

การพัฒนาความสามารถในการแข่งขันของวิสาหกิจขนาดกลาง และขนาดย่อมโดยใช้แนวทางคลัสเตอร์: กรณีศึกษา คลัสเตอร์ผักปลอดสารพิษ และคลัสเตอร์สหกรณ์โคนม*

บุญอนันต์ พันัญการภัย**

บทคัดย่อ

โครงการวิจัย การพัฒนาความสามารถในการแข่งขันของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมโดยใช้แนวทางคลัสเตอร์ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาการใช้ Cluster-based Approach ทำให้ SMEs เกิดการพัฒนาความสามารถทั้งในระดับผู้ประกอบการ/บริษัท และในระดับคลัสเตอร์ รวมทั้งผลการพัฒนาโดยใช้ Cluster-based Approach ทำให้ SMEs มีความสามารถในการแข่งขันอย่างยั่งยืนในอนาคต ใช้วิธีการวิจัยเชิงคุณภาพ โดยศึกษาเจาะลึก 2 คลัสเตอร์ ได้แก่ คลัสเตอร์ผักปลอดภัยจากสารพิษภาคตะวันตก จังหวัดนครปฐม และคลัสเตอร์สหกรณ์โคนมมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ วิทยาเขตกำแพงแสน จำกัด ผลการศึกษา พบว่า 1) คลัสเตอร์ผักปลอดภัยจากสารพิษภาคตะวันตก จังหวัดนครปฐมเกิดจากการริเริ่มของผู้ประกอบการธุรกิจส่งออกผักร่วมกับมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ วิทยาเขตกำแพงแสน กลุ่มเกษตรกรทำสัญญาและสถาบันคีนันแห่งเอเชีย และคลัสเตอร์สหกรณ์โคนม มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ วิทยาเขตกำแพงแสน เป็นคลัสเตอร์ที่พัฒนามาจากรูปแบบสหกรณ์ และเชื่อมเครือข่ายกับวิสาหกิจชุมชนโคนมในเขตปฏิรูปที่ดิน สำนักงานการปฏิรูปที่ดินเพื่อการเกษตรกรรม (สปก.) โดยมีสถาบันคีนันแห่งเอเชียให้การสนับสนุนส่งเสริม 2) ทั้ง 2 คลัสเตอร์พัฒนาโดยใช้ระบบการตลาดนำ 3) คลัสเตอร์ทั้ง 2 ยังอยู่ในระยะเริ่มต้น ระยะเวลารพัฒนาระหว่าง 3-8 ปี (ข้อมูลจนถึงปี พ.ศ. 2553) ผลของการนำวิธีการคลัสเตอร์มาใช้ สร้างความสามารถในการแข่งขันให้กับกลุ่ม ดังนี้ 1) การเพิ่มผลผลิตทั้ง 2 คลัสเตอร์ผลิตผลผลิตที่มีคุณภาพตามมาตรฐานที่กำหนดของผู้บริโภค คลัสเตอร์ผักปลอดภัยจาก

* วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (Small and Medium Enterprises: SMEs) บทความนี้จะใช้คำว่า SMEs ทั้งฉบับ

** รองศาสตราจารย์ คณะรัฐประศาสนศาสตร์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์
118 ถนนเสรีไทย แขวงคลองจั่น เขตบางกะปิ กรุงเทพฯ 10240

สารพิษภาคตะวันตก จังหวัดนครปฐม ผลิตพืชผักปลอดภัยจากสารพิษตรงตามมาตรฐาน Global GAP และ**คลัสเตอร์สหกรณ์โคเนื้อ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ วิทยาเขตกำแพงแสน จำกัด** ผลิตเนื้อโคขุนคุณภาพที่เทียบได้กับออสเตรเลียและนิวซีแลนด์ 2) สร้างนวัตกรรมต่อเนื่องและนวัตกรรมทำให้เกิดการเติบโตของผลผลิตอย่างมีประสิทธิภาพ ได้แก่ **คลัสเตอร์ผักปลอดภัยจากสารพิษภาคตะวันตก จังหวัดนครปฐม** พัฒนาระบบ Thai GAP เพื่อยกระดับมาตรฐานการผลิตพืชผักปลอดภัยจากสารพิษและมีการตรวจประเมินตามระบบเกษตรกรได้รับการรับรองการผลิตตามระบบมาตรฐาน Thai GAP และ**คลัสเตอร์สหกรณ์โคเนื้อ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ วิทยาเขตกำแพงแสน จำกัด** พัฒนาระบบการผลิตคุณภาพตั้งแต่ต้นน้ำถึงปลายน้ำ พัฒนาระบบตรวจสอบย้อนกลับเนื้อโคตั้งแต่ต้นน้ำถึงปลายน้ำโดยใช้โมโครชิพ

คำสำคัญ: แนวคิดคลัสเตอร์ ธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ความสามารถในการแข่งขัน

further demonstrates the outcomes of the use of cluster-based approach for enhancing the three clusters' competitiveness as follows: 3.1) Increase of productivity: The three clusters could meet product quality standards required by consumers. Western Region Organic Vegetable in Nakhon Pathom Cluster has produced toxic-free vegetables that meet the Global Good Agricultural Practice (GAP) standards. Kasetsart University Kamphaengsaen Campus Beef Cattle Cooperative Ltd. Cluster has produced beef of the quality comparable to Australia's and New Zealand's. 3.2) Related innovations that lead to efficient growth in output: Western Region Organic Vegetable in Nakhon Pathom Cluster has developed a Thai GAP system to upgrade the organic vegetable manufacturing standard, whereby an evaluation has been undertaken and the farmers have obtained the ThaiGAP certification. Kasetsart University Kamphaengsaen Campus Beef Cattle Cooperative Ltd. Cluster has invented a retroactive upstream-to-downstream beef testing system with a microchip and developed a quality manufacturing process from upstream to downstream.

Keywords: *Cluster-based Approach, Small and Median Enterprise (SMEs), Competitive Advantage*

นโยบายคลัสเตอร์ถือเป็นนโยบายที่สำคัญ ในการนำมาใช้พัฒนา SMEs ในหลาย ๆ ประเทศในโลก ได้ประยุกต์ใช้วิธีการคลัสเตอร์ (Cluster-based Approach) มาเป็นเครื่องมือพัฒนาความสามารถในการแข่งขัน โดยบทบาทของคลัสเตอร์ธุรกิจได้รับความสนใจจากผู้วางนโยบาย นักวิชาการ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในประเทศที่พัฒนาแล้ว (Developed Countries) (Phambuka, 2008) ผลจากการนำวิธีการคลัสเตอร์มาเป็นเครื่องมือพัฒนาความสามารถในการแข่งขัน พบว่าความสำเร็จของกลุ่มธุรกิจ SMEs มาจากการพึ่งพาสภาพแวดล้อมทางธุรกิจที่ถูกทำให้ดีขึ้น โดยความร่วมมือกัน และสร้างนวัตกรรมร่วมกันตามแนวคิดของคลัสเตอร์ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในการวิเคราะห์จากธุรกิจที่เคยอยู่กันอย่างอิสระไม่สนใจกันไปเป็นการรวมตัวกันเป็นเครือข่ายเพื่อสร้างความสามารถในการแข่งขันร่วมกัน (Staber, 2001)

สำหรับประเทศไทยสำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (2552) ได้กำหนดวิสัยทัศน์ในการส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม พ.ศ. 2542-2549 ไว้ดังนี้ “เพื่อให้ประเทศไทยมีความเป็นสังคมผู้ประกอบการมากขึ้น SMEs มีคุณภาพ มีความเป็นสากล มีความเข้มแข็งและมั่นคงเป็นรากฐานที่สำคัญของเศรษฐกิจส่วนรวมและเศรษฐกิจชุมชน” และในการส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ฉบับที่ 2 (พ.ศ. 2550-2554) ได้กำหนดสาระสำคัญในด้านการพัฒนาความสามารถในการแข่งขันของ SMEs ไว้ใน ยุทธศาสตร์ที่ 2 การเพิ่มผลิตภาพและขีดความสามารถทางนวัตกรรมของ SMEs ในภาคการผลิต กลยุทธ์ที่สำคัญในการเพิ่มมูลค่าเพิ่มและเสริมสร้างขีดความสามารถของภาคการผลิต ประกอบด้วย 1) การส่งเสริมการสร้างพันธมิตรธุรกิจและการรวมกลุ่มคลัสเตอร์ของ SMEs เพื่อสร้างความเข้มแข็งในสาขาที่มีศักยภาพ โดยการพัฒนาความเข้มแข็งของกลุ่มที่มีการรวมตัวกันอยู่แล้ว และสนับสนุนผลักดันการรวมกลุ่มในสาขาที่มีศักยภาพเพิ่มขึ้นมา รวมทั้งส่งเสริมความเชื่อมโยงระหว่างธุรกิจด้านการผลิตและการตลาด 2) สนับสนุนขีดความสามารถทางเทคโนโลยีให้แก่ SMEs 3) เพิ่มประสิทธิภาพและผลิตภาพโดยการลดต้นทุนเพิ่มผลผลิตให้เหมาะสมกับสถานภาพและศักยภาพของอุตสาหกรรมสาขาเป้าหมาย 4) เตรียมพร้อมรองรับระบบการค้าเสรีและมาตรการทางการค้าโดยการสร้างการมีส่วนร่วมการลดผลกระทบและการเพิ่มความสามารถในการใช้ประโยชน์จากข้อตกลงต่าง ๆ และ 5) ยกย่องคุณภาพมาตรฐาน และความสามารถในการสร้างความแตกต่างของผลิตภัณฑ์ให้สอดคล้องกับความต้องการของตลาดโดยการให้องค์ความรู้ด้านคุณภาพและมาตรฐานสากล

จากข้อมูลดังกล่าวมาข้างต้น จะเห็นว่าหลายประเทศรวมทั้งประเทศไทยต่างสนับสนุนส่งเสริมความสามารถในการแข่งขันของ SMEs บนพื้นฐานความร่วมมือกันเป็นคลัสเตอร์ (Cluster-based Approach) (กรมส่งเสริมอุตสาหกรรม, 2544) องค์การระหว่างประเทศซึ่งมีความเชี่ยวชาญในด้านการพัฒนาและเป็นหน่วยงานสนับสนุนทุนและเป็นที่ปรึกษา เช่น USAID ธนาคารโลก (World Bank) ธนาคารระหว่างประเทศ เช่น Inter-American Development Bank

หน่วยงาน JICA ต่างให้การสนับสนุนการพัฒนาความสามารถในการแข่งขันของ SMEs ในประเทศกำลังพัฒนาโดยใช้ Cluster-based Approach เช่นกัน (กรมส่งเสริมอุตสาหกรรม, 2550)

วัตถุประสงค์การศึกษา

เพื่อศึกษาการใช้ Cluster-based Approach ทำให้ SMEs เกิดการพัฒนาความสามารถในการแข่งขันทั้งในระดับผู้ประกอบการ/บริษัท และในระดับคลัสเตอร์ รวมทั้งผลจากการพัฒนาโดยใช้ Cluster-based Approach ทำให้ SMEs มีความสามารถในการแข่งขันอย่างยั่งยืนในอนาคต

วิธีการศึกษา

1) การวิจัยนี้ใช้วิธีวิจัยเชิงคุณภาพมุ่งประเมินการใช้ Cluster-based Approach ในการพัฒนาความสามารถในการแข่งขันของ SMEs

2) คลัสเตอร์ SMEs ที่ศึกษาเลือกจากคลัสเตอร์ SMEs ที่มีศักยภาพจากบทเรียนการพัฒนาคลัสเตอร์ เพื่อยกระดับความสามารถในการแข่งขันที่สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ (สศช.) ประเมินเป็นกลุ่มที่มีศักยภาพสูง ในภาคการผลิตภาคเกษตรพื้นฐานและเกษตรแปรรูปจำนวน 2 คลัสเตอร์ ได้แก่ คลัสเตอร์ผักปลอดภัยจากสารพิษภาคตะวันตก จังหวัดนครปฐม และคลัสเตอร์สหกรณ์โคนมมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ วิทยาเขตกำแพงแสน จังหวัดนครปฐม โดย สศช. ประเมินจากเกณฑ์การมีผู้นำและกลุ่มแกนนำชัดเจน กลุ่มมีการกำหนดวิสัยทัศน์และเป้าประสงค์และมีกิจกรรมร่วมกันเป็นประจำ มีโอกาสทางการตลาดที่ดี แนวโน้มการเติบโตของสินค้า/บริการในอัตราที่สูงกว่าค่าเฉลี่ยของอุตสาหกรรมทั้งหมด

3) เน้นการพัฒนาคลัสเตอร์เป็นฐาน ในการสร้างความสามารถในการแข่งขัน ตั้งแต่การวางรูปแบบและการพัฒนาไปสู่การสร้างความสามารถในการแข่งขันของคลัสเตอร์ และสมาชิกในคลัสเตอร์การดำเนินการสร้างความสามารถในการแข่งขัน (Practice of Competitiveness) ได้แก่ ความท้าทายที่สำคัญ วิธีการปฏิบัติในการพัฒนาคลัสเตอร์เป็นเครื่องมือ ผลลัพธ์และประสบการณ์ที่ได้รับและการพัฒนาที่นำไปสู่การสร้างความสามารถในการแข่งขันในอนาคต

4) ศึกษาเจาะลึกในพื้นที่ โดยมุ่งประเมินการเรียนรู้จนสร้างให้เกิดความสามารถในการแข่งขันจากการใช้คลัสเตอร์เป็นเครื่องมือ ประกอบด้วย หลักการสำคัญของคลัสเตอร์ องค์ประกอบหลักการพัฒนาให้เกิดความสามารถในการแข่งขัน และวิธีการใช้คลัสเตอร์เป็นเครื่องมือในการพัฒนาความสามารถในการแข่งขัน วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลดำเนินการ ดังนี้

- สัมภาษณ์เจาะลึกเจ้าหน้าที่ภาครัฐที่มีหน้าที่ส่งเสริมการพัฒนาคลัสเตอร์ จากส่วนกลางและในพื้นที่

- สัมภาษณ์เจาะลึกผู้ประกอบการ/ องค์กร/ ผู้ประกอบการ/ บริษัท
- สัมภาษณ์เจาะลึกนักวิชาการจากสถาบันวิจัย มหาวิทยาลัยและวิทยาลัยที่อยู่ในพื้นที่และสถาบันวิจัยที่เกี่ยวข้องจากภายนอก
- เยี่ยมชมสวนกล้วยไม้ของสมาชิกคัลสเตอร์ สัมภาษณ์ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องตลอดห่วงโซ่อุปทานของคัลสเตอร์

ทฤษฎีและวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

ทฤษฎีที่ใช้เป็นหลักในการศึกษา คือ ทฤษฎีความสามารถในการแข่งขัน (Competitiveness Theory) ทฤษฎีความสามารถในการแข่งขันระดับเศรษฐกิจจุลภาค คือ การสร้างสิ่งแวดล้อมธุรกิจในพื้นที่ให้มีคุณภาพ มีปัจจัยองค์ประกอบสี่ด้าน เรียกว่า “Diamond Model” เพื่อใช้ในการผลักดันความสำเร็จของอุตสาหกรรม ปัจจัยองค์ประกอบ 4 ด้าน ประกอบด้วย (Porter, 1990)

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

2) เงื่อนไขด้านอุปสงค์ (Demand Conditions) เป็นการวิเคราะห์ถึงคุณภาพของอุปสงค์ภายในประเทศมากกว่าปริมาณ รวมทั้งพิจารณาความพิถีพิถันและระดับความต้องการด้านคุณภาพที่เป็นรูปแบบของผู้บริโภคซึ่งมีผลกระตุ้นให้ผู้ประกอบการภายในประเทศต้องปรับตัวและพัฒนาการผลิตสินค้า นอกจากนี้ อุปสงค์ของผู้บริโภคภายในประเทศยังมีความสำคัญในการคาดอุปสงค์ของผู้บริโภคในต่างประเทศด้วย

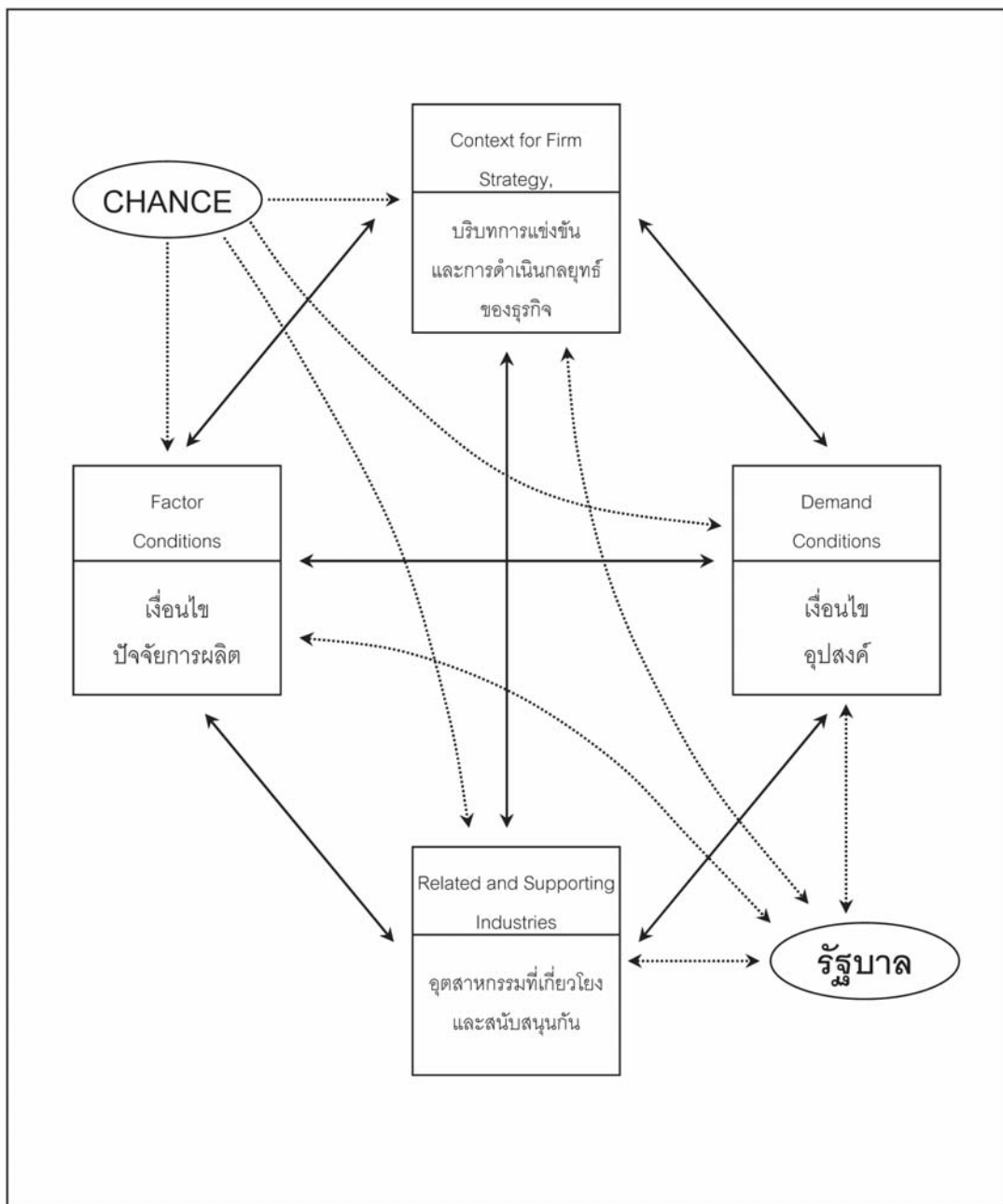
3) อุตสาหกรรมที่เกี่ยวข้องและสนับสนุนกัน (Related and Supporting Industries) เป็นการวิเคราะห์ถึงการมีอยู่ และคุณภาพของผู้ผลิตหรือจัดหาวัตถุดิบในท้องถิ่น ซึ่งช่วยเสริมให้ห่วงโซ่การผลิตมีความเข้มแข็งและต่อเนื่องรวมทั้งการพิจารณาระดับของการประสานความร่วมมือกันของธุรกิจต่าง ๆ ความสัมพันธ์เชื่อมโยงกันของกิจกรรมในกระบวนการผลิตตามห่วงโซ่อุปทานเป็นการเชื่อมโยงในแนวนอง ในขณะที่เดียวกันการพัฒนาคลัสเตอร์จะให้ความสำคัญครอบคลุมไปถึงการเชื่อมโยงของธุรกิจแนวนอนด้วย ซึ่งเป็นการเชื่อมโยงของธุรกิจหรืออุตสาหกรรมในเครือข่ายที่ต้องเกี่ยวพันกันและเสริมความสามารถในการแข่งขันซึ่งกันและกัน แต่ไม่ได้อยู่ในสายการผลิตของห่วงโซ่อุปทาน การวิเคราะห์การเชื่อมโยงในแนวนองตามตัวแบบ Diamond Model มี 2 ลักษณะ คือ **ความเชื่อมโยงกิจกรรม** เป็นการวิเคราะห์ถึงการมีอยู่และคุณภาพของซัพพลายเออร์ในท้องถิ่น ซึ่งช่วยเสริมให้ห่วงโซ่อุปทานมีความเข้มแข็งและต่อเนื่อง และ **ความเชื่อมโยงเชิงความร่วมมือ** ซึ่งวิเคราะห์จากระดับการประสานความร่วมมือกันของธุรกิจต่าง ๆ ในเครือข่ายวิสาหกิจ เช่น การแลกเปลี่ยนความรู้และข้อมูลข่าวสาร การร่วมมือกันในการ

พัฒนาทักษะของบุคลากร การทำวิจัย หรือการทำการตลาด ซึ่งจะช่วยทำให้ธุรกิจที่เกี่ยวข้องในเครือข่ายนั้นสามารถเข้าถึงปัจจัยการผลิตและบริการที่มีคุณภาพและราคาถูก และสามารถสร้างนวัตกรรมได้อย่างมีประสิทธิภาพ (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคม, 2547: 6-7)

4) บริบทของการแข่งขันและกลยุทธ์ (Firm Strategy, Structure, Rivalry and Competition) เป็นการวิเคราะห์ถึงสภาพแวดล้อมที่ธุรกิจเกิดขึ้น ตลอดจนธรรมชาติของการแข่งขันในท้องถิ่น ว่าทำให้เกิดการแข่งขันที่เป็นธรรมหรือเอื้อต่อการเพิ่มผลผลิตของธุรกิจหรือไม่เพียงใด การวิเคราะห์จะพิจารณาถึงนโยบายและกฎระเบียบของภาครัฐที่มีส่วนเกี่ยวข้องต่อการแข่งขัน และการดำเนินธุรกิจของภาคเอกชน บรรยาการการแข่งขันจะส่งผลต่อการกำหนดเป้าหมายและกลยุทธ์การแข่งขันที่ธุรกิจใช้ในการดำเนินการธุรกิจของตน (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคม, 2547: 8)

ปัจจัยทั้ง 4 ประการของ Diamond Model ที่เป็นแกนสำคัญของการพัฒนาความสามารถในการแข่งขัน ปรากฏตามภาพที่ 1

Ankli (1992) อธิบายว่า Diamond Model เป็นวิธีการวิเคราะห์ที่สำคัญที่สุดในหนังสือ The Competitive Advantage of Nations ที่เน้นพลวัตและการพึ่งพาระหว่างองค์ประกอบทั้ง 4 ส่วนของ Diamond Model โดยแสดงให้เห็นสาระที่ซ่อนอยู่ที่จะนำไปสู่ความเสียหายของผลประโยชน์ของประเทศ สิ่งที่ต้องเน้นเป็นพิเศษ คือ การแข่งขันภายในประเทศ ซึ่งเป็นสาระที่สำคัญในการวิเคราะห์ธุรกิจ โดยอาจจะไม่ตอบสนองต่อโอกาส นอกเสียจากได้รับการผลักดันอย่างเต็มที่ ดังนั้น “ความได้เปรียบในการแข่งขันเกิดขึ้นมาจากแรงกดดัน ความเสี่ยง โอกาส ซึ่งเป็นความท้าทาย รวมถึงภัยพิบัติต่าง ๆ ซึ่งสิ่งเหล่านี้มีผลกระทบต่อธุรกิจในการปรับตัวมากขึ้นเพราะไม่สามารถจะดำรงอยู่ได้อย่างง่าย ๆ ดังที่เคยเป็น” นอกจากนี้ Ankli ยังอธิบายว่า การศึกษาของ Porter ยังพบว่า ทุกอุตสาหกรรมมีการพัฒนาทรัพยากรบุคคลโดยธุรกิจเหล่านั้นจะพัฒนาคน และรักษาค nhânทำงานไว้ ในขณะเดียวกันคนงานก็อยากพัฒนาเป็นหัวหน้าหรือพัฒนาเป็นนายจ้าง ดังนั้น Porter (1990) จึงเน้นบทบาทของการให้การศึกษา และการอบรมบุคลากร ซึ่งจะเป็นสิ่งนำไปสู่ความสำเร็จของอุตสาหกรรม “..ประเทศไม่สามารถจะตอบสนองต่อโอกาสของการแข่งขันได้เลยนอกจากการพัฒนาบุคลากรให้มีความสามารถใช้ความสามารถนั้นในการสร้างความได้เปรียบ มีรัฐบาลช่วยสนับสนุนในทางอ้อมโดยเป็นผู้เตรียมช่องทางให้เกิดโอกาสสำหรับธุรกิจให้ประสบผลสำเร็จ



ภาพที่ 1: ทฤษฎีความสามารถในการแข่งขัน Diamond Model

ที่มา: Porter, 1998

ดังนั้น ความสามารถในการแข่งขัน คือ ความสามารถในการผลิต การนำส่งสินค้าและหรือบริการที่ลูกค้าเห็นว่ามีความสูงกว่าสินค้าและ/หรือบริการที่ผลิตและนำส่งโดยคู่แข่ง ความสามารถในการแข่งขันเกิดจากการผลิตที่มีประสิทธิภาพ ผลิตสินค้าและบริการที่มีคุณค่าตรงตามที่ต้องการ สามารถนำส่งสินค้าได้ในระดับราคาที่ลูกค้าต้องการ พอใจ และทันเวลา และสามารถดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ โดยมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง และเหนือกว่าคู่แข่ง ซึ่งผลจากการสร้างความสามารถในการแข่งขันธุรกิจได้รับผลตอบแทนทั้งในระยะสั้นและระยะยาว เช่น อัตราผลกำไรของการขายสูงขึ้น ขายได้ราคาที่สูงขึ้นหรือต้นทุนผลิตต่ำลง การปรับปรุงวิธีการผลิตและการบริหารมีผลต่อมาตรฐานระบบธุรกิจในระยะยาว สร้างผลตอบแทนสูงขึ้นให้กับผู้ประกอบการ ผู้ร่วมลงทุน และพนักงานสุดท้ายในภาพรวมของระบบธุรกิจและเศรษฐกิจ ทำให้มาตรฐานการครองชีพดีขึ้น..” นอกจากนี้ Porter (1990) ยังระบุไว้ในหนังสือ *The Competitive Advantage of Nations* ว่า “ความยั่งยืนของความสามารถในการแข่งขัน คือ การสร้างนวัตกรรม (Innovation) และนวัตกรรมที่สร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน คือ การค้นพบและยอมรับสิ่งใหม่ที่ทำให้อุตสาหกรรมดีขึ้น ได้ผลผลิตที่สามารถแข่งขันได้เข้าสู่ตลาด ซึ่งสิ่งที่แสดงความเป็นนวัตกรรม ได้แก่ การยกระดับการใช้เทคโนโลยี (Improvements in Technology) มีวิธีการดำเนินการที่ดีกว่า (Better Methods/Ways of Doing Things) และผลิตผลหรือกระบวนการผลิตเปลี่ยนแปลงไป (Product or Process Changes)”

โดยสรุปการนำคลัสเตอร์มาใช้เป็นเครื่องมือในการพัฒนาความสามารถในการแข่งขันก่อให้เกิดประโยชน์ในด้านต่าง ๆ ต่อไปนี้ เป็นตัวกระตุ้นให้เกิดความสามารถในการพัฒนานวัตกรรม (Frisillo, 2007; Vanhaverbeke, 2001) คลัสเตอร์มีความสำคัญต่อการเข้าสู่ตลาด (Phambuka, 2008) Rabelloti (1999) อธิบายว่า ตลาดในระบบเสรีนิยมมีผลกระทบในเชิงลบอย่างยิ่งสำหรับประเทศกำลังพัฒนา การส่งออกจากประเทศหนึ่งไปสู่ประเทศที่พัฒนาขึ้นอยู่กับการพัฒนาอย่างหลากหลาย ความน่าเชื่อถือและความเร็วของการส่งสินค้า คลัสเตอร์ธุรกิจเป็นวิธีการแก้ปัญหาและเป็นแรงผลักดันหลักในตลาดนานาชาติ (Schmitz, 1995, McCormick, 1999; Brautigam, 1997 อ้างถึงใน Phambuka, 2008) การแลกเปลี่ยนข้อมูลทางกลยุทธ์ เป็นหนึ่งในความได้เปรียบที่มีผลมาจากคลัสเตอร์ในการช่วยตัดสินใจของธุรกิจ (Visser, 1999) ธุรกิจจึงต้องกระตือรือร้นในการดำเนินการและค้นหาความร่วมมือจากแหล่งต่าง ๆ รวมทั้งแหล่งที่อยู่ภายนอกคลัสเตอร์ด้วย (Phambuka, 2008) การรวมตัวกันเป็นคลัสเตอร์ของกลุ่มธุรกิจเดียวกัน ทำให้เกิดการรวมกลุ่มของแรงงานที่มีฝีมือขึ้นในกลุ่ม (Porter, 1990a, Kloosterman et al., 2001) ภายในขอบเขตของคลัสเตอร์ทำให้มีบุคลากรจำนวนมากมีการเคลื่อนย้ายแรงงานฝีมือเฉพาะระหว่างบริษัทในอุตสาหกรรม และบริษัทสามารถปรับใช้แรงงานระยะสั้นได้ตามต้องการ (De Propriis, 2001) ธุรกิจส่วนใหญ่ในคลัสเตอร์จะใช้ปัจจัยนำเข้าในการผลิตอย่างเดียวกันทำให้มีซัพพลายเออร์และบริการอื่นที่ต้องการใช้เหมือน ๆ กัน ปัจจัยนำเข้าในการผลิตควรจะอยู่ในพื้นที่เดียวกันใกล้ ๆ กัน

และมีความหลากหลาย ราคาต่ำ เป็นการลดค่าดำเนินการลงโดยใช้ปัจจัยนำเข้าจากแหล่งที่ไม่ไกล การรวมเป็นคลัสเตอร์ทำให้เกิดพลังในการเจรจาต่อรองกับซัพพลายเออร์มากกว่าไม่รวมเป็นคลัสเตอร์ เนื่องจากซัพพลายเออร์ตั้งอยู่ใกล้ ๆ คลัสเตอร์ ดังนั้น ความต้องการกักตุนปัจจัยการผลิตปริมาณมาก ๆ ลดน้อยลงเป็นการประหยัดทุนการทำงาน (Porter, 1998) และคลัสเตอร์ช่วยให้ธุรกิจที่อยู่ในคลัสเตอร์เข้าถึงแหล่งทุนได้ง่าย รูปแบบของความร่วมมือของคลัสเตอร์สร้างความสัมพันธ์กับสถาบันการเงินให้เข้มแข็ง และยังเป็นการรับประกันในการให้เงินกู้สำหรับสมาชิกในคลัสเตอร์ (Rosenfeld, 1997)

กว่าทศวรรษที่ผ่านมา USAID มีบทบาทในการผลักดันความเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจ โดยมีบทบาทเป็นผู้นำในการส่งเสริมความสามารถในการแข่งขัน โดยวิธีการใช้คลัสเตอร์เป็นฐาน ณ เดือนมกราคม ค.ศ. 2003 USAID ได้ดำเนินการส่งเสริมการใช้คลัสเตอร์เป็นฐานในกิจกรรมการสร้างความสามารถในการแข่งขันในประเทศกำลังพัฒนา 26 ประเทศ มูลค่าการสนับสนุนงบประมาณกว่า 60 ล้านดอลลาร์ โดยกิจกรรมมีการดำเนินการตั้งแต่การให้คำแนะนำหลักการความสามารถในการแข่งขัน และการเทียบเคียงกับประเทศคู่แข่ง จนถึงการใช้คลัสเตอร์เต็มรูปแบบ USAID ได้ใช้คลัสเตอร์เป็นฐานในการสร้างความสามารถในการแข่งขันใน Europe and Eurasia Region รวมทั้ง Asia และ Near East Region โดยใน Europe and Eurasia Region ส่วนใหญ่ดำเนินการอยู่ใน 3 ประเทศ คือ Macedonia, Georgia และ Croatia ส่วนใน Asia และ Near East Region ส่วนใหญ่อยู่ใน 3 ประเทศเช่นกัน คือ Srilanka, Mongolia, และ Lebanon (USAID, 2003)

ประสบการณ์ดังกล่าว ทำให้ USAID (2003) อธิบายความสามารถในการแข่งขันว่าเป็นการพัฒนาความเก่ง และการใช้คลัสเตอร์เป็นเครื่องมือพัฒนาความเก่งและความสามารถในการแข่งขันได้อย่างเป็นรูปธรรม USAID สรุปสาระสำคัญไว้ 3 ประการ คือ 1) หลักการแนวทาง 1.1) บริษัทหรือธุรกิจรายเดียวไม่สามารถแข่งขันในตลาดโลกเพียงลำพังการสร้างความสามารถในการแข่งขันสัมพันธ์กับการเปลี่ยนแปลงอย่างยั่งยืนตลอดห่วงโซ่มูลค่า การมีบทบาทอยู่ร่วมกันอย่างใกล้ชิดของบริษัทหรือองค์กรธุรกิจกับซัพพลายเออร์และสิ่งแวดล้อมธุรกิจ คือ คำตอบว่าทำไมการดำเนินการเพื่อพัฒนาความสามารถในการแข่งขัน ทั้งทางทฤษฎีและการปฏิบัติจึงเน้นไปที่วิธีการ “คลัสเตอร์” 1.2) ความใกล้ชิดทางภูมิศาสตร์ของที่ตั้งกลุ่มธุรกิจ เพิ่มศักยภาพทางการแข่งขันเศรษฐกิจในระดับโลก ซึ่งอธิบายได้จากนิยามของคลัสเตอร์ที่ Porter (1998) ได้นิยามไว้ว่า Clusters are defined as “Geographic counteractions of interconnected companies, specialized suppliers, service providers, and associated institutions in a particular field” 1.3) การพัฒนาความสามารถในการแข่งขันคือการสร้างเครือข่าย และความสัมพันธ์ระหว่างธุรกิจ/ผู้ประกอบการ และสถาบันที่เกี่ยวข้องซึ่งในอดีตต่างแยกกันอยู่ 1.4) การสร้างเครือข่ายความสัมพันธ์ทำให้เปลี่ยนแปลงวิธีคิด และพฤติกรรมซึ่งยากที่จะทำให้ประสบผลสำเร็จ

USAID อธิบายว่า การพัฒนาความสามารถในการแข่งขัน คือ การปรับปรุงเปลี่ยนแปลงวิถีคิดใหม่ในการทำธุรกิจ โดยมุ่งเน้นความต้องการตลาดนานาชาติ (ซึ่งแตกต่างจากวิธีการผลิตโดยวิธี Supply-driven Approach ซึ่งผลิตตามความต้องการของผู้ผลิต) ความสามารถในการแข่งขัน คือ การนำเสนอผลิตภัณฑ์ที่มีคุณภาพเด่น และมีมูลค่าสูง (ไม่ใช่สินค้าทั่วไป) มีการใช้นวัตกรรมในการผลิต (ไม่ใช่การผลิตเลียนแบบราคาถูก) และในกระบวนการผลิตมีความร่วมมือระหว่างผู้ผลิตในกลุ่มรัฐบาล และนักวิชาการในสถาบันที่เกี่ยวข้อง (เปลี่ยนจากเมื่อก่อนที่ไม่ลงรอยกัน และขาดความไว้วางใจกัน) (USAID, 2003) 1.5) มุ่งเน้นระดับโลกแต่สร้างการเปลี่ยนแปลงในระดับพื้นที่ และ 1.6) จุดเริ่มต้นของการดำเนินการ คือ การมีส่วนร่วมในกระบวนการจัดการแผนกลยุทธ์ของคลัสเตอร์ สมาชิกของคลัสเตอร์ต้องเข้ามามีส่วนร่วมในกระบวนการ เหตุผลที่สำคัญก็คือสมาชิกคลัสเตอร์จะได้ร่วมกันระดมความคิดเห็น และสร้างการยอมรับร่วมกันในประเด็นอุปสรรคในการเข้าสู่ตลาดโลก และร่วมกันกำหนดกลยุทธ์ที่เป็นจริงที่จะผลักดันธุรกิจเข้าสู่ตลาดโลกอย่างมีประสิทธิภาพโดยสมาชิกของคลัสเตอร์ต้องเป็นผู้นำแผนไปสู่การปฏิบัติ และเป็นผู้พิจารณาว่าอะไรควรทำไม่ควรทำ (USAID, 2003) 2) องค์ประกอบสำคัญในการพัฒนาความสามารถในการแข่งขัน

2.1) การวางตำแหน่งของอุตสาหกรรมใหม่ (Re-position the Industry) สร้างมูลค่าเพิ่มให้กับผลผลิตและพัฒนาไปสู่ตลาดเฉพาะ (Niche Markets) การสร้างความแตกต่างเป็นกลยุทธ์ใหม่ที่สมาชิกคลัสเตอร์จะต้องนำไปดำเนินการด้วยตนเองเพื่อให้กิจการของตนมีการพัฒนาอย่างยั่งยืน

2.2) การปฏิรูปกลยุทธ์นโยบาย กฎหมาย และข้อบังคับ เป้าหมายทำให้สามารถแก้ปัญหาต่าง ๆ ที่เป็นอุปสรรคต่อความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจของคลัสเตอร์ และการปฏิรูปดังกล่าวจะต้องเกิดจากความร่วมมือร่วมใจกันของสมาชิกคลัสเตอร์ในการตัดสินใจหาวิธีการที่เหมาะสม 2.3) การเปลี่ยนแปลงข้อตกลงร่วมกัน การปฏิรูปนโยบาย กฎหมาย ข้อบังคับต่าง ๆ คลัสเตอร์ต้องดำเนินการร่วมกับภาครัฐ โดยเน้นปฏิรูปเพื่อเพิ่มความสามารถในการแข่งขัน การเจรจา ต้องนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงข้อตกลงร่วมกัน รูปแบบการเจรจาต้องเปลี่ยนจากการท้าทายเผชิญหน้ากันไปสู่ความร่วมมือ เพื่อสร้างความเข้มแข็งในการแข่งขัน (Moving from Confrontation to Cooperating to Compete) 2.4) ความเป็นพันธมิตรหรือหุ้นส่วน กระบวนการสร้างความสามารถในการแข่งขันโดยวิธีคลัสเตอร์นั้นการเจรจาท้าข้อตกลงร่วมกันระหว่างสมาชิกคลัสเตอร์และภาคธุรกิจด้วยกันเองรวมทั้งการเจรจาระหว่างภาคธุรกิจ สมาชิกคลัสเตอร์กับหน่วยงานภาครัฐต้องร่วมกันสร้างประสิทธิภาพในการทำงานร่วมกัน มีความไว้วางใจซึ่งกันและกัน ร่วมกิจกรรมและลงทุนร่วมกันมากขึ้นทำให้ความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกันลึกซึ้งจนกลายเป็นพันธมิตรหรือหุ้นส่วน และ 2.5) การสร้างความสามารถในการแข่งขัน โดยการยกระดับความรู้ความเข้าใจ ให้กับสมาชิกของคลัสเตอร์ (USAID, 2003) (3) กระบวนการหรือวิธีการที่ต้องดำเนินการโดยใช้คลัสเตอร์เป็นฐานพัฒนาความสามารถในการแข่งขัน มี 5 ขั้นตอน 3.1) ขั้นตอนที่ 1 วินิจฉัยความสามารถในการแข่งขัน ผู้นำภาคธุรกิจในพื้นที่เป็น ผู้ขับเคลื่อนกระบวนการ โดยการประเมินกว้าง ๆ เกี่ยวกับพื้นฐานเศรษฐกิจของประเทศเปรียบเทียบกับประเทศที่เป็นคู่แข่ง 3.2) ขั้นตอนที่ 2 อธิบายความหมาย

ของคลัสเตอร์ ในขั้นตอนนี้ผู้เข้าร่วมในคลัสเตอร์ต้องมีศักยภาพที่เข้าใจว่าการพัฒนาความสามารถในการแข่งขัน เกี่ยวข้องกับปัจจัยหลักที่อยู่รอบ ๆ ตัว เช่น การได้รับคำแนะนำด้านการลงทุนในระยะยาว ความช่วยเหลือด้านยุทธศาสตร์ระยะสั้นมากกว่าการสร้างผู้นำ 3.3) ขั้นตอนที่ 3 การวางยุทธศาสตร์ของคลัสเตอร์ เป็นการส่งเสริมกระบวนการจัดทำแผนกลยุทธ์โดยใช้คลัสเตอร์กำหนดผลประโยชน์ ร่วมกันกำหนดวิสัยทัศน์เชิงยุทธศาสตร์ และจัดทำแผนปฏิบัติการ โดยคลัสเตอร์ต้องกำหนดเป้าหมายของความสำเร็จขั้นต้น 3.4) ขั้นตอนที่ 4 ดำเนินการตามยุทธศาสตร์คลัสเตอร์ ในขั้นตอนนี้เป็น การนำแผนยุทธศาสตร์ไปเป็นแผนปฏิบัติการแต่ละคลัสเตอร์ก็จะมีขั้นตอนไปสู่เป้าหมายแห่งความสำเร็จที่แตกต่างกันไป แผนปฏิบัติการเหล่านี้จะพัฒนามาจากแผนยุทธศาสตร์ ในขั้นตอนที่ 3 และ 3.5) ขั้นตอนที่ 5 พัฒนาคลัสเตอร์ให้ยั่งยืน

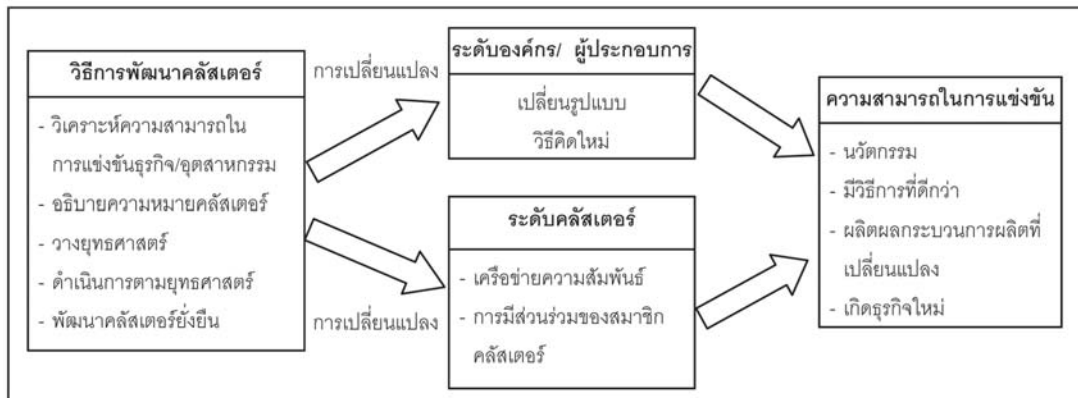
อย่างไรก็ตาม USAID (2003) ระบุว่า การวัดผลลัพธ์ยากมากเนื่องจากไม่มีข้อมูลพื้นฐานที่จะวัดความเปลี่ยนแปลง ซึ่งในประเทศไทยก็มีลักษณะเดียวกัน เพราะในช่วงเริ่มต้น ไม่มีการกำหนดเป้าหมายเชิงปริมาณ ในกระบวนการวางแผนยุทธศาสตร์ ต้องใช้เวลาที่จะให้เห็นผลเชิงปริมาณ และเนื่องจากคลัสเตอร์เกี่ยวข้องกับการส่งเสริมการเปลี่ยนแปลงวิธีการดำเนินการของคนในการทำธุรกิจ จึงไม่อาจเกิดขึ้นในเวลาที่รวดเร็ว ความน่าเชื่อถือของคลัสเตอร์ จึงมาจากแหล่งข้อมูลจากผู้ประสานงานของคลัสเตอร์ Raines (2002) อธิบายว่า เครือข่ายคลัสเตอร์จะรวมถึงความรู้ที่อยู่ในตัวคน ทูทางสังคมซึ่งเป็นสินทรัพย์ที่จับต้องไม่ได้ ซึ่งเป็นจุดกำเนิดของความได้เปรียบในการแข่งขัน และดำรงอยู่อย่างยั่งยืน จึงชัดเจนว่าสินทรัพย์ที่จับต้องไม่ได้นี้เป็นสิ่งสำคัญในการพัฒนาคลัสเตอร์ ซึ่งยากที่จะประเมิน ดังนั้น USAID (2003) จึงพัฒนาแนวทางประเมินผลลัพธ์ที่เกิดจากการพัฒนาคลัสเตอร์โดยประเมิน 2 แนวทาง ได้แก่ การประเมินผลลัพธ์ของคลัสเตอร์ในการพัฒนาความสามารถในการแข่งขันจากกระบวนการเชื่อมโยงการดำเนินการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในกระบวนการคลัสเตอร์ ประกอบด้วย องค์กรธุรกิจหรือผู้ประกอบการในคลัสเตอร์ ภาครัฐ สถาบันการศึกษา สถาบันวิจัย ผู้ประสานงาน คลัสเตอร์และผู้ที่เกี่ยวข้องอื่น ๆ และการยอมรับความสำคัญของการเปลี่ยนแปลงเชิงคุณภาพ ได้แก่ การมีส่วนร่วมในการสร้างคลัสเตอร์ และกระบวนการพัฒนาคลัสเตอร์ สร้างความแตกต่างในการสร้างความสามารถในการแข่งขัน USAID จึงประเมินการเปลี่ยนแปลงใน 2 ระดับ คือ 1) การเปลี่ยนแปลงในระดับผู้ประกอบการธุรกิจหรือองค์กรธุรกิจที่อยู่ในคลัสเตอร์ และ 2) การเปลี่ยนแปลงระดับคลัสเตอร์

การนำคลัสเตอร์มาใช้พัฒนาความสามารถในการแข่งขันของ SMEs ไทยตั้งแต่เริ่มพัฒนาจนถึงปัจจุบัน (พ.ศ. 2553) ก็ยังไม่มีกำหนดเป้าหมายเชิงปริมาณที่ชัดเจนในกระบวนการวางแผนยุทธศาสตร์ และยังคงต้องใช้เวลาที่จะเห็นผลเชิงปริมาณเช่นกัน ดังนั้น ในการประเมินผลลัพธ์ของคลัสเตอร์กับการพัฒนาความสามารถในการแข่งขันของคลัสเตอร์ตัวอย่างทั้ง 3 คลัสเตอร์จึงประเมินจากกระบวนการเชื่อมโยงการดำเนินงานตลอดห่วงโซ่ในคลัสเตอร์ การยอมรับการเปลี่ยนแปลงเชิงคุณภาพ ได้แก่ การมีส่วนร่วมในการสร้างคลัสเตอร์ กระบวนการพัฒนาคลัสเตอร์ และประเมิน

การเปลี่ยนแปลงที่เกิดจากการใช้คลัสเตอร์เป็นเครื่องมือใน 2 ระดับ คือ ระดับผู้ประกอบการและระดับคลัสเตอร์ เช่นเดียวกับประสบการณ์ของ USAID ที่กล่าวมาข้างต้น

กรอบแนวคิดในการศึกษา

จากการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องข้างต้นผู้วิจัย จึงนำมากำหนดเป็นกรอบความสัมพันธ์ในการประเมินความสามารถในการแข่งขันของคลัสเตอร์ภาคเกษตร ทั้ง 3 คลัสเตอร์ที่เลือกเป็นตัวอย่าง ดังภาพที่ 2



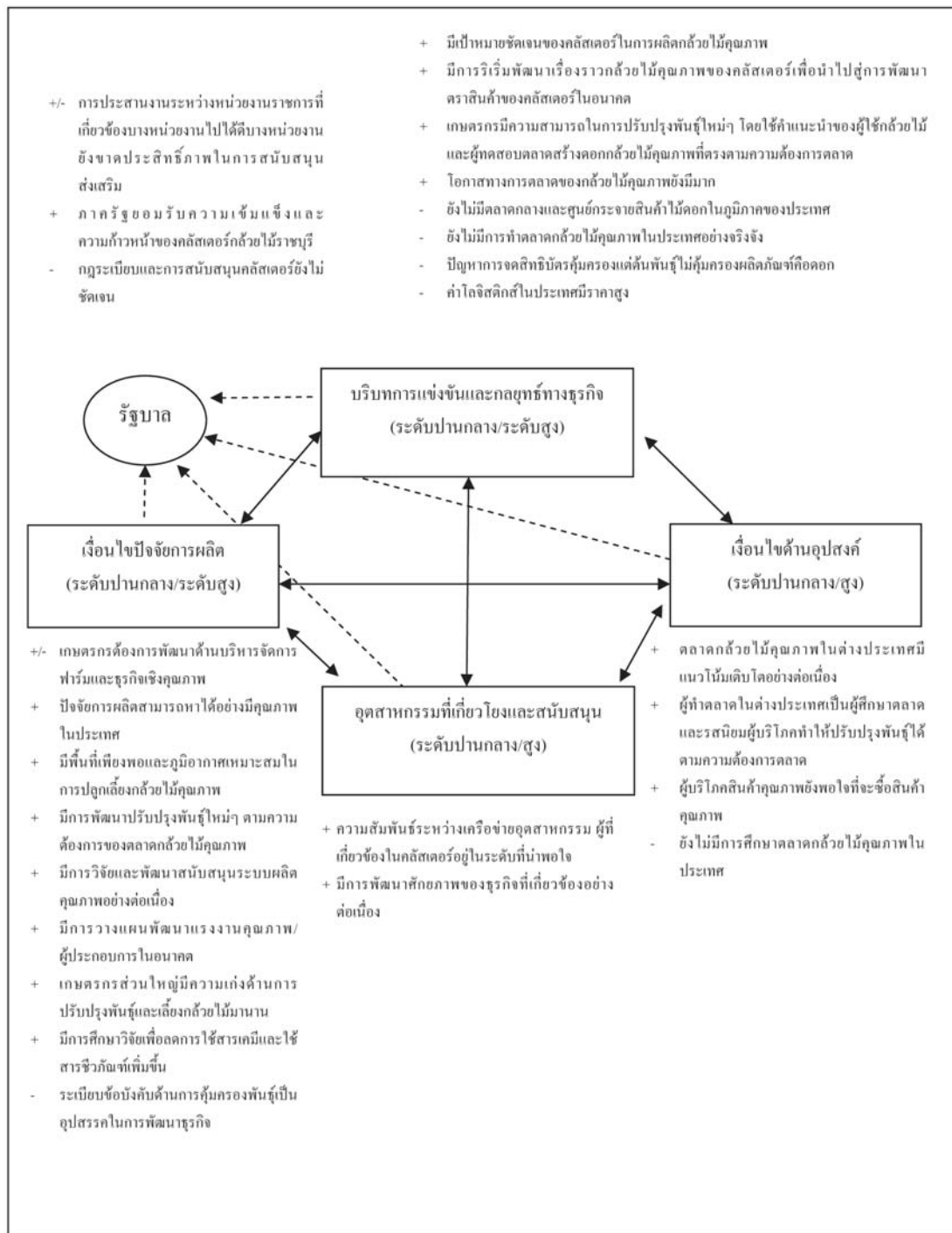
ภาพที่ 2: กรอบแนวคิดในการศึกษา

ผลการศึกษา

คลัสเตอร์ผักปลอดภัยจากสารพิษภาคตะวันตก จังหวัดนครปฐม

ความเป็นมาของกลุ่ม

ในปี พ.ศ. 2545 ได้มีความร่วมมือของกลุ่มย่อยแบบทวิภาคีระหว่าง มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ วิทยาเขตกำแพงแสนกับบริษัทส่งออก มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ วิทยาเขตกำแพงแสนกับเกษตรกรผู้ผลิต และบริษัทส่งออกกับเกษตรกรผู้ผลิต เมื่อปี พ.ศ. 2546 สถาบันคีนันแห่งเอเซียได้มาให้ความรู้กับกลุ่มเครือข่ายธุรกิจและร่วมจัดประกายการรวมกลุ่มสมาชิก มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ วิทยาเขตกำแพงแสน สนับสนุนโครงการปฏิรูปการผลิตพืชผักปลอดสารพิษตามระบบเกษตรที่ดีที่เหมาะสม (รุ่งนภา ก่อประดิษฐ์สกุล, ม.ป.ป.)



ภาพที่ 3: การวิเคราะห์ขีดความสามารถในการแข่งขันของคลัสเตอร์กล้วยไม้ราชบุรีโดยใช้ Diamond Model

ที่มา: วิเคราะห์โดยผู้วิจัย

ความท้าทายที่สำคัญของกลุ่ม

พฤติกรรมกรรมการบริโภคของคนทั้งในและต่างประเทศคำนึงถึงสุขภาพอนามัยของตนเอง และคนในครอบครัวกันมากขึ้น ผู้บริโภคต้องการสินค้าหรือผลผลิตที่บำรุงสุขภาพอนามัยอย่างแท้จริง ในขณะที่ผู้ขายก็พยายามจะใช้การบำรุงสุขภาพอนามัยที่แท้จริงเป็นจุดขาย แต่สิ่งที่สำคัญก็คือผู้บริโภคได้รับประโยชน์ตามที่ต้องการหรือไม่ ผู้ขายมีความซื่อสัตย์ต่อลูกค้าของตนมากน้อยเพียงไร กระบวนการตรวจสอบและรับรองว่าผลผลิตหรือสินค้านั้นมีคุณภาพตามต้องการจึงเกิดขึ้น เพื่อสร้างความมั่นใจให้ผู้บริโภคและสร้างความเชื่อถือทางด้านการตลาดให้กับผู้ขาย พืชอาหารเป็นสินค้าที่ผู้บริโภคให้ความสนใจและเอาใจใส่พิถีพิถันในการเลือกซื้อเพิ่มมากขึ้น หลังจากพบว่าการผลิตพืชอาหารในอดีต หรือแม้แต่ในปัจจุบันเกษตรกรใช้สารเคมีในการป้องกันกำจัดแมลงศัตรูพืชกันอย่างมากมาย เป็นผลให้เกิดสารพิษตกค้างในผลผลิต และทำให้ผู้บริโภคได้รับอันตรายจากการบริโภคผลผลิตเหล่านั้นเข้าไป มีตั้งแต่อาการไม่รุนแรงไปจนถึงขั้นรุนแรงเสียชีวิต ผักและผลไม้ เป็นพืชอาหารที่ผู้บริโภคให้ความสนใจเรื่องสารพิษตกค้างเป็นพิเศษ เนื่องจากผู้คนส่วนใหญ่จะรับประทานผักผลไม้สด ๆ มากกว่าการนำไปปรุงหรือแปรรูป ถ้าผักและผลไม้มีสารพิษตกค้าง ผู้บริโภคก็จะได้รับอันตรายได้อย่างรวดเร็วและรุนแรง ทำให้ประเทศต่าง ๆ กำหนดมาตรฐานการนำเข้าพืชผักเข้าไปบริโภคในประเทศอย่างเข้มงวด เช่น ประเทศญี่ปุ่น ประเทศในสหภาพยุโรป และสหรัฐอเมริกา เป็นต้น

การพัฒนาความสามารถในการแข่งขันของกลุ่มผักปลอดภัยจากสารพิษภาคตะวันตก จังหวัดนครปฐม โดยใช้แนวทางคลัสเตอร์

จังหวัดในภาคตะวันตกเป็นแหล่งที่มีทรัพยากรธรรมชาติที่อุดมสมบูรณ์ จึงไม่แปลกที่หลายจังหวัดในภูมิภาคนี้ จะเป็นพื้นที่ปลูกพืชผักที่มีคุณภาพดีในแง่ของพืชผักปลอดภัยจากสารเคมีตกค้าง สารพิษ และการปนเปื้อนต่าง ๆ มาเป็นเวลานานแล้ว การพัฒนาคลัสเตอร์ ดำเนินการ ดังนี้ การประชุม Cluster ในครั้งแรก เมื่อวันที่ 7 สิงหาคม 2545 โดยการนำเสนอรูปแบบจากสถาบันคีนันแห่งเอเชีย ได้เริ่มการปรึกษาหารือเบื้องต้นในหลักการของ Cluster การประชุม ครั้งที่ 2 วันที่ 4 กันยายน 2545 ณ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ วิทยาเขตกำแพงแสนนครปฐม เสนอร่างโครงการปฏิรูปการปลูกพืชผักปลอดสารพิษตามระบบเกษตรที่ดี นำเอาแนวคิด Cluster Competitiveness มาเป็นเครื่องมือในการรวมตัวของกลุ่มธุรกิจเพื่อการเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันโดยมีจุดมุ่งหมายในการพัฒนาธุรกิจนั้น ๆ เริ่มต้นจากการที่หลายฝ่ายมีความสนใจเกี่ยวกับการรวมกลุ่มธุรกิจ (Cluster Concept) และได้เชิญผู้แทนจากสถาบันคีนันแห่งเอเชีย ไปเยี่ยมชมกิจการ และพื้นที่เพาะปลูกหน่อไม้ฝรั่ง ความจำเป็นในเชิงธุรกิจ ผู้ประกอบการไทยจะต้องพัฒนาขีดความสามารถในการแข่งขัน โดยเฉพาะการเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันในตัวสินค้าที่ส่งออก เพื่อเพิ่มรายได้และฟื้นฟูเศรษฐกิจของประเทศ ประกอบกับงานวิจัยของมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ ร่วมกับนักวิชาการเกษตรภาครัฐ และเกษตรกร เพื่อการพัฒนา รูปแบบของระบบการผลิตการเกษตร

ดีที่เหมาะสม (Good Agricultural Practice: GAP) คือ การนำระบบการผลิตตามมาตรฐาน GAP มาปรับใช้ ภายใต้การสร้างพันธมิตรและความร่วมมือกัน ในรูปของคลัสเตอร์

“...คลัสเตอร์ผักปลอดสารพิษ ตอนเริ่มตั้งเป็นคลัสเตอร์แรก ๆ ตอนนั้นไม่ได้เจาะจงมุ่งไปที่ผู้ประกอบการ SMEs แต่กลุ่มของท่านอาจารย์รุ่งนภา ก่อประดิษฐ์สกุล และอาจารย์ชวนพิศ รังสิกุลมีแนวคิดต้องการพัฒนาคุณภาพผักและผลไม้ไทยไปอีกแนวหนึ่งมุ่งไปที่ การผลิตผักอินทรีย์ มีประชุมกลุ่มที่ไหนก็ไปดู เพื่อพัฒนาให้มีขีดความสามารถสูงขึ้น พอผมไปสังเกตการณ์แล้วก็เห็นปัญหาเพราะจะให้ผักออร์แกนิกเป็น Critical Mass ทำยากเพราะดินเสียไปหมดแล้ว ถ้าจะทำได้ต้องไปเปิดป่าใหม่ จึงได้ปรึกษากันที่จะทำแบบอื่นที่ปลอดภัยจึงเลือกเป็น ผักปลอดภัยจากสารพิษ เปลี่ยนเป้าหมายไม่ห้ามการใช้แต่ใช้อย่างมีประสิทธิภาพ ปลอดภัยที่สุด มีบริษัท 5 บริษัท ได้แก่ เคซีเฟรช สวิฟท์ ริเวอร์แคว พีพราม ไทยฟู้ด และธานียาม่าสยาม มาประชุมด้วย แนวคิดคลัสเตอร์ ยิ่งให้คนรู้มากยิ่งดี ผมแนะนำว่าควรมีแปลงเพาะปลูกและมีเครือข่ายเกษตรกรร่วม ถ้าเป็นความลับทางการค้าก็ไม่ยุ่ง ส่งขายตลาดลูกค้า ปริมาณไม่พุด การมีคนรู้มากก็จะดึงดูด ซึ่งความคิดง่ายแต่ก็ทำยาก แต่กลุ่มนี้ไม่ถอดใจผมจึงรับเป็นที่ปรึกษาตลอด วางกลยุทธ์ วาง Road Map...” (สุริษา มั่นคง, สัมภาษณ์วันที่ 19 ธันวาคม พ.ศ. 2552)

แนวทางการดำเนินงานของกลุ่มคลัสเตอร์ผักปลอดภัยจากสารพิษภาคตะวันตก จังหวัด นครปฐมโดยมีการประชุมร่วมกันกำหนดวิสัยทัศน์ร่วมของกลุ่ม เป้าหมายเพื่อสร้างภาคตะวันตก ให้เป็นแหล่งผลิตผักปลอดภัยจากสารพิษและได้นำงานวิจัยของมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ วิทยาเขตกำแพงแสน ที่จะพัฒนารูปแบบของระบบการผลิตการเกษตรที่เหมาะสม (Good Agricultural Practice: GAP) มาใช้ เนื่องจากเป็นมาตรฐานสูงที่สุดของยุโรป สามารถขายได้ทั่วโลก รวมทั้งสามารถช่วยลดต้นทุน เพื่อคุณภาพ และสร้างเอกลักษณ์ (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการ เศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, 2548, รุ่งนภา ก่อประดิษฐ์สกุล, ม.ป.ป.) มีการกำหนด วิสัยทัศน์: การจัดระบบการผลิตและการรับรองพืชผักของภาคตะวันตกในระบบ GAP ภายใต้กลุ่มพันธมิตร เพื่อให้เกิดคุณภาพที่ตรงตามความต้องการของตลาดและเหนือความคาดหวังของลูกค้า ถือเป็น การสร้างเอกลักษณ์ของพืชผักในภาคตะวันตก พันธกิจ: สมาชิกเข้ามาด้วยความสมัครใจ เพื่อยกระดับความสามารถของผู้ผลิต และผู้ที่เกี่ยวข้องในการผลิตพืชผักคุณภาพ และสร้างคุณค่า ที่เหนือความคาดหวัง สมาชิกต้องปรับเปลี่ยนระบบการผลิตในระบบเดิมเข้าสู่มาตรฐานระบบ GAP ปรับเปลี่ยนทัศนคติ โดยการทำงานอย่างเป็นระบบด้วยความเข้าใจไปในทิศทางเดียวกัน เป้าหมาย: ลดต้นทุนการผลิตตลอดทั้งระบบ และเพิ่มคุณภาพผลผลิตโดยรวม สร้างภาพลักษณ์ ของพืชผักที่มีคุณภาพปลอดภัย และน่าเชื่อถือ ภายในกลุ่มเครือข่ายของ 4 จังหวัดในภาคตะวันตก ได้แก่ นครปฐม ราชบุรี สุพรรณบุรี และกาญจนบุรี สร้างอำนาจต่อรองทางการค้า และ ความสำเร็จทางธุรกิจให้แก่สมาชิกในกลุ่มเครือข่าย และเสริมสร้างศักยภาพทางเศรษฐกิจ ให้แก่ชุมชน สังคม และประเทศชาติโดยรวม กลยุทธ์สู่ความสำเร็จ: กลยุทธ์ในการฝึกอบรม

และสร้างความเข้าใจให้กับสมาชิกของกลุ่มเครือข่ายทุกฝ่าย ทุกระดับ กลยุทธ์ในการนำความรู้จากการวิจัยและพัฒนา มาช่วยเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน กลยุทธ์ในการบริหารจัดการข้อขัดข้อง และกฎเกณฑ์ที่กำหนดขึ้น ซึ่งส่วนใหญ่มาจากระเบียบปฏิบัติของภาครัฐ และ/หรือ ผู้บริโภค กลยุทธ์การสร้างสรรค์ ริเริ่มใหม่ ๆ เพื่อให้เกิดพลังขับเคลื่อนหรือข้อได้เปรียบในการแข่งขัน เช่น การสร้างองค์กรตรวจประเมินและรับรองระบบการผลิตกลยุทธ์การบริหารจัดการโครงการโดยองค์กรที่เป็นกลาง เพื่อให้เกิดการประสานงาน และเกิดความสอดคล้องกันอย่างเป็นรูปธรรม และกลยุทธ์การจัดการบริหารจัดการโครงการและการขยายเครือข่าย พร้อมการติดตามประเมินผลการดำเนินงานเป็นระยะ ๆ **ผู้ที่เกี่ยวข้อง (Stakeholder):** เครือข่ายการผลิตพืชผักปลอดภัยจากสารพิษ 4 จังหวัดภาคตะวันตก ได้แก่ นครปฐม ราชบุรี กาญจนบุรี สุพรรณบุรี ประกอบด้วย ผู้เกี่ยวข้องซึ่งมีส่วนได้ส่วนเสีย 4 กลุ่มหลัก ดังนี้ 1) **กลุ่มผู้ผลิต** ประกอบด้วย เกษตรกรผู้ผลิตพืชผัก 4 ชนิดหลัก ได้แก่ หน่อไม้ฝรั่ง ข้าวโพดอ่อน พริก และกระเจี๊ยบเขียว (ซึ่งมีจำนวนสมาชิกมากที่สุด) รวมทั้งพืชผักชนิดอื่น ๆ รวม 93 ราย 2) **กลุ่มผู้ซื้อหรือผู้ส่งออก** ประกอบด้วย ผู้รวบรวมผักส่งตลาดจำนวน 7 ราย และบริษัทส่งออกอีกจำนวน 22 ราย อาทิ Kamphaeng-Saen Commercial Co., Ltd., P. Prime Co., Ltd., River Kwai International Co., Ltd., Swift Co., Ltd., Thai Foods International Co., Ltd. และ Taniyama Siam Co., Ltd. 3) **กลุ่มผู้ค้าปัจจัยการผลิต** ประกอบด้วย บริษัทค้าปัจจัยการผลิตจำนวน 10 ราย อาทิ Bayer (Thai) Co., Ltd., Dupont (Thai) Co., Ltd., Exos Ecosystem Co., Ltd., Monsanto (Thailand) Co., Ltd., Syngenta International Co., Ltd., Thai Central Chemical Co., Ltd., Tiger-T Agritech Co., Ltd., และ Thaveesak Agri-supply Shop 4) **กลุ่มสนับสนุนด้านวิชาการและประสานงาน** ประกอบด้วย มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ วิทยาเขตกำแพงแสน เป็นองค์กรประสานงานกลุ่มเครือข่าย ให้คำแนะนำ ส่งเสริม สนับสนุนความรู้และเทคโนโลยีการผลิต รวมทั้งเป็นองค์กรให้การตรวจสอบและรับรอง หน่วยงานในสังกัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ ได้แก่ กรมวิชาการเกษตร กรมส่งเสริมการเกษตร สำนักงานเกษตรและสหกรณ์จังหวัด กระทรวงสาธารณสุข กระทรวงพาณิชย์ สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ สภาที่ปรึกษาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ สถาบันคีนันแห่งเอเชีย ทำหน้าที่ให้คำปรึกษาด้านการบริหารจัดการ และที่ปรึกษาด้านการจัดทำยุทธศาสตร์และการตลาด สถาบันอื่น ๆ ได้แก่ สถาบันระหว่างประเทศเพื่อการค้าและการพัฒนา (องค์กรมหาชน) และบริษัทวิเคราะห์ตลาด

องค์ประกอบของคลัสเตอร์ครบตามกิจกรรมทางเศรษฐกิจของห่วงโซ่อุปทาน (Supply Chain) คือ มีผู้ประกอบการต้นน้ำซึ่งเป็นกลุ่มเกษตรกร ผู้ประกอบการกลางน้ำซึ่งเป็นกลุ่มธุรกิจหลักของเครือข่าย ได้แก่ กลุ่มบริษัทผู้ซื้อซึ่งทำหน้าที่ในการรวบรวมผักส่งตลาดทั้งในประเทศและต่างประเทศ และผู้ประกอบการปลายน้ำ ได้แก่ ผู้ค้าปลีกและส่งทั้งสำหรับตลาดในประเทศและ

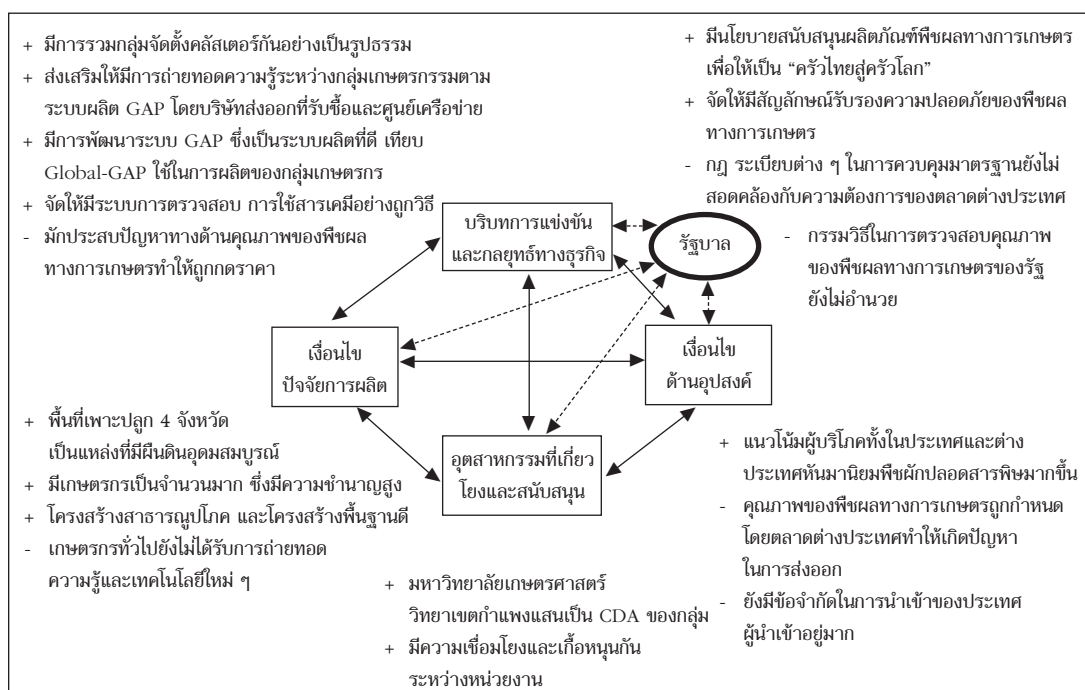
ผู้ส่งออกไปยังตลาดต่างประเทศ นอกจากนั้น ยังมีกลุ่มอุตสาหกรรมสนับสนุน คือ กลุ่มผู้ประกอบการด้านการเป็นผู้ผลิตและจำหน่ายเมล็ดพันธุ์ ผู้ค้าปุ๋ย ยา และวัสดุอุปกรณ์ต่าง ๆ พร้อมทั้งมีกลุ่มสนับสนุนด้านวิชาการและประสานงานในการพัฒนาและผลักดันคลัสเตอร์ให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงานอย่างต่อเนื่อง “...การทำคลัสเตอร์ที่ล้มเหลวก็มีมากเพราะ Stakeholder ไม่มาด้วยความตั้งใจที่ดี สมาชิกกลุ่มบ้างแหวผ่านข้ามความเข้าใจเริ่มต้นเข้าสู่ความมั่นคงแล้วจึงไม่ตื่นตัวกับราคาเกษตรกรหลายกลุ่มที่นครปฐมมารวมกันแต่ก็ทำไม่ได้ แต่กลุ่มบ้างแหวกลุ่มค่อนข้างนิ่ง นอกจากนี้ คลัสเตอร์คลุมถึงโรงงานด้วย.. คลัสเตอร์ผักปลอดภัยจากสารพิษภาคตะวันตกแรกเริ่มใช้มาตรฐาน GAP โดยเทียบกับ EUREP-GAP ต่อมา EUREP-GAP เปลี่ยนเป็น Global GAP มีบริษัทเค.ซี.เฟรชเป็นผู้ริเริ่มเอง เกษตรกรที่มีอยู่มาที่มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ วิทยาเขตกำแพงแสน มหาวิทยาลัยจึงเป็นศูนย์กลางของเกษตรกรเมื่อต้องการความช่วยเหลือ ผมเข้ามาร่วมมือกับกรม กลุ่มคลัสเตอร์ในส่วนผู้ส่งออกอบรมเป็น CDA และเข้ามาเป็นรองประธานเครือข่าย GAP ใน Stakeholder ที่มาอยู่ในคลัสเตอร์ ควรมีเรื่องสารเคมีด้วย แม้จะทำการอบรมผู้ประกอบการด้านสารเคมีก็เข้ามาร่วมค่อนข้างน้อย..ปัจจุบันมีแต่เกษตรกรผู้ส่งออกที่อบรม Global GAP เอาคนอื่น กลุ่มอื่นมาอบรมค่อนข้างยาก สมาคมอารักขาพืชมาช่วยอบรมเป็นครั้งคราว ผู้ประกอบการไทย บริษัทใหญ่ มักไม่ค่อยถูกกัน สมาคมอารักขาพืชทำมานานแล้ว โดยจัดการสารเคมี อบรมผู้ค้าผู้ผลิตสารเคมี เบเยอร์ การใช้สารเคมีให้ปลอดภัย ส่วนใหญ่การควบคุมการใช้สารเคมีใช้ไม่ได้ แม้กรมวิชาการเกษตรจะให้มีป้ายติดร้านสารเคมีสีเขียวเพื่อให้ควบคุมได้ แต่ก็ยังคุมไม่ได้ อย่างไรก็ตาม เกษตรกรจะซื้อยากก็ไปบอกที่ร้าน แต่ที่กลุ่มเกษตรกรทำสัญญาทำได้เพราะบริษัทควบคุมการใช้สารเคมี และมีการตรวจสอบตักตวงทุกครั้งที่มาซื้อของจากกลุ่มเกษตรกรทำสัญญา..นวัตกรรมที่สำคัญคือการพัฒนาความปลอดภัยของผักโดยพัฒนาระบบ Thai GAP คุณภาพเทียบเคียง EUREP- GAP/Global GAP และพัฒนาความปลอดภัยของอาหารทั้งผลผลิต คนผลิต และความปลอดภัยของคนเอาไปกิน...” (ปฐม แทนขำ, สัมภาษณ์วันที่ 27 พฤศจิกายน พ.ศ. 2552)

การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นเมื่อนำวิธีคลัสเตอร์มาเป็นเครื่องมือพัฒนาคลัสเตอร์ผักปลอดภัยจากสารพิษ ภาคตะวันตก กรณีกลุ่มผู้ซื้อหรือผู้ส่งออก 1) ระดับผู้ประกอบการ 1.1) มีความตื่นตัวและศึกษาความเปลี่ยนแปลงในระบบตลาดมากขึ้น ถ่ายทอดความรู้ให้กับเกษตรกรทำสัญญาจนทำให้ได้ผลผลิตผักที่มีคุณภาพและปลอดภัยต่อผู้บริโภคเป็นสินค้าได้มาตรฐาน 1.2) มีเอกสารเพื่อขอการรับรองระบบการผลิตและผลผลิตตามข้อกำหนด GAP เทียบได้กับ Global GAP 1.3) มีตราสัญลักษณ์ของผลผลิตที่ผลิตภายใต้กลุ่มเครือข่ายภาคตะวันตก 2) ระดับคลัสเตอร์ 2.1) ได้ประโยชน์ร่วมกัน (Win-win Concept) ทั้งในระดับผู้ผลิต ผู้ประกอบการ และผู้บริโภค 2.2) ได้นวัตกรรมใหม่ที่เทียบได้กับ Global-GAP คือ Thai GAP มาตรฐานส่งออกผลิตผลผักที่มีมาตรฐานระดับโลก กรณีในกลุ่มเกษตรกรในคลัสเตอร์ 1) ระดับเกษตรกรแต่ละคน 1.1) พัฒนาขีดความสามารถในการผลิตในระบบ GAP อย่างต่อเนื่องจนสามารถผลิตได้มาตรฐานระดับ Global

GAP ซึ่งเป็นมาตรฐานระดับโลก 1.2) สุขภาพดีขึ้นเนื่องจากอยู่ในระบบผลิตที่ปลอดภัย คำนิยามถึงผู้ผลิต คำนิยามถึงสิ่งแวดล้อม และคำนิยามถึงผู้บริโภค 1.3) มีการวางแผนระบบผลิต และวางแผนการใช้พื้นที่ที่สามารถส่งผลผลิตให้ผู้ซื้อได้ตลอดปี 1.4) มีรายได้พอเพียงจากการวางแผนการผลิตที่ดี

2) ระดับคลัสเตอร์ 2.1) กลุ่มมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และอยู่ร่วมกันด้วยความไว้วางใจกัน และยอมรับฟังที่จะทำตามกฎเกณฑ์ ตามมาตรฐานที่ตกลงร่วมกัน 2.2) มีผู้นำที่เข้มแข็งของกลุ่ม ความเสียสละที่คนในกลุ่มมีซึ่งกันและกันทำให้กลุ่มจับตัวกันได้อย่างเข้มแข็ง บนผลประโยชน์ที่เสมอภาค และพร้อมที่จะสร้างผู้นำรุ่นใหม่ต่อไป 2.3) คุณธรรม ความจริงใจที่มีต่อกันของกลุ่มเกษตรกรผู้ผลิตและระหว่างกลุ่มเกษตรกรกับผู้ซื้อหรือผู้ส่งออก รวมทั้งการพัฒนาความรู้ความเข้าใจวิธีการปฏิบัติอย่างต่อเนื่อง เกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมกลุ่มทำให้คลัสเตอร์เข้มแข็ง และ 2.4) ทำให้กลุ่มสามารถเจรจาและขอรับการสนับสนุนด้านเทคโนโลยี การผลิต ทั้งด้านโรค แมลง การใช้สารเคมี การปรับปรุงพันธุ์ การบริหารจัดการสมัยใหม่ จากหน่วยงานและองค์กรสนับสนุนด้านการส่งเสริมการผลิตจากภาครัฐ ภาคเอกชน และสถาบันเฉพาะทางได้

ผลการดำเนินการที่ผ่านมาสามารถใช้ทฤษฎีความสามารถในการแข่งขัน Diamond Model วิเคราะห์ขีดความสามารถในการแข่งขันของคลัสเตอร์ฟักปอดสสารพิษจากสารพิษภาคตะวันตก จังหวัดนครปฐม ณ พ.ศ. 2553 ได้ดังภาพที่ 4



ภาพที่ 4: การวิเคราะห์ขีดความสามารถในการแข่งขันของคลัสเตอร์ฟักปอดสสารพิษจากสารพิษ ภาคตะวันตก โดยใช้ Diamond Model

ที่มา: วิเคราะห์โดยผู้วิจัย

คลัสเตอร์สหกรณ์โคเนื้อ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ วิทยาเขตกำแพงแสน จำกัด: จังหวัด นครปฐมและสุพรรณบุรี

ความเป็นมา

สหกรณ์โคเนื้อ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ วิทยาเขตกำแพงแสน จำกัด เริ่มก่อตั้งปี พ.ศ. 2536 โดยเริ่มจากมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ มีโครงการปรับปรุงพันธุ์กรรมและสมรรถภาพ การผลิตโคพันธุ์กำแพงแสน ภายใต้โครงการดังกล่าวผลิตได้ลูกโคทั้งเพศผู้และเพศเมีย โดยเพศผู้ จำนวน 100 ตัวนำมาทำพ่อพันธุ์ได้เพียง 20 ตัว เท่านั้น จึงเกิดปัญหาจำนวนโคที่เหลือจะไปทำอะไร จึงเป็นจุดเริ่มต้นการตั้งสหกรณ์โคเนื้อ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ วิทยาเขตกำแพงแสน จำกัด ขึ้นมา โดยสหกรณ์โคเนื้อฯ ดำเนินการเปิดรับสมาชิกทั่วประเทศแต่สมาชิกส่วนใหญ่ เป็นสมาชิกของ โครงการปรับปรุงพันธุ์กรรมและสมรรถภาพการผลิตโคพันธุ์กำแพงแสน และมีสมาชิกทั่วไป (คือ ชี้อลูกโคมาขุนเองโดยไม่มีแม่พันธุ์ก็ได้) ปัจจุบัน มีสมาชิกผู้เลี้ยงโคเนื้อจำนวน 151 คน (สิทธิพร บุรณันท์, สัมภาษณ์ วันที่ 5 พฤศจิกายน 2552)

ความท้าทายที่สำคัญของกลุ่ม

เริ่มจากกรมส่งเสริมอุตสาหกรรม ได้แนะนำให้เข้าไปร่วมเป็นเครือข่ายต้นน้ำของอุตสาหกรรม เครื่องหนัง ผู้ผลิตหนังทำอย่างไรจะขายหนังได้ราคาสูง และผู้ทำอุตสาหกรรมเครื่องหนัง อยากรได้ ผู้เลี้ยงโคขุนเลี้ยงโคที่มีตระโหนกไม่มาก เพราะหนังผืนใหญ่จะมีรอยฉีกขาดจากส่วนที่เป็นตระโหนก จะใช้เครื่องดัดหนังในการฆ่าสัตว์อย่างไรจึงทำให้การสูญเสียของหนังที่เกิดจากมีตระน้อยลงโดยจะใช้หนังได้ 3 ชั้น ชั้นนอกทำรองเท้า ชั้นในทำหนังกลับและซับใน ทำหนังออกมาเป็นหนังเต็ม ผ่านกรรมวิธีฟอกหนัง มีสมาคมฟอกหนังที่ทำหนังสำเร็จรูป เช่น ทำหนังรองเท้า ผู้ออกแบบ (เป็นเครือข่ายของคลัสเตอร์ผู้ทำเครื่องหนัง) การทำร่วมกับคลัสเตอร์สหกรณ์โคเนื้อฯ จะได้หนังที่ไม่ต้องใช้สารเคมีฟอกมาก ความชื้นต่ำ ได้หนังดี

ประเทศไทยได้ทำความตกลงเขตการค้าเสรี (FTA) กับประเทศออสเตรเลียและนิวซีแลนด์ ซึ่งส่งผลกระทบโดยตรงต่อเกษตรกรผู้เลี้ยงโคเนื้อที่ส่วนใหญ่มีรูปแบบการเลี้ยงเป็นแบบรายย่อย ขาดการควบคุมมาตรฐานสุขอนามัย และสวัสดิภาพสัตว์ที่ดี ไม่มีระบบการตรวจสอบย้อนกลับ (Traceability) ทำให้ไม่สามารถแข่งขันได้ในตลาดระดับสากล เนื่องจากผู้บริโภคยังขาดความเชื่อมั่นในคุณภาพและความปลอดภัยของเนื้อโคไทยในระดับมาตรฐานฟาร์มโคเนื้อ มาตรฐานโรงฆ่าสัตว์ และมาตรฐานเนื้อโค ดังนั้น เพื่อให้เกษตรกรมีอำนาจการต่อรองเรื่องราคาเนื้อโค ราคาเครื่องใน และราคาหนังเพิ่มขึ้น และเพื่อลดต้นทุนทางด้าน Logistics (การจัดเก็บ การรวบรวม และกระจายสินค้า) จึงเกิดการรวมกลุ่มคลัสเตอร์โคเนื้อขึ้น การจัดทำ FTA กับประเทศออสเตรเลีย และประเทศนิวซีแลนด์ ส่งผลกระทบเป็นอย่างมากกับเกษตรกรผู้เลี้ยงโค และผู้ประกอบการในอุตสาหกรรมโคเนื้อของไทย โดยเฉพาะเกษตรกรรายย่อยผู้เลี้ยงโคเนื้อในระดับล่าง แม้ว่าการทำ

ข้อตกลงดังกล่าวจะจัดให้สินค้าเนื้อโคเป็นสินค้าเกษตรอ่อนไหวที่มีมาตรการปกป้อง ซึ่งจะลดภาษีเป็นศูนย์ ในปี พ.ศ. 2556 ก็ตาม

นอกจากนี้ ประเทศออสเตรเลียและนิวซีแลนด์ มีศักยภาพในการเลี้ยงโคสูง รูปแบบการเลี้ยงเป็นกิจการขนาดใหญ่ มีการควบคุมมาตรฐานสุขอนามัยที่ดีและมีระบบการตรวจสอบย้อนกลับ (Traceability) ช่วยสร้างความเชื่อมั่นด้านความปลอดภัยของอาหารแก่ผู้บริโภคทั้งในประเทศและต่างประเทศเป็นอย่างดีในขณะที่รูปแบบการเลี้ยงโคเนื้อของไทยส่วนใหญ่ (ร้อยละ 90) เป็นการเลี้ยงของเกษตรกรรายย่อย มีการเลี้ยง 2-5 ตัวต่อครัวเรือนเท่านั้น รูปแบบการเลี้ยงในลักษณะเป็นฟาร์ม หรือเป็นสหกรณ์มีน้อยรายที่จะเลี้ยงโคเนื้อ เพื่อจำหน่ายตอบสนองความต้องการของผู้บริโภคในประเทศและนักท่องเที่ยวต่างประเทศมีเพิ่มสูงขึ้น ดังนั้น ถ้าเกษตรกรผู้เลี้ยงโคเนื้อสามารถรวมตัวเป็นสหกรณ์ หรือเครือข่ายวิสาหกิจผู้เลี้ยงโคเนื้อได้ก็จะทำให้พัฒนาทั้งตัวเกษตรกร วิธีการเลี้ยง ตลอดจนการพัฒนาคุณภาพของเนื้อโคให้มีความเทียบเท่ากับเนื้อโคนำเข้าและทดแทนการนำเข้าได้รวมทั้งสามารถส่งออกได้ เป็นการเพิ่มรายได้ให้เกษตรกรผู้เลี้ยงโคเนื้อ

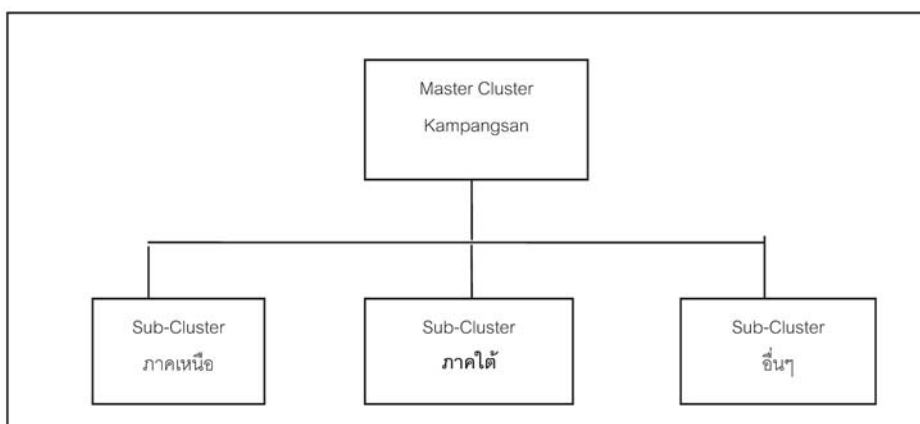
กรมการค้าต่างประเทศ กระทรวงพาณิชย์ ร่วมกับสถาบันคีนันแห่งเอเชียดำเนินการโครงการเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของกลุ่มผู้เลี้ยงโคเนื้อ ซึ่งเป็นโครงการที่สถาบันคีนันแห่งเอเชียได้รับการสนับสนุนงบประมาณจากกรมการค้าต่างประเทศ กระทรวงพาณิชย์ มีวัตถุประสงค์เพื่อลดผลกระทบต่อการอุตสาหกรรมโคเนื้อจากการเปิดเสรี FTA กับ 2 ประเทศดังกล่าว โดยโครงการนี้มุ่งเน้นการเสริมสร้างความสามารถในการแข่งขันของเกษตรกรผู้เลี้ยงโคในสหกรณ์ การเลี้ยงปศุสัตว์กรป.กลางโพนยางคำ จำกัด จังหวัดสกลนคร และสหกรณ์โคเนื้อ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ วิทยาเขตกำแพงแสน จังหวัดนครปฐม โดยวิธีการพัฒนารวมกลุ่มเครือข่ายวิสาหกิจ (Cluster) ทั้งนี้เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการพัฒนา และปรับปรุงคุณภาพโคเนื้อ ให้เป็นที่ยอมรับของตลาดสามารถแข่งขันกับเนื้อโคนำเข้าจากต่างประเทศ และสามารถส่งออกได้

การพัฒนาความสามารถในการแข่งขัน ของกลุ่มสหกรณ์โคเนื้อมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ วิทยาเขตกำแพงแสน จำกัด: จังหวัดนครปฐมและสุพรรณบุรี โดยใช้แนวทางคลัสเตอร์

สถาบันคีนันแห่งเอเชียร่วมกับสหกรณ์โคเนื้อ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ วิทยาเขตกำแพงแสน จำกัด และกรมการค้าต่างประเทศ ได้จัดทำโครงการเสริมสร้างความสามารถในการแข่งขันของเกษตรกร ผู้เลี้ยงโคในสหกรณ์การเลี้ยงปศุสัตว์ กรป.กลางโพนยางคำ จำกัด จังหวัดสกลนคร และสหกรณ์โคเนื้อ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ วิทยาเขตกำแพงแสน จำกัด จังหวัดนครปฐม โดยการนำวิธีคลัสเตอร์มาใช้ดำเนินการ ดังต่อไปนี้ 1) คัดเลือกคณะกรรมการและกำหนดบทบาทหน้าที่การทำงานแต่ละตำแหน่ง โดยให้ประธานคลัสเตอร์ มีหน้าที่บริหารกลุ่ม และบริหารการประชุม มีวาระครั้งละ 2 ปี สามารถต่ออายุได้อีก 1 วาระ (รวมทั้งสิ้น 4 ปี) และต้องมีการเว้นวาระการดำรงตำแหน่ง 1 วาระ ก่อนที่จะกลับมาดำรงตำแหน่งอีกครั้ง มีเลขานุการทำหน้าที่ประสานงาน

นัดหมายเชิญประชุมร่วม ตลอดจนกำหนดประเด็นร่วมกับประธาน และ CDA จากสถาบันคีนันแห่งเอเชีย มีประชาสัมพันธ์ที่มีความรู้ด้านคอมพิวเตอร์ และประชาสัมพันธ์ และใช้เว็บไซต์ www.beefcluster.com เป็นศูนย์กลางในการเผยแพร่ความรู้ และการติดต่อประสานงาน

2) คณะกรรมการ ประกอบด้วย 2.1) ประธานคลัสเตอร์ นายสิทธิพร บุรณัญญ์ 2.2) รองประธานคนที่ 1 นายสนามชัย หุ่นดี 2.3) รองประธานคนที่ 2 นางอุษณีย์ ถึงนาค 2.4) รองประธานคนที่ 3 อาจารย์ปรีชา อินทฤกษ์ (หัวหน้าศูนย์วิจัยกระบือและโค) 2.5) กรรมการ ได้แก่ นายบุญส่ง บุญยังมี นางสมหมาย สุวรรณศิริ นายณรงค์ แซ่ลิ่ม นายรชตะ วิเทศกิจ นายสายัณห์ ไศระดา และ นายบุญไทย สัตย์วินิจ 2.6) ประชาสัมพันธ์ นางสุภาพร ทองปาน 2.7) เลขานุการ นางสาวเปรมฤดี ศรีทัพไทย 3) กำหนดกรอบ Master Cluster “...เนื่องจากในอนาคตจะมีการขยายเครือข่ายไปยังภาคเหนือ ภาคใต้ และจังหวัดสุพรรณบุรี โดยมีนายรชตะ วิเทศกิจ เป็นกำลังสำคัญในการพัฒนาเครือข่ายต้นน้ำในภาคเหนือ ดังนั้น ที่ปรึกษาจากสถาบันคีนันแห่งเอเชีย จึงเสนอแนวคิดวิธีการพัฒนาคลัสเตอร์ที่มีรูปแบบโครงสร้างเป็น Master และ Sub Cluster ...” (สิทธิพร บุรณัญญ์, สัมภาษณ์วันที่ 28 กันยายน พ.ศ. 2552) (ภาพที่ 5)



ภาพที่ 5: โครงสร้างคลัสเตอร์หลัก

ที่มา: สถาบันคีนันแห่งเอเชีย, 2551

การพัฒนาโครงการดำเนินการโดยบูรณาการความร่วมมือร่วมกับหน่วยงานภาครัฐอื่น เช่น กรมการค้าต่างประเทศ กรมปศุสัตว์ กรมส่งเสริมสหกรณ์ เพื่อให้เกษตรกรผู้เลี้ยงโคเนื้อ (โคขุน) ของไทย สามารถเพิ่มรายได้ ลดต้นทุนสามารถแข่งขันกับเนื้อโคนำเข้าได้โดยสถาบันคีนันแห่งเอเชียมุ่งหวังจะใช้แนวคิดคลัสเตอร์ เป็นต้นแบบดำเนินการพัฒนาสหกรณ์โคเนื้อหรือกลุ่มอุตสาหกรรมเกษตรอื่น ๆ “...สถาบันคีนันแห่งเอเชียได้แนะนำการจัดทำ Cluster Map โดยดูการพัฒนาข่ายนอกซึ่งดูแล้วยากเพราะเครือข่ายนอกตัวเกษตรกรคงต้องไปคุยกับองค์กร จึงให้ดูใน

วงข่ายในในการผลิตเนื้อคุณภาพ โดยแบ่งกันทำเพราะจะได้ลงทุนไม่มาก แบ่งกันสร้าง เช่น มาตรฐานของฟาร์ม มาตรฐานของอาหารสัตว์ ระบบข่ายใน เป็นระบบของกลุ่มเกษตรกรผู้เลี้ยงโคเนื้อ แบ่งตามห่วงโซ่อุปทานของการเลี้ยง คือ เกษตรกรต้นน้ำ เกษตรกรกลางน้ำ และเกษตรกรปลายน้ำ...**เกษตรกรต้นน้ำ** ใช้ระบบเหนียน้ำ โดยสัตวแพทย์ช่วยดูแลให้แม่โค ตกไข่พร้อม ๆ กันทุก 21 วัน เพื่อจะได้คลอดลูกเป็นรุ่น เมื่อขุนแล้วสักรณโคเนื้อจะไปปรับโคเข้าโรงฆ่าสัตว์ก็จะได้คุ้มค่าเพราะที่ผ่านมามีโคจริง แต่มีน้อย เลี้ยงน้อย ไม่คุ้ม...ใน 1 จังหวัด ให้มีกลุ่มต้นน้ำ กลางน้ำ ปลายน้ำ กลุ่มต้นน้ำวางแผนฤดูผสมพันธุ์ กลางน้ำอาจอยู่ด้วย หมายถึงว่ากลางน้ำอาจจะรวมอยู่ที่เดียวกับต้นน้ำก็สามารถทำได้ ตอนนี้มีการพัฒนาตลาดกลางโดยได้รับงบประมาณ FTA การทำตลาดกลางเพื่อซื้อขาย สามารถซื้อได้เป็นตัวหรือเป็นล็อต สมมติมี 20 แม่ก็ขายได้เป็นล็อต...” (สิทธิพร บุรณันท์, สัมภาษณ์วันที่ 28 กันยายน พ.ศ. 2552)

มีการวิเคราะห์ห่วงโซ่อุปทาน (Supply Chain) คลัสเตอร์โคเนื้อ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ วิทยาเขตกำแพงแสน จำกัด ตั้งแต่ต้นน้ำ กลางน้ำ จนถึงปลายน้ำและผู้บริโภค เป้าหมายของการวิเคราะห์คลัสเตอร์โคเนื้อที่ต้องดำเนินการ คือ ทำอย่างไรสินค้าถึงจะขายได้ ทำอย่างไรเกษตรกรจะยังอยู่ได้ และอยู่รอด ทำอย่างไรรายได้จะเพิ่มขึ้นโดยมีแนวทาง คือ ค่าใช้จ่ายลดลง ต้นทุนการผลิตลดลง ต้นทุนโลจิสติกส์ลดลง และเพิ่มรายได้

เป้าหมายการนำวิธคลัสเตอร์มาใช้กับกลุ่ม “...เป้าหมายการนำคลัสเตอร์มาเป็นเครื่องมือบริหารกลุ่มต้องการ 1) กระตุ้นให้เกษตรกรผู้เลี้ยงโคเนื้อเกิดความตระหนักและเล็งเห็นความสำคัญของการรวมกลุ่มเป็นพันธมิตรทางธุรกิจโคเนื้อ 2) กำหนดทิศทาง เป้าหมาย และยุทธศาสตร์ รวมทั้งแผนปฏิบัติการ ในการเพิ่มขีดความสามารถการแข่งขันของอุตสาหกรรมโคเนื้อที่ชัดเจน 3) ส่งเสริมให้เกิดความร่วมมือในการพัฒนากลุ่มคลัสเตอร์โคเนื้อ โดยมีการแลกเปลี่ยน ข้อมูล ความรู้ และการสร้างสรรค์นวัตกรรมใหม่ ๆ 4) ส่งเสริมให้อุตสาหกรรมโคเนื้อเกิดประสิทธิภาพในการบริหาร การจัดการ การผลิต การตลาดเพื่อลดต้นทุนการผลิต และระบบ Logistics (การจัดเก็บ การรวบรวม และกระจายสินค้า) 5) เชื่อมโยงกับอุตสาหกรรมที่เกี่ยวข้อง เช่น อุตสาหกรรมฟอกหนัง อุตสาหกรรมเฟอร์นิเจอร์ และอุตสาหกรรมพลังงาน เป็นต้น 6) ปรับเปลี่ยนทัศนคติการบริหารองค์กรโคเนื้อในรูปแบบต่าง ๆ ให้เป็นรูปแบบใหม่ และสร้างศักยภาพในการแข่งขันให้กับอุตสาหกรรมโคเนื้อให้สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วได้อย่างต่อเนื่องและยั่งยืนสามารถส่งออกเนื้อโคไทยไปต่างประเทศได้ในอนาคต...” (สิทธิพร บุรณันท์, 2552)

จัดทำยุทธศาสตร์คลัสเตอร์ โดยศึกษาสภาพความเป็นจริงของอุตสาหกรรมซึ่งมีผู้เชี่ยวชาญจากสถาบันคีนันแห่งเอเชีย ให้คำแนะนำในการจัดทำแผนกลยุทธ์ที่ต้องสอดคล้องกับการจัดทำ SWOT Analysis และมีเหตุผลรองรับกลยุทธ์อย่างชัดเจน “...ต้องพิจารณาว่าแต่ละโครงการมีความจำเป็นมากน้อยเพียงใด (need to have or nice to have) และมีการเรียงลำดับความสำคัญเร่งด่วน

ของโครงการ...” (สิทธิพร บุรณันท์, สัมภาษณ์ วันที่ 28 กันยายน พ.ศ. 2552)

การพิจารณาสภาพปัญหาของโคเนื้อ นอกจากปัญหาการตลาดแล้วยังมีปัญหาคือที่สำคัญ ได้แก่ 1) ปัญหาราคา อุตสาหกรรมต้นน้ำ (แม่โค/ลูกโค) เนื่องจากถาราคาโคตกต่ำจะทำให้มีการขายแม่โค/ลูกโค ทั้งจำนวนมาก ซึ่งในอนาคตอาจไม่มีลูกโคเพียงพอสำหรับป้อนสหกรณ์ 2) เกษตรกรขาดความเชี่ยวชาญในด้านการผลิต และมีจุดด้อยในด้านการตลาด การลงทุนในโครงการต่าง ๆ จำเป็นต้องพิจารณาความเป็นไปได้ของโครงการซึ่งปกติภายใน 3 ปีแรก จะยังไม่คุ้มทุน และการพัฒนายอดขายของสหกรณ์โคเนื้อจะช่วยในการพัฒนาอุตสาหกรรมต้นน้ำ (แม่โค/ลูกโค) ได้ในที่สุด 3) มีเกษตรกรจำนวนน้อยที่เลี้ยงโคต้นน้ำเนื่องจากตลาดนัดเป็นผู้กำหนดราคาโค เกษตรกรผู้ซื้อโคไปก็จำเป็นต้องซื้อที่ราคาสูงเกินความเป็นจริง ซึ่งทำให้ส่วนใหญ่ตกอยู่กับพ่อค้าคนกลาง นอกจากนี้ อุปสรรคในการเลี้ยงโคต้นน้ำยังรวมถึงการเลี้ยงลูกโคต้องใช้พื้นที่มาก และเกษตรกรต้องเผชิญกับความเสี่ยงด้านพันธุกรรมของลูกโค หากพันธุกรรมไม่ดี จะทำให้มูลค่าของลูกโคลดลง ซึ่งปัญหาดังกล่าวเป็นปัญหาที่แก้ยาก จำเป็นต้องมีการทำฐานข้อมูลลูกโคที่ละเอียดตั้งแต่เริ่มแรก คณะกรรมการคลังสต็อกเห็นว่าการทำงาน Contract Farming เป็นทางออกที่ดีในการสร้างระบบการเลี้ยงโคต้นน้ำโดยตัดกลไกของพ่อค้าคนกลางออก ปัจจุบัน ร้อยละ 97 ของโคที่นำมาขุนเป็นโคที่ซื้อมา ซึ่งแม้ว่าราคาลูกโคจาก Contract Farming อาจจะมีราคาสูงกว่าลูกโคตามตลาดนัด แต่จะเป็นการลดความเสี่ยงด้านพันธุกรรมและโรคติดต่อในโค สร้างความมั่นใจให้แก่เกษตรกรที่นำโคไปขุน สร้างตลาดที่แน่นอนให้แก่เกษตรกรผู้เลี้ยงโคต้นน้ำ ซึ่งนำไปสู่กิจการโคต้นน้ำที่ยั่งยืน 4) โครงสร้างต้นทุนควรจัดทำเป็น 3 แบบ 4.1) แบบที่เลี้ยงอยู่ปกติ 4.2) แบบที่เลี้ยงดีขึ้น 4.3) แบบที่เลี้ยงดูแลเอาใจใส่มาก จากข้อมูลของคุณบุญส่ง บุญยังมี เกษตรกรผู้เลี้ยงโคต้นน้ำพบว่า ต้นน้ำและกลางน้ำมีต้นทุนสูงและประสบปัญหาขาดทุน จึงไม่ค่อยมีผู้เลี้ยง ซึ่งหากปัญหาไม่ได้รับการเยียวยาก็จะนำไปสู่ปัญหาการขาดแคลนโคต้นน้ำ สถานการณ์ปัจจุบันมีการส่งแม่โคเข้ามามาก แสดงให้เห็นว่าเกษตรกรผู้เลี้ยงโคต้นน้ำไม่ต้องการเลี้ยงโคต้นน้ำอีกต่อไป เนื่องจากประสบปัญหาขาดทุน กรณีที่ดีที่สุดคือแค่คุ้มทุน ส่วนใหญ่แล้วเกษตรกรจะเลี้ยงโคต้นน้ำก็บกลางน้ำ ซึ่งเมื่อพิจารณาต้นทุนทั้งหมดแล้วยังพบว่าขาดทุนอยู่ ตัวแปรสำคัญอย่างหนึ่งคือการขาดแคลนทุ่งหญ้าสาธารณะ ซึ่งเป็นข้อจำกัดของการเลี้ยงโคต้นน้ำ เกษตรกรผู้เลี้ยงโคต้นน้ำจึงประสบปัญหาเรื่องความอยู่รอดมากที่สุดและปัญหาดังกล่าวจะกระทบทั้งระบบ ซึ่งในที่สุดจะส่งผลให้ปลายน้ำหายไป (ไม่มีโคขุน) ระบบทั้งหมดไม่สามารถจะอยู่รอดได้ ดังนั้น สหกรณ์โคเนื้อฯ และคลังสต็อกจำเป็นต้องลงมาช่วยแก้ปัญหา สร้างระบบ โดยให้มีการกระจายเงินไปให้ต้นน้ำ โดยสหกรณ์โคเนื้อฯ ต้องคุมได้ตั้งแต่ต้นน้ำจนถึงปลายน้ำ เช่น จัดให้มีการใช้ระบบรหัสประจำตัวและให้สหกรณ์โคเนื้อฯ สร้างระบบใช้ลูกวัวที่เข้าโครงการ กระจายกำไรกลับไปให้ผู้เลี้ยงต้นน้ำ รวมทั้งควรนำต้นน้ำเข้าสู่ระบบสหกรณ์โคเนื้อฯ โดยให้มีการเฉลี่ยกำไรกลับไปส่วนหนึ่ง และความช่วยเหลือจากธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร (ธกส.) ในการให้ดอกเบี้ยที่ต่ำลงเพื่อเกษตรกรผู้เลี้ยง

แม้ว่าภายใน 1-2 ปี ข้างหน้า “...สภาพปัจจุบันของสหกรณ์โคเนื้อ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ วิทยาเขตกำแพงแสน ดำเนินการโดยกลยุทธ์การตลาดเป็นหัวใจหลักในความสำเร็จของสหกรณ์ หากการตลาดขับเคลื่อนไปได้ดี จะทำให้มีการพัฒนาในด้านต่าง ๆ ตามไปด้วย...แผนการตลาดที่สำคัญ คือ มีแผนที่จะเปิด 1) Butcher Shop บนถนนสุขุมวิท (ย่านทองหล่อ) Butcher Shop มีข้อดี คือ เพิ่มกระแสเงินสดให้สหกรณ์โคเนื้อฯ เมื่อเทียบกับช่องทางขาย Modern Trade ที่มีระยะเวลาเครดิต 45 วัน 2) สร้าง Brand “Lady Choice” เนื้อนุ่มมันน้อย ซึ่งเน้นที่ Butcher Shop สาขาตลาด อตก. โดยตลาดเป้าหมาย คือ กลุ่มผู้หญิงที่ห่วงใยในสุขภาพ 3) การเพิ่มยอดขาย เนื้อ G (ชิ้นส่วนรอง) นำไปแปรรูปเป็น Snack สำหรับรับประทานกับไวน์/เหล้าซึ่งหากสามารถเพิ่มยอดขายได้สำเร็จจะทำให้เพิ่มปริมาณแปรรูปเนื้อโดยรวมได้ และ 4) ยอดขายของ Butcher Shop ที่สาขาตลาด อตก. และบางเขน ยังไม่ดีขึ้น สาเหตุประการหนึ่ง คือ ผู้บริโภคหาซื้อเครื่องปรุงรสดียาก เพื่อแก้ปัญหาดังกล่าวในอนาคต ทางสหกรณ์จะพิจารณาเรื่องจำหน่ายเครื่องปรุงเพิ่มใน Butcher Shop... การสร้างมูลค่าเพิ่มให้แก่เนื้อโคขุน ตั้งแต่ต้นน้ำ จนถึงปลายน้ำสามารถทำได้ ดังนี้ 1) โคต้นน้ำ – ลูกโค ใช้พันธุ์กรรม/น้ำเชื้อที่ดี ทำประวัติลูกโค มูลโคขายเป็นปุ๋ย 2) โคกลางน้ำ มูลโค ขายเป็นปุ๋ย และ 3) โคปลายน้ำ เกษตรกรเพิ่มมูลค่าเพิ่มของหนัง รักษาหนังให้ดีไม่ให้เกิดบาดแผล (ขณะนี้ราคาหนังถูกมากประมาณ 16 บาท/ก.ก. กำแพงแสน 33.5 บาท/ก.ก.) เลี้ยงดูโคให้ดีเพื่อให้ไขมันแทรกเยอะ สหกรณ์โคเนื้อฯเพิ่มมูลค่าให้ซาก ลดการสูญเสียในท้องเย็น ลดจำนวนเนื้อเน่าและเนื้อที่ตัดทิ้ง สร้างแบรนด์ ปรับปรุงบรรจุภัณฑ์ การขนส่งและทำ Campaign ทุก 3 เดือน...ร้าน Butcher เป็น Point of Sale เพราะลูกค้าติดคนขาย การตัดแต่งซากรูปแบบใหม่เพื่อให้ราคาเพิ่ม สร้างจิตสำนึกด้านความปลอดภัยของอาหารให้แก่บุคลากร ใช้ท้องเย็นให้เต็มที่ และการพัฒนาระบบตรวจสอบย้อนกลับ...” (สิทธิพร บุรณัญญ์, สัมภาษณ์วันที่ 28 กันยายน พ.ศ. 2552)

จัดทำแผนกลยุทธ์ของคลัสเตอร์โคเนื้อจากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของอุตสาหกรรม และขีดความสามารถในการแข่งขัน ได้กำหนดแผนกลยุทธ์ของคลัสเตอร์โคเนื้อ ดังนี้ 1) วิสัยทัศน์: สร้างความเชื่อมั่นและความปลอดภัยเนื้อโคไทยส่งออกไปต่างประเทศ 2) พันธกิจ: มุ่งสร้างเครือข่ายโคเนื้อ เพื่อการผลิตที่มีประสิทธิภาพสอดคล้องกับความต้องการของตลาด มีมาตรฐานต่อผู้บริโภค และไม่ส่งผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อม 3) กำหนดประเด็นยุทธศาสตร์ 3.1) ยุทธศาสตร์ที่ 1 การสร้างและพัฒนาผู้ประกอบการเครือข่ายโคเนื้อให้เข้มแข็ง 3.2) ยุทธศาสตร์ที่ 2 การบริหารจัดการระบบตรวจสอบย้อนกลับของเนื้อโค (Beef Traceability) ให้เป็นที่เชื่อมั่นของผู้บริโภค และ 3.3) ยุทธศาสตร์ที่ 3 การบริหารจัดการระบบผลิต และระบบโลจิสติกส์ให้มีประสิทธิภาพยั่งยืน เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อมเพื่อการส่งออก

โครงสร้างคลัสเตอร์โคเนื้อ (Beef Cluster) 1) เครือข่ายต้นน้ำเลี้ยงแม่โคผลิตลูก (ขยายพันธุ์) จะเลี้ยงแม่โคผลิตลูกถึงหย่านม 2) เครือข่ายกลางน้ำ เลี้ยงโคหย่านม (เลี้ยงขึ้นโครง)

จนถึงน้ำหนักเข้าขุนขนาด 350-400 กิโลกรัม เลี้ยงประมาณ 5 เดือนถึง 1 ปี 3) เครือข่ายปลายน้ำ: ผู้เลี้ยงโคขุนจากเครือข่ายกลางน้ำจนได้น้ำหนัก 550-650 กิโลกรัม ขุน 8-12 เดือน

โครงสร้างผู้ที่เกี่ยวข้องในคลัสเตอร์ 1) กลุ่มผู้ผลิต ประกอบด้วย กลุ่มเกษตรกรผู้ผลิต แม่โค/ลูกโค ผู้เลี้ยงโคก่อนขุน ผู้เลี้ยงโคขุน 2) ผู้ซื้อและทำตลาด ได้แก่ สหกรณ์โคนมมหาวิทยาลัย เกษตรศาสตร์ วิทยาเขตกำแพงแสน จำกัด 3) กลุ่มอุตสาหกรรมต่อเนื่อง ได้แก่ โรงฆ่าสัตว์ ผู้ประกอบการอุตสาหกรรมแปรรูปเนื้อ ผู้รวบรวมหนังดิบ โรงฟอกหนัง ห้างสรรพสินค้า ร้านอาหาร ระดับ 3-5 ดาว โรงแรม เป็นต้น

กลุ่มอุตสาหกรรมสนับสนุน ได้แก่ ธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร (ธ.ก.ส.) บริษัทผู้ผลิตอาหารสัตว์ บริษัทขนส่ง กลุ่มสนับสนุนด้านวิชาการและประสานงาน ประกอบด้วย 1) หน่วยงานในสังกัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ ได้แก่ กรมปศุสัตว์ กรมส่งเสริมสหกรณ์ สำนักงานการปฏิรูปที่ดินเพื่อการเกษตรกรรม 2) สำนักงานมายกรุงเทพมหานคร 3) กระทรวงสาธารณสุข 4) กระทรวงพาณิชย์ 5) สถาบันคีนันแห่งเอเชีย 6) สถาบันเฉพาะทาง ได้แก่ สำนักงานกองทุนสนับสนุนการวิจัย (สกว.) สำนักงานพัฒนาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งชาติ (สวทช.) มหาวิทยาลัยแม่โจ้ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ วิทยาเขตกำแพงแสน สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง 7) สมาคมโคนมพันธ์ุกำแพงแสน 8) สมาคมโคนมแห่งประเทศไทย 9) หน่วยงานในสังกัดกระทรวงอุตสาหกรรม ได้แก่ ส่วนพัฒนาอุตสาหกรรมเครื่องหนัง 10) สมาคมอุตสาหกรรมฟอกหนังไทย และ 11) สมาคมเครื่องหนังไทย และสมาคมรองเท้า (สิทธิพร บุรณัญญ, 2552)

การดำเนินการของคลัสเตอร์ โดยได้ดำเนินการเป็นขั้นตอน ดังนี้ 1) พัฒนาผู้ประสานงาน การพัฒนาคลัสเตอร์โคนมโดยสถาบันคีนันแห่งเอเชียจัดฝึกอบรมหลักสูตร ผู้ประสานงานการพัฒนาคลัสเตอร์ ให้กับเกษตรกรผู้นำเครือข่าย เจ้าหน้าที่ หน่วยงานภาครัฐ บุคลากรสถาบันการศึกษา และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในการพัฒนาเครือข่ายโคนม 60 คน เพื่อทำหน้าที่ในการพัฒนาความรู้ ความเข้าใจเรื่องเครือข่ายโคนมแก่กลุ่มและสมาชิกเครือข่าย ช่วยกำหนดกลยุทธ์ของกลุ่มเพื่อที่จะพัฒนา Road Map ให้เหมาะสมกับการแข่งขันของธุรกิจโคนมในปัจจุบัน ช่วยประสานการประมวลภาพรวมของกลุ่ม ตลอดจนประสานงานกับองค์กรต่าง ๆ นอกกลุ่ม เช่น หน่วยงานภาครัฐ สถาบันการศึกษา สมาคมโคนมแห่งประเทศไทย สหกรณ์โคนมฯ เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของกลุ่ม “...การดำเนินการตามโครงการเสริมสร้างความสามารถในการแข่งขันของเกษตรกรผู้เลี้ยงโคขุน ในขั้นแรกทีมงานพัฒนาการรวมกลุ่มเครือข่ายวิสาหกิจของสถาบันคีนันแห่งเอเชีย ได้นำเสนอแนวทางการพัฒนาคลัสเตอร์ เพื่อใช้ในการสร้างขีดความสามารถในการแข่งขันให้กลุ่ม โดยจัดการฝึกอบรมหลักสูตรผู้ประสานงานพัฒนาคลัสเตอร์ (Cluster Development Agent: CDA) ซึ่งจัดขึ้นเพื่อเกษตรกรผู้เลี้ยงโคขุน เจ้าหน้าที่ภาครัฐ สถาบันการศึกษา โดยมีผู้ผ่านการฝึกอบรมจนได้รับประกาศนียบัตร จำนวน 58 ราย CDA ทั้งหมดเป็นกำลังสำคัญในการพัฒนาคลัสเตอร์...” (สิทธิพร

บุรณัญญ์, 2552 และสัมภาษณ์วันที่ 28 กันยายน พ.ศ. 2552) 2) วางโครงสร้างเพื่อจัดตั้งคลัสเตอร์โคเนื้อฯ ให้เป็นระบบเกิดประสิทธิภาพในการประสานงานกลุ่ม กำหนดตำแหน่งหน้าที่ตัวบุคคลที่เหมาะสมให้เป็นที่ยอมรับในการบริหารกลุ่ม รวมถึงผู้ประสานงานกลุ่มด้วย รวมทั้งกำหนดปัญหาวัตถุประสงค์ และแนวทางการดำเนินงานเพื่อแก้ไขปัญหา หรือเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ตามต้องการ พร้อมทั้งจัดทำรายละเอียดแผนแม่บทการพัฒนา กลุ่ม แผนยุทธศาสตร์ และแผนงานโครงการเพื่อคัดเลือกขึ้นมาเป็นโครงการนำร่องของกลุ่ม (สิทธิพร บุรณัญญ์, 2551 และสัมภาษณ์วันที่ 28 กันยายน พ.ศ. 2552) และ 3) เชื่อมโยงเครือข่ายโคเนื้อกับวิสาหกิจโคเนื้อในเขตปฏิรูปที่ดินเพื่อการเกษตรกรรม (สปก.) เข้าด้วยกัน ประกอบด้วย วิสาหกิจชุมชนนาหญ้า จังหวัดสุพรรณบุรี วิสาหกิจชุมชนเกษตรอุตสาหกรรมครบวงจร จังหวัดสุพรรณบุรี วิสาหกิจชุมชนหนองห้าง จังหวัดสุพรรณบุรี วิสาหกิจโคเนื้อ อำเภอฟล จังหวัดขอนแก่น และวิสาหกิจชุมชนโคเนื้อ อำเภอบางสามารถ จังหวัดร้อยเอ็ด (สิทธิพร บุรณัญญ์, 2552 และสัมภาษณ์วันที่ 28 กันยายน พ.ศ. 2552)

เครือข่ายโคเนื้อกับวิสาหกิจโคเนื้อในเขตปฏิรูปที่ดินเพื่อการเกษตรกรรม (สปก.) ได้แก่

1) กลุ่มวิสาหกิจชุมชนเกษตรอุตสาหกรรมครบวงจร ตำบลนิคมกระเสี้ยว อำเภอด่านช้าง จังหวัดสุพรรณบุรี ซึ่งตั้งขึ้นเมื่อปี พ.ศ. 2548 จัดเป็นวิสาหกิจชุมชน เพื่อขอรับการสนับสนุนจากรัฐประชาณกลุ่ม คือ คุณบุญส่ง บุญยังมี รองประธานกลุ่ม คุณสมหมาย สุวรรณศิริ และเป็นเครือข่ายโคเนื้ออยู่ในเขตปฏิรูปที่ดินเพื่อการเกษตรกรรม อำเภอด่านช้าง จังหวัดสุพรรณบุรี ในกลุ่มมีการทำแปลงหญ้า เลี้ยงโคพันธุ์กำแพงแสนและพันธุ์สมบราห์มัน เกษตรกรนิคมกระเสี้ยวได้รับงบประมาณสนับสนุนจากองค์การบริหารส่วนตำบล 300,000 บาท สนับสนุนกลุ่มเกษตรกรเลี้ยงสัตว์นิคมกระเสี้ยว และได้ปรับตัวเป็นวิสาหกิจชุมชนเกษตรอุตสาหกรรมครบวงจรเพื่อขอรับการสนับสนุนจากงบประมาณจาก สปก. โดยเข้าร่วมเป็นเครือข่ายกลุ่มสหกรณ์โคเนื้อ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ วิทยาเขตกำแพงแสน จำกัด สมาชิกนิคมกระเสี้ยวมี 204 ครัวเรือน เลี้ยงโคประมาณ 87 ครัวเรือน มีพืชไร่ มันสำปะหลังส่วนใหญ่อยู่ในพื้นที่ สปก. ในพื้นที่ สปก. เกษตรกรจะได้ที่ดินครอบครัวละไม่เกิน 50 ไร่ เมื่อปรับเป็นวิสาหกิจชุมชนเกษตรอุตสาหกรรมครบวงจร มีเกษตรกรในกลุ่มเดิมบางคนมาร่วม บางคนไม่มาเพราะไม่ได้อยู่ในเขต สปก. มีสมาชิก 117 ครัวเรือน เลี้ยงโคประมาณ 80 ครัวเรือน 57 ครัวเรือน ได้รับเงินกู้จาก สปก. ไม่เกินรายละ 150,000 บาท ให้คืนภายใน 5 ปี คิดดอกเบี้ยร้อยละ 1 บาท โดยให้ทยอยส่งปีละ 30,000 บาท และมีการส่งเสริมการเลี้ยงแพะเนื้อด้วย ปัจจุบันเข้าร่วมโครงการไทยเข้มแข็ง มีสำนักงานอยู่ที่บ้านคุณสมหมาย สุวรรณศิริ และที่นี่ยังเป็นศูนย์การเรียนรู้ของ สปก. และศูนย์ปศุสัตว์อาสาเพื่อรับข่าวสารจากราชการที่ส่งมายังหมู่บ้าน เวลาที่มีข้อมูลอะไรสมาชิกที่อยู่ใกล้ ๆ จะมาสอบถามข้อมูล สมาชิกที่สนใจมาก ๆ จะมีประมาณ 20 คน มีการประชุมรายเดือน โดยนำข้อมูลจากการประชุมสหกรณ์โคเนื้อฯ ระหว่างวันที่ 25-30 ของเดือนมาแจ้งให้สมาชิกทราบทุกเดือน (บุญส่ง บุญยังมี และ สมหมาย สุวรรณศิริ, สัมภาษณ์ วันที่ 19 ตุลาคม

2552) "...พวกเราเชื่อว่าสามารถเลี้ยงวัวเนื้อเป็นอาชีพหลักได้ และวัวพันธุ์กำแพงแสนเป็นพันธุ์วัวที่ดีที่เกษตรกรไทยสามารถเลี้ยงได้...การนำคลัสเตอร์มาใช้โดยดูทั้งห่วงโซ่และนำเครือข่ายมาเกี่ยวกัน ทั้ง ต้นน้ำ กลางน้ำ และปลายน้ำเป็นสิ่งที่ดีและต้องช่วยให้เครือข่ายต้นน้ำค้ำคูณด้วย...คนเลี้ยงต้นน้ำเลี้ยงวัวแม่พันธุ์ 5 ปีได้แม่พันธุ์คืน 1 ตัว พร้อมอายุแม่พันธุ์ที่เพิ่มมากขึ้น ต้นทุนลูกวัว 1 ปี 57 บาท/ก.ก. ขายลูกวัวได้ 30-45 บาท/ก.ก. นำลูกวัวไปขุนขาย พอขุนแล้วขายได้ 65 บาท/ก.ก. จะเห็นว่าขายลูกวัวขาดทุน 12 บาท/ก.ก. หลังจากขุนขายได้กำไร 20 บาท/ก.ก. ถ้าเกษตรกรต้นน้ำยังเป็นอย่างนี้จะเกิดปัญหาเรื่องความอยู่รอดและปัญหาดังกล่าวจะกระทบทั้งระบบ ซึ่งในที่สุดจะส่งผลให้ปลายน้ำหายไป ระบบทั้งหมดไม่สามารถจะอยู่รอดได้ซึ่งคณะกรรมการคลัสเตอร์ให้หาทางแก้ปัญหา ตอนนี้อยู่ในขั้นศึกษาได้ช่วยเหลือเกษตรกรต้นน้ำ โดยเมื่อมีการแจ้งวัวเข้าขุนจะจ่ายให้เกษตรกรต้นน้ำ 1,000 บาท พอปลายปีมีปันผล อีก 2,000-3,000 บาท/ปีก็จะช่วยต้นน้ำได้... (บุญส่ง บุญยังมี และ สมหมาย สุวรรณศิริ, สัมภาษณ์ วันที่ 19 ตุลาคม 2552) นอกจากนี้ กลุ่มเห็นว่าจำเป็นต้องช่วยเครือข่ายต้นน้ำ เพราะแม่พันธุ์มีอัตราเสี่ยงผสมไม่ติดหรือลูกแท้ง เกษตรกรต้นน้ำมีทุนน้อย ต้องช่วยประกันราคาลูกซึ่งเป็นผลผลิตที่ได้จากแม่พันธุ์ ซึ่งผู้จัดการสหกรณ์โคเนื้อฯ ในฐานะประธานคลัสเตอร์โคเนื้อได้มาประชุมให้คำแนะนำให้รวมกลุ่ม วิสาหกิจชุมชนนาหญ้า กลุ่มวิสาหกิจชุมชนเกษตรอุตสาหกรรมครบวงจร นิคมกระเสียว และกลุ่มวิสาหกิจหนองห้าง เขตหนองหญ้าปล้องเป็นคลัสเตอร์เครือข่าย โดยให้กลุ่มวิสาหกิจชุมชนนาหญ้าซึ่งเกษตรกรมี นาหญ้าเป็นเกษตรกรต้นน้ำและกลางน้ำ และให้กลุ่มวิสาหกิจชุมชนเกษตรอุตสาหกรรมครบวงจร นิคมกระเสียวซึ่งผลิตอาหารสัตว์ได้เป็นเกษตรกรปลายน้ำเป็นกลุ่มขุน แยกกันทำเพื่อลดภาระและช่วยเหลือกัน อย่างไรก็ตาม กลุ่มวิสาหกิจชุมชนเกษตรอุตสาหกรรมครบวงจร นิคมกระเสียวได้ประชุมพิจารณากันแล้วเห็นว่าทำไม่ได้ยาก เนื่องจากต้องขนวัวขึ้นไปเลี้ยงที่บนเขาพื้นที่ สปก. พอจะขุนก็ขนลงมามาก มีทั้งค่าขนส่ง ความเสี่ยงของระยะทาง กลุ่มวิสาหกิจชุมชนเกษตรอุตสาหกรรมครบวงจรจึงจัดเป็นเครือข่ายแยกกันทำในกลุ่มเอง นำแนวทางคลัสเตอร์มาเป็นเครื่องมือซึ่งน่าจะทำได้ดีกว่า โดยให้เกษตรกรในกลุ่มที่มีนาหญ้าเป็นต้นน้ำและกลางน้ำ และเกษตรกรที่ทำอาหารสัตว์เป็นปลายน้ำเป็นผู้ขุนวัว อย่างไรก็ตาม กลุ่มเห็นว่าควรใช้วิธีการประกันแม่พันธุ์ โดยรัฐบาลควรช่วยเหลือเครือข่ายต้นน้ำโคขุนด้วยการประกันแม่พันธุ์ โดยอาจคิดจากราคากลางความเป็นจริง เช่น ประกันตัวละ 3,000 บาท เพราะอย่างไรเกษตรกรก็ต้องแบกรับภาระมากกว่าทั้งอัตราเสี่ยง การผสมไม่ติด การแท้งลูก การเลี้ยง ที่สำคัญคือพื้นที่ปล่อยเลี้ยงไม่เพียงพอเพราะเกษตรกรไม่มีพื้นที่เป็น 10,000 ไร่ (บุญส่ง บุญยังมี และ สมหมาย สุวรรณศิริ, สัมภาษณ์ วันที่ 19 ตุลาคม 2552)

2) วิสาหกิจชุมชนนาหญ้าวังยาว อำเภอด่านช้าง จังหวัดสุพรรณบุรี กลุ่มวิสาหกิจชุมชนนาหญ้าวังยาว อำเภอด่านช้าง จังหวัดสุพรรณบุรี เป็น 1 ใน 69 วิสาหกิจชุมชน ในเขตปฏิรูปที่ดินสำนักงานการปฏิรูปที่ดินเพื่อการเกษตรกรรม (สปก.) ที่ได้รับคัดเลือกเป็นวิสาหกิจชุมชนในเขตปฏิรูปที่ดินดีเด่นประจำปี พ.ศ. 2551 กลุ่มได้รวมตัวกันอย่างเข้มแข็งในการดำเนินกิจกรรมนาหญ้า

เพื่อผลิตเสบียงสัตว์ควบคู่ไปกับการผลิตโคพันธุ์ดีและเลี้ยงโคเนื้อป้อนตลาดนับว่าเป็นอาชีพทางเลือกที่หารายได้อีกทางหนึ่ง กลุ่มได้จดทะเบียนจัดตั้งเป็นวิสาหกิจชุมชนนาหญ้าเมื่อเดือนกันยายน พ.ศ. 2549 โดยมุ่งส่งเสริมให้สมาชิกปลูกหญ้าแพงโกส่าเพื่อผลิตเสบียงสัตว์ป้อนให้กับเกษตรกรผู้เลี้ยงโค-กระบือในพื้นที่ ปัจจุบัน มีสมาชิก 54 ราย รวมพื้นที่กว่า 200 ไร่ ขณะเดียวกันยังสนับสนุนให้สมาชิกเลี้ยงโคเนื้อและโคขุนควบคู่ไปด้วยเพื่อเสริมรายได้ การทำนาหญ้ามี่มีความเสี่ยงน้อยกว่าการปลูกข้าวโพด ถ้าฝนทิ้งช่วงหญ้าแพงโกส่าจะสามารถทนแล้งได้ถึง 100 วัน ซึ่งนานกว่าข้าวโพดลงทุนครั้งเดียวหากมีระบบการจัดการที่ดี จะยืดอายุการใช้งานได้ 7-8 ปี หญ้าแพงโกส่าสามารถปลูกได้ทั้งในพื้นที่ลุ่มและที่ดอน ในส่วนของกลุ่มเป็นเขตพื้นที่ที่ต้องอาศัยน้ำฝน จะปลูกหญ้าในช่วงต้นฤดูฝนประมาณเดือนพฤษภาคม-มิถุนายน โดยใช้ท่อนพันธุ์อายุไม่น้อยกว่า 60 วัน ในอัตรา 200-250 กิโลกรัม ต่อไร่ ต้นทุนการผลิตเฉลี่ยไร่ละประมาณ 2,000 บาท กลุ่มได้กำหนดราคาจำหน่ายหญ้าสด กิโลกรัมละ 1 บาท ส่วนที่เหลือใช้ผลิตหญ้าแห้งคุณภาพดี อัดก้อนได้ประมาณ 30-40 ก้อน ต่อไร่ น้ำหนักก้อนละ 20 กิโลกรัม หรือมีกำลังการผลิตหญ้าแห้งประมาณ 100-120 ตันต่อรอบการผลิต ซึ่ง 1 ปี จะตัดหญ้าแพงโกส่าเพื่อทำหญ้าแห้งประมาณ 2 รอบ จำหน่ายในราคา กิโลกรัมละ 3 บาท หรือ ก้อนละ 60 บาท โดยป้อนให้กับสมาชิกและเกษตรกรผู้เลี้ยงโคเนื้อและกระบือในพื้นที่ กลุ่มได้สร้างเครือข่ายตลาดหญ้ากับวิสาหกิจชุมชนผู้ผลิตหญ้าอาหารสัตว์ และกลุ่มผู้เลี้ยงสัตว์ในพื้นที่อำเภอสามชุก ทัพหลวง และนิคมกระเสียว “...อาชีพทำนาหญ้านี้ถือว่ามีความเสี่ยงน้อย และพอมีรายได้เลี้ยงครอบครัวสมาชิกให้อยู่รอดได้ ส่วนการส่งเสริมการเลี้ยงโคเนื้อและโคขุนนั้น ขณะนี้สมาชิก 21 ราย ได้กู้เงินกองทุนปฏิรูปที่ดิน รายละ 100,000 บาท รวม 2.1 ล้านบาทเพื่อซื้อแม่โคพันธุ์บราห์มันมาเลี้ยงเพื่อผลิตลูกโคพันธุ์กำแพงแสน โดยจัดทำคอนแทร็กต์ ฟาร์มมิ่ง (Contract Farming) กับสหกรณ์โคนมมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ วิทยาเขตกำแพงแสน จำกัด ซึ่งจะเป็นผู้รับซื้อโคขุนคุณภาพดีจากสมาชิกไปฆ่าและป้อนตลาดช่วยลดปัญหาด้านการตลาดและราคาได้ ปัจจุบัน มีโคขุนพันธุ์กำแพงแสนไม่น้อยกว่า 50 ตัว ขณะเดียวกันยังส่งเสริมให้เลี้ยงแม่โคพันธุ์บราห์มันกว่า 100 ตัว เพื่อผลิตลูกโคจำหน่ายด้วย โดยใช้น้ำเชื้อโคพันธุ์กำแพงแสนมาผสมเทียม ปีนี้คาดว่าจะได้ลูกโคเพิ่มขึ้น 20-30% อนาคตกลุ่มจะเร่งพัฒนาการทำนาหญ้าให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น จากนั้นจะเพิ่มจำนวนแม่พันธุ์ขยายฝูงใหญ่ขึ้นเพื่อให้สมาชิกมีรายได้เพิ่มขึ้น...” (จำเริญ คนะย่น, สัมภาษณ์วันที่ 19 ตุลาคม พ.ศ. 2552)

สร้างนวัตกรรมของคลัสเตอร์ โดยการพัฒนากระบวนการตรวจสอบย้อนกลับเนื้อโค (Beef Traceability) ตั้งแต่เครือข่ายต้นน้ำจนถึงผู้บริโภคโดยใช้ ไมโครชิพ RFID (Radio Frequency Identification) เพื่อช่วยพัฒนา ควบคุม และติดตาม กระบวนการเลี้ยงและการผลิต เป็นการสร้างความมั่นใจให้กับผู้บริโภคด้านคุณภาพและกระบวนการผลิตเนื้อโคที่เป็นมาตรฐานสากลทัดเทียมกับต่างประเทศ โดยได้รับงบประมาณจากกองทุนเพื่อปรับตัวรองรับผลกระทบจากการเปิดการค้าเสรี (FTA) ของกรมการค้าต่างประเทศ เป็นจำนวน 4,454,500 บาท ระบบตรวจสอบ

ย้อนกลับสินค้า (Traceability) เป็นระบบการให้ข้อมูลภาคการผลิตและแปรรูปต่าง ๆ เกี่ยวกับผลผลิตการเกษตร ปศุสัตว์ และประมง ตั้งแต่การผลิต การเลี้ยง การขนส่ง แปรรูป กระจายสินค้า และการจำหน่าย จนถึงผู้บริโภค เพื่อให้เกิดความมั่นใจในคุณภาพและความปลอดภัยของสินค้าสามารถบ่งชี้ถึงปัญหาและแก้ปัญหาได้อย่างรวดเร็ว สร้างระบบฐานข้อมูลที่โปร่งใสระหว่างผู้ผลิต ผู้จำหน่าย และผู้บริโภค (สิทธิพร บุรณันท์, 2552)

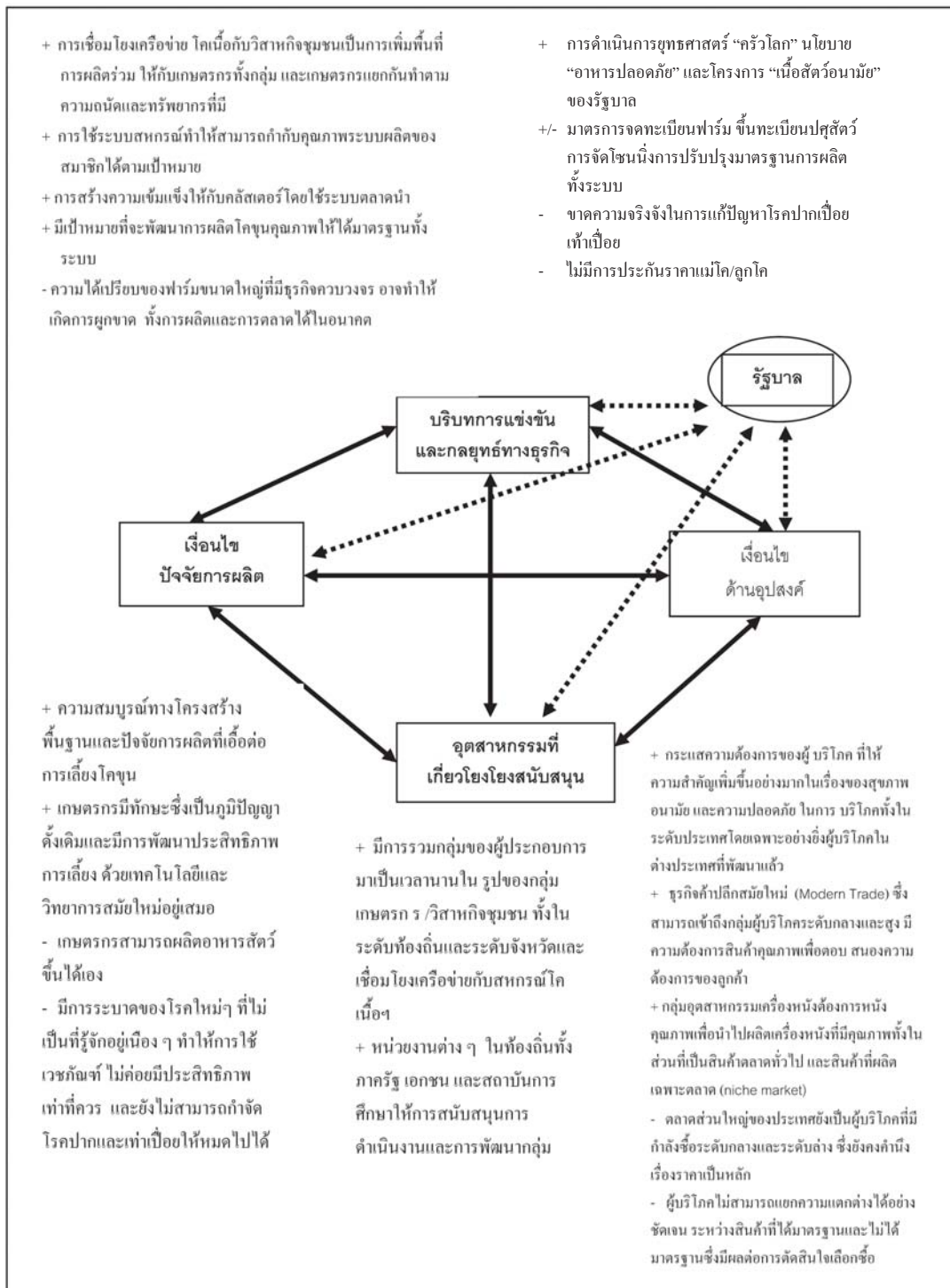
คัลสเตอร์สหกรณ์โคเนื้อมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ วิทยาเขตกำแพงแสน จำกัด เชื่อมเป็นเครือข่ายต้นน้ำคัลสเตอร์ของคัลสเตอร์อุตสาหกรรมเครื่องหนังกรุงเทพและปริมณฑล “...โครงการพัฒนาหนังดิบ ต้องการสร้างตราสินค้าหนังโคกำแพงแสนเป็นหนังที่ดีที่สุดในประเทศไทย ซึ่งต้องย้อนกลับไปตั้งแต่ต้นทางคือพันธุ์ และการเลี้ยงดูอย่างมีคุณภาพ สหกรณ์โคเนื้อฯ มีวัวเข้ามาวันละ 8 ตัว วันวันพระและวันอาทิตย์ เดือนจะมีหนังโคกำแพงแสนประมาณ 170 ผืน คัลสเตอร์เครื่องหนังสามารถซื้อได้หมด หนังโคขุน เนื้อแน่น เลี้ยงดูได้ผิวดีกว่าการเลี้ยงแบบปล่อย ซึ่งขึ้นอยู่กับเกษตรกรผู้ขุน หนังโคกำแพงแสน 1 ผืน น้ำหนักประมาณ 35 ก.ก. ได้พื้นที่หนัง 50-55 ตารางฟุต การทำวิจัยของอาจารย์ผกาพรรณ และการเชื่อมต่อเครือข่ายระหว่างคัลสเตอร์สหกรณ์โคเนื้อฯ และคัลสเตอร์เครื่องหนังนอกจากจะให้ประโยชน์ด้านการแบ่งปันความรู้แล้ว ยังส่งวัตถุดิบที่มีคุณภาพให้กัน และผลประโยชน์จากอุตสาหกรรมต้องย้อนกลับไปหาเกษตรกรผู้เลี้ยงต้นน้ำ กลางน้ำ และปลายน้ำ ด้วยตามลำดับ ส่วน คัลสเตอร์เครื่องหนังซื้อหนังจากสหกรณ์โคเนื้อฯ ซึ่งจะซื้อตามเกรด A, B, C และให้สหกรณ์โคเนื้อฯ ตั้งกองทุน 1 บาท/ก.ก เพื่อพัฒนาสมาชิกให้เลี้ยงโคให้ได้หนังที่มีคุณภาพด้วยการเชื่อมต่อกันจึงเน้นที่คุณภาพ ความสามารถในการแข่งขันจะเกิดขึ้น ต้องร่วมกันพัฒนา ต้องวางตำแหน่งสินค้า และมีการตลาดที่ดี...” (สมเกียรติ บงกชพรรณราย, สัมภาษณ์วันที่ 20 มีนาคม พ.ศ. 2552 และวันที่ 24 ธันวาคม พ.ศ. 2552)

การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นเมื่อนำวิถีคัลสเตอร์มาเป็นเครื่องมือพัฒนา คัลสเตอร์สหกรณ์โคเนื้อมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ วิทยาเขตกำแพงแสน

- 1) การเปลี่ยนแปลงของเกษตรกร
 - 1.1) เกษตรกรที่ร่วมในคัลสเตอร์เห็นประโยชน์ในการนำวิถีคัลสเตอร์มาใช้พัฒนาความเก่งในการเลี้ยงโคขุนคุณภาพมากขึ้น เริ่มเปลี่ยนแปลงวิธีการและรวมกันผลิตตามความสามารถ และการมีทรัพยากรของแต่ละคน ปรับตนเองเป็นเกษตรกรเครือข่ายต้นน้ำ กลางน้ำ และปลายน้ำ
 - 1.2) ยอมรับและเรียนรู้การพัฒนาระบบตรวจสอบย้อนกลับเนื้อโคและปฏิบัติตามระบบที่กำหนด
 - 1.3) เรียนรู้และเข้าใจระบบการบริหารสมัยใหม่ และปรับเปลี่ยนพฤติกรรมให้เข้ากับการบริหารสมัยใหม่
 - 1.4) เมื่อมีวิฤตติสามารถปรับปรุงเปลี่ยนแปลงให้สามารถอยู่รอดได้ เช่น ปลุกข้าวโพดน้ำไม่พอ เสียหาย ปรับเปลี่ยนมาปลูกหญ้าแพงโกล่า ทนแล้ง และเลี้ยงโคขุนเป็นอาชีพเสริม เป็นต้น
- 2) การเปลี่ยนแปลงในระดับคัลสเตอร์
 - 2.1) มีแผนการนำเอาวิถีคัลสเตอร์ไปใช้ในการบริหารการตลาดของสหกรณ์ รวมทั้งการเชื่อมเครือข่ายระบบผลิตของเกษตรกรรายย่อยเข้าด้วยกัน
 - 2.2) เกษตรกรในกลุ่มเครือข่ายสหกรณ์โคเนื้อ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ วิทยาเขตกำแพงแสน

มีการประชุมวางแผนร่วมกันสม่ำเสมอ มีการแบ่งปันความรู้ เรียนรู้ร่วมกัน 2.3) ร่วมกันพัฒนานวัตกรรม ระบบการตรวจสอบย้อนกลับเนื้อโค โดยทำตามระบบ 2.4) ร่วมกันผลิตโคเนื้อคุณภาพ โดยปรับปรุงตั้งแต่การปรับปรุงพันธุ์ การเลี้ยง ดูแลแม่พันธุ์ ลูก และการให้อาหารในการขุน และมีการจัดบันทึกเพื่อสามารถรายงานแก่สหกรณ์ได้ตามระเบียบ 2.5) การสร้างเป็นเครือข่ายเล็ก ๆ ต่อเชื่อมกัน ทำให้เครือข่ายมีโอกาสพัฒนากลุ่มให้เข้มแข็งมากขึ้น

ผลการดำเนินการที่ผ่านมาสามารถใช้ทฤษฎีความสามารถในการแข่งขัน Diamond Model วิเคราะห์ขีดความสามารถในการแข่งขันของคลัสเตอร์สหกรณ์โคนมมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ วิทยาเขตกำแพงแสน จำกัด: จังหวัดนครปฐมและสุพรรณบุรี ณ พ.ศ. 2553 ได้ดังภาพที่ 6



ภาพที่ 6: การวิเคราะห์ขีดความสามารถในการแข่งขันของคลัสเตอร์สหกรณ์โคนมมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ วิทยาเขตกำแพงแสน จำกัด โดยใช้ Diamond Model

ที่มา: วิเคราะห์โดยผู้วิจัย

อภิปรายผล

จากผลการศึกษา การพัฒนาคลัสเตอร์ทั้ง 2 คลัสเตอร์ พบว่า ทั้ง 2 คลัสเตอร์ต่างมีสาเหตุมาจากความซับซ้อนที่เกิดขึ้นของระบบการตลาดที่แข่งขันกันมากขึ้น ผู้บริโภคเป็นผู้กำหนดตลาด และการกำหนดคุณภาพจากผู้บริโภคดังกล่าวทำให้คลัสเตอร์ทั้ง 2 คลัสเตอร์ต้องกำหนดเป้าหมายสูงขึ้นเพื่อพัฒนาความสามารถในการแข่งขันให้อยู่รอดได้ ทั้ง 2 คลัสเตอร์ใช้ระบบการตลาดนำจากผู้บริโภคกลับไปสู่การนำคลัสเตอร์มาสร้างความร่วมมือในการผลิตคุณภาพ และพัฒนาความเก่งของตนไปสู่ความเก่งรวม เพื่อต่อสู้กับคู่แข่งระดับนานาชาติ

ประสบการณ์การส่งเสริมความสามารถในการแข่งขันของ USAID ที่ดำเนินการในหลายประเทศในหลายภูมิภาค พบว่า รูปธรรมของความสามารถในการแข่งขันเกิดขึ้นได้มาจากการนำเอาวิธีการคลัสเตอร์ไปใช้ในการบริหารจัดการ เช่นเดียวกันกับคลัสเตอร์กรณีศึกษาทั้ง 2 คลัสเตอร์ที่กล่าวมาข้างต้น กรณีคลัสเตอร์ผักปลอดภัยจากสารพิษภาคตะวันตก และคลัสเตอร์สหกรณ์โคเนื้อ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ วิทยาเขตกำแพงแสน จำกัด เป็นคลัสเตอร์ที่สถาบันคีนันแห่งเอเชียเข้าไปมีบทบาทในการสนับสนุนส่งเสริมทั้งแนวคิดและการจัดหางบประมาณมาร่วม ทั้ง 2 คลัสเตอร์ต่างก็ดำเนินการไปตามหลักการแนวทางที่มีชุดแนวคิดมาจากทฤษฎีความสามารถในการแข่งขันของ พอร์เตอร์ คือ การรวมตัวกันให้ครบตามห่วงโซ่มูลค่า ใช้ความใกล้ชิดทางภูมิศาสตร์ของที่ตั้งธุรกิจ และหน่วยงานสนับสนุนทำให้เกิดการเชื่อมโยงเครือข่ายเนื่องจากมีภาษา วัฒนธรรมร่วมกัน มีการแบ่งปันความรู้ ทำให้การทำงานมีประสิทธิภาพมากขึ้น ใช้กระบวนการมีส่วนร่วม เพื่อกำหนดยุทธศาสตร์รวมของกลุ่ม แล้วนำไปสู่การปฏิบัติ

ในด้านกระบวนการในการพัฒนา 2 คลัสเตอร์มีสถาบันคีนันแห่งเอเชียสนับสนุนดำเนินการตามขั้นตอนของกระบวนการพัฒนาคลัสเตอร์ คลัสเตอร์สหกรณ์โคเนื้อใช้ระบบสหกรณ์ทำให้สมาชิกได้รับการพัฒนาแล้วนำวิธีการคลัสเตอร์มาเสริมให้เกิดความแข็งแรง โดยเชื่อมโยงกลุ่มวิสาหกิจชุมชนเข้าร่วมเป็นเครือข่ายการผลิต ในขณะที่คลัสเตอร์ผักปลอดภัยจากสารพิษภาคตะวันตกใช้ระบบ GAP ที่เกิดจากการวิจัยเป็นตัวเหนี่ยวนำไปสู่การพัฒนาและนำวิธีคลัสเตอร์มาบริหารเครือข่ายตลอดห่วงโซ่ ร่วมมือกันอย่างเข้มแข็งมาก (บุญอนันต์ พินัยทรัพย์, 2554)

องค์ประกอบสำคัญของการนำคลัสเตอร์มาใช้ในการพัฒนาความสามารถในการแข่งขันของทั้ง 2 คลัสเตอร์ คือ การวางตำแหน่งของสินค้าอุตสาหกรรมไว้ในระดับสูง และสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับผลผลิตไปสู่ตลาดเฉพาะ และทั้ง 2 คลัสเตอร์ ล้วนแต่ขับเคลื่อนด้วยตนเอง และให้องค์กรต่าง ๆ เข้ามาสนับสนุนตามทิศทางที่ตนเองได้กำหนดไว้ การริเริ่มจากความเข้าใจและความตื่นตัวของตนเอง บนความร่วมมือในรูปแบบพันธมิตรหุ้นส่วน

การพัฒนาขีดความสามารถในการแข่งขัน พอร์เตอร์ อธิบายไว้ว่า ความสามารถในการแข่งขันของอุตสาหกรรม/ธุรกิจใดให้ดูจาก 1) ผลผลิตที่สูงขึ้น 2) นวัตกรรม 3) ผลจากข้อ 1 และ 2 อาจทำให้เกิดธุรกิจใหม่

ผลของการนำวิธีคลัสเตอร์มาใช้บริหารจัดการ ทั้ง 2 คลัสเตอร์สามารถเพิ่มผลผลิตได้อย่างมีประสิทธิภาพ เนื่องจากสามารถเชื่อมโยงกันทั้งในแนวดิ่ง คือ ระดับผลิต และแนวนอน การสนับสนุนระบบผลิตโดยภาครัฐ และสถาบันวิจัยเฉพาะทาง ทำให้ได้พืชผักปลอดภัยจากสารพิษตามมาตรฐาน Global GAP ได้เนื้อโคคุณภาพตรวจสอบย้อนกลับถึงจุดเริ่มต้นผลิตได้ และได้กล้วยไม้คุณภาพมาตรฐานระดับโลก ผลผลิตและประสิทธิภาพที่เกิดขึ้นล้วนมาจากการพัฒนานวัตกรรมในระบบการผลิตอย่างต่อเนื่อง ซึ่งสอดคล้องกับที่ พอร์เตอร์ได้สรุปไว้จากการศึกษาและประสบการณ์การพัฒนาที่ผ่านมา

บทเรียนและข้อปฏิบัติที่ดีที่ได้จากประสบการณ์การพัฒนาของทั้ง 2 คลัสเตอร์ พบว่า สอดคล้องกับการศึกษาของ USAID ที่ผ่านมา คือ ความสำเร็จที่แท้จริงของคลัสเตอร์ต้องมาจากการลงทุนลงแรงร่วมกันของสมาชิกทุกคนอย่างเสมอภาค ขับเคลื่อนไปสู่เป้าหมายด้วยตนเองไม่นั่งรอว่าใครจะช่วย แต่ชวนขวายเป็นหาพันธมิตร นำมาส่งเสริม และสนับสนุนกัน กำหนดเป้าหมายชัดเจนในการดำเนินงาน และเริ่มทำจากกลุ่มเล็ก ๆ ที่เข้มแข็งแล้วเชื่อมโยงเครือข่าย สำคัญที่สุดคือ มีผู้นำและทีมงานเข้มแข็ง มีวิสัยทัศน์ มีทีมงานที่ดี อย่างไรก็ตาม คลัสเตอร์ทั้ง 2 คลัสเตอร์ยังอยู่ในช่วงเวลาเริ่มต้นการพัฒนา 5-8 ปีเท่านั้น สิ่งที่จะพัฒนาขึ้นมายังต้องการการปรับตัวและพัฒนาต่อไปอีกไม่สิ้นสุด ซึ่งขึ้นอยู่กับผู้นำ การบริหารจัดการสมาชิกกลุ่มตลอดห่วงโซ่ และผลประโยชน์ที่เสมอภาค

ข้อเสนอแนะ

จากการศึกษากรณีการพัฒนาคลัสเตอร์ 2 คลัสเตอร์ข้างต้น ผู้วิจัยมีข้อเสนอสำหรับคลัสเตอร์ทั้ง 2 ดังนี้ ทั้ง 2 คลัสเตอร์ต้องสร้างผู้นำ และทีมงานที่เข้มแข็งอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้การพัฒนาไม่สิ้นสุด ไม่หยุดอยู่กับที่ พฤติกรรมผู้บริโภคเปลี่ยนไปได้เสมอ จึงต้องวางตำแหน่งของอุตสาหกรรมให้อยู่ในระดับไม่ต่ำไปกว่าเดิม คลัสเตอร์ต้องมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ มีคุณธรรม สร้างความไว้วางใจกันอย่างต่อเนื่อง เมื่อมีปัญหาต้องบริหารจัดการ และแก้ไข และหมั่นทบทวนแผนการดำเนินงานสม่ำเสมอ สร้างความเข้มแข็งของกลุ่ม เพื่อสร้างการเจรจาและต่อรองที่ก่อให้เกิดประโยชน์ต่อกลุ่มในการสร้างขีดความสามารถกับภาครัฐ และเอกชน โดยไม่ทำลายสังคมและสิ่งแวดล้อม

เอกสารอ้างอิง

- กรมส่งเสริมอุตสาหกรรม. (2544). *การประเมินประสิทธิภาพและขีดความสามารถของ SMEs ไทย ในภาคการผลิต*.
- _____. (2550). ปัจจัยสำคัญในการพัฒนาคลัสเตอร์อุตสาหกรรมของไทย. <http://www.dip.go.th/> สืบค้นวันที่ 20 สิงหาคม พ.ศ.2551.
- จำเริญ คนชะยัน, สัมภาษณ์วันที่ 19 ตุลาคม พ.ศ. 2552
- ชวนพิศ อรุณรังสิกุล, สัมภาษณ์ วันที่ 16 พฤศจิกายน พ.ศ. 2552.
- ญาณิน โอภาสพัฒนกิจ. (2552). *ระบบการผลิตโคเนื้อ*. เอกสารประชุมวิชาการวิทยาศาสตร์ เทคโนโลยีเนื้อสัตว์ ครั้งที่ 1. 17-18 ธันวาคม พ.ศ. 2552.
- รุ่งนภา ก่อประดิษฐ์สกุล. (ม.ป.ป.) การสร้างและพัฒนาเครือข่ายภาคการผลิตทางการเกษตร. (Online). วันที่ค้นข้อมูล 10 พฤศจิกายน 2552, จาก <http://fs.doae.go.th/knowledge/cluster/rw/1.ppt>
- บุญอนันต์ พินัยทรัพย์. (2554). *การพัฒนาความสามารถในการแข่งขันของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมโดยใช้แนวทางคลัสเตอร์* กรุงเทพฯ: พรรณวดี ก๊อบปี่เซ็นเตอร์.
- บุญส่ง บุญยังมี และ สมหมาย สุวรรณศิริ, สัมภาษณ์ วันที่ 19 ตุลาคม 2552.
- จำเริญ คนชะยัน, สัมภาษณ์วันที่ 19 ตุลาคม พ.ศ. 2552.
- ปฐุม แทนขำ, สัมภาษณ์วันที่ 27 พฤศจิกายน พ.ศ. 2552.
- สมเกียรติ บงกชพรรณราย, สัมภาษณ์วันที่ 20 มีนาคม พ.ศ. 2552 และวันที่ 24 ธันวาคม พ.ศ. 2552.
- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. (2547). *การพัฒนาเครือข่ายวิสาหกิจ: แนวคิดและแนวทางการพัฒนา*. กรุงเทพฯ: เพชรรุ่งการพิมพ์.
- _____. (2548). *เครือข่ายวิสาหกิจ (คลัสเตอร์) เพื่อยกระดับความสามารถในการแข่งขัน*. กรุงเทพฯ: เพชรรุ่งการพิมพ์.
- _____. (2549). *โครงการจัดทำแผนที่ เครือข่ายวิสาหกิจ (Cluster Mapping) เพื่อยกระดับความสามารถในการแข่งขันของภาคการผลิตและบริการ*. รายงานฉบับสมบูรณ์. กรุงเทพฯ: หจก.อุดมรัตน์การพิมพ์และดีไซน์.
- สำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม. (2550). *แผนการส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมของประเทศไทย พ.ศ. 2550-2554*. (Online). วันที่ค้นข้อมูล 10 เมษายน 2552, จาก http://www.sme.go.th/cms/c/portal/Layout? P_L_id=22.270 C
- สถาบันคีนันแห่งเอเชีย. (2551). *คลัสเตอร์โคเนื้อ*. (Online). วันที่ค้นข้อมูล 3 ตุลาคม 2552, จาก http://www.beefcluster.com/beef_cluster.php

- สิทธิพร บุรณันท์. (2552). ปัจจัยสู่ความสำเร็จของการพัฒนากลุ่มคลัสเตอร์. ใน: การประชุมวิชาการ Smart Farm กับความคาดหวังของเกษตรกรกรมไทย.
- สุวิษา มั่นคง, สัมภาษณ์วันที่ 19 ธันวาคม พ.ศ. 2552.
- สุวิทย์ แสงเทียน. (2548). เกษตรก้าวหน้า เคล็ดลับสู่ความมั่งคั่งของเกษตรกรไทย. กรุงเทพฯ: ซีเอ็ดยูเคชั่น.
- Ankli, R.E. (1992). *Michael Porter's Competitive Advantage and Business History. Business and economic history. 2nd series, Vol. 21.*
- De Propriis, L. (2001). Systematic flexibility, production fragmentation and cluster governance. *European Planning Studies*, 9(6): 739-753.
- Frisllo, D. (2007). An analysis of a potential cluster in an energy sector in Albany, NY. *Journal of business & Industrial Marketing*, 22(7): 508-516.
- Kloosterman, RC. Lambregts, B. (2001). Clustering of economic activities in Polycentric Urban Regions: The Case of the Randstad. *Urban Studies*, 38(4): 717-732.
- McCormick, D. (1999). African Enterprise Clusters and Industrialization: Theory and Reality. *World Development*, 27(9): 1531-1551.
- Phambuka. CA. (2008). Creating Competitive advantage in developing countries through business clusters: A Literature review. *African Journal of Business Management*. 2(7): 125-130.
- Porter, M.E. (1980). *Competitive strategy*, New York: Free Press.
- _____. (1985). *Competitive advantage*, New York: Free Press.
- _____. (1990). *The Competitive advantage of nations*. London: Macmillan.
- _____. (1990a). *Competitive advantage of nations*, New York: Free Press.
- _____. (1998) Clusters and competition new agendas for companies, governments, and institutions. In on competition (pp. 197-287), Boston, MA: Harvard Business School.
- Rabelloti, R. (1999). Recovery of the Mexican Cluster: Devaluation Bonanza or collective efficiency? *World Development*, 27(9): 1571-1585.
- Raines, P. (2002). *The challenge of Evaluating cluster Behavior in Economic Development Policy European Policies Research Center*. Glasgow: University of Strathclyde.
- Rosenfeld, S. (1997). Bringing Business Clusters into the Mainstream of Economic Development. *European Planning Studies*, 5(1): 3-23.

- Schimitz, H. (1995). Small shoemaker and the Fordist Giants: Tale of a super-cluster. *World Development*, 23(1): 9-28.
- 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.
- USAID. (2003). *Promoting competitiveness in practice: An assessment of cluster-based approaches*. Washington D.C.: Mitchell Group, Inc.
- Visser, E.J. (1999). A Comparison of clustered and dispersed firms in small-scale clothing industry in Lima: *World Development*, 27(9): 1553-1570.
- Vanhaverbeke, W. (2001). Realizing new regional core competences: Establishing a customer oriented SME network. *Entrepreneurship and Regional Development*, 13: 97-116.