

การจัดการองค์ความรู้

เรื่อง การบริหารจัดการการผลิตและการตลาดสินค้าโคขุน
คุณภาพของสหกรณ์



กองพัฒนาสหกรณ์ภาคการเกษตรและกลุ่มเกษตรกร

การบริหารจัดการการผลิตและการตลาดสินค้าโคขุนคุณภาพของสหกรณ์

แนวโน้มการบริโภคเนื้อสัตว์โดยเฉลี่ยต่อคนประมาณ ๔๖.๖ กิโลกรัม/คน/ปี ในประเทศที่พัฒนาแล้ว ประมาณ ๙๕ กิโลกรัม/คน/ปี ส่วนประเทศที่กำลังพัฒนาประมาณ ๔๖ กิโลกรัม/คน/ปี เนื่องจากการเพิ่มขึ้นของจำนวนประชากรคนรายได้ปานกลาง และรสนิยมการบริโภคโปรตีนจากเนื้อสัตว์ที่ดีของ FAO ความต้องการบริโภคเนื้อวัวของโลก ในปี พ.ศ. ๒๕๕๖ มีประมาณ ๖๗.๗ ล้านตัน เพิ่มขึ้นร้อยละ ๐.๕ โดยเฉพาะประเทศเศรษฐกิจใหม่ เช่น จีน และ อินเดีย ประเทศที่มีสต็อกโคมากที่สุด ได้แก่ อินเดีย (๓๒๔ ล้านตัว) บราซิล (๑๙๗ ล้านตัว) จีน (๑๐๔ ล้านตัว) สหรัฐอเมริกา (๘๙.๓ ล้านตัว) แม้ความต้องการบริโภคเนื้อของโลกมีมากขึ้น แต่การผลิตยังไม่เพียงพอต่อสนองความต้องการเหล่านั้น

สำหรับธุรกิจโคเนื้อไทยสร้างรายได้ปีละไม่ต่ำกว่า ๗๐,๐๐๐ ล้านบาท เกี่ยวข้องกับเกษตรกร ๖๘,๘๓๔ ครัวเรือนในด้านของการผลิตโคเนื้อที่มีความยาวของห่วงโซ่อุปทานหลายปี ตั้งแต่ลูกจนกระทั่งโตเป็นโคสาว ตั้งท้องให้กำเนิดลูก โตเป็นโครุ่น เข้าสู่ตลาดนัดโคถูกเลี้ยงเป็นโคขุน และเข้าโรงเชือด ใช้ระยะเวลาประมาณ ๓ ปี และต้องมีเงินทุนหมุนเวียนสูงเพื่อเป็นค่าอาหาร ค่าฉีดยา คิว ฯลฯ จึงทำให้เกษตรกรไม่นิยมเลี้ยงโคเป็นอาชีพหลัก แต่เลี้ยงเป็นอาชีพเสริมควบคู่กับทำการเกษตรอื่นๆ ลักษณะการเลี้ยงเป็นรายย่อย ไม่เกิน ๑๐ ตัว และไม่มีการจัดการฟาร์มที่ดี ในปี พ.ศ. ๒๕๕๖ (ข้อมูลกรมปศุสัตว์ ๒๕๕๖) ไทยมีโคเนื้อมีชีวิต จำนวน ๔.๕ ล้านตัว ลดลงจากปี พ.ศ. ๒๕๕๕ ร้อยละ ๒๘.๔๖ ปริมาณการเลี้ยงลดลงมาเรื่อยๆ ตั้งแต่ปี พ.ศ. ๒๕๕๔ ปริมาณโคเนื้อที่ถูกฆ่าในปี พ.ศ. ๒๕๕๕ จำนวน ๙๔๔,๐๐๐ ตัว ลดลงเหลือ ๘๘๘,๐๐๐ ตัว ในปี พ.ศ. ๒๕๕๖

ปัญหาที่เกิดขึ้นไม่ได้เกิดจากความต้องการที่ลดลงแต่เกิดจากการผลิตในประเทศไม่เพียงพอ ในช่วง ๕ ปีที่ผ่านมา ราคาเนื้อโคสูงขึ้นมากถึงร้อยละ ๔๐ จึงดึงดูดให้พ่อค้าจากจีนและเวียดนามเข้ามาซื้อโคในไทย มีทั้งโคในประเทศและโคที่นำเข้ามาผ่านด่านชายแดนต่างๆ เช่น จังหวัดตาก จังหวัดแม่ฮ่องสอน ฯลฯ มากขึ้น โดยโคมีชีวิตเหล่านี้เข้ามาอยู่ในประเทศเพียงร้อยละ ๒๐ ที่เหลือจะถูกส่งออกไปยังประเทศที่สามปัจจุบันเหล่านี้มีส่วนทำให้ผู้บริโภคในประเทศซื้อเนื้อโคทั่วไปในราคาแพงด้วยเหตุนี้จึงเกิดแนวคิดที่จะใช้การสร้างเครือข่ายสหกรณ์ในรูปแบบ Cluster เพื่อเพิ่มปริมาณโคต้นน้ำและสร้างมูลค่าการผลิตและการตลาดแก่สมาชิกสหกรณ์ตลอดห่วงโซ่อุปทาน โดยมุ่งการจัดการตลอดห่วงโซ่อุปทาน (Supply Chain) ให้สมาชิกสหกรณ์สามารถผลิตสินค้าให้ได้คุณภาพ มาตรฐานปลอดภัย ไร้กังวล ตรวจสอบย้อนกลับได้และกระจายสินค้าไปสู่ตลาดระดับกลางและระดับบน และตลาด AEC

การจัดการโซ่อุปทาน (Supply Chain Management: SCM)

โซ่อุปทาน (Supply Chain) หรือ เครือข่ายลอจิสติกส์ คือ การใช้ระบบของหน่วยงาน คน เทคโนโลยี กิจกรรม ข้อมูลข่าวสาร และทรัพยากร มาประยุกต์เข้าด้วยกันเพื่อการเคลื่อนย้ายสินค้าหรือบริการจากผู้จัดหาไปยังลูกค้า กิจกรรมของโซ่อุปทาน (Supply Chain) จะแปรสภาพทรัพยากรธรรมชาติ วัตถุดิบ และวัสดุอื่นๆ ให้กลายเป็นสินค้าสำเร็จ จากนั้นจึงส่งไปจนถึงลูกค้าคนสุดท้าย คือ ผู้บริโภค ในเชิงปรัชญาของโซ่อุปทาน (Supply Chain) นั้น วัสดุที่ถูกใช้แล้วอาจจะถูกนำกลับมาใช้ใหม่ที่จุดไหนของโซ่อุปทาน (Supply Chain) ก็ได้ ถ้าวัสดุนั้นเป็นวัสดุที่นำกลับมาใช้ใหม่ได้ (Recyclable Materials) โซ่อุปทาน (Supply Chain) มีความเกี่ยวข้องกับโซ่คุณค่า (Value Chain)

โดยทั่วไปแล้ว จุดเริ่มต้นของโซ่มักจะมาจากทรัพยากรธรรมชาติ ไม่ว่าจะเป็นทรัพยากรทางชีววิทยาหรือ นิเวศวิทยา ผ่านกระบวนการแปรรูปโดยมนุษย์ผ่านกระบวนการสกัด และการผลิตที่เกี่ยวข้อง เช่น การก่อโครงสร้าง, การประกอบ หรือการรวมเข้าด้วยกัน ก่อนจะถูกส่งไปยังโกดัง หรือคลังวัสดุ โดยทุกครั้งที่มีการเคลื่อนย้าย ปริมาณของสินค้าก็จะลดลงทุกครั้ง และไกลกว่าจุดกำเนิดของมัน และท้ายที่สุด ก็ถูกส่งไปถึงมือผู้บริโภค

การแลกเปลี่ยนแต่ละครั้งในโซ่อุปทาน (Supply Chain) มักจะเกิดขึ้นระหว่างบริษัทต่อบริษัท ที่ต้องการเพิ่มผลประกอบการ ภายใต้สถานะที่พวกเขาสนใจ แต่ก็อาจจะมีควมรู้ที่น้อยนิด/ไม่มีเลย เกี่ยวกับองค์กรอื่นๆในระบบ ปัจจุบันนี้ ได้เกิดบริษัทจำพวกบริษัทลูก ที่แยกออกมาเป็นเอกเทศจากบริษัทแม่ มีจุดประสงค์ในการสรรหาทรัพยากรมาป้อนให้บริษัทแม่

การจัดการโซ่อุปทาน (Supply Chain Management) นั้นเป็นการนำกลยุทธ์ วิธีการ แนวปฏิบัติ หรือ ทฤษฎี มาประยุกต์ใช้ในการจัดการ การส่งต่อ วัตถุดิบ สินค้า หรือบริการจากหน่วยงานหนึ่งในโซ่อุปทาน (Supply Chain) ไปยังอีกหน่วยงานอย่างมีประสิทธิภาพ โดยมีต้นทุนรวมในโซ่อุปทาน (Supply Chain) ต่ำที่สุด และได้รับ วัตถุดิบ สินค้า หรือการบริการตามเวลาที่ต้องการ พร้อมกันนี้ ยังมีการสร้างความร่วมมือกันในการแบ่งปันข้อมูล ข่าวสาร ไม่ว่าจะด้วยวิธีการใดก็ตาม เพื่อให้ทราบถึงความต้องการอันเป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้เกิดการส่งต่อของ วัตถุดิบ สินค้า หรือการบริการนี้ นำไปสู่การได้รับผลประโยชน์ร่วมกันของทุกฝ่ายด้วยซึ่งสามารถสรุปความหมาย ของโซ่อุปทาน (Supply Chain) ได้ว่า “การจัดการโซ่อุปทาน (Supply Chain Management)” หมายถึง การ บริหารจัดการกิจกรรมและความสัมพันธ์ระหว่างองค์กรที่เกี่ยวข้องกันตั้งแต่ต้นน้ำ (วัตถุดิบ) จนถึงปลายน้ำ (สินค้า สำเร็จรูปหรือบริการ) ซึ่งมีลักษณะยาวต่อเนื่องกันเหมือนโซ่ เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพตลอดกระบวนการผลิตจนถึง มือผู้บริโภค โดยการให้ความสำคัญต่อการสื่อสาร การวิเคราะห์ข้อมูล และนำไปใช้ร่วมกัน เป็นการสร้างมูลค่าเพิ่ม ในการดำเนินงานและเป็นการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืน

ความสำคัญของการบริหารจัดการโซ่อุปทาน (Importance of Supply Chain Management)

หลังจากที่การแข่งขันทางธุรกิจได้ทวีความรุนแรงมากขึ้นในทศวรรษที่ผ่านมา ผู้บริหารก็ต่างตกอยู่ภายใต้ แรงกดดันที่จะต้องทำให้องค์กรมีการบริหารต้นทุนที่มีประสิทธิภาพมากขึ้น การแข่งขันทางธุรกิจมุ่งเน้นที่ความพึงพอใจของลูกค้าเป็นหลัก การตอบสนองต่อความต้องการที่รวดเร็วทันตามความเปลี่ยนแปลงของลูกค้า และอยู่ บนพื้นฐานของต้นทุนการผลิตที่มีประสิทธิภาพ ดังนั้นการนำเครื่องมือเข้ามาช่วยในการบริหารภายในองค์กรให้ เกิดประสิทธิภาพนั้นจึงเป็นสิ่งจำเป็นอย่างยิ่ง และเครื่องมือที่สามารถช่วยผู้ประกอบการในสถานะการแข่งขันใน ปัจจุบันได้เป็นอย่างดีก็คือ ระบบการบริหารจัดการโซ่อุปทาน (Supply Chain Management) ซึ่งเป็นระบบการ บริหารที่มีแนวคิดที่มุ่งเน้นความสอดคล้องสัมพันธ์กันอย่างต่อเนื่อง เป็นระบบการบริหารที่สนองความต้องการ ของลูกค้าด้วยการบริหารจัดการให้หน่วยงานทั้งภายในและภายนอก สามารถส่งมอบสินค้าหรือชิ้นงานให้กับ หน่วยงานถัดไปได้อย่างต่อเนื่อง จนกระทั่งผลิตเป็นสินค้าที่มีคุณภาพ ส่งถึงมือลูกค้าได้ตามที่ลูกค้าต้องการ แนวคิดนี้แสดงให้เห็นว่าองค์กรไม่สามารถแข่งขันได้โดยลำพังอีกต่อไปแล้ว แต่จะต้องแข่งขันกันในรูปแบบของโซ่ อุปทาน (Supply Chain) หรือการแข่งขันที่เป็นแบบเครือข่าย ซึ่งองค์กรที่จะประสบความสำเร็จจะต้องมี

โครงสร้างที่เหมาะสม และสามารถสร้างความร่วมมือกับหน่วยงานในเครือข่ายเพื่อเสนอสิ่งที่ดีกว่าและรวดเร็วกว่าให้กับลูกค้าของตน ในอดีตที่ผ่านมาส่วนใหญ่องค์กรมักยึดหลักการบริหารแบบที่เน้นการปฏิบัติงานอยู่แต่ภายในองค์กรให้เกิดประโยชน์สูงสุด แต่ไม่ค่อยให้ความสำคัญกับผู้ส่งมอบและลูกค้าเท่าใดนัก ซึ่งรูปแบบทางธุรกิจขององค์กรดังกล่าวเป็นลักษณะ “ซื้อขายกันเท่านั้น” คือสินค้าและบริการจะถูกซื้อเข้ามาและขายไปใกล้ๆ ตัวในโซ่อุปทาน (Supply Chain) หรือที่เรียกว่าหลักการใกล้ช่วงแขน (arm-length basis) โดยละเลยความสัมพันธ์ระยะยาวและผลประโยชน์ร่วมกันระหว่างหน่วยงานที่อยู่ไกลออกไปในโซ่อุปทาน (Supply Chain) ผลที่ได้ก็คือลูกค้าซึ่งอยู่ปลายสุดของโซ่อุปทาน (Supply Chain) ได้รับสินค้าและบริการที่มีต้นทุนสูงและคุณภาพต่ำ ขณะที่เงินทุนและทรัพยากรในการบริหารเริ่มหายากขึ้นเรื่อยๆ ผู้บริหารองค์กรจึงตื่นตัวและเริ่มตระหนักว่าต่อไปนี่ไม่จำเป็นที่องค์กรจะต้องทำงานทุกอย่างด้วยตนเอง บ่อยครั้งที่พบว่ายังมีหน่วยงานอื่นนอกองค์กรที่มีทรัพยากรและเทคนิคเฉพาะที่สามารถทำงานเฉพาะอย่างได้ดีกว่าตนเองหรือแม้ว่าองค์กรนั้นเองจะมีทรัพยากรและเทคนิคที่สามารถทำได้ก็ตาม แต่ก็อาจจะไม่อยู่ในตำแหน่งที่เหมาะสมในโซ่อุปทาน (Supply Chain) การคิดแบบนี้หนทางที่จะนำไปสู่ความได้เปรียบทางการแข่งขันที่ยั่งยืนในยุคปัจจุบันนั้นคือการบริหารความสัมพันธ์ที่ซับซ้อนของหลายหน่วยธุรกิจ ซึ่งแต่ละหน่วยธุรกิจก็จะเสนอขายสินค้าและบริการของตน แต่ในที่สุดก็ต้องประกอบกันเป็นสินค้าและบริการสุดท้ายให้มีต้นทุนต่ำกว่าและมีมูลค่าเพิ่มมากกว่าให้แก่ลูกค้า ปัจจัยแห่งความสำเร็จของแนวคิดนี้คือวิธีการทำให้ความสัมพันธ์ของทุกหน่วยงาน ไม่ว่าจะพันธมิตร (alliances) หรือผู้ส่งมอบหล่อหลอมเข้าด้วยกันเพื่อบรรลุผลประโยชน์ของทุกฝ่าย

การทำคลัสเตอร์(Cluster)

การทำคลัสเตอร์(Cluster)เป็นคำที่มักนิยมใช้ในการสร้างความสามารถในการแข่งขัน มีหลายโครงการที่หน่วยงานรัฐได้เข้าไปส่งเสริมให้เกิดขึ้น เช่น คลัสเตอร์ชิ้นส่วนยานยนต์ คลัสเตอร์อัญมณี คลัสเตอร์สิ่งทอ คลัสเตอร์มันสำปะหลัง คลัสเตอร์ข้าวหอมมะลิ คลัสเตอร์อ้อยและน้ำตาล คลัสเตอร์โคเนื้อ ฯลฯ ที่ผ่านมามีใหญ่เป็นการสร้างกลุ่มเครือข่ายเฉพาะด้าน เพื่อการเข้าถึงข้อมูลข่าวสาร ความรู้ เทคโนโลยี คู่ค้า ฯลฯ ที่เป็นประโยชน์ต่อการทำธุรกิจและการตลาด สร้างช่องทางการเข้าถึงระหว่างผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งภาครัฐและเอกชนหลายแห่ง สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ระบุว่าคลัสเตอร์เป็นที่รู้จักว่าช่วยลดข้อจำกัดของขนาดของหน่วยธุรกิจโดยเฉพาะธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม(SMEs) หรือสหกรณ์ขนาดเล็กได้ ซึ่งจะช่วยปรับปรุงความสามารถในการผลิต นวัตกรรม และความสามารถในการแข่งขันโดยรวม

แม้จะมีการศึกษาเรื่องคลัสเตอร์มากมายแต่ยังไม่สามารถระบุแนวคิดที่ชัดเจนได้ Michael E. Porter นิยามว่าเป็น กลุ่มของธุรกิจและสถาบันที่เกี่ยวข้องมารวมตัวกันดำเนินกิจกรรมอยู่ในพื้นที่ใกล้เคียงกัน (Geographical Proximity) มีความร่วมมือเกื้อหนุนกัน เชื่อมโยงและส่งเสริมกันและกันอย่างครบวงจร (Commonality and Complementarity) ทั้งในแนวตั้งและแนวนอน (Horizontal Linkages) เป็นการเชื่อมโยงจับอุตสาหกรรมสนับสนุนต่างๆ ที่เกี่ยวข้องเพื่อบรรลุเป้าหมายร่วมกันคือการเพิ่มผลิตภาพ (Productivity) ของคลัสเตอร์โดยรวม แนวคิดหลักของการพัฒนาคลัสเตอร์โดยPorter คือเพื่อเพิ่มความสามารถในการแข่งขันคือ ประเทศจะมีความสามารถในการแข่งขันได้ต้องเริ่มต้นจากหน่วยที่เล็กที่สุดของระบบเศรษฐกิจ เช่น บริษัทถ้าสามารถเพิ่มผลิตภาพแรงงานได้ ไม่เพียงลดต้นทุนอย่างเดียวก็จะได้เปรียบกับคู่แข่ง เมื่อหลายๆ บริษัทรวมตัวเป็นอุตสาหกรรมก็ส่งผลขนาดกว้างมากขึ้นเป็นความได้เปรียบในการแข่งขันของประเทศตามมา

หลักการสำคัญในการพัฒนาคลัสเตอร์ คือ การสร้างความร่วมมือกันบนพื้นฐานของการแข่งขันกัน (Co-competition) ร่วมมือได้ทั้งความสัมพันธ์แบบแนวนอน (Vertical) ระหว่างผู้ซื้อและซัพพลายเออร์ และความสัมพันธ์แนวตั้ง (Horizontal) เช่น ลูกค้าทั่วไป เทคโนโลยี ฯลฯ รวมไปถึงเชื่อมโยงกับสถาบันเช่น มหาวิทยาลัยสถาบันวิจัย ฯลฯ โดยที่ผู้เกี่ยวข้องในเครือข่ายคลัสเตอร์ ต้องกำหนดทิศทาง เป้าหมาย กลยุทธ์ การพัฒนา ร่วม (Core Objective and Strategy) แลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสาร ความรู้ ตลอดจนทรัพยากรต่างๆ ระหว่างกัน เพื่อส่งเสริมการแข่งขันกันทำตามความถนัด (Division of Labour) ส่งเสริมการสร้างนวัตกรรม สร้างความใกล้ชิดโดยภาพระหว่างผู้ผลิตที่แข่งขันกัน และเพิ่มประสิทธิภาพโดยรวมของคลัสเตอร์ เช่น ผู้ที่อยู่ในคลัสเตอร์ลงทุนวิจัยและพัฒนา นวัตกรรมเพื่อสร้างมูลค่าเพิ่ม ผู้ประกอบการธุรกิจต้นน้ำและปลายน้ำร่วมกันวางแผนบริหารห่วงโซ่อุปทานเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการผลิตและจำหน่ายสินค้าที่มีมูลค่าเพิ่มสูงขึ้นตลอดห่วงโซ่อุปทาน

เป็นการยากที่จะระบุปัจจัยที่เป็นเงื่อนไขจำเป็นของการพัฒนาคลัสเตอร์และปัจจัยไหนที่ปรากฏขึ้นซึ่งเป็นผลมาจากกระบวนการทำคลัสเตอร์ ตัวอย่างโดยทั่วไปของคุณสมบัติที่ใช้สร้างคลัสเตอร์ เช่น ความใกล้ชิดในเชิงภูมิศาสตร์ของตลาดและซัพพลายเออร์ การมีอยู่ของกลุ่มแรงงานเฉพาะด้าน การปรากฏอยู่ของเครื่องมือ ปัจจัยการผลิต ทรัพยากรธรรมชาติเฉพาะอย่างและสาธารณูปโภคหาได้ง่าย ต้นทุนการติดต่อต่ำ การเข้าถึงข้อมูลได้ดี เป็นต้น ตัวอย่างความสำเร็จของการทำคลัสเตอร์ เช่น ธุรกิจเฟอร์นิเจอร์ เซรามิก และอาหารในตอนเหนือของอิตาลี ผลิตสินค้าเทคโนโลยีขั้นสูงระดับภูมิภาคในซิลิคอนวัลเลย์ ธุรกิจเกษตรของประเทศไทย (ข้าว มันสำปะหลัง โคเนื้อ) เป็นต้น

การดำเนินงานที่ผ่านมามักจะเป็นกลุ่มคลัสเตอร์ที่สร้างโดยภาครัฐลงไปสนับสนุน ตัวกลางที่จะเป็น คน เชื่อมโยงระหว่างผู้มีส่วนได้ส่วนเสียต่างๆ ไม่ชัดเจน การดำเนินงานแบบภาครัฐที่จะให้เป็นศูนย์กลางนั้น ไม่เอื้ออำนวย ลำบาก จำกัดด้วยงบประมาณ มีการเปลี่ยนแปลงตามนโยบายที่จำเป็น จึงเป็นการกระเพื่อมของการปรับตัวเพื่อรับการแข่งขันที่รุนแรงได้ในระยะสั้น ดังนั้นเพื่อให้ส่งผลในระยะยาวกลุ่มคลัสเตอร์ควรมีปฏิสัมพันธ์เป็นระบบเชิงธรรมชาติของธุรกิจ นั่นคือปรับให้หน่วยธุรกิจตั้งเป็นวิสาหกิจ และแปลงเป็นกลยุทธ์การจัดการห่วงโซ่อุปทาน สร้างพันธมิตรทางธุรกิจ ขับเคลื่อนโดยหน่วยธุรกิจเป็นพลวัต เพื่อยกระดับความเข้มแข็งอย่างยั่งยืน

แบบจำลอง Diamond Model

Diamond Model เป็นวิธีการวิเคราะห์ที่มาจากทฤษฎีความสามารถในการแข่งขัน (Competitiveness Theory) ที่มุ่งเน้นความสามารถในการแข่งขันระดับเศรษฐกิจจุลภาค คือการสร้างสิ่งแวดล้อมทางธุรกิจในพื้นที่ให้มีคุณภาพ มีปัจจัยองค์ประกอบ ๔ ด้าน ประกอบด้วย (Porter, ๑๙๙๐)

๑) การวิเคราะห์ด้านเงื่อนไขของปัจจัยการผลิต (Factor Conditions) ประกอบด้วย ทรัพยากรมนุษย์ ทรัพยากรทุน โครงสร้างพื้นฐานทางกายภาพ เช่น ถนน ท่าเรือ ท่าอากาศยาน ไฟฟ้า ประปา วิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี ทรัพยากรธรรมชาติ เป็นต้น

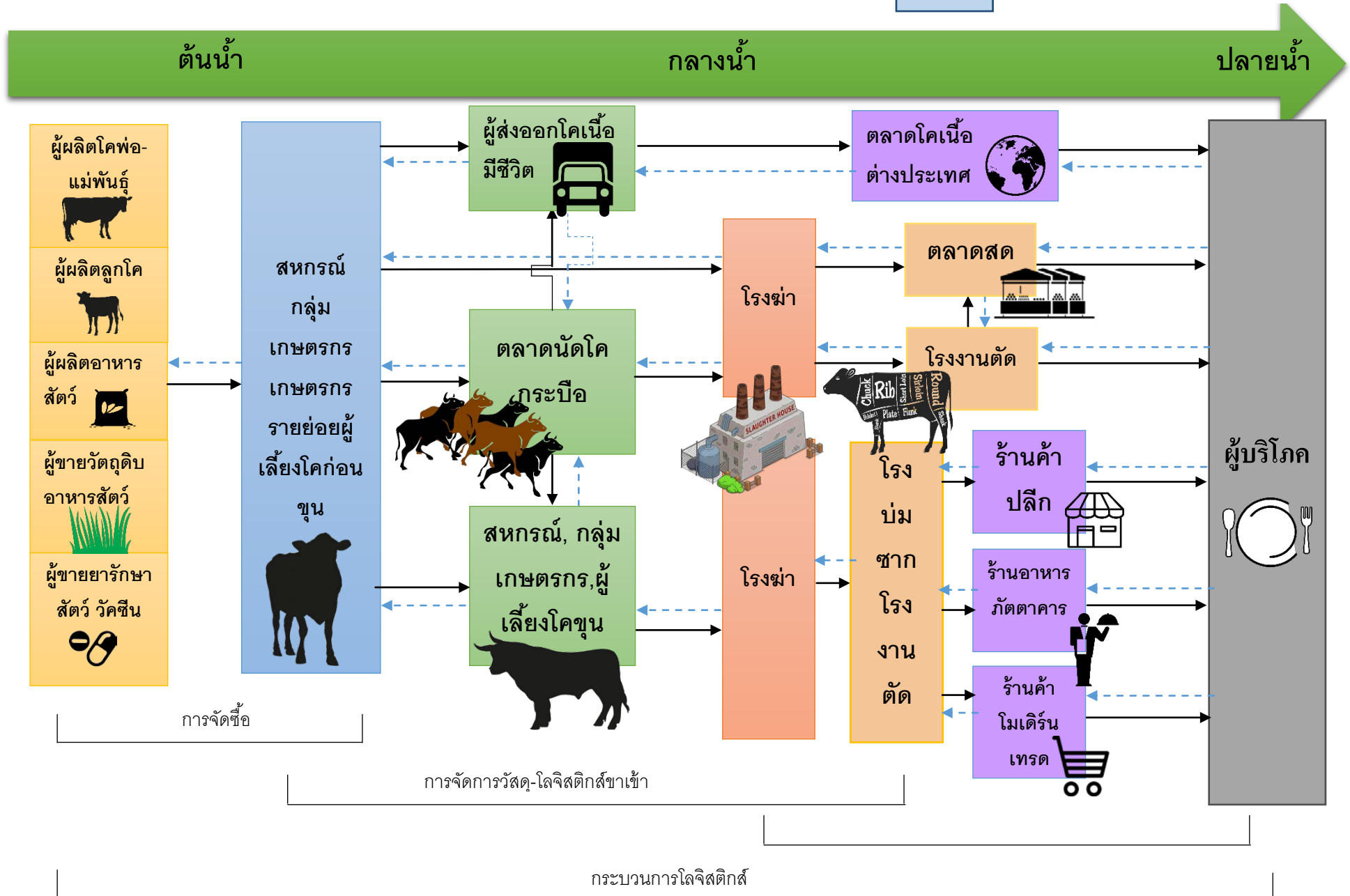
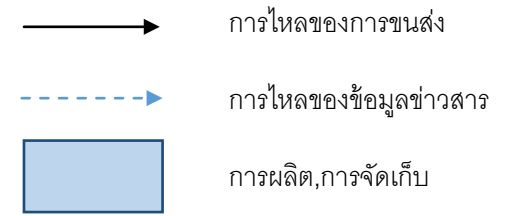
๒) เงื่อนไขด้านอุปสงค์ (Demand Conditions) เป็นการวิเคราะห์ถึงคุณภาพของอุปสงค์ รวมทั้งพิจารณาความพิถีพิถันและระดับความต้องการด้านคุณภาพ ที่เป็นรูปแบบของผู้บริโภคซึ่งมีผลกระทบให้ผู้ประกอบการต้องปรับตัวและพัฒนาการผลิตสินค้า นอกจากนี้ อุปสงค์ของผู้บริโภคภายในประเทศยังมีความสำคัญในการคาดการณ์อุปสงค์ของผู้บริโภคในต่างประเทศด้วย

๓) อุตสาหกรรมที่เกี่ยวข้องและสนับสนุนกัน (Related and Supporting Industries) เป็นการวิเคราะห์ถึงการมีอยู่ และคุณภาพของผู้ผลิตหรือผู้จัดท้าวัตถุดิบในท้องถิ่น ซึ่งช่วยส่งเสริมให้ห่วงโซ่การผลิตมีความเข้มแข็งและต่อเนื่อง รวมทั้งพิจารณาระดับของการประสานความร่วมมือกันของธุรกิจต่าง ๆ ความสัมพันธ์เชื่อมโยงกันของกิจกรรมในกระบวนการผลิตตามห่วงโซ่อุปทานเป็นการเชื่อมโยงในแนวตั้ง ในขณะที่เดียวกันการพัฒนาคลัสเตอร์จะให้ความสำคัญครอบคลุมไปถึงการเชื่อมโยงธุรกิจในแนวนอนด้วย ซึ่งเป็นการเชื่อมโยงของธุรกิจหรืออุตสาหกรรมในเครือข่ายที่ต้องเกื้อหนุนกันและเสริมความสามารถในการแข่งขันซึ่งกันและกัน แต่ไม่ได้อยู่ในสายการผลิตของห่วงโซ่อุปทาน

๔) บริบทของการแข่งขันและกลยุทธ์ (Firm Strategy, Structure, Rivalry and Competition) เป็นการวิเคราะห์ถึงสภาพแวดล้อมของธุรกิจเกิดขึ้น ตลอดจนธรรมชาติของการแข่งขันในท้องถิ่น ว่าทำให้เกิดการแข่งขันที่เป็นธรรมหรือเอื้อต่อการเพิ่มผลผลิตของธุรกิจหรือไม่ อย่างไร การวิเคราะห์อาจจะพิจารณาถึงนโยบายและกฎระเบียบของภาครัฐ ตลอดจนการร่วมมือกันกำหนดยุทธศาสตร์ของภาครัฐ ที่มีส่วนเกี่ยวข้องต่อการแข่งขันและการดำเนินธุรกิจของภาคเอกชน บรรยากาศการแข่งขันจะส่งผลต่อการกำหนดเป้าหมายและกลยุทธ์การแข่งขันที่ธุรกิจในคลัสเตอร์ใช้ในการดำเนินการธุรกิจของตน

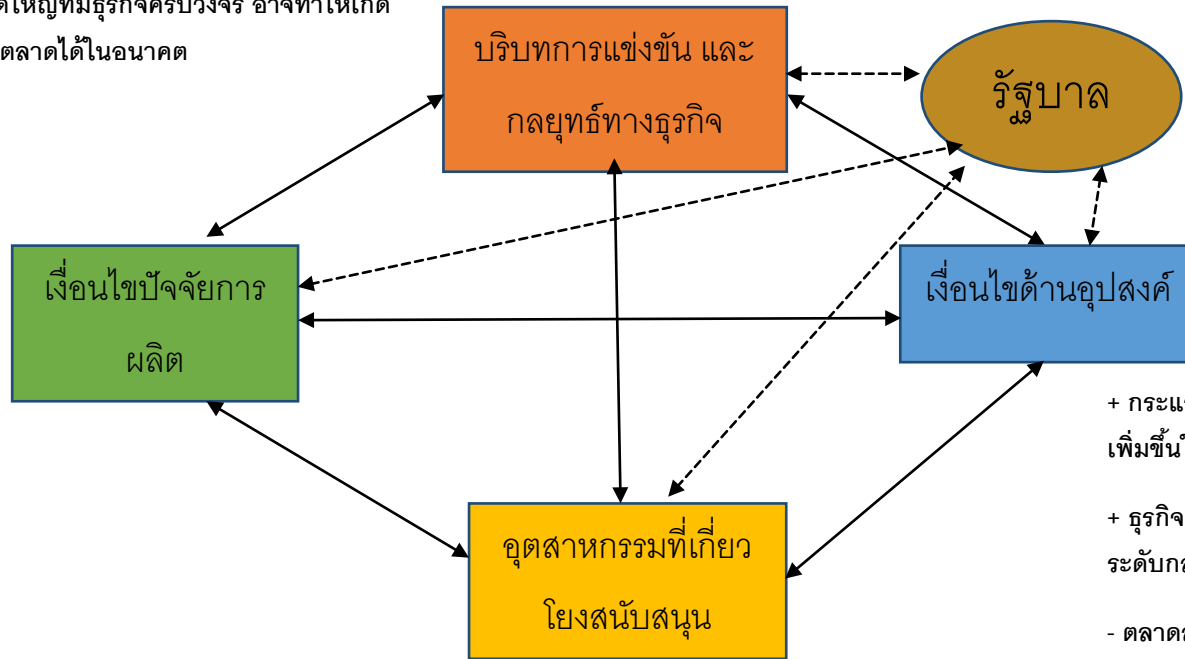
การวิเคราะห์การเชื่อมโยงตามตัวแบบ Diamond Model มี ๒ ลักษณะ คือ ความเชื่อมโยงกิจกรรม เป็นการวิเคราะห์ถึงการมีอยู่และคุณภาพของ Supplier ในท้องถิ่น ซึ่งช่วยส่งเสริมให้ห่วงโซ่มีความเข้มแข็งและดำเนินธุรกิจได้อย่างต่อเนื่อง และความเชื่อมโยงความร่วมมือ จะวิเคราะห์จากระดับการประสานความร่วมมือกันของธุรกิจต่างๆ ในเครือข่ายวิสาหกิจ เช่น การแลกเปลี่ยนความรู้และข้อมูลข่าวสาร การร่วมมือกันในการพัฒนาทักษะของบุคลากร การทำวิจัย หรือการทำตลาด ซึ่งจะช่วยให้ธุรกิจที่เกี่ยวข้องในเครือข่านั้นสามารถเข้าถึงปัจจัยการผลิตและบริการที่มีคุณภาพและราคาถูก และสามารถสร้างนวัตกรรมได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ห่วงโซ่อุปทาน(Supply Chain) : คลัสเตอร์โคเนื้อ



- + การเชื่อมโยงเครือข่ายโคเน็อกกับวิสาหกิจชุมชน เป็นการเพิ่มพื้นที่การผลิตร่วมกับเกษตรกรทั้งกลุ่ม และเกษตรกรแยกกันทำตามความถนัดและทรัพยากรที่มี
- + การใช้ระบบสหกรณ์ทำให้สามารถควบคุมคุณภาพระบบการผลิตของสมาชิกได้ตามเป้าหมาย
- + การสร้างความเข้มแข็งให้กับคลัสเตอร์โดยใช้ระบบตลาดนำ
- ความได้เปรียบของฟาร์มขนาดใหญ่ที่มีธุรกิจครบวงจร อาจทำให้เกิดการผูกขาด ทั้งการผลิตและการตลาดได้ในอนาคต

- + การดำเนินการยุทธศาสตร์ “ครัวโลก” นโยบาย “อาหารปลอดภัย” และโครงการ “เนื้อสัตว์อนามัย” ของรัฐบาล
- +/- มาตรการจดทะเบียนฟาร์ม ขึ้นทะเบียนปศุสัตว์ การจัดโซนนิ่ง การปรับปรุงมาตรฐานการผลิตทั้งระบบ
- ขาดความจริงจังในการแก้ปัญหาโรคปากเปื่อยเท้าเปื่อย
- ไม่มีการประกันราคาแม่โค/ลูกโค



- + ความสมบูรณ์ทางโครงสร้างพื้นฐานและปัจจัยการผลิตที่เอื้อต่อการเลี้ยงโคขุน
- + เกษตรกรมีทักษะซึ่งเป็นภูมิปัญญาดั้งเดิม และมีการพัฒนาประสิทธิภาพการเลี้ยง ด้วยเทคโนโลยีและวิทยาการสมัยใหม่อยู่เสมอ
- มีการระบาดของโรคใหม่ๆ ที่ไม่เป็นที่รู้จักอยู่เนืองๆ ทำให้การใช้เวชภัณฑ์ไม่ค่อยมีประสิทธิภาพ

- + มีการรวมกลุ่มของผู้ประกอบการมาเป็นเวลานาน ในรูปของกลุ่มเกษตรกร สหกรณ์ วิสาหกิจชุมชน ทั้งในระดับท้องถิ่น และระดับจังหวัด และเชื่อมโยงเครือข่ายกับสหกรณ์โคเนื้อ
- + หน่วยงานต่างๆ ในท้องถิ่นทั้งภาครัฐ เอกชน และ สถาบันการศึกษาให้การสนับสนุนการดำเนินงานและการ

- + กระแสความต้องการของผู้บริโภคที่ให้ความสำคัญเพิ่มขึ้นในเรื่องของสุขภาพอนามัยและความปลอดภัย
- + ธุรกิจค้าปลีกสมัยใหม่ ที่สามารถเข้าถึงกลุ่มบริโภคระดับกลางและสูง มีความต้องการสินค้าคุณภาพ
- ตลาดส่วนใหญ่เป็นผู้บริโภคที่มีกำลังซื้อระดับกลางและระดับล่าง ซึ่งคำนึงถึงเรื่องราคาเป็นหลัก
- ผู้บริโภคไม่สามารถแยกแยะความแตกต่างได้อย่างชัดเจน ระหว่างสินค้าที่ได้มาตรฐานและไม่ได้มาตรฐาน ที่มีผลต่อการตัดสินใจเลือกซื้อ

การวิเคราะห์ขีดความสามารถในการแข่งขันคลัสเตอร์สหกรณ์โคเนื้อ โดยใช้ Diamond Model

โดยสรุป การนำคลัสเตอร์มาใช้เป็นเครื่องมือในการพัฒนาความสามารถในการแข่งขัน ก่อให้เกิดประโยชน์ด้านต่าง ๆ ได้แก่ เป็นตัวกระตุ้นให้เกิดความสามารถในการพัฒนานวัตกรรม ความน่าเชื่อถือ ความเร็วในการขนส่งสินค้า การแลกเปลี่ยนข้อมูลทางกลยุทธ์ ซึ่งจะนำไปสู่การพัฒนาความสามารถในการแข่งขัน คือ การนำเสนอผลิตภัณฑ์ที่มีคุณภาพเด่น และมีมูลค่าสูง มีการใช้นวัตกรรมในการผลิต และในกระบวนการผลิตมีความร่วมมือระหว่างผู้ผลิต หน่วยงานภาครัฐ และองค์กรที่เกี่ยวข้อง

สำหรับการสร้างพันธมิตร/เชื่อมโยงเครือข่ายที่เกิดจากโครงการเสริมสร้างและพัฒนาเครือข่ายธุรกิจสินค้าโคเนื้อคุณภาพของสหกรณ์โดยการทำคลัสเตอร์นั้น สามารถช่วยเหลือสมาชิกสหกรณ์/เกษตรกรให้มีรายได้ มีกิจกรรมทางเศรษฐกิจมากยิ่งขึ้น เกษตรกรสมาชิกสหกรณ์ผู้ผลิตโคก่อนขุนได้รับความรู้ เทคโนโลยีเพิ่มมากขึ้น ผ่านการเข้าไปให้คำแนะนำของสหกรณ์แม่ข่าย เกี่ยวกับด้านการผลิต การเลี้ยง การให้อาหารที่ดีเหมาะสม ความสำเร็จของการสร้างเครือข่ายระหว่างสหกรณ์เกิดจากความเชื่อมั่นไว้วางใจ การสื่อสารระหว่างกันอย่างสม่ำเสมอ ได้รับผลประโยชน์ร่วมกัน ไม่ได้เอาัดเอาเปรียบ ส่งผลต่อการทำธุรกิจระยะยาว คนที่ได้รับประโยชน์แท้จริงคือสมาชิกสหกรณ์ซึ่งเป็นเกษตรกร

อย่างไรก็ตามปัญหาของธุรกิจโคเนื้อยังมีอีกในหลายส่วนของห่วงโซ่อุปทาน เมื่อปริมาณโคจะเกิดขึ้น ในอนาคตเพิ่มขึ้น จะทำอย่างไรถ้าสถานการณ์การตลาดไม่เป็นเช่นปัจจุบัน จะจัดการอย่างไรกับราคาที่อาจต่ำลงในอนาคต ถ้าเงินหรือเวียดนามเลือกไม่นำเข้าโคจากไทย โรงเชือดคุณภาพมีน้อยเป็นปัญหาคอขวด และ ไม่กระจายไปในภูมิภาคต่างๆ ไม่เกิดความประหยัดด้านการขนส่ง ตลาดของสหกรณ์ยังไม่หลากหลาย จะเห็นได้ว่าสหกรณ์โคเนื้อจำเป็นที่จะต้องจัดการกับห่วงโซ่อุปทานปลายน้ำให้ทันต่อผลผลิตที่กำลังจะออกสู่ตลาดในอีกไม่กี่ปีข้างหน้า โครงการของภาครัฐควรเพิ่มด้านการเชื่อมโยงห่วงโซ่อุปทานปลายน้ำให้มากขึ้นเพื่อจัดการกับปัญหาดังกล่าวได้อย่างทันที่

