The Comparative of Cooperatives: The Case Study of Mondragon Cooperative Corporation and The National Federation of Agricultural Cooperative Associations of Japan

Vijitsri Sanguanwongse[1,*]

Received: March 24, 2023 Revised: June 2, 2023 Accepted: June 27, 2023

Abstract

This research was to compare the management and business strategies of Mondragon Cooperative Corporation of Spain (MCC) and the National Federation of Agricultural Cooperative Associations of Japan (ZEN-NOH). Both business organizations are cooperatives at the federation level and very successful international businesses across the globe. MCC was born out of pure ideology, while ZEN-NOH was born out of the government's great support. The study found that both cooperatives have 1) domestic and international business operating structures that connect both vertical and horizontal businesses, 2) successful performance that can generate very high profits and, a high ability to adapt to changing situations, 3) their important strengths, including diverse business operations that support each other in a supply chain, dedication to research, production network and distribution channels throughout the country and worldwide, and emphasis on participatory management and equality. Suggestions for adapting to cooperative development in Thailand include; 1) Structuring and connecting businesses together to create strength, stability, and risk diversification in both vertical and horizontal directions. It should connect various types of cooperative networks to promote and support each other.; 2) Defining and establishing a clear commercial vision and a professional management team that analyzes the core processes to create value which connects suppliers, raw materials, organizations and customers together, to coordinate and collaborate with multiple, both public and private sectors.; and 3) Emphasizing the importance of members, labor, economic participation, equality, workforce skill development, accelerating the identification of employee skill gaps, and the ideology of the members.

Keywords: cooperatives, strategic management, Mondragon, the National Federation of Agricultural Cooperative Associations of Japan

[1] Cooperatives Department, Economics Faculty, Kasetsart University

* Corresponding author. E-mail: vijitsri.s@gmail.com

สหกรณ์เปรียบเทียบ : กรณีศึกษามอนดรากอน ประเทศสเปนและชุมนุมสหกรณ์การเกษตร ประเทศญี่ปุ่น

วิจิตต์ศรี สงวนวงศ์[1,*]

วันรับบทความ: March 24, 2023 วันแก้ไขบทความ: June 2, 2023 วันตอบรับบทความ: June 27, 2023

บทคัดย่อ

งานวิจัยนี้เพื่อศึกษาเปรียบเทียบการจัดการและกลยุทธ์ธุรกิจของมอนดรากอนประเทศสเปน และชุมนุมสหกรณ์การเกษตรประเทศญี่ปุ่น สหกรณ์ทั้งสองแห่งเป็นองค์กรธุรกิจระดับชุมนุมสหกรณ์ ดำเนินธุรกิจระดับนานาชาติครอบคลุมทั่วโลกที่ประสบความสำเร็จอย่างยิ่ง โดย มอนดรากอนก่อกำเนิดจากอุดมการณ์อย่างแท้จริง ในขณะที่ชุมนุมสหกรณ์การเกษตรแห่งชาติประเทศญี่ปุ่นก่อกำเนิดโดยรัฐบาลให้การสนับสนุน และให้ความสำคัญอย่างมาก ผลการศึกษา พบว่า สหกรณ์ทั้งสองแห่ง 1) มีโครงสร้างการดำเนินงานธุรกิจภายใน และระหว่างประเทศที่เชื่อมโยงธุรกิจทั้งแบบแนวดิ่งและแนวราบ 2) ผลการดำเนินงานประสบความสำเร็จสามารถสร้างผลกำไรในการดำเนินธุรกิจที่สูงมากมาโดยตลอดมีความสามารถสูงในการปรับตัวในสถานการณ์ที่มีการเปลี่ยนแปลง 3) มีจุดเด่นที่เป็นจุดแข็งที่สำคัญ ได้แก่ ดำเนินธุรกิจที่หลากหลายครอบคลุมธุรกิจ ที่สนับสนุนกันในลักษณะที่มีห่วงโซ่อุปทาน ทุ่มเทในด้านการวิจัย มีเครือข่ายการผลิต มีฐานการผลิตเป็นแหล่งระบายสินค้าทั่วประเทศ และทั่วโลก ให้ความสำคัญการบริหารแบบมีส่วนร่วมความเสมอภาค ข้อเสนอแนะเพื่อปรับใช้ในการพัฒนาสหกรณ์ไทย ได้แก่ 1) ควรวางโครงสร้างและเชื่อมโยงธุรกิจที่ทำให้ธุรกิจสามารถมีความแข็งแกร่ง มั่นคง และกระจายความเสี่ยงทั้งแบบแนวดิ่ง และแนวราบ และควรเชื่อมโยงเครือข่ายสหกรณ์ประเภทต่าง ๆ เพื่อส่งเสริมสนับสนุนซึ่งกัน และกัน 2) ต้องชัดเจนและกำหนดวิสัยทัศน์ในเชิงพาณิชย์อย่างจริงจังและต้องมีฝ่ายจัดการแบบมืออาชีพ มีการวิเคราะห์กระบวนการหลักสร้างคุณค่าที่เชื่อมโยงระหว่างผู้จัดหาวัตถุดิบ องค์กรและลูกค้าเข้าด้วยกัน สามารถประสานงานร่วมมือกับหลายฝ่ายทั้งภาครัฐและภาคเอกชน 3) ควรให้ความสำคัญกับสมาชิกแรงงาน การมีส่วนร่วมทางเศรษฐกิจ ความเสมอภาค พัฒนาทักษะแรงงานเร่งค้นหาจุดอ่อนทางทักษะของพนักงาน และอุดมการณ์ของสมาชิก

คำสำคัญ: สหกรณ์ การจัดการเชิงกลยุทธ์ มอนดรากอน ชุมนุมสหกรณ์การเกษตรประเทศญี่ปุ่น

[1] ภาควิชาสหกรณ์ คณะเศรษฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

* Corresponding author. E-mail: vijitsri.s@gmail.com

บทนำ

มอนดรากอน (Mondragon Cooperative Corporation, MCC) ประเทศสเปน และชุมนุมสหกรณ์การเกษตรประเทศญี่ปุ่น (The National Federation of Agricultural Cooperative Associations of Japan, ZEN-NOH) เป็นองค์กรธุรกิจระดับชุมนุมสหกรณ์ ดำเนินธุรกิจระดับนานาชาติครอบคลุมทั่วโลกที่ประสบความสำเร็จอย่างยิ่งมาอย่างยาวนาน มีรายได้ต่อปีในระดับที่สูงเป็นที่รู้จักมีชื่อเสียงทั่วโลกทั้งในด้านการจัดการกลยุทธ์และธุรกิจที่มีรากฐานการดำเนินการตามหลักประชาธิปไตย ส่งเสริมมนุษยธรรมและพัฒนาสภาพแวดล้อมทางสังคม

มอนดรากอน ก่อตั้งขึ้นปี พ.ศ. 2499 แคว้นบาสก์ ประเทศสเปน ในปี พ.ศ. 2563 มีการดำเนินงานสหกรณ์ระดับปฐม 95 แห่ง 14 ศูนย์วิจัยและพัฒนาและมหาวิทยาลัยของตนเอง 1 แห่ง โรงงานผลิต 141 แห่งใน 37 ประเทศ ธุรกิจเชิงพาณิชย์ 53 แห่ง และมีการจำหน่ายมากกว่า 150 ประเทศทั่วโลก มียอดขายรวม 10,865 ล้านยูโร การลงทุน 335 ล้านยูโร มีพนักงาน 81,000 คน เพื่อกระจายการทำงานกันอย่างทั่วถึง มีโครงสร้างธุรกิจแบ่งออกเป็น 4 กลุ่ม ได้แก่ อุตสาหกรรม การเงิน การจัดจำหน่าย และการวิจัยการฝึกอบรม (Mondragon Cooperative, 2020b) สำหรับชุมนุมสหกรณ์การเกษตรประเทศญี่ปุ่น จัดตั้งโดยมีวัตถุประสงค์เพื่อส่งเสริมการดำเนินธุรกิจ การลงทุนในบริษัทต่าง ๆ เพื่อประโยชน์ของขบวนการสหกรณ์ของประเทศญี่ปุ่น ในปี พ.ศ. 2563 มีสหกรณ์สมาชิกทั้งหมด 898 สหกรณ์ มีพนักงาน 7,939 คน มีบริษัทในเครือ 136 บริษัท กระจายตัวใน 10 ประเทศ มีโครงสร้างธุรกิจทั้งหมด 7 ธุรกิจ ได้แก่ ธุรกิจข้าวและเมล็ดพืช ธุรกิจผักและ ผลไม้สด ธุรกิจการเกษตร ธุรกิจวัสดุและเครื่องจักรทางการเกษตร ธุรกิจปศุสัตว์ ธุรกิจผู้บริโภค และธุรกิจส่งออก การดำเนินธุรกิจทั้ง 7 ธุรกิจมีผลการดำเนินงานรวมทั้งสิ้น 6,008,300 ล้านเยน (National Federation of Agricultural Cooperative Associations [ZEN-NOH], 2021) องค์กรทั้ง 2 แห่งนี้ประสบความสำเร็จมีชื่อเสียงและได้รับความสนใจจากทั่วโลก สำหรับประเทศไทย การสหกรณ์ได้ก่อกำเนิดเมื่อปี พ.ศ. 2459 เป็นองค์กรทางเศรษฐกิจและสังคมที่สมาชิกร่วมกันจัดตั้งขึ้นเพื่อช่วยเหลือซึ่งกันและกัน เพื่อพัฒนาความเป็นอยู่ของสมาชิก ในปี พ.ศ. 2563 มีชุมนุมสหกรณ์ระดับชาติ 14 แห่ง มีสหกรณ์ 7,836 สหกรณ์ ขบวนการสหกรณ์ปริมาณธุรกิจทั้งสิ้น 2,236,868 ล้านบาท (กรมส่งเสริมสหกรณ์, 2564) ดังนั้น เพื่อการพัฒนาธุรกิจสหกรณ์ไทยให้สามารถเป็นองค์กรธุรกิจระดับนานาชาติได้ งานวิจัยนี้จึงสนใจศึกษาและถอดบทเรียนในการจัดการกลยุทธ์ธุรกิจของสหกรณ์ทั้ง 2 แห่งเพื่อนำมาปรับใช้เป็นแนวทางการพัฒนากลยุทธ์ธุรกิจการสหกรณ์ไทย

ทบทวนวรรณกรรม

การวิเคราะห์ PESTEL เป็นเครื่องมือวิเคราะห์ที่ใช้ในการระบุถึงปัจจัยภายนอกที่องค์กรเผชิญอยู่ โดยเป็นตัวอักษรย่อตัวแรกของคำว่า Political (การเมือง) Economic (เศรษฐกิจ) Social (สังคม) Technological (เทคโนโลยี) Environmental (สิ่งแวดล้อม) และ Legal (กฎหมาย) การวิเคราะห์ PESTEL ใช้สำหรับค้นหาปัจจัยภายนอกทั้งข้อดีและข้อเสียที่ธุรกิจเผชิญอยู่ ในด้านการตลาด ก่อนที่จะนำกลยุทธ์หรือแผนยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติ สิ่งสำคัญคือต้องดำเนินการวิเคราะห์สถานการณ์ต่าง ๆ ให้รอบด้าน กรอบการวิเคราะห์นี้ยังใช้เพื่อระบุ

ภัยคุกคาม และจุดอ่อนที่อาจเกิดขึ้นซึ่งใช้ในการวิเคราะห์ SWOT เมื่อระบุจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และภัยคุกคามที่มีต่อธุรกิจ (Oxford College of Marketing, 2016)

การจัดการเชิงกลยุทธ์ หมายถึง การกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ วัตถุประสงค์ เป้าหมายขององค์กรในระยะสั้น และระยะยาวเพื่อให้องค์กรสามารถดำเนินงานไปสู่การบรรลวัตถุประสงค์ และเป้าหมายที่กำหนดไว้ การจัดการเชิงกลยุทธ์ เป็นกระบวนการที่มีความเป็นพลวัตและมีปฏิสัมพันธ์กับสภาพแวดล้อมทั้งในองค์การและภายนอกองค์กร ซึ่งจำเป็นที่องค์กรจะต้องออกแบบ และปฏิบัติการเพื่อจัดการ กับความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบ เพื่อนำไปสู่การกำหนดทิศทาง การกำหนดกลยุทธ์ การนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติและการควบคุมกลยุทธ์ และยังจำเป็นต้องจัดโครงสร้างองค์กร และวัฒนธรรมการทำงานขององค์กรเพื่อให้สอดคล้องและสนับสนุนกลยุทธ์ (วัชรี ไตรเจริญกุลภักดิ์ จงแจ่ม, 2561)

การบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ประกอบด้วยองค์ประกอบย่อยพื้นฐาน 5 ประการ คือ 1) การกำหนดทิศทาง (Direction Setting) ประกอบด้วย การกำหนดวิสัยทัศน์ (Vision) ภารกิจ (Mission) และเป้าหมาย (Goal) ที่ชัดเจน 2) การประเมินองค์กรและสภาพแวดล้อมภายในและภายนอกองค์กร (Environment Scanning) 3) การกำหนดกลยุทธ์ (Strategy Formulation) ประกอบด้วยกลยุทธ์ระดับองค์กร กลยุทธ์ระดับธุรกิจ และกลยุทธ์ระดับปฏิบัติการ 4) การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (Strategy Implementation) เป็นการแปลงกลยุทธ์ไปสู่นโยบาย และแผนการดำเนินงาน และ 5) การประเมินผลและการควบคุม (Evaluation and Control) เพื่อให้แน่ใจว่ากลยุทธ์ก่อให้เกิดการปฏิบัติงานที่เป็นไปตามแผน (มณุเชษฐ์ มะโนธรรม, 2555)

การบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์สู่องค์การแห่งการเรียนรู้ในสหกรณ์การเกษตร งานวิจัยนี้ พบว่า 1) องค์ประกอบของการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ มี 6 องค์ประกอบ คือพลวัตแห่งการเรียนรู้เทคโนโลยีสารสนเทศและนวัตกรรม การจัดการความรู้ การปรับเปลี่ยนองค์การ การเสริมสร้างความรู้แก่บุคลากร และการบริหารแบบมีส่วนร่วม 2) แนวทางในการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ สู่องค์การแห่งการเรียนรู้ในสหกรณ์การเกษตรจากผู้ทรงคุณวุฒิและผู้เชี่ยวชาญ พบว่า มี 67 แนวทาง และนำมาสังเคราะห์เข้าในทฤษฎีของเคอนิคกี้และวิลเลียมส์ (Kinicki and Williams) ที่กล่าวถึง การบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ ประกอบด้วย 5 ขั้นตอน คือ 1) การกำหนดพันธกิจ วิสัยทัศน์ และค่านิยม 2) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (SWOT) และประเมินสถานการณ์ปัจจุบัน 3) การกำหนดกลยุทธ์ 4) การดำเนินการตามกลยุทธ์ และ 5) การประเมินผลและการควบคุมกลยุทธ์ (ชุติบัณฑิ์ แสงหวัง, 2564)

การบริหารจัดการที่มีประสิทธิผลของสหกรณ์เครดิตยูเนี่ยนในประเทศไทย งานวิจัยนี้ พบว่า 1) สภาพและลักษณะการบริหารจัดการสหกรณ์ที่ประสบความสำเร็จมีลักษณะรูปแบบที่คล้ายคลึงกัน คือ สมาชิกเป็นหลักใหญ่ของโครงสร้างเน้นความสัมพันธ์ของคณะกรรมการที่มาจากการเลือกตั้งทำงานโดยยึดโยงความสัมพันธ์กันเน้นการทำงานที่ให้เกียรติต่อกัน มีเป้าหมายร่วมกันในการยกระดับคุณภาพชีวิตของสมาชิก 2) ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการบริหารจัดการสหกรณ์ ได้แก่ การเจริญเติบโตของจำนวนสมาชิกที่มุ่งเน้นคุณภาพ การสร้างความเชื่อมั่นและศรัทธาเน้นความผูกพันทางใจ และสร้างความเข้มแข็งอย่างค่อยเป็นค่อยไป (วีระโชติ ชุณหรุ่งโรจน์, 2561)

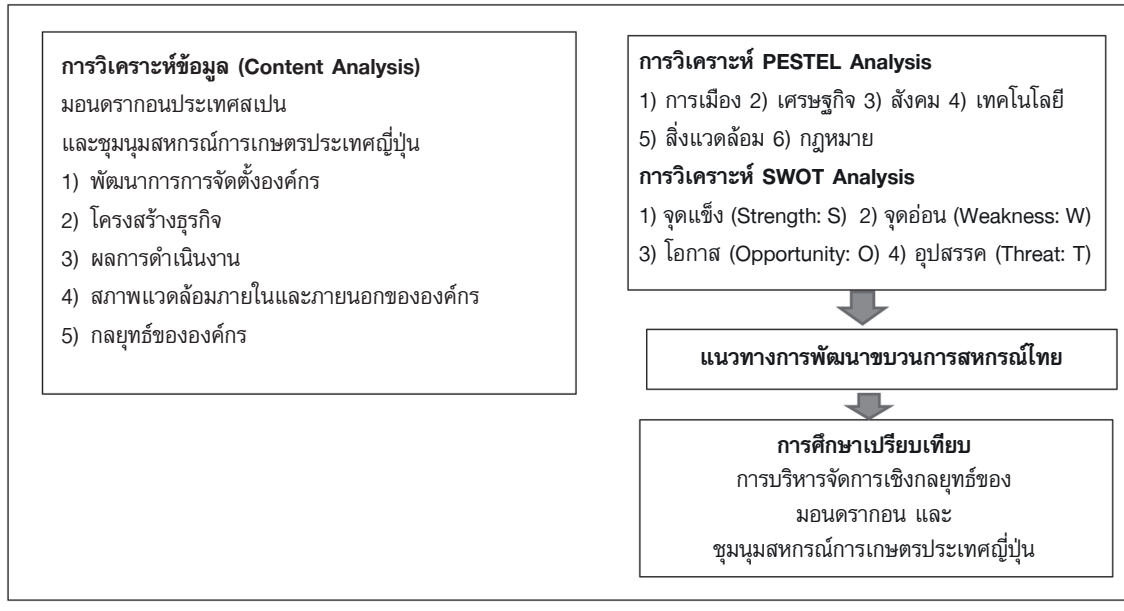
วัตถุประสงค์

1. เพื่อศึกษาการดำเนินงานและโครงสร้างธุรกิจของมอนดรากอนประเทศสเปนและชุมนุมสหกรณ์การเกษตรประเทศญี่ปุ่น

2. เพื่อศึกษาวิเคราะห์เปรียบเทียบการจัดการและกลยุทธ์ทางธุรกิจของสหกรณ์ มอนดรากอนประเทศสเปน และชุมนุมสหกรณ์การเกษตรประเทศญี่ปุ่น

วิธีดำเนินการวิจัย

การศึกษาวิจัยนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ มีกรอบแนวคิดการวิจัยดังแสดงในภาพที่ 1 โดยมีวิธีดำเนินการวิจัย คือ 1) การเก็บรวบรวมข้อมูลและรายงานประจำปี รายงานการเงินในช่วงปี พ.ศ. 2562-2564 2) การวิเคราะห์ข้อมูลเนื้อหา (Content Analysis) มอนดรากอนและชุมนุมสหกรณ์การเกษตรประเทศญี่ปุ่น ใน 5 ประเด็น ได้แก่ การพัฒนาการการจัดตั้งองค์กร โครงสร้างการดำเนินธุรกิจ ผลการดำเนินงาน สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกขององค์กร กลยุทธ์ขององค์กร 3) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกโดยการวิเคราะห์ PESTEL (PESTEL Analysis) ประกอบด้วย 6 ประเด็น ได้แก่ การเมือง เศรษฐกิจ สังคม เทคโนโลยี สิ่งแวดล้อม กฎหมาย และการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกโดยการวิเคราะห์ SWOT (SWOT Analysis) เพื่อหาจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรคของสหกรณ์



ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดการวิจัย

ผลการวิจัย

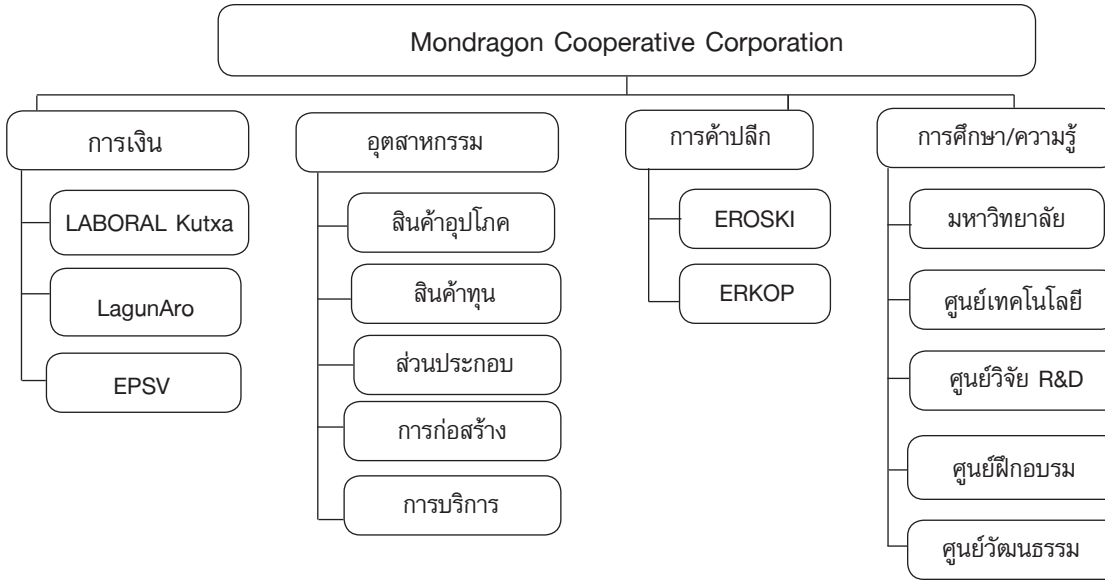
1. การศึกษาสภาพการดำเนินงานและโครงสร้างธุรกิจของมอนดรากอนประเทศสเปน และชุมนุมสหกรณ์การเกษตรประเทศญี่ปุ่น

1.1 มอนดรากอนประเทศสเปน

มอนดรากอน สหกรณ์ระดับชุมนุมสหกรณ์ เป็นผลจากโครงการความร่วมมือทางธุรกิจ ที่เริ่มต้นขึ้นเมื่อปี พ.ศ. 2499 โดยบาทหลวงคาทอลิก ชื่อว่า โฮเซ่ มาเรีย อาริซเมนดิอาร์เรียตา (Jose Maria Arizmendiarrieta) และกลุ่มคนที่มีเอกลักษณ์เฉพาะตัวมีความเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกันและการมีส่วนร่วมสอดคล้องกับการสอนทางสังคมของคาทอลิก มอนดรากอนเป็นองค์กรที่ใช้วิธีการที่เป็นประชาธิปไตยในองค์กร โดยมีเป้าหมาย คือ การจ้างงาน ส่งเสริมความก้าวหน้าส่วนบุคคล และทางวิชาชีพของพนักงาน และการพัฒนาชุมชนและมีพันธกิจ ค่านิยมองค์กรที่ครอบคลุม ความร่วมมือ การจัดการระดับรากหญ้า ความรับผิดชอบต่อสังคม นวัตกรรม องค์กรประชาธิปไตย การศึกษา และการเปลี่ยนแปลงทางสังคม

มอนดรากอนเป็นองค์กรธุรกิจชั้นนำนานาชาติ และเป็นหนึ่งในบริษัทที่ใหญ่ที่สุดในสเปน ในปี พ.ศ. 2563 ประกอบด้วยสหกรณ์ที่ปกครองตนเอง 95 แห่ง สมาชิกและสร้างงานมากกว่า 80,000 คน ศูนย์วิจัยและพัฒนา 14 แห่งและมหาวิทยาลัยของตนเอง 1 แห่ง ถือสิทธิบัตรงานวิจัย 545 ฉบับ โรงงานผลิต 141 แห่งใน 37 ประเทศ ธุรกิจเชิงพาณิชย์ 53 แห่ง และมีการจำหน่ายมากกว่า150 ประเทศทั่วโลก ปัจจุบันมอนดรากอนมีแผนธุรกิจสำหรับปี พ.ศ. 2564-2567 ในการปรับตัวความสามารถในการแข่งขัน ความร่วมมือ และความยืดหยุ่นในการตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงครั้งใหญ่ โดยผ่านเสาหลักเชิงกลยุทธ์ เช่น การเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัล (Digital Transformation) ความยั่งยืน (Sustainability) และการดึงดูดผู้มีความสามารถ (Attraction of Talent) (Mondragon Cooperative, 2020a) มอนดรากอนมีความสามารถในการแข่งขันทางธุรกิจทั่วโลกผ่านตัวแทนธุรกิจและโรงงานผลิตในหลากหลายสาขา มีโครงสร้างธุรกิจ 4 ด้าน ได้แก่ การเงิน (Finance) อุตสาหกรรม (Industry) การค้าปลีก (Retail) และการศึกษา/ความรู้ (Knowledge) (ภาพที่ 2)

มอนดรากอน มุ่งมั่นดำเนินธุรกิจเพื่ออนาคตโดยการที่คงไว้ซึ่งสิ่งที่ดีกว่าสำหรับคนรุ่นหลัง การดำเนินงานซึ่งเป็นเอกลักษณ์ของสหกรณ์ คือ การดูแลสมาชิก แข่งขันกับตลาดโลก และร่วมกันค้นหาความก้าวหน้า ในปี พ.ศ. 2562 มอนดรากอนมียอดขายรวม 11,608 ล้านยูโร มีกำไรก่อนดอกเบี้ย ภาษี ค่าเสื่อมราคาและค่าตัดจำหน่าย (EBITDA) 1,253 ล้านยูโร และกิจกรรมเพื่อสังคมมูลค่า 26.9 ล้านยูโร ในปี พ.ศ. 2563 มอนดรากอนมียอดขายรวม 10,865 ล้านยูโร มีการลงทุน 335 ล้านยูโร กำไรก่อนดอกเบี้ย ภาษี ค่าเสื่อมราคาและค่าตัดจำหน่าย (EBITDA) 1,324 ล้านยูโร และกิจกรรมเพื่อสังคมมูลค่า 25.3 ล้านยูโร ผลการดำเนินงานในธุรกิจค้าปลีกมีสัดส่วนมากที่สุด กล่าวคือ เป็นร้อยละ 48.2 และรองลงมา ได้แก่ ธุรกิจอุตสาหกรรม ธุรกิจการเงิน และธุรกิจการศึกษา/ความรู้ เป็นร้อยละ 47.3 ร้อยละ 2.8 และร้อยละ 1.7 ตามลำดับ (Mondragon Cooperative, 2020a)



ภาพที่ 2 โครงสร้างธุรกิจของมอนดรากอน

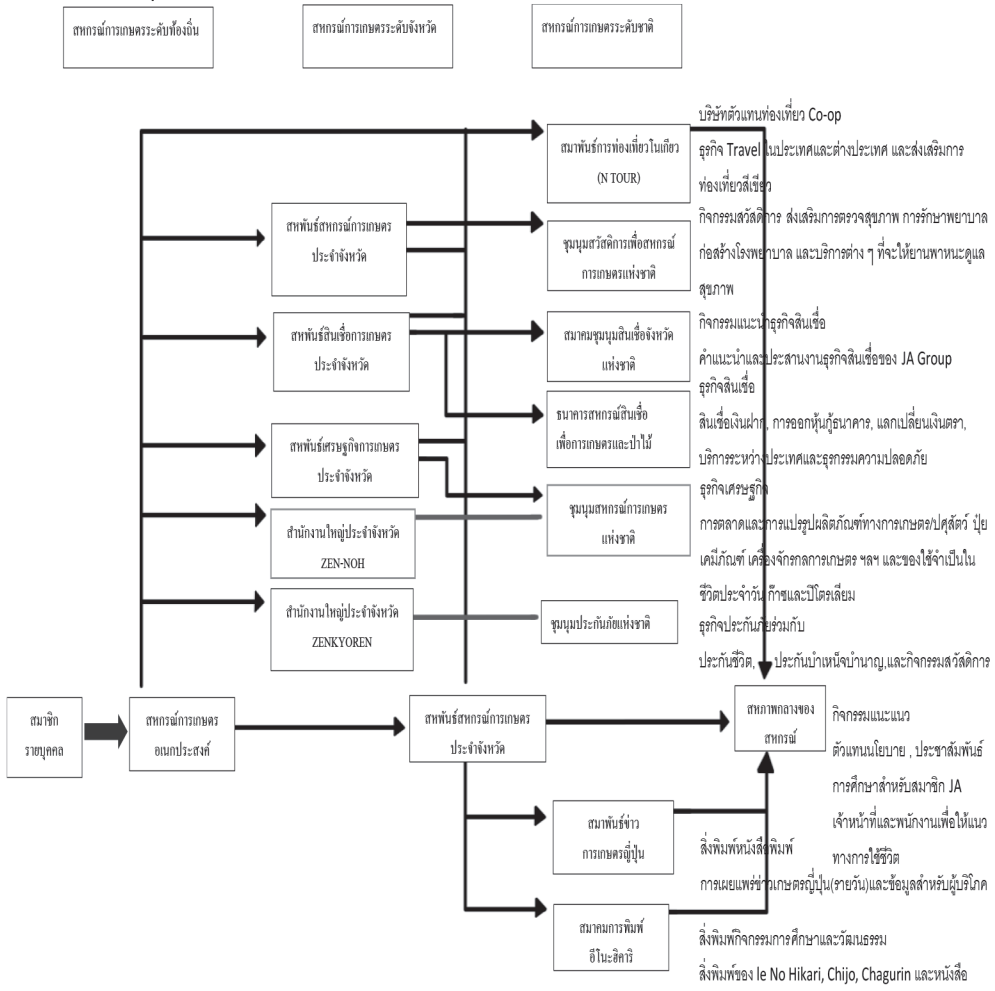
ที่มา: Mondragon Cooperative (2020a) (ดัดแปลง)

1.2 ชุมนุมสหกรณ์การเกษตรแห่งชาติประเทศญี่ปุ่น

ขบวนการสหกรณ์การเกษตรประเทศญี่ปุ่น มีบทบาทสำคัญอย่างมากต่อระบบเศรษฐกิจของประเทศ โดยองค์กรสหกรณ์ญี่ปุ่น (JA) โดยรวมเรียกว่า JA Group (ภาพที่ 3) รัฐบาลให้ความสำคัญและสนับสนุนขบวนการสหกรณ์เป็นอย่างมาก โดยชุมนุมสหกรณ์การเกษตรแห่งชาติ เป็นสหกรณ์การเกษตรระดับชาติ (National Level) ก่อตั้งขึ้นเมื่อวันที่ 30 มีนาคม พ.ศ. 2515 เริ่มต้นธุรกิจด้วยการควบรวมกิจการของ สหพันธ์การตลาดแห่งชาติ (Zenhenren) และสหพันธ์ฝ่ายจัดซื้อของสหกรณ์การเกษตรแห่งชาติ (Zenkoren) ของกลุ่ม JA เพื่อให้เป็นองค์กรรับผิดชอบในการจัดการธุรกิจเศรษฐกิจการเกษตรด้านการตลาดและการจัดหาซึ่งรวมถึงการขายผลิตภัณฑ์ทางการเกษตรของกลุ่ม JA Group และสหพันธ์จังหวัด เพื่อสร้างการประหยัดจากขนาดในการดำเนินกิจกรรมการตลาดและการจัดหาที่แข่งขันได้ เป็นตัวแทนสหกรณ์สมาชิกทั่วประทศในการทำธุรกิจซื้อขายและการจัดหาสิ่งอำนวยความสะดวกต่าง ๆ ให้แก่สหกรณ์ กิจกรรมเหล่านี้สนับสนุนการเพิ่มรายได้ให้กับเกษตรกรและการขยายกำลังการผลิตทางการเกษตรของสมาชิก นอกจากนี้ยังร่วมมือกับสหกรณ์การเกษตรชั้นนำทั่วโลก เพื่อจัดหาทรัพยากรจากทั่วโลก เพื่อมีส่วนร่วมในการทำธุรกิจที่มั่นคงในระยะยาว มีการกระชับความสัมพันธ์ มีความร่วมมือข้อตกลงและจัดตั้งการร่วมทุนผ่านการลงทุนซึ่งกันและกัน ในปี พ.ศ. 2563 ชุมนุมสหกรณ์การเกษตรแห่งชาติมีสหกรณ์สมาชิกทั้งหมด 898 สหกรณ์ ทุนดำเนินงาน 115,253 ล้านเยน พนักงาน 7,939 คน และมีบริษัทในเครือ 136 บริษัท (ZEN-NOH, 2021)

ชุมนุมสหกรณ์การเกษตรแห่งชาติ มีจุดมุ่งหมายด้านการมีส่วนร่วมในการเกษตรแบบยั่งยืนร่วมกับชุมชนท้องถิ่น ตลอดจนการจัดหาทางเลือกด้านอาหารที่ปลอดภัยสำหรับผู้บริโภค ดำเนินธุรกิจที่ครอบคลุมกระบวนการทั้งหมดตั้งแต่การผลิตจนถึงการขายโดยมีโครงสร้างการดำเนินธุรกิจทั้งหมด 7 ธุรกิจ ได้แก่ ธุรกิจข้าวและเมล็ดพืชธุรกิจผักและผลไม้สด ธุรกิจการเกษตร ธุรกิจวัสดุและเครื่องจักรทางการเกษตร ธุรกิจปศุสัตว์ ธุรกิจผู้บริโภค ธุรกิจส่งออก

ประเทศญี่ปุ่นมีผลิตภัณฑ์ทางการเกษตรและปศุสัตว์ที่มีเอกลักษณ์เฉพาะตัว ชุมนุมสหกรณ์การเกษตรแห่งชาติ และกลุ่ม JA จึงได้มุ่งส่งเสริมเอกลักษณ์ของประเทศญี่ปุ่น ผลการดำเนินงานของชุมนุมสหกรณ์การเกษตรแห่งชาติ ในปี พ.ศ. 2563 ที่มีการแพร่ระบาดของโรคโควิด-19 รุนแรงมากยิ่งขึ้นทำให้เศรษฐกิจตกต่ำรุนแรง ส่งผลต่อการดำเนินธุรกิจของชุมนุมสหกรณ์การเกษตรแห่งชาติ มีมูลค่าลดลง โดยในปี พ.ศ. 2562



ภาพที่ 3 โครงสร้างขบวนการสหกรณ์การเกษตร ประเทศญี่ปุ่น จำแนกตามระดับชั้นองค์กร

ที่มา: Central Union of Agricultural Co-operatives (JA-Zenchu, 2019) (ดัดแปลง)

การดำเนินธุรกิจทั้ง 7 ธุรกิจมีผลการดำเนินงานรวม ทั้งสิ้น 6,198,586 ล้านเยน ในปี พ.ศ. 2563 รวมทั้งสิ้น 6,008,300 ล้านเยน และในปี พ.ศ. 2564 ทางชุมนุมสหกรณ์การเกษตรแห่งชาติได้มีการปรับตัวจากโรคระบาดได้มากขึ้นทำให้มีผลการดำเนินงานโดยรวมเพิ่มขึ้น โดยปี พ.ศ.2564 มีผลการดำเนินงานรวมทั้งสิ้น 6,159,714 ล้านเยน ซึ่งได้มีการดำเนินธุรกิจเพิ่มขึ้นจำนวน 151,414 ล้านเยน โดยธุรกิจปศุสัตว์ทำรายได้ให้กับสหกรณ์มากที่สุด และรองลงมา คือ ธุรกิจผักและผลไม้สด และเนื่องมาจากการปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์และพฤติกรรมผู้บริโภคและตลาดที่เปลี่ยนแปลงไปจึงได้ดำเนินกิจการธุรกิจต่าง ๆ ผ่านช่องทางออนไลน์มากขึ้นส่งผลให้มีกำไรและรายได้สุทธิเพิ่มขึ้นอย่างมาก ซึ่งสามารถแสดงให้เห็นถึงการปรับตัวทางธุรกิจที่มีประสิทธิภาพ

2. การศึกษาวิเคราะห์เปรียบเทียบการจัดการและกลยุทธ์ทางธุรกิจของสหกรณ์มอนดรากอนประเทศสเปน และชุมนุมสหกรณ์การเกษตรประเทศญี่ปุ่น

การวิเคราะห์เปรียบเทียบองค์กรทั้งสองแห่งนี้เป็นการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) ตามกรอบแนวคิดการวิจัยใน 5 ประเด็น ได้แก่ 1) การพัฒนาการการจัดตั้งองค์กร 2) โครงสร้างการดำเนินธุรกิจ 3) ผลการดำเนินงาน 4) สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกขององค์กร 5) กลยุทธ์ขององค์กร และการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมขององค์กร จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส อุปสรรค และกลยุทธ์ขององค์กรทั้ง 2 องค์กร ดังนี้

2.1 การพัฒนาการจัดตั้งองค์กร

มอนดรากอนก่อกำเนิดจากอุดมการณ์อย่างแท้จริงจวบจนปัจจุบันยังมีข้อบังคับ การดำเนินการธุรกิจและหลักการสหกรณ์เฉพาะของสหกรณ์มอนดรากอนที่ให้ความสำคัญกับสมาชิก แรงงานผู้เป็นเจ้าของธุรกิจ การกำหนดอัตราค่าจ้างผลตอบแทนที่ไม่ให้มีการได้เปรียบเสียเปรียบระหว่างแรงงานผู้เป็นเจ้าของธุรกิจและฝ่ายจัดการ ขณะที่ชุมนุมสหกรณ์การเกษตรแห่งชาติประเทศญี่ปุ่นก่อกำเนิดขึ้นมาโดยมีรัฐบาลให้การสนับสนุนและให้ความสำคัญอย่างมาก เนื่องจากประเทศญี่ปุ่นมีสภาพเป็นเกาะ มีความสามารถผลิตอาหาร/การเกษตรได้อย่างจำกัด ดังนั้น รัฐบาลจึงคำนึงถึงความมั่นคงทางด้านอาหารการเกษตรภายในประเทศ เพื่อส่งเสริมการผลิตและป้องกันการส่งออกสินค้าการเกษตรที่อาจทำให้ขาดแคลนหรือเกิดปัญหาการบริโภคภายในประเทศ รัฐบาลญี่ปุ่นจึงใช้กลไกการเกษตรผ่านระบบสหกรณ์ ชุมนุมสหกรณ์การเกษตรแห่งชาติ

2.2 โครงสร้างการดำเนินธุรกิจ

สหกรณ์ทั้งสองแห่งเป็นสหกรณ์ระดับชาติมีการดำเนินธุรกิจระหว่างประเทศ และภายในประเทศที่ประสบความสำเร็จอย่างยิ่ง มีโครงสร้างการดำเนินงานเชื่อมโยงธุรกิจทั้งแบบแนวดิ่ง (Vertical business) และแนวราบ (Horizontal business) กล่าวคือ มีการดำเนินธุรกิจตามแบบแนวดิ่ง จึงทำให้ธุรกิจสามารถมีความแข็งแกร่ง มั่นคงและกระจายความเสี่ยง ตั้งแต่การจัดหาวัตถุดิบในการผลิต ปัจจัยการผลิต เพื่อสนับสนุนในทุกขบวนการผลิต มีการเก็บรักษาและมีการตลาดกระจายส่งผลผลิตไปยังผู้บริโภคได้ทั่วทั้งประเทศและทั่วโลก ขณะเดียวกัน ก็มีธุรกิจแบบแนวราบ ขยายร้านค้าสาขา ตลอดจนทำธุรกิจในรูปแบบออนไลน์ไปทั่วทั้งประเทศ

และทั่วโลกจึงทำให้ธุรกิจสามารถมีแหล่งจำหน่ายสินค้าได้หลากหลายกระจายความเสี่ยงต่อความต้องการของลูกค้า ที่หลากหลายประเภท ทั่วทั้งประเทศและทั่วโลก

มอนดรากอน มีการดำเนินธุรกิจที่หลากหลายที่เชื่อมโยงส่งสริมแต่ละธุรกิจสนับสนุนซึ่งกันและกัน ครอบคลุมธุรกิจทั้งสินค้าอุตสาหกรรมหนัก รถยนต์ ชิ้นส่วนประกอบ ไฟฟ้า การเกษตร การค้าปลีก ตลอดจนครอบคลุมธุรกิจที่ส่งเสริมประกอบธุรกิจหลัก กล่าวคือ มีธุรกิจการเงินที่มีสถาบันการเงินเพื่อสนับสนุนธุรกิจอื่น ๆ มีธุรกิจการประกันภัยที่เป็นการประกันภัยที่ครอบคลุมสำหรับสมาชิกทุกคน ลูกค้าส่วนบุคคล บริษัทธุรกิจทั่วไป นอกจากนั้นยังมีธุรกิจการศึกษา/ความรู้ ที่เป็นธุรกิจที่เป็นทั้งมหาวิทยาลัย/สถาบันฝึกอบรม ที่มีการเรียนการสอนความรู้ทางด้านบริหารธุรกิจ วิศวกรรมศาสตร์ ศึกษาศาสตร์ การสหกรณ์ สถาบันการค้นคว้าวิทยาศาสตร์การอาหาร วิศวกรรมเทคโนโลยี การส่งเสริมบูรณาการ นวัตกรรมเทคโนโลยีต่าง ๆ ธุรกิจการศึกษา/ความรู้นี้เป็นส่วนที่ทำให้สหกรณ์มอนดรากอนมีความได้เปรียบในอุตสาหกรรมการผลิตอย่างมาก ทำให้สามารถมีเทคโนโลยีการผลิตใหม่ ๆ มีสินค้าอุตสาหกรรมที่ทันสมัยก้าวล้ำกว่าบริษัทคู่แข่ง ตลอดจนสามารถผลิต เผยแพร่ และพัฒนาบุคลากรของสหกรณ์เองได้อย่างรวดเร็วและตรงกลุ่มเป้าหมายอย่างยิ่ง

ชุมนุมสหกรณ์การเกษตรแห่งชาติญี่ปุ่น มีการดำเนินธุรกิจที่หลากหลายที่เชื่อมโยงส่งเสริมแต่ละธุรกิจสนับสนุนซึ่งกันและกันเช่นเดียวกันกับมอนดรากอน แต่ชุมนุมสหกรณ์การเกษตรแห่งชาติญี่ปุ่นเป็นธุรกิจที่ครบวงจรเฉพาะทางด้านการเกษตร การปศุสัตว์ ตั้งแต่วัสดุเพื่อการผลิต ปัจจัยการผลิต/ปัจจัยการผลิต/เมล็ดพืช/พันธุ์สัตว์/วัสดุการผลิตการเกษตร ที่ได้ผลผลิตการเกษตรข้าว ผักและผลไม้สด ปศุสัตว์ ทำให้สามารถดำเนินธุรกิจผู้บริโภคที่ครอบครองตลาดผลผลิตการเกษตร การค้าปลีก/ค้าส่ง ถึงมือผู้บริโภคภายในทั่วประเทศญี่ปุ่น ตลอดจนดำเนินธุรกิจส่งออกสินค้าผลผลิตทางการเกษตรและปศุสัตว์ของประเทศญี่ปุ่นไปทั่วโลก นอกจากนั้นชุมนุมสหกรณ์การเกษตรแห่งชาติญี่ปุ่น ยังมีการเชื่อมโยงเครือข่ายกับชุมนุมสหกรณ์ประเภทอื่น ๆ อีกหลายประเภท ทั้งนี้ เนื่องจากรัฐบาลญี่ปุ่นสนับสนุนการสหกรณ์ในประเทศอย่างมาก โดยชุมนุมสหกรณ์การเกษตรฯ ดำเนินธุรกิจและได้รับแหล่งสนับสนุนด้านการเงินจากธนาคารสหกรณ์สินเชื่อเพื่อการเกษตรและป่าไม้ เป็นต้น

2.3 ผลการดำเนินธุรกิจ

สหกรณ์ทั้งสองแห่งเป็นสหกรณ์ที่มีธุรกิจครอบคลุมทั่วทั้งภายในประเทศ ต่างประเทศ และทั่วโลก ประสบความสำเร็จและมีผลการดำเนินงานสามารถสร้างผลกำไรในการดำเนินธุรกิจที่สูงมากมาโดยตลอด มีความสามารถในการปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์การเปลี่ยนแปลงได้อย่างมาก โดยเฉพาะในช่วงปีที่เกิดวิกฤติการแพร่ระบาดของโรคโควิด-19 สหกรณ์ทั้งสองแห่งประสบปัญหาจากภาวะวิกฤตเศรษฐกิจทั่วโลก แต่สหกรณ์ทั้งสองแห่งยังคงสามารถมีผลประกอบที่มีกำไรสูงถึงแม้ว่าจำทำกำไรได้ลดลง โดยสหกรณ์ใช้เวลาปรับตัวในเวลาเพียงปีเดียว คือ ในปี พ.ศ. 2563 สหกรณ์ทั้งสองแห่งใช้วิกฤตินี้ให้เป็นโอกาสโดยปรับรูปแบบการค้าปลีกและเร่งกระจายสินค้าปลีกไปทั่วโลกในรูปแบบออนไลน์ให้มากยิ่งขึ้น

2.4 สภาวะแวดล้อมภายนอกและภายในขององค์กร

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก PESTEL (PESTEL Analysis) ของสหกรณ์ ทั้งสองแห่ง ใน 6 ด้าน ได้แก่ การเมือง เศรษฐกิจ สังคม เทคโนโลยี สิ่งแวดล้อม และกฎหมาย สามารถสรุปประเด็น 6 ด้านที่สำคัญ กล่าวคือ สหกรณ์มอนดรากอน ได้แก่ 1) การเมือง: รัฐบาลสเปนสนับสนุนและให้ความสำคัญกับสหกรณ์ สร้างทางเลือกของการดำเนินธุรกิจโดยการสร้างพันธมิตรและมูลค่าทางเศรษฐกิจทั้งในประเทศและต่างประเทศทำให้มีความได้เปรียบในการแข่งขันในเวทีตลาดโลก 2) เศรษฐกิจ: จากการแพร่ระบาดของไวรัสโคโรนา COVID-19 ส่งผลต่ออุตสาหกรรมการผลิตและการส่งออก 3) สังคม: จากการแพร่ระบาดของ COVID-19 ผู้บริโภคได้ปรับเปลี่ยนวิถีชีวิตประจำวัน โดยหันมาเลือกซื้อสินค้าผ่านช่องทางออนไลน์มากขึ้น 4) เทคโนโลยี: มีการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็วและก้าวหน้าตลอดเวลาโดยเฉพาะอุตสาหกรรมการผลิต 5) สภาพแวดล้อม: มีการตระหนักถึงการใช้ทรัพยากรอย่างชาญฉลาดและรักษ์สิ่งแวดล้อม 6) กฎหมาย: รัฐบาลสเปนมีมาตรการสนับสนุนอุตสาหกรรมยานยนต์ซึ่งเป็นหนึ่งในอุตสาหกรรมหลักที่สำคัญของสหกรณ์มอนดรากอน สำหรับชุมนุมสหกรณ์การเกษตรฯ ได้แก่ 1) การเมือง: รัฐบาลญี่ปุ่นสนับสนุนและให้ความสำคัญกับสหกรณ์มาโดยตลอด 2) เศรษฐกิจ: การแพร่ระบาดของ COVID-19 ที่มีต่อเศรษฐกิจโลกและสิ่งแวดล้อมด้านอาหารและการเกษตรในญี่ปุ่น 3) สังคม: แนวคิดกระแสในการรับผิดชอบต่อสังคม ครอบคลุมกิจกรรมหลากหลายตั้งแต่การศึกษา ด้านอาหารและการเกษตร การกีฬาและสิ่งแวดล้อม ซึ่งมีส่วนในการสร้างอนาคตของชุมชนและพฤติกรรมการบริโภค 4) เทคโนโลยี: การพัฒนาเทคโนโลยีที่ก้าวหน้า สนับสนุนการทำฟาร์มของผู้ผลิตและมุ่งเน้นไปที่การวิจัยขั้นพื้นฐานและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ 5) สภาพแวดล้อม: การให้ความสำคัญอย่างมากในการแก้ไขปัญหาสิ่งแวดล้อมและการพัฒนาที่ยั่งยืน สังคมปลอดคาร์บอน 6) กฎหมาย: รัฐบาลญี่ปุ่นจะแก้ไขกฎหมายส่งเสริมการส่งออกสินค้าเกษตรฯ พิจารณาการจัดตั้งสมาคมส่งออกเป็นรายสินค้าส่งออกที่สำคัญ มุ่งมั่นที่จะให้การสนับสนุนผู้ผลิตทางการเกษตรที่ประสบปัญหาขาดแคลนแรงงานและสร้างโอกาสการจ้างงานในระดับท้องถิ่น

การวิเคราะห์สภาวะแวดล้อม (SWOT Analysis) เปรียบเทียบระหว่างสหกรณ์ทั้งสองแห่ง พบว่าสหกรณ์ทั้งสองแห่งมีจุดแข็งที่โดดเด่น จุดอ่อนบางอย่างที่เหมือนกันและแตกต่างกัน ตลอดจนมีโอกาสและอุปสรรค (ตารางที่ 1) โดยสรุปองค์กรทั้งสองแห่งมีประเด็นจุดเด่นที่สำคัญ ได้แก่

2.4.1 ทำธุรกิจที่หลากหลาย ครอบคลุม โดยเป็นธุรกิจที่สนับสนุนซึ่งกันและกันในลักษณะที่เป็นแนวดิ่ง (Vertical Business) และแนวราบ (Horizontal Business) มี Supply Chain ที่ทำให้ธุรกิจมีความแข็งแกร่งและประสบความสำเร็จ ธุรกิจมอนดรากอน ได้แก่ 1) มีธุรกิจการเงินที่เป็นแหล่งเงินทุนเพื่อสนับสนุนธุรกิจอุตสาหกรรม ธุรกิจค้าปลีก 2) มีธุรกิจการศึกษา/ความรู้ ที่มีศูนย์วิจัย มหาวิทยาลัยเป็นแหล่งทดลองคิดค้นนวัตกรรม ความรู้ใหม่ ๆ เพื่อการผลิต การอุตสาหกรรม ทำให้มอนดรากอนมีสินค้าที่มีคุณภาพและเทคโนโลยีที่ทันสมัยก่อนบริษัทอุตสาหกรรมอื่น ๆ ขณะเดียวกันธุรกิจการศึกษา มหาวิทยาลัยก็เป็นแหล่งผลิตบุคลากรที่มีจิตวิญญาณสหกรณ์ และองค์ความรู้ที่หลากหลายสาขา/คณะวิชาต่าง ๆ ทั้ง วิศวกรรมศาสตร์ วิทยาศาสตร์ การอาหาร บริหารธุรกิจ การศึกษา ที่สนับสนุนธุรกิจต่าง ๆ ของมอนดรากอน สำหรับธุรกิจชุมนุมสหกรณ์การเกษตรแห่งชาติประเทศญี่ปุ่น ได้แก่ 1) มีธุรกิจวัสดุและเครื่องจักรการเกษตร 2) มีธุรกิจข้าวและเมล็ดพืช

ธุรกิจผักผลไม้สด ธุรกิจปศุสัตว์ เพื่อสนับสนุนธุรกิจผู้บริโภค ธุรกิจส่งออกจึงทำให้ชุมนุมสหกรณ์การเกษตรฯ สามารถครองตลาดค้าปลีก ค้าส่งสินค้าการเกษตร ทั้งข้าว พืชผักผลไม้ เนื้อสัตว์ ได้ทั่วทั้งประเทศตลอดจนส่งออกไปต่างประเทศได้ทั่วโลก

ตารางที่ 1 การวิเคราะห์เปรียบเทียบสภาพแวดล้อมภายในและภายนอก (SWOT Analysis) ของ มอนดรากอนประเทศสเปนและชุมนุมสหกรณ์การเกษตรแห่งชาติประเทศญี่ปุ่น

จุดแข็งของมอนดรากอน	จุดแข็งของชุมนุมสหกรณ์การเกษตรแห่งชาติประเทศญี่ปุ่น
1. มีจุดยืนในการทำงานแบบประชาธิปไตย การทำงานร่วมกัน เป็นเจ้าของร่วมกัน มีความสามัคคี มีน้ำใจร่วมกัน มีการสื่อสารอย่างทั่วถึง และได้รับรางวัลระดับนานาชาติมากมาย 2. มีการวางรากฐานของหลักการการทำงานที่ชัดเจน โดยมอนดรากอนเป็นธุรกิจเพื่อสมาชิกเจ้าของ และแรงงานที่คำนึงถึงการรักษาผลประโยชน์ให้แรงงาน 3. มอนดรากอนมีการทำธุรกิจร่วมกัน เกื้อหนุนกันระหว่างธุรกิจและสหกรณ์ (inter cooperation) อย่างชัดเจน 4. มอนดรากอนทำธุรกิจร่วมทุนกับบริษัทเอกชน และเครือข่ายสหกรณ์มากมาย ครอบคลุมทั่วโลก จึงทำให้มีตลาดรองรับ และฐานลูกค้าที่หนาแน่นและหลากหลาย 5. มีความสามารถในการปรับตัวตามยุคสมัย เพื่อการแข่งขันทางธุรกิจในตลาดโลก ได้อย่างมีประสิทธิภาพ 6. มีแหล่งเงินทุนภายในที่มั่นคงและมั่งคั่ง และมาจากการมีส่วนร่วมของสมาชิก 7. ทุ่มเทในด้าน R&D มีศูนย์วิจัยและพัฒนา และมหาวิทยาลัยเป็นของตนเอง 8. มีสหภาพแรงงานที่เข็มแข็งเพื่อประโยชน์ของแรงงานสมาชิก 9. มีเครือข่ายการผลิต และฐานการผลิตที่หลากหลาย ทั้งภายในและต่างประเทศ สามารถลดต้นทุนการผลิตและความเสี่ยงด้านการผลิต 10. ความสามารถในการหาแหล่งทรัพยากรเพื่อการผลิต เพื่อทำหน้าที่เป็นประตูสู่ตลาดขนาดใหญ่ได้ อย่างมีประสิทธิภาพ 11. ได้รับการรับรอง (Certification) และได้รับรางวัลจากองค์กรต่าง ๆ ทั่วโลกมากมาย ในหลายด้าน	1. มีการดำเนินงานความร่วมมือกันอย่างใกล้ชิดของสมาชิก ทั้งในระดับแนวราบ และแนวดิ่ง ภายในชุมนุมสหกรณ์การเกษตรแห่งชาติ และสหกรณ์ประเภทอื่น ๆ ในกลุ่ม JA 2. มีรูปแบบการทำธุรกิจที่ครอบคลุม และผลิตภัณฑ์ที่หลากหลาย 3. มีตลาดส่งออกผลิตภัณฑ์ทางการเกษตรและปศุสัตว์ และมีแหล่งวัตถุดิบเพื่อการผลิตทางการเกษตรและปศุสัตว์ จากหลากหลายประเทศ ในภูมิภาคต่าง ๆ 4. มีฐานการผลิต บริษัทในเครือทั้งในประเทศและต่างประเทศ 5. มีการวิจัยและพัฒนาการผลิต และผลิตภัณฑ์ทางการเกษตร ร่วมกับสถาบันวิจัยต่าง ๆ และบริษัทร่วมทุน/บริษัทคู่ค้า ทั้งภายในและภายนอกประเทศ 6. มีสถานที่จำหน่ายสินค้าเป็นของตนเอง เช่น A COOP, JA ทาวน์ ออนไลน์ มอลล์ มากกว่า 100 แห่งทั้งภายในประเทศและต่างประเทศ 7. มี Brand สินค้าเป็นของตนเอง 8. มีระบบขนส่ง Logistic ที่ทันสมัย 9. มีการใช้เทคโนโลยี และ AI ในการพัฒนาทักษะแรงงานอย่างต่อเนื่อง

ตารางที่ 1 การวิเคราะห์เปรียบเทียบสภาพแวดล้อมภายในและภายนอก (SWOT Analysis) ของ มอนดรากอนประเทศสเปนและชุมนุมสหกรณ์การเกษตรแห่งชาติประเทศญี่ปุ่น (ต่อ)

จุดอ่อนของมอนดรากอน	จุดอ่อนของชุมนุมสหกรณ์การเกษตรแห่งชาติประเทศญี่ปุ่น
1. มอนดรากอน ถูกมองว่าเป็นสหกรณ์ทุนนิยมรูปแบบใหม่ที่เน้นผลกำไรเชิงธุรกิจ 2. การที่มอนดรากอนร่วมทุนกับบริษัทเอกชน อาจทำให้ไม่สามารถยึดหลักการเพื่อแรงงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ 3. แรงงานที่ไม่ได้เป็นสมาชิกอาจไม่มีส่วนร่วมในการบริหารหรือมีข้อจำกัดในการปฏิบัติงาน 4. การปรับโครงสร้างองค์กรเป็นเรื่องที่ ยุ่งยากซับซ้อน 5. การมีสมาชิกสหกรณ์ที่มากเกินไป อาจทำให้เกิดระยะห่างระหว่างคนงานและผู้บริหาร	1. การขาดแคลนประชากรวัยแรงงาน และแรงงานที่มีทักษะทางด้านเทคโนโลยี 2. การลดลงของจำนวนเกษตรกรภายในประเทศ 3. พื้นที่ทางการเกษตรถูกทิ้งร้างมีจำนวนเพิ่มมากขึ้น
โอกาสของมอนดรากอน	**โอกาสของชุมนุมสหกรณ์การเกษตรแห่งชาติประเทศญี่ปุ่น**
1. การบุก/ขยายตลาดมากยิ่งขึ้น เนื่องจากมีการพัฒนาเทคโนโลยีและนวัตกรรมใหม่ ๆ มีผลิตภัณฑ์ใหม่ ๆ อย่างต่อเนื่อง 2 เข้าถึงเครือข่ายทางสังคมได้มากขึ้น เนื่องจากพฤติกรรมการบริโภคเปลี่ยนแปลงไป มีการขยายตลาดบนโซเชียลมีเดีย แพลตฟอร์มต่าง ๆ และช่องทางอื่น ๆ มากขึ้น ทำให้สหกรณ์มีโอกาสการขยายตลาด 3. การเพิ่มขึ้นของรายได้ การเพิ่มขึ้นของฐานลูกค้าถือเป็นโอกาสในการลงทุนและการเติบโตของมอนดรากอน	1. ขบวนการสหกรณ์ญี่ปุ่นมีความเข้มแข็งมาก มีรัฐบาลญี่ปุ่นสนับสนุนขบวนการสหกรณ์ 2. ช่องทางการตลาดที่หลากหลายและมีเป็นจำนวนมากทั้งภายในประเทศและต่างประเทศ 3. สามารถขยายตลาดสินค้าได้มากยิ่งขึ้น เนื่องจากมีความสัมพันธ์ที่ดี มีการทำงานวิจัยร่วมกับบริษัทต่าง ๆ ทั้งภายในประเทศและต่างประเทศ 4. เข้าถึงลูกค้าได้กว้างขวางและทันสมัยการขาย Live Commerce 5. การขยายตลาดการส่งออกได้มากยิ่งขึ้น เนื่องจากมีแนวโน้มความนิยมสินค้าและผลิตภัณฑ์ญี่ปุ่น 6. มีโอกาสจำหน่ายสินค้าผลิตภัณฑ์ฟาร์มที่หลากหลายได้ตลอดทั้งปีเนื่องจากมีพื้นที่ถาวรเป็นร้านค้าปลีกภายในประเทศ และร้านอาหารในต่างประเทศ 7. ช่องทางที่มีเสถียรภาพในการจัดหาวัตถุดิบ วัสดุการเกษตร เพื่อธุรกิจการผลิต จากบริษัทร่วมทุน/คู่ค้าในต่างประทศ 8. มีโอกาสส่งเสริมการใช้ ICT นำเทคโนโลยีเข้ามาทดแทนแรงงานที่ขาดแคลน และเพิ่มประสิทธิภาพในฟาร์มปศุสัตว์ 9. ขยายตลาดสินค้าไปได้ทั่วโลก เนื่องจากรัฐบาลญี่ปุ่นมีการส่งเสริมวัฒนธรรมด้านอาหารและผลผลิตทางการเกษตรโดย ใช้นโยบาย Cool Japan ในการส่งเสริมวัฒนธรรม

ตารางที่ 1 การวิเคราะห์เปรียบเทียบสภาพแวดล้อมภายในและภายนอก (SWOT Analysis) ของ มอนดรากอนประเทศสเปนและชุมนุมสหกรณ์การเกษตรแห่งชาติประเทศญี่ปุ่น (ต่อ)

อุปสรรคของมอนดรากอน	อุปสรรคของชุมนุมสหกรณ์การเกษตรแห่งชาติประเทศญี่ปุ่น
1. สถานการณ์เศรษฐกิจโลกและสงครามในแถบยุโรปตลอดจนการการแพร่ระบาดของ COVID-19 มีความผันผวนตลอดเวลา ทำให้มอนดรากอนต้องเผชิญภาวะการแข่งขันจากภายในประเทศและนอกประเทศที่มีความรุนแรงอย่างต่อเนื่อง เศรษฐกิจถดถอยที่ส่งผลกระทบต่อการใช้จ่ายและกำลังซื้อของลูกค้าที่ลดลงไป ต้นทุนที่เพิ่มขึ้นและทำให้ราคาสินค้าเพิ่มขึ้น 2. ความต้องการของผู้บริโภคมีรูปแบบการบริโภคที่เปลี่ยนแปลงไป ทำให้สหกรณ์ต้องมีการปรับเปลี่ยนวิธีการให้ตรงกับความต้องการของผู้บริโภค เช่น การพัฒนาขนส่งโลจิสติกส์เพื่อให้สินค้าถึงมือผู้บริโภคได้ในระยะเวลาที่กำหนดและไม่เกิดความเสียหาย	1. การส่งออกและนำเข้าสินค้าระหว่างประเทศมีเงื่อนไขความซับซ้อนมากขึ้น 2. การใช้กฎหมายด้านการส่งออก มีสินค้าหลายประเภทที่นำเข้าจากคู่ค้ารายใดรายหนึ่งไปยังประเทศญี่ปุ่นได้ แต่ไม่สามารถส่งออกจากประเทศญี่ปุ่นไปยังคู่ค้ารายนั้นได้ 3. การเข้าสู่ “สังคมสูงวัยอย่างเต็มที่” (super-ageing society) ของประเทศญี่ปุ่น 4. การเปลี่ยนแปลงวิถีชีวิตของคนรุ่นใหม่คนหนุ่มสาวสนใจในอาชีพเกษตรกรมีจำนวนลดลง 5. ยังไม่มีกฎระเบียบข้อตกลงที่ชัดเจนของการตั้งสภาการสนับสนุนด้านแรงงานและภูมิภาคของประเทศญี่ปุ่น

2.4.2 การทุ่มเทในด้าน R&D และมีศูนย์วิจัยและพัฒนาเป็นของตนเอง ทำให้สหกรณ์ทั้งสองแห่งสามารถพัฒนาสินค้า และรูปแบบการตลาดได้เหนือบริษัทคู่แข่งขัน

2.4.3 สหกรณ์ทั้งสองแห่ง มีเครือข่ายการผลิต และฐานการผลิตที่หลากหลายทั่วประเทศ และทั่วโลก ทำให้สามารถลดต้นทุนการผลิต และมีความมั่นคงในการจัดหาปัจจัยการผลิต ขณะเดียวกันแหล่งผลิตเหล่านี้ก็เป็นแหล่งระบายสินค้าด้วย

2.4.4 ให้ความสำคัญกับสมาชิก แรงงาน พนักงานอย่างยิ่ง เน้นการมีส่วนร่วม ความ เสมอภาค และการพัฒนาทักษะแรงงานในทุกระดับ

2.5 การกำหนดกลยุทธ์ขององค์กร

การวิเคราะห์เปรียบเทียบการกำหนดกลยุทธ์ขององค์กรระหว่างสหกรณ์ทั้งสองแห่งพบว่า สหกรณ์ทั้งสองแห่งมีการกำหนดวิสัยทัศน์ที่มุ่งเน้นที่การค้า การแข่งขันเชิงพาณิชย์ และขณะเดียวกันก็ดำเนินธุรกิจที่เน้นเพื่อสังคมชุมชนด้วย ขณะที่มอนดรากอนได้ยึดหลักการสหกรณ์ที่เป็นของตนเอง และชุมนุมสหกรณ์การเกษตรแห่งชาติญี่ปุ่นยึดหลักสหกรณ์สากล การวิเคราะห์สามารถพิจารณาเปรียบเทียบสหกรณ์ของทั้งสองแห่งได้ ดังนี้ (ตารางที่ 2)

ตารางที่ 2 การเปรียบเทียบ วิสัยทัศน์ แผนกลยุทธ์ของมอนดรากอนและชุมนุมสหกรณ์การเกษตรแห่งชาติประเทศญี่ปุ่น

มอนดรากอน	ชุมนุมสหกรณ์การเกษตรแห่งชาติประเทศญี่ปุ่น
วิสัยทัศน์ (VISION) มอนดรากอน คือ ความร่วมมือทางเศรษฐกิจและสังคม โดยเป็นความร่วมมือของประชาชนในระดับโลกที่สร้างผลประโยชน์ ความสามารถในการแข่งขัน และนวัตกรรมการทำงาน และเป็นที่ยอมรับในคุณค่าของความเป็นมนุษย์และสังคม	**วิสัยทัศน์ (VISION)** ชุมนุมสหกรณ์การเกษตรแห่งชาติมุ่งมั่นในสามบทบาทหลัก เพื่อความ น่าเชื่อถือขององค์กร 1. สนับสนุนการเกษตรเชิงพาณิชย์และวิถีชีวิตเกษตรกรรมและส่งเสริมการพัฒนาการผลิต 2. ส่งมอบผลิตภัณฑ์ทางการเกษตรและปศุสัตว์ที่ผลิตภายในประเทศที่ปลอดภัย สด ให้แก่ผู้บริโภค 3. มีส่วนร่วมในการอนุรักษ์สิ่งแวดล้อมโลก
แผนกลยุทธ์ กลยุทธ์ที่ 1 ความมุ่งมั่นและอัตลักษณ์ของสหกรณ์ โดยมีเป้าหมายเพื่อปรับรูปแบบให้เข้ากับสถานการณ์ใหม่ โดยไม่สูญเสียสิ่งที่สำคัญ กลยุทธ์ที่ 2 ความยั่งยืนเพื่อให้แน่ชัดว่าคนรุ่นใหม่จะมีธุรกิจที่แข็งแกร่งขึ้นและที่มีสุขภาพดีขึ้น กลยุทธ์ที่ 3 ธุรกิจในอนาคตเพื่อพัฒนาไปสู่การดำเนินงานที่มีมูลค่าสูงขึ้นและมีประสิทธิภาพที่ยั่งยืนต่อไป กลยุทธ์ที่ 4 ความยืดหยุ่นและการปรับตัวในธุรกิจที่มีพลวัตสามารถควบคุมแนวโน้มและตอบสนองได้อย่างรวดเร็ว กลยุทธ์ที่ 5 การเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัลในรูปแบบสถานการณ์ทางธุรกิจ กระบวนการ และงานดิจิทัล กลยุทธ์ที่ 6 ความร่วมมือระหว่างประเทศ ในดำเนินการธุรกิจที่ปรับตัวเพื่ออนาคต กลยุทธ์ที่ 7 การดึงดูดและการพัฒนาความสามารถบุคลากร เนื่องจากบุคลากรเป็นปัจจัยหลักในการสร้างความแตกต่างระหว่างสหกรณ์ โดยการพยายามที่จะรับประกันความสำเร็จของบุคลากร	**แผนกลยุทธ์** กลยุทธ์ที่ 1 การจัดตั้งและสร้างความแข็งแกร่งของฐานการผลิต กลยุทธ์ที่ 2 การรักษาตำแหน่งการเป็นแบรนด์ชั้นนำสำหรับผลิตภัณฑ์อาหาร กลยุทธ์ที่ 3 การพัฒนาและขยายตลาดต่างประเทศ กลยุทธ์ที่ 4 การสนับสนุนสร้างชุมชนให้เข็มแข็ง กลยุทธ์ที่ 5 การเสริมสร้างความเข้มแข็งและสนับสนุนสหกรณ์ท้องถิ่น

ตารางที่ 2 การเปรียบเทียบ วิสัยทัศน์ แผนกลยุทธ์ของมอนดรากอนและชุมนุมสหกรณ์การเกษตรแห่งชาติประเทศญี่ปุ่น (ต่อ)

มอนดรากอน	ชุมนุมสหกรณ์การเกษตรแห่งชาติประเทศญี่ปุ่น
หลักการสหกรณ์มอนดรากอน	**หลักการสหกรณ์**
หลักการที่ 1 การเปิดรับสมัคร (Open Admission) หลักการที่ 2 องค์กรประชาธิปไตย (Democratic Organisation) หลักการที่ 3 อธิปไตยของแรงงาน (Sovereignty of Labour) หลักการที่ 4 ลักษณะของทุน (Instrumental and Subordinate Nature of Capital) หลักการที่ 5 การมีส่วนร่วมในการบริหารงาน (Participation in Management) แรงงานมีหน้าที่รับผิดชอบในความเป็นเจ้าของสหกรณ์ในการเข้าร่วมการบริหาร หลักการที่ 6 ค่าตอบแทนที่เป็นธรรม สมเหตุสมผล (Wage Solidarity) ค่าจ้างของแรงงานในสหกรณ์มอนดรากอนนั้นเป็นไปตามความจริง และมีความเสมอภาคกันทั้งในระดับภายในและภายนอกสหกรณ์ หลักการที่ 7 ความร่วมมือระหว่างกัน (Inter-Cooperation) หลักการที่ 8 การเปลี่ยนแปลงเชิงสังคม (Social Transformation) ยึดมั่นที่จะสนับสนุนการพัฒนาอย่างยั่งยืนของท้องถิ่น หลักการที่ 9 ความเป็นสากล (Universality) หลักการที่ 10 การศึกษา (Education)	หลักการที่ 1 การเปิดรับสมัครสมาชิกด้วยความสมัครใจ (Open and Voluntary Membership) หลักการที่ 2 การควบคุมโดยสมาชิกตามหลักประชาธิปไตย (Democratic Member Control) หลักการที่ 3 การมีส่วนร่วมทางเศรษฐกิจของสมาชิก (Members' Economic Participation) หลักการที่ 4 การปกครองตนเองและความเป็นอิสระ (Autonomy and Independence) หลักการที่ 5 การศึกษา ฝึกอบรม และสารสนเทศ (Education, Training, and Information) หลักการที่ 6 การร่วมมือระหว่างสหกรณ์ (Cooperation Among Cooperatives) หลักการที่ 7 การเอื้ออาทรต่อชุมชน (Concern for Community)

สรุปและอภิปรายผล

สหกรณ์ทั้งสองแห่งมีจุดเริ่มต้นและพัฒนาการที่แตกต่างกัน โดยมอนดรากอนก่อกำเนิดจากอุดมการณ์อย่างแท้จริง ขณะที่ชุมนุมสหกรณ์การเกษตรแห่งชาติประเทศญี่ปุ่นก่อกำเนิดขึ้นมาโดย มีรัฐบาลให้การสนับสนุนและให้ความสำคัญอย่างมาก สหกรณ์ทั้งสองแห่งเป็นสหกรณ์ระดับชาติ มีการดำเนินธุรกิจระหว่างประเทศและภายในประเทศ มีชื่อเสียงระดับนานาชาติ และประสบความสำเร็จอย่างยิ่ง มีโครงสร้างการดำเนินงานเชื่อมโยงธุรกิจทั้งแบบแนวดิ่ง และแนวราบ มีธุรกิจครอบคลุมทั่วทั้งภายในประเทศและต่างประเทศทั่วโลก ประสบความสำเร็จ และมีผลการดำเนินงานสามารถสร้างผลกำไรในการดำเนินธุรกิจที่สูงมากมาโดยตลอด มีความ

สามารถในการปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์การเปลี่ยนแปลงได้อย่างมาก มีจุดแข็งที่สำคัญ ได้แก่ 1) การทำธุรกิจที่หลากหลายมีห่วงโซ่อุปทานที่ทำให้ธุรกิจมีความแข็งแกร่งและประสบความสำเร็จ 2) ทุ่มเทในด้าน R&D และมีศูนย์วิจัยและพัฒนาเป็นของตนเอง 3) มีเครือข่ายการผลิต และฐานการผลิต ที่หลากหลายทั่วประเทศและทั่วโลก 4) ให้ความสำคัญกับสมาชิก แรงงาน พนักงานอย่างยิ่ง เน้นการมีส่วนร่วม ความเสมอภาค และการพัฒนาทักษะแรงงานในทุกระดับ สำหรับการกำหนด กลยุทธ์ขององค์กรและวิสัยทัศน์มุ่งเน้นที่การค้าการแข่งขันเชิงพาณิชย์และให้ความสำคัญกับสังคมชุมชน โดยมอนดรากอนได้ยึดหลักการสหกรณ์ที่เป็นของตนเอง 10 ข้อและชุมนุมสหกรณ์การเกษตรแห่งชาติประเทศญี่ปุ่นยึดหลักสหกรณ์สากล 7 ข้อ

การก่อกำเนิดสหกรณ์ไม่ว่าจะเริ่มต้นจากอุดมการณ์อย่างแท้จริงหรือจากการจัดตั้ง และสนับสนุนโดยรัฐบาลนั้น อาจไม่ใช่ประเด็นหลักของการประสบความสำเร็จของสหกรณ์โดยพิจารณาจากสหกรณ์ทั้งสองแห่งที่มีการก่อกำเนิดที่แตกต่างกัน แต่ทั้งสองสหกรณ์ประสบความสำเร็จใน การดำเนินธุรกิจอย่างยิ่ง ดังนั้น ประเด็นที่ควรถอดบทเรียนจากทั้งสองสหกรณ์ เพื่อปรับใช้กับสหกรณ์ไทยอาจพิจารณาให้ความสำคัญในประเด็นอื่น ๆ ประกอบการดำเนินธุรกิจ

ข้อเสนอแนะ

ประเด็นที่ถอดบทเรียนปัจจัยแห่งความสำเร็จในการดำเนินธุรกิจจากทั้งสองสหกรณ์เพื่อเสนอแนะปรับใช้ในการพัฒนาสหกรณ์ไทยในประเด็นต่าง ๆ ดังนี้

1. การวิเคราะห์กำหนดห่วงโซ่คุณค่า (Value Chain) ที่พยายามเชื่อมโยงกิจกรรมหลัก และกิจกรรมย่อยของสหกรณ์เพื่อสร้างคุณค่า และตอบสนองกับค่านิยมของลูกค้า โดยสายงานหลักจะต้องทำหน้าที่ในการผลิตกิจกรรมพื้นฐานซึ่งประกอบด้วย การนำเข้าวัตถุดิบ การผลิตสินค้าและบริการ การตลาด และการให้บริการลูกค้า โดยมีสายงานที่สนับสนุนที่จะต้องทำหน้าที่ในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ การพัฒนาเทคโนโลยี และการจัดซื้อซึ่งจะทำให้สหกรณ์สามารถรับรู้ถึงค่านิยมของลูกค้าให้ได้อย่างชัดเจน

2. การวิเคราะห์กำหนดกระบวนการหลักที่เป็นกระบวนการสร้างคุณค่าที่เชื่อมโยงระหว่าง ผู้จัดหาวัตถุดิบ สหกรณ์ และลูกค้าเข้าด้วยกัน เพื่อพัฒนาสินค้า และบริการเพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้า

3. การวางโครงสร้างการดำเนินงานเชื่อมโยงธุรกิจที่ทำให้ธุรกิจสามารถมีความแข็งแกร่ง มั่นคงและกระจายความเสี่ยง ทั้งแบบแนวดิ่งและแนวราบ กล่าวคือ มีการดำเนินธุรกิจตามแบบแนวดิ่ง จะทำให้ธุรกิจสามารถมีความแข็งแกร่ง มั่นคงและกระจายความเสี่ยงตั้งแต่ในการจัดหาวัตถุดิบในการผลิตปัจจัยการผลิตเพื่อสนับสนุนในทุกขบวนการผลิต สามารถลดต้นทุนการผลิต มีการเก็บรักษาและมีการตลาดกระจายส่งผลผลิตไปยังผู้บริโภคโดยตรงได้ทั่วทั้งประเทศ สหกรณ์ประเทศไทยควรเชื่อมโยง เครือข่ายสหกรณ์ประเภทต่าง ๆ เพื่อส่งเสริมสนับสนุนซึ่งกันและกัน ขณะเดียวกัน ก็มีธุรกิจแบบแนวราบ เพื่อขยายร้านค้าสาขา ตลอดจนการทำธุรกิจออนไลน์ทั่วทั้งประเทศ โดยร่วมกับองค์กร/บริษัทเอกชน ห้างสรรพสินค้า ปั๊มน้ำมัน สหกรณ์ร้านค้าร้านค้าปลีก ทั่วประเทศ ผู้ว่าราชการจังหวัดทั่วประเทศ จึงทำให้ธุรกิจสามารถมีแหล่งจำหน่ายสินค้าได้หลากหลาย กระจายความเสี่ยงต่อความต้องการของลูกค้าที่หลากหลายประเภท

4. สหกรณ์ต้องปรับวิธีการให้ความสำคัญกับสมาชิก แรงงาน พนักงานเจ้าหน้าที่อย่างยิ่ง เน้นการมีส่วนร่วม ความเสมอภาค และการพัฒนาทักษะแรงงานในทุกระดับ สหกรณ์ต้องเร่งค้นหาจุดอ่อนของทักษะของพนักงาน และอุดมการณ์ของสมาชิก อาจต้องจัดปรับโครงสร้างการจ้างพนักงาน และปรับรูปแบบการสร้างอุดมการณ์ของสมาชิกอย่างจริงจัง

5. สหกรณ์ต้องชัดเจนและกำหนดวิสัยทัศน์ในเชิงพาณิชย์อย่างจริงจัง และต้องมีฝ่ายจัดการแบบมืออาชีพสามารถ ทำงานสร้างเครือข่ายระหว่างภาครัฐและภาคเอกชน

กิตติกรรมประกาศ

งานวิจัยนี้ได้รับทุนสนับสนุนจาก ภาควิชาสหกรณ์ คณะเศรษฐศาสตร มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

บรรณานุกรม

กรมส่งเสริมสหกรณ์. (2564). *สารสนเทศสหกรณ์ในประเทศไทย 31 ธันวาคม 2563*. สืบค้นจาก https://app1.cpd.go.th/e-book-coop311263/#p=1

ชุติบัณฑ์ แสงหวัง. (2564). การบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์สู่องค์การแห่งการเรียนรู้ในสหกรณ์การเกษตร. *วารสารการวิจัยการบริหารการพัฒนา*, *11*(4), 801-813. สืบค้นจากhttps://so01.tci-thaijo.org/index.php/JDAR/article/view/253293/169462

มณุเชษฐ์ มะโนธรรม. (2555). การวางแผนยุทธศาสตร์ แผนกลยุทธ์ (Strategic Planning). สืบค้นเมื่อ 8 เมษายน 2565, จาก https://www.gotoknow.org/posts/512160

วัชรี ไตรเจริญกุลภักดิ์ จงแจ่ม. (2561). *ทฤษฎีการจัดการ*. กรุงเทพฯ: พิมพ์วลี.

วีระโชติ ชุณหรุ่งโรจน์. (2561). การบริหารจัดการที่มีประสิทธิผลของสหกรณ์เครดิตยูเนี่ยนในประเทศไทย. *วารสารสังคมศาสตร์วิชาการ*, *11*(3), 302-306. สืบค้นจาก https://so04.tci-thaijo.org/index.php/social_crru/article/view/170039

Central Union of Agricultural Co-operatives.(2019). Organizational Stucture of the JA Group. Retrieved December 17, 2021, from https://www.zenchu-ja.or.jp/eng/eng_organization/

Mondragon Cooperative. (2016). *Annual Report 2016*. Retrieved from https://www.mondragon-corporation.com/2019urtekotxostena/assets/downloads/eng/annual-report-2016.pdf

Mondragon Cooperative. (2017). *Annual Report 2017*. Retrieved from https://www.mondragon-corporation.com/2019urtekotxostena/assets/downloads/eng/annual-report-2017.pdf

Mondragon Cooperative. (2018). *Annual Report 2018*. Retrieved from https://www.mondragon-corporation.com/2019urtekotxostena/assets/downloads/eng/annual-report-2018.pdf

Mondragon Cooperative. (2019). *Annual Report 2019*. Retrieved from https://www.mondragon-corporation.com/2019urtekotxostena/assets/downloads/eng/annual-report-2019.pdf

Mondragon Cooperative. (2020a). *Annual Report 2020*. Retrieved from https://www.mondragon-corporation.com/2019urtekotxostena/assets/downloads/eng/annual-report-2020.pdf

Mondragon Cooperative. (2020b). History of Mondragon Cooperative. Retrieved December 17, 2021, from https://www.mondragon-corporation.com/

National Federation of Agricultural Cooperative Associations. (2021). *ZEN-NOH Report 2021*. Retrieved from https://www.zennoh.or.jp/english/book/report/2021.pdf

Oxford College of Marketing. (2016, June 30). What is a PESTEL Analysis? [Weblog message]. Retrieved from https://blog.oxfordcollegeofmarketing.com/2016/06/30/pestel-analysis/