

การจัดการธุรกิจโคนมของสหกรณ์โคนมขอนแก่นจำกัด

Dairy business management of Khon Kaen Dairy Cooperatives Limited

สมชาย พีรสัมพันธ์ศิริ¹ และ เยาวรัตน์ ศรีวรรณ^{1*}

Somchai Peerasumphansiri¹ and Yaowarat Sriwaranun^{1*}

บทคัดย่อ: การศึกษาครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาการจัดการผลิตและการตลาดของธุรกิจรวบรวมผลผลิตและแปรรูปผลิตภัณฑ์เกษตรของสหกรณ์โคนมขอนแก่น จำกัด โดยทำการเลือกตัวอย่างแบบเจาะจงเพื่อสัมภาษณ์เชิงลึก คณะกรรมการดำเนินการของสหกรณ์จำนวน 4 ราย และการสนทนากลุ่ม (Focus Group) ฝ่ายจัดการของสหกรณ์จำนวน 18 ราย เพื่อวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอก (SWOT Analysis) และกำหนดกลยุทธ์ผลการศึกษพบว่า สหกรณ์โคนมขอนแก่น จำกัด มีสมาชิกจำนวน 186 ราย สามารถผลิตน้ำนมดิบได้รายละ 182.25 กก./วัน แผนเชิงกลยุทธ์ด้านการผลิตควรเน้นการประกันรายได้ผลผลิตที่ได้มาตรฐานและยกระดับคุณภาพการผลิตนมของสมาชิกและโรงงานแปรรูปภายใต้มาตรฐาน GMP และส่งเสริมการอบรมให้ความรู้กับคณะกรรมการดำเนินงานด้านการบริหาร สำหรับกลยุทธ์ด้านการตลาดควรเพิ่มช่องทางการจำหน่ายเพื่อให้ผู้บริโภคได้เข้าถึงได้ง่าย และโฆษณาผลิตภัณฑ์เพื่อสร้างความเชื่อมั่นให้กับผู้บริโภค และควรขยายตลาดไปยังประเทศเพื่อนบ้านใน AEC

คำสำคัญ: การจัดการ, แผนธุรกิจ, ธุรกิจโคนม, สหกรณ์, การตลาดเกษตร

ABSTRACT: This research aims to study the production and marketing managements for dairy production and processing business of Khon Kaen dairy cooperatives Ltd. The purposive sampling method was used to select the samples. In depth interviews were conducted on 4 board members of the cooperatives and focus group was conducted with 18 cooperative officers. The SWOT analysis was applied to develop the cooperatives' strategies. The results showed that the member of Khon Kaen dairy cooperatives Ltd. was 186 farms which produced around 182.25 kg of raw milk a day. The production strategy for the cooperatives should set the price guarantee for GMP certified products, improve quality of production and processing to obtain GMP certification, and expand business knowledge to board of cooperatives by training. For marketing strategy, the cooperatives should increase the distribution channels for consumers to easily reach the products. The cooperatives should increase the consumers' confidence for the milk products by advertising and extending the market through AEC countries.

Keywords: management, business strategies, dairy business, cooperatives, agricultural marketing

บทนำ

การเลี้ยงโคนมในประเทศไทยเป็นอาชีพที่ได้รับ การส่งเสริมจากรัฐบาลมาอย่างยาวนานและแพร่หลายไปทั่วทุกภูมิภาคของประเทศไทย นับตั้งแต่แผน

พัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 6 (พ.ศ. 2530-2534) เป็นต้นมา โดยมีหน่วยงานราชการที่เกี่ยวข้องทั้งกรมปศุสัตว์ กรมส่งเสริมสหกรณ์ และ กระทรวงเกษตรและสหกรณ์ ให้การสนับสนุนปรับระบบการส่งเสริมของภาครัฐจากการเป็นผู้ส่งเสริม

¹ ภาควิชาเศรษฐศาสตร์การเกษตร คณะเกษตรศาสตร์ มหาวิทยาลัยขอนแก่น ขอนแก่น 40002

Department of Agricultural Economic, Faculty of Agriculture, Khon Kaen University, Khon Kaen 40002

* Corresponding author: syaowa@kku.ac.th

หลักมาเป็นผู้ประสานงานระหว่างผู้ที่เกี่ยวข้อง เพื่อสนับสนุนและอำนวยความสะดวกให้แก่เกษตรกร ช่วงแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 8 (พ.ศ. 2540-2544) และในปี 2535 รัฐบาลได้จัดสรรงบประมาณในการจัดซื้อนมพร้อมดื่มให้กับเด็กนักเรียน ตั้งแต่ชั้นอนุบาลถึงชั้นประถมศึกษาปีที่ 6 ได้ดื่มฟรีทุกวัน ภายใต้โครงการอาหารเสริม (นมโรงเรียน) เพื่อแก้ปัญหาการขาดสารอาหารและภาวะทุพโภชนาการในเด็ก ประกอบกับระยะเวลาดังกล่าวรัฐบาลมีนโยบายส่งเสริมการเลี้ยงโคนมของเกษตรกร จึงส่งเสริมและสนับสนุนให้นักเรียนดื่มนมอย่างจริงจัง ซึ่งโครงการดังกล่าวต้องใช้น้ำนมดิบที่ผลิตในประเทศเป็นวัตถุดิบเท่านั้น และรัฐบาลมีการจำกัดโควตานำเข้านมผงจากต่างประเทศเพื่อป้องกันราคาน้ำนมดิบในประเทศตกต่ำอีกด้วย จากโครงการดังกล่าวถือเป็นแหล่งรองรับผลผลิตของน้ำนมดิบที่มีส่วนสำคัญต่อเกษตรกรผู้เลี้ยงโคนมในประเทศ (องค์การส่งเสริมกิจการโคนมแห่งประเทศไทย กระทรวงเกษตรและสหกรณ์, 2552)

สหกรณ์โคนมเป็นสหกรณ์การเกษตรที่เกิดจากการรวมตัวกันของเกษตรกรผู้เลี้ยงโคนมในพื้นที่ใกล้เคียงกันที่ประสบปัญหาไม่สามารถจำหน่ายน้ำนมดิบได้หมดในพื้นที่ ขาดความรู้ด้านการรักษาคุณภาพน้ำนมดิบ และไม่มีเครื่องจักรและอุปกรณ์ในการเก็บรวบรวมน้ำนมดิบเพื่อจำหน่ายในพื้นที่อื่นทำให้คุณภาพน้ำนมดิบลดลงและเน่าเสีย ส่งผลให้ผู้รับซื้อน้ำนมดิบกดราคารับซื้อและปฏิเสธการรับซื้อจากเกษตรกร ดังนั้นเกษตรกรผู้เลี้ยงโคนมจึงรวมตัวจัดตั้งเป็น “สหกรณ์โคนม” ขึ้นเพื่อช่วยเหลือตนเองและช่วยเหลือซึ่งกันและกัน และที่สำคัญคือเพื่อการสร้างอำนาจต่อรองกับผู้รับซื้อน้ำนมดิบ (ภาณุพันธุ์, 2552) สหกรณ์โคนมขอนแก่นได้เริ่มในปี 2527 โดยเกษตรกรผู้เลี้ยงโคนมในตำบลบ้านค้อ อำเภอเมือง จังหวัดขอนแก่น ได้มีการรวมกลุ่มกันเพื่อขอจัดตั้งสหกรณ์ โดยได้รับความร่วมมือจาก คณะเกษตรศาสตร์ มหาวิทยาลัยขอนแก่น สำนักงานปฏิรูปที่ดินเพื่อการเกษตร (สปก.) จังหวัดขอนแก่น สถานีบำรุงพันธุ์

สัตว์ทำพระ กรมปศุสัตว์ และองค์การส่งเสริมการค้าเลี้ยงโคนมแห่งประเทศไทย และได้รับการจดทะเบียนสหกรณ์เมื่อ วันที่ 9 มกราคม 2532 มีชื่อว่า “สหกรณ์โคนมขอนแก่น จำกัด” การดำเนินงานของสหกรณ์โคนมจังหวัดขอนแก่นจำกัด มีการดำเนินกิจกรรมร่วมกับสมาชิกสหกรณ์อย่างครบวงจร เริ่มตั้งแต่การส่งเสริมอาชีพให้กับสมาชิกเพื่อสร้างรายได้ สนับสนุนสินเชื่อเพื่อการผลิต การจัดหาปัจจัยการผลิต จัดหาสินค้ามาจำหน่ายให้กับสมาชิก โดยเฉพาะอย่างยิ่งการจัดธุรกิจรวบรวมผลผลิตและธุรกิจแปรรูปผลิตผลทางการเกษตรและการผลิตสินค้าซึ่งทำให้สมาชิกสหกรณ์มีคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้น สามารถสร้างความเข้มแข็งให้แก่องค์กรประสบความสำเร็จเป็นอย่างดี สหกรณ์โคนมขอนแก่นได้มีระบบการควบคุมคุณภาพน้ำนมดิบตั้งแต่ฟาร์มโคนม โรงงานแปรรูป และระบบการกระจายสินค้าของสหกรณ์จนถึงผู้บริโภค อย่างไรก็ตามภายใต้สภาพการเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจ พฤติกรรมการบริโภค นโยบายการค้า และเทคโนโลยีในปัจจุบันเป็นสหกรณ์โคนมต้องปรับตัวทั้งทางด้านความเข้มแข็งขององค์กร เงินลงทุน และระบบการตลาดสมัยใหม่ (Grau et al., 2015) อีกทั้งด้านการบูรณาการสุขอนามัยสัตว์และเทคโนโลยีข้อมูลข่าวสาร (Subburaj, 2015) เพื่อให้สามารถอยู่รอดได้

การวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมภายในและภายนอกองค์กร (SWOT analysis) โดยทำการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค ถือเป็น การประเมินศักยภาพและความพร้อมขององค์กรหรือสหกรณ์ในด้านดำเนินธุรกิจ เพื่อสร้างหรือปรับกลยุทธ์ให้เกิดผลได้และเกิดความเสียหายให้แก่องค์กรน้อยที่สุด (เอกชัย, 2553) ดังนั้นสหกรณ์โคนมขอนแก่น จำกัด จะประสบความสำเร็จได้นั้นก็ควรจะมีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอก เพื่อวางแผนเชิงกลยุทธ์ เพื่อพัฒนาการบริหารจัดการองค์กร และธุรกิจของสหกรณ์ให้มีประสิทธิภาพในการแข่งขันทางธุรกิจที่สูงขึ้น ดังนั้นจึงสนใจศึกษาการจัดการธุรกิจรวบรวมผลผลิตและธุรกิจแปรรูปผลิตผลทางการเกษตรและการผลิตสินค้าของสหกรณ์โคนมขอนแก่น จำกัด

เพื่อที่จะได้พัฒนาระบบการดำเนินธุรกิจของสหกรณ์
โคนมขอนแก่นให้ดีขึ้น รวมถึงเพื่อเป็นแนวทางและเป็น
แบบอย่างที่ดีสำหรับการพัฒนาสหกรณ์โคนมแห่งอื่น
ในประเทศต่อไป

วิธีการศึกษา

ประชากรที่ใช้ในการศึกษา มี 2 ส่วน คือ
คณะกรรมการดำเนินการมีจำนวน 12 คน และฝ่าย
จัดการ ของสหกรณ์โคนมขอนแก่น จำกัดประกอบไป
ด้วย ผู้จัดการ 1 คน ผู้ช่วยผู้จัดการ 1 คน และพนักงาน
และลูกจ้างฝ่ายต่างๆ ทั้งหมด จำนวน 51 คน ในการ
เก็บข้อมูลใช้วิธีการเก็บข้อมูล 2 ลักษณะ คือ
วิธีสัมภาษณ์แบบเชิงลึก (In-depth Interview) โดย
ทำการเลือกตัวอย่างแบบเจาะจง (Purposive
Sampling) ซึ่งได้แก่คณะกรรมการดำเนินการ 4 ราย
ผู้จัดการ 1 ราย และผู้ช่วยผู้จัดการ 1 ราย และใช้การ
เก็บข้อมูลโดยทำการสนทนากลุ่ม (Focus Group) ใน
ส่วนฝ่ายจัดการของสหกรณ์โคนมขอนแก่น จำกัด
ทำการเลือกตัวอย่างแบบเจาะจง (Purposive
Sampling) ได้แก่ เจ้าหน้าที่แผนกบริหารและจัดการ
ทั่วไปแผนกบัญชีและการเงินแผนกการผลิตแผนกการ
ตลาด และแผนกฝึกอบรมและส่งเสริม จำนวนทั้งสิ้น
18 คน สำหรับการเก็บรวบรวมข้อมูลนั้น นักวิจัยได้
ทำการออกแบบคำถามหลักไว้เพื่อเป็นกรอบในการ
สัมภาษณ์และการสนทนากลุ่มในรวบรวมข้อมูลจาก
การแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับธุรกิจรวบรวมผลผลิต
และธุรกิจแปรรูปผลผลิตทางการเกษตรและการผลิต
สินค้าการพัฒนาารูปแบบการดำเนินการธุรกิจ โดยเน้น
ในด้านการจัดการการผลิต และการตลาดของสหกรณ์
โคนมขอนแก่น จำกัด และทำการวิเคราะห์สภาพ
แวดล้อมภายในและภายนอก (SWOT Analysis) เพื่อ
มาวางแผนเชิงกลยุทธ์ของธุรกิจร่วมกันและสรุปข้อ
เสนอแนะแก่สหกรณ์

ผลการศึกษา

การจัดการผลิต

สมาชิกสหกรณ์โคนมขอนแก่น จำกัด ปี 2557
มีสมาชิกจำนวน 186 ราย จำนวนสมาชิกเพิ่มขึ้นทุกปี
โดยในปี 2553 สหกรณ์มีสมาชิกที่ลงชื่อขอจดทะเบียน
จำนวน 325 ราย สมาชิกสหกรณ์แบ่งออกเป็น 6 กลุ่ม
ได้แก่ กลุ่มเนินทองคำบอน กลุ่มชำจาน กลุ่มโนนลาน
กลุ่มโคกสี กลุ่มเกษตรก้าวหน้า และกลุ่มหนองบัวน้อย
ใน สำหรับการจัดการการผลิตของธุรกิจรวบรวม
ผลผลิต และธุรกิจแปรรูปผลผลิตผลการเกษตรและการ
ผลิตสินค้า พบว่าผลการดำเนินงานปี 2557 สหกรณ์มี
ปริมาณโคนมรวมทั้งสิ้น 7,296 ตัว ปริมาณน้ำนมดิบ
เฉลี่ยวันละ 33.90 ตัน สมาชิกมีโคนมเฉลี่ย 38 ตัว/ราย
สามารถผลิตน้ำนมดิบเฉลี่ยวันละ 182.25 กก./ราย
แม่โคให้น้ำนมดิบเฉลี่ย 11 กก./ตัว/วัน (สหกรณ์โคนม
ขอนแก่น จำกัด, 2557)

การดำเนินธุรกิจในส่วนของการรวบรวมผลผลิต
และธุรกิจแปรรูปผลผลิตผลการเกษตรและการผลิตสินค้า
เป็นส่วนการดำเนินธุรกิจรวบรวมน้ำนมดิบเพื่อ
จำหน่ายและแปรรูปเป็นผลิตภัณฑ์นมสำหรับจำหน่าย
ซึ่งถือเป็นธุรกิจหลักของสหกรณ์โคนมขอนแก่น จำกัด
ซึ่งฟาร์มโคนมเกษตรกรได้มาตรฐานการปฏิบัติทางการ
เกษตรที่ดีฟาร์มโคนม (Good Manufacturing
Practice: GAP) จากกรมปศุสัตว์ ส่วนศูนย์รวบรวม
น้ำนมดิบและโรงงานแปรรูปนมพาสเจอร์ไรส์ได้การ
รับรองหลักเกณฑ์และวิธีการที่ดีในการผลิตอาหาร
(Good Manufacturing Practice: GMP) การรวบรวม
น้ำนมดิบของสหกรณ์จะพิถีพิถันเป็นอย่างมาก โดย
เฉพาะเรื่องความสะอาดที่จะต้องให้ความสำคัญของ
ทุกขั้นตอน เพื่อให้ได้น้ำนมดิบที่มีคุณภาพที่จะส่งผล
ถึงคุณภาพและราคาที่สหกรณ์จะนำไปจำหน่ายน้ำนม
ดิบกับผู้ประกอบการร่วมและฝากผลิต

การรับซื้อน้ำนมดิบของสหกรณ์โคนมขอนแก่น
จำกัด สหกรณ์เปิดรับซื้อน้ำนมดิบจากฟาร์มสมาชิก
โดยฟาร์มสมาชิกจะนำน้ำนมที่รีดเสร็จมาส่งได้ 2
แหล่งรับซื้อ ได้แก่ ที่สหกรณ์โคนมขอนแก่น จำกัดถนน

มิตรภาพขอนแก่น-อุดรธานี และศูนย์รับนํ้านมดิบที่บ้านเกษตรก้าวหน้า ตำบลท่าพระ อำเภอเมืองขอนแก่น โดยสหกรณ์มีถึงรับนํ้านมดิบขนาดใหญ่ที่สามารถรักษาอุณหภูมิและเพียงพอกับปริมาณนํ้านมดิบที่รับซื้อจากฟาร์มสมาชิกในแต่ละวัน ในขณะที่เดียวกันสหกรณ์ทำการเก็บตัวอย่างนํ้านมดิบของสมาชิกทุกรายเพื่อตรวจสอบคุณภาพและใช้ในการกำหนดราคาซื้อนํ้านมดิบ โดยเกณฑ์การกำหนดราคาซื้อนํ้านมดิบขึ้นอยู่กับปัจจัยดังนี้

1) เวลาในการรับส่งนํ้านมดิบสหกรณ์เปิดรับซื้อช่วงเช้าตั้งแต่เวลา 06.30 น.-9.00 น. ช่วงเย็นเวลา 16.30 น.-18.30 น. หากสมาชิกส่งนํ้านมช้ากว่าที่กำหนดจะถูกปรับ หากช้าน้อยกว่าครึ่งชั่วโมงถูกปรับ 25 สต./กก. ช้าต่ำกว่าครึ่งชั่วโมงถึงหนึ่งชั่วโมงถูกปรับ 50 สต./กก. และหากเกินกว่า 1 ชั่วโมง ถูกปรับ 1 บาท/กก. หรือ ไม่รับรับซื้อ

2) เปอร์เซนต์ไขมันนํ้านมโคจะมีปริมาณไขมันประมาณ 3.5-4.0% ดังนั้นเกณฑ์การให้ราคาไขมันนมของสหกรณ์ คือ นํ้านมมีไขมันมากกว่า 4.00% เพิ่มขึ้น 0.20 บาท/กก. ไขมัน 3.76-4.00% เพิ่มขึ้น 0.15 บาท/กก. ไขมัน 3.51-3.75% เพิ่มขึ้น 0.10 บาท/กก. ไขมัน 3.26-3.50% เพิ่มขึ้น 0.05 บาท/กก. ไขมัน 3.00-3.25% เพิ่มขึ้น 0.00 บาท/กก. และไขมันน้อยกว่า 3.00% ลดลง - 0.05 บาท/กก.

3) การตรวจ CMT (California Mastitis Test) และจำนวนเม็ดเลือดขาว (Somatic Cell Count) โดยราคาที่กำหนดสามารถมีจำนวนเม็ดเลือดขาวที่ 5,000,000 เซลล์ หากจำนวนเม็ดเลือดขาวน้อยกว่ากำหนดราคานํ้านมดิบจะเพิ่มขึ้นเรื่อยๆ จนถึงไม่มีเม็ดเลือดขาว ราคาเพิ่มขึ้น 0.50 บาท/กก. แต่หากจำนวนเม็ดเลือดขาวระหว่างสูงกว่าที่กำหนดราคาซื้อนํ้านมดิบลดลงเรื่อยๆ และหากจำนวนเม็ดเลือดขาวมากกว่า 1 ล้านเซลล์ขึ้นไปจะปฏิเสธการรับซื้อนํ้านมดิบ

4) การตรวจจำนวนจุลินทรีย์ในนํ้านมโคด้วยวิธี Methylene blue Test ซึ่งวัดจากชั่วโมงการเปลี่ยนสีของนํ้านมดิบ หากมีการเปลี่ยนสี 5.01-6.00 ชั่วโมง

ราคานํ้านมดิบเพิ่มขึ้น 0.50 บาท/กก. ชั่วโมงการเปลี่ยนสี 4.01-5.00 ชั่วโมงเพิ่มขึ้น 0.25 บาท/กก. ชั่วโมงการเปลี่ยนสี 3.01-4.00 ชั่วโมง เพิ่มขึ้น 0.00 บาท/กก. ชั่วโมงการเปลี่ยนสี 2.01-3.00 ชั่วโมง ลดลง 0.25 บาท/กก. และชั่วโมงการเปลี่ยนสีน้อยกว่า 2 ชั่วโมง ลดลง 0.30 บาท/กก.

5) ความสะอาดมาตรฐานฟาร์มฟาร์มที่ผ่านการรับรองมาตรฐานฟาร์มสำหรับฟาร์มโคนมของกรมปศุสัตว์ ราคานํ้านมเพิ่มขึ้น 0.10 บาท/กก. ส่วนฟาร์มที่ยังไม่ได้มาตรฐานฟาร์มจากกรมปศุสัตว์ ราคา ลดลง 1.00 บาท/กก. โดยมีการสุ่มตรวจอย่างน้อยเดือนละ 2 ครั้ง

6) การตรวจพบการเติมนํ้า และการตรวจพบสารเคมีหรือยาปฏิชีวนะในนํ้านมดิบ

หากมีการเติมนํ้าหรือสารใดๆ เพื่อเพิ่มปริมาณนํ้านม จะถูกปรับเงินจำนวน 60 เท่า ของจำนวนค่านํ้านมดิบของสมาชิกในวันตรวจพบ และใช้ราคามาตรฐาน MOU เป็นเกณฑ์ในการคูณจำนวนค่านํ้านม และจะไม่รับเป็นสมาชิกก็ได้ แล้วแต่จะพิจารณาของคณะกรรมการดำเนินงานการสหกรณ์

หากมีการเติมสารเคมี หรือตรวจพบยาปฏิชีวนะอื่นใดในนํ้านม จะถูกปรับเป็นจำนวนเงินมูลค่าของนํ้านมดิบรวมที่สหกรณ์รับไว้ ณ เวลานั้น การคำนวณมูลค่านํ้านมดิบให้ใช้ราคาเฉลี่ยที่รับซื้อจากสมาชิกในสัปดาห์ที่ผ่านมาเป็นเกณฑ์

ในการจัดการการผลิตของสหกรณ์นั้นสหกรณ์ให้ความสำคัญกับการจัดการฟาร์มโคนมของเกษตรกรสมาชิกโดยมีส่วนของฝ่ายส่งเสริมการผลิตที่มีนายสัตวแพทย์ และเจ้าหน้าที่ฝ่ายส่งเสริมให้บริการผสมเทียมช่วยเหลือให้คำแนะนำแก่สมาชิกที่มีนมคุณภาพต่ำ ดูแลรักษาสุขภาพโคนมเบื้องต้นในพื้นที่และประสานงานกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้การช่วยเหลือด้านสุขภาพโคนม นอกจากนี้ยังมีการฝึกอบรมเกี่ยวกับการเลี้ยงโคนม การปลูกหญ้าพืชอาหารสัตว์ การดูแลสุขภาพสัตว์ให้กับสมาชิก อย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง เป็นต้น

การจัดการการตลาด

การจัดการการตลาดของธุรกิจการรวบรวมผลผลิต และธุรกิจแปรรูปผลิตผลการเกษตรและการผลิตสินค้าของสหกรณ์โคนมขอนแก่น จำกัด นั้นได้มีการจัดการด้านส่วนผสมการตลาด (Marketing mix) ดังนี้

1.) ผลิตภัณฑ์

ผลิตภัณฑ์นมมีการจำหน่ายทั้งที่เป็นน้ำนมดิบและน้ำนมแปรรูป โดยผลิตภัณฑ์น้ำนมแปรรูปที่สหกรณ์ผลิตเพื่อจัดจำหน่าย มีอยู่ 4 ชนิดด้วยกัน ได้แก่ 1.นมพาสเจอร์ไรส์บรรจุขวด (นมแคนมิลค์) 2.ไอศกรีมนมสด 3.นมสดเกร็ดหิมะ และ 4. นมโรงเรียน ภายใต้โครงการอาหารเสริมชนิดนมพาสเจอร์ไรส์ผสมฟลูออไรด์

2.) ราคา

ราคาน้ำนมดิบ การกำหนดราคาขายน้ำนมดิบในการจำหน่ายให้กับผู้ประกอบการร่วมขึ้นอยู่กับคุณภาพของน้ำนมดิบ โดยการบริหารจัดการโครงการอาหารเสริม (นมโรงเรียน) มีมติกำหนดหลักเกณฑ์เงื่อนไข การจัดทำ MOU ในปี 2557/2558 ว่าศูนย์รับน้ำนมจะต้องมีน้ำนมดิบที่มีเซลล์เม็ดเลือดขาว (Somatic Cell Count) ไม่เกิน 1,000,000 เซลล์/มิลลิลิตร หรือมีปริมาณของแข็งรวม (Total Solid) ไม่ต่ำกว่า 11.5% หากคุณภาพต่ำกว่าเกณฑ์จะถูกลดสิทธิ์ในการเข้าร่วมโครงการอาหารเสริม (นมโรงเรียน)

ราคาผลิตภัณฑ์นมแคนมิลค์, ไอศกรีม, นมเกร็ดหิมะ สหกรณ์ตั้งราคาผลิตภัณฑ์เพื่อให้ลูกค้าทุกเพศทุกวัยสามารถซื้อดื่มได้สะดวก และนมแคนมิลค์มีราคาที่ต่ำกว่านมพาณิชย์ทั่วไปเพื่อให้สามารถแข่งขันกับนมพาณิชย์ที่ติดตลาดได้

ราคานมพาสเจอร์ไรส์บรรจุขวด (นมแคนมิลค์) ขนาด 200 ซีซีราคาส่งอยู่ที่ 8.50 บาท/ขวด และราคาปลีกอยู่ที่ 10 บาท/ขวด

ราคานมพาสเจอร์ไรส์บรรจุเกลลอน (นมแคนมิลค์) ขนาด 1,000 ซีซีราคาส่งอยู่ที่ 35 บาท/เกลลอน และราคาปลีกอยู่ที่ 40 บาท/เกลลอน

ราคาไอศกรีมนมสดและนมสดเกร็ดหิมะไอศกรีมนมสด โคนราคา 10 บาท, ถ้วยราคา 20บาท นมสด

เกร็ดหิมะราคา 20 บาท/แก้ว

3.) การจัดจำหน่าย

สหกรณ์โคนมขอนแก่น จำกัด ได้ทำการจัดจำหน่ายน้ำนมดิบที่รวบรวมจากสมาชิกสหกรณ์โดยแบ่งออกเป็น 2 ธุรกิจ ดังนี้

ธุรกิจรวบรวมน้ำนมดิบสหกรณ์ได้รับการจัดสรรน้ำนมดิบจากคณะกรรมการบริหารนมทั้งระบบในปี 2557/2558 (พฤศจิกายน 2557-กันยายน 2558) จำนวน 33.90 ตัน/วัน และสหกรณ์ฯได้จัดทำบันทึก MOU กับผู้ประกอบการ

ธุรกิจแปรรูปผลิตผลการเกษตรได้รับสิทธินมโรงเรียน ตามมติ ครม.ในภาคเรียนที่ 2/57 พื้นที่จำหน่ายในเขตจังหวัด 8 จังหวัด ภาคอีสาน ได้แก่ 1) ขอนแก่น 2) กาฬสินธุ์ 3) ชัยภูมิ 4) นครพนม 5) อุดรธานี 6) บึงกาฬ 7) หนองบัวลำภู 8) หนองคาย

ในส่วนของผลิตภัณฑ์แคนมิลค์ ไอศกรีมและนมเกร็ดหิมะ มีการจัดจำหน่ายที่ร้าน (ศาลานม) บริเวณด้านหน้าของสหกรณ์ฯ และออกร้านขายงานต่างๆ เช่น งานกาชาดจังหวัดขอนแก่น (งานใหม่) งานเกษตรภาคอีสานที่คณะเกษตรศาสตร์ มหาวิทยาลัยขอนแก่น และจะมีตัวแทนจำหน่ายมารับผลิตภัณฑ์นมแคนมิลค์ไปจำหน่ายที่ตลาดนัดอีกด้วย

4.) การส่งเสริมการตลาด

การเข้าร่วมออกร้านจำหน่ายสินค้า สหกรณ์มีการจัดกิจกรรมออกร้านจำหน่ายสินค้างานต่างๆ เช่น งานกาชาดจังหวัดขอนแก่น (งานใหม่) งานเกษตรภาคอีสานที่คณะเกษตรศาสตร์ มหาวิทยาลัยขอนแก่น เพื่อจำหน่ายผลิตภัณฑ์นม และจัดกิจกรรมให้ความรู้เกี่ยวกับโคนมและประโยชน์ของการดื่มนม

การประชาสัมพันธ์ทางเว็บไซต์ของสหกรณ์เพื่อให้ความรู้ แจ้งข่าวสาร และแนะนำผลิตภัณฑ์สินค้าที่สหกรณ์จัดจำหน่าย

การเป็นศูนย์เรียนรู้การสหกรณ์สหกรณ์โคนมขอนแก่น จำกัด เป็นสหกรณ์หนึ่งที่เป็นแหล่งเรียนรู้การสหกรณ์ในจังหวัดขอนแก่น โดยมีวัตถุประสงค์ เพื่อเป็นแหล่งศึกษาแลกเปลี่ยนเรียนรู้ด้านการสหกรณ์ให้แก่ผู้ที่สนใจ เช่น นักเรียน นักศึกษา กลุ่มวิสาหกิจชุมชนเพื่อ

เป็นศูนย์ถ่ายทอดการเรียนรู้ด้านการดำเนินธุรกิจที่มีประสิทธิภาพและครบวงจรให้กับสหกรณ์หรือวิสาหกิจชุมชนอื่นๆ และเพื่อเพิ่มพูนองค์ความรู้ให้ผู้เรียนรู้สามารถนำไปพัฒนาตนเองและองค์กรได้

วิเคราะห์จากสภาพแวดล้อมภายในและภายนอก (SWOT Analysis)

เป็นการวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ เจาะลึกและการสนทนากลุ่มเพื่อหาจุดแข็ง จุดอ่อน จากปัจจัยสภาพแวดล้อมภายในองค์กร และการวิเคราะห์โอกาส อุปสรรค จากปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอกของสหกรณ์โคนมขอนแก่น จำกัด ที่มีผลกระทบต่อการทำงานธุรกิจรวบรวมผลผลิต และธุรกิจแปรรูปผลิตผลการเกษตรและการผลิตสินค้าขององค์กรในด้านการผลิตและด้านการจัดการการตลาด

ด้านการจัดการผลิต

จุดแข็ง

- 1) ฟาร์มสมาชิกทุกรายผ่านมาตรฐานฟาร์มจากกรมปศุสัตว์
- 2) สมาชิกมีการรวมตัวกันและให้ความร่วมมือในการเข้าร่วมประชุมและอบรม ให้ความรู้ที่สหกรณ์จัดขึ้นเป็นอย่างดี
- 3) กระบวนการแปรรูปผลิตภัณฑ์นมได้มาตรฐานสากล GMP และโรงงานผลิตมีเครื่องมือและอุปกรณ์ที่ทันสมัย

จุดอ่อน

- 1) คณะกรรมการยังขาดความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับทักษะในการบริหารจัดการ โดยเฉพาะด้านการตลาด
- 2) ปัญหาเรื่องสุขภาพโคนม เช่น การผสมติดยาก โรคเต้านมอักเสบ และโรคระบาดต่างๆ ที่มีความรุนแรงทำให้เกิดความสูญเสีย ที่ทำให้คุณภาพน้ำนมและผลผลิตลดลง
- 3) ต้นทุนการผลิตน้ำนมดิบสูงขึ้นเนื่องจากราคาปัจจัยการผลิตเช่น อาหารข้น แต่ราคารับซื้อน้ำนมดิบไม่สูงขึ้น

โอกาส

- 1) การประกันราคาน้ำนมดิบช่วยเพิ่มหลักประกันอาชีพให้กับเกษตรกรและเกษตรกรรายใหม่กล้าตัดสินใจเข้ามาสมัครเป็นสมาชิกสหกรณ์
- 2) มีหน่วยงานที่สนับสนุนให้การช่วยเหลือเพื่อให้ความรู้ ให้คำปรึกษาปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้นกับสหกรณ์ เช่น สำนักงานปศุสัตว์ มหาวิทยาลัยขอนแก่น กรมส่งเสริมสหกรณ์ ธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร (ธกส.)

อุปสรรค

- 1) ภัยธรรมชาติ เช่น น้ำท่วมทำให้การขนส่งยากลำบากหรือไม่สามารถส่งนมให้กับผู้ประกอบการร่วมได้

ด้านการจัดการการตลาด

จุดแข็ง

- 1.) ราคานมพาณิชย์ (นมแคนนมิลค์) ของสหกรณ์มีราคาต่ำกว่าผลิตภัณฑ์นมในท้องตลาด เนื่องจากมีต้นทุนในการผลิตที่ต่ำกว่า
- 2.) ใช้น้ำนมโคสดแท้ในการผลิต 100% และน้ำนมมีคุณภาพได้มาตรฐาน GMP
- 3.) ผู้บริโภคมีความมั่นใจต่อผลิตภัณฑ์นมภายใต้แบรนด์ของสหกรณ์โคนมขอนแก่น จำกัด เนื่องจากรับการรับรองความปลอดภัยจากสำนักงานคณะกรรมการอาหารและยา (อย.)
- 4.) มีตราสัญลักษณ์ผลิตภัณฑ์เป็นของตัวเองช่วยให้จดจำผลิตภัณฑ์ได้ง่าย
- 5.) สถานที่ตั้งของสหกรณ์อยู่ติดถนนมิตรภาพขอนแก่น – อุดร ช่วยให้สะดวกในการคมนาคมสามารถมองเห็นได้ง่าย สะดวก มีที่จอดรถ ติดกับอ่างเก็บน้ำของหมู่บ้าน

จุดอ่อน

- 1.) ช่องทางในการจัดจำหน่ายนมพาณิชย์ (นมแคนนมิลค์) ยังมีจำนวนน้อย
- 2.) ผลิตภัณฑ์นมยังไม่มีหลากหลาย หรือเป็นที่น่าสนใจให้กับผู้บริโภค
- 3.) ขาดการประชาสัมพันธ์เพื่อให้ผลิตภัณฑ์เป็นที่รู้จักและจดจำของผู้บริโภค

4.) พื้นที่ร้านจัดจำหน่ายสินค้าผลิตภัณฑ์นมของสหกรณ์ไม่เป็นที่น่าดึงดูดผู้บริโภคให้แวะพัก และจอดซื้อสินค้า

โอกาส

1.) การที่รัฐบาลมีนโยบายในการลดการนำเข้านมผงจากต่างประเทศช่วยให้บริษัทเอกชนที่ผลิตผลิตภัณฑ์เกี่ยวกับนมหันมาใช้ นำนมจากเกษตรกรในประเทศแทนการนำเข้านมผงจากต่างประเทศ

2.) ผู้บริโภคหันมาใส่ใจในเรื่องสุขภาพเพิ่มขึ้น ผลิตภัณฑ์นมจึงเป็นทางเลือกสำหรับผู้บริโภคที่รักสุขภาพ

3.) การเปิดการค้าเสรีอาเซียนเป็นโอกาสที่จะส่งผลิตภัณฑ์นมชายประเทศในอาเซียนซึ่งประเทศไทยถือได้ว่าเป็นประเทศที่ผลิตนมนมดิบได้คุณภาพและมีปริมาณมากเป็นอันดับต้นๆ ของอาเซียน

4.) กระทรวงศึกษาธิการมีการส่งเสริมและสนับสนุนงบประมาณในการจัดซื้อนมโรงเรียนเพื่อช่วยสหกรณ์ มีช่องทางในการจัดจำหน่ายให้กับรัฐบาล

อุปสรรค

1.) บริษัทผู้ผลิตนมรายอื่นมีกลยุทธ์ทางการตลาดและการดำเนินงานที่ดีทำให้ขยายส่งแบ่งการตลาดได้ยาก

2.) ผู้บริโภคมีตัวเลือกในการตัดสินใจเลือกซื้อผลิตภัณฑ์นมได้หลากหลาย และปัจจุบันเครื่องดื่มเพื่อสุขภาพมีหลากหลายมากขึ้น ทำให้เป็นคู่แข่งสำคัญสำหรับนมนม

การกำหนดแผนเชิงกลยุทธ์

จากการวิเคราะห์ข้อมูลสภาพแวดล้อมภายในและภายนอกที่มีผลกระทบต่อการทำงานการจัดการธุรกิจรวบรวมผลผลิตและธุรกิจแปรรูปผลผลิต การเกษตรและการผลิตสินค้าของสหกรณ์โคนมขอนแก่น จำกัด เมื่อได้นำมาจัดทำกลยุทธ์ทางเลือกโดยใช้ TOWS Matrix เป็นเครื่องมือสามารถกำหนดแผนกลยุทธ์ในการดำเนินธุรกิจของสหกรณ์ได้ ซึ่งประกอบด้วย กลยุทธ์ด้านการผลิตและกลยุทธ์ด้านการตลาด ดังนี้

(1) กลยุทธ์ด้านการผลิต ซึ่งมีกลยุทธ์ที่น่าสนใจที่ช่วยพัฒนาการดำเนินการของสหกรณ์ด้านการผลิตได้แก่

1.1 กลยุทธ์การรุกราน : SO ได้แก่

1.1.1 กลยุทธ์การประกันรายได้ ผลผลิตที่ได้มาตรฐานการผลิตตามที่กำหนดกล่าวคือ สหกรณ์จะต้องทำการประกันราคาผลผลิตที่แน่นอนจากสมาชิกที่สามารถผลิตนมนมดิบที่ได้ตรงตามความคุณภาพมาตรฐานที่กำหนดในราคาที่ยุติธรรม ตลอดจนให้คำแนะนำในการผลิตเพื่อให้ได้นมนมดิบที่มีคุณภาพเข้าสู่สหกรณ์ได้อย่างต่อเนื่องตามมาตรฐาน HACCP, ISO และเครื่องหมายรับรอง HALAL

1.1.3 กลยุทธ์การยกระดับการผลิตของสมาชิกและโรงงานแปรรูปผลผลิตภายใต้มาตรฐาน GMP ซึ่งกลยุทธ์นี้เป็นการยกระดับมาตรฐานการผลิตของสมาชิกเพื่อเพิ่มศักยภาพในการแข่งขันให้กับสหกรณ์ในระดับการผลิตตั้งแต่ต้นน้ำจนเข้าสู่กระบวนการผลิตที่ปลอดภัย ถูกต้องตามสุขอนามัย ปลอดภัยทั้งสุขภาพสัตว์ ผู้ผลิต และผู้บริโภค โดยคำนึงถึงมาตรฐาน HACCP, ISO และเครื่องหมายรับรอง HALAL

1.2 กลยุทธ์การป้องกัน : WO ได้แก่

1.2.1 กลยุทธ์การส่งเสริมการอบรมให้ความรู้กับคณะกรรมการดำเนินงาน พนักงานฝ่ายจัดการและสมาชิกและการใช้เทคโนโลยีในการดำเนินการรับซื้อผลผลิตอย่างสม่ำเสมอ โดยขอความช่วยเหลือจากหน่วยงานที่มีความสามารถด้านการบริหารองค์รมาให้ความรู้เข้ามาช่วยในการดำเนินงานและเป็นที่ปรึกษาให้กับสหกรณ์ และส่งเสริมให้สมาชิกเข้ารับการอบรมเกี่ยวกับการเลี้ยงโคนมโดยเฉพาะการจัดการการผลิตโคนมเพื่อคุณภาพและประสิทธิภาพนมนมโค โดยขอความร่วมมือจากกรมปศุสัตว์และสถาบันการศึกษาในการจัดหาวิทยากรและมีการจัดให้มีการออกไปศึกษาดูงาน การทำงานและระบบการทำงานของสหกรณ์โคนมแห่งอื่นที่ประสบผลสำเร็จแล้ว

1.3 กลยุทธ์การแข่งขัน : ST ได้แก่

1.3.1 กลยุทธ์การควบคุมการผลิตภายในฟาร์มของสมาชิกให้ผ่านมาตรฐานจากกรมปศุสัตว์ทุกฟาร์มกล่าวคือ สหกรณ์ควรให้เจ้าหน้าที่เข้าตรวจดูแลให้คำปรึกษาและรับฟังปัญหาของฟาร์มสมาชิกอย่างสม่ำเสมอ เพื่อปรับปรุงระบบการเลี้ยงโคนมให้เป็นรูปแบบมาตรฐานเดียวกันและมีคุณภาพ

(2) กลยุทธ์ด้านการตลาดซึ่งมีกลยุทธ์ที่น่าสนใจในการพัฒนาการดำเนินการของสหกรณ์ด้านการตลาด ได้แก่

2.1 กลยุทธ์การรุกราน : SO ได้แก่

2.1.1 กลยุทธ์การทุบตลาดเพื่อให้ได้ส่วนแบ่งทางการตลาดกล่าวคือ การกำหนดราคาที่ต่ำกว่าราคานมพาณิชย์ในตลาด เพื่อขยายตลาดผลิตภัณฑ์นมพาณิชย์ให้เป็นที่ต้องการของตลาดและเพิ่มช่องทางในการจัดจำหน่ายในต่างประเทศเพิ่มขึ้น เช่น ประเทศในอาเซียน

2.1.2 กลยุทธ์การขยายตลาดไปยังประเทศเพื่อนบ้านใน AEC หมายถึง มีความมุ่งหวังที่จะเจาะตลาดผู้บริโภคนมพร้อมดื่มในตลาดเพื่อนบ้านเพื่อขยายตลาดให้กับสหกรณ์มีตัวเลือกในช่องทางการจำหน่ายผลิตภัณฑ์นมพร้อมดื่มเพิ่มมากขึ้น

2.1.3 กลยุทธ์การสร้างความเชื่อมั่นให้กับผู้บริโภคในตลาดทุกระดับโดยใช้ตราของสหกรณ์ กล่าวคือ จัดกิจกรรมแนะนำผลิตภัณฑ์ของสหกรณ์ที่ผลิตให้ผู้บริโภคได้ทดลองชิม เพื่อให้เกิดความยอมรับในรสชาติและคุณภาพของผลิตภัณฑ์ จัดทำแผ่นพับข้อมูลเพื่อให้ข้อมูลเกี่ยวกับผลิตภัณฑ์เพื่อให้กลุ่มผู้บริโภคเกิดความคุ้นเคยอย่างต่อเนื่อง

2.1.4 กลยุทธ์การเจาะตลาดผลิตภัณฑ์จากนํ้านมดิบกล่าวคือ เป็นกลยุทธ์ที่สหกรณ์จะต้องทำการคัดแยกเกรดคุณภาพของนํ้านมเพื่อส่งจำหน่ายไปยังจุดรับซื้อนํ้านมดิบตามตลาดเป้าหมายที่ต้องการ และนํ้านมดิบที่ได้มาตรฐานบางส่วนผลิตเป็นผลิตภัณฑ์ที่เพิ่มมูลค่าหลากหลายขึ้น เช่น นมขวดพรีเมียม เป็นต้น ส่วนนํ้านมดิบที่ไม่ผ่านการคัดแยกนํ้า

ไปก่อให้เกิดมูลค่าเพิ่มให้กับผลผลิตในรูปแบบผลิตภัณฑ์ต่างๆ เช่น ขายเพื่อเป็นนมให้สัตว์เลี้ยง

2.2 กลยุทธ์การป้องกัน : WO ได้แก่

2.2.1 กลยุทธ์การเพิ่มช่องทางในการโฆษณาผลิตภัณฑ์นมพร้อมการจัดกิจกรรมออกกร้านขายผลิตภัณฑ์เพื่อประชาสัมพันธ์ตามนิทรรศการต่างๆ เช่น งานกาชาดจังหวัดขอนแก่น (งานใหม่) งานเกษตรภาคอีสานที่คณะเกษตรศาสตร์มหาวิทยาลัยขอนแก่น เป็นต้น โดยกำหนดส่วนของการลดแลกแจกแถมให้กับลูกค้า เพื่อเพิ่มจำนวนการซื้อและการทดลองดื่มของกลุ่มเป้าหมาย

2.3 กลยุทธ์การแข่งขัน : ST ได้แก่

2.3.1 กลยุทธ์การเพิ่มมูลค่าให้กับผลิตภัณฑ์นํ้านมดิบที่หลากหลายกลยุทธ์สร้างรูปลักษณ์และคุณภาพของผลิตภัณฑ์และกลยุทธ์การพัฒนাবรรจุภัณฑ์เพื่อให้เกิดความทันสมัยและตอบสนองต่อผู้บริโภคได้กล่าวคือ การนํ้านํ้านมดิบมาแปรรูปให้มีคุณค่าทางอาหารที่สูงขึ้นเพื่อตอบสนองผู้บริโภคที่ปัจจุบันหันมาใส่ใจในเรื่องสุขภาพมากขึ้น และการออกแบบฉลากบรรจุภัณฑ์ให้ทันสมัยกับทุกเพศทุกวัยให้เป็นที่ดึงดูดและใส่ใจคุณภาพนํ้านมดิบในทุกขั้นตอนการผลิต

2.4 กลยุทธ์การตั้งรับ : WT ได้แก่

2.4.1 กลยุทธ์การโฆษณาผลิตภัณฑ์ผ่านสื่อสังคมออนไลน์ปัจจุบันผู้บริโภคสามารถเข้าสู่สังคมออนไลน์ได้ง่ายสะดวก สื่อออนไลน์จึงเป็นที่สำหรับประชาสัมพันธ์สินค้าของสหกรณ์ได้เป็นอย่างดี

2.4.2 กลยุทธ์การพัฒนาสถานที่ตั้งร้านแสดงสินค้าที่เอื้ออำนวยความสะดวกให้กับผู้ที่มาใช้บริการ กล่าวคือ ปรับปรุงภูมิทัศน์ของสหกรณ์ให้สวยงามร่มรื่น มีร้านสะดวกซื้อผลิตภัณฑ์สินค้าที่ตกแต่งที่ทันสมัย เป็นที่พักผ่อน จัดทำสถานที่พักผ่อนมีห้องนํ้าสะอาด ให้กับผู้ที่สัญจรผ่านไปมา เนื่องจากสถานที่ตั้งของสหกรณ์อยู่ติดถนนมิตรภาพ ขอนแก่น – อุดรธานี และอ่างเก็บนํ้า บ้านซำจาน

สรุปและและวิจารณ์

สหกรณ์โคนมขอนแก่น จำกัด มีจุดเด่น คือ ตั้งอยู่บนพื้นฐานความต้องการของกลุ่มผู้เลี้ยงโคนม ประกอบด้วยนโยบายจากรัฐบาลที่เข้ามาเชื่อมโยงและมีหน่วยงานต่างๆ เข้ามาสนับสนุนจึงมีการผลักดันให้เกิดสหกรณ์ขึ้นและมูลค่าในการรับซื้อน้ำนมดิบจากสมาชิกมีมูลค่าเพิ่มมากขึ้นทุกปี จากปี 2553 -2557 เนื่องจากสมาชิกสามารถผลิตน้ำนมได้ปริมาณมากและมีคุณภาพดี รวมถึงการปรับเปลี่ยนของราคาประกันน้ำนมดิบ ส่งผลให้มูลค่าการจำหน่ายเพิ่มขึ้น ซึ่งจากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอก (SWOT analysis) ของธุรกิจรวบรวมผลผลิตและธุรกิจแปรรูปผลผลิตการเกษตรและการผลิตสินค้าของสหกรณ์โคนมขอนแก่น จำกัด พบว่า สหกรณ์ยังมีจุดอ่อนที่ต้องวางกลยุทธ์เพื่อพัฒนาด้านคณะกรรมการสหกรณ์ที่ขาดความรู้ความเข้าใจด้านระบบการบริหารจัดการ เช่นเดียวกับ ปาริชาติ (2543) และ สุพิทยา (2557) พบว่า ความสำเร็จของการดำเนินงานสหกรณ์โคนมขึ้นอยู่กับระบบการบริหารสหกรณ์และและประสบการณ์ของกรรมการสหกรณ์และปัญหาการจัดการสุขภาพโคนมของเกษตรกรและการผสมติดยาก เช่นเดียวกับ สุชาติณี (2555) ผู้ศึกษาเสนอแนะว่าแผนเชิงกลยุทธ์ระยะสั้นควรเน้นประกันรายได้ผลผลิตที่ได้มาตรฐานการผลิตตามที่กำหนด และยกระดับคุณภาพการผลิตน้ำนมของสมาชิกและโรงงานแปรรูปผลผลิตภายใต้มาตรฐาน GMP ส่วนกลยุทธ์ระยะยาวเพื่อที่จะให้คณะกรรมการดำเนินงานเข้าใจเกี่ยวกับระบบสหกรณ์ ควรมีการฝึกอบรมให้ความรู้ในการบริหารงาน การใช้เทคโนโลยีใหม่ๆ เข้ามาช่วยในการทำงานคณะกรรมการดำเนินงาน พนักงานฝ่ายจัดการและจัดอบรมเกี่ยวกับการจัดการฟาร์มโคนมให้กับสมาชิกเป็นประจำทุกปี และเข้าศึกษาดูงานจากสหกรณ์อื่นที่ประสบความสำเร็จ อย่างไรก็ตามสหกรณ์โคนมขอนแก่น จำกัดสามารถนำกลยุทธ์จากผลการวิเคราะห์ TOWS Matrix มาปรับใช้เพิ่มเติมเพื่อเพิ่มศักยภาพขององค์กร

ส่วนด้านการจัดการการตลาดสหกรณ์ฯ ยังมีปัญหาในเรื่องการประชาสัมพันธ์ และช่องทางการจัดจำหน่ายผลิตภัณฑ์นมพาสเจอร์ที่ยังมีน้อยอยู่ แผนเชิงกลยุทธ์ด้านการตลาดระยะสั้นควรโฆษณาผลิตภัณฑ์เพื่อสร้างความเชื่อมั่นให้กับผู้บริโภคและการประชาสัมพันธ์ให้ผลิตภัณฑ์นมพาสเจอร์ของสหกรณ์ฯ เป็นที่รู้จักในจังหวัดขอนแก่นเพิ่มช่องทางการจัดจำหน่ายเพื่อให้ผู้บริโภคได้เข้าถึงได้ง่าย และควรกำหนดราคาต่ำกว่าราคานมพาสเจอร์ในตลาดเพื่อประชาสัมพันธ์และเพิ่มส่วนแบ่งการตลาดและปรับปรุงร้านจำหน่ายสินค้าที่เอื้ออำนวยความสะดวกต่อผู้ที่มาใช้บริการ และเพิ่มช่องทางการจัดจำหน่ายให้มากขึ้นโดยอาศัยจุดแข็งในด้านคุณภาพที่ได้มาตรฐาน GMP ราคาผลิตภัณฑ์ต่ำกว่าผลิตภัณฑ์นมในท้องตลาดและมีตราสัญลักษณ์ที่เป็นของตัวเองในการประชาสัมพันธ์นำเสนอสินค้าและนำโอกาสจากการสนับสนุนในการจัดจำหน่ายสินค้าของภาครัฐและเอกชนเพื่อเพิ่มยอดขายในตลาดผู้บริโภครายใหม่สำหรับระยะยาวควรขยายตลาดนมพร้อมดื่มไปยังประเทศเพื่อนบ้านใน AEC พัฒนาบรรจุภัณฑ์เพื่อให้ทันสมัย ดังนั้นกลยุทธ์เหล่านี้จะช่วยพัฒนาสหกรณ์ฯ และเพิ่มยอดขายในด้านการตลาดและสร้างความเข้มแข็งให้สหกรณ์ฯต่อไป

คำขอบคุณ

ขอขอบคุณกองทุนสนับสนุนการทำงานวิจัยบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยขอนแก่น ที่กรุณาสนับสนุนเงินทุนในการทำการศึกษาครั้งนี้

เอกสารอ้างอิง

ปาริชาติ พิภูณ. 2543. สภาพการดำเนินงานของสหกรณ์โคนมขอนแก่น จำกัด. เอกสารรายงานวิชาสัมมนาส่งเสริมการเกษตร ภาควิชาส่งเสริมการเกษตร คณะเกษตรศาสตร์ มหาวิทยาลัยขอนแก่น.

- ภาณุพันธุ์ ประภาติกุล. 2552. ความพึงพอใจของเกษตรกรผู้เลี้ยงโคนมต่อการดำเนินงานของสหกรณ์โคนมในภาคเหนือตอนบนของประเทศไทย. วิทยานิพนธ์ปริญญาวิทยาศาสตรดุษฎีบัณฑิต ภาควิชาส่งเสริมและเผยแพร่การเกษตร คณะเกษตรศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.
- สหกรณ์โคนมขอนแก่น จำกัด. 2553. รายงานประจำปีบัญชีสิ้นสุด 31 ธันวาคม 2553.
- สหกรณ์โคนมขอนแก่น จำกัด. 2554. รายงานประจำปีบัญชีสิ้นสุด 31 ธันวาคม 2554.
- สหกรณ์โคนมขอนแก่น จำกัด. 2555. รายงานประจำปีบัญชีสิ้นสุด 31 ธันวาคม 2555.
- สหกรณ์โคนมขอนแก่น จำกัด. 2556. รายงานประจำปีบัญชีสิ้นสุด 31 ธันวาคม 2556.
- สหกรณ์โคนมขอนแก่น จำกัด. 2557. รายงานประจำปีบัญชีสิ้นสุด 31 ธันวาคม 2556.
- สุธาสินี ดอกรัก. 2555. การปรับปรุงประสิทธิภาพการผลิตน้ำนมดิบเชิงพาณิชย์ตามหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงของผู้ประกอบการธุรกิจฟาร์มโคนมกลุ่มสมาชิกโคนมหนองโพ ราชบุรี จำกัด (ในพระบรมราชูปถัมภ์). วิทยานิพนธ์ปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิตมหาวิทยาลัยศิลปากร.
- สุพิทยา พุกจินดา. 2557. ปัจจัยที่มีผลต่อการดำเนินธุรกิจของสหกรณ์โคนม. เอกสารประกอบการขอประเมินบุคคลเพื่อแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งผู้เชี่ยวชาญด้านพัฒนาธุรกิจโคนมของสหกรณ์ (นักวิชาการสหกรณ์เชี่ยวชาญ) สำนักพัฒนาธุรกิจสหกรณ์ กรมส่งเสริมสหกรณ์.
- เอกชัย บุญยาทิษฐาน. 2553. คู่มือวิเคราะห์ SWOT อย่างมืออาชีพ, กรุงเทพฯ.
- องค์การส่งเสริมกิจการโคนมแห่งประเทศไทย กระทรวงเกษตรและสหกรณ์. 2552. แนวทางการทบทวนระบบบริหารจัดการนมโรงเรียน ตามมติคณะรัฐมนตรีวันที่ 15 ธันวาคม 2552.
- Grau, A., H Hockmann, and I. Levkovych. 2015. Dairy cooperatives at the crossroads. *British Food Journal*. 117(10): 2515–2531.
- Subburaj, M., T. Ramesh Babu, and B. Suresh Subramonian. 2015. A Study on Strengthening the Operational Efficiency of Dairy Supply Chain in Tamilnadu, India. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*. 189: 285-291.