



Guidebook ที่ปรึกษาทางการเงินด้านธุรกิจเกษตร

กรณีศึกษา :
สหกรณ์โคนม
มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์
วิทยาเขตกำแพงแสน จำกัด
จังหวัดนครปฐม



ธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร
Bank for Agriculture and Agricultural Cooperatives (BAAC)

สภาพก่อนการปรับปรุง

สหกรณ์โคนอมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ วิทยาเขตกำแพงแสน จำกัด เริ่มก่อตั้งเมื่อปี 2536 โดยเริ่มจากมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ วิทยาเขตกำแพงแสน ส่งเสริมให้เกษตรกรเลี้ยงโคนมในพื้นที่กำแพงแสน ด้วยมีโครงการปรับปรุงพันธุ์กรรมและสมรรถภาพการผลิตโคพันธุ์กำแพงแสน เมื่อเกษตรกรเข้าร่วมโครงการก็จะมีลูกโคทั้งเพศผู้และเพศเมีย โคนเพศเมียใช้เป็นแม่พันธุ์ ส่วนโคเพศผู้มีเพียงส่วนที่สามารถนำมาเป็นพ่อพันธุ์ได้ โดยเฉลี่ยในเพศผู้ 100 ตัว สามารถทำเป็นพ่อพันธุ์ได้เพียง 20 ตัวเท่านั้น จึงเกิดปัญหาว่าโคเพศผู้ที่เหลือจะนำไปทำอะไร จึงเป็นจุดเริ่มต้นของการรวมตัวของเกษตรกรจัดตั้งสหกรณ์โคนอมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ วิทยาเขตกำแพงแสน จำกัด ขึ้นมา เพื่อส่งเสริมการเลี้ยงโคขุน และจัดการด้านการตลาดโคขุนเพื่อรองรับกำลังการผลิตของสมาชิก โดยสหกรณ์ดำเนินการเปิดรับสมาชิกทั่วประเทศ สมาชิกส่วนใหญ่เป็นสมาชิกของโครงการปรับปรุงพันธุ์กรรมและสมรรถภาพการผลิตโคพันธุ์กำแพงแสน และสมาชิกผู้เลี้ยงโคเนื้อทั่วไป มีเครื่องหมายทางการค้า (เคยูบีพี) และมีสโลแกนว่า “เนื้อนุ่ม จากโคหนุ่ม ไขมันน้อย” นอกจากนี้ยังมีระบบตรวจสอบย้อนกลับ (Traceability) เพื่อสร้างความมั่นใจให้กับผู้บริโภค พร้อมกับมาตรฐานปศุสัตว์ OK, อาหารปลอดภัย

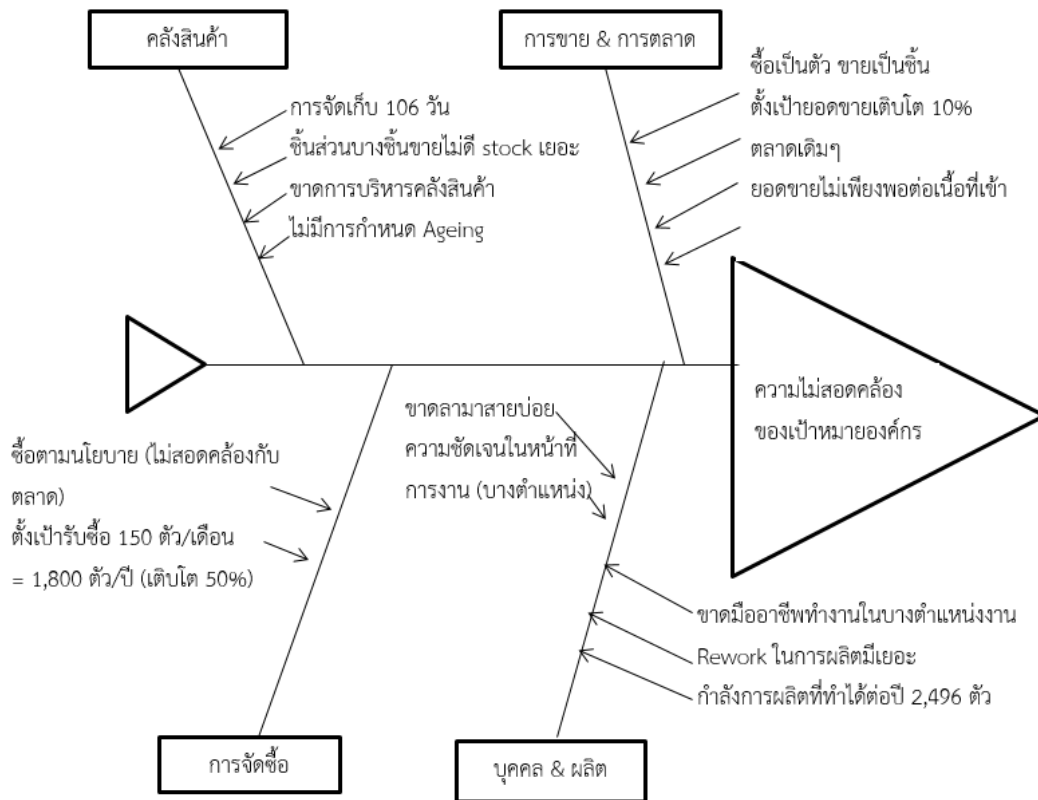
สหกรณ์โคนมฯ จำหน่ายเนื้อโคขุนในรูปแบบของชิ้นส่วนใหญ่ (wholesale cut) ชิ้นส่วนย่อย (Retail cut) และผลิตภัณฑ์จากเนื้อโคขุน เช่น เนื้อแดดเดียว ไส้กรอก เบอเกอร์ และ SMOKED KUBEEF

ปัจจุบันสหกรณ์มีส่วนแบ่งการตลาด 12% อยู่ในลำดับที่ 2 ของตลาด และมีสถานที่หลักสำหรับจำหน่ายเนื้อโคขุน 7 แห่ง ประกอบด้วย

- สำนักงานใหญ่ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ วิทยาเขตกำแพงแสน
- บูชเซอร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ บางเขน
- บูชเซอร์ ตลาด อดก.
- บูชเซอร์ ตลาดบองมาร์เซ่
- บูชเซอร์ รามอินทรา (ตลาดโคฟเวอร์)
- บูชเซอร์ ปากช่อง
- บูชเซอร์ ประเวศ (ดิออร์แกนิกส์)

นอกจากนี้ยังมีร้านอาหาร บริษัท ห้างสรรพสินค้าและซูเปอร์มาเก็ต นำเนื้อโคขุนเคยูบีพีไปใช้และจำหน่ายอีกหลายแห่ง เช่น เดอะมอลล์ บิ๊กซีเอ็กตรา ท็อปซูเปอร์มาเก็ต เป็นต้น





จากการวินิจฉัยพบว่า ปัญหาหลักของสถานประกอบการ คือ ความไม่สอดคล้องของเป้าหมายองค์กร

ด้านการตลาดและขาย

1. การขายผลิตภัณฑ์ที่ไม่สอดคล้องกับการผลิต
2. ราคาผลิตภัณฑ์สูงกว่าคู่แข่ง

ด้านการจัดการสินค้าคงคลัง

1. สินค้าคงคลังมาก (ประมาณ 24 ล้านบาท)
2. ระยะเวลาเก็บรักษานาน (ประมาณ 106 วัน)

แบบจำลองธุรกิจ Business Model ปัจจุบัน

Key Partners	Key Activities	Value Proposition	Customer Relationships	Customer Segments
<ul style="list-style-type: none"> - มหาวิทยาลัย เกษตรศาสตร์ - ลูกค้า Big C - สมาชิกผู้เลี้ยงโค - ปศุสัตว์ 	<ul style="list-style-type: none"> - จัดเก็บ - ตัดแต่ง (ตาม order) - QC - ขาย - ส่งมอบ 	<ul style="list-style-type: none"> - เนื้อคุณภาพดี - ไขมันต่ำ - เนื้อนุ่มจากโคนุ่ม - เนื้อปลอดสารเร่งเนื้อแดง - เชี่ยวชาญด้านตัดแต่ง American Style 	<ul style="list-style-type: none"> - ขยายลูกค้าปลีก - รับลูกค้าร้านอาหาร ขนาดกลาง - เพิ่มยอดขาย โดยมีส่วนลดตามปริมาณที่ซื้อเพิ่ม 	<ul style="list-style-type: none"> - ขยายลูกค้าปลีก - รับลูกค้าร้านอาหาร ขนาดกลาง - เพิ่มยอดขาย โดยมีส่วนลดตามปริมาณที่ซื้อเพิ่ม
	<p>Key Resources</p> <ul style="list-style-type: none"> - มีความเชี่ยวชาญด้านการผลิต/ด้านตลาด - อาคาร/เครื่องจักร ตั้งอยู่บนที่เช่า - มีแบรนด์เป็นของตนเอง - เงินทุนเพียงพอ 		<p>Channels</p> <ul style="list-style-type: none"> - ห้างสรรพสินค้า 3 ห้าง - ร้านอาหาร - บูทขาย 6 บูท 	
<p>Cost Structure</p> <ul style="list-style-type: none"> - ต้นทุนขาย/บริการ 84.69 ล้านบาท - ค่าใช้จ่ายเฉพาะธุรกิจ 20.12 ล้านบาท - ค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน 7.18 ล้านบาท 		<p>Revenus Streams</p> <ul style="list-style-type: none"> - ยอดขาย 106.77 ล้านบาท - รายได้เฉพาะธุรกิจ 7.49 ล้านบาท - กำไรสุทธิ 2.27 ล้านบาท 		

แนวทางการปรับปรุง

ด้านการตลาดและขาย

1. พัฒนา/แปรรูป ผลิตภัณฑ์ให้มีความหลากหลาย เพื่อขยายกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย และ กระตุ้น การซื้อของกลุ่มลูกค้าเดิม
2. เพิ่มช่องทางการตลาดให้เข้าถึงกลุ่มลูกค้าเป้าหมายให้มากขึ้น เช่น บริการรถ Food Truck ใน กิจกรรมงานต่างๆ ขยายบูชเชอร์
3. จัดกิจกรรมส่งเสริมการขาย เพื่อกระตุ้นยอดขาย
4. กำหนดเป้าหมายที่ท้าทายให้กับพนักงานขาย พร้อมสร้างแรงจูงใจในการขาย
5. ประชาสัมพันธ์จุดเด่นของผลิตภัณฑ์ ให้เข้าถึงกลุ่มลูกค้าเป้าหมายทั้งรายเดิมและรายใหม่

ผลที่คาดว่าจะได้รับ

1. ยอดขายเพิ่มขึ้นประมาณ 12 ล้านบาท
2. สินค้าใน stock ลดลงจากยอดขายที่เพิ่มขึ้น
3. ช่องทางการจัดจำหน่ายเพิ่มขึ้น

ด้านการจัดการสินค้าคงคลัง

1. จัดทำ Inventory Ageing
 - สินค้า (ชิ้นส่วน) ระยะเวลาเกิน 7 วัน (ป้ายสีเหลือง)
 - สินค้า (ชิ้นส่วน) ระยะเวลาเกิน 14 วัน (ป้ายสีส้ม)
 - สินค้า (ชิ้นส่วน) ระยะเวลาเกิน 21 วัน (ป้ายสีแดง)

2. สรุปรายงานผลสินค้าคงคลัง เสนอฝ่ายบริหาร ฝ่ายการตลาด และฝ่ายการผลิตทุกวัน มีข้อมูลในการจัดการสินค้าคงคลังที่เป็นปัจจุบัน และใช้เป็นข้อมูลในการวางแผนดำเนินงานได้อย่างเหมาะสม

ผลที่คาดว่าจะได้รับ

1. ปริมาณสินค้าคงคลัง (ชิ้นส่วน) ระยะเวลาเก็บเกิน 21 วัน ไม่มีคงเหลืออยู่ในคลังสินค้า
2. ปริมาณสินค้าคงคลัง (ชิ้นส่วน) ระยะเวลาเก็บรักษาเกิน 14 วัน คงเหลือไม่เกิน 20%
3. ปริมาณสินค้าคงคลัง (ชิ้นส่วน) ระยะเวลาเก็บรักษาเกิน 7 วัน คงเหลือไม่เกิน 30%

ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมทางสินค้าคงคลัง

สหกรณ์ฯ ควรทำ ageing ในระบบโปรแกรมสินค้าคงคลัง เพื่อเป็นข้อมูลในการบริหารสินค้าคงคลังตามนโยบาย FIFO และใช้เป็นข้อมูลการบริหารจัดการระยะเวลาการเก็บรักษาสินค้าคงคลัง

กรณีที่โปรแกรมสินค้าคงคลังของสหกรณ์ฯ ในปัจจุบัน ไม่สามารถดำเนินการได้ สหกรณ์ฯ ควรว่าจ้างผู้ดูแลระบบพัฒนาเพิ่มเติม

แบบจำลองธุรกิจ Business Model อนาคต

Key Partners	Key Activities	Value Proposition	Customer Relationships	Customer Segments
<ul style="list-style-type: none"> - มหาวิทยาลัย เกษตรศาสตร์ - ลูกค้า Big C - สมาชิกผู้เลี้ยงโค - ปศุสัตว์ - รับจ้างแปรรูปภายนอก 	<ul style="list-style-type: none"> - แปรรูป - จัดเก็บ - ตัดแต่ง (ตาม order) - QC - ขาย - ส่งมอบ - รับจ้างแปรรูป 	<ul style="list-style-type: none"> - เนื้อคุณภาพดี - ไขมันต่ำ - เนื้อนุ่มจากโคหนุ่ม - เนื้อปลอดสารเร่งเนื้อแดง - เชี่ยวชาญด้านตัดแต่ง American Style - มาตรฐานการผลิต GMP HACCP - มาตรฐานการส่งออก 	<ul style="list-style-type: none"> - ขยายลูกค้าปลีก - รับลูกค้าร้านอาหาร ขนาดกลาง - เพิ่มยอดขาย โดยมีส่วนลดตามปริมาณที่ซื้อเพิ่ม 	<ul style="list-style-type: none"> - ขยายลูกค้าปลีก - รับลูกค้าร้านอาหาร ขนาดกลาง - เพิ่มยอดขาย โดยมีส่วนลดตามปริมาณที่ซื้อเพิ่ม - บริโภคเนื้อคุณภาพ - ห่วงใยสุขภาพ - ลูกค้าที่ซื้อจากโรงงานที่ได้รับ GMP - ต่างประเทศ - Online
	Key Resources <ul style="list-style-type: none"> - มีความเชี่ยวชาญด้านการผลิต/ด้านตลาด - อาคาร/เครื่องจักร ตั้งอยู่บนที่เช่า - มีแบรนด์เป็นของตนเอง - เงินทุนเพียงพอ 		Channels <ul style="list-style-type: none"> - ห้างสรรพสินค้า 3 ห้าง - ร้านอาหาร - บูทขาย 6 บูท - Online 	
Cost Structure <ul style="list-style-type: none"> - ต้นทุนขาย 126 ล้านบาท (68.8%) - ค่าใช้จ่ายเฉพาะธุรกิจ 18 ล้านบาท (9.8%) - ค่าใช้จ่ายดำเนินงาน 12 ล้านบาท (6.6%) 			Revenues Streams <ul style="list-style-type: none"> - ยอดขาย 180 ล้านบาท - รับจ้างแปรรูป 3 ล้านบาท - รวม 183 ล้านบาท - กำไร 27 ล้านบาท 	