

บทที่ 4

ผลการศึกษา และอภิปรายผล

การศึกษาเรื่องการวิเคราะห์การดำเนินงานของสหกรณ์การเกษตรทำตอน จำกัด ได้เก็บข้อมูลโดยการสัมภาษณ์เชิงลึกผู้บริหารสหกรณ์การเกษตรทำตอน จำกัด จำนวน 7 ท่าน และทำการสนทนากลุ่ม กับเกษตรกรผู้ปลูกกระเทียมที่เป็นสมาชิกสหกรณ์การเกษตรทำตอน จำกัด 3 กลุ่ม กลุ่มละ 7 ราย และรวบรวมข้อมูลทุกข้อมูมิ ของการดำเนินงานของสหกรณ์การเกษตรทำตอน จำกัด เพื่อนำมาวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) (สุภางค์ จันทวานิช, 2548) และโดยนำเสนอผลการศึกษาดังนี้

1. ข้อมูลทั่วไปของผู้ให้สัมภาษณ์ (ผู้บริหารของสหกรณ์การเกษตรทำตอน จำกัด และเกษตรกรผู้ปลูกกระเทียมที่เป็นสมาชิกสหกรณ์การเกษตรทำตอน จำกัด)
2. สภาวะแวดล้อมภายนอก ของสหกรณ์การเกษตรทำตอน จำกัด
3. สภาวะแวดล้อมภายใน ของสหกรณ์การเกษตรทำตอน จำกัด
 - ด้านการผลิตและดำเนินงานขององค์การ
 - ด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ขององค์การ
 - ด้านการจัดการขององค์การ
 - ด้านการตลาดขององค์การ
 - ด้านการเงินขององค์การ
 - ด้านการวิจัยพัฒนาขององค์การ
4. วิเคราะห์ จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค (SWOT Analysis) ของสหกรณ์การเกษตรทำตอน จำกัด
5. วิเคราะห์กลยุทธ์ที่เป็นทางเลือกของสหกรณ์การเกษตรทำตอน จำกัด โดยเทคนิค SWOT

Copyright © by Chiang Mai University
All rights reserved

1. ข้อมูลทั่วไปของผู้ให้สัมภาษณ์

กลุ่มตัวอย่างที่ 1 ผู้บริหารของสหกรณ์การเกษตรท่าตอน จำกัด

กลุ่มตัวอย่างที่ทำการสัมภาษณ์ประกอบด้วย ประธานกรรมการสหกรณ์ จำนวน 1 ท่าน รองประธานกรรมการสหกรณ์ จำนวน 1 ท่าน เลขานุการสหกรณ์ จำนวน 1 ท่าน เภรัญญิก จำนวน 1 ท่าน และกรรมการสหกรณ์ จำนวน 3 ท่าน รวม 7 ท่าน โดยแต่ละท่านมีหน้าที่รับผิดชอบ ดังนี้

ประธานกรรมการสหกรณ์ มีอำนาจหน้าที่ ดังนี้

1. เป็นประธานในที่ประชุมใหญ่ และที่ประชุมคณะกรรมการดำเนินการ และควบคุมการประชุมนัดกล่าวให้เป็นไปด้วยความเรียบร้อย
2. ควบคุมดูแลการดำเนินงานทั่วไปของสหกรณ์ให้เป็นไปด้วยความเรียบร้อยและอยู่ในวัตถุประสงค์ของสหกรณ์
3. ลงลายมือชื่อในเอกสารต่าง ๆ ในนามสหกรณ์ ตามที่กำหนดไว้ในข้อบังคับ
4. ดำเนินการอื่น ๆ ตามที่คณะกรรมการดำเนินการมอบหมายให้ ภายใต้กฎหมาย ข้อบังคับ ระเบียบ มติ และคำสั่งของสหกรณ์

รองประธานกรรมการสหกรณ์ มีอำนาจหน้าที่ ดังนี้

1. ปฏิบัติการในอำนาจหน้าที่ของประธานกรรมการแทนประธานกรรมการเมื่อประธานกรรมการไม่อยู่หรือไม่อาจปฏิบัติหน้าที่ได้ หรือเมื่อตำแหน่งประธานกรรมการว่างลง
2. ปฏิบัติการตามที่ประธานกรรมการมอบหมายให้
3. ดำเนินการอื่น ๆ ตามที่คณะกรรมการดำเนินการมอบหมายให้ ภายใต้กฎหมาย ข้อบังคับ ระเบียบ มติ และคำสั่งของสหกรณ์

เลขานุการสหกรณ์ มีอำนาจหน้าที่ ดังนี้

1. จัดทำรายงานการประชุมใหญ่และรายงานการประชุมคณะกรรมการดำเนินการทุกครั้ง
2. ดูแล รักษาเอกสารและรายงานการประชุมของสหกรณ์ให้เรียบร้อยอยู่เสมอ
3. แจ้งนัดประชุมไปยังบรรดาสมาชิกหรือกรรมการดำเนินการ แล้วแต่กรณี
4. ดำเนินการอื่น ๆ ตามที่คณะกรรมการดำเนินการมอบหมายให้ ภายใต้กฎหมาย ข้อบังคับ ระเบียบ มติ และคำสั่งของสหกรณ์

เษรัญญิก มีอำนาจหน้าที่ ดังนี้

1. ควบคุม ดูแล ตรวจสอบการรับจ่าย การเก็บรักษาเงินและทรัพย์สินของสหกรณ์ให้เป็นไปโดยถูกต้องเรียบร้อย

2. ดำเนินการอื่น ๆ ตามที่คณะกรรมการดำเนินการมอบหมายให้ ภายใต้กฎหมาย
ข้อบังคับ ระเบียบ มติ และคำสั่งของสหกรณ์

กรรมการสหกรณ์ มีอำนาจหน้าที่ ดังนี้

ดำเนินกิจการทั้งปวงของสหกรณ์ให้เป็นไปตามกฎหมาย ข้อบังคับ ระเบียบ มติ และคำสั่ง
ของสหกรณ์ กับทั้งในทางอันจะทำให้เกิดความเจริญก้าวหน้าแก่สหกรณ์

กลุ่มตัวอย่างที่ทำการสัมภาษณ์มี วุฒิกการศึกษาหลากหลาย ตั้งแต่ ประถมศึกษาชั้นปีที่ 6 ถึง
ปริญญาตรี และทำการปลูกกระเทียมเป็นหลัก และมีการปลูกข้าว ในช่วงนอกฤดูการปลูกกระเทียม
โดยมีพื้นที่ทำการเกษตรกรรม 10 – 90 ไร่ต่อคน และบางรายมีการปลูกไม้ยืนต้น เช่น ลำไย ลิ้นจี่
ส้ม เสริม ประมาณ 10 – 50 ไร่ และมีการทำการเกษตรกรรมมาแล้ว 20 – 35 ปี

กลุ่มตัวอย่างที่ 2 เกษตรกรผู้ปลูกกระเทียมที่เป็นสมาชิกสหกรณ์การเกษตรท่าตอน จำกัด

กลุ่มตัวอย่างที่ทำการสนทนากลุ่มประกอบด้วย สมาชิกของสหกรณ์การเกษตรท่าตอน
จำกัด 3 กลุ่ม กลุ่มละ 7 ท่าน โดยสมาชิกมีหน้าที่รับผิดชอบ ดังนี้

1. เข้าร่วมประชุมสหกรณ์
2. ออกเสียงในการประชุม เมื่อที่ประชุมร้องขอเพื่อหาข้อสรุป เช่นการประชุม การ
เลือกตั้งคณะกรรมการดำเนินงานของสหกรณ์
3. ส่งเสริมการดำเนินงานของสหกรณ์ให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์
4. เข้าร่วมการฝึกอบรม หรือกิจกรรมอื่นๆ ที่สหกรณ์จัดขึ้น

กลุ่มตัวอย่างที่ทำการสัมภาษณ์มีการปลูกกระเทียม และจำหน่ายกระเทียมเป็นรายได้หลัก
และมีการปลูกข้าว ในช่วงนอกฤดูการปลูกกระเทียม (พฤษภาคม- ตุลาคม) โดยมีพื้นที่ทำการ
เกษตรกรรมตั้งแต่ 10 – 70 ไร่ต่อคน บางรายมีการปลูกไม้ยืนต้น ได้แก่ ลิ้นจี่ และลำไยตั้งแต่ 10 –
70 ไร่ และทำการเกษตรกรรมมาแล้ว 20 – 40 ปี

2. วิเคราะห์สถานะแวดล้อมภายนอก ของสหกรณ์การเกษตรท่าตอน จำกัด

สถานะแวดล้อมภายนอกที่ส่งผลต่อการดำเนินงานของสหกรณ์การเกษตรท่าตอน จำกัด สามารถพิจารณาแบ่งออกเป็น 4 ด้าน ได้แก่ สถานะแวดล้อมทางการเมืองและกฎหมาย สถานะแวดล้อมทางเศรษฐกิจ สถานะแวดล้อมทางสังคม และสถานะแวดล้อมทางเทคโนโลยี ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

2.1 สถานะแวดล้อมทางการเมืองและกฎหมาย

การดำเนินงานในรูปแบบสหกรณ์ ซึ่งเกิดจากการรวมตัวกันของบุคคลที่มีวัตถุประสงค์เดียวกัน ในการจัดตั้งสหกรณ์ รัฐบาลได้จัดให้มีหน่วยงานหลักในการส่งเสริม การให้ความรู้ ความช่วยเหลือทั้งด้านการเงิน และกำกับดูแลการดำเนินงานของสหกรณ์ที่จัดตั้งขึ้น เป็นแหล่งเงินกู้ ดอกเบี้ยต่ำให้แก่สหกรณ์กู้ยืม เพื่อใช้ในการดำเนินงานของสหกรณ์ และกรมตรวจบัญชีสหกรณ์ ทำหน้าที่ตรวจสอบการดำเนินงานของสหกรณ์ในด้านการเงินและบัญชีของสหกรณ์ที่มีการจัดตั้งขึ้นอย่างถูกต้องตามกฎหมาย และให้คำแนะนำในการจัดทำระบบบัญชีของสหกรณ์ให้ได้ตามมาตรฐาน ซึ่งกรมส่งเสริมสหกรณ์ และกรมตรวจบัญชีสหกรณ์ เป็นหน่วยงานภายใต้กระทรวงเกษตรและสหกรณ์

ประเทศไทย และสาธารณรัฐประชาชนจีน ได้มีการลงนามในความตกลงเร่งการลดภาษีสินค้าผักและผลไม้ เมื่อวันที่ 18 มิถุนายน พ.ศ. 2546 ณ กรุงปักกิ่ง สาธารณรัฐประชาชนจีน โดยสาระสำคัญของความ ตกลงครอบคลุมเรื่องการลดภาษีสินค้าผักและผลไม้ทุกรายการ ตามพิกัดศุลกากรตอนที่ 07-08 (116 รายการ ตามพิกัดศุลกากร 6 หลัก) ให้เหลือร้อยละ 0 ตั้งแต่วันที่ 1 ตุลาคม 2546 เป็นต้นมา ส่งผลให้การค้าผักและผลไม้ระหว่างประเทศไทย และสาธารณรัฐประชาชนจีน ขยายตัวเพิ่มขึ้นทั้งสองทาง ซึ่งกระเทียมเป็นสินค้าเกษตรชนิดหนึ่งที่อยู่ภายใต้ความตกลงเรื่องการลดภาษีดังกล่าว (กรมเจรจาการค้าระหว่างประเทศ, 2549)

กระทรวงเกษตรและสหกรณ์ ได้กำหนดกรอบแผนปรับ โครงสร้างสินค้ากระเทียม ในการลดพื้นที่การปลูกกระเทียมเพื่อลดปริมาณกระเทียมที่ออกสู่ตลาดในช่วงฤดูการผลิตเพื่อลดปัญหาผลผลิตกระเทียมราคาตกต่ำ โดยจัดสรรเงินชดเชยการเพาะปลูกให้แก่เกษตรกรที่เข้าร่วมโครงการ และจัดหาปัจจัยการผลิตในการปรับเปลี่ยนไปปลูกพืชชนิดอื่น ซึ่งหมดระยะเวลาสนับสนุนในเดือนตุลาคม พ.ศ. 2548 ที่ผ่านมา แต่เกษตรกรบางส่วนไม่เข้าร่วมโครงการเนื่องจาก ไม่อยากเปลี่ยนไปปลูกพืชชนิดอื่น ไม่ทราบว่าจะเปลี่ยนไปปลูกอะไร และมีความหวังว่าราคาในปีต่อไปจะดีกว่าในช่วงที่ผ่านมา (สำนักงานเศรษฐกิจการเกษตร, 2549ก) ทั้งนี้รัฐบาลยังไม่มีการนำมาตรการอื่นมาใช้ในการแก้ไขปัญหาก็แก่เกษตรกร ทั้งนี้ปริมาณความต้องการของกระเทียมภายในประเทศยังคง

เท่าเดิม เนื่องจากผู้บริโภครอคอบกลิ่น และรสชาติของกระเทียมที่ปลูกในประเทศมากกว่า กระเทียมที่นำเข้าจากสาธารณรัฐประชาชนจีน และประเทศเมียนมาร์ แต่ผลผลิตมีราคาต่ำลง

ทั้งนี้ในรัฐบาลของ พ.ต.ท. ดร.ทักษิณ ชินวัตร ได้มีการทำข้อตกลงกับประเทศเมียนมาร์ให้การนำเข้าสินค้าเกษตรจากประเทศเมียนมาร์ได้อย่างเสรี สามารถนำเข้าโดยไม่มีการค้ากเพื่อตรวจโรค และไม่มีภาษี เพื่อแลกกับการลดพื้นที่ปลูกฝิ่นในประเทศเมียนมาร์ทำให้มีสินค้าเกษตรเข้ามาในประเทศไทยผ่านทางประเทศเมียนมาร์ เช่น กระเทียม ส้ม และชนิดต่างๆ เป็นต้น (ข้อมูลอย่างไม่เป็นทางการ ยังไม่มีการบันทึกเป็นลายลักษณ์อักษร) ส่งผลให้มีการนำเข้ากระเทียมจากประเทศเมียนมาร์เข้ามายังในประเทศไทย ทำให้ปริมาณกระเทียมในประเทศมีปริมาณมากขึ้น และราคากระเทียมลดต่ำลง

ปัจจุบัน ประเทศไทยมีความไม่แน่นอนทางการเมืองอันเนื่องมาจากการปฏิวัติ โดยคณะปฏิรูปการปกครอง เมื่อวันที่ 19 กันยายน พ.ศ. 2549 และมีการแต่งตั้งรัฐบาลรักษาการขึ้นเพื่อบริหารงานราชการ และจัดทำรัฐธรรมนูญฉบับใหม่ เพื่อประกาศใช้ในการปกครองประเทศ ซึ่งคาดการณ์ว่าจะแล้วเสร็จปลายปี พ.ศ. 2550 ทำให้เกิดความไม่ชัดเจนในด้านนโยบายการบริหารงานของรัฐบาล และมีการเปลี่ยนแปลงผู้บริหารในหน่วยงานราชการ ส่งผลให้ความช่วยเหลือจากหน่วยงานภาครัฐลดน้อยลง และมีการเปลี่ยนแปลงกฎหมาย และกฎระเบียบในหลายระดับทำให้ผู้ใช้กฎระเบียบดังกล่าว ไม่กล้าใช้ระเบียบดังกล่าวเนื่องจากไม่แน่ใจในความถูกต้อง เหตุการณ์ดังกล่าวส่งผลต่อภาพลักษณ์ของประเทศ ทำให้นักลงทุนจากต่างประเทศ ไม่ตัดสินใจเลือกลงทุนในประเทศไทย อีกทั้งนโยบายจากภาครัฐที่ไม่ชัดเจนทำให้ธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์ และกรมส่งเสริมสหกรณ์ (กองทุนพัฒนาสหกรณ์) ปล่อยสินเชื่อให้กับสหกรณ์และเกษตรกรน้อยลง ส่งผลให้มีการใช้เงินกู้นอกระบบมากขึ้น ซึ่งเป็นการเพิ่มภาระค่าใช้จ่ายให้กับเกษตรกร และสหกรณ์

เหตุการณ์ดังกล่าวมีการคาดการณ์ว่าดีขึ้นเมื่อมีการเลือกตั้งครั้งใหม่ ซึ่งคาดว่าจะมีขึ้นภายในต้นปี พ.ศ. 2551 จึงทำให้ความไม่ชัดเจนดังกล่าวยังคงมีต่อไป อย่างน้อยจนกว่าจะมีรัฐบาลใหม่ ที่มีอำนาจการปกครอง และการตัดสินใจ เพื่อกำหนดนโยบายในการบริหารราชการอย่างชัดเจน ทั้งนี้ นโยบายที่กำหนดจะถูกใช้เป็นแนวทางในการช่วยเหลือเกษตรกรในลักษณะต่าง ๆ

ทั้งนี้กระเทียมที่นำเข้ามาจากต่างประเทศเป็นคนละสายพันธุ์กับกระเทียมที่มีการเพาะปลูกในประเทศไทย กล่าวคือ กระเทียมที่นำเข้าจากสาธารณรัฐประชาชนจีน และประเทศเมียนมาร์ เป็นกระเทียมที่มีกลีบใหญ่ และมีรสชาติไม่เผ็ดมากนัก แต่ราคากระเทียมที่นำเข้ามีราคาที่ถูกลงกว่ากระเทียมที่ปลูกในประเทศ แต่เนื่องจากมีราคาที่ถูกลงกว่ามากทำให้พ่อค้าคนกลางหลายราย

เลือกที่จะนำไปขายต่อเนื่องจากได้ส่วนต่างมากกว่า แต่ยังมีพ่อค้าคนกลางและลูกค้าส่วนหนึ่งที่นิยมใช้กระเทียมที่ปลูกในประเทศ โดยเฉพาะร้านอาหารขนาดใหญ่ โรงแรม เป็นต้น

เกษตรกรผู้ปลูกกระเทียมมีความเห็นว่า รัฐบาลมีหน้าที่ในการช่วยเหลือเกษตรกรในการพยุงราคาผลผลิต โดยเฉพาะช่วงที่มีผลผลิตออกสู่ตลาดเป็นจำนวนมาก จากเหตุผลดังกล่าวแสดงให้เห็นว่า สภาวะแวดล้อมทางการเมืองและกฎหมายเป็นข้อจำกัดของการดำเนินงานของสหกรณ์ และรายได้ของเกษตรกร

2.2 สภาวะแวดล้อมทางเศรษฐกิจ

ในปัจจุบัน ประเทศไทยยังไม่สามารถแก้ปัญหาเศรษฐกิจตกต่ำได้ ทั้งนี้เนื่องจากมีปัจจัยต่าง ๆ ที่ส่งผลต่อสภาวะเศรษฐกิจของประเทศไทย ทั้งทางตรงและทางอ้อม กล่าวคือ สภาวะเศรษฐกิจโลกอยู่ในช่วงชะลอตัว ทั้งในกลุ่มประเทศสหภาพยุโรป สหรัฐอเมริกา และญี่ปุ่น ซึ่งเป็นตลาดส่งออกหลักของประเทศไทย ทำให้การส่งออกสินค้าไปยังประเทศดังกล่าวมีแนวโน้มลดลง อีกทั้งค่าเงินบาทที่มีแนวโน้มแข็งตัวมากขึ้นส่งผลต่อการส่งออกสินค้าไปยังต่างประเทศเสียเปรียบจากอัตราแลกเปลี่ยน

สภาวะราคาน้ำมัน ที่มีแนวโน้มเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง เนื่องจากความตึงเครียดด้านความมั่นคงในพื้นที่ตะวันออกกลาง และคาบสมุทรเกาหลี ส่งผลให้ต้นทุนการขนส่ง ซึ่งเป็นต้นทุนหลักในการดำเนินงานของสหกรณ์สูงขึ้น และราคาสินค้าชนิดต่างๆ มีแนวโน้มปรับตัวสูงขึ้นตามสภาวะราคาน้ำมัน ทำให้ต้นทุนการผลิตสูงขึ้น โดยเฉพาะสารเคมีที่ใช้ในการเพาะปลูก ทั้งในส่วนของปุ๋ย และสารเคมีกำจัดศัตรูพืชที่ใช้ในการเพาะปลูก และถุงตาข่ายพลาสติกที่ใช้ในการบรรจุกระเทียมก่อนการขายปลีก และพ่อค้าคนกลางมีการต่อรองด้านราคามากขึ้นเนื่องจากพ่อค้าคนกลางต้องการลดภาระต้นทุนในการขนส่ง

ภาวะอัตราดอกเบี้ยเงินฝากมีแนวโน้มลดลง และอัตราดอกเบี้ยเงินกู้มีแนวโน้มเพิ่มขึ้น ส่งผลให้เกษตรกร และสหกรณ์มีภาระค่าใช้จ่ายในส่วนของการกู้ยืมเงินที่สูงขึ้น และมีสภาพคล่องลดลง และมีต้นทุนการดำเนินงานที่สูงขึ้น และกู้เงินได้ในจำนวนที่น้อยลง อีกทั้งธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์ซึ่งเป็นหน่วยงานหลักที่ให้ความช่วยเหลือเกษตรกร และสหกรณ์ในด้านการเงินลดวงเงินสินเชื่อลง (กรุงเทพธุรกิจ, 2550)

สภาวะเศรษฐกิจปัจจุบัน กำลังซื้อของผู้บริโภคลดลง และใช้เวลาในการตัดสินใจเลือกซื้อสินค้ามากขึ้น ผู้บริโภคคำนึงถึงคุณภาพของสินค้า ในขณะที่เดียวกันก็ต้องการซื้อสินค้าในราคาถูกลง

2.3 สภาวะแวดล้อมทางสังคม

พฤติกรรม ค่านิยม วิถีชีวิต และทัศนคติของผู้บริโภคมีการเปลี่ยนแปลงไป ลักษณะการดำรงชีวิตในปัจจุบันของสังคมไทย มีลักษณะเป็นสังคมเดี่ยวมากขึ้น คือเป็นครอบครัวขนาดเล็ก ในลักษณะ พ่อ แม่ และลูก ชีวิตประจำวันมีความรีบเร่งมากขึ้นเนื่องจากสภาวะเศรษฐกิจที่รัดตัว พฤติกรรมการบริโภคมีลักษณะเปลี่ยนไปจากทำอาหารรับประทานเองที่บ้าน และมีการทำกับข้าวหลายอย่าง เป็นรับประทานอาหารนอกบ้าน หรือซื้ออาหารสำเร็จรูป ไม่เน้นการทำอาหารรับประทานเอง และรับประทานกับข้าวน้อยอย่างลง ทำให้กระเทียมซึ่งมีการใช้เป็นส่วนประกอบของอาหารได้รับผลกระทบ คือมีปริมาณการซื้อในแต่ละครั้งน้อยลง และเลือกซื้อกระเทียมที่มีการแปรรูปเบื้องต้น เช่น กระเทียมที่แกะเปลือกแล้ว กระเทียมเจียวบรรจุถุง เป็นต้น เนื่องจากสะดวกต่อการนำไปบริโภคมากกว่า และลดเวลาในการประกอบอาหารลง (ราชตพรรณ ยงพานิช, 2544)

พฤติกรรมการเลือกซื้อสินค้าเพื่อการประกอบอาหารในครัวเรือน มีความแตกต่างกันในแต่ละพื้นที่ กล่าวคือ ในพื้นที่ที่ไม่มีห้างสรรพสินค้า ผู้บริโภคยังนิยมซื้อสินค้าจากตลาดสด เนื่องจากสะดวก ได้สินค้าที่มีความสด และราคาถูก ส่วนในพื้นที่ที่มีห้างสรรพสินค้า ผู้บริโภคบางส่วนนิยมเลือกซื้อสินค้าในห้างสรรพสินค้าเนื่องจากมีความหลากหลายและสะดวกกว่า ทั้งนี้การขายสินค้าในห้างสรรพสินค้าจำเป็นต้องมีการบรรจุสินค้าในภาชนะบรรจุที่เหมาะสม สวยงาม และสะดวกต่อการเลือกซื้อ สอดคล้องกับการศึกษาของ ปญญฎฐาค์ ปั่นกองงาม (2545) ในการศึกษาปัญหาและวิธีการปรับตัวเชิงกลยุทธ์ของผู้ประกอบการธุรกิจค้าปลีกแบบดั้งเดิม ในเขตเทศบาลลำปาง ซึ่งพบว่าผู้บริโภคมีพฤติกรรมในการนิยมใช้บริการห้างค้าปลีกสมัยใหม่มากขึ้น

ผู้บริโภคในปัจจุบันมีพฤติกรรมในการรักษาสุขภาพมากขึ้นมีการเลือกซื้อสินค้าที่มีประโยชน์ต่อสุขภาพมากขึ้น ทั้งที่ใช้อุปโภค และบริโภค ในส่วนของสินค้าบริโภคนั้น มีสินค้าให้ผู้บริโภคเลือกหลากหลายมากขึ้นทั้งสินค้าที่บริโภคโดยตรง เช่น ผัก ผลไม้สด น้ำผลไม้ ผลไม้บรรจุกระป๋อง ผักและผลไม้แปรรูปต่าง ๆ และสินค้าที่บริโภคเป็นอาหารเสริม เช่น วิตามินเสริม สารสกัดจากพืชและสมุนไพรชนิดต่าง ๆ ปัจจุบันมีงานวิจัยหลายชิ้นที่ชี้ให้เห็นถึงประโยชน์ของกระเทียม ในด้านการลดปริมาณไขมันในกระแสเลือด ลดความดัน แต่เนื่องจากกระเทียมเป็นอาหารที่มีกลิ่นฉุนทำให้ไม่เป็นที่นิยมในการบริโภคสด ผู้บริโภคมีความนิยมในการบริโภคกระเทียมในรูปของสารสกัดอัดเม็ด หรือบริโภคร่วมกับอาหารในแต่ละมื้อ (ไชมอนส์ พอล, 2536)

ทั้งนี้พื้นที่ภาคเหนือตอนบนเป็นพื้นที่ที่มีสภาพภูมิอากาศ และภูมิประเทศเหมาะสมต่อการปลูกกระเทียม อีกทั้งกระเทียมที่ทำการปลูกในประเทศไทย มีเอกลักษณ์ด้าน กลิ่น และรสชาติ ที่แตกต่างจากกระเทียมที่มีการนำเข้าจากต่างประเทศ เกษตรกรในพื้นที่ที่มีการรวมกลุ่มกันในรูปแบบ

ต่าง ๆ เพื่อสร้างอำนาจต่อรองกับพ่อค้าคนกลาง และในช่วงที่ผ่านมา ปริมาณความต้องการ กระทบไม่ได้ลดลง แต่มีราคาต่ำลงเนื่องจากพ่อค้า คนกลางกดราคา

2.4 สภาวะแวดล้อมทางเทคโนโลยี

ปัจจุบันได้มีการนำเทคโนโลยีต่าง ๆ มาประยุกต์ใช้ในการทำเกษตรกรรมมากขึ้น มีทั้ง เครื่องจักรที่นำเข้ามาจากต่างประเทศ และเครื่องจักรที่สามารถผลิตขึ้นได้เองในประเทศ เช่น เครื่อง พรวนดิน ถังฉีดพ่นยาฆ่าแมลง และให้ปุ๋ย ระบบให้น้ำ เป็นต้น ทั้งนี้ในการปลูกกระเทียมไม่ จำเป็นต้องให้น้ำมาก คือมีการให้น้ำ 5 - 7 วันต่อครั้ง และมีร่องแปลงกว้างจึงให้น้ำได้สะดวก จึงไม่ มีความจำเป็นในการลงทุนในระบบการให้น้ำ

เทคโนโลยีการปรับปรุงพันธุ์พืช ได้มีการประยุกต์ใช้ในพืชหลายชนิด เพื่อพัฒนาพืชให้ได้ สายพันธุ์ที่ให้ผลผลิตตรงกับความต้องการของผู้บริโภคมากที่สุด และให้ได้สายพันธุ์ที่มีความ ทนทาน ต่อศัตรูพืช และโรคพืชต่างๆ และมีค่าใช้จ่ายในการดูแลรักษาต่ำลง และได้ผลผลิตที่มาก ขึ้น แต่การปรับปรุงพันธุ์พืชจำเป็นต้องใช้เวลาในการศึกษาเป็นเวลานาน และมีค่าใช้จ่ายสูง ทั้งนี้ใน ส่วนของกระเทียม ในปัจจุบันมีพันธุ์ที่มีการส่งเสริม และเป็นที่ยอมรับปลูก 3 สายพันธุ์ คือ กระเทียม พันธุ์เบา หรือพันธุ์ศรีสะเกษ กระเทียมพันธุ์กลาง หรือพันธุ์เชียงใหม่ และกระเทียมพันธุ์หนัก หรือ พันธุ์หัวใหญ่ ปัจจุบันยังคงประสบปัญหาด้านพันธุ์กระเทียมยังไม่ได้มาตรฐานตามความต้องการ ของตลาด ในด้านของขนาด และน้ำหนักของผลผลิตไม่สม่ำเสมอ แต่ไม่มีหน่วยงานที่เป็นแกนหลัก ในการพัฒนาพันธุ์กระเทียม (ประสาทร สมิตะมาน, 2538)

ความก้าวหน้าของระบบสารสนเทศและระบบคอมพิวเตอร์ทำให้การบริหารจัดการสะดวก มากขึ้น และมีมาตรฐานมากขึ้น ในด้านระบบการจัดการกรมส่งเสริมสหกรณ์และกรมตรวจบัญชี สหกรณ์มีการนำระบบสารสนเทศเข้ามาใช้ เพื่อให้ความรู้แก่สหกรณ์ และสร้างความโปร่งใสให้กับ ระบบการบริหารจัดการของสหกรณ์ แต่ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับความพร้อมของแต่ละสหกรณ์เป็นหลัก ใน ส่วนของสหกรณ์การเกษตรทำตอน ไม่ได้มีการนำระบบสารสนเทศมาใช้อย่างเป็นทางการ แต่มี การนำคอมพิวเตอร์เข้ามาใช้ในการจัดการระบบเอกสาร

เทคโนโลยีการแปรรูปสินค้าเกษตรมีความก้าวหน้า และสามารถเข้าถึงได้ง่ายขึ้นเนื่องจาก เครื่องจักรและอุปกรณ์มีราคาที่ต่ำลงและส่วนใหญ่สามารถผลิตได้ในประเทศ ทั้งนี้การแปรรูป กระเทียมในประเทศไทย เป็นการแปรรูปเพื่อการถนอมอาหารเป็นหลัก กล่าวคือ เพื่อยืดอายุของ กระเทียมในช่วงที่ผลิตกระเทียมต้นตลาด แต่มีมูลค่าเพิ่มต่ำ เช่น กระเทียมดอง กระเทียม โทน ดอง เมื่อเปรียบเทียบกับต่างประเทศ เช่น การสกัดสารออกฤทธิ์ภายในกระเทียมเป็นยาเป็นต้น ซึ่งมี มูลค่าเพิ่มที่สูงกว่า ทั้งนี้เนื่องจากขาดการบูรณาการความรู้ต่าง ๆ มาใช้อย่างจริงจัง และขาดการ

ส่งเสริมจากภาครัฐ การจัดการองค์ความรู้ เทคโนโลยี และการวิจัยและพัฒนาอย่างต่อเนื่อง (กองส่งเสริมพืชสวน, 2536)

ทั้งนี้กระเทียมมีฤทธิ์ทางยา ในการป้องกันโรคหัวใจ ลดการอุดตันของเส้นเลือด ลดการเกาะตัวของเกร็ดเลือด ลดคอเลสเตอรอล ลดไตรกลีเซอไรด์ ลดความดันโลหิต เพิ่มการไหลเวียนของโลหิต ป้องกันโรคมะเร็ง เสริมสร้างภูมิคุ้มกัน และมีประโยชน์ต่อการรักษาโรคติดต่อเชื้อทางเดินหายใจ, การเกิดพิษจากโลหะหนัก, หูอักเสบ, น้ำตาลในเลือดสูง, การปรับสภาพต่อความเครียด, การได้รับแอลกอฮอล์มากเกินไป, ท้องร่วง นอกจากนี้กระเทียมยังสามารถออกฤทธิ์ต้านอนุมูลอิสระอย่างแรง (major antioxidant) ซึ่งมีประโยชน์อย่างมากต่อโรคของหลอดเลือด (arterial disease) และโรคเสื่อมต่างๆ (degenerative tissue condition) (ยูวดี สมิททวาสน์, 2550)

ในด้านการจัดการด้านขนส่ง และการกระจายสินค้า กระเทียมสดต้องมีการตากแห้งให้กระเทียมมีความชื้นที่เหมาะสม เพื่อป้องกันเชื้อรา และระบบการขนส่งไม่มีการควบคุมความชื้นขณะขนส่ง แต่การรวบรวมผลผลิตและทำการจัดส่งรวมกันทำให้ต้นทุนในส่วนของ การขนส่งลดลงได้ แต่เนื่องจาก สหกรณ์การเกษตรท่าคอน จำกัด ไม่มีรถเป็นของตนเอง ผลผลิตส่วนใหญ่จึงขายผ่านสหกรณ์ และมีการขายผลผลิตต่อให้กับพ่อค้าคนกลาง การขนส่งและการกระจายสินค้าจึงเป็นหน้าที่ของพ่อค้าคนกลาง

แนวโน้มของการเกิดภัยธรรมชาติมากขึ้นทั้งภัยแล้ง ภาวะฝนทิ้งช่วง และภาวะน้ำท่วม ทั้งนี้เนื่องจากภูมิอากาศมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ทั้งนี้ผลผลิตทางการเกษตรส่วนใหญ่มีการเพาะปลูกโดยอาศัยธรรมชาติเป็นหลัก จึงได้รับผลกระทบค่อนข้างมาก หากเกิดภาวะแล้ง จะทำให้ผลผลิตย่ำแย่ลง ไม่สามารถเก็บเกี่ยวได้ และหากเกิดภาวะน้ำท่วม จะทำให้กระเทียมเน่า หรือมีปัญหาเชื้อราระบาดในพื้นที่ได้

โอกาส (Opportunities)

1. ผลผลิตทางการเกษตรมีความสามารถในการแข่งขันในต่างประเทศมากขึ้นในการส่งออกผลผลิตทางการเกษตร จากการทำข้อตกลงเขตการค้าเสรีกับประเทศต่าง ๆ เนื่องจากการเปิดเขตการค้าเสรี
2. ผู้บริโภคมีพฤติกรรมการดูแลสุขภาพมากขึ้น และกระเทียมเป็นพืชที่มีคุณสมบัติทางยา ในการลดคอเลสเตอรอลในกระแสเลือด ซึ่งเป็นที่ยอมรับในวงกว้าง จึงเป็นอีกทางเลือกหนึ่งให้กับผู้บริโภค
3. ผู้บริโภคในประเทศชอบบริโภคกระเทียมที่ปลูกในประเทศมากกว่ากระเทียมที่นำเข้าจากต่างประเทศ

4. พฤติกรรมผู้บริโภคเอื้อต่อการออกผลิตภัณฑ์ใหม่ ๆ เพื่อเป็นทางเลือกให้แก่ผู้บริโภค เช่น กระทบและเปลือกกบรจรจุง กระทบเจียวบรจรจุง เป็นต้น

อุปสรรค (Threats)

1. นโยบายของภาครัฐไม่ชัดเจน จึงทำให้เกษตรกร และสหกรณ์ ขาดการสนับสนุนและช่วยเหลือปัญหาจากหน่วยงานภาครัฐ
2. มีการนำเข้ากระทบจากสาธารณรัฐประชาชนจีน และสหภาพเมียนมาร์ ซึ่งสามารถคู่แข่งของผลผลิตกระทบในประเทศ
3. เศรษฐกิจอยู่ในภาวะชะลอตัวทั่วโลก ส่งผลให้ปริมาณการส่งออกลดลง
4. ค่าเงินบาทแข็งค่าขึ้น ทำให้ผู้ส่งออกเสียเปรียบจากอัตราแลกเปลี่ยน
5. ค่าครองชีพสูงขึ้น ทำให้ผู้บริโภคคำนึงถึงความคุ้มค่าของเงิน และต้องการซื้อสินค้าในราคาที่ถูกลง
6. ต้นทุนการผลิตมีแนวโน้มสูงขึ้น เนื่องจากค่าครองชีพที่สูงขึ้น และปัจจัยการผลิตมีราคาที่สูงขึ้น
7. รูปแบบการบริโภค และรูปแบบการซื้อเปลี่ยนแปลงไป ผู้บริโภคมีความต้องการที่หลากหลายมากขึ้น และเกิดช่องทางจัดจำหน่ายใหม่ ๆ เช่น ร้านค้าส่วนลด เป็นต้น
8. ราคากระทบมีแนวโน้มลดลง เนื่องจากการนำเข้ากระทบจากสาธารณรัฐประชาชนจีน และสหภาพเมียนมาร์ ซึ่งสามารถใช้เป็นสินค้าทดแทนกระทบที่ปลูกในประเทศได้
9. ผลผลิตขึ้นอยู่กับสภาพแวดล้อมและภูมิอากาศ ทำให้ไม่สามารถวางแผนการผลิต การตลาด การเงิน การจัดการ ได้อย่างแม่นยำ

3. วิเคราะห์สภาวะแวดล้อมภายใน ของสหกรณ์การเกษตรท่าตอน จำกัด

3.1 การผลิตและดำเนินงาน

การผลิตและดำเนินงานของเกษตรกรที่เป็นสมาชิกสหกรณ์

การปลูกกระเทียมจะเริ่มทำการปลูกในช่วงเดือน พฤศจิกายน ถึงเดือนธันวาคม และจะเริ่มมีผลผลิตกระเทียมออกสู่ตลาดตั้งแต่เดือนกุมภาพันธ์ และจะมีผลผลิตออกมากช่วงเดือนมีนาคมถึงเดือนเมษายน และผลผลิตกระเทียมสดจะเริ่มหมดในช่วงปลายเดือน เมษายน ถึงต้นเดือน พฤษภาคม แต่กระเทียมแห้งมัดจุก จะจัดเก็บไว้ในโกดังของสหกรณ์เพื่อทยอยจำหน่ายช่วงที่ราคาสูง

หลังจากนั้นเกษตรกรส่วนใหญ่จะปลูกข้าวในพื้นที่ ที่ใช้ปลูกกระเทียมตั้งแต่เดือน พฤษภาคม ถึงเดือน กันยายน และมีการปลูกถั่วเขียวและดำไร่เป็นรายได้เสริม ซึ่งไม่สอดคล้องกับรายงานของ ชัยยุทธ จิตประสาร (2548) ในการศึกษาต้นทุนเพื่อความอยู่รอดจากการปลูกกระเทียมของกลุ่มเกษตรกรผู้ปลูกกระเทียมใน อ.ฝาง จ.เชียงใหม่ ซึ่งพบว่า กลุ่มตัวอย่างร้อยละ 50 มีการปลูกส้มเป็นพืชหลัก และปลูกกระเทียมเป็นพืชรองร้อยละ 38 และกลุ่มเกษตรกรที่ปลูกกระเทียมเป็นพืชหลักมีการปลูกยาสูบ ถั่วเหลือง และส้มเป็นแหล่งรายได้เสริม

ตารางที่ 4.1 ปฏิทินการปลูกกระเทียม

กิจกรรม	เดือน							
	ค.ค.	พ.ย.	ธ.ค.	ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.	เม.ย.	พ.ค.
ปลูก	←	→						
ใส่ปุ๋ยสูตร 13-13-13	←	→						
ใส่ปุ๋ยสูตร 10-10-15	←	→						
ให้น้ำ	←				→			
เก็บเกี่ยว					←			→

เกษตรกรที่เป็นสมาชิกสหกรณ์ทั้งหมดได้รับการรับรองระบบ GAP (Good Agricultural Practice) จากกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ แต่เมื่อมีการสอบถามถึงวิธีการปฏิบัติงานเกษตรกร ได้มี

การนำระบบ GAP มาใช้ในส่วนของการควบคุมสารเคมี ที่ใช้ในการเพาะปลูก เช่น สารเคมีฆ่าแมลง ยาปราบศัตรูพืช ปุ๋ย เป็นต้น แต่ไม่ได้จัดทำระบบเอกสารอย่างต่อเนื่อง

ในส่วนเครื่องจักรกลการเกษตรที่ใช้ในการเพาะปลูก เกษตรกรมีการใช้เครื่องพรวนดินแบบเดินตามในการไถกลบวัชพืช และใช้ท่อน้ำ PVC เป็นอุปกรณ์ในการฝังกลบเมล็ดกระเทียม และเนื่องจากพื้นที่ส่วนใหญ่เป็นทุ่งนา จึงใช้การปล่อยน้ำเข้าร่องในการให้น้ำพืช แรงงานส่วนใหญ่ที่ใช้เป็นแรงงานชาวเมียนมาร์ โดยมีการเรียนรู้วิธีการปลูกต่อ ๆ กันมาจากญาติ และเพื่อนสมาชิก และศึกษาความรู้เพิ่มเติมจากผู้รู้ต่าง ๆ เช่น เจ้าหน้าที่ส่งเสริมการเกษตร เป็นต้น

ปัญหาด้านผลผลิตของเกษตรกรคือ มีปริมาณที่ไม่สม่ำเสมอ ทั้งนี้เนื่องจากการให้น้ำอาศัยแหล่งน้ำตามธรรมชาติทำให้ไม่สามารถควบคุมได้ และไม่สามารถวางแผนการขายได้ อีกทั้งมีปัญหาด้านคุณภาพ คือ ขนาด ไม่ได้มาตรฐานตามที่ลูกค้าต้องการ และเคยมีลูกค้ามาติดต่อเพื่อขอซื้อกระเทียมในลักษณะแกะเปลือก แต่ทางเกษตรกร และสหกรณ์ไม่สามารถทำให้ได้เนื่องจากไม่มีแรงงานเพียงพอ และพ่อค้าคนกลางรายใหญ่ และรายย่อยไม่มีคำสั่งซื้อที่แน่นอน ซึ่งในช่วงที่ผ่านมาไม่มีวิธีการแก้ปัญหาอย่างชัดเจน และมีปัญหาเรื่องโรคพืชบางในบางปี ทั้งนี้แนวทางแก้ไขปัญหาดังกล่าวมักมีการขอความช่วยเหลือไปยังภาครัฐให้เข้ามาพยุงราคา หรือรับซื้อผลผลิต เป็นต้น

ในกรณีที่ขาดแคลนน้ำจำเป็นต้องมีการผันน้ำจากแหล่งน้ำใกล้เคียงเพื่อใช้ในการให้น้ำกับกระเทียม

การผลิตและดำเนินงานของสหกรณ์การเกษตรท่าดอน จำกัด

การดำเนินงานของสหกรณ์ขึ้นอยู่กับคณะกรรมการสหกรณ์ทั้งหมด 15 ท่าน มีกิจกรรมหลัก 2 กิจกรรมคือ

1. กิจกรรมการจัดหาเมล็ดพันธุ์ และวัสดุทางการเกษตรเพื่อจำหน่ายให้กับเกษตรกร ในราคาถูก โดยมีการจัดหาสินค้าเพื่อจำหน่ายให้แก่สมาชิก 3 กลุ่ม คือ

1. เมล็ดพันธุ์
2. ปุ๋ย สารเคมีกำจัดศัตรูพืช และยาฆ่าแมลง
3. ถุง และกระสอบบรรจุผลผลิต

เมล็ดพันธุ์ที่สหกรณ์จัดหาให้กับเกษตรกร เป็นพันธุ์กลาง หรือพันธุ์เชียงใหม่ ซึ่งมีลักษณะกลีบเล็ก และเป็นที่นิยมในกลุ่มผู้บริโภค อีกทั้งให้ผลผลิตจำนวนมาก

2. การรับซื้อกระเทียม

สหกรณ์จะทำการรับซื้อผลผลิตจากเกษตรกรเฉพาะจากสมาชิกของสหกรณ์ทั้งหมดเพื่อจัดเก็บไว้จำหน่ายต่อผ่านพ่อค้าคนกลาง และเพื่อรอจำหน่ายในช่วงที่ราคาสูง โดยจำหน่ายในลักษณะของกระเทียมสด ในช่วงในฤดูกาล และกระเทียมตากแห้งมัดจุกคละขนาด

ผลผลิตทางการเกษตรอย่างอื่นของสมาชิก เช่น ข้าว ถั่วลิสง และลำไย ทางสหกรณ์ไม่มีนโยบายรับซื้อ และเกษตรกรไม่มีความต้องการในการขายผลผลิตให้แก่สหกรณ์ เนื่องจากผลผลิตมีราคาดี และพ่อค้าคนกลางมาติดต่อเกษตรกร โดยตรงและเสนอราคาที่เป็นที่พอใจแก่เกษตรกร แต่ทางสหกรณ์ดำเนินการจัดหาปุ๋ยและยาฆ่าแมลงเพื่อนำมาจำหน่ายให้กับสมาชิกในราคาถูก

ในการรับซื้อกระเทียมมีการรับซื้อใน 2 ลักษณะ คือ กระเทียมสด รับซื้อในช่วงเดือนกุมภาพันธ์ ถึงเดือนพฤษภาคม และกระเทียมแห้งมัดจุกคละเกรดรับซื้อตลอดทั้งปี

การรับซื้อกระเทียมสด

หากมีการรับซื้อในรูปแบบของกระเทียมสด จะต้องนำไปแขวนตากในโกดังเพื่อให้กระเทียมแห้ง โดยไม่มีการใช้เครื่องจักรช่วยในการทำให้แห้ง แต่จะต้องใช้พื้นที่ในโกดังค่อนข้างมาก ซึ่งมีการควบคุมคุณภาพการรับซื้อโดยใช้เกณฑ์ว่ากระเทียมต้องไม่เป็นโรค และมีขนาดที่ไม่เล็กเกินกว่าที่กำหนด ซึ่งมีการทำข้อตกลงการรับซื้อระหว่างสมาชิกกับสหกรณ์ก่อนช่วงผลผลิตออกสู่ตลาด ซึ่งในบางครั้ง ไม่สามารถรับซื้อผลผลิตได้ทัน และมีปัญหาในการจัดหาเมล็ดพันธุ์ให้กับสมาชิก แต่สมาชิกสหกรณ์การเกษตรท่าตอน จำกัด มีความเข้าใจในการดำเนินงาน และปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น และมีความเชื่อใจคณะกรรมการดำเนินงานของสหกรณ์ ทั้งนี้จากการศึกษาของ เยาวเรศ ประเสริฐสุด และคณะ (2536) พบว่าสหกรณ์ผู้ปลูกหอมใหญ่สันป่าตอง จำกัด ก็มีปัญหาในลักษณะเดียวกันคือ ไม่สามารถรับซื้อผลผลิตได้ทัน และมีปัญหาในการจัดหาเมล็ดพันธุ์ให้กับสมาชิก แต่มีข้อแตกต่างคือสมาชิกสหกรณ์การเกษตรท่าตอน จำกัด มีความเข้าใจในการดำเนินงาน และปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น และมีความเชื่อใจคณะกรรมการดำเนินงานของสหกรณ์ แต่สหกรณ์ผู้ปลูกหอมใหญ่ สันป่าตอง จำกัด เกิดปัญหาสมาชิกไม่พอใจในการบริหารงานของคณะกรรมการดำเนินงาน และมีความคิดในการแยกตัวออกไปตั้งเป็นสหกรณ์อีกแห่งเพื่อบริหารจัดการเอง

การรับซื้อกระเทียมแห้ง

กระเทียมส่วนหนึ่ง เกษตรกรจะเป็นผู้นำ ไปทำให้แห้งก่อนนำมาขายให้แก่สหกรณ์ ทั้งนี้เนื่องจากสหกรณ์ไม่มีพื้นที่ในการตากมากนัก โดยกระเทียมแห้งที่นำมาขายให้สหกรณ์จะต้องไม่เป็นโรค ไม่มีเชื้อรา และต้องแห้ง โดยเกณฑ์ความแห้งนั้น ใช้ประสบการณ์ในการพิจารณาเป็นเกณฑ์ไม่มีการใช้เครื่องมือในการวัด ทั้งนี้เนื่องจากหากกระเทียมไม่แห้งจะมีเชื้อราขึ้นที่เปลือกและสามารถสังเกตได้ง่ายด้วยตาเปล่า

นอกจากกิจกรรมการซื้อขายระหว่างเกษตรกรกับสหกรณ์แล้วนั้น สหกรณ์ได้จัดให้มีการอบรมความรู้เพิ่มเติมให้แก่สมาชิกในเรื่องของการเพาะปลูก โดยขอความอนุเคราะห์วิทยากรจากแหล่งต่าง ๆ เช่น กรมวิชาการเกษตร กรมส่งเสริมสหกรณ์ ธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์ และมีการศึกษาดูงานกลุ่มเกษตรกรกลุ่มอื่น ทั้งนี้แล้วแต่ความต้องการของสมาชิก ปัญหาที่พบในการดำเนินงาน หรือการทำเกษตรกรรม และความพร้อมด้านเวลาและเงินทุน ซึ่งโดยปกติ มักมีการอบรม หรือศึกษาดูงาน ประมาณ 2 - 3 เดือนต่อครั้ง ทั้งนี้เนื่องจากสมาชิกส่วนใหญ่อยู่ในพื้นที่เดียวกัน และสมาชิกมีความสนิทสนมกันเป็นอย่างดี จึงมีการเรียนรู้การทำงานระหว่างกัน และมีการช่วยเหลือกัน เมื่อมีปัญหาเกิดขึ้น

สหกรณ์มีโกดังไม่เพียงพอต่อการจัดเก็บผลผลิตในช่วงที่มีผลผลิตออกมาก และการขาดแคลนน้ำในหน้าแล้ง ส่งผลให้ผลผลิตไม่ได้ขนาดตามต้องการ

จุดแข็ง (Strengths)

การผลิตและดำเนินงานของเกษตรกรที่เป็นสมาชิกสหกรณ์

1. ได้รับรองระบบ GAP จากกระทรวงเกษตรและสหกรณ์
- การผลิตและดำเนินงานของสหกรณ์การเกษตรทำตอน จำกัด

1. มีสมาชิกจำนวนมากทำให้มีการเรียนรู้ระหว่างเกษตรกรภายในกลุ่มสูง เนื่องจากสมาชิกมีการแบ่งปันองค์ความรู้ที่ตนเองมีให้เพื่อนสมาชิก
2. เป็นพื้นที่หลักในการปลูกกระเทียมของประเทศไทย

จุดอ่อน (Weaknesses)

การผลิตและดำเนินงานของเกษตรกรที่เป็นสมาชิกสหกรณ์

1. ผลผลิตมีคุณภาพไม่สม่ำเสมอ
2. ผลผลิตมีปริมาณไม่สม่ำเสมอในแต่ละปี
3. ผลผลิตขึ้นกับสภาพแวดล้อม และภูมิอากาศ

การผลิตและดำเนินงานของสหกรณ์การเกษตรทำตอน จำกัด

1. สหกรณ์ไม่สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าที่มีความหลากหลายได้ เนื่องจากขาดแรงงาน
2. สหกรณ์มีเมล็ดพันธุ์ไม่เพียงพอต่อความต้องการของสมาชิก
3. สหกรณ์มีโกดังไม่เพียงพอในการรับผลผลิต
4. สหกรณ์ และเกษตรกรไม่มีอำนาจในการกำหนดราคา

5. สหกรณ์ซื้อผลิตผลทางการเกษตรเพียงชนิดเดียวคือกระเทียม

3.2 การบริหารทรัพยากรมนุษย์

การบริหารทรัพยากรมนุษย์ของเกษตรกรที่เป็นสมาชิกสหกรณ์

แรงงานหลักที่ใช้ในการเพาะปลูกเป็นแรงงานจากประเทศเมียนมาร์ โดยมีการให้ที่พัก และเงินค่าจ้างรายวัน กำหนดจ่ายทุกสิ้นเดือน ใช้ระบบการสอนงาน โดยให้คนที่อยู่ก่อนเป็นคนสอนงาน โดยใช้แรงงานประมาณ 1 คนต่อ 3 – 5 ไร่ ส่วนในช่วงที่มีผลผลิตออกจำนวนมากจะมีการจ้างแรงงานในท้องถิ่นเพิ่ม ในลักษณะการขอความช่วยเหลือในหมู่ญาติ คนรู้จัก และมีการจ่ายค่าตอบแทนเป็นรายวัน โดยใช้แรงงานในการเก็บกระเทียมเป็นหลัก

ทั้งนี้ในช่วงที่ผ่านมามีปัญหาขาดแคลนแรงงานในช่วงที่มีผลผลิตออกมากในช่วงเดือนมีนาคม ถึง พฤษภาคม เนื่องจากเกษตรกรในพื้นที่ และพื้นที่ใกล้เคียงนิยมปลูกกระเทียม และมีการปลูกใกล้กัน ทำให้ต่างคนต่างต้องการแรงงานทั้งที่อยู่ในพื้นที่และนอกพื้นที่

การบริหารทรัพยากรมนุษย์ของสหกรณ์การเกษตรท่าตอน จำกัด

การบริหารทรัพยากรมนุษย์ของสหกรณ์การเกษตรท่าตอน จำกัด สามารถสรุปได้ดังต่อไปนี้

การกำหนดคุณสมบัติของสมาชิกสหกรณ์

ในส่วนของสมาชิกของสหกรณ์นั้น ทางสหกรณ์ได้มีการกำหนดคุณสมบัติของผู้ที่จะเป็นสมาชิก ดังนี้

1. เป็นบุคคลธรรมดาและบรรลุนิติภาวะ
2. เป็นผู้มีอาชีพทางเกษตรกรรม และมีอาชีพปลูกกระเทียมเป็นรายได้หลัก
3. มีภูมิลำเนาอยู่ในพื้นที่อำเภอท่าตอน จังหวัดเชียงใหม่
4. เป็นผู้ซื่อสัตย์ ขยันขันแข็งในการประกอบอาชีพและรู้จักประหยัด
5. ไม่เป็นคนไร้ความสามารถ หรือเสมือนไร้ความสามารถ
6. ไม่เป็นบุคคลล้มละลายหรือเป็นผู้มีหนี้สินต้นพันตัว
7. ไม่เป็นผู้เคยถูกให้ออกจากสหกรณ์ใด ๆ โดยมีความผิด เว้นแต่พ้นกำหนด 2 ปีนับแต่วันที่ถูกให้ออก

การสรรหาและคัดเลือก

ทั้งนี้การที่บุคคลภายนอกกลุ่มมีความประสงค์ที่จะสมัครเป็นสมาชิกของสหกรณ์ จะต้องได้รับความเห็นชอบจากคณะกรรมการสหกรณ์ กล่าวคือต้องมีการนำเข้าพิจารณาในที่ประชุมของ

คณะกรรมการสหกรณ์ และผู้สมัครจะต้องได้รับเลือกเข้าเป็นสมาชิกตามข้อบังคับที่ได้ลงลายมือชื่อในทะเบียนสมาชิก และชำระค่าหุ้นตามจำนวนที่จะถือครบถ้วนแล้ว

สหกรณ์มีการคัดเลือกคณะกรรมการดำเนินงานของสหกรณ์จากการเลือกตั้ง โดยให้สมาชิกเป็นผู้ทำการคัดเลือก ซึ่งคณะกรรมการดำเนินงานมีทั้งสิ้น 15 ท่าน ดำรงตำแหน่งครั้งละ 2 ปี ซึ่งคณะกรรมการดำเนินงานสหกรณ์ที่ได้รับการเลือกตั้งจะมีการเลือกผู้รับผิดชอบ และผู้ดำรงตำแหน่ง ในตำแหน่งต่าง ๆ

ในทางปฏิบัติ การเลือกตั้งคณะกรรมการดำเนินงานชุดใหม่ คณะกรรมการดำเนินงานชุดเก่ามักได้รับการคัดเลือกโดยประมาณครั้งหนึ่ง แต่อาจมีการสับเปลี่ยนตำแหน่งในการทำงาน จึงทำให้ไม่มีปัญหาในการดำเนินงานเท่าใดนัก แต่จะมีปัญหาในช่วงที่มีการเปลี่ยนคณะกรรมการดำเนินงานเล็กน้อย

การจัดสรรเงินเดือนและสวัสดิการ

สหกรณ์ได้มีการกำหนดเงินเดือนให้แก่คณะกรรมการดำเนินงานในอัตรา 5,000 บาทต่อเดือน เท่ากันทุกตำแหน่ง และสามารถเบิกจ่ายค่าใช้จ่ายต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานของสหกรณ์ได้ตามจริง และมีเบี้ยเลี้ยงหากมีการประชุมนอกสถานที่ วันละ 200 บาท แต่ไม่ได้มีการกำหนดสวัสดิการอื่นเพิ่มเติม

การพัฒนาและฝึกอบรม

การฝึกอบรมแบ่งได้เป็น 2 ลักษณะ คือ

1. การฝึกอบรมตามความต้องการของสมาชิก

การฝึกอบรมตามความต้องการของสมาชิก จะเกิดขึ้นเมื่อสมาชิก หรือคณะกรรมการดำเนินงาน ประสบปัญหาในการดำเนินงาน หรือต้องการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น เช่น การมีโรคพืชระบาด เป็นต้น โดยคณะกรรมการดำเนินงานของสหกรณ์เป็นผู้จัดหาวิทยากร เพื่อมาให้ความรู้แก่สมาชิก หรือจัดหาสถานที่สำหรับศึกษาดูงาน เพื่อนำความรู้ที่ได้มาใช้ในการแก้ไขปัญหา

2. การฝึกอบรมตามนโยบายของภาครัฐ

ในบางครั้ง หน่วยงานของรัฐบาล เช่น กรมวิชาการเกษตร มีการทำโครงการต่าง ๆ ขึ้นมาเพื่อเสริมสร้างความรู้ด้านต่าง ๆ ให้กับเกษตรกร เช่น เกษตรทฤษฎีใหม่ การปลูกพืชทดแทนกระเทียม การเพิ่มมูลค่าสินค้าเกษตร เป็นต้น

ทั้งนี้การฝึกอบรมนั้น สมาชิกที่เข้าร่วมมักเป็นกลุ่มเดิม ประมาณ 30 – 40 คน และมักไม่ได้รับความร่วมมือจากสมาชิกเท่าที่ควร ยกเว้นการฝึกอบรมที่มีการให้เบี้ยเลี้ยงตอบแทน ทั้งนี้เนื่องจาก สมาชิกส่วนใหญ่ต้องลงพื้นที่เองในการดูแลแปลงปลูก

การฝึกอบรมไม่ได้มีการวางแผนการฝึกอบรมไว้ล่วงหน้าชัดเจน แต่โดยปรกติมักมีการฝึกอบรม ประมาณ 2 เดือนต่อครั้ง

การประเมินผลการปฏิบัติงาน

สหกรณ์ไม่ได้มีการจัดทำระบบประเมินผล และไม่ได้มีการตั้งเป้าหมายในเชิงตัวเลข ทั้งนี้ คณะกรรมการดำเนินงานมองว่า การเลือกตั้งคณะกรรมการดำเนินงานเป็นตัวประเมินผลการทำงาน ในระยะ 2 ปี ที่ทำหน้าที่บริหารงาน เนื่องจาก หากบริหารงานไม่ได้ตามที่สมาชิกคาดหวัง ก็จะไม่ได้รับเลือกในการดำรงตำแหน่งในสมัยต่อไป

การจูงใจพนักงาน

เนื่องจากสมาชิกส่วนใหญ่มีพื้นที่ปลูก และที่อยู่อาศัยที่ใกล้กัน ทำให้มีความรู้จุกจุกคุ้นเคยกัน เป็นอย่างดี การจูงใจสมาชิกให้อยู่กับสหกรณ์นั้น จึงขึ้นอยู่กับ ความพึงพอใจของราคาผลผลิตที่ สหกรณ์ประกาศรับซื้อในช่วงในฤดูกาลผลิต เป็นหลัก ทั้งนี้เนื่องจาก หากสหกรณ์สามารถรับซื้อ ผลผลิตได้ในราคาที่เหมาะสม จะทำให้สมาชิกมีรายได้ที่มากขึ้น และสามารถมองเห็นเป็นตัวเงินได้ ง่ายกว่าการจูงใจในลักษณะอื่น

ทั้งนี้ในช่วงที่ผ่านมา สหกรณ์มักพบว่าสมาชิกไม่ให้ความร่วมมือในการประชุม หรือการ ฝึกอบรมต่าง ๆ เท่าที่ควร เนื่องจากไม่มีแรงจูงใจในการพัฒนาการดำเนินงานด้านต่าง ๆ เนื่องจาก สมาชิกบางส่วนมีความคิดว่า ที่เป็นอยู่ก็ได้อยู่แล้ว และขาดบุคลากรรุ่นใหม่ ซึ่งมีลักษณะสอดคล้อง กับผลการศึกษาของ สมคะเน วีระสมิทธิ์ (2544) และไพบุลย์ (2542) ซึ่งได้ทำการวิเคราะห์ สถานภาพของสหกรณ์การเกษตร ไชยปราการ และศึกษาความเป็นไปได้ในการสร้างความเข้มแข็ง ของสหกรณ์โคนมแม่โจ้ ตามลำดับ พบว่าสหกรณ์ทั้ง 2 แห่ง มีปัญหาการขาดการพัฒนาบุคลากรรุ่นใหม่ เช่นเดียวกัน

จุดแข็ง (Strengths)

การบริหารทรัพยากรมนุษย์ของเกษตรกรที่เป็นสมาชิกสหกรณ์

1. สมาชิกมีความรู้ความเข้าใจในงานที่ทำเป็นอย่างดี

การบริหารทรัพยากรมนุษย์ของสหกรณ์การเกษตรท่าตอน

1. คณะกรรมการดำเนินงานมีความตั้งใจในการทำงาน
2. คณะกรรมการมีความเข้าใจในหน้าที่รับผิดชอบที่ได้รับมอบหมาย

จุดอ่อน (Weaknesses)

การบริหารทรัพยากรมนุษย์ของเกษตรกรที่เป็นสมาชิกสหกรณ์

1. ขาดบุคลากรที่มีทักษะ

การบริหารทรัพยากรมนุษย์ของสหกรณ์การเกษตรทำดอน

1. สหกรณ์ขาดการสร้างคนรุ่นใหม่เข้ามาทำงาน
2. สมาชิกของสหกรณ์ส่วนใหญ่ไม่มีความพร้อมในการรับการเปลี่ยนแปลง
3. ไม่มีสิ่งจูงใจกรรมการในการทำงานให้กับสหกรณ์เท่าที่ควร
4. สหกรณ์ขาดการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ชัดเจน
5. สหกรณ์ขาดการวางแผนงานในการพัฒนาบุคลากร
6. สมาชิกไม่ให้ความร่วมมือในการฝึกอบรมเท่าที่ควร

3.3 การจัดการ

การจัดการของเกษตรกรที่เป็นสมาชิกสหกรณ์

เกษตรกรมีความคิดเห็นต่อการรวมกลุ่มกันในรูปแบบสหกรณ์ว่าเป็นรูปแบบที่ดี พอใจในระบบที่เป็นอยู่ และเชื่อว่าเป็นแนวทางหนึ่งที่สามารถช่วยเหลือเกษตรกรได้ ทั้งในระยะสั้นและระยะยาว โดยเฉพาะในช่วงที่ผลผลิตออกสู่ตลาดเป็นจำนวนมาก แต่คิดว่าสหกรณ์มีข้อจำกัดในเรื่องเงินทุน ทำให้ในบางครั้งไม่สามารถหาเงินมาจ่ายให้กับเกษตรกรได้ทัน ทั้งนี้เกษตรกรมีความเห็นว่าอยากมีส่วนร่วมในการบริหารงานสหกรณ์มากกว่านี้ แต่ไม่มีเวลา และกลัวว่าจะทำผิดระเบียบที่ได้วางไว้ แต่ก็มี ความไว้วางใจในคณะกรรมการดำเนินงานในการบริหารงาน ซึ่งสอดคล้องกับ รายงานการศึกษา ของไชยวัฒน์ ยาคำ (2543) ซึ่งได้ทำการศึกษาลักษณะการปรับตัวของเกษตรกรทางการประกอบอาชีพ พบว่า เกษตรกรมีความสัมพันธ์ในระบบเครือข่ายในการให้ความช่วยเหลือเกื้อกูลกัน เชื่อในระบบอาวุโส ความเป็นผู้นำ มีการรวมกลุ่มกันประกอบอาชีพ ได้รับการศึกษาการเรียนรู้ และการถ่ายทอดให้แก่กันและกัน

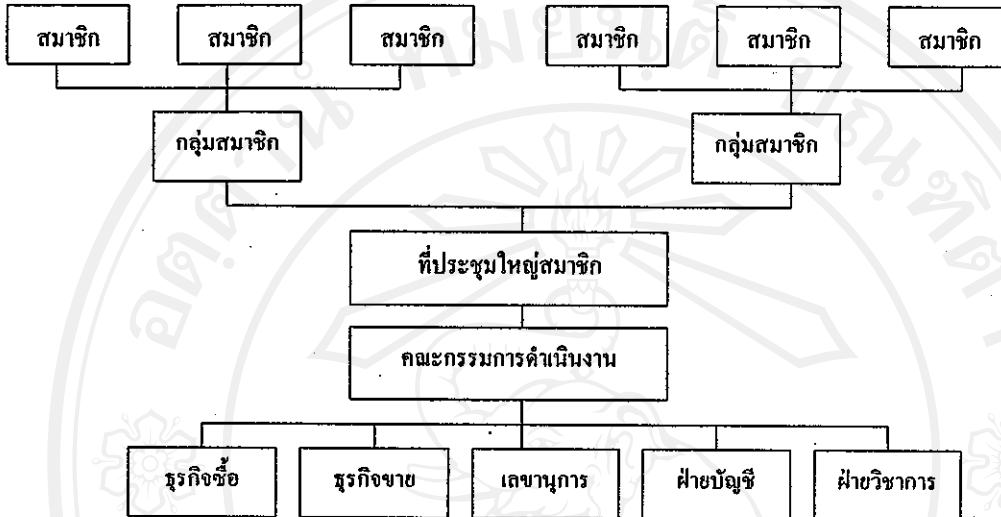
ทั้งนี้เกษตรกรมีความคิดที่จะปลูกกระเทียมต่อไปถึงแม้ว่าจะราคาตกต่ำ เนื่องจากไม่ทราบว่า จะเปลี่ยนไปปลูกอะไรที่จะได้ผลผลิตเทียบเท่ากระเทียมซึ่งเป็นเหตุผลที่เกษตรกรส่วนใหญ่ไม่เข้าร่วมโครงการลดพื้นที่ปลูกกระเทียมของกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ในช่วงปีที่ผ่านมา

ปัญหาหลักในการบริหารจัดการคือ ภัยธรรมชาติ ทั้งภัยแล้ง และน้ำท่วม เนื่องจากการทำเกษตรกรรมส่วนใหญ่ต้องพึ่งพิงธรรมชาติ ยกตัวอย่างเช่น ช่วงกลางเดือนเมษายน พ.ศ. 2550 ที่ผ่านมา เกษตรกรประสบปัญหากระเทียมล้มตลาค แต่ในปลายเดือน เมษายน พ.ศ. 2550 กลับมีฝนตกหนัก ทำให้ผลผลิตได้รับความเสียหายอย่างมาก

การจัดการของสหกรณ์การเกษตรท่าตอน จำกัด

การวางแผน และการจัดองค์กร

สหกรณ์ฯ ได้มีการจัดโครงสร้างการบริหารงาน ดังนี้



ภาพที่ 4.1 โครงสร้างการบริหารงานของสหกรณ์การเกษตรท่าตอน จำกัด

หมายเหตุ : กลุ่มสมาชิกมีทั้งสิ้น 8 กลุ่ม

ในด้านการจัดการองค์กร ได้มีการจัดแบ่งหน้าที่รับผิดชอบตามที่ได้มีการร่างไว้ในระเบียบของสหกรณ์ ดังแสดงในแผนภาพที่ 4.1 โดยคณะกรรมการดำเนินงานทั้ง 15 ท่าน ที่ได้รับการคัดเลือกจากสมาชิกจะเป็นผู้กำหนดนโยบายด้านต่าง ๆ ของสหกรณ์ มีการเลือกตั้งคณะกรรมการดำเนินงานทุก 2 ปี ซึ่งสมาชิกทุกคนมีสิทธิที่จะสมัครเป็นคณะกรรมการดำเนินงานได้โดยไม่มีเงื่อนไขเพิ่มเติม

เมื่อมีการเลือกตั้งคณะกรรมการดำเนินงานแล้ว จะมีการแบ่งหน้าที่รับผิดชอบโดยคณะกรรมการดำเนินงานทั้ง 15 ท่าน จะทำการเลือกตั้ง ประธานคณะกรรมการดำเนินงานสหกรณ์ และตำแหน่งต่าง ๆ โดยมีการวางนโยบายตามวาระของผู้บริหารสหกรณ์แต่ละชุด ซึ่งมักใช้ประสบการณ์ หรือเหตุการณ์ในปีที่ผ่านมาประกอบการวางแผนงานในแต่ละปี แต่ไม่ได้มีการวางแผนงานอย่างชัดเจน เป็นเพียงการพูดคุยกันในการประชุมแต่ละครั้ง และไม่ได้มีการกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจนในเชิงตัวเลข และขาดการกำหนดแผนงานที่ชัดเจน สอดคล้องกับการศึกษาของวินัย จตุทองและคณะ (2534) ในการศึกษาการดำเนินงานของสหกรณ์สันกำแพง จำกัด ซึ่งขาดการกำหนดแผนงาน และเป้าหมายที่ชัดเจน เช่นกัน

การดำเนินงานของสหกรณ์ฯ มีการรวมกลุ่มของเกษตรกรในขั้นแรก ในลักษณะของกลุ่มสมาชิก ซึ่งสหกรณ์การเกษตรทำตอนมีกลุ่มสมาชิกทั้งสิ้น 8 กลุ่ม กลุ่มหนึ่งจะมีสมาชิกตั้งแต่ 50 คน ขึ้นไปแล้วแต่ความสมัครใจของสมาชิกในการเลือกกลุ่ม ทั้งนี้หากสมาชิกมีเรื่องที่ต้องการเสนอให้กับทางสหกรณ์ทราบ จะต้องมีการเสนอผ่านที่ประชุมของกลุ่มสมาชิกก่อน ก่อนที่จะนำเรื่องเข้าที่ประชุมใหญ่สมาชิก ยกเว้นแต่เรื่องจำเป็นเร่งด่วน เช่น มีผลผลิตออกมากกว่าที่วางแผนไว้ ผลผลิตได้รับความเสียหายจากน้ำท่วม หรือภัยแล้ง เป็นต้น การดำเนินงานในลักษณะดังกล่าว มีความคล้ายกับสหกรณ์โคนมแม่อน จำกัด ซึ่ง บุญฤทธิ์ ชูวราตราตระกูล (2543) ได้ทำการศึกษาการใช้เทคนิค SWOT ในการสร้างความเข้มแข็งให้กับสหกรณ์โคนมแม่อน ซึ่งเมื่อพิจารณาปัจจัยภายใน พบว่าสหกรณ์มีจุดแข็ง คือ สหกรณ์มีโครงสร้างที่ชัดเจน สมาชิกส่วนมากอยู่ในพื้นที่ใกล้เคียงกัน ไม่มีปัญหาด้านการจัดการเนื่องจากสมาชิกได้ทราบการดำเนินงานของสหกรณ์โดยตลอด คณะกรรมการส่วนใหญ่ทุ่มเทให้กับการทำงาน บริหารสหกรณ์ด้วยความซื่อสัตย์สุจริต เกษตรกรมีความสนใจยอมรับเทคโนโลยีใหม่ และสิ่งเปลี่ยนแปลงใหม่ โดยมีจุดอ่อน คือ ขาดตำแหน่งผู้จัดการเข้ามาบริหารงานอย่างถาวร ขาดความรู้และเทคโนโลยีด้านการเลี้ยงโคที่ดี เช่นเดียวกับสหกรณ์การเกษตรทำตอน จำกัด

ทั้งนี้สหกรณ์การเกษตรทำตอน จำกัด มีโครงสร้างการบริหารจัดการที่ชัดเจน และเนื่องจากพื้นที่ ต.ทำตอน อ.แม่เฒ่า จ.เชียงใหม่ เป็นพื้นที่ที่มีการปลูกกระเทียม และสมาชิกส่วนใหญ่ปลูกกระเทียมเป็นพืชหลัก ทำให้สมาชิกส่วนมากอยู่ในพื้นที่ใกล้เคียงกัน ไม่มีปัญหาด้านการจัดการเนื่องจากสมาชิกได้ทราบการดำเนินงานของสหกรณ์โดยตลอด และคณะกรรมการส่วนใหญ่ทุ่มเทให้กับการทำงาน บริหารสหกรณ์ด้วยความซื่อสัตย์สุจริต แต่ไม่มีตำแหน่งผู้จัดการเข้ามาบริหารงานอย่างถาวร และขาดความรู้และเทคโนโลยีด้านการปลูกกระเทียมที่ดี

ในการบริหารงานของคณะกรรมการดำเนินงานชุดปัจจุบันมีความพยายามที่จะสร้างความปลอดภัยในการดำเนินงาน โดยมีการดำเนินงานผ่านกิจกรรมต่าง ๆ เช่น ด้านการเงินมีการตรวจสอบการดำเนินงานมีการจัดทำระบบบัญชีที่เน้นความปลอดภัย และมีการตรวจสอบโดยกรมตรวจบัญชีสหกรณ์อย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง และมีการตีประกาศให้สมาชิกทุกคนทราบผลประกอบการเป็นรายเดือน และจัดให้มีการตีประกาศรายงานการประชุมทุกครั้งไว้ที่บอร์ดประชาสัมพันธ์ของสหกรณ์ เพื่อให้สมาชิกสามารถตรวจสอบการทำงานได้

ในด้านความรู้ในการบริหารจัดการนั้น ในการคัดเลือกผู้รับผิดชอบในแต่ละหน้าที่ ผู้ที่จะรับผิดชอบต้องมีความรู้ความเข้าใจในงานนั้น ๆ และมีการสอนงานจากคณะดำเนินงานชุดก่อนหน้า เพื่อให้สามารถทำงานได้อย่างต่อเนื่อง ทั้งนี้สหกรณ์มักส่งตัวแทนไปทำการฝึกอบรมหัวข้อต่าง ๆ ที่หน่วยงานราชการเป็นคนจัดขึ้นเพื่อเพิ่มความรู้ และเสริมทักษะด้านต่าง ๆ และนำมา

ประยุกต์ใช้ในการบริหารงานสหกรณ์ ซึ่งมีลักษณะสอดคล้องกับผลการศึกษาของ สมคะเน วีระสมิทธิ์ (2544) ซึ่งได้ทำการวิเคราะห์สถานการณ์ภาพของสหกรณ์การเกษตรไชยปราการ ซึ่งพบว่าสหกรณ์มีผู้นำที่มีความสามารถในการประสานงานความช่วยเหลือ จากหน่วยงานภาครัฐ ชุมชน การเกษตร แต่ไม่สอดคล้องกับผลการศึกษาของ สมาน สุภักดิ์วิชัย และนัยนา โปธาวงค์ (2547) ในการศึกษาการวิจัยเพื่อการพัฒนาความร่วมมือทางธุรกิจสหกรณ์ในเขตอำเภอสันทราย จังหวัดเชียงใหม่ ทั้งนี้เนื่องจากสหกรณ์ในอำเภอสันทรายส่วนใหญ่ ดำเนินธุรกิจ โดยไม่ได้นำแนวคิดหลักการของสหกรณ์มาใช้

การจัดคนทำงาน การสั่งการ และการควบคุม

ในด้านภาวะผู้นำและวัฒนธรรมองค์กร พบว่าสหกรณ์มีการลักษณะการทำงานแบบช่วยเหลือกัน โดยหากคณะกรรมการดำเนินงานขอความช่วยเหลือ หากสมาชิกไม่คิดธุระอะไรก็มักจะได้รับความร่วมมือ ยกเว้นการฝึกอบรมจากหน่วยงานราชการที่มักไม่ค่อยได้รับความร่วมมือ เนื่องจาก การฝึกอบรมในหลายครั้ง ไม่ได้นำไปสู่ภาคปฏิบัติ หรือสมาชิกมีความคิดว่าไม่สามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้ หรือหัวข้อไม่น่าสนใจ แต่ในภาพรวมถือว่าสมาชิกกับสหกรณ์มีความใกล้ชิดกัน เนื่องจากสหกรณ์มักเป็นที่พึ่งของสมาชิกในกรณีที่สมาชิกประสบปัญหา

เมื่อมีความต้องการความร่วมมือจากสมาชิก คณะกรรมการจะใช้วิธีการขอความร่วมมือผ่านกลุ่มสมาชิก โดยให้แต่ละกลุ่มสมาชิกส่งตัวแทนเข้าร่วมกิจกรรมต่าง ๆ ทำทางสหกรณ์จัดขึ้น

ทั้งนี้สหกรณ์การเกษตรท่าตอน จำกัด ได้มีการก่อตั้งมาตั้งแต่ปี พ.ศ. 2538 ซึ่งถือได้ว่ามีระยะเวลายาวนาน ทำให้มีความชำนาญในการบริหารงานและคณะกรรมการดำเนินงานมีความเข้าใจระเบียบปฏิบัติต่าง ๆ เป็นอย่างดี และมีการหมุนเวียนกันบริหารงานสหกรณ์ สมาชิก และคณะกรรมการดำเนินงานมีความเข้าใจสถานการณ์ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นเป็นอย่างดี ทำให้การทำงานค่อนข้างราบรื่น สมาชิกและสหกรณ์มีความเข้าใจกันดี

ทั้งนี้สหกรณ์ได้มีการปรับเปลี่ยนนโยบายการบริหารงานโดย ในช่วงแรกที่มีการจัดตั้งสหกรณ์มีการขอความช่วยเหลือจากภาครัฐค่อนข้างมาก เช่น เงินกู้ยืม การอบรมให้ความรู้ การประกันราคาผลผลิต การรับซื้อผลผลิต ซึ่งในปัจจุบันสหกรณ์มีความพยายามที่จะพึ่งพาตนเอง เนื่องจากคิดว่า มีความรู้ความเข้าใจในกลไกการทำงานทั้งด้านการผลิต การตลาด การเงิน และการบริหารจัดการในระดับหนึ่ง แต่สหกรณ์ยังคงประสบปัญหาสภาพคล่องทางการเงินในช่วงที่มีผลผลิตออกมาเป็นจำนวนมาก แต่ทางสหกรณ์ไม่เคยทำการวิเคราะห์ SWOT แต่เคยมีนักวิชาการทำการศึกษาถึงผลกระทบของการทำ FTA กับสาธารณรัฐประชาชนจีน โดยใช้แบบสอบถาม

จุดแข็ง (Strengths)

การจัดการของเกษตรกรที่เป็นสมาชิกสหกรณ์

1. เกษตรกรมีทัศนคติที่ดีต่อการดำเนินงานในรูปแบบสหกรณ์ และพอใจในการรวมกลุ่มกันในรูปแบบสหกรณ์

2. สมาชิกใส่ใจการบริหารงานของเกษตรกร

3. สมาชิกส่วนมากอยู่ในพื้นที่ใกล้เคียงกัน มีความใกล้ชิดกัน

การจัดการของสหกรณ์การเกษตรท่าตอน จำกัด

1. มีโครงสร้างการทำงานที่ชัดเจน

2. มีการแบ่งหน้าที่รับผิดชอบที่ชัดเจน

3. คณะกรรมการดำเนินงานมีความชำนาญในการบริหารงาน

4. สมาชิกส่วนมากอยู่ในพื้นที่ใกล้เคียงกัน มีความใกล้ชิดกัน

5. คณะกรรมการสนใจแสวงหาความช่วยเหลือจากภายนอก และความรู้ใหม่ๆ

6. คณะกรรมการบริหารสหกรณ์ด้วยความซื่อสัตย์สุจริต และ โปร่งใส

7. คณะกรรมการมีการถ่ายทอดงานอย่างเป็นระบบ

8. คณะกรรมการมีความเข้าใจสถานการณ์ต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการปลูกกระเทียม และ การบริหารงานสหกรณ์

9. คณะกรรมการส่วนใหญ่ทุ่มเทให้กับการทำงาน

10. สหกรณ์มีแนวคิดในการพึ่งพาตนเอง มีการทำงานแบบช่วยเหลือกัน

11. สหกรณ์มีเงินทุนเพื่อใช้ในการบริหารจัดการที่จำกัด

จุดอ่อน (Weaknesses)

การจัดการของเกษตรกรที่เป็นสมาชิกสหกรณ์

1. สมาชิกต้องการมีส่วนร่วมในการบริหารงานสหกรณ์แต่ไม่สามารถทำได้

2. การฝึกอบรมไม่นำไปสู่ภาคปฏิบัติ

การจัดการของสหกรณ์การเกษตรท่าตอน จำกัด

1. สหกรณ์ขาดตำแหน่งผู้จัดการสหกรณ์ในการบริหารงานสหกรณ์อย่างต่อเนื่อง

2. สหกรณ์มีข้อจำกัดด้านเงินทุนในการดำเนินงาน

3. การฝึกอบรมไม่นำไปสู่ภาคปฏิบัติ

3.4 การตลาด

การตลาดของเกษตรกรที่เป็นสมาชิกสหกรณ์

กลุ่มลูกค้าเป้าหมาย

ผลผลิตส่วนใหญ่จะขายให้กับสหกรณ์ เนื่องจากเป็นข้อตกลงระหว่างสหกรณ์กับสมาชิก โดยผลผลิตบางส่วนจะนำไปขายในตัวเมืองเชียงใหม่เอง ในช่วงที่สหกรณ์ไม่สามารถจ่ายเงินค่าผลผลิตให้กับเกษตรกรได้ในช่วงต้นฤดูเก็บเกี่ยว ประมาณ ร้อยละ 10 ของผลผลิตทั้งหมด

ผลิตภัณฑ์

ผลิตภัณฑ์ของเกษตรกร ได้แก่ กระเทียมสด และกระเทียมแห้งมัดจุก ซึ่งกระเทียมสดจะเริ่มทำการเก็บเกี่ยวได้ตั้งแต่เดือนกุมภาพันธ์ และจะมีผลผลิตออกมากช่วงเดือนมีนาคมถึงเดือนเมษายน และผลผลิตกระเทียมสดจะเริ่มหมดในช่วงปลายเดือน เมษายน ถึงต้นเดือนพฤษภาคม แต่กระเทียมแห้งมัดจุก จะทำการจัดเก็บไว้ในโกดังเพื่อทยอยจำหน่ายช่วงที่ราคาสูง

ปัญหาด้านผลผลิตของเกษตรกรคือมีปริมาณผลผลิตกระเทียมที่ไม่สม่ำเสมอ อีกทั้งมีปัญหาด้านคุณภาพ คือ ขนาดเล็กกว่ามาตรฐานตามที่ลูกค้าต้องการ

ราคา

ผลผลิตส่วนใหญ่เกษตรกรจะขายให้กับเกษตรกร ทั้งนี้ราคาขึ้นอยู่กับราคาที่ทางสหกรณ์เป็นผู้กำหนด โดยอ้างอิงจากราคาตลาดในแต่ละวัน ซึ่งสมาชิกไม่สามารถกำหนดราคาเองได้

การจัดจำหน่าย

เกษตรกรส่วนใหญ่ ขายผลผลิตผ่านสหกรณ์โดยสหกรณ์เป็นผู้รับซื้อผลผลิตของเกษตรกรที่เป็นสมาชิกของสหกรณ์ โดยอาจมีเงื่อนไขการชำระเงินในลักษณะของเงินเชื่อ เนื่องจากสหกรณ์ไม่สามารถหาเงินมาจ่ายได้ทัน และเกษตรกรมีการขายผลผลิตโดยตรงให้กับพ่อค้าคนกลาง หรือนำไปขายเองบ้างแต่ในปริมาณที่ไม่มากนัก ประมาณร้อยละ 10 แต่หากเกษตรกรท่านใดที่เป็นพ่อค้าคนกลางด้วย ก็จะทำกรรวบรวมผลผลิตเพื่อไปขายตรงให้กับลูกค้าที่กรุงเทพฯ หรือในตัวเมืองเชียงใหม่

การส่งเสริมการตลาด

เกษตรกร ไม่มีการทำการส่งเสริมการตลาด ทั้งนี้ ไม่ทราบว่าจะทำอย่างไร เนื่องจากเป็นเกษตรกรรายย่อย

การตลาดของสหกรณ์การเกษตรท่าตอน จำกัด

กลุ่มลูกค้าเป้าหมาย

สหกรณ์ไม่มีการตั้งกลุ่มลูกค้าเป้าหมายที่ชัดเจน โดยลูกค้ามักจะเป็นลูกค้าประจำ ซึ่งสามารถแบ่งได้เป็น 5 กลุ่ม คือ

1. สมาชิกสหกรณ์ที่รับซื้อผลผลิตเป็นพ่อค้าคนกลางนำกระเทียมไปจำหน่ายอีกต่อหนึ่ง
2. พ่อค้าคนกลางท้องถิ่น ที่ไม่ได้เป็นสมาชิกของสหกรณ์ ซึ่งมีทั้งที่ประกอบอาชีพปลูกกระเทียม และ ไม่ได้ประกอบอาชีพปลูกกระเทียม

3. พ่อค้าคนกลางรายใหญ่ จากตัวจังหวัดเชียงใหม่ ลำพูน และกรุงเทพฯ

4. พ่อค้าคนกลางรายย่อย จากตัวจังหวัดเชียงใหม่ ลำพูน และกรุงเทพฯ

5. ฝ่ายจัดซื้อของโรงงานทำกระเทียมดอง

ผลิตภัณฑ์

สหกรณ์การเกษตรท่าตอน จำกัด มีกิจกรรมในการสร้างรายได้ให้แก่สหกรณ์ โดยการซื้อเมล็ดพันธุ์กระเทียม และวัสดุทางการเกษตรเพื่อจำหน่ายให้กับเกษตรกร ในราคาถูก และการรับซื้อกระเทียมแห้งมัดจุกคละขนาด โดยมีการจัดหาสินค้าเพื่อจำหน่ายให้แก่สมาชิก 3 กลุ่ม คือ

1. เมล็ดพันธุ์กระเทียม
2. ปุ๋ย สารเคมีกำจัดศัตรูพืช และยาฆ่าแมลง
3. ถุง และกระสอบบรรจุผลผลิต

และมีกิจกรรมหลักคือ การรับซื้อกระเทียมแห้งมัดจุกคละเกรด จากสมาชิกในกลุ่มทั้งนี้ เมล็ดพันธุ์ที่สหกรณ์จัดหาให้กับเกษตรกร เป็นพันธุ์กลาง หรือพันธุ์เชียงใหม่ และสหกรณ์จะทำการรับซื้อผลผลิตจากเกษตรกร ทั้งหมดเพื่อจัดเก็บไว้จำหน่ายผ่านพ่อค้าคนกลาง และเพื่อรอจำหน่ายในช่วงที่ราคาสูง โดยจำหน่ายในลักษณะของกระเทียมสด และกระเทียมตากแห้งมัดจุกคละเกรด ซึ่งเป็นที่นิยมในกลุ่มผู้บริโภคในด้านรสชาติ เมื่อสหกรณ์ทำการรับซื้อกระเทียมตากแห้งมัดจุกคละเกรดจากสมาชิกแล้ว จะนำมาเก็บรักษาไว้ในโกดังของสหกรณ์

ผลผลิตกระเทียมสดจะเริ่มทำการเก็บเกี่ยวได้ตั้งแต่เดือนกุมภาพันธ์ และจะมีผลผลิตออกมากช่วงเดือนมีนาคมถึงเดือนเมษายน และผลผลิตกระเทียมสดจะเริ่มหมดในช่วงปลายเดือนเมษายน ถึงต้นเดือนพฤษภาคม แต่กระเทียมแห้งมัดจุก จะทำการจัดเก็บไว้ในโกดังเพื่อทยอยจำหน่ายช่วงที่ราคาสูง

ปัญหาด้านผลผลิตของเกษตรกรคือมีปริมาณผลผลิตกระเทียมที่ไม่สม่ำเสมอ ทั้งที่เป็นพื้นที่ปลูกกระเทียมที่มากที่สุดของประเทศไทย จึงไม่สามารถวางแผนการขายได้ อีกทั้งมีปัญหาด้านคุณภาพ คือ ขนาดเล็กกว่ามาตรฐานตามที่ลูกค้าต้องการ เนื่องจากเกษตรกรบางรายเก็บผลผลิต

ก่อนเวลา และมีความชื้นสูงทำให้สินค้ามีอายุการเก็บสั้น และเคยมีลูกค้ามาติดต่อเพื่อขอซื้อ กระเทียมในลักษณะแกะเปลือก แต่ทางเกษตรกร และสหกรณ์ไม่สามารถทำให้ได้เนื่องจากไม่มีแรงงานเพียงพอ และลูกค้าไม่มีคำสั่งซื้อที่แน่นอน

ราคา

ราคากระเทียมมีความผันผวนตามปริมาณผลผลิตที่ออกสู่ตลาด กล่าวคือในช่วงที่มีผลผลิตออกสู่ตลาดจำนวนมาก ในช่วงในฤดูกาลผลิตช่วงเดือนกุมภาพันธ์ ถึงเดือนพฤษภาคมของทุกปี ผลผลิตมักมีราคาตกต่ำต่อเนื่องมาทุกปี เนื่องจากผลผลิตออกมาพร้อมกันจำนวนมาก สหกรณ์มีโกดังที่มีพื้นที่จำกัด และเกษตรกรไม่มีโกดังสำหรับเก็บกระเทียม ทำให้พ่อค้ารายใหญ่ที่มีโกดัง เข้ามากว้านซื้อผลผลิตกระเทียมสดเพื่อนำไปตากแห้ง แล้วเก็บไว้ขายช่วงนอกฤดู

ผลกระทบจากการนำเข้ากระเทียมจากต่างประเทศ พบว่า ราคาที่สหกรณ์ขายได้ลดต่ำลง และเริ่มเกิดปัญหาาราคาตกต่ำต่อเนื่องในช่วง 2-3 ปีที่ผ่านมา

ราคากระเทียมในแต่ละช่วงของปีสามารถสรุปได้ดังนี้

ตารางที่ 4.2 ราคากระเทียมในแต่ละช่วงของปี (ราคาขายส่งหน้าสหกรณ์)

ชนิด	ราคาขายส่งหน้าสหกรณ์ (บาท/กิโลกรัม)	
	เดือน ก.พ. – พ.ค.	เดือน มิ.ย. – ม.ค.
กระเทียมสด	2 - 4	ไม่มี
กระเทียมแห้งมัดจุกกะขนาด	5 - 15	10 - 20

ทั้งนี้ นอกจากช่วงเวลาที่ผลผลิตออกสู่ตลาดจะมีผลต่อราคาแล้ว ปัจจัยหนึ่งที่มีผลต่อราคากระเทียมคือ พ่อค้าคนกลาง เนื่องจากในช่วงที่มีผลผลิตออกมาจำนวนมากในฤดูการเก็บเกี่ยว ทำให้ในบางครั้งสหกรณ์ไม่มีโกดังเพียงพอต่อการเก็บผลผลิต และไม่สามารถหาเงินทุนหมุนเวียนได้ทันกับปริมาณผลผลิตที่ออกสู่ตลาดในฤดูการเพาะปลูก สอดคล้องกับรายงานการศึกษาของกรมส่งเสริมสหกรณ์ (2530) ซึ่งได้ทำการศึกษาคำเนินงานของสหกรณ์การเกษตรจันทราช และพบว่า สหกรณ์การเกษตรจันทราช ไม่มีนางข้าว และอุปกรณ์ในการรวบรวมข้าว ทำให้ไม่สามารถบริการสมาชิกในด้านธุรกิจขายได้ดีเท่าที่ควร

ในกรณีที่เกษตรกรบางรายนำกระเทียมแห้งมัดจุกกะขนาดไปขายเอง ณ ตลาดไท เลขที่ 31 หมู่ 9 ถนนพหลโยธิน ก.ม. 42 ตำบลคลองหนึ่ง อำเภอคลองหลวง จังหวัดปทุมธานี ซึ่งเป็นศูนย์รวมสินค้าเกษตรขนาดใหญ่ จะทำให้ขายได้ในราคาที่สูงขึ้น โดยในช่วงเดือน กุมภาพันธ์ ถึงเดือน

พฤษภาคม จะสามารถขายได้ในราคาขายส่งกิโลกรัมละ 20-30 บาท ส่วนช่วงเดือน มิถุนายน ถึงเดือน มกราคม นั้นราคา อยู่ในช่วง 25-35 บาทต่อกิโลกรัม และมีแนวโน้มลดลงจากปีที่ผ่านมา

ทั้งนี้ราคาที่เกษตรกรขายโดยตรงให้กับพ่อค้าคนกลางมักจะได้ราคาที่ไม่พอใจ แต่จำเป็นต้องขายเนื่องจากจำเป็นต้องใช้เงินสดในการชำระหนี้ทั้งในส่วนของธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์ และหนี้ออกระบบ แต่หากขายให้กับสหกรณ์ก็จะได้ราคาที่สูงกว่าการขายให้กับพ่อค้าคนกลาง

การจัดจำหน่าย

สหกรณ์ไม่มีช่องทางการจัดจำหน่ายที่ชัดเจน โดยลูกค้ามักจะเป็นลูกค้าประจำ ในลักษณะของการขายส่ง โดยไม่มีการจำหน่ายปลีกซึ่งสามารถแบ่งได้เป็น 5 กลุ่ม รวมทั้งสิ้นประมาณ 20 ราย คือ

1. สมาชิกสหกรณ์ที่รับซื้อผลผลิตเป็นพ่อค้าคนกลางนำกระเทียมไปจำหน่ายอีกต่อหนึ่ง
2. พ่อค้าคนกลางท้องถิ่น ที่ไม่ได้เป็นสมาชิกของสหกรณ์ ซึ่งมีทั้งที่ประกอบอาชีพปลูกกระเทียม และไม่ได้ประกอบอาชีพปลูกกระเทียม ซื้อผลผลิตเป็นพ่อค้าคนกลางนำกระเทียมไปจำหน่ายอีกต่อหนึ่ง
3. พ่อค้าคนกลางรายใหญ่ จากตัวจังหวัดเชียงใหม่ ลำพูน และกรุงเทพฯ ซื้อผลผลิตเป็นพ่อค้าคนกลางนำกระเทียมไปจำหน่ายอีกต่อหนึ่ง
4. พ่อค้าคนกลางรายย่อย จากตัวจังหวัดเชียงใหม่ ลำพูน และกรุงเทพฯ ซื้อผลผลิตเป็นพ่อค้าคนกลางนำกระเทียมไปจำหน่ายอีกต่อหนึ่ง
5. ฝ่ายจัดซื้อของโรงงานทำกระเทียมคอง รับซื้อผลผลิตเพื่อนำไปแปรรูปเป็นกระเทียมคอง ทั้งนี้กลุ่มลูกค้าแต่ละรายมีรายละเอียดที่แตกต่างกัน คือ พ่อค้าในท้องถิ่น และฝ่ายจัดซื้อของโรงงานทำกระเทียมคอง ทางสหกรณ์จะมีการให้เครดิตกับลูกค้ากลุ่มดังกล่าว ไม่เกิน 15 วัน แต่ลูกค้ากลุ่มอื่น จะไม่มีการให้เครดิต จะเป็นการซื้อขายในรูปแบบเงินสด หรือการโอนเงินก่อนการขนส่งสินค้าเป็นต้น เมื่อเปรียบเทียบช่องทางการจัดจำหน่ายของผลผลิตของสหกรณ์การเกษตรท่าดอน จำกัด กับผลการศึกษาคำเนินงานของธุรกิจประมงทะเลพาณิชย์ประเภทอวนล้อม ในจังหวัดสมุทรปราการ ของ ศิริพร ประมงทรัพย์ (2546) พบว่า ปลาที่ชาวประมงจับได้นำมาขายต่อยังสะพานปลา หรือแพปลาซึ่งมีการกำหนดมาตรฐานการรับซื้ออย่างชัดเจน ทำให้ไม่มีปัญหาด้านราคา แต่ผลผลิตกระเทียมของสหกรณ์การเกษตรท่าดอน จำกัด มีการขายผ่านพ่อค้าคนกลาง จึงมีปัญหาด้านการกำหนดราคา และคุณภาพ

ในระยะ 2 – 3 ปีที่ผ่านมา มีการนำเข้ากระเทียมจากต่างประเทศ ซึ่งมีราคาที่ถูกกว่า ทำให้พ่อค้าคนกลางบางราย เลือกว่าจะนำเข้ากระเทียมจากต่างประเทศเพื่อจำหน่าย แทนการซื้อผลผลิต

กระเทียมในประเทศ โดยในระยะ 2 – 3 ปีที่ผ่านมา มีพ่อค้าคนกลางลดลง ประมาณ 10 ราย แต่บางรายมีการรับซื้อน้อยลง เนื่องจากผู้บริโภคบางกลุ่มมีความนิยมในกลิ่นและรสชาติของกระเทียมที่ปลูกในประเทศ

การส่งเสริมการตลาด

ลูกค้าที่ทำการติดต่อกับสหกรณ์มักเป็นลูกค้าที่ติดต่อกันเป็นประจำทุกๆ ปี และมักจะมีการเข้ามาติดต่อเพื่อตกลงเรื่อง ปริมาณ ราคา กำหนดการส่งมอบ และเงื่อนไขการชำระเงินในช่วงต้นฤดูกาล (เดือนกุมภาพันธ์ ถึงพฤษภาคม) เพื่อให้ทางสหกรณ์สามารถวางแผนการจัดเก็บผลผลิตในคลังสินค้าได้ถูกต้อง และมีผลผลิตเพียงพอต่อความต้องการของลูกค้า

ปัจจุบันสหกรณ์ไม่มีการประชาสัมพันธ์ให้ลูกค้าทั่วไปทราบถึงสินค้าที่สหกรณ์มีจำหน่าย ทั้งนี้เนื่องจากไม่รู้ว่าจะทำอย่างไร แต่มีความเห็นว่ามันน่าจะเป็นวิธีหาลูกค้าอีกทางหนึ่ง ถ้ามีการเพิ่มการหาลูกค้าผ่านช่องทางต่าง ๆ เช่น Website สมาคม ชมรมต่างๆ การจัดทำเอกสารแนะนำสหกรณ์ และผลผลิตที่สหกรณ์มีจำหน่าย ไว้ที่สำนักงานสหกรณ์อำเภอไชยปราการ สหกรณ์จังหวัดเชียงใหม่ หรือหน่วยงานราชการอื่นๆ เนื่องจากที่ผ่านมามีลูกค้าเคยติดต่อมาผ่านทางเจ้าหน้าที่สหกรณ์อำเภอ และเจ้าหน้าที่สหกรณ์จังหวัดที่รู้จักกับสหกรณ์

ในช่วงปีที่ผ่านมา มีการคิดเรื่องการเพิ่มยอดขาย และการสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับกระเทียม แต่ติดขัดด้านเงินทุน และความรู้ และช่องทางการจำหน่ายสินค้าที่ผลิตขึ้นทั้งนี้เคยมีเจ้าหน้าที่ส่งเสริมสหกรณ์จัดการอบรมการแปรรูปกระเทียมแดงให้กับกลุ่มสหกรณ์ แต่ไม่ได้มีการผลิตหลังจากการฝึกอบรมเสร็จสิ้น

จุดแข็ง (Strengths)

การตลาดของเกษตรกรที่เป็นสมาชิกสหกรณ์

1. กระเทียมที่ทำการปลูกในประเทศ มีรสชาติ และกลิ่น เป็นที่นิยมในกลุ่มผู้บริโภค
2. มีปริมาณผลิตในพื้นที่จำนวนมาก

การตลาดของสหกรณ์การเกษตรท่าตอน จำกัด

1. มีลูกค้าประจำ และหลากหลาย คือ สมาชิกสหกรณ์ที่รับซื้อผลผลิตเป็นพ่อค้าคนกลาง พ่อค้าคนกลางท้องถิ่น ที่ไม่ได้เป็นสมาชิกของสหกรณ์ พ่อค้าคนกลางรายใหญ่ พ่อค้าคนกลางรายย่อย จากตัวจังหวัดเชียงใหม่ ลำพูน และกรุงเทพฯ และฝ่ายจัดซื้อของโรงงานทำกระเทียมแดง

จุดอ่อน (Weaknesses)

การตลาดของเกษตรกรที่เป็นสมาชิกสหกรณ์

1. มีผลิตภัณฑ์น้อยรายการ คือมีเพียงกระเทียมสด และกระเทียมแห้งคณะกรรมการคัดจุก
2. ผลผลิตออกสู่ตลาดจำนวนมากในฤดูเก็บเกี่ยว ทำให้ราคาต่ำลงเนื่องจากเกษตรกร
3. ผลผลิตมีไม่ต่อเนื่องตลอดทั้งปี
4. ไม่มีอำนาจในการตั้งราคา เนื่องจากอำนาจในการตั้งราคาส่วนใหญ่ ขึ้นกับพ่อค้าคน

กลาง

5. ขาดเงินทุน และความรู้ด้านการตลาด
6. ไม่มีการเพิ่มมูลค่าเพิ่มให้กับผลผลิต
7. ไม่มีโกดังเก็บผลผลิตเป็นของตนเอง

การตลาดของสหกรณ์การเกษตรท่าดอน จำกัด

1. ไม่มีการเพิ่มมูลค่าเพิ่มให้กับผลผลิต เนื่องจากไม่มีเงินทุน และบุคลากร
2. ผลผลิตออกสู่ตลาดจำนวนมากในฤดูเก็บเกี่ยว ทำให้ราคาต่ำลงเนื่องจากเกษตรกร และสหกรณ์ต้องการระบายสินค้า เพราะไม่มีโกดังในการเก็บผลผลิต

3. สหกรณ์ขาดเงินทุนหมุนเวียน ไม่สามารถจ่ายเงินให้กับสมาชิกได้ทัน
4. สหกรณ์ขาดการประชาสัมพันธ์ ให้ผู้บริโภค รู้จักสหกรณ์

5. ขาดเงินทุน และความรู้ด้านการตลาด
6. ไม่มีอำนาจในการตั้งราคา เนื่องจากอำนาจในการตั้งราคาส่วนใหญ่ ขึ้นกับพ่อค้าคน

กลาง

3.5 การเงิน

การเงินของเกษตรกรที่เป็นสมาชิกสหกรณ์

เกษตรกรมีการจัดทำบัญชีครัวเรือนตามที่ธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์ได้แจกจ่ายคู่มือการทำบัญชีครัวเรือนให้ แต่เกษตรกรบางรายไม่สามารถอ่าน และเขียนหนังสือได้ จึงไม่สามารถจัดทำบัญชีได้ และไม่ทราบต้นทุนการผลิตที่แท้จริง ซึ่งค่าใช้จ่ายในการปลูกกระเทียมมากกว่าครึ่งหนึ่งเป็นค่าแรง และค่าเมล็ดพันธุ์

รายได้ของเกษตรกรส่วนใหญ่มาจากการขายกระเทียมในฤดูเก็บเกี่ยว และจากการขายข้าวในฤดูขายข้าว ในการปลูกกระเทียม มีรายได้ต่อไร่ประมาณ ไร่ละ 10,000 – 12,000 บาท แต่มีต้นทุนไร่ละ 8,000 – 9,000 บาท มีรายได้ปีละประมาณ 50,000 – 70,000 บาทต่อครัวเรือน

พิจารณาผลตอบแทนการลงทุนของการปลูกกระเทียมของเกษตรกรพบว่าเกษตรกรมีผลตอบแทนการลงทุนร้อยละ 11.11 – 50.00 ต่อไร่

เงินสดหมุนเวียนที่ใช้ในฤดูกาลผลิตที่ใช้ในการทำเพาะปลูก ประมาณครึ่งหนึ่ง ได้มาจากการกู้ยืมธนาคารเพื่อการเกษตร และสหกรณ์ (ชกส.) อีกส่วนหนึ่งประมาณร้อยละ 25 เป็นเงินเก็บของเกษตรกรเอง และส่วนที่เหลือเป็นเงินกู้จากแหล่งอื่น เช่น ธนาคารออมสิน เป็นต้น แต่มีเกษตรกรบางรายที่ไม่มีที่ดินเป็นของตนเอง มักมีการกู้ยืมจากแหล่งเงินกู้นอกระบบ ทั้งนี้ในด้านการระดมดอกเบี้ย ในส่วนของ ชกส. หากมีนโยบายช่วยเหลือจากทางภาครัฐ ก็จะไม่มีการระดมดอกเบี้ย แต่ถ้าไม่มีนโยบายของรัฐในการช่วยเหลือเกษตรกรผ่านทาง ชกส. ก็ต้องชำระดอกเบี้ยตามที่ ชกส. กำหนด ซึ่งปัจจุบันอยู่ที่ประมาณ ร้อยละ 7.50 ต่อปี และในบางครั้ง ชกส. จะมีการจ่ายเงินกู้ให้ในรูปแบบของอุปกรณ์เครื่องจักรการเกษตร

ทั้งนี้ในปัจจุบันมีการนำหนี้นอกระบบเข้ามาสู่ในระบบผ่าน โครงการแปลงสินทรัพย์เป็นทุน ทำให้เกษตรกรมีการระดมดอกเบี้ยที่ลดลงจากเมื่อก่อน ซึ่งโครงการดังกล่าว เกษตรกรส่วนใหญ่ให้ความร่วมมือในการเข้าร่วมโครงการเป็นอย่างดี โดยปัจจุบันหนี้สินส่วนใหญ่เป็นหนี้สินที่เกิดจากการกู้ยืมเงินผ่าน ชกส. โดยมีหนี้สินเฉลี่ย ประมาณ 50,000 – 100,000 บาทต่อคน แต่หากมีการกู้เงินจากแหล่งเงินกู้นอกระบบ จะมีการหนี้นอกดอกเบี้ยประมาณ ร้อยละ 15 - 20 ต่อเดือน

การเงินของสหกรณ์การเกษตรท่าดอน จำกัด

สหกรณ์มีการจัดทำบัญชีตามมาตรฐานของกรมตรวจบัญชีสหกรณ์ ทั้งนี้กรมตรวจบัญชีสหกรณ์จะเป็นผู้ตรวจสอบบัญชีของสหกรณ์อย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง ทั้งนี้เจ้าหน้าที่ส่งเสริมสหกรณ์เป็นผู้ให้ความรู้ในการจัดทำบัญชีทั้งหมด

ณ สิ้นปี พ.ศ. 2549 สหกรณ์มีสมาชิกทั้งสิ้น 492 คน มีทุนดำเนินงานทั้งสิ้น 36,057,675.06 บาท ซึ่งเป็นทุนของสหกรณ์เองจำนวน 770,026.75 บาท มีกำไรสุทธิทั้งสิ้น 56,041.28 บาท พิจารณาผลตอบแทนการลงทุนของการดำเนินงานของสหกรณ์พบว่าสหกรณ์มีผลตอบแทนการลงทุนในปี พ.ศ. 2549 ร้อยละ 0.16

ทุนของสหกรณ์ ได้มาจากกำไรสะสมจากการดำเนินงานในแต่ละปี และมีการลงทุนในลักษณะของเงินฝากกับ ชกส. ได้ผลตอบแทนเป็นดอกเบี้ย โดยทุนดำเนินงานมาจากเงินค่าหุ้นสมาชิก หุ้นละ 20,000 บาท รวมเป็นเงิน 9,840,000 บาท เงินกู้ยืมจากธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์ ประมาณ 5,000,000 บาท เงินกู้ยืมจากกองทุนพัฒนาสหกรณ์ (กพส.) 1,000,000 บาท และ ส่วนของสินทรัพย์ถาวรประมาณ 5,000,000 ล้านบาท นอกนั้นเป็นสินทรัพย์หมุนเวียน ประเภทสินค้าคงคลัง คือกระเทียมแห้งที่อยู่ในโกดัง

ทั้งนี้ในช่วงที่มีโครงการแปลงสินทรัพย์เป็นทุน สหกรณ์ได้นำกระเทียมที่มีอยู่ในคลังสินค้า เข้าโครงการเพื่อเป็นทุนในการกู้ยืมเงินกับทาง ธกส.

เงินทุนหมุนเวียนที่ใช้ในการดำเนินงานของสหกรณ์คือเงินทุนในส่วนของทุนสหกรณ์จำนวน ประมาณ 700,000 บาท ใช้ในการดำเนินงานทั่วไป เช่น จัดหาเมล็ดพันธุ์ ปุ๋ย สารฆ่าแมลงเพื่อจำหน่ายให้แก่สมาชิก ในราคาถูก และรับซื้อผลผลิต ซึ่งไม่เพียงพอในการรับซื้อผลผลิตในฤดูเก็บเกี่ยว และมีการกู้ยืมธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์ในช่วงในฤดูกาลเพื่อใช้ในการรับซื้อผลผลิตจากเกษตรกรที่เป็นสมาชิก สหกรณ์ไม่สามารถหาเงินทุนมาจ่ายเกษตรกรได้ทันในช่วงในฤดูกาลผลิต และในบางปี ไม่สามารถหาเมล็ดพันธุ์ให้สมาชิกได้เพียงพอเนื่องจากขาดแหล่งเงินทุน ทั้งนี้ แหล่งเงินทุนหลักของสหกรณ์และเกษตรกรคือ ธกส. ซึ่งหากรัฐบาลมีนโยบายในการช่วยเหลือเกษตรกรเป็นนโยบายหลัก จะทำให้สามารถกู้เงินได้ในวงเงินที่สูงกว่าปกติ

สหกรณ์ไม่มีนโยบายในการทำกำไรจากการดำเนินการ แต่ต้องการให้มีการพัฒนาผลผลิตในช่วงในฤดูเก็บเกี่ยว เพื่อทยอยนำออกจำหน่ายในช่วงนอกฤดูการเก็บเกี่ยว กำไรที่ได้จากการดำเนินงานหลังจากหักค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานต่างๆ แล้ว จะนำมารวมในส่วนของทุนดำเนินงาน โดยคณะกรรมการสหกรณ์เป็นผู้กำหนดนโยบายร่วมกัน และมีการกำหนดวงเงินในการดำเนินงานว่าหากมีการใช้เงินต่ำกว่า 100,000 บาท ให้อยู่ในอำนาจตัดสินใจของประธานกรรมการสหกรณ์ แต่หากวงเงินสูงกว่า 100,000 บาท ให้ผ่านที่ประชุมคณะกรรมการดำเนินงานสหกรณ์ตามระเบียบของสหกรณ์

จุดแข็ง (Strengths)

การเงินของเกษตรกรที่เป็นสมาชิกสหกรณ์ฯ

1. มีการเพิ่มทุนผ่าน โครงการแปลงสินทรัพย์เป็นทุนของรัฐบาล

การเงินของสหกรณ์การเกษตรท่าคอน จำกัด

1. มีสินทรัพย์หมุนเวียน ประเภทสินค้าคงคลังสูง
2. มีกำไรจากผลประกอบการสุทธิในปี พ.ศ. 2549 ส่งผลให้มีเครดิตที่ดี และสามารถกู้ยืมเงินกู้ในระบบ ในวงเงินที่สูงขึ้นได้

จุดอ่อน (Weaknesses)

การเงินของเกษตรกรที่เป็นสมาชิกสหกรณ์ฯ

1. เกษตรกรไม่ทราบต้นทุนการผลิตที่แท้จริง
2. เกษตรกรบางรายไม่มีที่ดินเป็นของตนเอง ทำให้มีภาระค่าเช่าพื้นที่

3. เกษตรกรมีการกู้ยืมเงินนอกระบบ

การเงินของสหกรณ์การเกษตรท่าตอน จำกัด

1. สหกรณ์มีเงินทุนหมุนเวียนไม่พอในช่วงที่มีผลผลิตออกสู่ตลาดมาก ในการรับซื้อผลผลิต และจัดหาเมล็ดพันธุ์ ให้แก่สมาชิก
2. สหกรณ์ไม่มีนโยบายในการแสวงหากำไรจากการดำเนินงาน

3.6 การวิจัยพัฒนา

การวิจัยพัฒนาของเกษตรกรที่เป็นสมาชิกสหกรณ์ฯ

ความรู้ใหม่ ๆ ที่ใช้ในการเพาะปลูกกระเทียมนั้น เกษตรกรมักได้รับจากการฝึกอบรมจากหน่วยงานราชการ เช่น กรมวิชาการเกษตรแล้วนำมาประยุกต์ใช้ในพื้นที่ปลูกของตน แต่ส่วนใหญ่ไม่มีเทคนิค หรือเทคโนโลยีทางการเกษตรเป็นของตัวเอง

การวิจัยพัฒนาของสหกรณ์การเกษตรท่าตอน จำกัด

ความรู้ใหม่ ๆ ที่ใช้ในการพัฒนาองค์กรส่วนใหญ่ ได้จากนักวิชาการภายนอก โดยมีนักวิชาการจากหน่วยงานต่าง ๆ เข้ามาให้ความรู้ในด้านต่าง ๆ เช่น การปรับปรุงคุณภาพกระเทียม โดยกรมวิชาการเกษตร เป็นต้น หากสมาชิกเห็นว่าวิธีการดังกล่าวมีประโยชน์ ก็จะมีการทดลองปฏิบัติจริงก่อน หากได้ผลจะมีการบอกต่อ ๆ กันไป และมีการเรียนรู้ระหว่างสมาชิกด้วยกันเอง ในอีกทางหนึ่ง หากสหกรณ์ หรือสมาชิกมีปัญหาในการดำเนินงานก็จะมีการพูดคุยกัน เพื่อหาทางช่วยเหลือกัน และหากไม่สามารถแก้ไขปัญหาได้ ก็จะมีการหาผู้ที่เข้ามาช่วยในการแก้ไขปัญหาจากภายนอก เช่น นักวิชาการ เจ้าหน้าที่ส่งเสริม เกษตรกรกลุ่มอื่น

ในด้านของพันธุ์กระเทียมที่นำมาปลูกเป็นพันธุ์ที่กรมวิชาการเกษตรส่งเสริมให้ปลูก และมีความเข้าใจว่าเป็นพันธุ์ที่เหมาะสมกับพื้นที่ที่ทำการเพาะปลูกคืออยู่แล้ว และเคยมีการนำกระเทียมพันธุ์อื่นมาปลูกในพื้นที่ แต่ ได้ผลผลิตต่ำ และคุณภาพไม่เป็นที่ยอมรับของลูกค้าเนื่องจากขนาดเล็ก จึงไม่เป็นที่นิยมในกลุ่มเกษตรกร

ในด้านการบริหารจัดการมีการปรับปรุงตามความเหมาะสม และตามคำแนะนำจากหน่วยงานต่าง ๆ เช่น กรมตรวจบัญชีสหกรณ์ ให้มีการดำเนินงานให้ได้มาตรฐาน ทั้งนี้ทางสหกรณ์มีแนวคิดที่จะแปรรูปในลักษณะการเพิ่มมูลค่า ในรูปแบบกระเทียมดอง แต่ไม่มีเงินทุนในการดำเนินงาน เนื่องจากต้องใช้พื้นที่จำนวนมาก

จุดแข็ง (Strengths)การวิจัยพัฒนาของเกษตรกรที่เป็นสมาชิกสหกรณ์ฯ

1. มีสมาชิกเป็นจำนวนมาก มีการถ่ายทอดความรู้ระหว่างเกษตรกรด้วยกัน และเกิดการเรียนรู้ร่วมกัน

2. มีการหาวิธีการแก้ปัญหา หรือความรู้ใหม่ๆ จากภายนอก

3. หน่วยงานของรัฐให้ความช่วยเหลือ

การวิจัยพัฒนาของสหกรณ์การเกษตรท่าตอน จำกัด

1. มีการหาวิธีการแก้ปัญหา หรือความรู้ใหม่ๆ จากภายนอก

2. หน่วยงานของรัฐให้ความช่วยเหลือ

จุดอ่อน (Weaknesses)การวิจัยพัฒนาของเกษตรกรที่เป็นสมาชิกสหกรณ์ฯ

1. ไม่มีเทคโนโลยีทางการเกษตร เพื่อสนับสนุนการปลูกกระเทียมให้แก่เกษตรกร

การวิจัยพัฒนาของสหกรณ์การเกษตรท่าตอน จำกัด

1. ไม่มีเทคโนโลยีทางการเกษตร เพื่อสนับสนุนการปลูกกระเทียมให้แก่เกษตรกร

4. กลยุทธ์ทางเลือกของสหกรณ์การเกษตรทำตอน จำกัด โดยเทคนิค SWOT

จากการวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมภายนอก และสภาวะแวดล้อมภายใน ของสหกรณ์การเกษตรทำตอน จำกัด ในหัวข้อ 4.2 และ 4.3 นำมาพิจารณาจับคู่ปัจจัยที่ได้ เพื่อกำหนดเป็นกลยุทธ์ทางเลือก 4 แนวทางหลัก คือ กลยุทธ์ SO กลยุทธ์ WO กลยุทธ์ ST และกลยุทธ์ WT ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

4.1 กลยุทธ์ในเชิงรุก (SO Strategy) ของสหกรณ์การเกษตรทำตอน จำกัด

พิจารณาการใช้จุดแข็งภายในองค์กร ได้แก่การเป็นผู้ผลิตรายใหญ่ และอยู่ในพื้นที่ที่มีความชำนาญในการปลูกอย่างดี แสวงหาผลประโยชน์จากโอกาสภายนอก ได้แก่ การเปิดเขตการค้าเสรีกับต่างประเทศสินค้าเกษตรสามารถส่งออกได้มากขึ้น และผู้บริโภคชอบบริโภคกระเทียมที่ปลูกในประเทศมากกว่ากระเทียมที่นำเข้าจากต่างประเทศ นำมาเป็นกลยุทธ์ โดยการศึกษาศักยภาพการส่งออกผลผลิตไปยังต่างประเทศ

ในขั้นเริ่มต้นอาจดำเนินการ โดยการติดต่อตัวแทนการค้าต่าง ๆ หรือผ่านโครงการของภาครัฐ เช่น โครงการครัวไทยสู่ครัวโลก และการสร้างความแตกต่างของผลิตภัณฑ์ โดยการมุ่งเน้นรสชาติ และกลิ่นของกระเทียมที่เป็นเอกลักษณ์ของพื้นที่ร่วมกับการสร้างตราสินค้าให้เป็นที่รู้จักของผู้บริโภค โดยอาจใช้ชื่อท้องถิ่น หรือชื่อกลุ่มสหกรณ์ เพื่อขายผลผลิตในประเทศ โดยการออกร้านแสดงสินค้าที่หน่วยงานราชการจัดขึ้น หรือการประชาสัมพันธ์ผ่านหน่วยงานต่าง ๆ เช่น กรมวิชาการเกษตร กรมส่งเสริมสหกรณ์ เป็นต้น

4.2 กลยุทธ์ในการปรับตัว (WO Strategy) ของสหกรณ์การเกษตรทำตอน จำกัด

พิจารณาการปรับปรุงจุดอ่อนภายในคือ ผลผลิตมีมากในช่วงฤดูกาลผลิต และมีราคาต่ำ ร่วมกับการแสวงหาโอกาสภายนอกคือ พฤติกรรมผู้บริโภคที่นิยมรับประทานอาหารเพื่อสุขภาพ เช่น อาหารเสริม โดยการศึกษาการเพิ่มมูลค่าผลผลิตกระเทียมในลักษณะต่าง ๆ เช่น การแปรรูปกระเทียมผงอัดเม็ด สารสกัดจากกระเทียม ซึ่งอาจเป็นการแสวงหาช่องทางจำหน่ายใหม่ ๆ เช่น จำหน่ายเข้าโรงงานแปรรูปอาหาร เป็นต้น

โดยอาจพิจารณา การทำสัญญาซื้อขายล่วงหน้ากับโรงงานผู้ผลิต เช่นองค์การเภสัชกรรม โดยประสานงานผ่านหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง หรือ โรงงานแปรรูปอาหารที่มีการใช้กระเทียม เป็นส่วนประกอบในการผลิต เช่น โรงงานขี้มูกrieb โรงงานผลิตอาหารกึ่งสำเร็จรูป โรงงานส่งออกอาหารไทยกึ่งสำเร็จรูปบรรจุกระป๋อง โรงงานผลิตเครื่องปรุงรส เป็นต้น

4.3 กลยุทธ์ในการปรับตัว (ST Strategy) ของสหกรณ์การเกษตรท่าตอน จำกัด

พิจารณาการใช้จุดแข็งขององค์กร คือการเป็นผู้ผลิตรายใหญ่ และอยู่ในพื้นที่ที่มีความชำนาญในการปลูกอย่างดี และกระเทียมที่ปลูกมีรสชาติเฉพาะ เป็นที่นิยมในกลุ่มผู้บริโภคที่ใส่ใจในรายละเอียด เพื่อลดอุปสรรคภายนอก โดยการสร้างความแตกต่างของผลิตภัณฑ์ และสร้างตราสินค้าให้เป็นที่รู้จัก และเพิ่มช่องทางจำหน่ายตรงยังห้างสรรพสินค้า และร้านค้าส่วนลดขนาดใหญ่ ออกสินค้าใหม่ ให้ตรงกับความต้องการของผู้บริโภค เช่นกระเทียมแกะเม็ด บรรจุถุงตาข่ายจำหน่ายในห้างร้านค้าส่วนลด หรือห้างสรรพสินค้า เป็นต้น

4.4 กลยุทธ์ตั้งรับ หรือถอนตัว (WT Strategy) ของสหกรณ์การเกษตรท่าตอน จำกัด

พิจารณาการใช้กลยุทธ์ตั้งรับ โดยการลดจุดอ่อน ได้แก่ ผลผลิตมีคุณภาพ ไม่สม่ำเสมอ และไม่มีอำนาจในการกำหนดราคา และหลีกเลี่ยงอุปสรรคภายนอก ได้แก่ การที่ต้นทุนการผลิตมีแนวโน้มสูงขึ้น ผลผลิตขึ้นอยู่กับสภาพแวดล้อมและภูมิอากาศ ราคากระเทียมมีแนวโน้มลดลง อีกทั้งมีการนำเข้ากระเทียมจากต่างประเทศ โดยการลดพื้นที่ปลูก ปรับปรุงประสิทธิภาพการผลิต และลดต้นทุน ศึกษาต้นทุนที่แท้จริงในการเพาะปลูก ตลอดจนต้นทุนในการดำเนินงานของสหกรณ์ และศึกษาการปลูกพืชเศรษฐกิจชนิดอื่นทดแทนการปลูกกระเทียมอย่างจริงจัง

พืชชนิดอื่น ที่ควรพิจารณา ควรเป็นพืชที่เหมาะสมกับพื้นที่ และมีระยะเวลาเพาะปลูกใกล้เคียงกับการปลูกกระเทียม เช่น ข้าวโพดเลี้ยงสัตว์ หรือพืชอื่นที่รัฐบาลให้การส่งเสริม

ตารางที่ 4.3 กลยุทธ์ทางเลือกจากการวิเคราะห์ SWOT ของสหกรณ์การเกษตรท่าดอน จำกัด

ปัจจัยภายใน	จุดแข็ง (Strengths)	จุดอ่อน (Weaknesses)
ปัจจัยภายนอก โอกาส (Opportunities) <ul style="list-style-type: none"> - สินค้าเกษตรสามารถส่งออกได้มากขึ้น - ผู้บริโภคชอบบริโภคกระเทียมที่ปลูกในประเทศมากกว่ากระเทียมที่นำเข้าจากต่างประเทศ - ผู้บริโภคนิยมบริโภคอาหารเสริมเพื่อสุขภาพ 	จุดแข็ง (Strengths) <ul style="list-style-type: none"> - เป็นผู้ผลิตรายใหญ่ และอยู่ในพื้นที่ที่มีความชำนาญในการปลูกอย่างดี - กระเทียมที่ปลูกมีรสชาติเฉพาะ เป็นที่นิยมในกลุ่มผู้บริโภคที่ใส่ใจในรายละเอียด 	จุดอ่อน (Weaknesses) <ul style="list-style-type: none"> - ราคาผลผลิตตกต่ำ - ผลผลิตออกมากในฤดูกาลผลิต - ไม่มีอำนาจในการกำหนดราคา - ผลผลิตคุณภาพไม่สม่ำเสมอ
อุปสรรค (Threats) <ul style="list-style-type: none"> - มีการนำเข้ากระเทียมจากต่างประเทศ - พฤติกรรมการซื้อ นิยมเลือกซื้อของในห้างสรรพสินค้า - ราคากระเทียมมีแนวโน้มลดลง - ต้นทุนการผลิตมีแนวโน้มสูงขึ้น - ผลผลิตขึ้นอยู่กับสภาพแวดล้อมและภูมิอากาศ - ราคากระเทียมมีแนวโน้มลดลง 	กลยุทธ์ในเชิงรุก (SO) <ul style="list-style-type: none"> - ศึกษาศักยภาพการส่งออกกระเทียมไปยังต่างประเทศ - สร้างความแตกต่างของผลิตภัณฑ์ และสร้างตราสินค้าให้เป็นที่รู้จัก 	กลยุทธ์การปรับตัว (WO) <ul style="list-style-type: none"> - ศึกษาการแปรรูปกระเทียมเพื่อเพิ่มมูลค่า เช่น กระเทียมผงอัดเม็ด สารสกัดจากกระเทียม
	กลยุทธ์การปรับตัว (ST) <ul style="list-style-type: none"> - สร้างตลาดใหม่ โดยการขายตรงสู่ร้านอาหารระดับใหญ่ ห้างสรรพสินค้า - รวมกลุ่มกับกลุ่มสหกรณ์อื่นในรูปแบบชุมนุมสหกรณ์เพื่อเพิ่มอำนาจการต่อรอง - สร้างความแตกต่างของผลิตภัณฑ์ และสร้างตราสินค้าให้เป็นที่รู้จัก 	กลยุทธ์ตั้งรับ (WT) <ul style="list-style-type: none"> - ศึกษาการปลูกพืชเศรษฐกิจชนิดอื่นทดแทนการปลูกกระเทียมอย่างจริงจัง - ลดพื้นที่ปลูก - ปรับปรุงประสิทธิภาพการผลิตและลดต้นทุน

ทั้งนี้เมื่อพิจารณาความพร้อมขององค์กรในด้านต่าง ๆ ทั้งในด้านการตลาด การเงิน การผลิต การวิจัยและพัฒนา และการดำเนินงานแล้ว สหกรณ์การเกษตรท่าตอนควรพิจารณาเลือกใช้ กลยุทธ์ในเชิงรุก (SO Strategy) และกลยุทธ์ในการปรับตัว (ST Strategy) โดยมุ่งเน้นการสร้างตลาดใหม่ โดยการขายตรงสู่ร้านอาหารระดับใหญ่ ห้างสรรพสินค้า หรือการศึกษาศักยภาพการส่งออกกระเทียมไปยังต่างประเทศ ทั้งนี้ควรรวมกลุ่มกับกลุ่มสหกรณ์อื่นที่มีการปลูกกระเทียมเป็นกิจกรรมหลักในรูปแบบชุมนุมสหกรณ์เพื่อเพิ่มอำนาจการต่อรองกับพ่อค้าคนกลาง พร้อมกับการสร้างความแตกต่างของผลิตภัณฑ์ โดยการสร้างตราสินค้าของกลุ่มให้เป็นที่รู้จักในกลุ่มผู้บริโภค เพื่อยกระดับของสินค้า

The logo of Chiang Mai University is a circular emblem. In the center is an elephant standing and facing left, with a traditional Thai lamp (Lampang) on its back. The lamp has a flame and radiating lines above it. The elephant is surrounded by a circular border containing the text 'CHIANG MAI UNIVERSITY 1964'. There are also decorative floral motifs on either side of the elephant.

ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
Copyright© by Chiang Mai University
All rights reserved