

บทคัดย่อ

โครงการวิจัยเรื่องการจัดทำแผนแม่บทระยะ 10 ปี (พ.ศ. 2547 – 2557) ของตลาดสินค้าเกษตรชุมชนแบบมีส่วนร่วม: กรณีศึกษาลำไยอบแห้งของสหกรณ์พืชผักผลไม้จอมทองจำกัด นี้เกิดขึ้นเนื่องจากทางรัฐบาลได้มีนโยบายเร่งด่วนที่จะเสริมสร้างความเข้มแข็งของชุมชนและเศรษฐกิจฐานราก เพื่อให้ชุมชนมีการพัฒนาที่ยั่งยืนอย่างแท้จริง ดังนั้นจึงจำเป็นต้องมีการศึกษาวิจัยที่สะท้อนให้เห็นถึงความต้องการที่แท้จริงของชุมชนและสามารถนำไปสู่การสร้างแผนปฏิบัติงานซึ่งนำไปใช้ดำเนินงานได้จริง สำหรับในการศึกษานี้ได้ยกตัวอย่างสหกรณ์พืชผักผลไม้จอมทองจำกัด ซึ่งเป็นองค์กรที่ใกล้ชิดกับเกษตรกร และมีการดำเนินการผลิต รวมถึงการซื้อขาย จัดจำหน่ายสินค้าเกษตรอยู่แล้ว ซึ่งสินค้าเกษตรหลัก ๆ ได้แก่ ลำไยและลำไยอบแห้ง นอกจากนี้แล้วยังเพิ่งเริ่มเปิดดำเนินการ จึงควรที่จะมีแผนการดำเนินงานเตรียมพร้อมในอนาคต

สำหรับวัตถุประสงค์ของการศึกษาวิจัยในครั้งนี้ นั้น เพื่อจัดทำแผนแม่บทของตลาดชุมชน โดยให้ชุมชนมีส่วนร่วมในการวิจัย และศึกษาถึงปัจจัยทางด้านสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกขององค์กร แล้วนำมาประเมินเป็นกลยุทธ์ เพื่อจัดทำแผนการดำเนินงานและนำไปปฏิบัติให้บรรลุเป้าหมายตามที่องค์กรกำหนดไว้

วิธีการศึกษาโดยการจัดประชุมกลุ่มย่อย (Focus Group Discussion) ร่วมกับการสัมภาษณ์ โดยสอบถาม วิทยุทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย วัตถุประสงค์และปัจจัยที่มีผลต่อการดำเนินงานของสหกรณ์ เพื่อนำไปวิเคราะห์หาปัจจัยร่วมจากตัวแปรที่มีความสัมพันธ์กัน โดยใช้เทคนิคการวิเคราะห์ปัจจัย (Factor Analysis) ขั้นตอนต่อไปจะใช้การวิเคราะห์ค่าโนนิกอล (Canonical Analysis) เพื่อจับคู่ระหว่างปัจจัยภายนอกและปัจจัยภายใน หลังจากนั้นจะทำการเปรียบเทียบโดยใช้วิธีการ TOWS matrix, วิธีการ SWOT matrix และวิธีการ BCG (Boston Consulting Group) เพื่อนำไปเขียนเป็นแผนแม่บทการพัฒนาต่อไป

ในส่วนของผลการศึกษา จากวิธีการ TOWS matrix พบว่า การดำเนินงานกิจการด้านลำไยอบแห้งของสหกรณ์ฯ นั้นตกอยู่ในสถานการณ์ที่ “มีจุดแข็งแต่มีอุปสรรค” นั่นคือสหกรณ์ต้องพยายามนำปัจจัยทางด้านจุดแข็งมาใช้ให้ได้มากที่สุด แต่อย่างไรก็ตามยังมีปัจจัยภายนอกเป็นอุปสรรค แต่หากว่าได้รับการช่วยเหลือจากรัฐบาลก็ถือว่าเป็นโอกาสที่สำคัญ ดังนั้นการประเมินกลยุทธ์จะต้องนำปัจจัยเหล่านี้มาวางแผนด้วย

สำหรับผลการศึกษา จากวิธีการ SWOT matrix พบว่า สถานการณ์สภาพแวดล้อมจะมีจุดแข็งในขณะเดียวกันก็มีอุปสรรค ดังนั้นกลยุทธ์ที่เหมาะสมที่จะดำเนินงานต่อไปคือ กลยุทธ์การ

รักษาเสถียรภาพ (Stability Strategies) ประกอบไปด้วย ขยายงานที่เป็นจุดแข็ง, หลีกเลียงอุปสรรค, การรักษาและป้องกัน, ควบคุม, เพิ่มเป้าหมาย และปกป้องรักษา

ในส่วนของวิธีการ BCG พบว่า สถานการณ์การเจริญเติบโตของตลาดอยู่ในเกณฑ์ที่ต่ำ และมีส่วนแบ่งการตลาดอยู่ในเกณฑ์ที่ต่ำซึ่งตกอยู่ในช่วงของ “สุนัข (Dogs)” จะสามารถกลยุทธ์ได้ดังนี้คือ 1. เพิ่มสมาชิกเพื่อรวบรวมยอดของผลผลิตลำไยเพื่อสร้างอำนาจการต่อรองกับรัฐบาลในการรับจำลำไยทั้งสดและอบแห้ง 2. ขยายเป้ารับประกันราคาลำไย โดยทำการติดต่อกับรัฐบาลโดยตรงเพื่อสร้างงาน สร้างรายได้ให้กับสหกรณ์ และ 3. เตรียมการขยายการอบลำไยโดยมีการจ้างเกษตรกรเพิ่มขึ้นในการอบลำไย

จากการวิเคราะห์ดังกล่าวสามารถสรุปผลการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ได้ 5 ยุทธศาสตร์หลัก ๆ ได้แก่ 1. ยุทธศาสตร์เพื่อการพัฒนาตลาดของสหกรณ์ 2. ยุทธศาสตร์เพื่อเสริมสร้างกระบวนการเรียนรู้แก่ผู้บริหารและสมาชิกสหกรณ์ 3. ยุทธศาสตร์เพื่อการพัฒนาประสิทธิภาพการบริหารจัดการสหกรณ์ 4. ยุทธศาสตร์การพัฒนาครอบครัวและชุมชนของสมาชิกของสหกรณ์ และ 5. ยุทธศาสตร์ทางเลือกซึ่งพิจารณา มิติด้านการเงิน มิติทางด้านนวัตกรรม มิติทางการตลาด มิติทางการบริหาร และมิติทางการจัดการ โดยมีตัวชี้วัดความสำเร็จคือ KPI