

กลยุทธ์ในการแข่งขันของผู้ส่งออกกล้วยไม้ไทย
ภายใต้มาตรการการกีดกันทางการค้าที่ไม่มีใช้ภาษี (NTBs)

Competitive Strategies of Thai Orchid Export Entrepreneurs
under Non-Tariff Trade Barriers

อัญชราภรณ์ เลหารุงพิสิฐ^{1*}, ไชยนันท์ ปญญาศิริ¹ และ ภัสสรกันต์ ทรัพย์มหาโชค¹

Ancharaporn Louharungpisit^{1*}, Chaiyanant Panyasiri¹ and Patsornkan Submahachoke¹

Received: April 19, 2024. Revised: May 7, 2024, Accepted: June 6, 2024

บทคัดย่อ

งานวิจัยนี้ศึกษา มาตรการกีดกันทางการค้าที่ไม่มีใช้ภาษี (NTBs) และ ผลกระทบต่อการปรับกลยุทธ์ของกลุ่มผู้ประกอบการธุรกิจส่งออกกล้วยไม้ไทย ผ่านตัวแบบการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมการแข่งขันอันประกอบด้วย การวิเคราะห์ SWOT และ TOWS เมทริกซ์ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาบริบทของการแข่งขันในกลุ่มธุรกิจกล้วยไม้ไทยภายใต้มาตรการกีดกันทางการค้าที่ไม่มีใช้ภาษี 2) วิเคราะห์กลยุทธ์ในการแข่งขันของผู้ประกอบการส่งออกกล้วยไม้ไทยภายใต้มาตรการกีดกันทางการค้าที่ไม่มีใช้ภาษี และ 3) เพื่อกำหนดกลยุทธ์ในการแข่งขันของผู้ส่งออกกล้วยไม้ไทยภายใต้มาตรการกีดกันทางการค้าที่ไม่มีใช้ภาษี โดยใช้ระเบียบวิธีวิจัยเชิงคุณภาพ ผู้วิจัยได้ทำการทบทวนวรรณกรรมโดยการค้นคว้ารวบรวมทั้ง แนวคิด ทฤษฎี และ งานวิจัยที่เกี่ยวข้องมาใช้ในการสร้างกรอบแนวคิดของการวิจัย การสัมภาษณ์เชิงลึก (In-Depth Interview) และ นำข้อมูลที่ได้มาทำการวิเคราะห์เนื้อหา

ผลการวิจัยประกอบด้วย 1) บริบทและสภาพแวดล้อมของการแข่งขัน โดยใช้ SWOT Analysis เป็นเครื่องมือการวิเคราะห์ปัจจัยทั้งภายในและภายนอกที่ส่งผลกระทบต่อผลการดำเนินงานและความท้าทายของธุรกิจส่งออกกล้วยไม้ไทยภายใต้การกีดกันทางการค้าที่ไม่มีใช้ภาษี 2) การวิเคราะห์กลยุทธ์จากการใช้จุดแข็ง (Strengths) ในการรับมือภัยคุกคาม (Threats) การใช้จุดแข็งเพื่อรับมือกับ

¹ สาขาวิชาการจัดการ มหาวิทยาลัยสยาม

Corresponding Email: socotatum@hotmail.com

อุปสรรค (ST) ในการส่งออกกล้วยไม้ไทย โดยใช้ TOWS Matrix เป็นเครื่องมือ 3) ผลลัพธ์จากการทำ TOWS Matrix นำมากำหนดเป็นกลยุทธ์การแข่งขันภายใต้มาตรการกีดกันทางการค้าที่มีใช้ภาษี (NTBs) ข้อเสนอแนะหลักจากผลการวิจัย ได้แก่ การรวมกลุ่มผู้ประกอบการเป็นคลัสเตอร์เพื่อเพิ่มอำนาจการเจรจาต่อรอง การเชื่อมโยงเครือข่ายฐานข้อมูลภาครัฐเพื่อสร้างความได้เปรียบในเวทีการค้าโลก และการเพิ่มความสามารถในเชิงแข่งขันของผู้ประกอบการไทยบนพื้นฐานของนวัตกรรมการผลิต การตลาด ตลอดจนการปรับใช้เทคโนโลยีดิจิทัล

คำสำคัญ : กลยุทธ์ในการแข่งขัน, การส่งออกกล้วยไม้ไทย, มาตรการกีดกันทางการค้าที่มีใช้ภาษี

Abstract

This research uses competitive environment analytical models of SWOT Analysis and TOWS Matrix to focus on Non-Tariff Barriers (NTBs) and their impacts on the structural adjustment of Thai orchid export business entrepreneurs. The objectives of the study include: 1) To study the context of competition among the Thai orchid business under the non-tariff barriers, 2) To analyze competitive strategies of Thai orchid export entrepreneurs under the NTBs, and 3) To determine competitive strategies of Thai orchid exporters under the NTBs. The study's methodology is qualitative, starting from the literature review of all relevant concepts, theories, and related research leading to the foundation of a conceptual framework, followed by the content analysis of the data obtained in the processes.

The outcomes of the study are: 1) the competitive environment and context as identified by SWOT as an analytical tool on both internal and external factors affecting the performance and posing the challenges for Thai orchid export business under NTBs, 2) a strategic analysis of Thai orchid export on using the internal strengths to cope with the external threats (ST) as directed by the tool of TOWS Matrix and 3) the outcomes of TOWS Matrix were used as the foundations for the competitive strategies of Thai orchid exporters under the NTBs. Major recommendations based on the result of the study include the clustering of the entrepreneurs to increase the bargaining power, the integration of public database networks to enable world-class competitiveness, and the enhancement of Thai entrepreneurs' competency in production innovation, marketing innovation, and digitalization.

Keywords: Competitive Strategy, Thai Orchid Export, Non-Tariff Barriers (NTBs)

บทนำ

ประเทศไทยเป็นผู้ส่งออกกล้วยไม้อันดับหนึ่งของโลก โดยมีพื้นที่ปลูกมากกว่า 25,000 ไร่ มีเกษตรกรราว 6,000 ครอบครัว ในจังหวัด เช่น ราชบุรี นครปฐม สมุทรสาคร กรุงเทพฯ กาญจนบุรี ชลบุรี และจันทบุรี เป็นการผลิตเพื่อการส่งออก และเพื่อการจำหน่ายในประเทศ 45% (กระทรวงพาณิชย์, กรมส่งเสริมการค้าระหว่างประเทศ, 2563) 1. ปัจจุบันการปริมาณส่งออกมีปริมาณเพิ่มขึ้น แต่จำนวนรายได้ลดลง ส่วนหนึ่งมาจากผลของอัตราแลกเปลี่ยนเงินบาทต่อดอลลาร์สหรัฐ ที่ผันผวน โดยเฉพาะในช่วงที่ค่าเงินบาทแข็ง (สำนักงานส่งเสริมการค้าในต่างประเทศ, 2563) 2. ขณะเดียวกันผู้ประกอบการบางรายก็หันมาขายในตลาดระยะใกล้ เช่น จีนและกลุ่มประเทศเพื่อนบ้าน ที่ทำราคาได้ไม่สูงมากแต่นั่นที่ปริมาณมากกว่า เมื่อเทียบกับตลาดระยะไกลอย่าง สหรัฐและยุโรป ซึ่งผลผลิตที่ส่งออกส่วนใหญ่จะเป็นการนำไปประมูลและส่งต่อไปยังกลุ่มตลาดในพื้นที่ต่างๆ เช่น ซูเปอร์มาร์เก็ต และร้านขายดอกไม้ รวมทั้งในงานเทศกาลและงานรื่นเริงหรือใช้ตกแต่งสถานที่และเป็นของขวัญในพิธีการสำคัญ แต่เมื่อรัฐบาลสั่งปิดประเทศและห้ามจัดกิจกรรมที่เป็นที่รวมของคน ทำให้ปริมาณความต้องการน้อยลงเป็นอย่างมากซึ่งจะเห็นได้จากการรายงานของธนาคารโลกจากสถานการณ์โรคไวรัสโควิด 19 ที่ทำให้เศรษฐกิจไทยมีความตกต่ำทางด้านเศรษฐกิจมากเป็นอันดับ 2 ในทวีปเอเชีย (สมาคมผู้ส่งออกดอกกล้วยไม้ไทย, 2563)

ปัจจุบันประเทศไทยมีส่วนแบ่งมูลค่าการตลาดส่งออกคิดเป็นร้อยละเพียง 0.6 ของมูลค่าการค้าไม้ประดับของโลก (สำนักงานเลขาธิการคณะกรรมการการค้ากล้วยไม้แห่งชาติ, 2563) ดังนั้นจึงมีโอกาในการเพิ่มมูลค่าและปริมาณในการส่งออกมากขึ้นในอนาคต เนื่องจากไทยเป็นผู้ผลิตไม้ดอกไม้ประดับเพื่อส่งออกรายใหญ่ของภูมิภาค และยังเป็นแหล่งพันธุ์กรรมไม้ดอกไม้ประดับที่สำคัญแห่งหนึ่งของโลก โดยเฉพาะไม้ดอกไม้ประดับเขตร้อนที่สำคัญ ได้แก่ กล้วยไม้ เป็นต้น ซึ่งไม้ดอกไม้ประดับเขตร้อนเหล่านี้กำลังได้รับความสนใจในตลาดโลกและประเทศไทยครองสัดส่วนการส่งออกกล้วยไม้อันดับหนึ่ง สำหรับมูลค่าการค้ากล้วยไม้ของโลกปี พ.ศ. 2562 สูงกว่า 267 ล้านดอลลาร์สหรัฐ โดยไทยเป็นประเทศผู้ส่งออกกล้วยไม้อันดับหนึ่งของโลก โดยเฉพาะกล้วยไม้เมืองร้อน และในปี พ.ศ. 2550 ไทยมีสัดส่วนส่งออกกล้วยไม้ตัดดอกสูงถึงร้อยละ 70 ของตลาดโลก รองลงมาได้แก่ สิงคโปร์ นิวซีแลนด์ เกาหลีใต้ และออสเตรเลีย (กรมวิชาการเกษตร, 2563) 5 มีการวิจัยและพัฒนาด้านพืชไม้ดอกไม้ประดับเพราะเป็นกลุ่มที่สร้างรายได้ทั้งในประเทศและการส่งออกมีความสำคัญทางเศรษฐกิจและมีพื้นที่ปลูกไม้ดอกไม้ประดับทั้งประเทศมากกว่า 100,000 ไร่ โดยมีกล้วยไม้ที่ส่งออกได้เป็นอันดับหนึ่งมีพื้นที่ปลูก 40,000 ไร่ (สำนักงานเศรษฐกิจการเกษตร, 2563) ปลูกเพื่อการค้าส่งออกร้อยละ 40 ของ

ผลผลิตทั้งหมด ผลผลิตที่เหลือจำหน่ายในประเทศ มีรายได้จากการส่งออกในรูปแบบไม้ตัดดอก กล้วยไม้ต้นในขวด และกล้วยไม้ต้นปีละไม่ต่ำกว่า 5,000 ล้านบาท

ถือว่าไทยเป็นผู้ผลิตและผู้ส่งออกกล้วยไม้ตัดดอกเมืองร้อนรายใหญ่ของโลก ตลาดส่งออกสำคัญได้แก่ ญี่ปุ่น สหรัฐอเมริกา อิตาลี สาธารณรัฐเกาหลี และสาธารณรัฐจีน ส่วนตลาดใหม่ๆ ที่มีศักยภาพ ได้แก่ ตะวันออกกลาง เอเชียใต้และยุโรปตะวันออก อินเดีย ไต้หวัน เนเธอร์แลนด์ สหรัฐอาหรับเอมิเรตส์ ออสเตรเลีย และโรมาเนีย อย่างไรก็ตาม สถานการณ์ความต้องการของตลาดกล้วยไม้ในต่างประเทศ ได้เพิ่มความนิยมกล้วยไม้ต้นและกล้วยไม้กระถางมากขึ้น โดยมีปริมาณการส่งออกกล้วยไม้ตัดดอก 36,567 ต้น มูลค่าการส่งออก 8,545.40 ล้านบาท และเป็นต้นกล้วยไม้ 101 ล้านต้น มูลค่า 1,800 ล้านบาท โดยมีอัตราเพิ่มขึ้นทุกปี ซึ่งมีปริมาณการส่งออกกล้วยไม้จากข้อมูลจากสำนักควบคุมพืชและวัสดุการเกษตร (กรมวิชาการเกษตร, 2563)

ดังนั้น กลุ่มธุรกิจกล้วยไม้ไทยจึงต้องมีการทำงานอย่างบูรณาการ เพื่อหาทางลดผลกระทบอันเกิดจากมาตรการกีดกันทางการค้าที่มีใช้ภาษี และเพิ่มประสิทธิภาพเขตการค้าเสรี ซึ่งประเทศไทยร่วมเป็นสมาชิกให้ได้สูงที่สุด รวมไปถึงความร่วมมือจากหน่วยงานภาครัฐเพื่อให้ผลิตภัณฑ์กล้วยไม้เป็นที่ยอมรับจากทุกประเทศ สามารถปรับลดมาตรการกีดกันทางการค้าที่มีใช้ภาษีได้โดยเร็วที่สุด ด้วยเทคนิคการวิเคราะห์ SWOT และ TOWS Matrix ในการประเมินสภาพการแข่งขันทั้งภายใน และภายนอก เพื่อกำหนดกลยุทธ์ในการส่งออกกล้วยไม้ไทยภายใต้มาตรการกีดกันทางการค้าที่มีใช้ภาษี (NTBs) ในบทความวิจัยนี้ ซึ่งนำไปสู่แนวทางการดำเนินธุรกิจ เพื่อสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน ในกลุ่มธุรกิจการส่งออกกล้วยไม้ไทย

คำถามวิจัย

สภาพการแข่งขันของกลุ่มธุรกิจกล้วยไม้ไทยภายใต้มาตรการกีดกันทางการค้าที่มีใช้ภาษีในปัจจุบันเป็นอย่างไร? และการกำหนดกลยุทธ์ในการแข่งขันกล้วยไม้ไทยภายใต้มาตรการกีดกันทางการค้าที่มีใช้ภาษี จากการวิเคราะห์ TOWS Matrix เป็นอย่างไร?

วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อศึกษาบริบทของการแข่งขันในกลุ่มธุรกิจกล้วยไม้ไทยภายใต้มาตรการกีดกันทางการค้าที่มีใช้ภาษี (NTBs)
2. เพื่อวิเคราะห์กลยุทธ์ในการแข่งขันของผู้ส่งออกกล้วยไม้ไทยภายใต้มาตรการกีดกันทางการค้าที่มีใช้ภาษี (NTBs)
3. เพื่อกำหนดกลยุทธ์ในการแข่งขันของผู้ส่งออกกล้วยไม้ไทยภายใต้มาตรการกีดกันทางการค้าที่มีใช้ภาษี (NTBs)

ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1. ข้อเสนอแนะเชิงนโยบายสำหรับภาครัฐในการสนับสนุนกลยุทธ์ผู้ส่งออกกล้วยไม้ไทย ภายใต้มาตรการการกีดกันทางการค้าที่มีใช้ภาษีซึ่งพัฒนาจาก TOWS Matrix ในการสร้างความยั่งยืนในกลุ่มธุรกิจกล้วยไม้ไทยเพื่อการส่งออก
2. ความรู้เชิงประจักษ์เฉพาะด้าน เพื่อใช้ในการแก้ปัญหาและเสริมสร้างขีดความสามารถในการแข่งขันของอุตสาหกรรมกล้วยไม้ไทยในบริบทของการกีดกันทางการค้าที่มีใช้ภาษี

การทบทวนวรรณกรรม

1) การกีดกันทางการค้าที่ไม่มีใช้ภาษี (Non-Tariff Barriers: NTBs)

การกีดกันทางการค้าที่ไม่มีใช้ภาษี (Non-Tariff Barriers: NTBs) หรือ Non-Tariff Measures (NTMs) หมายถึงมาตรการที่มีใช้ภาษีศุลกากรซึ่งเป็นกฎระเบียบข้อบังคับของภาครัฐบาลที่เป็นอุปสรรคต่อการค้าระหว่างประเทศ มาตรการกีดกันทางการค้าที่ไม่มีใช้ภาษีมักจะไม่ชัดเจนแต่มีผลกระทบต่อการค้าได้มากกว่าการจัดเก็บภาษีนำเข้า (กระทรวงพาณิชย์, 2564) อุปสรรคทางการค้าที่ไม่มีใช้มาตรการทางภาษี (Non-Tariff Barriers: NTBs) คือมาตรการกีดกันทางการค้าที่ไม่มีใช้มาตรการทางภาษีนำเข้ารูปแบบต่างๆ ถึงแม้ว่าจะยังไม่มีกำหนดอย่างเป็นทางการว่ามาตรการใดเป็น NTBs อย่างชัดเจนแต่ในขณะนี้ การค้าระหว่างประเทศในปัจจุบัน มีการใช้มาตรการที่มีใช้ภาษีควบคู่ไปกับมาตรการทางภาษีหรือมาตรการที่มีใช้ภาษีประเภทอื่น ๆ ทำให้การตั้งกำแพงกีดกันสินค้าต่างประเทศสามารถทำได้ด้วยมาตรการหลายประเภทและ ยกต่อการระบุ การประเมินและการรับมือ มาตรการกีดกันทางการค้าเหล่านี้ของประเทศปลายทางส่งออก โดยแบ่งประเภทของการตั้งกำแพงกีดกันทางการค้าแบบไม่มีใช้ภาษี (Non-Tariff Barriers: NTBs) ตามแบบการแบ่งของ การประชุมสหประชาชาติว่าด้วยการค้าและการพัฒนา (United Nations Conference on Trade and Development: UNCTAD) (กระทรวงพาณิชย์, 2564) โดยแยกตามวัตถุประสงค์ของการนำไปใช้ได้เป็น 3 ประเภท (Commission on Commerce and Intellectual Property, 2020)

ประเภทที่ 1 การควบคุมสินค้า (Protection Trade Policy) ได้แก่ การห้ามนำเข้า (Import Prohibition) ระบบโควตา (Trade Quota) การจำกัดปริมาณการนำเข้า (Quantitative Restriction on Imports) และการออกใบอนุญาตนำเข้า (Non-Automatic Licensing) มีหลายวิธีอาจกำหนดโควตาแบบทั่วไป (Global Quota) หรืออาจเลือกเป็นรายประเทศ (Selective Quota) โดยจัดสรรให้แต่ละประเทศในปริมาณที่ไม่เท่ากันก็ได้ซึ่งมักจะเกิดจากการทำความตกลงสองฝ่าย (Bilateral Agreement) การออกใบอนุญาตการนำเข้า (Import Licensing) การจำกัดการส่งออกโดยความสมัครใจ (Voluntary Export Restraints) เกิดมาจากความตกลงสองฝ่าย (Bilateral Agreement) ซึ่งประเทศที่ยอมจำกัดตนเองมักเป็นผลมาจากการบีบบังคับของอีกฝ่ายหนึ่งมากกว่าการสมัครใจที่จะจำกัดการส่งออกอย่างแท้จริง การทุ่มตลาด (Dumping) เป็นการตัดราคาสินค้าโดยการส่งสินค้าออก

ไปขายต่างประเทศในราคาที่ต่ำมากๆ จนคู่แข่งไม่สามารถขายได้ในราคาดังกล่าว และการค้าโดยรัฐ (State Trading) การเข้ามาควบคุมวิสาหกิจ (Enterprise) นอกจากนี้ ยังรวมถึงหน่วยงานของรัฐที่มีหน้าที่จัดซื้อด้วย (Government Procurement) โดยหน่วยงานดังกล่าวจะจัดซื้อสินค้าเฉพาะที่เป็นสินค้าภายในประเทศ (สภาผู้แทนราษฎร, คณะกรรมการการพาณิชย์และทรัพย์สินทางปัญญา, 2563)

ประเภทที่ 2 มาตรการดำเนินงานด้านต้นทุนและราคา มาตรการดำเนินงานด้านต้นทุนและราคา เป็นการเพิ่มอุปสรรคเทคนิคทางการค้า (Technical Barrier to Trade: TBT) ได้แก่ 1) การออกกฎระเบียบเกี่ยวกับการบรรจุหีบห่อและฉลากสินค้า (Packaging and Labeling) ซึ่งการกำหนดการติดฉลากและบรรจุภัณฑ์จะนำไปสู่การสร้างต้นทุนที่สูงมากจะเป็นอุปสรรคต่อสินค้านำเข้าในเชิงพาณิชย์ 2) การตรวจสอบและรับรองมาตรการสุขอนามัยและสุขอนามัยพืช (Sanitary and Phytosanitary Standard: SPS) ในทางปฏิบัติประเทศนำเข้าบางประเทศมักกำหนดมาตรฐานที่สูงกว่ามาตรฐานระหว่างประเทศเพื่อผลในการกีดกันทางการค้า 3) กฎว่าด้วยแหล่งกำเนิดสินค้า (Rule of Origin) การกำหนดสัดส่วนของชิ้นส่วนภายในประเทศ (Local Content Requirements) มาตรการด้านสิ่งแวดล้อมมาตีปัญหาโลกร้อนการอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติมาเป็นข้ออ้างในการกีดกันทางการค้า และ 4) มาตรฐานคุณภาพสินค้า (Quality Standards) ประเทศผู้ส่งออกต้องเข้าสู่กระบวนการขอใบอนุญาต รับการตรวจสอบ และสำแดงใบอนุญาตต่างๆ เหล่านี้ เป็นต้น (สภาผู้แทนราษฎร, คณะกรรมการการพาณิชย์และทรัพย์สินทางปัญญา, 2563)

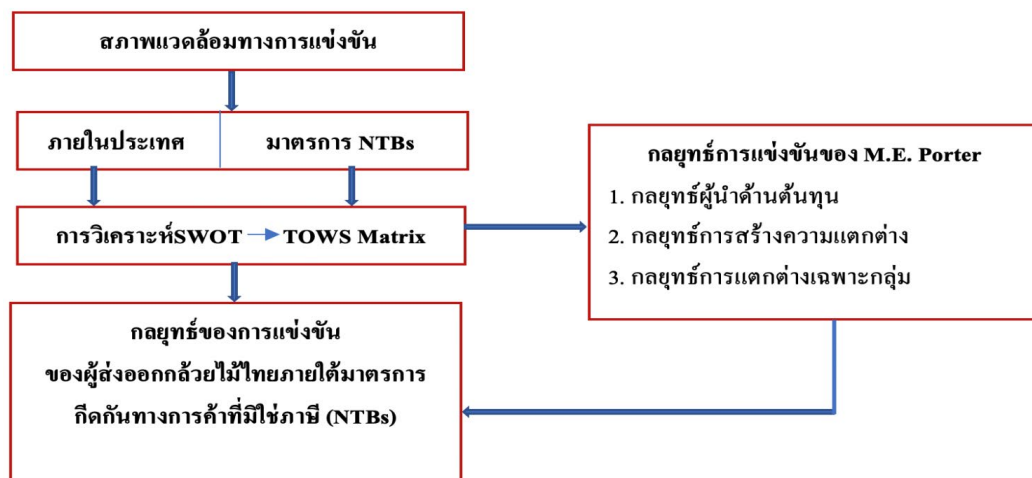
ประเภทที่ 3 มาตรการอื่นๆ ที่ดำเนินต่อเนื่องกันโดยไม่ได้มีจุดมุ่งหมายหรือมีจุดมุ่งหมายที่จะคุ้มครองอุตสาหกรรมภายในประเทศเพียงเล็กน้อย แต่มีผลกระทบอย่างมาก (Spill-Over Effect) ต่อการค้า ได้แก่ การผูกขาด (Monopoly) ความแตกต่างในการชั่งน้ำหนักและการวัด (Weights and Measures) มาตรฐานแรงงาน (Labor Standard) ความมั่นคงของรัฐ (National Security) มาตรฐานสิ่งแวดล้อม (Environmental Standard) การควบคุมการแลกเปลี่ยนเงินตราต่างประเทศ (Exchange Control) สภาผู้แทนราษฎร, คณะกรรมการการพาณิชย์และทรัพย์สินทางปัญญา (2563)

2) การวิเคราะห์ SWOT และ TOWS Matrix

กลยุทธ์เป็นความสอดคล้องกันระหว่างสภาพแวดล้อมกับทรัพยากรองค์กร (Miller and Dess, 1996) โดยกลยุทธ์จะให้ความสำคัญกับการสร้างสรรค์และดึงดูดทรัพยากรที่เป็นจุดเด่นขององค์กรมาใช้เพื่อตอบสนองกับสภาพแวดล้อมที่เป็นโอกาสและอุปสรรค ขณะเดียวกันก็ปรับจุดอ่อนขององค์กรให้ดีขึ้น โดยแนวคิดดังกล่าวนำไปสู่เทคนิคการวิเคราะห์ SWOT Analysis หรือการ

วิเคราะห์จุดแข็ง (Strengths) จุดอ่อน (Weakens) โอกาส (Opportunities) และอุปสรรค (Threats) โดยการวิเคราะห์ SWOT เป็นเครื่องมือในการวิเคราะห์และประเมินสถานการณ์ขององค์กร (Wheelen and Hunger, 2006) ซึ่งจะช่วยให้บริหารกำหนดจุดแข็งและจุดอ่อนจากสภาพแวดล้อมภายใน โอกาสและอุปสรรคจากสภาพแวดล้อมภายนอก ตลอดจนผลกระทบที่มีศักยภาพจากปัจจัยเหล่านี้ต่อการทำงานขององค์กรเพื่อที่จะนำไปใช้ในการวางแผนและกำหนดกลยุทธ์ขององค์กรต่อไป

การค้นคว้าทบทวนวรรณกรรมจากเอกสารแนวคิดทฤษฎีและผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องมาสร้างเป็นกรอบแนวคิดของงานวิจัยแสดงความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยต่างๆ นำมาบูรณาการเพื่อให้ครอบคลุมในการตอบคำถามทุกประเด็นของวัตถุประสงค์ในงานวิจัย



ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดการวิจัย

วิธีดำเนินการวิจัย

ระเบียบวิธีวิจัยที่เลือกใช้ในงานวิจัยครั้งนี้คือ ระเบียบวิธีวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research Methodology) ซึ่งเป็นการวิจัยดังต่อไปนี้ ประชากร (Population of the Study) กลุ่มตัวอย่าง (Samples) และวิธีการ (Methodology)

ประชากร ประกอบด้วย ผู้ผลิตและผู้ประกอบการกล้วยไม้ จากการบันทึกข้อมูลรายชื่อเกษตรกรที่มีการเพาะปลูกและส่งออกกล้วยไม้ใน 10 จังหวัด ได้แก่ กรุงเทพมหานคร 398 ราย ชลบุรี 65 ราย นครปฐม 464 ราย นนทบุรี 189 ราย ปทุมธานี 12 ราย ราชบุรี 70 ราย สมุทรสาคร 535 ราย

สมุทรปราการ 8 ราย สมุทรสงคราม 7 ราย พระนครศรีอยุธยา 66 ราย และบริษัทผู้ประกอบการ 59 ราย และได้ดำเนินการเลือกกลุ่มผู้ให้ข้อมูลหลักที่ไม่เป็นโอกาสทางสถิติ (Non-probability Sampling) ด้วยวิธีเลือกเฉพาะเจาะจง (Purposive Sampling) เป็นกลุ่มผู้ผลิตและผู้ประกอบการที่มีความเกี่ยวข้องเชื่อมโยง ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholders) และประกอบธุรกิจกล้วยไม้ รวม 12 คน ประกอบด้วย 1) กลุ่มผู้ประกอบการในกลุ่มธุรกิจกล้วยไม้ 3 คน 2) นายกสหพันธ์กลุ่มผู้ประกอบการธุรกิจกล้วยไม้ และนายกสมาคมส่งออกกล้วยไม้ไทย 6 คน และ 3) นักวิชาการที่เชี่ยวชาญในธุรกิจกล้วยไม้ 3 คน รวม 12 คน

เครื่องมือและเทคนิคที่ใช้ในการวิจัย

การวิจัยเชิงคุณภาพด้วยการสัมภาษณ์เชิงลึกใช้เครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลที่มาจากการกำหนดกรอบคำถามสำหรับการสัมภาษณ์จากการศึกษาทฤษฎี แนวคิด และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องให้ครอบคลุมเนื้อหาตามที่ต้องการ เมื่อได้ข้อมูลตามต้องการจึงนำมาวิเคราะห์สรุปด้วยวิธีการจัดกลุ่มหมวดหมู่แล้วนำเสนอในลักษณะของการบรรยายเชิงพรรณนา โดยใช้วัตถุประสงค์ของการวิจัยนำข้อมูลจากการสัมภาษณ์มาทำการถอดเทป และการบันทึกมาอ่านซ้ำเพื่อให้เกิดความเข้าใจเพื่อใช้ในการตีความแล้วจับประเด็นที่เกี่ยวข้องกับวัตถุประสงค์ก่อน (Open Code) โดยตัดทอนข้อความที่ซ้ำกันหรือตัดส่วนที่เกินไปจากการรอบของการวิจัยที่กำหนดไว้ออกไป และนำข้อมูลจากขั้นตอนที่ 1 ที่มีความสัมพันธ์กันหรือใกล้เคียงกันมาไว้ในกลุ่มเดียวกัน (Axial Coding) ทั้งหมดอย่างละเอียดเพื่อทำความเข้าใจเกี่ยวกับกลยุทธ์ในการแข่งขันของกลุ่มธุรกิจกล้วยไม้ไทยภายใต้มาตรการกีดกันทางค้าที่มีใช้ภาชีนำข้อมูลจากขั้นที่ 2 ที่มีความสัมพันธ์กันมารวมกันภายใต้หัวข้อกลุ่มใหญ่และทำการเลือกตั้งประเด็นใหญ่ที่เป็นใจความหลัก (Selective Code) ตีความข้อมูลทำการตั้งข้อมูล และระบุรหัส Coding หลังจากนั้นประมวลรวบรวมเป็นหมวดหมู่ นำมาจัดระบบระเบียบเชื่อมโยงความสัมพันธ์ระหว่างแนวคิด ตีความตามขอบเขตเนื้อหาเพื่อไปสู่การสรุปผลการศึกษวิจัย

ผลการวิจัย

การนำเสนอผลการวิจัยจะนำเสนอในสามประเด็นหลัก ได้แก่

1. ผลการศึกษาริบทของการแข่งขันในกลุ่มธุรกิจกล้วยไม้ไทยภายใต้มาตรการกีดกันทางการค้าที่มีใช้ภาชี มีข้อค้นพบที่มานำเสนอได้ใน 7 ประเด็น ได้แก่ 1) ในหลายจังหวัด เน้นการผลิตเพื่อการส่งออกและจำหน่ายในประเทศ การส่งออกมีปริมาณเพิ่มขึ้น แต่จำนวนรายได้ไม่แน่นอนจากผลของอัตราแลกเปลี่ยนเงินบาทต่อดอลลาร์สหรัฐที่ผันผวน 2) ผู้ประกอบการที่ค้าส่งออกขายในตลาดจีนและกลุ่มประเทศเพื่อนบ้าน ทำราคาได้ไม่สูงมากแต่เน้นที่ปริมาณมากเมื่อเทียบกับ สหรัฐและยุโรป ผลผลิตที่ส่งออกส่วนใหญ่จะนำไปประมูลและส่งต่อไปยังกลุ่มตลาดต่างๆ เช่น ซุปเปอร์มาร์เก็ต

และร้านขายดอกไม้ หรือใช้งานเทศกาล งานรื่นเริง ใช้ตกแต่งสถานที่และเป็นของขวัญในพิธีการสำคัญ 3) การระบาดของโรคไวรัสโควิด 19 ทำให้การส่งออกกล้วยไม้ ลดจำนวนลงอย่างชัดเจน เนื่องจากการขนส่งต้องชะลอตัวและหยุดชะงัก 4) การนับดอกกล้วยไม้สดให้ครบตามจำนวนและมีน้ำหนักตรงตามที่แจ้งไว้ล่วงหน้า ซึ่งถ้าหากสินค้าไม่ครบก็จะมีปัญหาที่ประเทศปลายทางอาจห้ามนำเข้าหรือถูกเก็บภาษีเพิ่มขึ้น ซึ่งผู้ซื้อจะเรียกร้องค่าเสียหายจากผู้ส่งออกภายหลัง 5) ข้อกำหนดและข้อบังคับมาตรฐานความปลอดภัยต่อผู้บริโภคสินค้ากล้วยไม้ อนามัยของตัวสินค้าจากการเก็บข้อบังคับของประเทศผู้นำเข้าว่าด้วยใบรับรองการรมยาและการปลอดศัตรูพืชจากสารตกค้าง เช่น เมทิลโบรไมด์ 6) การส่งออกดอกกล้วยไม้ทางการค้าที่ไม่ได้อยู่ภายใต้บัญชีคุ้มครองของ CITES ต้องขออนุญาตในเรื่องของจุดหมายปลายทางของสินค้า แหล่งปลูก/กำเนิดสินค้า ชื่อวิทยาศาสตร์ของสินค้า และวัตถุประสงค์ในการนำเข้า 7) การลดหรือยกเลิกการให้สิทธิพิเศษทางภาษีศุลกากร (GSP) สำหรับผู้ส่งออกไทย ถือเป็นการกีดกันจากนโยบายของประเทศผู้นำเข้าต่อประเทศผู้ส่งออกที่ถือได้ว่าเป็นภัยคุกคามที่ส่งผลต่อการทำธุรกิจของผู้ส่งออกสินค้ากล้วยไม้ไทย

2. ผลการวิเคราะห์กลยุทธ์ในการแข่งขันของผู้ส่งออกกล้วยไม้ไทยภายใต้มาตรการกีดกันทางการค้าที่มีใช้ภาษี ได้แก่ การใช้จุดแข็ง (Strengths) ในการรับมือภัยคุกคาม (Threats) การดำเนินกลยุทธ์ภายใต้ NTBs ผู้ประกอบการควรรวมกลุ่มเป็นคลัสเตอร์อุตสาหกรรมการผลิตและการส่งออกกล้วยไม้เพื่อเพิ่มอำนาจการต่อรองและรับการสนับสนุน

จุดแข็ง (Strengths)		โอกาส (Opportunities)	
S1	เกษตรกร ผู้เพาะปลูก และผู้ส่งออกมีประสบการณ์และความเชี่ยวชาญในอุตสาหกรรมมาเป็นระยะเวลายาวนาน มีการพัฒนาและปรับใช้เทคโนโลยีในการปลูก	O1	ปัจจัยด้านดินฟ้าอากาศและค่าแรง ทำผู้ประกอบการในหลายประเทศไม่สามารถแข่งขันด้านต้นทุนและราคา
S2	และกระบวนการผลิตอย่างต่อเนื่อง มีความได้เปรียบด้านต้นทุนการผลิต	O2	การได้รับโอกาสในการเข้าร่วมงานแสดงสินค้าดอกไม้ประดับระดับโลกอย่างสม่ำเสมอ ประเทศต่างๆ มีความต้องการกล้วยไม้ไม่
		O3	ประดับในกิจกรรมเฉลิมฉลองและเทศกาลตลอดปี
จุดอ่อน (Weaknesses)		อุปสรรค (Threats)	
W1	ขาดระบบฐานข้อมูลและสารสนเทศที่จำเป็นต่อการวางแผนการผลิตและการตลาด	T1	มาตรการกีดกันทางการค้าที่ไม่ใช่ภาษี (NT) จากประเทศตลาดส่งออกของผู้ประกอบการส่งออกกล้วยไม้ไทยในหลากหลายรูปแบบ และ
W2	ภาครัฐในการสนับสนุนและขับเคลื่อนในเชิงยุทธศาสตร์ที่ยั่งยืนในระยะยาว		ป้องกันผู้ประกอบการภายในและอาจแข่งขันในอุตสาหกรรม อาทิเช่น การหมดอายุ การให้สิทธิพิเศษทางภาษีศุลกากร (GSP) ที่
W3	ผู้ประกอบการรายย่อยขาดความสามารถในการควบคุมคุณภาพในการผลิตและส่งออกกล้วยไม้		กำหนดมาตรการการควบคุมคุณภาพของสินค้าที่เข้มงวดขึ้น และอื่นๆ

ภาพที่ 2 การวิเคราะห์ SWOT ความสามารถในการแข่งขันของผู้ส่งออกกล้วยไม้ไทยภายใต้มาตรการกีดกันทางการค้าที่ไม่ใช่ภาษี

จากภาครัฐดำเนินการในเชิงรุกและเชิงรับไปพร้อมกัน (Porter, 1990) กล่าวคือ 1) กรณีด้านการพัฒนาเกษตรกรผู้ปลูกกล้วยไม้และผู้ส่งออกในด้านการผลิตเพื่อเพิ่มขีดความสามารถขององค์กรผู้ประกอบการให้เข้มแข็ง 2) ใช้ความได้เปรียบด้านต้นทุนการผลิตเข้าตลาดขยายความสามารถในการทำกำไรในช่วงเวลาให้การให้สิทธิพิเศษทางภาษี (GSP) การมีต้นทุนที่ถูกกว่าสามารถทำกำไรได้พอที่จะถึงการเปิดเจรจาใหม่หรือเงื่อนไขทางข้อตกลงการค้าระหว่างประเทศ 3) การวิเคราะห์จุดอ่อน (Weaknesses) ในบริบทของภัยคุกคาม (Threats) ลดกระทบ ปรับตัว แก้ไขปัญหา เพื่อความพร้อมในการดำเนินกลยุทธ์การแข่งขัน สำหรับกลยุทธ์การปรับตัวและพัฒนาตนเองให้มีความพร้อม (WT) ของผู้ประกอบการส่งออกสินค้ากล้วยไม้ไทย ดังความเป็นไปได้ในการกำหนดทิศทางของกลยุทธ์และการดำเนินการของผู้ประกอบการในการแข่งขัน ในภาพที่ 2

การวิเคราะห์กลยุทธ์ ST ใช้จุดแข็งเพื่อรับมืออุปสรรคและภัยคุกคามที่เป็นผลสืบเนื่องมาจากการใช้มาตรการกีดกันทางการค้าที่ไม่ใช่ภาษี ที่จำเป็นต้องปรับปรุงแก้ไข รวมทั้งการอาศัยโอกาสทางการแข่งขันในเชิงได้เปรียบให้มากขึ้น การใช้จุดแข็ง (Strengths) ในการรับมือภัยคุกคาม (Threats) คือ มาตรการกีดกันทางการค้าที่ไม่ใช่ภาษี (NTBs)

จุดแข็ง	ภัยคุกคาม / อุปสรรค	กลยุทธ์จากการวิเคราะห์ TOWS Matrix
S1 เกษตรกร ผู้เพาะปลูก และผู้ส่งออกมีประสบการณ์ในอุตสาหกรรมมาเป็นระยะเวลายาวนาน	T1 การใช้มาตรการกีดกันทางการค้าที่ไม่ใช่ภาษี (Non-tariff Trade Barriers: NTBs) ของประเทศผู้นำเข้าสินค้ากล้วยไม้ไทย	ST1 รวมกลุ่มคลัสเตอร์อุตสาหกรรมการผลิตและการส่งออกกล้วยไม้เพื่อต่อรองให้ภาครัฐร่วมมือและดำเนินการในเชิงรุกและเชิงรับในต่อมาตรการกีดกันทางการค้าระหว่างประเทศเหล่านี้ (S1 : T3)
S2 ความสามารถในการปรับใช้เทคโนโลยีในการปลูกและกระบวนการผลิต	-	ST2 ใช้เทคโนโลยีเพื่อพัฒนาสินค้าส่งออกให้เป็นไปตามมาตรฐานและข้อกำหนดต่างๆ ของ NTBs (S2 : T1)
S3 ความได้เปรียบด้านต้นทุนการผลิต	-	ST3 ใช้ความได้เปรียบด้านต้นทุนการผลิตเข้าขดเชยความสามารถในการทำกำไรในช่วงเวลาที่มีการให้สิทธิพิเศษทางภาษีโดยประเทศผู้นำเข้าหมดอายุ (S3 : T2)

ภาพ 3 กลยุทธ์เชิงป้องกัน (ST) ในการรับมือภัยคุกคาม (มาตรการกีดกันทางการค้าที่ไม่ใช่ภาษี)

การวิเคราะห์จุดอ่อน (Weaknesses) ในบริบทของภัยคุกคาม (Threats) WT เพื่อลดผลกระทบ ปรับตัว แก้ไขปัญหา เพื่อความพร้อมในการดำเนินกลยุทธ์การแข่งขัน การดำเนินกลยุทธ์ภายใต้ NTBs ผู้ประกอบการควรรวมกลุ่มเป็นคลัสเตอร์อุตสาหกรรมการผลิตและการส่งออกกล้วยไม้เพื่อต่อรองให้ภาครัฐร่วมมือและดำเนินการในเชิงรุกและเชิงรับต่อมาตรการกีดกันทางการค้าระหว่างประเทศ ใช้เทคโนโลยีการปลูกและการผลิตที่ผู้ประกอบการไทยมีความเชี่ยวชาญเพื่อพัฒนาสินค้าส่งออกให้เป็นไปตามมาตรฐานและข้อกำหนดในเชิงเทคนิคและสุขอนามัยพืช วิธีการในการใช้จุดแข็ง

รับมืออุปสรรคที่มาจากข้อกำหนดของ NTBs ในประเทศคู่ค้าผู้นำเข้าสินค้ากล้วยไม้ไทยความได้เปรียบด้านต้นทุนการผลิต (Cost Leadership Advantage) เข้าชดเชยความสามารถในการทำกำไรในช่วงเวลาให้การให้สิทธิพิเศษทางภาษี (GSP)

จุดอ่อน	ภัยคุกคาม / อุปสรรค	กลยุทธ์จากการวิเคราะห์ TOW Matrix
W1 ขาดข้อมูลและการบริหารจัดการข้อมูลการผลิตและการตลาดทั้งในและต่างประเทศ	T1 การใช้มาตรการกีดกันทางการค้าที่ไม่ใช่ภาษี (Non-tariff Trade Barriers: NTBs) ของผู้นำเข้าสินค้ากล้วยไม้ไทย	WT1 พัฒนาระบบข้อมูลและสารสนเทศด้านมาตรการกีดกันทางการค้าที่ไม่ใช่ภาษี (NTBs) อุตสาหกรรมการผลิตและส่งออกกล้วยไม้ไทย (W1 : T1)
W2 ผู้ประกอบการรายย่อยขาดความสามารถในการควบคุมคุณภาพในการผลิตกล้วยไม้	T2 การหมดอายุของการให้สิทธิพิเศษทางภาษีศุลกากร (GSP) ของประเทศปลายทางส่งออก	WT2 กำกับดูแลและพัฒนาคุณภาพในกระบวนการผลิตสินค้าของผู้ประกอบการโดยผ่านเครือข่ายความร่วมมือภาครัฐและผู้ประกอบการ (W2 : T1)
W3 ปริมาณผลผลิตไม่สอดคล้องกับตลาดโลก	T3 การขาดการสนับสนุนการส่งออกในเชิงรุกและการกำหนดยุทธศาสตร์ที่ชัดเจนจากภาครัฐ	WT3 การแสวงหาตลาดใหม่ ภายใต้อุตสาหกรรมความร่วมมือกับหน่วยงานภาครัฐ และผลักดันการดำเนินกิจกรรมเจรจาต่อรองรอบใหม่กับประเทศคู่ค้าในระดับรัฐต่อรัฐอย่างต่อเนื่อง (W3 : T3)

ภาพ 4 กลยุทธ์เชิงรับ (WT) เพื่อลดผลกระทบปรับตัวแก้ไขปัญหาเพื่อหาความร่วมมือในการดำเนินการกลยุทธ์การแข่งขัน

3. การกำหนดกลยุทธ์ในการแข่งขันของผู้ส่งออกกล้วยไม้ไทยภายใต้มาตรการกีดกันทางการค้าที่มีใช่ภาษี (NTBs) ผลการศึกษาในขั้นต้น สามารถนำมาสร้างเป็นกลยุทธ์ในการแข่งขันของผู้ประกอบการส่งออกกล้วยไม้ไทย มี 3 กลยุทธ์ ในสามขั้นตอน ประกอบด้วย ขั้นตอนแรก ใช้กลยุทธ์การดำเนินการของผู้ประกอบการ ได้แก่ กลุ่มผู้ประกอบการรวมตัวสร้างอำนาจต่อรองในการกำหนดราคาที่เหมาะสมกับคุณภาพและมาตรฐาน มีการร่วมกันวางแผนการผลิตและส่งออกกล้วยไม้ที่มีคุณภาพและได้มาตรฐานการส่งออก และสร้างระบบให้มีการตรวจสอบผลย้อนกลับไปที่ผู้ประกอบการ

เพื่อการปรับเปลี่ยนเชิงกลยุทธ์ รวมทั้งจัดทำฐานข้อมูลพันธุ์พืชทั้งชนิด คุณลักษณะ ช่วงเวลาการออกดอก เพื่อให้ประเทศไทยมีฐานพันธุ์กรรมที่กว้างขวางยิ่งขึ้นและผลิตกล้วยไม้ที่มีความหลากหลายตอบสนองความต้องการของผู้บริโภคได้อย่างต่อเนื่อง

ขั้นตอนที่ 2 กลยุทธ์การกำหนดบทบาทหน้าที่ของหน่วยงานภาครัฐ ได้แก่ การส่งเสริมให้ผู้ประกอบการ มีความสามารถในการผลิตและการจัดการสินค้าให้มีคุณภาพและความหลากหลาย เพิ่มความรู้ ทักษะในการพัฒนาพันธุ์ใหม่เพื่อเพิ่มความเข้มแข็งและยั่งยืน มีสารสนเทศที่ประกอบการวางแผนการผลิตและการตลาดทั้งในประเทศและต่างประเทศ พัฒนาศักยภาพผู้ประกอบการ ส่งเสริมการผลิตกล้วยไม้ที่มีคุณภาพ มีกิจกรรมจัดอบรมและดูงานมีการดำเนินงานเพื่อเพิ่มมูลค่าการส่งออกกล้วยไม้ของไทยให้ได้ตามเป้าหมาย ซึ่งจำเป็นต้องพัฒนาในเรื่องคุณภาพผลผลิตให้ดอกกล้วยไม้มีอายุใช้งานที่นานขึ้นและลดการปนเปื้อนของโรคและแมลงศัตรู พัฒนาศูนย์ถ่ายทอดเทคโนโลยีและฝึกอาชีพกล้วยไม้ และส่งเสริมการเกษตรหนุนสร้างอัตลักษณ์ผลไม้เพิ่มมูลค่าแต่ละท้องถิ่น รับผิดชอบต่อสังคม (New normal) เพิ่มความรู้ให้ผู้ประกอบการต้องรู้และกล้าเปลี่ยนส่งเสริมการเกษตรหนุนสร้างอัตลักษณ์กล้วยไม้เพื่อเพิ่มมูลค่าให้แต่ละท้องถิ่น เพิ่มความรู้ให้ผู้ประกอบการต้องรู้และกล้าเปลี่ยน

และในขั้นตอนสุดท้าย กลยุทธ์ความร่วมมือในเชิงภาคีระหว่างผู้ประกอบการและภาครัฐ ได้แก่ การเชื่อมโยงคลัสเตอร์กล้วยไม้ (ผู้ประกอบการ ผู้ส่งออก สถาบันวิจัย สถาบันการศึกษา องค์กรเอกชน มูลนิธิสมาคมชมรม) ที่เกี่ยวข้องและร่วมกันแก้ไขปัญหาต่างๆ โดยสร้างกิจกรรมให้เกิดการพบปะ แลกเปลี่ยนความรู้ข้อมูล ความคิดเห็นที่เป็นประโยชน์ซึ่งกันและกัน พัฒนาเทคโนโลยีภูมิปัญญาท้องถิ่น ยกระดับคุณภาพและมาตรฐานสินค้า เพิ่มมูลค่าผลผลิตทำให้เกิดความแตกต่างจากคู่แข่ง การสนับสนุนกลุ่มผู้ประกอบการผู้ปลูกกล้วยไม้คุณภาพดีจำหน่ายผ่านช่องทางสังคมออนไลน์ (Social Media) พร้อมส่งเสริมการจำหน่ายตลาดในประเทศเพื่อให้เป็น Land of Orchids และเกิดประโยชน์ต่อการส่งเสริมการท่องเที่ยวของประเทศไทย โดยหน่วยงานต่างๆ ทั้งภาครัฐและภาคเอกชนที่เกี่ยวข้องให้การสนับสนุนและผลักดันการใช้และส่งออกกล้วยไม้ตามภารกิจและศักยภาพที่มีอยู่ด้วยการใช้กล้วยไม้ที่มีคุณภาพเป็นหลักในการประดับตกแต่งสถานที่ ได้แก่ สนามบินนานาชาติ สวนสาธารณะโรงแรม รีสอร์ท หน่วยงานทั้งราชการและเอกชน รวมทั้งการจัดงานพิธี การจัดประชุมสัมมนาต่างๆ ทั้งในประเทศและต่างประเทศ

การสรุปและอภิปรายผล

จากการวิเคราะห์ SWOT พบว่า จุดแข็งของผู้ส่งออกกล้วยไม้ไทยภายใต้มาตรการการกีดกันทางการค้าที่มิใช่ภาษี ได้แก่การมีสายพันธุ์กล้วยไม้ที่หลากหลายและมีการปรับปรุงพัฒนาสายพันธุ์มาโดยตลอด ทำให้ผลผลิตมีคุณภาพสวยงาม ออกดอกเพื่อจำหน่ายได้ตลอดทั้งปี เกษตรกรผู้เพาะปลูกและผู้ส่งออกมีประสบการณ์ในอุตสาหกรรมนี้มาเป็นระยะเวลายาวนาน มีความเชี่ยวชาญเทคโนโลยี

และนำมาปรับใช้ในกระบวนการปลูกทำให้ได้ผลผลิตสูง มีความแข็งแกร่งในมิติของตราสินค้า (Brand) ที่ได้รับการยอมรับและเชื่อถือในระดับโลกในด้านคุณภาพและมาตรฐาน

โอกาสของผู้ส่งออกกล้วยไม้ไทยภายใต้มาตรการการกีดกันทางการค้าที่มีใช้ภาษี ได้แก่ ปัจจัยด้านดินฟ้าอากาศและค่าแรงสูงทำให้ผู้ประกอบการในหลายประเทศไม่สามารถแข่งขันด้านต้นทุนและราคากับผู้ประกอบการไทยได้ อีกทั้งรัฐบาลส่งเสริมให้มีโอกาสในการเข้าร่วมในงานแสดงสินค้าพืชในระดับโลก เพิ่มโอกาสในการเจรจาการค้าและรับฟังความเห็นต่าง เพื่อนำมาพัฒนาปรับปรุงสินค้าและกลยุทธ์การขาย

การวิเคราะห์กลยุทธ์ในการแข่งขันของผู้ส่งออกกล้วยไม้ไทยด้วย TOWS Matrix พบการใช้จุดแข็ง ในการรับมือภัยคุกคาม ซึ่งในที่นี้คือ มาตรการกีดกันทางการค้าที่ไม่ใช่ภาษี (NTBs) กลยุทธ์การใช้จุดแข็งเพื่อรับมือกับอุปสรรค (ST) ด้วยการดำเนินกลยุทธ์ภายใต้ NTBs ผู้ประกอบการควรรวมกลุ่มเป็นคลัสเตอร์อุตสาหกรรมการผลิตและการส่งออกกล้วยไม้เพื่อต่อรองให้ภาครัฐ ร่วมมือและดำเนินการในเชิงรุกและเชิงรับต่อมาตรการกีดกันทางการค้าระหว่างประเทศ จากการที่ผู้ประกอบการตลอดห่วงโซ่อุปทานธุรกิจกล้วยไม้ มีประสบการณ์และความเชี่ยวชาญในการผลิตและการขายมาโดยตลอด แต่การขาดการสนับสนุนการส่งออกในเชิงรุกและการประสานเชิงยุทธศาสตร์ร่วมจากภาครัฐ การรวมกลุ่มเพื่อต่อรองและผลักดันการคุ้มครองจากภาครัฐในเวทีการส่งออกระหว่างประเทศจึงเป็นเรื่อง

กลยุทธ์ ST ยังประกอบด้วย การใช้เทคโนโลยีการปลูกและการผลิตที่ผู้ประกอบการไทยมีความเชี่ยวชาญเพื่อพัฒนาสินค้าส่งออกให้เป็นไปตามมาตรฐานและข้อกำหนดในเชิงเทคนิคและสุขอนามัยพืชต่าง ๆ เป็นการใช้อยู่จุดแข็งรับมืออุปสรรคที่มาจากข้อกำหนดของ NTBs ในประเทศคู่ค้า ผู้นำเข้าสินค้ากล้วยไม้ไทย และ การใช้ความได้เปรียบด้านต้นทุนการผลิต เข้าชดเชยความสามารถในการทำกำไรในช่วงเวลาที่การให้สิทธิพิเศษทางภาษี (GSP) ของประเทศผู้นำเข้าหมดอายุลง การมีต้นทุนที่ถูกกว่าสามารถทำกำไรได้พอที่จะถึงการเปิดเจรจาขอบใหม่หรือเงื่อนไขทางข้อตกลงการค้าระหว่างประเทศในพิกัดสินค้านั้นเปลี่ยนไปในทิศทางที่เอื้อต่อการส่งออกสินค้าของผู้ประกอบการในประเทศไทย

การวิเคราะห์จุดอ่อนในบริบทของภัยคุกคามเพื่อลดกระทบ ปรับตัว แก้ไขปัญหา เพื่อความพร้อมในการดำเนินกลยุทธ์การแข่งขัน สำหรับกลยุทธ์การปรับตัวและพัฒนานตนเองให้มีความพร้อม (WT) ของผู้ประกอบการส่งออกสินค้ากล้วยไม้ไทยภายใต้ข้อจำกัดของมาตรการกีดกันทางการค้าที่มีใช้ภาษี ผู้ประกอบการควรร่วมมือระหว่างกันในลักษณะของภาคีภาครัฐและภาคเอกชน เพื่อพัฒนาฐานข้อมูลและระบบสารสนเทศที่ทันสมัยในการเก็บรวบรวมและเผยแพร่มาตรการกีดกันทางการค้าที่มีใช้ภาษี (NTBs) เนื่องจากการวิเคราะห์อุตสาหกรรมการผลิตและส่งออกกล้วยไม้ไทย นั้นมีจุดอ่อนมาจากการขาดข้อมูลและการบริหารจัดการข้อมูลการผลิตและการตลาดที่ดีทั้งในและต่างประเทศ

กลยุทธ์เชิงรับ(WT)ประกอบด้วย การสร้างระบบตรวจสอบ กำกับดูแล และพัฒนาคุณภาพ ในกระบวนการผลิตสินค้าของผู้ประกอบการ โดยผ่านเครือข่ายความร่วมมือภาครัฐและระหว่างผู้ประกอบการด้วยกัน หากขาดความสามารถในการควบคุมคุณภาพในการผลิตและส่งออกกล้วยไม้ ย่อมนำไปสู่การเสียเปรียบที่จะสามารถผ่านมาตรฐานที่กำหนดขึ้นเพื่อกีดกันการนำเข้าสินค้านี้ และการใช้กลยุทธ์การแสวงหาตลาดใหม่ ด้วยความร่วมมือกับหน่วยงานภาครัฐในการวางแผนการส่งออก ในปริมาณที่เหมาะสมในแต่ละไตรมาส

การกำหนดกลยุทธ์ในการแข่งขันของผู้ส่งออกกล้วยไม้ไทยภายใต้มาตรการการกีดกันทางการค้าที่มีใช้ภาษี (NTBs) จะเป็นแนวทางในการนำไปประยุกต์ใช้ของผู้มีส่วนได้เสียในกลุ่มธุรกิจส่งออกกล้วยไม้ไทย เพื่อความยั่งยืนทางธุรกิจและการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน รวมถึงการพัฒนาศักยภาพการดำเนินงานให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้นเพื่อความสำเร็จได้ตามเป้าหมาย

ข้อเสนอแนะเชิงนโยบายและการจัดการ

1. การดำเนินกลยุทธ์ภายใต้ NTBs ผู้ประกอบการควรใช้กลยุทธ์ในการรวมกลุ่มเป็นคลัสเตอร์อุตสาหกรรมการผลิตและการส่งออกกล้วยไม้เพื่อต่อรองให้ภาครัฐ ร่วมมือและดำเนินการในเชิงรุก ทั้งในด้านเทคโนโลยีการปลูกและการผลิตเพื่อพัฒนาสินค้าส่งออกให้เป็นไปตามมาตรฐาน และข้อกำหนดในเชิงเทคนิคและสุขอนามัยพืช เพื่อใช้เป็นจุดแข็งรับมืออุปสรรคที่มาจากข้อกำหนดของ NTBs ด้วยความร่วมมือกับหน่วยงานภาครัฐในการวางแผนการส่งออกนี้ จึงมีทำให้มีปริมาณที่เหมาะสมในแต่ละไตรมาส เนื่องจากปริมาณผลผลิตกล้วยไม้ไทยได้สอดคล้องกับความต้องการในตลาดโลก

2. กลยุทธ์ความได้เปรียบด้านต้นทุนการผลิต เข้าชดเชยความสามารถในการทำกำไรในช่วงเวลาที่ การให้สิทธิพิเศษทางภาษี (GSP) ของประเทศผู้นำเข้าหมดอายุลงการมีต้นทุนที่ถูกกว่าสามารถทำกำไรได้พอที่จะถึงการเปิดเจรจาขอบใหม่หรือเงื่อนไขทางข้อตกลงการค้าระหว่างประเทศ ในพิกัดสินค้านั้นเปลี่ยนไปในทิศทางที่เอื้อต่อการส่งออกสินค้าของผู้ประกอบการในประเทศไทย

3. สร้างระบบให้มีการตรวจสอบผลย้อนกลับไปที่ผู้ประกอบการ เพื่อการปรับเปลี่ยนเชิงกลยุทธ์ รวมทั้งจัดทำฐานข้อมูลพ่อแม่พันธุ์ทั้งชนิด คุณลักษณะ ช่วงเวลาการออกดอก เพื่อให้ประเทศไทยมีฐานพันธุ์กรรมที่กว้างขวางยิ่งขึ้นและผลผลิตกล้วยไม้ให้มีความหลากหลายตอบสนองความต้องการของผู้บริโภคได้อย่างต่อเนื่อง

4. ส่งเสริมการเกษตรหนุนสร้างอัตลักษณ์ผลไม้เพิ่มมูลค่าแต่ละท้องถิ่น รับผิดชอบต่อชีวิตใหม่ (New Normal) เพิ่มความรู้ให้ผู้ประกอบการต้องรู้และกล้าเปลี่ยนส่งเสริมการเกษตรหนุนสร้างอัตลักษณ์ผลไม้เพิ่มมูลค่าแต่ละท้องถิ่น เพิ่มความรู้ให้ผู้ประกอบการ

5. ผู้ส่งออกและภาครัฐควรร่วมกันพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานของอุตสาหกรรมในทุกองค์ประกอบ อาทิเช่น ฐานข้อมูลทั้งด้านการผลิต การตลาดทั้งในประเทศ และต่างประเทศ สร้าง

ตลาดกลางที่ได้มาตรฐานกล้วยไม้ พัฒนาระบบโลจิสติกส์ให้เอื้ออำนวยต่อการการส่งออกทั้งระบบ เน้นขยายตลาดใหม่ที่มีโอกาสในการขยายตัวสูงจากความต้องการสั่งซื้อเพิ่มขึ้นตลอดเวลา เช่น สาธารณรัฐประชาชนจีน ประเทศตะวันออกกลางหรือ แอฟริกา เป็นต้น

ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป

1. ควรมีการศึกษาในบริบทของการกำหนดกลยุทธ์ในการแข่งขันของผู้ส่งออกกล้วยไม้ไทย ภายใต้มาตรการการกีดกันทางการค้าที่มีใช้ภายในต่างประเทศ เช่น ในอาเซียนหรือในประเทศผู้ส่งออกดอกไม้รายใหญ่เพื่อวิเคราะห์ความแตกต่างและเพื่อนำมาวิเคราะห์เปรียบเทียบกัน

2. ควรมีการศึกษาวิจัยในบริบทของการกำหนดกลยุทธ์ในการแข่งขันของผู้ส่งออกกล้วยไม้ไทยภายใต้มาตรการการกีดกันทางการค้าที่มีใช้ภายในด้วยเทคนิคการวิเคราะห์ความแปรปรวนหลายทาง (MANOVA) และอาจใช้เทคนิคการวิจัยอื่น เช่น การวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้าง (Structural Equation Model: SEM) เพื่อสามารถวิเคราะห์ตัวแปรที่หลากหลายมากยิ่งขึ้นว่าควรมีรูปแบบอย่างไรและควรมีการใช้เครื่องมืออุปกรณ์และบุคลากร ต่างๆ อย่างไรเพื่อเป็นประโยชน์ในการเตรียมพร้อมในด้านต่างๆ

บรรณานุกรม

กรมวิชาการเกษตร. (2563). การส่งออกกล้วยไม้ไทยไปตลาดโลก.

กระทรวงพาณิชย์. (2564). อุปสรรคทางการค้าที่ไม่มีภาษี (Non Tariff Barriers: NTBs) และ มาตรการที่ไม่มีภาษี (Non Tariff Measures: NTMs) ของประเทศต่างๆ ใน ASEAN.
<https://rubber.oie.go.th/box/documents/NTBs.pdf>

กระทรวงพาณิชย์. กรมส่งเสริมการค้าระหว่างประเทศ. (2563). ตลาดไม้ตัดดอกและโอกาสของการส่งออกกล้วยไม้ไทย.

สภาผู้แทนราษฎร, คณะกรรมาธิการการพาณิชย์และทรัพย์สินทางปัญญา. (2563). การกีดกันทางการค้าที่ไม่มีภาษี

(Non-Tariff Barriers) ที่มีผลต่อการส่งออกของไทย.

สมาคมผู้ส่งออกดอกกล้วยไม้ไทย. (2563). การส่งออกกล้วยไม้ไทย.

สำนักงานเลขานุการคณะกรรมการกล้วยไม้แห่งชาติ. (2563). การส่งออกตลาดกล้วยไม้ไทย.

สำนักงานส่งเสริมการค้าในต่างประเทศ. (2563). **สถิติการค้าและการลงทุน.**

Miller, A., & Dess, G. (1996). **Strategy is the harmony between the environment and organizational resources.** McGraw-Hill.

Porter, M. E. (1990). **The competitive advantage of nations.** Free Press.

Wheelen, T. L., & Hunger, J. D. (2006). **Strategic management and business policy (10th ed).**

Pearson Prentice Hall.