



รายงานฉบับสมบูรณ์

โครงการ “การสร้างหลักสูตรการบริหารสู่ความสำเร็จจากการถอด
ประสบการณ์ธุรกิจของสหกรณ์การเกษตรทำไหม จำกัด จังหวัดจันทบุรี”

โดย

อารยา สุนทรวิภาต และคณะ

เมษายน 2558

รายงานฉบับสมบูรณ์

โครงการ “การสร้างหลักสูตรการบริหารสู่ความสำเร็จจากการถอด
ประสบการณ์ธุรกิจของสหกรณ์การเกษตรท่าใหม่ จำกัด จังหวัดจันทบุรี”

คณะผู้วิจัย	สังกัด
1. ดร. อารยา สุนทรวิภาต	มหาวิทยาลัยบูรพา วิทยาเขตจันทบุรี
2. นางสาวอัคราภรณ์ พลยานันท์	มหาวิทยาลัยบูรพา วิทยาเขตจันทบุรี
3. นางสาวกุลวดี เนื่องแสง	มหาวิทยาลัยบูรพา วิทยาเขตจันทบุรี
4. ดร. ยศพล ผลาผล	มหาวิทยาลัยบูรพา วิทยาเขตจันทบุรี

สนับสนุนโดยสำนักงานกองทุนสนับสนุนการวิจัย (สกว.)
(ความเห็นในรายงานนี้เป็นของผู้วิจัย สกว. ไม่จำเป็นต้องเห็นด้วยเสมอไป)

บทสรุปผู้บริหาร

งานวิจัยนี้เป็นการศึกษาด้านแบบสหกรณ์การเกษตรทำใหม่ จำกัด ซึ่งมีการบริหารที่ประสบความสำเร็จ ด้วยการศึกษาลึก เพื่อถอดประสบการณ์ อันนำไปสู่การสร้างหลักสูตรเพื่อการรวบรวมความรู้และประสบการณ์ เพื่อขยายผลไปยังสหกรณ์อื่น

การศึกษาแบ่งออกเป็น 2 ระยะ โดยระยะที่หนึ่งเป็นการเก็บข้อมูลเพื่อการวิเคราะห์ระบบการบริหารจัดการองค์กร การบริหารการเงิน กลยุทธ์การเงิน และการเชื่อมโยงเครือข่ายการผลิต โดยการถอดแบบจำลองธุรกิจของสหกรณ์ และปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จของสหกรณ์ การเกษตรทำใหม่ จำกัด และพัฒนาหลักสูตรอบรมระยะสั้นเพื่อถ่ายทอดความรู้ ระยะที่สองเป็นการขยายผลสู่สหกรณ์อื่นๆ โดยการจัดหลักสูตรอบรมระยะสั้น และแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับสหกรณ์อื่นๆ โดยใช้ สหกรณ์การเกษตรทำใหม่ จำกัด เป็นกรณีศึกษา (Case Study)

การวิจัยนี้เป็นการวิจัยเชิงสำรวจ (Exploratory Research) เก็บรวบรวมข้อมูลจากการสัมภาษณ์กลุ่มมุ่งเป้า (Target Group) และการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) ผลจากการวิจัยพบว่า สหกรณ์การเกษตรทำใหม่ จำกัด มีโครงสร้างการบริหารที่ดี บริหารงานตามหลักสหกรณ์ภายใต้หลักธรรมาภิบาล มีการบริหารการเงินที่มีประสิทธิภาพ โดยมีได้มีวัตถุประสงค์หลักในการทำกำไร หากมุ่งช่วยเหลือให้สมาชิกเข้มแข็งพึ่งพาตนเองได้ ด้วยการเชื่อมโยงเครือข่ายธุรกิจ ศึกษาความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การรับและการส่งข้อมูลภายในระบบตลาด นำไปสู่การยกระดับการผลิตผลไม้คุณภาพเพื่อการส่งออก

จากการวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยได้พัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมระยะสั้น จำนวน 4 หลักสูตรได้แก่

- 1) หลักสูตรการพัฒนาภาวะผู้นำที่มีธรรมาภิบาลและทักษะในการสื่อสาร
- 2) หลักสูตรการวิเคราะห์และการบริหารจัดการด้านการเงินของสหกรณ์การเกษตร
- 3) หลักสูตรการเชื่อมโยงเครือข่ายธุรกิจโดยสหกรณ์เป็นแม่ข่าย
- 4) หลักสูตรการจัดการผลไม้คุณภาพเพื่อการส่งออก

บทคัดย่อ

งานวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาด้านแบบความสำเร็จของสหกรณ์การเกษตรท่าใหม่ จำกัด ด้วยการถอดประสบการณ์การบริหาร อันนำไปสู่การสร้างความสำเร็จถึงปัจจัยแห่งความสำเร็จในการบริหารงานสหกรณ์ งานวิจัยนี้เป็นการวิจัยเชิงสำรวจ (Exploratory Research) มีการเก็บข้อมูลจากการสัมภาษณ์กลุ่มแบบกลุ่มมุ่งเป้า และการสัมภาษณ์เชิงลึก จากกลุ่มตัวอย่างจำนวน 21 ราย จากกลุ่มประชากรในสหกรณ์การเกษตรท่าใหม่ จำกัด ผลจากการวิจัยพบว่าปัจจัยแห่งความสำเร็จของสหกรณ์การเกษตรท่าใหม่ จำกัด ประกอบด้วย การบริหารตามหลักสหกรณ์ภายใต้หลักธรรมาภิบาล การบริหารการเงินที่มีประสิทธิภาพ การเชื่อมโยงเครือข่ายธุรกิจโดยสหกรณ์เป็นแม่ข่าย และการจัดการผลไม้คุณภาพเพื่อการส่งออก ผลที่ได้นำไปสู่การพัฒนาหลักสูตรอบรมระยะสั้นจำนวน 4 หลักสูตรเพื่อการขยายผลไปยังสหกรณ์อื่น

Abstract

This study aims to explore business model of Thamai Agriculture Cooperatives in order to find out key success factors. Exploratory approach was conducted with target group and in-depth interviews from 21 samples in Thamai Agriculture Cooperatives. The result has shown that the key success factors are 1) Administration under cooperative principles and good governance 2) Effective financial procedures 3) Central to cooperative networking 4) Fruit quality management for export. Four short training courses were developed according to the key success factors. Findings of this research contribute to practical implications for other cooperatives.

สารบัญ

	หน้า
บทสรุปผู้บริหาร	ก
บทคัดย่อ	ข
สารบัญตาราง	ฉ
สารบัญภาพ	ช
บทที่ 1 บทนำ	1
1.1 หลักการและเหตุผล	1
1.2 วัตถุประสงค์	1
1.3 ผลที่คาดว่าจะได้รับ	2
1.4 ขอบเขตการศึกษาดำเนินการ	2
1.5 ระเบียบวิธีวิจัย	2
บทที่ 2 แนวคิดและทฤษฎีที่ใช้ในการศึกษา	4
2.1 ความหมายคำว่า “สหกรณ์” (Cooperatives)	4
2.2 แนวคิดและทฤษฎีในการศึกษาด้านการบริหารจัดการองค์กร	6
2.3 แนวคิดและทฤษฎีในการศึกษาด้านการเงิน	9
2.4 แนวคิดและทฤษฎีในการศึกษาด้านการตลาด	12
บทที่ 3 สหกรณ์การเกษตรทำไหม จำกัด	16
3.1 วิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าประสงค์ของสหกรณ์การเกษตรทำไหม จำกัด	16
3.2 สินค้าและบริการของสหกรณ์การเกษตรทำไหม จำกัด	16
3.3 โครงสร้างการดำเนินงานสหกรณ์การเกษตรทำไหม จำกัด	19
3.4 ผลการดำเนินงานสหกรณ์การเกษตรทำไหม จำกัด	23
3.5 แผนพัฒนาสหกรณ์การเกษตรทำไหม จำกัด พ.ศ.2556-2559	28
บทที่ 4 การบริหารจัดการองค์กรภายในสหกรณ์การเกษตรทำไหม จำกัด	31
4.1 การบริหารจัดการองค์กรยึดตามกรอบหลักการสหกรณ์	31
4.2 ระบบการบริหารในสหกรณ์	34
4.3 รายละเอียดโครงการฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการหลักสูตร	36
“การพัฒนาภาวะผู้นำที่มีธรรมาภิบาลและทักษะในการสื่อสาร”	

บทที่ 5	การวิเคราะห์และการบริหารจัดการด้านการเงินของสหกรณ์ การเกษตรทำใหม่ จำกัด	40
5.1	การวิเคราะห์ทางการเงินของสหกรณ์การเกษตรทำใหม่ จำกัด	40
5.2	การบริหารการเงินและกลยุทธ์ทางการเงินการเกษตรทำใหม่ จำกัด	43
5.3	รายละเอียดโครงการฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการหลักสูตร “การวิเคราะห์และการบริหารจัดการด้านการเงินของสหกรณ์การเกษตร ทำใหม่ จำกัด”	51
บทที่ 6	การเชื่อมโยงเครือข่ายธุรกิจโดยสหกรณ์การเกษตรทำใหม่ จำกัด เป็นแม่ข่าย	55
6.1	สหกรณ์การเกษตรทำใหม่ จำกัด กับธุรกิจรวบรวมผลผลิตการเกษตร	56
6.2	ผลการดำเนินงานสหกรณ์การเกษตรทำใหม่ จำกัด กับธุรกิจรวบรวม ผลผลิตการเกษตร	60
6.3	กระบวนการตลาดโดยมีสหกรณ์การเกษตรทำใหม่ จำกัด เป็นแม่ข่าย	62
6.4	ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในกระบวนการตลาดโดยมีสหกรณ์การเกษตรทำใหม่ จำกัด เป็นแม่ข่าย	65
6.5	การประยุกต์ใช้กลยุทธ์การตลาดของสหกรณ์การเกษตรทำใหม่ จำกัด	66
6.6	ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จของการทำธุรกิจรวบรวมของสหกรณ์ การเกษตรทำใหม่ จำกัด	74
6.7	รายละเอียดโครงการฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการหลักสูตร “การเชื่อมโยงเครือข่ายธุรกิจโดยสหกรณ์เป็นแม่ข่าย”	76
บทที่ 7	การจัดการผลไม้คุณภาพเพื่อการส่งออก	79
7.1	ความสำคัญของคุณภาพ	79
7.2	มาตรฐานสินค้าเกษตร “Q”	79
7.3	ระบบจัดการคุณภาพ GAP	80
7.4	รายละเอียดโครงการฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการหลักสูตร “การจัดการผลไม้คุณภาพเพื่อการส่งออก”	83
บทที่ 8	ผลการปฏิบัติงานโครงการอบรมหลักสูตรระยะสั้นครั้งที่ 1 และ 2	85
8.1	วิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานโครงการอบรมหลักสูตรระยะสั้น	89
8.2	เกณฑ์การแปลผลของระดับคะแนนเฉลี่ย	91
8.3	ค่าเป้าหมายและตัวชี้วัดความสำเร็จโครงการ (KPI)	92
8.4	รายงานประเมินผลการปฏิบัติงานโครงการอบรมเชิงปฏิบัติการ ครั้งที่ 1	93
8.5	รายงานประเมินผลการปฏิบัติงานโครงการอบรมเชิงปฏิบัติการ ครั้งที่ 2	97

บทที่ 9	สรุปผลการศึกษาและข้อเสนอแนะ	106
9.1	ข้อสรุปผลวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จของสหกรณ์การเกษตร ท่าใหม่ จำกัด ด้านการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาล	107
9.2	ข้อสรุปผลวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จของสหกรณ์การเกษตร ท่าใหม่ จำกัด ด้านการบริหารจัดการด้านการเงิน	108
9.3	ข้อสรุปผลวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จของสหกรณ์การเกษตร ท่าใหม่ จำกัด ด้านการเชื่อมโยงเครือข่ายธุรกิจของสหกรณ์	109
9.4	ข้อสรุปผลวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จของสหกรณ์การเกษตร ท่าใหม่ จำกัด ด้านการพัฒนากระบวนการผลิตเพื่อพัฒนาคุณภาพของ สินค้า	111
9.5	ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับหลักสูตรฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการของสหกรณ์ การเกษตร	112
	บรรณานุกรมและสิ่งอ้างอิง	114
	ภาคผนวก	116
	ภาคผนวก ก งบการเงินสหกรณ์การเกษตรท่าใหม่ จำกัด	117
	ภาคผนวก ข แบบสอบถาม	124
	ภาคผนวก ค กิจกรรมที่ดำเนินงานมา	133
	ภาคผนวก ง ภาพกิจกรรม	139

สารบัญตาราง

	หน้า
ตารางที่ 1.1 จำนวนกลุ่มตัวอย่างที่เก็บรวบรวมข้อมูล	3
ตารางที่ 2.1 อุดมการณ์สหกรณ์	5
ตารางที่ 3.1 รายชื่อ ตำแหน่งคณะกรรมการดำเนินงานสหกรณ์การเกษตรทำใหม่ จำกัด	19
ตารางที่ 3.2 รายชื่อ ผู้ตรวจสอบกิจการสหกรณ์การเกษตรทำใหม่ จำกัด	19
ตารางที่ 3.3 รายชื่อ ตำแหน่งฝ่ายจัดการสหกรณ์การเกษตรทำใหม่ จำกัด	20
ตารางที่ 3.4 สมาชิกประเภทสามัญ 2,154 คน รวม 41 กลุ่มในท้องที่ตำบลต่างๆ	23
ตารางที่ 3.5 ผลการดำเนินงานธุรกิจรวบรวมผลผลิตการเกษตรระหว่าง ปี พ.ศ. 2553-2556	25
ตารางที่ 3.6 ผลการดำเนินงานธุรกิจจัดหาสินค้ามาจำหน่ายระหว่างปี พ.ศ. 2553-2556	25
ตารางที่ 5.1 การวิเคราะห์อัตราส่วนทางการเงินของสหกรณ์การเกษตรทำใหม่ จำกัด ปี พ.ศ. 2555 -2556	40
ตารางที่ 5.2 แหล่งเงินลงทุนและการจัดหาแหล่งเงินทุนของสหกรณ์การเกษตร ทำใหม่ จำกัด ปี พ.ศ. 2555	44
ตารางที่ 5.3 แหล่งเงินลงทุนและการจัดหาแหล่งเงินทุนของสหกรณ์การเกษตร ทำใหม่ จำกัด ปี พ.ศ.2556	44
ตารางที่ 5.4 เงินลงทุนและการจัดสรรเงินทุนของสหกรณ์การเกษตร ทำใหม่ จำกัด ปี พ.ศ.2555	45
ตารางที่ 5.5 เงินลงทุนและการจัดสรรเงินทุนของสหกรณ์การเกษตร ทำใหม่ จำกัด ปี พ.ศ.2556	46
ตารางที่ 6.1 แผนพัฒนาสหกรณ์การเกษตรทำใหม่ จำกัด ปี พ.ศ.2556-2559	55
ตารางที่ 6.2 ผลการดำเนินงานธุรกิจรวบรวมผลผลิตการเกษตรระหว่าง ปี พ.ศ. 2553-2556	60
ตารางที่ 6.3 ผลการดำเนินงานธุรกิจรวบรวมแบ่งตามประเภทผลผลิตการเกษตรระหว่าง ปี พ.ศ. 2553-2556	61
ตารางที่ 6.4 ความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในกระบวนการตลาดโดยมี สหกรณ์เป็นแม่ข่าย	65
ตารางที่ 8.1 หลักสูตรโครงการอบรมเชิงปฏิบัติการครั้งที่ 1	89
ตารางที่ 8.2 หลักสูตรโครงการอบรมเชิงปฏิบัติการครั้งที่ 2	89

ตารางที่ 8.3	หัวข้อประเมินผลหลักสูตร	90
ตารางที่ 8.4	หัวข้อประเมินผลวิทยากร	90
ตารางที่ 8.5	คำเป้าหมายและตัวชี้วัดความสำเร็จโครงการ (KPI)	92
ตารางที่ 8.6	ผลการประเมินการปฏิบัติงานโครงการอบรมเชิงปฏิบัติการ ครั้งที่ 1	93
ตารางที่ 8.7	รายละเอียดผลการประเมินหลักสูตรโครงการอบรมเชิงปฏิบัติการ ครั้งที่ 1	94
ตารางที่ 8.8	ผลการประเมินการปฏิบัติงานโครงการอบรมเชิงปฏิบัติการ ครั้งที่ 2	98
ตารางที่ 8.9	รายละเอียดผลการประเมินหลักสูตรโครงการอบรมเชิงปฏิบัติการ ครั้งที่ 2	99

สารบัญภาพ

	หน้า
ภาพที่ 2.1	กลยุทธ์การขยายตลาดแบบ Shower Strategy และ Waterfall Strategy
ภาพที่ 3.1	โครงสร้างองค์กรของสหกรณ์การเกษตรทำไหม จำกัด
ภาพที่ 3.2	รายงานของผู้สอบบัญชี
ภาพที่ 3.3	แผนพัฒนาสหกรณ์การเกษตรทำไหม จำกัด พ.ศ.2556-2559
ภาพที่ 4.1	ระบบการบริหารในสหกรณ์
ภาพที่ 6.1	โครงการฝึกอบรมเกษตรกรอินทรีย์
ภาพที่ 6.2	สัมมนาเพื่อการส่งออกญี่ปุ่น
ภาพที่ 6.3	มะม่วงส่งออก
ภาพที่ 6.4	ทุเรียนส่งออก
ภาพที่ 6.5	กระบวนการตลาด (Marketing Process)
ภาพที่ 6.6	กระบวนการตลาดโดยมีสหกรณ์การเกษตรทำไหม จำกัด เป็นแม่ข่าย
ภาพที่ 6.7	คู่ค้าที่สาธารณรัฐเกาหลี
ภาพที่ 6.8	คู่ค้าที่ประเทศญี่ปุ่น
ภาพที่ 6.9	กลยุทธ์การขยายตลาดแบบ Waterfall Strategy
ภาพที่ 6.10	สัดส่วนผลผลิตทั้งหมดของธุรกิจรวบรวมผลผลิต ระหว่างปี พ.ศ.2553-2556
ภาพที่ 6.11	ช่วงเวลาและปริมาณผลผลิตที่สหกรณ์การเกษตรทำไหม จำกัด รวบรวม เพื่อส่งออก ระหว่างปี พ.ศ.2553-2556
ภาพที่ 6.12	สัญลักษณ์ “เกลียวเชือก”
ภาพที่ 6.13	ร้อยละของกำไรขั้นต้นจากการขายมังคุด เงาะ และทุเรียน ระหว่างปี พ.ศ.2553-2556
ภาพที่ 6.14	โครงสร้างช่องทางการตลาด
ภาพที่ 6.15	งานเทศกาลไทย ครั้งที่ 15 ณ ประเทศญี่ปุ่น

บทที่ 1

บทนำ

1.1 หลักการและเหตุผล

ในปัจจุบันมีหลายสหกรณ์ไม่สามารถพึ่งพาตนเองได้ สมาชิกของสหกรณ์บางส่วนไม่เข้าใจหลักการ อุดมการณ์และวิธีการสหกรณ์ สมาชิกของสหกรณ์ไม่มีส่วนร่วมในกิจกรรมของสหกรณ์ บ้างก็ไม่เห็นในคุณค่าของสหกรณ์

สหกรณ์การเกษตรท่าใหม่ จำกัด เป็นหนึ่งในสหกรณ์ที่ประสบความสำเร็จในการดำเนินงาน มีการพัฒนาอย่างต่อเนื่องผ่านอุปสรรคอย่างมากมาตลอดระยะเวลา 23 ปี จนสามารถพึ่งพาตนเองได้ จากการทำงานของฝ่ายบริหารและฝ่ายจัดการที่ทำงานโดยมีเป้าหมายเดียวกัน ร่วมมือร่วมใจกันพัฒนาสหกรณ์การเกษตรท่าใหม่ จำกัด จนเป็นที่พึงของสมาชิกและชุมชน พร้อมทั้งเป็นพี่เลี้ยงของสหกรณ์กลุ่มต่างๆ ภายใต้โครงการสหกรณ์ “พี่ช่วยน้อง” คอยช่วยเหลือสหกรณ์อื่นๆ ให้ยืนหยัดด้วยตนเอง

ด้วยผลการดำเนินงานที่โดดเด่นทำให้สมาชิกสามารถประกอบอาชีพได้อย่างยั่งยืนและการจัดการผลผลิตที่มีประสิทธิภาพ ทีมงานวิจัยจึงจัดทำโครงการการศึกษาแบบจำลองธุรกิจของสหกรณ์การเกษตรท่าใหม่ จำกัด จังหวัดจันทบุรีนี้

1.2 วัตถุประสงค์

Phase 1

1) เพื่อวิเคราะห์ระบบการบริหารจัดการองค์กร การบริหารการเงิน กลยุทธ์การเงิน และการเชื่อมโยงเครือข่ายผลผลิต โดยการถอดแบบจำลองธุรกิจของสหกรณ์ และปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จของสหกรณ์การเกษตรท่าใหม่ จำกัด

2) เพื่อพัฒนาหลักสูตรอบรมระยะสั้น ถ่ายทอดองค์ความรู้ หลักการ อุดมการณ์และวิธีการสหกรณ์การเกษตรท่าใหม่ จำกัด ผู้สมาชิกสหกรณ์การเกษตรท่าใหม่ จำกัด และสหกรณ์อื่นๆ

Phase 2

3) เพื่อขยายผลสู่สหกรณ์อื่นๆ โดยการจัดหลักสูตรอบรมระยะสั้น และแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับสหกรณ์อื่นๆ โดยใช้ สหกรณ์การเกษตรท่าใหม่ จำกัด เป็นกรณีศึกษา (Case Study)

1.3 ผลที่คาดว่าจะได้รับ

เพื่อพัฒนาเป็นหลักสูตรอบรมระยะสั้น โดยใช้ธุรกิจของสหกรณ์การเกษตรท่าใหม่ จำกัด เป็นกรณีศึกษา ประกอบด้วย

- 1) หลักสูตรการพัฒนาภาวะผู้นำที่มีธรรมาภิบาลและทักษะในการสื่อสาร
- 2) หลักสูตรการสร้างความตระหนักรู้และการมีส่วนร่วมเป็นเจ้าของ
- 3) หลักสูตรการวิเคราะห์และการบริหารจัดการด้านการเงินของสหกรณ์การเกษตร
- 4) หลักสูตรการเชื่อมโยงเครือข่ายธุรกิจโดยสหกรณ์เป็นแม่ข่าย

1.4 ขอบเขตการศึกษาดำเนินการ

โครงการวิจัยนี้แบ่งการดำเนินการเป็น 2 Phases

1) Phase 1 ศึกษาถอดแบบจำลองธุรกิจของสหกรณ์ และปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จของสหกรณ์การเกษตรท่าใหม่ จำกัด โดยวิธีการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างที่สุ่มมาจากประชากร 4 กลุ่มคือ กลุ่มฝ่ายบริหารและฝ่ายจัดการสหกรณ์ กลุ่มเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติการในสหกรณ์ กลุ่มสมาชิกสหกรณ์ และกลุ่มพันธมิตรทางธุรกิจ

2) Phase 2 จัด Pilot อบรมหลักสูตรระยะสั้น และจัดอบรมหลักสูตรระยะสั้นให้กับคณะกรรมการสหกรณ์อื่นๆ

1.5 ระเบียบวิธีวิจัย

การวิจัยนี้เป็นการวิจัยเชิงสำรวจ (Exploratory Research) โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อวิเคราะห์ระบบการบริหารจัดการองค์กรภายในสหกรณ์ การบริหารการเงินและกลยุทธ์ทางการเงิน และการเชื่อมโยงเครือข่ายธุรกิจโดยสหกรณ์เป็นแม่ข่าย

1.5.1 การเก็บรวบรวมข้อมูล

ข้อมูลปฐมภูมิ (Primary Data) ที่ได้มาจากการเก็บรวบรวมข้อมูลจากการสัมภาษณ์กลุ่มมุ่งเป้าและการสัมภาษณ์เชิงลึกนี้ ผู้สัมภาษณ์ได้ใช้ Discussion Guide เป็นเครื่องมือในการวิจัย โดยสร้างข้อคำถามต่างๆ ไว้ใช้เป็นแนวทางในการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างที่สุ่มมาจากประชากร ข้อคำถามต่างๆ เหล่านี้สามารถปรับเปลี่ยนได้ตามความเหมาะสม

1.5.2 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากร (Population) ที่คณะผู้วิจัยได้ทำการศึกษา ได้แก่

(1) ฝ่ายบริหารสหกรณ์การเกษตรท่าใหม่ จำกัด เป็นกลุ่มประชากรที่มาจากการประชุมใหญ่เลือกตั้งของสหกรณ์การเกษตรท่าใหม่ จำกัด

(2) ฝ่ายจัดการสหกรณ์การเกษตรท่าใหม่ จำกัด เป็นกลุ่มประชากรที่มาจากการจัดจ้างโดยสหกรณ์การเกษตรท่าใหม่ จำกัด

(3) หัวหน้ากลุ่มสมาชิกสหกรณ์การเกษตรท่าใหม่ จำกัด เป็นกลุ่มประชากรที่แต่ละกลุ่มในท้องที่ตำบลต่างๆ คัดเลือกเป็นหัวหน้ากลุ่ม และมีรายชื่อในทะเบียนสมาชิกของสหกรณ์การเกษตรท่าใหม่ จำกัด

(4) พันธมิตรทางธุรกิจ เป็นกลุ่มประชากรที่ทำธุรกิจร่วมกันกับสหกรณ์การเกษตรท่าใหม่ จำกัด

กลุ่มตัวอย่าง (Sample) ของฝ่ายบริหาร ฝ่ายจัดการ สมาชิกสหกรณ์ และพันธมิตรทางธุรกิจของสหกรณ์การเกษตรท่าใหม่ จำกัด ที่นำมาเป็นตัวแทนกลุ่มประชากรของการศึกษานี้ ได้มาจากการสุ่มกลุ่มตัวอย่างโดยไม่ใช้ความน่าจะเป็น (Non-probability Sampling)

ตารางที่ 1.1 จำนวนกลุ่มตัวอย่างที่เก็บรวบรวมข้อมูล

วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล		จำนวน กลุ่มตัวอย่าง
1. การสัมภาษณ์กลุ่มมุ่งเป้า	ฝ่ายบริหาร	5 ราย
	ฝ่ายจัดการ	8 ราย
	หัวหน้ากลุ่มสมาชิกสหกรณ์	5 ราย
2. สัมภาษณ์เชิงลึก	พันธมิตรทางธุรกิจ	3 ราย

บทที่ 2

แนวคิดและทฤษฎีที่ใช้ในการศึกษา

สหกรณ์การเกษตรได้เริ่มดำเนินการมาตั้งแต่ปี พ.ศ. 2459 โดยมีจุดประสงค์หลักในการแก้ไขปัญหาให้กับเกษตรกรทั้งนี้สหกรณ์การเกษตรมีลักษณะที่แตกต่างไปจากองค์กรอื่นๆ โดยที่สหกรณ์การเกษตรเป็นองค์กรที่จัดตั้งขึ้นและเป็นเจ้าของร่วมกันโดยเกษตรกร มีวัตถุประสงค์เพื่อช่วยเหลือซึ่งกันและกันในการประกอบอาชีพเกษตรกรรม อาทิเช่น เงินทุน ปัจจัยการผลิต การตลาด การบริหารจัดการ การกระจายสินค้า การจัดหาพันธมิตรทางธุรกิจ รวมถึงการร่วมมือกันในรูปแบบต่างๆโดยยึดหลักการของสหกรณ์เป็นแนวทางในการปฏิบัติ (สุณีย์ กวีศราสัย และคณะ, 2543)

2.1 ความหมายคำว่า “สหกรณ์” (Cooperatives)

สหกรณ์ คือ องค์กรของบรรดาบุคคล ซึ่งรวมกลุ่มกันโดยสมัครใจในการดำเนินวิสาหกิจที่พวกเข้าเป็นเจ้าของร่วมกัน และควบคุมตามหลักประชาธิปไตย เพื่อสนองความต้องการอันจำเป็นและความหวังร่วมกันทางเศรษฐกิจ สังคม และวัฒนธรรม

“สห” หมายความว่า “ร่วมกัน”

“กรณ์” หมายความว่า “การกระทำ”

“สหกรณ์” หมายความว่า “การกระทำร่วมกัน”

(สมพงศ์ เฟื่องอารมย์, 2549)

2.1.1 จุดมุ่งหมายสหกรณ์

จุดมุ่งหมายสหกรณ์ คือ ดำเนินการให้สมาชิกเกิดความประหยัดและมีรายได้เพิ่ม เพื่อนำไปพัฒนาคุณภาพชีวิตของตนเองและครอบครัว ให้มีฐานะความเป็นอยู่หรือมาตรฐานการดำรงชีวิตดีขึ้น และสังคมมีสันติสุข

2.1.2 คุณค่าของสหกรณ์ (Cooperative Values)

คุณค่าของสหกรณ์ คือ สหกรณ์อยู่บนพื้นฐานแห่งคุณค่าของการช่วยตนเอง ความรับผิดชอบต่อตนเอง ความเป็นประชาธิปไตย ความเสมอภาค ความเที่ยงธรรม และความเป็นเอกภาพ สมาชิกสหกรณ์เชื่อมั่นในคุณค่าทางจริยธรรมแห่งความสุจริต ความเปิดเผย ความรับผิดชอบต่อสังคมและความเอื้ออาทรต่อผู้อื่น โดยสืบทอดประเพณีปฏิบัติของผู้ริเริ่มการสหกรณ์

2.1.3 อุดมการณ์สหกรณ์ (Cooperative Ideology)

อุดมการณ์สหกรณ์ คือ ความเชื่อร่วมกันที่ว่า การช่วยตนเอง และการช่วยเหลือซึ่งกันและกันตามหลักการสหกรณ์จะนำไปสู่การกินดีอยู่ดี มีความเป็นธรรมและสันติสุขในสังคม

1) การช่วยเหลือตนเอง

สมาชิกสหกรณ์ต้องเริ่มต้นด้วยการคิดและทำเพื่อช่วยเหลือตนเอง โดยการ “ขยัน” ในการประกอบอาชีพเพื่อสร้างรายได้ “ประหยัด” รายจ่ายไม่มากเกินไปกว่ารายได้ และ “การพัฒนาตนเอง” เป็นอุดมการณ์ที่สำคัญมาก เป็นพื้นฐานที่ต้องการเปลี่ยนแปลงคุณภาพชีวิต ทั้งนี้ทั้งนั้นต้องอาศัยความขยัน มานะ อดทน และวิสัยทัศน์ที่มองไปข้างหน้า การพัฒนาตนเองนี้จะนำมาซึ่งผลตอบแทนของสมาชิกที่เพิ่มขึ้นได้ หากรู้พัฒนาต้นทุนการผลิต หรือต้นทุนทางการตลาดให้ต่ำลง

2) การช่วยเหลือซึ่งกันและกัน

การช่วยเหลือซึ่งกันและกัน ประกอบด้วย “การร่วมแรง” ตามคำพังศนเดียวสมาชิกไม่สามารถแก้ไขปัญหาเศรษฐกิจหรือสังคมโดยรวมได้ สมาชิกต้องช่วยเหลือซึ่งกันและกันมีคำกล่าวที่ว่า “สหกรณ์จะก้าวหน้าอย่างมั่นคงอย่างไร ขึ้นอยู่กับคุณภาพและการปฏิบัติของสมาชิกในสหกรณ์นั้นๆ การร่วมแรงในที่นี้ หมายความว่ารวมถึง การร่วมแรงกาย แรงความคิด/ปัญญา และแรงทรัพย์

ส่วนการช่วยเหลือซึ่งกันและกันอีกประเภทคือ “การร่วมใจ” อันประกอบด้วย ความซื่อสัตย์ เสียสละ สามัคคี และความมีวินัยต่อกัน บุคลากรทุกคนของสหกรณ์ต้องมีความซื่อสัตย์ต่อตนเองและต่อส่วนรวม จึงจะทำให้สมาชิกเกิดความมั่นใจและร่วมมือกันในสหกรณ์สมาชิกจำเป็นต้องเสียสละเพื่อให้เกิดประโยชน์หรือป้องกันไม่ไห้ส่วนรวมเกิดความเสียหายในระยะยาว และเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย บุคลากรทุกคนของสหกรณ์ต้องมีความสามัคคีเพื่อเกิดพลังในการปฏิบัติ สุดท้ายบุคลากรต้องมียวินัย เพื่อให้การอยู่ร่วมกันของบุคคลจำนวนมากอยู่ด้วยกันอย่างสันติสุข

ตารางที่ 2.1 อุดมการณ์สหกรณ์

ช่วยตนเอง	ช่วยเหลือซึ่งกันและกัน	
	การร่วมแรง	การร่วมใจ
ขยัน	กาย	ซื่อสัตย์
ประหยัด	ความคิด	เสียสละ
พัฒนาตนเอง	ทุน	สามัคคี
หลีกเลี่ยงอบายมุข		มีวินัย

2.1.4 วิธีการสหกรณ์ (Cooperative Practice)

วิธีการสหกรณ์ คือการรวมกันทำธุรกิจ มีใช้ต่างคนต่างทำ การรวมกันจะต้องร่วมทั้งแรงร่วมทั้งใจ จึงจะสามารถทำธุรกิจให้เกิดประโยชน์แก่สมาชิกได้อย่างแท้จริงดังคำพระราชดำรัสที่ว่า...

“ความร่วมมือกันนั้นต้องพิจารณาด้วยความฉลาด เป็นความร่วมมือแรง คือเอาแรงกาย ความคิด และทรัพย์มารวมกันกับการร่วมใจ คือความซื่อสัตย์ เสียสละ สามัคคี และมีวินัยมารวมกัน...”

พระราชดำรัสของพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวภูมิพลอดุลยเดช
(สมพงษ์ เพื่องอารมย์, 2549)

2.2 แนวคิดและทฤษฎีในการศึกษาด้านการบริหารจัดการองค์กร

กรมส่งเสริมสหกรณ์, 2555 กล่าวถึง หลักการการสหกรณ์ (Cooperative Principles) คือ "แนวทางที่สหกรณ์ยึดถือปฏิบัติเพื่อให้คุณค่าทางสหกรณ์เกิดผลเป็นรูปธรรม" ซึ่งประกอบด้วย การที่สำคัญรวม 7 ประการ กล่าวคือ

หลักการที่ 1 การเป็นสมาชิกโดยสมัครใจและเปิดกว้าง (Voluntary and Open Membership)

1) พึงตระหนักว่าการเข้าและออกจากการเป็นสมาชิก จะต้องเป็นไปโดยความสมัครใจของบุคคล (คำว่า "บุคคล" หมายถึง ทั้งบุคคลธรรมดาและนิติบุคคล) ไม่ใช่ถูกชักจูง โน้มน้าว ล่อลวง บังคับ ข่มขู่จากผู้อื่น

2) อย่างไรก็ดี การกำหนดคุณสมบัติสมาชิกของสหกรณ์ต่างๆ เพื่อให้ได้บุคคลที่เข้ามาเป็นสมาชิกแล้วสามารถร่วมกันดำเนินกิจกรรมในสหกรณ์ได้ และไม่สร้างปัญหาความเดือดร้อนให้แก่เพื่อนสมาชิกและสหกรณ์ ไม่ถือว่าขัดกับหลักการสหกรณ์ข้อนี้

3) สมาชิกสมทบนั้น ควรมีแต่เฉพาะกรณีของสหกรณ์บางประเภทที่มีลักษณะพิเศษและจำเป็นเท่านั้น ไม่ควรให้มีในสหกรณ์ทั่วไปหรือทุกประเภท เพราะตามปกติสมาชิกสมทบมาจากบุคคลซึ่งขาดคุณสมบัติที่จะเป็นสมาชิกธรรมดา หากสหกรณ์ได้รับสมาชิกสมทบจำนวนมากก็อาจกระทบต่อการส่งเสริมผลประโยชน์ของสมาชิกธรรมดาได้แม้ว่ากฎหมายจะได้ห้ามมิให้สมาชิกสมทบบมีสิทธิบางประการก็ตาม

หลักการที่ 2 การควบคุมโดยสมาชิกตามหลักประชาธิปไตย (Democratic Member Control)

พึงตระหนักว่าเป็นหน้าที่ของสมาชิกทุกคนที่จะต้องร่วมแรงกายใจ และสติปัญญา ในการดำเนินการและควบคุมดูแลการดำเนินงานของสหกรณ์ของสหกรณ์ตามวิถีทางประชาธิปไตย เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล โดยผ่านช่องทางหรือองค์กรต่างๆ เช่น คณะกรรมการดำเนินการ ผู้ตรวจสอบกิจการและที่ประชุมใหญ่

หลักการที่ 3 การมีส่วนร่วมทางเศรษฐกิจของสมาชิก (Member Economic Participation)

1) หลักการสหกรณ์ข้อนี้ มุ่งเน้นให้สมาชิกทุกคนพึงตระหนักว่าบทบาทที่สำคัญของตนคือ การที่ต้องเป็นทั้งเจ้าของและลูกค้าในคนเดียวกัน (Co-owners and Customers) จึงต้องทำหน้าที่เป็นผู้สมทบทุน ผู้ควบคุม และผู้อุดหนุน หรือผู้ใช้บริการของสหกรณ์ มิใช่มาเป็นสมาชิกเพียงเพื่อมุ่งหวังได้รับประโยชน์จากสหกรณ์เท่านั้น

2) ในการจัดสรรกำไรสุทธิเพื่อความเป็นธรรมแก่สมาชิก ส่วนหนึ่งต้องกันไว้เป็นทุนสำรอง ซึ่งจะนำไปแบ่งกันมิได้ แต่เป็นทุนเพื่อพัฒนาสหกรณ์ของพวกเขาเอง ถือว่าเป็นทุนทางสังคม นอกนั้นอาจแบ่งเป็นเงินปันผลในอัตราจำกัด และเป็นเงินเฉลี่ยคืน ตามส่วนแห่งธุรกิจ

หลักการที่ 4 การปกครองตนเองและความเป็นอิสระ (Autonomy and Independence)

1) สมาชิก กรรมการและพนักงานสหกรณ์รวมทั้งหน่วยงานส่งเสริมสหกรณ์ต้องสำนึกและตระหนักอยู่เสมอว่าสหกรณ์เป็นองค์กรช่วยตนเอง และปกครองตนเอง เพราะฉะนั้นสหกรณ์ต้องเป็นอิสระในการตัดสินใจ หรือทำสัญญาใด ตามเงื่อนไขที่สหกรณ์ยอมรับได้กับบุคคลภายนอกหรือรัฐบาล

2) การรับความช่วยเหลือหรือสนับสนุนจากรัฐ หรือบุคคลภายนอกไม่ขัดกับหลักความเป็นอิสระของสหกรณ์ หากผู้ให้ความช่วยเหลือมุ่งหมายให้สหกรณ์ช่วยเหลือตนเองได้ และควบคุมตามหลักประชาธิปไตย รวมทั้งสร้างไว้ซึ่งความเป็นตัวของตัวเองของสหกรณ์

หลักการที่ 5 การศึกษา ฝึกอบรมและสารสนเทศ (Education, Training and Information)

1) หลักการข้อนี้เป็นจุดอ่อนของสหกรณ์ในประเทศไทยทุกระดับ ทั้งสหกรณ์ขั้นปฐมและสหกรณ์ขั้นสูง เพราะขาดแผนแม่บทในการพัฒนาการศึกษาทางสหกรณ์ให้เป็นบทบาทและความรับผิดชอบของขบวนการสหกรณ์อย่างแท้จริง ทั้งๆ ที่ได้รับเริ่มให้จัดตั้งกองทุนสะสมจัดสภาพสหกรณ์จากกำไรของสหกรณ์มาตั้งแต่ พ.ศ. 2492 และแม้จะมีการจัดตั้งสันนิบาตสหกรณ์แห่งประเทศไทยและมีชุมนุมสหกรณ์ระดับชาติบ้างแล้วส่วนราชการที่ทำหน้าที่ส่งเสริมสหกรณ์ก็ยังคงดำเนินการให้การศึกษาและฝึกอบรมทางสหกรณ์แทบจะเรียกได้ว่าซ้ำซ้อนกับขบวนการสหกรณ์โดยไม่มีเป้าหมายที่ชัดเจนให้ขบวนการสหกรณ์สามารถรับผิดชอบการให้

การศึกษาและฝึกอบรมทางสหกรณ์ได้ด้วยตนเองในที่สุดโดยมีหน่วยงานของรัฐทำหน้าที่ให้การสนับสนุนอย่างเพียงพอตามความจำเป็นและเน้นการฝึกอบรมข้าราชการให้ปฏิบัติหน้าที่ อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

2) การศึกษาฝึกอบรมและสารสนเทศมีความมุ่งหมายและเน้นกลุ่มเป้าหมาย ดังนี้

การศึกษามุ่งให้สมาชิกและบุคคลทั่วไปซึ่งถือว่าเป็นผู้ที่จะเป็นสมาชิกในอนาคต มีความรู้และความเข้าใจเกี่ยวกับสหกรณ์ รวมทั้งมีความสำนึก และตระหนักในสิทธิและหน้าที่ของสมาชิก หรือให้เป็นผู้มีจิตวิญญาณสหกรณ์

การฝึกอบรมมุ่งให้กรรมการ ผู้จัดการและพนักงานสหกรณ์ มีความรู้ ความสามารถ และทักษะ รวมทั้งความรับผิดชอบในบทบาทหน้าที่ของตน

ส่วนสารสนเทศนั้นมุ่งให้บุคคลทุกกลุ่ม โดยเฉพาะอย่างยิ่ง สำหรับเยาวชนปละผู้นำด้านความคิดเป็น เช่น ผู้นำชุมชน นักหนังสือพิมพ์ นักเขียน ผู้นำองค์กร พัฒนาชุมชน ฯลฯ โดยเน้นการติดต่อสื่อสาร 2 ทาง

3) หลักสูตรและเนื้อหาของการศึกษาอบรม ควรครอบคลุมทั้งด้านเศรษฐกิจ สังคม การเมืองและวัฒนธรรม

หลักการที่ 6 การร่วมมือระหว่างสหกรณ์ (Cooperation among Cooperatives)

1) แท้จริงการร่วมมือระหว่างสหกรณ์เป็นหลักการเดียวกันกับการร่วมมือระหว่างบุคคลธรรมดาในการจัดตั้งสหกรณ์นั่นเอง ซึ่งจะก่อให้เกิดการประหยัดด้วยขนาด มีอำนาจการต่อรองสูงขึ้น และนำไปสู่การรับใช้สมาชิกอย่างมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

2) การร่วมมือระหว่างสหกรณ์อาจทำได้ทั้งในแนวนอนและแนวตั้ง ในแนวนอนสหกรณ์ทุกสหกรณ์ไม่ว่าประเภทเดียวกันหรือไม่ สามารถร่วมมือกันได้ในทุกระดับเพื่อประโยชน์สูงสุดของสมาชิกและขบวนการสหกรณ์ในแนวตั้งสหกรณ์ท้องถิ่นประเภทเดียวกันควรรวมตัวกันทางธุรกิจเป็นชุมนุมสหกรณ์ระดับภูมิภาค หรือระดับประเทศ และระดับระหว่างประเทศ และสหกรณ์ทุกประเภท ทุกระดับ ทุกสหกรณ์ควรรวมตัวกันเป็นองค์การสหกรณ์สูงสุด (Apex Organization) เพื่อประโยชน์ในการส่งเสริมด้านอุดมการณ์ การศึกษา การฝึกอบรม การส่งเสริมแนะนำ การกำกับดูแล การตรวจสอบ การวิจัย และการพัฒนา ฯลฯ

3) วัตถุประสงค์สำคัญของการร่วมมือระหว่างสหกรณ์ คือ เพื่อให้สหกรณ์สามารถอำนาจผลประโยชน์ ทางเศรษฐกิจ เพราะฉะนั้นสหกรณ์ท้องถิ่นแต่ละสหกรณ์ และสหกรณ์ชั้นสูงต้องเป็นสหกรณ์ที่มีความเข้มแข็งและยั่งยืน มีชีวิตชีวา (Viable & Sustainable) และร่วมมือกันในลักษณะของ "ระบบรวม" หรือเป็นเอกภาพ

หลักการที่ 7 การเอื้ออาทรต่อชุมชน (Concern for Community)

1) สหกรณ์เป็นองค์การทางเศรษฐกิจและสังคม และเป็นส่วนหนึ่งของชุมชนที่สหกรณ์ตั้งอยู่ เพราะฉะนั้น การดำเนินงานของสหกรณ์ต้องเป็นไปเพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืนของชุมชนนั้นๆ ซึ่งหมายความว่า เป็นการพัฒนา ที่ไม่ทำลายทรัพยากรธรรมชาติ สิ่งแวดล้อมและระบบนิเวศ หรือเป็นการพัฒนาที่สนองความต้องการและความใฝ่ฝันของคนรุ่นปัจจุบัน โดยไม่ทำลายโอกาส ความสามารถ และอนาคตของคนรุ่นหลัง

2) เนื่องจากสมาชิกสหกรณ์ก็เป็นสมาชิกของชุมชนนั่นเอง สหกรณ์จึงควรมีส่วนช่วยเหลือในการพัฒนาชุมชนนั้นแบบยั่งยืน
ที่มา กรมส่งเสริมสหกรณ์

2.3 แนวคิดและทฤษฎีในการศึกษาด้านการเงิน

2.3.1 การวิเคราะห์แนวดิ่ง (Vertical Analysis)

เป็นการวิเคราะห์โครงสร้างทางการเงิน หรืออาจเรียกว่า การวิเคราะห์ขนาดร่วม (Common-size Analysis) เป็นการวิเคราะห์เปรียบเทียบรายการต่างๆ ในงบการเงินโดยให้รายการหลักเป็นตัวฐาน มีค่าเป็นอัตราร้อยละ เท่ากับ 100 และนำรายการอื่นๆ ในงบการเงินเดียวกันมาเทียบ เพื่อดูสัดส่วนขององค์ประกอบในงบการเงิน โดยแบ่งออกเป็น

- 1) งบดุล กำหนดให้สินทรัพย์รวม และหนี้สินและส่วนของผู้ถือหุ้นรวมเป็นตัวฐาน
- 2) งบกำไรขาดทุน กำหนดให้รายได้หรือยอดขาย เป็นตัวฐาน

2.3.2 การวิเคราะห์อัตราส่วน (Ratio Analysis)

เป็นการวิเคราะห์ข้อมูลโดยแสดงให้เห็นถึงความสัมพันธ์ระหว่างข้อมูลทางการเงินในแต่ละแง่มุม สำหรับการวิเคราะห์อัตราส่วนทางการเงินที่จะกล่าวถึง ในธุรกิจประเภทสหกรณ์การเกษตรนี้ จะแบ่งออกเป็น 4 ส่วน ดังนี้ คือ

- 1) อัตราส่วนที่ใช้วัดสภาพคล่อง

- อัตราส่วนทุนหมุนเวียน

$$= \frac{\text{สินทรัพย์หมุนเวียน}}{\text{หนี้สินหมุนเวียน}} \quad (\text{เท่า})$$

อัตราส่วนนี้ใช้วัดความสามารถของสหกรณ์ในการชำระหนี้สินระยะสั้น แสดงถึงสหกรณ์มีสินทรัพย์หมุนเวียนที่จะชำระหนี้ระยะสั้นได้มากน้อยเพียงใด

- 2) อัตราส่วนทุนหมุนเวียนเร็ว

$$= \frac{\text{สินทรัพย์หมุนเวียนเร็ว}}{\text{หนี้สินหมุนเวียน}} \quad (\text{เท่า})$$

อัตราส่วนนี้ใช้วัดสภาพคล่องของกิจการที่มีความลึกซึ้งมากขึ้น โดยจะคำนวณจากสินทรัพย์หมุนเวียนเร็ว (ไม่รวมสินค้าคงเหลือ และ สินทรัพย์หมุนเวียน อื่นๆ) เนื่องจากรายการดังกล่าวต้องใช้เวลาในการเปลี่ยนสภาพเป็นเงินสดที่ช้า หรือ ไม่แน่นอน อัตราส่วนนี้ แสดงถึงสหกรณ์มีสินทรัพย์ที่มีสภาพคล่องสูงที่สามารถเปลี่ยนเป็นเงินสดได้ง่าย ที่จะชำระหนี้ระยะสั้น ได้มากน้อยเพียงใด

3) อัตราส่วนที่ใช้วัดความสามารถในการใช้สินทรัพย์

อัตราหมุนของสินทรัพย์

$$= \frac{\text{รายได้}}{\text{สินทรัพย์รวมถัวเฉลี่ย}} \quad (\text{เท่า})$$

อัตราส่วนนี้เป็นการวัดประสิทธิภาพการลงทุนในสินทรัพย์ของสหกรณ์ว่า ใช้ประโยชน์จากสินทรัพย์นั้น เพื่อก่อให้เกิดรายได้มากน้อยเพียงใด

4) อัตราหมุนของสินค้าคงเหลือ

$$= \frac{\text{ต้นทุนขาย}}{\text{สินค้าคงเหลือถัวเฉลี่ย}} \quad (\text{เท่า})$$

อัตราส่วนนี้ใช้วัดประสิทธิภาพในการหมุนเวียนของสินค้าคงเหลือ ซึ่งแสดงให้เห็นถึงความพอเพียงและการจัดการสินค้าคงเหลือที่มีประสิทธิภาพ หากมีการหมุนเวียนในรอบบัญชีหนึ่งที่สูง แสดงว่าสหกรณ์มีความสามารถในการเปลี่ยนสินค้าเป็นเงินสดได้อย่างรวดเร็ว

2.3.3 อัตราส่วนที่ใช้วัดความสามารถในการก่อหนี้

-อัตราส่วนหนี้สินต่อส่วนทุน

$$= \frac{\text{หนี้สินรวม}}{\text{ทุน}} \quad (\text{เท่า})$$

อัตราส่วนนี้วัดระดับการมีหนี้สินอยู่ในโครงสร้างเงินทุนของสหกรณ์ โดยเปรียบเทียบระหว่างเงินทุนที่ได้มาจากการก่อหนี้ และ เงินทุนที่ได้มาจากส่วนของสหกรณ์ หากสหกรณ์มีอัตราส่วนนี้สูง ความเสี่ยงในการชำระดอกเบี้ยและเงินต้นก็จะสูงด้วย

2.3.4 อัตราส่วนที่ใช้วัดความสามารถในการทำกำไร

อัตราส่วนในกลุ่มนี้ใช้วัดความสามารถในการบริการงานของฝ่ายบริหาร ในการบริหารงานสหกรณ์ โดยแสดงออกมาในลักษณะอัตราผลตอบแทนในรูปแบบต่างๆ ดังนี้

1) อัตราผลตอบแทนต่อสินทรัพย์รวม

$$= \frac{\text{กำไรสุทธิ}}{\text{สินทรัพย์รวมถัวเฉลี่ย}} \times 100 \quad \%$$

อัตราส่วนนี้ แสดงถึงการลงทุนในสินทรัพย์ ว่าจะให้ผลตอบแทนกลับมาในรูปของกำไรสุทธิมากน้อยเพียงใด และยังเป็นการวัดประสิทธิภาพในการดำเนินของฝ่ายบริหารด้วย

2) อัตราผลตอบแทนต่อส่วนทุน

$$= \frac{\text{กำไรสุทธิ}}{\text{ทุนถัวเฉลี่ย}} \times 100 \quad \%$$

อัตราส่วนนี้ เป็นการวัดความสามารถในการลงทุน เฉพาะในส่วนของทุนสหกรณ์ ว่าจะให้ผลตอบแทนกลับมาในรูปของกำไรสุทธิมากน้อยเพียงใด

3) อัตรากำไรสุทธิ

$$= \frac{\text{กำไรสุทธิ}}{\text{รายได้}} \times 100 \quad \%$$

อัตราส่วนนี้ ใช้วัดความสามารถในการทำกำไรของสหกรณ์ โดยแสดงให้เห็นว่ารายได้จากการดำเนินงาน จะกลับมาเป็นกำไรสุทธิได้กี่ % ซึ่งจะสะท้อนให้เห็นถึงประสิทธิภาพในการดำเนินงานของฝ่ายบริหารด้วย (เฉลิมขวัญ คุรุบุญยงค์, 2556)

2.4 แนวคิดและทฤษฎีในการศึกษาด้านการตลาด

2.4.1 ความหมายของคำว่า “ตลาด” และ “การตลาด”

“ตลาด” (Market) หมายถึง การที่ผู้ซื้อและผู้ขายสามารถติดต่อซื้อขายสินค้าและบริการต่างๆ ได้ ตลาดไม่จำเป็นต้องมีสถานที่หรือแบบแผนที่แน่นอน เมื่อใดก็ตามที่ผู้ซื้อขายสามารถตกลงสินค้ากันได้แล้วก็ถือว่าเป็นตลาดทั้งสิ้น (ไพฑูรย์ รอดวินิจ, 2541)

“การตลาด” (Marketing) หมายถึง กระบวนการในการส่งมอบผลิตภัณฑ์ให้กับลูกค้า เพื่อให้ลูกค้ามีความพึงพอใจสูงสุดผ่านราคา การส่งเสริมการตลาด และการจัดจำหน่าย (สิวฤทธิ์ พงศกรรังศิลป์, 2555)

“การตลาดเชิงธุรกิจ” (B2B Marketing) หมายถึง การนำสินค้าไปผลิตสินค้าหรือไปจำหน่ายต่อ ความต้องการซื้อของลูกค้าในตลาดธุรกิจจะเกี่ยวข้องกับความต้องการซื้อต่อเนื่อง (Derived Demand) ที่เกิดขึ้นจากลูกค้าของธุรกิจนั้น (สิวฤทธิ์ พงศกรรังศิลป์, 2555)

“คนกลางในตลาด” (Market Middlemen) หมายถึง ผู้ที่เข้ามาทำหน้าที่การตลาดต่างๆ ที่มีผลทำให้สินค้าเคลื่อนย้ายจากมือผู้ผลิตไปสู่มือลูกค้าในรูปร้าง ลักษณะ เวลา และสถานที่ที่ต้องการได้ (ไพฑูรย์ รอดวินิจ, 2541)

2.4.2 ลักษณะการตลาดสินค้าเกษตร

สินค้าเกษตรโดยปกติจะประกอบด้วยหน่วยธุรกิจที่ทำหน้าที่การผลิตเป็นจำนวนมาก การผลิตไม่สามารถควบคุมปริมาณและคุณภาพได้ การตลาดสินค้าเกษตรเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับความไม่แน่นอนและไม่สมดุล นอกจากนี้ หน่วยการผลิตและการตลาดของสินค้าเกษตรยังแยกจากกันโดยสิ้นเชิง การตัดสินใจของหน่วยการผลิตและการตลาดจะอาศัยกลไกของราคาเป็นสำคัญ (ไพฑูรย์ รอดวินิจ, 2541)

2.4.3 กระบวนการตลาดสินค้าการเกษตร

กระบวนการตลาด (Marketing Process) และระบบการตลาด (Marketing System) หมายถึง กระบวนการกิจกรรมต่างๆ ที่เกิดขึ้น และดำเนินต่อเนื่องเป็นลำดับ เพื่อให้สินค้าเคลื่อนย้ายจากผู้ผลิตไปสู่ผู้บริโภค

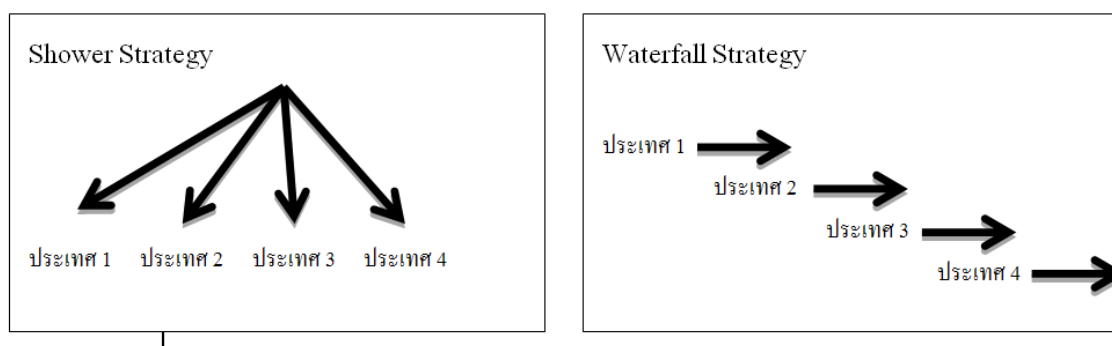
2.4.4 การตลาดตามเป้าหมาย (STP Marketing)

การแบ่งส่วนตลาด (Market Segmentation : S) เป็นการจัดกลุ่มลูกค้าออกเป็นกลุ่ม การเลือกตลาดเป้าหมาย (Market Targeting : T) คือการเลือกกลุ่มเป้าหมายที่ต้องการ และ การกำหนดตำแหน่งผลิตภัณฑ์ (Market Positioning : P) เป็นการกำหนดคุณลักษณะหรือภาพลักษณ์ของผลิตภัณฑ์ที่บริษัทต้องการอยากจะทำให้สินค้าเป็นแบบใดในใจผู้บริโภค เพื่อทำความเข้าใจเกี่ยวกับกลุ่มเป้าหมาย สามารถศึกษาจากพฤติกรรมลูกค้า โดยวิเคราะห์จากคำถามต่อไปนี้ (สิวฤทธิ์ พงศกรรังศิลป์, 2555)

คำถาม	คำตอบ
(Who) ใครคือตลาดเป้าหมาย	ลูกค้ากลุ่มเป้าหมาย (Target Group)
(What) ลูกค้ากลุ่มเป้าหมายซื้ออะไร	สิ่งที่ลูกค้าซื้อ
(Why) ทำไมลูกค้าถึงซื้อสินค้านั้น	วัตถุประสงค์ในการซื้อ
(Who) ใครมีส่วนร่วมในการซื้อ	ผู้ที่เกี่ยวข้องกับการตัดสินใจซื้อ
(How) ลูกค้าซื้ออย่างไร	กระบวนการตัดสินใจซื้อ
(When) ลูกค้าซื้อเมื่อใด	โอกาสในการซื้อ
(Where) ลูกค้าซื้อที่ไหน	สถานที่จำหน่ายสินค้า

2.4.5 กลยุทธ์การขยายตลาด

เพื่อทำความเข้าใจเกี่ยวกับกลยุทธ์การขยายตลาด สามารถศึกษาได้จากลักษณะของการขยายตลาดว่าเป็นแบบใด เริ่มที่ตลาด ค่อยๆ เรียนรู้และปรับเปลี่ยนกลยุทธ์เพื่อให้เหมาะสมแต่ละตลาด (Waterfall Strategy) หรือ วางขายสินค้าหลายๆ ตลาดพร้อมๆ กันทีเดียว (Shower Strategy)



ภาพที่ 2.1 กลยุทธ์การขยายตลาดแบบ Shower Strategy และ Waterfall Strategy

ที่มา : สุดาพร คุณฑลบุตร, 2553

2.4.6 ส่วนประสมทางการตลาด

ทฤษฎี 4Ps คือ เครื่องมือทางการตลาดที่ธุรกิจนำมาใช้ ซึ่งเป็นตัวแปรที่ควบคุมได้ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ทางการตลาดหรือเพื่อสนองต่อความพึงพอใจแก่กลุ่มเป้าหมาย เครื่องมือทางการตลาดนี้เรียกว่า 4Ps ประกอบด้วย ผลิตภัณฑ์ ราคา สถานที่จำหน่าย และการส่งเสริมการขาย

ผลิตภัณฑ์ (Product) หมายถึง สิ่งที่เสนอขายโดยธุรกิจเพื่อสนองความต้องการของลูกค้าให้พึงพอใจ ผลิตภัณฑ์ที่เสนอขายอาจจะมีตัวตนหรือไม่มีตัวตนก็ได้ ผลิตภัณฑ์จึงประกอบด้วย สินค้า บริการ ความคิด สถานที่ องค์กรหรือบุคคล ผลิตภัณฑ์จะต้องมีอรรถประโยชน์และมีคุณค่าในสายตาของลูกค้าจึงจะสามารถทำให้ผลิตภัณฑ์นั้นๆ ขายได้

ราคา (Price) หมายถึง คุณค่าผลิตภัณฑ์ในรูปของตัวเงิน และผู้บริโภคจะมีการเปรียบเทียบระหว่างคุณค่า และราคาของผลิตภัณฑ์นั้น หากคุณค่าสูงกว่าราคาจะทำให้ลูกค้าตัดสินใจซื้อได้ง่ายเพราะเขาจะรู้สึกคุ้มค่ากับผลิตภัณฑ์

การจัดจำหน่าย (Place) หมายถึง ช่องทางหรือสถานที่ซึ่งใช้เพื่อเคลื่อนย้ายผลิตภัณฑ์และบริการจากองค์การไปยังสถานที่ที่จะนำผลิตภัณฑ์ออกไปยังตลาดเป้าหมาย ซึ่งต้องมีกิจกรรมที่ช่วยในการกระจายสินค้า ได้แก่ มีคลังสินค้า มีการขนส่ง และการเก็บรักษาสินค้าคงคลัง

การส่งเสริมการตลาด (Promotion) เป็นการติดต่อสื่อสารเกี่ยวกับข้อมูลระหว่างผู้ขายกับผู้ซื้อ เพื่อสร้างทัศนคติเกี่ยวกับสินค้าและพฤติกรรมในการซื้อของผู้บริโภค การติดต่อสื่อสารนั้นอาจจะใช้พนักงานขายเป็นคนทำการขาย และการติดต่อโดยที่ไม่ใช้คน ซึ่งเครื่องมือที่ใช้ติดต่อสื่อสารมีหลายประเภทจึงต้องใช้หลักการเลือกใช้พิจารณาถึงความเหมาะสมกับลูกค้าและตัวสินค้า

2.4.7 ยี่ห้อผลิตภัณฑ์ (Brand)

ยี่ห้อผลิตภัณฑ์ (Brand) หมายถึง การใช้ชื่อ รูปแบบ สัญลักษณ์ การออกแบบ หรือการผสมผสานของสิ่งต่างๆ เหล่านี้ เพื่อใช้ระบุหรือจำแนกสินค้า

ยี่ห้อผลิตภัณฑ์ (Brand) หมายความว่า

Brand Name (ชื่อยี่ห้อ) หมายถึง คำ ตัวอักษร ตัวเลข ที่นำมารวมกันแล้วสามารถอ่านออกเสียงได้ และทำให้ลูกค้าแยกแยะได้

Trademark : TM (เครื่องหมายการค้า) หมายถึงตราสินค้าที่ได้รับการจดทะเบียนคุ้มครองทางกฎหมาย เพื่อป้องกันการลอกเลียนแบบ

Logo (ตราสัญลักษณ์) รวม Brand Name และ Trademark เข้าด้วยกัน ธุรกิจใช้สื่อสารเพื่อการรับรู้

2.4.8 Incoterms (International Commercial Terms)

Incoterms (International Commercial Terms) เป็นเงื่อนไขที่เป็นสากลในการส่งมอบสินค้าระหว่างผู้ซื้อและผู้ขายโดยสามารถใช้ได้กับทั้งสัญญาซื้อขายระหว่างประเทศและภายในประเทศ

Ex Works: EXW หมายถึง ผู้ขายต้องส่งมอบสินค้าให้แก่ผู้ซื้อ ณ สถานที่ของผู้ขาย (เช่น โรงงาน โกดัง เป็นต้น) โดยที่ผู้ขายไม่ต้องทำการผ่านพิธีการศุลกากรขออก และไม่จำเป็นต้องเป็นผู้นำสินค้าขึ้นยานพาหนะ ข้อตกลงนี้ ผู้ขายมีภาระรับผิดชอบน้อยที่สุด ส่วนผู้ซื้อรับผิดชอบในค่าใช้จ่าย และความเสี่ยงทั้งหมดที่เกิดขึ้นกับสินค้า หลังจากส่งมอบที่ได้ตกลงกันไว้ ค่าขนส่งสินค้า (Freight) และประกันภัย (Insurance) ผู้ซื้อรับผิดชอบ

2.4.9 ปัจจัยแห่งความสำเร็จ (Critical Success Factor: CSF)

ปัจจัยแห่งความสำเร็จ (Critical Success Factor: CSF) คือ ปัจจัยที่สำคัญยิ่งที่ต้องทำให้มีหรือให้เกิดขึ้น อาจเป็นหลักการ แนวทางหรือวิธีการที่องค์กรจะสามารถบรรลุวิสัยทัศน์ได้ การเชื่อมโยงการปฏิบัติงานทุกระดับให้มุ่งไปในทิศทางเดียวกัน ทำให้เจ้าหน้าที่และผู้บริหารขององค์กรรู้ว่าต้องทำอะไรบ้างเพื่อให้ผลสัมฤทธิ์ขององค์กรตอบสนององวิสัยทัศน์

บทที่ 3

สหกรณ์การเกษตรทำไหม จำกัด

3.1 วิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าประสงค์ของสหกรณ์การเกษตรทำไหม จำกัด

สหกรณ์การเกษตรทำไหม จำกัด ตั้งอยู่เลขที่ 13/6 หมู่ 1 ถ.สุขุมวิท ต.เขาบายศรี อ.ท่าใหม่ จ.จันทบุรี ได้จดทะเบียนตามพระราชบัญญัติสหกรณ์ พ.ศ. 2511 โดยควบเข้ากับสหกรณ์หาทุนพลอยแหวนวังโดนดและสนามไชย เมื่อวันที่ 21 สิงหาคม พ.ศ. 2517

วิสัยทัศน์

“เป็นองค์กรที่มั่นคงและก้าวหน้า นำพาสมาชิกให้เข้มแข็งและพึ่งพาตนเองได้อย่างยั่งยืน”

พันธกิจ

- 1) ส่งเสริมและพัฒนาความรู้ ความสามารถของสมาชิกในการผลิตผลไม้คุณภาพ
- 2) พัฒนาการบริหารจัดการองค์กรและบุคลากรได้อย่างมีประสิทธิภาพ
- 3) ส่งเสริมด้านเทคโนโลยีสารสนเทศให้สอดคล้องทันสมัยและสอดคล้องกับองค์กร
- 4) สร้างความเข้มแข็งทางธุรกิจขององค์กร

เป้าประสงค์

- 1) สมาชิกมีความรู้ ความสามารถในการผลิตสินค้าได้อย่างปลอดภัยและได้มาตรฐาน
- 2) องค์กรมีการบริหารจัดการที่ดีและมีประสิทธิภาพ
- 3) สมาชิกได้รับข้อมูล ข่าวสารและบริการต่างๆ ได้อย่างรวดเร็ว ท่วงถึง ทันสมัยและเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาอาชีพของสมาชิก
- 4) มีการเชื่อมโยงเครือข่ายธุรกิจให้เข้มแข็ง เพื่อยกระดับคุณภาพความเป็นอยู่ของสมาชิกและชุมชนให้พึ่งพาตนเองได้อย่างยั่งยืน

3.2 สินค้าและบริการของสหกรณ์การเกษตรทำไหม จำกัด

สินค้าและบริการของสหกรณ์การเกษตรทำไหม จำกัด ประกอบด้วยธุรกิจหลักๆ 3 ธุรกิจ คือ (1) การให้กู้เงินหรือธุรกิจสินเชื่อ (2) ธุรกิจเงินฝาก และ (3) ธุรกิจการตลาด

3.2.1 การให้กู้เงินหรือธุรกิจสินเชื่อ มี 2 ประเภทคือ

1) เงินกู้ระยะสั้น สหกรณ์ปล่อยเงินกู้ระยะเวลานี้สั้นแก่สมาชิกสหกรณ์ เพื่อเป็นค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานการเกษตรสำหรับฤดูกาลผลิตหนึ่งๆ รวมทั้งค่าใช้จ่ายในการครองชีพที่จำเป็นแก่ครอบครัว สำหรับฤดูกาลผลิตในปีนั้นๆ และกำหนดให้ชำระคืนภายใน 12 เดือน เว้นแต่ในกรณีที่มีเหตุผลพิเศษไม่เกิน 18 เดือน สำหรับวัตถุประสงค์ของเงินกู้ระยะสั้น อาจพิจารณาแยกพอสังเขปดังต่อไปนี้

- ค่าใช้จ่ายในสวน เช่น ค่าพันธุ์พืช ปุ๋ย เคมีเกษตร ค่าซ่อมแซมอุปกรณ์ ฯลฯ
- ค่าเช่าเกี่ยวกับการเกษตรที่ต้องชำระด้วยเงินสด
- ค่าภาษีอากรที่เกี่ยวกับการเกษตร
- ค่าใช้จ่ายในครอบครัวที่จำเป็น

2) เงินกู้ระยะปานกลาง สำหรับเงินกู้ประเภทนี้เป็นเงินกู้ที่สมาชิกขอกู้นำไปใช้ลงทุนในทรัพย์สินดำเนินงานด้านการเกษตร ซึ่งจะขยายหรือปรับปรุงให้กว้างขวาง หรือมีประสิทธิภาพมากขึ้น ตามปกติทรัพย์สินที่ลงทุนทำการเกษตรจะมีอายุใช้ประโยชน์ได้หลายปี ดังนั้นเงินกู้ประเภทนี้สหกรณ์จึงได้กำหนดให้สมาชิกชำระคืนเป็นงวดๆ ตามความสามารถ โคนพิจารณาถึงรายได้ทางเกษตร มีระยะเวลา 3 ปี แต่ไม่เกิน 5 ปี สหกรณ์กำหนดวงเงินกู้ขึ้นสูงให้แก่สมาชิกรายได้ไม่เกิน 500,000 บาท แต่สมาชิกจะต้องมีอสังหาริมทรัพย์จำนองค้ำประกัน สำหรับวัตถุประสงค์ของการกู้เงินประเภทนี้สามารถแยกออกพอสังเขปดังนี้

- บุกเบิกและปรับปรุงที่ดิน หรือซื้อที่ดินทางการเกษตร
- สร้างหรือปรับปรุงแหล่งน้ำ
- ลงทุนทำสวน และวางรูปแบบการประกอบการเกษตรขึ้นใหม่
- ซื้อสัตว์ใช้งาน
- ซื้อหรือสร้างโรงเรือนหรือสิ่งปลูกสร้างอื่นที่เกี่ยวกับการเกษตร

3.2.2 ธุรกิจเงินฝาก

การรับฝากเงินประเภทต่างๆ จากสมาชิกสหกรณ์ซึ่งเป็นธุรกิจอีกอย่างหนึ่งที่จะทำให้สหกรณ์ได้มีทุนในการดำเนินงานโดยแบ่งแยกเงินฝากออกเป็น 3 ประเภทดังนี้คือ

1) เงินฝากสัจจะออมทรัพย์ เงินฝากประเภทนี้ตามเป้าหมายเพื่อต้องการให้สมาชิกที่ออกจากสหกรณ์ไปแล้วจะได้มีเงินติดตัวไปก้อนหนึ่งเพื่อประกอบอาชีพหรือไว้เป็นทุนอื่นๆ เงินประเภทนี้จะเงินสะสมวันละ 1 บาท ไม่สามารถที่จะเบิกถอนได้จนกว่าจะพ้นจากการเป็นสมาชิก

2) เงินฝากออมทรัพย์ เงินฝากประเภทนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อเป็นการส่งเสริมการออมทรัพย์ของสมาชิกสหกรณ์ ซึ่งสามารถฝากถอนได้ตลอดเวลาการทำการของสหกรณ์

3) เงินฝากออมทรัพย์พิเศษ เงินฝากประเภทนี้จะถอนได้เดือนละ 1 ครั้ง และถ้าเกินกว่า 1 ครั้ง จะต้องเสียค่าธรรมเนียมในการถอนเงินให้กับสหกรณ์

3.2.3 ธุรกิจการตลาด

1) ธุรกิจขาย หรือการรวบรวมผลิตผลของสมาชิกเพื่อแก้ปัญหาทางด้านการตลาด สำหรับผลิตผลของการเกษตรของสมาชิก เป็นปัญหาสำคัญของสหกรณ์การเกษตร ดังนั้นสหกรณ์จะพยายามหาตลาดเพื่อขายผลิตผลของสมาชิกให้ได้ราคาที่เป็นธรรมโดยสหกรณ์จะดำเนินงานตั้งแต่การรวบรวม เก็บรักษา การคัดคุณภาพ การแปรรูป และการจำหน่าย

2) ธุรกิจซื้อ หรือการจัดหาสิ่งของที่จำเป็นมาขายให้แก่สมาชิก สหกรณ์การเกษตรมิได้ดำเนินงานแบบสหกรณ์ร้านค้าที่จะต้องจัดสิ่งของต่างๆมาเตรียมไว้ให้สมาชิก แต่สหกรณ์การเกษตรจะจัดหาเครื่องมือเครื่องใช้ในการเพาะปลูก ตลอดจนปุ๋ย เคมีภัณฑ์ น้ำมัน ฯลฯ กับสิ่งของที่จำเป็นในครอบครัวสมาชิก เช่น ข้าวสาร ฯลฯ มาขายแก่สมาชิกโดยสหกรณ์ได้ดำเนินการดังนี้ คือ

2.1) การจัดหา สหกรณ์จะสอบถามความต้องการของสมาชิกเป็นคราวๆ แล้วจัดหามาขายเฉพาะสิ่งของและจำนวนสั่งซื้อตามใบจองของสมาชิกเท่านั้น

2.2) การขาย ปกติสหกรณ์จะขายด้วยเงินสด ซึ่งเป็นวิธีที่สหกรณ์ไม่ต้องเสี่ยงกับความสูญเสียและสมาชิกสามารถซื้อสินค้าได้ถูกกว่าซื้อเงินเชื่อ และอีกวิธีหนึ่งเพื่อความสะดวกสำหรับสมาชิกสหกรณ์จะใช้วิธีโอนเงินกู้ของสมาชิกมาชำระค่าสินค้าโดยเงินกู้จะอยู่ในรูปของเงินกู้เป็นวัสดุการเกษตร

3.3 โครงสร้างการดำเนินงานสหกรณ์การเกษตรทำใหม่ จำกัด

จากรายงานประจำปีสหกรณ์การเกษตรทำใหม่ จำกัด สิ้นสุด วันที่ 30 กันยายน พ.ศ. 2556 สหกรณ์การเกษตรทำใหม่ จำกัด มีคณะกรรมการดำเนินงาน 15 คน ผู้ตรวจสอบกิจการ 3 คน และได้จัดจ้างฝ่ายจัดการอีก 25 คน

ตารางที่ 3.1 รายชื่อ ตำแหน่งคณะกรรมการดำเนินงานสหกรณ์การเกษตรทำใหม่ จำกัด

ที่	ชื่อ-สกุล	ตำแหน่ง
1	นายทิ่ง ศรีคงรักษ์	ประธานกรรมการ
2	นายจันทร์ เทียมทัต	รองประธานกรรมการ
3	นายสมภพ แพทย์รังสี	เลขานุการ
4	นายวิรัช พิตรระเจริญ	เหรัญญิก
5	นายรัตน์ สิงห์สุระ	กรรมการ
6	นายมานิตย์ ทองสุวรรณ	กรรมการ
7	นายภูมิใจ คุณอนน	กรรมการ
8	นายธงชัย กิจภิรมย์	กรรมการ
9	นายสำรวม ดุริยางค์	กรรมการ
10	นายชาติ คงขวัญ	กรรมการ
11	นายประสิทธิ์ ปราชญ์เปื้อง	กรรมการ
12	นายมานพ มากพงษ์	กรรมการ
13	นายพรทิว กองแก้ว	กรรมการ
14	นายบันเทิง เคาหาใส	กรรมการ
15	นายเจริญ เพิ่มพูล	กรรมการ

ที่มา : รายงานประจำปีสหกรณ์การเกษตรทำใหม่ จำกัด สิ้นสุด วันที่ 30 กันยายน พ.ศ. 2556

ตารางที่ 3.2 รายชื่อ ผู้ตรวจสอบกิจการสหกรณ์การเกษตรทำใหม่ จำกัด

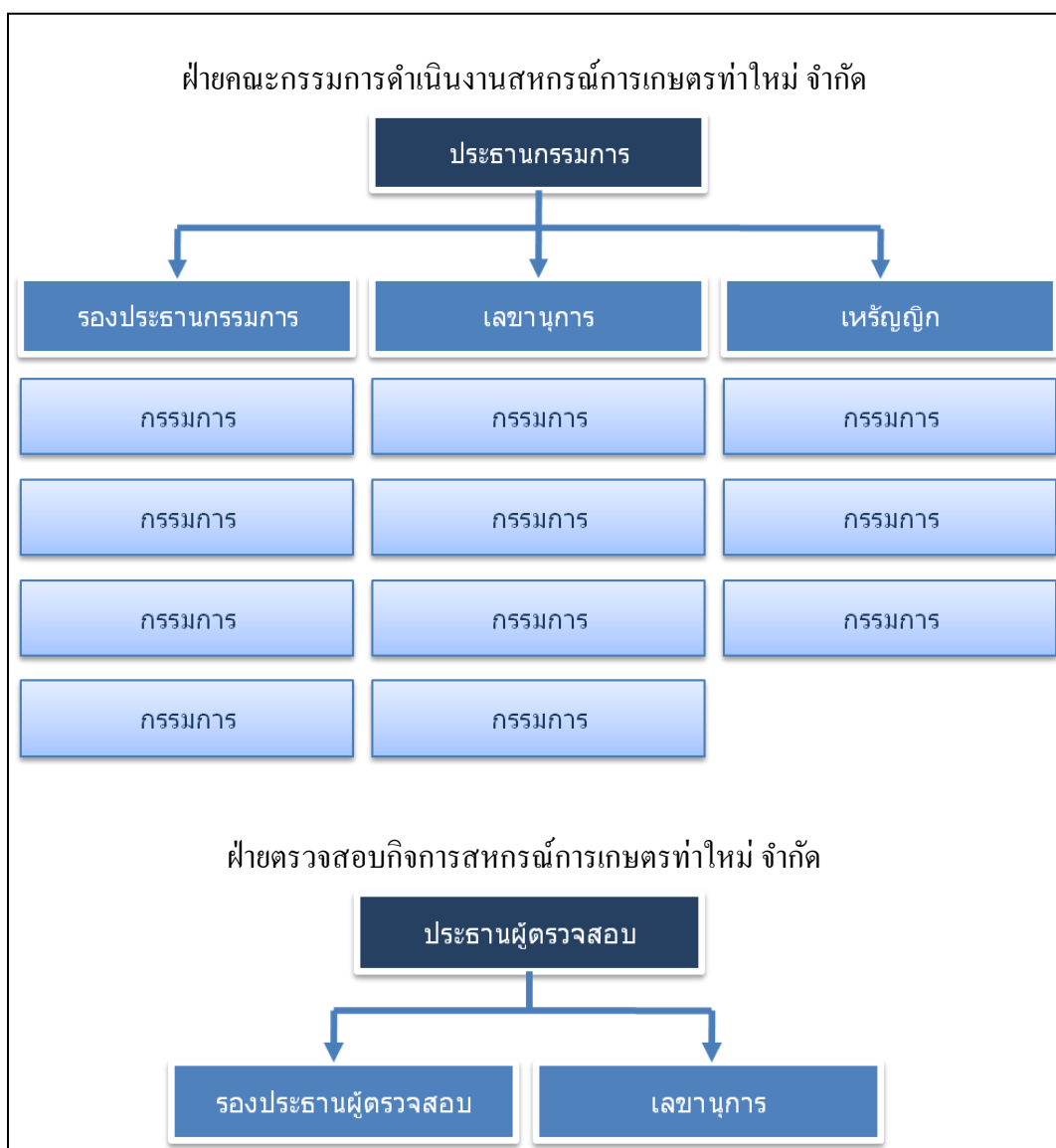
ที่	ชื่อ-สกุล	ตำแหน่ง
1	นายสิงห์โห โปธิหัง	ประธานกรรมการ
2	นางละออ ค้วงสงค์	รองประธานกรรมการ
3	นางสาวฉวีวรรณ บุญมานะ	เลขานุการ

ที่มา : รายงานประจำปีสหกรณ์การเกษตรทำใหม่ จำกัด สิ้นสุด วันที่ 30 กันยายน พ.ศ. 2556

ตารางที่ 3.3 รายชื่อ ตำแหน่งฝ่ายจัดการสหกรณ์การเกษตรทำใหม่ จำกัด

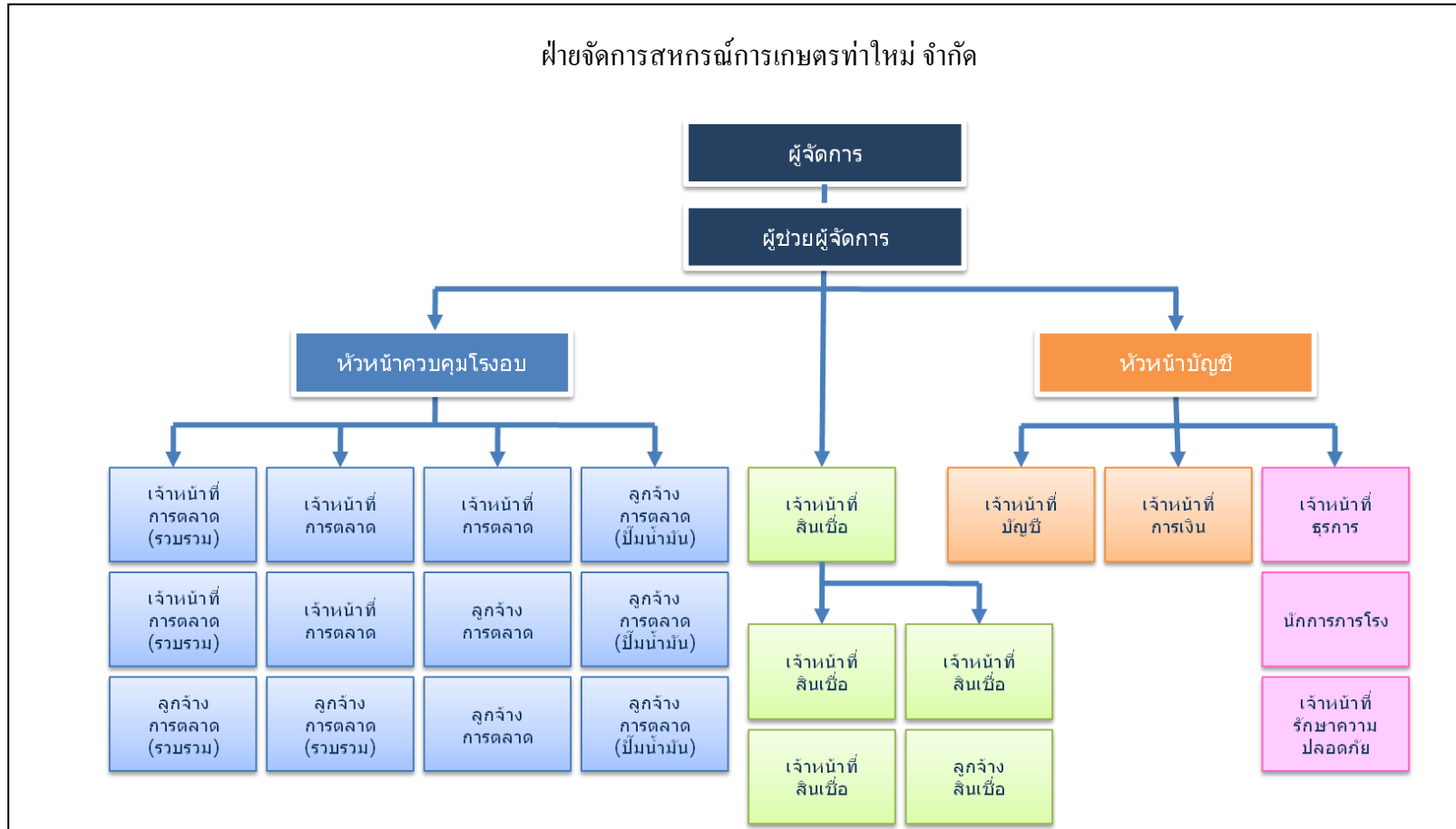
ที่	ชื่อ-สกุล		ตำแหน่ง	เวลาทำงาน
1	นางกาหลง	เพิ่มพูล	ผู้จัดการ	24 ปี
2	นางสาววัชรภรณ์	วงษ์ภักดี	ผู้ช่วยผู้จัดการ	10 ปี
3	นางสาวนวรรตน์	อธิบาย	เจ้าหน้าที่ธุรการ	6 ปี
4	นางโสภิตา	สุริโยภาส	หัวหน้าบัญชี	24 ปี
5	นางสาวพรรณวดี	กิ่งมณี	เจ้าหน้าที่บัญชี	10 ปี
6	นางสาวฉันทรี	วงษ์ภักดี	เจ้าหน้าที่การเงิน	7 ปี
7	นางอรุณโรจน์	โกศลพัฒน์	เจ้าหน้าที่สินเชื่อ	18 ปี
8	นางสาวเรณู	ระงับใจ	เจ้าหน้าที่สินเชื่อ	2 ปี
9	นางสาวสุชาลี	ราษฎร์เจริญ	เจ้าหน้าที่สินเชื่อ	1 ปี
10	นางสาวอนรรตน์	ธวัชศักดิ์	เจ้าหน้าที่สินเชื่อ	1 ปี
11	นางสาวนิพาพร	อัมรัตน์	ลูกจ้างสินเชื่อ	2 ปี
12	นางสาวชลิตวรรณ	แหล่ล้วน	หัวหน้าการตลาด	3 ปี
13	นางสาวสาวิณี	ไพลเจริญ	เจ้าหน้าที่การตลาด	4 ปี
14	นายณัฐพล	เพิ่มพูน	เจ้าหน้าที่การตลาด	2 ปี
15	นางสาวอริสรา	ชำนาญชล	ลูกจ้างการตลาด	2 ปี
16	นายอนันต์	บุญส้ม	ลูกจ้างการตลาด	3 ปี
17	นายชัยณรงค์	เหมรัมย์	เจ้าหน้าที่การตลาด (รวบรวม)	6 เดือน
18	นางสาวมินรยา	ภิรมย์เปรม	เจ้าหน้าที่การตลาด (รวบรวม)	6 เดือน
19	นางสาวชุติมา	กิจชล	ลูกจ้างการตลาด (รวบรวม)	6 เดือน
20	นางราตรี	ฉัยยากุล	ลูกจ้างการตลาด (ป้อนน้ำมัน)	4 ปี
21	นางวรรณภา	ไทยทักษ์	ลูกจ้างการตลาด (ป้อนน้ำมัน)	2 ปี
22	นางสาวอรอุษา	อัมรัตน์	ลูกจ้างการตลาด (ป้อนน้ำมัน)	2 ปี
23	นายขวัญชัย	เดชะ	หัวหน้าควบคุมเครื่องอบไอน้ำ	9 เดือน
24	นายสมพร	อุบล	เจ้าหน้าที่รักษาความปลอดภัย	2 ปี
25	นายบุญชู	สุขจิตร	นักการภารโรง	6 ปี

ที่มา : รายงานประจำปีสหกรณ์การเกษตรทำใหม่ จำกัด สิ้นสุด วันที่ 30 กันยายน พ.ศ. 2556



ภาพที่ 3.1 โครงสร้างองค์กรของสหกรณ์การเกษตรทำใหม่ จำกัด

ที่มา : รายงานประจำปีสหกรณ์การเกษตรทำใหม่ จำกัด สิ้นสุด วันที่ 30 กันยายน พ.ศ. 25566



ภาพที่ 3.1 โครงสร้างองค์กรของสหกรณ์การเกษตรทำใหม่ จำกัด (ต่อ)

ที่มา : รายงานประจำปีสหกรณ์การเกษตรทำใหม่ จำกัด สิ้นสุด วันที่ 30 กันยายน พ.ศ. 2556

3.4 ผลการดำเนินงานสหกรณ์การเกษตรทำไหม จำกัด

3.4.1 จำนวนสมาชิกสหกรณ์การเกษตรทำไหม จำกัด

สหกรณ์การเกษตรทำไหม จำกัด ปัจจุบันดำเนินงานในท้องที่อำเภอทำไหม และอำเภอนายายอาม มีจำนวนสมาชิกตามทะเบียนสมาชิก ณ วันสิ้นปีบัญชี 30 กันยายน พ.ศ. 2556 จำนวน 2,154 คน (41 กลุ่ม) สมาชิกสมทบ 153 คน

ตารางที่ 3.4 สมาชิกประเภทสามัญ 2,154 คน รวม 41 กลุ่มในท้องที่ตำบลต่างๆ

ที่	ตำบล	จำนวนกลุ่ม	จำนวนสมาชิก
1	เขาหัว	1 กลุ่ม	36
2	พลอยแหวน	1 กลุ่ม	71
3	ทำไหม	2 กลุ่ม	218
4	ตะกาดเจ้า	2 กลุ่ม	131
5	คลองขุด	3 กลุ่ม	205
6	สนามไชย	4 กลุ่ม	139
7	รำพัน	4 กลุ่ม	146
8	โหมง	3 กลุ่ม	114
9	วังโตนด	6 กลุ่ม	241
10	กระแจะ	2 กลุ่ม	79
11	นายายอาม	1 กลุ่ม	23
12	ทุ่งเบญจา	2 กลุ่ม	148
13	สองพี่น้อง	3 กลุ่ม	123
14	เขาบายศรี	4 กลุ่ม	305
15	วังใหม่	1 กลุ่ม	87
16	เขาแก้ว	1 กลุ่ม	52
17	ช้างข้าม	1 กลุ่ม	36

ที่มา : รายงานประจำปีสหกรณ์การเกษตรทำไหม จำกัด สิ้นสุด วันที่ 30 กันยายน พ.ศ. 2556

3.4.2 ผลการดำเนินงานทางธุรกิจ

สหกรณ์การเกษตรท่าใหม่ จำกัด มีทุนดำเนินงาน 566.14 ล้านบาท มีรายได้ทั้งสิ้น 730.92 ล้านบาท มีกำไรสุทธิประจำปี 9.43 ล้านบาท ผลการดำเนินงานรายงาน ณ วันสิ้นปีบัญชี 30 กันยายน พ.ศ. 2556

1) ผลการดำเนินงานของธุรกิจสินเชื่อ (การให้เงินกู้)

สหกรณ์การเกษตรท่าใหม่ จำกัด ให้เงินกู้ระหว่างปี 2556 จำนวน 136.08 ล้านบาท และในปี 2555 จำนวน 108.76 บาท เพิ่มขึ้นจากปีก่อน 27.32 ล้านบาท คิดเป็นการเพิ่มขึ้นร้อยละ 25.1 โดยการให้กู้ระหว่างปีเป็นการให้กู้แก่สมาชิก ทั้งเงินให้กู้ระยะสั้น ระยะปานกลาง และ เงินให้กู้ปรับโครงสร้างหนี้ มีการชำระคืนในระหว่างปี 140.67 ล้านบาท คงเหลือเงินให้กู้สมาชิกสิ้นปี 2556 จำนวน 219.23 ล้านบาท

2) ผลการดำเนินงานของธุรกิจเงินฝาก

สหกรณ์การเกษตรท่าใหม่ จำกัด มีเงินรับฝากจากสมาชิกในปี 2556 จำนวน 219.07 ล้านบาท และในปี 2555 จำนวน 225.57 ล้านบาท ลดลงจากปีก่อน 7.91 ล้านบาท คิดเป็นการลดลงร้อยละ 3.5 โดยที่เงินฝากในปี 2556 เป็นเงินรับฝากจากสมาชิก 217.66 ล้านบาท และ เงินรับฝากจากสหกรณ์อื่นๆ 1.41 ล้านบาท

3) ผลการดำเนินงานของธุรกิจการตลาด

ผลการดำเนินงานของธุรกิจการตลาด ประกอบด้วย ผลการดำเนินงานของธุรกิจขายหรือการรวบรวมผลผลิตของสมาชิก และผลการดำเนินงานของธุรกิจซื้อหรือการจัดหาสิ่งของที่จำเป็นมาจำหน่ายให้แก่สมาชิก

3.1) ผลการดำเนินงานของธุรกิจรวบรวมผลผลิต

สหกรณ์การเกษตรท่าใหม่ จำกัด ได้มีการรวบรวมผลผลิตจากสมาชิกที่มีคุณภาพตามความต้องการของตลาด ผลการดำเนินงานของธุรกิจรวบรวมระหว่างปี พ.ศ. 2553-2556 มีผลการดำเนินงานที่ดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง ปริมาณผลผลิตการเกษตรที่รวบรวมเพิ่มขึ้นอย่างมีนัยสำคัญ โดยมีอัตราการเจริญเติบโตของธุรกิจรวบรวมสูงขึ้นเกือบ 3 เท่าในแต่ละปี และการทำธุรกิจรวบรวมของสหกรณ์การเกษตรท่าใหม่ จำกัด ไม่เคยขาดทุน

ตารางที่ 3.5 ผลการดำเนินงานธุรกิจรวบรวมผลผลิตการเกษตรระหว่างปี พ.ศ. 2553-2556

	2553	2554	2555	2556
ธุรกิจรวบรวมผลผลิต (ล้านบาท)	8.28	33.43	170.33	652.22
อัตราการเติบโตของธุรกิจ (%)		303.54%	409.51%	282.91%
กำไรขั้นต้น (%)	11.48%	5.21%	1.15%	6.21%

ที่มา รายงานประจำปีสหกรณ์การเกษตรท่าใหม่ จำกัด พ.ศ. 2553-2556

3.2) ผลการดำเนินงานของธุรกิจจัดหาสินค้ามาจำหน่าย

สหกรณ์การเกษตรท่าใหม่ จำกัด ได้จัดหาปุ๋ย เคมีเกษตร วัสดุอุปกรณ์การเกษตร น้ำมันเชื้อเพลิง และน้ำมันหล่อลื่นมาจำหน่ายให้แก่สมาชิก สินค้าที่นำมาจำหน่ายเป็นสินค้ามีคุณภาพ ตรงกับความต้องการของสมาชิก สหกรณ์การเกษตรท่าใหม่ จำกัด มีการควบคุมตรวฉับสินค้าสม่ำเสมอ สินค้าไม่ขาดหาย/เสื่อมคุณภาพ ธุรกิจจัดหาสินค้ามาจำหน่ายไม่เคยขาดทุน

ตารางที่ 3.6 ผลการดำเนินงานธุรกิจจัดหาสินค้ามาจำหน่ายระหว่างปี พ.ศ. 2553-2556

	2553	2554	2555	2556
ธุรกิจจัดหาสินค้ามาจำหน่าย(บาท)	41,665,475	48,324,525	59,879,333	54,003,953
อัตราการเติบโตของธุรกิจ (%)		15.98%	23.91%	-9.81%
กำไรขั้นต้น (%)	2.30%	3.14%	3.67%	4.10%

ที่มา : รายงานประจำปีสหกรณ์การเกษตรท่าใหม่ จำกัด พ.ศ. 2553-2556

3.4.3 ผลการดำเนินงานทางการเงิน

สหกรณ์การเกษตรท่าใหม่ จำกัด มีรายละเอียดผลการดำเนินงาน สำหรับปี สิ้นสุด 30 กันยายน 2556 และ 2555 ดังนี้

รายได้

การดำเนินงานของ สหกรณ์การเกษตรท่าใหม่ จำกัด มีรายได้ ปี 2556 จำนวน 730.92 ล้านบาท และ ปี 2555 จำนวน 259.92 ล้านบาท โดยเพิ่มขึ้น 471.00 ล้านบาท คิดเป็นการเพิ่มขึ้นร้อยละ 181.2 ประกอบด้วย รายได้ธุรกิจหลัก (สินเชื่อ จัดหาสินค้ามาจำหน่าย และ รวบรวมผลผลิต) 721.30 ล้านบาท รายได้เฉพาะธุรกิจ 1.28 ล้านบาท และ รายได้อื่นๆ 8.34 ล้านบาท

ค่าใช้จ่าย

การดำเนินงานของสหกรณ์การเกษตรท่าใหม่ จำกัด มีค่าใช้จ่าย ปี 2556 จำนวน 721.49 ล้านบาท และ ปี 2555 จำนวน 247.72 ล้านบาท โดยเพิ่มขึ้น 473.77 ล้านบาท คิดเป็นการเพิ่มขึ้นร้อยละ 191.3 ประกอบด้วย ต้นทุนขาย/บริการธุรกิจหลัก (สินเชื่อ จัดหาสินค้ามาจำหน่าย และ รวบรวมผลผลิต) 667.00 ล้านบาท ค่าใช้จ่ายเฉพาะธุรกิจ 37.73 ล้านบาท และค่าใช้จ่ายดำเนินงาน 16.76 ล้านบาท

กำไร(ขาดทุน) สุทธิประจำปี

การดำเนินงานของสหกรณ์การเกษตรท่าใหม่ จำกัด มีกำไรสุทธิประจำปี 2556 จำนวน 9.43 ล้านบาท และปี 2555 จำนวน 12.20 ล้านบาท โดยลดลง 2.76 ล้านบาท คิดเป็นลดลงร้อยละ 22.7

สหกรณ์การเกษตรท่าใหม่ จำกัด มีฐานะการเงิน ณ วันสิ้นปีทางบัญชี 30 กันยายน 2556 และ 2555 ดังนี้

สินทรัพย์

สหกรณ์การเกษตรท่าใหม่ จำกัด มีสินทรัพย์ทั้งสิ้นในปี 2556 จำนวน 566.14 ล้านบาท และ ปี 2555 จำนวน 431.76 ล้านบาท เพิ่มขึ้น 134.37 ล้านบาท คิดเป็นการเพิ่มขึ้นร้อยละ 31.1 โดยเป็นสินทรัพย์หมุนเวียน 412.89 ล้านบาท คิดเป็นร้อยละ 72.9 และ สินทรัพย์ไม่หมุนเวียน 153.25 ล้านบาทคิดเป็นร้อยละ 27.1

หนี้สิน

สหกรณ์การเกษตรท่าใหม่ จำกัด มีหนี้สินทั้งสิ้นในปี 2556 จำนวน 410.72 ล้านบาท และปี 2555 จำนวน 281.81 ล้านบาท เพิ่มขึ้น 128.91 ล้านบาท คิดเป็นการเพิ่มขึ้นร้อยละ 45.7 โดยเป็นหนี้สินหมุนเวียน 360.71 ล้านบาท คิดเป็นร้อยละ 87.8 และ สินทรัพย์ไม่หมุนเวียน 50.01 ล้านบาทคิดเป็นร้อยละ 12.2

ทุนของสหกรณ์

สหกรณ์การเกษตรท่าใหม่ จำกัด มีทุนของสหกรณ์ทั้งสิ้นในปี 2556 จำนวน 155.42 ล้านบาท และปี 2555 จำนวน 149.96 ล้านบาท เพิ่มขึ้น 5.47 ล้านบาท คิดเป็นการเพิ่มขึ้นร้อยละ 3.6 โดยทุนของสหกรณ์ส่วนใหญ่อยู่ในส่วนของทุนเรือนหุ้น คิดเป็นร้อยละ 57.4

3.4.4 ผลการตรวจบัญชีของสำนักงานตรวจบัญชีสหกรณ์จันทบุรี

ผู้สอบบัญชีได้ปฏิบัติงานตรวจสอบตามมาตรฐานการสอบบัญชีที่รับรองทั่วไป และเป็นไปตามระเบียบที่นายทะเบียนสหกรณ์กำหนด ได้ให้ความเห็นว่างบการเงินที่แสดงฐานะการเงินและผลการดำเนินงานของแต่ละปีของสหกรณ์การเกษตรท่าใหม่ จำกัด ถูกต้องตามที่ควรในสาระสำคัญตามระเบียบที่นายทะเบียนสหกรณ์กำหนด

ภาพที่ 3.2 รายงานของผู้สอบบัญชี



รายงานของผู้สอบบัญชี

เสนอ นายทะเบียนสหกรณ์

ข้าพเจ้าได้ตรวจสอบงบดุล ณ วันที่ 30 กันยายน 2556 และ 2555 และงบกำไรขาดทุน สำหรับปีสิ้นสุดวันเดียวกันของแต่ละปีของสหกรณ์การเกษตรท่าใหม่ จำกัด ซึ่งคณะกรรมการดำเนินการของสหกรณ์เป็นผู้รับผิดชอบต่อความถูกต้องและความครบถ้วนของข้อมูลในงบการเงินเหล่านี้ ส่วนข้าพเจ้าเป็นผู้รับผิดชอบในการแสดงความเห็นต่อการเงินดังกล่าวจากผลการตรวจสอบของข้าพเจ้า

ข้าพเจ้าได้ปฏิบัติงานตรวจสอบตามมาตรฐานการสอบบัญชีที่รับรองทั่วไปและตามระเบียบที่นายทะเบียนสหกรณ์กำหนด ซึ่งกำหนดให้ข้าพเจ้าต้องวางแผนและปฏิบัติงานเพื่อให้ได้ความเชื่อมั่นอย่างมีเหตุผลว่า งบการเงินแสดงข้อมูลที่เชื่อถือได้จริงอันเป็นสาระสำคัญหรือไม่ การตรวจสอบรวมถึงการใช้วิธีการทดสอบหลักฐานประกอบรายการทั้งที่เป็นจำนวนเงินและการเปิดเผยข้อมูลในงบการเงิน การประเมินความเหมาะสมของหลักการบัญชีที่สหกรณ์ใช้และประมาณการเกี่ยวกับการรายการทางการเงินที่เป็นสาระสำคัญ ซึ่งคณะกรรมการดำเนินการเป็นผู้จัดทำขึ้นตลอดจนการประเมินถึงความเหมาะสมของการแสดงรายการที่นำเสนอในงบการเงินโดยรวม ข้าพเจ้าเชื่อว่าการตรวจสอบดังกล่าวให้ข้อสรุปที่เป็นเกณฑ์อย่างเหมาะสมในการแสดงความเห็นของข้าพเจ้า

ข้าพเจ้าเห็นว่างบการเงินข้างต้นนี้แสดงฐานะการเงิน ณ วันที่ 30 กันยายน 2556 และ 2555 และผลการดำเนินงานสำหรับปีสิ้นสุดวันเดียวกันของแต่ละปีของสหกรณ์การเกษตรท่าใหม่ จำกัด โดยถูกต้องตามที่ควรในสาระสำคัญตามระเบียบที่นายทะเบียนสหกรณ์กำหนด

(นางสาวสิริลักษณ์ ปรางศิริพันธ์)

ผู้สอบบัญชี

สำนักงานตรวจบัญชีสหกรณ์จันทบุรี
กรมตรวจบัญชีสหกรณ์
วันที่ 16 ธันวาคม 2556

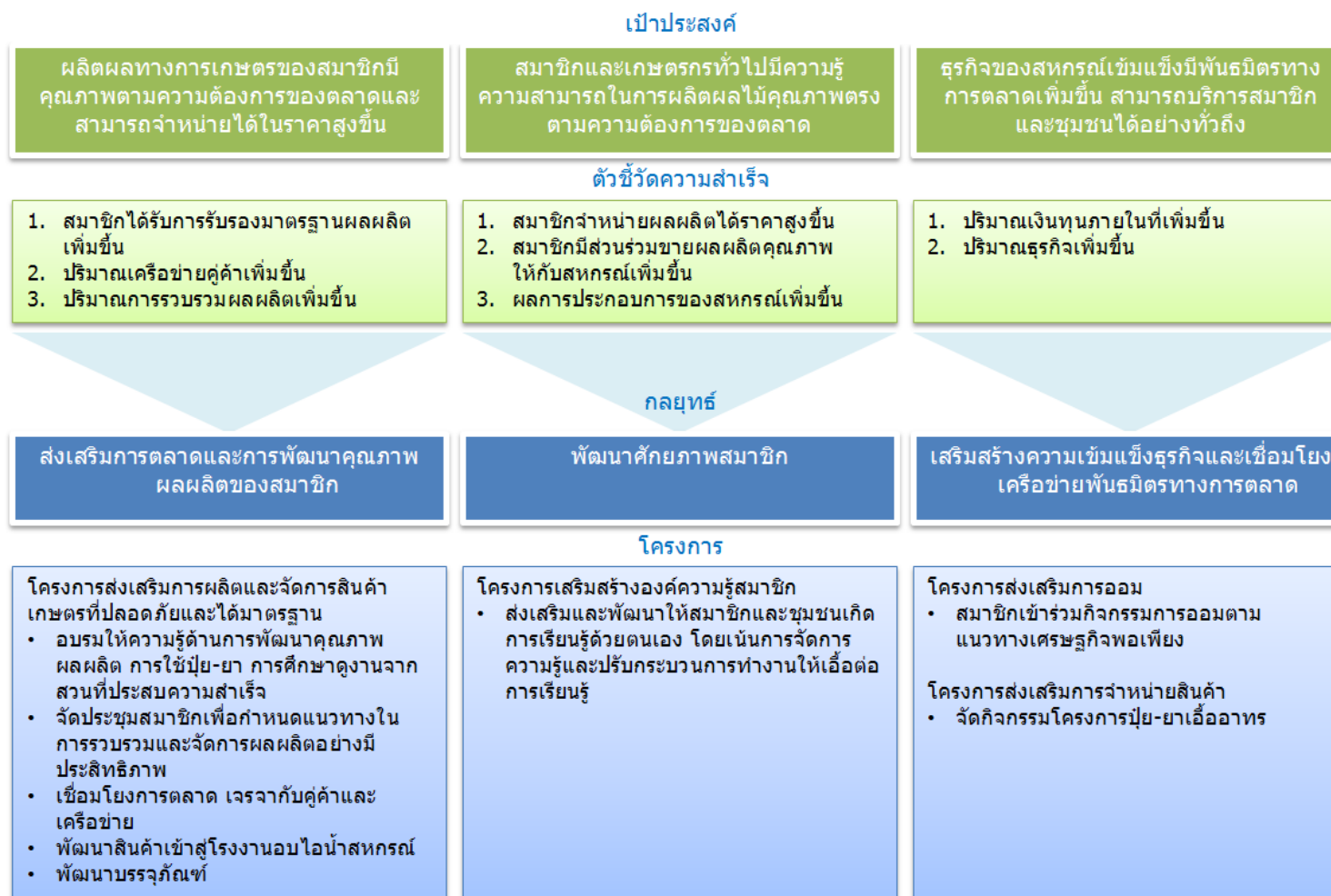
กรมตรวจบัญชีสหกรณ์
Cooperative Auditing Department
12 ถนนกรุงเกษม เขตวังทองหลาง กรุงเทพฯ 10200
<http://www.cad.go.th>

3.5 แผนพัฒนาสหกรณ์การเกษตรทำใหม่ จำกัด พ.ศ.2556-2559

สหกรณ์การเกษตรทำใหม่ จำกัด พัฒนาและปรับปรุงแผนพัฒนาสหกรณ์ให้ทันสมัยอยู่เสมอ การวางแผนกลยุทธ์ โครงการ และกิจกรรมดำเนินการของสหกรณ์การเกษตรทำใหม่ จำกัด จะมีการวางแผนระยะยาว ฉบับปัจจุบันเป็นแผนพัฒนาสหกรณ์การเกษตรทำใหม่ จำกัด ปี พ.ศ. 2556-2559

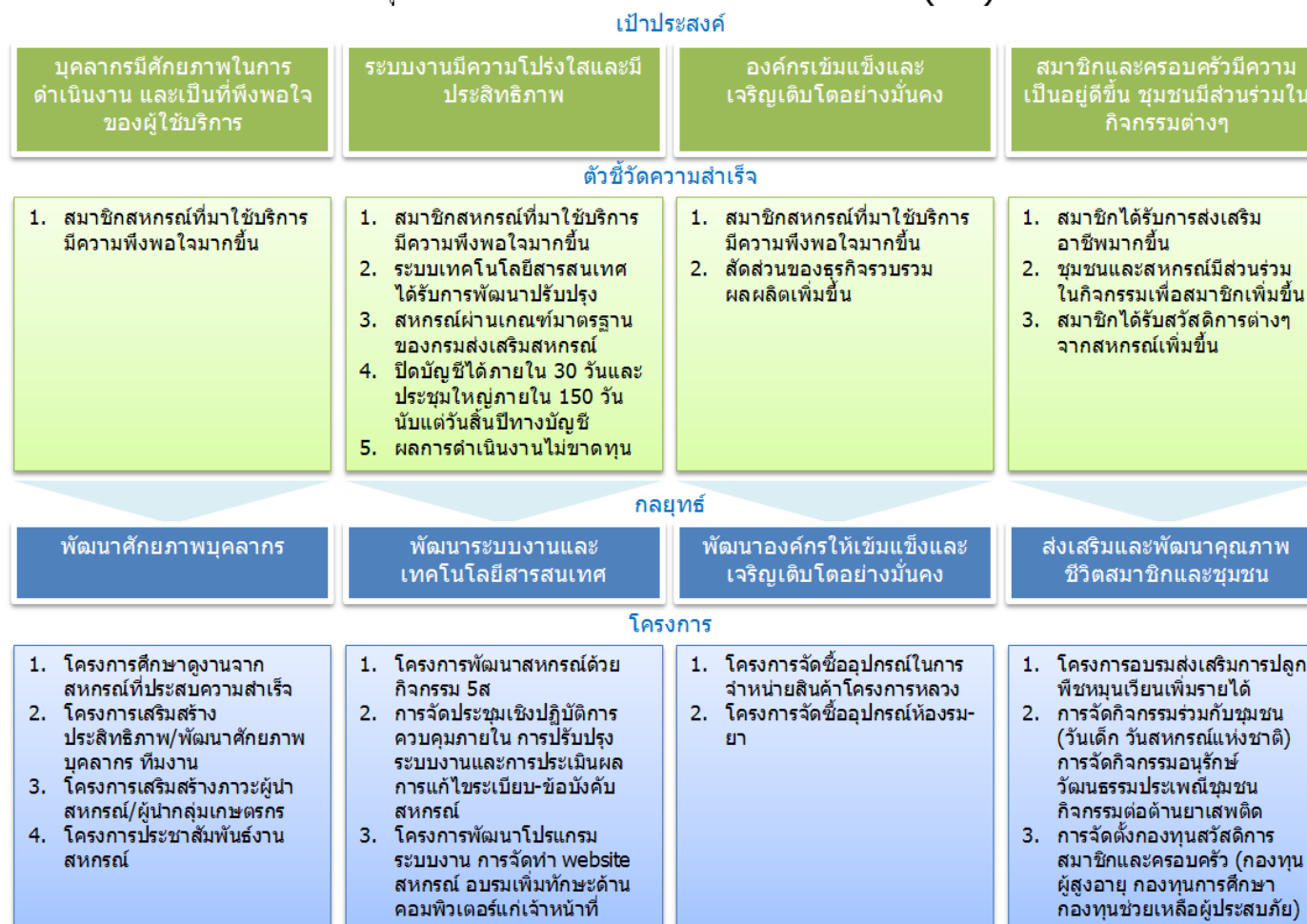
สหกรณ์การเกษตรทำใหม่ จำกัด ยึดหลักตามอุดมการณ์สหกรณ์ กล่าวคือ ดำเนินการให้สมาชิกเกิดความประหยัคและมีรายได้เพิ่มขึ้น เพื่อนำไปพัฒนาคุณภาพชีวิตของตนเองและครอบครัว ให้มีฐานะความเป็นอยู่หรือมาตรฐานการดำรงชีวิตที่ดีขึ้น โดยมีอุดมการณ์ความเชื่อร่วมกันที่ว่า การช่วยตนเอง และการช่วยเหลือซึ่งกันและกันตามหลักการสหกรณ์จะนำไปสู่การกินดีอยู่ดี ดังวิสัยทัศน์ของสหกรณ์การเกษตรทำใหม่ จำกัด ที่ว่า “สหกรณ์การเกษตรทำใหม่ จำกัด ต้องการเป็นองค์กรที่มั่นคงและก้าวหน้า นำพาสมาชิกให้เข้มแข็งและพึ่งพาตนเองได้อย่างยั่งยืน”

การวางแผนกลยุทธ์ โครงการ แผนงาน และกิจกรรมของสหกรณ์การเกษตรทำใหม่ จำกัด สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าประสงค์เป็นอย่างดี พร้อมทั้งกำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จของโครงการอย่างชัดเจน



ภาพที่ 3.3 แผนพัฒนาสหกรณ์การเกษตรท่าใหม่ จำกัด พ.ศ.2556-2559

ที่มา : รายงานประจำปีสหกรณ์การเกษตรท่าใหม่ จำกัด สิ้นสุด วันที่ 30 กันยายน พ.ศ. 2556



ภาพที่ 3.3 แผนพัฒนาสหกรณ์การเกษตรท่าใหม่ จำกัด พ.ศ.2556-2559 (ต่อ)

ที่มา : รายงานประจำปีสหกรณ์การเกษตรท่าใหม่ จำกัด สิ้นสุด วันที่ 30 กันยายน พ.ศ. 2556

บทที่ 4

การบริหารจัดการองค์กรภายในสหกรณ์การเกษตรทำไหม จำกัด

4.1 การบริหารจัดการองค์กรยึดตามกรอบหลักการสหกรณ์

หลักการสหกรณ์ คือ "แนวทางที่สหกรณ์ยึดถือปฏิบัติเพื่อให้คุณค่าทางสหกรณ์เกิดผลเป็นรูปธรรม" ซึ่งประกอบด้วยหลักการที่สำคัญรวม 7 ประการ

4.1.1 หลักการที่ 1 การเป็นสมาชิกโดยสมัครใจและเปิดกว้าง (Voluntary and Open Membership)

1) การเป็นสมาชิกของสหกรณ์การเกษตรทำไหมเป็นไปโดยสมัครใจ คณะกรรมการ 15 ท่านได้มาจากการลงคะแนนเสียงจากประธานกลุ่มทั้งหมด 41 กลุ่ม

2) สมาชิกสามารถร่วมกันดำเนินกิจกรรมในสหกรณ์ได้ และไม่สร้างปัญหาความเดือดร้อนให้แก่เพื่อนสมาชิกและสหกรณ์ ทั้งในส่วนที่เกี่ยวกับการให้บริการสินเชื่อและการรวบรวมผลผลิต สมาชิกทุกกลุ่มร่วมกันดำเนินงานตามนโยบายของสหกรณ์ สหกรณ์การเกษตรทำไหมประสบความสำเร็จจากการร่วมมือกันจากหลายๆฝ่าย เช่น ฝ่ายบริหาร ฝ่ายจัดการ โดยหมายถึง คณะกรรมการ 15 ท่าน และผู้จัดการ ประธานกลุ่ม รวมถึงสมาชิกสหกรณ์ ที่มีส่วนช่วยให้สหกรณ์การเกษตรทำไหมประสบความสำเร็จ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมีความรักองค์กรและมีความเป็นเจ้าของร่วมกัน (Sense of Belonging) ส่งผลให้เกิดความร่วมมือร่วมใจในกิจกรรมต่างๆ

3) มีจำนวนสมาชิกตามทะเบียนสมาชิก ณ วันสิ้นปีบัญชี 30 กันยายน พ.ศ. 2556 จำนวน 2,154 คน (41 กลุ่ม) สมาชิกสมทบ 153 คน ซึ่งจัดได้ว่ามีสัดส่วนสมาชิกปรกติต่อสมาชิกสมทบอยู่ที่ 93:7 ซึ่งไม่ส่งผลต่อการส่งเสริมผลประโยชน์ของสมาชิกธรรมดา

4.1.2 หลักการที่ 2 การควบคุมโดยสมาชิกตามหลักประชาธิปไตย (Democratic Member Control)

สมาชิกมีสิทธิและมีเสียงเท่าเทียมกัน โดยเมื่อมีประเด็นหรือวาระที่ต้องตัดสินใจ ก็มีการจัดประชุมในวันที่มีการจ่ายเงินปันผล ทำให้สมาชิกรวมตัวกันเพื่อการลงคะแนนเสียงด้วยการยกมือเพื่อแสดงเสียง ซึ่งทำให้สมาชิกรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของสหกรณ์ ที่ช่วยในการตัดสินใจเรื่องต่างๆ มีการกระจายอำนาจไปยังประธานกลุ่ม เช่น อำนาจอนุมัติวงเงินสินเชื่อ แต่มีการทวนสอบจากฝ่ายบริหารด้วยการลงพื้นที่

4.1.3 หลักการที่ 3 การมีส่วนร่วมทางเศรษฐกิจของสมาชิก (Member Economic Participation)

ด้วยระบบที่สมาชิกทุกคนพึงตระหนักว่าบทบาทที่สำคัญของตนคือ การที่ต้องเป็นทั้งเจ้าของและลูกค้าในคนเดียวกัน (Co-owners and Customers) ทำหน้าที่เป็นผู้สมทบทุน ผู้ควบคุม และผู้อุดหนุน หรือผู้ใช้บริการของสหกรณ์ ฝ่ายจัดการมีกลไกในการขับเคลื่อนที่เห็นได้ชัดจากการสร้างความรู้ความเข้าใจกับสมาชิก มีการปรับโครงสร้างหนี้เพื่อการแบ่งเบาภาระดอกเบี้ยและเงินต้น มีการรวบรวมผลผลิตตามฤดูกาล จัดหาวัสดุทางการเกษตรต้นทุนต่ำผ่านทางโครงการปุ๋ยเอื้ออาทร จัดหาตลาดส่งออกและตลาดภายในประเทศผ่านทางเครือข่ายที่ผู้จัดการและฝ่ายจัดการได้สร้างไว้อย่างเป็นรูปธรรม ผลจากการรวบรวมผลผลิตทำให้ราคาผลผลิตไม่ตกต่ำ เกษตรกรมีรายได้ สามารถชำระหนี้ได้ สหกรณ์มีเงินทุนหมุนเวียนมากขึ้น เพิ่มสภาพคล่อง มีกำไรมากขึ้น สามารถจ่ายเงินปันผลให้สมาชิกได้มากขึ้น

4.1.4 หลักการที่ 4 การปกครองตนเองและความเป็นอิสระ (Autonomy and Independence)

สืบเนื่องจากการบริหารงานแบบมีส่วนร่วมและการพึ่งพาตนเอง ทำให้สหกรณ์การเกษตรท่าใหม่สามารถบริหารงานได้อย่างมีอิสระ หลายครั้งที่มีการสนับสนุนและการคุกคามทางการเมือง ฝ่ายบริหารและฝ่ายจัดการจะคำนึงถึงประโยชน์ของสมาชิกเป็นหลัก เช่น การปฏิเสธเงินช่วยเหลือในการพยุหราคาผลไม้ที่จะส่งผลให้มีการบิดเบือนราคาและส่งผลกระทบต่อราคาและตลาดในระยะยาว อีกทั้งเงินช่วยเหลือเหล่านั้นก็มิได้ถึงมือเกษตรกรอย่างแท้จริง

4.1.5 หลักการที่ 5 การศึกษา ฝึกอบรมและสารสนเทศ (Education, Training and Information)

1) สมาชิกทั้งหมด 41 กลุ่ม นั้นเล็งเห็นถึงความสำคัญและคุณค่าของสหกรณ์ เห็นได้จากการให้ความสำคัญในวันสหกรณ์แห่งชาติ และการให้ความร่วมมือกับทางสหกรณ์เป็นอย่างดีในเรื่องของการให้ความช่วยเหลือต่างๆ การให้ความร่วมมือต่างๆกับทางสหกรณ์ เป็นผลเนื่องมาจากการที่สหกรณ์การเกษตรท่าใหม่นั้น ได้มีการลงพื้นที่เพื่อทำความรู้จักสมาชิก รับฟังปัญหา ข้อคิดเห็น รวมถึงการรายงานผลการดำเนินงาน ประชาสัมพันธ์ต่างๆ ซึ่งสิ่งต่างๆเหล่านี้ทำให้สมาชิกของสหกรณ์เล็งเห็นถึงความสำคัญของระบบสหกรณ์

2) สหกรณ์การเกษตรท่าใหม่นั้น ได้มีการสื่อสารที่ดีต่อสมาชิก โดยการใช้สื่อสารนั้นเป็นในรูปแบบของการลงพื้นที่ไปพบปะพูดคุยกับประธานกลุ่มของแต่ละกลุ่ม รวมถึงสมาชิกด้วย โดยการลงพื้นที่นั้นเป็นลงไปรับฟังปัญหาต่างๆของสมาชิก ข้อคิดเห็น ชี้แจงเรื่องต่าง เช่น ผลการดำเนินงาน โครงการของสหกรณ์ ทำให้สมาชิกนั้นได้รับทราบว่าสหกรณ์มีผลการดำเนินงานเป็น

อย่างไร สหกรณ์มีโครงการอะไรบ้าง ซึ่งเป็นการประชาสัมพันธ์ให้กับสมาชิกได้รับทราบ และขอความร่วมมือ รวมถึงเป็นการรับฟังข้อเรียกร้องต่างๆที่สมาชิกต้องการ ทำให้สมาชิกมีความรู้ความเข้าใจในเรื่องต่างๆของสหกรณ์เป็นอย่างดี ซึ่งทำให้สมาชิกนั้นให้ความร่วมมือกับทางสหกรณ์

3) สหกรณ์นั้นลงพื้นที่เพื่อไปรับฟังปัญหาต่างๆ และนำมาวิเคราะห์ว่าจะแก้ปัญหาให้กับสมาชิกอย่างไร เช่น เมื่อสมาชิกประสบปัญหาในเรื่องของผลผลิต สหกรณ์ก็จะให้ความรู้ส่งไปอบรม เพื่อแก้ปัญหาว่าควรที่จะต้องทำอะไรให้มีผลผลิตที่ดี สมาชิกขาดเงินทุน สหกรณ์ก็ได้มีการพิจารณาให้สมาชิกกู้เงินเพื่อนำไปลงทุนต่อยอด สมาชิกมีหนี้สินเป็นจำนวนมาก ทางสหกรณ์ก็ได้มีโครงการปรับปรุงโครงสร้างหนี้สินเพื่อให้สมาชิกมีความสามารถในการชำระหนี้ และดำเนินกิจการต่อไปได้

4.1.6 หลักการที่ 6 การร่วมมือระหว่างสหกรณ์ (Cooperation among Cooperatives)

การร่วมมือระหว่างสหกรณ์เป็นหลักการเดียวกันกับการร่วมมือระหว่างบุคคลธรรมดาในการจัดตั้งสหกรณ์ ซึ่งจะก่อให้เกิดการประหยัดด้วยขนาด มีอำนาจการต่อรองสูงขึ้น และนำไปสู่การรับใช้สมาชิกอย่างมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น สหกรณ์การเกษตรทำใหม่ได้สร้างความร่วมมือกับสหกรณ์อื่นทั้งภายในจังหวัดและภายนอกจังหวัด อาทิเช่นการเข้าช่วยเหลือและเป็นพี่เลี้ยงให้กับสหกรณ์ประมงคุ้งกระเบน ทำให้สหกรณ์ประมงคุ้งกระเบนมีความเข้มแข็งพึ่งพาตนเองได้ นอกจากนี้ยังมีการร่วมมือกับสหกรณ์ประเภทต่างๆ ในภาคเหนือและตะวันออกเฉียงเหนือในการระบายสินค้าทางการเกษตรเช่นหัวหอมเป็นต้น ก่อให้เกิดความร่วมมืออันน่าประโยชน์ไปสู่ห่มวลสมาชิกอย่างแท้จริง รวมไปถึงการส่งเสริมด้านอุดมการณ์ การศึกษา การฝึกอบรม การส่งเสริมแนะนำ การกำกับดูแล การตรวจสอบ การวิจัย และการพัฒนาอีกด้วย

4.1.7 หลักการที่ 7 การเอื้ออาทรต่อชุมชน (Concern for Community)

สหกรณ์การเกษตรทำใหม่จัดได้ว่าเป็นที่พึ่งของชุมชน เป็นกลไกในการสร้างความเข้มแข็งให้กับชุมชน สหกรณ์เป็นองค์กรทางเศรษฐกิจและสังคม ซึ่งเห็นได้จากการประนอมหนี้ การปรับโครงสร้างหนี้ ช่วยเหลือในการระบายผลผลิต พัฒนาคุณภาพในการผลิต จัดหาวัสดุทางการเกษตรราคาถูก รับซื้อผลผลิตเพื่อการขายทั้งภายในและภายนอกประเทศ สร้างเครือข่ายทางการค้า ส่งออกสินค้าไปยังประเทศญี่ปุ่น ไต้หวัน ยุโรป และประเทศอื่นๆ ส่งผลให้เกษตรกรสมาชิกของสหกรณ์มีความเข้มแข็ง และมีความสุข

จากการบริหารตามหลักการสหกรณ์ พบว่าการประสบความสำเร็จมีปัจจัยมาจาก (Critical Success Factor: CSF)

- 1) โครงสร้างการบริหารที่มีการกระจายอำนาจ และการตรวจสอบการทำงาน การบริหารงานด้วยความโปร่งใส มีธรรมาภิบาล
- 2) การดำเนินงานที่เอื้ออาทรต่อสมาชิก สร้างความเข้มแข็งพึ่งพาตนเองได้
- 3) ความสามารถในการเป็นผู้นำของผู้จัดการ เป็นแบบอย่างในการทำงานที่จริงจัง ซื่อสัตย์ เป็นผู้นำทางความคิด มีความสามารถในการสื่อสารมีความยุติธรรม มีความสามารถในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์
- 4) การปลูกฝังเรื่องความรักองค์กรและการสร้างความเป็นเจ้าของร่วมกัน (Sense of Belonging)

4.2 ระบบการบริหารในสหกรณ์



ภาพที่ 4.1 ระบบการบริหารในสหกรณ์

หน้าที่ในการบริหารและการดำเนินงานตามระบบการบริหาร

4.2.1 ฝ่ายบริหารและฝ่ายจัดการ: ประธาน กรรมการและผู้จัดการ มีหน้าที่

- 1) กำหนด วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย นโยบาย กำหนดทิศทางขององค์กร
- 2) ปฏิบัติงานร่วมกันระหว่างฝ่ายบริหารและฝ่ายจัดการ
- 3) รับทราบและแก้ไขปัญหาร่วมกัน
- 4) สร้างการมีส่วนร่วมระหว่างกรรมการ ประธานกลุ่มและสมาชิก รวมถึงสร้างความเป็นเจ้าของร่วมกัน

4.2.2 ฝ่ายปฏิบัติ มีหน้าที่

- 1) ดำเนินงานตามทิศทางของฝ่ายบริหารและฝ่ายจัดการอย่างซื่อสัตย์ โปร่งใส ตรวจสอบได้
- 2) ทำงานร่วมกันกับคณะกรรมการ
- 3) ให้บริการที่ดีแก่สมาชิก

4.2.3 สมาชิก มีหน้าที่

- 1) ตระหนักรู้และมีส่วนร่วมในการดำเนินธุรกิจ
- 2) เข้าร่วมประชุมเพื่อรับทราบและใช้สิทธิ์ในการบริหาร
- 3) มีความเป็นเจ้าของร่วมกัน (Sense of Belonging)

4.3 รายละเอียดโครงการฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการหลักสูตร “การพัฒนาภาวะผู้นำที่มีธรรมาภิบาล และทักษะในการสื่อสาร”

จากผลการวิเคราะห์ระบบการบริหารจัดการองค์กร และปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จของ สหกรณ์การเกษตรทำใหม่ จำกัด สามารถพัฒนาหลักสูตรอบรมระยะสั้นได้ดังนี้

โครงการฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการหลักสูตร

“การพัฒนาภาวะผู้นำที่มีธรรมาภิบาลและทักษะในการสื่อสาร”

โดยคณะผู้วิจัย คณะวิทยาศาสตร์และศิลปศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา วิทยาเขตจันทบุรี

หลักการ

ภาวะผู้นำเป็นองค์ประกอบที่สำคัญที่จะนำพาองค์กรให้บรรลุเป้าหมาย ผู้นำที่ ประสบความสำเร็จเป็นบุคคลที่มีความสามารถในการจูงใจบุคคลอื่นให้คล้อยตาม ปฏิบัติหน้าที่ อย่างเต็มความสามารถ การที่ผู้นำจะทำให้บุคคลอื่นปฏิบัติตามดังที่กล่าวได้มากน้อยหรือประสบ ผลสำเร็จเพียงใดนั้น ขึ้นกับปัจจัยที่เกี่ยวข้องหลายประการ อาทิ ที่มาของอำนาจ เลือกใช้อำนาจใด ในการทำงาน มีคุณลักษณะผู้นำที่ดีครบหรือไม่ มีพฤติกรรมอย่างไรและแสดงพฤติกรรมได้ เหมาะสมเพียงใด

การเป็นผู้นำต้องอาศัยอำนาจ อำนาจประเภทต่างๆ สามารถแบ่งได้ตามแหล่งที่มา อันได้แก่ อำนาจโดยธรรม (Legitimate Power) อำนาจในการให้รางวัล (Reward Power) อำนาจใน การให้โทษ (Coercive Power) อำนาจจากการชื่นชม (Referent Power) อำนาจจากความเชี่ยวชาญ (Expert Power) อำนาจจากข้อมูลข่าวสาร (Information Power) ถึงแม้ว่าที่มาจากอำนาจจะมีที่ มาจากหลายแหล่ง แต่การดำเนินงานในสหกรณ์นั้นต้องอาศัยหลักความดีงาม เอื้ออาทรต่อหมู่มวล สมาชิกเป็นสิ่งสำคัญ

ดังนั้นบริบทของภาวะผู้นำในการบริหารสหกรณ์จึงจำเป็นต้องดำเนินควบคู่ไปกับ หลักธรรมาภิบาลจึงจะประสบความสำเร็จ จากการศึกษาแนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับหลักธรรมาภิ บาล องค์ประกอบของหลักธรรมาภิบาลมี 6 ประการ ดังนี้

1) **หลักนิติธรรม** คือ การตรากฎหมายที่ถูกต้องเป็นธรรม การบังคับการให้เป็นไป ตามกฎหมาย การกำหนดกฎ กติกาและการปฏิบัติตาม กฎ กติกาที่ตกลงกันไว้อย่างเคร่งครัด โดย คำนึงถึงสิทธิ เสรีภาพความยุติธรรมของสมาชิก

2) **หลักคุณธรรม** คือ การยึดมั่นในความถูกต้องดีงาม การส่งเสริมสนับสนุนให้ สมาชิกพัฒนาตนเองไปพร้อมกัน เพื่อให้สมาชิกมีความซื่อสัตย์ จริ่งใจ ขยัน อดทน มีระเบียบวินัย ประกอบอาชีพสุจริต จนเป็นนิสัยประจำชาติ

3) **หลักความโปร่งใส** คือ ให้สหกรณ์มีความโปร่งใสในการดำเนินงาน สามารถตรวจสอบความถูกต้องได้ มีการเปิดเผยข้อมูล ข่าวสารอย่างตรงไปตรงมา

4) **หลักการมีส่วนร่วม** คือ การกระจายโอกาสให้สมาชิกมีส่วนร่วมทางการบริหาร เกี่ยวกับการตัดสินใจในเรื่องต่าง ๆ รวมทั้งการจัดสรรทรัพยากรของสหกรณ์ ซึ่งจะส่งผลกระทบต่อวิถีชีวิตและความเป็นอยู่ของสมาชิก โดยการส่งเสริมสมาชิก ให้ข้อมูล แสดงความคิดเห็น ให้คำแนะนำปรึกษา ร่วมวางแผน ร่วมปฏิบัติ รวมตลอดจนการควบคุมโดยตรงจากสมาชิก และการพัฒนาขีดความสามารถของสมาชิกในการมีส่วนร่วม

5) **หลักความรับผิดชอบ** คือ สหกรณ์ต้องตระหนักในสิทธิหน้าที่ ความสำนึกในความรับผิดชอบต่อสังคม รับผิดชอบต่อสมาชิก การใส่ใจปัญหาสาธารณะของบ้านเมือง และการกระทำความผิดในการแก้ปัญหา ตลอดจนการเคารพในความคิดเห็นที่แตกต่างและความกล้าที่จะยอมรับผลดีและเสียจากการกระทำของตนเอง

6) **หลักความคุ้มค่า** คือ การบริหารจัดการและใช้ทรัพยากรที่มีจำกัด เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่ส่วนรวม โดยตรงค์ให้สมาชิกมีความประหยัด ใช้องอย่างคุ้มค่า สร้างสรรค์สินค้าและบริการที่มีคุณภาพ และรักษาพัฒนาทรัพยากรธรรมชาติให้สมบูรณ์ยั่งยืนโดยมุ่งประโยชน์สูงสุดแก่ส่วนรวมในการบริหารจัดการและการใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัด

ความสามารถและทักษะที่สำคัญอีกประการหนึ่งคือ ทักษะในการสื่อสาร ซึ่งมีความสำคัญอย่างยิ่งในการทำงาน การติดต่อสื่อสารเป็นกระบวนการรับและการถ่ายทอดข้อมูลหรือเนื้อหาสาระต่างๆ ที่บุคคลต้องการ หรือเกี่ยวข้องกัน จากบุคคลหนึ่งไปสู่มุบุคคลหนึ่ง เพื่อสร้างความเข้าใจ การชักจูงใจ มุ่งให้ความรู้ หรือทำให้เกิด การเปลี่ยนแปลงในการกระทำอย่างหนึ่งอย่างใดตามที่ประสงค์ ซึ่งการสื่อสารที่ดีสามารถทำให้เกิดการร่วมแรง ร่วมใจกัน เกิดประโยชน์แก่งานและสังคม

วิธีการสื่อสาร

1) การสื่อสารด้วยวาจา (ภาษาพูด) คือ การพูดที่เป็นประโยค มีจังหวะจะโคน น้ำเสียงมีทั้งเบาและ ค่อย มีความเร็วหรือช้าของการพูด

2) การสื่อสารด้วยกิริยาท่าทาง (ภาษากาย) เช่น การกอดตา การจ้องตา การพยักหน้า การก้มโค้ง การแสดงออกทางสีหน้า การสัมผัส และการใช้มือ

3) การสื่อสารด้วยลายลักษณ์อักษร (ภาษาเขียน) ได้แก่ สัญลักษณ์ และรูปภาพต่างๆ

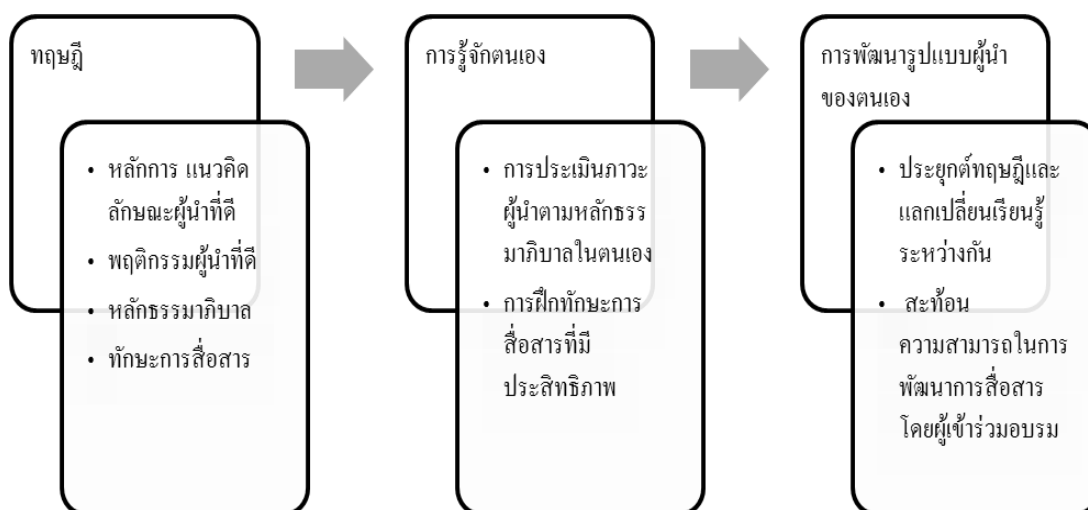
วัตถุประสงค์

- 1) เพื่อให้ผู้บริหารและผู้จัดการเข้าใจแหล่งที่มาของอำนาจ ลักษณะของผู้นำที่ดี การพัฒนาภาวะผู้นำ
- 2) เพื่อให้ผู้บริหารและผู้จัดการสามารถพัฒนาภาวะผู้นำในตนเองได้
- 3) เพื่อให้ผู้บริหารและผู้จัดการเข้าใจการใช้อำนาจตามหลักธรรมาภิบาล
- 4) เพื่อให้ผู้บริหารและผู้จัดการพัฒนาการสื่อสารได้อย่างมีประสิทธิภาพ อันนำไปสู่การพัฒนาบุคลิกภาพในการเป็นผู้นำ

สาระการเรียนรู้

- 1) หลักการแนวคิดเรื่องที่มาของอำนาจและภาวะผู้นำ
- 2) การเรียนรู้ภาวะผู้นำหรือรูปแบบภาวะผู้นำที่ดีมีธรรมาภิบาล (Best Practice) ของผู้นำต้นแบบที่ดี (Good Role Model) ที่มีทั้งสมรรถนะ คุณธรรม และจริยธรรมในการบริหารจัดการที่มีธรรมาภิบาล
- 3) การเรียนรู้และพัฒนาทักษะการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพเพื่อการปรับปรุงบุคลิกภาพ

วิธีการเรียนรู้และฝึกหัด



กระบวนการเรียนรู้

- 1) การนำเสนอหลักการ ทฤษฎี แนวคิด ความหมาย ความสำคัญของภาวะผู้นำ
- 2) การนำเสนอหลักธรรมาภิบาลกับการเป็นผู้นำ
- 3) การนำเสนอหลักการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ
- 4) การประเมินตนเอง
- 5) การพัฒนาตนเอง การกำหนดรูปแบบการพัฒนาผู้นำที่เหมาะสมและเห็นพ้อง

ร่วมกัน

วิทยากร

ดร.อารยา สุนทรวิภาต

คณะวิทยาศาสตร์และศิลปศาสตร์ สาขาบริหารธุรกิจ

มหาวิทยาลัยบูรพา วิทยาเขตจันทบุรี

ผู้เข้าร่วมการฝึกอบรม

- 1) ประธานและคณะกรรมการบริหารสหกรณ์
- 2) ผู้จัดการและรองผู้จัดการสหกรณ์

บทที่ 5

การวิเคราะห์และการบริหารจัดการด้านการเงินของสหกรณ์การเกษตรทำไหม จำกัด

จากการศึกษาการดำเนินงานด้านการเงินของสหกรณ์การเกษตรทำไหม จำกัด โดยเปรียบเทียบข้อมูลงบดุลประจำปี พ.ศ. 2555 และ 2556 และการสัมภาษณ์ผู้จัดการสหกรณ์การเกษตรทำไหม จำกัด และผู้ปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้อง สามารถแบ่งออกเป็น 2 ประเด็นหลัก คือ 1) การวิเคราะห์งบการเงิน 2) การบริหารการเงิน โดยมีรายละเอียด ดังนี้

5.1 การวิเคราะห์ทางการเงินของสหกรณ์การเกษตรทำไหม จำกัด

จากการศึกษาเปรียบเทียบข้อมูลทางการเงินเกี่ยวกับฐานะการเงินและผลการดำเนินงานของสหกรณ์การเกษตรทำไหม จำกัด (ในปี พ.ศ. 2555 -2556) ในรูปแบบของอัตราส่วนทางการเงินประเภทต่างๆ ดังแสดงตามตารางที่ 5.1 โดยมีรายละเอียด ดังนี้

ตารางที่ 5.1 การวิเคราะห์อัตราส่วนทางการเงินของสหกรณ์การเกษตรทำไหม จำกัด

ปี พ.ศ. 2555 -2556

ประเภทอัตราส่วนทางการเงิน	ปี พ.ศ. 2556		ปี พ.ศ. 2555	
1. อัตราส่วนที่ใช้วัดสภาพคล่องของกิจการ				
1.1 อัตราส่วนทุนหมุนเวียน	412,888,697.02	1.14	258,592,823.69	1.14 เท่า
	360,706,094.56	เท่า	226,748,713.14	
1.2 อัตราส่วนทุนหมุนเวียนเร็ว	410,056,728.47	1.14	256,379,638.50	1.13 เท่า
	360,706,094.56	เท่า	226,748,713.14	
2. อัตราส่วนที่ใช้วัดความสามารถในการใช้สินทรัพย์				
2.1 อัตราหมุนของสินทรัพย์	721,297,913.78	1.61	245,565,342.31	0.54 เท่า
	448,451,874.55	เท่า	454,252,760.96	
2.2 อัตราหมุนของสินค้าคงเหลือ	666,996,951.40	333.26	227,922,504.49	118.04
	2,001,425.36	รอบ	1,930,879.18	

3. อัตราส่วนที่ใช้วัดความสามารถในการก่อหนี้				
3.1 อัตราส่วนหนี้สินต่อส่วนทุน	<u>410,715,787.56</u>	2.64	<u>281,808,081.14</u>	1.88
	155,423,394.71	เท่า	149,956,485.69	เท่า
4. อัตราส่วนที่ใช้วัดความสามารถในการทำกำไร				
4.1 อัตราผลตอบแทนต่อสินทรัพย์	<u>9,432,878.02</u>	2.10 %	<u>12,197,863.17</u>	2.69%
	448,451,874.55		54,252,760.96	
4.2 อัตราผลตอบแทนต่อส่วนทุน	<u>9,432,878.02</u>	6.18 %	<u>12,197,863.17</u>	8.36 %
	152,689,940.20		145,950,361.11	
4.3 อัตรากำไรสุทธิ	<u>9,432,878.02</u>	1.31 %	<u>12,197,863.17</u>	4.97 %
	721,297,913.78		245,565,342.31	

จากการวิเคราะห์อัตราส่วนทางการเงินของสหกรณ์การเกษตรท่าใหม่ จำกัด ในปี พ.ศ. 2555 และ 2556 เพื่อประเมินประสิทธิภาพผลการดำเนินงานในแต่ละด้าน พบว่า

สภาพคล่องของกิจการ

จากอัตราส่วนทุนหมุนเวียนของสหกรณ์การเกษตรท่าใหม่ จำกัด ในปี พ.ศ. 2555 และ 2556 เท่ากัน คือ 1.14 เท่า ซึ่งแสดงให้เห็นว่า สหกรณ์การเกษตรท่าใหม่ จำกัด มีสินทรัพย์หมุนเวียน 1.14 เท่าของการชำระหนี้สินระยะสั้น ทำให้สหกรณ์ฯ มีสภาพคล่องที่อยู่ในเกณฑ์ที่สามารถจ่ายชำระหนี้ในระยะสั้นได้ และเมื่อพิจารณาอัตราส่วนทุนหมุนเวียนเร็ว พบว่า สหกรณ์การเกษตรท่าใหม่ จำกัด มีสภาพคล่องที่สามารถนำสินทรัพย์หมุนเวียนเร็ว ไปชำระหนี้สินระยะสั้นได้ และมีสภาพคล่องในระดับที่ไม่แตกต่างจากปี พ.ศ. 2555 มากนัก

ความสามารถในการใช้สินทรัพย์

จากอัตราการหมุนเวียนของสินทรัพย์รวมของสหกรณ์การเกษตรท่าใหม่ จำกัด ในปี พ.ศ. 2555 และ 2556 พบว่า อัตราการหมุนเวียนของสินทรัพย์รวมเพิ่มสูงขึ้นมาก จาก 0.54 เท่า เป็น 1.61 เท่า แสดงให้เห็นว่าสหกรณ์ฯ สามารถใช้ประโยชน์จากสินทรัพย์ที่มีอยู่ก่อให้เกิดประโยชน์และรายได้เพิ่มสูงขึ้น

จากอัตราการหมุนเวียนของสินค้าคงเหลือของสหกรณ์การเกษตรท่าใหม่ จำกัด ในปี พ.ศ. 2555 และ 2556 พบว่า อัตราการหมุนเวียนของสินค้าคงเหลือเพิ่มสูงขึ้นมากเช่นกัน จาก 118.04 รอบ เป็น 333.26 รอบ ซึ่งเป็นอัตราการหมุนเวียนของสินค้าที่สูง แสดงให้เห็นว่าสหกรณ์ฯ มีการระบายสินค้าคงเหลือได้อย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ ซึ่งส่วนหนึ่งเป็นผลมาจากประเภทของสินค้าคงเหลือที่ส่วนใหญ่เป็นสินค้าทางการเกษตร และมีความจำเป็นต้องระบายสินค้าออกไปโดยใช้ระยะเวลาสั้นที่สุด นอกจากนี้สหกรณ์ฯ ยังมีนโยบายไม่เก็บสินค้าคงเหลือไว้มากเกินความจำเป็น โดยเฉพาะอย่างยิ่ง สินค้าประเภท ปุ๋ย และเคมีเกษตร เป็นต้น

ความสามารถในการก่อหนี้

จากอัตราส่วนหนี้สินต่อส่วนทุนของสหกรณ์การเกษตรท่าใหม่ จำกัด ในปี พ.ศ. 2555 และ 2556 พบว่า อัตราส่วนหนี้สินต่อส่วนทุนเพิ่มขึ้น จาก 1.88 เท่า เป็น 2.64 เท่า แสดงให้เห็นว่าสหกรณ์ฯ มีอัตราเสี่ยงในการชำระดอกเบี้ยและเงินกู้ยืมเพิ่มมากขึ้น เนื่องจาก สหกรณ์ฯ ได้ทำการกู้ยืมเงินระยะสั้นในปี พ.ศ. 2556 เป็นเงิน 140 ล้านบาท ซึ่งจะครบกำหนดการชำระหนี้สินทั้งหมด ภายในวันที่ 30 กันยายน พ.ศ. 2557 ดังนั้นอัตราส่วนหนี้สินต่อส่วนทุนที่สูงขึ้น อาจส่งผลกระทบต่อการกู้ยืมเงินของสหกรณ์ฯ ครั้งต่อไป หากสหกรณ์ฯ ไม่สามารถชำระหนี้สินได้ตามระยะเวลาที่กำหนด

ความสามารถในการทำกำไร

จากอัตราผลตอบแทนต่อสินทรัพย์ อัตราส่วนผลตอบแทนต่อส่วนของทุน และอัตราส่วนกำไรสุทธิของสหกรณ์การเกษตรท่าใหม่ จำกัด ในปี พ.ศ. 2555 และ 2556 พบว่า ผลตอบแทนด้านการลงทุนในสินทรัพย์ และการลงทุนในส่วนของเจ้ามีอัตราลดลง และความสามารถในการทำกำไรลดลง ถึงแม้ว่ารายได้ของสหกรณ์ฯ จะเพิ่มสูงขึ้นก็ตาม เมื่อพิจารณาในส่วนของงบกำไรขาดทุนเฉพาะธุรกิจ โดยเฉพาะธุรกิจรวบรวมผลผลิตทางการเกษตร พบว่า สหกรณ์ฯ มีสัดส่วนของต้นทุนขายสูงกว่า 90% และค่าใช้จ่ายเฉพาะธุรกิจมีสัดส่วนที่เพิ่มสูงขึ้น ทั้งนี้เนื่องจากสหกรณ์ฯ ไม่ได้มุ่งแสวงหาผลกำไรจากการดำเนินงาน แต่มุ่งเน้นการช่วยเหลือสมาชิกของสหกรณ์ในการระบายสินค้าทางการเกษตร

5.2 การบริหารการเงินและกลยุทธ์ทางการเงินการเกษตรทำใหม่ จำกัด

จากการวิเคราะห์งบการเงินของสหกรณ์การเกษตรทำใหม่ จำกัด โดยการสัมภาษณ์ผู้จัดการสหกรณ์การเกษตรทำใหม่ จำกัด และผู้ปฏิบัติงานในส่วนที่เกี่ยวข้อง ตามประเด็นต่างๆ ที่สหกรณ์การเกษตรทำใหม่ จำกัด ใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติงาน ซึ่งจากการวิเคราะห์สามารถสรุปเป็นประเด็นยุทธศาสตร์ทางการเงินได้เป็น 5 ประเด็น คือ

- 1) การบริหารการเงิน
- 2) การบริหารเงินสด
- 3) การบริหารลูกหนี้
- 4) การบริหารสินค้าคงเหลือ
- 5) การบริหารสินทรัพย์ถาวร

5.2.1 การบริหารการเงิน

การบริหารการเงินของสหกรณ์การเกษตรทำใหม่ จำกัด มีการดำเนินงานซึ่งสามารถแบ่งออกเป็น 2 ส่วน คือ 1) การจัดหาเงินทุน (Financing) โดยเงินทุนส่วนหนึ่งได้มาจากสมาชิกสหกรณ์ซึ่งจัดเป็นแหล่งเงินทุนภายใน และส่วนหนึ่งมาจากแหล่งเงินทุนภายนอก และ 2) การจัดสรรเงินทุน (Investment) ซึ่งเป็นการใช้เงินทุนที่ได้มาอย่างมีประสิทธิภาพ

การพิจารณาโครงสร้างทางการเงินของสหกรณ์การเกษตรทำใหม่ จำกัด ในปี พ.ศ. 2555 และ 2556 ดังแสดงตามตารางที่ 5.1 และ 5.2 ตามลำดับ พบว่า สหกรณ์การเกษตรทำใหม่ จำกัด มีการจัดหาแหล่งเงินทุนหลัก 2 แหล่ง คือ

- 1) หนี้สิน แบ่งออกเป็น 3 ส่วน คือ
 - 1.1 เงินกู้ยืม
 - 1.2 เงินรับฝาก
 - 1.3 หนี้สินอื่นๆ
- 2) ทุนของสหกรณ์ แบ่งออกเป็น 4 ส่วน คือ
 - 2.1 ทุนเรือนหุ้น
 - 2.2 ทุนสำรอง
 - 2.3 ทุนสะสม
 - 2.4 กำไรสุทธิ

ตารางที่ 5.2 แหล่งเงินลงทุนและการจัดหาแหล่งเงินทุนของสหกรณ์การเกษตรทำไหม จำกัด

ปี พ.ศ. 2555

(หน่วย: พันบาท)

แหล่งเงินลงทุน	การจัดหาแหล่งเงินทุน (Financing) - ปี พ.ศ. 2555		
	ระยะสั้น	ระยะยาว	รวม
1 เงินกู้ยืม	-	-	-
2 เงินรับฝาก	225,567	-	225,567
3 หนี้สินอื่นๆ	1,181	55,059	5,241
4 ทุนเรือนหุ้น	-	87,297	87,297
5 ทุนสำรอง	-	40,776	40,776
6 ทุนสะสม	-	9,686	9,686
7 กำไรสุทธิ	-	12,198	12,198
รวม	226,749	205,016	431,765
คิดเป็น	53%	47%	100%

ที่มา: งบดุลสหกรณ์การเกษตรทำไหม จำกัด ณ วันที่ 30 กันยายน พ.ศ.2555

ตารางที่ 5.3 แหล่งเงินลงทุนและการจัดหาแหล่งเงินทุนของสหกรณ์การเกษตร ทำไหม จำกัด

ปี พ.ศ.2556

(หน่วย: พันบาท)

เงินลงทุน	การจัดหาแหล่งเงินทุน (Financing) - ปี พ.ศ. 2556		
	ระยะสั้น	ระยะยาว	รวม
1 เงินกู้ยืม	140,000	-	140,000
2 เงินรับฝาก	219,074	-	219,074
3 หนี้สินอื่นๆ	1,632	50,010	6,642
4 ทุนเรือนหุ้น	-	89,250	89,250
5 ทุนสำรอง	-	44,160	44,160
6 ทุนสะสม	-	12,581	12,581
7 กำไรสุทธิ	-	9,433	9,433
รวม	360,706	205,433	566,139
คิดเป็น	64%	36%	100%

ที่มา: งบดุลสหกรณ์การเกษตรทำไหม จำกัด ณ วันที่ 30 กันยายน พ.ศ.2556

สำหรับการจัดสรรเงินทุนหรือการใช้ไปของเงินทุนของสหกรณ์การเกษตรทำไหม จำกัด ในปี พ.ศ. 2555 และ 2556 (ตารางที่ 5.2 และ 5.3) เพื่อให้ผลการดำเนินงานและการลงทุนของสหกรณ์ฯ ให้เกิดประสิทธิผลสูงสุด แบ่งออกเป็น 6 ส่วน คือ

- 1) เงินฝากในสถาบันการเงิน
- 2) เงินให้กู้ยืม
- 3) ลูกหนี้
- 4) เงินลงทุนในหลักทรัพย์
- 5) ลงทุนในสินทรัพย์ถาวร
- 6) ลงทุนในสินทรัพย์อื่นๆ

ตารางที่ 5.4 เงินลงทุนและการจัดสรรเงินทุนของสหกรณ์การเกษตร ทำไหม จำกัด ปี พ.ศ.2555
(หน่วย: พันบาท)

เงินลงทุน	การจัดสรรเงินทุน (Investment)- ปี พ.ศ. 2555		
	ระยะสั้น	ระยะยาว	รวม
1. เงินฝากในสถาบันการเงิน	74,126	-	74,126
2. เงินให้กู้ยืม	114,192	94,403	208,595
3. ลูกหนี้	57,796	2,145	59,940
4. เงินลงทุนในหลักทรัพย์	10,000	1,530	11,530
5. การลงทุนในสินทรัพย์ถาวร	-	73,202	73,202
6. การลงทุนในสินทรัพย์อื่นๆ	2,479	1,892	4,371
รวม	258,593	173,172	431,765
คิดเป็น	60%	40%	100%

ที่มา: งบดุลสหกรณ์การเกษตรทำไหม จำกัด ณ วันที่ 30 กันยายน พ.ศ.2555

ตารางที่ 5.5 เงินลงทุนและการจัดสรรเงินทุนของสหกรณ์การเกษตร ท่าใหม่ จำกัด ปี พ.ศ.2556
(หน่วย: พันบาท)

เงินลงทุน	การจัดสรรเงินทุน (Investment)- ปี พ.ศ. 2556		
	ระยะสั้น	ระยะยาว	รวม
1. เงินฝากในสถาบันการเงิน	90,694	-	90,694
2. เงินให้กู้ยืม	127,292	78,834	206,127
3. ลูกหนี้	191,589	2,880	194,469
4. เงินลงทุนในหลักทรัพย์	-	1,530	1,530
5. การลงทุนในสินทรัพย์ถาวร	-	67,248	67,248
6. การลงทุนในสินทรัพย์อื่นๆ	3,314	2,757	6,071
รวม	412,889	153,250	566,139
คิดเป็น	73%	27%	100%

ที่มา: งบดุลสหกรณ์การเกษตรท่าใหม่ จำกัด ณ วันที่ 30 กันยายน พ.ศ.2556

เมื่อเปรียบเทียบโครงสร้างทางการเงินของสหกรณ์การเกษตรท่าใหม่ จำกัด ระหว่างปี พ.ศ. 2555 และ 2556 พบว่า

แหล่งที่มาของเงินทุนของสหกรณ์การเกษตรท่าใหม่ จำกัด ที่ใช้เป็นเงินทุนหมุนเวียน ในการดำเนินงานหลักของสหกรณ์ฯ คือ ธุรกิจรับฝากเงิน ที่ส่วนใหญ่มาจากเงินรับฝากของสมาชิก และทุนของสหกรณ์ ได้แก่ ทุนเรือนหุ้น ทุนสำรอง ทุนสะสม และกำไรสุทธิ ซึ่งพบว่าสหกรณ์การเกษตรท่าใหม่ จำกัด สามารถบริหารเงินทุนจากแหล่งทุนของสมาชิกสหกรณ์ฯ นำไปใช้ในธุรกิจสินเชื่อได้อย่างเหมาะสม ส่วนในปี พ.ศ. 2556 พบว่า การจัดหาเงินทุนส่วนหนึ่งมาจากการเงินกู้ยืมระยะสั้นนั้น เป็นเงินกู้จากธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตรที่มีอัตราดอกเบี้ยต่ำ โดยเงินทุนส่วนใหญ่ใช้สำหรับธุรกิจการรวบรวมผลผลิตทางการเกษตรเท่านั้น แต่สามารถทำรายได้สูงขึ้นอย่างมาก อย่างไรก็ตามเมื่อพิจารณาค้นทุนต่างๆ กับรายได้ที่เพิ่มขึ้นพบว่า สหกรณ์ฯ สามารถนำผลกำไรของการดำเนินงานนี้ มาชดเชยต้นทุนจากดอกเบี้ยที่เกิดขึ้น โดยการกู้ยืมระยะสั้นได้

5.2.2 การบริหารเงินสด

เงินสด ถือเป็นสินทรัพย์ที่จำเป็นอย่างยิ่งสำหรับทุกธุรกิจ แม้ว่าจะเป็นสินทรัพย์ที่ให้ผลตอบแทนน้อยมากหรือไม่มีผลตอบแทนก็ตาม แต่เป็นสินทรัพย์ที่มีสภาพคล่องสูงสุด การดำเนินธุรกิจจำเป็นต้องมีเงินสดเพื่อใช้จ่ายสำหรับค่าใช้จ่ายต่างๆ ที่เกิดขึ้น แต่กิจการส่วนใหญ่จะถือเงินสดไว้ในระดับต่ำที่สุดเท่าที่จำเป็นเท่านั้น โดยทั่วไปวัตถุประสงค์ของการถือเงินสดมี 3 ประการ คือ

- 1) เพื่อใช้จ่ายในกิจกรรมปกติ (Transactions Balances)
- 2) เพื่อรองรับเหตุฉุกเฉิน (Precautionary Balances)
- 3) เพื่อการเก็งกำไร (Speculative Balances)

สำหรับสหกรณ์การเกษตรท่าใหม่ จำกัด นั้น มีการบริหารจัดการเงินสดโดยเน้นการไม่ถือเงินสดไว้จำนวนมาก เร่งเงินสดรับเข้า และชะลอการจ่ายเงินสด โดยมีขั้นตอนการปฏิบัติดังนี้

- สหกรณ์การเกษตรท่าใหม่ จำกัด จะมีการวางแผนการใช้เงินล่วงหน้าในแต่ละวัน เช่น การจ่ายเงินสดสำหรับค่าใช้จ่าย หรือจ่ายเงินกู้ให้แก่สมาชิก โดยไม่ถอนเงินสดจากธนาคารจำนวนมากเกินความจำเป็นหรือตามแผนการเงินที่วางไว้ และหากสมาชิกของสหกรณ์ที่มีความประสงค์ถอนเงินสดเกิน 100,000 บาท ต้องแจ้งให้สหกรณ์ทราบล่วงหน้า

- ระบบการจ่ายเงิน หรือถอนเงิน จะปิดทำการเวลา 14.30 น. แต่การรับฝาก หรือรับชำระเงินยังสามารถกระทำต่อได้ ทั้งนี้ เพื่อให้ทราบจำนวนเงินสดคงเหลือในแต่ละวัน หากจำนวนเงินสดเหลือมากเกินความจำเป็นจะรีบดำเนินการนำเงินสดเข้าฝากธนาคารทันที โดยปกติจะกำหนดวงเงินไว้ไม่เกิน 10,000 บาท ต่อวัน

- ในช่วงฤดูกาลเก็บเกี่ยวผลผลิตทางการเกษตร สหกรณ์ฯ จำเป็นต้องใช้เงินสดจำนวนมากสำหรับการใช้จ่ายที่เกี่ยวข้องกับการรวบรวมผลผลิตของเกษตรกร ซึ่งสหกรณ์จะจ่ายเงินสดให้เกษตรกรทันทีในแต่ละวัน ไม่มีการค้างชำระ โดยสหกรณ์จะดำเนินการทำการขอมติเห็นชอบจากคณะกรรมการฯ ในการเบิกเงินเกินบัญชีไว้ล่วงหน้า โดยปกติจะไม่ระบุ จำนวนเงิน แต่จะไม่เกิน 1,000,000 บาท เพื่อให้มีเงินสดหมุนเวียนเพียงพอสำหรับการจ่ายชำระค่าสินค้า

5.2.3 การบริหารลูกหนี้

ลูกหนี้ของสหกรณ์การเกษตรท่าใหม่ จำกัด ส่วนใหญ่ คือ ลูกหนี้ที่มาจากการกู้ยืมเงิน เพื่อใช้ในการดำเนินกิจการต่างๆ โดยแบ่งเป็นเงินให้กู้ยืมระยะสั้น ไม่เกิน 12 เดือน เว้นแต่ในกรณีที่มีเหตุผลพิเศษ แต่ไม่เกิน 18 เดือน ซึ่งการดำเนินกิจการส่วนใหญ่ของลูกหนี้มีวัตถุประสงค์ดังนี้

- 1) เพื่อเป็นค่าใช้จ่ายในสวน เช่น ค่าพันธุ์พืช ปุ๋ย เคมีเกษตร ค่าซ่อมแซมอุปกรณ์ ฯลฯ
- 2) เพื่อเป็นค่าเช่าเกี่ยวกับการเกษตรที่ต้องชำระด้วยเงินสด
- 3) เพื่อเป็นค่าภาษีอากรที่เกี่ยวกับการเกษตร
- 4) เพื่อเป็นค่าใช้จ่ายในครอบครัวที่จำเป็น

สำหรับลูกหนี้เงินกู้ยืมระยะปานกลาง เป็นเงินกู้ยืมที่สมาชิกขอกู้ยืมเพื่อนำไปใช้ลงทุนในทรัพย์สินและการดำเนินงานด้านการเกษตรที่ต้องการขยายหรือปรับปรุง ให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น ซึ่งเงินกู้ประเภทนี้สหกรณ์ฯ ได้กำหนดให้สมาชิกชำระคืนเป็นงวดตามความสามารถของลูกหนี้ โดยพิจารณาจากรายได้ทางเกษตร ซึ่งมีระยะเวลาชำระคืน ตั้งแต่ 3 ปี แต่ไม่เกิน 5 ปี และสหกรณ์ฯ ได้กำหนดวงเงินกู้ยืมขั้นสูงให้แก่สมาชิก ไม่เกิน 500,000 บาท แต่สมาชิกจะต้องมีอสังหาริมทรัพย์จำนองค้ำประกัน

จากการศึกษาพบว่า สหกรณ์การเกษตรท่าใหม่ จำกัด มีการบริหารจัดการลูกหนี้ ดังนี้

- วิเคราะห์ปัญหาที่เป็นสาเหตุทำให้ลูกหนี้ไม่สามารถชำระหนี้ได้ตามระยะเวลาที่กำหนด โดยคำนึงถึง ประเภทของอาชีพที่มีความเสี่ยงและต้องใช้เงินลงทุนสูง รวมถึงพฤติกรรมการใช้จ่ายเงินในการประกอบกิจการ เช่น กลุ่มผู้เลี้ยงกุ้งทะเล และกลุ่มผู้เลี้ยงตะพาบน้ำที่ประสบปัญหาขาดทุน เป็นต้น

- ลงพื้นที่ พบปะพูดคุย จัดประชุมกลุ่มรวม กลุ่มย่อย และรายบุคคล เพื่อชี้แจงข้อมูล กำหนดการชำระหนี้ พร้อมรับฟังปัญหาที่เกิดขึ้นและแนะนำแนวทางในการปรับโครงสร้างหนี้ให้แก่สมาชิก เช่น การยืดระยะเวลาชำระหนี้ให้นานขึ้น เป็นต้น

- ให้ข้อมูลและเสนอแนะแนวทางเหมาะสมโดยไม่เอาเปรียบสมาชิก เพื่อให้ลูกหนี้สามารถชำระหนี้ได้ตามกำหนด จากความสามารถ ความตั้งใจของลูกหนี้ เพื่อพิจารณาแนวทางที่เหมาะสม เช่น การผ่อนผันเวลาการชำระหนี้ออกไป การพิจารณาลดจำนวนเงินที่ชำระในแต่ละงวดให้น้อยลงโดยคำนึงถึงความสามารถในการจ่ายชำระหนี้ ณ ปัจจุบันของผู้กู้

- หากต้องทำการขายหนี้ให้กองทุนฟื้นฟู ในกรณีที่ไม่สามารถปรับโครงสร้างหนี้ได้ และลูกหนี้ยินดีที่จะขาย ข้อดี คือ ลูกหนี้จะได้รับการลดหนี้เหลือเพียงครึ่งหนึ่ง เช่น มีหนี้ 500,000 บาท จะเป็นหนี้แค่ครึ่งเดียว คือ 250,000 บาท แต่ข้อเสีย คือ ลูกหนี้จะต้องโอนโฉนดที่ดินให้กองทุนฟื้นฟู ซึ่งหากสมาชิกไม่สามารถใช้หนี้ได้ตามที่ตกลง ก็จะไม่มียกยืมทำกินในที่ดินนั้น

นอกจากนี้ การวิเคราะห์ความน่าเชื่อถือของลูกค้าเพื่อการให้สินเชื่อเป็นสิ่งสำคัญอีกประการหนึ่ง สำหรับสหกรณ์การเกษตรทำใหม่ จำกัด ที่มีกระบวนการในการให้สินเชื่อส่วนหนึ่งผ่านการพิจารณาจากประธานกลุ่มแต่ละกลุ่มก่อน ซึ่งถือว่าเป็นบุคคลใกล้ชิด และรู้จักกับสมาชิกสหกรณ์มากที่สุด ส่วนการตัดสินใจอนุมัติเงินกู้ขึ้นอยู่กับผู้จัดการฝ่ายสินเชื่อของสหกรณ์ซึ่งจะเป็นผู้พิจารณา โดยการพิจารณาผ่านทางเอกสาร และการสัมภาษณ์

หลักการวิเคราะห์สินเชื่อของสหกรณ์การเกษตรทำใหม่ จำกัด ที่ดำเนินการอยู่พิจารณาตาม หลัก 5 C's โดยมีรายละเอียดดังนี้

1) Characteristic คือ คุณลักษณะโดยทั่วไปของลูกค้า ซึ่งหมายถึงสมาชิกสหกรณ์ โดยพิจารณาจากประวัติการชำระหนี้ อุปนิสัยส่วนตัว ชื่อเสียง ความสัมพันธ์ ในชุมชนหรือกลุ่ม

2) Capacity คือ ความสามารถในการชำระหนี้ของลูกค้า โดยพิจารณาถึงวัตถุประสงค์ในการขอกู้ยืม การวิเคราะห์รายรับ รายจ่าย ภาระหนี้สินที่มีอยู่ ณ ปัจจุบัน เพื่อประเมินความสามารถในการชำระหนี้

3) Capital คือ วิเคราะห์สถานะเงินทุนของลูกค้า โดยพิจารณาจากเงินออมในสหกรณ์ และสินทรัพย์อื่นๆ

4) Collateral คือ หลักประกันเงินกู้ ซึ่งถือว่าเป็นสิ่งที่ช่วยลดความเสี่ยงทางการเงินที่อาจจะเกิดขึ้นในอนาคต

5) Conditions คือ สภาพการณ์ หรือเงื่อนไขต่างๆ ทั่วไปของลูกค้า รวมถึงสภาพแวดล้อมภายนอกด้วย เช่น ภาวะเศรษฐกิจ นโยบายของรัฐ ปัญหาดินฟ้าอากาศ และแรงงาน เป็นต้น

5.2.4 การบริหารสินค้ำคงเหลือ

สินค้ำคงเหลืออาจมีความหมายแตกต่างกันไปในแต่ละธุรกิจ แบ่งออกเป็น 3 ส่วนคือ

- 1) วัตถุดิบ
- 2) สินค้าระหว่างผลิต
- 3) สินค้าสำเร็จรูป

การบริหารจัดการสินค้ำคงเหลือที่เหมาะสม จึงเป็นปัจจัยหนึ่งที่สำคัญของธุรกิจ ซึ่งธุรกิจจำเป็นต้องมีสินค้ำคงเหลือให้เพียงพอกับความต้องการของลูกค้า แต่ในขณะเดียวกัน ต้องไม่ให้มีมากเกินไปจนเกิดความจำเป็น ดังนั้นเป้าหมายที่สำคัญของการบริหารสินค้ำคงเหลือ จึงเป็นการบริหารที่ทำให้ค่าใช้จ่ายรวมในการจัดการสินค้ำคงเหลือน้อยที่สุด และต้องทำให้ลูกค้าได้รับความพึงพอใจด้วย ซึ่งค่าใช้จ่ายเกี่ยวกับสินค้ำคงเหลือ สามารถแบ่งออกเป็น 2 ประเภท

1) ค่าใช้จ่ายในการเก็บรักษาสินค้า (Carrying Costs or Holding Costs) เช่น ค่าใช้จ่ายเกี่ยวกับสถานที่เก็บ ค่าโกดัง ค่าประกันภัย ค่าความเสียหายอันเกิดจากการเสื่อมสภาพ เป็นต้น

2) ค่าใช้จ่ายในการจัดการซื้อ (Ordering Costs or Procurement Costs) เช่น ค่าใช้จ่ายที่เกิดขึ้นในการสั่งซื้อแต่ละครั้ง ค่าใช้จ่ายด้านบุคลากร ค่าใช้จ่ายสำนักงาน ค่าวัสดุ ค่าใช้จ่ายในการติดต่อสื่อสาร เป็นต้น

โดยทั่วไปค่าใช้จ่ายทั้งสองประเภทนี้จะมีความสัมพันธ์ที่แปรผกผันหรือตรงข้ามกัน ดังนั้นธุรกิจจึงควรพิจารณาถึงปริมาณการสั่งซื้อสินค้าที่เหมาะสมที่ทำให้ผลรวมของค่าใช้จ่ายทั้งสองนั้นต่ำที่สุด และทำให้การขายมีประสิทธิภาพ ซึ่งอาจนำเทคนิคการคำนวณปริมาณการสั่งซื้อที่ประหยัด (Economic Order Quantity: EOQ) มาใช้ได้

สำหรับสหกรณ์การเกษตรทำใหม่ จำกัด มีการบริหารจัดการสินค้าคงเหลือ ดังนี้

- สินค้าคงเหลือของสหกรณ์การเกษตรทำใหม่ จำกัด มีจำนวนน้อยมาก โดยมาจากธุรกิจจัดหาสินค้ามาจำหน่าย ซึ่งมาจาก 2 ประเภท คือ 1) ธุรกิจประเภทการเกษตร เช่น ปุ๋ย เคมี การเกษตร และวัสดุอุปกรณ์ คิดเป็น 70 - 80% และ 2) ธุรกิจประเภทน้ำมัน คิดเป็น 20 - 30 %

- สหกรณ์การเกษตรทำใหม่ จำกัด มีแนวทางในการสั่งซื้อปุ๋ย เคมีการเกษตร ในปริมาณพอเหมาะ ไม่มากเกินไปจนเกิดความต้องกร เพราะจะได้ไม่ต้องเสียค่าใช้จ่ายในการเก็บรักษา และลดปัญหาสินค้าเสื่อมสภาพ นอกจากนี้ยังมีการเลือกยี่ห้อของสินค้าที่นำมาจำหน่าย โดยการสำรวจจากความต้องการของสมาชิกล่วงหน้าเพื่อเป็นแนวทางการสั่งซื้อสินค้า

- ดำเนินการสำรองปุ๋ย และเคมีการเกษตรในปริมาณพอเหมาะไม่มากเกินไป สำหรับสมาชิกหรือบุคคลภายนอกมาซื้อเพิ่มเติมเท่านั้น

- มีโครงการปุ๋ยเอื้ออาทร ซึ่งสมาชิกสามารถนำปุ๋ยของโครงการไปใช้ฟรีก่อน 1 ปี ทั้งนี้เป็นประโยชน์ต่อสหกรณ์ที่ไม่ต้องเก็บสินค้าคงเหลือไว้ในโกดัง แต่ให้สมาชิก นำไปเก็บไว้แทน

- ในการดำเนินธุรกิจประเภทน้ำมัน สหกรณ์การเกษตรทำใหม่ จำกัด จะมีการตรวจสอบ หากมีการสูญหายมากเกินไป นอกเหนือจากการระเหยของน้ำมันตามปกติ โดยการตรวจสอบหัวจ่ายอยู่เป็นประจำ

จากปริมาณสินค้าคงเหลือในสัดส่วนที่ไม่สูงมาก และอัตราการหมุนเวียนของสินค้าคงเหลือที่ค่อนข้างสูง ของสหกรณ์การเกษตรทำใหม่ จำกัด แสดงให้เห็นว่า สหกรณ์ ฯ มีการบริหารจัดการสินค้าคงเหลือที่มีประสิทธิภาพมาก

5.2.5 การบริหารสินทรัพย์ถาวร

การบริหารสินทรัพย์ถาวร จากการศึกษาี้หมายถึง สินทรัพย์ถาวรที่มีตัวตน นั่นคือ ที่ดิน อาคาร และอุปกรณ์ ซึ่งถือเป็นสินทรัพย์ที่ใช้ในการดำเนินงานตามปกติของธุรกิจ และมีอายุการใช้งานมากกว่า 1 ปี

จากการสัมภาษณ์ผู้จัดการสหกรณ์การเกษตรท่าใหม่ จำกัด พบว่า ผู้จัดการสหกรณ์การเกษตรท่าใหม่ จำกัด มีหลักการบริหารสินทรัพย์ถาวร ดังนี้

- มีการวางแผนการสำรวจความต้องการ
- มีการตรวจสอบสินทรัพย์ เพื่อหาความบกพร่องของสินทรัพย์อยู่เป็นประจำ
- มีการวางแผนการจัดหาทดแทนสินทรัพย์
- การจัดซื้อสินทรัพย์ถาวรแต่ละรายการจะต้องเป็นสินทรัพย์ที่ระบุอยู่ในแผนงานเท่านั้น โดยต้องผ่านความเห็นชอบของคณะกรรมการสหกรณ์ในการจัดซื้อ
 - การจัดหาสินทรัพย์ถาวร จะดำเนินการจัดหามาด้วยเงินทุนที่มีต้นทุนต่ำ หรือเงินอุดหนุน เช่น เครื่องอบไอน้ำ โรงอบไอน้ำ และ โรงงาน Fresh Chilled ที่จัดหามาด้วยเงินอุดหนุนตามแผนปรับโครงสร้างผลไม้ภาคตะวันออกปี พ.ศ. 2549
 - ประเมินความคุ้มค่าของสินทรัพย์ หากมีความจำเป็นต้องจัดหาหรือเปลี่ยนทดแทนสินทรัพย์เดิม เช่น การซื้อรถยนต์ใหม่แทนรถยนต์เก่า ต้องประเมินประโยชน์ที่เพิ่มขึ้นของรถยนต์คันใหม่ได้ เพื่อให้สามารถใช้ประโยชน์ได้อย่างสูงสุด หรือบางกรณีหากสหกรณ์ ๙ ได้รับการสนับสนุนสินทรัพย์จากหน่วยงานภายนอกแต่อาจต้องลงทุนเองบางส่วน สหกรณ์ ๙ ก็จะมีการประเมินถึงประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ และความคุ้มค่าของค่าใช้จ่ายที่สหกรณ์ ๙ ต้องลงทุน
 - สหกรณ์การเกษตรท่าใหม่ จำกัด มีนโยบายที่ไม่เลือกลงทุนในสินทรัพย์ที่ใช้ในธุรกิจที่สหกรณ์ยังไม่สามารถดำเนินงานเองได้ หรือ ลงทุนในสินทรัพย์ที่มีความเสี่ยง

5.3 รายละเอียดโครงการฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการหลักสูตร “การวิเคราะห์และการบริหารจัดการด้านการเงินของสหกรณ์การเกษตร”

จากผลการวิเคราะห์ระบบการบริหารการเงิน และปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จของสหกรณ์การเกษตรท่าใหม่ จำกัด สามารถพัฒนาหลักสูตรอบรมระยะสั้นได้ดังนี้

โครงการฝึกอบรมหลักสูตร

“การวิเคราะห์และการบริหารจัดการด้านการเงินของสหกรณ์การเกษตร”

โดยคณะผู้วิจัย คณะวิทยาศาสตร์และศิลปศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา วิทยาเขตจันทบุรี

หลักการ

สหกรณ์การเกษตร คือ องค์กรสำคัญสำหรับการขับเคลื่อนกระบวนการผลิตสินค้าและผลิตภัณฑ์ทางการเกษตร จากการสำรวจข้อมูลเบื้องต้นของปัจจัยสู่ความสำเร็จในการบริหารจัดการด้านการเงินของสหกรณ์การเกษตร คือ การวิเคราะห์สถานการณ์ทางการเงิน การบริหารจัดการด้านการเงิน จากกรณีศึกษาปัจจัยสู่ความสำเร็จในการวิเคราะห์สถานะทางการเงิน การบริหารจัดการด้านการเงิน และกลยุทธ์ทางการเงินของสหกรณ์การเกษตรท่าใหม่ จำกัด ทำให้ทราบแนวทางการบริหารองค์กรด้านการเงินที่มีประสิทธิภาพ ดังนั้นการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และการนำเสนอประสบการณ์จากหน่วยงานที่ประสบความสำเร็จมาถ่ายทอดให้กับองค์กรที่ยังประสบปัญหาการบริหารด้านการเงิน หรือองค์กรที่ต้องการพัฒนาการบริหารด้านการเงินให้มีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น เพื่อเป็นอีกแนวทางหนึ่งที่ทำให้เกิดความรู้ ความเข้าใจหลักการ และสามารถนำไปประยุกต์ใช้เพื่อให้การบริหารองค์กรประสบผลสำเร็จ

มหาวิทยาลัยบูรพา วิทยาเขตจันทบุรี เล็งเห็นความสำคัญของการบริหารจัดการด้านการเงิน รวมถึงกลยุทธ์ทางการเงินของสหกรณ์การเกษตรเป็นอย่างยิ่ง ดังนั้นมหาวิทยาลัยบูรพา จึงดำเนินการจัดโครงการฝึกอบรมหลักสูตร “การวิเคราะห์และการบริหารจัดการด้านการเงินของสหกรณ์การเกษตร” เพื่อนำความรู้ที่เกี่ยวข้องกับการวิเคราะห์และการบริหารจัดการด้านการเงิน และองค์ความรู้อื่นๆ ที่มีความเชื่อมโยงกับการดำเนินกิจการของสหกรณ์การเกษตรมาถ่ายทอดให้กับบุคลากรของสหกรณ์การเกษตร และผู้เกี่ยวข้องทราบ และนำไปประยุกต์ใช้กับองค์กรให้เกิดผลสัมฤทธิ์ซึ่งจะเป็นประโยชน์ต่อหน่วยงาน และเกษตรกรของแต่ละพื้นที่ให้เกิดความยั่งยืนในการประกอบอาชีพเกษตรกรรมของประเทศต่อไป

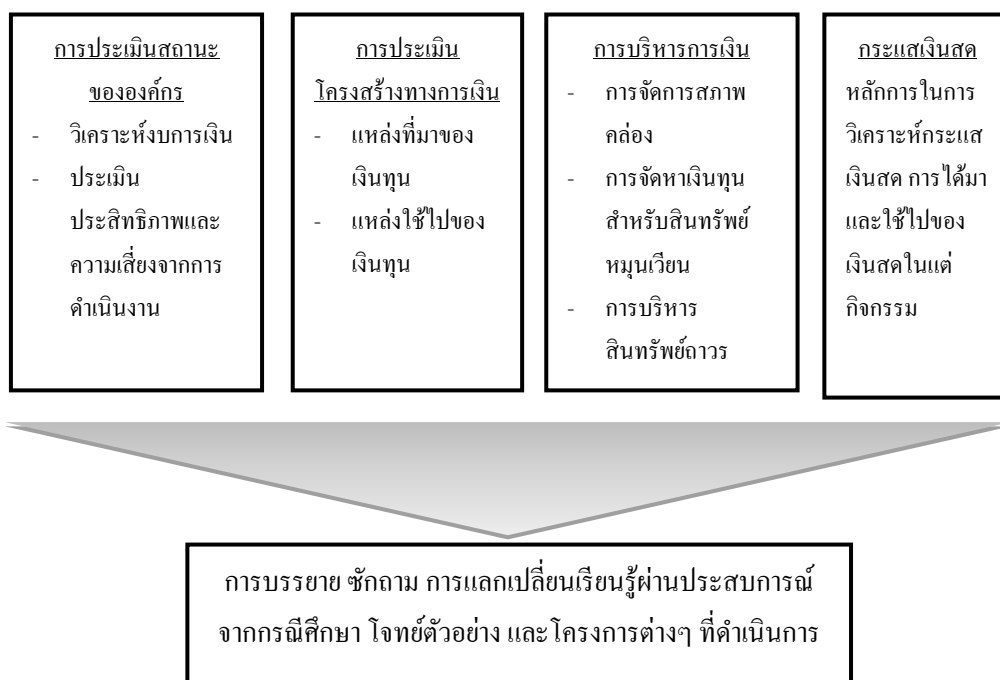
วัตถุประสงค์

- 1) เพื่อถ่ายทอดความรู้พื้นฐานด้านการวิเคราะห์งบการเงิน และนำไปใช้ในการประเมินสถานะทางการเงินขององค์กร
- 2) เพื่อถ่ายทอดให้ผู้เข้าอบรมทราบถึงแหล่งที่มาและแหล่งใช้ไปของเงินสหกรณ์อย่างมีประสิทธิภาพ
- 3) เพื่อถ่ายทอดให้ผู้เข้าอบรมทราบถึงหลักในการบริหารการเงินของสหกรณ์
- 4) เพื่อถ่ายทอดให้ผู้เข้าอบรมทราบถึงความสำคัญของกระแสเงินสด และการจัดทำงบกระแสเงินสดเบื้องต้น
- 5) เพื่อแลกเปลี่ยนประสบการณ์ด้านการบริหารการเงินและกลยุทธ์ทางการเงิน

สาระการฝึกอบรม

- 1) เทคนิคในการวิเคราะห์ห้บการเงิน อัตราส่วนทางการเงินในด้านต่างๆ เพื่อประเมินประสิทธิภาพในการดำเนินงานและความเสี่ยงทางการเงินของสหกรณ์
- 2) แหล่งที่มาของเงินทุน และแหล่งใช้ไปของเงินทุน เพื่อไปสู่โครงสร้างทางการเงินที่เหมาะสม
- 3) หลักในการบริหารการเงินในสหกรณ์ การจัดการสภาพคล่องสหกรณ์ การบริหารเงินสด การบริหารลูกหนี้ การบริหารสินค้าคงเหลือ การจัดหาเงินทุนสำหรับสินทรัพย์หมุนเวียน และ การบริหารสินทรัพย์ถาวร
- 4) ความสำคัญของกระแสเงินสด และการนำข้อมูลของกระแสเงินสดมาใช้ในการบริหารการเงินอย่างเหมาะสม
- 5) การแลกเปลี่ยนความรู้ จากการทำงานและประสบการณ์จริงในการดำเนินงานของสหกรณ์

วิธีการเรียนรู้และฝึกหัด



วิทยากร

อาจารย์กุลวดี เนื่องแสง
คณะวิทยาศาสตร์และศิลปศาสตร์ สาขาบริหารธุรกิจ
มหาวิทยาลัยบูรพา วิทยาเขตจันทบุรี

ผู้เข้าร่วมการฝึกอบรม

- 1) ประธานและคณะกรรมการบริหารสหกรณ์
- 2) ผู้จัดการและรองผู้จัดการสหกรณ์
- 3) เจ้าหน้าที่การเงินของสหกรณ์

บทที่ 6

การเชื่อมโยงเครือข่ายธุรกิจโดยสหกรณ์การเกษตรทำใหม่ จำกัด เป็นแม่ข่าย

สหกรณ์การเกษตรทำใหม่ จำกัด ยึดหลักตามจุดมุ่งหมายสหกรณ์ กล่าวคือ ดำเนินการให้สมาชิกเกิดความประหยัดและมีรายได้เพิ่มขึ้น เพื่อนำไปพัฒนาคุณภาพชีวิตของตนเองและครอบครัว ให้มีฐานะความเป็นอยู่หรือมาตรฐานการดำรงชีวิตที่ดีขึ้น โดยมีอุดมการณ์ความเชื่อร่วมกันที่ว่า การช่วยตนเอง และการช่วยเหลือซึ่งกันและกันตามหลักการสหกรณ์จะนำไปสู่การกินดีอยู่ดี ดังวิสัยทัศน์ของสหกรณ์การเกษตรทำใหม่ จำกัด ที่ว่า “สหกรณ์การเกษตรทำใหม่ จำกัด เป็นองค์กรที่มั่นคงและก้าวหน้า นำพาสมาชิกให้เข้มแข็งและพึ่งพาตนเองได้อย่างยั่งยืน”

จากแผนพัฒนาสหกรณ์การเกษตรทำใหม่ จำกัด ปี พ.ศ.2556-2559 สหกรณ์การเกษตรทำใหม่ จำกัด ให้ความสำคัญกับธุรกิจรวบรวมเพื่อช่วยแก้ปัญหาผลผลิตการเกษตรล้นตลาด ได้กำหนดเป้าประสงค์ กลยุทธ์และตัวชี้วัดที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจรวบรวมผลผลิตการเกษตร และการพัฒนาเชื่อมโยงเครือข่ายธุรกิจผลผลิตการเกษตร โดยมีสหกรณ์การเกษตรทำใหม่ จำกัด เป็นแม่ข่ายไว้ดังนี้

ตารางที่ 6.1 แผนพัฒนาสหกรณ์การเกษตรทำใหม่ จำกัด ปี พ.ศ.2556-2559

เป้าประสงค์	กลยุทธ์	ตัวชี้วัดความสำเร็จ
ผลิตผลทางการเกษตรของสมาชิกมีคุณภาพตามความต้องการของตลาดและสามารถจำหน่ายได้ในราคาสูงขึ้น	ส่งเสริมการตลาดและการพัฒนาคุณภาพผลผลิตของสมาชิก	1. สมาชิกได้รับการรับรองมาตรฐานผลผลิตเพิ่มขึ้น 2. ปริมาณเครือข่ายลูกค้าเพิ่มขึ้น 3. ปริมาณการรวบรวมผลผลิตเพิ่มขึ้น
สมาชิกและเกษตรกรทั่วไปมีความรู้ความสามารถในการผลิตผลไม้คุณภาพตรงตามความต้องการของตลาด	พัฒนาศักยภาพสมาชิก	1. สมาชิกจำหน่ายผลผลิตได้ราคาสูงขึ้น 2. สมาชิกมีส่วนร่วมขายผลผลิตคุณภาพให้กับสหกรณ์เพิ่มขึ้น 3. ผลการประกอบการของสหกรณ์เพิ่มขึ้น
ธุรกิจของสหกรณ์เข้มแข็งมีพันธมิตรทางการตลาดเพิ่มขึ้นสามารถบริการสมาชิกและชุมชนได้อย่างทั่วถึง	เสริมสร้างความเข้มแข็งธุรกิจและเชื่อมโยงเครือข่ายพันธมิตรทางการตลาด	1. ปริมาณเงินทุนภายในที่เพิ่มขึ้น 2. ปริมาณธุรกิจเพิ่มขึ้น

ที่มา : รายงานประจำปีสหกรณ์การเกษตรทำใหม่ จำกัด สิ้นสุด วันที่ 30 กันยายน พ.ศ. 2556

6.1 สหกรณ์การเกษตรทำใหม่ จำกัด กับธุรกิจรวบรวมผลผลิตการเกษตร

จุดมุ่งหมายหลักของสหกรณ์การเกษตรทำใหม่ จำกัด ไม่ได้อยู่ที่ผลกำไร แต่ต้องการให้สมาชิกมีรายได้เพิ่มขึ้น เพื่อนำไปพัฒนาคุณภาพชีวิตของสมาชิกและครอบครัวให้มีฐานะความเป็นอยู่หรือมาตรฐานการดำรงชีวิตที่ดีขึ้น นอกจากนี้ สหกรณ์การเกษตรทำใหม่ จำกัด มุ่งมั่นที่จะช่วยลดปัญหาผลผลิตการเกษตรล้นตลาด เนื่องจากทุกปีในช่วงฤดูผลไม้ เกษตรกรมักขายสินค้าได้ในราคาที่ไม่เป็นธรรม เพราะพ่อค้าคนกลางกดราคาด่ำที่สุดเท่าที่เป็นไปได้ ทำให้เกษตรกรต้องเอาผลไม้มาเทข้างถนน เพื่อเรียกร้องขอความช่วยเหลือจากรัฐบาลอยู่ทุกปี

จากอุดมการณ์สหกรณ์ที่มีความเชื่อร่วมกันที่ว่า การช่วยตนเอง และการช่วยเหลือซึ่งกันและกันตามหลักการสหกรณ์จะนำไปสู่การกินดีอยู่ดี สหกรณ์การเกษตรทำใหม่ จำกัด จึงได้นำวิธีการสหกรณ์คือการรวมกันทำธุรกิจ มิใช่ต่างคนต่างทำมาเป็นแนวทางในการลดปัญหาผลผลิตการเกษตรล้นตลาด โดยสหกรณ์การเกษตรทำใหม่ จำกัด ทำธุรกิจรวบรวมผลผลิตการเกษตรของทั้งที่เป็นสมาชิกและที่ไม่เป็นสมาชิกของสหกรณ์ฯ นอกจากนี้ สหกรณ์การเกษตรทำใหม่ จำกัด มีส่วนช่วย พัฒนาคุณภาพผลผลิตการเกษตร และเชื่อมโยงเครือข่ายธุรกิจผลผลิตการเกษตรโดยสหกรณ์การเกษตรทำใหม่ จำกัด เองเป็นแม่ข่าย เพื่อหาตลาดส่งออกให้กับผลผลิตการเกษตรในจังหวัดจันทบุรี

หน้าที่ของสหกรณ์การเกษตรทำใหม่ จำกัด

1) สหกรณ์การเกษตรทำใหม่ จำกัด กับหน้าที่ให้ข่าวสารการตลาด

เนื่องจากลักษณะการตลาดสินค้าเกษตรเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับความไม่แน่นอนและความไม่สมดุล โดยปกติจะประกอบด้วยหน่วยธุรกิจที่ทำหน้าที่การผลิตเป็นจำนวนมาก การผลิตไม่สามารถควบคุมปริมาณและคุณภาพได้ สหกรณ์การเกษตรทำใหม่ จำกัด จึงทำหน้าที่เป็นศูนย์กลางในการให้บริการข่าวสารเกี่ยวกับราคาผลผลิตการเกษตร และให้ข้อมูลเกี่ยวกับลักษณะความต้องการผลผลิตที่ผู้บริโภคต้องการ ข้อมูลเหล่านี้ช่วยให้เกษตรกรสามารถวางแผนการผลิตเพื่อผลิตสินค้าเกษตรที่มีคุณภาพตรงกับความต้องการของผู้บริโภค และเกษตรกรก็สามารถขายผลผลิตในราคาที่สูงขึ้นได้นั่นเอง

2) สหกรณ์การเกษตรทำใหม่ จำกัด กับหน้าที่ปรับปรุงคุณภาพ และเพิ่มมูลค่าผลผลิต

การเกษตร

สหกรณ์การเกษตรทำใหม่ จำกัด ให้ความสำคัญกับการพัฒนาและปรับปรุงคุณภาพผลผลิตการเกษตรให้เป็นไปตามความต้องการของผู้บริโภค ดังที่เห็นได้จากเป้าประสงค์ที่สหกรณ์การเกษตรทำใหม่ จำกัด ได้กำหนดไว้ในแผนพัฒนาสหกรณ์การเกษตรทำใหม่ จำกัด ปี พ.ศ. 2556-2559 กล่าวคือ

เป้าประสงค์ที่ 1 ผลผลิตทางการเกษตรของสมาชิกมีคุณภาพตามความต้องการของตลาด และสามารถจำหน่ายได้ในราคาสูงขึ้น

เป้าประสงค์ที่ 2 สมาชิกและเกษตรกรทั่วไปมีความรู้ความสามารถในการผลิตผลไม้คุณภาพตรงตามความต้องการของตลาด

สหกรณ์การเกษตรทำใหม่ จำกัด ให้การสนับสนุนการพัฒนาและปรับปรุงคุณภาพผลผลิตการเกษตรให้เป็นไปตามความต้องการของผู้บริโภคทั้งในช่วงก่อนและหลังเก็บเกี่ยวผลผลิต เพื่อให้สมาชิกสามารถจำหน่ายผลผลิตการเกษตรได้ในราคาที่สูงขึ้น

ช่วงก่อนเก็บเกี่ยวผลผลิต

สหกรณ์การเกษตรทำใหม่ จำกัด จัดโครงการอบรมให้ความรู้เกี่ยวกับการใช้ปุ๋ย และสารเคมีการเกษตร โครงการอบรมเกษตรกรอินทรีย์ สัมมนาเรื่องการปรับปรุงคุณภาพผลผลิตไม้ผลเพื่อการส่งออกญี่ปุ่น เป็นต้น



ภาพที่ 6.1 โครงการฝึกอบรมเกษตรกรอินทรีย์
วันที่ 10 สิงหาคม พ.ศ.2555



ภาพที่ 6.2 สัมมนาเพื่อการส่งออกญี่ปุ่น
วันที่ 15 กุมภาพันธ์ พ.ศ.2556

ช่วงหลังเก็บเกี่ยวผลผลิต

ก่อนที่ผลผลิตจะถูกส่งจำหน่ายต่อไปให้กับตัวแทนจำหน่ายในประเทศหรือพ่อค้าที่เป็นผู้ส่งออก สหกรณ์การเกษตรทำใหม่ จำกัด จัดชั้นมาตรฐานสินค้าทั้งด้านรูปร่างและคุณภาพ และคัดผลผลิตคุณภาพเพื่อส่งออก และเพิ่มคุณภาพสินค้าโดยการอบไอน้ำ/รมควันเพื่อกำจัดแมลง และบรรจุผลผลิตในหีบห่อกันกระแทก เพื่อรักษาคุณภาพก่อนส่งออก



ภาพที่ 6.3 มะม่วงส่งออก



ภาพที่ 6.4 ทุเรียนส่งออก

3) สหกรณ์การเกษตรทำใหม่ จำกัด กับหน้าที่ซื้อและรวบรวมผลผลิตการเกษตร

สหกรณ์การเกษตรทำใหม่ จำกัด ทำหน้าที่หาแหล่งผลิต รวบรวมผลผลิตการเกษตรจากเกษตรกรที่เป็นสมาชิกและที่ไม่เป็นสมาชิกของสหกรณ์ฯ เพื่อบริการจำหน่ายให้กับกลุ่มตัวแทนจำหน่ายในประเทศ หรือกลุ่มบริษัทผู้ส่งออกภายในประเทศ

สหกรณ์การเกษตรทำใหม่ จำกัด มิได้ทำหน้าที่เป็นแค่ผู้รวบรวมผลผลิตเมื่อเกิดปัญหาผลผลิตล้นตลาดแล้วเท่านั้น สหกรณ์การเกษตรทำใหม่ จำกัด ยังทำหน้าที่เป็นผู้บริหารจัดการผลผลิตการเกษตรของสมาชิกเพื่อป้องกันผลผลิตล้นตลาดในช่วงฤดูกาล โดยสหกรณ์การเกษตรทำใหม่ จำกัด จัดเก็บรวบรวมข้อมูลในแบบสอบถามจากสมาชิก และประชุมสมาชิก เพื่อประมาณการปริมาณผลผลิตการเกษตร และพยากรณ์ว่าผลผลิตการเกษตรชนิดใดมีโอกาที่จะล้นตลาด สหกรณ์การเกษตรทำใหม่ จำกัด จะกำหนดแนวทางในการรวบรวมผลผลิต และเจรจากับคู่ค้าและเครือข่ายก่อนถึงฤดูกาลผลิต เพื่อป้องกันและลดปัญหาผลผลิตล้นตลาดในช่วงฤดูกาลให้ได้มากที่สุดเท่าที่เป็นไปได้

4) สหกรณ์การเกษตรทำใหม่ จำกัด กับหน้าที่ขาย

สหกรณ์การเกษตรทำใหม่ จำกัด ทำหน้าที่เชื่อมโยงเครือข่าย สร้างพันธมิตรทางธุรกิจ มุ่งเน้นหากลุ่มตัวแทนจำหน่ายในต่างประเทศ หรือกลุ่มบริษัทผู้ส่งออกภายในประเทศ ตัวอย่างเช่น ตลาดญี่ปุ่น สหกรณ์การเกษตรทำใหม่ จำกัด จะเจรจาขายผลไม้ล่วงหน้าแก่ตัวแทนจำหน่ายในประเทศญี่ปุ่นก่อนถึงฤดูการผลิต เพื่อป้องกันและลดปัญหาผลผลิตการเกษตรล้นตลาด สหกรณ์การเกษตรทำใหม่ จำกัด จะตกลงทำสัญญาซื้อขายทั้งปีล่วงหน้ากับตัวแทนจำหน่ายนั้นๆ โดยในสัญญาจะมีการกำหนดปริมาณและราคาไว้ชัดเจน ทำให้สหกรณ์การเกษตรทำใหม่ จำกัด สามารถลดความเสี่ยงจากปัญหาการราคาผลผลิตผันผวนหรือราคาคงต่ำในช่วงฤดูกาลผลิตได้

หลังจากมีการตกลงซื้อขายล่วงหน้า สหกรณ์การเกษตรทำใหม่ จำกัด จะแจ้งให้ประธานกลุ่มสมาชิกสหกรณ์ฯ รับทราบถึงปริมาณที่ตกลงขายได้ ระบุลักษณะของผลผลิตที่ตัวแทนจำหน่ายในญี่ปุ่นต้องการ และราคาผลผลิตที่สหกรณ์การเกษตรทำใหม่ จำกัด สามารถรับซื้อได้จากสมาชิก เพื่อเป็นข้อมูลให้สมาชิกใช้ในการวางแผนควบคุมปริมาณและคุณภาพผลผลิตให้เป็นไปตามความต้องการของผู้บริโภคได้

การกำหนดระดับราคารับซื้อผลผลิตจากสมาชิก

สหกรณ์การเกษตรทำใหม่ จำกัด จะรับซื้อผลผลิตในราคาที่สูงกว่าระดับราคาที่พ่อค้าคนกลางรับซื้อในตลาดอย่างมีนัยสำคัญหากผลผลิตมีคุณภาพตามต้องการ การที่สหกรณ์การเกษตรทำใหม่ จำกัด กำหนดระดับราคารับซื้อผลผลิตจากสมาชิก (ซื้อขาด) ในระดับราคาที่สูงกว่าตลาดนี้มีวัตถุประสงค์สำคัญอย่างน้อย 2 ประการ คือ

1) จุดมุ่งหมายหลักของสหกรณ์การเกษตรทำใหม่ จำกัด ไม่ได้อยู่ที่ผลกำไร แต่ต้องการให้สมาชิกมีรายได้เพิ่มขึ้น เพื่อนำไปพัฒนาคุณภาพชีวิตของสมาชิกและครอบครัวให้มีฐานะความเป็นอยู่หรือมาตรฐานการดำรงชีวิตที่ดีขึ้น

2) สหกรณ์การเกษตรทำใหม่ จำกัด ต้องการพยุงราคาผลผลิตการเกษตรในตลาด โดยการคานอำนาจการต่อรองของพ่อค้าคนกลาง เพื่อไม่ให้พ่อค้าคนกลางกดราคาผลผลิตให้ต่ำเกินความเป็นจริง

6.2 ผลการดำเนินงานสหกรณ์การเกษตรทำใหม่ จำกัด กับธุรกิจรวบรวมผลผลิตการเกษตร

ณ วันสิ้นปีบัญชี 30 กันยายน พ.ศ. 2556 สหกรณ์การเกษตรทำใหม่ จำกัด มีจำนวนสมาชิกตามทะเบียนสมาชิก จำนวน 2,154 คน (41 กลุ่ม) สมาชิกสมทบ 153 คน มีทุนดำเนินงานทั้งหมด 566,139,182.27 บาท มีรายได้ทั้งสิ้น 730,923,008.95 บาท มีกำไรสุทธิประจำปี 9,432,878.02 บาท

ผลการดำเนินงานของธุรกิจรวบรวมระหว่างปี พ.ศ. 2553-2556 มีผลการดำเนินงานที่ดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง ธุรกิจไม่ขยายขาดทุน เนื่องจากสหกรณ์การเกษตรทำใหม่ จำกัด เป็นองค์กรรัฐที่ไม่หวังผลกำไรสูงสุด วัตถุประสงค์ของการทำธุรกิจรวบรวมเป็นการรวมตัวกันเพื่อร่วมกันแก้ปัญหา ราคาผลไม้ตกต่ำ โดยการรวมกันขายเพื่อเพิ่มอำนาจการต่อรองให้ได้ราคาสูงขึ้น ค่าเฉลี่ยกำไรขั้นต้นของธุรกิจรวบรวมผลผลิตการเกษตรระหว่างปี พ.ศ. 2553-2556 อยู่ที่ร้อยละ 5.22

ระหว่างปี พ.ศ. 2553-2556 ปริมาณการขายผลผลิตการเกษตรที่รวบรวมโดยสหกรณ์การเกษตรทำใหม่ จำกัด เพิ่มขึ้นอย่างมีนัยสำคัญ โดยมีอัตราการเจริญเติบโตของธุรกิจสูงขึ้นเกือบ 3 เท่าในแต่ละปี และผลผลิตการเกษตรเกือบร้อยละ 100 ถูกจำหน่ายให้กับกลุ่มตัวแทนจำหน่ายในประเทศ หรือกลุ่มบริษัทผู้ส่งออกภายในประเทศ

ตารางที่ 6.2 ผลการดำเนินงานธุรกิจรวบรวมผลผลิตการเกษตรระหว่างปี พ.ศ. 2553-2556

	2553	2554	2555	2556
ธุรกิจรวบรวมผลผลิต (ล้านบาท)	8.28	33.43	170.33	652.22
อัตราการเติบโตของธุรกิจ (%)		303.54%	409.51%	282.91%
กำไรขั้นต้น (%)	11.48%	5.21%	1.15%	6.21%

ที่มา : รายงานประจำปีสหกรณ์การเกษตรทำใหม่ จำกัด พ.ศ. 2553-2556

ตารางที่ 6.3 ผลการดำเนินงานธุรกิจรวบรวมแบ่งตามประเภทผลผลิตการเกษตรระหว่างปี พ.ศ. 2553-2556

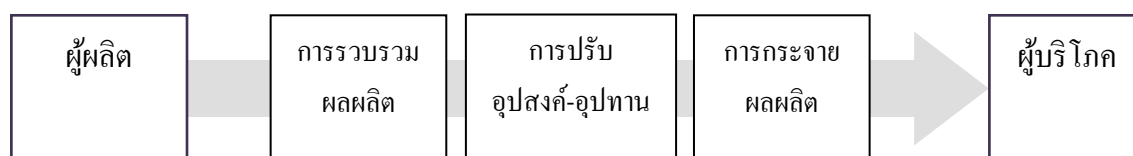
	ปริมาณการขาย									
	2553		2554		2555		2556		2553-2556	
	ล้านบาท	ร้อยละ	ล้านบาท	ร้อยละ	ล้านบาท	ร้อยละ	ล้านบาท	ร้อยละ	ล้านบาท	ร้อยละ
ขายมันคูด	4.97	59.94%	12.50	37.40%	82.47	48.42%	445.65	68.33%	545.58	63.13%
ขายมะม่วง	0.34	4.11%	13.35	39.92%	27.41	16.09%	109.22	16.75%	150.31	17.39%
ขายทุเรียน	0.25	2.99%	6.26	18.73%	51.84	30.43%	85.96	13.18%	144.31	16.70%
ขายเงาะ	2.18	26.29%	1.07	3.19%	5.45	3.20%	-	-	8.70	1.01%
ขายหอมหัวใหญ่	-	-	-	-	1.80	1.06%	6.00	0.92%	7.80	0.90%
ขายลำไย	0.11	1.30%	-	-	0.91	0.53%	4.43	0.68%	5.44	0.63%
ขายสละ	0.22	2.70%	0.07	0.22%	0.39	0.23%	0.76	0.12%	1.44	0.17%
ขายลองกอง	0.12	1.50%	0.17	0.50%	0.08	0.05%	-	-	0.37	0.04%
ขายถั่วลิสง	-	-	-	-	-	-	0.21	0.03%	0.21	0.02%
ขายกล้วย	0.07	0.78%	0.02	0.05%	-	-	-	-	0.08	0.01%
ขายแก้วมังกร	0.03	0.40%	-	-	-	-	-	-	0.03	0.00%
รวมธุรกิจรวบรวมผลผลิต	8.28	100.00%	33.43	100.00%	170.33	100.00%	652.22	100.00%	864.27	100.00%
อัตราการใช้ประโยชน์ที่ดิน	303.54%				409.51%		282.91%			

ที่มา : รายงานประจำปีสหกรณ์การเกษตรท่าใหม่ จำกัด พ.ศ. 2553-2556

6.3 กระบวนการตลาดโดยมีสหกรณ์การเกษตรทำใหม่ จำกัด เป็นแม่ข่าย

กระบวนการตลาด (Marketing Process) หมายถึง กระบวนการกิจกรรมต่างๆ ที่เกิดขึ้น และดำเนินต่อเนื่องเป็นลำดับ เพื่อให้สินค้าเคลื่อนย้ายจากผู้ผลิตไปสู่ผู้บริโภค (ไพฑูรย์ รอดวินิจ, 2541)

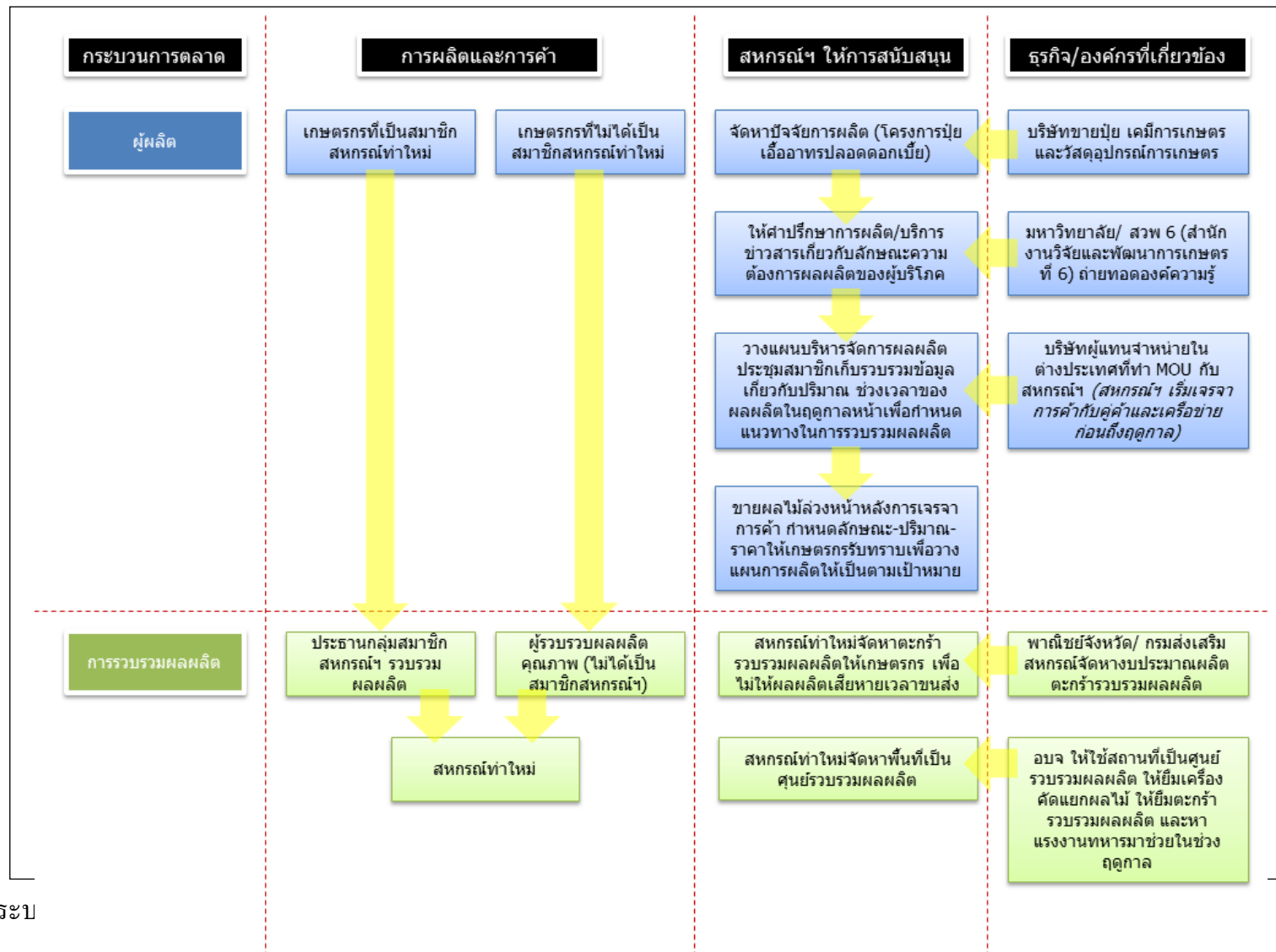
คริสโตเฟอร์, มาติน และ เพค, เฮเลน (2549) กล่าวว่า ภาวะการแข่งขันทางการตลาดมีความแปรปรวนมากขึ้น พลวัตของตลาดเปลี่ยนแปลงไปมากภายในช่วงเวลาไม่กี่ปีที่ผ่านมา ผู้บริโภคซับซ้อนและเรียกร้องมากขึ้นเรื่อยๆ ภายใต้สภาพแวดล้อมเหล่านี้ การตลาดที่พึงหลักดั้งเดิมของ 4Ps คือ ผลิตภัณฑ์ (Product) ราคา (Price) การส่งเสริมการขาย (Promotion) และช่องทางการจัดจำหน่าย (Place) คงไม่พอที่จะสร้างข้อได้เปรียบทางการแข่งขันได้ ผู้ประกอบการต้องมีความสามารถนำสินค้าเข้าสู่ตลาดได้เร็วกว่าเพื่อเติมเต็มอุปสงค์ได้โดยมีช่วงเวลานำ (Lead Time) สั้นกว่า และมีความยืดหยุ่นในกระบวนการส่งมอบตามความต้องการของลูกค้ามากกว่า ดังนั้น การสร้างห่วงโซ่คุณค่า (Value Chain) หรือ ห่วงโซ่อุปทาน (Supply Chain) ที่มีมาตรฐานจะสร้างข้อได้เปรียบในการค้าภายใต้ยุคการค้าเสรีได้



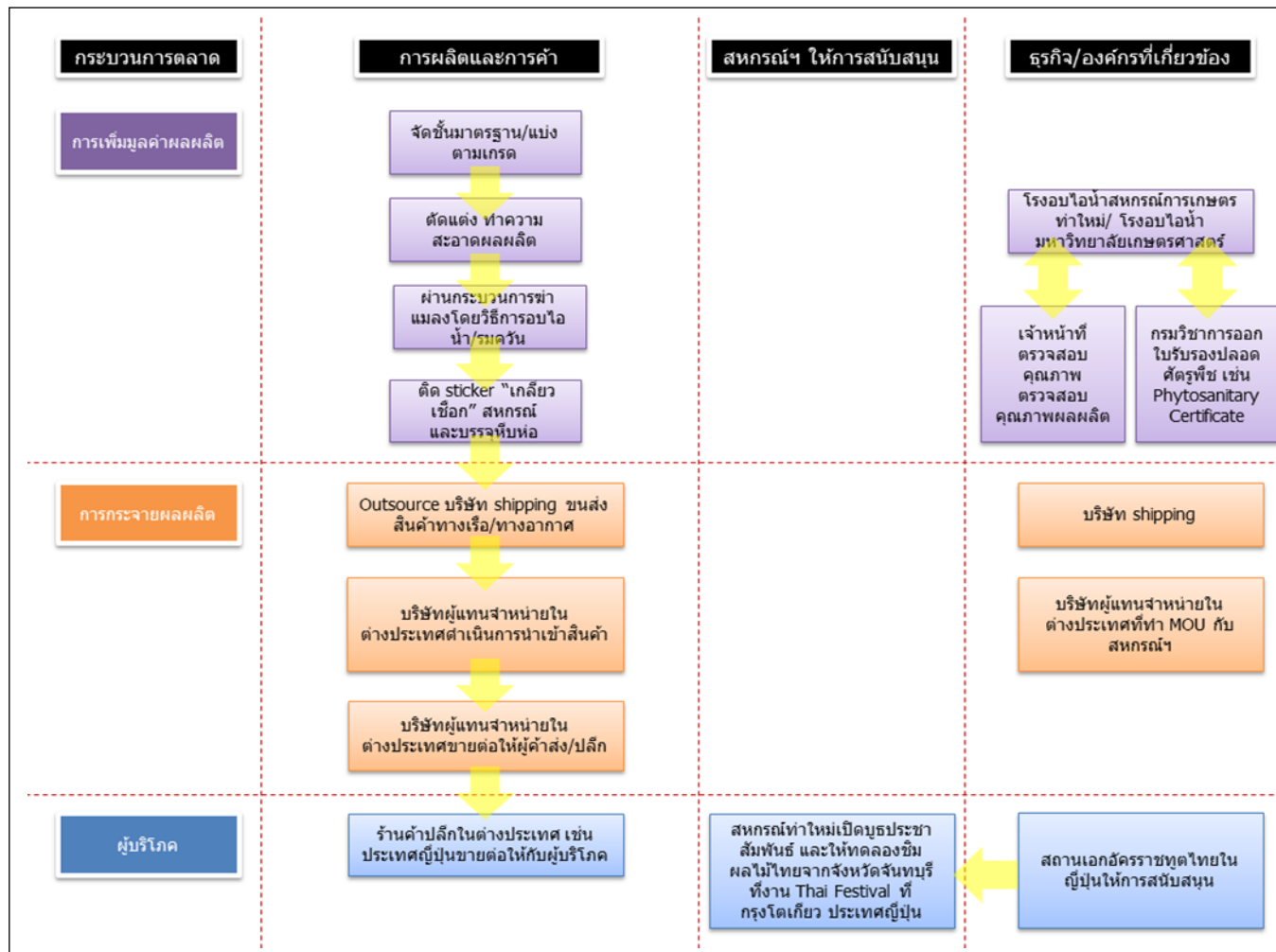
ภาพที่ 6.5 กระบวนการตลาด (Marketing Process)

ที่มา: ไพฑูรย์ รอดวินิจ (2541)

ภาพที่ 6.6 แสดงกระบวนการตลาดโดยมีสหกรณ์การเกษตรทำใหม่ จำกัด เป็นแม่ข่าย สหกรณ์การเกษตรทำใหม่ จำกัด มีบทบาทสำคัญยิ่งในขั้นตอน “การรวบรวมผลผลิต” และ “การเพิ่มมูลค่าผลผลิต” ก่อนจำหน่ายต่อไปให้กับกลุ่มตัวแทนจำหน่ายในต่างประเทศ หรือกลุ่มบริษัทผู้ส่งออกภายในประเทศ หรือกล่าวได้ว่า สหกรณ์การเกษตรทำใหม่ จำกัด ทำหน้าที่ในกระบวนการสร้างคุณค่า (Value Creation Process) ให้กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย สหกรณ์การเกษตรทำใหม่ จำกัด มีส่วนทำให้สินค้าเคลื่อนย้ายจากมือผู้ผลิตไปสู่มือลูกค้าในรูปแบบ ลักษณะ เวลา และสถานที่ที่ต้องการได้ (ไพฑูรย์ รอดวินิจ, 2541) สหกรณ์การเกษตรทำใหม่ จำกัด เล็งเห็นถึงความสำคัญของการจัดการห่วงโซ่อุปทานพยายามเชื่อมต่อให้ฝ่ายต่างๆ ร่วมมือกันเพื่อสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้าได้อย่างมีประสิทธิภาพ



ภาพที่ 6.6 กระบวนการรวบรวมผลผลิต



ภาพที่ 6.6 กระบวนการตลาดโดยมีสหกรณ์การเกษตรท่าใหม่ จำกัด เป็นแม่ข่าย (ต่อ)

6.4 ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในกระบวนการตลาดโดยมีสหกรณ์การเกษตรทำใหม่ จำกัด เป็นแม่ข่าย

ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในกระบวนการตลาดโดยมีสหกรณ์การเกษตรทำใหม่ จำกัด เป็นแม่ข่ายที่สำคัญ ได้แก่ (1) เกษตรกร/สมาชิกสหกรณ์การเกษตรทำใหม่ จำกัด (2) สหกรณ์การเกษตรทำใหม่ จำกัด (3) บริษัทคู่ค้าของสหกรณ์การเกษตรทำใหม่ จำกัด และ (4) ผู้บริโภคขั้นสุดท้าย (End Consumer) โดยผู้บริโภคขั้นสุดท้ายเป็นผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญที่สุด เป็นผู้ที่มิอิทธิพลต่อความสำเร็จในทุกภาคส่วนของธุรกิจในกระบวนการตลาดโดยมีสหกรณ์การเกษตรทำใหม่ จำกัด เป็นแม่ข่าย เนื่องจากแนวคิดการตลาดสมัยใหม่หรือกระบวนทัศน์มุ่งด้านลูกค้า (Market Orientation Paradigm) มีความเห็นว่า การให้ความสำคัญกับคุณค่าของลูกค้าหรือการเข้าใจถึงความคาดหวังของผู้บริโภคจะทำให้ธุรกิจสหกรณ์ประสบความสำเร็จ โดยผู้ผลิต (ในที่นี้หมายถึงเกษตรกร/สมาชิกสหกรณ์) ต้องตอบสนองด้วยการส่งมอบสินค้าที่ลูกค้า/ผู้บริโภคต้องการ

ตารางที่ 6.4 ความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในกระบวนการตลาดโดยมีสหกรณ์เป็นแม่ข่าย

ผู้บริโภค	บริษัทคู่ค้า	สหกรณ์การเกษตรทำใหม่ จำกัด	เกษตรกร/สมาชิกสหกรณ์
ต้องการผลไม้ไทยที่มีคุณภาพดี (รสชาติดี) สมราคา และปราศจากสารพิษตกค้าง	- คาดหวังจะได้รับกำไรจากการซื้อขายสินค้า - คาดหวังที่จะทำธุรกิจร่วมกันกับสหกรณ์ในระยะยาวได้	- คาดหวังให้เกษตรกรขายสินค้าได้ในราคาสูงขึ้น - ผลผลิตไม่ล้นตลาด - คาดหวังว่าทำธุรกิจไม่ขาดทุน (มิได้หวังกำไรสูงสุด) - คาดหวังที่จะทำธุรกิจร่วมกันกับบริษัทคู่ค้าในระยะยาวได้	คาดหวังอยากมีรายได้เพิ่มมากขึ้น มีชีวิตความเป็นอยู่ที่ดีขึ้น ปลอดภัย

ที่มา : จากการสัมภาษณ์

ดังนั้น การที่สหกรณ์การเกษตรทำใหม่ จำกัด เข้าใจถึงความคาดหวังของผู้บริโภคขั้นสุดท้าย และเข้าใจถึงความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในแต่ละกลุ่มจึงมีความสำคัญยิ่ง และสหกรณ์การเกษตรทำใหม่ จำกัด ได้เล็งเห็นถึงความสำคัญในข้อนี้ ดังปรากฏในเป้าประสงค์ที่ 1 ของแผนพัฒนาสหกรณ์การเกษตรทำใหม่ จำกัด ปี พ.ศ.2556-2559 กล่าวคือ ผลผลิตทางการเกษตรของสมาชิกต้องมีคุณภาพ “ตามความต้องการของตลาด” และการที่สหกรณ์การเกษตรทำใหม่ จำกัด มีบทบาทสำคัญในการสื่อสารให้ข้อมูลแก่สมาชิกสหกรณ์ฯ เกี่ยวกับคุณภาพผลผลิตที่เป็นที่ต้องการของผู้บริโภค และการสนับสนุนการพัฒนาและปรับปรุงคุณภาพผลผลิตการเกษตรให้เป็นไปตามความต้องการของผู้บริโภคทั้งในช่วงก่อนและหลังเก็บเกี่ยวผลผลิตก็เป็นอีกปัจจัยหนึ่งที่มีความสำคัญยิ่ง ซึ่งสหกรณ์การเกษตรทำใหม่ จำกัด ก็ได้เล็งเห็นถึงความสำคัญของบทบาทนี้ของสหกรณ์ ดังปรากฏในเป้าประสงค์ที่ 2 ของแผนพัฒนาสหกรณ์การเกษตรทำใหม่ จำกัด ปี พ.ศ.2556-2559 กล่าวคือ สหกรณ์การเกษตรทำใหม่ จำกัด มุ่งหวังให้

สมาชิกและเกษตรกรทั่วไป “มีความรู้ความสามารถในการผลิต” ผลไม้คุณภาพ “ตรงตามความต้องการของตลาด”

สามารถกล่าวโดยสรุปได้ว่า สหกรณ์การเกษตรท่าใหม่ จำกัด มิได้ให้ความสำคัญแก่ Output (ผลิตผลของสมาชิก) เพียงอย่างเดียว แต่ให้เล็งเห็นถึงความสำคัญของ Input (การให้ข้อมูล/ความรู้ในการผลิต เพื่อให้สมาชิกและเกษตรกรทั่วไป “มีความรู้ความสามารถในการผลิต” ผลไม้คุณภาพ “ตรงตามความต้องการของตลาด”) ด้วยเช่นกัน

6.5 การประยุกต์ใช้กลยุทธ์การตลาดของสหกรณ์การเกษตรท่าใหม่ จำกัด

กลยุทธ์การตลาด (Marketing Strategy) หมายถึง ขั้นตอนในการกำหนดจุดมุ่งหมายทางการตลาด การเลือกตลาดเป้าหมาย และการออกแบบส่วนประสมทางการตลาดเพื่อสนองความพึงพอใจของตลาด และบรรลุจุดมุ่งหมายขององค์กร (สิวฤทธิ์ พงศกรรังศิลป์ 2555)

6.5.1 ตลาดเป้าหมายของสหกรณ์การเกษตรท่าใหม่ จำกัด

ลูกค้ากลุ่มเป้าหมายของสหกรณ์การเกษตรท่าใหม่ จำกัด คือ กลุ่มตัวแทนจำหน่ายในต่างประเทศ และกลุ่มบริษัทผู้ส่งออกภายในประเทศ โดยกลุ่มตัวแทนจำหน่ายในต่างประเทศเป็นกลุ่มเป้าหมายหลักของสหกรณ์การเกษตรท่าใหม่ จำกัด

จากที่กล่าวข้างต้นในกระบวนการตลาด สหกรณ์การเกษตรท่าใหม่ จำกัด ทำหน้าที่เป็นคนกลางในตลาดมีหน้าที่รวบรวมผลผลิตและเพิ่มมูลค่าผลผลิตก่อนจำหน่ายให้กับกลุ่มตัวแทนจำหน่ายในต่างประเทศ ดังนั้น การทำธุรกิจของสหกรณ์การเกษตรท่าใหม่ จำกัด จึงเป็นลักษณะของการทำ “การตลาดเชิงธุรกิจ” (Business to Business (B2B) Marketing) โดยความต้องการซื้อของตัวแทนจำหน่ายในต่างประเทศจะเกี่ยวข้องกับความต้องการซื้อต่อเนื่อง (Derived Demand) ที่เกิดขึ้นจากผู้บริโภคขั้นสุดท้ายของตัวแทนจำหน่ายในต่างประเทศนั้น นั่นเอง



ภาพที่ 6.7 คู่ค้าที่สาธารณรัฐเกาหลี



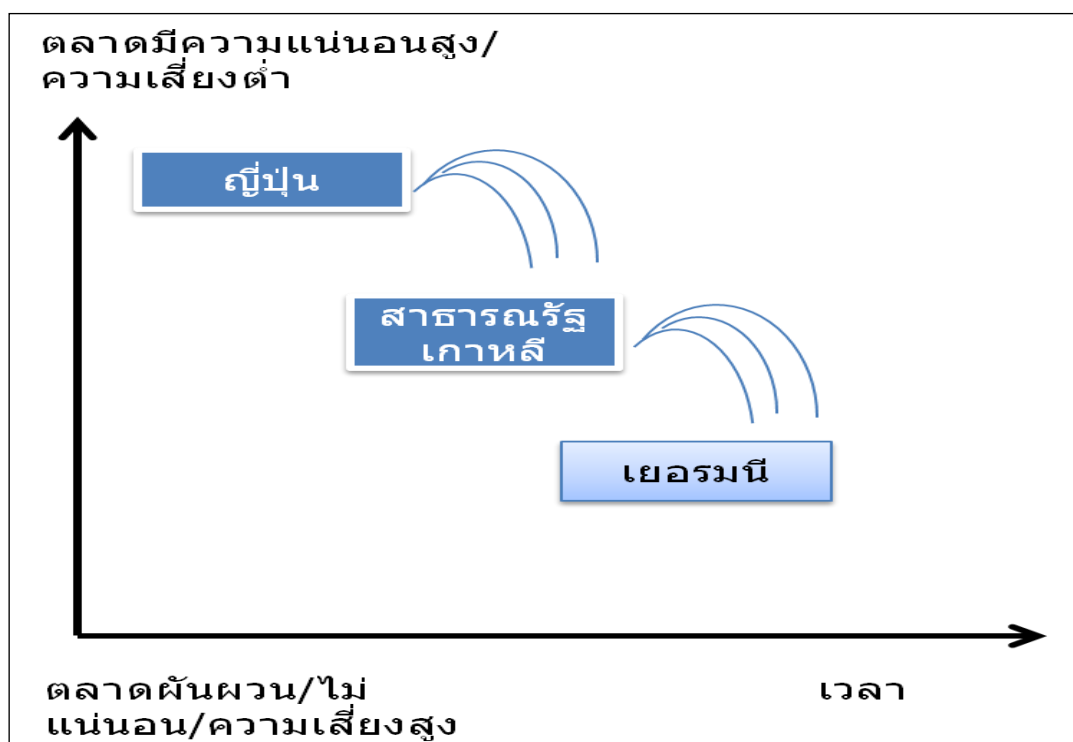
ภาพที่ 6.8 คู่ค้าที่ประเทศญี่ปุ่น

การตลาดตามเป้าหมาย (STP Marketing)

(1) การเลือกกลุ่มเป้าหมาย (Target Selection)

สหกรณ์การเกษตรทำไหม จำกัด มุ่งเน้นรวบรวมผลผลิตการเกษตรเพื่อการส่งออก (เกือบร้อยละ 100 ของการรวบรวมผลผลิตการเกษตรเพื่อการส่งออก) ในช่วง 4 ปีที่ผ่านมาตั้งแต่ปี พ.ศ. 2553-2556 สหกรณ์การเกษตรทำไหม จำกัด สามารถเปิดตลาดใหญ่ได้ 2 ตลาดคือตลาดญี่ปุ่นและสาธารณรัฐเกาหลี โดยได้รับการสนับสนุนอย่างดีจากบริษัทเอกชนที่เป็นตัวแทนจำหน่ายในประเทศญี่ปุ่นและสาธารณรัฐเกาหลี เหตุผลที่สหกรณ์การเกษตรทำไหมเลือกตลาดญี่ปุ่นและสาธารณรัฐเกาหลีเป็นเป้าหมายเพื่อส่งออกก่อนตลาดอื่นๆ เนื่องจากตลาดทั้งสองมีความเสี่ยงน้อยกว่า สหกรณ์การเกษตรทำไหม จำกัด สามารถขายผลผลิตล่วงหน้าได้ ราคาขายค่อนข้างแน่นอน (ไม่เหมือนกับตลาดสาธารณรัฐประชาชนจีนที่ราคามีความผันผวนตลอดเวลา และมีความเสี่ยงสูงมาก)

กลยุทธ์การเจาะตลาดส่งออกของสหกรณ์การเกษตรทำไหม จำกัด เป็นการนำกลยุทธ์แบบ Waterfall Approach มาใช้ กล่าวคือ เริ่มต้นจากตลาดที่มีความเสี่ยงน้อย (ในที่นี้คือตลาดญี่ปุ่นและสาธารณรัฐเกาหลี) และขยายตลาดไปยังกลุ่มอื่นๆ ต่อไป (ณ วันที่สัมภาษณ์เดือนธันวาคม พ.ศ. 2556 สหกรณ์การเกษตรทำไหม จำกัด วางแผนที่จะส่งออกไปยังยุโรปโดยจะใช้ประเทศเยอรมนีเป็นประเทศนำร่อง)



ภาพที่ 6.9 กลยุทธ์การขยายตลาดแบบ Waterfall Strategy

ที่มา : จากการสัมภาษณ์

(2) การกำหนดตำแหน่งผลิตภัณฑ์ (Product Positioning)

ตำแหน่งผลิตภัณฑ์ (Product Positioning) “ผลผลิตการเกษตรจากสหกรณ์การเกษตรทำใหม่ จำกัด เป็นผลผลิตที่มีคุณภาพ ขายในราคาเป็นธรรม ส่งมาจากสวนเกษตรกรโดยตรง” สหกรณ์การเกษตรทำใหม่ จำกัด ใช้เหตุผลสนับสนุนตำแหน่งผลิตภัณฑ์นี้ (Reasons to Believe: RTB) ดังนี้

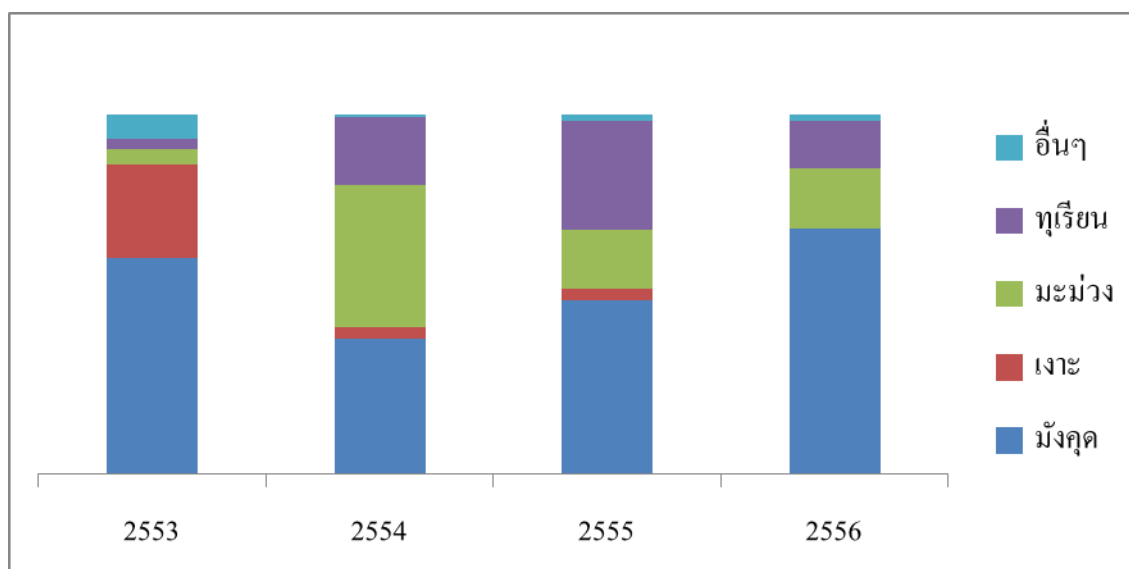
“เป็นผลิตภัณฑ์ที่มีคุณภาพ” ผลผลิตการเกษตรของสหกรณ์การเกษตรทำใหม่ จำกัด ที่คัดส่งออกต้องผ่านกระบวนการตรวจสอบ และมีใบ Certificate รับรองคุณภาพ

“ขายในราคาเป็นธรรม” สหกรณ์การเกษตรทำใหม่ จำกัด เป็นองค์กรรัฐที่ไม่หวังผลกำไร มีความโปร่งใสในการทำงาน ทำให้สหกรณ์การเกษตรทำใหม่ จำกัด มีความน่าเชื่อถือในเรื่องราคาที่จะไม่เอาเปรียบบริษัทคู่ค้าและสมาชิกของสหกรณ์ฯ เอง

“ส่งมาจากสวนเกษตรกรโดยตรง” สหกรณ์การเกษตรทำใหม่ จำกัด เป็นการรวมตัวกันตามวิธีการสหกรณ์ของสมาชิกในเขตอำเภอทำใหม่และอำเภอนายายอาม โดยสมาชิกส่วนใหญ่มีอาชีพทำสวนผลไม้ เช่น เงาะ ทุเรียน มังคุด เป็นต้น โดยสหกรณ์การเกษตรทำใหม่ จำกัด ทำหน้าที่เป็นผู้รวบรวมผลผลิตจากสมาชิกรวบรวมมาจำหน่ายให้กับผู้แทนจำหน่ายในต่างประเทศโดยไม่ผ่านพ่อค้าคนกลาง

6.5.2 นโยบายด้านสินค้า (Product)

เนื่องด้วยสินค้าเกษตรเป็นผลิตผลจากธรรมชาติสามารถเก็บเกี่ยวผลผลิตได้ในช่วงฤดูกาลเท่านั้น สหกรณ์การเกษตรทำใหม่ จำกัด จึงรวบรวมผลผลิตหลากหลายชนิด เพื่อให้สามารถทำธุรกิจรวบรวมผลผลิตได้ตลอดทั้งปี



ภาพที่ 6.10 สัดส่วนผลผลิตทั้งหมดของธุรกิจรวบรวมผลผลิต ระหว่างปี พ.ศ. 2553-2556

(อื่นๆ คือ ลองกอง สละ แก้วมังกร ลำไย กลิ้ง หอมหัวใหญ่ สับปะรด ถั่วลิ้นเตา)

ที่มา: รายงานประจำปีสหกรณ์การเกษตรทำใหม่ จำกัด พ.ศ. 2553-2556

ผลิตผลทางการเกษตรหลักๆ ที่สหกรณ์การเกษตรท่าใหม่ จำกัด รวบรวมเพื่อส่งออกได้เกือบตลอดทั้งปี ได้แก่ มังคุด มะม่วง และทุเรียน หากปีใดสหกรณ์การเกษตรท่าใหม่ จำกัด คาดการณ์ว่าผลผลิตการเกษตรใดมีแนวโน้มจะล้นตลาด สหกรณ์การเกษตรท่าใหม่ จำกัด จะวางแผนเพื่อขายล่วงหน้าผลิตผลการเกษตรนั้นมากขึ้น เพื่อช่วยบรรเทาปัญหาในช่วงฤดูกล

	มค	กพ	มีค	เมย	พค	มิย	กค	สค	กย	ตค	พย	ธค
มะม่วง 	๐	๐๐๐	๐๐๐	๐๐	๐	๐						๐
ทุเรียน 					๐๐๐	๐๐	๐	๐				
มังคุด 			๐	๐๐	๐๐๐	๐๐๐	๐๐	๐	๐	๐	๐	

ภาพที่ 6.11 ช่วงเวลาและปริมาณผลผลิตที่สหกรณ์การเกษตรท่าใหม่ จำกัด รวบรวมเพื่อส่งออก

ระหว่างปี พ.ศ. 2553-2556

“๐” บ่งบอกช่วงเวลาและปริมาณผลผลิตการเกษตรในช่วงเวลานั้น

“๐๐” แสดงปริมาณผลผลิตการเกษตรมาก

“๐๐๐” แสดงปริมาณผลผลิตการเกษตรมากที่สุด (Peak Period)

ที่มา : จากการสัมภาษณ์

การสร้างตราสินค้า (Brand) ของสหกรณ์การเกษตรทำไหม จำกัด

การสร้างตราสินค้า (Brand) ของสหกรณ์การเกษตรทำไหม จำกัด ช่วยให้ผู้ค้าส่ง/ปลีกซึ่งไม่ได้ติดต่อกับสหกรณ์การเกษตรทำไหม จำกัด โดยตรงแต่ผ่านกลุ่มตัวแทนจำหน่ายในต่างประเทศสามารถจดจำผลผลิตของสหกรณ์การเกษตรทำไหม จำกัด และสร้างความแตกต่างจากคู่แข่งได้ เนื่องจากสินค้าเกษตรไม่มีความเป็นมาตรฐาน มีความแตกต่างกันในรูปร่างและคุณภาพ สหกรณ์การเกษตรทำไหม จำกัด จึงให้ความสำคัญกับการสร้างตราสินค้า (Brand) โดยนำสัญลักษณ์ “เกลียวเชือก” ซึ่งเป็นสัญลักษณ์ของสหกรณ์มาทำสติ๊กเกอร์ติดบนผลผลิตของสหกรณ์ฯ



ภาพที่ 6.12 สัญลักษณ์ “เกลียวเชือก”

การให้ความสำคัญกับการสร้างตราสินค้า (Brand) มีข้อดี คือ

- ทำให้ลูกค้า/ผู้ค้าส่ง/ผู้ค้าปลีกรับรู้และจดจำตราสินค้า (Brand) ของสหกรณ์การเกษตรทำไหม จำกัด ได้ เมื่อลูกค้าเชื่อมั่นในคุณภาพของผลผลิตจากสหกรณ์การเกษตรทำไหม จำกัด การมีตราสินค้า (Brand) ทำให้ลูกค้า/ผู้ค้าส่ง/ผู้ค้าปลีกสามารถตัดสินใจซื้อได้ง่าย

นอกจากนี้ ร้านค้าปลีกบางร้านไม่เปลี่ยน/ลอกสติ๊กเกอร์ของสหกรณ์การเกษตรทำไหม จำกัด ออกเมื่อวางขายปลีก ซึ่งก็ถือว่าเป็นประโยชน์แก่สหกรณ์การเกษตรทำไหม จำกัด ในการสร้างตราสินค้า (Brand) ของผลผลิตสหกรณ์การเกษตรทำไหม จำกัด ในกลุ่มผู้บริโภค หากผู้บริโภคมีความพึงพอใจในผลผลิตของสหกรณ์การเกษตรทำไหม จำกัด ก็จะช่วยผลักดันให้ผู้ค้าส่ง/ปลีกตัดสินใจซื้อผลผลิตจากสหกรณ์การเกษตรทำไหม จำกัด มากขึ้น นั่นเอง

- เมื่อตราสินค้า (Brand) ของผลผลิตสหกรณ์การเกษตรทำไหม จำกัด เป็นที่ยอมรับ ลูกค้า/ผู้ค้าส่ง/ผู้ค้าปลีก และผู้บริโภคจะลดการเปรียบเทียบด้านราคา และให้ความสำคัญกับตัวสินค้าหรือผลผลิตของสหกรณ์การเกษตรทำไหม จำกัด มากขึ้น

นอกจากนี้ ในอนาคตหากสหกรณ์การเกษตรทำไหม จำกัด ส่งออกผลผลิตการเกษตรประเภทอื่นๆ อีก การที่ลูกค้า/ผู้ค้าส่ง/ผู้ค้าปลีกและผู้บริโภคยอมรับตราสินค้า (Brand) ของผลผลิตจากสหกรณ์การเกษตรทำไหม จำกัด จะสามารถสร้างความเชื่อมั่นให้กับลูกค้า/ผู้ค้าส่ง/ผู้ค้าปลีกและผู้บริโภคต่อผลผลิตการเกษตรอื่นๆ ของสหกรณ์การเกษตรทำไหม จำกัด อีกด้วย

6.5.3 นโยบายด้านราคา (Pricing)

สหกรณ์การเกษตรทำไหม จำกัด ในฐานะผู้รวบรวมผลผลิตมีหน้าที่เป็นทั้งผู้ซื้อและผู้ขาย นโยบายด้านราคาของสหกรณ์ฯ สามารถวิเคราะห์ได้ใน 2 มุมมอง ดังนี้

สหกรณ์การเกษตรทำไหม จำกัด ในฐานะ “ผู้ซื้อ”

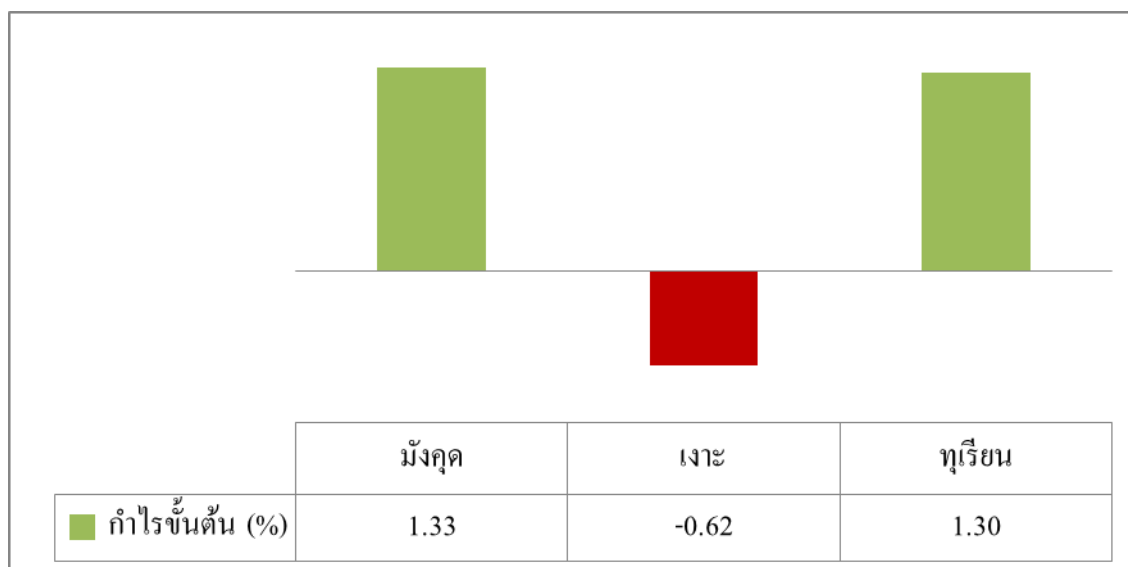
เป้าหมายของสหกรณ์การเกษตรทำไหม จำกัด ในฐานะที่เป็นผู้ซื้อ คือ ต้องการให้สมาชิกสหกรณ์จำหน่ายสินค้าได้ในราคาสูง การกำหนดระดับราคารับซื้อผลผลิตจากสมาชิก สหกรณ์การเกษตรทำไหม จำกัด จะรับซื้อผลผลิตในราคาที่สูงกว่าระดับราคาที่พ่อค้าคนกลางรับซื้อในตลาดอย่างมีนัยสำคัญหากผลผลิตมีคุณภาพตามที่สหกรณ์ฯ ต้องการ การที่สหกรณ์การเกษตรทำไหม จำกัด กำหนดระดับราคารับซื้อผลผลิตจากสมาชิกในระดับราคาที่สูงกว่าตลาดนี้มีวัตถุประสงค์สำคัญอย่างน้อย 2 ประการ คือ

- (1) สหกรณ์การเกษตรทำไหม จำกัด ต้องการให้สมาชิกมีรายได้เพิ่มขึ้น เพื่อนำไปพัฒนาคุณภาพชีวิตของสมาชิกและครอบครัวให้มีฐานะความเป็นอยู่หรือมาตรฐานการดำรงชีวิตที่ดีขึ้น
- (2) สหกรณ์การเกษตรทำไหม จำกัด ต้องการพุงราคาผลผลิตการเกษตรในตลาด โดยการคำนวนจากการต่อรองของพ่อค้าคนกลาง เพื่อให้พ่อค้าคนกลางกดราคาผลผลิตให้ต่ำเกินความเป็นจริง

สหกรณ์การเกษตรทำไหม จำกัด ในฐานะ “ผู้ขาย”

สหกรณ์การเกษตรทำไหม จำกัด ขายผลผลิตให้กับกลุ่มตัวแทนจำหน่ายในต่างประเทศ และกลุ่มบริษัทผู้ส่งออกภายในประเทศใน “ระดับราคาที่เป็นธรรม” ราคาสมเหตุสมผลกับคุณภาพของผลผลิต สหกรณ์การเกษตรทำไหม จำกัด มิได้หวังกำไรสูงสุด จึงไม่มีแนวคิด “ซื้อถูกขายแพง”

กล่าวโดยสรุป ไม่ว่าสหกรณ์การเกษตรทำไหม จำกัด จะเป็นผู้ซื้อหรือผู้ขาย สหกรณ์ฯ ไม่เคยคิดเอาเปรียบบริษัทคู่ค้าและสมาชิกของสหกรณ์ฯ ภาพที่ 6.13 แสดงร้อยละของกำไรขั้นต้นจากการขายมังคุด เงาะ และทุเรียน จะเห็นได้ว่าสหกรณ์การเกษตรทำไหม จำกัด มิได้หวังผลกำไรเป็นหลัก การทำธุรกิจรวบรวมผลผลิตของสหกรณ์การเกษตรทำไหม จำกัด มีเป้าหมายหลัก เพื่อสร้างเครือข่าย เปิดตลาดขายสินค้า ช่วยเกษตรกรระบายผลผลิต บรรเทาปัญหาสินค้าเกษตรล้นตลาดในช่วงฤดูการ



ภาพที่ 6.13 ร้อยละของกำไรขึ้นต้นจากการขายมังคุด เงาะ และทุเรียน ระหว่างปี พ.ศ. 2553-2556

ที่มา : รายงานประจำปีสหกรณ์การเกษตรท่าใหม่ จำกัด พ.ศ. 2553-2556

6.5.4 นโยบายด้านการจัดการช่องทางการตลาด (Marketing Channel)

ข้อตกลงด้านการขนส่งระหว่างผู้ซื้อและผู้ขาย

“ผู้ซื้อ” ในที่นี้หมายถึง “ตัวแทนจำหน่ายในต่างประเทศ” และ “ผู้ขาย” หมายถึง สหกรณ์การเกษตรท่าใหม่ จำกัด Incoterms สำหรับรูปแบบการขนส่งระหว่างตัวแทนจำหน่ายในต่างประเทศ เช่นตัวแทนจำหน่ายในประเทศญี่ปุ่น และสหกรณ์การเกษตรท่าใหม่ จำกัด เป็นแบบ “Ex Works: EXW” หมายถึง สหกรณ์การเกษตรท่าใหม่ จำกัด ส่งมอบสินค้า ณ สถานที่ที่ตัวแทนจำหน่ายในประเทศญี่ปุ่นได้กำหนดไว้ โดยสหกรณ์การเกษตรท่าใหม่ จำกัด ไม่ต้องรับผิดชอบค่าใช้จ่ายในการขนส่งและค่าใช้จ่ายสำหรับการส่งออก



ภาพที่ 6.14 โครงสร้างช่องทางการตลาด

ณ วันที่สัมภาษณ์ (วันที่ 19 ธันวาคม พ.ศ. 2556) สหกรณ์การเกษตรท่าใหม่ จำกัด ยังไม่พิจารณาเป็นผู้ส่งออกเอง สหกรณ์การเกษตรท่าใหม่ จำกัด ประเมินตนเองและยอมรับว่าองค์กรยังขาดกำลังพล และขาดเจ้าหน้าที่ที่มีประสบการณ์ในตลาดต่างประเทศ พร้อมทั้งการลงทุนที่สูงขึ้น ความเสี่ยงที่มากขึ้น อาจนำมาซึ่งการขาดทุนในการทำธุรกิจได้

ในทางตรงกันข้าม สหกรณ์การเกษตรท่าใหม่ จำกัด มีความเห็นว่า การทำหน้าที่เป็นคนกลางในตลาดรวบรวมผลผลิต และการทำสัญญาขายล่วงหน้าที่ราคาขายได้ตกลงและระบุชัดเจน สหกรณ์การเกษตรท่าใหม่ จำกัด สามารถบริหารจัดการธุรกิจให้ไม่ขาดทุนได้อย่างแน่นอน สหกรณ์ฯ ผลักภาระความเสี่ยงทั้งหมดให้กับตัวแทนจำหน่ายต่างประเทศ

6.5.5 นโยบายด้านการส่งเสริมการตลาด (Marketing Promotion)

สหกรณ์การเกษตรท่าใหม่ จำกัด ใช้กลยุทธ์การขายโดยบุคคล (Personal Selling) อาศัย “Connection” เป็นสำคัญ เนื่องจากลักษณะการทำธุรกิจของสหกรณ์การเกษตรท่าใหม่ จำกัด เป็นลักษณะของการทำ “การตลาดเชิงธุรกิจ” (Business to Business (B2B) Marketing) การทำการตลาดเชิงธุรกิจนี้อาศัย “ความไว้วางใจ” เป็นปัจจัยสำคัญทำให้สหกรณ์การเกษตรท่าใหม่ จำกัด สร้างเครือข่ายทางธุรกิจ (Business Networking) ที่มีความสามารถสูงกว่า มีประสิทธิภาพสูงกว่า และมีความคิดริเริ่มดีกว่าที่สหกรณ์การเกษตรท่าใหม่ จำกัด จะทำตามลำพังได้

และเพื่อเป็นการส่งเสริมผลผลิตการเกษตรของไทยและสนับสนุนตัวแทนจำหน่ายต่างประเทศส่งเสริมการตลาด เช่นในตลาดญี่ปุ่น ทุกปีสหกรณ์การเกษตรท่าใหม่ จำกัด เปิดบูธประชาสัมพันธ์ให้ทดลองชิมผลไม้ไทยในประเทศญี่ปุ่น ซึ่งเป็นตลาดส่งออกที่สำคัญของสหกรณ์การเกษตรท่าใหม่ จำกัด



ภาพที่ 6.15 งานเทศกาลไทย ครั้งที่ 15 ณ ประเทศญี่ปุ่น วันที่ 17-18 พฤษภาคม พ.ศ. 2557

6.5.6 นโยบายด้านการสร้างห่วงโซ่คุณค่า (Value Chain) เพื่อสร้างข้อได้เปรียบทางการแข่งขันในยุคการค้าเสรี

สหกรณ์การเกษตรท่าใหม่ จำกัด เล็งเห็นถึงความสำคัญของการจัดการห่วงโซ่คุณค่าและห่วงโซ่อุปทานพยายามเชื่อมต่อให้ฝ่ายต่างๆ ร่วมมือกันเพื่อสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้าได้อย่างมีประสิทธิภาพในยุคการค้าเสรี การตลาดที่พึ่งหลักดั้งเดิมของ 4Ps อย่างเดียวคงไม่เพียงพอที่จะสร้างข้อได้เปรียบทางการแข่งขันได้ สหกรณ์ต้องมีความสามารถนำสินค้าเข้าสู่ตลาดได้เร็วกว่าเพื่อเติมเต็มอุปสงค์ได้โดยมีช่วงเวลานำ (Lead Time) สั้นกว่า และมีความยืดหยุ่นในกระบวนการส่งมอบตามความต้องการของลูกค้าได้มากกว่า

นอกจากนี้ สหกรณ์การเกษตรท่าใหม่ จำกัด ยังเล็งเห็นถึงความสำคัญของการเป็นส่วนหนึ่งในกระบวนการสร้างคุณค่าให้กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย สหกรณ์การเกษตรท่าใหม่ จำกัด มีบทบาทสำคัญยิ่งในขั้นตอนการรวบรวมผลผลิตและการเพิ่มมูลค่าผลผลิตก่อนจำหน่ายต่อไปให้กับกลุ่มตัวแทนจำหน่ายในต่างประเทศ หรือกลุ่มบริษัทผู้ส่งออกภายในประเทศ ซึ่งมีส่วนทำให้สินค้าเกษตรเคลื่อนย้ายจากมือเกษตรกร/สมาชิกสหกรณ์ไปสู่มือบริษัทผู้ค้าและผู้บริโภคชั้นสุดท้ายในรูปร่าง ลักษณะ เวลา และสถานที่ที่ต้องการได้

6.6 ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จของการทำธุรกิจรวบรวมของสหกรณ์การเกษตรท่าใหม่ จำกัด

ปัจจัยแห่งความสำเร็จ (Critical Success Factor: CSF) คือ ปัจจัยที่สำคัญยิ่งที่ต้องทำให้มีหรือให้เกิดขึ้น อาจเป็นหลักการ แนวทาง หรือวิธีการที่องค์กรจะสามารถบรรลุวิสัยทัศน์ได้ การเชื่อมโยงการปฏิบัติงานทุกระดับให้มุ่งไปในทิศทางเดียวกัน ทำให้เจ้าหน้าที่และผู้บริหารขององค์กรรู้ว่าต้องทำอะไรบ้างเพื่อให้ผลสัมฤทธิ์ขององค์กรตอบสนองวิสัยทัศน์

ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จของการทำธุรกิจรวบรวมของสหกรณ์การเกษตรท่าใหม่ จำกัด

1) สหกรณ์การเกษตรท่าใหม่ จำกัด มีวิสัยทัศน์ชัดเจน คือต้องการ “เป็นองค์กรที่มั่นคงและก้าวหน้า นำพาสมาชิกให้เข้มแข็งและพึ่งพาตนเองได้อย่างยั่งยืน”

2) สหกรณ์การเกษตรท่าใหม่ จำกัด ให้ความสำคัญกับธุรกิจรวบรวม มีเป้าหมายชัดเจนเพื่อให้สมาชิกมีฐานะความเป็นอยู่หรือมาตรฐานการดำรงชีวิตที่ดีขึ้น และสหกรณ์ฯ ได้กำหนดเป้าประสงค์และกลยุทธ์ไว้อย่างชัดเจนในแผนพัฒนาสหกรณ์การเกษตรท่าใหม่ จำกัด ปี พ.ศ.2556-2559

3) สหกรณ์การเกษตรท่าใหม่ จำกัด รู้จักตนเองดี รู้จักบริหารความเสี่ยง และเห็นความสำคัญต่อการสร้างเครือข่าย เพื่อนำมาซึ่งความสามารถที่สูงกว่าและมีประสิทธิภาพมากกว่าที่สหกรณ์ฯ จะทำตามลำพังได้ ตัวอย่างเช่น สหกรณ์การเกษตรท่าใหม่ จำกัด จัดการบริหารความเสี่ยงโดยไม่เลือกดำเนินธุรกิจเองในส่วนที่ยังไม่พร้อม แต่ให้พันธมิตรทางธุรกิจลงทุน สหกรณ์ฯ คัดเลือกคู่ค้าที่ให้ทำสัญญาซื้อขายผลผลิตการเกษตรล่วงหน้าและเริ่มจากตลาดส่งออกที่มีความเสี่ยงต่ำ

4) สหกรณ์การเกษตรทำใหม่ จำกัด เข้าใจถึงความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในแต่ละกลุ่ม กล่าวคือ กลุ่มสมาชิกสหกรณ์ฯ กลุ่มบริษัทคู่ค้า และกลุ่มผู้บริโภค สหกรณ์การเกษตรทำใหม่ จำกัด ให้ความสำคัญกับผู้บริโภคขั้นสุดท้าย เข้าใจถึงความต้องการและพยายามตอบสนองด้วยการส่งมอบผลผลิตที่ผู้บริโภคต้องการ

5) สหกรณ์การเกษตรทำใหม่ จำกัด เล็งเห็นถึงความสำคัญของการเป็นส่วนหนึ่งในกระบวนการสร้างคุณค่าให้กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และเล็งเห็นถึงความสำคัญของการจัดการห่วงโซ่คุณค่าเพื่อสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้าได้อย่างมีประสิทธิภาพในยุครการค้าเสรี

6) สหกรณ์การเกษตรทำใหม่ จำกัด มิได้ให้ความสำคัญแค่ Output (ผลิตผลของสมาชิก) เพียงอย่างเดียว แต่ให้เล็งเห็นถึงความสำคัญของ Input (การให้ข้อมูล/ความรู้ในการผลิต เพื่อให้สมาชิกและเกษตรกรทั่วไป “มีความรู้ความสามารถในการผลิต” ผลไม้คุณภาพ “ตรงตามความต้องการของตลาด”) ด้วยเช่นกัน

7) สหกรณ์การเกษตรทำใหม่ จำกัด ไม่ว่าในฐานะผู้ซื้อหรือผู้ขาย สหกรณ์ฯ ไม่เคยคิดเอาเปรียบบริษัทคู่ค้าและสมาชิกของสหกรณ์ฯ สหกรณ์การเกษตรทำใหม่ จำกัด มุ่งมั่นในเป้าหมายหลักที่ต้องการให้สมาชิกมีฐานะความเป็นอยู่หรือมาตรฐานการดำรงชีวิตที่ดีขึ้น

8) สหกรณ์การเกษตรทำใหม่ จำกัด ทำธุรกิจอย่างเป็นธรรม โปร่งใส สามารถตรวจสอบได้ ทำให้ สหกรณ์การเกษตรทำใหม่ จำกัด เป็นที่ไว้วางใจของกลุ่มพันธมิตรทางธุรกิจไม่ว่าจะเป็นสมาชิก สหกรณ์ฯ หรือบริษัทคู่ค้า สหกรณ์การเกษตรทำใหม่ จำกัด สามารถสร้างเครือข่ายทางธุรกิจ (Business Networking) ทำให้สหกรณ์ฯ สามารถอยู่รอดและแข่งขันกับธุรกิจรวบรวมอื่นๆ ได้

6.7 รายละเอียดโครงการฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการหลักสูตร “การเชื่อมโยงเครือข่ายธุรกิจโดยสหกรณ์เป็นแม่ข่าย”

จากผลการวิเคราะห์ธุรกิจรวบรวมผลผลิต และปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อความสำเร็จของสหกรณ์การเกษตรทำใหม่ จำกัด สามารถพัฒนาหลักสูตรอบรมระยะสั้นได้ดังนี้

โครงการฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการหลักสูตร “การเชื่อมโยงเครือข่ายธุรกิจโดยสหกรณ์เป็นแม่ข่าย”

โดยคณะผู้วิจัย คณะวิทยาศาสตร์และศิลปศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา วิทยาเขตจันทบุรี

หลักการ

สหกรณ์การเกษตรทำใหม่ จำกัด เป็นหนึ่งในสหกรณ์ที่ประสบความสำเร็จในการดำเนินงาน มีการพัฒนาอย่างต่อเนื่องผ่านอุปสรรคอย่างมากมายตลอดระยะเวลา 23 ปี จนสามารถพึ่งพาตนเองได้ เพราะการทำงานของฝ่ายบริหารและฝ่ายจัดการมีเป้าหมายเดียวกัน ร่วมมือร่วมใจกันพัฒนาสหกรณ์การเกษตรทำใหม่ จำกัด ให้เป็นที่พึ่งของสมาชิกและชุมชน

สหกรณ์การเกษตรทำใหม่ จำกัด ให้ความสำคัญกับ “ธุรกิจรวบรวมผลผลิตการเกษตร” มุ่งเน้นการสร้างเครือข่ายทางธุรกิจ (Networking) เพื่อช่วยแก้ปัญหาผลผลิตการเกษตรล้นตลาด โดยมีจุดมุ่งหมายหลักเพื่อให้สมาชิกสหกรณ์ฯ ไม่ถูกกดราคาผลผลิต มีคุณภาพชีวิต มีฐานะความเป็นอยู่ และมาตรฐานการดำรงชีวิตที่ดีขึ้น

การฝึกอบรมหลักสูตร “การเชื่อมโยงเครือข่ายธุรกิจโดยสหกรณ์เป็นแม่ข่าย” นี้จะสร้างความเข้าใจในหลักการ แนวคิด วิธีการทำธุรกิจ และวิธีการบริหารความเสี่ยงของธุรกิจรวบรวมผลผลิตของสหกรณ์การเกษตรทำใหม่ จำกัด หัวหน้ากลุ่มเกษตรกรจะสามารถนำแนวคิดการทำธุรกิจมาพัฒนาเพื่อนำเสนอแนวทางในการรวบรวมผลผลิตให้กับผลผลิตการเกษตรอื่นๆ ได้

ดังนั้น คณะผู้วิจัยมหาวิทยาลัยบูรพา วิทยาเขตจันทบุรีจึงได้พัฒนาหลักสูตร “การเชื่อมโยงเครือข่ายธุรกิจโดยสหกรณ์เป็นแม่ข่าย” โดยการใช้สหกรณ์การเกษตรทำใหม่ จำกัด เป็นกรณีศึกษา (Case Study) ขึ้น เพื่อเสริมสร้างความเข้าใจในการทำธุรกิจรวบรวมผลผลิตของสหกรณ์ และเปิดโอกาสให้หัวหน้ากลุ่มสมาชิกสหกรณ์ฯ เจ้าหน้าที่การตลาด และเจ้าหน้าที่รวบรวมสามารถเรียนรู้แลกเปลี่ยนประสบการณ์จากมุมมองหรือบริบทที่แตกต่างกัน เพื่อประโยชน์ร่วมกัน

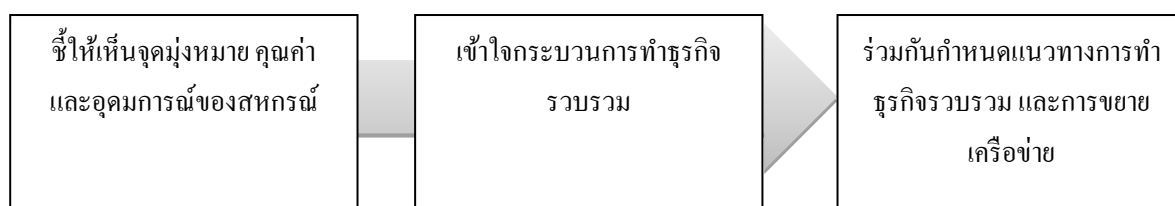
วัตถุประสงค์

- 1) เพื่อเรียนรู้ ทำความเข้าใจถึงแนวคิดของการบริหารจัดการผลผลิตการเกษตร การพัฒนาคุณภาพผลผลิตการเกษตร และการเชื่อมโยงเครือข่ายธุรกิจโดยมีสหกรณ์เป็นแม่ข่าย
- 2) เพื่อนำแนวคิดการทำธุรกิจรวบรวมของสหกรณ์การเกษตรทำใหม่ จำกัด มาพัฒนาสามารถนำเสนอแนวทางในการรวบรวมผลผลิตให้กับผลผลิตการเกษตรอื่นๆ ได้

สาระการฝึกอบรม

- 1) หลักการแนวคิด จุดมุ่งหมาย คุณค่า และอุดมการณ์สหกรณ์ พร้อมทั้งชี้ให้เห็นหลักการ แนวคิด จุดมุ่งหมาย คุณค่า อุดมการณ์ และหน้าที่ของสหกรณ์การเกษตรทำใหม่ จำกัด
- 2) ความสำคัญของการวางแผนพัฒนาสหกรณ์ในระยะยาว เช่น แผนพัฒนาสหกรณ์การเกษตรทำใหม่ จำกัด กับการกำหนดกลยุทธ์ โครงการ และกิจกรรมดำเนินการของสหกรณ์เพื่อให้บรรลุผลสัมฤทธิ์ได้จริง
- 3) แนวคิดและวิธีการทำธุรกิจรวบรวมผลผลิตการเกษตรของสหกรณ์การเกษตรทำใหม่ จำกัด เพื่อช่วยแก้ปัญหาผลผลิตการเกษตรล้นตลาดในช่วงฤดูกาล
- 4) กระบวนการตลาดโดยมีสหกรณ์การเกษตรทำใหม่ จำกัด เป็นแม่ข่าย เรียนรู้และทำความเข้าใจความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในกระบวนการตลาดโดยมีสหกรณ์การเกษตรทำใหม่ จำกัด เป็นแม่ข่าย
- 5) การประยุกต์ใช้กลยุทธ์การตลาดของสหกรณ์การเกษตรทำใหม่ จำกัด เพื่อให้บรรลุผลสัมฤทธิ์ในการทำธุรกิจรวบรวมผลผลิต

วิธีการเรียนรู้และฝึกหัด



- 1) นำเสนอหลักการ แนวคิด จุดมุ่งหมาย คุณค่า อุดมการณ์ และชี้ให้เห็นถึงความสำคัญของการวางแผนพัฒนาสหกรณ์ในระยะยาว
- 2) บรรยายกระบวนการตลาดโดยมีสหกรณ์การเกษตรทำใหม่ จำกัด เป็นกรณีศึกษา และการประยุกต์ใช้กลยุทธ์การตลาดของสหกรณ์การเกษตรทำใหม่ จำกัด เพื่อให้บรรลุผลสัมฤทธิ์ในการทำธุรกิจรวบรวมผลผลิต

3) กิจกรรมแบ่งกลุ่มแสดงความคิดเห็นของผู้เข้าร่วมฝึกอบรม เพื่อร่วมกันกำหนดแนวทางการทำธุรกิจรวบรวมผลผลิต และแนวทางในการขยายเครือข่ายเพื่อรวบรวมผลผลิตหลากหลายมากขึ้น และสามารถเปิดตลาดได้มากขึ้น

4) สรุปปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จของการทำธุรกิจรวบรวมของสหกรณ์การเกษตรทำใหม่ จำกัด

วิทยากร

อาจารย์อัคราภรณ์ พลยานันท์

คณะวิทยาศาสตร์และศิลปศาสตร์ สาขาบริหารธุรกิจ

มหาวิทยาลัยบูรพา วิทยาเขตจันทบุรี

ผู้เข้าร่วมการฝึกอบรม

- 1) ประธานและคณะกรรมการบริหารสหกรณ์
- 2) ผู้จัดการและรองผู้จัดการสหกรณ์
- 3) หัวหน้ากลุ่มสมาชิกสหกรณ์
- 4) เจ้าหน้าที่การตลาด และเจ้าหน้าที่รวบรวมของสหกรณ์

บทที่ 7

การจัดการผลไม้คุณภาพเพื่อการส่งออก

7.1 ความสำคัญของคุณภาพ

ผลไม้ไทยเป็นพืชเศรษฐกิจอีกประเภทหนึ่งของประเทศไทยที่มีบทบาทสำคัญต่อเศรษฐกิจของประเทศ ปัจจุบันการแข่งขันทางการค้าในตลาดโลกได้ให้ความสำคัญกับคุณภาพความปลอดภัยของสินค้า และการผลิตสินค้าให้ได้ตามมาตรฐานความต้องการของตลาด อีกทั้งผู้บริโภคเริ่มคำนึงถึงสุขอนามัย ความปลอดภัย และมลพิษต่อสิ่งแวดล้อม ดังนั้นประเทศไทยในฐานะประเทศที่ส่งออกเกษตรกรผู้ผลิตสินค้าเกษตรและอาหารสู่ตลาดโลก จึงจำเป็นต้องควบคุมความปลอดภัยของสินค้าเกษตรและอาหาร สำหรับการพิจารณาคุณภาพของผลไม้มีการพิจารณาตามส่วนประกอบหลักได้แก่ ลักษณะที่ปรากฏ (ใช้สายตา) ลักษณะเนื้อ (สัมผัส) (Texture : feel) รสชาติ (ชิมและดม) (Flavour : Taste & Smell) คุณค่าทางอาหาร (Nutritive Value) ความปลอดภัย (Safety)

7.2 มาตรฐานสินค้าเกษตร “Q”

ในปี พ.ศ. 2546 คณะกรรมการมาตรฐานสินค้าเกษตรและอาหารแห่งชาติ ได้มีมติในการให้หน่วยงานในกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ ใช้เครื่องหมายรับรองมาตรฐานสินค้าเกษตรและอาหารให้เป็นเครื่องหมายเดียวกัน คือ เครื่องหมาย "Q" เพื่อลดความซ้ำซ้อนในการใช้เครื่องหมายของกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ โดยเครื่องหมายนี้แสดงให้เห็นว่าสินค้าเกษตรและอาหารมีคุณภาพและความปลอดภัยพร้อมทั้งยังสื่อไปถึงผู้บริโภคภายในประเทศและประเทศคู่ค้าให้เกิดความเชื่อมั่นในระบบการผลิตและผลิตภัณฑ์สินค้าเกษตรและอาหารให้เป็นไปตามมาตรฐานและเป็นที่ยอมรับของต่างประเทศ หน่วยงานในกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ ได้มีการจัดทำบันทึกข้อตกลงความร่วมมือ (MOU) เรื่อง การใช้เครื่องหมายรับรองมาตรฐานสินค้าเกษตรและอาหาร เพื่อให้มีการนำเครื่องหมายรับรอง "Q" ไปใช้ในแนวทางเดียวกัน และมีการดำเนินการตามวิธีการและแนวทางที่กำหนดไว้ โดยหน่วยรับรองให้การรับรอง ตั้งแต่ระดับไร่นาจนถึงผู้บริโภค (From Farm To Table) เพื่อให้ผู้บริโภคได้รับสินค้าที่มีคุณภาพและมีความปลอดภัย รวมถึงเป็นการส่งเสริมให้เป็นผู้ผลิต ผู้ประกอบการสินค้าเกษตรและอาหารของไทย ได้ตระหนักถึงคุณค่าความสำคัญของเครื่องหมายรับรอง "Q" ที่แสดงถึงคุณภาพและความปลอดภัย ดังนั้นจำเป็นต้องมีระบบการควบคุมกำกับดูแลการนำเครื่องหมายรับรอง "Q" ไปใช้อย่างถูกต้องและมีประสิทธิภาพ นอกจากนั้นยังมีระบบการจัดรหัสประกอบการแสดงเครื่องหมาย เพื่อให้สามารถตรวจสอบ

ย้อนกลับได้กรณีที่มีการปลอมแปลงเอกสารใบรับรองหรือกรณีตรวจพบสินค้ามีปัญหาด้านคุณภาพที่ไม่เป็นไปตามมาตรฐาน

7.3 ระบบจัดการคุณภาพ GAP

ปัจจุบันผู้บริโภคให้ความสำคัญกับสุขภาพ คุณภาพและสุขอนามัยของอาหารที่บริโภคมากขึ้น เกษตรกรจำเป็นต้องรับผิดชอบต่อคุณภาพและความปลอดภัยของผลผลิตของตนเอง รวมทั้งความพยายามลดความเสี่ยงที่อาจจะเป็นอันตรายต่อสุขภาพ เช่น การปนเปื้อนของสารเคมีหรือการปนเปื้อนของจุลินทรีย์ที่เป็นอันตราย กฎระเบียบต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับความปลอดภัยของอาหาร เกษตรกรและผู้ส่งออกต้องปฏิบัติตามกฎระเบียบทั้งของประเทศตนเองและระเบียบตามกฎระเบียบทางเทคนิคหรือมาตรฐานแบบบังคับปฏิบัติที่กำหนดขึ้น โดยหน่วยงานราชการของประเทศผู้นำเข้าหรืออ้างอิงจากมาตรฐานสากล ผลผลิตที่ไม่เป็นไปตามข้อกำหนดของระเบียบเหล่านี้อาจถูกตัดหรือปฏิเสธการนำเข้า ในต่างประเทศซึ่งเป็นผู้ส่งออกสินค้าเริ่มใช้มาตรการควบคุมการผลิตตลอดห่วงโซ่อาหารตั้งแต่ขั้นตอนการผลิตระดับฟาร์ม การแปรรูป การขนส่งและการกระจายสินค้าเพื่อให้สินค้าถึงมือผู้บริโภคมีคุณภาพและความปลอดภัย ดังนั้นเกษตรกรและผู้ส่งออกจำเป็นต้องทำความเข้าใจเกี่ยวกับกฎระเบียบเทคนิคและข้อกำหนดซึ่งระยะแรกอาจดูซับซ้อนยุ่งยาก แต่จำเป็นต้องปฏิบัติตาม มิฉะนั้นจะไม่สามารถขายผลผลิตได้ เกษตรกร ผู้ส่งออกและผู้เกี่ยวข้องต้องทำความเข้าใจและตัดสินใจในการปฏิบัติตามมาตรฐานและข้อกำหนด หากไม่ดำเนินการย่อมส่งผลกระทบต่อธุรกิจของตนเอง และการปฏิบัติตามยังเป็นการสร้างโอกาสทางการค้าและความสามารถเข้าถึงตลาดได้เพิ่มขึ้น เนื่องจากความต้องการในสินค้าที่ได้รับการรับรองมาตรฐานได้ขยายตัวขึ้นอย่างรวดเร็ว ความปลอดภัยด้านอาหารจากสินค้าเกษตรและหลักเกณฑ์การผลิตที่ถูกต้องเริ่มที่การปฏิบัติตามมาตรฐานเกษตรที่ดี (Good Agricultural Practice: GAP) เป็นมาตรฐานสำหรับเกษตรกรที่ครอบคลุมกระบวนการผลิตทางการเกษตร ซึ่งเริ่มต้นตั้งแต่การใช้ปัจจัยการผลิต ขั้นตอนการผลิตจนกระทั่งผลผลิตถูกขนส่งออกจากสวน

ความหมายของระบบการจัดการคุณภาพ GAP

GAP คือ ระบบการจัดการคุณภาพด้านการผลิตทางการเกษตรที่สามารถควบคุมระบบการผลิต ให้ผลผลิตมีความปลอดภัย ปราศจากการปนเปื้อนของสารเคมีกำจัดศัตรูพืช จุลินทรีย์ที่ก่อให้เกิดโรคนั่นคือเป็นการทำการผลิตอย่างเป็นระบบที่สามารถปกป้องความปลอดภัยของเกษตรกร และผู้บริโภค ภายใต้งานคุ้มครอง มีการใช้ทรัพยากรที่เกิดประโยชน์สูงสุด ไม่ทำให้เกิดมลพิษต่อสิ่งแวดล้อม และเกิดความยั่งยืน (ชวนพิศ อรุณรังสิกุล, 2548)

การตรวจรับรองระบบ GAP

การตรวจรับรองระบบ GAP ในปัจจุบันกรมวิชาการเกษตรได้มุ่งเน้นกระบวนการผลิต 3 ระดับ ดังนี้

1. กระบวนการผลิตที่ได้ผลิตผลปลอดภัย
2. กระบวนการที่ได้ผลิตผลปลอดภัยและปลอดภัยจากศัตรูพืช
3. กระบวนการผลิตที่ได้ผลิตผลปลอดภัย ปลอดภัยจากศัตรูพืชและคุณภาพเป็นที่พึงพอใจของผู้บริโภค

ข้อกำหนด หลักเกณฑ์และวิธีการตรวจประเมินที่ใช้ในการตรวจรับรองฟาร์ม GAP ทั้ง 3 ระดับ ประกอบด้วยข้อมูล ดังนี้

ลำดับข้อกำหนด	เกณฑ์ที่กำหนด	วิธีการตรวจประเมิน
1. แหล่งน้ำ	- น้ำที่ใช้ต้องได้จากแหล่งที่ไม่มีสภาพแวดล้อมซึ่งก่อให้เกิดการปนเปื้อนวัตถุอันตรายและจุลินทรีย์	- ตรวจพินิจสภาพแวดล้อม หากอยู่ในสถานะเสี่ยงให้ตรวจสอบและวิเคราะห์คุณภาพน้ำ
2. พื้นที่ปลูก	- ต้องเป็นพื้นที่ที่ไม่มีวัตถุอันตรายและจุลินทรีย์ที่จะทำให้การตกค้างหรือปนเปื้อนในผลิตผล	- ตรวจพินิจสภาพแวดล้อม หากอยู่ในสถานะเสี่ยงให้ตรวจสอบและวิเคราะห์คุณภาพดิน
3. การใช้วัตถุอันตรายทางการเกษตร	- หากมีการใช้สารเคมีในกระบวนการผลิตให้ใช้ตามคำแนะนำหรืออ้างอิงคำแนะนำ ของกรมวิชาการเกษตร หรือตามฉลากที่ขึ้นทะเบียนกับกรมวิชาการเกษตร กระทรวงเกษตรและสหกรณ์ - ต้องใช้สารเคมีให้สอดคล้องกับรายการ - ห้ามใช้วัตถุอันตรายที่ระบุในทะเบียนวัตถุอันตรายทางการเกษตรที่ห้ามใช้	- ตรวจสอบสถานที่เก็บรักษาวัตถุอันตรายทางการเกษตร - สารเคมีที่ประเทศคู่ค้าอนุญาตให้ใช้ตรวจบันทึกข้อมูลการใช้วัตถุอันตรายทางการเกษตร และสุ่มตัวอย่างวิเคราะห์สารพิษตกค้างในผลิตผลกรณีมีข้อสงสัย

ลำดับข้อกำหนด	เกณฑ์ที่กำหนด	วิธีการตรวจประเมิน
4. การเก็บรักษา และการขนย้าย ผลผลิตภายใน แปลง	- สถานที่เก็บรักษาต้องสะอาด อากาศถ่ายเทได้ดี และสามารถป้องกันการปนเปื้อนของวัตถุ - แปกปลอม วัตถุอันตรายและสัตว์พาหะนำโรค - อุปกรณ์และพาหะในการขนย้ายต้องสะอาด ปราศจากการปนเปื้อนสิ่งอันตรายที่มีผลต่อความปลอดภัยในการบริโภค - ต้องขนย้ายผลิตผลอย่างระมัดระวัง	- ตรวจพินิจสถานที่ อุปกรณ์ ภาชนะบรรจุขึ้นตอนและวิธีการ ขนย้ายผลิตผล
5. การบันทึก ข้อมูล	- ต้องมีการบันทึกข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับการใช้วัตถุอันตรายทางการเกษตร - ต้องมีการบันทึกข้อมูลการสำรวจและการ ป้องกันกำจัดศัตรูพืช - ต้องมีการบันทึกข้อมูลการจัดการเพื่อให้ได้ ผลิตผลคุณภาพ	- ตรวจสอบบันทึกข้อมูลของ เกษตรกรตามแบบบันทึกข้อมูล
6. การผลิตให้ปลอดภัยจาก ศัตรูพืช	- ผลิตผลที่เก็บเกี่ยวแล้ว ต้องไม่มีศัตรูพืชติดอยู่ ถ้าพบต้องตัดแยกไว้ต่างหาก	- ตรวจสอบบันทึกข้อมูลการ สำรวจศัตรูและการป้องกันกำจัด - ตรวจพินิจผลการคัดแยก
7. การจัดการ กระบวนการผลิต เพื่อให้ได้ผลิตผล คุณภาพ	- การปฏิบัติและการจัดการตามแผนควบคุมการผลิต - คัดแยกผลิตผลด้อยคุณภาพไว้ต่างหาก	- ตรวจสอบบันทึกข้อมูลการ ปฏิบัติและการจัดการเพื่อให้ได้ ผลิตผลคุณภาพ - ตรวจพินิจผลการคัดแยก
8. การเก็บเกี่ยว และการปฏิบัติ หลังการเก็บเกี่ยว	- เก็บเกี่ยวผลในระยะที่เหมาะสมตามเกณฑ์ใน แผนควบคุมการผลิต - อุปกรณ์ที่ใช้ในการเก็บเกี่ยว ภาชนะบรรจุและ วิธีการเก็บเกี่ยวต้องสะอาดไม่ก่อให้เกิดอันตราย ต่อคุณภาพของ ผลิตผล และปนเปื้อนสิ่ง อันตรายที่มีผลต่อความปลอดภัยในการบริโภค	- ตรวจสอบบันทึกการเก็บเกี่ยว และการปฏิบัติหลังการเก็บเกี่ยว - ตรวจพินิจอุปกรณ์ ภาชนะ บรรจุ ขึ้นตอนและวิธีการเก็บ เกี่ยว

7.4 รายละเอียดโครงการฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการหลักสูตร “การจัดการผลไม้คุณภาพเพื่อการส่งออก”

โครงการฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการหลักสูตร

“การจัดการผลไม้คุณภาพเพื่อการส่งออก”

โดยคณะผู้วิจัย คณะวิทยาศาสตร์และศิลปศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา วิทยาเขตจันทบุรี

หลักการ

ปัจจุบันการผลิตไม้ผลได้เพิ่มปริมาณมากขึ้น ผลไม้หลายชนิดในภาคตะวันออกมีศักยภาพในการส่งออก แต่ผลผลิตเหล่านั้นยังมีการพัฒนาคุณภาพตั้งแต่การผลิต การเก็บเกี่ยวและการจัดการหลังการเก็บเกี่ยวค่อนข้างน้อย เกษตรกรส่วนใหญ่มักจะจำหน่ายแบบเหมาหรือแบบคละเกรด จึงทำให้ได้ราคาต่ำลง เกษตรกรขาดกำลังในการผลิตหรือขาดแคลนแรงงาน หรือความไม่เข้าใจในกระบวนการผลิตของเกษตรกรต่อการผลิตผลไม้คุณภาพ โครงการอบรมนี้มุ่งเน้นสร้างความเข้าใจการผลิตและการจัดการผลไม้คุณภาพเพื่อการส่งออก และเป็นโอกาสที่จะทำให้เกษตรกรมีการผลิตผลไม้ให้มีคุณภาพมากขึ้น และสามารถจำหน่ายได้ราคาตรงตามคุณภาพของผลผลิต การดำเนินงานตามโครงการนี้ นอกจากจะช่วยให้เพิ่มปริมาณผลไม้คุณภาพดี เกษตรกรมีรายได้เพิ่มขึ้นแล้ว ยังเป็นการเพิ่มปริมาณการส่งออกผลไม้ได้เพิ่มมากขึ้นอย่างยั่งยืนอีกด้วย

วัตถุประสงค์

- 1) เพื่อให้ผู้อบรมเข้าใจคุณภาพและกระบวนการผลิตผลไม้คุณภาพ
- 2) เพื่อให้ผู้อบรมเข้าใจและตระหนักการจัดการผลไม้คุณภาพก่อนและหลังการเก็บเกี่ยว
- 3) เพื่อให้ผู้อบรมเข้าใจกฎระเบียบการส่งออกผลไม้คุณภาพ

สาระการฝึกอบรม

- 1) คุณภาพ ลักษณะและกระบวนการผลิตผลไม้คุณภาพ
- 2) วิธี ขั้นตอนและการจัดการผลไม้คุณภาพก่อนและหลังการเก็บเกี่ยว
- 3) กฎและระเบียบการส่งออกผลไม้

วิธีการเรียนรู้และฝึกหัด

ฟังบรรยายและร่วมแลกเปลี่ยนวิธีการจัดการผลไม้คุณภาพ

กระบวนการเรียนรู้

นำเสนอหลักการ ทฤษฎี แนวคิด ความหมาย ความสำคัญและเทคโนโลยีต่างๆ ในการจัดการผลไม้คุณภาพเพื่อการส่งออก

วิทยากร

ดร. ยศพล ผลาผล

คณะวิทยาศาสตร์และศิลปศาสตร์ สาขาเทคโนโลยีการเกษตร

มหาวิทยาลัยบูรพา วิทยาเขตจันทบุรี

ผู้เข้าร่วมการฝึกอบรม

- 1) ประธานและคณะกรรมการบริหารสหกรณ์
- 2) ผู้จัดการและรองผู้จัดการสหกรณ์
- 3) หัวหน้ากลุ่มสมาชิกสหกรณ์
- 4) เจ้าหน้าที่รวบรวมของสหกรณ์

บทที่ 8

ผลการปฏิบัติงานโครงการอบรมหลักสูตรระยะสั้นครั้งที่ 1 และ 2

ตามที่คณะผู้วิจัยได้แบ่งการดำเนินงานโครงการเป็น 2 ระยะ กล่าวคือ ใน Phase 1 คณะผู้วิจัยได้วิเคราะห์ระบบการบริหารจัดการองค์กร การบริหารการเงิน กลยุทธ์การเงิน และการเชื่อมโยงเครือข่ายผลผลิต โดยการถอดแบบจำลองธุรกิจของสหกรณ์ และปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อความสำเร็จของสหกรณ์การเกษตรท่าใหม่ จำกัด เพื่อพัฒนาหลักสูตรอบรมระยะสั้น และใน Phase 2 เพื่อขยายผลสู่สหกรณ์อื่นๆ โดยการจัดหลักสูตรอบรมระยะสั้น และแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับสหกรณ์อื่นๆ โดยใช้สหกรณ์การเกษตรท่าใหม่ จำกัด เป็นกรณีศึกษา (Case Study)

คณะผู้วิจัยได้ดำเนินงานใน Phase 2 เสร็จสิ้น โดยจัด Pilot อบรมหลักสูตรระยะสั้นให้กับประธานและคณะกรรมการบริหารสหกรณ์ ผู้จัดการและรองผู้จัดการสหกรณ์ หัวหน้ากลุ่มสมาชิกสหกรณ์และสมาชิกสหกรณ์การเกษตรท่าใหม่ จำกัด ระหว่างวันที่ 6-7 สิงหาคม และวันที่ 8 กันยายน พ.ศ. 2557 ณ ห้องประชุมสหกรณ์การเกษตรท่าใหม่ จำกัด จังหวัดจันทบุรี โดยมีหลักสูตรอบรมระยะสั้น 4 หลักสูตร ดังนี้คือ

- 1) หลักสูตรการพัฒนาภาวะผู้นำที่มีธรรมาภิบาลและทักษะในการสื่อสาร
- 2) หลักสูตรการสร้างความรู้ความตระหนักรู้และการมีส่วนร่วมเป็นเจ้าของ
- 3) หลักสูตรการวิเคราะห์และการบริหารจัดการด้านการเงินของสหกรณ์การเกษตร
- 4) หลักสูตรการเชื่อมโยงเครือข่ายธุรกิจโดยสหกรณ์เป็นแม่ข่าย

กำหนดการ โครงการอบรมเชิงปฏิบัติการหลักสูตรการบริหารสู่ความสำเร็จของสหกรณ์การเกษตรทำใหม่ จำกัด
วันที่ 6-7 สิงหาคม และ 8 กันยายน พ.ศ.2557 ณ ห้องประชุมสหกรณ์การเกษตรทำใหม่ จำกัด จังหวัดจันทบุรี

วันพุธที่ 6 สิงหาคม 2557 เวลา 13.00 – 16.30 น.	หลักสูตรการเชื่อมโยงเครือข่ายธุรกิจโดย สหกรณ์เป็นแม่ข่าย	วิทยากร อาจารย์อัคราภรณ์ พลยานันท์	ผู้เข้าร่วมการฝึกอบรม (จำนวน 43 คน) - หัวหน้ากลุ่มสมาชิกสหกรณ์ - เจ้าหน้าที่การตลาด และเจ้าหน้าที่รวบรวมของสหกรณ์
วันพฤหัสบดีที่ 7 สิงหาคม 2557 เวลา 9.00 – 12.00 น.	หลักสูตรการวิเคราะห์และการบริหารจัดการ ด้านการเงินของสหกรณ์การเกษตร	วิทยากร อาจารย์กุลวดี เนื่องแสง	ผู้เข้าร่วมการฝึกอบรม (จำนวน 18 คน) - ประธานและคณะกรรมการบริหารสหกรณ์ - ผู้จัดการและรองผู้จัดการสหกรณ์ - เจ้าหน้าที่การเงินของสหกรณ์
เวลา 13.00 – 16.30 น.	หลักสูตรการพัฒนาภาวะผู้นำที่มีธรรมาภิบาล และทักษะในการสื่อสาร และหลักสูตรการ สร้างความตระหนักรู้และการมีส่วนร่วมเป็น เจ้าของ	วิทยากร ดร. อารยา สุนทรวิภาค	ผู้เข้าร่วมการฝึกอบรม (จำนวน 17 คน) - ประธานและคณะกรรมการบริหารสหกรณ์ - ผู้จัดการและรองผู้จัดการสหกรณ์
วันจันทร์ที่ 8 กันยายน 2557 เวลา 13.00 – 16.30 น.	กิจกรรมกลุ่มระดมความคิดเพื่อร่วมกันจัดทำ แผนปฏิบัติงานเพื่อพัฒนาสหกรณ์ให้ก้าวไป ในทิศทางที่คาดหวังไว้	คณะผู้วิจัย	ผู้เข้าร่วมกิจกรรม (จำนวน 40 คน) - ประธานและคณะกรรมการบริหารสหกรณ์ - ผู้จัดการ รองผู้จัดการสหกรณ์ และเจ้าหน้าที่สหกรณ์ - หัวหน้ากลุ่มสมาชิกสหกรณ์ - สมาชิกสหกรณ์

จากผลสะท้อนที่ได้รับในการจัด Pilot อบรมหลักสูตรระยะสั้นให้กับสหกรณ์การเกษตรทำใหม่ จำกัด คณะผู้วิจัยได้ปรับหลักสูตรเพื่อให้สอดคล้องกับความต้องการของผู้เข้าร่วมอบรม กล่าวคือ คณะผู้วิจัยได้กระชับหลักสูตรการพัฒนาภาวะผู้นำที่มีธรรมาภิบาลและทักษะในการสื่อสารและหลักสูตรการสร้างความรู้ความตระหนักรู้และการมีส่วนร่วมเป็นเจ้าของ และจัดอบรมเพิ่มเติมในหัวข้อการจัดการผลไม้มูลุณภาพเพื่อการส่งออก ซึ่งเป็นหัวข้อที่เกษตรกรต้องการเสริมสร้างความรู้ด้านการส่งออกเพิ่มเติม

และคณะผู้วิจัยได้ดำเนินงานจัดอบรมหลักสูตรระยะสั้นให้กับสหกรณ์อื่นๆ เป็นที่เรียบร้อยแล้ว ระหว่างวันที่ 13-14 พฤศจิกายน พ.ศ. 2557 ณ ห้องประชุม อาคาร 100 ปี สมเด็จพระศรีนครินทร์ ชั้น 6 ห้อง S-606 มหาวิทยาลัยบูรพา วิทยาเขตจันทบุรี โดยมีการปรับหลักสูตรอบรมระยะสั้นเป็น 4 หลักสูตร ดังนี้คือ

- 1) หลักสูตรการพัฒนาภาวะผู้นำที่มีธรรมาภิบาลและทักษะในการสื่อสาร
- 2) หลักสูตรการวิเคราะห์และการบริหารจัดการด้านการเงินของสหกรณ์การเกษตร
- 3) หลักสูตรการเชื่อมโยงเครือข่ายธุรกิจโดยสหกรณ์เป็นแม่ข่าย
- 4) หลักสูตรการจัดการผลไม้มูลุณภาพเพื่อการส่งออก

โครงการฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการหลักสูตรการบริหารสู่ความสำเร็จของสหกรณ์การเกษตร : กรณีศึกษาสหกรณ์การเกษตรท่าใหม่ จำกัด
วันที่ 13-14 พฤศจิกายน พ.ศ. 2557 ณ ห้องประชุม อาคาร 100 ปี สมเด็จพระศรีนครินทร์ ชั้น 6 ห้อง S-606 มหาวิทยาลัยบูรพา วิทยาเขตจันทบุรี

วันพฤหัสบดีที่ 13 พฤศจิกายน 2557

เวลา 9.00 – 12.00 น.	หลักสูตรการพัฒนาภาวะผู้นำที่มีธรรมาภิบาล	วิทยากร	ผู้เข้าร่วมการฝึกอบรม
	และทักษะในการสื่อสาร	ดร.อารยา สุนทรวิภาต	- ประธานและคณะกรรมการบริหารสหกรณ์ - ผู้จัดการและรองผู้จัดการสหกรณ์
เวลา 13.00 – 16.30 น.	หลักสูตรการวิเคราะห์และการบริหารจัดการ	วิทยากร	- หัวหน้ากลุ่มสมาชิกสหกรณ์
	ด้านการเงินของสหกรณ์การเกษตร	อาจารย์กุลวดี เนื่องแสง	- เจ้าหน้าที่การเงินของสหกรณ์

วันศุกร์ที่ 14 พฤศจิกายน 2557

เวลา 9.00 – 12.00 น.	หลักสูตรการเชื่อมโยงเครือข่ายธุรกิจโดย	วิทยากร	ผู้เข้าร่วมการฝึกอบรม
	สหกรณ์การเกษตรเป็นแม่ข่าย	อาจารย์อัษฎาภรณ์ พลยานันท์	- ประธานและคณะกรรมการบริหารสหกรณ์ - ผู้จัดการและรองผู้จัดการสหกรณ์
เวลา 13.00 – 14.30 น.	หลักสูตรการจัดการผลไม้คุณภาพเพื่อการ	วิทยากร	- หัวหน้ากลุ่มสมาชิกสหกรณ์
	ส่งออก	ดร. ยศพล ผลาผล	- เจ้าหน้าที่การตลาด/เจ้าหน้าที่รวบรวมของ สหกรณ์
เวลา 14.45 – 16.30 น.	กิจกรรมกลุ่มระดมความคิดแผนงานเพื่อพัฒนา	คณะผู้วิจัย	
	สหกรณ์ให้ก้าวไปในทิศทางที่คาดหวัง		

8.1 วิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานโครงการอบรมหลักสูตรระยะสั้น

8.1.1 การเก็บรวบรวมข้อมูล

ข้อมูลปฐมภูมิ (Primary Data) ที่รวบรวมได้มาจากการแจกแบบสอบถามแก่ผู้เข้าร่วมอบรมในแต่ละหลักสูตร แบบสอบถามถูกแจกหลังจากที่วิทยากรแต่ละท่านได้จัดอบรมเสร็จสิ้นในแต่ละหัวข้อการอบรม ผู้ตอบแบบสอบถามต้องไม่น้อยกว่าร้อยละ 70 ของผู้เข้าร่วมอบรมทั้งหมดในแต่ละหลักสูตร

ตารางที่ 8.1 หลักสูตรโครงการอบรมเชิงปฏิบัติการ ครั้งที่ 1

หัวข้อหลักสูตร	วิทยากร
1. หลักสูตรการพัฒนาภาวะผู้นำที่มีธรรมาภิบาลและทักษะในการสื่อสาร*	ดร.อารยา สุนทรวิภาต
2. หลักสูตรการสร้างความรู้ความตระหนักรู้และการมีส่วนร่วมเป็นเจ้าของ*	ดร.อารยา สุนทรวิภาต
3. หลักสูตรการวิเคราะห์และการบริหารจัดการด้านการเงินของสหกรณ์การเกษตร	นางกุลวดี เนื่องแสง
4. หลักสูตรการเชื่อมโยงเครือข่ายธุรกิจโดยสหกรณ์เป็นแม่ข่าย	นางสาวอัคราภรณ์ พลยานันท์

หมายเหตุ *ในโครงการอบรมเชิงปฏิบัติการ ครั้งที่ 1 หลักสูตรการพัฒนาภาวะผู้นำที่มีธรรมาภิบาลและทักษะในการสื่อสารและหลักสูตรการสร้างความรู้ความตระหนักรู้และการมีส่วนร่วมเป็นเจ้าของ ผู้เข้าอบรมได้ประเมิน 2 หลักสูตรนี้ร่วมกัน

ตารางที่ 8.2 หลักสูตรโครงการอบรมเชิงปฏิบัติการ ครั้งที่ 2

หัวข้อหลักสูตร	วิทยากร
1. หลักสูตรการพัฒนาภาวะผู้นำที่มีธรรมาภิบาลและทักษะในการสื่อสาร	ดร.อารยา สุนทรวิภาต
2. หลักสูตรการวิเคราะห์และการบริหารจัดการด้านการเงินของสหกรณ์การเกษตร	นางกุลวดี เนื่องแสง
3. หลักสูตรการเชื่อมโยงเครือข่ายธุรกิจโดยสหกรณ์เป็นแม่ข่าย	นางสาวอัคราภรณ์ พลยานันท์
4. หลักสูตรการจัดการผลไม้มูลค่าสูงเพื่อการส่งออก	ดร. ยศพล ผลาผล

8.1.2 เครื่องมือที่ใช้ในการประเมิน

คณะวิจัยใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการประเมิน และหัวข้อการประเมินในแบบสอบถามที่ใช้ประกอบด้วย (1) การประเมินผลหลักสูตร จำนวน 5 ข้อ และ (2) การประเมินผลวิทยากร จำนวน 5 ข้อ

ตารางที่ 8.3 หัวข้อประเมินผลหลักสูตร

หัวข้อประเมิน	ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับหลักสูตร
1. เนื้อหาในการฝึกอบรมตรงกับความต้องการของท่านมาก-น้อยเพียงใด	1 = น้อย
2. เนื้อหาในการฝึกอบรมตรงกับวัตถุประสงค์ในหลักสูตรมาก-น้อยเพียงใด	2 = ปานกลาง
3. ท่านคาดว่าจะนำความรู้ที่ได้รับไปใช้ในการปฏิบัติงานได้มาก-น้อยเพียงใด	3 = มาก
4. ท่านมีความมั่นใจ สามารถนำความรู้ที่ได้รับไปใช้ในการปฏิบัติงานได้มาก-น้อยเพียงใด	4 = มากที่สุด
5. ท่านสามารถนำความรู้ที่ได้รับไปเผยแพร่/ถ่ายทอดได้มาก-น้อยเพียงใด	

ตารางที่ 8.4 หัวข้อประเมินผลวิทยากร

หัวข้อประเมิน	ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับวิทยากร
1. วิทยากรสามารถถ่ายทอด/สื่อสาร/สร้างความเข้าใจได้	1 = ปรับปรุง
2. วิทยากรเรียงลำดับบรรยายเนื้อหาได้ครบถ้วน	2 = พอใช้
3. วิทยากรใช้อุปกรณ์สื่อการสอนที่เหมาะสม	3 = ดี
4. วิทยากรใช้เวลาตามที่กำหนดไว้	4 = ดีมาก
5. วิทยากรตอบคำถามตรงประเด็นและชัดเจน	

8.2 เกณฑ์การแปลผลของระดับคะแนนเฉลี่ย

การแปลความหมายของระดับคะแนนเฉลี่ยโดยยึดหลักเกณฑ์จากการกำหนดช่วงคะแนนเฉลี่ยโดยใช้ช่วงกว้างอันตรภาคชั้น เป็นการกำหนดช่วงคะแนนเฉลี่ยโดยให้ทุกระดับมีช่วงคะแนนเท่ากัน

จากที่กล่าวไว้ข้างต้น แบบสอบถามกำหนดคะแนนในแต่ละลำดับที่เลือก ดังนี้

คะแนน	ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับหลักสูตร/วิทยากร
1	น้อย/ปรับปรุง
2	ปานกลาง/พอใช้
3	มาก/ดี
4	มากที่สุด/ดีมาก

การกำหนดช่วงคะแนนเฉลี่ยโดยใช้ช่วงกว้างอันตรภาคชั้น

	Class Interval	= Range/K
		= $X_{\max} - X_{\min}/K$
กำหนดให้	Range	= พิสัย
	$X_{\max}$	= คะแนนสูงสุด
	$X_{\min}$	= คะแนนต่ำสุด
	K	= จำนวนชั้น
ดังนั้น	Class Interval	= $(4-1)/4$
		= 0.75

การแปลความหมายของระดับคะแนนเฉลี่ยโดยยึดหลักเกณฑ์จากการกำหนดช่วงคะแนนเฉลี่ยโดยให้ทุกระดับมีช่วงคะแนนเท่ากัน มีดังนี้คือ

- คะแนนเฉลี่ยระหว่าง 1.00 - 1.75 หมายถึง ระดับความคิดเห็น “น้อย/ปรับปรุง”
- คะแนนเฉลี่ยระหว่าง 1.76 - 2.50 หมายถึง ระดับความคิดเห็น “ปานกลาง/พอใช้”
- คะแนนเฉลี่ยระหว่าง 2.51 - 3.25 หมายถึง ระดับความคิดเห็น “มาก/ดี”
- คะแนนเฉลี่ยระหว่าง 3.26 - 4.00 หมายถึง ระดับความคิดเห็น “มากที่สุด/ดีมาก”

8.3 ค่าเป้าหมายและตัวชี้วัดความสำเร็จโครงการ (KPI)

8.3.1 ค่าเป้าหมายการประเมินของทุกหลักสูตรโดยรวม

ค่าเฉลี่ยการประเมินของทุกหลักสูตรโดยรวมต้องอยู่ในระดับคะแนนเฉลี่ยมากกว่า 3.25 ซึ่งการแปลผลของระดับคะแนนเฉลี่ยโดยยึดหลักเกณฑ์จากการกำหนดช่วงคะแนนเฉลี่ยโดยให้ทุกระดับมีช่วงคะแนนเท่ากัน ระดับคะแนนเฉลี่ยมากกว่า 3.25 กล่าวคือ คะแนนเฉลี่ยระหว่าง 3.26 - 4.00 หมายถึง ระดับความคิดเห็น “มากที่สุด/ดีมาก”

และค่าเฉลี่ยการประเมินของทุกหลักสูตรโดยรวม ได้มาจากการนำห้วข้อการประเมินผลทุกหลักสูตรและทุกหัวข้อประเมินเกี่ยวกับหลักสูตรมาคำนวณค่าเฉลี่ยโดยรวมทั้งหมด

เครื่องมือที่ใช้ : แบบสอบถาม

8.3.2 ค่าเป้าหมายจำนวนผู้เข้าร่วมโครงการอบรม

เครื่องมือที่ใช้ : รายชื่อลงทะเบียน

ตารางที่ 8.5 ค่าเป้าหมายและตัวชี้วัดความสำเร็จโครงการ (KPI)

กลุ่มเป้าหมาย	ค่าเป้าหมายจำนวนผู้เข้าร่วมอบรม (ค่าสูงสุด)*
โครงการอบรมเชิงปฏิบัติการ ครั้งที่ 1	
กลุ่มเป้าหมาย :	คณะกรรมการ ผู้จัดการ เจ้าหน้าที่ และ/หรือ
สหกรณ์การเกษตรทำไหม จำกัด	สมาชิกสหกรณ์การเกษตรทำไหม จำกัด 41
	กลุ่มจำนวน 41 คน
โครงการอบรมเชิงปฏิบัติการ ครั้งที่ 2	
กลุ่มเป้าหมาย :	คณะกรรมการ ผู้จัดการ เจ้าหน้าที่ และ/หรือ
สหกรณ์การเกษตรอื่นๆ ในจันทบุรี	สมาชิกสหกรณ์อื่นๆ ในจันทบุรีจำนวน 50 คน

หมายเหตุ *ในแต่ละหลักสูตรมีกลุ่มเป้าหมายแตกต่างกัน เช่น หลักสูตรการพัฒนาภาวะผู้นำที่มีธรรมาภิบาลและทักษะในการสื่อสาร หลักสูตรการสร้างความรู้ความตระหนักรู้และการมีส่วนร่วมเป็นเจ้าของ และหลักสูตรการวิเคราะห์และการบริหารจัดการด้านการเงินของสหกรณ์การเกษตร มุ่งเน้นกลุ่มคณะกรรมการ ผู้จัดการ และเจ้าหน้าที่ระดับสูงถึงกลาง เป็นต้น อย่างไรก็ตาม ค่าเป้าหมายจำนวนผู้เข้าร่วมอบรมที่ระบุไว้ในที่นี้เป็นค่าสูงสุดที่ตั้งเป้าไว้

8.4 รายงานประเมินผลการปฏิบัติงานโครงการอบรมเชิงปฏิบัติการ ครั้งที่ 1

8.4.1 รายละเอียดโครงการอบรมเชิงปฏิบัติการ ครั้งที่ 1

ชื่อโครงการ	โครงการอบรมเชิงปฏิบัติการหลักสูตรการบริหารสู่ความสำเร็จของสหกรณ์การเกษตรทำใหม่ จำกัด
ระยะเวลาการปฏิบัติงาน	วันที่ 6-7 สิงหาคม และวันที่ 8 กันยายน พ.ศ. 2557
สถานที่ปฏิบัติงาน	ณ ห้องประชุมสหกรณ์การเกษตรทำใหม่ จำกัด จังหวัดจันทบุรี
กลุ่มเป้าหมาย	สหกรณ์การเกษตรทำใหม่ จำกัด จำนวน 43 ท่าน

8.4.2 ค่าเป้าหมายและตัวชี้วัดความสำเร็จโครงการอบรมเชิงปฏิบัติการ ครั้งที่ 1 (KPI)

ผลการปฏิบัติงาน โครงการอบรมเชิงปฏิบัติการ ครั้งที่ 1 ของตัวชี้วัด (1) ค่าเฉลี่ยการประเมินของทุกหลักสูตรโดยรวมมี “ค่าเกินกว่าค่าเป้าหมาย” และ (2) ค่าเป้าหมายจำนวนผู้เข้าร่วมโครงการอบรม “เป็นไปตามเป้าหมาย”

ตารางที่ 8.6 ผลการประเมินการปฏิบัติงานโครงการอบรมเชิงปฏิบัติการ ครั้งที่ 1

ตัวชี้วัด	ค่าเป้าหมายจำนวนผู้เข้าร่วมอบรม	ผลการประเมินการปฏิบัติงาน
ค่าเฉลี่ยการประเมินของทุกหลักสูตรโดยรวม	ระดับคะแนนเฉลี่ยมากกว่า 3.25	เกินกว่าค่าเป้าหมาย
ค่าเป้าหมายจำนวนผู้เข้าร่วมโครงการอบรม	คณะกรรมการ ผู้จัดการ เจ้าหน้าที่ และ/หรือสมาชิกสหกรณ์การเกษตรทำใหม่ จำกัด 41 กลุ่มจำนวน 41 คน	เป็นไปตามเป้าหมาย

8.4.3 รายละเอียดผลการประเมินผลหลักสูตรโครงการอบรมเชิงปฏิบัติการ ครั้งที่ 1

การแปลผลค่าเฉลี่ยโดยรวมใช้เกณฑ์การแปลผลค่าเฉลี่ยจากหัวข้อ 8.2 เกณฑ์การแปลผลของระดับคะแนนเฉลี่ย

ตารางที่ 8.7 รายละเอียดผลการประเมินผลหลักสูตรโครงการอบรมเชิงปฏิบัติการ ครั้งที่ 1

หัวข้อประเมิน	ค่าเฉลี่ย (1=น้อย และ 4=มากที่สุด)				การแปลผล
	ภาวะผู้นำ ¹	บริหารการเงิน ²	เชื่อมโยงเครือข่าย ³	ค่าเฉลี่ยโดยรวม	ค่าเฉลี่ยโดยรวม
	(n=18)	(n=19)	(n=37)	(n=74)	
1. เนื้อหาในการฝึกอบรมตรงกับความต้องการของท่านมาก-น้อยเพียงใด	3.67	3.63	3.59	3.62	มากที่สุด
2. เนื้อหาในการฝึกอบรมตรงกับวัตถุประสงค์ในหลักสูตรมาก-น้อยเพียงใด	3.39	3.58	3.65	3.57	มากที่สุด
3. ท่านคาดว่าจะนำความรู้ที่ได้รับไปใช้ในการปฏิบัติงานได้มาก-น้อยเพียงใด	3.39	3.21	3.22	3.26	มากที่สุด
4. ท่านมีความมั่นใจ สามารถนำความรู้ที่ได้รับไปใช้ในการปฏิบัติงานได้มาก-น้อยเพียงใด	3.22	3.21	3.22	3.22	มาก
5. ท่านสามารถนำความรู้ที่ได้รับไปเผยแพร่/ถ่ายทอดได้มาก-น้อยเพียงใด	3.44	3.32	3.22	3.30	มากที่สุด
การประเมินผลหลักสูตรโดยรวม	3.42	3.39	3.38	3.39	มากที่สุด

ที่มา : แบบสอบถาม

หมายเหตุ :

- ¹หลักสูตรการพัฒนาภาวะผู้นำที่มีธรรมาภิบาลและทักษะในการสื่อสาร และหลักสูตรการสร้างความรู้ความตระหนักและการมีส่วนร่วมเป็นเจ้าของ ผลการประเมินที่ได้เป็นผลการประเมินร่วมกันวิทยากร: ดร.อารยา สุนทรวิภาต และเรียกหลักสูตรนี้โดยย่อว่า “ภาวะผู้นำ”
- ²หลักสูตรการวิเคราะห์และการบริหารจัดการด้านการเงินของสหกรณ์การเกษตร วิทยากร : นางกุลวดี เนืองแสง เรียกหลักสูตรนี้โดยย่อว่า “บริหารการเงิน”
- ³หลักสูตรการเชื่อมโยงเครือข่ายธุรกิจโดยสหกรณ์เป็นแม่ข่าย วิทยากร : นางสาวอัคราภรณ์ พลยานันท์ เรียกหลักสูตรนี้โดยย่อว่า “เชื่อมโยงเครือข่าย”

8.4.4 ผลสะท้อนจากจากกิจกรรมกลุ่มระดมความคิดในโครงการอบรมเชิงปฏิบัติการ ครั้งที่ 1

จากกิจกรรมกลุ่มระดมความคิดเพื่อร่วมกันจัดทำแผนปฏิบัติงานเพื่อพัฒนาสหกรณ์ให้ก้าวไปในทิศทางที่คาดหวังไว้ สมาชิกสหกรณ์การเกษตรท่าใหม่ จำกัด มีข้อเสนอโครงการเพื่อพัฒนาสหกรณ์ท่าใหม่ จำกัด ดังนี้

(1) โครงการเพื่อพัฒนาภาวะผู้นำที่มีธรรมาภิบาลและทักษะในการสื่อสาร

- โครงการอบรมคณะกรรมการบริหารเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพผู้นำกลุ่มเพื่อพัฒนาทักษะการบริหารจัดการ
- โครงการพัฒนาบุคลากร พัฒนาทีมงาน เพื่อพัฒนางานสหกรณ์ ด้านการฝึกอบรม ปลุกฝังความซื่อสัตย์ในการปฏิบัติหน้าที่สำหรับเจ้าหน้าที่การเงิน และ เจ้าหน้าที่บัญชี และด้านการพัฒนาทีมงาน เพื่อสร้างการมีส่วนร่วมและเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร
- โครงการพัฒนาศักยภาพผู้นำสหกรณ์/กลุ่มเกษตรกร เช่น ความรู้เรื่องสหกรณ์ การบริหารเงิน การมีวินัยของลูกหนี้ การพึ่งพาตนเอง ความซื่อสัตย์ การกลั่นกรองสมาชิกใหม่ เป็นต้น

(2) โครงการบริหารจัดการด้านการเงินของสหกรณ์

แผนการกู้ยืม ธกส. แผนการปรับโครงสร้างหนี้ ของสมาชิกสหกรณ์ และสมาชิกสหกรณ์อื่นๆ การทำแผนการลงทุนในสินทรัพย์ และการติดตามผลจากการลงทุน การเร่งรัดติดตามหนี้สิน การสร้างแรงจูงใจ และโครงการอบรมให้ความรู้ด้านบัญชี และการอ่านงบการเงินในเบื้องต้น

(3) โครงการเพื่อเสริมสร้างความรู้ความสามารถของสมาชิกในการผลิตผลไม้ตามความต้องการของตลาด

- โครงการอบรมพัฒนาการผลิตผลไม้คุณภาพ โครงการพัฒนาสินค้าเข้าสู่โรงงานอบไอน้ำ โครงการวิเคราะห์ดิน สามารถนำดินไปตรวจที่กรมพัฒนาที่ดิน เพื่อดูความสมบูรณ์ของดิน
- โครงการศึกษาดูงานเกษตรกรในประเทศ โครงการพัฒนาและขยายตลาดสินค้าล้งหน้า และโครงการรวบรวมผลผลิตและเก็บข้อมูลการผลิต เพื่อวางแผนช่วงผลผลิตออก – หาพ่อค้าเพิ่ม/ขยายตลาดสินค้าล้งหน้า
- โครงการปู้ยเอื้ออาทร เสนอช่วงเวลาจัดงาน – เดือนมิถุนายนของทุกปี และที่สหกรณ์ท่าใหม่จัด ราคาสินค้าบางตัวแพงกว่าที่จัดโดยสหกรณ์อื่น
- โครงการขึ้นทะเบียนแรงงาน เพื่อเชื่อมโยงจัดหา ติดต่อเจ้าหน้าที่เพื่อจัดหาแรงงานต่างด้าว

(4) โครงการเพื่อเพิ่มพันธมิตรทางการตลาด/เพิ่มบริษัทคู่ค้า

- โครงการเพื่อเพิ่มพันธมิตรทางการตลาดโดยเฉพาะตลาดกล้วยไข่ เนื่องจากกล้วยไข่เป็นสินค้าเกษตรที่สหกรณ์การเกษตรท่าใหม่ จำกัด ยังรับซื้อไม่มาก ในขณะที่เครือข่ายที่เป็นสมาชิกสหกรณ์มีกำลังผลิตเพียงพอ สมาชิกอยากให้อสหกรณ์ช่วยหาตลาดรับซื้อเพิ่มมากขึ้น โดยเฉพาะอย่างยิ่งตลาดที่รับซื้อกล้วยไข่ตก Size

ข้อเสนอแนะจากสมาชิกสหกรณ์ฯ ในการหาตลาดขายกล้วยไข่ เช่น (1) สหกรณ์การเกษตรท่าใหม่ จำกัด เปิดตลาดส่งออกไปยังสาธารณรัฐประชาชนจีน ปัญหาคือปัจจุบันสหกรณ์ขาดคนคัดเลือกที่มีความรู้ความสามารถ ขาดประสบการณ์ในการส่งออกไปกล้วยไข่ (2) สหกรณ์อาจพิจารณาติดต่อพ่อค้าต่างชาติ เช่น พ่อค้าคนจีนที่มาลงทุนเปิดห้างในจังหวัดจันทบุรี เพื่อให้แหล่งนี้รับซื้อจากสหกรณ์โดยตรง (3) สหกรณ์ไปศึกษาดูงานที่สาธารณรัฐประชาชนจีน เพื่อสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับความต้องการตลาด และหาคู่ค้าในสาธารณรัฐประชาชนจีน หรือ (4) สนับสนุนให้ต่างชาติมาดูงานที่สหกรณ์ พร้อมเปิดโอกาสทำการค้าร่วมกัน เช่น กลุ่มพ่อค้าจากเวียดนามที่มาดูงานที่สหกรณ์การเกษตรท่าใหม่ จำกัด เป็นต้น

- ข้อเสนอแนะอื่นๆ เพื่อเพิ่มพันธมิตรทางการตลาด เช่น (1) อยากให้หน่วยงานราชการเป็นสื่อกลางติดต่อประสานงานเพื่อเปิดตลาดระหว่างประเทศมากขึ้น (2) การสร้างเครือข่ายระหว่างสหกรณ์ด้วยกันยังมีน้อย เนื่องจากระบบสหกรณ์ยังไม่เข้มแข็ง แม้ว่าจะเป็นสหกรณ์ภายในจังหวัด บ้างก็แข่งขันกันเอง หากมีการรวมตัวกันมากกว่านี้ อาจจะร่วมกันเปิดตลาดได้ (3) เปิด “ตลาดขายส่ง” ในภูมิภาคต่างๆ ที่บริหารจัดการโดยสหกรณ์ เพื่อให้พ่อค้ามาติดต่อ เลือกซื้อสินค้าได้ในแหล่งเดียว (4) เปิด “ตลาดขายปลีก” ในสถานที่ท่องเที่ยวหรือจังหวัดใหญ่ๆ ในแต่ละภูมิภาค ที่บริหารจัดการโดยสหกรณ์ เพื่อให้ลูกค้าเลือกซื้อผลผลิตจากสหกรณ์ได้สะดวกมากขึ้น (5) เพิ่มบริษัทคู่ค้าโดยให้บริษัทคู่ค้าแนะนำบริษัทคู่ค้าใหม่ให้ ทั้งนี้ต้องอาศัยความสัมพันธ์ (Connection) ของผู้จัดการ/รองผู้จัดการ และชื่อเสียงสหกรณ์ที่เป็นที่รู้จักว่าสหกรณ์การเกษตรท่าใหม่ จำกัด ขายเฉพาะผลผลิตคุณภาพเท่านั้น

จากผลสะท้อนที่ได้รับในการโครงการอบรมเชิงปฏิบัติการ ครั้งที่ 1 ซึ่งจัดให้กับสหกรณ์การเกษตรท่าใหม่ จำกัด คณะผู้วิจัยได้ปรับหลักสูตรเพื่อให้สอดคล้องกับความต้องการของผู้เข้าร่วมอบรม กล่าวคือ คณะผู้วิจัยได้กระชับหลักสูตรการพัฒนาภาวะผู้นำที่มีธรรมาภิบาล และทักษะในการสื่อสารและหลักสูตรการสร้างความรู้และมีส่วนร่วมเป็นเจ้าของ และจัดอบรมเพิ่มเติมในหัวข้อการจัดการผลไม้มูลคุณภาพเพื่อการส่งออก ซึ่งเป็นหัวข้อที่เกษตรกรต้องการเสริมสร้างความรู้ด้านการส่งออกเพิ่มเติม

8.5 รายงานประเมินผลการปฏิบัติงานโครงการอบรมเชิงปฏิบัติการ ครั้งที่ 2

8.5.1 รายละเอียดโครงการอบรมเชิงปฏิบัติการ ครั้งที่ 2

ชื่อโครงการ	โครงการฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการหลักสูตรการบริหารสู่ความสำเร็จของสหกรณ์การเกษตร : กรณีศึกษาสหกรณ์การเกษตรท่าใหม่ จำกัด
ระยะเวลาการปฏิบัติงาน	วันที่ 13-14 พฤศจิกายน พ.ศ. 2557
สถานที่ปฏิบัติงาน	ณ ห้องประชุม อาคาร 100 ปี สมเด็จพระศรีนครินทร์ ชั้น 6 ห้อง S-606 มหาวิทยาลัยบูรพา วิทยาเขตจันทบุรี
กลุ่มเป้าหมาย	สหกรณ์การเกษตรในจังหวัดจันทบุรีที่เข้าร่วมโครงการฯ ได้แก่ - สำนักงานสหกรณ์จังหวัดจันทบุรี 3 ท่าน - สหกรณ์การเกษตรท่าใหม่ จำกัด 2 ท่าน - สหกรณ์การเกษตรนาขายอาม จำกัด 2 ท่าน - สหกรณ์การเกษตรแหลมสิงห์ จำกัด 8 ท่าน - สหกรณ์การเกษตรมะขาม จำกัด 3 ท่าน - สหกรณ์การเกษตรสอยดาว จำกัด 3 ท่าน - สหกรณ์ประมงคุ้งกระเบน จำกัด 2 ท่าน

จำนวนสหกรณ์การเกษตรที่ส่งคณะกรรมการ ผู้จัดการ เจ้าหน้าที่ และ/หรือสมาชิก สหกรณ์เข้าร่วมโครงการฯ คิดเป็นร้อยละ 50 ของจำนวนสหกรณ์การเกษตรทั้งหมดในจังหวัดจันทบุรี

8.5.2 ค่าเป้าหมายและตัวชี้วัดความสำเร็จโครงการอบรมเชิงปฏิบัติการ ครั้งที่ 2 (KPI)

ผลการปฏิบัติงานโครงการอบรมเชิงปฏิบัติการ ครั้งที่ 2 ของตัวชี้วัด (1) ค่าเฉลี่ยการประเมินของทุกหลักสูตรโดยรวม “เป็นไปตามค่าเป้าหมาย” และ (2) ค่าเป้าหมายจำนวนผู้เข้าร่วมโครงการอบรม “ต่ำกว่าเป้าหมาย”

ตารางที่ 8.8 ผลการประเมินการปฏิบัติงานโครงการอบรมเชิงปฏิบัติการ ครั้งที่ 2

ตัวชี้วัด	ค่าเป้าหมายจำนวนผู้เข้าร่วมอบรม	ผลการประเมินการปฏิบัติงาน
ค่าเฉลี่ยการประเมินของทุกหลักสูตรโดยรวม	ระดับคะแนนเฉลี่ยมากกว่า 3.25	เป็นไปตามค่าเป้าหมาย
ค่าเป้าหมายจำนวนผู้เข้าร่วมโครงการอบรม	คณะกรรมการ ผู้จัดการ เจ้าหน้าที่ และ/หรือสมาชิกสหกรณ์อื่นๆ ใน จันทบุรีจำนวน 50 คน	ต่ำกว่าเป้าหมาย

สาเหตุที่ค่าเป้าหมายจำนวนผู้เข้าร่วมโครงการอบรม “ต่ำกว่าเป้าหมาย”

(1) แต่ละสหกรณ์มีวันว่างไม่ตรงกัน เดิมคณะผู้วิจัยได้กำหนดวันอบรมเป็นวันที่ 9-10 ตุลาคม พ.ศ. 2557 แต่ก็ต้องเลื่อน เนื่องจากมากกว่าครึ่งของจำนวนสหกรณ์การเกษตรในจันทบุรีติดประชุมประจำเดือนหรือประชุมกลุ่มย่อย แม้จะเลื่อนวันมาเป็นวันที่ 13-14 พฤศจิกายน พ.ศ. 2557 และแจ้งแต่ละสหกรณ์ก่อนล่วงหน้า หลายสหกรณ์ก็ยังติดประชุม

(2) สหกรณ์ที่เข้าร่วมอบรมสามารถส่งเจ้าหน้าที่/สมาชิกโดยเฉลี่ย 2-3 ท่านต่อสหกรณ์เท่านั้น เนื่องจากสหกรณ์บางสหกรณ์มีบุคลากรน้อย ที่สำคัญสมาชิกสหกรณ์เองก็เป็นเกษตรกรจึงไม่สะดวกเข้าอบรมเพราะเป็นช่วงไถ่ปุ๋ย-พ่นยา

(3) และเหตุผลสำคัญสหกรณ์มีธรรมเนียมต้องจ่ายเงินเบี้ยเลี้ยงอย่างน้อย 300 บาทต่อวันให้แก่สมาชิกสหกรณ์ หากสมาชิกถูกส่งไปอบรม คณะผู้วิจัยไม่มีงบประมาณที่จะสนับสนุนค่าใช้จ่ายให้แต่ละสหกรณ์ในส่วนนี้ได้

8.5.3 รายละเอียดผลการประเมินผลหลักสูตรโครงการอบรมเชิงปฏิบัติการ ครั้งที่ 2

การแปลผลค่าเฉลี่ยโดยรวมใช้เกณฑ์การแปลผลค่าเฉลี่ยจากหัวข้อ 8.2 เกณฑ์การแปลผลของระดับคะแนนเฉลี่ย

ตารางที่ 8.9 รายละเอียดผลการประเมินหลักสูตรโครงการอบรมเชิงปฏิบัติการ ครั้งที่ 2

หัวข้อประเมิน	ค่าเฉลี่ย (1=น้อย และ 4=มากที่สุด)				การแปลผล	
	ภาวะผู้นำ ¹	บริหารการเงิน ²	เชื่อมโยงเครือข่าย ³	ผลไม้ส่งออก ⁴	ค่าเฉลี่ยโดยรวม	ค่าเฉลี่ยโดยรวม
	(n=18)	(n=11)	(n=14)	(n=13)	(n=56)	
1. เนื้อหาในการฝึกอบรมตรงกับความต้องการของท่านมาก-น้อยเพียงใด	3.67	3.63	3.57	3.23	3.54	มากที่สุด
2. เนื้อหาในการฝึกอบรมตรงกับวัตถุประสงค์ในหลักสูตรมาก-น้อยเพียงใด	3.44	3.55	3.57	3.31	3.46	มากที่สุด
3. ท่านคาดว่าจะนำความรู้ที่ได้รับไปใช้ในการปฏิบัติงานได้มาก-น้อยเพียงใด	3.28	3.00	3.43	3.00	3.20	มาก
4. ท่านมีความมั่นใจ สามารถนำความรู้ที่ได้รับไปใช้ในการปฏิบัติงานได้มาก-น้อยเพียงใด	3.17	3.09	3.43	3.08	3.20	มาก
5. ท่านสามารถนำความรู้ที่ได้รับไปเผยแพร่ถ่ายทอดได้มาก-น้อยเพียงใด	2.89	2.91	3.43	3.08	3.07	มาก
การประเมินผลหลักสูตรโดยรวม	3.29	3.24	3.49	3.14	3.29	มากที่สุด

ที่มา : แบบสอบถาม

หมายเหตุ :

- ¹หลักสูตรการพัฒนาภาวะผู้นำที่มีธรรมาภิบาลและทักษะในการสื่อสาร
วิทยากร: ดร.อรุณฯ สุนทรวิภาต และเรียกหลักสูตรนี้โดยย่อว่า “ภาวะผู้นำ”
- ²หลักสูตรการวิเคราะห์และการบริหารจัดการด้านการเงินของสหกรณ์การเกษตร
วิทยากร : นางกุลวดี เนื่องแสง เรียกหลักสูตรนี้โดยย่อว่า “บริหารการเงิน”
- ³หลักสูตรการเชื่อมโยงเครือข่ายธุรกิจ โดยสหกรณ์เป็นแม่ข่าย
วิทยากร : นางสาวอัคราภรณ์ พลยานันท์ เรียกหลักสูตรนี้โดยย่อว่า “เชื่อมโยงเครือข่าย”
- ⁴หลักสูตรการจัดการผลไม้คุณภาพเพื่อการส่งออก
วิทยากร : ดร.ยสพล ผลาผล เรียกหลักสูตรนี้โดยย่อว่า “ผลไม้ส่งออก”

8.5.4 ผลสะท้อนจากจากกิจกรรมกลุ่มระดมความคิดในโครงการอบรมเชิงปฏิบัติการ ครั้งที่ 2

1) โครงการเพื่อพัฒนาภาวะผู้นำที่มีธรรมาภิบาลและทักษะในการสื่อสาร

จากกิจกรรมกลุ่มระดมความคิด ผู้เข้าร่วมโครงการอบรมฯ มีข้อเสนอเกี่ยวกับการพัฒนาภาวะผู้นำ ดังนี้

- แผนพัฒนาผู้นำ – จัดทำโครงการส่งเสริมธรรมาภิบาลแก่ผู้นำสหกรณ์ในระดับประธาน คณะกรรมการ และฝ่ายจัดการ
- แผนพัฒนาสมาชิก – ให้ความรู้ในสิทธิและหน้าที่ของสมาชิก อบรมให้ความรู้ด้านการส่งเสริมอาชีพ และด้านปัจจัยการผลิต ประชาสัมพันธ์การดำเนินงานของสหกรณ์
- แผนพัฒนาคณะกรรมการ – อบรมให้ความรู้ด้านระเบียบข้อบังคับ กฎหมายที่เกี่ยวข้องกับสหกรณ์ อบรมให้ความรู้ในบทบาทและหน้าที่ของผู้บริหาร โครงการศึกษาดูงานเพื่อเพิ่มวิสัยทัศน์แก่กรรมการ และสร้างเครือข่าย
- แผนพัฒนาฝ่ายจัดการ – อบรมให้ความรู้ในบทบาทและหน้าที่ความรับผิดชอบของฝ่ายจัดการ อบรมเรื่องการมีทัศนคติที่ดีในการทำงานและการให้บริการ โครงการศึกษาดูงานเพื่อเสริมสร้างความรู้ด้านการบริหารจัดการภายในสหกรณ์ แผนป้องกันความเสี่ยง การสูญเสียทรัพยากรบุคคล มีการสอนงาน จัดทำ KM (Knowledge Management) ระหว่างกัน และจัดอบรมเรื่องกฎ ระเบียบ ข้อบังคับสหกรณ์เพื่อให้ดำเนินงานอยู่ภายในกรอบของกฎหมาย
- แผนพัฒนาการสื่อสารในสหกรณ์ – อบรมการใช้สื่อทางอิเล็กทรอนิกส์ที่ถูกต้อง พัฒนาบุคลากรการจัดทำ Website เพื่อประชาสัมพันธ์สหกรณ์ อบรมงานสารบรรณ จัดรายการวิทยุชุมชน/เสียงตามสาย และจัดทำเอกสารประชาสัมพันธ์ผ่านกำนัน/ผู้ใหญ่บ้าน เพื่อทราบโดยทั่วกัน

2) โครงการบริหารจัดการด้านการเงินของสหกรณ์

จากกิจกรรมกลุ่มระดมความคิด แต่ละสหกรณ์มีข้อคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารจัดการด้านการเงินของสหกรณ์ ดังนี้

1. ปัจจุบันสหกรณ์ของท่าน ต้องการการสนับสนุน หรือ ประสบปัญหาด้านการบริหารจัดการด้านการเงินอย่างไรบ้าง			
สหกรณ์การเกษตรแหลมสิงห์	สหกรณ์การเกษตรนาขายอาม	สหกรณ์การเกษตรมะขาม	สำนักงานสหกรณ์จังหวัด
- ด้านการเงินไม่มีปัญหา เพราะสหกรณ์มีสมาชิกนำเงินมาฝากค่อนข้างมาก จนต้องนำไปให้สหกรณ์อื่นๆ กู้ต่อ - ต้องการแหล่งระบายนเงินทุน หรือนำเงินไปลงทุนที่เหมาะสม เพื่อให้ได้มาซึ่งผลตอบแทนที่ดี	- เงินทุนของสหกรณ์มีน้อย จำเป็นต้องกู้ยืมจากกองทุนพัฒนาสหกรณ์(กพส.) และธนาคาร ธกส. - ต้องการการสนับสนุนแหล่งเงินทุนดอกเบี้ยต่ำ (น้อยกว่าร้อยละ 4)	- ต้องการการสนับสนุนทางการเงิน เพื่อรวบรวมผลผลิต โดยเฉพาะในช่วงแรก เนื่องจากผลผลิตมีราคาสูงต้องใช้เงินทุนจำนวนมาก	ปัจจุบันกรมส่งเสริมสหกรณ์ ให้การอุดหนุนด้านใดบ้างกับสหกรณ์ - เงินอุดหนุนที่กรมส่งเสริมฯ จ่ายขาดให้กับกลุ่มเกษตรกรเพื่อใช้เป็นเงินทุนหมุนเวียน - เงินกองทุนพัฒนาสหกรณ์ - เงินกองทุนสงเคราะห์โครงการสนับสนุนสินเชื่อเพื่อพัฒนากลุ่มเกษตรกร - โครงการจัดหาปุ๋ยเพื่อช่วยเหลือเกษตรกร

2. งบการเงินที่สหกรณ์ของท่าน ได้จัดทำมีงบการเงินใดบ้าง และ มีการวิเคราะห์งบการเงินหรือไม่อย่างไร			
สหกรณ์การเกษตรแหลมสิงห์	สหกรณ์การเกษตรนาขายอาม	สหกรณ์การเกษตรมะขาม	สำนักงานสหกรณ์จังหวัด
- งบดุล/งบกำไรขาดทุน/ งบต้นทุนขายและบริหาร /งบต้นทุนการผลิต - มีการวิเคราะห์ตอนสิ้นปีการเงินโดยผู้สอบบัญชี	- มีการวิเคราะห์งบการเงินอยู่แล้ว ทั้งการวิเคราะห์แบบแนวนอน และแนวดิ่ง แต่ส่วนใหญ่ไม่ค่อยเข้าใจสิ่งที่วิเคราะห์เท่าที่ควรจึงทำให้การแก้ไขปัญหาบางครั้งไม่ตรงประเด็น		- งบการเงินที่สหกรณ์ต้องจัดทำ – งบแสดงฐานะการเงิน งบกำไรขาดทุน งบต้นทุนขาย หมายเหตุประกอบงบการเงิน - มีการวิเคราะห์งบการเงิน เพื่อจะได้รู้ถึงการเจริญเติบโต และการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น

3. สหกรณ์ของท่านมีแหล่งใช้ไปของเงินทุน และแหล่งที่มาของเงินทุน จากแหล่งใดบ้าง			
สหกรณ์การเกษตรแหลมสิงห์	สหกรณ์การเกษตรนาขายอาม	สหกรณ์การเกษตรมะขาม	สำนักงานสหกรณ์จังหวัด
<u>แหล่งที่มาของเงินทุน</u> - เงินรับฝากจากสมาชิก ทุนเรือนหุ้น ทุนสะสม - เงินกู้ธนาคาร ธกส. - เจ้าหนี้การค้า <u>แหล่งใช้ไปของเงินทุน</u> - ปล่อยให้สมาชิก หรือ สหกรณ์อื่นๆ กู้ - ซื้อพันธบัตรและลงทุนในสินทรัพย์อื่นๆ - ซื้อสินค้ามาจำหน่าย	<u>แหล่งที่มาของเงินทุน</u> - ธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์ - กองทุนพัฒนาสหกรณ์ <u>แหล่งใช้ไปของเงินทุน</u> - ให้สมาชิกกู้ - รวบรวมผลผลิต - จัดหาสินค้ามาจำหน่าย	<u>แหล่งที่มาของเงินทุน</u> - เงินรับฝากจากสมาชิก ทุนเรือนหุ้น ทุนสะสม - เงินกู้ธนาคาร ธกส. - เจ้าหนี้การค้า <u>แหล่งใช้ไปของเงินทุน</u> - การจัดหาสินค้ามาจำหน่าย - ลงทุนในสินทรัพย์ - ให้กู้ระยะสั้น	

4. สหกรณ์ของท่านมีหลักในการบริหารการเงินในสหกรณ์ด้านต่างๆ ดังต่อไปนี้อย่างไรบ้าง		
4.1 การบริหารเงินสด		
สหกรณ์การเกษตรแหลมสิงห์	สหกรณ์การเกษตรนาขายอาม	สหกรณ์การเกษตรมะขาม
- <u>ปัจจุบันที่สหกรณ์ทำอยู่</u> - ฝากธนาคารบางส่วน และปล่อยกู้ให้สมาชิกรับไปลงทุน - รับเงินฝากจากสมาชิก - รับชำระหนี้จากสมาชิก - ระดมหุ้นสมาชิก - เก็บเงินสดไว้ในแต่ละวันไม่มากเกินไป (50,000 บาท) - มีการกำหนดเวลาในการรับ และจ่ายเงินในแต่ละวัน - มีการสำรองเงินฝากไว้ที่ธนาคารในแต่ละวันเพื่อรองรับการถอนเงินของสมาชิกในแต่ละวัน เนื่องจากสหกรณ์มีเงินฝากจากสมาชิกเป็นจำนวนมาก - ให้สมาชิกแจ้งล่วงหน้าในการถอนเงินเป็นจำนวนมาก - การปรับปรุงโครงสร้างหนี้ - <u>แผนที่คาดว่าจะทำในอนาคต</u> - ส่งเสริมให้สมาชิกประกอบอาชีพที่มั่นคงและเข้มแข็งในการรวบรวมผลผลิต		

4.2 การบริหารลูกหนี้		
สหกรณ์การเกษตรแหลมสิงห์	สหกรณ์การเกษตรนาขายาม	สหกรณ์การเกษตรมะขาม
<u>ปัจจุบันที่สหกรณ์ทำอยู่</u> - จัดทำหนังสือเตือนสมาชิกก่อนถึงกำหนดชำระ - จัดทำปฏิทินติดตามการชำระหนี้ทุกเดือน - สมาชิกที่จะกู้ต้องมีหลักทรัพย์หรือบุคคลค้ำประกัน <u>แผนที่คาดว่าจะทำในอนาคต</u> - ควบให้สมาชิก ช้อสินค้ากับสหกรณ์	<u>ปัจจุบันที่สหกรณ์ทำอยู่</u> - มีการจัดลำดับชั้นของลูกหนี้ - เร่งรัดการชำระหนี้โดยการทำหนังสือ เดือนแจ้ง ก่อนถึงกำหนด 1 -2 เดือน <u>แผนที่คาดว่าจะทำในอนาคต</u> - มีการออกเยี่ยมบ้านสมาชิก และทำความเข้าใจ ให้สมาชิกมีความประทับใจสหกรณ์มากขึ้น	- <u>ปัจจุบันที่สหกรณ์ทำอยู่</u> - มีการจัดลำดับชั้นของลูกหนี้ - ติดตามการชำระหนี้ตามสัญญา
4.3 การบริหารสินค้าคงเหลือ		
สหกรณ์การเกษตรแหลมสิงห์	สหกรณ์การเกษตรนาขายาม	สหกรณ์การเกษตรมะขาม
<u>ปัจจุบันที่สหกรณ์ทำอยู่</u> - สั่งสินค้ามาจำหน่ายตามความต้องการของสมาชิก ดังนั้นจึงมีสินค้าคงเหลือจำนวนไม่มากนัก <u>แผนที่คาดว่าจะทำในอนาคต</u> - จะมีสินค้าคงเหลือให้น้อยกว่าปัจจุบันที่เป็นอยู่		<u>แผนที่คาดว่าจะทำในอนาคต</u> - ดำรงสินค้าให้ตรงกับความต้องการของสมาชิก และ ตามฤดูกาลที่ใช้
4.4 การบริหารสินทรัพย์ถาวร		
สหกรณ์การเกษตรแหลมสิงห์	สหกรณ์การเกษตรนาขายาม	สหกรณ์การเกษตรมะขาม
<u>ปัจจุบันที่สหกรณ์ทำอยู่</u> - การซื้อสินทรัพย์ถาวร จะซื้อตามความจำเป็นที่จะใช้ - ในการซื้อแต่ละครั้งต้องมีการวางแผนล่วงหน้า		<u>แผนที่คาดว่าจะทำในอนาคต</u> - ลงทุนในการสร้างห้องแช่แข็งผลไม้ และ บั๊มน้ำมัน

3) โครงการเพื่อเพิ่มพันธมิตรทางการตลาด/เพิ่มบริษัทคู่ค้า และข้อเสนอแนะเพื่อให้สมาชิกขายผลผลิตได้ในราคาที่สูงขึ้น

จากกิจกรรมกลุ่มระดมความคิด ผู้เข้าร่วมโครงการอบรมฯ มีข้อเสนอเกี่ยวกับการเพิ่มพันธมิตรทางการตลาดและข้อเสนอแนะเพื่อให้สมาชิกขายผลผลิตได้ในราคาที่สูงขึ้น ดังนี้

- แผนปฏิบัติงานเพื่อเพิ่มพันธมิตรทางการตลาด – สหกรณ์ควรสร้างความเชื่อมั่นด้านคุณภาพสินค้าของสหกรณ์ สร้างภาพลักษณ์ของสหกรณ์ให้มีความน่าเชื่อถือ ออกแบบประชาสัมพันธ์ให้กับบริษัทคู่ค้าและให้กับผู้บริโภคทราบถึงคุณภาพสินค้าของสหกรณ์ หาโอกาสพบปะกับบริษัทคู่ค้า หรือเจ้าหน้าที่ของรัฐสามารถแนะนำบริษัทคู่ค้าหรือจัดงานเพื่อจับคู่ทางธุรกิจให้กับสหกรณ์ได้ หรือการเพิ่มพันธมิตรทางการตลาดโดยการทำธุรกิจร่วมกันกับสหกรณ์อื่น/สร้างความเข้มแข็งของเครือข่ายสหกรณ์ เช่น สหกรณ์ที่ประสบความสำเร็จให้ความช่วยเหลือสหกรณ์เล็กหรือสหกรณ์ที่มีปัญหาโดยยึดหลักน้ำพึ่งเรือเสือพึ่งป่า

ข้อเสนอแนะเพื่อให้ขายผลผลิตในราคาที่สูงขึ้น เพื่อความเป็นอยู่ที่ดีขึ้นของสมาชิก

- ในฐานะที่เป็น “สมาชิกสหกรณ์” สมาชิกควรศึกษาหาความรู้เกี่ยวกับความต้องการของผู้บริโภคในตลาดปลายทาง สมาชิกควรผลิตสินค้าที่มีคุณภาพ ปลอดภัย และเป็นไปตามความต้องการของผู้บริโภคด้วยต้นทุนการผลิตที่ต่ำ สมาชิกควรวางแผนการผลิตเพื่อให้ผลผลิตออกก่อนฤดูกาล และวางแผนการผลิตเพื่อให้ผลผลิตมีขนาดตรงกับความต้องการของตลาดและมีปริมาณเหมาะสม สมาชิกควรส่งสินค้าตรงเวลา ตามจำนวนสินค้าที่บริษัทคู่ค้าต้องการ ไม่มีการยัดไส้สินค้าที่ไม่ได้คุณภาพให้กับสหกรณ์ผู้รวบรวม

- ในฐานะที่เป็น “สหกรณ์” เพื่อช่วยสมาชิกลดต้นทุนการผลิต สหกรณ์ควรสนับสนุนสมาชิกด้านปัจจัยการผลิต จัดหาปุ๋ยยามาขายในราคาที่เหมาะสมหรือจัดโครงการปุ๋ยเอื้ออาทรปลอดดอกเบี้ย และสนับสนุนด้านเงินทุนในอัตราดอกเบี้ยต่ำ

- และในฐานะที่เป็น “สหกรณ์” เพื่อให้สมาชิกขายผลผลิตในราคาที่สูงขึ้น สหกรณ์ควรเป็นผู้รวบรวมผลผลิต สร้างเครือข่ายทางการตลาดที่ยั่งยืน และอบรมให้ความรู้เกี่ยวกับความต้องการของผู้บริโภคในตลาดปลายทางให้แก่สมาชิก ก่อนถึงฤดูกาลผลิต สหกรณ์ควรประชุมสมาชิกเพื่อวางแผนการผลิต ระบุช่วงเวลา และช่องทางการจัดจำหน่ายให้ชัดเจน เพื่อไม่ให้สินค้าล้นตลาดในช่วงฤดูกาล

บทที่ 9

สรุปผลการศึกษาและข้อเสนอแนะ

การประสบความสำเร็จของสหกรณ์การเกษตรทำใหม่ จำกัด มิได้ถูกวัดที่ผลการดำเนินงานในเชิงตัวเลข รายได้ หรือกำไร หากความสำเร็จเกิดขึ้นจากการร่วมมือร่วมใจ การแบ่งปัน การคำนึงถึงผลประโยชน์โดยรวมของสหกรณ์ สมาชิกมีความเป็นอยู่ที่ดีขึ้น หนี้ครัวเรือนน้อยลง ขยายผลผลิตทางการเกษตรได้มากขึ้น บนความแน่นอนของปริมาณ คุณภาพและราคา อีกทั้งยังสามารถพึ่งพาตนเองได้

จากการศึกษา สรุปผลได้ว่า วิธีปฏิบัติที่ดีที่สุด (Best Practice) ของสหกรณ์การเกษตรทำใหม่ คือการปฏิบัติตามหลักการของสหกรณ์ อันได้แก่ 1) การเป็นสมาชิกโดยสมัครใจและเปิดกว้าง 2) การควบคุมโดยสมาชิกตามหลักประชาธิปไตย 3) การมีส่วนร่วมทางเศรษฐกิจของสมาชิก 4) การปกครองตนเองและความเป็นอิสระ 5) การศึกษา ฝึกอบรมและสารสนเทศ 6) การร่วมมือระหว่างสหกรณ์ 7) การเอื้ออาทรต่อชุมชน บนพื้นฐานของความถูกต้องและดีงามและหลักธรรมาภิบาล โดยยึดเอาประโยชน์ของส่วนรวมเป็นที่ตั้ง มีการบริหารความเสี่ยง ดำเนินงานตามความถนัด สร้างเครือข่ายตลอดห่วงโซ่แห่งคุณค่า (Value Chain) โดยคำนึงถึงมาตรฐานสากล

ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จของสหกรณ์การเกษตรทำใหม่ จำกัด ประกอบด้วย 4 ปัจจัย

1. การบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาล
2. การบริหารการเงินที่คำนึงถึงความเสี่ยงและความเชี่ยวชาญ
3. การสร้างระบบการตลาดและเครือข่าย
4. การพัฒนากระบวนการผลิตเพื่อพัฒนาคุณภาพของสินค้า

9.1 ข้อสรุปผลวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จของสหกรณ์การเกษตรทำใหม่ จำกัด ด้านการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาล

ในทุกการดำเนินการขึ้นอยู่กับพื้นฐานของหลักธรรมาภิบาล อันได้แก่ 1) หลักนิติธรรม 2) หลักคุณธรรม 3) หลักความโปร่งใส 4) หลักการมีส่วนร่วม 5) หลักความรับผิดชอบ 6) หลักความคุ้มค่าจากการบริหารตามหลักการสหกรณ์ พบว่าการประสบความสำเร็จมีปัจจัยมาจาก

1. โครงสร้างการบริหารที่มีการกระจายอำนาจ และการตรวจสอบการทำงาน การบริหารงานด้วยความโปร่งใส มีธรรมาภิบาล
2. การดำเนินงานที่เอื้ออาทรต่อสมาชิก สร้างความเข้มแข็งพึ่งพาตนเองได้
3. ความสามารถในการเป็นผู้นำของผู้จัดการ เป็นแบบอย่างในการทำงานที่จริงจัง ซื่อสัตย์ เป็นผู้นำทางความคิด มีความสามารถในการสื่อสารมีความยุติธรรม มีความสามารถในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์
4. การปลูกฝังเรื่องความรักองค์กรและการสร้างความเป็นเจ้าของร่วมกัน (Sense of Belonging)

ข้อเสนอแนะการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลของสหกรณ์การเกษตรทำใหม่ จำกัด

1. โครงสร้างการบริหารงานสามารถพัฒนาให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้นได้ โดยสร้างระบบการคานอำนาจและระบบตรวจสอบที่มีประสิทธิภาพมากขึ้น ด้วยเหตุที่ระบบการตรวจสอบการทุจริตในระบบสหกรณ์ยังขาดประสิทธิภาพ
2. ผู้จัดการเป็นผู้มีความรู้ความสามารถ มีจริยธรรมในการปฏิบัติหน้าที่ มีภาวะผู้นำสูง ส่งผลให้เกิดภาวะการเป็นผู้นำทางความคิด ซึ่งส่งผลที่ดีในการดำเนินงาน แต่หากเกิดการเปลี่ยนแปลงขึ้นในองค์กร การยึดผู้จัดการเป็นศูนย์กลางจะทำให้การดำเนินงานมีปัญหาได้ ดังนั้นการกำหนดอำนาจหน้าที่ที่ชัดเจนและโปร่งใส จะช่วยให้ผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงลดลง
3. การปลูกฝังความซื่อสัตย์สุจริตให้เป็นวัฒนธรรมองค์กรเป็นเรื่องที่สำคัญ ต้องเริ่มที่ระดับบริหาร สร้างแบบอย่างที่ดี มีระบบการจูงใจและให้รางวัล
4. คณะผู้บริหารสหกรณ์การเกษตร ต้องมีการพัฒนาความรู้อยู่ตลอดเวลา อันจะทำให้เกิดการพัฒนาสหกรณ์ไปในทิศทางที่ดีขึ้น โดยเฉพาะอย่างยิ่งการอ่านและการวิเคราะห์งบการเงินเพื่อการบริหารจัดการและการตัดสินใจที่ดีขึ้น รวมถึงการตรวจสอบเพื่อการบริหารที่โปร่งใส
5. ควรมีการนำระบบสารสนเทศเพื่อการจัดการและการสื่อสารเข้ามาใช้ในระบบของสหกรณ์มากขึ้น

9.2 ข้อสรุปผลวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จของสหกรณ์การเกษตรทำใหม่ จำกัด ด้านการบริหารจัดการด้านการเงิน

การบริหารทางการเงินสำหรับสหกรณ์นั้น อาจมีความแตกต่างไปจากธุรกิจทั่วไปอยู่บ้าง เนื่องจาก ลักษณะในการดำเนินธุรกิจที่ไม่ได้แสวงหาผลกำไร โดยเงินทุนส่วนใหญ่ของสหกรณ์นั้นมาจากสมาชิก และ กลุ่มผู้ได้รับการบริการของสหกรณ์ก็คือสมาชิกเช่นกัน ดังนั้น จุดประสงค์หลักในการบริหารการเงินของสหกรณ์ จึงยึดหลักในการบริหารเงินทุนของสมาชิกได้ผลประโยชน์โดยรวมคืนกลับไปยังสมาชิกสูงสุด

จากการศึกษาการบริหารทางการเงินสหกรณ์การเกษตรทำใหม่ จำกัด แบ่งเป็น 2 ส่วน เริ่มจากการวิเคราะห์งบการเงินของสหกรณ์การเกษตรทำใหม่ จำกัด เพื่อให้ทราบถึง ผลการดำเนินงาน และฐานะทางการเงินในปัจจุบัน ซึ่งพบว่าธุรกิจสินเชื่อเป็นธุรกิจที่มีกำไรมากที่สุด ส่วนธุรกิจรวบรวมผลผลิตเป็นธุรกิจสร้างรายได้ให้สหกรณ์เพิ่มสูงขึ้นทุกปี แต่ความสามารถในการทำกำไรกลับลดลงพบว่า สหกรณ์ฯ มีสัดส่วนของต้นทุนขายสูงกว่า 90% ทั้งนี้เพื่อช่วยเหลือสมาชิกในการขายผลผลิตและรักษาเสถียรภาพของราคา โดยมีได้มุ่งหวังผลกำไรจากการซื้อถูกขายแพง แต่มุ่งเน้นการช่วยเหลือสมาชิกของสหกรณ์

ในส่วนฐานะทางการเงินของสหกรณ์การเกษตรทำใหม่ จำกัด พบว่าสามารถจัดสรรแหล่งเงินทุน และการใช้ไปของเงินทุน ทั้งด้านของระยะเวลา และการใช้ไปในกิจกรรมทางการเงินประเภทต่างๆ ได้อย่างเหมาะสม ในส่วนของสภาพคล่องอยู่ในเกณฑ์ดี สามารถชำระหนี้ในระยะสั้นได้ มีความสามารถในการใช้สินทรัพย์ที่มีอยู่ให้เกิดประโยชน์และก่อให้เกิดรายได้เพิ่มขึ้นได้ ส่วนความสามารถในการก่อหนี้มีความเสี่ยงของดอกเบี้ยที่สูงขึ้น เนื่องจากการก่อหนี้เพื่อนำมาใช้ในธุรกิจรวบรวมผลผลิต แต่ก็สามารถนำผลประโยชน์ที่นั้นมาจ่ายชำระหนี้สินในส่วนนี้ได้ อีกทั้งสหกรณ์การเกษตรทำใหม่ จำกัด ยังสามารถจัดแหล่งแหล่งเงินกู้ที่มีอัตราดอกเบี้ยต่ำได้

ส่วนการบริหารสินทรัพย์อื่นๆ เช่น การบริหารเงินสด ที่ การบริหารลูกหนี้ การบริหารสินค้าคงเหลือ และการบริหารสินทรัพย์ถาวร สหกรณ์การเกษตรทำใหม่ จำกัด มีการบริหารจัดการในแต่ละด้านอย่างมีระบบ และมีประสิทธิภาพ มีการบริหารความเสี่ยง โดยยึดแนวทางที่มีความเสี่ยงน้อย ทั้งนี้เพื่อรักษาผลประโยชน์ของสมาชิกเป็นหลัก

ข้อเสนอแนะด้านการบริหารจัดการด้านการเงินของสหกรณ์การเกษตรท่าใหม่ จำกัด

1. ผู้จัดการสหกรณ์การเกษตรท่าใหม่ จำกัด เป็นผู้นำทางความคิด ทั้งในการกำหนดนโยบาย การดำเนินการทางการเงิน ทำให้การดำเนินงานต่างๆ ได้รับการเห็นชอบจากสมาชิกและคณะกรรมการ อย่างรวดเร็วและมักไม่มีผู้คัดค้าน ควรมีการคำนึงอำนาจทางการเงินที่ชัดเจน และสอนงานด้านนี้เพื่อเป็นตัวแทนในการดำเนินงานต่อไปในอนาคตได้
2. ศึกษาหาแหล่งเงินทุน หรือหน่วยงานสนับสนุนทางการเงินอื่นๆ เพิ่มเติม ที่ให้ผลประโยชน์เหมาะสม ทั้งส่วนของอัตราดอกเบี้ย และเงื่อนไขการชำระหนี้ ทั้งนี้เพื่อลดความเสี่ยงในเรื่องของการจ่ายดอกเบี้ย และการจัดหาเงินทุนสำหรับการรับซื้อผลผลิต
3. ศึกษาด้านการสร้างความพึงพอใจของสมาชิกเพิ่มเติม เช่น การขยายการรับฝากเงินจากสมาชิก การเพิ่มมูลค่าเงินปันผล อัตราดอกเบี้ยเงินฝาก หรือการเพิ่มความสามารถกู้ยืมของสมาชิกที่สูงขึ้น
4. ศึกษาหาแนวทางในการลงทุนอื่นๆ ที่มีอัตราผลตอบแทนที่สูงขึ้น รวมถึงนำแนวคิดของการวิเคราะห์งบลงทุน มาใช้ประกอบในการลงทุนในสินทรัพย์ถาวร หรือโครงการระยะยาวเพิ่มเติม
5. การให้ความรู้ทางด้านการจัดการการเงินที่เหมาะสมและต่อเนื่อง ทั้งในส่วนของคณะกรรมการ เจ้าหน้าที่สหกรณ์ รวมถึงสมาชิกสหกรณ์ เพื่อให้เกิดความเข้าใจร่วมกัน และเป็นแนวทางในการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น

9.3 ข้อเสนอแนะที่ส่งผลต่อความสำเร็จของสหกรณ์การเกษตรท่าใหม่ จำกัด ด้านการเชื่อมโยงเครือข่ายธุรกิจของสหกรณ์

สหกรณ์การเกษตรท่าใหม่ จำกัด มีการเชื่อมโยงเครือข่ายธุรกิจ โดยดำเนินการตามหลักอุดมการณ์สหกรณ์ที่มีความเชื่อร่วมกันที่ว่า การช่วยตนเอง และการช่วยเหลือซึ่งกันและกันตามหลักการสหกรณ์จะนำไปสู่การกินดีอยู่ดี จุดมุ่งหมายหลักของสหกรณ์การเกษตรท่าใหม่ จำกัด ไม่ได้อยู่ที่ผลกำไร แต่ต้องการให้สมาชิกมีรายได้เพิ่มขึ้น เพื่อนำไปพัฒนาคุณภาพชีวิตของสมาชิกและครอบครัวให้มีฐานะความเป็นอยู่หรือมาตรฐานการดำรงชีวิตที่ดีขึ้น

เกือบร้อยละร้อยของผลิตผลทางการเกษตรที่สมาชิกสหกรณ์การเกษตรท่าใหม่ จำกัด รวบรวมได้ถูกส่งออกไปยังต่างประเทศ การพัฒนาการผลิตผลไม้คุณภาพเพื่อการส่งออกจึงเป็นหัวใจสำคัญ สหกรณ์การเกษตรท่าใหม่ จำกัด ตระหนักถึงหน้าที่ที่เป็นแม่ข่ายที่สำคัญ อันได้แก่ หน้าที่ให้ข่าวสาร

การตลาด หน้าที่ให้ข้อมูลเกี่ยวกับผลผลิตคุณภาพที่เป็นที่ต้องการของลูกค้า สหกรณ์การเกษตรทำใหม่ จำกัด ให้ความรู้และให้ข้อมูลความต้องการของผู้ส่งออกและลูกค้าขั้นสุดท้ายแก่สมาชิก เพื่อให้สมาชิกพัฒนาการผลิตให้เป็นไปตามความต้องการของตลาด พร้อมกันนี้ สหกรณ์การเกษตรทำใหม่ จำกัด สนับสนุนการเพิ่มมูลค่าผลผลิตการเกษตร เกิดการยกระดับการผลิต ทำให้สามารถส่งออกไปยังตลาดต่างประเทศได้

ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จของการทำธุรกิจของสหกรณ์การเกษตรทำใหม่ จำกัด ในฐานะที่เป็นแม่ข่าย คือ สหกรณ์การเกษตรทำใหม่ จำกัด มีการวางแผนเชื่อมโยงการปฏิบัติงานที่มุ่งไปในทิศทางเดียวกัน โดยสหกรณ์การเกษตรทำใหม่ จำกัด มีวิสัยทัศน์ชัดเจนคือ ต้องการเป็นองค์กรที่มั่นคงและก้าวหน้า นำพาสมาชิกให้เข้มแข็งและพึ่งพาตนเองได้อย่างยั่งยืน และเพื่อให้สำเร็จไปตามเป้าประสงค์ สหกรณ์การเกษตรทำใหม่ จำกัด ให้ความสำคัญกับธุรกิจรวบรวม โดยสหกรณ์ฯ ได้สร้างกระบวนการตลาดที่มีสหกรณ์การเกษตรทำใหม่ จำกัด เป็นแม่ข่าย มีบทบาทสำคัญยิ่งในขั้นตอน “การรวบรวมผลผลิต” และ “การเพิ่มมูลค่าผลผลิต” ก่อนจำหน่ายต่อไปให้กับกลุ่มตัวแทนจำหน่ายในต่างประเทศ หรือกลุ่มบริษัทผู้ส่งออก สหกรณ์การเกษตรทำใหม่ จำกัด เล็งเห็นถึงความสำคัญของการเป็นส่วนหนึ่งในกระบวนการสร้างคุณค่าและเล็งเห็นถึงความสำคัญของการจัดการห่วงโซ่คุณค่าเพื่อสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้าได้อย่างมีประสิทธิภาพในยุคการค้าเสรี

สหกรณ์การเกษตรทำใหม่ จำกัด ทำตลาดตามแนวความคิดการตลาดสมัยใหม่หรือกระบวนการที่มุ่งลูกค้าเป็นสำคัญ สหกรณ์การเกษตรทำใหม่ จำกัด เข้าใจถึงความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในแต่ละกลุ่ม กล่าวคือ กลุ่มสมาชิกสหกรณ์ฯ กลุ่มบริษัทลูกค้า และกลุ่มผู้บริโภค สหกรณ์การเกษตรทำใหม่ จำกัด ให้ความสำคัญกับผู้บริโภคขั้นสุดท้าย เข้าใจถึงความต้องการและพยายามตอบสนองด้วยการส่งมอบผลผลิตที่ผู้บริโภคต้องการ และเพื่อให้ได้ผลผลิตตามความต้องการของตลาด สหกรณ์การเกษตรทำใหม่ จำกัด เล็งเห็นถึงความสำคัญของการให้ข้อมูล/ความรู้ในการผลิต เพื่อให้สมาชิกและเกษตรกรทั่วไปมีความรู้ความสามารถในการผลิตผลไม้คุณภาพตรงตามความต้องการของตลาดด้วยเช่นกัน

สหกรณ์การเกษตรทำใหม่ จำกัด รู้จักตนเองดี รู้จักบริหารความเสี่ยง และเห็นความสำคัญต่อการสร้างเครือข่าย เพื่อนำมาซึ่งความสามารถที่สูงกว่าและมีประสิทธิภาพมากกว่าที่สหกรณ์ฯ จะทำตามลำพังได้ ตัวอย่างเช่น สหกรณ์การเกษตรทำใหม่ จำกัด จัดการบริหารความเสี่ยงโดยไม่เลือก

ดำเนินธุรกิจเองในส่วนที่ยังไม่พร้อม แต่ให้พันธมิตรทางธุรกิจลงทุน สหกรณ์ฯ คัดเลือกคู่ค้าที่ทำให้ทำสัญญาซื้อขายผลผลิตการเกษตรล่วงหน้าและเริ่มจากตลาดส่งออกที่มีความเสี่ยงต่ำ

และที่สำคัญที่สุด สหกรณ์การเกษตรทำใหม่ จำกัด มีวิสัยทัศน์มองการณ์ไกล ทำธุรกิจอย่างเป็นธรรม โปร่งใส ไม่ว่าในฐานะผู้ซื้อหรือผู้ขาย สหกรณ์ฯ ไม่เคยคิดเอาเปรียบบริษัทคู่ค้าและสมาชิกของสหกรณ์ฯ ทำให้สหกรณ์ฯ เป็นที่ไว้วางใจของกลุ่มพันธมิตรทางธุรกิจ สามารถสร้างเครือข่ายทางธุรกิจได้อย่างมั่นคง ทำให้สหกรณ์การเกษตรทำใหม่ จำกัด สามารถอยู่รอดและแข่งขันกับธุรกิจรวบรวมอื่นๆ ได้

ข้อเสนอแนะด้านการสร้างเครือข่ายของสหกรณ์การเกษตรทำใหม่ จำกัด

1. สร้างพันธมิตรกับกลุ่มบริษัทคู่ค้าประเภทโรงงานแปรรูปเพื่อหาตลาดรองรับผลผลิตที่ตกไซค์ หรืออาจพิจารณาเปิดตลาดส่งออกสินค้าตกไซค์ โดยสร้างพันธมิตรกับบริษัทคู่ค้าที่ทำธุรกิจผ่านแดนไปยังตลาดสาธารณรัฐสังคมนิยมเวียดนาม และสาธารณรัฐประชาชนจีน
2. ศึกษาความเป็นไปได้เพื่อเพิ่มการส่งออกผลผลิตเกษตรอื่นๆ นอกฤดูการผลิตไม้
3. เพิ่มพันธมิตรทางการตลาดโดยการทำธุรกิจร่วมกันกับสหกรณ์อื่น เพื่อสร้างความเข้มแข็งของเครือข่ายสหกรณ์ ตัวอย่างเช่น สหกรณ์การเกษตรทำใหม่ จำกัด เป็นผู้รวบรวมผลผลิตในแหล่งผลิต ส่งขายให้กับสหกรณ์ในจังหวัดใหญ่ๆ ในแต่ละภาค โดยสหกรณ์เหล่านี้จะทำหน้าที่เป็นผู้กระจายสินค้าในแหล่งผู้บริโภค ดังพจนันท์และณภัทร (2554) ได้เสนอให้พัฒนาช่องทางการจำหน่ายผลผลิตภายในประเทศ (1 จังหวัด 1 DC) ศูนย์กระจายสินค้า (Distribution Center: DC) โดยใช้เครือข่ายสถาบันเกษตรกรเป็นกลไกหนึ่งในการรวบรวมและกระจายผลผลิตไปยังจังหวัดปลายทางที่มีศักยภาพ เช่น นครราชสีมา ขอนแก่น เชียงใหม่ พิษณุโลก และนครสวรรค์ เป็นต้น

9.4 ข้อเสนอแนะเชิงนโยบายที่ส่งผลต่อความสำเร็จของสหกรณ์การเกษตรทำใหม่ จำกัด ด้านการพัฒนากระบวนการผลิตเพื่อพัฒนาคุณภาพของสินค้า

เกษตรกรสมาชิกสหกรณ์การเกษตรทำใหม่ จำกัด ตระหนักถึงการจัดการผลิตผลไม้คุณภาพและปลอดภัยได้แก่ การเก็บเกี่ยวผลผลิตที่ถูกต้อง มีการคัดเกรดผลผลิต มีการรวมกลุ่มย่อยของสมาชิกเพื่อแลกเปลี่ยนปัญหาการผลิตและสถานการณ์การผลิตระหว่างสมาชิกในกลุ่ม นอกจากนี้ สหกรณ์ฯ พร้อมให้การสนับสนุนด้านปัจจัยการผลิตปลอดภัยเบี๋ย ซึ่งช่วยให้เกษตรกรสามารถมีเงินทุนหมุนเวียนและมีการวางแผนการใช้ปัจจัยการผลิต

ข้อเสนอแนะด้านการพัฒนากระบวนการผลิตเพื่อพัฒนาคุณภาพของสินค้าของสหกรณ์
การเกษตรทำใหม่ จำกัด

1. เนื่องจากสมาชิกมีพื้นฐานการศึกษา ความรู้และประสบการณ์ที่หลากหลาย การพัฒนา
สินค้าหรือผลผลิตของสมาชิกให้ได้คุณภาพจึงทำได้ยาก เกษตรกรจึงควรให้ความรู้ ถ่ายทอดความรู้
และแลกเปลี่ยนประสบการณ์ระหว่างกลุ่ม รวมถึงศึกษาดูงานจากเกษตรกรที่ประสบความสำเร็จใน
การประกอบอาชีพ

2. ด้านการจัดการผลิตให้ได้มาตรฐานหรือการปฏิบัติตามระบบ GAP สหกรณ์ฯ สามารถ
กระตุ้นหรือสร้างแรงจูงใจ และให้ความรู้ได้ โดยสหกรณ์ฯ สามารถรับซื้อผลผลิตของสมาชิกที่ผ่าน
การรับรองระบบ GAP หรือให้ราคาซื้อที่สูงขึ้นจากตลาดได้

9.5 ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับหลักสูตรฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการของสหกรณ์การเกษตร

จากการศึกษาด้านแบบการบริหารที่ประสบความสำเร็จของสหกรณ์ทำใหม่ ทำให้เข้าใจถึง
องค์ประกอบสำคัญในการพัฒนาสหกรณ์ ซึ่งสามารถนำต้นแบบที่ประสบความสำเร็จไปเป็นแนวทาง
พัฒนาสหกรณ์อื่นๆ ได้โดยการพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการ ทั้งหมด 4 หลักสูตร

1. หลักสูตรการพัฒนาภาวะผู้นำที่มีธรรมาภิบาลและทักษะในการสื่อสาร
2. หลักสูตรการวิเคราะห์และการบริหารจัดการด้านการเงินของสหกรณ์การเกษตร
3. หลักสูตรการเชื่อมโยงเครือข่ายธุรกิจโดยสหกรณ์เป็นแม่ข่าย
4. หลักสูตรการจัดการผลไม้มคุณภาพเพื่อการส่งออก

เพื่อขยายผลโครงการฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการสู่สหกรณ์การเกษตรอื่นๆ อย่างมีประสิทธิภาพเพิ่ม
มากขึ้น คณะผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะ ดังนี้

1. โครงการอบรมหัวข้อการพัฒนาภาวะผู้นำที่มีธรรมาภิบาลต้องมีการอบรมเพื่อสอดแทรก
เกี่ยวกับการมีธรรมาภิบาลและจริยธรรมในการบริหารและควบคุมอย่างมีระบบและต่อเนื่อง
เนื่องจากการอบรมระยะสั้น 3 ชั่วโมงเพียงช่วยให้เกิดการรับรู้ แต่จะยังไม่ช่วยให้เกิดการเปลี่ยนแปลง
พฤติกรรม

2. โครงการอบรมหัวข้อการวิเคราะห์และการบริหารจัดการด้านการเงินของสหกรณ์การเกษตร
จากผลสะท้อนของผู้ที่เข้าร่วมอบรมมีความเห็นว่าสมาชิกสหกรณ์โดยส่วนใหญ่ต้องการเสริมสร้าง
ความรู้ด้านการวิเคราะห์และการบริหารจัดการด้านการเงินเพิ่มมากขึ้น เพราะแต่ละสหกรณ์ได้เล็งเห็น

ถึงความสำคัญของการให้ความรู้ทางด้านงบการเงิน การจัดการการเงินที่เหมาะสม ทั้งในส่วนของ คณะกรรมการ เจ้าหน้าที่สหกรณ์ รวมถึงสมาชิกสหกรณ์ เพื่อให้เกิดความเข้าใจร่วมกัน และเป็นแนวทาง ในการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น

3. โครงการอบรมหัวข้อการเชื่อมโยงเครือข่ายธุรกิจโดยสหกรณ์เป็นแม่ข่ายควรมีการเน้นย้ำ เรื่องการสร้างห่วงโซ่อุปทานหรือห่วงโซ่คุณค่าที่มีคุณภาพให้กับผู้เข้าฝึกอบรมได้เห็นว่า การทำการค้า หรือการทำการตลาดยุคใหม่จะต้องสร้างห่วงโซ่อุปทานหรือห่วงโซ่คุณค่าที่มีคุณภาพเพื่อเพิ่มการ แข่งขันการส่งออกภายใต้ยุคการค้าเสรี

4. โครงการอบรมหัวข้อการจัดการผลไม้มูลค่าสูงเพื่อการส่งออกควรมีการจัดอบรมเกษตรกร เพื่อเพิ่มพูนความรู้ในการผลิตอย่างมีประสิทธิภาพ ได้แก่ การป้องกันกำจัดโรคและแมลง การเลือกใช้ สารเคมีป้องกันกำจัดศัตรูพืชอย่างมีประสิทธิภาพ

บรรณานุกรมและสิ่งอ้างอิง

- กมลทิพย์ คติการ. 2540. การศึกษาเปรียบเทียบการบริหารจัดการสหกรณ์การเกษตร ภาคตะวันออกเฉียงเหนือในประเทศไทย. วิทยานิพนธ์มหาบัณฑิต. สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- กรมตรวจบัญชีสหกรณ์. 2556. รายงานผลการดำเนินงานและฐานะการเงินสหกรณ์การเกษตร ประจำปี 2555. กรมตรวจบัญชีสหกรณ์.
- กรมวิชาการเกษตร. 2547. การปฏิบัติทางการเกษตรที่ดีสำหรับพืช. กระทรวงเกษตรและสหกรณ์. กรมส่งเสริมสหกรณ์ กระทรวงเกษตรและสหกรณ์. 2555. หลักการสหกรณ์. แหล่งที่มา: http://www.cpd.go.th/know_coop07 (7 กุมภาพันธ์ 2557)
- คริสโตเฟอร์, มาติน และ เพค, เฮเลน. 2549. ลอจิสติกส์การตลาด. อี.ไอ.สแควร์ พับลิชชิง. กรุงเทพฯ.
- จุฑาทิพย์ ภัทราวาท. 2544. วรรณกรรมปริทัศน์งานวิจัยและวิทยานิพนธ์ด้านสหกรณ์ พ.ศ. 2533-2543 (ส่วนที่ 1). สำนักงานกองทุนสนับสนุนการวิจัย.
- _____. 2554. รายงานชุดวิจัยโครงการ การขับเคลื่อนการพัฒนาการสหกรณ์และการค้าที่เป็นธรรม ระยะที่ 4. สำนักงานกองทุนสนับสนุนการวิจัย.
- เฉลิมขวัญ คุรุบุญวงศ์. 2556. การจัดการทางการเงิน. สำนักพิมพ์ซีเอ็ดยูเคชั่น. กรุงเทพฯ.
- ฐาปนา จีนไพศาล. 2555. การจัดการทางการเงิน. สำนักพิมพ์วิษญา. กรุงเทพฯ.
- ดวงทิพย์ ระเบียบ. 2552. รายงานโครงการวิจัยเครือข่ายคุณค่ากระจายสินค้า กลุ่มวิสาหกิจเชื่อมโยงห่วงโซ่อุปทาน ชุดโครงการวิจัย การขับเคลื่อนการพัฒนาการสหกรณ์และการค้าที่เป็นธรรม. สำนักงานกองทุนสนับสนุนการวิจัย.
- พงศ์ไท ไทโยธิน และ ณภัทร อรุณรัตน์. 2554. การศึกษากลยุทธ์การผลิตการตลาดผลไม้ (กรณีศึกษา ทุเรียน มังคุด เงาะ). เอกสารประกอบการนำเสนอผลงานทางวิชาการ. ส่วนวิจัยเศรษฐกิจพืชสวน. สำนักวิจัยเศรษฐกิจการเกษตร. กรุงเทพฯ.
- ไพฑูรย์ รอดวินิจ. 2541. การตลาดสินค้าเกษตร. พิมพ์ครั้งที่ 3. โรงพิมพ์ไทยวัฒนาพานิช จำกัด. มานะ อ่อนนุ่ม. 2555. คู่มือการบริหารจัดการหนี้. สำนักงานสหกรณ์จังหวัดเพชรบุรี.
- มานิต รัตนสุวรรณ และ สมฤดี ศรีจรรยา. 2555. ยุทธศาสตร์การตลาด. พิมพ์ครั้งที่ 2. บริษัท สุขุมวิทการพิมพ์ จำกัด.
- ศิวฤทธิ์ พงศกรรังศิลป์. 2555. หลักการตลาด. ฉบับปรับปรุงใหม่ครั้งที่ 2. สำนักพิมพ์ท้อป จำกัด.
- สมนึก เอื้อจิระพงษ์พันธ์. 2552. การบัญชีบริหาร (ฉบับปรับปรุงล่าสุด). สำนักพิมพ์แมคกรอฮิล (ประเทศไทย).

- สมพงษ์ เพื่องอารมณ์. 2549. สหกรณ์กับการส่งออก. โรงพิมพ์จามจุรีโปรดักท์.
- สัมพันธ์ บุรณยาพร. 2553. รายงานโครงการพัฒนาตัวแบบสหกรณ์เชิงคุณค่า: กรณีสหกรณ์
การเกษตรบ้านค่าย จำกัด. สำนักงานกองทุนสนับสนุนการวิจัย.
- สำนักงานรับรองมาตรฐานสินค้าเกษตรและอาหารแห่งชาติ. 2551. **ความเป็นมาและความสำคัญ
ของ Q.** แหล่งที่มา: <http://www.acfs.go.th/qmark/> (1 พฤศจิกายน 2557)
- สุณีย์ กวีศรัย วชิราพร เกิดสุข และ วรนนท์ บุณนาค. 2543. การพัฒนาการบริหารงาน
สหกรณ์การเกษตร: ทางเลือกใหม่ของการจัดการธุรกิจชุมชนอีสาน. สถาบันวิจัยและ
พัฒนา มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- สุดาพร คุณชลบุตร. 2553. การตลาดระหว่างประเทศ (ฉบับปรับปรุงใหม่). โรงพิมพ์แห่ง
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สุพจน์ วัฒนวิเชียร รังสรรค์ สิงห์เลิศ สุวกิจ ศรีปัดดา และเกรียงศักดิ์ ไพรวรรณ. 2552. การ
พัฒนาการดำเนินงาน ของสหกรณ์การเกษตรในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ประเทศไทย.
วารสารมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม. 3(3):35-44.

ภาคผนวก

ภาคผนวก ก

งบการเงินสหกรณ์การเกษตรทำใหม่ จำกัด

สหกรณ์การเกษตรทำไหม จำกัด
งบดุล
ณ วันที่ 30 กันยายน 2556 และ 2555

หน่วย : บาท

	ปี 2556		ปี 2555	
	บาท	%	บาท	%
สินทรัพย์หมุนเวียน				
เงินสดและเงินฝากธนาคาร	80,166,246.46	14.16%	54,879,656.24	12.74%
เงินฝากสหกรณ์อื่นๆ	10,527,401.56	1.86%	19,246,733.11	4.47%
เงินลงทุนระยะสั้น	-	0.00%	10,000,000.00	2.32%
เงินให้กู้ยืมระยะสั้น-สุทธิ	127,292,253.44	22.48%	114,191,870.90	26.51%
ลูกหนี้ระยะสั้น-สุทธิ	191,588,979.01	33.84%	57,795,570.50	13.42%
ดอกเบี้ยเงินให้กู้ยืมรับ-สุทธิ	481,848.00	0.09%	265,852.75	0.06%
สินค้าคงเหลือ	2,015,984.99	0.36%	1,986,865.72	0.46%
สินทรัพย์หมุนเวียนอื่นๆ	<u>815,983.56</u>	<u>0.14%</u>	<u>226,274.47</u>	<u>0.05%</u>
รวมสินทรัพย์หมุนเวียน	<u>412,888,697.02</u>	<u>72.93%</u>	<u>258,592,823.69</u>	<u>60.03%</u>
สินทรัพย์ไม่หมุนเวียน				
เงินลงทุนระยะยาว	1,530,300.00	0.27%	530,300.00	0.12%
เงินให้กู้ระยะยาว-สุทธิ	78,834,479.04	13.92%	94,402,664.20	21.92%
ลูกหนี้ระยะยาว-สุทธิ	2,880,296.00	0.51%	2,144,526.00	0.50%
ที่ดิน อาคารและอุปกรณ์-สุทธิ	67,248,410.21	11.88%	73,202,252.94	16.99%
สินทรัพย์ไม่หมุนเวียนอื่น	<u>2,757,000.00</u>	<u>0.49%</u>	<u>1,892,000.00</u>	<u>0.44%</u>
รวมสินทรัพย์ไม่หมุนเวียน	<u>153,250,485.25</u>	<u>27.07%</u>	<u>172,171,743.14</u>	<u>39.97%</u>
รวมสินทรัพย์	<u><u>566,139,182.27</u></u>	<u><u>100.00%</u></u>	<u><u>430,764,566.83</u></u>	<u><u>100.00%</u></u>

หนี้สินหมุนเวียน

เงินกู้ยืมระยะสั้น	140,000,000.00	24.73%	-	0.00%
เงินรับฝาก	219,073,837.08	38.70%	225,567,323.19	52.24%
หนี้สินหมุนเวียนอื่น	<u>1,632,257.48</u>	<u>0.29%</u>	<u>1,181,389.95</u>	<u>0.27%</u>
รวมหนี้สินหมุนเวียน	<u>360,706,094.56</u>	<u>63.71%</u>	<u>226,748,713.14</u>	<u>52.52%</u>

หนี้สินไม่หมุนเวียน

เงินอุดหนุนตามแผนปรับโครงสร้าง	45,000,000.00	7.95%	51,000,000.00	11.81%
หนี้สินไม่หมุนเวียนอื่น	<u>5,009,693.00</u>	<u>0.88%</u>	<u>4,059,368.00</u>	<u>0.94%</u>
รวมหนี้สินไม่หมุนเวียน	<u>50,009,693.00</u>	<u>8.83%</u>	<u>55,059,368.00</u>	<u>12.75%</u>
รวมหนี้สิน	<u>410,715,787.56</u>	<u>72.55%</u>	<u>281,808,081.14</u>	<u>65.27%</u>

ทุนของสหกรณ์

ทุนเรือนหุ้น(มูลค่าหุ้นละ 10.00 บาท)				
หุ้นที่ชำระเต็มมูลค่าแล้ว	89,249,770.00	15.76%	87,297,460.00	20.22%
ทุนสำรอง	44,160,198.61	7.80%	40,775,541.44	9.44%
ทุนสะสมตามข้อบังคับ ระเบียบ และอื่นๆ	12,580,548.08	2.22%	9,685,621.08	2.24%
กำไรสุทธิประจำปี	<u>9,432,878.02</u>	<u>1.67%</u>	<u>12,197,863.17</u>	<u>2.83%</u>
รวมทุนของสหกรณ์	<u>155,423,394.71</u>	<u>27.45%</u>	<u>149,956,485.69</u>	<u>34.73%</u>
รวมหนี้สินละทุนของสหกรณ์	<u><u>566,139,182.27</u></u>	<u><u>100.00%</u></u>	<u><u>431,764,566.83</u></u>	<u><u>100.00%</u></u>

สหกรณ์การเกษตรท่าใหม่ จำกัด
งบกำไรขาดทุน
สำหรับปี สิ้นสุด 30 กันยายน 2556 และ 2555

หน่วย : บาท

	ปี 2556		ปี 2555	
	บาท	%	บาท	%
ขาย/บริการ	721,297,913.78	100.00%	245,565,342.31	100.00%
<u>หัก</u> ต้นทุนขาย/บริการ	<u>666,996,951.40</u>	92.47%	<u>227,922,504.49</u>	92.82%
กำไรขั้นต้น	54,300,962.38	7.53%	17,642,837.82	7.18%
<u>บวก</u> รายได้เฉพาะธุรกิจ	<u>1,281,210.39</u>	0.18%	<u>2,976,361.49</u>	1.21%
	55,582,172.77	7.71%	20,619,199.31	8.40%
<u>หัก</u> ค่าใช้จ่ายเฉพาะธุรกิจ	<u>37,733,636.48</u>	5.23%	<u>2,883,771.00</u>	1.17%
กำไรเฉพาะธุรกิจ	17,848,536.29	2.47%	17,735,428.31	7.22%
<u>บวก</u> รายได้อื่น	<u>8,343,884.78</u>	1.16%	<u>11,376,983.47</u>	4.63%
รวม	26,192,421.07	3.63%	29,112,411.78	11.86%
<u>หัก</u> ค่าใช้จ่ายดำเนินงาน	<u>16,759,543.05</u>	2.32%	<u>16,914,548.61</u>	6.89%
กำไรสุทธิ	<u>9,432,878.02</u>	1.31%	<u>12,197,863.17</u>	4.97%

กำไร(ขาดทุน) เฉพาะธุรกิจสินเชื่อ

หน่วย : บาท

		ปี 2556		ปี 2555	
		<u>บาท</u>	<u>%</u>	<u>บาท</u>	<u>%</u>
ดอกเบี้ยรับจากเงินให้กู้	รับจริง	12,196,482.00	80.91%	12,201,645.00	79.47%
	ค้างรับ	323,614.00	2.15%	486,408.00	3.17%
ดอกเบี้ยรับจากเงินให้กู้ปรับปรุงโครงสร้างหนี้	รับจริง	947,994.00	6.29%	863,600.00	5.62%
	ค้างรับ	1,229,524.00	8.16%	1,436,805.00	9.36%
ดอกเบี้ยรับจากเงินให้สหกรณ์อื่นกู้	รับจริง	115,911.00	0.77%	91,435.00	0.60%
	ค้างรับ	<u>260,000.00</u>	<u>1.72%</u>	<u>274,386.00</u>	<u>1.79%</u>
รวม		15,073,525.00	100.00%	15,354,279.00	100.00%
<u>หัก</u> ต้นทุนบริการ		<u>3,469,520.57</u>	<u>23.02%</u>	<u>1,866,604.00</u>	<u>12.16%</u>
กำไรขั้นต้น		11,604,004.43	76.98%	13,487,675.00	87.84%
<u>บวก</u> รายได้เฉพาะธุรกิจ			0.00%		0.00%
รายได้ค่าปรับลูกหนี้เงินกู้	รับจริง	61,686.00	0.41%	146,633.00	0.95%
	ค้างรับ	62,592.00	0.42%	103,679.00	0.68%
รายได้ค่าปรับเงินให้กู้ปรับปรุงโครงสร้างหนี้	รับจริง	43,915.00	0.29%	28,278.00	0.18%
	ค้างรับ	145,186.00	0.96%	170,794.00	1.11%
รายได้ค่าปรับเงินให้สหกรณ์อื่นกู้	รับจริง	45,000.00	0.30%	38,361.00	0.25%
	ค้างรับ	<u>120,000.00</u>	<u>0.80%</u>	<u>126,639.00</u>	<u>0.82%</u>
รวมรายได้เฉพาะธุรกิจ		478,379.00	3.17%	614,384.00	4.00%
<u>หัก</u> ค่าใช้จ่ายเฉพาะธุรกิจ		<u>-3,217,927.87</u>	<u>-21.35%</u>	<u>-7,512,196.51</u>	<u>-48.93%</u>
กำไรเฉพาะธุรกิจ		<u>15,300,311.30</u>	<u>101.50%</u>	<u>21,614,255.51</u>	<u>140.77%</u>

กำไร(ขาดทุน) เฉพาะธุรกิจจัดหาสินค้ามาจำหน่าย

		หน่วย : บาท			
		ปี 2556		ปี 2555	
		บาท	%	บาท	%
ขายสินค้าประเภทการเกษตร					
	ขายป๊อ	18,318,905.00	33.92%	18,067,390.00	30.17%
	ขายเคมีการการเกษตร	4,277,365.00	7.92%	3,772,940.00	6.30%
	ขายวัสดุอุปกรณ์การเกษตร	92,697.19	0.17%	120,031.75	0.20%
ขายสินค้าประเภทน้ำมัน					
	ขายน้ำมันเชื้อเพลิง	31,227,257.40	57.82%	37,839,340.61	63.19%
	ขายน้ำมันหล่อลื่น	59,079.40	0.11%	79,630.95	0.13%
ขายสินค้าทั่วไป					
	ขายน้ำผลไม้	28,649.44	0.05%	-	0.00%
	รวม	54,003,953.43	100.00%	59,879,333.31	100.00%
<u>หัก</u>	ต้นทุนขาย				
	สินค้าประเภทการเกษตร	21,272,525.94	39.39%	20,664,746.62	34.51%
	สินค้าประเภทน้ำมัน	30,490,368.96	56.46%	37,019,401.62	61.82%
	สินค้าทั่วไป	27,000.00	0.05%	-	0.00%
	กำไรขั้นต้น	2,241,058.53	4.15%	2,195,185.07	3.67%
<u>บวก</u>	รายได้เฉพาะธุรกิจ				
	ดอกเบี้ยรับลูกหนี้การค้า	111,687.00	0.21%	259,454.00	0.43%
	รายได้ค่าบริการ	43,496.20	0.08%	177,476.40	0.30%
	รวมรายได้เฉพาะธุรกิจ	155,183.20	0.29%	436,930.40	0.73%
<u>หัก</u>	ค่าใช้จ่ายเฉพาะธุรกิจ	2,374,738.01	4.40%	3,910,589.20	6.53%
ขาดทุนเฉพาะธุรกิจ		<u>21,503.72</u>	<u>0.04%</u>	<u>= 1,278,473.73</u>	<u>-2.14%</u>

กำไร(ขาดทุน) เฉพาะธุรกิจรวบรวมผลผลิต

หน่วย : บาท

	ปี 2556		ปี 2555	
	บาท	%	บาท	%
ขายมั่งคุด	445,646,812.80	68.33%	82,466,559.25	48.42%
ขายเงาะ	-	0.00%	5,451,342.00	3.20%
ขายลองกอง	-	0.00%	77,749.00	0.05%
ขายสละ	759,840.00	0.12%	385,042.00	0.23%
ขายลำไย	4,425,359.50	0.68%	906,322.50	0.53%
ขายกล้วย	-	0.00%	-	0.00%
ขายมะม่วง	109,221,572.05	16.75%	27,405,674.25	16.09%
ขายทุเรียน	85,960,276.00	13.18%	51,836,041.25	30.43%
ขายหอมหัวใหญ่	5,998,990.00	0.92%	1,800,000.00	1.06%
ขายสับปะรด	-	0.00%	3,000.00	0.00%
ขายถั่วลิสงเตา	<u>207,585.00</u>	0.03%	<u>-</u>	0.00%
รวม	652,220,435.35	100.00%	170,331,730.25	100.00%
<u>หัก</u> ต้นทุนขาย	<u>611,737,535.93</u>	93.79%	<u>168,371,752.25</u>	98.85%
กำไรขั้นต้น	40,482,899.42	6.21%	1,959,978.00	1.15%
<u>บวก</u> รายได้เฉพาะธุรกิจ				
รายได้ค่าบริการ	647,648.19	0.10%	334,805.84	0.20%
รายได้ค่าจัดการรวบรวม				
ผลิตผล	<u>-</u>	0.00%	<u>1,590,241.25</u>	0.93%
รวมรายได้เฉพาะ				
ธุรกิจ	647,648.19	0.10%	1,925,047.09	1.13%
<u>หัก</u> ค่าใช้จ่ายเฉพาะธุรกิจ	38,576,826.34	5.91%	6,485,378.31	3.81%
ขาดทุนเฉพาะธุรกิจ	<u><u>2,553,721.27</u></u>	0.39%	<u><u>- 2,600,353.22</u></u>	-1.53%

ภาคผนวก ข

แบบสอบถาม

ตารางผลการประเมินโครงการอบรมเชิงปฏิบัติการ ครั้งที่ 1 “ด้านหลักสูตร”

วันที่ 6-7 สิงหาคม พ.ศ. 2557

หัวข้อประเมินผล หลักสูตร	ค่าเฉลี่ย (1=น้อย และ 4=มากที่สุด)			
	ภาวะผู้นำ ¹	บริหาร การเงิน ²	เชื่อมโยง เครือข่าย ³	ค่าเฉลี่ย โดยรวม
	(n=18)	(n=19)	(n=37)	(n=74)
1. เนื้อหาในการฝึกอบรมตรงกับความต้องการของท่านมาก-น้อยเพียงใด	3.67	3.63	3.59	3.62
2. เนื้อหาในการฝึกอบรมตรงกับวัตถุประสงค์ในหลักสูตรมาก-น้อยเพียงใด	3.39	3.58	3.65	3.57
3. ท่านคาดว่าจะนำความรู้ที่ได้รับไปใช้ในการปฏิบัติงานได้มาก-น้อยเพียงใด	3.39	3.21	3.22	3.26
4. ท่านมีความมั่นใจ สามารถนำความรู้ที่ได้รับไปใช้ในการปฏิบัติงานได้มาก-น้อยเพียงใด	3.22	3.21	3.22	3.22
5. ท่านสามารถนำความรู้ที่ได้รับไปเผยแพร่/ถ่ายทอดได้มาก-น้อยเพียงใด	3.44	3.32	3.22	3.30
การประเมินผลหลักสูตรโดยรวม	3.42	3.39	3.38	3.39

ที่มา : แบบสอบถาม

หมายเหตุ :

- ¹หลักสูตรการพัฒนาภาวะผู้นำที่มีธรรมาภิบาลและทักษะในการสื่อสาร และหลักสูตรการสร้าง
ความตระหนักรู้และการมีส่วนร่วมเป็นเจ้าของ ผลการประเมินที่ได้เป็นผลการประเมินร่วมกัน
วิทยากร: ดร.อารยา สุนทรวิภาต และเรียกหลักสูตรนี้โดยย่อว่า “ภาวะผู้นำ”
- ²หลักสูตรการวิเคราะห์และการบริหารจัดการด้านการเงินของสหกรณ์การเกษตร
วิทยากร : นางกุลวดี เนื่องแสง เรียกหลักสูตรนี้โดยย่อว่า “บริหารการเงิน”
- ³หลักสูตรการเชื่อมโยงเครือข่ายธุรกิจโดยสหกรณ์เป็นแม่ข่าย
วิทยากร : นางสาวอัคราภรณ์ พลยานันท์ เรียกหลักสูตรนี้โดยย่อว่า “เชื่อมโยงเครือข่าย”

ตารางผลการประเมินโครงการอบรมเชิงปฏิบัติการ ครั้งที่ 1 “ด้านวิทยากร”
วันที่ 6-7 สิงหาคม พ.ศ. 2557

หัวข้อประเมินผล วิทยากร	ค่าเฉลี่ย (1=ปรับปรุง และ 4=ดีมาก)			
	ภาวะผู้นำ ¹	บริหาร การเงิน ²	เชื่อมโยง เครือข่าย ³	ค่าเฉลี่ย โดยรวม
	(n=18)	(n=19)	(n=37)	(n=74)
1. วิทยากรสามารถถ่ายทอด/สื่อสาร/ สร้างความเข้าใจได้	3.89	3.74	3.68	3.74
2. วิทยากรเรียงลำดับบรรยายเนื้อหาได้ ครบถ้วน	3.78	3.68	3.51	3.62
3. วิทยากรใช้อุปกรณ์สื่อการสอนที่ เหมาะสม	3.39	3.63	3.51	3.51
4. วิทยากรใช้เวลาตามที่กำหนดไว้	3.78	3.84	3.51	3.66
5. วิทยากรตอบคำถามตรงประเด็นและ ชัดเจน	3.72	3.63	3.65	3.66
การประเมินผลวิทยากรโดยรวม	3.71	3.71	3.57	3.64

ที่มา : แบบสอบถาม

หมายเหตุ :

- ¹หลักสูตรการพัฒนาภาวะผู้นำที่มีธรรมาภิบาลและทักษะในการสื่อสาร และหลักสูตรการสร้าง
ความตระหนักรู้และการมีส่วนร่วมเป็นเจ้าของ ผลการประเมินที่ได้เป็นผลการประเมินร่วมกัน
วิทยากร: ดร.อารยา สุนทรวิภาต และเรียกหลักสูตรนี้โดยย่อว่า “ภาวะผู้นำ”
- ²หลักสูตรการวิเคราะห์และการบริหารจัดการด้านการเงินของสหกรณ์การเกษตร
วิทยากร : นางกุลวดี เนืองแสง เรียกหลักสูตรนี้โดยย่อว่า “บริหารการเงิน”
- ³หลักสูตรการเชื่อมโยงเครือข่ายธุรกิจโดยสหกรณ์เป็นแม่ข่าย
วิทยากร : นางสาวอัคราภรณ์ พลยานันท์ เรียกหลักสูตรนี้โดยย่อว่า “เชื่อมโยงเครือข่าย”

ตารางผลการประเมินโครงการอบรมเชิงปฏิบัติการ ครั้งที่ 2 “ด้านหลักสูตร”

วันที่ 13-14 พฤศจิกายน พ.ศ. 2557

หัวข้อประเมิน	ค่าเฉลี่ย (1=น้อย และ 4=มากที่สุด)				
	ภาวะผู้นำ ¹	บริหาร การเงิน ²	เชื่อมโยง เครือข่าย ³	ผลไม่ ส่งออก ⁴	ค่าเฉลี่ย โดยรวม
	(n=18)	(n=11)	(n=14)	(n=13)	(n=56)
1. เนื้อหาในการฝึกอบรมตรงกับความต้องการของท่านมาก-น้อยเพียงใด	3.67	3.63	3.57	3.23	3.54
2. เนื้อหาในการฝึกอบรมตรงกับวัตถุประสงค์ในหลักสูตรมาก-น้อยเพียงใด	3.44	3.55	3.57	3.31	3.46
3. ท่านคาดว่าจะนำความรู้ที่ได้รับไปใช้ในการปฏิบัติงานได้มาก-น้อยเพียงใด	3.28	3.00	3.43	3.00	3.20
4. ท่านมีความมั่นใจ สามารถนำความรู้ที่ได้รับไปใช้ในการปฏิบัติงานได้มาก-น้อยเพียงใด	3.17	3.09	3.43	3.08	3.20
5. ท่านสามารถนำความรู้ที่ได้รับไปเผยแพร่/ถ่ายทอดได้มาก-น้อยเพียงใด	2.89	2.91	3.43	3.08	3.07
การประเมินผลหลักสูตรโดยรวม	3.29	3.24	3.49	3.14	3.29

ที่มา : แบบสอบถาม

หมายเหตุ :

- ¹หลักสูตรการพัฒนาภาวะผู้นำที่มีธรรมาภิบาลและทักษะในการสื่อสาร
วิทยากร: ดร.อารยา สุนทรวิภาต และเรียกหลักสูตรนี้โดยย่อว่า “ภาวะผู้นำ”
- ²หลักสูตรการวิเคราะห์และการบริหารจัดการด้านการเงินของสหกรณ์การเกษตร
วิทยากร : นางกุลวดี เนืองแสง เรียกหลักสูตรนี้โดยย่อว่า “บริหารการเงิน”
- ³หลักสูตรการเชื่อมโยงเครือข่ายธุรกิจโดยสหกรณ์เป็นแม่ข่าย
วิทยากร : นางสาวอัคราภรณ์ พลยานันท์ เรียกหลักสูตรนี้โดยย่อว่า “เชื่อมโยงเครือข่าย”
- ⁴หลักสูตรการจัดการผลไม่คุณภาพเพื่อการส่งออก
วิทยากร : ดร.ยศพล ผลาผล เรียกหลักสูตรนี้โดยย่อว่า “ผลไม่ส่งออก”

ตารางผลการประเมินโครงการอบรมเชิงปฏิบัติการ ครั้งที่ 2 “ด้านวิทยากร”

วันที่ 13-14 พฤศจิกายน พ.ศ. 2557

หัวข้อประเมิน	ค่าเฉลี่ย (1=ปรับปรุง และ 4=ดีมาก)				
	ภาวะผู้นำ ¹	บริหาร การเงิน ²	เชื่อมโยง เครือข่าย ³	ผลไม่ ส่งออก ⁴	ค่าเฉลี่ย โดยรวม
	(n=18)	(n=11)	(n=14)	(n=13)	(n=56)
1. วิทยากรสามารถถ่ายทอด/สื่อสาร/สร้าง ความเข้าใจได้	3.83	3.55	3.79	3.31	3.64
2. วิทยากรเรียงลำดับบรรยายเนื้อหาได้ ครบถ้วน	3.67	3.55	3.64	3.31	3.55
3. วิทยากรใช้อุปกรณ์สื่อการสอนที่ เหมาะสม	3.39	3.64	3.64	3.31	3.48
4. วิทยากรใช้เวลาตามที่กำหนดไว้	3.44	3.55	3.71	3.23	3.48
5. วิทยากรตอบคำถามตรงประเด็นและ ชัดเจน	3.50	3.45	3.71	3.38	3.52
การประเมินผลวิทยากรโดยรวม	3.57	3.55	3.70	3.31	3.54

ที่มา : แบบสอบถาม

หมายเหตุ :

- ¹หลักสูตรการพัฒนาภาวะผู้นำที่มีธรรมาภิบาลและทักษะในการสื่อสาร
วิทยากร: ดร.อารยา สุนทรวิภาต และเรียกหลักสูตรนี้โดยย่อว่า “ภาวะผู้นำ”
- ²หลักสูตรการวิเคราะห์และการบริหารจัดการด้านการเงินของสหกรณ์การเกษตร
วิทยากร : นางกุลวดี เนื่องแสง เรียกหลักสูตรนี้โดยย่อว่า “บริหารการเงิน”
- ³หลักสูตรการเชื่อมโยงเครือข่ายธุรกิจโดยสหกรณ์เป็นแม่ข่าย
วิทยากร : นางสาวอัคราภรณ์ พลยานันท์ เรียกหลักสูตรนี้โดยย่อว่า “เชื่อมโยงเครือข่าย”
- ⁴หลักสูตรการจัดการผลไม่คุณภาพเพื่อการส่งออก
วิทยากร : ดร.ยศพล ผลาผล เรียกหลักสูตรนี้โดยย่อว่า “ผลไม่ส่งออก”



แบบประเมินโครงการฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการ

“หลักสูตรการพัฒนาภาวะผู้นำที่มีธรรมาภิบาลและทักษะในการสื่อสาร”

วันที่ 13 พฤศจิกายน พ.ศ. 2557 เวลา 9.00-12.00น

ณ ห้องประชุม อาคาร 100 ปี สมเด็จพระศรีนครินทร์ ชั้น 6 ห้อง S-606

มหาวิทยาลัยบูรพา วิทยาเขตจันทบุรี

จงเติมเครื่องหมาย ○ ตัวเลขทางขวามือของคำถามแต่ละข้อ พร้อมข้อคิดเห็น

หัวข้อประเมิน	คุณมีความคิดเห็นอย่างไรต่อข้อความต่อไปนี้ โดย 4=มากที่สุด 3=มาก 2=ปานกลาง 1=น้อย							
ประเมิน “หลักสูตรการพัฒนาภาวะผู้นำที่มีธรรมาภิบาลและทักษะในการสื่อสาร” โดย ดร.อารยา สุนทรวิภาต								
1. เนื้อหาในการฝึกอบรมตรงกับความต้องการของท่าน มาก-น้อยเพียงใด	มากที่สุด (4)	มาก (3)	ปานกลาง (2)	น้อย (1)				
2. เนื้อหาในการฝึกอบรมตรงกับวัตถุประสงค์ในหลักสูตร มาก-น้อยเพียงใด	มากที่สุด (4)	มาก (3)	ปานกลาง (2)	น้อย (1)				
3. ท่านคาดว่าจะนำความรู้ที่ได้รับไปใช้ในการปฏิบัติงาน ได้มาก-น้อยเพียงใด	มากที่สุด (4)	มาก (3)	ปานกลาง (2)	น้อย (1)				
4. ท่านมีความมั่นใจ สามารถนำความรู้ที่ได้รับไปใช้ในการ ปฏิบัติงานได้มาก-น้อยเพียงใด	มากที่สุด (4)	มาก (3)	ปานกลาง (2)	น้อย (1)				
5. ท่านสามารถนำความรู้ที่ได้รับไปเผยแพร่/ถ่ายทอด ได้มาก-น้อยเพียงใด	มากที่สุด (4)	มาก (3)	ปานกลาง (2)	น้อย (1)				
6. ข้อคิดเห็นอื่น ๆ ที่ท่านเห็นว่าจะช่วยให้การฝึกอบรมครั้งนี้ สมบูรณ์ยิ่งขึ้น								
ประเมินวิทยากรโดย ดร.อารยา สุนทรวิภาต 4=ดีมาก 3=ดี 2=พอใช้ 1=ปรับปรุง								
คุณมีความคิดเห็นอย่างไรต่อวิทยากรในด้านต่างๆ ต่อไปนี้ โดย 4=ดีมาก 3=ดี 2=พอใช้ 1=ปรับปรุง								
1. วิทยากรสามารถถ่ายทอด/สื่อสาร/สร้างความเข้าใจได้	ดีมาก (4)	ดี (3)	พอใช้ (2)	ปรับปรุง (1)				
2. วิทยากรเรียงลำดับบรรยายเนื้อหาได้ครบถ้วน	ดีมาก (4)	ดี (3)	พอใช้ (2)	ปรับปรุง (1)				
3. วิทยากรใช้อุปกรณ์สื่อการสอนที่เหมาะสม	ดีมาก (4)	ดี (3)	พอใช้ (2)	ปรับปรุง (1)				
4. วิทยากรใช้เวลาตามที่กำหนดไว้	ดีมาก (4)	ดี (3)	พอใช้ (2)	ปรับปรุง (1)				
5. วิทยากรตอบคำถามตรงประเด็นและชัดเจน	ดีมาก (4)	ดี (3)	พอใช้ (2)	ปรับปรุง (1)				
6. ข้อเสนอแนะอื่น ๆ								

เมื่อท่านกรอกข้อมูลเรียบร้อยแล้ว โปรดส่งคืนเจ้าหน้าที่ฝึกอบรม ขอขอบคุณในความร่วมมือค่ะ



แบบประเมินโครงการฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการ

“หลักสูตรการวิเคราะห์และการบริหารจัดการด้านการเงิน”

วันที่ 13 พฤศจิกายน พ.ศ. 2557 เวลา 13.00-16.30น

ณ ห้องประชุม อาคาร 100 ปี สมเด็จพระศรีนครินทร์ ชั้น 6 ห้อง S-606

มหาวิทยาลัยบูรพา วิทยาเขตจันทบุรี

จงเติมเครื่องหมาย ○ ตัวเลขทางขวามือของคำถามแต่ละข้อ พร้อมข้อคิดเห็น

หัวข้อประเมิน 4=มากที่สุด 3=มาก 2=ปานกลาง 1=น้อย	คุณมีความคิดเห็นอย่างไรต่อข้อความต่อไปนี้ โดย 4=มากที่สุด 3=มาก 2=ปานกลาง 1=น้อย			
ประเมิน “หลักสูตรการวิเคราะห์และการบริหารจัดการด้านการเงิน” โดย อาจารย์กุลวดี เนืองแสง				
1. เนื้อหาในการฝึกอบรมตรงกับความต้องการของท่าน มาก-น้อยเพียงใด	มากที่สุด (4)	มาก (3)	ปานกลาง (2)	น้อย (1)
2. เนื้อหาในการฝึกอบรมตรงกับวัตถุประสงค์ในหลักสูตร มาก-น้อยเพียงใด	มากที่สุด (4)	มาก (3)	ปานกลาง (2)	น้อย (1)
3. ท่านคาดว่าจะนำความรู้ที่ได้รับไปใช้ในการปฏิบัติงาน ได้มาก-น้อยเพียงใด	มากที่สุด (4)	มาก (3)	ปานกลาง (2)	น้อย (1)
4. ท่านมีความมั่นใจ สามารถนำความรู้ที่ได้รับไปใช้ในการ ปฏิบัติงานได้มาก-น้อยเพียงใด	มากที่สุด (4)	มาก (3)	ปานกลาง (2)	น้อย (1)
5. ท่านสามารถนำความรู้ที่ได้รับไปเผยแพร่/ถ่ายทอด ได้มาก-น้อยเพียงใด	มากที่สุด (4)	มาก (3)	ปานกลาง (2)	น้อย (1)
6. ข้อคิดเห็นอื่น ๆ ที่ท่านเห็นว่าจะช่วยให้การฝึกอบรมครั้งนี้ สมบูรณ์ยิ่งขึ้น				
ประเมินวิทยากรโดย อาจารย์กุลวดี เนืองแสง				
4=ดีมาก 3=ดี 2=พอใช้ 1=ปรับปรุง				
1. วิทยากรสามารถถ่ายทอด/สื่อสาร/สร้างความเข้าใจได้	ดีมาก (4)	ดี (3)	พอใช้ (2)	ปรับปรุง (1)
2. วิทยากรเรียงลำดับบรรยายเนื้อหาได้ครบถ้วน	ดีมาก (4)	ดี (3)	พอใช้ (2)	ปรับปรุง (1)
3. วิทยากรใช้อุปกรณ์สื่อการสอนที่เหมาะสม	ดีมาก (4)	ดี (3)	พอใช้ (2)	ปรับปรุง (1)
4. วิทยากรใช้เวลาตามที่กำหนดไว้	ดีมาก (4)	ดี (3)	พอใช้ (2)	ปรับปรุง (1)
5. วิทยากรตอบคำถามตรงประเด็นและชัดเจน	ดีมาก (4)	ดี (3)	พอใช้ (2)	ปรับปรุง (1)
6. ข้อเสนอแนะอื่น ๆ				

เมื่อท่านกรอกข้อมูลเรียบร้อยแล้ว โปรดส่งคืนเจ้าหน้าที่ฝึกอบรม ขอขอบคุณในความร่วมมือค่ะ



แบบประเมินโครงการฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการ

“หลักสูตรการเชื่อมโยงเครือข่ายธุรกิจโดยมีสหกรณ์เป็นแม่ข่าย”

วันที่ 14 พฤศจิกายน พ.ศ. 2557 เวลา 9.00-12.00น

ณ ห้องประชุม อาคาร 100 ปี สมเด็จพระศรีนครินทร์ ชั้น 6 ห้อง S-606

มหาวิทยาลัยบูรพา วิทยาเขตจันทบุรี

จงเติมเครื่องหมาย ○ ตัวเลขทางขวามือของคำถามแต่ละข้อ พร้อมข้อคิดเห็น

หัวข้อประเมิน 4=มากที่สุด 3=มาก 2=ปานกลาง 1=น้อย	คุณมีความคิดเห็นอย่างไรต่อข้อความต่อไปนี้ โดย 4=มากที่สุด 3=มาก 2=ปานกลาง 1=น้อย			
ประเมิน “หลักสูตรการเชื่อมโยงเครือข่ายธุรกิจโดยมีสหกรณ์เป็นแม่ข่าย” โดย อาจารย์อัคราภรณ์ พลยานันท์				
1. เนื้อหาในการฝึกอบรมตรงกับความต้องการของท่าน มาก-น้อยเพียงใด	มากที่สุด (4)	มาก (3)	ปานกลาง (2)	น้อย (1)
2. เนื้อหาในการฝึกอบรมตรงกับวัตถุประสงค์ในหลักสูตร มาก-น้อยเพียงใด	มากที่สุด (4)	มาก (3)	ปานกลาง (2)	น้อย (1)
3. ท่านคาดว่าจะนำความรู้ที่ได้รับไปใช้ในการปฏิบัติงาน ได้มาก-น้อยเพียงใด	มากที่สุด (4)	มาก (3)	ปานกลาง (2)	น้อย (1)
4. ท่านมีความมั่นใจ สามารถนำความรู้ที่ได้รับไปใช้ในการ ปฏิบัติงานได้มาก-น้อยเพียงใด	มากที่สุด (4)	มาก (3)	ปานกลาง (2)	น้อย (1)
5. ท่านสามารถนำความรู้ที่ได้รับไปเผยแพร่/ถ่ายทอด ได้มาก-น้อยเพียงใด	มากที่สุด (4)	มาก (3)	ปานกลาง (2)	น้อย (1)
6. ข้อคิดเห็นอื่น ๆ ที่ท่านเห็นว่าจะช่วยให้การฝึกอบรมครั้งนี้ สมบูรณ์ยิ่งขึ้น				
ประเมินวิทยากรโดย อาจารย์อัคราภรณ์ พลยานันท์ 4=ดีมาก 3=ดี 2=พอใช้ 1=ปรับปรุง				
1. วิทยากรสามารถถ่ายทอด/สื่อสาร/สร้างความเข้าใจได้	ดีมาก (4)	ดี (3)	พอใช้ (2)	ปรับปรุง (1)
2. วิทยากรเรียงลำดับบรรยายเนื้อหาได้ครบถ้วน	ดีมาก (4)	ดี (3)	พอใช้ (2)	ปรับปรุง (1)
3. วิทยากรใช้อุปกรณ์สื่อการสอนที่เหมาะสม	ดีมาก (4)	ดี (3)	พอใช้ (2)	ปรับปรุง (1)
4. วิทยากรใช้เวลาตามที่กำหนดไว้	ดีมาก (4)	ดี (3)	พอใช้ (2)	ปรับปรุง (1)
5. วิทยากรตอบคำถามตรงประเด็นและชัดเจน	ดีมาก (4)	ดี (3)	พอใช้ (2)	ปรับปรุง (1)
6. ข้อเสนอแนะอื่น ๆ				

เมื่อท่านกรอกข้อมูลเรียบร้อยแล้ว โปรดส่งคืนเจ้าหน้าที่ฝึกอบรม ขอขอบคุณในความร่วมมือค่ะ



แบบประเมินโครงการฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการ

“หลักสูตรการจัดการผลไม้คุณภาพเพื่อการส่งออก”

วันที่ 14 พฤศจิกายน พ.ศ. 2557 เวลา 13.00-14.30น

ณ ห้องประชุม อาคาร 100 ปี สมเด็จพระศรีนครินทร์ ชั้น 6 ห้อง S-606

มหาวิทยาลัยบูรพา วิทยาเขตจันทบุรี

จงเติมเครื่องหมาย ○ ตัวเลขทางขวามือของคำถามแต่ละข้อ พร้อมข้อคิดเห็น

หัวข้อประเมิน 4=มากที่สุด 3=มาก 2=ปานกลาง 1=น้อย	คุณมีความคิดเห็นอย่างไรต่อข้อความต่อไปนี้ โดย 4=มากที่สุด 3=มาก 2=ปานกลาง 1=น้อย			
ประเมิน “หลักสูตรการจัดการผลไม้คุณภาพเพื่อการส่งออก” โดย ดร.ยศพล ผลาผล				
1. เนื้อหาในการฝึกอบรมตรงกับความต้องการของท่าน มาก-น้อยเพียงใด	มากที่สุด (4)	มาก (3)	ปานกลาง (2)	น้อย (1)
2. เนื้อหาในการฝึกอบรมตรงกับวัตถุประสงค์ในหลักสูตร มาก-น้อยเพียงใด	มากที่สุด (4)	มาก (3)	ปานกลาง (2)	น้อย (1)
3. ท่านคาดว่าจะนำความรู้ที่ได้รับไปใช้ในการปฏิบัติงาน ได้มาก-น้อยเพียงใด	มากที่สุด (4)	มาก (3)	ปานกลาง (2)	น้อย (1)
4. ท่านมีความมั่นใจ สามารถนำความรู้ที่ได้รับไปใช้ในการ ปฏิบัติงานได้มาก-น้อยเพียงใด	มากที่สุด (4)	มาก (3)	ปานกลาง (2)	น้อย (1)
5. ท่านสามารถนำความรู้ที่ได้รับไปเผยแพร่/ถ่ายทอด ได้มาก-น้อยเพียงใด	มากที่สุด (4)	มาก (3)	ปานกลาง (2)	น้อย (1)
6. ข้อคิดเห็นอื่น ๆ ที่ท่านเห็นว่าจะช่วยให้การฝึกอบรมครั้งนี้ สมบูรณ์ยิ่งขึ้น				
ประเมินวิทยากรโดย ดร.ยศพล ผลาผล 4=ดีมาก 3=ดี 2=พอใช้ 1=ปรับปรุง				
คุณมีความคิดเห็นอย่างไรต่อวิทยากรในด้านต่างๆ ต่อไปนี้ โดย 4=ดีมาก 3=ดี 2=พอใช้ 1=ปรับปรุง				
1. วิทยากรสามารถถ่ายทอด/สื่อสาร/สร้างความเข้าใจได้	ดีมาก (4)	ดี (3)	พอใช้ (2)	ปรับปรุง (1)
2. วิทยากรเรียงลำดับบรรยายเนื้อหาได้ครบถ้วน	ดีมาก (4)	ดี (3)	พอใช้ (2)	ปรับปรุง (1)
3. วิทยากรใช้อุปกรณ์สื่อการสอนที่เหมาะสม	ดีมาก (4)	ดี (3)	พอใช้ (2)	ปรับปรุง (1)
4. วิทยากรใช้เวลาตามที่กำหนดไว้	ดีมาก (4)	ดี (3)	พอใช้ (2)	ปรับปรุง (1)
5. วิทยากรตอบคำถามตรงประเด็นและชัดเจน	ดีมาก (4)	ดี (3)	พอใช้ (2)	ปรับปรุง (1)
6. ข้อเสนอแนะอื่น ๆ				

เมื่อท่านกรอกข้อมูลเรียบร้อยแล้ว โปรดส่งคืนเจ้าหน้าที่ฝึกอบรม ขอขอบคุณในความร่วมมือค่ะ

ภาคผนวก ค

กิจกรรมที่ดำเนินงานมา

ตารางเปรียบเทียบวัตถุประสงค์

Output		
กิจกรรมที่ดำเนินการมา	เปรียบเทียบวัตถุประสงค์ในข้อเสนอโครงการ	ผลสำเร็จ (%)
Phase 1		
1. การเก็บรวบรวมข้อมูลปฐมภูมิ (Primary Data) จากการสัมภาษณ์ฝ่ายบริหารและฝ่ายจัดการ เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติการ สมาชิกสหกรณ์ และพันธมิตรทางธุรกิจของสหกรณ์การเกษตรทำไหม จำกัด	วัตถุประสงค์ Phase 1 1) เพื่อวิเคราะห์ระบบการบริหารจัดการองค์กร การบริหารการเงิน กลยุทธ์การเงิน และการเชื่อมโยงเครือข่ายการผลิต โดยการถอดแบบจำลองธุรกิจของสหกรณ์ และปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จของสหกรณ์การเกษตรทำไหม จำกัด 2) เพื่อพัฒนาหลักสูตรอบรมระยะสั้น 1) หลักสูตรการพัฒนาภาวะผู้นำที่มีธรรมาภิบาลและทักษะในการสื่อสาร 2) หลักสูตรการสร้างความตระหนักรู้และการมีส่วนร่วมเป็นเจ้าของ 3) หลักสูตรการวิเคราะห์และการบริหารจัดการด้านการเงินของสหกรณ์การเกษตร 4) หลักสูตรการเชื่อมโยงเครือข่ายธุรกิจโดยสหกรณ์เป็นแม่ข่าย	100%
2. พัฒนาหลักสูตรอบรมระยะสั้น		

Output		
กิจกรรมที่ดำเนินการมา	เปรียบเทียบวัตถุประสงค์ในข้อเสนอ โครงการ	ผลสำเร็จ (%)
Phase 2		
3. จัด Pilot อบรมหลักสูตรระยะสั้นให้กับ คณะกรรมการสหกรณ์ ผู้จัดการ ระดับกลางถึงสูง และสมาชิกสหกรณ์ การเกษตรทำใหม่ จำกัด วันที่ 6-7 สิงหาคม และ 8 กันยายน พ.ศ. 2557 และปรับปรุงหลักสูตรอบรมระยะสั้น จากการ Pilot	วัตถุประสงค์ Phase 2 3) จัด Pilot อบรมหลักสูตรระยะสั้น ให้กับสหกรณ์การเกษตรทำใหม่ จำกัด และขยายผลสู่สหกรณ์อื่นๆ โดยการ จัดหลักสูตรอบรมระยะสั้น และ แลกเปลี่ยนเรียนรู้กับสหกรณ์อื่นๆ โดยใช้ สหกรณ์การเกษตรทำใหม่ จำกัด เป็นกรณีศึกษา (Case Study)	100%
4. จัดอบรมหลักสูตรระยะสั้นให้กับ คณะกรรมการ ผู้จัดการระดับกลางถึง สูง และสมาชิกสหกรณ์อื่น วันที่ 13-14 พฤศจิกายน พ.ศ. 2557 1) หลักสูตรการพัฒนาภาวะผู้นำที่มี ธรรมาภิบาลและทักษะในการ สื่อสาร 2) หลักสูตรการวิเคราะห์และการ บริหารจัดการด้านการเงินของ สหกรณ์การเกษตร 3) หลักสูตรการเชื่อมโยงเครือข่าย ธุรกิจโดยสหกรณ์เป็นแม่ข่าย 4) หลักสูตรการจัดการผลไม้มคุณภาพ เพื่อการส่งออก		

แผนการเปรียบเทียบการดำเนินงาน

กิจกรรม	15 ตุลาคม 2556 ถึง 14 พฤศจิกายน 2557												
	เดือนที่												
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
Phase 1													
ประชุมเตรียมความพร้อมก่อนการดำเนินโครงการ	↔												
สัมภาษณ์ Focus Group ของกลุ่มฝ่ายบริหารและฝ่ายจัดการสหกรณ์		↔											
สัมภาษณ์ Focus Group ของกลุ่มเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานในสหกรณ์		↔											
สัมภาษณ์ Focus Group ของกลุ่มสมาชิกสหกรณ์		↔											
สัมภาษณ์ In-depth Interview ของกลุ่มพันธมิตรทางธุรกิจ		↔											
วิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์				↔									
สรุปผลและเขียนรายงาน					↔								
พัฒนาหลักสูตรอบรมระยะสั้น					↔	↔							
Phase 2													
จัด Pilot อบรมหลักสูตรระยะสั้นให้กับคณะกรรมการสหกรณ์การเกษตรท่าใหม่ จำกัด							↔				↔		
จัด Pilot อบรมหลักสูตรระยะสั้นให้กับผู้จัดการระดับสูงถึงกลางของสหกรณ์การเกษตรท่าใหม่ จำกัด							↔				↔		
จัด Pilot อบรมหลักสูตรระยะสั้นให้กับสมาชิกสหกรณ์การเกษตรท่าใหม่ จำกัดทั้ง 41 กลุ่ม							↔				↔		
ปรับปรุงหลักสูตรอบรมระยะสั้นจากการ Pilot								↔			↔		
จัดอบรมหลักสูตรระยะสั้นให้กับคณะกรรมการสหกรณ์อื่นๆ									↔			↔	
จัดอบรมหลักสูตรระยะสั้นให้กับผู้จัดการระดับสูงถึงกลางของสหกรณ์อื่นๆ									↔			↔	
จัดอบรมหลักสูตรระยะสั้นให้กับสมาชิกสหกรณ์อื่นๆ									↔			↔	
ปรับปรุงหลักสูตรอบรมระยะสั้นจากการแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับสหกรณ์อื่นๆ										↔	↔	↔	↔

↔ การดำเนินงานตามข้อเสนอโครงการ ↔ การดำเนินงานจริง

ปัญหาและอุปสรรคในการปฏิบัติงาน

โครงการอบรมเชิงปฏิบัติการ ครั้งที่ 1 (Pilot)

ชื่อโครงการ	โครงการอบรมเชิงปฏิบัติการหลักสูตรการบริหารสู่ความสำเร็จของสหกรณ์การเกษตรท่าใหม่ จำกัด
ระยะเวลาการปฏิบัติงาน	วันที่ 6-7 สิงหาคม และวันที่ 8 กันยายน พ.ศ. 2557
สถานที่ปฏิบัติงาน	ณ ห้องประชุมสหกรณ์การเกษตรท่าใหม่ จำกัด จังหวัดจันทบุรี
กลุ่มเป้าหมาย	สหกรณ์การเกษตรท่าใหม่ จำกัด จำนวน 43 ท่าน

ปัญหาและอุปสรรคในการจัด Pilot อบรมหลักสูตรระยะสั้นให้กับสหกรณ์การเกษตรท่าใหม่ จำกัด

- เนื่องจากสหกรณ์มีธรรมเนียมต้องจ่ายเงินเบี้ยเลี้ยงอย่างน้อย 300 บาทต่อวันให้แก่สมาชิกสหกรณ์ หากสมาชิกถูกส่งไปอบรม/ประชุม คณะผู้วิจัยไม่มีงบประมาณเพียงพอที่จะสนับสนุนค่าใช้จ่ายในส่วนนี้ วิธีการแก้ไข คณะผู้วิจัยต้องจัดอบรมในวันเดียวกับวันที่สหกรณ์การเกษตรท่าใหม่ จำกัด จัดประชุมประจำเดือนในแต่ละเดือน ดังนั้น ในการอบรมครั้งที่ 1 คณะผู้วิจัยต้องจัดกำหนดการโครงการอบรม 3 วัน ในวันที่ 6-7 สิงหาคม พ.ศ. 2557 และต้องรอจัดอีกครั้งในวันที่ 8 กันยายน พ.ศ. 2557 เมื่อสหกรณ์การเกษตรท่าใหม่ จำกัด มีการประชุมประจำเดือน

โครงการอบรมเชิงปฏิบัติการ ครั้งที่ 2

ชื่อโครงการ	โครงการฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการหลักสูตรการบริหารสู่ความสำเร็จของสหกรณ์การเกษตร : กรณีศึกษาสหกรณ์การเกษตรท่าใหม่ จำกัด
ระยะเวลาการปฏิบัติงาน	วันที่ 13-14 พฤศจิกายน พ.ศ. 2557
สถานที่ปฏิบัติงาน	ณ ห้องประชุม อาคาร 100 ปี สมเด็จพระศรีนครินทร์ ชั้น 6 ห้อง S-606 มหาวิทยาลัยบูรพา วิทยาเขตจันทบุรี

กลุ่มเป้าหมาย

สหกรณ์การเกษตรในจังหวัดจันทบุรีที่เข้าร่วมโครงการฯ ได้แก่

- สำนักงานสหกรณ์จังหวัดจันทบุรี 3 ท่าน
- สหกรณ์การเกษตรท่าใหม่ จำกัด 2 ท่าน
- สหกรณ์การเกษตรนาขายอาม จำกัด 2 ท่าน
- สหกรณ์การเกษตรแหลมสิงห์ จำกัด 8 ท่าน
- สหกรณ์การเกษตรมะขาม จำกัด 3 ท่าน
- สหกรณ์การเกษตรสอยดาว จำกัด 3 ท่าน
- สหกรณ์ประมงคู่งกระเบน จำกัด 2 ท่าน

ปัญหาและอุปสรรคในการจัดอบรมหลักสูตรระยะสั้นให้กับสหกรณ์อื่น

- การกำหนดวันอบรมค่อนข้างมีปัญหา แต่ละสหกรณ์มีวันว่างไม่ตรงกัน เดิมคณะผู้วิจัยได้กำหนดวันอบรมเป็นวันที่ 9-10 ตุลาคม พ.ศ. 2557 แต่ก็ต้องเลื่อน เนื่องจากมากกว่าครึ่งของจำนวนสหกรณ์การเกษตรในจันทบุรีติดประชุมประจำเดือนหรือประชุมกลุ่มย่อย แม้จะเลื่อนวันมาเป็นวันที่ 13-14 พฤศจิกายน พ.ศ. 2557 และแจ้งแต่ละสหกรณ์ก่อนล่วงหน้า หลายสหกรณ์ก็ยังติดประชุม
- สหกรณ์ที่สามารถเข้าร่วมอบรมสามารถส่งเจ้าหน้าที่/สมาชิกโดยเฉลี่ย 2-3 ท่านต่อสหกรณ์เท่านั้น เนื่องจากสหกรณ์บางสหกรณ์มีบุคลากรน้อย ที่สำคัญสมาชิกสหกรณ์เองก็เป็นเกษตรกรจึงไม่สะดวกเข้าอบรมเพราะเป็นช่วงไถ่ปุย-พ่นยา
- และเหตุผลสำคัญ สหกรณ์มีธรรมเนียมต้องจ่ายเงินเบี้ยเลี้ยงอย่างน้อย 300 บาทต่อวันให้แก่สมาชิกสหกรณ์ หากสมาชิกถูกส่งไปอบรม คณะผู้วิจัยไม่มีงบประมาณที่จะสนับสนุนค่าใช้จ่ายให้แต่ละสหกรณ์ในส่วนนี้ได้

ภาคผนวก ง

ภาพกิจกรรม

ภาพกิจกรรมโครงการ

วันที่ 15 ตุลาคม พ.ศ. 2556 ถึง วันที่ 15 เมษายน พ.ศ. 2557



ภาพกิจกรรมโครงการอบรมเชิงปฏิบัติการ
 หลักสูตรการบริหารสู่ความสำเร็จของสหกรณ์การเกษตรทำใหม่ จำกัด
 ระหว่างวันที่ 6-7 สิงหาคม และวันที่ 8 กันยายน พ.ศ. 2557
 ณ ห้องประชุมสหกรณ์การเกษตรทำใหม่ จำกัด จังหวัดจันทบุรี
 ป้ายประชาสัมพันธ์โครงการ



วิทยากร

วิทยากร โครงการฝึกอบรมหลักสูตรการพัฒนาภาวะผู้นำที่มีธรรมาภิบาลและทักษะในการสื่อสาร และหลักสูตรการสร้างความรู้และการมีส่วนร่วมเป็นเจ้าของ โดย ดร.อารยา สุนทรวิภาต



วิทยากร โครงการฝึกอบรม
หลักสูตร “การวิเคราะห์และ
การบริหารจัดการด้านการเงิน
ของสหกรณ์การเกษตร”
โดย นางกุลวดี เนื่องแสง



วิทยากร โครงการฝึกอบรมเชิง
ปฏิบัติการหลักสูตร “การเชื่อมโยง
เครือข่ายธุรกิจโดยสหกรณ์
การเกษตรเป็นแม่ข่าย”

โดย นางสาวอัคราภรณ์ พลยานันท์



วิทยากร กิจกรรมกลุ่มระดมความคิด
เพื่อร่วมกันจัดทำแผนปฏิบัติงาน
เพื่อพัฒนาสหกรณ์ให้ก้าวไปใน
ทิศทางที่คาดหวังไว้
โดย ดร.ยศพล ผลาผล



บรรยากาศการอบรม









ภาพกิจกรรมโครงการอบรมเชิงปฏิบัติการ

หลักสูตรการบริหารสู่ความสำเร็จของสหกรณ์การเกษตร :

กรณีศึกษาสหกรณ์การเกษตรท่าใหม่ จำกัด

วันที่ 13-14 พฤศจิกายน พ.ศ. 2557

ณ ห้องประชุม อาคาร 100 ปี สมเด็จพระศรีนครินทร์ ชั้น 6 ห้อง S-606 มหาวิทยาลัยบูรพา วิทยา

เขตจันทบุรี

ป้ายประชาสัมพันธ์โครงการ



วิทยากร

วิทยากรโครงการฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการหลักสูตร “การพัฒนาภาวะผู้นำที่มีธรรมาภิบาลและทักษะในการสื่อสาร” โดย ดร.อารยา สุนทรวิภาต



วิทยากรโครงการฝึกอบรมหลักสูตร “การวิเคราะห์และการบริหารจัดการด้านการเงินของสหกรณ์การเกษตร” โดย นางกุลวดี เนืองแสง



วิทยากรโครงการฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการหลักสูตร “การเชื่อมโยงเครือข่ายธุรกิจโดยสหกรณ์
การเกษตรเป็นแม่ข่าย” โดย นางสาวอัคราภรณ์ พลยานันท์



วิทยากรโครงการฝึกอบรมหลักสูตรการจัดการผลไม้คุณภาพเพื่อการส่งออก
โดย ดร.ยศพล ผลาผล



บรรยากาศการอบรม







รายงานฉบับสมบูรณ์

โครงการ “การสร้างหลักสูตรการบริหารสู่ความสำเร็จจากการถอด
ประสบการณ์ธุรกิจของสหกรณ์การเกษตรทำใหม่ จำกัด จังหวัดจันทบุรี”

โดย

อารยา สุนทรวิภาต และคณะ

เมษายน 2558

รายงานฉบับสมบูรณ์

โครงการ “การสร้างหลักสูตรการบริหารสู่ความสำเร็จจากการถอด
ประสบการณ์ธุรกิจของสหกรณ์การเกษตรท่าใหม่ จำกัด จังหวัดจันทบุรี”

คณะผู้วิจัย

สังกัด

- | | |
|------------------------------|-----------------------------------|
| 1. ดร. อารยา สุนทรวิภาต | มหาวิทยาลัยบูรพา วิทยาเขตจันทบุรี |
| 2. นางสาวอัคราภรณ์ พลยานันท์ | มหาวิทยาลัยบูรพา วิทยาเขตจันทบุรี |
| 3. นางสาวกุลวดี เนื่องแสง | มหาวิทยาลัยบูรพา วิทยาเขตจันทบุรี |
| 4. ดร. ยศพล ผลาผล | มหาวิทยาลัยบูรพา วิทยาเขตจันทบุรี |

สนับสนุนโดยสำนักงานกองทุนสนับสนุนการวิจัย (สกว.)

(ความเห็นในรายงานนี้เป็นของผู้วิจัย สกว. ไม่จำเป็นต้องเห็นด้วยเสมอไป)

บทสรุปผู้บริหาร

งานวิจัยนี้เป็นการศึกษาด้านแบบสหกรณ์การเกษตรทำใหม่ จำกัด ซึ่งมีการบริหารที่ประสบความสำเร็จ ด้วยการศึกษาลึก เพื่อถอดประสบการณ์ อันนำไปสู่การสร้างหลักสูตรเพื่อการรวบรวมความรู้และประสบการณ์ เพื่อขยายผลไปยังสหกรณ์อื่น

การศึกษาแบ่งออกเป็น 2 ระยะ โดยระยะที่หนึ่งเป็นการเก็บข้อมูลเพื่อการวิเคราะห์ระบบการบริหารจัดการองค์กร การบริหารการเงิน กลยุทธ์การเงิน และการเชื่อมโยงเครือข่ายการผลิต โดยการถอดแบบจำลองธุรกิจของสหกรณ์ และปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จของสหกรณ์ การเกษตรทำใหม่ จำกัด และพัฒนาหลักสูตรอบรมระยะสั้นเพื่อถ่ายทอดความรู้ ระยะที่สองเป็นการขยายผลสู่สหกรณ์อื่นๆ โดยการจัดหลักสูตรอบรมระยะสั้น และแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับสหกรณ์อื่นๆ โดยใช้ สหกรณ์การเกษตรทำใหม่ จำกัด เป็นกรณีศึกษา (Case Study)

การวิจัยนี้เป็นการวิจัยเชิงสำรวจ (Exploratory Research) เก็บรวบรวมข้อมูลจากการสัมภาษณ์กลุ่มมุ่งเป้า (Target Group) และการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) ผลจากการวิจัยพบว่า สหกรณ์การเกษตรทำใหม่ จำกัด มีโครงสร้างการบริหารที่ดี บริหารงานตามหลักสหกรณ์ภายใต้หลักธรรมาภิบาล มีการบริหารการเงินที่มีประสิทธิภาพ โดยมีได้มีวัตถุประสงค์หลักในการทำกำไร หากมุ่งช่วยเหลือให้สมาชิกเข้มแข็งพึ่งพาตนเองได้ ด้วยการเชื่อมโยงเครือข่ายธุรกิจ ศึกษาความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การรับและการส่งข้อมูลภายในระบบตลาด นำไปสู่การยกระดับการผลิตผลไม้คุณภาพเพื่อการส่งออก

จากการวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยได้พัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมระยะสั้น จำนวน 4 หลักสูตรได้แก่

- 1) หลักสูตรการพัฒนาภาวะผู้นำที่มีธรรมาภิบาลและทักษะในการสื่อสาร
- 2) หลักสูตรการวิเคราะห์และการบริหารจัดการด้านการเงินของสหกรณ์การเกษตร
- 3) หลักสูตรการเชื่อมโยงเครือข่ายธุรกิจโดยสหกรณ์เป็นแม่ข่าย
- 4) หลักสูตรการจัดการผลไม้คุณภาพเพื่อการส่งออก

บทคัดย่อ

งานวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาด้านแบบความสำเร็จของสหกรณ์การเกษตรท่าใหม่ จำกัด ด้วยการถอดประสบการณ์การบริหาร อันนำไปสู่การสร้างความสำเร็จถึงปัจจัยแห่งความสำเร็จในการบริหารงานสหกรณ์ งานวิจัยนี้เป็นการวิจัยเชิงสำรวจ (Exploratory Research) มีการเก็บข้อมูลจากการสัมภาษณ์กลุ่มแบบกลุ่มมุ่งเป้า และการสัมภาษณ์เชิงลึก จากกลุ่มตัวอย่างจำนวน 21 ราย จากกลุ่มประชากรในสหกรณ์การเกษตรท่าใหม่ จำกัด ผลจากการวิจัยพบว่าปัจจัยแห่งความสำเร็จของสหกรณ์การเกษตรท่าใหม่ จำกัด ประกอบด้วย การบริหารตามหลักสหกรณ์ภายใต้หลักธรรมาภิบาล การบริหารการเงินที่มีประสิทธิภาพ การเชื่อมโยงเครือข่ายธุรกิจโดยสหกรณ์เป็นแม่ข่าย และการจัดการผลไม้คุณภาพเพื่อการส่งออก ผลที่ได้นำไปสู่การพัฒนาหลักสูตรอบรมระยะสั้นจำนวน 4 หลักสูตรเพื่อการขยายผลไปยังสหกรณ์อื่น

Abstract

This study aims to explore business model of Thamai Agriculture Cooperatives in order to find out key success factors. Exploratory approach was conducted with target group and in-depth interviews from 21 samples in Thamai Agriculture Cooperatives. The result has shown that the key success factors are 1) Administration under cooperative principles and good governance 2) Effective financial procedures 3) Central to cooperative networking 4) Fruit quality management for export. Four short training courses were developed according to the key success factors. Findings of this research contribute to practical implications for other cooperatives.

สารบัญ

	หน้า
บทสรุปผู้บริหาร	ก
บทคัดย่อ	ข
สารบัญตาราง	ฉ
สารบัญภาพ	ช
บทที่ 1 บทนำ	1
1.1 หลักการและเหตุผล	1
1.2 วัตถุประสงค์	1
1.3 ผลที่คาดว่าจะได้รับ	2
1.4 ขอบเขตการศึกษาดำเนินการ	2
1.5 ระเบียบวิธีวิจัย	2
บทที่ 2 แนวคิดและทฤษฎีที่ใช้ในการศึกษา	4
2.1 ความหมายคำว่า “สหกรณ์” (Cooperatives)	4
2.2 แนวคิดและทฤษฎีในการศึกษาด้านการบริหารจัดการองค์กร	6
2.3 แนวคิดและทฤษฎีในการศึกษาด้านการเงิน	9
2.4 แนวคิดและทฤษฎีในการศึกษาด้านการตลาด	12
บทที่ 3 สหกรณ์การเกษตรทำไหม จำกัด	16
3.1 วิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าประสงค์ของสหกรณ์การเกษตรทำไหม จำกัด	16
3.2 สินค้าและบริการของสหกรณ์การเกษตรทำไหม จำกัด	16
3.3 โครงสร้างการดำเนินงานสหกรณ์การเกษตรทำไหม จำกัด	19
3.4 ผลการดำเนินงานสหกรณ์การเกษตรทำไหม จำกัด	23
3.5 แผนพัฒนาสหกรณ์การเกษตรทำไหม จำกัด พ.ศ.2556-2559	28
บทที่ 4 การบริหารจัดการองค์กรภายในสหกรณ์การเกษตรทำไหม จำกัด	31
4.1 การบริหารจัดการองค์กรยึดตามกรอบหลักการสหกรณ์	31
4.2 ระบบการบริหารในสหกรณ์	34
4.3 รายละเอียดโครงการฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการหลักสูตร	36
“การพัฒนาภาวะผู้นำที่มีธรรมาภิบาลและทักษะในการสื่อสาร”	

บทที่ 5	การวิเคราะห์และการบริหารจัดการด้านการเงินของสหกรณ์ การเกษตรทำใหม่ จำกัด	40
5.1	การวิเคราะห์ทางการเงินของสหกรณ์การเกษตรทำใหม่ จำกัด	40
5.2	การบริหารการเงินและกลยุทธ์ทางการเงินการเกษตรทำใหม่ จำกัด	43
5.3	รายละเอียดโครงการฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการหลักสูตร “การวิเคราะห์และการบริหารจัดการด้านการเงินของสหกรณ์การเกษตร ทำใหม่ จำกัด”	51
บทที่ 6	การเชื่อมโยงเครือข่ายธุรกิจโดยสหกรณ์การเกษตรทำใหม่ จำกัด เป็นแม่ข่าย	55
6.1	สหกรณ์การเกษตรทำใหม่ จำกัด กับธุรกิจรวบรวมผลผลิตการเกษตร	56
6.2	ผลการดำเนินงานสหกรณ์การเกษตรทำใหม่ จำกัด กับธุรกิจรวบรวม ผลผลิตการเกษตร	60
6.3	กระบวนการตลาดโดยมีสหกรณ์การเกษตรทำใหม่ จำกัด เป็นแม่ข่าย	62
6.4	ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในกระบวนการตลาดโดยมีสหกรณ์การเกษตรทำใหม่ จำกัด เป็นแม่ข่าย	65
6.5	การประยุกต์ใช้กลยุทธ์การตลาดของสหกรณ์การเกษตรทำใหม่ จำกัด	66
6.6	ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จของการทำธุรกิจรวบรวมของสหกรณ์ การเกษตรทำใหม่ จำกัด	74
6.7	รายละเอียดโครงการฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการหลักสูตร “การเชื่อมโยงเครือข่ายธุรกิจโดยสหกรณ์เป็นแม่ข่าย”	76
บทที่ 7	การจัดการผลไม้คุณภาพเพื่อการส่งออก	79
7.1	ความสำคัญของคุณภาพ	79
7.2	มาตรฐานสินค้าเกษตร “Q”	79
7.3	ระบบจัดการคุณภาพ GAP	80
7.4	รายละเอียดโครงการฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการหลักสูตร “การจัดการผลไม้คุณภาพเพื่อการส่งออก”	83
บทที่ 8	ผลการปฏิบัติงานโครงการอบรมหลักสูตรระยะสั้นครั้งที่ 1 และ 2	85
8.1	วิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานโครงการอบรมหลักสูตรระยะสั้น	89
8.2	เกณฑ์การแปลผลของระดับคะแนนเฉลี่ย	91
8.3	ค่าเป้าหมายและตัวชี้วัดความสำเร็จโครงการ (KPI)	92
8.4	รายงานประเมินผลการปฏิบัติงานโครงการอบรมเชิงปฏิบัติการ ครั้งที่ 1	93
8.5	รายงานประเมินผลการปฏิบัติงานโครงการอบรมเชิงปฏิบัติการ ครั้งที่ 2	97

บทที่ 9	สรุปผลการศึกษาและข้อเสนอแนะ	106
9.1	ข้อสรุปผลวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จของสหกรณ์การเกษตร ท่าใหม่ จำกัด ด้านการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาล	107
9.2	ข้อสรุปผลวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จของสหกรณ์การเกษตร ท่าใหม่ จำกัด ด้านการบริหารจัดการด้านการเงิน	108
9.3	ข้อสรุปผลวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จของสหกรณ์การเกษตร ท่าใหม่ จำกัด ด้านการเชื่อมโยงเครือข่ายธุรกิจของสหกรณ์	109
9.4	ข้อสรุปผลวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จของสหกรณ์การเกษตร ท่าใหม่ จำกัด ด้านการพัฒนากระบวนการผลิตเพื่อพัฒนาคุณภาพของ สินค้า	111
9.5	ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับหลักสูตรฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการของสหกรณ์ การเกษตร	112
	บรรณานุกรมและสิ่งอ้างอิง	114
	ภาคผนวก	116
	ภาคผนวก ก งบการเงินสหกรณ์การเกษตรท่าใหม่ จำกัด	117
	ภาคผนวก ข แบบสอบถาม	124
	ภาคผนวก ค กิจกรรมที่ดำเนินงานมา	133
	ภาคผนวก ง ภาพกิจกรรม	139

สารบัญตาราง

	หน้า
ตารางที่ 1.1 จำนวนกลุ่มตัวอย่างที่เก็บรวบรวมข้อมูล	3
ตารางที่ 2.1 อุดมการณ์สหกรณ์	5
ตารางที่ 3.1 รายชื่อ ตำแหน่งคณะกรรมการดำเนินงานสหกรณ์การเกษตรทำใหม่ จำกัด	19
ตารางที่ 3.2 รายชื่อ ผู้ตรวจสอบกิจการสหกรณ์การเกษตรทำใหม่ จำกัด	19
ตารางที่ 3.3 รายชื่อ ตำแหน่งฝ่ายจัดการสหกรณ์การเกษตรทำใหม่ จำกัด	20
ตารางที่ 3.4 สมาชิกประเภทสามัญ 2,154 คน รวม 41 กลุ่มในท้องที่ตำบลต่างๆ	23
ตารางที่ 3.5 ผลการดำเนินงานธุรกิจรวบรวมผลผลิตการเกษตรระหว่าง ปี พ.ศ. 2553-2556	25
ตารางที่ 3.6 ผลการดำเนินงานธุรกิจจัดหาสินค้ามาจำหน่ายระหว่างปี พ.ศ. 2553-2556	25
ตารางที่ 5.1 การวิเคราะห์อัตราส่วนทางการเงินของสหกรณ์การเกษตรทำใหม่ จำกัด ปี พ.ศ. 2555 -2556	40
ตารางที่ 5.2 แหล่งเงินลงทุนและการจัดหาแหล่งเงินทุนของสหกรณ์การเกษตร ทำใหม่ จำกัด ปี พ.ศ. 2555	44
ตารางที่ 5.3 แหล่งเงินลงทุนและการจัดหาแหล่งเงินทุนของสหกรณ์การเกษตร ทำใหม่ จำกัด ปี พ.ศ.2556	44
ตารางที่ 5.4 เงินลงทุนและการจัดสรรเงินทุนของสหกรณ์การเกษตร ทำใหม่ จำกัด ปี พ.ศ.2555	45
ตารางที่ 5.5 เงินลงทุนและการจัดสรรเงินทุนของสหกรณ์การเกษตร ทำใหม่ จำกัด ปี พ.ศ.2556	46
ตารางที่ 6.1 แผนพัฒนาสหกรณ์การเกษตรทำใหม่ จำกัด ปี พ.ศ.2556-2559	55
ตารางที่ 6.2 ผลการดำเนินงานธุรกิจรวบรวมผลผลิตการเกษตรระหว่าง ปี พ.ศ. 2553-2556	60
ตารางที่ 6.3 ผลการดำเนินงานธุรกิจรวบรวมแบ่งตามประเภทผลผลิตการเกษตรระหว่าง ปี พ.ศ. 2553-2556	61
ตารางที่ 6.4 ความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในกระบวนการตลาดโดยมี สหกรณ์เป็นแม่ข่าย	65
ตารางที่ 8.1 หลักสูตรโครงการอบรมเชิงปฏิบัติการครั้งที่ 1	89
ตารางที่ 8.2 หลักสูตรโครงการอบรมเชิงปฏิบัติการครั้งที่ 2	89

ตารางที่ 8.3	หัวข้อประเมินผลหลักสูตร	90
ตารางที่ 8.4	หัวข้อประเมินผลวิทยากร	90
ตารางที่ 8.5	คำเป้าหมายและตัวชี้วัดความสำเร็จโครงการ (KPI)	92
ตารางที่ 8.6	ผลการประเมินการปฏิบัติงานโครงการอบรมเชิงปฏิบัติการ ครั้งที่ 1	93
ตารางที่ 8.7	รายละเอียดผลการประเมินหลักสูตรโครงการอบรมเชิงปฏิบัติการ ครั้งที่ 1	94
ตารางที่ 8.8	ผลการประเมินการปฏิบัติงานโครงการอบรมเชิงปฏิบัติการ ครั้งที่ 2	98
ตารางที่ 8.9	รายละเอียดผลการประเมินหลักสูตรโครงการอบรมเชิงปฏิบัติการ ครั้งที่ 2	99

สารบัญภาพ

	หน้า
ภาพที่ 2.1	กลยุทธ์การขยายตลาดแบบ Shower Strategy และ Waterfall Strategy
ภาพที่ 3.1	โครงสร้างองค์กรของสหกรณ์การเกษตรทำไหม จำกัด
ภาพที่ 3.2	รายงานของผู้สอบบัญชี
ภาพที่ 3.3	แผนพัฒนาสหกรณ์การเกษตรทำไหม จำกัด พ.ศ.2556-2559
ภาพที่ 4.1	ระบบการบริหารในสหกรณ์
ภาพที่ 6.1	โครงการฝึกอบรมเกษตรกรอินทรีย์
ภาพที่ 6.2	สัมมนาเพื่อการส่งออกญี่ปุ่น
ภาพที่ 6.3	มะม่วงส่งออก
ภาพที่ 6.4	ทุเรียนส่งออก
ภาพที่ 6.5	กระบวนการตลาด (Marketing Process)
ภาพที่ 6.6	กระบวนการตลาดโดยมีสหกรณ์การเกษตรทำไหม จำกัด เป็นแม่ข่าย
ภาพที่ 6.7	คู่ค้าที่สาธารณรัฐเกาหลี
ภาพที่ 6.8	คู่ค้าที่ประเทศญี่ปุ่น
ภาพที่ 6.9	กลยุทธ์การขยายตลาดแบบ Waterfall Strategy
ภาพที่ 6.10	สัดส่วนผลผลิตทั้งหมดของธุรกิจรวบรวมผลผลิต ระหว่างปี พ.ศ.2553-2556
ภาพที่ 6.11	ช่วงเวลาและปริมาณผลผลิตที่สหกรณ์การเกษตรทำไหม จำกัด รวบรวม เพื่อส่งออก ระหว่างปี พ.ศ.2553-2556
ภาพที่ 6.12	สัญลักษณ์ “เกลียวเชือก”
ภาพที่ 6.13	ร้อยละของกำไรขั้นต้นจากการขายมังคุด เงาะ และทุเรียน ระหว่างปี พ.ศ.2553-2556
ภาพที่ 6.14	โครงสร้างช่องทางการตลาด
ภาพที่ 6.15	งานเทศกาลไทย ครั้งที่ 15 ณ ประเทศญี่ปุ่น

บทที่ 1

บทนำ

1.1 หลักการและเหตุผล

ในปัจจุบันมีหลายสหกรณ์ไม่สามารถพึ่งพาตนเองได้ สมาชิกของสหกรณ์บางส่วนไม่เข้าใจหลักการ อุดมการณ์และวิธีการสหกรณ์ สมาชิกของสหกรณ์ไม่มีส่วนร่วมในกิจกรรมของสหกรณ์ บ้างก็ไม่เห็นในคุณค่าของสหกรณ์

สหกรณ์การเกษตรท่าใหม่ จำกัด เป็นหนึ่งในสหกรณ์ที่ประสบความสำเร็จในการดำเนินงาน มีการพัฒนาอย่างต่อเนื่องผ่านอุปสรรคอย่างมากมาตลอดระยะเวลา 23 ปี จนสามารถพึ่งพาตนเองได้ จากการทำงานของฝ่ายบริหารและฝ่ายจัดการที่ทำงานโดยมีเป้าหมายเดียวกัน ร่วมมือร่วมใจกันพัฒนาสหกรณ์การเกษตรท่าใหม่ จำกัด จนเป็นที่พึงของสมาชิกและชุมชน พร้อมทั้งเป็นพี่เลี้ยงของสหกรณ์กลุ่มต่างๆ ภายใต้โครงการสหกรณ์ “พี่ช่วยน้อง” คอยช่วยเหลือสหกรณ์อื่นๆ ให้ยืนหยัดด้วยตนเอง

ด้วยผลการดำเนินงานที่โดดเด่นทำให้สมาชิกสามารถประกอบอาชีพได้อย่างยั่งยืนและการจัดการผลผลิตที่มีประสิทธิภาพ ทีมงานวิจัยจึงจัดทำโครงการการศึกษาแบบจำลองธุรกิจของสหกรณ์การเกษตรท่าใหม่ จำกัด จังหวัดจันทบุรีนี้

1.2 วัตถุประสงค์

Phase 1

1) เพื่อวิเคราะห์ระบบการบริหารจัดการองค์กร การบริหารการเงิน กลยุทธ์การเงิน และการเชื่อมโยงเครือข่ายผลผลิต โดยการถอดแบบจำลองธุรกิจของสหกรณ์ และปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จของสหกรณ์การเกษตรท่าใหม่ จำกัด

2) เพื่อพัฒนาหลักสูตรอบรมระยะสั้น ถ่ายทอดองค์ความรู้ หลักการ อุดมการณ์และวิธีการสหกรณ์การเกษตรท่าใหม่ จำกัด ผู้สมาชิกสหกรณ์การเกษตรท่าใหม่ จำกัด และสหกรณ์อื่นๆ

Phase 2

3) เพื่อขยายผลสู่สหกรณ์อื่นๆ โดยการจัดหลักสูตรอบรมระยะสั้น และแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับสหกรณ์อื่นๆ โดยใช้ สหกรณ์การเกษตรท่าใหม่ จำกัด เป็นกรณีศึกษา (Case Study)

1.3 ผลที่คาดว่าจะได้รับ

เพื่อพัฒนาเป็นหลักสูตรอบรมระยะสั้น โดยใช้ธุรกิจของสหกรณ์การเกษตรท่าใหม่ จำกัด เป็นกรณีศึกษา ประกอบด้วย

- 1) หลักสูตรการพัฒนาภาวะผู้นำที่มีธรรมาภิบาลและทักษะในการสื่อสาร
- 2) หลักสูตรการสร้างความตระหนักรู้และการมีส่วนร่วมเป็นเจ้าของ
- 3) หลักสูตรการวิเคราะห์และการบริหารจัดการด้านการเงินของสหกรณ์การเกษตร
- 4) หลักสูตรการเชื่อมโยงเครือข่ายธุรกิจโดยสหกรณ์เป็นแม่ข่าย

1.4 ขอบเขตการศึกษาดำเนินการ

โครงการวิจัยนี้แบ่งการดำเนินการเป็น 2 Phases

1) Phase 1 ศึกษาถอดแบบจำลองธุรกิจของสหกรณ์ และปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จของสหกรณ์การเกษตรท่าใหม่ จำกัด โดยวิธีการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างที่สุ่มมาจากประชากร 4 กลุ่มคือ กลุ่มฝ่ายบริหารและฝ่ายจัดการสหกรณ์ กลุ่มเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติการในสหกรณ์ กลุ่มสมาชิกสหกรณ์ และกลุ่มพันธมิตรทางธุรกิจ

2) Phase 2 จัด Pilot อบรมหลักสูตรระยะสั้น และจัดอบรมหลักสูตรระยะสั้นให้กับคณะกรรมการสหกรณ์อื่นๆ

1.5 ระเบียบวิธีวิจัย

การวิจัยนี้เป็นการวิจัยเชิงสำรวจ (Exploratory Research) โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อวิเคราะห์ระบบการบริหารจัดการองค์กรภายในสหกรณ์ การบริหารการเงินและกลยุทธ์ทางการเงิน และการเชื่อมโยงเครือข่ายธุรกิจโดยสหกรณ์เป็นแม่ข่าย

1.5.1 การเก็บรวบรวมข้อมูล

ข้อมูลปฐมภูมิ (Primary Data) ที่ได้มาจากการเก็บรวบรวมข้อมูลจากการสัมภาษณ์กลุ่มมุ่งเป้าและการสัมภาษณ์เชิงลึกนี้ ผู้สัมภาษณ์ได้ใช้ Discussion Guide เป็นเครื่องมือในการวิจัย โดยสร้างข้อคำถามต่างๆ ไว้ใช้เป็นแนวทางในการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างที่สุ่มมาจากประชากร ข้อคำถามต่างๆ เหล่านี้สามารถปรับเปลี่ยนได้ตามความเหมาะสม

1.5.2 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากร (Population) ที่คณะผู้วิจัยได้ทำการศึกษา ได้แก่

(1) ฝ่ายบริหารสหกรณ์การเกษตรท่าใหม่ จำกัด เป็นกลุ่มประชากรที่มาจากการประชุมใหญ่เลือกตั้งของสหกรณ์การเกษตรท่าใหม่ จำกัด

(2) ฝ่ายจัดการสหกรณ์การเกษตรท่าใหม่ จำกัด เป็นกลุ่มประชากรที่มาจากการจัดจ้างโดยสหกรณ์การเกษตรท่าใหม่ จำกัด

(3) หัวหน้ากลุ่มสมาชิกสหกรณ์การเกษตรท่าใหม่ จำกัด เป็นกลุ่มประชากรที่แต่ละกลุ่มในท้องที่ตำบลต่างๆ คัดเลือกเป็นหัวหน้ากลุ่ม และมีรายชื่อในทะเบียนสมาชิกของสหกรณ์การเกษตรท่าใหม่ จำกัด

(4) พันธมิตรทางธุรกิจ เป็นกลุ่มประชากรที่ทำธุรกิจร่วมกันกับสหกรณ์การเกษตรท่าใหม่ จำกัด

กลุ่มตัวอย่าง (Sample) ของฝ่ายบริหาร ฝ่ายจัดการ สมาชิกสหกรณ์ และพันธมิตรทางธุรกิจของสหกรณ์การเกษตรท่าใหม่ จำกัด ที่นำมาเป็นตัวแทนกลุ่มประชากรของการศึกษานี้ ได้มาจากการสุ่มกลุ่มตัวอย่างโดยไม่ใช้ความน่าจะเป็น (Non-probability Sampling)

ตารางที่ 1.1 จำนวนกลุ่มตัวอย่างที่เก็บรวบรวมข้อมูล

วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล		จำนวน กลุ่มตัวอย่าง
1. การสัมภาษณ์กลุ่มมุ่งเป้า	ฝ่ายบริหาร	5 ราย
	ฝ่ายจัดการ	8 ราย
	หัวหน้ากลุ่มสมาชิกสหกรณ์	5 ราย
2. สัมภาษณ์เชิงลึก	พันธมิตรทางธุรกิจ	3 ราย

บทที่ 2

แนวคิดและทฤษฎีที่ใช้ในการศึกษา

สหกรณ์การเกษตรได้เริ่มดำเนินการมาตั้งแต่ปี พ.ศ. 2459 โดยมีจุดประสงค์หลักในการแก้ไขปัญหาให้กับเกษตรกรทั้งนี้สหกรณ์การเกษตรมีลักษณะที่แตกต่างไปจากองค์กรอื่นๆ โดยที่สหกรณ์การเกษตรเป็นองค์กรที่จัดตั้งขึ้นและเป็นเจ้าของร่วมกันโดยเกษตรกร มีวัตถุประสงค์เพื่อช่วยเหลือซึ่งกันและกันในการประกอบอาชีพเกษตรกรรม อาทิเช่น เงินทุน ปัจจัยการผลิต การตลาด การบริหารจัดการ การกระจายสินค้า การจัดหาพันธมิตรทางธุรกิจ รวมถึงการร่วมมือกันในรูปแบบต่างๆ โดยยึดหลักการของสหกรณ์เป็นแนวทางในการปฏิบัติ (สุณีย์ กวีตราชัย และคณะ, 2543)

2.1 ความหมายคำว่า “สหกรณ์” (Cooperatives)

สหกรณ์ คือ องค์กรของบรรดาบุคคล ซึ่งรวมกลุ่มกันโดยสมัครใจในการดำเนินวิสาหกิจที่พวกเข้าเป็นเจ้าของร่วมกัน และควบคุมตามหลักประชาธิปไตย เพื่อสนองความต้องการอันจำเป็นและความหวังร่วมกันทางเศรษฐกิจ สังคม และวัฒนธรรม

“สห” หมายความว่า “ร่วมกัน”

“กรณ์” หมายความว่า “การกระทำ”

“สหกรณ์” หมายความว่า “การกระทำร่วมกัน”

(สมพงษ์ เฟื่องอารมย์, 2549)

2.1.1 จุดมุ่งหมายสหกรณ์

จุดมุ่งหมายสหกรณ์ คือ ดำเนินการให้สมาชิกเกิดความประหยัดและมีรายได้เพิ่ม เพื่อนำไปพัฒนาคุณภาพชีวิตของตนเองและครอบครัว ให้มีฐานะความเป็นอยู่หรือมาตรฐานการดำรงชีวิตดีขึ้น และสังคมมีสันติสุข

2.1.2 คุณค่าของสหกรณ์ (Cooperative Values)

คุณค่าของสหกรณ์ คือ สหกรณ์อยู่บนพื้นฐานแห่งคุณค่าของการช่วยตนเอง ความรับผิดชอบต่อตนเอง ความเป็นประชาธิปไตย ความเสมอภาค ความเที่ยงธรรม และความเป็นเอกภาพ สมาชิกสหกรณ์เชื่อมั่นในคุณค่าทางจริยธรรมแห่งความสุจริต ความเปิดเผย ความรับผิดชอบต่อสังคมและความเอื้ออาทรต่อผู้อื่น โดยสืบทอดประเพณีปฏิบัติของผู้ริเริ่มการสหกรณ์

2.1.3 อุดมการณ์สหกรณ์ (Cooperative Ideology)

อุดมการณ์สหกรณ์ คือ ความเชื่อร่วมกันที่ว่า การช่วยตนเอง และการช่วยเหลือซึ่งกันและกันตามหลักการสหกรณ์จะนำไปสู่การกินดีอยู่ดี มีความเป็นธรรมและสันติสุขในสังคม

1) การช่วยเหลือตนเอง

สมาชิกสหกรณ์ต้องเริ่มต้นด้วยการคิดและทำเพื่อช่วยเหลือตนเอง โดยการ “ขยัน” ในการประกอบอาชีพเพื่อสร้างรายได้ “ประหยัด” รายจ่ายไม่มากเกินไปกว่ารายได้ และ “การพัฒนาตนเอง” เป็นอุดมการณ์ที่สำคัญมาก เป็นพื้นฐานที่ต้องการเปลี่ยนแปลงคุณภาพชีวิต ทั้งนี้ทั้งนั้นต้องอาศัยความขยัน มานะ อดทน และวิสัยทัศน์ที่มองไปข้างหน้า การพัฒนาตนเองนี้จะนำมาซึ่งผลตอบแทนของสมาชิกที่เพิ่มขึ้นได้ หากรู้พัฒนาต้นทุนการผลิต หรือต้นทุนทางการตลาดให้ต่ำลง

2) การช่วยเหลือซึ่งกันและกัน

การช่วยเหลือซึ่งกันและกัน ประกอบด้วย “การร่วมแรง” ตามคำพังศนเดียวสมาชิกไม่สามารถแก้ไขปัญหาเศรษฐกิจหรือสังคมโดยรวมได้ สมาชิกต้องช่วยเหลือซึ่งกันและกันมีคำกล่าวที่ว่า “สหกรณ์จะก้าวหน้าอย่างมั่นคงอย่างไร ขึ้นอยู่กับคุณภาพและการปฏิบัติของสมาชิกในสหกรณ์นั้นๆ การร่วมแรงในที่นี้ หมายความว่ารวมถึง การร่วมแรงกาย แรงความคิด/ปัญญา และแรงทรัพย์

ส่วนการช่วยเหลือซึ่งกันและกันอีกประเภทคือ “การร่วมใจ” อันประกอบด้วย ความซื่อสัตย์ เสียสละ สามัคคี และความมีวินัยต่อกัน บุคลากรทุกคนของสหกรณ์ต้องมีความซื่อสัตย์ต่อตนเองและต่อส่วนรวม จึงจะทำให้สมาชิกเกิดความมั่นใจและร่วมมือกันในสหกรณ์สมาชิกจำเป็นต้องเสียสละเพื่อให้เกิดประโยชน์หรือป้องกันไม่ไห้ส่วนรวมเกิดความเสียหายในระยะยาว และเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย บุคลากรทุกคนของสหกรณ์ต้องมีความสามัคคีเพื่อเกิดพลังในการปฏิบัติ สุดท้ายบุคลากรต้องมึวินัย เพื่อให้การอยู่ร่วมกันของบุคคลจำนวนมากอยู่ด้วยกันอย่างสันติสุข

ตารางที่ 2.1 อุดมการณ์สหกรณ์

ช่วยตนเอง	ช่วยเหลือซึ่งกันและกัน	
	การร่วมแรง	การร่วมใจ
ขยัน	กาย	ซื่อสัตย์
ประหยัด	ความคิด	เสียสละ
พัฒนาตนเอง	ทุน	สามัคคี
หลีกเลี่ยงอบายมุข		มีวินัย

2.1.4 วิธีการสหกรณ์ (Cooperative Practice)

วิธีการสหกรณ์ คือการรวมกันทำธุรกิจ มีใช้ต่างคนต่างทำ การรวมกันจะต้องร่วมทั้งแรงร่วมทั้งใจ จึงจะสามารถทำธุรกิจให้เกิดประโยชน์แก่สมาชิกได้อย่างแท้จริงดังคำพระราชดำรัสที่ว่า...

“ความร่วมมือกันนั้นต้องพิจารณาด้วยความฉลาด เป็นความร่วมมือแรง คือเอาแรงกาย ความคิด และทรัพย์มารวมกันกับการร่วมใจ คือความซื่อสัตย์ เสียสละ สามัคคี และมีวินัยมารวมกัน...”

พระราชดำรัสของพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวภูมิพลอดุลยเดช
(สมพงษ์ เพื่องอารมย์, 2549)

2.2 แนวคิดและทฤษฎีในการศึกษาด้านการบริหารจัดการองค์กร

กรมส่งเสริมสหกรณ์, 2555 กล่าวถึง หลักการการสหกรณ์ (Cooperative Principles) คือ "แนวทางที่สหกรณ์ยึดถือปฏิบัติเพื่อให้คุณค่าทางสหกรณ์เกิดผลเป็นรูปธรรม" ซึ่งประกอบด้วย การที่สำคัญรวม 7 ประการ กล่าวคือ

หลักการที่ 1 การเป็นสมาชิกโดยสมัครใจและเปิดกว้าง (Voluntary and Open Membership)

1) พึงตระหนักว่าการเข้าและออกจากการเป็นสมาชิก จะต้องเป็นไปโดยความสมัครใจของบุคคล (คำว่า "บุคคล" หมายถึง ทั้งบุคคลธรรมดาและนิติบุคคล) ไม่ใช่ถูกชักจูง โน้มน้าว ล่อลวง บังคับ ข่มขู่จากผู้อื่น

2) อย่างไรก็ดี การกำหนดคุณสมบัติสมาชิกของสหกรณ์ต่างๆ เพื่อให้ได้บุคคลที่เข้ามาเป็นสมาชิกแล้วสามารถร่วมกันดำเนินกิจกรรมในสหกรณ์ได้ และไม่สร้างปัญหาความเดือดร้อนให้แก่เพื่อนสมาชิกและสหกรณ์ ไม่ถือว่าขัดกับหลักการสหกรณ์ข้อนี้

3) สมาชิกสมทบนั้น ควรมีแต่เฉพาะกรณีของสหกรณ์บางประเภทที่มีลักษณะพิเศษและจำเป็นเท่านั้น ไม่ควรให้มีในสหกรณ์ทั่วไปหรือทุกประเภท เพราะตามปกติสมาชิกสมทบมาจากบุคคลซึ่งขาดคุณสมบัติที่จะเป็นสมาชิกธรรมดา หากสหกรณ์ได้รับสมาชิกสมทบจำนวนมากก็อาจกระทบต่อการส่งเสริมผลประโยชน์ของสมาชิกธรรมดาได้แม้ว่ากฎหมายจะได้ห้ามมิให้สมาชิกสมทบบมีสิทธิบางประการก็ตาม

หลักการที่ 2 การควบคุมโดยสมาชิกตามหลักประชาธิปไตย (Democratic Member Control)

พึงตระหนักว่าเป็นหน้าที่ของสมาชิกทุกคนที่จะต้องร่วมแรงกายใจ และสติปัญญา ในการดำเนินการและควบคุมดูแลการดำเนินงานของสหกรณ์ของสหกรณ์ตามวิถีทางประชาธิปไตย เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล โดยผ่านช่องทางหรือองค์กรต่างๆ เช่น คณะกรรมการดำเนินการ ผู้ตรวจสอบกิจการและที่ประชุมใหญ่

หลักการที่ 3 การมีส่วนร่วมทางเศรษฐกิจของสมาชิก (Member Economic Participation)

1) หลักการสหกรณ์ข้อนี้ มุ่งเน้นให้สมาชิกทุกคนพึงตระหนักว่าบทบาทที่สำคัญของตนคือ การที่ต้องเป็นทั้งเจ้าของและลูกค้าในคนเดียวกัน (Co-owners and Customers) จึงต้องทำหน้าที่เป็นผู้สมทบทุน ผู้ควบคุม และผู้อุดหนุน หรือผู้ใช้บริการของสหกรณ์ มิใช่มาเป็นสมาชิกเพียงเพื่อมุ่งหวังได้รับประโยชน์จากสหกรณ์เท่านั้น

2) ในการจัดสรรกำไรสุทธิเพื่อความเป็นธรรมแก่สมาชิก ส่วนหนึ่งต้องกันไว้เป็นทุนสำรอง ซึ่งจะนำไปแบ่งกันมิได้ แต่เป็นทุนเพื่อพัฒนาสหกรณ์ของพวกเขาเอง ถือว่าเป็นทุนทางสังคม นอกนั้นอาจแบ่งเป็นเงินปันผลในอัตราจำกัด และเป็นเงินเฉลี่ยคืน ตามส่วนแห่งธุรกิจ

หลักการที่ 4 การปกครองตนเองและความเป็นอิสระ (Autonomy and Independence)

1) สมาชิก กรรมการและพนักงานสหกรณ์รวมทั้งหน่วยงานส่งเสริมสหกรณ์ต้องสำนึกและตระหนักอยู่เสมอว่าสหกรณ์เป็นองค์กรช่วยตนเอง และปกครองตนเอง เพราะฉะนั้นสหกรณ์ต้องเป็นอิสระในการตัดสินใจ หรือทำสัญญาใด ตามเงื่อนไขที่สหกรณ์ยอมรับได้กับบุคคลภายนอกหรือรัฐบาล

2) การรับความช่วยเหลือหรือสนับสนุนจากรัฐ หรือบุคคลภายนอกไม่ขัดกับหลักความเป็นอิสระของสหกรณ์ หากผู้ให้ความช่วยเหลือมุ่งหมายให้สหกรณ์ช่วยเหลือตนเองได้ และควบคุมตามหลักประชาธิปไตย รวมทั้งสร้างไว้ซึ่งความเป็นตัวของตัวเองของสหกรณ์

หลักการที่ 5 การศึกษา ฝึกอบรมและสารสนเทศ (Education, Training and Information)

1) หลักการข้อนี้เป็นจุดอ่อนของสหกรณ์ในประเทศไทยทุกระดับ ทั้งสหกรณ์ขั้นปฐมและสหกรณ์ขั้นสูง เพราะขาดแผนแม่บทในการพัฒนาการศึกษาทางสหกรณ์ให้เป็นบทบาทและความรับผิดชอบของขบวนการสหกรณ์อย่างแท้จริง ทั้งๆ ที่ได้รับเริ่มให้จัดตั้งกองทุนสะสมจัดสภาพสหกรณ์จากกำไรของสหกรณ์มาตั้งแต่ พ.ศ. 2492 และแม้จะมีการจัดตั้งสันนิบาตสหกรณ์แห่งประเทศไทยและมีชุมนุมสหกรณ์ระดับชาติบ้างแล้วส่วนราชการที่ทำหน้าที่ส่งเสริมสหกรณ์ก็ยังคงดำเนินการให้การศึกษาและฝึกอบรมทางสหกรณ์แทบจะเรียกได้ว่าซ้ำซ้อนกับขบวนการสหกรณ์โดยไม่มีเป้าหมายที่ชัดเจนให้ขบวนการสหกรณ์สามารถรับผิดชอบการให้

การศึกษาและฝึกอบรมทางสหกรณ์ได้ด้วยตนเองในที่สุดโดยมีหน่วยงานของรัฐทำหน้าที่ให้การสนับสนุนอย่างเพียงพอตามความจำเป็นและเน้นการฝึกอบรมข้าราชการให้ปฏิบัติหน้าที่ อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

2) การศึกษาฝึกอบรมและสารสนเทศมีความมุ่งหมายและเน้นกลุ่มเป้าหมาย ดังนี้

การศึกษามุ่งให้สมาชิกและบุคคลทั่วไปซึ่งถือว่าเป็นผู้ที่จะเป็นสมาชิกในอนาคต มีความรู้และความเข้าใจเกี่ยวกับสหกรณ์ รวมทั้งมีความสำนึก และตระหนักในสิทธิและหน้าที่ของสมาชิก หรือให้เป็นผู้มีจิตวิญญาณสหกรณ์

การฝึกอบรมมุ่งให้กรรมการ ผู้จัดการและพนักงานสหกรณ์ มีความรู้ ความสามารถ และทักษะ รวมทั้งความรับผิดชอบในบทบาทหน้าที่ของตน

ส่วนสารสนเทศนั้นมุ่งให้บุคคลทุกกลุ่ม โดยเฉพาะอย่างยิ่ง สำหรับเยาวชนปละผู้นำ ด้านความคิดเป็น เช่น ผู้นำชุมชน นักหนังสือพิมพ์ นักเขียน ผู้นำองค์กร พัฒนาชุมชน ฯลฯ โดยเน้นการติดต่อสื่อสาร 2 ทาง

3) หลักสูตรและเนื้อหาของการศึกษาอบรม ควรครอบคลุมทั้งด้านเศรษฐกิจ สังคม การเมืองและวัฒนธรรม

หลักการที่ 6 การร่วมมือระหว่างสหกรณ์ (Cooperation among Cooperatives)

1) แท้จริงการร่วมมือระหว่างสหกรณ์เป็นหลักการเดียวกันกับการร่วมมือระหว่างบุคคลธรรมดาในการจัดตั้งสหกรณ์นั่นเอง ซึ่งจะก่อให้เกิดการประหยัดด้วยขนาด มีอำนาจการต่อรองสูงขึ้น และนำไปสู่การรับใช้สมาชิกอย่างมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

2) การร่วมมือระหว่างสหกรณ์อาจทำได้ทั้งในแนวนอนและแนวตั้ง ในแนวนอนสหกรณ์ทุกสหกรณ์ไม่ว่าประเภทเดียวกันหรือไม่ สามารถร่วมมือกันได้ในทุกระดับเพื่อประโยชน์สูงสุดของสมาชิกและขบวนการสหกรณ์ในแนวตั้งสหกรณ์ท้องถิ่นประเภทเดียวกันควรรวมตัวกันทางธุรกิจเป็นชุมนุมสหกรณ์ระดับภูมิภาค หรือระดับประเทศ และระดับระหว่างประเทศ และสหกรณ์ทุกประเภท ทุกระดับ ทุกสหกรณ์ควรรวมตัวกันเป็นองค์กรสหกรณ์สูงสุด (Apex Organization) เพื่อประโยชน์ในการส่งเสริมด้านอุดมการณ์ การศึกษา การฝึกอบรม การส่งเสริมแนะนำ การกำกับดูแล การตรวจสอบ การวิจัย และการพัฒนา ฯลฯ

3) วัตถุประสงค์สำคัญของการร่วมมือระหว่างสหกรณ์ คือ เพื่อให้สหกรณ์สามารถอำนาจผลประโยชน์ ทางเศรษฐกิจ เพราะฉะนั้นสหกรณ์ท้องถิ่นแต่ละสหกรณ์ และสหกรณ์ชั้นสูงต้องเป็นสหกรณ์ที่มีความเข้มแข็งและยั่งยืน มีชีวิตชีวา (Viable & Sustainable) และร่วมมือกันในลักษณะของ "ระบบรวม" หรือเป็นเอกภาพ

หลักการที่ 7 การเอื้ออาทรต่อชุมชน (Concern for Community)

1) สหกรณ์เป็นองค์การทางเศรษฐกิจและสังคม และเป็นส่วนหนึ่งของชุมชนที่สหกรณ์ตั้งอยู่ เพราะฉะนั้น การดำเนินงานของสหกรณ์ต้องเป็นไปเพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืนของชุมชนนั้นๆ ซึ่งหมายความว่า เป็นการพัฒนา ที่ไม่ทำลายทรัพยากรธรรมชาติ สิ่งแวดล้อมและระบบนิเวศ หรือเป็นการพัฒนาที่สนองความต้องการและความใฝ่ฝันของคนรุ่นปัจจุบัน โดยไม่ทำลายโอกาส ความสามารถ และอนาคตของคนรุ่นหลัง

2) เนื่องจากสมาชิกสหกรณ์ก็เป็นสมาชิกของชุมชนนั่นเอง สหกรณ์จึงควรมีส่วนช่วยเหลือในการพัฒนาชุมชนนั้นแบบยั่งยืน
ที่มา กรมส่งเสริมสหกรณ์

2.3 แนวคิดและทฤษฎีในการศึกษาด้านการเงิน

2.3.1 การวิเคราะห์แนวดิ่ง (Vertical Analysis)

เป็นการวิเคราะห์โครงสร้างทางการเงิน หรืออาจเรียกว่า การวิเคราะห์ขนาดร่วม (Common-size Analysis) เป็นการวิเคราะห์เปรียบเทียบรายการต่างๆ ในงบการเงินโดยให้รายการหลักเป็นตัวฐาน มีค่าเป็นอัตราร้อยละ เท่ากับ 100 และนำรายการอื่นๆ ในงบการเงินเดียวกันมาเทียบ เพื่อดูสัดส่วนขององค์ประกอบในงบการเงิน โดยแบ่งออกเป็น

- 1) งบดุล กำหนดให้สินทรัพย์รวม และหนี้สินและส่วนของผู้ถือหุ้นรวมเป็นตัวฐาน
- 2) งบกำไรขาดทุน กำหนดให้รายได้หรือยอดขาย เป็นตัวฐาน

2.3.2 การวิเคราะห์อัตราส่วน (Ratio Analysis)

เป็นการวิเคราะห์ข้อมูลโดยแสดงให้เห็นถึงความสัมพันธ์ระหว่างข้อมูลทางการเงินในแต่ละแง่มุม สำหรับการวิเคราะห์อัตราส่วนทางการเงินที่จะกล่าวถึง ในธุรกิจประเภทสหกรณ์การเกษตรนี้ จะแบ่งออกเป็น 4 ส่วน ดังนี้ คือ

- 1) อัตราส่วนที่ใช้วัดสภาพคล่อง

- อัตราส่วนทุนหมุนเวียน

$$= \frac{\text{สินทรัพย์หมุนเวียน}}{\text{หนี้สินหมุนเวียน}} \quad (\text{เท่า})$$

อัตราส่วนนี้ใช้วัดความสามารถของสหกรณ์ในการชำระหนี้สินระยะสั้น แสดงถึงสหกรณ์มีสินทรัพย์หมุนเวียนที่จะชำระหนี้ระยะสั้นได้มากน้อยเพียงใด

- 2) อัตราส่วนทุนหมุนเวียนเร็ว

$$= \frac{\text{สินทรัพย์หมุนเวียนเร็ว}}{\text{หนี้สินหมุนเวียน}} \quad (\text{เท่า})$$

อัตราส่วนนี้ใช้วัดสภาพคล่องของกิจการที่มีความลึกซึ้งมากขึ้น โดยจะคำนวณจากสินทรัพย์หมุนเวียนเร็ว (ไม่รวมสินค้าคงเหลือ และ สินทรัพย์หมุนเวียน อื่นๆ) เนื่องจากรายการดังกล่าวต้องใช้เวลาในการเปลี่ยนสภาพเป็นเงินสดที่ช้า หรือ ไม่แน่นอน อัตราส่วนนี้ แสดงถึงสหกรณ์มีสินทรัพย์ที่มีสภาพคล่องสูงที่สามารถเปลี่ยนเป็นเงินสดได้ง่าย ที่จะชำระหนี้ระยะสั้น ได้มากน้อยเพียงใด

3) อัตราส่วนที่ใช้วัดความสามารถในการใช้สินทรัพย์

อัตราหมุนของสินทรัพย์

$$= \frac{\text{รายได้}}{\text{สินทรัพย์รวมถัวเฉลี่ย}} \quad (\text{เท่า})$$

อัตราส่วนนี้เป็นการวัดประสิทธิภาพการลงทุนในสินทรัพย์ของสหกรณ์ว่า ใช้ประโยชน์จากสินทรัพย์นั้น เพื่อก่อให้เกิดรายได้มากน้อยเพียงใด

4) อัตราหมุนของสินค้าคงเหลือ

$$= \frac{\text{ต้นทุนขาย}}{\text{สินค้าคงเหลือถัวเฉลี่ย}} \quad (\text{เท่า})$$

อัตราส่วนนี้ใช้วัดประสิทธิภาพในการหมุนเวียนของสินค้าคงเหลือ ซึ่งแสดงให้เห็นถึงความพอเพียงและการจัดการสินค้าคงเหลือที่มีประสิทธิภาพ หากมีการหมุนเวียนในรอบบัญชีหนึ่งที่สูง แสดงว่าสหกรณ์มีความสามารถในการเปลี่ยนสินค้าเป็นเงินสดได้อย่างรวดเร็ว

2.3.3 อัตราส่วนที่ใช้วัดความสามารถในการก่อหนี้

-อัตราส่วนหนี้สินต่อส่วนทุน

$$= \frac{\text{หนี้สินรวม}}{\text{ทุน}} \quad (\text{เท่า})$$

อัตราส่วนนี้วัดระดับการมีหนี้สินอยู่ในโครงสร้างเงินทุนของสหกรณ์ โดยเปรียบเทียบระหว่างเงินทุนที่ได้มาจากการก่อหนี้ และ เงินทุนที่ได้มาจากส่วนของสหกรณ์ หากสหกรณ์มีอัตราส่วนนี้สูง ความเสี่ยงในการชำระดอกเบี้ยและเงินต้นก็จะสูงด้วย

2.3.4 อัตราส่วนที่ใช้วัดความสามารถในการทำกำไร

อัตราส่วนในกลุ่มนี้ใช้วัดความสามารถในการบริการงานของฝ่ายบริหาร ในการบริหารงานสหกรณ์ โดยแสดงออกมาในลักษณะอัตราผลตอบแทนในรูปแบบต่างๆ ดังนี้

1) อัตราผลตอบแทนต่อสินทรัพย์รวม

$$= \frac{\text{กำไรสุทธิ}}{\text{สินทรัพย์รวมถัวเฉลี่ย}} \times 100 \quad \%$$

อัตราส่วนนี้ แสดงถึงการลงทุนในสินทรัพย์ ว่าจะให้ผลตอบแทนกลับมาในรูปของกำไรสุทธิมากน้อยเพียงใด และยังเป็นการวัดประสิทธิภาพในการดำเนินของฝ่ายบริหารด้วย

2) อัตราผลตอบแทนต่อส่วนทุน

$$= \frac{\text{กำไรสุทธิ}}{\text{ทุนถัวเฉลี่ย}} \times 100 \quad \%$$

อัตราส่วนนี้ เป็นการวัดความสามารถในการลงทุน เฉพาะในส่วนของทุนสหกรณ์ ว่าจะให้ผลตอบแทนกลับมาในรูปของกำไรสุทธิมากน้อยเพียงใด

3) อัตรากำไรสุทธิ

$$= \frac{\text{กำไรสุทธิ}}{\text{รายได้}} \times 100 \quad \%$$

อัตราส่วนนี้ ใช้วัดความสามารถในการทำกำไรของสหกรณ์ โดยแสดงให้เห็นว่ารายได้จากการดำเนินงาน จะกลับมาเป็นกำไรสุทธิได้กี่ % ซึ่งจะสะท้อนให้เห็นถึงประสิทธิภาพในการดำเนินงานของฝ่ายบริหารด้วย (เฉลิมขวัญ คุรุบุญยงค์, 2556)

2.4 แนวคิดและทฤษฎีในการศึกษาด้านการตลาด

2.4.1 ความหมายของคำว่า “ตลาด” และ “การตลาด”

“ตลาด” (Market) หมายถึง การที่ผู้ซื้อและผู้ขายสามารถติดต่อซื้อขายสินค้าและบริการต่างๆ ได้ ตลาดไม่จำเป็นต้องมีสถานที่หรือแบบแผนที่แน่นอน เมื่อใดก็ตามที่ผู้ซื้อขายสามารถตกลงสินค้ากันได้แล้วก็ถือว่าเป็นตลาดทั้งสิ้น (ไพฑูรย์ รอดวินิจ, 2541)

“การตลาด” (Marketing) หมายถึง กระบวนการในการส่งมอบผลิตภัณฑ์ให้กับลูกค้า เพื่อให้ลูกค้ามีความพึงพอใจสูงสุดผ่านราคา การส่งเสริมการตลาด และการจัดจำหน่าย (สิวฤทธิ์ พงศกรรังศิลป์, 2555)

“การตลาดเชิงธุรกิจ” (B2B Marketing) หมายถึง การนำสินค้าไปผลิตสินค้าหรือไปจำหน่ายต่อ ความต้องการซื้อของลูกค้าในตลาดธุรกิจจะเกี่ยวข้องกับความต้องการซื้อต่อเนื่อง (Derived Demand) ที่เกิดขึ้นจากลูกค้าของธุรกิจนั้น (สิวฤทธิ์ พงศกรรังศิลป์, 2555)

“คนกลางในตลาด” (Market Middlemen) หมายถึง ผู้ที่เข้ามาทำหน้าที่การตลาดต่างๆ ที่มีผลทำให้สินค้าเคลื่อนย้ายจากมือผู้ผลิตไปสู่มือลูกค้าในรูปร้าง ลักษณะ เวลา และสถานที่ที่ต้องการได้ (ไพฑูรย์ รอดวินิจ, 2541)

2.4.2 ลักษณะการตลาดสินค้าเกษตร

สินค้าเกษตรโดยปกติจะประกอบด้วยหน่วยธุรกิจที่ทำหน้าที่การผลิตเป็นจำนวนมาก การผลิตไม่สามารถควบคุมปริมาณและคุณภาพได้ การตลาดสินค้าเกษตรเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับความไม่แน่นอนและไม่สมดุล นอกจากนี้ หน่วยการผลิตและการตลาดของสินค้าเกษตรยังแยกจากกันโดยสิ้นเชิง การตัดสินใจของหน่วยการผลิตและการตลาดจะอาศัยกลไกของราคาเป็นสำคัญ (ไพฑูรย์ รอดวินิจ, 2541)

2.4.3 กระบวนการตลาดสินค้าการเกษตร

กระบวนการตลาด (Marketing Process) และระบบการตลาด (Marketing System) หมายถึง กระบวนการกิจกรรมต่างๆ ที่เกิดขึ้น และดำเนินต่อเนื่องเป็นลำดับ เพื่อให้สินค้าเคลื่อนย้ายจากผู้ผลิตไปสู่ผู้บริโภค

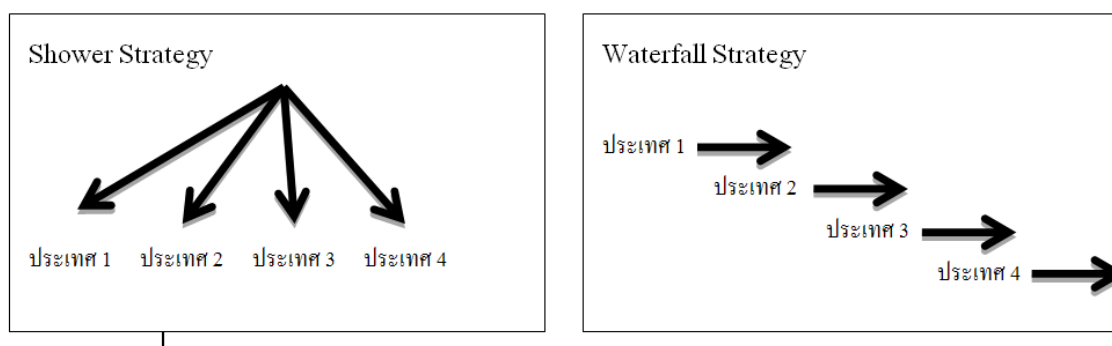
2.4.4 การตลาดตามเป้าหมาย (STP Marketing)

การแบ่งส่วนตลาด (Market Segmentation : S) เป็นการจัดกลุ่มลูกค้าออกเป็นกลุ่ม การเลือกตลาดเป้าหมาย (Market Targeting : T) คือการเลือกกลุ่มเป้าหมายที่ต้องการ และ การกำหนดตำแหน่งผลิตภัณฑ์ (Market Positioning : P) เป็นการกำหนดคุณลักษณะหรือภาพลักษณ์ของผลิตภัณฑ์ที่บริษัทต้องการอยากจะทำให้สินค้าเป็นแบบใดในใจผู้บริโภค เพื่อทำความเข้าใจเกี่ยวกับกลุ่มเป้าหมาย สามารถศึกษาจากพฤติกรรมลูกค้า โดยวิเคราะห์จากคำถามต่อไปนี้ (สิวฤทธิ์ พงศกรรังศิลป์, 2555)

คำถาม	คำตอบ
(Who) ใครคือตลาดเป้าหมาย	ลูกค้ากลุ่มเป้าหมาย (Target Group)
(What) ลูกค้ากลุ่มเป้าหมายซื้ออะไร	สิ่งที่ลูกค้าซื้อ
(Why) ทำไมลูกค้าถึงซื้อสินค้านั้น	วัตถุประสงค์ในการซื้อ
(Who) ใครมีส่วนร่วมในการซื้อ	ผู้ที่เกี่ยวข้องกับการตัดสินใจซื้อ
(How) ลูกค้าซื้ออย่างไร	กระบวนการตัดสินใจซื้อ
(When) ลูกค้าซื้อเมื่อใด	โอกาสในการซื้อ
(Where) ลูกค้าซื้อที่ไหน	สถานที่จำหน่ายสินค้า

2.4.5 กลยุทธ์การขยายตลาด

เพื่อทำความเข้าใจเกี่ยวกับกลยุทธ์การขยายตลาด สามารถศึกษาได้จากลักษณะของการขยายตลาดว่าเป็นแบบใด เริ่มที่ตลาด ค่อยๆ เรียนรู้และปรับเปลี่ยนกลยุทธ์เพื่อให้เหมาะสมแต่ละตลาด (Waterfall Strategy) หรือ วางขายสินค้าหลายๆ ตลาดพร้อมๆ กันทีเดียว (Shower Strategy)



ภาพที่ 2.1 กลยุทธ์การขยายตลาดแบบ Shower Strategy และ Waterfall Strategy

ที่มา : สุดาพร คุณฑลบุตร, 2553

2.4.6 ส่วนประสมทางการตลาด

ทฤษฎี 4Ps คือ เครื่องมือทางการตลาดที่ธุรกิจนำมาใช้ ซึ่งเป็นตัวแปรที่ควบคุมได้ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ทางการตลาดหรือเพื่อสนองต่อความพึงพอใจแก่กลุ่มเป้าหมาย เครื่องมือทางการตลาดนี้เรียกว่า 4Ps ประกอบด้วย ผลิตภัณฑ์ ราคา สถานที่จำหน่าย และการส่งเสริมการขาย

ผลิตภัณฑ์ (Product) หมายถึง สิ่งที่เสนอขายโดยธุรกิจเพื่อสนองความต้องการของลูกค้าให้พึงพอใจ ผลิตภัณฑ์ที่เสนอขายอาจจะมีตัวตนหรือไม่มีตัวตนก็ได้ ผลิตภัณฑ์จึงประกอบด้วย สินค้า บริการ ความคิด สถานที่ องค์กรหรือบุคคล ผลิตภัณฑ์จะต้องมีอรรถประโยชน์และมีคุณค่าในสายตาของลูกค้าจึงจะสามารถทำให้ผลิตภัณฑ์นั้นๆ ขายได้

ราคา (Price) หมายถึง คุณค่าผลิตภัณฑ์ในรูปของตัวเงิน และผู้บริโภคจะมีการเปรียบเทียบระหว่างคุณค่า และราคาของผลิตภัณฑ์นั้น หากคุณค่าสูงกว่าราคาจะทำให้ลูกค้าตัดสินใจซื้อได้ง่ายเพราะเขาจะรู้สึกคุ้มค่ากับผลิตภัณฑ์

การจัดจำหน่าย (Place) หมายถึง ช่องทางหรือสถานที่ซึ่งใช้เพื่อเคลื่อนย้ายผลิตภัณฑ์และบริการจากองค์การไปยังสถานที่ที่จะนำผลิตภัณฑ์ออกไปยังตลาดเป้าหมาย ซึ่งต้องมีกิจกรรมที่ช่วยในการกระจายสินค้า ได้แก่ มีคลังสินค้า มีการขนส่ง และการเก็บรักษาสินค้าคงคลัง

การส่งเสริมการตลาด (Promotion) เป็นการติดต่อสื่อสารเกี่ยวกับข้อมูลระหว่างผู้ขายกับผู้ซื้อ เพื่อสร้างทัศนคติเกี่ยวกับสินค้าและพฤติกรรมในการซื้อของผู้บริโภค การติดต่อสื่อสารนั้นอาจจะใช้พนักงานขายเป็นคนทำการขาย และการติดต่อโดยที่ไม่ใช้คน ซึ่งเครื่องมือที่ใช้ติดต่อสื่อสารมีหลายประเภทจึงต้องใช้หลักการเลือกใช้พิจารณาถึงความเหมาะสมกับลูกค้าและตัวสินค้า

2.4.7 ยี่ห้อผลิตภัณฑ์ (Brand)

ยี่ห้อผลิตภัณฑ์ (Brand) หมายถึง การใช้ชื่อ รูปแบบ สัญลักษณ์ การออกแบบ หรือการผสมผสานของสิ่งต่างๆ เหล่านี้ เพื่อใช้ระบุหรือจำแนกสินค้า

ยี่ห้อผลิตภัณฑ์ (Brand) หมายความว่า

Brand Name (ชื่อยี่ห้อ) หมายถึง คำ ตัวอักษร ตัวเลข ที่นำมารวมกันแล้วสามารถอ่านออกเสียงได้ และทำให้ลูกค้าแยกแยะได้

Trademark : TM (เครื่องหมายการค้า) หมายถึงตราสินค้าที่ได้รับการจดทะเบียนคุ้มครองทางกฎหมาย เพื่อป้องกันการลอกเลียนแบบ

Logo (ตราสัญลักษณ์) รวม Brand Name และ Trademark เข้าด้วยกัน ธุรกิจใช้สื่อสารเพื่อการรับรู้

2.4.8 Incoterms (International Commercial Terms)

Incoterms (International Commercial Terms) เป็นเงื่อนไขที่เป็นสากลในการส่งมอบสินค้าระหว่างผู้ซื้อและผู้ขายโดยสามารถใช้ได้กับทั้งสัญญาซื้อขายระหว่างประเทศและภายในประเทศ

Ex Works: EXW หมายถึง ผู้ขายต้องส่งมอบสินค้าให้แก่ผู้ซื้อ ณ สถานที่ของผู้ขาย (เช่น โรงงาน โกดัง เป็นต้น) โดยที่ผู้ขายไม่ต้องทำการผ่านพิธีการศุลกากรขออก และไม่จำเป็นต้องเป็นผู้นำสินค้าขึ้นยานพาหนะ ข้อตกลงนี้ ผู้ขายมีภาระรับผิดชอบน้อยที่สุด ส่วนผู้ซื้อรับผิดชอบในค่าใช้จ่าย และความเสี่ยงทั้งหมดที่เกิดขึ้นกับสินค้า หลังจากส่งมอบที่ได้ตกลงกันไว้ ค่าขนส่งสินค้า (Freight) และประกันภัย (Insurance) ผู้ซื้อรับผิดชอบ

2.4.9 ปัจจัยแห่งความสำเร็จ (Critical Success Factor: CSF)

ปัจจัยแห่งความสำเร็จ (Critical Success Factor: CSF) คือ ปัจจัยที่สำคัญยิ่งที่ต้องทำให้มีหรือให้เกิดขึ้น อาจเป็นหลักการ แนวทางหรือวิธีการที่องค์กรจะสามารถบรรลุวิสัยทัศน์ได้ การเชื่อมโยงการปฏิบัติงานทุกระดับให้มุ่งไปในทิศทางเดียวกัน ทำให้เจ้าหน้าที่และผู้บริหารขององค์กรรู้ว่าต้องทำอะไรบ้างเพื่อให้ผลสัมฤทธิ์ขององค์กรตอบสนององวิสัยทัศน์

บทที่ 3

สหกรณ์การเกษตรทำไหม จำกัด

3.1 วิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าประสงค์ของสหกรณ์การเกษตรทำไหม จำกัด

สหกรณ์การเกษตรทำไหม จำกัด ตั้งอยู่เลขที่ 13/6 หมู่ 1 ถ.สุขุมวิท ต.เขาบายศรี อ.ท่าใหม่ จ.จันทบุรี ได้จดทะเบียนตามพระราชบัญญัติสหกรณ์ พ.ศ. 2511 โดยควบเข้ากับสหกรณ์หาทุนพลอยแหวนวังโดนดและสนามไชย เมื่อวันที่ 21 สิงหาคม พ.ศ. 2517

วิสัยทัศน์

“เป็นองค์กรที่มั่นคงและก้าวหน้า นำพาสมาชิกให้เข้มแข็งและพึ่งพาตนเองได้อย่างยั่งยืน”

พันธกิจ

- 1) ส่งเสริมและพัฒนาความรู้ ความสามารถของสมาชิกในการผลิตผลไม้คุณภาพ
- 2) พัฒนาการบริหารจัดการองค์กรและบุคลากรได้อย่างมีประสิทธิภาพ
- 3) ส่งเสริมด้านเทคโนโลยีสารสนเทศให้สอดคล้องทันสมัยและสอดคล้องกับองค์กร
- 4) สร้างความเข้มแข็งทางธุรกิจขององค์กร

เป้าประสงค์

- 1) สมาชิกมีความรู้ ความสามารถในการผลิตสินค้าได้อย่างปลอดภัยและได้มาตรฐาน
- 2) องค์กรมีการบริหารจัดการที่ดีและมีประสิทธิภาพ
- 3) สมาชิกได้รับข้อมูล ข่าวสารและบริการต่างๆ ได้อย่างรวดเร็ว ท่วงถึง ทันสมัยและเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาอาชีพของสมาชิก
- 4) มีการเชื่อมโยงเครือข่ายธุรกิจให้เข้มแข็ง เพื่อยกระดับคุณภาพความเป็นอยู่ของสมาชิก และชุมชนให้พึ่งพาตนเองได้อย่างยั่งยืน

3.2 สินค้าและบริการของสหกรณ์การเกษตรทำไหม จำกัด

สินค้าและบริการของสหกรณ์การเกษตรทำไหม จำกัด ประกอบด้วยธุรกิจหลักๆ 3 ธุรกิจ คือ (1) การให้กู้เงินหรือธุรกิจสินเชื่อ (2) ธุรกิจเงินฝาก และ (3) ธุรกิจการตลาด

3.2.1 การให้กู้เงินหรือธุรกิจสินเชื่อ มี 2 ประเภทคือ

1) เงินกู้ระยะสั้น สหกรณ์ปล่อยเงินกู้ระยะเวลานั้นแก่สมาชิกสหกรณ์ เพื่อเป็นค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานการเกษตรสำหรับฤดูกาลผลิตหนึ่งๆ รวมทั้งค่าใช้จ่ายในการครองชีพที่จำเป็นแก่ครอบครัว สำหรับฤดูกาลผลิตในปีนั้นๆ และกำหนดให้ชำระคืนภายใน 12 เดือน เว้นแต่ในกรณีที่มีเหตุผลพิเศษไม่เกิน 18 เดือน สำหรับวัตถุประสงค์ของเงินกู้ระยะสั้น อาจพิจารณาแยกพอสังเขปดังต่อไปนี้

- ค่าใช้จ่ายในสวน เช่น ค่าพันธุ์พืช ปุ๋ย เคมีเกษตร ค่าซ่อมแซมอุปกรณ์ ฯลฯ
- ค่าเช่าเกี่ยวกับการเกษตรที่ต้องชำระด้วยเงินสด
- ค่าภาษีอากรที่เกี่ยวกับการเกษตร
- ค่าใช้จ่ายในครอบครัวที่จำเป็น

2) เงินกู้ระยะปานกลาง สำหรับเงินกู้ประเภทนี้เป็นเงินกู้ที่สมาชิกขอกู้นำไปใช้ลงทุนในทรัพย์สินดำเนินงานด้านการเกษตรซึ่งจะขยายหรือปรับปรุงให้กว้างขวาง หรือมีประสิทธิภาพมากขึ้น ตามปกติทรัพย์สินที่ลงทุนทำการเกษตรจะมีอายุใช้ประโยชน์ได้หลายปี ดังนั้นเงินกู้ประเภทนี้สหกรณ์จึงได้กำหนดให้สมาชิกชำระคืนเป็นงวดๆ ตามความสามารถ โคนพิจารณาถึงรายได้ทางเกษตร มีระยะเวลา 3 ปี แต่ไม่เกิน 5 ปี สหกรณ์กำหนดวงเงินกู้ขั้นสูงให้แก่สมาชิกรายได้ไม่เกิน 500,000 บาท แต่สมาชิกจะต้องมีอสังหาริมทรัพย์จำนองค้ำประกัน สำหรับวัตถุประสงค์ของการกู้เงินประเภทนี้สามารถแยกออกพอสังเขปดังนี้

- บุกเบิกและปรับปรุงที่ดิน หรือซื้อที่ดินทางการเกษตร
- สร้างหรือปรับปรุงแหล่งน้ำ
- ลงทุนทำสวน และวางรูปแบบการประกอบการเกษตรขึ้นใหม่
- ซื้อสัตว์ใช้งาน
- ซื้อหรือสร้างโรงเรือนหรือสิ่งปลูกสร้างอื่นที่เกี่ยวกับการเกษตร

3.2.2 ธุรกิจเงินฝาก

การรับฝากเงินประเภทต่างๆ จากสมาชิกสหกรณ์ซึ่งเป็นธุรกิจอีกอย่างหนึ่งที่จะทำให้สหกรณ์ได้มีทุนในการดำเนินงานโดยแบ่งแยกเงินฝากออกเป็น 3 ประเภทดังนี้คือ

1) เงินฝากสัจจะออมทรัพย์ เงินฝากประเภทนี้ตามเป้าหมายเพื่อต้องการให้สมาชิกที่ออกจากสหกรณ์ไปแล้วจะได้มีเงินติดตัวไปก้อนหนึ่งเพื่อประกอบอาชีพหรือไว้เป็นทุนอื่นๆ เงินประเภทนี้จะเงินสะสมวันละ 1 บาท ไม่สามารถที่จะเบิกถอนได้จนกว่าจะพ้นจากการเป็นสมาชิก

2) เงินฝากออมทรัพย์ เงินฝากประเภทนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อเป็นการส่งเสริมการออมทรัพย์ของสมาชิกสหกรณ์ ซึ่งสามารถฝากถอนได้ตลอดเวลาการทำการของสหกรณ์

3) เงินฝากออมทรัพย์พิเศษ เงินฝากประเภทนี้จะถอนได้เดือนละ 1 ครั้ง และถ้าเกินกว่า 1 ครั้ง จะต้องเสียค่าธรรมเนียมในการถอนเงินให้กับสหกรณ์

3.2.3 ธุรกิจการตลาด

1) ธุรกิจขาย หรือการรวบรวมผลิตผลของสมาชิกเพื่อแก้ปัญหาทางด้านการตลาด สำหรับผลิตผลของการเกษตรของสมาชิก เป็นปัญหาสำคัญของสหกรณ์การเกษตร ดังนั้นสหกรณ์จะพยายามหาตลาดเพื่อขายผลิตผลของสมาชิกให้ได้ราคาที่เป็นธรรมโดยสหกรณ์จะดำเนินงานตั้งแต่การรวบรวม เก็บรักษา การคัดคุณภาพ การแปรรูป และการจำหน่าย

2) ธุรกิจซื้อ หรือการจัดหาสิ่งของที่จำเป็นมาขายให้แก่สมาชิก สหกรณ์การเกษตรมิได้ดำเนินงานแบบสหกรณ์ร้านค้าที่จะต้องจัดสิ่งของต่างๆมาเตรียมไว้ให้สมาชิก แต่สหกรณ์การเกษตรจะจัดหาเครื่องมือเครื่องใช้ในการเพาะปลูก ตลอดจนปุ๋ย เคมีภัณฑ์ น้ำมัน ฯลฯ กับสิ่งของที่จำเป็นในครอบครัวสมาชิก เช่น ข้าวสาร ฯลฯ มาขายแก่สมาชิกโดยสหกรณ์ได้ดำเนินการดังนี้ คือ

2.1) การจัดหา สหกรณ์จะสอบถามความต้องการของสมาชิกเป็นคราวๆ แล้วจัดหามาขายเฉพาะสิ่งของและจำนวนสั่งซื้อตามใบจองของสมาชิกเท่านั้น

2.2) การขาย ปกติสหกรณ์จะขายด้วยเงินสด ซึ่งเป็นวิธีที่สหกรณ์ไม่ต้องเสี่ยงกับความสูญเสียและสมาชิกสามารถซื้อสินค้าได้ถูกกว่าซื้อเงินเชื่อ และอีกวิธีหนึ่งเพื่อความสะดวกสำหรับสมาชิกสหกรณ์จะใช้วิธีโอนเงินกู้ของสมาชิกมาชำระค่าสินค้าโดยเงินกู้จะอยู่ในรูปของเงินกู้เป็นวัสดุการเกษตร

3.3 โครงสร้างการดำเนินงานสหกรณ์การเกษตรทำใหม่ จำกัด

จากรายงานประจำปีสหกรณ์การเกษตรทำใหม่ จำกัด สิ้นสุด วันที่ 30 กันยายน พ.ศ. 2556 สหกรณ์การเกษตรทำใหม่ จำกัด มีคณะกรรมการดำเนินงาน 15 คน ผู้ตรวจสอบกิจการ 3 คน และได้จัดจ้างฝ่ายจัดการอีก 25 คน

ตารางที่ 3.1 รายชื่อ ตำแหน่งคณะกรรมการดำเนินงานสหกรณ์การเกษตรทำใหม่ จำกัด

ที่	ชื่อ-สกุล	ตำแหน่ง
1	นายทิ่ง ศรีคงรักษ์	ประธานกรรมการ
2	นายจันทร์ เทียมทัต	รองประธานกรรมการ
3	นายสมภพ แพทย์รังสี	เลขานุการ
4	นายวิรัช พิตรเจริญ	เหรัญญิก
5	นายรัตน์ สิงห์สุระ	กรรมการ
6	นายมานิตย์ ทองสุวรรณ	กรรมการ
7	นายภูมิใจ คุณอนน	กรรมการ
8	นายธงชัย กิจภิรมย์	กรรมการ
9	นายสำรวม ดุริยางค์	กรรมการ
10	นายชาติ คงขวัญ	กรรมการ
11	นายประสิทธิ์ ปราชญ์เปื่อง	กรรมการ
12	นายมานพ มากพงษ์	กรรมการ
13	นายพรทวี กองแก้ว	กรรมการ
14	นายบันเทิง เคาหาใส	กรรมการ
15	นายเจริญ เพิ่มพูล	กรรมการ

ที่มา : รายงานประจำปีสหกรณ์การเกษตรทำใหม่ จำกัด สิ้นสุด วันที่ 30 กันยายน พ.ศ. 2556

ตารางที่ 3.2 รายชื่อ ผู้ตรวจสอบกิจการสหกรณ์การเกษตรทำใหม่ จำกัด

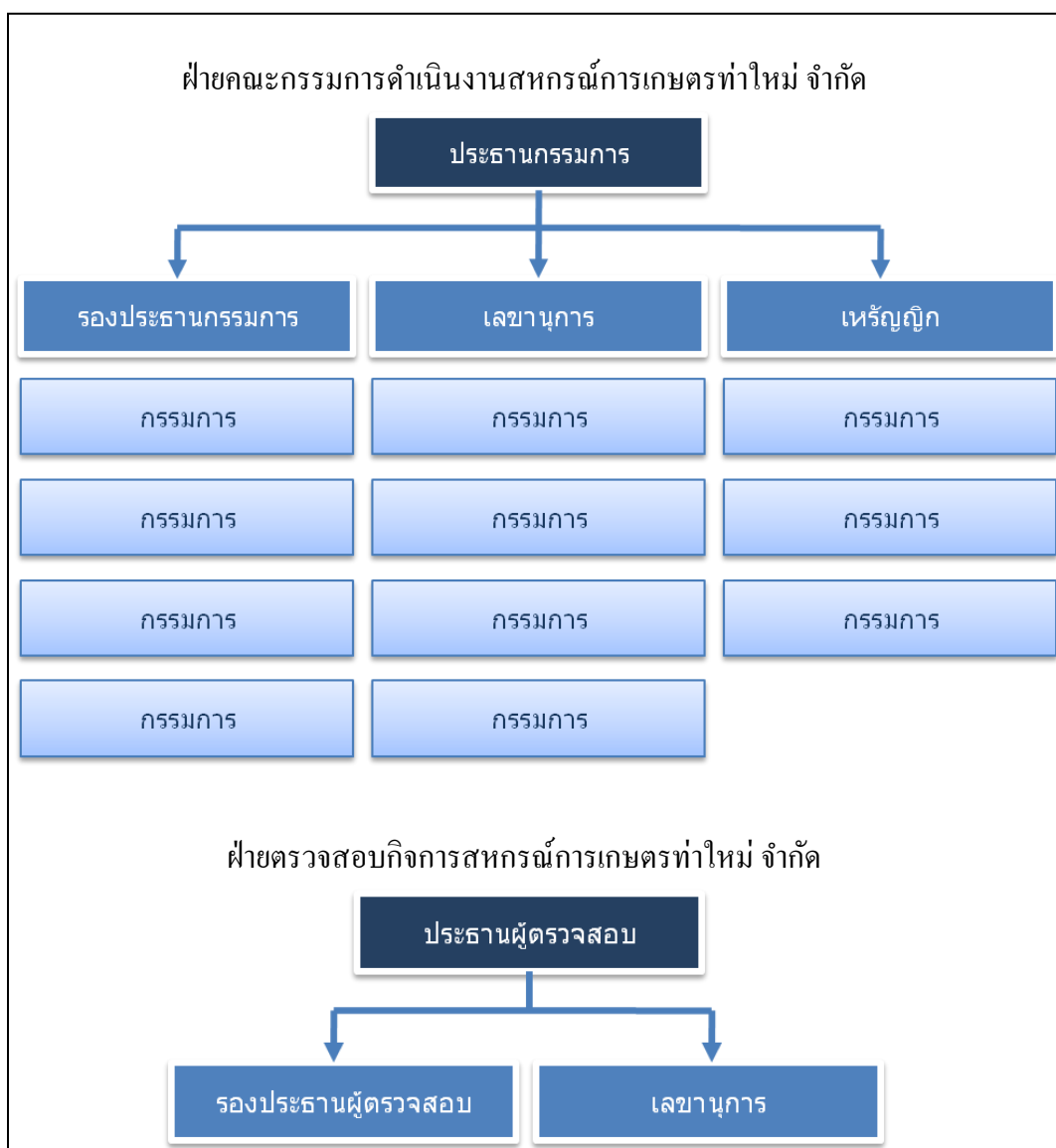
ที่	ชื่อ-สกุล	ตำแหน่ง
1	นายสิงห์โห โปธิหัง	ประธานกรรมการ
2	นางละออ ค้วงสงค์	รองประธานกรรมการ
3	นางสาวฉวีวรรณ บุญมานะ	เลขานุการ

ที่มา : รายงานประจำปีสหกรณ์การเกษตรทำใหม่ จำกัด สิ้นสุด วันที่ 30 กันยายน พ.ศ. 2556

ตารางที่ 3.3 รายชื่อ ตำแหน่งฝ่ายจัดการสหกรณ์การเกษตรทำใหม่ จำกัด

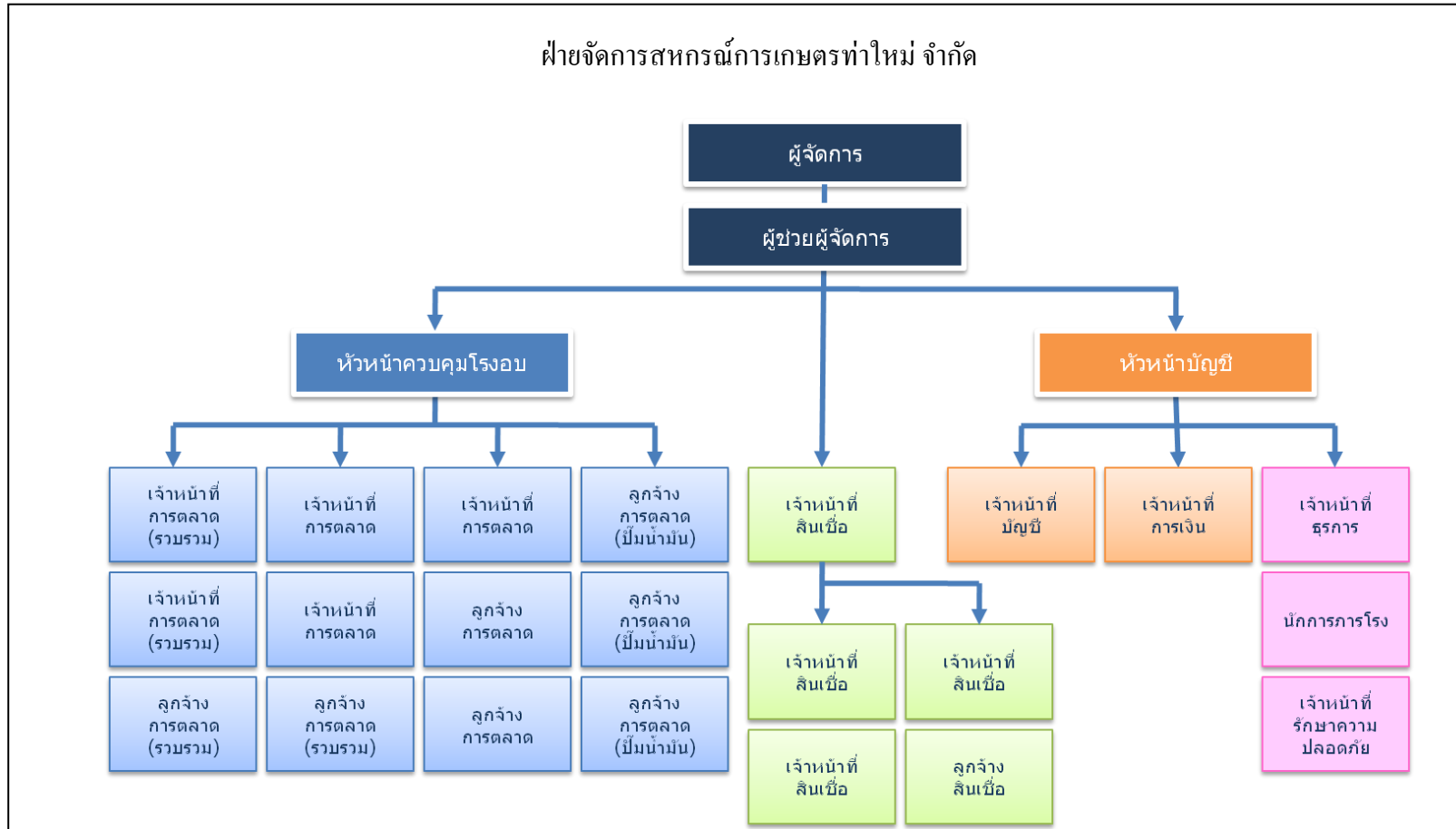
ที่	ชื่อ-สกุล		ตำแหน่ง	เวลาทำงาน
1	นางกาหลง	เพิ่มพูล	ผู้จัดการ	24 ปี
2	นางสาววัชรภรณ์	วงษ์ภักดี	ผู้ช่วยผู้จัดการ	10 ปี
3	นางสาวนวรรตน์	อธิบาย	เจ้าหน้าที่ธุรการ	6 ปี
4	นางโสภิตา	สุริโยภาส	หัวหน้าบัญชี	24 ปี
5	นางสาวพรรณวดี	กิ่งมณี	เจ้าหน้าที่บัญชี	10 ปี
6	นางสาวฉันทรี	วงษ์ภักดี	เจ้าหน้าที่การเงิน	7 ปี
7	นางอรุณโรจน์	โกศลพัฒน์	เจ้าหน้าที่สินเชื่อ	18 ปี
8	นางสาวเรณู	ระงับใจ	เจ้าหน้าที่สินเชื่อ	2 ปี
9	นางสาวสุชาลี	ราษฎร์เจริญ	เจ้าหน้าที่สินเชื่อ	1 ปี
10	นางสาวอนรรตน์	ธวัชศักดิ์	เจ้าหน้าที่สินเชื่อ	1 ปี
11	นางสาวนิพาพร	อัมรัตน์	ลูกจ้างสินเชื่อ	2 ปี
12	นางสาวชลิตวรรณ	แหล่ล้วน	หัวหน้าการตลาด	3 ปี
13	นางสาวสาวิณี	ไพลเจริญ	เจ้าหน้าที่การตลาด	4 ปี
14	นายณัฐพล	เพิ่มพูน	เจ้าหน้าที่การตลาด	2 ปี
15	นางสาวอริสรา	ชำนาญชล	ลูกจ้างการตลาด	2 ปี
16	นายอนันต์	บุญส้ม	ลูกจ้างการตลาด	3 ปี
17	นายชัยณรงค์	เหมรักษ์	เจ้าหน้าที่การตลาด (รวบรวม)	6 เดือน
18	นางสาวมินรยา	ภิรมย์เปรม	เจ้าหน้าที่การตลาด (รวบรวม)	6 เดือน
19	นางสาวชุติมา	กิจชล	ลูกจ้างการตลาด (รวบรวม)	6 เดือน
20	นางราตรี	ฉัยยากุล	ลูกจ้างการตลาด (ป้อนน้ำมัน)	4 ปี
21	นางวรรณภา	ไทยทักษ์	ลูกจ้างการตลาด (ป้อนน้ำมัน)	2 ปี
22	นางสาวอรอุษา	อัมรัตน์	ลูกจ้างการตลาด (ป้อนน้ำมัน)	2 ปี
23	นายขวัญชัย	เดชะ	หัวหน้าควบคุมเครื่องอบไอน้ำ	9 เดือน
24	นายสมพร	อุบล	เจ้าหน้าที่รักษาความปลอดภัย	2 ปี
25	นายบุญชู	สุขจิตร	นักการภารโรง	6 ปี

ที่มา : รายงานประจำปีสหกรณ์การเกษตรทำใหม่ จำกัด สิ้นสุด วันที่ 30 กันยายน พ.ศ. 2556



ภาพที่ 3.1 โครงสร้างองค์กรของสหกรณ์การเกษตรทำใหม่ จำกัด

ที่มา : รายงานประจำปีสหกรณ์การเกษตรทำใหม่ จำกัด สิ้นสุด วันที่ 30 กันยายน พ.ศ. 2556



ภาพที่ 3.1 โครงสร้างองค์กรของสหกรณ์การเกษตรทำใหม่ จำกัด (ต่อ)

ที่มา : รายงานประจำปีสหกรณ์การเกษตรทำใหม่ จำกัด สิ้นสุด วันที่ 30 กันยายน พ.ศ. 2556

3.4 ผลการดำเนินงานสหกรณ์การเกษตรทำไหม จำกัด

3.4.1 จำนวนสมาชิกสหกรณ์การเกษตรทำไหม จำกัด

สหกรณ์การเกษตรทำไหม จำกัด ปัจจุบันดำเนินงานในท้องที่อำเภอทำไหม และอำเภอนายายอาม มีจำนวนสมาชิกตามทะเบียนสมาชิก ณ วันสิ้นปีบัญชี 30 กันยายน พ.ศ. 2556 จำนวน 2,154 คน (41 กลุ่ม) สมาชิกสมทบ 153 คน

ตารางที่ 3.4 สมาชิกประเภทสามัญ 2,154 คน รวม 41 กลุ่มในท้องที่ตำบลต่างๆ

ที่	ตำบล	จำนวนกลุ่ม	จำนวนสมาชิก
1	เขาหัว	1 กลุ่ม	36
2	พลอยแหวน	1 กลุ่ม	71
3	ทำไหม	2 กลุ่ม	218
4	ตะกาดเจ้า	2 กลุ่ม	131
5	คลองขุด	3 กลุ่ม	205
6	สนามไชย	4 กลุ่ม	139
7	รำพัน	4 กลุ่ม	146
8	โหมง	3 กลุ่ม	114
9	วังโตนด	6 กลุ่ม	241
10	กระแจะ	2 กลุ่ม	79
11	นายายอาม	1 กลุ่ม	23
12	ทุ่งเบญจา	2 กลุ่ม	148
13	สองพี่น้อง	3 กลุ่ม	123
14	เขาบายศรี	4 กลุ่ม	305
15	วังใหม่	1 กลุ่ม	87
16	เขาแก้ว	1 กลุ่ม	52
17	ช้างข้าม	1 กลุ่ม	36

ที่มา : รายงานประจำปีสหกรณ์การเกษตรทำไหม จำกัด สิ้นสุด วันที่ 30 กันยายน พ.ศ. 2556

3.4.2 ผลการดำเนินงานทางธุรกิจ

สหกรณ์การเกษตรท่าใหม่ จำกัด มีทุนดำเนินงาน 566.14 ล้านบาท มีรายได้ทั้งสิ้น 730.92 ล้านบาท มีกำไรสุทธิประจำปี 9.43 ล้านบาท ผลการดำเนินงานรายงาน ณ วันสิ้นปีบัญชี 30 กันยายน พ.ศ. 2556

1) ผลการดำเนินงานของธุรกิจสินเชื่อ (การให้เงินกู้)

สหกรณ์การเกษตรท่าใหม่ จำกัด ให้เงินกู้ระหว่างปี 2556 จำนวน 136.08 ล้านบาท และในปี 2555 จำนวน 108.76 บาท เพิ่มขึ้นจากปีก่อน 27.32 ล้านบาท คิดเป็นการเพิ่มขึ้นร้อยละ 25.1 โดยการให้กู้ระหว่างปีเป็นการให้กู้แก่สมาชิก ทั้งเงินให้กู้ระยะสั้น ระยะปานกลาง และ เงินให้กู้ปรับโครงสร้างหนี้ มีการชำระคืนในระหว่างปี 140.67 ล้านบาท คงเหลือเงินให้กู้สมาชิกสิ้นปี 2556 จำนวน 219.23 ล้านบาท

2) ผลการดำเนินงานของธุรกิจเงินฝาก

สหกรณ์การเกษตรท่าใหม่ จำกัด มีเงินรับฝากจากสมาชิกในปี 2556 จำนวน 219.07 ล้านบาท และในปี 2555 จำนวน 225.57 ล้านบาท ลดลงจากปีก่อน 7.91 ล้านบาท คิดเป็นการลดลงร้อยละ 3.5 โดยที่เงินฝากในปี 2556 เป็นเงินรับฝากจากสมาชิก 217.66 ล้านบาท และ เงินรับฝากจากสหกรณ์อื่นๆ 1.41 ล้านบาท

3) ผลการดำเนินงานของธุรกิจการตลาด

ผลการดำเนินงานของธุรกิจการตลาด ประกอบด้วย ผลการดำเนินงานของธุรกิจขายหรือการรวบรวมผลผลิตของสมาชิก และผลการดำเนินงานของธุรกิจซื้อหรือการจัดหาสิ่งของที่จำเป็นมาจำหน่ายให้แก่สมาชิก

3.1) ผลการดำเนินงานของธุรกิจรวบรวมผลผลิต

สหกรณ์การเกษตรท่าใหม่ จำกัด ได้มีการรวบรวมผลผลิตจากสมาชิกที่มีคุณภาพตามความต้องการของตลาด ผลการดำเนินงานของธุรกิจรวบรวมระหว่างปี พ.ศ. 2553-2556 มีผลการดำเนินงานที่ดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง ปริมาณผลผลิตการเกษตรที่รวบรวมเพิ่มขึ้นอย่างมีนัยสำคัญ โดยมีอัตราการเจริญเติบโตของธุรกิจรวบรวมสูงขึ้นเกือบ 3 เท่าในแต่ละปี และการทำธุรกิจรวบรวมของสหกรณ์การเกษตรท่าใหม่ จำกัด ไม่เคยขาดทุน

ตารางที่ 3.5 ผลการดำเนินงานธุรกิจรวบรวมผลผลิตการเกษตรระหว่างปี พ.ศ. 2553-2556

	2553	2554	2555	2556
ธุรกิจรวบรวมผลผลิต (ล้านบาท)	8.28	33.43	170.33	652.22
อัตราการเติบโตของธุรกิจ (%)		303.54%	409.51%	282.91%
กำไรขั้นต้น (%)	11.48%	5.21%	1.15%	6.21%

ที่มา รายงานประจำปีสหกรณ์การเกษตรท่าใหม่ จำกัด พ.ศ. 2553-2556

3.2) ผลการดำเนินงานของธุรกิจจัดหาสินค้ามาจำหน่าย

สหกรณ์การเกษตรท่าใหม่ จำกัด ได้จัดหาปุ๋ย เคมีเกษตร วัสดุอุปกรณ์การเกษตร น้ำมันเชื้อเพลิง และน้ำมันหล่อลื่นมาจำหน่ายให้แก่สมาชิก สินค้าที่นำมาจำหน่ายเป็นสินค้ามีคุณภาพ ตรงกับความต้องการของสมาชิก สหกรณ์การเกษตรท่าใหม่ จำกัด มีการควบคุมตรวฉับสินค้าสม่ำเสมอ สินค้าไม่ขาดหาย/เสื่อมคุณภาพ ธุรกิจจัดหาสินค้ามาจำหน่ายไม่เคยขาดทุน

ตารางที่ 3.6 ผลการดำเนินงานธุรกิจจัดหาสินค้ามาจำหน่ายระหว่างปี พ.ศ. 2553-2556

	2553	2554	2555	2556
ธุรกิจจัดหาสินค้ามาจำหน่าย(บาท)	41,665,475	48,324,525	59,879,333	54,003,953
อัตราการเติบโตของธุรกิจ (%)		15.98%	23.91%	-9.81%
กำไรขั้นต้น (%)	2.30%	3.14%	3.67%	4.10%

ที่มา : รายงานประจำปีสหกรณ์การเกษตรท่าใหม่ จำกัด พ.ศ. 2553-2556

3.4.3 ผลการดำเนินงานทางการเงิน

สหกรณ์การเกษตรท่าใหม่ จำกัด มีรายละเอียดผลการดำเนินงาน สำหรับปี สิ้นสุด 30 กันยายน 2556 และ 2555 ดังนี้

รายได้

การดำเนินงานของ สหกรณ์การเกษตรท่าใหม่ จำกัด มีรายได้ ปี 2556 จำนวน 730.92 ล้านบาท และ ปี 2555 จำนวน 259.92 ล้านบาท โดยเพิ่มขึ้น 471.00 ล้านบาท คิดเป็นการเพิ่มขึ้นร้อยละ 181.2 ประกอบด้วย รายได้ธุรกิจหลัก (สินเชื่อ จัดหาสินค้ามาจำหน่าย และ รวบรวมผลผลิต) 721.30 ล้านบาท รายได้เฉพาะธุรกิจ 1.28 ล้านบาท และ รายได้อื่นๆ 8.34 ล้านบาท

ค่าใช้จ่าย

การดำเนินงานของสหกรณ์การเกษตรท่าใหม่ จำกัด มีค่าใช้จ่าย ปี 2556 จำนวน 721.49 ล้านบาท และ ปี 2555 จำนวน 247.72 ล้านบาท โดยเพิ่มขึ้น 473.77 ล้านบาท คิดเป็นการเพิ่มขึ้นร้อยละ 191.3 ประกอบด้วย ต้นทุนขาย/บริการธุรกิจหลัก (สินเชื่อ จัดหาสินค้ามาจำหน่าย และ รวบรวมผลผลิต) 667.00 ล้านบาท ค่าใช้จ่ายเฉพาะธุรกิจ 37.73 ล้านบาท และค่าใช้จ่ายดำเนินงาน 16.76 ล้านบาท

กำไร(ขาดทุน) สุทธิประจำปี

การดำเนินงานของสหกรณ์การเกษตรท่าใหม่ จำกัด มีกำไรสุทธิประจำปี 2556 จำนวน 9.43 ล้านบาท และปี 2555 จำนวน 12.20 ล้านบาท โดยลดลง 2.76 ล้านบาท คิดเป็นลดลงร้อยละ 22.7

สหกรณ์การเกษตรท่าใหม่ จำกัด มีฐานะการเงิน ณ วันสิ้นปีทางบัญชี 30 กันยายน 2556 และ 2555 ดังนี้

สินทรัพย์

สหกรณ์การเกษตรท่าใหม่ จำกัด มีสินทรัพย์ทั้งสิ้นในปี 2556 จำนวน 566.14 ล้านบาท และ ปี 2555 จำนวน 431.76 ล้านบาท เพิ่มขึ้น 134.37 ล้านบาท คิดเป็นการเพิ่มขึ้นร้อยละ 31.1 โดยเป็นสินทรัพย์หมุนเวียน 412.89 ล้านบาท คิดเป็นร้อยละ 72.9 และ สินทรัพย์ไม่หมุนเวียน 153.25 ล้านบาทคิดเป็นร้อยละ 27.1

หนี้สิน

สหกรณ์การเกษตรท่าใหม่ จำกัด มีหนี้สินทั้งสิ้นในปี 2556 จำนวน 410.72 ล้านบาท และปี 2555 จำนวน 281.81 ล้านบาท เพิ่มขึ้น 128.91 ล้านบาท คิดเป็นการเพิ่มขึ้นร้อยละ 45.7 โดยเป็นหนี้สินหมุนเวียน 360.71 ล้านบาท คิดเป็นร้อยละ 87.8 และ สินทรัพย์ไม่หมุนเวียน 50.01 ล้านบาทคิดเป็นร้อยละ 12.2

ทุนของสหกรณ์

สหกรณ์การเกษตรท่าใหม่ จำกัด มีทุนของสหกรณ์ทั้งสิ้นในปี 2556 จำนวน 155.42 ล้านบาท และปี 2555 จำนวน 149.96 ล้านบาท เพิ่มขึ้น 5.47 ล้านบาท คิดเป็นการเพิ่มขึ้นร้อยละ 3.6 โดยทุนของสหกรณ์ส่วนใหญ่อยู่ในส่วนของทุนเรือนหุ้น คิดเป็นร้อยละ 57.4

3.4.4 ผลการตรวจบัญชีของสำนักงานตรวจบัญชีสหกรณ์จันทบุรี

ผู้สอบบัญชีได้ปฏิบัติงานตรวจสอบตามมาตรฐานการสอบบัญชีที่รับรองทั่วไป และเป็นไปตามระเบียบที่นายทะเบียนสหกรณ์กำหนด ได้ให้ความเห็นว่างบการเงินที่แสดงฐานะการเงินและผลการดำเนินงานของแต่ละปีของสหกรณ์การเกษตรท่าใหม่ จำกัด ถูกต้องตามที่ควรในสาระสำคัญตามระเบียบที่นายทะเบียนสหกรณ์กำหนด

ภาพที่ 3.2 รายงานของผู้สอบบัญชี



รายงานของผู้สอบบัญชี

เสนอ นายทะเบียนสหกรณ์

ข้าพเจ้าได้ตรวจสอบงบดุล ณ วันที่ 30 กันยายน 2556 และ 2555 และงบกำไรขาดทุน สำหรับปีสิ้นสุดวันเดียวกันของแต่ละปีของสหกรณ์การเกษตรท่าใหม่ จำกัด ซึ่งคณะกรรมการดำเนินการของสหกรณ์เป็นผู้รับผิดชอบต่อความถูกต้องและความครบถ้วนของข้อมูลในงบการเงินเหล่านี้ ส่วนข้าพเจ้าเป็นผู้รับผิดชอบในการแสดงความเห็นต่อการเงินดังกล่าวจากผลการตรวจสอบของข้าพเจ้า

ข้าพเจ้าได้ปฏิบัติงานตรวจสอบตามมาตรฐานการสอบบัญชีที่รับรองทั่วไปและตามระเบียบที่นายทะเบียนสหกรณ์กำหนด ซึ่งกำหนดให้ข้าพเจ้าต้องวางแผนและปฏิบัติงานเพื่อให้ได้ความเชื่อมั่นอย่างมีเหตุผลว่า งบการเงินแสดงข้อมูลที่เชื่อถือได้จริงอันเป็นสาระสำคัญหรือไม่ การตรวจสอบรวมถึงการใช้วิธีการทดสอบหลักฐานประกอบรายการทั้งที่เป็นจำนวนเงินและการเปิดเผยข้อมูลในงบการเงิน การประเมินความเหมาะสมของหลักการบัญชีที่สหกรณ์ใช้และประมาณการเกี่ยวกับการรายการทางการเงินที่เป็นสาระสำคัญ ซึ่งคณะกรรมการดำเนินการเป็นผู้จัดทำขึ้นตลอดจนการประเมินถึงความเหมาะสมของการแสดงรายการที่นำเสนอในงบการเงินโดยรวม ข้าพเจ้าเชื่อว่าการตรวจสอบดังกล่าวให้ข้อสรุปที่เป็นเกณฑ์อย่างเหมาะสมในการแสดงความเห็นของข้าพเจ้า

ข้าพเจ้าเห็นว่างบการเงินข้างต้นนี้แสดงฐานะการเงิน ณ วันที่ 30 กันยายน 2556 และ 2555 และผลการดำเนินงานสำหรับปีสิ้นสุดวันเดียวกันของแต่ละปีของสหกรณ์การเกษตรท่าใหม่ จำกัด โดยถูกต้องตามที่ควรในสาระสำคัญตามระเบียบที่นายทะเบียนสหกรณ์กำหนด

(นางสาวสิริลักษณ์ ปรางศิริพันธ์)

ผู้สอบบัญชี

สำนักงานตรวจบัญชีสหกรณ์จันทบุรี
กรมตรวจบัญชีสหกรณ์
วันที่ 16 ธันวาคม 2556

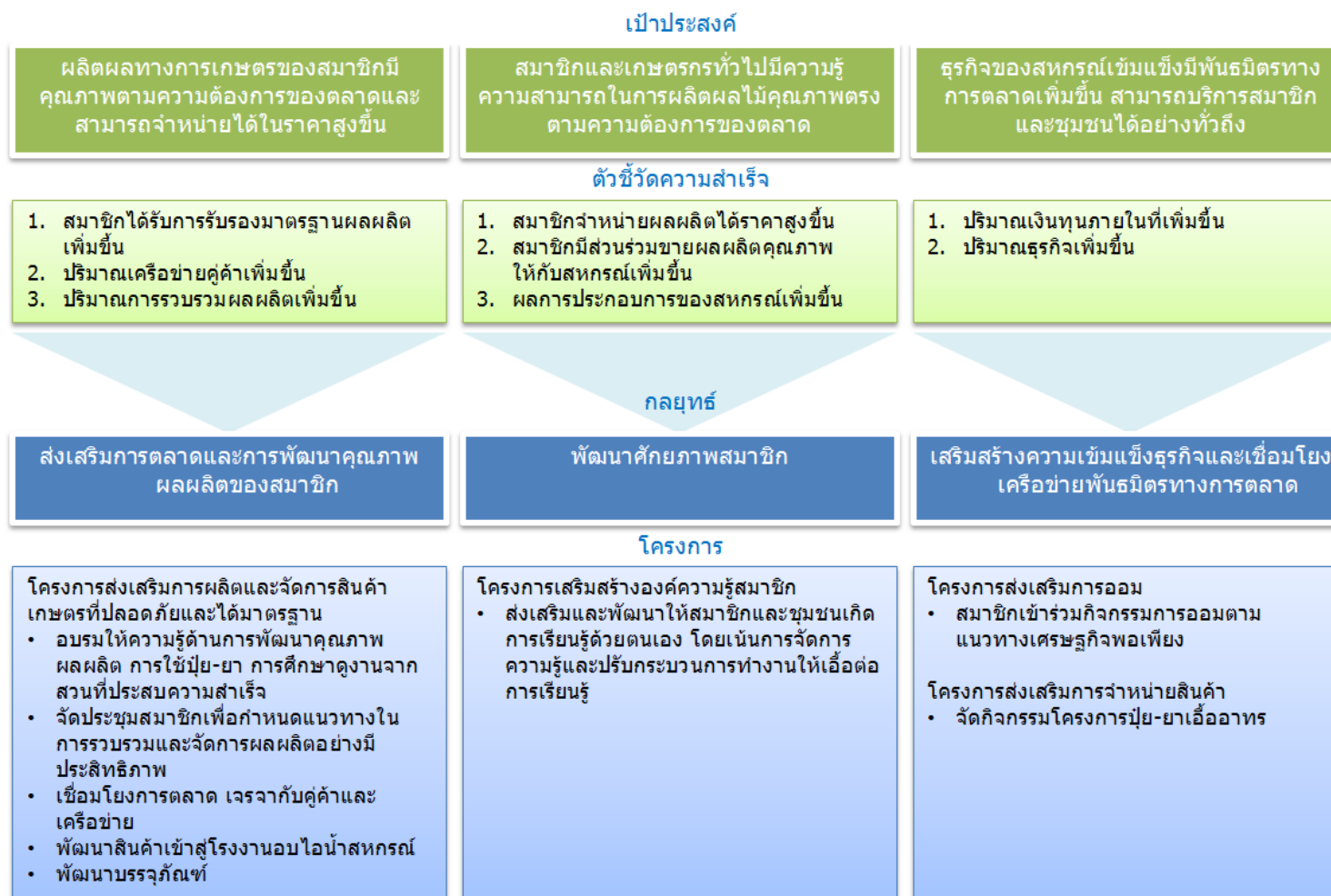
กรมตรวจบัญชีสหกรณ์
Cooperative Auditing Department
12 ถนนกรุงเกษม เขตวังทองหลาง กรุงเทพฯ 10200
<http://www.cad.go.th>

3.5 แผนพัฒนาสหกรณ์การเกษตรทำใหม่ จำกัด พ.ศ.2556-2559

สหกรณ์การเกษตรทำใหม่ จำกัด พัฒนาและปรับปรุงแผนพัฒนาสหกรณ์ให้ทันสมัยอยู่เสมอ การวางแผนกลยุทธ์ โครงการ และกิจกรรมดำเนินการของสหกรณ์การเกษตรทำใหม่ จำกัด จะมีการวางแผนระยะยาว ฉบับปัจจุบันเป็นแผนพัฒนาสหกรณ์การเกษตรทำใหม่ จำกัด ปี พ.ศ. 2556-2559

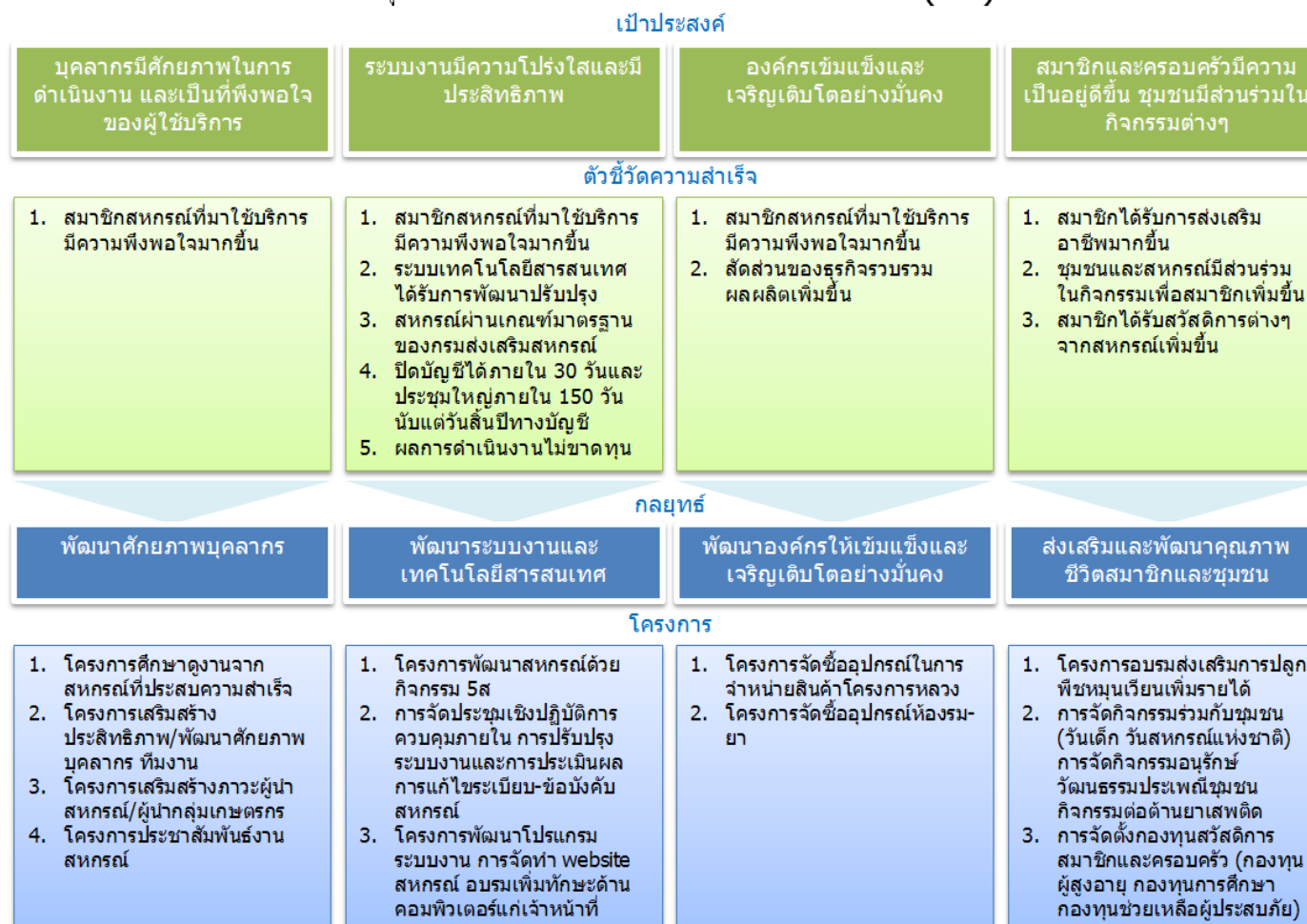
สหกรณ์การเกษตรทำใหม่ จำกัด ยึดหลักตามจุดมุ่งหมายสหกรณ์ กล่าวคือ ดำเนินการให้สมาชิกเกิดความประหยัดและมีรายได้เพิ่มขึ้น เพื่อนำไปพัฒนาคุณภาพชีวิตของตนเองและครอบครัว ให้มีฐานะความเป็นอยู่หรือมาตรฐานการดำรงชีวิตที่ดีขึ้น โดยมีอุดมการณ์ความเชื่อร่วมกันที่ว่า การช่วยตนเอง และการช่วยเหลือซึ่งกันและกันตามหลักการสหกรณ์จะนำไปสู่การกินดีอยู่ดี ดังวิสัยทัศน์ของสหกรณ์การเกษตรทำใหม่ จำกัด ที่ว่า “สหกรณ์การเกษตรทำใหม่ จำกัด ต้องการเป็นองค์กรที่มั่นคงและก้าวหน้า นำพาสมาชิกให้เข้มแข็งและพึ่งพาตนเองได้อย่างยั่งยืน”

การวางแผนกลยุทธ์ โครงการ แผนงาน และกิจกรรมของสหกรณ์การเกษตรทำใหม่ จำกัด สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าประสงค์เป็นอย่างดี พร้อมทั้งกำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จของโครงการอย่างชัดเจน



ภาพที่ 3.3 แผนพัฒนาสหกรณ์การเกษตรท่าใหม่ จำกัด พ.ศ.2556-2559

ที่มา : รายงานประจำปีสหกรณ์การเกษตรท่าใหม่ จำกัด สิ้นสุด วันที่ 30 กันยายน พ.ศ. 2556



ภาพที่ 3.3 แผนพัฒนาสหกรณ์การเกษตรท่าใหม่ จำกัด พ.ศ.2556-2559 (ต่อ)

ที่มา : รายงานประจำปีสหกรณ์การเกษตรท่าใหม่ จำกัด สิ้นสุด วันที่ 30 กันยายน พ.ศ. 2556

บทที่ 4

การบริหารจัดการองค์กรภายในสหกรณ์การเกษตรทำไหม จำกัด

4.1 การบริหารจัดการองค์กรยึดตามกรอบหลักการสหกรณ์

หลักการสหกรณ์ คือ "แนวทางที่สหกรณ์ยึดถือปฏิบัติเพื่อให้คุณค่าทางสหกรณ์เกิดผลเป็นรูปธรรม" ซึ่งประกอบด้วยหลักการที่สำคัญรวม 7 ประการ

4.1.1 หลักการที่ 1 การเป็นสมาชิกโดยสมัครใจและเปิดกว้าง (Voluntary and Open Membership)

1) การเป็นสมาชิกของสหกรณ์การเกษตรทำไหมเป็นไปโดยสมัครใจ คณะกรรมการ 15 ท่านได้มาจากการลงคะแนนเสียงจากประธานกลุ่มทั้งหมด 41 กลุ่ม

2) สมาชิกสามารถร่วมกันดำเนินกิจกรรมในสหกรณ์ได้ และไม่สร้างปัญหาความเดือดร้อนให้แก่เพื่อนสมาชิกและสหกรณ์ ทั้งในส่วนที่เกี่ยวกับการให้บริการสินเชื่อและการรวบรวมผลผลิต สมาชิกทุกกลุ่มร่วมกันดำเนินงานตามนโยบายของสหกรณ์ สหกรณ์การเกษตรทำไหมประสบความสำเร็จจากการร่วมมือกันจากหลายๆฝ่าย เช่น ฝ่ายบริหาร ฝ่ายจัดการ โดยหมายถึง คณะกรรมการ 15 ท่าน และผู้จัดการ ประธานกลุ่ม รวมถึงสมาชิกสหกรณ์ ที่มีส่วนช่วยให้สหกรณ์การเกษตรทำไหมประสบความสำเร็จ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมีความรักองค์กรและมีความเป็นเจ้าของร่วมกัน (Sense of Belonging) ส่งผลให้เกิดความร่วมมือร่วมใจในกิจกรรมต่างๆ

3) มีจำนวนสมาชิกตามทะเบียนสมาชิก ณ วันสิ้นปีบัญชี 30 กันยายน พ.ศ. 2556 จำนวน 2,154 คน (41 กลุ่ม) สมาชิกสมทบ 153 คน ซึ่งจัดได้ว่ามีสัดส่วนสมาชิกปรกติต่อสมาชิกสมทบอยู่ที่ 93:7 ซึ่งไม่ส่งผลต่อการส่งเสริมผลประโยชน์ของสมาชิกธรรมดา

4.1.2 หลักการที่ 2 การควบคุมโดยสมาชิกตามหลักประชาธิปไตย (Democratic Member Control)

สมาชิกมีสิทธิและมีเสียงเท่าเทียมกัน โดยเมื่อมีประเด็นหรือวาระที่ต้องตัดสินใจ ก็มีการจัดประชุมในวันที่มีการจ่ายเงินปันผล ทำให้สมาชิกรวมตัวกันเพื่อการลงคะแนนเสียงด้วยการยกมือเพื่อแสดงเสียง ซึ่งทำให้สมาชิกรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของสหกรณ์ ที่ช่วยในการตัดสินใจเรื่องต่างๆ มีการกระจายอำนาจไปยังประธานกลุ่ม เช่น อำนาจอนุมัติวงเงินสินเชื่อ แต่มีการทวนสอบจากฝ่ายบริหารด้วยการลงพื้นที่

4.1.3 หลักการที่ 3 การมีส่วนร่วมทางเศรษฐกิจของสมาชิก (Member Economic Participation)

ด้วยระบบที่สมาชิกทุกคนพึงตระหนักว่าบทบาทที่สำคัญของตนคือ การที่ต้องเป็นทั้งเจ้าของและลูกค้าในคนเดียวกัน (Co-owners and Customers) ทำหน้าที่เป็นผู้สมทบทุน ผู้ควบคุม และผู้อุดหนุน หรือผู้ใช้บริการของสหกรณ์ ฝ่ายจัดการมีกลไกในการขับเคลื่อนที่เห็นได้ชัดจากการสร้างความรู้ความเข้าใจกับสมาชิก มีการปรับโครงสร้างหนี้เพื่อการแบ่งเบาภาระดอกเบี้ยและเงินต้น มีการรวบรวมผลผลิตตามฤดูกาล จัดหาวัสดุทางการเกษตรต้นทุนต่ำผ่านทางโครงการปุ๋ยเอื้ออาทร จัดหาตลาดส่งออกและตลาดภายในประเทศผ่านทางเครือข่ายที่ผู้จัดการและฝ่ายจัดการได้สร้างไว้อย่างเป็นรูปธรรม ผลจากการรวบรวมผลผลิตทำให้ราคาผลผลิตไม่ตกต่ำ เกษตรกรมีรายได้ สามารถชำระหนี้ได้ สหกรณ์มีเงินทุนหมุนเวียนมากขึ้น เพิ่มสภาพคล่อง มีกำไรมากขึ้น สามารถจ่ายเงินปันผลให้สมาชิกได้มากขึ้น

4.1.4 หลักการที่ 4 การปกครองตนเองและความเป็นอิสระ (Autonomy and Independence)

สืบเนื่องจากการบริหารงานแบบมีส่วนร่วมและการพึ่งพาตนเอง ทำให้สหกรณ์การเกษตรท่าใหม่สามารถบริหารงานได้อย่างมีอิสระ หลายครั้งที่มีการสนับสนุนและการคุกคามทางการเมือง ฝ่ายบริหารและฝ่ายจัดการจะคำนึงถึงประโยชน์ของสมาชิกเป็นหลัก เช่น การปฏิเสธเงินช่วยเหลือในการพยุหราคาผลไม้ที่จะส่งผลให้มีการบิดเบือนราคาและส่งผลเสียต่อราคาและตลาดในระยะยาว อีกทั้งเงินช่วยเหลือเหล่านั้นก็มิได้ถึงมือเกษตรกรอย่างแท้จริง

4.1.5 หลักการที่ 5 การศึกษา ฝึกอบรมและสารสนเทศ (Education, Training and Information)

1) สมาชิกทั้งหมด 41 กลุ่ม นั้นเล็งเห็นถึงความสำคัญและคุณค่าของสหกรณ์ เห็นได้จากการให้ความสำคัญในวันสหกรณ์แห่งชาติ และการให้ความร่วมมือกับทางสหกรณ์เป็นอย่างดีในเรื่องของการให้ความช่วยเหลือต่างๆ การให้ความร่วมมือต่างๆกับทางสหกรณ์ เป็นผลเนื่องมาจากการที่สหกรณ์การเกษตรท่าใหม่นั้น ได้มีการลงพื้นที่เพื่อทำความรู้จักสมาชิก รับฟังปัญหา ข้อคิดเห็น รวมถึงการรายงานผลการดำเนินงาน ประชาสัมพันธ์ต่างๆ ซึ่งสิ่งต่างๆเหล่านี้ทำให้สมาชิกของสหกรณ์เล็งเห็นถึงความสำคัญของระบบสหกรณ์

2) สหกรณ์การเกษตรท่าใหม่นั้น ได้มีการสื่อสารที่ดีต่อสมาชิก โดยการใช้สื่อสารนั้นเป็นในรูปแบบของการลงพื้นที่ไปพบปะพูดคุยกับประธานกลุ่มของแต่ละกลุ่ม รวมถึงสมาชิกด้วย โดยการลงพื้นที่นั้นเป็นลงไปรับฟังปัญหาต่างๆของสมาชิก ข้อคิดเห็น ชี้แจงเรื่องต่าง เช่น ผลการดำเนินงาน โครงการของสหกรณ์ ทำให้สมาชิกนั้นได้รับทราบว่าสหกรณ์มีผลการดำเนินงานเป็น

อย่างไร สหกรณ์มีโครงการอะไรบ้าง ซึ่งเป็นการประชาสัมพันธ์ให้กับสมาชิกได้รับทราบ และขอความร่วมมือ รวมถึงเป็นการรับฟังข้อเรียกร้องต่างๆที่สมาชิกต้องการ ทำให้สมาชิกมีความรู้ความเข้าใจในเรื่องต่างๆของสหกรณ์เป็นอย่างดี ซึ่งทำให้สมาชิกนั้นให้ความร่วมมือกับทางสหกรณ์

3) สหกรณ์นั้นลงพื้นที่เพื่อไปรับฟังปัญหาต่างๆ และนำมาวิเคราะห์ว่าจะแก้ปัญหาให้กับสมาชิกอย่างไร เช่น เมื่อสมาชิกประสบปัญหาในเรื่องของผลผลิต สหกรณ์ก็จะให้ความรู้ส่งไปอบรม เพื่อแก้ปัญหาว่าควรที่จะต้องทำอะไรให้มีผลผลิตที่ดี สมาชิกขาดเงินทุน สหกรณ์ก็ได้มีการพิจารณาให้สมาชิกกู้เงินเพื่อนำไปลงทุนต่อยอด สมาชิกมีหนี้สินเป็นจำนวนมาก ทางสหกรณ์ก็ได้มีโครงการปรับปรุงโครงสร้างหนี้สินเพื่อให้สมาชิกมีความสามารถในการชำระหนี้ และดำเนินกิจการต่อไปได้

4.1.6 หลักการที่ 6 การร่วมมือระหว่างสหกรณ์ (Cooperation among Cooperatives)

การร่วมมือระหว่างสหกรณ์เป็นหลักการเดียวกันกับการร่วมมือระหว่างบุคคลธรรมดาในการจัดตั้งสหกรณ์ ซึ่งจะก่อให้เกิดการประหยัดด้วยขนาด มีอำนาจการต่อรองสูงขึ้น และนำไปสู่การรับใช้สมาชิกอย่างมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น สหกรณ์การเกษตรทำใหม่ได้สร้างความร่วมมือกับสหกรณ์อื่นทั้งภายในจังหวัดและภายนอกจังหวัด อาทิเช่นการเข้าช่วยเหลือและเป็นพี่เลี้ยงให้กับสหกรณ์ประมงคุ้งกระเบน ทำให้สหกรณ์ประมงคุ้งกระเบนมีความเข้มแข็งพึ่งพาตนเองได้ นอกจากนี้ยังมีการร่วมมือกับสหกรณ์ประเภทต่างๆ ในภาคเหนือและตะวันออกเฉียงเหนือในการระบายสินค้าทางการเกษตรเช่นหัวหอมเป็นต้น ก่อให้เกิดความร่วมมืออันน่าประโยชน์ไปสู่หุ่่มวลสมาชิกอย่างแท้จริง รวมไปถึงการส่งเสริมด้านอุดมการณ์ การศึกษา การฝึกอบรม การส่งเสริมแนะนำ การกำกับดูแล การตรวจสอบ การวิจัย และการพัฒนาอีกด้วย

4.1.7 หลักการที่ 7 การเอื้ออาทรต่อชุมชน (Concern for Community)

สหกรณ์การเกษตรทำใหม่จัดได้ว่าเป็นที่พึ่งของชุมชน เป็นกลไกในการสร้างความเข้มแข็งให้กับชุมชน สหกรณ์เป็นองค์กรทางเศรษฐกิจและสังคม ซึ่งเห็นได้จากการประนอมหนี้ การปรับโครงสร้างหนี้ ช่วยเหลือในการระบายผลผลิต พัฒนาคุณภาพในการผลิต จัดหาวัสดุทางการเกษตรราคาถูก รับซื้อผลผลิตเพื่อการขายทั้งภายในและภายนอกประเทศ สร้างเครือข่ายทางการค้า ส่งออกสินค้าไปยังประเทศญี่ปุ่น ไต้หวัน ยุโรป และประเทศอื่นๆ ส่งผลให้เกษตรกรสมาชิกของสหกรณ์มีความเข้มแข็ง และมีความสุข

จากการบริหารตามหลักการสหกรณ์ พบว่าการประสบความสำเร็จมีปัจจัยมาจาก (Critical Success Factor: CSF)

- 1) โครงสร้างการบริหารที่มีการกระจายอำนาจ และการตรวจสอบการทำงาน การบริหารงานด้วยความโปร่งใส มีธรรมาภิบาล
- 2) การดำเนินงานที่เอื้ออาทรต่อสมาชิก สร้างความเข้มแข็งพึ่งพาตนเองได้
- 3) ความสามารถในการเป็นผู้นำของผู้จัดการ เป็นแบบอย่างในการทำงานที่จริงจัง ซื่อสัตย์ เป็นผู้นำทางความคิด มีความสามารถในการสื่อสารมีความยุติธรรม มีความสามารถในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์
- 4) การปลูกฝังเรื่องความรักองค์กรและการสร้างความเป็นเจ้าของร่วมกัน (Sense of Belonging)

4.2 ระบบการบริหารในสหกรณ์



ภาพที่ 4.1 ระบบการบริหารในสหกรณ์

หน้าที่ในการบริหารและการดำเนินงานตามระบบการบริหาร

4.2.1 ฝ่ายบริหารและฝ่ายจัดการ: ประธาน กรรมการและผู้จัดการ มีหน้าที่

- 1) กำหนด วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย นโยบาย กำหนดทิศทางขององค์กร
- 2) ปฏิบัติงานร่วมกันระหว่างฝ่ายบริหารและฝ่ายจัดการ
- 3) รับทราบและแก้ไขปัญหาร่วมกัน
- 4) สร้างการมีส่วนร่วมระหว่างกรรมการ ประธานกลุ่มและสมาชิก รวมถึงสร้างความเป็นเจ้าของร่วมกัน

4.2.2 ฝ่ายปฏิบัติ มีหน้าที่

- 1) ดำเนินงานตามทิศทางของฝ่ายบริหารและฝ่ายจัดการอย่างซื่อสัตย์ โปร่งใส ตรวจสอบได้
- 2) ทำงานร่วมกันกับคณะกรรมการ
- 3) ให้บริการที่ดีแก่สมาชิก

4.2.3 สมาชิก มีหน้าที่

- 1) ตระหนักรู้และมีส่วนร่วมในการดำเนินธุรกิจ
- 2) เข้าร่วมประชุมเพื่อรับทราบและใช้สิทธิ์ในการบริหาร
- 3) มีความเป็นเจ้าของร่วมกัน (Sense of Belonging)

4.3 รายละเอียดโครงการฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการหลักสูตร “การพัฒนาภาวะผู้นำที่มีธรรมาภิบาล และทักษะในการสื่อสาร”

จากผลการวิเคราะห์ระบบการบริหารจัดการองค์กร และปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จของ สหกรณ์การเกษตรทำใหม่ จำกัด สามารถพัฒนาหลักสูตรอบรมระยะสั้นได้ดังนี้

โครงการฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการหลักสูตร

“การพัฒนาภาวะผู้นำที่มีธรรมาภิบาลและทักษะในการสื่อสาร”

โดยคณะผู้วิจัย คณะวิทยาศาสตร์และศิลปศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา วิทยาเขตจันทบุรี

หลักการ

ภาวะผู้นำเป็นองค์ประกอบที่สำคัญที่จะนำพาองค์กรให้บรรลุเป้าหมาย ผู้นำที่ประสบความสำเร็จเป็นบุคคลที่มีความสามารถในการจูงใจบุคคลอื่นให้คล้อยตาม ปฏิบัติหน้าที่อย่างเต็มความสามารถ การที่ผู้นำจะทำให้บุคคลอื่นปฏิบัติตามดังที่กล่าวได้มากน้อยหรือประสบผลสำเร็จเพียงใดนั้น ขึ้นกับปัจจัยที่เกี่ยวข้องหลายประการ อาทิ ที่มาของอำนาจ เลือกใช้อำนาจใดในการทำงาน มีคุณลักษณะผู้นำที่ดีครบหรือไม่ มีพฤติกรรมอย่างไรและแสดงพฤติกรรมได้เหมาะสมเพียงใด

การเป็นผู้นำต้องอาศัยอำนาจ อำนาจประเภทต่างๆ สามารถแบ่งได้ตามแหล่งที่มา อันได้แก่ อำนาจโดยธรรม (Legitimate Power) อำนาจในการให้รางวัล (Reward Power) อำนาจในการให้โทษ (Coercive Power) อำนาจจากการชื่นชม (Referent Power) อำนาจจากความเชี่ยวชาญ (Expert Power) อำนาจจากข้อมูลข่าวสาร (Information Power) ถึงแม้ว่าที่มาจากอำนาจจะมีที่มาจากหลายแหล่ง แต่การดำเนินงานในสหกรณ์นั้นต้องอาศัยหลักความดีงาม เอื้ออาทรต่อหมู่มวลสมาชิกเป็นสิ่งสำคัญ

ดังนั้นบริบทของภาวะผู้นำในการบริหารสหกรณ์จึงจำเป็นต้องดำเนินควบคู่ไปกับหลักธรรมาภิบาลจึงจะประสบความสำเร็จ จากการศึกษาแนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับหลักธรรมาภิบาล องค์ประกอบของหลักธรรมาภิบาลมี 6 ประการ ดังนี้

1) **หลักนิติธรรม** คือ การตรากฎหมายที่ถูกต้องเป็นธรรม การบังคับการให้เป็นไปตามกฎหมาย การกำหนดกฎ กติกาและการปฏิบัติตาม กฎ กติกาที่ตกลงกันไว้อย่างเคร่งครัด โดยคำนึงถึงสิทธิ เสรีภาพความยุติธรรมของสมาชิก

2) **หลักคุณธรรม** คือ การยึดมั่นในความถูกต้องดีงาม การส่งเสริมสนับสนุนให้สมาชิกพัฒนาตนเองไปพร้อมกัน เพื่อให้สมาชิกมีความซื่อสัตย์ จริ่งใจ ขยัน อดทน มีระเบียบวินัย ประกอบอาชีพสุจริต จนเป็นนิสัยประจำชาติ

3) **หลักความโปร่งใส** คือ ให้สหกรณ์มีความโปร่งใสในการดำเนินงาน สามารถตรวจสอบความถูกต้องได้ มีการเปิดเผยข้อมูล ข่าวสารอย่างตรงไปตรงมา

4) **หลักการมีส่วนร่วม** คือ การกระจายโอกาสให้สมาชิกมีส่วนร่วมทางการบริหาร เกี่ยวกับการตัดสินใจในเรื่องต่าง ๆ รวมทั้งการจัดสรรทรัพยากรของสหกรณ์ ซึ่งจะส่งผลกระทบต่อวิถีชีวิตและความเป็นอยู่ของสมาชิก โดยการส่งเสริมสมาชิก ให้ข้อมูล แสดงความคิดเห็น ให้คำแนะนำปรึกษา ร่วมวางแผน ร่วมปฏิบัติ รวมตลอดจนการควบคุมโดยตรงจากสมาชิก และการพัฒนาขีดความสามารถของสมาชิกในการมีส่วนร่วม

5) **หลักความรับผิดชอบ** คือ สหกรณ์ต้องตระหนักในสิทธิหน้าที่ ความสำนึกในความรับผิดชอบต่อสังคม รับผิดชอบต่อสมาชิก การใส่ใจปัญหาสาธารณะของบ้านเมือง และการกระทำความผิดในการแก้ปัญหา ตลอดจนการเคารพในความคิดเห็นที่แตกต่างและความกล้าที่จะยอมรับผลดีและเสียจากการกระทำของตนเอง

6) **หลักความคุ้มค่า** คือ การบริหารจัดการและใช้ทรัพยากรที่มีจำกัด เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่ส่วนรวม โดยตรงรค์ให้สมาชิกมีความประหยัด ใช้องอย่างคุ้มค่า สร้างสรรค์สินค้าและบริการที่มีคุณภาพ และรักษาพัฒนาทรัพยากรธรรมชาติให้สมบูรณ์ยั่งยืนโดยมุ่งประโยชน์สูงสุดแก่ส่วนรวมในการบริหารจัดการและการใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัด

ความสามารถและทักษะที่สำคัญอีกประการหนึ่งคือ ทักษะในการสื่อสาร ซึ่งมีความสำคัญอย่างยิ่งในการทำงาน การติดต่อสื่อสารเป็นกระบวนการรับและการถ่ายทอดข้อมูลหรือเนื้อหาสาระต่างๆ ที่บุคคลต้องการ หรือเกี่ยวข้องกัน จากบุคคลหนึ่งไปสู่มุบุคคลหนึ่ง เพื่อสร้างความเข้าใจ การชักจูงใจ มุ่งให้ความรู้ หรือทำให้เกิด การเปลี่ยนแปลงในการกระทำอย่างหนึ่งอย่างใดตามที่ประสงค์ ซึ่งการสื่อสารที่ดีสามารถทำให้เกิดการร่วมแรง ร่วมใจกัน เกิดประโยชน์แก่งานและสังคม

วิธีการสื่อสาร

1) การสื่อสารด้วยวาจา (ภาษาพูด) คือ การพูดที่เป็นประโยค มีจังหวะจะโคน น้ำเสียงมีทั้งเบาและ ค่อย มีความเร็วหรือช้าของการพูด

2) การสื่อสารด้วยกิริยาท่าทาง (ภาษากาย) เช่น การกอดตา การจ้องตา การพยักหน้า การก้มโค้ง การแสดงออกทางสีหน้า การสัมผัส และการใช้มือ

3) การสื่อสารด้วยลายลักษณ์อักษร (ภาษาเขียน) ได้แก่ สัญลักษณ์ และรูปภาพต่างๆ

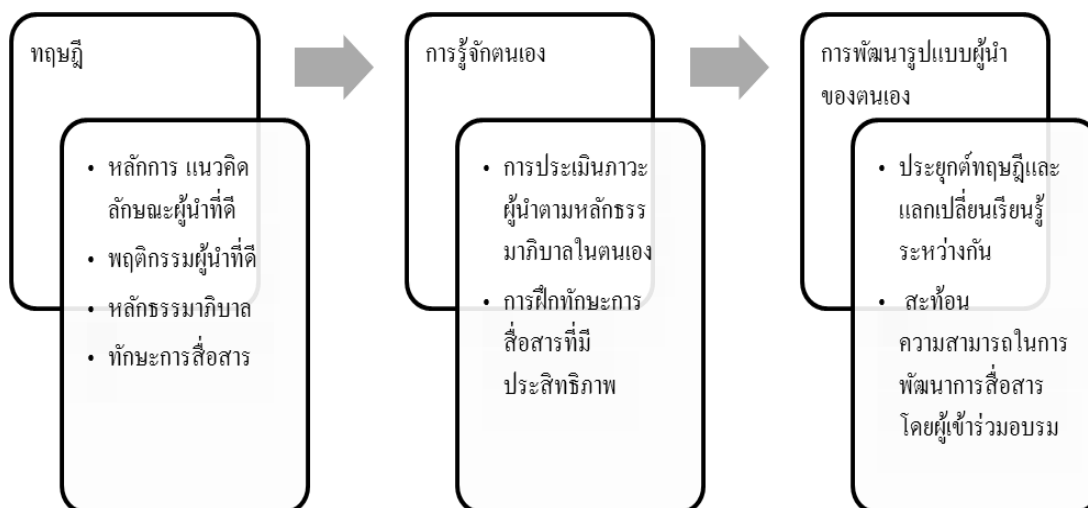
วัตถุประสงค์

- 1) เพื่อให้ผู้บริหารและผู้จัดการเข้าใจแหล่งที่มาของอำนาจ ลักษณะของผู้นำที่ดี การพัฒนาภาวะผู้นำ
- 2) เพื่อให้ผู้บริหารและผู้จัดการสามารถพัฒนาภาวะผู้นำในตนเองได้
- 3) เพื่อให้ผู้บริหารและผู้จัดการเข้าใจการใช้อำนาจตามหลักธรรมาภิบาล
- 4) เพื่อให้ผู้บริหารและผู้จัดการพัฒนาการสื่อสารได้อย่างมีประสิทธิภาพ อันนำไปสู่การพัฒนาบุคลิกภาพในการเป็นผู้นำ

สาระการเรียนรู้

- 1) หลักการแนวคิดเรื่องที่มาของอำนาจและภาวะผู้นำ
- 2) การเรียนรู้ภาวะผู้นำหรือรูปแบบภาวะผู้นำที่ดีมีธรรมาภิบาล (Best Practice) ของผู้นำต้นแบบที่ดี (Good Role Model) ที่มีทั้งสมรรถนะ คุณธรรม และจริยธรรมในการบริหารจัดการที่มีธรรมาภิบาล
- 3) การเรียนรู้และพัฒนาทักษะการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพเพื่อการปรับปรุงบุคลิกภาพ

วิธีการเรียนรู้และฝึกหัด



กระบวนการเรียนรู้

- 1) การนำเสนอหลักการ ทฤษฎี แนวคิด ความหมาย ความสำคัญของภาวะผู้นำ
- 2) การนำเสนอหลักธรรมาภิบาลกับการเป็นผู้นำ
- 3) การนำเสนอหลักการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ
- 4) การประเมินตนเอง
- 5) การพัฒนาตนเอง การกำหนดรูปแบบการพัฒนาผู้นำที่เหมาะสมและเห็นพ้อง

ร่วมกัน

วิทยากร

ดร.อารยา สุนทรวิภาต

คณะวิทยาศาสตร์และศิลปศาสตร์ สาขาบริหารธุรกิจ

มหาวิทยาลัยบูรพา วิทยาเขตจันทบุรี

ผู้เข้าร่วมการฝึกอบรม

- 1) ประธานและคณะกรรมการบริหารสหกรณ์
- 2) ผู้จัดการและรองผู้จัดการสหกรณ์

บทที่ 5

การวิเคราะห์และการบริหารจัดการด้านการเงินของสหกรณ์การเกษตรทำไหม จำกัด

จากการศึกษาการดำเนินงานด้านการเงินของสหกรณ์การเกษตรทำไหม จำกัด โดยเปรียบเทียบข้อมูลงบดุลประจำปี พ.ศ. 2555 และ 2556 และการสัมภาษณ์ผู้จัดการสหกรณ์การเกษตรทำไหม จำกัด และผู้ปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้อง สามารถแบ่งออกเป็น 2 ประเด็นหลัก คือ 1) การวิเคราะห์งบการเงิน 2) การบริหารการเงิน โดยมีรายละเอียด ดังนี้

5.1 การวิเคราะห์ทางการเงินของสหกรณ์การเกษตรทำไหม จำกัด

จากการศึกษาเปรียบเทียบข้อมูลทางการเงินเกี่ยวกับฐานะการเงินและผลการดำเนินงานของสหกรณ์การเกษตรทำไหม จำกัด (ในปี พ.ศ. 2555 -2556) ในรูปแบบของอัตราส่วนทางการเงินประเภทต่างๆ ดังแสดงตามตารางที่ 5.1 โดยมีรายละเอียด ดังนี้

ตารางที่ 5.1 การวิเคราะห์อัตราส่วนทางการเงินของสหกรณ์การเกษตรทำไหม จำกัด

ปี พ.ศ. 2555 -2556

ประเภทอัตราส่วนทางการเงิน	ปี พ.ศ. 2556		ปี พ.ศ. 2555	
1. อัตราส่วนที่ใช้วัดสภาพคล่องของกิจการ				
1.1 อัตราส่วนทุนหมุนเวียน	412,888,697.02	1.14	258,592,823.69	1.14 เท่า
	360,706,094.56	เท่า	226,748,713.14	
1.2 อัตราส่วนทุนหมุนเวียนเร็ว	410,056,728.47	1.14	256,379,638.50	1.13 เท่า
	360,706,094.56	เท่า	226,748,713.14	
2. อัตราส่วนที่ใช้วัดความสามารถในการใช้สินทรัพย์				
2.1 อัตราหมุนของสินทรัพย์	721,297,913.78	1.61	245,565,342.31	0.54 เท่า
	448,451,874.55	เท่า	454,252,760.96	
2.2 อัตราหมุนของสินค้าคงเหลือ	666,996,951.40	333.26	227,922,504.49	118.04
	2,001,425.36	รอบ	1,930,879.18	

3. อัตราส่วนที่ใช้วัดความสามารถในการก่อหนี้				
3.1 อัตราส่วนหนี้สินต่อส่วนทุน	<u>410,715,787.56</u> 155,423,394.71	2.64 เท่า	<u>281,808,081.14</u> 149,956,485.69	1.88 เท่า
4. อัตราส่วนที่ใช้วัดความสามารถในการทำกำไร				
4.1 อัตราผลตอบแทนต่อสินทรัพย์	<u>9,432,878.02</u> 448,451,874.55	2.10 %	<u>12,197,863.17</u> 54,252,760.96	2.69%
4.2 อัตราผลตอบแทนต่อส่วนทุน	<u>9,432,878.02</u> 152,689,940.20	6.18 %	<u>12,197,863.17</u> 145,950,361.11	8.36 %
4.3 อัตรากำไรสุทธิ	<u>9,432,878.02</u> 721,297,913.78	1.31 %	<u>12,197,863.17</u> 245,565,342.31	4.97 %

จากการวิเคราะห์อัตราส่วนทางการเงินของสหกรณ์การเกษตรท่าใหม่ จำกัด ในปี พ.ศ. 2555 และ 2556 เพื่อประเมินประสิทธิภาพผลการดำเนินงานในแต่ละด้าน พบว่า

สภาพคล่องของกิจการ

จากอัตราส่วนทุนหมุนเวียนของสหกรณ์การเกษตรท่าใหม่ จำกัด ในปี พ.ศ. 2555 และ 2556 เท่ากัน คือ 1.14 เท่า ซึ่งแสดงให้เห็นว่า สหกรณ์การเกษตรท่าใหม่ จำกัด มีสินทรัพย์หมุนเวียน 1.14 เท่าของการชำระหนี้สินระยะสั้น ทำให้สหกรณ์ฯ มีสภาพคล่องที่อยู่ในเกณฑ์ที่สามารถจ่ายชำระหนี้ในระยะสั้นได้ และเมื่อพิจารณาอัตราส่วนทุนหมุนเวียนเร็ว พบว่า สหกรณ์การเกษตรท่าใหม่ จำกัด มีสภาพคล่องที่สามารถนำสินทรัพย์หมุนเวียนเร็ว ไปชำระหนี้สินระยะสั้นได้ และมีสภาพคล่องในระดับที่ไม่แตกต่างจากปี พ.ศ. 2555 มากนัก

ความสามารถในการใช้สินทรัพย์

จากอัตราการหมุนเวียนของสินทรัพย์รวมของสหกรณ์การเกษตรท่าใหม่ จำกัด ในปี พ.ศ. 2555 และ 2556 พบว่า อัตราการหมุนเวียนของสินทรัพย์รวมเพิ่มสูงขึ้นมาก จาก 0.54 เท่า เป็น 1.61 เท่า แสดงให้เห็นว่าสหกรณ์ฯ สามารถใช้ประโยชน์จากสินทรัพย์ที่มีอยู่ก่อให้เกิดประโยชน์และรายได้เพิ่มสูงขึ้น

จากอัตราการผลิตของสินค้าคงเหลือของสหกรณ์การเกษตรท่าใหม่ จำกัด ในปี พ.ศ. 2555 และ 2556 พบว่า อัตราการผลิตของสินค้าคงเหลือเพิ่มสูงขึ้นมากเช่นกัน จาก 118.04 รอบ เป็น 333.26 รอบ ซึ่งเป็นอัตราการผลิตของสินค้าที่สูง แสดงให้เห็นว่าสหกรณ์ฯ มีการระบายสินค้าคงเหลือได้อย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ ซึ่งส่วนหนึ่งเป็นผลมาจากประเภทของสินค้าคงเหลือที่ส่วนใหญ่เป็นสินค้าทางการเกษตร และมีความจำเป็นต้องระบายสินค้าออกไปโดยใช้ระยะเวลาสั้นที่สุด นอกจากนี้สหกรณ์ฯ ยังมีนโยบายไม่เก็บสินค้าคงเหลือไว้มากเกินความจำเป็น โดยเฉพาะอย่างยิ่ง สินค้าประเภท ปุ๋ย และเคมีเกษตร เป็นต้น

ความสามารถในการก่อหนี้

จากอัตราส่วนหนี้สินต่อส่วนทุนของสหกรณ์การเกษตรท่าใหม่ จำกัด ในปี พ.ศ. 2555 และ 2556 พบว่า อัตราส่วนหนี้สินต่อส่วนทุนเพิ่มขึ้น จาก 1.88 เท่า เป็น 2.64 เท่า แสดงให้เห็นว่าสหกรณ์ฯ มีอัตราเสี่ยงในการชำระดอกเบี้ยและเงินกู้ยืมเพิ่มมากขึ้น เนื่องจาก สหกรณ์ฯ ได้ทำการกู้ยืมเงินระยะสั้นในปี พ.ศ. 2556 เป็นเงิน 140 ล้านบาท ซึ่งจะครบกำหนดการชำระหนี้สินทั้งหมด ภายในวันที่ 30 กันยายน พ.ศ. 2557 ดังนั้นอัตราส่วนหนี้สินต่อส่วนทุนที่สูงขึ้น อาจส่งผลกระทบต่อการกู้ยืมเงินของสหกรณ์ฯ ครั้งต่อไป หากสหกรณ์ฯ ไม่สามารถชำระหนี้สินได้ตามระยะเวลาที่กำหนด

ความสามารถในการทำกำไร

จากอัตราผลตอบแทนต่อสินทรัพย์ อัตราส่วนผลตอบแทนต่อส่วนของทุน และอัตราส่วนกำไรสุทธิของสหกรณ์การเกษตรท่าใหม่ จำกัด ในปี พ.ศ. 2555 และ 2556 พบว่า ผลตอบแทนด้านการลงทุนในสินทรัพย์ และการลงทุนในส่วนของเจ้ามีอัตราลดลง และความสามารถในการทำกำไรลดลง ถึงแม้ว่ารายได้ของสหกรณ์ฯ จะเพิ่มสูงขึ้นก็ตาม เมื่อพิจารณาในส่วนของงบกำไรขาดทุนเฉพาะธุรกิจ โดยเฉพาะธุรกิจรวบรวมผลผลิตทางการเกษตร พบว่า สหกรณ์ฯ มีสัดส่วนของต้นทุนขายสูงกว่า 90% และค่าใช้จ่ายเฉพาะธุรกิจมีสัดส่วนที่เพิ่มสูงขึ้น ทั้งนี้เนื่องจากสหกรณ์ฯ ไม่ได้มุ่งแสวงหาผลกำไรจากการดำเนินงาน แต่มุ่งเน้นการช่วยเหลือสมาชิกของสหกรณ์ในการระบายสินค้าทางการเกษตร

5.2 การบริหารการเงินและกลยุทธ์ทางการเงินการเกษตรทำใหม่ จำกัด

จากการวิเคราะห์งบการเงินของสหกรณ์การเกษตรทำใหม่ จำกัด โดยการสัมภาษณ์ผู้จัดการสหกรณ์การเกษตรทำใหม่ จำกัด และผู้ปฏิบัติงานในส่วนที่เกี่ยวข้อง ตามประเด็นต่างๆ ที่สหกรณ์การเกษตรทำใหม่ จำกัด ใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติงาน ซึ่งจากการวิเคราะห์สามารถสรุปเป็นประเด็นยุทธศาสตร์ทางการเงินได้เป็น 5 ประเด็น คือ

- 1) การบริหารการเงิน
- 2) การบริหารเงินสด
- 3) การบริหารลูกหนี้
- 4) การบริหารสินค้าคงเหลือ
- 5) การบริหารสินทรัพย์ถาวร

5.2.1 การบริหารการเงิน

การบริหารการเงินของสหกรณ์การเกษตรทำใหม่ จำกัด มีการดำเนินงานซึ่งสามารถแบ่งออกเป็น 2 ส่วน คือ 1) การจัดหาเงินทุน (Financing) โดยเงินทุนส่วนหนึ่งได้มาจากสมาชิกสหกรณ์ซึ่งจัดเป็นแหล่งเงินทุนภายใน และส่วนหนึ่งมาจากแหล่งเงินทุนภายนอก และ 2) การจัดสรรเงินทุน (Investment) ซึ่งเป็นการใช้เงินทุนที่ได้มาอย่างมีประสิทธิภาพ

การพิจารณาโครงสร้างทางการเงินของสหกรณ์การเกษตรทำใหม่ จำกัด ในปี พ.ศ. 2555 และ 2556 ดังแสดงตามตารางที่ 5.1 และ 5.2 ตามลำดับ พบว่า สหกรณ์การเกษตรทำใหม่ จำกัด มีการจัดหาแหล่งเงินทุนหลัก 2 แหล่ง คือ

- 1) หนี้สิน แบ่งออกเป็น 3 ส่วน คือ
 - 1.1 เงินกู้ยืม
 - 1.2 เงินรับฝาก
 - 1.3 หนี้สินอื่นๆ
- 2) ทุนของสหกรณ์ แบ่งออกเป็น 4 ส่วน คือ
 - 2.1 ทุนเรือนหุ้น
 - 2.2 ทุนสำรอง
 - 2.3 ทุนสะสม
 - 2.4 กำไรสุทธิ

ตารางที่ 5.2 แหล่งเงินลงทุนและการจัดหาแหล่งเงินทุนของสหกรณ์การเกษตรทำไหม จำกัด

ปี พ.ศ. 2555

(หน่วย: พันบาท)

แหล่งเงินลงทุน	การจัดหาแหล่งเงินทุน (Financing) - ปี พ.ศ. 2555		
	ระยะสั้น	ระยะยาว	รวม
1 เงินกู้ยืม	-	-	-
2 เงินรับฝาก	225,567	-	225,567
3 หนี้สินอื่นๆ	1,181	55,059	5,241
4 ทุนเรือนหุ้น	-	87,297	87,297
5 ทุนสำรอง	-	40,776	40,776
6 ทุนสะสม	-	9,686	9,686
7 กำไรสุทธิ	-	12,198	12,198
รวม	226,749	205,016	431,765
คิดเป็น	53%	47%	100%

ที่มา: งบดุลสหกรณ์การเกษตรทำไหม จำกัด ณ วันที่ 30 กันยายน พ.ศ.2555

ตารางที่ 5.3 แหล่งเงินลงทุนและการจัดหาแหล่งเงินทุนของสหกรณ์การเกษตร ทำไหม จำกัด

ปี พ.ศ.2556

(หน่วย: พันบาท)

เงินลงทุน	การจัดหาแหล่งเงินทุน (Financing) - ปี พ.ศ. 2556		
	ระยะสั้น	ระยะยาว	รวม
1 เงินกู้ยืม	140,000	-	140,000
2 เงินรับฝาก	219,074	-	219,074
3 หนี้สินอื่นๆ	1,632	50,010	6,642
4 ทุนเรือนหุ้น	-	89,250	89,250
5 ทุนสำรอง	-	44,160	44,160
6 ทุนสะสม	-	12,581	12,581
7 กำไรสุทธิ	-	9,433	9,433
รวม	360,706	205,433	566,139
คิดเป็น	64%	36%	100%

ที่มา: งบดุลสหกรณ์การเกษตรทำไหม จำกัด ณ วันที่ 30 กันยายน พ.ศ.2556

สำหรับการจัดสรรเงินทุนหรือการใช้ไปของเงินทุนของสหกรณ์การเกษตรทำไหม จำกัด ในปี พ.ศ. 2555 และ 2556 (ตารางที่ 5.2 และ 5.3) เพื่อให้ผลการดำเนินงานและการลงทุนของสหกรณ์ฯ เกิดประสิทธิภาพสูงสุด แบ่งออกเป็น 6 ส่วน คือ

- 1) เงินฝากในสถาบันการเงิน
- 2) เงินให้กู้ยืม
- 3) ลูกหนี้
- 4) เงินลงทุนในหลักทรัพย์
- 5) ลงทุนในสินทรัพย์ถาวร
- 6) ลงทุนในสินทรัพย์อื่นๆ

ตารางที่ 5.4 เงินลงทุนและการจัดสรรเงินทุนของสหกรณ์การเกษตร ทำไหม จำกัด ปี พ.ศ.2555
(หน่วย: พันบาท)

เงินลงทุน	การจัดสรรเงินทุน (Investment)- ปี พ.ศ. 2555		
	ระยะสั้น	ระยะยาว	รวม
1. เงินฝากในสถาบันการเงิน	74,126	-	74,126
2. เงินให้กู้ยืม	114,192	94,403	208,595
3. ลูกหนี้	57,796	2,145	59,940
4. เงินลงทุนในหลักทรัพย์	10,000	1,530	11,530
5. การลงทุนในสินทรัพย์ถาวร	-	73,202	73,202
6. การลงทุนในสินทรัพย์อื่นๆ	2,479	1,892	4,371
รวม	258,593	173,172	431,765
คิดเป็น	60%	40%	100%

ที่มา: งบดุลสหกรณ์การเกษตรทำไหม จำกัด ณ วันที่ 30 กันยายน พ.ศ.2555

ตารางที่ 5.5 เงินลงทุนและการจัดสรรเงินทุนของสหกรณ์การเกษตร ท่าใหม่ จำกัด ปี พ.ศ.2556
(หน่วย: พันบาท)

เงินลงทุน	การจัดสรรเงินทุน (Investment)- ปี พ.ศ. 2556		
	ระยะสั้น	ระยะยาว	รวม
1. เงินฝากในสถาบันการเงิน	90,694	-	90,694
2. เงินให้กู้ยืม	127,292	78,834	206,127
3. ลูกหนี้	191,589	2,880	194,469
4. เงินลงทุนในหลักทรัพย์	-	1,530	1,530
5. การลงทุนในสินทรัพย์ถาวร	-	67,248	67,248
6. การลงทุนในสินทรัพย์อื่นๆ	3,314	2,757	6,071
รวม	412,889	153,250	566,139
คิดเป็น	73%	27%	100%

ที่มา: งบดุลสหกรณ์การเกษตรท่าใหม่ จำกัด ณ วันที่ 30 กันยายน พ.ศ.2556

เมื่อเปรียบเทียบโครงสร้างทางการเงินของสหกรณ์การเกษตรท่าใหม่ จำกัด ระหว่างปี พ.ศ. 2555 และ 2556 พบว่า

แหล่งที่มาของเงินทุนของสหกรณ์การเกษตรท่าใหม่ จำกัด ที่ใช้เป็นเงินทุนหมุนเวียน ในการดำเนินงานหลักของสหกรณ์ฯ คือ ธุรกิจรับฝากเงิน ที่ส่วนใหญ่มาจากเงินรับฝากของสมาชิก และทุนของสหกรณ์ ได้แก่ ทุนเรือนหุ้น ทุนสำรอง ทุนสะสม และกำไรสุทธิ ซึ่งพบว่าสหกรณ์การเกษตรท่าใหม่ จำกัด สามารถบริหารเงินทุนจากแหล่งทุนของสมาชิกสหกรณ์ฯ นำไปใช้ในธุรกิจสินเชื่อได้อย่างเหมาะสม ส่วนในปี พ.ศ. 2556 พบว่า การจัดหาเงินทุนส่วนหนึ่งมาจากการเงินกู้ยืมระยะสั้นนั้น เป็นเงินกู้จากธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตรที่มีอัตราดอกเบี้ยต่ำ โดยเงินทุนส่วนใหญ่ใช้สำหรับธุรกิจการรวบรวมผลผลิตทางการเกษตรเท่านั้น แต่สามารถทำรายได้สูงขึ้นอย่างมาก อย่างไรก็ตามเมื่อพิจารณาค้นทุนต่างๆ กับรายได้ที่เพิ่มขึ้นพบว่า สหกรณ์ฯ สามารถนำผลกำไรของการดำเนินงานนี้ มาชดเชยต้นทุนจากดอกเบี้ยที่เกิดขึ้น โดยการกู้ยืมระยะสั้นได้

5.2.2 การบริหารเงินสด

เงินสด ถือเป็นสินทรัพย์ที่จำเป็นอย่างยิ่งสำหรับทุกธุรกิจ แม้ว่าจะเป็นสินทรัพย์ที่ให้ผลตอบแทนน้อยมากหรือไม่มีผลตอบแทนก็ตาม แต่เป็นสินทรัพย์ที่มีสภาพคล่องสูงสุด การดำเนินธุรกิจจำเป็นต้องมีเงินสดเพื่อใช้จ่ายสำหรับค่าใช้จ่ายต่างๆ ที่เกิดขึ้น แต่กิจการส่วนใหญ่จะถือเงินสดไว้ในระดับต่ำที่สุดเท่าที่จำเป็นเท่านั้น โดยทั่วไปวัตถุประสงค์ของการถือเงินสดมี 3 ประการ คือ

- 1) เพื่อใช้จ่ายในกิจกรรมปกติ (Transactions Balances)
- 2) เพื่อรองรับเหตุฉุกเฉิน (Precautionary Balances)
- 3) เพื่อการเก็งกำไร (Speculative Balances)

สำหรับสหกรณ์การเกษตรท่าใหม่ จำกัด นั้น มีการบริหารจัดการเงินสดโดยเน้นการไม่ถือเงินสดไว้จำนวนมาก เร่งเงินสดรับเข้า และชะลอการจ่ายเงินสด โดยมีขั้นตอนการปฏิบัติดังนี้

- สหกรณ์การเกษตรท่าใหม่ จำกัด จะมีการวางแผนการใช้เงินล่วงหน้าในแต่ละวัน เช่น การจ่ายเงินสดสำหรับค่าใช้จ่าย หรือจ่ายเงินกู้ให้แก่สมาชิก โดยไม่ถอนเงินสดจากธนาคารจำนวนมากเกินความจำเป็นหรือตามแผนการเงินที่วางไว้ และหากสมาชิกของสหกรณ์ที่มีความประสงค์ถอนเงินสดเกิน 100,000 บาท ต้องแจ้งให้สหกรณ์ทราบล่วงหน้า

- ระบบการจ่ายเงิน หรือถอนเงิน จะปิดทำการเวลา 14.30 น. แต่การรับฝาก หรือรับชำระเงินยังสามารถกระทำต่อได้ ทั้งนี้ เพื่อให้ทราบจำนวนเงินสดคงเหลือในแต่ละวัน หากจำนวนเงินสดเหลือมากเกินความจำเป็นจะรีบดำเนินการนำเงินสดเข้าฝากธนาคารทันที โดยปกติจะกำหนดวงเงินไว้ไม่เกิน 10,000 บาท ต่อวัน

- ในช่วงฤดูกาลเก็บเกี่ยวผลผลิตทางการเกษตร สหกรณ์ฯ จำเป็นต้องใช้เงินสดจำนวนมากสำหรับการใช้จ่ายที่เกี่ยวข้องกับการรวบรวมผลผลิตของเกษตรกร ซึ่งสหกรณ์จะจ่ายเงินสดให้เกษตรกรทันทีในแต่ละวัน ไม่มีการค้างชำระ โดยสหกรณ์จะดำเนินการทำการขอมติเห็นชอบจากคณะกรรมการฯ ในการเบิกเงินเกินบัญชีไว้ล่วงหน้า โดยปกติจะไม่ระบุ จำนวนเงิน แต่จะไม่เกิน 1,000,000 บาท เพื่อให้มีเงินสดหมุนเวียนเพียงพอสำหรับการจ่ายชำระค่าสินค้า

5.2.3 การบริหารลูกหนี้

ลูกหนี้ของสหกรณ์การเกษตรท่าใหม่ จำกัด ส่วนใหญ่ คือ ลูกหนี้ที่มาจากการกู้ยืมเงิน เพื่อใช้ในการดำเนินกิจการต่างๆ โดยแบ่งเป็นเงินให้กู้ยืมระยะสั้น ไม่เกิน 12 เดือน เว้นแต่ในกรณีที่มีเหตุผลพิเศษ แต่ไม่เกิน 18 เดือน ซึ่งการดำเนินกิจการส่วนใหญ่ของลูกหนี้มีวัตถุประสงค์ดังนี้

- 1) เพื่อเป็นค่าใช้จ่ายในสวน เช่น ค่าพันธุ์พืช ปุ๋ย เคมีเกษตร ค่าซ่อมแซมอุปกรณ์ ฯลฯ
- 2) เพื่อเป็นค่าเช่าเกี่ยวกับการเกษตรที่ต้องชำระด้วยเงินสด
- 3) เพื่อเป็นค่าภาษีอากรที่เกี่ยวกับการเกษตร
- 4) เพื่อเป็นค่าใช้จ่ายในครอบครัวที่จำเป็น

สำหรับลูกหนี้เงินกู้ยืมระยะปานกลาง เป็นเงินกู้ยืมที่สมาชิกขอกู้ยืมเพื่อนำไปใช้ลงทุนในทรัพย์สินและการดำเนินงานด้านการเกษตรที่ต้องการขยายหรือปรับปรุง ให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น ซึ่งเงินกู้ประเภทนี้สหกรณ์ฯ ได้กำหนดให้สมาชิกชำระคืนเป็นงวดตามความสามารถของลูกหนี้ โดยพิจารณาจากรายได้ทางเกษตร ซึ่งมีระยะเวลาชำระคืน ตั้งแต่ 3 ปี แต่ไม่เกิน 5 ปี และสหกรณ์ฯ ได้กำหนดวงเงินกู้ยืมขั้นสูงให้แก่สมาชิก ไม่เกิน 500,000 บาท แต่สมาชิกจะต้องมีอสังหาริมทรัพย์จำนองค้ำประกัน

จากการศึกษาพบว่า สหกรณ์การเกษตรท่าใหม่ จำกัด มีการบริหารจัดการลูกหนี้ ดังนี้

- วิเคราะห์ปัญหาที่เป็นสาเหตุทำให้ลูกหนี้ไม่สามารถชำระหนี้ได้ตามระยะเวลาที่กำหนด โดยคำนึงถึง ประเภทของอาชีพที่มีความเสี่ยงและต้องใช้เงินลงทุนสูง รวมถึงพฤติกรรมการใช้จ่ายเงินในการประกอบกิจการ เช่น กลุ่มผู้เลี้ยงกุ้งทะเล และกลุ่มผู้เลี้ยงตะพาบน้ำที่ประสบปัญหาขาดทุน เป็นต้น

- ลงพื้นที่ พบปะพูดคุย จัดประชุมกลุ่มรวม กลุ่มย่อย และรายบุคคล เพื่อชี้แจงข้อมูล กำหนดการชำระหนี้ พร้อมรับฟังปัญหาที่เกิดขึ้นและแนะนำแนวทางในการปรับโครงสร้างหนี้ให้แก่สมาชิก เช่น การยืดระยะเวลาชำระหนี้ให้นานขึ้น เป็นต้น

- ให้ข้อมูลและเสนอแนะแนวทางเหมาะสมโดยไม่เอาเปรียบสมาชิก เพื่อให้ลูกหนี้สามารถชำระหนี้ได้ตามกำหนด จากความสามารถ ความตั้งใจของลูกหนี้ เพื่อพิจารณาแนวทางที่เหมาะสม เช่น การผ่อนผันเวลาการชำระหนี้ออกไป การพิจารณาลดจำนวนเงินที่ชำระในแต่ละงวดให้น้อยลงโดยคำนึงถึงความสามารถในการจ่ายชำระหนี้ ณ ปัจจุบันของผู้กู้

- หากต้องทำการขายหนี้ให้กองทุนฟื้นฟู ในกรณีที่ไม่สามารถปรับโครงสร้างหนี้ได้ และลูกหนี้ยินดีที่จะขาย ข้อดี คือ ลูกหนี้จะได้รับการลดหนี้เหลือเพียงครึ่งหนึ่ง เช่น มีหนี้ 500,000 บาท จะเป็นหนี้แค่ครึ่งเดียว คือ 250,000 บาท แต่ข้อเสีย คือ ลูกหนี้จะต้องโอนโฉนดที่ดินให้กองทุนฟื้นฟู ซึ่งหากสมาชิกไม่สามารถใช้หนี้ได้ตามที่ตกลง ก็จะไม่มียกยืมทำกินในที่ดินนั้น

นอกจากนี้ การวิเคราะห์ความน่าเชื่อถือของลูกค้าเพื่อการให้สินเชื่อเป็นสิ่งสำคัญอีกประการหนึ่ง สำหรับสหกรณ์การเกษตรทำใหม่ จำกัด ที่มีกระบวนการในการให้สินเชื่อส่วนหนึ่งผ่านการพิจารณาจากประธานกลุ่มแต่ละกลุ่มก่อน ซึ่งถือว่าเป็นบุคคลใกล้ชิด และรู้จักกับสมาชิกสหกรณ์มากที่สุด ส่วนการตัดสินใจอนุมัติเงินกู้ขึ้นอยู่กับผู้จัดการฝ่ายสินเชื่อของสหกรณ์ซึ่งจะเป็นผู้พิจารณา โดยการพิจารณาผ่านทางเอกสาร และการสัมภาษณ์

หลักการวิเคราะห์สินเชื่อของสหกรณ์การเกษตรทำใหม่ จำกัด ที่ดำเนินการอยู่พิจารณาตาม หลัก 5 C's โดยมีรายละเอียดดังนี้

- 1) Characteristic คือ คุณลักษณะโดยทั่วไปของลูกค้า ซึ่งหมายถึงสมาชิกสหกรณ์ โดยพิจารณาจากประวัติการชำระหนี้ อุปนิสัยส่วนตัว ชื่อเสียง ความสัมพันธ์ ในชุมชนหรือกลุ่ม
- 2) Capacity คือ ความสามารถในการชำระหนี้ของลูกค้า โดยพิจารณาถึงวัตถุประสงค์ในการขอกู้ยืม การวิเคราะห์รายรับ รายจ่าย ภาระหนี้สินที่มีอยู่ ณ ปัจจุบัน เพื่อประเมินความสามารถในการชำระหนี้
- 3) Capital คือ วิเคราะห์สถานะเงินทุนของลูกค้า โดยพิจารณาจากเงินออมในสหกรณ์ และสินทรัพย์อื่นๆ
- 4) Collateral คือ หลักประกันเงินกู้ ซึ่งถือว่าเป็นสิ่งที่ช่วยลดความเสี่ยงทางการเงินที่อาจจะเกิดขึ้นในอนาคต
- 5) Conditions คือ สภาพการณ์ หรือเงื่อนไขต่างๆ ที่ลูกค้า รวมไปถึงลูกค้า รวมถึงสภาพแวดล้อมภายนอกด้วย เช่น ภาวะเศรษฐกิจ นโยบายของรัฐ ปัญหาดินฟ้าอากาศ และแรงงาน เป็นต้น

5.2.4 การบริหารสินค้ำคงเหลือ

สินค้ำคงเหลืออาจมีความหมายแตกต่างกันไปในแต่ละธุรกิจ แบ่งออกเป็น 3 ส่วนคือ

- 1) วัตถุดิบ
- 2) สินค้าระหว่างผลิต
- 3) สินค้าสำเร็จรูป

การบริหารจัดการสินค้ำคงเหลือที่เหมาะสม จึงเป็นปัจจัยหนึ่งที่สำคัญของธุรกิจ ซึ่งธุรกิจจำเป็นต้องมีสินค้ำคงเหลือให้เพียงพอกับความต้องการของลูกค้า แต่ในขณะเดียวกัน ต้องไม่ให้มีมากเกินไปจนเกิดความจำเป็น ดังนั้นเป้าหมายที่สำคัญของการบริหารสินค้ำคงเหลือ จึงเป็นการบริหารที่ทำให้ค่าใช้จ่ายรวมในการจัดการสินค้ำคงเหลือน้อยที่สุด และต้องทำให้ลูกค้าได้รับความพึงพอใจด้วย ซึ่งค่าใช้จ่ายเกี่ยวกับสินค้ำคงเหลือ สามารถแบ่งออกเป็น 2 ประเภท

1) ค่าใช้จ่ายในการเก็บรักษาสินค้า (Carrying Costs or Holding Costs) เช่น ค่าใช้จ่ายเกี่ยวกับสถานที่เก็บ ค่าโกดัง ค่าประกันภัย ค่าความเสียหายอันเกิดจากการเสื่อมสภาพ เป็นต้น

2) ค่าใช้จ่ายในการจัดการซื้อ (Ordering Costs or Procurement Costs) เช่น ค่าใช้จ่ายที่เกิดขึ้นในการสั่งซื้อแต่ละครั้ง ค่าใช้จ่ายด้านบุคลากร ค่าใช้จ่ายสำนักงาน ค่าวัสดุ ค่าใช้จ่ายในการติดต่อสื่อสาร เป็นต้น

โดยทั่วไปค่าใช้จ่ายทั้งสองประเภทนี้จะมีความสัมพันธ์ที่แปรผกผันหรือตรงข้ามกัน ดังนั้นธุรกิจจึงควรพิจารณาถึงปริมาณการสั่งซื้อสินค้าที่เหมาะสมที่ทำให้ผลรวมของค่าใช้จ่ายทั้งสองนั้นต่ำที่สุด และทำให้การขายมีประสิทธิภาพ ซึ่งอาจนำเทคนิคการคำนวณปริมาณการสั่งซื้อที่ประหยัด (Economic Order Quantity: EOQ) มาใช้ได้

สำหรับสหกรณ์การเกษตรทำใหม่ จำกัด มีการบริหารจัดการสินค้าคงเหลือ ดังนี้

- สินค้าคงเหลือของสหกรณ์การเกษตรทำใหม่ จำกัด มีจำนวนน้อยมาก โดยมาจากธุรกิจจัดหาสินค้ามาจำหน่าย ซึ่งมาจาก 2 ประเภท คือ 1) ธุรกิจประเภทการเกษตร เช่น ปุ๋ย เคมี การเกษตร และวัสดุอุปกรณ์ คิดเป็น 70 - 80% และ 2) ธุรกิจประเภทน้ำมัน คิดเป็น 20 - 30 %

- สหกรณ์การเกษตรทำใหม่ จำกัด มีแนวทางในการสั่งซื้อปุ๋ย เคมีการเกษตร ในปริมาณพอเหมาะ ไม่มากเกินไปจนเกิดความต้องกร เพราะจะได้ไม่ต้องเสียค่าใช้จ่ายในการเก็บรักษา และลดปัญหาสินค้าเสื่อมสภาพ นอกจากนี้ยังมีการเลือกยี่ห้อของสินค้าที่นำมาจำหน่าย โดยการสำรวจจากความต้องการของสมาชิกล่วงหน้าเพื่อเป็นแนวทางการสั่งซื้อสินค้า

- ดำเนินการสำรองปุ๋ย และเคมีการเกษตรในปริมาณพอเหมาะไม่มากเกินไป สำหรับสมาชิกหรือบุคคลภายนอกมาซื้อเพิ่มเติมเท่านั้น

- มีโครงการปุ๋ยเอื้ออาทร ซึ่งสมาชิกสามารถนำปุ๋ยของโครงการไปใช้ฟรีก่อน 1 ปี ทั้งนี้เป็นประโยชน์ต่อสหกรณ์ที่ไม่ต้องเก็บสินค้าคงเหลือไว้ในโกดัง แต่ให้สมาชิก นำไปเก็บไว้แทน

- ในการดำเนินธุรกิจประเภทน้ำมัน สหกรณ์การเกษตรทำใหม่ จำกัด จะมีการตรวจสอบ หากมีการสูญหายมากเกินไป นอกเหนือจากการระเหยของน้ำมันตามปกติ โดยการตรวจสอบหัวจ่ายอยู่เป็นประจำ

จากปริมาณสินค้าคงเหลือในสัดส่วนที่ไม่สูงมาก และอัตราการหมุนเวียนของสินค้าคงเหลือที่ค่อนข้างสูง ของสหกรณ์การเกษตรทำใหม่ จำกัด แสดงให้เห็นว่า สหกรณ์ ฯ มีการบริหารจัดการสินค้าคงเหลือที่มีประสิทธิภาพมาก

5.2.5 การบริหารสินทรัพย์ถาวร

การบริหารสินทรัพย์ถาวร จากการศึกษาี้หมายถึง สินทรัพย์ถาวรที่มีตัวตน นั่นคือ ที่ดิน อาคาร และอุปกรณ์ ซึ่งถือเป็นสินทรัพย์ที่ใช้ในการดำเนินงานตามปกติของธุรกิจ และมีอายุการใช้งานมากกว่า 1 ปี

จากการสัมภาษณ์ผู้จัดการสหกรณ์การเกษตรท่าใหม่ จำกัด พบว่า ผู้จัดการสหกรณ์การเกษตรท่าใหม่ จำกัด มีหลักการบริหารสินทรัพย์ถาวร ดังนี้

- มีการวางแผนการสำรวจความต้องการ
- มีการตรวจสอบสินทรัพย์ เพื่อหาความบกพร่องของสินทรัพย์อยู่เป็นประจำ
- มีการวางแผนการจัดหาทดแทนสินทรัพย์
- การจัดซื้อสินทรัพย์ถาวรแต่ละรายการจะต้องเป็นสินทรัพย์ที่ระบุอยู่ในแผนงานเท่านั้น โดยต้องผ่านความเห็นชอบของคณะกรรมการสหกรณ์ในการจัดซื้อ
 - การจัดหาสินทรัพย์ถาวร จะดำเนินการจัดหามาด้วยเงินทุนที่มีต้นทุนต่ำ หรือเงินอุดหนุน เช่น เครื่องอบไอน้ำ โรงอบไอน้ำ และโรงงาน Fresh Chilled ที่จัดหามาด้วยเงินอุดหนุนตามแผนปรับโครงสร้างผลไม้ภาคตะวันออกปี พ.ศ. 2549
 - ประเมินความคุ้มค่าของสินทรัพย์ หากมีความจำเป็นต้องจัดหาหรือเปลี่ยนทดแทนสินทรัพย์เดิม เช่น การซื้อรถยนต์ใหม่แทนรถยนต์เก่า ต้องประเมินประโยชน์ที่เพิ่มขึ้นของรถยนต์คันใหม่ได้ เพื่อให้สามารถใช้ประโยชน์ได้อย่างสูงสุด หรือบางกรณีหากสหกรณ์ ๙ ได้รับการสนับสนุนสินทรัพย์จากหน่วยงานภายนอกแต่อาจต้องลงทุนเองบางส่วน สหกรณ์ ๙ ก็จะมีการประเมินถึงประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ และความคุ้มค่าของค่าใช้จ่ายที่สหกรณ์ ๙ ต้องลงทุน
 - สหกรณ์การเกษตรท่าใหม่ จำกัด มีนโยบายที่ไม่เลือกลงทุนในสินทรัพย์ที่ใช้ในธุรกิจที่สหกรณ์ยังไม่สามารถดำเนินงานเองได้ หรือ ลงทุนในสินทรัพย์ที่ความเสี่ยง

5.3 รายละเอียดโครงการฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการหลักสูตร “การวิเคราะห์และการบริหารจัดการด้านการเงินของสหกรณ์การเกษตร”

จากผลการวิเคราะห์ระบบการบริหารการเงิน และปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จของสหกรณ์การเกษตรท่าใหม่ จำกัด สามารถพัฒนาหลักสูตรอบรมระยะสั้นได้ดังนี้

โครงการฝึกอบรมหลักสูตร

“การวิเคราะห์และการบริหารจัดการด้านการเงินของสหกรณ์การเกษตร”

โดยคณะผู้วิจัย คณะวิทยาศาสตร์และศิลปศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา วิทยาเขตจันทบุรี

หลักการ

สหกรณ์การเกษตร คือ องค์กรสำคัญสำหรับการขับเคลื่อนกระบวนการผลิตสินค้าและผลิตภัณฑ์ทางการเกษตร จากการสำรวจข้อมูลเบื้องต้นของปัจจัยสู่ความสำเร็จในการบริหารจัดการด้านการเงินของสหกรณ์การเกษตร คือ การวิเคราะห์สถานการณ์ทางการเงิน การบริหารจัดการด้านการเงิน จากกรณีศึกษาปัจจัยสู่ความสำเร็จในการวิเคราะห์สถานะทางการเงิน การบริหารจัดการด้านการเงิน และกลยุทธ์ทางการเงินของสหกรณ์การเกษตรท่าใหม่ จำกัด ทำให้ทราบแนวทางการบริหารองค์กรด้านการเงินที่มีประสิทธิภาพ ดังนั้นการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และการนำเสนอประสบการณ์จากหน่วยงานที่ประสบความสำเร็จมาถ่ายทอดให้กับองค์กรที่ยังประสบปัญหาการบริหารด้านการเงิน หรือองค์กรที่ต้องการพัฒนาการบริหารด้านการเงินให้มีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น เพื่อเป็นอีกแนวทางหนึ่งที่ทำให้เกิดความรู้ ความเข้าใจหลักการ และสามารถนำไปประยุกต์ใช้เพื่อให้การบริหารองค์กรประสบผลสำเร็จ

มหาวิทยาลัยบูรพา วิทยาเขตจันทบุรี เล็งเห็นความสำคัญของการบริหารจัดการด้านการเงิน รวมถึงกลยุทธ์ทางการเงินของสหกรณ์การเกษตรเป็นอย่างยิ่ง ดังนั้นมหาวิทยาลัยบูรพา จึงดำเนินการจัดโครงการฝึกอบรมหลักสูตร “การวิเคราะห์และการบริหารจัดการด้านการเงินของสหกรณ์การเกษตร” เพื่อนำความรู้ที่เกี่ยวข้องกับการวิเคราะห์และการบริหารจัดการด้านการเงิน และองค์ความรู้อื่นๆ ที่มีความเชื่อมโยงกับการดำเนินกิจการของสหกรณ์การเกษตรมาถ่ายทอดให้กับบุคลากรของสหกรณ์การเกษตร และผู้เกี่ยวข้องทราบ และนำไปประยุกต์ใช้กับองค์กรให้เกิดผลสัมฤทธิ์ซึ่งจะเป็นประโยชน์ต่อหน่วยงาน และเกษตรกรของแต่ละพื้นที่ให้เกิดความยั่งยืนในการประกอบอาชีพเกษตรกรรมของประเทศต่อไป

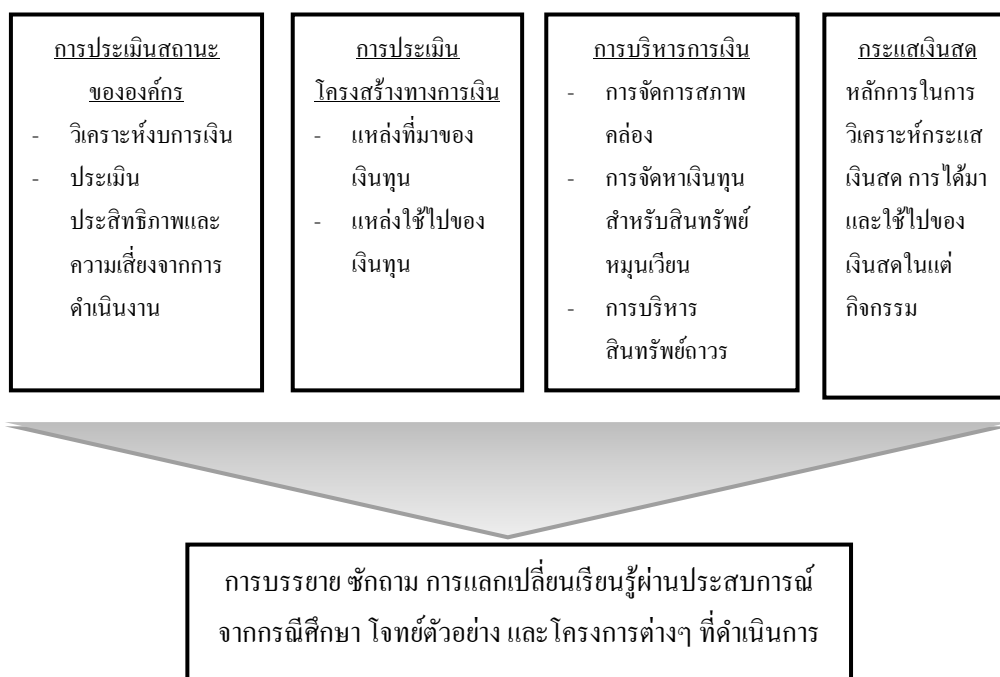
วัตถุประสงค์

- 1) เพื่อถ่ายทอดความรู้พื้นฐานด้านการวิเคราะห์งบการเงิน และนำไปใช้ในการประเมินสถานะทางการเงินขององค์กร
- 2) เพื่อถ่ายทอดให้ผู้เข้าอบรมทราบถึงแหล่งที่มาและแหล่งใช้ไปของเงินสหกรณ์อย่างมีประสิทธิภาพ
- 3) เพื่อถ่ายทอดให้ผู้เข้าอบรมทราบถึงหลักในการบริหารการเงินของสหกรณ์
- 4) เพื่อถ่ายทอดให้ผู้เข้าอบรมทราบถึงความสำคัญของกระแสเงินสด และการจัดทำงบกระแสเงินสดเบื้องต้น
- 5) เพื่อแลกเปลี่ยนประสบการณ์ด้านการบริหารการเงินและกลยุทธ์ทางการเงิน

สาระการฝึกอบรบ

- 1) เทคนิคในการวิเคราะห์ห้บการเงิน อัตราส่วนทางการเงินในด้านต่างๆ เพื่อประเมินประสิทธิภาพในการดำเนินงานและความเสี่ยงทางการเงินของสหกรณ์
- 2) แหล่งที่มาของเงินทุน และแหล่งใช้ไปของเงินทุน เพื่อไปสู่โครงสร้างทางการเงินที่เหมาะสม
- 3) หลักในการบริหารการเงินในสหกรณ์ การจัดการสภาพคล่องสหกรณ์ การบริหารเงินสด การบริหารลูกหนี้ การบริหารสินค้าคงเหลือ การจัดหาเงินทุนสำหรับสินทรัพย์หมุนเวียน และ การบริหารสินทรัพย์ถาวร
- 4) ความสำคัญของกระแสเงินสด และการนำข้อมูลของกระแสเงินสดมาใช้ในการบริหารการเงินอย่างเหมาะสม
- 5) การแลกเปลี่ยนความรู้ จากการทำงานและประสบการณ์จริงในการดำเนินงานของสหกรณ์

วิธีการเรียนรู้และฝึกหัด



วิทยากร

อาจารย์กุลวดี เนื่องแสง
คณะวิทยาศาสตร์และศิลปศาสตร์ สาขาบริหารธุรกิจ
มหาวิทยาลัยบูรพา วิทยาเขตจันทบุรี

ผู้เข้าร่วมการฝึกอบรม

- 1) ประธานและคณะกรรมการบริหารสหกรณ์
- 2) ผู้จัดการและรองผู้จัดการสหกรณ์
- 3) เจ้าหน้าที่การเงินของสหกรณ์

บทที่ 6

การเชื่อมโยงเครือข่ายธุรกิจโดยสหกรณ์การเกษตรทำใหม่ จำกัด เป็นแม่ข่าย

สหกรณ์การเกษตรทำใหม่ จำกัด ยึดหลักตามจุดมุ่งหมายสหกรณ์ กล่าวคือ ดำเนินการให้สมาชิกเกิดความประหยัดและมีรายได้เพิ่มขึ้น เพื่อนำไปพัฒนาคุณภาพชีวิตของตนเองและครอบครัว ให้มีฐานะความเป็นอยู่หรือมาตรฐานการดำรงชีวิตที่ดีขึ้น โดยมีอุดมการณ์ความเชื่อร่วมกันที่ว่า การช่วยตนเอง และการช่วยเหลือซึ่งกันและกันตามหลักการสหกรณ์จะนำไปสู่การกินดีอยู่ดี ดังวิสัยทัศน์ของสหกรณ์การเกษตรทำใหม่ จำกัด ที่ว่า “สหกรณ์การเกษตรทำใหม่ จำกัด เป็นองค์กรที่มั่นคงและก้าวหน้า นำพาสมาชิกให้เข้มแข็งและพึ่งพาตนเองได้อย่างยั่งยืน”

จากแผนพัฒนาสหกรณ์การเกษตรทำใหม่ จำกัด ปี พ.ศ.2556-2559 สหกรณ์การเกษตรทำใหม่ จำกัด ให้ความสำคัญกับธุรกิจรวบรวมเพื่อช่วยแก้ปัญหาผลผลิตการเกษตรล้นตลาด ได้กำหนดเป้าประสงค์ กลยุทธ์และตัวชี้วัดที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจรวบรวมผลผลิตการเกษตร และการพัฒนาเชื่อมโยงเครือข่ายธุรกิจผลผลิตการเกษตร โดยมีสหกรณ์การเกษตรทำใหม่ จำกัด เป็นแม่ข่ายไว้ดังนี้

ตารางที่ 6.1 แผนพัฒนาสหกรณ์การเกษตรทำใหม่ จำกัด ปี พ.ศ.2556-2559

เป้าประสงค์	กลยุทธ์	ตัวชี้วัดความสำเร็จ
ผลิตผลทางการเกษตรของสมาชิกมีคุณภาพตามความต้องการของตลาดและสามารถจำหน่ายได้ในราคาสูงขึ้น	ส่งเสริมการตลาดและการพัฒนาคุณภาพผลผลิตของสมาชิก	1. สมาชิกได้รับการรับรองมาตรฐานผลผลิตเพิ่มขึ้น 2. ปริมาณเครือข่ายลูกค้าเพิ่มขึ้น 3. ปริมาณการรวบรวมผลผลิตเพิ่มขึ้น
สมาชิกและเกษตรกรทั่วไปมีความรู้ความสามารถในการผลิตผลไม่คุณภาพตรงตามความต้องการของตลาด	พัฒนาศักยภาพสมาชิก	1. สมาชิกจำหน่ายผลผลิตได้ราคาสูงขึ้น 2. สมาชิกมีส่วนร่วมขายผลผลิตคุณภาพให้กับสหกรณ์เพิ่มขึ้น 3. ผลการประกอบการของสหกรณ์เพิ่มขึ้น
ธุรกิจของสหกรณ์เข้มแข็งมีพันธมิตรทางการตลาดเพิ่มขึ้นสามารถบริการสมาชิกและชุมชนได้อย่างทั่วถึง	เสริมสร้างความเข้มแข็งธุรกิจและเชื่อมโยงเครือข่ายพันธมิตรทางการตลาด	1. ปริมาณเงินทุนภายในที่เพิ่มขึ้น 2. ปริมาณธุรกิจเพิ่มขึ้น

ที่มา : รายงานประจำปีสหกรณ์การเกษตรทำใหม่ จำกัด สิ้นสุด วันที่ 30 กันยายน พ.ศ. 2556

6.1 สหกรณ์การเกษตรทำใหม่ จำกัด กับธุรกิจรวบรวมผลผลิตการเกษตร

จุดมุ่งหมายหลักของสหกรณ์การเกษตรทำใหม่ จำกัด ไม่ได้อยู่ที่ผลกำไร แต่ต้องการให้สมาชิกมีรายได้เพิ่มขึ้น เพื่อนำไปพัฒนาคุณภาพชีวิตของสมาชิกและครอบครัวให้มีฐานะความเป็นอยู่หรือมาตรฐานการดำรงชีวิตที่ดีขึ้น นอกจากนี้ สหกรณ์การเกษตรทำใหม่ จำกัด มุ่งมั่นที่จะช่วยลดปัญหาผลผลิตการเกษตรล้นตลาด เนื่องจากทุกปีในช่วงฤดูผลไม้ เกษตรกรมักขายสินค้าได้ในราคาที่ไม่เป็นธรรม เพราะพ่อค้าคนกลางกดราคาต่ำที่สุดเท่าที่เป็นไปได้ ทำให้เกษตรกรต้องเอาผลไม้มาเทข้างถนน เพื่อเรียกร้องขอความช่วยเหลือจากรัฐบาลอยู่ทุกปี

จากอุดมการณ์สหกรณ์ที่มีความเชื่อร่วมกันที่ว่า การช่วยตนเอง และการช่วยเหลือซึ่งกันและกันตามหลักการสหกรณ์จะนำไปสู่การกินดีอยู่ดี สหกรณ์การเกษตรทำใหม่ จำกัด จึงได้นำวิธีการสหกรณ์คือการรวมกันทำธุรกิจ มิใช่ต่างคนต่างทำมาเป็นแนวทางในการลดปัญหาผลผลิตการเกษตรล้นตลาด โดยสหกรณ์การเกษตรทำใหม่ จำกัด ทำธุรกิจรวบรวมผลผลิตการเกษตรของทั้งที่เป็นสมาชิกและที่ไม่เป็นสมาชิกของสหกรณ์ฯ นอกจากนี้ สหกรณ์การเกษตรทำใหม่ จำกัด มีส่วนช่วย พัฒนาคุณภาพผลผลิตการเกษตร และเชื่อมโยงเครือข่ายธุรกิจผลผลิตการเกษตรโดยสหกรณ์การเกษตรทำใหม่ จำกัด เองเป็นแม่ข่าย เพื่อหาตลาดส่งออกให้กับผลผลิตการเกษตรในจังหวัดจันทบุรี

หน้าที่ของสหกรณ์การเกษตรทำใหม่ จำกัด

1) สหกรณ์การเกษตรทำใหม่ จำกัด กับหน้าที่ให้ข่าวสารการตลาด

เนื่องจากลักษณะการตลาดสินค้าเกษตรเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับความไม่แน่นอนและความไม่สมดุล โดยปกติจะประกอบด้วยหน่วยธุรกิจที่ทำหน้าที่การผลิตเป็นจำนวนมาก การผลิตไม่สามารถควบคุมปริมาณและคุณภาพได้ สหกรณ์การเกษตรทำใหม่ จำกัด จึงทำหน้าที่เป็นศูนย์กลางในการให้บริการข่าวสารเกี่ยวกับราคาผลผลิตการเกษตร และให้ข้อมูลเกี่ยวกับลักษณะความต้องการผลผลิตที่ผู้บริโภคต้องการ ข้อมูลเหล่านี้ช่วยให้เกษตรกรสามารถวางแผนการผลิตเพื่อผลิตสินค้าเกษตรที่มีคุณภาพตรงกับความต้องการของผู้บริโภค และเกษตรกรก็สามารถขายผลผลิตในราคาที่สูงขึ้นได้นั่นเอง

2) สหกรณ์การเกษตรทำใหม่ จำกัด กับหน้าที่ปรับปรุงคุณภาพ และเพิ่มมูลค่าผลผลิต

การเกษตร

สหกรณ์การเกษตรทำใหม่ จำกัด ให้ความสำคัญกับการพัฒนาและปรับปรุงคุณภาพผลผลิตการเกษตรให้เป็นไปตามความต้องการของผู้บริโภค ดังที่เห็นได้จากเป้าประสงค์ที่สหกรณ์การเกษตรทำใหม่ จำกัด ได้กำหนดไว้ในแผนพัฒนาสหกรณ์การเกษตรทำใหม่ จำกัด ปี พ.ศ. 2556-2559 กล่าวคือ

เป้าประสงค์ที่ 1 ผลผลิตทางการเกษตรของสมาชิกมีคุณภาพตามความต้องการของตลาด และสามารถจำหน่ายได้ในราคาสูงขึ้น

เป้าประสงค์ที่ 2 สมาชิกและเกษตรกรทั่วไปมีความรู้ความสามารถในการผลิตผลไม้คุณภาพตรงตามความต้องการของตลาด

สหกรณ์การเกษตรทำใหม่ จำกัด ให้การสนับสนุนการพัฒนาและปรับปรุงคุณภาพผลผลิตการเกษตรให้เป็นไปตามความต้องการของผู้บริโภคทั้งในช่วงก่อนและหลังเก็บเกี่ยวผลผลิต เพื่อให้สมาชิกสามารถจำหน่ายผลผลิตการเกษตรได้ในราคาที่สูงขึ้น

ช่วงก่อนเก็บเกี่ยวผลผลิต

สหกรณ์การเกษตรทำใหม่ จำกัด จัดโครงการอบรมให้ความรู้เกี่ยวกับการใช้ปุ๋ย และสารเคมีการเกษตร โครงการอบรมเกษตรกรอินทรีย์ สัมมนาเรื่องการปรับปรุงคุณภาพผลผลิตไม้ผลเพื่อการส่งออกญี่ปุ่น เป็นต้น



ภาพที่ 6.1 โครงการฝึกอบรมเกษตรกรอินทรีย์
วันที่ 10 สิงหาคม พ.ศ.2555



ภาพที่ 6.2 สัมมนาเพื่อการส่งออกญี่ปุ่น
วันที่ 15 กุมภาพันธ์ พ.ศ.2556

ช่วงหลังเก็บเกี่ยวผลผลิต

ก่อนที่ผลผลิตจะถูกส่งจำหน่ายต่อไปให้กับตัวแทนจำหน่ายในต่างประเทศหรือพ่อค้าที่เป็นผู้ส่งออก สหกรณ์การเกษตรทำไหม จำกัด จัดชั้นมาตรฐานสินค้าทั้งด้านรูปร่างและคุณภาพ และคัดผลผลิตคุณภาพเพื่อส่งออก และเพิ่มคุณภาพสินค้าโดยการอบไอน้ำ/รมควันเพื่อกำจัดแมลง และบรรจุผลผลิตในหีบห่อกันกระแทก เพื่อรักษาคุณภาพก่อนส่งออก



ภาพที่ 6.3 มะม่วงส่งออก



ภาพที่ 6.4 ทุเรียนส่งออก

3) สหกรณ์การเกษตรทำไหม จำกัด กับหน้าที่ซื้อและรวบรวมผลผลิตการเกษตร

สหกรณ์การเกษตรทำไหม จำกัด ทำหน้าที่หาแหล่งผลิต รวบรวมผลผลิตการเกษตรจากเกษตรกรที่เป็นสมาชิกและที่ไม่เป็นสมาชิกของสหกรณ์ฯ เพื่อบริการจำหน่ายให้กับกลุ่มตัวแทนจำหน่ายในต่างประเทศ หรือกลุ่มบริษัทผู้ส่งออกภายในประเทศ

สหกรณ์การเกษตรทำไหม จำกัด มิได้ทำหน้าที่เป็นแค่ผู้รวบรวมผลผลิตเมื่อเกิดปัญหาผลผลิตล้นตลาดแล้วเท่านั้น สหกรณ์การเกษตรทำไหม จำกัด ยังทำหน้าที่เป็นผู้บริหารจัดการผลผลิตการเกษตรของสมาชิกเพื่อป้องกันผลผลิตล้นตลาดในช่วงฤดูกาล โดยสหกรณ์การเกษตรทำไหม จำกัด จัดเก็บรวบรวมข้อมูลในแบบสอบถามจากสมาชิก และประชุมสมาชิก เพื่อประมาณการปริมาณผลผลิตการเกษตร และพยากรณ์ว่าผลผลิตการเกษตรชนิดใดมีโอกาที่จะล้นตลาด สหกรณ์การเกษตรทำไหม จำกัด จะกำหนดแนวทางในการรวบรวมผลผลิต และเจรจากับคู่ค้าและเครือข่ายก่อนถึงฤดูกาลผลิต เพื่อป้องกันและลดปัญหาผลผลิตล้นตลาดในช่วงฤดูกาลให้ได้อย่างมากที่สุดเท่าที่เป็นไปได้

4) สหกรณ์การเกษตรทำใหม่ จำกัด กับหน้าที่ขาย

สหกรณ์การเกษตรทำใหม่ จำกัด ทำหน้าที่เชื่อมโยงเครือข่าย สร้างพันธมิตรทางธุรกิจ มุ่งเน้นหากลุ่มตัวแทนจำหน่ายในต่างประเทศ หรือกลุ่มบริษัทผู้ส่งออกภายในประเทศ ตัวอย่างเช่น ตลาดญี่ปุ่น สหกรณ์การเกษตรทำใหม่ จำกัด จะเจรจาขายผลไม้ล่วงหน้าแก่ตัวแทนจำหน่ายในประเทศญี่ปุ่นก่อนถึงฤดูการผลิต เพื่อป้องกันและลดปัญหาผลผลิตการเกษตรล้นตลาด สหกรณ์การเกษตรทำใหม่ จำกัด จะตกลงทำสัญญาซื้อขายทั้งปีล่วงหน้ากับตัวแทนจำหน่ายนั้นๆ โดยในสัญญาจะมีการกำหนดปริมาณและราคาไว้ชัดเจน ทำให้สหกรณ์การเกษตรทำใหม่ จำกัด สามารถลดความเสี่ยงจากปัญหาการราคาผลผลิตผันผวนหรือราคาคงต่ำในช่วงฤดูกาลผลิตได้

หลังจากมีการตกลงซื้อขายล่วงหน้า สหกรณ์การเกษตรทำใหม่ จำกัด จะแจ้งให้ประธานกลุ่มสมาชิกสหกรณ์ฯ รับทราบถึงปริมาณที่ตกลงขายได้ ระบุลักษณะของผลผลิตที่ตัวแทนจำหน่ายในญี่ปุ่นต้องการ และราคาผลผลิตที่สหกรณ์การเกษตรทำใหม่ จำกัด สามารถรับซื้อได้จากสมาชิก เพื่อเป็นข้อมูลให้สมาชิกใช้ในการวางแผนควบคุมปริมาณและคุณภาพผลผลิตให้เป็นไปตามความต้องการของผู้บริโภคได้

การกำหนดระดับราคารับซื้อผลผลิตจากสมาชิก

สหกรณ์การเกษตรทำใหม่ จำกัด จะรับซื้อผลผลิตในราคาที่สูงกว่าระดับราคาที่พ่อค้าคนกลางรับซื้อในตลาดอย่างมีนัยสำคัญหากผลผลิตมีคุณภาพตามต้องการ การที่สหกรณ์การเกษตรทำใหม่ จำกัด กำหนดระดับราคารับซื้อผลผลิตจากสมาชิก (ซื้อขาด) ในระดับราคาที่สูงกว่าตลาดนี้มีวัตถุประสงค์สำคัญอย่างน้อย 2 ประการ คือ

1) จุดมุ่งหมายหลักของสหกรณ์การเกษตรทำใหม่ จำกัด ไม่ได้อยู่ที่ผลกำไร แต่ต้องการให้สมาชิกมีรายได้เพิ่มขึ้น เพื่อนำไปพัฒนาคุณภาพชีวิตของสมาชิกและครอบครัวให้มีฐานะความเป็นอยู่หรือมาตรฐานการดำรงชีวิตที่ดีขึ้น

2) สหกรณ์การเกษตรทำใหม่ จำกัด ต้องการพยุงราคาผลผลิตการเกษตรในตลาด โดยการคานอำนาจการต่อรองของพ่อค้าคนกลาง เพื่อไม่ให้พ่อค้าคนกลางกดราคาผลผลิตให้ต่ำเกินความเป็นจริง

6.2 ผลการดำเนินงานสหกรณ์การเกษตรทำใหม่ จำกัด กับธุรกิจรวบรวมผลผลิตการเกษตร

ณ วันสิ้นปีบัญชี 30 กันยายน พ.ศ. 2556 สหกรณ์การเกษตรทำใหม่ จำกัด มีจำนวนสมาชิกตามทะเบียนสมาชิก จำนวน 2,154 คน (41 กลุ่ม) สมาชิกสมทบ 153 คน มีทุนดำเนินงานทั้งหมด 566,139,182.27 บาท มีรายได้ทั้งสิ้น 730,923,008.95 บาท มีกำไรสุทธิประจำปี 9,432,878.02 บาท

ผลการดำเนินงานของธุรกิจรวบรวมระหว่างปี พ.ศ. 2553-2556 มีผลการดำเนินงานที่ดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง ธุรกิจไม่ขยายขาดทุน เนื่องจากสหกรณ์การเกษตรทำใหม่ จำกัด เป็นองค์กรรัฐที่ไม่หวังผลกำไรสูงสุด วัตถุประสงค์ของการทำธุรกิจรวบรวมเป็นการรวมตัวกันเพื่อร่วมกันแก้ปัญหา ราคาผลไม้ตกต่ำ โดยการรวมกันขายเพื่อเพิ่มอำนาจการต่อรองให้ได้ราคาสูงขึ้น ค่าเฉลี่ยกำไรขั้นต้นของธุรกิจรวบรวมผลผลิตการเกษตรระหว่างปี พ.ศ. 2553-2556 อยู่ที่ร้อยละ 5.22

ระหว่างปี พ.ศ. 2553-2556 ปริมาณการขายผลผลิตการเกษตรที่รวบรวมโดยสหกรณ์การเกษตรทำใหม่ จำกัด เพิ่มขึ้นอย่างมีนัยสำคัญ โดยมีอัตราการเจริญเติบโตของธุรกิจสูงขึ้นเกือบ 3 เท่าในแต่ละปี และผลผลิตการเกษตรเกือบร้อยละ 100 ถูกจำหน่ายให้กับกลุ่มตัวแทนจำหน่ายในต่างประเทศ หรือกลุ่มบริษัทผู้ส่งออกภายในประเทศ

ตารางที่ 6.2 ผลการดำเนินงานธุรกิจรวบรวมผลผลิตการเกษตรระหว่างปี พ.ศ. 2553-2556

	2553	2554	2555	2556
ธุรกิจรวบรวมผลผลิต (ล้านบาท)	8.28	33.43	170.33	652.22
อัตราการเติบโตของธุรกิจ (%)		303.54%	409.51%	282.91%
กำไรขั้นต้น (%)	11.48%	5.21%	1.15%	6.21%

ที่มา : รายงานประจำปีสหกรณ์การเกษตรทำใหม่ จำกัด พ.ศ. 2553-2556

ตารางที่ 6.3 ผลการดำเนินงานธุรกิจรวบรวมแบ่งตามประเภทผลผลิตการเกษตรระหว่างปี พ.ศ. 2553-2556

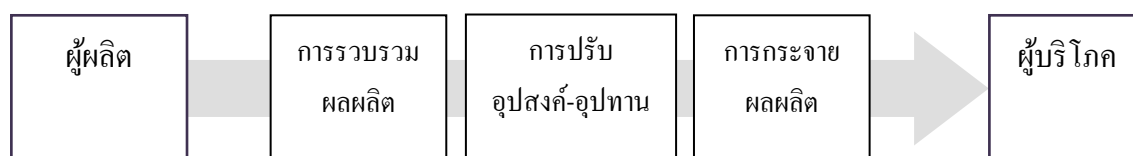
	ปริมาณการขาย									
	2553		2554		2555		2556		2553-2556	
	ล้านบาท	ร้อยละ	ล้านบาท	ร้อยละ	ล้านบาท	ร้อยละ	ล้านบาท	ร้อยละ	ล้านบาท	ร้อยละ
ขายมันคูด	4.97	59.94%	12.50	37.40%	82.47	48.42%	445.65	68.33%	545.58	63.13%
ขายมะม่วง	0.34	4.11%	13.35	39.92%	27.41	16.09%	109.22	16.75%	150.31	17.39%
ขายทุเรียน	0.25	2.99%	6.26	18.73%	51.84	30.43%	85.96	13.18%	144.31	16.70%
ขายเงาะ	2.18	26.29%	1.07	3.19%	5.45	3.20%	-	-	8.70	1.01%
ขายหอมหัวใหญ่	-	-	-	-	1.80	1.06%	6.00	0.92%	7.80	0.90%
ขายลำไย	0.11	1.30%	-	-	0.91	0.53%	4.43	0.68%	5.44	0.63%
ขายสละ	0.22	2.70%	0.07	0.22%	0.39	0.23%	0.76	0.12%	1.44	0.17%
ขายลองกอง	0.12	1.50%	0.17	0.50%	0.08	0.05%	-	-	0.37	0.04%
ขายถั่วลิสง	-	-	-	-	-	-	0.21	0.03%	0.21	0.02%
ขายกล้วย	0.07	0.78%	0.02	0.05%	-	-	-	-	0.08	0.01%
ขายแก้วมังกร	0.03	0.40%	-	-	-	-	-	-	0.03	0.00%
รวมธุรกิจรวบรวมผลผลิต	8.28	100.00%	33.43	100.00%	170.33	100.00%	652.22	100.00%	864.27	100.00%
อัตราการเติบโตของธุรกิจ	303.54%				409.51%		282.91%			

ที่มา : รายงานประจำปีสหกรณ์การเกษตรท่าใหม่ จำกัด พ.ศ. 2553-2556

6.3 กระบวนการตลาดโดยมีสหกรณ์การเกษตรทำใหม่ จำกัด เป็นแม่ข่าย

กระบวนการตลาด (Marketing Process) หมายถึง กระบวนการกิจกรรมต่างๆ ที่เกิดขึ้น และดำเนินต่อเนื่องเป็นลำดับ เพื่อให้สินค้าเคลื่อนย้ายจากผู้ผลิตไปสู่ผู้บริโภค (ไพฑูรย์ รอดวินิจ, 2541)

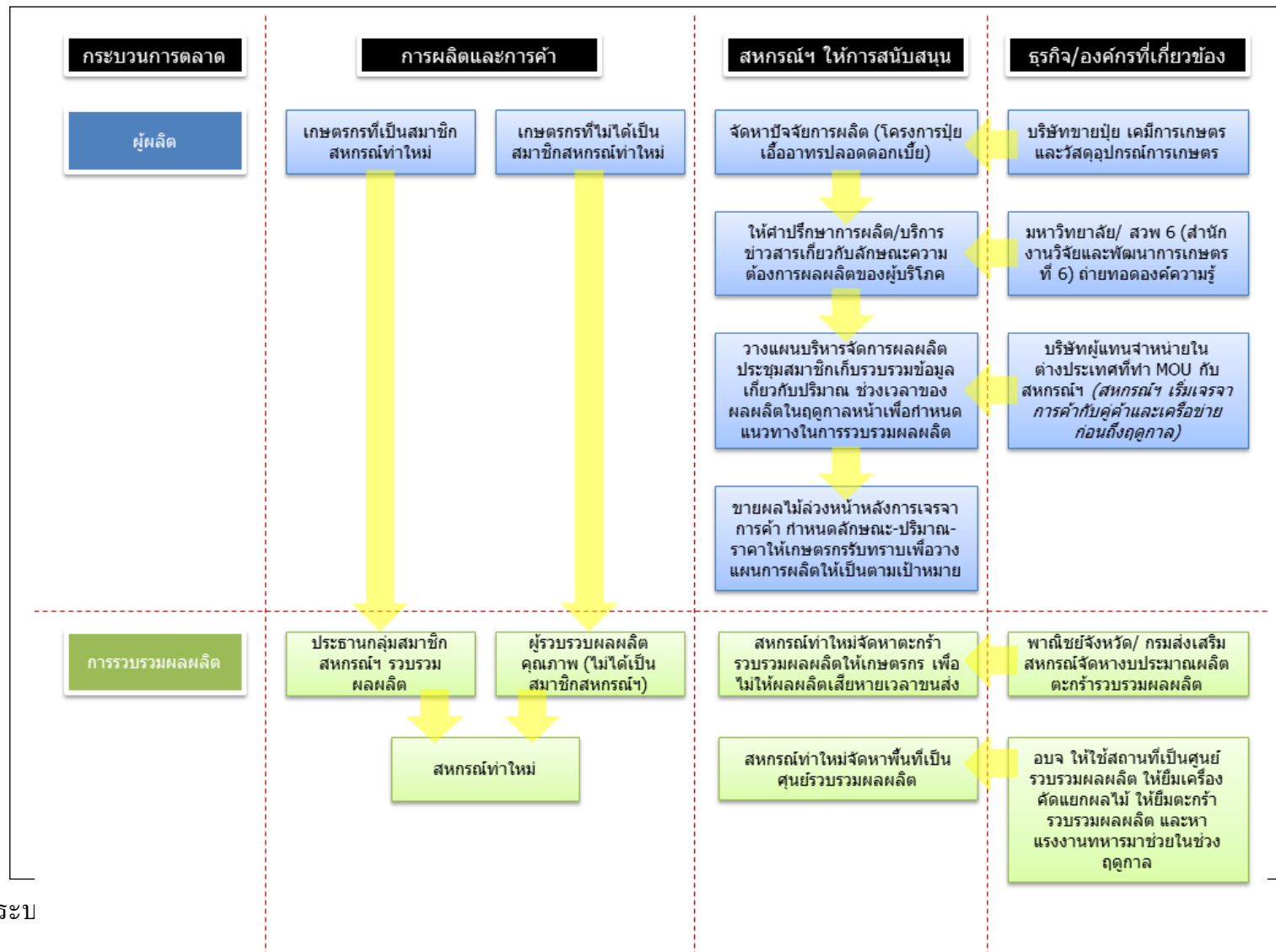
คริสโตเฟอร์, มาติน และ เพค, เฮเลน (2549) กล่าวว่า iva สภาพการแข่งขันทางการตลาดมีความแปรปรวนมากขึ้น พลวัตของตลาดเปลี่ยนแปลงไปมากภายในช่วงเวลาไม่กี่ปีที่ผ่านมา ผู้บริโภคซับซ้อนและเรียกร้องมากขึ้นเรื่อยๆ ภายใต้สภาพแวดล้อมเหล่านี้ การตลาดที่พึงหลักดั้งเดิมของ 4Ps คือ ผลิตภัณฑ์ (Product) ราคา (Price) การส่งเสริมการขาย (Promotion) และช่องทางการจัดจำหน่าย (Place) คงไม่พอที่จะสร้างข้อได้เปรียบทางการแข่งขันได้ ผู้ประกอบการต้องมีความสามารถนำสินค้าเข้าสู่ตลาดได้เร็วกว่าเพื่อเติมเต็มอุปสงค์ได้โดยมีช่วงเวลานำ (Lead Time) สั้นกว่า และมีความยืดหยุ่นในกระบวนการส่งมอบตามความต้องการของลูกค้ามากกว่า ดังนั้น การสร้างห่วงโซ่คุณค่า (Value Chain) หรือ ห่วงโซ่อุปทาน (Supply Chain) ที่มีมาตรฐานจะสร้างข้อได้เปรียบในการค้าภายใต้ยุคการค้าเสรีได้



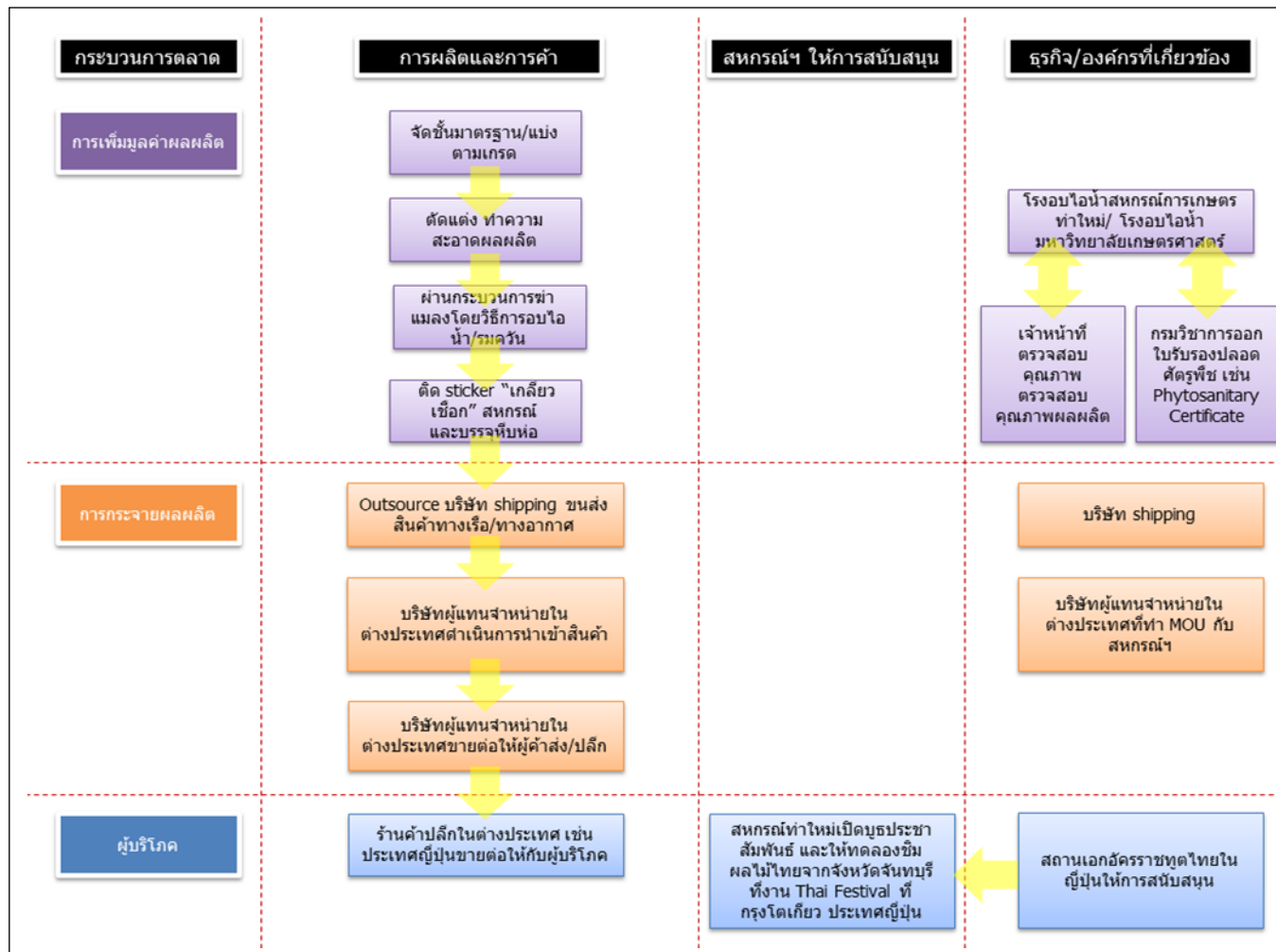
ภาพที่ 6.5 กระบวนการตลาด (Marketing Process)

ที่มา: ไพฑูรย์ รอดวินิจ (2541)

ภาพที่ 6.6 แสดงกระบวนการตลาดโดยมีสหกรณ์การเกษตรทำใหม่ จำกัด เป็นแม่ข่าย สหกรณ์การเกษตรทำใหม่ จำกัด มีบทบาทสำคัญยิ่งในขั้นตอน “การรวบรวมผลผลิต” และ “การเพิ่มมูลค่าผลผลิต” ก่อนจำหน่ายต่อไปให้กับกลุ่มตัวแทนจำหน่ายในต่างประเทศ หรือกลุ่มบริษัทผู้ส่งออกภายในประเทศ หรือกล่าวได้ว่า สหกรณ์การเกษตรทำใหม่ จำกัด ทำหน้าที่ในกระบวนการสร้างคุณค่า (Value Creation Process) ให้กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย สหกรณ์การเกษตรทำใหม่ จำกัด มีส่วนทำให้สินค้าเคลื่อนย้ายจากมือผู้ผลิตไปสู่มือลูกค้าในรูปแบบ ลักษณะ เวลา และสถานที่ที่ต้องการได้ (ไพฑูรย์ รอดวินิจ, 2541) สหกรณ์การเกษตรทำใหม่ จำกัด เล็งเห็นถึงความสำคัญของการจัดการห่วงโซ่อุปทานพยายามเชื่อมต่อให้ฝ่ายต่างๆ ร่วมมือกันเพื่อสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้าได้อย่างมีประสิทธิภาพ



ภาพที่ 6.6 กระบวนการ



ภาพที่ 6.6 กระบวนการตลาดโดยมีสหกรณ์การเกษตรท่าใหม่ จำกัด เป็นแม่ข่าย (ต่อ)

6.4 ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในกระบวนการตลาดโดยมีสหกรณ์การเกษตรทำใหม่ จำกัด เป็นแม่ข่าย

ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในกระบวนการตลาดโดยมีสหกรณ์การเกษตรทำใหม่ จำกัด เป็นแม่ข่ายที่สำคัญ ได้แก่ (1) เกษตรกร/สมาชิกสหกรณ์การเกษตรทำใหม่ จำกัด (2) สหกรณ์การเกษตรทำใหม่ จำกัด (3) บริษัทคู่ค้าของสหกรณ์การเกษตรทำใหม่ จำกัด และ (4) ผู้บริโภคขั้นสุดท้าย (End Consumer) โดยผู้บริโภคขั้นสุดท้ายเป็นผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญที่สุด เป็นผู้ที่มิอิทธิพลต่อความสำเร็จในทุกภาคส่วนของธุรกิจในกระบวนการตลาดโดยมีสหกรณ์การเกษตรทำใหม่ จำกัด เป็นแม่ข่าย เนื่องจากแนวคิดการตลาดสมัยใหม่หรือกระบวนทัศน์มุ่งด้านลูกค้า (Market Orientation Paradigm) มีความเห็นว่า การให้ความสำคัญกับคุณค่าของลูกค้าหรือการเข้าใจถึงความคาดหวังของผู้บริโภคจะทำให้ธุรกิจสหกรณ์ประสบความสำเร็จ โดยผู้ผลิต (ในที่นี้หมายถึงเกษตรกร/สมาชิกสหกรณ์) ต้องตอบสนองด้วยการส่งมอบสินค้าที่ลูกค้า/ผู้บริโภคต้องการ

ตารางที่ 6.4 ความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในกระบวนการตลาดโดยมีสหกรณ์เป็นแม่ข่าย

ผู้บริโภค	บริษัทคู่ค้า	สหกรณ์การเกษตรทำใหม่ จำกัด	เกษตรกร/สมาชิกสหกรณ์
ต้องการผลไม้ไทยที่มีคุณภาพดี (รสชาติดี) สมราคา และปราศจากสารพิษตกค้าง	- คาดหวังจะได้รับกำไรจากการซื้อขายสินค้า - คาดหวังที่จะทำธุรกิจร่วมกันกับสหกรณ์ในระยะยาวได้	- คาดหวังให้เกษตรกรขายสินค้าได้ในราคาสูงขึ้น - ผลผลิตไม่ล้นตลาด - คาดหวังว่าทำธุรกิจไม่ขาดทุน (มิได้หวังกำไรสูงสุด) - คาดหวังที่จะทำธุรกิจร่วมกันกับบริษัทคู่ค้าในระยะยาวได้	คาดหวังอยากมีรายได้เพิ่มมากขึ้น มีชีวิตความเป็นอยู่ที่ดีขึ้น ปลอดภัย

ที่มา : จากการสัมภาษณ์

ดังนั้น การที่สหกรณ์การเกษตรทำใหม่ จำกัด เข้าใจถึงความคาดหวังของผู้บริโภคขั้นสุดท้าย และเข้าใจถึงความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในแต่ละกลุ่มจึงมีความสำคัญยิ่ง และสหกรณ์การเกษตรทำใหม่ จำกัด ได้เล็งเห็นถึงความสำคัญในข้อนี้ ดังปรากฏในเป้าประสงค์ที่ 1 ของแผนพัฒนาสหกรณ์การเกษตรทำใหม่ จำกัด ปี พ.ศ.2556-2559 กล่าวคือ ผลผลิตทางการเกษตรของสมาชิกต้องมีคุณภาพ “ตามความต้องการของตลาด” และการที่สหกรณ์การเกษตรทำใหม่ จำกัด มีบทบาทสำคัญในการสื่อสารให้ข้อมูลแก่สมาชิกสหกรณ์ฯ เกี่ยวกับคุณภาพผลผลิตที่เป็นที่ต้องการของผู้บริโภค และการสนับสนุนการพัฒนาและปรับปรุงคุณภาพผลผลิตการเกษตรให้เป็นไปตามความต้องการของผู้บริโภคทั้งในช่วงก่อนและหลังเก็บเกี่ยวผลผลิตก็เป็นอีกปัจจัยหนึ่งที่มีความสำคัญยิ่ง ซึ่งสหกรณ์การเกษตรทำใหม่ จำกัด ก็ได้เล็งเห็นถึงความสำคัญของบทบาทนี้ของสหกรณ์ ดังปรากฏในเป้าประสงค์ที่ 2 ของแผนพัฒนาสหกรณ์การเกษตรทำใหม่ จำกัด ปี พ.ศ.2556-2559 กล่าวคือ สหกรณ์การเกษตรทำใหม่ จำกัด มุ่งหวังให้

สมาชิกและเกษตรกรทั่วไป “มีความรู้ความสามารถในการผลิต” ผลไม้คุณภาพ “ตรงตามความต้องการของตลาด”

สามารถกล่าวโดยสรุปได้ว่า สหกรณ์การเกษตรท่าใหม่ จำกัด มิได้ให้ความสำคัญแก่ Output (ผลิตผลของสมาชิก) เพียงอย่างเดียว แต่ให้เล็งเห็นถึงความสำคัญของ Input (การให้ข้อมูล/ความรู้ในการผลิต เพื่อให้สมาชิกและเกษตรกรทั่วไป “มีความรู้ความสามารถในการผลิต” ผลไม้คุณภาพ “ตรงตามความต้องการของตลาด”) ด้วยเช่นกัน

6.5 การประยุกต์ใช้กลยุทธ์การตลาดของสหกรณ์การเกษตรท่าใหม่ จำกัด

กลยุทธ์การตลาด (Marketing Strategy) หมายถึง ขั้นตอนในการกำหนดจุดมุ่งหมายทางการตลาด การเลือกตลาดเป้าหมาย และการออกแบบส่วนประสมทางการตลาดเพื่อสนองความพึงพอใจของตลาด และบรรลุจุดมุ่งหมายขององค์กร (สิวฤทธิ์ พงศกรรังศิลป์ 2555)

6.5.1 ตลาดเป้าหมายของสหกรณ์การเกษตรท่าใหม่ จำกัด

ลูกค้ากลุ่มเป้าหมายของสหกรณ์การเกษตรท่าใหม่ จำกัด คือ กลุ่มตัวแทนจำหน่ายในต่างประเทศ และกลุ่มบริษัทผู้ส่งออกภายในประเทศ โดยกลุ่มตัวแทนจำหน่ายในต่างประเทศเป็นกลุ่มเป้าหมายหลักของสหกรณ์การเกษตรท่าใหม่ จำกัด

จากที่กล่าวข้างต้นในกระบวนการตลาด สหกรณ์การเกษตรท่าใหม่ จำกัด ทำหน้าที่เป็นคนกลางในตลาดมีหน้าที่รวบรวมผลผลิตและเพิ่มมูลค่าผลผลิตก่อนจำหน่ายให้กับกลุ่มตัวแทนจำหน่ายในต่างประเทศ ดังนั้น การทำธุรกิจของสหกรณ์การเกษตรท่าใหม่ จำกัด จึงเป็นลักษณะของการทำ “การตลาดเชิงธุรกิจ” (Business to Business (B2B) Marketing) โดยความต้องการซื้อของตัวแทนจำหน่ายในต่างประเทศจะเกี่ยวข้องกับความต้องการซื้อต่อเนื่อง (Derived Demand) ที่เกิดขึ้นจากผู้บริโภคขั้นสุดท้ายของตัวแทนจำหน่ายในต่างประเทศนั้น นั่นเอง



ภาพที่ 6.7 คู่ค้าที่สาธารณรัฐเกาหลี



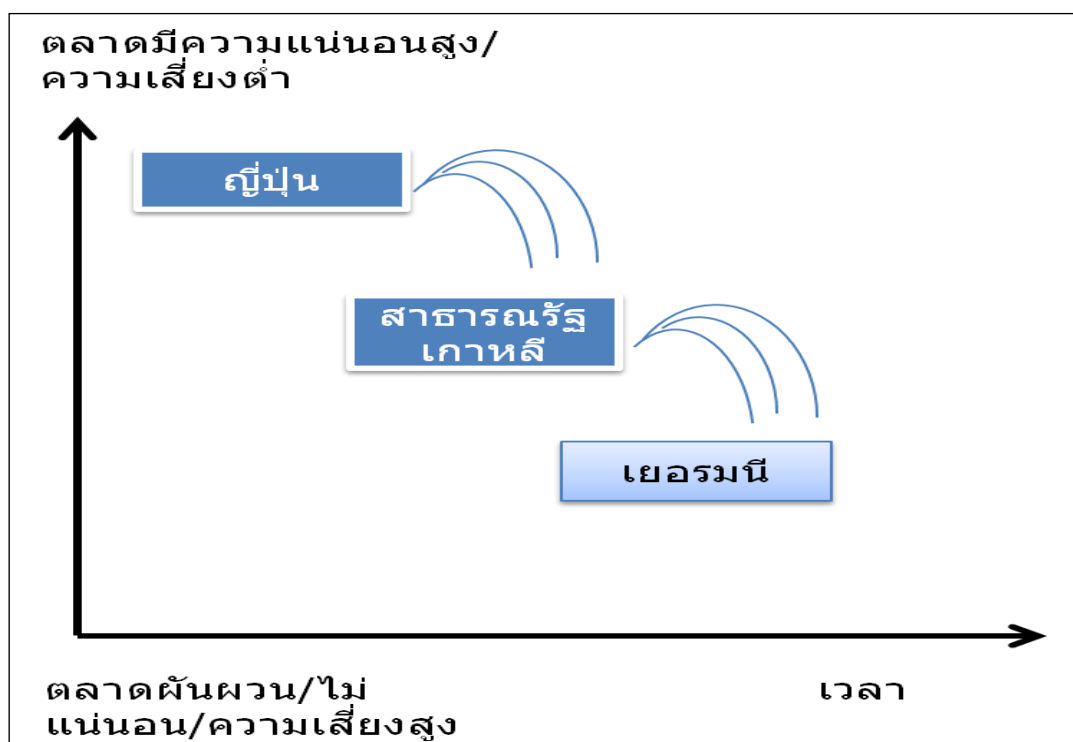
ภาพที่ 6.8 คู่ค้าที่ประเทศญี่ปุ่น

การตลาดตามเป้าหมาย (STP Marketing)

(1) การเลือกกลุ่มเป้าหมาย (Target Selection)

สหกรณ์การเกษตรทำไหม จำกัด มุ่งเน้นรวบรวมผลผลิตการเกษตรเพื่อการส่งออก (เกือบร้อยละ 100 ของการรวบรวมผลผลิตการเกษตรเพื่อการส่งออก) ในช่วง 4 ปีที่ผ่านมาตั้งแต่ปี พ.ศ. 2553-2556 สหกรณ์การเกษตรทำไหม จำกัด สามารถเปิดตลาดใหญ่ได้ 2 ตลาดคือตลาดญี่ปุ่นและสาธารณรัฐเกาหลี โดยได้รับการสนับสนุนอย่างดีจากบริษัทเอกชนที่เป็นตัวแทนจำหน่ายในประเทศ ญี่ปุ่นและสาธารณรัฐเกาหลี เหตุผลที่สหกรณ์การเกษตรทำไหมเลือกตลาดญี่ปุ่นและสาธารณรัฐเกาหลีเป็นเป้าหมายเพื่อส่งออกก่อนตลาดอื่นๆ เนื่องจากตลาดทั้งสองมีความเสี่ยงน้อยกว่า สหกรณ์การเกษตรทำไหม จำกัด สามารถขายผลผลิตล่วงหน้าได้ ราคาขายค่อนข้างแน่นอน (ไม่เหมือนกับตลาดสาธารณรัฐประชาชนจีนที่ราคามีความผันผวนตลอดเวลา และมีความเสี่ยงสูงมาก)

กลยุทธ์การเจาะตลาดส่งออกของสหกรณ์การเกษตรทำไหม จำกัด เป็นการนำกลยุทธ์แบบ Waterfall Approach มาใช้ กล่าวคือ เริ่มต้นจากตลาดที่มีความเสี่ยงน้อย (ในที่นี้คือตลาดญี่ปุ่นและสาธารณรัฐเกาหลี) และขยายตลาดไปยังกลุ่มอื่นๆ ต่อไป (ณ วันที่สัมภาษณ์เดือนธันวาคม พ.ศ. 2556 สหกรณ์การเกษตรทำไหม จำกัด วางแผนที่จะส่งออกไปยังยุโรปโดยจะใช้ประเทศเยอรมนีเป็นประเทศนำร่อง)



ภาพที่ 6.9 กลยุทธ์การขยายตลาดแบบ Waterfall Strategy

ที่มา : จากการสัมภาษณ์

(2) การกำหนดตำแหน่งผลิตภัณฑ์ (Product Positioning)

ตำแหน่งผลิตภัณฑ์ (Product Positioning) “ผลผลิตการเกษตรจากสหกรณ์การเกษตรทำใหม่ จำกัด เป็นผลผลิตที่มีคุณภาพ ขายในราคาเป็นธรรม ส่งมาจากสวนเกษตรกรโดยตรง” สหกรณ์การเกษตรทำใหม่ จำกัด ใช้เหตุผลสนับสนุนตำแหน่งผลิตภัณฑ์นี้ (Reasons to Believe: RTB) ดังนี้

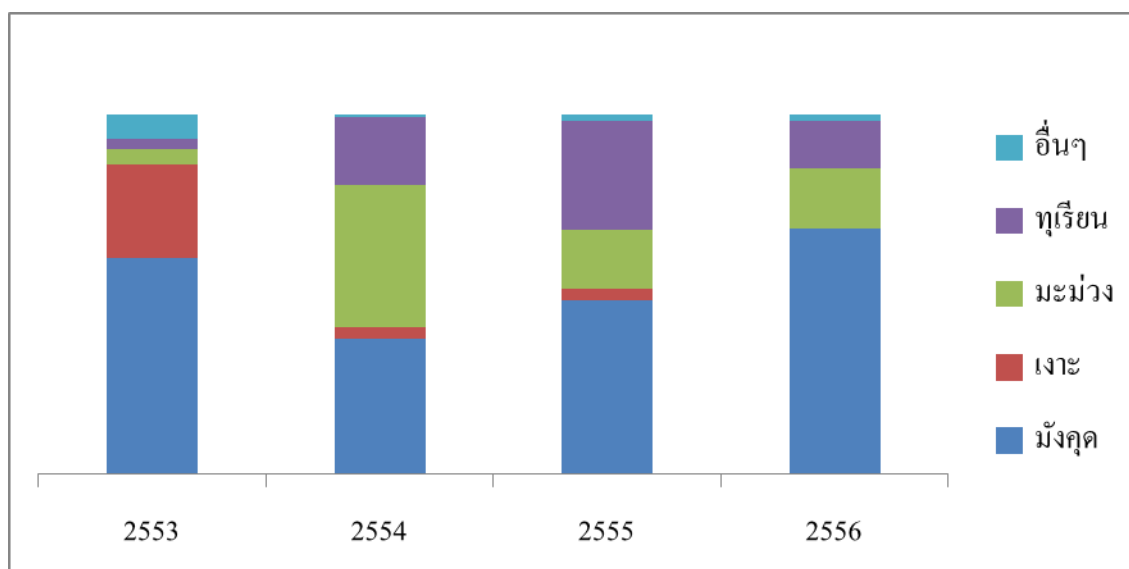
“เป็นผลิตภัณฑ์ที่มีคุณภาพ” ผลผลิตการเกษตรของสหกรณ์การเกษตรทำใหม่ จำกัด ที่คัดส่งออกต้องผ่านกระบวนการตรวจสอบ และมีใบ Certificate รับรองคุณภาพ

“ขายในราคาเป็นธรรม” สหกรณ์การเกษตรทำใหม่ จำกัด เป็นองค์กรรัฐที่ไม่หวังผลกำไร มีความโปร่งใสในการทำงาน ทำให้สหกรณ์การเกษตรทำใหม่ จำกัด มีความน่าเชื่อถือในเรื่องราคาที่จะไม่เอาเปรียบบริษัทคู่ค้าและสมาชิกของสหกรณ์ฯ เอง

“ส่งมาจากสวนเกษตรกรโดยตรง” สหกรณ์การเกษตรทำใหม่ จำกัด เป็นการรวมตัวกันตามวิธีการสหกรณ์ของสมาชิกในเขตอำเภอทำใหม่และอำเภอนายายอาม โดยสมาชิกส่วนใหญ่มีอาชีพทำสวนผลไม้ เช่น เงาะ ทุเรียน มังคุด เป็นต้น โดยสหกรณ์การเกษตรทำใหม่ จำกัด ทำหน้าที่เป็นผู้รวบรวมผลผลิตจากสมาชิกรวบรวมมาจำหน่ายให้กับผู้แทนจำหน่ายในต่างประเทศโดยไม่ผ่านพ่อค้าคนกลาง

6.5.2 นโยบายด้านสินค้า (Product)

เนื่องด้วยสินค้าเกษตรเป็นผลิตผลจากธรรมชาติสามารถเก็บเกี่ยวผลผลิตได้ในช่วงฤดูกาลเท่านั้น สหกรณ์การเกษตรทำใหม่ จำกัด จึงรวบรวมผลผลิตหลากหลายชนิด เพื่อให้สามารถทำธุรกิจรวบรวมผลผลิตได้ตลอดทั้งปี



ภาพที่ 6.10 สัดส่วนผลผลิตทั้งหมดของธุรกิจรวบรวมผลผลิต ระหว่างปี พ.ศ. 2553-2556

(อื่นๆ คือ ลองกอง สละ แก้วมังกร ลำไย กลิ้ง หอมหัวใหญ่ สับปะรด ถั่วลิ้นเตา)

ที่มา: รายงานประจำปีสหกรณ์การเกษตรทำใหม่ จำกัด พ.ศ. 2553-2556

ผลิตผลทางการเกษตรหลักๆ ที่สหกรณ์การเกษตรท่าใหม่ จำกัด รวบรวมเพื่อส่งออกได้เกือบตลอดทั้งปี ได้แก่ มังคุด มะม่วง และทุเรียน หากปีใดสหกรณ์การเกษตรท่าใหม่ จำกัด คาดการณ์ว่าผลผลิตการเกษตรใดมีแนวโน้มจะล้นตลาด สหกรณ์การเกษตรท่าใหม่ จำกัด จะวางแผนเพื่อขายล่วงหน้าผลิตผลการเกษตรนั้นมากขึ้น เพื่อช่วยบรรเทาปัญหาในช่วงฤดูกล

	มค	กพ	มีค	เมย	พค	มิย	กค	สค	กย	ตค	พย	ธค
มะม่วง 	๐	๐๐๐	๐๐๐	๐๐	๐	๐						๐
ทุเรียน 					๐๐๐	๐๐	๐	๐				
มังคุด 			๐	๐๐	๐๐๐	๐๐๐	๐๐	๐	๐	๐	๐	

ภาพที่ 6.11 ช่วงเวลาและปริมาณผลผลิตที่สหกรณ์การเกษตรท่าใหม่ จำกัด รวบรวมเพื่อส่งออก

ระหว่างปี พ.ศ. 2553-2556

“๐” บ่งบอกช่วงเวลาและปริมาณผลผลิตการเกษตรในช่วงเวลานั้น

“๐๐” แสดงปริมาณผลผลิตการเกษตรมาก

“๐๐๐” แสดงปริมาณผลผลิตการเกษตรมากที่สุด (Peak Period)

ที่มา : จากการสัมภาษณ์

การสร้างตราสินค้า (Brand) ของสหกรณ์การเกษตรทำไหม จำกัด

การสร้างตราสินค้า (Brand) ของสหกรณ์การเกษตรทำไหม จำกัด ช่วยให้ผู้ค้าส่ง/ปลีกซึ่งไม่ได้ติดต่อกับสหกรณ์การเกษตรทำไหม จำกัด โดยตรงแต่ผ่านกลุ่มตัวแทนจำหน่ายในต่างประเทศสามารถจดจำผลผลิตของสหกรณ์การเกษตรทำไหม จำกัด และสร้างความแตกต่างจากคู่แข่งได้ เนื่องจากสินค้าเกษตรไม่มีความเป็นมาตรฐาน มีความแตกต่างกันในรูปร่างและคุณภาพ สหกรณ์การเกษตรทำไหม จำกัด จึงให้ความสำคัญกับการสร้างตราสินค้า (Brand) โดยนำสัญลักษณ์ “เกลียวเชือก” ซึ่งเป็นสัญลักษณ์ของสหกรณ์มาทำสติ๊กเกอร์ติดบนผลผลิตของสหกรณ์ฯ



ภาพที่ 6.12 สัญลักษณ์ “เกลียวเชือก”

การให้ความสำคัญกับการสร้างตราสินค้า (Brand) มีข้อดี คือ

- ทำให้ลูกค้า/ผู้ค้าส่ง/ผู้ค้าปลีกรับรู้และจดจำตราสินค้า (Brand) ของสหกรณ์การเกษตรทำไหม จำกัด ได้ เมื่อลูกค้าเชื่อมั่นในคุณภาพของผลผลิตจากสหกรณ์การเกษตรทำไหม จำกัด การมีตราสินค้า (Brand) ทำให้ลูกค้า/ผู้ค้าส่ง/ผู้ค้าปลีกสามารถตัดสินใจซื้อได้ง่าย

นอกจากนี้ ร้านค้าปลีกบางร้านไม่เปลี่ยน/ลอกสติ๊กเกอร์ของสหกรณ์การเกษตรทำไหม จำกัด ออกเมื่อวางขายปลีก ซึ่งก็ถือว่าเป็นประโยชน์แก่สหกรณ์การเกษตรทำไหม จำกัด ในการสร้างตราสินค้า (Brand) ของผลผลิตสหกรณ์การเกษตรทำไหม จำกัด ในกลุ่มผู้บริโภค หากผู้บริโภคมีความพึงพอใจในผลผลิตของสหกรณ์การเกษตรทำไหม จำกัด ก็จะช่วยผลักดันให้ผู้ค้าส่ง/ปลีกตัดสินใจซื้อผลผลิตจากสหกรณ์การเกษตรทำไหม จำกัด มากขึ้น นั่นเอง

- เมื่อตราสินค้า (Brand) ของผลผลิตสหกรณ์การเกษตรทำไหม จำกัด เป็นที่ยอมรับ ลูกค้า/ผู้ค้าส่ง/ผู้ค้าปลีก และผู้บริโภคจะลดการเปรียบเทียบด้านราคา และให้ความสำคัญกับตัวสินค้าหรือผลผลิตของสหกรณ์การเกษตรทำไหม จำกัด มากขึ้น

นอกจากนี้ ในอนาคตหากสหกรณ์การเกษตรทำไหม จำกัด ส่งออกผลผลิตการเกษตรประเภทอื่นๆ อีก การที่ลูกค้า/ผู้ค้าส่ง/ผู้ค้าปลีกและผู้บริโภคยอมรับตราสินค้า (Brand) ของผลผลิตจากสหกรณ์การเกษตรทำไหม จำกัด จะสามารถสร้างความเชื่อมั่นให้กับลูกค้า/ผู้ค้าส่ง/ผู้ค้าปลีกและผู้บริโภคต่อผลผลิตการเกษตรอื่นๆ ของสหกรณ์การเกษตรทำไหม จำกัด อีกด้วย

6.5.3 นโยบายด้านราคา (Pricing)

สหกรณ์การเกษตรทำไหม จำกัด ในฐานะผู้รวบรวมผลผลิตมีหน้าที่เป็นทั้งผู้ซื้อและผู้ขาย นโยบายด้านราคาของสหกรณ์ฯ สามารถวิเคราะห์ได้ใน 2 มุมมอง ดังนี้

สหกรณ์การเกษตรทำไหม จำกัด ในฐานะ “ผู้ซื้อ”

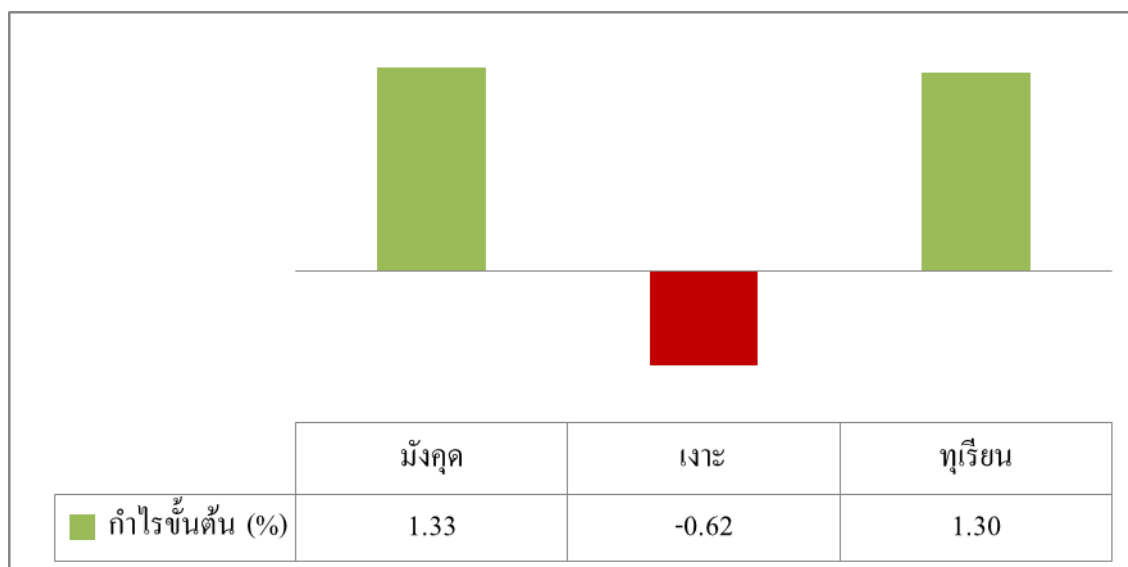
เป้าหมายของสหกรณ์การเกษตรทำไหม จำกัด ในฐานะที่เป็นผู้ซื้อ คือ ต้องการให้สมาชิกสหกรณ์จำหน่ายสินค้าได้ในราคาสูง การกำหนดระดับราคารับซื้อผลผลิตจากสมาชิก สหกรณ์การเกษตรทำไหม จำกัด จะรับซื้อผลผลิตในราคาที่สูงกว่าระดับราคาที่พ่อค้าคนกลางรับซื้อในตลาดอย่างมีนัยสำคัญหากผลผลิตมีคุณภาพตามที่สหกรณ์ฯ ต้องการ การที่สหกรณ์การเกษตรทำไหม จำกัด กำหนดระดับราคารับซื้อผลผลิตจากสมาชิกในระดับราคาที่สูงกว่าตลาดนี้มีวัตถุประสงค์สำคัญอย่างน้อย 2 ประการ คือ

- (1) สหกรณ์การเกษตรทำไหม จำกัด ต้องการให้สมาชิกมีรายได้เพิ่มขึ้น เพื่อนำไปพัฒนาคุณภาพชีวิตของสมาชิกและครอบครัวให้มีฐานะความเป็นอยู่หรือมาตรฐานการดำรงชีวิตที่ดีขึ้น
- (2) สหกรณ์การเกษตรทำไหม จำกัด ต้องการพุงราคาผลผลิตการเกษตรในตลาด โดยการคำนวนจากการต่อรองของพ่อค้าคนกลาง เพื่อให้พ่อค้าคนกลางกดราคาผลผลิตให้ต่ำเกินความเป็นจริง

สหกรณ์การเกษตรทำไหม จำกัด ในฐานะ “ผู้ขาย”

สหกรณ์การเกษตรทำไหม จำกัด ขายผลผลิตให้กับกลุ่มตัวแทนจำหน่ายในต่างประเทศ และกลุ่มบริษัทผู้ส่งออกภายในประเทศใน “ระดับราคาที่เป็นธรรม” ราคาสมเหตุสมผลกับคุณภาพของผลผลิต สหกรณ์การเกษตรทำไหม จำกัด มิได้หวังกำไรสูงสุด จึงไม่มีแนวคิด “ซื้อถูกขายแพง”

กล่าวโดยสรุป ไม่ว่าสหกรณ์การเกษตรทำไหม จำกัด จะเป็นผู้ซื้อหรือผู้ขาย สหกรณ์ฯ ไม่เคยคิดเอาเปรียบบริษัทคู่ค้าและสมาชิกของสหกรณ์ฯ ภาพที่ 6.13 แสดงร้อยละของกำไรขั้นต้นจากการขายมังคุด เงาะ และทุเรียน จะเห็นได้ว่าสหกรณ์การเกษตรทำไหม จำกัด มิได้หวังผลกำไรเป็นหลัก การทำธุรกิจรวบรวมผลผลิตของสหกรณ์การเกษตรทำไหม จำกัด มีเป้าหมายหลัก เพื่อสร้างเครือข่าย เปิดตลาดขายสินค้า ช่วยเกษตรกรระบายผลผลิต บรรเทาปัญหาสินค้าเกษตรล้นตลาดในช่วงฤดูการ



ภาพที่ 6.13 ร้อยละของกำไรขึ้นต้นจากการขายมังคุด เงาะ และทุเรียน ระหว่างปี พ.ศ. 2553-2556

ที่มา : รายงานประจำปีสหกรณ์การเกษตรท่าใหม่ จำกัด พ.ศ. 2553-2556

6.5.4 นโยบายด้านการจัดการช่องทางการตลาด (Marketing Channel)

ข้อตกลงด้านการขนส่งระหว่างผู้ซื้อและผู้ขาย

“ผู้ซื้อ” ในที่นี้หมายถึง “ตัวแทนจำหน่ายในต่างประเทศ” และ “ผู้ขาย” หมายถึง สหกรณ์การเกษตรท่าใหม่ จำกัด Incoterms สำหรับรูปแบบการขนส่งระหว่างตัวแทนจำหน่ายในต่างประเทศ เช่นตัวแทนจำหน่ายในประเทศญี่ปุ่น และสหกรณ์การเกษตรท่าใหม่ จำกัด เป็นแบบ “Ex Works: EXW” หมายถึง สหกรณ์การเกษตรท่าใหม่ จำกัด ส่งมอบสินค้า ณ สถานที่ที่ตัวแทนจำหน่ายในประเทศญี่ปุ่นได้กำหนดไว้ โดยสหกรณ์การเกษตรท่าใหม่ จำกัด ไม่ต้องรับผิดชอบค่าใช้จ่ายในการขนส่งและค่าใช้จ่ายสำหรับการส่งออก



ภาพที่ 6.14 โครงสร้างช่องทางการตลาด

ณ วันที่สัมภาษณ์ (วันที่ 19 ธันวาคม พ.ศ. 2556) สหกรณ์การเกษตรท่าใหม่ จำกัด ยังไม่พิจารณาเป็นผู้ส่งออกเอง สหกรณ์การเกษตรท่าใหม่ จำกัด ประเมินตนเองและยอมรับว่าองค์กรยังขาดกำลังพล และขาดเจ้าหน้าที่ที่มีประสบการณ์ในตลาดต่างประเทศ พร้อมทั้งการลงทุนที่สูงขึ้น ความเสี่ยงที่มากขึ้น อาจนำมาซึ่งการขาดทุนในการทำธุรกิจได้

ในทางตรงกันข้าม สหกรณ์การเกษตรท่าใหม่ จำกัด มีความเห็นว่า การทำหน้าที่เป็นคนกลางในตลาดรวบรวมผลผลิต และการทำสัญญาขายล่วงหน้าที่ราคาขายได้ตกลงและระบุชัดเจน สหกรณ์การเกษตรท่าใหม่ จำกัด สามารถบริหารจัดการธุรกิจให้ไม่ขาดทุนได้อย่างแน่นอน สหกรณ์ฯ ผลักภาระความเสี่ยงทั้งหมดให้กับตัวแทนจำหน่ายต่างประเทศ

6.5.5 นโยบายด้านการส่งเสริมการตลาด (Marketing Promotion)

สหกรณ์การเกษตรท่าใหม่ จำกัด ใช้กลยุทธ์การขายโดยบุคคล (Personal Selling) อาศัย “Connection” เป็นสำคัญ เนื่องจากลักษณะการทำธุรกิจของสหกรณ์การเกษตรท่าใหม่ จำกัด เป็นลักษณะของการทำ “การตลาดเชิงธุรกิจ” (Business to Business (B2B) Marketing) การทำการตลาดเชิงธุรกิจนี้อาศัย “ความไว้วางใจ” เป็นปัจจัยสำคัญทำให้สหกรณ์การเกษตรท่าใหม่ จำกัด สร้างเครือข่ายทางธุรกิจ (Business Networking) ที่มีความสามารถสูงกว่า มีประสิทธิภาพสูงกว่า และมีความคิดริเริ่มดีกว่าที่สหกรณ์การเกษตรท่าใหม่ จำกัด จะทำตามลำพังได้

และเพื่อเป็นการส่งเสริมผลผลิตการเกษตรของไทยและสนับสนุนตัวแทนจำหน่ายต่างประเทศส่งเสริมการตลาด เช่นในตลาดญี่ปุ่น ทุกปีสหกรณ์การเกษตรท่าใหม่ จำกัด เปิดบูธประชาสัมพันธ์ให้ทดลองชิมผลไม้ไทยในประเทศญี่ปุ่น ซึ่งเป็นตลาดส่งออกที่สำคัญของสหกรณ์การเกษตรท่าใหม่ จำกัด



ภาพที่ 6.15 งานเทศกาลไทย ครั้งที่ 15 ณ ประเทศญี่ปุ่น วันที่ 17-18 พฤษภาคม พ.ศ. 2557

6.5.6 นโยบายด้านการสร้างห่วงโซ่คุณค่า (Value Chain) เพื่อสร้างข้อได้เปรียบทางการแข่งขันในยุคการค้าเสรี

สหกรณ์การเกษตรท่าใหม่ จำกัด เล็งเห็นถึงความสำคัญของการจัดการห่วงโซ่คุณค่าและห่วงโซ่อุปทานพยายามเชื่อมต่อให้ฝ่ายต่างๆ ร่วมมือกันเพื่อสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้าได้อย่างมีประสิทธิภาพในยุคการค้าเสรี การตลาดที่พึ่งหลักดั้งเดิมของ 4Ps อย่างเดียวคงไม่เพียงพอที่จะสร้างข้อได้เปรียบทางการแข่งขันได้ สหกรณ์ต้องมีความสามารถนำสินค้าเข้าสู่ตลาดได้เร็วกว่าเพื่อเติมเต็มอุปสงค์ได้โดยมีช่วงเวลานำ (Lead Time) สั้นกว่า และมีความยืดหยุ่นในกระบวนการส่งมอบตามความต้องการของลูกค้าได้มากกว่า

นอกจากนี้ สหกรณ์การเกษตรท่าใหม่ จำกัด ยังเล็งเห็นถึงความสำคัญของการเป็นส่วนหนึ่งในกระบวนการสร้างคุณค่าให้กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย สหกรณ์การเกษตรท่าใหม่ จำกัด มีบทบาทสำคัญยิ่งในขั้นตอนการรวบรวมผลผลิตและการเพิ่มมูลค่าผลผลิตก่อนจำหน่ายต่อไปให้กับกลุ่มตัวแทนจำหน่ายในต่างประเทศ หรือกลุ่มบริษัทผู้ส่งออกภายในประเทศ ซึ่งมีส่วนทำให้สินค้าเกษตรเคลื่อนย้ายจากมือเกษตรกร/สมาชิกสหกรณ์ไปสู่มือบริษัทผู้ค้าและผู้บริโภคชั้นสุดท้ายในรูปร่าง ลักษณะ เวลา และสถานที่ที่ต้องการได้

6.6 ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จของการทำธุรกิจรวบรวมของสหกรณ์การเกษตรท่าใหม่ จำกัด

ปัจจัยแห่งความสำเร็จ (Critical Success Factor: CSF) คือ ปัจจัยที่สำคัญยิ่งที่ต้องทำให้มีหรือให้เกิดขึ้น อาจเป็นหลักการ แนวทาง หรือวิธีการที่องค์กรจะสามารถบรรลุวิสัยทัศน์ได้ การเชื่อมโยงการปฏิบัติงานทุกระดับให้มุ่งไปในทิศทางเดียวกัน ทำให้เจ้าหน้าที่และผู้บริหารขององค์กรรู้ว่าต้องทำอะไรบ้างเพื่อให้ผลสัมฤทธิ์ขององค์กรตอบสนองวิสัยทัศน์

ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จของการทำธุรกิจรวบรวมของสหกรณ์การเกษตรท่าใหม่ จำกัด

1) สหกรณ์การเกษตรท่าใหม่ จำกัด มีวิสัยทัศน์ชัดเจน คือต้องการ “เป็นองค์กรที่มั่นคงและก้าวหน้า นำพาสมาชิกให้เข้มแข็งและพึ่งพาตนเองได้อย่างยั่งยืน”

2) สหกรณ์การเกษตรท่าใหม่ จำกัด ให้ความสำคัญกับธุรกิจรวบรวม มีเป้าหมายชัดเจนเพื่อให้สมาชิกมีฐานะความเป็นอยู่หรือมาตรฐานการดำรงชีวิตที่ดีขึ้น และสหกรณ์ฯ ได้กำหนดเป้าประสงค์และกลยุทธ์ไว้อย่างชัดเจนในแผนพัฒนาสหกรณ์การเกษตรท่าใหม่ จำกัด ปี พ.ศ.2556-2559

3) สหกรณ์การเกษตรท่าใหม่ จำกัด รู้จักตนเองดี รู้จักบริหารความเสี่ยง และเห็นความสำคัญต่อการสร้างเครือข่าย เพื่อนำมาซึ่งความสามารถที่สูงกว่าและมีประสิทธิภาพมากกว่าที่สหกรณ์ฯ จะทำตามลำพังได้ ตัวอย่างเช่น สหกรณ์การเกษตรท่าใหม่ จำกัด จัดการบริหารความเสี่ยงโดยไม่เลือกดำเนินธุรกิจเองในส่วนที่ยังไม่พร้อม แต่ให้พันธมิตรทางธุรกิจลงทุน สหกรณ์ฯ คัดเลือกคู่ค้าที่ให้ทำสัญญาซื้อขายผลผลิตการเกษตรล่วงหน้าและเริ่มจากตลาดส่งออกที่มีความเสี่ยงต่ำ

4) สหกรณ์การเกษตรทำใหม่ จำกัด เข้าใจถึงความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในแต่ละกลุ่ม กล่าวคือ กลุ่มสมาชิกสหกรณ์ฯ กลุ่มบริษัทคู่ค้า และกลุ่มผู้บริโภค สหกรณ์การเกษตรทำใหม่ จำกัด ให้ความสำคัญกับผู้บริโภคขั้นสุดท้าย เข้าใจถึงความต้องการและพยายามตอบสนองด้วยการส่งมอบผลผลิตที่ผู้บริโภคต้องการ

5) สหกรณ์การเกษตรทำใหม่ จำกัด เล็งเห็นถึงความสำคัญของการเป็นส่วนหนึ่งในกระบวนการสร้างคุณค่าให้กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และเล็งเห็นถึงความสำคัญของการจัดการห่วงโซ่คุณค่าเพื่อสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้าได้อย่างมีประสิทธิภาพในยุครการค้าเสรี

6) สหกรณ์การเกษตรทำใหม่ จำกัด มิได้ให้ความสำคัญแค่ Output (ผลิตผลของสมาชิก) เพียงอย่างเดียว แต่ให้เล็งเห็นถึงความสำคัญของ Input (การให้ข้อมูล/ความรู้ในการผลิต เพื่อให้สมาชิกและเกษตรกรทั่วไป “มีความรู้ความสามารถในการผลิต” ผลไม้คุณภาพ “ตรงตามความต้องการของตลาด”) ด้วยเช่นกัน

7) สหกรณ์การเกษตรทำใหม่ จำกัด ไม่ว่าในฐานะผู้ซื้อหรือผู้ขาย สหกรณ์ฯ ไม่เคยคิดเอาเปรียบบริษัทคู่ค้าและสมาชิกของสหกรณ์ฯ สหกรณ์การเกษตรทำใหม่ จำกัด มุ่งมั่นในเป้าหมายหลักที่ต้องการให้สมาชิกมีฐานะความเป็นอยู่หรือมาตรฐานการดำรงชีวิตที่ดีขึ้น

8) สหกรณ์การเกษตรทำใหม่ จำกัด ทำธุรกิจอย่างเป็นธรรม โปร่งใส สามารถตรวจสอบได้ ทำให้ สหกรณ์การเกษตรทำใหม่ จำกัด เป็นที่ไว้วางใจของกลุ่มพันธมิตรทางธุรกิจไม่ว่าจะเป็นสมาชิก สหกรณ์ฯ หรือบริษัทคู่ค้า สหกรณ์การเกษตรทำใหม่ จำกัด สามารถสร้างเครือข่ายทางธุรกิจ (Business Networking) ทำให้สหกรณ์ฯ สามารถอยู่รอดและแข่งขันกับธุรกิจรวบรวมอื่นๆ ได้

6.7 รายละเอียดโครงการฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการหลักสูตร “การเชื่อมโยงเครือข่ายธุรกิจโดยสหกรณ์เป็นแม่ข่าย”

จากผลการวิเคราะห์ธุรกิจรวบรวมผลผลิต และปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อความสำเร็จของสหกรณ์การเกษตรทำใหม่ จำกัด สามารถพัฒนาหลักสูตรอบรมระยะสั้นได้ดังนี้

โครงการฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการหลักสูตร “การเชื่อมโยงเครือข่ายธุรกิจโดยสหกรณ์เป็นแม่ข่าย”

โดยคณะผู้วิจัย คณะวิทยาศาสตร์และศิลปศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา วิทยาเขตจันทบุรี

หลักการ

สหกรณ์การเกษตรทำใหม่ จำกัด เป็นหนึ่งในสหกรณ์ที่ประสบความสำเร็จในการดำเนินงาน มีการพัฒนาอย่างต่อเนื่องผ่านอุปสรรคอย่างมากมาตลอดระยะเวลา 23 ปี จนสามารถพึ่งพาตนเองได้ เพราะการทำงานของฝ่ายบริหารและฝ่ายจัดการมีเป้าหมายเดียวกัน ร่วมมือร่วมใจกันพัฒนาสหกรณ์การเกษตรทำใหม่ จำกัด ให้เป็นที่พึ่งของสมาชิกและชุมชน

สหกรณ์การเกษตรทำใหม่ จำกัด ให้ความสำคัญกับ “ธุรกิจรวบรวมผลผลิตการเกษตร” มุ่งเน้นการสร้างเครือข่ายทางธุรกิจ (Networking) เพื่อช่วยแก้ปัญหาผลผลิตการเกษตรล้นตลาด โดยมีจุดมุ่งหมายหลักเพื่อให้สมาชิกสหกรณ์ฯ ไม่ถูกกดราคาผลผลิต มีคุณภาพชีวิต มีฐานะความเป็นอยู่ และมาตรฐานการดำรงชีวิตที่ดีขึ้น

การฝึกอบรมหลักสูตร “การเชื่อมโยงเครือข่ายธุรกิจโดยสหกรณ์เป็นแม่ข่าย” นี้จะสร้างความเข้าใจในหลักการ แนวคิด วิธีการทำธุรกิจ และวิธีการบริหารความเสี่ยงของธุรกิจรวบรวมผลผลิตของสหกรณ์การเกษตรทำใหม่ จำกัด หัวหน้ากลุ่มเกษตรกรจะสามารถนำแนวคิดการทำธุรกิจมาพัฒนาเพื่อนำเสนอแนวทางในการรวบรวมผลผลิตให้กับผลผลิตการเกษตรอื่นๆ ได้

ดังนั้น คณะผู้วิจัยมหาวิทยาลัยบูรพา วิทยาเขตจันทบุรีจึงได้พัฒนาหลักสูตร “การเชื่อมโยงเครือข่ายธุรกิจโดยสหกรณ์เป็นแม่ข่าย” โดยการใช้สหกรณ์การเกษตรทำใหม่ จำกัด เป็นกรณีศึกษา (Case Study) ขึ้น เพื่อเสริมสร้างความเข้าใจในการทำธุรกิจรวบรวมผลผลิตของสหกรณ์ และเปิดโอกาสให้หัวหน้ากลุ่มสมาชิกสหกรณ์ฯ เจ้าหน้าที่การตลาด และเจ้าหน้าที่รวบรวมสามารถเรียนรู้แลกเปลี่ยนประสบการณ์จากมุมมองหรือบริบทที่แตกต่างกัน เพื่อประโยชน์ร่วมกัน

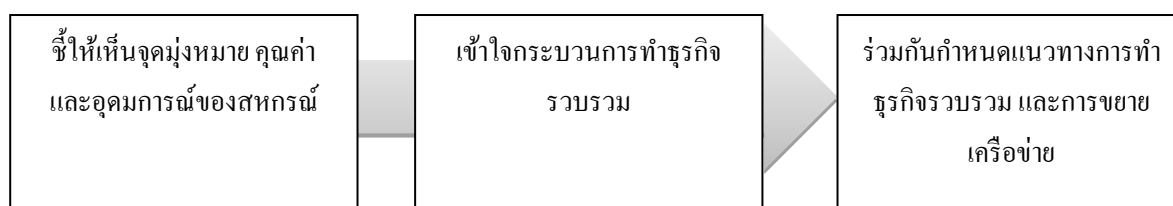
วัตถุประสงค์

- 1) เพื่อเรียนรู้ ทำความเข้าใจถึงแนวคิดของการบริหารจัดการผลผลิตการเกษตร การพัฒนาคุณภาพผลผลิตการเกษตร และการเชื่อมโยงเครือข่ายธุรกิจโดยมีสหกรณ์เป็นแม่ข่าย
- 2) เพื่อนำแนวคิดการทำธุรกิจรวบรวมของสหกรณ์การเกษตรทำใหม่ จำกัด มาพัฒนาสามารถนำเสนอแนวทางในการรวบรวมผลผลิตให้กับผลผลิตการเกษตรอื่นๆ ได้

สาระการฝึกอบรม

- 1) หลักการแนวคิด จุดมุ่งหมาย คุณค่า และอุดมการณ์สหกรณ์ พร้อมทั้งชี้ให้เห็นหลักการ แนวคิด จุดมุ่งหมาย คุณค่า อุดมการณ์ และหน้าที่ของสหกรณ์การเกษตรทำใหม่ จำกัด
- 2) ความสำคัญของการวางแผนพัฒนาสหกรณ์ในระยะยาว เช่น แผนพัฒนาสหกรณ์การเกษตรทำใหม่ จำกัด กับการกำหนดกลยุทธ์ โครงการ และกิจกรรมดำเนินการของสหกรณ์เพื่อให้บรรลุผลสัมฤทธิ์ได้จริง
- 3) แนวคิดและวิธีการทำธุรกิจรวบรวมผลผลิตการเกษตรของสหกรณ์การเกษตรทำใหม่ จำกัด เพื่อช่วยแก้ปัญหาผลผลิตการเกษตรล้นตลาดในช่วงฤดูกาล
- 4) กระบวนการตลาดโดยมีสหกรณ์การเกษตรทำใหม่ จำกัด เป็นแม่ข่าย เรียนรู้และทำความเข้าใจความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในกระบวนการตลาดโดยมีสหกรณ์การเกษตรทำใหม่ จำกัด เป็นแม่ข่าย
- 5) การประยุกต์ใช้กลยุทธ์การตลาดของสหกรณ์การเกษตรทำใหม่ จำกัด เพื่อให้บรรลุผลสัมฤทธิ์ในการทำธุรกิจรวบรวมผลผลิต

วิธีการเรียนรู้และฝึกหัด



- 1) นำเสนอหลักการ แนวคิด จุดมุ่งหมาย คุณค่า อุดมการณ์ และชี้ให้เห็นถึงความสำคัญของการวางแผนพัฒนาสหกรณ์ในระยะยาว
- 2) บรรยายกระบวนการตลาดโดยมีสหกรณ์การเกษตรทำใหม่ จำกัด เป็นกรณีศึกษา และการประยุกต์ใช้กลยุทธ์การตลาดของสหกรณ์การเกษตรทำใหม่ จำกัด เพื่อให้บรรลุผลสัมฤทธิ์ในการทำธุรกิจรวบรวมผลผลิต

3) กิจกรรมแบ่งกลุ่มแสดงความคิดเห็นของผู้เข้าร่วมฝึกอบรม เพื่อร่วมกันกำหนดแนวทางการทำธุรกิจรวบรวมผลผลิต และแนวทางในการขยายเครือข่ายเพื่อรวบรวมผลผลิตหลากหลายมากขึ้น และสามารถเปิดตลาดได้มากขึ้น

4) สรุปปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จของการทำธุรกิจรวบรวมของสหกรณ์การเกษตรทำใหม่ จำกัด

วิทยากร

อาจารย์อัคราภรณ์ พลยานันท์

คณะวิทยาศาสตร์และศิลปศาสตร์ สาขาบริหารธุรกิจ

มหาวิทยาลัยบูรพา วิทยาเขตจันทบุรี

ผู้เข้าร่วมการฝึกอบรม

- 1) ประธานและคณะกรรมการบริหารสหกรณ์
- 2) ผู้จัดการและรองผู้จัดการสหกรณ์
- 3) หัวหน้ากลุ่มสมาชิกสหกรณ์
- 4) เจ้าหน้าที่การตลาด และเจ้าหน้าที่รวบรวมของสหกรณ์

บทที่ 7

การจัดการผลไม้คุณภาพเพื่อการส่งออก

7.1 ความสำคัญของคุณภาพ

ผลไม้ไทยเป็นพืชเศรษฐกิจอีกประเภทหนึ่งของประเทศไทยที่มีบทบาทสำคัญต่อเศรษฐกิจของประเทศ ปัจจุบันการแข่งขันทางการค้าในตลาดโลกได้ให้ความสำคัญกับคุณภาพความปลอดภัยของสินค้า และการผลิตสินค้าให้ได้ตามมาตรฐานความต้องการของตลาด อีกทั้งผู้บริโภคเริ่มคำนึงถึงสุขอนามัย ความปลอดภัย และมลพิษต่อสิ่งแวดล้อม ดังนั้นประเทศไทยในฐานะประเทศที่ส่งออกเกษตรกรผู้ผลิตสินค้าเกษตรและอาหารสู่ตลาดโลก จึงจำเป็นต้องควบคุมความปลอดภัยของสินค้าเกษตรและอาหาร สำหรับการพิจารณาคุณภาพของผลไม้มีการพิจารณาตามส่วนประกอบหลักได้แก่ ลักษณะที่ปรากฏ (ใช้สายตา) ลักษณะเนื้อ (สัมผัส) (Texture : feel) รสชาติ (ชิมและดม) (Flavour : Taste & Smell) คุณค่าทางอาหาร (Nutritive Value) ความปลอดภัย (Safety)

7.2 มาตรฐานสินค้าเกษตร “Q”

ในปี พ.ศ. 2546 คณะกรรมการมาตรฐานสินค้าเกษตรและอาหารแห่งชาติ ได้มีมติในการให้หน่วยงานในกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ ใช้เครื่องหมายรับรองมาตรฐานสินค้าเกษตรและอาหารให้เป็นเครื่องหมายเดียวกัน คือ เครื่องหมาย "Q" เพื่อลดความซ้ำซ้อนในการใช้เครื่องหมายของกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ โดยเครื่องหมายนี้แสดงให้เห็นว่าสินค้าเกษตรและอาหารมีคุณภาพและความปลอดภัยพร้อมทั้งยังสื่อไปถึงผู้บริโภคภายในประเทศและประเทศคู่ค้าให้เกิดความเชื่อมั่นในระบบการผลิตและผลิตภัณฑ์สินค้าเกษตรและอาหารให้เป็นไปตามมาตรฐานและเป็นที่ยอมรับของต่างประเทศ หน่วยงานในกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ ได้มีการจัดทำบันทึกข้อตกลงความร่วมมือ (MOU) เรื่อง การใช้เครื่องหมายรับรองมาตรฐานสินค้าเกษตรและอาหาร เพื่อให้มีการนำเครื่องหมายรับรอง "Q" ไปใช้ในแนวทางเดียวกัน และมีการดำเนินการตามวิธีการและแนวทางที่กำหนดไว้ โดยหน่วยรับรองให้การรับรอง ตั้งแต่ระดับไร่นาจนถึงผู้บริโภค (From Farm To Table) เพื่อให้ผู้บริโภคได้รับสินค้าที่มีคุณภาพและมีความปลอดภัย รวมถึงเป็นการส่งเสริมให้เป็นผู้ผลิต ผู้ประกอบการสินค้าเกษตรและอาหารของไทย ได้ตระหนักถึงคุณค่าความสำคัญของเครื่องหมายรับรอง "Q" ที่แสดงถึงคุณภาพและความปลอดภัย ดังนั้นจำเป็นต้องมีระบบการควบคุมกำกับดูแลการนำเครื่องหมายรับรอง "Q" ไปใช้อย่างถูกต้องและมีประสิทธิภาพ นอกจากนั้นยังมีระบบการจัดรหัสประกอบการแสดงเครื่องหมาย เพื่อให้สามารถตรวจสอบ

ย้อนกลับได้กรณีที่มีการปลอมแปลงเอกสารใบรับรองหรือกรณีตรวจพบสินค้ามีปัญหาด้านคุณภาพที่ไม่เป็นไปตามมาตรฐาน

7.3 ระบบจัดการคุณภาพ GAP

ปัจจุบันผู้บริโภคให้ความสำคัญกับสุขภาพ คุณภาพและสุขอนามัยของอาหารที่บริโภคมากขึ้น เกษตรกรจำเป็นต้องรับผิดชอบต่อคุณภาพและความปลอดภัยของผลผลิตของตนเอง รวมทั้งความพยายามลดความเสี่ยงที่อาจจะเป็นอันตรายต่อสุขภาพ เช่น การปนเปื้อนของสารเคมีหรือการปนเปื้อนของจุลินทรีย์ที่เป็นอันตราย กฎระเบียบต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับความปลอดภัยของอาหาร เกษตรกรและผู้ส่งออกต้องปฏิบัติตามกฎระเบียบทั้งของประเทศตนเองและระเบียบตามกฎระเบียบทางเทคนิคหรือมาตรฐานแบบบังคับปฏิบัติที่กำหนดขึ้น โดยหน่วยงานราชการของประเทศผู้นำเข้าหรืออ้างอิงจากมาตรฐานสากล ผลผลิตที่ไม่เป็นไปตามข้อกำหนดของระเบียบเหล่านี้อาจถูกตัดหรือปฏิเสธการนำเข้า ในต่างประเทศซึ่งเป็นผู้ส่งออกสินค้าเริ่มใช้มาตรการควบคุมการผลิตตลอดห่วงโซ่อาหารตั้งแต่ขั้นตอนการผลิตระดับฟาร์ม การแปรรูป การขนส่งและการกระจายสินค้าเพื่อให้สินค้าถึงมือผู้บริโภคมีคุณภาพและความปลอดภัย ดังนั้นเกษตรกรและผู้ส่งออกจำเป็นต้องทำความเข้าใจเกี่ยวกับกฎระเบียบเทคนิคและข้อกำหนดซึ่งระยะแรกอาจดูซับซ้อนยุ่งยาก แต่จำเป็นต้องปฏิบัติตาม มิฉะนั้นจะไม่สามารถขายผลผลิตได้ เกษตรกร ผู้ส่งออกและผู้เกี่ยวข้องต้องทำความเข้าใจและตัดสินใจในการปฏิบัติตามมาตรฐานและข้อกำหนด หากไม่ดำเนินการย่อมส่งผลกระทบต่อธุรกิจของตนเอง และการปฏิบัติตามยังเป็นการสร้างโอกาสทางการค้าและความสามารถเข้าถึงตลาดได้เพิ่มขึ้น เนื่องจากความต้องการในสินค้าที่ได้รับการรับรองมาตรฐานได้ขยายตัวขึ้นอย่างรวดเร็ว ความปลอดภัยด้านอาหารจากสินค้าเกษตรและหลักเกณฑ์การผลิตที่ถูกต้องเริ่มที่การปฏิบัติตามมาตรฐานเกษตรที่ดี (Good Agricultural Practice: GAP) เป็นมาตรฐานสำหรับเกษตรกรที่ครอบคลุมกระบวนการผลิตทางการเกษตร ซึ่งเริ่มต้นตั้งแต่การใช้ปัจจัยการผลิต ขั้นตอนการผลิตจนกระทั่งผลผลิตถูกขนส่งออกจากสวน

ความหมายของระบบการจัดการคุณภาพ GAP

GAP คือ ระบบการจัดการคุณภาพด้านการผลิตทางการเกษตรที่สามารถควบคุมระบบการผลิต ให้ผลผลิตมีความปลอดภัย ปราศจากการปนเปื้อนของสารเคมีกำจัดศัตรูพืช จุลินทรีย์ที่ก่อให้เกิดโรคกับคน ถือเป็นการทำการผลิตอย่างเป็นระบบที่สามารถปกป้องความปลอดภัยของเกษตรกร และผู้บริโภค ภายใต้งานคุ้มครอง มีการใช้ทรัพยากรที่เกิดประโยชน์สูงสุด ไม่ทำให้เกิดมลพิษต่อสิ่งแวดล้อม และเกิดความยั่งยืน (ชวนพิศ อรุณรังสิกุล, 2548)

การตรวจรับรองระบบ GAP

การตรวจรับรองระบบ GAP ในปัจจุบันกรมวิชาการเกษตรได้มุ่งเน้นกระบวนการผลิต 3 ระดับ ดังนี้

1. กระบวนการผลิตที่ได้ผลิตผลปลอดภัย
2. กระบวนการที่ได้ผลิตผลปลอดภัยและปลอดภัยจากศัตรูพืช
3. กระบวนการผลิตที่ได้ผลิตผลปลอดภัย ปลอดภัยจากศัตรูพืชและคุณภาพเป็นที่พึงพอใจของผู้บริโภค

ข้อกำหนด หลักเกณฑ์และวิธีการตรวจประเมินที่ใช้ในการตรวจรับรองฟาร์ม GAP ทั้ง 3 ระดับ ประกอบด้วยข้อมูล ดังนี้

ลำดับข้อกำหนด	เกณฑ์ที่กำหนด	วิธีการตรวจประเมิน
1. แหล่งน้ำ	- น้ำที่ใช้ต้องได้จากแหล่งที่ไม่มีสภาพแวดล้อมซึ่งก่อให้เกิดการปนเปื้อนวัตถุอันตรายและจุลินทรีย์	- ตรวจพินิจสภาพแวดล้อม หากอยู่ในสถานะเสี่ยงให้ตรวจสอบและวิเคราะห์คุณภาพน้ำ
2. พื้นที่ปลูก	- ต้องเป็นพื้นที่ที่ไม่มีวัตถุอันตรายและจุลินทรีย์ที่จะทำให้เกิดการตกค้างหรือปนเปื้อนในผลิตผล	- ตรวจพินิจสภาพแวดล้อม หากอยู่ในสถานะเสี่ยงให้ตรวจสอบและวิเคราะห์คุณภาพดิน
3. การใช้วัตถุอันตรายทางการเกษตร	- หากมีการใช้สารเคมีในกระบวนการผลิตให้ใช้ตามคำแนะนำหรืออ้างอิงคำแนะนำ ของกรมวิชาการเกษตร หรือตามฉลากที่ขึ้นทะเบียนกับกรมวิชาการเกษตร กระทรวงเกษตรและสหกรณ์ - ต้องใช้สารเคมีให้สอดคล้องกับรายการ - ห้ามใช้วัตถุอันตรายที่ระบุในทะเบียนวัตถุอันตรายทางการเกษตรที่ห้ามใช้	- ตรวจสอบสถานที่เก็บรักษาวัตถุอันตรายทางการเกษตร - สารเคมีที่ประเทศคู่ค้าอนุญาตให้ใช้ตรวจบันทึกข้อมูลการใช้วัตถุอันตรายทางการเกษตร และสุ่มตัวอย่างวิเคราะห์สารพิษตกค้างในผลิตผลกรณีมีข้อสงสัย

ลำดับข้อกำหนด	เกณฑ์ที่กำหนด	วิธีการตรวจประเมิน
4. การเก็บรักษา และการขนย้าย ผลผลิตภายใน แปลง	- สถานที่เก็บรักษาต้องสะอาด อากาศถ่ายเทได้ดี และสามารถป้องกันการปนเปื้อนของวัตถุ - แปกปลอม วัตถุอันตรายและสัตว์พาหะนำโรค - อุปกรณ์และพาหะในการขนย้ายต้องสะอาด ปราศจากการปนเปื้อนสิ่งอันตรายที่มีผลต่อความปลอดภัยในการบริโภค - ต้องขนย้ายผลิตผลอย่างระมัดระวัง	- ตรวจพินิจสถานที่ อุปกรณ์ ภาชนะบรรจุขึ้นตอนและวิธีการ ขนย้ายผลิตผล
5. การบันทึก ข้อมูล	- ต้องมีการบันทึกข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับการใช้วัตถุอันตรายทางการเกษตร - ต้องมีการบันทึกข้อมูลการสำรวจและการ ป้องกันกำจัดศัตรูพืช - ต้องมีการบันทึกข้อมูลการจัดการเพื่อให้ได้ ผลิตผลคุณภาพ	- ตรวจสอบบันทึกข้อมูลของ เกษตรกรตามแบบบันทึกข้อมูล
6. การผลิตให้ปลอดภัยจาก ศัตรูพืช	- ผลิตผลที่เก็บเกี่ยวแล้ว ต้องไม่มีศัตรูพืชติดอยู่ ถ้าพบต้องตัดแยกไว้ต่างหาก	- ตรวจสอบบันทึกข้อมูลการ สำรวจศัตรูและการป้องกันกำจัด - ตรวจพินิจผลการคัดแยก
7. การจัดการ กระบวนการผลิต เพื่อให้ได้ผลิตผล คุณภาพ	- การปฏิบัติและการจัดการตามแผนควบคุมการผลิต - คัดแยกผลิตผลด้อยคุณภาพไว้ต่างหาก	- ตรวจสอบบันทึกข้อมูลการ ปฏิบัติและการจัดการเพื่อให้ได้ ผลิตผลคุณภาพ - ตรวจพินิจผลการคัดแยก
8. การเก็บเกี่ยว และการปฏิบัติ หลังการเก็บเกี่ยว	- เก็บเกี่ยวผลในระยะที่เหมาะสมตามเกณฑ์ใน แผนควบคุมการผลิต - อุปกรณ์ที่ใช้ในการเก็บเกี่ยว ภาชนะบรรจุและ วิธีการเก็บเกี่ยวต้องสะอาดไม่ก่อให้เกิดอันตราย ต่อคุณภาพของ ผลผลิต และปนเปื้อนสิ่งอันตรายที่มีผลต่อความปลอดภัยในการบริโภค	- ตรวจสอบบันทึกการเก็บเกี่ยว และการปฏิบัติหลังการเก็บเกี่ยว - ตรวจพินิจอุปกรณ์ ภาชนะ บรรจุ ขึ้นตอนและวิธีการเก็บ เกี่ยว

7.4 รายละเอียดโครงการฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการหลักสูตร “การจัดการผลไม้คุณภาพเพื่อการส่งออก”

โครงการฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการหลักสูตร “การจัดการผลไม้คุณภาพเพื่อการส่งออก”

โดยคณะผู้วิจัย คณะวิทยาศาสตร์และศิลปศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา วิทยาเขตจันทบุรี

หลักการ

ปัจจุบันการผลิตไม้ผลได้เพิ่มปริมาณมากขึ้น ผลไม้หลายชนิดในภาคตะวันออกมีศักยภาพในการส่งออก แต่ผลผลิตเหล่านั้นยังมีการพัฒนาคุณภาพตั้งแต่การผลิต การเก็บเกี่ยวและการจัดการหลังการเก็บเกี่ยวค่อนข้างน้อย เกษตรกรส่วนใหญ่มักจะจำหน่ายแบบเหมาหรือแบบคละเกรด จึงทำให้ได้ราคาต่ำลง เกษตรกรขาดกำลังในการผลิตหรือขาดแคลนแรงงาน หรือความไม่เข้าใจในกระบวนการผลิตของเกษตรกรต่อการผลิตผลไม้คุณภาพ โครงการอบรมนี้มุ่งเน้นสร้างความเข้าใจการผลิตและการจัดการผลไม้คุณภาพเพื่อการส่งออก และเป็นโอกาสที่จะทำให้เกษตรกรมีการผลิตผลไม้ให้มีคุณภาพมากขึ้น และสามารถจำหน่ายได้ราคาตรงตามคุณภาพของผลผลิต การดำเนินงานตามโครงการนี้ นอกจากจะช่วยให้เพิ่มปริมาณผลไม้คุณภาพดี เกษตรกรมีรายได้เพิ่มขึ้นแล้ว ยังเป็นการเพิ่มปริมาณการส่งออกผลไม้ได้เพิ่มมากขึ้นอย่างยั่งยืนอีกด้วย

วัตถุประสงค์

- 1) เพื่อให้ผู้อบรมเข้าใจคุณภาพและกระบวนการผลิตผลไม้คุณภาพ
- 2) เพื่อให้ผู้อบรมเข้าใจและตระหนักการจัดการผลไม้คุณภาพก่อนและหลังการเก็บเกี่ยว
- 3) เพื่อให้ผู้อบรมเข้าใจกฎระเบียบการส่งออกผลไม้คุณภาพ

สาระการฝึกอบรม

- 1) คุณภาพ ลักษณะและกระบวนการผลิตผลไม้คุณภาพ
- 2) วิธี ขั้นตอนและการจัดการผลไม้คุณภาพก่อนและหลังการเก็บเกี่ยว
- 3) กฎและระเบียบการส่งออกผลไม้

วิธีการเรียนรู้และฝึกหัด

ฟังบรรยายและร่วมแลกเปลี่ยนวิธีการจัดการผลไม้คุณภาพ

กระบวนการเรียนรู้

นำเสนอหลักการ ทฤษฎี แนวคิด ความหมาย ความสำคัญและเทคโนโลยีต่างๆ ในการจัดการผลไม้คุณภาพเพื่อการส่งออก

วิทยากร

ดร. ยศพล ผลาผล

คณะวิทยาศาสตร์และศิลปศาสตร์ สาขาเทคโนโลยีการเกษตร

มหาวิทยาลัยบูรพา วิทยาเขตจันทบุรี

ผู้เข้าร่วมการฝึกอบรม

- 1) ประธานและคณะกรรมการบริหารสหกรณ์
- 2) ผู้จัดการและรองผู้จัดการสหกรณ์
- 3) หัวหน้ากลุ่มสมาชิกสหกรณ์
- 4) เจ้าหน้าที่รวบรวมของสหกรณ์

บทที่ 8

ผลการปฏิบัติงานโครงการอบรมหลักสูตรระยะสั้นครั้งที่ 1 และ 2

ตามที่คณะผู้วิจัยได้แบ่งการดำเนินงานโครงการเป็น 2 ระยะ กล่าวคือ ใน Phase 1 คณะผู้วิจัยได้วิเคราะห์ระบบการบริหารจัดการองค์กร การบริหารการเงิน กลยุทธ์การเงิน และการเชื่อมโยงเครือข่ายผลผลิต โดยการถอดแบบจำลองธุรกิจของสหกรณ์ และปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อความสำเร็จของสหกรณ์การเกษตรท่าใหม่ จำกัด เพื่อพัฒนาหลักสูตรอบรมระยะสั้น และใน Phase 2 เพื่อขยายผลสู่สหกรณ์อื่นๆ โดยการจัดหลักสูตรอบรมระยะสั้น และแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับสหกรณ์อื่นๆ โดยใช้สหกรณ์การเกษตรท่าใหม่ จำกัด เป็นกรณีศึกษา (Case Study)

คณะผู้วิจัยได้ดำเนินงานใน Phase 2 เสร็จสิ้น โดยจัด Pilot อบรมหลักสูตรระยะสั้นให้กับประธานและคณะกรรมการบริหารสหกรณ์ ผู้จัดการและรองผู้จัดการสหกรณ์ หัวหน้ากลุ่มสมาชิกสหกรณ์และสมาชิกสหกรณ์การเกษตรท่าใหม่ จำกัด ระหว่างวันที่ 6-7 สิงหาคม และวันที่ 8 กันยายน พ.ศ. 2557 ณ ห้องประชุมสหกรณ์การเกษตรท่าใหม่ จำกัด จังหวัดจันทบุรี โดยมีหลักสูตรอบรมระยะสั้น 4 หลักสูตร ดังนี้คือ

- 1) หลักสูตรการพัฒนาภาวะผู้นำที่มีธรรมาภิบาลและทักษะในการสื่อสาร
- 2) หลักสูตรการสร้างความรู้ความตระหนักรู้และการมีส่วนร่วมเป็นเจ้าของ
- 3) หลักสูตรการวิเคราะห์และการบริหารจัดการด้านการเงินของสหกรณ์การเกษตร
- 4) หลักสูตรการเชื่อมโยงเครือข่ายธุรกิจโดยสหกรณ์เป็นแม่ข่าย

กำหนดการ โครงการอบรมเชิงปฏิบัติการหลักสูตรการบริหารสู่ความสำเร็จของสหกรณ์การเกษตรทำใหม่ จำกัด
วันที่ 6-7 สิงหาคม และ 8 กันยายน พ.ศ.2557 ณ ห้องประชุมสหกรณ์การเกษตรทำใหม่ จำกัด จังหวัดจันทบุรี

วันพุธที่ 6 สิงหาคม 2557 เวลา 13.00 – 16.30 น.	หลักสูตรการเชื่อมโยงเครือข่ายธุรกิจโดย สหกรณ์เป็นแม่ข่าย	วิทยากร อาจารย์อัคราภรณ์ พลยานันท์	ผู้เข้าร่วมการฝึกอบรม (จำนวน 43 คน) - หัวหน้ากลุ่มสมาชิกสหกรณ์ - เจ้าหน้าที่การตลาด และเจ้าหน้าที่รวบรวมของสหกรณ์
วันพฤหัสบดีที่ 7 สิงหาคม 2557 เวลา 9.00 – 12.00 น.	หลักสูตรการวิเคราะห์และการบริหารจัดการ ด้านการเงินของสหกรณ์การเกษตร	วิทยากร อาจารย์กุลวดี เนื่องแสง	ผู้เข้าร่วมการฝึกอบรม (จำนวน 18 คน) - ประธานและคณะกรรมการบริหารสหกรณ์ - ผู้จัดการและรองผู้จัดการสหกรณ์ - เจ้าหน้าที่การเงินของสหกรณ์
เวลา 13.00 – 16.30 น.	หลักสูตรการพัฒนาภาวะผู้นำที่มีธรรมาภิบาล และทักษะในการสื่อสาร และหลักสูตรการ สร้างความตระหนักรู้และการมีส่วนร่วมเป็น เจ้าของ	วิทยากร ดร. อารยา สุนทรวิภาค	ผู้เข้าร่วมการฝึกอบรม (จำนวน 17 คน) - ประธานและคณะกรรมการบริหารสหกรณ์ - ผู้จัดการและรองผู้จัดการสหกรณ์
วันจันทร์ที่ 8 กันยายน 2557 เวลา 13.00 – 16.30 น.	กิจกรรมกลุ่มระดมความคิดเพื่อร่วมกันจัดทำ แผนปฏิบัติงานเพื่อพัฒนาสหกรณ์ให้ก้าวไป ในทิศทางที่คาดหวังไว้	คณะผู้วิจัย	ผู้เข้าร่วมกิจกรรม (จำนวน 40 คน) - ประธานและคณะกรรมการบริหารสหกรณ์ - ผู้จัดการ รองผู้จัดการสหกรณ์ และเจ้าหน้าที่สหกรณ์ - หัวหน้ากลุ่มสมาชิกสหกรณ์ - สมาชิกสหกรณ์

จากผลสะท้อนที่ได้รับในการจัด Pilot อบรมหลักสูตรระยะสั้นให้กับสหกรณ์การเกษตรทำใหม่ จำกัด คณะผู้วิจัยได้ปรับหลักสูตรเพื่อให้สอดคล้องกับความต้องการของผู้เข้าร่วมอบรม กล่าวคือ คณะผู้วิจัยได้กระชับหลักสูตรการพัฒนาภาวะผู้นำที่มีธรรมาภิบาลและทักษะในการสื่อสารและหลักสูตรการสร้างความรู้ความตระหนักรู้และการมีส่วนร่วมเป็นเจ้าของ และจัดอบรมเพิ่มเติมในหัวข้อการจัดการผลไม้มูลุณภาพเพื่อการส่งออก ซึ่งเป็นหัวข้อที่เกษตรกรต้องการเสริมสร้างความรู้ด้านการส่งออกเพิ่มเติม

และคณะผู้วิจัยได้ดำเนินงานจัดอบรมหลักสูตรระยะสั้นให้กับสหกรณ์อื่นๆ เป็นที่เรียบร้อยแล้ว ระหว่างวันที่ 13-14 พฤศจิกายน พ.ศ. 2557 ณ ห้องประชุม อาคาร 100 ปี สมเด็จพระศรีนครินทร์ ชั้น 6 ห้อง S-606 มหาวิทยาลัยบูรพา วิทยาเขตจันทบุรี โดยมีการปรับหลักสูตรอบรมระยะสั้นเป็น 4 หลักสูตร ดังนี้คือ

- 1) หลักสูตรการพัฒนาภาวะผู้นำที่มีธรรมาภิบาลและทักษะในการสื่อสาร
- 2) หลักสูตรการวิเคราะห์และการบริหารจัดการด้านการเงินของสหกรณ์การเกษตร
- 3) หลักสูตรการเชื่อมโยงเครือข่ายธุรกิจโดยสหกรณ์เป็นแม่ข่าย
- 4) หลักสูตรการจัดการผลไม้มูลุณภาพเพื่อการส่งออก

โครงการฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการหลักสูตรการบริหารสู่ความสำเร็จของสหกรณ์การเกษตร : กรณีศึกษาสหกรณ์การเกษตรท่าใหม่ จำกัด
วันที่ 13-14 พฤศจิกายน พ.ศ. 2557 ณ ห้องประชุม อาคาร 100 ปี สมเด็จพระศรีนครินทร์ ชั้น 6 ห้อง S-606 มหาวิทยาลัยบูรพา วิทยาเขตจันทบุรี

วันพฤหัสบดีที่ 13 พฤศจิกายน 2557

เวลา 9.00 – 12.00 น.	หลักสูตรการพัฒนาภาวะผู้นำที่มีธรรมาภิบาล	วิทยากร	ผู้เข้าร่วมการฝึกอบรม
	และทักษะในการสื่อสาร	ดร.อารยา สุนทรวิภาต	- ประธานและคณะกรรมการบริหารสหกรณ์ - ผู้จัดการและรองผู้จัดการสหกรณ์
เวลา 13.00 – 16.30 น.	หลักสูตรการวิเคราะห์และการบริหารจัดการ	วิทยากร	- หัวหน้ากลุ่มสมาชิกสหกรณ์
	ด้านการเงินของสหกรณ์การเกษตร	อาจารย์กุลวดี เนื่องแสง	- เจ้าหน้าที่การเงินของสหกรณ์

วันศุกร์ที่ 14 พฤศจิกายน 2557

เวลา 9.00 – 12.00 น.	หลักสูตรการเชื่อมโยงเครือข่ายธุรกิจโดย	วิทยากร	ผู้เข้าร่วมการฝึกอบรม
	สหกรณ์การเกษตรเป็นแม่ข่าย	อาจารย์อัษฎราภรณ์ พลยานันท์	- ประธานและคณะกรรมการบริหารสหกรณ์ - ผู้จัดการและรองผู้จัดการสหกรณ์
เวลา 13.00 – 14.30 น.	หลักสูตรการจัดการผลไม้คุณภาพเพื่อการ	วิทยากร	- หัวหน้ากลุ่มสมาชิกสหกรณ์
	ส่งออก	ดร. ขสพล ผลาผล	- เจ้าหน้าที่การตลาด/เจ้าหน้าที่รวบรวมของ สหกรณ์
เวลา 14.45 – 16.30 น.	กิจกรรมกลุ่มระดมความคิดแผนงานเพื่อพัฒนา	คณะผู้วิจัย	
	สหกรณ์ให้ก้าวไปในทิศทางที่คาดหวัง		

8.1 วิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานโครงการอบรมหลักสูตรระยะสั้น

8.1.1 การเก็บรวบรวมข้อมูล

ข้อมูลปฐมภูมิ (Primary Data) ที่รวบรวมได้มาจากการแจกแบบสอบถามแก่ผู้เข้าร่วมอบรมในแต่ละหลักสูตร แบบสอบถามถูกแจกหลังจากที่วิทยากรแต่ละท่านได้จัดอบรมเสร็จสิ้นในแต่ละหัวข้อการอบรม ผู้ตอบแบบสอบถามต้องไม่น้อยกว่าร้อยละ 70 ของผู้เข้าร่วมอบรมทั้งหมดในแต่ละหลักสูตร

ตารางที่ 8.1 หลักสูตรโครงการอบรมเชิงปฏิบัติการ ครั้งที่ 1

หัวข้อหลักสูตร	วิทยากร
1. หลักสูตรการพัฒนาภาวะผู้นำที่มีธรรมาภิบาลและทักษะในการสื่อสาร*	ดร.อารยา สุนทรวิภาต
2. หลักสูตรการสร้างความรู้ความตระหนักรู้และการมีส่วนร่วมเป็นเจ้าของ*	ดร.อารยา สุนทรวิภาต
3. หลักสูตรการวิเคราะห์และการบริหารจัดการด้านการเงินของสหกรณ์การเกษตร	นางกุลวดี เนื่องแสง
4. หลักสูตรการเชื่อมโยงเครือข่ายธุรกิจโดยสหกรณ์เป็นแม่ข่าย	นางสาวอัคราภรณ์ พลยานันท์

หมายเหตุ *ในโครงการอบรมเชิงปฏิบัติการ ครั้งที่ 1 หลักสูตรการพัฒนาภาวะผู้นำที่มีธรรมาภิบาลและทักษะในการสื่อสารและหลักสูตรการสร้างความรู้ความตระหนักรู้และการมีส่วนร่วมเป็นเจ้าของ ผู้เข้าอบรมได้ประเมิน 2 หลักสูตรนี้ร่วมกัน

ตารางที่ 8.2 หลักสูตรโครงการอบรมเชิงปฏิบัติการ ครั้งที่ 2

หัวข้อหลักสูตร	วิทยากร
1. หลักสูตรการพัฒนาภาวะผู้นำที่มีธรรมาภิบาลและทักษะในการสื่อสาร	ดร.อารยา สุนทรวิภาต
2. หลักสูตรการวิเคราะห์และการบริหารจัดการด้านการเงินของสหกรณ์การเกษตร	นางกุลวดี เนื่องแสง
3. หลักสูตรการเชื่อมโยงเครือข่ายธุรกิจโดยสหกรณ์เป็นแม่ข่าย	นางสาวอัคราภรณ์ พลยานันท์
4. หลักสูตรการจัดการผลไม้มูลค่าสูงเพื่อการส่งออก	ดร. ยศพล ผลาผล

8.1.2 เครื่องมือที่ใช้ในการประเมิน

คณะวิจัยใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการประเมิน และหัวข้อการประเมินในแบบสอบถามที่ใช้ประกอบด้วย (1) การประเมินผลหลักสูตร จำนวน 5 ข้อ และ (2) การประเมินผลวิทยากร จำนวน 5 ข้อ

ตารางที่ 8.3 หัวข้อประเมินผลหลักสูตร

หัวข้อประเมิน	ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับหลักสูตร
1. เนื้อหาในการฝึกอบรมตรงกับความต้องการของท่านมาก-น้อยเพียงใด	1 = น้อย
2. เนื้อหาในการฝึกอบรมตรงกับวัตถุประสงค์ในหลักสูตรมาก-น้อยเพียงใด	2 = ปานกลาง
3. ท่านคาดว่าจะนำความรู้ที่ได้รับไปใช้ในการปฏิบัติงานได้มาก-น้อยเพียงใด	3 = มาก
4. ท่านมีความมั่นใจ สามารถนำความรู้ที่ได้รับไปใช้ในการปฏิบัติงานได้มาก-น้อยเพียงใด	4 = มากที่สุด
5. ท่านสามารถนำความรู้ที่ได้รับไปเผยแพร่/ถ่ายทอดได้มาก-น้อยเพียงใด	

ตารางที่ 8.4 หัวข้อประเมินผลวิทยากร

หัวข้อประเมิน	ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับวิทยากร
1. วิทยากรสามารถถ่ายทอด/สื่อสาร/สร้างความเข้าใจได้	1 = ปรับปรุง
2. วิทยากรเรียงลำดับบรรยายเนื้อหาได้ครบถ้วน	2 = พอใช้
3. วิทยากรใช้อุปกรณ์สื่อการสอนที่เหมาะสม	3 = ดี
4. วิทยากรใช้เวลาตามที่กำหนดไว้	4 = ดีมาก
5. วิทยากรตอบคำถามตรงประเด็นและชัดเจน	

8.2 เกณฑ์การแปลผลของระดับคะแนนเฉลี่ย

การแปลความหมายของระดับคะแนนเฉลี่ยโดยยึดหลักเกณฑ์จากการกำหนดช่วงคะแนนเฉลี่ยโดยใช้ช่วงกว้างอันตรภาคชั้น เป็นการกำหนดช่วงคะแนนเฉลี่ยโดยให้ทุกระดับมีช่วงคะแนนเท่ากัน

จากที่กล่าวไว้ข้างต้น แบบสอบถามกำหนดคะแนนในแต่ละลำดับที่เลือก ดังนี้

คะแนน	ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับหลักสูตร/วิทยาการ
1	น้อย/ปรับปรุง
2	ปานกลาง/พอใช้
3	มาก/ดี
4	มากที่สุด/ดีมาก

การกำหนดช่วงคะแนนเฉลี่ยโดยใช้ช่วงกว้างอันตรภาคชั้น

	Class Interval	= Range/K
		= $X_{\max} - X_{\min}/K$
กำหนดให้	Range	= พิสัย
	$X_{\max}$	= คะแนนสูงสุด
	$X_{\min}$	= คะแนนต่ำสุด
	K	= จำนวนชั้น
ดังนั้น	Class Interval	= $(4-1)/4$
		= 0.75

การแปลความหมายของระดับคะแนนเฉลี่ยโดยยึดหลักเกณฑ์จากการกำหนดช่วงคะแนนเฉลี่ยโดยให้ทุกระดับมีช่วงคะแนนเท่ากัน มีดังนี้คือ

- คะแนนเฉลี่ยระหว่าง 1.00 - 1.75 หมายถึง ระดับความคิดเห็น “น้อย/ปรับปรุง”
- คะแนนเฉลี่ยระหว่าง 1.76 - 2.50 หมายถึง ระดับความคิดเห็น “ปานกลาง/พอใช้”
- คะแนนเฉลี่ยระหว่าง 2.51 - 3.25 หมายถึง ระดับความคิดเห็น “มาก/ดี”
- คะแนนเฉลี่ยระหว่าง 3.26 - 4.00 หมายถึง ระดับความคิดเห็น “มากที่สุด/ดีมาก”

8.3 ค่าเป้าหมายและตัวชี้วัดความสำเร็จโครงการ (KPI)

8.3.1 ค่าเป้าหมายการประเมินของทุกหลักสูตรโดยรวม

ค่าเฉลี่ยการประเมินของทุกหลักสูตรโดยรวมต้องอยู่ในระดับคะแนนเฉลี่ยมากกว่า 3.25 ซึ่งการแปลผลของระดับคะแนนเฉลี่ยโดยยึดหลักเกณฑ์จากการกำหนดช่วงคะแนนเฉลี่ยโดยให้ทุกระดับมีช่วงคะแนนเท่ากัน ระดับคะแนนเฉลี่ยมากกว่า 3.25 กล่าวคือ คะแนนเฉลี่ยระหว่าง 3.26 - 4.00 หมายถึง ระดับความคิดเห็น “มากที่สุด/ดีมาก”

และค่าเฉลี่ยการประเมินของทุกหลักสูตรโดยรวม ได้มาจากการนำห้วข้อการประเมินผลทุกหลักสูตรและทุกหัวข้อประเมินเกี่ยวกับหลักสูตรมาคำนวณค่าเฉลี่ยโดยรวมทั้งหมด

เครื่องมือที่ใช้ : แบบสอบถาม

8.3.2 ค่าเป้าหมายจำนวนผู้เข้าร่วมโครงการอบรม

เครื่องมือที่ใช้ : รายชื่อลงทะเบียน

ตารางที่ 8.5 ค่าเป้าหมายและตัวชี้วัดความสำเร็จโครงการ (KPI)

กลุ่มเป้าหมาย	ค่าเป้าหมายจำนวนผู้เข้าร่วมอบรม (ค่าสูงสุด)*
โครงการอบรมเชิงปฏิบัติการ ครั้งที่ 1	
กลุ่มเป้าหมาย :	คณะกรรมการ ผู้จัดการ เจ้าหน้าที่ และ/หรือ
สหกรณ์การเกษตรทำไหม จำกัด	สมาชิกสหกรณ์การเกษตรทำไหม จำกัด 41
	กลุ่มจำนวน 41 คน
โครงการอบรมเชิงปฏิบัติการ ครั้งที่ 2	
กลุ่มเป้าหมาย :	คณะกรรมการ ผู้จัดการ เจ้าหน้าที่ และ/หรือ
สหกรณ์การเกษตรอื่นๆ ในจันทบุรี	สมาชิกสหกรณ์อื่นๆ ในจันทบุรีจำนวน 50 คน

หมายเหตุ *ในแต่ละหลักสูตรมีกลุ่มเป้าหมายแตกต่างกัน เช่น หลักสูตรการพัฒนาภาวะผู้นำที่มีธรรมาภิบาลและทักษะในการสื่อสาร หลักสูตรการสร้างความรู้และประสบการณ์ร่วมกันและหลักสูตรการวิเคราะห์และการบริหารจัดการด้านการเงินของสหกรณ์การเกษตร มุ่งเน้นกลุ่มคณะกรรมการ ผู้จัดการ และเจ้าหน้าที่ระดับสูงถึงกลาง เป็นต้น อย่างไรก็ตาม ค่าเป้าหมายจำนวนผู้เข้าร่วมอบรมที่ระบุไว้ในที่นี้เป็นค่าสูงสุดที่ตั้งเป้าไว้

8.4 รายงานประเมินผลการปฏิบัติงานโครงการอบรมเชิงปฏิบัติการ ครั้งที่ 1

8.4.1 รายละเอียดโครงการอบรมเชิงปฏิบัติการ ครั้งที่ 1

ชื่อโครงการ	โครงการอบรมเชิงปฏิบัติการหลักสูตรการบริหารสู่ความสำเร็จของสหกรณ์การเกษตรทำใหม่ จำกัด
ระยะเวลาการปฏิบัติงาน	วันที่ 6-7 สิงหาคม และวันที่ 8 กันยายน พ.ศ. 2557
สถานที่ปฏิบัติงาน	ณ ห้องประชุมสหกรณ์การเกษตรทำใหม่ จำกัด จังหวัดจันทบุรี
กลุ่มเป้าหมาย	สหกรณ์การเกษตรทำใหม่ จำกัด จำนวน 43 ท่าน

8.4.2 ค่าเป้าหมายและตัวชี้วัดความสำเร็จโครงการอบรมเชิงปฏิบัติการ ครั้งที่ 1 (KPI)

ผลการปฏิบัติงาน โครงการอบรมเชิงปฏิบัติการ ครั้งที่ 1 ของตัวชี้วัด (1) ค่าเฉลี่ยการประเมินของทุกหลักสูตรโดยรวมมี “ค่าเกินกว่าค่าเป้าหมาย” และ (2) ค่าเป้าหมายจำนวนผู้เข้าร่วมโครงการอบรม “เป็นไปตามเป้าหมาย”

ตารางที่ 8.6 ผลการประเมินการปฏิบัติงานโครงการอบรมเชิงปฏิบัติการ ครั้งที่ 1

ตัวชี้วัด	ค่าเป้าหมายจำนวนผู้เข้าร่วมอบรม	ผลการประเมินการปฏิบัติงาน
ค่าเฉลี่ยการประเมินของทุกหลักสูตรโดยรวม	ระดับคะแนนเฉลี่ยมากกว่า 3.25	เกินกว่าค่าเป้าหมาย
ค่าเป้าหมายจำนวนผู้เข้าร่วมโครงการอบรม	คณะกรรมการ ผู้จัดการ เจ้าหน้าที่ และ/หรือสมาชิกสหกรณ์การเกษตรทำใหม่ จำกัด 41 กลุ่มจำนวน 41 คน	เป็นไปตามเป้าหมาย

8.4.3 รายละเอียดผลการประเมินผลหลักสูตรโครงการอบรมเชิงปฏิบัติการ ครั้งที่ 1

การแปลผลค่าเฉลี่ยโดยรวมใช้เกณฑ์การแปลผลค่าเฉลี่ยจากหัวข้อ 8.2 เกณฑ์การแปลผลของระดับคะแนนเฉลี่ย

ตารางที่ 8.7 รายละเอียดผลการประเมินผลหลักสูตรโครงการอบรมเชิงปฏิบัติการ ครั้งที่ 1

หัวข้อประเมิน	ค่าเฉลี่ย (1=น้อย และ 4=มากที่สุด)				การแปลผล
	ภาวะผู้นำ ¹	บริหารการเงิน ²	เชื่อมโยงเครือข่าย ³	ค่าเฉลี่ยโดยรวม	ค่าเฉลี่ยโดยรวม
	(n=18)	(n=19)	(n=37)	(n=74)	
1. เนื้อหาในการฝึกอบรมตรงกับความต้องการของท่านมาก-น้อยเพียงใด	3.67	3.63	3.59	3.62	มากที่สุด
2. เนื้อหาในการฝึกอบรมตรงกับวัตถุประสงค์ในหลักสูตรมาก-น้อยเพียงใด	3.39	3.58	3.65	3.57	มากที่สุด
3. ท่านคาดว่าจะนำความรู้ที่ได้รับไปใช้ในการปฏิบัติงานได้มาก-น้อยเพียงใด	3.39	3.21	3.22	3.26	มากที่สุด
4. ท่านมีความมั่นใจ สามารถนำความรู้ที่ได้รับไปใช้ในการปฏิบัติงานได้มาก-น้อยเพียงใด	3.22	3.21	3.22	3.22	มาก
5. ท่านสามารถนำความรู้ที่ได้รับไปเผยแพร่/ถ่ายทอดได้มาก-น้อยเพียงใด	3.44	3.32	3.22	3.30	มากที่สุด
การประเมินผลหลักสูตรโดยรวม	3.42	3.39	3.38	3.39	มากที่สุด

ที่มา : แบบสอบถาม

หมายเหตุ :

- ¹หลักสูตรการพัฒนาภาวะผู้นำที่มีธรรมาภิบาลและทักษะในการสื่อสาร และหลักสูตรการสร้างความรู้ความตระหนักและการมีส่วนร่วมเป็นเจ้าของ ผลการประเมินที่ได้เป็นผลการประเมินร่วมกันวิทยากร: ดร.อารยา สุนทรวิภาต และเรียกหลักสูตรนี้โดยย่อว่า “ภาวะผู้นำ”
- ²หลักสูตรการวิเคราะห์และการบริหารจัดการด้านการเงินของสหกรณ์การเกษตร วิทยากร : นางกุลวดี เนืองแสง เรียกหลักสูตรนี้โดยย่อว่า “บริหารการเงิน”
- ³หลักสูตรการเชื่อมโยงเครือข่ายธุรกิจโดยสหกรณ์เป็นแม่ข่าย วิทยากร : นางสาวอัคราภรณ์ พลยานันท์ เรียกหลักสูตรนี้โดยย่อว่า “เชื่อมโยงเครือข่าย”

8.4.4 ผลสะท้อนจากจากกิจกรรมกลุ่มระดมความคิดในโครงการอบรมเชิงปฏิบัติการ ครั้งที่ 1

จากกิจกรรมกลุ่มระดมความคิดเพื่อร่วมกันจัดทำแผนปฏิบัติงานเพื่อพัฒนาสหกรณ์ให้ก้าวไปในทิศทางที่คาดหวังไว้ สมาชิกสหกรณ์การเกษตรท่าใหม่ จำกัด มีข้อเสนอโครงการเพื่อพัฒนาสหกรณ์ท่าใหม่ จำกัด ดังนี้

(1) โครงการเพื่อพัฒนาภาวะผู้นำที่มีธรรมาภิบาลและทักษะในการสื่อสาร

- โครงการอบรมคณะกรรมการบริหารเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพผู้นำกลุ่มเพื่อพัฒนาทักษะการบริหารจัดการ
- โครงการพัฒนาบุคลากร พัฒนาทีมงาน เพื่อพัฒนางานสหกรณ์ ด้านการฝึกอบรม ปลุกฝังความซื่อสัตย์ในการปฏิบัติหน้าที่สำหรับเจ้าหน้าที่การเงิน และ เจ้าหน้าที่บัญชี และด้านการพัฒนาทีมงาน เพื่อสร้างการมีส่วนร่วมและเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร
- โครงการพัฒนาศักยภาพผู้นำสหกรณ์/กลุ่มเกษตรกร เช่น ความรู้เรื่องสหกรณ์ การบริหารเงิน การมีวินัยของลูกหนี้ การพึ่งพาตนเอง ความซื่อสัตย์ การกลั่นกรองสมาชิกใหม่ เป็นต้น

(2) โครงการบริหารจัดการด้านการเงินของสหกรณ์

แผนการกู้ยืม ธกส. แผนการปรับโครงสร้างหนี้ ของสมาชิกสหกรณ์ และสมาชิกสหกรณ์อื่นๆ การทำแผนการลงทุนในสินทรัพย์ และการติดตามผลจากการลงทุน การเร่งรัดติดตามหนี้สิน การสร้างแรงจูงใจ และโครงการอบรมให้ความรู้ด้านบัญชี และการอ่านงบการเงินในเบื้องต้น

(3) โครงการเพื่อเสริมสร้างความรู้ความสามารถของสมาชิกในการผลิตผลไม้ตามความต้องการของตลาด

- โครงการอบรมพัฒนาการผลิตผลไม้คุณภาพ โครงการพัฒนาสินค้าเข้าสู่โรงงานอบไอน้ำ โครงการวิเคราะห์ดิน สามารถนำดินไปตรวจที่กรมพัฒนาที่ดิน เพื่อดูคุณสมบัติของดิน
- โครงการศึกษาดูงานเกษตรกรในประเทศ โครงการพัฒนาและขยายตลาดสินค้าล้งหน้า และโครงการรวบรวมผลผลิตและเก็บข้อมูลการผลิต เพื่อวางแผนช่วงผลผลิตออก – หาพ่อค้าเพิ่ม/ขยายตลาดสินค้าล้งหน้า
- โครงการปู้ยเอื้ออาทร เสนอช่วงเวลาจัดงาน – เดือนมิถุนายนของทุกปี และที่สหกรณ์ท่าใหม่จัด ราคาสินค้าบางตัวแพงกว่าที่จัดโดยสหกรณ์อื่น
- โครงการขึ้นทะเบียนแรงงาน เพื่อเชื่อมโยงจัดหา ติดต่อเจ้าหน้าที่เพื่อจัดหาแรงงานต่างด้าว

(4) โครงการเพื่อเพิ่มพันธมิตรทางการตลาด/เพิ่มบริษัทคู่ค้า

- โครงการเพื่อเพิ่มพันธมิตรทางการตลาดโดยเฉพาะตลาดกล้วยไข่ เนื่องจากกล้วยไข่เป็นสินค้าเกษตรที่สหกรณ์การเกษตรท่าใหม่ จำกัด ยังรับซื้อไม่มาก ในขณะที่เครือข่ายที่เป็นสมาชิกสหกรณ์มีกำลังผลิตเพียงพอ สมาชิกอยากให้อสหกรณ์ช่วยหาตลาดรับซื้อเพิ่มมากขึ้น โดยเฉพาะอย่างยิ่งตลาดที่รับซื้อกล้วยไข่ตก Size

ข้อเสนอแนะจากสมาชิกสหกรณ์ฯ ในการหาตลาดขายกล้วยไข่ เช่น (1) สหกรณ์การเกษตรท่าใหม่ จำกัด เปิดตลาดส่งออกไปยังสาธารณรัฐประชาชนจีน ปัญหาคือปัจจุบันสหกรณ์ขาดคนคัดเลือกที่มีความรู้ความสามารถ ขาดประสบการณ์ในการส่งออกกล้วยไข่ (2) สหกรณ์อาจพิจารณาติดต่อพ่อค้าต่างชาติ เช่น พ่อค้าคนจีนที่มาลงทุนเปิดห้างในจังหวัดจันทบุรี เพื่อให้แหล่งนี้รับซื้อจากสหกรณ์โดยตรง (3) สหกรณ์ไปศึกษาดูงานที่สาธารณรัฐประชาชนจีน เพื่อสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับความต้องการตลาด และหาคู่ค้าในสาธารณรัฐประชาชนจีน หรือ (4) สนับสนุนให้ต่างชาติมาดูงานที่สหกรณ์ พร้อมเปิดโอกาสทำการค้าร่วมกัน เช่น กลุ่มพ่อค้าจากเวียดนามที่มาดูงานที่สหกรณ์การเกษตรท่าใหม่ จำกัด เป็นต้น

- ข้อเสนอแนะอื่นๆ เพื่อเพิ่มพันธมิตรทางการตลาด เช่น (1) อยากรให้หน่วยงานราชการเป็นสื่อกลางติดต่อประสานงานเพื่อเปิดตลาดระหว่างประเทศมากขึ้น (2) การสร้างเครือข่ายระหว่างสหกรณ์ด้วยกันยังมีน้อย เนื่องจากระบบสหกรณ์ยังไม่เข้มแข็ง แม้ว่าจะเป็นสหกรณ์ภายในจังหวัด บ้างก็แข่งขันกันเอง หากมีการรวมตัวกันมากกว่านี้ อาจจะร่วมกันเปิดตลาดได้ (3) เปิด “ตลาดขายส่ง” ในภูมิภาคต่างๆ ที่บริหารจัดการโดยสหกรณ์ เพื่อให้พ่อค้ามาติดต่อ เลือกซื้อสินค้าได้ในแหล่งเดียว (4) เปิด “ตลาดขายปลีก” ในสถานที่ท่องเที่ยวหรือจังหวัดใหญ่ๆ ในแต่ละภูมิภาค ที่บริหารจัดการโดยสหกรณ์ เพื่อให้ลูกค้าเลือกซื้อผลผลิตจากสหกรณ์ได้สะดวกมากขึ้น (5) เพิ่มบริษัทคู่ค้าโดยให้บริษัทคู่ค้าแนะนำบริษัทคู่ค้าใหม่ให้ ทั้งนี้ต้องอาศัยความสัมพันธ์ (Connection) ของผู้จัดการ/รองผู้จัดการ และชื่อเสียงสหกรณ์ที่เป็นที่รู้จักว่าสหกรณ์การเกษตรท่าใหม่ จำกัด ขายเฉพาะผลผลิตคุณภาพเท่านั้น

จากผลสะท้อนที่ได้รับในการโครงการอบรมเชิงปฏิบัติการ ครั้งที่ 1 ซึ่งจัดให้กับสหกรณ์การเกษตรท่าใหม่ จำกัด คณะผู้วิจัยได้ปรับหลักสูตรเพื่อให้สอดคล้องกับความต้องการของผู้เข้าร่วมอบรม กล่าวคือ คณะผู้วิจัยได้กระชับหลักสูตรการพัฒนาภาวะผู้นำที่มีธรรมาภิบาล และทักษะในการสื่อสารและหลักสูตรการสร้างความรู้และการมีส่วนร่วมเป็นเจ้าของ และจัดอบรมเพิ่มเติมในหัวข้อการจัดการผลไม้มูลคุณภาพเพื่อการส่งออก ซึ่งเป็นหัวข้อที่เกษตรกรต้องการเสริมสร้างความรู้ด้านการส่งออกเพิ่มเติม

8.5 รายงานประเมินผลการปฏิบัติงานโครงการอบรมเชิงปฏิบัติการ ครั้งที่ 2

8.5.1 รายละเอียดโครงการอบรมเชิงปฏิบัติการ ครั้งที่ 2

ชื่อโครงการ	โครงการฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการหลักสูตรการบริหารสู่ความสำเร็จของสหกรณ์การเกษตร : กรณีศึกษาสหกรณ์การเกษตรท่าใหม่ จำกัด
ระยะเวลาการปฏิบัติงาน	วันที่ 13-14 พฤศจิกายน พ.ศ. 2557
สถานที่ปฏิบัติงาน	ณ ห้องประชุม อาคาร 100 ปี สมเด็จพระศรีนครินทร์ ชั้น 6 ห้อง S-606 มหาวิทยาลัยบูรพา วิทยาเขตจันทบุรี
กลุ่มเป้าหมาย	สหกรณ์การเกษตรในจังหวัดจันทบุรีที่เข้าร่วมโครงการฯ ได้แก่ - สำนักงานสหกรณ์จังหวัดจันทบุรี 3 ท่าน - สหกรณ์การเกษตรท่าใหม่ จำกัด 2 ท่าน - สหกรณ์การเกษตรนาขายอาม จำกัด 2 ท่าน - สหกรณ์การเกษตรแหลมสิงห์ จำกัด 8 ท่าน - สหกรณ์การเกษตรมะขาม จำกัด 3 ท่าน - สหกรณ์การเกษตรสอยดาว จำกัด 3 ท่าน - สหกรณ์ประมงคุ้งกระเบน จำกัด 2 ท่าน

จำนวนสหกรณ์การเกษตรที่ส่งคณะกรรมการ ผู้จัดการ เจ้าหน้าที่ และ/หรือสมาชิก สหกรณ์เข้าร่วมโครงการฯ คิดเป็นร้อยละ 50 ของจำนวนสหกรณ์การเกษตรทั้งหมดในจังหวัดจันทบุรี

8.5.2 ค่าเป้าหมายและตัวชี้วัดความสำเร็จโครงการอบรมเชิงปฏิบัติการ ครั้งที่ 2 (KPI)

ผลการปฏิบัติงานโครงการอบรมเชิงปฏิบัติการ ครั้งที่ 2 ของตัวชี้วัด (1) ค่าเฉลี่ยการประเมินของทุกหลักสูตรโดยรวม “เป็นไปตามค่าเป้าหมาย” และ (2) ค่าเป้าหมายจำนวนผู้เข้าร่วมโครงการอบรม “ต่ำกว่าเป้าหมาย”

ตารางที่ 8.8 ผลการประเมินการปฏิบัติงานโครงการอบรมเชิงปฏิบัติการ ครั้งที่ 2

ตัวชี้วัด	ค่าเป้าหมายจำนวนผู้เข้าร่วมอบรม	ผลการประเมินการปฏิบัติงาน
ค่าเฉลี่ยการประเมินของทุกหลักสูตรโดยรวม	ระดับคะแนนเฉลี่ยมากกว่า 3.25	เป็นไปตามค่าเป้าหมาย
ค่าเป้าหมายจำนวนผู้เข้าร่วมโครงการอบรม	คณะกรรมการ ผู้จัดการ เจ้าหน้าที่ และ/หรือสมาชิกสหกรณ์อื่นๆ ใน จันทบุรีจำนวน 50 คน	ต่ำกว่าเป้าหมาย

สาเหตุที่ค่าเป้าหมายจำนวนผู้เข้าร่วมโครงการอบรม “ต่ำกว่าเป้าหมาย”

(1) แต่ละสหกรณ์มีวันว่างไม่ตรงกัน เดิมคณะผู้วิจัยได้กำหนดวันอบรมเป็นวันที่ 9-10 ตุลาคม พ.ศ. 2557 แต่ก็ต้องเลื่อน เนื่องจากมากกว่าครึ่งของจำนวนสหกรณ์การเกษตรในจันทบุรีติดประชุมประจำเดือนหรือประชุมกลุ่มย่อย แม้จะเลื่อนวันมาเป็นวันที่ 13-14 พฤศจิกายน พ.ศ. 2557 และแจ้งแต่ละสหกรณ์ก่อนล่วงหน้า หลายสหกรณ์ก็ยังติดประชุม

(2) สหกรณ์ที่เข้าร่วมอบรมสามารถส่งเจ้าหน้าที่/สมาชิกโดยเฉลี่ย 2-3 ท่านต่อสหกรณ์เท่านั้น เนื่องจากสหกรณ์บางสหกรณ์มีบุคลากรน้อย ที่สำคัญสมาชิกสหกรณ์เองก็เป็นเกษตรกรจึงไม่สะดวกเข้าอบรมเพราะเป็นช่วงไถ่ปุ๋ย-พ่นยา

(3) และเหตุผลสำคัญสหกรณ์มีธรรมเนียมต้องจ่ายเงินเบี้ยเลี้ยงอย่างน้อย 300 บาทต่อวันให้แก่สมาชิกสหกรณ์ หากสมาชิกถูกส่งไปอบรม คณะผู้วิจัยไม่มีงบประมาณที่จะสนับสนุนค่าใช้จ่ายให้แต่ละสหกรณ์ในส่วนนี้ได้

8.5.3 รายละเอียดผลการประเมินผลหลักสูตรโครงการอบรมเชิงปฏิบัติการ ครั้งที่ 2

การแปลผลค่าเฉลี่ยโดยรวมใช้เกณฑ์การแปลผลค่าเฉลี่ยจากหัวข้อ 8.2 เกณฑ์การแปลผลของระดับคะแนนเฉลี่ย

ตารางที่ 8.9 รายละเอียดผลการประเมินหลักสูตรโครงการอบรมเชิงปฏิบัติการ ครั้งที่ 2

หัวข้อประเมิน	ค่าเฉลี่ย (1=น้อย และ 4=มากที่สุด)				การแปลผล	
	ภาวะผู้นำ ¹	บริหารการเงิน ²	เชื่อมโยงเครือข่าย ³	ผลไม้ส่งออก ⁴	ค่าเฉลี่ยโดยรวม	ค่าเฉลี่ยโดยรวม
	(n=18)	(n=11)	(n=14)	(n=13)	(n=56)	
1. เนื้อหาในการฝึกอบรมตรงกับความต้องการของท่านมาก-น้อยเพียงใด	3.67	3.63	3.57	3.23	3.54	มากที่สุด
2. เนื้อหาในการฝึกอบรมตรงกับวัตถุประสงค์ในหลักสูตรมาก-น้อยเพียงใด	3.44	3.55	3.57	3.31	3.46	มากที่สุด
3. ท่านคาดว่าจะนำความรู้ที่ได้รับไปใช้ในการปฏิบัติงานได้มาก-น้อยเพียงใด	3.28	3.00	3.43	3.00	3.20	มาก
4. ท่านมีความมั่นใจ สามารถนำความรู้ที่ได้รับไปใช้ในการปฏิบัติงานได้มาก-น้อยเพียงใด	3.17	3.09	3.43	3.08	3.20	มาก
5. ท่านสามารถนำความรู้ที่ได้รับไปเผยแพร่ถ่ายทอดได้มาก-น้อยเพียงใด	2.89	2.91	3.43	3.08	3.07	มาก
การประเมินผลหลักสูตรโดยรวม	3.29	3.24	3.49	3.14	3.29	มากที่สุด

ที่มา : แบบสอบถาม

หมายเหตุ :

- ¹หลักสูตรการพัฒนาภาวะผู้นำที่มีธรรมาภิบาลและทักษะในการสื่อสาร
วิทยากร: ดร.อรุณฯ สุนทรวิภาต และเรียกหลักสูตรนี้โดยย่อว่า “ภาวะผู้นำ”
- ²หลักสูตรการวิเคราะห์และการบริหารจัดการด้านการเงินของสหกรณ์การเกษตร
วิทยากร : นางกุลวดี เนื่องแสง เรียกหลักสูตรนี้โดยย่อว่า “บริหารการเงิน”
- ³หลักสูตรการเชื่อมโยงเครือข่ายธุรกิจ โดยสหกรณ์เป็นแม่ข่าย
วิทยากร : นางสาวอัคราภรณ์ พลยานันท์ เรียกหลักสูตรนี้โดยย่อว่า “เชื่อมโยงเครือข่าย”
- ⁴หลักสูตรการจัดการผลไม้คุณภาพเพื่อการส่งออก
วิทยากร : ดร.ยสพล ผลาผล เรียกหลักสูตรนี้โดยย่อว่า “ผลไม้ส่งออก”

8.5.4 ผลสะท้อนจากจากกิจกรรมกลุ่มระดมความคิดในโครงการอบรมเชิงปฏิบัติการ ครั้งที่ 2

1) โครงการเพื่อพัฒนาภาวะผู้นำที่มีธรรมาภิบาลและทักษะในการสื่อสาร

จากกิจกรรมกลุ่มระดมความคิด ผู้เข้าร่วมโครงการอบรมฯ มีข้อเสนอเกี่ยวกับการพัฒนาภาวะผู้นำ ดังนี้

- แผนพัฒนาผู้นำ – จัดทำโครงการส่งเสริมธรรมาภิบาลแก่ผู้นำสหกรณ์ในระดับประธาน คณะกรรมการ และฝ่ายจัดการ
- แผนพัฒนาสมาชิก – ให้ความรู้ในสิทธิและหน้าที่ของสมาชิก อบรมให้ความรู้ด้านการส่งเสริมอาชีพ และด้านปัจจัยการผลิต ประชาสัมพันธ์การดำเนินงานของสหกรณ์
- แผนพัฒนาคณะกรรมการ – อบรมให้ความรู้ด้านระเบียบข้อบังคับ กฎหมายที่เกี่ยวข้องกับสหกรณ์ อบรมให้ความรู้ในบทบาทและหน้าที่ของผู้บริหาร โครงการศึกษาดูงานเพื่อเพิ่มวิสัยทัศน์แก่กรรมการ และสร้างเครือข่าย
- แผนพัฒนาฝ่ายจัดการ – อบรมให้ความรู้ในบทบาทและหน้าที่ความรับผิดชอบของฝ่ายจัดการ อบรมเรื่องการมีทัศนคติที่ดีในการทำงานและการให้บริการ โครงการศึกษาดูงานเพื่อเสริมสร้างความรู้ด้านการบริหารจัดการภายในสหกรณ์ แผนป้องกันความเสี่ยง การสูญเสียทรัพยากรบุคคล มีการสอนงาน จัดทำ KM (Knowledge Management) ระหว่างกัน และจัดอบรมเรื่องกฎ ระเบียบ ข้อบังคับสหกรณ์เพื่อให้ดำเนินงานอยู่ภายในกรอบของกฎหมาย
- แผนพัฒนาการสื่อสารในสหกรณ์ – อบรมการใช้สื่อทางอิเล็กทรอนิกส์ที่ถูกต้อง พัฒนาบุคลากรการจัดทำ Website เพื่อประชาสัมพันธ์สหกรณ์ อบรมงานสารบรรณ จัดรายการวิทยุชุมชน/เสียงตามสาย และจัดทำเอกสารประชาสัมพันธ์ผ่านกำนัน/ผู้ใหญ่บ้าน เพื่อทราบโดยทั่วกัน

2) โครงการบริหารจัดการด้านการเงินของสหกรณ์

จากกิจกรรมกลุ่มระดมความคิด แต่ละสหกรณ์มีข้อคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารจัดการด้านการเงินของสหกรณ์ ดังนี้

1. ปัจจุบันสหกรณ์ของท่าน ต้องการการสนับสนุน หรือ ประสบปัญหาด้านการบริหารจัดการด้านการเงินอย่างไรบ้าง			
สหกรณ์การเกษตรแหลมสิงห์	สหกรณ์การเกษตรนาขายอาม	สหกรณ์การเกษตรมะขาม	สำนักงานสหกรณ์จังหวัด
- ด้านการเงินไม่มีปัญหา เพราะสหกรณ์มีสมาชิกนำเงินมาฝากค่อนข้างมาก จนต้องนำไปให้สหกรณ์อื่นๆ กู้ต่อ - ต้องการแหล่งระบายนเงินทุน หรือนำเงินไปลงทุนที่เหมาะสม เพื่อให้ได้มาซึ่งผลตอบแทนที่ดี	- เงินทุนของสหกรณ์มีน้อย จำเป็นต้องกู้ยืมจากกองทุนพัฒนาสหกรณ์(กพส.) และธนาคาร ธกส. - ต้องการการสนับสนุนแหล่งเงินทุนดอกเบี้ยต่ำ (น้อยกว่าร้อยละ 4)	- ต้องการการสนับสนุนทางการเงิน เพื่อรวบรวมผลผลิต โดยเฉพาะในช่วงแรก เนื่องจากผลผลิตมีราคาสูงต้องใช้เงินทุนจำนวนมาก	ปัจจุบันกรมส่งเสริมสหกรณ์ ให้การอุดหนุนด้านใดบ้างกับสหกรณ์ - เงินอุดหนุนที่กรมส่งเสริมฯ จ่ายขาดให้กับกลุ่มเกษตรกรเพื่อใช้เป็นเงินทุนหมุนเวียน - เงินกองทุนพัฒนาสหกรณ์ - เงินกองทุนสงเคราะห์โครงการสนับสนุนสินเชื่อเพื่อพัฒนากลุ่มเกษตรกร - โครงการจัดหาปุ๋ยเพื่อช่วยเหลือเกษตรกร

2. งบการเงินที่สหกรณ์ของท่าน ได้จัดทำมีงบการเงินใดบ้าง และ มีการวิเคราะห์งบการเงินหรือไม่อย่างไร			
สหกรณ์การเกษตรแหลมสิงห์	สหกรณ์การเกษตรนาขายอาม	สหกรณ์การเกษตรมะขาม	สำนักงานสหกรณ์จังหวัด
- งบดุล/งบกำไรขาดทุน/ งบต้นทุนขายและบริหาร /งบต้นทุนการผลิต - มีการวิเคราะห์ตอนสิ้นปีการเงินโดยผู้สอบบัญชี	- มีการวิเคราะห์งบการเงินอยู่แล้ว ทั้งการวิเคราะห์แบบแนวนอน และแนวดิ่ง แต่ส่วนใหญ่ไม่ค่อยเข้าใจสิ่งที่วิเคราะห์เท่าที่ควรจึงทำให้การแก้ไขปัญหาบางครั้งไม่ตรงประเด็น		- งบการเงินที่สหกรณ์ต้องจัดทำ – งบแสดงฐานะการเงิน งบกำไรขาดทุน งบต้นทุนขาย หมายเหตุประกอบงบการเงิน - มีการวิเคราะห์งบการเงิน เพื่อจะได้รู้ถึงการเจริญเติบโต และการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น

3. สหกรณ์ของท่านมีแหล่งใช้ไปของเงินทุน และแหล่งที่มาของเงินทุน จากแหล่งใดบ้าง			
สหกรณ์การเกษตรแหลมสิงห์	สหกรณ์การเกษตรนาขายอาม	สหกรณ์การเกษตรมะขาม	สำนักงานสหกรณ์จังหวัด
<u>แหล่งที่มาของเงินทุน</u> - เงินรับฝากจากสมาชิก ทุนเรือนหุ้น ทุนสะสม - เงินกู้ธนาคาร ธกส. - เจ้าหนี้การค้า <u>แหล่งใช้ไปของเงินทุน</u> - ปล่อยให้สมาชิก หรือ สหกรณ์อื่นๆ กู้ - ซื้อพันธบัตรและลงทุนในสินทรัพย์อื่นๆ - ซื้อสินค้ามาจำหน่าย	<u>แหล่งที่มาของเงินทุน</u> - ธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์ - กองทุนพัฒนาสหกรณ์ <u>แหล่งใช้ไปของเงินทุน</u> - ให้สมาชิกกู้ - รวบรวมผลผลิต - จัดหาสินค้ามาจำหน่าย	<u>แหล่งที่มาของเงินทุน</u> - เงินรับฝากจากสมาชิก ทุนเรือนหุ้น ทุนสะสม - เงินกู้ธนาคาร ธกส. - เจ้าหนี้การค้า <u>แหล่งใช้ไปของเงินทุน</u> - การจัดหาสินค้ามาจำหน่าย - ลงทุนในสินทรัพย์ - ให้กู้ระยะสั้น	

4. สหกรณ์ของท่านมีหลักในการบริหารการเงินในสหกรณ์ด้านต่างๆ ดังต่อไปนี้อย่างไรบ้าง		
4.1 การบริหารเงินสด		
สหกรณ์การเกษตรแหลมสิงห์	สหกรณ์การเกษตรนาขายอาม	สหกรณ์การเกษตรมะขาม
- <u>ปัจจุบันที่สหกรณ์ทำอยู่</u> - ฝากธนาคารบางส่วน และปล่อยกู้ให้สมาชิกรับไปลงทุน - รับเงินฝากจากสมาชิก - รับชำระหนี้จากสมาชิก - ระดมหุ้นสมาชิก - เก็บเงินสดไว้ในแต่ละวันไม่มากเกินไป (50,000 บาท) - มีการกำหนดเวลาในการรับ และจ่ายเงินในแต่ละวัน - มีการสำรองเงินฝากไว้ที่ธนาคารในแต่ละวันเพื่อรองรับการถอนเงินของสมาชิกในแต่ละวัน เนื่องจากสหกรณ์มีเงินฝากจากสมาชิกเป็นจำนวนมาก - ให้สมาชิกแจ้งล่วงหน้าในการถอนเงินเป็นจำนวนมาก - การปรับปรุงโครงสร้างหนี้ - <u>แผนที่คาดว่าจะทำในอนาคต</u> - ส่งเสริมให้สมาชิกประกอบอาชีพที่มั่นคงและเข้มแข็งในการรวบรวมผลผลิต		

4.2 การบริหารลูกหนี้		
สหกรณ์การเกษตรแหลมสิงห์	สหกรณ์การเกษตรนาขายาม	สหกรณ์การเกษตรมะขาม
<u>ปัจจุบันที่สหกรณ์ทำอยู่</u> - จัดทำหนังสือเตือนสมาชิกก่อนถึงกำหนดชำระ - จัดทำปฏิทินติดตามการชำระหนี้ทุกเดือน - สมาชิกที่จะกู้ต้องมีหลักทรัพย์หรือบุคคลค้ำประกัน <u>แผนที่คาดว่าจะทำในอนาคต</u> - ควบให้สมาชิก ช้อสินค้ากับสหกรณ์	<u>ปัจจุบันที่สหกรณ์ทำอยู่</u> - มีการจัดลำดับชั้นของลูกหนี้ - เร่งรัดการชำระหนี้โดยการทำหนังสือ เดือนแจ้ง ก่อนถึงกำหนด 1 -2 เดือน <u>แผนที่คาดว่าจะทำในอนาคต</u> - มีการออกเยี่ยมบ้านสมาชิก และทำความเข้าใจ ให้สมาชิกมีความประทับใจสหกรณ์มากขึ้น	- <u>ปัจจุบันที่สหกรณ์ทำอยู่</u> - มีการจัดลำดับชั้นของลูกหนี้ - ติดตามการชำระหนี้ตามสัญญา
4.3 การบริหารสินค้าคงเหลือ		
สหกรณ์การเกษตรแหลมสิงห์	สหกรณ์การเกษตรนาขายาม	สหกรณ์การเกษตรมะขาม
<u>ปัจจุบันที่สหกรณ์ทำอยู่</u> - สั่งสินค้ามาจำหน่ายตามความต้องการของสมาชิก ดังนั้นจึงมีสินค้าคงเหลือจำนวนไม่มากนัก <u>แผนที่คาดว่าจะทำในอนาคต</u> - จะมีสินค้าคงเหลือให้น้อยกว่าปัจจุบันที่เป็นอยู่		<u>แผนที่คาดว่าจะทำในอนาคต</u> - ดำรงสินค้าให้ตรงกับความต้องการของสมาชิก และ ตามฤดูกาลที่ใช้
4.4 การบริหารสินทรัพย์ถาวร		
สหกรณ์การเกษตรแหลมสิงห์	สหกรณ์การเกษตรนาขายาม	สหกรณ์การเกษตรมะขาม
<u>ปัจจุบันที่สหกรณ์ทำอยู่</u> - การซื้อสินทรัพย์ถาวร จะซื้อตามความจำเป็นที่จะใช้ - ในการซื้อแต่ละครั้งต้องมีการวางแผนล่วงหน้า		<u>แผนที่คาดว่าจะทำในอนาคต</u> - ลงทุนในการสร้างห้องแช่แข็งผลไม้ และ บั๊มน้ำมัน

3) โครงการเพื่อเพิ่มพันธมิตรทางการตลาด/เพิ่มบริษัทคู่ค้า และข้อเสนอแนะเพื่อให้สมาชิกขายผลผลิตได้ในราคาที่สูงขึ้น

จากกิจกรรมกลุ่มระดมความคิด ผู้เข้าร่วมโครงการอบรมฯ มีข้อเสนอเกี่ยวกับการเพิ่มพันธมิตรทางการตลาดและข้อเสนอแนะเพื่อให้สมาชิกขายผลผลิตได้ในราคาที่สูงขึ้น ดังนี้

- แผนปฏิบัติงานเพื่อเพิ่มพันธมิตรทางการตลาด – สหกรณ์ควรสร้างความเชื่อมั่นด้านคุณภาพสินค้าของสหกรณ์ สร้างภาพลักษณ์ของสหกรณ์ให้มีความน่าเชื่อถือ ออกนุสรประจำสัมพันธ์ให้กับบริษัทคู่ค้าและให้กับผู้บริโภคทราบถึงคุณภาพสินค้าของสหกรณ์ หาโอกาสพบปะกับบริษัทคู่ค้า หรือเจ้าหน้าที่ของรัฐสามารถแนะนำบริษัทคู่ค้าหรือจัดงานเพื่อจับคู่ทางธุรกิจให้กับสหกรณ์ได้ หรือการเพิ่มพันธมิตรทางการตลาดโดยการทำธุรกิจร่วมกันกับสหกรณ์อื่น/สร้างความเข้มแข็งของเครือข่ายสหกรณ์ เช่น สหกรณ์ที่ประสบความสำเร็จให้ความช่วยเหลือสหกรณ์เล็กหรือสหกรณ์ที่มีปัญหาโดยยึดหลักน้ำพึ่งเรือเสือพึ่งป่า

ข้อเสนอแนะเพื่อให้ขายผลผลิตในราคาที่สูงขึ้น เพื่อความเป็นอยู่ที่ดีขึ้นของสมาชิก

- ในฐานะที่เป็น “สมาชิกสหกรณ์” สมาชิกควรศึกษาหาความรู้เกี่ยวกับความต้องการของผู้บริโภคในตลาดปลายทาง สมาชิกควรผลิตสินค้าที่มีคุณภาพ ปลอดภัย และเป็นไปตามความต้องการของผู้บริโภคด้วยต้นทุนการผลิตที่ต่ำ สมาชิกควรวางแผนการผลิตเพื่อให้ผลผลิตออกก่อนฤดูกาล และวางแผนการผลิตเพื่อให้ผลผลิตมีขนาดตรงกับความต้องการของตลาดและมีปริมาณเหมาะสม สมาชิกควรส่งสินค้าตรงเวลา ตามจำนวนสินค้าที่บริษัทคู่ค้าต้องการ ไม่มีการยัดไส้สินค้าที่ไม่ได้คุณภาพให้กับสหกรณ์ผู้รวบรวม

- ในฐานะที่เป็น “สหกรณ์” เพื่อช่วยสมาชิกลดต้นทุนการผลิต สหกรณ์ควรสนับสนุนสมาชิกด้านปัจจัยการผลิต จัดหาปุ๋ยยามาขายในราคาที่เหมาะสมหรือจัดโครงการปุ๋ยเอื้ออาทรปลอดดอกเบี้ย และสนับสนุนด้านเงินทุนในอัตราดอกเบี้ยต่ำ

- และในฐานะที่เป็น “สหกรณ์” เพื่อให้สมาชิกขายผลผลิตในราคาที่สูงขึ้น สหกรณ์ควรเป็นผู้รวบรวมผลผลิต สร้างเครือข่ายทางการตลาดที่ยั่งยืน และอบรมให้ความรู้เกี่ยวกับความต้องการของผู้บริโภคในตลาดปลายทางให้แก่สมาชิก ก่อนถึงฤดูกาลผลิต สหกรณ์ควรประชุมสมาชิกเพื่อวางแผนการผลิต ระบุช่วงเวลา และช่องทางการจัดจำหน่ายให้ชัดเจน เพื่อไม่ให้สินค้าล้นตลาดในช่วงฤดูกาล

บทที่ 9

สรุปผลการศึกษาและข้อเสนอแนะ

การประสบความสำเร็จของสหกรณ์การเกษตรทำใหม่ จำกัด มิได้ถูกวัดที่ผลการดำเนินงานในเชิงตัวเลข รายได้ หรือกำไร หากความสำเร็จเกิดขึ้นจากการร่วมมือร่วมใจ การแบ่งปัน การคำนึงถึงผลประโยชน์โดยรวมของสหกรณ์ สมาชิกมีความเป็นอยู่ที่ดีขึ้น หนี้ครัวเรือนน้อยลง ขยายผลผลิตทางการเกษตรได้มากขึ้น บนความแน่นอนของปริมาณ คุณภาพและราคา อีกทั้งยังสามารถพึ่งพาตนเองได้

จากการศึกษา สรุปผลได้ว่า วิธีปฏิบัติที่ดีที่สุด (Best Practice) ของสหกรณ์การเกษตรทำใหม่ คือการปฏิบัติตามหลักการของสหกรณ์ อันได้แก่ 1) การเป็นสมาชิกโดยสมัครใจและเปิดกว้าง 2) การควบคุมโดยสมาชิกตามหลักประชาธิปไตย 3) การมีส่วนร่วมทางเศรษฐกิจของสมาชิก 4) การปกครองตนเองและความเป็นอิสระ 5) การศึกษา ฝึกอบรมและสารสนเทศ 6) การร่วมมือระหว่างสหกรณ์ 7) การเอื้ออาทรต่อชุมชน บนพื้นฐานของความถูกต้องและดีงามและหลักธรรมาภิบาล โดยยึดเอาประโยชน์ของส่วนรวมเป็นที่ตั้ง มีการบริหารความเสี่ยง ดำเนินงานตามความถนัด สร้างเครือข่ายตลอดห่วงโซ่แห่งคุณค่า (Value Chain) โดยคำนึงถึงมาตรฐานสากล

ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จของสหกรณ์การเกษตรทำใหม่ จำกัด ประกอบด้วย 4 ปัจจัย

1. การบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาล
2. การบริหารการเงินที่คำนึงถึงความเสี่ยงและความเชี่ยวชาญ
3. การสร้างระบบการตลาดและเครือข่าย
4. การพัฒนากระบวนการผลิตเพื่อพัฒนาคุณภาพของสินค้า

9.1 ข้อสรุปผลวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จของสหกรณ์การเกษตรทำใหม่ จำกัด ด้านการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาล

ในทุกการดำเนินการขึ้นอยู่กับพื้นฐานของหลักธรรมาภิบาล อันได้แก่ 1) หลักนิติธรรม 2) หลักคุณธรรม 3) หลักความโปร่งใส 4) หลักการมีส่วนร่วม 5) หลักความรับผิดชอบ 6) หลักความคุ้มค่าจากการบริหารตามหลักการสหกรณ์ พบว่าการประสบความสำเร็จมีปัจจัยมาจาก

1. โครงสร้างการบริหารที่มีการกระจายอำนาจ และการตรวจสอบการทำงาน การบริหารงานด้วยความโปร่งใส มีธรรมาภิบาล
2. การดำเนินงานที่เอื้ออาทรต่อสมาชิก สร้างความเข้มแข็งพึ่งพาตนเองได้
3. ความสามารถในการเป็นผู้นำของผู้จัดการ เป็นแบบอย่างในการทำงานที่จริงจัง ซื่อสัตย์ เป็นผู้นำทางความคิด มีความสามารถในการสื่อสารมีความยุติธรรม มีความสามารถในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์
4. การปลูกฝังเรื่องความรักองค์กรและการสร้างความเป็นเจ้าของร่วมกัน (Sense of Belonging)

ข้อเสนอแนะการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลของสหกรณ์การเกษตรทำใหม่ จำกัด

1. โครงสร้างการบริหารงานสามารถพัฒนาให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้นได้ โดยสร้างระบบการคานอำนาจและระบบตรวจสอบที่มีประสิทธิภาพมากขึ้น ด้วยเหตุที่ระบบการตรวจสอบการทุจริตในระบบสหกรณ์ยังขาดประสิทธิภาพ
2. ผู้จัดการเป็นผู้มีความรู้ความสามารถ มีจริยธรรมในการปฏิบัติหน้าที่ มีภาวะผู้นำสูง ส่งผลให้เกิดภาวะการเป็นผู้นำทางความคิด ซึ่งส่งผลที่ดีในการดำเนินงาน แต่หากเกิดการเปลี่ยนแปลงขึ้นในองค์กร การยึดผู้จัดการเป็นศูนย์กลางจะทำให้การดำเนินงานมีปัญหาได้ ดังนั้นการกำหนดอำนาจหน้าที่ที่ชัดเจนและโปร่งใส จะช่วยให้ผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงลดลง
3. การปลูกฝังความซื่อสัตย์สุจริตให้เป็นวัฒนธรรมองค์กรเป็นเรื่องที่สำคัญ ต้องเริ่มที่ระดับบริหาร สร้างแบบอย่างที่ดี มีระบบการจูงใจและให้รางวัล
4. คณะผู้บริหารสหกรณ์การเกษตร ต้องมีการพัฒนาความรู้อยู่ตลอดเวลา อันจะทำให้เกิดการพัฒนาสหกรณ์ไปในทิศทางที่ดีขึ้น โดยเฉพาะอย่างยิ่งการอ่านและการวิเคราะห์งบการเงินเพื่อการบริหารจัดการและการตัดสินใจที่ดีขึ้น รวมถึงการตรวจสอบเพื่อการบริหารที่โปร่งใส
5. ควรมีการนำระบบสารสนเทศเพื่อการจัดการและการสื่อสารเข้ามาใช้ในระบบของสหกรณ์มากขึ้น

9.2 ข้อสรุปผลวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จของสหกรณ์การเกษตรทำใหม่ จำกัด ด้านการบริหารจัดการด้านการเงิน

การบริหารทางการเงินสำหรับสหกรณ์นั้น อาจมีความแตกต่างไปจากธุรกิจทั่วไปอยู่บ้าง เนื่องจาก ลักษณะในการดำเนินธุรกิจที่ไม่ได้แสวงหาผลกำไร โดยเงินทุนส่วนใหญ่ของสหกรณ์นั้นมาจากสมาชิก และ กลุ่มผู้ได้รับการบริการของสหกรณ์ก็คือสมาชิกเช่นกัน ดังนั้น จุดประสงค์หลักในการบริหารการเงินของสหกรณ์ จึงยึดหลักในการบริหารเงินทุนของสมาชิกได้ผลประโยชน์โดยรวมคืนกลับไปยังสมาชิกสูงสุด

จากการศึกษาการบริหารทางการเงินสหกรณ์การเกษตรทำใหม่ จำกัด แบ่งเป็น 2 ส่วน เริ่มจากการวิเคราะห์งบการเงินของสหกรณ์การเกษตรทำใหม่ จำกัด เพื่อให้ทราบถึง ผลการดำเนินงาน และฐานะทางการเงินในปัจจุบัน ซึ่งพบว่าธุรกิจสินเชื่อเป็นธุรกิจที่มีกำไรมากที่สุด ส่วนธุรกิจรวบรวมผลผลิตเป็นธุรกิจสร้างรายได้ให้สหกรณ์เพิ่มสูงขึ้นทุกปี แต่ความสามารถในการทำกำไรกลับลดลงพบว่า สหกรณ์ฯ มีสัดส่วนของต้นทุนขายสูงกว่า 90% ทั้งนี้เพื่อช่วยเหลือสมาชิกในการขายผลผลิตและรักษาเสถียรภาพของราคา โดยมีได้มุ่งหวังผลกำไรจากการซื้อถูกขายแพง แต่มุ่งเน้นการช่วยเหลือสมาชิกของสหกรณ์

ในส่วนฐานะทางการเงินของสหกรณ์การเกษตรทำใหม่ จำกัด พบว่าสามารถจัดสรรแหล่งเงินทุน และการใช้ไปของเงินทุน ทั้งด้านของระยะเวลา และการใช้ไปในกิจกรรมทางการเงินประเภทต่างๆ ได้อย่างเหมาะสม ในส่วนของสภาพคล่องอยู่ในเกณฑ์ดี สามารถชำระหนี้ในระยะสั้นได้ มีความสามารถในการใช้สินทรัพย์ที่มีอยู่ให้เกิดประโยชน์และก่อให้เกิดรายได้เพิ่มขึ้นได้ ส่วนความสามารถในการก่อหนี้มีความเสี่ยงของดอกเบี้ยที่สูงขึ้น เนื่องจากการก่อหนี้เพื่อนำมาใช้ในธุรกิจรวบรวมผลผลิต แต่ก็สามารถนำผลประโยชน์ที่นั้นมาจ่ายชำระหนี้สินในส่วนนี้ได้ อีกทั้งสหกรณ์การเกษตรทำใหม่ จำกัด ยังสามารถจัดแหล่งแหล่งเงินกู้ที่มีอัตราดอกเบี้ยต่ำได้

ส่วนการบริหารสินทรัพย์อื่นๆ เช่น การบริหารเงินสด ที่ การบริหารลูกหนี้ การบริหารสินค้าคงเหลือ และการบริหารสินทรัพย์ถาวร สหกรณ์การเกษตรทำใหม่ จำกัด มีการบริหารจัดการในแต่ละด้านอย่างมีระบบ และมีประสิทธิภาพ มีการบริหารความเสี่ยง โดยยึดแนวทางที่มีความเสี่ยงน้อย ทั้งนี้เพื่อรักษาผลประโยชน์ของสมาชิกเป็นหลัก

ข้อเสนอแนะด้านการบริหารจัดการด้านการเงินของสหกรณ์การเกษตรท่าใหม่ จำกัด

1. ผู้จัดการสหกรณ์การเกษตรท่าใหม่ จำกัด เป็นผู้นำทางความคิด ทั้งในการกำหนดนโยบาย การดำเนินการทางการเงิน ทำให้การดำเนินงานต่างๆ ได้รับการเห็นชอบจากสมาชิกและคณะกรรมการ อย่างรวดเร็วและมักไม่มีผู้คัดค้าน ควรมีการคำนวนอำนาจทางการเงินที่ชัดเจน และสอนงานด้านนี้เพื่อเป็นตัวแทนในการดำเนินงานต่อไปในอนาคตได้
2. ศึกษาหาแหล่งเงินทุน หรือหน่วยงานสนับสนุนทางการเงินอื่นๆ เพิ่มเติม ที่ให้ผลประโยชน์เหมาะสม ทั้งส่วนของอัตราดอกเบี้ย และเงื่อนไขการชำระหนี้ ทั้งนี้เพื่อลดความเสี่ยงในเรื่องของการจ่ายดอกเบี้ย และการจัดหาเงินทุนสำหรับการรับซื้อผลผลิต
3. ศึกษาด้านการสร้างความพึงพอใจของสมาชิกเพิ่มเติม เช่น การขยายการรับฝากเงินจากสมาชิก การเพิ่มมูลค่าเงินปันผล อัตราดอกเบี้ยเงินฝาก หรือการเพิ่มความสามารถกู้ยืมของสมาชิกที่สูงขึ้น
4. ศึกษาหาแนวทางในการลงทุนอื่นๆ ที่มีอัตราผลตอบแทนที่สูงขึ้น รวมถึงนำแนวคิดของการวิเคราะห์งบลงทุน มาใช้ประกอบในการลงทุนในสินทรัพย์ถาวร หรือโครงการระยะยาวเพิ่มเติม
5. การให้ความรู้ทางด้านการจัดการการเงินที่เหมาะสมและต่อเนื่อง ทั้งในส่วนของคณะกรรมการ เจ้าหน้าที่สหกรณ์ รวมถึงสมาชิกสหกรณ์ เพื่อให้เกิดความเข้าใจร่วมกัน และเป็นแนวทางในการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น

9.3 ข้อเสนอแนะที่ส่งผลต่อความสำเร็จของสหกรณ์การเกษตรท่าใหม่ จำกัด ด้านการเชื่อมโยงเครือข่ายธุรกิจของสหกรณ์

สหกรณ์การเกษตรท่าใหม่ จำกัด มีการเชื่อมโยงเครือข่ายธุรกิจ โดยดำเนินการตามหลักอุดมการณ์สหกรณ์ที่มีความเชื่อร่วมกันที่ว่า การช่วยตนเอง และการช่วยเหลือซึ่งกันและกันตามหลักการสหกรณ์จะนำไปสู่การกินดีอยู่ดี จุดมุ่งหมายหลักของสหกรณ์การเกษตรท่าใหม่ จำกัด ไม่ได้อยู่ที่ผลกำไร แต่ต้องการให้สมาชิกมีรายได้เพิ่มขึ้น เพื่อนำไปพัฒนาคุณภาพชีวิตของสมาชิกและครอบครัวให้มีฐานะความเป็นอยู่หรือมาตรฐานการดำรงชีวิตที่ดีขึ้น

เกือบร้อยละร้อยของผลิตผลทางการเกษตรที่สมาชิกสหกรณ์การเกษตรท่าใหม่ จำกัด รวบรวมได้ถูกส่งออกไปยังต่างประเทศ การพัฒนาการผลิตผลไม้คุณภาพเพื่อการส่งออกจึงเป็นหัวใจสำคัญ สหกรณ์การเกษตรท่าใหม่ จำกัด ตระหนักถึงหน้าที่ที่เป็นแม่ข่ายที่สำคัญ อันได้แก่ หน้าที่ให้ข่าวสาร

การตลาด หน้าที่ให้ข้อมูลเกี่ยวกับผลผลิตคุณภาพที่เป็นที่ต้องการของลูกค้า สหกรณ์การเกษตรทำใหม่ จำกัด ให้ความรู้และให้ข้อมูลความต้องการของผู้ส่งออกและลูกค้าขั้นสุดท้ายแก่สมาชิก เพื่อให้สมาชิกพัฒนาการผลิตให้เป็นไปตามความต้องการของตลาด พร้อมกันนี้ สหกรณ์การเกษตรทำใหม่ จำกัด สนับสนุนการเพิ่มมูลค่าผลผลิตการเกษตร เกิดการยกระดับการผลิต ทำให้สามารถส่งออกไปยังตลาดต่างประเทศได้

ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จของการทำธุรกิจของสหกรณ์การเกษตรทำใหม่ จำกัด ในฐานะที่เป็นแม่ข่าย คือ สหกรณ์การเกษตรทำใหม่ จำกัด มีการวางแผนเชื่อมโยงการปฏิบัติงานที่มุ่งไปในทิศทางเดียวกัน โดยสหกรณ์การเกษตรทำใหม่ จำกัด มีวิสัยทัศน์ชัดเจนคือ ต้องการเป็นองค์กรที่มั่นคงและก้าวหน้า นำพาสมาชิกให้เข้มแข็งและพึ่งพาตนเองได้อย่างยั่งยืน และเพื่อให้สำเร็จไปตามเป้าประสงค์ สหกรณ์การเกษตรทำใหม่ จำกัด ให้ความสำคัญกับธุรกิจรวบรวม โดยสหกรณ์ฯ ได้สร้างกระบวนการตลาดที่มีสหกรณ์การเกษตรทำใหม่ จำกัด เป็นแม่ข่าย มีบทบาทสำคัญยิ่งในขั้นตอน “การรวบรวมผลผลิต” และ “การเพิ่มมูลค่าผลผลิต” ก่อนจำหน่ายต่อไปให้กับกลุ่มตัวแทนจำหน่ายในต่างประเทศ หรือกลุ่มบริษัทผู้ส่งออก สหกรณ์การเกษตรทำใหม่ จำกัด เล็งเห็นถึงความสำคัญของการเป็นส่วนหนึ่งในกระบวนการสร้างคุณค่าและเล็งเห็นถึงความสำคัญของการจัดการห่วงโซ่คุณค่าเพื่อสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้าได้อย่างมีประสิทธิภาพในยุคการค้าเสรี

สหกรณ์การเกษตรทำใหม่ จำกัด ทำตลาดตามแนวความคิดการตลาดสมัยใหม่หรือกระบวนการที่มุ่งลูกค้าเป็นสำคัญ สหกรณ์การเกษตรทำใหม่ จำกัด เข้าใจถึงความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในแต่ละกลุ่ม กล่าวคือ กลุ่มสมาชิกสหกรณ์ฯ กลุ่มบริษัทลูกค้า และกลุ่มผู้บริโภค สหกรณ์การเกษตรทำใหม่ จำกัด ให้ความสำคัญกับผู้บริโภคขั้นสุดท้าย เข้าใจถึงความต้องการและพยายามตอบสนองด้วยการส่งมอบผลผลิตที่ผู้บริโภคต้องการ และเพื่อให้ได้ผลผลิตตามความต้องการของตลาด สหกรณ์การเกษตรทำใหม่ จำกัด เล็งเห็นถึงความสำคัญของการให้ข้อมูล/ความรู้ในการผลิต เพื่อให้สมาชิกและเกษตรกรทั่วไปมีความรู้ความสามารถในการผลิตผลไม่คุณภาพตรงตามความต้องการของตลาดด้วยเช่นกัน

สหกรณ์การเกษตรทำใหม่ จำกัด รู้จักตนเองดี รู้จักบริหารความเสี่ยง และเห็นความสำคัญต่อการสร้างเครือข่าย เพื่อนำมาซึ่งความสามารถที่สูงกว่าและมีประสิทธิภาพมากกว่าที่สหกรณ์ฯ จะทำตามลำพังได้ ตัวอย่างเช่น สหกรณ์การเกษตรทำใหม่ จำกัด จัดการบริหารความเสี่ยงโดยไม่เลือก

ดำเนินธุรกิจเองในส่วนที่ยังไม่พร้อม แต่ให้พันธมิตรทางธุรกิจลงทุน สหกรณ์ฯ คัดเลือกคู่ค้าที่ทำให้ทำสัญญาซื้อขายผลผลิตการเกษตรล่วงหน้าและเริ่มจากตลาดส่งออกที่มีความเสี่ยงต่ำ

และที่สำคัญที่สุด สหกรณ์การเกษตรทำใหม่ จำกัด มีวิสัยทัศน์มองการณ์ไกล ทำธุรกิจอย่างเป็นธรรม โปร่งใส ไม่ว่าในฐานะผู้ซื้อหรือผู้ขาย สหกรณ์ฯ ไม่เคยคิดเอาเปรียบบริษัทคู่ค้าและสมาชิกของสหกรณ์ฯ ทำให้สหกรณ์ฯ เป็นที่ไว้วางใจของกลุ่มพันธมิตรทางธุรกิจ สามารถสร้างเครือข่ายทางธุรกิจได้อย่างมั่นคง ทำให้สหกรณ์การเกษตรทำใหม่ จำกัด สามารถอยู่รอดและแข่งขันกับธุรกิจรวบรวมอื่นๆ ได้

ข้อเสนอแนะด้านการสร้างเครือข่ายของสหกรณ์การเกษตรทำใหม่ จำกัด

1. สร้างพันธมิตรกับกลุ่มบริษัทคู่ค้าประเภทโรงงานแปรรูปเพื่อหาตลาดรองรับผลผลิตที่ตกไซค์ หรืออาจพิจารณาเปิดตลาดส่งออกสินค้าตกไซค์ โดยสร้างพันธมิตรกับบริษัทคู่ค้าที่ทำธุรกิจผ่านแดนไปยังตลาดสาธารณรัฐสังคมนิยมเวียดนาม และสาธารณรัฐประชาชนจีน
2. ศึกษาความเป็นไปได้เพื่อเพิ่มการส่งออกผลผลิตเกษตรอื่นๆ นอกฤดูการผลิตไม้
3. เพิ่มพันธมิตรทางการตลาดโดยการทำธุรกิจร่วมกันกับสหกรณ์อื่น เพื่อสร้างความเข้มแข็งของเครือข่ายสหกรณ์ ตัวอย่างเช่น สหกรณ์การเกษตรทำใหม่ จำกัด เป็นผู้รวบรวมผลผลิตในแหล่งผลิต ส่งขายให้กับสหกรณ์ในจังหวัดใหญ่ๆ ในแต่ละภาค โดยสหกรณ์เหล่านี้จะทำหน้าที่เป็นผู้กระจายสินค้าในแหล่งผู้บริโภค ดังพจนันท์และณภัทร (2554) ได้เสนอให้พัฒนาช่องทางการจำหน่ายผลผลิตภายในประเทศ (1 จังหวัด 1 DC) ศูนย์กระจายสินค้า (Distribution Center: DC) โดยใช้เครือข่ายสถาบันเกษตรกรเป็นกลไกหนึ่งในการรวบรวมและกระจายผลผลิตไปยังจังหวัดปลายทางที่มีศักยภาพ เช่น นครราชสีมา ขอนแก่น เชียงใหม่ พิษณุโลก และนครสวรรค์ เป็นต้น

9.4 ข้อเสนอแนะเชิงนโยบายที่ส่งผลต่อความสำเร็จของสหกรณ์การเกษตรทำใหม่ จำกัด ด้านการพัฒนากระบวนการผลิตเพื่อพัฒนาคุณภาพของสินค้า

เกษตรกรสมาชิกสหกรณ์การเกษตรทำใหม่ จำกัด ตระหนักถึงการจัดการผลิตผลไม้คุณภาพและปลอดภัยได้แก่ การเก็บเกี่ยวผลผลิตที่ถูกต้อง มีการคัดเกรดผลผลิต มีการรวมกลุ่มย่อยของสมาชิกเพื่อแลกเปลี่ยนปัญหาการผลิตและสถานการณ์การผลิตระหว่างสมาชิกในกลุ่ม นอกจากนี้ สหกรณ์ฯ พร้อมให้การสนับสนุนด้านปัจจัยการผลิตปลอดภัย ซึ่งช่วยให้เกษตรกรสามารถมีเงินทุนหมุนเวียนและมีการวางแผนการใช้ปัจจัยการผลิต

ข้อเสนอแนะด้านการพัฒนากระบวนการผลิตเพื่อพัฒนาคุณภาพของสินค้าของสหกรณ์การเกษตรทำใหม่ จำกัด

1. เนื่องจากสมาชิกมีพื้นฐานการศึกษา ความรู้และประสบการณ์ที่หลากหลาย การพัฒนาสินค้าหรือผลผลิตของสมาชิกให้ได้คุณภาพจึงทำได้ยาก เกษตรกรจึงควรให้ความรู้ ถ่ายทอดความรู้ และแลกเปลี่ยนประสบการณ์ระหว่างกลุ่ม รวมถึงศึกษาดูงานจากเกษตรกรที่ประสบความสำเร็จในการประกอบอาชีพ

2. ด้านการจัดการผลิตให้ได้มาตรฐานหรือการปฏิบัติตามระบบ GAP สหกรณ์ฯ สามารถกระตุ้นหรือสร้างแรงจูงใจ และให้ความรู้ได้ โดยสหกรณ์ฯ สามารถรับซื้อผลผลิตของสมาชิกที่ผ่านการรับรองระบบ GAP หรือให้ราคาซื้อที่สูงขึ้นจากตลาดได้

9.5 ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับหลักสูตรฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการของสหกรณ์การเกษตร

จากการศึกษาด้านแบบการบริหารที่ประสบความสำเร็จของสหกรณ์ทำใหม่ ทำให้เข้าใจถึงองค์ประกอบสำคัญในการพัฒนาสหกรณ์ ซึ่งสามารถนำต้นแบบที่ประสบความสำเร็จไปเป็นแนวทางพัฒนาสหกรณ์อื่นๆ ได้โดยการพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการ ทั้งหมด 4 หลักสูตร

1. หลักสูตรการพัฒนาภาวะผู้นำที่มีธรรมาภิบาลและทักษะในการสื่อสาร
2. หลักสูตรการวิเคราะห์และการบริหารจัดการด้านการเงินของสหกรณ์การเกษตร
3. หลักสูตรการเชื่อมโยงเครือข่ายธุรกิจโดยสหกรณ์เป็นแม่ข่าย
4. หลักสูตรการจัดการผลไม่คุณภาพเพื่อการส่งออก

เพื่อขยายผลโครงการฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการสู่สหกรณ์การเกษตรอื่นๆ อย่างมีประสิทธิภาพเพิ่มมากขึ้น คณะผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะ ดังนี้

1. โครงการอบรมหัวข้อการพัฒนาภาวะผู้นำที่มีธรรมาภิบาลต้องมีการอบรมเพื่อสอดแทรกเกี่ยวกับการมีธรรมาภิบาลและจริยธรรมในการบริหารและควบคุมอย่างมีระบบและต่อเนื่อง เนื่องจากการอบรมระยะสั้น 3 ชั่วโมงเพียงช่วยให้เกิดการรับรู้ แต่จะยังไม่ช่วยให้เกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม

2. โครงการอบรมหัวข้อการวิเคราะห์และการบริหารจัดการด้านการเงินของสหกรณ์การเกษตร จากผลสะท้อนของผู้ที่เข้าร่วมอบรมมีความเห็นว่าสมาชิกสหกรณ์โดยส่วนใหญ่ต้องการเสริมสร้างความรู้ด้านการวิเคราะห์และการบริหารจัดการด้านการเงินเพิ่มมากขึ้น เพราะแต่ละสหกรณ์ได้เล็งเห็น

ถึงความสำคัญของการให้ความรู้ทางด้านงบการเงิน การจัดการการเงินที่เหมาะสม ทั้งในส่วนของ คณะกรรมการ เจ้าหน้าที่สหกรณ์ รวมถึงสมาชิกสหกรณ์ เพื่อให้เกิดความเข้าใจร่วมกัน และเป็นแนวทาง ในการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น

3. โครงการอบรมหัวข้อการเชื่อมโยงเครือข่ายธุรกิจโดยสหกรณ์เป็นแม่ข่ายควรมีการเน้นย้ำ เรื่องการสร้างห่วงโซ่อุปทานหรือห่วงโซ่คุณค่าที่มีคุณภาพให้กับผู้เข้าฝึกอบรมได้เห็นว่าการทำงานค้า หรือการทำงานตลาดยุคใหม่จะต้องสร้างห่วงโซ่อุปทานหรือห่วงโซ่คุณค่าที่มีคุณภาพเพื่อเพิ่มการ แข่งขันการส่งออกภายใต้ยุคการค้าเสรี

4. โครงการอบรมหัวข้อการจัดการผลไม้มูลค่าสูงเพื่อการส่งออกควรมีการจัดอบรมเกษตรกร เพื่อเพิ่มพูนความรู้ในการผลิตอย่างมีประสิทธิภาพ ได้แก่ การป้องกันกำจัดโรคและแมลง การเลือกใช้ สารเคมีป้องกันกำจัดศัตรูพืชอย่างมีประสิทธิภาพ

บรรณานุกรมและสิ่งอ้างอิง

- กมลทิพย์ คติการ. 2540. การศึกษาเปรียบเทียบการบริหารจัดการสหกรณ์การเกษตร ภาคตะวันออกเฉียงเหนือในประเทศไทย. วิทยานิพนธ์มหาบัณฑิต. สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- กรมตรวจบัญชีสหกรณ์. 2556. รายงานผลการดำเนินงานและฐานะการเงินสหกรณ์การเกษตร ประจำปี 2555. กรมตรวจบัญชีสหกรณ์.
- กรมวิชาการเกษตร. 2547. การปฏิบัติทางการเกษตรที่ดีสำหรับพืช. กระทรวงเกษตรและสหกรณ์. กรมส่งเสริมสหกรณ์ กระทรวงเกษตรและสหกรณ์. 2555. หลักการสหกรณ์. แหล่งที่มา: http://www.cpd.go.th/know_coop07 (7 กุมภาพันธ์ 2557)
- คริสโตเฟอร์, มาติน และ เพค, เฮเลน. 2549. ลอจิสติกส์การตลาด. อี.ไอ.สแควร์ พับลิชชิง. กรุงเทพฯ.
- จุฑาทิพย์ ภัทราวาท. 2544. วรรณกรรมปริทัศน์งานวิจัยและวิทยานิพนธ์ด้านสหกรณ์ พ.ศ. 2533-2543 (ส่วนที่ 1). สำนักงานกองทุนสนับสนุนการวิจัย.
- _____. 2554. รายงานชุดวิจัยโครงการ การขับเคลื่อนการพัฒนาการสหกรณ์และการค้าที่เป็นธรรม ระยะที่ 4. สำนักงานกองทุนสนับสนุนการวิจัย.
- เฉลิมขวัญ คุรุบุญวงศ์. 2556. การจัดการทางการเงิน. สำนักพิมพ์ซีเอ็ดยูเคชั่น. กรุงเทพฯ.
- ฐาปนา จีนไพศาล. 2555. การจัดการทางการเงิน. สำนักพิมพ์วิษญา. กรุงเทพฯ.
- ดวงทิพย์ ระเบียบ. 2552. รายงานโครงการวิจัยเครือข่ายคุณค่ากระจายสินค้า กลุ่มวิสาหกิจเชื่อมโยงห่วงโซ่อุปทาน ชุดโครงการวิจัย การขับเคลื่อนการพัฒนาการสหกรณ์และการค้าที่เป็นธรรม. สำนักงานกองทุนสนับสนุนการวิจัย.
- พงศ์ไท ไทโยธิน และ ณภัทร อรุณรัตน์. 2554. การศึกษากลยุทธ์การผลิตการตลาดผลไม้ (กรณีศึกษา ทุเรียน มังคุด เงาะ). เอกสารประกอบการนำเสนอผลงานทางวิชาการ. ส่วนวิจัยเศรษฐกิจพืชสวน. สำนักวิจัยเศรษฐกิจการเกษตร. กรุงเทพฯ.
- ไพฑูรย์ รอดวินิจ. 2541. การตลาดสินค้าเกษตร. พิมพ์ครั้งที่ 3. โรงพิมพ์ไทยวัฒนาพานิช จำกัด. มานะ อ่อนนุ่ม. 2555. คู่มือการบริหารจัดการหนี้. สำนักงานสหกรณ์จังหวัดเพชรบุรี.
- มานิต รัตนสุวรรณ และ สมฤดี ศรีจรรยา. 2555. ยุทธศาสตร์การตลาด. พิมพ์ครั้งที่ 2. บริษัท สุขุมวิทการพิมพ์ จำกัด.
- ศิวฤทธิ์ พงศกรรังศิลป์. 2555. หลักการตลาด. ฉบับปรับปรุงใหม่ครั้งที่ 2. สำนักพิมพ์ท้อป จำกัด.
- สมนึก เอื้อจิระพงษ์พันธ์. 2552. การบัญชีบริหาร (ฉบับปรับปรุงล่าสุด). สำนักพิมพ์แมคกรอฮิล (ประเทศไทย).

- สมพงษ์ เพื่องอารมณ์. 2549. สหกรณ์กับการส่งออก. โรงพิมพ์จามจุรีโปรดักท์.
- สัมพันธ์ บุรณยาพร. 2553. รายงานโครงการพัฒนาตัวแบบสหกรณ์เชิงคุณค่า: กรณีสหกรณ์
การเกษตรบ้านค่าย จำกัด. สำนักงานกองทุนสนับสนุนการวิจัย.
- สำนักงานรับรองมาตรฐานสินค้าเกษตรและอาหารแห่งชาติ. 2551. **ความเป็นมาและความสำคัญ
ของ Q.** แหล่งที่มา: <http://www.acfs.go.th/qmark/> (1 พฤศจิกายน 2557)
- สุณีย์ กวิศราศัย วชิราพร เกิดสุข และ วรนนท์ บุณนาค. 2543. การพัฒนาการบริหารงาน
สหกรณ์การเกษตร: ทางเลือกใหม่ของการจัดการธุรกิจชุมชนอีสาน. สถาบันวิจัยและ
พัฒนา มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- สุดาพร คุณชลบุตร. 2553. การตลาดระหว่างประเทศ (ฉบับปรับปรุงใหม่). โรงพิมพ์แห่ง
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สุพจน์ วัฒนวิเชียร รังสรรค์ สิงห์เลิศ สุวกิจ ศรีปัดดา และเกรียงศักดิ์ ไพรวรรณ. 2552. การ
พัฒนาการดำเนินงาน ของสหกรณ์การเกษตรในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ประเทศไทย.
วารสารมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม. 3(3):35-44.

ภาคผนวก

ภาคผนวก ก

งบการเงินสหกรณ์การเกษตรทำใหม่ จำกัด

สหกรณ์การเกษตรทำไหม จำกัด
งบดุล
ณ วันที่ 30 กันยายน 2556 และ 2555

หน่วย : บาท

	ปี 2556		ปี 2555	
	บาท	%	บาท	%
<u>สินทรัพย์หมุนเวียน</u>				
เงินสดและเงินฝากธนาคาร	80,166,246.46	14.16%	54,879,656.24	12.74%
เงินฝากสหกรณ์อื่นๆ	10,527,401.56	1.86%	19,246,733.11	4.47%
เงินลงทุนระยะสั้น	-	0.00%	10,000,000.00	2.32%
เงินให้กู้ยืมระยะสั้น-สุทธิ	127,292,253.44	22.48%	114,191,870.90	26.51%
ลูกหนี้ระยะสั้น-สุทธิ	191,588,979.01	33.84%	57,795,570.50	13.42%
ดอกเบี้ยเงินให้กู้ยืมรับ-สุทธิ	481,848.00	0.09%	265,852.75	0.06%
สินค้าคงเหลือ	2,015,984.99	0.36%	1,986,865.72	0.46%
สินทรัพย์หมุนเวียนอื่นๆ	<u>815,983.56</u>	<u>0.14%</u>	<u>226,274.47</u>	<u>0.05%</u>
รวมสินทรัพย์หมุนเวียน	<u>412,888,697.02</u>	<u>72.93%</u>	<u>258,592,823.69</u>	<u>60.03%</u>
<u>สินทรัพย์ไม่หมุนเวียน</u>				
เงินลงทุนระยะยาว	1,530,300.00	0.27%	530,300.00	0.12%
เงินให้กู้ระยะยาว-สุทธิ	78,834,479.04	13.92%	94,402,664.20	21.92%
ลูกหนี้ระยะยาว-สุทธิ	2,880,296.00	0.51%	2,144,526.00	0.50%
ที่ดิน อาคารและอุปกรณ์-สุทธิ	67,248,410.21	11.88%	73,202,252.94	16.99%
สินทรัพย์ไม่หมุนเวียนอื่น	<u>2,757,000.00</u>	<u>0.49%</u>	<u>1,892,000.00</u>	<u>0.44%</u>
รวมสินทรัพย์ไม่หมุนเวียน	<u>153,250,485.25</u>	<u>27.07%</u>	<u>172,171,743.14</u>	<u>39.97%</u>
รวมสินทรัพย์	<u><u>566,139,182.27</u></u>	<u><u>100.00%</u></u>	<u><u>430,764,566.83</u></u>	<u><u>100.00%</u></u>

หนี้สินหมุนเวียน

เงินกู้ยืมระยะสั้น	140,000,000.00	24.73%	-	0.00%
เงินรับฝาก	219,073,837.08	38.70%	225,567,323.19	52.24%
หนี้สินหมุนเวียนอื่น	<u>1,632,257.48</u>	<u>0.29%</u>	<u>1,181,389.95</u>	<u>0.27%</u>
รวมหนี้สินหมุนเวียน	<u>360,706,094.56</u>	<u>63.71%</u>	<u>226,748,713.14</u>	<u>52.52%</u>

หนี้สินไม่หมุนเวียน

เงินอุดหนุนตามแผนปรับโครงสร้าง	45,000,000.00	7.95%	51,000,000.00	11.81%
หนี้สินไม่หมุนเวียนอื่น	<u>5,009,693.00</u>	<u>0.88%</u>	<u>4,059,368.00</u>	<u>0.94%</u>
รวมหนี้สินไม่หมุนเวียน	<u>50,009,693.00</u>	<u>8.83%</u>	<u>55,059,368.00</u>	<u>12.75%</u>
รวมหนี้สิน	<u>410,715,787.56</u>	<u>72.55%</u>	<u>281,808,081.14</u>	<u>65.27%</u>

ทุนของสหกรณ์

ทุนเรือนหุ้น(มูลค่าหุ้นละ 10.00 บาท)				
หุ้นที่ชำระเต็มมูลค่าแล้ว	89,249,770.00	15.76%	87,297,460.00	20.22%
ทุนสำรอง	44,160,198.61	7.80%	40,775,541.44	9.44%
ทุนสะสมตามข้อบังคับ ระเบียบ และอื่นๆ	12,580,548.08	2.22%	9,685,621.08	2.24%
กำไรสุทธิประจำปี	<u>9,432,878.02</u>	<u>1.67%</u>	<u>12,197,863.17</u>	<u>2.83%</u>
รวมทุนของสหกรณ์	<u>155,423,394.71</u>	<u>27.45%</u>	<u>149,956,485.69</u>	<u>34.73%</u>
รวมหนี้สินละทุนของสหกรณ์	<u><u>566,139,182.27</u></u>	<u><u>100.00%</u></u>	<u><u>431,764,566.83</u></u>	<u><u>100.00%</u></u>

สหกรณ์การเกษตรท่าใหม่ จำกัด
งบกำไรขาดทุน
สำหรับปี สิ้นสุด 30 กันยายน 2556 และ 2555

หน่วย : บาท

	ปี 2556		ปี 2555	
	บาท	%	บาท	%
ขาย/บริการ	721,297,913.78	100.00%	245,565,342.31	100.00%
<u>หัก</u> ต้นทุนขาย/บริการ	<u>666,996,951.40</u>	92.47%	<u>227,922,504.49</u>	92.82%
กำไรขั้นต้น	54,300,962.38	7.53%	17,642,837.82	7.18%
<u>บวก</u> รายได้เฉพาะธุรกิจ	<u>1,281,210.39</u>	0.18%	<u>2,976,361.49</u>	1.21%
	55,582,172.77	7.71%	20,619,199.31	8.40%
<u>หัก</u> ค่าใช้จ่ายเฉพาะธุรกิจ	<u>37,733,636.48</u>	5.23%	<u>2,883,771.00</u>	1.17%
กำไรเฉพาะธุรกิจ	17,848,536.29	2.47%	17,735,428.31	7.22%
<u>บวก</u> รายได้อื่น	<u>8,343,884.78</u>	1.16%	<u>11,376,983.47</u>	4.63%
รวม	26,192,421.07	3.63%	29,112,411.78	11.86%
<u>หัก</u> ค่าใช้จ่ายดำเนินงาน	<u>16,759,543.05</u>	2.32%	<u>16,914,548.61</u>	6.89%
กำไรสุทธิ	<u>9,432,878.02</u>	1.31%	<u>12,197,863.17</u>	4.97%

กำไร(ขาดทุน) เฉพาะธุรกิจสินเชื่อ

หน่วย : บาท

		ปี 2556		ปี 2555	
		<u>บาท</u>	<u>%</u>	<u>บาท</u>	<u>%</u>
ดอกเบี้ยรับจากเงินให้กู้	รับจริง	12,196,482.00	80.91%	12,201,645.00	79.47%
	ค้างรับ	323,614.00	2.15%	486,408.00	3.17%
ดอกเบี้ยรับจากเงินให้กู้ปรับปรุงโครงสร้างหนี้	รับจริง	947,994.00	6.29%	863,600.00	5.62%
	ค้างรับ	1,229,524.00	8.16%	1,436,805.00	9.36%
ดอกเบี้ยรับจากเงินให้สหกรณ์อื่นกู้	รับจริง	115,911.00	0.77%	91,435.00	0.60%
	ค้างรับ	<u>260,000.00</u>	<u>1.72%</u>	<u>274,386.00</u>	<u>1.79%</u>
รวม		15,073,525.00	100.00%	15,354,279.00	100.00%
<u>หัก</u> ต้นทุนบริการ		<u>3,469,520.57</u>	<u>23.02%</u>	<u>1,866,604.00</u>	<u>12.16%</u>
กำไรขั้นต้น		11,604,004.43	76.98%	13,487,675.00	87.84%
<u>บวก</u> รายได้เฉพาะธุรกิจ			0.00%		0.00%
รายได้ค่าปรับลูกหนี้เงินกู้	รับจริง	61,686.00	0.41%	146,633.00	0.95%
	ค้างรับ	62,592.00	0.42%	103,679.00	0.68%
รายได้ค่าปรับเงินให้กู้ปรับปรุงโครงสร้างหนี้	รับจริง	43,915.00	0.29%	28,278.00	0.18%
	ค้างรับ	145,186.00	0.96%	170,794.00	1.11%
รายได้ค่าปรับเงินให้สหกรณ์อื่นกู้	รับจริง	45,000.00	0.30%	38,361.00	0.25%
	ค้างรับ	<u>120,000.00</u>	<u>0.80%</u>	<u>126,639.00</u>	<u>0.82%</u>
รวมรายได้เฉพาะธุรกิจ		478,379.00	3.17%	614,384.00	4.00%
<u>หัก</u> ค่าใช้จ่ายเฉพาะธุรกิจ		<u>-3,217,927.87</u>	<u>-21.35%</u>	<u>-7,512,196.51</u>	<u>-48.93%</u>
กำไรเฉพาะธุรกิจ		<u>15,300,311.30</u>	<u>101.50%</u>	<u>21,614,255.51</u>	<u>140.77%</u>

กำไร(ขาดทุน) เฉพาะธุรกิจจัดหาสินค้ามาจำหน่าย

		หน่วย : บาท			
		ปี 2556		ปี 2555	
		บาท	%	บาท	%
ขายสินค้าประเภทการเกษตร					
	ขายป๊อ	18,318,905.00	33.92%	18,067,390.00	30.17%
	ขายเคมีการการเกษตร	4,277,365.00	7.92%	3,772,940.00	6.30%
	ขายวัสดุอุปกรณ์การเกษตร	92,697.19	0.17%	120,031.75	0.20%
ขายสินค้าประเภทน้ำมัน					
	ขายน้ำมันเชื้อเพลิง	31,227,257.40	57.82%	37,839,340.61	63.19%
	ขายน้ำมันหล่อลื่น	59,079.40	0.11%	79,630.95	0.13%
ขายสินค้าทั่วไป					
	ขายน้ำผลไม้	28,649.44	0.05%	-	0.00%
	รวม	54,003,953.43	100.00%	59,879,333.31	100.00%
<u>หัก</u>	ต้นทุนขาย				
	สินค้าประเภทการเกษตร	21,272,525.94	39.39%	20,664,746.62	34.51%
	สินค้าประเภทน้ำมัน	30,490,368.96	56.46%	37,019,401.62	61.82%
	สินค้าทั่วไป	27,000.00	0.05%	-	0.00%
	กำไรขั้นต้น	2,241,058.53	4.15%	2,195,185.07	3.67%
<u>บวก</u>	รายได้เฉพาะธุรกิจ				
	ดอกเบี้ยรับลูกหนี้การค้า	111,687.00	0.21%	259,454.00	0.43%
	รายได้ค่าบริการ	43,496.20	0.08%	177,476.40	0.30%
	รวมรายได้เฉพาะธุรกิจ	155,183.20	0.29%	436,930.40	0.73%
<u>หัก</u>	ค่าใช้จ่ายเฉพาะธุรกิจ	2,374,738.01	4.40%	3,910,589.20	6.53%
ขาดทุนเฉพาะธุรกิจ		<u>21,503.72</u>	0.04%	<u>= 1,278,473.73</u>	-2.14%

กำไร(ขาดทุน) เฉพาะธุรกิจรวบรวมผลผลิต

หน่วย : บาท

	ปี 2556		ปี 2555	
	บาท	%	บาท	%
ขายมั่งคุด	445,646,812.80	68.33%	82,466,559.25	48.42%
ขายเงาะ	-	0.00%	5,451,342.00	3.20%
ขายลองกอง	-	0.00%	77,749.00	0.05%
ขายสละ	759,840.00	0.12%	385,042.00	0.23%
ขายลำไย	4,425,359.50	0.68%	906,322.50	0.53%
ขายกล้วย	-	0.00%	-	0.00%
ขายมะม่วง	109,221,572.05	16.75%	27,405,674.25	16.09%
ขายทุเรียน	85,960,276.00	13.18%	51,836,041.25	30.43%
ขายหอมหัวใหญ่	5,998,990.00	0.92%	1,800,000.00	1.06%
ขายสับปะรด	-	0.00%	3,000.00	0.00%
ขายถั่วลิสงเตา	<u>207,585.00</u>	0.03%	<u>-</u>	0.00%
รวม	652,220,435.35	100.00%	170,331,730.25	100.00%
<u>หัก</u> ต้นทุนขาย	<u>611,737,535.93</u>	93.79%	<u>168,371,752.25</u>	98.85%
กำไรขั้นต้น	40,482,899.42	6.21%	1,959,978.00	1.15%
<u>บวก</u> รายได้เฉพาะธุรกิจ				
รายได้ค่าบริการ	647,648.19	0.10%	334,805.84	0.20%
รายได้ค่าจัดการรวบรวม				
ผลผลิต	<u>-</u>	0.00%	<u>1,590,241.25</u>	0.93%
รวมรายได้เฉพาะ				
ธุรกิจ	647,648.19	0.10%	1,925,047.09	1.13%
<u>หัก</u> ค่าใช้จ่ายเฉพาะธุรกิจ	38,576,826.34	5.91%	6,485,378.31	3.81%
ขาดทุนเฉพาะธุรกิจ	<u><u>2,553,721.27</u></u>	0.39%	<u><u>- 2,600,353.22</u></u>	-1.53%

ภาคผนวก ข

แบบสอบถาม

ตารางผลการประเมินโครงการอบรมเชิงปฏิบัติการ ครั้งที่ 1 “ด้านหลักสูตร”

วันที่ 6-7 สิงหาคม พ.ศ. 2557

หัวข้อประเมินผล หลักสูตร	ค่าเฉลี่ย (1=น้อย และ 4=มากที่สุด)			
	ภาวะผู้นำ ¹	บริหาร การเงิน ²	เชื่อมโยง เครือข่าย ³	ค่าเฉลี่ย โดยรวม
	(n=18)	(n=19)	(n=37)	(n=74)
1. เนื้อหาในการฝึกอบรมตรงกับความต้องการของท่านมาก-น้อยเพียงใด	3.67	3.63	3.59	3.62
2. เนื้อหาในการฝึกอบรมตรงกับวัตถุประสงค์ในหลักสูตรมาก-น้อยเพียงใด	3.39	3.58	3.65	3.57
3. ท่านคาดว่าจะนำความรู้ที่ได้รับไปใช้ในการปฏิบัติงานได้มาก-น้อยเพียงใด	3.39	3.21	3.22	3.26
4. ท่านมีความมั่นใจ สามารถนำความรู้ที่ได้รับไปใช้ในการปฏิบัติงานได้มาก-น้อยเพียงใด	3.22	3.21	3.22	3.22
5. ท่านสามารถนำความรู้ที่ได้รับไปเผยแพร่/ถ่ายทอดได้มาก-น้อยเพียงใด	3.44	3.32	3.22	3.30
การประเมินผลหลักสูตรโดยรวม	3.42	3.39	3.38	3.39

ที่มา : แบบสอบถาม

หมายเหตุ :

- ¹หลักสูตรการพัฒนาภาวะผู้นำที่มีธรรมาภิบาลและทักษะในการสื่อสาร และหลักสูตรการสร้าง
ความตระหนักรู้และการมีส่วนร่วมเป็นเจ้าของ ผลการประเมินที่ได้เป็นผลการประเมินร่วมกัน
วิทยากร: ดร.อารยา สุนทรวิภาต และเรียกหลักสูตรนี้โดยย่อว่า “ภาวะผู้นำ”
- ²หลักสูตรการวิเคราะห์และการบริหารจัดการด้านการเงินของสหกรณ์การเกษตร
วิทยากร : นางกุลวดี เนื่องแสง เรียกหลักสูตรนี้โดยย่อว่า “บริหารการเงิน”
- ³หลักสูตรการเชื่อมโยงเครือข่ายธุรกิจโดยสหกรณ์เป็นแม่ข่าย
วิทยากร : นางสาวอัคราภรณ์ พลยานันท์ เรียกหลักสูตรนี้โดยย่อว่า “เชื่อมโยงเครือข่าย”

ตารางผลการประเมินโครงการอบรมเชิงปฏิบัติการ ครั้งที่ 1 “ด้านวิทยากร”
วันที่ 6-7 สิงหาคม พ.ศ. 2557

หัวข้อประเมินผล วิทยากร	ค่าเฉลี่ย (1=ปรับปรุง และ 4=ดีมาก)			
	ภาวะผู้นำ ¹	บริหาร การเงิน ²	เชื่อมโยง เครือข่าย ³	ค่าเฉลี่ย โดยรวม
	(n=18)	(n=19)	(n=37)	(n=74)
1. วิทยากรสามารถถ่ายทอด/สื่อสาร/ สร้างความเข้าใจได้	3.89	3.74	3.68	3.74
2. วิทยากรเรียงลำดับบรรยายเนื้อหาได้ ครบถ้วน	3.78	3.68	3.51	3.62
3. วิทยากรใช้อุปกรณ์สื่อการสอนที่ เหมาะสม	3.39	3.63	3.51	3.51
4. วิทยากรใช้เวลาตามที่กำหนดไว้	3.78	3.84	3.51	3.66
5. วิทยากรตอบคำถามตรงประเด็นและ ชัดเจน	3.72	3.63	3.65	3.66
การประเมินผลวิทยากรโดยรวม	3.71	3.71	3.57	3.64

ที่มา : แบบสอบถาม

หมายเหตุ :

- ¹หลักสูตรการพัฒนาภาวะผู้นำที่มีธรรมาภิบาลและทักษะในการสื่อสาร และหลักสูตรการสร้าง
ความตระหนักรู้และการมีส่วนร่วมเป็นเจ้าของ ผลการประเมินที่ได้เป็นผลการประเมินร่วมกัน
วิทยากร: ดร.อารยา สุนทรวิภาต และเรียกหลักสูตรนี้โดยย่อว่า “ภาวะผู้นำ”
- ²หลักสูตรการวิเคราะห์และการบริหารจัดการด้านการเงินของสหกรณ์การเกษตร
วิทยากร : นางกุลวดี เนืองแสง เรียกหลักสูตรนี้โดยย่อว่า “บริหารการเงิน”
- ³หลักสูตรการเชื่อมโยงเครือข่ายธุรกิจโดยสหกรณ์เป็นแม่ข่าย
วิทยากร : นางสาวอัคราภรณ์ พลยานันท์ เรียกหลักสูตรนี้โดยย่อว่า “เชื่อมโยงเครือข่าย”

ตารางผลการประเมินโครงการอบรมเชิงปฏิบัติการ ครั้งที่ 2 “ด้านหลักสูตร”

วันที่ 13-14 พฤศจิกายน พ.ศ. 2557

หัวข้อประเมิน	ค่าเฉลี่ย (1=น้อย และ 4=มากที่สุด)				
	ภาวะผู้นำ ¹	บริหาร การเงิน ²	เชื่อมโยง เครือข่าย ³	ผลไม่ ส่งออก ⁴	ค่าเฉลี่ย โดยรวม
	(n=18)	(n=11)	(n=14)	(n=13)	(n=56)
1. เนื้อหาในการฝึกอบรมตรงกับความต้องการของท่านมาก-น้อยเพียงใด	3.67	3.63	3.57	3.23	3.54
2. เนื้อหาในการฝึกอบรมตรงกับวัตถุประสงค์ในหลักสูตรมาก-น้อยเพียงใด	3.44	3.55	3.57	3.31	3.46
3. ท่านคาดว่าจะนำความรู้ที่ได้รับไปใช้ในการปฏิบัติงานได้มาก-น้อยเพียงใด	3.28	3.00	3.43	3.00	3.20
4. ท่านมีความมั่นใจ สามารถนำความรู้ที่ได้รับไปใช้ในการปฏิบัติงานได้มาก-น้อยเพียงใด	3.17	3.09	3.43	3.08	3.20
5. ท่านสามารถนำความรู้ที่ได้รับไปเผยแพร่/ถ่ายทอดได้มาก-น้อยเพียงใด	2.89	2.91	3.43	3.08	3.07
การประเมินผลหลักสูตรโดยรวม	3.29	3.24	3.49	3.14	3.29

ที่มา : แบบสอบถาม

หมายเหตุ :

- ¹หลักสูตรการพัฒนาภาวะผู้นำที่มีธรรมาภิบาลและทักษะในการสื่อสาร
วิทยากร: ดร.อารยา สุนทรวิภาต และเรียกหลักสูตรนี้โดยย่อว่า “ภาวะผู้นำ”
- ²หลักสูตรการวิเคราะห์และการบริหารจัดการด้านการเงินของสหกรณ์การเกษตร
วิทยากร : นางกุลวดี เนื่องแสง เรียกหลักสูตรนี้โดยย่อว่า “บริหารการเงิน”
- ³หลักสูตรการเชื่อมโยงเครือข่ายธุรกิจโดยสหกรณ์เป็นแม่ข่าย
วิทยากร : นางสาวอัคราภรณ์ พลยานันท์ เรียกหลักสูตรนี้โดยย่อว่า “เชื่อมโยงเครือข่าย”
- ⁴หลักสูตรการจัดการผลไม่คุณภาพเพื่อการส่งออก
วิทยากร : ดร.ยศพล ผลาผล เรียกหลักสูตรนี้โดยย่อว่า “ผลไม่ส่งออก”

ตารางผลการประเมินโครงการอบรมเชิงปฏิบัติการ ครั้งที่ 2 “ด้านวิทยากร”

วันที่ 13-14 พฤศจิกายน พ.ศ. 2557

หัวข้อประเมิน	ค่าเฉลี่ย (1=ปรับปรุง และ 4=ดีมาก)				
	ภาวะผู้นำ ¹	บริหาร การเงิน ²	เชื่อมโยง เครือข่าย ³	ผลไม่ ส่งออก ⁴	ค่าเฉลี่ย โดยรวม
	(n=18)	(n=11)	(n=14)	(n=13)	(n=56)
1. วิทยากรสามารถถ่ายทอด/สื่อสาร/สร้าง ความเข้าใจได้	3.83	3.55	3.79	3.31	3.64
2. วิทยากรเรียงลำดับบรรยายเนื้อหาได้ ครบถ้วน	3.67	3.55	3.64	3.31	3.55
3. วิทยากรใช้อุปกรณ์สื่อการสอนที่ เหมาะสม	3.39	3.64	3.64	3.31	3.48
4. วิทยากรใช้เวลาตามที่กำหนดไว้	3.44	3.55	3.71	3.23	3.48
5. วิทยากรตอบคำถามตรงประเด็นและ ชัดเจน	3.50	3.45	3.71	3.38	3.52
การประเมินผลวิทยากรโดยรวม	3.57	3.55	3.70	3.31	3.54

ที่มา : แบบสอบถาม

หมายเหตุ :

- ¹หลักสูตรการพัฒนาภาวะผู้นำที่มีธรรมาภิบาลและทักษะในการสื่อสาร
วิทยากร: ดร.อารยา สุนทรวิภาต และเรียกหลักสูตรนี้โดยย่อว่า “ภาวะผู้นำ”
- ²หลักสูตรการวิเคราะห์และการบริหารจัดการด้านการเงินของสหกรณ์การเกษตร
วิทยากร : นางกุลวดี เนื่องแสง เรียกหลักสูตรนี้โดยย่อว่า “บริหารการเงิน”
- ³หลักสูตรการเชื่อมโยงเครือข่ายธุรกิจโดยสหกรณ์เป็นแม่ข่าย
วิทยากร : นางสาวอัคราภรณ์ พลยานันท์ เรียกหลักสูตรนี้โดยย่อว่า “เชื่อมโยงเครือข่าย”
- ⁴หลักสูตรการจัดการผลไม่คุณภาพเพื่อการส่งออก
วิทยากร : ดร.ยศพล ผลาผล เรียกหลักสูตรนี้โดยย่อว่า “ผลไม่ส่งออก”



แบบประเมินโครงการฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการ

“หลักสูตรการพัฒนาภาวะผู้นำที่มีธรรมาภิบาลและทักษะในการสื่อสาร”

วันที่ 13 พฤศจิกายน พ.ศ. 2557 เวลา 9.00-12.00น

ณ ห้องประชุม อาคาร 100 ปี สมเด็จพระศรีนครินทร์ ชั้น 6 ห้อง S-606

มหาวิทยาลัยบูรพา วิทยาเขตจันทบุรี

จงเติมเครื่องหมาย ○ ตัวเลขทางขวามือของคำถามแต่ละข้อ พร้อมข้อคิดเห็น

หัวข้อประเมิน	คุณมีความคิดเห็นอย่างไรต่อข้อความต่อไปนี้ โดย 4=มากที่สุด 3=มาก 2=ปานกลาง 1=น้อย							
ประเมิน “หลักสูตรการพัฒนาภาวะผู้นำที่มีธรรมาภิบาลและทักษะในการสื่อสาร” โดย ดร.อารยา สุนทรวิภาต								
1. เนื้อหาในการฝึกอบรมตรงกับความต้องการของท่าน มาก-น้อยเพียงใด	มากที่สุด (4)	มาก (3)	ปานกลาง (2)	น้อย (1)				
2. เนื้อหาในการฝึกอบรมตรงกับวัตถุประสงค์ในหลักสูตร มาก-น้อยเพียงใด	มากที่สุด (4)	มาก (3)	ปานกลาง (2)	น้อย (1)				
3. ท่านคาดว่าจะนำความรู้ที่ได้รับไปใช้ในการปฏิบัติงาน ได้มาก-น้อยเพียงใด	มากที่สุด (4)	มาก (3)	ปานกลาง (2)	น้อย (1)				
4. ท่านมีความมั่นใจ สามารถนำความรู้ที่ได้รับไปใช้ในการ ปฏิบัติงานได้มาก-น้อยเพียงใด	มากที่สุด (4)	มาก (3)	ปานกลาง (2)	น้อย (1)				
5. ท่านสามารถนำความรู้ที่ได้รับไปเผยแพร่/ถ่ายทอด ได้มาก-น้อยเพียงใด	มากที่สุด (4)	มาก (3)	ปานกลาง (2)	น้อย (1)				
6. ข้อคิดเห็นอื่น ๆ ที่ท่านเห็นว่าจะช่วยให้การฝึกอบรมครั้งนี้ สมบูรณ์ยิ่งขึ้น								
ประเมินวิทยากรโดย ดร.อารยา สุนทรวิภาต 4=ดีมาก 3=ดี 2=พอใช้ 1=ปรับปรุง								
คุณมีความคิดเห็นอย่างไรต่อวิทยากรในด้านต่างๆ ต่อไปนี้ โดย 4=ดีมาก 3=ดี 2=พอใช้ 1=ปรับปรุง								
1. วิทยากรสามารถถ่ายทอด/สื่อสาร/สร้างความเข้าใจได้	ดีมาก (4)	ดี (3)	พอใช้ (2)	ปรับปรุง (1)				
2. วิทยากรเรียงลำดับบรรยายเนื้อหาได้ครบถ้วน	ดีมาก (4)	ดี (3)	พอใช้ (2)	ปรับปรุง (1)				
3. วิทยากรใช้อุปกรณ์สื่อการสอนที่เหมาะสม	ดีมาก (4)	ดี (3)	พอใช้ (2)	ปรับปรุง (1)				
4. วิทยากรใช้เวลาตามที่กำหนดไว้	ดีมาก (4)	ดี (3)	พอใช้ (2)	ปรับปรุง (1)				
5. วิทยากรตอบคำถามตรงประเด็นและชัดเจน	ดีมาก (4)	ดี (3)	พอใช้ (2)	ปรับปรุง (1)				
6. ข้อเสนอแนะอื่น ๆ								

เมื่อท่านกรอกข้อมูลเรียบร้อยแล้ว โปรดส่งคืนเจ้าหน้าที่ฝึกอบรม ขอขอบคุณในความร่วมมือค่ะ



แบบประเมินโครงการฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการ

“หลักสูตรการวิเคราะห์และการบริหารจัดการด้านการเงิน”

วันที่ 13 พฤศจิกายน พ.ศ. 2557 เวลา 13.00-16.30น

ณ ห้องประชุม อาคาร 100 ปี สมเด็จพระศรีนครินทร์ ชั้น 6 ห้อง S-606

มหาวิทยาลัยบูรพา วิทยาเขตจันทบุรี

จงเติมเครื่องหมาย ○ ตัวเลขทางขวามือของคำถามแต่ละข้อ พร้อมข้อคิดเห็น

หัวข้อประเมิน 4=มากที่สุด 3=มาก 2=ปานกลาง 1=น้อย	คุณมีความคิดเห็นอย่างไรต่อข้อความต่อไปนี้ โดย 4=มากที่สุด 3=มาก 2=ปานกลาง 1=น้อย			
ประเมิน “หลักสูตรการวิเคราะห์และการบริหารจัดการด้านการเงิน” โดย อาจารย์กุลวดี เนืองแสง				
1. เนื้อหาในการฝึกอบรมตรงกับความต้องการของท่าน มาก-น้อยเพียงใด	มากที่สุด (4)	มาก (3)	ปานกลาง (2)	น้อย (1)
2. เนื้อหาในการฝึกอบรมตรงกับวัตถุประสงค์ในหลักสูตร มาก-น้อยเพียงใด	มากที่สุด (4)	มาก (3)	ปานกลาง (2)	น้อย (1)
3. ท่านคาดว่าจะนำความรู้ที่ได้รับไปใช้ในการปฏิบัติงาน ได้มาก-น้อยเพียงใด	มากที่สุด (4)	มาก (3)	ปานกลาง (2)	น้อย (1)
4. ท่านมีความมั่นใจ สามารถนำความรู้ที่ได้รับไปใช้ในการ ปฏิบัติงานได้มาก-น้อยเพียงใด	มากที่สุด (4)	มาก (3)	ปานกลาง (2)	น้อย (1)
5. ท่านสามารถนำความรู้ที่ได้รับไปเผยแพร่/ถ่ายทอด ได้มาก-น้อยเพียงใด	มากที่สุด (4)	มาก (3)	ปานกลาง (2)	น้อย (1)
6. ข้อคิดเห็นอื่น ๆ ที่ท่านเห็นว่าจะช่วยให้การฝึกอบรมครั้งนี้ สมบูรณ์ยิ่งขึ้น				
ประเมินวิทยากรโดย อาจารย์กุลวดี เนืองแสง				
4=ดีมาก 3=ดี 2=พอใช้ 1=ปรับปรุง				
1. วิทยากรสามารถถ่ายทอด/สื่อสาร/สร้างความเข้าใจได้	ดีมาก (4)	ดี (3)	พอใช้ (2)	ปรับปรุง (1)
2. วิทยากรเรียงลำดับบรรยายเนื้อหาได้ครบถ้วน	ดีมาก (4)	ดี (3)	พอใช้ (2)	ปรับปรุง (1)
3. วิทยากรใช้อุปกรณ์สื่อการสอนที่เหมาะสม	ดีมาก (4)	ดี (3)	พอใช้ (2)	ปรับปรุง (1)
4. วิทยากรใช้เวลาตามที่กำหนดไว้	ดีมาก (4)	ดี (3)	พอใช้ (2)	ปรับปรุง (1)
5. วิทยากรตอบคำถามตรงประเด็นและชัดเจน	ดีมาก (4)	ดี (3)	พอใช้ (2)	ปรับปรุง (1)
6. ข้อเสนอแนะอื่น ๆ				

เมื่อท่านกรอกข้อมูลเรียบร้อยแล้ว โปรดส่งคืนเจ้าหน้าที่ฝึกอบรม ขอขอบคุณในความร่วมมือค่ะ



แบบประเมินโครงการฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการ

“หลักสูตรการเชื่อมโยงเครือข่ายธุรกิจโดยมีสหกรณ์เป็นแม่ข่าย”

วันที่ 14 พฤศจิกายน พ.ศ. 2557 เวลา 9.00-12.00น

ณ ห้องประชุม อาคาร 100 ปี สมเด็จพระศรีนครินทร์ ชั้น 6 ห้อง S-606

มหาวิทยาลัยบูรพา วิทยาเขตจันทบุรี

จงเติมเครื่องหมาย ○ ตัวเลขทางขวามือของคำถามแต่ละข้อ พร้อมข้อคิดเห็น

หัวข้อประเมิน 4=มากที่สุด 3=มาก 2=ปานกลาง 1=น้อย	คุณมีความคิดเห็นอย่างไรต่อข้อความต่อไปนี้ โดย 4=มากที่สุด 3=มาก 2=ปานกลาง 1=น้อย			
ประเมิน “หลักสูตรการเชื่อมโยงเครือข่ายธุรกิจโดยมีสหกรณ์เป็นแม่ข่าย” โดย อาจารย์อัคราภรณ์ พลยานันท์				
1. เนื้อหาในการฝึกอบรมตรงกับความต้องการของท่าน มาก-น้อยเพียงใด	มากที่สุด (4)	มาก (3)	ปานกลาง (2)	น้อย (1)
2. เนื้อหาในการฝึกอบรมตรงกับวัตถุประสงค์ในหลักสูตร มาก-น้อยเพียงใด	มากที่สุด (4)	มาก (3)	ปานกลาง (2)	น้อย (1)
3. ท่านคาดว่าจะนำความรู้ที่ได้รับไปใช้ในการปฏิบัติงาน ได้มาก-น้อยเพียงใด	มากที่สุด (4)	มาก (3)	ปานกลาง (2)	น้อย (1)
4. ท่านมีความมั่นใจ สามารถนำความรู้ที่ได้รับไปใช้ในการ ปฏิบัติงานได้มาก-น้อยเพียงใด	มากที่สุด (4)	มาก (3)	ปานกลาง (2)	น้อย (1)
5. ท่านสามารถนำความรู้ที่ได้รับไปเผยแพร่/ถ่ายทอด ได้มาก-น้อยเพียงใด	มากที่สุด (4)	มาก (3)	ปานกลาง (2)	น้อย (1)
6. ข้อคิดเห็นอื่น ๆ ที่ท่านเห็นว่าจะช่วยให้การฝึกอบรมครั้งนี้ สมบูรณ์ยิ่งขึ้น				
ประเมินวิทยากรโดย อาจารย์อัคราภรณ์ พลยานันท์ 4=ดีมาก 3=ดี 2=พอใช้ 1=ปรับปรุง				
1. วิทยากรสามารถถ่ายทอด/สื่อสาร/สร้างความเข้าใจได้	ดีมาก (4)	ดี (3)	พอใช้ (2)	ปรับปรุง (1)
2. วิทยากรเรียงลำดับบรรยายเนื้อหาได้ครบถ้วน	ดีมาก (4)	ดี (3)	พอใช้ (2)	ปรับปรุง (1)
3. วิทยากรใช้อุปกรณ์สื่อการสอนที่เหมาะสม	ดีมาก (4)	ดี (3)	พอใช้ (2)	ปรับปรุง (1)
4. วิทยากรใช้เวลาตามที่กำหนดไว้	ดีมาก (4)	ดี (3)	พอใช้ (2)	ปรับปรุง (1)
5. วิทยากรตอบคำถามตรงประเด็นและชัดเจน	ดีมาก (4)	ดี (3)	พอใช้ (2)	ปรับปรุง (1)
6. ข้อเสนอแนะอื่น ๆ				

เมื่อท่านกรอกข้อมูลเรียบร้อยแล้ว โปรดส่งคืนเจ้าหน้าที่ฝึกอบรม ขอขอบคุณในความร่วมมือค่ะ



แบบประเมินโครงการฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการ

“หลักสูตรการจัดการผลไม้คุณภาพเพื่อการส่งออก”

วันที่ 14 พฤศจิกายน พ.ศ. 2557 เวลา 13.00-14.30น

ณ ห้องประชุม อาคาร 100 ปี สมเด็จพระศรีนครินทร์ ชั้น 6 ห้อง S-606

มหาวิทยาลัยบูรพา วิทยาเขตจันทบุรี

จงเติมเครื่องหมาย ○ ตัวเลขทางขวามือของคำถามแต่ละข้อ พร้อมข้อคิดเห็น

หัวข้อประเมิน 4=มากที่สุด 3=มาก 2=ปานกลาง 1=น้อย	คุณมีความคิดเห็นอย่างไรต่อข้อความต่อไปนี้ โดย 4=มากที่สุด 3=มาก 2=ปานกลาง 1=น้อย			
ประเมิน “หลักสูตรการจัดการผลไม้คุณภาพเพื่อการส่งออก” โดย ดร.ยศพล ผลาผล				
1. เนื้อหาในการฝึกอบรมตรงกับความต้องการของท่าน มาก-น้อยเพียงใด	มากที่สุด (4)	มาก (3)	ปานกลาง (2)	น้อย (1)
2. เนื้อหาในการฝึกอบรมตรงกับวัตถุประสงค์ในหลักสูตร มาก-น้อยเพียงใด	มากที่สุด (4)	มาก (3)	ปานกลาง (2)	น้อย (1)
3. ท่านคาดว่าจะนำความรู้ที่ได้รับไปใช้ในการปฏิบัติงาน ได้มาก-น้อยเพียงใด	มากที่สุด (4)	มาก (3)	ปานกลาง (2)	น้อย (1)
4. ท่านมีความมั่นใจ สามารถนำความรู้ที่ได้รับไปใช้ในการ ปฏิบัติงานได้มาก-น้อยเพียงใด	มากที่สุด (4)	มาก (3)	ปานกลาง (2)	น้อย (1)
5. ท่านสามารถนำความรู้ที่ได้รับไปเผยแพร่/ถ่ายทอด ได้มาก-น้อยเพียงใด	มากที่สุด (4)	มาก (3)	ปานกลาง (2)	น้อย (1)
6. ข้อคิดเห็นอื่น ๆ ที่ท่านเห็นว่าจะช่วยให้การฝึกอบรมครั้งนี้ สมบูรณ์ยิ่งขึ้น				
ประเมินวิทยากรโดย ดร.ยศพล ผลาผล 4=ดีมาก 3=ดี 2=พอใช้ 1=ปรับปรุง				
คุณมีความคิดเห็นอย่างไรต่อวิทยากรในด้านต่างๆ ต่อไปนี้ โดย 4=ดีมาก 3=ดี 2=พอใช้ 1=ปรับปรุง				
1. วิทยากรสามารถถ่ายทอด/สื่อสาร/สร้างความเข้าใจได้	ดีมาก (4)	ดี (3)	พอใช้ (2)	ปรับปรุง (1)
2. วิทยากรเรียงลำดับบรรยายเนื้อหาได้ครบถ้วน	ดีมาก (4)	ดี (3)	พอใช้ (2)	ปรับปรุง (1)
3. วิทยากรใช้อุปกรณ์สื่อการสอนที่เหมาะสม	ดีมาก (4)	ดี (3)	พอใช้ (2)	ปรับปรุง (1)
4. วิทยากรใช้เวลาตามที่กำหนดไว้	ดีมาก (4)	ดี (3)	พอใช้ (2)	ปรับปรุง (1)
5. วิทยากรตอบคำถามตรงประเด็นและชัดเจน	ดีมาก (4)	ดี (3)	พอใช้ (2)	ปรับปรุง (1)
6. ข้อเสนอแนะอื่น ๆ				

เมื่อท่านกรอกข้อมูลเรียบร้อยแล้ว โปรดส่งคืนเจ้าหน้าที่ฝึกอบรม ขอขอบคุณในความร่วมมือค่ะ

ภาคผนวก ค

กิจกรรมที่ดำเนินงานมา

ตารางเปรียบเทียบวัตถุประสงค์

Output		
กิจกรรมที่ดำเนินการมา	เปรียบเทียบวัตถุประสงค์ในข้อเสนอโครงการ	ผลสำเร็จ (%)
Phase 1		
1. การเก็บรวบรวมข้อมูลปฐมภูมิ (Primary Data) จากการสัมภาษณ์ฝ่ายบริหารและฝ่ายจัดการ เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติการ สมาชิกสหกรณ์ และพันธมิตรทางธุรกิจของสหกรณ์การเกษตรท่าใหม่ จำกัด	วัตถุประสงค์ Phase 1 1) เพื่อวิเคราะห์ระบบการบริหารจัดการองค์กร การบริหารการเงิน กลยุทธ์การเงิน และการเชื่อมโยงเครือข่ายการผลิต โดยการถอดแบบจำลองธุรกิจของสหกรณ์ และปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จของสหกรณ์การเกษตรท่าใหม่ จำกัด 2) เพื่อพัฒนาหลักสูตรอบรมระยะสั้น 1) หลักสูตรการพัฒนาภาวะผู้นำที่มีธรรมาภิบาลและทักษะในการสื่อสาร 2) หลักสูตรการสร้างความตระหนักรู้และการมีส่วนร่วมเป็นเจ้าของ 3) หลักสูตรการวิเคราะห์และการบริหารจัดการด้านการเงินของสหกรณ์การเกษตร 4) หลักสูตรการเชื่อมโยงเครือข่ายธุรกิจโดยสหกรณ์เป็นแม่ข่าย	100%
2. พัฒนาหลักสูตรอบรมระยะสั้น		

Output		
กิจกรรมที่ดำเนินการมา	เปรียบเทียบวัตถุประสงค์ในข้อเสนอ โครงการ	ผลสำเร็จ (%)
Phase 2		
3. จัด Pilot อบรมหลักสูตรระยะสั้นให้กับ คณะกรรมการสหกรณ์ ผู้จัดการ ระดับกลางถึงสูง และสมาชิกสหกรณ์ การเกษตรทำใหม่ จำกัด วันที่ 6-7 สิงหาคม และ 8 กันยายน พ.ศ. 2557 และปรับปรุงหลักสูตรอบรมระยะสั้น จากการ Pilot	วัตถุประสงค์ Phase 2 3) จัด Pilot อบรมหลักสูตรระยะสั้น ให้กับสหกรณ์การเกษตรทำใหม่ จำกัด และขยายผลสู่สหกรณ์อื่นๆ โดยการ จัดหลักสูตรอบรมระยะสั้น และ แลกเปลี่ยนเรียนรู้กับสหกรณ์อื่นๆ โดยใช้ สหกรณ์การเกษตรทำใหม่ จำกัด เป็นกรณีศึกษา (Case Study)	100%
4. จัดอบรมหลักสูตรระยะสั้นให้กับ คณะกรรมการ ผู้จัดการระดับกลางถึง สูง และสมาชิกสหกรณ์อื่น วันที่ 13-14 พฤศจิกายน พ.ศ. 2557 1) หลักสูตรการพัฒนาภาวะผู้นำที่มี ธรรมาภิบาลและทักษะในการ สื่อสาร 2) หลักสูตรการวิเคราะห์และการ บริหารจัดการด้านการเงินของ สหกรณ์การเกษตร 3) หลักสูตรการเชื่อมโยงเครือข่าย ธุรกิจโดยสหกรณ์เป็นแม่ข่าย 4) หลักสูตรการจัดการผลไม้มคุณภาพ เพื่อการส่งออก		

แผนการเปรียบเทียบการดำเนินงาน

กิจกรรม	15 ตุลาคม 2556 ถึง 14 พฤศจิกายน 2557												
	เดือนที่												
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
Phase 1													
ประชุมเตรียมความพร้อมก่อนการดำเนิน โครงการ	↔												
สัมภาษณ์ Focus Group ของกลุ่มฝ่ายบริหารและฝ่ายจัดการสหกรณ์		↔											
สัมภาษณ์ Focus Group ของกลุ่มเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานในสหกรณ์		↔											
สัมภาษณ์ Focus Group ของกลุ่มสมาชิกสหกรณ์		↔											
สัมภาษณ์ In-depth Interview ของกลุ่มพันธมิตรทางธุรกิจ		↔											
วิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์				↔									
สรุปผลและเขียนรายงาน					↔								
พัฒนาหลักสูตรอบรมระยะสั้น					↔								
Phase 2													
จัด Pilot อบรมหลักสูตรระยะสั้นให้กับคณะกรรมการสหกรณ์การเกษตรทำใหม่ จำกัด							↔				↔		
จัด Pilot อบรมหลักสูตรระยะสั้นให้กับผู้จัดการระดับสูงถึงกลางของสหกรณ์การเกษตรทำใหม่ จำกัด							↔				↔		
จัด Pilot อบรมหลักสูตรระยะสั้นให้กับสมาชิกสหกรณ์การเกษตรทำใหม่ จำกัดทั้ง 41 กลุ่ม							↔				↔		
ปรับปรุงหลักสูตรอบรมระยะสั้นจากการ Pilot								↔			↔		
จัดอบรมหลักสูตรระยะสั้นให้กับคณะกรรมการสหกรณ์อื่นๆ									↔			↔	
จัดอบรมหลักสูตรระยะสั้นให้กับผู้จัดการระดับสูงถึงกลางของสหกรณ์อื่นๆ									↔			↔	
จัดอบรมหลักสูตรระยะสั้นให้กับสมาชิกสหกรณ์อื่นๆ									↔			↔	
ปรับปรุงหลักสูตรอบรมระยะสั้นจากการแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับสหกรณ์อื่นๆ										↔		↔	

↔ การดำเนินงานตามข้อเสนอโครงการ ↔ การดำเนินงานจริง

ปัญหาและอุปสรรคในการปฏิบัติงาน

โครงการอบรมเชิงปฏิบัติการ ครั้งที่ 1 (Pilot)

ชื่อโครงการ	โครงการอบรมเชิงปฏิบัติการหลักสูตรการบริหารสู่ความสำเร็จ ของสหกรณ์การเกษตรท่าใหม่ จำกัด
ระยะเวลาการปฏิบัติงาน	วันที่ 6-7 สิงหาคม และวันที่ 8 กันยายน พ.ศ. 2557
สถานที่ปฏิบัติงาน	ณ ห้องประชุมสหกรณ์การเกษตรท่าใหม่ จำกัด จังหวัดจันทบุรี
กลุ่มเป้าหมาย	สหกรณ์การเกษตรท่าใหม่ จำกัด จำนวน 43 ท่าน

ปัญหาและอุปสรรคในการจัด Pilot อบรมหลักสูตรระยะสั้นให้กับสหกรณ์การเกษตรท่าใหม่ จำกัด

- เนื่องจากสหกรณ์มีธรรมเนียมต้องจ่ายเงินเบี้ยเลี้ยงอย่างน้อย 300 บาทต่อวันให้แก่สมาชิกสหกรณ์ หากสมาชิกถูกส่งไปอบรม/ประชุม คณะผู้วิจัยไม่มีงบประมาณเพียงพอที่จะสนับสนุนค่าใช้จ่ายในส่วนนี้ วิธีการแก้ไข คณะผู้วิจัยต้องจัดอบรมในวันเดียวกับวันที่สหกรณ์การเกษตรท่าใหม่ จำกัด จัดประชุมประจำเดือนในแต่ละเดือน ดังนั้น ในการอบรมครั้งที่ 1 คณะผู้วิจัยต้องจัดกำหนดการโครงการอบรม 3 วัน ในวันที่ 6-7 สิงหาคม พ.ศ. 2557 และต้องรอจัดอีกครั้งในวันที่ 8 กันยายน พ.ศ. 2557 เมื่อสหกรณ์การเกษตรท่าใหม่ จำกัด มีการประชุมประจำเดือน

โครงการอบรมเชิงปฏิบัติการ ครั้งที่ 2

ชื่อโครงการ	โครงการฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการหลักสูตรการบริหารสู่ ความสำเร็จของสหกรณ์การเกษตร : กรณีศึกษาสหกรณ์ การเกษตรท่าใหม่ จำกัด
ระยะเวลาการปฏิบัติงาน	วันที่ 13-14 พฤศจิกายน พ.ศ. 2557
สถานที่ปฏิบัติงาน	ณ ห้องประชุม อาคาร 100 ปี สมเด็จพระศรีนครินทร์ ชั้น 6 ห้อง S-606 มหาวิทยาลัยบูรพา วิทยาเขตจันทบุรี

กลุ่มเป้าหมาย

สหกรณ์การเกษตรในจังหวัดจันทบุรีที่เข้าร่วมโครงการฯ ได้แก่

- สำนักงานสหกรณ์จังหวัดจันทบุรี 3 ท่าน
- สหกรณ์การเกษตรท่าใหม่ จำกัด 2 ท่าน
- สหกรณ์การเกษตรนาขายอาม จำกัด 2 ท่าน
- สหกรณ์การเกษตรแหลมสิงห์ จำกัด 8 ท่าน
- สหกรณ์การเกษตรมะขาม จำกัด 3 ท่าน
- สหกรณ์การเกษตรสอยดาว จำกัด 3 ท่าน
- สหกรณ์ประมงคู่งกระเบน จำกัด 2 ท่าน

ปัญหาและอุปสรรคในการจัดอบรมหลักสูตรระยะสั้นให้กับสหกรณ์อื่น

- การกำหนดวันอบรมค่อนข้างมีปัญหา แต่ละสหกรณ์มีวันว่างไม่ตรงกัน เดิมคณะผู้วิจัยได้กำหนดวันอบรมเป็นวันที่ 9-10 ตุลาคม พ.ศ. 2557 แต่ก็ต้องเลื่อน เนื่องจากมากกว่าครึ่งของจำนวนสหกรณ์การเกษตรในจันทบุรีติดประชุมประจำเดือนหรือประชุมกลุ่มย่อย แม้จะเลื่อนวันมาเป็นวันที่ 13-14 พฤศจิกายน พ.ศ. 2557 และแจ้งแต่ละสหกรณ์ก่อนล่วงหน้า หลายสหกรณ์ก็ยังติดประชุม
- สหกรณ์ที่สามารถเข้าร่วมอบรมสามารถส่งเจ้าหน้าที่/สมาชิกโดยเฉลี่ย 2-3 ท่านต่อสหกรณ์เท่านั้น เนื่องจากสหกรณ์บางสหกรณ์มีบุคลากรน้อย ที่สำคัญสมาชิกสหกรณ์เองก็เป็นเกษตรกรจึงไม่สะดวกเข้าอบรมเพราะเป็นช่วงไถ่ปุ๋ย-พ่นยา
- และเหตุผลสำคัญ สหกรณ์มีธรรมเนียมต้องจ่ายเงินเบี้ยเลี้ยงอย่างน้อย 300 บาทต่อวันให้แก่สมาชิกสหกรณ์ หากสมาชิกถูกส่งไปอบรม คณะผู้วิจัยไม่มีงบประมาณที่จะสนับสนุนค่าใช้จ่ายให้แต่ละสหกรณ์ในส่วนนี้ได้

ภาคผนวก ง

ภาพกิจกรรม

ภาพกิจกรรมโครงการ

วันที่ 15 ตุลาคม พ.ศ. 2556 ถึง วันที่ 15 เมษายน พ.ศ. 2557



ภาพกิจกรรมโครงการอบรมเชิงปฏิบัติการ
 หลักสูตรการบริหารสู่ความสำเร็จของสหกรณ์การเกษตรทำใหม่ จำกัด
 ระหว่างวันที่ 6-7 สิงหาคม และวันที่ 8 กันยายน พ.ศ. 2557
 ณ ห้องประชุมสหกรณ์การเกษตรทำใหม่ จำกัด จังหวัดจันทบุรี
 ป้ายประชาสัมพันธ์โครงการ



วิทยากร

วิทยากร โครงการฝึกอบรมหลักสูตรการพัฒนาภาวะผู้นำที่มีธรรมาภิบาลและทักษะในการสื่อสาร และหลักสูตรการสร้างความรู้และการมีส่วนร่วมเป็นเจ้าของ โดย ดร.อารยา สุนทรวิภาต



วิทยากร โครงการฝึกอบรม
หลักสูตร “การวิเคราะห์และ
การบริหารจัดการด้านการเงิน
ของสหกรณ์การเกษตร”
โดย นางกุลวดี เนื่องแสง



วิทยากร โครงการฝึกอบรมเชิง
ปฏิบัติการหลักสูตร “การเชื่อมโยง
เครือข่ายธุรกิจโดยสหกรณ์
การเกษตรเป็นแม่ข่าย”
โดย นางสาวอัคราภรณ์ พลยานันท์



วิทยากร กิจกรรมกลุ่มระดมความคิด
เพื่อร่วมกันจัดทำแผนปฏิบัติงาน
เพื่อพัฒนาสหกรณ์ให้ก้าวไปใน
ทิศทางที่คาดหวังไว้
โดย ดร.ยศพล ผลาผล



บรรยากาศการอบรม









ภาพกิจกรรมโครงการอบรมเชิงปฏิบัติการ

หลักสูตรการบริหารสู่ความสำเร็จของสหกรณ์การเกษตร :

กรณีศึกษาสหกรณ์การเกษตรท่าใหม่ จำกัด

วันที่ 13-14 พฤศจิกายน พ.ศ. 2557

ณ ห้องประชุม อาคาร 100 ปี สมเด็จพระศรีนครินทร์ ชั้น 6 ห้อง S-606 มหาวิทยาลัยบูรพา วิทยาเขตจันทบุรี

ป้ายประชาสัมพันธ์โครงการ



วิทยากร

วิทยากรโครงการฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการหลักสูตร “การพัฒนาภาวะผู้นำที่มีธรรมาภิบาลและทักษะในการสื่อสาร” โดย ดร.อารยา สุนทรวิภาต



วิทยากรโครงการฝึกอบรมหลักสูตร “การวิเคราะห์และการบริหารจัดการด้านการเงินของสหกรณ์การเกษตร” โดย นางกุลวดี เนืองแสง



วิทยากรโครงการฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการหลักสูตร “การเชื่อมโยงเครือข่ายธุรกิจโดยสหกรณ์
การเกษตรเป็นแม่ข่าย” โดย นางสาวอัคราภรณ์ พลยานันท์



วิทยากรโครงการฝึกอบรมหลักสูตรการจัดการผลไม้คุณภาพเพื่อการส่งออก
โดย ดร.ยศพล ผลาผล



บรรยากาศการอบรม



