



ยุทธศาสตร์การพัฒนาธุรกิจโคขุนในจังหวัดสกลนคร

วิทยานิพนธ์
ของ
ศิริพร สารคล่อง

เสนอต่อมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาหลักสูตร
ปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการพัฒนา
สิงหาคม 2567
ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ยุทธศาสตร์การพัฒนารัฐกิจโคขุนในจังหวัดสกลนคร

วิทยานิพนธ์
ของ
ศิริพร สารคล่อง

เสนอต่อมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาหลักสูตร
ปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการพัฒนา
สิงหาคม 2567
ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

DEVELOPMENT STRATEGY FOR THE FATTENED CATTLE BUSINESS IN
SAKON NAKHON PROVINCE

BY
SIRIPORN SARNKLONG

A Dissertation Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements for
The Doctor of Philosophy Degree in Development Administration
at Sakon Nakhon Rajabhat University

August 2024

All Rights Reserved by Sakon Nakhon Rajabhat University



ใบรับรองวิทยานิพนธ์
มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร
ปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต
สาขาวิชาการบริหารการพัฒนา

ชื่อเรื่องวิทยานิพนธ์ ยุทธศาสตร์การพัฒนาธุรกิจโคขุนในจังหวัดสกลนคร

ชื่อผู้ทำวิทยานิพนธ์ ศิริพร สารคล่อง

คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์

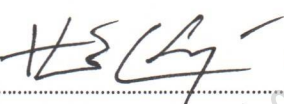

..... ประธานสอบ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สัญญา เคนาภูมิ) และผู้ทรงคุณวุฒิ


.....

(ว่าที่ร้อยตรี ดร.พิศดาร แสนชาติ)

กรรมการสอบและ
ประธานที่ปรึกษา
วิทยานิพนธ์


..... กรรมการสอบ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ชนินทร์ วะสินนท์)

และกรรมการ

ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์


..... กรรมการสอบและ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.นันทกาญจน์ เกิดมาลัย)

กรรมการที่ปรึกษา
วิทยานิพนธ์


..... กรรมการสอบ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ปณิธิ การสมดี)

แต่งตั้งเพิ่มเติม

แต่งตั้งเพิ่มเติม


..... กรรมการสอบ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ชาติชัย อุดมกิจมงคล)

กรรมการสอบ

แต่งตั้งเพิ่มเติม

คณะกรรมการบริหารหลักสูตรรับรองแล้ว

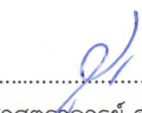
บัณฑิตวิทยาลัยรับรองแล้ว


.....

(ว่าที่ร้อยตรี ดร.พิศดาร แสนชาติ)

ประธานหลักสูตร

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร


.....

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุรศักดิ์ แสนทวีสุข)

ผู้อำนวยการบัณฑิตวิทยาลัย

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

เมื่อวันที่ 29 เดือน สิงหาคม พ.ศ. 2567
ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ประกาศคุณูปการ

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จสมบูรณ์ได้ด้วยความกรุณาและความช่วยเหลืออย่างดียิ่งจาก ว่าที่ ร้อยตรี ดร.พิศดาร แสนชาติ ประธานที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ รองศาสตราจารย์ ดร.ชนินทร์ วัชรสินธ์ และผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.นันทกาญจน์ เกติมาลัย กรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ที่กรุณาให้คำแนะนำและตรวจสอบข้อบกพร่องด้วยความใส่ใจด้วยดีตลอดมา ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณทุกท่านเป็นอย่างสูงไว้ ณ ที่นี้

ขอขอบคุณรองศาสตราจารย์ ดร.จิตติ กิตติเลิศไพศาล กรรมการบริหารหลักสูตร รองศาสตราจารย์ ดร.หาญชัย อัมภามล อดีตผู้อำนวยการบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร และผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุรศักดิ์ แสนทวีสุข ผู้อำนวยการบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร ที่กรุณาให้ข้อเสนอแนะที่เป็นประโยชน์ในการทำวิทยานิพนธ์ รวมถึงผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ชาติชัย อุดมกิจมงคล ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ละมัย ร่มเย็น ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สัญญาศรณ์ สวัสดิ์ไธสง ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.จักรเรศ เมตตะธำรง และผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ปราโมทย์ เหลาลาภะ ที่กรุณาเป็นผู้เชี่ยวชาญในการตรวจสอบเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ขอขอบคุณมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลอีสาน วิทยาเขตสกลนครซึ่งเป็นหน่วยงานต้นสังกัดที่กรุณาอนุญาตด้านเวลาในการศึกษา รวมถึงสหกรณ์การเลี้ยงปศุสัตว์ กรป.กลาง โพนยางคำ จำกัด และผู้ที่เกี่ยวข้องทุกท่านที่ให้การสนับสนุนทั้งในด้านข้อมูล การให้สัมภาษณ์ การจัดประชุม และการอำนวยความสะดวกต่าง ๆ ซึ่งมีส่วนสำคัญในการดำเนินการวิจัยครั้งนี้

เบื้องหลังความสำเร็จ ขอขอบพระคุณครอบครัวและกัลยาณมิตรทุกท่านที่เป็นกำลังใจสำคัญในการดำเนินการวิจัย รวมทั้งตัวแทนหน่วยงานราชการและเอกชนที่เกี่ยวข้องที่ให้การสนับสนุนและช่วยเหลือในการพัฒนางานวิจัย ซึ่งถือเป็นส่วนสำคัญในการเสริมสร้างความสำเร็จในครั้งนี้ ส่งผลให้ผลงานวิจัยนี้สามารถนำไปใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาในด้านต่าง ๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพและยั่งยืนต่อไป

ศิริพร สารคล่อง

ชื่อเรื่อง	ยุทธศาสตร์การพัฒนาธุรกิจโคขุนในจังหวัดสกลนคร
ผู้วิจัย	ศิริพร สารคล่อง
กรรมการที่ปรึกษา	ว่าที่ร้อยตรี ดร.พิศดาร แสนชาติ รองศาสตราจารย์ ดร.ชนินทร์ วะสินนท์ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.นันทกาญจน์ เกิดมัลย์
ปริญญา	ปร.ด. (การบริหารการพัฒนา)
สถาบัน	มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร
ปีที่พิมพ์	2567

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาสภาพ ปัญหา และความต้องการพัฒนาธุรกิจโคขุนในจังหวัดสกลนคร และ 2) จัดทำและยืนยันยุทธศาสตร์การพัฒนาธุรกิจโคขุนในจังหวัดสกลนคร โดยใช้ระเบียบวิธีวิจัยแบบผสมผสาน แบ่งออกเป็น 2 ระยะ ดังนี้

ระยะที่ 1 เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ มุ่งศึกษาสภาพ ปัญหา และความต้องการพัฒนาธุรกิจโคขุน โดยเก็บข้อมูลด้วยแบบสอบถามจากกลุ่มตัวอย่าง 377 ราย ซึ่งได้จากการสุ่มตัวอย่างอย่างง่ายจากสมาชิกสหกรณ์การเลี้ยงปศุสัตว์ กรป.กลาง โพนยางคำ จำกัด จำนวนประชากรทั้งหมด 6,424 ราย วิเคราะห์ข้อมูลด้วยสถิติเชิงพรรณนา ได้แก่ ความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ผลการศึกษาพบว่า ธุรกิจโคขุนในจังหวัดสกลนครมีการดำเนินงานแบบครบวงจรโดยมีสหกรณ์เป็นกลไกหลักในการขับเคลื่อน แต่ยังเผชิญกับปัญหาในหลายมิติ เช่น ต้นทุนการผลิตที่สูง การบริหารจัดการสหกรณ์ที่ยังไม่มีประสิทธิภาพ ช่องทางการตลาดที่จำกัด และการสนับสนุนจากภาครัฐที่ไม่ครอบคลุม

ระยะที่ 2 เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ แบ่งออกเป็น 2 ระยะย่อย ได้แก่ ระยะที่ 2.1 จัดทำร่างยุทธศาสตร์ โดยใช้กระบวนการประชุมเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วมกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียจำนวน 25 ราย วิเคราะห์ข้อมูลจากการสนทนาเชิงลึกควบคู่กับผลการวิจัยระยะที่ 1 โดยใช้การวิเคราะห์ SWOT ผสมผสานกับ TOWS Matrix และ Balanced Scorecard เพื่อวางโครงสร้างยุทธศาสตร์ และระยะที่ 2.2 ยืนยันยุทธศาสตร์ โดยจัดทำแบบสอบถามจากร่างยุทธศาสตร์นำเสนอแก่ผู้เชี่ยวชาญจำนวน 9 ราย เพื่อประเมินความถูกต้องตรงตามวัตถุประสงค์และความเป็นไปได้ของยุทธศาสตร์ วิเคราะห์ข้อมูลด้วยการวิเคราะห์เชิงเนื้อหาพร้อมกับสถิติเชิงพรรณนา ผลการศึกษาพบว่า การจัดทำแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาธุรกิจโคขุนในจังหวัดสกลนคร ระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2566–2570) มีวิสัยทัศน์ว่า “เป็นผู้นำด้านการผลิตและการส่งออกเนื้อโคขุนคุณภาพสูงในกลุ่มอาเซียนภายในปี 2570” ประกอบด้วย 3 ประเด็นยุทธศาสตร์หลัก ได้แก่ 1) การสร้างความเข้มแข็งตลอดโซ่อุปทานของระบบโคขุนเพื่อยกระดับขีดความสามารถในการแข่งขันมี 3 กลยุทธ์และ 29 แผนงาน 2) การส่งเสริมกิจกรรมที่ก่อให้เกิดมูลค่าเพิ่มจากชื่อเสียง

ด้านการผลิตเนื้อโคขุนคุณภาพและได้มาตรฐานมี 1 กลยุทธ์และ 7 แผนงาน และ 3) การขยายตลาดเนื้อโคขุนและผลิตภัณฑ์คุณภาพสูงทั้งในและต่างประเทศมี 2 กลยุทธ์และ 12 แผนงาน

ข้อเสนอแนะจากการวิจัย คือ หน่วยงานที่เกี่ยวข้องควรนำนโยบายจากยุทธศาสตร์ที่ได้ไปแปลงเป็นโครงการหรือกิจกรรมที่เป็นรูปธรรม เพื่อเสริมสร้างความเข้มแข็งของธุรกิจโคขุนในระดับพื้นที่ ยกระดับคุณภาพและมาตรฐานให้สามารถแข่งขันในระดับสากล และส่งเสริมการพัฒนาเศรษฐกิจของท้องถิ่นอย่างยั่งยืน

คำสำคัญ: ยุทธศาสตร์การพัฒนา ธุรกิจโคขุน

มหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี

TITLE Development Strategy for the Fattened Cattle Business in
Sakon Nakhon Province

AUTHOR Siriporn Sarnklong

ADVISORS Act Sub Lt. Dr. Phitsadan Saenchat
Assoc. Prof. Dr. Chanin Wasinon
Asst. Prof. Dr. Nuntakan Kirdmalai

DEGREE Ph.D. (Development Administration)

INSTITUTE Sakon Nakhon Rajabhat University

YEAR 2024

Abstract

This research aimed to (1) study the current situation, problems, and development needs of the fattened cattle business in Sakon Nakhon Province, and (2) develop and validate strategic plans for improving this business using a mixed-methods research methodology. This research was divided into two phases as follows:

Phase 1 was a quantitative study focusing on the current situation, problems, and development needs of the fattened cattle business. Data were collected using questionnaires from a sample of 377 participants, selected through systematic sampling from a total population of 6,424 members of the Pon Yang Kham Livestock Cooperative Limited. The data were analyzed using descriptive statistics such as frequency, percentage, mean, and standard deviation. The study found that the fattened cattle business in Sakon Nakhon Province operated as a fully integrated system, with cooperatives serving as the main driving mechanism. However, the business continued to struggle with several challenges, including high production costs, inefficient cooperative management, limited marketing channels, and inadequate government support.

Phase 2 was a qualitative study, divided into two sub-phases. Sub-phase 2.1 involved drafting the strategic plan through participatory workshops with 25 stakeholders. Data from in-depth discussions, along with the results from Phase 1, were analyzed using SWOT analysis combined with the TOWS Matrix and Balanced Scorecard to develop the strategic framework. Sub-phase 2.2 focused on validating the strategy by presenting the draft plan to 9 experts through a

questionnaire. The experts evaluated the accuracy in meeting the objectives and the feasibility of the strategy. Data were analyzed using content analysis together with descriptive statistics. The study found that the five-year strategic development plan for the fattened cattle business in Sakon Nakhon Province (2023–2027) had a vision to “be a leader in the production and export of high-quality fattened beef in the ASEAN region by 2027.” The plan consisted of three main strategic issues: 1. Strengthening the entire supply chain of the fattened cattle system to enhance competitiveness, which included 3 strategies and 29 action plans, 2. Promoting value-added activities based on the reputation for producing high-quality and standard-compliant fattened beef, which included 1 strategy and 7 action plans, and 3. Expanding the market for fattened beef and high-quality beef products both domestically and internationally, which included 2 strategies and 12 action plans.

The recommendation from this research was that relevant agencies should have used the policies from the strategic plan as guidelines to develop concrete projects or activities. This approach would have helped strengthen the fattened cattle business at the local level, improved quality and standards for international competition, and promoted sustainable economic development in the community.

Keywords: Development Strategy, Fattened Cattle Business

สารบัญ

บทที่	หน้า
1 บทนำ	1
ภูมิหลัง	1
คำถามของการวิจัย	4
ความมุ่งหมายของการวิจัย	4
ความสำคัญของการวิจัย	4
ขอบเขตของการวิจัย	5
กรอบแนวคิดของการวิจัย	6
นิยามศัพท์เฉพาะ	8
2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	13
แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับยุทธศาสตร์การพัฒนา	13
แนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวกับธุรกิจโคขุน.....	29
บริบทธุรกิจโคขุนในจังหวัดสกลนคร.....	46
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	69
3 วิธีการดำเนินการวิจัย	80
การวิจัยระยะที่ 1 การศึกษาสภาพ ปัญหา และความต้องการพัฒนาธุรกิจโคขุนในจังหวัด สกลนคร	80
การวิจัยระยะที่ 2 การจัดทำยุทธศาสตร์การพัฒนาธุรกิจโคขุนในจังหวัดสกลนคร	84
การวิจัยระยะ 2.1 การจัดทำร่างยุทธศาสตร์การพัฒนาธุรกิจโคขุน ในจังหวัดสกลนคร	84
การวิจัยระยะ 2.2 การยืนยันยุทธศาสตร์การพัฒนาธุรกิจโคขุนในจังหวัดสกลนคร ...	90

สารบัญ (ต่อ)

บทที่	หน้า
4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล	92
ระยะที่ 1 ผลการศึกษาสภาพ ปัญหา และความต้องการพัฒนารัฐกิจโคขุนในจังหวัด สกลนคร	92
ระยะที่ 2 ผลการศึกษากการทำยุทธศาสตร์พัฒนารัฐกิจโคขุนในจังหวัดสกลนคร	112
5 สรุปผล อภิปรายผลและข้อเสนอแนะ	155
สรุปผลการวิจัย	155
อภิปรายผลการวิจัย	166
ข้อเสนอแนะการวิจัย	178
บรรณานุกรม	181
ภาคผนวก	189
ภาคผนวก ก หนังสือขอความอนุเคราะห์	190
ภาคผนวก ข รายชื่อผู้เชี่ยวชาญ	197
ภาคผนวก ค เครื่องมือในการวิจัย	200
ภาคผนวก ง ค่าคุณภาพเครื่องมือ	214
ประวัติย่อของผู้วิจัย	222

บัญชีตาราง

ตาราง	หน้า
1 กลุ่มผู้ผลิตโคเนื้อ แยกตามระดับตลาด	31
2 อัตราการให้โคขุนกินหญ้าสดหรือฟางข้าวต่อวันต่อตัว	50
3 อัตราการให้โคขุนกินอาหารข้นต่อวันต่อตัว	51
4 จำนวนการชำแหละโคขุนและน้ำหนักอวัยวะส่วนต่าง ๆ ของโคขุน ปี 2562- 2564	56
5 จำนวนโคขุน และจำนวนโคชำแหละ ปี 2561-2564	57
6 ขนาดของประชากรและขนาดกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย	81
7 จำนวนตัวแทนผู้เข้าร่วมจัดทำร่างยุทธศาสตร์การพัฒนารัฐกิจโคขุนในจังหวัดสกลนคร	85
8 การวางแผนและกรอบเวลาดำเนินการจัดทำร่างยุทธศาสตร์การพัฒนารัฐกิจโคขุน ในจังหวัดสกลนคร	86
9 การให้ค่าน้ำหนักกลยุทธ์แต่ละตัวในการปรับตำแหน่งทำทนายเชิงยุทธศาสตร์	89
10 สภาพการผลิตแม่โคขุนตามความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่าง	93
11 สภาพการผลิตลูกโคขุนตามความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่าง	94
12 สภาพการผลิตโคขุนตามความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่าง	95
13 สภาพของโครงสร้างการบริหารงานตามความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่าง	97
14 สภาพการจัดการธุรกิจตามความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่าง	98
15 สภาพการจัดการใช้การผลิตตามความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่าง	99
16 สภาพการจัดการบุคลากร ตามความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่าง	100
17 สภาพการจัดการตลาดโคขุนมีชีวิตตามความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่าง	101
18 สภาพการจัดการตลาดเนื้อโคขุนตามความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่าง.	102
19 สภาพการจัดการตลาดผลิตภัณฑ์แปรรูปโคขุนตามความคิดเห็นของ กลุ่มตัวอย่าง	103
20 สภาพของนโยบายภาครัฐ ตามความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่าง	104
21 สภาพของงบประมาณตามความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่าง	105
22 สภาพการการสนับสนุนจากเจ้าหน้าที่รัฐตามความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่าง	106
23 ผลการวิเคราะห์ปัจจัยของสภาพแวดล้อมทางธุรกิจโคขุนในจังหวัดสกลนคร	113
24 ผลการเรียงลำดับความสำคัญจากมากไปน้อยของประเด็นที่มีผลต่อการพัฒนารัฐกิจ โคขุนในจังหวัดสกลนคร ตามหมวดหมู่ของ SWOT	115
25 ผลการวิเคราะห์กลยุทธ์เพื่อกำหนดตำแหน่งยุทธศาสตร์ที่ทำทนาย	119

บัญชีตาราง (ต่อ)

ตาราง	หน้า
26 ผลการวิเคราะห์ประเด็นยุทธศาสตร์ที่สอดคล้องกับ TOWS Matrix ด้านกลยุทธ์เชิงรุกของธุรกิจโคขุนในจังหวัดสกลนคร	124
27 ผลการวิเคราะห์ประเด็นยุทธศาสตร์ที่สอดคล้องกับ TOWS Matrix ด้านกลยุทธ์เชิงป้องกันของธุรกิจโคขุนในจังหวัดสกลนคร	126
28 ผลการวิเคราะห์ประเด็นยุทธศาสตร์ที่สอดคล้องกับ TOWS Matrix ด้านกลยุทธ์เชิงพัฒนาของ ธุรกิจโคขุนในจังหวัดสกลนคร	128
29 ผลการวิเคราะห์ประเด็นยุทธศาสตร์ที่สอดคล้องกับ TOWS Matrix ด้านกลยุทธ์เชิงรับของธุรกิจ โคขุนในจังหวัดสกลนคร	130
30 ร่างยุทธศาสตร์การพัฒนารัฐกิจโคขุนจังหวัดสกลนคร	133
31 ระดับความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญเพื่อยืนยันร่างยุทธศาสตร์การพัฒนารัฐกิจโคขุน ในจังหวัดสกลนคร	141
32 ยุทธศาสตร์การพัฒนารัฐกิจโคขุนจังหวัดสกลนคร ระยะ 5 ปี	145
33 ค่าดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับวัตถุประสงค์ (IOC) ของแบบสอบถาม เรื่อง ยุทธศาสตร์การพัฒนารัฐกิจโคขุนในจังหวัดสกลนคร	215
34 ค่าแอลฟาของครอนบาค (Cronbach's alpha) เพื่อทดสอบความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม เป็นรายข้อ เรื่อง ยุทธศาสตร์การพัฒนารัฐกิจโคขุนในจังหวัดสกลนคร	219
35 ค่าดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับวัตถุประสงค์ (IOC) ของแบบสอบถาม เรื่อง แบบยืนยันยุทธศาสตร์การพัฒนารัฐกิจโคขุนในจังหวัดสกลนคร	221

บัญชีภาพประกอบ

ภาพประกอบ	หน้า
1 กรอบแนวคิดของการวิจัย.....	8
2 ตัวแบบการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ตามหลักการทำงานของในหลวงรัชกาลที่ 9 ตัวแบบ ABCDE และตัวแบบ 5-D	17
3 ขั้นที่ 1 ศึกษาข้อมูลอย่างเป็นระบบเพื่อวิเคราะห์สภาพแวดล้อมองค์การ	18
4 องค์ประกอบห่วงโซ่คุณค่า.....	19
5 แสดงตัวแบบห้าพลังของพอร์ท.....	21
6 ขั้นที่ 2 ระเบิดจากข้างใน.....	22
7 ตัวอย่างการนำเสนอตำแหน่งเชิงยุทธศาสตร์ด้วยภาพคล้ายยันต์ดวงพิชัยสงคราม	23
8 ขั้นที่ 3 แก้ปัญหาที่จุดเล็ก.....	25
9 ขั้นที่ 4 ทำตามลำดับขั้น	27
10 ขั้นที่ 5 องค์กรรวมและภูมิสังคม	28
11 แสดงภาพโคขุนที่กำลังรอกการนำเข้าของฆ่าสัตว์	53
12 ขั้นตอนการทำให้โคขุนสลบ	54
13 การแทงคอเพื่อเอาเลือดออก	55
14 การเอาหนังโคออกในขบวนการฆ่าชำแหละโคขุน.....	55
15 การผ่าซากออกเป็น 2 ซีก	56
16 การบ่มซากโคในห้องเย็น	58
17 แสดงระดับคะแนนไขมันแทรก	59
18 แสดงชิ้นส่วนเนื้อโค	60
19 แสดงตราสินค้า	61
20 โครงสร้างคณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์	62
21 โครงสร้างการบริหาร	63
22 สรุปความเชื่อมโยงของกระบวนการในการดำเนินการวิจัยและผลการดำเนินงานวิจัย ยุทธศาสตร์การพัฒนารัฐกิจโคขุนในจังหวัดสกลนคร	91
23 ความเชื่อมโยงเชิงเหตุและผลของปัญหาด้านการผลิตโคขุน	107
24 ความเชื่อมโยงเชิงเหตุและผลของปัญหาด้านการบริหารจัดการสหกรณ์	108
25 ความเชื่อมโยงเชิงเหตุและผลของปัญหาด้านการจัดการตลาดโคขุน	109

บัญชีภาพประกอบ (ต่อ)

ภาพประกอบ	หน้า
26 ความเชื่อมโยงเชิงเหตุและผลของปัญหาด้านการสนับสนุนจากภาครัฐ	110
27 ตำแหน่งยุทธศาสตร์ปัจจุบันของธุรกิจโคขุนในจังหวัดสกลนคร	117
28 ตำแหน่งยุทธศาสตร์เชิงท้าทายของธุรกิจโคขุนในจังหวัดสกลนคร	123
29 แผนยุทธศาสตร์การพัฒนาธุรกิจโคขุนจังหวัดสกลนคร ระยะ 5 ปี	154

บทที่ 1

บทนำ

ภูมิหลัง

การเลี้ยงโคขุนในจังหวัดสกลนคร เริ่มจากภาครัฐให้การสนับสนุนตั้งแต่ปี พ.ศ. 2519 ภายใต้นโยบายการสร้างอาชีพเสริมให้แก่เกษตรกรชาวนาในเขตพื้นที่ทุ่งกุลารดโดยกองอำนวยการกลางรักษาความปลอดภัยแห่งชาติ (กรป.กลาง) ได้จัดตั้งศูนย์ส่งเสริมการขยายพันธุ์สัตว์ เพื่อขับเคลื่อนโครงการส่งเสริมการเลี้ยงโคเนื้อให้กับเกษตรกรในเขตจังหวัดสกลนครและจังหวัดนครพนม (กรมทรัพย์สินทางปัญญา, 2559, หน้า 3) ซึ่งโครงการสามารถผลิตโคเนื้อลูกผสมได้เป็นจำนวนมาก จนถึงปี พ.ศ. 2523 ได้พบว่า ยังขาดตลาดรองรับโคเนื้อลูกผสมที่ผลิตได้ ดังนั้นเพื่อเป็นการแก้ปัญหาดังกล่าว จึงได้มีการจัดตั้งสหกรณ์การเลี้ยงปศุสัตว์ กรป.กลาง โพนยางคำ จำกัด ขึ้นที่บ้านโพนยางคำ หมู่ 10 ตำบลโนนหอม อำเภอเมือง จังหวัดสกลนคร เพื่อทำหน้าที่บริหารจัดการผลผลิตโคเนื้อที่เกิดขึ้นจากโครงการ โดยในปี พ.ศ. 2524 สหกรณ์ฯ ได้จัดตั้งโรงฆ่าสัตว์ โรงงานชำแหละโคขุน และเปิดร้านจำหน่ายเนื้อโคขุนขึ้นภายใต้ตราสินค้าเนื้อโคขุนโพนยางคำหรือเนื้อไทย-ฝรั่งเศส (Thai-French Natural Beef) ซึ่งในปีแรกของการดำเนินงานมีปริมาณการชำแหละโคขุนจำนวนเพียง 38 ตัว ต่อมาพบว่า ปริมาณการชำแหละโคขุนมีแนวโน้มสูงขึ้นอย่างต่อเนื่อง เช่น ในปี พ.ศ. 2555 และ พ.ศ. 2556 มีปริมาณการชำแหละโคขุนสูงถึง 8,663 ตัว และ 8,622 ตัว ตามลำดับ สำหรับในปี พ.ศ. 2564 พบว่ามีปริมาณการชำแหละโคขุนจำนวน 7,475 ตัว คิดเป็นมูลค่าของซากโคขุนรวมสูงถึง 613.62 ล้านบาท (สหกรณ์การเลี้ยงปศุสัตว์ กรป.กลาง โพนยางคำ จำกัด, 2565, หน้า 30)

จากอดีตที่ผ่านมา สหกรณ์ฯ ได้รับการสนับสนุนอย่างต่อเนื่องจากหลายภาคส่วน ทั้งภาครัฐและเอกชน ส่งผลให้มีการพัฒนาอย่างก้าวหน้า จนกลายเป็นสหกรณ์การเกษตรขนาดใหญ่ที่มีบทบาทในด้านการผลิตและการตลาดโคขุนและเนื้อโคขุนคุณภาพในระดับประเทศ โดยสามารถสร้างรายได้และชื่อเสียงด้านธุรกิจเกษตรให้กับจังหวัดสกลนครได้อย่างเป็นรูปธรรม ในปี พ.ศ. 2564 สหกรณ์ฯ มีสมาชิกทั้งสิ้น 6,424 ราย แบ่งออกเป็น 21 กลุ่มย่อย ครอบคลุมพื้นที่จังหวัดสกลนคร นครพนม และบึงกาฬ (สหกรณ์การเลี้ยงปศุสัตว์ กรป.กลาง โพนยางคำ จำกัด, 2565, หน้า 13-16) การดำเนินธุรกิจของสหกรณ์ฯ ครอบคลุมตลอดห่วงโซ่อุปทาน เริ่มตั้งแต่การผลิตโคขุนโดยเกษตรกรสมาชิกภายใต้มาตรฐานฟาร์ม GAP (Good Agricultural Practices) การชำแหละในโรงฆ่าสัตว์ที่ได้รับการรับรองจากกรมปศุสัตว์ การแปรรูปซากโคขุนเป็นผลิตภัณฑ์ที่ได้มาตรฐาน ตลอดจนการบริหารจัดการด้านการตลาดอย่างเป็นระบบ โดยให้ความสำคัญกับการผลิตสินค้าที่มีคุณภาพ สะอาด และปลอดภัยสำหรับผู้บริโภค นอกจากนี้ สหกรณ์ฯ ยังให้ความสำคัญกับการสร้างการรับรู้ สร้างภาพลักษณ์ของแบรนด์ (Brand Image)

และความเชื่อมั่นของผู้บริโภคผ่านระบบตรวจสอบย้อนกลับ (Traceability) ที่ช่วยให้สามารถตรวจสอบที่มาของผลผลิตและผลิตภัณฑ์ได้อย่างโปร่งใส ทั้งนี้ เนื้อโคขุนโพนยางคำ ยังได้รับการขึ้นทะเบียนเป็นสิ่งบ่งชี้ทางภูมิศาสตร์ (Geographical Indication: GI) จากกรมทรัพย์สินทางปัญญา (2559, หน้า 1-5) จากการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง สหกรณ์ฯ ได้สั่งสมองค์ความรู้และประสบการณ์ในการดำเนินธุรกิจโคขุนครบวงจร จนสามารถเป็นต้นแบบด้านการบริหารจัดการที่ประสบความสำเร็จให้แก่สหกรณ์อื่น โดยเฉพาะอย่างยิ่งในด้านการสร้างงานและรายได้ให้กับผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับธุรกิจโคขุน ส่งผลให้สมาชิกสหกรณ์ฯ มีคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้นและเกิดความภาคภูมิใจในอาชีพของตน นอกจากนี้ยังพบว่า สหกรณ์ฯ มีส่วนแบ่งการตลาดในการชำแหละ โคขุนประมาณ 8,000-9,000 ตัวต่อปี จากจำนวนโคขุนชำแหละทั่วประเทศ 15,000-20,000 ตัวต่อปี หรือเป็นสัดส่วนร้อยละ 48.58 ของตลาดในประเทศ ทั้งยังมีบทบาทในการลดการนำเข้าเนื้อโคคุณภาพจากต่างประเทศอีกด้วย (จันทร์พร เจ้าทรัพย์ และคณะ, 2562, หน้า 1) โดยในปี พ.ศ. 2564 สหกรณ์ฯ สามารถสร้างรายได้ให้กับจังหวัดสกลนครเป็นมูลค่าสูงถึง 761.32 ล้านบาท หรือคิดเป็นร้อยละ 5.11 ของผลิตภัณฑ์มวลรวมภาคเกษตรกรรมของจังหวัด (สำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์, 2565, หน้า 9)

ภายใต้บริบทของการแข่งขันทางการตลาดทั้งในประเทศและต่างประเทศ ท่ามกลางความผันผวนทางเศรษฐกิจและสังคม การเปลี่ยนแปลงของสภาพภูมิอากาศ การระบาดของโรคในสัตว์ รวมถึงนโยบายและการสนับสนุนจากภาครัฐ กฎหมาย กฎระเบียบ และมาตรฐานต่าง ๆ ตลอดจนความพร้อมของปัจจัยภายในองค์กรที่เกี่ยวข้องกับการผลิตและการบริหารจัดการธุรกิจโคขุน ล้วนเป็นปัจจัยที่อาจส่งผลกระทบต่อทั้งทางตรงและทางอ้อมต่อศักยภาพในการผลิตเนื้อโคขุนและผลิตภัณฑ์เนื้อโคขุนของสหกรณ์ฯ ซึ่งปัจจุบัน พบว่า สหกรณ์ฯ กำลังเผชิญกับผลกระทบจากปัจจัยภายนอก ซึ่งประกอบด้วย (1) ปัจจัยด้านโอกาส (Opportunities) ได้แก่ ความต้องการบริโภคเนื้อโคขุนคุณภาพสูง (Premium Beef) จากการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของผู้บริโภคที่หันมานิยมบริโภคเนื้อโคขุนคุณภาพสูงเพิ่มขึ้น ทำให้เพิ่มโอกาสในการขยายปริมาณการผลิตโคขุนได้เพิ่มขึ้น ในขณะที่ภาครัฐกำหนดนโยบายเพื่อสนับสนุนโครงการส่งเสริมการเลี้ยงโคขุนในรูปแบบต่าง ๆ เพื่อเพิ่มขีดความสามารถและศักยภาพในการแข่งขัน รวมถึงนโยบายการสนับสนุนการส่งออกผลิตภัณฑ์เนื้อโคขุนของไทยไปยังต่างประเทศ (กองส่งเสริมและพัฒนาการปศุสัตว์, 2561, หน้า 8-9) ทำให้เพิ่มโอกาสการกระจายสินค้าได้มากขึ้น โดยเฉพาะในประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน (ASEAN Economic Community: AEC) (อำนาจ ภิญญาศรี, 2568, หน้า 168) และ (2) ปัจจัยด้านอุปสรรค (Threats) ได้แก่ ความผันผวนทางเศรษฐกิจในปัจจุบันทั้งในระดับโลกและระดับประเทศส่งผลโดยตรงต่อต้นทุนการผลิตที่เพิ่มขึ้น (ราคาวัตถุดิบ ราคาอาหารสัตว์ ราคาโคขุน ฯลฯ) การเปลี่ยนแปลงของสภาพภูมิอากาศ โดยเฉพาะปรากฏการณ์เอลนีโญ (El Niño) และลานีญา (La Niña) ที่ทำให้เกิดการผันผวนของปริมาณน้ำฝน เกิดน้ำท่วมสลับแล้ง (ปิยพงษ์ ทองดินอก, 2559, หน้า 111-112) ส่งผลโดยตรงต่อการผลิตพืชอาหารสัตว์สำหรับโคขุน สำหรับนโยบายภาครัฐในการเปิดเขตการค้าเสรีสินค้าเกษตร (Free Trade Agreement: FTA) กับประเทศออสเตรเลียและประเทศนิวซีแลนด์ขึ้นในปี พ.ศ.2548 ซึ่งพบว่า

ภาชนะนำเข้าเป็นศูนย์และไม่จำกัดโควตาการนำเข้า เป็นผลให้มีการนำเข้าเนื้อและผลิตภัณฑ์เนื้อจากประเทศออสเตรเลียและประเทศนิวซีแลนด์ในปริมาณเพิ่มขึ้นถึงร้อยละ 45 และร้อยละ 10 ตามลำดับ (สำนักการค้าสินค้า, 2565, หน้า 7) ส่งผลต่อความสามารถในเชิงการแข่งขันของสหกรณ์ฯ ในด้านราคาและคุณภาพของเนื้อ นอกจากนี้ภาครัฐยังมีนโยบายในการส่งเสริมการเพิ่มสหกรณ์การผลิตโคขุนขึ้นทุกภูมิภาคของประเทศ ซึ่งพบอัตราการเติบโตสูงถึงร้อยละ 10-15 ต่อปี (Koonawootrittriron, Khemsawat, Suwanasopee, & Osothongs, 2015, p. 2) ส่งผลให้สหกรณ์ฯ มีคู่แข่งทางธุรกิจเพิ่มขึ้น

สำหรับการดำเนินธุรกิจโคขุนของสหกรณ์ฯ จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในพบว่า มีปัจจัยด้านจุดเด่น (Strengths) หลายประการ อาทิ การเป็นสหกรณ์ขนาดใหญ่และมีชื่อเสียงระดับประเทศด้านการผลิตเนื้อโคขุน การมีสมาชิกจำนวนมากครอบคลุมพื้นที่หลายจังหวัด การมีโรงฆ่าสัตว์ที่ได้มาตรฐานกรมปศุสัตว์ การสั่งสมองค์ความรู้และประสบการณ์ในการดำเนินงานที่ยาวนาน เป็นต้น ปัจจัยเหล่านี้ส่งผลให้สหกรณ์ฯ มีข้อได้เปรียบในเชิงการแข่งขันเมื่อเปรียบเทียบกับสหกรณ์การผลิตเนื้อโคขุนรายใหม่ภายในประเทศ ส่วนปัจจัยด้านจุดอ่อน (Weaknesses) ได้แก่ จำนวนโคขุนที่ผลิตได้จากกลุ่มสมาชิกสหกรณ์ฯ มีปริมาณสูงเกินความสามารถในการรองรับการเข้าโรงฆ่าของสหกรณ์ฯ ได้ทั้งหมด ปัญหาการจัดการตลาดเนื้อและผลิตภัณฑ์เนื้อโคขุน ปัญหาต้นทุนที่เกี่ยวข้องกับการผลิตโคขุนที่มีแนวโน้มสูงขึ้น (สิทธิพันธ์ วิวัฒนาพรชัย, กมลรัตน์ ธีระพงษ์ และพัชรี สุริยะ, 2565, หน้า 375-378) นอกจากนี้ยังพบว่าการจัดการธุรกิจขาดผู้บริหารที่เป็นมืออาชีพในการตัดสินใจและการบริหารจัดการภายในองค์การ ขาดการพัฒนาหาช่องทางการตลาดใหม่ ๆ รวมถึงโครงสร้างการบังคับบัญชาตามสายงาน เกิดปัญหาข้อขัดขัดในหลายเรื่อง ทั้งเรื่องประสานงานกันภายในองค์การ ระบบเอกสาร และระบบการติดตามงาน และขาดแผนยุทธศาสตร์ขององค์การที่จะกำหนดทิศทางขององค์การในระยะยาว ประเด็นเหล่านี้ ยังเป็นจุดอ่อนสำคัญของสหกรณ์ฯ (มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์, 2564, หน้า 2)

การวิจัยครั้งนี้ นักวิจัยมีโจทย์คำถามวิจัยว่า สภาพการดำเนินธุรกิจโคขุน ปัญหาในการดำเนินธุรกิจโคขุน และความต้องการพัฒนาธุรกิจโคขุนในจังหวัดสกลนครในปัจจุบันเป็นอย่างไร และยุทธศาสตร์การพัฒนาธุรกิจโคขุนในจังหวัดสกลนครควรเป็นอย่างไร เมื่อต้องเผชิญกับสถานการณ์ต่าง ๆ ที่เป็นทั้งโอกาสและอุปสรรคในการดำเนินธุรกิจโคขุน อาทิ นโยบายส่งเสริมการเลี้ยงโคขุนของภาครัฐ โอกาสในการขยายตลาดสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน (AEC) โดยเฉพาะตลาดในประเทศเวียดนามและสาธารณรัฐประชาชนจีน ตลอดจนการแข่งขันด้านธุรกิจโคขุนทั้งภายในประเทศและต่างประเทศ รวมถึงผลกระทบจากความตกลงการค้าเสรี (FTA) ตลอดจนปัจจัยด้านต้นทุนการผลิตและปัจจัยอื่น ๆ ที่มีแนวโน้มสูงขึ้นอย่างต่อเนื่อง ทั้งนี้ ได้มีการกำหนดกรอบการศึกษาที่ครอบคลุมธุรกิจโคขุนในจังหวัดสกลนคร โดยแบ่งออกเป็น 4 ด้านหลัก ได้แก่ การผลิตโคขุน การบริหารจัดการสหกรณ์ การจัดการตลาดโคขุน และการสนับสนุนจากภาครัฐ เพื่อให้สามารถรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับสภาพการดำเนินธุรกิจ ปัญหาในการดำเนินงาน ตลอดจนความต้องการในการพัฒนาธุรกิจโคขุนในจังหวัดสกลนครได้อย่างครบถ้วน

โดยจังหวัดสกลนครนับเป็นพื้นที่ที่มีบทบาทสำคัญในฐานะแหล่งผลิตโคขุนที่ใหญ่ที่สุดของประเทศ อีกทั้งยังสามารถสร้างรายได้หลักให้แก่เศรษฐกิจของจังหวัดสกลนคร อย่างไรก็ตาม จังหวัดสกลนครยังขาดแผนยุทธศาสตร์ในการพัฒนาธุรกิจโคขุนอย่างเป็นระบบและยั่งยืน ดังนั้น การจัดทำยุทธศาสตร์ในครั้งนี้จึงมีเป้าหมายเพื่อวางแนวทางการบริหารจัดการธุรกิจโคขุนไว้ล่วงหน้า โดยมีระยะเวลาครอบคลุม 5 ปี (พ.ศ. 2566–2570) ภายใต้แนวคิดการพัฒนาแบบบูรณาการตลอดห่วงโซ่อุปทาน ตั้งแต่การผลิตโคขุนมีชีวิต การแปรรูป และชำแหละจนถึงการตลาด การจำหน่าย และการกระจายสินค้าไปยังผู้บริโภคทั้งในประเทศและต่างประเทศ โดยยุทธศาสตร์ดังกล่าวมุ่งเน้นการพัฒนาศักยภาพของทุกภาคส่วนที่เกี่ยวข้อง เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันทางธุรกิจ ลดการพึ่งพาการนำเข้าเนื้อโคคุณภาพจากต่างประเทศ และเพิ่มศักยภาพในการส่งออก ตลอดจนสร้างโอกาสในการจ้างงานและสร้างรายได้ให้แก่ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับธุรกิจโคขุนในจังหวัดสกลนครอย่างยั่งยืนต่อไป

คำถามของการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้กำหนดคำถามของการวิจัยไว้ดังนี้

1. ในปัจจุบันสภาพธุรกิจโคขุน ปัญหาในการดำเนินงานธุรกิจโคขุน และความต้องการพัฒนาธุรกิจโคขุนในจังหวัดสกลนครเป็นอย่างไร
2. ยุทธศาสตร์การพัฒนาธุรกิจโคขุนในจังหวัดสกลนครควรเป็นอย่างไร เพื่อให้องค์การสามารถดำรงอยู่ได้และมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่องในสภาวะการณ์ที่ต้องเผชิญกับโอกาสและอุปสรรคในการดำเนินธุรกิจโคขุนในปัจจุบันและแนวโน้มในอนาคต

ความมุ่งหมายของการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้กำหนดความมุ่งหมายของการวิจัยไว้ดังนี้

1. เพื่อศึกษาสภาพ ปัญหา และความต้องการพัฒนาธุรกิจโคขุนในจังหวัดสกลนคร
2. เพื่อจัดทำยุทธศาสตร์การพัฒนาธุรกิจโคขุนในจังหวัดสกลนคร

ความสำคัญของการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้กำหนดความสำคัญของการวิจัยไว้ดังนี้

1. ได้ทราบถึงสภาพ ปัญหา และความต้องการพัฒนาธุรกิจโคขุนในจังหวัดสกลนครเพื่อเป็นข้อมูลให้ผู้ประกอบการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย รวมถึงภาครัฐและภาคเอกชน ได้สร้างความเข้าใจถึงบริบทแวดล้อมของธุรกิจโคขุนในจังหวัดสกลนครและนำไปใช้เพื่อวางแผนการพัฒนาธุรกิจโคขุนในจังหวัดสกลนครต่อไป

2. ได้ยุทธศาสตร์สำหรับเป็นแนวทางการบรรลุเป้าหมายขององค์การ
ในการพัฒนาธุรกิจโคขุนในจังหวัดสกลนครที่มีประสิทธิภาพ สามารถแข่งขันได้ทั้งในประเทศและ
ต่างประเทศ

3. ได้ข้อเสนอแนะสำหรับการพัฒนาและการสร้างศักยภาพธุรกิจโคขุน
ในจังหวัดสกลนครให้เติบโตอย่างต่อเนื่องและยั่งยืน

ขอบเขตของการวิจัย

ขอบเขตของการวิจัยยุทธศาสตร์การพัฒนาธุรกิจโคขุนในจังหวัดสกลนคร
ประกอบด้วย ขอบเขตด้านเนื้อหา ด้านพื้นที่ ด้านประชากรและกลุ่มตัวอย่าง และด้านระยะเวลา
ดังนี้

1. ขอบเขตด้านเนื้อหา

1.1 สภาพ ปัญหา และความต้องการพัฒนาธุรกิจโคขุนในจังหวัดสกลนคร
ประกอบด้วย การผลิตโคขุน การบริหารจัดการสหกรณ์ การจัดการตลาดโคขุน และ
การสนับสนุนจากภาครัฐ

1.2 ยุทธศาสตร์การพัฒนาธุรกิจโคขุนในจังหวัดสกลนคร

1.2.1 การจัดทำร่างยุทธศาสตร์การพัฒนาธุรกิจโคขุนในจังหวัดสกลนคร
ประกอบด้วย (1) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (SWOT Analysis) ทางธุรกิจโคขุนในจังหวัด
สกลนคร (2) การกำหนดตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ของธุรกิจโคขุนในจังหวัดสกลนคร
ประกอบด้วย ตำแหน่งยุทธศาสตร์ปัจจุบันและตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ที่ท้าทาย (3) การกำหนด
องค์ประกอบเชิงยุทธศาสตร์การพัฒนาธุรกิจโคขุนโดยใช้เทคนิค TOWS Matrix และ 4) การ
จัดทำยุทธศาสตร์และการแปลงยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติโดยใช้เทคนิค Balanced Scorecard

1.2.2 การยืนยันยุทธศาสตร์การพัฒนาธุรกิจโคขุนในจังหวัดสกลนคร
โดยผู้เชี่ยวชาญที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับธุรกิจโคขุนในจังหวัดสกลนคร ตรวจสอบความเที่ยงตรง
เชิงเนื้อหาจากแบบสอบถาม เพื่อยืนยันร่างยุทธศาสตร์เป็นรายข้อ โดยการประเมินความถูกต้อง
และความน่าเชื่อถือของข้อมูล ประกอบด้วย 1) มีถูกต้องตรงตามวัตถุประสงค์ และ 2) ประเด็น
ยุทธศาสตร์ที่ได้มีความเป็นไปได้ในการนำไปปฏิบัติได้จริง (พิชิต ฤทธิ์จรูญ, 2556, หน้า 135)

2. ขอบเขตด้านพื้นที่

2.1 กลุ่มสมาชิกสหกรณ์ฯ ในจังหวัดสกลนคร ประกอบด้วย กลุ่มที่ 1) คำผักแพว
ตำบลโนนหอม อำเภอเมือง กลุ่มที่ 2) โนนหอม ตำบลโนนหอม อำเภอเมือง กลุ่มที่ 3) ตองโขบ
ตำบลตองโขบ อำเภอโคกศรีสุพรรณ กลุ่มที่ 4) นามน ตำบลจั่วต่อน อำเภอเมือง กลุ่มที่ 5) โพนปอ
ตำบลดงชน อำเภอเมือง กลุ่มที่ 6) เมืองสกลนคร กลุ่มที่ 7) โคกนาดี ตำบลแม่นาทม อำเภอเมือง
กลุ่มที่ 8) หนองฮุดัง ตำบลโคกก่อง อำเภอเมือง กลุ่มที่ 9) โพนนาแก้ว กลุ่มที่ 10) อากาศอำนวย
กลุ่มที่ 11) วานรนิวาส กลุ่มที่ 12) พรรณานิคม กลุ่มที่ 13) วาริชภูมิ กลุ่มที่ 14) กุสุมาลย์ กลุ่มที่
15) พังโคน และกลุ่มที่ 16) คำตาก้า

2.2 กลุ่มสมาชิกสหกรณ์ฯ ในจังหวัดนครพนม ประกอบด้วย กลุ่มที่ 17) ยอดชาติ กลุ่มที่ 18) ปลาปาก กลุ่มที่ 19) นาแก กลุ่มที่ 20) เรณูนคร และกลุ่มที่ 21) ธาตุพนม

3. ขอบเขตด้านประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

3.1 การศึกษาสภาพ ปัญหา และความต้องการพัฒนาธุรกิจโคขุนดังนี้

3.1.1 ประชากรที่ศึกษา ได้แก่ สมาชิกสหกรณ์ฯ ประกอบด้วย เกษตรกร คณะกรรมการและเจ้าหน้าที่สหกรณ์ จำนวน 6,424 คน

3.1.2 ขนาดของกลุ่มตัวอย่างที่ใช้เป็นตัวแทนของประชากรข้างต้น โดยการใช้การเปิดตารางของ Yamane (1973, p. 127) ที่ระดับความเชื่อมั่นร้อยละ 95 ได้ขนาดของกลุ่มตัวอย่าง เท่ากับ 377 ราย

3.2 ในการจัดทำยุทธศาสตร์การพัฒนารัฐกิจโคขุนในจังหวัดสกลนคร ประกอบด้วย การจัดทำร่างยุทธศาสตร์การพัฒนารัฐกิจโคขุนในจังหวัดสกลนครและการยืนยันยุทธศาสตร์การพัฒนารัฐกิจโคขุนในจังหวัดสกลนคร ซึ่งมีกลุ่มเป้าหมาย ได้แก่

3.2.1 ผู้เชี่ยวชาญที่ร่วมจัดทำร่างยุทธศาสตร์การพัฒนารัฐกิจโคขุน ในจังหวัดสกลนคร จำนวน 25 ราย ประกอบด้วย ตัวแทนเกษตรกรที่เป็นสมาชิกสหกรณ์ฯ จำนวน 8 ราย ตัวแทนคณะกรรมการดำเนินงานและเจ้าหน้าที่จากสหกรณ์ฯ จำนวน 2 ราย เจ้าหน้าที่ภาครัฐที่เกี่ยวข้อง จำนวน 6 ราย ตัวแทนจากภาคเอกชน จำนวน 1 ราย และ นักวิชาการ จำนวน 8 ราย

3.2.2 ผู้เชี่ยวชาญที่ยืนยันยุทธศาสตร์การพัฒนารัฐกิจโคขุนในจังหวัดสกลนคร จำนวน 9 ราย ประกอบด้วย ตัวแทนจากสหกรณ์ฯ จำนวน 2 ราย เจ้าหน้าที่ภาครัฐที่เกี่ยวข้อง จำนวน 3 ราย ตัวแทนจากภาคเอกชน จำนวน 1 ราย นักวิชาการด้านการตลาด จำนวน 1 ราย และนักวิชาการสาขาสัตวศาสตร์ จำนวน 2 ราย

4. ขอบเขตด้านระยะเวลา

การวิจัยเรื่องยุทธศาสตร์การพัฒนารัฐกิจโคขุนในจังหวัดสกลนคร มีขอบเขตด้านระยะเวลาของการวิจัย ในช่วงระหว่างปี พ.ศ. 2564-2567 รวมระยะเวลา 3 ปี

กรอบแนวคิดของการวิจัย

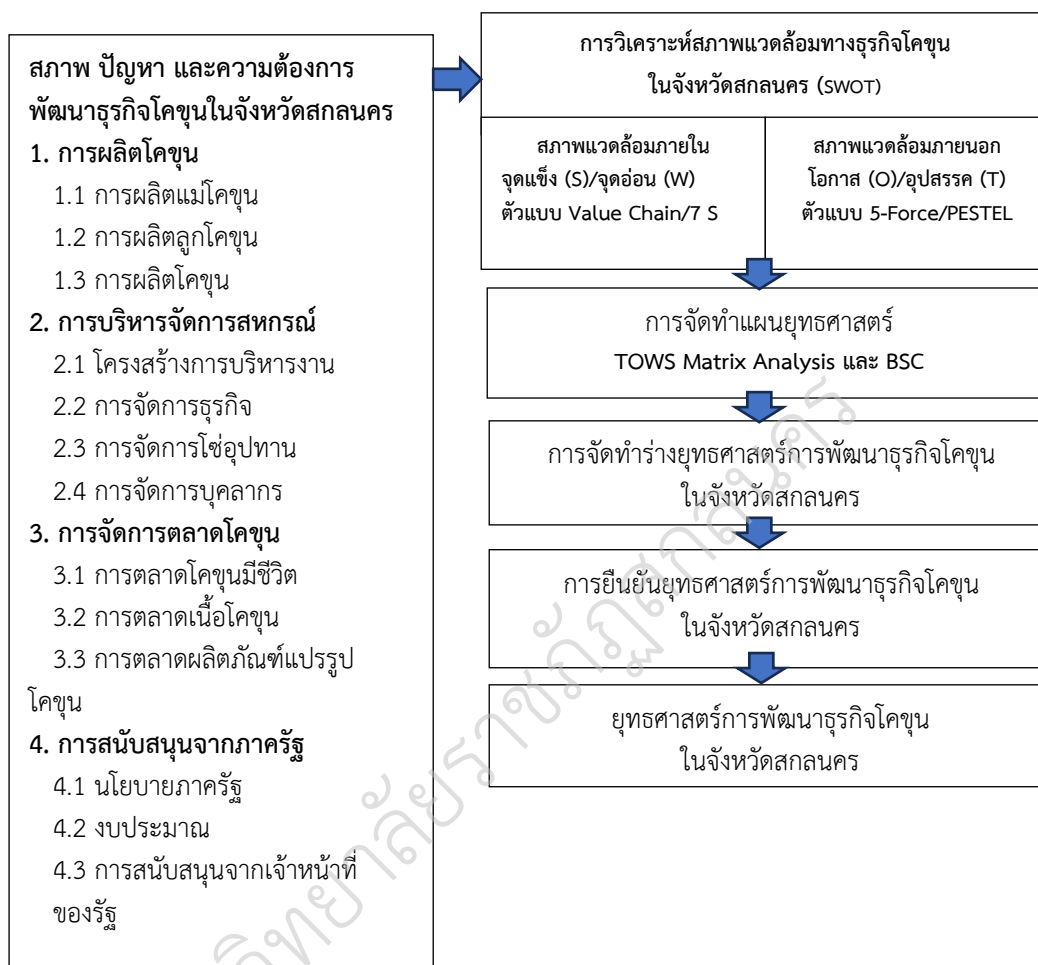
การวิจัยเรื่องยุทธศาสตร์การพัฒนารัฐกิจโคขุนในจังหวัดสกลนครมีกรอบแนวคิดการวิจัย ดังนี้

1. สภาพ ปัญหา และความต้องการพัฒนารัฐกิจโคขุนในจังหวัดสกลนคร ประกอบด้วยการผลิตโคขุน การบริหารจัดการสหกรณ์ การจัดการตลาดโคขุนและการสนับสนุนจากภาครัฐดังนี้

- 1.1 การผลิตโคขุน ประกอบด้วย การผลิตแม่โคขุน การผลิตลูกโคขุนและ
- 1.2 การผลิตโคขุน (ศกร คุณวุฒิฤทธิธรณ และ ธนาทิพย์ สุวรรณโสภี, 2557, หน้า 36; สุวิช บุญโปร่ง, 2558, หน้า 7-8; ณรงค์ม เล่าห์รอดพันธ์, 2562, หน้า 12; สำนักงานเกษตรและสหกรณ์จังหวัดมุกดาหาร, 2565, หน้า 32)
- 1.3 การบริหารจัดการสหกรณ์ ประกอบด้วย โครงสร้างการบริหารงาน การจัดการธุรกิจ การจัดการโซ่การผลิต และการจัดการบุคลากร (พิชิต ธานี และปริญญา อุทัย, 2545, หน้า 60-61; ศิริพร กิรติการกุล, สิทธิพร บุรณนัญ และชีมา โยธากักดี, 2559; สุกัญญา มุลกลาง, 2563, หน้า 1; กรมตรวจบัญชีสหกรณ์, ม.ป.ป., หน้า 5-8)
- 1.4 การจัดการตลาดโคขุน ประกอบด้วย การจัดการตลาดโคขุนมีชีวิต การจัดการตลาดเนื้อโคขุน และจัดการตลาดผลิตภัณฑ์แปรรูปโคขุน (สัญญาชัย จตุรัสสิทธา, 2562, หน้า 74-81 และ หน้า 98-99)
- 1.5 การสนับสนุนจากภาครัฐ ประกอบด้วย นโยบายภาครัฐ งบประมาณ และเจ้าหน้าที่ภาครัฐ (ธารัง เมฆโหรา และเฉลิมชัย ทิพย์, 2560, หน้า 7-19; สำนักงานเศรษฐกิจการเกษตร, 2564, หน้า 188-189)

2. ยุทธศาสตร์การพัฒนาธุรกิจโคขุนในจังหวัดสกลนคร

- 2.1 การจัดทำร่างยุทธศาสตร์การพัฒนาธุรกิจโคขุนในจังหวัดสกลนคร ประกอบด้วย การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทางธุรกิจ (ดำรงค์ วัฒนา, 2558, หน้า 15-16) ตัวแบบห่วงโซ่คุณค่า (Value Chain) ตัวแบบ 5-Force Model (Porter, 1985, pp. 36-44) ตัวแบบ 7'S (ดำรงค์ วัฒนา, 2558, หน้า 21) ตัวแบบ PESTEL Analysis (Ghotge, Van Wijk, Vandeventer and Álvarez, 2020, pp. 2-4) ตัวแบบ TOWS Matrix (Wehrich, 1999, p. 10) การใช้บัตรคะแนนสมดุล (Balance Scorecard) (Kaplan & Norton, 1996, p. 7; ดำรงค์ วัฒนา, 2563, หน้า 55)
 - 2.2 การยืนยันยุทธศาสตร์การพัฒนาธุรกิจโคขุนในจังหวัดสกลนคร (พิชิต ฤทธิจัญญ, 2556, หน้า 135; และสุวิมล ว่องวาณิช, 2549, หน้า 54-56)
- กรอบแนวคิดของการวิจัย แสดงดังภาพประกอบ 1



ภาพประกอบ 1 กรอบแนวคิดของการวิจัยยุทธศาสตร์การพัฒนารัฐกิจโคขุน
ในจังหวัดสกลนคร

นิยามศัพท์เฉพาะ

นิยามศัพท์เฉพาะในการวิจัยเรื่องยุทธศาสตร์การพัฒนารัฐกิจโคขุนในจังหวัดสกลนคร มีดังนี้

1. ยุทธศาสตร์การพัฒนา หมายถึง ยุทธศาสตร์การพัฒนารัฐกิจโคขุน ในจังหวัดสกลนคร ที่กำหนดวิธีการดำเนินงานขององค์การ โดยมีการสร้างกลยุทธ์และแผนงาน ให้สอดคล้องกับเป้าหมายโดยการใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ให้เกิดประโยชน์สูงสุด

2. ธุรกิจโคขุน หมายถึง การดำเนินธุรกิจที่เกี่ยวข้องกับโคขุนในจังหวัดสกลนคร ประกอบด้วยการผลิตโคขุน การบริหารจัดการสหกรณ์ การจัดการตลาดโคขุน และการสนับสนุนจากภาครัฐ

3. การผลิตโคขุน หมายถึง การผลิตแม่โคขุน การผลิตลูกโคขุนและการผลิตโคขุน ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

3.1 การผลิตแม่โคขุน หมายถึง การเลี้ยงโคแม่พันธุ์เพื่อผลิตลูกโคให้มีคุณภาพตามข้อกำหนดของสหกรณ์ฯ ประกอบด้วย (1) การคัดเลือกโคแม่พันธุ์ที่มีลักษณะดี (2) แม่โคมีพันธุ์ประวัติแหล่งที่มาชัดเจน (3) การใช้พืชอาหารสัตว์เป็นหลักในการผลิตโคแม่พันธุ์ (4) ใช้อาหารข้นในการผลิตโคแม่พันธุ์ และ (5) มีวิธีการเลี้ยงโคแม่พันธุ์ที่ดี

3.2 การผลิตลูกโคขุน หมายถึง การเลี้ยงลูกโคหย่านมหรือการซื้อลูกโคหย่านม เพื่อใช้เป็นโคขุน ประกอบด้วย (1) ความสมบูรณ์ของพ่อแม่พันธุ์ (2) การควบคุมการผสมเทียม (3) การดูแลลูกโคแรกเกิดในฟาร์ม (4) มีสถานที่ผลิตลูกโคที่ได้มาตรฐาน และ (5) การซื้อลูกโคมาขุนมีการสืบประวัติที่มาที่ไปของลูกโคขุน

3.3 การผลิตโคขุน หมายถึง การขุนโคเพื่อให้ได้คุณภาพเนื้อโคตามมาตรฐานข้อกำหนดของสหกรณ์ฯ ประกอบด้วย (1) การคัดเลือกลักษณะของลูกโคที่ดีเพื่อนำมาขุน (2) ประสิทธิภาพมีผลต่อการเลี้ยงโคขุน (3) เกษตรกรมีการจัดการโรงเรือนที่ดี (4) สหกรณ์มีข้อกำหนดการเลี้ยงโคขุนเป็นมาตรฐานเดียวกัน (5) สหกรณ์จัดสรรอาหารโคขุนที่เพียงพอ (6) สหกรณ์จัดสรรอาหารโคขุนที่มีคุณภาพดี (7) เกษตรกรมีการจัดสรรพืชอาหารสัตว์ในการเลี้ยงโคขุนที่เพียงพอ (8) เกษตรกรมีองค์ความรู้ในการจัดการเลี้ยงโคขุน (9) การผลิตโคขุนให้ได้ตามการรับรองสิ่งบ่งชี้ทางภูมิศาสตร์ และ (10) การเปิดเสรีทางการค้า FTA ส่งผลกระทบต่อธุรกิจโคขุนของจังหวัดสกลนคร

4. การบริหารจัดการสหกรณ์ หมายถึง โครงสร้างการบริหารงาน การจัดการธุรกิจ การจัดการใช้การผลิต และการจัดการบุคลากรของสหกรณ์ฯ มีรายละเอียด ดังนี้

4.1 โครงสร้างการบริหารงาน ประกอบด้วย (1) สมาชิกมีส่วนร่วมในการกำหนดเงื่อนไขหรือข้อบังคับในการดำเนินงานสหกรณ์ในที่ประชุมใหญ่ (2) สมาชิกเห็นความสำคัญของการเลือกตั้งตัวแทนเป็นคณะกรรมการดำเนินงานเพื่อบริหารสหกรณ์ (3) กระบวนการเลือกตั้งคณะกรรมการดำเนินงานในที่ประชุมใหญ่ (4) การคัดเลือกผู้ตรวจสอบกิจการและจัดจ้างผู้สอบบัญชี (5) คณะกรรมการดำเนินงานรู้บทบาทหน้าที่ของตนเองอย่างชัดเจน (6) คณะกรรมการดำเนินงานมีหลักการคัดเลือกผู้จัดการที่เหมาะสม (7) คณะกรรมการดำเนินงานยึดหลักธรรมาภิบาลในการบริหารงาน และ (8) สหกรณ์มีการตรวจสอบกิจการให้เป็นไปตามกฎระเบียบ

4.2 การจัดการธุรกิจ ประกอบด้วย (1) สหกรณ์ได้การวางแผนการผลิต การแปรรูป และการจัดจำหน่ายที่ชัดเจน (2) สหกรณ์มีโครงสร้างการจัดการแต่ละฝ่าย/แผนกชัดเจน (3) สหกรณ์ให้ความสำคัญในการบริหารด้านบุคลากร (4) สหกรณ์มีการประสานงานที่ดีกับคนในองค์กร (5) สหกรณ์มีการจัดทำรายงานทางการเงินได้ถูกต้องเหมาะสม (6) สมาชิกได้รับ

ผลประโยชน์จากกำไรทางธุรกิจอย่างทั่วถึง และ (7) สมาชิกมีความพึงพอใจในผลประโยชน์ของสหกรณ์

4.3 การจัดการโซ่อุปทาน หมายถึง การจัดการโซ่การผลิตตั้งแต่ต้นน้ำ กลางน้ำ และปลายน้ำ ประกอบด้วย 1) สหกรณ์มีการจัดการโซ่การผลิตทั้งระบบ 2) สหกรณ์จัดการกลุ่มต้นน้ำโดยเน้นรูปแบบกลุ่ม 3) สหกรณ์มีระบบที่ได้มาตรฐานในการแปรรูปโคขุน 4) สหกรณ์มีการจัดการด้านการตลาดเนื้อโคขุนได้เป็นอย่างดี 5) การจัดการโซ่การผลิตที่ดีช่วยในการลดต้นทุนการผลิต และ 6) ผู้บริโภคมีความพึงพอใจในสินค้าและบริการของสหกรณ์

4.4 การจัดการบุคลากร หมายถึง เจ้าหน้าที่ของสหกรณ์ ที่ได้รับการสรรหาเพื่อเข้ามาทำงาน มีการประเมินผลการปฏิบัติงาน และได้รับการอบรมพัฒนาดตนเองอย่างสม่ำเสมอ ประกอบด้วย (1) สหกรณ์มีการสรรหาบุคลากรเพื่อเข้ามาทำงานที่มีประสิทธิภาพ (2) สหกรณ์ประเมินผลการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่อย่างยุติธรรม (3) สหกรณ์มีการอบรมพัฒนาเจ้าหน้าที่ของสหกรณ์อย่างสม่ำเสมอ (4) เจ้าหน้าที่ของสหกรณ์มีความกระตือรือร้นในการทำงาน และ (5) เจ้าหน้าที่สหกรณ์มีความพร้อมต่อการปรับตัวที่มีผลต่อธุรกิจ

5. การจัดการตลาดโคขุน หมายถึง การดำเนินด้านธุรกิจซึ่งต้องมีการวางแผน การผลิตการกำหนดราคา การจัดจำหน่าย ตลอดจนการดำเนินกิจการทุกอย่างเพื่อสนองความต้องการ และบริการให้แก่ผู้ซื้อหรือผู้บริโภคพอใจทั้งในเรื่องราคาและบริการ ประกอบด้วย การตลาดโคขุนมีชีวิต การตลาดเนื้อโคขุน การตลาดผลิตภัณฑ์แปรรูปจากโคขุน ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

5.1 การตลาดโคขุน หมายถึง การกำหนดวิธีการรับซื้อและราคาที่สหกรณ์ ดำเนินกับสมาชิกหรือแหล่งผลิตอื่น ๆ ที่เป็นไปตามข้อกำหนดหรือระเบียบของสหกรณ์ ประกอบไปด้วย (1) สหกรณ์มีการมีวางแผนที่ดีในการรับซื้อโคขุนจากสมาชิก (2) สหกรณ์มีการกำหนดวิธีการรับซื้อที่เหมาะสม (3) สหกรณ์มีการกำหนดราคามาตรฐานเป็นที่พอใจกับสมาชิก (4) สหกรณ์ดำเนินธุรกิจตามแผนการตลาดที่กำหนดไว้ และ (5) สหกรณ์มีวิธีสร้างความพึงพอใจให้กับสมาชิกในการบริการ

5.2 การตลาดเนื้อโคขุน หมายถึง วิธีการจำหน่าย การกำหนดราคา และช่องทางการตลาดเนื้อโคขุน และความพึงพอใจที่ผู้บริโภคได้รับ ประกอบไปด้วย (1) การผลิตและการชำแหละเนื้อของสหกรณ์มีมาตรฐาน (2) เนื้อโคคุณภาพของสหกรณ์เป็นที่ต้องการของตลาดทั้งในและต่างประเทศ (3) เนื้อโคคุณภาพของสหกรณ์สามารถแข่งขันในระดับต่างประเทศ (4) สหกรณ์มีการผลิตและแปรรูปผลิตภัณฑ์ได้หลากหลาย และ (5) สหกรณ์มีช่องทางการตลาดที่หลากหลายเพื่อจัดจำหน่ายสินค้า

5.3 การตลาดผลิตภัณฑ์แปรรูปจากโคขุน หมายถึง ผลิตภัณฑ์การกำหนดราคา วิธีการจำหน่าย และช่องทางการตลาดผลิตภัณฑ์แปรรูปจากโคขุน ประกอบไปด้วย (1) การพัฒนาผลิตภัณฑ์เนื้อโคขุนให้มีความหลากหลาย (2) ชนิดผลิตภัณฑ์แปรรูปจากเนื้อโคของสหกรณ์มีความเหมาะสม (3) ราคาเนื้อและผลิตภัณฑ์มีความเหมาะสม (4) สหกรณ์มีการกระจายสินค้าได้ทั่วถึงและเหมาะสม (5) การจัดจำหน่ายผลิตภัณฑ์อย่างทั่วถึงและตอบสนองต่อผู้บริโภค

(6) การซื้อขายผ่านระบบสารสนเทศเพื่อความสะดวกและลดต้นทุน และ (7) สหกรณ์มีการประชาสัมพันธ์องค์การอย่างต่อเนื่อง

6. การสนับสนุนจากภาครัฐ หมายถึง การสนับสนุนช่วยเหลือหรือส่งเสริมในด้านนโยบาย ระเบียบกฎหมาย งบประมาณ และเจ้าหน้าที่รัฐในการดำเนินการหรือพัฒนาธุรกิจโคขุนในจังหวัดสกลนคร ประกอบด้วย

6.1 สนับสนุนด้านนโยบาย หมายถึง (1) นโยบายของรัฐที่เกื้อหนุนส่งเสริมการดำเนินงานธุรกิจโคขุน (2) การดำเนินโครงการเพื่อพัฒนาธุรกิจโคขุนตามแผนพัฒนาจังหวัด และ (3) นโยบายของภาครัฐตอบสนองความต้องการของสมาชิกผู้เลี้ยงโคขุน

6.2 งบประมาณ หมายถึง มีหน่วยงานภาครัฐจัดสรรงบประมาณมาดำเนินโครงการที่เกี่ยวกับธุรกิจโคขุนในจังหวัดสกลนคร ประกอบด้วย (1) การจัดสรรงบประมาณดำเนินโครงการจากทางภาครัฐอย่างทั่วถึง (2) การใช้จ่ายงบประมาณที่ได้จากทางภาครัฐอย่างเหมาะสม และ (3) มีหน่วยงานภาครัฐจัดสรรงบประมาณช่วยเหลือเกษตรกรผู้เลี้ยงโคขุน

6.3 การสนับสนุนด้วยเจ้าหน้าที่รัฐ หมายถึง เจ้าหน้าที่รัฐมาให้ความรู้ให้คำปรึกษา ให้คำแนะนำ หรือปฏิบัติงานอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินการแก้ไขปัญหาและการพัฒนาธุรกิจโคขุนในจังหวัดสกลนคร ประกอบไปด้วย (1) ได้รับความรู้ คำแนะนำจากเจ้าหน้าที่รัฐอยู่บ่อยครั้ง (2) มีเจ้าหน้าที่มาร่วมแก้ไขปัญหาระหว่างดำเนินธุรกิจกับหน่วยงาน และ (3) ได้รับการสนับสนุนเพื่อพัฒนาธุรกิจจากทางภาครัฐอยู่เสมอ

7. สหกรณ์ฯ หมายถึง สหกรณ์การเลี้ยงปศุสัตว์ กรป.กลาง โพนยางคำ จำกัด

8. โคขุน หมายถึง โคเนื้อที่ได้รับการเลี้ยงดูในโรงเรือน โดยการให้อาหารคุณภาพดีทั้งอาหารหยาบและอาหารข้น ในเวลาหนึ่ง เพื่อให้ได้โคเนื้อคุณภาพดีของสหกรณ์ฯ

9. สภาพแวดล้อมทางธุรกิจโคขุนในจังหวัดสกลนคร หมายถึง การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทางธุรกิจขององค์การ ประกอบด้วย การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทางธุรกิจภายในองค์การ (Strength-Weakness: SW) ร่วมกับตัวแบบ Value Chain และ 7'S และการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทางธุรกิจภายนอกองค์การ (Opportunity-Threat: OT) ร่วมกับตัวแบบ 5-Force Model และ PESTEL Analysis

10. ตัวแบบ TOWS Matrix หมายถึง โมเดลธุรกิจที่ทำการวิเคราะห์จากสภาพแวดล้อมทางธุรกิจขององค์การ ได้กลยุทธ์ 4 แนวทางประกอบด้วย กลยุทธ์เชิงรุก กลยุทธ์เชิงแก้ไข กลยุทธ์เชิงป้องกัน และกลยุทธ์เชิงรับ เพื่อนำไปจัดทำแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาธุรกิจโคขุนในจังหวัดสกลนคร

11. ขั้นตอนการจัดทำยุทธศาสตร์ หมายถึง การจัดทำยุทธศาสตร์การพัฒนาธุรกิจโคขุนในจังหวัดสกลนคร มีขั้นตอนในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ ประกอบด้วย (1) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทางธุรกิจขององค์การ (2) การกำหนดตำแหน่งยุทธศาสตร์และตำแหน่งท้าทายยุทธศาสตร์ (3) การกำหนดองค์ประกอบของยุทธศาสตร์ และ (4) การจัดทำยุทธศาสตร์และแปลงยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติ

12. การจัดทำร่างยุทธศาสตร์การพัฒนารัฐกิจโคขุนในจังหวัดสกลนคร หมายถึง การจัดทำยุทธศาสตร์ตามขั้นตอนการจัดทำยุทธศาสตร์

13. การยืนยันยุทธศาสตร์ หมายถึง ยุทธศาสตร์การพัฒนารัฐกิจโคขุน ในจังหวัดสกลนคร ที่ผ่านการประเมินของผู้เชี่ยวชาญ ประกอบด้วยด้านความถูกต้องของเนื้อหาตรงตามวัตถุประสงค์และความเป็นไปได้ในการนำไปปฏิบัติจริง

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยเรื่องยุทธศาสตร์การพัฒนาธุรกิจโคขุนในจังหวัดสกลนคร ซึ่งผู้วิจัยได้ศึกษาค้นคว้าเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการจัดทำยุทธศาสตร์การพัฒนาธุรกิจโคขุน โดยสามารถสรุปสาระสำคัญตามลำดับ ดังนี้

1. แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับยุทธศาสตร์การพัฒนา
2. แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับธุรกิจโคขุน
3. บริบทธุรกิจโคขุนในจังหวัดสกลนคร
4. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
 - 4.1 งานวิจัยในประเทศ
 - 4.2 งานวิจัยต่างประเทศ

แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับยุทธศาสตร์การพัฒนา

1. แนวคิดสำคัญในการจัดทำยุทธศาสตร์

“ยุทธศาสตร์” เดิมเป็นแนวคิดที่ใช้ในทางทหาร โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อกำหนดแนวทางการพัฒนาและการใช้กำลังอำนาจในมิติต่าง ๆ ทั้งด้านการเมือง เศรษฐกิจ สังคม และจิตวิทยา ทั้งในยามสงบและยามสงคราม เพื่อสนับสนุนนโยบายของรัฐอย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด อันจะนำไปสู่การเพิ่มโอกาสในการได้รับชัยชนะและลดความเป็นไปได้ของความพ่ายแพ้ (ศุภชัยยุทธศาสตร์, 2559, หน้า 7) ต่อมาแนวคิดเรื่อง “ยุทธศาสตร์” ได้ถูกประยุกต์ใช้อย่างแพร่หลายในสาขาอื่น ๆ เช่น รัฐศาสตร์ การบริหารจัดการ และการบริหารธุรกิจ โดยเน้นการกำหนดทิศทางและแนวทางการดำเนินงานอย่างเป็นระบบเพื่อบรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ (ศุภชัยยุทธศาสตร์, 2559, หน้า 10)

ยุทธศาสตร์เปรียบเสมือนแผนที่หรือเข็มทิศที่ชี้นำทิศทางการบริหารจัดการเพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์กร ภายใต้บริบทของความไม่แน่นอนและความยากต่อการคาดการณ์ การมียุทธศาสตร์ช่วยให้องค์กรมีจุดเน้นที่ชัดเจน พร้อมรับมือกับความท้าทายที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต โดยเฉพาะในประเทศที่พัฒนาแล้ว ผู้นำจำเป็นต้องมีวิสัยทัศน์ ความสามารถในการวิเคราะห์สถานการณ์ และการวางแผนอย่างเป็นระบบ (ดำรงค์ วัฒนา, 2563, หน้า 4) การจัดทำยุทธศาสตร์จึงเป็นกระบวนการแสวงหาความเป็นเลิศ ที่ต้องอาศัยวิสัยทัศน์ ความมุ่งมั่น การวางแผนเชิงกลยุทธ์ และการปฏิบัติ โดยต้องพิจารณาความสัมพันธ์ขององค์ประกอบสำคัญ ได้แก่ ระบบโลก ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ผู้นำองค์กร ภาครัฐ และภาคเอกชน (ดำรงค์ วัฒนา, 2563, หน้า 8)

2. ความหมายของยุทธศาสตร์การพัฒนา

2.1 ความหมายของยุทธศาสตร์

ยุทธศาสตร์มีความสำคัญในฐานะที่เป็นแนวทางหรือเข็มทิศในการดำเนินธุรกิจ โดยช่วยให้องค์กรสามารถตัดสินใจเชิงระบบ บริหารจัดการทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ และกำหนดขั้นตอนการดำเนินงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ นักวิชาการได้ให้นิยามของ “ยุทธศาสตร์” ไว้หลากหลาย โดยเฉพาะแนวคิดของ Mintzberg (1987, pp. 11–16) ซึ่งสรุปความหมายของยุทธศาสตร์ไว้ใน 5 มิติ หรือที่เรียกว่า Five P’s for Strategy ดังนี้

2.1.1 ยุทธศาสตร์ในความหมายที่เป็นแผนยุทธศาสตร์ (Strategy as Plan) หมายถึงยุทธศาสตร์ที่เน้นการกำหนดทิศทาง ขอบเขต และกิจกรรมขององค์กรไว้ล่วงหน้าหรือในระยะยาว โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปตามเป้าหมายที่องค์กรตั้งไว้จากความมุ่งหวังและความตั้งใจอย่างชัดเจน (สำนักนโยบายและแผน, 2561, หน้า 10; Hill et al., 1998, p. 3; Bryson, 2004, p. 32)

2.1.2 ยุทธศาสตร์ในความหมายที่เป็นกลยุทธ์ (Strategy as Ploy) หมายถึงยุทธศาสตร์ที่เน้นการใช้กลยุทธ์เชิงอุบายเพื่อหลอกล่อ ข่มขู่ หรือกดดันคู่แข่ง โดยมุ่งสร้างความได้เปรียบผ่านการดำเนินการที่มีชั้นเชิงคล้ายการเล่นเกม เพื่อเพิ่มสมรรถนะขององค์กรให้เหนือกว่าคู่แข่ง (เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์, 2546, หน้า 2–3; พิชาย รัตนดิลก ณ ภูเก็ต, 2552, หน้า 104; Mintzberg, 1987, p. 20; Hill & Jones, 2009, p. 2)

2.1.3 ยุทธศาสตร์ในความหมายที่เป็นแบบแผน (Strategy as Pattern) หมายถึงยุทธศาสตร์ที่สะท้อนพฤติกรรมในการดำเนินงานขององค์กรที่เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ ซึ่งเป็นผลจากการเลือกใช้วิธีการหรือเทคนิคที่เหมาะสมและมีประสิทธิภาพผ่านกระบวนการคิดและพิจารณาอย่างรอบคอบ โดยอาจเป็นแบบแผนที่ตั้งใจสร้างขึ้นหรือเกิดจากการเลียนแบบคู่แข่งโดยไม่ตั้งใจก็ได้ (อุทัย บุญประเสริฐ, 2545, หน้า 42; พิชาย รัตนดิลก ณ ภูเก็ต, 2552, หน้า 106)

2.1.4 ยุทธศาสตร์ในความหมายที่เป็นตำแหน่งขององค์กร (Strategy as Position) หมายถึงการกำหนดตำแหน่งที่เหมาะสมขององค์กรในบริบทของการแข่งขัน โดยมุ่งเน้นการสร้างจุดขายหรือความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์เพื่อความอยู่รอดและความสำเร็จ องค์กรจำเป็นต้องกำหนดแนวทางการดำเนินงาน ระบบงาน และการบริหารจัดการทรัพยากรให้สอดคล้องกับเป้าหมายที่ตั้งไว้ และเกิดประโยชน์สูงสุด (วิรัช วิรัชนิภาวรรณ, 2555, หน้า 10)

2.1.5 ยุทธศาสตร์ในความหมายที่เป็นภาพในอนาคต (Strategy as Perspective) หมายถึงแนวคิดเชิงยุทธศาสตร์ที่สะท้อนภาพอนาคตร่วมกันขององค์กร โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อให้สมาชิกยึดถือแนวทางเดียวกันภายใต้พันธกิจร่วม โดยมีพื้นฐานจากสองแนวคิดหลัก ได้แก่ (1) ยุทธศาสตร์ในฐานะมโนทัศน์ที่มีลักษณะเป็นนามธรรมในใจของผู้เกี่ยวข้อง และ (2) การกำหนดภาพอนาคตร่วมกันขององค์กร ยุทธศาสตร์ลักษณะนี้เน้นกิจกรรมที่ส่งเสริมความร่วมมือร่วมใจ การทบทวน และการดำเนินงานร่วมกัน อีกทั้งยังสะท้อนค่านิยม วัฒนธรรม และ

อุดมการณ์ขององค์การ ซึ่งไม่เพียงแต่เน้นการแข่งขัน แต่ยังมุ่งขับเคลื่อนสู่วิสัยทัศน์ร่วม (สมยศ นาวิการ, 2545, หน้า 3; เสรี พงศ์พิศ, 2546, หน้า 120; เสน่ห์ จัยโต, 2548, หน้า 96)

สรุปได้ว่า “ยุทธศาสตร์” หมายถึง แนวทางหรือแผนระยะยาวที่องค์การกำหนดขึ้นอย่างมีระบบ เพื่อชี้ทิศทาง ขอบเขต และกิจกรรมในการดำเนินงานให้บรรลุตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ โดยยุทธศาสตร์อาจปรากฏในหลายรูปแบบ ได้แก่ การเป็นแผนที่วางไว้ล่วงหน้า (Plan) การใช้กลยุทธ์เพื่อสร้างความได้เปรียบ (Ploy) การเป็นแบบแผนพฤติกรรมที่ต่อเนื่อง (Pattern) การกำหนดตำแหน่งที่เหมาะสมขององค์การในบริบทการแข่งขัน (Position) และการสะท้อนภาพอนาคตร่วมที่สมาชิกในองค์การยึดถือร่วมกัน (Perspective)

2.2 ความหมายของการพัฒนา

การพัฒนา หมายถึง กระบวนการเปลี่ยนแปลงหรือปรับปรุงสิ่งใดสิ่งหนึ่งให้มีความเหมาะสมและก้าวหน้ามากยิ่งขึ้น ทั้งในเชิงปริมาณและคุณภาพ จนถึงระดับที่น่าพึงพอใจ หรืออาจหมายถึงการเปรียบเทียบความเปลี่ยนแปลงเชิงคุณภาพของสภาพการณ์ในช่วงเวลาที่ต่างกัน หากสถานการณ์ในปัจจุบันดีกว่าในอดีต ย่อมถือว่าเกิดการพัฒนา กล่าวอีกนัยหนึ่ง การพัฒนาเป็นการทำให้เกิดความเจริญ งามงาม เติบโต หรือเพิ่มพูนขึ้น ทั้งนี้ ในรูปคำกริยา “พัฒนา” หมายถึง การกระทำที่มุ่งให้เกิดความเจริญหรือเติบโตในทางที่ดี (ปกรณ์ ปรียากร, 2538, หน้า 5; สนธยา พลศรี, 2547, หน้า 2)

ในการวิจัยครั้งนี้ “ยุทธศาสตร์การพัฒนา” หมายถึง แนวทางการพัฒนาธุรกิจ โคขุนในจังหวัดสกลนคร โดยมุ่งเน้นการกำหนดกลยุทธ์และแผนงานที่สอดคล้องกับเป้าหมายขององค์การ ตลอดจนการบริหารจัดการทรัพยากรที่มีอยู่อย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประโยชน์สูงสุด เพื่อยกระดับสมรรถนะในการดำเนินงาน

3. ลักษณะของแผนยุทธศาสตร์และประโยชน์ของการจัดทำแผนยุทธศาสตร์

การจัดทำแผนยุทธศาสตร์ได้รับความนิยมเพิ่มขึ้นอย่างมากในช่วงการปฏิรูปภาครัฐตามแนวทางการจัดการภาครัฐแนวใหม่ (New Public Management) ที่มุ่งเน้นความมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล โดยมีการนำเครื่องมือและแนวปฏิบัติจากภาคธุรกิจเอกชน มาประยุกต์ใช้ หลายประเทศได้นำรูปแบบใหม่ ๆ มาใช้ในการปฏิรูปการบริหารภาครัฐและกิจการบ้านเมือง ส่งผลให้แผนยุทธศาสตร์กลายเป็นหัวใจสำคัญของความสำเร็จขององค์การ เนื่องจากองค์การต้องเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงทั้งจากสภาพแวดล้อมภายนอกและภายใน ผู้บริหารจึงต้องมีวิธีบริหารที่สามารถปรับตัวและตอบสนองต่อสถานการณ์ได้อย่างทันทั่วทั้งที่ โดยลักษณะและประโยชน์ของการจัดทำแผนยุทธศาสตร์มีดังนี้ (นพดล อุดมวิศกุล, 2565, หน้า 1)

3.1 ลักษณะของแผนยุทธศาสตร์

การจัดทำแผนยุทธศาสตร์ เป็นกระบวนการที่เน้นการมีส่วนร่วมจากผู้บริหาร บุคลากร และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เพื่อสร้างความเข้าใจและยอมรับร่วมกันในทิศทางขององค์การ โดยแผนยุทธศาสตร์ประกอบด้วยองค์ประกอบสำคัญ ได้แก่ วิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยมร่วม ประเด็นยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์ กลยุทธ์ ตัวชี้วัด ค่าเป้าหมาย แผนงาน/โครงการ งบประมาณ

และผู้รับผิดชอบ ซึ่งต้องเชื่อมโยงกันอย่างเป็นระบบและมีความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติ เพื่อสนับสนุนความสำเร็จของกลยุทธ์และบรรลุเป้าหมายขององค์การ ทั้งนี้ ภาครัฐยุคใหม่ให้ความสำคัญกับผลงานและความสามารถในการปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว เพื่อสร้างความยั่งยืนในระยะยาว (นพดล อุดมวิศวกุล, 2565, หน้า 1; ดำรงค์ วัฒนา, 2563, หน้า 8)

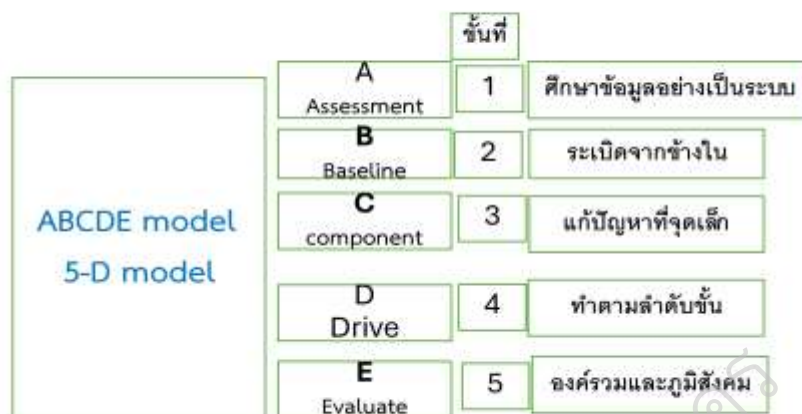
3.2 ประโยชน์ของการจัดทำแผนยุทธศาสตร์

การจัดทำแผนยุทธศาสตร์ที่มีประสิทธิภาพช่วยให้องค์การสามารถรับมือกับปัญหา อุปสรรค และการเปลี่ยนแปลงที่อาจเกิดขึ้นได้อย่างเป็นระบบ โดยเริ่มจากความตระหนักและความใส่ใจของผู้บริหารต่อบริบทภายในองค์การ การเตรียมมาตรการรองรับล่วงหน้าช่วยลดความเสี่ยงและความเสียหายที่อาจเกิดขึ้น นอกจากนี้ แผนยุทธศาสตร์ยังมีส่วนสำคัญในการสร้างความเข้าใจร่วมกันระหว่างสมาชิกในองค์การและผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง ส่งผลให้เกิดความคาดหวังและเป้าหมายร่วมกัน ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญในการขับเคลื่อนองค์การให้ดำเนินงานอย่างมีทิศทางและบรรลุผลอย่างมีประสิทธิภาพ (นพดล อุดมวิศวกุล, 2565, หน้า 2)

สรุปได้ว่า แผนยุทธศาสตร์เป็นกระบวนการที่ส่งเสริมการมีส่วนร่วมจากทุกภาคส่วน ไม่ว่าจะเป็นผู้บริหาร พนักงาน และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย โดยมุ่งเน้นการจัดสรรทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุด อีกทั้งยังเป็นเครื่องมือสำคัญในการปรับเปลี่ยนองค์การให้สามารถตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงทั้งจากสภาพแวดล้อมภายในและภายนอก สำหรับประโยชน์ของแผนยุทธศาสตร์ที่ดี คือการช่วยกำหนดวัตถุประสงค์ แผนงาน และโครงการได้อย่างเป็นระบบ ซึ่งนำไปสู่การประสานและบูรณาการทางความคิดในการใช้ทรัพยากรและการดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ขององค์การอย่างมีประสิทธิภาพและเกิดผลสัมฤทธิ์ที่ชัดเจน

4. ขั้นตอนในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์

การจัดทำแผนและโครงการที่ตอบสนองต่อยุทธศาสตร์การพัฒนาประเทศ จำเป็นต้องอาศัยแนวทางการบริหารเชิงยุทธศาสตร์ที่มีกรอบแนวคิดและตัวแบบที่ชัดเจน เพื่อให้การดำเนินงานมีทิศทางและสามารถบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ โดยแนวทางหนึ่งที่ได้รับการยอมรับ คือ การจัดทำแผนยุทธศาสตร์โดยอิงตามหลักการทรงงานของพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว รัชกาลที่ 9 ร่วมกับการประยุกต์ใช้ตัวแบบ ABCDE และตัวแบบ 5-D ซึ่งกระบวนการดังกล่าวช่วยให้แผนและโครงการสามารถเชื่อมโยงกับเป้าหมายระดับชาติอย่างมีประสิทธิภาพ (ภาพประกอบ 2)



ภาพประกอบ 2 ตัวแบบการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ตามหลักการทรงงานของในหลวงรัชกาลที่ 9
ตัวแบบ ABCDE และตัวแบบ 5-D
ที่มา : ดัดแปลงจาก ดำรงค์ วัฒนา (2563, หน้า 16)

จากภาพประกอบ 2 แสดงกระบวนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ที่เป็นไปตามขั้นตอนตัวแบบ ABCD model ประกอบด้วย 5 ขั้นตอนหลัก ได้แก่ (1) Assessment (การประเมินสถานการณ์) หมายถึง การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกองค์กร เพื่อระบุจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค (2) Baseline (การกำหนดฐานข้อมูล) หมายถึง การรวบรวมข้อมูลพื้นฐานที่เกี่ยวข้อง เพื่อใช้เป็นจุดเริ่มต้นในการวางแผน (3) Component (การกำหนดองค์ประกอบของยุทธศาสตร์) หมายถึง การพัฒนาแนวคิดและวิสัยทัศน์ขององค์กร เพื่อเป็นแนวทางในการดำเนินงาน (4) Drive (การขับเคลื่อนยุทธศาสตร์) หมายถึง การลงมือปฏิบัติตามกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์และพันธกิจขององค์กร และ (5) Evaluation (การประเมินผล) หมายถึง การติดตามและประเมินผลการดำเนินงาน เพื่อปรับปรุงและพัฒนาอย่างต่อเนื่อง สำหรับตัวแบบ 5-D เป็นกระบวนการที่เน้นการพัฒนาองค์กรโดยใช้จุดแข็งที่มีอยู่ ประกอบด้วย 5 ขั้นตอน ได้แก่ (1) Discover (ค้นหา) หมายถึง การศึกษาสถานการณ์ วิเคราะห์บริบท และรวบรวมข้อมูล (2) Dream (ฝันหรือวาดภาพอนาคต) หมายถึง การกำหนดวิสัยทัศน์ร่วมและเป้าหมายในอนาคต (3) Design (ออกแบบ) หมายถึง การออกแบบกลยุทธ์ แนวทาง และแผนงานให้บรรลุเป้าหมาย (4) Deliver (ส่งมอบ/ดำเนินการ) หมายถึง การนำแผนไปปฏิบัติจริง และ (5) Drive (ขับเคลื่อน/ติดตามผล) หมายถึง การประเมิน ติดตาม และพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

ทั้งสองโมเดลนี้เน้นการวางแผนที่เป็นระบบ โดยเริ่มจากการวิเคราะห์สถานการณ์ กำหนดวิสัยทัศน์ พัฒนากลยุทธ์ และติดตามประเมินผล เพื่อให้การดำเนินงานขององค์กรเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ ซึ่งสอดคล้องกับการทรงงานของรัชกาลที่ 9 ที่เริ่ม

จากการศึกษาข้อมูลอย่างเป็นระบบ ระบุดังกล่าวข้างใน แก้ปัญหาที่จุดเล็ก ทำตามลำดับขั้นตอน และคิดแบบองค์รวมภายใต้ภูมิสังคม

4.1 ขั้นที่ 1 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมองค์การ

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมองค์การ ต้องจัดทำภายใต้การศึกษาข้อมูลอย่างเป็นระบบ ดังแสดงในภาพประกอบ 3

ขั้นที่ 1 ศึกษาข้อมูลอย่างเป็นระบบ → A (Assessment) → D-1 (Discover)

หลักการทรงงาน	A: Assess	D: Discover
ข้อที่ 1 “ศึกษาข้อมูลอย่างเป็นระบบ” ผู้จัดทำยุทธศาสตร์ต้องศึกษาข้อมูลที่เกี่ยวข้องให้มากที่สุด เพื่อให้ได้ความรู้เกี่ยวกับเรื่องที่จะจัดทำยุทธศาสตร์ แล้วทำการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายนอกและภายใน แล้วสรุปเป็นประเด็น SWOT	การประเมิน ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องมีส่วนร่วมในการประเมิน ประเด็น SWOT ที่มีผลต่อ เรื่องที่จะทำยุทธศาสตร์ โดยอาจให้นานาทัศนะเห็นผลกระทบ หรือ การจัดลำดับความสำคัญของ ประเด็น SWOT เพื่อให้ได้ลำดับความสำคัญของแต่ละประเด็น	การค้นพบ ผู้จัดทำยุทธศาสตร์ สังเคราะห์ประเด็น SWOT จากผลการประเมิน แล้วสรุปตำแหน่งยุทธศาสตร์ (Strategic Position) ที่แสดง ถึงสถานการณ์ของเรื่องที่จะจัดทำยุทธศาสตร์ซึ่งอาจอยู่ในหนึ่งตำแหน่งจากสี่ตำแหน่ง ได้แก่ SO, ST, WO หรือ WT

ภาพประกอบ 3 ขั้นที่ 1 ศึกษาข้อมูลอย่างเป็นระบบเพื่อวิเคราะห์สภาพแวดล้อมองค์การ
ที่มา : ดำรงค์ วัฒนา (2563, หน้า 17)

จากภาพประกอบ 3 ในขั้นที่ 1 ของการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ คือ การวิเคราะห์สภาพองค์การหรือประเด็นที่จะดำเนินการเชิงยุทธศาสตร์ โดยเป็นการศึกษาและวิเคราะห์ข้อมูลอย่างเป็นระบบ สอดคล้องกับหลักการทรงงานของพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวรัชกาลที่ 9 ที่เน้นการ “ทำงานอย่างผู้รู้จริง” โดยเริ่มจากหลักการ “ศึกษาข้อมูลอย่างเป็นระบบ” องค์การทั้งภาครัฐและภาคเอกชนจำเป็นต้องเผชิญกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว จึงต้องมีการปรับตัวให้เท่าทันสถานการณ์ ซึ่งการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมดังกล่าวครอบคลุมทั้งปัจจัยภายในองค์การ ได้แก่ โครงสร้าง ทรัพยากร จุดแข็ง จุดอ่อน และศักยภาพในการดำเนินงาน ตลอดจนปัจจัยภายนอก เช่น สภาพเศรษฐกิจ สังคม การเมือง กฎหมาย และเทคโนโลยี เพื่อให้สามารถกำหนดทิศทางเชิงกลยุทธ์ที่เหมาะสมและสอดคล้องกับบริบทขององค์การ (ดำรงค์ วัฒนา, 2558, หน้า 15–16)

4.1.1 การวิเคราะห์ปัจจัยสภาพแวดล้อมทางธุรกิจภายในขององค์การ

เป็นการประเมินจากมุมมองของผู้ที่อยู่ในองค์การ โดยเน้นการพิจารณาจุดแข็งและจุดอ่อนขององค์การ รวมถึงการใช้ตัวแบบวิเคราะห์ที่เหมาะสม ดังนี้

4.1.1.1 จุดแข็ง (Strengths) หมายถึง ปัจจัยภายในที่เป็นข้อได้เปรียบหรือจุดเด่นขององค์การ ซึ่งควรนำมาใช้ประโยชน์ในการพัฒนาและส่งเสริมความเข้มแข็งขององค์การ

4.1.1.2 จุดอ่อน (Weaknesses) หมายถึง ปัจจัยภายในที่เป็นข้อด้อย หรือข้อเสียเปรียบขององค์การ ซึ่งควรได้รับการปรับปรุงหรือขจัดออกไป

4.1.1.3 ตัวแบบที่ใช้ในการวิเคราะห์ปัจจัยภายใน ได้แก่ ตัวแบบ 7-S และตัวแบบห่วงโซ่คุณค่า ซึ่งช่วยให้เข้าใจการดำเนินงานขององค์การทั้งในอดีตและปัจจุบัน พร้อมระบุจุดแข็ง จุดอ่อน และปัจจัยที่มีอิทธิพลมากที่สุด โดยมีรายละเอียดดังนี้

1) ตัวแบบ 7-S ใช้ในการพิจารณาองค์ประกอบภายในขององค์การ 7 ด้าน ได้แก่ (1) Staff หมายถึง บุคลากรมีจำนวนเพียงพอและเหมาะสมกับตำแหน่ง (2) Style หมายถึง รูปแบบการบริหารมีความเหมาะสม มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล (3) Skill หมายถึง บุคลากรมีทักษะ ความเชี่ยวชาญ และความสามารถในการปฏิบัติงาน (4) Structure หมายถึง โครงสร้างขององค์การมีความเหมาะสมกับการดำเนินงาน (5) Strategy หมายถึง องค์การมียุทธศาสตร์ที่กำหนดทิศทางและเป้าหมายชัดเจน (6) System หมายถึง ระบบการทำงาน มีความชัดเจน เป็นระบบและมีระเบียบแบบแผน และ (7) Shared Value หมายถึง บุคลากรมีค่านิยมร่วมที่สนับสนุนความเข้มแข็งขององค์การ (ดำรงค์ วัฒนา, 2558, หน้า 21)

2) ตัวแบบห่วงโซ่คุณค่า (Value Chain) เป็นระบบกิจกรรมทางธุรกิจที่เชื่อมโยงและสัมพันธ์กันภายในหรือระหว่างองค์การ เพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มให้แก่ผู้บริโภคหรือกลุ่มลูกค้า ประกอบด้วยกิจกรรมหลัก (Primary Activities) และกิจกรรมสนับสนุน (Support Activities) ซึ่งมีบทบาทสำคัญต่อการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน (Porter, 1985, pp. 36–44) ดังแสดงในภาพประกอบ 4



ภาพประกอบ 4 องค์ประกอบห่วงโซ่คุณค่า
ที่มา : ดัดแปลงจาก Porter E. (1985, p. 37)

จากภาพประกอบ 4 การวิเคราะห์ห่วงโซ่คุณค่าจะมุ่งเน้นการสร้างความสามารถในการแข่งขันทางธุรกิจขององค์กร โดยการวิเคราะห์คุณค่าเพิ่มที่เกิดขึ้นในแต่ละขั้นตอน เพื่อเชื่อมโยงกิจกรรมต่าง ๆ ทั้งกิจกรรมหลักและกิจกรรมสนับสนุน ดังนี้

2.1) กิจกรรมพื้นฐานหรือกิจกรรมหลัก (Primary Activities) ประกอบด้วย

2.1.1) การขนส่งขาเข้า (Inbound Logistics) เป็นกิจกรรมที่เกี่ยวกับการรับหรือนำเข้าวัตถุดิบ และการเก็บรักษาวัตถุดิบ

2.1.2) ปฏิบัติการผลิต (Operations) เป็นกิจกรรมที่เกี่ยวกับการแปลงวัตถุดิบเป็นผลิตภัณฑ์หรือบริการ

2.1.3) การจัดส่งสินค้า (Outbound Logistics) เป็นกิจกรรมที่เกี่ยวกับการจัดส่งผลิตภัณฑ์หรือบริการถึงลูกค้า

2.1.4) การตลาดและการขาย (Marketing and Sales) เป็นกิจกรรมที่เกี่ยวกับการตลาดผลิตภัณฑ์หรือบริการและการขายให้กับลูกค้า

2.1.5) บริการหลังการขาย (Service) เป็นกิจกรรมที่เกี่ยวกับการให้บริการหลังการขาย เช่น การซ่อมบำรุง การให้คำปรึกษา เป็นต้น

2.2) กิจกรรมสนับสนุน (Support Activities) ประกอบด้วย

2.2.1) โครงสร้างพื้นฐานขององค์กร (Firm Infrastructure) เป็นกิจกรรมที่เกี่ยวกับการบริหารจัดการทั่วไปขององค์กร

2.2.2) การจัดการทรัพยากรบุคคล (Human Resource Management) เป็นกิจกรรมที่เกี่ยวกับการจัดการและพัฒนาบุคลากร

2.2.3) การพัฒนาเทคโนโลยี (Technology Development) เป็นกิจกรรมที่เกี่ยวกับการพัฒนาเทคโนโลยีในองค์กร

2.2.4) การจัดซื้อ (Procurement) เป็นกิจกรรมที่เกี่ยวกับการจัดซื้อวัตถุดิบ บริการ หรือทรัพย์สิน

4.1.2 การวิเคราะห์ปัจจัยสภาพแวดล้อมทางธุรกิจภายนอกขององค์กรการประเมินสภาพแวดล้อมทางธุรกิจภายนอกขององค์กรสามารถ ค้นหาโอกาสและอุปสรรคทางการดำเนินงานขององค์กรที่ได้รับผลกระทบจากสภาพแวดล้อมต่าง ๆ ทั้งในและระหว่างประเทศ อาทิ อัตราการขยายตัวทางเศรษฐกิจ นโยบาย การเงิน การงบประมาณ สภาพแวดล้อมทางสังคม สภาพแวดล้อมทางการเมือง (พระราชบัญญัติ พระราชกฤษฎีกา และมติคณะรัฐมนตรี) สภาพแวดล้อมทางเทคโนโลยี เป็นต้น ในการวิเคราะห์ปัจจัยสภาพแวดล้อมทางธุรกิจภายนอกขององค์กร ประกอบด้วย โอกาส อุปสรรค และตัวแบบที่ใช้การวิเคราะห์ดังนี้

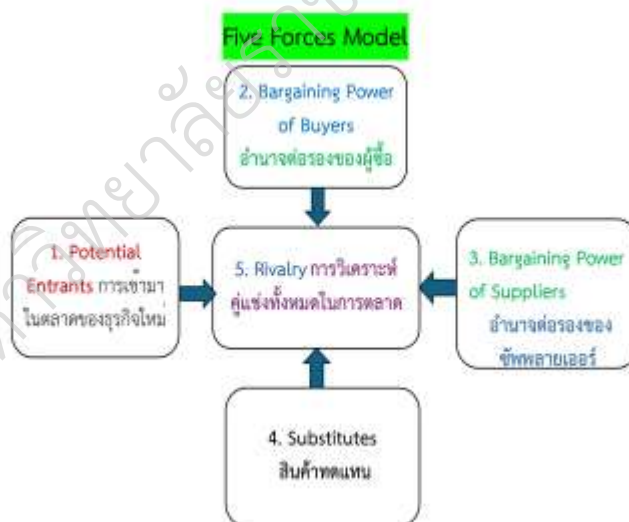
4.1.2.1 โอกาส (Opportunities) เป็นการวิเคราะห์ว่าปัจจัยภายนอกองค์กรปัจจัยใดที่สามารถส่งผลกระทบประโยชน์ ทั้งทางตรงและทางอ้อมต่อการดำเนินการขององค์กรในระดับมหภาค และองค์กรสามารถฉกฉวยข้อดีเหล่านี้มาเสริมสร้างให้หน่วยงานเข้มแข็งขึ้นได้

4.2.1.2 อุปสรรค (Threats) เป็นการวิเคราะห์ว่าปัจจัยภายนอกองค์กร ปัจจัยใดที่สามารถส่งผลกระทบในระดับมหภาค ในทางที่จะก่อให้เกิดความเสียหาย ทั้งทางตรง และทางอ้อม ซึ่งองค์กรจะต้องหลีกเลี่ยงหรือปรับสภาพองค์กร ให้มีความแข็งแกร่งพร้อมที่จะเผชิญ แรงกระทบดังกล่าว

4.2.1.3 ตัวแบบที่ใช้การวิเคราะห์วิเคราะห์ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอก ขององค์กร ได้แก่ ตัวแบบ 5-Force Model, PESTEL Analysis, TEMPLES Model และ ISTEP Model ซึ่งตัวแบบเหล่านี้จะช่วยวิเคราะห์ว่าปัจจัยใดที่มีอิทธิพลต่อการดำเนินงานของ องค์กร ตัวแบบที่ใช้ในการวิจัยในครั้งนี้ ได้แก่ ตัวแบบ 5-Force Model และ PESTEL Analysis ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

1) ตัวแบบ 5-Force Model

ตัวแบบ 5-Force Model หรือตัวแบบห้าพลัง เป็นปัจจัยที่มีผลต่อ สภาวะแวดล้อมในการแข่งขันขององค์กรซึ่งองค์การควรระมัดระวังและให้ความสำคัญ ประกอบด้วย การเข้ามาของคู่แข่งรายใหม่ อำนาจต่อรองของลูกค้า อำนาจต่อรองของผู้ซัพพลายเออร์ การคุกคามจากสินค้าหรือการบริการทดแทนกันได้ และ คู่แข่งในสายธุรกิจเดียวกัน (Porter. E, 1985, p. 85) ดังภาพประกอบ 5



ภาพประกอบ 5 ตัวแบบห้าพลังของ Porter
ที่มา : ดัดแปลงจาก Porter E. (1985, p. 85)

2) ตัวแบบ PESTLE หรือ PESTEL Analysis

PESTEL Analysis คือ เครื่องมือสร้างกลยุทธ์ธุรกิจผ่านการวิเคราะห์ ปัจจัยภายนอกที่ต่อ ยอดมา จาก PEST Analysis โดยเพิ่มปัจจัยภายนอก 2 ปัจจัย คือ Environment (E) และ Legal หรือ Laws (L) ซึ่ง PESTEL ย่อมาจาก P: Political (การเมือง

หรือนโยบาย) E: Economic (เศรษฐกิจ) S: Social (สังคม) T: Technology (เทคโนโลยี) E: Environment (สิ่งแวดล้อม) และ L: Legal (กฎหมาย) ในการวิเคราะห์ PESTEL ทำให้ธุรกิจเห็นภาพรวมปัจจัยภายนอกอย่างชัดเจนเพื่อหลีกเลี่ยงหรือช่วงชิงโอกาสที่จะเป็นประโยชน์ต่อองค์กรต่อไป (Ghotge, A. v. Wijk, E. Vandeventer and J. S. Álvarez , 2020, pp. 2-4)

การวิจัยครั้งนี้ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทางธุรกิจขององค์กรประกอบด้วย การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทางธุรกิจภายในองค์กรร่วมกับตัวแบบใช้คุณค่าและ 7-S และการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทางธุรกิจภายนอกองค์กรร่วมกับตัวแบบ 5-Force และตัวแบบ PESTEL

4.2 ขั้นที่ 2 การกำหนดตำแหน่งยุทธศาสตร์ปัจจุบันและตำแหน่งท้าทายเชิงยุทธศาสตร์

การกำหนดตำแหน่งทางยุทธศาสตร์และตำแหน่งท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ ซึ่งมีหลักการแสดงในภาพประกอบ 6

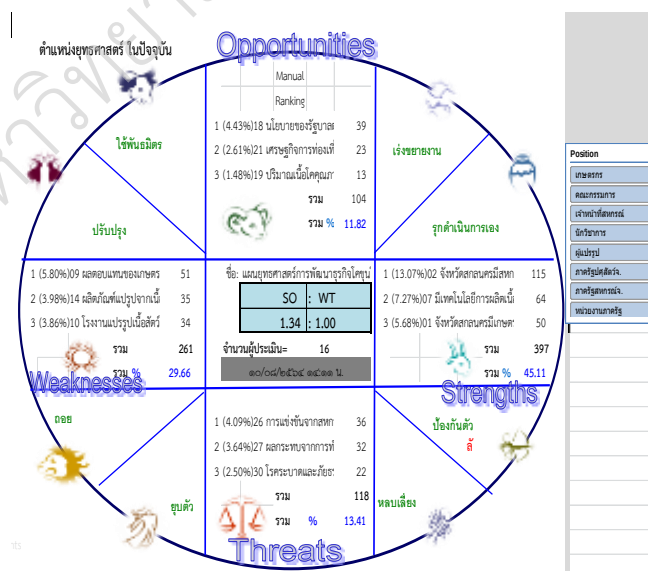
ขั้นที่ 2 ระเบิดจากข้างใน ➡ B (Baseline) ➡ D-2 (Dream)

หลักการทรงงาน	B: Baseline	D: Dream
ข้อที่ 2 “ระเบิดจากข้างใน” ผู้เกี่ยวข้องเกิดความ ตระหนักรู้ถึงความจำเป็น ในการเปลี่ยนแปลง โดย การท้าทายประเด็น SWOT ที่มีน้ำหนักผลกระทบสูง ซึ่งจะนำผล การท้าทายไปใช้ในการ จัดทำยุทธศาสตร์	พื้นฐาน ตำแหน่งยุทธศาสตร์ที่ได้จากการสังเคราะห์เป็น “พื้นฐาน” ขององค์กรที่เป็นสถานการณ์ในปัจจุบัน ที่จะปรับไปสู่อนาคต	การฝัน จากการท้าทายตำแหน่งยุทธศาสตร์จากฐานเดิมไปสู่อนาคต จำเป็นต้องอาศัยการฉายภาพอนาคต โดยให้ผู้จัดทำยุทธศาสตร์ทำ “การฝัน” ให้ภาพอนาคตขององค์กรเมื่อการทำท้าทายประสบผลสัมฤทธิ์แล้ว

ภาพประกอบ 6 ขั้นที่ 2 ระเบิดจากข้างใน
ที่มา : ดำรงค์ วัฒนา (2563, หน้า 18)

จากภาพประกอบ 6 ในขั้นที่ 2 ระเบิดจากข้างใน เป็นการวางตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ โดยการประเมินค่าคะแนนน้ำหนักความสำคัญของประเด็นทางยุทธศาสตร์ในกรอบของตัวแบบ SWOT ทั้งสี่หมวดหมู่ จากนั้นพิจารณาว่า ในปัจจุบันองค์กรตกอยู่ในสถานการณ์ใดในสี่สถานการณ์ได้แก่ SO (จุดแข็ง-โอกาส) ST (จุดแข็ง-ภัยอุปสรรค) WO (จุดอ่อน-โอกาส) หรือ WT (จุดอ่อน-ภัยอุปสรรค) ซึ่งก็คือ ตำแหน่งเสณฐานสถานภาพเดิม (Status-quo Baseline Position: SBP) หรือเป็นตำแหน่งยุทธศาสตร์ปัจจุบัน ซึ่งมีก้อยู่ในตำแหน่งที่เสียเปรียบ

จึงจำเป็นต้องมีการปรับปรุงพัฒนาให้ผู้เกี่ยวข้องเกิดความต้องการเปลี่ยนแปลงภายในองค์การ จากนั้นให้ทำท่ายประเด็น SWOT ที่มีความสำคัญสูง เพื่อปรับปรุงสถานการณ์ขององค์การตามเส้นฐานปัจจุบันสู่ตำแหน่งเส้นฐานท้าทาย (Challenge Baseline Position: CBP) ซึ่งเป็นการ “ระเบิดจากข้างใน” ได้แก่ การกำหนดประเด็นท้าทายที่ออกมาจากสมาชิกขององค์การผ่านกระบวนการมีส่วนร่วม และอาศัยการทำท่ายประเด็น SWOT ที่มีความสำคัญสูงสุดไล่ตามความสำคัญลงไปจนกว่าจะสามารถเปลี่ยนตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ขององค์การจาก SBP ไปอยู่ที่ CBP และให้คะแนนน้ำหนักความสำคัญของผลคูณของ S และ O มากกว่าผลคูณของ W และ T ในอัตราที่สูงกว่า 3:1 (SO:WT>3:1) กล่าวคือ ตำแหน่งยุทธศาสตร์ควรมีการปรับตำแหน่งให้เป็นเชิงรุก โดยต้องลดและขจัดจุดอ่อนหรือพลิกวิกฤติให้เป็นโอกาส ด้วยการเพิ่มความท้าทายโดยใช้กลยุทธ์ “2ล และ 2ส” หรือ ลด เลิก สร้าง และเสริม เพื่อให้มีความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ ซึ่งเป็นวิธีการที่สอดคล้องตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงของในหลวง รัชกาลที่ 9 (Philosophy of Sufficiency Economy: POSE) และยุทธศาสตร์น่านน้ำสีคราม (Blue Ocean Strategy Scheme: BOSS) ประกอบการนำสมรรถนะหลักและริเริ่มให้มินวัตกรรมมาใช้ท้าทาย แล้วนำประเด็นท้าทายมาจัดหมวดหมู่ใหม่ โดยให้แต่ละหมวดหมู่เป็นประเด็นยุทธศาสตร์ (Strategic Issues/Themes) ที่ประกอบไปด้วยประเด็นท้าทายที่เป็นเรื่องเดียวกันหรือใกล้เคียงกันที่สามารถรวมอยู่ในหมวดเดียวกันได้ ในขั้นตอนนี้ ผู้วางแผนสามารถกำหนดยุทธศาสตร์โดยใช้แมทริกซ์ SO, ST, WO และ WT ซึ่งเรียกว่า TOWS Matrix เพื่อนำไปใช้ ตอบสนองเป้าประสงค์ของประเด็นยุทธศาสตร์ต่อไป ซึ่งได้แสดงตัวอย่างการนำเสนอตำแหน่งเชิงยุทธศาสตร์ด้วยภาพคล้ายย่นต์ดวงพิชัยสงคราม ดังแสดงในภาพประกอบ 7



ภาพประกอบ 7 ตัวอย่างการนำเสนอตำแหน่งเชิงยุทธศาสตร์ด้วยภาพ
คล้ายยันต์ดวงพิชัยสงคราม
ที่มา : ดำรงค์ วัฒนา (2563, หน้า 43)

จากภาพประกอบ 7 ได้แสดงตำแหน่งยุทธศาสตร์ปัจจุบันขององค์การ ซึ่งดูได้จากตำแหน่ง “ล” เพื่อให้ทราบว่าตำแหน่งปัจจุบันขององค์การอยู่ในลักษณะใด เพื่อจะนำไปสู่การปรับเป็นยุทธศาสตร์เชิงท้าทายในอนาคต ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

4.2.1 ตำแหน่งปรับปรุงหรือใช้พันธมิตร

ตำแหน่งปรับปรุงหรือใช้พันธมิตร พิจารณาได้จากการมีน้ำหนักรวมของ จุดอ่อนมากกว่าน้ำหนักรวมของโอกาส หรือน้ำหนักรวมของอุปสรรคมากกว่าน้ำหนักรวมของ โอกาส องค์การสามารถหาสัดส่วนความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์จากการเปรียบเทียบ WO:WT ซึ่งคำนวณได้จากการนำน้ำหนักรวมของจุดอ่อนคูณกับน้ำหนักรวมของโอกาส เทียบกับ (หาร) น้ำหนักรวมของจุดอ่อนคูณกับน้ำหนักรวมของอุปสรรค ได้ค่า SO น้อยกว่า 1 แสดงถึงความ เสียเปรียบเชิงยุทธศาสตร์อย่างมาก ซึ่งองค์การจำเป็นต้องใช้กลยุทธ์เชิงแก้ไข

4.2.2 ตำแหน่งเชิงรับหรือถอย

ตำแหน่งเชิงรับหรือถอย พิจารณาได้จากการมีน้ำหนักรวมของจุดอ่อน มากกว่าน้ำหนักรวมของจุดแข็ง หรือน้ำหนักรวมของอุปสรรคมากกว่าน้ำหนักรวมของโอกาส องค์การสามารถหาสัดส่วนความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์จากการเปรียบเทียบ SO:WT ซึ่งคำนวณได้จากการนำน้ำหนักรวมของจุดแข็งคูณกับน้ำหนักรวมของโอกาส เทียบกับ (หาร) น้ำหนักรวมของจุดอ่อนคูณกับน้ำหนักรวมของอุปสรรค ได้ค่า SO น้อยกว่า 1 แสดงถึงความ เสียเปรียบเชิงยุทธศาสตร์อย่างมาก ซึ่งองค์การจำเป็นต้องใช้กลยุทธ์เชิงรับ

4.2.3 ตำแหน่งป้องกันตัวหรือหลบเลี่ยง

ตำแหน่งป้องกันตัวหรือหลบเลี่ยง โดยองค์การสามารถหาสัดส่วนความ ได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์จากการเปรียบเทียบ SO:WT ซึ่งคำนวณได้จากการนำน้ำหนักรวมของ จุดแข็งคูณกับน้ำหนักรวมของโอกาส เทียบกับ (หาร) น้ำหนักรวมของจุดอ่อนคูณกับน้ำหนักรวม ของอุปสรรค ผลจากตัวอย่างในภาพประกอบ 5 มีค่าเท่ากับ 1.34:1 นั้นแสดงว่าองค์การมีความ ได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์เพียงเล็กน้อย ซึ่งองค์การจำเป็นต้องใช้กลยุทธ์เชิงป้องกัน

4.2.4 ตำแหน่งเร่งขยายงานหรือดำเนินการเอง

ตำแหน่งเร่งขยายงานหรือดำเนินการเอง ซึ่งหากในปัจจุบันองค์การอยู่ใน ตำแหน่งนี้ นั้นแสดงว่าองค์การมีความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์สูง จึงอาจไม่จำเป็นต้องใช้กลยุทธ์ ใด ๆ หรือองค์การอาจใช้กลยุทธ์เชิงรุก

จากแนวคิดข้างต้น การจัดทำแผนยุทธศาสตร์ ใช้ผลรวมของ SWOT เพื่อให้ ทราบตำแหน่งยุทธศาสตร์ขององค์การในปัจจุบัน และสามารถจัดทำแผนเชิงท้าทายยุทธศาสตร์ โดยใช้กลยุทธ์ ลด เลิก เสริมและสร้าง ร่วมกับใช้แมทริกซ์ SO ST WO และ WT ซึ่งเรียกว่า TOWS Matrix เพื่อกำหนดกลยุทธ์ 4 แนวทาง ประกอบด้วย กลยุทธ์เชิงรุก กลยุทธ์เชิงแก้ไข กลยุทธ์เชิงป้องกัน และกลยุทธ์เชิงรับ เพื่อนำไปจัดทำแผนยุทธศาสตร์การพัฒนารุรกิจโคขุนใน จังหวัดสกลนครต่อไป

4.3 ขั้นที่ 3 การกำหนดองค์ประกอบของยุทธศาสตร์ การกำหนดองค์ประกอบของยุทธศาสตร์ โดยมีหลักการแสดงใน

ภาพประกอบ 8

ขั้นที่ 3 แก้ปัญหาที่จุดเล็ก → C (Component) → D-3 (Design)

หลักการทรงงาน	C : Component	D: Design
ข้อที่ 3 “แก้ปัญหาที่จุดเล็ก” การกำหนดยุทธศาสตร์ อาศัยภาพกว้าง จากภาพกว้างไปสู่รายละเอียดเชิงลึก ได้แก่ วิสัยทัศน์ พันธกิจ ยุทธศาสตร์สู่รายละเอียดในการนำไปสู่การปฏิบัติซึ่งต้องเริ่มจุดเล็ก	องค์ประกอบ ผู้จัดทำยุทธศาสตร์ กำหนดองค์ประกอบ ของยุทธศาสตร์ โดยการ เขียนวิสัยทัศน์ พันธกิจ และยุทธศาสตร์ รวมไป ถึงการกำหนดค่านิยมร่วม เป็นต้น	การออกแบบ ผู้จัดทำยุทธศาสตร์ ออกแบบยุทธศาสตร์ ให้สามารถสื่อสารกับ ทุกภาคส่วนได้

ภาพประกอบ 8 ขั้นที่ 3 แก้ปัญหาที่จุดเล็ก
ที่มา : ดำรงค์ วัฒนา (2563, หน้า 19)

จากภาพประกอบ 8 ในขั้นที่ 3 แก้ปัญหาที่จุดเล็กหรือการกำหนดองค์ประกอบยุทธศาสตร์ เนื่องจากในการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์เป็นการมองภาพใหญ่แล้วถ่ายทอดทิศทางด้วยการกำหนดรายละเอียดของผลงานและกิจกรรม ในการขับเคลื่อนองค์การสู่ผลงานตามเป้าหมายตามหลักทรงงานที่ว่า “เริ่มจากสิ่งเล็ก” เพื่อกำหนดทิศทางให้เห็นภาพใหญ่แล้วจึงจัดทำองค์ประกอบทางยุทธศาสตร์ให้มีภาพเล็กที่เหมาะสมกับการจัดการ ได้แก่ การถ่ายทอดวิสัยทัศน์และวิธีการดำเนินการหรือยุทธศาสตร์ไปสู่วิสัยทัศน์จากบนลงล่าง (Top down Approach) แต่การนำยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติจะมีลักษณะจากล่างขึ้นบน (Bottom up Approach) ได้แก่ การจัดให้มีการดำเนินงานตามกิจกรรม โครงการตามพันธกิจไปสู่ยุทธศาสตร์และวิสัยทัศน์ ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

4.3.1 วิสัยทัศน์ ได้แก่ การระบุนาคองค์การว่าจะเป็นอย่างอะไรที่มีความท้าทาย ความสำเร็จขององค์การโดยอาศัยหลักการทรงงานฯ ในข้อที่สอง “ระเบิดจากข้างใน” มาเป็นแนวทางในการกำหนดวิสัยทัศน์ขององค์การ กล่าวคือ วิสัยทัศน์ที่ดีจะต้องเป็นความต้องการที่แท้จริงและตอบสนองกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder)

4.3.2 พันธกิจ ได้แก่ การระบุว่าการจะทำอะไรในการสนองตอบวิสัยทัศน์

4.3.3 ประเด็นยุทธศาสตร์ ได้แก่ การระบุวิธีการไปสู่วิสัยทัศน์จากตำแหน่งสถานภาพเดิมขององค์การสู่สภาพใหม่ในอนาคตที่มีความท้าทาย

4.3.4 เป้าประสงค์ ได้แก่ การกำหนดความสำเร็จ โดยการกำหนดปัจจัยความสำเร็จที่มีความสำคัญยิ่งยวด (Critical Success Factor: CSF) และอาศัยเครื่องมือการแปลงยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติตามตัวแบบบัตรคะแนนสมดุล (Balanced Scorecard: BSC) จากนั้นให้เชื่อมความสัมพันธ์ระหว่างเป้าประสงค์ โดยเริ่มจากมิติพัฒนาองค์การ (Learning and Growth) สู่มิติประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน (Internal Process) สู่มิติคุณภาพการบริการ (Customer) และสู่มิติประสิทธิผลตามยุทธศาสตร์ (Financial) เพื่อตอบสนองประเด็นยุทธศาสตร์และวิสัยทัศน์ ซึ่งเรียกผลการเชื่อมโยงนี้ว่า แผนที่ยุทธศาสตร์ (Strategy Map)

4.3.5 ดัชนีชี้วัดผลงานหลัก ได้แก่ การระบุวิธีการวัดความสำเร็จของเป้าประสงค์ ทั้งในเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ

4.3.6 เป้าหมาย ได้แก่ การระบุระดับความสำเร็จในแต่ละดัชนีชี้วัดผลงาน

4.3.7 กลยุทธ์/ความคิดริเริ่ม ได้แก่ การระบุกลยุทธ์ที่ขับเคลื่อนสู่เป้าหมายตามดัชนีชี้วัด โดยอาศัยความคิดริเริ่มและการนำกลยุทธ์ที่ได้จัดทำใน TOWS Matrix มาใช้ในการระบุกลยุทธ์และตอบสนองเป้าหมายตามดัชนีชี้วัดผลงานหลัก เพื่อให้มั่นใจได้ว่ามีวิธีการที่เหมาะสมที่สามารถผลักดันให้เกิดความสำเร็จในระดับเป้าหมายของดัชนีชี้วัดผลงานหลัก

จากแนวคิดการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ขั้นที่ 3 แก้ปัญหาที่จุดเล็กหรือการกำหนดองค์ประกอบของแผนยุทธศาสตร์ จึงได้นำมากำหนดใช้ในงานวิจัย องค์ประกอบของแผนยุทธศาสตร์ ได้แก่ วิสัยทัศน์ พันธกิจ ประเด็นยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์ ดัชนีชี้วัดผลงานหลัก เป้าหมาย กลยุทธ์ ทิศทางยุทธศาสตร์ และแผนงาน

4.4 ขั้นที่ 4 การจัดทำยุทธศาสตร์และการแปลงยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติ
ในขั้นตอนนี้ประกอบด้วย การจัดทำร่างยุทธศาสตร์ การยืนยันยุทธศาสตร์ และการแปลงยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติ ดังนี้

4.4.1 การจัดทำร่างยุทธศาสตร์ เมื่อได้กลยุทธ์ครบทั้ง 4 แนวทางแล้วสามารถนำกลยุทธ์โดยเรียงตามความสำคัญมาวิเคราะห์ความเชื่อมโยงกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ และการสร้างค่านิยมขององค์การ จากนั้นสังเคราะห์ให้เป็นประเด็นยุทธศาสตร์หลัก ๆ เพื่อใช้กำหนดทิศทางการดำเนินการให้บรรลุวิสัยทัศน์ โดยกำหนดเป้าประสงค์ (Goals)) และตัวชี้วัด (Key Performance Indicator: KPI) รวมถึงการกำหนดกลยุทธ์ภายใต้ทิศทางเชิงยุทธศาสตร์จากบัตรคะแนนสมดุล หรือ BSC ตามด้วยการกำหนดแผนงาน (Action Plan) เพื่อนำไปสู่การจัดทำโครงการหรือกิจกรรม (ดำรงค์ วัฒนา, 2563, หน้า 15-21)

4.4.2 การยืนยันยุทธศาสตร์ เป็นขั้นตอนที่ต่อเนื่องจากการจัดทำร่างยุทธศาสตร์ เพื่อให้ได้ยุทธศาสตร์ที่ถูกต้องและความน่าเชื่อถือของข้อมูล ประกอบด้วย
1) มีรายละเอียด ถูกต้องชัดเจนและมีข้อมูลตรงกับวัตถุประสงค์ และ 2) ประเด็นยุทธศาสตร์มีความสัมพันธ์และสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ (พิชิต ฤทธิ์จรูญ, 2556, หน้า 135)

การทดสอบรูปแบบการประเมินตามมาตรฐานที่พัฒนาโดย The Joint Committee on Standards of Educational Evaluation ซึ่งได้นำเสนอหลักการประเมินเพื่อใช้เป็นบรรทัดฐานของวิธีการตรวจสอบรูปแบบ ประกอบด้วยมาตรฐาน 4 ด้าน (สุวิมล ว่องวานิช, 2549, หน้า 54-56) ประกอบด้วย 1) มาตรฐานความเป็นไปได้เป็นการประเมินความเป็นไปได้ในการนำไปปฏิบัติจริง 2) มาตรฐานด้านความเป็นประโยชน์เป็นการประเมินการสนองต่อความต้องการของผู้ใช้รูปแบบ 3) มาตรฐานด้านความเหมาะสมเป็นการประเมินความเหมาะสมทั้งในด้านกฎหมายและศีลธรรมจรรยาและ 4) มาตรฐานด้านความถูกต้องครอบคลุม เป็นการประเมินความน่าเชื่อถือและได้สาระ ครอบคลุมครบถ้วนตามความต้องการอย่างแท้จริง

จากแนวคิดข้างต้น ผู้วิจัยได้นำมาประยุกต์ใช้เพื่อการยืนยันยุทธศาสตร์การพัฒนาธุรกิจโคขุนในจังหวัดสกลนคร ประกอบด้วย ด้านความถูกต้องของเนื้อหาและความเป็นไปได้ในการนำไปปฏิบัติจริง

4.4.3 การแปลงยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติ โดยมีหลักการแสดงใน

ภาพประกอบ 9

ขั้นที่ 4 ทำตามลำดับขั้น ➡ D (Drive) ➡ -4 (Deploy)

หลักการทรงงาน	D : Drive	D: Deploy
ขั้นที่ 4 ทำตามลำดับขั้น ผู้จัดทำยุทธศาสตร์กำหนด ขั้นตอนของการนำ ยุทธศาสตร์ ไปสู่การปฏิบัติ	การขับเคลื่อน การขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ ชาติการกำหนด วัตถุประสงค์ชีวิต ค่า เป้าหมาย กลยุทธ์และ แผนงานต่างๆ	การดำเนินการ การดำเนินยุทธศาสตร์ ชาติองค์นิเวศ บริหารจัดการโครงการ

ภาพประกอบ 9 ขั้นที่ 4 ทำตามลำดับขั้น

ที่มา : ดำรงค์ วัฒนา (2563, หน้า 20)

จากภาพประกอบ 9 ในขั้นที่ 4 ทำตามลำดับขั้นหรือการแปลงยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติ มีลำดับขั้นตอนที่ชัดเจน ความสำเร็จของยุทธศาสตร์จะอาศัยการกำหนดผลผลิต (เทียบกับดัชนีชี้วัดความสำเร็จ) เป็นตัวตั้งและระบุกิจกรรมในรายละเอียดตามกรอบยุทธศาสตร์ที่ตอบสนองดัชนีชี้วัดให้เกิดผลสำเร็จ ที่เรียกว่า “ผลผลิต” ซึ่งผลผลิตนำไปสู่ผลลัพธ์ (เทียบกับเป้าประสงค์) และผลกระทบ (เทียบกับประเด็นยุทธ) ในขั้นตอนนี้ผู้วางแผนจะกำหนดแผนงานและโครงการที่แสดงรายละเอียดของผลงาน กิจกรรม งบประมาณ และระยะเลา ตลอดจนปัจจัยอื่น ๆ ที่จำเป็นต่อการดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ แนวคิดและเทคนิควิธีที่ใช้ ได้แก่ บัตรคะแนนสมดุล หรือ BSC ซึ่งเป็นแนวคิดการบริหารองค์การที่มีมุมมองด้านการเงิน ด้านลูกค้า

ด้านกระบวนการภายใน และด้านการเรียนรู้และการพัฒนา (ดำรงค์ วัฒนา, 2563, หน้า 55) เป็นเครื่องมือที่ช่วยให้ผู้บริหารขององค์การเข้าใจสถานการณ์ในหลาย ๆ มุมมองได้อย่างครอบคลุมและถูกต้อง (Kaplan and Norton, 1996, p. 7) และ BSC เป็นเครื่องมือการบริหารที่ช่วยในการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ โดยอาศัยการวัดหรือประเมิน ทำให้้องค์การดำเนินการสอดคล้องเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันและมุ่งเน้นในสิ่งที่มีความสำคัญที่มีผลต่อความสำเร็จขององค์การ

สำหรับการวิจัยในครั้งนี้ ได้นำหลักการและแนวคิดการจัดทำยุทธศาสตร์ และแปลงยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติ โดยใช้เทคนิควิธีที่ใช้ BSC เพื่อขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ ซึ่งอาศัยการกำหนดเป้าประสงค์ ตัวชี้วัด กลยุทธ์ และแผนงานต่าง ๆ

4.5 ขั้นที่ 5 การประเมินผลการดำเนินการตามยุทธศาสตร์

การประเมินผลการดำเนินการตามยุทธศาสตร์ โดยมีหลักการแสดงในภาพประกอบ 10

ขั้นที่ 5 องค์รวมและภูมิสังคม ➡ E (Evaluate) ➡ D-5 (Document)

หลักการทรงงาน	E: Evaluate	D: Document
ข้อที่ 5 "องค์รวมและภูมิสังคม" องค์ประกอบของ ยุทธศาสตร์ จะต้อง สอดคล้องและประสานกันอย่างเป็น ระบบ และเป็นไปตาม สภาพของ สังคม วัฒนธรรมขององค์การ	การประเมิน การประเมินยุทธศาสตร์ อาทิ การวิเคราะห์ เปรียบเทียบการดำเนินงาน ผลการ ดำเนินงาน ที่กำหนดไว้ กับผลที่เกิดขึ้นจริง	การจัดทำเอกสาร การจัดทำเอกสารและ ดำเนินการ ตาม ยุทธศาสตร์ตลอด ผล การประเมินต่าง ๆ

ภาพประกอบ 10 ขั้นที่ 5 องค์รวมและภูมิสังคม
ที่มา : ดำรงค์ วัฒนา (2563, หน้า 21)

จากภาพประกอบ 10 ในขั้นที่ 5 องค์รวมและภูมิสังคมหรือการประเมินการดำเนินการตามยุทธศาสตร์ เป็นการติดตาม วัดผล และประเมินผล โดยมองอย่างครบวงจรที่เชื่อมโยงองค์ประกอบต่าง ๆ ของแผนยุทธศาสตร์ การติดตามการดำเนินงานของแผนยุทธศาสตร์มีความสำคัญอย่างยิ่งในการนำยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติให้ได้ผลให้พิจารณาเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นเทียบกับเกณฑ์วัดผลตามตัวชี้วัด และเสนอแนวทางแก้ไขอย่างเชื่อมโยงกัน โดยอาศัยเครื่องมือวัดตามที่ระบุไว้ในดัชนีชี้วัดผลงานหลักเพื่อให้เกิดการเรียนรู้และพัฒนาต่อไป

จากแนวคิดการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ ขั้นที่ 5 ทำตามลำดับขั้นนั้น จะไม่ปรากฏในงานวิจัยนี้ เนื่องจากได้กำหนดการดำเนินการไว้เพียงขั้นที่ 4 เท่านั้น

ซึ่งประกอบด้วย 1) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม 2) การกำหนดตำแหน่งยุทธศาสตร์และตำแหน่งทำหายเชิงยุทธศาสตร์ 3) การกำหนดองค์ประกอบของยุทธศาสตร์ และ 4) การจัดทำยุทธศาสตร์และแปลงยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติ

แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับธุรกิจโคขุน

แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจโคขุน ประกอบด้วย ความหมายของธุรกิจและความหมายของโคขุน การดำเนินธุรกิจโคขุนในประเทศไทย โอกาสและอุปสรรคของธุรกิจโคขุนในประเทศไทย และองค์ประกอบของการดำเนินธุรกิจโคขุน ซึ่งมีรายละเอียด ดังนี้

1. ความหมายของธุรกิจและความหมายของโคขุน

1.1 ธุรกิจ หมายถึง องค์การหรือกิจการที่ก่อให้เกิดการผลิตสินค้าและบริการเพื่อขายหรือจำหน่าย ซึ่งธุรกิจส่วนมากมีเอกชนเป็นเจ้าของ และบริหารจัดการเพื่อให้ได้กำไรและเพิ่มความมั่งคั่งให้แก่ธุรกิจ และต้องดำเนินการอย่างต่อเนื่อง ซึ่งสินค้าหรือบริการนั้นจะผ่านช่องทางการตลาดโดยใช้กิจกรรมทางธุรกิจสนับสนุน เช่น การขนส่ง การธนาคาร การประกันภัย ต้องตอบสนองความต้องการพื้นฐานของลูกค้าหรือสร้างความพึงพอใจให้แก่ลูกค้า อย่างไรก็ตาม การดำเนินธุรกิจอาจมีความเสี่ยงต่อการขาดทุนได้หากมีการวางแผนไม่ดี (พรพรม พรหมเทศ, 2551, หน้า 3; Ricky & Ronald, 1991, p. 5; Boone & David, 1996, p. 4)

1.2 ความหมายของโคขุน มีนักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมายและที่เกี่ยวข้องกับโคขุน ดังนี้

1.2.1 โคขุน หมายถึง การผลิตโคเนื้อเชิงการค้าเป็นโคที่ผ่านกระบวนการเลี้ยงเพื่อผลิตเนื้อโคคุณภาพหรือเนื้อที่มีไขมันแทรก ซึ่งมีความเชื่อมโยงกับกระบวนการผลิตตั้งแต่การผลิตแม่โค การผลิตลูกโค การผลิตโคขุน การชำแหละแปรรูปและการตลาด (ปิยศักดิ์ สุวรรณ และคณะ, 2559, หน้า 7)

1.2.2 การเลี้ยงโคขุน หมายถึง การเลี้ยงโคเนื้อให้เจริญเติบโตอย่างรวดเร็ว โดยได้รับอาหารที่มีคุณภาพดีทั้งอาหารหยาบ (หญ้าหรือฟาง) และอาหารข้น ในช่วงเวลาหนึ่ง ทำให้มีการเจริญเติบโตอย่างรวดเร็วและได้เนื้อที่มีคุณภาพดี (สว่าง อังกูโร, 2548, หน้า 1)

1.2.3 การเลี้ยงโคเนื้อเชิงธุรกิจ (โคขุน) เป็นการเลี้ยงโคเนื้อตามหลักวิชาการ มีการลงทุนสูง จำเป็นต้องวางแผนการผลิตอย่างเป็นระบบ เพื่อให้ได้ผลตอบแทนสูง คำนวณกับการลงทุน ตั้งแต่การสร้างโรงเรือน คอกคัด แปรงหญ้า โรงผสมอาหารสัตว์ รวมทั้งมีการจัดการด้านอาหาร และสุขภาพสัตว์ (ญาณิน โอภาสพัฒนกิจ, 2562, หน้า 4)

จากความหมายของโคขุนข้างต้น สรุปได้ โคขุน หมายถึง โคเนื้อที่ถูกนำมาเลี้ยง (ขุน) ในโรงเรือน โดยการให้อาหารคุณภาพดีทั้งอาหารหยาบและอาหารข้น ในช่วงเวลาหนึ่ง เพื่อให้ได้โคเนื้อคุณภาพดี ซึ่งมีรูปแบบการผลิตเชิงธุรกิจ

2. การดำเนินธุรกิจโคขุนในประเทศไทย

โคเนื้อเป็นสัตว์เศรษฐกิจชนิดหนึ่งที่มีความสำคัญต่อการพัฒนาเศรษฐกิจของประเทศไทย สามารถสร้างรายได้ปีละไม่ต่ำกว่า 70,000 ล้านบาท มีเกษตรกรที่เกี่ยวข้องมากถึง 768,834 ครัวเรือน ในระหว่าง พ.ศ. 2559-2563 มีการผลิตโคเนื้อเฉลี่ยเพิ่มขึ้นร้อยละ 7.15 ต่อปี โดยเฉพาะภาคตะวันออกเฉียงเหนือที่เป็นแหล่งผลิตโคเนื้อหลักของประเทศ ประมาณ ร้อยละ 48.68 รองลงมาคือภาคกลางร้อยละ 22.15 ภาคเหนือร้อยละ 16.06 และภาคใต้ร้อยละ 13.11 (เถลิงศักดิ์ อังคุเรศณี, 2560, หน้า 5) ตลาดเนื้อโคแบ่งเป็น 3 ตลาด ได้แก่ 1) ตลาดระดับบน หมายถึง เนื้อโคที่มีไขมันแทรก (โคขุน) กลุ่มผู้บริโภคมีรายได้สูงทั้งคนไทยและนักท่องเที่ยว ผู้ประกอบการที่ใช้เนื้อโคไทยเกรดคุณภาพไขมันแทรก เป็นกลุ่มผู้ประกอบการโรงแรม ภัตตาคาร ร้านอาหาร ซึ่งมีความต้องการประมาณ 12,000 ตัวต่อปีหรือร้อยละ 0.99 ของความต้องการบริโภคเนื้อ 2) ตลาดระดับกลางหรือตลาด Modern Trade เป็นกลุ่มเนื้อโคลูกผสมไม่เน้นไขมันแทรก กลุ่มผู้บริโภคมีรายได้ระดับกลางถึงสูงทั้งคนไทยและนักท่องเที่ยว ผู้ประกอบการที่ใช้เนื้อโคประเภทนี้ เป็นกลุ่มผู้ประกอบการร้านอาหาร ซึ่งมีความต้องการประมาณ 500,000 ตัวต่อปีหรือร้อยละ 41.25 ของความต้องการบริโภคเนื้อ และ 3) ตลาดระดับล่างหรือตลาดเนื้อเชื่อง เป็นกลุ่มเนื้อโคพื้นเมือง กลุ่มผู้บริโภคทั่วไปและผู้ประกอบการร้านอาหาร ซึ่งมีความต้องการประมาณ 700,000 ตัวต่อปีหรือร้อยละ 57.76 ของความต้องการบริโภคเนื้อ (สำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา, 2561, หน้า 64-65)

การจำแนกกลุ่มผู้ผลิตโคเนื้อทั่วประเทศตามระดับตลาด ประกอบด้วย

- 1) ตลาดระดับบน 2) ตลาดระดับกลาง และ 3) ตลาดระดับล่าง (สำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา, 2561, หน้า 52) ซึ่งมีรายละเอียดในตาราง 1

ตาราง 1 กลุ่มผู้ผลิตโคเนื้อ แยกตามระดับตลาด

ผู้ผลิตโคเนื้อตลาดระดับบน	ผู้ผลิตโคเนื้อตลาดระดับกลาง	ผู้ผลิตโคเนื้อตลาดระดับล่าง
1. สหกรณ์การเลี้ยงปศุสัตว์ กรป.กลาง โพนยางคำ จำกัด	1. Smile Beef	1. กลุ่มวิสาหกิจโคเนื้อจังหวัด กาฬสินธุ์
2. สหกรณ์การเกษตรหนอง สูง จำกัด จังหวัดมุกดาหาร	2. กลุ่มวิสาหกิจโคเนื้อพัทลุง	2. กลุ่มวิสาหกิจโคเนื้อจังหวัด มหาสารคาม
3. นครพนมป๊ฟ	3. กลุ่มวิสาหกิจโคเนื้อ ภาคตะวันออก	3. กลุ่มวิสาหกิจโคเนื้อจังหวัด ร้อยเอ็ด
4. สหกรณ์ดอกคำใต้ จำกัด	4. สยามป๊ฟ	4. กลุ่มวิสาหกิจโคเนื้อจังหวัด หนองบัวลำภู
5. สหกรณ์โคเนื้อคุณภาพดี จังหวัดแพร่ จำกัด	5. สหกรณ์การเกษตร ปางศิลาทอง จำกัด	5. กลุ่มวิสาหกิจโคเนื้อจังหวัด ขอนแก่น
6. โคเนื้อกลุ่มนครชัยบุรินทร์	6. Premium Beef	6. ตากป๊ฟ
7. สหกรณ์โคเนื้อกำแพงแสน จำกัด	7.นอร์ทเทิร์นฟาร์ม (NFP)	
8. สหกรณ์ Max Beef		

จากตาราง 1 กลุ่มผู้ผลิตเนื้อโคตามระดับตลาด พบว่าผู้ผลิตโคเนื้อระดับตลาดบน มีการรวมกลุ่มจัดตั้งเป็นสหกรณ์หรือบริษัท มากกว่ากลุ่มผู้ผลิตตลาดระดับกลางและตลาดระดับล่าง อย่างไรก็ตาม ปริมาณผลผลิตเนื้อโคคุณภาพสูงยังมีปริมาณไม่เพียงพอความต้องการของประชากรที่เพิ่มขึ้น ผนวกกับการขยายตัวและความก้าวหน้าทางเศรษฐกิจ มีส่วนผลักดันให้ความต้องการอาหารเพื่อการบริโภคภายในและภายนอกประเทศสูงขึ้นทั้งปริมาณและคุณภาพ จึงเป็นแรงจูงใจและผลักดันให้มีการพัฒนาอาชีพการเลี้ยงโคเนื้อให้มีมาตรฐานสูงขึ้น จากการเลี้ยงเป็นอาชีพเสริมหรือแบบรายย่อยซึ่งมีการลงทุนต่ำ มาสู่ระบบการเลี้ยงที่อาศัยข้อมูลทางวิชาการและการลงทุนที่มากขึ้น แต่จากจำนวนโคเนื้อทั้งหมดภายในประเทศ พบว่าร้อยละ 90 ยังคงอยู่ในมือของเกษตรกรรายย่อย ดังนั้น โอกาสการเพิ่มผลผลิตของเนื้อโคคุณภาพสูงให้เพียงพอสำหรับการบริโภคในอนาคตจึงต้องเน้นไปที่เกษตรกรรายย่อยเป็นหลัก โดยส่งเสริมให้มีการรวมกลุ่มและแบ่งหน้าที่กันทำงาน เช่น กลุ่มผู้เลี้ยงโค (ต้นน้ำ กลางน้ำ ปลายน้ำ) และมีสหกรณ์เป็นผู้รับซื้อผลผลิต แปรรูป และส่งออกสู่ตลาดทั้งในประเทศและต่างประเทศ เป็นต้น (คณะกรรมการธุรกิจปศุสัตว์และแปรรูป, 2565, หน้า 10) และผลการนาม FTA ระหว่างไทย-ออสเตรเลีย-นิวซีแลนด์ ส่งผลให้ตั้งแต่ปี 2564 เป็นต้นไป อัตราภาษีนำเข้าเนื้อโคจากประเทศออสเตรเลีย นิวซีแลนด์มายังประเทศไทย เท่ากับ 0 % และไม่มีการกำหนดโควตานำเข้า (No Special Safeguard)

จึงควรหาทางลดผลกระทบจากความตกลง FTA ไทย-ออสเตรเลีย-นิวซีแลนด์ ด้วยการเพิ่มช่องทางการผลิตเนื้อโคขุนคุณภาพที่มีไขมันแทรกเพื่อสร้างขีดความสามารถในการแข่งขัน (คณะกรรมการธุรกิจปศุสัตว์และแปรรูป, 2565, หน้า 7)

จากแนวคิดข้างต้น งานวิจัยในครั้งนี้นุ่งเน้นการศึกษาการตลาดเนื้อโคระดับตลาดบน (เนื้อโคขุนคุณภาพ) ที่มีแหล่งผลิตจากสหกรณ์การเลี้ยงปศุสัตว์ กรป.กลาง โพนยางคำ จำกัด ที่เป็นการดำเนินธุรกิจโคขุนในจังหวัดสกลนคร

3. โอกาสและอุปสรรคของธุรกิจโคเนื้อของประเทศไทย

3.1 โอกาสของธุรกิจโคเนื้อของประเทศไทย

ธุรกิจโคเนื้อมีโอกาสเพิ่มขึ้นหลังจากการเปิดตลาดอาเซียนและตลาดสาธารณรัฐประชาชนจีน (เถลิงศักดิ์ อังกูรเศรษฐีและคณะ, 2560, หน้า 117; สำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา, 2561, หน้า 49-51; สำนักวิจัยเศรษฐกิจการเกษตร, 2564, หน้า 189; สำนักวิจัยเศรษฐกิจการเกษตร, 2561, หน้า 167) ดังนี้

3.1.1 โคมีชีวิต เนื้อโค และผลิตภัณฑ์ เป็นที่ต้องการของตลาดอาเซียน ซึ่งอาหารไทยเป็นที่รู้จักของนักท่องเที่ยวทั่วโลก ทำให้มีโอกาสในการพัฒนาเนื้อโคขุนเพื่อการส่งออกเป็นผลิตภัณฑ์พร้อมบริโภค

3.1.2 ความต้องการโคเนื้อและเนื้อโคเพิ่มมากขึ้นจากการขยายตัวทางเศรษฐกิจและจากนักท่องเที่ยวที่เพิ่มขึ้น ประกอบกับที่ตั้งทางภูมิประเทศของไทยเหมาะกับการเป็นศูนย์กลางการค้าโคเนื้อของอาเซียน นอกจากนี้ประเทศไทยไม่มีข้อขัดแย้งทางการเมืองกับกลุ่มประเทศมุสลิม รวมถึงผลการทำข้อตกลงเขตการค้าเสรีอาเซียน ทำให้ประเทศไทยมีโอกาสในการส่งออกสินค้าโคเนื้อไปยังกลุ่มประเทศอาเซียน

3.1.3 ประเทศไทยมีโอกาสส่งออกเนื้อโคและผลิตภัณฑ์ไปยังกลุ่มประเทศมุสลิม มากขึ้น เนื่องจากมีการพัฒนาโรงฆ่าให้ได้การรับรองมาตรฐาน Halal เพื่อรองรับโคเนื้อเข้าเชือด

3.1.4 โอกาสการร่วมลงทุนกับประเทศคู่ค้า โดยประเทศไทยเป็นฐานการผลิตและใช้ทรัพยากรและเทคโนโลยีของประเทศไทยเป็นหลัก

3.1.5 จากการวิเคราะห์ศักยภาพการแข่งขันสินค้าโคเนื้อของไทยในตลาดอาเซียนซึ่งอยู่ตำแหน่งผู้นำ โดยเฉพาะมีความได้เปรียบด้านคุณภาพและเทคโนโลยีการเลี้ยง แสดงว่าประเทศไทยมีความสามารถในการแข่งขัน โดยต้องใช้กลยุทธ์การรักษาส่วนแบ่งตลาด กลยุทธ์สร้างความเข้มแข็งด้านปัจจัยการผลิต เน้นส่งเสริมการระดับความสามารถในการผลิตด้วยเทคโนโลยีและนวัตกรรมและสร้างผลิตภัณฑ์ใหม่

3.1.6 จีนมีความต้องการบริโภคเนื้อโคจำนวนมาก พบว่า โครงการรถไฟเชื่อมลาว-จีน ซึ่งเริ่มใช้ในปี พ.ศ. 2565 จะเป็นการสนับสนุนการส่งออกไปยังจีนได้เพิ่มขึ้น และทำให้ต้นทุนโลจิสติกส์ต่ำลง ซึ่งไทยมีโอกาสส่งออกโคมีชีวิตและเนื้อโคไปยังมณฑลต่าง ๆ ของจีนทางรถไฟได้มากขึ้น

3.1.7 ไทยมีแผนการพัฒนาการเกษตรในพื้นที่ EEC โดยได้บรรจุโครงการโรงฆ่ามาตรฐานการส่งออกในเขต EEC และโครงการศูนย์ตัดแต่งเนื้อโคเพื่อการส่งออก เพื่อสนับสนุนการผลิตเนื้อโคคุณภาพส่งออกทางท่าเรือแหลมฉบังผ่านฮ่องกงไปยังประเทศจีน

3.1.8 ไทยมีโอกาสส่งออกเนื้อโคไปยังประเทศเวียดนาม เนื่องจากเวียดนามขาดแคลนโคเนื้อ นอกจากนั้นยังเป็นประเทศกำลังเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจและมีการย้ายฐานการผลิตจากจีนมายังเวียดนาม

3.2 อุปสรรคของธุรกิจโคเนื้อของประเทศไทย

ธุรกิจโคเนื้อในประเทศไทย มีอุปสรรคในการดำเนินธุรกิจ ดังนี้ (สำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา, 2561, หน้า 49; สำนักวิจัยเศรษฐกิจการเกษตร, 2564, หน้า 189; Meat & Livestock Australia, 2019, P.1; Paul Greenwood, Graham E Gardner, Drewe M Ferguson, 2018, p.12; The Department of Primary Industries and Regional Development contracted AEC Group Pty Ltd (AEC), 2016, p. 3) ดังนี้

3.2.1 มีการลักลอกนำเข้าเนื้อโคเถื่อนอย่างต่อเนื่อง

3.2.2 การนำเข้าเนื้อโค เครื่องในโค และผลิตภัณฑ์ราคาถูกจากต่างประเทศเพิ่มขึ้น

3.2.3 การปรับเปลี่ยนนโยบายการค้าของประเทศคู่ค้า เช่น ประเทศจีน เคยนำเข้าโคเนื้อมีชีวิต แต่ปัจจุบันนำเข้าเนื้อโคที่มีมาตรการตรวจสอบที่เข้มงวด

3.2.4 การเปิดเขตการค้าเสรี FTA ไทย-ออสเตรเลีย และไทย-นิวซีแลนด์ ส่งผลให้ราคาเนื้อโคคุณภาพที่นำเข้าต่ำกว่าราคาเนื้อโคคุณภาพในประเทศ จึงส่งผลกระทบต่อเกษตรกรผู้ผลิตเนื้อโคคุณภาพที่ส่งเนื้อโคไปขายยังภัตตาคาร และร้านอาหารต่าง ๆ

3.2.5 ประเทศออสเตรเลียมีปริมาณโคเนื้อคุณภาพมากถึง 26.4 ล้านตัว และยังมีศักยภาพการผลิตที่สูง ต้นทุนการผลิตต่ำ มีศักยภาพที่แข็งแกร่งและมีการเจริญเติบโตอย่างต่อเนื่องของการส่งออกโดยเฉพาะอย่างยิ่งตลาดที่มีมูลสูงและตลาดเกิดใหม่ในเอเชีย โดยออสเตรเลียเป็นแหล่งผลิตที่การประกันคุณภาพ ภายใต้การผลิตที่ใส่ใจต่อสิ่งแวดล้อมและปราศจากโรค รวมถึงมีแผนการลงทุนในประเทศไทยนำเข้าโคเนื้อจากออสเตรเลีย และตั้งโรงฆ่า ตัดแต่ง แปรรูป และจำหน่ายในต่างส่งออกทั้งในประเทศและต่างประเทศที่มีมูลค่าสูง

3.2.6 สถานการณ์การระบาดของโรคลัมปีสกิน ซึ่งส่งผลกระทบต่อการนำเข้า-ส่งออกทั้งเนื้อโคและโคมีชีวิต

จากแนวคิดโอกาสและอุปสรรคในการดำเนินธุรกิจโคขุนในประเทศไทย จะถูกนำไปใช้ในการวิเคราะห์ถึงโอกาสและอุปสรรคเพื่อกำหนดกลยุทธ์การพัฒนาธุรกิจโคขุนในจังหวัดสกลนครต่อไป

4. องค์ประกอบของการดำเนินธุรกิจโคขุน

การผลิต หมายถึง กระบวนการที่ทำให้เกิดการสร้างสิ่งใดสิ่งหนึ่งขึ้นมาจากการใช้ทรัพยากรหรือปัจจัยการผลิตที่มีอยู่ มาแปรสภาพให้เป็นผลผลิต ตามกรรมวิธีการผลิต (Production Process) หรือผ่านกระบวนการแปรสภาพ (Conversion Process) เพื่อให้ได้ผลผลิต (Output) ตามที่ต้องการ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ดังกล่าวจำเป็นต้องมีการจัดการ ซึ่งประกอบด้วยส่วนสำคัญ 3 ส่วน คือ ปัจจัยการผลิต กระบวนการแปรสภาพ และผลผลิต ที่อาจเป็นสินค้าหรือบริการ เพื่อให้ได้การผลิตที่มีประสิทธิภาพ จะมีกิจกรรมต่าง ๆ ที่อยู่ในการผลิตนั้น จำแนกเป็น 3 ขั้นตอน คือ การวางแผน (Planning) การดำเนินการ (Operation) และการควบคุม (Control) นอกจากนั้นการผลิตต้องคำนึงถึงปัจจัยทางด้านปริมาณ คุณภาพ เวลา และราคาอีกด้วย (ปิยศักดิ์ สุวรรณ และคณะ, 2559, หน้า 7)

การผลิตโคเนื้อ หมายถึง การผลิตโคเนื้อที่เป็นกระบวนการเพื่อให้ได้สินค้าที่เป็นผลผลิตสุดท้าย คือ เนื้อโคเพื่อการบริโภค ซึ่งประกอบด้วยการผลิตลูกโค การผลิตโคขุน การชำแหละแปรรูปหรือแปลงสภาพ และการจำหน่ายเนื้อโคหรือผลิตภัณฑ์สู่ผู้บริโภค (ปิยศักดิ์ สุวรรณ และคณะ, 2559, หน้า 8)

การแปรรูป หมายถึง การชำแหละ การแปรสภาพโคขุนเป็นเนื้อหรือผลิตภัณฑ์โคขุน เพื่อการบริโภคและจำหน่าย

การตลาด หมายถึง กิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการจำหน่ายโคขุน เนื้อโคขุน และผลิตภัณฑ์แปรรูปโคขุน การกำหนดราคา ช่องทางการจัดจำหน่ายรวมทั้งการส่งเสริมการตลาด

การสนับสนุนส่งเสริมจากรัฐ หมายถึง การให้ความช่วยเหลือ ส่งเสริมสนับสนุนจากหน่วยงานภาครัฐ ด้านนโยบาย งบประมาณ เจ้าหน้าที่รัฐ รวมทั้งกฎระเบียบข้อกฎหมายต่าง ๆ

สรุปได้ว่า ธุรกิจโคขุน หมายถึง การดำเนินธุรกิจที่เกี่ยวข้องกับโคขุนในจังหวัดสกลนคร ประกอบด้วย การผลิตโคขุน การบริหารจัดการสหกรณ์ การจัดการตลาดโคขุน และการสนับสนุนจากภาครัฐ

จากแนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวกับองค์ประกอบของการดำเนินธุรกิจโคขุน สามารถนำมากำหนดในงานวิจัย ประกอบด้วย การผลิตโคขุน การจัดการสหกรณ์การจัดการตลาดโคขุน และการสนับสนุนจากภาครัฐ รายละเอียดดังนี้

4.1 การผลิตโคขุน ได้แก่ การผลิตแม่โคขุน การผลิตลูกโคขุน และการผลิตโคขุน ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

4.1.1 การผลิตแม่โคขุน เกษตรกรส่วนใหญ่นิยมเลี้ยงแม่พันธุ์โคเนื้อลูกผสมพื้นเมืองบราห์มันที่มีลักษณะดี ประวัติของแม่พันธุ์มีความสำคัญในการตัดสินใจเลี้ยง วิธีการเลี้ยงส่วนใหญ่จะเลี้ยงซึ่งคอกร่วมกับป่ล่าอยู่ในแปลงหญ้าอาหารสัตว์ของตนเอง หรือพื้นที่สาธารณะ และเสริมด้วยฟางข้าวหรือวัสดุเหลือใช้ทางการเกษตรในพื้นที่เป็นอาหารหยาบ การผสมพันธุ์ของแม่โคเน้นการผสมเทียมเป็นหลัก ซึ่งมุ่งเน้นการผลิต ลูกโคเนื้อลูกผสม เพื่อเป็นลูกโคที่จะขุนภายในฟาร์มหรือจำหน่ายให้กลุ่มผู้เลี้ยงโคขุนต่อไป ซึ่งกล่าวได้ว่าการเลี้ยงโคเนื้อเชิงธุรกิจของเกษตรกรในภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนบน เน้นการผลิตลูกโคเพื่อจำหน่ายให้แก่

สมาชิกสหกรณ์การเลี้ยงปศุสัตว์ กรป.กลาง โพนยางคำ จำกัด ซึ่งสหกรณ์ฯ จะกำหนดรูปแบบวิธีเลี้ยง ให้มีคุณภาพตามข้อกำหนดของสหกรณ์ฯ (ศกร คุณวุฒิตุภพธรณ และธนาทิพย์ สุวรรณโสภี, 2557, หน้า 36)

ด้านการให้อาหาร แม่โคในระยะตั้งท้อง 3 เดือนแรกต้องการโปรตีนไม่สูงมาก ซึ่งต้องการโปรตีน 570 กรัมหรือประมาณร้อยละ 7 วัตถุแห้ง เมื่อแม่โคระยะตั้งท้อง 4 ถึง 6 เดือนแรก ในระยะนี้เป็นระยะที่ตัวอ่อนในท้องแม่โคยังเล็กอยู่ จึงต้องการสารอาหารต่ำกว่าระยะอื่น ๆ ดังนั้น การจัดการในระยะนี้ จะเป็นการเสริมอาหารชั้น 1-2 กิโลกรัม (อาหารชั้นที่ระดับโปรตีนร้อยละ 14) ร่วมกับให้กินหญ้าสดประมาณ 7-8 กิโลกรัมวัตถุแห้ง หรือประมาณ 25-30 กิโลกรัมต่อวัน ซึ่งต้องระมัดระวังมิให้โคมีการสะสมไขมันมากเกินไปและมีให้พอมจนเกินไป ในระยะนี้อาจปล่อยลงแทะเล็มแปลงหญ้าได้บ้าง แม่โคระยะก่อนคลอด 3 เดือน ในระยะนี้เป็นระยะที่สำคัญ เนื่องจากเป็นระยะที่แม่โคต้องทำน้ำหนักรีด เนื่องจากหลังจากคลอดแม่โคจะเสียน้ำหนักมาก ดังนั้นในระยะนี้แม่โคต้องได้รับสารอาหารคุณภาพดี หรือมีอาหารอย่างเพียงพอเพื่อชดเชยน้ำหนักที่หายไป แต่ในระยะนี้แม่โคมักกินอาหารได้ลดลงกว่าปกติ จึงจำเป็นต้องเพิ่มความเข้มข้นของโภชนาให้มากขึ้น โดยเฉพาะแหล่งของพลังงาน เพื่อให้แม่โคมีพัฒนาการของเซลล์สังเคราะห์น้ำนม และจะเริ่มการสังเคราะห์น้ำนมใน 7 วันก่อนคลอด เมื่อครบประมาณ 282 วัน แม่โคก็จะคลอดลูกออกมา ดังนั้นแม่โคต้องได้รับอาหารพลังงานอย่างเพียงพอเพื่อสร้างน้ำนมและเพื่อให้แม่โคพร้อมเข้าสู่การกลับเป็นสัดเร็วขึ้น (ณรงมล เลาห์รอดพันธ์, 2562, หน้า 12)

การดูแลแม่โคระยะ 2 เดือนก่อนคลอด และระยะ 2 เดือนหลังคลอด ควรบำรุงแม่โคเพิ่มขึ้น โดยการให้อาหารชั้นเพิ่มวันละ 2 กิโลกรัม เพื่อบำรุงน้ำนม การผสมเทียมแม่โค หลังคลอดลูก ต้องรอ 1 เดือนครึ่ง ถึง 2 เดือน ก่อนผสม เพื่อให้แม่โคมีเวลาพัก ถ้าผสมเร็วกว่านี้ ลูกตัวต่อไปจะมีลักษณะด้อย และปริมาณน้ำนม (ในท้องต่อไป) จะลดลงมาก หาก 2 เดือนหลังคลอด แม่โคยังไม่เป็นสัด ให้ปรึกษาสัตวแพทย์ ควรแยกลูกโคออกจากแม่เป็นประจำ (ทำให้โคเป็นสัดเร็วขึ้น) โดยปล่อยลูกโคมาดูดนมแม่วันละ 2 ครั้ง (เช้าและเย็น) สำหรับการฉีดวัคซีน การถ่ายพยาธิ แม่โคหลังคลอดใหม่ ควรฉีดวัคซีน (วัคซีนคอบวม และวัคซีนปากและเท้าเปื่อย) พร้อมถ่ายพยาธิ ทั้งพยาธิตัวกลมและพยาธิใบไม้ในตับ อย่างไรก็ตาม อาจหลีกเลี่ยงการฉีดวัคซีนในระยะแม่โคท้องแก่ เนื่องจากอาจทำให้เกิดการแท้งได้ (สหกรณ์การเลี้ยงปศุสัตว์ กรป.กลาง โพนยางคำ จำกัด, 2558, หน้า 6-4)

จากแนวคิดข้างต้น ในงานวิจัยนี้จึงได้กำหนดประเด็นการผลิตแม่โคขุน ประกอบด้วย 1) การคัดเลือกโคที่มีลักษณะดีเป็นแม่พันธุ์ 2) ประวัติของแม่โคขุนที่ชัดเจน 3) ใช้พืชอาหารสัตว์เป็นหลักในการผลิตโคแม่พันธุ์ 4) ใช้อาหารชั้นในการผลิตโคแม่พันธุ์ และ 5) วิธีการเลี้ยงมีผลต่อการให้ผลผลิตลูกโคให้มีปริมาณเพียงพอ

4.1.2 การผลิตลูกโคขุน

การจัดการลูกโคแรกคลอด เมื่อลูกโคคลอดใหม่จะต้องรีบให้การช่วยเหลือลูกโคโดยมีการเช็ดทำความสะอาดเมื่อกที่ติดมากับลูกโค ล้างเมื่อกที่จุมูกและปากของ

ลูกโคออกให้หมดและเร็วที่สุด เพื่อเป็นการกระตุ้นระบบการหายใจและช่วยให้ลูกโคที่คลอดออกมาสามารถหายใจได้ด้วยตัวเอง เป็นเพิ่มอัตราการรอดตายของลูกโคแรกเกิด ภายหลังจากการเช็ดเมือกออกจากตัวลูกโคแล้ว ต้องทำการผูกสายสะดือ ตัดสายสะดือที่เกิน และใช้ยาฆ่าเชื้อโรคจุ่มที่สายสะดือ จากนั้น นำลูกโคเข้าไปกินนมแม่อย่างรวดเร็ว ควรทำให้ลูกโคยืนทรงตัวให้ได้เสียก่อน เนื่องจากการป้องกันไม่ให้แม่โคเหยียบลูกตัวเอง ลูกโคจำเป็นได้กินนมแม่โดยเร็ว เนื่องจากภายในนมแม่โค ณ ช่วงเวลานี้จะมีนมที่เรียกว่า “นม น้ำเหลือง” ซึ่งมีคุณค่าทางโภชนาการที่เหมาะสมสำหรับลูกโคระยะแรกคลอดและเป็นแหล่งของสารกระตุ้นภูมิคุ้มกันที่จะส่งผลให้ลูกโคแรกคลอดให้มีการเจริญเติบโตที่สมบูรณ์และแข็งแรง (ณรงมล เล่าห์รอดพันธ์, 2562, หน้า 12)

เมื่อแม่โคคลอดลูกแล้ว เจ้าของลูกโคต้องแจ้งเกิดลูกโคที่บ้านประธานกลุ่ม หรือโทรศัพท์แจ้งสหกรณ์ฯ เพื่อให้เจ้าหน้าที่สหกรณ์ฯ ไปตรวจลูกโค ตรวจบัตรผสมเทียม ตีหมายเลขหู ฉีดวัคซีนให้แม่โค และเขียนใบเกิด และทำใบแจ้งขุนเมื่อลูกโคเข้าสู่ระยะหลังหย่านม ซึ่งใบแจ้งขุนมีประโยชน์ ดังนี้ 1) รับรองกรรมสิทธิ์ของลูกโค 2) บอกประวัติ พ่อ แม่ ตา ยาย ของลูกโค และ 3) สหกรณ์รับซื้อซากที่เกิดจากฟาร์ม (สหกรณ์การเลี้ยงปศุสัตว์ กรป.กลาง โพนยางคำ จำกัด, 2558, หน้า 5-6)

การจัดการลูกโคหลังหย่านมเป็นเรื่องสำคัญอย่างยิ่งเพราะจะส่งผลต่อการเจริญเติบโต โครงสร้างร่างกายของลูกโค ซึ่งลูกโคควรได้รับอาหารที่มีคุณค่าทางโภชนาการที่เหมาะสมกับความต้องการของลูกโค ควรมีการเสริมอาหารชั้น และหญ้าสดคุณภาพดีให้กับลูกโค สัดส่วนของอาหารหยาบต่ออาหารชั้นเป็นสิ่งสำคัญที่ต้องคำนึง โดยทั่วไป ปริมาณวัตถุดิบแห้งที่กินได้ของโคเฉลี่ยร้อยละ 3 ของน้ำหนักตัว แต่ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับระยะการเจริญเติบโต ควรหย่านมลูกโคเมื่ออายุประมาณ 6-7 เดือน น้ำหนักของลูกโคหย่านมควรเฉลี่ยประมาณ 180-200 กิโลกรัม (ณรงมล เล่าห์รอดพันธ์, 2562, หน้า 17)

การเลี้ยงลูกโคหย่านมหรือการซื้อลูกโคหย่านม เพื่อใช้เป็นโคขุน ซึ่งกระบวนการผลิตโคขุนเชิงธุรกิจของเกษตรกร จำแนกเป็น 2 กลุ่ม ได้แก่ โคขุนที่เกษตรกรผลิตขึ้นจากโคแม่พันธุ์ภายในฟาร์มของตนเอง และโคขุนที่เกษตรกรซื้อจากผู้ผลิตรายอื่นภายนอกฟาร์ม (ศกร คุณวุฒิฤทธิ์ และธนาทิพย์ สุวรรณโสภี, 2557, หน้า 1) ในการผลิตลูกโคขุนเพื่อให้ได้ลูกโคที่มีลักษณะดี คุณภาพดี สหกรณ์ฯ ได้พิจารณาถึงความสมบูรณ์ของพ่อแม่พันธุ์ มีการควบคุมการผสมเทียม โดยมีการกำหนดแม่พันธุ์โคและการผสมเทียมกับน้ำเชื้อพ่อพันธุ์โคดังต่อไปนี้ (สหกรณ์การเลี้ยงปศุสัตว์ กรป.กลาง โพนยางคำ จำกัด, 2558, หน้า 10-3)

1) โคลูกผสมเลือดร้อยละ 50 ซึ่งเกิดจากแม่พันธุ์ไทยพื้นเมือง หรือแม่พันธุ์ไทยผสมบราห์มัน หรือแม่พันธุ์บราห์มัน ผสมเทียมกับพ่อพันธุ์เลือดร้อยละ 100 (พันธุ์แท้) ของพ่อพันธุ์ชาร์โรเลส์ พ่อพันธุ์ลิมูซ่า หรือพ่อพันธุ์ขาวแดง (ซิมเมนทอล)

2) โคลูกผสมเลือดร้อยละ 25 ซึ่งเกิดจากแม่พันธุ์ชาร์โรเลส์เลือดร้อยละ 50 หรือแม่พันธุ์ลิมูซ่าเลือดร้อยละ 50 หรือแม่พันธุ์ขาวแดงเลือดร้อยละ 50 ผสมเทียม

กับพ่อพันธุ์เลือดร้อยละ 100 (พันธุ์แท้) ของพ่อพันธุ์เรตซินดี พ่อพันธุ์ซาฮิวาลล์ หรือพ่อพันธุ์บราห์มัน

3) โคลูกผสมเลือดร้อยละ 62.5 ซึ่งเกิดจากแม่พันธุ์ชาร์โรเลส์เลือดร้อยละ 25 หรือแม่พันธุ์ลิมูซ่าเลือดร้อยละ 25 หรือแม่พันธุ์ขาวแดงเลือดร้อยละ 25 ผสมเทียมกับพ่อพันธุ์เลือดร้อยละ 100 (พันธุ์แท้) ของพ่อพันธุ์ชาร์โรเลส์ พ่อพันธุ์ลิมูซ่า หรือพ่อพันธุ์ขาวแดง

4) โคลูกผสมเลือดร้อยละ 31.25 ซึ่งเกิดจาก แม่พันธุ์ชาร์โรเลส์เลือดร้อยละ 62.5 หรือ แม่พันธุ์ลิมูซ่าเลือดร้อยละ 62.5 หรือแม่พันธุ์ขาวแดงเลือดร้อยละ 62.5 ผสมเทียมกับพ่อพันธุ์เลือดร้อยละ 100 (พันธุ์แท้) ของพ่อพันธุ์ชาร์โรเลส์ พ่อพันธุ์ลิมูซ่า หรือพ่อพันธุ์ขาวแดง

จากแนวคิดข้างต้น ในงานวิจัยนี้จึงได้กำหนดประเด็นการผลิตลูกโคขุน ประกอบด้วย 1) ความสมบูรณ์ของพ่อแม่พันธุ์ 2) การควบคุมการผสมเทียม 3) การดูแลลูกโคแรกเกิดในฟาร์ม 4) มีสถานที่ผลิตลูกโคที่ได้มาตรฐาน และ 5) การซื้อลูกโคมาขุน มีการสืบประวัติที่มาที่ไปของลูกโคขุน

4.1.3 การผลิตโคขุน

การผลิตโคขุน หรือการขุนโคคุณภาพ เน้นคุณภาพเนื้อที่มีไขมันแทรก เริ่มขุนเมื่อโคมีอายุน้อยประมาณ 1 ปี 6 เดือน หรือมีน้ำหนักประมาณ 200-250 กก. ใช้ระยะเวลาขุนประมาณ 8-12 เดือน (เมื่อสิ้นสุดการขุนอายุโค ไม่ควรเกิน 3-4 ปี) ให้ได้น้ำหนัก 700 กก. ขึ้นไป จากนั้นส่งโรงฆ่าที่ได้มาตรฐานและกระบวนการชำแหละ ที่ถูกต้องเพื่อคุณภาพของซาก ซึ่งเป็นการขุนเพื่อเพิ่มการสร้างกล้ามเนื้อเกิดไขมันแทรกในกล้ามเนื้อ ส่วนใหญ่นิยมใช้โคเนื้อลูกผสมพันธุ์ยุโรป ที่มีการเจริญเติบโตดีลักษณะโครงสร้างดีมีการจัดการด้านอาหารดี ทำให้มีการลงทุนค่อนข้างสูง แต่ราคาขาย ก็ได้ราคาดี มีตลาดแน่นอนเพราะเกษตรกรเป็นสมาชิกสหกรณ์ กลุ่มผลิตเนื้อโคขุน และคุณภาพเนื้อที่ได้จะดีกว่าการขุนในรูปแบบอื่นมาก เรียกว่า Premium Grade Quality ส่งตลาดบน และมีบางส่วนที่ส่งตลาดกลาง (สำนักงานเกษตรและสหกรณ์จังหวัดมุกดาหาร, 2565, หน้า 32)

สายพันธุ์โคเป็นที่นิยมและยอมรับในด้านการเจริญเติบโตและให้คุณภาพซากดี ส่วนใหญ่เป็นสายพันธุ์ลูกผสมระหว่างพันธุ์พื้นเมืองxอเมริกันบราห์มันxชาร์โรเลส์ ซึ่งระยะหย่านม (อายุ 7 เดือน) ควรมีน้ำหนักตัวอยู่ อยู่ระหว่าง 90-100 กิโลกรัม และเมื่อนำเข้าขุนสามารถเจริญเติบโตได้วันละ 700-900 กรัม และให้น้ำหนักเมื่อสิ้นสุดการขุนประมาณ 400-450 กิโลกรัม (สำนักงานเกษตรและสหกรณ์จังหวัดมุกดาหาร, 2565, หน้า 32)

จากแนวคิดข้างต้น ในงานวิจัยนี้จึงได้กำหนดประเด็นการผลิตโคขุน ประกอบด้วย 1) การคัดเลือกลักษณะของลูกโคที่ดีเพื่อนำมาขุน 2) ประสิทธิภาพมีผลต่อการเลี้ยงโคขุน 3) โรงเรือนมีผลต่อการเลี้ยงโคขุน 4) ข้อกำหนดการเลี้ยงของสหกรณ์ 5) อาหารโคขุนที่สหกรณ์จัดหาให้มีความเพียงพอ 6) อาหารโคขุนที่สหกรณ์จัดหาให้มีคุณภาพดี 7) พืชอาหาร

สัตว์มีความสำคัญ 8) องค์ความรู้ในการจัดการเลี้ยงโคขุนมีความสำคัญ 9) สินค้าเนื้อโค GI มีความสำคัญต่อธุรกิจโคขุน และ 10) การเปิดเสรีทางการค้า FTA มีผลต่อธุรกิจโคขุน

4.2 การบริหารจัดการสหกรณ์

สหกรณ์เป็นองค์กรที่สมาชิกสมัครใจร่วมกันดำเนินการเพื่อประโยชน์ทาง เศรษฐกิจและสังคม โดยการช่วยเหลือตนเองและช่วยเหลือซึ่งกันและกัน ภายใต้อุดมการณ์และ วิธีการสหกรณ์ และจดทะเบียนตาม พรบ. พ.ศ. 2542 สหกรณ์เป็นองค์กรประชาชนกลุ่มใหญ่ ที่สุดของประเทศ และหากสามารถพัฒนาจนเกิดความเข้มแข็ง ย่อมเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนา เศรษฐกิจในภาพรวมของประเทศได้เป็นอย่างดี จากสภาพแวดล้อมในการแข่งขันขององค์กร ธุรกิจมีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา จึงจำเป็นสำหรับผู้บริหารองค์กรธุรกิจที่จะต้องมีการตื่นตัว ในการที่จะบริหารจัดการการเปลี่ยนแปลงเพื่อประสิทธิภาพที่ดีขององค์กร สหกรณ์จะต้องปรับตัว ให้เหมาะสมกับสถานการณ์ โดยจะต้องดำเนินงานให้ประสบความสำเร็จภายใต้เอกลักษณ์ของ สหกรณ์ และสิ่งแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงและมีการแข่งขัน ซึ่งเป้าหมายหลักในการ ดำเนินงาน คือ การอำนวยประโยชน์แก่สมาชิก เพราะสมาชิกเป็นเจ้าของและลูกค้าของสหกรณ์ ดังนั้น สหกรณ์จะต้องให้ความสำคัญแก่สมาชิกและกำหนดแผนการปฏิบัติงานด้านต่าง ๆ เพื่อเป็นทิศทางและเป้าหมายในการบริหารจัดการสหกรณ์อย่างมีประสิทธิภาพ (สุกัญญา มุลกลาง, 2563, หน้า 1) และนอกจากนี้ สหกรณ์ยังเป็นกลไกสำคัญในการพัฒนา ประเทศในการสร้างความเข้มแข็งของกลุ่มเศรษฐกิจและสังคมในประเทศไทย เป็นสถาบัน ที่สามารถสร้างการมีส่วนร่วม เพื่อร่วมมือแก้ปัญหาทางเศรษฐกิจและสังคมของสมาชิกโดยการ ช่วยเหลือตนเองและช่วยเหลือซึ่งกันและกัน แต่อย่างไรก็ตามสหกรณ์ยังมีปัญหาในเรื่อง การบริหารจัดการที่ขาดประสิทธิภาพ ภาครัฐไม่ให้การสนับสนุนที่เหมาะสม การส่งเสริมความรู้ ความเข้าใจต่อแนวคิดของสหกรณ์ยังไม่ขยายไปสู่ประชาชนและผู้เกี่ยวข้องอย่างมีประสิทธิภาพ หากสหกรณ์สามารถยกระดับความเข้มแข็ง เพิ่มประสิทธิภาพด้านการดำเนินธุรกิจ จะเป็นกลไก สำคัญที่จะพัฒนาสหกรณ์ให้เป็นที่พึ่งของสมาชิกและเป็นเครื่องมือในการพัฒนาเศรษฐกิจและ สังคมของประเทศ ดังนั้น รัฐบาลมุ่งให้สหกรณ์นำนโยบายของรัฐไปขับเคลื่อนงานให้บรรลุ วัตถุประสงค์และเป้าหมายที่วางไว้ คือการยกระดับคุณภาพชีวิตเกษตรกรให้ดีขึ้น มีรายได้เพิ่มขึ้น และมั่นคง โดยมีหลักเกณฑ์การจัดระดับความเข้มแข็งของสหกรณ์ 4 ด้าน ได้แก่ ความสามารถในการให้บริการสมาชิก ประสิทธิภาพในการดำเนินธุรกิจ ประสิทธิภาพในการจัดการองค์กร และ ประสิทธิภาพในการบริหารงาน เป็นต้น การดำเนินตามนโยบายของรัฐส่งผลให้สหกรณ์สามารถ พัฒนาบุคคลที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ สมาชิก ผู้นำสมาชิก กรรมการ และฝ่ายจัดการ พัฒนาองค์กร ในด้านโครงสร้างองค์กร การบริหารจัดการทุนดำเนินการ ระบบข้อมูลและเทคโนโลยีสารสนเทศ และสนับสนุนการขยายโอกาสทางธุรกิจ ได้แก่ โครงสร้างพื้นฐาน ด้านการตลาด ด้านการเงิน หนี้ส่วนธุรกิจ ตลอดจนพัฒนาเครือข่ายของสหกรณ์ให้เกิดการทำงานที่มีความเข้มแข็ง (กาญจนา ยะธา, 2560, หน้า 1-2)

การบริหารจัดการองค์กรที่สามารถบริหารงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ จะมีการกำหนดนโยบาย มีการวางแผนการจัดการองค์กร การบังคับบัญชา

การควบคุม ซึ่งเรียกโดยรวมว่า การบริหารจัดการ ดังนั้น การบริหารจัดการ หมายถึง กระบวนการปฏิบัติงานที่นำทรัพยากรมาใช้ เพื่อให้องค์กรบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ โดยมีขั้นตอนการบริหารจัดการ (กรมส่งเสริมสหกรณ์, 2550, หน้า 1)

จากแนวคิดข้างต้น ในงานวิจัยนี้จึงได้กำหนดประเด็นการบริหารจัดการ สหกรณ์ ประกอบด้วย 1) โครงสร้างการบริหารงาน 2) การจัดการธุรกิจ 3) การจัดการห่วงโซ่อุปทาน และ 4) การจัดการบุคลากร

4.2.1 โครงสร้างการบริหารงาน โครงสร้างของสหกรณ์ตั้งอยู่บนรากฐานของประชาธิปไตย สมาชิกทุกคนจัดตั้งสหกรณ์ขึ้น โดยร่วมกันแก้ไขปัญหาความเดือดร้อนด้านเงินทุน ด้านการผลิต และการจำหน่ายเพื่อให้มีความเป็นอยู่ที่ดีขึ้น ด้วยการช่วยเหลือตนเองและช่วยเหลือซึ่งกันและกันตามหลักการสหกรณ์ สมาชิกทุกคนเป็นเจ้าของสหกรณ์ แต่เนื่องจากสมาชิกทุกคนไม่สามารถร่วมกันบริหารงานสหกรณ์ได้จึงจำเป็นต้องจัดให้มีการเลือกตั้งคณะกรรมการดำเนินงานสหกรณ์เพื่อทำหน้าที่บริหารงานสหกรณ์ รวมถึงจัดจ้างผู้จัดการและเจ้าหน้าที่เพื่อปฏิบัติงานในสหกรณ์ (กรมตรวจบัญชีสหกรณ์, มปป., หน้า 5)

บทบาท ภารกิจ และหน้าที่คณะกรรมการดำเนินงานสหกรณ์ ตามโครงสร้างสหกรณ์ เป็นการจัดแบ่งส่วนงาน หน้าที่ความรับผิดชอบ และจัดระบบความสัมพันธ์ระหว่างส่วนงานต่าง ๆ ในสหกรณ์ ดังนี้ (กรมตรวจบัญชีสหกรณ์, มปป., หน้า 5)

1) สมาชิก สมาชิกสหกรณ์ทุกคนมีสิทธิเสมอภาคกันในการดำเนินงานของสหกรณ์ โดยมีสิทธิเข้าร่วมประชุมใหญ่เพื่อเสนอความคิดเห็นหรือออกเสียงเพื่อลงคะแนนในเรื่องต่าง ๆ หนึ่งคนต่อหนึ่งเสียง และมีหน้าที่ปฏิบัติตามกฎหมาย ข้อบังคับ ระเบียบ มติ และคำสั่งของสหกรณ์ รวมถึงสอดส่องดูแลกิจการสหกรณ์ ให้พัฒนาและเจริญรุ่งเรืองโดยร่วมมือกับคณะกรรมการดำเนินงานสหกรณ์

2) ที่ประชุมใหญ่ คณะกรรมการดำเนินงานของสหกรณ์มีการเรียกประชุมใหญ่สามัญปีละ 1 ครั้ง ภายใน 150 วัน นับแต่วันสิ้นปีทางบัญชี ในการประชุมใหญ่ของสหกรณ์ต้องมีสมาชิกมาประชุมไม่น้อยกว่ากึ่งหนึ่งของจำนวนสมาชิกทั้งหมดหรือไม่น้อยกว่า 100 คน ในกรณีเป็นการประชุมใหญ่โดยผู้แทนสมาชิก ต้องมีผู้แทนสมาชิกมาประชุมไม่น้อยกว่ากึ่งหนึ่งของจำนวนผู้แทนสมาชิกทั้งหมด หรือไม่น้อยกว่า 100 คน จึงจะเป็นองค์ประชุม ที่ประชุมใหญ่มีอำนาจหน้าที่พิจารณาวินิจฉัย ตัดสินใจ และลงมติเรื่องทั้งปวงที่เกี่ยวกับการดำเนินกิจการของสหกรณ์ โดยถือเอามติเสียงข้างมากตามหลักประชาธิปไตย

3) ผู้ตรวจสอบกิจการ ที่ประชุมใหญ่สหกรณ์เลือกตั้งสมาชิกหรือบุคคลภายนอกที่เป็นผู้มีคุณวุฒิที่มีความรู้ ความสามารถในด้านธุรกิจ การเงิน การบัญชี การเศรษฐกิจ หรือการสหกรณ์เพื่อเป็นผู้ตรวจสอบกิจการ โดยมีอำนาจหน้าที่ตรวจสอบการดำเนินงานของสหกรณ์ แล้วเสนอรายงานผลการตรวจสอบประจำปีต่อที่ประชุมคณะกรรมการดำเนินงาน รวมถึงเสนอรายงานผลการตรวจสอบประจำปีต่อที่ประชุมใหญ่สหกรณ์

4) คณะกรรมการดำเนินงานสหกรณ์ ที่ประชุมใหญ่สหกรณ์เลือกตั้งสมาชิกเป็นคณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์โดยมีอำนาจหน้าที่ดำเนินกิจการทั้งปวงของสหกรณ์ให้เป็นไปตามกฎหมาย ข้อบังคับ ระเบียบ มติและคำสั่งของสหกรณ์ รวมถึงกำกับดูแล และติดตามการปฏิบัติงานของผู้จัดการ ผู้ช่วยผู้จัดการ และเจ้าหน้าที่สหกรณ์เพื่อให้การดำเนินงานของสหกรณ์สามารถเอื้อประโยชน์แก่บรรดาสมาชิกและบรรลุตามวัตถุประสงค์ของสหกรณ์

5) ผู้จัดการ ผู้ช่วยผู้จัดการ และเจ้าหน้าที่สหกรณ์ คณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์อาจพิจารณาคัดเลือกบุคคลเพื่อแต่งตั้งหรือจัดจ้างเป็นผู้จัดการและผู้ช่วยผู้จัดการ โดยมีอำนาจหน้าที่ในการจัดการทั่วไป และรับผิดชอบเกี่ยวกับบรรดากิจการประจำของสหกรณ์ให้เป็นไปตามนโยบายและแผนการดำเนินงานที่คณะกรรมการดำเนินงานสหกรณ์กำหนด รวมถึง อาจพิจารณาจัดจ้างเจ้าหน้าที่อื่น ๆ ตามความจำเป็น อาทิ เจ้าหน้าที่สินเชื่อ เจ้าหน้าที่ตลาด เจ้าหน้าที่บัญชี เจ้าหน้าที่การเงิน เป็นต้น เพื่อปฏิบัติงานในสหกรณ์ภายใต้การบังคับบัญชาของผู้จัดการสหกรณ์ เป็นการกำหนดโครงสร้างองค์การ โดยพิจารณาให้เหมาะสมกับงาน เช่น การแบ่งงาน (Division of Work) เป็นแผนก ๆ โดยอาศัยปริมาณงานและคุณภาพงาน หรือจัดตามลักษณะเฉพาะของงาน (Specialization)

จากแนวคิดข้างต้น งานวิจัยนี้ได้กำหนดประเด็นโครงสร้างการบริหารงาน ประกอบด้วย 1) สมาชิกมีส่วนร่วมในการกำหนดเงื่อนไขหรือข้อบังคับ 2) สมาชิกเห็นความสำคัญกับการเลือกตัวแทนเป็นกรรมการ 3) กระบวนการเลือกตั้งกรรมการฯ 4) การคัดเลือกผู้ตรวจสอบกิจการ 5) คณะกรรมการรับทราบทบทวนหน้าที่ของตน 6) การคัดเลือกผู้จัดการ 7) คณะกรรมการยึดหลักธรรมาภิบาลในการบริหารงาน และ 8) สหกรณ์ฯ มีการตรวจกิจการให้เป็นไปตามกฎระเบียบ

4.2.2 การจัดการธุรกิจ

ในการบริหารจัดการสหกรณ์ มีแนวปฏิบัติดังนี้ 1) สหกรณ์ควรกำหนดแผนการปฏิบัติงานด้านต่างๆ เพื่อเป็นทิศทางและเป้าหมายการปฏิบัติงาน 2) สหกรณ์ควรมีการพัฒนาบุคลากรโดยให้ผู้สนใจในการบริหารงานของสหกรณ์ ได้แก่ คณะกรรมการ เจ้าหน้าที่ และสมาชิกได้ศึกษาดูงานที่มีการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพ เพื่อเป็นแนวทางการบริหารงานให้สหกรณ์เจริญก้าวหน้ายิ่งขึ้น และ 3) การบริหารงานสหกรณ์ให้มีฐานะมั่นคงและยั่งยืนในระยะยาว ควรพัฒนาและส่งเสริมบุคลากรได้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ คือ สมาชิก สหกรณ์ควรได้รับความรู้และมีการสร้างจิตสำนึกในการเป็นเจ้าของให้มีความเชื่อมั่นและการให้ความร่วมมือด้วยความซื่อสัตย์และจริงใจต่อสหกรณ์ คณะกรรมการต้องปฏิบัติหน้าที่ด้วยความสุจริต ไม่แสวงหาผลประโยชน์เพื่อตนเองและพวกพ้อง ผู้จัดการและพนักงานควรปฏิบัติหน้าที่ด้วยความซื่อสัตย์สุจริต อุทิศเวลาให้สหกรณ์ ไม่แสวงหาผลประโยชน์เพื่อตนเองและพวกพ้อง และปฏิบัติงานด้วยความสามัคคีเป็นไปตามวัตถุประสงค์ (สุกัญญา มุลกลาง, 2563, หน้า 4)

จากแนวคิดข้างต้น งานวิจัยนี้ได้กำหนดประเด็นการจัดการธุรกิจ ประกอบด้วย 1) สหกรณ์มีการวางแผนการผลิต การแปรรูป และการจัดจำหน่ายที่ชัดเจน 2) มีโครงสร้างการจัดการแต่ละแผนก 3) ให้ความสำคัญด้านบุคคล 4) สหกรณ์

มีการประสานงานที่ดีกับคนในองค์กร 5) สมาชิกสหกรณ์ได้รับประโยชน์อย่างทั่วถึงและเหมาะสม และ 6) สมาชิกมีความพึงพอใจในผลประกอบการของสหกรณ์ ผู้บริโภคมีความพึงพอใจในสินค้าและบริการ

4.2.3 การจัดการโซ่อุปทาน

การจัดการโซ่อุปทาน หมายถึง การจัดการโซ่อุปทาน (Supply Chain Management: SCM) หมายถึง การบริหารจัดการร่วมกันระหว่างกิจการที่อยู่ในสายการผลิตตลอดสาย ตั้งแต่ต้นกระบวนการผลิตไปจนถึงกระบวนการผู้บริโภค โดยมีการแบ่งปันข่าวสารข้อมูลที่เป็นประโยชน์และใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดร่วมกัน เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ในการลดต้นทุนให้ต่ำที่สุด และตอบสนองต่อความต้องการของผู้บริโภคได้สูงสุด ผลที่ได้จะทำให้ประกอบการตลอดสายสามารถใช้ประโยชน์จากทรัพยากรได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้นได้รับผลตอบแทนจากการดำเนินงานดีขึ้นและมีความสามารถในการแข่งขันมากขึ้น (จุฑาทิพย์ ภัทราวาท,ม.ป.ป., หน้า 13)

จากแนวคิดข้างต้น งานวิจัยนี้ได้กำหนดประเด็นการจัดการโซ่อุปทานประกอบด้วย 1) สหกรณ์มีการจัดการโซ่อุปทานทั้งระบบ 2) สหกรณ์จัดการกลุ่มต้นน้ำ โดยเน้นรูปแบบกลุ่ม 3) สหกรณ์จัดการธุรกิจแปรรูปโคขุนคุณภาพ 4) สหกรณ์มีการจัดการด้านการตลาด 5) การจัดการโซ่อุปทานที่ดีช่วยในการลดต้นทุนการผลิต และ 6) ผู้บริโภคมีความพึงพอใจต่อสินค้าสหกรณ์

4.2.4 การจัดการบุคลากร บุคลากรของสหกรณ์ประกอบด้วย สมาชิก

คณะกรรมการ พนักงาน และผู้ตรวจสอบกิจการ เป็นปัจจัยหลักที่ส่งผลต่อความสำเร็จของการดำเนินงานสหกรณ์ ถือเป็นปัจจัยนำเข้า หากปัจจัยนำเข้ามีคุณภาพดี ย่อมส่งผลให้สหกรณ์มีประสิทธิภาพดีขึ้น (ประสพชัย พสุนนท์ และพิทักษ์ ศิริวงศ์, 2556, หน้า 620) ในการจัดการบุคลากร หมายถึง เจ้าหน้าที่ของสหกรณ์ที่ได้รับการสรรหาเพื่อเข้ามาทำงาน มีการประเมินผลการปฏิบัติงาน และได้รับการอบรมพัฒนาตนเองอย่างสม่ำเสมอและจากการศึกษาผลการบริหารเชิงกลยุทธ์สำหรับสหกรณ์ ซึ่งมุ่งเน้นการนำแนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการวางแผนกลยุทธ์มาใช้วางแผนกลยุทธ์สำหรับสหกรณ์ พบว่า สหกรณ์ควรส่งเสริมให้สมาชิกมีความรู้และความเข้าใจในกระบวนการสหกรณ์ ตลอดจนเทคโนโลยีการผลิตใหม่ ๆ และข่าวสารที่เกี่ยวข้องกับการตลาด สามารถพัฒนาคุณภาพของผลผลิตให้ได้มาตรฐานตามที่กำหนด เพื่อเสริมให้สหกรณ์มีระบบการบริหารจัดการที่ดี มีความสามารถในการแข่งขัน สหกรณ์ต้องมีกระบวนการส่งเสริมให้บุคลากรเข้าใจบทบาทหน้าที่ของตนเอง ปฏิบัติงานที่เน้นรับผิดชอบต่อหน้าที่การบริหารจัดการที่ดี เพื่อให้สหกรณ์ดำเนินงานเต็มกำลังความสามารถ เป็นการลดความขัดแย้งที่เกิดขึ้นและสร้างความคล่องตัวให้กับสหกรณ์ สหกรณ์ส่งเสริมให้สมาชิกมีการออมมากขึ้นและเปลี่ยนการการเงินออมเป็นเงินทุนรื้อนหมุน เพื่อสร้างความมั่นคง และสร้างสภาพคล่องให้แก่สหกรณ์ และสหกรณ์ควรมีกระบวนการให้สมาชิก คณะกรรมการบริหาร พนักงาน และเจ้าหน้าที่จากหน่วยงานภาครัฐที่เกี่ยวข้องกับสหกรณ์ได้มีการรวมตัวกัน เพื่อแลกเปลี่ยนความคิดเห็น และ

นำความรู้ที่ได้ไปปรับปรุงแก้ไขพัฒนาสหกรณ์ต่อไป (พิชิต ธาณี และปริญญญา อุทศน์, 2545, หน้า 60-61)

จากแนวคิดข้างต้น งานวิจัยนี้ได้กำหนดประเด็นการจัดการบุคลากร ประกอบด้วย 1) สหกรณ์มีการสรรหาบุคลากรเพื่อเข้ามาทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ 2) สหกรณ์ประเมินผลการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่อย่างยุติธรรม 3) สหกรณ์มีการอบรมพัฒนาเจ้าหน้าที่ของสหกรณ์อย่างสม่ำเสมอ 4) เจ้าหน้าที่ของสหกรณ์มีความกระตือรือร้นในการทำงาน และ 5) เจ้าหน้าที่ของสหกรณ์มีความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงที่มีผลต่อธุรกิจโคขุน

4.3 การจัดการตลาดโคขุน

การจัดการตลาดโคขุน หมายถึง การดำเนินด้านธุรกิจซึ่งต้องมีการวางแผนการผลิต การกำหนดราคา การจัดจำหน่าย ตลอดจนการดำเนินกิจการทุกอย่าง เพื่อสนองความต้องการและบริการให้แก่ผู้ซื้อหรือผู้บริโภคพอใจทั้งในเรื่องราคาและบริการ ประกอบด้วย การตลาดโคขุนมีชีวิต การตลาดเนื้อโคขุน และการตลาดผลิตภัณฑ์แปรรูปจากโคขุน ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

4.3.1 การตลาดโคขุนมีชีวิต สำหรับราคาขายของโคขุน แบ่งได้เป็น

3 ลักษณะ คือ 1) ประเมินโดยสายตา และทำการตกลงกันระหว่างผู้ซื้อและผู้ขาย 2) ขายโดยใช้น้ำหนักเป็น โดยผู้ซื้อและผู้ขายจะตกลงราคากันเองโดยมีราคากลางที่ได้จากตลาดซื้อขายวัว และ 3) ขายโดยคิดจากน้ำหนักซาก การกำหนดวิธีการรับซื้อและราคาที่สหกรณ์ดำเนินการกับสมาชิก หรือแหล่งผลิตอื่น ๆ ที่เป็นไปตามข้อกำหนดหรือระเบียบ ของสหกรณ์ (สัญญา จตุรสิทธิ์ธา, 2562, หน้า 90)

จากแนวคิดข้างต้น งานวิจัยนี้ได้กำหนดประเด็นการตลาดโคขุนมีชีวิต ประกอบด้วย 1) สหกรณ์มีการมีวางแผนการรับซื้อโคขุนจากสมาชิกเป็นอย่างดี 2) สหกรณ์มีการกำหนดวิธีการรับซื้อที่เหมาะสม 3) สหกรณ์มีการกำหนดราคาตามมาตรฐานเป็นที่พอใจกับสมาชิก 4) สหกรณ์ดำเนินธุรกิจตามแผนการตลาดที่กำหนดไว้ และ 5) สหกรณ์มีวิธีสร้างความพึงพอใจให้กับสมาชิกผู้ผลิตโคขุนในด้านการบริการ

4.3.2 การตลาดเนื้อโคขุน ถือเป็นตลาดบนสำหรับส่งขายห้างสรรพสินค้า ร้านอาหารและโรงแรมระดับห้าดาว ตลาดระดับนี้จะมีคุณภาพดีเรื่องของคุณภาพเนื้อโคที่จะนำมาบริการให้แก่ลูกค้า ดังนั้นจึงมีรายละเอียดเงื่อนไขค่อนข้างเป็นมาตรฐานสากลโดยมีการระบุอย่างเข้มงวดในด้านแหล่งที่มาของโค วิธีการฆ่า การแปรรูป การแช่เย็น การตัดแต่งตลอดจนมาตรฐานของบุคลากรและโรงงานที่ดำเนินการ จึงทำให้มีผู้จัดส่งสินค้าเนื้อโคคุณภาพไม่กีรายในประเทศ ทั้งนี้เพราะต้องมีการลงทุนสูงมาก และเนื้อโคที่นำมาวางจำหน่ายในห้างสรรพสินค้านั้นจะผ่านการตัดแต่งเป็นชิ้นสวยงามและบรรจุหีบห่ออย่างดี ติดฉลากบอกชื่อห้างสรรพสินค้า ชื่อชิ้นส่วน ขนาด น้ำหนัก และราคา โดยวางขายในตู้เย็น (สัญญา จตุรสิทธิ์ธา, 2562, หน้า 98-99)

จากแนวคิดการตลาดเนื้อโคขุน จึงได้มากำหนดในงานวิจัยประกอบไปด้วย 1) การผลิตและการชำแหละเนื้อของสหกรณ์มีมาตรฐาน 2) เนื้อโคคุณภาพของสหกรณ์เป็นที่ต้องการของตลาดทั้งในและต่างประเทศ 3) เนื้อโคคุณภาพของสหกรณ์สามารถแข่งขันกับ

เนื้อโคคุณภาพจากต่างประเทศ และ4) สหกรณ์มีการผลิตและแปรรูปผลิตภัณฑ์ได้หลากหลาย
5) สหกรณ์มีช่องทางการตลาดที่หลากหลายเพื่อจัดจำหน่ายสินค้าเนื้อโค

4.3.3 การตลาดผลิตภัณฑ์แปรรูปจากโคขุน

การแปรรูปเนื้อสัตว์จากโคขุน มีวัตถุประสงค์หลัก 2 ประการ คือ

1) เพื่อยืดอายุการเก็บรักษาผลผลิตและผลิตภัณฑ์เนื้อสัตว์ โดยการเติมสารชะลอการเน่าเสีย และ 2) เพื่อเพิ่มมูลค่าของเนื้อสัตว์ โดยกระบวนการแปรรูปจากเนื้อสดไปเป็นเนื้อ ที่พร้อมจะบริโภคได้ (สัญญา จตุรสิทธา, 2562, หน้า 74)

เนื้อแปรรูป หมายถึง เนื้อที่มีคุณสมบัติเดิมของเนื้อสดได้ถูกแปรเปลี่ยนไป โดยการใช้วิธีการใดวิธีการหนึ่ง หรือหลาย ๆ วิธีร่วมกัน ได้แก่ การบด การสับละเอียด การเติมสารเพิ่มรส การแปรงสี และการใช้ความร้อน เนื้อแปรรูปสามารถจัดกลุ่มได้เป็น 2 กลุ่มใหญ่ ๆ คือ ผลิตภัณฑ์สดขนาด และผลิตภัณฑ์ขนาดเดิม การเลือกเนื้อสัตว์ที่เหมาะสมในการทำผลิตภัณฑ์ แบ่งเป็น 3 กลุ่ม ได้แก่ 1) เนื้อที่ตี เหมาะแก่การนำไปทำผลิตภัณฑ์ คือ เนื้อปกติ เพราะมีความสามารถในการอุ้มน้ำสูง ทำให้ผลิตภัณฑ์ มีโครงสร้างแน่น ความชุ่มฉ่ำสูง และน่ารับประทาน 2) เนื้อคล้ำแห้งและแข็ง (Dark Firm Dry: DFD) สามารถอุ้มน้ำได้ดีกว่าเนื้อปกติ เมื่อวัด pH ที่ 24 ชั่วโมงจะมีค่าสูงประมาณ 6.2 ซึ่งปกติหลังฆ่าใหม่เนื้อจะมี pH ประมาณ 7.2 แต่เนื้อชนิดนี้จะทำให้ได้ผลิตภัณฑ์ที่มีอายุการเก็บรักษาสั้น เพราะมีปริมาณจุลินทรีย์สูง และ 3) เนื้อซีด เหลว และไม่คงรูป (Pale Soft Exudative: PSE) ไม่เหมาะที่จะนำมาเป็นวัตถุดิบทำผลิตภัณฑ์ เพราะเนื้อ PSE ไม่อุ้มน้ำ ทำให้ผลิตภัณฑ์แห้ง ร่วน ไม่น่ารับประทาน ตัวอย่างผลิตภัณฑ์แปรรูปจากโคขุน อาทิ ไส้กรอก เนื้อแดดเดียว ลูกชิ้น หม่า เป็นต้น (สัญญา จตุรสิทธา, 2562, หน้า 74-81)

จากแนวคิดข้างต้น งานวิจัยนี้ได้กำหนดประเด็นการตลาดผลิตภัณฑ์แปรรูปจากโคขุน ประกอบด้วย 1) การพัฒนาผลิตภัณฑ์เนื้อโคขุนให้มีความหลากหลาย มีความสำคัญ 2) ผลิตภัณฑ์แปรรูปจากเนื้อโคของสหกรณ์มีความเหมาะสม 3) ราคาเนื้อและผลิตภัณฑ์มีความเหมาะสม 4) สหกรณ์มีการกระจายสินค้าได้ทั่วถึงและเหมาะสม 5) การจัดจำหน่ายผลิตภัณฑ์อย่างทั่วถึงและตอบสนองต่อผู้บริโภค 6) การซื้อขายผ่านระบบสารสนเทศ เพื่อความสะดวกและลดต้นทุน และ 7) สหกรณ์ต้องมีการประชาสัมพันธ์องค์กรอย่างต่อเนื่อง

4.4 การสนับสนุนจากภาครัฐ

การสนับสนุนของภาครัฐ เป็นส่วนหนึ่งของการบริหารการพัฒนาของภาครัฐ ที่มีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนาหรือยกระดับเศรษฐกิจของกลุ่มเป้าหมายให้ดีขึ้น อาจผ่านนโยบาย โครงการ หรือการปฏิบัติงานของหน่วยงานภาครัฐที่เกี่ยวข้องในส่วนของพัฒนาการเลี้ยงโคเนื้อในประเทศไทย ภาครัฐมีนโยบายหรือโครงการ ช่วยเหลือ และสนับสนุนเกษตรกร ที่เกี่ยวข้องกับการเลี้ยงโคเนื้อโคขุน ได้แก่ การสนับสนุนช่วยเหลือหรือส่งเสริมในด้านนโยบาย ระเบียบ กฎหมาย งบประมาณ และเจ้าหน้าที่รัฐ ซึ่งมีรายละเอียด ดังนี้

4.4.1 สนับสนุนด้านนโยบาย นโยบายของรัฐ เกื้อหนุน ส่งเสริมการดำเนินงานธุรกิจโคเนื้อโคขุน ดังนี้

การส่งเสริมการเลี้ยงโคเนื้อในประเทศไทย กรมปศุสัตว์ได้เริ่มการพัฒนาโคเนื้อในประเทศไทยครั้งแรก เมื่อปี พ.ศ. 2497 โดยรัฐบาลสหรัฐอเมริกาให้ความช่วยเหลือมอบโคพันธุ์อเมริกันบราห์มันจำนวน 71 ตัว เป็นเพศผู้ 24 ตัว เพศเมีย 37 ตัว ผ่านทาง องค์การยูนิเซฟ โดยใช้เงินงบประมาณของไทย และในปี พ.ศ. 2500 ได้มอบเพิ่มให้อีก 137 ตัว เป็นเพศผู้ 37 ตัว เพศเมีย 100 ตัว ด้วยเงินช่วยเหลือของสหรัฐ เนื่องจากเห็นว่าโคบราห์มันเป็นโคสายเลือดเมืองร้อน (อินเดีย) ซึ่งทนต่อโรคเห็บและอากาศร้อน ลูกผสมที่เกิดขึ้นในประเทศไทยจึงอยู่ได้โดยไม่มีปัญหา อีกทั้งมีขนาดตัวที่ใหญ่ขึ้นและยังคงใช้งานได้ดี เป็นที่นิยมของเกษตรกรอย่างมาก โดยเฉพาะอย่างยิ่งในภาคอีสาน การส่งเสริมการเลี้ยงโคเนื้อได้เริ่มจริงจังเมื่อกรมปศุสัตว์ได้ออก พระราชบัญญัติบำรุงพันธุ์สัตว์ พ.ศ. 2509 และยังมีโครงการต่างที่ส่งเสริมการเลี้ยงโคเนื้อในประเทศไทย ดังนี้ (ธารัง เมฆโหรา, 2559, หน้า 7-26)

1) โครงการพัฒนาปศุสัตว์ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ระหว่างปี พ.ศ. 2519-2525 รัฐบาลได้กู้เงินจากธนาคารโลก จำนวน 100 ล้านบาท เพื่อดำเนินโครงการพัฒนาปศุสัตว์ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ โดยจัดตั้งจังหวัดขอนแก่นเป็นต้นแบบที่ดีที่สุด กิจกรรมที่ใช้สนับสนุนโครงการประกอบด้วย การผสมเทียม การปรับปรุงหญ้าอาหารหยาบและอาหารข้น จัดทำทุ่งหญ้าสาธารณะ (ริมถนน) ด้วยถั่วไซโล หญ้ารูซี่ และกินนี สีม่วง สนับสนุนยาป้องกันและรักษาโรคสัตว์ เป้าหมายจำหน่ายโคมีชีวิตด้วยการชั่งน้ำหนัก จัดตั้งกลุ่มเกษตรกรหน่วยพัฒนาปศุสัตว์ประจำอำเภอ ปัญหาที่พบของโครงการนี้ ได้แก่ ขาดการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง และการส่งเสริมยังไม่ครบวงจร ดำเนินการเฉพาะส่วนของต้นน้ำ ไม่มีการพัฒนาด้านตลาด (กลางน้ำและปลายน้ำ)

2) โครงการส่งเสริมการเลี้ยงโคเนื้อในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ (โครงการอีสานเขียว) แบ่งโครงการ ออกเป็น 2 ระยะ คือ ระยะที่หนึ่ง ปี พ.ศ. 2532-2533 นำร่อง 3 จังหวัด ที่เหลือเป็นระยะที่สอง ปี พ.ศ. 2534-2539 โครงการนี้ไม่ประสบความสำเร็จ เกษตรกรคืนโคทั้งหมดให้โครงการ เนื่องจากแม่โคไม่ให้ผลผลิต

3) โครงการพัฒนาการผลิตโคเนื้อ ยุทธศาสตร์จังหวัดพัทลุง (พ.ศ. 2547-2550) โดยมีกลุ่มผู้เลี้ยงโคเนื้อในจังหวัดพัทลุง เริ่มจัดตั้งเมื่อปี พ.ศ. 2528 พร้อม ๆ กับกลุ่มผู้เลี้ยงโคนม และได้พัฒนากลุ่มขึ้นเป็นสหกรณ์ต่อมาในปี พ.ศ. 2538 ในปี พ.ศ. 2547 ได้จัดทำโครงการพัฒนาการผลิตโคเนื้อ ยุทธศาสตร์จังหวัดพัทลุง พ.ศ. 2547-2550 โดยมีเป้าหมาย “ต้องการให้พัทลุงเป็นจังหวัดที่ผลิต โคเนื้อคุณภาพสู่ตลาดภาคใต้และครัวเรือนโลก ภายในปี 2550 ปัจจุบัน จังหวัดพัทลุงมีเกษตรกรเลี้ยงและขุนโคประมาณ 20,000 ราย จำนวนโค 70,000 ตัว ส่วนหนึ่งเป็นผลมาจากการดำเนินการ ตามยุทธศาสตร์โคเนื้อ ปี พ.ศ. 2547-2550 โดยเฉพาะโคขุนเมื่อมีขนาดใหญ่เพียงพอแล้วมากแล้ว แต่ไม่มีตลาดรองรับ สหกรณ์ฯ ต้องการปรับปรุงและใช้ประโยชน์โรงฆ่าที่วิทยาลัย เกษตรกรรมและเทคโนโลยีแต่กลุ่มยุทธศาสตร์ของจังหวัดต้องการให้ไปปรับปรุงและใช้ประโยชน์ที่ม่วงทวน อำเภอปากพะยูน และได้ของงบประมาณประมาณ 7 ล้านบาท จากยุทธศาสตร์จังหวัด ในปีงบประมาณ 2559

4) โครงการโคล้านครอบครัว นี้ โครงการ ในปีงบประมาณ 2548 ใช้จ่ายเป็นเงิน 337 ล้านบาท โดยได้ดำเนินการฝึกอบรมเกษตรกรเลี้ยงแม่โค 332,347 คน ฝึกอบรมเจ้าหน้าที่ผสมเทียมจำนวน 500 คน ฝึกอบรมอาสาผสมเทียมจำนวน 2,015 คน ตรวจสุขภาพโคจำนวน 5,428 ตัว และให้บริการผสมเทียมแม่โค จำนวน 4,038 ตัว และ ในปีงบประมาณ 2549 ได้ใช้จ่ายเป็นเงิน 218 ล้านบาท โดยได้ดำเนินการฝึกอบรมเกษตรกรเลี้ยงโคเตรียมขุน จำนวน 62,150 คน ฝึกอบรมอาสาผสมเทียมจำนวน 5,500 คน ให้บริการผสมเทียมแม่โค จำนวน 20,064 ตัว และสนับสนุน พืชอาหารสัตว์แก่เกษตรกรจำนวน 62,150 ราย ในปีงบประมาณ 2550 ไม่ได้รับงบประมาณเพื่อดำเนินโครงการฯ แต่กรมปศุสัตว์ได้ทำหน้าที่ติดตาม ตรวจเยี่ยม ให้คำแนะนำการเลี้ยง และช่วยเหลือด้านสุขภาพโคของเกษตรกรที่เข้าร่วมโครงการ จำนวน 260,883 ราย จำนวนโค 21,684 ตัว โดยใช้งบประมาณปกติจากกิจกรรมพัฒนาสุขภาพสัตว์ของกรมปศุสัตว์

ปัจจุบันการผลิตโคเนื้อของไทย ยังไม่เพียงพอต่อความต้องการบริโภค ดังนั้น กระทรวงเกษตรและสหกรณ์ โดยกรมปศุสัตว์ ได้มีการส่งเสริมโดยจัดทำโครงการต่าง ๆ เพื่อส่งเสริมให้เกษตรกรเลี้ยงโคเนื้อเพิ่มขึ้น ดังนี้ (สำนักวิจัยเศรษฐกิจการเกษตร, 2564, หน้า 188-189)

1) โครงการฟาร์มโคเนื้อสร้างอาชีพ ระยะที่ 1 (พ.ศ. 2559-2566)

ผลการดำเนินงาน ณ วันที่ 28 ตุลาคม 2565 เกษตรกรเข้าร่วมโครงการฯ จำนวน 397 ราย จัดซื้อแม่โคเนื้อเป้าหมาย 1,975 ตัว ลูกเกิด สะสม 15,335 ตัว เพศผู้ 7,882 ตัว เพศเมีย 7,453 ตัว

2) โครงการฟาร์มโคเนื้อสร้างอาชีพ ระยะที่ 2 (พ.ศ. 2560-2567)

ผลการดำเนินงาน ณ วันที่ 28 ตุลาคม 2565 เกษตรกรเข้าร่วมโครงการฯ จำนวน 3,511 ราย จัดซื้อแม่โคเป้าหมาย 17,500 ตัว ลูกเกิด สะสม 71,762 ตัว เพศผู้ 34,506 ตัว เพศเมีย 37,256 ตัว

3) โครงการโคบาลบูรพา (พ.ศ. 2560-2566) ผลการดำเนินงาน ณ วันที่ 28 ตุลาคม 2565 ส่งมอบโคเนื้อแก่เกษตรกร 6,000 ราย จำนวน 30,000 ตัว ลูกเกิด จำนวน 5,385 ตัว จำหน่ายลูกโคเพศผู้ 666 ตัว มูลค่า 16.445 ล้านบาท ส่งคืนลูกเกิด 2,075 ตัว

4) กิจกรรมเพิ่มศักยภาพการผลิตโคและระบบโลจิสติกส์ครบวงจรห่วงโซ่อุปทาน วิสาหกิจชุมชน 4 กลุ่ม (จังหวัดเชียงราย ตาก นครสวรรค์ และราชบุรี) เช่น ถ่ายทอดเทคโนโลยีพัฒนาศักยภาพเกษตรกร 930 ราย ให้เงินกู้สำหรับการก่อสร้าง/ปรับปรุงคอกกลาง ในจังหวัดเชียงราย ราชบุรี เลี้ยงโค ในคอกกลางเลี้ยงก่อนขุน 443 ตัว และเลี้ยงโคขุน 1,096 ตัว

5) กิจกรรมเพิ่มศักยภาพการแปรรูปและขยายโอกาสทางการตลาด บริษัทพรีเมียมบีฟ จำกัด เช่น เลี้ยงโคก่อนขุน 2,520 ตัว (1,260 ตัว/ปี) พัฒนาผลิตภัณฑ์แปรรูปเนื้อโคแช่เย็นด้วยเทคโนโลยีบรรจุภัณฑ์ สูญญากาศแบบ Skin Vacuum และซื้อโคขุนเพื่อแปรรูปด้วยเทคโนโลยีฯ 5,606 ตัว เป็นต้น

จากแนวคิดการสนับสนุนด้านนโยบาย จึงได้มากำหนดในงานวิจัย ประกอบด้วย 1) นโยบายของรัฐ เกื้อหนุน ส่งเสริมการดำเนินงานธุรกิจโคขุน 2) ภาครัฐ มีการดำเนินโครงการต่าง ๆ เพื่อพัฒนาธุรกิจโคขุนตามแผนพัฒนาจังหวัด และ 3) นโยบายของ ภาครัฐสนองความต้องการของสมาชิกผู้เลี้ยงโคขุน

4.4.2 งบประมาณ

จากการที่รัฐบาลได้ดำเนินโครงการต่าง ๆ เพื่อสนับสนุนและส่งเสริม การเลี้ยงโคเนื้อของเกษตรกรไทย ที่มีการใช้งบประมาณของรัฐบาล ดังที่กล่าวข้างต้น

จากแนวคิดด้านงบประมาณ จึงได้มากำหนดในงานวิจัยประกอบด้วย มีหน่วยงานภาครัฐจัดสรรงบประมาณ เพื่อดำเนินโครงการที่เกี่ยวกับธุรกิจโคขุนในจังหวัด สกลนคร ประกอบด้วย 1) ได้รับการจัดสรรงบประมาณดำเนินโครงการจากทางภาครัฐอย่าง ทัวถึง 2) มีการใช้จ่ายงบประมาณที่ได้จากทางภาครัฐอย่างเหมาะสม และ 3) มีหน่วยงานภาครัฐ จัดสรรงบประมาณช่วยเหลือเกษตรกรผู้เลี้ยงโคขุน

4.4.3 เจ้าหน้าที่รัฐ

จากการที่รัฐบาลได้ดำเนินโครงการต่าง ๆ เพื่อสนับสนุนและส่งเสริม การเลี้ยงโคเนื้อของเกษตรกรไทย เจ้าหน้าที่รัฐควรแนวทางสนับสนุนอาชีพการเลี้ยงโคเนื้อ โดยเจ้าหน้าที่ต้องมีข้อมูลรอบด้านโดยใช้เทคโนโลยีสารสนเทศมาช่วย เจ้าหน้าที่ผสมเทียม ควรได้รับการพัฒนาความรู้ มีทักษะความเชี่ยวชาญ และเป็นผู้ประสานงานในการทำงานของ เกษตรกรและเจ้าหน้าที่ภาครัฐ และควรมีการจัดการความรู้ ในองค์กรเพื่อถ่ายทอดความรู้ และ นำเทคโนโลยีเข้ามาช่วยในการทำงานให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น (สุชินทร์ เมธยาภา, 2564, หน้า 6-7)

จากแนวคิดด้านเจ้าหน้าที่รัฐ จึงได้มากำหนดในงานวิจัย ประกอบด้วย 1) ได้รับความรู้ คำแนะนำ จากเจ้าหน้าที่รัฐอยู่บ่อยครั้ง 2) มีเจ้าหน้าที่มาร่วมแก้ไขปัญหา ระหว่างดำเนินธุรกิจกับหน่วยงาน และ 3) ได้รับการสนับสนุนเพื่อพัฒนาธุรกิจจากทางภาครัฐอยู่ เสมอ

บริบทธุรกิจโคขุนในจังหวัดสกลนคร

1. การก่อเกิดเป็นสหกรณ์การเลี้ยงปลูสัตว์ กรป. กลาง โพนยางคำ จำกัด

ปี 2519 รัฐบาลมีนโยบายส่งเสริมการสร้างอาชีพให้กับเกษตรกรในพื้นที่ทุรกันดาร กองอำนวยการรักษาความปลอดภัยแห่งชาติ (กรป.กลาง) มีสำนักงานที่บ้านโพนยางคำ ตำบลโนนหอม อำเภอเมือง จังหวัดสกลนคร ซึ่งเป็นหน่วยงานของภาครัฐที่รับนโยบายนี้ จึงได้จัดตั้งศูนย์ส่งเสริมการขยายพันธุ์สัตว์ กรป. กลาง ขึ้นเพื่อส่งเสริมการเลี้ยงโคเนื้อแบบครบ วงจร ซึ่งขณะนั้นได้รับความช่วยเหลือจากรัฐบาลฝรั่งเศสโดยส่งนายฟรังซัว แดร์โพซ์ ผู้เชี่ยวชาญ ด้านการเกษตรมาประจำโครงการ และฝ่ายรัฐบาลไทยมอบหมายให้พันเอกหญิงมัทนา โอสธหงษ์ เป็นผู้ประสานงาน เพื่อดำเนินโครงการ “ส่งเสริมการเลี้ยงโคเนื้อในประเทศไทย” ให้กับเกษตรกร ในเขตจังหวัดสกลนคร และจังหวัดใกล้เคียง กิจกรรมประกอบด้วย การผสมเทียมจากน้ำเชื้อพันธุ์

โคเนื้อต่างประเทศ การผลิตเมล็ดพืชอาหารสัตว์ การจัดการขุนโคลูกผสม ต่อมาพบว่าโคเนื้อลูกผสมจากโครงการมีจำนวนมากและขาดตลาดที่ซื้อผลผลิต เพื่อแก้ปัญหาดังกล่าว ในปี 2523 จึงได้มีการจัดตั้งสหกรณ์การเลี้ยงปศุสัตว์ กรป.กลาง โพนยางคำ จำกัด (สหกรณ์การเลี้ยงปศุสัตว์ กรป.กลาง โพนยางคำ จำกัด, 2558, หน้า 1)

สหกรณ์การเลี้ยงปศุสัตว์ กรป.กลาง โพนยางคำ จำกัด จัดทะเบียนเมื่อวันที่ 3 มิถุนายน 2523 สำนักงานใหญ่ตั้งอยู่ที่ หมู่ 10 บ้านโพนยางคำ ตำบลโนนหอม อำเภอเมือง จังหวัดสกลนคร เริ่มแรกมีสมาชิก 64 ราย ผู้จัดการสหกรณ์ฯ คนแรก คือนายฟรังซ์ แดร์โพซ์ ซึ่งถือว่าเป็นผู้ริเริ่มและก่อตั้งสหกรณ์ฯ มีการก่อสร้างอาคารโรงฆ่า อาคารสำนักงาน ห้องเย็น ห้องตัดเนื้อมาตรฐาน รวมถึงการพัฒนาบุคลากรให้มีความพร้อมต่อการดำเนินธุรกิจ จนกระทั่งปี 2524 เริ่มมีการชำแหละเนื้อเพื่อจำหน่ายครั้งแรก เปิดร้านจำหน่ายเนื้อโคขุนในจังหวัดสกลนคร และกรุงเทพมหานคร ภายใต้ตราสินค้าเนื้อ โคขุนโพนยางคำหรือเนื้อไทย-ฝรั่งเศส (Thai-French Natural Beef) จำนวน 38 ตัว (สหกรณ์การเลี้ยงปศุสัตว์ กรป.กลาง โพนยางคำ จำกัด, 2558, หน้า 1-1) ทั้งนี้ในเบื้องต้น สหกรณ์ฯ ได้รับความร่วมมือความช่วยเหลือจาก 1) ศูนย์ส่งเสริมการขยายพันธุ์สัตว์ กรป.กลาง ให้การสนับสนุนด้านการผสมเทียมโคเนื้อ บุคลากร และ น้ำเชื้อ โคพ่อพันธุ์เนื้อจากต่างประเทศ 2) รัฐบาลฝรั่งเศส ให้การสนับสนุนด้านวิชาการทุนการศึกษาอบรมแก่เจ้าหน้าที่ไทยเพื่อไปฝึกอบรมด้านการผลิตเนื้อ การตัดเนื้อ การผสมเทียม ผลิตเมล็ดพืชอาหารสัตว์ การบริหารระบบสหกรณ์ ฯลฯ ที่ประเทศฝรั่งเศส สนับสนุนผู้เชี่ยวชาญด้านเกษตรและสหกรณ์มาปฏิบัติงานที่สหกรณ์ฯ สนับสนุนทุนสร้างโรงฆ่าสัตว์พร้อมอุปกรณ์ เครื่องมือ และรถห้องเย็นที่ใช้ขนส่งเนื้อโคขุนจากสหกรณ์ฯ ไปยังศูนย์ตัดแต่งและไปจำหน่ายที่กรุงเทพ 3) รัฐบาลออสเตรเลียโดย Asian Food Handling Bureau ให้การสนับสนุนอุปกรณ์ห้องเย็นบ่มซากห้องที่ 1 4) รัฐบาลเยอรมันให้การสนับสนุนอุปกรณ์ห้องเย็นบ่มซากห้องที่ 2 (จากประวัติสหกรณ์) สหกรณ์ฯ ได้ดำเนินธุรกิจเจริญเติบโตอย่างต่อเนื่อง ปี 2547-2549 นายฟรังซ์ แดร์โพซ์ ได้รับการแต่งตั้งเป็นผู้อำนวยการสหกรณ์ฯ และเกษียณอายุ 60 ปี จากนั้นได้ทำงานเป็นที่ปรึกษาสหกรณ์ จนกระทั่งเสียชีวิตในปี 2555 อายุ 65 ปี ซึ่งเป็นบุคคลที่สร้างคุณูปการแก่สหกรณ์ฯ อุทิศตนเพื่อพัฒนาสหกรณ์ฯ จนกลายเป็นแหล่งผลิตเนื้อโคขุนคุณภาพที่ใหญ่ที่สุดในประเทศไทย และมีชื่อเสียงในระดับประเทศ ส่งผลให้เกษตรกรที่เป็นสมาชิกสหกรณ์มีรายได้ที่มั่นคง ตลาดเนื้อโคของสหกรณ์เกือบทั้งหมดเป็นตลาดภายในประเทศ สหกรณ์ฯ จึงเป็นผู้นำตลาดด้านการผลิตเนื้อโคขุนคุณภาพรายใหญ่ของประเทศ ซึ่งในปี 2559 มีปริมาณโคเนื้อที่ชำแหละในตลาดบน จำนวน 12,000 ตัว (สำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา, 2561, หน้า 22-23) ปริมาณการชำแหละโคขุนของสหกรณ์ฯ โพนยางคำ จำกัด จำนวน 6,999 ตัว (สหกรณ์การเลี้ยงปศุสัตว์ กรป.กลางโพนยางคำ, 2564 หน้า 30) คิดเป็นส่วนแบ่งการตลาดร้อยละ 58.32 ของอุตสาหกรรมเนื้อโคขุนคุณภาพของประเทศ ทั้งนี้สหกรณ์ฯ มีปริมาณโคขุนที่ชำแหละเฉลี่ยประมาณ 7,000-8,000 ตัวต่อปี จากปริมาณความต้องการรวมของประเทศ 15,000-20,000 ตัว (จันทร์พร เจ้าทรัพย์และคณะ, 2562, หน้า 1) ปัจจุบันสหกรณ์ฯ มีสมาชิกจำนวน 6,413 ราย (สมาชิกสามัญจำนวน 6,212 ราย สมาชิกสมทบ ประเภท 77 จำนวน 166 รายและสมาชิก

สมทบ ประเภท 88 จำนวน 35 ราย) สมาชิกสามัญแบ่งเป็น 21 กลุ่ม (สหกรณ์การเลี้ยงปศุสัตว์ กรป. กลางโพนยางคำ, 2564 หน้า 13-14) ซึ่งสมาชิกเหล่านี้ทำหน้าที่ในการผลิตโคขุน (ลูกผสม เลือดยุโรป) ที่มีการควบคุมระบบการผลิตที่ได้มาตรฐาน เพื่อสร้างความมั่นใจในการส่งมอบเนื้อ โคคุณภาพที่ปลอดภัยและสร้างความพึงพอใจต่อผู้บริโภค นอกจากนี้เนื้อโคขุนโพนยางคำเป็นสินค้า ที่ได้รับการขึ้นทะเบียนสิ่งบ่งชี้ ทางภูมิศาสตร์ (GI: Geographical Indication) โดยประกาศ กรมทรัพย์สินทางปัญญา ณ วันที่ 28 กันยายน พ.ศ. 2559 ซึ่งจะได้รับการปกป้องภูมิปัญญา ท้องถิ่น และยังได้รับความเชื่อถือว่าเป็นเนื้อที่มีคุณภาพ สะอาด ปลอดภัย เพราะมีระบบการ ผลิตโคขุนที่ได้มาตรฐานฟาร์ม GAP และโรงฆ่าได้มาตรฐาน มีกระบวนการผลิตที่ถูกสุขลักษณะ ทุกขั้นตอน ทำให้มั่นใจได้ทั้งคุณภาพเนื้อและความปลอดภัยจนถึงมือผู้บริโภค สามารถตรวจสอบ ย้อนกลับ (Traceability) ตามมาตรฐานสากล

2. สหกรณ์ฯ ดำเนินธุรกิจตามห่วงโซ่อุปทาน

สหกรณ์ฯ ได้ดำเนินธุรกิจเกี่ยวกับการผลิตโคขุนและเนื้อโคขุนคุณภาพครบวงจร ตามห่วงโซ่อุปทาน (ต้นน้ำ กลางน้ำ ปลายน้ำ) มีรายละเอียด ดังนี้

2.1 ห่วงโซ่ที่ 1. ต้นน้ำในการผลิตโคขุน

สหกรณ์ฯ มีวัตถุประสงค์หลักคือการเลี้ยงโคขุน เพื่อผลิตเนื้อคุณภาพ ที่มีไขมันแทรกหรือที่เรียกโดยทั่วไปว่าเนื้อโคขุนหรือเนื้อคุณภาพสูง (Premium grade) ห่วงโซ่การผลิตโคขุนต้นน้ำ ประกอบด้วย 1) การเลี้ยงแม่เพื่อผลิตลูกโค 2) การผลิตลูก โคขุน และ 3) การผลิตโคขุน ซึ่งมีรายละเอียด ดังนี้

2.1.1 การเลี้ยงแม่เพื่อผลิตลูกโค (สหกรณ์การเลี้ยงปศุสัตว์ กรป. กลาง โพนยางคำ จำกัด 2558 หน้า 6-4)

2.1.1.1 แม่โคที่จะนำมาเป็นแม่พันธุ์ เป็นพันธุ์ไทยพื้นเมืองหรือ แม่พันธุ์ไทยผสมบราห์มัน หรือแม่พันธุ์ บราห์มัน หรือแม่พันธุ์ชาร์โรเลส์ 50% หรือ แม่พันธุ์ลิมูซ่า 50% หรือแม่พันธุ์ขาว แดง (ซิเมนทอล) 50% ก็ได้แต่ต้องเป็นแม่โคที่มีลักษณะดี แข็งแรง ไม่อ้วนมากหรือผอมมาก เมื่อแม่โคเป็นสัด จะเข้าช่องผสมเทียมกับน้ำเชื้อของพ่อพันธุ์ ที่สหกรณ์กำหนด หลังผสมเทียมแม่โคจะตั้งท้องโดยเฉลี่ยประมาณ 286 วัน (9 เดือน 12 วัน) การดูแลและแม่โคก่อนคลอด 2 เดือนและหลังคลอด 2 เดือนควรบำรุงแม่โคเพิ่มโดยการให้อาหารข้น เพิ่มวันละ 2 กิโลกรัม เพื่อบำรุงน้ำนม

2.1.1.2 การผสมเทียมแม่โค หลังคลอดลูก ต้องรอ 1 เดือนครึ่งถึง 2 เดือน ก่อนผสม เพื่อให้แม่โคมีเวลาพัก ถ้าผสมเร็วกว่านี้ ลูกตัวต่อไปจะด้อยและน้ำนม (ในท้องต่อไป) จะลดลงมาก หาก 2 เดือนหลังคลอด แม่โคยังไม่เป็นสัด ให้ปรึกษาสัตวแพทย์ ควรแยก ลูกโคออกจากแม่เป็นประจำ (ทำให้โคเป็นสัดเร็วขึ้น) โดยปล่อยลูกโคมาดูดนมแม่วันละ 2 ครั้ง (เช้าครั้ง เย็นครั้ง)

2.1.1.3 การฉีดวัคซีน การถ่ายพยาธิ แม่โคหลังคลอดใหม่ ๆ ควรฉีดวัคซีน (ทั้งวัคซีนคอบวม และวัคซีน ปากและเท้าเปื่อย) พร้อมถ่ายพยาธิ ทั้งพยาธิ ตัวกลม และพยาธิใบไม้ในตับ การฉีดวัคซีนแม่โคท้องแก่ อาจทำให้เกิดการแท้งได้

2.1.2 การผลิตลูกโคขุน การผลิตลูกโคขุนเพื่อให้ได้ลูกโคที่มีลักษณะดี คุณภาพดี สหกรณ์ฯได้กำหนดแม่พันธุ์โคและการผสมเทียมกับน้ำเชื้อพ่อพันธุ์ ดังต่อไปนี้ (สหกรณ์การเลี้ยงปศุสัตว์ กรป. กลาง โพนยางคำ จำกัด 2558 หน้า 10-3)

2.1.2.1 โคลงผสม 50 % ซึ่งเกิดจากแม่พันธุ์ไทยพื้นเมือง หรือแม่พันธุ์ไทยผสมบราห์มัน หรือแม่พันธุ์บราห์มัน ผสมเทียมกับพ่อพันธุ์ ชาร์โรเลส์ 100 % หรือ พ่อพันธุ์ ลิมุซ่า 100 % หรือพ่อพันธุ์ ขาวแดง (ชิมเมนทอล) 100 %

2.1.2.2 โคลงผสม 25 % ซึ่งเกิดจากแม่พันธุ์ชาร์โรเลส์ 50% หรือ แม่พันธุ์ลิมุซ่า 50% หรือแม่พันธุ์ขาว แดง 50% ผสมเทียมกับ พ่อพันธุ์ เรดซินดี้ 100 % หรือ พ่อพันธุ์ ซาฮิวาลล์ 100 % หรือพ่อพันธุ์ บราห์มัน 100 %

2.1.2.3 โคลงผสม 62.5 % ซึ่งเกิดจากแม่พันธุ์ชาร์โรเลส์ 25% หรือ แม่พันธุ์ลิมุซ่า 25% หรือแม่พันธุ์ขาว แดง 25% ผสมเทียมกับพ่อพันธุ์ชาร์โรเลส์ 100 % หรือ พ่อพันธุ์ ลิมุซ่า 100 % หรือพ่อพันธุ์ ขาวแดง 100 %

2.1.2.4 โคลงผสม 31.25 % ซึ่งเกิดจาก แม่พันธุ์ชาร์โรเลส์ 62.5% หรือแม่พันธุ์ลิมุซ่า 62.5 % หรือแม่พันธุ์ขาว แดง 62.5 % ผสมเทียมกับ พ่อพันธุ์ เรดซินดี้ 100 % หรือ พ่อพันธุ์ ซาฮิวาลล์ 100 % หรือพ่อพันธุ์ บราห์มัน 100 %

เมื่อแม่โคคลอดลูกแล้ว เจ้าของลูกโคต้องแจ้งเกิดของลูกโค ที่บ้านประธานกลุ่ม หรือโทรศัพท์แจ้งสหกรณ์ฯ เพื่อให้เจ้าหน้าที่สหกรณ์ฯ ไปตรวจลูกโค ตรวจจับตรผสมเทียม ตีหมายเลขหู ฉีดวัคซีนให้แม่โค และเขียนใบเกิด โดยเจ้าของโคต้องจ่าย ค่าธรรมเนียมใบเกิด ใบละห้าสิบบาท ซึ่งใบเกิดขุน เป็นการเลี้ยงลูกโคระยะหลังหย่านม มีประโยชน์ ดังนี้ 1) รับรองกรรมสิทธิ์ของลูกโค 2) บอกประวัติ พ่อแม่ ตา ยายของลูกโค 3) สหกรณ์รับซื้อซาก ที่เกิดจากฟาร์ม (ลูกคอก แพงกว่า โคที่ซื้อมา และยังได้รับเงินพิเศษเพิ่ม เมื่อขายโคขุน (สหกรณ์การเลี้ยงปศุสัตว์ กรป.กลาง โพนยางคำ จำกัด 2558 หน้า 5-6)

2.1.3 การผลิตโคขุน

สหกรณ์ฯ ได้กำหนด 1) หลักเกณฑ์และวิธีการขุนโค 2) กระบวนการผลิต 3) การแจ้งขายโคขุน 4) การคัดโคเข้าชำแหละ และ 5) ปริมาณการชำแหละ รายละเอียด ดังนี้

2.1.3.1 หลักเกณฑ์และวิธีการขุนโค ได้แก่สายพันธุ์โค อายุ เพศ ขนาด และน้ำหนัก การตรวจสุขภาพก่อนขุน การติตราและขึ้นทะเบียน ดังนี้ (สหกรณ์การเลี้ยงปศุสัตว์ กรป. กลาง โพนยางคำ จำกัด, 2558, หน้า 10-2 (ก))

1) สายพันธุ์โค คือ โคลงผสมที่ได้จากการผลิตลูกข้อ 1.2 ส่วน ใหญ่เป็นโคพันธุ์ลูกผสมสายเลือดชาร์โรเลส์ ร้อยละ 94.17 ซึ่งถือเป็นสายพันธุ์หลักในการเลี้ยงขุน

2) อายุ เพศ ขนาด และน้ำหนัก มีน้ำหนักไม่น้อยกว่า 400 กิโลกรัม รอบอกไม่น้อยกว่า 69 นิ้ว มีสุขภาพสมบูรณ์ โคไม่พิการ ไม่เป็นโรค หากเป็นโคเพศผู้ จะต้องมียายุไม่เกิน 4 ปี และมีฟันแท้ไม่เกิน 6 ซี่ แต่ถ้าเป็นโคเพศเมีย จะไม่จำกัดอายุแต่จะต้อง

ไม่ตั้งท้อง และไม่มีลูกอ่อนกินนม สมาชิกต้องเป็นเจ้าของโค ตั้งแต่แรกเกิด หรือเป็นโคเพศเมียที่เกิดจากสหกรณ์เท่านั้น

3) การตรวจสุขภาพก่อนขุน ก่อนที่สมาชิกจะดำเนินการขุนโค ต้องให้สัตวแพทย์ประจำสหกรณ์ มาตรวจสุขภาพโค ต้องผ่านการตรวจโรคติดต่อ จากนั้นจะฉีดยาถ่ายพยาธิและฆ่าเห็บในเข็มเดียวกัน ฉีดวัคซีนป้องกันโรคปากและเท้าเปื่อย และวัคซีนโรคคอบวม

4) การตีตราและขึ้นทะเบียน โคที่จะนำมาทำการขุนต้องตอน ก่อน ตีเบอร์หูข้างขวาโค (สักรู) หมายเลขเบอร์หูขวาของโคต้องตรงกับใบแจ้งขุน เสียค่าธรรมเนียมการแจ้งขุนตัวละ 50 บาท เฉพาะโคแรกเกิดเท่านั้นที่ไม่ต้องเสียค่าธรรมเนียม เมื่อแจ้งขุนแล้วจึงออกใบขุนโคให้กับเจ้าของโคพร้อมเซ็นรับใบเอกสาร

2.1.3.2 กระบวนการผลิต สหกรณ์ฯ ได้กำหนดกระบวนการผลิตขุนโค ประกอบด้วย 1) สถานที่เลี้ยง 2) การให้อาหารและการเลี้ยงดู 3) การให้กากน้ำตาล และ 4) การดูแลทั่วไป ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้ (สหกรณ์การเลี้ยงปศุสัตว์ กรป. กลาง โพนยางคำ จำกัด, 2558, หน้า 10-5 (กข))

1) สถานที่เลี้ยง คอกมีขนาดประมาณ 2X3 เมตร ทำด้วยไม้หรือเหล็กแป๊บกลมขนาด 1-2 นิ้ว ทำเป็นช่อง ๆ ขุนช่องละ 1 ตัว ปล่อยโคอยู่ในช่องโดยไม่ผูกเชือก แต่ต้องสนสพายไว้ทุก ๆ ตัว เมื่อส่งสหกรณ์ต้องมีเชือกยาวไม่น้อยกว่า 4 เมตร พื้นของคอกจะต้องยกพื้นให้สูงเพื่อไม่ให้น้ำขังโดยเฉพาะในฤดูฝน หรือเทพื้นเป็นซีเมนต์หนา 7x8 เซนติเมตรเพื่อทำความสะอาดพื้นได้ง่าย และพื้นซีเมนต์ยังช่วยฝนเล็ด โคให้สั่น ทำให้โคเย็นถนัด และกินอาหารได้มาก หลังคาสูงประมาณ 2.50 เมตร รางอาหารแบ่งส่วนออกเป็นรางอาหารหญ้าหรือ ฟางข้าว รางอาหารชั้น และรางกากน้ำตาล ต้องทำความสะอาดรางอาหารเป็นประจำทุก ๆ วัน ต้องมีน้ำสะอาด ให้กินตลอดเวลา (สหกรณ์การเลี้ยงปศุสัตว์ กรป.กลาง โพนยางคำ จำกัด, 2558, หน้า 10-1)

2) การให้อาหารและการเลี้ยงดู เพื่อให้โคขุนสมบูรณ์ มีไขมันแทรกในกล้ามเนื้อ สหกรณ์ฯ กำหนดให้อาหารประจำวันของโคขุน ประกอบด้วย น้ำ หญ้าสด ฟางข้าว อาหารชั้น (อาหารเม็ด) และกากน้ำตาล หากได้รับอาหารและการดูแลตามสหกรณ์ฯ กำหนด โคขุนจะมีอัตราการเจริญเติบโตเฉลี่ยวันละ 497 กรัม ดังนี้

ตาราง 2 อัตราการให้โคขุนกินหญ้าสดหรือฟางข้าวต่อวันต่อตัว

โคขุนขนาด	300	400	500	600 ขึ้นไป	กก.
หญ้าสด หรือ	6	8	10	12	กก./วัน
ฟางข้าว	3	4	5	6	กก./วัน

ที่มา (สหกรณ์การเลี้ยงปศุสัตว์ กรป.กลาง โพนยางคำ จำกัด, 2558, หน้า 10-5(ก))

จากตาราง 2 การให้หญ้าสดและฟางข้าว โคขุน ต้องได้กินหญ้าสด โดยเฉพาะหน้าฝน หากไม่มีหญ้าสด ให้ทดแทนด้วยฟางข้าว โดยอัตราการให้โคขุนกินหญ้าสดหรือฟางข้าวต่อวันต่อตัว

ตาราง 3 อัตราการให้โคขุนกินอาหารข้นต่อวันต่อตัว

โคขุนขนาด	300	400	500	600 ขึ้นไป	กก.
อาหารข้น	6	6.5	7	7.5	กก./วัน

ที่มา (สหกรณ์การเลี้ยงปศุสัตว์ กรป.กลาง โพนยางคำ จำกัด, 2558 ,หน้า 10-5(ก))

จากตาราง 3 การให้อาหารข้น จะต้องใช้อาหารข้นที่สหกรณ์ฯ จัดหามาให้เท่านั้น ซึ่งอาหารข้นจะมีโปรตีนประมาณ 14% ทั้งนี้อาหารข้นจะทำให้โคขุนโตสมบูรณ์เต็มที่และสร้างไขมันแทรกในกล้ามเนื้อ ก่อนจะให้โคกินอาหารข้น โคต้องได้กินอาหารหยาบ (หญ้าสดหรือฟางข้าว) ก่อนอย่างน้อยครึ่งหนึ่งของความต้องการ เพื่อเป็นการป้องกันไม่ให้โคท้องอืด โดยอัตราการให้โคขุนกินอาหารข้นต่อวันต่อตัว

3) การให้กากน้ำตาล เพื่อเสริมไขมันแทรกในกล้ามเนื้อจะให้เมื่อโคได้รับการขุนไปแล้วประมาณ 5-6 เดือน จึงเริ่มให้กินกากน้ำตาล วิธีการให้กากน้ำตาล โดยลดอาหารข้นประมาณ 2 กก. ทดแทนด้วยการนำตาลโดยวิธีราดบนฟาง หรือผสมกับอาหารข้น หรือตั้งไว้ในคอก ให้โคกินตามใจชอบ (เดิมทีละน้อย)

4) การดูแลทั่วไป ควรทำความสะอาด คอก พื้นคอก รางอาหาร ที่กินน้ำ เป็นประจำ และต้องทำความสะอาดโคขุน โดยอาบน้ำให้โคบ้าง แปรงโคขุน หัวตัวอย่างแรงๆ ระหว่างนั้นเจ้าหน้าที่ส่งเสริมจะออกไปฉีดยาถ่ายพยาธิและวัคซีนซ้ำทุก ๆ 4 เดือน จนกว่าจะขายโคขุนให้กับสหกรณ์

2.1.3.3 การแจ้งขายโคขุน สหกรณ์ฯ ได้กำหนดการแจ้งขายโคขุน ประกอบด้วย 1) คุณสมบัติของโคที่พร้อมจะแจ้งขาย 2) วิธีการแจ้งขาย และ 3) การส่งชื่อสมาชิกที่แจ้งขายโคขุน ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้ (สหกรณ์การเลี้ยงปศุสัตว์ กรป.กลาง โพนยางคำ จำกัด, 2558, หน้า 11-1)

- 1) คุณสมบัติของโคที่พร้อมจะแจ้งขาย
 - 1.1) เป็นโคที่อ้วนสมบูรณ์ และปราศจากโรคหรือแผล
 - 1.2) เป็นโคที่มีทะเบียนแจ้งขุนของสหกรณ์ฯ และใบแจ้งขุน พร้อมหมายเลขประจำตัว โคทั้งที่สักไว้ที่หูซ้าย และที่ปรากฏบนป้ายประจำตัวโค
 - 1.3) ระยะการขุนไม่น้อยกว่า 8 เดือน
 - 1.4) เป็นโคที่ไม่ได้รับการฉีดวัคซีนหรือยาปฏิชีวนะ

เป็นเวลาไม่น้อยกว่า 1 เดือน

2) วิธีการแจ้งขาย สมาชิกที่ต้องการแจ้งขายโคขุน ให้ไปลงชื่อที่กระดานแจ้งขาย ที่บ้านประธานกลุ่ม โดยระบุชื่อสมาชิก บ้าน และจำนวนโคที่ต้องการแจ้งขาย หรือสามารถแจ้งที่สหกรณ์ฯ ได้โดยตรง

3) การส่งชื่อสมาชิกที่แจ้งขายโคขุน ประธานกลุ่มจะส่งรายชื่อผู้แจ้งขายโคขุนในวัน ประชุมคณะกรรมการดำเนินการประจำเดือน

2.1.3.4 การคัดโคเข้าชำแหละ เพื่อเป็นการผลิตเนื้อโคที่มีคุณภาพ ตามความต้องการของตลาด สหกรณ์ฯ ได้กำหนดการคัดโคเข้าชำแหละ ซึ่งประกอบด้วย คณะกรรมการคัดโคขุน หน้าที่ของสมาชิกเจ้าของโคขุน วิธีคัดโคขุน การส่งโคเข้าโรงฆ่า การขนส่งโคเข้าฆ่า และการพักโคก่อนฆ่า ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้ (สหกรณ์การเลี้ยงปศุสัตว์ กรป. กลาง โพนยางคำ จำกัด, 2558, หน้า 11-2)

1) คณะกรรมการคัดโค

1.1 คณะกรรมการคัดโคประกอบด้วย กรรมการหรือประธานกลุ่ม 2 คน (กรรมการหรือประธานกลุ่ม ไม่มีสิทธิ์คัดโคในกลุ่มของตน) และเจ้าหน้าที่สหกรณ์ 2 คน

1.2 การกำหนดวันคัดโคนั้น คณะกรรมการดำเนินการเป็นผู้กำหนดวันคัดโคตามกลุ่มต่าง ๆ ล่วงหน้า 6 สัปดาห์

2) หน้าที่ของสมาชิกเจ้าของโค ในวันที่นัดคัดโค สมาชิกที่แจ้งขาย ต้องอยู่บ้านพร้อมโคที่แจ้งขาย

3) วิธีการคัดโคขุน

3.1) คณะกรรมการคัดโคจะออกไปคัดทุกวันอาทิตย์และวันจันทร์ ตามตารางคัดโคที่กำหนดในวันประชุมประจำเดือน

3.2) คณะกรรมการคัดโคขุนแต่ละคน ให้คะแนนตามความสมบูรณ์หรือความอ้วนของโคขุนของแต่ละคน

3.3) เมื่อเสร็จสิ้นการคัดโคทุกกลุ่ม สหกรณ์ฯ ทำการรวบรวมคะแนนและจัดอันดับคะแนนโดยเรียงลำดับจากมากไปน้อย และคัดเลือกโคตามลำดับจากคะแนนมากไปคะแนนน้อย จนกว่าจะได้จำนวนโคตามความต้องการของตลาด

4) การส่งโคเข้าโรงฆ่า

การส่งโคเข้าโรงฆ่าสหกรณ์ฯ จะออกไปส่งโคเข้าชำแหละให้สมาชิกเจ้าของโคที่ถูกคัดเลือกตามข้อ 3 โดยผ่านประธานกลุ่มล่วงหน้า 1 สัปดาห์

5) การขนส่งโคเข้าฆ่า

การนำโคเข้าสหกรณ์ฯ เพื่อฆ่า เป็นหน้าที่ของสมาชิก หรือกลุ่มสมาชิก ดังนี้ (สหกรณ์การเลี้ยงปศุสัตว์ กรป.กลาง โพนยางคำ จำกัด, 2558, หน้า 11-3)

5.1) เจ้าของโคนาโคที่ถูกคัดเลือกเข้าฆ่า เข้ามาถึงคอกพักของสหกรณ์ฯ ก่อนเวลา 17.00 น. ณ วันที่สหกรณ์ฯ นัดในใบส่งนำโคเข้าชำแหละ

5.2) นำเข้าของฟักตามที่มีหมายเลขที่สหกรณ์ ฯ

ติดประกาศไว้

5.3) ต้องนำใบส่งโคเข้าฆ่าและ ตาม ใบแจ้งขุนและ

ป้ายประจำตัวโค

6) การฟักโคก่อนฆ่า

6.1) เพื่อให้โคได้คลายเครียดจากการขนย้าย กฎหมาย

กำหนดให้มีการฟักสัตว์ก่อนเข้าฆ่าไม่น้อยกว่า 12 ชั่วโมง

6.2) ระยะเวลาฟักโคต้องดอาหารทุกชนิด ให้กินแต่น้ำ

สะอาดเท่านั้น

2.2 ห่วงโซ่ที่ 2 กลางน้ำ โรงฆ่าและการแปรรูป

สหกรณ์ฯ ได้มาตรฐานโรงฆ่าสัตว์ตามพระราชบัญญัติควบคุมการฆ่าสัตว์ เพื่อการจำหน่ายเนื้อสัตว์ พ.ศ. 2559 ซึ่งกำกับดูแลสวัสดิภาพสัตว์และการผลิตเนื้อสัตว์ให้ได้คุณภาพตามเกณฑ์ที่เหมาะสม ซึ่งมีขั้นตอน ประกอบด้วย การฆ่าชำแหละ โคขุน การบ่มซาก โคขุน การตัดเกรดไขมัน การตัดแต่งเนื้อ และการตรวจสอบย้อนกลับ ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

2.2.1 การฆ่าชำแหละโคขุน

ก่อนทำการฆ่าชำแหละโค เจ้าของโคต้องนำโคฟักในคอกฟักสัตว์ของสหกรณ์ฯ 1 วัน ห้ามให้อาหารทุกชนิดแก่โค ยกเว้นน้ำสะอาด เจ้าของโคจะต้องดูแลและความรับผิดชอบโคจนกระทั่งโคได้ชั่งน้ำหนักและนำโคเข้าของฟักเรียบร้อยแล้ว สำหรับการชั่งน้ำหนักโคนั้นจะทำให้ทราบถึงน้ำหนักขั้นต้นของโคเมื่อถึงขั้นตอน การชำแหละโค พนักงานโรงฆ่าชำแหละ จะนำโคขุนจากคอกฟักสัตว์ของสหกรณ์ มาที่ช่องสำหรับฆ่าในโรงฆ่าสัตว์ โดยจะนำมาทีละตัว ใช้วิธีการจูงอย่างเงียบ ๆ (ไม่ใช้การไล่หรือตีอย่างทารุณ) (สหกรณ์การเลี้ยงปศุสัตว์ กรป. กลาง โพนยางคำ จำกัด, 2558 ,หน้า 11-4 (ก)) ดังภาพประกอบ 11



ภาพประกอบ 11 แสดงภาพโคขุนที่กำลังรอการนำเข้าของฆ่าสัตว์

สำหรับวิธีการฆ่าโคนั้นพนักงานจะใช้ปืนอัดลมยิงตรงบริเวณ หน้าผากของโคซึ่งจะทำให้โคนั้นสลบ และตัดเส้นเลือดใหญ่ที่คอ ดังนั้นในการฆ่าชำแหละโค จะต้องกระทำการนำโคเข้าที่ฆ่าอย่างเงียบ ฆ่าและชำแหละอย่างรวดเร็ว กระบวนการฆ่าและชำแหละต้องสะอาดได้มาตรฐาน ดังภาพประกอบที่ 12



ภาพประกอบ 12 ขั้นตอนการทำให้โคขุนสลบ

จากนั้นจะใช้รอกซึ่งเป็นล๊อคไฟฟ้า เพื่อยกโคให้สูงขึ้นห่างจากพื้นประมาณ 10 เซนติเมตร ห้อยหัวลง ใช้มีดกรีดหนังคอ และแทงคอเพื่อให้เลือดออกและปล่อยทิ้ง ไว้ประมาณ 5-10 นาที โดยให้เลือดไหลออกโดยเร็วและออกมามากที่สุด และทำการตัดหัวออก (ภาพประกอบ 22) จากนั้น กดรอกลงปลดโค ลงวางบนแคร่เหล็ก ล้างทำความสะอาด ทำการตัดแข็ง ลอกหนังโค (ช่วงอกและท้อง) (ภาพประกอบ 23) ผ่าอกและท้อง แล้วเอาเหล็กเกี่ยวขาหลังอีกขาหนึ่งเพื่อถ่างออก และกดล๊อคไฟฟ้ายกขึ้น เอาเครื่องในออก (ส่งให้สัตวแพทย์ตรวจ ก่อนที่จะนำเข้าห้องเฉพาะเครื่องใน) ใช้เลื่อยไฟฟ้าผ่าซากตามแนวกระดูกสันหลัง เป็น 2 ซีก ซากซีกซ้าย และซากซีกขวา(ภาพประกอบ 14) จากนั้นสัตวแพทย์จะทำการตรวจซาก ซากที่ทำการตรวจแล้ว จะมีการตัดแต่งซากโค เอาไขมันส่วนเกินออก ล้างและชั่งน้ำหนัก (ซากอุ่น) ตัดอาชญาบัตรทั้ง 2 ซีกพร้อมติดใบรับรองแหล่งผลิต (หมายเลขลำดับการฆ่า พันธุ์ วันที่ฆ่า น้ำหนักและลายมือชื่อรับรองการตรวจซากจากสัตวแพทย์) และนำซากเข้าห้องเย็น



ภาพประกอบ 13 การแทงคอเพื่อเอาเลือดออก



ภาพประกอบ 14 การเอาหนังโคออกในขบวนการฆ่าชำแหละโคขุน



ภาพประกอบ 15 การผ่าซากออกเป็น 2 ซีก

ตาราง 4 จำนวนการชำแหละโคขุนและน้ำหนักรายละส่วนต่าง ๆ ของโคขุน ปี 2562- 2564

รายการ	2564	2563	2562
จำนวนโคที่ชำแหละ ตัว	7,475 ตัว	7,342 ตัว	7,430 ตัว
น้ำหนักเฉลี่ยเมื่อฆ่า กก.	646 กก.	646 กก.	646 กก.
น้ำหนักซากอ่อน กก.	364 56.3 %	364 56.3 %	364 56.3 %
หัว กก.	20.8 3.3 %	21.2 3.2 %	22.0 3.2 %
เท้า กก.	11.3 1.7 %	11.4 1.7 %	11.7 1.7 %
หนังสด กก.	50.8 7.9 %	48.1 7.3 %	50.7 7.4 %
เครื่องใน กก.	19.7 3.0 %	18.9 2.9 %	18.9 2.7 %
ตับ-น้ำดี กก.	5.1 0.8 %	5.1 0.8 %	5.3 0.8 %
องคเล็ด กก.	0.7 0.1 %	0.7 0.1 %	0.7 0.1 %
เศษซาก กก.	3.9 0.6 %	4.0 0.6 %	4.2 0.6 %
หาง กก.	2.5 0.3 %	1.8 0.3 %	1.9 0.3 %
ไขมันอ่อน กก.	39.1 6.1 %	39.4 5.9 %	38.8 5.6 %
ส่วนทิ้ง กก.	127.1 9.7 %	144.9 21.9 %	146.6 21.3 %

จากตาราง 4 การชำแหละโคขุน ปี 2560-2562 แสดงถึงจำนวนฆ่าชำแหละต่อปี และน้ำหนักรายละส่วนต่าง ๆ ของโคขุนเฉลี่ยต่อตัว (สหกรณ์การเลี้ยงปศุสัตว์ กรป.กลาง โพนยางคำ จำกัด, 2565, หน้า 19)

ตาราง 5 จำนวนโคขุน และจำนวนโคชำแหละ ปี 2561-2564

รายการ		ปี 2564	ปี 2563	ปี 2562	ปี 2561
จำนวนโคตันปี	+	12,353	10,962	9,783	11,814
-รับแจ้งขุนเพิ่ม	+	4,009	8,730	8,667	4,778
-โคขุนกลุ่มสมทบ	+	52	34	95	62
- ชำแหละ	-	7,475	7,342	5,430	6,750
- ตัดจากบัญชี	-	193	131	153	131
จำนวนโคสิ้นปี (ตัว)		8,646	12,353	10,962	9,783

จากตาราง 5 จำนวนโคขุน และจำนวนโคชำแหละ ปี 2561-2564 พบว่า สหกรณ์ฯ จะมีจำนวนชำแหละจำนวน 6,750 5,430, 7,342 7,475 ตัวตามลำดับ และมีปริมาณคงเหลือเมื่อสิ้นปีจำนวน 9,783 10,962 12,353 8,646 ตัวตามลำดับ นั้นแสดงว่ามีปริมาณการผลิตโคขุนมากกว่าปริมาณการเข้าชำแหละ (สหกรณ์การเลี้ยงปศุสัตว์ กรป.กลาง โพนยางคำ จำกัด, 2565, หน้า 18)

2.2.2 การบ่มซากโค

สหกรณ์ฯ ได้กำหนดการบ่มซากโค ดังนี้ (สหกรณ์การเลี้ยง ปศุสัตว์ กรป.กลาง โพนยางคำ จำกัด, 2558, หน้า 12-7)

การบ่มซากโค (Ageing) ต้องบ่มในห้องเย็นที่อุณหภูมิ 2-4 องศาเซลเซียส อย่างสม่ำเสมอซึ่งอุณหภูมิ ในช่วงนี้จะเป็นการถนอมคุณภาพเนื้อให้ดี ไม่ทำให้เกิดเชื้อจุลินทรีย์ในเนื้อและไม่มีกลิ่น การบ่มซากโคจะใช้ระยะเวลาในการบ่มซากอย่างน้อย 7 วัน เพื่อให้เนื้อมีความนุ่มไม่เหนียวและมีรสชาติดี แต่ไม่ควรบ่มเกิน 21 วัน เพราะหากบ่มนานเกินไปจะทำให้เนื้อโคเหลวและมีรสชาติไม่ดี สำหรับซากโคที่มีอายุการบ่ม 7 วันขึ้นไป สามารถตัดแต่งเป็นชิ้นส่วนแล้วส่งไปขายจำหน่ายได้ ในการตัดแต่งชิ้นส่วนเนื้อต้องกระทำด้วยความรวดเร็ว เพราะการตัดแต่งชิ้นเนื้อทำนอกห้องบ่มซากโคซึ่งมีอุณหภูมิเกิน 20 .C หากเนื้ออยู่ข้างนอกนานจะทำให้เนื้อเน่าเสีย ดังภาพประกอบ 16

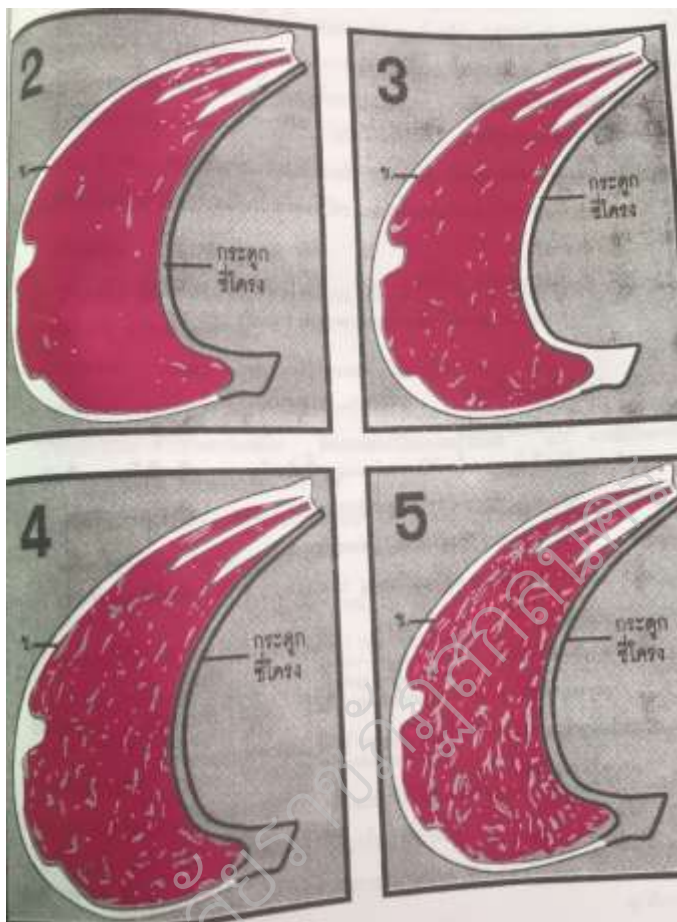


ภาพประกอบ 16 การบ่มซากโคในห้องเย็น

2.2.3 การตัดเกรดไขมัน

สหกรณ์ฯ ได้กำหนดการตัดเกรดไขมัน ดังนี้ (สหกรณ์การเลี้ยง ปศุสัตว์
กรป.กลาง โพนยางคำ จำกัด, 2558, หน้า 12-12)

ไขมันแทรกในกล้ามเนื้อโคขุนมีจะลักษณะเป็นลายยาว ๆ คล้ายลาย
หินอ่อน ยิ่งเนื้อมีส่วนแทรกมาก เนื้อยิ่งนุ่ม หอม รสชาติดี ซึ่งเป็นที่ต้องการของลูกค้า ดังนั้น ไขมัน
แทรกจึงมีความสำคัญมากสหกรณ์ให้คะแนนเกรดไขมันหลังจากบ่มซากโคไปแล้ว 7 วัน การให้
คะแนนไขมันถือเป็นหลักฐานการคำนวณราคาซื้อขายโคขุน มาตรฐานกำหนดคะแนนไขมัน
ตำแหน่งดูไขมันต้องตัดซากโคตรงเนื้อซี่โครง ระหว่างซี่โครงที่ 12 และซี่โครงที่ 13 สังเกตไขมัน
ที่แทรกในเนื้อแดงตรงรอยที่ตัด การกำหนดคะแนนไขมันต้องดูภาพ เปรียบเทียบการแทรกไขมัน
รูปมาตรฐาน จะมีการให้เกรดไขมันแทรกตั้งแต่ 1-5 คะแนน โดยคะแนนเฉลี่ยส่วนมากจะอยู่ที่
3.0-3.5 คะแนน ดังภาพประกอบ 17

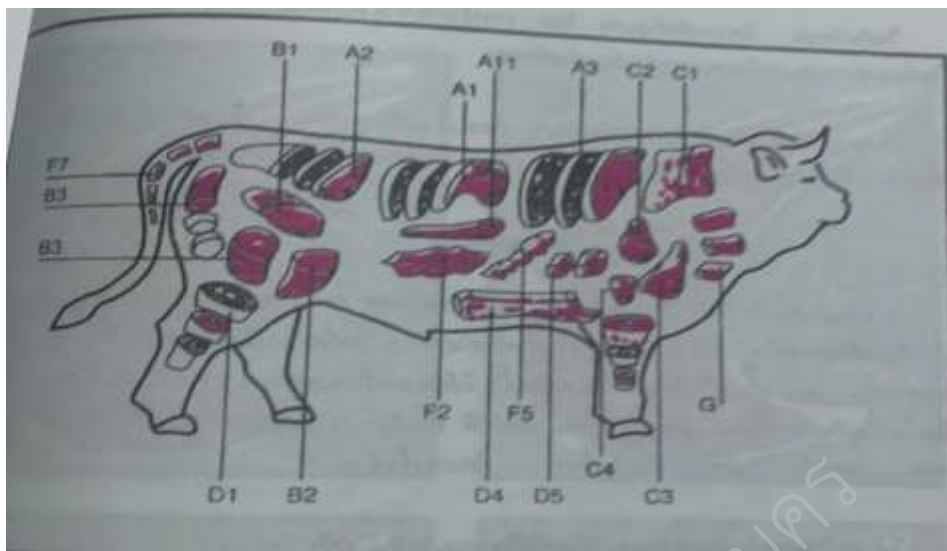


ภาพประกอบ 17 แสดงระดับคะแนนไขมันแทรก
ที่มา (สหกรณ์การเลี้ยงปลุสัตว์ กรป.กลาง โพนยางคำ จำกัด, 2558, หน้า 12-12)

2.2.5 การตัดแต่งเนื้อ

สหกรณ์ฯ ได้กำหนดการตัดแต่งเนื้อ ดังนี้ (สหกรณ์การเลี้ยง
ปลุสัตว์ กรป.กลาง โพนยางคำ จำกัด, 2558, หน้า 12-12)

สำหรับซากโคที่มีอายุการบ่ม 7 วันขึ้นไป สามารถตัดแต่งเป็นชิ้นส่วน
แล้วส่งไปจำหน่ายได้ ในการตัดแต่งชิ้นส่วนเนื้อออกเป็น 18 ชิ้นส่วน ในขั้นตอนนี้จะต้องทำด้วย
ความรวดเร็ว เพราะการทำการตัดแต่งเนื้อ นอกห้องบ่มที่มีอุณหภูมิมากกว่า 20 องศา อาจทำให้
เนื้อเน่าเสียได้ ดังภาพประกอบ 18



A1	ทีโบน	B3	พับนอก	D4	เสีร้งให้
A11	สันใน	C1	สันนอก	D5	เนื้อซี่โครง
A2	ตะแช้	C2	ตะพาบ	F2	บาเฟ้ท ฟล้งเชท
A3	สันกลาง	C3	ปลาบู่ทอง	F5	หางว่าว
B1	พับใน	C4	ปาล์เลอะฮง	F7	หางโคขุน
B2	ลูกมะพร้าว	D1	น่องลาย	G	เนื้อโค
A11		A1			
A11		A1			
A11		A1			
A11		A1			
A11					

ภาพประกอบ 18 แสดงชิ้นส่วนเนื้อโค
ที่มา (สหกรณ์การเลี้ยงปศุสัตว์ กรป.กลาง โพน ยางคำ จำกัด, 2558, หน้า 12-12)

2.2.6 การตรวจสอบย้อนกลับ

ระบบการตรวจสอบย้อนกลับด้วยการเชื่อมข้อมูลประวัติผู้เลี้ยง โคและโคที่นำมาขุนจะถูกบันทึกลงในระบบคอมพิวเตอร์ที่ได้เชื่อมโยงรหัสประจำตัวโคที่เข้าชำแหละรหัสประจำตัวนี้จะใช้ในการเชื่อมโยง จนกระทั่งโคผ่านการชำแหละ การตัดแต่งเนื้อ บรรจุลงหีบห่อ และปรากฏใบรับรองแหล่งผลิต ข้อมูลที่ได้จากการบันทึกนี้จะย้อนกลับไปสู่การตรวจสอบระบบการเลี้ยงโคของสมาชิก เช่น พ่อ-แม่พันธุ์ที่ใช้ คุณภาพของเนื้อโค และค้นหาสาเหตุของปัญหาในการเลี้ยงเพื่อพัฒนาการเลี้ยงโคของสมาชิก (สหกรณ์การเลี้ยงปศุสัตว์ กรป.กลาง โพนยางคำ จำกัด, 2558, หน้า 12-10 (ก))

2.3 ห่วงโซ่ที่ 3 ปลายน้ำ การตลาดเนื้อโคขุนและผลิตภัณฑ์

สหกรณ์ฯ เป็นแหล่งผลิตเนื้อโคขุนที่มีไขมันแทรกที่ใหญ่ที่สุดและมีชื่อเสียงที่สุดในประเทศไทย มีกระบวนการผลิตโคขุนจากฟาร์มมาตรฐาน GAP และการผลิตเนื้อโคจากโรงฆ่าที่ได้มาตรฐาน รวมถึงกรรมวิธีการผลิตเนื้อ การชำแหละ และการตัดแต่งที่ได้มาตรฐานสากล เพื่อจำหน่ายให้แก่กลุ่มผู้บริโภคที่มีรายได้ปานกลางถึงรายได้สูง และนักท่องเที่ยวต่างชาติ รวมถึงโมเดิร์นเทรด โรงแรม ภัตตาคาร ร้านอาหาร ร้านจำหน่ายเนื้อ (Butcher shop) และร้านอาหาร เป็นต้น

2.3.1 ตราสินค้า เป็นที่รู้จักและได้รับการยอมรับจากผู้บริโภคและผู้ประกอบการ ภายใต้ตราสินค้า "เนื้อไทยเฟรนช์ Thai-French Beef" ซึ่งมี "สัญลักษณ์โคยุค"



ภาพประกอบ 19 แสดงตราสินค้า

ที่มา (สหกรณ์การเลี้ยงปศุสัตว์ กรป. กลาง โพนยางคำ จำกัด, 2558, หน้า 1)

2.3.2 กลยุทธ์การตลาด ส่งมอบสินค้าที่มีคุณภาพ ได้มาตรฐาน สามารถตรวจสอบย้อนกลับถึงแหล่งที่มาของเนื้อ ใช้กลยุทธ์ตลาด “แบบปากต่อปาก”

2.3.3 สถานที่จัดจำหน่าย สถานที่จำหน่าย ได้แก่

2.3.3.1 สำนักงานใหญ่จังหวัดสกลนคร หมู่ 10 บ้านโพนยางคำ ตำบลโนนหอม อ.เมือง จังหวัดสกลนคร โทรศัพท์ 042 704 677

2.3.3.2 สำนักงานสาขาปทุมธานี (ศูนย์จำหน่าย) เลขที่ 801/381-7 หมู่ 8 อาคารวังทองเทรตเซ็นเตอร์ ซอยพหลโยธิน 22 ถนนพหลโยธิน ตำบลคูคต อำเภอลำลูกกา จังหวัดปทุมธานี โทรศัพท์ 02-531-8953, 02-992-6037

2.3.3.4 สำนักงานสาขาสุโขวิท (ร้านขายปลีก) เลขที่ 591/16 ระหว่างซอยสุขุมวิท 33-35 ถนนคลองตันเหนือ เขตวัฒนา กรุงเทพมหานคร โทรศัพท์ 02-258-5087 โทรสาร 02-261-1534-6037

2.3.3.5 สำนักงานสาขาเมืองสกลนคร (ร้านขายปลีก) เลขที่ 588/16 ถนนสุขเกษม ตำบลพระธาตุเชิงชุม อำเภอเมือง จังหวัดสกลนคร โทรศัพท์ โทรสาร 042-712-848

2.3.3.6 ศูนย์ปฏิบัติการอำเภอวนนิवास เลขที่ 218 หมู่ที่ 11 บ้านเนินโพธิ์ทอง ตำบลเตือศรีคันไชย อำเภอวนนิवास โทรศัพท์ 042-707-475

3. การบริหารจัดการสหกรณ์

การบริหารจัดการสหกรณ์ ประกอบด้วย โครงสร้างการบริหารจัดการองค์กร การดำเนินงานการบริหารการเงิน ระบบการควบคุมภายใน การบริหารงานบุคคลของสหกรณ์ และการคาดการณ์แนวโน้มการดำเนินงานในอนาคต ซึ่งมีรายละเอียด ดังนี้

3.1 โครงสร้างการบริหารจัดการองค์กร จะประกอบด้วยโครงสร้างคณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์ โครงสร้างการบริหารงานและภารกิจของสหกรณ์ฯ และภารกิจของสหกรณ์ ฯ ดังนี้

3.1.1 โครงสร้างคณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์



รูปภาพ 20 โครงสร้างคณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์

ที่มา (สหกรณ์การเลี้ยงปศุสัตว์ กร.ป.กลาง โพนยางคำ จำกัด, 2558, หน้า 1-2)

จากภาพประกอบ 20 คณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์ มาจากการเลือกตั้งสมาชิกในที่ประชุมใหญ่ จำนวนรวมไม่เกิน 15 คน โดยมีอำนาจหน้าที่ดำเนินกิจการทั้งปวงของสหกรณ์ให้เป็นไปตามกฎหมาย ข้อบังคับ ระเบียบ มติ และคำสั่งของสหกรณ์ รวมถึงกำกับดูแลและติดตามการปฏิบัติงานของผู้จัดการ ผู้ช่วยผู้จัดการ และเจ้าหน้าที่สหกรณ์เพื่อให้การดำเนินงานของสหกรณ์สามารถเอื้อประโยชน์แก่บรรดาสมาชิกและบรรลุตามวัตถุประสงค์ของสหกรณ์

3.1.2 โครงสร้างการบริหารงานและภารกิจของสหกรณ์ฯ



ภาพประกอบ 21 โครงสร้างการบริหาร

ที่มา (สหกรณ์การเลี้ยงปลุสสัตว์ กรป.กลาง โพนยางคำ จำกัด, 2558, หน้า 1-3)

จากภาพประกอบ 21 คณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์อาจพิจารณาคัดเลือกบุคคลเพื่อแต่งตั้ง หรือจัดจ้างเป็นผู้จัดการและผู้ช่วยผู้จัดการ โดยมีอำนาจหน้าที่ในการจัดการทั่วไปและรับผิดชอบเกี่ยวกับบรรดากิจการ ประจำของสหกรณ์ให้เป็นไปตามนโยบายและแผนการดำเนินงานที่คณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์กำหนด รวมถึงอาจพิจารณาจัดจ้างเจ้าหน้าที่อื่น ๆ ตามความจำเป็น ได้แก่ เจ้าหน้าที่ตลาด เจ้าหน้าที่บัญชี เจ้าหน้าที่การเงิน ฯลฯ เป็นต้น เพื่อปฏิบัติงานในสหกรณ์ภายใต้การบังคับบัญชาของผู้จัดการสหกรณ์

3.1.3 ภารกิจของสหกรณ์ ประกอบด้วย 1) บริการผสมพันธุ์เทียมโค 2) ส่งเสริมการเลี้ยงโคขุนและโคแม่พันธุ์ 3) บริการรักษาสัตว์ของสมาชิก 4) จำหน่ายอาหารสัตว์ (อาหารข้น) กากน้ำตาล ฯลฯ ให้แก่สมาชิก และ 5) จัดการแปรรูปและจำหน่ายเนื้อ

3.2 การบริหารการเงิน

การบริหารการเงินของสหกรณ์ประกอบด้วย ผลวิเคราะห์ความเสี่ยงทางการเงิน และระบบการควบคุมภายใน ซึ่งรายละเอียดดังนี้ (สหกรณ์การเลี้ยงปลุสสัตว์ กรป. กลาง โพนยางคำ จำกัด, 2565, หน้า 54-57)

3.2.1 ผลวิเคราะห์ความเสี่ยงทางการเงิน ได้แก่ ความเพียงพอของเงินทุน ด้านคุณภาพของสินทรัพย์ ด้านขีดความสามารถในการบริหารงาน ประสิทธิภาพของสหกรณ์ฯ และด้านผลกระทบ

3.2.1.1 ความเพียงพอของเงินทุน สหกรณ์มีทุนดำเนินงานทั้งสิ้น 371,534,882.17 ล้านบาท ทุนดำเนินการประกอบด้วย เงินเบิกเกินบัญชีธนาคารและเงินกู้ยืมระยะสั้น ร้อยละ 11 เจ้าหนี้การค้า ร้อยละ 10.98 หนี้สินหมุนเวียนอื่น ร้อยละ 1.06 หนี้สินไม่หมุนเวียนอื่น ร้อยละ 13.78 และทุนของสหกรณ์ร้อยละ 62.87 เมื่อพิจารณาถึงความเข้มแข็งและความเพียงพอของเงินทุนต่อความเสี่ยงแล้ว พบว่า เจ้าหนี้ไม่มีความเสี่ยง เนื่องจากสหกรณ์มีอัตราส่วนหนี้สินต่อทุน 0.59 เท่า แสดงว่าทุนสหกรณ์สามารถคุ้มครองหนี้ได้ทั้งหมด

3.2.1.2 ด้านคุณภาพของสินทรัพย์ สหกรณ์ได้นำทุนดำเนินการของสหกรณ์ที่มีอยู่ไปลงทุนในสินทรัพย์ของสหกรณ์ส่วนใหญ่ในลูกหนี้สุทธิ ร้อยละ 47.87 เงินสดและเงินฝากธนาคาร ร้อยละ 26.31 สินค้าคงเหลือ ร้อยละ 12.18 ที่ดินอาคารและอุปกรณ์สุทธิ ร้อยละ 9.14 สินทรัพย์หมุนเวียนอื่น ร้อยละ 2.51 สินทรัพย์ไม่มีตัวตน ร้อยละ 1.87 ไม่หมุนเวียนอื่น ร้อยละ 0.15 และเงินทุนระยะยาว ร้อยละ 0.01 โดยมีอัตราการเพิ่มขึ้นของสินทรัพย์เพิ่มขึ้น ร้อยละ 5.19 สินทรัพย์ของสหกรณ์ที่มีอยู่ได้นำไปใช้ในการดำเนินงานเพื่อให้ก่อรายได้ 2.48 รอบ และสินทรัพย์ยังสร้างผลตอบแทนให้แก่สหกรณ์ในอัตราร้อยละ 9.86

3.2.1.3 ขีดความสามารถในการบริหารงาน สหกรณ์ดำเนินธุรกิจ 3 ด้าน ได้แก่ การจัดหาสินค้ามาจำหน่าย การแปรรูปผลผลิตทางการเกษตรและ การผลิตสินค้า รวมถึงการเลี้ยงสัตว์เพื่อขายและการให้บริการและการส่งเสริมการเกษตร ปริมาณธุรกิจทั้งสิ้น 833,486,729.48 บาท ลดลงจากปีก่อน 8,176,544.12 ล้านบาท อัตราการเจริญเติบโตของธุรกิจลดลง ร้อยละ 0.97 ผลการดำเนินงานมีกำไรสุทธิ 35,714,267.32 บาท เพิ่มขึ้นจากปี 2563 ที่มีกำไร 25,251,541.63 บาท หรือเพิ่มขึ้น ร้อยละ 41.43 อัตรากำไรสุทธิเพิ่มขึ้น จากปีก่อนร้อยละ 2.81 และปีปัจจุบันร้อยละ 3.98

3.2.1.4 ประสิทธิภาพของสหกรณ์ฯ

1) ธุรกิจจัดหาสินค้ามาจำหน่าย สหกรณ์จำหน่ายสินค้าประเภทอาหารสัตว์และสินค้าทั่วไป จำนวน 218,308,057.54 บาท ลดลงจากปีก่อน 6,443,240.42 บาทหรือลดลงร้อยละ 2.87 มีผลกำไรเฉพาะธุรกิจนี้ 6,689,631.90 บาท เพิ่มขึ้นจากปีก่อน จำนวน 3,860,347.28 บาทหรือเพิ่มขึ้น 1.36 เท่า ภาพรวมในการดำเนินธุรกิจนี้ส่วนใหญ่เป็นการจัดหาอาหารสัตว์มาจำหน่ายและขายเป็นเงินสด ซึ่งสหกรณ์จะได้รับการชำระหนี้เมื่อสมาชิกนำโคมาขายให้กับสหกรณ์ ซึ่งในระยะเวลาในการนำโคมาขายขึ้นอยู่กับสมาชิก ซึ่งอาจส่งผลกระทบต่อค่าเผื่อหนี้สงสัยจะสูญตามอายุหนี้ที่ค้าง

2) ธุรกิจแปรรูปผลผลิตทางการเกษตรและการผลิตสินค้า และการเลี้ยงสัตว์เพื่อขาย

2.1) ธุรกิจแปรรูปผลผลิตทางการเกษตรและการผลิตสินค้า สหกรณ์ได้รวบรวมโคขุนเพื่อชำแหละ จำนวน 612,702,343.66 บาท ลดลงจากปีก่อนจำนวน 890,021,54 บาท หรือลดลงร้อยละ 0.15 โคขุนที่สหกรณ์รวบรวมเพื่อชำแหละและนำไปแปรรูปเป็นผลิตภัณฑ์เนื้อสดและอาหารสำเร็จรูปชนิดต่าง ๆ สามารถจำหน่ายได้ จำนวน 678,725,868.62 บาท เพิ่มขึ้นจากปีก่อน 9,500,038.89 บาท หรือเพิ่มขึ้นร้อยละ 1.42 ผลการดำเนินงานมีกำไรเฉพาะธุรกิจนี้ 47,255,940.99 บาท เพิ่มขึ้นจากปีก่อนจำนวน 9,396,439.80 บาท หรือเพิ่มขึ้นร้อยละ 24.82 ผลกำไรเพิ่มขึ้นเนื่องจาก ระหว่างปีมีการนำโคที่เลี้ยงเข้าสู่ระบบการผลิต จำนวน 921,480.50 บาท

2.2) การเลี้ยงสัตว์เพื่อขาย สหกรณ์ซื้อโคเพื่อเลี้ยงและนำไปชำแหละเพื่อแปรรูปและผลิตภัณฑ์เนื้อสดและอาหารสำเร็จรูปชนิดต่าง ๆ ระหว่างปีได้ซื้อโคเข้าฝูง จำนวน 1,287,160 บาท มีการเบิกโคเพื่อแปรรูป จำนวน 921,480.50 บาท ค่าใช้จ่ายในการเลี้ยงโค จำนวน 174,927.75 บาท และค่าใช้จ่ายเฉพาะธุรกิจ จำนวน 5,234,271.15 บาท ในขณะที่มีรายได้จากการจำหน่ายปุ๋ยคอกและหญ้า จำนวน 31,430 บาท ส่งผลให้การดำเนินงานขาดทุนเฉพาะธุรกิจนี้ จำนวน 5,202,841.15 บาท

3) การให้บริการและการส่งเสริมการเกษตร สหกรณ์ให้บริการด้านผสมเทียม มีรายได้จากการบริการ จำนวน 1,189,168.28 บาท มีผลการดำเนินงานมีกำไรเฉพาะธุรกิจ 323,500.37 บาท ลดลงจากปีก่อนจำนวน 491,239 บาท การขาดทุนเนื่องจากสหกรณ์มีรายได้จากการให้บริการลดลง ในขณะที่ค่าใช้จ่ายเฉพาะธุรกิจเกี่ยวกับเงินเดือนและค่าจ้าง และค่าครองชีพ ยังต้องจ่ายเหมือนเดิม

3.2.2 ระบบการควบคุมภายใน สหกรณ์มีระบบการควบคุมภายในประกอบด้วย วัตถุประสงค์การตรวจสอบ และผลการตรวจสอบ ดังนี้ (สหกรณ์การเลี้ยงปศุสัตว์กรป. กลาง โพนยางคำ จำกัด, 2565, หน้า 42-43)

3.2.2.1 วัตถุประสงค์การตรวจสอบ สหกรณ์จะมีผู้ตรวจสอบกิจการภายใน จำนวน 2 คน ซึ่งได้กำหนดวัตถุประสงค์ในการตรวจสอบภายใน ดังนี้

1) เพื่อตรวจสอบการปฏิบัติงานเกี่ยวกับการบัญชีและการเงิน

2) เพื่อตรวจสอบการปฏิบัติงานตามแผนงานการใช้จ่ายเงินและการเก็บรักษาเงิน

3) เพื่อตรวจสอบการปฏิบัติงานหน่วยงานภายใน สหกรณ์ฯ ระบบและวิธีการปฏิบัติงานให้เป็นไปอย่างโปร่งใส ชัดเจนถูกต้องและเป็นธรรม

4) เพื่อตรวจสอบการดำเนินงานให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ กฎหมาย ข้อบังคับ ระเบียบ และมติที่ประชุม

5) เพื่อติดตามผลการบริหารของคณะกรรมการ เพื่อประกอบการพิจารณาเสนอปรับปรุงแผนงาน นโยบาย ระเบียบ ข้อบังคับตลอดจนประสิทธิภาพการบริหารงาน

- 6) ตรวจสอบการดำเนินธุรกิจและการดำเนินงาน
อื่น ๆ เพื่อประเมินผล วิเคราะห์ เสนอแนะข้อคิดเห็นแก่คณะกรรมการดำเนินการและฝ่ายจัดการ
- 7) ตรวจสอบหาข้อบกพร่องต่าง ๆ นำมาปรับปรุงแก้ไข
ให้ถูกต้องเพื่อความก้าวหน้าและมั่นคง

3.2.2.1 ผลการตรวจสอบ

สหกรณ์มีผู้ตรวจสอบกิจการซึ่งได้รับเลือกตั้งจาก
ที่ประชุมใหญ่ เข้าไปปฏิบัติงานตรวจสอบกิจการเป็นประจำโดยตรวจสอบทั้งด้านการเงินการ
บัญชีและการบริหารงานทั่วไป ข้อสังเกตและข้อเสนอแนะต่อที่ประชุมคณะกรรมการดำเนินการ
อย่างสม่ำเสมอจากผู้สอบบัญชีสหกรณ์ ดังนี้

1) มีระบบบัญชีและการควบคุมภายในที่ดี มีการกำหนด
กฎระเบียบในการรับจ่ายเงิน มีการออก เอกสารหลักฐานให้ผู้ที่เกี่ยวข้องทุกครั้ง ใช้เครื่องบันทึก
เงินสดในการรับเงินจากการขาย เครื่องชั่งน้ำหนักเนื้อแบบคอมพิวเตอร์ สามารถพิมพ์ราคา
ออกมาแบบอัตโนมัติ และนำโปรแกรมสำเร็จรูปมาใช้ในการจัดทำบัญชี ปิดงบนำเงินฝากธนาคาร
ทุกวัน และมีระบบควบคุมเพื่อตรวจทานการทำงานของแต่ละบุคคล

2) คณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์มีการวางแผน
ดำเนินงาน กำหนดทิศทางที่ชัดเจน โดยได้มีการจัดทำแผนการดำเนินงานและ งบประมาณรายได้
รายจ่ายที่ผ่านการอนุมัติจากที่ประชุมใหญ่ ในการกำหนดแผนทุกครั้งจะคำนึงถึงโคที่มิในแต่ละ
รอบปี

3) สหกรณ์มีความโปร่งใสในการทำงาน กระบวนการซื้อ
ขายผ่านระบบการประมวลจากหน่วยงานภายนอก และกระบวนการสรรหาคณะกรรมการ
ดำเนินการผ่านกระบวนการเลือกตั้งจากสมาชิก มีการแต่งตั้งประธานกลุ่มเพื่อเป็นตัวแทนในการ
เข้าร่วมการประชุม

3.3 การบริหารงานบุคคลของสหกรณ์

การบริหารงานบุคคลของสหกรณ์ฯ ประกอบด้วยการบริหารงานบุคคลที่จัด
ให้แก่บุคลากร เจ้าหน้าที่ และการจัดสวัสดิการแก่สมาชิกของสหกรณ์ รายละเอียดดังนี้

3.3.1 การบริหารงานบุคคลของสหกรณ์สำหรับบุคลากรและเจ้าหน้าที่

3.3.1.1 สหกรณ์มีการพัฒนาศักยภาพของบุคลากร เพื่อให้มีความรู้
และความชำนาญในการบริหารงาน พัฒนาความรู้โดยการ ส่งพนักงานไปอบรมศึกษาเพิ่มเติม
ทั้งในและต่างประเทศ เช่น การตัดแต่งเนื้อสัตว์ ปศุสัตว์ การผสมเทียม และทักษะต่าง ๆ

3.3.1.2 สหกรณ์มีวัฒนธรรมองค์กร มีระบบการทำงานแบบตะวันตก
การบริหารที่เน้นความประหยัด มีการประชุม ก่อนทำงานทุกวัน การใช้เวลาอย่างคุ้มค่า มีความ
ตรงต่อเวลา ให้ความใส่ใจในทุกรายละเอียด

3.3.1.3. กำหนดกฎระเบียบและการลงโทษ สหกรณ์มีการกำหนดระเบียบที่เป็นไปตาม พรบ. สหกรณ์ และกำหนดระเบียบให้สอดคล้องกับการทำงานเพื่อถือปฏิบัติร่วมกัน และเมื่อตรวจพบการกระทำผิดของพนักงานจะทำการลงโทษขั้นสูงสุดทันที

3.3.1.4 มีระบบสวัสดิการพนักงานที่ดี การจ้างงานเป็นไปตามกฎหมายแรงงาน การปรับเงินเดือนตาม อัตราของรัฐ ไม่เน้นที่วุฒิการศึกษา เน้นประสบการณ์ในการทำงาน มีระบบประกันสังคม มีเงินพิเศษ เบี้ยขยัน เบี้ยส่งเสริม การขายให้แก่แต่ละสาขา มีโบนัสประจำปี ของยอดเงินเดือน โดยขึ้นอยู่กับผลกำไรและมีบำเหน็จเมื่อเกษียณ

3.3.1.5 ความเสียสละของบุคลากร พนักงานในสหกรณ์มีความเสียสละ พุ่มเทกำลังร่างกายเพื่อให้ สหกรณ์ประสบความสำเร็จ ทำงานทุกวันมีความสามารถในการทำงานได้ทุกด้าน ซื่อสัตย์ และมีความอดทนสูง

3.3.2 การจัดสวัสดิการแก่สมาชิกของสหกรณ์

3.3.2.1 รายได้และค่าตอบแทนการเลี้ยงโค สมาชิกมีรายได้จากการขายโคหลังหักหนี้คงค้างกับสหกรณ์แล้ว ประมาณตัวละ 10,000 บาท และได้รับค่าตอบแทนก่อนขุนที่สหกรณ์มอบเงินให้แก่สมาชิกเมื่อมีลูกโคคลอดแล้วแจ้งไปยัง สหกรณ์ จำนวน 2,000-3,000 บาทต่อตัว และรวมไปถึงค่าตอบแทนจากความเอาใจใส่โคของสมาชิกโดยพิจารณาจากไขมันแทรกในเนื้อ คอกเลี้ยง และการให้อาหารโคขุน

3.3.3.2 เงินเฉลี่ยคืนและเงินปันผล เงินเฉลี่ยคืนให้แก่สมาชิกตามส่วนธุรกิจที่สมาชิกได้ทำไว้กับสหกรณ์ในระหว่างปี โดยคำนวณจากการขายโคขุนของสมาชิกให้แก่สหกรณ์ การซื้ออาหารสัตว์ สหกรณ์จะจ่ายเงินเฉลี่ยคืนตามอัตราที่ประชุมใหญ่ อนุมัติเป็นรายปี และจะจ่ายเงินปันผล (ตามหุ้น) ตามอัตราที่ประชุมใหญ่อำนาจ

3.3.3.3 เงินสงเคราะห์สมาชิกและโค กรณีที่ผู้เป็นสมาชิกสหกรณ์หรือคู่สมรสเสียชีวิตลง สหกรณ์จะจ่ายเงินฌาปนกิจสงเคราะห์ให้กับทายาทของสมาชิก ถือเป็นสวัสดิการที่ดูแลสมาชิกเท่าที่ดูแลได้ และมีการจ่ายเงินสงเคราะห์โคกรณีที่โคที่เป็นโรค

3.3.2.4 ทุนการศึกษาบุตร ทุนการศึกษาให้กับบุตรที่กำลังศึกษาต่อในระดับประถมศึกษา มัธยมศึกษาตอนต้น มัธยมศึกษาตอนปลาย และอุดมศึกษา ตามลำดับ

3.3.2.5 การให้ความรู้และการบริการจากสหกรณ์การให้ความรู้ในการเลี้ยงโคเพื่อให้ได้โคขุนที่มีคุณภาพ และ การให้บริการแก่สมาชิก เช่น บริการผสมเทียม จำหน่ายอาหารสัตว์/อาหารข้นให้กับสมาชิก ส่งเสริมการเลี้ยง รับซื้อโคขุน บริการ รักษาสัตว์ของสมาชิก จัดการแปรรูปและจำหน่ายเนื้อโคขุน และขยายพันธุ์หญ้าเพื่อจำหน่ายให้กับสมาชิก

3.3.2.6. มีส่วนร่วมในการดำเนินงาน สมาชิกมีส่วนร่วมในการดำเนินงานของสหกรณ์ เช่น การเข้าร่วมประชุมใหญ่ ทุกปี การเลือกตั้งตัวแทนกลุ่มเพื่อรับข่าวสารจากทางสหกรณ์และบอกกล่าวปัญหาผ่านตัวแทนกลุ่มไปยังสหกรณ์เพื่อนำปัญหา เข้าประชุมของคณะกรรมการต่อไป

3.4 การคาดการณ์แนวโน้มการดำเนินงานในอนาคต

จากการสอบถามความคิดเห็นของประธาน ผู้จัดการ และเกษตรกร ที่เป็นสมาชิก สามารถสรุปได้ว่าสหกรณ์ฯ จะประสบความสำเร็จและดำเนินงานได้อย่างยั่งยืน ในอนาคตต่อไป ขึ้นอยู่กับปริมาณความต้องการของตลาดเนื้อโคขุนที่สูงขึ้น ปริมาณของโคขุน ที่ป้อนเข้าสู่สหกรณ์อย่างต่อเนื่องเพื่อตอบสนองต่อความต้องการของตลาด ประสิทธิภาพ การบริหารงานของคณะกรรมการดำเนินการของแต่ละทีมที่ได้รับการเลือกตั้งให้เข้ามาดำรง ตำแหน่ง และการรักษาคุณภาพและมาตรฐานของผลิตภัณฑ์อย่างเข้มงวด มีระบบสารสนเทศที่ดี และการสร้างเครือข่ายและความร่วมมือ โดยมีรายละเอียดดังนี้

3.4.1 ปริมาณความต้องการของตลาดเนื้อโคขุนที่สูงขึ้น ทั้งภายในและ ต่างประเทศ

3.4.2 มีปริมาณโคขุนสอดคล้องและเพียงพอกับความต้องการของตลาด ถ้ามีการวางแผนข้อมูลโคขุนอย่างเป็นระบบ จะสามารถวางแผนในการผลิต ข่าและจำหน่าย ได้เพียงพอกับความต้องการของตลาด ทำให้เกิดการหมุนเวียนธุรกิจได้ตลอดทั้งปี

3.4.3 ความสามารถการบริหารทางการตลาด เพิ่มช่องทางการตลาด เพิ่มปริมาณการขายสินค้าให้มากขึ้น

3.4.4 ประสิทธิภาพการบริหารงานของคณะกรรมการดำเนินการของ คณะกรรมการบริหารเปลี่ยนตามวาระตามข้อบังคับของสหกรณ์ โดยคณะกรรมการ มีความเข้มแข็ง มีความรู้ ความเข้าใจในการบริหารจัดการ และสามารถสร้างความเชื่อมั่นให้กับ บุคลากรและสมาชิกสหกรณ์ได้

3.4.5 การรักษาคุณภาพให้คงที่ เน้นการรักษามาตรฐานของเนื้อ ให้มีคุณภาพคงที่และควบคุมกระบวนการปฏิบัติงาน ให้มีประสิทธิภาพและเป็นไปตาม วัตถุประสงค์ของสหกรณ์ตามที่กำหนด

3.4.6 มีระบบสารสนเทศที่ดี เพื่อนำระบบการคำนวณขึ้นส่วนและ การกำหนดน้ำหนักเนื้อโคโดยโปรแกรม คอมพิวเตอร์ มีโปรแกรมสำเร็จรูปทางการบัญชี ที่พัฒนาและใช้เฉพาะในสหกรณ์ มีระบบการตรวจสอบข้อมูลย้อนกลับ และมีการจัดทำเว็บไซต์ ในการเผยแพร่ประชาสัมพันธ์ การตลาดออนไลน์ มี Facebook Fan page การสั่งซื้อสินค้าทาง ออนไลน์ และแนะนำข้อมูลต่าง ๆ ของสหกรณ์ฯ

3.4.7 การสร้างเครือข่ายและความร่วมมือ มีความสัมพันธ์ที่ดีกับสหกรณ์ ทั้งในและนอกพื้นที่ เป็นพันธมิตรกับองค์กร กลุ่มอาชีพและหน่วยงานต่าง ๆ เพื่อแสวงหาและ แลกเปลี่ยนความรู้และความร่วมมือในการดำเนินงาน

4. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

4.1 งานวิจัยในประเทศ

นลินี คงสุบรรณ, ศิริพร กิตติการกุล, ธิมา ยากักดี และเก นันทเสน (2564, หน้า 97) ได้ศึกษาประสิทธิภาพทางเทคนิคการผลิตโคเนื้อของสมาชิกสหกรณ์เครือข่ายโคเนื้อจำกัด มีวัตถุประสงค์เพื่อวิเคราะห์ประสิทธิภาพทางเทคนิคการผลิตโคเนื้อ และวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อความด้อยประสิทธิภาพทางเทคนิคการผลิตโคเนื้อของสมาชิกสหกรณ์เครือข่ายโคเนื้อจำกัด โดยแบ่งตามรูปแบบการผลิตโคตันน้ำ โคกลางน้ำ โคปลายน้ำ และโครวม (กลุ่มลูกผสมเลือดยุโรป กลุ่มลูกผสมวากิวและกลุ่มโคนมขุน) ใช้การสัมภาษณ์เป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลจากสมาชิก 132 ราย ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างผลผลิตและปัจจัยการผลิตด้วยแบบจำลองการถดถอยพหุคูณ พบว่า แรงงาน อาหารชั้น อาหารหยาบ มูลค่าเวชภัณฑ์ และระยะเวลาการขุน ส่งผลต่อน้ำหนักโคแต่ละประเภทและคุณภาพซากของโคขุนแตกต่างกัน และสำหรับการศึกษาประสิทธิภาพทางเทคนิคการผลิตโคเนื้อด้วยวิธี Data Development Analysis (DEA) พบว่า การผลิตโคตันน้ำ กลางน้ำ ปลายน้ำ และการผลิตโครวมกลุ่มสายพันธุ์ลูกผสมเลือดยุโรป ลูกผสมวากิว และโคนมขุน มีค่าประสิทธิภาพทางเทคนิคการผลิตเฉลี่ย 0.897 0.733 0.988 0.910 0.953 และ 0.932 ตามลำดับ และปัจจัยที่ส่งผลต่อความด้อยประสิทธิภาพทางเทคนิคการผลิตโคเนื้อของสมาชิกสหกรณ์เครือข่ายโคเนื้อ จำกัด ได้แก่ อายุ จำนวนปีที่ได้รับการศึกษา รายได้จากอาชีพหลัก ประสบการณ์เลี้ยงโค และมาตรฐานการจัดการ

มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ (2564, หน้า 6-9) ได้ศึกษาการพัฒนาเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินธุรกิจของสหกรณ์การเลี้ยงปศุสัตว์ กรป.กลาง โพนยางคำ จำกัด เพื่อศึกษาสภาพปัญหาและประเมินศักยภาพการดำเนินธุรกิจและการบริหารจัดการองค์กร รวมทั้งการใช้ประโยชน์ของอุปกรณ์การตลาด การวางแผนการผลิตและการควบคุมคุณภาพการผลิตเพื่อปรับปรุงการเพิ่มประสิทธิภาพ ลดต้นทุน การควบคุม การผลิต การรวบรวม การแปรรูปผลผลิตและการตลาด ให้แก่สหกรณ์เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการแข่งขันของสหกรณ์และเพื่อผลักดันให้สหกรณ์เป็นต้นแบบในการบริหารจัดการ กระบวนการผลิต ตลอดห่วงโซ่การผลิตที่มีประสิทธิภาพ ลดการสูญเสีย และมีมาตรฐานการผลิตที่สูงขึ้น โดยการศึกษาโดยการสัมภาษณ์ผู้เกี่ยวข้อง เช่น ประธานสหกรณ์ คณะกรรมการ ผู้บริหารและเจ้าหน้าที่ ใน 3 ด้าน คือ ด้านการดำเนินธุรกิจ การบริหารจัดการองค์กร และการใช้ประโยชน์จากอุปกรณ์ทางการตลาด วิธีเก็บรวบรวมข้อมูลใช้การสัมภาษณ์ร่วมกับวิเคราะห์จากเอกสาร ประเด็นสัมภาษณ์ถึง จุดแข็ง จุดอ่อน และปัจจัยแห่งความสำเร็จ ผลการศึกษาดังนี้ จุดแข็ง ได้แก่ 1) สหกรณ์เป็นผู้ประกอบการแปรรูปโคเนื้อที่มีชื่อเสียงมานาน 2) มีบุคลากรที่มีความรู้ความชำนาญในการแปรรูปเนื้อโคขุนมาเป็นระยะเวลานาน 3) มีองค์ความรู้ด้านการจัดการแปรรูปเนื้อโคขุน การคัดแยกเนื้อ 4) มีเครื่องจักรและอุปกรณ์ในสภาพที่พร้อมใช้งาน 5) มีการดูแลซ่อมบำรุง เครื่องจักรอุปกรณ์อย่างสม่ำเสมอ และ 6) สภาพพื้นที่โดยรอบมีความสะอาดปราศจากมลพิษ จุดอ่อน ได้แก่ 1) ระบบการคำนวณสินค้าคงเหลือประเภทกาน้ำตาลไม่ได้มาตรฐาน 2) ขาดการพัฒนาหาช่องทางตลาดใหม่ ๆ

3) ขาดระบบออนไลน์ทางบัญชีทำให้ต้องเดินทางไปตรวจสอบเสียเวลาและค่าใช้จ่าย 4) ระบบบัญชีสินค้าคงคลังและระบบบัญชีการเงินเป็นปัญหาอย่างมากเนื่องจากสหกรณ์มีหลายสาขา 5) การขายเนื้อสะโพกได้น้อยลง เพราะลูกค้ารายใหม่ไม่ซื้อเนื้อเนื่องจากราคาสูงกว่าคู่แข่ง สหกรณ์จึงต้องแปรรูปเป็นผลิตภัณฑ์อื่นเพื่อเพิ่มช่องทางใน การจัดจำหน่าย 6) ขาดแผนยุทธศาสตร์ขององค์กรที่จะกำหนดทิศทางขององค์กรในระยะยาว 7) สหกรณ์ไม่มีผู้บริหารที่เป็นมืออาชีพในการตัดสินใจและการบริหารจัดการภายในองค์กร และ 8) สหกรณ์ไม่มีจุดตรวจเช็คค่าไฟฟ้าหรือติดตั้งมิเตอร์ในแต่ละจุด โดยเฉพาะโรงเชือดแห่งใหม่ ที่มีห้องเย็นและห้องเก็บกักเนื้อเพื่อแปรรูป ซึ่งจะต้องมีค่าไฟฟ้าที่สูงขึ้น ส่วนปัจจัยความสำเร็จ ได้แก่ 1) การเพิ่มช่องทางการตลาด และปริมาณการจัดจำหน่ายผลิตภัณฑ์สินค้าของสหกรณ์ 2) การลดข้อผิดพลาดในขั้นตอนการทำงานบัญชี 3) การเพิ่มประสิทธิภาพในขั้นตอนโลจิสติกส์ (ลดอุบัติเหตุ การรักษาคุณภาพสินค้าระหว่างขนส่ง)

สุรินทร์ เมธยาภา (2564, หน้า 6-7) ได้ศึกษาแนวทางการส่งเสริมการเลี้ยงโคเนื้อของหน่วยบัญชาการทหารพัฒนา วัตถุประสงค์เพื่อศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อการส่งเสริมการเลี้ยงโคเนื้อ ด้วยการวิเคราะห์ SWOT ของสถานการณ์สภาพแวดล้อมและศักยภาพการแข่งขันในอุตสาหกรรมโคเนื้อของไทย จนได้แนวทางที่หน่วยบัญชาการทหารพัฒนาที่มีภารกิจที่เกี่ยวข้องกับโคเนื้อ ในด้านการส่งเสริมอาชีพการเลี้ยงโคเนื้อ 3 ด้านดังนี้ 1) ด้านการสนับสนุนอาชีพการเลี้ยงโคเนื้อโดยเจ้าหน้าที่ต้องมีข้อมูลรอบด้านโดยใช้เทคโนโลยีสารสนเทศมาช่วยในการพิจารณาการส่งเสริมอาชีพ 2) การสนับสนุนเจ้าหน้าที่ผสมเทียม โดยพัฒนาความรู้มีทักษะความเชี่ยวชาญ และเป็นผู้ประสานงานในการทำงานของเกษตรกรและเจ้าหน้าที่ภาครัฐ และ 3) ด้านการผลิตน้ำเชื้อแช่แข็ง ควรมีการจัดการความรู้ ในองค์กรเพื่อถ่ายทอดความรู้ และนำเทคโนโลยีเข้ามาช่วยในการทำงานให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

พรณราย ละตา, จันท์เพ็ญ ธงไชย, ปภาพิต ศรีสว่างวงศ์, และ รวิ กลางประพันธ์ (2563, หน้า 90) ได้ศึกษาความยั่งยืนในการดำเนินงานของสหกรณ์การเลี้ยงปศุสัตว์ กรป.กลาง โพนยางคำ จำกัด ซึ่งมีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) เพื่อค้นหาความหมายของความยั่งยืนในการดำเนินงานของสหกรณ์ 2) เพื่อศึกษา ปัจจัยที่ส่งผลให้การดำเนินงานของสหกรณ์เกิดความยั่งยืน 3) เพื่อคาดการณ์แนวโน้มในการดำเนินงานของสหกรณ์ในอนาคต เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ เพื่อหาข้อสรุปเชิงทฤษฎีที่จะนำไปสู่การสร้างทฤษฎีฐานราก จากความคิดเห็นของผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องหลักในการดำเนินงานของสหกรณ์การเลี้ยงปศุสัตว์ กรป.กลาง โพนยางคำ จำกัด จำนวน 15 คน เก็บรวบรวมข้อมูล ด้วยวิธีสัมภาษณ์เชิงลึก การสังเกตและจดบันทึก และการศึกษาจากเอกสาร ผลการศึกษาที่ 1 ความยั่งยืนในการดำเนินงานของสหกรณ์ฯ หมายถึงระยะเวลาในการดำรงอยู่ของสหกรณ์อย่างยาวนานที่เป็นผลมาจากการมีวิสัยทัศน์ของผู้บริหาร ความรู้ ความชำนาญเฉพาะด้าน วัฒนธรรมองค์กร การใช้หลักธรรมาภิบาลในการบริหารงาน มีผลการดำเนินงานที่ดี คุณภาพผลิตผล ที่ผ่านกระบวนการที่มีมาตรฐาน เป็นทั้งผู้ผลิตและจำหน่ายเนื้อโคที่มีคุณภาพในระดับแนวหน้าของประเทศ สมาชิกมีความ เชื่อมั่นและความจงรักภักดีต่อสหกรณ์ และเป็นต้นแบบของการรวมกลุ่มผู้ผลิตที่มีการบริหารจัดการ ตลอดจนห่วง

โซ่การผลิต สอดคล้องกับการดำเนินชีวิตตามหลักเศรษฐกิจพอเพียง ผลการศึกษาที่ 2 พบว่า ปัจจัยที่มีผลให้การดำเนินงานของสหกรณ์ เกิดความยั่งยืนมี 3 ด้าน ได้แก่ 1) คุณภาพด้านการผลิต ประกอบด้วย การนำเข้า และกระบวนการผลิต 2) คุณภาพการบริหารจัดการ ประกอบด้วย การบริหารองค์กร การบริหารการเงิน และการบริหารทางการตลาด 3) คุณภาพชีวิตของสมาชิกสหกรณ์ ประกอบด้วย รายได้และค่าตอบแทนการเลี้ยงโค เงินเฉลี่ยคืนและเงินปันผล การส่งเสริมสมาชิกและโค การทุนการศึกษาบุตร การให้ความรู้และการบริการจากสหกรณ์ และการมีส่วนร่วมในการดำเนินงาน ผลการศึกษาที่ 3 พบว่า แนวโน้มการดำเนินงาน ในอนาคต ขึ้นอยู่กับปริมาณโคจากสมาชิกที่ป้อนเข้ามาอย่างต่อเนื่อง ทำให้เกิดการหมุนเวียนธุรกิจได้ตลอดทั้งปี ประสิทธิภาพ การบริหารงานของคณะกรรมการบริหารที่ได้รับการสรรหา การรักษา มาตรฐานของเนื้อให้มีคุณภาพคงที่ และควบคุมกระบวนการ ปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพ

จินดา เสถียรธุรกิจานนท์ (2562, หน้า 1-8) การวางระบบการควบคุมภายใน
ธุรกิจรวบรวม และแปรรูปผลิตภัณฑ์เนื้อติดแต่ง กรณีศึกษา: สหกรณ์โคเนื้อกำแพงแสน จำกัด
พบว่า สหกรณ์โคเนื้อกำแพงแสน เป็นสหกรณ์ขนาดใหญ่ มีความยุ่งยากซับซ้อนในระดับมากที่สุด
ธุรกิจหลักของสหกรณ์คือรวบรวมซากโคเนื้อแปรรูปเป็นเนื้อติดแต่ง จำหน่ายเนื้อขุนในรูปแบบ
ของชิ้นส่วนใหญ่และชิ้นส่วนย่อย การจัดจำหน่ายส่งผู้บริโภค โดยไม่ผ่านพ่อค้าคนกลาง
ดังนั้นการดำเนินธุรกิจรวบรวมและแปรรูปผลิตภัณฑ์เนื้อติดแต่งโคขุน จึงต้องมีการวางแผน
วิเคราะห์ความเสี่ยงและจัดให้มีการควบคุมดูแลทุกขั้นตอนเพื่อป้องกันความเสียหายที่อาจเกิดขึ้น
และช่วยให้สหกรณ์โคเนื้อกำแพงแสน จำกัด มีการบริหารจัดการ โดยใช้ระบบการควบคุมภายใน
เป็นเครื่องมือควบคุมการดำเนินงาน ดังนี้ 1) การควบคุมการบริหาร ทำให้การดำเนินธุรกิจของ
สหกรณ์เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล รวมถึงส่งเสริมให้มีการปฏิบัติตามกฎหมาย
ข้อบังคับ ระเบียบนายสหกรณ์ ระเบียบของสหกรณ์ และนโยบายที่กำหนด 2) การควบคุมเฉพาะ
ด้าน ซึ่งเน้นการควบคุมภายในธุรกิจรวบรวมโคมีชีวิตและธุรกิจแปรรูปผลิตภัณฑ์เนื้อติดแต่ง
จากการศึกษาพบว่า การควบคุมภายในเป็นปัจจัยที่สำคัญที่สุดของการดำเนินธุรกิจ เพื่อให้เกิด
ประสิทธิภาพควรดำเนินการอย่างต่อเนื่อง และบุคลากรในองค์กรต้องร่วมมือและปฏิบัติตาม
การควบคุมด้วย

จันทร์พร เจ้าทรัพย์และคณะ (2562, หน้า 184) ได้ศึกษาระบบการบริหารจัดการโซ่อุปทานเนื้อโคขุนโพนยางคำเพื่อความสามารถในการแข่งขัน มีวัตถุประสงค์ เพื่อศึกษาระบบการบริหารจัดการเนื้อโคขุนคุณภาพตลอดห่วงโซ่อุปทาน ให้สามารถรักษาคุณภาพของเนื้อให้ได้มาตรฐานอย่างสม่ำเสมอ เพื่อความยั่งยืนและความสามารถในการแข่งขันของสหกรณ์ฯ ซึ่งนำเสนอห่วงโซ่ที่เกี่ยวข้องกับการผลิตโค การแปรรูปและจำหน่าย เนื่องจากเป็นห่วงโซ่ที่มีความสำคัญด้านการให้ผลตอบแทนกับสมาชิกสหกรณ์ฯ และทาง สหกรณ์โพนยางคำมากที่สุด ได้นำหลักการจัดการห่วงโซ่คุณค่าของสหกรณ์ฯ โพนยางคำ เพื่อแสดงให้เห็นถึง เป้าหมายและความสามารถที่สหกรณ์ฯ ควรทำได้ในแต่ในละโซ่การผลิต เพื่อนำไปพัฒนาและเพิ่มมูลค่าผลผลิตในแต่ละห่วงโซ่การผลิต โซ่การผลิตประกอบด้วยโซ่อุปทานที่ 1 การผลิตโคขุน เป็นการผลิตโคเนื้อลูกผสมสายเลือดยุโรป ซึ่ง ส่วนใหญ่เป็นลูกผสม

ชาร์โรลส์ ที่ใช้ระยะเวลาการขุนมากกว่า 12 เดือน โซอุปทานที่ 2 การฆ่าชำแหละ และตัดเกรดซาก การเชือดโค เพื่อผลิตซาก โซอุปทานที่ 3 การตัดซาก การตัดแต่งชิ้นส่วน และการขายส่ง โซอุปทานที่ 4 การจำหน่ายผลิตภัณฑ์ในรูปชิ้นส่วนย่อย การตัดแต่งชิ้นส่วนหลักให้เป็นชิ้นส่วนย่อย บรรจุในห่อ และบรรจุภัณฑ์สุญญากาศ ตีฉลากต่าง ๆ เพื่อจำหน่ายปลีกให้ผู้บริโภคผ่านร้านจำหน่ายเนื้อของสหกรณ์ฯ และตัวแทนการค้า ดังนั้น แต่ละห่วงโซ่การผลิตจะมีมูลค่าเพิ่มของสินค้าเกิดขึ้น ทำให้มูลค่าศักยภาพของธุรกิจแปรรูปของสหกรณ์ฯ มีมากขึ้น

กรมปศุสัตว์ (2561, หน้า 7) ได้จัดทำยุทธศาสตร์กรมปศุสัตว์ พ.ศ.2561-2565 ซึ่งมีวัตถุประสงค์เพื่อมุ่งเน้นการพัฒนาการปศุสัตว์ตั้งแต่ทรัพยากรมนุษย์สาขาปศุสัตว์ ระบบการผลิต ตลอดทั้งห่วงโซ่ องค์ความรู้ เทคโนโลยี นวัตกรรมที่นำไปสู่การใช้ได้จริงในทุกมิติ ไปพร้อม ๆ กับการยกระดับขีดความสามารถการดำเนินงาน และการปฏิบัติงานราชการของกรมปศุสัตว์ เพื่อตอบสนองความต้องการ ของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้เสีย และมุ่งบรรลุการเป็นองค์กรชั้นนำ และเป็นองค์กรที่นำการขับเคลื่อนการปศุสัตว์ทั้งในประเทศและต่างประเทศ ด้วยการประสานความร่วมมือระหว่างกัน

ปฎิวัติ คุณดิลกพจน์ และสัญญา เคนาภูมิ (2561, หน้า 29) ได้ศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อขีดความสามารถในการแข่งขันธุรกิจโคเนื้อจังหวัดมหาสารคาม กลุ่มตัวอย่างศึกษา ได้แก่ เกษตรกรผู้เลี้ยงโคเนื้อ จำนวน 500 ราย เครื่องมือการวิจัย ใช้แบบสอบถาม สถิติที่ใช้วิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณเชิงเส้นตรง การวิเคราะห์อิทธิพลเส้นทาง ผลวิจัยพบว่าความสัมพันธ์ของตัวแปรเชิงสาเหตุที่ศึกษาทั้ง 9 ตัว ได้แก่ การบริหารจัดการที่ดี การรวมกลุ่มเครือข่ายธุรกิจ เงื่อนไขการตลาด การจัดการต้นทุนการผลิต การส่งเสริมสนับสนุนจากภาครัฐ ภาวะผู้นำเกษตรกร การสร้างนวัตกรรม การจัดการคุณภาพ และการสร้างตราสินค้า มีความสัมพันธ์กันไปในทิศทางเดียวกัน แต่เมื่อพิจารณาความสัมพันธ์การถดถอยของปัจจัยองค์ประกอบเชิงยืนยันปัจจัยเชิงสาเหตุที่มีอิทธิพลต่อขีดความสามารถ ในการแข่งขันธุรกิจโคเนื้อจังหวัดมหาสารคาม อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ($p < .01$) มีจำนวน 7 ตัว ได้แก่ การบริหารจัดการที่ดี เงื่อนไขการตลาด ภาวะผู้นำเกษตรกร การส่งเสริมสนับสนุนจากภาครัฐ การจัดการต้นทุนการผลิต การสร้างตราสินค้า และการจัดการคุณภาพ โดยรวมปัจจัยเชิงสาเหตุดังกล่าวสามารถพยากรณ์การเปลี่ยนแปลงหรือการผันแปรต่อขีดความสามารถในการแข่งขันธุรกิจ โคเนื้อจังหวัดมหาสารคาม ได้ร้อยละ 71

กาญจนา ยะธา (2560, หน้า 1-2) สหกรณ์ไทยเป็นกลไกสำคัญในการพัฒนาประเทศในการสร้างความเข้มแข็งของกลุ่มเศรษฐกิจและสังคมในประเทศไทย เป็นสถาบันที่สามารถสร้างการมีส่วนร่วม เพื่อร่วมมือแก้ปัญหาทางเศรษฐกิจและสังคมของสมาชิกโดยการช่วยเหลือตนเองและช่วยเหลือซึ่งกันและกัน แต่อย่างไรก็ตามสหกรณ์ยังมีปัญหาในเรื่องการบริหารจัดการที่ขาดประสิทธิภาพ ภาครัฐไม่ให้การสนับสนุนที่เหมาะสม การส่งเสริมความรู้ความเข้าใจต่อแนวคิดของสหกรณ์ยังไม่ขยายไปสู่ประชาชนและผู้เกี่ยวข้องอย่างมีประสิทธิภาพ หากสหกรณ์สามารถยกระดับความเข้มแข็ง เพิ่มประสิทธิภาพด้านการดำเนินธุรกิจ

จะเป็นกลไกสำคัญที่จะพัฒนาสหกรณ์ให้เป็นที่พึ่งของสมาชิกและเป็นเครื่องมือในการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมของประเทศ ดังนั้นรัฐบาลมุ่งให้สหกรณ์นำนโยบายของรัฐไปขับเคลื่อนงานให้บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่วางไว้ คือการยกระดับคุณภาพชีวิตเกษตรกรให้ดีขึ้น มีรายได้เพิ่มขึ้นและมั่นคง โดยมีหลักเกณฑ์การจัดระดับความเข้มแข็งของสหกรณ์ 4 ด้าน ได้แก่ ความสามารถในการให้บริการสมาชิก ประสิทธิภาพในการดำเนินธุรกิจ ประสิทธิภาพในการจัดการองค์กรและประสิทธิภาพในการบริหารงาน เป็นต้น การดำเนินตามนโยบายของรัฐส่งผลให้สหกรณ์สามารถพัฒนาบุคคลที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ สมาชิก ผู้นำสมาชิก กรรมการ และฝ่ายจัดการพัฒนาองค์กรในด้านโครงสร้างองค์กร การบริหารจัดการทุนดำเนินการ ระบบข้อมูลและเทคโนโลยีสารสนเทศ และสนับสนุนการขยายโอกาสทางธุรกิจ ได้แก่ โครงสร้างพื้นฐาน ด้านการตลาด ด้านการเงิน หนี้ส่วนธุรกิจ ตลอดจนพัฒนาเครือข่ายของสหกรณ์ให้เกิดการทำงานที่มีความเข้มแข็ง

เถลิงศักดิ์ อังกรเศรษฐี (2560, หน้า 129) ศักยภาพทางการค้าและโอกาสการส่งออกอุตสาหกรรมโคเนื้อของประเทศไทยในตลาดสาธารณรัฐประชาชนจีน (มณฑลยูนนาน) พบว่า นโยบายการสร้างนวัตกรรมในการเลี้ยงโคเนื้อ ที่ต้องมีการวางแผนการผลิตทั้งในระยะสั้นและระยะยาว รวมถึงการคัดเลือกพันธุ์และการตลาดที่เหมาะสมกับกลุ่มลูกค้าหลัก และควรมีการพัฒนาผลิตภัณฑ์และหาทางการเพิ่มมูลค่าสินค้าอย่างต่อเนื่อง เพิ่มช่องทางการตลาดเพื่อให้สามารถจำหน่ายเนื้อโคและผลิตภัณฑ์ ให้มากขึ้น เพื่อให้เกิดการไหลเวียนของสินค้าตามห่วงโซ่อุปทานเร็วขึ้น การวางแผนการผลิตและการตลาดที่เหมาะสมกับกลุ่มลูกค้าหลัก และหาแนวทางการเพิ่มมูลค่าสินค้าอย่างต่อเนื่อง การสร้างเครือข่ายกับหน่วยงานภาครัฐและผู้ประกอบการทั้งในและต่างประเทศ การวิจัยและพัฒนาการผลิตและการตลาดอย่างต่อเนื่อง รวมถึงการพัฒนาการตลาดเชิงรุกในกลุ่มลูกค้าใหม่ และกลุ่มผู้บริโภคในประเทศเพื่อนบ้านลักษณะการเลี้ยงและการตลาดมีความแตกต่างจากระบบเดิมภาครัฐควรส่งเสริมความรู้ด้านการพัฒนาระบบและรูปแบบการเลี้ยงให้เหมาะสมซึ่งจะสามารถลดต้นทุนการผลิตได้

จิรณัทย์ ชาญเชิงพานิชย์ (2558, หน้า 1-2) เดินหน้าแก้ปัญหาสหกรณ์ประเทศไทยอย่างเป็นรูปธรรม ระบบสหกรณ์เป็นเครื่องมือหลักในการขับเคลื่อนประเทศตามนโยบายของรัฐบาลเพื่อขับเคลื่อนเศรษฐกิจได้อย่างมีประสิทธิภาพ ว่าสหกรณ์จะต้องจะต้องมีความเข้มแข็งดำเนินธุรกิจได้และเป็นที่พึ่งของสมาชิกได้ กิจกรรมของสหกรณ์ ประกอบด้วย การบริหารจัดการ การดำเนินการรวบรวมผลผลิต แปรรูปผลิตภัณฑ์ จัดจำหน่ายสินค้าและหาสินค้ามาจำหน่าย แต่อย่างไรก็ตาม มีผลการศึกษาว่าการดำเนินการของสหกรณ์มีปัญหาหลายด้าน มีประเด็นปัญหาดังนี้ 1) ปัญหาด้านบุคลากรของสหกรณ์ ซึ่งประกอบไปด้วย 1.1) สมาชิก 1.2) คณะกรรมการ 1.3) เจ้าหน้าที่สหกรณ์ 2) ปัญหาด้านการจัดการภาครัฐ 3) ปัญหาด้านการดำเนินธุรกิจ ประกอบด้วย ปัญหาเงินทุนไม่เพียงพอ ปัญหาต้นทุนการผลิตสูง ปัญหาการตลาด ปัญหาการแข่งขันกับธุรกิจ ปัญหาโครงสร้างและระบบสหกรณ์ ซึ่งสหกรณ์อยู่ภายใต้ระบบราชการ มีกฎระเบียบเป็นกรอบในการดำเนินงาน มีหน่วยงานที่กำกับดูแลและคอยตรวจสอบการดำเนินงานกิจการของสหกรณ์

อำนาจ ภิญญศรี (2558, หน้า 169-170) ได้ทำการศึกษาเรื่อง ยุทธศาสตร์ การตลาดโคเนื้อสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน กล่าวถึง สภาพและปัญหาการผลิตและการตลาด โคเนื้อในประเทศไทย โดยภาพรวมพบปัญหาด้านการผลิต และปัญหาด้านการตลาด สำหรับ ปัจจัยที่ส่งผลต่อยุทธศาสตร์การตลาดโคเนื้อสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน ประกอบด้วยปัจจัย ด้านการผลิต ปัจจัยด้านการจัดการภาคเอกชน ปัจจัยด้านการตลาด และปัจจัยด้านการบริหารจัดการภาครัฐ ในส่วนความคิดเห็นต่อยุทธศาสตร์การตลาดโคเนื้อสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน ประกอบด้วย การเสริมสร้างความร่วมมือในอุตสาหกรรมโคเนื้อกับประเทศในอาเซียน การพัฒนาศักยภาพเพื่อเพิ่มขีดความสามารถการผลิตโคเนื้อทั้งปริมาณและคุณภาพและ การปรับปรุงโครงสร้างระบบการผลิตสินค้าโคเนื้อให้สอดคล้องกับความต้องการและกลไกการตลาด

ศกร คุณวุฒิฤทธิ์ และธนาทิพย์ สุวรรณโสภี (2557, หน้า 41-51) ได้ทำการศึกษาเรื่องการบริหารจัดการเชิงธุรกิจของการเลี้ยงแม่โคเนื้อ พบว่า การประกอบอาชีพ การเลี้ยงแม่โคเพื่อผลิตลูกโคเนื้อเชิงธุรกิจให้ประสบความสำเร็จ โดยมีต้นทุนต่ำและได้รับ ผลตอบแทนสูง เกษตรกรจำเป็นต้องพิจารณาข้อมูลภายในฟาร์ม ได้แก่ 1) จำนวนแม่โคคุณภาพ ดีภายในฝูง และจำนวนแรงงานที่ใช้ในการเลี้ยง 2) การจัดการดูแลและป้องกันปัญหาสุขภาพโค (ต้นทุนผันแปรค่ารักษาพยาบาล) 3) ข้อมูลการให้อาหาร และการให้อาหารที่มีคุณภาพดีและ เพียงพอต่อความต้องการ ของโคตลอดรอบการผลิต (ต้นทุนผันแปรค่าอาหาร) และ 4) การ จัดการผสมพันธุ์และปรับปรุงพันธุ์ (ต้นทุนผันแปรค่า น้ำเชื้อพันธุ์และบริการ) เพื่อให้สามารถผลิต ลูกโค ได้ตรงตามความต้องการของตลาด (ผลตอบแทน) และในส่วนของราคาคอเนื้อ ราคาซื้อ ขายมาตรฐาน และการซื้อขาย โดยการพิจารณาน้ำหนัก การกำหนดราคาควรพิจารณาเพื่อสร้าง ความยุติธรรมจากผลประโยชน์ร่วมและเพิ่มความเสมอภาคระหว่างผู้และผู้ขาย อีกทั้งยังช่วยลด บทบาทของพ่อค้าคนกลางภายในห่วงโซ่การผลิตโคเนื้อ

สถาบันคีนันแห่งเอเชีย (2554, หน้า 6-7) โครงการเพิ่มขีดความสามารถ ในการแข่งขันของกลุ่มผู้เลี้ยงโคเนื้อ ระยะที่ 2 มีวัตถุประสงค์ในการสร้างมูลค่าเพิ่มตลอดห่วงโซ่ การผลิต ให้สหกรณ์ผู้ผลิตโคขุนในประเทศจำนวน 4 แห่ง ประกอบด้วย สหกรณ์การเลี้ยงปศุสัตว์ กรป.กลาง โพนยางคำ จำกัด สหกรณ์โคเนื้อมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ วิทยาเขตกำแพงแสน จำกัด สหกรณ์การเกษตรหนองสูง จำกัด (สาขาปศุสัตว์) และสหกรณ์ โคขุนสระแก้ว นทพ. จำกัด ผลการศึกษาดังนี้ 1) เกิดความร่วมมือกันเป็นหุ้นส่วนทางธุรกิจของสหกรณ์ผู้ผลิตโคขุน โดยจัดตั้งบริษัท Thai Premium Beef จำกัด ซึ่งทำหน้าที่เป็นผู้ส่งออกเนื้อโคขุน ไปยัง ตลาด เป้าหมายในประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน ได้แก่ เมืองเสียมราฐและกรุงพนมเปญ ในประเทศ กัมพูชา กรุงเทพมหานครและกรุงโฮจิมินห์ ในประเทศเวียดนาม เมืองหนานหนิงในประเทศจีน ทั้งนี้โครงการได้จัดให้มีการจับคู่ธุรกิจ ในเมืองหลักๆ ดังกล่าว 2) การพัฒนารูปแบบธุรกิจ แพรนไชส์ ซึ่งประกอบด้วย ร้านขายเนื้อ ร้าน สเต็ก และ รถขายเบอร์เกอร์เคลื่อนที่ ทั้งนี้ รูปแบบธุรกิจแพรนไชส์ จะเป็นรากฐานสำคัญในการขยายธุรกิจ ตลอดจนสร้างช่องทางการ จัดจำหน่ายใหม่ และสร้าง รายได้เพิ่มให้กับสหกรณ์ในระยะยาว 3) การสร้างความร่วมมือกัน ระหว่างภาครัฐกับเอกชน เพื่อลดอุปสรรคในการส่งออกเนื้อโคขุนไปยังประเทศเป้าหมายใน

ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน 4) การพัฒนาความมั่นใจด้านความปลอดภัยในการบริโภคเนื้อโคขุน โดยโครงการได้ขยายการใช้งานระบบตรวจสอบย้อนกลับเนื้อโคขุนที่ได้พัฒนาต่อเนื่อง 5) การพัฒนาทักษะให้กับผู้บริหารและสมาชิกสหกรณ์ในด้านต่าง ๆ อาทิการอบรมระบบตรวจสอบย้อนกลับเนื้อโคขุน การจัดการมาตรฐานฟาร์มโคเนื้อ การสร้างตราผลิตภัณฑ์ การให้บริการอย่างมืออาชีพ นอกจากนี้ ทางโครงการยังได้สนับสนุนให้ผู้บริหารสหกรณ์และเจ้าหน้าที่เข้าร่วมกิจกรรมทางการตลาดที่สำคัญ 6) การเชื่อมโยงเครือข่ายโคต้นน้ำ สืบเนื่องจากปัญหาโคต้นน้ำที่ไม่เพียงพอสำหรับการขุน

4.2 งานวิจัยต่างประเทศ

Meat & Livestock Australia (2019, p.1) ได้รายงานอุตสาหกรรมโคเนื้อในประเทศออสเตรเลีย กล่าวว่าออสเตรเลียเป็นประเทศที่ส่งออกโคเนื้อและเนื้อโคเป็นลำดับที่สามของโลกรองจากประเทศบราซิล และอินเดีย มีจำนวนโคเนื้อ 26.4 ล้านตัว จำนวนเกษตรกรที่ผลิตโคเนื้อเชิงธุรกิจ 41,800 ราย จำนวนโคเนื้อที่ฆ่าและชำแหละ 3.14 ล้านตัว ผลผลิตเนื้อโคได้ 2.35 ตัน มูลค่าโคเนื้อ เนื้อโครวมถึงโคมีชีวิต 10.9 พันล้านเหรียญออสเตรเลีย (ประมาณ 239,800 ล้านบาท) ซึ่งเป็น 18 เปอร์เซ็นต์ของฟาร์มเกษตรกรทั้งหมดที่สามารถสร้างรายได้ถึง 61.4 พันล้านออสเตรเลีย อุตสาหกรรมโคเนื้อ มุ่งเน้นการส่งออกถึง 72 เปอร์เซ็นต์ของทั้งหมด ส่งออกไปยังประเทศต่าง ๆ มากกว่า 70 ประเทศ ประเทศส่งออกที่สำคัญ 5 ลำดับแรกได้แก่ ประเทศญี่ปุ่น (27.5 %) ประเทศสหรัฐอเมริกา (21.9 %) ประเทศจีน (18.8 %) ประเทศเกาหลีใต้ (16.0 %) และประเทศอินโดนีเซีย (5.0 %) มูลค่าการส่งออกเนื้อโค 9.5 พันล้านเหรียญออสเตรเลีย ส่งออกโคเนื้อมีชีวิต จำนวน 1.2 ล้านตัว มูลค่า 1.6 พันล้านเหรียญออสเตรเลีย ค่าใช้จ่ายในประเทศเกี่ยวกับโคเนื้อเท่ากับ 8.76 พันล้านเหรียญออสเตรเลีย ค่าเฉลี่ยการบริโภคเนื้อโคของของคนออสเตรเลียเท่ากับ 25 กิโลกรัมต่อคนต่อปี

Smith, S. B., Gotoh, T., & Greenwood, P. L. (2018, pp. 927-932) ได้ทำการศึกษาเรื่อง Current situation and future prospects for global beef production: overview of special issue กล่าวถึงสถานการณ์ปัจจุบันและแนวโน้มในอนาคตของการผลิตเนื้อวัวทั่วโลก โดยเน้นว่าถึงแม้ปริมาณการบริโภคเนื้อวัวจะน้อยกว่าครึ่งหนึ่งของการบริโภคเนื้อสัตว์ทั้งหมด แต่เนื้อวัวยังคงเป็นแหล่งโปรตีนสำคัญและเป็นอาหารที่ผู้บริโภคพึงพอใจทั้งในประเทศพัฒนาแล้วและกำลังพัฒนา การพัฒนาระบบการผลิต เนื้อวัวอย่างยั่งยืนมีความแตกต่างกันไปในแต่ละภูมิภาคและสภาพเศรษฐกิจ ซึ่งปัจจัยสำคัญต่อความยั่งยืน ได้แก่ ทรัพยากรธรรมชาติ (ที่ดิน, น้ำฝน), อาหารเลี้ยงสัตว์ และความเข้มแข็งทางเศรษฐกิจ

Dania, A. P., Xing, K., and Amer, Y. (2018, pp. 851-864) ได้ทำการศึกษาเรื่อง Collaboration behavioral factors for sustainable agri-food supply chains: A systematic review กล่าวถึงทำการศึกษาปัจจัยด้านพฤติกรรมที่มีผลต่อความร่วมมือในการสร้างความยั่งยืนในห่วงโซ่อุปทานอาหารเกษตร โดยระบุว่าความร่วมมือระหว่างผู้มีส่วนได้

ส่วนเสียเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับการบรรลุเป้าหมายด้านความยั่งยืน การศึกษานี้มุ่งเน้นไปที่ประสิทธิภาพของความร่วมมือและได้ระบุปัจจัยสำคัญ 10 ประการที่มีผลต่อการทำงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพในห่วงโซ่อุปทานอาหารเกษตรเพื่อความยั่งยืน ได้แก่ การปรับประยุกต์, ความพยายามทำงานร่วมกัน, การแลกเปลี่ยนกิจกรรมต่อกัน, การให้คุณค่ากับความร่วมมือ, ความจริงใจ, คำสัญญา, การให้อำนาจ, การประสานงานกันอย่างต่อเนื่อง และความมั่นคง ผลการวิจัยนี้สามารถใช้เป็นแนวทางสำหรับการวิจัยในอนาคตเกี่ยวกับความร่วมมือในห่วงโซ่อุปทานอาหารและการวัดประสิทธิภาพการทำงานร่วมกัน โดยผลจากการศึกษานี้ใช้เป็นแนวทางในการวิจัยเกี่ยวกับความร่วมมือทางด้านห่วงโซ่อุปทานอาหารและการวัดประสิทธิภาพการทำงานได้อย่างดี

Li, X. Z., Yan, C. G., and Zan, L. S. (2018, pp. 984-991)

ได้ทำการศึกษาเรื่อง Current situation and future prospects for beef production in China- A review ทบทวนสถานการณ์ปัจจุบันและแนวโน้มในอนาคตของการผลิตเนื้อวัวในประเทศจีน โดยระบุว่าอุตสาหกรรมเนื้อวัวมีความสำคัญต่อภาคปศุสัตว์ของจีน และความต้องการบริโภคเนื้อวัวเพิ่มขึ้นอย่างมากตามการเติบโตทางเศรษฐกิจ อย่างไรก็ตาม การผลิตเนื้อวัวภายในประเทศไม่สามารถตอบสนองความต้องการที่เพิ่มขึ้นนี้ได้ ส่งผลให้จีนต้องนำเข้าเนื้อวัวมากขึ้นและประสบปัญหาการขาดแคลนสินค้าคงคลังเนื้อวัว ดังนั้น งานวิจัยนี้จึงเสนอแนะว่าการปรับปรุงพันธุ์กรรมของสายพันธุ์โคเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับการพัฒนาอุตสาหกรรมเนื้อวัวของจีนในระยะยาวและเพื่อความยั่งยืน

Hooks, T., McCarthy, O., Power, C., and Macken-Walsh, A.

(2017, pp. 65-72) ได้ทำการศึกษาเรื่อง A co-operative business approach in a values-based supply chain: A case study of a beef co-operative กล่าวถึงศึกษาแนวทางการดำเนินธุรกิจแบบสหกรณ์ในห่วงโซ่อุปทานที่เน้นคุณค่า โดยใช้กรณีศึกษาสหกรณ์เนื้อวัว งานวิจัยนี้กล่าวถึงปัญหาความไม่สมดุลในห่วงโซ่อุปทานอาหารทางการเกษตรอันเนื่องมาจากความผันผวนของราคา และชี้ให้เห็นว่าสหกรณ์ได้เข้ามาจัดการกับปัญหาเหล่านี้ การศึกษาเชิงคุณภาพนี้เน้นที่บทบาทและความสำคัญของสมาชิกในสหกรณ์ ผลการศึกษาพบว่าความต้องการเนื้อวัวจากสหกรณ์นั้นมีมาก และคู่ค้าที่ไม่ใช่สมาชิกสหกรณ์มีอำนาจต่อรองที่สูงขึ้น ซึ่งส่งผลต่ออิทธิพลเหนือผู้บริโภค นอกจากนี้ สหกรณ์เนื้อวัวจำเป็นต้องมีการแบ่งปันหลักการและเป้าหมายเพื่อความสำเร็จ โดยความร่วมมือจะขึ้นอยู่กับการสร้างความสัมพันธ์เพื่อรักษาสมดุลและคุณค่าร่วมกัน

Department of Primary Industries and Regional Development contracted AEC Group Pty Ltd (AEC) (2016, p. 4) ศึกษาความเป็นไปได้ของห่วงโซ่อุปทานเนื้อวัวในประเทศไทยและนวัตกรรมใหม่ โดยมุ่งเน้นการพัฒนาห่วงโซ่อุปทานข้ามชาติ เพื่อสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันและบริหารจัดการต้นทุน ผลการศึกษาพบว่าประเทศไทยมีความเหมาะสมในการลงทุนเนื่องจากมีทำเลที่ตั้งที่เป็นศูนย์กลางการกระจายสินค้าไปยังกลุ่มประเทศอาเซียน จีน และเอเชียอื่น ๆ

โครงการนี้เสนอแนวทางการนำเข้าโคเนื้อโตเต็มวัยที่มีชีวิตจากรัฐเวสเทิร์น ออสเตรเลีย (ปีละ 96,000 ตัว) มายังประเทศไทยเพื่อทำการตัดแต่ง แปรรูป และจัดจำหน่ายทั้งในและต่างประเทศ โดยมีระยะเวลาการเลี้ยงขุน 120 วัน และมีคอกขุน ที่รองรับโคได้ประมาณ 30,000 ตัว เงินลงทุนรวมประมาณ 725 ล้านบาท (175 ล้านบาทสำหรับฟาร์มโคขุน และ 550 ล้านบาทสำหรับโรงฆ่าสัตว์) โดยกำหนดให้จังหวัดสระบุรีเป็นฐานการผลิตหลัก เนื่องจากเป็นจุดเชื่อมโยงทางการค้าที่สำคัญในภูมิภาคอาเซียนและเป็นประตูสู่ประเทศจีน

จากการวิเคราะห์ต้นทุน คาดการณ์ว่าเมื่อดำเนินงานครบ 10 ปี ราคาเนื้อโคหน้าโรงงานเฉลี่ยจะอยู่ที่กิโลกรัมละ 270.50 บาท นอกจากนี้ ประเทศไทยจะได้รับประโยชน์หลายด้าน เช่น การเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงานและการเข้าถึงตลาดของอุตสาหกรรมเนื้อวัวไทย การพัฒนาเทคโนโลยีการแปรรูปเนื้อสัตว์ที่ทันสมัยเพื่อรองรับตลาดในประเทศและส่งออก การสร้างงานและพัฒนาทักษะ การเพิ่มทางเลือกในการแปรรูปในท้องถิ่น การเพิ่มกำลังการผลิตของอุตสาหกรรมโคขุนและการแปรรูปการพัฒนาการค้าและยกระดับให้ประเทศไทยเป็นศูนย์กลางการแปรรูปอาหารที่สำคัญในภูมิภาค การพัฒนาเศรษฐกิจโดยรวม และการเพิ่มมูลค่าการส่งออก

Agholor (2013, pp. 76-86) ได้ทำการศึกษาเรื่อง Analysis of Constraints of Rural Beef Cattle Cooperative Farmers: A Case Study of Ga-kibi, Norma and Mogalakwena in Blomberg ศึกษาข้อจำกัดของเกษตรกรผู้เลี้ยงโคเนื้อที่เป็นสมาชิกสหกรณ์ในพื้นที่ Ga-kibi, Norma และ Mogalakwena ใน Blomberg โดยกล่าวว่า สหกรณ์การเกษตรเป็นเครื่องมือสำคัญในการส่งเสริมการพัฒนาการเกษตร ช่วยเหลือผู้ยากจน และลดค่าครองชีพในครัวเรือนชนบทผ่านการรวมทรัพยากร

การศึกษาค้นคว้ามีวัตถุประสงค์เพื่อประเมินข้อจำกัดด้านการผลิตและการตลาดของสหกรณ์โคเนื้อ รวมถึงบทบาทของพ่อค้าคนกลางในการตลาดเนื้อโค ผลการศึกษาจากการตรวจสอบปัญหาของพ่อค้าคนกลางและการมีส่วนร่วมในการตลาดเนื้อวัวในพื้นที่ศึกษา พบว่ามีหลายปัจจัยที่ทำให้สหกรณ์ไม่ประสบความสำเร็จเท่าที่ควร ได้แก่ ปัญหาศัตรูพืชและโรค, ความเครียดจากปัญหายาแล้ง, โครงสร้างพื้นฐานด้านการตลาดที่ไม่เพียงพอ, การเข้าถึงตลาดที่จำกัด, การกำหนดราคาที่ไม่เป็นธรรมจากคู่ค้าบางราย, ปัญหาด้านแรงงานและการลักขโมยสินค้า นอกจากนี้ ปัญหาการเสื่อมถอยและโลจิสติกส์ยังถูกนำมาใช้ประเมินการรับรู้ข้อจำกัดของเกษตรกรสมาชิกสหกรณ์โคเนื้อด้วย

Barcellos, M. D., Grunert, K. G., Kugler, J. O., and Wezemael, L. V. (2010, pp. 835-844) ได้ทำการศึกษาเรื่อง European consumers' acceptance of beef processing technologies: A focus group study กล่าวถึงศึกษาการยอมรับเทคโนโลยีการแปรรูปเนื้อวัวของผู้บริโภคชาวยุโรป โดยระบุว่า การนำเทคโนโลยีใหม่มาใช้ในห่วงโซ่การผลิตเนื้อวัวอาจส่งผลต่อทัศนคติของผู้บริโภค การศึกษาเชิงคุณภาพนี้ตรวจสอบการยอมรับของผู้บริโภคต่อเทคโนโลยีการแปรรูปเนื้อวัว 7 ประการ ได้แก่ 1) การปรับปรุงสุขภาพ, 2) การเพิ่มความปลอดภัย, 3) การปรับปรุงคุณภาพการบริโภค, 4) การหมัก แบบเปียกเพื่อเพิ่มคุณภาพ

การรับประกัน, 5) การเพิ่มคุณค่าทางโภชนาการและการปรับโครงสร้างด้วยเอนไซม์, 6) การฉายรังสี, และ 7) การบำบัดด้วยความดันสูง โดยภาพรวมแล้ว การสนับสนุนการพัฒนาเทคโนโลยีในห่วงโซ่อุปทานเนื้อสัตว์ยังไม่เข้มข้นนัก ดังนั้น งานวิจัยนี้จึงเสนอแนะว่าการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการผลิตเนื้อสัตว์ไม่ควรที่จะมีการแทรกแซงมากเกินไป

Villalobos, P. (2009, pp. 85-94) ได้การศึกษาความพึงพอใจของผู้บริโภคเนื้อวัวในชิลี: ความสำคัญของลักษณะคุณภาพที่แตกต่างกันในการตัดสินใจซื้อ ได้ทำการตรวจสอบปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจซื้อเนื้อวัวของผู้บริโภคชาวชิลี การศึกษาได้ประเมินความสำคัญของ ราคา แหล่งกำเนิด วิธีการผลิต และการประกันคุณภาพ ข้อค้นพบที่สำคัญคือ การประกันคุณภาพ เป็นลักษณะที่สำคัญที่สุดที่มีอิทธิพลต่อการเลือกของผู้บริโภค ในขณะที่ ราคา มีอิทธิพลต่อการซื้อน้อยที่สุด

Robles, R., Vannini, L., & Alvarez, R. (2009, pp. 3-6) ได้เน้นถึงความสำคัญของคุณภาพและความปลอดภัยในการบริโภคเนื้อโค โดยชี้ให้เห็นว่าคุณภาพสามารถแบ่งออกเป็นสองมิติหลัก คือคุณภาพในเชิงวัตถุประสงค์ เช่น โภชนาการ ความดีต่อสุขภาพ หรือคุณลักษณะที่สามารถวัดได้ตามมาตรฐานและคุณภาพตามความรู้สึกของผู้บริโภค เช่น รสชาติ ความนุ่ม และประสบการณ์การบริโภค นอกจากนี้ยังกล่าวถึงบทบาทของมาตรฐานทางกฎหมายที่กำหนดให้ผลิตภัณฑ์ต้องมีการเชื่อมโยงกับมาตรการรับรองความปลอดภัยอย่างน้อยที่สุด เพื่อให้แน่ใจว่าผู้บริโภคสามารถไว้วางใจในความปลอดภัยของผลิตภัณฑ์เนื้อโคที่ตนเลือกซื้อ

งานวิจัยยังกล่าวถึงแนวทางเพิ่มมูลค่าของผลิตภัณฑ์โดยใช้ฉลากที่ระบุการรับรองคุณภาพ ซึ่งช่วยให้ผลิตภัณฑ์แตกต่างจากคู่แข่งและมีความน่าสนใจมากขึ้นสำหรับผู้บริโภค พบว่าผู้บริโภคนิยมจ่ายราคาที่สูงขึ้นสำหรับผลิตภัณฑ์ที่มีฉลากรับรองคุณภาพและยิ่งไปกว่านั้น พวกเขายอมจ่ายแพงขึ้นหากสามารถตรวจสอบแหล่งที่มาของเนื้อโคได้ เช่น การรับรองว่าเนื้อโคมาจากฟาร์มที่มีมาตรฐาน

การศึกษาแสดงให้เห็นว่าความโปร่งใสและการรับรองคุณภาพสามารถเป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อพฤติกรรมการซื้อของผู้บริโภค และเป็นแนวทางที่ช่วยส่งเสริมอุตสาหกรรมเนื้อโคให้มีความยั่งยืนมากขึ้น

Terry, S. A., Basarab, J. A., Guan, L. L., & McAllister, T. A (2021, pp. 1-9) ได้ศึกษาถึงกลยุทธ์การเพิ่มประสิทธิภาพของการผลิตโคเนื้อ พบว่าโคเนื้อทั้งหมดในโลกมีประมาณหนึ่งพันล้านตัว จากการเปรียบเทียบการผลิตโคเนื้อไก่ สุกร และผึ้ง โคเนื้อจะมีอัตราแลกเนื้อต่ำที่สุด ทำให้เกิดความสงสัยประสิทธิภาพการผลิตโคเนื้อเหมาะสมเป็นอย่างไร จากการศึกษาพบว่าปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพการผลิตโคเนื้อ ได้แก่ อาหาร สิ่งแวดล้อม แนวทางการจัดการ พฤติกรรมของโฮสและไมโครไบโอมในระบบทางเดินอาหาร ดังนั้นหากประเมินประสิทธิภาพการผลิตโคเนื้อควรคำนึงถึงความสามารถเฉพาะตัวในการกินหญ้า การปรับตัวต่อสิ่งแวดล้อม การใช้โปรตีนคุณภาพสูง ซึ่งข้อกำหนดเบื้องต้นสัมพันธ์กับการเพิ่มผลผลิต ซึ่งจำเป็นต่อการตอบสนองความต้องการเนื้อในอนาคต

งานวิจัยสรุปว่าการเพิ่มผลผลิตของโคเนื้ออย่างมีประสิทธิภาพเป็นสิ่งจำเป็นในการตอบสนองความต้องการของตลาดเนื้อในอนาคต ซึ่งต้องอาศัยกลยุทธ์ที่เหมาะสมในการจัดการอาหาร สภาพแวดล้อม และการคัดเลือกพันธุ์โคที่มีศักยภาพสูงสุด

มหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี

บทที่ 3

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยเรื่อง ยุทธศาสตร์การพัฒนาธุรกิจโคขุนในจังหวัดสกลนคร ใช้ระเบียบวิธีวิจัยแบบผสมผสาน (Mixed Methods Research) แบ่งการศึกษาออกเป็น 2 ระยะ ได้แก่ ระยะที่ 1 ศึกษาสภาพ ปัญหา และความต้องการในการพัฒนาธุรกิจโคขุนในพื้นที่จังหวัดสกลนคร และระยะที่ 2 จัดทำและยืนยันยุทธศาสตร์การพัฒนาธุรกิจโคขุนในจังหวัดสกลนคร โดยผ่านกระบวนการมีส่วนร่วมของผู้เกี่ยวข้อง ซึ่งมีรายละเอียด ดังนี้

ระยะที่ 1 การศึกษาสภาพ ปัญหา และความต้องการพัฒนาธุรกิจโคขุนในจังหวัดสกลนคร

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

1.1 ประชากรที่ใช้ในการวิจัย

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยในครั้งนี้ เป็นสมาชิกสหกรณ์การเลี้ยงปศุสัตว์ กรป.กลาง โพนยางคำจำกัด ปี 2563 จำนวน 6,424 ราย (สหกรณ์การเลี้ยงปศุสัตว์ กรป.กลาง โพนยางคำจำกัด, 2563, หน้า 15)

1.2 กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย

กำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่างที่ใช้เป็นตัวแทนของประชากรข้างต้น โดยใช้การเปิดตารางของ Yamane (1973, p. 127) ที่ระดับความเชื่อมั่นร้อยละ 95 ได้ขนาดของกลุ่มตัวอย่าง เท่ากับ 377 ราย จากนั้นได้กำหนดสัดส่วนขนาดตัวอย่าง จากกลุ่มประชากร ดังแสดงในตาราง 6

ตาราง 6 ขนาดของประชากรและขนาดกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย

ลำดับ	ชื่อกลุ่มและสมาชิกสมทบ	ขนาดของประชากร (ราย)	ขนาดของกลุ่มตัวอย่าง (ราย)
1	โพนปอหุ	184	11
2	โคกก่อง	282	16
3	คำฝักแพว	236	14
4	ยอดขาด	646	38
5	นามน	114	7
6	โนนหอม	250	15
7	วานรนิวาส	390	23
8	นาแก	328	19
9	ตองโขบ	271	16
10	เมืองสกลนคร	197	11
11	โพนนาแก้ว	467	27
12	พังโคน	124	7
13	วาริชภูมิ	182	11
14	สว่างแดนดิน	182	11
15	อากาศอำนวย	392	23
16	คำตากล้า	428	25
17	พรรณานิคม	268	16
18	กุสุมาลย์	367	21
19	ปลาปาก	286	17
20	เรณูนคร	351	21
21	ธาตุพนม	298	17
22	สมาชิกสมทบ	181	11
รวม		6,424	377

2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถาม (Questionnaires) แบบมีโครงสร้าง ซึ่งข้อคำถามแบ่งเป็นคำถามแบบปลายปิด (Closed-ended Form) และคำถามแบบปลายเปิด (Open-ended Form) ประกอบด้วย 3 ตอนดังนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลสภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม โดยใช้แบบสอบถามที่เป็นคำถามเลือกตอบ (Checklist) ซึ่งมีบางคำถามสามารถเลือกตอบได้มากกว่า 1 ข้อ และท้ายแบบสอบถามเป็นคำถามปลายเปิด (ข้อมูลเพิ่มเติมอื่น ๆ)

ตอนที่ 2 ข้อมูลความคิดเห็นต่อระบบธุรกิจโคขุนในจังหวัดสกลนคร โดยใช้แบบสอบถามที่เป็นคำถามมาตราประมาณค่า (Rank Rating Scale) จาก 1-5 ระดับ เพื่อวัดระดับความเห็นด้วยของกลุ่มตัวอย่าง จากคะแนนน้อยที่สุด-มากที่สุด เพื่อสะท้อนถึงการให้ความสำคัญในประเด็นต่าง ๆ ต่อระบบธุรกิจโคขุนของสหกรณ์ฯ ที่เกี่ยวข้องกับการผลิตโคขุน การบริหารจัดการสหกรณ์ การจัดการตลาดโคขุน และการสนับสนุนจากภาครัฐ โดยกำหนดเกณฑ์การให้คะแนนดังนี้

คะแนน 5 = ระดับความเห็นด้วยมากที่สุด

คะแนน 4 = ระดับความเห็นด้วยมาก

คะแนน 3 = ระดับความเห็นด้วยปานกลาง

คะแนน 2 = ระดับความเห็นด้วยน้อย

คะแนน 1 = ระดับความเห็นด้วยน้อยที่สุด

ในส่วนท้ายแบบสอบถามเป็นคำถามปลายเปิด (ข้อมูลเพิ่มเติมอื่น ๆ)

ตอนที่ 3 ข้อมูลความคิดเห็นและข้อเสนอแนะ เป็นคำถามปลายเปิดในประเด็นที่เกี่ยวข้องกับปัญหาและความต้องการพัฒนาระบบธุรกิจโคขุนในจังหวัดสกลนครในด้านการผลิตโคขุน การบริหารจัดการสหกรณ์ การตลาดโคขุน และการสนับสนุนจากภาครัฐ

2.1 การตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือ

2.1.1 การประเมินความเที่ยงตรงด้านเนื้อหา (Content Validity) โดยใช้ผู้เชี่ยวชาญจำนวน 7 ราย ประกอบด้วย นักวิชาการ จำนวน 5 ราย และผู้บริหารสหกรณ์ฯ จำนวน 2 ราย ร่วมพิจารณาความถูกต้องด้านการใช้ภาษา ความเหมาะสมของแบบสอบถาม งานวิจัย และการประเมินค่าดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามและวัตถุประสงค์ (Index of Item Objective Congruence: IOC) โดยใช้สูตรในการคำนวณที่เสนอโดย สุนิมล ตีรกันันท์ (2555, หน้า 149)

กำหนดค่าประเมินความสอดคล้องเป็น 3 ระดับ ดังนี้

คะแนน 1 = สอดคล้อง

คะแนน 0 = ไม่แน่ใจ

คะแนน -1 = ไม่สอดคล้อง

$$IOC = \Sigma R/n$$

ค่า IOC = ค่าดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับวัตถุประสงค์

ค่า ΣR = ผลรวมของคะแนนกับจำนวนผู้เชี่ยวชาญในระดับความสอดคล้อง

ค่า n = จำนวนผู้เชี่ยวชาญทั้งหมด

ค่า IOC มีค่าระหว่าง -1 ถึง 1 ข้อคำถามที่ดีควรมีค่า IOC ใกล้ 1 ส่วนข้อที่มีค่า IOC ต่ำกว่า 0.5 ควรมีการปรับปรุงแก้ไข ผลการประเมินความเที่ยงตรงด้านเนื้อหาได้ค่า IOC เท่ากับ 0.91

2.1.2 การประเมินความเชื่อมั่น (Reliability) โดยใช้วิธีสัมประสิทธิ์แอลฟา (coefficient- α) ซึ่งมีสูตรในการคำนวณที่เสนอโดย สุมิต ติรกันนท์ (2555, หน้า 156) ดังนี้

$$\alpha = \frac{K}{K-1} \left[1 - \frac{\Sigma S_i^2}{S_t^2} \right]$$

α = สัมประสิทธิ์ความเที่ยงของเครื่องมือ

n = จำนวนข้อในเครื่องมือ

S_i^2 = ความแปรปรวนของคะแนนคำถามแต่ละข้อ

S_t^2 = ความแปรปรวนของคะแนนรวมของผู้ตอบทั้งหมด

นำแบบสอบถามประเมินความเที่ยงตรงไปทดสอบใช้ (Try-out) กับเกษตรกรผู้เลี้ยงโคขุนในจังหวัดมุกดาหาร ซึ่งมีลักษณะการเลี้ยงโคขุนใกล้เคียงกับกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 30 ราย จากนั้นนำผลทดสอบมาคำนวณค่าแอลฟาของครอนบาค (Cronbach's alpha) (Cronbach, 1951) เพื่อทดสอบความเชื่อมั่นของแบบสอบถามเป็นรายข้อ ซึ่งได้ค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.95

3. การเก็บรวบรวมข้อมูล

ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูล โดยเริ่มจากการประสานผู้นำกลุ่มสมาชิกเพื่อช่วยชี้บุคคลเป้าหมายที่มีคุณสมบัติตรงตามเงื่อนไขของอายุและประสบการณ์ในการเลี้ยงโคขุน จากนั้นผู้วิจัยและผู้ช่วยวิจัยลงพื้นที่เพื่อเก็บข้อมูลเป็นรายบุคคล ในช่วงระหว่างเดือน ตุลาคม-ธันวาคม พ.ศ. 2564

4. การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ ประกอบด้วย ข้อมูลสภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามในแต่ละประเด็นคำถาม แสดงผลเป็นค่าร้อยละ (Percentage) หรือค่าเฉลี่ย (Mean) และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) ส่วนข้อมูลความคิดเห็นของสมาชิกสหกรณ์ฯ ต่อระบบธุรกิจโคขุน แสดงผลเป็นค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

โดยกำหนดการแปลความหมายของค่าเฉลี่ยต่อระดับความคิดเห็นมีเกณฑ์ประเมินค่าเฉลี่ย 5 ระดับ ซึ่งกำหนดเกณฑ์ (บุญชม ศรีสะอาด, 2555, หน้า 100) ดังนี้

ค่าเฉลี่ย 1.00–1.50 หมายถึง ความสำคัญน้อยที่สุด

ค่าเฉลี่ย 1.51–2.50 หมายถึง ความสำคัญน้อย

ค่าเฉลี่ย 2.51–3.50 หมายถึง ความสำคัญปานกลาง

ค่าเฉลี่ย 3.51–4.50 หมายถึง ความสำคัญมาก

ค่าเฉลี่ย 4.51–5.00 หมายถึง ความสำคัญมากที่สุด

สำหรับข้อมูลความคิดเห็นเกี่ยวกับปัญหาและความต้องการพัฒนาธุรกิจโคขุน ในจังหวัดสกลนคร นำมาสรุปแยกเป็นรายด้าน โดยการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ในเชิงเหตุและผล ระหว่างหัวข้อความคิดเห็นที่ได้ทั้งหมด แสดงผลความคิดเห็นในแต่ละหัวข้อเป็นค่าร้อยละและค่าความถี่ (Frequency)

5. สถิติที่ใช้ในการวิจัย

สถิติที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ เป็นการวิเคราะห์ข้อมูลใช้สถิติเชิงพรรณนา ได้แก่ ความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน เพื่ออธิบายลักษณะทั่วไปของข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถาม

ระยะที่ 2 การจัดทำยุทธศาสตร์การพัฒนารัฐกิจโคขุนในจังหวัดสกลนคร

การจัดทำยุทธศาสตร์การพัฒนารัฐกิจโคขุนในจังหวัดสกลนคร แบ่งเป็น 2 ระยะ ดังนี้ ระยะที่ 2.1 การจัดทำร่างยุทธศาสตร์การพัฒนารัฐกิจโคขุนในจังหวัดสกลนคร และระยะที่ 2.2 การยืนยันร่างยุทธศาสตร์การพัฒนารัฐกิจโคขุนในจังหวัดสกลนคร

ระยะที่ 2.1 การจัดทำร่างยุทธศาสตร์การพัฒนารัฐกิจโคขุนในจังหวัดสกลนคร

การจัดทำร่างยุทธศาสตร์การพัฒนารัฐกิจโคขุนในจังหวัดสกลนครใช้ กระบวนการวิจัยแบบมีส่วนร่วม (Participatory Research Process) โดยกลุ่มเป้าหมายทุกภาคส่วนที่เป็นผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียหรือมีบทบาทในการดำเนินธุรกิจโคขุนในจังหวัดสกลนคร ประกอบด้วย ตัวแทนสมาชิกสหกรณ์ฯ ตัวแทนจากหน่วยงานราชการ ตัวแทนจากภาคเอกชน และตัวแทนจากนักวิชาการ จำนวนรวมทั้งสิ้น 25 ราย (ตาราง 7) ดำเนินการในรูปแบบการจัดประชุมเชิงปฏิบัติการ (Workshop) เพื่อร่วมระดมความคิด (Brainstorming) ในการจัดทำร่างยุทธศาสตร์การพัฒนารัฐกิจโคขุนในจังหวัดสกลนคร

ตาราง 7 จำนวนตัวแทนผู้เข้าร่วมจัดทำร่างยุทธศาสตร์การพัฒนาธุรกิจโคขุนในจังหวัดสกลนคร

ลำดับ	ตัวแทนผู้เข้าร่วมจัดทำยุทธศาสตร์	จำนวน (ราย)
1	เกษตรกรที่เป็นสมาชิกของสหกรณ์ฯ โพนยางคำ	8
2	ผู้บริหารและเจ้าหน้าที่ของสหกรณ์ฯ โพนยางคำ	2
3	กรรมการจากองค์กรเอกชนที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจโคขุน	1
4	ตัวแทนสำนักงานสหกรณ์จังหวัดสกลนคร	1
5	ตัวแทนสำนักงานพาณิชย์จังหวัดสกลนคร	2
6	ตัวแทนสำนักงานปศุสัตว์จังหวัดสกลนคร	1
7	ตัวแทนสำนักงานการท่องเที่ยวและกีฬาจังหวัดสกลนคร	2
8	นักวิชาการจากมหาวิทยาลัย	8
รวม		25

การจัดทำร่างยุทธศาสตร์การพัฒนาธุรกิจโคขุนในจังหวัดสกลนคร ดำเนินการตามกระบวนการที่อธิบายโดย ดำรงค์ วัฒนา (2563, หน้า 15-21) โดยก่อนการจัดทำร่างยุทธศาสตร์ ผู้วิจัยและผู้บริหารของสหกรณ์ฯ ร่วมประชุมเพื่อจัดเตรียมข้อมูลพื้นฐานสำหรับใช้ประกอบการจัดทำร่างยุทธศาสตร์ จากนั้นผู้วิจัยประสานกลุ่มเป้าหมายทุกภาคส่วนร่วมประชุมเชิงปฏิบัติการเพื่อจัดทำร่างยุทธศาสตร์โดยใช้เทคนิคการวิเคราะห์ SWOT (SWOT Analysis) โดยมีผู้วิจัยทำหน้าที่เป็นผู้ดำเนินการประชุม (Moderator) และในขั้นตอนสุดท้าย ผู้วิจัยและผู้บริหารของสหกรณ์ฯ ร่วมประชุมเพื่อกำหนดองค์ประกอบเชิงยุทธศาสตร์ โดยใช้เทคนิค TOWS Matrix และเทคนิคการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงเนื้อหา (Content Analysis) และจัดทำยุทธศาสตร์และการแปลงยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติ โดยใช้เทคนิค Balanced Scorecard ดังแสดงการวางแผนและกรอบเวลาดำเนินการจัดทำร่างยุทธศาสตร์การพัฒนาธุรกิจโคขุนในจังหวัดสกลนครในตาราง

ตาราง 8 การวางแผนและกรอบเวลาดำเนินการจัดทำร่างยุทธศาสตร์การพัฒนาธุรกิจโคขุน
ในจังหวัดสกลนคร

ลำดับ	แผนการจัดทำร่างยุทธศาสตร์	ผู้เกี่ยวข้องที่สำคัญ	กรอบเวลาดำเนินการ
1	การจัดเตรียมข้อมูลทุติยภูมิและ ปฐมภูมิสำหรับประกอบการ จัดทำร่างยุทธศาสตร์	ผู้วิจัยและผู้บริหาร สหกรณ์ฯ โพนยางคำ	3 เดือน
2	การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม ภายในและสภาพแวดล้อม ภายนอก	ผู้วิจัยและกลุ่ม เป้าหมายทุกภาคส่วน	1 วัน (ประชุมเชิงปฏิบัติการ)
3	การกำหนดตำแหน่งทาง ยุทธศาสตร์ปัจจุบัน		
4	การกำหนดตำแหน่งท้าทาย เชิงยุทธศาสตร์	ผู้วิจัยและผู้บริหาร สหกรณ์ฯ โพนยางคำ	3 วัน
5	การกำหนดองค์ประกอบ เชิงยุทธศาสตร์	ผู้วิจัยและผู้บริหาร สหกรณ์ฯ โพนยางคำ	3 วัน
6	การจัดทำยุทธศาสตร์และการ แปลงยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติ	ผู้วิจัยและผู้บริหาร สหกรณ์ฯ โพนยางคำ	1 เดือน

จากตาราง 8 การวางแผนและกรอบเวลาดำเนินการจัดทำร่างยุทธศาสตร์
การพัฒนาธุรกิจโคขุนในจังหวัดสกลนคร ประกอบด้วย 1. การจัดเตรียมข้อมูลเพื่อประกอบ
การจัดทำร่างยุทธศาสตร์การพัฒนาธุรกิจโคขุนในจังหวัดสกลนคร เริ่มจากผู้วิจัยและผู้บริหาร
สหกรณ์ฯ รวบรวมข้อมูลและจัดทำฐานข้อมูลที่สำคัญที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาธุรกิจโคขุน
ประกอบด้วย ข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary Resources) ได้แก่ ข้อมูลรายงานประจำปีของ
สหกรณ์การเลี้ยงปศุสัตว์ กรป.กลาง โพนยางคำ จำกัด ย้อนหลัง 5 ปี (พ.ศ. 2560-2564)
ข้อมูลแผนยุทธศาสตร์โคเนื้อของประเทศ ข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับโซ่อุปทาน (Supply Chain) และ
โซ่คุณค่า (Value Chain) ทางด้านโคขุนของจังหวัดสกลนครและของประเทศ ส่วนข้อมูลปฐมภูมิ
(Primary Resources) ได้จากผลการศึกษาในระยะที่ 1 (การศึกษาสภาพ ปัญหาและ
ความต้องการพัฒนาธุรกิจโคขุนในจังหวัดสกลนคร) ซึ่งได้นำมาใช้ประกอบการวิเคราะห์
สภาพแวดล้อมต่าง ๆ ทางธุรกิจโคขุนในจังหวัดสกลนคร 2. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม

ทางธุรกิจโคขุนในจังหวัดสกลนคร โดยพิจารณาสภาพแวดล้อมภายใน (Internal Environment) และของสภาพแวดล้อมภายนอก (External Environment) ทั้งในอดีตและในปัจจุบันที่เห็นว่า มีอิทธิพลหรือเกี่ยวข้องกับความอยู่รอดของธุรกิจโคขุนในจังหวัดสกลนคร โดยแยกปัจจัยต่าง ๆ ที่มีอิทธิพลต่อการพัฒนาธุรกิจโคขุนในจังหวัดสกลนคร ออกเป็นหมวดหมู่ตามแบบ SWOT ได้แก่ จุดแข็ง (Strengths) จุดอ่อน (Weaknesses) โอกาส (Opportunities) และอุปสรรคหรือภัยคุกคาม (Threats) โดยให้อิสระในการกำหนดจำนวนข้อปัจจัยในแต่ละด้านตามความเหมาะสม การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมดังกล่าวประกอบด้วย 2 ส่วน ดังนี้

2.1 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน (จุดแข็งและจุดอ่อน) โดยใช้เครื่องมือ 2 ตัวแบบร่วมกัน ดังนี้

2.1.1 การวิเคราะห์โซ่คุณค่า (Value Chain Analysis) ตามแนวคิดของ Porter E. (1985, pp. 36-44) ประกอบด้วย ส่วนแรกคือ คุณค่าของกิจกรรมหลัก (Primary Activities) ได้แก่ กิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการนำเข้าปัจจัยการผลิตโคขุน การเลี้ยงโคขุน การนำเข้าโคเข้าโรงฆ่าสัตว์ การแปรรูปผลิตภัณฑ์ การจัดส่งสินค้า การจัดจำหน่ายสินค้า และการบริการหลังการขาย และส่วนที่สองคือ คุณค่าของกิจกรรมสนับสนุน (Support Activities) ได้แก่ การบริหารจัดการทั่วไปของสหกรณ์ฯ ที่ช่วยเพิ่มประสิทธิภาพการแข่งขันของธุรกิจโคขุน อาทิ กฎระเบียบที่เกี่ยวข้องกับการบริหารองค์กร ศักยภาพของบุคลากรภายในองค์กร องค์กรความรู้และเทคโนโลยี การสร้างเครือข่ายทางธุรกิจโคขุน เป็นต้น

2.1.2 ตัวแบบ 7'S ตามแนวคิดของ ดาร์รงค์ วัฒนา (2558, หน้า 21) ประกอบด้วย บุคลากร (Staff) รูปแบบ (Style) ทักษะ (Skill) โครงสร้าง (Structure) กลยุทธ์ (Strategy) ระบบ (System) และ ค่านิยมร่วม (Shared Value)

2.2 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก (โอกาสและอุปสรรค) โดยใช้เครื่องมือ 2 ตัวแบบร่วมกัน ดังนี้

2.2.1 การใช้ตัวแบบ 5-Force Model ตามแนวคิดของ Porter E. (1985, pp. 36-44) นำมาวิเคราะห์ความเสี่ยงและโอกาสของธุรกิจโคขุนที่เกี่ยวข้องกับความยากง่ายของการเข้ามาในธุรกิจโคขุนในกรณีของผู้ประกอบการรายใหม่ อำนาจต่อรองของผู้ซื้อเนื้อโคขุนหรือผลิตภัณฑ์โคขุน อำนาจต่อรองของผู้จัดหาวัตถุดิบที่ใช้ในกระบวนการผลิตโคขุน ความสามารถในการทดแทนเนื้อโคขุนและผลิตภัณฑ์โคขุนของสินค้าประเภทอื่น และการมีคู่แข่งด้านธุรกิจโคขุนทั้งภายในและต่างประเทศ

2.2.2 การใช้ตัวแบบ PESTEL Analysis ตามแนวคิดของ Ghotge, Van Wijk, Vandeventer and Álvarez (2020, pp. 2-4) นำมาวิเคราะห์ความเสี่ยงและโอกาสของธุรกิจ

โคขุนที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยต่าง ๆ ที่มีผลกระทบต่อธุรกิจโคขุน ได้แก่ ปัจจัยทางการเมือง (นโยบายภาครัฐ) ปัจจัยทางเศรษฐกิจทั้งในระดับประเทศและระดับโลก ปัจจัยทางสังคมและวัฒนธรรม ที่มีผลต่อพฤติกรรมของผู้บริโภคและความต้องการของตลาดเนื้อโคขุนและผลิตภัณฑ์โคขุน ปัจจัยทางเทคโนโลยี ปัจจัยทางกฎหมาย และปัจจัยทางสภาพแวดล้อม (การเปลี่ยนแปลงสภาพดินฟ้าอากาศและผลกระทบด้านสิ่งแวดล้อม)

3. การกำหนดตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ปัจจุบันและตำแหน่งท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ของธุรกิจโคขุนในจังหวัดสกลนคร โดยผู้วิจัยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปการจัดทำยุทธศาสตร์ที่พัฒนาโดย ดำรงค์ วัฒนา (2558) เพื่อเป็นเครื่องมือในการวิเคราะห์ตำแหน่งยุทธศาสตร์

3.1 การกำหนดตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ปัจจุบันของธุรกิจโคขุนในจังหวัดสกลนคร โดยเริ่มจากนำประเด็นปัจจัยสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกของแต่ละหมวดหมู่ตามแบบ SWOT มาจัดเรียงต่อกันเป็นรายชื่อจนหมดเพื่อให้กลุ่มเป้าหมายรายบุคคลพิจารณาจัดลำดับความสำคัญที่เห็นว่ามีความสำคัญหรือมีผลกระทบต่อความอยู่รอดหรือมีผลต่อการพัฒนาของธุรกิจโคขุนในจังหวัดสกลนคร โดยเรียงจากคะแนนมากที่สุดตามด้วยลำดับคะแนนรองลงมาจนครบจำนวน 10 อันดับ โดยไม่ต้องคำนึงถึงว่าปัจจัยนั้นอยู่ในหมวดหมู่ใดตามแบบ SWOT ซึ่งโปรแกรมจะคำนวณและแสดงผลของตำแหน่งยุทธศาสตร์ปัจจุบัน

3.2 การกำหนดตำแหน่งท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ของธุรกิจโคขุนในจังหวัดสกลนคร เพื่อการปรับตำแหน่งยุทธศาสตร์ให้มีความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Advantage: SA) โดยให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกำหนดจุดยืนหรือกลยุทธ์ (Tactics) ในแต่ละประเด็นปัจจัยที่ถูกกำหนดไว้ในเบื้องต้นภายใต้กรอบยุทธศาสตร์น่านน้ำสีคราม (Blue Ocean Strategy Scheme: BOSS) อาศัยกลยุทธ์ 4 ด้าน ได้แก่ การเลิก (Eliminate) การลด (Reduce) การเสริม (Raise) และการสร้าง (Create) และมีการกำหนดให้ค่าน้ำหนักคะแนนแต่ละตัวเพื่อปรับตำแหน่งยุทธศาสตร์ดังแสดงในตาราง 12 ซึ่งเป็นหลักการที่สอดคล้องกับปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง (Philosophy of Sufficient Economy: POSE) ของพระบาทสมเด็จพระมหาภูมิพลอดุลยเดชมหาราช บรมนาถบพิตร รัชกาลที่ 9 โดยโปรแกรมจะคำนวณและแสดงผลของตำแหน่งท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ในการกำหนดความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ในครั้งนี้ ต้องปรับให้ได้ค่ามากกว่า 3:1 หลังจากกำหนดตำแหน่งท้าทายเชิงยุทธศาสตร์แล้ว ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องสามารถมองเห็นภาพความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ขององค์กรได้ชัดเจนยิ่งขึ้น และสามารถนำมาพิจารณาเพื่อกำหนดวิสัยทัศน์ (Vision) อย่างคร่าว ๆ ในการกำหนดทิศทางหรือเป้าหมายขององค์กรที่ต้องการไปให้ถึงในอนาคต ซึ่งการให้ค่าน้ำหนักกลยุทธ์แต่ละตัวในการปรับตำแหน่งท้าทายเชิงยุทธศาสตร์แสดงในตาราง 9

ตาราง 9 การให้ค่าน้ำหนักกลยุทธ์แต่ละตัวในการปรับตำแหน่งท่าทายเชิงยุทธศาสตร์

กลยุทธ์ 4 ด้านของ BOSS	น้ำหนักคะแนน	ผลกระทบ
การเลิก (Eliminate)	3	เปลี่ยนแปลงปานกลาง
การลด (Reduce)	1	เปลี่ยนแปลงน้อย
การเสริม (Raise)	1	เปลี่ยนแปลงน้อย
การสร้าง (Create)	9	เปลี่ยนแปลงมาก (พลิกโฉมองค์กร)

4. การกำหนดองค์ประกอบเชิงยุทธศาสตร์การพัฒนารัฐกิจโคขุนในจังหวัดสกลนคร ดำเนินการต่อจากการได้ตำแหน่งท่าทายเชิงยุทธศาสตร์แล้ว โปรแกรมจะนำประเด็น SWOT, POSE และ BOSS มาไขว้กัน เพื่อให้ได้ตาราง TOWS Matrix ของแผนยุทธศาสตร์ ประกอบด้วย ยุทธศาสตร์เชิงรุก (Strength-Opportunity: SO) ยุทธศาสตร์เชิงพัฒนา (Weakness-Opportunity: WO) ยุทธศาสตร์เชิงป้องกัน (Strength-Threat: ST) และยุทธศาสตร์เชิงรับ (Weakness-Threat: WT) ข้อมูลเหล่านี้จะนำไปใช้ในการพิจารณาเพื่อกำหนดประเด็น ยุทธศาสตร์ (Strategic Issues) และกำหนดองค์ประกอบเชิงยุทธศาสตร์ในส่วนของพันธกิจ (Mission) และค่านิยมขององค์กร (Core Values) อย่างคร่าว ๆ ก่อนที่จะนำไปพิจารณาอย่างรอบคอบในขั้นตอนต่อไป

5. การจัดทำยุทธศาสตร์และการแปลงยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติ เป็นการกำหนด วิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยมขององค์กร และประเด็นยุทธศาสตร์อีกครั้งเพื่อให้เกิดความสมบูรณ์มากที่สุด จากนั้นจึงกำหนดเป้าประสงค์ (Goals) และตัวชี้วัด (Key Performance Indicator: KPI) รวมถึงการกำหนดกลยุทธ์ภายใต้ทิศทางเชิงยุทธศาสตร์จากบัตรคะแนนสมดุล (Balanced Scorecard) ตามหลักการของ Kaplan & Norton (1996, p. 7) และดำรงค์ วัฒนา (2563, หน้า 55) ประกอบด้วย ด้านการพัฒนางานองค์กร ด้านประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน ด้านคุณภาพ การบริการ และด้านประสิทธิผลตามพันธกิจ ในขั้นสุดท้ายจึงเป็นการกำหนดแผนงาน (Action Plan) เพื่อนำไปสู่การจัดทำโครงการหรือกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการขับเคลื่อนธุรกิจโคขุน ในจังหวัดสกลนคร

ระยะที่ 2.2 การยืนยันยุทธศาสตร์การพัฒนาธุรกิจโคขุนในจังหวัดสกลนคร

เมื่อได้ยุทธศาสตร์การพัฒนาธุรกิจโคขุนในจังหวัดสกลนครฉบับร่างแล้ว จะเป็นการยืนยันยุทธศาสตร์การพัฒนาธุรกิจโคขุนในจังหวัดสกลนคร เพื่อให้ได้แผนยุทธศาสตร์การพัฒนาองค์การเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ถูกต้อง และเหมาะสม โดยมีขั้นตอนดังนี้

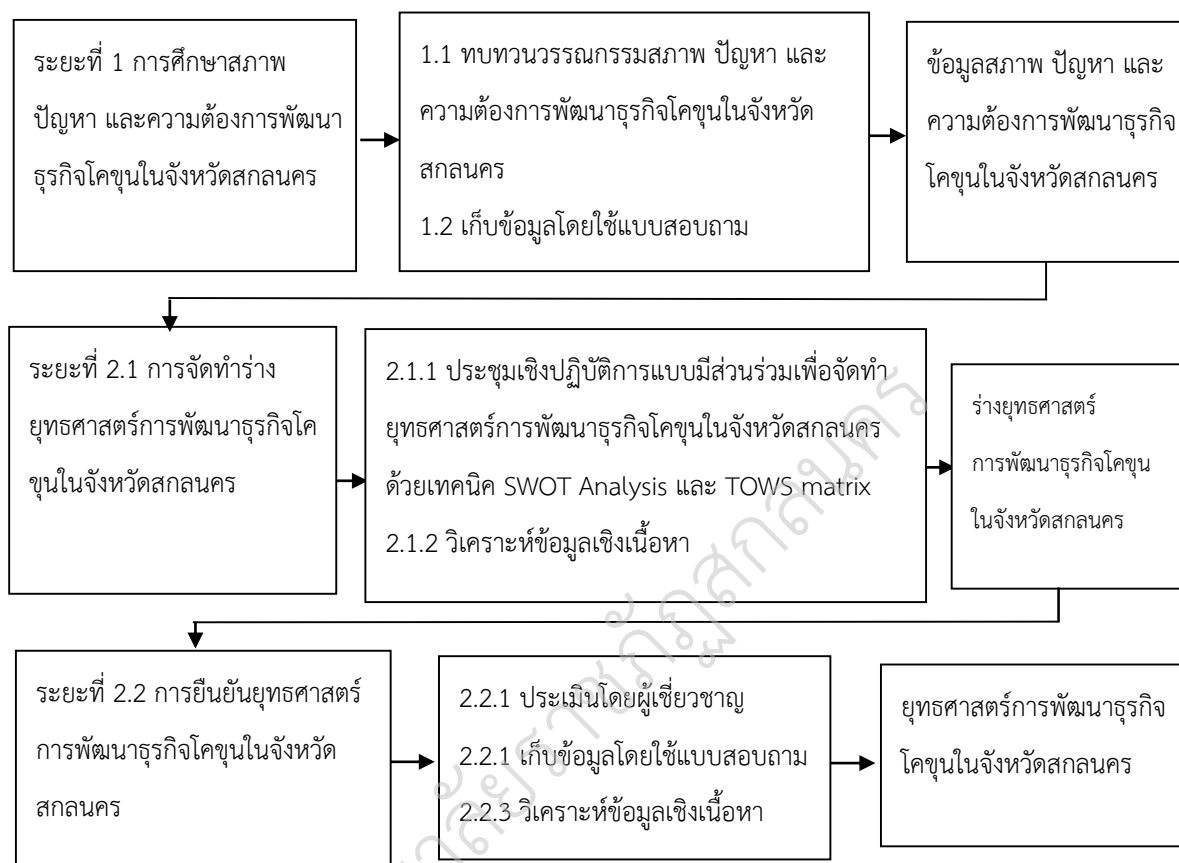
1. การแต่งตั้งผู้เชี่ยวชาญ โดยแต่งตั้งจากผู้ที่มีความเชี่ยวชาญเกี่ยวกับธุรกิจโคขุนหรือเป็นนักวิชาการที่มีความรู้และประสบการณ์ในด้านธุรกิจโคขุนไม่น้อยกว่า 5 ปี จำนวน 9 ราย ประกอบด้วย ตัวแทนสมาชิกผู้เลี้ยงโคขุน จำนวน 1 ราย ตัวแทนหอการค้าจังหวัดสกลนคร จำนวน 1 ราย ตัวแทนสหกรณ์จังหวัดสกลนคร จำนวน 1 ราย นักวิชาการด้านสัตวศาสตร์ จำนวน 1 ราย นักวิชาการด้านบริหารธุรกิจ จำนวน 1 ราย ตัวแทนปศุสัตว์จังหวัดสกลนคร จำนวน 1 ราย ตัวแทนพาณิชย์จังหวัดสกลนคร จำนวน 1 ราย และตัวแทนเจ้าหน้าที่สหกรณ์ฯ โพนยางคำ จำนวน 2 ราย เพื่อทำการยืนยันยุทธศาสตร์การพัฒนาธุรกิจโคขุนในจังหวัดสกลนคร

2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย คือแบบสอบถามระดับแสดงความเห็น ประเด็นความถูกต้องตามวัตถุประสงค์และประเด็นยุทธศาสตร์ที่ได้มีความเป็นไปได้ในการนำไปปฏิบัติได้จริง (พิชิต ฤทธิ์จัญญ, 2556, หน้า 135)

3. การเก็บรวบรวมข้อมูล ทำการเก็บรวบรวมข้อมูลจากผู้เชี่ยวชาญซึ่งได้จากการวิเคราะห์เชิงเนื้อหา (Content analysis) ในประเด็นสำคัญถึงความถูกต้องและความเป็นไปได้ขององค์ประกอบเชิงยุทธศาสตร์การพัฒนาธุรกิจโคขุนในจังหวัดสกลนคร จากการศึกษาในระยะที่ 2.1 โดยใช้แบบสอบถามเลือกตอบพร้อมให้ข้อเสนอแนะในหัวข้อวิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยมขององค์การ ประเด็นยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์ ตัวชี้วัด และกลยุทธ์

4. การวิเคราะห์ข้อมูล เมื่อรวบรวมข้อมูลของผู้เชี่ยวชาญที่พิจารณาให้ความเห็นต่อผลการจัดทำยุทธศาสตร์ตามหัวข้อ โดยกำหนดคะแนน 1 คะแนน = เห็นด้วย 0 คะแนน = ไม่แน่ใจ และ -1 คะแนน = ไม่เห็นด้วย จากนั้นจึงนำคะแนนรวมการประเมินของผู้เชี่ยวชาญรายหัวข้อมาหาค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน จากนั้นแปลผลความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญในระดับเห็นด้วย ซึ่งต้องมีระดับค่าเฉลี่ยไม่น้อยกว่า 0.50 (พิชิต ฤทธิ์จัญญ, 2556, หน้า 135)

ในการวิจัยเรื่อง ยุทธศาสตร์การพัฒนาธุรกิจโคขุนในจังหวัดสกลนคร ทั้ง 2 ระยะดังกล่าวข้างต้น สามารถสรุปความเชื่อมโยงของกระบวนการในการดำเนินการวิจัยและผลการดำเนินงานที่ต้องการ ภาพประกอบ 22



ภาพประกอบ 22 สรุปความเชื่อมโยงของกระบวนการในการดำเนินการวิจัยและผลการดำเนิน
งานวิจัยยุทธศาสตร์การพัฒนารัฐกิจโคขุนในจังหวัดสกลนคร

บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลการวิจัยเรื่องยุทธศาสตร์การพัฒนาธุรกิจโคขุนในจังหวัดสกลนคร แบ่งออกเป็น 2 ระยะ ตามความมุ่งหมายของการวิจัย ได้แก่ ระยะที่ 1 ผลการศึกษาสภาพ ปัญหา และความต้องการการพัฒนาธุรกิจโคขุนในจังหวัดสกลนคร และ ระยะที่ 2 ผลการจัดทำยุทธศาสตร์การพัฒนาธุรกิจโคขุนในจังหวัดสกลนคร มีรายละเอียดดังต่อไปนี้

ระยะที่ 1 ผลการศึกษาสภาพ ปัญหา และความต้องการการพัฒนาธุรกิจโคขุนในจังหวัดสกลนคร

สภาพ ปัญหา และความต้องการพัฒนาธุรกิจโคขุนในจังหวัดสกลนคร ประกอบด้วยสภาพทั่วไปของการดำเนินธุรกิจโคขุนในจังหวัดสกลนคร ปัญหาการดำเนินธุรกิจโคขุนในจังหวัดสกลนคร และความต้องการในการพัฒนาธุรกิจโคขุนในจังหวัดสกลนคร รายละเอียดดังนี้

1. สภาพทั่วไปของการดำเนินธุรกิจโคขุนในจังหวัดสกลนคร

สภาพทั่วไปของการดำเนินธุรกิจโคขุนในจังหวัดสกลนคร ประกอบด้วย ข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง และสภาพการดำเนินงานธุรกิจโคขุนในจังหวัดสกลนคร

1.1 ข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่จบการศึกษาในระดับประถมศึกษา (ร้อยละ 36.87) มีประสบการณ์ในการเลี้ยงโคขุนมากกว่า 10 ปี (ร้อยละ 36.34) ส่วนใหญ่มีเป้าหมายในการเลี้ยงโคเพื่อขุนส่งสหกรณ์ฯ โพนยางคำ (ร้อยละ 50.93) พันธุ์โคที่นิยมเลี้ยงมากที่สุดเป็นโคลูกผสมชาร์โรเลส์ (ร้อยละ 54.64) จำนวนโคที่อยู่ในครอบครองของเกษตรกรต่อรายเฉลี่ย 6.87 ตัว ประกอบด้วย แม่โคจำนวน 2.05 ตัว โคกำลังเข้าขุนจำนวน 3.29 ตัว ลูกโคจำนวน 1.49 ตัว และโคประเภทอื่น ๆ จำนวน 0.60 ตัว ที่ดินที่ใช้ในกิจกรรมเลี้ยงโคขุนส่วนใหญ่เป็นที่ดินของตนเอง (ร้อยละ 93.63) ขนาดพื้นที่ที่ใช้ในกิจกรรมเลี้ยงโคขุนอยู่ในช่วง 1-10 ไร่ (ร้อยละ 46.15) แหล่งน้ำที่ใช้ในกิจกรรมเลี้ยงโคขุนส่วนใหญ่เป็นน้ำบาดาล (ร้อยละ 50.66) จำนวนแรงงานทั้งหมดที่ใช้ในการเลี้ยงโคขุนต่อรายเฉลี่ย 1.59 คน ระบบที่ใช้เลี้ยงโคขุนส่วนใหญ่เป็นลักษณะขังคอก (ร้อยละ 70.03) การบริหารจัดการด้านการลงทุนและด้านการตลาดโคมีชีวิตพบว่า แหล่งเงินทุนหลักที่ใช้ในการเลี้ยงโคขุนมาจากเงินทุนของตนเองร่วมกับเงินกู้ยืมจากสถาบันการเงิน (ร้อยละ 52.52) โคที่นำเข้าขุนส่วนใหญ่ซื้อมาจากเกษตรกรผู้เลี้ยงโครายอื่น (ร้อยละ 45.62) แหล่งจำหน่ายโคขุนหลักเป็นสหกรณ์ฯ โพนยางคำ (ร้อยละ 76.13) ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เห็นว่า ราคาโคเริ่มต้นที่เกษตรกรซื้อเข้าขุนอยู่ในเกณฑ์ที่เหมาะสม (ร้อยละ 69.23) รองลงมาเห็นว่าแพงเกินไป (ร้อยละ 29.18) ในขณะที่ส่วนใหญ่เห็นว่า ราคาขายโคขุนก่อนส่งโรงฆ่าอยู่ในเกณฑ์

ที่เหมาะสม (ร้อยละ 86.21) ส่วนการขนส่งโคขุนไปยังแหล่งรับซื้อส่วนใหญ่ใช้วิธีเหมารถรับจ้างในพื้นที่ (ร้อยละ 75.33) ในราคาเฉลี่ยตัวละ 376.37 บาท

1.2 สภาพการดำเนินงานธุรกิจโคขุนในจังหวัดสกลนคร

สภาพการดำเนินงานธุรกิจโคขุนในจังหวัดสกลนคร ประกอบด้วย การผลิตโคขุน การบริหารจัดการสหกรณ์ การตลาดโคขุน และการสนับสนุนจากภาครัฐ ดังนี้

1.2.1 การผลิตโคขุน ได้แก่ การผลิตแม่โคขุน การผลิตลูกโคขุน และการผลิตโคขุน

1) การผลิตแม่โคขุน ประกอบด้วย การคัดเลือกโคแม่พันธุ์ที่มีลักษณะดี แม่โคมีพันธุ์ประวัติแหล่งที่มาชัดเจน การใช้พืชอาหารสัตว์เป็นหลักในการผลิตโคแม่พันธุ์ การใช้อาหารข้นในการผลิตโคแม่พันธุ์ และมีวิธีการเลี้ยงโคแม่พันธุ์ที่ดี ตามความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างมีผลการวิจัยแสดงดังตาราง 10 ต่อไปนี้

ตาราง 10 สภาพการผลิตแม่โคขุนตามความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่าง

การผลิตแม่โคขุน	$\bar{X}$	S.D.	ระดับความคิดเห็น
1. การคัดเลือกโคแม่พันธุ์ที่มีลักษณะดี	4.41	0.86	มาก
2. แม่โคมีพันธุ์ประวัติแหล่งที่มาชัดเจน	4.43	0.80	มาก
3. การใช้พืชอาหารสัตว์เป็นหลักในการผลิตโคแม่พันธุ์	4.09	0.97	มาก
4. การใช้อาหารข้นในการผลิตโคแม่พันธุ์	3.80	0.97	มาก
5. มีวิธีการเลี้ยงโคแม่พันธุ์ที่ดี	4.40	0.83	มาก
ค่าเฉลี่ย	4.23	0.89	มาก

จากตาราง 10 พบว่า กลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นโดยให้ความสำคัญต่อการผลิตแม่โคขุนในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.23$) เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ แม่โคมีพันธุ์ประวัติแหล่งที่มาชัดเจน ($\bar{X} = 4.43$) รองลงมาคือ การคัดเลือกโคแม่พันธุ์ที่มีลักษณะดี ($\bar{X} = 4.41$) ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุดคือ การใช้อาหารข้นในการผลิตโคแม่พันธุ์ ($\bar{X} = 3.80$)

กลุ่มตัวอย่างที่เป็นสมาชิกสหกรณ์ให้ข้อมูลเพิ่มเติมว่า สมาชิกผู้เลี้ยงโคขุนบางรายนิยมซื้อโคสาวหรือแม่โคจากฟาร์มอื่นหรือจากตลาดนัดโค-กระบือ โดยเฉพาะในช่วงที่โคมีราคาไม่แพงมากเข้ามาเลี้ยงภายในฟาร์ม ซึ่งอาจเป็นพันธุ์พื้นเมือง พันธุ์บราห์มัน หรือลูกผสมบราห์มัน อย่างไรก็ตามสมาชิกผู้เลี้ยงโคขุนหลายรายได้คัดเลือกโคสาวที่มีลักษณะดีภายในฟาร์มตนเองมาเลี้ยงเป็นแม่พันธุ์โดยตรง โดยพิจารณาจากพันธุ์ประวัติร่วมกับรูปลักษณ์ภายนอก อาทิ การมีโครงสร้างตัวขนาดใหญ่ ไม่อ้วนหรือผอมจนเกินไป มีสุขภาพแข็งแรง เลี้ยงง่าย เป็นต้น ส่วนใหญ่นิยมใช้แม่พันธุ์ที่เป็นสายเลือดลูกผสมบราห์มัน เนื่องจากโคกลุ่มนี้จะมีลักษณะโครงสร้าง

ที่สมบูรณ์ ขนาดตัวไม่ใหญ่จนเกินไป ในกรณีที่ เป็นโคสาว เมื่ออายุได้ประมาณ 1 ปีครึ่งขึ้นไป น้ำหนักตัวควรอยู่ในช่วง 300–350 กิโลกรัม ซึ่งในช่วงนี้โคสาวกำลังเข้าสู่วัยเจริญพันธุ์ (ระยะที่พร้อมต่อการผสมพันธุ์) ดังนั้นเกษตรกรควรหมั่นสังเกตการเป็นสัดอย่างใกล้ชิด เพื่อไม่ให้พลาดโอกาสในการผสมพันธุ์ การแสดงอาการเป็นสัดของแม่โคหรือโคสาว สามารถสังเกตได้จากการแสดงอาการต่าง ๆ อาทิ กระวนกระวาย ยืนให้ตัวอื่นขึ้นคร่อมหรือขึ้นคร่อมตัวอื่น อวัยวะเพศบวมแดง มีเมือกไหลออกจากช่องคลอด เป็นต้น เมื่อสมาชิกผู้เลี้ยงโคขุนพบอาการข้างต้นจะรีบแจ้งเจ้าหน้าที่ผสมเทียมของสหกรณ์หรือเจ้าหน้าที่ปศุสัตว์อำเภอมาร่วมทำการผสมเทียม ซึ่งเจ้าหน้าที่จะเข้ามาทำการผสมเทียมหลังจากที่โคเริ่มแสดงอาการเป็นสัดไปแล้วประมาณ 10–18 ชั่วโมง ในการผสมเทียมส่วนใหญ่ใช้น้ำเชื้อจากพ่อพันธุ์ชาร์โรเลส์พันธุ์แท้ เมื่อผสมติดแล้ว แม่โคจะใช้เวลาในการตั้งท้องประมาณ 282–285 วัน ลูกที่คลอดออกมาจะมีเลือดของชาร์โรเลส์ร้อยละ 50 ซึ่งพบว่าลูกโคกลุ่มนี้จะมีลักษณะเด่นคือ มีโครงสร้างตัวขนาดใหญ่ โตเร็ว และมีประสิทธิภาพการเปลี่ยนอาหารอยู่ในระดับดีมาก หากลูกเป็นเพศเมียที่มีลักษณะดีจะนำมาเลี้ยงเป็นแม่พันธุ์ แต่หากลูกเป็นเพศผู้จะนำมาเลี้ยงเป็นโคขุนต่อไป

กลุ่มตัวอย่างที่เป็นเจ้าหน้าที่สหกรณ์ให้ข้อมูลเพิ่มเติมว่า ในการเลี้ยงแม่โคขุน สมาชิกผู้เลี้ยงโคขุนส่วนใหญ่จะเลือกวิธีการเลี้ยงในรูปแบบปล่อยแปลง โดยปล่อยให้แม่โคเดินแทะเล็มหญ้าหรือพืชตระกูลถั่วโดยอิสระ และอาจเสริมเศษเหลือทิ้งทางการเกษตรให้บ้าง อาทิ ฟางข้าว ต้นข้าวโพดหลังเก็บฝัก ต้นถั่ว เป็นต้น ส่วนอาหารข้นจะให้เฉพาะในช่วงที่แม่โคใกล้คลอดและหลังคลอดเท่านั้น ทั้งนี้เพื่อให้แม่โคสามารถสร้างน้ำนมได้อย่างเพียงพอต่อความต้องการของลูก และสามารถฟื้นฟูร่างกายหลังคลอดได้เร็วขึ้น

2) การผลิตลูกโคขุน ประกอบด้วยความสำเร็จของพ่อแม่พันธุ์ การควบคุมการผสมเทียม การดูแลลูกโคแรกเกิดในฟาร์ม สถานที่ผลิตลูกโค และประวัติการได้มาของลูกโคที่ซื้อมาขุน แสดงดังตาราง 11 ต่อไปนี้

ตาราง 11 สภาพการผลิตลูกโคขุนตามความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่าง

การผลิตลูกโคขุน	$\bar{X}$	S.D.	ระดับความคิดเห็น
1. ความสำเร็จของพ่อแม่พันธุ์	4.38	0.94	มาก
2. การควบคุมการผสมเทียม	4.35	0.86	มาก
3. การดูแลลูกโคแรกเกิดในฟาร์ม	4.43	0.80	มาก
4. สถานที่ผลิตลูกโค	4.17	0.85	มาก
5. ประวัติการได้มาของลูกโคที่ซื้อมาขุน	4.00	1.06	มาก
ค่าเฉลี่ย	4.27	0.90	มาก

จากตาราง 11 พบว่า กลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นโดยให้ความสำคัญต่อการผลิตลูกโคขุนในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.27$) เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด

คือ การดูแลลูกโคแรกเกิดในฟาร์ม ($\bar{X} = 4.43$) รองลงมาคือ ความสมบูรณ์ของพ่อแม่พันธุ์ ($\bar{X} = 4.38$) ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุดคือ ประวัติการได้มาของลูกโคที่ซื้อมาขุน ($\bar{X} = 4.00$)

กลุ่มตัวอย่างที่เป็นสมาชิกสหกรณ์ให้ข้อมูลเพิ่มเติมว่า เพื่อเป็นการลดต้นทุนในการผลิตลูกโคขุน เกษตรกรจะให้ลูกโคได้กินนมจากแม่โคจนถึงระยะหย่านม (อายุประมาณ 7 เดือน) และให้กินหญ้าหรืออาหารหยาบอื่นเป็นหลัก อาจมีการเสริมอาหารข้นให้บ้างเล็กน้อยในช่วงที่ขาดแคลนอาหารหยาบคุณภาพดี

กลุ่มตัวอย่างที่เป็นเจ้าหน้าที่สหกรณ์ให้ข้อมูลเพิ่มเติมว่า สมาชิกผู้เลี้ยงโคขุนส่วนใหญ่เลี้ยงโคลูกผสมที่มีเลือดโคยุโรป ร้อยละ 50 ขึ้นไป ภายใต้การสนับสนุนของสหกรณ์ต่อการคัดเลือกโคแม่พันธุ์ที่มีความสมบูรณ์พันธุ์มาผสมเทียมด้วยน้ำเชื้อโคพันธุ์ดี การควบคุมคุณภาพการผสมเทียม และการจัดหาสถานที่เลี้ยงดูลูกโคที่เหมาะสม นอกจากนั้นสหกรณ์ยังให้ความสำคัญต่อการเลี้ยงลูกโคระยะหลังหย่านม (ลูกโคหลังหย่านม อายุ 24 เดือน) เพื่อเตรียมโครงสร้างและความสมบูรณ์ของร่างกายให้พร้อมต่อการเข้าขุน อย่างไรก็ตามหากเกษตรกรผู้เลี้ยงโคขุนซื้อลูกโคจากแหล่งอื่น จะต้องคำนึงถึงพันธุ์ประวัติของลูกโคเป็นสำคัญ

3) การผลิตโคขุน ประกอบด้วย การคัดเลือกลักษณะลูกโคที่ดี เพื่อนำมาเข้าขุน เกษตรกรมีประสบการณ์ในการเลี้ยงโคขุน เกษตรกรมีการจัดการโรงเรือนที่ดี สหกรณ์มีข้อกำหนดการเลี้ยงโคขุนเป็นมาตรฐานเดียวกัน สหกรณ์จัดสรรอาหารโคขุนที่เพียงพอ สหกรณ์จัดสรรอาหารโคขุนที่มีคุณภาพดี เกษตรกรมีการจัดสรรพืชอาหารสัตว์ในการเลี้ยงโคขุนที่เพียงพอ การผลิตโคขุนให้ได้ตามการรับรองสิ่งบ่งชี้ทางภูมิศาสตร์ และการเปิดเสรีทางการค้า FTA ส่งผลกระทบต่อธุรกิจโคขุนของจังหวัดสกลนคร แสดงดังตาราง 12 ต่อไปนี้

ตาราง 12 สภาพการผลิตโคขุนตามความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่าง

การผลิตโคขุน	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ ความ คิดเห็น
1. การคัดเลือกลักษณะลูกโคที่ดีเพื่อนำมาเข้าขุน	4.44	0.88	มาก
2. เกษตรกรมีประสบการณ์ในการเลี้ยงโคขุน	4.42	0.83	มาก
3. เกษตรกรมีการจัดการโรงเรือนที่ดี	4.30	0.79	มาก
4. สหกรณ์มีข้อกำหนดการเลี้ยงโคขุนเป็นมาตรฐานเดียวกัน	4.44	0.75	มาก
5. สหกรณ์จัดสรรอาหารโคขุนที่เพียงพอ	4.29	1.02	มาก
6. สหกรณ์จัดสรรอาหารโคขุนที่มีคุณภาพดี	3.88	1.10	มาก
7. เกษตรกรมีการจัดสรรพืชอาหารสัตว์ในการเลี้ยงโคขุนที่เพียงพอ	4.26	0.89	มาก
8. เกษตรกรมีองค์ความรู้ในการจัดการเลี้ยงโคขุน	4.46	0.80	มาก
9. การผลิตโคขุนให้ได้ตามการรับรองสิ่งบ่งชี้ทางภูมิศาสตร์	4.30	0.83	มาก

ตาราง 12 (ต่อ)

การผลิตโคขุน	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ ความ คิดเห็น
10. การเปิดเสรีทางการค้า FTA ส่งผลกระทบต่อธุรกิจโคขุนของ จังหวัดสกลนคร	4.07	1.24	มาก
ค่าเฉลี่ย	4.29	0.91	มาก

จากตาราง 12 พบว่า กลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นโดยให้ความสำคัญต่อการผลิตโคขุน โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.29$) เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ เกษตรกรมีองค์ความรู้ในการจัดการเลี้ยงโคขุน ($\bar{X} = 4.46$) รองลงมาคือ สหกรณ์มีข้อกำหนด การเลี้ยงโคขุนเป็นมาตรฐานเดียวกัน ($\bar{X} = 4.44$) และการคัดเลือกลักษณะลูกโคที่ดีเพื่อนำมา เข้าขุน ($\bar{X} = 4.44$) ตามลำดับ ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุดคือสหกรณ์จัดสรรอาหารโคขุน ที่มีคุณภาพดี ($\bar{X} = 3.88$)

กลุ่มตัวอย่างที่เป็นสมาชิกสหกรณ์ให้ข้อมูลเพิ่มเติมว่า สมาชิกผู้เลี้ยงโคขุนส่วนใหญ่ ให้ความสำคัญต่อลักษณะลูกโคที่ดีต่อการนำมาเข้าขุน ลูกโคเข้าขุนส่วนใหญ่เป็นลูกโคเนื้อเพศผู้ ลูกผสมสายพันธุ์ชาร์โรเลส์ มีอายุตั้งแต่ 20 เดือนขึ้นไป ในระยะขุนนี้ โคจะได้รับอาหารที่มีคุณค่า ทางโภชนาการสูงทั้งอาหารหยาบและอาหารข้นอย่างเต็มที่ ระยะเวลาในการขุนอาจมากกว่า 12 เดือน ซึ่งสมาชิกผู้เลี้ยงโคขุนบางรายเห็นว่าระยะเวลาในการขุนดังกล่าวใช้เวลานานเกินไป ถึงแม้จะทำให้ได้เนื้อคุณภาพสูงที่มีไขมันแทรกในเนื้อมากขึ้นก็ตาม แต่ก็อาจทำให้ต้นทุนในการ ผลิตสูงขึ้นด้วยเช่นกัน

กลุ่มตัวอย่างที่เป็นเจ้าหน้าที่สหกรณ์ให้ข้อมูลเพิ่มเติมว่า สหกรณ์ให้การสนับสนุน การขุนโคที่มาจากลูกโคภายในฟาร์ม (โคลูกคอก) มากกว่าซื้อมาจากแหล่งอื่น หากเกษตรกร ขุนโคที่เป็นโคลูกคอกก็จะได้รับเงินสนับสนุนเพิ่มเติมจากสหกรณ์ในการเลี้ยงโคขุนตัวละ 10,000 บาท เมื่อโคนั้นผ่านการชำแหละก็จะได้รับเงินปันผลสิ้นปีสูงกว่าการขุนลูกโคที่นำมาจากแหล่งอื่น สหกรณ์มีมาตรการกีดกันการใช้อาหารปนเปื้อนจากสารที่มีการเปลี่ยนแปลงสารพันธุกรรมหรือ มีสารเร่งเนื้อแดง โดยกำหนดให้เกษตรกรใช้อาหารข้นที่สหกรณ์จัดหาให้เท่านั้น ให้มั่นใจว่าเนื้อ ที่ได้มีคุณภาพดีและปลอดภัยจากสารต้องห้าม เจ้าหน้าที่สหกรณ์มั่นใจว่าสมาชิกผู้เลี้ยงโคขุน ส่วนใหญ่มีองค์ความรู้และประสบการณ์ในการเลี้ยงโคขุนที่ยาวนาน จะสามารถเลี้ยงโคระยะ ขุนได้ดี และหาวิธีลดต้นทุนการผลิตได้อย่างเหมาะสม อันจะทำให้มีรายได้เพิ่มขึ้นและเกิดความ มั่นคงต่อการประกอบอาชีพการเลี้ยงโคขุน สหกรณ์ยังมีข้อกำหนดให้การผลิตโคขุนเป็นไปตาม มาตรฐานฟาร์มการปฏิบัติทางการเกษตรที่ดี (Good Agricultural Practices: GAP) สามารถ ตรวจสอบข้อมูลสินค้าย้อนกลับได้ เพื่อสร้างความมั่นใจด้านคุณภาพและความปลอดภัยของ

สินค้าแก่ผู้บริโภค แต่ยังพบว่า สมาชิกจำนวนมากยังไม่เข้าใจและไม่ได้ให้ความสำคัญของการผลิตโคขุนที่เป็นไปตามข้อกำหนดการรับรองสิ่งบ่งชี้ทางภูมิศาสตร์ (Geographical Indications: GI) และผลกระทบเชิงลบที่จะเกิดขึ้นต่อธุรกิจโคขุนจาก Free Trade Area (FTA)

1.2.2 การบริหารจัดการสหกรณ์ ได้แก่ โครงสร้างการบริหารงาน
การจัดการธุรกิจ การจัดการโซ่อุปทาน และการจัดการบุคลากร

1) โครงสร้างการบริหารงาน ประกอบด้วยสมาชิกมีส่วนร่วมในการกำหนดเงื่อนไขหรือข้อบังคับในการดำเนินงานสหกรณ์ในที่ประชุมใหญ่ สมาชิกเห็นความสำคัญของการเลือกตัวแทนเป็นคณะกรรมการดำเนินงานเพื่อบริหารสหกรณ์ กระบวนการเลือกตั้งคณะกรรมการดำเนินงานในที่ประชุมใหญ่ การคัดเลือกผู้ตรวจสอบกิจการและจัดจ้างผู้สอบบัญชี คณะกรรมการดำเนินงานรู้บทบาทหน้าที่ของตนเองอย่างชัดเจน คณะกรรมการดำเนินงานมีหลักการคัดเลือกผู้จัดการที่เหมาะสม คณะกรรมการดำเนินงานยึดหลักธรรมาภิบาลในการบริหารงาน สหกรณ์มีการตรวจสอบกิจการให้เป็นไปตามกฎระเบียบ แสดงดังตาราง 13 ต่อไปนี้

ตาราง 13 สภาพของโครงสร้างการบริหารงานตามความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่าง

โครงสร้างการบริหารงาน	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ ความ คิดเห็น
1. สมาชิกมีส่วนร่วมในการกำหนดเงื่อนไขหรือข้อบังคับในการดำเนินงานสหกรณ์ในที่ประชุมใหญ่	4.24	0.96	มาก
2. สมาชิกเห็นความสำคัญของการเลือกตัวแทนเป็นคณะกรรมการดำเนินงานเพื่อบริหารสหกรณ์	4.25	0.97	มาก
3. กระบวนการเลือกตั้งคณะกรรมการดำเนินงานในที่ประชุมใหญ่	4.11	0.97	มาก
4. การคัดเลือกผู้ตรวจสอบกิจการและจัดจ้างผู้สอบบัญชี	4.18	0.90	มาก
5. คณะกรรมการดำเนินงานรู้บทบาทหน้าที่ของตนเองอย่างชัดเจน	3.99	1.06	มาก
6. คณะกรรมการดำเนินงานมีหลักการคัดเลือกผู้จัดการที่เหมาะสม	4.16	0.97	มาก
7. คณะกรรมการดำเนินงานยึดหลักธรรมาภิบาลในการบริหารงาน	3.95	1.01	มาก
8. สหกรณ์มีการตรวจสอบกิจการให้เป็นไปตามกฎระเบียบ	4.11	0.96	มาก
ค่าเฉลี่ย	4.12	0.98	มาก

จากตาราง 13 พบว่า กลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นโดยให้ความสำคัญต่อโครงสร้างการบริหารงาน โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.12$) เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ สมาชิกเห็นความสำคัญของการเลือกตัวแทนเป็นคณะกรรมการดำเนินงานเพื่อบริหารสหกรณ์ ($\bar{X} = 4.25$) รองลงมาคือ สมาชิกมีส่วนร่วมในการกำหนดเงื่อนไขหรือข้อบังคับในการ

ดำเนินงานสหกรณ์ในที่ประชุมใหญ่ ($\bar{X} = 4.24$) ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุดคือ คณะกรรมการดำเนินงานยึดหลักธรรมาภิบาลในการบริหารงาน ($\bar{X} = 3.95$)

กลุ่มตัวอย่างที่เป็นเจ้าหน้าที่สหกรณ์ให้ข้อมูลเพิ่มเติมพบว่า การบริหารงานของสหกรณ์ยึดหลักการที่ว่า สหกรณ์เป็นของสมาชิก การดำเนินงานโดยสมาชิกและเพื่อประโยชน์ของสมาชิก ภายใต้อุดมการณ์ หลักการ และวิธีการที่กำหนดไว้ตามพระราชบัญญัติ (พ.ร.บ.) สหกรณ์เป็นสำคัญ ซึ่งการบริหารงานของสหกรณ์ประกอบด้วยคณะกรรมการ 2 ส่วน ดังนี้ ส่วนที่ 1 คณะกรรมการโครงสร้างองค์กรที่ได้จากกระบวนการเลือกตั้งจากสมาชิกสหกรณ์ ประกอบด้วย ประธานสหกรณ์ รองประธานสหกรณ์ คณะกรรมการ เหนียวญิก ซึ่งมีคณะกรรมการทั้งหมด 15 คน และยังมีอนุกรรมการที่เลือกตั้งจากประธานกลุ่มทั้ง 21 กลุ่ม อีกจำนวน 6 คน และส่วนที่ 2 เป็นคณะกรรมการดำเนินงานของสหกรณ์ ประกอบด้วย ผู้จัดการสหกรณ์ ผู้ช่วยผู้จัดการสหกรณ์ และพนักงานที่รับผิดชอบในแต่ละแผนงานของสหกรณ์ ซึ่งคณะกรรมการส่วนนี้เมื่อปฏิบัติงานครบวาระ 1 ปี จะมีการสับเปลี่ยนหมุนเวียนไปทำหน้าที่ในแผนงานอื่น เพื่อให้ได้เรียนรู้งานใหม่ และสามารถปฏิบัติงานแทนกันได้ นอกจากนั้น ยังมีการเลือกตั้งผู้ตรวจสอบกิจการของสหกรณ์ เพื่อทำหน้าที่ตรวจสอบการบริหารงานของคณะกรรมการบริหารของสหกรณ์อีกจำนวน 2 คน

2) การจัดการธุรกิจ ประกอบด้วยสหกรณ์ได้วางแผนการผลิต การแปรรูป และการจัดจำหน่ายชัดเจน สหกรณ์มีโครงสร้างการจัดการแต่ละฝ่าย/แผนกชัดเจน สหกรณ์ให้ความสำคัญในการบริหารด้านบุคลากร สหกรณ์มีการจัดทำรายงานทางการเงินได้ถูกต้องเหมาะสม สมาชิกได้รับผลประโยชน์จากกำไรทางธุรกิจอย่างทั่วถึง และสมาชิกมีความพึงพอใจในผลประโยชน์ประกอบกิจการของสหกรณ์ ตามความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างมีผลการวิจัยแสดงดังตาราง 14 ต่อไปนี้

ตาราง 14 สภาพการจัดการธุรกิจตามความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่าง

การจัดการธุรกิจ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ ความ คิดเห็น
1. สหกรณ์ได้วางแผนการผลิต การแปรรูป และการจัดจำหน่ายชัดเจน	4.12	0.97	มาก
2. สหกรณ์มีโครงสร้างการจัดการแต่ละฝ่าย/แผนกชัดเจน	4.12	1.06	มาก
3. สหกรณ์ให้ความสำคัญในการบริหารด้านบุคลากร	3.86	1.23	มาก
4. สหกรณ์มีการประสานงานที่ดีกับคนในองค์กร	3.95	1.14	มาก
5. สหกรณ์มีการจัดทำรายงานทางการเงินได้ถูกต้องเหมาะสม	4.10	0.99	มาก
6. สมาชิกได้รับผลประโยชน์จากกำไรทางธุรกิจอย่างทั่วถึง	4.11	0.95	มาก
7. สมาชิกมีความพึงพอใจในผลประโยชน์ประกอบกิจการของสหกรณ์	4.03	0.89	มาก
ค่าเฉลี่ย	4.04	1.03	มาก

จากตาราง 14 พบว่า กลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นโดยให้ความสำคัญต่อการจัดการธุรกิจ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=4.04$) เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ สหกรณ์ได้วางแผนการผลิต การแปรรูป และการจัดจำหน่ายชัดเจน ($\bar{X}=4.12$) และสหกรณ์มีโครงสร้างการจัดการแต่ละฝ่าย/แผนกชัดเจน ($\bar{X}=4.12$) ตามลำดับ ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุดคือ สหกรณ์ให้ความสำคัญในการบริหารด้านบุคลากร ($\bar{X}=3.86$)

กลุ่มตัวอย่างที่เป็นเจ้าหน้าที่สหกรณ์ให้ข้อมูลเพิ่มเติมว่า สหกรณ์ฯ โพนยางคำเป็นหน่วยงานหลักในการขับเคลื่อนการดำเนินธุรกิจโคขุนแบบครบวงจรในจังหวัดสกลนคร เริ่มจากสมาชิกสหกรณ์เป็นผู้ผลิตโคขุน โดยมีสหกรณ์เป็นผู้จัดหาอาหารชั้นสำหรับโคมาบริการแก่สมาชิกผู้เลี้ยงโคขุนด้วยระบบเงินสดและเงินเชื่อ ในกรณีที่เงินเชื่อ สหกรณ์จะหักเงินส่วนนี้ออกจากมูลค่าโคขุนหลังขายเข้าสู่โรงฆ่า นอกจากนั้นสหกรณ์ยังให้บริการด้านการผสมเทียม ด้านการดูแลสุขภาพสัตว์ ตลอดจนดำเนินการเชือดและชำแหละซากและการจัดจำหน่ายเนื้อและผลิตภัณฑ์จากกระบวนการแปรรูปโคขุนของสหกรณ์ของสหกรณ์ ซึ่งผลประโยชน์ของสหกรณ์โดยรวมอยู่ในเกณฑ์ดี พบว่าในปี 2564 สหกรณ์มีกำไรสุทธิ 35,714,267.32 บาท เพิ่มขึ้นจากปี 2563 ที่มีกำไรสุทธิ 25,251,541.63 บาท

3) การจัดการโซ่การผลิต (ต้นน้ำ-กลางน้ำ-ปลายน้ำ) ประกอบด้วย สหกรณ์มีการจัดการโซ่การผลิตทั้งระบบ สหกรณ์จัดการกลุ่มต้นน้ำโดยเน้นรูปแบบกลุ่ม สหกรณ์มีระบบที่ได้มาตรฐานในการแปรรูปโคขุน สหกรณ์มีการจัดการด้านการตลาดเนื้อโคขุนได้เป็นอย่างดี การจัดการโซ่การผลิตที่ดีช่วยในการลดต้นทุนการผลิต และผู้บริโภคมีความพึงพอใจในสินค้าและบริการของสหกรณ์ ตามความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างมีผลการวิจัยแสดงดังตาราง 15

ตาราง 15 สภาพการจัดการโซ่การผลิตตามความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่าง

การจัดการโซ่การผลิต (ต้นน้ำ-กลางน้ำ-ปลายน้ำ)	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ ความ คิดเห็น
1. สหกรณ์มีการจัดการโซ่การผลิตทั้งระบบ	4.08	0.92	มาก
2. สหกรณ์จัดการกลุ่มต้นน้ำโดยเน้นรูปแบบกลุ่ม	4.02	0.98	มาก
3. สหกรณ์มีระบบที่ได้มาตรฐานในการแปรรูปโคขุน	4.33	0.79	มาก
4. สหกรณ์มีการจัดการด้านการตลาดเนื้อโคขุนได้เป็นอย่างดี	4.19	0.95	มาก
5. การจัดการโซ่การผลิตที่ดีช่วยในการลดต้นทุนการผลิต	4.22	0.86	มาก
6. ผู้บริโภคมีความพึงพอใจในสินค้าและบริการของสหกรณ์	4.18	0.85	มาก
ค่าเฉลี่ย	4.17	0.89	มาก

จากตาราง 15 พบว่า กลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นโดยให้ความสำคัญต่อการจัดการโซ่การผลิต (ต้นน้ำ-กลางน้ำ-ปลายน้ำ) โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=4.17$) เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ สหกรณ์มีระบบที่ได้มาตรฐานในการแปรรูปโคขุน

($\bar{X}=4.33$) รองลงมาคือ การจัดการโซ่การผลิตที่ดีช่วยในการลดต้นทุนการผลิต ($\bar{X}=4.22$)

ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด คือสหกรณ์จัดการกลุ่มต้นน้ำโดยเน้นรูปแบบกลุ่ม ($\bar{X}=4.02$)

กลุ่มตัวอย่างที่เป็นเจ้าหน้าที่สหกรณ์ให้ข้อมูลเพิ่มเติมว่า สหกรณ์ผลิตเนื้อโคคุณภาพสูงครบวงจร เริ่มตั้งแต่ห่วงโซ่ที่ 1 การผลิตโคขุน ได้แก่ แหล่งที่มาของโคขุน พันธุ์โคขุน อาหารสัตว์ และการจัดการด้านการผลิตที่เน้นรูปแบบการจัดการกลุ่ม (21 กลุ่มเกษตรกร) ห่วงโซ่ที่ 2 การฆ่าชำแหละและการตัดเกรดซาก การตัดแต่งซาก การตัดแต่งชิ้นส่วน และการขายส่ง และห่วงโซ่ที่ 3 การตลาดและการจัดจำหน่ายเนื้อและผลิตภัณฑ์

4) การจัดการบุคลากร ประกอบด้วยสหกรณ์มีการสรรหาบุคลากรเพื่อเข้ามาทำงานที่มีประสิทธิภาพ สหกรณ์ประเมินผลการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่อย่างยุติธรรม สหกรณ์มีการอบรมพัฒนาเจ้าหน้าที่ของสหกรณ์อย่างสม่ำเสมอ เจ้าหน้าที่ของสหกรณ์มีความกระตือรือร้นในการทำงาน และเจ้าหน้าที่สหกรณ์มีความพร้อมต่อการปรับตัวที่มีผลต่อธุรกิจ แสดงดังตาราง 16 ต่อไปนี้

ตาราง 16 สภาพการจัดการบุคลากร ตามความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่าง

การจัดการบุคลากร	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ ความ คิดเห็น
1. สหกรณ์มีการสรรหาบุคลากรเพื่อเข้ามาทำงานที่มีประสิทธิภาพ	4.13	0.90	มาก
2. สหกรณ์ประเมินผลการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่อย่างยุติธรรม	3.98	1.08	มาก
3. สหกรณ์มีการอบรมพัฒนาเจ้าหน้าที่ของสหกรณ์อย่างสม่ำเสมอ	4.02	0.95	มาก
4. เจ้าหน้าที่ของสหกรณ์มีความกระตือรือร้นในการทำงาน	3.86	1.08	มาก
5. เจ้าหน้าที่สหกรณ์มีความพร้อมต่อการปรับตัวที่มีผลต่อธุรกิจ	4.14	0.90	มาก
ค่าเฉลี่ย	4.03	0.98	มาก

จากตาราง 16 พบว่า กลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นโดยให้ความสำคัญต่อการจัดการบุคลากร โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=4.03$) เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ เจ้าหน้าที่สหกรณ์มีความพร้อมต่อการปรับตัวที่มีผลต่อธุรกิจ ($\bar{X}=4.14$) รองลงมาคือ สหกรณ์มีการสรรหาบุคลากรเพื่อเข้ามาทำงานที่มีประสิทธิภาพ ($\bar{X}=4.13$) ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุดคือ เจ้าหน้าที่ของสหกรณ์มีความกระตือรือร้นในการทำงาน ($\bar{X}=3.86$)

กลุ่มตัวอย่างที่เป็นเจ้าหน้าที่สหกรณ์ให้ข้อมูลเพิ่มเติมว่า บุคลากรที่เป็นเจ้าหน้าที่ของสหกรณ์ที่ทำงานตั้งแต่เริ่มก่อตั้งสหกรณ์ได้เรียนรู้การทำงานที่เป็นระบบจากนายฝรั่งเศสร์ แดโพร์ อาทิตี ด้านระบบการทำงานที่มีการหมุนเวียนเปลี่ยนตำแหน่งกันเพื่อให้เกิดการเรียนรู้งานภายในหน่วยงาน สามารถทดแทนกันได้ ทำให้เกิดความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ การทำงาน

ที่ตรงต่อเวลา การมีความรับผิดชอบ เป็นต้น บุคลากรของสหกรณ์มีการพัฒนาตนเองโดยได้รับการอบรมอย่างสม่ำเสมอ สหกรณ์มีกระบวนการสรรหาบุคลากรที่เข้ามาทำงาน การจ้างงานเป็นไปตามกฎหมายแรงงาน มีการปรับอัตราเงินเดือนเป็นไปตามข้อกำหนดของภาครัฐ ซึ่งไม่เน้นที่วุฒิการศึกษาแต่เน้นที่ประสบการณ์ในการทำงาน มีระบบประกันสังคม มีเงินพิเศษ เบี้ยขยัน เบี้ยส่งเสริมการขายให้แต่ละสาขา มีโบนัสประจำปีของยอดเงินเดือน (ขึ้นอยู่กับผลกำไร) และมีบำเหน็จเมื่อเกษียณอายุ

1.2.3 การจัดการตลาดโคขุน ได้แก่ การจัดการตลาดโคขุนมีชีวิต

การจัดการตลาดเนื้อโคขุน และการจัดการตลาดผลิตภัณฑ์แปรรูปโคขุน

1) การจัดการตลาดโคขุนมีชีวิต ประกอบด้วยสหกรณ์มีการวางแผนที่ดีในการรับซื้อโคขุนจากสมาชิก สหกรณ์มีการกำหนดวิธีการรับซื้อที่เหมาะสม สหกรณ์มีการกำหนดราคามาตรฐานเป็นที่พอใจกับสมาชิก สหกรณ์ดำเนินธุรกิจตามแผนการตลาดที่กำหนดไว้ และสหกรณ์มีวิธีสร้างความพึงพอใจให้กับสมาชิกในการบริการ ตามความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างมีผลการวิจัยแสดงดังตาราง 17 ต่อไปนี้

ตาราง 17 สภาพการจัดการตลาดโคขุนมีชีวิตตามความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่าง

การจัดการตลาดโคขุนมีชีวิต	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ ความ คิดเห็น
1. สหกรณ์มีการมีวางแผนที่ดีในการรับซื้อโคขุนจากสมาชิก	4.26	0.91	มาก
2. สหกรณ์มีการกำหนดวิธีการรับซื้อที่เหมาะสม	4.22	0.90	มาก
3. สหกรณ์มีการกำหนดราคามาตรฐานเป็นที่พอใจกับสมาชิก	4.30	0.93	มาก
4. สหกรณ์ดำเนินธุรกิจตามแผนการตลาดที่กำหนดไว้	4.20	0.96	มาก
5. สหกรณ์มีวิธีสร้างความพึงพอใจให้กับสมาชิกในการบริการ	4.16	1.00	มาก
ค่าเฉลี่ย	4.23	0.94	มาก

จากตาราง 17 พบว่า กลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นโดยให้ความสำคัญต่อการจัดการตลาดโคขุนมีชีวิต โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.23$) เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ สหกรณ์มีการกำหนดราคามาตรฐานเป็นที่พอใจกับสมาชิก ($\bar{X} = 4.30$) รองลงมา คือ สหกรณ์มีการกำหนดวิธีการรับซื้อที่เหมาะสม ($\bar{X} = 4.22$) ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ สหกรณ์มีวิธีสร้างความพึงพอใจให้กับสมาชิกในด้านการบริการ ($\bar{X} = 4.16$)

กลุ่มตัวอย่างที่เป็นเจ้าหน้าที่สหกรณ์ให้ข้อมูลเพิ่มเติมว่า สหกรณ์มีการวางแผนและกำหนดทิศทางการดำเนินงานที่ชัดเจนในด้านการบริหารจัดการรับซื้อโคขุนมีชีวิตจากสมาชิก ซึ่งได้มีการจัดทำแผนการดำเนินงานและงบประมาณ (รายรับและรายจ่าย) ที่ผ่านการอนุมัติจาก

ที่ประชุมใหญ่ โดยที่สหกรณ์จะคำนึงถึงปริมาณโคขุนที่สหกรณ์สามารถรองรับได้ในแต่ละรอบปี เป็นสำคัญ

2) การจัดการตลาดเนื้อโคขุน ประกอบด้วยการผลิตและการชำแหละ เนื้อของสหกรณ์มีมาตรฐาน เนื้อโคคุณภาพของสหกรณ์เป็นที่ต้องการของตลาดทั้งในและต่างประเทศ เนื้อโคคุณภาพของสหกรณ์สามารถแข่งขันในระดับต่างประเทศ สหกรณ์มีการผลิตและแปรรูปผลิตภัณฑ์ได้หลากหลาย และสหกรณ์มีช่องทางการตลาดที่หลากหลายเพื่อจัดจำหน่ายสินค้า มีผลการวิจัยแสดงดังตาราง 18 ต่อไปนี้

ตาราง 18 สภาพการจัดการตลาดเนื้อโคขุนตามความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่าง

การจัดการตลาดเนื้อโคขุน	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ ความ คิดเห็น
1. การผลิตและการชำแหละเนื้อของสหกรณ์มีมาตรฐาน	4.41	0.78	มาก
2. เนื้อโคคุณภาพของสหกรณ์เป็นที่ต้องการของตลาดทั้งในและต่างประเทศ	4.40	0.77	มาก
3. เนื้อโคคุณภาพของสหกรณ์สามารถแข่งขันในระดับต่างประเทศ	4.39	0.83	มาก
4. สหกรณ์มีการผลิตและแปรรูปผลิตภัณฑ์ได้หลากหลาย	4.37	0.86	มาก
5. สหกรณ์มีช่องทางการตลาดจัดจำหน่ายสินค้าที่หลากหลาย	4.21	0.93	มาก
ค่าเฉลี่ย	4.36	0.83	มาก

จากตาราง 18 พบว่า กลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นโดยให้ความสำคัญต่อการจัดการตลาดเนื้อโคขุน โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.36$) เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ การผลิตและการชำแหละเนื้อของสหกรณ์มีมาตรฐาน ($\bar{X} = 4.41$) รองลงมาคือ เนื้อโคคุณภาพของสหกรณ์เป็นที่ต้องการของตลาดทั้งในและต่างประเทศ ($\bar{X} = 4.40$) ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุดคือ สหกรณ์มีช่องทางการตลาดที่หลากหลายเพื่อจัดจำหน่ายสินค้า ($\bar{X} = 4.21$)

กลุ่มตัวอย่างที่เป็นเจ้าหน้าที่สหกรณ์ให้ข้อมูลเพิ่มเติมว่า สหกรณ์ฯ โพนยางคำ เป็นแหล่งเนื้อโคขุนที่ใหญ่ที่สุดในประเทศไทย ในปี 2563 มีการจำหน่ายเนื้อโคมูลค่าสูงถึง 662,461,698.37 บาท แหล่งจำหน่ายเนื้อโคขุนของสหกรณ์ ประกอบด้วยตลาดขายส่งของสหกรณ์ฯ โพนยางคำ สาขาวังทองปทุมธานี มูลค่าร้อยละ 52.20 สหกรณ์ฯ โพนยางคำ (สำนักงานใหญ่) มูลค่าร้อยละ 29.60 ตลาดขายปลีกที่สหกรณ์ฯ โพนยางคำ สาขาถนนสุขุมวิท มูลค่าร้อยละ 12.40 และตลาดขายปลีกที่สหกรณ์ฯ โพนยางคำ สาขาตัวเมืองสกลนคร มูลค่าร้อยละ 5.80 สำหรับการผลิตเนื้อโคขุน ส่วนใหญ่เป็นเนื้อโคขุนที่มาจากโคเนื้อลูกผสมชาร์โรเลส์ น้ำหนักเข้าเชือด 650 กิโลกรัมขึ้นไป มีสัดส่วนซากประมาณร้อยละ 56 ของน้ำหนักโคมีชีวิต

ในส่วนนี้เป็นเนื้อร้อยละ 66.30 ของน้ำหนักซาก ประกอบด้วยกลุ่มเนื้อชิ้นส่วนหลักร้อยละ 30.50 (กลุ่มสเต็กร้อยละ 19.30 และกลุ่มเนื้อย่างร้อยละ 11.20) และเนื้อชิ้นส่วนรองร้อยละ 35.80 (กลุ่มเนื้อติดมันน้อยร้อยละ 21.10 และกลุ่มเนื้อคอซึ่งเป็นเนื้อเหนียวและเศษเนื้อจากการตัดแต่งร้อยละ 14.70)

3) การจัดการตลาดผลิตภัณฑ์แปรรูปโคขุน ประกอบ ด้วยการพัฒนาผลิตภัณฑ์เนื้อโคขุนให้มีความหลากหลาย ชนิดผลิตภัณฑ์แปรรูปจากเนื้อโคของสหกรณ์มีความเหมาะสม ราคาเนื้อและผลิตภัณฑ์มีความเหมาะสม สหกรณ์มีการกระจายสินค้าได้ทั่วถึงและเหมาะสม สหกรณ์มีการกระจายสินค้าได้ทั่วถึงและเหมาะสม การจัดจำหน่ายผลิตภัณฑ์อย่างทั่วถึงและตอบสนองต่อผู้บริโภค การซื้อขายผ่านระบบสารสนเทศเพื่อความสะดวกและลดต้นทุน และสหกรณ์มีการประชาสัมพันธ์องค์การอย่างต่อเนื่อง ตามความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างมีผลการวิจัยแสดงดังตาราง 19 ต่อไปนี้

ตาราง 19 สภาพการจัดการตลาดผลิตภัณฑ์แปรรูปโคขุนตามความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่าง

การจัดการตลาดผลิตภัณฑ์แปรรูปโคขุน	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ ความ คิดเห็น
1. การพัฒนาผลิตภัณฑ์เนื้อโคขุนให้มีความหลากหลาย	4.35	0.80	มาก
2. ชนิดผลิตภัณฑ์แปรรูปจากเนื้อโคของสหกรณ์มีความเหมาะสม	4.26	0.76	มาก
3. ราคาเนื้อและผลิตภัณฑ์มีความเหมาะสม	4.19	0.79	มาก
4. สหกรณ์มีการกระจายสินค้าได้ทั่วถึงและเหมาะสม	4.16	0.93	มาก
5. การจัดจำหน่ายผลิตภัณฑ์อย่างทั่วถึงและตอบสนองต่อผู้บริโภค	4.14	0.96	มาก
6. การซื้อขายผ่านระบบสารสนเทศเพื่อความสะดวกและลดต้นทุน	4.30	0.84	มาก
7. สหกรณ์มีการประชาสัมพันธ์องค์การอย่างต่อเนื่อง	4.39	0.88	มาก
ค่าเฉลี่ย	4.26	0.85	มาก

จากตาราง 19 พบว่ากลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นโดยให้ความสำคัญต่อการจัดการตลาดผลิตภัณฑ์แปรรูปโคขุน โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=4.26$) เมื่อพิจารณารายข้อพบว่าข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ สหกรณ์มีการประชาสัมพันธ์องค์การอย่างต่อเนื่อง ($\bar{X}=4.39$) รองลงมาคือ การพัฒนาผลิตภัณฑ์เนื้อโคขุนให้มีความหลากหลาย ($\bar{X}=4.35$) ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุดคือ การจัดจำหน่ายผลิตภัณฑ์อย่างทั่วถึงและตอบสนองต่อผู้บริโภค ($\bar{X}=4.14$)

กลุ่มเจ้าหน้าที่สหกรณ์ให้ข้อมูลเพิ่มเติมว่า จากปัญหาสินค้าที่เป็นเนื้อชิ้นส่วนรองที่ค้างสต็อกเนื่องจากจำหน่ายไม่หมด สหกรณ์ได้ดำเนินการแก้ปัญหาโดยการนำเนื้อชิ้นส่วนนี้มาเพิ่มมูลค่าโดยการแปรรูปเป็นผลิตภัณฑ์หลากหลาย นอกจากนั้นสหกรณ์ยังได้จัดตั้งศูนย์จำหน่ายเนื้อ

โคขุนและผลิตภัณฑ์ รวมถึงการจัดทำร้านอาหารโคขุนที่ตั้งอยู่บริเวณด้านหน้าของสำนักงานใหญ่ของสหกรณ์ เพื่อเพิ่มช่องทางการจำหน่ายและประชาสัมพันธ์เนื้อและผลิตภัณฑ์แปรรูปดังกล่าวให้กลายเป็นสินค้าของฝากสำหรับรองรับการท่องเที่ยวจังหวัดสกลนครได้อีกทางหนึ่ง

1.2.4 การสนับสนุนจากภาครัฐ ได้แก่ นโยบายภาครัฐ งบประมาณและเจ้าหน้าที่ภาครัฐ

1) นโยบายภาครัฐ ประกอบด้วยนโยบายของรัฐที่เกื้อหนุนส่งเสริมการดำเนินงานธุรกิจโคขุน การดำเนินโครงการเพื่อพัฒนาธุรกิจโคขุนตามแผนพัฒนาจังหวัด และนโยบายของภาครัฐตอบสนองความต้องการของสมาชิกผู้เลี้ยงโคขุน ตามความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างมีผลการวิจัยแสดงดังตาราง 20 ต่อไปนี้

ตาราง 20 สภาพของนโยบายภาครัฐ ตามความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่าง

นโยบายภาครัฐ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับความคิดเห็น
1. นโยบายของรัฐที่เกื้อหนุนส่งเสริมการดำเนินงานธุรกิจโคขุน	4.11	1.00	มาก
2. การดำเนินโครงการเพื่อพัฒนาธุรกิจโคขุนตามแผนพัฒนาจังหวัด	4.04	1.05	มาก
3. นโยบายของภาครัฐตอบสนองความต้องการของสมาชิกผู้เลี้ยงโคขุน	4.09	1.12	มาก
ค่าเฉลี่ย	4.08	1.06	มาก

จากตาราง 20 พบว่า กลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นโดยให้ความสำคัญต่อนโยบายภาครัฐ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=4.08$) เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ นโยบายของรัฐที่เกื้อหนุนส่งเสริมการดำเนินงานธุรกิจโคขุน ($\bar{X} = 4.11$) รองลงมาคือนโยบายของภาครัฐตอบสนองความต้องการของสมาชิกผู้เลี้ยงโคขุน ($\bar{X}=4.09$) ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุดคือ การดำเนินโครงการเพื่อพัฒนาธุรกิจโคขุนตามแผนพัฒนาจังหวัด ($\bar{X}=4.04$)

กลุ่มตัวอย่างที่เป็นเจ้าหน้าที่สหกรณ์ให้ข้อมูลเพิ่มเติมว่า จากนโยบายของภาครัฐที่ต้องการยกระดับผลิตภัณฑ์เนื้อโคไทยให้เป็นสินค้าอุตสาหกรรมในระดับ Premium Product ด้วยการพัฒนาคุณภาพสินค้าโดยการแปรรูปผลิตภัณฑ์และบรรจุภัณฑ์ที่ได้มาตรฐาน เพื่อยกระดับขีดความสามารถในการแข่งขัน

2) งบประมาณ ประกอบด้วย การจัดสรรงบประมาณดำเนินโครงการจากทางภาครัฐอย่างทั่วถึง การใช้จ่ายงบประมาณที่ได้จากทางภาครัฐอย่างเหมาะสม และมีหน่วยงานภาครัฐจัดสรรงบประมาณช่วยเหลือเกษตรกรผู้เลี้ยงโคขุน แสดงดังตาราง 21 ต่อไปนี้

ตาราง 21 สภาพของงบประมาณตามความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่าง

งบประมาณ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ ความ คิดเห็น
1. การจัดสรรงบประมาณดำเนินโครงการจากทางภาครัฐอย่างทั่วถึง	3.86	1.20	มาก
2. การใช้จ่ายงบประมาณที่ได้จากทางภาครัฐอย่างเหมาะสม	3.88	1.12	มาก
3. ภาครัฐจัดสรรงบประมาณช่วยเหลือเกษตรกรผู้เลี้ยงโคขุน	3.89	1.12	มาก
ค่าเฉลี่ย	3.88	1.15	มาก

จากตาราง 21 พบว่า กลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นโดยให้ความสำคัญต่อยุทธศาสตร์ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.88$) เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ ภาครัฐจัดสรรงบประมาณช่วยเหลือเกษตรกรผู้เลี้ยงโคขุน ($\bar{X} = 3.89$) รองลงมาคือ การใช้จ่ายงบประมาณที่ได้จากทางภาครัฐอย่างเหมาะสม ($\bar{X} = 3.88$) ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุดคือ การจัดสรรงบประมาณดำเนินโครงการจากทางภาครัฐอย่างทั่วถึง ($\bar{X} = 3.86$)

กลุ่มตัวอย่างที่เป็นเจ้าหน้าที่สหกรณ์ให้ข้อมูลเพิ่มเติมว่า สหกรณ์ฯ โพนยางคำ ได้รับการสนับสนุนจากภาครัฐเพื่อพัฒนาธุรกิจอย่างสม่ำเสมอ ในด้านงบประมาณจะผ่านจากหน่วยงานภาครัฐที่เกี่ยวข้อง อาทิ ในปี 2560 สำนักงานปศุสัตว์จังหวัดสกลนครได้รับงบประมาณโครงการเพิ่มประสิทธิภาพการผลิตโคเนื้อโคขุนคุณภาพกลุ่มสนุก ในกิจกรรมก่อสร้างโรงฆ่าสัตว์มาตรฐาน GMP งบประมาณ 32,030,000 บาท ในปี 2564 สำนักงานปศุสัตว์จังหวัดสกลนครได้รับงบประมาณโครงการเพิ่มประสิทธิภาพและยกระดับมาตรฐานคุณภาพโคเนื้อโคขุน งบประมาณ 10,390,000 บาท ซึ่งงบประมาณบางส่วนจะดำเนินกิจกรรมงานนมกรรมโคขุนคุณภาพ เพื่อส่งเสริมการจำหน่ายผลิตภัณฑ์โคขุนและกิจกรรมอื่น ๆ ที่เพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงานของสหกรณ์ เป็นต้น

3) เจ้าหน้าที่รัฐ ประกอบด้วยการได้รับความรู้ คำแนะนำจากเจ้าหน้าที่รัฐอย่างต่อเนื่อง การแก้ไขปัญหาระหว่างการดำเนินธุรกิจร่วมกับหน่วยงานอื่น ๆ และการสนับสนุนเพื่อพัฒนาธุรกิจจากภาครัฐอย่างแสดงดังตาราง 22 ต่อไปนี้

ตาราง 22 สภาพการณ์การสนับสนุนจากเจ้าหน้าที่รัฐตามความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่าง

การสนับสนุนจากเจ้าหน้าที่รัฐ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ ความ คิดเห็น
1. การได้รับความรู้ คำแนะนำจากเจ้าหน้าที่รัฐอย่างต่อเนื่อง	3.88	1.07	มาก
2. การแก้ไขปัญหาการดำเนินการธุรกิจร่วมกับหน่วยงานอื่น ๆ	3.94	1.05	มาก
3. การสนับสนุนเพื่อพัฒนาธุรกิจจากภาครัฐอย่างสม่ำเสมอ	3.90	1.18	มาก
ค่าเฉลี่ย	3.91	1.10	มาก

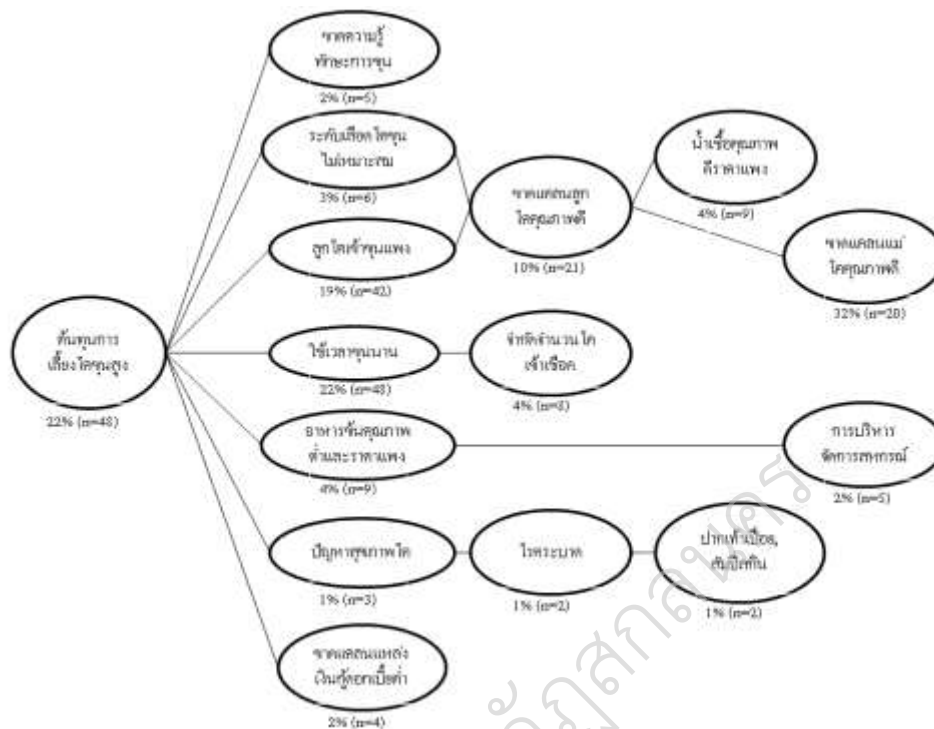
จากตาราง 22 พบว่า กลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นโดยให้ความสำคัญต่อการสนับสนุนจากเจ้าหน้าที่รัฐ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.91$) เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ การแก้ไขปัญหาการดำเนินการธุรกิจร่วมกับหน่วยงานอื่น ๆ ($\bar{X} = 3.94$) รองลงมาคือการสนับสนุนเพื่อพัฒนาธุรกิจจากภาครัฐอย่างสม่ำเสมอ ($\bar{X} = 3.90$) ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุดคือ การได้รับความรู้ คำแนะนำจากเจ้าหน้าที่รัฐอย่างต่อเนื่อง ($\bar{X} = 3.88$)

กลุ่มตัวอย่างที่เป็นเจ้าหน้าที่สหกรณ์ให้ข้อมูลเพิ่มเติมว่า สหกรณ์รวมถึงสมาชิกสหกรณ์ได้รับการสนับสนุนจากหน่วยงานภาครัฐ อาทิ สำนักงานสหกรณ์จังหวัดสกลนครจัดโครงการพัฒนาศักยภาพการดำเนินการธุรกิจสหกรณ์ ประกอบด้วยกิจกรรมการอบรมการใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยีการแปรรูป กิจกรรมส่งเสริมการจัดทำสื่อประชาสัมพันธ์ และกิจกรรมการวางแผนการตลาดและการผลิตเพื่อเชื่อมโยงกับเครือข่ายการตลาด สำนักงานปศุสัตว์จังหวัดสกลนครและมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนครจัดกิจกรรมการส่งเสริมการผลิตโคขุน การดูแลสุขภาพโคขุน และการสร้างมาตรฐานฟาร์ม มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลอีสาน วิทยาเขตสกลนครและมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ วิทยาเขตเฉลิมพระเกียรติ จังหวัดสกลนครจัดกิจกรรมการส่งเสริมการตลาดเนื้อโคขุนและผลิตภัณฑ์ และกิจกรรมการแปรรูปและพัฒนาผลิตภัณฑ์โคขุน เป็นต้น

2. ปัญหาการดำเนินงานธุรกิจโคขุนในจังหวัดสกลนคร

ปัญหาการดำเนินงานธุรกิจโคขุนจังหวัดสกลนคร ประกอบด้วย การผลิตโคขุน การบริหารจัดการสหกรณ์ การตลาดโคขุน และการสนับสนุนจากภาครัฐ

2.1 ปัญหาการผลิตโคขุน ตามความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างมีจำนวนข้อคิดเห็นทั้งหมด 219 ข้อความ เมื่อนำมาวิเคราะห์หาความเชื่อมโยงเชิงเหตุและผลของแต่ละข้อคิดเห็น มีผลการวิจัยแสดงดังภาพประกอบ 23



ภาพประกอบ 23 ความเชื่อมโยงเชิงเหตุและผลของปัญหาด้านการผลิตโคขุน

จากภาพประกอบ 23 พบว่า กลุ่มตัวอย่างที่เป็นสมาชิกมีความกังวลด้านต้นทุนการเลี้ยงโคขุนที่สูงถึงร้อยละ 22 (n=48) ในประเด็นปัญหา ดังนี้

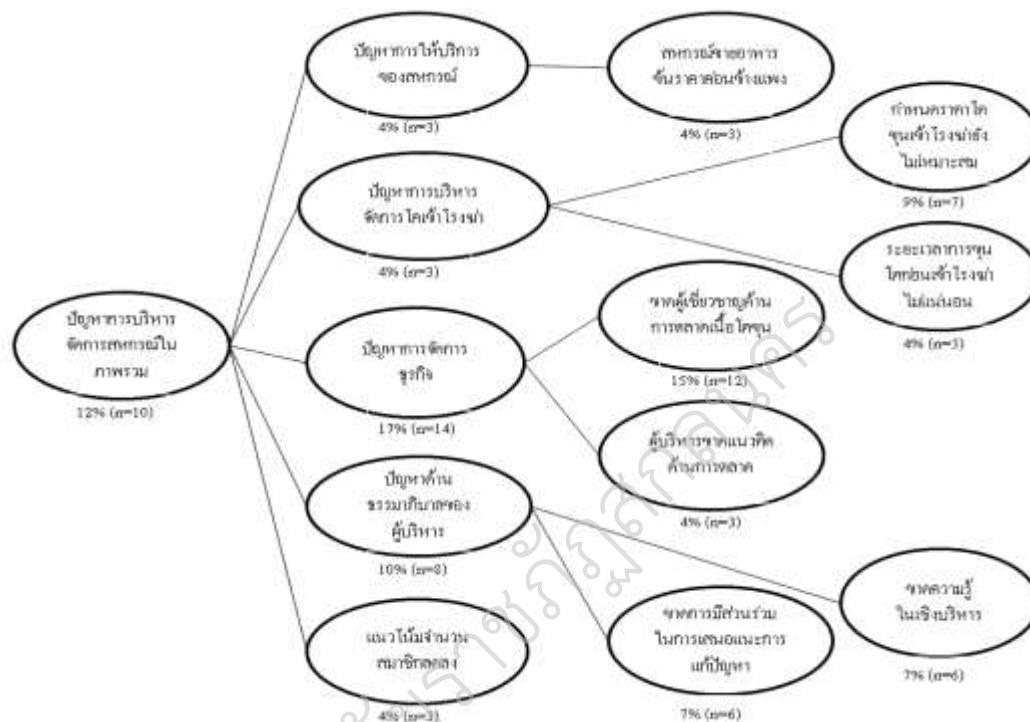
2.1.1 การใช้เวลายาวนานเกินไป มีสาเหตุมาจากสหกรณ์ได้จำกัดจำนวนโคเข้าเชือด จากข้อกำหนดของสหกรณ์ที่กำหนดระยะเวลาของการขุนโคไม่น้อยกว่า 12 เดือน แต่พบว่าบางส่วนอาจใช้ระยะเวลาขุนนานถึง 18 เดือน ซึ่งค่าเฉลี่ยในการขุนโค ณ ปัจจุบันประมาณ 16 เดือน

2.1.2 ลูกโคเข้าขุนมีราคาแพง มีสาเหตุมาจากลูกโคสำหรับเตรียมเข้าขุนหายาก ขาดแคลนแม่โคคุณภาพดี เกษตรกรที่เป็นสมาชิกซื้อลูกโคจากนอกฟาร์มเข้ามาขุนร้อยละ 61 ของปริมาณโคขุนที่ฆ่าและ ซึ่งพบว่า ในปี 2564 ลูกโคจากแหล่งนี้มีจำนวนสูงถึง 7,475 ตัว ส่งผลให้เกษตรกรมีค่าใช้จ่ายในการซื้อลูกโคเข้าขุนที่เป็นเงินสดสูง

2.1.3 อาหารชั้นมีคุณภาพต่ำและมีราคาแพง พบว่าสมาชิกบางรายยังขาดความเชื่อมั่นในอาหารสัตว์ที่สหกรณ์จัดหาให้ เนื่องจากมีราคาค่อนข้างแพงและให้อัตราการเพิ่มน้ำหนักโคค่อนข้างต่ำ รวมถึงยังให้ค่าไขมันแทรกในกล้ามเนื้อโคขุนยังไม่ถึงเกณฑ์ตามข้อกำหนดของเนื้อโคขุน GI

2.1.4 ปัญหาอื่น ๆ ในการผลิตโคขุน พบว่าเกษตรกรยังขาดความรู้และทักษะการขุนโค ระดับสายเลือดโคเข้าขุนยังไม่เหมาะสมโดยเฉพาะในส่วนของคุณภาพโคที่ซื้อจากนอกฟาร์ม ปัญหาสุขภาพโคจากโรคระบาด (โรคปากเท้าเปื่อยและโรคล้มปัสสิน) และขาดแคลนแหล่งเงินกู้ดอกเบี้ยต่ำเพื่อนำมาขยายฟาร์ม

2.2 ปัญหาการบริหารจัดการสหกรณ์ ตามความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างมีจำนวนข้อคิดเห็นทั้งหมด 81 ข้อความ เมื่อนำมาวิเคราะห์หาความเชื่อมโยงเชิงเหตุและผลของแต่ละข้อคิดเห็นมีผลการวิจัยแสดงดังภาพประกอบ 24



ภาพประกอบ 24 ความเชื่อมโยงเชิงเหตุและผลของปัญหาด้านการบริหารจัดการสหกรณ์

จากภาพประกอบ 24 พบว่า กลุ่มตัวอย่างที่เป็นสมาชิกมีความกังวลด้านการบริหารจัดการสหกรณ์ในภาพรวมร้อยละ 12 (n=10) ในประเด็นปัญหา ดังนี้

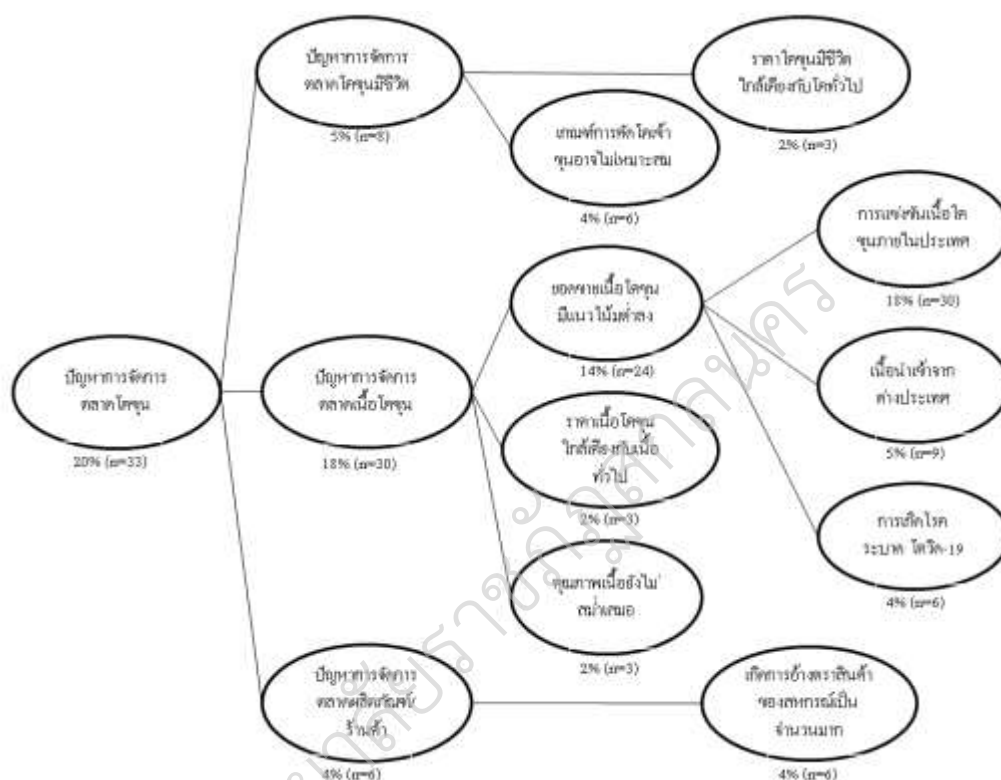
2.2.1 ด้านการจัดการธุรกิจ มีสาเหตุมาจากการขาดแคลนผู้เชี่ยวชาญด้านการตลาดและผู้บริหารขาดแนวคิดด้านการตลาดเชิงรุก

2.2.2 ด้านธรรมาภิบาลของผู้บริหาร พบว่าสมาชิกบางรายเห็นว่า คณะกรรมการบริหารสหกรณ์รับฟังความคิดเห็นของสมาชิกค่อนข้างน้อย ทำให้สมาชิกขาดการมีส่วนร่วมในการให้ข้อเสนอแนะในการร่วมแก้ปัญหา และผู้บริหารขาดความรู้ในเชิงการบริหาร และการจัดการธุรกิจ

2.2.3 ปัญหาการบริหารจัดการโคเข้าโรงฆ่า ได้แก่ ระยะเวลาการขุนโคก่อนเข้าโรงฆ่าไม่แน่นอนและการกำหนดราคาโคขุนก่อนเข้าโรงฆ่ายังไม่เหมาะสม

2.2.4 แนวโน้มของสมาชิกมีการขุนโคลดลง ส่วนใหญ่อ้างว่าเกิดจากความไม่คุ้มทุนจากการใช้เวลาในการขุนที่นานเกินไป ทำให้แบกรับภาระการลงทุนมากขึ้นและรอบของการได้รับผลตอบแทนยาวกว่าปกติ

2.3 ปัญหาการจัดการตลาดโคขุน ตามความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่าง มีจำนวนข้อคิดเห็นทั้งหมด 167 ข้อความ เมื่อนำมาวิเคราะห์หาความเชื่อมโยงเชิงเหตุและผลของแต่ละข้อคิดเห็น มีผลการวิจัยแสดงดังภาพประกอบ 25



ภาพประกอบ 25 ความเชื่อมโยงเชิงเหตุและผลของปัญหาด้านการจัดการตลาดโคขุน

จากภาพประกอบ 25 พบว่า กลุ่มตัวอย่างที่เป็นสมาชิกมีความกังวลการจัดการตลาดโคขุน ร้อยละ 20 (n=33) โดยเฉพาะในประเด็นปัญหาด้านการจัดการตลาดเนื้อโคขุน ซึ่งประกอบด้วย การจัดการตลาดโคมีชีวิต การตลาดเนื้อโค และการตลาดผลิตภัณฑ์เนื้อโค มีความสัมพันธ์กับประเด็นต่อไปนี้

2.3.1 ยอดขายเนื้อโคขุนมีแนวโน้มลดลง เนื่องจากมีคู่แข่งเนื้อโคขุนทั้งในและต่างประเทศ ผลมาจากนโยบายส่งเสริมการเลี้ยงโคเนื้อเพื่อสร้างอาชีพภายในประเทศ และ ผลการนำเข้าเนื้อโคจากต่างประเทศ

2.3.2 ราคาเนื้อโคขุนมีราคาใกล้เคียงกับเนื้อเชือดทั่วไป โดยเฉพาะเนื้อชิ้นส่วนรอง

2.3.3 คุณภาพเนื้อยังไม่สม่ำเสมอและยังไม่เป็นไปตามข้อกำหนดที่ได้รับการรับรองสิ่งบ่งชี้ทางภูมิศาสตร์เนื้อโคขุนโพธิ์ยางคำ ที่มีข้อกำหนดไขมันแทรกในกล้ามเนื้อเท่ากับ 3.5

2.3.4 ปัญหาการจัดการตลาดโคขุนมีชีวิต พบว่า สมาชิกบางส่วนเห็นว่าเกณฑ์การคัดเลือกโคเข้าขุนอาจไม่เหมาะสม และราคาโคขุนมีชีวิตมีราคาใกล้เคียงกับโคเนื้อทั่วไป

2.3.5 ปัญหาการแอบอ้างใช้ตราสินค้าของสหกรณ์จำนวนมาก

2.3.6 ปัญหาช่องทางการจำหน่ายสินค้าและผลิตภัณฑ์ของสหกรณ์ยังมีน้อย ตลาดสินค้าส่วนใหญ่ยังเป็นตลาดภายในประเทศ

2.3.7 สินค้าและผลิตภัณฑ์ของสหกรณ์ยังไม่หลากหลาย

2.4 ปัญหาการสนับสนุนจากภาครัฐ ตามความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่าง จำนวนข้อคิดเห็นทั้งหมด 91 ข้อความ นำมาวิเคราะห์หาความเชื่อมโยงเชิงเหตุและผลของแต่ละข้อคิดเห็น มีผลการวิจัยแสดงดังภาพประกอบ 26



ภาพประกอบ 26 ความเชื่อมโยงเชิงเหตุและผลของปัญหาด้านการสนับสนุนจากภาครัฐ

จากภาพประกอบ 26 พบว่า กลุ่มตัวอย่างที่เป็นสมาชิกมีความกังวลการสนับสนุนจากภาครัฐ ยังไม่เพียงพอและขาดความต่อเนื่องร้อยละ 16 (n=15) ในประเด็นปัญหา ดังนี้

2.4.1 การแก้ปัญหาตลาดเนื้อโคขุนและผลิตภัณฑ์

2.4.2 การกำกับและตรวจติดตามการบริหารงานของสหกรณ์

2.4.3 การให้บริการจากภาครัฐ

2.4.4 การบ่มเพาะความรู้ให้กับสมาชิก

3. ความต้องการพัฒนารัฐกิจโคขุนในจังหวัดสกลนคร

ความต้องการพัฒนารัฐกิจโคขุนในจังหวัดสกลนคร ประกอบด้วยการผลิตโคขุน การบริหารจัดการสหกรณ์ การตลาดโคขุน และการสนับสนุนจากภาครัฐ

3.1 ความต้องการพัฒนารัฐกิจโคขุนในจังหวัดสกลนคร ด้านการผลิตโคขุน ตามความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่าง ที่ต้องการพัฒนาหรือแก้ปัญหา ดังนี้

3.1.1 สหกรณ์ควรวางแผนเพื่อกำหนดโควตาและระยะเวลาการขุนโค ที่ชัดเจน มีแผนกลยุทธ์จัดการแปรรูปและจำหน่ายเนื้อโคขุนให้สอดคล้องกับความต้องการของตลาด

3.1.2 สมาชิกควรผลิตลูกโคพันธุ์ดีเพื่อใช้เองหรือควรรวมกลุ่ม (Cluster) เลี้ยงแม่โคเพื่อผลิตลูกโคที่มีคุณภาพดีเพื่อป้อนตลาดโคขุน

3.1.3 การจัดการอาหารชั้น เพื่อให้ได้เนื้อคุณภาพดี เหมือนกันสม่ำเสมอ สหกรณ์ต้องตรวจสอบคุณภาพโปรตีนหรือคุณภาพอาหารสัตว์อย่างสม่ำเสมอ รวมถึงการส่งเสริมให้สมาชิกผลิตอาหารชั้นที่ได้มาตรฐานสำหรับเลี้ยงโคขุนเอง โดยใช้วัตถุดิบราคาถูกและหาได้ง่าย ในท้องถิ่น

3.1.4 รัฐบาลควรจัดหาแหล่งเงินกู้ดอกเบี้ยต่ำให้แก่เกษตรกรที่ต้องการเพิ่มขนาดของฟาร์มหรือซื้อแม่พันธุ์เพื่อผลิตลูกโคเพิ่ม

3.2 ความต้องการพัฒนารัฐกิจโคขุนในจังหวัดสกลนคร ด้านการบริหารจัดการสหกรณ์ ตามความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างที่ต้องการพัฒนาหรือแก้ปัญหา ดังนี้

3.2.1 ควรพัฒนาศักยภาพคณะกรรมการและเจ้าหน้าที่ให้มีทักษะเชิงการบริหาร การจัดการ และการตลาด สามารถจัดการข้อมูลของสหกรณ์เพื่อให้ออกแบบการตลาดให้มีความทันสมัยและสอดคล้องกับความต้องการเนื้อโคขุนคุณภาพในปัจจุบันและอนาคต

3.2.2 เปิดโอกาสให้สมาชิกมีส่วนร่วมคิด ร่วมทำ และรับรู้กระบวนการดำเนินงานของสหกรณ์ฯ

3.2.3 เพิ่มช่องทางการตลาดเพื่อให้สามารถจำหน่ายเนื้อโคและผลิตภัณฑ์ให้มากขึ้น เพื่อให้เกิดการไหลเวียนของสินค้าตามห่วงโซ่อุปทานเร็วขึ้น

3.3 ความต้องการพัฒนารัฐกิจโคขุนในจังหวัดสกลนคร ด้านการตลาดโคขุน ตามความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างที่ต้องการพัฒนาหรือแก้ปัญหา ดังนี้

3.3.1 สหกรณ์ควรวางแผนกลยุทธ์การตลาดเนื้อโคและผลิตภัณฑ์โคขุน เพื่อเพิ่มยอดขายและขยายตลาดภายในประเทศและหาช่องทางขยายสู่ตลาดต่างประเทศด้วย

3.3.2 สหกรณ์ควรมีการควบคุมมาตรฐานสินค้าให้มีคุณภาพสม่ำเสมอ

3.3.3 การรับซื้อโคขุนของสมาชิก ควรเป็นไปตามกลไกราคาตลาดและมีความยุติธรรม

3.3.4 สหกรณ์ใช้ระบบการตรวจสอบย้อนกลับ เพื่อแสดงที่มาของแหล่งผลิตสินค้าเพื่อสร้างความเชื่อมั่นให้แก่ผู้บริโภค

3.4 ความต้องการพัฒนาธุรกิจโคขุนในจังหวัดสกลนคร ด้านการสนับสนุนจากภาครัฐ ตามความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างที่ต้องการพัฒนาหรือแก้ปัญหา ดังนี้

3.4.1 ภาครัฐควรมีนโยบายส่งเสริมการบริโภคเนื้อเพิ่มขึ้น

3.4.2 ออกกฎหมายที่เอื้อต่อการเพิ่มขีดความสามารถในการส่งออกเนื้อโคขุน และผลิตภัณฑ์ไปต่างประเทศ

3.4.3 การส่งเสริมความรู้จากภาครัฐ การบ่มเพาะความรู้ อาทิ ความรู้ด้านการบริหารจัดการตลาด ความรู้ด้านการผลิต และความรู้ด้านการเพิ่มมูลค่าของผลพลอยได้ เช่น มูลโค เป็นต้น

3.3.4 การให้บริการของภาครัฐ เช่น การให้บริการด้านสุขภาพโคขุน การจัดการด้านมาตรฐานฟาร์ม การอำนวยความสะดวกต่อการเคลื่อนย้ายสัตว์ การบริการผสมเทียม และการจัดหาแม่โคพันธุ์ดี

3.3.5 ภาครัฐควรจัดหาแหล่งสินเชื่อดอกเบี้ยต่ำให้กับสมาชิก

ระยะที่ 2 ผลการจัดทำยุทธศาสตร์การพัฒนาธุรกิจโคขุนในจังหวัดสกลนคร

ผลการจัดทำยุทธศาสตร์การพัฒนาธุรกิจโคขุนในจังหวัดสกลนคร ประกอบด้วย 2 ส่วน ดังนี้ ผลการจัดทำร่างยุทธศาสตร์การพัฒนาธุรกิจโคขุนในจังหวัดสกลนคร ผลการยืนยันยุทธศาสตร์การพัฒนาธุรกิจโคขุนในจังหวัดสกลนคร และแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาธุรกิจโคขุนในจังหวัดสกลนคร ระยะ 5 ปี มีรายละเอียดดังนี้

1. ผลการจัดทำร่างยุทธศาสตร์การพัฒนาธุรกิจโคขุนในจังหวัดสกลนคร

ผลการจัดทำร่างยุทธศาสตร์การพัฒนาธุรกิจโคขุนในจังหวัดสกลนคร ประกอบด้วย ผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทางธุรกิจโคขุน ผลการกำหนดตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ ผลการจัดทำยุทธศาสตร์โดยใช้ตาราง TOWS Matrix และผลการกำหนดองค์ประกอบเชิงยุทธศาสตร์การพัฒนาธุรกิจโคขุน

1.1 ผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทางธุรกิจโคขุนในจังหวัดสกลนคร

ผลการวิเคราะห์ SWOT (Strengths-Weaknesses-Opportunities-Threats) จากสภาพแวดล้อมทางธุรกิจโคขุนในจังหวัดสกลนคร โดยการระดมความคิดเห็นของผู้เกี่ยวข้อง ประกอบด้วย ผลการวิเคราะห์ปัจจัยของสภาพแวดล้อมภายใน ที่เป็นจุดแข็ง (Strengths) และจุดอ่อน (Weaknesses) และผลการวิเคราะห์ปัจจัยของสภาพแวดล้อมภายนอกที่เป็นโอกาส (Opportunities) และอุปสรรค (Threats) แสดงดังตาราง 23

ตาราง 23 ผลการวิเคราะห์ปัจจัยของสภาพแวดล้อมทางธุรกิจโคขุนในจังหวัดสกลนคร

SWOT	ประเด็น
จุดแข็ง	01 จังหวัดสกลนครมีเกษตรกรที่เป็นสมาชิกผู้เลี้ยงโคขุนมากที่สุดในประเทศ
	02 จังหวัดสกลนครมีสหกรณ์ฯ โพนยางคำเป็นตัวขับเคลื่อนธุรกิจที่มีชื่อเสียงมานานและมีแบรนด์สินค้า (Brand) เป็นที่รู้จักและได้รับการยอมรับ
	03 เนื้อโคขุนที่ผลิตในจังหวัดสกลนครมีคุณภาพเทียบเท่ากับเนื้อโคจากต่างประเทศ
	04 จำนวนโคขุนที่เลี้ยงในจังหวัดสกลนครมีเพียงพอต่อความต้องการของตลาดในปัจจุบันและพร้อมต่อการขยายตลาดในอนาคต
	05 เกษตรกรผู้ผลิตโคขุนมีทักษะและประสบการณ์ พร้อมต่อการต่อยอดความรู้และเทคโนโลยีใหม่
	06 สินค้าเนื้อโคขุนของจังหวัดสกลนครได้รับการรับรองสิ่งบ่งชี้ทางภูมิศาสตร์ (GI)
	07 มีเทคโนโลยีการผลิตเนื้อโค ระบบการเชือด การบ่ม และการชำแหละที่ได้มาตรฐาน
	08 การสนับสนุนจากภาครัฐ เช่น การผลิต การตลาด การแปรรูป เป็นต้น
จุดอ่อน	09 ผลตอบแทนของเกษตรกรผู้เลี้ยงโคขุนค่อนข้างต่ำเนื่องจากระยะเวลาในการขุนนานกว่าเกณฑ์ที่กำหนด
	10 โรงงานแปรรูปเนื้อสัตว์ไม่สามารถรองรับผลผลิตของเกษตรกรผู้เลี้ยงโคขุนได้ทั้งหมด
	11 การบริหารการตลาดเนื้อโคขุนยังต้องเพิ่มประสิทธิภาพทั้งตลาดภายในและการขยายตลาดไปยังต่างประเทศ
	12 โรงฆ่าสัตว์/ผู้แปรรูปยังไม่ได้รับรองมาตรฐานการส่งออก GMP HACCP และ Halal
	13 ฟาร์มของเกษตรกรที่เป็นสมาชิกส่วนใหญ่ยังไม่ผ่านมาตรฐาน GAP
	14 ผลิตภัณฑ์แปรรูปจากเนื้อโคขุนมีน้อยและไม่หลากหลาย
	15 ต้นทุนการผลิตโคขุนของเกษตรกรมีแนวโน้มสูงขึ้น เช่น ค่าอาหารสัตว์ แม่โคราคาแพง ลูกโคก่อนเข้าขุนราคาแพง เป็นต้น
	16 ขาดระบบเทคโนโลยีสารสนเทศช่วยสนับสนุนการตัดสินใจในธุรกิจโคขุน
	17 ขาดการพัฒนาสายพันธุ์โคขุนที่เหมาะสม

ตาราง 23 (ต่อ)

SWOT	ประเด็น
โอกาส	18 นโยบายของรัฐบาลต่อการส่งเสริมการเลี้ยงโคเนื้อ
	19 ปริมาณเนื้อโคคุณภาพ (เนื้อโคขุน) ในภาพรวมยังไม่เพียงพอต่อการบริโภค
	20 ปริมาณความต้องการของผู้บริโภคเนื้อโคขุนภายในประเทศต่อคนต่อปี มีแนวโน้มมีค่าเฉลี่ยสูงขึ้น
	21 เศรษฐกิจการท่องเที่ยวของประเทศไทยมีแนวโน้มขยายตัวเพิ่มขึ้น ส่งผลให้ความต้องการด้านอาหารเพิ่มขึ้น
	22 การมีรถไฟความเร็วสูงลาว-จีนจะเพิ่มช่องทางการขนส่งโคมีชีวิตและเนื้อคุณภาพไปยังประเทศจีนได้มากขึ้น
	23 โอกาสการร่วมลงทุนในประเทศคู่ค้าโดยใช้ฐานการผลิตในประเทศหรือลงทุนในต่างประเทศด้านธุรกิจโคขุน
	24 ประเทศไทยมีความสัมพันธ์ที่ดีกับประเทศกลุ่มมุสลิม ทำให้มีโอกาสส่งออกเนื้อโคและผลิตภัณฑ์ไปยังประเทศเหล่านั้น
	25 ประเทศไทยมีชื่อเสียงด้านอาหาร ทำให้มีโอกาสพัฒนาผลิตภัณฑ์พร้อมบริโภค (ready to eat) เพื่อการส่งออกทั่วโลก
อุปสรรค	26 การแข่งขันจากสหกรณ์การผลิตโคขุนที่มีมากขึ้นในประเทศไทย
	27 ผลกระทบจากการทำข้อตกลงทางการค้าเสรี (FTA) กับประเทศออสเตรเลียและนิวซีแลนด์ ส่งผลให้เนื้อโคราคาถูกลง
	28 ผลกระทบจากการลักลอบการนำเข้าเนื้อเถื่อนจากต่างประเทศ
	29 กฎหมายที่เกี่ยวข้องที่ยังไม่เอื้อธุรกิจ
	30 โรคระบาดและภัยธรรมชาติ

1.2 ผลการกำหนดตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ของธุรกิจโคขุนในจังหวัดสกลนคร

การกำหนดตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ (Strategic Positioning : SP) ของธุรกิจโคขุนในจังหวัดสกลนคร ประกอบด้วย การกำหนดตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ปัจจุบันและการกำหนดตำแหน่งทางยุทธศาสตร์เชิงท้าทาย (Strategic Challenge: SC) ของธุรกิจในจังหวัดสกลนคร

1.2.1 การกำหนดตำแหน่งยุทธศาสตร์ปัจจุบัน

ในการกำหนดตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ปัจจุบัน ซึ่งเป็นตำแหน่งฐานสถานภาพเดิม (Status-quo Baseline Position) ขององค์กร โดยการจัดเรียงลำดับความสำคัญ 10 ลำดับจากทุกประเด็นในหมวดหมู่ของ SWOT (ตาราง 32) ตามหลักเกณฑ์การกำหนดตำแหน่งยุทธศาสตร์ปัจจุบัน โปรแกรมได้คำนวณผลลัพธ์เป็นร้อยละของแต่ละประเด็นที่เลือก

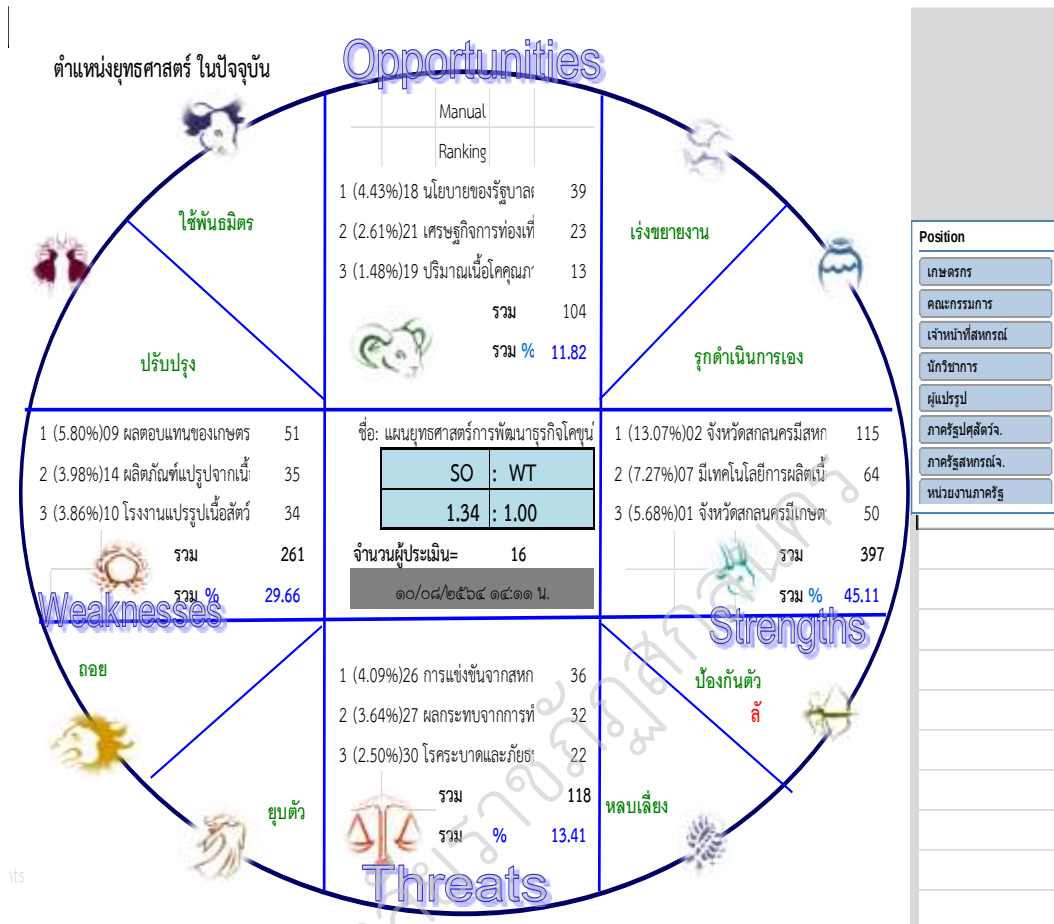
ในแต่ละหมวดหมู่ของ SWOT เรียงลำดับจากค่ามากไปหาค่าน้อย ดังตาราง 24 และแสดงค่าตำแหน่งยุทธศาสตร์ปัจจุบันดัง ภาพประกอบ 25

ตาราง 24 ผลการเรียงลำดับความสำคัญจากมากไปน้อยของประเด็นที่มีผลต่อการพัฒนาธุรกิจ
โคขุนในจังหวัดสกลนคร ตามหมวดหมู่ของ SWOT

SWOT	ประเด็น	ร้อยละ
จุดแข็ง	02 จังหวัดสกลนครมีสหกรณ์ฯ โพนยางคำเป็นตัวขับเคลื่อนธุรกิจที่มีชื่อเสียงมานานและมีแบรนด์สินค้า (Brand) เป็นที่รู้จักและได้รับการยอมรับ	13.07
	07 มีเทคโนโลยีการผลิตเนื้อโค ระบบการเชือด การบ่ม และการชำแหละที่ได้มาตรฐาน	7.21
	01 จังหวัดสกลนครมีเกษตรกรที่เป็นสมาชิกผู้เลี้ยงโคขุนมากที่สุดในประเทศ	5.68
	04 จำนวนโคขุนที่เลี้ยงในจังหวัดสกลนครมีเพียงพอต่อความต้องการของตลาดในปัจจุบันและพร้อมต่อการขยายตลาดในอนาคต	4.77
	05 เกษตรกรผู้ผลิตโคขุนมีทักษะและประสบการณ์พร้อมต่อการต่อยอดความรู้และเทคโนโลยีใหม่	3.98
	06 สินค้าเนื้อโคขุนของจังหวัดสกลนครได้รับการรับรองสิ่งบ่งชี้ทางภูมิศาสตร์ (GI)	3.64
	03 เนื้อโคขุนที่ผลิตในจังหวัดสกลนครมีคุณภาพเทียบเท่ากับเนื้อโคจากต่างประเทศ	4.41
	08 การสนับสนุนจากภาครัฐ เช่น การผลิต การตลาด การแปรรูป เป็นต้น	3.30
จุดอ่อน	09 ผลตอบแทนของเกษตรกรผู้เลี้ยงโคขุนค่อนข้างต่ำเนื่องจากระยะเวลาในการขุนนานกว่าเกณฑ์ที่กำหนด	5.80
	14 ผลิตภัณฑ์แปรรูปจากเนื้อโคขุนมีน้อยและไม่หลากหลาย	3.98
	10 โรงงานแปรรูปเนื้อสัตว์ไม่สามารถรองรับผลผลิตของเกษตรกรผู้เลี้ยงโคขุนได้ทั้งหมด	3.86
	15 ต้นทุนการผลิตโคขุนของเกษตรกรมีแนวโน้มสูงขึ้น เช่น ค่าอาหารสัตว์ แม่โคราคาแพง ลูกโคก่อนเข้าขุนราคาแพง เป็นต้น	3.52
	11 การบริหารการตลาดเนื้อโคขุนยังต้องเพิ่มประสิทธิภาพทั้งตลาดภายในและการขยายตลาดไปยังต่างประเทศ	3.18

ตาราง 24 (ต่อ)

SWOT	ประเด็น	ร้อยละ
จุดอ่อน	16 ขาดระบบเทคโนโลยีสารสนเทศช่วยสนับสนุนการตัดสินใจในธุรกิจโคขุน	2.73
	12 โรงฆ่าสัตว์/ผู้แปรรูปยังไม่ได้รับรองมาตรฐานการส่งออก GMP HACCP และ Halal	2.50
	17 ขาดการพัฒนาสายพันธุ์โคขุนที่เหมาะสม	2.16
	13 ฟาร์มของเกษตรกรที่เป็นสมาชิกส่วนใหญ่ยังไม่ผ่านมาตรฐาน GAP	1.93
โอกาส	18 นโยบายของรัฐบาลต่อการส่งเสริมการเลี้ยงโคเนื้อ	4.43
	19 ปริมาณเนื้อโคคุณภาพ (เนื้อโคขุน) ในภาพรวมยังไม่เพียงพอต่อการบริโภค	2.61
	20 ปริมาณความต้องการของผู้บริโภคเนื้อโคขุนภายในประเทศต่อคนต่อปีมีแนวโน้มมีค่าเฉลี่ยสูงขึ้น	1.48
	21 เศรษฐกิจการท่องเที่ยวของประเทศไทยมีแนวโน้มขยายตัวเพิ่มขึ้น ส่งผลให้ความต้องการด้านอาหารเพิ่มขึ้น	1.14
	22 การมีรถไฟความเร็วสูงลาว-จีนจะเพิ่มช่องทางการขนส่งโคมีชีวิตและเนื้อคุณภาพไปยังประเทศจีนได้มากขึ้น	0.91
	23 โอกาสการร่วมลงทุนในประเทศคู่ค้าโดยใช้ฐานการผลิตในประเทศหรือลงทุนในต่างประเทศด้านธุรกิจโคขุน	0.68
	24 ประเทศไทยมีความสัมพันธ์ที่ดีกับประเทศกลุ่มมุสลิม ทำให้มีโอกาสส่งออกเนื้อโคและผลิตภัณฑ์ไปยังประเทศเหล่านั้น	0.45
	25 ประเทศไทยมีชื่อเสียงด้านอาหาร ทำให้มีโอกาสพัฒนาผลิตภัณฑ์พร้อมบริโภค (ready to eat) เพื่อการส่งออกทั่วโลก	0.11
อุปสรรค	26 การแข่งขันจากสหกรณ์การผลิตโคขุนที่มีมากขึ้นในประเทศไทย	4.09
	27 ผลกระทบจากการทำข้อตกลงทางการค้าเสรี (FTA) กับประเทศออสเตรเลียและนิวซีแลนด์ ส่งผลให้เนื้อโคราคาถูกลง	3.64
	28 ผลกระทบจากการลักลอบการนำเข้าเนื้อเถื่อนจากต่างประเทศ	2.50
	29 กฎหมายที่เกี่ยวข้องที่ยังไม่เอื้อธุรกิจ	1.93
	30 โรคระบาดและภัยธรรมชาติ	1.25



ภาพประกอบ 27 ตำแหน่งยุทธศาสตร์ปัจจุบันของธุรกิจโคขุนในจังหวัดสกลนคร

จากภาพประกอบ 27 พบว่า การกำหนดตำแหน่งยุทธศาสตร์ปัจจุบันของธุรกิจโคขุนในจังหวัดสกลนคร องค์การสามารถหาสัดส่วนความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ จากการเปรียบเทียบ SO : WT ซึ่งคำนวณได้จากการนำน้ำหนักรวมของจุดแข็งคูณกับน้ำหนักรวมของโอกาส เทียบกับ (หาร) น้ำหนักรวมของจุดอ่อนคูณกับน้ำหนักรวมของอุปสรรค ผลที่ได้ เท่ากับ 1.34 : 1.00 ตำแหน่งหลบเลี่ยง หรือ ป้องกันตัว (ตำแหน่ง ล) หมายความว่า องค์การควรจัดหรือลดจุดอ่อนและหลบหลีกหรือหลีกเลี่ยงอุปสรรคที่เกิดขึ้นในปัจจุบัน หากองค์การไม่ดำเนินการอย่างใด ๆ ที่เกี่ยวข้อง องค์การอาจจะประสบปัญหาดำเนินการทางธุรกิจ อาทิ ปัญหาการจัดการ ปัญหาการผลิต ปัญหาการตลาด และปัญหาอื่น ๆ

1.2.2 การกำหนดตำแหน่งทางยุทธศาสตร์เชิงท้าทาย

ในการกำหนดตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ที่ท้าทาย ตามเทคนิคการจัดทำยุทธศาสตร์ ที่กำหนดค่าสัดส่วนของ SO:WT ควรมีค่ามากกว่า 3.00:1.00 ดังนั้นจากค่าตำแหน่งยุทธศาสตร์ปัจจุบันที่ได้องค์กรควรมีการกำหนดตำแหน่งยุทธศาสตร์เชิงท้าทายเพื่อปรับตำแหน่งยุทธศาสตร์ให้มีความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Advantage: SA) ภายใต้กรอบยุทธศาสตร์น่านน้ำสีคราม (Blue Ocean Strategy Scheme: BOSS) ซึ่งมีหลักการที่สอดคล้องกับหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง (Philosophy of Sufficient Economy: POSE) โดยผู้เกี่ยวข้องได้สังเคราะห์กลยุทธ์ (Tactics) ที่เน้นการจัดหรือลดจุดอ่อนและการหลบหลีกหรือหลีกเลี่ยงอุปสรรคที่องค์กรกำลังเผชิญอยู่ในปัจจุบัน ซึ่งโปรแกรมได้แสดงผลถึงลำดับคะแนนของแต่ละประเด็นที่ส่งผลต่อการปรับตำแหน่งยุทธศาสตร์เชิงท้าทายดังตาราง 25 และแสดงค่าสัดส่วนของ SO:WT ดังภาพประกอบ

ตาราง 25 ผลการวิเคราะห์กลยุทธ์เพื่อกำหนดตำแหน่งยุทธศาสตร์ที่ทำนาย

SWOT	ประเด็น	BOSS	กลยุทธ์ (Tactic)	ค่าน้ำหนัก	ลำดับคะแนน
จุดแข็ง	02 จังหวัดสกลนคร มีสหกรณ์ฯ โพนยางคำ เป็นตัวขับเคลื่อนธุรกิจที่มีชื่อเสียงมานานและมีแบรนด์สินค้า (Brand) เป็นที่รู้จักและยอมรับ	เสริม	ส่งเสริมการรับรู้และสร้างความเชื่อมั่นของสินค้าต่อผู้บริโภค	0.15	3
		เสริม	ส่งเสริมกิจกรรมที่ก่อให้เกิดมูลค่าเพิ่มจากสินค้าและบริการ	0.15	
	07 มีเทคโนโลยีการผลิตเนื้อโค มีระบบการเชือด การบ่ม และการชำแหละที่ได้มาตรฐาน	เสริม	ยกระดับการผลิตเนื้อโคให้ได้มาตรฐานการส่งออก (GMP, HACCP, Halal)	0.15	2
	01 จังหวัดสกลนคร มีเกษตรกรที่เป็นสมาชิกผู้เลี้ยงโคขุนมากที่สุดในประเทศไทย	เสริม	ส่งเสริมการเป็นศูนย์กลางการผลิตเนื้อโคขุนคุณภาพ (ประสานเครือข่ายในและต่างประเทศ)	0.15	2
	04 จำนวนโคขุนที่เลี้ยงในจังหวัดเพียงพอต่อความต้องการของตลาดในปัจจุบันและพร้อมต่อการขยายตลาดในอนาคต	เสริม	เพิ่มกำลังการผลิตเนื้อโคขุนและการแปรรูปผลิตภัณฑ์โคขุน	0.15	5
		สร้าง	สร้างเครือข่ายการจัดจำหน่ายโคขุนที่เกินความต้องการแก่กลุ่มหรือประกอบการอื่น	0.45	
จุดอ่อน	05 เกษตรกรผู้ผลิตโคขุนมีทักษะและประสบการณ์พร้อมต่อการยอมรับความรู้และเทคโนโลยีใหม่	เสริม	พัฒนาศักยภาพในการผลิตโคขุนของสมาชิกผู้เลี้ยงโคขุนเพิ่มขึ้น	0.15	2
	09 ผลตอบแทนของเกษตรกรผู้เลี้ยงโคขุนค่อนข้างต่ำเนื่องจากระยะเวลาในการขุนนานกว่าเกณฑ์ที่กำหนด	ลด	ต้นทุนการเลี้ยงและการกำหนดเกณฑ์ระยะเวลาในการขุนเหมาะสมชัดเจน (สั้นลง)	0.15	2

ตาราง 25 (ต่อ)

SWOT	ประเด็น	BOSS	กลยุทธ์ (Tactic)	ค่าน้ำหนัก	ลำดับคะแนน
จุดอ่อน	09 ผลตอบแทนของเกษตรกรผู้เลี้ยงโคขุนค่อนข้างต่ำเนื่องจากระยะเวลาในการขุนนานกว่าเกณฑ์ที่กำหนด	ลด	ต้นทุนการเลี้ยงและการกำหนดเกณฑ์ระยะเวลาในการขุนเหมาะสมชัดเจน (สั้นลง)	0.15	2
	14 ผลผลิตภัณฑ์แปรรูปจากเนื้อโคขุนมีน้อยและไม่หลากหลาย	เสริม	พัฒนาผลิตภัณฑ์แปรรูปจากเนื้อโคและผลพลอยได้	0.15	2
	10 โรงงานแปรรูปเนื้อสัตว์ไม่สามารถรองรับผลผลิตของเกษตรกรผู้เลี้ยงโคขุนได้ทั้งหมด	เสริม	ขยายพื้นที่และกำลังการผลิตโรงงานแปรรูปเนื้อโคขุน	0.15	3
		เสริม	พัฒนาระบบการบริหารจัดการโรงฆ่าและโรงงานแปรรูปเนื้อโคขุนให้มีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น		
	15 ต้นทุนการผลิตโคขุนของเกษตรกรมีแนวโน้มสูงขึ้น เช่น ค่าอาหารสัตว์ แม่โคราคาแพง ลูกโคก่อนเข้าขุนราคาแพง เป็นต้น	ลด	ศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อการลดต้นทุนการผลิตโคขุนของสมาชิกผู้เลี้ยงโคขุนของสหกรณ์	0.15	3
		เสริม	รัฐจัดหาแหล่งเงินทุนดอกเบี้ยต่ำให้กับสมาชิกผู้เลี้ยงโคขุนของสหกรณ์	0.15	
	11 การบริหารการตลาดเนื้อโคขุนยังต้องเพิ่มประสิทธิภาพทั้งตลาดภายในและการขยายตลาดไปยังต่างประเทศ	เสริม	เพิ่มประสิทธิภาพการบริหารตลาดเนื้อโคขุนภายในและต่างประเทศ	0.15	3
		เสริม	ศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อการเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารตลาดเนื้อโคขุนทั้งภายในและต่างประเทศ	0.15	

ตาราง 25 (ต่อ)

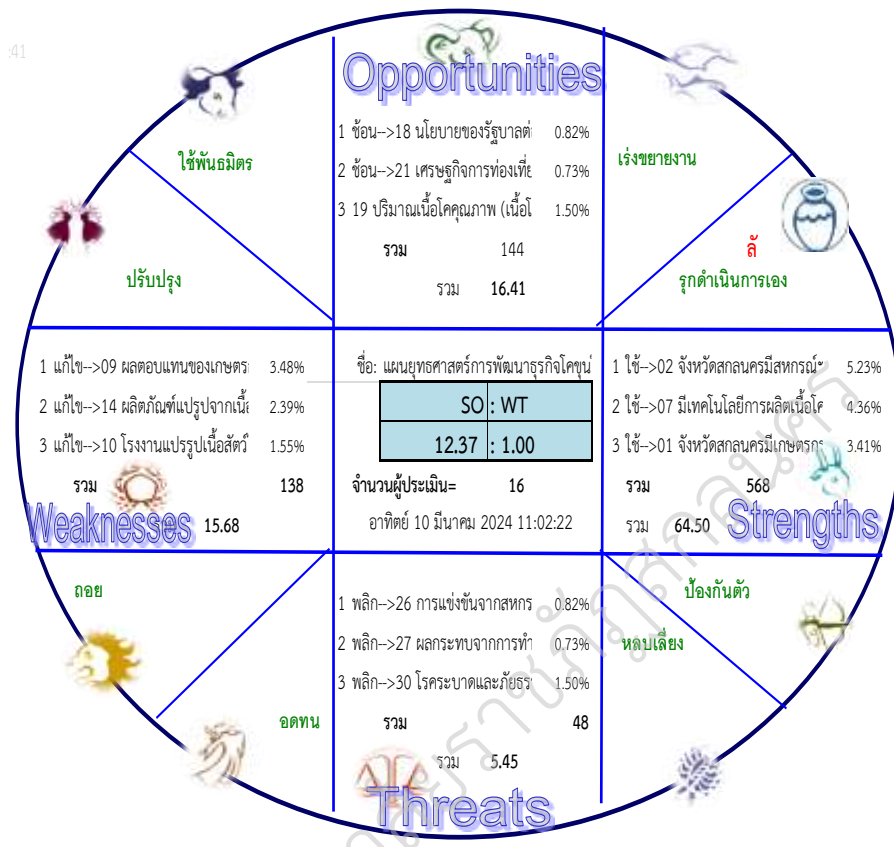
SWOT	ประเด็น	BOSS	กลยุทธ์ (Tactic)	ค่าน้ำหนัก	ลำดับคะแนน
จุดอ่อน	16 ขาดระบบเทคโนโลยีสารสนเทศช่วยสนับสนุนการตัดสินใจในธุรกิจโคขุน	เสริม	พัฒนาระบบสารสนเทศเพื่อการตัดสินใจด้านการบริหารจัดการธุรกิจโคขุน	0.15	2
	12 โรงฆ่าสัตว์/ผู้แปรรูปยังไม่ได้รับรองมาตรฐานการส่งออก GMP HACCP และ Halal	เสริม	พัฒนาศักยภาพของเจ้าหน้าที่ปฏิบัติงานในโรงฆ่า โรงงานแปรรูป และหน้าร้านจำหน่ายสินค้าเนื้อโคขุน	0.15	2
	17 ขาดการพัฒนาสายพันธุ์โคขุนที่เหมาะสม	เสริม	พัฒนาสายพันธุ์โคขุนที่เหมาะสม	0.15	2
	13 ฟาร์มของเกษตรกรที่เป็นสมาชิกบางส่วนยังไม่ผ่านมาตรฐาน GAP	เสริม	ส่งเสริมฟาร์มสมาชิกผู้เลี้ยงโคขุนของสหกรณ์ให้ได้มาตรฐาน GAP	0.15	2
โอกาส	18 นโยบายของรัฐบาลต่อการส่งเสริมการเลี้ยงโคเนื้อ	สร้าง	จัดตั้งกลุ่มผู้เลี้ยงโคขุน (cluster) ต้นแบบ	0.45	4
	21 เศรษฐกิจการท่องเที่ยวของประเทศมีแนวโน้มขยายตัวเพิ่มขึ้น ส่งผลให้ความต้องการด้านอาหารเพิ่มขึ้น	เสริม	การส่งเสริมการบริโภคเนื้อโคขุนเพิ่มขึ้น	0.15	2
อุปสรรค	26 การแข่งขันจากสหกรณ์การผลิตโคขุนที่มีมากขึ้นในประเทศไทย	สร้าง	การสร้างความเข้มแข็งในห่วงโซ่อุปทานระบบธุรกิจโคขุนเพื่อยกระดับความสามารถในการแข่งขันภายในประเทศ	0.45	4
	27 ผลกระทบจากการทำข้อตกลงทางการค้าเสรี (FTA) กับประเทศออสเตรเลียและนิวซีแลนด์ ส่งผลให้เนื้อโคราคาถูกลง	สร้าง	การสร้างเครือข่ายความร่วมมือระหว่างประเทศเพื่อเปิดธุรกิจ/ตลาดสินค้าโคขุนใหม่ ๆ	0.45	4

ตาราง 25 (ต่อ)

SWOT	ประเด็น	BOSS	กลยุทธ์ (Tactic)	ค่าน้ำหนัก	ลำดับคะแนน
อุปสรรค	30 โรคระบาดและภัยธรรมชาติ	เสริม	ควบคุม ป้องกัน และแก้ไขโรคระบาดสัตว์และภัยธรรมชาติอย่างเป็นระบบ	0.15	2
	29 กฎหมายที่เกี่ยวข้องที่ยังไม่เอื้อธุรกิจ	เสริม	ปรับปรุงกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับการส่งเสริมการทำธุรกิจโคขุนทั้งภายในและระหว่างประเทศ	0.15	2

จากตาราง 25 หลังจากกำหนดกลยุทธ์เพื่อให้เกิดความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ พบว่ากลยุทธ์ของแต่ละประเด็นมีค่าลำดับความสำคัญจากค่ามากไปหาค่าน้อย (5-1 คะแนน) ดังนี้ ได้คะแนน 5 ได้แก่ จำนวนโคขุนที่เลี้ยงในจังหวัดเพียงพอต่อความต้องการของตลาดในปัจจุบัน และพร้อมต่อการขยายตลาดในอนาคต ได้คะแนน 4 ได้แก่ นโยบายของรัฐบาลต่อการส่งเสริมการเลี้ยงโคเนื้อ การแข่งขันจากสหกรณ์การผลิตโคขุนที่มีมากขึ้นในประเทศไทย และผลกระทบจากการทำข้อตกลงทางการค้าเสรี (FTA) กับประเทศออสเตรเลียและนิวซีแลนด์ส่งผลให้เนื้อโคราคาถูกลง ได้คะแนน 3 ได้แก่ จังหวัดสกลนครมีสหกรณ์ฯ โพนยางคำเป็นตัวขับเคลื่อนธุรกิจที่มีชื่อเสียงมานานและมีแบรนด์สินค้า (Brand) เป็นที่รู้จักและยอมรับ โรงงานแปรรูปเนื้อสัตว์ไม่สามารถรองรับผลผลิตของเกษตรกรผู้เลี้ยงโคขุนได้ทั้งหมด ต้นทุนการผลิตโคขุนของเกษตรกรมีแนวโน้มสูงขึ้น เช่น ค่าอาหารสัตว์ แม่โคราคาแพง ลูกโคก่อนเข้าขุนราคาแพง เป็นต้น และการบริหารการตลาดเนื้อโคขุนยังต้องเพิ่มประสิทธิภาพทั้งตลาดภายในและการขยายตลาดไปยังต่างประเทศ ส่วนทุกประเด็นที่เหลือมีกลยุทธ์ได้คะแนน 2 เท่ากัน

ตำแหน่งยุทธศาสตร์ ที่ท้าทายสู่อนาคต



ภาพประกอบ 28 ตำแหน่งยุทธศาสตร์เชิงท้าทายของธุรกิจโคขุนในจังหวัดสกลนคร

จากภาพประกอบ 28 พบว่า การกำหนดตำแหน่งยุทธศาสตร์เชิงท้าทายของธุรกิจโคขุนในจังหวัดสกลนคร โดยการคำนวณด้วยโปรแกรมได้ค่าสัดส่วนของ SO:WT เท่ากับ 12.37:1.00 ซึ่งอยู่ในตำแหน่งรุกดำเนินการเอง หมายความว่าองค์กรสามารถใช้จุดแข็งและโอกาสในการพัฒนาองค์กรในอนาคตอยู่ในระดับก้าวหน้า

หลังจากได้ตำแหน่งท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ โปรแกรมได้แสดงผลในตาราง TOWS Matrix ของแผนยุทธศาสตร์ ประกอบด้วย ยุทธศาสตร์เชิงรุก (Strength-Opportunity: SO) ยุทธศาสตร์เชิงพัฒนา (Weakness-Opportunity: WO) ยุทธศาสตร์เชิงป้องกัน (Strength-Threat: ST) และยุทธศาสตร์เชิงรับ (Weakness-Threat: WT) โดยผู้เกี่ยวข้องได้วิเคราะห์และสังเคราะห์ประเด็นยุทธศาสตร์ (Strategic Issues) ที่สอดคล้องกับ TOWS Matrix ดังตาราง 26-29

ตาราง 26 ผลการวิเคราะห์ประเด็นยุทธศาสตร์ที่สอดคล้องกับ TOWS Matrix

ด้านกลยุทธ์เชิงรุกของธุรกิจโคขุนในจังหวัดสกลนคร

ประเด็นยุทธศาสตร์	TOWS Matrix		
การส่งเสริมกิจกรรมที่ก่อให้เกิดมูลค่าเพิ่มจากชื่อเสียง (brand) ด้านการผลิตเนื้อโคขุนและผลิตภัณฑ์โคขุนที่ได้คุณภาพและมาตรฐาน	TOWS	SO1	02 จังหวัดสกลนครมีสหกรณ์ฯ โพนยางคำเป็นตัวขับเคลื่อนธุรกิจที่มีชื่อเสียงมานานและมีแบรนด์สินค้า (Brand) เป็นที่รู้จักและยอมรับ X 18 นโยบายของรัฐบาลต่อการส่งเสริมการเลี้ยงโคเนื้อ
		SO2	01 จังหวัดสกลนครมีเกษตรกรที่เป็นสมาชิกผู้เลี้ยงโคขุนมากที่สุดในประเทศไทย X 18 นโยบายของรัฐบาลต่อการส่งเสริมการเลี้ยงโคเนื้อ
		SO3	04 จำนวนโคขุนที่เลี้ยงในจังหวัดเพียงพอต่อความต้องการของตลาดในปัจจุบันและพร้อมต่อการขยายตลาดในอนาคต X 18 นโยบายของรัฐบาลต่อการส่งเสริมการเลี้ยงโคเนื้อ
		SO4	02 จังหวัดสกลนครมีสหกรณ์ฯ โพนยางคำเป็นตัวขับเคลื่อนธุรกิจ ที่มีชื่อเสียงมานาน และมีแบรนด์สินค้า (Brand) เป็นที่รู้จักและยอมรับ X 21 เศรษฐกิจการท่องเที่ยวของประเทศไทยมีแนวโน้มขยายตัวเพิ่มขึ้น ส่งผลให้ความต้องการด้านอาหารเพิ่มขึ้น
		SO5	07 มีเทคโนโลยีการผลิตเนื้อโค มีระบบการเชือดการบ่ม และการชำแหละที่ได้มาตรฐาน X 18 นโยบายของรัฐบาลต่อส่งเสริมการเลี้ยงโคเนื้อ
	POSE & BOS	1	+ส่งเสริมการรับรู้และสร้างความเชื่อมั่นของสินค้าต่อผู้บริโภค+ส่งเสริมกิจกรรมที่ก่อให้เกิดมูลค่าเพิ่มจากสินค้าและบริการ x +จัดตั้งกลุ่มผู้เลี้ยงโคขุน (cluster) ต้นแบบ
		2	+เพิ่มกำลังการผลิตเนื้อโคขุนและการแปรรูปผลิตภัณฑ์โคขุน+สร้างเครือข่ายการจัดจำหน่ายโคขุนที่เกินความต้องการแก่กลุ่มหรือประกอบการอื่น x +จัดตั้งกลุ่มผู้เลี้ยงโคขุน (cluster) ต้นแบบ

ตาราง 26 (ต่อ)

ประเด็นยุทธศาสตร์	TOWS Matrix		
	POSE & BOSS	3	+ยกระดับการผลิตเนื้อโคให้ได้มาตรฐานการส่งออก (GMP, HACCP, Halal) x +จัดตั้งกลุ่มผู้เลี้ยงโคขุน (cluster) ต้นแบบ
		4	+ส่งเสริมการรับรู้และสร้างความเชื่อมั่นของสินค้าต่อผู้บริโภค+ส่งเสริมกิจกรรมที่ก่อให้เกิดมูลค่าเพิ่มจากสินค้าและบริการ x +การส่งเสริมการบริโภคเนื้อโคขุนเพิ่มขึ้น
		5	+ส่งเสริมการเป็นศูนย์กลางด้านการผลิตเนื้อโคขุนคุณภาพ (ศูนย์ประสานงานระหว่างเครือข่ายภายในประเทศและต่างประเทศ) x +จัดตั้งกลุ่มผู้เลี้ยงโคขุน (cluster) ต้นแบบ

ตาราง 27 ผลการวิเคราะห์ประเด็นยุทธศาสตร์ที่สอดคล้องกับ TOWS Matrix ด้านกลยุทธ์
เชิงป้องกันของธุรกิจโคขุนในจังหวัดสกลนคร

ประเด็นยุทธศาสตร์	TOWS Matrix		
การขยายตลาดเนื้อโคขุนและผลิตภัณฑ์โคขุนคุณภาพมาตรฐานสู่สากล	TOWS	ST1	02 จังหวัดสกลนครมีสหกรณ์ฯ โพนยางคำเป็นตัวขับเคลื่อนธุรกิจที่มีชื่อเสียงมานาน และมีแบรนด์สินค้า (Brand) เป็นที่รู้จักและยอมรับ X 26 การแข่งขันจากสหกรณ์การผลิตโคขุนที่มีมากขึ้นในประเทศไทย
		ST2	02 จังหวัดสกลนครมีสหกรณ์ฯ โพนยางคำ เป็นตัวขับเคลื่อนธุรกิจที่มีชื่อเสียงมานาน และมีแบรนด์สินค้า (Brand) เป็นที่รู้จักและยอมรับ X 27 ผลกระทบจากการทำข้อตกลงทางการค้าเสรี (FTA) กับประเทศออสเตรเลียและนิวซีแลนด์ ส่งผลให้เนื้อโคราคาราคาถูกลง
		ST3	01 จังหวัดสกลนครมีเกษตรกรที่เป็นสมาชิกผู้เลี้ยงโคขุนมากที่สุดในประเทศไทย X 26 การแข่งขันจากสหกรณ์การผลิตโคขุนที่มีมากขึ้นในประเทศไทย
		ST4	01 จังหวัดสกลนครมีเกษตรกรที่เป็นสมาชิกผู้เลี้ยงโคขุนมากที่สุดในประเทศไทย X 27 ผลกระทบจากการทำข้อตกลงทางการค้าเสรี (FTA) กับประเทศออสเตรเลียและนิวซีแลนด์ ส่งผลให้เนื้อโคราคาราคาถูกลง
		ST5	04 จำนวนโคขุนที่เลี้ยงในจังหวัดเพียงพอต่อความต้องการของตลาดในปัจจุบันและพร้อมต่อการขยายตลาดในอนาคต X 26 การแข่งขันจากสหกรณ์การผลิตโคขุนที่มีมากขึ้นในประเทศไทย
	POSE & BOSS	1	+ส่งเสริมการรับรู้และสร้างความเชื่อมั่นของสินค้าต่อผู้บริโภค+ส่งเสริมกิจกรรมที่ก่อให้เกิดมูลค่าเพิ่มจากสินค้าและบริการ x +การสร้างการแข่งขันในห่วงโซ่อุปทานระบบธุรกิจโคขุนเพื่อยกระดับความสามารถในการแข่งขันภายในประเทศ

ตาราง 27 (ต่อ)

ประเด็นยุทธศาสตร์	TOWS Matrix		
การขยายตลาดเนื้อโคขุนและผลิตภัณฑ์โคขุนคุณภาพมาตรฐานสู่สากล	POSE & BOSS	2	+ส่งเสริมการรับรู้และสร้างความเชื่อมั่นของสินค้าต่อผู้บริโภค+ส่งเสริมกิจกรรมที่ก่อให้เกิดมูลค่าเพิ่มจากสินค้าและบริการ x +การสร้างเครือข่ายความร่วมมือระหว่างประเทศเพื่อเปิดธุรกิจ/ตลาดสินค้าโคขุนใหม่ ๆ
		3	+เพิ่มกำลังการผลิตเนื้อโคขุนและการแปรรูปผลิตภัณฑ์โคขุน+สร้างเครือข่ายการจัดจำหน่ายโคขุนที่เกินความต้องการแก่กลุ่มหรือประกอบการอื่น x +การสร้างความเข้มแข็งในห่วงโซ่อุปทานระบบธุรกิจโคขุนเพื่อยกระดับความสามารถในการแข่งขันภายในประเทศ
		4	+เพิ่มกำลังการผลิตเนื้อโคขุนและการแปรรูปผลิตภัณฑ์โคขุน+สร้างเครือข่ายการจัดจำหน่ายโคขุนที่เกินความต้องการแก่กลุ่มหรือประกอบการอื่น x +การสร้างเครือข่ายความร่วมมือระหว่างประเทศเพื่อเปิดธุรกิจ/ตลาดสินค้าโคขุนใหม่ๆ
		5	+ยกระดับการผลิตเนื้อโคให้ได้มาตรฐานการส่งออก (GMP, HACCP, Halal) x +การสร้างความเข้มแข็งในห่วงโซ่อุปทานระบบธุรกิจโคขุนเพื่อยกระดับความสามารถในการแข่งขันภายในประเทศ

ตาราง 28 ผลการวิเคราะห์ประเด็นยุทธศาสตร์ที่สอดคล้องกับ TOWS Matrix ด้านกลยุทธ์เชิงพัฒนาของธุรกิจโคขุนในจังหวัดสกลนคร

ประเด็นยุทธศาสตร์	TOWS Matrix		
การสร้างความเข้มแข็งตลอดโซ่อุปทานระบบโคขุน เพื่อยกระดับความสามารถในการแข่งขัน	TOWS	WO1	09 ผลตอบแทนของเกษตรกรผู้เลี้ยงโคขุนค่อนข้างต่ำเนื่องจากระยะเวลาในการขุนนานกว่าเกณฑ์ที่กำหนด X 18 นโยบายของรัฐบาลต่อส่งเสริมการเลี้ยงโคเนื้อ
		WO2	15 ต้นทุนการผลิตโคขุนของเกษตรกรมีแนวโน้มสูงขึ้น เช่น ค่าอาหารสัตว์ แม่โคราคาแพง ลูกโคก่อนเข้าขุนราคาแพง เป็นต้น X 18 นโยบายของรัฐบาลต่อส่งเสริมการเลี้ยงโคเนื้อ
		WO3	11 การบริหารการตลาดเนื้อโคขุนยังต้องเพิ่มประสิทธิภาพทั้งตลาดภายในและการขยายตลาดไปยังต่างประเทศ X 18 นโยบายของรัฐบาลต่อส่งเสริมการเลี้ยงโคเนื้อ
		WO4	14 ผลิตภัณฑ์แปรรูปจากเนื้อโคขุนมีน้อยและไม่หลากหลาย X 18 นโยบายของรัฐบาลต่อส่งเสริมการเลี้ยงโคเนื้อ
		WO5	10 โรงงานแปรรูปเนื้อสัตว์ไม่สามารถรองรับผลผลิตของเกษตรกรผู้เลี้ยงโคขุนได้ทั้งหมด X 18 นโยบายของรัฐบาลต่อส่งเสริมการเลี้ยงโคเนื้อ
	POSE & BOSS	1	+ต้นทุนการเลี้ยงและการกำหนดเกณฑ์ระยะเวลาในการขุนเหมาะสมชัดเจน (สั้นลง) x +จัดตั้งกลุ่มผู้เลี้ยงโคขุน (cluster) ต้นแบบ
		2	+ขยายพื้นที่และกำลังการผลิตโรงงานแปรรูปเนื้อโคขุน+พัฒนาระบบการบริหารจัดการโรงฆ่าและโรงงานแปรรูปเนื้อโคขุนให้มีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น x +จัดตั้งกลุ่มผู้เลี้ยงโคขุน (cluster) ต้นแบบ
		3	+ศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อการลดต้นทุนการผลิตโคขุนของสมาชิกผู้เลี้ยงโคขุนของสหกรณ์+รัฐจัดหาแหล่งเงินทุนดอกเบี้ยต่ำให้กับสมาชิกผู้เลี้ยงโคขุนของสหกรณ์ x +จัดตั้งกลุ่มผู้เลี้ยงโคขุน (cluster) ต้นแบบ

ตาราง 28 (ต่อ)

ประเด็นยุทธศาสตร์	TOWS Matrix		
การสร้างความเข้มแข็งตลอดโซ่อุปทานระบบโคขุน เพื่อยกระดับความสามารถในการแข่งขัน	POSE & BOSS	4	+เพิ่มประสิทธิภาพการบริหารตลาดเนื้อโคขุนภายในและต่างประเทศ+ศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อการเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารตลาดเนื้อโคขุนทั้งภายในและต่างประเทศ x +จัดตั้งกลุ่มผู้เลี้ยงโคขุน (cluster) ต้นแบบ
		5	+พัฒนาผลิตภัณฑ์แปรรูปจากเนื้อโคและผลพลอยได้ x +จัดตั้งกลุ่มผู้เลี้ยงโคขุน (cluster) ต้นแบบ

ตาราง 29 ผลการวิเคราะห์ประเด็นยุทธศาสตร์ที่สอดคล้องกับ TOWS Matrix ด้านกลยุทธ์เชิงรับของธุรกิจโคขุนในจังหวัดสกลนคร

ประเด็นยุทธศาสตร์	TOWS Matrix		
การสร้างความเข้มแข็งตลอดโซ่อุปทานระบบโคขุน เพื่อยกระดับความสามารถในการแข่งขัน	TOWS	WT1	09 ผลตอบแทนของเกษตรกรผู้เลี้ยงโคขุนค่อนข้างต่ำเนื่องจากระยะเวลาในการขุนนานกว่าเกณฑ์ที่กำหนด X 26 การแข่งขันจากสหกรณ์การผลิตโคขุนที่มีมากขึ้นในประเทศไทย
		WT2	15 ต้นทุนการผลิตโคขุนของเกษตรกรมีแนวโน้มสูงขึ้น เช่น ค่าอาหารสัตว์ แม่โคราคาแพง ลูกโคก่อนเข้าขุนราคาแพง เป็นต้น X 26 การแข่งขันจากสหกรณ์การผลิตโคขุนที่มีมากขึ้นในประเทศไทย
		WT3	11 การบริหารการตลาดเนื้อโคขุนยังต้องเพิ่มประสิทธิภาพทั้งตลาดภายในและการขยายตลาดไปยังต่างประเทศ X 26 การแข่งขันจากสหกรณ์การผลิตโคขุนที่มีมากขึ้นในประเทศไทย
		WT4	09 ผลตอบแทนของเกษตรกรผู้เลี้ยงโคขุนค่อนข้างต่ำเนื่องจากระยะเวลาในการขุนนานกว่าเกณฑ์ที่กำหนด X 27 ผลกระทบจากการทำข้อตกลงทางการค้าเสรี (FTA) กับประเทศออสเตรเลียและนิวซีแลนด์ ส่งผลให้เนื้อโคราคาถูก
		WT5	15 ต้นทุนการผลิตโคขุนของเกษตรกรมีแนวโน้มสูงขึ้น เช่น ค่าอาหารสัตว์ แม่โคราคาแพง ลูกโคก่อนเข้าขุนราคาแพง เป็นต้น X 27 ผลกระทบจากการทำข้อตกลงทางการค้าเสรี (FTA) กับประเทศออสเตรเลียและนิวซีแลนด์ ส่งผลให้เนื้อโคราคาถูก
	POSE & BOSS	1	+ต้นทุนการเลี้ยงและการกำหนดเกณฑ์ระยะเวลาในการขุนเหมาะสมชัดเจน (สั้นลง) x +การสร้าง ความเข้มแข็งในห่วงโซ่อุปทานระบบธุรกิจโคขุน เพื่อยกระดับความสามารถในการแข่งขันภายในประเทศ

ตาราง 29 (ต่อ)

ประเด็นยุทธศาสตร์	TOWS Matrix		
	POSE & BOSS	2	+ขยายพื้นที่และกำลังการผลิตโรงงานแปรรูปเนื้อโคขุน+พัฒนาระบบการบริหารจัดการโรงฆ่าและโรงงานแปรรูปเนื้อโคขุนให้มีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น x +การสร้างเสริมความเข้มแข็งในห่วงโซ่อุปทานระบบธุรกิจโคขุนเพื่อยกระดับความสามารถในการแข่งขันภายในประเทศ
		3	+ศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อการลดต้นทุนการผลิตโคขุนของสมาชิกผู้เลี้ยงโคขุนของสหกรณ์+รัฐจัดหาแหล่งเงินทุนดอกเบี้ยต่ำให้กับสมาชิกผู้เลี้ยงโคขุนของสหกรณ์ x +การสร้างเสริมความเข้มแข็งในห่วงโซ่อุปทานระบบธุรกิจโคขุนเพื่อยกระดับความสามารถในการแข่งขันภายในประเทศ
		4	+ต้นทุนการเลี้ยงและการกำหนดเกณฑ์ระยะเวลาในการขุนเหมาะสมชัดเจน (สั้นลง) x +การสร้างเครือข่ายความร่วมมือระหว่างประเทศเพื่อเปิดธุรกิจ/ตลาดสินค้าโคขุนใหม่ๆ
		5	+ขยายพื้นที่และกำลังการผลิตโรงงานแปรรูปเนื้อโคขุน+พัฒนาระบบการบริหารจัดการโรงฆ่าและโรงงานแปรรูปเนื้อโคขุนให้มีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น x +การสร้างเครือข่ายความร่วมมือระหว่างประเทศเพื่อเปิดธุรกิจ/ตลาดสินค้าโคขุนใหม่ ๆ

จากตาราง 26-29 ผู้เกี่ยวข้องได้วิเคราะห์และสังเคราะห์ประเด็นยุทธศาสตร์ออกเป็น 3 ประเด็นหลักดังนี้

- 1) การสร้างความเข้มแข็งตลอดโซ่อุปทานระบบโคขุนเพื่อยกระดับความสามารถในการแข่งขัน
- 2) การส่งเสริมกิจกรรมที่ก่อให้เกิดมูลค่าเพิ่มจากชื่อเสียง (brand) ด้านการผลิตเนื้อโคขุนและผลิตภัณฑ์โคขุนที่ได้คุณภาพและมาตรฐาน
- 3) การขยายตลาดเนื้อโคขุนและผลิตภัณฑ์โคขุนคุณภาพมาตรฐานสู่สากล

1.3 ผลการกำหนดองค์ประกอบเชิงยุทธศาสตร์การพัฒนาธุรกิจโคขุน

ในการจัดทำร่างยุทธศาสตร์การพัฒนาธุรกิจโคขุนในจังหวัดสกลนคร ผู้วิจัยและผู้บริหารสหกรณ์ฯ โพนยางคำได้ร่วมระดมความคิดเห็นจากฐานคิดการสร้างความเป็นตัวตนที่ชัดเจนจับต้องได้ เพื่อสู่การวางแผนให้องค์กรถึงเป้าหมายในอนาคต โดยนำมาสังเคราะห์องค์ประกอบเชิงยุทธศาสตร์การพัฒนาธุรกิจโคขุนในจังหวัดสกลนคร ดังนี้

วิสัยทัศน์ (Vision) คือ เป็นผู้นำด้านการผลิตและส่งออกเนื้อโคขุนคุณภาพสูงในกลุ่มอาเซียนภายในปี 2570

พันธกิจ (Mission) ประกอบด้วย 5 ข้อดังนี้

1) ผลิตเนื้อโคขุนคุณภาพสูง (High Quality) และให้มีคุณภาพทัดเทียมกับเนื้อนำเข้าจากต่างประเทศ

2) ผลิตโคขุนคุณภาพไม่น้อยกว่า 12,000 ตัวต่อปี

3) บริหารจัดการฆ่าชำแหละ ตัดแต่งซาก และแปรรูปผลิตภัณฑ์ที่มีคุณภาพมาตรฐานจากโรงฆ่าที่ได้รับรองมาตรฐาน GMP/Halal รองรับความต้องการของผู้บริโภคทั้งในและต่างประเทศ

4) จัดการตลาดโคขุนทั้งในประเทศและต่างประเทศให้หลากหลาย เพื่อเพิ่มช่องทางการตลาดและโอกาสทางการตลาด

5) วิจัยพัฒนาและสร้างนวัตกรรมด้านการผลิตการตลาดโคขุนเชิงธุรกิจตลอดโซ่อุปทาน

ค่านิยมขององค์กร (Core Values) คือ มีระบบการทำงานแบบตะวันตก การบริหารที่เน้นความประหยัด มีการประชุมก่อนทำงานทุกวัน การใช้เวลาอย่างคุ้มค่า มีความตรงต่อเวลา ให้ความใส่ใจในทุกรายละเอียด

สำหรับประเด็นยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์ (Goals)) ตัวชี้วัด (Key Performance Indicator: KPI) กลยุทธ์ ทิศทางเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Directions) และแผนงาน (Action Plans) ที่สอดคล้องกับ TOWS Matrix ของธุรกิจโคขุนในจังหวัดสกลนคร แสดงดังตาราง 33

1.4 ผลการการจัดทำยุทธศาสตร์และการแปลงยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติ

ผลการการจัดทำยุทธศาสตร์ประกอบด้วย ผลการจัดทำร่างยุทธศาสตร์ ผลการยืนยันยุทธศาสตร์และการแปลงยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติ ดังนี้

1.4.1 ผลการจัดทำร่างยุทธศาสตร์ เมื่อได้ประเด็นยุทธศาสตร์ครบทั้ง 4 แนวทางแล้ว สามารถนำประเด็นยุทธศาสตร์มาเรียงตามความสำคัญมาวิเคราะห์ความเชื่อมโยงกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ และการสร้างค่านิยมขององค์กร ได้ประเด็นยุทธศาสตร์หลัก 3 ประเด็นยุทธศาสตร์ เพื่อใช้กำหนดพันธกิจการดำเนินการให้บรรลุวิสัยทัศน์ โดยกำหนดเป้าประสงค์ ตัวชี้วัด การกำหนดกลยุทธ์จากแผนงานตามทิศทางเชิงยุทธศาสตร์ซึ่งเป็นการแปลงกลยุทธ์สู่การปฏิบัติจากบัตรคะแนนสมดุล หรือ BSC โดยการกำหนดมาตรการเพื่อนำไปสู่การจัดทำโครงการหรือกิจกรรมการพัฒนาธุรกิจโคขุนต่อไป

ผู้วิจัยและผู้บริหารสหกรณ์ฯ ได้ร่วมระดมความคิดเห็นจากฐานคิดการสร้างความเป็นตัวตนที่ชัดเจนจับต้องได้ เพื่อสู่การวางแผนให้องค์กรถึงเป้าหมายในอนาคต โดยนำมาสังเคราะห์องค์ประกอบเชิงยุทธศาสตร์การพัฒนารุรกิจโคขุนในจังหวัดสกลนคร จึงได้ผลการจัดทำร่างยุทธศาสตร์การพัฒนารุรกิจโคขุนในจังหวัดสกลนคร ดังนี้

ตาราง 30 ร่างยุทธศาสตร์การพัฒนารุรกิจโคขุนจังหวัดสกลนคร

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 1 การสร้างความเข้มแข็งตลอดโซ่อุปทานระบบโคขุนเพื่อยกระดับความสามารถในการแข่งขัน	
เป้าประสงค์: เพิ่มขีดความสามารถด้านคุณภาพและมาตรฐานการผลิตโคขุน เนื้อโคขุน และผลิตภัณฑ์โคขุน เพื่อรองรับการแข่งขันกับคู่แข่งทั้งภายในและต่างประเทศ	
ตัวชี้วัด: 1. ฟาร์มโคขุนของเกษตรกรได้มาตรฐานการเลี้ยงสัตว์ (GAP) ไม่น้อยกว่าร้อยละ 50 ภายใน 5 ปี	
2. โรงงานแปรรูปเนื้อโคขุนได้มาตรฐาน GMP, HACCP และ Halal ภายใน 3 ปี	
3. สมาชิกผู้เลี้ยงโคขุนของสหกรณ์มีรายได้เพิ่มขึ้นร้อยละ 10 ต่อปี	
4. สหกรณ์มีรายได้จากการดำเนินธุรกิจเพิ่มขึ้นร้อยละ 10 ต่อปี	
กลยุทธ์ที่ 1 การเพิ่มประสิทธิภาพการผลิตโคขุนคุณภาพ	
แผนงาน ตามทิศทางเชิงยุทธศาสตร์ (BSC)	มาตรการ
แผนงานที่ 1 ด้านการพัฒนาองค์กร	มาตรการที่ 1 จัดตั้งกลุ่มผู้เลี้ยงโคขุน (Cluster) ต้นแบบ เพื่อเป็นแหล่งแลกเปลี่ยนเรียนรู้และถ่ายทอดเทคโนโลยีและนวัตกรรมด้านการเพิ่มผลผลิตโคขุนให้กับสมาชิกผู้เลี้ยงโคขุนของสหกรณ์ มาตรการที่ 2 จัดหาแหล่งเงินทุนดอกเบี้ยต่ำให้กับสมาชิกผู้เลี้ยงโคขุนของสหกรณ์ มาตรการที่ 3 พัฒนาระบบรวบรวมข้อมูลสารสนเทศ (Common Data Set) ที่สำคัญ เพื่อการบริหารจัดการการผลิตและการเพิ่มผลผลิตโคขุน
แผนงานที่ 2 ด้านประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน	มาตรการที่ 1 อบรมสมาชิกผู้เลี้ยงโคขุนของสหกรณ์ให้มีความรู้และทักษะ เพิ่มขึ้นทางด้านการใช้เทคโนโลยีและนวัตกรรม เพื่อเพิ่มผลผลิตในการเลี้ยงโคขุน มาตรการที่ 2 ศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อการลดต้นทุนการผลิตโคขุน (มูลค่าลูกโคขุน อาหารข้น สุขภาพโคขุน รูปแบบและวิธีการเลี้ยงดูโคขุน แรงงาน แหล่งเงินทุน ฯลฯ)

	<u>มาตรการที่ 3</u> กำหนดรูปแบบการจัดการด้านการขุน ระยะเวลาในการขุนการขนส่งที่เป็นไปตามเกณฑ์สวัสดิภาพ สัตว์ (Animal Welfare) และเกณฑ์คุณภาพของโคขุนที่พร้อม ต่อการเข้าโรงฆ่าที่ชัดเจน 4 ส่งเสริมแนวปฏิบัติที่ดี (Good Practice) ด้านการจัดการ ฟาร์มของสมาชิกผู้เลี้ยงโคขุนของสหกรณ์เพื่อรองรับการเข้าสู่ การเป็นฟาร์มมาตรฐานการเลี้ยงสัตว์ (Good Agricultural Practices: GAP) จากกรมปศุสัตว์ <u>มาตรการที่ 5</u> ควบคุม ป้องกัน และแก้ไขปัญหาโรคระบาดสัตว์ หรือภัยธรรมชาติอย่างเป็นระบบ
แผนงานที่ 3 ด้านคุณภาพการบริการ	<u>มาตรการที่ 1</u> สร้างเครือข่ายการจัดจำหน่ายโคขุนที่เกินความ ต้องการเข้าโรงฆ่าของสหกรณ์กับกลุ่มผู้เลี้ยงโคขุนอื่นหรือ สหกรณ์อื่น <u>มาตรการที่ 2</u> สร้างความพึงพอใจต่อระบบการให้บริการของ สหกรณ์ในด้านการบริหารจัดการรับโคขุนเข้าโรงฆ่า การบริหาร จัดการผลตอบแทนและเงินผลประโยชน์ต่าง ๆ และการมีส่วน ร่วมในการวางแผนการเพิ่มประสิทธิภาพการผลิตโคขุนคุณภาพ ของสหกรณ์
แผนงานที่ 3 ด้านประสิทธิผล ตามพันธกิจ	<u>มาตรการที่ 1</u> ประเมินผลการประกอบการ (Return on Investment) การผลิตโคขุนของสมาชิกผู้เลี้ยงโคขุนของ สหกรณ์ <u>มาตรการที่ 2</u> ประเมินผลการประกอบการของธุรกิจอื่น (Value Chain) ที่เกี่ยวเนื่องกับการผลิตโคขุนของสมาชิกผู้เลี้ยง โคขุนของสหกรณ์

กลยุทธ์ที่ 2 การบริหารจัดการโรงฆ่าและการพัฒนาผลิตภัณฑ์เนื้อโคขุนให้ได้มาตรฐานสากล	
แผนงานตามทิศทาง เชิงยุทธศาสตร์ (BSC)	แผนงาน
แผนงานที่ 1 ด้านการพัฒนาองค์กร	<u>มาตรการที่ 1</u> ปรับปรุงและขยายพื้นที่โรงฆ่า โรงงานแปรรูปผลิตภัณฑ์เนื้อโคขุน ห้องบ่ม ห้องเก็บสินค้า และศูนย์จำหน่ายสินค้าของสหกรณ์ เพื่อรองรับปริมาณโคขุนที่จะเข้าโรงฆ่ามากขึ้นในอนาคต <u>มาตรการที่ 2</u> ดำเนินการขอมาตรฐาน Good Manufacturing Practice (GMP), Hazard Analysis Critical Control Point (HACCP) และ Halal ให้กับโรงงานแปรรูปผลิตภัณฑ์โคขุนของสหกรณ์
แผนงานที่ 2 ด้านประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน	<u>มาตรการที่ 1</u> อบรมเจ้าหน้าที่ที่ปฏิบัติงานของสหกรณ์ ให้มีความรู้และทักษะเพิ่มขึ้นทางด้านกระบวนการฆ่าและโคขุน การแปรรูปเนื้อโคขุนเบื้องต้น การพัฒนาผลิตภัณฑ์เนื้อโคขุน และการจำหน่ายสินค้าโคขุนหน้าร้านสหกรณ์ <u>มาตรการที่ 2</u> พัฒนาระบบการบริหารจัดการเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในกระบวนการฆ่า การแปรรูปผลิตภัณฑ์ และการจัดจำหน่ายสินค้าผลิตภัณฑ์โคขุนหน้าร้านสหกรณ์ <u>มาตรการที่ 3</u> ศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อการลดต้นทุนการดำเนินการของโรงฆ่าและโรงงานแปรรูปของสหกรณ์ <u>มาตรการที่ 4</u> วิจัยและพัฒนาสินค้าแปรรูปผลิตภัณฑ์โคขุน ให้ได้ปริมาณ คุณภาพ และมีความหลากหลายตรงตามความต้องการของตลาด
แผนงานที่ 3 ด้านคุณภาพการบริการ	<u>มาตรการที่ 1</u> สร้างความพึงพอใจแก่สมาชิกโคขุน เจ้าหน้าที่สหกรณ์ ผู้ซื้อเนื้อโคขุนหรือผลิตภัณฑ์เนื้อโคขุน และผู้เกี่ยวข้องอื่น ต่อการดำเนินงานของโรงฆ่าและการแปรรูปผลิตภัณฑ์เนื้อโคขุนของสหกรณ์
แผนงานที่ 4 ด้านประสิทธิผลตามพันธกิจ	<u>มาตรการที่ 1</u> ประเมินต้นทุนและผลตอบแทนในการดำเนินงาน (Production Costs) ของโรงฆ่าและการแปรรูปผลิตภัณฑ์เนื้อโคขุนของสหกรณ์

กลยุทธ์ที่ 3 การเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการตลาดโคขุน เนื้อโคขุน และผลิตภัณฑ์โคขุน
ครบวงจร

แผนงานตามทิศทาง เชิงยุทธศาสตร์ (BSC)	มาตรการ
แผนงานที่ 1 ด้านการพัฒนาองค์กร	<u>มาตรการที่ 1</u> จัดตั้งศูนย์จำหน่ายสินค้าโคขุนของสหกรณ์ โดยมีตัวแทนจำหน่ายสินค้า (Product Distributors) กระจายตัวอย่างทั่วถึงทุกภูมิภาค <u>มาตรการที่ 2</u> เพิ่มความเข้มแข็งในด้านการบริหารจัดการตลาดโคขุน เนื้อโคขุน และผลิตภัณฑ์โคขุนด้วยการใช้เครือข่ายธุรกิจโคขุนกับองค์กรภายนอกทั้งภาครัฐและภาคเอกชน
แผนงานที่ 2 ด้านประสิทธิภาพในการ ปฏิบัติงาน	<u>มาตรการที่ 1</u> อบรมคณะกรรมการและเจ้าหน้าที่ปฏิบัติงานของสหกรณ์ให้มีความรู้และทักษะเพิ่มขึ้นทางด้านการบริหารจัดการตลาดโคขุน เนื้อโคขุน และผลิตภัณฑ์โคขุน <u>มาตรการที่ 2</u> ศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อการเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการตลาดโคขุน เนื้อโคขุน และผลิตภัณฑ์โคขุนของสหกรณ์ <u>มาตรการที่ 3</u> ศึกษาความต้องการของตลาดโคขุนมีชีวิต เนื้อโคขุน และผลิตภัณฑ์โคขุนทั้งตลาดภายในและตลาดภายนอกประเทศ <u>มาตรการที่ 4</u> เพิ่มประสิทธิภาพการบริหารการจัดจำหน่ายสินค้าของสหกรณ์หลากหลาย เช่น การจำหน่ายสินค้าแบบออนไลน์ (Online Marketing) เป็นต้น
แผนงานที่ 3 ด้านคุณภาพการบริการ	<u>มาตรการที่ 1</u> สร้างความพึงพอใจแก่ผู้ซื้อ คู่ค้า และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholders) ในการบริหารจัดการตลาดโคขุน เนื้อโคขุน และผลิตภัณฑ์โคขุนของสหกรณ์
แผนงานที่ 4 ด้านประสิทธิผลตาม พันธกิจ	<u>มาตรการที่ 1</u> วิเคราะห์ห่วงโซ่คุณค่า (Value Chain Analysis) ทั้งระบบของธุรกิจโคขุนในจังหวัดสกลนคร <u>มาตรการที่ 2</u> ประเมินผลกระทบต่อสังคม (Social Return on Investment: SROI) ของการบริหารจัดการทั้งระบบโคขุนของสหกรณ์

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 2 การส่งเสริมกิจกรรมที่ก่อให้เกิดมูลค่าเพิ่มจากชื่อเสียง (Brand)
ด้านการผลิตเนื้อโคขุนและผลิตภัณฑ์โคขุนที่ได้คุณภาพและมาตรฐาน

เป้าประสงค์: สร้างมูลค่าเพิ่ม (Value Added) ตลอดโซ่อุปทานระบบโคขุนจากการส่งเสริม
กิจกรรมประชาสัมพันธ์ชื่อเสียงธุรกิจโคขุนของจังหวัด

ตัวชี้วัด: 1. ผู้บริโภคเนื้อโคขุนภายในจังหวัดมีจำนวนเพิ่มขึ้นร้อยละ 10 ต่อปี

2. นักท่องเที่ยวจากผลการส่งเสริมกิจกรรมประชาสัมพันธ์ชื่อเสียงธุรกิจโคขุนของ
จังหวัดมีจำนวนเพิ่มขึ้นร้อยละ 10 ต่อปี

3. ผู้ประกอบการที่เกี่ยวข้องกับกิจกรรมประชาสัมพันธ์ชื่อเสียงธุรกิจโคขุนของ
จังหวัดมีรายได้เพิ่มขึ้นร้อยละ 10 ต่อปี

4. ผลิตภัณฑ์มวลรวม (GPP) ด้านธุรกิจโคขุนทั้งระบบของจังหวัดเพิ่มขึ้นร้อยละ 10
ต่อปี

กลยุทธ์ที่ 1 การประชาสัมพันธ์ชื่อเสียงของสหกรณ์ด้านการผลิตโคขุน เนื้อโคขุน และ
ผลิตภัณฑ์โคขุนคุณภาพ

แผนงานตามทิศทาง เชิงยุทธศาสตร์ (BSC)	มาตรการ
แผนงานที่1 ด้านการพัฒนาองค์การ	<u>มาตรการที่ 1</u> สร้างแหล่งท่องเที่ยววิถีการเกษตรและแหล่ง ท่องเที่ยวเชิงอาหารเชื่อมโยงกับการประชาสัมพันธ์ชื่อเสียง ของสหกรณ์ <u>มาตรการที่ 2</u> สร้างความโดดเด่น/อัตลักษณ์ของสินค้า เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน เช่น จากตรา ผลิตภัณฑ์ (Branding) การสร้างสินค้าที่มีเครื่องหมายสิ่งบ่งชี้ ทางภูมิศาสตร์ (Geographical Indications: GI) เป็นต้น
แผนงานที่2 ด้านประสิทธิภาพในการ ปฏิบัติงาน	<u>มาตรการที่ 1</u> ศึกษารูปแบบการประชาสัมพันธ์ที่มี ประสิทธิภาพต่อการรับรู้ของกลุ่มเป้าหมาย ด้านชื่อเสียงของ สหกรณ์ในด้านการผลิตโคขุน เนื้อโคขุน และผลิตภัณฑ์โคขุน ที่ได้คุณภาพและมาตรฐาน <u>มาตรการที่ 2</u> จัดเทศกาลโคขุน (Beef Cattle Festival) ประจำปีของจังหวัด เพื่อประชาสัมพันธ์ชื่อเสียงด้านการผลิต โคขุน เนื้อโคขุน และผลิตภัณฑ์โคขุนที่ได้คุณภาพและ มาตรฐาน และเพื่อส่งเสริมการบริโภคเนื้อโคขุนและ การท่องเที่ยวเชิงอาหาร (Gastronomy Tourism)

	มาตรการที่ 3 สร้างเมนูอาหารเชิงวัฒนธรรมอาหารจากเนื้อหรือชิ้นส่วนโคขุน
แผนงานที่ 3 ด้านคุณภาพการบริการ	มาตรการที่ 1 สร้างความมั่นใจต่อผู้บริโภคด้านความปลอดภัยของเนื้อโคขุน (Food Safety) โดยใช้ระบบตรวจสอบย้อนกลับเนื้อโคขุน (Beef Trace-Ability System) ตลอดกระบวนการผลิต
แผนงานที่ 4 ด้านประสิทธิผลตามพันธกิจ	มาตรการที่ 1 ประเมินมูลค่าผลิตภัณฑ์มวลรวม (Gross Provincial Products: GPP) ด้านธุรกิจโคขุนทั้งระบบของจังหวัด

มหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 3 การขยายตลาดเนื้อโคขุนและผลิตภัณฑ์โคขุนคุณภาพมาตรฐานสู่สากล

เป้าประสงค์: เพิ่มส่วนแบ่งตลาดเนื้อโคขุนและผลิตภัณฑ์โคขุนทั้งภายในและต่างประเทศ

ตัวชี้วัด: 1. กฎหมายที่เกี่ยวข้องต่อการส่งเสริมการทำธุรกิจโคขุนภายในและระหว่างประเทศ ได้รับการแก้ไขภายใน 3 ปี

2. ผู้บริโภคเนื้อโคขุนภายในประเทศมีจำนวนเพิ่มขึ้นร้อยละ 10 ต่อปี

3. มูลค่าการบริโภคสินค้าโคขุนภายในประเทศเพิ่มขึ้นร้อยละ 10 ต่อปี

4. มูลค่าการส่งออกสินค้าโคขุนไปต่างประเทศเพิ่มขึ้นร้อยละ 10 ต่อปี

5. ผลิตภัณฑ์มวลรวม (GDP) ด้านธุรกิจโคขุนทั้งระบบของประเทศเพิ่มขึ้นจากเดิม ร้อยละ 10 ต่อปี

กลยุทธ์ที่ 1 การสร้างเครือข่ายด้านการตลาดเนื้อโคขุนและผลิตภัณฑ์โคขุนคุณภาพ มาตรฐานสากลภายในประเทศ

แผนงานตามทิศทาง เชิงยุทธศาสตร์ (BSC)	มาตรการ
แผนงานที่ 1 ด้านการพัฒนาองค์การ	<u>มาตรการที่ 1</u> จัดตั้งศูนย์ประสานงานกลาง (Central Coordination Centre) และศูนย์เครือข่าย (Sub-Coordination Centre) ภายในประเทศภายใต้ความร่วมมือกับภาครัฐและภาคเอกชน เพื่อทำหน้าที่ขยายธุรกิจและแสวงหาช่องทางการจำหน่ายสินค้ารูปแบบใหม่ๆ ตัวอย่างรูปแบบธุรกิจแฟรนไชส์ เช่น ร้านขายเนื้อ (Butcher Shop) เคลื่อนที่ ร้านสเต็ก (Steak House) ร้านขายเบอร์เกอร์เคลื่อนที่ เป็นต้น
แผนงานที่ 2 ด้านประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน	<u>มาตรการที่ 1</u> สร้างความร่วมมือกับหน่วยงานภาครัฐ ด้านกฎหมายที่เกี่ยวข้องในการส่งเสริมการทำธุรกิจโคขุนภายในประเทศ <u>มาตรการที่ 2</u> เพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการระบบการขนส่งสินค้า (Logistics) ของสหกรณ์ผู้เลี้ยงโคขุนภายในประเทศที่หลากหลายช่องทางอย่างมืออาชีพ
แผนงานที่ 3 ด้านคุณภาพการบริการ	<u>มาตรการที่ 1</u> สร้างความพึงพอใจแก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายในประเทศต่อสินค้าและบริการที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจโคขุน
แผนงานที่ 4 ด้านประสิทธิผลตามพันธกิจ	<u>มาตรการที่ 1</u> วิเคราะห์ห่วงโซ่คุณค่า (Value Chain Analysis) ทั้งระบบของธุรกิจโคขุนทั้งประเทศ <u>มาตรการที่ 2</u> ประเมินผลตอบแทนทางสังคม (Social Return on Investment: SROI) ของการบริหารจัดการการสร้างเครือข่ายการตลาดสินค้าโคขุนทั้งประเทศ

กลยุทธ์ที่ 2 การสร้างเครือข่ายด้านการตลาดเนื้อโคขุนและผลิตภัณฑ์โคขุนคุณภาพ มาตรฐานสากลกับต่างประเทศ	
แผนงานตามทิศทาง เชิงยุทธศาสตร์ (BSC)	มาตรการ
แผนงานที่ 1 ด้านการพัฒนาองค์การ	มาตรการที่ 1 สร้างตัวแทนจำหน่ายการตลาดสินค้า โคขุนระหว่างประเทศ
แผนงานที่ 2 ด้านประสิทธิภาพในการ ปฏิบัติงาน	มาตรการที่ 1 สร้างความร่วมมือกับหน่วยงานภาครัฐ ด้านกฎหมายที่เกี่ยวข้องในการส่งเสริมการทำธุรกิจ โคขุนระหว่างประเทศ มาตรการที่ 2 จัดกิจกรรมการตลาด (Road Show) ประชาสัมพันธ์ชื่อเสียงของสหกรณ์ด้านการผลิตโคขุน เนื้อโคขุน และผลิตภัณฑ์โคขุนที่ได้คุณภาพและ มาตรฐานสากล และสร้างความร่วมมือเป็นหุ้นส่วน ทางธุรกิจหรือการจับคู่ธุรกิจ (Business Matching) กับ กลุ่มประเทศ CLMV ประเทศจีน หรือประเทศเป้าหมายอื่น มาตรการที่ 3 สร้างความร่วมมือกับหน่วยงานภาครัฐ ด้านกฎหมายที่เกี่ยวข้องในการอำนวยความสะดวกต่อ การค้าในธุรกิจการค้าขายผลผลิตและผลิตภัณฑ์ โคขุนกับต่างประเทศ
แผนงานที่ 3 ด้านคุณภาพการบริการ	มาตรการที่ 1 สร้างความพึงพอใจให้แก่ผู้มีส่วนได้ ส่วนเสียในต่างประเทศต่อสินค้าและบริการที่เกี่ยวข้อง กับธุรกิจโคขุน
แผนงานที่ 4 ด้านประสิทธิภาพ ตามพันธกิจ	มาตรการที่ 1 ประเมินผลิตภัณฑ์มวลรวม (Gross Domestic Products: GDP) ด้านธุรกิจโคขุนทั้งระบบ ของประเทศ

จากตาราง 30 พบว่า ร่างยุทธศาสตร์การพัฒนาธุรกิจโคขุนในจังหวัดสกลนคร
ประกอบด้วย 3 ประเด็นยุทธศาสตร์ ดังนี้

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 1 การสร้างความเข้มแข็งตลอดโซ่อุปทานระบบโคขุน
เพื่อยกระดับความสามารถในการแข่งขัน ประกอบด้วย 3 กลยุทธ์ ดังนี้

กลยุทธ์ที่ 1 การเพิ่มประสิทธิภาพการผลิตโคขุนคุณภาพ ประกอบด้วย 12 มาตรการ

กลยุทธ์ที่ 2 การบริหารจัดการโรงฆ่าและการพัฒนาผลิตภัณฑ์เนื้อโคขุนให้ได้
มาตรฐานสากล ประกอบด้วย 8 มาตรการ

กลยุทธ์ที่ 3 การเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการตลาดโคขุน เนื้อโคขุน และผลิตภัณฑ์โคขุนครบวงจร ประกอบด้วย 9 มาตรการ

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 2 การส่งเสริมกิจกรรมที่ก่อให้เกิดมูลค่าเพิ่มจากชื่อเสียง (Brand) ด้านการผลิตเนื้อโคขุนและผลิตภัณฑ์โคขุนที่ได้คุณภาพและมาตรฐาน ประกอบด้วย 1 กลยุทธ์ ดังนี้

กลยุทธ์ที่ 1 การประชาสัมพันธ์ชื่อเสียงของสหกรณ์ด้านการผลิตโคขุน เนื้อโคขุน และผลิตภัณฑ์โคขุนคุณภาพ ประกอบด้วย 7 มาตรการ

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 3 การขยายตลาดเนื้อโคขุนและผลิตภัณฑ์โคขุนคุณภาพ มาตรฐานสู่สากล ประกอบด้วย 2 กลยุทธ์ ดังนี้

กลยุทธ์ที่ 1 การสร้างเครือข่ายด้านการตลาดเนื้อโคขุนและผลิตภัณฑ์โคขุนคุณภาพ มาตรฐานสากลภายในประเทศ ประกอบด้วย 6 มาตรการ

กลยุทธ์ที่ 2 การสร้างเครือข่ายด้านการตลาดเนื้อโคขุนและผลิตภัณฑ์โคขุนคุณภาพ มาตรฐานสากลกับต่างประเทศ ประกอบด้วย 6 มาตรการ

1. ผลการยืนยันร่างยุทธศาสตร์การพัฒนารัฐกิจโคขุนในจังหวัดสกลนคร

ผลการยืนยันร่างยุทธศาสตร์การพัฒนารัฐกิจโคขุนในจังหวัดสกลนคร โดยผู้เชี่ยวชาญ ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับรัฐกิจโคขุนในจังหวัดสกลนครให้ความคิดเห็นเพื่อยืนยัน ความถูกต้องและความน่าเชื่อถือ ของร่างยุทธศาสตร์เป็นราย ซึ่งประกอบด้วย 1) มีรายละเอียด ถูกต้องชัดเจน มีข้อมูลตรงกับวัตถุประสงค์ และ 2) มีความเป็นไปได้ในการนำไปปฏิบัติได้จริง แสดงดังตาราง 31

ตาราง 31 ระดับความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญเพื่อยืนยันร่างยุทธศาสตร์การพัฒนารัฐกิจโคขุน ในจังหวัดสกลนคร

ประเด็นในร่างยุทธศาสตร์ การพัฒนารัฐกิจโคขุนในจังหวัดสกลนคร	$\bar{X}$	S.D.	ระดับความ คิดเห็น
วิสัยทัศน์	0.89	0.33	เห็นด้วย
พันธกิจ	0.67	0.71	เห็นด้วย
ค่านิยม	0.67	0.71	เห็นด้วย
ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 1 การสร้างความเข้มแข็งตลอดโซ่ อุปทานระบบโคขุนเพื่อยกระดับความสามารถในการแข่งขัน	0.89	0.33	เห็นด้วย
เป้าประสงค์ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 1	0.89	0.33	เห็นด้วย
ตัวชี้วัดประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 1	0.89	0.33	เห็นด้วย
กลยุทธ์ที่ 1.1 การเพิ่มประสิทธิภาพการผลิตโคขุนคุณภาพ ผลิตภัณฑ์เนื้อโคขุนให้ได้มาตรฐานสากล	1.00	0.00	เห็นด้วย
กลยุทธ์ที่ 1.2 การบริหารจัดการโรงฆ่าและพัฒนา	1.00	0.00	เห็นด้วย

ตาราง 31 (ต่อ)

ประเด็นในร่างยุทธศาสตร์ การพัฒนาธุรกิจโคขุนในจังหวัดสกลนคร	$\bar{X}$	S.D.	ระดับความคิดเห็น
กลยุทธ์ที่ 1.3 การเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการตลาดโคขุน เนื้อโคขุน และผลิตภัณฑ์โคขุนครบวงจร	1.00	0.00	เห็นด้วย
ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 2 การส่งเสริมกิจกรรมที่ก่อให้เกิดมูลค่าเพิ่มจากชื่อเสียง (Brand) ด้านการผลิตเนื้อโคขุนและผลิตภัณฑ์โคขุนที่ได้คุณภาพและมาตรฐาน	1.00	0.00	เห็นด้วย
เป้าประสงค์ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 2	1.00	0.00	เห็นด้วย
ตัวชี้วัดประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 2	1.00	0.00	เห็นด้วย
กลยุทธ์ที่ 2.1 การประชาสัมพันธ์ชื่อเสียงของสหกรณ์ด้านการผลิตโคขุน เนื้อโคขุน และผลิตภัณฑ์โคขุนคุณภาพ	1.00	0.00	เห็นด้วย
ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 3 การขยายตลาดเนื้อโคขุนและผลิตภัณฑ์โคขุนคุณภาพมาตรฐานสู่สากล	0.89	0.33	เห็นด้วย
เป้าประสงค์ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 3	1.00	0.00	เห็นด้วย
ตัวชี้วัดประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 3	0.89	0.33	เห็นด้วย
กลยุทธ์ที่ 3.1 การสร้างเครือข่ายด้านการตลาดเนื้อโคขุนและผลิตภัณฑ์โคขุนคุณภาพมาตรฐานสากลภายในประเทศ	1.00	0.00	เห็นด้วย
กลยุทธ์ที่ 3.2 การสร้างเครือข่ายด้านการตลาดเนื้อโคขุนและผลิตภัณฑ์โคขุนคุณภาพมาตรฐานสากลกับต่างประเทศ	1.00	0.00	เห็นด้วย
เฉลี่ยรวม	0.93	0.19	เห็นด้วย

จากตาราง 31 ผลการยืนยันร่างยุทธศาสตร์การพัฒนาธุรกิจโคขุนในจังหวัดสกลนคร มีรายละเอียดดังนี้

2.1 วิสัยทัศน์ พบว่ามีความคิดเห็นอยู่ในระดับเห็นด้วย มีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 0.89 โดยไม่มีการแก้ไข

2.2 พันธกิจ พบว่ามีความคิดเห็นอยู่ในระดับเห็นด้วย มีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 0.67 แต่มีการเปลี่ยนแปลงเล็กน้อยดังนี้ ข้อ 2) ผลิตโคขุนคุณภาพไม่น้อยกว่า 12,000 ตัวต่อปีออก เนื่องจากเห็นว่าพันธกิจข้อ 1) ผลิตเนื้อโคขุนคุณภาพสูง (High Quality) และให้มีคุณภาพทัดเทียมกับเนื้อนำเข้าจากต่างประเทศ ครอบคลุมพันธกิจนี้แล้ว

2.3 ค่านิยมขององค์กร พบว่ามีความคิดเห็นอยู่ในระดับเห็นด้วย มีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 0.67 แต่มีการปรับเปลี่ยนจาก “มีระบบการทำงานแบบตะวันตก การบริหารที่เน้นความประหยัด มีการประชุมก่อนทำงานทุกวัน การใช้เวลาอย่างคุ้มค่า มีความตรงต่อเวลา ให้ความสนใจในทุก

รายละเอียด” ไปเป็น “มีระบบการทำงานอย่างมืออาชีพ วางแผนก่อนลงมือปฏิบัติ เน้นความประหยัดและคุ้มค่า ตรงต่อเวลา และการมีส่วนร่วม”

2.4 ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 1 การสร้างความเข้มแข็งตลอดโซ่อุปทานระบบโคขุน เพื่อยกระดับความสามารถในการแข่งขัน พบว่ามีความคิดเห็นอยู่ในระดับเห็นด้วย มีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 0.89 โดยไม่มีการแก้ไข

2.5 เป้าประสงค์ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 1 พบว่ามีความคิดเห็นอยู่ในระดับเห็นด้วย มีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 0.89 โดยไม่มีการแก้ไข

2.6 ตัวชี้วัดประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 1 พบว่ามีความคิดเห็นอยู่ในระดับเห็นด้วย มีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 0.89 โดยไม่มีการแก้ไข

2.7 กลยุทธ์ที่ 1.1 การเพิ่มประสิทธิภาพการผลิตโคขุนคุณภาพผลิตภัณฑ์เนื้อโคขุนให้ได้มาตรฐานสากล กลยุทธ์ที่ 1.2 การบริหารจัดการโรงฆ่าและพัฒนา และกลยุทธ์ที่ 1.3 การเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการตลาดโคขุน เนื้อโคขุน และผลิตภัณฑ์โคขุนครบวงจร พบว่าทั้ง 3 กลยุทธ์มีความคิดเห็นอยู่ในระดับเห็นด้วย มีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 1.00 โดยไม่มีการแก้ไข

2.8 ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 2 การส่งเสริมกิจกรรมที่ก่อให้เกิดมูลค่าเพิ่มจากชื่อเสียง (Brand) ด้านการผลิตเนื้อโคขุนและผลิตภัณฑ์โคขุนที่ได้คุณภาพและมาตรฐาน พบว่ามีความคิดเห็นอยู่ในระดับเห็นด้วย มีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 1.00 โดยไม่มีการแก้ไข

2.9 เป้าประสงค์ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 2 พบว่ามีความคิดเห็นอยู่ในระดับเห็นด้วย มีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 1.00 โดยไม่มีการแก้ไข

2.10 ตัวชี้วัดประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 2 พบว่ามีความคิดเห็นอยู่ในระดับเห็นด้วย มีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 1.00 โดยไม่มีการแก้ไข

2.11 กลยุทธ์ที่ 2.1 การประชาสัมพันธ์ชื่อเสียงของสหกรณ์ด้านการผลิตโคขุน เนื้อโคขุน และผลิตภัณฑ์โคขุนคุณภาพ พบว่ามีความคิดเห็นอยู่ในระดับเห็นด้วย มีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 1.00 โดยไม่มีการแก้ไข

2.12 ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 3 การขยายตลาดเนื้อโคขุนและผลิตภัณฑ์โคขุน คุณภาพมาตรฐานสู่สากล พบว่ามีความคิดเห็นอยู่ในระดับเห็นด้วย มีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 0.89 โดยไม่มีการแก้ไข

2.13 เป้าประสงค์ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 3 พบว่ามีความคิดเห็นอยู่ในระดับเห็นด้วย มีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 1.00 โดยไม่มีการแก้ไข

2.14 ตัวชี้วัดประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 3 พบว่ามีความคิดเห็นอยู่ในระดับเห็นด้วย มีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 0.89 โดยไม่มีการแก้ไข

2.15 กลยุทธ์ที่ 3.1 การสร้างเครือข่ายด้านการตลาดเนื้อโคขุนและผลิตภัณฑ์โคขุนคุณภาพมาตรฐานสากลภายในประเทศและกลยุทธ์ที่ 3.2 การสร้างเครือข่ายด้านการตลาดเนื้อโคขุนและผลิตภัณฑ์โคขุนคุณภาพมาตรฐานสากลกับต่างประเทศ พบว่าทั้ง 2 กลยุทธ์มีความคิดเห็นอยู่ในระดับเห็นด้วย มีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 1.00 โดยไม่มีการแก้ไข

ผลการยืนยันยุทธศาสตร์การพัฒนาธุรกิจโคขุนในจังหวัดสกลนคร มีความคิดเห็นในภาพรวมอยู่ในระดับเห็นด้วย มีค่าเฉลี่ยอยู่ 0.93 แสดงว่า การจัดทำยุทธศาสตร์ครั้งนี้มีความสอดคล้องและเหมาะสมต่อการนำไปขับเคลื่อนองค์กรให้บรรลุวิสัยทัศน์ได้ในอนาคต จึงสรุปเป็นแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาธุรกิจโคขุนในจังหวัดสกลนคร ระยะ 5 ปี ดังต่อไปนี้

3. แผนยุทธศาสตร์การพัฒนาธุรกิจโคขุนในจังหวัดสกลนคร ระยะ 5 ปี

3.1 วิสัยทัศน์ คือ เป็นผู้นำด้านการผลิตและส่งออกเนื้อโคขุนคุณภาพสูงในกลุ่มอาเซียนภายในปี 2570

3.2 พันธกิจ ประกอบด้วย 4 ข้อดังนี้

- 1) ผลิตเนื้อโคขุนคุณภาพสูง (High quality) และให้มีคุณภาพทัดเทียมกับเนื้อนำเข้าจากต่างประเทศ.
- 2) บริหารจัดการฆ่าชำแหละ ตัดแต่งซาก แปรรูปผลิตภัณฑ์ที่มีคุณภาพมาตรฐานจากโรงฆ่าที่ได้รับรองมาตรฐาน GMP/Halal รองรับความต้องการของผู้บริโภคทั้งในและต่างประเทศ
- 3) จัดการตลาดโคขุน ทั้งในประเทศและต่างประเทศให้มีความหลากหลาย เพื่อเพิ่มช่องทางการตลาดและโอกาสทางการตลาด
- 4) วิจัยพัฒนาและนวัตกรรมด้านการผลิต การตลาดโคขุนเชิงธุรกิจ ตลอดโซ่การผลิต

3.3 ค่านิยมองค์กร คือ มีระบบการทำงานอย่างมืออาชีพ วางแผนก่อนลงมือปฏิบัติ เน้นความประหยัดและคุ้มค่า ตรงต่อเวลา และการมีส่วนร่วม

3.4 ประเด็นยุทธศาสตร์ ประกอบด้วย 3 ประเด็นหลักดังนี้

- 1) การสร้างความเข้มแข็งตลอดโซ่อุปทานระบบโคขุนเพื่อยกระดับความสามารถในการแข่งขัน
 - 2) การส่งเสริมกิจกรรมที่ก่อให้เกิดมูลค่าเพิ่มจากชื่อเสียง (brand) ด้านการผลิตเนื้อโคขุนและผลิตภัณฑ์โคขุนที่ได้คุณภาพและมาตรฐาน
 - 3) การขยายตลาดเนื้อโคขุนและผลิตภัณฑ์โคขุนคุณภาพมาตรฐานสู่สากล
- การจัดทำยุทธศาสตร์การพัฒนาธุรกิจโคขุนในจังหวัดสกลนคร ในส่วนของประเด็นยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์ ตัวชี้วัด กลยุทธ์ แผนงานตามทิศทางเชิงยุทธศาสตร์ และมาตรการ ซึ่งเป็นแผนระยะ 5 ปี แสดงดังตาราง 35

ตาราง 32 ยุทธศาสตร์การพัฒนาธุรกิจโคขุนจังหวัดสกลนคร ระยะ 5 ปี

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 1 การสร้างความเข้มแข็งตลอดโซ่อุปทานระบบโคขุนเพื่อยกระดับความสามารถในการแข่งขัน

เป้าประสงค์ : เพิ่มขีดความสามารถด้านคุณภาพและมาตรฐานการผลิตโคขุน เนื้อโคขุน และผลิตภัณฑ์โคขุน เพื่อรองรับการแข่งขันกับคู่แข่งทั้งภายในและต่างประเทศ

ตัวชี้วัด :

1. ฟาร์มโคขุนของเกษตรกรได้มาตรฐานการเลี้ยงสัตว์ (GAP) ไม่น้อยกว่าร้อยละ 50 ภายใน 5 ปี
2. โรงงานแปรรูปเนื้อโคขุนได้มาตรฐาน GMP, HACCP และ Halal ภายใน 3 ปี
3. สมาชิกผู้เลี้ยงโคขุนของสหกรณ์มีรายได้เพิ่มขึ้นร้อยละ 10 ต่อปี
4. สหกรณ์มีรายได้จากการดำเนินธุรกิจเพิ่มขึ้นร้อยละ 10 ต่อปี

กลยุทธ์ที่ 1 การเพิ่มประสิทธิภาพการผลิตโคขุนคุณภาพ

แผนงาน ตามทิศทางเชิง ยุทธศาสตร์ (BSC)	มาตรการ	ผู้รับผิดชอบ
แผนงานที่ 1 ด้านการพัฒนา องค์กร	<u>มาตรการที่ 1</u> จัดตั้งกลุ่มผู้เลี้ยงโคขุน (Cluster) ต้นแบบ เป็นจุดแลกเปลี่ยนเรียนรู้และถ่ายทอดเทคโนโลยีและนวัตกรรมด้านการเพิ่มผลผลิตโคขุนให้กับสมาชิกผู้เลี้ยงโคขุนของสหกรณ์ <u>มาตรการที่ 2</u> จัดหาแหล่งเงินทุนดอกเบี้ยต่ำให้กับสมาชิกผู้เลี้ยงโคขุนของสหกรณ์ <u>มาตรการที่ 3</u> พัฒนาระบบรวบรวมข้อมูลสารสนเทศ (Common Data Set) ที่สำคัญ เพื่อการบริหารจัดการการผลิตและการเพิ่มผลผลิตโคขุน	สหกรณ์ฯ สำนักงานปศุสัตว์จังหวัด ธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร
แผนงานที่ 2 ด้านประสิทธิภาพใน การปฏิบัติงาน	<u>มาตรการที่ 1</u> อบรมสมาชิกผู้เลี้ยงโคขุนของสหกรณ์ให้มีความรู้และทักษะ เพิ่มขึ้นทางด้านการใช้เทคโนโลยีและนวัตกรรม เพื่อเพิ่มผลผลิตในการเลี้ยงโคขุน <u>มาตรการที่ 2</u> ศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อการลดต้นทุนการผลิตโคขุน (มูลค่าลูกโคขุน อาหารข้น สุขภาพโคขุน รูปแบบและวิธีการเลี้ยงดูโคขุน แรงงาน แหล่งเงินทุน ฯลฯ)	สหกรณ์ฯ สำนักงานปศุสัตว์จังหวัด หน่วย นกส.2สนพ.นทพ สำนักงานปศุสัตว์จังหวัด สถาบันการศึกษา

	<u>มาตรการที่ 3</u> กำหนดรูปแบบการจัดการด้านการขุน ระยะเวลาในการขุนการขนส่งที่เป็นไปตามเกณฑ์สวัสดิภาพสัตว์ (Animal Welfare) และเกณฑ์คุณภาพของโคขุนที่พร้อมต่อการเข้าโรงฆ่าที่ชัดเจน <u>มาตรการที่ 4</u> ส่งเสริมแนวปฏิบัติที่ดี (Good Practice) ด้านการจัดการฟาร์มของสมาชิกผู้เลี้ยงโคขุนของสหกรณ์ เพื่อรองรับการเข้าสู่การเป็นฟาร์มมาตรฐานการเลี้ยงสัตว์ (Good Agricultural Practices: GAP) จากกรมปศุสัตว์ <u>มาตรการที่ 5</u> ควบคุม ป้องกัน และแก้ไข ปัญหาโรคระบาดสัตว์หรือภัยธรรมชาติ อย่างเป็นระบบ	สหกรณ์ฯ สำนักงานปศุสัตว์จังหวัด สำนักงานปศุสัตว์จังหวัด สหกรณ์ฯ สำนักงานปศุสัตว์จังหวัด สหกรณ์ฯ
แผนงานที่ 3 ด้านคุณภาพ การบริการ	<u>มาตรการที่ 1</u> สร้างเครือข่ายการจัดจำหน่ายโคขุนที่เกินความต้องการเข้าโรงฆ่าของสหกรณ์กับกลุ่มผู้เลี้ยงโคขุนอื่นหรือสหกรณ์อื่น <u>มาตรการที่ 2</u> สร้างความพึงพอใจต่อระบบการให้บริการของสหกรณ์ในด้าน การบริหารจัดการรับโคขุนเข้าโรงฆ่า การบริหารจัดการผลตอบแทนและเงินผลประโยชน์ต่าง ๆ และการมีส่วนร่วมในการวางแผนการเพิ่มประสิทธิภาพการผลิตโคขุนคุณภาพของสหกรณ์	สหกรณ์ฯ สนง.ปศุสัตว์จังหวัดสกลนคร สหกรณ์ฯ
แผนงานที่ 3 ด้านประสิทธิผล ตามพันธกิจ	<u>มาตรการที่ 1</u> ประเมินผลการประกอบการ (Return on Investment) การผลิตโคขุนของสมาชิกผู้เลี้ยงโคขุนของสหกรณ์ <u>มาตรการที่ 2</u> ประเมินผลการประกอบการของธุรกิจอื่น (Value Chain) ที่เกี่ยวเนื่องกับการผลิตโคขุนของสมาชิกผู้เลี้ยงโคขุนของสหกรณ์	สหกรณ์ฯ ร่วมกับสถาบันการศึกษา

กลยุทธ์ที่ 2 การบริหารจัดการโรงฆ่าและการพัฒนาผลิตภัณฑ์เนื้อโคขุนให้ได้มาตรฐานสากล		
แผนงานตามทิศทางเชิงยุทธศาสตร์ (BSC)	มาตรการ	ผู้รับผิดชอบ
แผนงานที่ 1 ด้านการพัฒนา องค์กร	<u>มาตรการที่ 1</u> ปรับปรุงและขยายพื้นที่โรงฆ่า โรงงานแปรรูปผลิตภัณฑ์เนื้อโคขุนห้องบ่ม ห้องเก็บสินค้าและศูนย์จำหน่ายสินค้าของสหกรณ์ เพื่อรองรับปริมาณโคขุนที่จะเข้าโรงฆ่ามากขึ้นในอนาคต <u>มาตรการที่ 2</u> ดำเนินการขอมาตรฐาน Good Manufacturing Practice (GMP), Hazard Analysis Critical Control Point (HACCP) และ Halal ให้กับโรงงานแปรรูปผลิตภัณฑ์โคขุนของสหกรณ์	สหกรณ์ฯ หน่วยงานภาครัฐที่เกี่ยวข้อง และสถาบันการศึกษาในพื้นที่
แผนงานที่ 2 ด้านประสิทธิภาพใน การปฏิบัติงาน	<u>มาตรการที่ 1</u> อบรมเจ้าหน้าที่ที่ปฏิบัติงานของสหกรณ์ให้มีความรู้และทักษะเพิ่มขึ้นทางด้านการชำแหละโคขุนการแปรรูปเนื้อโคขุนเบื้องต้น การพัฒนาผลิตภัณฑ์เนื้อโคขุน และการจำหน่ายสินค้าโคขุนหน้าร้านสหกรณ์ <u>มาตรการที่ 2</u> พัฒนาระบบการบริหารจัดการเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในกระบวนการฆ่า การแปรรูปผลิตภัณฑ์ และการจัดจำหน่ายสินค้าผลิตภัณฑ์โคขุนหน้าร้านสหกรณ์ <u>มาตรการที่ 3</u> ศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อการลดต้นทุนการดำเนินการของโรงฆ่าและโรงงานแปรรูปของสหกรณ์ <u>มาตรการที่ 4</u> วิจัยและพัฒนาสินค้าแปรรูปผลิตภัณฑ์โคขุนให้ได้ปริมาณคุณภาพและมีความหลากหลายตรงตามความต้องการของตลาด	สหกรณ์ฯ สนง.สหกรณ์จังหวัดสกลนคร สถาบันการศึกษา สหกรณ์ฯ สนง.สหกรณ์จังหวัดสกลนคร สถาบันการศึกษา สถาบันการศึกษา สหกรณ์ฯ สนง.สหกรณ์จังหวัดสกลนคร สถาบันการศึกษา สหกรณ์ฯ สนง.สหกรณ์จังหวัดสกลนคร

แผนงานที่ 3 ด้านคุณภาพการ บริการ	มาตรการที่ 1 สร้างความพึงพอใจแก่สมาชิกโคขุน เจ้าหน้าที่สหกรณ์ ผู้ซื้อเนื้อโคขุนหรือผลิตภัณฑ์เนื้อโคขุน และผู้เกี่ยวข้องอื่น ต่อการดำเนินงานของโรงฆ่าและการแปรรูปผลิตภัณฑ์เนื้อโคขุนของสหกรณ์	สหกรณ์ฯ
แผนงานที่ 4 ด้านประสิทธิผลตาม พันธกิจ	มาตรการที่ 1 ประเมินต้นทุนและผลตอบแทนในการดำเนินงาน (Production Costs) ของโรงฆ่าและการแปรรูปผลิตภัณฑ์เนื้อโคขุนของสหกรณ์	สถาบันการศึกษา สหกรณ์ฯ สนง.ปศุสัตว์จังหวัดสกลนคร

กลยุทธ์ที่ 3 การเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการตลาดโคขุน เนื้อโคขุน และผลิตภัณฑ์โคขุนครบวงจร

แผนงานตามทิศทาง เชิงยุทธศาสตร์ (BSC)	มาตรการ	ผู้รับผิดชอบ
แผนงานที่ 1 ด้านการพัฒนา องค์กร	มาตรการที่ 1 จัดตั้งศูนย์จำหน่ายสินค้าโคขุนของสหกรณ์โดยมีตัวแทนจำหน่ายสินค้า (Product Distributors) กระจายตัวอย่างทั่วถึงทุกภูมิภาค มาตรการที่ 2 เพิ่มความเข้มแข็งในด้านการบริหารจัดการตลาดโคขุน เนื้อโคขุน และผลิตภัณฑ์โคขุนด้วยการใช้เครือข่ายธุรกิจโคขุนกับองค์กรภายนอกทั้งภาครัฐและภาคเอกชน	สหกรณ์ฯ สหกรณ์ฯ สนง.ปศุสัตว์จังหวัดสกลนคร หน่วยงานภาครัฐที่เกี่ยวข้อง หอการค้าจังหวัดสกลนคร
แผนงานที่ 2 ด้านประสิทธิภาพใน การปฏิบัติงาน	มาตรการที่ 1 อบรมคณะกรรมการและเจ้าหน้าที่ปฏิบัติงานของสหกรณ์ ให้มีความรู้และทักษะเพิ่มขึ้นทางด้านการบริหารจัดการตลาดโคขุน เนื้อโคขุน และผลิตภัณฑ์โคขุน มาตรการที่ 2 ศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อการเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการตลาดโคขุน เนื้อโคขุน และผลิตภัณฑ์โคขุนของสหกรณ์ มาตรการที่ 3 ศึกษาความต้องการของตลาดโคขุนมีชีวิต เนื้อโคขุน และ	สหกรณ์ฯ สนง.สหกรณ์จังหวัดสกลนคร สถาบันการศึกษา สนง.ปศุสัตว์จังหวัดสกลนคร สถาบันการศึกษา สหกรณ์ฯ สถาบันการศึกษา สหกรณ์ฯ

	ผลิตภัณฑ์โคขุนทั้งตลาดภายในและตลาดภายนอกประเทศ มาตรการที่ 4 เพิ่มประสิทธิภาพการบริหารการจัดจำหน่ายสินค้าของสหกรณ์หลากหลาย เช่น การจำหน่ายสินค้าแบบออนไลน์ เป็นต้น	สหกรณ์ฯ สถาบันการศึกษา
แผนงานที่ 3 ด้านคุณภาพการบริการ	มาตรการที่ 1 สร้างความพึงพอใจแก่ผู้ซื้อ คู่ค้า และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholders) ในการบริหารจัดการตลาดโคขุน เนื้อโคขุน และผลิตภัณฑ์โคขุนของสหกรณ์	สหกรณ์ฯ
แผนงานที่ 4 ด้านประสิทธิผลตามพันธกิจ	มาตรการที่ 1 วิเคราะห์ห่วงโซ่คุณค่า (Value Chain Analysis) ทั้งระบบของธุรกิจโคขุนในจังหวัดสกลนคร มาตรการที่ 2 ประเมินผลกระทบต่องสังคม (Social Return on Investment: SROI) ของการบริหารจัดการทั้งระบบโคขุนของสหกรณ์	สถาบันการศึกษา สถาบันการศึกษา
ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 2 การส่งเสริมกิจกรรมที่ก่อให้เกิดมูลค่าเพิ่มจากชื่อเสียง (Brand) ด้านการผลิตเนื้อโคขุนและผลิตภัณฑ์โคขุนที่ได้คุณภาพและมาตรฐาน เป้าประสงค์ : สร้างมูลค่าเพิ่ม (Value Added) ตลอดโซ่อุปทานระบบโคขุนจากการส่งเสริมกิจกรรมประชาสัมพันธ์ชื่อเสียงธุรกิจโคขุนของจังหวัด ตัวชี้วัด: 1. ผู้บริโภคเนื้อโคขุนภายในจังหวัดมีจำนวนเพิ่มขึ้นร้อยละ 10 ต่อปี 2. นักท่องเที่ยวจากผลการส่งเสริมกิจกรรมประชาสัมพันธ์ชื่อเสียงธุรกิจโคขุนของจังหวัดมีจำนวนเพิ่มขึ้นร้อยละ 10 ต่อปี 3. ผู้ประกอบการที่เกี่ยวข้องกับกิจกรรมประชาสัมพันธ์ชื่อเสียงธุรกิจโคขุนของจังหวัดมีรายได้เพิ่มขึ้นร้อยละ 10 ต่อปี 4. ผลิตภัณฑ์มวลรวม (GPP) ด้านธุรกิจโคขุนทั้งระบบของจังหวัดเพิ่มขึ้นร้อยละ 10 ต่อปี		
กลยุทธ์ที่ 1 การประชาสัมพันธ์ชื่อเสียงของสหกรณ์ด้านการผลิตโคขุน เนื้อโคขุน และผลิตภัณฑ์โคขุนคุณภาพ		
แผนงานตามทิศทาง เชิงยุทธศาสตร์ (BSC)	มาตรการ	ผู้รับผิดชอบ
แผนงานที่ 1 ด้านการพัฒนา องค์กร	มาตรการที่ 1 สร้างแหล่งท่องเที่ยววิถีการเกษตรและแหล่งท่องเที่ยวเชิงอาหารเชื่อมโยงกับการประชาสัมพันธ์ชื่อเสียง	สนง.เกษตรจังหวัดสกลนคร ประชาสัมพันธ์จังหวัด สหกรณ์ฯ

	ของสหกรณ์ <u>มาตรการที่ 2</u> สร้างความโดดเด่น/อัตลักษณ์ของสินค้า เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน เช่น จากตราผลิตภัณฑ์ (Branding) การสร้างสินค้าที่มีเครื่องหมายสิ่งบ่งชี้ทางภูมิศาสตร์ (Geographical Indications: GI) เป็นต้น	สหกรณ์ฯ สนง.สหกรณ์จังหวัดสกลนคร สนง.พาณิชย์จังหวัดสกลนคร สถาบันการศึกษา
แผนงานที่ 2 ด้านประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน	<u>มาตรการที่ 1</u> ศึกษารูปแบบการประชาสัมพันธ์ที่มีประสิทธิภาพต่อการรับรู้ของกลุ่มเป้าหมาย ด้านชื่อเสียงของสหกรณ์ในด้านการผลิตโคขุน เนื้อโคขุน และผลิตภัณฑ์โคขุนที่ได้คุณภาพและมาตรฐาน <u>มาตรการที่ 2</u> จัดเทศกาลโคขุน (Beef Cattle Festival) ประจำปีของจังหวัด เพื่อประชาสัมพันธ์ชื่อเสียงด้านการผลิตโคขุน เนื้อโคขุน และผลิตภัณฑ์โคขุนที่ได้คุณภาพและมาตรฐาน และเพื่อส่งเสริมการบริโภคเนื้อโคขุนและการท่องเที่ยวเชิงอาหาร (Gastronomy Tourism) <u>มาตรการที่ 3</u> สร้างเมนูอาหารเชิงวัฒนธรรมอาหารจากเนื้อโคขุนหรือชิ้นส่วนโคขุน	สถาบันการศึกษา สหกรณ์ฯ สนง.สหกรณ์จังหวัดสกลนคร สนง.พาณิชย์จังหวัดสกลนคร สนง.ปศุสัตว์จังหวัดสกลนคร สนง.สหกรณ์จังหวัดสกลนคร สนง.พาณิชย์จังหวัดสกลนคร ประชาสัมพันธ์จังหวัด สกลนคร สหกรณ์ฯ วัฒนธรรมจังหวัดสกลนคร สหกรณ์ฯ
แผนงานที่ 3 ด้านคุณภาพการบริการ	<u>มาตรการที่ 1</u> สร้างความมั่นใจต่อผู้บริโภคด้านความปลอดภัยของเนื้อโคขุน (Food Safety) โดยใช้ระบบตรวจสอบย้อนกลับเนื้อโคขุน (Beef Trace-Ability System) ตลอดกระบวนการผลิต	สหกรณ์ฯ สนง.ปศุสัตว์จังหวัดสกลนคร สถาบันการศึกษา
แผนงานที่ 4 ด้านประสิทธิผลตามพันธกิจ	<u>มาตรการที่ 1</u> ประเมินมูลค่าผลิตภัณฑ์มวลรวม (Gross Provincial Products: GPP) ด้านธุรกิจโคขุนทั้งระบบของจังหวัด	สำนักงานจังหวัดสกลนคร สถาบันการศึกษา

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 3 การขยายตลาดเนื้อโคขุนและผลิตภัณฑ์โคขุนคุณภาพมาตรฐานสู่สากล

เป้าประสงค์ : เพิ่มส่วนแบ่งตลาดเนื้อโคขุนและผลิตภัณฑ์โคขุนทั้งภายในและต่างประเทศ

ตัวชี้วัด : 1. กฎหมายที่เกี่ยวข้องต่อการส่งเสริมการทำธุรกิจโคขุนภายในและระหว่างประเทศได้รับการแก้ไขภายใน 3 ปี

2. ผู้บริโภคเนื้อโคขุนภายในประเทศมีจำนวนเพิ่มขึ้นร้อยละ 10 ต่อปี

3. มูลค่าการบริโภคสินค้าโคขุนภายในประเทศเพิ่มขึ้นร้อยละ 10 ต่อปี

4. มูลค่าการส่งออกสินค้าโคขุนไปต่างประเทศเพิ่มขึ้นร้อยละ 10 ต่อปี

5. ผลิตภัณฑ์มวลรวม (GDP) ด้านธุรกิจโคขุนทั้งระบบของประเทศเพิ่มขึ้นจากเดิมร้อยละ 10 ต่อปี

กลยุทธ์ที่ 1 การสร้างเครือข่ายด้านการตลาดเนื้อโคขุนและผลิตภัณฑ์โคขุนคุณภาพมาตรฐานสากลภายในประเทศ

แผนงานตามทิศทาง เชิงยุทธศาสตร์ (BSC)	มาตรการ	ผู้รับผิดชอบ
แผนงานที่ 1 ด้านการพัฒนา องค์การ	<u>มาตรการที่ 1</u> จัดตั้งศูนย์ประสานงานกลาง (Central Coordination Centre) และศูนย์เครือข่าย (Sub-Coordination Centre) ภายในประเทศภายใต้ความร่วมมือกับภาครัฐและภาคเอกชน เพื่อทำหน้าที่ขยายธุรกิจและแสวงหาช่องทางการจำหน่ายสินค้ารูปแบบใหม่ๆ ตัวอย่างรูปแบบธุรกิจแฟรนไชส์ เช่น ร้านขายเนื้อ (Butcher Shop) เคลื่อนที่ ร้านสเต็ก (Steak House) ร้านขายเบอร์เกอร์เคลื่อนที่ เป็นต้น	สหกรณ์ฯ สนง.ปศุสัตว์จังหวัดสกลนคร สนง.สหกรณ์จังหวัดสกลนคร สนง.พาณิชย์จังหวัดสกลนคร หอการค้าสกลนคร
แผนงานที่ 2 ด้านประสิทธิภาพใน การปฏิบัติงาน	<u>มาตรการที่ 1</u> สร้างความร่วมมือกับหน่วยงานภาครัฐด้านกฎหมายที่เกี่ยวข้องในการส่งเสริมการทำธุรกิจโคขุนภายในประเทศ <u>มาตรการที่ 2</u> เพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการระบบการขนส่งสินค้า (Logistics) ของสหกรณ์ผู้มือผู้บริโภคภายในประเทศที่หลากหลายช่องทางอย่างมืออาชีพ	สนง.ปศุสัตว์จังหวัดสกลนคร สนง.พาณิชย์จังหวัดสกลนคร สหกรณ์ฯ สนง.พาณิชย์จังหวัดสกลนคร

แผนงานที่ 3 ด้านคุณภาพการ บริการ	มาตรการที่ 1 สร้างความพึงพอใจแก่ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายในประเทศต่อ สินค้าและบริการที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจ โคขุน	สหกรณ์
แผนงานที่ 4 ด้านประสิทธิภาพตาม พันธกิจ	มาตรการที่ 1 วิเคราะห์ห่วงโซ่คุณค่า (Value Chain Analysis) ทั้งระบบ ของธุรกิจโคขุนทั้งประเทศ มาตรการที่ 2 ประเมินผลตอบแทนทาง สังคม (Social Return on Investment: SROI) ของการบริหารจัดการ การสร้างเครือข่ายการตลาดสินค้าโคขุน ทั้งประเทศ	สนง.ปศุสัตว์จังหวัดสกลนคร สนง.สหกรณ์จังหวัดสกลนคร สนง.พาณิชย์จังหวัดสกลนคร สถาบันทางการศึกษา

กลยุทธ์ที่ 2 การสร้างเครือข่ายด้านการตลาดเนื้อโคขุนและผลิตภัณฑ์โคขุนคุณภาพมาตรฐานสากล
กับต่างประเทศ

แผนงานตามทิศทาง เชิงยุทธศาสตร์ (BSC)	มาตรการ	ผู้รับผิดชอบ
แผนงานที่ 1 ด้านการพัฒนา องค์กร	มาตรการที่ 1 สร้างตัวแทนจำหน่าย การตลาดสินค้าโคขุนระหว่างประเทศ	
แผนงานที่ 2 ด้านประสิทธิภาพใน การปฏิบัติงาน	มาตรการที่ 1 สร้างความร่วมมือกับ หน่วยงานภาครัฐด้านกฎหมาย ที่เกี่ยวข้องในการส่งเสริมการทำธุรกิจ โคขุนระหว่างประเทศ มาตรการที่ 2 จัดกิจกรรมการตลาด (Road Show) ประชาสัมพันธ์ชื่อเสียง ของสหกรณ์ด้านการผลิตโคขุน เนื้อโคขุน และผลิตภัณฑ์โคขุนที่ได้ คุณภาพและมาตรฐานสากล และสร้าง ความร่วมมือเป็นหุ้นส่วนทางธุรกิจหรือ การจับคู่ธุรกิจ (Business Matching) กับกลุ่มประเทศ CLMV ประเทศจีน หรือ ประเทศเป้าหมายอื่น มาตรการที่ 3 สร้างความร่วมมือกับ หน่วยงานภาครัฐด้านกฎหมาย ที่เกี่ยวข้องในการอำนวยความสะดวกต่อ	สหกรณ์ฯ สนง.พาณิชย์จังหวัดสกลนคร ภาคเอกชน สหกรณ์ฯ สนง.พาณิชย์จังหวัดสกลนคร (กรมเจรจาการค้าระหว่าง ประเทศ) ประชาสัมพันธ์จังหวัด สำนักงานจังหวัดสกลนคร ภาคเอกชน สหกรณ์ฯ สนง.พาณิชย์จังหวัดสกลนคร (กรมเจรจาการค้าระหว่าง

	การดำเนินธุรกิจการค้าขายผลผลิต และผลิตภัณฑ์โคขุนกับต่างประเทศ	ประเทศ) ภาคเอกชน
แผนงานที่ 3 ด้านคุณภาพการ บริการ	<u>มาตรการที่ 1</u> สร้างความพึงพอใจแก่ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในต่างประเทศต่อ สินค้าและบริการที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจ โคขุน	สหกรณ์ฯ
แผนงานที่ 4 ด้านประสิทธิภาพ ตามพันธกิจ	<u>มาตรการที่ 1</u> ประเมินผลิตภัณฑ์ มวลรวม (Gross Domestic Products: GDP) ด้านธุรกิจโคขุนทั้งระบบของ ประเทศ	สำนักงานจังหวัดสกลนคร

แผนยุทธศาสตร์การพัฒนารัฐกิจโคขุนจังหวัดสกลนคร ระยะ 5 ปี สรุปเป็นแผนภาพ
ได้ดังนี้

แผนยุทธศาสตร์การพัฒนารูทกิจโคขุนในจังหวัดสกลนคร ระยะ 5 ปี

วิสัยทัศน์ คือ เป็นผู้นำด้านการผลิตและส่งออกเนื้อโคขุนคุณภาพสูงในกลุ่มอาเซียนภายในปี 2570

พันธกิจ

- 1) ผลิตเนื้อโคขุนคุณภาพสูง (High quality) และให้มีคุณภาพทัดเทียมกับเนื้อนำเข้าจากต่างประเทศ
- 2) บริหารจัดการฆ่าชำแหละ ตัดแต่งซาก แปรรูปผลิตภัณฑ์ที่มีคุณภาพมาตรฐานจากโรงฆ่าที่ได้รับรองมาตรฐาน GMP/Halal รองรับความต้องการของผู้บริโภคทั้งในและต่างประเทศ
- 3) จัดการตลาดโคขุน ทั้งในประเทศและต่างประเทศให้หลากหลาย เพื่อมีช่องทางการตลาดและโอกาสทางการตลาด
- 4) วิจัยพัฒนาและนวัตกรรมด้านการผลิต การตลาดโคขุนเชิงธุรกิจ ตลอดจนอุปทาน

ค่านิยมองค์กร คือ มีระบบการทำงานอย่างมืออาชีพ วางแผนก่อนลงมือปฏิบัติเน้นความประหยัดและคุ้มค่า ตรงต่อเวลา

ยุทธศาสตร์ที่ 1 การสร้างเสริมความเข้มแข็งตลอดโซ่อุปทานระบบโคขุน เพื่อยกระดับความสามารถในการแข่งขัน	ยุทธศาสตร์ที่ 2 การส่งเสริมกิจกรรมที่ก่อให้เกิดมูลค่าเพิ่มจากชื่อเสียง (brand) ด้านการผลิตเนื้อโคขุนและผลิตภัณฑ์โคขุนที่ได้คุณภาพและมาตรฐาน	ยุทธศาสตร์ที่ 3 การขยายตลาดเนื้อโคขุนและผลิตภัณฑ์โคขุนคุณภาพมาตรฐานสู่ตลาดทั้งภายในและต่างประเทศ
เป้าประสงค์ เพิ่มขีดความสามารถด้านคุณภาพและมาตรฐานการผลิตโคขุน เนื้อโคขุน และผลิตภัณฑ์โคขุน เพื่อรองรับการแข่งขันกับคู่แข่งทั้งภายในและต่างประเทศ	เป้าประสงค์ สร้างมูลค่าเพิ่ม (value added) ตลอดโซ่อุปทานระบบโคขุน จากกิจกรรมส่งเสริมกิจกรรมประชาสัมพันธ์ชื่อเสียงธุรกิจโคขุนของจังหวัด	เป้าประสงค์ เพิ่มส่วนแบ่งตลาดเนื้อโคขุนและผลิตภัณฑ์โคขุนทั้งภายในและต่างประเทศ
กลยุทธ์ 1. การเพิ่มประสิทธิภาพการผลิตโคขุนคุณภาพ มี 12 มาตรการ 2. การบริหารจัดการโรงฆ่าและการพัฒนาผลิตภัณฑ์เนื้อโคขุนให้ได้มาตรฐานสากลมี 8 มาตรการ 3. การเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการตลาดโคขุน เนื้อโคขุน และผลิตภัณฑ์โคขุนครบวงจร มี 9 มาตรการ	กลยุทธ์ 1. การประชาสัมพันธ์ชื่อเสียงของสหกรณ์ด้านการผลิตโคขุน เนื้อโคขุน และผลิตภัณฑ์โคขุนคุณภาพ มี 7 มาตรการ ยุทธศาสตร์ 3 ประเด็นยุทธศาสตร์ กลยุทธ์ 6 กลยุทธ์ แผนงาน 4 ด้าน (ด้านการพัฒนาองค์กร ด้านประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน ด้านคุณภาพการบริการ และด้านประสิทธิภาพตามพันธกิจ) มาตรการหรือโครงการ 48 แผนงาน	กลยุทธ์ 1. การเพิ่มประสิทธิภาพการผลิตโคขุนคุณภาพ มี 6 มาตรการ 2. การบริหารจัดการโรงฆ่าและการพัฒนาผลิตภัณฑ์เนื้อโคขุนให้ได้มาตรฐานสากล มี 6 มาตรการ

ภาพประกอบ 29 แผนยุทธศาสตร์การพัฒนารูทกิจโคขุนจังหวัดสกลนคร ระยะ 5 ปี

บทที่ 5

สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยเรื่อง ยุทธศาสตร์การพัฒนาธุรกิจโคขุนในจังหวัดสกลนคร มีความมุ่งหมายของการวิจัยเพื่อ 1) ศึกษาสภาพ ปัญหา และความต้องการพัฒนาธุรกิจโคขุนในจังหวัดสกลนคร และ 2) จัดทำยุทธศาสตร์การพัฒนาธุรกิจโคขุนในจังหวัดสกลนคร เป็นการวิจัยแบบผสม (Mixed Methodology) โดยการดำเนินการวิจัยแบ่งออกเป็น 2 ระยะ คือระยะที่ 1 ศึกษาสภาพ ปัญหา และความต้องการพัฒนาธุรกิจโคขุนในจังหวัดสกลนคร และระยะที่ 2 การจัดทำ ยุทธศาสตร์การพัฒนาธุรกิจโคขุนในจังหวัดสกลนคร ซึ่งมีสรุปผลการ วิจัย อภิปรายผลการวิจัย และข้อเสนอแนะ ดังนี้

สรุปผลการวิจัย

1. สภาพ ปัญหา และความต้องการพัฒนาธุรกิจโคขุนในจังหวัดสกลนคร

ประกอบด้วย สภาพการดำเนินงานธุรกิจโคขุนในจังหวัดสกลนคร ปัญหา การดำเนินงานธุรกิจโคขุนในจังหวัดสกลนคร และความต้องการพัฒนาธุรกิจโคขุนในจังหวัดสกลนคร

1.1 สภาพการดำเนินงานธุรกิจโคขุนในจังหวัดสกลนคร คือ การผลิตโคขุน การบริหารจัดการสหกรณ์ การตลาดโคขุน และการสนับสนุนจากภาครัฐ

1.1.1 สภาพการผลิตโคขุน ได้แก่ การผลิตแม่โคขุน การผลิตลูกโคขุน และการผลิตโคขุน ดังนี้

1) การผลิตแม่โคขุน ประกอบด้วยการคัดเลือกโคแม่พันธุ์ที่มีลักษณะดี แม่โคมีพันธุ์ประวัติแหล่งที่มาชัดเจน การใช้พืชอาหารสัตว์เป็นหลักในการผลิตโคแม่พันธุ์ การใช้ อาหารข้นในการผลิตโคแม่พันธุ์ และมีวิธีการเลี้ยงโคแม่พันธุ์ที่ดี กลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นโดย ให้ความสำคัญต่อการผลิตแม่โคขุนในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.23$) เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ แม่โคมีพันธุ์ประวัติแหล่งที่มาชัดเจน ($\bar{X} = 4.43$) รองลงมาคือ การคัดเลือกโคแม่พันธุ์ที่มีลักษณะดี ($\bar{X} = 4.41$) ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุดคือ การใช้อาหารข้น ในการผลิตโคแม่พันธุ์ ($\bar{X} = 3.80$)

2) การผลิตลูกโคขุน ประกอบด้วยความสมบูรณ์ของพ่อแม่พันธุ์ การควบคุมการผสมเทียม การดูแลลูกโคแรกเกิดในฟาร์ม สถานที่ผลิตลูกโค และประวัติการได้มา ของลูกโคที่ซื้อมาขุน พบว่า กลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นโดยให้ความสำคัญต่อการผลิตลูกโคขุน ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.27$) เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ การดูแลลูกโคแรกเกิดในฟาร์ม ($\bar{X} = 4.43$) รองลงมาคือ ความสมบูรณ์ของพ่อแม่พันธุ์ ($\bar{X} = 4.38$) ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุดคือ ประวัติการได้มาของลูกโคที่ซื้อมาขุน ($\bar{X} = 4.00$)

3) การผลิตโคขุน ประกอบด้วยการคัดเลือกลักษณะลูกโคที่ดีเพื่อนำมาเข้าขุน เกษตรกรมีประสบการณ์ในการเลี้ยงโคขุน เกษตรกรมีการจัดการโรงเรือนที่ดี สหกรณ์มีข้อกำหนดการเลี้ยงโคขุนเป็นมาตรฐานเดียวกัน สหกรณ์จัดสรรอาหารโคขุนที่เพียงพอ สหกรณ์จัดสรรอาหารโคขุนที่มีคุณภาพดี เกษตรกรมีการจัดสรรพืชอาหารสัตว์ในการเลี้ยงโคขุนที่เพียงพอ การผลิตโคขุนให้ได้ตามการรับรองสิ่งบ่งชี้ทางภูมิศาสตร์ และการเปิดเสรีทางการค้า FTA ส่งผลกระทบต่อธุรกิจโคขุนของจังหวัดสกลนคร พบว่า กลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นโดยให้ความสำคัญต่อการผลิตโคขุน โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.29$) เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ เกษตรกรมีองค์ความรู้ในการจัดการเลี้ยงโคขุน ($\bar{X} = 4.46$) รองลงมาคือ สหกรณ์มีข้อกำหนดการเลี้ยงโคขุนเป็นมาตรฐานเดียวกัน ($\bar{X} = 4.44$) และการคัดเลือกลักษณะลูกโคที่ดีเพื่อนำมาเข้าขุน ($\bar{X} = 4.44$) ตามลำดับ ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุดคือ สหกรณ์จัดสรรอาหารโคขุนที่มีคุณภาพดี ($\bar{X} = 3.88$)

1.1.2 สภาพการบริหารจัดการสหกรณ์ ได้แก่ โครงสร้างการบริหารงาน การจัดการธุรกิจ การจัดการโซ่อุปทาน และการจัดการบุคลากร

1) โครงสร้างการบริหารงาน ประกอบด้วยสมาชิกมีส่วนร่วมในการกำหนดเงื่อนไขหรือข้อบังคับในการดำเนินงานสหกรณ์ในที่ประชุมใหญ่ สมาชิกเห็นความสำคัญของการเลือกตัวแทนเป็นคณะกรรมการดำเนินงานเพื่อบริหารสหกรณ์ กระบวนการเลือกตั้งคณะกรรมการดำเนินงานในที่ประชุมใหญ่ การคัดเลือกผู้ตรวจสอบกิจการและจัดจ้างผู้สอบบัญชี คณะกรรมการดำเนินงานรับทราบทบทวนหน้าที่ของตนเองอย่างชัดเจน คณะกรรมการดำเนินงานมีหลักการคัดเลือกผู้จัดการที่เหมาะสม คณะกรรมการดำเนินงานยึดหลักธรรมาภิบาลในการบริหารงาน และสหกรณ์มีการตรวจสอบกิจการให้เป็นไปตามกฎระเบียบ พบว่า กลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นโดยให้ความสำคัญต่อโครงสร้างการบริหารงาน โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.12$) เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ สมาชิกเห็นความสำคัญของการเลือกตัวแทนเป็นคณะกรรมการดำเนินงานเพื่อบริหารสหกรณ์ ($\bar{X} = 4.25$) รองลงมาคือ สมาชิกมีส่วนร่วมในการกำหนดเงื่อนไขหรือข้อบังคับในการดำเนินงานสหกรณ์ในที่ประชุมใหญ่ ($\bar{X} = 4.24$) ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุดคือ คณะกรรมการดำเนินงานยึดหลักธรรมาภิบาลในการบริหารงาน ($\bar{X} = 3.95$)

2) การจัดการธุรกิจ ประกอบด้วยสหกรณ์ได้วางแผนการผลิต การแปรรูป และการจัดจำหน่ายชัดเจน สหกรณ์มีโครงสร้างการจัดการแต่ละฝ่าย/แผนกชัดเจน สหกรณ์ให้ความสำคัญในการบริหารด้านบุคลากร สหกรณ์มีการจัดทำรายงานทางการเงินได้ถูกต้องเหมาะสม สมาชิกได้รับผลประโยชน์จากกำไรทางธุรกิจอย่างทั่วถึง และสมาชิกมีความพึงพอใจในผลประโยชน์ของสหกรณ์ พบว่ากลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นโดยให้ความสำคัญต่อการจัดการธุรกิจ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.04$) เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ สหกรณ์ได้วางแผนการผลิต การแปรรูป และการจัดจำหน่ายชัดเจน ($\bar{X} = 4.12$)

และสหกรณ์มีโครงสร้างการจัดการแต่ละฝ่าย/แผนกชัดเจน ($\bar{X} = 4.12$) ตามลำดับ ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุดคือ สหกรณ์ให้ความสำคัญในการบริหารด้านบุคลากร ($\bar{X} = 3.86$)

3) การจัดการโซ่การผลิต (ต้นน้ำ-กลางน้ำ-ปลายน้ำ) ประกอบด้วยสหกรณ์มีการจัดการโซ่การผลิตทั้งระบบ สหกรณ์จัดการกลุ่มต้นน้ำโดยเน้นรูปแบบกลุ่ม สหกรณ์มีระบบที่ได้มาตรฐานในการแปรรูปโคขุน สหกรณ์มีการจัดการด้านการตลาดเนื้อโคขุนได้เป็นอย่างดี การจัดการโซ่การผลิตที่ดีช่วยในการลดต้นทุนการผลิต และผู้บริโภคมีความพึงพอใจในสินค้าและบริการของสหกรณ์ พบว่า กลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นโดยให้ความสำคัญต่อการจัดการโซ่การผลิต (ต้นน้ำ-กลางน้ำ-ปลายน้ำ) โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.17$) เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ สหกรณ์มีระบบที่ได้มาตรฐานในการแปรรูปโคขุน ($\bar{X} = 4.33$) รองลงมาคือ การจัดการโซ่การผลิตที่ดีช่วยในการลดต้นทุนการผลิต ($\bar{X} = 4.22$) ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด คือสหกรณ์จัดการกลุ่มต้นน้ำโดยเน้นรูปแบบกลุ่ม ($\bar{X} = 4.02$)

4) สภาพการจัดการบุคลากร ประกอบด้วยสหกรณ์มีการสรรหาบุคลากรเพื่อเข้ามาทำงานที่มีประสิทธิภาพ สหกรณ์ประเมินผลการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่อย่างยุติธรรม สหกรณ์มีการอบรมพัฒนาเจ้าหน้าที่ของสหกรณ์อย่างสม่ำเสมอ เจ้าหน้าที่ของสหกรณ์มีความกระตือรือร้นในการทำงาน และเจ้าหน้าที่สหกรณ์มีความพร้อมต่อการปรับตัวที่มีผลต่อธุรกิจ พบว่า กลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นโดยให้ความสำคัญต่อการจัดการบุคลากร โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.03$) เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ เจ้าหน้าที่สหกรณ์มีความพร้อมต่อการปรับตัวที่มีผลต่อธุรกิจ ($\bar{X} = 4.14$) รองลงมาคือ สหกรณ์มีการสรรหาบุคลากรเพื่อเข้ามาทำงานที่มีประสิทธิภาพ ($\bar{X} = 4.13$) ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุดคือ เจ้าหน้าที่ของสหกรณ์มีความกระตือรือร้นในการทำงาน ($\bar{X} = 3.86$)

1.1.3 สภาพการจัดการตลาดโคขุน ได้แก่ การจัดการตลาดโคขุนมีชีวิต การจัดการตลาดเนื้อโคขุน และการจัดการตลาดผลิตภัณฑ์แปรรูปโคขุน

1) การจัดการตลาดโคขุนมีชีวิต ประกอบด้วยสหกรณ์มีการมีวางแผนที่ดีในการรับซื้อโคขุนจากสมาชิก สหกรณ์มีการกำหนดวิธีการรับซื้อที่เหมาะสม สหกรณ์มีการกำหนดราคามาตรฐานเป็นที่พอใจกับสมาชิก สหกรณ์ดำเนินธุรกิจตามแผนการตลาดที่กำหนดไว้ และสหกรณ์มีวิธีสร้างความพึงพอใจให้กับสมาชิกในการบริการ พบว่า กลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นโดยให้ความสำคัญต่อการจัดการตลาดโคขุนมีชีวิต โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.23$) เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ สหกรณ์มีการกำหนดราคามาตรฐานเป็นที่พอใจกับสมาชิก ($\bar{X} = 4.30$) รองลงมาคือ สหกรณ์มีการกำหนดวิธีการรับซื้อที่เหมาะสม ($\bar{X} = 4.22$) ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุดคือ สหกรณ์มีวิธีสร้างความพึงพอใจให้กับสมาชิกในด้านการบริการ ($\bar{X} = 4.16$)

2) การจัดการตลาดเนื้อโคขุน ประกอบด้วยการผลิตและการชำแหละเนื้อของสหกรณ์มีมาตรฐาน เนื้อโคคุณภาพของสหกรณ์เป็นที่ต้องการของตลาดทั้งในและต่างประเทศ เนื้อโคคุณภาพของสหกรณ์สามารถแข่งขันในระดับต่างประเทศ สหกรณ์มีการผลิต

และแปรรูปผลิตภัณฑ์ได้หลากหลาย และสหกรณ์มีช่องทางการตลาดที่หลากหลายเพื่อจัดจำหน่ายสินค้า พบว่า กลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นโดยให้ความสำคัญต่อการจัดการตลาดเนื้อโคขุน โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.36$) เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ การผลิตและการฆ่าและเนื้อของสหกรณ์มีมาตรฐาน ($\bar{X} = 4.41$) รองลงมาคือ เนื้อโคคุณภาพของสหกรณ์เป็นที่ต้องการของตลาดทั้งในและต่างประเทศ ($\bar{X} = 4.40$) ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุดคือ สหกรณ์มีช่องทางการตลาดที่หลากหลายเพื่อจัดจำหน่ายสินค้า ($\bar{X} = 4.21$)

3) การจัดการตลาดผลิตภัณฑ์แปรรูปโคขุน ประกอบ ด้วยการพัฒนาผลิตภัณฑ์เนื้อโคขุนให้มีความหลากหลาย ชนิดผลิตภัณฑ์แปรรูปจากเนื้อโคของสหกรณ์มีความเหมาะสม ราคาเนื้อและผลิตภัณฑ์ที่มีความเหมาะสม สหกรณ์มีการกระจายสินค้าได้ทั่วถึงและเหมาะสม การจัดจำหน่ายผลิตภัณฑ์อย่างทั่วถึงและตอบสนองต่อผู้บริโภค การซื้อขายผ่านระบบสารสนเทศเพื่อความสะดวกและลดต้นทุน และสหกรณ์มีการประชาสัมพันธ์องค์รอย่างต่อเนื่อง พบว่ากลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นโดยให้ความสำคัญต่อการจัดการตลาดผลิตภัณฑ์แปรรูปโคขุน โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.26$) เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ สหกรณ์มีการประชาสัมพันธ์องค์รอย่างต่อเนื่อง ($\bar{X} = 4.39$) รองลงมาคือ การพัฒนาผลิตภัณฑ์เนื้อโคขุนให้มีความหลากหลาย ($\bar{X} = 4.35$) ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุดคือ การจัดจำหน่ายผลิตภัณฑ์อย่างทั่วถึงและตอบสนองต่อผู้บริโภค ($\bar{X} = 4.14$)

1.1.4. สภาพการสนับสนุนจากภาครัฐ ได้แก่ นโยบายภาครัฐ งบประมาณ และเจ้าหน้าที่ภาครัฐ

1) นโยบายภาครัฐ ประกอบด้วยนโยบายของรัฐที่เกื้อหนุนส่งเสริมการดำเนินงานธุรกิจโคขุน การดำเนินโครงการเพื่อพัฒนาธุรกิจโคขุนตามแผนพัฒนาจังหวัด และนโยบายของภาครัฐตอบสนองความต้องการของสมาชิกผู้เลี้ยงโค พบว่า กลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นโดยให้ความสำคัญต่อนโยบายภาครัฐ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.08$) เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ นโยบายของรัฐที่เกื้อหนุนส่งเสริมการดำเนินงานธุรกิจโคขุน ($\bar{X} = 4.11$) รองลงมาคือ นโยบายของภาครัฐตอบสนองความต้องการของสมาชิกผู้เลี้ยงโคขุน ($\bar{X} = 4.09$) ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุดคือ การดำเนินโครงการเพื่อพัฒนาธุรกิจโคขุนตามแผนพัฒนาจังหวัด ($\bar{X} = 4.04$)

2) งบประมาณ ประกอบด้วยการจัดสรรงบประมาณดำเนินโครงการจากทางภาครัฐอย่างทั่วถึง การใช้จ่ายงบประมาณที่ได้จากทางภาครัฐอย่างเหมาะสม และมีหน่วยงานภาครัฐจัดสรรงบประมาณช่วยเหลือเกษตรกรผู้เลี้ยงโคขุน พบว่า กลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นโดยให้ความสำคัญต่อนโยบายภาครัฐ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.88$) เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ มีหน่วยงานภาครัฐจัดสรรงบประมาณช่วยเหลือเกษตรกรผู้เลี้ยงโคขุน ($\bar{X} = 3.89$) รองลงมาคือ การใช้จ่ายงบประมาณที่ได้จากทางภาครัฐอย่างเหมาะสม ($\bar{X} = 3.88$) ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุดคือ การจัดสรรงบประมาณดำเนินโครงการจากทางภาครัฐอย่างทั่วถึง ($\bar{X} = 3.86$)

3) เจ้าหน้าที่รัฐ ประกอบด้วยการได้รับความรู้ คำแนะนำจากเจ้าหน้าที่รัฐอย่างต่อเนื่อง การแก้ไขปัญหาระหว่างการดำเนินธุรกิจร่วมกับหน่วยงานอื่น ๆ และการสนับสนุนเพื่อพัฒนาธุรกิจจากภาครัฐอย่างสม่ำเสมอ พบว่า กลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นโดยให้ความสำคัญต่อการสนับสนุนจากเจ้าหน้าที่รัฐ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.89$) เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ การแก้ไขปัญหาระหว่างการดำเนินธุรกิจร่วมกับหน่วยงานอื่น ๆ ($\bar{X} = 3.94$) รองลงมาคือการสนับสนุนเพื่อพัฒนาธุรกิจจากภาครัฐอย่างสม่ำเสมอ ($\bar{X} = 3.90$) ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุดคือ การได้รับความรู้ คำแนะนำจากเจ้าหน้าที่รัฐอย่างต่อเนื่อง ($\bar{X} = 3.88$)

1.2 ปัญหาการดำเนินงานธุรกิจโคขุนในจังหวัดสกลนคร

ปัญหาการดำเนินงานธุรกิจโคขุนจังหวัดสกลนคร ประกอบด้วย การผลิตโคขุน การบริหารจัดการสหกรณ์ การตลาดโคขุน และการสนับสนุนจากภาครัฐ

1.2.1 ปัญหาการผลิตโคขุน พบว่า สมาชิกสหกรณ์มีความกังวลด้านต้นทุนการเลี้ยงโคขุนที่สูงถึงร้อยละ 22 ในประเด็นปัญหา ดังนี้

1) การใช้เวลาขุนนานเกินไป มีสาเหตุมาจากสหกรณ์ได้จำกัดจำนวนโคเข้าเชือด จากข้อกำหนดของสหกรณ์ที่กำหนดระยะเวลาของการขุนโคไม่น้อยกว่า 12 เดือน แต่พบว่าบางส่วนอาจใช้ระยะเวลาขุนนานถึง 18 เดือน ซึ่งค่าเฉลี่ยในการขุนโค ณ ปัจจุบันประมาณ 16 เดือน

2) ลูกโคเข้าขุนมีราคาแพง มีสาเหตุมาจากลูกโคสำหรับเตรียมขุนหายาก ขาดแคลนแม่โคคุณภาพดี เกษตรกรที่เป็นสมาชิกซื้อลูกโคจากนอกฟาร์มเข้ามาขุนร้อยละ 61 ของปริมาณโคขุนที่ชำแหละ ส่งผลให้เกษตรกรมีค่าใช้จ่ายในการซื้อลูกโคเข้าขุนที่เป็นเงินสดสูง

3) อาหารขุ่นมีคุณภาพต่ำและมีราคาแพง พบว่าสมาชิกบางรายยังขาดความเชื่อมั่นในอาหารสัตว์ที่สหกรณ์จัดหาให้ เนื่องจากมีราคาค่อนข้างแพงและให้อัตราการเพิ่มน้ำหนักโคค่อนข้างต่ำ รวมถึงยังให้ค่าไขมันแทรกในกล้ามเนื้อโคขุนยังไม่ถึงเกณฑ์ตามข้อกำหนดของเนื้อโคขุน GI

4) ปัญหาอื่น ๆ ในการผลิตโคขุน พบว่าเกษตรกรยังขาดความรู้และทักษะการขุนโค ระดับสายเลือดโคเข้าขุนยังไม่เหมาะสมโดยเฉพาะในส่วนของลูกโคที่ซื้อจากนอกฟาร์ม ปัญหาสุขภาพโคจากโรคระบาด (โรคปากเท้าเปื่อยและโรคล้มปัสสิน) และขาดแคลนแหล่งเงินกู้ดอกเบี้ยต่ำเพื่อนำมาขยายฟาร์ม

1.2.2 ปัญหาการบริหารจัดการสหกรณ์ พบว่า สมาชิกสหกรณ์มีความกังวลด้านการบริหารจัดการสหกรณ์ในภาพรวมร้อยละ 12 ในประเด็นปัญหา ดังนี้

1) ด้านการจัดการธุรกิจ มีสาเหตุมาจากการขาดแคลนผู้เชี่ยวชาญด้านการตลาดและผู้บริหารขาดแนวคิดด้านการตลาดเชิงรุก

2) ด้านธรรมาภิบาลของผู้บริหาร พบว่า สมาชิกบางรายเห็นว่า คณะกรรมการบริหารสหกรณ์รับฟังความคิดเห็นของสมาชิกค่อนข้างน้อย ทำให้สมาชิกขาดการมี

ส่วนร่วมในการให้ข้อเสนอแนะในการร่วมแก้ปัญหา และผู้บริหารขาดความรู้ในเชิงการบริหาร และการจัดการธุรกิจ

3) ปัญหาการบริหารจัดการโคเข้าโรงฆ่า ได้แก่ ระยะเวลาการขุนโคก่อนเข้าโรงฆ่าไม่แน่นอนและการกำหนดราคาโคขุนก่อนเข้าโรงฆ่ายังไม่เหมาะสม

4) แนวโน้มของสมาชิกมีการขุนโคลดลง ส่วนใหญ่ให้ความเห็นว่าเกิดจากความไม่คุ้มทุนจากการใช้เวลาในการขุนที่นานเกินไป ทำให้แบกรับภาระการลงทุนมากขึ้นและรอบของการได้รับผลตอบแทนยาวกว่าปกติ

1.2.3 ปัญหาการจัดการตลาดโคขุน พบว่า สมาชิกสหกรณ์มีความกังวลการจัดการตลาดโคขุน ร้อยละ 20 โดยเฉพาะในประเด็นปัญหาด้านการจัดการตลาดเนื้อโคขุน ซึ่งประกอบด้วย การจัดการตลาดโคมีชีวิต การตลาดเนื้อโค และการตลาดผลิตภัณฑ์เนื้อโค มีความสัมพันธ์กับประเด็นต่อไปนี้

1) ยอดขายเนื้อโคขุนมีแนวโน้มลดลง เนื่องจากมีคู่แข่งเนื้อโคขุนทั้งในและต่างประเทศ ผลมาจากนโยบายส่งเสริมการเลี้ยงโคเนื้อเพื่อสร้างอาชีพภายในประเทศและผลการนำเข้าเนื้อโคจากต่างประเทศ

2) ราคาเนื้อโคขุนมีราคาใกล้เคียงกับเนื้อเซียงทั่วไป โดยเฉพาะเนื้อชิ้นส่วนรอง

3) คุณภาพเนื้อยังไม่สม่ำเสมอและยังไม่เป็นไปตามข้อกำหนดที่ได้รับ การรับรองสิ่งบ่งชี้ทางภูมิศาสตร์เนื้อโคขุนโพธิ์ยางคำ ที่มีข้อกำหนดไขมันแทรกในกล้ามเนื้อเท่ากับ 3.5

4) ปัญหาการจัดการตลาดโคขุนมีชีวิต พบว่า สมาชิกบางส่วนเห็นว่าเกณฑ์การคัดเลือกโคเข้าขุนอาจไม่เหมาะสม และราคาโคขุนมีชีวิตมีราคาใกล้เคียงกับโคเนื้อทั่วไป

5) ปัญหาการแอบอ้างใช้ตราสินค้าของสหกรณ์จำนวนมาก

6) ปัญหาช่องทางการจำหน่ายสินค้าและผลิตภัณฑ์ของสหกรณ์ยังมีน้อย ตลาดสินค้าส่วนใหญ่ยังเป็นตลาดภายในประเทศ

7) สินค้าและผลิตภัณฑ์ของสหกรณ์ยังไม่หลากหลาย

1.2.4 ปัญหาการสนับสนุนจากภาครัฐ พบว่า สมาชิกสหกรณ์มีความกังวลการสนับสนุนจากภาครัฐยังไม่เพียงพอและขาดความต่อเนื่องร้อยละ 16 ในประเด็น

1) การแก้ปัญหาตลาดเนื้อโคขุนและผลิตภัณฑ์

2) การกำกับและตรวจติดตามการบริหารงานของสหกรณ์

3) การรับบริการจากภาครัฐ

4) การบ่มเพาะความรู้ให้กับสมาชิก

1.3 ความต้องการพัฒนาธุรกิจโคขุนในจังหวัดสกลนคร

ความต้องการพัฒนาธุรกิจโคขุนในจังหวัดสกลนคร ประกอบด้วย การผลิตโคขุน การบริหารจัดการสหกรณ์ การตลาดโคขุน และการสนับสนุนจากภาครัฐ

1.3.1 ความต้องการพัฒนาธุรกิจโคขุนในจังหวัดสกลนคร ด้านการผลิตโคขุนตามความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่าง ที่ต้องการพัฒนาหรือแก้ปัญหา ดังนี้

1) สหกรณ์ควรวางแผนเพื่อกำหนดโควตาและระยะเวลาการขุนโคที่ชัดเจน มีแผนกลยุทธ์จัดการแปรรูปและจำหน่ายเนื้อโคขุนให้สอดคล้องกับความต้องการของตลาด

2) สมาชิกควรผลิตลูกโคพันธุ์ดีเพื่อใช้เองหรือควรรวมกลุ่ม (Cluster) เลี้ยงแม่โคเพื่อผลิตลูกโคที่มีคุณภาพดีเพื่อป้อนตลาดโคขุน

3) การจัดการอาหารชั้น เพื่อให้ได้เนื้อคุณภาพดี เหมือนกันสม่ำเสมอ สหกรณ์ต้องตรวจสอบคุณภาพโปรตีนหรือคุณภาพอาหารสัตว์อย่างสม่ำเสมอ รวมถึงการส่งเสริมให้สมาชิกผลิตอาหารชั้นที่ได้มาตรฐานสำหรับเลี้ยงโคขุนเอง โดยใช้วัตถุดิบราคาถูกและหาได้ง่ายในท้องถิ่น

4) รัฐบาลควรจัดหาแหล่งเงินกู้ดอกเบี้ยต่ำให้แก่เกษตรกรที่ต้องการเพิ่มขนาดของฟาร์มหรือซื้อแม่พันธุ์เพื่อผลิตลูกโคเพิ่ม

3.1.2 ความต้องการพัฒนาธุรกิจโคขุนในจังหวัดสกลนคร ด้านการบริหารจัดการสหกรณ์ ตามความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างที่ต้องการพัฒนาหรือแก้ปัญหา ดังนี้

1) ควรพัฒนาศักยภาพคณะกรรมการและเจ้าหน้าที่ให้มีทักษะเชิงการบริหาร การจัดการ และการตลาด สามารถจัดการข้อมูลของสหกรณ์เพื่อให้พัฒนารูปแบบการตลาดให้มีความทันสมัยและสอดคล้องกับความต้องการเนื้อโคขุนคุณภาพในปัจจุบันและอนาคต

2) เปิดโอกาสให้สมาชิกมีส่วนร่วมคิด ร่วมทำ และรับรู้กระบวนการดำเนินงานของสหกรณ์ฯ

3) เพิ่มช่องทางการตลาดเพื่อให้สามารถจำหน่ายเนื้อโคและผลิตภัณฑ์ ให้มากขึ้น เพื่อให้เกิดการไหลเวียนของสินค้าตามห่วงโซ่อุปทานเร็วขึ้น

1.3.3 ความต้องการพัฒนาธุรกิจโคขุนในจังหวัดสกลนคร ด้านการตลาดโคขุน ตามความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างที่ต้องการพัฒนาหรือแก้ปัญหา ดังนี้

1) สหกรณ์ควรวางแผนกลยุทธ์การตลาดเนื้อโคและผลิตภัณฑ์โคขุน เพื่อเพิ่มยอดขายและขยายตลาดภายในประเทศและหาช่องทางขยายสู่ตลาดต่างประเทศด้วย

2) สหกรณ์ควรมีการควบคุมมาตรฐานสินค้าให้มีคุณภาพสม่ำเสมอ

3) การรับซื้อโคขุนของสมาชิก ควรเป็นไปตามกลไกราคาตลาดและมีความยุติธรรม

4) สหกรณ์ใช้ระบบการตรวจสอบย้อนกลับ เพื่อแสดงที่มาของแหล่งผลิตสินค้าเพื่อสร้างความเชื่อมั่นให้แก่ผู้บริโภค

1.3.4 ความต้องการพัฒนาธุรกิจโคขุนในจังหวัดสกลนคร ด้านการสนับสนุนจากภาครัฐ ตามความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างที่ต้องการพัฒนาหรือแก้ปัญหา ดังนี้

1) ภาครัฐควรมีนโยบายส่งเสริมการบริโภคเนื้อเพิ่มขึ้น

2) ออกกฎหมายที่เอื้อต่อการเพิ่มขีดความสามารถในการส่งออกเนื้อโคขุนและผลิตภัณฑ์ไปต่างประเทศ

3) การส่งเสริมความรู้จากภาครัฐ การบ่มเพาะความรู้ อาทิ ความรู้ด้านการบริหารจัดการตลาด ความรู้ด้านการผลิต และความรู้ด้านการเพิ่มมูลค่าของผลพลอยได้ (มูลโค) เป็นต้น

4) การให้บริการของภาครัฐ เช่น การให้บริการด้านสุขภาพโคขุน การจัดการด้านมาตรฐานฟาร์ม การอำนวยความสะดวกต่อการเคลื่อนย้ายสัตว์ การบริการผสมเทียม และการจัดหาแม่โคพันธุ์ดี

5) ภาครัฐควรจัดหาแหล่งสินเชื่อดอกเบี้ยต่ำให้กับสมาชิก

2. การจัดทำยุทธศาสตร์การพัฒนารุรกิจโคขุนในจังหวัดสกลนคร

การจัดทำยุทธศาสตร์การพัฒนารุรกิจโคขุนในจังหวัดสกลนคร ประกอบด้วย การจัดทำร่างยุทธศาสตร์การพัฒนารุรกิจโคขุนในจังหวัดสกลนคร และการยืนยันยุทธศาสตร์การพัฒนารุรกิจโคขุนในจังหวัดสกลนคร มีรายละเอียดดังนี้

2.1 การจัดทำร่างยุทธศาสตร์การพัฒนารุรกิจโคขุนในจังหวัดสกลนคร

การจัดทำร่างยุทธศาสตร์การพัฒนารุรกิจโคขุนในจังหวัดสกลนคร ประกอบด้วย การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทางธุรกิจโคขุน การกำหนดตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ การกำหนดองค์ประกอบเชิงยุทธศาสตร์การพัฒนารุรกิจโคขุน และแผนยุทธศาสตร์การพัฒนารุรกิจโคขุนในจังหวัดสกลนคร ดังต่อไปนี้

2.1.1 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทางธุรกิจโคขุนในจังหวัดสกลนคร

1) จุดแข็งของธุรกิจโคขุนในจังหวัดสกลนคร ได้แก่

1.1) จังหวัดสกลนครมีเกษตรกรที่เป็นสมาชิกผู้เลี้ยงโคขุนมากที่สุดในประเทศ

1.2) จังหวัดสกลนครมีสหกรณ์ฯ โพนยางคำเป็นตัวขับเคลื่อนธุรกิจที่มีชื่อเสียงมานานและมีแบรนด์สินค้า (Brand) เป็นที่รู้จักและได้รับการยอมรับ

1.3) เนื้อโคขุนที่ผลิตในจังหวัดสกลนครมีคุณภาพเทียบเท่ากับเนื้อโคจากต่างประเทศ

1.4) จำนวนโคขุนที่เลี้ยงในจังหวัดสกลนครมีเพียงพอต่อความต้องการของตลาดในปัจจุบันและพร้อมต่อการขยายตลาดในอนาคต

1.5) เกษตรกรผู้ผลิตโคขุนมีทักษะและประสบการณ์ พร้อมต่อการต่อยอดความรู้และเทคโนโลยีใหม่

1.6) สินค้าเนื้อโคขุนของจังหวัดสกลนครได้รับการรับรองสิ่งบ่งชี้ทางภูมิศาสตร์ (GI)

1.7) มีเทคโนโลยีการผลิตเนื้อโค ระบบการเชือด การบ่ม และการชำแหละ ที่ได้มาตรฐาน

1.8) การสนับสนุนจากภาครัฐ เช่น การผลิต การตลาด การแปรรูป เป็นต้น

2) จุดอ่อนของธุรกิจโคขุนในจังหวัดสกลนคร ได้แก่

1.1) ผลตอบแทนของเกษตรกรผู้เลี้ยงโคขุนค่อนข้างต่ำเนื่องจากระยะเวลาในการขุนนานกว่าเกณฑ์ที่กำหนด

1.2) โรงงานแปรรูปเนื้อสัตว์ไม่สามารถรองรับผลผลิตของเกษตรกรผู้เลี้ยงโคขุนได้ทั้งหมด

1.3) การบริหารการตลาดเนื้อโคขุนยังต้องเพิ่มประสิทธิภาพทั้งตลาดภายในและการขยายตลาดไปยังต่างประเทศ

1.4) โรงฆ่าสัตว์/ผู้แปรรูปยังไม่ได้รับรองมาตรฐานการส่งออก GMP HACCP และ Halal

1.5) ฟาร์มของเกษตรกรที่เป็นสมาชิกส่วนใหญ่ยังไม่ผ่านมาตรฐาน GAP

1.6) ผลิตภัณฑ์แปรรูปจากเนื้อโคขุนมีน้อยและไม่หลากหลาย

1.7) ต้นทุนการผลิตโคขุนของเกษตรกรมีแนวโน้มสูงขึ้น เช่น ค่าอาหารสัตว์ แม่โคราคาแพง ลูกโคก่อนเข้าขุนราคาแพง เป็นต้น

1.8) ขาดระบบเทคโนโลยีสารสนเทศช่วยสนับสนุนการตัดสินใจในธุรกิจโคขุน

1.9) ขาดการพัฒนาสายพันธุ์โคขุนที่เหมาะสม

3) โอกาสของธุรกิจโคขุนในจังหวัดสกลนคร ได้แก่

1.1) นโยบายของรัฐบาลต่อการส่งเสริมการเลี้ยงโคเนื้อ

1.2) ปริมาณเนื้อโคคุณภาพ (เนื้อโคขุน) ในภาพรวมยังไม่

เพียงพอต่อการบริโภค

1.3) ปริมาณความต้องการของผู้บริโภคเนื้อโคขุน

ภายในประเทศต่อคนต่อปีมีแนวโน้มมีค่าเฉลี่ยสูงขึ้น

1.4) เศรษฐกิจการท่องเที่ยวของประเทศไทยมีแนวโน้มขยายตัวเพิ่มขึ้น ส่งผลให้ความต้องการด้านอาหารเพิ่มขึ้น

1.5) การมีรถไฟความเร็วสูงลาว-จีนจะเพิ่มช่องทางการขนส่งโคมีชีวิตและเนื้อคุณภาพไปยังประเทศจีนได้มากขึ้น

1.6) โอกาสการร่วมลงทุนในประเทศคู่ค้าโดยใช้ฐานการผลิตในประเทศหรือลงทุนในต่างประเทศด้านธุรกิจโคขุน

1.7) ประเทศไทยมีความสัมพันธ์ที่ดีกับประเทศกลุ่มมุสลิม ทำให้มีโอกาสดำเนินการส่งออกเนื้อโคและผลิตภัณฑ์ไปยังประเทศเหล่านั้น

1.8) ประเทศไทยมีชื่อเสียงด้านอาหาร ทำให้มีโอกาสพัฒนาผลิตภัณฑ์พร้อมบริโภค (ready to eat) เพื่อการส่งออกทั่วโลก

4) อุปสรรคของธุรกิจโคขุนในจังหวัดสกลนคร ได้แก่

- 1.1) การแข่งขันจากสหกรณ์การผลิตโคขุนที่มีมากขึ้นในประเทศ
- 1.2) ผลกระทบจากการทำข้อตกลงทางการค้าเสรี (FTA) กับประเทศออสเตรเลียและนิวซีแลนด์ ส่งผลให้เนื้อโคราคาถูกลง
- 1.3) ผลกระทบจากการลักลอบการนำเข้าเนื้อเถื่อนจากต่างประเทศ
- 1.4) กฎหมายที่เกี่ยวข้องที่ยังไม่เอื้อธุรกิจ
- 1.5) โรคระบาดและภัยธรรมชาติ

2.1.2 การกำหนดตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ (Strategic Positioning : SP) ของธุรกิจโคขุนในจังหวัดสกลนคร ประกอบด้วย การกำหนดตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ปัจจุบันและการกำหนดตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ที่ท้าทาย (Strategic Challenge: SC) ของธุรกิจโคขุนในจังหวัดสกลนคร

1) การกำหนดตำแหน่งยุทธศาสตร์ปัจจุบัน พบว่าตำแหน่งยุทธศาสตร์ปัจจุบันของธุรกิจโคขุนในจังหวัดสกลนคร SO : WT เท่ากับ 1.34 : 1.00 นั้นแสดงว่าองค์กรมีความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์เพียงเล็กน้อย องค์กรจำเป็นต้องใช้กลยุทธ์เชิงป้องกัน ควรจัดหรือลดจุดอ่อนหรือหลีกเลี่ยงอุปสรรคที่เกิดขึ้นในปัจจุบัน หากองค์กรไม่ดำเนินการอย่างใด ๆ ที่เกี่ยวข้อง องค์กรอาจจะประสบปัญหาดำเนินการทางธุรกิจได้

2) การกำหนดตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ที่ท้าทาย มีสัดส่วนของ SO:WT เท่ากับ 12.37:1.00 ซึ่งอยู่ในตำแหน่งรุกดำเนินการเอง หมายความว่า สามารถใช้จุดแข็งและโอกาสในการพัฒนาองค์กรในอนาคตอยู่ในระดับก้าวหน้า

3) ผลการวิเคราะห์ประเด็นยุทธศาสตร์ที่สอดคล้องกับ TOWS Matrix

3.1) การวิเคราะห์ประเด็นยุทธศาสตร์ที่สอดคล้องกับ TOWS Matrix ด้านกลยุทธ์เชิงรุกของธุรกิจโคขุนในจังหวัดสกลนคร ได้ประเด็นยุทธศาสตร์ การส่งเสริมกิจกรรมที่ก่อให้เกิดมูลค่าเพิ่มจากชื่อเสียง (brand) ด้านการผลิตเนื้อโคขุนและผลิตภัณฑ์โคขุนที่ได้คุณภาพและมาตรฐาน

3.2) การวิเคราะห์ประเด็นยุทธศาสตร์ที่สอดคล้องกับ TOWS Matrix ด้านกลยุทธ์เชิงป้องกันของธุรกิจโคขุนในจังหวัดสกลนคร ได้ประเด็นยุทธศาสตร์ การขยายตลาดเนื้อโคขุนและผลิตภัณฑ์โคขุนคุณภาพมาตรฐานสู่สากล

3.3) ผลการวิเคราะห์ประเด็นยุทธศาสตร์ที่สอดคล้องกับ TOWS Matrix ด้านกลยุทธ์เชิงพัฒนาของธุรกิจโคขุนในจังหวัดสกลนคร ได้ประเด็นยุทธศาสตร์ การสร้างความเข้มแข็งตลอดโซ่อุปทานระบบโคขุน เพื่อยกระดับความสามารถในการแข่งขัน

3.4) ผลการวิเคราะห์ประเด็นยุทธศาสตร์ที่สอดคล้องกับ TOWS Matrix ด้านกลยุทธ์เชิงรับของธุรกิจโคขุนในจังหวัดสกลนคร ประเด็นยุทธศาสตร์ การสร้างความ

เข้มแข็งตลอดโซ่อุปทานระบบโคขุน เพื่อยกระดับความสามารถในการแข่งขัน (ซึ่งสอดคล้องกับกลยุทธ์เชิงพัฒนา)

2.1.3 แผนยุทธศาสตร์การพัฒนาธุรกิจโคขุนในจังหวัดสกลนคร 5 ปี

1) วิสัยทัศน์ คือ เป็นผู้นำด้านการผลิตและส่งออกเนื้อโคขุนคุณภาพสูงในกลุ่มอาเซียนภายในปี 2570

2) พันธกิจ

2.1) ผลิตเนื้อโคขุนคุณภาพสูง (High quality) และให้มีคุณภาพทัดเทียมกับเนื้อนำเข้าจากต่างประเทศ.

2.2) บริหารจัดการฆ่าชำแหละ ตัดแต่งซาก แปรรูปผลิตภัณฑ์ที่มีคุณภาพมาตรฐานจากโรงฆ่าที่ได้รับรองมาตรฐาน GMP/Halal รองรับความต้องการของผู้บริโภคทั้งในและต่างประเทศ

2.3) จัดการตลาดโคขุน ทั้งในประเทศและต่างประเทศให้มีความหลากหลาย เพื่อเพิ่มช่องทางการตลาดและโอกาสทางการตลาด

2.4) วิจัยพัฒนาและนวัตกรรมด้านการผลิต การตลาดโคขุนเชิงธุรกิจตลอดโซ่การผลิต

3) ค่านิยมองค์กร คือ มีระบบการทำงานอย่างมืออาชีพ วางแผนก่อนลงมือปฏิบัติ เน้นความประหยัดและคุ้มค่า ตรงต่อเวลา และการมีส่วนร่วม

4) ประเด็นยุทธศาสตร์การพัฒนาธุรกิจโคขุนในจังหวัดสกลนคร

4.1) ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 1 การสร้างความเข้มแข็งตลอดโซ่อุปทานระบบโคขุนเพื่อยกระดับความสามารถในการแข่งขัน ประกอบด้วย 3 กลยุทธ์ ดังนี้

4.4.1) กลยุทธ์ที่ 1 การเพิ่มประสิทธิภาพการผลิตโคขุนคุณภาพ

4.4.2) กลยุทธ์ที่ 2 การบริหารจัดการโรงฆ่าและการพัฒนา

ผลิตภัณฑ์เนื้อโคขุนให้ได้มาตรฐานสากล

4.4.3) กลยุทธ์ที่ 3 การเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการตลาดโคขุน เนื้อโคขุน และผลิตภัณฑ์โคขุนครบวงจร

4.2) ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 2 การส่งเสริมกิจกรรมที่ก่อให้เกิดมูลค่าเพิ่มจากชื่อเสียง (Brand) ด้านการผลิตเนื้อโคขุนและผลิตภัณฑ์โคขุนที่ได้คุณภาพและมาตรฐาน ประกอบด้วย 1 กลยุทธ์ คือ การประชาสัมพันธ์ชื่อเสียงของสหกรณ์ด้านการผลิตโคขุน เนื้อโคขุน และผลิตภัณฑ์โคขุนคุณภาพ

4.3) ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 3 การขยายตลาดเนื้อโคขุนและผลิตภัณฑ์โคขุนคุณภาพมาตรฐานสู่สากล ประกอบด้วย 2 กลยุทธ์ ดังนี้

4.3.1) กลยุทธ์ที่ 1 การสร้างเครือข่ายด้านการตลาดเนื้อโคขุนและผลิตภัณฑ์โคขุนคุณภาพมาตรฐานสากลภายในประเทศ ประกอบด้วย 4 แผนงาน 6 มาตรการ

4.3.2) กลยุทธ์ที่ 2 การสร้างเครือข่ายด้านการตลาดเนื้อโคขุนและผลิตภัณฑ์โคขุนคุณภาพมาตรฐานสากลกับต่างประเทศ ประกอบด้วย 4 แผนงาน 6 มาตรการ

อภิปรายผลการวิจัย

1. สภาพ ปัญหา และความต้องการพัฒนารูทกิจโคขุนในจังหวัดสกลนคร

ประกอบด้วย สภาพการดำเนินงานรูทกิจโคขุนในจังหวัดสกลนคร ปัญหาการดำเนินงานในจังหวัดสกลนครและความความต้องการพัฒนารูทกิจโคขุนในจังหวัดสกลนคร ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

1.1 สภาพการดำเนินงานรูทกิจโคขุนในจังหวัดสกลนคร ประกอบด้วยการผลิตโคขุน การบริหารจัดการสหกรณ์ การจัดการตลาดโคขุน และการสนับสนุนจากภาครัฐ ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

1.1.1 การผลิตโคขุน ได้แก่ การผลิตแม่โคขุน การผลิตลูกโคขุน และการผลิตโคขุน มีดังนี้

1) การผลิตแม่โคขุน จากผลการวิจัยที่พบว่า เกษตรกรให้ความสำคัญต่อการคัดเลือกแม่โคขุน แสดงให้เห็นว่าความสำคัญต่อสายพันธุ์ดี โคแม่พันธุ์ที่มีลักษณะดี และมีพันธุ์ประวัติที่ชัดเจน ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ ศรเทพ อัมวาสร (2558, หน้า 65) ที่ระบุว่า การคัดเลือกพันธุ์คือการทำให้สัตว์ที่มีลักษณะดีสามารถถ่ายทอดลักษณะต่อไปได้ โดยสามารถพิจารณาจากการจดบันทึกหรือพันธุ์ประวัติ คัดเลือกตามการจัดมาตรฐาน และคัดเลือกโดยพิจารณาตามหลักปฏิบัติ เช่น ความสมบูรณ์ของร่างกาย การเจริญวัย ความสามารถในการเลี้ยงลูก อัตราการอยู่รอดและอัตราการเจริญเติบโตของลูก เป็นต้น ด้านความสำคัญของการเลี้ยงแม่โคพันธุ์สมาชิกสหกรณ์ให้ความสำคัญในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยด้านการใช้ฟีดอาหารสัตว์เป็นหลัก การใช้อาหารข้นในการผลิตโคแม่พันธุ์ และมีวิธีการเลี้ยงโคแม่พันธุ์ที่ดี ซึ่งการจัดการด้านอาหารสำหรับโคแม่พันธุ์เป็นปัจจัยสำคัญซึ่งส่งผลต่อการผลิตลูกโค สอดคล้องกับงานวิจัยของ วิโรจน์ ภัทรจินดา (2556, หน้า 58) ที่พบว่า หากแม่โคได้รับอาหารพลังงานต่ำกว่าความต้องการ ร่างกายจะผอมและทำให้ระบบสืบพันธุ์ทำงานผิดปกติ การให้อาหารทั้งแม่โคและโคสาวจำเป็นต้องให้อาหารอย่างเพียงพอตามความต้องการ ให้ฟีดอาหารสัตว์คุณภาพดี และหากเลี้ยงโดยใช้ทุ่งหญ้าธรรมชาติ หรืออาหารหยาบคุณภาพต่ำก็สามารถให้อาหารข้นเสริมได้

2) การผลิตลูกโคขุน จากผลการวิจัยที่พบว่า เกษตรกรให้ความสำคัญต่อการผลิตลูกโคขุนในระดับมาก แสดงให้เห็นว่ามีความรู้ความเข้าใจ และตระหนักถึงการผลิตลูกโคขุนที่มีคุณภาพ ประกอบด้วยความสมบูรณ์ของพ่อแม่พันธุ์ การควบคุมการผสมเทียม และการดูแลลูกโคแรกเกิดในฟาร์ม เกษตรกรที่มีการผลิตลูกโคเองภายในฟาร์มจะหย่านมลูกโคที่อายุประมาณ 7 เดือนหลังคลอด จากนั้นเลี้ยงโดยใช้อาหารหยาบเป็นหลักและมีการเสริมอาหารข้นร่วมด้วยเล็กน้อย ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ สุวิข บัญโปรง (2558, หน้า 9 และ หน้า 138) ที่พบว่า อายุที่เหมาะสมต่อการหย่านมลูกโคที่จะทำให้ลูกโคมีความสมบูรณ์ดี คือ ที่อายุ 6-7 เดือนหลังคลอด โดยในระยะนี้กระเพาะอาหารส่วนหน้า และระบบการย่อยอาหารของลูกโคมีการพัฒนาเต็มที่แล้วและลูกโคสามารถกินหญ้าได้ดีแล้ว ขณะที่กรณีซื้อลูกโคจากภายนอกฟาร์ม เกษตรกรให้ความสำคัญระดับมาก ต่อ สถานที่ผลิตลูกโค และประวัติการได้มาของลูกโคที่ซื้อมา ขุน การซื้อลูกโคจากฟาร์มที่น่าเชื่อถือและมีพันธุ์ประวัติชัดเจนเป็นหลักการทั่วไปที่สำคัญสำหรับ

การคัดเลือกโคเข้าขุน เนื่องจากจะทำให้ผู้เลี้ยงสามารถประเมินได้ว่าลูกโคที่ฟาร์มผลิตมานั้น เมื่อนำมาขุนแล้วจะได้น้ำหนักและคุณภาพซากตรงตามที่ต้องการ

3) การผลิตโคขุน จากผลการวิจัยที่พบว่า ระยะเวลาการขุนโคของเกษตรกรค่อนข้างนานนั้น แสดงให้เห็นถึงปัญหาเรื่องการจัดการเวลาในการขุนโคซึ่งอาจมีผลต่อการเพิ่มต้นทุน ทั้งนี้ เมื่อเกษตรกรสมัครเข้าเป็นสมาชิกสหกรณ์ฯ โพนยางคำ แล้วจะต้องเข้ารับการอบรม และเรียนรู้เกี่ยวกับกฎระเบียบการเป็นสมาชิก และเรียนรู้ขั้นตอนที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติเลี้ยงดูโคขุน เพื่อให้เป็นไปตามมาตรฐานที่สหกรณ์กำหนด (นิศรา อินทศิริ, 2558, หน้า 372) สอดคล้องกับงานวิจัยของ สิทธินันท์ วิวัฒนาพรชัย กมลรัตน์ ธีระพงษ์ และพัชรี สุริยะ (2565, หน้า 375-377) ที่พบว่า เกษตรกรต้องขุนโคเนื้อเป็นระยะเวลาเฉลี่ย 16.23 เดือน ทำให้เกษตรกรมีต้นทุนการผลิตเพิ่มขึ้นเมื่อระยะเวลาขุนโคมากมากขึ้น และมูลค่าความสูญเสียทางเศรษฐกิจของเกษตรกรคือ ต้นทุนส่วนเกินที่เกิดขึ้นเมื่อโคขุนของเกษตรกรที่พร้อมส่งเข้าโรงฆ่าและชำแหละ แต่ต้องเลี้ยงโคขุนต่อ ระยะเวลาเพิ่มเฉลี่ย 4.23 เดือน สอดคล้องกับ จันทรพร เจ้าทรัพย์ และคณะ (2562, หน้า 172) ที่พบว่า เกษตรกรต้องการให้สหกรณ์มาคัดโคขุนเข้าฆ่าเร็วขึ้น

1.1.2 สภาพการบริหารจัดการสหกรณ์ ได้แก่ โครงสร้างการบริหารงาน การจัดการธุรกิจ การจัดการห่วงโซ่การผลิต และการจัดการบุคลากร

1) โครงสร้างการบริหารงาน จากผลการวิจัยที่พบว่า สหกรณ์ฯ มีการบริหารงานแบ่งออกเป็น 2 ส่วน คือ คณะกรรมการ และโครงสร้างการดำเนินงาน โดยมีการเลือกตั้งผู้ตรวจสอบกิจการของสหกรณ์มาทำหน้าที่ตรวจสอบการบริหารงานของคณะกรรมการบริหารของสหกรณ์ จำนวน 2 คน และสมาชิกสหกรณ์เห็นว่าโครงสร้างการบริหารของสหกรณ์มีความสำคัญระดับมาก ทั้งนี้เป็นเพราะสหกรณ์ฯ โพนยางคำ มีการบริหารโดยยึดหลักการที่ว่าสหกรณ์เป็นของสมาชิก การดำเนินงานโดยสมาชิกและเพื่อประโยชน์ของสมาชิกสหกรณ์ฯ โดยจัดให้มีการประชุมประจำปีให้สมาชิกมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบายและเงื่อนไขต่าง ๆ มีกระบวนการเลือกตั้งคณะกรรมการดำเนินงานที่มีความรู้ ความสามารถ มีธรรมาภิบาลมาบริหารงาน รวมทั้งมีการคัดเลือกผู้ตรวจสอบกิจการและจัดจ้างผู้สอบบัญชีเพื่อความโปร่งใสในการดำเนินกิจการ ซึ่งกระบวนการดำเนินงานนี้ส่งผลให้สหกรณ์ฯ โพนยางคำดำเนินงานมาได้ตลอดระยะเวลา มากกว่า 30 ปี ซึ่งสอดคล้องกับรายงานของ พรณราย ละตา จันทรเพ็ญ ธงไชย, ปภาพิต ศรีสว่างวงศ์ และวิ กลางประพันธ์ (2563, หน้า 86) ที่ว่า ความยั่งยืนในการดำเนินงานของสหกรณ์ฯ โพนยางคำ เป็นผลมาจากการบริหารงานโดยผู้บริหารที่มีความรู้ความชำนาญเฉพาะด้าน ใช้หลักธรรมาภิบาลในการบริหารงาน มีวัฒนธรรมองค์กร มีผลการดำเนินงานที่ดี คุณภาพผลผลิตผ่านกระบวนการที่มีมาตรฐาน เป็นทั้งผู้ผลิตและจำหน่ายเนื้อโคที่มีคุณภาพในระดับแนวหน้าของประเทศ สมาชิกมีความเชื่อมั่นและความจงรักภักดีต่อสหกรณ์ และเป็นต้นแบบของการรวมกลุ่มผู้ผลิตที่มีการบริหารจัดการตลอดจนห่วงโซ่การผลิตสอดคล้องกับการดำเนินชีวิตตามหลักเศรษฐกิจพอเพียง

2) การจัดการธุรกิจ จากการศึกษาพบว่า สมาชิกสหกรณ์ให้ความสำคัญต่อการจัดการธุรกิจของสหกรณ์ฯ โพนยางคำ อยู่ในระดับมาก แสดงให้เห็นว่าการดำเนินธุรกิจของสหกรณ์ฯ ได้มีการวางแผนการผลิต การแปรรูป และการจัดจำหน่ายที่ชัดเจน สอดคล้องกับรายงานของ พรรณราย ละตา จันทรเพ็ญ ธงไชย ปภาพิต ศรีสว่างวงศ์, และรวี กลางประพันธ์ (2563, หน้า 88) ที่รายงานว่าสหกรณ์ฯ โพนยางคำ มีการวางแผนการดำเนินงาน โดยได้มีการจัดทำแผนการดำเนินงานและงบประมาณรายได้รายจ่ายที่ผ่านการอนุมัติจากที่ประชุมใหญ่ สหกรณ์มีการจัดการธุรกิจแบบครบวงจร และวัตถุประสงค์ในการดำเนินงานคือการส่งเสริมให้เกษตรกรมารวมตัวกันเพื่อเลี้ยงโคเนื้อคุณภาพดีช่วยสร้างรายได้ให้แก่เกษตรกรอย่างยั่งยืนและทำให้สมาชิกมีคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้นสอดคล้องกับงานวิจัยของ ปฏิวัติ คุณดิลกพจน์ และ สัญญา เคนาภูมิ (2561, หน้า 29) รายงานว่าปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อขีดความสามารถในการแข่งขันธุรกิจโคเนื้อ ได้แก่ การบริหารจัดการที่ดี เงื่อนไขการตลาด ภาวะผู้นำเกษตรกร การส่งเสริมสนับสนุนจากภาครัฐ การจัดการต้นทุนการผลิต การสร้างตราสินค้า และการจัดการคุณภาพ สอดคล้องกับงานวิจัยของ จินดา เสถียรจุกิจานนท์ (2562, หน้า 1-8) รายงานการจัดการธุรกิจใช้ การควบคุมการบริหารเป็นเครื่องมือเพื่อให้การดำเนินธุรกิจของสหกรณ์เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลรวมถึงส่งเสริมให้ปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับของสหกรณ์และนโยบายที่กำหนด

3) ด้านการจัดการใช้การผลิต (ต้นน้ำ-กลางน้ำ-ปลายน้ำ) จากผลการวิจัยที่พบว่าสมาชิกสหกรณ์ฯ ให้ความสำคัญต่อการจัดการใช้การผลิตโดยมีความคิดเห็นในทุกหัวข้อการประเมินที่ระดับความสำคัญมาก ซึ่งแสดงให้เห็นว่าสมาชิกฯ ตระหนักถึงความสำคัญของการบริหารจัดการใช้การผลิตในทุกขั้นตอนของการดำเนินธุรกิจ และเห็นความสำคัญของมาตรฐานในการผลิตและการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพเพื่อลดต้นทุน ซึ่งสหกรณ์ฯ มีการจัดการธุรกิจแบบครบวงจร กล่าวคือ มีการผลิตโคขุนที่มีรูปแบบการเลี้ยงประกอบด้วย พันธุ์อาหาร และการจัดการชัดเจน มีการชำแหละหรือแปรรูป และการจำหน่ายเนื้อและผลิตภัณฑ์จากเนื้อโคขุน ซึ่งการจัดการธุรกิจแบบนี้สอดคล้องกับแนวทางการจัดการห่วงโซ่อุปทาน ซึ่งครอบคลุมหลายโหนดตั้งแต่การจัดหา การผลิต และการขนส่งไปจนถึงจุดขาย (Chamanara, 2023, p. 926) และสอดคล้องกับงานวิจัยของจันทร์พร เจ้าทรัพย์และคณะ (2562, หน้า 184) ที่พบว่าการบริหารจัดการห่วงโซ่อุปทานเนื้อโคขุนโพนยางคำ แต่ละห่วงโซ่การผลิตจะมีมูลค่าเพิ่มของสินค้าเกิดขึ้น ทำให้มูลค่าศักยภาพของธุรกิจแปรรูปของสหกรณ์ฯ มีมากขึ้น และสอดคล้องกับ Dania, et al (2018, pp. 851-864) พบว่า พฤติกรรมการทำงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพในการจัดการห่วงโซ่อุปทานอาหารทางการเกษตรเพื่อความยั่งยืน ประกอบด้วย การปรับปรุง ประยุกต์ ความพยายามทำงานร่วมกัน การแลกเปลี่ยนกิจกรรมต่อกัน การให้คุณค่ากับความร่วมมือ การปรับปรุงประยุกต์ ความจริงใจ คำสัญญา การให้อำนาจ การประสานงานกันอย่างต่อเนื่อง และความมั่นคง

1.1.2.4 การจัดการบุคลากร ในงานวิจัยนี้พบว่า สมาชิกสหกรณ์ฯ ให้ความสำคัญกับการจัดการบุคลากรโดยรวมอยู่ในระดับมาก ซึ่งแสดงให้เห็นว่าสมาชิกฯ ตระหนักถึง

ความสำคัญของการบริหารจัดการบุคลากรในองค์กรของตนเอง หากเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่าสมาชิกฯ ให้ความสำคัญกับการจัดการบุคลากรในทุก ๆ ด้าน โดยทุกข้ออยู่ในระดับมากเช่นกัน ส่วนข้อที่สมาชิกฯ ให้ความสำคัญสูงสุดคือการที่เจ้าหน้าที่สหกรณ์มีความพร้อมต่อการปรับตัวที่มีผลต่อธุรกิจ และการที่สหกรณ์มีการสรรหาบุคลากรเพื่อเข้ามาทำงานที่มีประสิทธิภาพ ตามลำดับ การที่สมาชิกฯ ให้ความสำคัญสูงกับการที่เจ้าหน้าที่มีความพร้อมต่อการปรับตัวที่มีผลต่อธุรกิจ เป็นการสะท้อนถึงความเข้าใจในความจำเป็นของการปรับตัวในยุคที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ทั้งในด้านเทคโนโลยี เศรษฐกิจ และสังคม แสดงให้เห็นว่าสมาชิกฯ มองว่าความสามารถในการปรับตัวของเจ้าหน้าที่และการสรรหาบุคลากรที่มีคุณภาพเป็นสิ่งสำคัญสำหรับความสำเร็จและความยั่งยืนของสหกรณ์ ซึ่งการปรับตัวได้ดีจะช่วยให้สหกรณ์สามารถแข่งขันได้ในระยะยาว ขณะที่การให้ความสำคัญกับการสรรหาบุคลากรที่มีคุณภาพ แสดงให้เห็นถึงการตระหนักถึงความสำคัญของการมีทรัพยากรมนุษย์ที่มีทักษะและความสามารถที่เหมาะสมกับตำแหน่งงาน ซึ่งมีผลโดยตรงต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์กร (Barney, 1991, pp. 119-120) แต่ในทางตรงกันข้าม ข้อที่สมาชิกฯ ให้ความสำคัญน้อยที่สุดแต่ยังคงอยู่ในระดับมาก คือเจ้าหน้าที่ของสหกรณ์มีความกระตือรือร้นในการทำงาน ซึ่งแม้ว่าจะ เป็นข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด แต่ก็ยังอยู่ในเกณฑ์ที่สูง ซึ่งอาจแสดงให้เห็นถึงความท้าทายบางประการในเรื่องของการสร้างแรงจูงใจหรือการสนับสนุนเจ้าหน้าที่ให้มีความกระตือรือร้นมากขึ้น ในการปฏิบัติงาน สหกรณ์ฯ อาจจำเป็นต้องพัฒนากลยุทธ์เพื่อสร้างแรงจูงใจและส่งเสริมการมีส่วนร่วมของเจ้าหน้าที่ให้มากขึ้น เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน สอดคล้องกับรายงานของสำนักงานสหกรณ์จังหวัดแพร่ (2559, หน้า 8) ที่พบว่าหากต้องการให้สหกรณ์ประสบความสำเร็จ และสามารถตอบสนองความต้องการของสมาชิกได้อย่างทั่วถึง ต้องมีเทคนิคในการจัดการ ทรัพยากรมนุษย์ 6 ด้าน คือ 1) การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ 2) การสรรหาและการคัดเลือก 3) การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ 4) การสร้างการมีส่วนร่วม 5) การบำรุงรักษา 6) การรับผลตอบแทน

1.1.3 สภาพการจัดการตลาดโคขุนในจังหวัดสกลนคร ได้แก่ การจัดการตลาดโคมีชีวิต การจัดการตลาดเนื้อโคขุน และการจัดการตลาดผลิตภัณฑ์แปรรูปโคขุน

1) การจัดการตลาดโคขุนมีชีวิต พบว่า สมาชิกสหกรณ์ฯ ให้ความสำคัญกับการจัดการตลาดโคขุนมีชีวิตโดยรวมอยู่ในระดับมาก แสดงให้เห็นว่าสมาชิกฯ ตระหนักถึงความสำคัญของการบริหารจัดการด้านการตลาด และเมื่อพิจารณารายข้อ พบว่าสมาชิกฯ ให้ความสำคัญต่อการจัดการตลาดโคขุนมีชีวิตทุก ๆ หัวข้อประเมิน ในระดับมาก โดยข้อที่สมาชิกฯ ให้ความสำคัญสูงสุด คือ สหกรณ์มีการกำหนดราคามาตรฐานเป็นที่พอใจกับสมาชิก และรองลงมาคือ สหกรณ์มีการกำหนดวิธีการรับซื้อที่เหมาะสม การที่สมาชิกฯ ให้ความสำคัญสูงกับหัวข้อนี้ แสดงถึงความสำคัญของความเป็นธรรมและความโปร่งใสในการกำหนดราคา ซึ่งเป็นปัจจัยที่ช่วยสร้างความไว้วางใจและความพึงพอใจให้กับสมาชิก ความยุติธรรมในราคาช่วยให้สมาชิกสามารถวางแผนการผลิตและการขายได้อย่างมีประสิทธิภาพ นอกจากนี้การกำหนดวิธีการรับซื้อที่เหมาะสม สอดคล้องกับรายงานของ วิทยา สุมาลย์ (ม.ป.ป หน้า 1) ที่รายงานว่า

โคเนื้อคุณภาพสูงมีตลาดในการจำหน่ายที่แน่นอน ราคาการซื้อขายขึ้นอยู่กับคุณภาพเนื้อหรือคุณภาพซาก

2) การจัดการตลาดเนื้อโคขุน จากผลการวิจัยที่พบว่าสมาชิกฯ

ให้ความสำคัญโดยภาพรวมในระดับมาก แสดงให้เห็นว่าสมาชิกฯ ส่วนใหญ่ตระหนักว่าการจัดการตลาดเนื้อโคขุนเป็นสิ่งสำคัญและมีคุณค่าต่อสหกรณ์ฯ และข้อที่สมาชิกให้ความสำคัญมากที่สุดคือการผลิตและการชำแหละเนื้อของสหกรณ์มีมาตรฐาน ซึ่งมีค่าเฉลี่ยสูงสุด จากผลสำรวจนี้แสดงให้เห็นว่าสมาชิกเชื่อว่าคุณภาพของกระบวนการผลิตและชำแหละเป็นปัจจัยสำคัญในการเพิ่มคุณค่าและความน่าเชื่อถือของเนื้อโคขุนในตลาด การที่สหกรณ์มีมาตรฐานสูงในการผลิตและชำแหละเนื้อสามารถช่วยให้ผลิตภัณฑ์มีความปลอดภัยและมีคุณภาพสูง ซึ่งเป็นที่ยอมรับของผู้บริโภคทั้งในประเทศและต่างประเทศ โดยโรงชำแหละของสหกรณ์ได้ปฏิบัติตามมาตรฐานการปฏิบัติที่ดีสำหรับโรงฆ่าโคและกระบือ มีการชำแหละ แปรสภาพ และตัดแต่งเนื้อตามมาตรฐานสากล ขณะที่ผลประโยชน์ด้าน "เนื้อโคคุณภาพของสหกรณ์เป็นที่ต้องการของตลาดทั้งในและต่างประเทศ" แสดงให้เห็นว่าเนื้อโคคุณภาพของสหกรณ์ฯ ได้รับความนิยมในตลาด และมีความต้องการสูงจากทั้งผู้บริโภคในประเทศและต่างประเทศ ซึ่งแสดงให้เห็นถึงศักยภาพในการขยายตลาดและการเพิ่มมูลค่าทางการตลาดของผลิตภัณฑ์ สอดคล้องกับรายงานของ วิทยา สุมาลย์ (ม.ป.ป., หน้า 2) ที่พบว่าตลาดเนื้อโคคุณภาพสูงมีมากเฉพาะในเมืองใหญ่ ๆ ที่มีชาวต่างประเทศ เดินทาง มาท่องเที่ยว หรือคนไทยที่รายได้สูง เนื้อประเภทนี้ใช้ประกอบอาหารในโรงแรมหรือ ภัตตาคารใหญ่ ๆ และวางขายตามห้างสรรพสินค้าบางแห่ง

3) การจัดการตลาดผลิตภัณฑ์แปรรูปโคขุน จากผลการวิจัยที่พบว่า สมาชิกฯ

ให้ความสำคัญกับการจัดการตลาดผลิตภัณฑ์แปรรูปโคขุนโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก และสมาชิกฯ ให้ความสำคัญในระดับมาก ในทุก ๆ หัวข้อการประเมิน ซึ่งชี้ให้เห็นว่าสมาชิกของสหกรณ์มีการตระหนักและให้ความสำคัญต่อการจัดการตลาดผลิตภัณฑ์ของสหกรณ์ฯ นอกจากนี้ การซื้อขายผ่านระบบสารสนเทศก็ได้รับการให้ความสำคัญอย่างมาก ซึ่งสอดคล้องกับการพัฒนาในยุคดิจิทัลที่การใช้เทคโนโลยีสามารถเพิ่มความสะดวกและลดต้นทุนการดำเนินงานได้ แสดงให้เห็นว่าการจัดจำหน่ายผลิตภัณฑ์ยังเป็นเรื่องที่สามารถพัฒนาให้ดีขึ้นได้อีก อาทิ การขยายช่องทางการจัดจำหน่ายให้ครอบคลุมมากขึ้นหรือการตอบสนองต่อความต้องการของผู้บริโภคที่หลากหลายมากขึ้น สอดคล้องกับรายงานของ ชยานนท์ กฤติยาแขวง (2556, หน้า 159) ที่พบว่าการศึกษาพฤติกรรมและความต้องการของผู้บริโภค มีความสำคัญอย่างมากต่อการพัฒนาเนื้อสัตว์และผลิตภัณฑ์ ความต้องการของผู้บริโภคต่อคุณภาพเนื้อสัตว์ไม่ว่าจะเป็นรสชาติ ความนุ่ม ความสด ความชุ่มฉ่ำ คุณค่าทางโภชนาการ ราคาที่สมเหตุสมผล แล้วผู้บริโภคยังคำนึงถึงความปลอดภัยของเนื้อสัตว์ที่ปราศจากการปนเปื้อนของสารตกค้าง เชื้อโรค และยาปฏิชีวนะ ตลอดจนห่วงโซ่อุปทาน มีการตรวจสอบย้อนได้ทุกขั้นตอน และสวัสดิภาพสัตว์อีกด้วย จากผลการศึกษานี้ ชี้ให้เห็นว่าสหกรณ์ควรมีการปรับปรุงการจัดจำหน่ายผลิตภัณฑ์ให้มีความทั่วถึงและตอบสนองต่อผู้บริโภคได้ดียิ่งขึ้น

1.1.4. สภาพการสนับสนุนจากภาครัฐ ได้แก่ นโยบายภาครัฐ งบประมาณ และการสนับสนุนด้วยเจ้าหน้าที่รัฐ

1) นโยบายภาครัฐ จากผลการวิจัยพบว่า สมาชิกสหกรณ์ฯ ให้ความสำคัญกับด้านนโยบายภาครัฐในระดับมาก ซึ่งแสดงให้เห็นว่าสมาชิกมองว่านโยบายภาครัฐมีบทบาทสำคัญต่อการดำเนินงานและการพัฒนาธุรกิจโคขุน และเมื่อพิจารณาหัวข้อย่อยในการประเมินพบว่า สมาชิกให้ความสำคัญระดับมากกับทุกหัวข้อการประเมิน ซึ่งชี้ให้เห็นว่าการมีนโยบายที่สนับสนุนทั้งในด้านทรัพยากร การให้ความรู้ และการส่งเสริมการตลาด ทำให้ธุรกิจโคขุนสามารถเติบโตได้อย่างมีประสิทธิภาพ และนอกจากนี้นโยบายของภาครัฐที่ตอบสนองความต้องการของสมาชิกผู้เลี้ยงโคขุน ก็ได้รับการให้ความสำคัญเช่นกัน แสดงว่าสมาชิกต้องการเห็นการปรับปรุงและการตอบสนองต่อปัญหาหรือความต้องการที่แท้จริงจากภาครัฐ อย่างไรก็ตาม ข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ การดำเนินโครงการเพื่อพัฒนาธุรกิจโคขุนตามแผนพัฒนาจังหวัด (ค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก แต่สมาชิกมองว่ายังต้องมีการปรับปรุงและพัฒนาเพิ่มเติม ซึ่งอาจบ่งบอกถึงความต้องการในการเห็นการดำเนินงานที่เป็นรูปธรรมและการประสานงานที่มีประสิทธิภาพมากขึ้นระหว่างภาครัฐและผู้ประกอบการในพื้นที่ สอดคล้องกับการวิจัยของ ปญวดี คุณติลกพจน์ และ สัณญา เคนาภูมิ (2561, หน้า 29) ที่พบว่า ปัจจัยการส่งเสริมสนับสนุนจากภาครัฐมีอิทธิพลทั้งทางตรงและทางอ้อมต่อการพัฒนาขีดความสามารถในการแข่งขันธุรกิจโคเนื้อ และงานวิจัยของ อำนาจ ภิญโญศรี (2558, หน้า 171) ที่พบว่า การมีนโยบายภาครัฐที่เกื้อหนุนและตอบสนองความต้องการของเกษตรกร รัฐควรสนับสนุนให้เกิดความร่วมมือด้านโคเนื้อในอาเซียน กฎระเบียบ ต้องได้รับการปรับปรุงแก้ไขให้อำนวยต่อการพัฒนาสินค้าโคเนื้อสู่ประชาคมอาเซียน บุคลากรภาครัฐมีความรู้ ทักษะ ทิศนคติที่ดี พร้อมเข้าสู่ประชาคมอาเซียน และภาครัฐมีนโยบายส่งเสริมอุตสาหกรรมโคเนื้อสู่ตลาดอาเซียน ที่ชัดเจนและต่อเนื่อง นอกจากนี้ การดำเนินโครงการพัฒนาตามแผนพัฒนาจังหวัดยังคงเป็นสิ่งที่ต้องพัฒนาเพื่อให้ตอบสนองต่อความต้องการของผู้ประกอบการได้ดีขึ้น สหกรณ์และภาครัฐควรร่วมมือกันเพื่อสร้างสรรค์นโยบายและโครงการที่มีความเหมาะสมและมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น เพื่อส่งเสริมและพัฒนาธุรกิจโคขุนอย่างยั่งยืน

2) งบประมาณสนับสนุนจากภาครัฐ พบว่า สมาชิกสหกรณ์ฯ ให้ความสำคัญกับด้านงบประมาณโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก แสดงให้เห็นว่าสมาชิกมีความตระหนักถึงความสำคัญของการมีงบประมาณที่เพียงพอและการใช้จ่ายงบประมาณอย่างเหมาะสมในการดำเนินงานต่าง ๆ ของสหกรณ์ฯ แสดงให้เห็นว่าการได้รับงบประมาณสนับสนุนจากภาครัฐเป็นสิ่งที่มีความสำคัญอย่างยิ่งสำหรับสมาชิกฯ เนื่องจากช่วยลดภาระทางการเงินและเพิ่มโอกาสในการพัฒนาการเลี้ยงโคขุน ส่วนด้าน “การใช้จ่ายงบประมาณที่ได้รับจากภาครัฐอย่างเหมาะสม” แสดงว่าสมาชิกเห็นว่าการบริหารจัดการงบประมาณที่มีประสิทธิภาพเป็นสิ่งสำคัญที่จะช่วยให้โครงการต่าง ๆ ดำเนินไปได้อย่างราบรื่น อย่างไรก็ตาม ข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุดคือ “การจัดสรรงบประมาณดำเนินโครงการจากทางภาครัฐอย่างทั่วถึง” แม้จะอยู่ในระดับมาก แต่ก็ยังเป็นข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด ซึ่งอาจบ่งบอกถึงความต้องการในการเห็นการจัดสรรงบประมาณที่เป็นธรรมเพื่อให้สมาชิกทุกคนได้รับประโยชน์อย่างเท่าเทียมกัน การศึกษานี้ ชี้ให้เห็นว่าสมาชิก

สหกรณ์ฯ เห็นความสำคัญของการได้รับงบประมาณสนับสนุนจากภาครัฐและการใช้จ่ายงบประมาณอย่างเหมาะสมเพื่อการพัฒนาการเลี้ยงโคขุนอย่างมีประสิทธิภาพ นอกจากนี้การจัดสรรงบประมาณที่ทั่วถึงและเป็นธรรมยังคงเป็นเรื่องที่ต้องให้ความสำคัญและพัฒนาเพิ่มเติม สหกรณ์ควรร่วมมือกับหน่วยงานภาครัฐเพื่อปรับปรุงกระบวนการจัดสรรงบประมาณและการใช้จ่ายงบประมาณให้มีประสิทธิภาพและตอบสนองต่อความต้องการของสมาชิกได้ดียิ่งขึ้น

1.1.4.3 การสนับสนุนจากเจ้าหน้าที่รัฐ พบว่า สมาชิกสหกรณ์ฯ ให้ความสำคัญในระดับมาก ซึ่งชี้ให้เห็นว่าการสนับสนุนจากเจ้าหน้าที่รัฐเป็นสิ่งที่สมาชิกสหกรณ์ฯ ให้ความสำคัญอย่างมาก โดยเฉพาะการแก้ไขปัญหาและการสนับสนุนอย่างต่อเนื่อง อย่างไรก็ตาม การได้รับความรู้และคำแนะนำยังคงเป็นเรื่องที่ต้องปรับปรุงเพิ่มเติม สหกรณ์ควรร่วมมือกับหน่วยงานภาครัฐเพื่อจัดโครงการอบรมเพื่อให้ความรู้และส่งเสริมทักษะที่มีคุณภาพที่ตอบสนองต่อความต้องการของสมาชิกฯ เพื่อให้เกิดการพัฒนาและการดำเนินธุรกิจโคขุนอย่างยั่งยืน

1.2 ปัญหาการดำเนินงานธุรกิจโคขุนในจังหวัดสกลนคร

ปัญหาในการดำเนินธุรกิจโคขุนในจังหวัดสกลนคร ประกอบด้วย ปัญหาการผลิตโคขุน การบริหารจัดการสหกรณ์ การตลาดโคขุน และการสนับสนุนจากภาครัฐ

1.2.1 ปัญหาการผลิตโคขุนของสมาชิกสหกรณ์ฯ พบว่าเกษตรกรมีปัญหาด้านต้นทุนในการเลี้ยงโคขุนสูง ใช้เวลานาน ลูกโคเข้าขุนมีราคาแพง ขาดแคลนลูกโคคุณภาพดี และอื่น ๆ ซึ่งปัญหาที่พบนี้สอดคล้องกับรายงานของ (สิทธิพันธ์ วิวัฒนาพรชัย และคณะ, 2565, หน้า 376) ที่รายงานว่า สมาชิกสหกรณ์ฯ ใช้ระยะเวลาขุนนาน 12-15 เดือน และปัญหาด้านต้นทุนการเลี้ยง และราคาซื้อลูกโคเข้าขุนสูง สอดคล้องกับปัญหาที่พบของกลุ่มเกษตรกรที่เลี้ยงโคเนื้อคุณภาพสูงในเขตพะเยาและแพร่ (กมลทิพย์ สอนศิริ, 2563, หน้า 60)

1.2.2 ปัญหาการบริหารจัดการสหกรณ์ ของสมาชิกสหกรณ์ฯ โพนยางคำ พบว่า เกษตรกรมีปัญหาด้านการบริหารจัดการสหกรณ์ในภาพรวม ปัญหาการจัดการธุรกิจด้านธรรมาภิบาลของผู้บริหาร ปัญหาการขาดผู้เชี่ยวชาญด้านการตลาดเนื้อโคขุน การกำหนดราคาโคขุนเข้าโรงฆ่ายังไม่เหมาะสม และอื่น ๆ ซึ่งปัญหาที่พบเหล่านี้สอดคล้องกับรายงานของ จิรณัทย์ ขาญเชิงพานิชย์ (2558, หน้า 1-2) ปัญหาด้านการดำเนินธุรกิจ ประกอบด้วย ปัญหาเงินทุนไม่เพียงพอ ปัญหาต้นทุนการผลิตสูง ปัญหาด้านการตลาด ปัญหาการแข่งขันกับธุรกิจอื่น และสอดคล้องกับ Agholor (2013, pp, 76-86) พบว่าเงื่อนไขที่ทำให้สหกรณ์โคเนื้อไม่สามารถบรรลุผลสำเร็จส่วนหนึ่งมาจากโครงสร้างพื้นฐานการตลาดไม่เพียงพอ ไม่สามารถเข้าถึงตลาด และการกำหนดราคาของหุ้นส่วน

1.2.3 ปัญหาการจัดการตลาดโคขุน พบว่าสหกรณ์ฯ มีปัญหาด้านการจัดการตลาดโคขุน ปัญหาการจัดการตลาดเนื้อโคขุน ยอดขายเนื้อโคขุนมีแนวโน้มต่ำลง การแข่งขันเนื้อโคขุนภายในประเทศ ปัญหาการจำหน่ายสินค้าเนื้อชิ้นส่วนรอง และอื่นๆ ปัญหาที่พบเหล่านี้สอดคล้องกับรายงานของ สำนักการค้าสินค้า (2565, หน้า 1) ที่รายงานว่า ในปี 2564 ประเทศไทยมีการนำเข้าเนื้อโคเพิ่มขึ้น 35.7% เมื่อเปรียบเทียบกับปี 2563 ซึ่งเป็นผลมาจากการยกเลิก

ภาชนะนำเข้าเนื้อโคสด แช่เย็น แช่แข็ง และแปรรูปให้กับประเทศคู่ภาคี FTA ของไทย ซึ่งส่งผลกระทบต่อการตลาดโคขุนของสหกรณ์ฯ นอกจากการนำเข้าแล้วการแข่งขันของตลาดโคขุนในประเทศไทยเองก็ส่งผลต่อยอดขายของสหกรณ์เช่นกัน

1.2.4 การสนับสนุนจากภาครัฐ พบว่าเกษตรกรมีปัญหาด้านการสนับสนุนจากภาครัฐยังไม่เพียงพอและต่อเนื่อง การกำกับตรวจสอบติดตามการบริหารงานของสหกรณ์ การรับบริการจากภาครัฐ การแก้ปัญหาการตลาดเนื้อโคขุนและผลิตภัณฑ์ การบ่มเพาะความรู้ และอื่น ๆ ปัญหาที่พบเหล่านี้สอดคล้องกับรายงานของ (สำนักงานสหกรณ์จังหวัดลำปาง, ม.ป.ป.) ที่รายงานว่า กลไกภาครัฐยังไม่ได้ให้การสนับสนุนที่เหมาะสม การส่งเสริมความรู้ ความเข้าใจต่อแนวคิดของสหกรณ์ไม่ขยายไปสู่ประชาชนและผู้เกี่ยวข้องอย่างมีประสิทธิภาพ

1.3 ความต้องการพัฒนาการดำเนินงานธุรกิจโคขุนในจังหวัดสกลนคร

ความต้องการพัฒนาการดำเนินงานธุรกิจโคขุนในจังหวัดสกลนคร ประกอบด้วย การผลิตโคขุน การบริหารจัดการสหกรณ์ การจัดการตลาดโคขุน และการสนับสนุนจากภาครัฐ ดังนี้

1.3.1 ความต้องการพัฒนาในการผลิตโคขุน จากผลการวิจัยที่พบว่า สมาชิกสหกรณ์ใช้ระยะเวลาการขุนโคมีระยะเวลานานกว่า 15 เดือนสหกรณ์ ซึ่งทำให้มีต้นทุนการผลิตเพิ่มขึ้น ดังนั้นจึงควร (1) วางแผนเพื่อกำหนดโควตาและระยะเวลาการขุนโคที่ชัดเจน มีแผนกลยุทธ์จัดการแปรรูปและจำหน่ายเนื้อโคขุนให้สอดคล้องกับความต้องการของตลาด สอดคล้องกับข้อเสนอเชิงนโยบายที่รายงานว่าปัญหาเปิดเสรีการค้า FTA รัฐต้องเตรียมความพร้อมในการสร้างความเข้มแข็งให้เกษตรกร ดำเนินกลยุทธ์ต่างๆ เพื่อแก้ปัญหาดังกล่าว ตลอดจนการเตรียมการแปรรูปการส่งออกอย่างเต็มรูปแบบ (สำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา, 2561, หน้า 97) (2) สมาชิกควรผลิตลูกโคพันธุ์ดีเพื่อใช้เอง หรือควรรวมกลุ่ม (Cluster) เลี้ยงแม่โคเพื่อผลิตลูกโคที่มีคุณภาพดีเพื่อป้อนตลาดโคขุน สอดคล้องผลการศึกษาของ เถลิงศักดิ์ อังกุลเสรี (2560, หน้า 129) พบว่าเกษตรกรควรศึกษาแนวโน้มของตลาดรวมถึงลักษณะพันธุ์ที่เหมาะสมกับศักยภาพและความสามารถของตนเองในด้านการผลิตและการตลาด และการรวมกลุ่มผู้เลี้ยงจะช่วยให้เกษตรกรสามารถพัฒนาระบบการผลิตและการตลาดได้ดียิ่งขึ้น (3) การจัดการอาหารชั้นเพื่อให้ได้เนื้อคุณภาพดีเหมือนกันสม่ำเสมอ สหกรณ์ต้องตรวจสอบคุณภาพโปรตีน หรือคุณภาพอาหารสัตว์อย่างสม่ำเสมอ รวมถึงการส่งเสริมให้สมาชิกผลิตอาหารชั้นที่ได้มาตรฐานสำหรับเลี้ยงโคขุนเอง โดยใช้วัตถุดิบราคาถูกและหาได้ง่ายในท้องถิ่น สอดคล้องกับข้อเสนอเชิงนโยบายของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา (2561, หน้า 99) ที่รายงานว่าการบริหารจัดการอาหารสัตว์สำหรับโคเนื้อ เพื่อยกระดับประสิทธิภาพการผลิตโคเนื้อจากการบริหารจัดการใช้ประโยชน์วัตถุดิบพืชอาหารสัตว์และผลพลอยได้จากอุตสาหกรรมเกษตร (4) รัฐบาลควรจัดหาแหล่งเงินกู้ดอกเบี้ยต่ำให้แก่เกษตรกรที่ต้องการเพิ่มขนาดของฟาร์ม หรือซื้อแม่พันธุ์เพื่อผลิตลูกโคเพิ่มสอดคล้องกับข้อเสนอเชิงนโยบายที่รายงานว่าการจัดตั้งกองทุนสนับสนุนเกษตรกรรายย่อยเพื่อการลงทุนและยกระดับการผลิตโดยการเพิ่มแม่โคพันธุ์และพันธุ์โคที่เหมาะสมในระบบ (สำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา, 2561, หน้า 100-101)

1.3.2 ความต้องการพัฒนาในการบริหารจัดการสหกรณ์ จากผลการวิจัย

ที่พบว่า (1) ควรพัฒนาศักยภาพคณะกรรมการและเจ้าหน้าที่ให้มีทักษะเชิงการบริหาร การจัดการ และการตลาด สามารถจัดการข้อมูลของสหกรณ์เพื่อให้พัฒนารูปแบบการตลาดให้มีความทันสมัยและสอดคล้องกับความต้องการเนื้อโคขุนคุณภาพในปัจจุบันและอนาคตนั้นมีความสอดคล้องกับข้อเสนอเชิงนโยบายที่รายงานไว้ว่า ควรพัฒนาบุคลากรทุกห่วงโซ่อุปทานให้มีความเชี่ยวชาญในอุตสาหกรรมตลอดห่วงโซ่อุปทานและสามารถดำเนินธุรกิจเชิงรุกและเชิงรับ สอดคล้องกับสภาพธุรกิจในปัจจุบัน (สำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา, 2561, หน้า 100; สถาบันคีนันแห่งเอเชีย, 2554, หน้า 7) (2) เปิดโอกาสให้สมาชิกมีส่วนร่วมคิด ร่วมทำ และรับรู้ กระบวนการดำเนินงานของสหกรณ์ฯ สอดคล้องกับนโยบายการสร้างนวัตกรรมในการเลี้ยง โคเนื้อที่ต้องมีการวางแผนการผลิตทั้งในระยะสั้นและระยะยาว รวมถึงการคัดเลือกพันธุ์และการตลาดที่เหมาะสมกับกลุ่มลูกค้าหลัก และควรมีการพัฒนาผลิตภัณฑ์และหาทางการเพิ่มมูลค่าสินค้าอย่างต่อเนื่อง (เกลิงศักดิ์ อังกูรเศรษฐี, 2560, หน้า 129) (3) เพิ่มช่องทางการตลาดเพื่อให้สามารถจำหน่ายเนื้อโคและผลิตภัณฑ์ ให้มากขึ้น เพื่อให้เกิดการไหลเวียนของสินค้าตามห่วงโซ่อุปทานเร็วขึ้น สอดคล้องกับนโยบาย/แนวทางการส่งเสริม พัฒนาคุณภาพการผลิตและนวัตกรรมในการเลี้ยงโคเนื้อ การพัฒนาผลิตภัณฑ์และการแปรรูปรวมถึงการเพิ่มช่องทางการตลาด เพื่อเป็นเพิ่มมูลค่าเนื้อโคของไทยและนโยบายการสร้างเครือข่ายสหกรณ์และผู้รับซื้อทั้งในระดับประเทศและต่างประเทศ (เกลิงศักดิ์ อังกูรเศรษฐี, 2560, หน้า 129)

1.3.3 ความต้องการพัฒนาในการจัดการตลาดโคขุน ผลการวิจัยพบว่า มีความ

ต้องการพัฒนา คือ (1) สหกรณ์ควรวางแผนกลยุทธ์การตลาดเนื้อโคและผลิตภัณฑ์ เพื่อเพิ่มยอดขายจำหน่ายและขยายตลาดภายในประเทศและหาช่องทางขยายสู่ตลาดต่างประเทศด้วย มีความสอดคล้องกับรายงานของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา (2561, หน้า 85) ที่ว่า มีหน่วยงานดำเนินการด้านการตลาดที่ให้คำแนะนำด้านการตลาดแก่สหกรณ์ ทำการส่งเสริมการส่งออก ประสานงาน และเจรจาในประเทศคู่ค้า เพื่อผลักดันการส่งออก และสอดคล้องกับเกลิงศักดิ์ อังกูรเศรษฐี (2560, หน้า 129) ที่พบว่า การวางแผนการผลิตและการตลาดที่เหมาะสมกับกลุ่มลูกค้าหลัก และหาแนวทางการเพิ่มมูลค่าสินค้าอย่างต่อเนื่อง การสร้างเครือข่ายกับหน่วยงานภาครัฐและผู้ประกอบการทั้งในและต่างประเทศ การวิจัยและพัฒนาการผลิตและการตลาดอย่างต่อเนื่อง รวมถึงการพัฒนาการตลาดเชิงรุกในกลุ่มลูกค้าใหม่ และกลุ่มผู้บริโภคในประเทศเพื่อนบ้าน (2) สหกรณ์ควรมีการควบคุมมาตรฐานสินค้าให้มีคุณภาพสม่ำเสมอ สอดคล้องสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา (2561, หน้า 99) ที่รายงานไว้ว่า การสร้างความเชื่อมั่นในความปลอดภัยด้านอาหารให้แก่ผู้บริโภค โดยการปรับปรุงและยกระดับโรงฆ่าที่มีอยู่เดิมให้เพียงพอทั้งปริมาณและคุณภาพ สอดคล้องกับ Pablo Villalobos et al. (2009, pp. 85-94) และ Rita Robles et al. (2009, pp. 3-6) ที่ระบุว่า สิ่งสำคัญต่อการตัดสินใจซื้อของผู้บริโภคคือคุณภาพของสินค้า (3) การรับซื้อโคขุนของสมาชิก ควรเป็นไปตามกลไกราคาตลาด และยุติธรรม สอดคล้องกับ ศกร คุณวุฒิภูธิรณ (2557, หน้า 51) ที่พบว่า การค้าโคเนื้อ ราคาซื้อขายมาตรฐาน และการซื้อขายโดยการพิจารณาน้ำหนัก การกำหนดราคาควรพิจารณาเพื่อสร้างความ

ยุติธรรมจากผลประโยชน์ร่วมและเพิ่มความเสมอภาคระหว่างผู้และผู้ขาย และสอดคล้องกับ Hooks et al. (2017, pp. 65-72) ที่กล่าวว่าความผันผวนของราคาทำให้ขาดความสมดุลในห่วงโซ่อุปทาน (4) สหกรณ์ควรใช้ระบบการตรวจสอบย้อนกลับ เพื่อแสดงที่มาของแหล่งผลิตสินค้า เพื่อสร้างความเชื่อมั่นให้แก่ผู้บริโภคสอดคล้องกับสุวรรณา สายรวมญาติ และศุภธัช ศรีวิวัฒน์ (2565, หน้า 3) ที่เสนอว่ากรมปศุสัตว์ควรเป็นเจ้าภาพในการพัฒนาระบบตรวจสอบย้อนกลับตลอดห่วงโซ่การผลิตโคขุนคุณภาพ

1.3.4 ความต้องการพัฒนาในการสนับสนุนจากภาครัฐ

1) จากผลการวิจัยที่มีข้อเสนอว่า ภาครัฐควรมีนโยบายส่งเสริมการบริโภคเนื้อเพิ่มขึ้น สอดคล้องกับข้อเสนอเชิงนโยบายเพื่อสนับสนุนการผลิตและการค้าโคเนื้อคุณภาพของไทยที่รายงานว่า กรมทรัพย์สินทางปัญญาร่วมกับจังหวัดส่งเสริมการสร้างเอกลักษณ์การผลิตโคขุนคุณภาพภายใต้แบรนด์สหกรณ์ โดยร่วมมือกับหอการค้าจังหวัดในพื้นที่ส่งเสริมการใช้เนื้อโคจากโคขุนที่สมาชิกสหกรณ์ผลิตได้ และจัดทำสื่อประชาสัมพันธ์ให้เป็นที่รับรู้ของประชาชนเพื่อกระตุ้นการบริโภคเนื้อโคที่ผลิตในจังหวัด (สุวรรณา สายรวมญาติ และศุภธัช ศรีวิวัฒน์, 2565, หน้า 3)

2) จากผลการวิจัยที่มีข้อเสนอว่า ควรออกกฎหมายที่เอื้อต่อการเพิ่มขีดความสามารถในการส่งออกเนื้อโคขุนและผลิตภัณฑ์ไปต่างประเทศ สอดคล้องกับข้อเสนอเชิงนโยบายที่รายงานว่า การบริหารจัดการตลอดห่วงโซ่อุปทาน รวมถึงการสนับสนุนจากภาครัฐด้านกฎหมาย ระเบียบข้อบังคับยังไม่เอื้ออำนวยต่อการขับเคลื่อนอุตสาหกรรมโคเนื้อ (สำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา, 2561, หน้า 95)

3) จากผลการวิจัยที่มีข้อเสนอว่า ควรมีการส่งเสริมความรู้จากภาครัฐ การบ่มเพาะความรู้ เช่น ความรู้ด้านการบริหารจัดการตลาด ความรู้ด้านการผลิต และความรู้ด้านการเพิ่มมูลค่าของผลพลอยได้ (มูลโค) เป็นต้น สอดคล้องผลการศึกษาว่า เนื่องจากลักษณะการเลี้ยงและการตลาดมีความแตกต่างจากระบบเดิมภาครัฐควรส่งเสริมความรู้ด้านการพัฒนาระบบและรูปแบบการเลี้ยงให้เหมาะสมซึ่งจะสามารถลดต้นทุนการผลิตได้ (เกลิงศักดิ์ อังกูรเศรษฐี, 2560, หน้า 128-130)

4) จากผลการวิจัยที่มีข้อเสนอว่า ควรมีการให้บริการของภาครัฐในการจัดการด้านมาตรฐานฟาร์ม สอดคล้องกับข้อเสนอเชิงนโยบายเพื่อสนับสนุนการผลิตและการค้าโคเนื้อคุณภาพของไทยที่รายงานว่า การจัดทำมาตรฐาน GAP และ GFM สำหรับฟาร์มโคเนื้อ ควรพิจารณาตามขนาดฟาร์ม ตามจำนวนโคขุน และเป้าหมายในการดำเนินกิจการ เช่น ฟาร์มโคเนื้อขนาดใหญ่และฟาร์มโคเนื้อที่ส่งออกควรบังคับให้ขอรับรองมาตรฐานฟาร์ม GAP เพื่อการส่งออก (สุวรรณา สายรวมญาติ และศุภธัช ศรีวิวัฒน์, 2565, หน้า 2)

5) จากผลการวิจัยที่มีข้อเสนอว่า ภาครัฐควรจัดหาแหล่งสินเชื่อดอกเบี้ยต่ำให้กับสมาชิก สอดคล้องกับข้อเสนอเชิงนโยบายของ สุวรรณา สายรวมญาติและศุภธัช ศรีวิวัฒน์ (2565, หน้า 2) กล่าวว่ารัฐบาลควรส่งเสริมสมาชิกสหกรณ์ที่มีศักยภาพปรับปรุง

คอกกลางให้ได้มาตรฐาน GAP โดยสนับสนุนสินเชื่อดอกเบี้ยต่ำและระยะพักชำระเงินต้นในช่วง 3 ปีแรก เพื่อให้เกิดสภาพคล่องในการบริหารจัดการฟาร์ม

2. การจัดทำยุทธศาสตร์การพัฒนาธุรกิจโคขุนในจังหวัดสกลนคร

2.1 จากผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (SWOT) ทางธุรกิจโคขุนในจังหวัดสกลนคร พบว่า มีจุดแข็ง (Strength) คือ จังหวัดสกลนครมีเกษตรกรที่เป็นสมาชิกผู้เลี้ยงโคขุนมากที่สุดในประเทศไทย มีสหกรณ์ฯ โพนยางคำขับเคลื่อนธุรกิจที่มีชื่อเสียงมานานและมีแบรนด์สินค้าเป็นที่รู้จักและยอมรับ เนื้อโคขุนที่ผลิตในจังหวัดสกลนครมีคุณภาพเทียบได้กับเนื้อต่างประเทศ จำนวนโคขุนที่เลี้ยงในจังหวัดเพียงพอต่อความต้องการของตลาดในปัจจุบันและพร้อมต่อการขยายตลาดในอนาคต เกษตรกรผู้ผลิตโคขุนมีทักษะและประสบการณ์ พร้อมต่อการยอมรับความรู้และเทคโนโลยีใหม่ สินค้าเนื้อโคของจังหวัดสกลนครได้รับการรับรองสิ่งบ่งชี้ทางภูมิศาสตร์ (GI) เทคโนโลยีการผลิตเนื้อโค มีระบบการเชือด การบ่ม การชำแหละที่ได้มาตรฐาน ซึ่งจุดแข็งเหล่านี้สอดคล้องกับรายงานของ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ (2564, หน้า 6-9) และกมลทิพย์ สอนศิริ และคณะ (2563, หน้า 101) ที่รายงานว่า สหกรณ์เป็นผู้ประกอบการแปรรูปโคเนื้อที่มีชื่อเสียงมานาน และสหกรณ์เป็นที่รู้จักของตลาดเป็นอย่างดี และการรวมกลุ่มเป็นสหกรณ์ของเกษตรกรจะทำให้เกิดการแลกเปลี่ยนองค์ความรู้เกี่ยวกับการเลี้ยงโคขุน ได้รับความช่วยเหลือจากภาครัฐด้านปัจจัยการผลิต และการรวมกลุ่มเป็นสหกรณ์โดยมีการรับซื้อโคขุนจากสมาชิกนี้ทำให้เกษตรกรมีตลาดการจำหน่ายที่แน่นอน โดยสหกรณ์ฯ จะรับซื้อโคขุนจากสมาชิกฯ ตามมาตรฐานที่สหกรณ์ฯ ได้กำหนดไว้

ส่วนจุดอ่อน (Weaknesses) ของธุรกิจโคขุนในจังหวัดสกลนคร คือ ผลตอบแทนของเกษตรกรผู้เลี้ยงโคขุนค่อนข้างต่ำเนื่องจากระยะเวลาในการขุนนานกว่าเกณฑ์ที่กำหนด โรงงานแปรรูปเนื้อสัตว์ไม่สามารถรองรับผลผลิตของเกษตรกรผู้เลี้ยงโคขุนได้ทั้งหมด การบริหารการตลาดเนื้อโคขุนยังต้องเพิ่มประสิทธิภาพทั้งตลาดภายในและการขยายตลาดไปยังต่างประเทศ โรงฆ่าสัตว์/ผู้แปรรูป ยังไม่ได้รับรองมาตรฐานการส่งออก GMP HACCP และ Halal ฟาร์มของเกษตรกรที่เป็นสมาชิกบางส่วนยังไม่ผ่านมาตรฐาน GAP ผลิตภัณฑ์แปรรูปจากเนื้อโคขุนมีน้อยและไม่หลากหลาย ต้นทุนการผลิตโคขุนของเกษตรกรมีแนวโน้มสูงขึ้น เช่น ค่าอาหารสัตว์ แม่โคราคาแพง ลูกโคก่อนเข้าขุนราคาแพง เป็นต้น ขาดระบบเทคโนโลยีสารสนเทศช่วยสนับสนุนการตัดสินใจในธุรกิจโคขุน ขาดการพัฒนาสายพันธุ์โคขุนที่เหมาะสม จุดอ่อนเหล่านี้สอดคล้องกับกมลทิพย์ สอนศิริและคณะ (2563, หน้า 65) ที่รายงานว่า การเลี้ยงโคขุนมีต้นทุนสูงและใช้ระยะเวลาดูแลนาน การจัดหาโคเนื้อเพื่อผลิตเนื้อโคคุณภาพยังขาดแคลนเนื่องจากหาซื้อลูกโคเข้าขุนได้ยากและพบว่าลูกโคเลือดผสมมีราคาค่อนข้างแพง

สำหรับ โอกาส (Opportunities) ของธุรกิจโคขุนในจังหวัดสกลนคร คือ นโยบายของรัฐบาลต่อส่งเสริมการเลี้ยงโคเนื้อ ปริมาณเนื้อโคคุณภาพ (เนื้อโคขุน) ในภาพรวมยังไม่เพียงพอต่อการบริโภค ปริมาณความต้องการของผู้บริโภคเนื้อโคขุนภายในประเทศต่อคนต่อปีมีแนวโน้มมีค่าเฉลี่ยสูงขึ้น เศรษฐกิจการท่องเที่ยวของประเทศไทยมีแนวโน้มขยายตัวเพิ่มขึ้น ส่งผลให้ความต้องการด้านอาหารเพิ่มขึ้น การมีรถไฟความเร็วสูงลาว-จีนจะเพิ่มช่องทางการขนส่งโค

มีชีวิตและเนื้อคุณภาพไปยังประเทศจีนทำได้มากขึ้น โอกาสการร่วมลงทุนในประเทศคู่ค้าโดยใช้ฐานการผลิตในประเทศหรือลงทุนในต่างประเทศด้านธุรกิจโคขุน (ประเทศไทยมีความสัมพันธ์ที่ดีกับประเทศกลุ่มมุสลิม ทำให้มีโอกาสดึงออกเนื้อโคและผลิตภัณฑ์ไปยังประเทศเหล่านั้น ประเทศไทยมีชื่อเสียงด้านอาหาร ทำให้มีโอกาสดึงผลิตภัณฑ์พร้อมบริโภค (ready to eat) เพื่อการส่งออกทั่วโลก สอดคล้องกับรายงานวิจัยศักยภาพและโอกาสการผลิตโคเนื้อของประเทศไทยของเกลิงส์คัลท์ อังกูเรณีย์ และคณะ (2559, หน้า 847)

และ อุปสรรค (Threats) ของธุรกิจโคขุนในจังหวัดสกลนคร คือ การแข่งขันจากสหกรณ์การผลิตโคขุนที่มีมากขึ้นในประเทศไทย ผลกระทบจากการทำข้อตกลงทางการค้าเสรี (FTA) กับประเทศออสเตรเลียและนิวซีแลนด์ ส่งผลให้เนื้อโคราคาถูกลง ผลกระทบจากการลักลอบการนำเข้าเนื้อเถื่อนจากต่างประเทศ กฎหมายที่เกี่ยวข้องที่ยังไม่เอื้อธุรกิจ โรคระบาดและภัยธรรมชาติ ซึ่งสอดคล้องกับกมลทิพย์ สอนศิริ และคณะ (2563) ที่รายงานว่า อุปสรรคของการผลิตเนื้อโคขุนคุณภาพในจังหวัดพะเยาและจังหวัดแพร่ คือการเปิดเขตการค้าเสรีทำให้มีการนำเข้าเนื้อโคคุณภาพจากต่างประเทศเข้ามาจำหน่ายเป็นคู่แข่งของเกษตรกร สอดคล้องกับเกลิงส์คัลท์ อังกูเรณีย์ (2560, หน้า 68) ประเทศไทยกับสาธารณรัฐประชาชนจีน ยังไม่มีการเจรจาทางการตลาดโคเนื้ออย่างเป็นรูปธรรม รวมถึงการนำเข้าเนื้อโคจากประเทศออสเตรเลีย บราซิล และอินเดียมีราคาถูกกว่า มายังสาธารณรัฐประชาชนจีน จึงเป็นอุปสรรคของการส่งออกโคเนื้อของประเทศไทยสู่ประเทศจีนเป็นอย่างมาก

2.2 ยุทธศาสตร์การพัฒนาธุรกิจโคขุนในจังหวัดสกลนคร เป็นยุทธศาสตร์ที่มุ่งเน้นการพัฒนาธุรกิจโคขุนในจังหวัดสกลนคร ตั้งแต่การผลิตโคขุน ตลอดห่วงโซ่การผลิต การบริหารจัดการสหกรณ์ ที่เป็นองค์การขับเคลื่อนหลักในการดำเนินธุรกิจโคขุนครบวงจร ให้มีการยกระดับและเพิ่มขีดความสามารถในการดำเนินงาน การตลาดโคขุน ทั้งโคมีชีวิต เนื้อโคขุนและผลิตภัณฑ์โคขุน และการสนับสนุนจากภาครัฐ ซึ่งมีความ สอดคล้องกับยุทธศาสตร์โคเนื้อ ปี 2561-2565 กรมปศุสัตว์ (กรมปศุสัตว์, 2561, หน้า 27) ที่มีสาระสำคัญ คือ การขับเคลื่อนอุตสาหกรรมโคเนื้อทั้งระบบและปรับเปลี่ยนสถานการณ์โคเนื้อจากที่ถดถอยไปสู่การเจริญเติบโตอย่างมั่นคงที่ภาคเกษตรกรรมเป็นแกนหลัก และการบูรณาการจากภาคเอกชน เพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มในห่วงโซ่การผลิตโคเนื้อ ให้สามารถแข่งขันกับต่างประเทศได้ ทั้งนี้ ยุทธศาสตร์การพัฒนาธุรกิจโคขุนในจังหวัดสกลนคร ประกอบด้วย (1) ยุทธศาสตร์ที่ 1 การสร้างความเข้มแข็งตลอดโซ่อุปทานระบบโคขุนเพื่อยกระดับความสามารถในการแข่งขัน เป็นการเสริมสร้างความเข้มแข็งในโซ่อุปทาน ซึ่งมุ่งเน้นปรับปรุงประสิทธิภาพและการจัดการที่เหมาะสมตลอดโซ่อุปทาน เริ่มตั้งแต่การเลือกพันธุ์โค การจัดการอาหารและการเลี้ยงดู ไปจนถึงกระบวนการตลาดและการจำหน่าย มีความสอดคล้องและแตกต่างกับงานวิจัยของ กฤตพล สมมาตย์ (2560, หน้า 69) พบว่าประสิทธิภาพการผลิต และการบริหารจัดการตลอดห่วงโซ่อุปทาน รวมถึงการสนับสนุนจากภาครัฐด้านกฎหมาย ระเบียบข้อบังคับยังไม่เอื้ออำนวยต่อการขับเคลื่อนอุตสาหกรรมโคเนื้อ อาทิ การพัฒนาระบบการจัดการฟาร์ม จัดการวัตถุดิบอาหารสัตว์ ผลพลอยได้จากพืช และอุตสาหกรรมเกษตร สร้างนวัตกรรมอาหารสัตว์ อาหารหมักสำเร็จรูปเพื่อปรับปรุงคุณภาพ

ซาก และเนื้อโค เพิ่มประสิทธิภาพการผลิตโคเนื้อไทย ตลอดจนการพัฒนาโรงฆ่าโค-กระบือให้ถูกสุขอนามัยตามมาตรฐาน GMP และการบริหารจัดการให้โคเข้าโรงฆ่าที่ถูกสุขอนามัยในโรงฆ่าที่ได้มาตรฐาน รวมทั้งมีระบบการตรวจสอบย้อนกลับเพื่อทราบแหล่งที่มาของเนื้อโคที่จะสร้างความเชื่อมั่นให้ผู้บริโภค (2) ยุทธศาสตร์ที่ 2 การส่งเสริมกิจกรรมที่ก่อให้เกิดมูลค่าเพิ่มจากชื่อเสียงด้านการผลิตเนื้อโคขุนและผลิตภัณฑ์โคขุนที่ได้คุณภาพและมาตรฐาน สามารถช่วยยกระดับธุรกิจโคขุนในจังหวัดสกลนครได้ ในเรื่องของการเพิ่มมูลค่าให้กับผลิตภัณฑ์และการขยายตลาดใหม่ ๆ โดยเฉพาะในประเทศที่มีความต้องการสูงในผลิตภัณฑ์เนื้อคุณภาพ ซึ่งสามารถเพิ่มรายได้จากการส่งออกและการขยายฐานลูกค้า สามารถทำได้ผ่านกลยุทธ์การตลาดที่เน้นการสร้างการรับรู้ในเรื่องของคุณภาพเนื้อโคและผลิตภัณฑ์ เช่น การทำแคมเปญโฆษณาผ่านสื่อออนไลน์ การจัดกิจกรรมต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจ เป็นต้น มีความสอดคล้องกับงานวิจัยของ สถาบันพระปกเกล้า (2563, หน้า 51) ควรมีการประชาสัมพันธ์ สร้างนิยมในการบริโภคเนื้อโคในประเทศให้มากขึ้น (3) ยุทธศาสตร์ที่ 3 การขยายตลาดเนื้อโคขุนและผลิตภัณฑ์โคขุนคุณภาพมาตรฐานทั้งในประเทศและต่างประเทศ มีความมุ่งหมายที่สอดคล้องกับผลวิเคราะห์สภาพการแข่งขันสินค้าโคเนื้อของไทยในตลาดอาเซียนซึ่งตกในตำแหน่ง Star ควรเน้นกลยุทธ์การส่งออก โดยเสริมสร้างความสามารถในการแข่งขันและกลยุทธ์สร้างความเข้มแข็งด้านปัจจัยการผลิต เน้นส่งเสริมการลงทุนยกระดับความสามารถด้วยการเสริมเทคโนโลยีและนวัตกรรมเพื่อสร้างผลิตภัณฑ์ใหม่ ๆ (สำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา, 2561, หน้า 51) โอกาสการขยายตลาดเนื้อโคขุนและผลิตภัณฑ์โคขุนคุณภาพมาตรฐานทั้งในประเทศและต่างประเทศ สอดคล้องกับรายงานของสถาบันพระปกเกล้า (2563, หน้า 18) ประเทศไทยมีการผลิตโคเนื้อคุณภาพสูงไม่เพียงพอกับความต้องการในประเทศและยังมีโอกาสขยายตลาดไปยังตลาดอาเซียนและสาธารณรัฐประชาชนจีน เนื่องจากการขยายตัวทางเศรษฐกิจและจำนวนประชากรทำให้ปริมาณความต้องการบริโภคเนื้อโคเพิ่มขึ้น สอดคล้องกับ Li, Yan, and Zan (2018, pp. 984-991) ที่พบว่า การพัฒนาอย่างรวดเร็วทางเศรษฐกิจของจีน ทำให้ความต้องการบริโภคเนื้อโคมากขึ้น อุตสาหกรรมโคเนื้อในประเทศไม่สามารถผลิตได้ตามความต้องการบริโภค ทำให้ต้องนำเข้าเนื้อโคเพิ่มมากขึ้น

ข้อเสนอแนะของการวิจัย

1. ข้อเสนอแนะสำหรับการนำผลการวิจัยไปใช้

การนำผลการวิจัยเกี่ยวกับยุทธศาสตร์การพัฒนาธุรกิจโคขุนในจังหวัดสกลนคร ไปใช้ให้เกิดประโยชน์ และประสบผลสำเร็จบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ จึงขอเสนอแนะการนำผลการวิจัยไปใช้ตามยุทธศาสตร์ ทั้ง 3 ประเด็น ดังนี้

1.1 หน่วยงานภาครัฐและเอกชนที่เกี่ยวข้อง ควรหนุนเสริมสหกรณ์ฯ ให้เพิ่มขีดความสามารถด้านคุณภาพและมาตรฐานการผลิตโคขุน เนื้อโคขุนและผลิตภัณฑ์โคขุน เพื่อรองรับการแข่งขันกับคู่แข่งทั้งภายในและต่างประเทศ

1.2 เพื่อให้ได้เนื้อโคที่มีคุณภาพและได้มาตรฐานการส่งออกที่สามารถตรวจสอบย้อนกลับถึงแหล่งผลิต สหกรณ์ฯ และหน่วยงานภาครัฐที่เกี่ยวข้อง ควรส่งเสริมสมาชิกสหกรณ์ฯ ปรับปรุงคอกให้ได้มาตรฐาน GAP โดยอาจจัดหาแหล่งเงินทุนดอกเบี้ยต่ำหรือให้พักชำระเงินต้นในช่วง 3 ปีแรกเพื่อให้เกิดสภาพคล่องในการบริหารงานฟาร์มของสมาชิก

1.3 สหกรณ์และหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ควรเพิ่มศักยภาพสมาชิกผู้เลี้ยงโคขุนของสหกรณ์ให้มีความรู้และทักษะเพิ่มขึ้นทางด้านการใช้เทคโนโลยีและนวัตกรรมเพื่อเพิ่มผลผลิตในการเลี้ยงโคขุน รวมถึงการส่งเสริมแนวปฏิบัติที่ดี (Good Practice) ด้านการจัดการฟาร์มของสมาชิกผู้เลี้ยงโคขุนของสหกรณ์เพื่อรองรับการเข้าสู่การเป็นฟาร์มมาตรฐานการเลี้ยงสัตว์ (Good Agricultural Practices: GAP) จากกรมปศุสัตว์

1.4 ผลักดันโรงงานแปรรูปเนื้อโคขุนให้ได้มาตรฐาน GMP, HACCP และ Halal ภายใน 3 ปี เพื่อให้จังหวัดสกลนครมีโรงฆ่าที่ได้รับการรับรองมาตรฐานมีศักยภาพเพื่อการส่งออก โดยบูรณาการความร่วมมือระหว่างสหกรณ์ฯ หน่วยงานภาครัฐอื่น รวมถึงสถาบันการศึกษาในพื้นที่

1.5 สหกรณ์และหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ควรส่งเสริมการสร้างและขยายเครือข่ายการตลาดเนื้อโคขุนในประเทศ ตลาดอาเซียนและตลาดสาธารณรัฐประชาชนจีน เพื่อสร้างและขยายเครือข่ายเนื้อโคขุนของสหกรณ์ฯ ด้วยการเสริมสร้างศักยภาพของบุคลากรเพื่อการปรับตัวในยุคดิจิทัล สร้างทีมการตลาดเนื้อโคขุนและผลิตภัณฑ์ และการจัดทำแผนการสร้างและการขยายตลาดสินค้าโคขุนของสหกรณ์ฯ

1.6 หน่วยงานทางปศุสัตว์ควรร่วมมือกับสำนักพัฒนาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งชาติ (สวทช.) และสถาบันการศึกษาในพื้นที่ พัฒนาระบบรวบรวมข้อมูลสารสนเทศ (Common Data Set) ที่สำคัญ เพื่อการบริหารจัดการการผลิตและการเพิ่มผลผลิตโคขุน เช่น ระบบการตรวจสอบย้อนกลับตลอดห่วงโซ่การผลิตโคขุน โดยมีการขึ้นทะเบียน (NID) โคมีชีวิตของสมาชิกสหกรณ์ทุกตัว ส่งเสริมให้มีการใช้ระบบ internet of things (IoT) มาใช้ในการจัดการฟาร์ม และควรมีการพัฒนาและดูแลระบบเพื่อให้บริการอย่างต่อเนื่อง

1.7 หน่วยงานที่เกี่ยวข้องและสหกรณ์ฯ ควรส่งเสริมกิจกรรมตลอดโซ่การผลิตโคขุนที่ก่อให้เกิดมูลค่าเพิ่มจากชื่อเสียงของโคขุนโพนยางคำที่เป็นแหล่งผลิตเนื้อโคขุนและผลิตภัณฑ์โคขุนที่ได้คุณภาพและมาตรฐานที่ใหญ่ที่สุดในประเทศ สร้างแหล่งท่องเที่ยววิถีการเกษตรและแหล่งท่องเที่ยวเชิงอาหาร ด้วยกิจกรรมที่สร้างความโดดเด่น/อัตลักษณ์ของสินค้า เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน โดยใช้ตราผลิตภัณฑ์ที่มีเครื่องหมายสิ่งบ่งชี้ทางภูมิศาสตร์ (GI) รวมถึงกิจกรรมที่สร้างการรับรู้เรื่องเนื้อโคขุน และสร้างความมั่นใจต่อผู้บริโภคด้านความปลอดภัยของเนื้อโคขุน

1.8 หน่วยงานภาครัฐและเอกชน ควรหนุนเสริมการสร้างเครือข่ายด้านการตลาดเนื้อโคขุนและผลิตภัณฑ์โคขุน เพื่อการขยายตลาดเนื้อโคขุนและผลิตภัณฑ์โคขุนคุณภาพมาตรฐานสู่ตลาดทั้งภายในและต่างประเทศ เช่น การจัดตั้งศูนย์ประสานงานกลาง เพื่อทำหน้าที่ขยายธุรกิจและแสวงหาช่องทางการตลาดใหม่ ๆ จัดกิจกรรมการตลาด (Road Show)

ประชาสัมพันธ์และสร้างความร่วมมือเป็นหุ้นส่วนทางธุรกิจ สร้างตัวแทนจำหน่ายการตลาดโคขุน ทั้งในและต่างประเทศ รวมถึงการประสานความร่วมมือด้านกฎหมาย ระเบียบที่เกี่ยวข้อง เพื่ออำนวยความสะดวกในการดำเนินธุรกิจโคขุน เป็นต้น

2. ข้อเสนอแนะสำหรับการทำวิจัยครั้งต่อไป

2.1 ควรศึกษาถึงการบริหารโซ่อุปทานโคขุนของสหกรณ์ฯ โพนยางคำ ทั้งระบบ เพื่อสร้างความได้เปรียบเชิงการแข่งขัน โดยเฉพาะในการบริหารต้นทุน และการบริหารจัดการที่ดี และรวดเร็วของสหกรณ์ฯ โพนยางคำ

2.2 ศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อการลดต้นทุนการผลิตโคขุน อาทิ มูลค่าลูกโคขุน อาหารชั้น สุขภาพโคขุน รูปแบบและวิธีการเลี้ยงดูโคขุน แรงงาน แหล่งเงินทุน ฯลฯ

2.3 ศึกษากลยุทธ์ทางการตลาดที่มีประสิทธิภาพ เพื่อนำสินค้าเนื้อโคขุนและผลิตภัณฑ์ไปสู่ตลาดที่ต้องการทั้งในประเทศและต่างประเทศ

2.4 ศึกษาวิจัยการแปรรูปโดยประยุกต์ใช้เทคโนโลยีและนวัตกรรม เพื่อเพิ่มมูลค่าสินค้าและผลิตภัณฑ์ให้สอดคล้องความต้องการของตลาดทั้งในประเทศและต่างประเทศ

2.5 ศึกษาแนวทางการดำเนินธุรกิจโคขุนอย่างมีประสิทธิภาพ ที่มุ่งเน้นการลดต้นทุนทางธุรกิจโดยใช้หลักการ LEAN SIX SIGMA

บรรณานุกรม

มหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี

บรรณานุกรม

- กมลทิพย์ สอนศิริ, พยุงศักดิ์ อินตะวิชา, สุรีย์พร แสงวงศ์, ภูวิศสรณ์ ภูมิสรณคมณ์, & ชยุต ดงปาลีธรรม. (2563). สภาพการเลี้ยงและการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของการผลิตเนื้อโคขุนคุณภาพในจังหวัดพะเยาและจังหวัดแพร่. *แก่นเกษตร*, 48, 93–104.
- กรมตรวจบัญชีสหกรณ์. (ม.ป.ป.). *บทบาท การกิจ หน้าที่คณะกรรมการดำเนินงานสหกรณ์*. กรุงเทพฯ: กรมตรวจบัญชีสหกรณ์
- กรมทรัพย์สินทางปัญญา. (2559). *ทะเบียนสิ่งบ่งชี้ทางภูมิศาสตร์: เนื้อโคขุนโพนอย่างคำ*. กรุงเทพฯ: กรมทรัพย์สินทางปัญญา.
- กรมปศุสัตว์. (2561). *ยุทธศาสตร์กรมปศุสัตว์ พ.ศ. 2561–2565*. กรุงเทพฯ: กรมปศุสัตว์ กระทรวงเกษตรและสหกรณ์.
- กองส่งเสริมและพัฒนาการปศุสัตว์. (2561). *ยุทธศาสตร์โคเนื้อ 5 ปี*. กรุงเทพฯ: กรมปศุสัตว์ กองส่งเสริมและพัฒนาการปศุสัตว์.
- กาญจนา ยะธา. (2560). *การนำนโยบายภาครัฐสู่การพัฒนาความเข้มแข็งของสหกรณ์*. https://www.cpd.go.th/cpdth2560/images/Applyngovernmentpolicies_May2560.pdf (สืบค้นเมื่อ 5 ธันวาคม 2564)
- เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์. (2546). *การคิดเชิงกลยุทธ์*. กรุงเทพฯ: ชัคเชสมิเดีย.
- จันทร์พร เจ้าทรัพย์, ภัทรพงศ์ จันทร์เจริญ, วิเชษฐ ยาทองไชย, มาลัย จงเจริญ, กันยา ตันติวิสุทธิกุล, & สุขสธิพ์ พิสิษฐ์สัญญา. (2562). *ระบบการบริหารจัดการโซ่อุปทานเนื้อโคขุนโพนอย่างคำเพื่อความสามารถในการแข่งขัน: รายงานวิจัยฉบับสมบูรณ์*. สำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมวิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม.
- จินดา เสถียรรุจิงานนท์. (2562). *การวางระบบการควบคุมภายในธุรกิจรวบรวมและแปรรูปผลิตภัณฑ์เนื้อตัดแต่ง: กรณีศึกษา สหกรณ์โคเนื้อกำแพงแสน จำกัด จังหวัดนครปฐม*. https://www.cad.go.th/ewt_dl_link.php?nid=40721 (สืบค้นเมื่อ 8 ธันวาคม 2565)
- จิรณัทย์ ชาญเชิงพานิชย์. (2558). *เดิหน้าแก้ไขปัญหาสหกรณ์ในประเทศไทยอย่างเป็นรูปธรรม*. คลังสารสนเทศของสถาบันบัญญัติ, หอสมุดรัฐสภา.
- ชยานนท์ กฤติยาเชวง. (2556). *แนวโน้มของคุณภาพเนื้อสัตว์ที่ผู้บริโภคต้องการในทศวรรษหน้า*. ในการประชุมวิชาการวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีเนื้อสัตว์ ครั้งที่ 4 ประจำปี 2556, โรงแรมรามาร์กเด้น, กรุงเทพฯ.
- ญาณิน โอภาสพัฒนกิจ. (2562). *คู่มือ: การเพิ่มศักยภาพการผลิตโคเนื้อจากการจัดการองค์ความรู้และเทคโนโลยี: การผลิตโคเนื้อคุณภาพสูง ภายใต้ยุทธศาสตร์ประเทศไทย 4.0*. เชียงใหม่: สมศักดิ์การพิมพ์.

- ณรงมล เล้าหรรณพ. (2562). *คู่มือการเพิ่มศักยภาพการผลิตโคเนื้อจากการจัดการองค์ความรู้และเทคโนโลยี: การจัดการฟาร์มโคเนื้อ*. เชียงใหม่: สมศักดิ์การพิมพ์.
- ดำรงค์ วัฒนา. (2558). *การจัดทำยุทธศาสตร์ (พิมพ์ครั้งที่ 9)*. กรุงเทพฯ: ศูนย์บริการวิชาการ แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ดำรงค์ วัฒนา. (2563). *การจัดทำยุทธศาสตร์ (พิมพ์ครั้งที่ 25)*. กรุงเทพฯ: ศูนย์บริการวิชาการ แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- เถลิงศักดิ์ อังกรเศรณี, บัญชา สมบูรณ์สุข, ศศิวิมล สุขบท, & สุเทพ นิมสา. (2559). *ศักยภาพและโอกาสการผลิตโคเนื้อของประเทศไทย*. ใน การประชุมวิชาการสัตวศาสตร์ แห่งชาติ ครั้งที่ 6 ประจำปี 2559, โรงแรมรามารการ์เด็น, กรุงเทพฯ.
- เถลิงศักดิ์ อังกรเศรณี. (2560). *ศักยภาพทางการค้าและโอกาสการส่งออกอุตสาหกรรมโคเนื้อของประเทศไทยในตลาดสาธารณรัฐโปแลนด์*. กรุงเทพฯ: สำนักงานสนับสนุนการวิจัย (สกว.).
- นพดล อุดมวิศกุล. (2565). *ลักษณะและประโยชน์ของยุทธศาสตร์ที่ดี*. <https://mgtsci.stou.ac.th/characteristics-and-benefits-of-a-good-strategy/> (สืบค้นเมื่อ 12 ธันวาคม 2565).
- นริศรา อินทศิริ. (2558). *กระบวนการจัดการความรู้สำหรับเกษตรกรผู้เลี้ยงโคขุนคุณภาพสูง* [วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรดุษฎีบัณฑิต, มหาวิทยาลัยศิลปากร]. กรุงเทพฯ.
- นลินี คงสุบรรณ, ศิริพร กิตติการกุล, ทิมา ยารักดี, & เก นันทเสน. (2564). *ประสิทธิภาพทางเทคนิคการผลิตโคเนื้อของสมาชิกสหกรณ์เครือข่ายโคเนื้อจำกัด*. วารสาร เศรษฐศาสตร์และกลยุทธ์การจัดการ, 8(1), 1–15.
- บุญชม ศรีสะอาด. (2555). *การพัฒนาหลักสูตรและการวิจัยเกี่ยวกับหลักสูตร*. กรุงเทพฯ: สุวีริยาสาส์น.
- ปกรณ ปรียากร. (2538). *ทฤษฎีและแนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาในการบริหารการพัฒนา*. กรุงเทพฯ: สามเจริญพานิช.
- ปวิวัติ คุณดิลกพจน์, & สันญา เคนาภูมิ. (2561). *ความต้องการจำเป็นต่อการพัฒนาขีดความสามารถในการแข่งขันธุรกิจโคเนื้อจังหวัดมหาสารคาม*. วารสารราชภัฏเพชรบูรณ์สาร, 20(2), 51–59.
- ดำรง เมฆโหรา, & เฉลิมชัย ทิพย์ค. (2560). *การสร้างคุณค่าในโซ่อุปทานโคเนื้อพื้นเมืองและบราห์มันไทยด้วยสหกรณ์เครือข่ายและการจัดการเชิงระบบในพื้นที่ภาคเหนือตอนล่าง: รายงานฉบับสมบูรณ์*. กรุงเทพฯ: สำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมวิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม.
- ประสพชัย พูลนนท์, & พัทธ์ศ ศิริวงศ์. (2556). *ประสิทธิภาพและกฎแห่งความสำเร็จในการดำเนินการสหกรณ์การเกษตร: การศึกษาเพื่อสร้างทฤษฎีฐานราก*. Veridian E-Journal, Silpakorn University (Humanities, Social Sciences and Arts), 6(1), 610–628.

- ปิยพงษ์ ทองดินนอก. (2559). การประมาณค่าปริมาณน้ำท่าโดยใช้แบบจำลอง SCS-CN ในพื้นที่ลุ่มน้ำยมตอนบน. วารสารวนศาสตร์, 35(2), 110–121.
- ปิยศักดิ์ สุวรรณิ, และคณะ. (2559). คู่มือปฏิบัติการผลิตโคเนื้อเชิงการค้าสำหรับเกษตรกร. กรุงเทพฯ: กรมปศุสัตว์ กองส่งเสริมและพัฒนาการปศุสัตว์.
- พรพรม พรหมเทศ. (2551). ธุรกิจเบื้องต้น–Business: A changing world. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์ท็อป.
- พรรณราย ละตา, จันทรเพ็ญ ชงไชย, ปภาพิต ศรีสว่างวงศ์, & รวิ กลางประพันธ์. (2563). ความยั่งยืนในการดำเนินงานของสหกรณ์การเลี้ยงปศุสัตว์ กรป. กลาง โพนยางคำ จำกัด. วารสารเกษตรพระจอมเกล้า, 38, 82–92.
- พิชาย รัตนดิกล ฌ ภูเก็ต. (2552). องค์การและการบริหารจัดการ. กรุงเทพฯ: บริษัท ینگค์ บี ยอนด์ บัค จำกัด.
- พิชิต ธานี, & ปริญญา อุทัย. (2545). ผลการบริหารเชิงกลยุทธ์สำหรับสหกรณ์บริหารแจ่มใส 21 จำกัด. วารสารเกษตร, 18(2), 60–61.
- พิชิต ฤทธิ์เจริญ. (2556). หลักการวัดและประเมินผลการศึกษา (พิมพ์ครั้งที่ 8). กรุงเทพฯ: บริษัท แฮาส์ ออฟ เคอร์มิสท์ จำกัด.
- มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์. (2564). รายงานผลการพัฒนาเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินธุรกิจสหกรณ์การเลี้ยงปศุสัตว์ กรป. กลาง โพนยางคำ จำกัด. สงขลา: มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์.
- วิทยา สุมาลย์. (ม.ป.ป.). การจัดการอาหารโคเนื้อเพื่อผลิตเนื้อคุณภาพสูง. สำนักพัฒนาอาหารสัตว์, กรมปศุสัตว์, กระทรวงเกษตรและสหกรณ์. กรุงเทพฯ.
- วิรัช วิรัชนิการวรรณ. (2555). การบริหารจัดการและการบริหารยุทธศาสตร์ของหน่วยงานของรัฐ. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์โพธิ์เพชร.
- วิโรจน์ ภัทรจินดา. (2556). โภชนศาสตร์สัตว์ชั้นสูง. ขอนแก่น: ภาควิชาสัตวศาสตร์ คณะเกษตรศาสตร์ มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- ศกร คุณวุฒิฤทธิ์, & ธนาทิพย์ สุวรรณโสภี. (2557). โครงการการบริหารจัดการเชิงธุรกิจของการเลี้ยงแม่โคเนื้อ: รายงานวิจัยฉบับสมบูรณ์. กรุงเทพฯ: สำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมวิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม.
- ศรเทพ ธีมาวสาร. (2558). การเลี้ยงโค. ข่าวสารเกษตรศาสตร์มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์, 61(1), 59–70.
- ศิริพร กิตติการกุล, สิทธิพร บุณนัญ, & ฑีมา โยธากิตติ. (2559). การเปลี่ยนผ่านจากเกษตรสู่อุตสาหกรรมบริการของประเทศไทย: นวัตกรรมสร้างมูลค่าและการสร้างงานด้วยรูปแบบธุรกิจใหม่ในโซ่อุปทานเนื้อโค: รายงานวิจัยฉบับสมบูรณ์. กรุงเทพฯ.
- ศูนย์ศึกษายุทธศาสตร์. (2559). เอกสารประเมินยุทธศาสตร์ เรื่อง คู่มือการจัดทำยุทธศาสตร์ชาติ. กรุงเทพฯ: สถาบันวิชาการป้องกันประเทศ.

- สถาบันคีนันแห่งเอเซีย. (2554). *โครงการเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของกลุ่มผู้เลี้ยงโคเนื้อ ระยะที่ 2* (121 หน้า). กรุงเทพฯ.
- สถาบันพระปกเกล้า. (2563). *โอกาสและความท้าทายของภาคการผลิตโคเนื้อของไทยภายใต้ข้อตกลงอาเซียน*. กรุงเทพฯ.
- สนธยา พลศรี. (2547). *ทฤษฎีและหลักการพัฒนาชุมชน* (พิมพ์ครั้งที่ 5). กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์โอเดียนสโตร์.
- สมยศ นาวิการิ. (2545). *การบริหารแบบมีส่วนร่วม*. กรุงเทพฯ: บรรณกิจ.
- สว่าง อังกูโร. (2548). *การเลี้ยงโคขุน*. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์ชุมนุมสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย จำกัด.
- สหกรณ์การเลี้ยงปศุสัตว์ กรป.กลาง โพนยางคำ จำกัด. (2558). *คู่มือสำหรับสมาชิกสหกรณ์การเลี้ยงปศุสัตว์ กรป.กลาง โพนยางคำ จำกัด*. สกลนคร: สหกรณ์การเลี้ยงปศุสัตว์ กรป.กลาง โพนยางคำ จำกัด.
- สัญญา จตุรสีธา. (2562). *คู่มือการเพิ่มศักยภาพการผลิตโคเนื้อจากการจัดการองค์ความรู้และสัตว์*. กรุงเทพฯ: กรมปศุสัตว์.
- สำนักงานค้าสินค้า กรมเจรจาการค้าระหว่างประเทศ. (2565). *สินค้าโคเนื้อมีชีวิต เนื้อโคและผลิตภัณฑ์*. <https://www.dtn.go.th/th/file/get.pdf> (สืบค้นเมื่อ 27 พฤษภาคม 2565).
- สำนักงานเกษตรและสหกรณ์จังหวัดมุกดาหาร. (2565). *โคเนื้อ โคขุน*. มุกดาหาร: สำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์.
- สำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์. (2565). *ข้อมูลพื้นฐานจังหวัดสกลนคร*. <https://www.opsmoac.go.th/sakonnakhon-dwl-files-451191791963> (สืบค้นเมื่อ 12 ธันวาคม 2565).
- สำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา. (2561). *รายงานผลการศึกษายุทธศาสตร์การส่งเสริมและการพัฒนาอุตสาหกรรมโคเนื้อไทยทั้งระบบ*. สำนักงานเลขาธิการสภานิติบัญญัติแห่งชาติ
- สำนักงานเศรษฐกิจการเกษตร. (2564). *ตัวชี้วัดเศรษฐกิจการเกษตรในประเทศไทย*. กรุงเทพฯ: สำนักงานเศรษฐกิจการเกษตร.
- สำนักงานสหกรณ์จังหวัดแพร่. (2559). *รูปแบบการจัดการสหกรณ์เชิงกลยุทธ์ของสหกรณ์*. https://km.cpd.go.th/pdf-bin/pdf_1670361987.pdf (สืบค้นเมื่อ 27 พฤษภาคม 2565).
- สำนักงานสหกรณ์จังหวัดลำปาง. (ม.ป.ป.). *การลดปัญหาข้อบกพร่องในการบริหารงานสหกรณ์โดยใช้หลักธรรมาภิบาล*. <https://km.cpd.go.th/pdf-> (สืบค้นเมื่อ 27 พฤษภาคม 2565).
- สำนักนโยบายและแผน. (2561). *คู่มือการจัดทำแผนยุทธศาสตร์*. กรุงเทพฯ: สำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย.

- สิทธิพันธ์ วิวัฒนาพรชัย, กมลรัตน์ ธีระพงษ์, & พัชรี สุริยะ. (2565). การวิเคราะห์มูลค่าความสูญเสียทางเศรษฐกิจจากการเลี้ยงโคขุน: กรณีศึกษาสหกรณ์การเลี้ยงปศุสัตว์ กรป. กลาง โพนยางคำ จำกัด. เกษตร, 50, 371–383.
- สุกัญญา มูลกลาง. (2563). การบริหารจัดการสหกรณ์ให้เหมาะสมกับสถานการณ์ปัจจุบัน. วารสารตรวจบัญชีสหกรณ์, 1(1), 42–45.
- สุพริณทร์ เมธยาภา. (2564). แนวทางการส่งเสริมการเลี้ยงโคเนื้อของหน่วยบัญชาการทหารพัฒนา. วารสารทหารพัฒนา, 45(1), มกราคม–เมษายน 2564.
- สุวรรณ สหายรวมญาติ, & ศุภธัช ศรีวิวัฒน์. (2565). ข้อเสนอเชิงนโยบายเพื่อสนับสนุนการผลิตและการค้าโคเนื้อคุณภาพของไทย. <https://www.eatecon.com/2023/08/09/beef-cattle-policy/> (สืบค้นเมื่อ 4 ธันวาคม 2565).
- สุวิษ บุญโปร่ง. (2558). คู่มือการเลี้ยงโคเนื้อสำหรับเกษตรกรไทย. กองส่งเสริมและพัฒนาการปศุสัตว์, กรมปศุสัตว์, กระทรวงเกษตรและสหกรณ์.
- สุวิมล ตีรกันันท์. (2555). ระเบียบวิธีการวิจัยทางสังคมศาสตร์: แนวทางสู่การปฏิบัติ. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สุวิมล ว่องวานิช. (2549). การวิจัยปฏิบัติการในชั้นเรียน (พิมพ์ครั้งที่ 9). กรุงเทพฯ: บริษัทาน สุทธาการพิมพ์ จำกัด.
- เสน่ห์ จัยโต. (2548). การบริหารนวัตกรรมแนวใหม่. นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- เสรี พงศ์พิศ. (2546). ฐานคิดจากแผนแม่บทสวัสดิภาพหิขุมชน. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์ภูมิปัญญาไท.
- อำนาจ ภิญญศรี. (2558). ยุทธศาสตร์การตลาดโคเนื้อสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน. วารสารวิจัยและพัฒนา วไลยอลงกรณ์ในพระบรมราชูปถัมภ์, 10(3), 165–174.
- อุทัย บุญประเสริฐ, และคณะ. (2545). การกิจโครงสร้างอัตราค่าเลี้ยงของสถานศึกษาตาม พ.ร.บ. การศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542. กรุงเทพฯ: ห้างหุ้นส่วนจำกัด วี.ที.ซี.คอมมิวนิเคชั่น.
- Agholor, I. (2013). Analysis of constraints of rural beef cattle cooperative farmers: A case study of Ga-kibi, Norma and Mogalakwena in Blomberg. *Journal of Agricultural Science*, 5(8), 76–86.
- Barcellos, M. D., Grunert, K. G., Kugler, J. O., and Wezemael, L. V. (2010). European consumers' acceptance of beef processing technologies: A focus group study. *Innovative Food Science & Emerging Technologies*, 21(6), 835–844.
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17, 99–120.
- Chamanara, S. (2023). Power asymmetries in supply chains and implications for environmental governance: A study of the beef industry. *Supply Chain Management: An International Journal*, 28, 923–938.

- Cronbach, L. J. (1951). Coefficient alpha and the internal structure of tests. *Psychometrika*, 16(3), 297–334.
- Dania, A. P., Xing, K., & Amer, Y. (2018). Collaboration behavioural factors for sustainable agri-food supply chains: A systematic review. *Journal of Cleaner Production*, 186(10), 851–864.
- Department of Primary Industries and Regional Development. (n.d.). *New and innovative beef supply chains in Thailand*. Department of Agriculture and Food, Australia.
- Ghotge, R., Van Wijk, A., Vandeventer, E., & Alvarez, J. S. (2020). A global analysis on microgrids through the PESTEL framework. In J. Mathew & A. Kumar Rathore (Eds.), *Proceedings of the IEEE International Conference on Power Electronics, Smart Grid and Renewable Energy (PESGRE 2020)* (pp. 1–5). IEEE. <https://doi.org/10.1109/PESGRE45664.2020.9070725>.
- Greenwood, P., Gardner, G. E., & Ferguson, D. M. (2018). Current situation and future prospects for the Australian beef industry: A review. *Asian-Australasian Journal of Animal Sciences*, 31(7), 992–1006.
- Griffin, R. W., & Ebert, R. J. (1991). *Business* (5th ed.). Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Hill, W. L., & Jones, G. R. (2009). *Strategic management: An integrated approach*. Dreamtech Press.
- Hooks, T., McCarthy, O., Power, C., & Macken-Walsh, A. (2017). A co-operative business approach in a values-based supply chain: A case of a beef co-operative. *Journal of Co-operative Organization and Management*, 5(2), 65–72.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). *The balanced scorecard: Translating strategy into action*. Boston, MA: Harvard Business School Publishing.
- Koonawootrittriron, S., Khemsawat, J., Suwanasopee, T., & Osothongs, M. (2015). Challenges for sustainability of beef cattle production in Thailand. In *Abstract book of the 5th International Conference on Sustainable Animal Agriculture for Developing Countries (SAADC 2015)*, October 27–30, 2015, Pattaya, Thailand.
- Li, X. Z., Yan, C. G., & Zan, L. S. (2018). Current situation and future prospects for beef production in China: A review. *Asian-Australasian Journal of Animal Sciences*, 31(7), 984–991.

- Meat & Livestock Australia. (2019). *Fast facts: Australia's beef industry*.
<https://www.mla.com.au/globalassets/mla-corporate/prices--markets/documents/trends--analysis/fast-facts--maps/mla-beef-fast-facts-2019.pdf> (สืบค้นเมื่อ 8 พฤศจิกายน 2563).
- Mintzberg, H. (1987). The strategy concept I: Five Ps for strategy. *California Management Review*, 30(1), 11–24.
- Villalobos, P. (2010). Beef consumer preferences in Chile: Importance of quality attribute differentiators on the purchase decision. *Chilean Journal of Agricultural Research*, 70(1), 85–94.
- Porter, M. E. (1985). *The competitive advantage: Creating and sustaining superior performance*. New York, NY: Free Press.
- Robles, R., Vannini, L., & Alvarez, R. (2009). *A resilient European food industry and food chain in a challenging world* [Paper presentation]. The 113th EAAE Seminar, Chania, Crete, Greece, September 3–6.
- Smith, S. B., Gotoh, T., & Greenwood, P. L. (2018). Current situation and future prospects for global beef production: Overview of special issue. *Asian-Australasian Journal of Animal Sciences*, 31(7), 927–932.
- Terry, S. A., Basarab, J. A., Guan, L. L., & McAllister, T. A. (2020). Strategies to improve the efficiency of beef cattle production. *Canadian Journal of Animal Science*, 101(1), 1–19.
- Wehrich, H. (1999). Analyzing the competitive advantages and disadvantages of Germany with the TOWS matrix: An alternative to Porter's model. *European Business Review*, 99(1), 9–22.
- Yamane, T. (1973). *Statistics: An introductory statistics* (2nd ed.). New York, NY: Harper & Row.

มหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี

ภาคผนวก

ภาคผนวก ก

หนังสือขอความอนุเคราะห์ในการวิจัย

มหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี

หนังสือขอความอนุเคราะห์ในการวิจัย ประกอบด้วย 3 เรื่อง ดังนี้

- 1) หนังสือที่ อว 0621.12/ว 403 ลว. 5 เมษายน 2564 เรื่องขอความอนุเคราะห์เป็น
ผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือวิจัย จำนวน 7 ท่าน

ที่ อว ๐๖๒๑.๑๒/ว ๔๐๓



มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร
๖๘๐ ถ.นิคม ต.ธาตุเชิงชุม
อ.เมือง จ.สกลนคร ๔๗๐๐๐

๕ เมษายน ๒๕๖๔

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือการวิจัย

เรียน ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ละมัย ร่มเย็น

สิ่งที่ส่งมาด้วย ๑. กรอบแนวคิดการวิจัย และนิยามศัพท์เฉพาะ

๒. เครื่องมือการวิจัย

๓. แบบประเมินเครื่องมือการวิจัย

ด้วย นางศิริพร สารคล่อง รหัสประจำตัวนักศึกษา ๖๑๖๓๒๒๓๔๒๐๑ ซึ่งเป็นนักศึกษา
ปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารการพัฒนา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์
เรื่อง "ยุทธศาสตร์การพัฒนาธุรกิจชุมชนในจังหวัดสกลนคร" ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาค้นคว้าตามหลักสูตร
ปริญญาโทชั้นโท (ปร.ศ.) โดยมี ว่าที่ร้อยตรี ดร.พิศดาร แสนชาติ เป็นประธานที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์
รองศาสตราจารย์ ดร.ชนินทร์ วัฒนสินธุ์ และรองศาสตราจารย์ ดร.จิตติ กิตติเลิศไพศาล เป็นกรรมการ
ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร ได้พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ความสามารถ
และเชี่ยวชาญในเรื่องดังกล่าวเป็นอย่างดี จึงขอความอนุเคราะห์ท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญในการพิจารณาตรวจสอบ
เครื่องมือการวิจัย เพื่อใช้ประกอบการทำวิทยานิพนธ์ที่นักศึกษาได้จัดทำขึ้น

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี
และขอขอบคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ศิกานต์ เพียรธัญญกรณ์)

ผู้อำนวยการบัณฑิตวิทยาลัย ปฏิบัติราชการแทน

อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

บัณฑิตวิทยาลัย

โทร. ๐ ๔๒๑๗๓ ๐๒๒๐๙

โทรสาร ๐ ๔๒๑๗๓ ๐๐๓๒๐

ผู้ประสานงาน นางศิริพร สารคล่อง โทรศัพท์เคลื่อนที่ ๐๙ ๓๓๓๑๙ ๐๙๔๔๔

"อยู่สุก รักษากล ทำเพื่อสกลนคร"

รายชื่อผู้เชี่ยวชาญที่ขอความอนุเคราะห์ตรวจสอบเครื่องมือวิจัย

1. ผศ.ดร.ละมัย ร่มเย็น
2. ผศ.ดร.ชาติชัย อุดมกิจมงคล
3. ผศ.ดร.สัญญาศรณ์ สวัสดิ์ไธสง
4. ผศ.ดร.ปราโมทย์ เหลลาลาภะ
5. ผศ.ดร.จักรเรศ เมตตะธำรงค์
6. นายอุทิศ สังชาติ
7. นายพรพิทักษ์ แก้วมะ

มหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์

- 2) หนังสือที่ อว 0621.12/ว 145 ลว. 9 กุมภาพันธ์ 2565 เรื่องขอเชิญเข้าร่วมประชุมเชิงปฏิบัติการ



ที่ อว ๐๖๒๑.๑๒/ว ๑๔๕

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร
๖๘๐ ถนนโยธา ต.ธาตุเชิงชุม
อ.เมือง จ.สกลนคร ๔๗๐๐๐

๙ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๕

เรื่อง ขอเชิญเข้าร่วมประชุมเชิงปฏิบัติการ

เรียน ดร.ประภากร แสงวิจิตร

สิ่งที่ส่งมาด้วย กำหนดการประชุม จำนวน ๓ ชุด

ด้วย นางศิริพร สารคล่อง รหัสประจำตัวนักศึกษา ๖๑๖๓๒๒๒๓๕๒๐๓ ซึ่งเป็นนักศึกษาปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารการพัฒนา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “ยุทธศาสตร์การพัฒนาธุรกิจโคขุนในจังหวัดสกลนคร” ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาค้นคว้าหลักสูตรปริญญาโทฯ บัณฑิต (ปร.ท.) โดยมี ว่าที่ร้อยตรี ดร.พิศดาร แสนชาติ เป็นประธานที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ รองศาสตราจารย์ ดร.ชนินทร์ วะสินนท์ และรองศาสตราจารย์ ดร.จิตติ กิตติเลิศไพศาล เป็นกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร ได้พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ความสามารถและเชี่ยวชาญในเรื่องดังกล่าว จึงขอเชิญท่านเข้าร่วมประชุมเชิงปฏิบัติการการจัดการยุทธศาสตร์การพัฒนาธุรกิจโคขุนในจังหวัดสกลนคร ในวันศุกร์ที่ ๒๕ กุมภาพันธ์ พ.ศ. ๒๕๖๕ เวลา ๐๙.๐๐ น. ณ ห้องประชุม ภูมิพลวง คณะทรัพยากรธรรมชาติ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลอีสาน วิทยาเขตสกลนคร

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ



(รองศาสตราจารย์ ดร.ศิกานต์ เพียรธิญญกรณ์)
ผู้อำนวยการบัณฑิตวิทยาลัย ปฏิบัติราชการแทน
อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

บัณฑิตวิทยาลัย
โทร. ๐ ๔๒๑๙๗ ๐๒๒๙
โทรสาร ๐ ๔๒๑๙๗ ๐๐๑๒
ผู้ประสานงาน นางศิริพร สารคล่อง โทรศัพท์เคลื่อนที่ ๐๙ ๓๓๓๙๙ ๐๙๔๔

“อยู่สกล รักสกล ทำเพื่อสกลนคร”

รายชื่อและหน่วยงานที่เชิญเข้าร่วมประชุมเชิงปฏิบัติการ

1. ประธานสหกรณ์การเลี้ยงปศุสัตว์ กรป. กลางโพนยางคำ จำกัด
2. ผู้อำนวยการสำนักงานท่องเที่ยวและกีฬาจังหวัดสกลนคร
3. ปศุสัตว์จังหวัดสกลนคร
4. พาณิชย์จังหวัดสกลนคร
5. สหกรณ์จังหวัดสกลนคร
6. ประธานหอการค้าจังหวัดสกลนคร
7. รศ.ดร.สุรชนี เคนสุโพธิ์
8. รศ.ดร.พงศธร กุณัน
9. ผศ.นส.พ.ธนาตล จิตจักร
10. ผศ.เรืองฤทธิ์ หาญมนตรี
11. ผศ. ดร.เกศรา อำพาภรณ์
12. ดร.ประภากร แสงวิจิตร
13. ดร.ฉัตรชัย แก้วพิลา
14. นายพรพิทักษ์ แก้วมะ
15. นายอุทิศ สังข์ชาติ
16. นายอุทิศ เคะนะอ่อน

- 3) หนังสือที่ อว 0621.12/ว 751 ลว. 20 มิถุนายน 2565 เรื่องขอความอนุเคราะห์เป็น
ผู้เชี่ยวชาญยื่นยันองค์ประกอบ



ที่ อว ๐๖๒๑.๑๒/ว ๕๖๗๓

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร
๖๘๐ ถ.นิคม ต.ธาตุเชิงชุม
อ.เมือง จ.สกลนคร ๔๗๐๐๐

๒๐ มิถุนายน ๒๕๖๕

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญยื่นยันองค์ประกอบ

เรียน รองศาสตราจารย์ ดร.สุวิทย์ เคนสุมโพธิ์

สิ่งที่ส่งมาด้วย เครื่องมือการวิจัย

ด้วย นางศิริพร สารคล่อง รหัสประจำตัวนักศึกษา ๖๑๖๓๒๒๓๔๒๐๓ ซึ่งเป็นนักศึกษา
ปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารการพัฒนา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง
“ยุทธศาสตร์การพัฒนาธุรกิจโคขุนในจังหวัดสกลนคร” ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาค้นคว้าตามหลักสูตรปริญญา
บัณฑิต (ปร.ค.) โดยมี ว่าที่ร้อยตรี ดร.สุจิตต์ สารเสนชาติ เป็นประธานที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ รองศาสตราจารย์
ดร.ชนินทร์ เวสสินท์ และรองศาสตราจารย์ ดร.จิตติ กิตติเลิศไพศาล เป็นกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร ได้พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ความสามารถ
และเชี่ยวชาญในเรื่องดังกล่าว จึงขอความอนุเคราะห์ท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญยื่นยันยุทธศาสตร์การพัฒนาธุรกิจ
โคขุนในจังหวัดสกลนคร เพื่อใช้ประกอบการทำวิทยานิพนธ์ต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี
และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ



(รองศาสตราจารย์ ดร.สุกันต์ เพ็ชรปัญญกรณ์)
ผู้อำนวยการบัณฑิตวิทยาลัย ปฏิบัติราชการแทน
อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

บัณฑิตวิทยาลัย
โทร. ๐ ๔๖๙๙ ๐๒๒๔
โทรสาร ๐ ๔๖๙๙ ๐๐๗๒
ผู้ประสานงาน นางศิริพร สารคล่อง โทรศัพท์เคลื่อนที่ ๐๙ ๓๓๓๙ ๐๗๔๔

“อยู่สกล รักสกล ทำเพื่อสกลนคร”

รายชื่อผู้เชี่ยวชาญที่ขอความอนุเคราะห์ยื่นข้อร้องเรียนประกอบ จำนวน 9 ท่าน ดังนี้

1. รศ.ดร.สุรชนี เคนสุโพธิ์
2. ผศ.ดร.เกศรา อำพากรณ์
3. รศ.ดร.พงศธร กุณัน
4. นางเกศินี พวงประดิษฐ์
5. นางสาววิลาสินี วั่งทะพันธ์
6. นายยุทธชัย แพงปัสสา
7. นายเศกศรร์ ชนาวิโชติ
8. นายพรพิทักษ์แก้วมะ
9. นายอุทิศ สัมชิต

มหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี

ภาคผนวก ข

รายนามผู้เชี่ยวชาญ

รายนามผู้เชี่ยวชาญ

รายนามผู้เชี่ยวชาญ ในการหาตรวจเครื่องมือวิจัย จำนวน 7 ท่าน ประกอบด้วย

ลำดับ ที่	ชื่อ นามสกุล	ตำแหน่ง	หน่วยงาน
1	ผศ. ดร.ละมัย ร่มเย็น	ผู้ช่วยศาสตราจารย์	มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร
2	ผศ. ดร.ชาติชัย อุดมกิจมงคล	ผู้ช่วยศาสตราจารย์	มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร
3	ผศ.ดร.สัญญาพรรณ สวัสดิ์ไธสง	ผู้ช่วยศาสตราจารย์	มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร
4	ผศ. ดร.ปราโมทย์ เหลาลาภะ	ผู้ช่วยศาสตราจารย์	มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล อีสาน
5	ผศ. ดร.จักรเศ เมตตะอำรง	ผู้ช่วยศาสตราจารย์	มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล อีสาน
6	นายอุทิศ สังชาติ	ประธานกรรมการ	สหกรณ์การเลี้ยงปศุสัตว์ กรป. กลาง โพนยางคำ จำกัด
7	นายพรพิทักษ์ แก้วมะ	ผู้จัดการ	สหกรณ์การเลี้ยงปศุสัตว์ กรป. กลาง โพนยางคำ จำกัด

รายชื่อผู้เชี่ยวชาญยืนยันยุทธศาสตร์การพัฒนารัฐกิจโคขุนในจังหวัดสกลนคร

ลำดับ ที่	ชื่อ นามสกุล	ตำแหน่ง	หน่วยงาน
1	รศ.ดร.สุรชัย เคนสุโพธิ์	รองศาสตราจารย์	มรภ.อุดรธานี
2	รศ.ดร.พงษ์ธร กุณัน	รองศาสตราจารย์	คณะทรัพยากรธรรมชาติ มทร.อีสาน
3	นายยุทธชัย แพงปัสสา	หัวหน้ากลุ่ม ยุทธศาสตร์และ สารสนเทศการปศุสัตว์.	สำนักงานปศุสัตว์จังหวัดสกลนคร
4	นายอุทิศ สังชาติ	ประธานกรรมการ	สหกรณ์การเลี้ยงปศุสัตว์ กรป.กลาง โพน ยางคำ จำกัด
5	นายพรพิทักษ์ แก้วมะ	ผู้จัดการ	สหกรณ์การเลี้ยงปศุสัตว์ กรป.กลาง โพน ยางคำ จำกัด
6	นางสาววิลาสินี วั่งทะนันท์	นักวิชาการชำนาญการ พิเศษ	สำนักงานสหกรณ์จังหวัดสกลนคร
7	นางเกศินี พวงประดิษฐ์	พาณิชย์จังหวัด	สำนักงานพาณิชย์จังหวัดสกลนคร
8	นายเศกสรร ชนาวิโชติ	รองประธานหอการค้า	หอการค้าจังหวัดสกลนคร
9	ผศ. ดร.เกศรา อำพาภรณ์	ผู้ช่วยศาสตราจารย์	คณะทรัพยากรธรรมชาติ มทร.อีสาน

ภาคผนวก ค
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

แบบสอบถาม

งานวิจัย เรื่อง ยุทธศาสตร์การพัฒนาธุรกิจโคขุนในจังหวัดสกลนคร

คำชี้แจง

1. แบบสอบถามนี้จัดทำขึ้นเพื่อการศึกษาวิจัยในหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาบริหารการพัฒนา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร
2. ผลของการวิจัยนี้จะมีประโยชน์ต่อการพัฒนาธุรกิจโคขุนในจังหวัดสกลนคร รวมถึงการนำผลการวิจัยไปสู่การกำหนดนโยบายหรือยุทธศาสตร์ที่ใช้ในการพัฒนาโคขุนให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น
3. ผู้วิจัยต้องการสอบถามสมาชิกสหกรณ์การเลี้ยงปศุสัตว์ กรป.กลางโพนยางคำ จำกัด ดังนั้นจึงขอความร่วมมือท่านในการตอบคำถามให้ตรงความเป็นจริงกับแนวความคิดของท่านมากที่สุด แบบสอบถามนี้จะนำไปใช้เพื่อการวิจัยเท่านั้น ผู้วิจัยจะเก็บข้อมูลของท่านไว้เป็นความลับ และขอรับรองว่าจะไม่ทำให้เกิดความเสียหายกับผู้ตอบแบบสอบถาม
4. แบบสอบถามประกอบด้วย 3 ตอน กรุณาอ่านคำแนะนำ ในแต่ละส่วน และตอบคำถามให้ครบทุกส่วนซึ่งประกอบด้วย
 - ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามที่เป็นสมาชิกสหกรณ์การเลี้ยงปศุสัตว์ กรป.กลาง โพนยางคำ จำกัด
 - ตอนที่ 2 ความคิดเห็นของสมาชิกสหกรณ์การเลี้ยงปศุสัตว์ กรป.กลางโพนยางคำ จำกัด ต่อระบบธุรกิจโคขุนในจังหวัดสกลนคร
 - ตอนที่ 3 ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเกี่ยวกับปัญหา และความต้องการพัฒนาธุรกิจโคขุนในจังหวัดสกลนคร
5. เมื่อตอบแบบสอบถามนี้แล้ว ขอความกรุณาส่งคืนให้กับผู้วิจัย เพื่อจะได้นำข้อมูลของท่านไปดำเนินการต่อไป

ขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

นางศิริพร สารคล่อง

นักศึกษาปริญญาเอก สาขาการบริหารการพัฒนา

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

สมาชิกสหกรณ์เลขที่.....

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงใน () โดยให้ตรงกับความเป็นจริงตามความคิดเห็นของท่าน

1. เพศ

() 1. ชาย

() 2. หญิง

2. อายุ ปี

3. สถานภาพการสมรส () โสด () สมรส () หย่าร้าง () หม้าย

4. ระดับการศึกษาสูงสุด.....

5. มีประสบการณ์ในการเลี้ยงโคขุน ปี

6. วัตถุประสงค์การเลี้ยงโคขุน (สามารถตอบได้หลายข้อ)

() 1. เลี้ยงเพื่อจำหน่ายแม่พันธุ์

() 2. เลี้ยงเพื่อผลิตลูกจำหน่ายเป็นโคขุน

() 3. เลี้ยงโคขุนเพื่อส่งสหกรณ์

() 4. อื่นๆโปรดระบุ.....

7. พันธุ์โคที่เลี้ยง (สามารถตอบได้หลายข้อ)

() 1. พันธุ์พื้นเมือง

() 2. พันธุ์ผสมพื้นเมืองชาร์โรเลส์

() 3. พันธุ์บราห์มันพันธุ์แท้

() 4. พันธุ์กำแพงแสน

() 5. พันธุ์ผสมพื้นเมืองบราห์มัน

() 6. พันธุ์ผสมยุโรป

() 7. อื่น ๆ โปรดระบุ.....

8. จำนวนโคที่เลี้ยง ตัว

() 1. แม่โค

.....ตัว

() 3. ลูกโค

.....ตัว

() 2. โคกำลังขุน

.....ตัว

() 4. อื่น ๆ

.....ตัว

9. ที่ดินที่ใช้เลี้ยงโคขุน (สามารถตอบได้หลายข้อ)

() 1. ที่ดินของตนเอง

() 2. เช่าที่ดินคนอื่น

() 3. ที่สาธารณะ

() 4. ที่ดินอื่น ๆ

ระบุ.....

10. จำนวนพื้นที่ใช้เลี้ยงโคขุน

() 1. น้อยกว่า 1 ไร่

() 2. 1 – 10 ไร่

() 3. 11 – 20 ไร่

() 4. 21 ไร่ขึ้นไป

11. แหล่งน้ำสำหรับเลี้ยงโคขุน

() 1. แหล่งน้ำธรรมชาติ

() 2. น้ำบาดาล

() 3. น้ำประปา

() 3. อื่น ๆ ระบุ.....

12. แรงงานในการเลี้ยงโคขุน คน

- () 1. ทำเองทั้งหมด () 2. จ้างบางส่วน คน
- () 3. จ้างทั้งหมด คน
13. เงินทุนที่ใช้เลี้ยงโคขุน
- () 1. เงินทุนตนเอง () 2. กู้ยืมสถาบันการเงิน
- () 3. เงินทุนตนเอง+กู้ยืม () 4. แหล่งอื่น ๆ โปรดระบุ.....
14. ระบบการเลี้ยงโคขุน (สามารถตอบได้หลายข้อ)
- () 1. ปล่อยหากินเองตามธรรมชาติ () 2. ชังคอกเกี่ยวหญ้าให้กินมีอาหารเสริม
- () 3. ปล่อยเลี้ยงในแปลงหญ้า () 4. แหล่งอื่น ๆ โปรดระบุ.....
15. แหล่งซื้อโคมาขุน (สามารถตอบได้หลายข้อ)
- () 1. จากผู้เลี้ยงทั่วไป () 2. จากพ่อค้าทั่วไป
- () 3. จากตลาดนัดโคกระบือ
16. แหล่งจำหน่ายโคขุน (สามารถตอบได้หลายข้อ)
- () 1. ส่งสหกรณ์โปนยางคำ () 2. ไปจำหน่ายที่ตลาดนัดโคกระบือ
- () 3. พ่อค้ามาซื้อที่บ้าน () 4. อื่นๆ โปรดระบุ.....
17. วิธีการซื้อขาย (สามารถตอบได้หลายข้อ)
- () 1. ชั่งน้ำหนัก () 2. เหนียวตัว
18. ราคาที่ซื้อโคมาขุน ตามข้อ 15 มีการกำหนดราคาขายอย่างไร
- () 1. ถูก () 2. เหมาะสม
- () 3. แพง
19. ราคาที่ขายโคขุน ข้อ 16 มีการกำหนดราคารับซื้ออย่างไร
- () 1. ถูก () 2. เหมาะสม
- () 3. แพง
20. การขนส่งโค (สามารถตอบได้หลายข้อ)
- () 1. มีรถขนส่งเอง () 2. จ้างรถรับจ้าง
- () 3. พ่อค้ารับขน () 4. อื่น ๆ ระบุ.....
21. ค่าขนส่งโคขุนมายังแหล่งจำหน่าย.....บาท/ครั้ง/ตัว

ตอนที่ 2 ความคิดเห็นของสมาชิกสหกรณ์การเลี้ยงปลุสัว กรกบ.กลางโพนยงคำ จำกััด ต่อบบรฐรกจโคขุน ในจ้งหวดัสกลนคร

คำชี้แจง แบบสอบถามนี้เป็นแบบสำรวจความคิดเห็น โปรดพิจารณาข้อความแต่ละข้อ และทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องแสดงระดับความคิดเห็นที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านมากที่สุด โดยมีระดับความคิดเห็นแบ่งออกเป็น 5 ระดับ ดังนี้

เห็นด้วยมากที่สุด	ให้คะแนน 5
เห็นด้วยมาก	ให้คะแนน 4
เห็นด้วยปานกลาง	ให้คะแนน 3
เห็นด้วยน้อย	ให้คะแนน 2
เห็นด้วยน้อยที่สุด	ให้คะแนน 1

ประเด็นคำถาม	ระดับความคิดเห็น				
	5	4	3	2	1
1. ระบบการผลิตโคขุน					
1.1 การผลิตแม่โคขุน					
1.1.1) การคัดเลือกโคที่มีลักษณะดี เพื่อเป็นแม่พันธุ์ มีความสำคัญ					
1.1.2) แม่โคที่เป็นต้องมีประวัติที่มาชัดเจน					
1.1.3) ใช้พืชอาหารสัตว์ใช้เป็นหลักในการผลิตโคแม่พันธุ์					
1.1.4) ใช้อาหารข้นในการผลิตโคแม่พันธุ์					
1.1.5) วิธีการเลี้ยงมีผลความสำคัญต่อการได้โคแม่พันธุ์					
1.2 การผลิตลูกโคขุน					
1.2.1) ความสมบูรณ์ของพ่อแม่พันธุ์โคมีผลต่อการผลิตลูกโค					
1.2.2) การควบคุมการผสมเทียมมีผลต่อการผลิตลูกโค					
1.2.3) การดูแลลูกโคแรกเกิดในฟาร์มเป็นเรื่องสำคัญ					
1.2.4) สถานที่ผลิตลูกโคมีผลต่อคุณภาพของลูกโคขุน					
1.2.5) มีการสืบประวัติที่มาที่ไปของลูกโคที่ซื้อมาขุนมีความสำคัญ					
1.3 การผลิตโคขุน					
1.3.1) การคัดเลือกลักษณะลูกโคที่ดีเพื่อนำมาขุนมีความสำคัญ					
1.3.2) ประสิทธิภาพในการเลี้ยงโคขุนมีผลต่อการเลี้ยงโคขุน					
1.3.3) โรงเรือนมีผลต่อการเลี้ยงโคขุน					
1.3.4) ข้อกำหนดการเลี้ยงโคขุนของสหกรณ์มีผลต่อคุณภาพซาก					
1.3.5) อาหารโคขุนที่สหกรณ์จัดสรรให้มีความเพียงพอ					
1.3.6) อาหารโคขุนที่สหกรณ์จัดสรรให้มีคุณภาพดี					
1.3.7) พืชอาหารสัตว์มีความสำคัญต่อการเลี้ยงโคขุน					
1.3.8) องค์ความรู้ในการจัดการเลี้ยงโคขุนมีความสำคัญต่อธุรกิจโคขุน					

ประเด็นคำถาม	ระดับความคิดเห็น				
	5	4	3	2	1
1.3.9) สินค้ามาตรฐานตามข้อบังคับทางภูมิศาสตร์ GI มีความสำคัญต่อธุรกิจโคขุน					
1.3.10) การเปิดเสรีทางการค้า FTA กรณีนำเข้าเนื้อโคจากต่างประเทศมีผลต่อธุรกิจโคขุนของจังหวัดสกลนคร					
2. การบริหารจัดการสหกรณ์					
2.1 โครงสร้างการบริหารงาน					
2.1.1) สมาชิกมีส่วนร่วมในการกำหนดเงื่อนไข หรือข้อบังคับในการดำเนินงานสหกรณ์ในที่ประชุมใหญ่					
2.1.2) สมาชิกสหกรณ์เห็นความสำคัญของการเลือกตัวแทนเป็นคณะกรรมการดำเนินงาน เพื่อบริหารสหกรณ์					
2.1.3) กระบวนการเลือกตั้งคณะกรรมการดำเนินงานในที่ประชุมใหญ่มีความเหมาะสม					
2.1.4) การคัดเลือกผู้ตรวจสอบกิจการ จัดจ้างผู้สอบบัญชี มีความเหมาะสม					
2.1.5) คณะกรรมการดำเนินงานสหกรณ์รับทราบหน้าที่ของตนเองอย่างชัดเจน					
2.1.6) คณะกรรมการดำเนินงานมีหลักการคัดเลือกผู้จัดการ เพื่อมาบริหารได้อย่างเหมาะสม					
2.1.7) คณะกรรมการดำเนินงานยึดหลักธรรมาภิบาลในการบริหารงาน					
2.1.8) สหกรณ์มีการตรวจสอบกิจการให้เป็นไปตามกฎระเบียบ					
2.2 การจัดการธุรกิจ					
2.2.1) สหกรณ์มีการวางแผนการผลิต การแปรรูป การจัดจำหน่ายที่ชัดเจน					
2.2.2) มีโครงสร้างการจัดการ แต่ฝ่าย/แผนก ชัดเจน					
2.2.3) สหกรณ์ให้ความสำคัญในการบริหารด้านบุคลากร					
2.2.4) สหกรณ์มีการประสานงานที่ดีกับคนในองค์กร					
2.2.5) สหกรณ์มีการจัดทำรายงานทางการเงิน ได้ถูกต้องเหมาะสม					
2.2.5) สมาชิกได้รับผลประโยชน์จากกำไรทางธุรกิจอย่างทั่วถึงและเหมาะสม					
2.2.6) สมาชิกมีความพึงพอใจในผลประโยชน์ของสหกรณ์					
2.3 การจัดการใช้การผลิตตั้งแต่ ต้นน้ำ กลางน้ำ ปลายน้ำ					
2.3.1) สหกรณ์มีการจัดการใช้การผลิตทั้งระบบ					
2.3.2) สหกรณ์จัดการกลุ่มต้นน้ำ(ผู้ผลิต) โดยเน้นรูปแบบกลุ่ม ถือว่าเหมาะสม					
2.3.3) ปัจจุบันสหกรณ์มีระบบที่ได้มาตรฐานในการแปรรูปโคขุน					
2.3.4) ปัจจุบันมีสหกรณ์ด้านการตลาดเนื้อโคขุนได้เป็นอย่างดี					
2.3.5) การจัดการใช้การผลิตที่ดี ช่วยในการลดต้นทุนการผลิต					
2.3.6) ผู้บริโภคมีความพึงพอใจในสินค้าและบริการของสหกรณ์					

ประเด็นคำถาม	ระดับความคิดเห็น				
	5	4	3	2	1
2.4 การจัดการบุคลากร					
2.4.1) สหกรณ์มีการสรรหาบุคลากรเพื่อเข้ามาทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ					
2.4.2) สหกรณ์ประเมินผลการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่อย่างยุติธรรม					
2.4.3) สหกรณ์มีการอบรมพัฒนาเจ้าหน้าที่ของสหกรณ์อย่างสม่ำเสมอ					
2.4.4) เจ้าหน้าที่ของสหกรณ์มีความกระตือรือร้นในการทำงาน					
2.4.5) เจ้าหน้าที่ของสหกรณ์มีความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงที่มีผลต่อธุรกิจโคขุน					
3. การจัดการตลาดโคขุน					
3.1 การตลาดโคขุนมีชีวิต					
3.1.1) สหกรณ์มีการมีวางแผนการรับซื้อโคขุนจากสมาชิกเป็นอย่างดี					
3.1.2) สหกรณ์มีการกำหนดวิธีการรับซื้อที่เหมาะสม					
3.1.3) สหกรณ์มีการกำหนดราคาตามมาตรฐานเป็นที่พอใจกับสมาชิก					
3.1.4) สหกรณ์ดำเนินธุรกิจตามแผนการตลาดที่กำหนดไว้					
3.1.5) สหกรณ์มีวิธีสร้างความพึงพอใจให้กับสมาชิกผู้ผลิตโคขุนในด้านการบริการ					
3.2 การตลาดเนื้อโคขุน					
3.2.1) การผลิตและการชำแหละเนื้อของสหกรณ์มีมาตรฐาน					
3.2.2) เนื้อโคคุณภาพของสหกรณ์เป็นที่ต้องการของตลาดทั้งในและต่างประเทศ					
3.2.3) เนื้อโคคุณภาพของสหกรณ์สามารถแข่งขันกับเนื้อโคคุณภาพจากต่างประเทศ					
3.2.4) สหกรณ์มีการผลิตและแปรรูปผลิตภัณฑ์ได้หลากหลาย					
3.2.5) สหกรณ์มีช่องทางการตลาดที่หลากหลายเพื่อจัดจำหน่ายสินค้าเนื้อโค					
3.3 การตลาดผลิตภัณฑ์แปรรูปโคขุน					
3.3.1) การพัฒนาผลิตภัณฑ์เนื้อโคขุนให้มีความหลากหลายมีความสำคัญ					
3.3.2) ปัจจุบันผลิตภัณฑ์แปรรูปจากเนื้อโคของสหกรณ์มีความเหมาะสม					
3.3.3) ราคาเนื้อและผลิตภัณฑ์มีความเหมาะสม					
3.3.4) สหกรณ์มีการกระจายสินค้าได้ทั่วถึงและเหมาะสม					
3.3.5) มีการจัดจำหน่ายผลิตภัณฑ์อย่างทั่วถึงและตอบสนองต่อผู้บริโภค					
3.3.6) ควรมีพัฒนาการซื้อขายผ่านระบบสารสนเทศ เพื่อความสะดวกและลดต้นทุน					
3.3.7) สหกรณ์ต้องมีการประชาสัมพันธ์รณรงค์อย่างต่อเนื่อง					
4 การสนับสนุนจากภาครัฐ					
4.1 นโยบายภาครัฐ					
4.1.1) นโยบายของรัฐ เกื้อหนุน ส่งเสริมการดำเนินงานธุรกิจโคขุน					
4.1.2) ภาครัฐมีการดำเนินโครงการต่างๆเพื่อพัฒนาธุรกิจโคขุนตามแผนพัฒนาจังหวัด					
4.1.3) นโยบายของภาครัฐสนองความต้องการของสมาชิกผู้เลี้ยงโคขุน					

ประเด็นคำถาม	ระดับความคิดเห็น				
	5	4	3	2	1
4.2 งบประมาณ					
4.2.1) ได้รับการจัดสรรงบประมาณดำเนินโครงการจากทางภาครัฐอย่างทั่วถึง					
4.2.2) มีการใช้จ่ายงบประมาณที่ได้จากทางภาครัฐอย่างเหมาะสม					
4.2.3) มีหน่วยงานภาครัฐจัดสรรงบประมาณช่วยเหลือเกษตรกรผู้เลี้ยงโคขุน					
4.3 ระเบียบ กฎหมาย					
4.3.1) ส่วนราชการให้ความรู้เรื่องระเบียบ กฎหมายที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจโคขุน					
4.3.2) กฎหมายมีผลต่อการดำเนินธุรกิจโคขุน					
4.3.3) ระเบียบมีผลต่อการดำเนินธุรกิจ					
4.4 การสนับสนุนจากเจ้าหน้าที่รัฐ					
4.4.1) ได้รับความรู้ คำแนะนำ จากเจ้าหน้าที่รัฐอยู่บ่อยครั้ง					
4.4.2) มีเจ้าหน้าที่มาร่วมแก้ไขปัญหาระหว่างดำเนินธุรกิจกับหน่วยงาน					
4.4.3) ได้รับการสนับสนุนเพื่อพัฒนาธุรกิจจากทางภาครัฐอยู่เสมอ					

ตอนที่ 3 ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเกี่ยวกับปัญหา และความต้องการพัฒนาธุรกิจโคขุน
ในจังหวัดสกลนคร

1. ปัญหา และความต้องการในพัฒนาธุรกิจโคขุนในจังหวัดสกลนคร

1.1 ปัญหาระบบการผลิตโคขุนในจังหวัดสกลนคร

.....

.....

.....

.....

1.2 ความต้องการพัฒนาระบบการผลิตโคขุนในจังหวัดสกลนคร

.....

.....

.....

.....

1.3 ปัญหาของการบริหารจัดการสหกรณ์โคขุนในจังหวัดสกลนคร

.....

.....

.....

.....

1.4 ความต้องการพัฒนาการบริหารจัดการสหกรณ์โคขุนในจังหวัดสกลนคร

.....

.....

.....

.....

แบบสอบถาม

ยืนยันยุทธศาสตร์การพัฒนาธุรกิจโคขุนในจังหวัดสกลนคร

คำชี้แจง : แบบสอบถามนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา “ ยุทธศาสตร์การพัฒนาธุรกิจโคขุนในจังหวัดสกลนคร ” เพื่อประเมินผลยืนยัน ยุทธศาสตร์การพัฒนาธุรกิจโคขุนในจังหวัดสกลนคร ที่พัฒนาขึ้น มีความเหมาะสมเป็นไปได้ และเพื่อให้ได้ข้อมูลที่ถูกต้องสมบูรณ์ จึงขอความอนุเคราะห์ให้ท่านตอบแบบสอบถามตามความเป็นจริงมากที่สุด

การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยหวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความร่วมมือในการตอบแบบสัมภาษณ์จากท่าน และขอขอบพระคุณท่านเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

นางศิริพร สารคล่อง

นักศึกษาระดับปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารการพัฒนา

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

แบบยืนยันยุทธศาสตร์การพัฒนาธุรกิจโคขุนในจังหวัดสกลนคร

คำชี้แจง: โปรดทำเครื่องหมาย ☒ ลงในช่องที่ท่านเห็นด้วยมากที่สุด พร้อมข้อเสนอแนะ

โดยพิจารณาความถูกต้องตามวัตถุประสงค์ และความเป็นไปได้ในการนำไปใช้จริง

เกณฑ์ระดับคะแนน เห็นด้วย เท่ากับ +1 เฉย ๆ เท่ากับ 0 ไม่เห็นด้วย เท่ากับ - 1

ประเด็น	ยืนยันยุทธศาสตร์
การกำหนดทิศทางการยุทธศาสตร์	
1) วิสัยทัศน์ เป็นผู้นำด้านการผลิตและส่งออกเนื้อโคขุน คุณภาพสูงในกลุ่มอาเซียนภายในปี 2570	1.ความถูกต้อง ☐ เห็นด้วย ☐ เฉย ๆ ☐ ไม่เห็นด้วย 2.ความเป็นไปได้ ☐ เห็นด้วย ☐ เฉย ๆ ☐ ไม่เห็นด้วย ข้อเสนอแนะ
2) พันธกิจ 1. ผลิตเนื้อโคขุนคุณภาพสูง (High Quality) และให้มีคุณภาพทัดเทียมกับเนื้อนำเข้าจาก ต่างประเทศ 2. ผลิตโคขุนคุณภาพไม่น้อยกว่า 12,000 ตัว ต่อปี 3. บริหารจัดการฆ่าชำแหละ ตัดแต่งซาก และแปรรูปผลิตภัณฑ์ที่มีคุณภาพมาตรฐาน จากโรงฆ่าที่ได้รับรองมาตรฐาน GMP/Halal รองรับความต้องการของผู้บริโภคทั้งในและ ต่างประเทศ 4. จัดการตลาดโคขุนทั้งในประเทศและ ต่างประเทศให้หลากหลาย เพื่อเพิ่มช่องทาง การตลาดและโอกาสทางการตลาด 5. วิจัยพัฒนาและสร้างนวัตกรรมด้านการผลิต การตลาดโคขุนเชิงธุรกิจตลอดโซ่อุปทาน	1.ความถูกต้อง ☐ เห็นด้วย ☐ เฉย ๆ ☐ ไม่เห็นด้วย 2.ความเป็นไปได้ ☐ เห็นด้วย ☐ เฉย ๆ ☐ ไม่เห็นด้วย ข้อเสนอแนะ
3. ค่านิยมขององค์กร (Core Values) คือ มี ระบบการทำงานแบบตะวันตก การบริหารที่ เน้นความประหยัด มีการประชุมก่อนทำงาน ทุกวัน การใช้เวลาอย่างคุ้มค่า มีความตรงต่อ เวลา ให้ความใส่ใจในทุกรายละเอียด	1.ความถูกต้อง ☐ เห็นด้วย ☐ เฉย ๆ ☐ ไม่เห็นด้วย 2.ความเป็นไปได้ ☐ เห็นด้วย ☐ เฉย ๆ ☐ ไม่เห็นด้วย ข้อเสนอแนะ

ประเด็น	ยืนยันยุทธศาสตร์
ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 1 การสร้างความเข้มแข็งตลอดโซ่อุปทานระบบโคขุนเพื่อยกระดับความสามารถในการแข่งขัน	1.ความถูกต้อง ☐ เห็นด้วย ☐ เฉย ๆ ☐ ไม่เห็นด้วย 2.ความเป็นไปได้ ☐ เห็นด้วย ☐ เฉย ๆ ☐ ไม่เห็นด้วย ข้อเสนอแนะ
เป้าประสงค์ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 1	1.ความถูกต้อง ☐ เห็นด้วย ☐ เฉย ๆ ☐ ไม่เห็นด้วย 2.ความเป็นไปได้ ☐ เห็นด้วย ☐ เฉย ๆ ☐ ไม่เห็นด้วย ข้อเสนอแนะ
ตัวชี้วัดประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 1	1.ความถูกต้อง ☐ เห็นด้วย ☐ เฉย ๆ ☐ ไม่เห็นด้วย 2.ความเป็นไปได้ ☐ เห็นด้วย ☐ เฉย ๆ ☐ ไม่เห็นด้วย ข้อเสนอแนะ
กลยุทธ์ที่ 1.1 การเพิ่มประสิทธิภาพการผลิตโคขุนคุณภาพผลิตภัณฑ์เนื้อโคขุนให้ได้มาตรฐานสากล	1.ความถูกต้อง ☐ เห็นด้วย ☐ เฉย ๆ ☐ ไม่เห็นด้วย 2.ความเป็นไปได้ ☐ เห็นด้วย ☐ เฉย ๆ ☐ ไม่เห็นด้วย ข้อเสนอแนะ
กลยุทธ์ที่ 1.2 การบริหารจัดการโรงฆ่าและพัฒนา	1.ความถูกต้อง ☐ เห็นด้วย ☐ เฉย ๆ ☐ ไม่เห็นด้วย 2.ความเป็นไปได้ ☐ เห็นด้วย ☐ เฉย ๆ ☐ ไม่เห็นด้วย ข้อเสนอแนะ
ประเด็น	ยืนยันยุทธศาสตร์
กลยุทธ์ที่ 1.3 การเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการตลาดโคขุน เนื้อโคขุน และผลิตภัณฑ์โคขุนครบวงจร	1.ความถูกต้อง ☐ เห็นด้วย ☐ เฉย ๆ ☐ ไม่เห็นด้วย 2.ความเป็นไปได้ ☐ เห็นด้วย ☐ เฉย ๆ ☐ ไม่เห็นด้วย ข้อเสนอแนะ

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 2 การส่งเสริมกิจกรรมที่ก่อให้เกิดมูลค่าเพิ่มจากชื่อเสียง (Brand) ด้านการผลิตเนื้อโคขุนและผลิตภัณฑ์โคขุนที่ได้คุณภาพและมาตรฐาน	1.ความถูกต้อง ☐ เห็นด้วย ☐ เฉย ๆ ☐ ไม่เห็นด้วย 2.ความเป็นไปได้ ☐ เห็นด้วย ☐ เฉย ๆ ☐ ไม่เห็นด้วย ข้อเสนอแนะ
เป้าประสงค์ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 2	1.ความถูกต้อง ☐ เห็นด้วย ☐ เฉย ๆ ☐ ไม่เห็นด้วย 2.ความเป็นไปได้ ☐ เห็นด้วย ☐ เฉย ๆ ☐ ไม่เห็นด้วย ข้อเสนอแนะ
ประเด็น	ยืนยันยุทธศาสตร์
ตัวชี้วัดประเด็นยุทธศาสตร์ ที่ 2	1.ความถูกต้อง ☐ เห็นด้วย ☐ เฉย ๆ ☐ ไม่เห็นด้วย 2.ความเป็นไปได้ ☐ เห็นด้วย ☐ เฉย ๆ ☐ ไม่เห็นด้วย ข้อเสนอแนะ
กลยุทธ์ที่ 2.1 การประชาสัมพันธ์ชื่อเสียงของสหกรณ์ด้านการผลิตโคขุน เนื้อโคขุน และผลิตภัณฑ์โคขุนคุณภาพ	1.ความถูกต้อง ☐ เห็นด้วย ☐ เฉย ๆ ☐ ไม่เห็นด้วย 2.ความเป็นไปได้ ☐ เห็นด้วย ☐ เฉย ๆ ☐ ไม่เห็นด้วย ข้อเสนอแนะ
ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 3 การขยายตลาดเนื้อโคขุนและผลิตภัณฑ์โคขุนคุณภาพมาตรฐานสู่สากล	1.ความถูกต้อง ☐ เห็นด้วย ☐ เฉย ๆ ☐ ไม่เห็นด้วย 2.ความเป็นไปได้ ☐ เห็นด้วย ☐ เฉย ๆ ☐ ไม่เห็นด้วย ข้อเสนอแนะ
เป้าประสงค์ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 3	1.ความถูกต้อง ☐ เห็นด้วย ☐ เฉย ๆ ☐ ไม่เห็นด้วย 2.ความเป็นไปได้ ☐ เห็นด้วย ☐ เฉย ๆ ☐ ไม่เห็นด้วย ข้อเสนอแนะ
ตัวชี้วัดประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 3	1.ความถูกต้อง ☐ เห็นด้วย ☐ เฉย ๆ ☐ ไม่เห็นด้วย 2.ความเป็นไปได้ ☐ เห็นด้วย ☐ เฉย ๆ ☐ ไม่เห็นด้วย ข้อเสนอแนะ

ประเด็น	ยืนยันยุทธศาสตร์
กลยุทธ์ที่ 3.1 การสร้างเครือข่ายด้าน การตลาดเนื้อโคขุนและผลิตภัณฑ์โคขุน คุณภาพมาตรฐานสากลภายในประเทศ	1.ความถูกต้อง ☐ เห็นด้วย ☐ เหนย ๆ ☐ ไม่เห็นด้วย 2.ความเป็นไปได้ ☐ เห็นด้วย ☐ เหนย ๆ ☐ ไม่เห็นด้วย ข้อเสนอแนะ
กลยุทธ์ที่ 3.2 การสร้างเครือข่ายด้าน การตลาดเนื้อโคขุนและผลิตภัณฑ์โคขุน คุณภาพมาตรฐานสากลกับต่างประเทศ	1.ความถูกต้อง ☐ เห็นด้วย ☐ เหนย ๆ ☐ ไม่เห็นด้วย 2.ความเป็นไปได้ ☐ เห็นด้วย ☐ เหนย ๆ ☐ ไม่เห็นด้วย ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะอื่น ๆ

.....

ลงชื่อ

(.....)

ตำแหน่ง.....

ผู้เชี่ยวชาญ

ภาคผนวก ง
ค่าคุณภาพเครื่องมือ

ตาราง 33 (ต่อ)

ตอนที่	ข้อที่	ผลการประเมินของผู้เชี่ยวชาญคนที่							ผลรวม	ค่า IOC	การแปลผล
		1	2	3	4	5	6	7			
2	1.1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	7	1.00	ใช้ได้
2	1.1.1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	7	1.00	ใช้ได้
2	1.1.2	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	7	1.00	ใช้ได้
2	1.1.3	+1	0	+1	+1	0	+1	+1	5	0.71	ใช้ได้
2	1.1.4	+1	+1	+1	+1	0	+1	+1	6	0.86	ใช้ได้
2	1.1.5	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	7	1.00	ใช้ได้
2	1.2	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	7	1.00	ใช้ได้
2	1.2.1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	7	1.00	ใช้ได้
2	1.2.2	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	7	1.00	ใช้ได้
2	1.2.3	+1	0	+1	+1	+1	+1	0	5	1.00	ใช้ได้
2	1.2.4	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	7	1.00	ใช้ได้
2	1.2.5	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	7	1.00	ใช้ได้
2	1.3	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	7	1.00	ใช้ได้
2	1.3.1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	7	1.00	ใช้ได้
2	1.3.2	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	7	1.00	ใช้ได้
2	1.3.3	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	7	1.00	ใช้ได้
2	1.3.4	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	7	1.00	ใช้ได้
2	1.3.5	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	7	1.00	ใช้ได้
2	1.3.6	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	7	1.00	ใช้ได้
2	1.3.7	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	7	1.00	ใช้ได้
2	1.3.8	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	7	1.00	ใช้ได้
2	1.3.9	+1	0	+1	+1	+1	+1	0	5	0.71	ใช้ได้
2	1.3.10	+1	+1	0	+1	+1	0	+1	5	0.71	ใช้ได้
2	2.1	+1	0	+1	+1	+1	+1	+1	6	0.86	ใช้ได้
2	2.1.1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	0	6	0.86	ใช้ได้
2	2.1.2	+1	0	+1	+1	+1	+1	+1	6	0.86	ใช้ได้

ตาราง 33 (ต่อ)

ตอนที่	ข้อที่	ผลการประเมินของผู้เชี่ยวชาญคนที่							ผลรวม	ค่า IOC	การแปลผล
		1	2	3	4	5	6	7			
2	2.1.3	+1	+1	+1	+1	+1	0	+1	6	0.86	ใช้ได้
2	2.1.4	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	7	1.00	ใช้ได้
2	2.1.5	0	+1	+1	+1	+1	+1	+1	6	0.86	ใช้ได้
2	2.1.6	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	7	1.00	ใช้ได้
2	2.1.7	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	7	1.00	ใช้ได้
2	2.1.8	0	+1	+1	+1	+1	+1	+1	6	0.86	ใช้ได้
2	2.2	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	7	1.00	ใช้ได้
2	2.2.1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	7	1.00	ใช้ได้
2	2.2.2	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	7	1.00	ใช้ได้
2	2.2.3	+1	0	+1	+1	+1	+1	+1	6	0.86	ใช้ได้
2	2.2.4	+1	0	+1	+1	0	+1	+1	5	0.71	ใช้ได้
2	2.2.5	0	+1	+1	+1	+1	+1	+1	6	0.86	ใช้ได้
2	2.2.6	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	7	1.00	ใช้ได้
2	2.2.7	+1	+1	0	+1	+1	+1	+1	6	0.86	ใช้ได้
2	2.3	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	7	1.00	ใช้ได้
2	2.3.1	0	+1	+1	+1	+1	0	+1	5	0.71	ใช้ได้
2	2.3.2	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	7	1.00	ใช้ได้
2	2.3.3	+1	0	+1	+1	+1	+1	+1	6	0.86	ใช้ได้
2	2.3.4	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	7	1.00	ใช้ได้
2	2.3.5	0	+1	+1	+1	0	+1	+1	5	0.86	ใช้ได้
2	2.3.6	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	7	0.9	ใช้ได้
2	2.4	+1	0	+1	+1	+1	+1	+1	6	0.86	ใช้ได้
2	2.4.1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	6	0.9	ใช้ได้
2	2.4.2	+1	0	+1	+1	+1	+1	+1	6	0.9	ใช้ได้
2	2.4.3	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	7	1.00	ใช้ได้
2	2.4.4	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	7	1.00	ใช้ได้

ตาราง 33 (ต่อ)

ตอนที่	ข้อที่	ผลการประเมินของผู้เชี่ยวชาญคนที่							ผลรวม	ค่า IOC	การแปลผล
		1	2	3	4	5	6	7			
2	2.4.5	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	7	1.00	ใช้ได้
2	3.1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	7	1.00	ใช้ได้
2	3.1.1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	7	1.00	ใช้ได้
2	3.1.2	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	7	1.00	ใช้ได้
2	3.1.3	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	7	1.00	ใช้ได้
2	3.1.4	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	7	1.00	ใช้ได้
2	3.1.5	+1	0	+1	+1	+1	+1	0	5	0.71	ใช้ได้
2	3.2	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	7	1.00	ใช้ได้
2	3.2.1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	7	1.00	ใช้ได้
2	3.2.2	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	7	1.00	ใช้ได้
2	3.2.3	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	7	1.00	ใช้ได้
2	3.2.4	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	7	1.00	ใช้ได้
2	3.2.5	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	7	1.00	ใช้ได้
2	3.3	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	7	1.00	ใช้ได้
2	3.3.1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	7	1.00	ใช้ได้
2	3.3.2	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	7	1.00	ใช้ได้
2	3.3.3	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	7	1.00	ใช้ได้
2	3.3.4	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	7	1.00	ใช้ได้
2	3.3.5	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	7	1.00	ใช้ได้
2	3.3.6	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	7	1.00	ใช้ได้
2	3.3.7	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	7	1.00	ใช้ได้
2	4.1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	7	1.00	ใช้ได้
2	4.1.1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	7	1.00	ใช้ได้
2	4.1.2	0	+1	+1	+1	+1	+1	0	5	1.00	ใช้ได้
2	4.1.3	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	7	1.00	ใช้ได้

ประวัติย่อของผู้วิจัย

ประวัติย่อของผู้วิจัย

ชื่อ-สกุล	นางศิริพร สารคล่อง
วัน เดือน ปีเกิด	23 ธันวาคม 2513
สถานที่อยู่ปัจจุบัน	230 หมู่ที่ 12 ตำบลแร่ อำเภอพังโคน จังหวัดสกลนคร 47160
ตำแหน่งปัจจุบัน	ผู้ช่วยศาสตราจารย์
สถานที่ทำงาน	คณะทรัพยากรธรรมชาติ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลอีสาน วิทยาเขตสกลนคร
ประวัติการศึกษา	
พ.ศ. 2532	ระดับมัธยมศึกษาตอนปลาย โรงเรียนบัวขาว อำเภอกุฉินารายณ์ จังหวัดกาฬสินธุ์
พ.ศ. 2538	บธ.บ. (การจัดการทั่วไป) มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช
พ.ศ. 2538	ศศ.บ. (เศรษฐศาสตร์สหกรณ์) มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
พ.ศ. 2548	ศ.ม (เศรษฐศาสตร์) มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช
พ.ศ. 2567	ปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต (ปร.ด) สาขาวิชาการบริหารการพัฒนา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร
ประวัติการทำงาน	
พ.ศ. 2538	คณะทรัพยากรธรรมชาติ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลอีสาน
ถึงปัจจุบัน	วิทยาเขตสกลนคร ตำบลแร่ อำเภอพังโคน จังหวัดสกลนคร