

การจัดการธุรกิจโคนมอย่างยั่งยืน: กรณีศึกษา กลุ่มสมาชิกสหกรณ์โคนมมวกเหล็กจำกัด และสหกรณ์โคนมวังน้ำเย็นจำกัด

Sustainable Dairy Business Management: A Case Study of Muaklek Dairy Cooperative Limited, and Wangnamyen Dairy Cooperative Limited.

เยี่ยมรัก กาญจนภักดิ์^{1*} และ สมิทห์ ทุ่งกะสมิต²

Yiamruk Kanjanaphak^{1*} And Smith Thugkasmit²

¹นักศึกษานิเทศศาสตร์ สาขาวิชานำทางสังคม ธุรกิจและการเมือง วิทยาลัยนวัตกรรมสังคม มหาวิทยาลัยรังสิต

²อาจารย์ประจำ สาขาวิชานำทางสังคม ธุรกิจและการเมือง วิทยาลัยนวัตกรรมสังคม มหาวิทยาลัยรังสิต

¹Graduate student: Master of Arts (Leadership in Society, Business and Politics) College of Social Innovation Rangsit University

²Instructor: Master of Arts (Leadership in Society, Business and Politics) College of Social Innovation Rangsit University

*Corresponding author, E-mail: yiamruk.kanjanaphak@pzuassons.com

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้เป็นงานวิจัยเชิงคุณภาพมีวัตถุประสงค์เพื่อ (1) เพื่อศึกษากระบวนการจัดการธุรกิจโคนมอย่างยั่งยืน และการผลิตน้ำนมดิบเชิงการแข่งขันของผู้ประกอบการฟาร์มโคนม กลุ่มสมาชิกสหกรณ์โคนมมวกเหล็กจำกัด และกลุ่มสมาชิกสหกรณ์โคนมวังน้ำเย็นจำกัด (2) เพื่อศึกษาสภาพและปัญหาในการลงทุนทำฟาร์มโคนมตามทฤษฎีใหม่ 3 ขั้นตอนในการบริหารจัดการฟาร์มโคนม ตามหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง ของผู้ประกอบการฟาร์มโคนมสมาชิกสหกรณ์โคนมมวกเหล็กจำกัด และกลุ่มสหกรณ์โคนมวังน้ำเย็นจำกัด (3) เพื่อศึกษากลไกการตลาดในรูปของสหกรณ์โคนม โดยการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-Depth Interview) รวบรวมข้อมูลจากการสังเกต และการเข้าไปมีส่วนร่วมในการทำงานร่วมกับผู้ประกอบการฟาร์มโคนมกลุ่มสมาชิกสหกรณ์โคนมมวกเหล็กจำกัด และกลุ่มสมาชิกสหกรณ์โคนมวังน้ำเย็นจำกัด ช่วงระหว่างเดือนตุลาคม-พฤศจิกายน พ.ศ. 2558

ผลการวิจัยพบว่าการจัดการธุรกิจโคนมอย่างยั่งยืน กรณีศึกษา กลุ่มสมาชิกสหกรณ์โคนมมวกเหล็กจำกัด และสหกรณ์โคนมวังน้ำเย็นจำกัด โดยยึดหลักการบริหารจัดการองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ ได้แก่ การวิเคราะห์ จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค (SWOT) กิจกรรม 5 ส, การจัดการห่วงโซ่อุปทานการผลิตสามารถแบ่งตามหลักการศึกษา ดังนี้ (1) สภาพแวดล้อมปัญหาทั่วไปทางธุรกิจ (2) การปรับปรุงประสิทธิภาพเพื่อให้เกิดประสิทธิผลในการดำเนินธุรกิจ (3) ปัจจัยที่ทำให้ธุรกิจประสบความสำเร็จ เกิดประสิทธิผลอย่างชัดเจน ส่วนเรื่องสภาพและปัญหาการลงทุนทำฟาร์มโคนมตามทฤษฎีใหม่ 3 ขั้นตอนในการบริหารจัดการฟาร์มโคนมตามหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง ของผู้ประกอบการฟาร์มโคนมสมาชิกสหกรณ์โคนมมวกเหล็กจำกัด และกลุ่มสหกรณ์โคนมวังน้ำเย็นจำกัด คือ (1) ขาดความพร้อม (2) หลักการการรวมพลังกันในรูปแบบกลุ่ม (3) หลักการสร้างเครือข่าย และการศึกษาในรูปแบบการทำเกษตรอินทรีย์เพื่อความยั่งยืนของธุรกิจสืบไป พบว่าปัญหาความจำกัดของทำเลที่ตั้งในการทำฟาร์ม โคนมมีปัญหาอย่างมากแหล่งอาหารหยาบคือหญ้าปริมาณลดลงไม่เพียงพอกับความต้องการ ผลกระทบตามมาค่าใช้จ่ายมากขึ้น

คำสำคัญ : การจัดการธุรกิจโคนมอย่างยั่งยืน, สมาชิกสหกรณ์โคนมมวกเหล็ก, สมาชิกสหกรณ์โคนมวังน้ำเย็น

Abstract

This research was a qualitative research whose objectives were (1) To study the sustainability of dairy business management process and the competitive raw milk production of dairy farm operators who were a member group of Muaklek Dairy Cooperative Limited and Wangnamyen Dairy Cooperative Limited. (2) To study the problems in dairy farming investment following a three-steps theory in managing a dairy farm based on the philosophy of sufficiency economy of dairy farm members of the Muaklek Dairy Cooperative Limited. and Wangnamyen Dairy Cooperative Limited. (3) To study marketing mechanisms of dairy cooperatives by an in-depth Interview, gathering information from the observation and participation with members of Muaklek Dairy Cooperative Limited. and Member of Wangnamyen Dairy Cooperative Limited from October to November 2015.

The results of this research were as follows:

The results showed that the sustainable dairy business management of Muaklek Dairy Cooperative and Wangnamyen Dairy Cooperative Group by effective principles of organizational management, including the analysis of strengths, weaknesses, opportunities and threats, the supply chain management, production can be divided as follows: (1) the environment of online business, (2) the development of working efficiency to achieve goals in business operation, (3) factors making a business successful. In term of the problems in dairy farming investment following a three-steps theory which included 1) sufficiency, 2) principles of forces in a group, and 3) principles of networking, it was found that location was the main problem in farming. Dairy cows had a very serious problem in finding foods since grasses decreased and were insufficient to meet the demands. This problem led to the increase of cost in farming.

Keywords : Sustainable Dairy business management, Muaklek Dairy Cooperative, Wangnamyen Dairy Cooperative.

1. บทนำ

ในอดีตคนไทยไม่นิยมดื่มนมกันมากนักทั้งนี้เนื่องจากมีความเข้าใจกันว่านมนั้นเหมาะกับการให้เด็กเล็กเท่านั้น ส่วนผู้ใหญ่หรือเด็กโตไม่มีความจำเป็นต้องดื่มนมด้วยเหตุนี้จึงทำให้ความต้องการบริโภคนมมีไม่มากนักและมีผลสืบเนื่องให้การเลี้ยงโคนมไม่มีตลาดรองรับ มีการเลี้ยงกันเพียงจำนวนน้อยเท่านั้น ต่อมาได้มีการณรงค์ให้คนไทยเห็นคุณค่าและความสำคัญของการดื่มนมขึ้นอย่างจริงจังโดยเฉพาะองค์การส่งเสริมกิจการโคนม ซึ่งเป็นหน่วยงานสำคัญในด้านนี้ได้มีส่วนเป็นอย่างมาก มีการดำเนินการส่งเสริมให้คนดื่มนมขึ้นอย่างกว้างขวาง ที่ผ่านมามีความต้องการผลิตถัณห์นม เพื่อบริโภคในรูปแบบต่างๆ ได้เพิ่มขึ้นอย่างเห็นได้ชัด ในขณะที่การผลิตน้ำนมดิบยังไม่เพียงพอ นั่นหมายถึงต้องการสั่งเข้าผลิตถัณห์นมดิบยังต่างประเทศเข้ามาใช้ ยิ่งความต้องการเพิ่มมากขึ้นมากเท่าใดจำนวนเงินตราที่ต้องสูญเสียก็ต้องเพิ่มขึ้นในขณะที่ผลิตน้ำนมดิบก็ยังไม่เพียงพอของความต้องการผู้บริโภค (ลิขิต เอียดแก้ว, 2555)

ปัจจุบันการเลี้ยงโคนมไม่ใช่แค่วัฒนธรรมหรือวิถีการเกษตรแบบดั้งเดิมของคนไทยอีกต่อไปแล้ว แต่เป็นอุตสาหกรรมเกษตรมีระบบฟาร์มที่มีมาตรฐานมากขึ้นมีการวิจัยและพัฒนาองค์ความรู้การเสริมศักยภาพการผลิต การ

ส่งเสริมการบริโภคโดยได้รับการสนับสนุนจากภาครัฐทำให้การเลี้ยงโคนมในประเทศไทยมีการพัฒนาเจริญก้าวหน้าอย่างต่อเนื่อง ทำให้เกิดการสร้างงาน สร้างรายได้แก่เกษตรกร และผู้ประกอบการในธุรกิจที่เกี่ยวข้องมากมาย เมื่อเปรียบเทียบกับอาชีพเกษตรกรรมด้านอื่นๆ เช่น การทำนา ทำสวน และทำไร่ เพราะมีการผลิตเพื่อการบริโภคนมและผลิตภัณฑ์จากโคนมทุกวัน ที่มีรายได้ตลอดทั้งปี ดังนั้นอุตสาหกรรมการเลี้ยงโคนมจึงนับว่ามีความสำคัญอย่างยิ่งอีกด้านหนึ่งในการขับเคลื่อนและแข่งขันทางด้านเศรษฐกิจของประเทศไทย (สุชาติณี คอกรัก, 2555)

วิทยากร เชิงกุล (2550) กล่าวว่าไว้ว่า “เศรษฐกิจพอเพียง” จะเป็นระบบเศรษฐกิจใหม่ที่ต้องควบคู่ไปกับระบบสหกรณ์ ระบบเศรษฐกิจใหม่ควรเป็นระบบสหกรณ์ผสมทุนนิยมที่มีการแข่งขันอย่างเป็นธรรม การที่จะปรับปรุงแก้ไขและพัฒนาแนวทางเลือกใหม่ควรที่ต่างไปจากระบบทุนนิยมผูกขาดจะต้องคิดถึงเศรษฐกิจมหภาคทั้งระบบที่จะประยุกต์ใช้สำหรับคนทั้งประเทศ รวมทั้งประชาชนที่อยู่ในภาคอุตสาหกรรม การค้า การบริการในเมืองซึ่งปัจจุบันเป็นพนักงานและผู้ประกอบการอาชีพอิสระรายย่อยจำนวนมากได้ด้วยระบบเศรษฐกิจใหม่ควรเป็นระบบผสมผสานระหว่างสหกรณ์และทุนนิยมที่มีการแข่งขันที่เป็นธรรม วิสาหกิจชุมชน รัฐวิสาหกิจและบริษัทมหาชนที่พนักงานและประชาชนถือหุ้นใหญ่และตัวแทนเป็นฝ่ายบริหารด้วย ฯลฯ จึงจะช่วยให้เกิดเศรษฐกิจที่พอเพียงสำหรับคนจนส่วนใหญ่ได้

วิเชียร ผลวัฒน์สุข (2541) กล่าวว่าไว้ว่า ระบบสหกรณ์มีเป้าหมายให้สมาชิกได้มีความกินดี อยู่ดี โดยเน้นที่กำไรในผลประโยชน์สูงสุด แต่เป็นการรวมตัวของเกษตรกรที่มีอำนาจในการต่อรองน้อย ให้มีอำนาจในการต่อรองสูงขึ้น และสามารถอยู่ร่วมกันได้ในเชิงธุรกิจ การนำระบบสหกรณ์มาใช้กับกิจการโคนมมีข้อจำกัดตรงที่การเลี้ยงโคนมเป็นเรื่องละเอียดอ่อนต้องมีการผสมผสานระหว่างเทคโนโลยีสมัยใหม่กับความประณีตในฝีมือการปรนนิบัติต่อโคนม ซึ่งเจ้าหน้าที่สหกรณ์จะต้องทำความเข้าใจกับสมาชิกให้มาก ห่วงใจสำคัญในการดำเนินธุรกิจโคนมให้ประสบความสำเร็จ คือ ต้องแปรรูป นำนมเอง หาดตลาดเอง แต่สหกรณ์โคนมส่วนใหญ่ในประเทศไทยจะดำเนินธุรกิจเพียงรวบรวมนํ้านมดิบ เพื่อขายให้หน่วยงานของรัฐหรือเอกชนเพียงอย่างเดียว มิเพียงไม่กี่แห่งที่แปรรูปเอง การขายนํ้านมดิบอย่างเดียว สหกรณ์จะทำงานสบายแต่ธุรกิจจะเติบโตช้ามาก

ปัจจุบันประเทศไทยมีแหล่งเลี้ยงโคนมที่สำคัญอยู่ 4 แห่ง คือ พื้นที่จังหวัดสระบุรี นครราชสีมา-ลพบุรี พื้นที่จังหวัดประจวบคีรีขันธ์-เพชรบุรี พื้นที่จังหวัดเชียงใหม่ และพื้นที่จังหวัดราชบุรี-นครปฐม เกษตรกรในสามแหล่งแรกส่งนํ้านมดิบเข้าโรงงานขององค์การส่งเสริมกิจการโคนมแห่งประเทศไทยที่ จังหวัดสระบุรี ส่วนแหล่งสุดท้ายส่งเข้าโรงงานของสหกรณ์โคนมวังน้ำเย็นจำกัด จังหวัดสระแก้ว อย่างไรก็ตามในระยะหลังได้มีการเลี้ยงโคนม กว้างมากมายในประเทศไทย

ในโลกยุคกระแสโลกาภิวัตน์เป็นยุคที่เกิดการเปลี่ยนแปลงของเศรษฐกิจ และสังคมอย่างรวดเร็ว และมีการทำธุรกิจแข่งขันกันอย่างรุนแรงทำให้อุตสาหกรรมภาคการเกษตรของไทยต้องมีการปรับตัวอย่างต่อเนื่อง เพื่อรองรับกับกระแสความเปลี่ยนแปลงของเงินทุน แรงงาน ทรัพยากร และปัจจัยอื่นๆ ที่จะส่งผลต่อภาคการเกษตร หลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงขององค์พระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวภูมิพลอดุลยเดช มหาราช จึงเป็นทฤษฎีที่สามารถตอบโจทย์ในการแก้ปัญหาทางด้านอุตสาหกรรมการเกษตรของไทยได้เป็นอย่างดี เนื่องด้วยประเทศไทยมีพื้นฐานที่ดีในด้านการประกอบอาชีพเกษตรกรรม โดยเฉพาะด้านปศุสัตว์ ด้วยปณิธานขององค์พระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวภูมิพลอดุลยเดช มหาราช ทรงคิดแนวทางในการทำเกษตรแบบผสมผสาน และพัฒนาร่วมกับชุมชน สภาพสังคมสิ่งแวดล้อม ทรัพยากร

ที่มีอยู่ภายในประเทศให้เกิดประโยชน์สูงสุดเกิดการบูรณาการซึ่งนำไปสู่การพัฒนาประเทศอย่างยั่งยืน การพัฒนาประเทศจำเป็นต้องทำตามลำดับขั้นตอน ซึ่งปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงเป็นปรัชญาชี้แนะทางการดำรงอยู่และปฏิบัติตนของประชาชนในทุกระดับตั้งแต่ระดับครอบครัว ระดับชุมชน จนถึงระดับรัฐ ทั้งในการพัฒนาและบริหารประเทศให้ดำเนินไปในทางสายกลาง โดยเฉพาะการพัฒนาเศรษฐกิจเพื่อให้ก้าวทันโลกยุคโลกาภิวัตน์

ทั้งนี้ประเทศไทยในทุกภาคส่วนต่างตื่นตัวรับ AEC เช่นกัน โดยเฉพาะภาคการเกษตร ซึ่งอาชีพเกษตรกรกรมถือว่าเป็นอาชีพหลักของคนไทย ได้พยายามปรับตัวเพื่อรับการแข่งขันที่นับวันจะยิ่งเข้มข้นขึ้นเรื่อย ๆ สหกรณ์โคนมมวกเหล็กจำกัด ที่ผ่านมาสหกรณ์ฯ มีแผนพัฒนาและปรับตัวเพื่อรองรับสถานการณ์การแข่งขันในอุตสาหกรรมนมและผลิตภัณฑ์นมอย่างต่อเนื่อง โดยภายหลังจากที่สหกรณ์ฯ ได้จดทะเบียนตามพระราชบัญญัติสหกรณ์ พ.ศ.2511 เมื่อวันที่ 15 สิงหาคม 2515 โดยใช้ชื่อว่า “สหกรณ์ผู้เลี้ยงโคนมมวกเหล็ก จำกัด” มีสมาชิกจำนวน 48 คน และทุนดำเนินการประมาณ 46,000 บาท จนกระทั่งปี 2526 ได้จดทะเบียนแก้ไขข้อบังคับ โดยใช้ชื่อว่า “สหกรณ์โคนมมวกเหล็ก จำกัด” ได้ดำเนินการ และขยายธุรกิจ ครอบคลุมทั้งเขตพื้นที่ภาคกลางเหนือ ตะวันออกเฉียงเหนือ และภาคตะวันออกเฉียงเหนือ สหกรณ์โคนมวังน้ำเย็น จำกัด ก่อตั้งขึ้นเพื่อดำเนินกิจกรรมส่งเสริมการเลี้ยงโคนม โดยการนำของนายอำนาจ ทงกัก รวบรวมกลุ่มของเกษตรกรที่เพาะปลูกพืชไร่ ซึ่งประสบปัญหาการขาดผลผลิตตกต่ำและยังถูกเอารัดเอาเปรียบจากพ่อค้าคนกลางหันมาประกอบอาชีพการเลี้ยงโคนมทดแทนการปลูกพืชไร่ และได้รับจดทะเบียนจัดตั้งเป็นสหกรณ์ขึ้นเมื่อวันที่ 22 กรกฎาคม พ.ศ. 2530 โดยใช้ชื่อว่า สหกรณ์โคนมวังน้ำเย็น จำกัด มีสมาชิกแรกเริ่ม 200 ราย โคนม 1,000 ตัว ทุนเรือนหุ้น 60,000 บาท ซึ่งทั้งสององค์กรนับเป็นองค์กรที่สำคัญยิ่งต่อการช่วยเหลือเกษตรกรและผู้ประกอบการธุรกิจด้านโคนมมาเป็นเวลานาน โดยอาศัยหลักการของสหกรณ์ และเศรษฐกิจพอเพียง ด้วยเหตุดังกล่าว ผู้ประกอบการฟาร์มโคนมในประเทศไทยส่วนใหญ่ยังต้องเผชิญกับปัญหาวัตถุดิบขาดแคลน และมีราคาสูง ผู้ประกอบการจึงพยายามหาวิธี กระบวนการต่างๆ ในการแก้ไขปัญหาเรื่องวัตถุดิบในการผลิตน้ำนม เพื่อเป็นการลดต้นทุน แต่เพิ่มผลผลิตให้มากขึ้นเพื่อการแข่งขันที่กำลังจะเกิดขึ้นในระดับชาติ และเพื่อความอยู่รอดของเกษตรกรและผู้ประกอบการฟาร์มโคนม ผู้วิจัยเล็งเห็นความสำคัญในเรื่องดังกล่าว และมีความประสงค์ในการศึกษาหลักแนวคิดเศรษฐกิจพอเพียงเพื่อนำเสนอแนวทางพระราชดำริของพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวภูมิพลอดุลยเดชมหาราช ในการพัฒนาประสิทธิภาพในการผลิตน้ำนมดิบ การลดต้นทุน เพิ่มประสิทธิภาพการใช้เทคโนโลยี โดยใช้หลักแนวคิดเศรษฐกิจพอเพียง ซึ่งเป็นทฤษฎีทางการเกษตรแนวสมัยใหม่ที่ได้นำเข้ามาปรับใช้เพื่อให้เกษตรกรผู้เลี้ยงโคนมและผู้ประกอบการฟาร์มโคนม ได้มีความเป็นอยู่ที่ดีขึ้น และคำนึงอยู่บนรากฐานของความเป็นผู้นำในการทำธุรกิจ

2. วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อศึกษากระบวนการจัดการธุรกิจโคนมอย่างยั่งยืน และการผลิตน้ำนมดิบเชิงการแข่งขันของผู้ประกอบการฟาร์มโคนม กลุ่มสมาชิกสหกรณ์โคนมมวกเหล็กจำกัด และกลุ่มสมาชิกสหกรณ์โคนมวังน้ำเย็นจำกัด
2. เพื่อศึกษาสภาพและปัญหาในการลงทุนทำฟาร์มโคนมตามทฤษฎีใหม่ 3 ขั้นตอนในการบริหารจัดการฟาร์มโคนม ตามหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง ของผู้ประกอบการฟาร์มโคนมสมาชิกสหกรณ์โคนมมวกเหล็กจำกัด และกลุ่มสหกรณ์โคนมวังน้ำเย็นจำกัด
3. เพื่อศึกษากลไกการตลาดในรูปของสหกรณ์โคนม

3.วิธีการดำเนินการวิจัย

ผู้วิจัยได้กำหนดกระบวนการวิจัย (methodology) โดยการใช้กระบวนการวิจัยเชิงคุณภาพ (qualitative research) ประกอบไปด้วย กระบวนการศึกษาและวิเคราะห์ข้อมูลจากเอกสาร และกระบวนการสัมภาษณ์เจาะลึก (in-depth interview) โดยสหกรณ์โคนม ที่ใช้ศึกษาในครั้งนี้ ได้แก่ สหกรณ์โคนมมวกเหล็กจำกัด และสหกรณ์โคนมวังน้ำเย็นจำกัด และผู้บริหารของทางสหกรณ์โคนม ในจังหวัดสระบุรี และจังหวัดสระแก้ว

กลุ่มตัวอย่าง คือ ผู้ประกอบการฟาร์มโคนม (เจ้าของฟาร์ม) ในกลุ่มสมาชิกสหกรณ์โคนมมวกเหล็กจำกัด และกลุ่มสมาชิกสหกรณ์โคนมวังน้ำเย็นจำกัด จำนวน 2 ฟาร์ม โดยมีจำนวนโคนมในฝูงรวม 21-30 ตัวขึ้นไป (ฟาร์มขนาดกลาง) และบุคลากรระดับผู้บริหารสหกรณ์ จำนวน 2 คน

ผู้วิจัยวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์เจาะลึก (in-depth interview) ด้วยวิธีการวิจัยเชิงพรรณนา (descriptive research) เพื่อนำข้อมูลที่ได้ มาทำการทบทวน วิเคราะห์ ปรับปรุง แล้วสรุป เพื่อนำเสนอ ที่สามารถนำไปใช้พัฒนาได้ต่อไป

เครื่องมือที่ใช้ในการรวบรวมข้อมูลในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยสร้างเอง โดยผู้วิจัยตั้งคำถามเพื่อสัมภาษณ์ความคิดเห็นเกี่ยวกับการพัฒนากระบวนการเลี้ยงโคนมอย่างยั่งยืน และกลยุทธ์การดำเนินธุรกิจของสถานที่ประกอบฟาร์มโคนมไว้ล่วงหน้า เพื่อให้สะดวกในการจัดทำข้อมูลให้เป็นระบบ ประกอบด้วยประเด็นใหญ่ๆ 3 หลัก คือ (1) ด้านปัญหาสภาพแวดล้อมทั่วไปทางธุรกิจ สภาพทั่วไปของธุรกิจฟาร์มโคนม ทำเลที่ตั้ง (2) ปัจจัยที่ทำให้ธุรกิจประสบความสำเร็จ ด้านทรัพยากรต่างๆ กำลังเครื่องจักร แหล่งเงินทุน (3) รูปแบบการดำเนินงานของผู้ประกอบการธุรกิจฟาร์มโคนม และการสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย คือ (1) สร้างคำถามในการสัมภาษณ์แบบเจาะลึก เสนอต่ออาจารย์ที่ปรึกษาเพื่อแก้ไขข้อบกพร่องในด้านภาษา และความถูกต้องด้านเนื้อหา (2) จัดทำประเด็นแนวสัมภาษณ์แบบเจาะลึกฉบับสมบูรณ์

การวิเคราะห์ และสรุปผลข้อมูล ผู้วิจัยได้ตรวจสอบข้อมูลที่ได้เพื่อให้ตอบวัตถุประสงค์ของการวิจัยและให้ข้อมูลอย่างครบถ้วนสมบูรณ์และน่าเชื่อถือโดยวิธีสอบถาม การสังเกต และสัมภาษณ์จากบุคคลที่ให้ข้อมูล โดยการตรวจสอบข้อมูลในการวิจัยได้กระทำพร้อมๆ กับเก็บข้อมูล และตรวจสอบในช่วงของวิเคราะห์ข้อมูลเป็นระยะๆ จนสู่ขั้นตอนการสรุปผลการวิเคราะห์จึงได้ตรวจสอบอีกครั้งหนึ่งเพื่อให้คำตอบที่ถูกต้องครบถ้วน สามารถตอบวัตถุประสงค์ของการวิจัยได้

4. ผลการวิจัย

ผู้วิจัยได้สรุปผลตามวัตถุประสงค์จากการศึกษา แบ่งออกเป็น 3 ส่วน ดังนี้

1. เพื่อศึกษากระบวนการจัดการธุรกิจโคนมอย่างยั่งยืน และการผลิตน้ำนมดิบเชิงการแข่งขันของผู้ประกอบการฟาร์มโคนม กลุ่มสมาชิกสหกรณ์โคนมมวกเหล็กจำกัด และกลุ่มสมาชิกสหกรณ์โคนมวังน้ำเย็นจำกัด คือ (1) สภาพแวดล้อมปัญหาทั่วไปทางธุรกิจ **จุดแข็งข้อที่ 1** คือ การเลี้ยงโคนมเป็นอาชีพที่รัฐบาลทุกสมัยให้การสนับสนุน โดยใช้ระบบสหกรณ์โคนมของเกษตรกรรายย่อย ตั้งสหกรณ์โคนมกระจายทั่วประเทศ และสามารถให้

สมาชิกมีสิทธิในการถือครองหุ้นในสหกรณ์ร่วมกันได้ ทำให้การเลี้ยงโคนมของประเทศยังไม่ตกอยู่ในวงจรการครอบงำของระบบทุนนิยมเหมือนการเลี้ยงปศุสัตว์ด้านอื่นๆ เช่น สุกร ไก่ เป็ด เป็นต้น **จุดแข็งข้อที่ 2** คือ ราคาผลตอบแทนของราคาน้ำนมดิบในปัจจุบันอยู่ในระดับที่สูง ทำให้ผู้ประกอบการมีความเป็นอยู่ที่ดีขึ้น ทั้งนี้เนื่องมาจากความต้องการน้ำนมดิบเพื่อผลิตนมโรงเรียนของรัฐบาลที่มีการปรับขอคงประมาณให้สูงขึ้น ประกอบกับการแข่งขันแย่งชิงน้ำนมดิบของศูนย์รวบรวมใหม่ๆ ที่เกิดขึ้น ทำให้สหกรณ์หรือศูนย์รับน้ำนมดิบเดิมต้องปรับราคาน้ำนมดิบให้กับเกษตรกรผู้เลี้ยงโคนมที่เป็นสมาชิกเพื่อป้องกันมิให้สมาชิกหันไปส่งนมให้กับศูนย์รับน้ำนมดิบรายใหม่ ซึ่งทำให้ต้นทุนการรวบรวมนมดิบของศูนย์รวมนมสูงขึ้น **จุดแข็งข้อที่ 3** คือ พฤติกรรมการบริโภคนมพร้อมดื่มของประชากรในประเทศเริ่มเปลี่ยนแปลงไปจากเดิม เนื่องจากผู้บริโภคหันมาใส่ใจในเรื่องของสุขภาพมากขึ้น จึงทำให้ตลาดน้ำนมดิบมีความต้องการมากขึ้นเนื่องจากกระแสการตื่นตัวการผลิตนมโดยใช้นมสดแท้ 100% จากฟาร์มโคนมในประเทศเป็นจุดขายที่ผู้ผลิตนมทุกค่ายพยายามใช้เป็นจุดขายในเชิงการตลาด จึงทำให้ตลาดน้ำนมดิบเป็นที่ต้องการกับตลาดเป็นอย่างมาก สำหรับด้าน**จุดอ่อน**ผู้วิจัยพบว่าต้นทุนการผลิตน้ำนมค่อนข้างสูงเนื่องจากโครงสร้างที่ต้องใช้เงินลงทุนค่อนข้างสูง และปัจจัยด้านอื่นๆ เช่น ผลผลิตน้ำนมต่ำ อาหารสัตว์มีราคาสูงขึ้นตลอดเวลาทั้งอาหารหยาบและอาหารข้นสูงขึ้น เนื่องจากความต้องการด้านอาหารหยาบทดแทนมีมากขึ้น เพราะไม่ใช่แค่ธุรกิจฟาร์มโคนมเพียงอย่างเดียวเท่านั้นที่ต้องการวัตถุดิบด้านอาหารหยาบในการเลี้ยงสัตว์ ธุรกิจปศุสัตว์ด้านอื่นๆ ก็ต้องการวัตถุดิบเหล่านี้เช่นกัน **จุดอ่อนข้อที่ 2** คือ สภาพด้านทำเลที่ตั้ง เริ่มมีเนื้อที่ในการเลี้ยงโคนมลดลง พื้นที่ในการปลูกหญ้าสำหรับเลี้ยงสัตว์น้อยลง เนื่องจากมาจากสภาพชุมชนบ้านเมืองที่เปลี่ยนแปลงไป บางครั้งจำเป็นต้องปรับเปลี่ยนโครงสร้างโรงเรือนเพื่อให้ประหยัดพื้นที่ในการใช้สอยให้มากขึ้นและคุ้มค่าที่สุด **จุดอ่อนข้อที่ 3** คือ เนื่องจากประเทศไทยเป็นประเทศเมืองร้อน ทำให้การเลี้ยงโคนมจึงเป็นโดยทั่วไปด้วยความยากลำบากกว่าประเทศในเขตหนาว และการพัฒนาสายพันธุ์โคนมยังสู้ประเทศอื่นๆ ในแถบยุโรปไม่ได้ ทำให้ผลผลิตน้ำนมดิบมีปริมาณที่ต่ำกว่าเกณฑ์เป็นอย่างมาก **จุดอ่อนข้อที่ 4** คือ คุณภาพน้ำนมดิบโดยรวมมีคุณภาพลดลง การเพิ่มฝูงโคนมทดแทนไม่มีประสิทธิภาพทำให้ปริมาณโครีดนมในฝูงมีสัดส่วนน้อยลง ด้าน**โอกาสทางธุรกิจฟาร์มโคนม** ผู้วิจัยพบว่าประเทศไทยมีการเลี้ยงโคนมก่อนประเทศเพื่อนบ้าน ทำให้มีประสบการณ์และการความก้าวหน้าในด้านการผลิต การแปรรูปการจัดการด้านน้ำนมดิบดีกว่าประเทศเพื่อนบ้าน จึงมีความได้เปรียบด้านคุณภาพน้ำนมมากกว่าและศักยภาพในการผลิตและจัดจำหน่ายที่ดีกว่าและอาชีพการเลี้ยงโคนมยังคงรักษาสถานะภาพการเป็นอาชีพเกษตรที่เป็นอิสระ ยังไม่ผูกขาดจากภาคเอกชนเหมือนปศุสัตว์อื่นๆ ทำให้อาชีพนี้ยังเป็นที่ต้องการของตลาดแรงงานเป็นอย่างมาก ด้าน**อุปสรรคทางธุรกิจฟาร์มโคนม** ผู้วิจัยพบว่า เมื่อประเทศไทยเปิดเป็นสมาชิกสมาคมอาเซียน ทำให้ราคาในการส่งออกน้ำนมดิบอาจต้องมีการปรับเปลี่ยนและใช้มาตรฐานในรูปแบบเดียวกันทั้งตลาดซึ่งเป็นปัญหาใหญ่ต่อผู้ประกอบการฟาร์มโคนมมากขึ้น ทั้งนี้รัฐบาลควรให้ความเอาใจใส่ และความรู้ด้านประชาคมอาเซียนให้ความเอาใจใส่ และความรู้ด้านประชาคมอาเซียนให้มากกว่านี้

(2) การปรับปรุงประสิทธิภาพเพื่อให้เกิดประสิทธิผลในการดำเนินธุรกิจ ผู้วิจัยได้ใช้หลักการบริหารจัดการเชิงระบบและกิจกรรม 5ส. นำมาปรับใช้พบว่าประสิทธิภาพในการเลี้ยงโคนมของผู้ประกอบการฟาร์มตัวอย่างนั้น ซึ่งทางสหกรณ์ได้มีจัดอบรมให้กับสมาชิก มีสัตวแพทย์เข้ามาช่วยพัฒนาและให้คำแนะนำกับการบริหารจัดการฟาร์มมากขึ้น มีการจัดโครงการให้ผู้ประกอบการ สมาชิกสหกรณ์โคนมหลักเข้าร่วมอบรมก็สามารถให้ผู้ประกอบการพัฒนา

ศักยภาพของตนเองในการเลี้ยง โคนมมากขึ้น (3) ปัจจัยที่ทำให้ธุรกิจที่ทำให้ธุรกิจประสบความสำเร็จ เกิดประสิทธิผลอย่างชัดเจนปัจจัยที่ทำให้ธุรกิจประสบความสำเร็จ ด้านทรัพยากรต่างๆ กำลังเครื่องจักรปัจจัยด้านต้นทุนเงินสำรองแหล่งเงินทุน การจัดหาวัตถุดิบได้ในราคาค่อนข้างต่ำ เพื่อมุ่งเน้นให้เกิดประสิทธิผลอย่างชัดเจน ซึ่งผู้วิจัยได้วิเคราะห์แล้วว่า ปัจจัยที่ส่งผลให้ธุรกิจฟาร์มโคนมของผู้ประกอบการสมาชิกสหกรณ์โคนมวังน้ำเย็น ประสบผลสำเร็จ คือ ความมุ่งมั่นตั้งใจ ความสมัครใจ รัฐบาลให้ความสำคัญกับอาชีพการเลี้ยงโคนม เพราะนมเป็นอาหารที่ช่วยพัฒนาร่างกายของคนภายในประเทศ ให้มีสุขภาพดี

(2) เพื่อศึกษาสภาพและปัญหาในการลงทุนทำฟาร์มโคนมตามทฤษฎีใหม่ 3 ขั้นตอนในการบริหารจัดการฟาร์มโคนม ตามหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง ของผู้ประกอบการฟาร์มโคนมสมาชิกสหกรณ์โคนมมวกเหล็กจำกัด และกลุ่มสหกรณ์โคนมวังน้ำเย็นจำกัด จากการศึกษาพบว่าตัวอย่างของผู้ประกอบการ กลุ่มสมาชิกผู้เลี้ยงโคนมสหกรณ์มวกเหล็ก สหกรณ์โคนมวังน้ำเย็น ถือได้ว่าเป็นการนำหลักทฤษฎีใหม่ 3 ขั้นตอน ซึ่งสรุปหลักทฤษฎีใหม่ 3 ขั้นตอนได้คือ **ขั้นที่ 1** หลักความพอเพียง เลี้ยงตัวเองได้บนพื้นฐานของความประหยัดและจัดการใช้จ่ายที่ไม่จำเป็น รู้จักประมาณตนเอง มีความรอบคอบ คือ มีการวางแผนด้านค่าใช้จ่ายในแต่ละรอบของการได้รับเงินปันผลจากสหกรณ์ทุกๆ 10 วัน เพื่อให้เพียงพอกับต้นทุนด้านอาหารที่ใช้เลี้ยงแม่โคในแต่ละช่วง และรู้จักเรียนรู้การใช้เทคโนโลยีใหม่ๆ เข้ามาช่วยในการทำงานให้มีความรวดเร็วประหยัดแรงงาน และประหยัดพลังงานทรัพยากรได้มากขึ้น **ขั้นที่ 2** หลักการรวมพลังกันในรูปกลุ่ม เพื่อการผลิต การตลาด การจัดการ รวมทั้งด้านสวัสดิการ การศึกษา การพัฒนาสังคม ทั้งนี้กลุ่มผู้ประกอบการฟาร์มโคนมได้รวมตัวกันในรูปของสหกรณ์ ซึ่งผู้ประกอบการกลุ่มตัวอย่างได้เป็นสมาชิกของสหกรณ์โคนมวังน้ำเย็นอยู่แล้ว ซึ่งทำให้ตลาดในการรองรับนมดิบของผู้ประกอบการมีความน่าเชื่อถือ และได้มาตรฐานของสหกรณ์ **ขั้นที่ 3** หลักการสร้างเครือข่าย มีการรวมกลุ่มอาชีพ และขยายกิจกรรมทางเศรษฐกิจที่หลากหลาย โดยประสานความร่วมมือกับภาครัฐกิจองค์กรต่างๆ พัฒนาเอกชน และภาคราชการในด้านเงินทุนการตลาด การผลิต การจัดการและข่าวสารข้อมูล ผู้ประกอบการฟาร์มโคนม มีการติดต่อด้านการผสมเทียมโค โดยมีการใช้น้ำเชื้อจากฝ่ายส่งเสริมสหกรณ์โคนมวังน้ำเย็น และสหกรณ์โคนมมวกเหล็ก มีการอบรมมาตรฐานฟาร์มโคนมกับสหกรณ์

(3) เพื่อศึกษากลไกการตลาดในรูปของสหกรณ์โคนม ผู้วิจัยพบว่าภาพรวมของ Supply Chain ของสหกรณ์โคนมนั้น โดย ได้มีการจัดการหาวัตถุดิบ(รับซื้อน้ำนมดิบ)จากฟาร์มของเกษตรกรวันละ 2 เวลา คือรอบเช้า เวลา 06.30-08.30 น.และรอบเย็น 15.30-17.30 น. ทั้งนี้ น้ำนมดิบทั้งหมดจะได้รับการตรวจสอบคุณภาพให้ได้มาตรฐานสากล จากนั้นจะนำส่งไปยังโรงงานผลิตแปรรูปซึ่งอยู่ภายใต้การดำเนินงานของสหกรณ์ นำผลิต(Product-Daily) เพื่อมาวางขายหน้าร้านของสหกรณ์ และนมโรงเรียนของรัฐบาลนอกจากนั้นยังมีแปรรูปผลิตภัณฑ์นมได้แก่ นมพาสเจอร์ไรส์ นมยูเอชที นมเปรี้ยว และอื่นๆ ส่วนหนึ่งจะนำส่งแก่ภาคเอกชน เช่น บริษัท โพรโมสต์ ฟรีแลนด์ จำกัด ซึ่งเป็นผู้ผลิตผลิตภัณฑ์นมสำเร็จรูปรายใหญ่ในประเทศ และเพื่อผลิตตามคำสั่งซื้อลูกค้า และทำการส่งมอบให้ลูกค้า

5. การอภิปรายผล

จากผลการวิจัยแสดงให้เห็นถึงสภาพแวดล้อมปัญหาทั่วไปของธุรกิจฟาร์มโคนมที่มีอยู่ในปัจจุบันซึ่งส่วนใหญ่เป็นเรื่อง ด้านเงินทุน วัตถุดิบอาหาร ทำเลที่ตั้ง การผสมติดยากของแม่โค และผู้ประกอบการฟาร์มโคนมส่วน

ไทยยังไม่มีความรู้ในเรื่องการบริหารจัดการฟาร์มเท่าที่ควรยังไม่มีเป้าหมายในการเลี้ยงเท่าที่ควร เลี้ยงตามกระแสนิยม ซึ่งไม่มีความรู้ จึงทำให้ผลที่ได้ไม่มีประสิทธิภาพเท่าที่ควร และพบว่าปัญหาความจำกัดของทำเลที่ตั้งในการทำฟาร์ม ไก่โคนมมีปัญหาอย่างมากแหล่งอาหารหายากคือ หญ้าปริมาณลดลงไม่เพียงพอกับความต้องการจึงเป็นเหตุผลในการเพิ่มค่าใช้จ่ายของผู้ประกอบการมากขึ้น และต้องลดปริมาณการเลี้ยง ไก่โคนมลงไป ในที่สุด ผู้วิจัยจึงใช้หลักการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทางธุรกิจ มาวิเคราะห์หาสาเหตุประเด็นที่สำคัญเป็นลำดับแรก เพื่อศึกษาการเสริมสร้างขีดความสามารถในการแข่งขันในระยะยาวให้กับเกษตรกรผู้เลี้ยง ไก่โคนม ซึ่งนำไปสู่การปรับปรุงประสิทธิภาพในการบริหารจัดการฟาร์ม ไก่โคนม ให้มีมาตรฐาน และลดต้นทุนเพิ่มผลผลิตให้กับผู้ประกอบการมากขึ้นแล้วจึงใช้หลักการบริหารจัดการเชิงระบบ และกิจกรรม 5ส นำมาปรับใช้และเป็นการคำนวณต้นทุนที่แท้จริงสำหรับการผลิตน้ำนมดิบของฟาร์ม ไก่โคนม เพื่อให้เป็นเห็นการบริหารจัดการฟาร์มโดยคร่าวๆ เพื่อเป็นแนวทางในการแก้ไขปรับปรุงงบประมาณในการบริหารจัดการฟาร์ม ในครั้งต่อไป

โดยยึดหลักทฤษฎีใหม่ 3 ขั้นตอนมาเป็นหลักในการวิเคราะห์กลยุทธ์การดำเนินงานของผู้ประกอบการธุรกิจฟาร์ม ไก่โคนม โดยเน้นด้านการทำฟาร์มเกษตรอินทรีย์ โดยยึดรูปแบบทฤษฎีเศรษฐกิจพอเพียงผู้วิจัยใช้หลักทฤษฎีใหม่ 3 ขั้นตอนตาม หลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงในการวิเคราะห์การบริหารจัดการฟาร์ม ไก่โคนมของผู้ประกอบการฟาร์ม ไก่โคนมสมาชิกสหกรณ์ ไก่โคนมวังน้ำเย็น และผู้ประกอบการฟาร์ม ไก่โคนมสมาชิกสหกรณ์ ไก่โคนมมวกเหล็ก จากการศึกษาพบว่าตัวอย่างของผู้ประกอบการ กลุ่มสมาชิกผู้เลี้ยง ไก่โคนม ถือได้ว่าเป็นการนำหลักทฤษฎีใหม่ 3 ขั้นตอน ตามหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงมาปรับใช้ในด้านการผลิตเพื่อการค้าได้อย่างชัดเจน และน่าสนใจ ซึ่งสรุปหลักทฤษฎีใหม่ 3 ขั้นตอน โดยจะเห็นว่าระบบเกษตรที่มีลักษณะเป็นองค์รวมที่ให้ความสำคัญในเบื้องต้นกับการอนุรักษ์และฟื้นฟูระบบนิเวศการเกษตร และทรัพยากรธรรมชาติ แต่ขณะเดียวกันไม่ได้ละเลยมิติด้านสังคม และเศรษฐกิจ เพราะความยั่งยืนทางด้านสิ่งแวดล้อมไม่อาจดำรงอยู่ได้ โดยแยกออกจากความยั่งยืนทางสังคมและเศรษฐกิจของเกษตรกร จากการบริหารจัดการสู่ความยั่งยืนของทั้งสองสหกรณ์ ไก่โคนม ทางสหกรณ์ได้มีการกำหนดแนวนโยบายของผู้บริหาร มุ่งเน้นคุณค่าและประโยชน์ ในการปฏิบัติงาน โดยมีการจัด วางแผน วางโครงการ และกำหนดขั้นตอนงานที่ทำอย่างครอบคลุมรอบด้านก่อให้เกิดการยืดหยุ่น คล่องตัวตามสถานการณ์ ซึ่งตระหนักถึงปัจจัยกระทบ และแทรกซ้อน เพื่อต้องประสงค์ให้สำเร็จตามเป้าหมาย โดยสามารถเอาชนะคู่แข่งได้ สหกรณ์ ไก่โคนมวังน้ำเย็นจำกัด ได้กำหนดยุทธศาสตร์ พ.ศ. 2556-2560 ไว้รองรับการเจริญเติบโตและการขยายตัวของภาวะธุรกิจเศรษฐกิจของสหกรณ์ การขยายตัวของประชาคมอาเซียน รวมถึงการเปราะบางของเศรษฐกิจโลก โดยได้กำหนดไว้เป็น 8 ประเด็นยุทธศาสตร์ 1) การสร้างแบรนด์ 2) การควบคุมและรักษาคุณภาพ 3) การสร้างพันธมิตรทางการค้า 4) การนำเทคโนโลยีเสริมสร้างประสิทธิภาพ ระดับมาตรฐานสากล 5) การบริหารจัดการกลุ่มธุรกิจ ให้มีความพร้อมสู่ความยั่งยืนของธุรกิจ 6) การสร้างโอกาสการลงทุน 7) พัฒนาการใช้พลังงาน ปัจจัยเอื้อต่อการประกอบธุรกิจ 8) พัฒนาทักษะบุคลากร เพื่อให้เกิดความสำเร็จในการดำเนินงานและธุรกิจ จึงกำหนดกรอบระยะเวลาภายใน 5 ปี สหกรณ์จะเป็นผู้นำธุรกิจในระบบสหกรณ์ แห่งความเป็นหนึ่งในเอเชีย ด้วยคุณภาพมาตรฐานระดับสากล

6. บทสรุป

จากการทำการวิจัยในหัวข้อการจัดการธุรกิจโคนมอย่างยั่งยืน กรณีศึกษา กลุ่มสมาชิกสหกรณ์โคนม มวกเหล็กจำกัด และสหกรณ์โคนมวังน้ำเย็นจำกัด พบว่ามีประเด็นที่สำคัญแบ่งตามวัตถุประสงค์ คือ เพื่อศึกษากระบวนการจัดการธุรกิจโคนมอย่างยั่งยืน และการผลิตน้ำนมดิบเชิงการแข่งขันของผู้ประกอบการฟาร์มโค โดยยึดหลักทฤษฎีประสิทธิภาพ และหลักการบริหารจัดการองค์กร ได้แก่ ทฤษฎีการจัดการเชิงระบบ, การจัดการห่วงโซ่อุปทานการเลี้ยงโคนม, กิจกรรม 5ส, การวิเคราะห์ จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค สามารถแบ่งตามหลักการศึกษาได้ 3 เรื่องใหญ่ๆ 1) สภาพแวดล้อมปัญหาทั่วไปทางธุรกิจ โดยใช้หลักการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค มาช่วยในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของธุรกิจฟาร์มโคนมสามารถสรุปได้ **จุดแข็ง** มีระบบสหกรณ์โคนมรองรับการเลี้ยงโคนมและรัฐสามารถให้ความช่วยเหลือกับสหกรณ์ได้โดยตรงกว่าในระบบการเลี้ยงแบบเอกชน และรัฐบาลทุกสมัยให้การสนับสนุนด้วยดีตลอดมาโดยการให้ผู้ประกอบการเข้าร่วมเป็นสมาชิกและมีสิทธิถือหุ้นในสหกรณ์ได้ **จุดอ่อน** ต้นทุนการผลิตน้ำนมดิบค่อนข้างสูง เนื่องจากปัจจัยหลายประการ เช่น ผลผลิต น้ำนมต่ำ อาหารสัตว์มีราคาสูงขึ้นตลอดเวลาทั้งอาหารหยาบและอาหารข้น สภาพด้านที่เลวที่ดั้งเดิมมีเนื้อที่ในการเลี้ยงโคนมลดลง เนื่องจากเปลี่ยนสภาพเป็นชุมชนเมืองมากขึ้น **โอกาส** ประเทศไทยมีการเลี้ยงโคนมก่อนประเทศเพื่อนบ้าน ทำให้มีประสบการณ์และความก้าวหน้าในด้านการผลิต การแปรรูปการจัดการน้ำนมดิบดีกว่าประเทศเพื่อนบ้าน จึงมีความได้เปรียบด้านคุณภาพน้ำนมมากกว่าและศักยภาพในการผลิตและจัดจำหน่ายที่ดีกว่า **อุปสรรค** เมื่อประเทศไทยเปิดอย่างเป็นทางการของการเป็นสมาชิกสมาคมอาเซียน ทำให้ราคาในการส่งออกน้ำนมดิบอาจต้องมีการปรับเปลี่ยน และใช้มาตรฐานในรูปแบบเดียวกันทั้งตลาดซึ่งเป็นปัญหาใหญ่ต่อผู้ประกอบการฟาร์มโคนมมากขึ้น ทั้งนี้รัฐบาลความเอาใจใส่และความรู้ด้านประชาคมอาเซียนให้มากกว่านี้ 2) การปรับปรุงประสิทธิภาพเพื่อให้เกิดประสิทธิผลในการดำเนินธุรกิจ ผู้วิจัยได้ใช้หลักการบริหารจัดการเชิงระบบ และกิจกรรม 5ส.นำมาปรับใช้ พบว่าประสิทธิภาพในการเลี้ยงโคนมของผู้ประกอบการฟาร์มตัวอย่างนั้น อยู่ในระดับพอใช้ เพราะผู้ประกอบการใช้วิธีการเลี้ยง แบบลอกเลียนกัน เลี้ยงตามกระแส สามารถสรุปได้ว่า สมัยก่อนผู้ประกอบการฟาร์มโคนมยังไม่มีความรู้ในเรื่องการใช้เทคโนโลยีเข้ามาช่วยในการผลิตเท่าที่ควรและหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ทำให้ผู้ประกอบการมีช่องทางในการจัดการระบบฟาร์มมากขึ้น ซึ่งผลตอบแทนที่มากขึ้นทำให้สภาพความเป็นอยู่ของสมาชิกสหกรณ์อยู่ดีกินดีไปด้วย และน้ำนมดิบมีประสิทธิภาพเพิ่มมากขึ้น เพราะมีเครื่องมือทางวิทยาศาสตร์มาใช้ในการตรวจสอบคุณภาพมากขึ้น มีการรับน้ำนมดิบอย่างเป็นเวลาเพื่อรักษาคุณภาพของน้ำนมดิบจากสมาชิกได้ดียิ่งขึ้น และในการปรับปรุงประสิทธิภาพการผลิตน้ำนมของผู้ประกอบการฟาร์มโคนม กลุ่มสมาชิกสหกรณ์โคนม สามารถอธิบายได้ว่าผู้ประกอบการฟาร์มโคนมมีปัญหาด้านทำเลที่ตั้ง และขาดแคลนวัตถุดิบด้านอาหารเพิ่มมากขึ้น(แหล่งหญ้า) เนื่องจากสภาพแวดล้อมของชุมชนที่เปลี่ยนไปมีการพัฒนาขึ้นมากขึ้น จึงจำเป็นต้องซื้อวัตถุดิบด้านอาหารมากขึ้นตามไปด้วย 3) ปัจจัยที่ทำให้ธุรกิจประสบความสำเร็จ เกิดประสิทธิผลอย่างชัดเจนปัจจัยที่ทำให้ธุรกิจประสบความสำเร็จ ด้านทรัพยากรต่างๆ กำลังแรงงาน กำลังเครื่องจักร ปัจจัยด้านต้นทุนเงินสำรอง แหล่งเงินทุน การจัดหาวัตถุดิบได้ในราคาต้นทุนต่ำ เพื่อมุ่งเน้นให้เกิดประสิทธิผลอย่างชัดเจนนั้น มีเหตุผล คือ ความมุ่งมั่นตั้งใจ และความรักในอาชีพของผู้ประกอบการฟาร์มโคนม, ความสามัคคี, รัฐบาลให้ความสำคัญ ให้การสนับสนุนอาชีพการเลี้ยงโคนม และศึกษาสภาพและปัญหาในการลงทุนทำฟาร์มโคนมตาม

ทฤษฎีใหม่ 3 ขั้นตอนในการบริหารจัดการฟาร์มโคนม ตามหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง จากการวิเคราะห์กลยุทธ์ การดำเนินงานของผู้ประกอบการธุรกิจฟาร์มโคนม โดยเน้นด้านการทำฟาร์มเกษตรอินทรีย์ โดยยึดรูปแบบทฤษฎี เศรษฐกิจพอเพียงผู้วิจัยใช้หลักทฤษฎีใหม่ 3 ขั้นตอนในการวิเคราะห์การบริหารจัดการฟาร์มโคนมของผู้ประกอบการ ฟาร์มโคนม จากการศึกษาพบว่าตัวอย่างของผู้ประกอบการ กลุ่มสมาชิกผู้เลี้ยงโคนมสหกรณ์ ถือได้ว่าเป็นการนำหลัก ทฤษฎีใหม่ 3 ขั้นตอน ตามหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงมาปรับใช้ในการผลิตเพื่อการค้าได้อย่างชัดเจน ซึ่งสรุป หลักทฤษฎีใหม่ 3 ขั้นตอน คือ 1) หลักความพอเพียง เลี้ยงตัวเองได้บนพื้นฐานของความประหยัดและจัดการใช้จ่ายที่ ไม่จำเป็น รู้จักประมาณตนเอง 2) หลักการรวมพลังกันในรูปกลุ่ม เพื่อการผลิต การตลาด การจัดการ 3) หลักการสร้าง เครือข่าย มีการรวมกลุ่มอาชีพ และขยายกิจกรรมทางเศรษฐกิจที่หลากหลาย โดยประสานความร่วมมือกับภาคธุรกิจ ภาคองค์กรต่างๆ และศึกษากลไกการตลาดในรูปของสหกรณ์โคนม ภาพรวมของ Supply Chain ของสหกรณ์โคนม นั้นโดย ได้มีการจัดการหาวัตถุดิบ(รับซื้อน้ำนมดิบ)น้ำนมดิบทั้งหมดจะได้รับการตรวจสอบคุณภาพให้ได้ มาตรฐานสากลจากนั้นจะนำส่งไปยังโรงงานผลิตแปรรูปซึ่งอยู่ภายใต้การดำเนินงานของสหกรณ์ เพื่อผลิตตามคำสั่งซื้อลูกค้า และทำการส่งมอบให้ลูกค้า โดยสรุปจะเห็นว่าระบบเกษตรที่มีลักษณะเป็นองค์รวม ที่ให้ความสำคัญใน เบื้องต้นกับการอนุรักษ์และฟื้นฟูระบบนิเวศการเกษตร และทรัพยากรธรรมชาติ แต่ขณะเดียวกันไม่ได้ละเลยมิติด้าน สังคม และเศรษฐกิจ เพราะความยั่งยืนทางด้านสิ่งแวดล้อมไม่อาจดำรงอยู่ได้ โดยแยกออกจากความยั่งยืนทางสังคม และเศรษฐกิจของเกษตรกร

7. กิตติกรรมประกาศ

ขอขอบคุณผู้ให้ข้อมูลหลักทุกท่าน ที่แบ่งปันประสบการณ์การในการดำเนินธุรกิจฟาร์มโคนม ที่ได้ให้เข้าไป ติดต่อขอสัมภาษณ์และให้ความร่วมมือในการถ่ายทอดประสบการณ์อย่างละเอียดทำให้ผู้วิจัยได้ข้อมูลที่มีสมบูรณ์ ครบถ้วนขอขอบคุณอาจารย์ ดร.สมิทธิ์ ตงกะสมิต ที่ให้คำแนะนำและความเมตตาอย่างดีตลอดมา ขอขอบคุณพี่สาว และเพื่อนๆ ร่วมชั้นเรียนทุกท่านในสาขาผู้นำทางสังคม ธุรกิจและการเมือง ที่ให้การช่วยเหลือผู้วิจัย ทุกๆ ด้าน และ คอยให้กำลังใจตลอดจนเป็นที่ปรึกษาที่ดีเสมอมา

8. เอกสารอ้างอิง

Muaklek Dairy Cooperative Limited. (2016). History. Retrieved from <http://www.muaklekcoop.com/index.php?name=personnel&file=detail>

Wangnamyen Dairy Cooperative Limited. (2016). History. Retrieved from <http://www.wangnamyendairy.com/>

ลิขิต เอียดแก้ว. (2555). การเลี้ยงโคนม. จังหวัดนนทบุรี: สำนักพิมพ์ฐานเกษตรกรรม.

สุธาสินี ดอกกรีก. (2555). การปรับปรุงประสิทธิภาพการผลิตน้ำนมดิบเชิงพาณิชย์ ตามหลักปรัชญาเศรษฐกิจ พอเพียง ของผู้ประกอบการธุรกิจฟาร์มโคนม กลุ่มสมาชิกสหกรณ์โคนมหนองโพ ราชบุรี จำกัด(ในพระบรม ราชูปถัมภ์). กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยศิลปากร.

เอกชัย บุญยาพิชฐาน. (2553). คู่มือการวิเคราะห์ SWOT อย่างมืออาชีพ. พิมพ์ครั้งที่ 1. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์ ปัญญาชน.