



รายงานวิจัยฉบับสมบูรณ์

โครงการ

“การสร้างโซ่อุปทานระหว่างประเทศสำหรับสินค้าสถาบันเกษตรกรไทย

ศึกษาเฉพาะกรณีผลิตภัณฑ์สมุนไพร”

โดย นายธนภัท แสงอรุณ และคณะ

มีนาคม ๒๕๕๗

สัญญาเลขที่ RDG5540022

รายงานวิจัยฉบับสมบูรณ์

โครงการ

“การสร้างโซ่อุปทานระหว่างประเทศสำหรับสินค้าสถาบันเกษตรกรไทย

ศึกษาเฉพาะกรณีผลิตภัณฑ์สมุนไพร”

“Creating International Supply Chains for Farmer Enterprise:
A Study of Herbal Products”

คณะผู้วิจัย

- นายธนภัท แสงอรุณ สำนักงานนโยบายและยุทธศาสตร์การค้า
กระทรวงพาณิชย์
- นางผ้ายคำ ถิรพร คณะมนุษยศาสตร์และการจัดการ
การท่องเที่ยว มหาวิทยาลัยกรุงเทพ

ชุดโครงการการขับเคลื่อนการพัฒนาการสหกรณ์และการค้าที่เป็นธรรม
สำนักงานกองทุนสนับสนุนการวิจัยฝ่าย ๔

สนับสนุนโดยสำนักงานกองทุนสนับสนุนการวิจัย (สกว.)
(ความเห็นในรายงานนี้เป็นของผู้วิจัย สกว. ไม่จำเป็นต้องเห็นด้วยเสมอไป)

คณะผู้วิจัย

1. ดร. ธนัทธ แสงอรุณ

นักวิชาการพาณิชย์ปฏิบัติการ สำนักยุทธศาสตร์การพัฒนาความสามารถทางการแข่งขัน
สำนักงานนโยบายและยุทธศาสตร์การค้า กระทรวงพาณิชย์

๒. นางฝ้ายคำ ธีรพร

อาจารย์ คณะมนุษยศาสตร์และการจัดการการท่องเที่ยว มหาวิทยาลัยกรุงเทพ

ที่ปรึกษาโครงการ

๑. นางยุบลวรรณ ตันธีรรัตน์

ผู้ช่วยศาสตราจารย์สาขาสังคมวิทยา มหาวิทยาลัยกรุงเทพ

ผู้ช่วยวิจัย

๑. นายทท พ่อสาร

คำนำ

ภายใต้บริบทที่เศรษฐกิจของแต่ละประเทศมีความโยงใยกันอย่างใกล้ชิด เศรษฐกิจของไทยได้ถูกขับเคลื่อนไปบนฐานของนโยบายการค้าเสรีที่พึ่งพาการค้าระหว่างประเทศ โดยกว่า ร้อยละ 60 ของ GDP อยู่ในภาคการส่งออกและแขวนอยู่บน ความผันผวนของเศรษฐกิจโลก ไทยจึงต้องรับความเสี่ยงจากการเปลี่ยนแปลงของตลาดโลก โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ประเทศคู่ค้าหลัก อาทิ สหรัฐอเมริกา ญี่ปุ่น และสหภาพยุโรป ซึ่งสินค้าส่วนใหญ่ที่ส่งออกไปนั้น มาจากวิสาหกิจขนาดใหญ่ใน ๓ กลุ่มอุตสาหกรรม ได้แก่ ยานยนต์ อุปกรณ์ และส่วนประกอบ สินค้าอิเล็กทรอนิกส์ และเครื่องใช้ไฟฟ้าซึ่งเป็นสินค้าที่ต่างชาติเข้ามาลงทุนว่าจ้างให้ไทยผลิตเพื่อส่งออก (OEM) และมีสัดส่วนการนำเข้าวัตถุดิบจากต่างประเทศสูงด้วย นอกจากนี้ บริษัทต่างชาติเหล่านั้นยังพร้อมที่จะย้ายเงินทุนของตน ไปยังฐานการผลิตใหม่ที่มีแรงงานถูกกว่าเสมอ ในขณะที่ สินค้าที่ผู้ประกอบการไทยส่งออก อาทิ สินค้าในกลุ่มไลฟ์สไตล์และแฟชั่น และสินค้าเกษตรที่ไม่แปรรูป เป็นสินค้าที่มีฐานการตลาดแคบและมูลค่าเพิ่มต่ำ ทั้งยังเป็นสินค้าที่ประเทศเพื่อนบ้านและจีนมีการพัฒนาผลิตภาพและคุณภาพมากขึ้นทุกขณะด้วย ข้อเท็จจริงเหล่านี้สะท้อนถึง ของโครงสร้างการค้าระหว่าง ประเทศในปัจจุบันที่มีความเปราะบาง และมีการกระจายผลประโยชน์อยู่ในวงจำกัด

การส่งเสริมและสนับสนุนวิสาหกิจรายย่อย เป็นการลดความเสี่ยงจากการพึ่งพาการส่งออกของวิสาหกิจรายใหญ่ และเป็นการขยายโอกาสทางการค้าไปสู่เศรษฐกิจโดยรวมมากขึ้น รายงานวิจัยนี้ นำเสนอผลการศึกษาแนวทางการเชื่อมโยงเครือข่ายการผลิตและการค้าระหว่างสถาบันเกษตรกร เพื่อให้เข้าถึง ตลาดต่างประเทศ ได้โดยตรง (Shortening the Supply Chain) โดยชี้ให้เห็นถึงตัวอย่างในกรณีของโซ่อุปทานระหว่างประเทศของสินค้าสมุนไพรไทย เพื่อเป็นข้อมูลและแนวทางให้ภาครัฐและภาคเอกชน และภาควิชาการในการร่วมกันผลักดันการค้าของสถาบันเกษตรกรให้เข้มแข็งสามารถแข่งขันได้ทั้งในและนอกภูมิภาคอาเซียน รวมทั้งเป็นทางเลือกในการเข้าถึงช่องทางตลาดแทนการอุดหนุนภาคเกษตรด้วยนโยบายประชานิยมที่มีความเสี่ยงหลายด้าน

คณะนักวิจัยขอกราบขอบพระคุณ ดร. สีสวรรณ์ บัวสาย รศ. จุฑาทิพย์ ภัทราวาท ผู้ทรงคุณวุฒิ และเจ้าหน้าที่ของสถาบันวิชาการด้านสหกรณ์แห่งมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ และ สกว. ฝ่าย ๔ หากมีข้อติดขัดและข้อเสนอแนะประการใด คณะวิจัยขอน้อมรับด้วยความขอบคุณยิ่ง

(ดร. ธนภัท แสงอรุณ)

หัวหน้าโครงการวิจัย

มีนาคม ๒๕๕๗

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อ	ก-ข
บทสรุปสำหรับผู้บริหาร	ค
บทที่ ๑ บทนำ	
1.1 สภาพปัญหาและความสำคัญของการศึกษา	๑
1.2 วัตถุประสงค์ของการศึกษา	๓
1.3 โจทย์/คำถามการวิจัย	๓
1.4 ผลลัพธ์ที่คาดหวัง	๓
1.5 กรอบการวิเคราะห์	๔
1.6 วิธีการวิจัย	๔
1.7 แผนการดำเนินงาน	๕
1.8 ผลงานที่ส่ง สำนักงานกองทุนสนับสนุนการวิจัย (สกว.)	๖
1.9 คณะผู้วิจัย	๗
บทที่ ๒ การทบทวนวรรณกรรม	
๒.๑ ศักยภาพ โอกาสและความท้าทายของสินค้าสมุนไพรไทย	๗
๒.๒ แนวคิด/ทฤษฎีที่ใช้ในการตอบโจทย์	๑๑
- ทฤษฎีการค้าระหว่างประเทศสมัยใหม่ของเฮคเซอร์ฮ์ลีน	๑๑
- แนวคิดที่ว่าด้วยการสร้างความได้เปรียบเชิงแข่งขัน	๑๑
- ทฤษฎีเกี่ยวกับปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อสร้างโซ่อุปทานระหว่างประเทศ	๑๕
บทที่ ๓ วิธีการศึกษา	
๓.๑ ขอบเขตการศึกษา	๑๘
๓.๒ การเก็บข้อมูลและวิเคราะห์ข้อมูล	๒๐

บทที่ ๔ ผลการศึกษา

- | | | |
|-----|--|----|
| ๔.๑ | เส้นทางการสร้างโซ่อุปทานเพื่อเข้าสู่ตลาดต่างประเทศ | ๒๑ |
| ๔.๒ | ปัจจัยที่เป็นอุปสรรคกั้นขวางการเชื่อมโยงโซ่อุปทานระหว่างประเทศ | ๒๖ |
| ๔.๓ | แนวทางการสนับสนุนสถาบันเกษตรกรที่มีศักยภาพให้สร้างโซ่อุปทานระหว่างประเทศ | ๒๘ |

บทที่ ๕ สรุปผลและข้อเสนอแนะ

- | | | |
|-----|--|----|
| ๕.๑ | เส้นทาง อุปสรรคและการสนับสนุนให้สถาบันเกษตรกรให้สร้างโซ่อุปทาน | ๒๙ |
| ๕.๒ | ข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพิ่มเติม | ๓๐ |

บรรณานุกรม	๓๒
------------	----

ภาคผนวก

สารบัญตาราง

ตารางที่

หน้า

ตารางที่ ๑ การวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลให้สถาบันเกษตรกรสร้างโซ่อุปทานระหว่างประเทศ

๒๕

สารบัญภาพ

ภาพที่	หน้า
ภาพที่ ๑ โครงสร้างโซ่อุปทานการค้าระหว่างประเทศ	๑๒
ภาพที่ ๒ โครงสร้างโซ่อุปทานสินค้าสมุนไพร	๑๓
ภาพที่ ๓ การเชื่อมต่อด้านโลจิสติกส์การค้า (Logistics Connectivity) ในอินโดจีน (เมียนมาร์-ไทย-กัมพูชา-เวียดนาม-ตลาดภายนอก อาทิจีน อินเดีย อินโดนีเซีย)	๑๔
ภาพที่ ๔ กรอบการวิเคราะห์ปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอก	๑๕
ภาพที่ ๕ กระบวนการสร้างโซ่อุปทานระหว่างประเทศของสถาบันเกษตรกรต้นแบบแห่ง	๒๖
ภาพที่ ๖ เปรียบเทียบอุปสรรคในการสร้างโซ่อุปทานของสถาบันเกษตรกรศักยภาพแต่ละกลุ่ม	๒๗
ภาพที่ ๗ เปรียบเทียบแนวทางการลดอุปสรรคในการสร้างโซ่อุปทานของสถาบันเกษตรกรศักยภาพแต่ละกลุ่ม	๒๘
ภาพที่ ๘ ภาพรวมระบบสนับสนุนการสร้างโซ่อุปทานของสถาบันเกษตรกรศักยภาพ	๓๐

บทคัดย่อ

สัญญาเลขที่: RDG๕๕๔๐๐๒๒

หัวหน้าโครงการ: ดร. ธนัท แสงอรุณ

Email: tanapat_s@bu.ac.th; uncleum@yahoo.com

ระยะเวลาดำเนินงาน: ๑ กันยายน ๒๕๕๕ – ๑๘ มีนาคม ๒๕๕๗

งานวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์ ๓ ประการ ประการแรกคือเพื่อหารูปแบบของการพัฒนาเครือข่ายธุรกิจไปสู่ตลาดต่างประเทศสำหรับสถาบันเกษตรกรของไทย ประการที่สองเพื่อศึกษาปัจจัยสนับสนุนที่สถาบันเกษตรกรต้องการจากภาครัฐและเอกชนเพื่อให้สามารถเข้าสู่ตลาดต่างประเทศได้โดยอาศัยการพัฒนาความร่วมมือกับคู่ค้ากับภาคีในโซ่อุปทาน และประการที่สามเพื่อสังเคราะห์แนวทางการส่งเสริมและสนับสนุนสถาบันเกษตรกรโดยหน่วยงานภาครัฐและองค์กรพัฒนาเอกชนที่เกี่ยวข้อง

คณะผู้วิจัยดำเนินการวิจัยโดยใช้วิธีการวิจัย ๔ วิธี ประกอบด้วย ๑) การสำรวจเอกสารเพื่อค้นหากรณีศึกษาของสถาบันเกษตรกรที่จำหน่ายสินค้าสมุนไพร และพัฒนาเครือข่ายความร่วมมือกับคู่ค้าเพื่อเข้าสู่ตลาดต่างประเทศ ๒) สัมภาษณ์เชิงโครงสร้าง และการสังเกตเพื่อทราบถึงรูปแบบการบริหารจัดการ ของสถาบันเกษตรกรที่มีการพัฒนาเครือข่ายธุรกิจไปสู่ตลาดต่างประเทศ ๓) คัดเลือกสถาบันเกษตรกรสมุนไพร ที่มีศักยภาพ ๑๐ แห่งเพื่อสัมภาษณ์เชิงโครงสร้างเพื่อค้นหา ปัจจัยที่กั้นขวางไม่ให้สถาบันเกษตรกร ดังกล่าวพัฒนาเครือข่ายออกสู่ตลาดต่างประเทศ และ ๔) สัมภาษณ์เชิงโครงสร้างกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องเพื่อแสวงหาแนวทางที่ภาครัฐและภาคเอกชนควรให้การส่งเสริมและสนับสนุนเพื่อผลักดันให้สถาบันเกษตรกรมีการพัฒนาเครือข่ายธุรกิจไปสู่ตลาดต่างประเทศ

ผลการวิเคราะห์กรณี ศึกษาพบว่าการพัฒนาเครือข่ายธุรกิจไปสู่ตลาดต่างประเทศของสถาบันเกษตรกรสมุนไพร มีองค์ประกอบสำคัญ ๔ ประการที่คล้ายคลึงกัน ได้แก่ การมีทัศนคติ/วิสัยทัศน์ ภาวะผู้นำ และการวางแผนระยะยาวที่จะขยายตลาดออกไป การมีเครือข่ายกับประชาคมภายนอกและภาควิชาการ การมีความสามารถในการสร้างจุดเด่น /นวัตกรรม และการทำงานร่วมกับหน่วยธุรกิจที่เป็นคนกลาง (Intermediaries)

ประการที่สอง ปัจจัยที่กั้นขวางไม่ให้สถาบันเกษตรกร ที่มีศักยภาพพัฒนาเครือข่ายธุรกิจไปสู่ตลาดต่างประเทศคือ ความสามารถในการสร้างจุดเด่น/นวัตกรรมที่ยังจำกัด และ ความร่วมมือระหว่างสถาบันเกษตรกรและหน่วยธุรกิจที่เป็นคนกลางที่ยังไม่ใกล้ชิดเพียงพอ

ประการที่สาม ในการลดทอนอุปสรรคข้าง ต้นทางโซ่อุปทาน ปัจจัยในระดับองค์กรของสถาบันเกษตรกรและสภาพแวดล้อมที่เอื้ออำนวยต่อการพัฒนาเครือข่ายธุรกิจไปต่างประเทศต้องได้รับการพัฒนาควบคู่กันไป โดยในระดับองค์กรสถาบันเกษตรกรต้อง พยายามตอบสนองตลาดเฉพาะกลุ่ม (Niche) โดยนำความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรมเข้ามาใช้ให้มากขึ้น ในขณะที่ ภาควิชาการต้องช่วยสร้างมูลค่าเพิ่มและรัฐต้องอำนวยความสะดวกในการจดทะเบียน GI ในต่างประเทศให้มากขึ้นด้วย เพื่อสร้างความแตกต่างและตามสินค้าไทยให้โดดเด่น

ในระดับสภาพแวดล้อมทางธุรกิจ หน่วยและเอกชนอาจต้องร่วมกันในลักษณะเครือข่ายวิสาหกิจ (Cluster) เพื่อร่วมกันผลักดันให้เกิดโซ่อุปทานระหว่างประเทศ บทบาทของภาคีแวดล้อมในการสนับสนุนผู้ประกอบการรายย่อยจึงเป็นสิ่งจำเป็น ทั้งในแง่ Demand Pull and Supply Push ทั้งนี้ หน่วยงานที่เกี่ยวข้องควรแบ่งงานกันทำให้เข้าซ้กันและมีเป้าหมายเดียวกัน ด้วยการบูรณาการภารกิจแบบต้นน้ำ

Abstract

Project Code: RDG RDG๕๕๕๐๐๒๒

Project Head: Dr. Tanapat Sangaroon

Email: tanapat_s@bu.ac.th; uncleum@yahoo.com

Duration: ๑ September ๒๐๑๒ – ๑๘ March ๒๐๑๔

The three main objectives of this research are ๑) To seek prototype and the approaches that lead Thai farmer enterprises of herbal products to create international supply chains ๒) To identify barriers and challenges that impedes the farmer enterprises to develop collaboration with trading partners so as to enter international market and ๓) to find supportive conditions and business environment provided by societal partners in order to facilitate the construction of international supply chains for farmer enterprises. To address these objectives, we mainly obtain the data through the survey of documents and the interviews with all stakeholders; including farmer groups, SMEs enterprenuers, government officials, and academia.

The findings show that the existence of the international supply chains is rare. The case study results showed that four preconditions are required prior to the creation of international supply chains for farmer enterprises; strategic vision and leadership, networking and collaboration with societal partners and research institute, ability to absorb new idea and create new design and spcial identity for their products and service, and the existence of intermediary trader who generate demand pull and draw supports from societal partners to cultivate relationship with trading partners in foreign partners.

With respect to the barriers impeding potential farmer enterprises to construct their international supply chains, the study found two main challenges; the lack of innovation/niche development and need to strengthen collaboration between farmer enterprises and intermediate trading partners who have influence and access to markets.

According to the analysis of data obtained from discusstion with various stakeholders, the key recommendation is that the government provides supports on partnering farmer enterprises with intermediate trader as well as with academia and other societal partners. The readiness of business environment will assist the farmer enterprises to effectively respond to customers' preference, standards, and requirement.

Meanwhile, farmer enterprises should be enabled to generate creativity, identity, and niche products. A key factor that enables farmer enterprises to adopt the concept and develop international supply chain is the utilization of interlectual property rights. All in all, the study highlighted that demand pull and supply push are critical factors that facilitate the creation of international supply chains in the farmer enterprises.

บทสรุปสำหรับผู้บริหาร

ความสำคัญของปัญหา

การค้าระหว่างประเทศในปัจจุบันสะท้อนถึงบทบาทสำคัญของการส่งออก โดยวิสาหกิจขนาดใหญ่ซึ่งรับจ้างผลิตสินค้าเพื่อการส่งออกไปยังตลาดหลักๆ เพียงไม่กี่ประเทศ ซึ่งรายได้ตกอยู่กับนักลงทุนไทยและต่างชาติรายใหญ่ ที่พร้อมจะย้ายฐานการผลิต ออกไปได้เสมอ ในขณะที่ ภาคการส่งออกจากผู้ประกอบการรายย่อยยังมีความสามารถในการตลาดแคบ มีมูลค่าเพิ่มต่ำ และสินค้าจากประเทศเพื่อนบ้านรวมถึงจีนกำลังไหลเข้ามาช่วงชิงตลาด ภายในประเทศ มากขึ้น ทุกขณะ โครงสร้างการค้าในลักษณะนี้แสดงถึงความเปราะบางทางเศรษฐกิจและการกระจายผลประโยชน์ยังอยู่ในวงจำกัด ดังนั้น การส่งเสริมและสนับสนุนวิสาหกิจรายย่อยเป็นทางหนึ่งในการลดความเสี่ยงและเป็นการขยายโอกาสทางการค้าไปสู่เศรษฐกิจโดยรวมมากขึ้น รายงานวิจัยนี้มุ่งที่จะเรียนรู้กรณีตัวอย่างของการสร้างห่วงโซ่อุปทานหรือการเชื่อมโยงเครือข่ายธุรกิจไปยังตลาดต่างประเทศ

จากการค้นคว้าในเบื้องต้น พบว่าสถาบันเกษตรกรบางรายได้นำแนวทางการจัดการห่วงโซ่อุปทานไปใช้ในการพัฒนาธุรกิจเข้าสู่ตลาดต่างประเทศแล้ว อาทิ สหกรณ์ส้มโออินทรีย์ อ. เวียงแก่น จ. เชียงราย ห่วงโซ่อุปทานข้าวหอมมะลิเพื่อการส่งออก โดยสหกรณ์เกษตรอินทรีย์ จ. สุรินทร์ และห่วงโซ่อุปทานเพื่อการส่งออกปาล์มน้ำมันแบบยั่งยืน เป็นต้น ในการที่จะขยายผลของโครงการตัวอย่างข้างต้นให้แพร่หลายไปในกิจการของสถาบันเกษตรกร ผู้วิจัยจึงเห็นความจำเป็นที่ต้องมีการพัฒนาต้นแบบของ สถาบันเกษตรกรในการ เข้าสู่ตลาดได้โดยอาศัยความร่วมมือในห่วงโซ่อุปทานและการสนับสนุนจากทุกภาคส่วน เพื่อเป็นแนวทางที่ ชัดเจนให้แก่สถาบันเกษตรกรที่มีความพร้อมได้เข้าใจขั้นตอนการปฏิบัติ ตลอดจนเป็นข้อมูลในการกำหนดมาตรการส่งเสริมและสนับสนุนของภาครัฐและเอกชนต่อไป

คณะผู้วิจัยได้กำหนดขอบเขตการศึกษาและเลือกกลุ่มสินค้าสมุนไพรบางกลุ่ม โดยมี ข้อพิจารณา ดังนี้ 1) เป็นกลุ่มสินค้าที่เสี่ยงจะสูญเสียส่วนแบ่งตลาดในสัดส่วนที่สูงภายหลังการเข้า AEC แต่เป็นกลุ่มสินค้าที่มีศักยภาพพอที่จะพัฒนาความสามารถทางการแข่งขันให้กลับมาสูงได้ : กลุ่มสินค้ายาสมุนไพร 2) เป็นสินค้าสมุนไพรที่มีแนวโน้มจะแข่งขันได้ดี ควรขยายตลาดและครองส่วนแบ่งทางการตลาดให้มากที่สุดรวมถึงการนำเข้าสินค้าไปต่อยอดในธุรกิจบริการได้ด้วย: กลุ่มสินค้าเครื่องสำอางและสปา

วิธีการศึกษา

แนวคิดที่ใช้ในการตอบคำถามการวิจัย : โครงการวิจัยอาศัยแนวคิดด้านการบริหาร /จัดการ ในการแสวงหาปัจจัยข้างต้นและแนวทางในการส่งเสริมและสนับสนุนการเชื่อมโยงระหว่างสถาบันเกษตรกรและคู่ค้าภายนอกประเทศ โดยใช้ทฤษฎีว่าด้วยด้วยการแพร่หลายของนวัตกรรม (Diffusion of innovation adoption) ของ Rogers (1995) มาช่วยชี้แนะการค้นคว้าทางทฤษฎีด้านการจัดการ ซึ่งนำไปสู่การผสมผสานทฤษฎีที่ให้ความสำคัญกับปัจจัยทั้งภายในและภายนอกองค์กรของสถาบันเกษตรกรเองด้วย ได้แก่ ๑) ทฤษฎีว่าด้วยสถาบันซึ่งเป็นกลไกในการขับเคลื่อนการตัดสินใจของบุคคลและองค์กร (New institutional sociology theory) ของ Hoffman (2001) ๒) ทฤษฎี Resource-based view of the firm ตามผลการศึกษาของHart (1995) และ ๓) ความสัมพันธ์ระหว่างองค์กรธุรกิจกับห่วงโซ่อุปทานภายใต้วาระการดำเนินงาน Buyer-supplier relationship (เช่น Morgan and Hunt, 1994) ซึ่งในบทต่อไป คณะผู้วิจัยจะได้ขยายความตัวแปรต้นทั้ง 3 กลุ่มนี้ รวม 11 ตัวแปร ซึ่งจะได้นำไปเป็นแนวทางในการเก็บข้อมูลและหารือกับผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องต่อไป

การเก็บข้อมูล:

๑. ค้นหาและศึกษากรณีต้นแบบของสถาบันเกษตรกรสินค้าสมุนไพร ที่มีการพัฒนาเครือข่ายธุรกิจไปยังตลาดต่างประเทศ

๒. คัดเลือกสถาบันเกษตรกรที่ผลิตสินค้าสมุนไพร ซึ่งมีศักยภาพในการทำธุรกิจการค้าและบริการ ระหว่างประเทศมา 10 แห่ง เพื่อทำการถ่ายทอดประสบการณ์จากกรณีศึกษาข้างต้น

๓. ใช้แบบสัมภาษณ์ เพื่อรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับปัจจัยที่กั้นขวางไม่ให้ สถาบันเกษตรกรที่มีศักยภาพ ข้างต้นพัฒนาธุรกิจเพื่อส่งออกสินค้าและบริการกับคู่ค้าในต่างประเทศ

๔.หารือกับกลุ่มผู้เชี่ยวชาญเพื่อแลกเปลี่ยนความคิดเห็นของภาคีต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับโซ่อุปทานสินค้าสมุนไพรของสถาบันเกษตรกร ในการหาแนวทางที่ภาครัฐและภาคเอกชนควรให้การส่งเสริมและสนับสนุน การพัฒนาเครือข่ายธุรกิจไปสู่ตลาดโลก

ผลการศึกษา

การวิเคราะห์เรื่องราวของเส้นทาง (Trajectories) การเข้าสู่ตลาดต่างประเทศของสถาบันเกษตรกร ๔ แห่ง พบว่า สถาบันเกษตรกรสามารถขยายตลาดการค้าออกสู่ต่างประเทศได้โดยการสร้างเครือข่ายความร่วมมือ กับคู่ค้าทั้งต้นน้ำและปลายน้ำ โดยความร่วมมือที่เกิดขึ้น ไม่ได้เกิดจากการดำเนินงานของสถาบันเกษตรกรเพียง ลำพัง แต่เกิดจากปฏิสัมพันธ์ระหว่างสถาบันเกษตรกรและภาคีแวดล้อมที่กระตุ้นให้เกิดการเรียนรู้และสร้างเงื่อนไข ที่เอื้อให้ความร่วมมือพัฒนาขึ้นเป็นลำดับจนกระทั่งสินค้าสมุนไพรสามารถจำหน่ายได้ในต่างประเทศ

ปัจจัยที่มีน้ำหนักรองลงมาคือ ความได้เปรียบด้านการพัฒนาจุดเด่นของสินค้าและบริการ โดยอาศัยทุน ทางวัฒนธรรม ความพิเศษด้านภูมิศาสตร์ และความคิดสร้างสรรค์มาเป็นสร้างมูลค่าเพิ่มและเสริมความน่าสนใจ ของสินค้าในตลาดต่างประเทศได้ ในขณะที่ ปัจจัยภายในองค์กรของสถาบันเกษตรกรเอง อาทิ ทักษะที่เปิดรับต่อ การขยายช่องทางตลาดให้กว้างขึ้น รวมทั้งทักษะด้านรูปแบบการบริหารงานที่มีความร่วมมือกันอย่างใกล้ชิด เป็นอีกปัจจัยหนึ่งที่ผลักดันสถาบันเกษตรกรให้แสวงหาและพัฒนาความร่วมมือกับคู่ค้าเพื่อการเข้าสู่ตลาด ต่างประเทศ

จากผลการศึกษาที่ได้ข้างต้น คณะผู้วิจัยได้ทราบถึงปัจจัยบวกที่เอื้อให้สถาบันเกษตรกรพัฒนาความ ร่วมมือกับคู่ค้าเพื่อขยายตลาดออกสู่ต่างประเทศ ข้อมูลนี้ได้ถูกนำไปใช้ เป็นแนวทางในการคัดเลือกสถาบัน เกษตรกรที่มีความพร้อมศักยภาพที่จะส่งเสริมให้พัฒนาเครือข่ายธุรกิจไปสู่ตลาดต่างประเทศโดยคณะผู้วิจัยได้ทำ การคัดเลือกสถาบันเกษตรกรจำนวน 10 แห่ง จากฐานข้อมูลของกระทรวงพาณิชย์ ซึ่งได้บันทึกรายชื่อ ผู้ประกอบการสินค้าชุมชนที่ได้เคยเข้าร่วมโครงการพัฒนาศักยภาพทั้งในด้านการบริหารจัดการ คุณภาพของสินค้า และประสบการณ์ในการร่วมงานแสดงสินค้ามาชาติกับกระทรวงพาณิชย์ และทำการสัมภาษณ์ถึงโครงสร้าง โดย นำประสบการณ์ของสถาบันเกษตรกรที่มีการพัฒนาโซ่อุปทานเพื่อการค้าระหว่างประเทศแล้วไปถ่ายทอดแก่ ผู้ประกอบการให้ผู้แทนของสถาบันเกษตรกรทั้ง ๑๐ แห่งได้เรียนรู้และซักถาม พร้อมทั้งขอความเห็นจากสถาบัน เกษตรกรเกี่ยวกับอุปสรรคหรือข้อจำกัดที่ทำให้สถาบันเกษตรกรที่สัมภาษณ์ยังไม่พัฒนาเครือข่ายธุรกิจเพื่อเข้าสู่ ตลาดต่างประเทศ

จากการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพที่ได้โดยการให้รหัสและจัดกลุ่ม (Clusters) ได้ข้อค้นพบว่า สถาบัน เกษตรกรทุกแห่งมีความเห็นสอดคล้องกันว่า ตลาดต่างประเทศเป็นโอกาสที่ไม่ควรมองข้าม และในการพัฒนาไปสู่ ตลาดที่กว้างขึ้นนั้นจำเป็นต้องอาศัยการแลกเปลี่ยนเพื่อเรียนรู้มากขึ้น โดยสถาบันเกษตรกรทุกแห่งต่างมีเครือข่าย ความสัมพันธ์อันดีกับสถาบันการศึกษาและผู้เชี่ยวชาญด้านสมุนไพรทั้งสิ้น ทั้งนี้ เนื่องจากสินค้าในกลุ่มนี้ต้องการ องค์ความรู้ในเชิงเทคนิค ซึ่งปัจจัยด้านทัศนคติและด้านเครือข่ายทางวิชาการนี้เป็นสองปัจจัยที่พบในกลุ่มสถาบัน เกษตรกรที่ได้มีการพัฒนาโซ่อุปทานระหว่างประเทศแล้ว

ปัจจัยอีกสองประการที่สถาบันเกษตรกรทุกแห่งได้กล่าวถึงและให้ความสำคัญต่อการตัดสินใจสร้าง โซ่อุปทานระหว่างประเทศ คือ ๑) ความพร้อมขององค์กรในด้านการมีจุดเด่นหรือเอกลักษณ์ของสินค้าที่สร้าง ความแตกต่างและความได้เปรียบในตลาดต่างประเทศ ๒) การมีตัวกลางหรือคนกลางทางการตลาด(Market

Intermediaries) ซึ่งจะทำหน้าที่เสมือนเป็นสะพานเชื่อมโยงสถาบันเกษตรกรกับตลาดและธุรกิจระหว่างประเทศ ปัจจัยทั้งสองประการนี้มีอิทธิพลต่อการพัฒนาเครือข่ายธุรกิจไปสู่ตลาดต่างประเทศของสถาบันเกษตรกรแตกต่างกันไป

จากการหารือกับกลุ่มผู้เชี่ยวชาญแต่ละด้านถึงแนวทางการลดทอนอุปสรรคและข้อจำกัดดังกล่าวข้างต้น และนำข้อมูลมาจัดประมวล พบแนวทางพื้นฐาน ๗ ประการที่สถาบันเกษตรกรที่มีศักยภาพทุกกลุ่ม ต้องได้รับการผลักดันในแนวทางเดียวกัน ได้แก่

ปัจจัยระดับองค์กรได้แก่

๑. การนำทรัพย์สินทางปัญญามาใช้ประโยชน์ โดยเฉพาะอย่างยิ่ง สิ่งบ่งชี้ทางภูมิศาสตร์ (Geographical Indication: GI) เพื่อให้ตอบสนองตลาดเฉพาะกลุ่ม (Niche)

๒. ส่งเสริมการสร้างตราสินค้า โดยอาจสนับสนุนให้เกิดตราสินค้าของจังหวัด รวมถึงธุรกิจที่เกิดจากหุ้นส่วนระหว่างภาครัฐและเอกชน เพื่อร่วมกัน สร้างโซ่อุปทานที่สั้นกว่าเดิม ทำให้เกษตรกรสามารถเก็บเกี่ยวผลประโยชน์ได้มากขึ้น

๓. ใช้ประโยชน์สูงสุดจาก FTA และการเป็น AEC โดยออกไปลงทุนในประเทศเพื่อนบ้านโดยมองว่าไทย และประเทศเพื่อนบ้านเป็นฐานการผลิตและตลาดเดียวกัน

ปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมทางธุรกิจ

๔. ให้คำปรึกษาและแก้ไขปัญหาด้านกฎระเบียบ สนับสนุนด้านข้อมูลและคำปรึกษา ตั้งแต่เอกสารการส่งออก ขั้นตอนทางศุลกากร การจัดเก็บและกระจายสินค้าในต่างประเทศ และการแก้ไขปัญหาข้อกฎหมาย อาทิ มาตรฐานสินค้าและการคุ้มครองผู้บริโภค

๕. ยกระดับความร่วมมือใน คลัสเตอร์ ซึ่งประกอบด้วยหน่วยธุรกิจต้นน้ำ กลางน้ำ และปลายน้ำ รวมทั้งภาคีที่เกี่ยวข้อง (Cluster Management) โดยใช้ผลการวิจัยและพัฒนาเป็นตัวขับเคลื่อนกิจกรรมความร่วมมือในการพัฒนาสินค้าและตลาดต่างประเทศ

ปัจจัยด้านความสัมพันธ์ระหว่างคู่ค้า

๖. การเชื่อมต่อห่วงโซ่ระหว่าง SMEs เข้ากับผู้นำเข้าในต่างประเทศหน่วยงานภาครัฐและภาควิชาการเป็นสื่อกลางเชื่อมต่อระหว่างสถาบันเกษตรกร ผู้ประกอบการ SMEs และผู้นำเข้าในต่างประเทศ (Matching Strategic Partners) โดยต้องคำนึงความต้องการของผู้บริโภค กฎระเบียบ/มาตรฐาน และความเสี่ยงที่ผู้ค้าคนกลางหรือผู้ประกอบการ SMEs จะแสวงหาประโยชน์สูงสุดจากการกำหนดราคาซื้อและราคาในตลาดของผู้บริโภค จึงต้องมีกระบวนการคัดเลือก พัฒนาธุรกิจร่วมกัน และการกำกับดูแลพฤติกรรมของผู้ค้าคนกลางได้อย่างใกล้ชิด

๗. การสร้างช่องทางทางการค้าสำหรับสถาบันเกษตรกร การออกไปดำเนินธุรกิจค้าส่ง/ค้าปลีกในประเทศที่เป็นตลาดเป้าหมาย ซึ่งสถาบันเกษตรกรเองอาจไม่สามารถลงทุนในส่วนนี้ได้ จำเป็นต้องให้รัฐเข้ามาประสานเพื่อให้เกิดการสนับสนุนจากภาคส่วนต่างๆ การสร้างช่องทางพิเศษนี้อาจทำได้โดยการ ร่วมลงทุน กับหุ้นส่วนในต่างประเทศ (Joint Venture) ซึ่งหุ้นส่วนที่วิสาหกิจท้องถิ่นจะสามารถนำ ความรู้ความเข้าใจใน ความต้องการ และพฤติกรรมของผู้บริโภค กฎระเบียบ มาตรการและมาตรฐานสินค้าและบริการในประเทศนั้นๆ มาทำการตลาดได้อย่างมีประสิทธิภาพ (Demand Pull) ในขณะเดียวกัน ภาควิชาการควรเข้ามาช่วยยกระดับคุณภาพสินค้าให้ได้มาตรฐานเพื่อสร้างความเชื่อถือ รวมถึงการใช้ประโยชน์จากภูมิปัญญาและผลการวิจัยเพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มและความแตกต่างให้กับสินค้าไทย (Supply Push) ทั้งนี้ หากภาครัฐและภาควิชาการไม่เข้ามาสนับสนุน การร่วมพันธมิตรกับธุรกิจท้องถิ่นของประเทศผู้นำเข้าจะทำได้ยาก มาก เนื่องจากสมรรถนะขององค์กรของสถาบันเกษตรกรส่วนใหญ่ยังไม่พร้อมที่จะเชื่อมต่อกับตลาดต่างประเทศได้โดยตรง

บทที่ ๑

บทนำ

๑.๑ สภาพปัญหาและความสำคัญของการศึกษา

สถาบันเกษตรกร เป็นการจัดองค์กรรูปแบบหนึ่งที่ช่วยเพิ่มศักยภาพทางการค้าสินค้าเกษตรให้กับเกษตรกรรายย่อย โดยมาตรา 7 แห่งพระราชบัญญัติการปฏิรูปที่ดินเพื่อเกษตรกรรม พ.ศ. 2518 ให้ความหมายของสถาบันเกษตรกรที่ครอบคลุมทั้งการรวมกลุ่มในรูปแบบสหกรณ์การเกษตรและกลุ่มเกษตรกร สถาบันเกษตรกรนี้มีบทบาทสำคัญต่อระบบเศรษฐกิจในทุกสังคม ช่วยเสริมสร้างความเข้มแข็งของเศรษฐกิจที่ระดับฐานราก สร้างอาชีพ รายได้และค่า จุนชีวิตความเป็นอยู่ของคนส่วนใหญ่ของประเทศ รวมถึง กลุ่มแม่บ้าน ผู้สูงอายุ เยาวชน และผู้พิการ นอกจากนี้ สายใยทางสังคมในหมู่สมาชิกยังช่วยให้เกิดการแลกเปลี่ยนข่าวสาร ความรู้และความร่วมมือ อันนำไปสู่การพึ่งพาอาศัยและควบคุมดูแลกันเองในชุมชน ทั้งในด้านเศรษฐกิจครัวเรือน การป้องกันปัญหาสังคมและการใช้ประโยชน์จากทรัพยากรธรรมชาติอย่างยั่งยืน จากบทบาทเหล่านี้ จึงกล่าวได้ว่าสถาบันเกษตรกรเป็นหน่วยสำคัญของสังคมที่การกำหนดคุณภาพชีวิตและควรได้รับการพัฒนาควบคู่ไปกับการพัฒนาธุรกิจของวิสาหกิจขนาดใหญ่

การดำเนินกิจการของสถาบันเกษตรกรมีแนวโน้มที่จะต้องเผชิญกับความท้าทายรอบด้าน อาทิ การควบคุมช่องทางการจำหน่ายเพื่อกำหนดราคาสินค้า การพัฒนามาตรฐานสินค้าของอาเซียน การบุกตลาดของสินค้าเกษตรและอาหารจากประเทศเพื่อนบ้าน โดยเฉพาะประเทศจีน สถาบันเกษตรกรจึงต้องปรับตัวและรับมือกับการแข่งขันทางการค้าในระดับสากล กล่าวคือเป็นบริบทการแข่งขันที่ต่างชาติเข้ามาช่วงชิงส่วนแบ่งตลาดและการออกไปใช้ประโยชน์จากการค้าเสรีกับประเทศเพื่อนบ้านเสมือนเป็นตลาดภายในประเทศ เดียวกัน รัฐบาลและองค์กรเกี่ยวข้องได้เล็งเห็นความสำคัญในการพัฒนาสถาบันเกษตรกร โดย เริ่มจากการเพิ่มพูนทักษะในการบริหารธุรกิจสหกรณ์ให้ทันสมัย พัฒนาสินค้าให้มีคุณภาพประโยชน์และความแปลกใหม่เพิ่มขึ้น รวมทั้งพัฒนาระบบการกำกับดูแลกิจการที่ดี ดังจะเห็นตัวอย่างจากโครงการพัฒนาธุรกิจสหกรณ์ไทย สร้างสรรค์ หรือ Creative co-op ซึ่งมีสหกรณ์การเกษตรเข้าร่วมโครงการกว่า 500 แห่ง โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อขยายเครือข่ายตลาดสินค้าของสหกรณ์ให้กว้างขวางออกไปในต่างประเทศ ในการบุกเบิกตลาดใหม่นี้ กรมส่งเสริมสหกรณ์ได้ทำการคัดเลือกสหกรณ์การเกษตรที่มีศักยภาพในธุรกิจส่งออกมาจำนวนหนึ่ง ในขณะที่กรมทรัพย์สินทางปัญญา ให้การสนับสนุนด้านการจดทะเบียนลิขสิทธิ์ของผลิตภัณฑ์ที่ได้รับการปรับปรุงหรือพัฒนานวัตกรรม กรมพัฒนาธุรกิจการค้าช่วยจัดการฝึกอบรมในหลักสูตรต่างๆ และเป็นตัวกลางเชื่อมความร่วมมือระหว่างธุรกิจสหกรณ์และธุรกิจอื่นที่เกี่ยวข้องกัน กรมเจรจาการค้าระหว่างประเทศและกรมส่งเสริมการส่งออกมีบทบาทในประสานงานเพื่อการแสดงสินค้า ให้คำแนะนำทางการตลาดในต่างประเทศ ผลกระทบจากการเปิดเสรีการค้า การตลาดด้วยพาณิชย์อิเล็กทรอนิกส์ และการสร้างตราสินค้าของตนเอง นอกจากนี้ ยังได้รับความร่วมมือจากองค์กรภาคเอกชน เช่น สันนิบาตสหกรณ์แห่งประเทศไทยและชุมนุมร้านค้าสหกรณ์

แห่งประเทศไทย ในการกระจายข่าวสารและการแลกเปลี่ยนความรู้ระหว่างสหกรณ์ในเครือข่าย การทำงานร่วมกันระหว่างองค์กรภาครัฐและเอกชนนี้สะท้อนถึงรากฐานการพัฒนากิจการของสถาบันเกษตรกรรองรับบริบทการแข่งขันในระดับสากลแล้วในระดับหนึ่ง

ประสบการณ์การพัฒนาวิสาหกิจขนาดย่อมชี้ให้เห็นว่า การยกระดับความสามารถในการแข่งขันของวิสาหกิจรายย่อยอาจต้องอาศัยการสร้างพันธมิตรกับธุรกิจระหว่างประเทศที่มีสมรรถนะสูงกว่า ดังจะเห็นได้จากตัวอย่างของการส่งเสริมธุรกิจแบบ Keiretsu ของญี่ปุ่นหรือ Chaebol ของเกาหลีใต้ ซึ่งรัฐบาลเข้ามาช่วยเพิ่มขีดความสามารถของธุรกิจ SMEs ให้เข้าถึงตลาดที่กว้างขวางมากขึ้นโดยอาศัยการเชื่อมโยงห่วงโซ่อุปทานกับวิสาหกิจที่มีความพร้อมเข้าสู่ตลาดต่างประเทศมากกว่า ภายใต้การสนับสนุนอย่างใกล้ชิดจากภาคเอกชนและวิชาการ

จากข้อมูลที่ได้จากการ ค้นคว้าในเบื้องต้น พบว่าสถาบันเกษตรกรบางรายได้นำแนวทางการทำงานร่วมกันของภาคีโซ่อุปทานไปใช้ในการยกระดับคุณภาพและมูลค่าแล้ว อาทิ สหกรณ์ส้มโออินทรีย์ อ. เวียงแก่น จ. เชียงราย โซ่อุปทานข้าวหอมมะลิเพื่อการส่งออก โดยสหกรณ์เกษตรอินทรีย์ จ. สุรินทร์ และโซ่อุปทานเพื่อการส่งออกปาล์มน้ำมันแบบยั่งยืน เป็นต้น ในการที่จะขยายผลของโครงการตัวอย่างข้างต้นให้แพร่หลายไปในกิจการของสถาบันเกษตรกร ผู้วิจัยจึงเห็นความจำเป็นที่ต้องมีการพัฒนาด้านแบบของกิจการของสถาบันเกษตรกรที่เข้าสู่ตลาดได้โดยอาศัยความร่วมมือในโซ่อุปทานและการสนับสนุนจากทุกภาคส่วน ไปใช้ใน เพื่อเป็นแนวทางที่ชัดเจนให้แก่สถาบันเกษตรกรที่มีความพร้อมได้เข้าใจขั้นตอนการปฏิบัติและผลลัพธ์ที่จับต้องได้ ตลอดจนเป็นข้อมูลในการกำหนดมาตรการส่งเสริมและสนับสนุนของภาครัฐและเอกชนต่อไป โดยจำกัดขอบเขตของการศึกษาเฉพาะในกลุ่มสินค้าสมุนไพรและ บริการที่เกี่ยวข้อง ซึ่งจากการประเมินโดยสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติพบว่า เป็นกลุ่มสินค้าที่มีศักยภาพทางการตลาดทั้งในตลาดอาเซียนและตลาดโลก

กล่าวโดยสรุปแล้ว งานวิจัยนี้มุ่งที่จะตอบสนองต่อประเด็นปัญหาต่อไปนี้

๑.๑.๑ สถาบันเกษตรกรต้องเตรียมรับมือกับการแข่งขันกับสินค้าจากประเทศเพื่อนบ้านที่มีราคาถูกและมีคุณภาพใกล้เคียงกัน

๑.๑.๒ การเข้าสู่การเป็นประชาคมอาเซียน (AEC) จะเป็นโอกาสให้สถาบันเกษตรกรสามารถนำเข้าวัตถุดิบและขยายตลาดภายในภูมิภาคได้มากขึ้น จึงต้องมีการเตรียมความพร้อมเพื่อรองรับโอกาสดังกล่าว

๑.๑.๓ สถาบันเกษตรกรบางแห่งได้นำแนวคิดการจัดการโซ่อุปทานไปใช้ในการพัฒนาธุรกิจส่งออก ซึ่งยังต้องการการการสรุปบทเรียนและหาแนวทางการส่งเสริมและสนับสนุนให้เกิดขึ้นในวงกว้าง

๑.๑.๔ สินค้าสมุนไพรเป็นสินค้าที่ไทยมีศักยภาพในการแข่งขันเมื่อเทียบกับประเทศอื่นในภูมิภาค เนื่องจากไทยมีความได้เปรียบด้านความอุดมสมบูรณ์ของวัตถุดิบ ภูมิปัญญา เทคโนโลยีการผลิต คุณภาพ และความหลากหลายในการให้บริการด้านสุขภาพ ความงาม และการท่องเที่ยว

๑.๒ วัตถุประสงค์ของการวิจัย

๑.๒.๑ เพื่อหารูปแบบของการพัฒนาเครือข่ายธุรกิจไปสู่ตลาดต่างประเทศสำหรับสถาบันเกษตรกรของไทย

๑.๒.๒ เพื่อศึกษาปัจจัยสนับสนุนที่สถาบันเกษตรกรต้องการจากภาครัฐและเอกชนเพื่อให้สามารถเข้าสู่ตลาดต่างประเทศได้โดยอาศัยการพัฒนาความร่วมมือกับคู่ค้ากับภาคในโซ่อุปทาน

๑.๒.๓ เพื่อสังเคราะห์แนวทางการส่งเสริมและสนับสนุนสถาบันเกษตรกรโดยหน่วยงานภาครัฐและองค์กรพัฒนาเอกชนที่เกี่ยวข้อง

๑.๓ โจทย์/คำถามการวิจัย

๑.๓.๑ การ พัฒนาเครือข่ายธุรกิจไปสู่ตลาดต่างประเทศ สินค้าสมุนไพรของสถาบันเกษตรกรควรมีรูปแบบอย่างไร

๑.๓.๒ ปัจจัยใดที่เป็นอุปสรรคต่อการ พัฒนาเครือข่ายธุรกิจไปสู่ตลาดต่างประเทศ สำหรับสินค้าสมุนไพรของสถาบันเกษตรกร

๑.๓.๓ ภาครัฐและเอกชนควรมีมาตรการใด เพื่อเอื้ออำนวยให้สถาบันเกษตรกรที่ขยายกิจการไปสู่ธุรกิจระหว่างประเทศมีจำนวนมากขึ้น

๑.๔ ผลลัพธ์ที่คาดหวัง

๑.๔.๑ ต้นแบบการ พัฒนาเครือข่ายธุรกิจไปสู่ตลาดต่างประเทศ โดยสถาบันเกษตรกรที่จำหน่ายผลิตภัณฑ์สมุนไพร

๑.๔.๒ ข้อค้นพบเกี่ยวกับลักษณะของสถาบันเกษตรกรที่มีศักยภาพในพัฒนาเครือข่ายธุรกิจไปสู่ตลาดต่างประเทศและสมควรได้รับการสนับสนุนเป็นกลุ่มแรก

๑.๔.๓ ปัจจัยที่เป็นอุปสรรคที่ กั้นขวางไม่ให้สถาบันเกษตรกรที่มีศักยภาพมีการ พัฒนาเครือข่ายธุรกิจไปสู่ตลาดต่างประเทศ

๑.๔.๔ ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับมาตรการที่ส่งเสริมและสนับสนุนให้มีการ พัฒนาเครือข่ายธุรกิจไปสู่ตลาดต่างประเทศโดยสถาบันเกษตรกรที่จำหน่ายผลิตภัณฑ์สมุนไพร

๑.๕ กรอบการวิเคราะห์

ในการศึกษาหาต้นแบบการเชื่อมโยงการผลิตและการค้าระหว่างสถาบันเกษตรกรและตลาดต่างประเทศ รวมถึงปัจจัยพื้นฐานที่ต้องทุกภาคส่วนต้องร่วมกันวางและผลักดันให้สถาบันเกษตรกรขยายเครือข่ายคู่ค้ามีความพร้อมที่จะขยายธุรกิจสู่ตลาดต่างประเทศ โครงการวิจัยได้ใช้แนวคิดทางวิชาการ ด้านการเพิ่มความสามารถทางการแข่งขันโดยการพัฒนาความร่วมมือระหว่างคู่ค้าและการสนับสนุนจากองค์กรภายนอกที่เกี่ยวข้อง ซึ่งมีรายงานผลการศึกษาปรากฏอยู่ทั้งในประเทศไทยและต่างประเทศ

ในส่วนของปัจจัยพื้นฐานซึ่งเป็นความท้าทายที่สถาบันเกษตรกรต้องข้ามผ่านเพื่อให้สามารถ ขยายช่องทางการค้าไปสู่ตลาดที่อยู่ไกลออกด้วยนั้น โครงการวิจัยอาศัยแนวคิดด้านการบริหาร /จัดการ ในการแสวงหาปัจจัยข้างต้นและแนวทางในการส่งเสริมและสนับสนุนการเชื่อมโยงระหว่างสถาบันเกษตรกรและคู่ค้าภายนอกประเทศ โดยใช้ทฤษฎีว่าด้วยการแพร่หลายของนวัตกรรม (Diffusion of innovation adoption) ของ Rogers (1995) มาช่วยชี้แนะการค้นคว้าทางทฤษฎีด้านการจัดการ ซึ่งนำไปสู่การผสมผสานทฤษฎีที่ให้ความสำคัญกับปัจจัยทั้งภายในและภายนอกองค์กรของสถาบันเกษตรกรเองด้วย ได้แก่ ๑) ทฤษฎีว่าด้วยสถาบันซึ่งเป็นกลไกในการขับเคลื่อนการตัดสินใจของบุคคลและองค์กร (New institutional sociology

theory) ของ Hoffman (2001) ๒) ทฤษฎี Resource-based view of the firm ตามผลการศึกษาของ Hart (1995) และ ๓) ความสัมพันธ์ระหว่างองค์กรธุรกิจกับคู่ค้าในโซ่อุปทาน ภายใต้วาระการดำเนินงาน Buyer-supplier relationship (เช่น Morgan and Hunt, 1994) ซึ่งในบทต่อไป คณะผู้วิจัยจะได้ขยายความตัวแปรต้นทั้ง 3 กลุ่มนี้ รวม 11 ตัวแปร ซึ่งจะได้นำไปเป็นแนวทางในการเก็บข้อมูลและหารือกับผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องต่อไป

นอกจากนี้ ในการตอบคำถามการวิจัยเกี่ยวกับการสนับสนุนจากภาครัฐและเอกชนในการเชื่อมโยงธุรกิจกับคู่ค้าในต่างประเทศ คณะผู้วิจัยได้คำนึงถึงแนวโน้มการบูรณาการเศรษฐกิจระหว่างไทยและประเทศเพื่อนบ้านภายใต้บริบทของ ASEAN Economic Community (AEC) ด้วย และนำมาเป็นแนวทางวิเคราะห์โซ่อุปทานระหว่างไทยและประเทศเพื่อนบ้านในฐานะที่เป็นฐานผลิตเดียวกัน (Single Production Base and Market) เพื่อการส่งออกไปสู่ตลาดอื่นๆ ในโลก ในการเชื่อมโยงกับประเทศเพื่อนบ้านนี้ คณะผู้วิจัยจึงได้นำทฤษฎีทางเศรษฐศาสตร์และภูมิศาสตร์เศรษฐกิจมาใช้ด้วย เพื่อช่วยในการมอง แนวโน้มความเชื่อมโยงโซ่อุปทานที่จะเกิดขึ้นภายหลังการเป็น AEC ในอีกไม่ถึงหนึ่งปีข้างหน้า

๑.๖ วิธีการวิจัย

1.๖.๑ ค้นหากรณีศึกษาของสถาบันเกษตรกรที่จำหน่ายสินค้าสมุนไพร ซึ่งมีการแสวงหาและพัฒนาความร่วมมือกับคู่ค้าเพื่อพัฒนาธุรกิจระหว่างประเทศ

1.๖.๒ ศึกษาขั้นตอนและกิจกรรมในการพัฒนาธุรกิจระหว่างประเทศของสถาบันเกษตรกรที่เลือกมา โดยใช้วิธีการสัมภาษณ์ถึงโครงสร้าง การสังเกตและการทบทวนเอกสาร เพื่อทราบถึงรูปแบบการบริหารจัดการของสถาบันเกษตรกรที่มีความพร้อมในการทำธุรกิจระหว่างประเทศ

1.๖.๓ ทำการคัดเลือกสถาบันเกษตรกรที่ผลิตสินค้าสมุนไพร ซึ่งมีรูปแบบการบริหารและศักยภาพในการทำธุรกิจการค้าและบริการระหว่างประเทศมา 10 แห่ง เพื่อทำการถ่ายทอดประสบการณ์ จากกรณีศึกษาข้างต้น โดยอาศัยเกณฑ์การคัดเลือกต่างๆ อาทิ ทักษะด้านภาษาอังกฤษและการตลาดของบุคลากร มาตรฐานของผลิตภัณฑ์ ทักษะของผู้บริหารต่อการพัฒนาธุรกิจออกสู่ตลาดโลก ประสบการณ์ในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับเครือข่ายภาครัฐและเอกชน

1.๖.๔ ใช้แบบสัมภาษณ์ในการรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับปัจจัยที่กั้นขวางไม่ให้สถาบันเกษตรกรที่มีศักยภาพข้างต้น พัฒนาธุรกิจเพื่อส่งออกสินค้าและบริการกับคู่ค้าในต่างประเทศ พร้อมทั้งแสวงหาแนวทางที่ภาครัฐและภาคเอกชนควรให้การส่งเสริมและสนับสนุน

๑.๗ แผนการดำเนินงาน

กิจกรรม	เดือน											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1. ศึกษาขั้นตอนและกิจกรรมในการ พัฒนาเครือข่ายธุรกิจไปสู่ตลาดต่างประเทศของสถาบันเกษตรกรต้นแบบ	↔											
2. นำข้อมูลที่ได้ไปหารือกับภาคีที่เกี่ยวข้องเพื่อแลกเปลี่ยนความเห็นเกี่ยวกับความพร้อมของสถาบันเกษตรกรที่จะพัฒนาธุรกิจระหว่างประเทศ		↔										
3. ถ่ายทอดประสบการณ์และบทเรียนที่ได้จากการณศึกษาข้างต้นให้แก่สถาบันเกษตรกรที่มีศักยภาพจำนวน 10 แห่ง					↔							
4. สัมภาษณ์สถาบันเกษตรกร 10 แห่ง ที่มีศักยภาพเพื่อค้นหาปัจจัยที่กั้นขวางไม่ให้มีการพัฒนาเครือข่ายธุรกิจไปสู่ตลาดต่างประเทศ						↔						
5. เขียนรายงานผลการศึกษาอภิปรายและให้ข้อเสนอแนะ								↔				

๑.๘ ผลงานที่ส่ง สำนักงานกองทุนสนับสนุนการวิจัย (สกว.)

๑.๘.๑ รายงานความก้าวหน้า (6 เดือน) ประกอบไปด้วย

- ศักยภาพการค้าผลิตภัณฑ์สมุนไพรของไทย และความสำคัญ /ความจำเป็นที่ต้องสนับสนุนการเชื่อมโยงอุปทานเพื่อการค้าระหว่างประเทศให้กับสถาบันเกษตรกร
- การทบทวนวรรณกรรมว่าด้วยการจัดการโซ่อุปทาน เพื่อพัฒนาความสามารถในการแข่งขันทางธุรกิจ และปัจจัยต่างๆ ที่ส่งผลต่อการนำแนวทางการจัดการนี้ไปใช้ในวิสาหกิจรายย่อย
- ขั้นตอนและวิธีการทำวิจัยที่ใช้ในการเก็บข้อมูล
- สรุปขั้นตอนและกิจกรรมในการ พัฒนาเครือข่ายธุรกิจไปสู่ตลาดต่างประเทศ ของสถาบันเกษตรกรต้นแบบที่จำหน่ายผลิตภัณฑ์สมุนไพร

๑.๘.๒ รายงานฉบับสมบูรณ์ มีเนื้อหาประกอบด้วย

- ผลการหารือกับกลุ่มผู้เชี่ยวชาญและภาคีที่เกี่ยวข้อง เกี่ยวกับการพัฒนาโซ่อุปทานระหว่างประเทศของสถาบันเกษตรกรที่จำหน่ายผลิตภัณฑ์สมุนไพร
- ผลการถ่ายทอดประสบการณ์ที่ได้จากกรณีศึกษาข้างต้นให้แก่สถาบันเกษตรกรที่จำหน่ายผลิตภัณฑ์สมุนไพรซึ่งมีศักยภาพในการพัฒนาธุรกิจระหว่างประเทศจำนวน 10 แห่ง รวมทั้งผลการสัมภาษณ์สถาบันเกษตรกร 10 แห่งนี้ เพื่อค้นหาปัจจัยพื้นฐานที่ต้องผลักดันเพื่อให้สถาบันเกษตรกรสามารถ เชื่อมโยงโซ่อุปทานกับตลาดประเทศได้
- การอภิปรายผลและข้อเสนอแนะทางนโยบายต่อหน่วยงานภาครัฐและเอกชน

๑.9 คณะผู้วิจัย

1. หัวหน้าโครงการ : ดร. ธนภัท แสงอรุณ
2. นักวิจัย : อ. ฝ่ายคำ ธีรพร
3. ที่ปรึกษา: รศ.จุฑาทิพย์ ภัทราวาท

บทที่ ๒

การทบทวนวรรณกรรม

เช่นเดียวกับธุรกิจขนาดกลางและขนาดเล็ก สินค้าจากสถาบันเกษตรกรจำเป็นต้องติดตามแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมทางธุรกิจและปรับตัวอยู่เสมอ ความสามารถในการเข้าสู่ตลาดและความสามารถในการแข่งขันของสถาบันเกษตรกรนอกจากจะแตกต่างกันเองแล้ว ความเข้มแข็งของแต่ละกลุ่มสินค้ายังแตกต่างกันด้วย ในการศึกษาครั้งนี้ คณะผู้วิจัยคาดหวังให้ข้อค้นพบเป็นประโยชน์ต่อสถาบันเกษตรกรโดยรวม อย่างไรก็ตาม เพื่อสะท้อนให้เห็นถึงกระบวนการเชื่อมโยงข้อมูลอย่างชัดเจน จึงได้เลือกกลุ่มสินค้าขึ้นมาเพื่อหยิบยกให้เห็นเป็นกรณีตัวอย่างที่ชัดเจน ในส่วนแรกของบทนี้ จะนำเสนอการทบทวนสถานะความสามารถในการแข่งขันของกลุ่มสินค้าสมุนไพรไทยและบทบาทที่ผ่านมาของทุกภาคส่วนในการเพิ่มศักยภาพของวิสาหกิจรายย่อยและสถาบันเกษตรกร ในส่วนที่สองจะเป็นผลของการค้นคว้าและทบทวนวรรณกรรมเกี่ยวกับแนวคิด/ทฤษฎีที่ใช้ในการตอบโจทย์การวิจัยทั้งสามข้อที่ได้กล่าวไว้ในข้อ ๑.๓

๒.๑ ศักยภาพ โอกาสและความท้าทายของสินค้าสมุนไพรไทย

ผลิตภัณฑ์สมุนไพรเป็นสินค้าที่มีศักยภาพในการแข่งขัน ไทยมีความได้เปรียบในเชิงความหลากหลายทางชีวภาพและภูมิปัญญาท้องถิ่น ตลอดจนความสามารถในงานบริการ ในปัจจุบัน สินค้าสมุนไพรของไทยมีมูลค่ารวมประมาณ 50,000 ล้านบาทและมีอัตราการเติบโตร้อยละ 15 ต่อปี ตัวอย่างพืชเศรษฐกิจสมุนไพร ได้แก่ ว่านหางจระเข้ มะขามแขก มะขามป้อม หนุ่ยหนวดแมว เพชรสังฆาต กระเทียม ขี้เหล็ก บอระเพ็ด มะระขี้นก เหงือกปลาหมอ ลูกยอ กระชายดำ ส้มแขก ไพร มะแว้งเครือ ชะพลู และเถาว์วัลย์เปรียง เป็นต้น ซึ่งสามารถนำมาแปรรูปเป็นผลิตภัณฑ์ ทั้งในรูปยา อาหารเสริม เครื่องเทศ สารสกัดเพื่อปศุสัตว์ สารกำจัดแมลง และปุ๋ย สบู่ และเวชสำอางซึ่งครอบคลุมถึงเครื่องสำอางเพื่อการบำรุงรักษาและเครื่องสำอางเพื่อความงาม

ผลิตภัณฑ์สมุนไพรเป็นสินค้าที่สามารถสร้างงานเสริมรายได้ให้กับเกษตรกรได้ในวงกว้าง ช่วยสร้างงานสร้างรายได้ให้แก่ผู้มีส่วนร่วมในโซ่อุปทานได้หลายระดับ ตั้งแต่ผู้เพาะปลูก ผู้ผลิต ผู้ค้าและผู้ให้บริการ องค์กรพัฒนาเอกชนและภาคการศึกษาจึงพยายามพัฒนาศักยภาพของสินค้าสมุนไพร ให้ได้มาตรฐานด้านต่างๆ เพื่อช่วยให้สินค้าสมุนไพรเข้าถึงตลาดได้มากขึ้น อาทิ มาตรฐานเกี่ยวกับปริมาณสารปนเปื้อน สารพิษ ปลอดภัย และการให้บริการที่เกี่ยวข้อง ในขณะเดียวกัน ภาครัฐได้ออกมาตรการเพื่อกระตุ้นการบริโภคภายในประเทศเพื่อเพิ่มโอกาสทางการตลาดและเหนี่ยวนำการยกระดับผลิตภัณฑ์สมุนไพร ยกตัวอย่างเช่น การเพิ่มรายการสมุนไพรเข้าไว้ในบัญชียาหลักแห่งชาติจาก 75 รายการเป็น 100 รายการ การพัฒนาสถานบริการที่เป็นศูนย์บริการด้านการแพทย์แผนไทยจาก 200 แห่งเป็น 800 แห่ง และส่งเสริมให้ร้อยละ 50 ของโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบลมีบริการแพทย์แผนไทยและบริการนวดไทยครบทุกแห่ง คือ 9,750 แห่งภายในปี 2558 เป็นต้น

แม้ว่าสมุนไพรจะเป็นสินค้าที่มี ศักยภาพและโอกาสขยายตัวอย่างต่อเนื่อง การเปิดเสรีทางการค้าอาเซียนในปี 2558 อาจส่งผลให้ผู้ประกอบการไทยต้องเผชิญกับการแข่งขันที่รุนแรงกับสินค้าสมุนไพรที่ผลิตในมาเลเซีย อินโดนีเซีย ฟิลิปปินส์ รวมถึงจีนและอินเดียที่เข้าไปลงทุนผลิตและทำการค้าในประเทศสมาชิกอาเซียน ซึ่งสินค้าจากประเทศเหล่านี้มีคุณภาพทัดเทียมกับไทยแต่มีต้นทุนที่ต่ำกว่า อาจส่งผลให้ส่วนแบ่งทางการตลาดของผู้ประกอบการไทยลดลง โดยเฉพาะอย่างยิ่งผู้ประกอบการขนาดเล็กและสินค้าในกลุ่มยาและอาหารเสริม ซึ่งเผชิญกับการแข่งขันที่รุนแรงกับสินค้ากลุ่มยาแผนปัจจุบันอยู่แล้ว

ในการเตรียมการรับมือกับความท้าทายที่จะมาถึงนี้ หลายหน่วยงานได้พยายามให้ความช่วยเหลือ โดยการพัฒนาประสิทธิภาพการผลิต โดยมุ่งเน้นที่สินค้าสมุนไพรในบัญชียาหลักแห่งชาติ 10 ชนิด ที่มีผู้บริโภคใช้กันอย่างแพร่หลายก่อน อาทิ ขมิ้นชัน ขิง ขมิ้น หืดเทศ ฟ้าทลายโจร บัวบก พญาขอ พริก ไพล มะแว้ง และกะเพราแดง เพื่อให้ผู้ประกอบการขนาดเล็ก สามารถลดต้นทุนและเพิ่มมาตรฐานในกระบวนการผลิต มีหลักฐานยืนยันสรรพคุณด้วยผลทางการแพทย์ มีการรวมกลุ่มวิสาหกิจ (Cluster) เพื่อแลกเปลี่ยนความคิดริเริ่มและความร่วมมือด้านต่างๆ ระหว่างกลุ่มเกษตรกรและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องตั้งแต่ขั้นตอนการผลิตวัตถุดิบจนถึงการแปรรูปและนำมาต่อยอดในภาคการบริการ อย่างไรก็ตาม ยังเป็นที่น่าเป็นห่วงว่า ผู้ประกอบการขนาดย่อม (Micro Enterprises) อาทิ กลุ่มเกษตรกร และ วิสาหกิจชุมชนจะอยู่รอดภายใต้ บริบทการแข่งขันนี้ได้มากน้อยเพียงใด และจะใช้กลยุทธ์ใดในการแข่งขันแบ่งตลาด

จากรายงานผลการวิเคราะห์ความสามารถทางการแข่งขันของสินค้าสมุนไพรภายในบริบทของ AEC ศึกษาโดยสถาบันพัฒนาวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมและสถาบัน เครือข่ายของกระทรวงอุตสาหกรรม และสมาคมการท่องเที่ยวเชิงการแพทย์ไทย (ฉบับปรับปรุง เดือนกันยายน 2554) แสดงผลการวิเคราะห์ SWOT ซึ่งระบุว่า ผลิตภัณฑ์สมุนไพรประเภทเครื่องสำอางและผลิตภัณฑ์สปา เป็นสินค้าที่มีโอกาสทางการตลาดสูงที่สุด เนื่องจากกระแสการรักษาและฟื้นฟูสุขภาพ ภาพด้วยวิถีธรรมชาติบำบัดจะได้รับการยอมรับและแพร่หลายมากขึ้น ประกอบการส่งเสริมการท่องเที่ยวเชิงสุขภาพและการบริการด้านความงามของไทยที่ได้รับความนิยมในหมู่ผู้บริโภคในระดับกลางและระดับบนซึ่งมักได้รับข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับสมุนไพรและมักกำลังซื้อค่อนข้างสูง ดังนั้น ในช่วงปี 2553 ถึงปัจจุบัน สินค้าสมุนไพรทั้งในกลุ่มข้างต้นจึงได้รับการสนับสนุนจากภาครัฐ และเอกชน อาทิ สภาอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทยเป็นอันดับแรก โดยให้ความสำคัญเป็นพิเศษกับการยกระดับคุณภาพให้ได้มาตรฐานสากลและสอดคล้องกับกฎระเบียบขั้นตอนการตรวจรับรองของตลาดต่างประเทศ

การทบทวนข้อมูลข่าวสารทั้งจากเอกสารและการสัมภาษณ์แบบไม่มีโครงสร้างกับเจ้าหน้าที่ของ ภาครัฐเกี่ยวกับสถานการณ์ปัจจุบันของธุรกิจสมุนไพรพบว่า สินค้าสมุนไพรของสถาบันเกษตรกรต้องการการปรับตัวอีกหลายประการ โดยความท้าทายต่างๆ ได้สะท้อนถึงความสำคัญของการรับมือกับการ แข่งขันด้วย ยุทธศาสตร์เชิงรุก กิจการรายย่อยและสถาบันเกษตรกรที่มีความพร้อมควรปรับการผลิต การตลาดและการบริหาร เพื่อเข้าสู่ธุรกิจระหว่างประเทศ โดยอาศัยการทำงานร่วมกันอย่างใกล้ชิดกับคู่ค้าที่อยู่ต้นน้ำและปลายน้ำ

ประการแรก ขนาดของตลาดสินค้าสมุนไพรภายในประเทศมีจำกัดและมีแนวโน้มที่จะเติบโตไม่มากนัก การผลิตสินค้าให้มีทั้งปริมาณและคุณภาพโดยมีความประหยัดต่อขนาด (Economy of Scale) ด้วยนั้น จึงเป็นสิ่งที่ท้าทายความสามารถของผู้ประกอบการขนาดเล็กและขนาดย่อมอย่างมาก ในขณะเดียวกัน สำนักงานคณะกรรมการอาหารและยา (อย.) ของไทยจะออกมาตรฐานใหม่มาบังคับใช้พร้อมๆ กับการเข้าสู่ AEC คือมาตรฐาน GMP-PIC/S ที่เป็นมาตรฐานเดียวกับสหภาพยุโรปและใช้กันในกลุ่มประเทศที่พัฒนาแล้ว แทนที่ GMP-WHO ซึ่งเป็นมาตรฐานเก่าที่ใช้มาตั้งแต่ปี ค.ศ.1992 (พ.ศ.2535) การเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นนี้ จะทำให้สินค้าสมุนไพรต้องมีกระบวนการผลิตที่ละเอียดซับซ้อนมากขึ้นและอาจทำให้ SMEs จำนวนมากอยู่ไม่ได้ เนื่องจากต้องใช้งบประมาณจำนวนมาก ซึ่งอาจไม่คุ้มเมื่อเทียบกับขนาดของตลาดในปัจจุบัน ที่เน้นเพียงลูกค้าในท้องถิ่นระดับจังหวัดและภูมิภาค

การขยายตลาดไปสู่ผู้บริโภคในประเทศเพื่อนบ้านจึงเป็นอีกแนวทางในการอยู่รอดของกิจการขนาด ย่อมรวมถึงกลุ่มเกษตรกรและสหกรณ์การเกษตร ดังนั้น ผู้ผลิตสินค้าสมุนไพรในพื้นที่ตามแนวชายแดนกว่า 31 จังหวัดจึงไม่ควรมองข้ามโอกาสในการส่งสินค้าชุมชนไปขายในประเทศเพื่อนบ้าน รวมถึงการพัฒนาธุรกิจ บริการสำหรับชาวต่างชาติ เช่น การท่องเที่ยวเชิงสุขภาพ (Medical Tourism) สปาเพื่อสุขภาพ (Wellness Spa) และสปาเพื่อความงาม (Beauty Spa) เป็นต้น

แม้ว่าการผลิตสินค้าสมุนไพรโดยสถาบันเกษตรกรอาจไม่ได้มีวัตถุประสงค์หลักในเชิงธุรกิจ หากแต่เป็นการสร้างความมั่นคงทางอาหารและการพึ่งตนเองด้านสุขภาพให้กับสมาชิกในท้องถิ่น ตลอดจนจนเป็นการผลิตเพื่อการบริโภคที่เพียงพอภายในประเทศ ซึ่งจะช่วยลดการพึ่งพาการนำเข้าด้วย โดยเฉพาะอย่างยิ่งสินค้าประเภทยาและเวชสำอาง ที่ไทยนำเข้าจากสหรัฐอเมริกา ญี่ปุ่น ฝรั่งเศส จีนและ สหราชอาณาจักร อย่างไรก็ตาม สถาบันเกษตรกรใดที่เต็มเต็มวัตถุประสงค์หลักในการตอบสนองความต้องการภายในประเทศและทดแทนการนำเข้าได้แล้วและมีความพร้อมในการทำธุรกิจระหว่างประเทศก็ไม่ควรมองข้ามตลาดต่างประเทศและธุรกิจบริการ การขยายกิจการไปสู่ธุรกิจระหว่างประเทศ โดยไม่ได้พึ่งพิงตลาดส่งออกหรือการมาเยือนของนักท่องเที่ยวมากเกินไป จะเป็นการใช้โอกาสทางการค้าและศักยภาพของตนให้เกิดประโยชน์สูงสุด

ประการที่สอง ในการขยายตลาดยาสมุนไพรไปยังตลาดต่างประเทศ อาทิ ประเทศสมาชิกอาเซียน ผู้ผลิตจำเป็นต้องมีการขึ้นทะเบียนสินค้าในประเทศนั้นๆ โดยต้องเปิดเผยส่วนผสมและขั้นตอนการผลิต ซึ่งอาจเป็นความลับทางการค้า ในขณะที่ผู้ผลิตอาจไม่ได้รับการขึ้นทะเบียนด้วย ภายใต้กฎหมายนี้ ผู้ประกอบการไทยจะเสียเปรียบผู้ผลิตในประเทศนั้นๆ แนวทางแก้ไขประการหนึ่งคือ การหาตัวแทนเพื่อทำหน้าที่เป็นตัวแทนจำหน่าย (Agent) หรือร่วมทุน (Joint venture) ผลิตในประเทศนั้นโดยตรง ทั้งนี้ องค์การภาครัฐและเอกชนต้องให้การสนับสนุนในกระบวนการหาผู้ค้าที่เหมาะสมและพัฒนาผลิตภัณฑ์ร่วมกันอย่างต่อเนื่อง

ประการที่สาม ผู้ประกอบการและสถาบันเกษตรกรควรใช้ประโยชน์จากวัตถุดิบและแรงงานจากประเทศเพื่อนบ้าน การเข้าสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียนในอีกสองปีข้างหน้า จะเป็นโอกาสของผู้ประกอบการในภูมิภาคที่จะเข้าไปลงทุนผลิตสินค้าเกษตรและสินค้าแปรรูปขึ้นต้นด้วยค่าแรงราคาถูก เพื่อนำมาต่อยอดการผลิตแปรรูปเป็นสินค้าที่มีได้มาตรฐานเพื่อส่งกลับไปขายในประเทศเพื่อนบ้านหรือ ส่งต่อไปยัง ตลาดโลก โดยอาศัยภาษีที่ต่ำลง รวมทั้งการคมนาคมและระเบียบขั้นตอนการนำเข้าที่สะดวกขึ้น สถาบันเกษตรกรที่มีความพร้อมจึงควรได้รับการสนับสนุนให้ได้ออกไปแสวงหาวัตถุดิบในประเทศเพื่อนบ้าน เพื่อใช้ประโยชน์จากความหลากหลายทางชีวภาพมาสร้างความแปลกใหม่ให้กับสินค้า

อย่างไรก็ตาม มีแนวโน้มว่าผู้ประกอบการจากมาเลเซีย สิงคโปร์และผู้ประกอบการชาวจีนที่จดทะเบียนธุรกิจในนามของประเทศเพื่อนบ้านจะเข้ามาลงทุน /ซื้อกิจการผลิตสินค้าสมุนไพรเพื่อช่วงชิงตลาดภายในอินโดจีนเช่นเดียวกัน ผู้ผลิตสินค้าสมุนไพรในจังหวัดตามแนวชายแดนจึงควรเร่งสร้างความคุ้นเคยและความไว้วางใจจากตลาดในพื้นที่ เพื่อใช้ประโยชน์จากความเข้าใจในพฤติกรรมผู้บริโภคในพื้นที่และความได้เปรียบด้านต้นทุนการขนส่งกระจายสินค้า ทั้งนี้ ผู้ผลิตและผู้ค้าจำเป็นต้องได้รับการสนับสนุนให้สามารถวางตลาดโดยเร็วที่สุดและสร้างความน่าเชื่อถือให้กับสินค้าก่อนการเข้ามาของตราสินค้าอื่นๆ ของประเทศคู่แข่ง

ความท้าทายประการที่สี่ บริษัทผู้ผลิตสินค้าสมุนไพรขนาดใหญ่มักมีศักยภาพในการคิดค้นและขึ้นทะเบียนสินค้าสมุนไพรมากกว่าบริษัทขนาดกลางและขนาดเล็ก หากผู้ผลิตรายเล็กและรายย่อยไม่สามารถปรับปรุงคุณภาพและพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ ๆ ออกสู่ตลาดได้ จะทำให้เสียเปรียบผู้ประกอบการขนาดกลางและขนาดใหญ่ที่มีความพร้อมในทรัพยากรด้านต่างๆ มากกว่า

การพัฒนาผลิตภัณฑ์สมุนไพรต้องอาศัยองค์ความรู้ใหม่และร่วมมือระหว่างคู่ค้าในแต่ละขั้นตอนของการสร้างมูลค่าเพิ่ม (Product's Life Cycle) ในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ หากสถาบันเกษตรกรทำงานร่วมกับคู่ค้าในลักษณะต่างคนต่างทำ (Arm-length Collaboration) การยกระดับคุณค่าและมูลค่าสินค้าและบริการจะเป็นไปได้ยาก ส่งผลให้ความสามารถทางการแข่งขันลดลง จนอาจเสียส่วนแบ่งการตลาดและล้มเลิกกิจการไปในที่สุด สถาบันเกษตรกรจึงจำเป็นต้องปรับมุมมองและขอบเขตการบริหารให้ครอบคลุมไปถึงคู่ค้าจาก

ต้นน้ำถึงปลายน้ำด้วย เพื่อเปิดรับข่าวสาร ความนิยมและแนวโน้มพฤติกรรมของลูกค้ากลุ่มต่างๆ รวมถึงความคิดริเริ่มสร้างสรรค์และจุดเด่นในสินค้าและบริการ

ประการที่ห้า ช่องทางการขยายตลาดของสถาบันเกษตรกรมีข้อจำกัดเมื่อเทียบกับคู่แข่งที่เป็นผู้ประกอบการ รายย่อย ช่องทางการจำหน่าย ของสินค้าสมุนไพรส่วนใหญ่อาศัยการนำเสนอโดยการตั้งเคาน์เตอร์ในห้างสรรพสินค้า ซึ่งต้องเสียค่าใช้จ่ายในการเช่าพื้นที่ ค่าใช้จ่ายในการจัดทำหีบห่อให้มีภาพลักษณ์ทันสมัย รวมถึงค่าใช้จ่ายในการจัดหาพนักงานขายที่มีบุคลิกดี มีความสามารถในการโน้มน้าวจิตใจ ตลอดจนการฝึกอบรมให้มีความรู้เกี่ยวกับสินค้าสมุนไพรด้วย ต้นทุนทางการตลาดเหล่านี้ทำให้สินค้าที่จำหน่ายผ่านช่องทางดังกล่าวมีราคาสูงเกินไปสำหรับสถาบันเกษตรกรทั่วไป

ช่องทางการจำหน่ายหลักอีกช่องทางหนึ่งของสถาบันเกษตรกรคือการวางตลาดตามซูเปอร์มาร์เก็ตขนาดเล็ก โดยมุ่งเน้นตลาดระดับล่างเป็นหลัก ผู้บริโภคสามารถเลือกเองโดยการอ่านคุณสมบัติและวิธีการใช้จากบรรจุภัณฑ์ ช่องทางนี้แม้จะไม่ก่อให้เกิดต้นทุนทางการตลาดสูงนัก แต่มีข้อจำกัดด้านการสื่อสารและโน้มน้าวจิตใจผู้บริโภคให้ปรับเปลี่ยนพฤติกรรมโดยหันมาใช้ผลิตภัณฑ์สมุนไพรจากธรรมชาติ

การส่งเสริมตลาดให้กับสินค้าสมุนไพรจากสถาบันเกษตรกรจึงต้องอาศัยการเชื่อมโยงกับช่องทางการจำหน่ายในลักษณะขายตรงแก่ผู้บริโภค เช่น ร้านνωด ร้านสปา สถานบริการสุขภาพและความงาม ธรกจนำเที่ยว ที่พัก และร้านอาหารไทยในต่างประเทศ เป็นต้น ห่วงโซ่อุปทานที่เชื่อมต่อกันโดยตรงนี้ยังช่วยให้มีการแลกเปลี่ยนข่าวสาร ความต้องการของตลาดและข้อมูลเกี่ยวกับมาตรฐานและกฎระเบียบกับผู้ค้าปลีกและผู้ให้บริการ เพื่อนำมาเป็นแนวทางพัฒนาสินค้าให้ตรงตามความต้องการใหม่ๆ ด้วย

๒.๒ แนวคิด/ทฤษฎีที่ใช้ในการตอบโจทย์การวิจัย

ในการศึกษาหาต้นแบบการเชื่อมโยงการผลิตและการค้าระหว่างสถาบันเกษตรกรและตลาดต่างประเทศ รวมถึงปัจจัยพื้นฐานที่ต้องทุกภาคส่วนต้องร่วมกันวางและผลักดันให้สถาบันเกษตรกรขยายเครือข่ายคู่ค้ามีความพร้อมที่จะขยายธุรกิจสู่ตลาดต่างประเทศ โครงการวิจัยได้ใช้แนวคิดทางวิชาการด้านการเพิ่มความสามารถทางการแข่งขันโดยการพัฒนาความร่วมมือระหว่างคู่ค้าและการสนับสนุนจากองค์กรภายนอกที่เกี่ยวข้อง รวมทั้งใช้แนวคิดด้านการบริหาร/จัดการ ในการแสวงหาปัจจัยข้างต้นและแนวทางในการส่งเสริมและสนับสนุนการเชื่อมโยงระหว่างสถาบันเกษตรกรและคู่ค้าภายนอกประเทศ ดังนี้

๒.๒.๑ ทฤษฎีการค้าระหว่างประเทศสมัยใหม่ของเฮคเซอร์-โอห์ลีน

ทฤษฎีการค้าระหว่างประเทศสมัยใหม่ของเฮคเซอร์-โอห์ลีน ให้แนวคิดว่าการค้าเกิดจากการที่แต่ละประเทศมีปริมาณและคุณภาพของทรัพยากรที่แตกต่างกัน สิ่งที่ทำให้เกิดความแตกต่างในราคาสินค้าเกิดจากความแตกต่างด้านกรรมสิทธิ์ในปัจจัยการผลิตที่มีอยู่ (Factor Endowment) และราคาของปัจจัยการผลิต (Factor Prices) ทำให้ต้นทุนการผลิตโดยเปรียบเทียบต่างกันและก่อให้เกิดการซื้อขายแลกเปลี่ยนระหว่างประเทศประเทศที่มีแรงงานมากและราคาถูกกว่าก็เหมาะที่จะผลิตสินค้าที่ใช้แรงงานเข้มข้น (Labour Intensive Goods) (วินัส ฤาชัย, ๒๕๔๖)

ผลการประเมินความได้เปรียบและความพร้อมเข้าสู่ AEC โดยสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ในปี ๒๕๕๕ พบว่า ธุรกิจที่ไทยมีความได้เปรียบและพร้อมเข้าสู่ AEC ได้แก่ ธุรกิจวัสดุก่อสร้าง ผัก ผลไม้ เครื่องใช้ไฟฟ้าและอิเล็กทรอนิกส์ น้ำตาล เนื้อสัตว์ ผลิตภัณฑ์เครื่องหนัง เหล็กและผลิตภัณฑ์ เครื่องดื่ม เครื่องสำอางและเครื่องประทีนผิว เครื่องใช้สำนักงานและเครื่องใช้ครัวเรือน

ในส่วนของธุรกิจบริการ ไทยมีความได้เปรียบและพร้อมได้บริการด้านการศึกษาร้านอาหาร ภาพยนตร์ และธุรกิจ MICE ส่วนสินค้าในกลุ่มอัญมณีและเครื่องประดับ ข้าว สิ่งทอ ยางพาราและผลิตภัณฑ์

ยาง พลาสติกและผลิตภัณฑ์ การท่องเที่ยว บริการสุขภาพสปาและนวดแผนไทยและบริการโทรคมนาคม ไทยมีความได้เปรียบทางการแข่งขันแต่ยังจำเป็นต้องมีการเตรียมความพร้อม

ในขณะเดียวกัน สินค้าและบริการของผู้ประกอบการ อาเซียนมีแนวโน้มเข้ามาตีตลาด ภายในประเทศมากขึ้นด้วย สินค้าไทยจะเผชิญการแข่งขันที่รุนแรงขึ้นจากคู่แข่งในอาเซียนที่สามารถผลิตสินค้าได้คล้ายคลึงกับสินค้าไทย อาทิ สินค้าข้าวจากเวียดนาม สินค้าเครื่องใช้ไฟฟ้าและอิเล็กทรอนิกส์จากมาเลเซีย

๒.๒.๒ แนวคิดว่าด้วยการสร้างความได้เปรียบเชิงแข่งขัน

แนวคิดว่าด้วยการได้เปรียบด้านการแข่งขันของ Micheal E. Porter เป็นสามารถนำมาใช้ในการอธิบายและเสนอแนวทางยกระดับความสามารถทางการแข่งขันของวิสาหกิจได้ทุกระดับ รวมทั้งกิจการการค้าระหว่างประเทศของสถาบันเกษตรกร Porter with พัฒนาทฤษฎีดังกล่าวจากแนวคิดความได้เปรียบโดยเปรียบเทียบของ Hecher and Ohlin ตามที่ได้กล่าวไปแล้วเกี่ยวกับความได้เปรียบจากต้นทุนการผลิตของสินค้าจากการมีปัจจัยการผลิตที่อุดมสมบูรณ์ในประเทศ แต่ความได้เปรียบด้านการแข่งขันนี้ จะพิจารณาถึงปัจจัยในด้านอื่นๆด้วย ซึ่ง Porter เห็นว่าความได้เปรียบด้านการแข่งขันมีความสำคัญมากกว่าความได้เปรียบโดยเปรียบเทียบโดยปัจจัยที่จะกำหนดความได้เปรียบด้านการแข่งขันในสินค้าใดมีอยู่ ปัจจัย ได้แก่

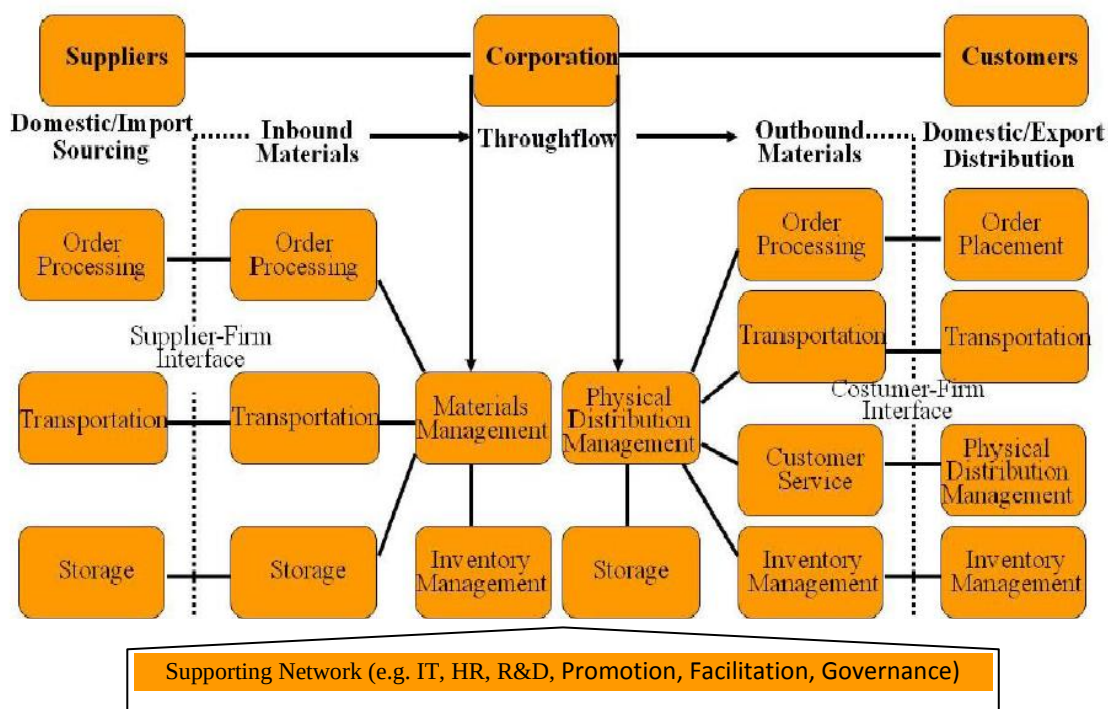
๑) สภาพปัจจัยการผลิตในประเทศ (Factor Conditions) อาทิ ทรัพยากรธรรมชาติ แรงงาน โครงสร้างพื้นฐานที่ทันสมัย

๒) สภาพอุปสงค์ในประเทศ (Demand Conditions) อุปสงค์หรือความต้องการสินค้าและบริการภายในประเทศที่มีมากกว่าจะทำให้เกิดความได้เปรียบด้านการแข่งขันในตลาดโลกเพิ่มมากขึ้น เนื่องจากจะกระตุ้นให้เกิดการพัฒนาการผลิตสินค้าให้มีประสิทธิภาพ ความชำนาญในการผลิตสินค้าและบริการเพิ่มมากขึ้น ทำให้เกิดความได้เปรียบในการแข่งขันกับสินค้าในตลาดโลกได้มากขึ้น

๓) อุตสาหกรรมที่เกี่ยวข้องและสนับสนุนในประเทศ (Related and Supporting Industries) อุตสาหกรรมการผลิตสินค้าชนิดใดที่ความได้เปรียบมักมีการแลกเปลี่ยนข้อมูลและความร่วมมือกับอุตสาหกรรมที่เกี่ยวข้องอย่างใกล้ชิด ช่วยให้เกิดการพัฒนาและการปรับปรุงการผลิตและนวัตกรรมใหม่ๆ

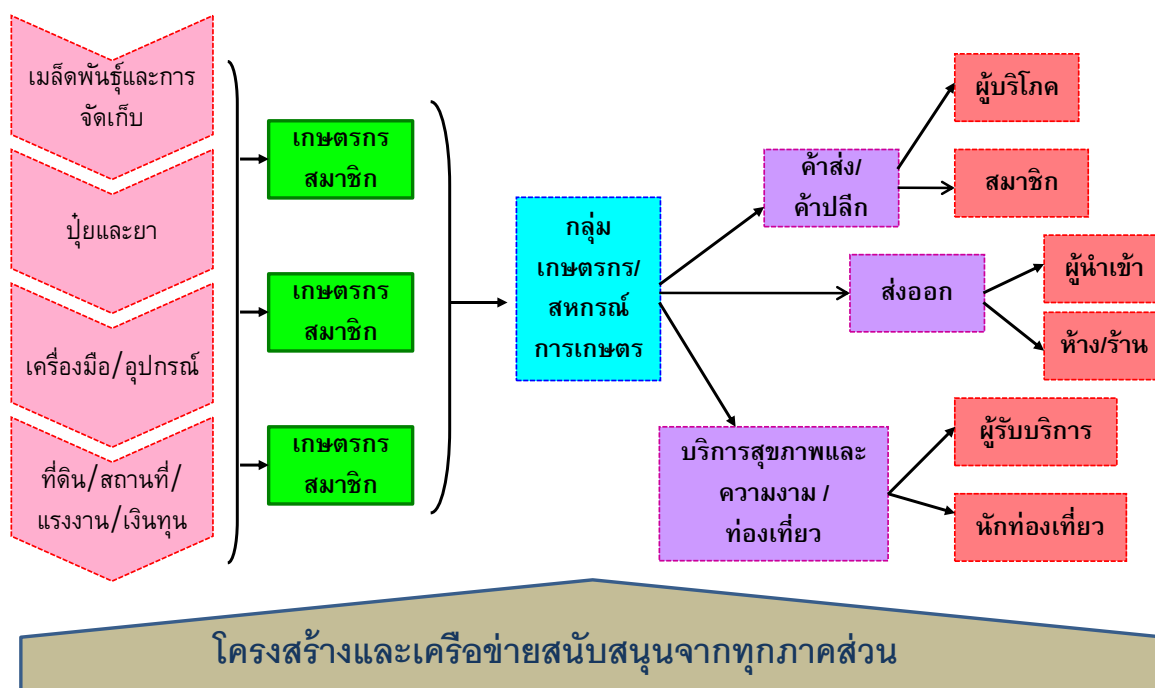
๔) กลยุทธ์ของสถานประกอบการ โครงสร้างองค์กร และสภาพการแข่งขันภายในประเทศ (Firm Strategy, Structure and Rivalry) การแข่งขันของผลิตในอุตสาหกรรมชนิดเดียวกันภายในประเทศจะเป็นแรงผลักดันให้เกิดการพัฒนา สินค้าให้มีคุณภาพและรูปแบบที่ตรงกับความต้องการของผู้บริโภคมากขึ้น ซึ่งจะทำให้เกิดความได้เปรียบด้านการแข่งขันมากขึ้นด้วย

นอกจากนี้ Porter ได้นำแนวคิดข้างต้นมาพัฒนาผลงานเรื่อง Competitive Advantage: Creating and Sustaining and Superior Performance โดยให้แนวคิดที่ว่า องค์กรสามารถยกระดับความสามารถในการแข่งขันได้โดยอาศัยการจัดการกิจกรรมต่างๆ ภายในองค์กรที่สัมพันธ์และส่งต่อผลของงานไปสู่ลูกค้าในลักษณะ ห่วงโซ่จากต้นน้ำถึงปลายน้ำ เมื่อ นำแนวคิดดังกล่าวมาสะท้อนภาพความร่วมมือในเครือข่ายคู่ค้าและภาคีเพื่อการเข้าสู่ตลาดต่างประเทศ จะเห็นเป็นโครงสร้าง ดังนี้



ภาพที่ ๑ ห่วงโซ่คุณค่า/เครือข่ายธุรกิจผู้ตลาดต่างประเทศ
ที่มา: Adapted from Value Chain Framework Model (Porter, 1985)

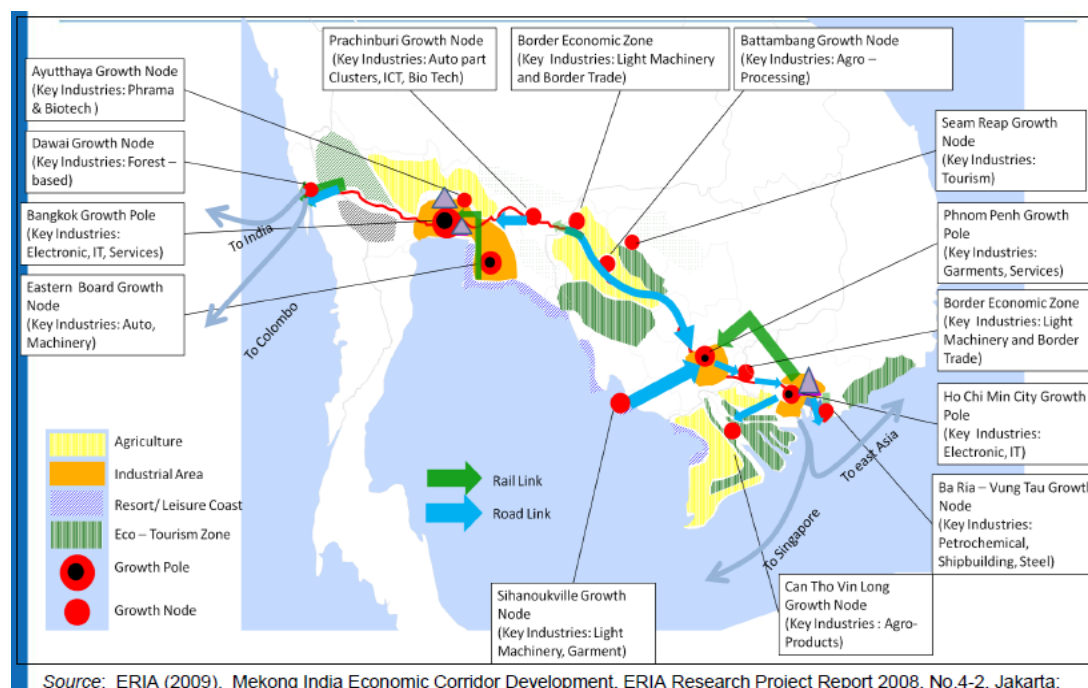
โซ่อุปทานสินค้าสมุนไพรของสถาบันเกษตรกร



ภาพที่ ๒ โครงสร้างโซ่อุปทานสินค้าสมุนไพร
ที่มา: Adapted from Value Chain Framework Model (Porter, 1985)

จากทฤษฎีดังกล่าว องค์การธุรกิจการค้าระหว่างประเทศจึงต้องมีการวิเคราะห์กระบวนการทำงานอยู่เสมอว่ามีประสิทธิภาพและประสิทธิผลเต็มที่แล้วหรือยัง เช่น ตอบสนองวัตถุประสงค์หรือไม่ ซ้ำซ้อน / ถักลั่น ก่อให้เกิดความสิ้นเปลืองหรือไม่ สร้างความแตกต่างและนวัตกรรมได้หรือไม่ เป็นต้น และเมื่อนำแนวคิดนี้มาใช้ ในการอธิบายความสามารถทางการแข่งขันในระดับภูมิภาค (Competitiveness of Region) จะพบว่า หากไทยและประเทศเพื่อนบ้านจะร่วมมือกันพัฒนาความสามารถทางการแข่งขันทางการค้า ภาครัฐและเอกชน ต้องร่วมกันทบทวนและปรับเปลี่ยนบทบาททางการผลิตและการค้าของกันและกัน (Strategic Partnership) เพื่อให้เกิดการลงทุนและสร้างสรรค์คุณค่า/มูลค่าเพิ่มเพื่อตอบสนองตลาดโลกได้ดียิ่งขึ้น

แนวคิดการพัฒนาความสามารถทางการแข่งขันโดยการจัดการโซ่อุปทานนี้ยังมีประโยชน์ต่อการวิจัยในแง่ของการทำความเข้าใจการเชื่อมโยงโซ่อุปทานที่จะเกิดขึ้นในอนาคตตามเส้นทางการค้าที่เชื่อมต่อกับประเทศเพื่อนบ้านมากขึ้น อาทิ ผลงานของสถาบันวิจัยเพื่อการพัฒนาประเทศไทย เรื่อง Sharing the Benefits from Logistics Improvements in the GMS: A Study of the East-West and North-South Corridors (TDRI, 2010) ผลงานนี้ได้ให้แนวทางการศึกษาที่สามารถนำมาประยุกต์ใช้ได้ โดยระบุว่า การพัฒนา ด้านโครงข่ายคมนาคมและโลจิสติกส์การค้าบนเส้นทางสาย R๙ จะเป็นแรงผลักดัน (Initial Trigger) ให้เกิด East-West Economic Corridor Supply Chain ที่จะเกิดขึ้นบริเวณแนวพื้นที่ จ.อุบลราชธานี มุกดาหาร สหวัณนะเขต ลาวบาว ฮานอยและหนานหนิงโดยจะมีการปรับเปลี่ยนการเชื่อมโยงเศรษฐกิจ (Supply Chain Redesign/ Reconfiguration) เพื่อร่วมกันผลิตสินค้าเกษตรที่สำคัญ อาทิ ปาล์มน้ำมัน อ้อย มันสำปะหลัง เพื่อผลิตเป็นพลังงานชีวมวลและป้อนอุตสาหกรรมแปรรูป และเกิดเขตอุตสาหกรรมต่อเนื่องตามแนวพื้นที่นี้ ทั้งนี้ ผู้ประกอบการไทยต้องพิจารณาปรับเปลี่ยนที่ตั้งของแหล่งผลิตและกระจายสินค้าโดยคำนึงถึงปัจจัย อาทิ ความสะดวกในการขนส่ง ต้นทุนและคุณภาพของแรงงาน การสนับสนุนของภาครัฐ ต้นทุนด้านภาษีและที่ดิน



ภาพที่ ๓ สินค้าสำคัญที่ผลิตและส่งต่อกันเป็นโซ่อุปทานการค้า (ASEAN Supply Chains) ในอินโดจีน (เมียนมาร์-ไทย-กัมพูชา-เวียดนาม-ตลาดภายนอก อาทิ จีน อินเดีย อินโดนีเซีย)

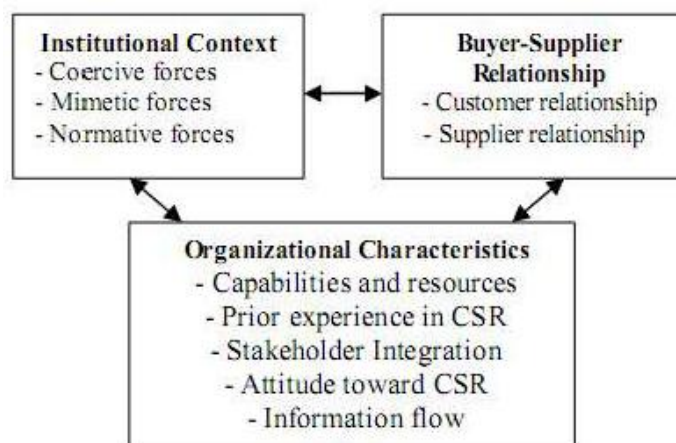
นอกจากนี้ ยังมีผลงานวิจัยอื่นๆ ที่ใช้แนวคิด Supply Chain Competitiveness มาอธิบายการเชื่อมต่อของห่วงโซ่การค้าระหว่างประเทศที่โยงใยไปทั่วโลก (Global Supply Chain) ดังที่แสดงในภาพด้านบน การศึกษาของของสถาบัน ERIA (Economic Research Institute for ASEAN and East Asia) and JETRO (Japan External Trade Organization) ซึ่งให้เห็นถึงแนวโน้มและทิศทางการพัฒนาโลจิสติกส์ที่กำลังเหนี่ยวนำโซ่อุปทานการค้าระหว่างไทย อินโดจีนและตลาดโลก อย่างไรก็ตาม ในปัจจุบัน ข้อมูลสถิติการค้ายังไม่บ่งชี้ว่าสถาบันเกษตรกรไทยได้มีการนำเข้าวัตถุดิบหรือสินค้าสมุนไพรมาต่อยอดการผลิตหรือบริการสุขภาพ การเชื่อมต่อห่วงโซ่อุปทานระหว่างประเทศในลักษณะ Global หรือ Regional Value Chain ตามแนวทางที่ Porter ได้ให้กรอบแนวคิดไว้จึงไม่ปรากฏชัดเจนให้ทำการศึกษาในครั้งนี้ การวิจัยจึงจำกัดขอบเขตของห่วงโซ่อุปทานจากต้นน้ำและกลางน้ำภายในประเทศเพื่อการเข้าสู่ตลาดต่างประเทศเท่านั้น โดยให้ความสำคัญกับการศึกษาระบบสนับสนุน หรืออำนวยความสะดวกทางการค้า ที่หน่วยงานภาคี ด้วย อาทิ ภาครัฐและ ภาคการศึกษาเป็นผู้จัดหาหรือให้ความช่วยเหลือเพื่ อผลักดันให้สถาบันเกษตรกรพัฒนา เครือข่ายธุรกิจไปสู่ตลาดต่างประเทศได้ ซึ่งข้อมูลที่ได้ จากการ ทบทวนวรรณกรรม พบว่ายังไม่กรณีศึกษาจำนวนมาก ระบบสนับสนุนจึงมีความสำคัญในการศึกษานี้

ในแง่ของการพัฒนาเศรษฐกิจชุมชน /รากหญ้า แนวคิดด้านการจัดการโซ่อุปทาน (Supply Chain Management) ได้ถูกนำไปใช้ในการพัฒนาธุรกิจอย่างกว้างขวาง ทั้งในวัตถุประสงค์ของการเพิ่มสมรรถนะของธุรกิจให้สามารถลดต้นทุนและเพิ่มความสามารถในการแข่งขัน และเพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืน (อาทิ Sustainable Supply Chain Management, Shortened Supply Chain และ Chain Empowerment) ซึ่งให้ความสำคัญกับการตอบสนองความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่นๆ ในประเด็นเกี่ยวกับการลดความยากจน มลพิษและผลกระทบต่อทรัพยากรธรรมชาติ เอกสารทางวิชาการเกี่ยวกับการจัดการโซ่อุปทานโดยธุรกิจการเกษตรขนาดกลางและขนาดเล็ก อาทิ การศึกษาโซ่อุปทานธุรกิจ จออาหารเพื่อการพัฒนาชนบทในสหภาพยุโรป การพัฒนาโซ่อุปทานธุรกิจนำเข้าเพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืนในลาตินอเมริกา การพัฒนาโซ่อุปทานการเกษตรเพื่อการพัฒนาชุมชนในแอฟริกา เป็นต้น ซึ่งให้เห็นว่า การวิจัยที่ผ่านมาเน้นให้ความสำคัญกับปัจจัยที่มุ่งใจให้องค์กรธุรกิจนำแนวคิดการ จัดโซ่อุปทานไปใช้เพื่อพัฒนาธุรกิจและการพัฒนาอย่างเป็นองค์รวม (Inclusive Growth) โดยเน้นศึกษาถึงขั้นตอนการปฏิบัติ ผลประโยชน์ทางการธุรกิจและปัจจัยความสำเร็จ

ทฤษฎีที่ใช้เป็นแนวทางค้นหาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อ พัฒนาเครือข่ายธุรกิจไปสู่ตลาดต่างประเทศ ของสถาบันเกษตรกร

การวิจัยนี้มุ่งที่จะพัฒนาต้นแบบของการจัดการโซ่อุปทานระหว่างประเทศโดยสถาบันเกษตรกร เพื่อนำมาเป็นแบบอย่างให้สถาบันเกษตรกรอื่นๆ ที่มีศักยภาพได้ใช้เป็นแนวทาง และค้นหาปัจจัยที่กั้นขวางไม่ให้สถาบันเกษตรกรที่มีศักยภาพเหล่านั้นสามารถนำแนวทางการจัดการโซ่อุปทานระหว่างประเทศไปปรับใช้ได้ ในการบรรลุวัตถุประสงค์เหล่านี้ ผู้วิจัยใช้ทฤษฎีที่ว่าด้วยการแพร่หลายของนวัตกรรม (Diffusion of Innovation Adoption) ของ Rogers (1995) มาเป็นกรอบในการค้นคว้าทางทฤษฎี ซึ่ง Rogers ได้เสนอว่าองค์กรจะนำแนวคิดใหม่หรือนวัตกรรมไปปฏิบัติหรือไม่ และมากน้อยเพียงไรขึ้นอยู่กับปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอกองค์กร จากแนวคิดเบื้องต้นนี้ ผู้วิจัยได้นำทฤษฎีที่มีความเฉพาะเจาะจงกับปัจจัยในแต่ละด้านดังกล่าว มาใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลที่จะเก็บต่อไป

ในการค้นหาปัจจัย ผู้วิจัยอาศัยแนวความคิดที่ว่า สถาบันเกษตรจะสามารถ พัฒนาเครือข่ายธุรกิจไปสู่ตลาดต่างประเทศได้หรือไม่ขึ้นอยู่ปัจจัยหลักๆ 3 กลุ่ม ได้แก่ 1) บริบททางสถาบัน (Institutional contexts) 2) ลักษณะเฉพาะขององค์กร (Organizational Characteristics) 3) ความสัมพันธ์ระหว่างองค์กรธุรกิจที่ศึกษากับคู่ค้าในโซ่อุปทาน (Firm's Relationships with Trading Partners) ตัวแปรต้นทั้ง 3 กลุ่มนี้ถูกแยกย่อยออกเป็น 11 ตัวแปร ตามที่แสดงไว้ในภาพด้านล่าง



ภาพที่ ๔ กรอบการวิเคราะห์ปัจจัยภายในและภายนอก
ที่มา: คณะผู้วิจัย

ตัวแปรต้นในกลุ่มแรกอาศัยแนวคิดเกี่ยวกับสถาบันที่ควบคุมพฤติกรรมของปัจเจกบุคคลและองค์กร (New Institutional Sociology Theory) Hoffman (2001) เสนอว่าพฤติกรรมต่างๆ ขององค์กรธุรกิจมีแรงกระตุ้นมาจากสภาพแวดล้อมทางธุรกิจหรือบริบททางสังคมที่ขึ้นการตัดสินใจ กล่าวคือ องค์กรธุรกิจจะนำแนวคิดใหม่ไปใช้หรือไม่และปฏิบัติได้แค่ไหนขึ้นอยู่กับปัจจัย 3 ด้าน คือ 1) แรงบีบบังคับ (Coercive Force) ซึ่งหมายรวมถึง กฎหมาย กติกา ข้อตกลงที่สังคมนั้นกำหนดไว้ 2) กระแสที่ทำตามกันไป (Mimetic Force) ในการตัดสินใจนำแนวคิดหนึ่งไปใช้ องค์กรธุรกิจจะพิจารณาจากข้อมูลเกี่ยวกับขั้นตอนวิธีทำและประโยชน์ของแนวคิดนั้นๆ ซึ่งได้ถูกนำไปใช้แล้วในองค์กรธุรกิจอื่น 3) บรรทัดฐานทางศีลธรรม (Normative Force) ซึ่งรวมถึง ความรู้เกี่ยวกับผลดีและผลเสียของพฤติกรรมที่องค์กรทำและส่งผลต่อผู้มีส่วนได้เสียอื่นๆ ในสังคม หากสถาบันการเกษตรใดประเมิน (Perceive) สภาพแวดล้อมทางธุรกิจ ณ เวลานั้นๆ ว่า มีความเอื้ออำนวยให้มีการพัฒนาธุรกิจระหว่างประเทศ สถาบันการเกษตรเหล่านั้นก็จะแสวงหาความร่วมมือกับคู่ค้าในต่างประเทศ กล่าวคือมีการพัฒนาโซ่อุปทานระหว่างประเทศ ในขณะที่เดียวกัน การที่สถาบันการเกษตรยังไม่ตัดสินใจที่จะพัฒนาเครือข่ายธุรกิจไปสู่ตลาดต่างประเทศ ก็มักเป็นผลมาจากอุปสรรคในแง่สภาพแวดล้อมทางสังคมที่ประเมินโดยผู้บริหารซึ่งมีอำนาจตัดสินใจว่ายังไม่เอื้ออำนวยเท่าที่ควร (Institutional Constraints)

ตัวแปรต้นในกลุ่มถัดมาครอบคลุมปัจจัยภายในองค์กรของสถาบันเกษตรเอง ตัวแปรในกลุ่มนี้มีพื้นฐานแนวคิดมาจากทฤษฎี Resource-based View of the Firm ผลการวิจัยของ Hart (1995) ชี้ให้เห็นว่า องค์กรธุรกิจที่สร้างและสะสมทรัพยากรเฉพาะทางมาในระดับหนึ่ง จะมีความสามารถพิเศษซึ่งยากจะเลียนแบบหรือถ่ายโอนไปสู่องค์กรอื่นได้ เป็นทรัพยากรและความสามารถนี้จะช่วยให้องค์กรธุรกิจมีขีดความสามารถในการแข่งขันมากกว่าองค์กรธุรกิจอื่น ยกตัวอย่างเช่น สหกรณ์การเกษตรที่ได้ มีการจัดระบบประมาณและบุคลากรเพื่อการพัฒนาสินค้าเกษตรแบบออร์แกนิก ก็มักจะมีการสื่อสารให้สมาชิกในองค์กรได้ทราบถึงประโยชน์ของการจัดการสิ่งแวดล้อมในระดับที่สูงกว่าองค์กรอื่น ทำให้เกิดความพร้อมที่จะ

ร่วมมือกับคู่ค้าได้เร็วกว่าและก้าวหน้ากว่าองค์กรอื่น ในขณะเดียวกัน หากสหกรณ์การเกษตรได้มีการสร้างสมรรถนะและความพร้อมด้านต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการค้าระหว่างประเทศมาน้อยกว่า สหกรณ์นั้นก็จะประสบกับข้อจำกัดในการพัฒนาความร่วมมือกับคู่ค้าในต่างประเทศส่งผลให้สหกรณ์การเกษตรนั้นๆ มีความสามารถในการแข่งขันที่ด้อยกว่าด้วย

ตัวแปรในกลุ่มที่ 3 เกี่ยวข้องกับปัจจัยด้านความสัมพันธ์ระหว่างองค์กรธุรกิจในโซ่อุปทานวรรณกรรมด้าน Buyer-Supplier Relationship (เช่น Morgan and Hunt, 1994) เสนอว่า สมรรถนะขององค์กรธุรกิจขึ้นอยู่กับความร่วมมือระหว่างองค์กรธุรกิจและคู่ค้าที่อยู่ต้นน้ำและปลายน้ำ ในการวิจัยนี้ โซ่อุปทานระหว่างประเทศเป็นความร่วมมือระหว่างสถาบันเกษตรกรกับเกษตรกรผู้เป็นสมาชิก และในอีกด้านหนึ่ง ก็เป็นความร่วมมือระหว่างสถาบันเกษตรกรกับผู้ค้าทั้งในและต่างประเทศ รวมถึงคู่ค้าที่ทำธุรกิจที่פקและธุรกิจนำเที่ยวด้วย การที่สถาบันเกษตรกรจะร่วมมือกับคู่ค้าในการพัฒนาธุรกิจระหว่างประเทศได้นั้น จะขึ้นอยู่กับความร่วมมือที่มีอยู่ระหว่างสถาบันเกษตรกรกับคู่ค้า หากมีการแลกเปลี่ยนระหว่างกันอย่างสม่ำเสมอและเป็นที่น่าพอใจ สถาบันเกษตรกรก็จะมีแนวโน้มที่จะขยายความร่วมมือไปสู่การส่งออกและธุรกิจนำเที่ยวสำหรับชาวต่างชาติด้วย ในทางกลับกัน หากความร่วมมือไม่เป็นที่น่าพอใจ สถาบันเกษตรกรก็จะไม่พร้อมที่จะขยายความร่วมมือไปสู่กิจกรรมอื่นๆ เป็นผลให้สถาบันเกษตรกรไม่สามารถพัฒนาโซ่อุปทานระหว่างประเทศได้

กล่าวโดยสรุปแล้ว ในบ่งชี้รูปแบบของการเชื่อมโยงโซ่อุปทาน ระหว่างประเทศของสถาบันเกษตรกร การศึกษานี้ใช้แนวคิดตามทฤษฎีด้านการจัดการโซ่อุปทาน และในการระบุ ปัจจัยพื้นฐานที่จะขับเคลื่อนให้สถาบันเกษตรกรนำแนวคิดการจัดการโซ่อุปทานไปใช้ ๓ ทฤษฎีถูกนำไปปรับใช้เพื่อให้เห็นปัจจัยรอบด้าน ทั้งปัจจัยภายใน ภายนอกและปัจจัยในเชิงความสัมพันธ์ระหว่างองค์กร

วิธีการศึกษา

โครงการวิจัยนี้ใช้วิธีการวิจัยเชิงคุณภาพ โดยมีขอบเขตการศึกษา ขั้นตอนวิธีการเก็บและการวิเคราะห์ข้อมูล ดังนี้

๓.๑ ขอบเขตการศึกษา: การเลือกกลุ่มสินค้าที่มุ่งเน้นในการวิจัย

จากการทบทวนเอกสารผลการวิจัยและข้อมูลจากหน่วยงานภาครัฐและเอกชนพบว่า สินค้าที่ควรได้รับการศึกษาเพื่อรองรับโอกาสและความท้าทายภายใต้การเปลี่ยนแปลงของบริบทการค้าในอนาคต อันใกล้ ได้แก่ กลุ่มสินค้าประเภทยาสมุนไพร เครื่องสำอางสมุนไพร สมุนไพรสปา โดยการคัดเลือกกลุ่มสินค้านี้ ตั้งอยู่บนพื้นฐานของข้อมูลต่างๆ ดังนี้

สินค้าสมุนไพรในตลาดโลกมีมูลค่ารวมประมาณ 3 ล้านล้านบาท โดยมีอัตราการขยายตัวเฉลี่ยไม่ต่ำกว่าร้อยละ 20 ต่อปี แม้จะอยู่ในช่วงวิกฤตเศรษฐกิจก็ตาม ซึ่งตลาดต่างประเทศสำคัญของไทย ได้แก่ เอเชีย สหรัฐอเมริกา สหภาพยุโรป และออสเตรเลีย สำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (สสว.) ได้คาดการณ์ว่า กลุ่มธุรกิจ SMEs ที่มีแนวโน้มเจริญเติบโตและมีขีดความสามารถทางการแข่งขันสูงในตลาดต่างประเทศ มีทั้งหมด 8 ประเภทงานธุรกิจ ซึ่งรวมถึงธุรกิจสมุนไพรและธุรกิจท่องเที่ยว โดยระบุว่า เครื่องสำอางสมุนไพรและสมุนไพรสปาเป็นกลุ่มสินค้าที่ไทยมีจุดขายด้านคุณภาพความปลอดภัยและการให้บริการที่โดดเด่น

ข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์หน่วยงานภาครัฐและผู้ประกอบการพบว่า สินค้าในกลุ่มสมุนไพรอาหารเสริม สมุนไพรเพื่อการเพาะปลูกและสมุนไพรเพื่ออาหารสัตว์ มีศักยภาพทางการส่งออกที่จำกัดกว่า ทั้งนี้ เนื่องจากความต้องการของตลาดโลกที่มีต่อสินค้าสมุนไพรข้างต้นยังมีไม่มากและการผลิตยังมุ่งเน้นที่จะป้อนตลาดภายในประเทศ ประกอบกับสินค้าจากไทยยังไม่มีสิ่งที่จะพัฒนาเป็นจุดขายและจุดแข็งมากเท่ากับสินค้าสมุนไพรในกลุ่มเครื่องสำอางและสปา ซึ่งไทยมีความได้เปรียบทั้งในตลาดโลกและตลาดในอาเซียน ดังจะเห็นได้จากการที่ภาครัฐและภาคเอกชน (เช่น Thailand Herbal Product Association - Thai HPA) ให้ความสำคัญให้ลำดับสูงกับธุรกิจบริการที่เกี่ยวข้องกับสินค้าเครื่องสำอางและสปา โดยมีการตั้งสำนักงานคณะกรรมการบริหารศูนย์กลางสุขภาพระหว่างประเทศ เพื่อองค์กรกลางในการบูรณาการมาตรการจากทุกภาคส่วนในการสร้างตราให้แก่สินค้าและบริการของไทยให้เป็นผู้นำด้านการบริการสุขภาพและความงาม รวมถึงการท่องเที่ยวเพื่อสุขภาพ (Medical Tourism) ด้วย

กระทรวงสาธารณสุขคาดการณ์ว่าในปี 2558 การท่องเที่ยวเชิงสุขภาพและความงามจะมีมูลค่ารวมประมาณ 70,000 ล้านบาท ซึ่งแบ่งเป็นมูลค่าของสินค้าในโซ่อุปทานการท่องเที่ยวเชิงสุขภาพประมาณ 50,000 ล้านบาทและมูลค่าที่ได้จากค่าบริการทางการแพทย์ทางเลือก (อาทิ นวดแผนไทย สปาเพื่อการบำรุงและฟื้นฟู) จากสถานบริการนอกโรงพยาบาลอีกประมาณ 20,000 ล้านบาท โดยผู้บริโภคสินค้าสินค้าเครื่องสำอางและสปาที่สำคัญของไทยได้แก่ จีน ศรีลังกา ออสเตรเลีย เยอรมนี สหรัฐอเมริกา ญี่ปุ่น และ มาเลเซีย นอกจากนี้ สินค้าสมุนไพรในกลุ่มเครื่องสำอางและสปายังมีศักยภาพที่จะเชื่อมโยงกับธุรกิจบริการในต่างประเทศ ซึ่งในปัจจุบันผู้ประกอบการไทยได้ออกไปร่วมทุนกับต่างชาติเพื่อเปิดร้านเสริมสวย สปาและศูนย์บริการทางการแพทย์ทางเลือกมากขึ้น ทั้งนี้ เพื่อให้ผู้ร่วมทุนต่างชาติทำหน้าที่อำนวยความสะดวกด้านกฎระเบียบและมาตรฐานที่เกี่ยวข้องกับการแพทย์ ยกตัวอย่างเช่น Thai Privilege Spa ที่ไปร่วมทุนเปิดสปาที่เซี่ยงไฮ้และนิวยอร์ก Thann Sanctuary Spa ไปร่วมทุนเปิดธุรกิจสปาที่สิงคโปร์ ออสเตรเลีย และปารีส รวมถึง Spa Ovations และ Aromavera Spa ในอินเดียและบังกลาเทศ ตามลำดับ

ถึงกระนั้น ในปัจจุบันประเทศเพื่อนบ้านในอาเซียนกำลังยกระดับธุรกิจสปาให้ก้าวหน้าขึ้นมาแข่งขันกับไทย ยกตัวอย่างเช่น สิงคโปร์ที่ได้ผ่อนปรนกฎหมายต่างๆ ให้เอื้ออำนวยต่อการขยายกิจการและสร้างแบรนด์ระหว่างประเทศ โดยอนุญาตให้สปาสามารถเปิดบริการได้ 24 ชั่วโมง ในอินโดนีเซีย ธุรกิจสปามีความพร้อมที่จะออกสู่ตลาดต่างประเทศและอาจดึงดูดแรงงานจากประเทศในอาเซียนเพื่อพัฒนาให้เป็นสปาแห่งโลกตะวันออก

กลุ่มสินค้าที่ควรทำการศึกษาอีกกลุ่มหนึ่งคือกลุ่มยาสมุนไพร ซึ่งมีแนวโน้มที่จะถูกแย่งส่วนแบ่งทางการตลาดจากยาสมุนไพรจากประเทศคู่แข่ง อาทิ สิงคโปร์ มาเลเซีย อินโดนีเซีย ฮองกง จีนและอินเดีย รวมถึงการแข่งขันกับยาแผนปัจจุบันที่รุนแรงอยู่แล้วในปัจจุบัน ผู้ประกอบการไทยที่ไม่อาจปรับตัวอาจต้องขยายต่อกิจการให้แก่นักลงทุนชาวจีน สิงคโปร์และมาเลเซีย นอกจากนี้ ผลិតภัณฑ์ยาอย่างมักถูกกีดกันการขึ้นทะเบียนยา โดยองค์การอาหารและยา (อย.) ของประเทศในอาเซียน โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ในอินโดนีเซียและเวียดนาม

ในการรับมือกับความเสี่ยงที่มีต่อสินค้าสมุนไพรในกลุ่มนี้ แนวคิดหนึ่งคือ ไทยสามารถเชื่อมโยงการค้าและการผลิตระยะยาวกับประเทศที่ขาดแคลนวัตถุดิบทางยาที่มีข้อจำกัดด้านภูมิอากาศในการเพาะปลูก สมุนไพร อาทิ ประเทศในตะวันออกกลาง ตุรกีและรัสเซีย เพื่อร่วมลงทุนพัฒนาโรงงานเพื่อปรับกระบวนการผลิตให้ได้มาตรฐานสากลและเป็นประตูกระจายสินค้าให้ไทยไปสู่ในภูมิภาคใกล้เคียงของประเทศนั้นๆ ได้แก่ ภูมิภาคอาหรับ ยุโรปตะวันออก และ ญี่ปุ่น

จากข้อมูลข้างต้น คณะผู้วิจัยจึงเลือกกลุ่มสินค้าสมุนไพรโดยใช้ข้อพิจารณา ดังนี้

1. เป็นกลุ่มสินค้าที่เสี่ยงจะสูญเสียส่วนแบ่งตลาดในสัดส่วนที่สูงภายหลังการเข้า AEC แต่เป็นกลุ่มสินค้าที่มีศักยภาพพอที่จะพัฒนาความสามารถทางการแข่งขันให้กลับมาสูงได้ ทั้งในตลาดอาเซียนและตลาดโลก จากเกณฑ์นี้ คณะผู้วิจัยเลือกที่จะศึกษายุทธศาสตร์ในเชิงรับสำหรับกลุ่มสินค้าสมุนไพร
2. เป็นสินค้าสมุนไพรที่มีแนวโน้มจะแข่งขันได้ดี โดยนำมาศึกษาหาแนวทางการพัฒนาโซ่อุปทานในเชิงรุก เพื่อขยายตลาดและครองส่วนแบ่งทางการตลาดให้มากที่สุด ซึ่งจะส่งผลต่อเนื่องไปยังสถาบันเกษตรกรผู้เพาะปลูกและแปรรูปสมุนไพร รวมถึงการนำเอาสินค้าไปต่อยอดในธุรกิจบริการได้ด้วย จากเกณฑ์นี้ คณะผู้วิจัยเลือกที่จะศึกษาเจาะลึกในกลุ่มสินค้าเครื่องสำอางและสปา

๓.๒ กระบวนการวิจัย

๓.๒.1 ค้นหากรณีศึกษาของสถาบันเกษตรกรที่จำหน่ายสินค้าสมุนไพร ซึ่งมีการแสวงหาและพัฒนาความร่วมมือกับคู่ค้าเพื่อพัฒนาธุรกิจระหว่างประเทศ

๓.๒.๒ ศึกษาขั้นตอนและกิจกรรมในการพัฒนาธุรกิจระหว่างประเทศของสถาบันเกษตรกรที่เลือกโดยใช้วิธีการสัมภาษณ์ทั้งโครงสร้าง การสังเกตและการทบทวนเอกสาร เพื่อทราบถึงรูปแบบการบริหารจัดการของสถาบันเกษตรกรที่มีความพร้อมในการทำธุรกิจระหว่างประเทศและแนวทางการเชื่อมโยงการค้ากับต่างประเทศ

๓.๒.๓ หรือกับกลุ่มผู้เชี่ยวชาญเพื่อแลกเปลี่ยนความคิดเห็นของภาคีต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับโซ่อุปทานสินค้าสมุนไพรของสถาบันเกษตรกร อาทิ เกษตรกร กลุ่มผู้ผลิต /แปรรูปสมุนไพร ผู้ส่งออกผู้ให้บริการการแพทย์ทางเลือก ผู้ประกอบการท่องเที่ยวและบริการสุขภาพ เป็นต้น เพื่อร่วมกันวางแผนพัฒนาผลิตภัณฑ์การบรรจุหีบห่อ การจัดจำหน่าย และการนำสินค้าสมุนไพรมาต่อยอดด้านบริการเพื่อแบ่งปันผลประโยชน์ สินค้าและบริการด้านสมุนไพรที่สามารถสนองความต้องการของตลาดโลกและผู้รับบริการทั้งในปัจจุบันและอนาคต

๓.๒.๔ ทำการคัดเลือกสถาบันเกษตรกรที่ผลิตสินค้าสมุนไพร ซึ่งมีรูปแบบการบริหารและศักยภาพในการทำธุรกิจการค้าและบริการระหว่างประเทศมา 10 แห่ง เพื่อทำการถ่ายทอดประสบการณ์จากกรณีศึกษาข้างต้น โดยอาศัยเกณฑ์การคัดเลือกต่างๆ อาทิ ทักษะด้านภาษาอังกฤษและการตลาดของบุคลากร

มาตรฐานของผลิตภัณฑ์ ทัศนคติของผู้บริหารต่อการพัฒนาธุรกิจออกสู่ตลาดโลก ประสบการณ์ในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับเครือข่ายภาครัฐและเอกชน

๓.๒.๕ ใช้แบบสัมภาษณ์ในกา รรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับปัจจัยที่กั้นขวางไม่ให้สถาบันเกษตรกรที่มีศักยภาพข้างต้น พัฒนาธุรกิจเพื่อส่งออกสินค้าและบริการกับคู่ค้าในต่างประเทศ พร้อมทั้งแสวงหาแนวทางที่ภาครัฐและภาคเอกชนควรให้การส่งเสริมและสนับสนุน อาทิ การจับคู่พันธมิตร (Match Making)

๓.๓ การวิเคราะห์ข้อมูล

ในการตอบวัตถุประสงค์การวิจัยแต่ละข้อ คณะผู้วิจัยนำข้อมูลปฐมภูมิมาวเคราะห์โดยมีขั้นตอนและวิธีการ ดังนี้

๓.๓.๑ **วัตถุประสงค์ ที่ ๑:** รูปแบบการ พัฒนาเครือข่ายธุรกิจไปสู่ตลาดต่างประเทศ ของสินค้าสมุนไพรจากสถาบันเกษตรกร

- ในการวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลให้สถาบันเกษตรกร พัฒนาเครือข่ายธุรกิจไปสู่ตลาดต่างประเทศ คณะผู้วิจัยได้นำข้อมูลที่ได้จากการสนทนา (Semi-structured Interview) กับผู้บริหาร/ผู้แทนของสถาบันเกษตรกรมาจัดหมวดหมู่ของปัจจัยภายในและภายนอกทั้ง ๑๑ ด้าน ตามที่กรอบการวิเคราะห์ได้ให้แนวทางไว้

- บ่งชี้ถึงปัจจัยที่ผู้ให้สัมภาษณ์ จากทุกสถาบันเกษตรกร เน้นย้ำว่ามีส่วนสำคัญในการผลักดันให้ ก้าวเข้าสู่ตลาดต่างประเทศได้ และจัดลำดับน้ำหนักของปัจจัย เหล่านั้นที่มีต่อสถาบันเกษตรกรแต่ละแห่งโดยให้ระดับคะแนนแตกต่างกันไป

๓.๓.๒ **วัตถุประสงค์ที่ ๒:** ปัจจัยที่เป็นอุปสรรคต่อการพัฒนาเครือข่ายธุรกิจไปสู่ตลาดต่างประเทศ

ข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์สถาบันเกษตรกร 10 แห่งเกี่ยวกับอุปสรรค/ข้อจำกัดที่ทำให้ยังไม่พัฒนาเครือข่ายธุรกิจเพื่อการเข้าสู่ตลาดต่างประเทศ ถูกนำมาให้รหัสและจัดกลุ่ม (Clusters) ภายใต้กรอบการวิเคราะห์เพื่อ บ่งชี้ประเด็นที่สถาบันเกษตรกรมีความเห็นสอดคล้องกัน

๓.๓.๓ **วัตถุประสงค์ที่ ๓:** มาตรการส่งเสริมและสนับสนุน ให้สถาบันเกษตรกร พัฒนาเครือข่าย ธุรกิจ เพื่อเข้าสู่ตลาดต่างประเทศได้มากขึ้น

ผู้วิจัยวิเคราะห์ ข้อมูลความคิดเห็นของภาคีต่าง ๆ อาทิ ผู้ส่งออก ผู้ให้บริการการแพทย์ทางเลือก ผู้ประกอบการท่องเที่ยวและบริการสุขภาพ เกี่ยวกับความเป็นไปได้และมาตรการส่งเสริม สนับสนุนให้สถาบันเกษตรกรพัฒนาเครือข่าย ธุรกิจเพื่อเข้าสู่ตลาดต่างประเทศ โดยการให้รหัส จัดกลุ่มและบ่งชี้ประเด็นที่ได้รับการ เน้นย้ำและให้น้ำหนักความสำคัญ

๓.๔ ข้อจำกัดของการวิจัย

๓.๔.๑ ข้อมูลเกี่ยวกับการพัฒนาเครือข่ายธุรกิจไปสู่ตลาดต่างประเทศส่วนใหญ่พบในธุรกิจขนาดกลาง และขนาดย่อม (SMEs) ตัวแบบ (Prototype) ที่เกิดขึ้นจากแนวความคิดริเริ่มและการพัฒนาของสถาบันเกษตรกรจึงมีจำนวนจำกัด /หาได้ยาก และสถาบันเกษตรกรเองก็มีข้อจำกัดด้านการให้ข้อมูลต่อคณะผู้วิจัย เนื่องจากอาจก่อให้เกิดจำนวนคู่แข่งมากขึ้นจนเป็นผลเสียต่อกลุ่มของตน

๓.๔.๒ ความไม่แน่นอนของสถานการณ์การทางการเมืองในช่วง เดือนพฤศจิกายน -มกราคม ๒๕๕๗ ทำให้การนัดหมายคลาดเคลื่อน การขอความคิดเห็นจากหน่วยงานภาครัฐและเอกชน ส่วนหนึ่งจึงต้องกระทำ ผ่านทางโทรศัพท์ ส่งผลต่อประสิทธิภาพการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นระหว่างผู้ที่เกี่ยวข้อง

บทที่ ๔

ผลการวิจัย

โครงการการวิจัยมุ่งแสวงหารูปแบบของเส้นทางการเข้าสู่ตลาดต่างประเทศของสถาบันเกษตรกร โดยความร่วมมือระหว่างเกษตรกรและภาคีที่เกี่ยวข้อง ซึ่งจะช่วยให้อำนาจต่อรองและเพิ่มขีดความสามารถในการพัฒนาเครือข่ายธุรกิจไปสู่ตลาดต่างประเทศ ของสถาบันเกษตรกรอื่นๆ ได้ และ จะนำไปสู่แนวทางลดทอนข้อจำกัดข้างต้นและมาตรการส่งเสริม /สนับสนุนจากภาคีทั้งภาครัฐ เอกชนและวิชาการต่อไป เนื้อหาในบทนี้จะนำข้อมูลที่ได้จากการค้นคว้าและสัมภาษณ์มาทำการวิเคราะห์เพื่อตอบคำถามการวิจัยของโครงการนี้ทั้งสามข้อ

๔.๑ เส้นทางการสร้างโซ่อุปทานเพื่อเข้าสู่ตลาดต่างประเทศ ของสถาบันเกษตรกรสินค้าสมุนไพร

จากวัตถุประสงค์ของการวิจัยที่จะศึกษาค้นหาต้นแบบ (Prototype Study) ของการเชื่อมโยงการค้าและการผลิตระหว่างผู้ค้าตั้งแต่ต้นน้ำ กลางน้ำ ถึงปลายน้ำ เพื่อพัฒนาธุรกิจสมุนไพรไปสู่ตลาดต่างประเทศ ซึ่งรวมถึงการส่งออก การนำเข้า การบริการ และการท่องเที่ยวระหว่างประเทศด้วยนั้น คณะผู้วิจัยได้ระดมความเห็นจากภาคีต่างๆ ที่เกี่ยวข้องในโซ่อุปทานสินค้าสมุนไพร เพื่อหาแนวทางการสร้าง /เชื่อมโยงโซ่อุปทานระหว่างประเทศร่วมกัน และได้สืบค้น /ทบทวนกรณีศึกษาและข้อมูลเกี่ยวกับรูปแบบ (Patterns) ของโซ่อุปทานที่หน่วยงานภาครัฐและเอกชนร่วมกันสร้างให้เกิดขึ้นแล้วในประเทศไทยและต่างประเทศ อาทิ รายงานผลการดำเนินโครงการโดยเครือข่ายภาครัฐและเอกชนในการ พัฒนาเครือข่ายธุรกิจไปสู่ตลาดต่างประเทศสำหรับสินค้าชุมชน ระหว่างผู้ค้าในยุโรปและกลุ่ม /วิสาหกิจชุมชนในแอฟริกา การ พัฒนาเครือข่ายธุรกิจไปสู่ตลาดต่างประเทศสำหรับสินค้าออร์แกนิกเพื่อสหกรณ์การเกษตรในยุโรป และการพัฒนาโซ่อุปทานการท่องเที่ยวระหว่างประเทศในยุโรปและลาตินอเมริกา ทั้งนี้ เพื่อเป็นช่วยนำทางการสัมภาษณ์ได้อย่างครบถ้วน

นอกจากนี้ คณะผู้วิจัยได้สำรวจหาภาคีสำคัญที่จะเข้ามามีส่วนร่วมในการเชื่อมโยงการค้าและการผลิตทั้งที่เป็นองค์ประกอบหลักในโซ่อุปทาน (Key players) ต้นน้ำ-กลางน้ำ-ปลายน้ำ และภาคีแวดล้อม (Societal Stakeholders) ซึ่งมีส่วนสำคัญให้การให้ข้อมูลเพื่อการคัด เลือกสถาบันเกษตรกรที่จะไปศึกษาต้นแบบ เช่น กลุ่มสมุนไพรบ้านดงบัง - ผู้ผลิตผู้ให้บริการสมุนไพรอภัยภูเบศร์ จ . ปราจีนบุรี กลุ่มผู้ผลิตสินค้าสมุนไพรบ้านศิรีวัง จ . นครศรีธรรมราช ในการคัดเลือกสถาบันเกษตรกรที่เป็นกลุ่มเป้าหมาย คณะผู้วิจัยจะคำนึงถึงหลักเกณฑ์ที่แสดงความพร้อมด้านทรัพยากรและประสบการณ์การบริหารธุรกิจระหว่างประเทศ (เช่น ส่งออกหรือนำเข้าวัตถุดิบ/แปรรูปมาต่อ ยอดการผลิต) รวมทั้งมีเครือข่ายแลกเปลี่ยนข้อมูลและความร่วมมือกับภาคีต่างๆ อาทิ สถาบันการศึกษา และ หน่วยงานภาครัฐ

๔.๑.๑ ผลการศึกษาต้นแบบการเชื่อมโยงโซ่อุปทานของกลุ่มสมุนไพรบ้านดงบัง - อภัยภูเบศร์

คณะผู้วิจัยได้เดินทางไปยังชุมชนสมุนไพร บ้านดงบัง อ .เมือง จ.ปราจีนบุรี เพื่อขอข้อมูลและความคิดเห็นเกี่ยวกับแนวทางการเชื่อมโยงกลุ่มเกษตรกรรายย่อยไปสู่ตลาดต่างประเทศ และได้รับข้อมูลซึ่งสรุปโดยสังเขปได้ ดังนี้

ในปี พ.ศ. 2517 ได้มีการจัดตั้งกลุ่มอาชีพเกษตรกรดงบังเกิดขึ้น โดยเน้นการผลิตไม้ดอกไม้ประดับเพื่อป้อนความต้องการของตลาดทั่วประเทศ และต่อมา ด้วยสมาชิกในชุมชนได้สร้างสมองค์ความรู้ด้านสมุนไพรมาจากปราชญ์ชาวบ้าน รวมถึงการสนับสนุนจากโรงพยาบาลเจ้าพระยาอภัยภูเบศร์ ซึ่งเป็นโรงพยาบาลนำร่องการแพทย์ทางเลือกโดยนำสมุนไพรมาใช้ในการรักษาโรคต่างๆ ในช่วงเวลานั้น ชุมชนบ้านดงบังจึงได้มีการก่อตั้งกลุ่มสมุนไพรบ้านดงบังขึ้นในปี 2543 โดยมีหน่วยงานภาครัฐและเอกชนเข้ามาสนับสนุนให้ความรู้เกี่ยวกับการ กระบวนการผลิตสินค้าเกษตรอินทรีย์ให้ได้มาตรฐานขึ้นเป็นลำดับ โดยเน้นด้านพืชสมุนไพร รวมทั้งมีการฝึกการจัดทำบัญชีและการบริหารจัดการ

ในขณะเดียวกัน โรงพยาบาลเจ้าพระยาอภัยภูเบศรได้จัดโครงการร้านค้าชุมชนอภัยภูเบศรขึ้นเพื่อส่งเสริมตลาดรองรับการปรับ เปลี่ยนระบบการผลิตที่ไม่พึ่งพาสารเคมีด้วย เพื่อให้เกษตรกรสามารถอยู่รอดพึ่งตนเองได้ทั้งทางด้านอาหารและยาจาก ผักพื้นบ้าน การเข้าถึงปัจจัยการผลิต อาทิ ปุ๋ยอินทรีย์และสารชีวภาพ รวมถึงการมีเครือข่ายระหว่างผู้ผลิตสินค้าเกษตรแปรรูปและกลุ่มผู้บริโภคที่นิยมอาหารประเภทพืชผักที่ปลอดภัยและได้คุณภาพ

เมื่อการค้าสินค้าสมุนไพรอินทรีย์ได้รับการตอบรับจากตลาดเป็นอย่างดี กลุ่มฯ จึงได้เปิดโอกาสให้ผู้สนใจเข้ามาเยี่ยมชมเพื่อเรียนรู้วิถีชีวิตและการผลิตพืชสมุนไพร จนทำให้ได้รับการคัดเลือกจากหน่วยงานของจังหวัดให้เป็น หมู่บ้านท่องเที่ยว OTOP ตันแบบ เพื่อยกระดับชุมชนบ้านดงบังให้เป็นหมู่บ้านท่องเที่ยวเชิงสมุนไพรอย่างครบวงจร อาทิ การนวด อบ/ประคบสมุนไพร และสปา

ปัจจัยสำคัญ ที่นำพาสินค้าจากกลุ่มเกษตรกรบ้านดงบังออกสู่ตลาดโลกคือ การมีโรงพยาบาลเจ้าพระยาอภัยภูเบศร เป็นหุ้นส่วนการผลิตและพันธมิตรการค้า ในขณะเดียวกัน ปัจจัยบวกทั้งภายในและภายนอกต่างส่งผลสนับสนุนด้วย ได้แก่

1) พื้นฐานทัศนคติของกลุ่มเกษตรกร ที่นิยมในการเพาะปลูกแบบดั้งเดิมโดยอาศัยธรรมชาติ รวมถึงความใกล้ชิดและพึ่งพาอาศัยในครอบครัวและเครือญาติ ทำให้การตัดสินใจมีการแลกเปลี่ยนความเห็นกันได้ง่ายและมีความเหนียวแน่นในการดำเนินโครงการเกษตรอินทรีย์ไปด้วยกัน

2) การมีส่วนร่วมของกลุ่มเกษตรกรกับโรงพยาบาลเจ้าพระยาอภัยภูเบศร รวมถึงภาครัฐและสถานศึกษาที่เข้ามาให้การสนับสนุน การเป็นส่วนหนึ่งของโครงการนำร่องและเรียนรู้ด้านการแพทย์แผนไทย ทำให้กลุ่มเกษตรกรได้ทดลองกระบวนการและแนวทางการบริหารจัดการใหม่ๆ อันนำไปสู่การยกระดับทักษะการเพาะปลูกและแปรรูปสมุนไพรให้ได้มาตรฐานสากล รวมถึงการเป็นสถานที่ดูงานให้กับชาวต่างชาติด้วย

3) การสร้างตราสินค้าโดยโรงพยาบาลเจ้าพระยาอภัยภูเบศรซึ่งมีจุดเด่นด้านประวัติศาสตร์ ด้วย ประกอบกับแรงดึงดูดนักท่องเที่ยวให้มาเยือนแหล่งโอโซนของจังหวัด จึงทำให้ตราสินค้ามีความน่าสนใจและน่าเชื่อถือทั้งในประเทศและต่างประเทศ

๔.๑.๒ ผลการศึกษาด้านแบบการเชื่อมโยงโซ่อุปทานของ กลุ่มเกษตรกรใน อ . ปากพนัง จ. นครศรีธรรมราช – ผู้ประกอบการยาสมุนไพรเพื่อการส่งออก (หจก. เซนเทลลา)

เส้นทางการพัฒนาธุรกิจการค้าระหว่างประเทศของเกษตรกรในกลุ่มนี้มีลักษณะคล้ายคลึงกับกรณีบ้านดงบังที่มีการมีผู้ประกอบการ SMEs เป็นเสมือนสะพานเชื่อม เข้าสู่ตลาด ห้างหุ้นส่วนจำกัด เซนเทลลา เดิมเป็นผู้ประกอบการ ที่จำหน่ายสินค้าท้องถิ่น (OTOP) ประเภทสมุนไพรที่ไม่ใช่อาหารและยา ซึ่งประสบความสำเร็จในการพัฒนาสินค้าจนได้รับการคัดสรรให้เป็น OTOP 5 ดาวและได้รับรางวัลจากหลายสถาบัน ต่อมาเมื่อมีประสบการณ์และบทเรียนจากการทำการส่งออกมากขึ้น จึงได้ขยายกิจการจากการผลิตยาสมุนไพรจากใบบวบ ไปสู่การเป็นผู้ผลิตยาสมุนไพรที่หลากหลาย โดยทำการหาผู้รวบรวมรับซื้อวัตถุดิบ (หยง) จากกลุ่มเกษตรกรใน อ . ปากพนังและพื้นที่ใกล้เคียง ภายใต้ระบบเกษตรพันธสัญญา รวมทั้งได้มีการนำหุ้นส่วนต่างชาติเข้ามาถือหุ้นและเข้าไปลงทุนเพาะปลูกและผลิตยาสมุนไพรในประเทศลาวด้วย

กลุ่มเกษตรกรใน อ.ปากพนัง จึงได้รับการถ่ายทอดความรู้ในการเพาะปลูกแบบเกษตรอินทรีย์ รวมถึงการแปรรูปที่ได้สอดคล้องกับมาตรฐาน GAP และ GMP ด้วย ทั้งนี้ หจก. เซนเทลลาใช้การบริหารโซ่อุปทานแบบ Fair Trade Supply Chain กล่าวคือ รับฟังความต้องการของเกษตรกรในพื้นที่ด้วย หากเกษตรกรไม่พอใจในราคาซื้อขายสูงกว่าต้นทุนมากเกินไป ก็สามารถต่อรองกันได้โดยไม่มียอมรับการตัดราคากันเองของสมาชิกในกลุ่มเกษตรกร

ข้อมูลจาก หจ ก. เซนเลลา ระบุถึงความสำคัญ /จำเป็นที่ต้องมี ‘คนกลาง’ เพื่อแบ่งภาระหน้าที่ด้านการผลักดันสินค้าเข้าสู่ตลาดส่งออกไปดำเนินการ โดยอธิบายถึงของกลุ่มเกษตรกรสมุนไพรและผู้ประกอบการแปรรูปสมุนไพรที่จะต้องเผชิญกับปัญหา /อุปสรรคมากกว่าที่จะส่งออกได้ อาทิ ปัญหาเรื่องเงินทุนในการเดินทางไปแสดงสินค้าแต่ไม่ได้คู่ค้าระยะยาว การขาดเครื่องจักร /อุปกรณ์สำหรับกำลังการผลิตตามคำสั่งซื้อ ค่าขนส่งสินค้า ความเสียหายในการขนส่ง การยับยั้ง LC โดยผู้ซื้อ บรรจุภัณฑ์ที่ไม่ได้มาตรฐาน จึงทำให้กลุ่มเกษตรกร /ผู้ประกอบการส่วนใหญ่ต้องเลิกแผนการส่งออกไปกลางครั้น จึงเสนอว่าการนำพาสินค้าเกษตรสมุนไพรแปรรูปไปสู่ตลาดต่างประเทศต้องอาศัยคนกลางที่มีประสบการณ์ คือ หจก . เซนเลลา ซึ่งได้เรียนรู้ประสบการณ์ต่างๆ มา ก่อนและเข้าใจข้อจำกัดต่างๆ ของกลุ่มเกษตรกร เนื่องจากเคยเป็นผู้ประกอบการ สินค้าชุมชนรายย่อย มาก่อน ทั้งนี้ เพื่อไม่ให้กลุ่มเกษตรกรส่วนใหญ่ที่ยังขาดประสบการณ์ต้องรับผิดชอบมากเกินไป ในขณะที่ การสนับสนุนจากภาครัฐและสถานศึกษาก็มีความจำเป็นในด้านการตรวจสอบ/รับรองคุณภาพการตั้งราคาและเงื่อนไขการรับซื้อเพื่อให้เกิดความเป็นธรรมได้

ปัจจัยสำคัญในการเชื่อมโยงอุปทานจากกลุ่มเกษตรกรไปยังตลาดต่างประเทศผ่านสื่อกลางคือ หจก. เซนเลลา มีความคล้ายคลึงกับกรณีของกลุ่มสมุนไพรดงบังประการหนึ่งคือ การมีสถานศึกษาเป็นหุ้นส่วนการพัฒนาสินค้า ทั้งในด้านการผลิตและการบรรจุภัณฑ์ ซึ่งทำให้สามารถ ชนะใจลูกค้าได้ เกิดคำสั่งซื้อในลักษณะการจ้างให้ผลิต (OEM) อันนำไปสู่ความต้องการวัตถุดิบสมุนไพรแปรรูปจากกลุ่มเกษตรกร เพิ่มขึ้น ปัจจัยสำคัญอีกประการหนึ่งคือ การเร่งสร้างตราสินค้าไทยในประเทศเพื่อนบ้าน ซึ่งเพื่อนบ้านของไทยยังมีความต้องการยาอีกมาก การวางตลาดได้ก่อนจะสร้างความคุ้นเคยและ เชื่อถือในแก่ผู้บริโภคในประเทศเพื่อนบ้านได้

๔.๑.๓ ผลการศึกษาต้นแบบ การเชื่อมโยงอุปทานของ กลุ่มเกษตรกรบ้านคีรีวง อ . ลานสกา จ. นครศรีธรรมราช- ผู้ประกอบการสมุนไพรสปาและของใช้ในชีวิตประจำวันนายสนธยา ชำนะ- Mr. มังคุด)

จากการที่ชาวคีรีวงได้ร่วมกันพิจารณาถึงวงจรของการเกิดภัยพิบัติที่มักจะเกิดทุกๆ 13 ปี (2505 2518 และ 2531) และการแบ่งมรดกที่จะทำให้พื้นที่เกษตรกรรมของแต่ละครัวเรือนน้อยลงจนขาดอำนาจต่อรองและต้องละทิ้งเกษตรกรรมไปทำงานโรงงาน จึงได้หาแนวทางลดการพึ่งพิงเกษตรกรรม นำไปสู่การยึดอาชีพเกษตรแปรรูปและการกระจายความเสี่ยงโดยมีทางเลือกในการประกอบอาชีพให้หลากหลาย คล้ายหมู่บ้านช่วง 10 หมู่ โดยเริ่มพัฒนาจากกลุ่มแม่บ้านที่มีความชำนาญในการแปรรูปทุเรียน ต่อมาได้ขยายไปสู่ กลุ่มมัดย้อมผ้าสีธรรมชาติ กลุ่มจักสานและผลิตภัณฑ์กะลามะพร้าว กลุ่มแปรรูปผลไม้และไวน์ และกลุ่มสมุนไพรซึ่งแต่ละกลุ่มจะมีผลิตภัณฑ์ที่ได้รับความนิยมจากผู้บริโภค ตลอดจ นักท่องเที่ยวที่เดินทางมาเที่ยวเขาหลวงมักจะซื้อเป็นของฝากกลับไปเป็นจำนวนมากเสมอ ทั้งนี้ การบริหารงานของกลุ่มไม่ได้อยู่ในรูปของนิติบุคคลในรูปแบบสหกรณ์หรือวิสาหกิจชุมชนใดๆ เป็นเพียงความร่วมมือกันอย่างไม่เป็นทางการ

ปัจจัยสำคัญที่เอื้อให้กลุ่มสมุนไพรบ้านคีรีวงสามารถส่งออกได้คือ

1) การเลือกทำกิจการตามความสนใจความถนัด การแบ่งกลุ่มสินค้าเป็นไปอย่างเสรีและตั้งอยู่บนความสนิทสนมระหว่างสมาชิกในกลุ่ม จึงเกิดแรงบันดาลใจที่ชัดเจนและมีการวางแผนต่อเนื่อง 3-5 ปี แม้มีอุปสรรคใดก็ไม่สามารถข้ามผ่านไปได้ด้วยการปรึกษาหารือตามแนวคิด ร่วมกันคิด แยกกันทำ แก้ปัญหาด้วยกัน

2) การเข้าสู่ตลาดโดยอาศัยการสนับสนุนจากภาครัฐและสถานศึกษา ทั้งในแง่ของการพัฒนารูปลักษณ์และโอกาสในการจัดแสดงและจำหน่ายสินค้า จนได้รับรางวัลรับรองจากหลายกระทรวงและสถาบัน โดยระบุว่า การหาตัวแทนจำหน่ายในต่างประเทศเป็นสิ่งสำคัญ เพราะทำให้ลดต้นทุนธุรกรรมลงได้มากและเข้าใจความต้องการของตลาดมากกว่า

3) การใช้จุดเด่นของพื้นที่เป็นจุดดึงดูดใจคนสนใจ เดินทางมาท่องเที่ยวและทดลองใช้สินค้า รวมทั้งมองว่าทรัพย์สินทางปัญญาเป็นปัจจัยการผลิตที่สำคัญที่สุดเพราะสามารถบริหารให้ทวีคูณได้

๔.๑.๔ ผลการศึกษาต้นแบบการเชื่อมโยงโซ่อุปทานของกลุ่มเกษตรกร อ.เมือง จ. นครศรีธรรมราช – ผู้ประกอบการสมุนไพรเวชสำอางเพื่อการส่งออก (หจก. พณรัฐชน)

หจก. พณรัฐชน เป็นผู้ประกอบการที่นำวัตถุดิบสมุนไพรมาจากกลุ่มเกษตรกร ด้วยความชำนาญในเรื่องสมุนไพร หจก. พณรัฐชนได้เปิดกว้างให้เยาวชนและผู้สนใจเข้ามาเรียนรู้และร่วมธุรกิจผลิตเครื่องสำอางสมุนไพรได้ โดยปัจจัยสำคัญที่ช่วยให้ หจก. พณรัฐชน สามารถนำสินค้าจากเกษตรกรไปต่อยอดออกสู่ตลาดโลกได้คือ

1) การเข้าร่วมโครงการบ่มเพาะธุรกิจและพัฒนาผู้ส่งออก ซึ่งได้รับข่าวสารจากสำนักงานพาณิชย์จังหวัด กระทรวงพาณิชย์

2) การนำงานวิจัยมาทดลองพัฒนาผลิตภัณฑ์อย่างสม่ำเสมอ

อย่างไรก็ตาม อุปสรรคที่กั้นขวางไม่ให้ หจก. พณรัฐชน ขยายกำลังการผลิตได้มากคือ การขาดการสนับสนุนจากภาครัฐในการพัฒนาและส่งเสริมให้เกษตรกรเข้ามาร่วมธุรกิจกับผู้ประกอบการที่มีศักยภาพการส่งออก

๔.๑.๕ ปัจจัยความได้เปรียบที่ทำให้สถาบันเกษตรกรสามารถพัฒนาโซ่อุปทานระหว่างประเทศได้

จากการวิเคราะห์เรื่องราวของเส้นทาง (Trajectories) การเข้าสู่ตลาดต่างประเทศของสถาบันเกษตรกร ๔ แห่ง พบว่า สถาบันเกษตรกรสามารถขยายตลาดการค้าออกสู่ต่างประเทศได้โดยการสร้างเครือข่ายความร่วมมือกับคู่ค้าทั้งต้นน้ำและปลายน้ำ โดยความร่วมมือที่เกิดขึ้น ไม่ได้เกิดจากการดำเนินงานของสถาบันเกษตรกรเพียงลำพัง แต่เกิดจากปฏิสัมพันธ์ระหว่างสถาบันเกษตรกรและภาคีแวดล้อมที่กระตุ้นให้เกิดการเรียนรู้และสร้างเงื่อนไขที่เอื้อให้ความร่วมมือพัฒนาขึ้นเป็นลำดับจนกระทั่งสินค้าสมุนไพรสามารถจำหน่ายได้ในต่างประเทศ

ตารางที่ ๑ ปัจจัยที่ส่งผลต่อการ พัฒนาเครือข่ายธุรกิจไปสู่ตลาดต่างประเทศสถาบันเกษตรกร

ปัจจัยสำคัญ โซ่อุปทาน	วิสัยทัศน์/ทัศนคติต่อตลาด ใหม่/การทำงานที่ใกล้ชิด ภายในกลุ่มเกษตรกร	การรับการสนับสนุนด้าน เทคนิคและเครือข่ายตลาด โดยภาครัฐและภาควิชาการ	ความสามารถในการสร้าง จุดเด่น/ตราสินค้า/ทุนทาง วัฒนธรรม
--------------------------	---	---	--

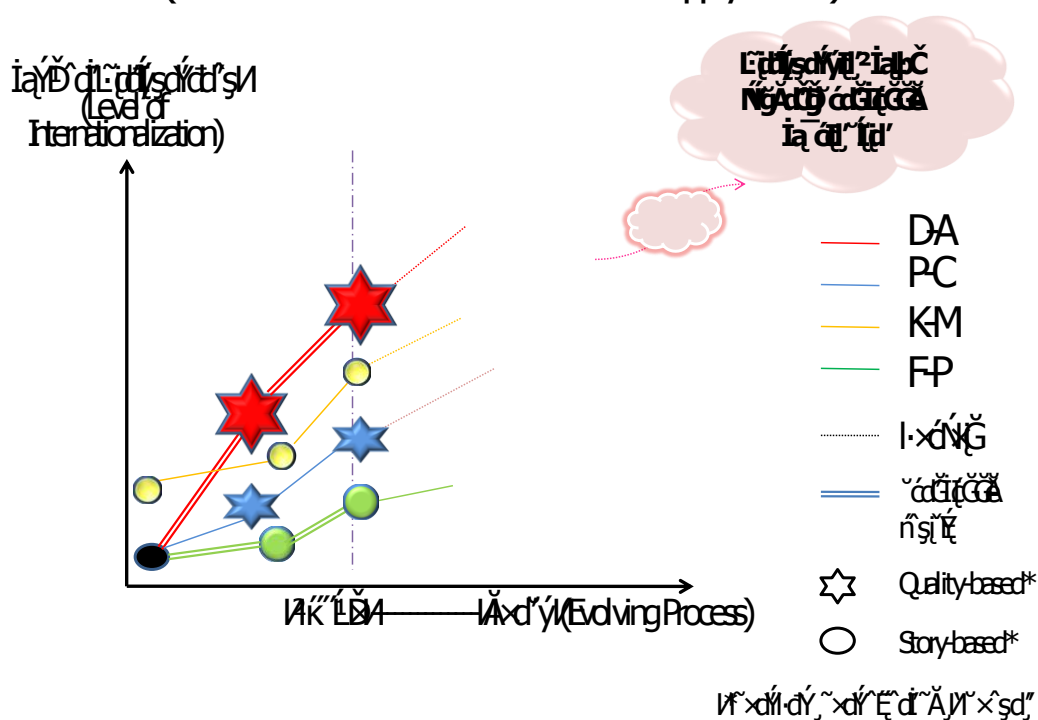
กลุ่มดงบัง (D) – อภัยภูเบศร์ (A) (เน้นยาสมุนไพร) (คะแนนรวม ๑๑)	- ผู้นำเข้มแข็ง - การรวมกลุ่มขนาดเล็กและ เหนียวแน่น - ความร่วมมือที่ยาวนาน (3)	- แลกเปลี่ยนทรัพยากรด้าน องค์ความรู้และห้อง Lab - ศูนย์ถ่ายทอดประสบการณ์สำหรับ ชาวไทยและต่างชาติ (๔)	- เมืองผลไม้และท่องเที่ยว (ตลาดจีน) - ชื่อเสียงของ ร.พ. อภัยภูเบศร์ - ความเชื่อมต่อกับกัมพูชาและ เวียดนาม (๔)
กลุ่มปากพนัง (P) – เชนเทลลา (C) (เน้นยาสมุนไพร) (คะแนนรวม ๕)	- ดึงตัว ศึกษา/เพิ่มองค์ความรู้ ด้วยตนเอง และงานวิจัยใน ต่างประเทศ - พันธมิตรเคยเป็น ผู้ประกอบการสินค้าชุมชน OTOP หัตถา (๒)	- มีเครือข่ายการวิจัยกับ มหาวิทยาลัยให้การสนับสนุน - ใช้ประโยชน์จากทรัพย์สินทาง ปัญญา (๒)	- วัตถุประสงค์เฉพาะถิ่น - กล้าที่จะออกไปลงทุนใน ต่างประเทศ - คิดค้นสินค้าที่ยากจะเลียนแบบ (๑)
กลุ่มคีรีวง (K) – Mr. มังคุด (M) (เน้นสปาและ ความงาม) (คะแนนรวม ๘)	- ตระหนักในสำคัญของ ในเศรษฐกิจชุมชนและมีภาวะ ผู้นำสูง - พันธมิตรเคยเป็นผู้ประกอบการ สินค้าชุมชน OTOP หัตถา (๔)	- ความร่วมมือกับหน่วยงาน ปกครองส่วนท้องถิ่นและหน่วย งานของจังหวัด - เป็นวิทยากรการฝึกอบรมและ ร่วมกับมหาวิทยาลัยพัฒนา ผลิตภัณฑ์ (๑)	- เป็นแหล่งท่องเที่ยว Ozone ของไทยและต่างชาติ มีเรื่องราว และวิถีชีวิตท้องถิ่น - การแลกเปลี่ยนเรียนรู้และ แสวงหาตลาดใหม่ทั้งในและ ต่างประเทศ (๓)
กลุ่มเกษตรกร(F) – พลรัฐ (P) (เน้นสปาและ ความงาม) (คะแนนรวม ๖)	- พึ่งพาคำแนะนำจากพันธมิตร คนกลางในการผลิตพืช แต่ไม่ แปรรูปเอง (๑)	- พันธมิตรคนกลางมีความรู้และ เครือข่ายกับมหาวิทยาลัย (๓)	- จุดเด่นด้านการออกแบบ - คิดค้นพัฒนานวัตกรรมจาก ความหลากหลายทางชีวภาพใน ท้องถิ่นและทักษะด้าน วิทยาศาสตร์ของพันธมิตร คนกลาง (๒)

ระดับความได้เปรียบ กำหนดระดับจากมากไปหาน้อย โดยให้สูงสุด และ 1 : ต่ำที่สุด

ข้อมูลที่ได้จากกรณีศึกษาให้ผลที่สอดคล้องกันว่า การสร้างโซ่อุปทาน ต้องอาศัยความร่วมมือกับผู้ประกอบการ SMEs ในการนำข้อมูลด้านความต้องการของตลาด มาตรฐานและกฎระเบียบมาสถาบันเกษตรกรได้เรียนรู้และใช้ในการพัฒนาผลิตภัณฑ์และบรรจุภัณฑ์ รวมถึงต้องอาศัยประสบการณ์เกี่ยวกับขั้นตอนการส่งออกจาก SMEs ด้วย กลุ่มเกษตรกรบ้านดงบังระบุชัดว่า “การทำงานและปรับตัว ค่อยเป็นค่อยไปตามคำแนะนำของโรงพยาบาลอภัยภูเบศร์ทำให้กลุ่มอยู่ได้ถึงทุกวันนี้ ในขณะที่ กลุ่มอื่นหันไปทำเกษตรอย่างอื่นหมดแล้ว เพราะไม่เข้าใจเกษตรวิธีทำ...อภัยภูเบศร์ทำให้ได้พบปะกับนักวิชาการ รวมทั้งทำให้เป็นที่รู้จัก กลุ่มจึงไม่ต้องเป็นภาระของหน่วยงานจังหวัด(สำนักงานพาณิชย์จังหวัด)”

ในขณะเดียวกัน สถาบันเกษตรกรที่มีเครือข่ายแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับสถาบันการศึกษา /วิจัยจะมีความได้เปรียบในการพัฒนาผลิตภาพและคุณภาพให้ได้มาตรฐานจึงนับเป็นเงื่อนไขสำคัญของการเกิดโซ่อุปทานระหว่างประเทศของสถาบันเกษตรกรนอกจากนี้ ความร่วมมือกับสถานศึกษาทั้งในและต่างประเทศเป็นปัจจัยที่ช่วยนำพาให้เกิดกระบวนการเรียนรู้และมีช่องทางสื่อสาร/แนะนำสินค้าด้วย

(Transition Path towards International Supply Chains)



ภาพที่ ๕ การพัฒนาเครือข่ายธุรกิจไปสู่ตลาดต่างประเทศของสถาบันเกษตรกรต้นแบบ ๔ แห่ง
ที่มา: คณะผู้วิจัย

ปัจจัยที่มีน้ำหนักรองลงมาคือ ความได้เปรียบด้านการพัฒนาจุดเด่นของสินค้าและบริการโดยอาศัยทุนทางวัฒนธรรม ความพิเศษด้านภูมิศาสตร์ และความคิดสร้างสรรค์มาเป็นสร้างมูลค่าเพิ่มและเสริมความน่าสนใจของสินค้าในตลาดต่างประเทศได้ ในขณะที่ ปัจจัยภายในองค์กรของสถาบันเกษตรกรเอหาทิ ทศนคติที่เปิดรับต่อการขยายช่องทางตลาดให้กว้างขึ้น รวมทั้งทักษะด้านรูปแบบการบริหารงานที่มีความร่วมมือกันอย่างใกล้ชิด เป็นอีกปัจจัยหนึ่งที่ผลักดันสถาบันเกษตรกรให้แสวงหาและพัฒนาความร่วมมือกับคู่ค้าเพื่อการเข้าสู่ตลาดต่างประเทศ

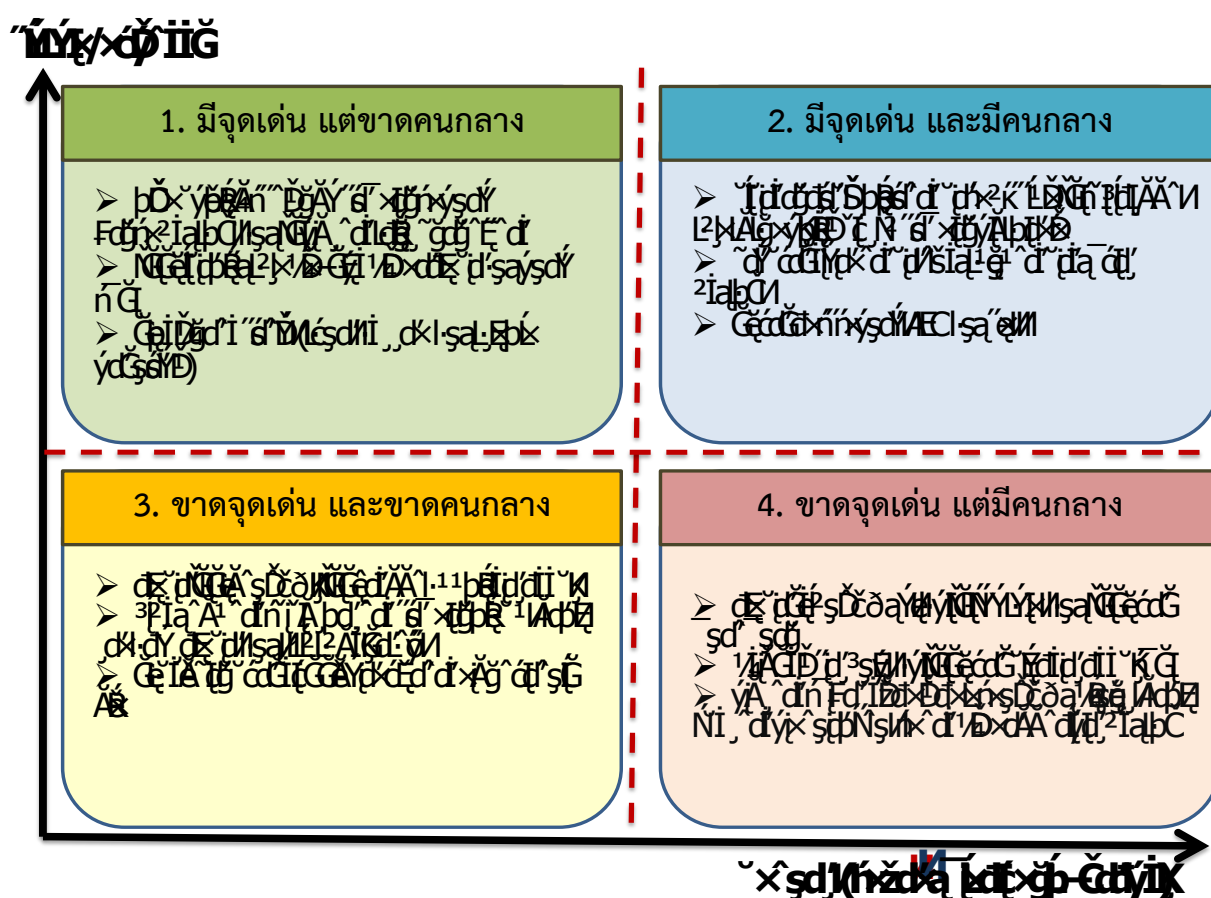
๔.๒ ปัจจัยที่เป็นอุปสรรคกั้นขวางการพัฒนาเครือข่ายธุรกิจไปสู่ตลาดต่างประเทศของสถาบันเกษตรกรที่มีศักยภาพ

จากผลการศึกษาที่ได้ข้างต้น คณะผู้วิจัยได้ทราบถึงปัจจัยบวกที่เอื้อให้สถาบันเกษตรกรพัฒนาความร่วมมือกับคู่ค้าเพื่อขยายตลาดออกสู่ต่างประเทศ ข้อมูลนี้ได้ถูกนำไปใช้ เป็นแนวทางในการคัดเลือกสถาบันเกษตรกรที่มีความพร้อมศักยภาพที่จะส่งเสริมให้พัฒนาเครือข่ายธุรกิจไปสู่ตลาดต่างประเทศโดยคณะผู้วิจัยได้ทำการคัดเลือกสถาบันเกษตรกรจำนวน 10 แห่ง จากฐานข้อมูลของกระทรวงพาณิชย์ ซึ่งได้บันทึกรายชื่อผู้ประกอบการสินค้าชุมชนที่ได้เคยเข้าร่วมโครงการพัฒนาศักยภาพทั้งในด้านการบริหารจัดการ คุณภาพของสินค้า และประสบการณ์ในการร่วมงานแสดงสินค้านานาชาติกระทรวงพาณิชย์ และทำการสัมภาษณ์ถึงโครงสร้าง โดยนำประสบการณ์ของสถาบันเกษตรกรที่มีการพัฒนาช่องทางเพื่อการค้าระหว่างประเทศและถ่ายทอด/บอกเล่าประสบการณ์ให้ผู้แทนของสถาบันเกษตรกรทั้ง ๑๐ แห่งได้เรียนรู้และซักถาม พร้อมทั้งขอความเห็นจากสถาบันเกษตรกรเกี่ยวกับอุปสรรคหรือข้อจำกัดที่ทำให้สถาบันเกษตรกรที่สัมภาษณ์ยังไม่พัฒนาเครือข่ายธุรกิจเพื่อเข้าสู่ตลาดต่างประเทศ

จากการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพที่ได้จากการให้รหัสและจัดกลุ่ม (Clusters) ได้ข้อค้นพบว่า สถาบันเกษตรกรทุกแห่งมีความเห็นสอดคล้องกันว่า ตลาดต่างประเทศเป็นโอกาสที่ไม่ควรมองข้าม และในการพัฒนาไปสู่ตลาดที่กว้างขึ้นนั้นจำเป็นต้องอาศัยการแลกเปลี่ยนเพื่อเรียนรู้มากขึ้น โดยสถาบันเกษตรกรทุกแห่งต่างมีเครือข่ายความสัมพันธ์อันดีกับสถาบันการศึกษาและผู้เชี่ยวชาญด้านสมุนไพรทั้งสิ้น ทั้งนี้ เนื่องจากสินค้าในกลุ่มนี้ต้องการองค์ความรู้ในเชิงเทคนิค ซึ่งปัจจัยด้านทัศนคติและด้านเครือข่ายทางวิชาการนี้เป็นสองปัจจัยที่พบในกลุ่มสถาบันเกษตรกรที่ได้มีการพัฒนาโซ่อุปทานระหว่างประเทศแล้ว

ปัจจัยอีกสองประการที่ สถาบันเกษตรกรทุกแห่งได้กล่าวถึงและให้ความสำคัญต่อการตัดสินใจสร้างโซ่อุปทานระหว่างประเทศ คือ ๑) ความพร้อมขององค์กรในด้านการมีจุดเด่นหรือเอกลักษณ์ของสินค้าที่สร้างความแตกต่างและความได้เปรียบในตลาดต่างประเทศ(ไทย) การมีตัวกลางหรือคนกลางทางการตลาด (Market Intermediaries) ซึ่งจะทำหน้าที่เสมือนเป็นสะพานเชื่อมโยงสถาบันเกษตรกรกับตลาดและธุรกิจระหว่างประเทศ ปัจจัยทั้งสองประการนี้มีอิทธิพลต่อการพัฒนาเครือข่ายธุรกิจไปสู่ตลาดต่างประเทศของสถาบันเกษตรกรแตกต่างกันไป จากการวิเคราะห์นี้ คณะผู้วิจัยได้แบ่งผลการวิเคราะห์สถาบันเกษตรกรทั้ง ๑๐ ออกได้เป็น ๔ กลุ่ม โดยพบว่าสถาบันเกษตรกรส่วนใหญ่อยู่ในกลุ่มที่ ๑ และ ๔ (กลุ่มละ ๔ แห่ง) โดยแทบทั้งหมดทำธุรกิจด้านสมุนไพรเพื่อความงาม/ประเพณีผิว ส่วนที่เหลืออยู่ในกลุ่มที่ ๒ และ ๓ กลุ่มละ ๑ แห่ง

การวิเคราะห์ข้อมูลของสถาบันเกษตรกรในแต่ละกลุ่มชี้ให้เห็นถึงความเห็นที่คล้ายคลึงกัน (Patterns) ดังปรากฏในภาพด้านล่างซึ่งนำเสนอปัจจัยลบที่ไม่เอื้อให้สถาบันเกษตรกรในแต่ละกลุ่มตัดสินใจขยายตลาดไปยังต่างประเทศโดยอาศัยการพัฒนาความร่วมมือในโซ่อุปทาน



ภาพที่ ๖ เปรียบเทียบอุปสรรคในการสร้างโซ่อุปทานของสถาบันเกษตรกรทั้งภาพแต่ละกลุ่ม

ที่มา: คณะผู้วิจัย

๔.๓ แนวทางการสนับสนุนสถาบันเกษตรกรที่มีศักยภาพให้พัฒนาเครือข่ายธุรกิจไปสู่ตลาดต่างประเทศ

จากการหารือกับกลุ่มผู้เชี่ยวชาญแต่ละด้านถึงแนวทางการลดทอนอุปสรรคและข้อจำกัดดังกล่าวข้างต้น และนำข้อมูลมาจัดประมวลพบแนวทางพื้นฐาน ๗ ประการที่สถาบันเกษตรกรที่มีศักยภาพทุกกลุ่ม ต้องได้รับการผลักดันในแนวทางเดียวกันได้แก่

ปัจจัยระดับองค์กร

การนำทรัพย์สินทางปัญญามาใช้ประโยชน์ โดยเฉพาะอย่างยิ่ง สิ่งบ่งชี้ทางภูมิศาสตร์ (Geographical Indication: GI) เพื่อให้ตอบสนองตลาดเฉพาะกลุ่ม(Niche) ได้โดยรัฐต้องอำนวยความสะดวกในการจดทะเบียนGI ในต่างประเทศให้มากขึ้นด้วย

ส่งเสริมการสร้างตราสินค้า โดยอาจสนับสนุนให้ เกิดตราสินค้าของจังหวัด รวมถึงภาคธุรกิจที่เกิดจากหุ้นส่วนระหว่างภาครัฐและเอกชน(คล้าย Chaebol ของเกาหลีใต้ หรือ State-own Enterprise: SOE ของจีน และ เวียดนาม) เพื่อร่วมกันสร้างโซ่อุปทานที่สั้นกว่าเดิม(Shortening the Supply Chain) กล่าวคือ มี SOE เป็นตัวกลางเชื่อมสถาบันเกษตรกรไปยังผู้นำเข้าในต่างประเทศ ทำให้เกษตรกรสามารถเก็บเกี่ยวผลประโยชน์ได้มากขึ้น

ใช้ประโยชน์สูงสุดจาก FTA และการเป็น AEC โดยออกไปลงทุนในประเทศเพื่อนบ้านโดยมองว่าไทยและประเทศเพื่อนบ้านเป็นฐานการผลิตและตลาดเดียวกัน การสร้างโซ่อุปทานไม่จำเป็นต้องเริ่มจากประเทศไทย แต่อาจเป็นการนำเข้ามาจากประเทศเพื่อนบ้านเพื่อแปรรูปและส่งออกไปยังจีน หรือนำเข้าจากไทยเพื่อไปใช้ในธุรกิจบริการสมุนไพรของไทยในมาเลเซียก็ได้ ซึ่งจะส่งผลต่อการแบ่งงานระหว่างประเทศและการเรียงตัวใหม่ของโซ่อุปทานในภูมิภาค

ปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมทางธุรกิจ

ให้คำปรึกษาและแก้ไขปัญหาด้านกฎระเบียบ ตลาดสำคัญของสินค้าสมุนไพรของสถาบันเกษตรกรไทยมีแนวโน้มที่จะเข้าสู่ตลาดเอเชียเป็นอันดับแรก โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ในตลาดอาเซียนซึ่งยังมีกฎระเบียบที่ไม่เข้มงวดมากนักเมื่อเทียบกับตลาดในประเทศตะวันตก อย่างไรก็ตาม ความสำเร็จของกฎระเบียบในแต่ละประเทศไม่เท่ากัน ในตลาดอินโดนีเซีย มาเลเซียและจีน มีแนวโน้มที่จะต้องเผชิญกับระเบียบขั้นตอนและมาตรการทางการค้าที่หลากหลาย สถาบันเกษตรกรจึงจำเป็นต้องได้รับการสนับสนุนด้านข้อมูลและคำปรึกษา ตั้งแต่เอกสารการส่งออก ขั้นตอนทางศุลกากร การจัดเก็บและกระจายสินค้าในต่างประเทศ และแก้ไขปัญหาข้อกฎหมาย อาทิ มาตรฐานสินค้าและการคุ้มครองผู้บริโภค

ยกระดับความสามารถร่วมมือเป็นคลัสเตอร์ ประกอบด้วยหน่วยธุรกิจต้นน้ำ กลางน้ำ และปลายน้ำ รวมทั้งภาคีที่เกี่ยวข้อง (Cluster Management) โดยใช้ผลการวิจัยและพัฒนาเป็นตัวขับเคลื่อนกิจกรรมความร่วมมือในการพัฒนาสินค้าและตลาดต่างประเทศ

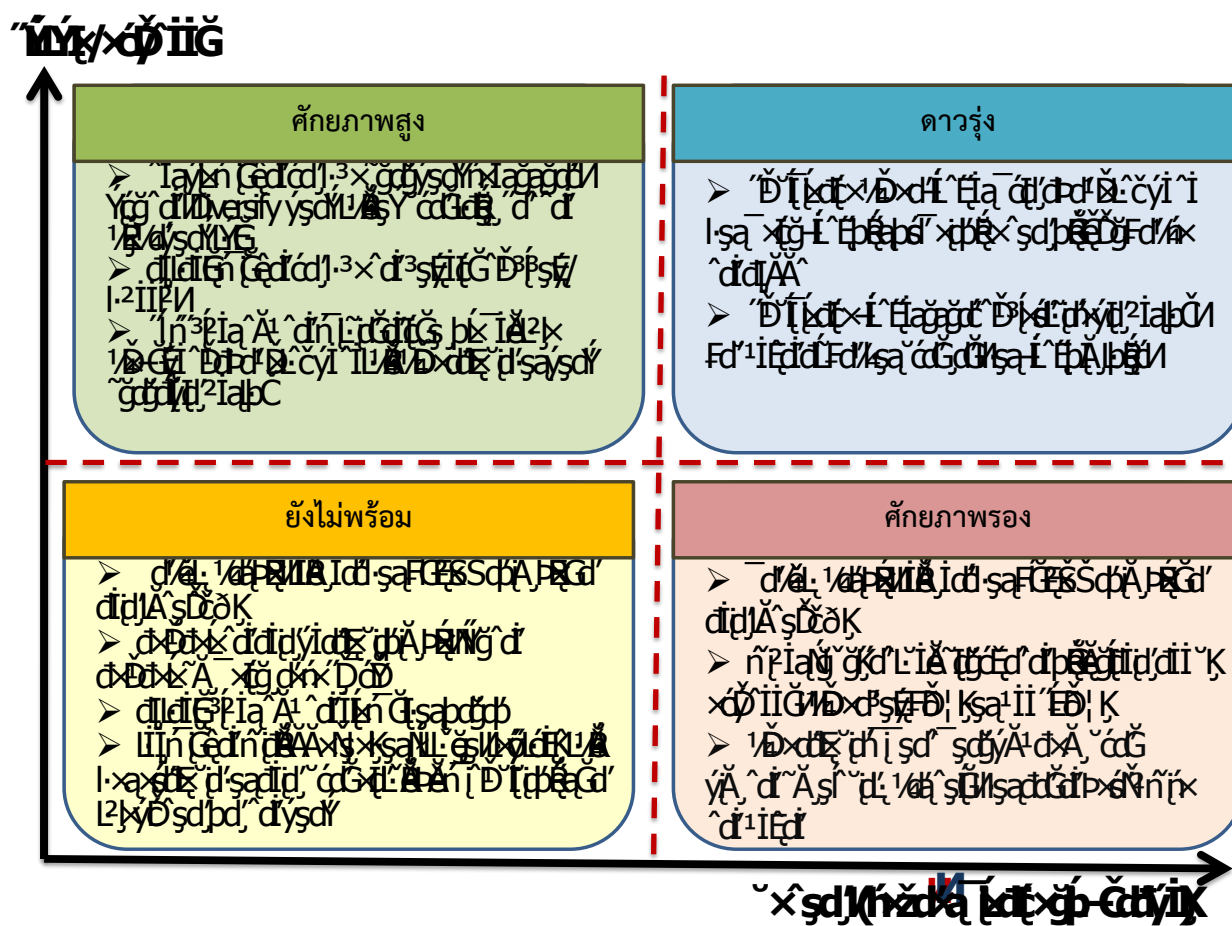
ปัจจัยด้านความสัมพันธ์ระหว่างคู่ค้า

การเชื่อมต่อห่วงโซ่ระหว่าง SMEs เข้ากับผู้นำเข้าในต่างประเทศ หน่วยงานภาครัฐและภาควิชาการเป็นสื่อกลางเชื่อมต่อระหว่างสถาบันเกษตรกร ผู้ประกอบการ SMEs และผู้นำเข้าในต่างประเทศ(Matching Strategic Partners) โดยต้องคำนึงความต้องการของผู้บริโภค กฎระเบียบ/มาตรฐาน และความเสี่ยงที่ผู้ค้าคนกลางหรือผู้ประกอบการ SMEs จะแสวงหาประโยชน์สูงสุดจากการกำหนดราคารับซื้อและราคาในตลาดของผู้บริโภค จึงต้องมีกระบวนการคัดเลือกพัฒนาธุรกิจร่วมกัน และการกำกับดูแลพฤติกรรมของผู้ค้าคนกลางได้อย่างใกล้ชิด ทั้งนี้ การเชื่อมต่อห่วงโซ่ของ SMEs กับผู้นำเข้านั้น ต้องอาศัยกลไกทางสถาบัน (Institutions) ทั้งมาตรการแบบไม่เป็น

ทางการและกฎระเบียบควบคู่กันไป อาทิ การให้สิทธิพิเศษทางภาษีและการประชาสัมพันธ์เป็นพิเศษ แก่ SMEs และผู้นำเข้าที่อุดหนุนสินค้าที่มีสถาบันเกษตรกรเป็นส่วนหนึ่งของห่วงโซ่อุปทานให้ได้เข้าสู่ตลาดที่กว้างขึ้นดังจะเห็นได้จากตัวอย่างของการเชื่อมต่อห่วงโซ่อุปทานการท่องเที่ยวโดยชุมชน (Community-based Tourism) โดยอาศัย SMEs (ธุรกิจนำเที่ยวของไทย) เป็นสะพานไปสู่ตลาดต่างประเทศผ่านธุรกิจตัวแทนท่องเที่ยว (Travel Agency) ใน EU (Thai-EU Market Access Partnership for Sustainable Development) ซึ่งได้มีการดำเนินการคัดเลือก SMEs สร้างมาตรฐานการทำธุรกิจร่วมกันและมีมาตรการจูงใจให้เกิดการค้าที่เป็นธรรมเพื่อเข้าสู่ตลาดในยุโรป

การสร้างช่องทางการค้าสำหรับสถาบันเกษตรกร แนวทางหนึ่งที่ได้ภาคเอกชนเสนอคือ การสร้างห่วงโซ่ในช่วงปลายน้ำขึ้นมาโดยไม่ต้องพึ่งพาการสั่งซื้อจากผู้นำเข้า กล่าวคือการออกไปดำเนินธุรกิจค้าส่ง/ค้าปลีกในประเทศที่เป็นตลาดเป้าหมาย ซึ่งสถาบันเกษตรกรเองอาจไม่สามารถลงทุนในส่วนนี้ได้ จำเป็นต้องให้รัฐเข้ามาประสานเพื่อให้เกิดการสนับสนุนจากภาคส่วนต่างๆ การสร้างช่องทางพิเศษนี้ อาจทำได้โดยการร่วมลงทุน กับหุ้นส่วนในต่างประเทศ (Joint Venture) ซึ่งหุ้นส่วนที่วิสาหกิจท้องถิ่นจะสามารถนำความรู้ความเข้าใจในความต้องการและพฤติกรรมของผู้บริโภค กฎระเบียบ มาตรการและมาตรฐานสินค้าและบริการในประเทศนั้นๆ มาทำการตลาดได้อย่างมีประสิทธิภาพ (Demand Pull) ในขณะเดียวกัน ภาควิชาการควรเข้ามาช่วยยกระดับคุณภาพสินค้าให้ได้มาตรฐานเพื่อสร้างความเชื่อถือ รวมถึงการใช้ประโยชน์จากภูมิปัญญาและผลการวิจัยเพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มและความแตกต่างให้กับสินค้าไทย (Supply Push) ทั้งนี้ หากภาครัฐและภาควิชาการไม่เข้ามาสนับสนุน การร่วมพันธมิตรกับธุรกิจท้องถิ่นของประเทศผู้นำเข้าจะทำได้ยาก มาก เนื่องจากสมรรถนะขององค์กรของสถาบันเกษตรกรส่วนใหญ่ยังไม่พร้อมที่จะเชื่อมต่อกับตลาดต่างประเทศได้โดยตรง

นอกเหนือจากแนวทางการผลักดันในภาพรวมข้างต้นแล้ว ข้อมูลจากผู้เชี่ยวชาญทั้งภาครัฐและเอกชนได้สะท้อนถึงแนวทางการผลักดันการพัฒนาเครือข่ายธุรกิจไปสู่ตลาดต่างประเทศของสถาบันเกษตรกรในแต่ละกลุ่มด้วย (Segmentation) ดังนี้



ที่มา: คณะผู้วิจัย

ข้อเสนอแนะทางนโยบายสำหรับหน่วยงานภาครัฐและเอกชน

จากผลการศึกษาข้างต้น เมื่อนำมาพิจารณาตามห่วงโซ่มารักของหน่วยงานภาครัฐและเอกชน จะได้ภาพรวมมาตรการส่งเสริมและสนับสนุนที่ต้องมีการบูรณาการการทำงานร่วมกัน ดังนี้

เครือข่ายการวิจัย: ๑๖๕ส. สถานศึกษา และภาคเอกชน

ภาพที่ ๘ ภาพรวมระบบสนับสนุนการสร้างโซ่อุปทานของสถาบันเกษตรกรศีกษาภาพ
ที่ ๓: คณะผู้วิจัย

การศึกษามีวัตถุประสงค์ที่จะ ทราบรูปแบบของการ พัฒนาเครือข่ายธุรกิจไปสู่ตลาดต่างประเทศ สำหรับสถาบันเกษตรกรของไทย เพื่อระบุ อุปสรรคต่อการ พัฒนาเครือข่ายธุรกิจไปสู่ตลาดต่างประเทศ เพื่อนำมาบ่งชี้ปัจจัย ที่หน่วยงานภาครัฐและองค์กรพัฒนาเอกชนที่เกี่ยวข้องต้องสนับสนุนสถาบันเกษตรกร จากวัตถุประสงค์นี้ คณะผู้วิจัยได้ใช้ กรอบวิเคราะห์ที่ให้ความสำคัญกับปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอก องค์กร ควบคู่กันไป แล้วใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพที่ได้จากการสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง ซึ่งผลการศึกษาที่ได้ สามารถนำมาสรุปได้ ดังนี้

๕.๑ เส้นทาง อุปสรรคและการสนับสนุนให้สถาบันเกษตรกร พัฒนาเครือข่ายธุรกิจไปสู่ตลาดต่างประเทศ

ข้อมูลที่ได้จากการทบทวนวรรณกรรมชี้ให้เห็นว่า การสร้างโซ่อุปทานหรือความร่วมมือระหว่างคู่ค้า จากต้น-ปลายน้ำเป็นผลลัพธ์ปฏิสัมพันธ์ระหว่างหน่วยธุรกิจกับโซ่อุปทานเองและภาคีแวดล้อม

ข้อค้นพบ **ประการแรก** คือ เส้นทาง (Trajectories) การเกิดขึ้นของโซ่อุปทานสินค้าสมุนไพรของ สถาบันเกษตรกรที่ศึกษานั้น มีองค์ประกอบสำคัญ ๔ ประการที่คล้ายคลึงกัน ได้แก่

การมีทัศนคติ/วิสัยทัศน์ ภาวะผู้นำและการวางแผนระยะยาวที่จะขยายตลาดออกไป + เครือข่ายกับ ประชาคมภายนอกและภาคีวิชาการ + ความสามารถในการสร้างจุดเด่น/นวัตกรรม + การทำงานร่วมกับ หน่วยธุรกิจที่เป็นคนกลาง (Intermediaries)

สถาบันเกษตรกรจะมีพัฒนาของโซ่อุปทานระหว่างประเทศที่ก้าวหน้ารวดเร็วเพียงใดขึ้นอยู่กับระดับ ของปัจจัยข้างต้น นอกจากนี้ การมีคนกลางเป็นบริษัทขนาดใหญ่หรือมีศักยภาพทางการตลาดสูงเป็นปัจจัย บวกที่สำคัญของการสร้างโซ่อุปทาน ทั้งนี้ ขึ้นอยู่กับความร่วมมือที่ใกล้ชิดระหว่าง สถาบันเกษตรกรและ คนกลางด้วย

ประการที่สอง สถาบันเกษตรกรที่ทำการศึกษามีจำนวน ๑๐ แห่งมีทัศนคติที่เปิดรับการขยายตลาด และการพัฒนาเครือข่ายความร่วมมือกับภาครัฐ เอกชน และนักวิชาการ แต่ปัจจัยที่กำหนดให้สถาบัน เกษตรกรเหล่านี้ยังไม่ได้พัฒนาความร่วมมือกับคู่ค้าเพื่อ พัฒนาเครือข่ายธุรกิจไปสู่ตลาดต่างประเทศ นั้น คือ ความสามารถในการสร้างจุดเด่น /นวัตกรรม และการทำงานร่วมกับหน่วยธุรกิจที่เป็นคนกลาง บทบาทของ อุปสรรคสองประการนี้แตกต่างกันไป ดังที่ได้สรุปไว้เป็นภาพรวมแล้วบทที่แล้ว

ประการที่สาม ในการ ลดทอนอุปสรรคข้าง ต้นห่วงโซ่ธุรกิจ ปัจจัยในระดับองค์กรของสถาบัน เกษตรกรและสภาพแวดล้อมที่เอื้ออำนวยต่อการพัฒนาเครือข่ายธุรกิจไปต่างประเทศต้องได้รับการพัฒนา ควบคู่กันไป โดยในระดับองค์กรสถาบันเกษตรกรต้อง พยายามตอบสนองตลาดเฉพาะกลุ่ม (Niche) โดยนำ ความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรมเข้ามาใช้ให้มากขึ้น ในขณะที่ ภาควิชาการต้องช่วยสร้างมูลค่าเพิ่มและรัฐต้อง อำนวยความสะดวกในการจดทะเบียน GI ในต่างประเทศให้มากขึ้นด้วย เพื่อสร้างความแตกต่างและตามสินค้าไทย ให้โดดเด่น

ในการอำนวยความสะดวกในการเชื่อมต่อห่วงโซ่อุปทานกับผู้นำเข้า ภาครัฐและเอกชนอาจต้องร่วมกันใน ลักษณะเครือข่ายวิสาหกิจ(Cluster) เพื่อร่วมกันผลักดันให้เกิดโซ่อุปทานระหว่างประเทศ ซึ่งโดยลำพังภาคธุรกิจ เองอาจต้องเผชิญกับการแข่งขันที่รุนแรงขึ้นภายหลังการเปิด AEC ในขณะเดียวกันก็ต้องประสบกับอุปสรรค ทางการค้าที่มีมากขึ้นเรื่อยๆ บทบาทของภาคีแวดล้อมในการสนับสนุนผู้ประกอบการรายย่อยจึงเป็นสิ่งจำเป็น

ทั้งในแง่ Demand Pull and Supply Push ทั้งนี้ หน่วยงานที่เกี่ยวข้องควรแบ่งงานกันทำไม่ให้ซ้ำซ้อนและมีเป้าหมายเดียวกันด้วยการบูรณาการภารกิจแบบต้นน้ำปลายน้ำ

๕.๒ ข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

จากผลการศึกษาพบข้อสังเกตสำคัญประการหนึ่งเกี่ยวกับการเชื่อมโยงอุปทานของไทยที่อาจเปลี่ยนไป ภายหลังการเข้าสู่ AEC เนื่องจากการเปิดเสรีที่ทำให้ผู้ประกอบการไทยสามารถเข้าไปใช้ศักยภาพของประเทศเพื่อนบ้านได้มากขึ้น สถาบันเกษตรกร โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ในจังหวัดตามแนวชายแดนทั้ง ๓๑ จังหวัดจะสามารถเชื่อมโยงเครือข่ายความร่วมมือด้านการผลิตและการจำหน่าย /กระจายสินค้า โดยเฉพาะอย่างยิ่ง การเข้าไปลงทุนได้เสมือนเป็นประเทศเดียวกัน การ พัฒนาเครือข่ายธุรกิจไปสู่ตลาดต่างประเทศ ของสถาบันเกษตรกรจึงมีรูปแบบที่หลากหลายมากขึ้น เนื่องจากการศึกษานี้ไม่ได้กำหนดขอบเขตที่ครอบคลุมถึงการเชื่อมโยงอุปทานจากฐานการผลิตในประเทศเพื่อนบ้าน คณะผู้วิจัยจึงขอให้ความคิดเห็นจากข้อมูลที่ได้รับจากการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกับผู้ประกอบการและหน่วยงานภาครัฐของไทยและประเทศเพื่อนบ้าน กล่าวคือ การเข้าไปลงทุนใช้ทรัพยากรของประเทศเพื่อนบ้านและความได้เปรียบด้านทำเลที่ตั้งที่ใกล้ตลาดใหม่และเงินนั้น จะทำให้การเชื่อมโยงอุปทานการค้าสินค้าเกษตรมีแนวโน้มจะเปลี่ยนไปในรูปแบบต่างๆ ได้แก่

๕.๒.๑. **โซ่อุปทานการส่งเข้า** (จากประเทศเพื่อนบ้านมายังไทย) ควรส่งเสริมให้ผู้ประกอบการไทยที่ไปประกอบธุรกิจใน ประเทศเพื่อนบ้าน อาทิ กัมพูชาและเวียดนามได้ รวบรวมรับซื้อสินค้าเกษตรและ แล้วส่งสินค้าเข้ามายังไทยเพื่อต่อยอดมูลค่าเพิ่มด้วยเทคโนโลยี บรรจุกฎภัณฑ์ และกระบวนการผลิตตามมาตรฐานใหม่ๆ ที่ได้รับการยอมรับให้เข้าสู่ตลาดสากล ก่อนนำสินค้าอาเซียนออกสู่ตลาดโลกด้วยต้นทุนการผลิตที่ ต่ำลงแต่มีศักยภาพทางการตลาดที่สูงขึ้น (High-standard, Innovative, Thai Identity: HIT) การเชื่อมโยงในรูปแบบนี้ อยู่บนพื้นฐานความคิดว่าประเทศเพื่อนบ้านเป็นเสมือนหุ้นส่วนการผลิต (Partner)

๕.๒.๒ **โซ่อุปทานการนำออก** : ควรส่งเสริมให้ผู้ประกอบการไทยใน ประเทศเพื่อนบ้านนำสินค้าแปรรูปขั้นกลาง (Intermediate Goods) จากไทยออกไปผลิตต่อด้วยแรงงานราคาถูก และกระจายสู่ตลาดภายในประเทศนั้น รองรับการพัฒนาอุตสาหกรรมและชนชั้นกลางที่จะขยายตัว การเชื่อมโยงในรูปแบบนี้ เพื่อนบ้านจึงเป็นเสมือนหุ้นหรือชานชาลา (Platform) เพื่อกระจายสินค้าไทยไปยังพื้นที่โดยรอบ

๕.๓.๓ **โซ่อุปทานการ ส่งต่อ/ส่งผ่าน** : ควรส่งเสริมให้ ผู้ประกอบการไทยออกไปร่วมทุนตั้ง ห้างสรรพสินค้า/ย่านการค้าไทย เพื่อประกอบ/บรรจุใหม่/กระจายสินค้า รวมทั้งส่งผ่านแดนไปยังประเทศที่อยู่ติดกัน การเชื่อมโยงในรูปแบบนี้ ไทยมีเพื่อนบ้านเป็นเสมือน Gateway ไปยังประเทศที่สาม นอกจากนี้ ควรส่งเสริมให้ผู้ประกอบการไทยนำสินค้าจากไทยไปส่งออกต่อไปยังประเทศอื่นๆ ที่อยู่ไกลออกไปโดยอาศัยสิทธิพิเศษด้านภาษีของประเทศเพื่อนบ้านด้วย ในกรณีนี้ไทยมีเพื่อนบ้านเป็นเหมือน Springboard

๕.๒.๔. **ย้ายตำแหน่งของห่วงโซ่ซอกกลาง (ภาคอุตสาหกรรม)** : ควรส่งเสริมให้ผู้ประกอบการไทยให้ ออกไปใช้แรงงานสินค้าเกษตรและวัตถุดิบแปรรูปของประเทศเพื่อนบ้าน การเชื่อมโยงแบบนี้ ไทยมีเพื่อนบ้านเป็น Production Base สำหรับบางกลุ่มสินค้าเท่านั้น ทั้งนี้ เพื่อรักษาการผลิตภายในประเทศให้มียุทธศาสตร์และขับเคลื่อนเศรษฐกิจไทยให้อยู่รอดได้ในยามวิกฤติเศรษฐกิจที่อาจหมุนเวียนกลับมาอีกในอนาคต

บรรณานุกรม

วินัส ฤาชัย. (2546). เศรษฐศาสตร์ระหว่างประเทศ: คณะเศรษฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.

De Bakker, F. and Nijhof, A. (2002). Responsible chain management: A capability assessment framework. *Business Strategy and the Environment*, 10, 225-237.

Hart, S. (1995). A resource-based view of the firm. *Academy of Management Review*, 20. 986-1014.

Hoffman, A. J. (2001). Linking organizational and field-level analyses - The diffusion of corporate environmental practice. *Organization & Environment* 14(2): 133-156.

Morgan, RM., and Hunt, S.D., (1994). The commitment-trust theory of relationship marketing. *Journal of Marketing*. 58 (July), 1994.

Pudee, P. (๒๐๑๐). Sharing the Benefits from Transportation Linkages and Logistics Improvements in the GMS: A Study of the East-West and North-south Corridor”, funded by the International Development Research Centre, September 2008 – September.

Porter, M. (1985). *Competitive Advantage: Creative and Sustaining Superior Performance*. New York: The Free Press.

Rich K.M. and Narrod C.A. (2006). Market failures and the role of public-private partnerships to enhance smallholder delivery of high-value agriculture.

Rogers, E. (1995). *Diffusion of innovations*. (4th ed.). New York, NY: The Free Press.

Schwartz, K., Tapper, R., Font, X (2008). A sustainable supply chain management framework for tour operators. *Journal of Sustainable Tourism*, 16(3), pp. 298-314.

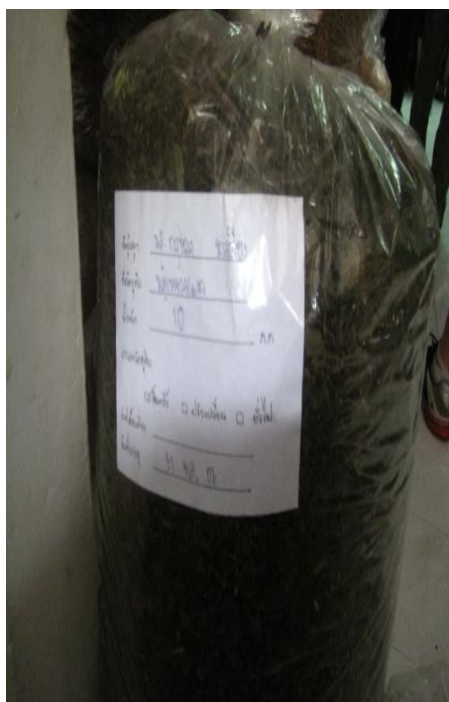
การลงพื้นที่เก็บข้อมูลต้นแบบการเชื่อมโยงอุปทานฯ

มูลนิธิอภัยภูเบศร - กลุ่มสมุนไพรบ้านดงบัง อ.เมือง จ. ปราจีนบุรี

(สินค้าสมุนไพรเพื่อการรักษา บำรุงสุขภาพ ความงาม และของใช้ในชีวิตรประจำวัน)



กลุ่มสมุนไพรบ้านดงบังและเจ้าหน้าที่ของมูลนิธิอภัยภูเบศรให้การต้อนรับคณะดูงานจากมหาวิทยาลัยมหิดล และนักวิชาการชาวสหรัฐฯ การแลกเปลี่ยนความร่วมมือกับสถานศึกษาและกิจการท่องเที่ยว / ทัศนศึกษา เป็นปัจจัยสำคัญในการพัฒนาสินค้าและแนะนำตราสินค้าอภัยภูเบศรออกสู่ตลาดโลก



วัตถุดิบที่กลุ่มเกษตรกรทำการแปรรูปและส่งให้มูลนิธิอภัยภูเบศรนำไปแปรรูปเป็นสินค้าและส่งเสริมตลาดทั้งในประเทศและต่างประเทศ โดยกลุ่มเกษตรกรจะได้รับการถ่ายทอดความรู้และการควบคุมคุณภาพจากทางมูลนิธิฯ อย่างใกล้ชิด



หจก. เซนเทลลา อ. ปากพั่น จ. นครศรีธรรมราช

(ยาสมุนไพร)



เป็นผู้ประกอบการที่นำสินค้าและวัตถุดิบแปรรูปจากกลุ่มเกษตรกรใน อ. ปากพั่น และพื้นที่ใกล้เคียงมา
ต่อยอดการผลิตและจำหน่าย โดยส่งออกไปยังหลายประเทศทั่วโลก จุดเด่นของ หจก . เซนเทลล่า คือ
การทำโครงการ R&D ร่วมกับสถานศึกษา และการเข้าไปลงทุนในประเทศเพื่อนบ้านเพื่อทำการผลิตและ
จำหน่าย



ร้านสมุนไพร Mr. มังคุด - กลุ่มสมุนไพรดีวิ่ง อ. ลานสกา จ. นครศรีธรรมราช

(สินค้าสมุนไพรสปาและของใช้ในชีวิตประจำวัน)





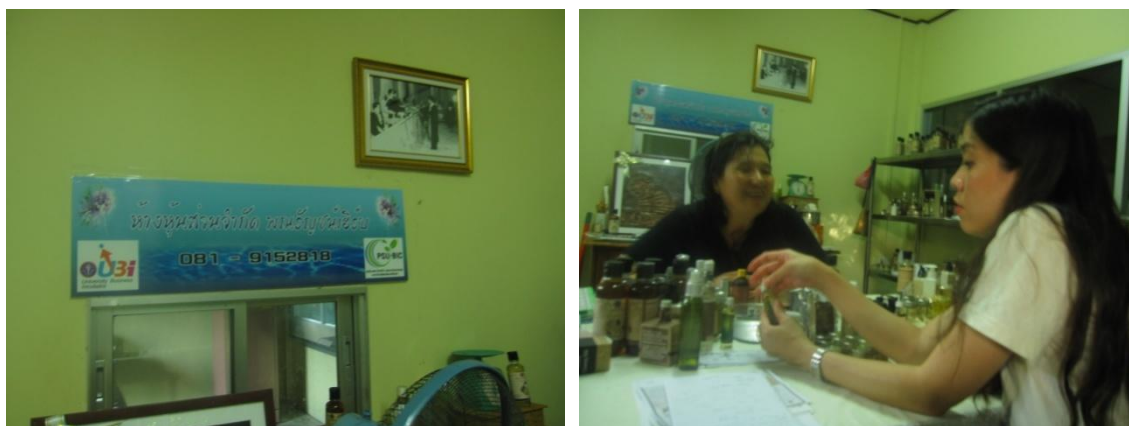
เป็นผู้ประกอบการที่นำสินค้าจากกลุ่มอาชีพด้านสมุนไพรในหมู่บ้านคีรีวงมาจำหน่าย มีจุดเด่นที่การมีส่วนร่วมกับหน่วยงานของรัฐและสถานศึกษาในกิจกรรมด้านการศึกษา /เผยแพร่ด้านการผลิตและจำหน่ายสมุนไพร ทำให้ได้รับข้อมูลข่าวสารด้านการตลาด รวมทั้งมีการสร้างตราสินค้าด้วยกา รท่องเที่ยวเชิงเรียนรู้วิถีชีวิตแบบธรรมชาติให้เป็นสินค้าในชีวิตประจำวัน ทำให้สินค้าเป็นที่รู้จักและจำหน่ายในต่างประเทศได้





พจก. พณัรณฐนั เออร์บ อ. เมื่อง จ. นครศรึธรรมราช

(สนค้าเวสสำอาง)



พจก. พณัรณฐนัเออร์บ ผู้ประกอบการผลิตและตัวแทนจำหน่ายสนค้าสมนไพรเวสสำอาง โดยนำวัตถุติบแปรรูปขึ้นตันและสนค้าจากประชานนในพื้นที่มาจำหน่าย โดยเริ่มทำการส่งออกไปยังมาเลเซีย มีจุดเด่นที่การมีเจ้าของกิจการที่มีความรู้ด้านการผลิตสนค้าสมนไพรให้ได้มาต รฐาน และมีการคิดคั่นเพื่อพัฒนาสนค้ายุ่เสมอ รวมถึงการมีเครือข่ายการปรัักษาหรือกับสถานศึษาและสมาคมแพทย์แผนไทย รวมถึงศูนย์บ่มเพาะธุรกิจและโครงการพัฒนาผู้ส่งออก จนทำให้สบช่องทางการส่งออกได้



เปลือกในของม้งคุดตากแห้งผลิตโดยเกษตรกรและกลุ่มอาชีพในระแวกใกล้เคียง ภายใต้การควบคุมมาตรฐานการผลิตของ พจก. พณัรณฐนัเออร์บ

STRATEGIC PARTNERSHIP TOWARDS INCLUSIVE GROWTH: THE ROLE OF SINO-THAI SUPPLY CHAINS

FAIKHUM THIRAPORN AND DR. TANAPAT SANGAROON

ABSTRACT

China has made tremendous progress in transforming the economic growth pattern, making it more people-oriented, sustainable and environment-friendly. With China's large and growing levels of Official Development Assistance (ODA) and Outward Direct Investments (ODI) around the world, China will, by its policies and actions at home and abroad, play a central role in shaping the future of economic development in developing countries around the world. Towards the balanced and inclusive growth, Thailand could also share a common vision and collective effort with China. This can be done through jointly development of supply chain linkages between entrepreneurs in both countries, as well as together with neighboring countries in Indochina.

Based on the national strategy, Thailand aims to increase proportion of SMEs in GDP for more than 40%. Ministry of Commerce (MOC) of Thailand is assisting SMEs to create innovation and additional value so as to uplift livelihood among people at large and reduce economic gap between urban and rural areas. One of our strategies is to strengthen and to expand local supply chains between SMEs and Thai larger enterprises, as well as those in potential markets, through the promotion of corporate social responsibility, social enterprise, and fair-trade for income distribution. In this Seminar paper, I am discussing on the possibility to realize the inclusive growth through international cooperation in creating international supply chains between Thailand and China. Using the case of herbal and healthcare tourism sector as an example, the paper elaborates how Chinese enterprises could contribute to inclusive growth by integrating SMEs both in China itself and Thailand into their supply chains. This can be done through activities, such as joint product planning and development, supplier development, and collaborative marketing. However, this strategy needs supportive measures from governmental agencies and other stakeholders to develop the regional supply chains for sustainable development. The paper will also highlight the role of inter-governmental partnership under a Memorandum of Understanding between Thailand's MOC and China's State Administration for Industry and Commerce in empowering SMEs, micro enterprises, and creating supply chains for inclusive growth.

Introduction

This paper reports ongoing outputs of a research project on creating of international supply chains with special interests on inclusive economic development. The research investigates the application of the concept of supply chain management for inclusive growth as a tool to enhance business competitiveness as well as livelihood among farmer group/organization, using the herbal products and related healthcare tourism as the sector to exemplify actual situation.

In the first part, the paper will illustrate how Thailand and China could develop joint effort towards 'inclusive economic growth' highlighted in both countries' national plans. Subsequently, the paper presents results of literature review on the concept of inclusive supply chain management (ISCM). Based on literatures and opinions gained from interviews with academia, governmental officials, international traders, and community-based entrepreneurs, we illustrate how the corporate practice of ISCM can be a way to bring about the inclusive growth policy in the business operation, using herbal and healthcare tourism sector as the example. The last part discusses on measures that business sector needs from public stakeholders so as to facilitate supply chain partnership between China and Thailand towards the inclusive growth.

Strategic Linkage between China's and Thailand's Inclusive Growth

For newly industrialized countries like Thailand, its economy is heavily export-dependent, with accounting for more than two-thirds of its gross domestic product (GDP). With the fact that there have been economic decline in Eurozone, slow growth in Japan and the US as well as in China,

the Thai economic situation has been difficult and need revision of strategic direction in the long run. Consequently, Thailand's 11th plan is set as a medium-term strategic plan, setting out that the economy is based on self-reliance and escape from middle-income trap, careful utilizing cultural identity. Meanwhile, more importance will be placed on upgrading of quality and value creation, as well as those of triple bottom line of environmentally-friendliness and contribution to social welfare. While economic structure has been shifted in which trade in services is emerging as the key sector of Thailand's GDP, industrialization along with integration with Indochina neighbors is also a top priority that the country has to achieve. From these visions, Thailand's development planning has adopted the concept of "Inclusive Growth" which has been projected as the strategic pillar of our current 11th five-years national plan (2012-2016). This economic development approach basically means "broad based and shared growth". This includes growth with careful use of natural resources, moderating economic disparity by more involvement of low-income people into value chains. Accordingly, the Ministries related to economic development has been placing much emphasis on development of SMEs, aiming to increase proportion of SMEs in GDP for more than 40%. Ministry of Commerce (MOC) of Thailand, for example, put much effort to support SMEs's development.

In the same way, China's economy has adopted and play a leading role in pursuing the green/inclusive growth. Based on China's perspective, inclusive growth means to spread the benefits of economic globalization '*among all countries, regions and people*' and to balance economic and social development with environmental costs. In China's 12th Five-years Plan (2011-2015), inclusive growth became the buzzword aiming to let broader range of people to share the fruits of trade in a fair manner so as to lift-up a higher living standard.

Interestingly, the Chinese perspective also encompasses the idea that '*a country's growth should not restrict or hinder the development of other countries*'. China has thus been improving income distribution mechanism and approaches of international cooperation that put more emphasis on Outward Direct Investment and south-south economic cooperation, rather than merely financial aid and technical assistance. Accordingly, the 12th five-years plan is not only leading China to long-term prosperity for the entire people of the country, the plan also gear direction change in other Asian economies as well.

Therefore, to realize inclusive growth in Thailand, one way is to deepen collaboration with China. In the leader level, strategic linkage on inclusive growth has already been implicitly established through the visits and policy dialogue between public policy's decision makers. Along with these ongoing policy changes, mutual endeavor should be placed on bringing about institutional adjustment and market-driven force for the inclusive supply chains between the two countries. This transformation involves interplays between public and private sectors in fostering joint efforts between upstream and downstream trading partners. In this way, practical actions of inclusive growth policy and tangible outcomes could be effectively achieved.

Partnership for inclusive supply chains: an illustration from herbal and healthcare tourism sector

Managerial practices have been initiated to assist business organization to realize the integration of people, planet, and profit dimensions of growth. Inclusive supply chain management (ISCM) can be among the initiatives to enhance firm's contribution to societal and natural environments. In addition to enhancing the firms' financial gains, ISCM concurrently support job creation and income distribution, as well as greening/sustainable use of natural resources. These roles are becoming a corporate function that in turn can yield long-term benefits and good networking and relationship with external stakeholders. In the context of Sino-Thai supply chain, large firms from both countries should be motivated and facilitated to create/strengthen collaboration with their customers and suppliers in the way towards inclusive growth in both countries. Despite the synchronization of development strategy in policy level and potentials of ISCM practice in firm level, public and private actions seem be lacking to supports actual implementation of the practice.

Research Methodology

Through literature review and interviews with concerning stakeholders, outputs of our ongoing research project are obtained and being analyzed. The fieldworks to investigate the existing

pattern of ISCM have been conducting since June – September 2013. Based on marketing potential in international market, herbal products and its related healthcare tourism were chosen as the sector to illustrate how Thai goods/services from farmer enterprise/organizations could be upgraded and access to international markets such as China and AEC, through collaboration among actors in supply chain. Prior to the interviews, we found farmer enterprises that have been working in the way that is similar to ISCM and also linked to China through export and tourism supply chains. Several semi-structured interviews have been conducted with key players along their supply chains, including member of the farmer enterprises, university's school of traditional medicine, producer of herbal products (such as spa, beauty, supplementary foods, and pharmaceutical medicine), exporter, retailer, Thai traditional medicine hospital, and healthcare tourism entrepreneurs. Based on information gained from two geographical contexts (Baan-Dongbang Farmer Enterprise in Prajinburi Province and Herbal Business Group in Baan-Kiriwong in Nakornsrihammarat Province), possibility and challenges to promote wider adoption of ISCM in other contexts (provinces) were studied, with the ultimate goal to identify support and policy measures from public stakeholders.

Illustrating the Structure of Supply Chains

The literature review showed that the Porter's concept of value chain is a clear framework to describe how actors are linked as a chain and contribute to additional value of product/service in order to supply customer's need with satisfaction, quality, and competitive cost. In herbal and healthcare tourism sector, firms consist of many related partners in a value chain. We outline the structure of the chain through the figure below, showing supply chains of different goods and services.

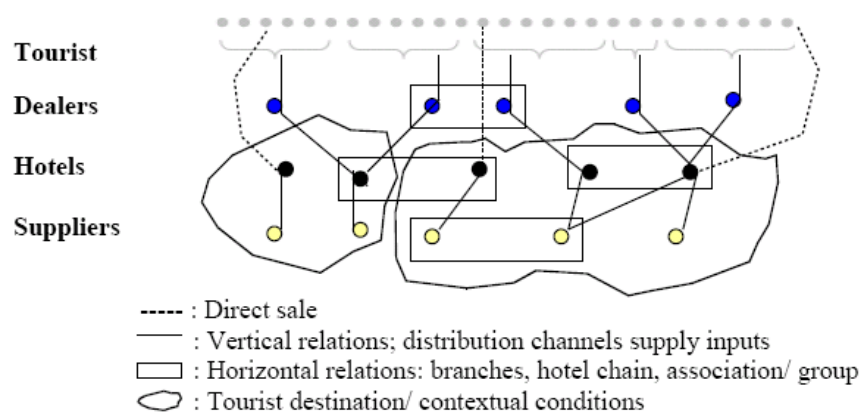


Figure 1 Herbal and Healthcare Tourism Supply chains
(Adapted from Sorensen, 2004)

It is noteworthy that supply chains in tourism sector are vary. Traditionally, a supply chain tended to start with the tourist who books a trip via a travel agency, and the trip is organized by the a tour operator who in turn has dealt with the transport, accommodation, excursions held at tourism destination. It was the impact of internet and online-reservation systems that enabled tourist to access to tourism firms directly. Since the late 1990s, the information technology has largely taken over the traditional way of marketing, booking, and sales. Tourist can individually books a part or the whole trip package via internet without using any intermediary. As a result, the role of distributors, to some extent, has been taken by the producer or service providers. Therefore, inclusive supply chains in tourism sector should not be viewed using one prototype with tour operator and travel agency at the main actors of the chain.

In addition to the vertical relationship of the chain outlined above, local authorities and other social network may be also considered as key actors. This is because governmental agencies and other organizations have an important role to play in developing and governing the agricultural extension and tourism development where the farmer enterprises depend upon. Therefore, ISCM is the interplays between public and private sectors.

Literature review found that promoting ISCM in farmer enterprise can be a strategy position for inclusive growth. As a farmer community-based business, farmer enterprises of herbal and healthcare tourism mainly can generate market for local production which may employ small-scale farmers, housewives group, young and unskilled labor, thereby creating supplementary source of incomes and better livelihood. The pro-poor supply chain initiatives in Gambia, South Africa and the Caribbean, for example, demonstrate how farmer enterprises play role in alleviating poverty and crime through the link with other domestic and international trading partners.

Data from interviews show that farmer enterprises can develop their capabilities and access to Chinese market for their organic herbal products and tourism services through closely working together with Thai trader companies and Chinese counterparts. The common steps and activities of ISCM are 1) collaborative market planning between the farmer groups, community enterprise, domestic trader, and distributor/travel agency in China 2) quality and innovation management to meet customer's demand and international standard 3) development of farmer/rural entrepreneurs in order to prepare them to become a part of international suppliers

Institutional Supports for Demand-pull and Supply-push

To promote international supply chains between China and Thailand, many issues have been found as the key preconditions. The results of fieldworks are in line with those found in previous research relating to export and tourism supply chain empowerment for rural economic development.

The preconditions are, for examples:

1. High-level consensus and active working mechanism

A key institutional factor that paves the way to international supply chain, and Sino-Thai supply chain in particular, for inclusive growth is policy dialogue and commitment between national leaders as well as high-level executives of concerning Ministries. China and Thailand should also establish joint statement and formal working-body to facilitate the development of inclusive supply chains between the two countries. Case studies from EU-Africa and EU-South American supply chains for sustainable development similarly highlight the need of 'chain governance' to oversee and facilitate business environment suitable for micro and community-based enterprises to step further into foreign markets. Further, the inter-governmental framework, such as the five-years plan under the EDBETC (Agreement on Expanding and Deepening Bilateral Economic and Trade Cooperation), Memorandums of Understanding (MOUs) between Thailand and China, as well as China's promotion of Outward Direct Investments (ODI), could also be employed as frameworks for discussion and establishing closer cooperation on linking SMEs and community-based enterprises between the two countries. Based on the MOU between the China's State Administration for Industry and Commerce, and the Ministry of Commerce of Thailand, for example, the agenda on how to support inclusive supply chains between two countries could be discussed and implemented.

2. Incubation of rural entrepreneurship

The members of a farmer enterprise must be able to foresee business opportunity of expanding their production of primary goods into exporting and service businesses. The local knowledge institute and governmental agencies should help the members learn such entrepreneurial attitudes and business planning through research-based/thoughtful investigation of a business idea. Meanwhile, Sino-Thai cooperation on public procurement of community-based products and services can be used as a tool to support initial purchasing order and good corporate profile for further marketing, including international market.

3. Innovation and value creation support

University and governmental partners should put further effort to develop networking with their counterparts in China. The case studies from the two provinces show that intermediary organizations are needed to link the farmer groups with international partners. This can be learnt from the cases of the creation of export supply chain for jatropha in Tanzania, cashew in Mozambique, and shea nuts in Mali (see more in Chain Empowerment: helping farmer to develop market by the Royal Tropical Institute, the Netherlands).

CONCLUSION

The outputs of ongoing research relating to international supply chains for inclusive growth provide key lessons relevant to the fostering of Sino-Thai inclusive supply chains:

1. China and Thailand share a common vision and strategy to distribute economic opportunity and uplift quality of life for their population at large. Importantly, China's inclusive growth policy also implies that cooperation can be given to those economies in the Asian region that are keen towards the inclusive growth. Nevertheless, practical steps and joint efforts have not yet been explicit, despite of existing agreement, MOUs, and China's ODI.
2. Chinese and Thai companies could contribute to inclusive growth by integrating small and micro enterprises (e.g. farmer enterprise, artisan group, cooperatives) into their supply chains through the practice of Inclusive Supply Chain Management (ISCM) that aims to balance three dimensions of bottom lines. ISCM includes basic process: joint product planning and development, supplier development, and collaborative marketing. As a strategic management practice, ISCM is contingent to capability building, and facilitation measures provided by chain members and societal partners.
3. Three key preconditions have to put in place so as to foster the inclusive supply chain between the two countries. This include 1) the joint statement of national leader level and working group to implement governmental measures to motivate and facilitate ISCM, 2) the active role of research and learning institute network to nurture readiness among small and micro enterprises prior to their vertical integration with business actors in the chains (e.g. trader, distributor, Chinese importer, and tourism operator/travel agency), and 3) the public and private partnership to identify opportunity to innovate and utilize local resources to create value and branding.

ACKNOWLEDGEMENT

This research is sponsored by Thailand Research Fund (This article presents the opinions of the author. It does not necessarily reflect the views of Thailand Research Fund)

Special thanks are given to Cooperative Academic Institute, Kasetsart University, School of Humanities and Tourism Management, Bangkok University, and the Ministry of Commerce of Thailand.

REFERENCES

- Beamon, B.M. 1999. *Measuring supply chain performance*, International Journal of Operations and Production Management. 19(3), pp. 275-92.
- Font, X., Tapper, R., Schwartz, K. and Kornilaki, M. 2008. *Sustainable supply chain management in tourism*, Business Strategy and the Environment 17, pp. 260-271.
- Handfield R, Nichols E. 2002. *Supply Chain Redesign*. Prentice-Hall: Upper Saddle River, NJ.
- Hervani, A.A., Helms, M.M. and Sarkis, J. 2005. *Performance measurement for green supply chain management*, Benchmarking: An Int. J., 12(4), pp. 330-353
- Geffen, C.A., Rothenberg, S. 2000. *Suppliers and environmental innovation: the automotive paint process*, International Journal of Operations and Production Management 20. pp. 166-186.
- Gisolf, M. 2000. *Tourist supply chain: an explanation*, Unpublished paper.
- Duliba, A., Kauffman J. and Lucas, H.C. 2001. *Appropriating value from computerized. organization science*, November 12(6), pp. 702-728.
- Kontogeorgopoulos, N. 1998. *Tourism in Thailand: patterns, trends and limitations*, Pacific Tourism Review, 2, 225-238.
- Lazzarini, S. G., Chaddad, F.R. and Cook, M. L. 2001. *Integrating supply chain and network analysis: the study of netchains*, Journal on Chain and Network Science 1(1), pp. 7-22.
- Messelbeck, J. and Whaley, M. 1999. *Greening the health care supply chain: triggers of change, models for success*, Corporate Environmental Strategy (6:1), pp 39-45.
- Purba, R. 2002. *Greening the supply chain: a new initiative in South East Asia*, International Journal of Operations and Production Management, 22(5), pp.632-655.
- Preuss L. 2005. *Rhetoric and reality of corporate greening: a view from the supply chain management function*, Business Strategy and the Environment 14, pp.123-139

- Sarkis, J. 2003. *A strategic decision framework for green supply chain management*, Journal of Clean Production., 11, 397-409.
- Scannell, T.V., Vickery, S.K. and Droge, C.L. 2000. 'Upstream supply chain management and competitive performance: the automotive supply industry', Journal of Business Logistics, 21(1), pp. 23-48.
- Sørensen, F. 2004. *Tourism experiences innovation and the role of geographically organized production and information innovation networks*. Roskilde: Roskilde University.
- Theyel, 2001. *Customer and supplier relations for environmental performance*, Greener Management International 35, pp. 61-69.
- Van Der Duim, V. R and Caalders, J. 2008. *Tourism chains and pro-poor tourism development: an actor-network analysis of a pilot project in Costa Rica*. Current Issues in Tourism 11(2), pp.109-125.
- Van Berkel, R., Van Kampen, M. and Kortman, J. 1999. *Opportunities and constraints for product-oriented environmental management systems*, Journal of Cleaner Production, 7, pp. 447-455.
- Welford, R., Ytterhus, B., Eligh, J. 1999. *Tourism and sustainable development: an analysis of policy and guidelines for managing provision and consumption*, Sustainable Development, 7, pp.165-177.
- Zhu, Q. H., Sarkis, J. and Lai, K. H. 2007, 'Initiatives and outcomes of green supply chain management implementation by Chinese manufacturers', Journal of Environmental Management, 85 (2), pp. 179-189.