

(บทความวิจัย)

การดำเนินธุรกิจรวบรวมผลิตผลของสหกรณ์โคขุนดอกคำใต้ จำกัด จังหวัดพะเยา
The Operation Business of Compilation Product of Dok Kham Tai
Beef Cattle Cooperative Limited, Phayao Province

พิชญากรณ์ แก้วเทพ และศิริลักษณ์ นามวงศ์*

Pitchayaporn Keawtap and Siriluck Namwong*

สาขาวิชาเกษตรศาสตร์และสหกรณ์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช อำเภอปากเกร็ด จังหวัดนนทบุรี 11120

School of Agriculture and Cooperatives, Sukhothai Thammathirat Open University, Pakkret, Nonthaburi, 11120

*Corresponding author: siriluck.nam@stou.ac.th

บทคัดย่อ

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) วิเคราะห์สภาพแวดล้อมการดำเนินธุรกิจ 2) ศึกษาความต้องการของสมาชิกในการดำเนินธุรกิจ และ 3) เสนอแนวทางการดำเนินธุรกิจรวบรวมผลิตผลของสหกรณ์โคขุนดอกคำใต้ จำกัด จังหวัดพะเยา

ประชากรในการศึกษา 1) คณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์ จำนวน 11 คน ศึกษาจากประชากรทั้งหมด โดยการประชุมระดมสมองและการวิเคราะห์เชิงเนื้อหา 2) สมาชิกสหกรณ์โคขุนดอกคำใต้ จำกัด ณ วันสิ้นปีทางบัญชี 30 เมษายน 2563 จำนวน 527 คน กำหนดขนาดตัวอย่างโดยใช้สูตรของทาโรยามาเน ที่ค่าความคลาดเคลื่อน 0.05 ศึกษากลุ่มตัวอย่างจำนวน 230 คน สุ่มตัวอย่างอย่างง่าย เครื่องมือการศึกษาใช้แบบสอบถาม วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้ค่าความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการวิเคราะห์เนื้อหา

ผลการศึกษา พบว่า 1) สภาพแวดล้อมการดำเนินธุรกิจ (1) จุดแข็ง คือ คณะกรรมการดำเนินการ ฝ่ายจัดการ และสมาชิกมีความจงรักภักดีต่อสหกรณ์ (2) จุดอ่อน คือ คณะกรรมการขาดความรู้ความเข้าใจด้านกฎหมาย (3) โอกาส คือ นโยบายรัฐบาลสนับสนุนด้านความรู้และเงินทุน (4) อุปสรรค คือ นโยบายในการสนับสนุนสหกรณ์ขาดความต่อเนื่อง 2) ความต้องการด้านบุคลากรพัฒนาทักษะการเลี้ยงโคขุนอย่างสม่ำเสมอ ด้านการเงิน สนับสนุนสินเชื่อดอกเบี้ยต่ำ ด้านวัสดุอุปกรณ์พัฒนาสถานที่รับซื้อโคขุน ด้านการจัดการ ส่งเสริมให้สมาชิกหันมาเลี้ยงโคขุนคุณภาพเพื่อเพิ่มรายได้ 3) แนวทางการดำเนินธุรกิจ (1) กลยุทธ์เชิงรุก จัดทำแผนกลยุทธ์ให้สอดคล้องกับศักยภาพของสหกรณ์ (2) กลยุทธ์แนวทางแก้ไข นำเทคโนโลยีมาเป็นช่องทางให้ความรู้ (3) กลยุทธ์แนวตั้งรับ จัดทำแผนการดำเนินธุรกิจของสหกรณ์ในระยะยาว และ (4) กลยุทธ์ป้องกันพัฒนาสมาชิกขั้นนำให้มีความรู้ ส่งเสริมการใช้เทคโนโลยีเพื่อช่วยลดต้นทุนการผลิต การระดมทุนภายในสหกรณ์

คำสำคัญ การดำเนินธุรกิจ ธุรกิจรวบรวมผลิตผล สหกรณ์โคขุนดอกคำใต้ จำกัด

Abstract

The research objectives were to 1) analysis the environmental conditions of product compilation business operation 2) study the needs in the development of product compilation business operation and 3) propose guidelines for product compilation business operation of Dok Kham Tai Beef Cattle Cooperative Limited, Phayao province.

Populations in the study 1) Cooperative Operations Committee, 11 people were studied from the total population by brainstorming session and content analysis 2) 527 members of Dok Kham Tai Beef Cattle Cooperative Limited as of April 30, 2020, accounting for 527 members. Sample size was determined using Taro Yamane formula with the error value of 0.05, a sample of 230 people were studied, simply randomized. The study tool used questionnaires. Data were analyzed using frequency, percentage, mean, standard deviation and content analysis.

The results of the study found that 1) Business environment (1) Strengths are the operation committee, management and cooperative's loyalty members. (2) Weakness is the committee lacks of legal knowledge (3) Opportunity is policy. The government supports knowledge and funding. (4) The obstacles are the lack of continuity in the support policy for cooperatives. 2) The need for personnel to develop skills in raising cattle regularly. Finance: Support for low-interest loans. Material and equipment develop a place to buy cattle management. Encourage members turning to quality fattening cattle. That will increase their income. 3) Business guidelines (1) proactive strategy, develop a strategic plan in accordance with the potential of the cooperatives. (2) Solution strategy using technology as a channel for knowledge. (3) Defensive strategy, develop a long-term cooperative action plan and (4) preventative strategy developing leading members having knowledge. Promote the use of technology having reduce production costs. Fundraising within the cooperative.

Keywords: Business Operations, Product compilation business, Dok Kham Tai Beef Cattle Cooperative Limited

บทนำ

สหกรณ์โคขุนดอกคำใต้ จำกัด เป็นหนึ่งในสหกรณ์ประเภทการเกษตร ที่จัดตั้งขึ้นจากการรวมตัวของผู้ที่มีใจรักในการเลี้ยงวัวไล่ทุ่งในตำบลบ้านถ้ำ อำเภอดอกคำใต้ จังหวัดพะเยา โดยมีแนวคิดที่จะรวมกลุ่มกันเพื่อเป็นศูนย์กลางในการแลกเปลี่ยนความรู้และแก้ปัญหาของผู้เลี้ยงวัวด้วยกัน และมีเป้าหมายที่จะช่วยเหลือเกษตรกรผู้เลี้ยงวัวในพื้นที่ให้เกิดการเรียนรู้ พัฒนาศักยภาพในการเลี้ยงวัวให้มีคุณภาพเป็นที่ต้องการของตลาด ซึ่งจะสามารถช่วยให้เกษตรกรผู้เลี้ยงวัวมีรายได้เพิ่มขึ้น และเป็นที่ยังชีพของมวลสมาชิกได้

สหกรณ์โคขุนดอกคำใต้ จำกัด จดทะเบียนเมื่อวันที่ 5 กุมภาพันธ์ 2557 เลขทะเบียนที่ 5600000125579 ประเภทสหกรณ์การเกษตร สำนักงานตั้งอยู่ที่ 297 หมู่ 11 ตำบลบ้านถ้ำ อำเภอดอกคำใต้ จังหวัดพะเยา 56120 ณ วันที่ 30 เมษายน 2563 มีสมาชิกรวมทั้งสิ้น 527 คน มีทุนดำเนินงาน 27,792,747.39 บาท ประกอบด้วย ทุนเรือนหุ้น 1,143,900 บาท ทุนสำรอง 467,949.08 บาท ทุนสะสมตามข้อบังคับ 734,867.28 บาท กำไรสุทธิ

ประจำปี 608,305.31 บาท เงินกู้ยืมและหนี้สินอื่น ๆ 24,837,725.72 บาท ดำเนินธุรกิจ 7 ด้าน ประกอบด้วย 1) ธุรกิจจัดหาสินค้ามาจำหน่าย จำนวน 12,665,111.12 บาท 2) ธุรกิจรวบรวมผลิตผล จำนวน 2,613,364.00 บาท 3) ธุรกิจแปรรูปผลิตผลการเกษตรและการผลิตสินค้า จำนวน 20,582,875.56 บาท 4) ธุรกิจให้บริการและส่งเสริมการเกษตร จำนวน 220,472 บาท 5) ธุรกิจจำหน่ายสินค้าและให้บริการอาหาร จำนวน 91,346.58 บาท 6) ธุรกิจโครงการสินเชื่อเพื่อยกระดับปรับเปลี่ยนการผลิตเพื่อพัฒนาอาชีพ ผู้มีรายได้น้อย (โครงการ XYZ) จำนวน 5,622,020 บาท และ 7) ธุรกิจรับฝากเงินจำนวน 489,597.15 บาท ผลการดำเนินธุรกิจมีกำไรสุทธิ จำนวน 608,305 บาท จากผลการดำเนินธุรกิจของสหกรณ์ เมื่อเทียบกับการดำเนินธุรกิจในปีที่ผ่านมาสหกรณ์มีปริมาณธุรกิจลดลง (สำนักงานสหกรณ์จังหวัดพะเยา, 2563)

ผลการดำเนินธุรกิจของสหกรณ์โคขุนดอกคำใต้ จำกัด ระหว่างปีบัญชี 2561-2563 ในธุรกิจรวบรวมผลิตผล ซึ่งธุรกิจดังกล่าวถือได้ว่าเป็นธุรกิจหลักของสหกรณ์และมีแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงเมื่อเปรียบเทียบผลการดำเนินธุรกิจระหว่างปี 2561-2563 ดังจะเห็นได้จากนี้ ปี 2561 มีปริมาณธุรกิจ จำนวน 1,234,126 บาท ปี 2562 มีปริมาณธุรกิจจำนวน 12,455,672 บาท เพิ่มขึ้นจากปีก่อนจำนวน 11,221,546 บาท และปริมาณธุรกิจในปี 2563 จำนวน 2,613,364 บาท ลดลงจากปีก่อนจำนวน 9,842,308 บาท จะเห็นได้ว่า ธุรกิจรวบรวมผลิตผลมีความผันผวนของปริมาณธุรกิจ ซึ่งจะส่งผลให้เกิดความเสี่ยงทางธุรกิจในด้านความมีเสถียรภาพของการสร้างรายได้ของธุรกิจได้ จากปัญหาดังกล่าวข้างต้น สหกรณ์ต้องตระหนักถึงความสำคัญในการแก้ไขปัญหาในการดำเนินธุรกิจรวบรวมผลิตผล และหาแนวทางในการพัฒนาศักยภาพการดำเนินธุรกิจรวบรวมผลิตผลของสหกรณ์ เพื่อให้สามารถเป็นองค์กรที่มีศักยภาพ มีความเข้มแข็งและมีประสิทธิภาพเป็นที่พึงของมวลสมาชิก ดังนั้น ผู้ศึกษาจึงมีความสนใจศึกษาสภาพแวดล้อมการดำเนินธุรกิจ และความต้องการในการดำเนินธุรกิจรวบรวมผลิตผลของสหกรณ์โคขุนดอกคำใต้ จำกัด จังหวัดพะเยา เพื่อเสนอแนวทางการดำเนินธุรกิจของสหกรณ์โคขุนดอกคำใต้ จำกัด ให้สามารถพัฒนาเป็นสหกรณ์ที่เข้มแข็งและดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพต่อไป

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) วิเคราะห์สภาพแวดล้อมการดำเนินธุรกิจ 2) ศึกษาความต้องการของสมาชิกในการดำเนินธุรกิจ และ 3) เสนอแนวทางการดำเนินธุรกิจรวบรวมผลิตผลของสหกรณ์โคขุนดอกคำใต้ จำกัด จังหวัดพะเยา

วิธีดำเนินการวิจัย

ประชากรในการศึกษาครั้งนี้ ได้แก่ 1) คณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์ จำนวน 11 คน โดยศึกษาจากประชากรทั้งหมด โดยการประชุมระดมสมอง และการวิเคราะห์เนื้อหา และ 2) สมาชิกสหกรณ์โคขุนดอกคำใต้ จำกัด จังหวัดพะเยา ณ วันที่ 30 เมษายน 2563 จำนวน 527 คน กำหนดขนาดตัวอย่างโดยสูตรของทาร์ยามานันท์ที่ค่าความคลาดเคลื่อน 0.05 จำนวน 230 คน ใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างอย่างง่าย เครื่องมือในการศึกษาใช้แบบสอบถาม ตรวจสอบความเชื่อถือได้ (Reliability) ของแบบสอบถามเท่ากับ 0.88 วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้สถิติเชิงพรรณนาค่าความถี่ ค่าร้อยละ และการวิเคราะห์เนื้อหาโดยนำเสนอข้อมูลในรูปแบบตารางควบคู่คำบรรยาย

ผลการวิจัย

ผลการวิจัย เรื่อง การดำเนินธุรกิจรวบรวมผลิตผลของสหกรณ์โคขุนดอกคำใต้ จำกัด จังหวัดพะเยา
สรุปได้ดังนี้

1. **สภาพแวดล้อมการดำเนินธุรกิจของสหกรณ์โคขุนดอกคำใต้ จำกัด จังหวัดพะเยา** การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมการดำเนินธุรกิจของสหกรณ์ ได้มาจากการประชุมระดมสมองคณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์ เมื่อวันที่ 12-14 มกราคม 2564 ณ ที่ทำการสหกรณ์โคขุนดอกคำใต้ จำกัด และนำข้อมูลมาวิเคราะห์เนื้อหาซึ่งสรุปผลการศึกษาดังนี้

1.1 **สภาพแวดล้อมภายในของสหกรณ์** มีจุดแข็งคือ ด้านบุคลากรของสหกรณ์ไม่ว่าจะเป็นคณะกรรมการดำเนินการ ฝ่ายจัดการ ผู้ตรวจสอบกิจการ สามารถปฏิบัติหน้าที่ได้เป็นอย่างดี มีความเสียสละ ซื่อสัตย์และมีวิสัยทัศน์ในการบริหารงาน มีความเข้าใจในปัญหาของสหกรณ์อย่างแท้จริงและร่วมกันหาแนวทางในการแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ของสหกรณ์ สมาชิกสหกรณ์ส่วนใหญ่ยังมีความเชื่อมั่นในการดำเนินธุรกิจของสหกรณ์ ด้านเงินทุนสหกรณ์มีผลการดำเนินธุรกิจมีกำไรสุทธิ ตลอดระยะเวลา 3 ปีที่ผ่านมา และได้รับการสนับสนุนเงินทุนจากภาครัฐ ด้านวัสดุอุปกรณ์ สหกรณ์มีอุปกรณ์สำนักงานเพียงพอต่อการดำเนินธุรกิจและให้บริการสมาชิก รวมทั้งมีการใช้โปรแกรมสำเร็จรูปสำหรับงานบัญชี การตลาดสินเชื่อ และด้านอื่น ๆ สามารถช่วยพัฒนางานให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น สมบูรณ์ และรวดเร็ว มีทำเลที่ตั้งสำนักงานอยู่ติดถนนใหญ่เดินทางไปมาสะดวก มีเนื้อที่เพียงพอต่อการขยายธุรกิจในอนาคต รวมทั้งมีสำนักงานเป็นของตนเองทำให้สหกรณ์เกิดความมั่นคงด้านการจัดการโครงสร้างของคณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์และฝ่ายจัดการมีความเหมาะสมในการบริหารงาน มีคำสั่งมอบหมายงานให้ฝ่ายเจ้าหน้าที่ปฏิบัติงาน มีการใช้ระบบสารสนเทศเพื่อการตัดสินใจในการบริหาร มีการจัดชั้นสมาชิกเพื่อส่งเสริมสมาชิกสหกรณ์ที่ดี มีการประชุมคณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์ทุกเดือน รวมทั้งมีการรายงานผลการตรวจสอบของผู้ตรวจสอบกิจการทุกเดือน คณะกรรมการดำเนินการและฝ่ายจัดการมีความพึงพอใจในสวัสดิการและค่าตอบแทนที่ได้รับ และผลการดำเนินธุรกิจของสหกรณ์มีกำไรทุกปีส่งผลให้มีการจัดสวัสดิการให้แก่สมาชิกอย่างเหมาะสม ทำให้สมาชิกมีความเชื่อมั่นต่อสหกรณ์มากขึ้น

สหกรณ์มีจุดอ่อน คือ ด้านบุคลากร คณะกรรมการสหกรณ์ยังขาดความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับกฎหมายสหกรณ์ ข้อบังคับและระเบียบสหกรณ์ รวมถึงยังขาดความรู้ความเข้าใจในการบริหารจัดการการตลาด การแข่งขันทางธุรกิจรวบรวมผลิตผลของสหกรณ์ พนักงานสหกรณ์ ไม่มั่นใจในความมั่นคงเรื่องอาชีพ สมาชิกมีส่วนร่วมกับการทำธุรกิจกับสหกรณ์น้อย และสมาชิกยังไม่เข้าใจถึงบทบาทหน้าที่ของตนเอง รวมทั้งหลักการอุดมการณ์ และวิธีการสหกรณ์ อีกทั้งสมาชิกส่วนใหญ่เป็นผู้สูงอายุและเป็นสมาชิกสหกรณ์รายใหม่ที่ยังขาดประสบการณ์ด้านการปรับปรุงพันธุ์ การจัดการฟาร์ม และการตลาด ด้านเงินทุนสหกรณ์มีทุนดำเนินงานส่วนใหญ่มาจากแหล่งเงินทุนภายนอก และสหกรณ์มีหนี้ค้างชำระจากสมาชิกเพิ่มมากขึ้น ด้านวัสดุอุปกรณ์สหกรณ์มีสำนักงาน และอุปกรณ์การตลาดเพียงพอต่อการดำเนินธุรกิจจึงไม่มีจุดอ่อนในด้านนี้ ด้านการจัดการ สหกรณ์มีการรวบรวมโคขุนจากสมาชิกในปริมาณที่ต่ำเมื่อเทียบกับการรวบรวมจากบุคคลภายนอก ราคาสินค้าที่นำมาจำหน่ายบางอย่างราคาสูงกว่าตลาดเล็กน้อย ซึ่งทำให้สมาชิกมีต้นทุนในการเลี้ยงโคขุนเพิ่มขึ้น สหกรณ์มีสินทรัพย์หมุนเวียนส่วนใหญ่เป็นมีลูกหนี้ระยะสั้นและมีแนวโน้มเพิ่มขึ้นทุกปี

1.2 สภาพแวดล้อมภายนอกของสหกรณ์ มีโอกาส ดังนี้ ด้านการเมืองนโยบายรัฐบาลในการเร่งดำเนินการพัฒนาสหกรณ์ให้เป็นองค์กรที่ช่วยขับเคลื่อนนโยบายต่าง ๆ ของรัฐบาล ส่งผลให้สหกรณ์ได้รับเงินทุนสนับสนุนจากรัฐบาลเพิ่มมากขึ้นและได้รับสนับสนุนปัจจัยการผลิต เช่น พันธุ์โค อาหารสัตว์ ด้านเศรษฐกิจธนาคารพาณิชย์กำหนดอัตราดอกเบี้ยเงินกู้เพิ่มขึ้น ด้านสังคม การดำเนินชีวิตในปัจจุบันเกษตรกรหันมาเลี้ยงสัตว์มากขึ้น สหกรณ์ให้ความร่วมมือกับหน่วยงานราชการและสนับสนุนสังคม ด้านเทคโนโลยีสหกรณ์นำเทคโนโลยีมาใช้ในการปฏิบัติงานไม่ว่าจะเป็นคอมพิวเตอร์ ระบบอินเทอร์เน็ต และโปรแกรมสำเร็จรูปทางบัญชี ส่งผลให้งานมีประสิทธิภาพมากขึ้น ช่วยลดระยะเวลาการทำงาน ด้านสิ่งแวดล้อมสภาพภูมิอากาศและสภาพภูมิประเทศเหมาะแก่การเลี้ยงโคขุน ด้านกฎหมาย กฎหมายภาษีอากรกำหนดให้สหกรณ์ไม่ต้องเสียภาษีรายได้ ค่าแนะนำนายทะเบียนสหกรณ์ เรื่องแนวทางปฏิบัติในการจ่ายคืนค่าหุ้นกรณีสหกรณ์ขาดทุนสะสม พ.ศ. 2549

สหกรณ์มีอุปสรรค ดังนี้ ด้านการเมืองรัฐบาลมีการปรับเปลี่ยนบ่อยส่งผลให้นโยบายในการสนับสนุนสหกรณ์ขาดความต่อเนื่อง ด้านเศรษฐกิจราคาวัสดุอุปกรณ์ทางการเกษตรมีราคาแพง ส่งผลให้สมาชิกมีต้นทุนการผลิตที่สูงขึ้น สมาชิกสหกรณ์มีค่าครองชีพสูงขึ้น แนวโน้มหนี้สินในครัวเรือนเพิ่มขึ้นความสามารถในการชำระหนี้ลดลง สหกรณ์มีคู่แข่งทางการค้าเพิ่มมากขึ้น พฤติกรรมผู้บริโภคต้องการของดีราคาถูก ด้านสังคมสถานการณ์โรคติดต่อโควิด-19 ทำให้เกษตรกรบริหารจัดการในด้านต่าง ๆ ยากขึ้น สังคมผู้สูงอายุทำให้สมาชิกสหกรณ์มีแนวโน้มลดลง ด้านเทคโนโลยีสมาชิกส่วนใหญ่มีอายุมากทำให้มีข้อจำกัดในเรื่องการเรียนรู้เทคโนโลยีใหม่เพื่อนำมาพัฒนาการผลิตโคขุนคุณภาพ และด้านกฎหมายพระราชบัญญัติสหกรณ์ (ฉบับที่ 3) พ.ศ. 2562 มาตรา 50 เรื่องวาระการดำรงตำแหน่งคณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์ ทำให้การดำเนินธุรกิจไม่ต่อเนื่อง ขั้นตอนในการขออนุญาตขนส่งโคขุนของสมาชิกระหว่างจังหวัดมากขึ้นตอนทำให้เสี่ยงต่อการเกิดโรคระบาด

2. ความต้องการของสมาชิกในการดำเนินธุรกิจของสหกรณ์โคขุนดอกคำใต้ จำกัด จังหวัดพะเยา

2.1 ข้อมูลทั่วไปของสมาชิกสหกรณ์โคขุนดอกคำใต้ จำกัด

สมาชิกผู้ตอบแบบสอบถาม จำนวน 230 คน ส่วนใหญ่เป็นเพศชาย จำนวน 193 คน คิดเป็นร้อยละ 84.00 อายุระหว่าง 51-60 ปี จำนวน 75 คน คิดเป็นร้อยละ 32.61 สถานภาพสมรส จำนวน 195 คน คิดเป็นร้อยละ 84.78 จบการศึกษาระดับมัธยมศึกษาตอนต้น จำนวน 72 คน คิดเป็นร้อยละ 31.30 ระยะเวลาการเป็นสมาชิก ระหว่าง 1-6 ปี จำนวน 200 คน คิดเป็นร้อยละ 86.96 มีรายได้เฉลี่ยต่อเดือนระหว่าง 5,001 - 10,000 บาท จำนวน 120 คน คิดเป็นร้อยละ 52.17 ร่วมทำธุรกิจจัดหาสินค้ามาจำหน่ายมากที่สุด จำนวน 183 คน คิดเป็นร้อยละ 42.78 ส่วนธุรกิจรวบรวมผลผลิตของสหกรณ์ จำนวน 30 คน คิดเป็นร้อยละ 13.04

2.2 ความต้องการของสมาชิกต่อการดำเนินธุรกิจรวบรวมผลผลิตของสหกรณ์ สรุปผลการวิเคราะห์ข้อมูลได้ดังนี้

1) ด้านบุคลากร ความต้องการให้สหกรณ์จัดอบรมเพื่อเพิ่มความรู้ความเข้าใจ และพัฒนาทักษะการเลี้ยงโคขุนอย่างมีประสิทธิภาพให้แก่สมาชิกอย่างสม่ำเสมอ อยู่ในระดับมากที่สุด รองลงมาคือสหกรณ์ควรจัดอบรม ศึกษาดูงานการเพิ่มประสิทธิภาพการเลี้ยงโคขุนจากสหกรณ์ต้นแบบอยู่ในระดับมากที่สุด

และความต้องการให้ดำเนินการน้อยที่สุดคือ สหกรณ์ควรมีการจัดจ้างเจ้าหน้าที่สหกรณ์ในตำแหน่งสัตวแพทย์ เพื่อบริการสมาชิก อยู่ในระดับมากที่สุด

2) **ด้านเงินทุน** ความต้องการให้สหกรณ์สนับสนุนสินเชื่อดอกเบี้ยต่ำแก่สมาชิกสหกรณ์เพื่อช่วย ลดต้นทุนในการเลี้ยงโคขุนของสมาชิกอยู่ในระดับมากที่สุด รองลงมา คือ สหกรณ์ควรมีการรับซื้อโคขุนจากสมาชิกในราคาที่สูงกว่าท้องตลาดอยู่ในระดับมากที่สุด และความต้องการให้ดำเนินการน้อยที่สุด คือ สหกรณ์สามารถจ่ายชำระเงินให้กับสมาชิกได้อย่างรวดเร็วโดยโอนผ่านบัญชีเงินฝาก/ระบบ Internet Banking โดยสมาชิกไม่ต้องเสี่ยงกับการรับเงินสดโดยตรงอยู่ในระดับมาก

3) **ด้านวัสดุอุปกรณ์** ให้สหกรณ์พัฒนาสถานที่รับซื้อโคขุน / จากสมาชิกที่มีประสิทธิภาพรวดเร็ว สะดวก สะอาด ปลอดภัยแก่สมาชิก อยู่ในระดับมากที่สุด รองลงมา คือ สหกรณ์ควรจัดหาลูกโคขุนสายพันธุ์ที่ตลาดต้องการให้สมาชิกนำไปเลี้ยงอยู่ในระดับมากที่สุด และความต้องการให้ดำเนินการน้อยที่สุด สหกรณ์ควรมีการจัดทำระบบอาหารผสมสำเร็จหมัก (Fermented Total Mixed Ration: FTMR) ที่มีคุณภาพแต่ต้นทุนต่ำอยู่ในระดับมาก

4) **ด้านการจัดการ** สหกรณ์ควรส่งเสริมให้สมาชิกหันมาเลี้ยงโคขุนคุณภาพเพื่อเพิ่มรายได้ โดยการทำบันทึกความเข้าใจ (Memorandum Of Understanding: MOU) หรือการประกันราคาโคขุนของสมาชิกมีค่าเฉลี่ยสูงสุดอยู่ในระดับมากที่สุด รองลงมา คือ สหกรณ์ควรมีรางวัลพิเศษสำหรับสมาชิกที่ปฏิบัติตามเงื่อนไขหรือข้อกำหนดของสหกรณ์อยู่ในระดับมากที่สุด และความต้องการให้ดำเนินการน้อยที่สุด คือ สหกรณ์ควรมีการจัดระบบขึ้นทะเบียนลูกโคและโคขุนและมีระบบบันทึกข้อมูลทำให้สามารถตรวจสอบย้อนกลับจากชิ้นเนื้อมายังตัวโคได้โดยการใช้ระบบเก็บข้อมูลทางอิเล็กทรอนิกส์ (Radio Frequency Identification: RFID) การระบุเอกลักษณ์ด้วยคลื่นวิทยุมีลักษณะเป็นป้ายอิเล็กทรอนิกส์ที่สามารถอ่านค่าได้โดยผ่านคลื่นวิทยุ เพื่อตรวจสอบ ติดตามและบันทึกข้อมูลที่ทันสมัยอยู่ในระดับมาก

3. **แนวทางการดำเนินธุรกิจของสหกรณ์โคขุนดอกคำใต้ จำกัด จังหวัดพะเยา** นำผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกของสหกรณ์โคขุนดอกคำใต้ จำกัด จังหวัดพะเยา มาวิเคราะห์ TOWS Matrix เพื่อกำหนดกลยุทธ์การดำเนินธุรกิจของสหกรณ์ ซึ่งสรุปได้ดังตารางที่ 1

ตารางที่ 1 การวิเคราะห์ TOWS Matrix กำหนดกลยุทธ์การดำเนินธุรกิจสหกรณ์โคขุนดอกคำใต้ จำกัด

<p style="text-align: center;">ปัจจัยภายใน</p> <p style="text-align: center;">ปัจจัยภายนอก</p>	<p style="text-align: center;">จุดแข็ง (Strength)</p> <p>S1. คณะกรรมการฯ มีการประชุมร่วมกันที่จะร่วมมือกันแก้ไขสถานการณ์การดำเนินธุรกิจรวบรวมผลผลิตของสหกรณ์</p> <p>S2. สหกรณ์ได้รับการสนับสนุนเงินทุนและอุปกรณ์จากภาครัฐ เช่น สนับสนุนรั้วคอนกรีตล้อมรอบโรงฆ่าสัตว์ จากสำนักงานปศุสัตว์จังหวัดพะเยา / เงินกู้ยืมจาก ธ.ก.ส. / เงินกู้ยืมจากกรมส่งเสริมสหกรณ์ / รถบรรทุกพร้อมติดตั้งตู้ระบบทำความเย็นจากกรมส่งเสริมสหกรณ์</p> <p>S3. สมาชิกสหกรณ์ส่วนใหญ่ยังมีความเชื่อมั่นในการดำเนิน ธุรกิจรวบรวมผลผลิตของสหกรณ์ของสหกรณ์</p>	<p style="text-align: center;">จุดอ่อน (Weakness)</p> <p>W1. คณะกรรมการดำเนินการของสหกรณ์ ยังขาดความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับกฎหมาย ข้อบังคับ และระเบียบของสหกรณ์ ขาดความรู้ความเข้าใจในการบริหารจัดการ การตลาด การแข่งขันทางธุรกิจ และการจัดการความเสี่ยงทางธุรกิจ</p> <p>W2. สหกรณ์ยังต้องอาศัยเงินทุนจากแหล่งเงินทุนภายนอก เช่น ธ.ก.ส. กองทุนพัฒนาสหกรณ์ กองทุนส่งเสริมเกษตรกร</p> <p>W3. สมาชิกที่เป็นรายใหม่ยังขาดประสบการณ์ด้านการปรับปรุงพันธุ์ การจัดการฟาร์ม และการตลาด</p>
<p style="text-align: center;">โอกาส (Opportunity)</p> <p>O1. โครงการของรัฐบาลสนับสนุนเรื่องเงินทุนให้กับสหกรณ์</p> <p>O2. อุปกรณ์เทคโนโลยีที่ทันสมัย สหกรณ์สามารถจัดซื้อมาใช้ในการดำเนินธุรกิจได้</p> <p>O3. การดำเนินชีวิตในปัจจุบันเกษตรกรหันมาเลี้ยงสัตว์มากขึ้น</p>	<p style="text-align: center;">กลยุทธ์เชิงรุก (SO Strategy)</p> <p>S1:O2 การจัดทำแผนกลยุทธ์เพื่อกำหนดแนวทางการบริหารงานด้านต่างๆ ให้สอดคล้องกับศักยภาพของสหกรณ์ และเผยแพร่ประชาสัมพันธ์แผน กลยุทธ์ของสหกรณ์ผ่านช่องทางอิเล็กทรอนิกส์แก่สมาชิกและผู้ที่เกี่ยวข้องขอทราบ</p>	<p style="text-align: center;">กลยุทธ์แนวทางแก้ไข (WO Strategy)</p> <p>W1:O2 นำเทคโนโลยีมาเป็นช่องทางให้ความรู้เกี่ยวกับกฎหมายแก่คณะกรรมการดำเนินการของสหกรณ์</p> <p>W3:O2 :O3 การเติมเต็มองค์ความรู้ทักษะประสบการณ์ การเลี้ยงโคขุน ระหว่างสมาชิก รุ่นเก่าสู่สมาชิก รุ่นใหม่ และเชื่อมโยงการนำเทคโนโลยีที่ทันสมัย มาใช้โดยสมาชิกรุ่นใหม่สู่สมาชิกรุ่นเก่า</p>
<p style="text-align: center;">อุปสรรค (Threat)</p> <p>T1. รัฐบาลมีการปรับเปลี่ยนนโยบายส่งผลให้นโยบายในการสนับสนุนสหกรณ์ขาดความต่อเนื่อง</p> <p>T2. ภาวะเศรษฐกิจในปัจจุบันทำให้สมาชิกสหกรณ์ มีค่าครองชีพสูง</p> <p>T3. พระราชบัญญัติสหกรณ์ (ฉบับที่3) พ.ศ. 2563 มาตรา 50 เรื่องวาระการดำรงตำแหน่ง คณะกรรมการดำเนินการ สหกรณ์ มีวาระ 2 ปี ทำให้การดำเนินธุรกิจไม่ต่อเนื่อง</p>	<p style="text-align: center;">กลยุทธ์แนวตั้งรับ (ST Strategy)</p> <p>S1:T1:T3 คณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์มีการจัดทำแผนกลยุทธ์เพื่อเป็นแผนการดำเนินธุรกิจของสหกรณ์ในระยะยาว ทำให้นโยบายของสหกรณ์มีความต่อเนื่องในการดำเนินธุรกิจ</p>	<p style="text-align: center;">กลยุทธ์ป้องกัน (WT Strategy)</p> <p>W1:T1 สหกรณ์ควรพัฒนาสมาชิกขั้นนำให้มีความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับกฎหมาย สหกรณ์ ข้อบังคับ และระเบียบของสหกรณ์ เพื่อเตรียมพร้อมในการดำรงตำแหน่งคณะกรรมการในวาระต่อไป</p> <p>W2:T1 สหกรณ์ควรระดมทุนภายในสหกรณ์ เช่น การเพิ่มหุ้น การรับฝากเงินจากสมาชิก เพื่อให้สหกรณ์มีเงินทุนที่เพียงพอในการดำเนินธุรกิจ</p> <p>W3:T2 สหกรณ์ควรพัฒนาทักษะ ความรู้และประสบการณ์ด้านการเลี้ยงโคขุนให้สมาชิกรุ่นใหม่ สามารถใช้เทคโนโลยีช่วยให้ลดต้นทุนการผลิตได้เพิ่มขึ้น</p>

จากตารางที่ 1 การวิเคราะห์ TOWS Matrix กำหนดกลยุทธ์การดำเนินธุรกิจสหกรณ์โคขุนดอกคำใต้ จำกัด สามารถสรุปได้ดังนี้

4.1 กลยุทธ์เชิงรุก (SO Strategy) คือ การจัดทำแผนกลยุทธ์เพื่อกำหนดแนวทางการบริหารงานด้านต่างๆ ให้สอดคล้องกับศักยภาพของสหกรณ์ และเผยแพร่ประชาสัมพันธ์แผนกลยุทธ์ของสหกรณ์ผ่านช่องทางอิเล็กทรอนิกส์แก่สมาชิกและผู้ที่เกี่ยวข้องทราบ รวมทั้งประชาสัมพันธ์ข้อมูลข่าวสารการส่งเสริมสนับสนุนการเลี้ยงโคของสหกรณ์แก่สมาชิกสหกรณ์

4.2 กลยุทธ์แนวทางแก้ไข (WO Strategy) คือ นำเทคโนโลยีมาเป็นช่องทางให้ความรู้เกี่ยวกับกฎหมายแก่คณะกรรมการดำเนินการของสหกรณ์ และเติมเต็มองค์ความรู้ ทักษะ ประสบการณ์การเลี้ยงโคขุนระหว่างสมาชิก รุ่นเก่าสู่สมาชิกรุ่นใหม่ พร้อมทั้งเชื่อมโยงการนำเทคโนโลยีที่ทันสมัยมาใช้โดยสมาชิกรุ่นใหม่สู่สมาชิกรุ่นเก่า

4.3 กลยุทธ์แนวตั้งรับ (ST Strategy) คือ คณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์ควรจัดทำแผนกลยุทธ์เพื่อเป็นแผนการดำเนินธุรกิจของสหกรณ์ในระยะยาว ทำให้นโยบายของสหกรณ์มีความต่อเนื่อง ในการดำเนินธุรกิจรวบรวมผลิตผล เช่น ส่งเสริมการเพิ่มจำนวนแม่พันธุ์โคแก่สมาชิก ส่งเสริมการอบรมถ่ายทอดเทคโนโลยีการผลิตโคขุนสู่สมาชิกให้ได้รับความรู้ในเรื่องโคเนื้อมากขึ้น การสนับสนุนปัจจัยการผลิตเพื่อรักษาโคแม่พันธุ์ดีไว้ขยายพันธุ์ การผลิตอาหารสัตว์ พันธุ์พืชอาหารสัตว์ และการใช้อาหารสัตว์ และเผยแพร่สู่สมาชิกเพื่อลดต้นทุนการผลิต เป็นต้น

4.4 กลยุทธ์ป้องกัน (WT Strategy) คือ สหกรณ์ควรพัฒนาสมาชิกชั้นนำให้มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับกฎหมาย ข้อบังคับ และระเบียบของสหกรณ์ เพื่อเตรียมพร้อมในการดำรงตำแหน่งคณะกรรมการในวาระต่อไป ด้านเงินทุนสหกรณ์ควรระดมทุนภายในสหกรณ์ เช่น การเพิ่มหุ้น การรับฝากเงินจากสมาชิก เพื่อให้สหกรณ์มีเงินทุนที่เพียงพอในการดำเนินธุรกิจและควรพัฒนาทักษะ ความรู้และประสบการณ์ด้านการเลี้ยงโคขุนแก่สมาชิกรุ่นใหม่ และสามารถใช้เทคโนโลยีช่วยลดต้นทุนการผลิตได้เพิ่มขึ้น

อภิปรายผลและข้อเสนอแนะ

การดำเนินธุรกิจรวบรวมผลิตผลของสหกรณ์โคขุนดอกคำใต้ จำกัด จังหวัดพะเยา มีผลกระทบต่อการดำเนินธุรกิจรวบรวมผลิตผลของสหกรณ์ประกอบด้วย ปัจจัยภายในสหกรณ์มีจุดแข็ง คือ บุคลากรของสหกรณ์ไม่ว่าจะเป็นคณะกรรมการดำเนินการ ฝ่ายจัดการ ผู้ตรวจสอบกิจการ สามารถปฏิบัติหน้าที่ได้เป็นอย่างดี มีความเสียสละ ซื่อสัตย์และมีวิสัยทัศน์ ในการบริหารงาน มีความเข้าใจในปัญหาของสหกรณ์และร่วมกันหาแนวทางในการแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ของสหกรณ์ สมาชิกสหกรณ์ส่วนใหญ่ยังมีความเชื่อมั่นในการดำเนินธุรกิจของสหกรณ์ มีอุปกรณ์สำนักงานเพียงพอต่อการดำเนินธุรกิจและให้บริการสมาชิก อีกทั้งมีสำนักงานเป็นของตนเอง มีทำเลที่ตั้ง และมีเนื้อที่เพียงพอต่อการขยายธุรกิจในอนาคต โครงสร้างของคณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์และฝ่ายจัดการมีความเหมาะสมในการบริหารงาน มีคำสั่งมอบหมายงานให้ฝ่ายเจ้าหน้าที่ปฏิบัติงาน ส่งผลให้การดำเนินธุรกิจของสหกรณ์มีความเข้มแข็ง คณะกรรมการดำเนินการและฝ่ายจัดการมีความพึงพอใจในสวัสดิการและค่าตอบแทนที่ได้รับและผลการดำเนินธุรกิจของสหกรณ์มีกำไรทุกปีส่งผลให้มีการจัดสวัสดิการให้แก่สมาชิกอย่างเหมาะสม ทำให้สมาชิกมีความเชื่อมั่นต่อสหกรณ์มากขึ้น ซึ่งสอดคล้องกับทฤษฎีการบริหาร 4'Ms ในเรื่องของบุคลากร (Man) ถือเป็นปัจจัยที่สำคัญที่สุดที่จะมีผลกับองค์กรต่าง ๆ ขึ้นอยู่กับการจัดการขององค์กรเหล่านั้นว่ามีการบริหารจัดการที่ดีหรือไม่ การบริหารกำลังคนจะใช้คนอย่างไรให้เกิดประสิทธิภาพ และประสิทธิผลกับงานให้มากที่สุด แต่สหกรณ์

ยังมีจุดอ่อน คือ คณะกรรมการสหกรณ์ขาดความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับกฎหมาย ข้อบังคับและระเบียบสหกรณ์ ขาดความรู้ความเข้าใจในการบริหารจัดการการตลาด การแข่งขันทางธุรกิจ และการจัดการความเสี่ยงทางธุรกิจ ทำให้ขาดการวางแผนการดำเนินธุรกิจ ขาดการวิเคราะห์ความต้องการของตลาด (Demand Side) ให้สอดคล้องกับปริมาณการรวบรวมผลผลิต (Supply Side) สมาชิกไม่เข้าใจถึงบทบาทหน้าที่ อุดมการณ์ หลักการ และวิธีการสหกรณ์ สมาชิกมีส่วนร่วมกับการทำธุรกิจกับสหกรณ์น้อย และสมาชิกส่วนใหญ่เป็นผู้สูงอายุและเป็นสมาชิกรุ่นใหม่ที่ยังขาดประสบการณ์ด้านการปรับปรุงพันธุ์ การจัดการฟาร์ม และการตลาด สหกรณ์มีทุนดำเนินงานส่วนใหญ่มาจากแหล่งเงินทุนภายนอก และมีหนี้ค้างชำระจากสมาชิกเพิ่มมากขึ้น สหกรณ์มีการรวบรวมโคขุนจากสมาชิกในปริมาณที่ต่ำเมื่อเทียบกับการรวบรวมจากบุคคลภายนอก ราคาสินค้าที่นำมาจำหน่ายบางอย่างราคาสูงกว่าตลาดเล็กน้อย ซึ่งทำให้สมาชิกมีต้นทุนในการเลี้ยงโคขุนเพิ่มขึ้น ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดทรัพยากรการบริหาร 4'Ms ในเรื่องของการจัดการ (Management) มีการกำหนดกลยุทธ์การบริหารงานที่คำนึงถึงปัจจัยแวดล้อมภายในและภายนอกองค์กร โดยทำการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและอุปสรรคที่มีผลกระทบต่อการบริหารงานอยู่ตลอดเวลา เพื่อหากลยุทธ์ในการหลีกเลี่ยงและปรับเปลี่ยนแนวทางการบริหารให้สอดคล้องกับ สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกที่เปลี่ยนแปลงไป เป็นกลยุทธ์การบริหารที่มีความครอบคลุม การจัดการทรัพยากรการบริหาร 4'Ms โดยใช้หลักการควบคุมเป็นส่วนสำคัญของการบริหารจึงจะทำให้เกิดประสิทธิภาพ ในการบริหารจัดการด้วยสมาชิกยังไม่เข้าใจถึงบทบาทหน้าที่ของตนเอง รวมทั้งอุดมการณ์ หลักการ และวิธีการสหกรณ์ ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของกัลยา นาคลังกา และคณะ (2561) พบว่า บุคลากรขาดแคลนและยังขาดความเข้าใจในอุดมการณ์ หลักการ และวิธีการสหกรณ์ โดยแนวทางการบริหารจัดการ คือ การจัดการความรู้ให้แก่สมาชิกสหกรณ์

สำหรับปัจจัยภายนอกที่เป็นโอกาส คือ นโยบายรัฐบาลสนับสนุนให้สหกรณ์เป็นองค์กรที่ช่วยขับเคลื่อนนโยบายต่างๆ ของรัฐบาล สภาพภูมิประเทศและสภาพภูมิอากาศเหมาะสมกับการเลี้ยงโคขุน และสหกรณ์นำเทคโนโลยีที่ทันสมัยมาใช้ในการปฏิบัติงาน เช่น เครื่องคอมพิวเตอร์ อินเทอร์เน็ต โปรแกรมสำเร็จรูปทางบัญชี กฎหมายสหกรณ์ได้กำหนดยกเว้นภาษีเงินได้ให้กับสหกรณ์ สหกรณ์มีปัจจัยภายนอกที่เป็นโอกาสตั้งที่กล่าวมาจะช่วยสนับสนุนให้สหกรณ์สามารถดำเนินธุรกิจได้อย่างมีประสิทธิภาพและสอดคล้องกับนโยบายของรัฐบาลที่มุ่งพัฒนาด้านเศรษฐกิจของชุมชนโดยใช้ระบบสหกรณ์เป็นกลไกสำคัญในการขับเคลื่อน แต่ยังมีอุปสรรคคือ รัฐบาลมีการปรับเปลี่ยนบ่อยทำให้นโยบายในการสนับสนุนสหกรณ์ขาดความต่อเนื่อง สหกรณ์มีคู่แข่งทางการค้าเพิ่มมากขึ้นเหตุเนื่องจากการเปิดเขตการค้าเสรี (Free Trade Area: FTA) พระราชบัญญัติสหกรณ์ (ฉบับที่ 3) พ.ศ. 2562 ได้กำหนดวาระในการดำรงตำแหน่งของคณะกรรมการไว้ไม่เกิน 2 วาระติดต่อกัน ทำให้การบริหารงานไม่ต่อเนื่อง ราคาวัสดุการเกษตรสูงขึ้นทำให้สมาชิกสหกรณ์มีต้นทุนการผลิตสูงขึ้น สมาชิกมีค่าครองชีพสูง แนวโน้มหนี้ในครัวเรือนเพิ่มมากขึ้น ความสามารถในการชำระหนี้ของสมาชิกลดลง สมาชิกส่วนใหญ่มีอายุมากจึงทำให้มีข้อจำกัดในเรื่องการเรียนรู้ เทคโนโลยีใหม่เพื่อนำมาพัฒนาการผลิตโคขุนคุณภาพ จากอุปสรรคต่างๆ สหกรณ์ควรจัดทำแผนกลยุทธ์เพื่อรับมือกับปัญหาดังกล่าวโดยมุ่งหวังให้มวลสมาชิกมีชีวิตความเป็นอยู่ที่ดีขึ้น ในโลกของความเป็นจริงที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ในอนาคตสหกรณ์สามารถกำหนดนโยบายจัดสวัสดิการแก่สมาชิกเพื่อป้องกันความยากจนและบรรเทาปัญหาต่างๆ ของชีวิตตามความจำเป็น

ความต้องการของสมาชิกในการพัฒนาการดำเนินธุรกิจรวบรวมผลิตผลของสหกรณ์โคขุนดอกคำใต้ จำกัด ในด้านบุคลากร (Man) ต้องการให้สหกรณ์จัดอบรมเพื่อเพิ่มความรู้ ความเข้าใจ และพัฒนาทักษะการเลี้ยงโคขุนอย่างมีประสิทธิภาพให้แก่สมาชิกอย่างสม่ำเสมอ และให้มีการศึกษาดูงานจากสหกรณ์ต้นแบบเพื่อการเพิ่มประสบการณ์และเพิ่มประสิทธิภาพการเลี้ยงโคขุนสอดคล้องกับงานวิจัยของธาริกานต์ ธัญชยะกุล (2556) ได้ศึกษาการจัดการสหกรณ์การเกษตรในเขตพื้นที่จังหวัดชลบุรี ผลการศึกษาพบว่า ปัญหาหลักของสหกรณ์การเกษตรคือสมาชิกขาดความรู้ความเข้าใจในบทบาทหน้าที่ของตนเอง ขาดอุดมการณ์สหกรณ์ มุ่งหวังแต่ผลประโยชน์ของตนเอง ด้านเงินทุน (Money) ต้องการให้สหกรณ์มีการสนับสนุนสินเชื่อดอกเบี้ยต่ำแก่สมาชิกสหกรณ์ เพื่อช่วยลดต้นทุนในการเลี้ยงโคขุนของสมาชิกมีการรับซื้อโคขุนจากสมาชิกในราคาที่สูงกว่าท้องตลาดรวมทั้งจัดหาปัจจัยการผลิตที่มีคุณภาพ และราคาต่ำกว่าท้องตลาดบริการให้แก่สมาชิกเพื่อเป็นการลดต้นทุนให้แก่สมาชิก สอดคล้องกับงานวิจัยของมานพ กุศลยง (2555) ได้ศึกษาสภาพการเลี้ยงโคขุนของเกษตรกรรายย่อยในจังหวัดอุดรธานี พบว่า เกษตรกรผู้เลี้ยงโคขุนส่วนใหญ่ประสบปัญหาต้นทุนการผลิต เกษตรกรส่วนมากร้อยละ 75.9 มีต้นทุนการผลิตสูง ด้านวัสดุอุปกรณ์ (Material) ต้องการให้สหกรณ์พัฒนาสถานที่รับซื้อโคขุนจากสมาชิกที่มีประสิทธิภาพ รวดเร็ว สะดวก สะอาด ปลอดภัยแก่สมาชิก รวมทั้งมีการจัดหาลูกโคขุนสายพันธุ์ที่ตลาดต้องการให้สมาชิกนำไปเลี้ยง และสหกรณ์ควรมีโรงผสมอาหารสัตว์ ที่ได้มาตรฐาน เพื่อเป็นการช่วยลดต้นทุนการผลิตแก่สมาชิก สอดคล้องกับงานวิจัยของมานพ กุศลยง (2555) ได้ศึกษาสภาพการเลี้ยงโคขุนของเกษตรกรรายย่อยในจังหวัดอุดรธานี พบว่า เกษตรกรผู้เลี้ยงโคขุนส่วนใหญ่ประสบปัญหา 1) ปัญหาด้านพันธุ์โค เกษตรกรส่วนมากร้อยละ 55.4 ขาดแคลนลูกโคที่จะนำไปขุน 2) ปัญหาด้านอาหารชั้นเกษตรกรส่วนมาก ร้อยละ 69.9 ประสบปัญหาราคาอาหารชั้นแพง 3) ปัญหาด้านการส่งเสริมจากหน่วยงานของรัฐ เกษตรกรส่วนมาก ร้อยละ 59.4 มีปัญหาการส่งเสริมไม่ตรงกับความต้องการโดยเกษตรกรต้องการวัตถุดิบอาหารสัตว์ราคาถูก และการรวมกลุ่มผู้ผลิตลูกโคขุน และด้านการจัดการ (Management) ต้องการให้สหกรณ์ส่งเสริมให้สมาชิกหันมาเลี้ยงโคขุนคุณภาพเพื่อเพิ่มรายได้ โดยการทำ MOU หรือการประกันราคาโคขุนของสมาชิก และส่งเสริมให้มีรางวัลพิเศษสำหรับสมาชิกที่ปฏิบัติตามเงื่อนไขหรือข้อกำหนดของสหกรณ์สมาชิก สอดคล้องกับงานวิจัยของอำพันธ์ เวฬุตันติ (2561) ได้ศึกษาแนวทางการส่งเสริมการผลิตโคเนื้อให้เพียงพอต่อการบริโภคในภาค ตะวันออก พบว่าการเลี้ยงโคเนื้อทำให้สภาพชีวิตความเป็นอยู่ดีขึ้น ตลอดจนทำให้สภาพแวดล้อมดีขึ้นส่วนด้านการส่งเสริม นั้นให้ความสำคัญการรวมกลุ่มและเน้นด้านการตลาด

แนวทางการดำเนินธุรกิจรวบรวมผลิตผลของสหกรณ์โคขุนดอกคำใต้ จำกัด จังหวัดพะเยา สามารถดำเนินงานตามกลยุทธ์ 4 รูปแบบ ได้แก่ กลยุทธ์เชิงรุก คือ การจัดทำแผนกลยุทธ์เพื่อกำหนดแนวทางการบริหารงานด้านต่างๆ ให้สอดคล้องกับศักยภาพของสหกรณ์ และเผยแพร่ประชาสัมพันธ์แผนกลยุทธ์ของสหกรณ์ผ่านช่องทางอิเล็กทรอนิกส์แก่สมาชิกและผู้ที่เกี่ยวข้องทราบ กลยุทธ์แนวทางแก้ไข คือ นำเทคโนโลยีมาเป็นช่องทางให้ความรู้เกี่ยวกับกฎหมายแก่คณะกรรมการดำเนินการของสหกรณ์ และเติมเต็มองค์ความรู้ ทักษะ ประสบการณ์การเลี้ยงโคขุนระหว่างสมาชิกรุ่นเก่าสู่สมาชิกรุ่นใหม่ พร้อมทั้งเชื่อมโยงการนำเทคโนโลยีที่ทันสมัยมาใช้โดยสมาชิกรุ่นใหม่สู่สมาชิกรุ่นเก่า กลยุทธ์แนวตั้งรับ คือ คณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์ควรจัดทำแผนกลยุทธ์เพื่อเป็นแผนการดำเนินธุรกิจของสหกรณ์ในระยะยาว ทำให้นโยบายของสหกรณ์มีความต่อเนื่องในการ

ดำเนินธุรกิจรวบรวมผลิตผล เช่น การเพิ่มจำนวนแม่พันธุ์โคเนื้อ การอบรมถ่ายทอดเทคโนโลยีการผลิตโคขุนสู่สมาชิกให้ได้รับความรู้ในเรื่องโคเนื้อมากขึ้น การสนับสนุนปัจจัยการผลิตเพื่อรักษาโคเนื้อแม่พันธุ์ดีไว้ขยายพันธุ์ การทดสอบพันธุ์และกระจายพันธุ์โคเนื้อที่เหมาะสมกับสภาพพื้นที่ การผลิตอาหารสัตว์ พันธุ์พืชอาหารสัตว์ และการใช้อาหารสัตว์ และเผยแพร่สู่สมาชิกเพื่อลดต้นทุนการผลิต เป็นต้น และกลยุทธ์ป้องกัน คือ สหกรณ์ควรพัฒนาสมาชิกขึ้นนำให้มีความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับกฎหมาย ข้อบังคับ และระเบียบของสหกรณ์เพื่อเตรียมพร้อมในการดำรงตำแหน่งคณะกรรมการในวาระต่อไป สหกรณ์ควรระดมทุนภายในสหกรณ์ เช่น การเพิ่มหุ้น การรับฝากเงินจากสมาชิก เพื่อให้สหกรณ์มีเงินทุนที่เพียงพอในการดำเนินธุรกิจและควรพัฒนาทักษะ ความรู้และประสบการณ์ด้านการเลี้ยงโคขุนแก่สมาชิกรุ่นใหม่ และสามารถใช้เทคโนโลยีช่วยให้ลดต้นทุนการผลิตได้เพิ่มขึ้น ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของจันทิกา สุภาพงษ์ และคณะ (2561) พบว่า เมื่อมีความรู้เกี่ยวกับการประเมินและตัวชี้วัดต่างๆ ผู้บริหารสหกรณ์และสมาชิกจะมีการจัดทำแผนกลยุทธ์ที่สอดคล้องกับนโยบายและทิศทางของสหกรณ์ การจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปี เพื่อพัฒนาสหกรณ์ทั้งในระยะสั้น และระยะยาว

การศึกษาการดำเนินธุรกิจสหกรณ์โคขุนดอกคำใต้ จำกัด จังหวัดพะเยา ครั้งนี้ มีข้อเสนอแนะในการนำผลการศึกษาไปใช้ และข้อเสนอแนะเพื่อการศึกษาครั้งต่อไปดังนี้

1. ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

1.1 แนวทางการดำเนินธุรกิจรวบรวมผลิตผล สหกรณ์ควรมีการดำเนินการดังต่อไปนี้

1.1.1 พัฒนาความรู้ประสบการณ์และความเข้าใจในการจัดการบริหารตลาดการแข่งขันทางธุรกิจของผู้บริหารและสมาชิกสหกรณ์ที่มีอยู่เดิมให้เกิดความเข้มแข็ง เพื่อเป็นแบบอย่าง ให้แก่เกษตรกรในบริเวณใกล้เคียงเกิดแรงกระตุ้นในการเข้ามารวมกลุ่ม สร้างความแข็งแกร่งเพิ่มขึ้น

1.1.2 สนับสนุนโอกาสการลงทุนของสหกรณ์ เพื่อให้เกิดความสมบูรณ์ สามารถเชื่อมโยงกันเป็นเครือข่ายตั้งแต่ระบบการผลิตไปจนถึงผู้บริโภคและมีความพร้อมในการแข่งขันทางการค้ากับต่างประเทศ เช่น การพัฒนาโรงฆ่าสัตว์มาตรฐาน ห้องเก็บซากหรือห้องแช่เย็นซาก คุณภาพการตัดแต่งซาก รวมถึงบรรจุภัณฑ์ ต้องมีการนำนวัตกรรมด้านความรู้และเทคโนโลยีมาปรับใช้เพื่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขันมากขึ้น

1.1.3 พัฒนาบุคลากรของสหกรณ์ในการเพิ่มพูนความรู้ความสามารถอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง การเรียนรู้จากการปฏิบัติงานจริง การศึกษาดูงาน และการถ่ายทอด ความรู้ระหว่างเพื่อนร่วมงาน

1.1.4 สร้างแรงจูงใจในการทำงาน การให้ผลตอบแทนแก่ผู้ปฏิบัติงานที่ทำผลงานได้สูงกว่ามาตรฐานที่ตั้งไว้และมีมาตรการลงโทษผู้ฝ่าฝืนกฎและระเบียบของสหกรณ์

1.1.5 ตำแหน่งงานที่ต้องใช้ความรู้ ความสามารถและความรับผิดชอบสูง เช่น เจ้าหน้าที่บัญชี เจ้าหน้าที่การเงิน เจ้าหน้าที่ควบคุมคุณภาพการผลิต ควรสร้างแรงจูงใจโดยกำหนดค่าตอบแทนในตำแหน่งที่ขาดแคลนและส่งเสริมให้ได้รับการอบรมเพิ่มตามความรู้ ความสามารถ

1.2 ด้านบุคลากร สหกรณ์ต้องเพิ่มความรู้ และพัฒนาทักษะการเลี้ยงโคขุนอย่างมีประสิทธิภาพให้แก่สมาชิกอย่างสม่ำเสมอ รวมทั้งจัดให้มีการศึกษาดูงานจากสหกรณ์ต้นแบบเพื่อการเพิ่มประสบการณ์และเพิ่มประสิทธิภาพการเลี้ยงโคขุนจากการปฏิบัติจริงที่เป็นรูปธรรม และทักษะการผลิตด้านการจัดการใน

กระบวนการเลี้ยงโคขุน ตั้งแต่การเตรียมการคัดเลือกพันธุ์ โครงสร้างโรงเรือน การใช้วัตถุดิบอาหารในท้องถิ่น เพื่อลดต้นทุนการผลิต

1.3 ด้านเงินทุน สมาชิกต้องการให้สหกรณ์สนับสนุนสินเชื่อดอกเบี้ยต่ำแก่สมาชิก รวมทั้งต้องการให้สหกรณ์จัดหาปัจจัยการผลิตที่มีคุณภาพ และราคาต่ำกว่าท้องตลาดบริการให้แก่สมาชิก เพื่อจะได้ช่วยลดต้นทุนในการเลี้ยงโคขุนแก่สมาชิก ดังนั้น สหกรณ์ต้องกำหนดแผนงานและเตรียมความพร้อมในด้านการจัดหาเงินทุนทั้งจากภายในสหกรณ์ เช่น การระดมทุนเรือนหุ้น ส่งเสริมการออมของสมาชิก และการหาแหล่งเงินทุนที่มีดอกเบี้ยต่ำ เพื่อนำมาช่วยเหลือสมาชิกในการจัดหาปัจจัยการผลิตในราคาที่ต่ำกว่าท้องตลาดแก่สมาชิก รวมทั้งการให้สินเชื่อแก่สมาชิกในอัตราดอกเบี้ยที่ต่ำ เพื่อให้สมาชิกนำไปเป็นทุนในการเลี้ยงโคขุนของสมาชิก

1.4 ด้านวัสดุอุปกรณ์ สมาชิกต้องการให้สหกรณ์พัฒนาสถานที่รับซื้อโคขุนจากสมาชิกที่มีประสิทธิภาพ รวดเร็ว สะดวก สะอาด ปลอดภัยแก่สมาชิก ดังนั้นสหกรณ์ต้องเตรียมความพร้อมด้านสถานที่รับซื้อที่ได้มาตรฐานที่ได้รับการรับรองและตรวจสอบจากกรมปศุสัตว์และมีเจ้าหน้าที่คอยให้คำแนะนำอย่างสม่ำเสมอ ส่วนการจัดหาลูกโคขุนสายพันธุ์ที่ตลาดต้องการให้สมาชิกนำไปเลี้ยง ซึ่งสหกรณ์ต้องมีเจ้าหน้าที่ที่มีประสบการณ์ด้านการเลี้ยงโคขุนร่วมกับเจ้าหน้าที่จากกรมปศุสัตว์มาดูแลและให้คำแนะนำตลอดระยะเวลาการเลี้ยงโคขุนของสมาชิก และสหกรณ์ต้องศึกษาแนวทางในการเตรียมความพร้อมในเรื่องของโรงผสมอาหารสัตว์ที่ได้มาตรฐาน เพื่อให้บริการแก่สมาชิกเป็นการช่วยลดต้นทุนการผลิตแก่สมาชิก

1.5 ด้านการจัดการ สมาชิกต้องการให้สหกรณ์ส่งเสริมให้สมาชิกหันมาเลี้ยงโคขุนคุณภาพเพื่อเพิ่มรายได้ โดยการทำ MOU หรือการประกันราคาโคขุนของสมาชิก และส่งเสริมให้มีรางวัลพิเศษสำหรับสมาชิกที่ปฏิบัติตามเงื่อนไขหรือข้อกำหนดของสหกรณ์ ดังนั้นสหกรณ์จึงจำเป็นต้องกำหนดแนวทางในการส่งเสริมให้สมาชิกเลี้ยงโคขุนที่ได้มาตรฐานมีคุณภาพตามเกณฑ์มาตรฐานและได้รับการรับรองมาตรฐานสินค้าของสมาชิก เพื่อเป็นการสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับผลผลิตสมาชิก เพื่อที่สหกรณ์สามารถที่จะประกันราคาการรับซื้อโคขุนจากสมาชิกได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2. ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

2.1 ควรมีการศึกษาสภาพการเลี้ยงและต้นทุนการเลี้ยงโคขุนของสมาชิกสหกรณ์โคขุนดอกคำใต้ จำกัด จังหวัดพะเยา เพื่อให้ได้ข้อมูลที่ถูกต้องนำไปใช้ในการลดต้นทุนและส่งเสริมสภาพการเลี้ยงโคขุนที่เหมาะสมให้กับสมาชิก

2.2 ควรมีการศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จการเลี้ยงโคขุนของสมาชิกสหกรณ์โคขุนดอกคำใต้ จำกัด จังหวัดพะเยา เพื่อใช้เป็นข้อมูลให้สหกรณ์และเจ้าหน้าที่นำไปขับเคลื่อนและส่งเสริมสหกรณ์ให้มีความเข้มแข็ง ซึ่งจะส่งผลต่อการเพิ่มประสิทธิภาพการผลิตโคขุนอย่างยั่งยืนต่อไป

2.3 ควรมีการศึกษาแนวทางการพัฒนาการมีส่วนร่วมของสมาชิกสหกรณ์โคขุนดอกคำใต้ จำกัด จังหวัดพะเยา ต่อการดำเนินธุรกิจรวบรวมผลิตผลสหกรณ์ เพื่อให้สมาชิกมีส่วนร่วมในการกำหนดรูปแบบและวิธีการที่เหมาะสมในการให้บริการเพื่อประสิทธิภาพสูงสุด

2.4 ควรมีการศึกษาแนวทางการจัดการด้านการตลาดในธุรกิจรวบรวมผลิตผลสหกรณ์ ที่สะท้อนถึงความต้องการของผู้บริโภค ซึ่งป็นมิติด้านอุปสงค์ (Demand Side) โดยการวิเคราะห์ TOWS Matrix

เอกสารอ้างอิง

- กัลยา นาคลังกา และคณะ (2561). การพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการของสหกรณ์เคหสถานชุมชนริมคลองลาดพร้าว. วารสารวิชาการ มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนคร ปีที่ 9 ฉบับที่ 2 กรกฎาคม – ธันวาคม 2561
- จันทิกา สุภาพงษ์ และคณะ (2561). การพัฒนารูปแบบการประเมินการบริหารจัดการของสหกรณ์เคหสถานชุมชนริมคลองลาดพร้าว. วารสารวิชาการ สถาบันเทคโนโลยีแห่งสุวรรณภูมิ ปีที่ 4 ฉบับที่ 1 มกราคม – มิถุนายน 2561
- ธาริกานต์ ธัญชยะกุล. (2556). การจัดการสหกรณ์การเกษตรในเขตพื้นที่จังหวัดชลบุรี. สาขาวิชาการจัดการภาครัฐและเอกชน มหาวิทยาลัยบูรพา.
- พิมพ์พิสุทธิ์ อ้วนล้ำ ชมพูนุท โมราชาติ และกัญญา จิงวิมิตพันธ์. (2560). การพัฒนาศักยภาพการดำเนินธุรกิจกลุ่มหนึ่งตำบลหนึ่งผลิตภัณฑ์ (โอท็อป) ประเภทสมุนไพรที่ไม่ใช่อาหาร. วารสารมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ ปีที่ 8 ฉบับที่ 2 กรกฎาคม – ธันวาคม 2560
- มานพ กุศลยัง. (2555). สภาพการเลี้ยงโคขุนของเกษตรกรรายย่อยในจังหวัดอุดรธานี. วารสารปศุสัตว์ เขต 4 ปีที่ 16 ฉบับ เดือนกรกฎาคม 2555
- สำนักงานสหกรณ์จังหวัดพะเยา. (2563). รายงานกิจการประจำปีสหกรณ์โคขุนดอกคำใต้ จำกัด. จังหวัดพะเยา
- โอภาวดี เข้มทอง และคณะ. (2548). แนวทางการพัฒนาเครือข่ายกลุ่ม/องค์กรประชาชนในพื้นที่จังหวัดสระบุรี. สาขาวิชาส่งเสริมการเกษตรและสหกรณ์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช
- อำพันธ์ เวहुตันติ. (2561). แนวทางการส่งเสริมการผลิตโคเนื้อให้เพียงพอต่อการบริโภคในภาคตะวันออก. หลักรัฐ วปอ. ลักษณะวิชา การเศรษฐกิจ รุ่นที่ 60