

การจัดการห่วงโซ่อุปทานธุรกิจแปรรูปน้ำมันดิบของสหกรณ์ผู้เลี้ยงโคนม
โคกก่อ จำกัด จังหวัดมหาสารคาม

นางศุภกาย เล็กศรีณยพงษ์

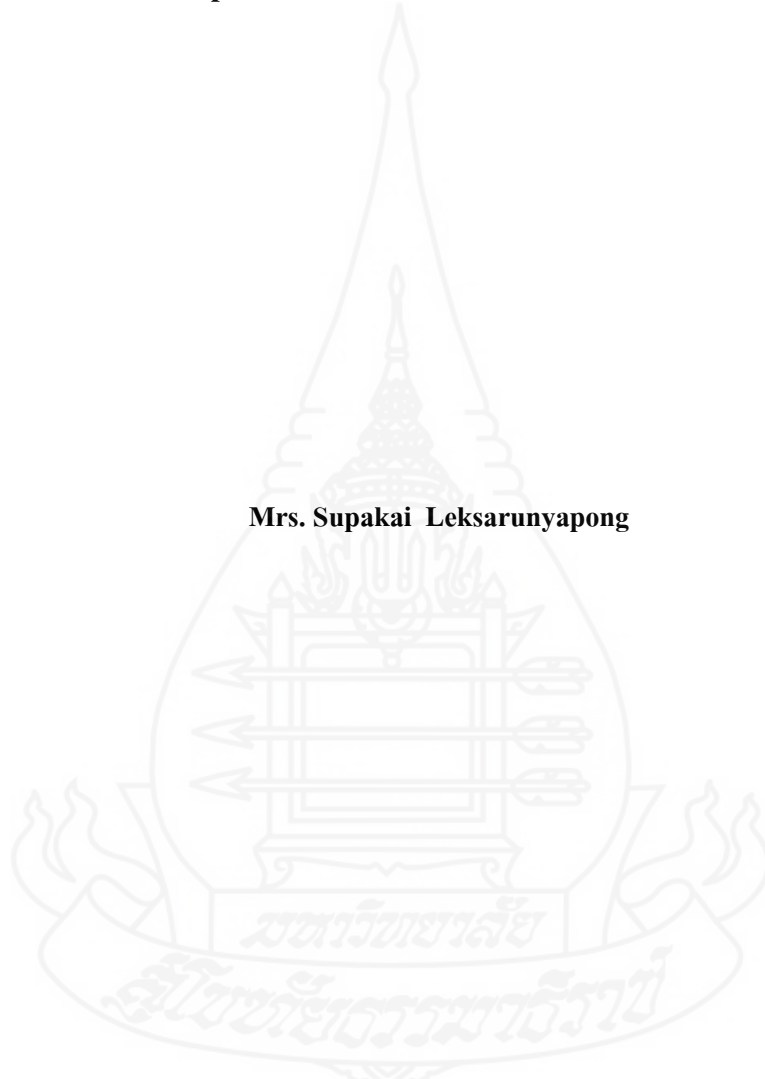


การศึกษาค้นคว้าอิสระนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต
แขนงวิชาสหกรณ์ สาขาวิชาเกษตรศาสตร์และสหกรณ์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช

พ.ศ. 2557

**Processing Cow Milk Supply Chain Business Management of Khokkho Dairy
Co-operatives Ltd. Mahasarakam Province**

Mrs. Supakai Leksarunyapong



An Independent Study Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements for
the Degree of Master of Business Administration in Cooperatives

School of Agriculture and Cooperatives
Sukhothai Thammathirat Open University

2014

หัวข้อการศึกษาค้นคว้าอิสระ การจัดการห่วงโซ่อุปทานธุรกิจแปรรูปน้ำมันดิบของสหกรณ์
ผู้เลี้ยง ไคโนม โคกก้อ จำกัด จังหวัดมหาสารคาม
ชื่อและนามสกุล นางศุภกาย เล็กศรีณขพงษ์
แขนงวิชา สหกรณ์
สาขาวิชา เกษตรศาสตร์และสหกรณ์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช
อาจารย์ที่ปรึกษา รองศาสตราจารย์ ดร. อนุชา ภูริพันธุ์ภิญโญ

การศึกษาค้นคว้าอิสระนี้ ได้รับความเห็นชอบให้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา
ตามหลักสูตรระดับปริญญาโท เมื่อวันที่ 21 เมษายน 2558

คณะกรรมการสอบการศึกษาค้นคว้าอิสระ

อนุชา ภูริพันธุ์ภิญโญ

..... ประธานกรรมการ
(รองศาสตราจารย์ ดร. อนุชา ภูริพันธุ์ภิญโญ)

..... กรรมการ

(รองศาสตราจารย์ ดร. เซาว์ โรจนแสง)

.....

(รองศาสตราจารย์ ดร. มณเฑาะ พุฒาคำ)

ประธานกรรมการประจำสาขาวิชาเกษตรศาสตร์และสหกรณ์

ชื่อการศึกษา **ค้นคว้าอิสระ** การจัดการห่วงโซ่อุปทานธุรกิจแปรรูปนมของสหกรณ์ผู้เลี้ยงโคนมโคกก่อ

จำกัด จังหวัดมหาสารคาม

ผู้ศึกษา นางศุภกาน เล็กศรีณยพงษ์ รหัสนักศึกษ 2569000074

ปริญญา บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต (สหกรณ์)

อาจารย์ที่ปรึกษา รองศาสตราจารย์ ดร. อนุชา ภูริพันธุ์ภิญโญ ปีการศึกษา 2557

บทคัดย่อ

การศึกษานี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษา (1) สภาพทั่วไปการดำเนินธุรกิจแปรรูปนม (2) กระบวนการจัดการห่วงโซ่อุปทานธุรกิจแปรรูปนม (3) ปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินธุรกิจแปรรูปนม

ประชากรที่ศึกษา คณะกรรมการและฝ่ายจัดการ จำนวน 29 คน ได้มาโดยการสุ่มตัวอย่างแบบเฉพาะเจาะจง จำนวน 3 คน ได้แก่ รองประธานกรรมการ ผู้ช่วยผู้จัดการฝ่ายส่งเสริมการเลี้ยงโคนม และผู้จัดการฝ่ายบัญชี โดยการสัมภาษณ์แบบเจาะลึกและการสังเกตการณ์ของผู้ปฏิบัติงานที่มีส่วนเกี่ยวข้องในกระบวนการห่วงโซ่อุปทาน เครื่องมือที่ใช้ได้แก่ แบบสัมภาษณ์ การซักถาม และการสังเกตการณ์ปฏิบัติงาน

ผลการศึกษา พบว่า (1) สภาพทั่วไปการดำเนินธุรกิจมีสมาชิก ทุนเรือนหุ้น ทุนดำเนินงานและกำไรสุทธิประจำปีเพิ่มขึ้นทุกปีส่วนหนี้สินหมุนเวียนมีแนวโน้มลดลง มีการกำหนดโครงการดำเนินธุรกิจแปรรูปนมเรียกว่าฝ่ายแปรรูปผลิตภัณฑ์นมได้แต่งตั้งคณะกรรมการแปรรูปผลิตภัณฑ์นมให้เป็นผู้กำหนดนโยบายและผลักดันการดำเนินธุรกิจ ในปี 2557 ผลิตนมพาสเจอร์ไรส์ 10,067,262 ถูง จ้างผลิตนมยูเอชที 11,338,028 ถูง ก่อสร้างโรงเพาะธุรกิจ 5,138,290.78 บาท (2) กระบวนการจัดการห่วงโซ่อุปทาน เริ่มตั้งแต่การส่งเสริมการเลี้ยงโคนมให้แก่สมาชิกให้สามารถผลิตน้ำนมดิบที่มีคุณภาพส่งน้ำนมดิบให้ศูนย์รวบรวมน้ำนมดิบของสหกรณ์ ฝ่ายบัญชีรับคำสั่งซื้อและจัดทำข้อมูลแผนการผลิตส่งให้ศูนย์รวบรวมน้ำนมดิบและโรงงานแปรรูปนมใช้วางแผนการจัดการวัตถุดิบและการผลิต ผลิตภัณฑ์ได้แก่ นมพาสเจอร์ไรส์บรรจุถุงและนมกล่องยูเอชทีใช้แบรนด์คัลลางนม โรงเรียนจำหน่ายตามโครงการอาหารเสริม(นม) โรงเรียนเป็นหลัก ในการส่งมอบสินค้าใช้บริษัทตัวแทนส่งมอบสินค้าให้แก่ผู้บริโภคโดยนมพาสเจอร์ไรส์ส่งทุกวันทำการ นมยูเอชทีส่งในช่วงที่โรงเรียนจะปิดเทอม สหกรณ์เป็นทั้งผู้ผลิตและผู้ค้าปลีก (3) ปัญหาและอุปสรรคที่พบคือ การปรับปรุงมาตรฐานฟาร์มโคนมสมาชิกยังไม่ครบทุกแห่ง น้ำนมดิบที่ส่งจ้างผลิตและส่งจำหน่ายมีค่าใช้จ่ายเพิ่มขึ้น ปริมาณน้ำนมดิบเกินความต้องการในช่วงปิดเทอม ผู้บริหารที่สามารถวางแผนการผลิตให้สอดคล้องการตลาดมีน้อย นมโรงเรียนไม่ใช่ตลาดที่ยั่งยืน จากการศึกษาพบว่า สหกรณ์ยังไม่ได้นำแนวความคิดในการจัดการห่วงโซ่อุปทานมาประยุกต์ใช้ในการดำเนินงาน ควรศึกษาและนำแนวความคิดดังกล่าวมาประยุกต์ใช้ในอนาคต

คำสำคัญ การจัดการห่วงโซ่อุปทาน ธุรกิจแปรรูปนม สหกรณ์ผู้เลี้ยงโคนมโคกก่อ จำกัด

Independent Study title: Processing Cow Milk Supply Chain Business Management of Khokkho Dairy Co-operatives Ltd. Mahasarakam Province

Author: Mrs. Supaky Leksarunya-pong; **ID:** 2569000074;

Degree: Master of Business Administration (Cooperatives);

Independent Study Advisors: Dr. Anucha Puripunpinyoo, Associate Professor;

Academic year: 2014

Abstract

The objectives were to study 1) the general situation of cow milk processing business, 2) the management process of cow milk supply chain business and 3) problems and hindrances of cow milk processing business.

The population in this study consisted of the Co-operatives Ltd. committee and managerial staff with the total number of 29 individuals. The purposive sampling technique was applied. Interview technique was applied of 3 persons which were the vice-chairman., the vice manager of cow milk promotion and the vice manager of accounting department of Co-operatives Ltd. In addition, in-depth interview and observation technique were applied for the operational officers who got involved in the cow milk processing supply chain business. The research tools were interview and observation form.

The study findings were expressed that 1) the Co-operatives Ltd. general situation with members, owner capitals, operational capitals as well as net profits which were increasingly year by year while Co-operatives debts was trend to decline year by year. Co-operatives Ltd. generated cow milk processing project called the cow milk processing division which was composed of the sub-committee of cow milk processing products. This sub-committee had their function as the policy maker and also enforces the business operation. In the year of 2014, Co-operative Ltd. produced 10,067,262 packs of pasteurized milk, hired to produce 11,338,028 packs of U.H.T milk, and generated 5,138,290 Thai Baht, 2) the process of cow milk supply chain management began with the cow milk cattle farm promotion for Co-operative Ltd. members in order to produce the quality cow milk as raw material for processing. The raw cow milk was delivered to the Co-operatives Ltd collecting center. The accounting division received orders and then makes the processing plan information to collecting center and the processing factory to make the management plan for raw material and production in order to produce pasteurized and U.H.T. milk with the school milk brand. These were sold as supplement foods for students in the primary schools under the school milk project. Milk delivery was operated by Agency Company for everyday delivery for pasteurized milk while U.H.T milk was delivered during the school vacation. Co-operative Ltd acted as both producer and retailers at the same time, and 3) problems and hindrances found that Co-operative would improve the standard of cow milk cattle farm, increasing in the quantity of both pasteurized and hired U.H.T milk, the excess supply of raw cow milk during the school vocation this would be considered by processing plan of the management team in order to fit the consumer demand in the market. It was also found that the school milk market was not the stable market. The study found that Co-operative Ltd. did not apply the knowledge of supply chain management for their business which was very important that they should apply.

Keywords: Supply chain management, Cow milk processing business, Khokkho Dairy Co-operatives Ltd.

กิตติกรรมประกาศ

การจัดทำการศึกษาค้นคว้าอิสระฉบับนี้สำเร็จลุล่วงได้ด้วยความกรุณาเป็นอย่างยิ่งจาก รองศาสตราจารย์ ดร. อนุชา ภูริพันธุ์ภิญโญ อาจารย์ที่ปรึกษาการศึกษาค้นคว้าอิสระที่ได้ให้ความ กรุณาให้คำแนะนำและติดตามผลการการศึกษาค้นคว้าอิสระครั้งนี้อย่างใกล้ชิดตลอดมานับตั้งแต่ เริ่มต้นจนกระทั่งสำเร็จเรียบร้อยสมบูรณ์ผู้วิจัยรู้สึกซาบซึ้งในความกรุณาของท่านเป็นอย่างยิ่ง

ขอขอบพระคุณนายกำธร โป๊ะลำพงษ์ สหกรณ์จังหวัดมหาสารคาม ที่ได้กรุณาให้ คำแนะนำการเก็บรวบรวม และวิเคราะห์ข้อมูล และขอขอบพระคุณผู้บริหารและฝ่ายจัดการของ สหกรณ์ผู้เลี้ยงโคนมโคกก่อ จำกัด ทุกคน ที่เสียสละเวลาและให้ความร่วมมือในการเก็บรวบรวม ข้อมูลภาคสนาม

นอกจากนี้ผู้ศึกษาขอขอบพระคุณคณาจารย์สาขาวิชาเกษตรและสหกรณ์ แขนงวิชา สหกรณ์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช ครอบครัวที่ให้กำลังใจเสมอมา และเพื่อนนักศึกษาที่มีส่วน เกี่ยวข้องในการจัดทำการศึกษาค้นคว้าอิสระครั้งนี้ ทุกคนที่ได้กรุณาให้การสนับสนุนช่วยเหลือและ ให้กำลังใจตลอดมา

ศุภกานต์ เล็กศรีณยพงษ์

เมษายน 2558

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ	จ
กิตติกรรมประกาศ	ฉ
สารบัญตาราง	ฅ
สารบัญภาพ	ญ
บทที่ 1 บทนำ	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา.....	1
วัตถุประสงค์การศึกษา.....	3
กรอบแนวคิดการศึกษา.....	3
ขอบเขตการศึกษา.....	5
นิยามศัพท์เฉพาะ.....	6
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ.....	7
บทที่ 2 วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง	8
แนวคิดเกี่ยวกับสหกรณ์.....	8
บริบทของสหกรณ์การเกษตรเมืองพิจิตร จำกัด	13
แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการออม.....	15
แนวคิดเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อการออม.....	19
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	22
บทที่ 3 วิธีดำเนินการศึกษา.....	37
ประชากรที่ศึกษา.....	37
เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา.....	37
การเก็บรวบรวมข้อมูล	38
การวิเคราะห์ข้อมูล	38

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
บทที่ 4 ผลการศึกษา.....	40
สภาพทั่วไปการดำเนินธุรกิจแปรรูปนมของสหกรณ์ผู้เลี้ยงโคนมโคกก่อ จำกัด.....	41
กระบวนการจัดการห่วงโซ่อุปทานของธุรกิจแปรรูปนมของสหกรณ์ ผู้เลี้ยงโคนมโคกก่อ จำกัด.....	46
ปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินธุรกิจแปรรูปนมของสหกรณ์ผู้เลี้ยงโคนม โคกก่อ จำกัด.....	61
บทที่ 5 สรุปการศึกษา อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ	65
สรุปการศึกษา.....	65
อภิปรายผล.....	67
ข้อเสนอแนะ	68
บรรณานุกรม	70
ภาคผนวก	73
ก แสดงรายการทุน สินทรัพย์ และหนี้สินของสหกรณ์ผู้เลี้ยงโคนมโคกก่อ จำกัด.....	74
ข แบบสัมภาษณ์.....	78
ประวัติผู้ศึกษา.....	85



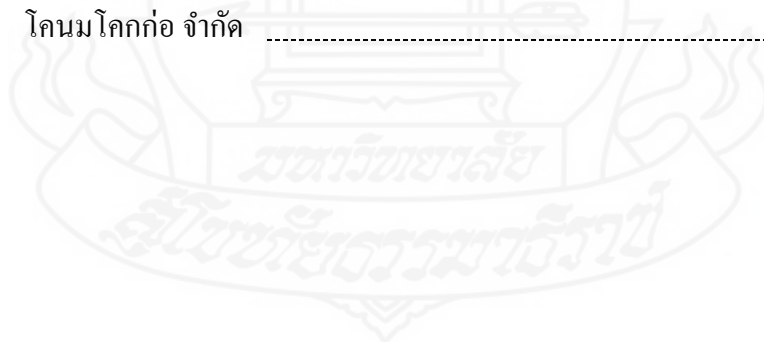
สารบัญตาราง

	หน้า
ตารางที่ 4.1 จำนวนสมาชิกและฐานะการเงินของสหกรณ์ผู้เลี้ยงโคนมโลกก่อ จำกัด ปี 2555-2557.....	41
ตารางที่ 4.2 ปริมาณธุรกิจแปรรูปผลิตภัณฑ์นมของสหกรณ์ผู้เลี้ยงโคนมโลกก่อ จำกัด ปี 2557.....	46



สารบัญภาพ

	หน้า
ภาพที่ 1.1	กรอบแนวคิดการศึกษา..... 4
ภาพที่ 2.1	พื้นฐานห่วงโซ่อุปทานโดยตรง (Basic/Direct Supply Chain)..... 24
ภาพที่ 2.2	ห่วงโซ่อุปทานขยาย (Extended Supply Chain) 24
ภาพที่ 2.3	โครงข่ายห่วงโซ่อุปทาน..... 25
ภาพที่ 2.4	ระบบห่วงโซ่อุปทานแบบพื้นฐาน..... 25
ภาพที่ 4.1	โครงสร้างการดำเนินงานธุรกิจแปรรูปผลิตภัณฑ์นมของสหกรณ์ผู้เลี้ยง โคนม โลกก่อ จำกัด..... 43
ภาพที่ 4.2	ขั้นตอนการรับซื้อน้ำนมดิบจากสมาชิก..... 49
ภาพที่ 4.3	ความเชื่อมโยงระหว่างหน่วยธุรกิจกับธุรกิจแปรรูปผลิตภัณฑ์นมของสหกรณ์ ผู้เลี้ยง โคนม โลกก่อ จำกัด..... 51
ภาพที่ 4.4	ขั้นตอนการแปรรูปนมพาสเจอร์ไรส์ของโรงงานแปรรูปผลิตภัณฑ์นมสหกรณ์ผู้เลี้ยง โคนม โลกก่อ จำกัด 54
ภาพที่ 4.5	ขั้นตอนบรรจุถุงนมพาสเจอร์ไรส์ของโรงงานแปรรูปผลิตภัณฑ์นมของสหกรณ์ ผู้เลี้ยง โคนม โลกก่อ จำกัด..... 55
ภาพที่ 4.6	กระบวนการจัดการห่วงโซ่อุปทานธุรกิจแปรรูปผลิตภัณฑ์นมของสหกรณ์ผู้เลี้ยง โคนม โลกก่อ จำกัด 59



บทที่ 1

บทนำ

1. ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

สหกรณ์ผู้เลี้ยงโคนมโคกก่อ จำกัด จังหวัดมหาสารคาม มีการดำเนินธุรกิจ 5 ด้าน คือ ธุรกิจสินเชื่อ ธุรกิจจัดหาสินค้ามาจำหน่าย ธุรกิจรวบรวมผลผลิต ธุรกิจแปรรูป และธุรกิจรับฝากเงิน มูลค่าธุรกิจรวมทั้งสิ้นจำนวน 122,438,937.44 บาท เฉลี่ยเดือนละ 10,203,244.79 บาท ในปี 2557 (1 มกราคม – 31 ธันวาคม 2557) สหกรณ์รับซื้อน้ำนมดิบจากสมาชิกและสหกรณ์เครือข่ายจำนวนทั้งสิ้น 4,331,926.98 กิโลกรัม ประกอบด้วย รับซื้อจากสมาชิกสหกรณ์ จำนวน 3,191,083.98 กิโลกรัม หรือร้อยละ 73.66 ของปริมาณน้ำนมดิบทั้งหมดของสหกรณ์ รับซื้อจากสหกรณ์โคนมมหาสารคาม จำกัด จำนวน 632,323.00 กิโลกรัม รับซื้อจากสหกรณ์โคนมพัฒนานาคคม จำกัด จำนวน 264,140.00 กิโลกรัม รับซื้อจากสหกรณ์โคนมมวกเหล็ก จำกัด จำนวน 59,635.00 กิโลกรัม และรับซื้อจากสหกรณ์โคนมไทยมิลค์ จำกัด จำนวน 184,745.00 กิโลกรัม น้ำนมดิบที่สหกรณ์รับซื้อส่งเข้าโรงงานแปรรูปนมพาสเจอร์ไรส์ของสหกรณ์ จำนวน 2,075,720.00 กิโลกรัมหรือร้อยละ 47.52 ของปริมาณน้ำนมดิบทั้งหมดของสหกรณ์ น้ำนมดิบส่วนที่เหลือสหกรณ์ส่งจ้างผลิตเป็นนมกล่องยูเอชทีโดยสหกรณ์เครือข่ายและผู้ประกอบการอื่น ๆ จำนวน 2,272,150.00 กิโลกรัมหรือร้อยละ 52.08 ของปริมาณน้ำนมดิบทั้งหมดของสหกรณ์ (สำนักงานตรวจบัญชีสหกรณ์มหาสารคาม 2557: 4) ทั้งการจัดการวัตถุดิบ การจำหน่ายวัตถุดิบและการผลิตนมดังกล่าวถือว่าเป็นการจัดการห่วงโซ่อุปทานของธุรกิจรวบรวมน้ำนมดิบและธุรกิจการแปรรูปผลิตภัณฑ์นมของสหกรณ์ ดังนั้นการจัดการคลังสินค้าให้อยู่ในสถานะสมดุล เช่น การรับของวัตถุดิบและการจ่ายออกของผลิตภัณฑ์อย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประโยชน์สูงสุดต่อสหกรณ์ถือว่าเป็นสิ่งสำคัญที่จะช่วยให้สหกรณ์มีการบริหารจัดการธุรกิจได้อย่างมีประสิทธิภาพเพิ่มมากขึ้น(สาธิต พะเนียงทอง 2548: 36)

การจัดการห่วงโซ่อุปทาน (Supply Chain Management : SCM) ได้มีบทบาทสนับสนุนการดำเนินธุรกิจยุคใหม่ ด้วยการเชื่อมโยงกระบวนการการผลิตและการตลาดในห่วงโซ่อุปทานเพื่อสร้างประสิทธิภาพการไหลของทรัพยากร บังคับหลักที่มีบทบาทกับ SCM นั่นคือ การบริหารต้นทุนให้เกิดประสิทธิผลสูงสุดโดยเฉพะประเด็นห่วงโซ่คุณค่า(Value Chain)ซึ่งได้ให้ความสำคัญกับกิจกรรมภายในห่วงโซ่คุณค่า ตั้งแต่การจัดการแหล่งวัตถุดิบ การผลิต การจัดจำหน่าย การแปรรูป

การขนส่ง การจัดเก็บ ตลอดจนถึงกระบวนการส่งมอบสินค้าหรือบริการให้กับลูกค้าเพื่อสร้างความสามารถในการแข่งขันที่เกิดจากคุณค่าเพิ่มแต่ละกิจกรรม (สถาบันอาหารแห่งชาติ : 2554)

ในปัจจุบันหลายบริษัทที่ดำเนินธุรกิจตามแนวคิดนี้และสามารถสร้างให้เกิดคุณค่าแก่ลูกค้าได้ เช่น KPN ดำเนินธุรกิจที่เกี่ยวข้องกับการเชื่อมโยงกระบวนการดังกล่าวข้างต้น โดยจัดหาวัตถุดิบโรงงานผลิตสินค้าในภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ และส่งสินค้าไปจำหน่ายในประเทศแถบยุโรป โดยมีการวางแผนการสั่งซื้อและจำหน่ายร่วมกับลูกค้า และอีกตัวอย่างหนึ่ง คือ Tesco-Lotus ได้มีการลงทุนระยะยาวในด้านการเชื่อมโยงข้อมูลข่าวสารระหว่างซัพพลายเออร์จำนวนมาก เพื่อให้การขนส่งสินค้าที่รวดเร็ว ในปริมาณที่เหมาะสมและทันเวลา มีการเก็บข้อมูล ต่าง ๆ ของผู้บริโภค ณ จุดซื้อ ส่งผลให้ต้นทุนรวมของบริษัทและซัพพลายเออร์ลดลง อีกทั้งยังช่วยสร้างความพึงพอใจกับซัพพลายเออร์และลูกค้าในระยะยาว (ภูมิทิพย์ กุบ โศกกรวด : 2546-1)

สหกรณ์ผู้เลี้ยงโคนม โศกก่อ จำกัด มีการดำเนินธุรกิจแปรรูปผลิตภัณฑ์การเกษตร โดยแปรรูปน้ำนมดิบเป็นนมพาสเจอร์ไรส์ ซึ่งมีผลิตภัณฑ์ในรูปแบบพาสเจอร์ไรส์บรรจุถุงและส่งจำหน่าย น้ำนมดิบเพื่อผลิตนมยูเอชที มีผลิตภัณฑ์เป็นนมบรรจุกล่องยูเอชที เป็นการผลิตนมเพื่อส่งมอบตามโครงการอาหารเสริม (นม) โรงเรียนและจำหน่ายในตลาดทั่วไป ตลาดหลักของสหกรณ์คือ องค์การบริหารส่วนตำบล (อบต.) ต่าง ๆ ในจังหวัดมหาสารคาม จำนวน 83 แห่ง ที่จัดซื้อนมส่งให้โรงเรียนต่างๆ ในสังกัด รวมทั้งจำหน่ายแก่โรงเรียนเอกชนในจังหวัดมหาสารคามถือว่า สหกรณ์ผู้เลี้ยงโคนม โศกก่อ จำกัด เป็นผู้ประกอบการรายย่อยและเป็นผู้ประกอบการรายใหม่ในอุตสาหกรรมแปรรูปผลิตภัณฑ์นม และเป็นธุรกิจที่มีการแข่งขันสูง การดำเนินธุรกิจของสหกรณ์พบว่า มีสินค้าคงเหลือ ปี 2555 จำนวน 1,217,262.06 บาท ปี 2556 จำนวน 1,927,606.94 บาท และปี 2557 จำนวน 2,655,042.87 บาท ซึ่งมีอัตราที่เพิ่มขึ้นทุกปี สหกรณ์มีค่าใช้จ่ายเฉพาะธุรกิจสูงขึ้น และมีแนวโน้มที่จะเพิ่มสูงขึ้นทุกปี แนวทางหนึ่งที่เป็นที่ยอมรับของภาคอุตสาหกรรมและบริการในการเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันทางธุรกิจภายใต้สถานการณ์ที่มีการเปลี่ยนแปลงและการแข่งขันที่รุนแรง เพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันและลดต้นทุนการผลิตคือ การนำแนวคิดการจัดการห่วงโซ่อุปทาน (Supply Chain Management) มาประยุกต์ใช้ในการจัดหาวัตถุดิบ การผลิต และ การนำส่งสินค้าและบริการที่มีคุณค่า และให้เกิดความพึงพอใจแก่ผู้บริโภค (สาริตพะเนียงทอง 2548 : 41) ประกอบกับ ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2558 ประเทศไทยจะเข้าสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน (AEC หรือ Asian Economics Community) คือการรวมตัวของชาติใน Asian เพื่อที่จะให้มีผลประโยชน์ทางเศรษฐกิจร่วมกันจะทำให้มีผลประโยชน์อำนาจต่อรองต่างๆ กับคู่ค้าได้มากขึ้น และการนำเข้า ส่งออกของชาติในอาเซียนก็จะเสรี ยกเว้นสินค้าบางชนิดที่แต่ละประเทศอาจจะขอไว้ไม่ลดภาษีนำเข้า สหกรณ์ผู้เลี้ยงโคนม โศกก่อ จำกัด และสมาชิกของสหกรณ์มีความ

จำเป็นต้องมีการปรับตัวเพื่อให้สามารถอยู่ได้ในตลาดและมีความได้เปรียบในการแข่งขันกับประเทศสมาชิกประเทศอื่น ๆ โดยสหกรณ์ผู้เลี้ยงโคนมโลกก่อน จำกัด และสมาชิกสหกรณ์ควรมีการผลิตวัตถุดิบคือ นํ้านมดิบ และผลิตสินค้าให้ได้คุณภาพตามมาตรฐานที่กำหนดจึงจะทำให้สามารถแข่งขันในตลาดได้ ดังนั้น ทั้งการผลิตนํ้านมดิบของสมาชิกสหกรณ์จะต้องมาจากฟาร์มโคนมที่เป็นการจัดการฟาร์มโคนมตามวิธีปฏิบัติทางการเกษตรที่ดีด้านปศุสัตว์ (มาตรฐาน GAP) และศูนย์รวบรวมนํ้านมดิบของสหกรณ์ได้มาตรฐาน GMP หรือมาตรฐานตามที่กำหนดไว้จึงจะทำให้ผลิตภัณฑ์ของสหกรณ์ได้แก่ นมสดพาสเจอร์ไรส์และนมกล่องยูเอชทีแข่งขันได้ในตลาดทั่วไป

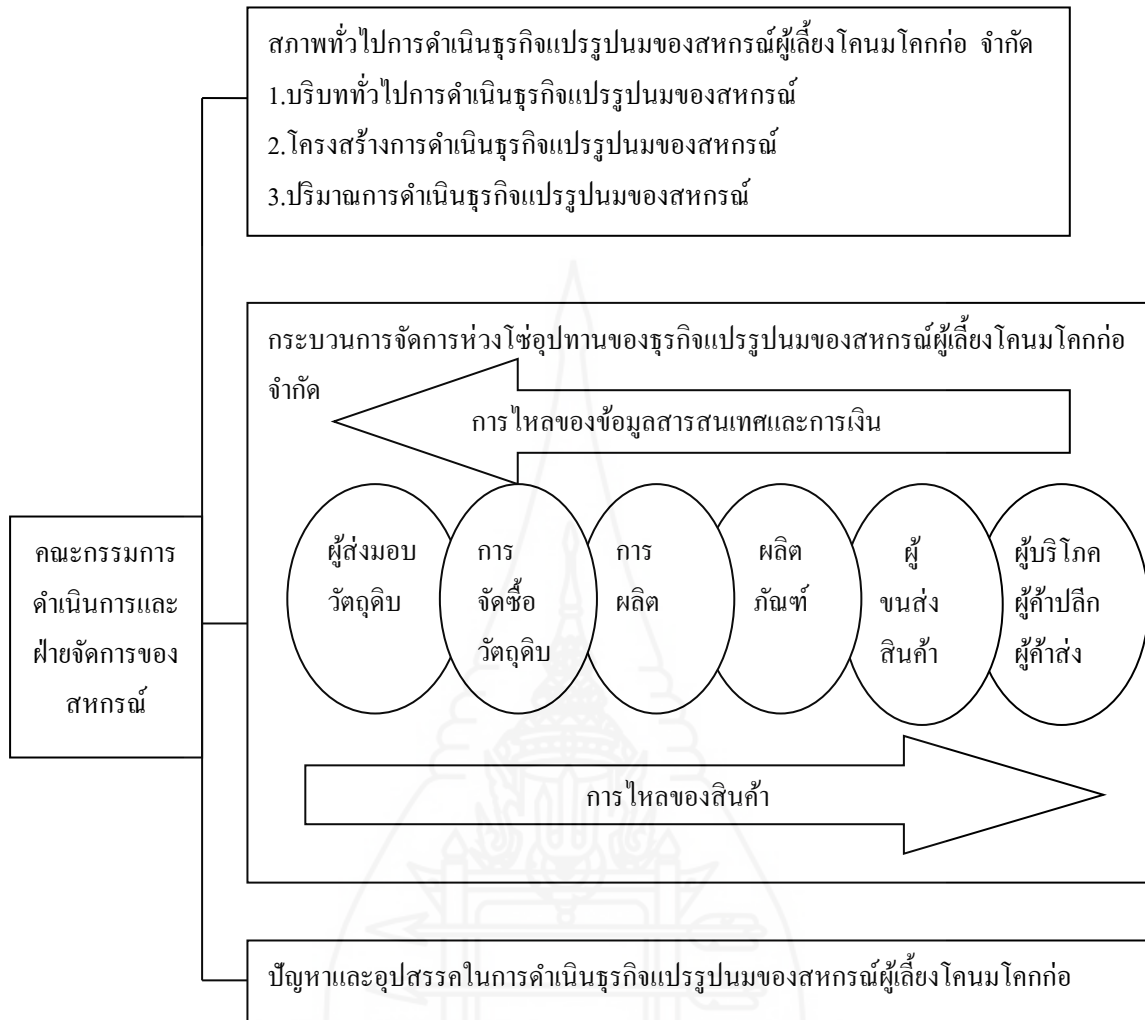
ดังนั้น ผู้ศึกษาจึงมีความสนใจที่จะศึกษาการจัดการห่วงโซ่อุปทานของธุรกิจแปรรูปนมของสหกรณ์ผู้เลี้ยงโคนมโลกก่อน จำกัด ว่า มีกระบวนการในการจัดการห่วงโซ่แต่ละห่วงอย่างไร ลักษณะหรือรูปแบบของความสัมพันธ์หรือความเชื่อมโยงระหว่างห่วงโซ่ต่าง ๆ ของธุรกิจเป็นอย่างไร และมีปัญหาอุปสรรคใดบ้างในการจัดการห่วงโซ่อุปทานของสหกรณ์โดยผลจากการศึกษาที่ได้จะใช้เป็นข้อมูลในการแนะนำสหกรณ์เกี่ยวกับการปรับปรุงและพัฒนาการจัดการห่วงโซ่อุปทานธุรกิจแปรรูปนมของสหกรณ์ผู้เลี้ยงโคนมโลกก่อน จำกัด จังหวัดมหาสารคาม และสหกรณ์อื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องต่อไป

2. วัตถุประสงค์การศึกษา

- 2.1 เพื่อศึกษาสภาพทั่วไปการดำเนินธุรกิจแปรรูปนมของสหกรณ์ผู้เลี้ยงโคนมโลกก่อน จำกัด จังหวัดมหาสารคาม
- 2.2 เพื่อศึกษากระบวนการจัดการห่วงโซ่อุปทานของการดำเนินธุรกิจแปรรูปนมของสหกรณ์ผู้เลี้ยงโคนมโลกก่อน จำกัด จังหวัดมหาสารคาม
- 2.3 เพื่อศึกษาปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินธุรกิจแปรรูปนมของสหกรณ์ผู้เลี้ยงโคนมโลกก่อน จำกัด จังหวัดมหาสารคาม

3. กรอบแนวคิดการศึกษา

จากการศึกษากรอบแนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้องผู้ศึกษาจึงได้กำหนดกรอบแนวคิดการศึกษาการจัดการห่วงโซ่อุปทานธุรกิจแปรรูปนมของสหกรณ์ผู้เลี้ยงโคนมโลกก่อน จำกัด จังหวัดมหาสารคาม ไว้ดังนี้



ภาพที่ 1.1 กรอบแนวคิดการศึกษา

4. ขอบเขตของการศึกษา

4.1 ขอบเขตด้านเนื้อหา

4.1.1 ศึกษาสภาพทั่วไปการดำเนินธุรกิจแปรรูปนมของสหกรณ์ผู้เลี้ยงโคนมโลกก่อ จำกัด จังหวัดมหาสารคาม ได้แก่ บริบททั่วไปของการดำเนินธุรกิจแปรรูปนมของสหกรณ์ โครงสร้างของการดำเนินธุรกิจแปรรูปนมของสหกรณ์ และปริมาณการดำเนินธุรกิจแปรรูปนมของสหกรณ์

4.1.2 ศึกษากระบวนการจัดการห่วงโซ่อุปทานธุรกิจแปรรูปนมของสหกรณ์ผู้เลี้ยงโคนมโลกก่อ จำกัด จังหวัดมหาสารคาม ได้แก่ ผู้ส่งมอบวัตถุดิบ การจัดซื้อวัตถุดิบ การผลิตผลิตภัณฑ์ ผู้ขนส่งสินค้า และผู้บริโภคน ผู้ค้าปลีก ผู้ค้าส่ง

4.1.3 ศึกษาปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินธุรกิจแปรรูปนมของสหกรณ์ผู้เลี้ยงโคนมโลกก่อ จำกัด จังหวัดมหาสารคาม

4.2 ขอบเขตด้านประชากรและการเก็บรวบรวมข้อมูล

4.2.1 การเก็บรวบรวมข้อมูล

1) ข้อมูลปฐมภูมิ การเก็บรวบรวมข้อมูลปฐมภูมิโดยใช้ข้อมูลจากคณะกรรมการและฝ่ายจัดการของสหกรณ์ จำนวน 29 คน ได้มาโดยการสุ่มตัวอย่างแบบเฉพาะเจาะจง จำนวน 3 คน ที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการจัดการห่วงโซ่อุปทานของธุรกิจแปรรูปนมของสหกรณ์ ได้แก่ รองประธานกรรมการ ผู้ช่วยผู้จัดการฝ่ายส่งเสริมการเลี้ยงโคนม และผู้จัดการฝ่ายบัญชีของสหกรณ์ โดยการสัมภาษณ์ซึ่งใช้การสัมภาษณ์แบบเจาะลึก (In-Depth Interviews) และจากการสังเกตแบบไม่มีส่วนร่วมในการปฏิบัติงานของผู้ปฏิบัติงานในกระบวนการห่วงโซ่อุปทานของธุรกิจแปรรูปนมของสหกรณ์

2) ข้อมูลทุติยภูมิ การเก็บรวบรวมข้อมูลจากการศึกษาข้อมูลปริมาณน้ำนมดิบรับจากสมาชิกเข้าสู่ศูนย์รวบรวมน้ำนมดิบของสหกรณ์ ปริมาณน้ำนมดิบเข้ากระบวนการผลิต ปริมาณน้ำนมดิบที่ส่งจ้างผลิตและจำหน่าย ปริมาณผลิตนมภัณฑ์ที่ผลิตได้ ปริมาณสินค้าคงคลัง ปริมาณการจำหน่ายโดยจะศึกษาข้อมูลจากการดำเนินธุรกิจแปรรูปนมของสหกรณ์ในปี 2557 (1 มกราคม - 31 ธันวาคม 2557) เช่น รายงานการสอบบัญชี เอกสารทางวิชาการ งานวิจัยต่าง ๆ ข้อมูลน้ำนมดิบเกี่ยวกับการรับซื้อ-การขาย การส่งผลิต การผลิต การจำหน่ายของสหกรณ์ เป็นต้น

4.3 ขอบเขตด้านสถานที่ ผู้ศึกษาใช้วิธีการวิจัยโดยการสำรวจเป็นการสังเกต (Observe) จากกระบวนการปฏิบัติงานของผู้ปฏิบัติงานของสหกรณ์ และการสัมภาษณ์แบบเจาะลึก

(In - Depth Interviews) ณ ที่ทำการของสหกรณ์ผู้เลี้ยงโคนมโคกก่อ จำกัด เลขที่ 175 หมู่ที่ 1 ตำบลโคกก่อ อำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม

4.4 ระยะเวลาศึกษา โดยจะดำเนินการศึกษาวิจัยในระหว่างเดือนมกราคม – สิงหาคม 2558

5. นิยามศัพท์เฉพาะ

5.1 สหกรณ์ หมายถึง สหกรณ์ผู้เลี้ยงโคนมโคกก่อ จำกัด จังหวัดมหาสารคาม

5.2 สมาชิกสหกรณ์ หมายถึง สมาชิกสหกรณ์ผู้เลี้ยงโคนมโคกก่อ จำกัด จังหวัดมหาสารคาม

5.3 สถานภาพทั่วไป หมายถึง สภาพทั่วไปของสหกรณ์ ได้แก่ บริบทของสหกรณ์ โครงสร้างการดำเนินธุรกิจแปรรูปนม และปริมาณการดำเนินธุรกิจแปรรูปนมของสหกรณ์ผู้เลี้ยงโคนมโคกก่อ จำกัด จังหวัดมหาสารคาม

5.4 กระบวนการจัดการห่วงโซ่อุปทาน หมายถึง การดำเนินการของกระบวนการจัดการในห่วงโซ่อุปทานธุรกิจแปรรูปนม ซึ่งประกอบด้วย 1) การส่งมอบวัตถุดิบ 2) การจัดซื้อวัตถุดิบ 3) การผลิต 4) ผลិតภัณฑ์ 5) ผู้ขนส่งสินค้า 6) ผู้บริโภค ผู้ค้าปลีกและผู้ค้าส่ง

5.5 ผู้ส่งมอบวัตถุดิบ หมายถึง สมาชิกสหกรณ์ที่เลี้ยงโคนมและสหกรณ์เครือข่ายที่ส่งมอบน้ำนมดิบให้แก่สหกรณ์

5.6 การจัดซื้อวัตถุดิบ หมายถึง กระบวนการดำเนินการให้ได้มาซึ่งน้ำนมดิบเพื่อการแปรสภาพเป็นนมพาสเจอร์ไรส์

5.7 การผลิต หมายถึง กระบวนการดำเนินการในการแปรสภาพน้ำนมดิบให้เป็นนมพาสเจอร์ไรส์ และการจ้างผลิตนมกล่องยูเอชที

5.8 ผลิตภัณฑ์ หมายถึง นมพาสเจอร์ไรส์บรรจุถุง และนมยูเอชที ที่มีไว้เพื่อจำหน่าย

5.9 ผู้ขนส่งสินค้า หมายถึง กระบวนการในการส่งมอบน้ำนมดิบและการส่งมอบนมพาสเจอร์ไรส์บรรจุถุง และการส่งมอบนมกล่องยูเอชที ให้ถึงมือผู้ประกอบการ รวมทั้งให้ถึงมือผู้บริโภค ผู้ค้าปลีกและผู้ค้าส่ง

5.10 ผู้บริโภค หมายถึง นักเรียนในโครงการอาหารเสริม(นม)โรงเรียน ประชาชนทั่วไป

6. ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

6.1 คณะกรรมการดำเนินการและฝ่ายจัดการสหกรณ์นำข้อมูลไปใช้ประโยชน์ในการปรับปรุงสภาพทั่วไปการดำเนินธุรกิจแปรรูปนมของสหกรณ์ผู้เลี้ยงโคนมโคกก่อ จำกัด จังหวัดมหาสารคาม

6.2 คณะกรรมการดำเนินการและฝ่ายจัดการสหกรณ์รับทราบกระบวนการในการจัดการห่วงโซ่ต่าง ๆ ของธุรกิจแปรรูปนมของสหกรณ์ผู้เลี้ยงโคนมโคกก่อ จำกัด จังหวัดมหาสารคาม

6.3 คณะกรรมการดำเนินการและฝ่ายจัดการของสหกรณ์รับทราบปัญหาอุปสรรคในการดำเนินธุรกิจแปรรูปนมของสหกรณ์ผู้เลี้ยงโคนมโคกก่อ จำกัด จังหวัดมหาสารคาม



บทที่ 2

วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

การศึกษากระบวนการจัดการห่วงโซ่อุปทานธุรกิจแปรรูปนมของสหกรณ์ผู้เลี้ยงโคนม โลกก่อ จำกัด ผู้ศึกษาได้ทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องเพื่อใช้เป็นแนวทางในการศึกษา ดังนี้

1. แนวคิดเกี่ยวกับการสหกรณ์
2. แนวคิดเกี่ยวกับสหกรณ์การเกษตร
3. แนวคิดห่วงโซ่อุปทานและแนวคิดการจัดการห่วงโซ่อุปทาน
4. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

1. แนวคิดเกี่ยวกับการสหกรณ์

1.1 ประวัติสหกรณ์ในประเทศไทย

การสหกรณ์ในประเทศไทย เกิดขึ้นได้โดยมีมูลเหตุจากสมัยกรุงรัตนโกสินทร์ ประเทศไทยได้เริ่มมีการติดต่อค้าขายกับต่างประเทศมากขึ้น ระบบเศรษฐกิจของชนบทก็ค่อยๆ เปลี่ยนจากระบบเศรษฐกิจแบบเพื่อเลี้ยงตัวเองมาสู่ระบบเศรษฐกิจแบบเพื่อการค้า ความต้องการเงินทุนในการขยายการผลิตและการครองชีพจึงมีเพิ่มขึ้น ชาวนาที่ไม่มีทุนรอนของตนเองก็หันไปกู้ยืมเงินจากบุคคลอื่นทำให้ต้องเสียดอกเบี้ยในอัตราสูง และยังถูกเอาเปรียบจากพ่อค้านายทุนทุกวิถีทางอีกด้วย ชาวนาจึงตกเป็นฝ่ายเสียเปรียบอยู่ตลอดเวลา ทำนาได้ข้าวเท่าใด ก็ต้องขายให้หนี้เกือบหมด นอกจากนี้การทำนายังคงมีผลผลิตที่ไม่แน่นอนขึ้นอยู่กับสภาพดินฟ้าอากาศ ถ้าปีไหนผลผลิตเสียหายก็จะทำให้หนี้สินพอกพูนมากขึ้นเรื่อยๆ จนลูกหนี้บางรายต้องโอนกรรมสิทธิ์ในที่ดินให้แก่เจ้าหนี้ และกลายเป็นผู้เช่านา หรือเร่ร่อนไม่มีที่ดินทำกินไปในที่สุด จากสภาพปัญหาความยากจนของชาวนาในสมัยนั้น ทำให้ทางราชการคิดหาวิธีช่วยเหลือ ด้วยการจัดหาเงินทุน มาให้กู้และเสียดอกเบี้ยในอัตราต่ำความคิดนี้ได้เริ่มขึ้นในปลายรัชกาลที่ 5 โดยกำหนดวิธีการที่จะช่วยชาวนาในด้านเงินทุนไว้ 2 วิธี คือ (กรมส่งเสริมสหกรณ์, 2558)

วิธีที่ 1 จัดตั้งธนาคารเกษตรเพื่อให้เงินกู้แก่ชาวนา แต่ขัดข้องในเรื่องเงินทุนและหลักประกันเงินกู้ ความคิดนี้จึงระงับไป

วิธีที่ 2 วิธีการสหกรณ์ประเภทหาทุน วิธีนี้เกิดจากรัฐบาลโดยกระทรวงพระคลังมหาสมบัติในปัจจุบันคือ กระทรวงการคลังได้เชิญเซอร์เบอร์นาร์ด ฮันเตอร์ หัวหน้าธนาคารแห่งมัตราส ประเทศอินเดียเข้ามาสำรวจหาช่องทางช่วยเหลือชาวนาได้เสนอว่าควรจัดตั้ง "ธนาคารให้กู้ยืมแห่งชาติ" ดำเนินการให้กู้ยืมแก่ราษฎร โดยมีที่ดินและหลักทรัพย์อื่นเป็นหลักประกันเพื่อป้องกันมิให้ชาวนาที่กู้ยืมเงินทอดทิ้งที่นาหลบหนีสิน ส่วนการควบคุมเงินกู้และการเรียกเก็บเงินกู้ ท่านได้แนะนำให้จัดตั้งเป็นสมาคมที่เรียกว่า "โคออปอเรทีฟ โซไซตี้" (Cooperative Society) โดยมีหลักการร่วมมือกันเพื่อช่วยเหลือซึ่งกันและกันซึ่งคำนี้พระราชวงศ์เธอ กรมหมื่นพิทยาลงกรณ์ ได้ทรงบัญญัติศัพท์เป็นภาษาไทยว่า "สมาคมสหกรณ์" จึงกล่าวได้ว่าประเทศไทยเริ่มศึกษาวิธีการสหกรณ์ขึ้นในปี พ.ศ. 2457 แต่ก็มีได้ดำเนินการอย่างไร จนกระทั่งในปี 2458 ได้มีการเปลี่ยนกรมสถิติพยากรณ์เป็นกรมพาณิชย์และสถิติพยากรณ์ ประกอบด้วยส่วนราชการ 3 ส่วน คือ การพาณิชย์ การสถิติพยากรณ์ และการสหกรณ์ (กรมส่งเสริมสหกรณ์, 2558)

การจัดตั้งส่วนราชการสหกรณ์นี้ ก็เพื่อจะให้ผู้มีเจ้าหน้าที่ดำเนินการทดลองจัดตั้งสหกรณ์ขึ้นและพระราชวรวงษ์เธอ กรมหมื่นพิทยาลงกรณ์ ในฐานะทรงเป็นอธิบดีกรมพาณิชย์และสถิติพยากรณ์ ขณะนั้นได้ทรงพิจารณาเลือกแบบอย่างสหกรณ์เครดิตที่จัดกันอยู่ในต่างประเทศหลายแบบ ในที่สุดก็ทรงเลือกแบบไรฟ์ไฟเฟเชนและทรงยืนยันไว้ใน รายงานสหกรณ์ฉบับแรกว่า "เมื่อได้พิจารณาละเอียดแล้วได้ตกลงเลือกสหกรณ์ชนิดที่เรียกว่าไรฟ์ไฟเฟเชน ซึ่งเกิดขึ้นใน เยอรมัน ก่อน และซึ่งมุ่งหมายที่จะอุปถัมภ์คนจน ผู้ประกอบกิจกรรมย่อยๆ เห็นว่าเป็นสหกรณ์ชนิดที่เหมาะสม ที่สุดสำหรับประเทศไทย" จากการที่พระองค์ท่าน ทรงเป็นผู้บุกเบิกกริเริ่มงานสหกรณ์ขึ้นในประเทศไทย บุคคลทั้งหลายในขบวนการสหกรณ์จึงถือว่าพระองค์ทรงเป็น "พระบิดาแห่งการสหกรณ์ไทย" สำหรับรูปแบบของไรฟ์ไฟเฟเชนก็คือ สหกรณ์เพื่อการกู้ยืมเงินที่มีขนาดเล็ก สมาชิกจะได้รับความรับผิดชอบร่วมกัน ทำให้สะดวกแก่การควบคุมท้องถิ่นที่ได้รับการพิจารณาให้จัดตั้งสหกรณ์ คือ จังหวัดพิษณุโลก เนื่องจากเป็นจังหวัด ที่มีผู้คนไม่หนาแน่นและเป็นราษฎรที่พึ่งอพยพมาจากทางใต้ จึงต้องการช่วยเหลือผู้อพยพซึ่งประกอบอาชีพการเกษตร ให้ตั้งตัวได้รวมทั้งเพื่อเป็นการชักจูงราษฎรในจังหวัดอื่นที่มีผู้คนหนาแน่นให้อพยพมาในจังหวัดนี้ และเข้าทำประโยชน์ในที่ดินอย่างเต็มที่ ต่อมากรมพาณิชย์และสถิติพยากรณ์ จึงได้ทดลองจัดตั้งสหกรณ์หาทุนขึ้น ณ ท้องที่อำเภอเมือง จังหวัดพิษณุโลกเป็นแห่งแรกใช้ชื่อว่า "สหกรณ์วัดจันทร์ไม่จำกัดสินใจ" โดยจดทะเบียนเมื่อวันที่ 26 กุมภาพันธ์ 2459 มีพระราชวรวงษ์เธอกรมหมื่นพิทยาลงกรณ์ เป็นนายทะเบียนสหกรณ์ พระองค์แรก นับเป็นการเริ่มต้นแห่งการสหกรณ์ในประเทศไทยอย่างสมบูรณ์ (กรมส่งเสริมสหกรณ์, 2558)

ในระยะแรกตั้งสหกรณ์วัดจันทร์ไม่จำกัดสินใช้มีสมาชิกจำนวน 16 คน ทุนดำเนินงาน 3,080 บาท ซึ่งเป็นเงิน จากค่าธรรมเนียมแรกเข้า 80 บาท และเงินทุนจำนวน 3,000 บาท ได้อาศัยเงินกู้จากเบงกัลสยามกัมมาจล จำกัด ซึ่งก็คือธนาคารไทยพาณิชย์ในปัจจุบัน โดยมีกระทรวงพระคลังมหาสมบัติเป็นผู้ค้ำประกัน และเสียดอกเบี้ยให้ธนาคารในอัตราร้อยละ 6 ต่อปี คิดดอกเบี้ยจากสมาชิกในอัตราร้อยละ 12 ต่อปี กำหนดให้สมาชิกส่งคืนเงินต้นในปีแรกจำนวน 1,300 บาท แต่เมื่อครบกำหนดสมาชิกส่งคืนเงินต้นได้ถึง 1,500 บาท ทั้งส่งดอกเบี้ยได้ครบทุกราย แสดงให้เห็นว่าการนำวิธีการสหกรณ์เข้ามาช่วยแก้ไขความเดือดร้อนของชาวนาได้ผล และจากความสำเร็จของสหกรณ์วัดจันทร์ดังกล่าว รัฐบาลจึงได้คิดขยายกิจการสหกรณ์ไปยังจังหวัดอื่นๆ แต่การจัดตั้งสหกรณ์ในระยะแรกนั้น นอกจากจะมีข้อจำกัดเรื่องเงินทุนแล้วยังมีข้อจำกัดในทางกฎหมายด้วย เพราะพระราชบัญญัติเพิ่มเติมสมาคม พ.ศ. 2459 ทำให้การจัดตั้งสหกรณ์ไม่กว้างขวางพอที่จะขยายสหกรณ์ออกไป หากจะให้การจัดตั้งสหกรณ์เจริญก้าวหน้าและมีความมั่นคงจะต้องออกกฎหมายควบคุมให้มีขอบเขตกว้าง ดังนั้นในเวลาต่อมาทางราชการจึงได้ประกาศยกเลิกพระราชบัญญัติเพิ่มเติมสมาคม พ.ศ. 2459 แล้วประกาศใช้พระราชบัญญัติสหกรณ์ พ.ศ. 2471 นับเป็นกฎหมายสหกรณ์ฉบับแรก พระราชบัญญัติฉบับนี้ ได้เปิดโอกาสให้มีการรับจดทะเบียนสหกรณ์ประเภทอื่นๆ จากนั้นได้มีการแก้ไขเพิ่มเติมพระราชบัญญัติสหกรณ์ พ.ศ. 2471 อีก 3 ครั้ง นับว่าการประกาศใช้พระราชบัญญัติสหกรณ์ พ.ศ. 2471 ช่วยให้การจัดตั้งสหกรณ์ได้ขยายออกไปอีกมากปี พ.ศ. 2478 มีการริเริ่มจัดตั้งสหกรณ์เข้าซื้อที่ดินที่จังหวัดปทุมธานีและได้จัดตั้งสหกรณ์ประเภทใหม่ๆ ขึ้นอีกหลายประเภท เช่น สหกรณ์บำรุงที่ดินสหกรณ์ค้าขาย สหกรณ์นิคมฝ้าย สหกรณ์หาทุนและบำรุงที่ดิน ในปี พ.ศ. 2480 ร้านสหกรณ์ ได้ถูกจัดตั้งขึ้นเป็นแห่งแรกที่อำเภอเสนา จังหวัดพระนครศรีอยุธยา ชื่อว่าร้านสหกรณ์บ้านเกาะ จำกัดสินใช้ มีสมาชิกแรกตั้ง 279 คน และได้มีการจัดตั้งร้านสหกรณ์ในลักษณะนี้อีกหลายแห่งเพื่อช่วยเหลือประชาชนเกี่ยวกับปัญหาค่าครองชีพ โดยจัดตั้งขึ้น ทั้งในส่วนของราชการ รัฐวิสาหกิจ และส่วนของประชาชน (กรมส่งเสริมสหกรณ์, 2558)

การเปลี่ยนแปลงครั้งสำคัญที่สุดของขบวนการสหกรณ์ในประเทศไทย ก็คือการควบสหกรณ์หาทุนเข้าด้วยกัน โดยทางราชการ ได้ออกพระราชบัญญัติสหกรณ์ พ.ศ. 2511 เปิดโอกาสให้สหกรณ์หาทุนขนาดเล็กที่ดำเนินธุรกิจเพียงอย่างเดียวควบเข้ากันเป็นขนาดใหญ่ สามารถขยายการค้าดำเนินธุรกิจเป็นแบบอเนกประสงค์ซึ่งจะเป็นประโยชน์แก่สมาชิก ได้มากกว่า ด้วยเหตุนี้สหกรณ์หาทุนจึงแปรสภาพเป็นสหกรณ์การเกษตรมาจนปัจจุบัน และในปี 2511 สันนิบาตสหกรณ์แห่งประเทศไทยได้ถือกำเนิดขึ้นมา เพื่อเป็นสถาบันสำหรับการศึกษาแก่สมาชิกสหกรณ์ทั่วประเทศ มีหน้าที่ติดต่อประสานงานกับสถาบันสหกรณ์ต่างประเทศ เพื่อให้เกิดความสัมพันธ์และความช่วยเหลือร่วมมือกันระหว่างสหกรณ์สากลในด้านอื่นๆ ที่มีใช้เกี่ยวกับการดำเนินธุรกิจโดย

มีสหกรณ์ทุกประเภทเป็นสมาชิก ซึ่งประเทศไทยได้กำหนดประเภทสหกรณ์ไว้ 6 ประเภท ตามประกาศกฎกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ พ.ศ. 2516 ประกอบด้วยสหกรณ์การเกษตร สหกรณ์นิคม สหกรณ์ประมง สหกรณ์ออมทรัพย์ สหกรณ์ร้านค้า และสหกรณ์บริการ ซึ่งนับแต่สหกรณ์ได้ถือกำเนิดขึ้นในประเทศไทยจวบจนปัจจุบัน ผลการดำเนินงานของสหกรณ์ในธุรกิจต่างๆ ได้สร้างความเชื่อถือเป็นที่ไว้วางใจของสมาชิกจนทำให้จำนวนสหกรณ์ จำนวนสมาชิก ปริมาณเงินทุน และผลกำไรของสหกรณ์ เพิ่มขึ้นทุกปี (กรมส่งเสริมสหกรณ์, 2558)

1.2 ความหมายของ “สหกรณ์” (Cooperatives)

สหกรณ์ (Cooperatives) คือ “องค์การของบรรดาบุคคล ซึ่งรวมกลุ่มกันโดยสมัครใจในการดำเนินวิสาหกิจที่พวกเขาเป็นเจ้าของร่วมกัน และควบคุมตามหลักประชาธิปไตย เพื่อสนองความต้องการ (อันจำเป็น) และความหวังร่วมกันทางเศรษฐกิจ สังคม และวัฒนธรรม” (กรมส่งเสริมสหกรณ์, 2558)

1.3 ความหมายของ “คุณค่าของสหกรณ์” (Cooperative Values)

“สหกรณ์อยู่บนพื้นฐานแห่งคุณค่าของการช่วยตนเอง ความรับผิดชอบต่อตนเอง ความเป็นประชาธิปไตย ความเสมอภาค ความเที่ยงธรรม และความเป็นเอกภาพ สมาชิกสหกรณ์เชื่อมั่นในคุณค่าทาง จริยธรรมแห่งความสุจริต ความเปิดเผยความรับผิดชอบต่อสังคมและความเอื้ออาทรต่อผู้อื่น โดยสืบทอดประเพณีปฏิบัติของผู้ริเริ่มการสหกรณ์” (กรมส่งเสริมสหกรณ์, 2558)

1.4 ความหมายของ “อุดมการณ์สหกรณ์” (Cooperative Ideology)

อุดมการณ์สหกรณ์ คือ “ความเชื่อร่วมกันที่ว่า การช่วยตนเองและการช่วยเหลือซึ่งกันและกันตามหลักการสหกรณ์ จะนำไปสู่การกินดี อยู่ดี มีความเป็นธรรมและสันติสุขในสังคม” (กรมส่งเสริมสหกรณ์, 2558)

1.5 ความหมายของ “หลักการสหกรณ์” (Cooperative Principles)

หลักการสหกรณ์ คือ “แนวทางที่สหกรณ์ยึดถือปฏิบัติเพื่อให้คุณค่าของสหกรณ์เกิดผลเป็นรูปธรรม” ซึ่งประกอบด้วยหลักการที่สำคัญรวม 7 ประการ กล่าวคือ (กรมส่งเสริมสหกรณ์, 2558)

หลักการที่ 1 การเป็นสมาชิกโดยสมัครใจและเปิดกว้าง (Voluntary and Open Membership) สหกรณ์เป็นองค์การแห่งความสมัครใจ เปิดรับบุคคลทั่วไปที่สามารถใช้บริการสหกรณ์ได้และเต็มใจจะรับผิดชอบในฐานะสมาชิก เข้าเป็นสมาชิกโดยปราศจากการกีดกันทางเพศ ฐานะทางสังคม เชื้อชาติ การเมือง หรือศาสนา

หลักการที่ 2 การควบคุมโดยสมาชิกตามหลักประชาธิปไตย (Democratic Member Control) สหกรณ์เป็นองค์การประชาธิปไตยที่มีการควบคุมโดยสมาชิก ซึ่งมีส่วนร่วมอย่างแข็งขัน

ในการกำหนดนโยบายและการตัดสินใจ บุรุษและสตรีที่ได้รับการเลือกตั้งจากที่ประชุมใหญ่ให้เป็นผู้แทนสมาชิก ต้องรับผิดชอบต่อสมาชิก ในสหกรณ์ชั้นปฐมสมาชิกมีสิทธิ์ในการออกเสียงเท่าเทียมกัน (สมาชิกหนึ่งคนหนึ่งเสียง) สำหรับสหกรณ์ในระดับอื่นๆ ก็ดำเนินการตามแนวทางประชาธิปไตยเช่นเดียวกัน

หลักการที่ 3 การมีส่วนร่วมทางเศรษฐกิจของสมาชิก (Member Economic Participation) สมาชิกมีส่วนร่วมในการลงทุน (ซื้อหุ้น) ในสหกรณ์ของตนเองอย่างเสมอภาคกัน และมีส่วนร่วมในการควบคุมการใช้เงินทุนของสหกรณ์ตามแนวทางประชาธิปไตย เงินของสหกรณ์อย่างน้อยๆ ส่วนหนึ่งต้องเป็นทรัพย์สินส่วนรวมของสหกรณ์ โดยปกติสมาชิกจะได้รับผลตอบแทน (ถ้ามี) ในอัตราที่จำกัดตามเงินลงทุน (หุ้น) ที่กำหนดเป็นเงื่อนไขของการเข้าเป็นสมาชิก สมาชิกสามารถจัดสรรเงินส่วนเกินของสหกรณ์เพื่อวัตถุประสงค์อย่างหนึ่งหรือทุกอย่างตามข้อบังคับ

หลักการที่ 4 การปกครองตนเองและความเป็นอิสระ (Autonomy and Independence) สหกรณ์เป็นองค์กรที่พึ่งพาตนเองและปกครองตนเองโดยการควบคุมของมวลสมาชิก หากสหกรณ์จะต้องมีข้อตกลงผูกพันกับองค์กรอื่นใด ซึ่งรวมถึงหน่วยงานของรัฐบาลด้วย หรือจะต้องเพิ่มเงินลงทุน โดยอาศัยแหล่งเงินทุนจากภายนอกสหกรณ์ สหกรณ์จะต้องกระทำการดังกล่าวภายใต้เงื่อนไขที่มั่นใจได้ว่ามวลสมาชิกจะยังคงดำรงไว้ซึ่งอำนาจในการควบคุมสหกรณ์ตามแนวทางประชาธิปไตย และสหกรณ์ยังคงดำรงความเป็นอิสระ

หลักการที่ 5 การศึกษา ฝึกอบรม และสารสนเทศ (Education, Training and Information) สหกรณ์พึงให้การศึกษและการฝึกอบรมแก่สมาชิก ผู้แทนสมาชิกที่ได้รับการเลือกตั้ง ผู้จัดการและเจ้าหน้าที่สหกรณ์ เพื่อให้บุคลากรเหล่านี้สามารถมีส่วนช่วยพัฒนาสหกรณ์ของตนเองได้อย่างมีประสิทธิภาพ และพึงให้ข่าวสารแก่สาธารณชน โดยเฉพาะอย่างยิ่งเยาวชนและบรรดาผู้นำทางความคิดในเรื่องคุณลักษณะและคุณประโยชน์ของสหกรณ์

หลักการที่ 6 การร่วมมือระหว่างสหกรณ์ (Cooperation Among Cooperatives) สหกรณ์จะสามารถให้บริการแก่สมาชิกได้อย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด และเสริมสร้างความเข้มแข็งให้แก่ขบวนการสหกรณ์ได้ โดยร่วมมือกันในระดับท้องถิ่น ระดับชาติ ระดับภูมิภาค และระดับนานาชาติ

หลักการที่ 7 การเอื้ออาทรต่อชุมชน (Concern for Community) สหกรณ์พึงดำเนินกิจการต่างๆ เพื่อการพัฒนาชุมชนให้มีความเจริญยั่งยืนตามนโยบาย ที่มวลสมาชิกเห็นชอบ

1.6 ความหมายของ “วิธีการสหกรณ์” (Cooperative Practices)

ความหมายของวิธีการสหกรณ์ คือ “การนำหลักการสหกรณ์มาประยุกต์ใช้ในการดำเนินกิจกรรมทางเศรษฐกิจและสังคม เพื่อประโยชน์ของมวลสมาชิกและชุมชน โดยไม่ละเลยหลักการธุรกิจที่ดี” (กรมส่งเสริมสหกรณ์, 2558)

1.7 ความสำคัญของสหกรณ์

(กรมส่งเสริมสหกรณ์, 2558) ได้ให้ความสำคัญของสหกรณ์ไว้ ดังนี้

1.7.1 เป็นองค์การธุรกิจแบบหนึ่งที่มีบทบาททางเศรษฐกิจเกือบทุกด้าน เริ่มตั้งแต่การผลิต การจำหน่าย และการบริโภค ถ้าหากสามารถทำให้กระบวนการทางสหกรณ์มีประสิทธิภาพแล้วจะเป็นเครื่องมือสำคัญของรัฐในการพัฒนาเศรษฐกิจของประเทศที่กำลังพัฒนาหรือด้อยพัฒนา เพราะ สหกรณ์มีบทบาทในการกระจายรายได้ไปสู่ประชาชนอย่างยุติธรรม

1.7.2 เป็นการรวมแรง รวมปัญญา รวมทุน ของบุคคลที่อ่อนแอทางเศรษฐกิจการดำเนินการเป็นแบบประชาธิปไตย

1.7.3 ยึดหลักการช่วยเหลือตนเอง และช่วยเหลือซึ่งกันและกัน รวมตัวกันด้วยความสมัครใจ มีความเสมอภาคและมีความสามารถในการดำเนินการและสิทธิผลประโยชน์ยึดหลักการประหยัด โดยส่งเสริมให้สมาชิกประหยัดและออมเงิน โดยให้บริการรับฝากเงิน การซื้อสินค้า และได้รับเงินออมคืนในรูปแบบเงินปันผล

1.7.4 ช่วยสร้างความเจริญทางด้านเศรษฐกิจและสังคม เมื่อบุคคลมารวมกันจัดตั้งสหกรณ์ขึ้น มีการรวมแรง รวมทุน รวมปัญญา ดำเนินกิจกรรมเอง โดยตัดพ่อค้าคนกลางออก เพื่อให้เสียเปรียบ ทำให้สมาชิกมีรายได้เพิ่มขึ้น มีการกินคืออยู่ดี ฐานะความเป็นอยู่ของคนกลุ่มนั้นก็เจริญขึ้น มีการอยู่ร่วมกันอย่างสงบสุข สังคมมีระเบียบ อาชญากรรมก็ไม่เกิดขึ้น

จากความสำคัญของสหกรณ์ดังกล่าวข้างต้นสรุปได้ว่า สหกรณ์มีบทบาทสำคัญที่จะพัฒนาประเทศชาติ สังคม การปกครองและในแง่ของสมาชิกสหกรณ์รายบุคคลและสำหรับประชาชนโดยรวมดังนี้ คือ

1) ความสำคัญต่อสมาชิกสหกรณ์ ซึ่งอาจกล่าวได้ว่า สหกรณ์เป็นชุมทรัพย์ทางด้านเศรษฐกิจของสมาชิก ทำให้สมาชิกที่ขาดสหายจนหลุดพ้นจากสภาพหนี้ได้คือ เศรษฐกิจของสมาชิกที่ฝืดเคืองมาก่อนมีโอกาสดับกลายเป็นสภาพเศรษฐกิจที่เจริญเติบโตก้าวหน้าได้

2) ความสำคัญต่อเศรษฐกิจส่วนรวม ซึ่งอาจกล่าวได้ว่า ระบบสหกรณ์มุ่งส่งเสริมฐานะทางเศรษฐกิจและสังคมของแต่ละคนให้เจริญเติบโตขึ้น เพราะระบบสหกรณ์เป็นที่รวมของส่วนดีของระบบทุนนิยม และสังคมนิยมไว้ โดยมุ่งที่จะให้ผลิตความมั่นคงให้ประเทศทำให้รายได้ประชาชนสูงขึ้น และยังสามารถนำเอาความเสมอภาคและเสรีภาพเข้ามาใช้เพื่อรักษาธรรมชาติ

ของมนุษย์ให้ปลูกฝังความรู้ ความสามารถทางเศรษฐกิจ สังคม และการปกครองระบอบประชาธิปไตยให้แก่สมาชิกสหกรณ์ ไม่ชอบความรุนแรงแต่ดำเนินการโดยใช้สายกลางเป็นหลัก

1.8 ประเภทสหกรณ์

(กรมส่งเสริมสหกรณ์, 2558) ได้กำหนดประเภทของสหกรณ์ไว้ว่า ปัจจุบันกฎกระทรวงกำหนดประเภทสหกรณ์ที่จะรับจดทะเบียน ไว้ 7 ประเภท ดังต่อไปนี้

1. สหกรณ์การเกษตร
2. สหกรณ์ประมง
3. สหกรณ์นิคม
4. สหกรณ์ร้านค้า
5. สหกรณ์บริการ
6. สหกรณ์ออมทรัพย์
7. สหกรณ์เครดิตยูเนี่ยน

ประเภทสหกรณ์คือ กลุ่มสหกรณ์ที่มีความมุ่งหมายหรือวัตถุประสงค์หลักอย่างเดียวกัน เช่น กลุ่มสหกรณ์การเกษตร กลุ่มสหกรณ์ประมง กลุ่มสหกรณ์นิคม กลุ่มสหกรณ์ร้านค้า ฯลฯ ตามมาตรา 33 แห่งพระราชบัญญัติสหกรณ์ พ.ศ.2542 รายละเอียดดังนี้

1.8.1 สหกรณ์การเกษตร

สหกรณ์ที่จัดตั้งขึ้นในหมู่ผู้มีอาชีพทางการเกษตรรวมตัวกันจัดตั้งขึ้นและจดทะเบียนเป็นนิติบุคคลก่อนนายทะเบียนสหกรณ์โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อให้สมาชิกดำเนินกิจกรรมร่วมกันและช่วยเหลือซึ่งกันและกันเพื่อแก้ไขความเดือดร้อนในการประกอบอาชีพของสมาชิกและช่วยยกระดับฐานะความเป็นอยู่ของสมาชิกให้ดีขึ้น สหกรณ์การเกษตรดำเนินธุรกิจแบบอเนกประสงค์เพื่อส่งเสริมให้สมาชิกดำเนินธุรกิจร่วมกัน ช่วยเหลือซึ่งกันและกันและช่วยเหลือส่วนรวม โดยใช้หลักคุณธรรมและจริยธรรมอันดีงามตามพื้นฐานของมนุษย์เพื่อให้เกิดประโยชน์แก่สมาชิกและส่วนรวมให้มีคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้นทั้งทางด้านเศรษฐกิจและสังคมตามที่กำหนดไว้ในข้อบังคับของสหกรณ์

1.8.2 สหกรณ์ประมง

สหกรณ์ประมงเป็นสหกรณ์ที่จัดตั้งขึ้นในหมู่ชาวประมงเพื่อแก้ไขปัญหาและอุปสรรคในการประกอบอาชีพซึ่งชาวประมงแต่ละคนไม่สามารถแก้ไขให้ลุล่วงไปได้ตามลำพังบุคคลเหล่านี้จึงรวมตัวกัน โดยยึดหลักการช่วยตนเองและช่วยเหลือซึ่งกันและกันวัตถุประสงค์ของสหกรณ์ประมง คือรวบรวมสัตว์น้ำหรือผลิตภัณฑ์สัตว์น้ำจากสมาชิกมาจัดการขายหรือแปรรูปออกขายเพื่อให้ได้ราคาดี

- 1) จัดหาวัสดุสิ่งของรวมทั้งบริการที่ใช้ในการประมง และสิ่งของจำเป็นในการดำรงชีวิตอื่น ๆ ที่สมาชิกต้องการมาจำหน่าย
- 2) ให้เงินกู้แก่สมาชิก
- 3) รับฝากเงินจากสมาชิก
- 4) เผยแพร่ความรู้ทางวิชาการและธุรกิจเกี่ยวกับการประมง
- 5) ให้การสงเคราะห์ตามควรแก่สมาชิกและครอบครัวที่ประสบภัยพิบัติในการประกอบอาชีพ

1.8.3 สหกรณ์นิคม

สหกรณ์ภาคการเกษตรในรูปแบบหนึ่งที่มีการดำเนินการจัดสรรที่ดินทำกินให้ราษฎรการจัดสร้างปัจจัยพื้นฐานและสิ่งอำนวยความสะดวกให้ผู้ที่อยู่อาศัยควบคู่ไปกับการเกษตรการส่งเสริมอาชีพ รวมทั้งกิจกรรมให้บริการสาธารณูปโภคแก่สมาชิกคั้งนั้นอาจกล่าวได้ว่า สหกรณ์นิคม มีงานหลัก 2 งาน คือ

- 1) งานจัดที่ดิน
- 2) งานจัดสหกรณ์

สหกรณ์นิคมเป็นสหกรณ์ประเภทหนึ่งมีวัตถุประสงค์คล้ายคลึงกับสหกรณ์การเกษตร คือมีการดำเนินธุรกิจที่ให้บริการแก่สมาชิกคล้ายคลึงกัน เช่นด้านสินเชื่อจัดหาปัจจัยการผลิตและสิ่งของที่จำเป็น แปรรูปและส่งเสริมการเกษตรแต่มีส่วนที่แตกต่างกัน คือ เรื่องที่ดินเพราะสหกรณ์การเกษตรมักจัดตั้งในพื้นที่ที่เกษตรกรมีที่ดินเป็นของตนเองอยู่แล้วจะมีเกษตรกรที่เช่าที่ดินผู้อื่นทำกินบ้างเป็นส่วนน้อย ส่วนในสหกรณ์นิคม รัฐเป็นเจ้าของที่ดินในครั้งแรกแล้วจึงนำไปจัดสรรให้แก่เกษตรกรในภายหลัง

1.8.4 สหกรณ์ร้านค้า

สหกรณ์ที่ผู้บริโภครวมกันจัดตั้งขึ้นเพื่อจัดหาสินค้าเครื่องอุปโภคบริโภคและรวบรวมผลผลิตผลิตภัณฑ์มาจำหน่ายแก่สมาชิกและบุคคลทั่วไป ในต่างประเทศนิยมเรียกว่า "สหกรณ์ของแม่บ้าน" โดยจดทะเบียนตามพระราชบัญญัติสหกรณ์ พ.ศ. 2542 ในประเภทสหกรณ์ร้านค้า มีสภาพเป็นนิติบุคคล ซึ่งสมาชิกผู้ถือหุ้นทุกคนเป็นเจ้าของสมาชิกลงทุนร่วมกันในสหกรณ์ด้วยความสมัครใจเพื่อแก้ไขความเดือดร้อนในการซื้อเครื่องอุปโภคบริโภคและเพื่อผดุงฐานะทางเศรษฐกิจของตนและหมู่คณะ

1.8.5 สหกรณ์บริการ

สหกรณ์ที่จัดตั้งขึ้นตามพระราชบัญญัติสหกรณ์ พ.ศ.2542 โดยมีประชาชนที่มีอาชีพอย่างเดียวกัน หรือหลากหลายอาชีพรวมกันหรือที่ได้รับความเดือดร้อนในเรื่องเดียวกัน

รวมตัวกันโดยยึดหลักการประหยัดการช่วยตนเองและช่วยเหลือซึ่งกันและกันเพื่อแก้ไขปัญหาต่างๆรวมทั้งการส่งเสริมอาชีพเพื่อให้เกิดความมั่นคงและรักษาอาชีพดั้งเดิมที่ดีให้คงอยู่ต่อไป

วัตถุประสงค์ในการจัดตั้งสหกรณ์บริการ

- 1) ประกอบธุรกิจด้านการบริการที่ระบุไว้ตามรูปแบบของสหกรณ์
- 2) จัดหาวัสดุอุปกรณ์ในการประกอบอาชีพตลอดจนเครื่องอุปโภคบริโภคที่

จำเป็นมาบริการแก่สมาชิกในราคายุติธรรม

- 3) รับฝากเงินจากสมาชิกเพื่อส่งเสริมการออมทรัพย์
- 4) ให้เงินกู้ในส่วนที่เกี่ยวกับการประกอบอาชีพหรือจำเป็นแก่สมาชิก
- 5) รวบรวมผลิตภัณฑ์จากสมาชิก โดยจัดหาตลาดจำหน่ายให้
- 6) ช่วยเหลือสมาชิกด้านกฎหมายคดีความ
- 7) ส่งเสริมสวัสดิการของสมาชิกและครอบครัว
- 8) ส่งเสริมการช่วยตนเองและการร่วมมือกันช่วยเหลือซึ่งกันและกันในหมู่

สมาชิก

- 9) ให้การศึกษาอบรมแก่สมาชิกเพื่อให้มีความรู้ทางสหกรณ์และความรู้

เกี่ยวกับการประกอบอาชีพ

- 10) ร่วมมือกับสหกรณ์อื่นและหน่วยงานต่าง ๆ เพื่อกิจการความก้าวหน้าของ

สหกรณ์

1.8.6 สหกรณ์ออมทรัพย์

สถาบันการเงินแห่งหนึ่งที่มีสมาชิกเป็นบุคคลที่มีอาชีพอย่างเดียวกันหรืออาศัยในที่ชุมชนเดียวกัน มีวัตถุประสงค์เพื่อส่งเสริมให้สมาชิกรู้จักการออมทรัพย์และให้กู้ยืมเงินเมื่อเกิดความจำเป็น หรือเพื่อก่อให้เกิดผลประโยชน์นอกวงและได้รับการจดทะเบียนตามพระราชบัญญัติสหกรณ์ พ.ศ. 2542 สหกรณ์ออมทรัพย์เป็นสถาบันการเงินที่ส่งเสริมให้บุคคลที่เป็นสมาชิกรู้จักการประหยัดรู้จักการออมทรัพย์และสามารถบริการเงินกู้ให้แก่สมาชิกเพื่อนำไปใช้จ่ายเมื่อเกิดความจำเป็น โดยยึดหลักการช่วยเหลือตนเองและช่วยเหลือซึ่งกันและกันจึงเป็นการร่วมกันแก้ไขปัญหาทางเศรษฐกิจและสังคมอีกทางหนึ่ง ดังนี้

1) การส่งเสริมการออมทรัพย์เป็นวัตถุประสงค์หลักของสหกรณ์ออมทรัพย์ แบ่งออกเป็น 2 วิธี คือ

(ก) การส่งเสริมสหกรณ์ออมทรัพย์การถือหุ้นในสหกรณ์กำหนดให้สมาชิกส่งชำระค่าหุ้นเป็นประจำทุกเดือนโดยการหักเงินค่าหุ้น ณ ที่จ่ายเงินเดือนและจ่ายเงินปันผล

ตามหุ้นให้แก่สมาชิกตามอัตราที่พระราชบัญญัติสหกรณ์ พ.ศ. 2542 กำหนดไว้ เงินปันผลที่ได้รับนี้ไม่ต้องเสียภาษีให้แก่รัฐและเมื่อสมาชิกลาออกจากสหกรณ์ก็สามารถถอนค่าหุ้นคืนได้

(ข) การส่งเสริมสหกรณ์ออมทรัพย์โดยการรับฝากเงินสหกรณ์มีบริการด้านเงินฝากทั้งประเภทเงินฝากประจำและเงินฝากออมทรัพย์และให้ผลตอบแทนในรูปดอกเบี้ยในอัตราเดียวกับธนาคารพาณิชย์หรือสูงกว่าตามฐานะของแต่ละสหกรณ์

2) การให้เงินกู้แก่สมาชิกสหกรณ์จะนำเงินค่าหุ้นและเงินฝากของสมาชิกมาหมุนเวียนให้สมาชิกที่มีความจำเป็นหรือเดือดร้อนกู้ยืมโดยคิดดอกเบี้ยต่ำกว่าเอกชน

1.8.7 สหกรณ์เครดิตยูเนียน

สหกรณ์ที่จัดตั้งขึ้นในหมู่ประชาชนทุกสาขาอาชีพซึ่งมีภูมิลำเนาหรือประกอบอาชีพหลักหรือมีความสัมพันธ์อย่างหนึ่งอย่างใดอยู่ในเขตท้องที่ดำเนินงานของสหกรณ์ที่จัดตั้งขึ้นและบุคคลเหล่านั้น มีความปรารถนาจะช่วยเหลือซึ่งกันและกันโดยวิธีการนำเงินของตนเองมาสะสมไว้เป็นกองทุน สมาชิกทุกคนจะต้องสะสมเงินตามความสามารถของตนเองเป็นประจำและสม่ำเสมอตามที่สหกรณ์กำหนดกองทุนที่สมาชิกช่วยกันสะสมนี้ก็จะจะมีเงินมากขึ้นสามารถจะให้สมาชิกที่มีความจำเป็นจะเดือดร้อนทางการเงินกู้ยืมไปบำบัดปัญหาและความเดือดร้อนเหล่านั้นพร้อมกับการชำระคืนเงินกู้ของสมาชิกแต่ละคน ก็จะสะสมเงินของตนไปในคราวเดียวกันด้วยเงินกู้ก็จะค่อยๆ หดไป ในขณะที่เงินสะสมก็มีมากขึ้น สหกรณ์เครดิตยูเนียน จึงเป็นสหกรณ์ที่มุ่งหวังในการให้สมาชิกช่วยตนเองและช่วยเหลือซึ่งกันและกันบริหาร โดยสมาชิกและการทำกิจการทุกอย่าง เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดกับสมาชิก

จากการทบทวนวรรณกรรมดังที่กล่าวมาแล้วข้างต้น ทำให้ทราบถึงมีวัตถุประสงค์ในการจัดตั้งสหกรณ์ว่า มีวัตถุประสงค์เพื่อเป็นการช่วยเหลือและแก้ไขปัญหาความเดือดร้อนให้มีแหล่งเงินทุนในการประกอบอาชีพ การสหกรณ์เป็นการรวมตัวกันของบุคคลโดยสมัครใจ ในการดำเนินกิจการที่เป็นเจ้าของร่วมกันอยู่บนพื้นฐานของการช่วยตนเองและช่วยเหลือซึ่งและกันตามหลักการ อุดมการณ์ และวิธีการสหกรณ์ สหกรณ์แต่ละประเภทมีความมุ่งหมายหรือวัตถุประสงค์หลักอย่างเดียวกันคือ เพื่อให้สมาชิกดำเนินกิจการร่วมกันและช่วยเหลือซึ่งกันและกันเพื่อแก้ไขปัญหาในการประกอบอาชีพของสมาชิกและช่วยยกระดับฐานะความเป็นอยู่ของสมาชิกให้ดีขึ้น

2. แนวคิดเกี่ยวกับสหกรณ์การเกษตร

(กรมส่งเสริมสหกรณ์, 2558) ได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับสหกรณ์การเกษตร ไว้ว่า สหกรณ์การเกษตร คือ สหกรณ์ที่จัดตั้งขึ้นในกลุ่มผู้มีอาชีพทางการเกษตร โดยดำเนินธุรกิจแบบเอนกประสงค์ เพื่อแก้ไขปัญหาความเดือดร้อนในการประกอบอาชีพ และช่วยยกระดับฐานะความเป็นอยู่ของสมาชิกให้ดีขึ้น และวัตถุประสงค์ของสหกรณ์การเกษตรมีดังนี้ คือ

1. ให้สินเชื่อ
2. จัดหาสินค้ามาจำหน่าย
3. จัดหาตลาดจำหน่ายผลผลิตของสมาชิก
4. ปรับปรุงพื้นที่ดิน
5. ส่งเสริมการเกษตร
6. ให้การศึกษาอบรมทางสหกรณ์

สหกรณ์การเกษตรเป็นสหกรณ์ที่จัดตั้งขึ้นสำหรับผู้มีอาชีพเกษตรกรรม เช่น ทำนา เลี้ยงสัตว์ ทำไร่ ทำสวน ฯลฯ ได้วิวัฒนาการมาจากสหกรณ์หาทุนเดิมร่วมกับสหกรณ์ประเภทต่างๆ ที่มีความเกี่ยวข้องกับการเกษตรในท้องถิ่นเดียวกันหรือใกล้เคียงกัน เช่น สหกรณ์ขายข้าว สหกรณ์บำรุงที่ดินและอื่นๆ มาเป็นสหกรณ์การเกษตร มีวัตถุประสงค์หลายอย่างครอบคลุมครบวงจรการประกอบอาชีพและการดำรงชีพของสมาชิก โดยดำเนินธุรกิจในลักษณะของการบริการ

สหกรณ์ผู้เลี้ยงโคนมโคกก่อ จำกัด เป็นสหกรณ์ประเภทสหกรณ์การเกษตร สมาชิกสหกรณ์มีอาชีพเลี้ยงโคนมและทำการผลิตนํ้านมดิบจำหน่ายให้แก่สหกรณ์ ซึ่งสหกรณ์ได้ทำหน้าที่ในการให้บริการสมาชิก เช่น การจัดหาปัจจัยที่จำเป็นในการเลี้ยงโคนมมาจำหน่ายให้แก่สมาชิกรวบรวมผลผลิตจากสมาชิก แปรรูปผลผลิตเพื่อเพิ่มมูลค่าสินค้าของสหกรณ์ และดำเนินธุรกิจให้มีส่วนเหลือทางธุรกิจเพื่อให้สมาชิกในฐานะผู้ถือหุ้น ได้รับผลตอบแทนสูงสุด กล่าวได้ว่า สหกรณ์ดำเนินการตามวัตถุประสงค์ในการจัดตั้งสหกรณ์ และมีการดำเนินการตามหลักการ อุดมการณ์ และวิธีการสหกรณ์

2.1 ความหมายของการจัดการสหกรณ์การเกษตร

(กรมส่งเสริมสหกรณ์, 2558) ได้ให้ความหมายของการจัดการสหกรณ์ไว้ว่า ในทางสหกรณ์ได้มีการแยกผู้บริหารของสหกรณ์ออกเป็น 2 ฝ่ายคือ ฝ่ายบริหารได้แก่ คณะกรรมการดำเนินการ และฝ่ายจัดการได้แก่ ผู้จัดการ และพนักงานเจ้าหน้าที่ของสหกรณ์

การจัดการสหกรณ์การเกษตรก็คือ การกระทำที่รวบรวมความคิดวิธีปฏิบัติ คนเงิน วัสดุและอุปกรณ์เพื่อทำงานในด้านการผลิต การขาย และการบริการ โดยอาศัยหลักการสหกรณ์

เป็นแนวทางการจัดการสหกรณ์ต้องอาศัยทักษะทางด้านการจัดการและกระบวนการมากมาย เกี่ยวข้องกับการใช้การจัดสรรและควบคุมทรัพยากรทั้งคน เงิน วัสดุอุปกรณ์ที่จะผลิตจำหน่ายหรือ บริการรวมถึง การจัดการด้านการเงิน การรวบรวมผลิตภัณฑ์ การต่อรอง การแปรรูปการซื้อ การจัดการสินค้า การขนส่ง การบัญชี และการจัดการบุคคลรวมถึงการให้การศึกษาแก่สมาชิก เจ้าหน้าที่พนักงานสหกรณ์ซึ่งในการจัดการดังกล่าวต้องอาศัยกระบวนการในการจัดการได้แก่การวางแผนการจัดองค์การการอำนวยความสะดวกและการควบคุมทั้งนี้ในการทำหน้าที่ดังกล่าวผู้บริหารสหกรณ์ต้องพิจารณาเป็นพิเศษถึงเทคนิคในการดำเนินงานในฐานะที่เป็นสหกรณ์ซึ่งมีความแตกต่างจากธุรกิจรูปแบบอื่น

2.2 หลักของการจัดการสหกรณ์การเกษตร

(กรมส่งเสริมสหกรณ์, 2558) ได้ให้หลักของการจัดการสหกรณ์การเกษตรไว้ว่า สหกรณ์ไม่ใช่กิจการเจ้าของคนเดียว ไม่ใช่ห้างหุ้นส่วน ไม่ใช่บริษัท ไม่ใช่มูลนิธิ ไม่ใช่รัฐวิสาหกิจ หรือส่วนราชการ แต่สหกรณ์ก็คือสหกรณ์ซึ่งกลุ่มคนในวงอาชีพเดียวกันรวมกลุ่มกันจัดตั้งขึ้นมา บนพื้นฐานของการมุ่งที่จะช่วยเหลือตนเองและช่วยเหลือซึ่งกันและกันและก่อให้เกิดพลัง ความคิด พลังแรง และพลังทรัพย์ในการประกอบอาชีพ หรือธุรกิจเพื่อเพิ่มพูนรายได้และประหยัดค่าใช้จ่าย ยึดหลักความเสมอภาคปฏิบัติตามกฎหมายและทำนองคลองธรรม การจัดการสหกรณ์จึงมีลักษณะ พิเศษที่แตกต่างไปจากธุรกิจอื่น เพราะการจัดการสหกรณ์ผู้บริหารจะต้องให้การดำเนินงานของ สหกรณ์ประสบความสำเร็จบรรลุวัตถุประสงค์ ในขณะที่เดียวกัน 2 ประการดังนี้

2.2.1 บรรลุวัตถุประสงค์ทางเศรษฐกิจคือ ผลที่เกิดจากการดำเนินธุรกิจของ สหกรณ์อาจดูได้จากรายได้สุทธิของสหกรณ์ถือว่าประสบผลสำเร็จในเชิงธุรกิจ

2.2.2 บรรลุวัตถุประสงค์ทางสหกรณ์คือ ความสำเร็จในฐานะสหกรณ์นั้นก็คือ การที่สหกรณ์ได้ดำเนินการด้านหลักการสหกรณ์และอุดมการณ์สหกรณ์สามารถบริการสมาชิกได้ ตามหลักการและวิธีการสหกรณ์

หลักในการจัดการสหกรณ์ ต้องให้บรรลุผลสำเร็จทั้งสองประการ หลักในการจัดการ สหกรณ์ที่ผู้บริหารควรยึดถือในการปฏิบัติ คือ

- 1) ต้องดำเนินธุรกิจกับสมาชิกก่อนบุคคลภายนอก
- 2) ต้องถือว่าคนสำคัญกว่าเงิน
- 3) การจัดสรรกำไรสุทธิ

-จัดสรรไว้เพื่อพัฒนาธุรกิจของสหกรณ์

-จัดสรรไว้เพื่อบริการเพื่อส่วนรวม

-แบ่งปันระหว่างสมาชิกตามส่วนแห่งธุรกิจซึ่งสมาชิกกระทำกับ สหกรณ์ ทั้งนี้ในการบริหารงานหรือจัดการสหกรณ์มีผู้ที่เกี่ยวข้องอยู่หลายฝ่ายด้วยกัน ทั้งที่อยู่ใน สหกรณ์เอง ได้แก่ที่ประชุมใหญ่คณะกรรมการดำเนินการผู้จัดการพนักงาน เป็นต้น รวมทั้ง บุคคลภายนอกสหกรณ์ ได้แก่ข้าราชการของส่วนราชการที่เกี่ยวข้องกับการสหกรณ์ อาทิ เจ้าหน้าที่ ของกรมส่งเสริมสหกรณ์เจ้าหน้าที่กรมตรวจบัญชีสหกรณ์ เป็นต้น ซึ่งมีส่วนในการให้คำแนะนำ ช่วยเหลือและกำกับดูแลการดำเนินงานของสหกรณ์

2.3 กระบวนการจัดการสหกรณ์การเกษตร

(กรมส่งเสริมสหกรณ์, 2558) การจัดการสหกรณ์ต้องอาศัยปัจจัยต่างๆ ได้แก่คน เงินวัสดุอุปกรณ์และการจัดการ เรียกปัจจัยเหล่านี้ว่า ปัจจัยนำเข้า (Input) ซึ่งมีอยู่อย่างจำกัดผู้บริหาร ต้องผสมผสานปัจจัยเหล่านี้ให้เกิดประโยชน์สูงสุดการผสมผสานต้องผ่านกระบวนการจัดการ (Management process) ได้แก่ การวางแผนการจ้ดองค์การการอำนาจการและการควบคุมเพื่อให้ ได้ผลลัพธ์ออกมา (Output) ซึ่งจะต้องเป็นผลลัพธ์ที่มีประสิทธิภาพมีประสิทธิผลประหยัดและ พึงพอใจนั่นคือการบรรลุสำเร็จวัตถุประสงค์ทั้งทางเศรษฐกิจและทางสหกรณ์นั่นเอง

การจัดการสหกรณ์เป็นเรื่องของการจัดการธุรกิจในด้านต่างๆสหกรณ์แต่ละ ประเภทอาจจะเกี่ยวข้องกับการจัดการในด้านต่างๆ ดังนี้

2.3.1 การจัดการหรือการบริหารเงินทุน

- 1) การจัดหาเงินทุน
- 2) การให้สมาชิกถือหุ้น
- 3) การรับฝากเงิน
- 4) การกู้ยืม
- 5) การจัดสรรกำไรเป็นเงินสำรอง
- 6) การรับบริจาค

2.3.2 การจัดการด้านสินเชื่อ

- 1) การให้เงินกู้ระยะสั้น
- 2) การให้เงินกู้ระยะปานกลาง
- 3) การให้เงินกู้ระยะยาว

2.3.3 การจัดการด้านการผลิต

- 1) การผลิตสินค้า
- 2) สมาชิกเป็นผู้ผลิต
- 3) สหกรณ์เป็นผู้ผลิต

2.3.4 การบริการ

- 1) บริการจัดหาสินค้ามาจำหน่ายแก่สมาชิก
- 2) บริการด้านการตลาด ได้แก่ การรวบรวมผลผลิตของสมาชิกไปจำหน่าย และผลผลิตที่สหกรณ์ผลิตไปจำหน่าย
- 3) บริการด้านอื่นๆ

2.3.5 การบริหารงานบุคคล โดยที่ประชุมใหญ่เลือกคณะกรรมการดำเนินการ คณะกรรมการจัดจ้างผู้จัดการและพนักงาน ผู้จัดการบังคับบัญชาพนักงาน

2.3.6 การจัดการด้านอื่น ๆ เช่น ด้านการเงินการบัญชีการพัสดุการจัดการสินค้าคงคลัง เป็นต้น

จากการทบทวนวรรณกรรมดังกล่าวข้างต้น ทำให้ทราบถึงประวัติความเป็นมาของการสหกรณ์ในประเทศไทย ความหมายคุณค่าของสหกรณ์ว่า เป็นองค์กรที่อยู่บนพื้นฐานแห่งการช่วยตนเองและการช่วยเหลือซึ่งกันและกัน มีหลักการ อุดมการณ์และวิธีการสหกรณ์ที่สมาชิกสหกรณ์สามารถนำมาปรับใช้ในการดำเนินชีวิต ในประเทศไทยมีสหกรณ์ 7 ประเภท ซึ่งสหกรณ์การเกษตรก็เป็นสหกรณ์ที่จัดตั้งขึ้นในหมู่ผู้มีอาชีพทางการเกษตรรวมตัวกันจัดตั้งขึ้น และมีการจดทะเบียนเป็นนิติบุคคลต่อนายทะเบียนสหกรณ์ สหกรณ์ผู้เลี้ยงโคนมโลกก่อตั้งเป็นสหกรณ์ประเภทสหกรณ์การเกษตร ที่มีสมาชิกสหกรณ์ประกอบอาชีพทางการเกษตรคือ การเลี้ยงโคนมเป็นอาชีพหลัก และสหกรณ์มีการดำเนินธุรกิจเช่นเดียวกับสหกรณ์การเกษตรอื่น ๆ

3. แนวคิดห่วงโซ่อุปทานและแนวคิดการจัดการห่วงโซ่อุปทาน

3.1 ความเป็นมาของห่วงโซ่อุปทาน

ไพรัช วงศ์ยุทธ ไกร (2551: 6 - 10) ได้รวบรวมความเป็นมาของการจัดการห่วงโซ่อุปทาน (Supply Chain Management) ไว้ดังนี้

การจัดการห่วงโซ่อุปทานเริ่มขึ้นครั้งแรกในปี ค.ศ. 1980 ที่ประเทศสหรัฐอเมริกาซึ่งในญี่ปุ่นก็ให้ความสนใจกันมากและถือว่าเป็นวิธีในการบริหารธุรกิจแบบหนึ่ง กระบวนการตั้งแต่การจัดซื้อวัตถุดิบและชิ้นส่วนการผลิตในสายการผลิตการประกอบชิ้นงานเป็นสินค้าสำเร็จรูปกระทั่งการจัดส่งสินค้าจนถึงผู้บริโภคทุกกระบวนการของระบบงานที่ทำต่อเนื่องกันนี้รวมเรียกว่าการจัดการห่วงโซ่อุปทาน (Supply Chain Management) แต่เดิมการจัดซื้อการผลิตและการจัดส่งสินค้าเป็นระบบงานที่แยกกันทำมีส่วนเกี่ยวข้องกันน้อยจึงเป็นสาเหตุให้เกิดสินค้าตกค้างอยู่ในระบบ ไม่ว่าจะเป็นสินค้ากึ่งสำเร็จรูป (Semi Finish Goods) สินค้าสำเร็จรูป (Finish Goods) และสินค้าที่อยู่

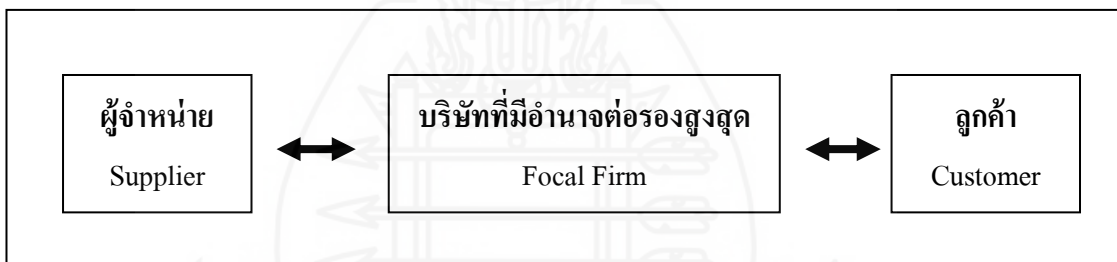
ในตลาดในขั้นตอนการขายไม่สามารถปรับให้อุปสงค์และอุปทานเท่ากันได้ทำให้เกิดการสูญเสียในธุรกิจไม่ว่าจะเป็นการสูญเสียโอกาสการขายและการสูญเสียเนื่องมาจากสินค้าคงคลัง

กลยุทธ์ของการจัดการห่วงโซ่อุปทานทั้งกระบวนการเริ่มขึ้นในช่วงต้นทศวรรษที่ 1990 ที่สหรัฐอเมริกา ก่อนและญี่ปุ่นก็เริ่มให้ความสนใจหลังจากเกิดเศรษฐกิจฟองสบู่แตกก่อนหน้านั้นผู้บริหารไม่ได้ให้ความสนใจเรื่องการกระจายสินค้ายังคิดว่ามีต้นทุนไม่สูงนักแต่เมื่อเริ่มทำการผลิตแบบล๊อตเล็กการจัดส่งสินค้าก็เป็นล๊อตเล็กและมีจำนวนเพิ่มมากขึ้นจึงพบว่าต้นทุนของการกระจายสินค้าสูงมากจึงเป็นเหตุให้ผู้บริหารเริ่มให้ความสนใจการจัดการห่วงโซ่อุปทานมากขึ้น การที่บริษัทต่างๆเริ่มมีแนวความคิดทางด้านกลยุทธ์เสริมเข้ามาเนื่องมาจากมองเห็นข้อแตกต่างในเรื่องความพึงพอใจของลูกค้าและต้นทุนระหว่างการใช้และไม่ใช้ระบบการจัดการห่วงโซ่อุปทาน ในกิจการของตนเอง โดยเฉพาะกิจการที่ต้นทุนการกระจายสินค้ามีอัตราส่วนที่สูงผู้ผลิตสินค้าอุปโภคบริโภคและบริษัทกระจายสินค้าจะขะมักเขม้นในการลดต้นทุนด้านการจัดส่งสินค้าลงโดยยังพยายามรักษาระดับคุณภาพการบริการการกระจายสินค้าให้ติดดั้งเดิมกลยุทธ์นี้ได้ผลบ้างทำให้ต้นทุนลดลงนอกจากนี้ยังกระตุ้นให้บริษัทขนส่งสินค้าและบริษัทคลังสินค้าเริ่มให้ความสนใจด้านการตลาดและการลดต้นทุนโดยการพัฒนาการบริการการกระจายสินค้าแบบใหม่ๆขึ้นมาพร้อมกับผลักดันให้มีการผ่อนคลายกฎระเบียบของทางราชการทำให้มีการแข่งขันในด้านบริการมากขึ้น อย่างไรก็ตาม กลยุทธ์ในการจัดการห่วงโซ่อุปทานจะเกิดผลในส่วนการกระจายสินค้าในการขายการกระจายสินค้าในการจัดซื้อวัตถุดิบและการเข้าจังหวะการผลิตเท่านั้นยังไม่สามารถทำให้กระบวนการทั้งหมดตั้งแต่การจัดซื้อจนถึงจัดส่งถึงผู้บริโภคมีประสิทธิภาพสูงสุดการจัดการห่วงโซ่อุปทานจะได้ผลแค่ไหนขึ้นอยู่กับจำนวนห่วงโซ่หรือขอบเขตการบริหารงานสินค้าที่เราใช้ในชีวิตประจำวันนั้น ถ้าเราลองตามสอบย้อนดูความเป็นมาจะพบว่า สินค้าได้ผ่านมือบริษัทต่างๆหลายบริษัทจนกว่าจะถึงมือเราเช่นร้านค้าปลีกตัวแทนจำหน่ายบริษัทขายและยังมีบริษัทกระจายสินค้าหรือบริษัทคลังสินค้าอยู่ระหว่างกลางด้วย ถ้าย้อนกลับไปถึงโรงงานและการจัดซื้อวัตถุดิบแล้วจะพบว่า มีบริษัทอยู่ในกระบวนการนี้ไม่ต่ำกว่า 5 - 6 บริษัท แน่แน่นอนถ้าพิจารณาโดยเริ่มจากวัตถุดิบแล้วจะถึงมือเราคงผ่านมานับ 10 บริษัทที่เดียวการผลิตและการกระจายสินค้าแต่ละขั้นตอนล้วนแล้วแต่ต้องใช้เวลาก่อนจะถึงมือเราจะต้องเริ่มผลิตวัตถุดิบหรือขึ้นตัวก่อนตั้ง 3-6 เดือน กระบวนการของการผลิตทุกๆ ขั้นตอนจะประกอบรวมกันเป็นระบบการจัดการห่วงโซ่อุปทานเมื่อบริษัทใดเริ่มใช้การจัดการห่วงโซ่อุปทานก็จะต้องขยายขอบเขตการบริหารไปถึงบริษัทต่างๆ ในห่วงโซ่อุปทานด้วย ต้องบริหารถึงลูกค้าของลูกค้าต้องบริหารถึงผู้ผลิตของผู้ผลิตขยายขอบเขตการบริหารให้กว้างที่สุดจึงจะทำให้การบริหารห่วงโซ่อุปทานมีประสิทธิภาพ ไพรัช วงศ์ยุทธไกร (2551: 8)

3.2 คำนิยามของห่วงโซ่อุปทาน (Supply Chain)

(กรมพัฒนาธุรกิจการค้า, 2558) ได้สรุปความหมายของห่วงโซ่อุปทาน(Supply Chain) ไว้ว่า Supply Chain หรือ “โซ่อุปทาน” ในภาษาไทย เป็นคำศัพท์ที่กำลังได้รับความนิยมในทุกภาคธุรกิจการค้าและอุตสาหกรรม แต่ ณ ปัจจุบันกลับยังไม่มีคำนิยามที่ชัดเจนหรือเป็นการเฉพาะที่เป็นที่เข้าใจโดยทั่วกัน ทำให้ความรู้และความเข้าใจในเรื่องของโซ่อุปทานยังไม่มีที่ชัดเจน คำนิยามที่มีใช้กันอยู่นั้นก็มีหลากหลายที่สำคัญและเป็นที่ยอมรับนำมาใช้อ้างอิง ได้แก่คำนิยามของ Mentzer et. al. (2001) นิยามโซ่อุปทานหรือ Supply Chain ว่าเป็นกลุ่มของธุรกิจตั้งแต่ 3 ธุรกิจขึ้นไป ที่มีความเกี่ยวข้องเชื่อมโยงของการไหลของสินค้า บริการ การเงิน และข้อมูลระหว่างกัน โดยเริ่มตั้งแต่แหล่งกำเนิดสินค้าหรือบริการผ่านไปยังผู้บริโภค และได้แบ่ง Supply Chain ออกเป็น 3 ระดับ คือ Basic/Direct Supply Chain , Extended Supply Chain และ Ultimate Supply Chain

ระดับที่ 1: Basic/Direct Supply Chain ซึ่งประกอบด้วยกลุ่มของบริษัท 3 บริษัท หรือมากกว่าที่มีความเกี่ยวข้องกันตั้งแต่ต้นทาง (ผู้ผลิต) ไปจนถึงปลายทาง (ลูกค้า) ทั้งในส่วนของ การส่งผ่านของสินค้า บริการ การเงิน และข้อมูลทางการค้า



ภาพที่ 2.1 พื้นฐานห่วงโซ่อุปทานโดยตรง (Basic/Direct Supply Chain)

ที่มา: ดัดแปลงจาก Mentzer et. al. (2001)

ระดับที่ 2 : Extended Supply Chain จะเป็นการขยาย Basic Supply Chain ให้กว้างออกไปอีกหนึ่งระดับ โดยจะมีการเพิ่มคนกลางทั้งในส่วนของผู้ผลิตและส่วนของลูกค้าขึ้นมา ซึ่งเมื่อระบบโซ่อุปทานมีสมาชิกเพิ่มมากขึ้นดังเช่นในระดับที่สองนี้ การบริหารจัดการโซ่อุปทานก็จะมีคามยุ่งยากและซับซ้อนมากขึ้น เนื่องจากการไหลของข้อมูลทางการค้า (Information flow) จะต้องใช้เวลาเพิ่มขึ้นในการส่งผ่านจากลูกค้า (Tier 2) ไปยังผู้ผลิต (Tier 2) และข้อมูลบางส่วนก็อาจเกิดการสูญหายหรือมีการบิดเบือนไปจากข้อมูลที่ได้รับมาจากลูกค้าโดยตรง

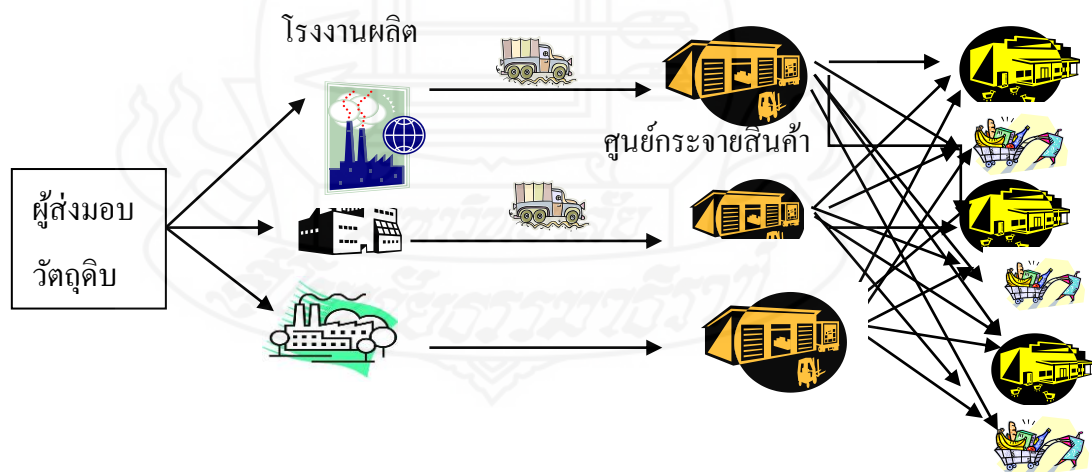


ภาพที่ 2.2 ห่วงโซ่อุปทานขยาย (Extended Supply Chain)

ที่มา: ดัดแปลงจาก Mentzer et. al. (2001)

ระดับที่ 3: **Ultimate Supply Chain** จะเป็น Supply Chain ระดับสูงสุดที่ Mentzer ได้ให้คำจำกัดความไว้ คือ เป็นกลุ่มของบริษัทที่เกี่ยวข้องกันทั้งที่อยู่ต้นทางและปลายทางโดยการส่งผ่านสินค้า/บริการ จะเริ่มต้นจากผู้ผลิตรายแรกสุด (Initial Supplier) ไปจนถึงผู้บริโภคคนสุดท้าย (Ultimate Customer)

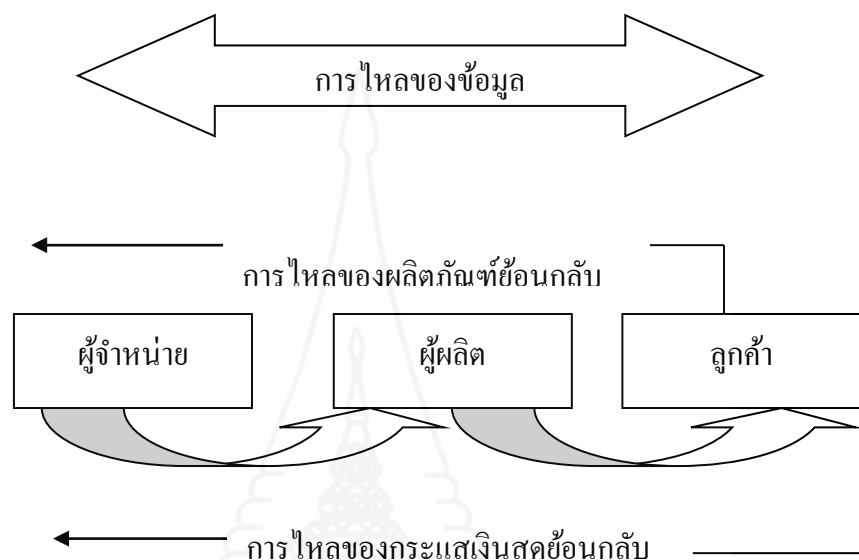
ปวีณา เชาวลิทวงศ์ (2550: 234) ให้ความหมายว่า ห่วงโซ่อุปทานหมายถึง การเชื่อมต่อของหน่วยหรือจุดต่างๆในการผลิตสินค้าหรือบริการที่เริ่มต้นจากวัตถุดิบไปยังจุดสุดท้ายคือลูกค้า โดยทั่วไปแล้วห่วงโซ่อุปทานประกอบด้วยจุดที่สำคัญๆคือ ผู้ส่งมอบวัตถุดิบ โรงงานผู้ผลิต ศูนย์กระจายสินค้า ร้านค้าย่อย และลูกค้าหรือผู้บริโภค ดังแผนภาพที่ 2.3



ภาพที่ 2.3 โครงข่ายห่วงโซ่อุปทาน

ที่มา: ดัดแปลงจากปวีณา เชาวลิทวงศ์ (2550 : 234)

วิชัย ไชยมิ (2552: 6) โซ่อุปทาน (Supply Chain) หมายถึง ระบบเครือข่ายทั้งหมดที่ใช้ในการส่งมอบผลิตภัณฑ์ และบริการจากวัตถุดิบไปยังลูกค้าขั้นสุดท้ายโดยผ่านเส้นทางของข้อมูลที่ได้ออกแบบไว้รวมทั้งการจำหน่ายสินค้า และการไหลของเงินสด (Cash Flow)



ภาพที่ 2.4 ระบบโซ่อุปทานแบบพื้นฐาน

ที่มา: วิชัย ไชยมิ (2552: 6)

ดังนั้น โซ่อุปทานจึงมีความหมายโดยรวมหมายถึงกลุ่มของกิจกรรมที่เกิดขึ้นในหน่วยธุรกิจต่างๆ เช่น กิจกรรมในการผลิต การขนส่ง การสั่งซื้อ รวมถึงการบริหารจัดการสินค้าคงคลัง การบริหารคลังสินค้า และการบริการลูกค้า เป็นต้น ซึ่งมีวัตถุประสงค์ในการจัดส่งสินค้าบริการ ข้อมูลข่าวสารต่างๆ ไปยังลูกค้า รวมถึงข้อมูลทางการเงิน โดยมีจุดเริ่มจากผู้จัดหาเริ่มต้นของโซ่อุปทานซึ่งเกี่ยวข้องกับขั้นตอนในการจัดหาวัตถุดิบเพื่อทำการแปรรูปหรือผลิตให้เป็นสินค้าเพื่อนำส่งไปยังผู้บริโภคคนสุดท้ายของโซ่อุปทาน

3.3 ความหมายการจัดการห่วงโซ่อุปทาน (Supply Chain Management : SCM)

ชนิด โสรรัตน์ (2550: 68) ได้ให้ความหมายของการจัดการซัพพลายเชนไว้ว่า การจัดการซัพพลายเชนคือ เป็นกระบวนการในการบูรณาการเกี่ยวกับการจัดการความสัมพันธ์ (Relationship) ระหว่างคู่ค้า (Suppliers) และลูกค้าตั้งแต่ต้นน้ำซึ่งเป็นแหล่งกำเนิดของสินค้าและวัตถุดิบ (Origin Upstream) จนสินค้าและหรือวัตถุดิบนั้นได้มีการเคลื่อนย้าย จัดเก็บ และส่งมอบ

ในแต่ละช่วงของโซ่อุปทานจนสินค้าได้ส่งมอบไปถึงผู้รับคนสุดท้าย (Customers Downstream) ได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลทั้งในเชิงต้นทุนและระยะเวลาในการส่งมอบ

ดังนั้น จากคำจำกัดความและความหมายที่เกี่ยวข้องกับการจัดการโซ่อุปทานดังกล่าวมาแล้วข้างต้น ผู้ศึกษาใช้กรอบความคิดการจัดการห่วงโซ่อุปทาน (Supply Chain Management : SCM) มาศึกษาการจัดการห่วงโซ่อุปทานของธุรกิจแปรรูปนมของสหกรณ์ผู้เลี้ยงโคนมโลกก่อน จำกัด ในครั้งนี้ซึ่งเป็นการนำกลยุทธ์ วิธีการ แนวปฏิบัติ หรือทฤษฎี มาประยุกต์ใช้ในการจัดการ การส่งต่อวัตถุดิบ สินค้า หรือบริการจากหน่วยหนึ่งในโซ่อุปทานไปยังอีกหน่วยหนึ่งอย่างมีประสิทธิภาพ โดยมีต้นทุนรวมในโซ่อุปทานต่ำที่สุดและได้รับวัตถุดิบ สินค้า หรือการบริการตามเวลาที่ต้องการ พร้อมกันนี้ ยังมีการสร้างความร่วมมือกันในการแบ่งปันข้อมูลข่าวสาร ไม่ว่าจะด้วยวิธีการใดก็ตาม เพื่อให้ทราบถึงความต้องการอันเป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้เกิดการส่งต่อของวัตถุดิบ สินค้า หรือการบริการนี้นำไปสู่การได้รับผลประโยชน์ร่วมกันของทุกฝ่าย การจัดการการส่งต่อ วัตถุดิบ สินค้า หรือบริการจากหน่วยหนึ่งในโซ่อุปทานไปยังอีกหน่วยหนึ่งอย่างมีประสิทธิภาพ โดยมีต้นทุนรวมในโซ่อุปทานต่ำที่สุด และได้รับวัตถุดิบ สินค้า หรือการบริการตามเวลาที่ต้องการ พร้อมกันนี้ยังมีการสร้างความร่วมมือกันในการแบ่งปันข้อมูลข่าวสารระหว่างกันด้วย

3.4 ความสำคัญของการจัดการโซ่อุปทาน

การแข่งขันทางธุรกิจได้ทวีความรุนแรงมากขึ้นในทศวรรษที่ผ่านมา ผู้บริหารองค์กรธุรกิจก็ต่างตกอยู่ภายใต้แรงกดดันที่จะต้องทำให้องค์กรมีการบริหารต้นทุนที่มีประสิทธิภาพมากขึ้น การแข่งขันทางธุรกิจมุ่งเน้นที่ความพึงพอใจของลูกค้าเป็นหลัก การตอบสนองต่อความต้องการที่รวดเร็วทันตามความเปลี่ยนแปลงของลูกค้า และอยู่บนพื้นฐานของต้นทุนการผลิตต่ำ กำไรสูงสุด โดยผลิตในปริมาณที่พอเหมาะ ดังนั้นการนำเครื่องมือเข้ามาช่วยในการบริหารภายในองค์กรให้เกิดประสิทธิภาพนั้น จึงเป็นสิ่งจำเป็นอย่างยิ่ง และเครื่องมือที่สามารถช่วยผู้ประกอบการในสภาวะการแข่งขันในปัจจุบันได้เป็นอย่างดีก็คือ ระบบการบริหารจัดการโซ่อุปทาน (Supply Chain Management) ซึ่งเป็นระบบการบริหารที่มีแนวคิดที่มุ่งเน้นความสอดคล้องสัมพันธ์กันอย่างต่อเนื่อง เป็นระบบการบริหารที่สนองความต้องการของลูกค้าอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ด้วยการบริหารจัดการให้หน่วยงานทั้งภายในและภายนอก สามารถส่งมอบสินค้าหรือชิ้นงานให้กับหน่วยงานถัดไปได้อย่างต่อเนื่อง จนกระทั่งผลิตเป็นสินค้าที่มีคุณภาพ ส่งถึงมือลูกค้าได้ตามที่ลูกค้าต้องการ แนวคิดนี้แสดงให้เห็นว่า องค์กรไม่สามารถแข่งขันได้โดยลำพังอีกต่อไปแล้ว แต่จะต้องแข่งขันกันในรูปแบบของโซ่อุปทานหรือการแข่งขันที่เป็นแบบเครือข่าย ซึ่งองค์กรที่จะประสบความสำเร็จจะต้องมีโครงสร้างที่เหมาะสม และสามารถสร้างความ

ร่วมมือกับหน่วยงานในเครือข่ายเพื่อเสนอสิ่งที่ดีกว่าและรวดเร็วกว่าให้กับลูกค้าของตน สาทิต พะเนียงทอง (2548 : 276 - 284)

ในอดีตที่ผ่านมาส่วนใหญ่องค์กรมักยึดหลักการบริหารแบบที่เน้นการปฏิบัติงานอยู่แต่ภายในองค์กรให้เกิดประโยชน์สูงสุด แต่ไม่ค่อยให้ความสำคัญกับผู้ส่งมอบและลูกค้าเท่าใดนัก ซึ่งรูปแบบทางธุรกิจขององค์กรดังกล่าวเป็นลักษณะ“ซื้อขายกันเท่านั้น” คือสินค้าและบริการจะถูกซื้อและขายไปใกล้ๆ ตัวในโซ่อุปทานหรือที่เรียกว่าหลักการใกล้ช่วงแขน (Arm-length Basis) โดยละเลยความสัมพันธ์ระยะยาวและผลประโยชน์ร่วมกันระหว่างหน่วยงานที่อยู่ไกลออกไปในโซ่อุปทาน ผลที่ได้ก็คือลูกค้าซึ่งอยู่ปลายสุดของโซ่อุปทานได้รับสินค้าและบริการที่มีต้นทุนสูงและคุณภาพต่ำ ขณะที่เงินทุนและทรัพยากรในการบริหารเริ่มหายากขึ้นเรื่อยๆ ผู้บริหารองค์กรจึงตื่นตัวและเริ่มตระหนักว่า ต่อไปนี้ไม่จำเป็นที่องค์กรจะต้องทำงานทุกอย่างด้วยตนเอง บ่อยครั้งที่พบว่า มีหน่วยงานอื่นนอกองค์กรที่มีทรัพยากรและเทคนิคเฉพาะที่สามารถทำงานเฉพาะอย่างได้ดีกว่าตนเองหรือแม้ว่าองค์กรนั้นเองจะมีทรัพยากรและเทคนิคที่สามารถทำได้ก็ตาม แต่ก็อาจจะไม่อยู่ในตำแหน่งที่เหมาะสมในโซ่อุปทาน การคิดแบบนี้หนทางที่จะนำไปสู่ความได้เปรียบทางการแข่งขันที่ยั่งยืนในยุคปัจจุบันนั้น คือการบริหารความสัมพันธ์ที่ซับซ้อนของหลายหน่วยธุรกิจ ซึ่งแต่ละหน่วยธุรกิจก็จะเสนอขายสินค้าและบริการของตน แต่ในที่สุดก็ต้องประกอบกันเป็นสินค้าและบริการสุดท้ายให้มีต้นทุนต่ำกว่าและมีมูลค่าเพิ่มมากกว่าให้แก่ลูกค้า ปัจจัยแห่งความสำเร็จของแนวคิดนี้คือ วิธีการทำให้ความสัมพันธ์ของทุกหน่วยงาน ไม่ว่าจะ เป็นพันธมิตร (Alliances) หรือผู้ส่งมอบหล่อหลอมเข้าด้วยกันเพื่อบรรลุผลประโยชน์ของทุกฝ่าย สาทิต พะเนียงทอง (2548 : 276-284)

อุตสาหกรรมที่สำคัญต่างๆ ในประเทศ เช่น อุตสาหกรรมสิ่งทอเครื่องนุ่งห่ม เครื่องหนังและรองเท้า และอุตสาหกรรมอาหาร เป็นต้น อุตสาหกรรมเหล่านี้ล้วนแล้วแต่มีลักษณะเหมาะที่จะนำระบบการบริหารจัดการโซ่อุปทานเข้ามาช่วยในการบริหารธุรกิจ เนื่องจากเป็นอุตสาหกรรมที่มีการแข่งขันอย่างรุนแรง ความต้องการสินค้าของลูกค้ามีความหลากหลาย ผลิตภัณฑ์มีวงจรชีวิตสั้นและมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว จะเห็นได้ว่าการนำระบบการบริหารจัดการโซ่อุปทานเข้ามาใช้ในอุตสาหกรรมดังกล่าว ถือได้ว่าเป็นเรื่องที่ดีอย่างยิ่งที่จะช่วยให้ผู้ประกอบการสามารถแข่งขันได้ในตลาดโลก โดยเฉพาะการแข่งขันเพื่อครองตลาดต่างประเทศให้ได้ในอนาคต ซึ่งปัจจัยหลักของความสำเร็จในการบริหารจัดการโซ่อุปทาน ได้แก่ สินค้าคงคลัง ต้นทุน ข้อมูล การให้บริการลูกค้า ความสัมพันธ์ที่ดีและการร่วมมือกันระหว่างคู่ค้า ปัจจัยเหล่านี้เป็นสิ่งที่สำคัญในการนำมาใช้กำหนดกลยุทธ์ในการบริหารจัดการโซ่อุปทาน ได้อย่างมีประสิทธิภาพ (Coyle, et al., 2003) โดยวัตถุประสงค์หลักของการจัดการโซ่อุปทานก็เพื่อลดต้นทุนการถือครองสินค้าให้มากที่สุด ซึ่งทุกกิจกรรมต้องการลดต้นทุนในการถือครองสินค้าภายใต้การคงประสิทธิภาพการส่งมอบโดยการขจัด

กิจกรรมต่างๆ ที่ไม่มีมูลค่าเพิ่มและกิจกรรมที่ส่งผลต่อการเพิ่มของสินค้าคงคลัง ธนิต โสรัตน์ (2550 : 68 - 72)

3.5 กระบวนการห่วงโซ่อุปทาน (Supply Chain Process)

ในแต่ละห่วงโซ่ของบริษัทต่างๆ จะมีสมาชิกหรือพันธมิตรอยู่เป็นจำนวนมากซึ่งสมาชิกต่างๆ ล้วนแล้วแต่มีความสัมพันธ์และมีการเชื่อมต่อ (Interfaces) เชื่อมโยง (Links) ระหว่างขั้นตอนตลอดเส้นทางของห่วงโซ่อุปทานเพื่อสร้างคุณค่าเพิ่มให้กับผลิตภัณฑ์หรือสินค้าตามความต้องการของลูกค้าจนสามารถที่ไปแข่งขันกับองค์กรอื่นๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด ซึ่งลักษณะทั้งหมดนั้นคือ กระบวนการห่วงโซ่อุปทาน (Supply Chain Process) นั่นเอง โดยมีนักวิชาการกล่าวถึงกระบวนการห่วงโซ่อุปทาน ไว้ดังนี้

สาธิต พะเนียงทอง (2548: 36 – 38) กล่าวถึงกระบวนการของห่วงโซ่อุปทานว่าประกอบด้วย การจัดซื้อวัตถุดิบ การผลิตสินค้า การจัดการคลังสินค้าและการกระจายสินค้า การซื้อสินค้าสำเร็จรูปและการปฏิบัติการที่ร้านค้าปลีก

พฤกษ์ อึ้งคะนิงเดชาและวิทยา สุหฤทธดำรง (2550 : 28) กล่าวว่า กระบวนการหลักในการจัดการห่วงโซ่อุปทาน (Core Supply Chain Process) จะแบ่งออกเป็น กระบวนการวางแผน (Plan) กระบวนการจัดหา (Source) กระบวนการผลิต (Make) กระบวนการจัดส่ง (Deliver) และกระบวนการรับคืน (Return) กระบวนการห่วงโซ่อุปทานเหล่านี้จะมีเป้าหมายเดียวกัน คือ สร้างสรรค์ผลิตภัณฑ์หรือการบริการให้กับลูกค้าขององค์กร คิดอย่างง่ายว่า วัตถุดิบจะไหลผ่านเข้ามาในองค์กรของเราจนออกไปเป็นผลิตภัณฑ์สำเร็จรูปโดยผ่านกระบวนการหลักเหล่านี้

ดังนั้น กระบวนการห่วงโซ่อุปทานจึงมีกิจกรรมเช่นเดียวกับกิจกรรมในระบบการจัดการห่วงโซ่อุปทานซึ่งประกอบด้วย 5 กระบวนการหลัก คือ 1) กระบวนการพยากรณ์อุปสงค์ 2) กระบวนการจัดซื้อจัดหา 3) กระบวนการผลิต 4) กระบวนการบริหารสินค้าคงคลัง และ 5) กระบวนการกระจายสินค้า

3.6 การวางแผนห่วงโซ่อุปทาน

เป็นการจัดทำแผนการตลาด แผนสินค้าคงคลัง แผนการผลิต แผนวัตถุดิบคงคลัง และแผนการจัดซื้อวัตถุดิบ ตลอดจนแผนการจัดส่งผลิตภัณฑ์ ให้สอดคล้องกันทั้งหมด ความถูกต้องของการพยากรณ์การขาย ความเข้าใจในช่วงเวลาส่งมอบของสินค้า (Lead Time) และความต่อเนื่องของแผนต่างๆ เป็นปัจจัยสำคัญยิ่งต่อประสิทธิภาพของแผนซัพพลายเชนและแผนโลจิสติกส์โดยรวม การแผนห่วงโซ่อุปทานประกอบด้วยองค์ประกอบที่สำคัญๆ ดังต่อไปนี้คือ สืบค้นจาก (<http://www.mcalp.com/>, 2558)

3.6.1 ระบบการจัดซื้อ ผู้ประกอบการต้องศึกษาให้เข้าใจลักษณะธุรกิจและกระบวนการผลิตของผู้ส่งมอบวัตถุดิบ ทราบถึงช่วงเวลาส่งมอบและข้อจำกัดต่างๆ ของผู้ส่งมอบทุกราย เพื่อพิจารณารอบและปริมาณการสั่งซื้อที่เหมาะสม ลดความผิดพลาดในกระบวนการจัดซื้อ และควบคุมต้นทุนให้อยู่ในระดับที่เหมาะสมท่ามกลางสภาวะการณ์ที่ต้นทุนวัตถุดิบ พลังงาน และแรงงานสูงขึ้นอย่างมาก สืบค้นจาก (<http://www.mcalp.com/>, 2558)

3.6.2 การบริหารวัตถุดิบ ชี้นงานระหว่างผลิต และผลิตภัณฑ์สำเร็จรูปคงคลัง ต้องมีการวางแผนตามความต้องการขายและผลิตให้อยู่ในระดับที่เหมาะสม หลีกเลี่ยงการเก็บสินค้าคงคลังที่มากเกินไป ซึ่งจะทำให้มีต้นทุน โลจิสติกส์สูงขึ้น และทำให้มีความยุ่งยากด้านการจัดเก็บ นอกจากนี้ยังต้องหลีกเลี่ยงการเก็บสินค้าคงคลังผลิตภัณฑ์ในระดับที่ต่ำเกินไปซึ่งจะทำให้เสียโอกาสในการขายหรือการเก็บสินค้าคงคลังของวัตถุดิบน้อยไปซึ่งอาจเป็นสาเหตุที่ต้องหยุดการผลิตลงสืบค้นจาก (<http://www.mcalp.com/>, 2558)

3.6.3 การจัดการคลังสินค้าและคลังวัตถุดิบ สำหรับวัตถุดิบต้องมีสถานที่จัดเก็บที่สามารถป้องกันความเสียหาย และต้องเป็นพื้นที่ที่สะดวกต่อการขนถ่าย สามารถเคลื่อนย้ายวัตถุดิบได้อย่างรวดเร็ว และพร้อมเข้าสู่กระบวนการผลิตต่อไป สำหรับชี้นงานระหว่างผลิต ต้องจัดวางให้เป็นสัดส่วน เพื่อให้สามารถนำเข้าสู่กระบวนการผลิตในขั้นต่อไปได้อย่างถูกต้อง และไม่ควรมีเกิดการเคลื่อนย้ายบ่อยครั้งหรือเป็นระยะทางไกลโดยมิได้มีอุปกรณ์ป้องกัน เพื่อป้องกันความเสียหายที่จะเกิดขึ้นแก่สินค้า สำหรับสินค้าสำเร็จรูป เป็นสินค้าคงคลังที่มีมูลค่าสูงที่สุด เพราะในตัวชี้นงานมีต้นทุนที่ผ่านหลายกระบวนการรวมอยู่ จึงควรมีระบบการจัดเก็บและนำออก รวมทั้งพื้นที่จัดเก็บที่แน่นอนจัดวางตามการเคลื่อนไหวของสินค้า เช่น สินค้าค้างสต็อกควรอยู่ด้านในสุด สินค้าเคลื่อนไหวเร็วควรอยู่ใกล้ประตูคลังสินค้า เป็นต้น ระบบป้องกันความผิดพลาดในกระบวนการที่จะก่อให้เกิดความเสียหาย เช่น มีป้ายบ่งชี้กระบวนการทำงาน ป้ายแจ้งเตือนต่างๆ อีกทั้งต้องมีการตรวจนับสินค้าคงคลังอยู่เสมอเพื่อทราบปริมาณที่แท้จริงสำหรับการขาย การวางแผนและการผลิตในครั้งต่อไป สืบค้นจาก (<http://www.mcalp.com/>, 2558)

3.6.4 การจัดการคำสั่งซื้อ ต้องให้ความสำคัญกับความถูกต้องของการให้ข้อมูลในคำสั่งซื้อ มีระบบตรวจสอบความพร้อมของสินค้าที่จะขาย ความพร้อมของการจัดส่ง และการตรวจสอบเครดิตของลูกค้า มีกระบวนการที่เชื่อมโยงกับฝ่ายคลังสินค้าและฝ่ายจัดส่งเพื่อให้เกิดการจัดเตรียมสินค้าและการจัดส่งได้อย่างถูกต้องตามรายการในคำสั่งซื้อ

3.6.5 การจัดส่งสินค้า ต้องให้ความสำคัญกับการจัดเตรียมสินค้าของฝ่ายคลังและการจัดเตรียมรถบรรทุกของฝ่ายจัดส่ง โดยมีวัตถุประสงค์หลักเพื่อให้สามารถส่งสินค้าได้

อย่างถูกต้อง ตรงเวลา สามารถใช้ประโยชน์รถขนส่งได้อย่างเต็มที่ ได้แก่ การบรรทุกได้เต็มคัน และการทำรอบได้อย่างรวดเร็ว สืบค้นจาก (<http://www.mcalp.com/>, 2558)

3.6.6 การจัดการเทคโนโลยีสารสนเทศสำหรับโลจิสติกส์และซัพพลายเชน ได้แก่ การจัดทำมีบันทึกกิจกรรมทุกขั้นตอนของกระบวนการซัพพลายเชนและโลจิสติกส์อย่างถูกต้อง และตรงเวลา มีระบบเชื่อมโยงแผนและการปฏิบัติการของหน่วยงานต่างๆ ในซัพพลายเชนและโลจิสติกส์ภายในองค์กร ทำให้การสื่อสารของข้อมูลด้านโลจิสติกส์เป็นไปอย่างรวดเร็ว และลดข้อผิดพลาดอันอาจเกิดขึ้นได้จากการทำงานของพนักงานหลายๆ ฝ่าย นอกจากนี้ยังสามารถประมวลข้อมูลด้านการปฏิบัติการมาวิเคราะห์เพื่อประโยชน์ในการตัดสินใจด้านการบริหารจัดการ ตัวอย่างระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่นำมาใช้ประโยชน์ในกิจกรรมซัพพลายเชนและโลจิสติกส์ สืบค้นจาก (<http://www.mcalp.com/>, 2558)

นอกจากการจัดการซัพพลายเชนและโลจิสติกส์ภายในองค์กรตามที่กล่าวข้างต้น ยังมีการบริหารจัดการซัพพลายเชนและโลจิสติกส์เพื่อเชื่อมโยงกับหน่วยงานภายนอก ได้แก่ คู่ค้าที่อยู่ในซัพพลายเชนเดียวกันซึ่งก็คือซัพพลายเออร์และลูกค้า ซัพพลายเชนดังกล่าวมิได้มีเพียงซัพพลายเชนเดียว แต่เป็นร่างแหซัพพลายเชนโดยแต่ละโรงงานมักจะมีการใช้วัตถุดิบและวัสดุหลายชนิดมาจากซัพพลายเออร์หลายแห่ง แต่ละแห่งก็อาจมาจากกลุ่มอุตสาหกรรมที่แตกต่างกัน เช่นเดียวกับลูกค้าซึ่งก็เป็นไปได้ที่เป็นผู้ซื้อสินค้าที่นำไปใช้ในกลุ่มอุตสาหกรรมต่างๆ เช่น บรรจุกัมภ์โลหะ สามารถนำไปใช้ในอุตสาหกรรมเครื่องดื่ม อุตสาหกรรมอาหาร อุตสาหกรรมน้ำมัน อุตสาหกรรมเคมี หรือเป็นบรรจุกัมภ์ในตลาดอุปโภคบริโภคโดยตรง เช่น ก่อสร้างปากกา ดินสอ เป็นต้น ดังนั้นการบริหารซัพพลายเชนระหว่างองค์กรจึงมีความซับซ้อนมากกว่า สถานประกอบการที่มีข้อมูล ความรู้ ความเข้าใจในแต่ละซัพพลายเชนที่เกี่ยวข้องกับซัพพลายเชนและโลจิสติกส์ภายในองค์กรและสามารถทำการเชื่อมโยงแผนและการปฏิบัติการได้ดี ก็จะมีโอกาสประสบความสำเร็จมากกว่า สืบค้นจาก(<http://www.mcalp.com/>, 2558)

3.7 ประโยชน์ของการจัดการห่วงโซ่อุปทาน

ธนิต โสรัตน์ (2550: 72 - 75) ได้กล่าวถึงประโยชน์ของการจัดการห่วงโซ่อุปทานว่า การจัดการห่วงโซ่อุปทาน เป็นที่รู้กันว่าก่อให้เกิดความสะดวกรวดเร็ว เป็นการเพิ่มประสิทธิภาพของกระบวนการในห่วงโซ่อุปทาน ตั้งแต่การจัดซื้อวัตถุดิบ การผลิต การจัดเก็บ การกระจายสินค้า การจัดการสินค้าคงคลัง การบริการไปยังผู้ค้าปลีก และผู้บริโภคคนสุดท้าย โดยประโยชน์ของการจัดการห่วงโซ่อุปทานประกอบด้วย

3.7.1 เพิ่มความรวดเร็วและความว่องไวให้กับธุรกิจ (Speed and Agility) เกิดความสะดวกรวดเร็วและเพิ่มประสิทธิภาพในกระบวนการต่างๆ ของซัพพลายเชน ทำให้สามารถลดระยะเวลาในการส่งมอบสินค้า ทำให้การตลาดและการผลิตเป็นแบบ Just in Time มีผลต่อการส่งมอบวัตถุดิบและบริการต่างๆ ได้อย่างทันเวลา ซึ่งจะส่งผลที่ดีต่อการนำสินค้าใหม่ๆ เข้าสู่ตลาด (Fast Time To Market) ธนิต โสรัตน์ (2550 : 72 - 75)

3.7.2 การเพิ่มผลตอบแทนจากการลงทุน (Return on Investment) เนื่องจากสามารถลดต้นทุนการผลิตและต้นทุน โลจิสติกส์ได้อย่างมีประสิทธิภาพและเพิ่มผลตอบแทนในรูปของกำไรให้กับธุรกิจ จากความสามารถลดจำนวนสินค้าคงคลังทำให้ต้นทุนของการดำเนินธุรกิจในกระบวนการซัพพลายเชนมีต้นทุนโดยรวมลดลง เช่น ต้นทุนการขนส่ง ต้นทุนการเก็บสินค้า ต้นทุนดอกเบี้ย และต้นทุนในการลงทุนใน Fixed Asset โดยทำให้สามารถขายสินค้าได้มากขึ้น และจะทำให้ผลตอบแทนจากการลงทุนกิจกรรมได้เร็ว เนื่องจากทุกกระบวนการมุ่งไปสู่การเพิ่มยอดขายและลดต้นทุน ธนิต โสรัตน์ (2550 : 72 - 75)

3.7.3 การตัดสินใจทางธุรกิจตั้งบนฐานของข้อมูลและข่าวสารที่ถูกต้องแม่นยำ (Information Utilize) และมีเครือข่ายไปยังส่วนต่างๆ ของโลกโดยผ่านระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ ทำให้การตัดสินใจเป็นแบบ E- Rational Decision คือ การตัดสินใจทางธุรกิจตั้งอยู่บนฐานของข้อมูลอิเล็กทรอนิกส์ซึ่งมีความรวดเร็วและแม่นยำ ธนิต โสรัตน์ (2550 : 72 - 75)

3.7.4 เป็นการเพิ่มเครือข่ายเชื่อมโยงระดับโลก (Global Network) ทำให้แต่ละกระบวนการในโซ่อุปทานเชื่อมต่อปฏิสัมพันธ์กับหน่วยงานต่างๆ ตั้งแต่ซัพพลายเออร์ไปจนถึงลูกค้ามีผลทำให้อุปสงค์และอุปทานสามารถเชื่อมโยงกันได้ในระดับโลกเป็นการเพิ่มผลผลิตยอดขายเพิ่มส่วนแบ่งการตลาดและกำไรได้อย่างมั่นคง ธนิต โสรัตน์ (2550 : 72 - 75)

3.7.5 เพิ่มประสิทธิภาพของธุรกิจไปสู่การประหยัด (Economies of Scale) จากการทำมีขอบเขตของตลาดและซัพพลายเออร์ที่กว้างไกลและพัฒนาไปสู่การแข่งขันในตลาดโลก ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการแข่งขันกับทุกประเทศทำให้สินค้านั้นๆ สามารถผลิตให้กับลูกค้าหลายรายซึ่งในที่สุดการผลิตแบบตามคำสั่งซื้อ (Make to Order) ในปริมาณที่มากก็ส่งผลต่อการประหยัดจากรอบความเร็วที่เป็น การประหยัดจากความเร็ว (Economies of Speed)

3.7.6 สร้างความพอใจให้กับลูกค้า (Customer Satisfactions) โดยกระบวนการต่างๆ ในห่วงโซ่อุปทานสามารถสนองต่อความต้องการของลูกค้าได้ตรงเป้าหมายซึ่งทำให้การจัดอุปสรรคการดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ เนื่องจากแต่ละกระบวนการสามารถเชื่อมต่อผสมผสานกันแบบปฏิสัมพันธ์ คือ มีการประสานสัมพันธ์เป็นบูรณาการ ธนิต โสรัตน์ (2550 : 72 - 75)

3.7.7 สามารถพัฒนาไปสู่การตลาดแบบบูรณาการ (Integrated Market) ซึ่งจะมีการปรับองค์กรไปสู่ฐานลูกค้า (Customers Base) คือ ลูกค้าเป็นศูนย์กลางของการดำเนินงานและทำให้การตลาดมีการขับเคลื่อนแบบพลวัต (Market Dynamic) เป็นการตลาดเพื่อลูกค้าอย่างแท้จริง

3.7.8 ในทุกกระบวนการสามารถที่จะทำดัชนีชี้วัดประสิทธิภาพได้อย่างเที่ยงตรง (Key Performance Indicator) โดยสามารถเลือกรูปแบบของ KPI และ ระบบการวัดผลการดำเนินงาน ที่ถ่ายทอดวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ขององค์กรสู่การปฏิบัติ และสะท้อนการดำเนินงานในมุมมอง 4 ด้านหลักคือ ด้านการเงิน ด้านลูกค้า ด้านกระบวนการภายใน และด้านการเรียนรู้และการพัฒนา (Balance Scorecard) ให้ตรงกับลักษณะของธุรกิจ ธนิต โสรรัตน์ (2550 : 72 - 75)

3.7.9 เป็นการพัฒนาธุรกิจไปสู่การเติบโตบนความยั่งยืน (Sustainable Business) ซึ่งประโยชน์ข้อนี้จะเป็นหัวใจของการนำโซ่อุปทานโลจิสติกส์มาใช้และเป็นหัวใจของการทำธุรกิจ เนื่องจากการเติบโตของธุรกิจบนฐานของการจัดการโซ่อุปทาน ตั้งอยู่บนฐานขององค์ความรู้และการจัดการที่เป็นวิทยาศาสตร์ ทั้งในด้านการตัดสินใจและที่เกี่ยวกับด้านต้นทุนการผลิตกำลังเป็นเครือข่าย ก่อให้เกิดความเข้มแข็งของธุรกิจซึ่งอยู่ในโซ่อุปทานเป็นการเติบโตแบบคุณภาพและยั่งยืน ธนิต โสรรัตน์ (2550 : 72 - 75)

การดำเนินธุรกิจการแปรรูปผลิตภัณฑ์นมของสหกรณ์ผู้เลี้ยงโคนมโคกก่อ จำกัด เป็นการเพิ่มมูลค่าของสินค้าหรือบริการของสหกรณ์ ซึ่งเป็นการเพิ่มมูลค่าของสินค้าในการดำเนินธุรกิจการรวบรวมน้ำนมดิบของสหกรณ์ ดังนั้น กระบวนการห่วงโซ่อุปทานจากที่กล่าวมาข้างต้นจึงสามารถสรุปได้ว่า การจัดการห่วงโซ่อุปทานนั้นเป็นการเพิ่มคุณค่าทางเศรษฐศาสตร์ (Economic Value Added) : EVA โดยการจัดการห่วงโซ่อุปทานจะเป็นการทำให้ EVA มีค่าสูงสุด

$EVA = \text{กำไรหลังหักภาษี} - \text{ค่าใช้จ่ายการลงทุน}$

ดังนั้นการจัดการห่วงโซ่อุปทานจะเป็นการเพิ่ม EVA ให้สูงขึ้นสามารถทำได้โดย

1) การลดค่าใช้จ่ายคือการลดค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานการลดค่าใช้จ่ายในการกระจายสินค้าด้านการขายการลดค่าใช้จ่ายในการจัดซื้อการลดค่าใช้จ่ายไม่ใช่ลดเฉพาะการดำเนินงานในบริษัทตัวเองเท่านั้นยังต้องลดค่าใช้จ่ายในการติดต่อกันระหว่างบริษัทด้วยโดยลดงานที่ซ้ำซ้อนของแต่ละบริษัทลงโดยใช้มาตรฐานงานเดียวกันระหว่างบริษัทต่อบริษัทเป็นต้น

2) การลดทรัพย์สินสามารถทำได้คือการลดสั่งซื้อเครื่องจักรที่ไม่จำเป็นหรือลดการลงทุนในตัวอาคารที่ยังไม่มีความแน่นอน

3) การเพิ่มยอดขาย การจัดการห่วงโซ่อุปทานมีจุดมุ่งหมายในการลดสินค้าคงคลังลดการสูญเสียเพิ่มโอกาสในการขายหรือจัดส่งสินค้าให้ทันเวลาและทันต่อความต้องการ

ทำให้สามารถส่งสินค้าให้ลูกค้าในเวลาที่เหมาะสมและในจำนวนที่เหมาะสมนั้นคือ การเพิ่มประสิทธิภาพของการจัดการห่วงโซ่อุปทานนั่นเอง ธนิต โสรัตน์ (2550 : 72 - 75)

จากการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องดังกล่าวข้างต้น ทำให้ได้ทราบว่า การจัดการห่วงโซ่อุปทานเป็นกิจกรรมที่มีความสำคัญต่อองค์กรต่าง ๆ เป็นอย่างมาก ซึ่งถ้าหากว่า สหกรณ์เห็นความสำคัญและตระหนักในการทำงานอย่างเป็นระบบ และรวมทั้งมีการประสานการทำงานร่วมกันในทุกห่วงโซ่ในสหกรณ์แล้ว จะทำให้การจัดการห่วงโซ่อุปทานของสหกรณ์นั้นประสบความสำเร็จ ซึ่งจะเป็นการเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันให้แก่สหกรณ์ สร้างความพึงพอใจแก่ลูกค้า ลดต้นทุนจากการดำเนินงานของสหกรณ์ซึ่งเป็นสิ่งที่มีผลต่อต้นทุนโดยรวมที่ลดลง และเป็นสิ่งที่ทุกองค์กรปรารถนา สหกรณ์ผู้เลี้ยงโคนม โลกก่อ จำกัด สามารถนำแนวความคิดดังกล่าวมาปรับใช้ในการดำเนินงานของสหกรณ์ได้เช่นเดียวกัน

4. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษากระบวนการจัดการห่วงโซ่อุปทานธุรกิจแปรรูปนมของสหกรณ์ผู้เลี้ยงโคนม โลกก่อ จำกัด มีรายงานวิชาการและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

สำนักงานเศรษฐกิจการเกษตร (2553: บทคัดย่อ) ได้ศึกษาระบบโลจิสติกส์นมพร้อมดื่มมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษากระบวนการจัดการและโครงสร้างต้นทุนโลจิสติกส์ของนมพร้อมดื่มใน 3 รูปแบบคือ นมโรงเรียนนมพาณิชย์และนมโรงเรียนและนมพาณิชย์และปัจจัยที่มีผลกระทบต่อการจัดการระบบโลจิสติกส์นมพร้อมดื่ม จากการศึกษาพบว่า กระบวนการจัดการระบบโลจิสติกส์ของนมพร้อมดื่มมีผู้เกี่ยวข้อง 4 กลุ่ม ได้แก่เกษตรกรศูนย์รวบรวมนํ้านมดิบของสหกรณ์/เอกชน โรงงานแปรรูปนมพร้อมดื่มและเอเยนต์ส่งนม โดยเกษตรกรเป็นต้นน้ำในการผลิตนํ้านมดิบเพื่อส่งไปยังศูนย์รวบรวมนํ้านมดิบของสหกรณ์/เอกชน ศูนย์รวบรวมนํ้านมดิบที่จะทำการรวบรวมในถึงทำความเย็นเพื่อลดอุณหภูมิของนํ้านมดิบให้ได้คุณภาพมาตรฐานตามที่โรงงานต้องการก่อนส่งไปยังโรงงานเพื่อแปรรูปเป็นนมพร้อมดื่มต่อไปส่วนเอเยนต์เป็นคนกลางในการกระจายสินค้าทั้งนมพาสเจอร์ไรส์และนมยูเอชทีไปยังโรงเรียนและร้านค้าปลีกเพื่อแจกให้นักเรียนและขายให้ผู้บริโภคปลายน้ำต่อไปสำหรับต้นทุนโลจิสติกส์ของนมพร้อมดื่มพบว่าจากต้นทุน โลจิสติกส์ของนมพร้อมดื่มทั้งหมดกิโกรัมละ 7.17 บาทเป็นต้นทุนค่าขนส่งสูงที่สุดคือ กิโกรัมละ 4.10 บาทหรือร้อยละ 57.18 รองลงมาคือต้นทุนคลังสินค้าและการจัดการสินค้าคงคลัง กิโกรัมละ 1.74 บาทหรือร้อยละ 24.27 ต้นทุนบรรจุภัณฑ์กิโกรัมละ 0.47 บาทหรือร้อยละ 6.55 ต้นทุนการบริหารจัดการกิโกรัมละ 0.44 บาทหรือร้อยละ 6.14 และต้นทุนการสูญเสีย กิโกรัมละ 0.42 บาทหรือ

ร้อยละ 5.86 ตามลำดับและหากพิจารณาต้นทุน โลจิสติกส์แบ่งตาม ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในระบบ พบว่าโรงงานแปรรูปนมพร้อมดื่มมีต้นทุน โลจิสติกส์สูงที่สุดคือกิโกรัมละ 3.84 บาทหรือร้อยละ 53.56 รองลงมาคือเอเยนต์ส่งนมกิโกรัมละ 1.79 บาทหรือร้อยละ 24.96 ศูนย์รวบรวมน้ำนมดิบ กิโกรัมละ 0.97 บาทหรือร้อยละ 13.53 และเกษตรกรผู้เลี้ยงโคนม กิโกรัมละ 0.57 บาทหรือ ร้อยละ 7.95 ตามลำดับทั้งนี้ ต้นทุนโลจิสติกส์ของการจำหน่ายนมพร้อมดื่ม ทั้ง 3 รูปแบบพบว่านม โรงเรียนนมโรงเรียนและนมพาณิชย์และนมพาณิชย์กิโกรัมละ 5.56 7.33 และ 7.74 บาท ตามลำดับโดยนมโรงเรียนมีต้นทุน โลจิสติกส์น้อยกว่านมชนิดอื่นเนื่องจากมีช่องทางในการขนส่งที่ สั้นกว่านมอื่นๆเมื่อผลิตเสร็จโรงงานก็จะส่งให้แก่นักเรียนในพื้นที่ใกล้เคียงทันที สำหรับปัจจัยที่มี ผลกระทบต่อการจัดการระบบโลจิสติกส์นมพร้อมดื่มได้แก่ลักษณะของสินค้าและบรรจุภัณฑ์ราคา น้ำมันเชื้อเพลิงปริมาณการสั่งซื้อของลูกค้านระยะทางและจุดในการกระจายสินค้าเงื่อนไขการรับ สินค้าของลูกค้านพื้นที่/ขนาดของคลังสินค้าและกฎหมายข้อบังคับด้านการจราจรขนส่ง แนวทาง ในการพัฒนาระบบ โลจิสติกส์นมพร้อมดื่มคือ เกษตรกรควรจ้างรถรับจ้างเพื่อส่งน้ำนมดิบซึ่งจะ ประหยัดค่าใช้จ่ายและเวลาในการขนส่งจากฟาร์มไปยังศูนย์รวบรวมน้ำนมดิบ ศูนย์รวบรวมน้ำนมดิบของสหกรณ์/เอกชนจัดระบบการรับน้ำนมดิบจากฟาร์มเกษตรกรเพื่อให้สามารถควบคุมคุณภาพ ของน้ำนมดิบได้กระตุ้นการส่งเสริมการขายให้สามารถบรรลุทุกได้เต็มคันรถ รวมทั้งเลือกใช้ รถบรรทุกให้มีขนาดเหมาะสมกับจำนวนสินค้าและใช้พลังงานทางเลือกเพื่อช่วยลดต้นทุนค่าขนส่ง ได้สหกรณ์จัดระบบการบริหารจัดการสินค้าในคลังสินค้าอย่างมีประสิทธิภาพเพื่อมิให้สินค้าเกิด ความเสียหายโรงงานทำสัญญากับสหกรณ์ที่ว่าจ้างให้ผลิตนมกล่องยูเอชทีในช่วงปิดเทอมโดย กำหนดวันรับสินค้าที่แน่นอนเพื่อลดค่าใช้จ่ายในการเก็บรักษาสินค้าเป็นเวลานานและหลีกเลี่ยง โอกาสเกิดความเสียหายจากการเก็บเป็นเวลานาน

กาญจนา เศรษฐนันท์ (2550 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาการบริหารจัดการระบบ โลจิสติกส์ ขาเข้าของอุตสาหกรรมนม พบว่าการที่จะทำให้ผลิตภัณฑ์มีคุณภาพดี มีต้นทุนต่ำและสามารถ ตอบสนองความต้องการที่แท้จริงของลูกค้าได้อย่างรวดเร็ว นั้น องค์กรจะต้องมีระบบบริหารจัดการ ที่มีประสิทธิภาพ โดยเฉพาะขั้นตอนการนำวัตถุดิบเข้าสู่โรงงานหรือที่เรียกกันว่า “โลจิสติกส์ขาเข้า” ดังนั้นกลยุทธ์ต่างๆ เพื่อให้ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องสามารถนำไปประยุกต์ใช้เพื่อให้การดำเนินงานนั้นมี ประสิทธิภาพที่สูงขึ้น คือ 1) ด้านสิ่งอำนวยความสะดวก โรงงานจำเป็นต้องมีสิ่งอำนวยความสะดวก ให้มีความเพียงพอต่อการดำเนินการ เช่น ศูนย์รวบรวมน้ำนมดิบ หากมีห้องรับน้ำนมดิบไม่เพียงพอ จะทำให้เวลาที่ใช้ในการรับน้ำนมดิบจากเกษตรกรเป็นไปด้วยความล่าช้าและส่งผลกระทบต่อค่าใช้จ่ายด้าน พลังงานที่สูงมากขึ้น และที่สำคัญคืออาจมีผลกระทบต่อคุณภาพของน้ำนมดิบได้ 2) ด้านการขนส่ง เกษตรกรควรมีการรวมกลุ่มในการขนส่ง โดยอาจจะให้เกษตรกรรายใหญ่ที่มีศักยภาพหรือ

มีความพร้อมเกี่ยวกับรถบรรทุกในการขนส่งเป็นผู้จัดการรวบรวมปริมาณน้ำนมของเกษตรกรรายย่อยที่อยู่ในเส้นทางหรือบริเวณใกล้เคียง จะทำให้การขนส่งน้ำนมดิบมีประสิทธิภาพที่สูงขึ้นและเป็นการลดค่าใช้จ่ายด้านการขนส่งให้กับเกษตรกรโดยตรง 3) ด้านการจัดการสินค้าคงคลัง กลยุทธ์การจัดการสินค้าคงคลังสามารถทำได้โดยการจัดปริมาณที่เหมาะสมกับแต่ละรอบของการรับนม (หากศูนย์ฯ นั้นมีปริมาณน้ำนมมากและจำเป็นต้องรับน้ำนมดิบมากกว่า 1 รอบ) และควรมีการกะปริมาณน้ำนมดิบที่เหมาะสมกับขนาดของรถบรรทุกที่จะต้องเก็บไว้เพื่อรอให้รถมารับได้ทันทีในตอนเช้าในวันถัดไป 4) ด้านการจัดการข้อมูลและติดต่อสื่อสาร ควรมีการนำเทคนิคการพยากรณ์ปริมาณน้ำนมดิบในแต่ละฤดูกาล เพื่อนำไปใช้ในการวางแผนการจัดการน้ำนมดิบได้อย่างมีประสิทธิภาพ

วันวิสาข์ คุณยศยิ่ง (2548 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาการประเมินประสิทธิภาพทางเทคนิคของโรงงานแปรรูปนมพร้อมดื่ม (พาสเจอร์ไรส์) ขนาดกลางและขนาดเล็กในประเทศไทย พบว่าในช่วงปี พ.ศ. 2545-2546 ตลาดนมพร้อมดื่มประกอบด้วยตลาดนมโรงเรียนมีสัดส่วนร้อยละ 40.93 ของปริมาณการบริโภคทั้งหมด และตลาดนมพาณิชย์ร้อยละ 59.07 ทางด้านต้นทุนของโรงงานขนาดกลางเท่ากับ 4.22บาทต่อถุง (ถุง: 200 ซีซี) สำหรับโรงงานขนาดเล็กมีเท่ากับ 4.20 บาทต่อถุง ส่วนรายได้ของโรงงานขนาดกลางเท่ากับ 4.38 บาทต่อถุง และโรงงานขนาดเล็กมีรายได้เท่ากับ 4.32 บาทต่อถุง แสดงให้เห็นว่าโรงงานขนาดกลางมีกำไรเท่ากับ 0.16 บาทต่อถุง และโรงงานขนาดเล็กเท่ากับ 0.12 บาทต่อถุง ประสิทธิภาพทางเทคนิคของโรงงานในปี พ.ศ.2545 เท่ากับ 0.6737 และในปี พ.ศ. 2546 เท่ากับ 0.7030 ซึ่งมีอัตราการเปลี่ยนแปลงเพิ่มขึ้นร้อยละ 4.34 เมื่อพิจารณาประสิทธิภาพเฉลี่ยตามขนาดของโรงงาน พบว่าประสิทธิภาพของโรงงานขนาดกลางมีอัตราการเปลี่ยนแปลงเพิ่มขึ้นร้อยละ 3.12 ส่วนประสิทธิภาพเฉลี่ยของโรงงานขนาดเล็กมีอัตราการเปลี่ยนแปลงเพิ่มขึ้นร้อยละ 4.06 และเมื่อพิจารณาตามประเภทของโรงงาน พบว่าบริษัทเอกชนมีอัตราเปลี่ยนแปลงเพิ่มขึ้นมากที่สุด ร้อยละ 8.23 รองลงมาคือสหกรณ์มีอัตราการเปลี่ยนแปลงเพิ่มขึ้นร้อยละ 5.66 ส่วนวิทยาลัยเกษตรและเทคโนโลยีและหน่วยงานราชการอื่น ๆ มีอัตราการเปลี่ยนแปลงน้อยที่สุดซึ่งเพิ่มขึ้นเพียงร้อยละ 2.77

บุญมี วัฒนเรืองรอง (2546 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาการวิเคราะห์เปรียบเทียบพฤติกรรมตลาดของกลุ่มผู้ผลิตนมพร้อมดื่มรายใหญ่กับรายย่อยในประเทศไทย พบว่าตลาดนมพาสเจอร์ไรส์มีลักษณะโครงสร้างตลาดแบบกึ่งแข่งขันกึ่งผูกขาด และตลาดนมสเตอริไลส์มีลักษณะโครงสร้างตลาดแบบผู้ขายผูกขาด การวิเคราะห์พฤติกรรมผู้ผลิตจึงจำกัดอยู่เฉพาะนมยูเอชทีและนมเปรี้ยวพร้อมดื่มซึ่งมีลักษณะโครงสร้างตลาดแบบผู้ขายน้อยรายเท่านั้น ผลการวิเคราะห์พบความแตกต่างในองค์ประกอบด้านพฤติกรรม ด้านคุณภาพและราคาเสมอในทุกตลาด ในตลาดนมเปรี้ยว

ชนิดหมัก ผู้ผลิตรายใหญ่มีลักษณะพฤติกรรมเฉพาะทำให้ไม่สอดคล้องกับแบบจำลอง ในขณะที่กลุ่มผู้ผลิตรายใหญ่และรายย่อยของตลาดนมยูเอชที และตลาดนมเปรี้ยวพาสเจอร์ไรส์ และนมเปรี้ยวยูเอชทีมีพฤติกรรมสอดคล้องกับแบบจำลองเป็นส่วนใหญ่ ส่วนด้านการเป็นผู้นำตลาดพบว่ากลยุทธ์การตลาดส่วนประสมใช้ได้ผลดีในทั้งสองตลาด และความต่อเนื่องของการใช้กลยุทธ์ดังกล่าวก็มีความสำคัญ

คะเนิงนิตย์ จันท์ศรี (2543 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาการวิเคราะห์โครงสร้างอุตสาหกรรมนมพร้อมดื่มในประเทศไทย ปี 2540- 2541 พบว่าโครงสร้างตลาดนมพร้อมดื่มมีลักษณะใกล้เคียงกับตลาดผู้ขายน้อยราย เนื่องจาก 4 บริษัทใหญ่ มีอัตราการกระจุกตัวของส่วนแบ่งตลาดรวมถึงร้อยละ 73 ของกำลังการผลิตทั้งหมด ผลผลิตภัณฑ์นมพร้อมดื่มมีความแตกต่างกันในสายตาของผู้บริโภคอันเนื่องมาจากการโฆษณา และรูปแบบหีบห่อ นอกจากนี้ ผู้ประกอบการรายใหญ่จะพบอุปสรรคในการเข้าสู่ตลาดเนื่องจากต้องเผชิญกับต้นทุนที่สูงสำหรับโรงงานขนาดใหญ่ที่ผลิตผลิตภัณฑ์นมหลายประเภท และข้อจำกัดในการหาน้ำนมดิบเพื่อป้อนโรงงาน พฤติกรรมที่ผู้ประกอบการปฏิบัติเพื่อปรับตัวธุรกิจให้เข้ากับลักษณะของตลาด โดยใช้นโยบายส่งเสริมการขายมากกว่านโยบายแข่งขันด้านราคา เพราะกระทรวงพาณิชย์ควบคุมราคาขายปลีกหนึ่ง



บทที่ 3

วิธีการดำเนินการศึกษา

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงสำรวจ เพื่อศึกษาสภาพทั่วไปการดำเนินธุรกิจแปรรูปนมของสหกรณ์ผู้เลี้ยงโคนมโคกก่อ จำกัด ศึกษากระบวนการจัดการห่วงโซ่อุปทานของธุรกิจแปรรูปนมของสหกรณ์ผู้เลี้ยงโคนมโคกก่อ จำกัด และศึกษาปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินธุรกิจแปรรูปนมของสหกรณ์ผู้เลี้ยงโคนมโคกก่อ จำกัด โดยมีรายละเอียด ดังนี้

1. ประชากรที่ศึกษา

ในการวิจัยครั้งนี้ประชากรคือ คณะกรรมการดำเนินการและฝ่ายจัดการของสหกรณ์ผู้เลี้ยงโคนมโคกก่อ จำกัด จังหวัดมหาสารคาม จำนวน 29 คน ได้มาโดยใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบเฉพาะเจาะจง (Purposive Sampling) จำนวน 3 คน ได้แก่ 1) รองประธานกรรมการ 2) ผู้ช่วยผู้จัดการฝ่ายส่งเสริมการเลี้ยงโคนม และ 3) ผู้ช่วยผู้จัดการฝ่ายบัญชีของสหกรณ์ ซึ่งมีความเกี่ยวข้องกับกระบวนการจัดการห่วงโซ่อุปทานของธุรกิจแปรรูปนมของสหกรณ์ผู้เลี้ยงโคนมโคกก่อ จำกัด

2. เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา

การวิจัยในครั้งนี้ผู้วิจัยได้ใช้เครื่องมือในการวิจัย ดังนี้คือ

2.1 แบบสัมภาษณ์ (Interview) ใช้ในการสัมภาษณ์แบบเจาะลึก (In-Depth Interview) โดยแบ่งแบบสัมภาษณ์ออกเป็น 2 ชุด ดังนี้

2.1.1 แบบสัมภาษณ์คณะกรรมการดำเนินการ ใช้ในการสัมภาษณ์รองประธานกรรมการของสหกรณ์

2.1.2 แบบสัมภาษณ์ฝ่ายจัดการ ใช้ในการสัมภาษณ์ผู้ช่วยผู้จัดการฝ่ายส่งเสริมการเลี้ยงโคนม และผู้ช่วยผู้จัดการฝ่ายบัญชีของสหกรณ์

2.2 การสังเกต (Observe) เป็นการเข้าไปสังเกตจากกระบวนการปฏิบัติงานจริงของผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องในกระบวนการจัดการห่วงโซ่อุปทานของสหกรณ์ เป็นการสังเกตแบบไม่มีส่วนร่วม

(Non-participant Observation) และไม่มีโครงสร้าง (Unstructured Observation) เพื่อเก็บข้อมูลพฤติกรรมต่าง ๆ ในการปฏิบัติงานในกระบวนการการจัดการห่วงโซ่อุปทานธุรกิจแปรรูปนมของสหกรณ์

3. การเก็บรวบรวมข้อมูล

ในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูล ดังนี้

3.1 การเก็บรวบรวมข้อมูลปฐมภูมิ (Primary Data) ผู้ศึกษาประสานงานขอความร่วมมือจากคณะกรรมการดำเนินการและฝ่ายจัดการของสหกรณ์ผู้เลี้ยงโคนมโคกก่อ จำกัด เพื่อขอสัมภาษณ์คณะกรรมการดำเนินการและฝ่ายจัดการสหกรณ์ ที่เป็นประชากรที่ใช้ในการศึกษาในครั้งนี้ ได้แก่ คณะกรรมการดำเนินการคือ รองประธานกรรมการ ฝ่ายจัดการคือ ผู้ช่วยผู้จัดการฝ่ายส่งเสริมการเลี้ยงโคนม และผู้ช่วยผู้จัดการฝ่ายบัญชีของสหกรณ์ตามแนวทางการสัมภาษณ์ที่กำหนดไว้ เป็นการสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้างคือผู้วิจัยได้กำหนดประเด็นในการสัมภาษณ์ไว้ล่วงหน้า และขออนุญาตเข้าสังเกตการณ์แบบไม่มีส่วนร่วมในการปฏิบัติงานของผู้ปฏิบัติงานในกระบวนการปฏิบัติงานในการรวบรวมน้ำนมดิบ และกระบวนการผลิตนมพาสเจอร์ไรส์ของสหกรณ์ ซึ่งเป็นผู้ปฏิบัติงานในกระบวนการจัดการห่วงโซ่อุปทานธุรกิจแปรรูปนมของสหกรณ์ผู้เลี้ยงโคนมโคกก่อ จำกัด

3.2 การเก็บรวบรวมข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary Data) ผู้ศึกษาได้ดำเนินการศึกษาค้นคว้าข้อมูลต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง เช่น จากเอกสารทางวิชาการ รายงานการวิจัย แหล่งความรู้ทางอินเทอร์เน็ต รายงานการสอบบัญชี รายงานการรวบรวมน้ำนมดิบของสหกรณ์ และรายงานกิจการประจำปีของสหกรณ์ผู้เลี้ยงโคนมโคกก่อ จำกัด

4. การวิเคราะห์ข้อมูล

การศึกษาวิจัยในครั้งนี้ ผู้วิจัยได้วิเคราะห์ข้อมูลซึ่งได้มาจากการเก็บรวบรวมข้อมูลแล้วนำมาวิเคราะห์แบบอุปนัย (Analytic induction) โดยใช้ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ซึ่งเป็นวิธีการสัมภาษณ์แบบเจาะลึก (In-Depth Interview) เป็นการสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง โดยผู้วิจัยได้กำหนดแนวทางหรือประเด็นการสัมภาษณ์ไว้ล่วงหน้า ซึ่งข้อมูลที่ได้เป็นข้อมูลเชิงคุณภาพ และใช้ข้อมูลจากการสังเกตการณ์ในการปฏิบัติงานจริงของผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในกระบวนการจัดการ

ห้วงโซ่อุปทานธุรกิจแปรรูปนมของสหกรณ์ผู้เลี้ยงโคนมโคกก่อ จำกัด เมื่อได้ข้อมูลจากการสัมภาษณ์และจากการสังเกตในกระบวนการปฏิบัติงานของสหกรณ์แล้วนำข้อมูลที่ได้มาทำการวิเคราะห์ สังเคราะห์ แล้วนำมาอธิบายภาพรวมของธุรกิจแปรรูปนมของสหกรณ์ผู้เลี้ยงโคนมโคกก่อ จำกัด ทั้งหมด ไปหากระบวนการในการจัดการห้วงโซ่อุปทานของธุรกิจแปรรูปนมของสหกรณ์ในแต่ละกิจกรรมในห้วงโซ่อุปทานแต่ละห้วงโซ่ของธุรกิจแปรรูปนมของสหกรณ์ โดยการสร้างข้อสรุปเพื่อหาวิธีปฏิบัติในแต่ละกระบวนการของการจัดการห้วงโซ่อุปทานของสหกรณ์ รวมถึงศึกษาหาปัญหาและอุปสรรคที่เกิดขึ้นในห้วงโซ่อุปทานของธุรกิจแปรรูปนมของสหกรณ์



บทที่ 4

ผลการศึกษา

การศึกษาการจัดการห่วงโซ่อุปทานธุรกิจแปรรูปนมของสหกรณ์ผู้เลี้ยงโคนมโลกก้อ จำกัด แบ่งผลการศึกษาออกเป็น 3 ส่วนคือ

1. สภาพทั่วไปการดำเนินงานธุรกิจแปรรูปนมของสหกรณ์ผู้เลี้ยงโคนมโลกก้อ จำกัด
2. กระบวนการจัดการห่วงโซ่อุปทานธุรกิจแปรรูปนมของสหกรณ์ผู้เลี้ยงโคนมโลกก้อ จำกัด
3. ปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินธุรกิจแปรรูปนมของสหกรณ์ผู้เลี้ยงโคนมโลกก้อ จำกัด

ในการศึกษาการจัดการห่วงโซ่อุปทานธุรกิจแปรรูปนมของสหกรณ์ผู้เลี้ยงโคนมโลกก้อ จำกัด ในครั้งนี้เพื่อให้ได้ข้อมูลตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ ผู้วิจัยได้เข้าไปสังเกตการณ์ในการปฏิบัติงานจริงในระดับปฏิบัติการของธุรกิจรวบรวมนํ้านมดิบและธุรกิจแปรรูปนมพาสเจอร์ไรส์ของสหกรณ์ผู้เลี้ยงโคนมโลกก้อ จำกัด โดยได้สัมภาษณ์แบบเจาะลึก(In – Depth Interviews) คณะกรรมการดำเนินการและฝ่ายจัดการของสหกรณ์จำนวน 3 ท่าน คือ 1. รองประธานกรรมการรักษาการณ์ในตำแหน่งผู้จัดการสหกรณ์ ซึ่งเป็นผู้รับผิดชอบการดำเนินงานธุรกิจแปรรูปนมของสหกรณ์ 2. ผู้ช่วยผู้จัดการฝ่ายส่งเสริมการเลี้ยงโคนม เป็นผู้รับผิดชอบในการวางแผนการจัดการหาวัตถุดิบ การจัดหาปัจจัยการผลิตที่จำเป็นในการเลี้ยงโคนมมาจำหน่ายให้แก่สมาชิก และรับผิดชอบในการวางแผนการรวบรวมนํ้านมดิบจากสมาชิก และ3) ผู้ช่วยผู้จัดการฝ่ายบัญชี เป็นผู้รับผิดชอบในด้านการผลิต การตลาด การบริหารลูกค้า และการบริหารเจ้าหน้าที่ของสหกรณ์ ซึ่งแต่ละท่านเป็นผู้ที่เกี่ยวข้องกับหน่วยธุรกิจแต่ละหน่วยธุรกิจของสหกรณ์ รวมทั้งเป็นผู้ที่เกี่ยวข้องในกระบวนการจัดการห่วงโซ่อุปทานแต่ละห่วงโซ่ของสหกรณ์ โดยสามารถสรุปผลการศึกษาได้ ดังนี้

1. สภาพทั่วไปการดำเนินงานของธุรกิจแปรรูปนมของสหกรณ์ผู้เลี้ยงโคนมโคกก่อ จำกัด

1.1 บริบทของสหกรณ์ผู้เลี้ยงโคนมโคกก่อ จำกัด

1.1.1 ประวัติความเป็นมาของสหกรณ์ สหกรณ์ผู้เลี้ยงโคนมโคกก่อ จำกัด ได้รับจดทะเบียนตามพระราชบัญญัติสหกรณ์ พ.ศ. 2542 เมื่อวันที่ 7 กรกฎาคม 2540 ประเภทสหกรณ์การเกษตร เลขทะเบียนสหกรณ์ ที่ ก. 010840 สำนักงานตั้งอยู่เลขที่ 175 หมู่ที่ 1 ตำบลโคกก่อ อำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม มีสมาชิกแรกตั้ง จำนวน 62 คน ทุนดำเนินงาน จำนวน 6,200 บาท (สหกรณ์ผู้เลี้ยงโคนมโคกก่อ จำกัด 2557 : 14) ปัจจุบันข้อมูล ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2557 มีสมาชิก จำนวน 166 คน ดำเนินการโดยคณะกรรมการดำเนินการ จำนวน 11 คน เจ้าหน้าที่สหกรณ์ จำนวน 18 คน ทุนดำเนินงานทั้งสิ้น จำนวน 53,238,049.00 บาท กำไรสุทธิประจำปี จำนวน 4,929,280.42 บาท ธุรกิจที่สหกรณ์ดำเนินการจำนวน 5 ธุรกิจ ประกอบด้วย ธุรกิจสินเชื่อ ธุรกิจจัดหาสินค้ามาจำหน่าย ธุรกิจรวบรวมนํ้านมดิบ ธุรกิจแปรรูปนมพาสเจอร์ไรส์ และธุรกิจรับฝากเงินโดยมีศูนย์รวบรวมนํ้านมดิบจำนวน 2 แห่ง คือ ศูนย์รวบรวมนํ้านมดิบตำบลโคกก่อ อำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม และศูนย์รวบรวมนํ้านมดิบที่ตำบลโนนราษี อำเภอบรบือ จังหวัดมหาสารคาม ศูนย์รวบรวมนํ้านมดิบทั้ง 2 ศูนย์ ได้รับมาตรฐานการผลิต GMP (สำนักงานตรวจบัญชีสหกรณ์มหาสารคาม 2557: 1)

ตารางที่ 4.1 จำนวนสมาชิกและฐานะการเงินของสหกรณ์ผู้เลี้ยงโคนมโคกก่อ จำกัด ปี 2555-2557

ลำดับที่	รายการ	ปี 2555 (บาท)	ปี 2556 (บาท)	ปี 2557 (บาท)
1	สมาชิก	138 คน	145 คน	166 คน
2	ทุนเรือนหุ้น	1,975,010.00	7,321,970.00	8,278,430.00
3	สินทรัพย์หมุนเวียน	8,379,992.15	26,301,710.21	26,923,377.22
4	หนี้สินหมุนเวียน	9,462,897.13	24,696,879.98	23,890,930.86
5	ทุนสะสมของสหกรณ์	3,196,528.98	9,970,568.11	15,072,343.53
6	ทุนดำเนินงาน	53,415,943.38	38,052,617.20	53,238,049.00
7	กำไรสุทธิประจำปี	32,472.31	1,446,702.75	4,929,280.42

ที่มา : รายงานการสอบบัญชีปี 2555, 2556 และปี 2557

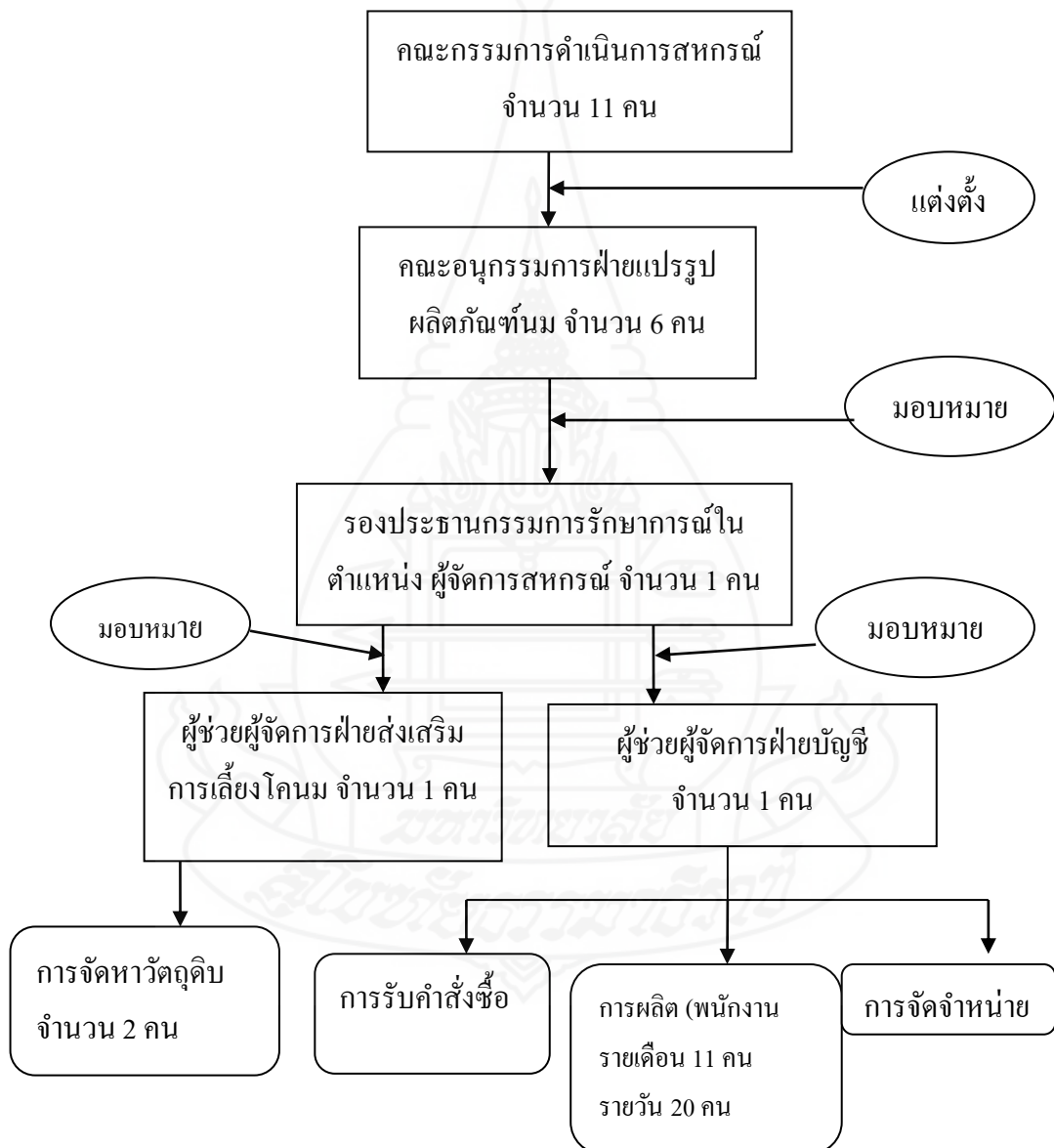
จากตารางที่ 4.1 พบว่า สหกรณ์ผู้เลี้ยงโคนมโคกก่อ จำกัด มีจำนวนสมาชิก ทุนเรือนหุ้น(ส่วนของเจ้าของ) ทุนสะสมของสหกรณ์ สินทรัพย์หมุนเวียน ทุนดำเนินงาน และกำไรสุทธิประจำปีเพิ่มขึ้นทุกปี ส่วนหนี้สินหมุนเวียนของสหกรณ์เพิ่มขึ้นในปี 2556 และได้ลดลงในปี 2557 สหกรณ์มีกำไรสุทธิประจำปีหรือส่วนเหลือจากการดำเนินธุรกิจเพิ่มขึ้นทุกปี อาจกล่าวได้ว่า การดำเนินธุรกิจของสหกรณ์อำนวยความสะดวกให้แก่สมาชิก พิจารณาได้จากการเพิ่มขึ้นของทุนดำเนินงานของสหกรณ์และสมาชิกได้รับผลตอบแทนจากการถือหุ้นซึ่งเป็นผลมาจากการที่สหกรณ์มีส่วนเหลือจากการดำเนินงานและสมาชิกได้รับผลตอบแทนจากการมีส่วนร่วมในการดำเนินธุรกิจกับสหกรณ์ซึ่งเป็นไปตามวัตถุประสงค์แห่งการจัดตั้งสหกรณ์

1.1.2 หน่วยงานที่ให้การสนับสนุน สหกรณ์ผู้เลี้ยงโคนมโคกก่อ จำกัด ได้รับการสนับสนุนจากหน่วยงานภาครัฐและเอกชนหลายหน่วยงาน เช่น กรมส่งเสริมสหกรณ์ สนับสนุนเงินทุนหมุนเวียนในการจัดหาอาหารสัตว์มาจำหน่ายแก่สมาชิก เงินทุนในการปรับปรุงศูนย์รวบรวมน้ำนมดิบให้ได้มาตรฐาน GMP กรมปศุสัตว์ให้การสนับสนุนด้านวิชาการเกี่ยวกับการเลี้ยงโคนม สถานบันการศึกษาต่าง ๆ ทั้งในจังหวัดมหาสารคามและต่างจังหวัด ได้ให้การสนับสนุนด้านความรู้ เทคนิคทางวิชาการในการเลี้ยงโคนมและการจัดการฟาร์มโคนมแก่สมาชิกสหกรณ์ กระทรวงอุตสาหกรรม กระทรวงพาณิชย์ กระทรวงเกษตรและสหกรณ์ และหอการค้าจังหวัดมหาสารคาม (จากการสัมภาษณ์นายณัฐวุฒิ ประทีปะวงษ์ รองประธานกรรมการสหกรณ์ผู้เลี้ยงโคนมโคกก่อ จำกัด เมื่อวันที่ 20 กุมภาพันธ์ 2558)

1.2 โครงสร้างการดำเนินธุรกิจแปรรูปนมของสหกรณ์

การดำเนินธุรกิจแปรรูปนมของสหกรณ์ผู้เลี้ยงโคนมโคกก่อ จำกัด เป็นการเชื่อมต่อจากกิจกรรมการส่งเสริมการเลี้ยงโคนมของสมาชิกและธุรกิจรวบรวมน้ำนมดิบของสหกรณ์ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อให้เป็นลักษณะธุรกิจนมครบวงจร เป็นการเพิ่มมูลค่าสินค้า เป็นการเพิ่มช่องทางการตลาดผลผลิตของสมาชิกสหกรณ์รวมทั้งเป็นการเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารการจัดการธุรกิจของสหกรณ์ คณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์ผู้เลี้ยงโคนมโคกก่อ จำกัด จึงได้จัดตั้งธุรกิจแปรรูปนมของสหกรณ์ขึ้น โดยให้เป็นหน่วยงานระดับฝ่ายในสหกรณ์ใช้ชื่อว่า “ฝ่ายแปรรูปผลิตภัณฑ์นม” ในโครงสร้างการบริหารงานของสหกรณ์ และคณะกรรมการดำเนินการได้จัดตั้งคณะอนุกรรมการฝ่ายแปรรูปผลิตภัณฑ์นม จำนวน 6 คน ซึ่งประกอบด้วย ประธานกรรมการ รองประธานกรรมการ กรรมการ และเจ้าหน้าที่สหกรณ์ฝ่ายแปรรูปผลิตภัณฑ์นม เป็นอนุกรรมการและเลขานุการ คณะอนุกรรมการดังกล่าว เป็นผู้กำหนดนโยบายและตัดสินใจทางการผลิตและการตลาดของผลิตภัณฑ์นม โดยมีรองประธานกรรมการรักษาการณ์ในตำแหน่งผู้จัดการ เป็นผู้นำนโยบายของสหกรณ์ไปสู่การปฏิบัติ โดยได้มีการกำหนดแผนการปฏิบัติงานประจำปี รวมทั้งเป็น

ผู้รับผิดชอบงานของฝ่ายแปรรูปผลิตภัณฑ์นมของสหกรณ์ ทั้งในด้านการวางแผนการผลิต และการตลาดของผลิตภัณฑ์นม ซึ่งมีผู้ช่วยผู้จัดการฝ่ายส่งเสริมการเลี้ยงโคนม เป็นผู้รับผิดชอบด้านการจัดหาวัตถุดิบเพื่อส่งเข้าโรงงานแปรรูปนมพาสเจอร์ไรส์ของสหกรณ์ให้เพียงพอและเหมาะสม และผู้ช่วยผู้จัดการฝ่ายบัญชี เป็นผู้รับผิดชอบการปฏิบัติงานตามแผนงานในฝ่ายแปรรูปผลิตภัณฑ์นม เริ่มตั้งแต่การรับคำสั่งซื้อ การผลิต และการจัดจำหน่าย ซึ่งสามารถแสดงโครงสร้างการดำเนินงานธุรกิจแปรรูปผลิตภัณฑ์นมของสหกรณ์ผู้เลี้ยงโคนมโคกก่อ จำกัด ได้ตามภาพที่ 4.1



ภาพที่ 4.1 โครงสร้างการดำเนินงานธุรกิจแปรรูปผลิตภัณฑ์นมของสหกรณ์ผู้เลี้ยง โคนมโคกก่อ จำกัด

ที่มา: จากการสัมภาษณ์รองประธานกรรมการสหกรณ์ผู้เลี้ยง โคนมโคกก่อ จำกัด

จากแผนภาพที่ 4.1 สหกรณ์มีคณะกรรมการดำเนินการจำนวน 11 คน ได้แต่งตั้งคณะกรรมการฝ่ายแปรรูปผลิตภัณฑ์นมจำนวน 6 คน เป็นผู้กำหนดนโยบายและผลักดันการดำเนินธุรกิจแปรรูปผลิตภัณฑ์นม โดยมอบหมายให้รองประธานกรรมการรักษาการณ์ในตำแหน่งผู้จัดการสหกรณ์เป็นผู้รับผิดชอบงานใน “ฝ่ายแปรรูปผลิตภัณฑ์นม” เพื่อให้สามารถนำแผนการปฏิบัติงานไปสู่การปฏิบัติได้อย่างเป็นรูปธรรม โดยได้มอบหมายให้ผู้ช่วยผู้จัดการฝ่ายส่งเสริมการเลี้ยงโคนมเป็นผู้รับผิดชอบในการจัดหาวัตถุดิบให้เพียงพอและเหมาะสม และมอบหมายให้ผู้ช่วยผู้จัดการฝ่ายบัญชีเป็นผู้รับผิดชอบด้านการผลิตและการจำหน่ายผลิตภัณฑ์นม

1.3 ปริมาณธุรกิจแปรรูปนมของสหกรณ์

1.3.1 ความเป็นมาของธุรกิจแปรรูปนมของสหกรณ์ (จากการสัมภาษณ์ นายณัฐวุฒิ ประทีปะวณิช รองประธานกรรมการสหกรณ์ผู้เลี้ยงโคนมโคกก่อ จำกัด เมื่อวันที่ 20 กุมภาพันธ์ 2558) ได้ให้ข้อมูลเกี่ยวกับความเป็นมาของการดำเนินธุรกิจแปรรูปนมของสหกรณ์ผู้เลี้ยงโคนมโคกก่อ จำกัด ว่าในปี 2553-2555 สหกรณ์ประสบปัญหาในการดำเนินธุรกิจรวมนำนมดิบซึ่งได้รับผลกระทบมากในช่วงที่โรงเรียนปิดเทอมโดยมีสาเหตุเนื่องมาจากสถานประกอบการที่รับซื้อนมนมดิบจากสหกรณ์ได้แก่ องค์การส่งเสริมกิจการโคนมแห่งประเทศไทย (อ.ส.ค.) สหกรณ์เครือข่าย และบริษัทเอกชนคู่ค้าของสหกรณ์ไม่สามารถรับซื้อนมนมดิบจากสหกรณ์ได้ตามข้อตกลงเนื่องจากผู้ประกอบการดังกล่าวไม่สามารถที่จะแปรรูปนมพาสเจอร์ไรส์สาเหตุเพราะไม่มีตลาดรองรับจึงทำให้นมนดิบล้นตลาด เพราะผู้ประกอบการส่วนมากแปรรูปนมจำหน่ายตามโครงการอาหารเสริม(นม) โรงเรียน ดังนั้น ในช่วงที่นักเรียนปิดเทอมในแต่ละปีจึงเป็นช่วงที่สหกรณ์ประสบปัญหาไม่สามารถจำหน่ายนมนมดิบให้กับผู้ประกอบการได้ในขณะที่สหกรณ์ได้มีการรับซื้อนมนมดิบจากสมาชิกทุกวัน จึงทำให้สมาชิกสหกรณ์ได้รับผลกระทบจากเหตุการณ์ดังกล่าว เพราะว่า เมื่อผู้ประกอบการไม่สามารถรับซื้อนมนมดิบจากสหกรณ์ได้ตามข้อตกลงนมนมดิบที่สหกรณ์รวบรวมจากเกษตรกรสมาชิกก็ไม่สามารถจำหน่ายได้ จึงมีข่าวเกี่ยวกับสหกรณ์โคนมต่าง ๆ เทนมนมดิบทิ้งหรือเกิดการประท้วงของเกษตรกรสมาชิกสหกรณ์อยู่บ่อยครั้ง ซึ่งจากเหตุการณ์ดังกล่าวในส่วนของสหกรณ์ต้องแบกรับภาระค่าใช้จ่ายเกี่ยวกับความเสียหายจากการเทนมนมดิบทิ้งเป็นจำนวนมากในแต่ละปีทำให้ธุรกิจรวมนำนมดิบของสหกรณ์มีต้นทุนสูงและมีแนวโน้มที่ปัญหาดังกล่าวจะทวีความรุนแรงขึ้นทุกปี สหกรณ์จึงมีการวางแผนที่จะก่อสร้างโรงงานแปรรูปนมนมดิบเพื่อแปรสภาพให้เป็นผลิตภัณฑ์นมขึ้น จึงได้มีการติดต่อแหล่งเงินทุนเพื่อขอรับการสนับสนุนเงินกู้เพื่อดำเนินการดังกล่าว แต่ก็ไม่ประสบความสำเร็จ จนเมื่อปี 2555 สหกรณ์ได้ตกลงทำสัญญาเช่าซื้อ โรงงานแปรรูปนมพาสเจอร์ไรส์จากบริษัทสารคามการเกษตร จำกัด จำนวน 25 ล้านบาท มีกำลังการผลิตขนาด 20 ตัน/วัน โดยสหกรณ์ได้เริ่มดำเนินการแปรรูป

ผลิตภัณฑ์นมพาสเจอร์ไรส์ครั้งแรกเมื่อเดือนมกราคม 2556 แปรรูปนมพาสเจอร์ไรส์ส่งจำหน่ายตามโครงการอาหารเสริม (นม)โรงเรียนให้แก่องค์กรบริหารส่วนตำบล(อบต.)ในเขตจังหวัดมหาสารคาม และน้ำนมดิบส่วนที่เหลือสหกรณ์ได้ส่งจ้างผลิตเป็นนมยูเอชที ขนาดบรรจุ 200 มิลลิลิตร เพื่อนำมาจำหน่ายเป็นนมกล่องตามโครงการอาหารเสริม(นม)โรงเรียนเช่นเดียวกันโดยส่งมอบให้นักเรียนในช่วงปิดเทอมใช้แบรนด์กลาง”นมโรงเรียน”ตามโครงการอาหารเสริม(นม)โรงเรียนเช่นเดียวกัน

ในปัจจุบันสหกรณ์กำลังมีการพัฒนาผลิตภัณฑ์นมพาสเจอร์ไรส์เพื่อจำหน่ายแก่ผู้บริโภคทั่วไปโดยใช้แบรนด์ตรา “โคกก่อ” มีการออกแบบผลิตภัณฑ์นมพาสเจอร์ไรส์ตาม “โครงการพัฒนาผลิตภัณฑ์นมพาสเจอร์ไรส์พร้อมดื่มผสมชาใบหม่อน” ตรา “โคกก่อ” นอกจากนั้นสหกรณ์ยังได้จัดทำข้อตกลง “กับ สหกรณ์โคนมหนองโพราชบุรี จำกัด (ในพระบรมราชูปถัมภ์) เพื่อเป็นตัวแทนจำหน่ายนมพาสเจอร์ไรส์ตรา “หนองโพ” ในจังหวัดมหาสารคาม ทั้งนี้ เห็นว่า การผลิตนมเพื่อส่งตามโครงการอาหารเสริม(นม)โรงเรียนนั้นอาจจะไม่ยั่งยืนหากรัฐบาลไม่ให้การสนับสนุนโครงการดังกล่าวย่อมไม่สามารถดำเนินการต่อไปได้ เพื่อเป็นการวางรากฐานให้สหกรณ์มีความมั่นคงทางธุรกิจจึงมีความจำเป็นต้องพัฒนาผลิตภัณฑ์นมต่าง ๆ ขึ้นเพื่อเจาะตลาดและหาส่วนแบ่งทางการตลาดในตลาดนมพาสเจอร์ไรส์ต่อไป สำหรับช่องทางการตลาดหรือการจำหน่ายของสหกรณ์ผู้เลี้ยงโคนมโคกก่อ จำกัด ทั้งในส่วนของนมพาสเจอร์ไรส์บรรจุถุงและนมยูเอชที สหกรณ์จำหน่ายตามโครงการอาหารเสริม(นม)โรงเรียนเป็นตลาดหลัก ในส่วนนี้ลูกค้าของสหกรณ์ได้แก่ องค์กรบริหารส่วนตำบลในจังหวัดมหาสารคาม (อบต.) จำนวน 83 แห่ง รวมทั้งจำหน่ายให้แก่โรงเรียนเอกชนต่าง ๆ ในจังหวัดมหาสารคาม

1.3.2 ปริมาณธุรกิจแปรรูปนมของสหกรณ์ ในปี 2557 ถือเป็นปีแรกที่สหกรณ์มีการดำเนินธุรกิจแปรรูปผลิตภัณฑ์นมเต็มปีโดยการแปรรูปน้ำนมดิบเป็นนมพาสเจอร์ไรส์บรรจุถุงและจ้างผลิตนมยูเอชที ในระหว่างปี 2557 (1มกราคม – 31 ธันวาคม 2557) สหกรณ์รวบรวมน้ำนมดิบส่งเข้าผลิต จำนวน 37,362,960.00 บาท ผลการดำเนินงานมีกำไรเฉพาะธุรกิจ จำนวน 5,138,290.78 บาท การผลิตนมพาสเจอร์ไรส์ อัตราการทดสอบนมสด 1 กิโลกรัม แปรรูปเป็นนมพาสเจอร์ไรส์ขนาด 200 ซี.ซี. ได้ 4.85 ถุง ไม่มีอัตราการสูญเสีย นมกล่องยูเอชทีอัตราการทดสอบนมสด 1 กิโลกรัม แปรรูปเป็นนมกล่องยูเอชที ขนาด 200 ซี.ซี. ได้ 5 กล่อง มีอัตราการสูญเสียร้อยละ 0.01 สามารถแสดงรายละเอียดปริมาณธุรกิจสหกรณ์ได้ดังนี้

ตารางที่ 4.2 ปริมาณธุรกิจแปรรูปผลิตภัณฑ์นมของสหกรณ์ผู้เลี้ยงโคนมโคกก่อ จำกัด ปี 2557

ลำดับที่	รายการ	หน่วยนับ	จำนวน
1	น้ำนมดิบที่รับซื้อระหว่างปี	กิโลกรัม	4,331,926.98
2	น้ำนมดิบที่ส่งเข้าโรงงานแปรรูปนมพาสเจอร์ไรส์	กิโลกรัม	2,075,720.00
3	ผลิตภัณฑ์นมพาสเจอร์ไรส์	ถุง	10,067,262.00
4	ต้นทุนผลิตภัณฑ์นมพาสเจอร์ไรส์	บาท/ถุง	4.97
5	น้ำนมดิบที่ส่งจ้างผลิต	กิโลกรัม	2,072,150.00
6	ผลิตภัณฑ์นมยูเอชที	กล่อง	11,338,028
7	ต้นทุนนมยูเอชที	บาท/กล่อง	6.90
8	กำไรเฉพาะธุรกิจ	บาท	5,138,290.78

ที่มา: ข้อมูลรายงานปริมาณการรับซื้อน้ำนมดิบและการผลิตผลิตภัณฑ์นมใน ปี 2557

2. กระบวนการจัดการห่วงโซ่อุปทานของธุรกิจแปรรูปนมของสหกรณ์ผู้เลี้ยงโคนมโคกก่อ จำกัด

การศึกษาการจัดการห่วงโซ่อุปทานธุรกิจแปรรูปนมของสหกรณ์ผู้เลี้ยงโคนมโคกก่อ จำกัด เป็นการศึกษากระบวนการจัดการต่างๆ ในห่วงโซ่อุปทานของธุรกิจแปรรูปผลิตภัณฑ์นมซึ่งประกอบด้วย ผู้ส่งมอบวัตถุดิบ การจัดซื้อวัตถุดิบ การผลิต ผลิตภัณฑ์ ผู้ขนส่งสินค้า ผู้บริโภค ผู้ค้าปลีกและผู้ค้าส่ง ซึ่งจากการศึกษาสามารถสรุปได้ ดังนี้

2.1 ผู้ส่งมอบวัตถุดิบ ผู้ส่งมอบวัตถุดิบของธุรกิจแปรรูปผลิตภัณฑ์นมของสหกรณ์คือศูนย์รวบรวมน้ำนมดิบซึ่งรับซื้อหรือรวบรวมน้ำนมดิบจากสมาชิกมีจำนวน 2 ศูนย์ ได้แก่ ศูนย์รวบรวมน้ำนมดิบเขตอำเภอเมือง ตั้งอยู่ที่สำนักงานของสหกรณ์ เลขที่ 175 ตำบลโคกก่อ อำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม และศูนย์รวบรวมน้ำนมดิบที่สาขาบรบือ ตั้งอยู่ที่ตำบลโนนราษี อำเภอบรบือ จังหวัดมหาสารคาม ศูนย์รวบรวมน้ำนมดิบทั้ง 2 แห่ง ได้รับการรับรองมาตรฐาน GMP (Good Manufacturing Practice) คือ หลักเกณฑ์และวิธีการที่ดีในการผลิตอาหารจัดทำขึ้นโดยหน่วยงานมาตรฐานอาหารระหว่างประเทศ หรือ CODEX GMP ซึ่งเป็นเกณฑ์หรือข้อกำหนดพื้นฐานที่จำเป็นในการผลิตและควบคุมเพื่อให้ผู้ผลิตปฏิบัติตามและทำให้สามารถผลิตอาหารได้อย่างปลอดภัย โดยเน้นการป้องกันและขจัดความเสี่ยงที่อาจทำให้เกิดอันตรายหรือความไม่

ปลอดภัยต่อผู้บริโภค มีหลักการครอบคลุมเนื้อหา 6 ประการ ดังนี้ 1) สถานที่ตั้งและอาคารผลิต 2) เครื่องมือเครื่องจักรและอุปกรณ์การผลิต 3) การควบคุมกระบวนการผลิต 4) ระบบการจัดการ หลังจากที่ได้พบว่าสินค้าไม่ได้มาตรฐาน 5) การสุขาภิบาล 6) การบำรุงรักษาและการทำความสะอาด ข้อดีเด่นของมาตรฐาน GMP คือ เน้นความปลอดภัยในแต่ละตัวของผลิตภัณฑ์ ซึ่งเป็นระบบประกันคุณภาพที่มีการปฏิบัติและพิสูจน์จากนักวิชาการทั่วโลก เป็นที่น่าเชื่อถือและยอมรับจากผู้บริโภค ซึ่งศูนย์รวบรวมนํ้านมดิบของสหกรณ์ที่มีหน้าที่ในการจัดหานํ้านมดิบให้มีความเพียงพอและเหมาะสมต่อการผลิตของโรงงานผลิตนมพาสเจอร์ไรส์ ผู้ที่รับผิดชอบในการวางแผนการจัดหาวัตถุดิบและการรวบรวมนํ้านมดิบ คือผู้ช่วยผู้จัดการฝ่ายส่งเสริมการเลี้ยงโคนม ซึ่งเป็นกิจกรรมต่อเนื่องจากการส่งเสริมการเลี้ยงโคนมในหมู่สมาชิกและการจัดหาปัจจัยในการเลี้ยงโคนมมาจำหน่ายแก่สมาชิกโดยมีกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการจัดหาวัตถุดิบ ดังนี้ (จากการสัมภาษณ์นายสุวิทย์ บุตรโคตร ผู้ช่วยผู้จัดการฝ่ายส่งเสริมการเลี้ยงโคนม เมื่อวันที่ 20 กุมภาพันธ์ 2558)

2.1.1 การส่งเสริมการเลี้ยงโคนม สหกรณ์มีการส่งเสริมการเลี้ยงโคนมของสมาชิก โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อให้ได้ผลผลิตนํ้านมดิบที่มีคุณภาพตามมาตรฐานที่สหกรณ์กำหนดไว้ กล่าวคือ ให้สมาชิกสามารถผลิตนํ้านมดิบที่ดีและมีคุณภาพตามที่สหกรณ์ต้องการ สมาชิกส่วนใหญ่มีฟาร์มโคนมอยู่ในเขตอำเภอ 2 อำเภอ คืออำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม และอำเภอบรบือ จังหวัดมหาสารคาม นอกจากนี้สหกรณ์ยังมีการส่งเสริมให้สมาชิกสหกรณ์ลดต้นทุนการผลิตนํ้านมดิบซึ่งสหกรณ์ได้ประสานงานกับมหาวิทยาลัยต่าง ๆ เพื่อขอคำแนะนำให้ความรู้แก่สมาชิกเกี่ยวกับการผสมอาหารหยาดสำหรับการเลี้ยงโคนม ที่สมาชิกสามารถใช้วัตถุดิบที่มีอยู่ในท้องถิ่นได้ เช่น การใช้มันเส้นสะอาด รำอ่อน เป็นส่วนผสมอาหารสัตว์ เป็นต้น และเพื่อถ่ายทอดเทคนิค ความรู้ทางวิชาการใหม่ ๆ ในการเลี้ยงโคนมให้แก่สมาชิกเพื่อนำไปใช้ในการจัดการฟาร์มของตนเอง

2.1.2 การจัดการฟาร์มโคนม สหกรณ์ได้มีการส่งเสริมและสนับสนุนการบริหารจัดการฟาร์มโคนมของสมาชิก โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อให้ฟาร์มโคนมของสมาชิกได้มาตรฐานฟาร์มโคนม หมายถึง การจัดการฟาร์มโคนมตามวิธีปฏิบัติทางการเกษตรที่ดีด้านปศุสัตว์ (Good Agricultural Practice : GAP) ตามมาตรฐานที่กรมปศุสัตว์กำหนด ซึ่งมีองค์ประกอบ 5 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) องค์ประกอบฟาร์ม 2) การจัดการฟาร์ม 3) การจัดการด้านสุขภาพสัตว์ 4) การจัดการสิ่งแวดล้อม และ 5) การผลิตนํ้านมดิบ การเก็บรักษา และการขนส่งนํ้านมดิบ โดยได้รับการสนับสนุนจากกรมปศุสัตว์ กระทรวงเกษตรและสหกรณ์ ได้ให้ความรู้ด้านวิชาการและวิธีการปรับปรุงพัฒนาฟาร์มโคนมของสมาชิกในด้านต่าง ๆ โดยสหกรณ์มีการกำหนดแผนการปฏิบัติงานในการส่งเสริมให้ฟาร์มโคนมทุกฟาร์มได้มีการปรับปรุงและพัฒนาฟาร์มโคนมเพื่อให้ได้มาตรฐานฟาร์มทุกแห่ง ปัจจุบัน (ณ 31 มกราคม 2558) สหกรณ์มีฟาร์มโคนมจำนวน 63 ฟาร์ม ได้ผ่าน

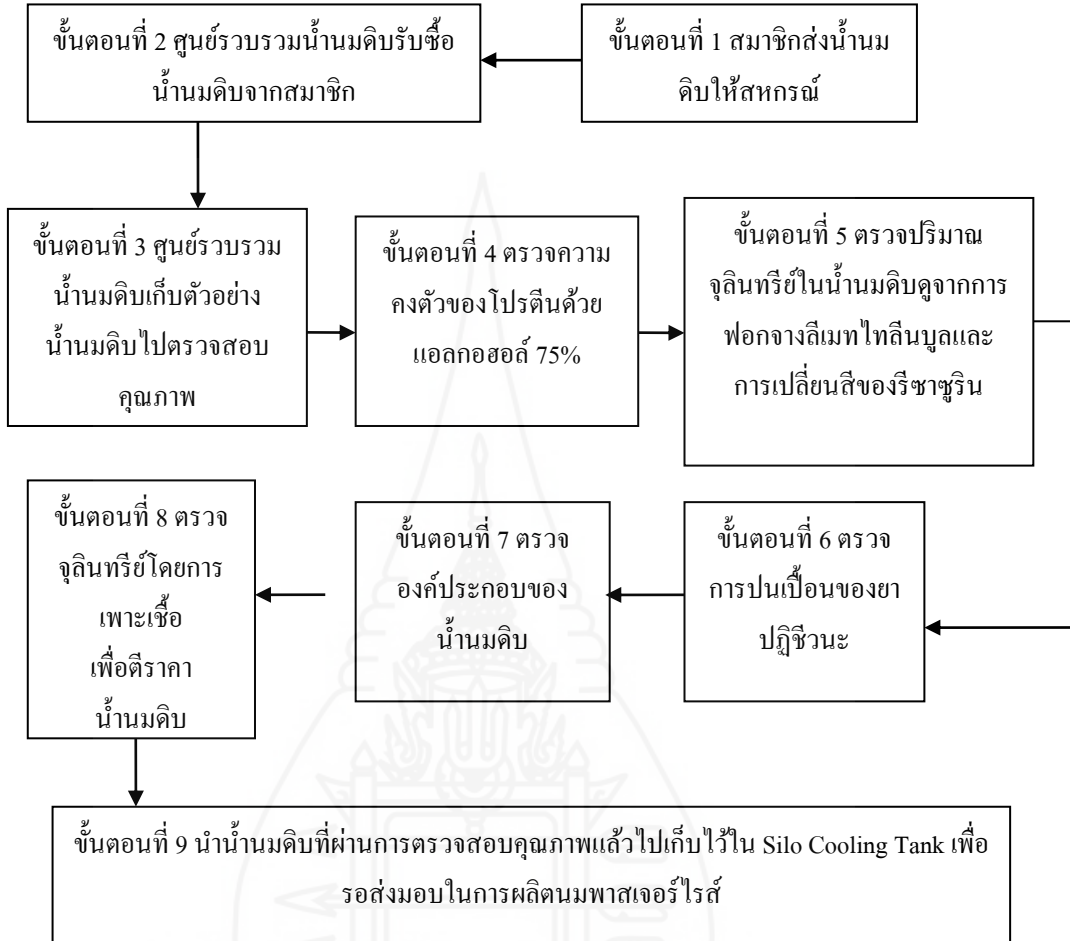
มาตรฐาน GAP แล้วจำนวน 42 ฟาร์มหรือคิดเป็นร้อยละ 66.66 ของฟาร์มโคนมของสหกรณ์ ส่วนที่เหลือจำนวน 21 ฟาร์มหรือร้อยละ 33.34 อยู่ระหว่างการดำเนินการปรับปรุงและพัฒนาฟาร์มโคนมของสมาชิกเพื่อให้ได้มาตรฐาน GAP ตามแผนปฏิบัติงานที่สหกรณ์กำหนดไว้

2.1.3 การพัฒนาโคแม่พันธุ์ สหกรณ์ได้ดำเนินการติดต่อหาแหล่งเงินทุนสำหรับให้สมาชิกกู้ยืมเงินเพื่อใช้ในการบริหารจัดการฟาร์มโคนมโดยการเปลี่ยนโคแม่พันธุ์ให้ใช้โคแม่พันธุ์ที่ให้ผลผลิตน้ำนมดิบที่สูงและน้ำนมดิบมีคุณภาพตรงตามมาตรฐานที่สหกรณ์กำหนดไว้ ซึ่งจะเป็นการเพิ่มรายได้ให้แก่สมาชิก

2.1.4 ข้อตกลงในการรับซื้อผลผลิตน้ำนมดิบ (MOU) ปี 2557/2558 สหกรณ์ผู้เลี้ยงโคนมโคกก่อ จำกัด ได้เข้าร่วมในการจัดทำบันทึกความร่วมมือเกี่ยวกับข้อตกลงในการรับซื้อผลผลิตน้ำนมดิบ (MOU) ปี 2557/2558 ตามที่กระทรวงเกษตรและสหกรณ์กำหนดโดยปริมาณน้ำนมดิบที่สหกรณ์รับซื้อตามบันทึกข้อตกลง จำนวน 9.48 ตัน/วัน เป็นน้ำนมดิบเพื่อส่งเข้าโรงงานแปรรูปผลิตภัณฑ์นมพาสเจอร์ไรส์ของสหกรณ์ จำนวน 4.48 ตัน/วัน และน้ำนมดิบส่วนที่เหลือจำนวน 5 ตัน/วัน สหกรณ์ส่งผลิตได้ผลิตภัณฑ์เป็นนมยูเอชทีและจำหน่ายทั่วไปโดยสหกรณ์ได้ถือปฏิบัติตามบันทึกข้อตกลงดังกล่าว

2.1.5 การรับซื้อน้ำนมดิบจากสมาชิก สมาชิกรีดนมวันละ 2 รอบคือ รอบเช้าส่งนมให้สหกรณ์ก่อน 10.00 น. และรอบบ่ายส่งนมให้สหกรณ์ ตั้งแต่ 14.00 -18.00 น. ไม่เว้นวันหยุดราชการ สหกรณ์มีการกำหนดราคารับซื้อน้ำนมดิบจากสมาชิกแตกต่างกันตามคุณภาพหรือมีการจัดเกรดของน้ำนมดิบจากการตรวจสอบคุณภาพแบ่งเป็น 3 เกรด กล่าวคือ เกรด 1 รับซื้อในราคา กิโลกรัมละ 18.00 บาท เกรด 2 รับซื้อในราคา กิโลกรัมละ 17.60 บาท และเกรด 3 รับซื้อในราคา กิโลกรัมละ 17.00 บาท สมาชิกจะได้รับเงินค่าน้ำนมดิบจากสหกรณ์ภายในสิ้นเดือนของแต่ละเดือนหรือภายในกำหนด 30 วัน ตามรอบการจ่ายเงินค่าน้ำนมดิบของโรงงานแปรรูปนมพาสเจอร์ไรส์ สหกรณ์มีขั้นตอนในการดำเนินการเกี่ยวกับกระบวนการรับซื้อน้ำนมดิบเพื่อให้ได้คุณภาพตามที่กำหนดไว้มีขั้นตอน ดังนี้คือ 1) การรับซื้อน้ำนมดิบจากสมาชิก 2) การตรวจสอบคุณภาพเบื้องต้นแอลกอฮอล์เทส 75% 3) การรับน้ำนมดิบจากสมาชิกและชั่งน้ำหนัก 4) นำน้ำนมดิบเข้าห้องเพื่อควบคุมอุณหภูมิในระดับน้อยกว่าหรือเท่ากับ 4 องศาเซลเซียส 5) เก็บน้ำนมดิบเข้าถัง 6) การสุ่มตรวจวิเคราะห์เพื่อหาสารเคมีเจือปน 7) การพิจารณาผลการตรวจสอบคุณภาพและให้ราคารับซื้อน้ำนมดิบแก่สมาชิก 8) การลงบันทึกจำนวนน้ำนมดิบและราคาที่รับซื้อ 9) การบันทึกอุณหภูมิ น้ำนมดิบในถังเก็บและอุณหภูมิบ่อน้ำเย็น 10) การขนส่งน้ำนมดิบเข้าโรงงานแปรรูปนมพาสเจอร์ไรส์ของสหกรณ์ หรือการขนส่งน้ำนมดิบไปจำหน่ายให้แก่สหกรณ์เครือข่ายหรือส่งจำหน่ายให้

ผู้ประกอบการรายอื่นเพื่อผลิตเป็นนมยูเอชที 11) การตรวจสอบปริมาณน้ำนมดิบคงเหลือในถังเก็บสามารถแสดงขั้นตอนการรับซื้อน้ำนมดิบจากสมาชิกได้ตามแผนภาพที่ 4.2 ดังนี้



ภาพที่ 4.2 ขั้นตอนการรับซื้อน้ำนมดิบจากสมาชิก

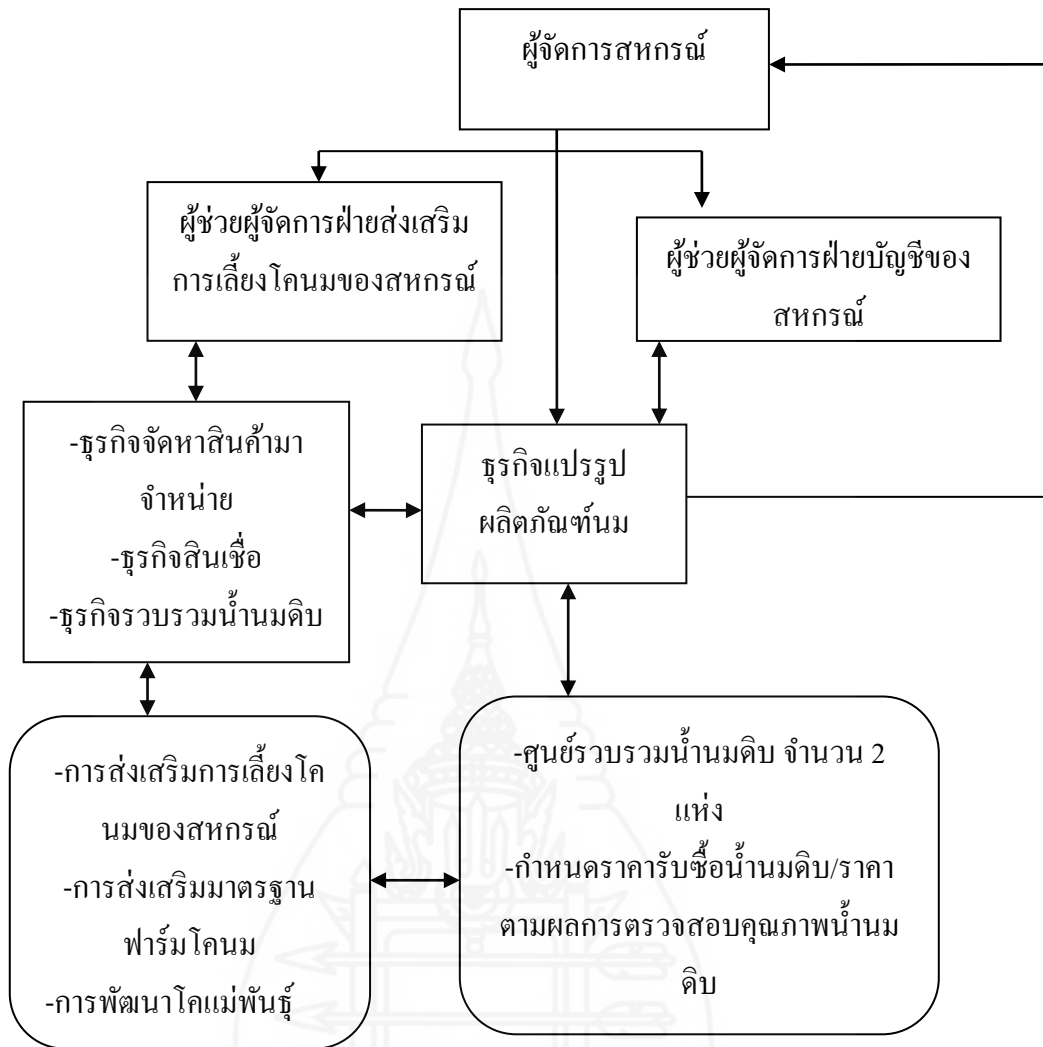
ที่มา: จากการสัมภาษณ์ผู้ช่วยผู้จัดการฝ่ายส่งเสริมการเลี้ยงโคนมของสหกรณ์

จากภาพ 4.2 ขั้นตอนการรับซื้อน้ำนมดิบจากสมาชิกเริ่มตั้งแต่ ขั้นตอนที่ 1 เมื่อสมาชิกนำน้ำนมดิบมาส่งให้สหกรณ์ ขั้นตอนที่ 2 ศูนย์รวบรวมน้ำนมดิบจะทำการรับซื้อน้ำนมดิบจากสมาชิก ในขั้นตอนที่ 3 เจ้าหน้าที่ของศูนย์รวบรวมน้ำนมดิบทำการเก็บตัวอย่างน้ำนมดิบเพื่อนำไปตรวจสอบคุณภาพน้ำนมดิบ ขั้นตอนที่ 4 เจ้าหน้าที่ศูนย์รวบรวมน้ำนมดิบนำน้ำนมดิบที่ได้เก็บตัวอย่างไว้ไปตรวจสอบความคงตัวของโปรตีนด้วยแอลกอฮอล์ 75% ขั้นตอนที่ 5 มีการตรวจสอบปริมาณจุลินทรีย์ในน้ำนมดิบจากการฟอกจางลิเมทไทลีนบูลและการเปลี่ยนสีของริชาซูริน ขั้นตอนที่ 6 ดำเนินการการตรวจหาสารปนเปื้อนของยาปฏิชีวนะ ขั้นตอนที่ 7 มีการตรวจหาองค์ประกอบของน้ำนมดิบ ขั้นตอนที่ 8 การตรวจหาจุลินทรีย์โดยการเพาะเชื้อเพื่อตีราคาน้ำนมดิบให้แก่สมาชิกแต่

ละลาย และขั้นตอนที่ 9 ขั้นตอนสุดท้ายของศูนย์รวบรวมน้ำนมดิบคือ การนำน้ำนมดิบที่ผ่านการตรวจสอบคุณภาพแล้วไปเก็บไว้ใน Silo Cooling Tank เพื่อรอการส่งไปโรงงานผลิตนมพาสเจอร์ไรส์

2.2 การจัดซื้อวัตถุดิบ การจัดซื้อวัตถุดิบของสหกรณ์เริ่มตั้งแต่ ฝ่ายบัญชีรับคำสั่งซื้อจากลูกค้า(นมพาสเจอร์ไรส์) จากนั้นจะนำข้อมูลคำสั่งซื้อของลูกค้ามาสรุปเป็นข้อมูลการผลิตนมพาสเจอร์ไรส์เพื่อใช้ในการวางแผนจัดซื้อวัตถุดิบส่งมอบโรงงานแปรรูปนมพาสเจอร์ไรส์ ข้อมูลที่ได้จากการสรุปนำเสนอรองประธานกรรมการเพื่อพิจารณาความเป็นไปได้ของแผนแล้วนำเสนอคณะอนุกรรมการแปรรูปผลิตภัณฑ์นมเพื่อพิจารณาและให้ความเห็นชอบในแผนการผลิตผลิตภัณฑ์นมพาสเจอร์ไรส์ของฝ่ายผลิต เพื่อให้ได้ผลิตภัณฑ์เพียงพอต่อการส่งมอบแก่ลูกค้า จากนั้นนำแผนการผลิตซึ่งประกอบด้วย จำนวนวัตถุดิบที่ส่งเข้าโรงงานแปรรูปในแต่ละวัน ผลิตภัณฑ์ที่ผลิตได้ในแต่ละวัน จำนวนผลิตภัณฑ์นมที่จะส่งมอบแก่ลูกค้าต่อวันและแผนการผลิตส่งให้ศูนย์รวบรวมน้ำนมดิบเพื่อเป็นข้อมูลในการจัดหาวัตถุดิบส่งมอบให้โรงงานแปรรูปนมพาสเจอร์ไรส์ โดยข้อมูลจากฝ่ายผลิตจะต้องส่งให้ศูนย์รวบรวมน้ำนมดิบล่วงหน้า 30 วัน เพื่อให้ศูนย์รวบรวมน้ำนมดิบพิจารณาในการจัดหาวัตถุดิบเพื่อประกอบการวางแผนการจำหน่ายน้ำนมดิบของศูนย์รวบรวมน้ำนมดิบ เพราะน้ำนมดิบที่สหกรณ์รวบรวมจากสมาชิกมีจำนวนมากกว่าที่จะส่งเข้าโรงงานแปรรูป การจ่ายเงินค่าวัตถุดิบระหว่างโรงงานแปรรูปนมพาสเจอร์ไรส์ของสหกรณ์กับศูนย์รวบรวมน้ำนมดิบใช้วิธีการหักผ่านบัญชีระหว่างหน่วยธุรกิจของสหกรณ์ดำเนินการโดยฝ่ายบัญชีของสหกรณ์ เดือนละ 1 ครั้งหรือ 30 วัน/รอบ

นอกจากนี้จากการสัมภาษณ์รองประธานกรรมการสหกรณ์ผู้เลี้ยงโคนมโคกก่อ จำกัด พบว่า ฝ่ายจัดการของสหกรณ์ได้ออกแบบความเชื่อมโยงของหน่วยธุรกิจต่างๆ ของสหกรณ์เพื่อสนับสนุนธุรกิจการแปรรูปผลิตภัณฑ์นมของสหกรณ์ดังภาพที่ 4.3



ภาพที่ 4.3 ความเชื่อมโยงระหว่างหน่วยธุรกิจกับธุรกิจแปรรูปผลิตภัณฑ์นมของสหกรณ์
ผู้เลี้ยงโคนมโลกก่อ จำกัด

ที่มา: จากการสัมภาษณ์รองประธานกรรมการสหกรณ์ผู้เลี้ยง โคนมโลกก่อ จำกัด

จากภาพที่ 4.3 เป็นการแสดงความเชื่อมโยงของหน่วยธุรกิจแต่ละหน่วยของสหกรณ์ ซึ่งมีความเชื่อมโยงสัมพันธ์กัน กล่าวคือ ผู้จัดการสหกรณ์เป็นผู้รับผิดชอบในการบริหารจัดการธุรกิจของสหกรณ์ตามแผนปฏิบัติงานที่กำหนดไว้ เป็นผู้รับผิดชอบในการดำเนินธุรกิจแปรรูปนมของสหกรณ์ มีผู้ช่วยผู้จัดการฝ่ายส่งเสริมการเลี้ยงโคนม รับผิดชอบงานในด้านธุรกิจจัดหาสินค้ามาจำหน่าย ธุรกิจสินเชื่อ ธุรกิจรวบรวมนํ้านมดิบรวมทั้งรับผิดชอบในการส่งเสริมการเลี้ยงโคนมและการฟาร์มโคนมด้วย ส่วนผู้ช่วยผู้จัดการฝ่ายบัญชี จะเป็นผู้รับผิดชอบงานในธุรกิจแปรรูปนมของ

สหกรณ์ ตั้งแต่การผลิต การตลาด การบริหารลูกค้า ซึ่งจะมีการประสานงานระหว่างกันตลอดเวลา เพื่อให้การปฏิบัติงานของสหกรณ์เป็นไปตามแผนที่สหกรณ์กำหนดไว้

2.3 การผลิต จากสัมภาษณ์รองประธานกรรมการสหกรณ์ผู้เลี้ยงโคนม โคกก่อ จำกัด และจากการสังเกตการณ์ปฏิบัติงานจริงในกระบวนการผลิตนมพาสเจอร์ไรส์บรรจุถุงพบว่า สหกรณ์มีการผลิตผลิตภัณฑ์นม 2 ชนิดคือ นมพาสเจอร์ไรส์บรรจุถุงผลิตโดยโรงงานแปรรูปนมพาสเจอร์ไรส์ของสหกรณ์ และจ้างผลิตนมกล่องยูเอชที โดยจ้างสหกรณ์เครือข่ายและผู้ประกอบการอื่น ซึ่งการผลิตนมพาสเจอร์ไรส์ได้มีการผลิตนมตามคำสั่งซื้อของลูกค้าเนื่องจากนมพาสเจอร์ไรส์เป็นนมที่ไม่สามารถเก็บรักษาไว้ได้นานจึงมีการผลิตตามคำสั่งซื้อของลูกค้าที่ได้จัดทำสัญญากันไว้ล่วงหน้าแล้ว โดยไม่ได้ผลิตเพื่อเก็บไว้ในคลังสินค้าส่วนนมยูเอชทีที่สหกรณ์จ้างผลิตจะรับสินค้าหลังจากที่ส่งน้ำนมดิบไปผลิตภายใน 30 วัน โดยชำระเงินค่าจ้างผลิตเป็นเงินสดและนำมาเก็บไว้ในคลังสินค้าของสหกรณ์เพื่อรอการส่งมอบให้แก่ลูกค้า

การผลิตนมพาสเจอร์ไรส์มีการวางแผนการผลิตได้สอดคล้องกับแผนการตลาด การรับน้ำนมดิบที่ผ่านการตรวจสอบคุณภาพแล้วจากศูนย์รวบรวมน้ำนมดิบเข้าโรงงานการแปรรูปนมพาสเจอร์ไรส์ของโรงงานแปรรูปนมเริ่มตั้งแต่เมื่อศูนย์รวบรวมน้ำนมดิบของสหกรณ์ จำนวน 2 แห่ง รับคำสั่งซื้อวัตถุดิบจากโรงงานแปรรูปนม ศูนย์รวบรวมน้ำนมดิบจำหน่ายวัตถุดิบคือ น้ำนมดิบให้ฝ่ายแปรรูปผลิตภัณฑ์นมเพื่อส่งน้ำนมดิบเข้าโรงงานแปรรูปนมมีขั้นตอนหรือกระบวนการในการดำเนินการคือ นำน้ำนมดิบจากศูนย์รวบรวมน้ำนมที่ผ่านกระบวนการตรวจสอบคุณภาพและมีการพักน้ำนมไว้ในถังเก็บเพื่อรอการจำหน่ายหรือการแปรรูป กรณีน้ำนมดิบในศูนย์ที่ตั้งตำบลโคกก่อซึ่งอยู่ในบริเวณเดียวกันกับโรงงานแปรรูปนม ทำได้โดยการลำเลียงน้ำนมผ่านท่อ Stainless Steel เพื่อส่งต่อไปยังโรงงานแปรรูปซึ่งมีความยาวประมาณ 500 เมตร ในการลำเลียงน้ำนมดิบไปยังโรงงานแปรรูปเป็นนมพาสเจอร์ไรส์ และกรณีน้ำนมดิบที่นำมาจากศูนย์รวบรวมน้ำนมดิบที่ตำบลโนนราษี อำเภอบรบือ จังหวัดมหาสารคาม น้ำนมดิบจะถูกนำขึ้นรถบรรทุกโดยเป็นรถที่ใช้ในการขนส่งน้ำนมดิบโดยเฉพาะเพื่อขนส่งน้ำนมดิบส่งไปยังโรงงานแปรรูปนมซึ่งห่างกันประมาณ 30 กิโลเมตร เมื่อรถขนส่งน้ำนมดิบไปถึงบริเวณที่ตั้งโรงงานแปรรูปจะมีการลำเลียงน้ำนมดิบเพื่อส่งไปที่โรงงานแปรรูป โดยนำน้ำนมมาเทลงยังท่อ Stainless Steel เพื่อลำเลียงน้ำนมผ่านไปยังโรงงานแปรรูปนมอีกที กระบวนการในการผลิตนมพาสเจอร์ไรส์มี 2 ขั้นตอนคือ กระบวนการแปรรูปน้ำนมดิบให้เป็นนมพาสเจอร์ไรส์และกระบวนการบรรจุถุง มีรายละเอียดดังนี้

2.3.1 กระบวนการผลิตนมพาสเจอร์ไรส์บรรจุถุงของสหกรณ์ แบ่งการผลิตเป็น 4

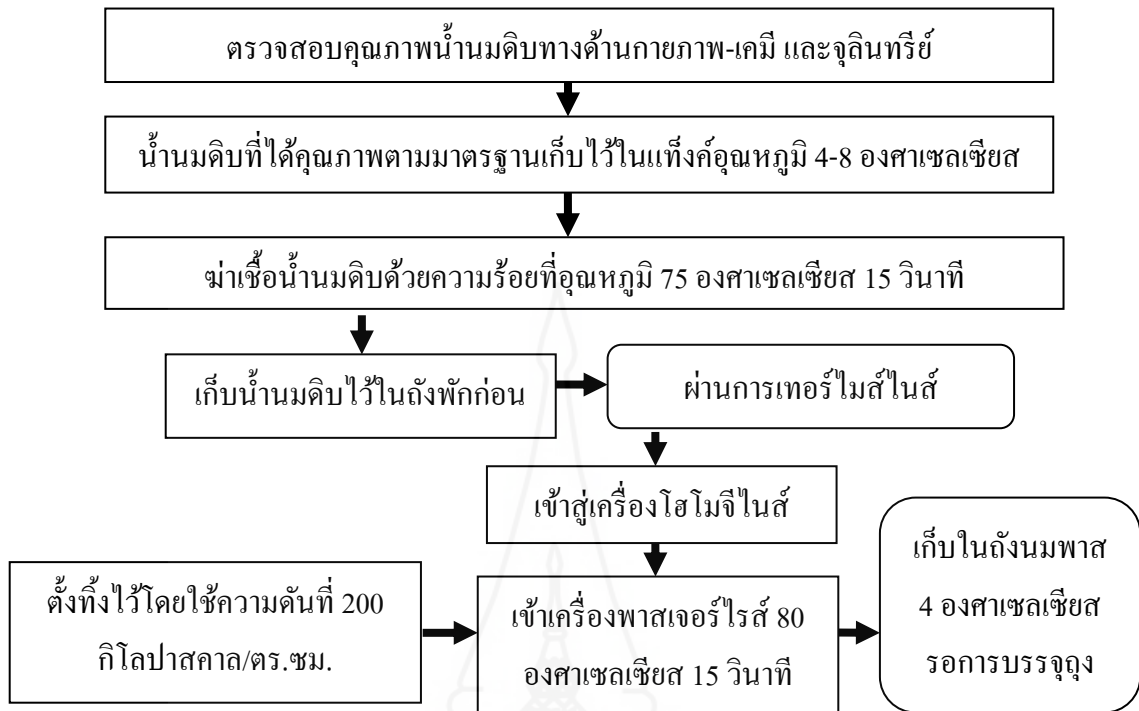
ขั้นตอนคือ

1) *ขั้นตอนการรับน้ำนมดิบ (Raw Milk Reception)* น้ำนมดิบที่ส่งเข้าโรงงานแปรรูป (ปริมาณเฉลี่ย 4.48 ตัน / วัน) จะถูกเก็บตัวอย่างไปตรวจสอบคุณภาพทางด้านกายภาพ - เคมี และจุลินทรีย์ หลังจากนั้นจะนำน้ำนมดิบที่ได้คุณภาพตามมาตรฐานที่สหกรณ์กำหนดไว้ไปเก็บไว้ในแท็งก์โดยผ่านเพลททำความเย็น (Cooling Plate) เพื่อลดอุณหภูมิ น้ำนมดิบลงเหลือ 4 - 8 องศาเซลเซียส ก่อนนำเข้าสู่ขั้นตอนการผลิต

2) *ขั้นตอนการเทอร์มิเซชัน (Thermization Process)* น้ำนมดิบก่อนส่งเข้ากระบวนการผลิตจะถูกนำไปฆ่าเชื้อด้วยความร้อนเบื้องต้น โดยการเพิ่มอุณหภูมิไปที่ 75 องศาเซลเซียส เป็นเวลา 15 วินาที แล้วถูกทำให้เย็นลงอีกครั้งที่อุณหภูมิ 4 องศาเซลเซียส โดยอาศัยหลักการแลกเปลี่ยนความร้อนกับน้ำร้อน และน้ำเย็นที่เครื่อง Plate Heat Exchanger จากนั้นจะนำน้ำนมไปเก็บไว้ในถังพักก่อน เพื่อรอเข้าสู่ขั้นตอนต่อไป

3) *ขั้นตอนการโฮโมจีไนส์เซชัน (Homogenization)* นมที่ผ่านการเทอร์มิเซชันแล้วจะไหลเข้าสู่เครื่องโฮโมจีไนส์ เพื่อให้ขนาดอนุภาคของไขมันในนมมีขนาดเล็กลงไม่เกิดการแยกชั้นกันเมื่อตั้งทิ้งไว้โดยใช้ความดันที่ 200 กิโลปาสกาล / ตร.ซม. เพื่อให้ไขมันไหลผ่านช่องขนาดเล็ก

4) *ขั้นตอนการฆ่าเชื้อด้วยความร้อน (Heat treatment process)* เป็นการฆ่าเชื้อแบบพาสเจอร์ไรส์ นมดิบที่ผ่านการเทอร์มิเซชันจะถูกนำผ่านเข้าสู่เครื่องพาสเจอร์ไรส์ เพื่อทำการแลกเปลี่ยนความร้อนโดยเพิ่มอุณหภูมิที่ 80 องศาเซลเซียส เป็นเวลา 15 วินาที จากนั้นนมที่ผ่านการฆ่าเชื้อจะไหลไปพักไว้ในถังเก็บนมพาสเจอร์ไรส์ซึ่งรักษาอุณหภูมิไว้ที่ 4 องศาเซลเซียสเพื่อรอการบรรจุ สามารถแสดงขั้นตอนการผลิตน้ำนมเป็นนมสดพาสเจอร์ไรส์ได้ตามภาพที่ 4.4



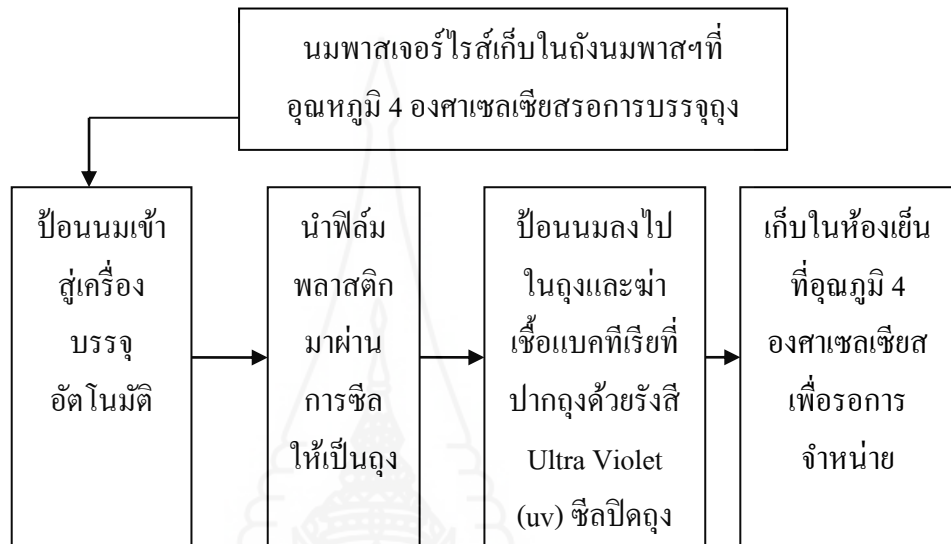
ภาพที่ 4.4 ขั้นตอนการแปรรูปนมพาสเจอร์ไรส์ของโรงงานแปรรูปผลิตภัณฑ์นมสหกรณ์ผู้เลี้ยงโคนม โลกก่อ จำกัด

ที่มา: แผนผังการแปรรูปผลิตภัณฑ์นมของสหกรณ์ผู้เลี้ยงโคนม โลกก่อ จำกัด และการสัมภาษณ์

จากภาพ 4.4 ขั้นตอนการผลิตนมพาสเจอร์ไรส์บรรจุของโรงงานแปรรูปน้ำนมดิบของสหกรณ์ผู้เลี้ยงโคนม โลกก่อ จำกัด เริ่มต้นจาก เมื่อพนักงานของโรงงานแปรรูปนมรับน้ำนมดิบจากศูนย์รวบรวมน้ำนมดิบแล้วจะดำเนินการตรวจสอบคุณภาพน้ำนมดิบทางด้านกายภาพ-เคมี และจุลินทรีย์ เมื่อผลการตรวจสอบคุณภาพได้คุณภาพตามที่สหกรณ์กำหนดไว้แล้วจะนำน้ำนมดิบไปเก็บไว้ในแท็งก์ที่อุณหภูมิ 4 - 8 องศาเซลเซียส ต่อจากนั้นจะนำน้ำนมดิบผ่านขั้นตอนเทอร์โมสแตทขึ้น โดยการนำไปฆ่าด้วยความร้อนเบื้องต้นที่ 75 องศาเซลเซียสเป็นเวลา 15 วินาที และทำให้เย็นอีกครั้งที่อุณหภูมิ 4 องศาเซลเซียส จากนั้นน้ำนมจะถูกนำไปเก็บไว้ในถังพักก่อน ต่อ จากนั้นก็ เป็นขั้นตอนการโฮโมจีไนส์เซชัน น้ำนมที่ผ่านการเทอร์โมสแตทแล้วจะตั้งทิ้งไว้โดยใช้ความดันที่ 200 กิโลปาสกาล/ตร.ซม. จากนั้นจะนำน้ำนมผ่านการฆ่าเชื้อพาสเจอร์ไรส์ไปพักไว้ถึงเก็บนมพาสเจอร์ไรส์ที่ อุณหภูมิ 80 องศาเซลเซียส เป็นเวลา 15 วินาที ต่อจากนั้นจะนำน้ำนมที่ผ่านการฆ่าเชื้อไปพักไว้ถึงเก็บนมพาสเจอร์ไรส์ที่อุณหภูมิ 4 องศาเซลเซียสเพื่อรอการบรรจุต่อไป

2.3.2 ขั้นตอนการบรรจุ (Filling process) ขั้นตอนหรือกระบวนการในการบรรจุ นมพาสเจอร์ไรส์ มีขั้นตอนในการดำเนินการคือ เริ่มจากการป้อนนมที่ผลิตได้เข้าสู่เครื่องบรรจุ

อัตโนมัติ จากนั้นนำฟิล์มพลาสติกมาผ่านการซีลให้เป็นถุงโดยใช้ความร้อน จากนั้นจะป้อนนมลงไป ในถุงก่อนที่จะฆ่าเชื้อแบคทีเรียที่ปากถุงด้วยรังสี Ultra Violet (UV) ก่อนที่จะซีลปิดถุง และทำการตัดออกเป็นถุงก่อนที่จะนำผลิตภัณฑ์ไปเก็บรักษาไว้ในห้องเย็นอุณหภูมิ 4 องศาเซลเซียสเพื่อการจำหน่ายต่อไป สามารถสรุปได้ดังแผนภาพที่ 4.5 ดังนี้



ภาพที่ 4.5 ขั้นตอนบรรจุถุงนมพาสเจอร์ไรส์ของโรงงานแปรรูปผลิตภัณฑ์นมของสหกรณ์ผู้เลี้ยงโคนมโคกก่อ จำกัด

ที่มา: แผนผังการบรรจุผลิตภัณฑ์นมของสหกรณ์ผู้เลี้ยงโคนมโคกก่อ จำกัด และจากการสัมภาษณ์

จากภาพที่ 4.5 ขั้นตอนการบรรจุถุงนมพาสเจอร์ไรส์ที่สหกรณ์แปรรูปแล้วจะเริ่มต้นจากนมพาสเจอร์ไรส์ที่เก็บในถังนมพาสเจอร์ไรส์ที่อุณหภูมิ 4 องศาเซลเซียสที่รอการบรรจุได้ถูกป้อนเข้าสู่เครื่องบรรจุอัตโนมัติ จากนั้นนำฟิล์มพลาสติกมาผ่านการซีลให้เป็นถุงและขั้นตอนต่อจากนั้นป้อนนมลงไป ในถุงและฆ่าเชื้อแบคทีเรียที่ปากถุงด้วยวิธี Ultra Violet (UV) แล้วซีลปิดถุง และจากนั้นนำนมที่บรรจุแล้วไปเก็บไว้ในห้องเย็นที่อุณหภูมิ 4 องศาเซลเซียสเพื่อการส่งมอบหรือการจำหน่ายต่อไป

2.4 ผลลัพธ์ จากการสัมภาษณ์ผู้ช่วยผู้จัดการฝ่ายบัญชีของสหกรณ์ พบว่า สินค้าหรือผลิตภัณฑ์ของธุรกิจแปรรูปนมของสหกรณ์ผู้เลี้ยงโคนมโคกก่อ จำกัด มี 2 ประเภทคือ นมพาสเจอร์ไรส์บรรจุ และนมกล่องยูเอชที มีรายละเอียดดังต่อไปนี้

2.4.1 นมพาสเจอร์ไรส์ เมื่อนำนมดิบผ่านการแปรรูปเป็นนมพาสเจอร์ไรส์บรรจุแล้วการเก็บรักษา (Storage) ภายหลังจากผ่านขั้นตอนการบรรจุแล้ว ผลิตภัณฑ์ทั้งหมดจะต้องถูกนำไปเก็บรักษาไว้ที่คลังสินค้าของสหกรณ์เป็นพื้นที่บริเวณเดียวกันกับบริเวณโรงงานผลิต

เพื่อรอการจำหน่ายโดยผลิตภัณฑ์นมพาสเจอร์ไรส์จะถูกนำไปเก็บไว้ในห้องเย็นอุณหภูมิ 4 องศาเซลเซียส ตรวจสอบจากสต็อกสินค้าหรือการหมุนเวียนของสินค้าแล้ว พบว่า การจัดรายการสินค้า สหกรณ์ไม่ได้เก็บนมพาสเจอร์ไรส์ไว้ในคลังสินค้ามากโดยมีการผลิตตามความต้องการของลูกค้า จะสำรองไว้เพื่อการชำรุดหรือการส่งเสริมการขายเพียงบางส่วน

2.4.2 นมกล่องยูเอชที เมื่อสหกรณ์ส่งน้ำนมดิบให้กับสหกรณ์เครือข่ายหรือผู้ประกอบการรายอื่นเพื่อจ้างผลิตนมกล่องยูเอชที สหกรณ์จะรับซื้อผลิตภัณฑ์เป็นนมกล่องยูเอชที กลับมาหลังจากที่สหกรณ์ได้ส่งน้ำนมดิบไปจ้างผลิตจำนวน 30 วันหรือ 1 เดือนเมื่อสหกรณ์รับผลิตภัณฑ์นมกล่องยูเอชทีกลับมาแล้วจะนำนมกล่องยูเอชทีไปเก็บไว้ในคลังสินค้าของสหกรณ์เป็นเวลา 90 – 120 วัน ก่อนการส่งมอบให้แก่ลูกค้าโดยจัดเก็บไว้ในห้องที่มีอากาศโปร่งและอากาศถ่ายเทได้สะดวกเพื่อรอการส่งมอบหรือรอการจำหน่ายต่อไป

2.5 ผู้ขนส่งสินค้า สหกรณ์จำหน่ายสินค้าให้แก่องค์กรบริหารส่วนตำบล จำนวน 83 แห่ง ซึ่งกำหนดให้สหกรณ์ส่งมอบสินค้าให้แก่โรงเรียนตามโครงการอาหารเสริม(นม)โรงเรียน ทุกวันทำการ แต่เนื่องจากสหกรณ์ยังไม่มีความพร้อมทั้งด้านอุปกรณ์คือ รถห้องเย็นเพื่อใช้ในการขนส่งนมพาสเจอร์ไรส์และบุคลากรที่ใช้ในการขนส่งซึ่งต้องใช้คนในการส่งมอบสินค้าจำนวน 9 คน/วัน การขนส่งสินค้าเพื่อมอบสินค้าให้แก่ลูกค้าของสหกรณ์จึงใช้วิธีการจ้างเหมาบริษัทตัวแทนในการส่งมอบสินค้าให้กับลูกค้า สหกรณ์มีการชำระเงินค่าขนส่งสินค้าให้บริษัทตัวแทนโดยกำหนดชำระเดือนละ 1 ครั้งหรือ 30 วัน/รอบ สหกรณ์มีสินค้าที่จะส่งมอบให้แก่ลูกค้าจำนวน 2 ชนิดคือ

2.5.1 นมพาสเจอร์ไรส์บรรจุถุง สหกรณ์ใช้แบรนด์คักกลางคือ นมโรงเรียน จ้างเหมาบริษัทสารคามการเกษตร จำกัด เป็นผู้ขนส่งสินค้าให้แก่โรงเรียนตามโครงการอาหารเสริม(นม)โรงเรียนทุกวันทำการจำนวน 55,000 ถุง/วัน โดยฝ่ายโรงงานแปรรูปนมจะมีการจัดการแยกสินค้าตามรอบการผลิตและสินค้าที่พร้อมจำหน่ายซึ่งใช้พนักงานในโรงงานแปรรูปผลิตภัณฑ์นมเป็นผู้ตรวจรับสินค้าเป็นรายวันในตอนเช้าของทุกวันและส่งมอบให้แก่ตัวแทนบริษัทที่เป็นผู้ขนส่งสินค้าทุกวันเช่นเดียวกัน เพื่อให้บริษัทตัวแทนนำสินค้าส่งให้แก่โรงเรียนทุกวันทำการ สำหรับค่าใช้จ่ายในการขนส่งสินค้าสหกรณ์จ้างเหมาในราคา 1.10 บาท/ถุง

2.5.2 นมกล่องยูเอชที สหกรณ์ใช้แบรนด์คักกลางคือนมโรงเรียนมีการจ้างเหมาบริษัทสารคามการเกษตร จำกัด เป็นผู้ส่งมอบสินค้าหรือจัดส่งสินค้าไปยังโรงเรียนตามโครงการอาหารเสริม (นม)โรงเรียน โดยสหกรณ์ส่งมอบนมกล่องยูเอชทีให้แก่โรงเรียนในช่วงก่อนปิดภาคเรียนของนักเรียน เพื่อให้เด็กนักเรียนรับนมไปทานที่บ้าน นมกล่องยูเอชทีสหกรณ์มีการจ้างผลิต

ทุกเดือนตามปริมาณน้ำนมดิบที่เหลือจากส่งเข้าโรงงานแปรรูปนมพาสเจอร์ไรส์และจำหน่ายให้แก่ผู้ประกอบการอื่น ค่าใช้จ่ายในการขนส่งสินค้าสหกรณ์ข้างเหมาในราคา 0.37 บาท/กิโลกรัม

2.6 ผู้บริโภค ผู้ค้าปลีกและผู้ค้าส่ง เป็นกระบวนการสุดท้ายในกระบวนการจัดการห่วงโซ่อุปทานของสหกรณ์ผู้เลี้ยงโคนม โคนก้อ จำกัด จากการสัมภาษณ์ผู้ช่วยผู้จัดการฝ่ายบัญชีของสหกรณ์ซึ่งรับผิดชอบงานด้านการตลาดของสหกรณ์ได้ให้ข้อมูลในส่วนที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

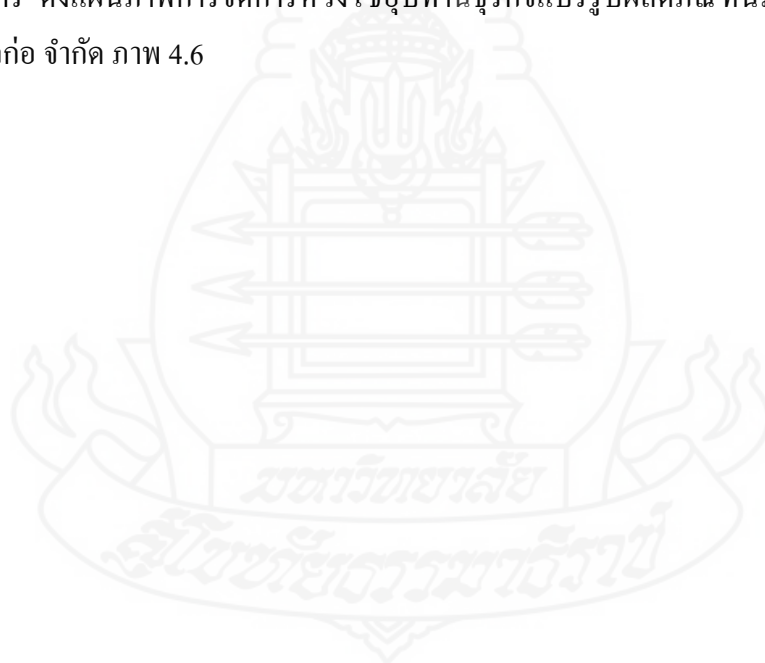
2.6.1 ผู้บริโภค ธุรกิจแปรรูปนมของสหกรณ์ผู้เลี้ยงโคนม โคนก้อ จำกัด ผู้บริโภคในกระบวนการจัดการห่วงโซ่อุปทานผลิตภัณฑ์นมพาสเจอร์ไรส์บรรจุถุงและนมกล่องยูเอชทีคือนักเรียนตามโครงการอาหารเสริม(นม)โรงเรียนที่รัฐบาลเป็นผู้สนับสนุนงบประมาณในการดำเนินการตามโครงการ โดยผ่านองค์การบริหารส่วนตำบล ตราสินค้าสหกรณ์ใช้แบรนด์คกลาง “นมโรงเรียน” ตามข้อกำหนดของโครงการ ผลิตเป็นผลิตภัณฑ์นมสดพาสเจอร์ไรส์รสจืด ขนาดบรรจุ 200 ซี.ซี. ส่วนผู้บริโภคโดยทั่วไปที่ไม่ใช่ผู้บริโภคที่กำหนดไว้ในแผนงานของสหกรณ์มีส่วนน้อยและที่ผ่านมาสหกรณ์ไม่ได้รับการร้องเรียนจากผู้บริโภคเกี่ยวกับสินค้าของสหกรณ์แต่อย่างใด อาจกล่าวได้ว่า ผู้บริโภคมีความพึงพอใจต่อสินค้าและการบริการของสหกรณ์ที่ผ่านมา ในการดำเนินงานด้านการตลาดสหกรณ์ได้มีส่วนร่วมในกิจกรรมต่าง ๆ ของจังหวัด อำเภอ ชุมชน และโรงเรียนเป็นประจำ เช่น สนับสนุนกิจกรรมของจังหวัดหรือส่วนราชการต่าง ๆ จัดขึ้น การจัดงานวันเด็ก การแข่งขันกีฬาภายในโรงเรียน กิจกรรมสาธารณะประโยชน์ต่าง ๆ ที่ชุมชนจัดขึ้นตลอดมา เป็นส่วนหนึ่งที่นมที่ผลิตโดยสหกรณ์ได้รับการสนับสนุนจากผู้บริโภค

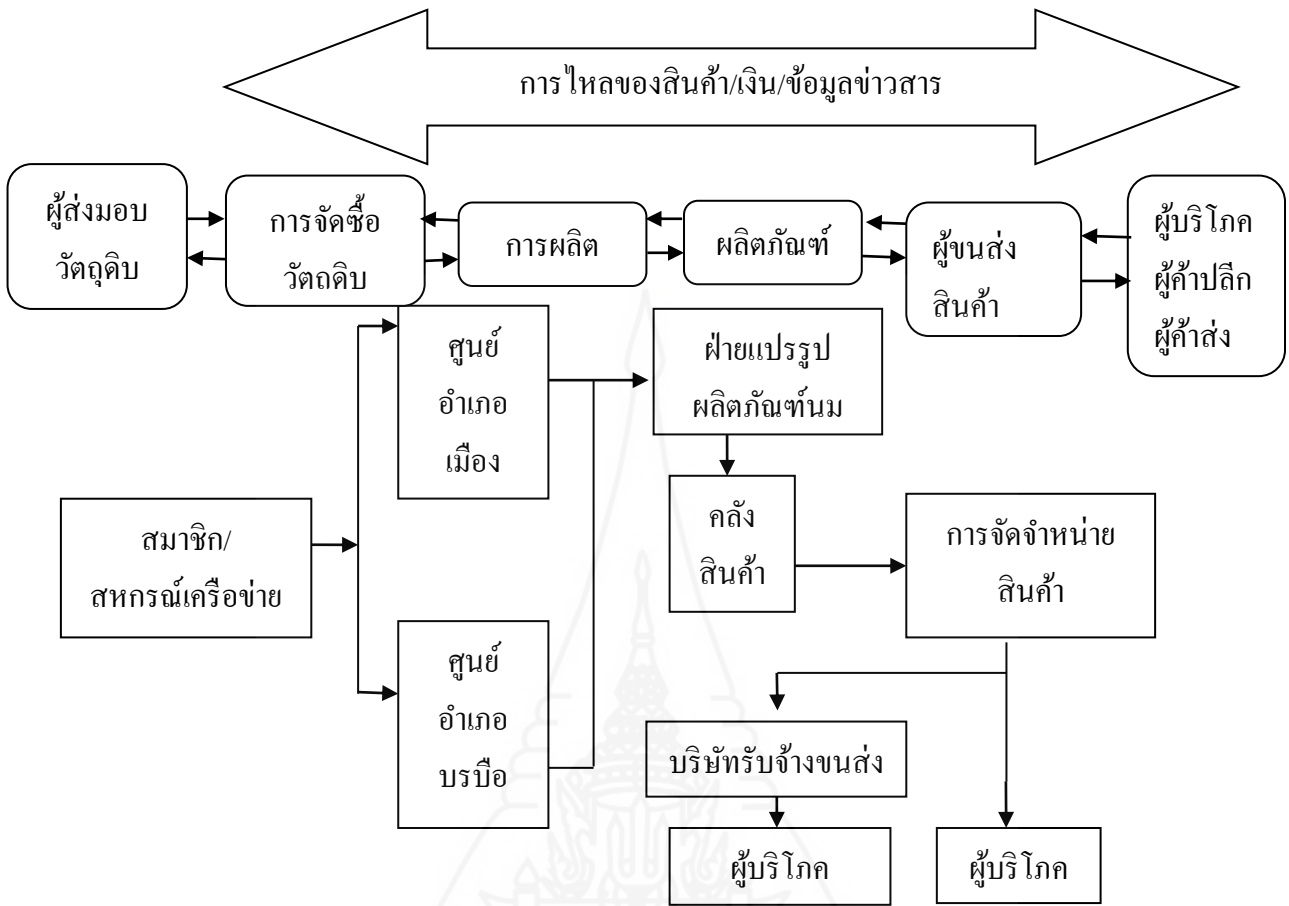
2.6.2 ผู้ค้าปลีก ธุรกิจแปรรูปนมของสหกรณ์ผู้เลี้ยงโคนม โคนก้อ จำกัด ผู้ค้าปลีกในกระบวนการจัดการห่วงโซ่อุปทานคือ สหกรณ์ซึ่งเป็นทั้งผู้ผลิตและผู้จำหน่ายสินค้าให้กับผู้บริโภคโดยตรงไม่ผ่านผู้ค้าส่งหรือพ่อค้าคนกลาง ขั้นตอนในการดำเนินงานดังนี้คือ สหกรณ์จัดทำสัญญาเกี่ยวกับลูกค้าในช่วงเปิดภาคเรียนในแต่ละภาคของทุกปี และการส่งมอบสินค้าโดยการจ้างเหมาบริษัทสารคามการเกษตร จำกัด เป็นบริษัทตัวแทนในการส่งมอบสินค้าให้แก่ลูกค้า ซึ่งจะมีรถส่งมอบนมให้แก่ลูกค้าจำนวน 9 คัน การจำหน่ายนมตามโครงการอาหารเสริม(นม)โรงเรียนลูกค้าของสหกรณ์จะชำระเงินเมื่อสหกรณ์ทำงานครบในแต่ละเดือนหรือมีการส่งมอบนมได้ครบจำนวน 30 วันหรือ 31 วัน เมื่อครบรอบ 1 เดือนแล้วในแต่ละเดือนฝ่ายบัญชีจะทำการสรุปยอดจำนวนนมที่บริษัทตัวแทนส่งมอบนมให้แก่ลูกค้าในแต่ละวันเป็นภาพรวมรายเดือนโดยแยกเป็นรายโรงเรียนและนำมาสรุปยอดจำนวนเงินของโรงเรียนแต่ละแห่ง และจำนวนเงินรวมแต่ละองค์การบริหารส่วนตำบล (อบต.) เพื่อส่งใบแจ้งหนี้ให้องค์การบริหารส่วนตำบลที่เกี่ยวข้อง พร้อมกับส่งใบส่งของเพื่อขอเบิกเงิน ซึ่งองค์การบริหารส่วนตำบล(อบต.) จะดำเนินการทำเรื่องตั้งเบิกเงินงบประมาณให้

สหกรณ์โดยลูกค้าจะจ่ายเงินค่าสินค้าให้แก่สหกรณ์ประมาณ 45 - 90 วัน นับจากวันที่สหกรณ์ส่งใบแจ้งหนี้

2.6.3 ผู้ค้าส่ง ธุรกิจแปรรูปนมของสหกรณ์ผู้เลี้ยงโคนมโคกก่อ จำกัด จากการศึกษพบว่า ในปัจจุบันสหกรณ์ไม่มีผู้ค้าส่งในกระบวนการจัดการห่วงโซ่อุปทานธุรกิจแปรรูปนมของสหกรณ์

กล่าวได้ว่า กระบวนการจัดการห่วงโซ่อุปทานธุรกิจแปรรูปนมของสหกรณ์ผู้เลี้ยงโคนมโคกก่อ จำกัด มีกระบวนการจัดการแต่ละห่วงโซ่ ประกอบด้วย 1) ผู้ส่งมอบวัตถุดิบ 2) การจัดซื้อวัตถุดิบ 3) การผลิต 4) ผลิตภัณฑ์ 5) ผู้ขนส่งสินค้า และ 6) ผู้บริโภค ผู้ค้าปลีกและผู้ค้าส่ง โดยแต่ละกระบวนการจัดการมีการดำเนินการเป็นขั้นตอนหรือเป็นกระบวนการและมีความสอดคล้องสัมพันธ์กันอย่างเป็นระบบในหน่วยธุรกิจแต่ละหน่วยธุรกิจ มีการบูรณาการด้านข้อมูลข่าวสารระหว่างหน่วยธุรกิจของสหกรณ์ทุกหน่วยเพื่อใช้ในการวางแผนการดำเนินงานร่วมกัน การชำระเงินระหว่างกิจกรรมในห่วงโซ่ต่าง ๆ ใช้วิธีหักจ่ายบัญชีระหว่างกัน โดยฝ่ายบัญชีเป็นผู้ดำเนินการ ดังแผนภาพการจัดการห่วงโซ่อุปทานธุรกิจแปรรูปผลิตภัณฑ์นมของสหกรณ์ผู้เลี้ยงโคนมโคกก่อ จำกัด ภาพ 4.6





ภาพที่ 4.6 กระบวนการจัดการห่วงโซ่อุปทานธุรกิจแปรรูปผลิตภัณฑ์นมของสหกรณ์ผู้เลี้ยงโคนมโคกก่อจำกัด

ที่มา: จากการสัมภาษณ์รองประธานกรรมการสหกรณ์ผู้เลี้ยงโคนมโคกก่อจำกัด

จากภาพ 4.6 สรุปกระบวนการในการจัดการห่วงโซ่อุปทานธุรกิจแปรรูปนมของสหกรณ์ผู้เลี้ยงโคนมโคกก่อจำกัด ดังนี้ เริ่มตั้งแต่ 1) เมื่อสมาชิกรวมน้ำดิบส่งมอบให้ศูนย์รวมน้ำดิบของสหกรณ์ซึ่งมีจำนวน 2 ศูนย์ สมาชิกในเขตอำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม ส่งมอบวัตถุประสงค์ ณ ศูนย์รวมน้ำดิบตั้งอยู่ในบริเวณที่ทำการของสหกรณ์ ตำบลโคกก่อ อำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม สมาชิกในเขตอำเภอบรบือและอำเภอนาเชือก จังหวัดมหาสารคาม ส่งมอบน้ำนมดิบให้ศูนย์รวมน้ำนมดิบตำบลโนนราษี อำเภอบรบือ จังหวัดมหาสารคาม 2) ฝ่ายแปรรูปผลิตภัณฑ์นมได้ส่งแผนการผลิตให้ศูนย์รวมน้ำนมดิบ เพื่อให้ศูนย์รวมน้ำนมดิบส่งมอบน้ำนมดิบที่ผ่านกระบวนการตรวจสอบคุณภาพแล้วให้โรงงานผลิตนมพาสเจอร์ไรส์ น้ำนมดิบส่วนที่เหลือศูนย์รวมน้ำนมดิบส่งน้ำนมดิบส่งไปยังสหกรณ์เครือข่ายหรือผู้ประกอบการอื่นเพื่อจ้างผลิตดื่บนมยูเอชทีและจำหน่ายให้ผู้ประกอบการอื่น 3) เมื่อศูนย์รวมน้ำนมดิบนำน้ำนมดิบ

ที่ผ่านกระบวนการตรวจสอบคุณภาพแล้วส่งไปยังโรงงานแปรรูปนมพาสเจอร์ไรส์ ฝ่ายแปรรูปผลิตภัณฑ์นมจะทำการแปรรูปน้ำนมดิบให้เป็นนมพาสเจอร์ไรส์ บรรจุลงในขั้นตอนการแปรรูป น้ำนมดิบเป็นนมพาสเจอร์ไรส์นั้นวัตถุดิบคือน้ำนมดิบที่ผ่านการตรวจสอบคุณภาพแล้วพร้อมเข้าสู่กระบวนการแปรรูปรวมทั้งใช้แรงงานจากคนในการดำเนินการตามขั้นตอนต่าง ๆ ในการผลิตและใช้เครื่องจักรในกระบวนการผลิตเมื่อดำเนินการแปรรูปน้ำนมแล้วได้ผลิตภัณฑ์คือนมพาสเจอร์ไรส์สดจืดขนาดบรรจุ 200 ซี.ซี. ซึ่งสหกรณ์มีการผลิตตามคำสั่งซื้อของลูกค้าและผลิตเพื่อจัดเก็บในคลังสินค้าบางส่วนเพื่อใช้ในการส่งเสริมการขายหรือทดแทนการชำรุดบ้างเท่านั้น ส่วนนมยูเอชที สหกรณ์ทำการขนส่งน้ำนมดิบที่จะจ้างผลิตไปยังสหกรณ์เครือข่ายและผู้ประกอบการอื่นที่รับจ้างผลิตจำนวนประมาณน้ำนมดิบขึ้นอยู่กับข้อตกลงระหว่างสหกรณ์กับผู้ประกอบการนั้นๆ ในการผลิตของแต่ละแห่งโดยนำน้ำนมดิบที่ผ่านการตรวจสอบคุณภาพแล้วส่งมอบให้เป็นประจำทุกเดือน ซึ่งสหกรณ์เป็นผู้รับผิดชอบค่าใช้จ่ายในการขนส่งทั้งการขนส่งน้ำนมดิบไปผลิตและการขนส่งผลิตภัณฑ์กลับมาจำหน่าย ในส่วนนี้มีค่าใช้จ่ายเพิ่มขึ้นตามจำนวนของสินค้าที่ขนส่งในแต่ละเดือน

4) ผลิตภัณฑ์นมของสหกรณ์มี 2 ชนิด คือ นมพาสเจอร์ไรส์ บรรจุขนาดบรรจุ 200 ซี.ซี. และนมกล่องยูเอชที ขนาดบรรจุ 200 ซี.ซี. เป็นนมที่ใช้แบรนด์กลางคือ “นมโรงเรียน” พร้อมจำหน่ายให้แก่ลูกค้า

5) ผู้ขนส่งสินค้าเพื่อในการส่งมอบผลิตภัณฑ์นมให้แก่ลูกค้าคือ บริษัทสารคามการเกษตร จำกัด ซึ่งเป็นผู้รับจ้างขนส่งสินค้าส่งมอบให้แก่ลูกค้าของสหกรณ์ ดำเนินการขนส่งสินค้าคือ นมพาสเจอร์ไรส์ บรรจุให้แก่ลูกค้าคือ องค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดมหาสารคาม จำนวน 83 แห่ง เป็นการสั่งซื้อเพื่อส่งมอบนักเรียนในโรงเรียนต่าง ๆ ตามโครงการอาหารเสริม(นม)โรงเรียน และผู้ส่งมอบสินค้าได้มีการจัดส่งสินค้าให้แก่ผู้บริโภครทุกวันทำการ ตั้งแต่วันจันทร์ถึงวันศุกร์ ตามบัญชีรายชื่อที่องค์การบริหารส่วนตำบล(อบต.) แต่ละแห่งแจ้งรายละเอียดจำนวนนักเรียน และจำนวนนมที่สหกรณ์จะต้องส่งมอบให้แก่โรงเรียนต่างๆทุกแห่ง สหกรณ์มีการส่งมอบนมพาสเจอร์ไรส์ บรรจุตามคำสั่งซื้อของลูกค้า และมีส่งมอบสินค้าให้แก่โรงเรียนเอกชนในจังหวัดมหาสารคามตามคำสั่งซื้อเหมือนกัน นอกจากนี้สหกรณ์มีผลิตภัณฑ์บางส่วนจำหน่ายที่หน้าโรงงานแปรรูปนมพาสเจอร์ไรส์ของสหกรณ์โดยตรง

6) ผู้บริโภคสินค้าของสหกรณ์คือ นักเรียนตามโครงการอาหารเสริม(นม)โรงเรียนทั้งในสังกัดรัฐบาลและโรงเรียนเอกชน ประชาชนทั่วไปมีจำนวนน้อย ผู้ค้าปลีกสหกรณ์เป็นทั้งผู้ผลิตและผู้ค้าปลีกโดยไม่มีผู้ค้าส่งหรือพ่อค้าคนกลางมาทำหน้าที่ระหว่างในการขายสินค้าให้แก่ลูกค้าส่วนนมยูเอชทีส่งมอบให้แก่ลูกค้าก่อนปิดภาคเรียน สำหรับการชำระเงินระหว่าง ศูนย์รวบรวมน้ำนมดิบกับโรงงานแปรรูปนมใช้ระบบหักบัญชีของแต่ละฝ่าย ดำเนินการ โดยฝ่ายบัญชีเป็นผู้จัดการระบบการเบิกจ่ายเงินระหว่างศูนย์รวบรวมน้ำนมดิบกับโรงงานแปรรูปผลิตภัณฑ์นมและมีการบันทึกบัญชีโดยรวมของสหกรณ์

3. ปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินธุรกิจแปรรูปนมของสหกรณ์ผู้เลี้ยงโคนมโคกก่อ จำกัด

ในการดำเนินธุรกิจแปรรูปนมของสหกรณ์ผู้เลี้ยงโคนมโคกก่อ จำกัด จากการศึกษา โดยการสังเกตการปฏิบัติงานจริงของผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับกระบวนการจัดการห่วงโซ่อุปทานของ ธุรกิจแปรรูปนมของสหกรณ์ และจากการสัมภาษณ์รองประธานกรรมการ ผู้ช่วยผู้จัดการฝ่าย ส่งเสริมการเลี้ยงโคนม และผู้ช่วยผู้จัดการฝ่ายบัญชีของสหกรณ์พบว่า มีปัญหาและอุปสรรคในการ ดำเนินธุรกิจ ดังนี้

3.1 ผู้ส่งมอบวัตถุดิบ ผู้ส่งมอบวัตถุดิบในการดำเนินธุรกิจแปรรูปนมของสหกรณ์ผู้ เลี้ยงโคนมโคกก่อ จำกัด คือศูนย์รวบรวมน้ำนมดิบที่รวบรวมน้ำนมดิบจากสมาชิกผู้เลี้ยง โคนมซึ่ง เป็นผู้ผลิตวัตถุดิบโดยตรงเพื่อส่งมอบให้แก่สหกรณ์ ปัญหาที่พบคือ การพัฒนาฟาร์ม โคนมของ สมาชิกเพื่อให้ได้มาตรฐานฟาร์มโคนม หมายถึง การจัดการฟาร์มโคนมตามวิธีปฏิบัติทางการ เกษตรที่ดีด้านปศุสัตว์ (Good Agricultural Practice : GAP) ตามมาตรฐานที่กรมปศุสัตว์กำหนดไว้ ยังไม่ครบทุกฟาร์ม ซึ่งในวันที่ 31 ธันวาคม 2558 ประเทศไทยจะเข้าสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน เป็นการรวมกลุ่มทางการค้าของประเทศในกลุ่มสมาชิก “ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน” เพื่อส่งเสริม ให้อาเซียนเป็นตลาดและฐานการผลิตเดียว มีการเคลื่อนย้ายเงินทุน สินค้า บริการ การลงทุน แรงงานฝีมือระหว่างประเทศสมาชิกโดยเสรี ส่งเสริมขีดความสามารถในการแข่งขัน ดังนั้น สินค้า หรือบริการที่จะสามารถแข่งขันได้ในประเทศกลุ่มสมาชิกต้องเป็นสินค้าที่มีคุณภาพและตาม มาตรฐานที่กำหนดไว้ น้ำนมดิบที่สมาชิกสหกรณ์ผลิตได้ต้องเป็นน้ำนมดิบที่ผลิตจากฟาร์มโคนมที่ ได้มาตรฐานฟาร์ม จึงจะเชื่อได้ว่าเป็นสินค้าที่มีคุณภาพตรงตามมาตรฐานที่กำหนดไว้ เมื่อวัตถุดิบ มีคุณภาพและได้มาตรฐานตามที่กำหนดไว้แล้วการผลิตสินค้าหรือผลิตภัณฑ์ของสหกรณ์ก็จะ ได้ สินค้าที่ดีและคุณภาพ มีความปลอดภัยต่อผู้บริโภค ผลิตภัณฑ์นั้น ๆ จึงจะสามารถแข่งขันในตลาด แนวทางการแก้ไขปัญหาคือ สหกรณ์ต้องส่งเสริมให้สมาชิกที่เลี้ยงโคนมได้มีการพัฒนาฟาร์ม โคนม ให้ได้มาตรฐานฟาร์มโคนม (มาตรฐาน GAP) โดยเร็ว

3.2 การจัดซื้อวัตถุดิบ การจัดซื้อวัตถุดิบของธุรกิจแปรรูปนมของสหกรณ์เป็นการ จัดซื้อน้ำนมดิบเพื่อส่งมอบให้แก่โรงงานแปรรูปนมพาสเจอร์ไรส์ของสหกรณ์ เป็นวัตถุดิบที่ใช้ใน การแปรรูปน้ำนมดิบเป็นนมสดพาสเจอร์ไรส์ บรรจุลง สำหรับจำหน่ายตาม โครงการอาหารเสริม (นม)โรงเรียน และเพื่อจำหน่ายแก่ผู้บริโภคอื่น ๆ สมาชิกสหกรณ์จะนำผลผลิตทั้งหมดที่ผลิตได้ จำหน่ายให้กับสหกรณ์ แต่สหกรณ์ได้เข้าร่วมในการจัดทำบันทึกความร่วมมือเกี่ยวกับข้อตกลงใน การรับซื้อผลผลิตน้ำนมดิบ (MOU) ปี 2557/2558 ตามที่กระทรวงเกษตรและสหกรณ์กำหนด

โดยปริมาณน้ำนมดิบที่สหกรณ์รับซื้อตามบันทึกข้อตกลง จำนวน 9.48 ตัน/วัน ปัญหาในส่วนนี้พบว่า สหกรณ์มีปริมาณน้ำนมดิบเกินความต้องการ กล่าวคือ มีปริมาณน้ำนมดิบเกินจากปริมาณที่สหกรณ์ต้องส่งมอบให้แก่โรงงานแปรรูปนมพาสเจอร์ไรส์และส่งจำหน่ายตามบันทึกข้อตกลงแล้ว คณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์มีความจำเป็นต้องพิจารณาเพื่อหาช่องทางการจำหน่ายน้ำนมดิบคใน ส่วนที่เกินตามบันทึกข้อตกลงให้ได้ เนื่องจากน้ำนมดิบเป็นสินค้าที่ไม่สามารถเก็บรักษาไว้ได้นาน ในบางครั้งต้องส่งจำหน่ายให้กับสหกรณ์เครือข่ายหรือผู้ประกอบการอื่นที่อยู่ห่างไกลทำให้สหกรณ์มีภาระด้านต้นทุนค่าขนส่งสินค้าเพิ่มขึ้น ส่งผลให้สหกรณ์มีต้นทุนค่าใช้จ่ายเฉพาะธุรกิจเพิ่มขึ้น สำหรับแนวทางแก้ไขปัญหาดังกล่าว สหกรณ์ควรมีการกำกับโดยการควบคุมปริมาณโครีดนมให้มีจำนวนที่เหมาะสมในแต่ละช่วงเวลา และควรนำเทคนิคในการพยากรณ์อุปสงค์ เพื่อคาดคะเนอุปสงค์ของตลาดในแต่ละช่วงเวลามาใช้ในการบริหารจัดการน้ำนมดิบ จึงจะทำให้สหกรณ์มีปริมาณน้ำนมดิบที่รวบรวมได้ในปริมาณที่เหมาะสมกับความต้องการของตลาด จะทำให้ลดความเสี่ยงและลดค่าใช้จ่ายเฉพาะธุรกิจได้

3.3 การผลิต การดำเนินธุรกิจแปรรูปผลิตภัณฑ์นมของสหกรณ์ผู้เลี้ยงโคนมโคกก่อจำกัด ในกระบวนการผลิตนม บรรจุของสหกรณ์ ประกอบด้วย 2 กระบวนการคือ การแปรรูปน้ำนมดิบให้เป็นนมพาสเจอร์ไรส์ และการบรรจุนมพาสเจอร์ไรส์ใส่บรรจุภัณฑ์ที่พบคือ

3.3.1 การแปรรูปผลิตภัณฑ์นม เป็นธุรกิจที่ผู้ประกอบการต้องมีความรู้ความสามารถและประสบการณ์เฉพาะไม่ใช่ธุรกิจที่ทำได้โดยทั่วไป และเป็นธุรกิจที่มีการแข่งขันสูง ดังนั้น ผู้ที่สามารถคาดการณ์หรือวางแผนการผลิตเพื่อให้มีความสัมพันธ์กับการตลาดมีจำนวนน้อย คณะกรรมการส่วนใหญ่ยังไม่สามารถวิเคราะห์ตลาดและแนวโน้มทางการตลาดในแต่ละช่วงเวลาได้อย่างเหมาะสม แนวทางการแก้ไขสหกรณ์ควรมีการถ่ายทอดกลวิธีเกี่ยวกับการดำเนินการธุรกิจการแปรรูปไปยังคณะกรรมการดำเนินการ สมาชิก และฝ่ายจัดการเพื่อให้มีความรู้เกี่ยวกับการดำเนินธุรกิจให้สามารถวิเคราะห์สถานการณ์ทางการตลาดในแต่ละช่วงเวลาให้มากขึ้น

3.3.2 การผลิตนมเพื่อส่งมอบตามโครงการอาหารเสริม (นม) โรงเรียนซึ่งเป็นตลาดหลักของสหกรณ์ การดำเนินการตามโครงการตามนโยบายของรัฐบาลที่มีการดำเนินการมาตั้งแต่ปี พ.ศ. 2546 เป็นต้นมาปัญหาที่พบคือ การดำเนินการผลิตนมเพื่อส่งมอบตามโครงการดังกล่าวไม่ใช่ตลาดของผู้บริโภคคนใหม่ที่แท้จริงของสหกรณ์ หากรัฐบาลไม่อุดหนุนงบประมาณ โดยให้องค์การบริหารส่วนตำบลแต่ละแห่งหรือโรงเรียนจัดสรรจากงบประมาณเองเกรงว่า สหกรณ์จะไม่สามารถจำหน่ายสินค้าได้ในตลาดทั่วไปหรือจำหน่ายได้อาจจะมีจำนวนน้อยกว่าในปัจจุบัน แนวทางแก้ไขคือ สหกรณ์ควรมหาช่องทางการจำหน่ายผลิตภัณฑ์นมในรูปแบบของนมพาณิชย์หรือพัฒนาเป็นผลิตภัณฑ์อื่น ๆ เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงของนโยบายของรัฐบาลดังกล่าว เพื่อให้

สินค้าของสหกรณ์สามารถแข่งขันได้ในตลาดของผู้บริโภคที่แท้จริงโดยการพัฒนาคุณภาพของวัตถุดิบและคุณภาพของผลิตภัณฑ์ให้เป็นผลิตภัณฑ์ที่อยู่ในความต้องการของผู้บริโภคซึ่งผู้บริโภคให้การยอมรับ

3.4 ผลិតภัณฑ์ ผลิตภัณฑ์ของธุรกิจแปรรูปผลิตภัณฑ์นมของสหกรณ์มี 2 ประเภทคือนมพาสเจอร์ไรส์บรรจุถุงและนมกล่องยูเอชที มีรายละเอียดดังนี้

3.4.1 นมพาสเจอร์ไรส์บรรจุถุง จากการสัมภาษณ์รองประธานกรรมการสหกรณ์ผู้เลี้ยงโคนมโคกก่อ จำกัด ที่ผ่านมาพบว่า สหกรณ์ไม่ได้มีการผลิตนมเพื่อจัดเก็บไว้ในคลังสินค้าของสหกรณ์เพื่อรอการจำหน่าย เนื่องจากนมพาสเจอร์ไรส์เป็นสินค้ามีอายุการจัดเก็บประมาณ 3 วัน สหกรณ์จึงมีการผลิตนมพาสเจอร์ไรส์ให้เพียงพอต่อการส่งมอบแก่ลูกค้าในแต่ละวันเท่านั้น และมีสินค้าไว้ในคลังบ้างเล็กน้อยในส่วนนี้จึงไม่พบปัญหา

3.4.2 นมกล่องยูเอชที สหกรณ์มีการส่งน้ำนมดิบเพื่อผลิตเป็นนมกล่องยูเอชทีเพื่อส่งมอบให้แก่โรงเรียนในช่วงที่โรงเรียนปิดภาคเรียนคือ ช่วงเดือนเมษายน - พฤษภาคม และช่วงเดือนตุลาคม ของทุกปี เพื่อให้เด็กนักเรียนรับนมกล่องยูเอชทีไปดื่มที่บ้าน ปัญหาที่พบคือ สหกรณ์มีการรับซื้อนมยูเอชทีจากสหกรณ์เครือข่ายและผู้ประกอบการอื่น โดยมีการกำหนดรอบการรับมอบนมกล่องยูเอชทีภายในกำหนด 30 วัน นับถัดจากวันที่สหกรณ์ส่งน้ำนมดิบจำหน่าย ถ้าหากว่าสหกรณ์รับนมกล่องยูเอชทีเกินกว่าจำนวนวันที่กำหนดให้ส่งมอบนม สหกรณ์จะมีค่าใช้จ่ายในการจัดเก็บเป็นค่าปรับซึ่งจะทำให้ต้นทุนสินค้าของสหกรณ์สูงขึ้น โดยสหกรณ์รับซื้อนมกล่องยูเอชทีเป็นเงินสด และจัดเก็บไว้ในคลังสินค้าของสหกรณ์ประมาณ 90 - 120 วันจึงจะส่งมอบให้แก่ลูกค้า และในการดำเนินการดังกล่าวทำให้สหกรณ์ประสบปัญหาด้านเงินทุนหมุนเวียนในการดำเนินธุรกิจ รวมทั้งสหกรณ์มีภาระค่าใช้จ่ายในการเก็บรักษานมยูเอชทีเพิ่มขึ้น แนวทางการแก้ไขเพื่อลดปัญหาดังกล่าว สหกรณ์ควรมีการพยากรณ์อุปสงค์เพื่อคาดคะเนความต้องการใช้สินค้าประกอบการวางแผนการผลิตและการจัดการสินค้าคงคลังให้มีประสิทธิภาพ

3.5 การขนส่งสินค้า สหกรณ์มีการขนส่งสินค้าจากโรงงานแปรรูปผลิตภัณฑ์นมของสหกรณ์เพื่อส่งมอบให้แก่ลูกค้า การขนส่งสินค้าเป็นการเคลื่อนย้ายสินค้าจากแหล่งผลิตไปสู่มือผู้บริโภค การขนส่งที่มีประสิทธิภาพจะช่วยให้ลดค่าใช้จ่ายภายในโซ่อุปทานโดยรวมลงได้ ในส่วนนี้สหกรณ์ได้จ้างเหมาบริษัทที่มีความพร้อมทั้งด้านเครื่องมือ อุปกรณ์ และบุคลากรในการจัดส่งสินค้าไปยังลูกค้าหรือโรงเรียนต่าง ๆ เพื่อให้การส่งมอบสินค้าเป็นไปตามกำหนดสัญญาซึ่งลดปัญหาในด้านค่าใช้จ่ายเกี่ยวกับเครื่องมือ อุปกรณ์ และเรื่องบุคลากรที่จะใช้ในการจัดส่งหรือการส่งมอบสินค้านี้ดังกล่าวได้ จึงไม่พบปัญหาในส่วนของการจัดจำหน่ายสินค้าของสหกรณ์ แต่เพื่อเป็นการรองรับการขยายตัวของธุรกิจของสหกรณ์เกี่ยวกับการดำเนินงานในอนาคต สหกรณ์ควรมี

การวางแผนเกี่ยวกับการจัดหาเครื่องมือ อุปกรณ์ และบุคลากรให้มีความพร้อมและเพียงพอต่อการดำเนินธุรกิจในอนาคตด้วย กล่าวคือ สหกรณ์ควรมีการออกแบบการขนส่งสินค้าเพื่อรองรับการดำเนินธุรกิจในอนาคต เพื่อการส่งมอบสินค้าให้แก่ลูกค้าได้ทันตามกำหนดเวลาทั้งด้านปริมาณ คุณภาพสินค้าและส่งมอบตรงตามเวลาที่กำหนดโดยให้มีค่าใช้จ่ายโดยรวมในการปฏิบัติการต่ำสุด การกำหนดปริมาณขั้นต่ำในการขนส่งสินค้า เป็นต้น

3.6 ผู้บริโภค ผู้ค้าปลีก และผู้ค้าส่ง เป็นกระบวนการจัดการห่วงโซ่อุปทานขั้นสุดท้ายของธุรกิจแปรรูปนมของสหกรณ์ผู้เลี้ยงโคนม โลกก่อ จำกัด ปัญหาที่พบคือ ผู้บริโภคสินค้าของสหกรณ์คือนักเรียนตามโครงการอาหารเสริม(นม)โรงเรียน ไม่ได้เป็นตลาดที่ยั่งยืนที่สะท้อนความต้องการของผู้บริโภคโดยตรง หากรัฐบาลไม่ให้การสนับสนุนโครงการในอนาคตจะทำให้สหกรณ์ไม่มีตลาดรองรับผลิตภัณฑ์ของสหกรณ์ แนวทางการแก้ไขปัญหาคือ สหกรณ์ควรมีการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่่ออกสู่ตลาดนมพาณิชย์ จึงจะเป็นตลาดที่สะท้อนความต้องการของผู้บริโภคอย่างแท้จริง



บทที่ 5

สรุปการศึกษา อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การศึกษาวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาสภาพทั่วไปการดำเนินธุรกิจแปรรูปนมของสหกรณ์ผู้เลี้ยงโคนมโคกก่อ จำกัด มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาสภาพทั่วไปการดำเนินธุรกิจแปรรูปนมของสหกรณ์ ศึกษากระบวนการจัดการจัดการห่วงโซ่อุปทานของธุรกิจแปรรูปนมของสหกรณ์ และศึกษาปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินธุรกิจแปรรูปนมของสหกรณ์ผู้เลี้ยงโคนมโคกก่อ จำกัด จังหวัดมหาสารคาม ผลการศึกษามีข้อสรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ ดังนี้

1. สรุปการศึกษา

การศึกษานี้มีขอบเขตการศึกษาจากประชากรที่ใช้ในการศึกษาได้แก่ คณะกรรมการดำเนินการ จำนวน 11 คน ฝ่ายจัดการจำนวน 18 คน ได้มาโดยการสุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง (Purposive Sampling) จำนวน 3 คน ซึ่งเป็นผู้ที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการจัดการห่วงโซ่อุปทานของธุรกิจแปรรูปนมของสหกรณ์ วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้ข้อมูลเชิงคุณภาพได้มาจากการเก็บรวบรวมข้อมูลโดยการสัมภาษณ์แบบเจาะลึก (In - Depth Interviews) และจากการสังเกตการณ์ปฏิบัติงานของผู้ที่เกี่ยวข้องในการจัดการห่วงโซ่อุปทานของธุรกิจแปรรูปนมแล้วนำข้อมูลที่ได้มาทำการวิเคราะห์ สังเคราะห์ แล้วจัดทำข้อสรุปผลการศึกษาตามวัตถุประสงค์ไว้ดังนี้

1.1 ศึกษาสภาพทั่วไปการดำเนินธุรกิจแปรรูปนมของสหกรณ์ผู้เลี้ยงโคนมโคกก่อ จำกัด จังหวัดมหาสารคาม

สภาพทั่วไปการดำเนินธุรกิจแปรรูปนม พบว่า สหกรณ์มีจำนวนสมาชิก ทุนเรือนหุ้น ทุนสะสมของสหกรณ์ สินทรัพย์หมุนเวียน หนี้สินหมุนเวียน ทุนดำเนินงานและกำไรสุทธิประจำปีเพิ่มขึ้นทุกปี และหนี้สินหมุนเวียนมีแนวโน้มลดลงโดยได้รับการสนับสนุนการดำเนินธุรกิจจากหน่วยงานต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง สหกรณ์มีการกำหนดโครงสร้างการดำเนินธุรกิจแปรรูปนมขึ้นเรียกว่า ฝ่ายแปรรูปผลิตภัณฑ์นมขึ้นเพื่อกำหนดนโยบายและผลักดันการดำเนินธุรกิจ ในระหว่างปี 2557 สหกรณ์แปรรูปผลิตภัณฑ์นมเป็นปีแรก มีการรวบรวมน้ำนมดิบส่งแปรรูปจำนวน 2,075,720 กิโลกรัม ผลิตนมพาสเจอร์ไรส์ได้จำนวน 10,067,262 ถูง ส่งน้ำนมดิบเพื่อจ้างผลิตนม ยูเอชทีจำนวน 2,070,150 กิโลกรัม ผลิตนมยูเอชทีได้จำนวน 11,338,028 ถูง ต้นทุน

นมพาสเจอร์ไรส์เท่ากับ 6.97 บาท/ถุง นมยูเอชทีเท่ากับ 6.90 บาท/กล่อง ผลการดำเนินงานมีกำไร เฉพาะธุรกิจจำนวน 5,138,290.78 บาท

1.2 ศึกษากระบวนการจัดการห่วงโซ่อุปทานธุรกิจแปรรูปนมของสหกรณ์ผู้เลี้ยงโคนม โลกก่อ จำกัด จังหวัดมหาสารคาม

กระบวนการจัดการห่วงโซ่อุปทานธุรกิจแปรรูปนม พบว่า 1) ผู้ส่งมอบวัตถุดิบ ได้แก่ ศูนย์รวบรวมนํ้านมดิบซึ่งมีกิจกรรมเริ่มตั้งแต่ สมาชิกสหกรณ์ผู้เลี้ยง โคนม มีการพัฒนาฟาร์ม โคนมเพื่อให้ได้มาตรฐานฟาร์ม มีการพัฒนาโคแม่พันธุ์เพื่อให้ผลิตนํ้านมดิบที่ดีและมีคุณภาพตาม มาตรฐานที่สหกรณ์กำหนดไว้และส่งนํ้านมดิบจำหน่ายให้ศูนย์รวบรวมนํ้านมดิบของสหกรณ์ 2) การจัดซื้อวัตถุดิบ เริ่มตั้งแต่ฝ่ายบัญชีรับคำสั่งซื้อจากลูกค้า แล้วนำข้อมูลมาสรุปเพื่อจัดทำแผนการ ผลิตนมพาสเจอร์ไรส์แล้วส่งแผนการผลิตให้ศูนย์รวบรวมนํ้านมดิบและฝ่ายแปรรูปนมเพื่อใช้ในการ วางแผนการจัดหาวัตถุดิบและวางแผนการผลิตของโรงงานแปรรูปนม และศูนย์รวบรวมนํ้านม ดิบส่งนํ้านมดิบที่ผ่านการตรวจสอบคุณภาพแล้วให้โรงงานแปรรูปนมเพื่อผลิตนมพาสเจอร์ไรส์ 3) การผลิต มี 2 ชนิดคือ ผลิตนมพาสเจอร์ไรส์บรรจุถุงโดยโรงงานแปรรูปนมของสหกรณ์ และผลิต นมยูเอชทีจ้างสหกรณ์เครือข่ายและผู้ประกอบการอื่นผลิต 4) ผลิตภัณฑ์ มีผลิตภัณฑ์ 2 ชนิดคือ นม พาสเจอร์ไรส์บรรจุถุงและนมกล่องยูเอชที ใช้แบรนด์กลาง”นมโรงเรียน”ในการจำหน่ายให้แก่ องค์กรบริหารส่วนตำบลและ โรงเรียนเอกชนในจังหวัดมหาสารคาม จำหน่ายนมตามโครงการ อาหารเสริม(นม)โรงเรียน 5) ผู้ขนส่งสินค้า ใช้บริษัทตัวแทนในการขนส่งสินค้า เนื่องจากมีความ พร้อมทั้งด้านอุปกรณ์ในการขนส่งและบุคลากร โดยนมพาสเจอร์ไรส์ส่งให้โรงเรียนการทุกวัน ไม่ มีสินค้าคงเหลือในคลังสินค้าของสหกรณ์ ส่วนนมยูเอชทีส่งให้แก่โรงเรียนในช่วงก่อนปิดภาคเรียน แต่สหกรณ์รับผลิตภัณฑ์นมกล่องยูเอชทีกลับหลังจากที่ส่งจ้างผลิตภายใน 30 วัน นับจากวันส่ง นํ้านมดิบไปผลิต นมยูเอชทีที่รับกลับมาจะเก็บไว้ในคลังสินค้าของสหกรณ์เพื่อรอการส่งมอบมี สินค้าค้างในคลังสินค้าสหกรณ์ประมาณ 90 – 120 วัน 6) ผู้บริโภค ผู้ค้าปลีกและผู้ค้าส่ง ผู้บริโภค หลักผลิตภัณฑ์นมของสหกรณ์ทั้ง 2 ชนิดคือ นักเรียน ผู้บริโภค โดยทั่วไปมีบ้างเล็กน้อย สหกรณ์ทำ หน้าที่เป็นทั้งผู้ผลิตและผู้ค้าปลีกในกระบวนการจัดการห่วงโซ่อุปทานธุรกิจแปรรูปโดยไม่มีผู้ค้าส่ง ซึ่งเป็นพ่อค้าคนกลางระหว่างรับผลิตภัณฑ์นมจากสหกรณ์เพื่อจำหน่ายให้แก่ผู้บริโภค

1.3 ปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินธุรกิจแปรรูปนมของสหกรณ์ผู้เลี้ยงโคนมโลกก่อ จำกัด จังหวัดมหาสารคาม

ปัญหาและอุปสรรคที่พบ คือ 1) สมาชิกสหกรณ์ผู้ส่งมอบนํ้านมดิบให้แก่สหกรณ์ มีการพัฒนาฟาร์ม โคนมยังไม่ได้มาตรฐานฟาร์มครบทุกแห่งและสหกรณ์รับนํ้านมจากสมาชิก มีปริมาณมากกว่าจำนวนนํ้านมดิบที่สหกรณ์ทำบันทึกข้อตกลงกับกระทรวงเกษตรและสหกรณ์

เกิดมีปริมาณน้ำนมดิบเกินความต้องการหรือล้นตลาด 2) การผลิต พบว่า สหกรณ์ขาดแคลนบุคลากรที่สามารถวางแผนการตลาดเพื่อให้สอดคล้องกับแผนการผลิตและการส่งน้ำนมดิบเพื่อผลิตนมยูเอชทีที่มีค่าใช้จ่ายในการขนส่งสินค้าเพิ่มสูงขึ้น 3) ผลิตภัณฑ์นมยูเอชที ที่จะส่งมอบให้แก่ลูกค้าในช่วงก่อนโรงเรียนปิดเทอม สหกรณ์รับซื้อผลิตภัณฑ์นมยูเอชทีที่มากเกินไว้ในคลังสินค้าของสหกรณ์โดยชำระเป็นเงินสด ภายในกำหนด 30 วัน นับจากวันที่ส่งน้ำนมดิบไปผลิตโดย จึงมีการเก็บสินค้าไว้ในคลังสินค้านาน 90 – 120 วัน ทำให้สินค้าของสหกรณ์เสี่ยงต่อความเสียหายและเงินทุนหมุนเวียนในการดำเนินธุรกิจน้อย 4) ผู้บริโภค พบว่า เป็นนักเรียนซึ่งไม่ได้สะท้อนตลาดที่แท้จริงของสหกรณ์ ถ้ารัฐบาลไม่สนับสนุนงบประมาณก็จะไม่เกิดการซื้อขายระหว่างสหกรณ์กับองค์การบริหารส่วนตำบลจึงเป็นตลาดที่ไม่มีความยั่งยืน ลูกค้าของสหกรณ์ชำระเงินค่าสินค้าล่าช้าประมาณ 45 – 90 วัน

2. อภิปรายผล

จากการศึกษาค้นคว้าอิสระเรื่องการจัดการห่วงโซ่อุปทานธุรกิจแปรรูปนมของสหกรณ์ผู้เลี้ยงโคนมโคกก่อ จำกัด จังหวัดมหาสารคาม ได้ค้นพบประเด็นสำคัญ ผู้ศึกษาได้นำมาอภิปรายโดยมีการนำเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องมาอ้างอิงเพื่อสนับสนุนหรือขัดแย้ง ดังนี้

2.1 ระบบห่วงโซ่อุปทานของธุรกิจแปรรูปนมของสหกรณ์ เริ่มต้นตั้งแต่การส่งเสริมให้สมาชิกสหกรณ์ผลิตน้ำนมดิบที่มีคุณภาพ จากนั้นสมาชิกสหกรณ์นำผลผลิตน้ำนมดิบที่ได้ไปจำหน่ายที่ศูนย์รวบรวมน้ำนมดิบของสหกรณ์ที่มีจำนวน 2 แห่ง เพื่อส่งมอบให้โรงงานแปรรูปนมของสหกรณ์ที่ดำเนินการแปรรูปน้ำนมดิบเป็นนมพาสเจอร์ไรส์ตามคำสั่งซื้อของลูกค้า ซึ่งสอดคล้องบางส่วนกับการวิจัยของสำนักงานเศรษฐกิจการเกษตร (2553) ที่พบว่า กระบวนการจัดการระบบโลจิสติกส์ของนมพร้อมดื่มมีผู้เกี่ยวข้อง 4 กลุ่ม ได้แก่ ศูนย์รวบรวมน้ำนมดิบของสหกรณ์/เอกชน โรงงานแปรรูปนมพร้อมดื่มและเอเยนต์ส่งนมโดยเกษตรกรเป็นต้นน้ำในการผลิตน้ำนมดิบเพื่อส่งไปยังศูนย์รวบรวมน้ำนมดิบของสหกรณ์/เอกชน ศูนย์รวบรวมน้ำนมดิบจะทำการรวบรวมในถุงทำความเย็นเพื่อลดอุณหภูมิของน้ำนมดิบให้ได้คุณภาพตามมาตรฐานตามที่โรงงานต้องการก่อนส่งไปยังโรงงานเพื่อแปรรูปเป็นนมพร้อมดื่มต่อไป ส่วนเอเยนต์เป็นคนกลางในการกระจายสินค้าทั้งนมพาสเจอร์ไรส์และนมยูเอชทีไปยัง โรงเรียนและร้านค้าปลีกเพื่อแจกให้นักเรียนและขายให้แก่ผู้บริโภคปลายทางต่อไป

3. ข้อเสนอแนะ

จากการศึกษาค้นคว้าอิสระเรื่องการจัดการห่วงโซ่อุปทานธุรกิจแปรรูปนมของสหกรณ์ผู้เลี้ยงโคนมโคกก่อ จำกัด จังหวัดมหาสารคาม มีข้อเสนอแนะดังต่อไปนี้

3.1 ข้อเสนอแนะการนำผลการศึกษาไปใช้ประโยชน์

3.1.1 สมาชิกผู้ส่งมอบวัตถุดิบ สหกรณ์ควรส่งเสริมให้สมาชิกปรับปรุงประสิทธิภาพฟาร์มโคนมให้ได้มาตรฐานฟาร์มโคนมและผลิตน้ำนมดิบให้ได้คุณภาพตามมาตรฐานที่สหกรณ์กำหนด ทั้งนี้เพื่อรองรับการแข่งขัน โดยเฉพาะในวันที่ 31 ธันวาคม 2558 ประเทศไทยจะเข้าสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียนซึ่งจะมีการแข่งขันทางการค้าอย่างเสรีของประเทศในกลุ่มประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน ดังนั้น การผลิตสินค้าที่มีคุณภาพและได้มาตรฐานเท่านั้นจึงจะอยู่รอดในตลาดที่มีการแข่งขันสูงและการที่จะมีความได้เปรียบในการแข่งขัน ได้สินค้าของสหกรณ์ต้องมีคุณภาพตามมาตรฐานที่กำหนด

3.1.2 ผลิตภัณฑ์ สหกรณ์ควรมีการวางแผนการจ้างผลิตนมยูเอชทีที่นำมาเก็บในคลังสินค้านาน 90 - 120 วัน ซึ่งทำให้เงินทุนหมุนเวียนในการดำเนินธุรกิจลดลงเนื่องจากจมอยู่กับสินค้าและเป็นการสูญเสียโอกาสทางธุรกิจ รวมทั้งอาจจะทำให้เกิดค่าใช้จ่ายในการสูญเสีย เช่น กล่องนมบวม เป็นต้น

3.1.3 คณะกรรมการดำเนินการ ควรนำแนวคิดการจัดการห่วงโซ่อุปทาน (Supply Chain Management : SCM) มาประยุกต์ใช้ในการบริหารธุรกิจแปรรูปนมของสหกรณ์ ควรมองห่วงโซ่อุปทานเป็นโครงข่ายที่เชื่อมต่อระหว่างผู้ส่งมอบวัตถุดิบ โรงงานผลิต การผลิต ผลิตภัณฑ์ การขนส่งสินค้า ร้านค้าปลีก และลูกค้า เพื่อให้หน่วยงานหรือฝ่ายต่างๆ ทั้งหมดในห่วงโซ่อุปทานมีการทำงานอย่างเป็นระบบ

3.1.4 ศูนย์รวบรวมน้ำนมดิบ ควรมีการวางแผนในการส่งน้ำนมดิบที่ส่งไปจำหน่ายให้ผู้ประกอบการอื่น เนื่องจากบางช่วงที่มีการขนส่งหนาแน่น เช่น ช่วงปิดเทอมที่สหกรณ์มักต้องส่งนมเข้าโรงงานแปรรูปขนาดใหญ่ที่ผลิตนมยูเอชทีเพื่อยืดอายุนมนั้นต้องต่อคิวรอานทำให้มีค่าใช้จ่ายสูงและน้ำนมดิบเสี่ยงต่อการเสื่อมคุณภาพ

3.1.5 การพัฒนาผลิตภัณฑ์ สหกรณ์มีการรับซื้อน้ำนมดิบจากสมาชิกทั้งหมดของปริมาณน้ำนมดิบของสมาชิกที่ผลิตได้ทำให้ในบางช่วงสหกรณ์ประสบปัญหาน้ำนมดิบเกินความต้องการหรือน้ำนมดิบล้นตลาด เพื่อเป็นการยืดอายุนมสหกรณ์ควรมีการพัฒนาผลิตภัณฑ์ชนิดใหม่ๆ เข้าสู่ตลาดนมพาณิชย์ เพื่อลดความเสี่ยงจากภาวะน้ำนมที่ล้นตลาดอยู่บ่อยครั้งในช่วงที่โรงเรียนปิดเทอม

3.2 ข้อเสนอแนะสำหรับการศึกษาวิจัยต่อไป

3.2.1 ศึกษารูปแบบการจัดการห่วงโซ่อุปทานที่เหมาะสมกับธุรกิจแปรรูปนมของสหกรณ์

3.2.2 ศึกษากลยุทธ์การจัดการห่วงโซ่อุปทานที่เหมาะสมกับธุรกิจแปรรูปนมของสหกรณ์

3.2.3 ศึกษาการพัฒนา รูปแบบและการพัฒนาผลิตภัณฑ์เพื่อเพิ่มช่องทางการจำหน่ายที่เหมาะสมกับธุรกิจแปรรูปนมของสหกรณ์



บรรณานุกรม



บรรณานุกรม

- กรมพัฒนาธุรกิจการค้า. (2558, 20 กุมภาพันธ์). บทสรุปโครงการศึกษาวิจัยการพัฒนาระบบ Supply Chain (โซ่อุปทาน): ธุรกิจค้าปลีก. สืบค้นจาก <http://www.dbd.go.th/mainsite/index.php?id=1706>
- กรมส่งเสริมสหกรณ์. (2558, 4 เมษายน). ความหมายของอุดมการณ์สหกรณ์และหลักการสหกรณ์. สืบค้นจาก <http://Wephost.cpd.go.th>
- กรมส่งเสริมสหกรณ์. (2558, 4 เมษายน). ความสำคัญของสหกรณ์. สืบค้นจาก <http://www.cpd.go.th>
- กระทรวงอุตสาหกรรม. (2558, 23 กุมภาพันธ์). การจัดการซัพพลายเชนและโลจิสติกส์. สืบค้นจาก <http://www.mcalp.com/index.php?lay>
- กาญจนา เศรษฐนันท์. (2550). การบริหารจัดการระบบโลจิสติกส์ขาเข้าของอุตสาหกรรมนม. (งานวิจัยสำนักงานสนับสนุนกองทุนงานวิจัย (สกว)).
- คะเนิงนิศย์ จันทร์ศรี. (2543). *โครงสร้างอุตสาหกรรมนมพร้อมดื่มในประเทศไทยปี 2540-2541*. กรุงเทพฯ: วิทยาลัยปริญาโท. มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- ชัชชาติ รักษัตานนท์ชัย. (2552). การบริหารการจัดซื้อ. สืบค้นจาก <http://logisticscorner.com/index.php?> คืบวันที่ 19 กุมภาพันธ์ 2558.
- ชนิด โสรรัตน์. (2550). การประยุกต์ใช้โลจิสติกส์และโซ่อุปทาน. กรุงเทพฯ: บริษัท วิ – เซิร์ฟ โลจิสติกส์.
- บุญมี วัฒนเรืองรอง. (2546). *การวิเคราะห์เปรียบเทียบพฤติกรรมตลาดของกลุ่มผู้ผลิตนมพร้อมดื่มรายใหญ่กับรายย่อยในประเทศไทย*. กรุงเทพฯ: วิทยาลัยปริญาโท. มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- บุรณะศักดิ์ มาดหมาย. (2555). สร้างความสามารถของธุรกิจด้วยการจัดการห่วงโซ่อุปทาน (ตอนที่ 1). สืบค้นจาก <http://www.thailandindustry.com/guru/view.php?id=16250§ion=9&rcount=Y>. คืบวันที่ 24 กุมภาพันธ์ 2558.
- ปวีณา ชาวลิตวงศ์. (2548). ห่วงโซ่อุปทาน. สืบค้นจาก <http://www.ismed.or.th/SME/src/bin/controller.php3>. คืบวันที่ 8 กุมภาพันธ์ 2558.
- พฤทธิ์ อึ้งคะเนิงเดชาและวิทยา สุหฤทต์ดำรง. (2550). 108 คำถามโลจิสติกส์และโซ่อุปทาน (ตอนที่ 2). คืบวันที่ 22 กุมภาพันธ์ 2558 จาก <http://www.thailandindustry.com/guru/view.php?id=1300§ion=9&rcount=Y>

- ไพรัชวงศ์ยุทธไกร. (2551). การจัดการห่วงโซ่อุปทาน. วารสารวิชาการอุตสาหกรรมศึกษา.
2, 2 (กรกฎาคม – ธันวาคม), 6–10.
- ภูมิทิพย์ ภูบโคกรวด. (2546). การจัดการซัพพลายเชนในธุรกิจอุตสาหกรรมนม. กรณีศึกษา
องค์การส่งเสริมกิจการโคนมแห่งประเทศไทย (อ.ส.ค.). วิทยานิพนธ์ปริญญาโท.
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาราช, นนทบุรี.
- วันชัย รัตนวงษ์. (2554). ถอดรหัสโลจิสติกส์และโซ่อุปทาน. กรุงเทพฯ: บริษัท ไอทีแอล
เทรคมีเดีย.
- วันวิสาข์ คุณยศยิ่ง. (2548). การประเมินประสิทธิภาพทางเทคนิคของโรงงานแปรรูปนมพร้อมดื่ม
(พาสเจอร์ไรส์) ขนาดกลางและขนาดเล็กในประเทศไทย. วิทยานิพนธ์ปริญญาโท.
มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- วิชัย ไชยมิ. (2552). การจัดการโซ่อุปทานและดำเนินงาน. นนทบุรี: ห้างหุ้นส่วนจำกัดทีพีไอเอ็ม.
สถาบันอาหารแห่งชาติ. (2554). อุตสาหกรรมข้าวและผลิตภัณฑ์แปรรูป. สืบค้นจาก <http://fic.nfi.or.th:81/th/thaifood/product52-rice.asp>. ค้นวันที่ 22 กุมภาพันธ์ 2558.
- สมโรตม์ โกมลวนิช และอนันต์ ดีโรจนวงศ์. (2552). ความสำคัญและประเภทของคลังสินค้า.
สืบค้นจาก <http://logisticscorner.com/index.php?> ค้นวันที่ 3 กุมภาพันธ์ 2558.
- สหกรณ์ผู้เลี้ยงโคนมโคกก่อ จำกัด. (2555). รายงานกิจการประจำปี 2555. (อัดสำเนา).
มหาสารคาม.
- สหกรณ์ผู้เลี้ยงโคนมโคกก่อ จำกัด. (2556). รายงานกิจการประจำปี 2556. (อัดสำเนา).
มหาสารคาม.
- สาธิต พะเนียงทอง. (2548). การจัดการโซ่อุปทานเชิงกลยุทธ์. กรุงเทพฯ: บริษัท ซีอีดียูเคชั่น.
สำนักงานตรวจบัญชีสหกรณ์มหาสารคาม. (2555). รายงานการสอบบัญชี. มหาสารคาม.
สำนักงานตรวจบัญชีสหกรณ์มหาสารคาม. (2556). รายงานการสอบบัญชี. มหาสารคาม.
สำนักงานตรวจบัญชีสหกรณ์มหาสารคาม. (2557). รายงานการสอบบัญชี. มหาสารคาม.
สำนักงานเศรษฐกิจการเกษตร. (2553). การศึกษาระบบโลจิสติกส์นมพร้อมดื่ม. สืบค้นจาก
http://www.oae.go.th/ewtadmin/ewt/oae_baer/ewt_news.php?nid=2092&filename=index. ค้นวันที่ 6 กุมภาพันธ์ 2558



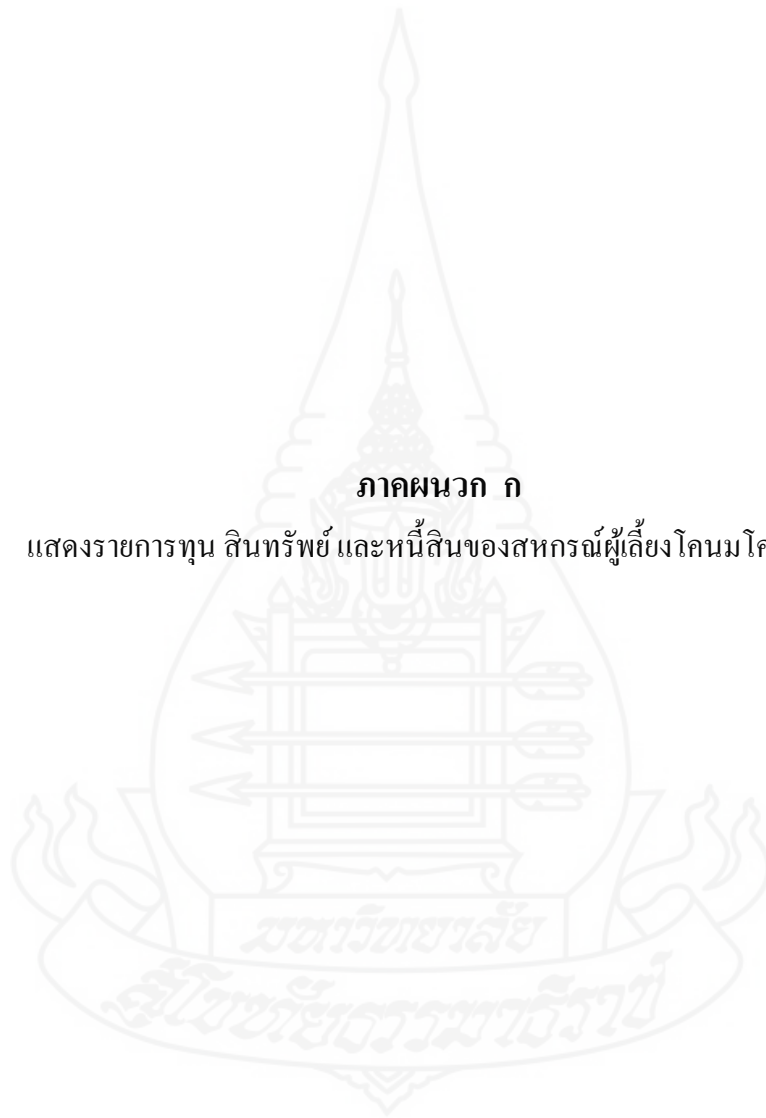
ภาคผนวก

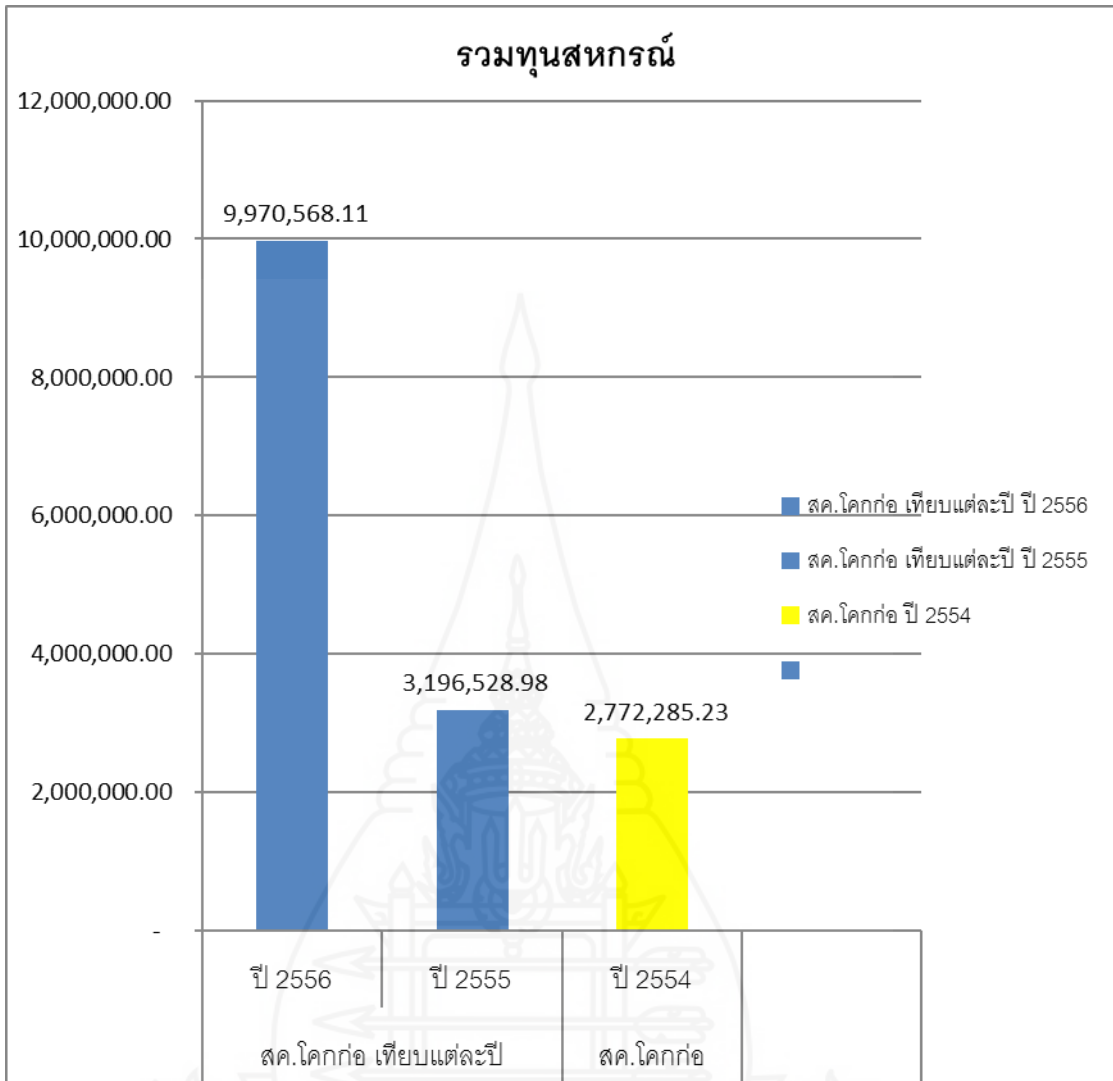
มหาวิทยาลัย

สกลนครราชภัฏ

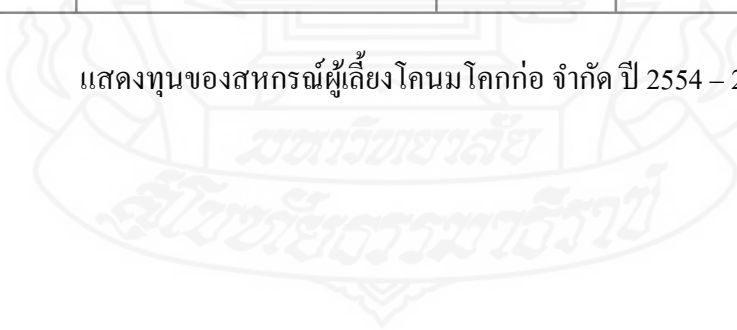
ภาคผนวก ก

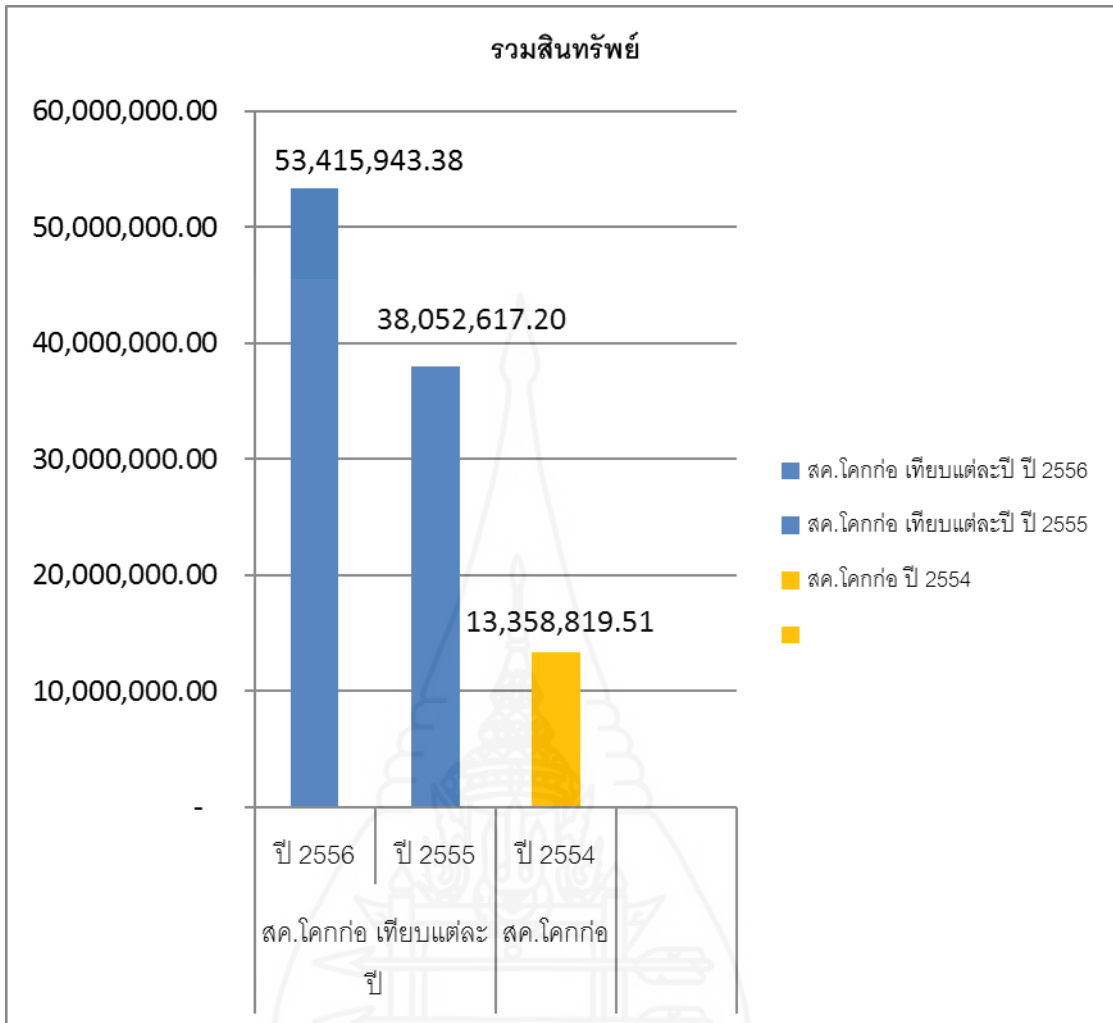
แสดงรายการทุน สิทธิทรัพย์สิน และหนี้สินของสหกรณ์ผู้เลี้ยงโคนมโคกก่อ จำกัด





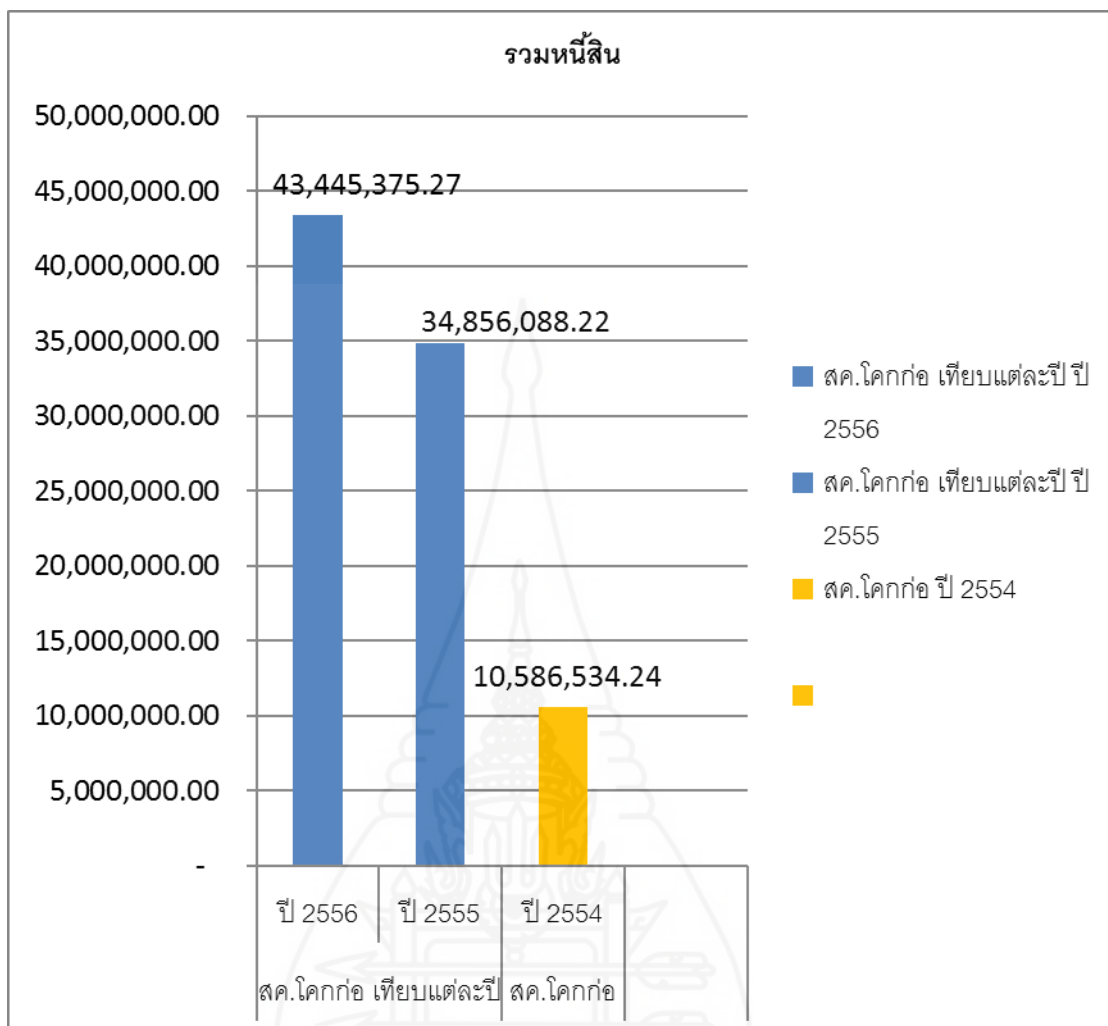
แสดงทุนของสหกรณ์ผู้เลี้ยงโคนมโคกก่อ จำกัด ปี 2554 – 2556



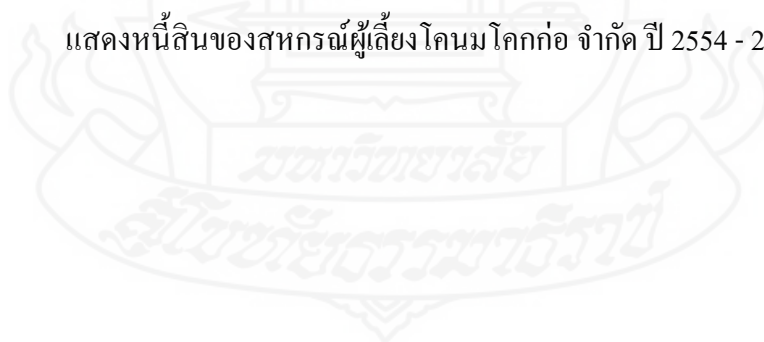


แสดงสินทรัพย์ของสหกรณ์ผู้เลี้ยงโคนมโคกก่อ จำกัด ปี 2554 - 2556





แสดงหนี้สินของสหกรณ์ผู้เลี้ยงโคนมโคกก่อ จำกัด ปี 2554 - 2556



ภาคผนวก ข
แบบสัมภาษณ์



แบบสัมภาษณ์

การศึกษาเรื่อง การจัดการห่วงโซ่อุปทานธุรกิจแปรรูปน้ำมันดิบของสหกรณ์ผู้เลี้ยงโคนมโคกก่อ
จำกัด ผู้ศึกษาได้วางกรอบแนวทางการสัมภาษณ์แบบเจาะลึก (In-Dept
Interview) เพื่อเป็นแบบสัมภาษณ์ จำนวน 2 ชุด ดังนี้

ชุดที่ 1 แบบสัมภาษณ์รองประธานกรรมการสหกรณ์ฯ

1.1 แนวคิดการลงทุนในธุรกิจแปรรูปน้ำมันดิบ.....

.....
.....

1.2 นโยบายในการดำเนินธุรกิจแปรรูปน้ำมันดิบ

1) ด้านการจัดหาวัตถุดิบ.....

.....
.....

2) ด้านการผลิตนม.....

.....
.....

3) ด้านสินค้าคงคลัง.....

.....
.....

4) ด้านการจัดจำหน่าย.....

.....
.....

1.3 การจัดโครงสร้างการบริหารจัดการธุรกิจแปรรูปนม.....

.....
.....

1.4 การดำเนินธุรกิจแปรรูปนมของสหกรณ์.....

.....
.....

1.5 การกำหนดลักษณะงานและการมอบอำนาจในการปฏิบัติงานแก่เจ้าหน้าที่สหกรณ์
ที่เกี่ยวข้องในธุรกิจแปรรูปน้ำมันดิบ.....

.....
.....

1.6 การวางแผนธุรกิจแปรรูปน้ำมันดิบของสหกรณ์.....

.....
.....

1.7 ภาพรวมความสัมพันธ์และการบูรณาการของฝ่ายต่างๆ ที่เกี่ยวข้องในธุรกิจแปรรูปนม

.....
.....

1.8 ปัญหาและการแก้ไขปัญหาของธุรกิจแปรรูปน้ำมันดิบ.....

.....
.....

1.9 การวางแผนทางการเงิน/การบัญชีของธุรกิจแปรรูปน้ำมันดิบ.....

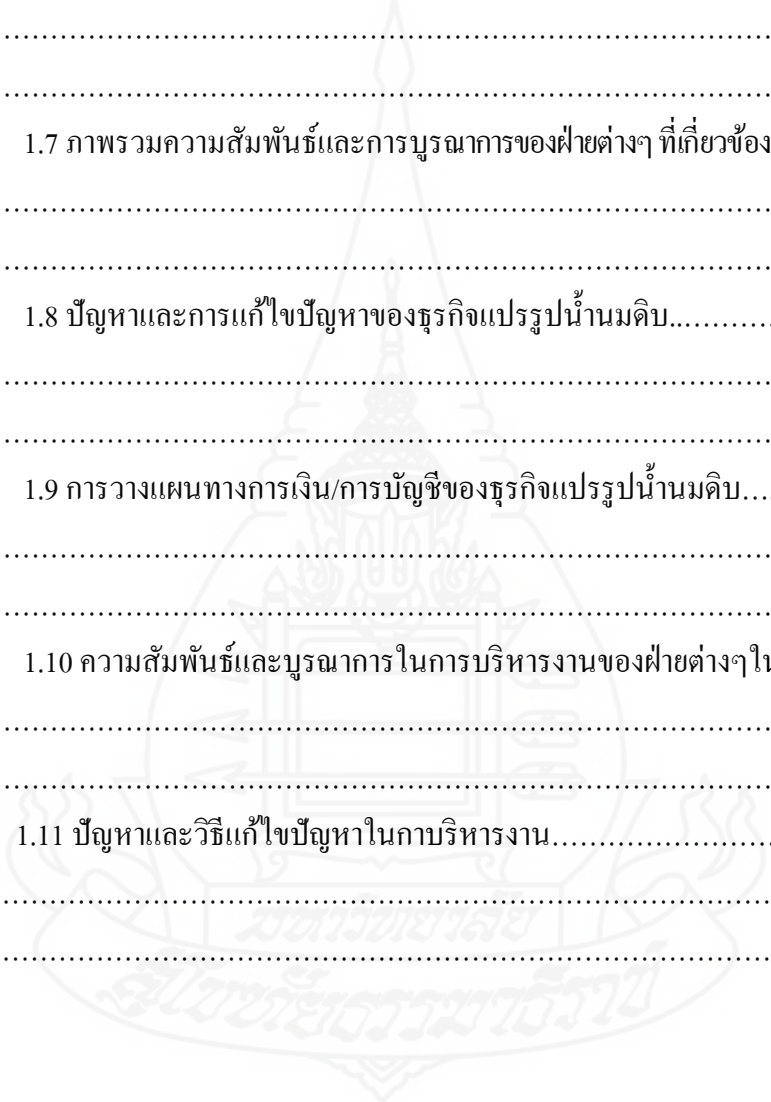
.....
.....

1.10 ความสัมพันธ์และบูรณาการในการบริหารงานของฝ่ายต่างๆ ในธุรกิจแปรรูปนม

.....
.....

1.11 ปัญหาและวิธีแก้ไขปัญหาในการบริหารงาน.....

.....
.....



**ชุดที่ 2 แบบสัมภาษณ์ผู้ช่วยผู้จัดการฝ่ายส่งเสริมการเลี้ยงโคนม (กำกับการปฏิบัติงานธุรกิจ
รวบรวมผลผลิตและการจัดหาสินค้ามาจำหน่าย และแบบสัมภาษณ์ผู้ช่วยผู้จัดการฝ่ายบัญชี
ของสหกรณ์**

2.1 หน้าที่และความรับผิดชอบในการปฏิบัติงาน.....

.....
.....
.....

2.2 การวางแผนรูปแบบและวิธีการรวบรวมน้ำนมดิบของสหกรณ์.....

.....
.....
.....

2.3 รูปแบบและวิธีการเก็บรักษาน้ำนมดิบ.....

.....
.....
.....

2.4 รูปแบบและวิธีการส่งมอบน้ำนมดิบให้ฝ่ายแปรรูป.....

.....
.....
.....

2.5 ความสัมพันธ์และการบูรณาการกับผู้ปฏิบัติงานฝ่ายต่างๆ ในธุรกิจแปรรูปนม.....

.....
.....
.....

4.6 ปัญหาและวิธีการแก้ปัญหาในการปฏิบัติงาน.....

.....
.....
.....

รายนามคณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์ผู้เลี้ยงโคนมโคกก่อ จำกัด
ชุดที่ 17 เมื่อวันที่ 1 เมษายน 2557 ประกอบด้วย

1. นายวิสูตร ประทีปะวณิช	ตำแหน่ง	ประธานกรรมการ
2. นายฉัฐวุฒิ ประทีปะวณิช	ตำแหน่ง	รองประธานกรรมการ
3. นายภูมิรินทร์ อุ่นดวงแก้ว	ตำแหน่ง	รองประธานกรรมการ
4. นายไพโรจน์ สวัสดิ์จรุงรัตน์	ตำแหน่ง	เหรัญญิก
5. นายวิไล สีสมพาน	ตำแหน่ง	กรรมการ
6. นายทวี แสนขรยางค์	ตำแหน่ง	กรรมการ
7. นายฉกร เดชบุรีรัมย์	ตำแหน่ง	กรรมการ
8. นายสำลี ชมพูสอ	ตำแหน่ง	กรรมการ
9. นายสุริยัน ชาวหะศรี	ตำแหน่ง	กรรมการ
10. นายบุญมี ชุมฝาง	ตำแหน่ง	กรรมการ
11. นายสวาท ทองใบ	ตำแหน่ง	กรรมการ

รายนามเจ้าหน้าที่สหกรณ์ที่อยู่ในกระบวนการรวบรวมนํ้านมดิบและแปรรูปผลิตภัณฑ์นมของ
สหกรณ์ผู้เลี้ยงโคนมโคกก่อ จำกัด ประกอบด้วย

1. นายสุวิทย์ บุตรโคตร	ตำแหน่ง	ผู้ช่วยผู้จัดการฝ่ายส่งเสริมการเลี้ยงโคนมฯ
2. นางนันทิชา บำรุงกิจ	ตำแหน่ง	ผู้ช่วยผู้จัดการฝ่ายบัญชี
3. นายบุญมี เผ่าสีหา	ตำแหน่ง	ผู้ช่วยผู้จัดการฝ่ายแปรรูปผลิตภัณฑ์นม
4. นายชยยุทธ ฌ บางช้าง	ตำแหน่ง	ผู้ช่วยผู้จัดการฝ่ายเครื่องจักรและยานยนต์
5. นายชาลปดี นาซอน	ตำแหน่ง	เจ้าหน้าที่การตลาด
6. นางสาวชยุตรา ภูทองวัน	ตำแหน่ง	เจ้าหน้าที่บัญชี
7. นางสาวชุตินา นาดเหนือ	ตำแหน่ง	ผู้ช่วยผู้จัดการฝ่ายบุคคลและการเงิน
8. นางวัลภา รัตเสนลี	ตำแหน่ง	เจ้าหน้าที่การเงิน/การตลาด
9. นางสาวภักดี รักษาณม	ตำแหน่ง	เจ้าหน้าที่ธุรการ/ควบคุมคุณภาพ

ผู้ให้ข้อมูลในการศึกษาค้นคว้าในครั้งนี้ประกอบด้วย

- 1.รองประธานกรรมการ
2. ผู้ช่วยผู้ช่วยผู้จัดการฝ่ายส่งเสริมการเลี้ยงโคนม
- 3.ผู้ช่วยผู้จัดการฝ่ายบัญชี



นายฉัฐวุฒิ ประทีปะวณิช รองประธานกรรมการสหกรณ์ผู้เลี้ยงโคนมโคกก่อ จำกัด



สัมภาษณ์รองประธานฯ และ ผช.ผู้จัดการสหกรณ์



สำนักงานสหกรณ์ผู้เลี้ยงโคนมโคกก่อ จำกัด และโรงงานแปรรูปนมฯ

ผลิตภัณฑ์ของสหกรณ์

การนำนมดิบไปแปรรูปผลิตภัณฑ์นม



ประวัติผู้ศึกษา

ชื่อ	นางศุภกาย เล็กศรีณยพงษ์
วัน เดือน ปีเกิด	30 สิงหาคม 2508
สถานที่เกิด	อำเภอ โกลสุมพิสัยพิสัย จังหวัดมหาสารคาม
ประวัติการศึกษา	ศิลปศาสตรบัณฑิต (การจัดการทั่วไป) มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม พ.ศ. 2533
สถานที่ทำงาน	สำนักงานสหกรณ์จังหวัดมหาสารคาม จังหวัด อำเภอมือ จังหวัดมหาสารคาม
ตำแหน่ง	นักวิชาการสหกรณ์ชำนาญการ

