



แนวคิดการขับเคลื่อน การพัฒนาคลัสเตอร์

ดร. ปิยะนิตย์ โอนพรัตน์วิบูล

สำนักพัฒนาขีดความสามารถในการแข่งขันทางเศรษฐกิจ
สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ

การประชุมเชิงปฏิบัติการส่งเสริมการสร้างคลัสเตอร์กล้วยไม้ที่เข้มแข็งแก่เจ้าหน้าที่

กรมส่งเสริมการเกษตร

4 กรกฎาคม 2554

ประเด็นการ

นำเสนอ

1

ทำไมต้องคลัสเตอร์?

2

คลัสเตอร์คืออะไร?

3

กลไกการขับเคลื่อน
การพัฒนาคลัสเตอร์

4

ตัวอย่างการพัฒนาคลัสเตอร์
ในต่างประเทศ

5

CDA กับการพัฒนา
คลัสเตอร์

6

ปัจจัยแห่งความสำเร็จ
ของการพัฒนาคลัสเตอร์





ประเด็นการ

นำเสนอ

1

ทำไมต้องคลัสเตอร์?

2

คลัสเตอร์คืออะไร?

3

กลไกการขับเคลื่อน
การพัฒนาคลัสเตอร์

4

ตัวอย่างการพัฒนาคลัสเตอร์
ในต่างประเทศ

5

CDA กับการพัฒนา
คลัสเตอร์

6

ปัจจัยแห่งความสำเร็จ
ของการพัฒนาคลัสเตอร์



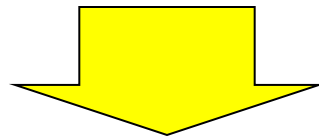
**พัฒนา Cluster
ไปทำไม?**



**พัฒนา Cluster
แล้วจะได้อะไร?**

Why Cluster?

การพัฒนา Cluster จะไม่มีประโยชน์เลย ...
... หากไม่ได้มุ่งเพื่อการพัฒนาความสามารถใน
การแข่งขันโดยรวม (Competitiveness) ของ Cluster นั้น



ความสามารถในการแข่งขันจะนำไปสู่
ความมั่งคั่ง (Prosperity) ที่ยั่งยืนของประเทศ
ซึ่งเป็นเป้าหมายของการพัฒนาประเทศ

แล้วความสามารถในการแข่งขัน (Competitiveness) คืออะไร?

- Competitiveness ของประเทศ เกิดจาก **บริษัทเอกชน ซึ่งเป็นผู้แข่งขันที่แท้จริง ไม่ใช่ประเทศ** แต่ ประเทศต่าง ๆ แข่งขันกันในการสร้างบรรยากาศการแข่งขันที่ดี เพื่อให้ธุรกิจสามารถเพิ่มผลิตภาพ (Productivity) ของตนได้
- ผลิตภาพ ขึ้นอยู่กับ **คุณค่า (Value)** ของสินค้าและบริการ (เช่น เอกลักษณ์ คุณภาพ) และ **ประสิทธิภาพ** ในการผลิต
- การเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน **ไม่ใช่** การพิจารณาว่า **อุตสาหกรรมใด** ที่ประเทศจะแข่งขัน เพื่อนำไปสู่ความมั่งคั่ง **แต่** เป็นเรื่องของ **บริษัทแข่งขันอย่างไร** ในอุตสาหกรรมต่าง ๆ มากกว่า



ประเด็นการ

นำเสนอ

1

ทำไมต้องคลัสเตอร์?

2

คลัสเตอร์คืออะไร?

3

กลไกการขับเคลื่อน
การพัฒนาคลัสเตอร์

4

ตัวอย่างการพัฒนาคลัสเตอร์
ในต่างประเทศ

5

CDA กับการพัฒนา
คลัสเตอร์

6

ปัจจัยแห่งความสำเร็จ
ของการพัฒนาคลัสเตอร์

Cluster คืออะไร?



Cluster คืออะไร?

นิคมอุตสาหกรรม
(Industrial Zone)

กลุ่มสินค้า
(Category of
Products)

เหล่านี้ยังอาจไม่ใช่
Cluster ที่มี
องค์ประกอบสมบูรณ์

พันธมิตร
ทางการค้า
(Business
Alliance)

สมาคม/
ชมรม/สภา
(Business
Association)

วิสาหกิจชุมชน

Cluster เป็นมากกว่า Supply Chain

ภาครัฐ
พื้นฐานการกำหนดกติกาการแข่งขันที่เป็นธรรมและเอื้อต่อการพัฒนาอุตสาหกรรม



Supply Chain

อุตสาหกรรมสนับสนุน (Supporting Industries)
อุตสาหกรรมที่สนับสนุนวัตถุดิบหลักของอุตสาหกรรมหลัก



Core Businesses
ธุรกิจหลัก



อุตสาหกรรมที่เกี่ยวข้อง (Related Industries)
อุตสาหกรรมที่ช่วยเสริมความสามารถในการแข่งขันของอุตสาหกรรมหลัก

สถาบันการศึกษาและ R&D
พัฒนาเสริมสร้างพื้นฐานด้านทรัพยากรมนุษย์และนวัตกรรม

สมาคม/ชมรม
พื้นฐานการพัฒนาเทคนิคและการรวมกลุ่มธุรกิจ

องค์ประกอบของคลัสเตอร์

- ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องมีจุดเน้นร่วมในทิศทางและยุทธศาสตร์การพัฒนา

สถาบันการศึกษา และ R&D : พัฒนาและเสริมสร้างพื้นฐานด้านทรัพยากรมนุษย์และนวัตกรรมของอุตสาหกรรม

- ให้ความสำคัญต่ออุปสงค์/ ความต้องการของตลาด

ภาคเอกชน : ธุรกิจที่เกี่ยวข้องตั้งแต่ต้นน้ำถึงปลายน้ำ

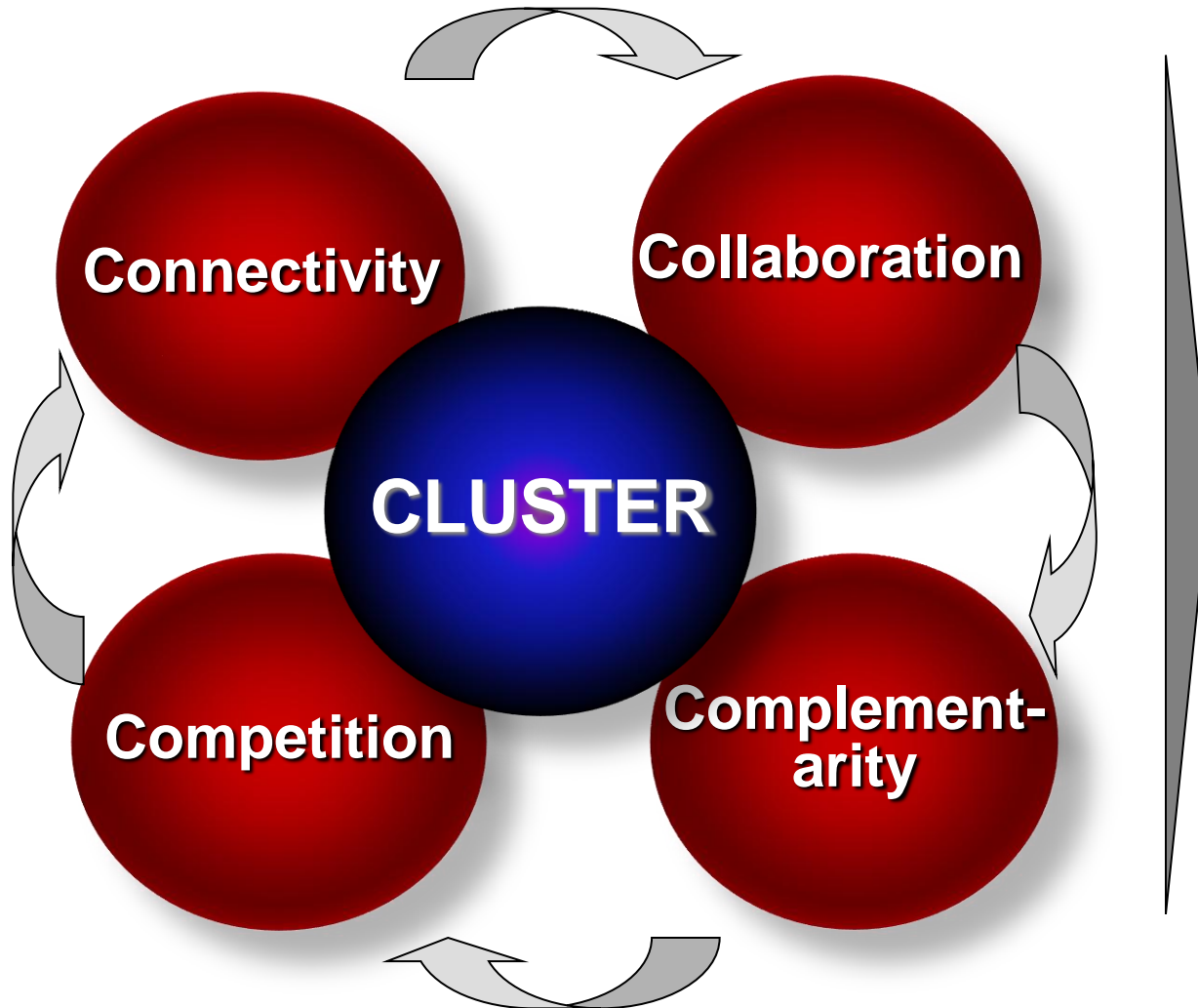
- มีเครือข่ายเชื่อมโยงกันทั้งแนวดิ่ง (Production Linkages) และแนวนอน (Cooperation Linkages)

สถาบัน/สมาคม/ ผู้ให้บริการต่าง ๆ : เป็นพื้นฐานการพัฒนาด้านเทคนิคและการรวมกลุ่มของอุตสาหกรรม

CLUSTER

ภาครัฐบาล : นโยบาย/มาตรการ/ กฎ ระเบียบที่เกี่ยวข้องกับอุตสาหกรรม

- ส่งเสริมการแข่งขันทางการค้าที่เสรีและเป็นธรรม



Benefits of clustering

- **Productivity/ Collective Efficiency**
- **Innovation**
- **New Business Formation**



ประเด็นการ

นำเสนอ

1

ทำไมต้องคลัสเตอร์?

2

คลัสเตอร์คืออะไร?

3

กลไกการขับเคลื่อน
การพัฒนาคลัสเตอร์

4

ตัวอย่างการพัฒนาคลัสเตอร์
ในต่างประเทศ

5

CDA กับการพัฒนา
คลัสเตอร์

6

ปัจจัยแห่งความสำเร็จ
ของการพัฒนาคลัสเตอร์

การเกิดคลัสเตอร์อาจเกิดได้หลายแบบ

Public-Initiated/ Policy-Driven Cluster

Private-Initiated/ Naturally Formed Cluster

ก่อตั้ง

- รัฐกำหนดคลัสเตอร์ที่จะพัฒนา
- รัฐบาลริเริ่มการรวมตัวของคลัสเตอร์

- เอกชน/ผู้ประกอบการเห็นความจำเป็นและริเริ่มการรวมกลุ่มเป็นคลัสเตอร์ (ส่วนใหญ่เกิดจากวิกฤต)

ขับเคลื่อน

- รัฐจัดตั้งหน่วยงาน/กลไกในการขับเคลื่อนการพัฒนาคลัสเตอร์
- รัฐริเริ่มโครงการพัฒนาต่าง ๆ

- เอกชนสร้างและขยายเครือข่ายความร่วมมือกับภาคส่วนต่าง ๆ เพื่อพัฒนาคลัสเตอร์

ลงทุน

- รัฐเป็นผู้ลงทุนหลักในการพัฒนาต่าง ๆ ของคลัสเตอร์

- เอกชนเป็นผู้ลงทุนหลักในการพัฒนาต่าง ๆ ของคลัสเตอร์

ความรู้สึกเป็นเจ้าของ

- หน่วยงานรัฐรู้สึกว่าจะต้องดำเนินการเพื่อให้มีผลงานตามนโยบายของรัฐบาล
- เอกชนรู้สึกว่าเป็นโครงการของภาครัฐและจะดำเนินการตามนโยบายรัฐเพื่อให้ได้รับการสนับสนุน

- เอกชนรู้สึกว่าเป็นโครงการของตนเอง หากไม่ทำ ก็จะแก้ปัญหาก็พัฒนาไม่ได้
- รัฐบาลรู้สึกว่าเป็นโครงการของเอกชนและเป็นฝ่ายสนับสนุน เมื่อเอกชนต้องการความช่วยเหลือ

กลไกการพัฒนาคลาสเตอร์

การก่อกำเนิดโดยภาครัฐหรือเอกชน ไม่ได้เป็นสิ่งที่กำหนด
ความสำเร็จและล้มเหลวของการพัฒนาคลัสเตอร์

...แต่...

ปัจจัยสำคัญ คือ ผู้ที่เกี่ยวข้องในคลัสเตอร์ทำงานร่วมกันอย่างไร



กลไกการพัฒนาคลัสเตอร์ให้สำเร็จขึ้นอยู่กับบทบาทของฝ่ายต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง

- ริเริ่ม รวมกลุ่ม
- เชื่อมโยงความคิด และประสบการณ์
- เป็นแกนหลัก ดำเนินโครงการ ที่เป็นความต้องการร่วมกัน
- สนับสนุนข้อมูล องค์ความรู้
- ร่วมวิจัย คิดค้น นวัตกรรม
- ร่วมพัฒนาบุคลากร ของธุรกิจ



- ประสานการดำเนินงาน
- สนับสนุนโครงการที่เป็นโครงสร้างพื้นฐานรวมของอุตสาหกรรม
- สร้างสถานะแวดล้อมที่เอื้อต่อการพัฒนาธุรกิจ/อุตสาหกรรม
- เป็นที่ปรึกษา ผู้เชี่ยวชาญ ผู้ประสานงาน
- สนับสนุนการสร้างเครือข่ายพัฒนา

ประเด็นที่รัฐควรให้ความสำคัญในกระบวนการนโยบายคลัสเตอร์

Policy Formulation

- นโยบายการพัฒนาคลัสเตอร์ควรกำหนดให้เหมาะสมกับ **ระดับการพัฒนาของคลัสเตอร์**

Policy Implementation

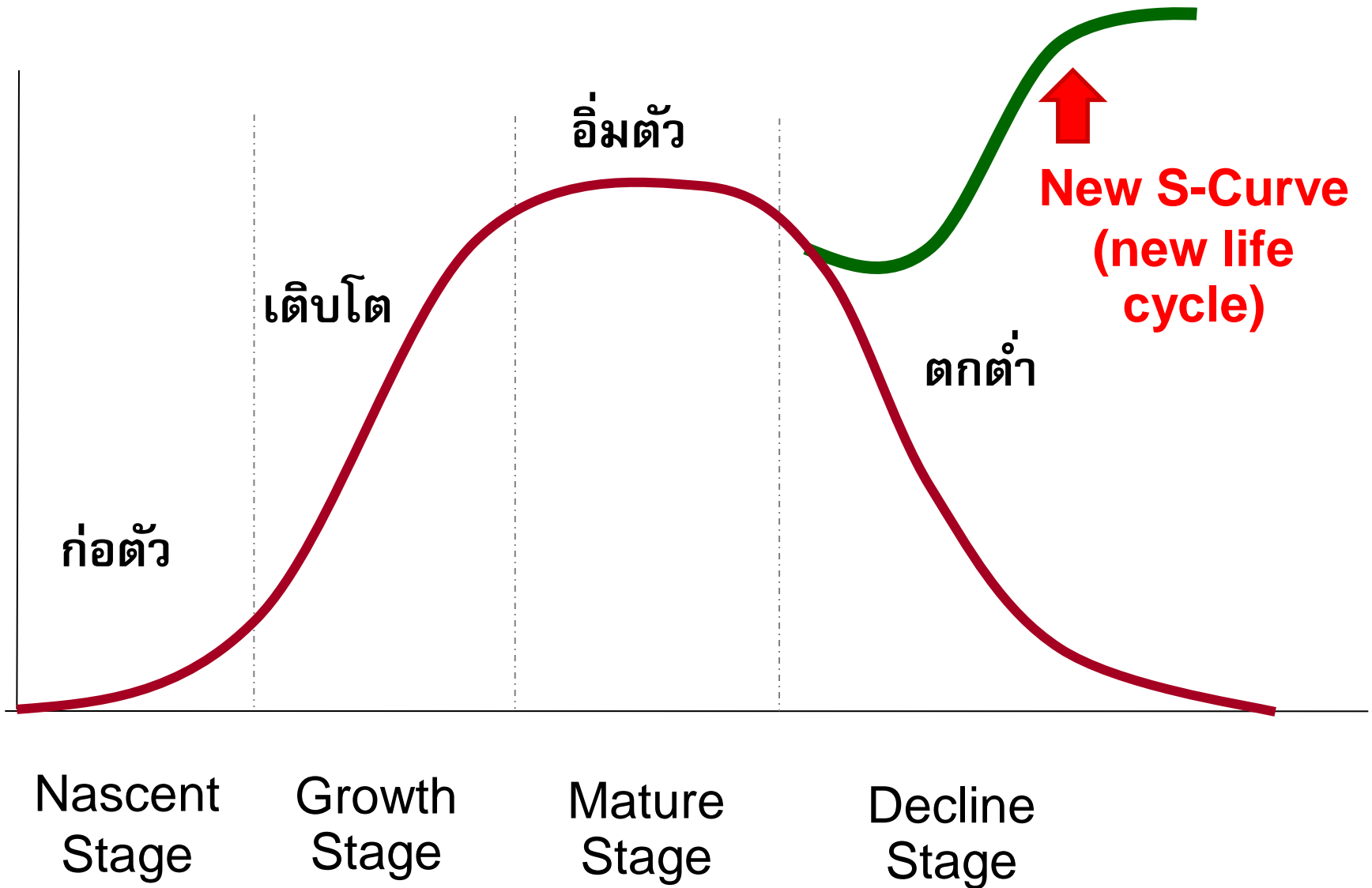
รัฐบาลควรให้ความสำคัญกับ:

- การ **พัฒนาปัจจัยแวดล้อม** ที่ดีสำหรับการพัฒนาคลัสเตอร์
- การ **สร้างความเข้มแข็งของธุรกิจ** ในประเทศให้สามารถปรับตัวได้อย่างรวดเร็วในสภาวะการแข่งขัน

Policy Evaluation

- การประเมินผลการพัฒนาคลัสเตอร์ที่ยั่งยืนควรให้ความสำคัญกับ **ประสิทธิผลในเชิงกระบวนการ** (Process Effectiveness) มากกว่า ประสิทธิภาพเชิงผลลัพธ์ เท่านั้น

Cluster Life Cycle



บทเรียนจากประสบการณ์การพัฒนาคลัสเตอร์ในต่างประเทศ



ภาครัฐ

- ลงทุนในโครงสร้างพื้นฐาน

- สนับสนุนนโยบายเพื่อสร้างการเติบโตของธุรกิจ

- สนับสนุนนโยบายเฉพาะด้านที่จำเป็น

สถาบันการศึกษา/วิจัย

- ชี้นำการพัฒนาเทคโนโลยีและนวัตกรรมของบริษัท

- สนับสนุนการพัฒนาเทคโนโลยีและนวัตกรรมของเอกชน

- สนับสนุนการสร้างและพัฒนาเทคโนโลยีและนวัตกรรมของเอกชน

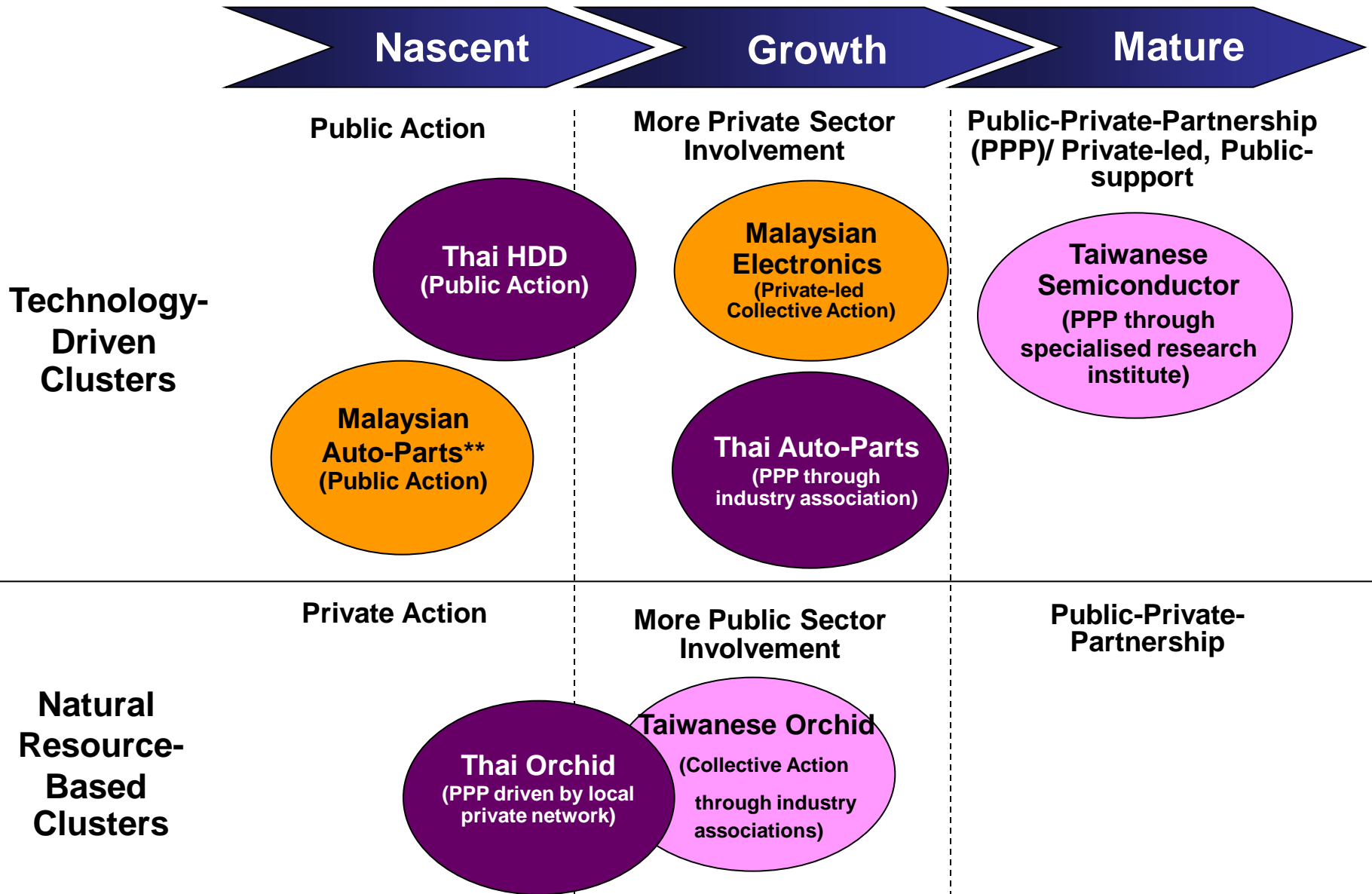
ภาคเอกชน

- เน้นพัฒนาทักษะแรงงาน
- ส่งเสริมการกระจุกตัวของธุรกิจ

- สนับสนุนการพัฒนาอุตสาหกรรม
- เน้นการขยายการส่งออก

- สนับสนุนการพัฒนาอุตสาหกรรม
- เน้นขยายการส่งออกและพัฒนาตลาดในประเทศ

Stage of Development of Selected Clusters





ประเด็นการ

นำเสนอ

1

ทำไมต้องคลัสเตอร์?

2

คลัสเตอร์คืออะไร?

3

กลไกการขับเคลื่อน
การพัฒนาคลัสเตอร์

4

ตัวอย่างการพัฒนาคลัสเตอร์
ในต่างประเทศ

5

CDA กับการพัฒนา
คลัสเตอร์

6

ปัจจัยแห่งความสำเร็จ
ของการพัฒนาคลัสเตอร์

ตัวอย่างกล้วยเตอรืในต่างประเทศ

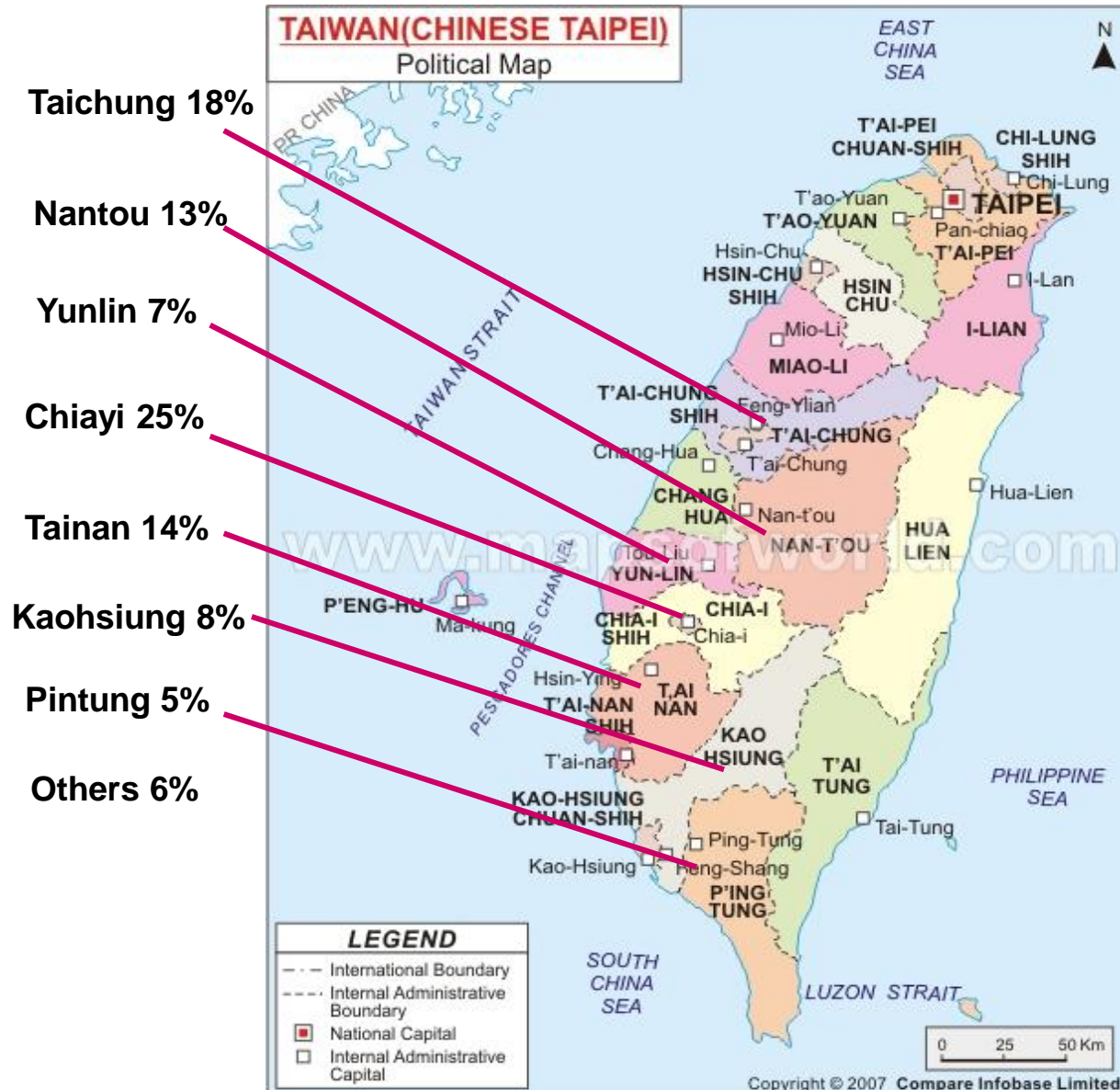


กล้วยเตอรื กล้วยไมไ้ไ้หวััน

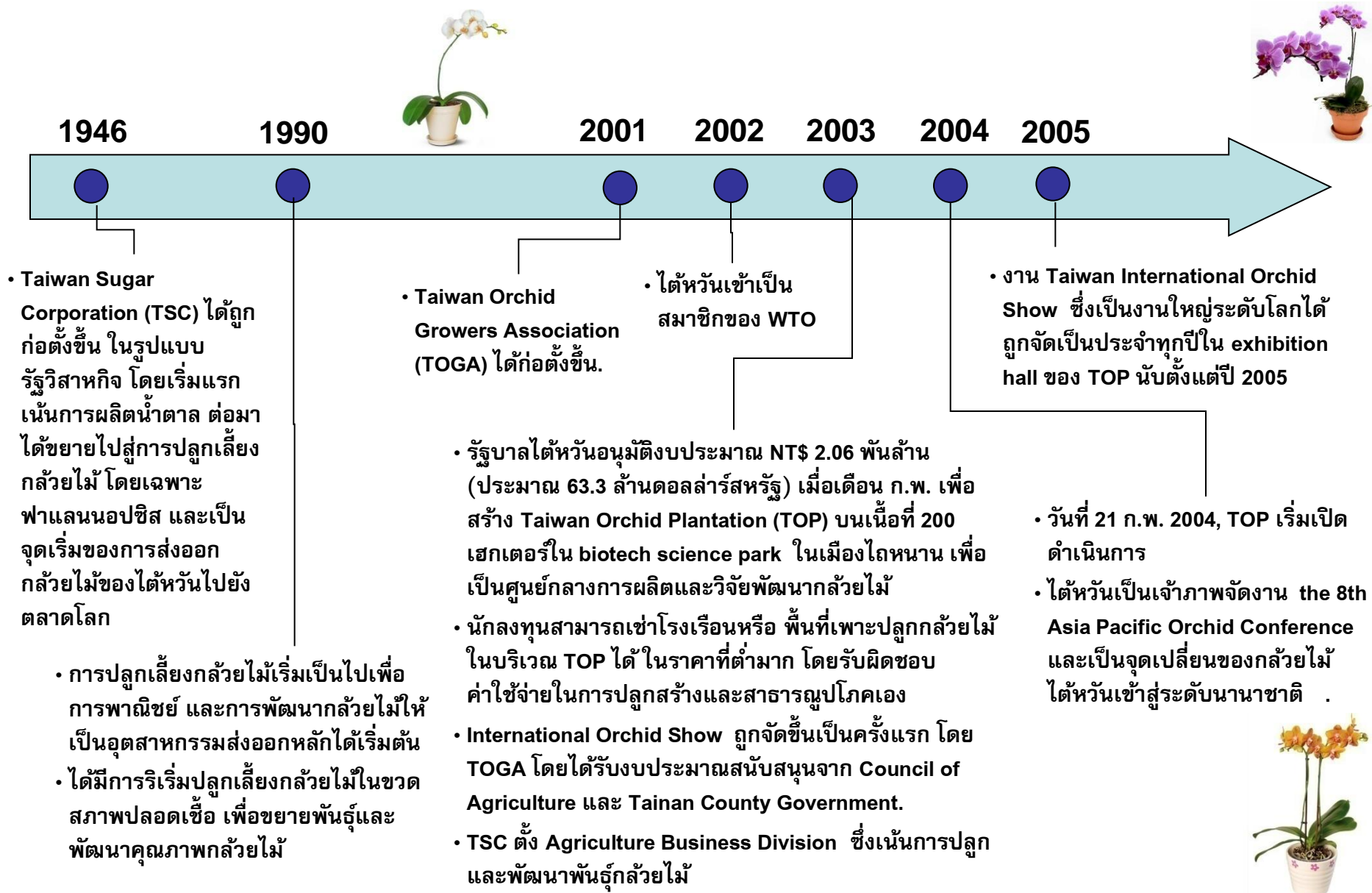


ภาพรวมคลัสเตอร์กล้วยไม้ไต้หวัน

- พื้นที่เพาะปลูกกล้วยไม้ที่สำคัญของไต้หวันอยู่ในแถบฝั่งตะวันตกของเกาะ ในตอนกลางและตอนใต้ ได้แก่ จายี (Chiayi), ไถจง (Taichung), ไถหนาน (Tainan), หนานโถว (Nantuo) และเกาสง (Kaohsiung)
- ไถหนาน เป็นพื้นที่ที่ผลิตกล้วยไม้ได้มากที่สุดในไต้หวัน ถึงแม้จะมีพื้นที่ปลูกน้อยกว่า จายี และไถจง
- ถึงแม้ว่า พื้นที่ปลูกเลี้ยงกล้วยไม้ในไต้หวันจะมีเพียงร้อยละ 4 ของพื้นที่ทั้งหมด แต่ยอดขายกล้วยไม้ของไต้หวันสูงถึงร้อยละ 23 ของอุตสาหกรรมไม้ดอกไม้ประดับทั้งหมด



พัฒนาการของกล้วยไม้ตัดหัววัน



Taiwan Orchid Cluster Map

หน่วยงานภาครัฐ

- นิคมอุตสาหกรรมกล้วยไม้ Taiwan Orchid Plantation (TOP)
- รัฐบาลท้องถิ่น Tainan County Government
- สภาการเกษตร Council of Agriculture (COA)

- บริษัทขายวัสดุปลูกเลี้ยงกล้วยไม้
- บริษัทรับก่อสร้างโรงเรือน (Greenhouse)

ผู้เพาะพันธุ์และปลูกเลี้ยงต้นกล้วยไม้

ผู้ปลูกเลี้ยงกล้วยไม้

ผู้ส่งออกและผู้ค้ากล้วยไม้

ตลาดประมูลดอกไม้
Taiwan Flower Auctions (TFA)

การบรรจุหีบห่อ

โลจิสติกส์

สถาบันการเงิน

ธุรกิจจัดแสดงนิทรรศการดอกไม้/กล้วยไม้

สถาบันการศึกษา สถาบันวิจัยและพัฒนา และสถาบันเฉพาะทาง

- National Chiayi University (Horticultural Technology Centre)
- Agricultural Research Institute (ART), COA
- National Koasiung University
- National Taiwan University (NTU)
- National Chung-Shing University

สมาคมที่เกี่ยวข้อง

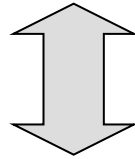
- Taiwan Orchid Growers Association (TOGA)
- Taiwan Floriculture Development Association (TFDA)
- Taiwan Floriculture Exports Association (TFEA)
- Taiwan Potted Plant Association (TPA)

ประเด็นท้าทายที่สำคัญ (Critical Challenges) ของคลัสเตอร์กล้วยไม้ไต้หวัน

- หลังจากเข้าเป็นสมาชิกของ WTO ในปี 2002 ไต้หวันต้องเผชิญกับความท้าทายที่สำคัญ คือ
 - (1) การขยายตลาด เนื่องจากปัญหา Over supply
 - (2) การแข่งขันจากประเทศจีน ที่มีต้นทุนต่ำกว่า
 - (3) การจดสิทธิบัตรพันธุ์กล้วยไม้ในต่างประเทศ
- ประเด็นท้าทายนี้ ก่อให้เกิดมิติใหม่ของการร่วมมือของผู้ที่เกี่ยวข้องในคลัสเตอร์กล้วยไม้ โดยเฉพาะในเรื่องการขยายตลาด
- ผู้ปลูกเลี้ยงกล้วยไม้และสมาคมต่าง ๆ เริ่มตระหนักในปัญหาร่วม และเริ่มหันหน้าเข้าหากันในการแก้ปัญหา
- ภาครัฐโดย Council of Agriculture เริ่มให้ความสำคัญและสนับสนุนอุตสาหกรรมกล้วยไม้มากขึ้น โดยได้กำหนดให้กล้วยไม้เป็นสินค้าเกษตรเป้าหมาย (Flagship) ในการส่งออกของไต้หวัน
- สถาบันการศึกษาและสถาบันวิจัย เริ่มมีบทบาทเข้ามาช่วยอุตสาหกรรมมากขึ้น

กลไกการพัฒนาคลัสเตอร์กล้วยไม้ได้วัน

สภาการเกษตร
Council of Agriculture (COA)



สมาคมต่าง ๆ รวบรวมปัญหาจากสมาชิกของตน และประชุมหารือกัน เพื่อตกลง
ในโครงการพัฒนาต่าง ๆ และกำหนดผู้รับผิดชอบแต่ละโครงการ

Taiwan Floriculture
Development
Association (TFDA)

Taiwan Orchid
Growers Association
(TOGA)

Taiwan Floriculture
Exporters Association
(TFEA)

Taiwan Potted
Plant Association
(TPA)

- ทุกปี สมาคมต่าง ๆ ร่วมกัน
เสนอโครงการพัฒนาต่าง ๆ
ต่อสภาการเกษตร เพื่อขอรับ
งบประมาณสนับสนุน
- สภาการเกษตรจะร่วมหารือ
กับตัวแทนสมาคมต่าง ๆ เพื่อ
ตกลงในแผนพัฒนากล้วยไม้
ประจำปี พร้อมทั้งอนุมัติ
งบประมาณสนับสนุน
- งบประมาณจะถูกจัดสรร
ผ่านสมาคมต่าง ๆ เพื่อให้
ดำเนินการตามแผนงาน/
โครงการที่กำหนด

บทเรียนจากการพัฒนากล้วยไม้ได้ทุกวัน

- ชาวสวนกล้วยไม้ของไต้หวัน ให้ความสนใจกับการ**ใช้เทคโนโลยีสมัยใหม่ในการปลูกเลี้ยง** เช่น ใช้ Bio-tech (mericlone) ในการขยายพันธุ์กล้วยไม้
- บทบาทและ**ความเข้มแข็งของสมาคม**ในการเป็นแกนกลางวางแผนและผลักดันการพัฒนา
- **การทำงานร่วมกันระหว่างรัฐและเอกชน**ในการวางแผนพัฒนาคลัสเตอร์ รวมทั้งผลักดันการดำเนินโครงการต่าง ๆ เช่น การส่งเสริมตลาดในประเทศ และขยายตลาดต่างประเทศ
- บทบาทของ**รัฐบาลท้องถิ่น**ในการ**สนับสนุนการพัฒนาคลัสเตอร์กล้วยไม้** โดยการตั้งนิคมกล้วยไม้ (Tainan Orchid Plantation: TOP) ที่ไถหนาน
- บทบาท**สถาบันการศึกษา**ที่ให้การ**สนับสนุนด้านการวิจัยและพัฒนา**แก่ผู้ประกอบการอย่างจริงจัง

ตัวอย่างคลัสเตอร์ในต่างประเทศ



คลัสเตอร์
ดอกไม้อินเดีย
(Pune
Floriculture
Cluster)

ลักษณะพื้นฐานของคลัสเตอร์ดอกไม้ในเมือง Pune



- ปัจจุบัน Pune Cluster เป็นผู้นำการส่งออกดอกไม้ของอินเดีย รองจาก Bangalore มีอายุยาวนานกว่า 3 ทศวรรษ
- อยู่ในรัฐ Maharashtra ซึ่งมีประชากรมากเป็นอันดับ 2 และพื้นที่ใหญ่เป็นอันดับ 3 ของอินเดีย ครอบคลุมเมือง Pune, Kolhapur, Nasik, Sangli และ Satara
- เป็น Hi-Tech Green/Polyhouse Floriculture ไม่ใช่เป็นแค่ Open Flower Cultivation
- มีสภาพดิน น้ำ และภูมิอากาศ เหมาะสำหรับการเพาะปลูกดอกไม้
- มีระบบโครงสร้างพื้นฐาน+การขนส่งที่ดี
- กลางทศวรรษ 1990 เริ่มเน้นการผลิตเพื่อส่งออก

จุดกำเนิดของคลัสเตอร์ดอกไม้ เมือง Pune



Crisis



Competitiveness

- ปลายทศวรรษ 1990 เริ่มมีบริษัทที่ร่วมมือทางด้านเทคนิคกับต่างประเทศ ทำให้ราคาของดอกไม้สูงขึ้นมาก
- ระบบสาธารณูปโภคด้านพลังงานเริ่มไม่คงที่ ราคาห้องเย็น และรถขนส่งเย็นสูงขึ้น กระทบต่อต้นทุนการผลิต
- การส่งออกของคลัสเตอร์ไปยังตลาดประมูลดอกไม้ในต่างประเทศ ยังมีปริมาณน้อยมาก
- ชาวสวนที่ส่งออกให้ importer หรือ dealer รายเล็ก ๆ เริ่มได้รับผลกระทบด้านราคา
- ผู้พัฒนาพันธุ์ชาวเยอรมัน ดัตช์ นิวซีแลนด์ และอิสราเอล เริ่มเข้ามาเสนอขายอุปกรณ์การเพาะปลูกสำหรับสายพันธุ์ที่มีสิทธิบัตร และผู้ส่งออกต้องจ่ายค่าการใช้สิทธิ (royalty fee) สำหรับการปลูกดอกไม้สายพันธุ์เฉพาะสำหรับส่งออก



Inter-vention

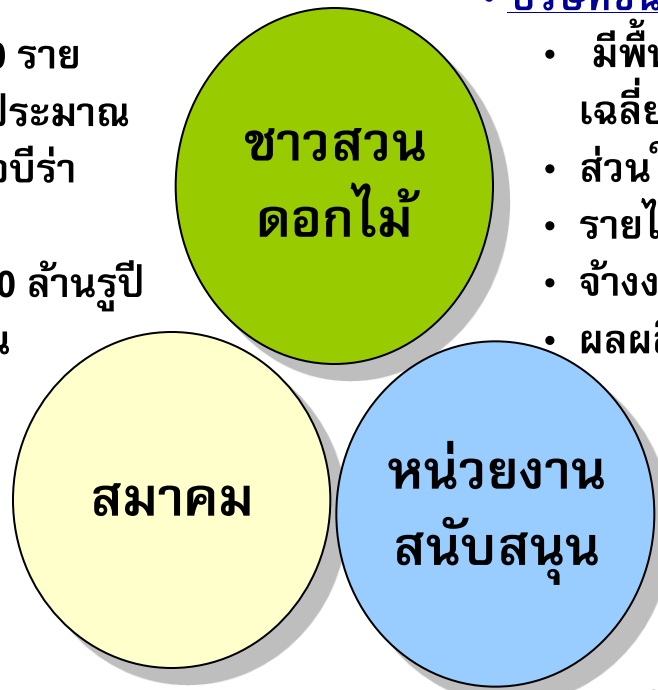
- ปี 2002: Maharashtra Industrial Technical Board (MITCON) หน่วยงานภายใต้ National Science and Technology Entrepreneurship Development Board (NSTEDB), กระทรวงวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี เป็นหน่วยงานที่ปรึกษาด้านเทคนิค ได้ริเริ่มการรวมตัวเป็นเครือข่ายของกลุ่มชาวสวนดอกไม้ในอำเภอ Pune

ผู้ที่เกี่ยวข้องในคลัสเตอร์ดอกไม้ เมือง Pune

ปี 2002:

- **สวนขนาดเล็ก** ประมาณ 100 ราย
 - พื้นที่ต่อฟาร์มโดยเฉลี่ยประมาณ 500-4,000 ตรม. ปลูกเยอบีรา และคาร์เนชั่น
 - รายได้เฉลี่ยประมาณ 120 ล้านบาท
 - จ้างงานประมาณ 500 คน
 - ส่วนใหญ่ผลิตเพื่อขายในประเทศ

- **Western India Floriculture Association (WIFA)** เป็นสมาคมเล็ก ๆ มีสมาชิกเพียง 16 ราย ส่วนใหญ่มีบทบาทในการผลักดันเชิงนโยบาย



- **บริษัทขนาดใหญ่** ประมาณ 16 บริษัท

- มีพื้นที่ประมาณ 65 เฮกเตอร์ (ขนาดฟาร์มเฉลี่ยประมาณ 2 - 7.5 เฮกเตอร์)
- ส่วนใหญ่ผลิตกุหลาบฮอลแลนด์
- รายได้ประมาณ 800 ล้านบาท
- จ้างงานประมาณ 1,600 คน
- ผลผลิตส่วนใหญ่ส่งออก

- **Department of Horticulture** กระทรวงเกษตร ให้เงินอุดหนุนในการสร้าง green house (ที่มีอุปกรณ์ควบคุมอุณหภูมิและความชื้น) 70,000 ไร่/แห่ง

- **National Horticulture Board (NHB)** ให้เงินอุดหนุน 20% ของ คชจ. โครงการสูงสุดไม่เกิน 2.5 ล้านบาท
- **Maharashtra State Agriculture Marketing Board (MSAMB)** ตั้ง National Post Harvesting Technology Training Centre
- **Agriculture College, Pune** จัดอบรมและสนับสนุน R&D แก่ชาวสวน และตั้ง training centre ให้ความรู้ด้าน post harvest และ cold chain facility
- **National Chemical Laboratory** เป็น tissue culture lab
- **Rose Society** เป็น NGO ช่วยจัดงานแสดงดอกไม้และกิจกรรมต่าง ๆ
- **Maharashtra Industrial Development Corporation (MIDC)** ตั้ง Floriculture Park

ปัญหาสำคัญของคลัสเตอร์ดอกไม้ เมือง Pune

ทั้งชาวสวนรายเล็กและรายใหญ่ประสบปัญหาสำคัญ คือ

ต้นทุนการผลิตสูง
และการเชื่อมโยงด้าน
การตลาดอ่อนแอ

- การสร้างเรือนกระจกมีค่าใช้จ่ายสูง
- ต้นทุนการผลิต ทั้งในด้านยาฆ่าแมลง ยากำจัดศัตรูพืช ชลประทาน ค่าไฟฟ้า เพิ่มขึ้น
- ราคาผลผลิตต่ำ เนื่องจากเกษตรกรขาดช่องทางตลาด

ช่องว่างด้านคุณภาพ
ของเกษตรกร
รายใหญ่และรายย่อย

- ปัจจัยการผลิตด้วยคุณภาพ และโรคพืชและแมลงมาก
- Agricultural Practices ยังไม่ดี
- การเชื่อมโยงระหว่างเกษตรกรกับสถาบันฝึกอบรมและ R&D ยังไม่ดี
- แม้เกษตรกรรายใหญ่ก็ยังมีขาดการเข้าถึงข้อมูลเชิงเทคนิค

ความท้าทายจาก
ปัจจัยภายนอกที่
กระทบต่อกลุ่ม
เกษตรกรรายใหญ่

- International Freight สูง เสียเปรียบคู่แข่งจากเคนยา และเอธิโอเปีย ที่ส่งไปยังตลาดยุโรป (1 US\$/kg: 3 US\$/kg)
- ค่าน้ำมัน พลังงาน และ คชจ. นำเข้าอุปกรณ์การเพาะปลูกสูง
- การแข่งขันด้านราคาและคุณภาพรุนแรง และรัฐบาลลงทุนใน R&D เพื่อพัฒนาพันธุ์ใหม่ ๆ ต่ำ
- ผลกำไรน้อย เนื่องจากช่องทางเข้าถึงผู้บริโภคโดยตรงจำกัด
- ต้องเปลี่ยน polysheet ทุก 2-3 ปี เนื่องจากสภาพภูมิอากาศ ส่งผลต่อต้นทุนที่สูง

นโยบายการพัฒนาคลาสเตอร์ดอกไม้ เมือง Pune

Vision: เสริมสร้างศักยภาพทางธุรกิจของคลาสเตอร์
ด้วยการเพิ่มพื้นที่เพาะปลูกร้อยละ 20 ภายในปี 2005

Strategy

- เพิ่มพื้นที่เพาะปลูก
- สร้างตลาดใหม่
- เสริมสร้างศักยภาพของเกษตรกร
- ปรับปรุงโครงสร้างพื้นฐาน
- เพิ่มความหลากหลายของผลิตภัณฑ์
- สร้างการเชื่อมโยงของหน่วยงานต่าง ๆ เพื่อนำไปสู่การพัฒนาที่ยั่งยืน

Policy Interventions ในการพัฒนาคลัสเตอร์ดอกไม้ เมือง Pune

1 เพิ่มการตระหนักรู้ในการเพิ่มมูลค่าของสินค้า

- แลกเปลี่ยน best practices/ผู้เข้าร่วมเป็นเครือข่าย 100 ราย/ซื้อปัจจัยการผลิตร่วม
- การพาเกษตรกรไปสำรวจตลาดใหม่ในประเทศ เช่น Hyderabad, Indore, Ahmedabad เป็นต้น โดยเกษตรกรมีโอกาสนำเสนอตัวอย่างสินค้าและเจรจาการค้าขายตรง
- มีการจัดการพบปะระหว่างเกษตรกรรายย่อยกับผู้ประกอบการรายใหญ่ และมีการทำสัญญาทางธุรกิจกัน

- ลดต้นทุนค่าปุ๋ย ยา ได้ 10%
- รายได้เพิ่มขึ้นจากตลาดใหม่ 1.5 ล้านบาท
- เกษตรกรกว่า 12 ราย มีการสร้างความหลากหลายของสินค้า จากกุหลาบฮอลแลนด์ไปสู่การปลูกเยอบีร่าและคาร์เนชั่น
- การขายตรงสร้างรายได้เพิ่มประมาณ 15%
- มีการร่วมลงทุน (ให้กู้และเป็นหุ้นส่วน)

2 พัฒนามาตรฐาน

- สร้างเครือข่ายของเกษตรกรใน R&D และการฝึกอบรมด้านการสร้างความหลากหลายของสินค้าและพัฒนาทักษะต่าง ๆ
- สร้าง testing lab เพื่อลดต้นทุน
- Horticulture Training Centre, Talegaon จัดอบรมเกษตรกร
- จัดการประชุมระหว่างธนาคารและหน่วยงานสนับสนุน เพื่อให้การสนับสนุนเงินกู้ และเงินอุดหนุน

- เกษตรกรที่เข้าอบรม 50 คนผันตัวเองเป็นผู้ประกอบการ
- เกิดบริษัทใหม่ 35 บริษัท
- เพิ่มพื้นที่ greenhouse กว่า 5 เฮกเตอร์

Policy Interventions ในการพัฒนาคลัสเตอร์ดอกไม้ เมือง Pune

3

การพัฒนาด้านอื่น ๆ

- การจัดประชุม Technical Managers เพื่อ กำหนดและเผยแพร่ Best Practices ระหว่าง ผู้ประกอบการรายใหญ่ เพื่อลดช่องว่างของ คุณภาพของผลผลิต
- The Talegaon Floriculture Park (TFP) ตั้งขึ้น โดย MIDC ในเขต Agri-Export Zone ภายใต้ แผนงานของกระทรวงอุตสาหกรรมและการค้า
- ผู้ประกอบการและหน่วยงานต่าง ๆ ประชุมร่วมกัน เพื่อแก้ปัญหาต่าง ๆ และส่งเสริมการลงทุนใน TFP
- ให้เงินอุดหนุนค่าระวาง (Freight) สำหรับการ ส่งออกประมาณ 20-25%
- บริษัทส่งออก share containers กัน แต่มีปัญหา เรื่องสายการบินจะส่งบิลไปยังบริษัทใด จึงแก้ ปัญหาด้วยการส่งไปที่บุคคลหนึ่งในเครือข่าย และทั้งกลุ่มร่วมกันจ่ายค่าบิลนั้น
- กลุ่มเกษตรกรในเครือข่าย Cooperative Society มีรายได้เพิ่มขึ้นประมาณ 20%
- มีการลงทุนใน 10 units ใหม่ มูลค่าลงทุน ประมาณ 1 ล้านบาท (227 แสน US\$) โดยได้ รับการสนับสนุนจาก Bank of Baroda และ Central Bank of India
- มีการประชุม Technical Managers ทุกเดือน เป็นเวทีสร้างความเข้าใจและ share ข้อมูล ระหว่างกัน
- เกิด cooperative societies และ joint activities มากมาย
- เกิด Network Development Agents (NDAs) เป็น พนง. ได้รับเงินเดือน เพื่อ บริหารจัดการเครือข่าย
- Maharashtra State Agriculture Marketing Board (MAIDC) มีแนวคิดที่จะสร้างศูนย์ ประมูลดอกไม้



ประเด็นการ

นำเสนอ

1

ทำไมต้องคลัสเตอร์?

2

คลัสเตอร์คืออะไร?

3

กลไกการขับเคลื่อน
การพัฒนาคลัสเตอร์

4

ตัวอย่างการพัฒนาคลัสเตอร์
ในต่างประเทศ

5

CDA กับการพัฒนา
คลัสเตอร์

6

ปัจจัยแห่งความสำเร็จ
ของการพัฒนาคลัสเตอร์

**จำเป็นหรือไม่ที่จะต้องมี
Cluster Development Agent (CDA)?**

**Cluster Development Agent (CDA)
สำคัญอย่างไร ในการพัฒนาคลัสเตอร์?**

Cluster Development Agent (CDA) คืออะไร?

- CDA คือ บุคคลหรือทีมงานซึ่ง**มองเห็นภาพรวมของการพัฒนา** คลัสเตอร์และ**ควบคุมการดำเนินแผนงาน/โครงการ/กิจกรรม** ต่าง ๆ ของคลัสเตอร์อย่างเป็นมืออาชีพ และ**มุ่งประสิทธิผล**ของพัฒนาคลัสเตอร์

ที่มา: Foundation for MSME Clusters, India

- บุคคลที่สามารถ**วางกรอบแนวคิดและกำหนดแผน/กลยุทธ์** การพัฒนาคลัสเตอร์ **ริเริ่มผลักดันการดำเนินการตามแผน/** กลยุทธ์ที่กำหนดไว้ รวมทั้งเป็นผู้**เชื่อมโยงประสานการทำงาน** ระหว่างผู้ที่มีบทบาทเกี่ยวข้องในคลัสเตอร์ได้

ที่มา: UNIDO



Cluster Development Agent (CDA) ควรมีคุณสมบัติเช่นไร?

- **มีส่วนร่วมอยู่ในคลัสเตอร์มาเป็นระยะเวลานาน** หรือสามารถที่จะร่วมทำงานกับคลัสเตอร์ได้อย่างต่อเนื่อง จนกระทั่งมีความ**เข้าใจประเด็นปัญหา ความท้าทาย และโอกาสทางธุรกิจ**ของผู้ประกอบการในคลัสเตอร์
- สามารถ**สร้างความสัมพันธ์และความไว้วางใจ (Trust)** ระหว่างกันของผู้ที่เกี่ยวข้องในคลัสเตอร์
- **มีอิสระการระดมทรัพยากร**ทางด้านเทคนิค การเงิน และบุคลากรที่จำเป็นต่อการพัฒนาคลัสเตอร์ได้
- สามารถสนับสนุนและ**ชี้แนะแนวทางแก่ผู้ประกอบการให้รับรู้ถึงโอกาส**ในการพัฒนาตนเอง และสามารถ**ช่วยพัฒนาศักยภาพ** และเสริมสร้างความสามารถพิเศษของสมาชิกในคลัสเตอร์ได้

CDA จากภาครัฐควรแสดงบทบาทอย่างไร

เงื่อนไขในคลัสเตอร์

แกนหลักใน
การพัฒนา

ความสัมพันธ์
ของผู้ที่เกี่ยวข้อง

ทิศทางการ
พัฒนา

1

มี และ
เข้มแข็ง

ใกล้ชิดและ
สัมพันธ์ดี

มีชัดเจน

2

มี แต่ไม่
เข้มแข็ง

ใกล้ชิดและ
สัมพันธ์ดี

ไม่มี/
ไม่ชัดเจน

3

ไม่มี

ห่างเหิน

ไม่มี/
ไม่ชัดเจน

4

ไม่มี

ขัดแย้ง

ไม่มี/
ไม่ชัดเจน

บทบาทของ CDA
จากภาครัฐ

Supporter/Facilitator
สนับสนุนการพัฒนา
ตามที่คลัสเตอร์ต้องการ

Guide/Trainer
ชี้แนะแนวทาง เสริมสร้าง
ความเข้มแข็ง

Catalyst and Manager
กระตุ้น ผลักดัน เชื่อมโยง
ประสาน และบริหารกิจกรรม

Leader
ชี้ทิศทาง วางกลยุทธ์ ขับเคลื่อน
ควบคุมการทำงานร่วมกัน

แนวทางการทำงานของ CDA ในการพัฒนาคลัสเตอร์

1. การวินิจฉัย/วิเคราะห์
ปัญหาของบริษัท/
คลัสเตอร์

Enterprise/
Cluster
Diagnostics

2. การจัดการและ
แก้ไขความขัดแย้ง
ภายในคลัสเตอร์

Conflict
Management
& Resolution

3. การสร้างความ
ไว้วางใจและ
เครือข่าย

Trust &
Network
Building

4. การกำหนดกลยุทธ์
การพัฒนา

Strategy
Formulation

Strategy
Evaluation

6. การประเมิน
ผลการดำเนิน
กลยุทธ์

5. การดำเนินกลยุทธ์
ที่กำหนด

Strategy
Implement-
ation



ประเด็นการ

นำเสนอ

1

ทำไมต้องคลัสเตอร์?

2

คลัสเตอร์คืออะไร?

3

กลไกการขับเคลื่อน
การพัฒนาคลัสเตอร์

4

ตัวอย่างการพัฒนาคลัสเตอร์
ในต่างประเทศ

5

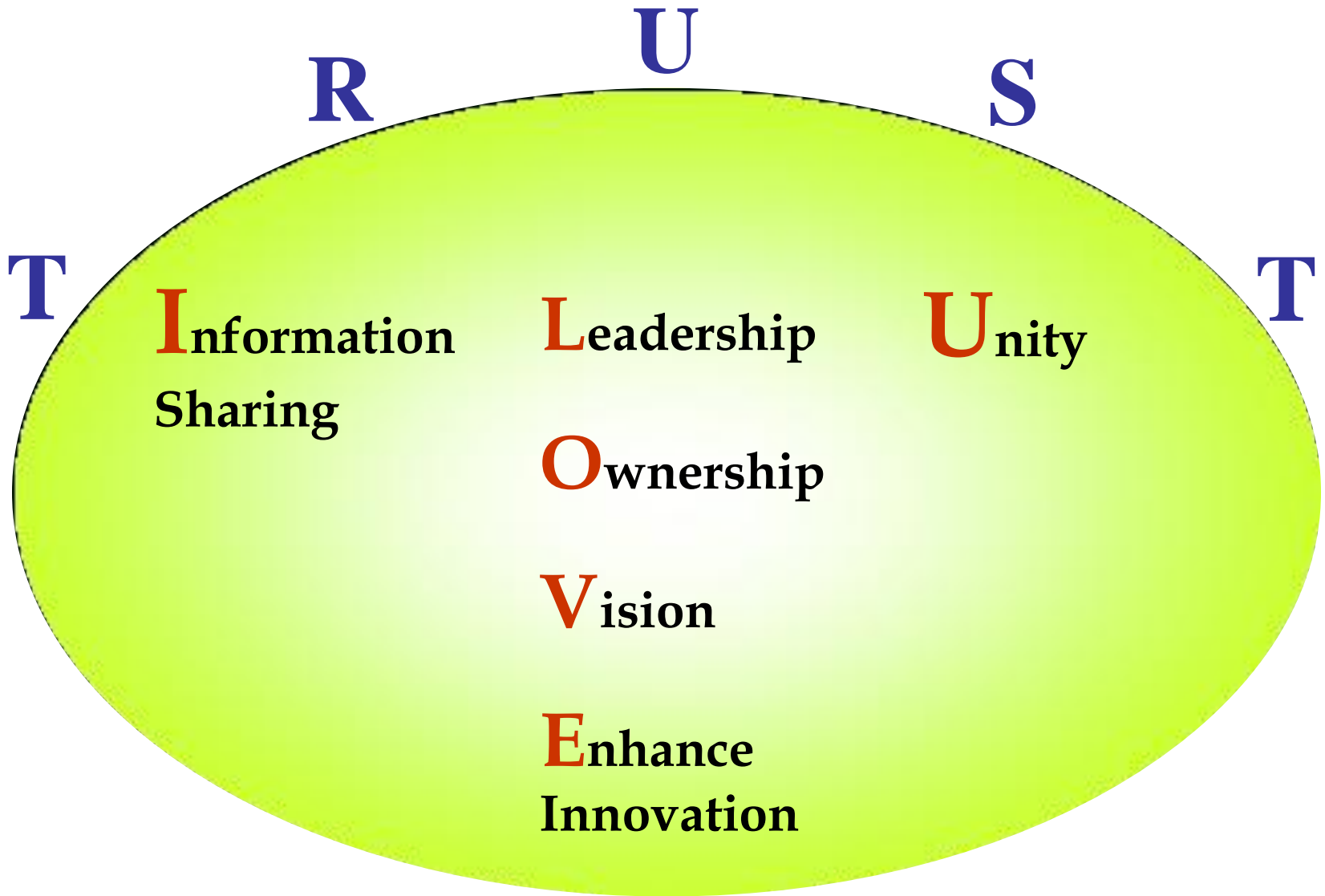
CDA กับการพัฒนา
คลัสเตอร์

6

ปัจจัยแห่งความสำเร็จ
ของการพัฒนาคลัสเตอร์



ปัจจัยแห่งความสำเร็จของการพัฒนาคลัสเตอร์



Tips for Cluster Development

- **ไม่มีสูตรสำเร็จ**ในการพัฒนาคลัสเตอร์
- การพัฒนาคลัสเตอร์**ไม่ใช่ Project แต่เป็น Process**
- คลัสเตอร์**ไม่ใช่การ “จัดตั้ง”** ขึ้นใหม่ทั้งหมด ต้องริเริ่มโดยกลุ่มคนในอุตสาหกรรมที่เห็นความสำคัญและพร้อมร่วมมือกัน
- คลัสเตอร์**ไม่ใช่ “คณะกรรมการ”**
- **เอกชนต้องเป็นแกนนำ** ต้องทุ่มเท และมุ่งมั่น ภาครัฐสนับสนุน
- **ผู้นำที่เข้มแข็ง** ตั้งใจจริง และ**ผู้ประสานงานคลัสเตอร์** (Cluster Development Agent: CDA) เป็นหัวใจสำคัญ
- **เริ่มจากกลุ่มเล็ก ๆ** เข้มแข็งแล้วค่อยขยาย
- ต้องทำให้ทุกฝ่าย **เข้าใจ ไว้วางใจ เต็มใจ และพอใจ**
- การพัฒนาคลัสเตอร์**ต้องใช้เวลา**นาน อย่ารีบเร่ง

Thank you



Q & A

BACK-UP

การพัฒนาคลัสเตอร์อิเล็กทรอนิกส์ ไทย ไต้หวัน และมาเลเซีย

HDD ไทย

การเริ่มต้นของ
คลัสเตอร์

ประเด็นท้าทาย

การวางแผนและ
กำหนดทิศทางพัฒนา

การขับเคลื่อน
การพัฒนา

ผลการพัฒนา

- นโยบายดึงดูดการลงทุน
- การพัฒนาทักษะบุคลากร
- รัฐ (NECTEC) ร่วมกับ 4 MNCs ในการวางแผนพัฒนา
- งบประมาณพัฒนามาจากรัฐ แต่ดำเนินการยังไม่เต็มที่ ทำให้เอกชนไม่มั่นใจที่จะร่วมมือ
- ไทยเป็นผู้ผลิตที่ใหญ่ที่สุดในโลก
- ทักษะการผลิตดี แต่ทักษะเชิงเทคโนโลยีขั้นก้าวหน้ายังจำกัด
- ส่วนใหญ่เป็นบริษัทต่างชาติ รายใหญ่ การรวมตัวกันพัฒนายาก
- NECTEC มีข้อจำกัดในการเป็น ศูนย์กลางความร่วมมือ

Semiconductor ไต้หวัน

นโยบาย industrialisation

การพัฒนาเทคโนโลยีขั้น
ก้าวหน้า

ช่วงเริ่มต้นรัฐชี้้นำการพัฒนา
แต่ปัจจุบันเอกชนนำ และรัฐ
สนับสนุน

รัฐทุ่มงบประมาณและ
ผลักดันเชิงนโยบายอย่าง
เต็มที่และต่อเนื่อง

บริษัทไต้หวันเป็นผู้ผลิต IC
ชั้นนำของโลก

บริษัทไต้หวันพัฒนา
เทคโนโลยีด้วยตัวเอง

การร่วมมือของสถาบันวิจัย
และบริษัทเข้มแข็ง

อิเล็กทรอนิกส์ มาเลเซีย

นโยบายดึงดูดการลงทุนใน
ปีนัง

การพัฒนาทักษะบุคลากร

เอกชนพัฒนาร่วมกัน โดยมี
รัฐสนับสนุน

เอกชนรวมตัวกันในลักษณะ
Society เพื่อพัฒนาบุคลากร
ร่วมกัน รัฐให้งบประมาณ
สนับสนุนบางส่วน

บริษัทร่วมกับสถาบันฝึกอบรม
ในท้องถิ่นพัฒนาบุคลากรชั้น
พื้นฐานอย่างเป็นระบบ

การพัฒนาเทคโนโลยีและ
ทักษะขั้นก้าวหน้ายังไม่ชัดเจน

สถาบันการศึกษาอ่อนแอ

การพัฒนาอุตสาหกรรมชิ้นส่วนยานยนต์ไทย และมาเลเซีย

ชิ้นส่วนยานยนต์ไทย

การเริ่มต้นของอุตสาหกรรม

- นโยบายดึงดูดการลงทุน (FDI) เพื่อ industrialisation ใน 1960s

ประเด็นท้าทาย

- การยกระดับทักษะ/เทคโนโลยีขั้นก้าวหน้า และการออกแบบยานยนต์

การวางแผนและกำหนดทิศทางการพัฒนา

- เน้นเปิดเสรีทางการค้า โดยรัฐและเอกชน (รายใหญ่) ร่วมจัดทำแผนแม่บท

การขับเคลื่อนการพัฒนา

- รัฐเริ่มเปลี่ยนบทบาทเป็นผู้สนับสนุน และสมาคมเริ่มต้นตัวในการขับเคลื่อนการพัฒนา

ผลการพัฒนา

- ไทยเป็นฐานการผลิตและส่งออกอันดับ 2 ของโลก และใหญ่ที่สุดในอาเซียน
- บริษัทท้องถิ่นมีศักยภาพสูงในการผลิต แต่ยังคงพึ่งพาเทคโนโลยีต่างชาติ
- เป้าหมายที่จะให้สถาบันยานยนต์เข้มแข็งเป็นศูนย์กลางการพัฒนาอุตสาหกรรมยังไม่บรรลุผล

ชิ้นส่วนยานยนต์มาเลเซีย

- เริ่ม National Car Policy ใน 1980s

- การขยายตลาด และการปรับตัวต่อการค้าเสรี

- รัฐใช้นโยบายปกป้องทางการค้า เพื่อส่งเสริมบริษัทในประเทศ แต่เริ่มปรับตัวสู่การค้าเสรี

- รัฐควบคุมการพัฒนาผ่านนโยบาย national car สมาคมและบริษัท lobby รัฐบาลเพื่อปกป้องอุตสาหกรรม

- บริษัทท้องถิ่นพัฒนาได้เนื่องจากได้เปรียบจากนโยบายรัฐ แต่ศักยภาพการแข่งขันที่แท้จริงยังต่ำ

- เทคโนโลยียังพึ่งญี่ปุ่น การปรับตัวต่อการแข่งขันยังต่ำ

- สมาคมยังไม่เข้มแข็ง

การพัฒนาคลัสเตอร์กล้วยไม้ของไทยและไต้หวัน

กล้วยไม้ไทย

การเริ่มต้นของคลัสเตอร์

- เกิดวิกฤตการเข้ามาของคู่แข่งจากไต้หวัน

ประเด็นท้าทาย

- การพัฒนาคุณภาพของกล้วยไม้

การวางแผนและกำหนดทิศทางการพัฒนา

- มีแผนการพัฒนาในภาพรวม จัดทำโดยกระทรวงเกษตร ซึ่งได้รับอนุมัติเมื่อปีที่ผ่านมา (2550)

การขับเคลื่อนการพัฒนา

- กรณีกล้วยไม้ราชบุรี ขับเคลื่อนผลักดันโดยกลุ่มผู้ประกอบการเพียงไม่กี่คน
- มีการจัดตั้งกลไกอย่างเป็นทางการ (คณะกรรมการกล้วยไม้แห่งชาติ) แต่ยังมีปัญหาการขาดความต่อเนื่องเชิงนโยบาย

ผลการพัฒนา

- การพัฒนาที่เห็นเป็นรูปธรรม โดยมากเป็นการขับเคลื่อนทางตรงและทางอ้อมจากแกนนำกลุ่มราชบุรี
- การดำเนินการในภาพรวมยังไม่เห็นผลชัดเจนเป็นรูปธรรม

กล้วยไม้ไต้หวัน

- สมาคมต่าง ๆ ตระหนักถึงปัญหาร่วมหลังจากเข้า WTO

- การขยายตลาด

- สมาคมต่าง ๆ ร่วมกับรัฐบาล วางแผนและโครงการพัฒนาประจำปี

- สมาคมต่าง ๆ ร่วมกันผลักดันขับเคลื่อนโดยรัฐบาลสนับสนุนอย่างจริงจังและต่อเนื่อง

- ดำเนินการหลายเรื่องก่อนหน้าไทย เช่น การจัดตั้งนิคมกล้วยไม้ ตลาดประมูล ฯลฯ

- การขับเคลื่อนเพื่อเร่งขยายตลาด เป็นไปอย่างสอดคล้องกัน เช่น การพัฒนาโลจิสติกส์ การศึกษาระเบียบการนำเข้ากล้วยไม้ของประเทศต่าง ๆ และการจัดงานและร่วมงาน

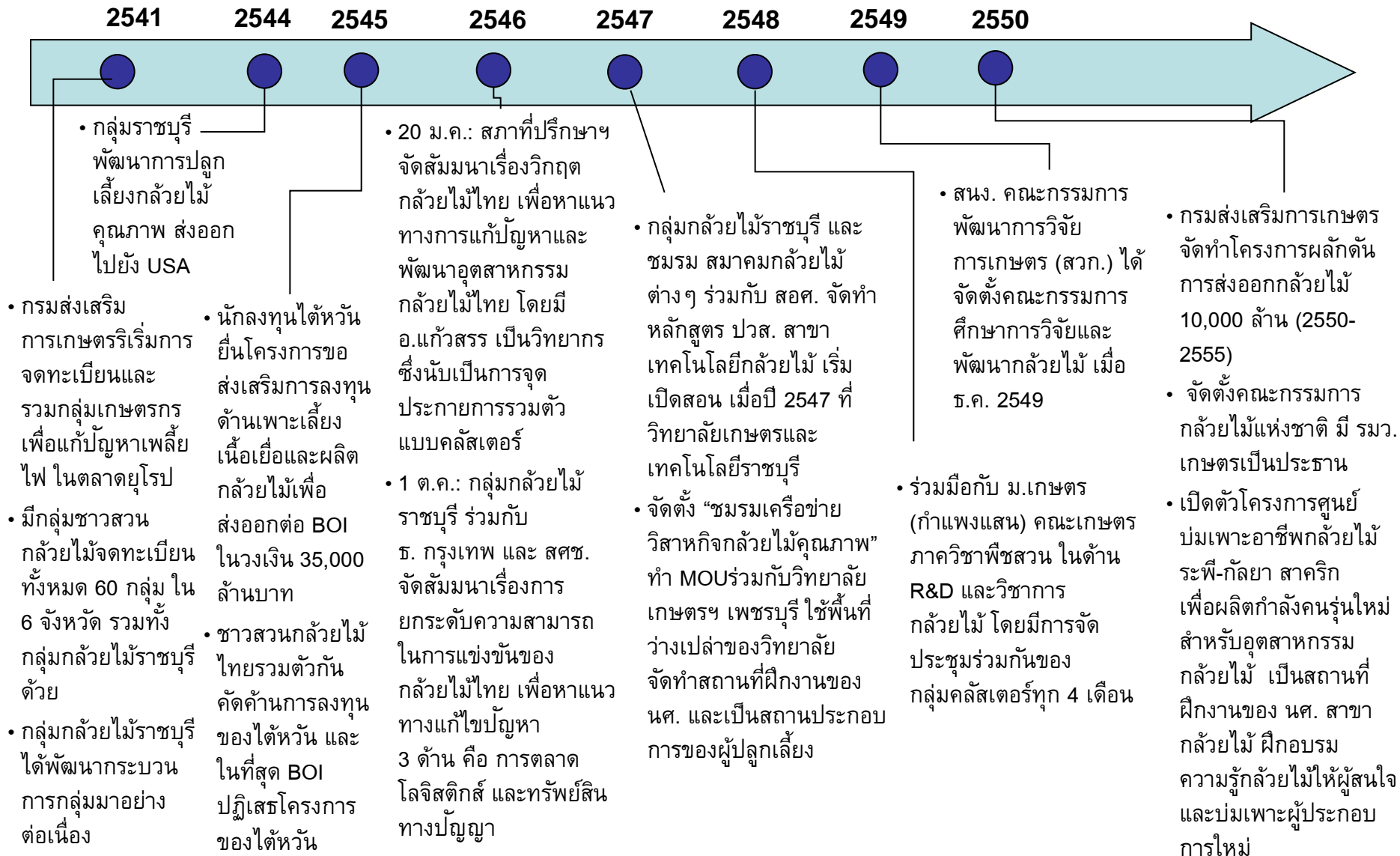
แสดงกล้วยไม้ต่าง ๆ

ตัวอย่างคลัสเตอร์

คลัสเตอร์กล้วยไม้ไทย



History of the Thai Orchid Cluster Development



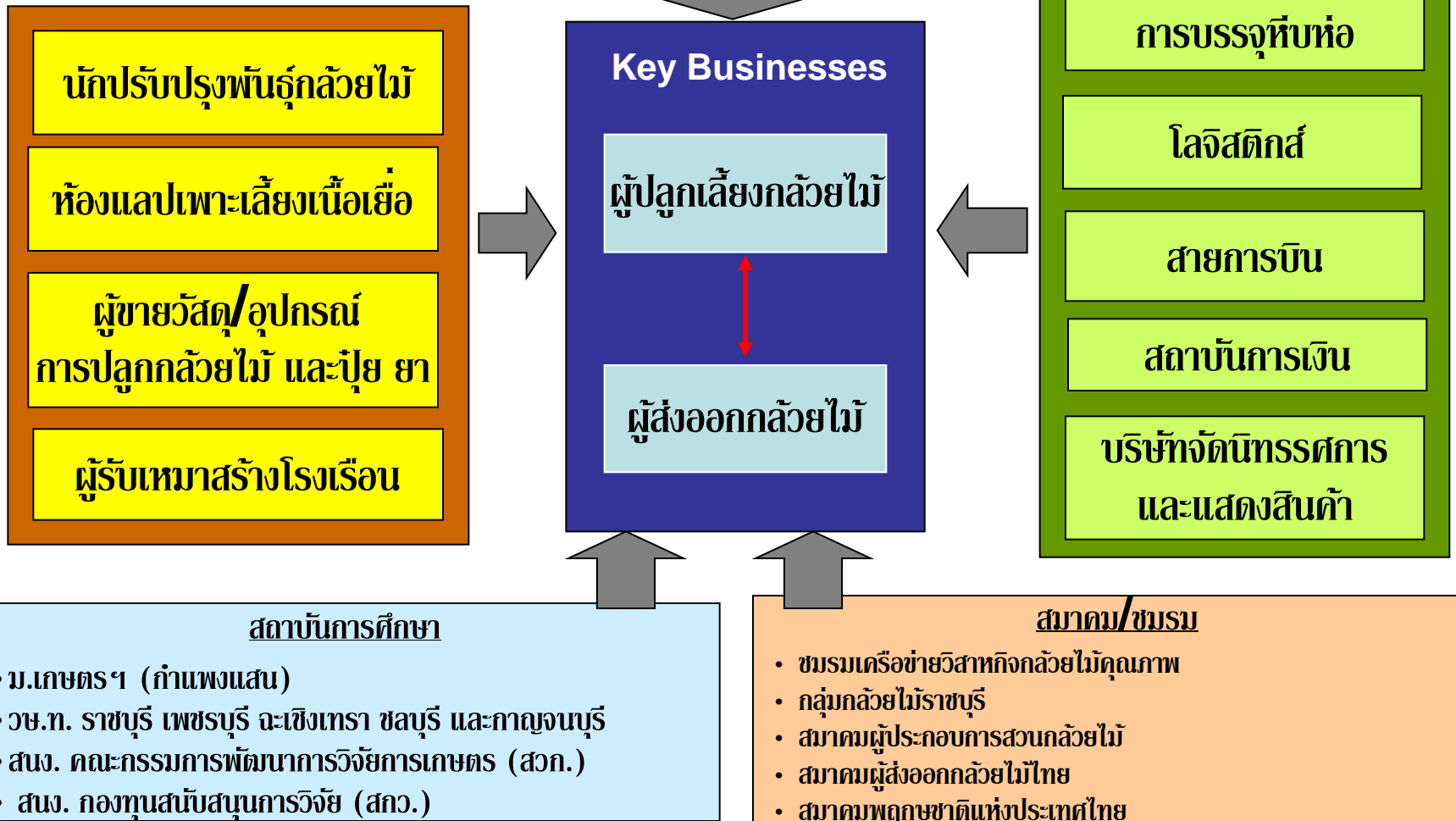
Thai Orchid Cluster Map

- กรมส่งเสริมการเกษตร
- กรมวิชาการเกษตร
- สนง. เกษตรจังหวัด ราชบุรี
- ผู้ว่าราชการจังหวัดราชบุรี

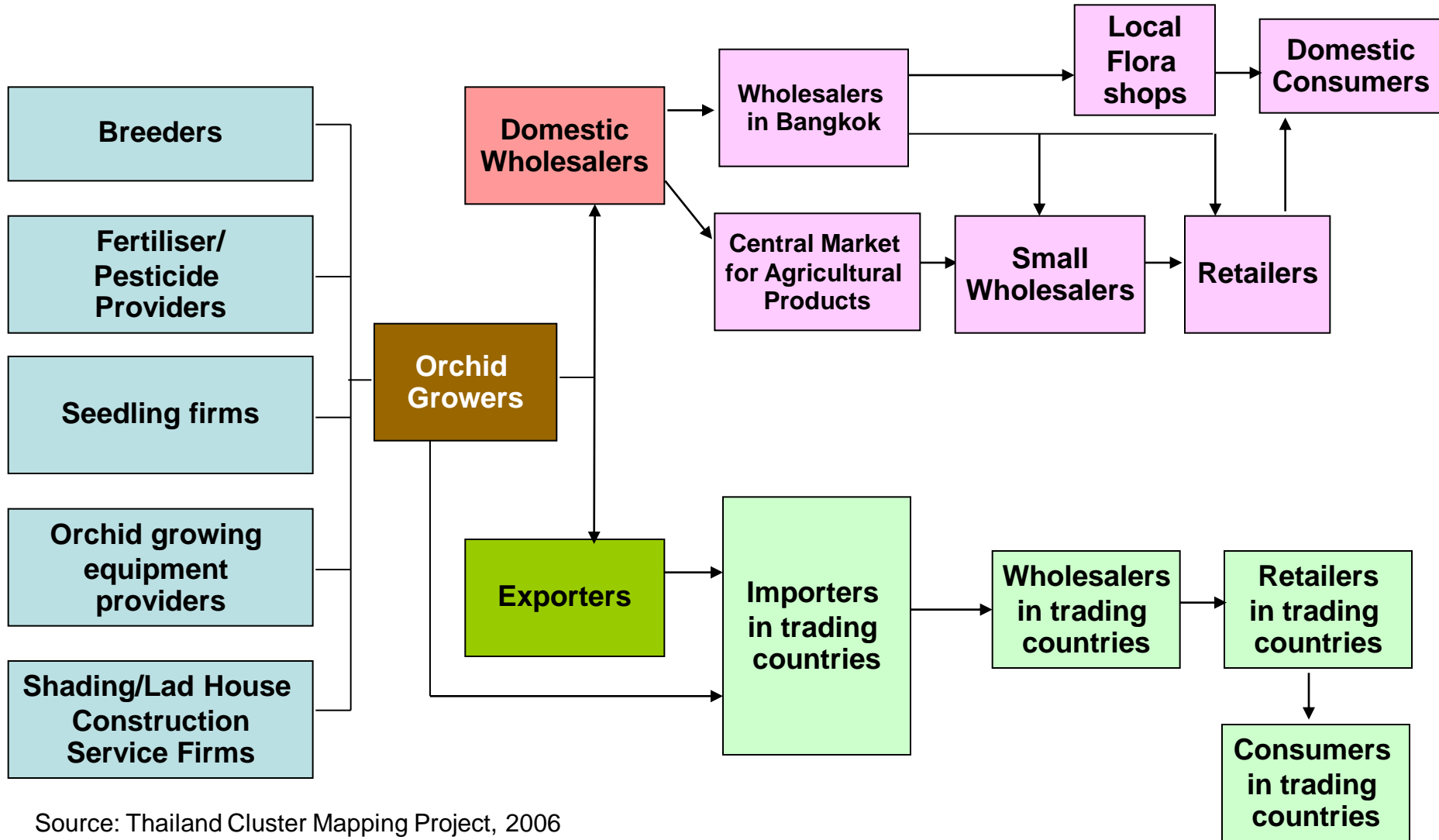
หน่วยงานภาครัฐ

- สนง. คณะกรรมการอาชีพศึกษา
- สนง. คณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจ และสังคมแห่งชาติ

- กรมศุลกากร
- กรมเจรจาการค้า/ กรมส่งเสริมการส่งออก
- สนง. จัดการประชุมและนิทรรศการนานาชาติ
- ททท.



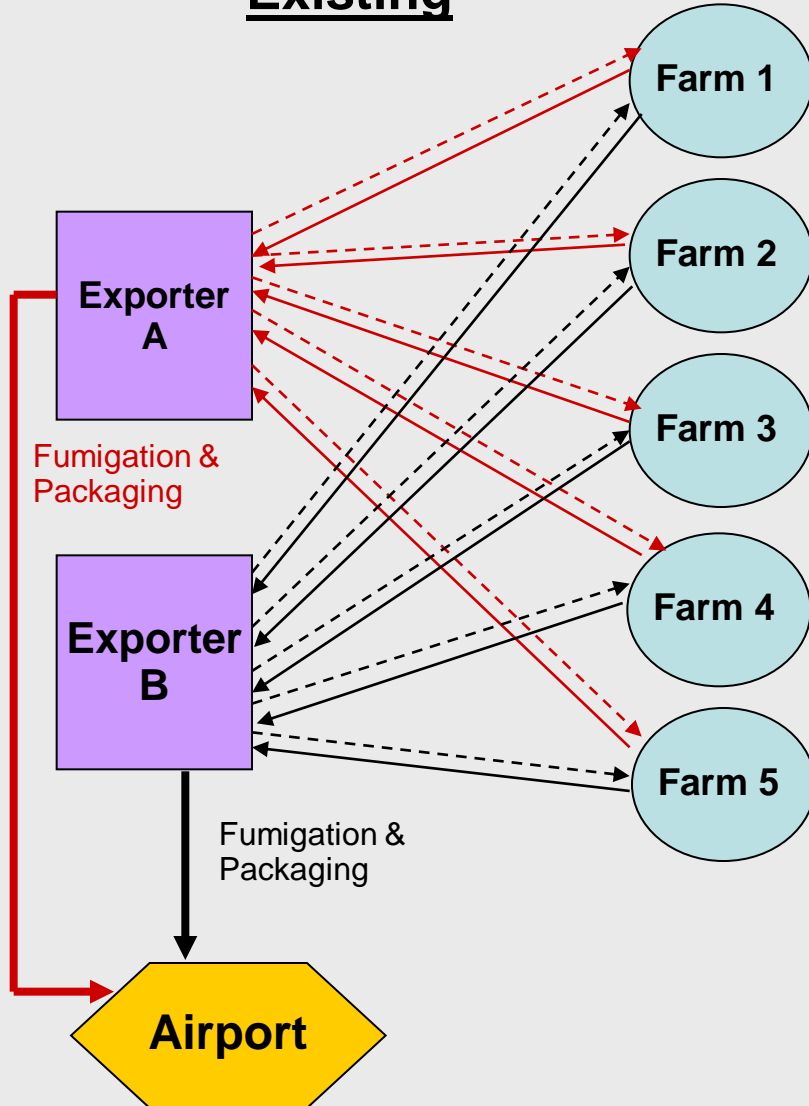
Supply Chain of Thai Orchid Industry



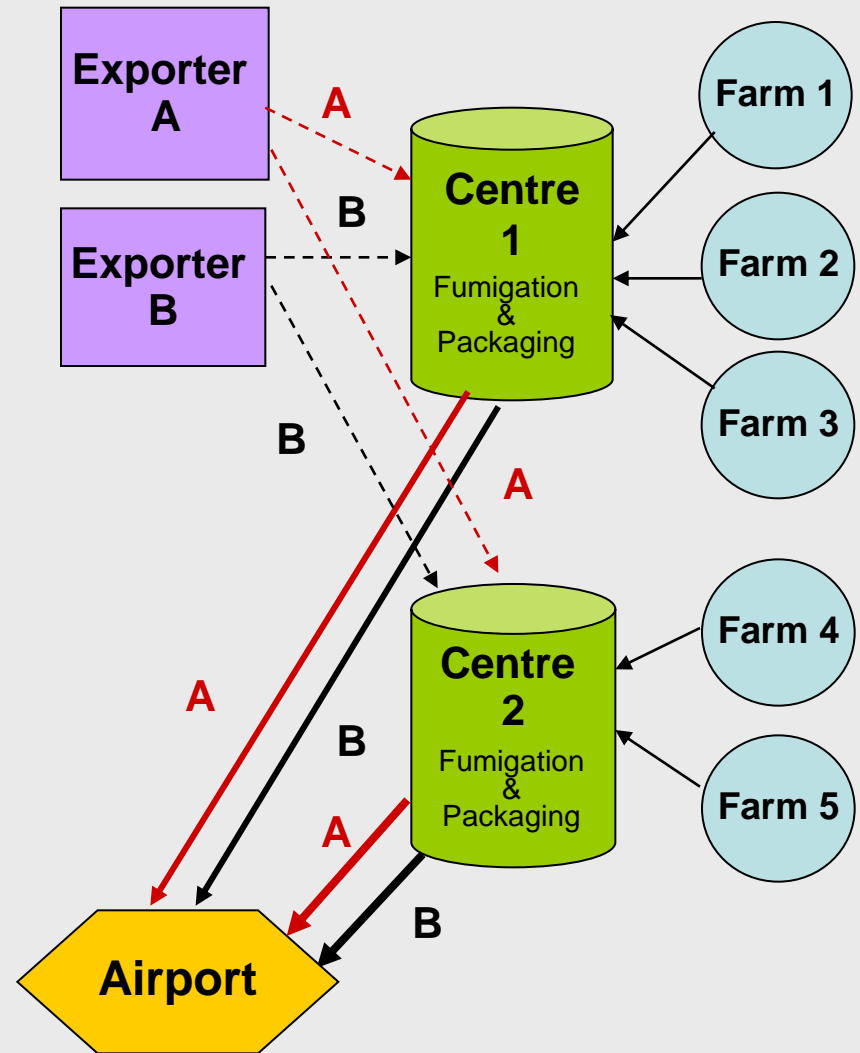
Source: Thailand Cluster Mapping Project, 2006

Logistics of orchid industry in Thailand

Existing

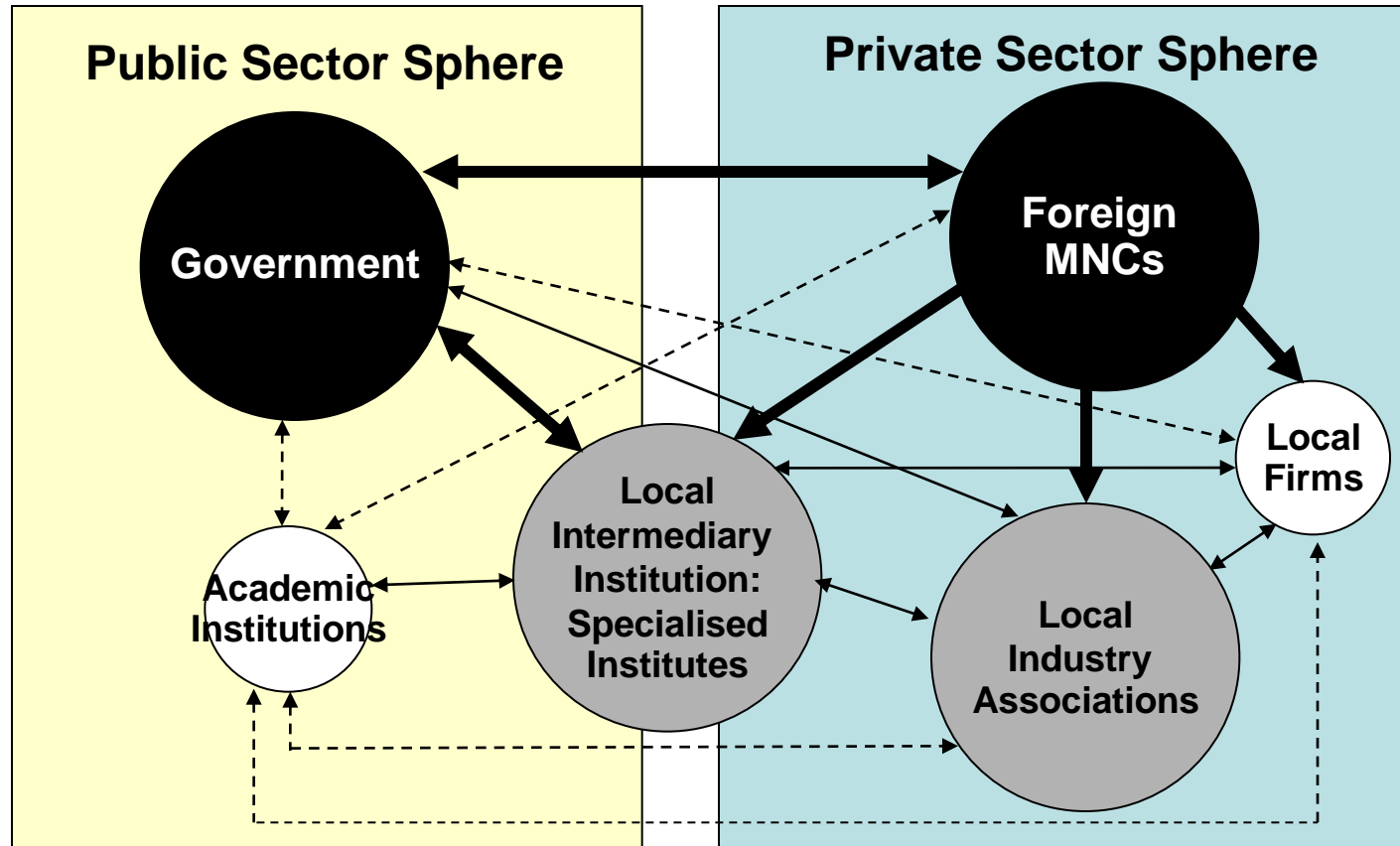


Should-be



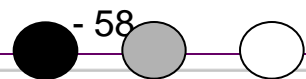
1. MNC-dominated and government-coordinated governance

Thai HDD, Thai Automotive and Auto-Parts, and Malaysian Electronics Clusters

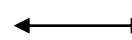


Degree of power/influence in the industrial policy process

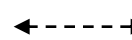
High Medium Low



Direct Influential relationships



Regular/typical relationships

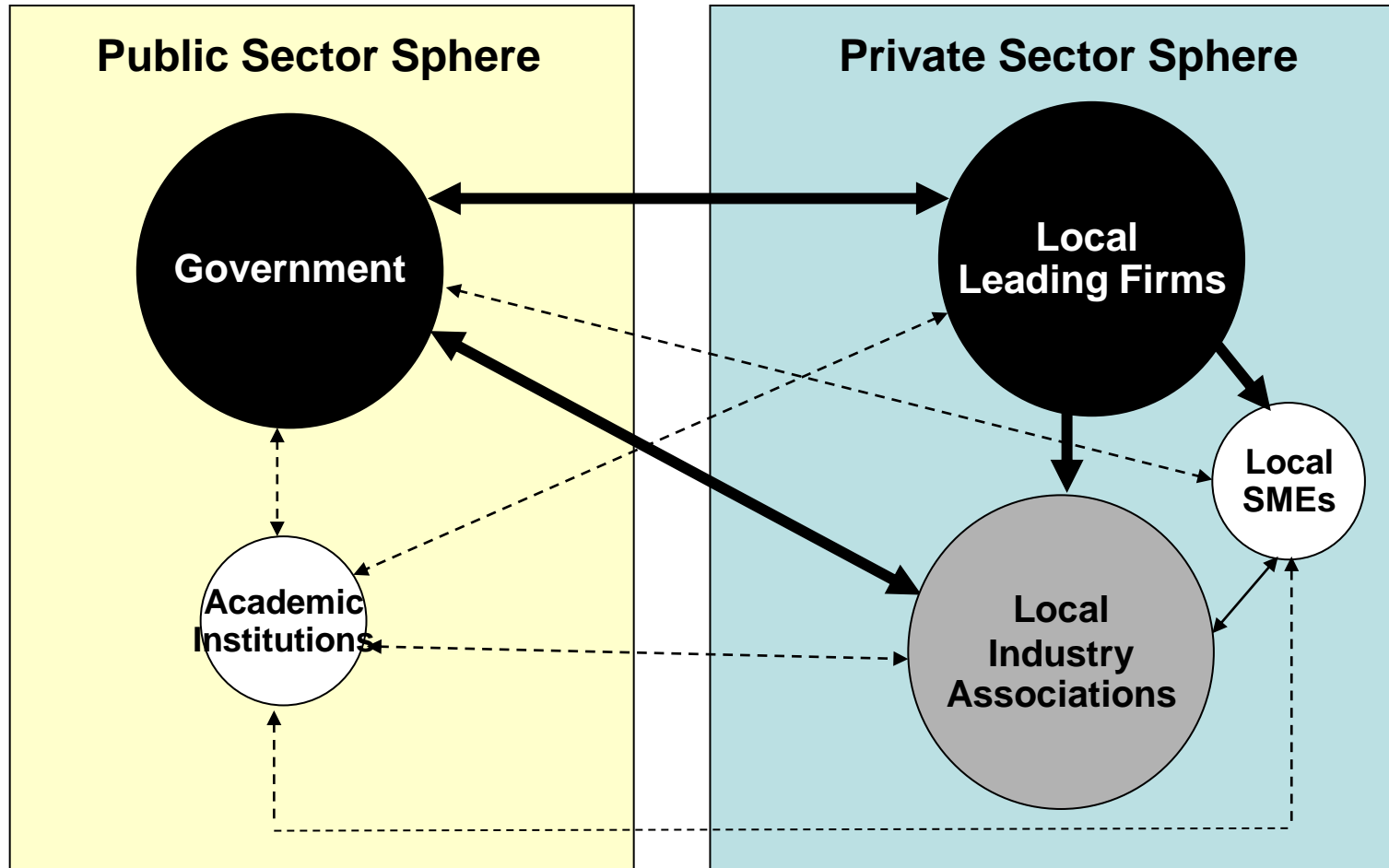


Relatively weak relationships

Size of the bubble represents the degree of participation (both directly and indirectly) in the industrial policy process. The bigger size represents high participation and the smaller size represents low participation.

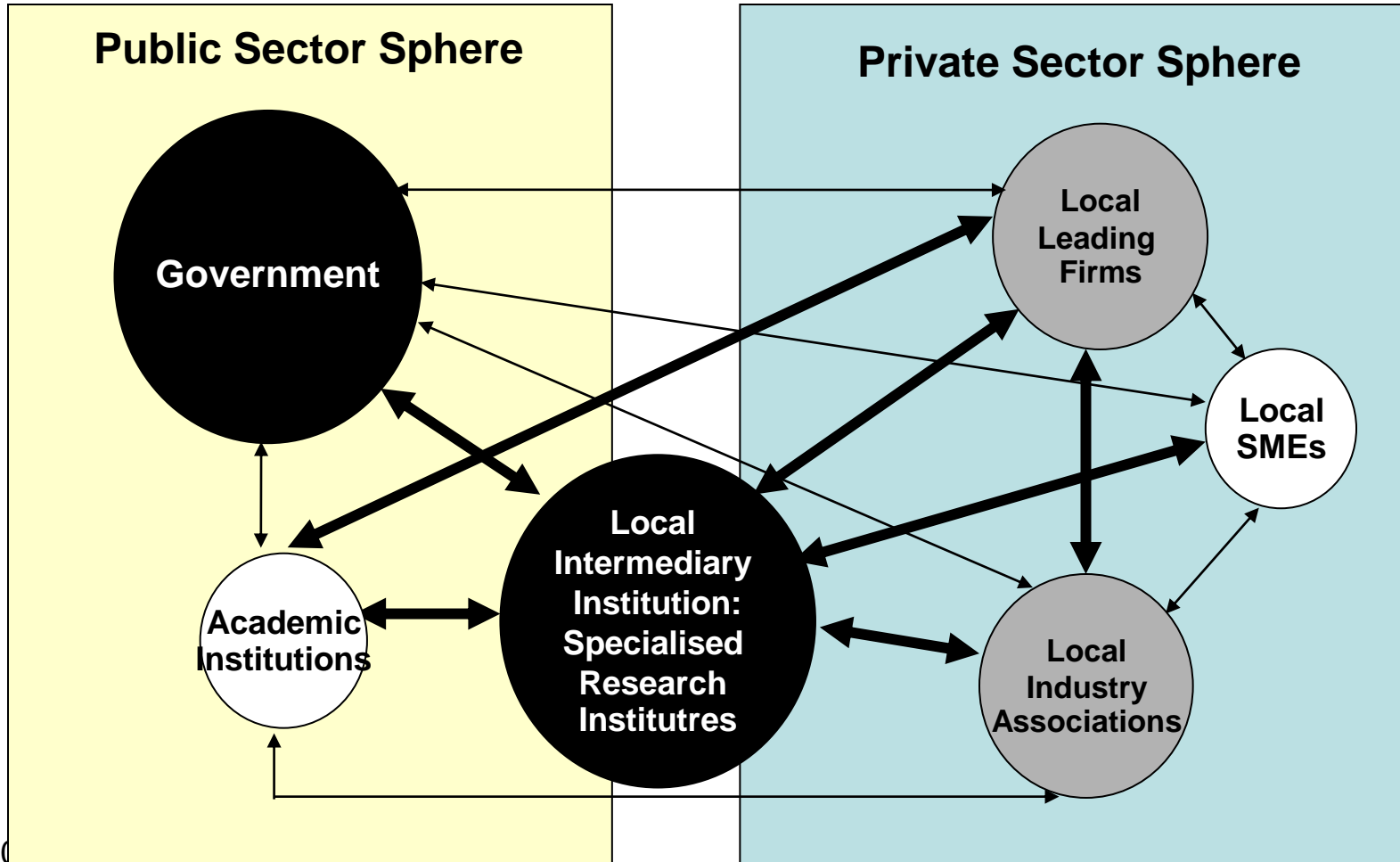
2. State-controlled governance

Malaysian Automotive and Auto-Parts Cluster



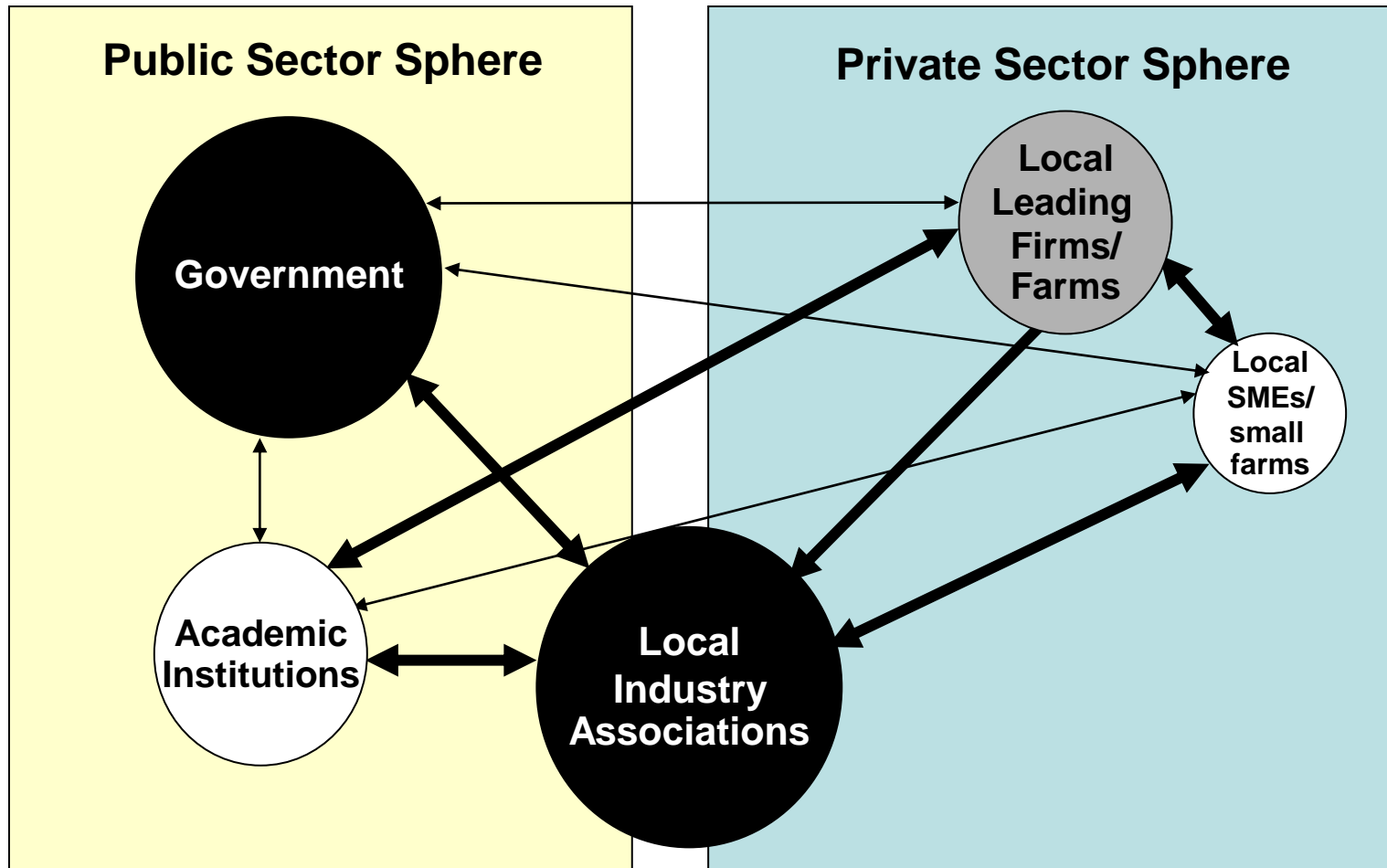
3. Local Intermediary Institution-Coordinated Cluster Governance

Sub-Type 1: Specialised Research Institution-Geared Taiwanese Semiconductor Cluster



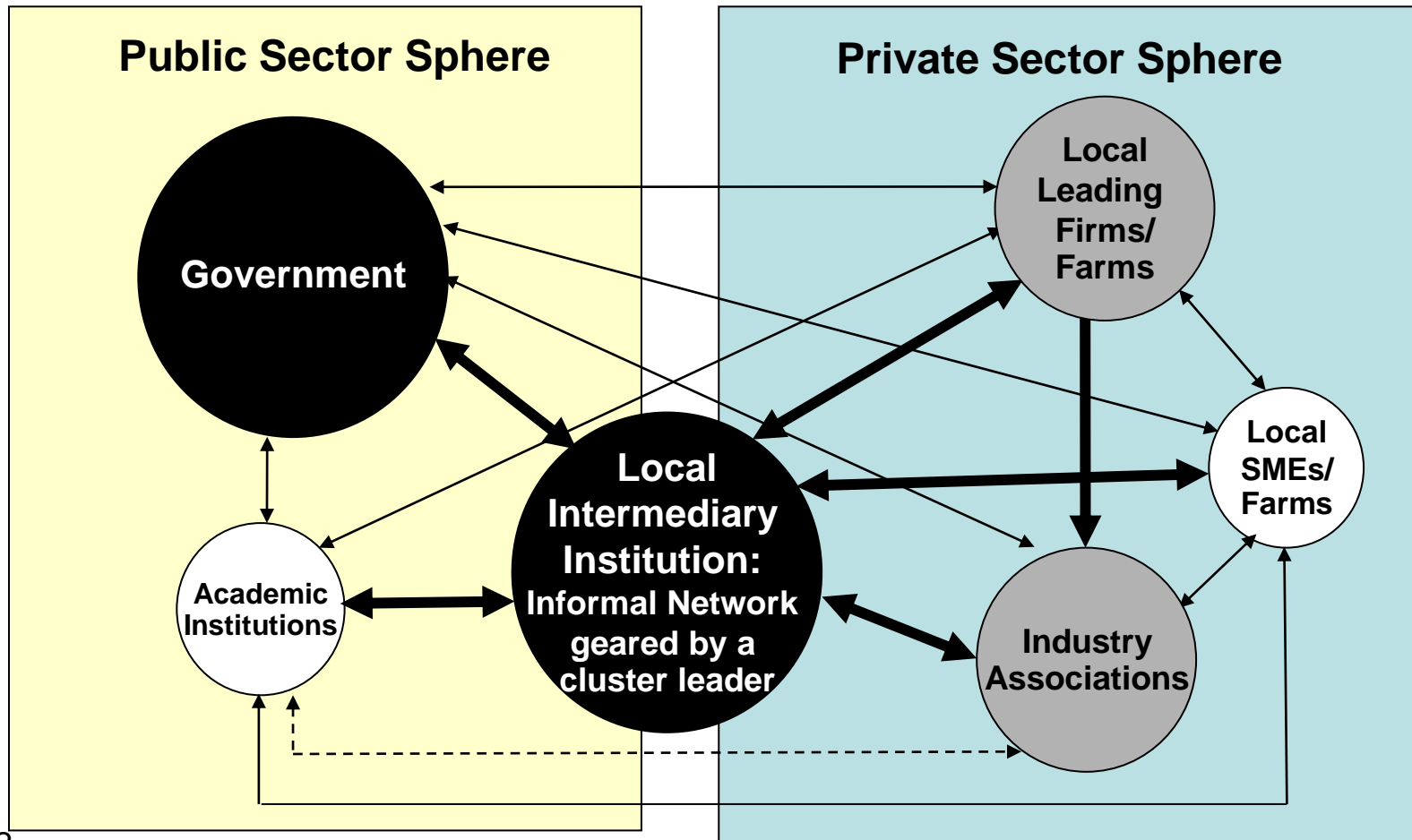
3. Local Intermediary Institution-Coordinated Cluster Governance

Sub-Type 2: Local Industry Association-Coordinated Taiwanese Orchid Cluster

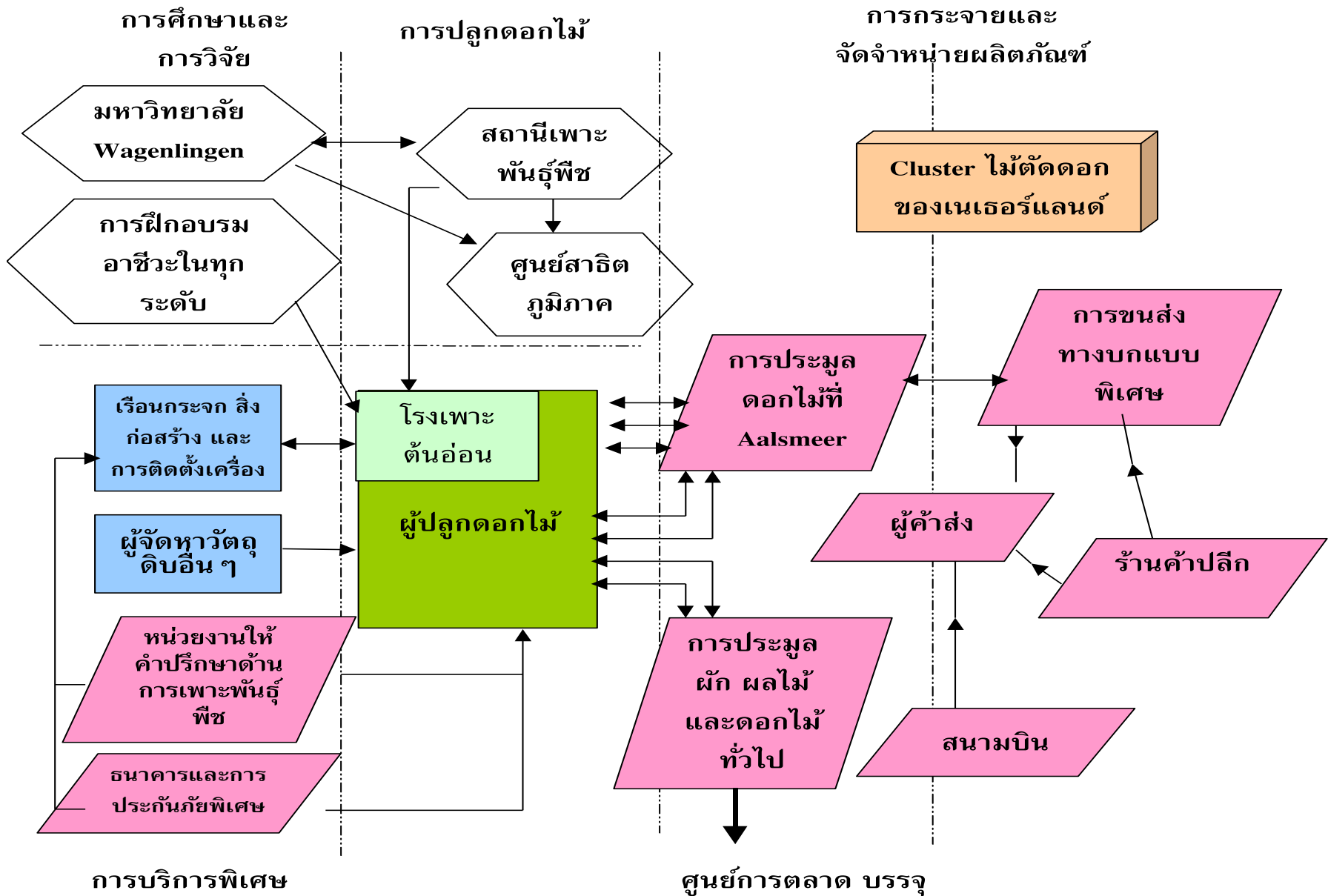


3. Local Intermediary Institution-Coordinated Cluster Governance

Sub-Type 3: Emerging Informal Network-Catalysed Thai Orchid Cluster



ตัวอย่าง Cluster ไม้ตัดดอกของเนเธอร์แลนด์

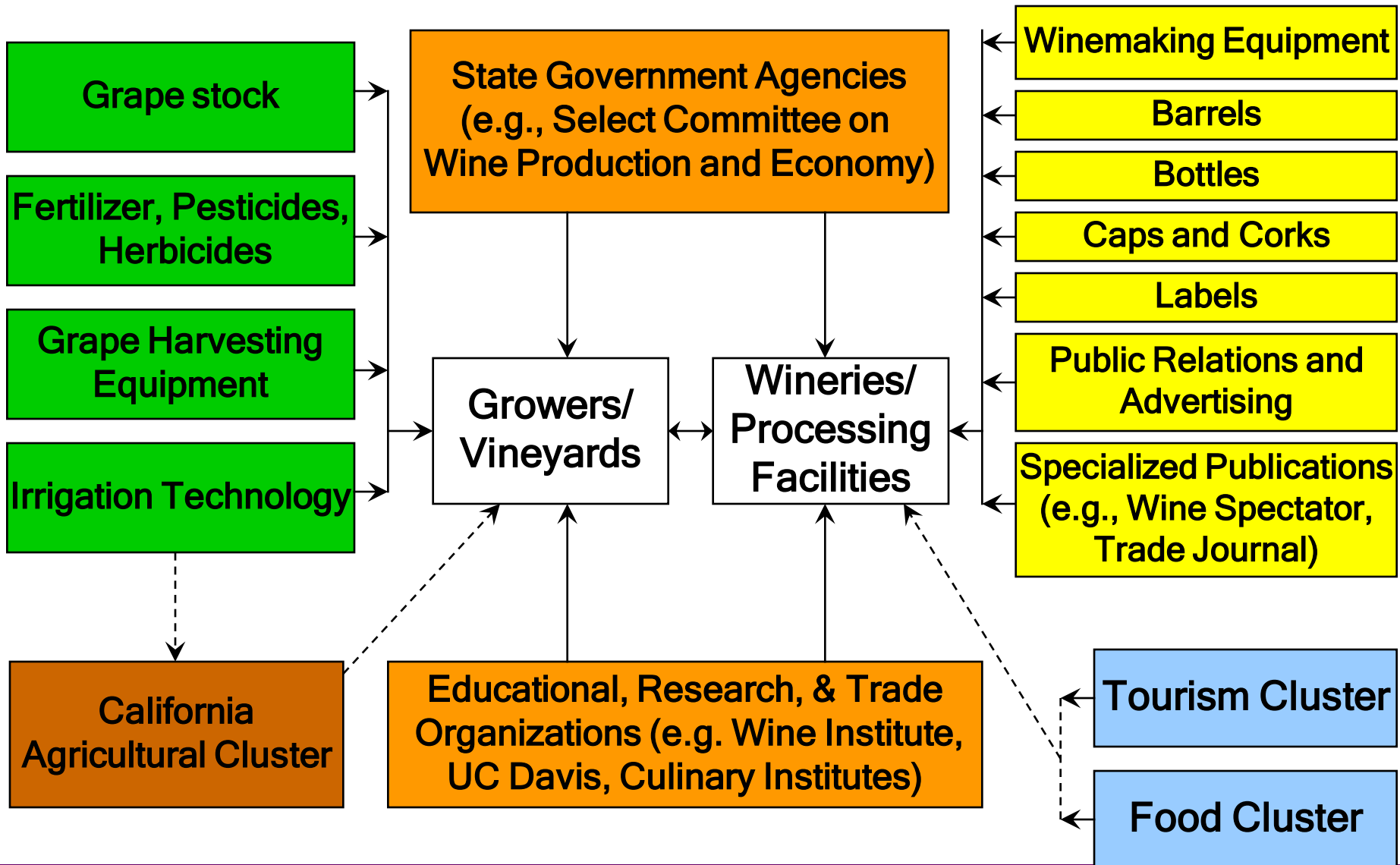


การบริการพิเศษ

ศูนย์การตลาด บรรจุ

ภัณฑ์ และจัดจำหน่าย

The California Wine Cluster



Vertical & Horizontal Linkages

- มีเครือข่ายเชื่อมโยงกันทั้งแนวตั้ง (Production Linkages) และแนวนอน (Cooperation Linkages)

Shared Vision & Strategy

- ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องมีจุดเน้นร่วมในทิศทางและยุทธศาสตร์การพัฒนา

CLUSTER

Demand-Driven

- ให้ความสำคัญต่ออุปสงค์/ความต้องการของตลาด

Promote Competition

- ส่งเสริมการแข่งขันทางการค้าที่เสรีและเป็นธรรม