



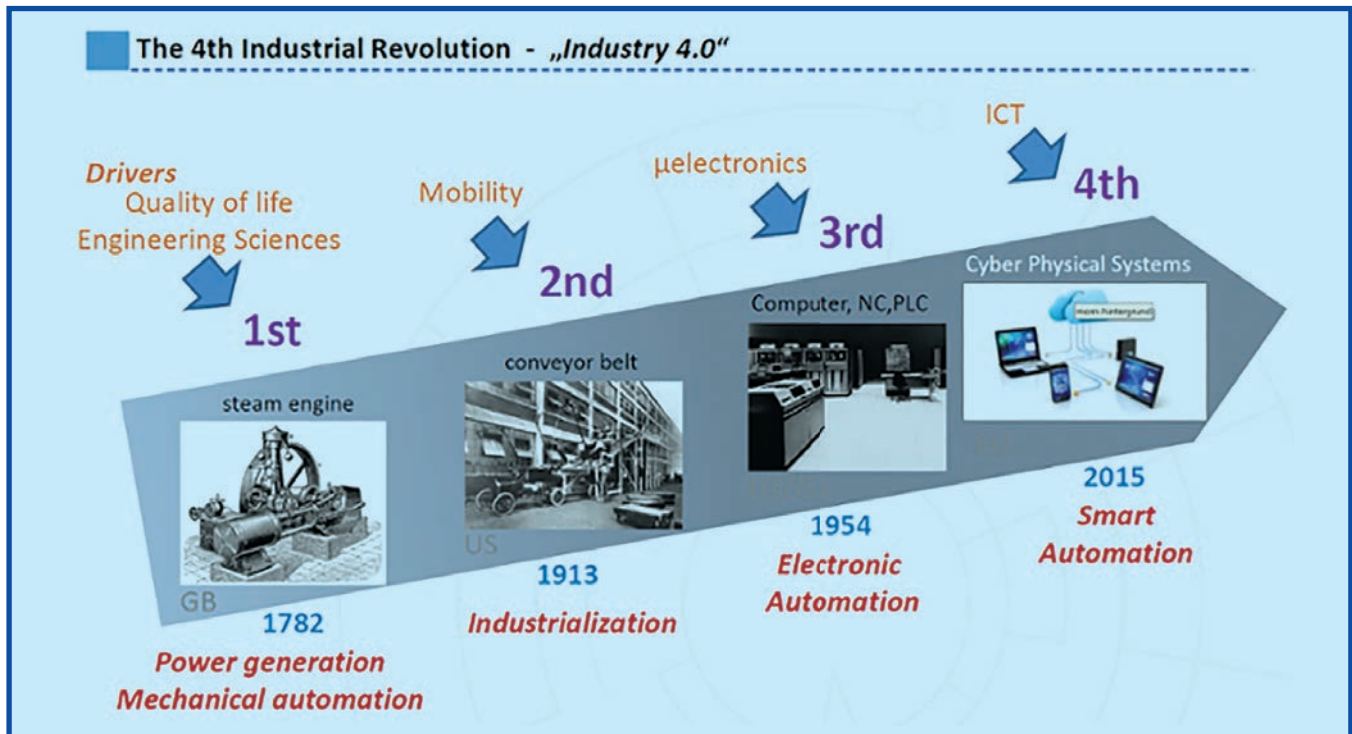
# ห่วงโซ่อุปทาน : ปัจจัยพิชิตในเศรษฐกิจยุคที่ 4

ในโลกการค้าเสรีที่มีการแข่งขันสูง สหกรณ์ในฐานะหน่วยเศรษฐกิจในท้องถิ่น จะคงบทบาทอย่างไรในการค้าจนเศรษฐกิจและสายใยสังคมให้มั่นคงต่อไปได้อย่างยั่งยืน จากบริบททางธุรกิจในตลาดของโลกระวัน ตก จะเห็นว่าเราได้เข้าสู่อุตสาหกรรมในยุคที่ 4 (The Fourth industrial Revolution) ซึ่ง Professor Klaus Schwab แห่ง World Economic Forum (WEF) ได้คาดการณ์ว่าสังคมดิจิทัลจะทำให้องค์ความรู้มีการแพร่กระจายและถูกนำไปใช้ประโยชน์ได้มากขึ้น ส่งผลต่อการผสมผสานเทคโนโลยีต่างๆ และการสร้างสรรค์นวัตกรรมในสินค้าและบริการได้ง่าย สามารถตอบโจทย์ชีวิตของลูกค้าได้อย่างรวดเร็วและหลากหลาย

ผู้ประกอบการในยุคนี้ ไม่ว่าจะอยู่ในรูปของ SME วิสาหกิจชุมชน และกลุ่มเกษตรกร รวมถึงสหกรณ์ ต่างต้องมีการพัฒนาการเพื่อปรับตัวรองรับกับสภาพแวดล้อมทางธุรกิจที่เปลี่ยนแปลงไป โดยต้องเพิ่มความสามารถในการสร้างความแตกต่างในแบบที่ตลาดต้องการ

(Demand-driven Differentiation) ซึ่งปัจจัยสำคัญคือการสื่อสารและความร่วมมือตลอดห่วงโซ่จากต้นน้ำถึงปลายน้ำ เพื่อช่วยกันค้นหาความต้องการของลูกค้าและพัฒนาสินค้า รวมถึงบริการที่เกี่ยวข้องเนื่องจากสินค้านั้นด้วย การส่งเสริมกิจการสหกรณ์ จึงจะขาดซึ่งประเด็นเกี่ยว

กับ “ห่วงโซ่อุปทาน” เสียไม่ได้ เนื่องจาก Supply Chain Alliance จะเป็นตัวช่วยให้กับวิสาหกิจในระดับฐานรากในท้องถิ่น ได้แก่ วิสาหกิจชุมชนและสหกรณ์ มีความคล่องตัว (Agility) ในการแสวงหาโอกาส และปรับตัวรับมาตรฐานใหม่ๆ ซึ่งเป็นปัจจัยในการเชื่อมเนื้อกันของธุรกิจในยุค



ยุคที่ 4 ยุคแห่งอุตสาหกรรม



ที่ 4 ที่ความสามารถทางการแข่งขันและการอยู่รอดต้องอาศัยการทำงานร่วมกันของภาคีต้นน้ำ-ปลายน้ำ (Supply Chain Competitiveness/ Collaboration)

การพัฒนาห่วงโซ่พันธมิตรของวิสาหกิจท้องถิ่น

รัฐบาลในอดีตได้ให้ความสำคัญกับการพัฒนาเศรษฐกิจภายในคู่ขนานไปกับการพัฒนาอุตสาหกรรมเพื่อการส่งออก ในปัจจุบัน รัฐบาลได้หันมาหนักกับการพัฒนาเศรษฐกิจท้องถิ่นและภูมิภาคมากขึ้น โดยมีแนวทางที่เชื่อมโยงอย่างเป็นระบบระหว่างวิสาหกิจรายใหญ่ SMEs วิสาหกิจชุมชนและสหกรณ์ โดยไม่จำกัดเพียงตลาดภายในประเทศเท่านั้น (Local - Global Value Chains) โดยมีแนวทางการขับเคลื่อนนโยบาย ดังนี้

1. กำหนดคลัสเตอร์ยุทธศาสตร์โดยพิจารณาจากความได้เปรียบของไทยและห่วงโซ่ที่เชื่อมโยงต่อเนื่องถึงเศรษฐกิจท้องถิ่น โดยเฉพาะ เกษตรแปรรูปและอาหาร โดยมีสิทธิประโยชน์เพื่อจูงใจวิสาหกิจรายใหญ่และวิสาหกิจเพื่อสังคมให้มาลงทุนในพื้นที่ (Local Investment) รวมถึงมีการพัฒนาคน เทคโนโลยี โครงสร้างพื้นฐานและกฎระเบียบควบคู่กันไป

2. เชื่อมโยงเครือข่ายธุรกิจจากต้นน้ำถึงปลายน้ำ โดยยกระดับความสามารถของวิสาหกิจชุมชน สหกรณ์ และกลุ่มอาชีพ ให้สามารถตอบสนองความต้องการและมาตรฐานของกลุ่มสินค้าศักยภาพข้างต้น สามารถผลิตและส่งต่อสินค้าให้กับวิสาหกิจในช่วงกลางน้ำและปลายน้ำได้ ซึ่งอาจตั้งอยู่ในพื้นที่

ใกล้เคียงกัน

### การดำเนินการที่ผ่านมาและข้อจำกัด

การพัฒนาห่วงโซ่พันธมิตรเพื่อเชื่อมวิสาหกิจท้องถิ่นกับธุรกิจอุตสาหกรรมและตลาดต่างประเทศมีพื้นฐานมาตั้งแต่ปี 2547 อาทิ โครงการแผนที่คลัสเตอร์โดย สภาพัฒนา/สศช. และโครงการยกระดับคลัสเตอร์อุตสาหกรรม โดยกรมส่งเสริมอุตสาหกรรม รวมทั้งส่งเสริมให้ธุรกิจจูงใจในกระบวนเฉพาะและธุรกิจในเครือข่ายวิสาหกิจต่างๆ อาทิ เกษตรและอาหาร เครื่องสำอาง และแฟชั่น (สิ่งทอและเครื่องนุ่งห่ม รองเท้าและเครื่องหนัง อัญมณีและเครื่องประดับ)

อย่างไรก็ดี รูปแบบธุรกิจฐานเครือข่ายดังกล่าวยังไม่พัฒนาเต็มที่เมื่อเทียบกับหลายประเทศ อาทิ อินเดีย (Jewelry



โครงการ Biz Club โดยกรมพัฒนาธุรกิจการค้า

Valley) ฝรั่งเศส (Cosmetic Valley) และเนเธอร์แลนด์ (Food Valley) ในขณะที่ ตัวชี้วัดของ WEF สะท้อนว่าระดับการพัฒนาคลัสเตอร์ของไทย (State of Cluster Development) ยังต้องเพิ่มความร่วมมือของทุกภาคส่วนในการผลักดันให้ก้าวไปอีกขั้นหนึ่ง และขยายผลไปในกลุ่มสินค้า/บริการต่างๆ เพื่อยกระดับผลิตภาพและมูลค่าเพิ่มให้สูงขึ้น ทั้งนี้ พบว่ามีข้อจำกัดหลายประการที่ต้องปรับปรุงในระยะต่อไป อาทิ บทบาทของผู้ประสานงานที่เชื่อมโยงความร่วมมือในเครือข่าย (Cluster Agent) ความต่อเนื่องในการพบปะแลกเปลี่ยนและความไว้วางใจของสมาชิกในเครือข่าย และการผลักดันความร่วมมือเพื่อเข้าสู่ตลาดได้

### ต้นแบบแนวทางการสร้างห่วงโซ่พันธมิตร

ห่วงโซ่พันธมิตร เป็นรูปแบบการบริหารธุรกิจร่วมกันของวิสาหกิจและพันธมิตรแวดล้อม มีที่มาจากแนวคิดว่าการสร้างความสามารถทางการแข่งขันได้ขยายจากระดับหน่วยธุรกิจ (Firm





โครงการการค้าเงินธุรกิจอย่างต่อเนื่องแบบโอตาไก โดยกระทรวงอุตสาหกรรม

level) ไปสู่ระดับเครือข่ายความร่วมมือระหว่างคู่ค้าและภาคีตลอดห่วงโซ่ ทั้งในแนวตั้งและแนวนอนจากต้นน้ำถึงปลายน้ำ รวมทั้งหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง อาทิ สมาคมมหาวิทยาลัย ศูนย์การเรียนรู้ สถาบันการเงิน และแหล่งท่องเที่ยว เพื่อตอบสนองตลาดเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ อาทิ การร่วมกันวิจัยและพัฒนาผลิตภัณฑ์ การปรับแผนการตลาดและการผลิตร่วมกัน รองเพื่อรับความต้องการและมาตรฐานใหม่ และการหาตลาดเพื่อคำสั่งซื้อร่วม ซึ่งการรวมกลุ่มวิสาหกิจนี้จะช่วยลดข้อจำกัดและเพิ่มความสามารถทางการแข่งขันของวิสาหกิจฐานรากได้

จากการสำรวจและศึกษาหาต้นแบบการสร้างห่วงโซ่พันธมิตรเพื่อเชื่อมวิสาหกิจท้องถิ่นสู่สากล พบว่าอาจทำได้ใน 2 รูปแบบ ได้แก่

1. Downstream-led Alliance คือการส่งเสริมให้กลุ่มวิสาหกิจที่อยู่ปลายน้ำพัฒนาเครือข่ายกับพันธมิตรที่อยู่ต้นน้ำ กรณีศึกษาที่ชัดเจน อาทิ โครงการ Sister Cluster (Otagai) และ โครงการ Market Access Partnerships (MAP) for Thai-EU Sustainable Supply Chains ซึ่งเป็นรูปแบบที่เน้นการบูรณาการในแนวตั้งเพื่อยกระดับคุณภาพและมูลค่าตลอดห่วงโซ่โดยตัวอย่างของโครงการ MAP มีธุรกิจปลายน้ำ (สมาคมธุรกิจบริการนำ

เที่ยว) มีบทบาทนำ (Chain Captain) ในการพัฒนาความร่วมมือกับคู่ค้าและภาคีต่างๆ ในธุรกิจท่องเที่ยวไทย-ยุโรป และช่วยยกระดับให้กลุ่มวิสาหกิจในท้องถิ่นให้พร้อมที่จะเข้าเป็นส่วนหนึ่งของห่วงโซ่มูลค่าระดับสากล ภายใต้การสนับสนุนของสมาคมธุรกิจในประเทศไทยและใน EU รวมถึงสถาบันการศึกษา และ NGOs ด้วยงบประมาณของการท่องเที่ยวแห่งประเทศไทยและ EU Commission โดยมีกระบวนการ 5 ขั้นตอน ดังนี้

(1) สนับสนุนให้ธุรกิจปลายน้ำทำโครงการศึกษาแนวโน้มความต้องการของตลาดในยุโรป โดยมีนักวิชาการช่วยประสานงานระหว่างสมาคมธุรกิจไทยและสมาคมตัวแทนจำหน่ายในตลาดเป้าหมาย

(2) ภาคเอกชนและวิสาหกิจในท้องถิ่นร่วมกันค้นคิดแนวทางการพัฒนาสินค้าและบริการ เพื่อใช้เป็นแนวทางในการพัฒนา CBEs ให้มีคุณภาพได้มาตรฐานและความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม

(3) ให้คำปรึกษา/ฝึกอบรมแก่ CBEs เพื่อยกระดับมูลค่าของสินค้าและบริการ ตามที่ตลาดต้องการ และพัฒนาระบบบริหารจัดการตลอดโซ่อุปทาน (จัดหา-ผลิต/จัดเก็บ-กระจาย-ตรวจสอบย้อนกลับ)

(4) จัดทำสินค้า/บริการนำร่อง (Familiarization Trip) โดยเชิญตัวแทนธุรกิจท่องเที่ยวจากยุโรปมาทดลองใช้บริการ และให้ข้อเสนอแนะเพื่อปรับปรุงก่อนนำไปส่งเสริมตลาดในต่างประเทศ



(5) ประชาสัมพันธ์สร้างแบรนด์ โดยนำเสนอในงานระดับนานาชาติ อาทิ งาน Thai Travel Mart และเผยแพร่ความสำเร็จของโครงการเพื่อขยายผลให้เกิดโมเดลธุรกิจนี้ในพื้นที่อื่นๆ

2. Upstream-led Alliance รูปแบบธุรกิจนี้มีศูนย์กลางอยู่ที่องค์กรเพื่อสังคม อาทิ ธุรกิจเพื่อสังคม (Social Enterprises) วิทยาเขตของมหาวิทยาลัย องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น และพิพิธภัณฑสถาน ท้องถิ่น กรณีศึกษาที่ชัดเจน ได้แก่ โครงการ Sus-Chain และ โครงการ Short Food Supply Chains ในยุโรป โครงการ Contract Farming สหกรณ์ไทย-ญี่ปุ่น (Teikei System) โครงการคลัสเตอร์มันโคโรรา และสหกรณ์คลัสเตอร์हतถิลป้อิสาน ในประเทศไทย ซึ่งเป็นการส่งเสริมให้องค์กรเพื่อสังคมเป็นตัวเชื่อมพันธมิตรธุรกิจต้นน้ำ-ปลายน้ำ และหน่วยงานต่างๆ โดยมีแนวทางการดำเนินงาน ดังนี้

(1) ส่งเสริมให้สถาบันเกษตรกรรวมตัวเป็นเครือข่ายและประสานงานแลกเปลี่ยนข้อมูลความต้องการของวิสาหกิจฐานรากและผู้ซื้อที่มีแนวทางการทำธุรกิจแบบ Fair Trade

(2) ประสานองค์กรภาคีเพื่อยก

ระดับการผลิตสินค้าและบริการของสถาบันเกษตรกร (Suppliers) ให้มีคุณภาพและได้มาตรฐานตามที่ตลาดต้องการ

(3) จัดหาหุ้นส่วนการผลิตและการค้า เพื่อขยายช่องทางการจำหน่ายและกำลังการผลิต อาทิ การหาผู้ร่วมลงทุน สมาชิกผู้บริโภค และสหกรณ์ที่อยู่ต่างภาคและต่างประเทศ เพื่อแลกเปลี่ยนสินค้าหรือเป็นเครือข่ายการผลิตและกระจายสินค้าระหว่างกัน อาทิ ห่วงโซ่มูลค่าสหกรณ์ไทย-อาเซียน และสหกรณ์ไทย-ญี่ปุ่น

(4) ประชาสัมพันธ์เพื่อสร้างการรับรู้และตราสินค้า อาทิ การจัดเทศกาลและการประกวด การท่องเที่ยวโดยชุมชน และการเป็นแหล่งเรียนรู้/ทัศนศึกษา

ข้อเสนอแนะนโยบายและบทบาทของภาคเอกชนและนักวิชาการ

(1) ส่งเสริมการพัฒนาคลัสเตอร์โดยใช้ตลาดนำ ส่งเสริมความร่วมมือระหว่างสหกรณ์และ SMEs ไทยและผู้ส่งออก เพื่อให้เกิดการวางแผนการตลาดและผลิตร่วมกันที่สอดคล้องกับตลาดเป้าหมาย ทั้งในอาเซียนและตลาดโลก โดยประสานชักนำให้วิสาหกิจปลายน้ำเข้ามาร่วมพัฒนา Suppliers โดยเฉพาะใน

กลุ่มสินค้าเทคโนโลยีชีวภาพ วัสดุและสุขภาพ ซึ่งไทยมีศักยภาพและมีมูลค่าเพิ่มสูง ทั้งนี้ อาจต่อยอดจากการดำเนินโครงการ Thailand Food Valley ที่มุ่งสร้างนวัตกรรมการผลิตและมูลค่าเพิ่มจากส่วนต้นน้ำ แต่ยังไม่ได้มุ่งเน้นการเชื่อมโยงกับธุรกิจการค้าเพื่อตลาดส่งออกอย่างเต็มที่ (Demand Chain Management)

(2) พัฒนาห่วงโซ่มูลค่าในธุรกิจการค้าและบริการ ขยายผลโครงการเครือข่ายธุรกิจ และต่อยอดการพัฒนาผู้ประกอบการค้าในจังหวัดต่างๆ โดยอาจนำร่องในจังหวัดที่มีเขตพัฒนาเศรษฐกิจพิเศษ ทั้ง 10 แห่ง โดยอาศัยภาคีต่างๆ อาทิ มหาวิทยาลัยในท้องถิ่น วิสาหกิจเพื่อสังคม และ โครงการ CSR ของวิสาหกิจรายใหญ่ ในการผลักดันกลุ่มวิสาหกิจรายย่อย โดยเฉพาะสหกรณ์ให้มีความพร้อมเกาะเกี่ยวเป็นส่วนหนึ่งของห่วงโซ่มูลค่าอุตสาหกรรมในภูมิภาคและการค้ากับประเทศเพื่อนบ้านรวมถึงจีน

(3) สนับสนุนโครงสร้างพื้นฐานทางการค้าเพื่อเครือข่ายสหกรณ์ โดยสนับสนุนให้ภาคเอกชนไทยร่วมลงทุนในธุรกิจบริการโครงสร้างพื้นฐานทั้งในประเทศและต่างประเทศ อาทิ คลังสินค้า เกษตร ศูนย์กระจายสินค้า ศูนย์การค้า อสังหาริมทรัพย์และนิคมอุตสาหกรรม เพื่อเป็นโครงสร้างพื้นฐานทางการค้า สนับสนุนการรวบรวมสินค้าเกษตร/เกษตรแปรรูป เชื่อมโยงกับการผลิตเชิงอุตสาหกรรมของธุรกิจขนาดใหญ่กว่า และการส่งออก

