

แนวทางการพัฒนาตามโครงการเมืองสหกรณ์อันเนื่องมาจากพระราชดำริ
กรณีศึกษา: สหกรณ์บริการถาวรพัฒนา จำกัด

เยาวลักษณ์ หาญรวงศ์ชัย

ปัญหาพิเศษนี้เป็นส่วนหนึ่งของความสมบูรณ์ของการศึกษาตามหลักสูตร
ปริญญาวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาเศรษฐศาสตร์สหกรณ์
โครงการบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยแม่โจ้

พ.ศ. 2549

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยแม่โจ้



ใบรับรองปัญหาพิเศษ
โครงการบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยแม่โจ้
ปริญญาวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาเศรษฐศาสตร์สหกรณ์

ชื่อเรื่อง

แนวทางการพัฒนาตามโครงการเมืองสหกรณ์อันเนื่องมาจากพระราชดำริ
กรณีศึกษา: สหกรณ์บริการอาหารพัฒนา จำกัด

โดย

เยาวลักษณ์ หาญวรวงศ์ชัย

พิจารณาเห็นชอบโดย

ประธานกรรมการที่ปรึกษา

(อาจารย์กำธร วรเลิศ)

วันที่ 12 เดือน 12 พ.ศ. 49

กรรมการที่ปรึกษา

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ชูศักดิ์ จันทนพสิริ)

วันที่ 12 เดือน 12 พ.ศ. 49

กรรมการที่ปรึกษา

(รองศาสตราจารย์ ดร.ประเสริฐ จรรยาสุภาพ)

วันที่ 12 เดือน 12 พ.ศ. 49

ประธานกรรมการประจำหลักสูตร

(รองศาสตราจารย์ ดร.ประเสริฐ จรรยาสุภาพ)

วันที่ 12 เดือน 12 พ.ศ. 49

โครงการบัณฑิตวิทยาลัยรับรองแล้ว

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ทรงวุฒิ เพ็ชรประดับ)

รองประธานกรรมการโครงการบัณฑิตวิทยาลัย

วันที่ 20 เดือน 12 พ.ศ. 49

ชื่อเรื่อง	แนวทางการพัฒนาตามโครงการเมืองสหกรณ์อันเนื่องมาจากพระราชดำริ กรณีศึกษา: สหกรณ์บริการถาวรพัฒนา จำกัด
ชื่อผู้เขียน	นางเยาวลักษณ์ หาญรวงศ์ชัย
ชื่อปริญญา	วิทยาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาเศรษฐศาสตร์สหกรณ์
ประธานกรรมการที่ปรึกษา	อาจารย์คำร วรเลิศ

บทคัดย่อ

การศึกษาครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ เพื่อ 1) ศึกษาวิธีการดำเนินธุรกิจเชื่อมโยงระหว่างสหกรณ์บริการถาวรพัฒนา จำกัด กับสหกรณ์การเกษตรที่อยู่ในโครงการเมืองสหกรณ์อันเนื่องมาจากพระราชดำริ 2) เพื่อศึกษาและวิเคราะห์ผลการดำเนินงานของสหกรณ์การเกษตรถาวรพัฒนา จำกัด 3) เพื่อศึกษาปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินธุรกิจของสหกรณ์บริการถาวรพัฒนา จำกัด ทำการรวบรวมข้อมูลจากคณะกรรมการดำเนินการ และฝ่ายจัดการ โดยใช้แบบสอบถาม และใช้สถิติร้อยละ ค่าเฉลี่ย ผลการศึกษาสรุปได้ดังนี้

ผลการศึกษา วิธีการดำเนินธุรกิจเชื่อมโยงระหว่างสหกรณ์บริการถาวรพัฒนา จำกัด กับสหกรณ์การเกษตรที่อยู่ในโครงการเมืองสหกรณ์อันเนื่องมาจากพระราชดำริ พบว่า ธุรกิจรวบรวมและแปรรูป สหกรณ์บริการถาวรพัฒนา จำกัด มีการเชื่อมโยงรับซื้อข้าวเปลือกจากสหกรณ์การเกษตรศูนย์สาธิตถาวรพัฒนา (กาฬสินธุ์) จำกัด ธุรกิจจัดหาสินค้ามาจำหน่าย มีการเชื่อมโยงซื้อผักสดปลอดสารพิษจากสหกรณ์การเกษตรถาวรพัฒนากาญจนบุรี จำกัด ธุรกิจผลิตน้ำดื่ม มีการเชื่อมโยงขายน้ำดื่มให้กับสหกรณ์การเกษตรถาวรพัฒนา จำกัด นครนายก สำหรับธุรกิจปั้มน้ำมันไม่ได้เชื่อมโยงทำธุรกิจกับสหกรณ์

ผลการศึกษาผลการดำเนินงานของสหกรณ์บริการถาวรพัฒนา จำกัด พบว่า มีจำนวนสมาชิกและผลการถือหุ้นเพิ่มขึ้น ด้านโครงสร้างทางการเงินพบว่า ทุนดำเนินงานของสหกรณ์เพิ่มมากขึ้นทุกปี ยกเว้นปี 2547 และทุนดำเนินงานส่วนใหญ่มาจากหนี้สิน โดยปี 2542 มีสัดส่วนหนี้สินน้อยที่สุด คิดเป็นร้อยละ 67.92 ของทุนดำเนินงาน สำหรับประสิทธิภาพในการบริหารงาน พบว่าสหกรณ์มีอัตราส่วนสินทรัพย์หมุนเวียนมากกว่า 1 ทุกปี แต่อัตราส่วนสินทรัพย์สภาพคล่อง มีอัตราส่วนสินทรัพย์สภาพคล่อง มีค่าน้อยกว่า 1 ทุกปี แสดงว่ามีปัญหาสภาพคล่อง อัตราส่วนความสามารถในการก่อหนี้ พบว่า มีหนี้สินทั้งสิ้นมากกว่าทุนของสหกรณ์ทุกปี และความสามารถในการใช้สินทรัพย์ พบว่า อัตราการหมุนของสินทรัพย์ มีแนวโน้มลดลง การใช้ประโยชน์จากสินทรัพย์ที่มีอยู่ก่อให้เกิดรายได้จากการขาย/บริการลดลง ความสามารถในการทำกำไร พบว่า มี

อัตราค่าไร ลดลง แนวโน้มความสามารถในการทำกำไรจากการดำเนินงานลดลง สหกรณ์ประสบ
ปัญหาการขาดทุนในปี 2546-2547

ข้อเสนอแนะ สหกรณ์ควรจัดทำแผนกลยุทธ์ แผนธุรกิจ เพื่อฟื้นฟูธุรกิจสหกรณ์ ต้อง
เพิ่มปริมาณธุรกิจและลดค่าใช้จ่ายลง เพิ่มประสิทธิภาพการบริหารสินค้าคงเหลือ ระดมทุนภายใน
หาแหล่งเงินกู้ดอกเบี้ยต่ำ และจัดจ้างเจ้าหน้าที่การตลาด



Title	Guideline for the Development of the Cooperative City Project under the Initiative of His Majesty the King Bhumibol Adulyadej: The Case Study of Thavornpattana Service Cooperative Limited
Author	Mrs. Yauwalak Harnworawongchai
Degree of	Master of Science in Cooperative Economics
Advisory Committee Chairperson	Mr. Kumthorn Voralert

ABSTRACT

The purposes of the research were 1) to study the business merger between Thavornpattana Service Cooperative Limited and Agricultural Cooperative in the cooperative City Project; 2) to study and analyze the outcome of Thavornpattana Service Cooperative Limited; and 3) to study problems and obstructions that Thavornpattana Service Cooperative Limited faced. The data is collected from the operational committee and administrative officers through the use of questionnaires, statistics and percentile.

The business merger between Thavornpattana Service Cooperative Limited and Agricultural Cooperatives involved in the cooperative City Project is manifested in the following issues. Thavornpattana Service Cooperative Limited buys rice from Agricultural Cooperatives involved in the Kalasin Cooperative City Project. Thavornpattana Service Cooperative Limited buys vegetable from Agricultural Cooperatives involved in the Kanchanaburi Cooperative City Project. Thavornpattana Service Cooperative Limited sells drinking water to Agricultural Cooperatives involved in the Nakhonayok Cooperative City Project.

The study revealed that there was an increase in the number of members and investments in Thavornpattana Service Cooperative Limited. In terms of the financial structure, the operational capital of the cooperative increased annually except in 2004. Most of the operational capital came from loan. The ratio of debt was at its lowest in 1999 (67.92% of the operational capital). Regarding management efficiency, it was found that the ratio of current

assets was more than 1 every year while the ratio of liquid assets was less than 1, meaning that there was a problem in terms of the liquidity.

For the ability to acquire loans, it was found that the amount of loan was larger than the capital every year. In terms of the ability to use assets, it was found that the asset circulation tended to decrease. For the ability to make profit there was a decrease in the net profit. The cooperative faced the loss in investment in 2003-2004.

Consistent with the results of this study, it is suggested that the cooperative should set up a strategy and business plan in order to revive its business. The cooperative should expand its business, reduce expenditure, increase the management efficiency of the management of the remaining product, accumulate internal funds, find low interest loans, and employ marketing staff.

กิตติกรรมประกาศ

ปัญหาพิเศษฉบับนี้ สำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี ด้วยความช่วยเหลือจากอาจารย์กำทร วรเลิศ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ชูศักดิ์ จันทนพิสิริ และรองศาสตราจารย์ ดร.ประเสริฐ จรรยาสุภาพ ที่ได้ให้ความกรุณาให้คำปรึกษาและให้ข้อเสนอแนะในการศึกษาครั้งนี้ เพื่อให้ปัญหาพิเศษฉบับนี้ สมบูรณ์ยิ่งขึ้น

ในการเก็บข้อมูลเพื่อนำมาใช้ในการศึกษา ขอขอบพระคุณคณะกรรมการเนนการ ฝ่ายจัดการ ที่ปรึกษาของสหกรณ์บริการถาวรพัฒนา จำกัด และข้าราชการ สำนักงานส่งเสริม สหกรณ์ พื้นที่ 1 ที่ได้ช่วยเหลือแนะนำในการรวบรวมข้อมูลและให้ข้อมูล นอกจากนี้ต้อง ขอขอบคุณครอบครัวที่ส่งเสริมการศึกษาครั้งนี้และขอขอบคุณเพื่อนๆ นักศึกษาปริญญาโทรุ่นที่ 2 (ภาคสมทบ) ศัญจรกรุงเทพฯ ที่ได้ให้ความช่วยเหลือและให้คำปรึกษาในการศึกษาครั้งนี้ ให้ ประสบความสำเร็จด้วยดี จึงขอขอบคุณทุกท่านมาในโอกาสนี้

เยาวลักษณ์ หาญวรวงศ์ชัย

เมษายน 2549

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อ	(3)
ABSTRACT	(5)
กิตติกรรมประกาศ	(7)
สารบัญ	(8)
สารบัญตาราง	(10)
สารบัญภาพ	(11)
บทที่ 1 บทนำ	1
ความสำคัญของปัญหา	1
วัตถุประสงค์ของการวิจัย	3
ขอบเขตและข้อจำกัดของการวิจัย	3
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ	4
นิยามศัพท์	4
บทที่ 2 การตรวจเอกสาร	6
โครงการอันเนื่องมาจากพระราชดำริ	6
หลักการและแนวคิดเกี่ยวกับสหกรณ์	10
แนวคิดการเชื่อมโยงธุรกิจของสหกรณ์	11
แนวคิดเกี่ยวกับเครือข่าย	12
แนวคิดการวิเคราะห์ปัจจัยสภาพแวดล้อม	12
แนวคิดการตลาด	15
แนวคิดเกี่ยวกับบทบาทพระสงฆ์ในการพัฒนาชุมชน	20
ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	22
ประวัติความเป็นมาและโครงสร้างการบริหารงานสหกรณ์	27
กรอบแนวคิดในการวิจัย	32
โครงการเมืองสหกรณ์อันเนื่องมาจากพระราชดำริ	33
บทที่ 3 วิธีการดำเนินการวิจัย	50
สถานที่ดำเนินการวิจัย	50
ประชากร	50

	หน้า
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย	50
การทดสอบแบบสอบถาม	51
การรวบรวมข้อมูล	53
วิธีการวิเคราะห์ข้อมูล	54
บทที่ 4 ผลการวิจัยและวิจารณ์	60
ตอนที่ 1 วิธีการดำเนินธุรกิจเชื่อมโยงระหว่างสหกรณ์	60
ตอนที่ 2 การวิเคราะห์ผลการดำเนินงานของสหกรณ์	67
ตอนที่ 3 ปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินงานของสหกรณ์	76
บทที่ 5 สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ	133
สรุปผลการวิจัย	133
อภิปรายผล	139
ข้อเสนอแนะจากการวิจัย	141
ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป	142
บรรณานุกรม	143
ภาคผนวก	145
ภาคผนวก ก แบบสอบถาม	146
ภาคผนวก ข ประวัติผู้วิจัย	169

สารบัญตาราง

ตาราง		หน้า
1	จำนวนสมาชิกและการถือหุ้นระหว่างปี พ.ศ. 2541-2547	68
2	ปริมาณธุรกิจของสหกรณ์ ระหว่างปี พ.ศ. 2541 –2547	69
3	ขนาดธุรกิจและโครงสร้างการลงทุน ปี พ.ศ. 2541-2547	70
4	โครงสร้างทางการเงิน ปี พ.ศ. 2541-2547	71
5	ผลการดำเนินงานระหว่างปี พ.ศ. 2541-2547	72
6	ประสิทธิภาพในการบริหารงานระหว่างปี พ.ศ. 2541- 2547	76
7	ลักษณะทั่วไปของกรรมการ	78
8	ความคิดเห็นของกรรมการต่อสภาพแวดล้อมภายใน	82
9	ความคิดเห็นของกรรมการต่อสภาพแวดล้อมดำเนินการ	88
10	ความคิดเห็นของกรรมการต่อสภาพแวดล้อมทั่วไป	91
11	ลักษณะทั่วไปของฝ่ายจัดการ	94
12	ความคิดเห็นของฝ่ายจัดการต่อสภาพแวดล้อมภายใน	99
13	ความคิดเห็นของฝ่ายจัดการต่อสภาพแวดล้อมดำเนินการ	104
14	ความคิดเห็นของฝ่ายจัดการต่อสภาพแวดล้อมทั่วไป	107
15	ความคิดเห็นของกรรมการและฝ่ายจัดการต่อสภาพแวดล้อมภายใน	113
16	ความคิดเห็นของกรรมการและฝ่ายจัดการต่อสภาพแวดล้อมดำเนินการ	119
17	ความคิดเห็นของกรรมการและฝ่ายจัดการต่อสภาพแวดล้อมทั่วไป	123

สารบัญภาพ

ภาพ		หน้า
1	ปัจจัยสภาพแวดล้อมที่นำมาวิเคราะห์สถานการณ์ของสหกรณ์	13
2	ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายใน	14
3	ประเด็นสำคัญของส่วนประสมการตลาด	19
4	โครงสร้างองค์การสหกรณ์บริการถาวรพัฒนา จำกัด	27
5	การแบ่งงานแยกตามธุรกิจ	28
6	การเชื่อมโยงทำธุรกิจแปรรูป	28
7	กรอบแนวคิดในการวิจัย	32
8	พระสงฆ์ช่วยพัฒนาดังคม	37
9	แผนภูมิโครงการเมืองสหกรณ์อันเนื่องมาจากพระราชดำริ	41
10	การเชื่อมโยงทำธุรกิจรวบรวมและแปรรูป	61
11	การเชื่อมโยงทำธุรกิจป้อนน้ำมัน	63
12	การเชื่อมโยงทำธุรกิจจัดหาสินค้ามาจำหน่าย	65
13	การเชื่อมโยงทำธุรกิจผลิตน้ำดื่มถาวรนิมิต	66

บทที่ 1

บทนำ

ความสำคัญทางการเกษตรที่มีต่อประเทศไทย อดีตถึงปัจจุบันยังมิได้ลดน้อยลงแต่ประการใด เพราะประชาชนส่วนใหญ่ประกอบอาชีพด้านเกษตรกรรม แต่รายได้ของเกษตรกรซึ่งเป็นประชากรส่วนใหญ่ของประเทศยังอยู่ในระดับต่ำ การเพิ่มขึ้นของรายได้ของเกษตรกร ซึ่งเป็นประชากรส่วนใหญ่ไม่ทันกับการขยายตัวของค่าครองชีพที่มีอัตราการขยายตัวสูงขึ้นมากในปัจจุบัน นอกจากนั้น เมื่อเปรียบเทียบระดับรายได้ต่อคนของเกษตรกรกับรายได้ต่อคนของประชากรนอกภาคเกษตร จะเห็นได้ว่ามีรายได้ต่างกันมากขึ้นทุกที จนอาจกล่าวได้ว่ากลุ่มประชากรผู้ยากจนของประเทศก็คือประชากรเกษตรนั่นเอง ปัญหาของอาชีพเกษตรกร คือ การขาดแคลนเงินทุน ต้นทุนปัจจัยการผลิตสูง ขยายผลผลิตไม่ได้ราคา

สหกรณ์เป็นองค์กรธุรกิจรูปแบบพิเศษ ถือเป็นเครื่องมือในการช่วยแก้ไขปัญหของเกษตรกรได้ เพราะสหกรณ์เกิดจากการรวมตัวของบุคคลที่มีปัญหาความเดือดร้อนอย่างเดียวกัน เพื่อแก้ไขปัญหของตน โดยยึดหลักการช่วยเหลือตนเองและการช่วยเหลือซึ่งกันและกันและหลักการดำเนินธุรกิจคือการร่วมกันทำธุรกิจปริมาณมากเพื่อให้เกิดการประหยัดต่อขนาด ซึ่งการรวมกันซื้อปัจจัยการผลิตจะช่วยลดต้นทุนการผลิต ขณะเดียวกันการรวมตัวกันขายผลผลิตจะช่วยให้มีอำนาจในการต่อรองราคาในการขายผลผลิตให้ได้ราคาสูงขึ้น แต่หากในความเป็นจริงยังมีสหกรณ์การเกษตรหลายแห่งที่มีได้ทำธุรกิจรวบรวมผลผลิต หรือทำธุรกิจรวบรวมผลผลิตแต่ปริมาณที่รวบรวมยังไม่มากพอที่จะทำให้เกิดอำนาจการต่อรองได้ จึงเกิดแนวคิดการจัดตั้งสหกรณ์บริการเพื่อทำหน้าที่ด้านการตลาดขึ้น เพื่อแก้ปัญหาด้านการตลาดของสหกรณ์การเกษตรผู้ผลิตด้วยความเชื่อว่าจะสามารถช่วยแก้ปัญหาด้านการตลาด ทำให้สมาชิกสหกรณ์ผู้ผลิตมีรายได้เพิ่มขึ้น ความเป็นอยู่ดีขึ้น

ความสำคัญของปัญหา

เมื่อวันที่ 23 กุมภาพันธ์ 2537 ณ พื้นที่สร้างอ่างเก็บน้ำคลองสี่เสียดัดกับทุ่งคังสถานถาวรนิมิต อำเภอปากพลี จังหวัดนครนายก พระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวภูมิพลอดุลยเดช พร้อมด้วยสมเด็จพระเทพรัตนราชสุดาฯ สยามบรมราชกุมารี ได้เสด็จพระราชดำเนินไปทรงเยี่ยมเยียนราษฎร และกำหนดพื้นที่สร้างอ่างเก็บน้ำคลองสี่เสียด เพื่อช่วยให้เกษตรกรที่อยู่บริเวณรอบๆ ทุ่งคังสถานถาวรนิมิตมีน้ำสำหรับทำการเกษตรได้ตลอดปีทรงมีพระราชดำรัสกับพระราชพิพัฒาทร

(ถาวร จิตตถาวโร) ผู้ช่วยเจ้าอาวาสวัดปทุมวนารามราชวรวิหาร ผู้ว่าราชการจังหวัดนครนายกและข้าราชการที่เฝ้ารับเสด็จ ตอนหนึ่งมีใจความว่า “ถ้ามีแหล่งน้ำเกิดขึ้นก็จะทำให้ป่าไม้ชุ่มชื้นเขียวชอุ่ม เมื่อน้ำไหลผ่านไร่นาของเกษตรกร จะเป็นผลให้ทำไร่นาได้ผลผลิตพอกินพอใช้เหลือก็ขายได้ในฤดูแล้ง ปลูกไม้ให้เกิดความร่มรื่น เขียวชอุ่ม ทำให้ชีวิตความเป็นอยู่ของเกษตรกรดีขึ้น เมื่อมีรายได้เพิ่มขึ้นชาวบ้านที่ทิ้งถิ่นที่อยู่เข้าไปขายแรงงานในเมืองและในกรุงเทพมหานคร คงจะหันมาให้ความสนใจถิ่นที่อยู่และกลับมาทำมาหากินที่บ้านเกิดเมืองนอนแน่นอน และให้เกษตรกรรวมตัวกัน ตั้งเป็นหมู่บ้านสหกรณ์ที่เต็มไปด้วยความเขียวชอุ่มไม้ที่ปลูกไว้กินผลตามบ้านเรือน ภายในบ้านมีสวนครัว เลี้ยงสัตว์ มีเปิดไถ่ไว้กิน เลี้ยงหมูไว้ขาย เลี้ยงปลาไว้กินขาย จัดบ้านเรือนให้สะอาดถูกสุขอนามัย สร้างให้ครอบครัวมีชีวิตความเป็นอยู่ที่ดีกว่าเดิม เป็นเมืองที่น่าอยู่อาศัย”

ต่อมาเมื่อวันที่ 5 กรกฎาคม 2537 พระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวได้เสด็จพระราชดำเนินเป็นการส่วนพระองค์ไปยังศาลาพระราชศรัทธา วัดปทุมวนารามราชวรวิหาร และได้มีพระราชดำรัสกับพระราชพิพัฒนาทร อีกครั้งหนึ่งเกี่ยวกับ การส่งเสริมอาชีพเพื่อเพิ่มรายได้ และปรับปรุงชีวิตความเป็นอยู่ของเกษตรกรให้ดีขึ้น โดยวิธีการสหกรณ์เช่นเดียวกับหมู่บ้านสหกรณ์ หุบกระพง และสหกรณ์โคนมหนองโพราชบุรี จำกัด (ในพระบรมราชูปถัมภ์) พระราชพิพัฒนาทร จึงได้ขอพระราชทานจัดทำโครงการเมืองสหกรณ์อันเนื่องมาจากพระราชดำริ โดยกำหนดพื้นที่เป้าหมายในจังหวัดนครนายก จังหวัดกาฬสินธุ์ และจังหวัดมุกดาหาร โดยจังหวัดนครนายก ได้จัดตั้งสหกรณ์การเกษตรถาวรพัฒนานครนายก จำกัด ประเภทสหกรณ์การเกษตร มีสมาชิกแรกตั้ง 35 คน ได้รับจดทะเบียนเป็นสหกรณ์ เมื่อวันที่ 18 พฤษภาคม 2538 จังหวัดกาฬสินธุ์ได้จัดตั้งสหกรณ์การเกษตรศูนย์สาธิตถาวรพัฒนา (กาฬสินธุ์) จำกัด ประเภทสหกรณ์การเกษตร ได้รับจดทะเบียนเป็นสหกรณ์ เมื่อวันที่ 29 มกราคม 2540 มีสมาชิกแรกตั้ง 107 คน ที่จังหวัดมุกดาหารได้จัดตั้งสหกรณ์การเกษตรห้วยบางทราย จำกัด และมีคณะกรรมการบริหารโครงการพัฒนาพื้นที่ลุ่มน้ำห้วยบางทรายตอนบน อันเนื่องมาจากพระราชดำริทำหน้าที่รับผิดชอบแล้ว จึงเปลี่ยนเป็นพื้นที่จังหวัด น่าน โดยได้จัดตั้งสหกรณ์การเกษตรถาวรพัฒนา จำกัด (จังหวัดน่าน) ประเภทสหกรณ์การเกษตร ได้รับจดทะเบียนเป็นสหกรณ์ เมื่อวันที่ 3 มีนาคม 2541 เนื่องจากสหกรณ์ในโครงการเมือง สหกรณ์ที่จัดตั้งขึ้นเป็นสหกรณ์การเกษตรผู้ผลิตขนาดเล็ก จึงมีปัญหาด้านการตลาด ดังนั้นเพื่อช่วยเหลือสมาชิกสหกรณ์ผู้ผลิตในโครงการเมืองสหกรณ์ให้ขายผลผลิตได้ราคา จึงเกิดแนวคิดการจัดตั้งสหกรณ์ขึ้น เพื่อทำหน้าที่ด้านการตลาดให้สหกรณ์ในโครงการเมืองสหกรณ์ ดังนั้นประชาชนที่มีความศรัทธาต่อพระราชพิพัฒนาทร และหลักการสหกรณ์ จึงรวมตัวกันจัดตั้งสหกรณ์บริการถาวรพัฒนา จำกัด ขึ้นเป็นประเภทสหกรณ์บริการ ได้รับจดทะเบียนเป็นสหกรณ์ เมื่อวันที่ 15 พฤษภาคม 2541 มีสมาชิกแรกตั้ง 99 คน มีทุนเรือนหุ้น 19,990 บาท สหกรณ์บริการถาวรพัฒนา จำกัด เป็นสหกรณ์ที่จัดตั้งขึ้น

โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อทำหน้าที่ทางด้านการตลาดให้สหกรณ์ในโครงการเมืองสหกรณ์ สหกรณ์บริการถาวรพัฒนา จำกัด จึงเป็นสหกรณ์ที่มีรูปแบบพิเศษ ซึ่งหากดำเนินงานประสบผลสำเร็จ ก็จะทำให้สมาชิกสหกรณ์การเกษตรในโครงการเมืองสหกรณ์ขายผลผลิตได้ราคาดีขึ้นมีความเป็นอยู่ที่ดีขึ้น ดังนั้นจึงเห็นควรศึกษาว่าสหกรณ์แห่งนี้มีวิธีการดำเนินธุรกิจเชื่อมโยงกับสหกรณ์การเกษตรในโครงการเมืองสหกรณ์ด้านใดและอย่างไร มีผลการดำเนินธุรกิจแต่ละกิจกรรมเป็นอย่างไร ผลการดำเนินงานเป็นอย่างไร เพื่อทราบถึงรูปแบบการเชื่อมโยงการทำธุรกิจของสหกรณ์บริการถาวรพัฒนา จำกัด รวมทั้งปัญหาอุปสรรค และนำผลการศึกษาไปใช้เป็นแนวทางการพัฒนาสหกรณ์บริการถาวรพัฒนา จำกัด ให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น และนำไปเป็นแบบอย่างแก่สหกรณ์อื่นๆ ที่จะจัดตั้งขึ้นเพื่อทำหน้าที่การตลาด เช่น สหกรณ์บริการถาวรพัฒนา จำกัด ต่อไป

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาวิธีการดำเนินธุรกิจเชื่อมโยงระหว่างสหกรณ์บริการถาวรพัฒนา จำกัด กับสหกรณ์การเกษตรที่อยู่ในโครงการเมืองสหกรณ์อันเนื่องมาจากพระราชดำริ
2. เพื่อศึกษาและวิเคราะห์ผลการดำเนินงานของสหกรณ์บริการถาวรพัฒนา จำกัด
3. เพื่อศึกษาปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินธุรกิจของสหกรณ์บริการถาวรพัฒนา จำกัด

ขอบเขตและข้อจำกัดของการวิจัย

ศึกษาวิธีการดำเนินธุรกิจรวบรวมผลผลิตและแปรรูป (โรงสี) ธุรกิจจำหน่ายน้ำมัน ธุรกิจจำหน่ายสินค้าทั่วไป และธุรกิจผลิตน้ำดื่มถาวรนิมิต และผลการดำเนินงาน ตั้งแต่แรกตั้งปี 2541 – 2547 ของสหกรณ์บริการถาวรพัฒนา จำกัด จากแบบสอบถามคณะกรรมการดำเนินการฝ่ายจัดการ ของสหกรณ์บริการถาวรพัฒนา จำกัด สัมภาษณ์ฝ่ายจัดการและกลุ่มผู้เกี่ยวข้อง ผู้ที่เกี่ยวข้อง จากกรมส่งเสริมสหกรณ์

ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1. เพื่อทราบถึงวิธีการเชื่อมโยงธุรกิจของสหกรณ์ที่อยู่ในโครงการเมืองสหกรณ์กับสหกรณ์บริการถาวรพัฒนา จำกัด
2. เพื่อทราบปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินธุรกิจร่วมกัน ระหว่างสหกรณ์การเกษตรผู้ผลิตกับสหกรณ์บริการที่ทำหน้าที่ด้านการตลาด
3. เพื่อทราบผลการดำเนินงานของสหกรณ์ และสามารถวางแผนพัฒนาสหกรณ์ให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น
4. เพื่อเป็นข้อมูลให้แก่สหกรณ์อื่นๆ ที่จัดตั้งขึ้น และมีรูปแบบการทำธุรกิจในแนวเดียวกันนำไปปรับใช้กับการดำเนินธุรกิจของตนเอง

นิยามศัพท์

สหกรณ์ หมายถึง สหกรณ์บริการถาวรพัฒนา จำกัด และสหกรณ์การเกษตร สหกรณ์บริการที่อยู่ในโครงการเมืองสหกรณ์อันเนื่องมาจากพระราชดำริ

สมาชิก หมายถึง สมาชิกสหกรณ์บริการถาวรพัฒนา จำกัด

ฝ่ายจัดการ หมายถึง ผู้จัดการและเจ้าหน้าที่สหกรณ์บริการถาวรพัฒนา จำกัด

โรงสีข้าว หมายถึง โรงสีข้าวพระราชทานของสหกรณ์บริการถาวรพัฒนา จำกัด ประกอบด้วยโรงกลั่นที่มีเครื่องจักรและอุปกรณ์สำหรับแปรรูปข้าวเปลือกให้เป็นข้าวสาร

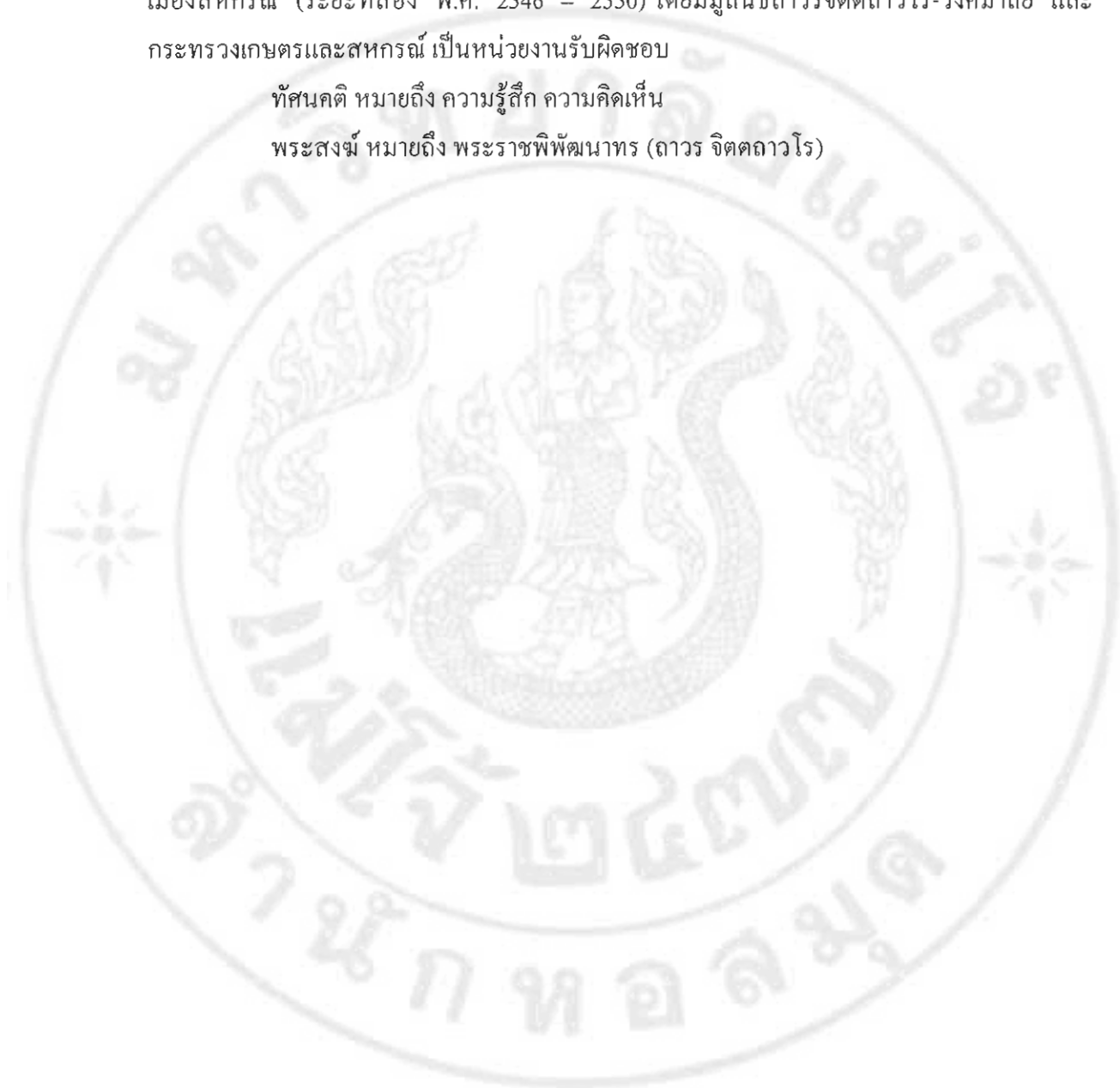
ธุรกิจสหกรณ์ หมายถึง การดำเนินธุรกิจของสหกรณ์ ได้แก่ ธุรกิจจำหน่ายสินค้าทั่วไป ธุรกิจรวบรวมผลผลิตและแปรรูป ธุรกิจจำหน่ายน้ำมัน ธุรกิจผลิตน้ำดื่มถาวรนิมิต

เมืองสหกรณ์ หมายถึง สภาพของชุมชนใดที่มีความพออยู่ พอกินมีความเพียงพอเพียงต่อการดำรงชีวิต มีเศรษฐกิจ หนี้สินลดลง จนถึงไม่มีหนี้ หากจะมีหนี้ก็เป็นหนี้ในเรื่องของการลงทุน ดำรงชีวิตของตนด้วยพวกตนและเพื่อนพวกตน เป็นแบบเศรษฐกิจแบบพึ่งตนเอง มีคณะทำงานเป็นส่วนกลาง คือคณะกรรมการกลางจากกรุงเทพมหานคร และคณะอนุกรรมการจากหมู่บ้านโดยคัดเลือกมาหมู่บ้านละหนึ่งคน ร่วมรับผิดชอบ ให้อยู่ ให้อุ่นใจ ให้อิ่มหนำ สนับสนุนในเรื่องการผลิต รับซื้อผลผลิตที่ผลิตได้ ยึดหลักสามัคคีธรรม ซื่อสัตย์สุจริตต่อกัน ไม่เอารัดเอาเปรียบกัน เป็นกิจกรรมที่ทำร่วมกัน มีจุดมุ่งหมายที่ชัดเจนคือ (1) รู้ต้นทุนที่ผลิตจริง (2) รู้เป้าหมายที่จะขายจริง (3) คนกลาง หรือผู้จัดการในส่วนกลางให้ความเป็นธรรมกับทุกฝ่ายพระราชพิพัฒนาทร (ถาวรจิตถาวรโร)

สหกรณ์ในโครงการเมืองสหกรณ์อันเนื่องมาจากพระราชดำริ หมายถึง สหกรณ์
การเกษตร สหกรณ์บริการที่จัดตั้งขึ้นเพื่อสนองพระราชดำริ พระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่ เมื่อวันที่
23 กุมภาพันธ์ 2537 ตามโครงการเมืองสหกรณ์ (ระยะที่หนึ่ง พ.ศ. 2541 – 2545) และโครงการ
เมืองสหกรณ์ (ระยะที่สอง พ.ศ. 2546 – 2550) โดยมีมูลนิธิถาวรจิตตถาวโร-วงศ์มาลัย และ
กระทรวงเกษตรและสหกรณ์ เป็นหน่วยงานรับผิดชอบ

ทัศนคติ หมายถึง ความรู้สึก ความคิดเห็น

พระสงฆ์ หมายถึง พระราชพิพัฒนาทร (ถาวร จิตตถาวโร)



บทที่ 2

การตรวจเอกสาร

การวิจัยครั้งนี้ เป็นการศึกษาถึงวิธีการดำเนินธุรกิจเชื่อมโยงระหว่างสหกรณ์บริการถาวรพัฒนา จำกัด กับสหกรณ์การเกษตรที่อยู่ในโครงการเมืองสหกรณ์อันเนื่องมาจากพระราชดำริ และวิเคราะห์ผลการดำเนินงานของสหกรณ์ ซึ่งผู้วิจัยได้อาศัยแนวคิด ทฤษฎี หลักการ และผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อเป็นแนวทางในการศึกษาดังนี้

1. โครงการอันเนื่องมาจากพระราชดำริ
2. หลักการและแนวคิดเกี่ยวกับสหกรณ์
3. แนวคิดการเชื่อมโยงธุรกิจของสหกรณ์
4. แนวคิดเกี่ยวกับเครือข่าย
5. แนวคิดการวิเคราะห์ปัจจัยสภาพแวดล้อม (SWOT Analysis)
6. แนวคิดการตลาด
7. แนวคิดเกี่ยวกับบทบาทพระสงฆ์ในการพัฒนาชุมชน
8. ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
9. โครงการเมืองสหกรณ์อันเนื่องมาจากพระราชดำริ

โครงการอันเนื่องมาจากพระราชดำริ

โครงการอันเนื่องมาจากพระราชดำริ หมายถึง โครงการ แผนงานหรือกิจกรรมใดๆ ที่ส่วนราชการ รัฐวิสาหกิจ เป็นผู้ดำเนินงานเพื่อสนองพระราชดำริ (สายเมือง วิริยศิริ, 2542) เป็นโครงการที่ส่งผลประโยชน์ให้แก่ประชาชนและชุมชนในภูมิภาคต่างๆ ของประเทศ โดยเฉพาะต่อชาวชนบทที่อยู่ห่างไกล ทุรกันดาร ค้อยโอกาสและยากจน โดยส่วนใหญ่โครงการฯ จะมุ่งเน้นการพัฒนาคุณภาพชีวิตของประชาชน การบริหารทรัพยากรธรรมชาติและอนุรักษ์สิ่งแวดล้อม และการเสริมสร้างความมั่นคงของชาติ ซึ่ง โครงการพระราชดำรินี้ในระยะแรกๆ จะมี 2 ลักษณะ คือ

1. โครงการที่มีลักษณะศึกษาค้นคว้าทดลองเป็นการส่วนพระองค์
2. โครงการที่มีลักษณะเข้าไปแก้ไขปัญหาหลักของเกษตรกร โดยใช้รูปแบบการ

พัฒนาแบบผสมผสาน (integrated development)

โครงการอันเนื่องมาจากพระราชดำริ เป็นโครงการที่ทรงวางแผนพัฒนา ทรงเสนอแนะให้รัฐบาลร่วมดำเนินการตามความเหมาะสม ซึ่งมีลักษณะเป็นโครงการพัฒนาในด้านต่างๆ ทั้งระยะสั้น ระยะยาว โดยแบ่งเป็น 4 ประเภท คือ

1. โครงการประเภทที่ 1 เป็นโครงการที่มีลักษณะเป็นงานด้านวิชาการ เช่น โครงการศึกษาค้นคว้า ทดลอง โครงการวิจัย และโครงการใดๆ ที่สามารถดำเนินการแล้วเสร็จภายใน 1 ปี
2. โครงการประเภทที่ 2 เป็นโครงการที่มีลักษณะเป็นโครงการพัฒนาด้านต่างๆ โดยทั่วไปซึ่งสามารถดำเนินการได้แล้วเสร็จภายในไม่เกิน 6 ปี
3. โครงการประเภทที่ 3 เป็นโครงการที่มีลักษณะเป็นโครงการใหญ่ที่ใช้เวลาดำเนินการเกินกว่า 6 ปี ขึ้นไปจึงแล้วเสร็จ
4. โครงการประเภทที่ 4 เป็นแผนงานโครงการ หรือกิจกรรมอื่นใดที่มีพระราชประสงค์ให้ดำเนินการ จุดมุ่งหมายหลักและปรัชญาในการพัฒนาตามแนวพระราชดำริ

จุดมุ่งหมาย เป้าหมายในการพัฒนาของโครงการอันเนื่องมาจากพระราชดำริทุกโครงการคือ “คน” โดยพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวทรงมีพระราชหฤทัยที่มุ่งแก้ไขปัญหาความเดือดร้อนของประชาชน โดยเฉพาะประชาชนที่อยู่ในชนบทห่างไกลซึ่งประสบความทุกข์ยากเดือดร้อน ขาดงาน และด้อยโอกาสที่จะได้รับการพัฒนาด้านต่างๆ อย่างไรก็ตาม ในการช่วยเหลือแก้ไขปัญหาความเดือดร้อนของคนนั้นมีปรัชญาหลักในการดำเนินการคือ “พัฒนาคนให้มีความพออยู่พอกินเพื่อให้สามารถพึ่งตนเองได้” ดังพระบรมราโชวาทมีใจความตอนหนึ่งว่า “...การพัฒนาประเทศจำเป็นต้องทำตามลำดับขั้นตอน ต้องสร้างพื้นฐาน คือ ความพอมีพอกินพอใช้ของประชาชนส่วนใหญ่เป็นเบื้องต้นก่อน โดยใช้วิธีการและอุปกรณ์ที่ประหยัดแต่ถูกต้องตามหลักวิชา เมื่อได้พื้นฐานที่มั่นคงพร้อมพอสมควรและปฏิบัติ ได้แล้วจึงค่อยเสริมสร้างความเจริญและฐานะทางเศรษฐกิจที่สูงขึ้น.....” การช่วยเหลือสนับสนุนประชาชนในการประกอบอาชีพและตั้งตัวให้มีความพอมีพอกินพอใช้ก่อนอื่นเป็นพื้นฐานนั้นเป็นสิ่งสำคัญยิ่งยวด เพราะผู้มีอาชีพและฐานะเพียงพอที่จะพึ่งตนเองย่อมสามารถสร้างความเจริญก้าวหน้าระดับที่สูงต่อไปได้ (สายเมือง วิริยศิริ, 2542)

หลักการของโครงการ อันเนื่องมาจากพระราชดำริการพัฒนาตามโครงการอันเนื่องมาจากพระราชดำรินี้มีหลักการดังนี้

1. มุ่งแก้ไขปัญหเฉพาะหน้าที่ประชาชนประสบอยู่
2. พัฒนาให้สามารถพึ่งตนเองได้ โดยมีพระราชดำรัสตอนหนึ่งว่า “...ในการช่วยเหลือนั้นควรยึดหลักสำคัญว่าเราจะช่วยเขาเพื่อให้เขาสามารถช่วยตนเองได้ต่อไป”

3. เน้นในเรื่องการมีส่วนร่วมของประชาชนเป็นหลัก โดยก่อนการดำเนินการพัฒนา จะเสด็จพระราชดำเนินไปทรงเยี่ยมราษฎรและสนทนาแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกับราษฎร เพื่อเป็น ข้อมูลก่อนตัดสินใจดำเนินการ ส่วนคนที่อยู่ห่างไกลก็สามารถถวายฎีกามาได้

4. การพัฒนาต้องเป็นไปตามขั้นตอน ตามลำดับความจำเป็นและประหยัด โดยต้อง สร้างพื้นฐาน คือ ความพอมีพอกินพอใช้ของประชาชนเป็นเบื้องต้นก่อน ซึ่งเป็นการสร้างความ เข้มแข็งให้แก่ชุมชนบนพื้นฐานของการพึ่งตนเอง ซึ่งทรงใช้คำว่า “ระเบิดจากข้างใน” คือทำให้ ชุมชน หมู่บ้านเข้มแข็งแล้วค่อยออกมาสู่สังคมภายนอก

5. พัฒนาตามสภาพแวดล้อมทางภูมิศาสตร์และสังคมวิทยาในแต่ละท้องถิ่น รวมทั้ง สอดคล้องกับปัญหาที่เกิดขึ้นในแต่ละภูมิภาค เนื่องจากสภาพสังคมและวัฒนธรรมประเพณีแต่ละ ท้องถิ่นมีความแตกต่างกัน ซึ่งทรงใช้คำว่า “ภูมิสังคม” โดยการพัฒนาตามสภาพแวดล้อมแต่ละ ท้องถิ่นควรพัฒนาด้วยความเรียบง่ายและความเป็นธรรมชาติ

6. พัฒนาโดยอนุรักษ์และพัฒนาทรัพยากรธรรมชาติ และส่งเสริมปรับปรุงคุณภาพ สิ่งแวดล้อม เพื่อให้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดให้ประหยัดและเกิดประโยชน์สูงสุด เพื่อเป็นรากฐาน การพัฒนาประเทศในระยะยาวและเป็นการพัฒนาแบบยั่งยืนอย่างแท้จริง

7. ส่งเสริมความรู้และเทคโนโลยีวิชาการสมัยใหม่ที่เหมาะสม โดยสร้างสิ่งที่ประชาชน ในชนบทขาดแคลนและต้องการคือ ความรู้ในการทำมาหากินทางการเกษตรโดยใช้เทคนิค สมัยใหม่ที่เหมาะสมเพื่อเป็น “ตัวอย่างแห่งความสำเร็จ” เพื่อที่ประชาชนจะได้รู้ ได้เห็น ได้สัมผัส และนำไปดำเนินการหรือใช้ในการประกอบอาชีพเลี้ยงตัวเอง ซึ่งหลักการนี้ได้พระราชทาน พระราชดำริให้จัดตั้ง “ศูนย์ศึกษาการพัฒนาอันเนื่องมาจากพระราชดำริ” ขึ้นในภูมิภาคต่างๆ ทั่วประเทศจำนวน 6 ศูนย์ เพื่อเป็นตัวแทนของความสำเร็จ

ขั้นตอนการดำเนินงานและการบริหารงาน

1. ขั้นตอนการดำเนินงานโครงการอันเนื่องมาจากพระราชดำริ คือ กระบวนการ วางแผนดำเนินงานโครงการพัฒนาต่างๆ โดยมีขั้นตอนต่างๆ สรุปได้ดังนี้คือ

1.1 การศึกษาข้อมูลจากเอกสาร โดยเฉพาะแผนที่ต่างๆ

1.2 การหาข้อมูลในพื้นที่เพื่อให้ได้ข้อมูลเพิ่มเติม เช่น การเสด็จพระราชดำเนิน ทอดพระเนตรพื้นที่จริง สอบถามข้อมูลจากเจ้าหน้าที่และประชาชน ฯลฯ

1.3 การศึกษาวิเคราะห์ข้อมูลและจัดทำโครงการโดยยึดแนวพระราชดำริเป็นหลัก และรัฐบาลโดยหน่วยงานต่างๆ นำไปพิจารณาวิเคราะห์กลั่นกรองตามหลักวิชาการเพื่อตัดสินใจ ดำเนินการต่อไป

1.4 การดำเนินงานตามโครงการ

1.5 การติดตามประเมินผลการดำเนินงาน

2. สำหรับการบริหารงานโครงการอันเนื่องมาจากพระราชดำรินั้น รัฐบาลได้ให้ความสำคัญในการดำเนินงานให้เป็นไปอย่างสอดคล้องเอื้ออำนวยประโยชน์ต่อกัน มีคุณภาพ ประสิทธิภาพและเกิดประโยชน์สูงสุดตามแนวพระราชดำริที่พระราชทานไว้ รัฐบาลได้ออก “ระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วย โครงการอันเนื่องมาจากพระราชดำริ พ.ศ. 2524” ขึ้น และมีผลใช้บังคับเมื่อวันที่ 9 กันยายน 2524 โดยมีองค์การระดับชาติรับผิดชอบในการดำเนินการเพื่อสนองพระราชดำริ คือ “คณะกรรมการพิเศษเพื่อประสานงานโครงการอันเนื่องมาจากพระราชดำริ” (คณะกรรมการ กปร.) โดยมีนายกรัฐมนตรีเป็นประธานคณะกรรมการ และมีหน้าที่สำคัญโดยสรุป คือ ดำเนินการควบคุมกำกับดูแล ติดตามผล ประสานการดำเนินงานของส่วนราชการและรัฐวิสาหกิจเกี่ยวกับโครงการอันเนื่องมาจากพระราชดำริ พิจารณออนุมัติแผนงานโครงการกิจกรรม และค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน และแต่งตั้งคณะกรรมการ คณะอนุกรรมการ และคณะทำงานในการดำเนินงานโครงการอันเนื่องมาจากพระราชดำริ โดยปัจจุบันได้ใช้ “ระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วย โครงการอันเนื่องมาจากพระราชดำริ พ.ศ. 2534”

คณะกรรมการ กปร. มี “สำนักงานคณะกรรมการพิเศษเพื่อประสานงานโครงการอันเนื่องมาจากพระราชดำริ” (สำนักงาน กปร.) เป็นหน่วยงานรับผิดชอบดำเนินงานโดยแต่เดิมเป็นหน่วยงานหนึ่งในกองวางแผนเตรียมพร้อมด้านเศรษฐกิจ สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ต่อมาเมื่อโครงการอันเนื่องมาจากพระราชดำริขยายขอบเขตกว้างขวางมากขึ้นคณะรัฐมนตรีได้มีมติเมื่อวันที่ 3 มีนาคม 2535 อนุมัติในหลักการให้สำนักงาน กปร. ยกฐานะเป็นหน่วยงานระดับกรม สังกัดสำนักนายกรัฐมนตรีเมื่อวันที่ 27 สิงหาคม 2535 โดยมีผลบังคับใช้ตั้งแต่วันที่ 7 กันยายน 2536 เป็นต้นไป

ตลอดระยะเวลากว่า 50 ปีที่พระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวทรงครองราชย์ พระองค์ได้ทุ่มเทพระวรกายเพื่อแก้ไขปัญหาความเดือดร้อนต่าง ๆ ให้กับพสกนิกรของพระองค์อย่างต่อเนื่องตลอดมา โครงการอันเนื่องมาจากพระราชดำรินั้นมากกว่า 2,000 โครงการ ได้เกิดขึ้นบนพื้นฐานของปรัชญาด้านสังคมสงเคราะห์ คือการช่วยเหลือผู้ประสบทุกข์ยากเดือดร้อนและด้อยโอกาสในสังคม เพื่อให้เขาสามารถพึ่งตนเองและช่วยเหลือตนเองได้ หลักการของการช่วยเหลือเพื่อแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ของราษฎรตั้งอยู่บนพื้นฐานของ “เศรษฐกิจแบบพอเพียง” คือความพออยู่พอกินภายใต้สภาพสังคมแบบไทยซึ่งมีความเรียบง่ายและความเป็นธรรมชาติ โดยแนวทางดำเนินงานพัฒนาตามโครงการอันเนื่องมาจากพระราชดำรินี้ได้ให้ความสำคัญกับการดำเนินงานในเชิงคุณภาพ ประสิทธิภาพ ซึ่งการดำเนินงานทั้งหมดเป็นมรรควิธีที่มุ่งสู่ “การพัฒนาคน” หรือให้ “คน” เป็น

ศูนย์กลางของการพัฒนา ทั้งนี้เพื่อนำไปสู่กระบวนการพัฒนาประเทศส่วนรวมในระยะยาวที่เป็นการพัฒนาแบบยั่งยืนอย่างแท้จริง (สายเมือง วิริยศิริ, 2542)

หลักการและแนวคิดเกี่ยวกับสหกรณ์

สหกรณ์ (cooperatives) คือองค์การของบรรดาบุคคล ซึ่งรวมกลุ่มกัน โดยสมัครใจในการดำเนินวิสาหกิจที่พวกเขาเป็นเจ้าของร่วมกัน และควบคุมตามหลักประชาธิปไตย เพื่อสนองความต้องการ (อันจำเป็น) และความหวังร่วมกันทางเศรษฐกิจ สังคม และวัฒนธรรม

คุณค่าของสหกรณ์ (cooperatives values) สหกรณ์อยู่บนพื้นฐานแห่งคุณค่าของการช่วยตนเอง ความรับผิดชอบต่อตนเอง ความเป็นประชาธิปไตย ความเสมอภาค ความเที่ยงธรรม และความเป็นเอกภาพ สมาชิกสหกรณ์เชื่อมั่นในคุณค่าทางจริยธรรมแห่งความสุจริต ความเปิดเผย ความรับผิดชอบต่อสังคมและความเอื้ออาทรต่อผู้อื่น โดยสืบทอดประเพณีปฏิบัติของผู้ริเริ่มการสหกรณ์

อุดมการณ์สหกรณ์ (cooperatives ideology) คือ ความเชื่อร่วมกันที่ว่า การช่วยตนเอง และการช่วยเหลือซึ่งกันและกันตามหลักการสหกรณ์จะนำไปสู่การกินดีอยู่ดี ความเป็นธรรมและสันติสุขในสังคม

หลักการสหกรณ์ (cooperatives principles) คือแนวทางที่สหกรณ์ยึดถือปฏิบัติเพื่อให้คุณค่าของสหกรณ์เกิดผลเป็นรูปธรรม ซึ่งประกอบด้วยหลักการที่สำคัญรวม 7 ประการ กล่าวคือ

หลักการที่ 1 การเป็นสมาชิกโดยความสมัครใจและเปิดกว้าง

หลักการที่ 2 การควบคุมโดยสมาชิกตามหลักประชาธิปไตย

หลักการที่ 3 การมีส่วนร่วมทางเศรษฐกิจของสมาชิก

หลักการที่ 4 การปกครองตนเองและความเป็นอิสระ

หลักการที่ 5 การศึกษา ฝึกอบรม และสารสนเทศ

หลักการที่ 6 การร่วมมือระหว่างสหกรณ์

หลักการที่ 7 การเอื้ออาทรต่อชุมชน

วิธีการสหกรณ์ (cooperatives practices) คือการนำหลักการสหกรณ์มาประยุกต์ใช้ในการดำเนินกิจกรรมทางเศรษฐกิจและสังคม เพื่อประโยชน์ของมวลสมาชิกและชุมชน โดยไม่ละเลยหลักธุรกิจที่ดี (กรมส่งเสริมสหกรณ์, 2546)

แนวคิดการเชื่อมโยงธุรกิจของสหกรณ์

ระบบการเชื่อมโยงธุรกิจ คือ การที่สหกรณ์เอกประสงค์ (หรืออาจจะเป็นสหกรณ์อเนกประสงค์) ตั้งแต่สองสมาคมมาตกลงกันในรูปต่าง ๆ เพื่อทำงานร่วมกันอย่างใกล้ชิด โดยต่างก็ไม่สูญเสียความเป็นอิสระตามกฎหมาย ระบบการเชื่อมโยงธุรกิจเป็นการรวมตัวกันอย่างหลวมๆ ระหว่างสหกรณ์ รูปแบบสามัญที่สุดของระบบเชื่อมโยงธุรกิจ ได้แก่ การร่วมมือระหว่างสหกรณ์การขายกับสหกรณ์เครดิต เช่น สหกรณ์เครดิตอาจตกลงจ่ายเงินทดลองให้สมาชิกสหกรณ์ขาย โดยใช้ผลิตภัณฑ์ที่จะได้รับเป็นประกัน ถ้าหากสหกรณ์การขายพร้อมที่จะดำเนินการผ่านสหกรณ์เครดิตและยอมให้หักกลบลบหนี้ที่จ่ายทดลอง ในทำนองเดียวกัน สหกรณ์การขายอาจตกลงหักชำระคืนเงินกู้โดยหักกลบลบหนี้จากผลิตภัณฑ์ของสมาชิกที่จัดการขาย ถ้าหากสหกรณ์เครดิตจ่ายเงินกู้โดยมีเงื่อนไขว่าผู้ซื้อจะลงนามในสัญญามอบผลิตภัณฑ์กับสหกรณ์การขาย

ระบบเชื่อมโยงอาจมีได้ระหว่างสหกรณ์การเกษตรอื่นๆ เช่น สหกรณ์ขายจัดการขนส่งเพื่อรวบรวมนมให้สหกรณ์นมในระดับท้องถิ่น เป็นต้น

ระบบการเชื่อมโยงธุรกิจของสหกรณ์ มักนำมาใช้ในภาคการเกษตรเป็นส่วนใหญ่ ระบบการเชื่อมโยงที่อยู่นอกภาคการเกษตรก็ปรากฏว่ามีอยู่บ้างในบางประเทศ เช่น การเชื่อมโยงระหว่างสหกรณ์การตลาด และ สหกรณ์ผู้บริโภค ในฟินแลนด์ เป็นต้น

แต่การสร้างความร่วมมืออย่างใกล้ชิด หรือการใช้ระบบเชื่อมโยงระหว่างสหกรณ์การขายผลิตผลทางการเกษตร กับสหกรณ์ผู้บริโภคอาจเกิดปัญหาต่อไปนี้

1. ปัญหาเรื่องราคา เพราะผู้ผลิตกับผู้บริโภคโดยปกติมีความคิดแตกต่างกันในเรื่องราคาตลาด หนทางหนึ่งที่จะแก้ปัญหานี้อาจทำได้โดยทำข้อตกลงส่งมอบผลิตผลระยะยาว อันเป็นการประกันการขายผลิตผลให้โดยสม่ำเสมอ ในราคาที่แน่นอนซึ่งสามารถลดการเสี่ยงภัยการตลาดได้มาก

2. ปัญหาเรื่องการส่งมอบ และคุณภาพของผลิตภัณฑ์ สหกรณ์ผู้บริโภคต้องการส่งมอบผลิตผลตามกำหนดและคุณภาพตามมาตรฐาน ทั้งนี้เพื่อผลประโยชน์ของสมาชิก แต่สหกรณ์การขายผลิตผลทางการเกษตร มักจะประสพอุปสรรคในการจัดให้มีผลิตผลตามกำหนดและคุณภาพสูงในระยะแรก ๆ

3. ปัญหาเรื่องปริมาณขนาดของสหกรณ์ มักจะไม่เอื้ออำนวยต่อการที่จะร่วมมือกัน โดยระบบเชื่อมโยง ดังนั้น จึงจำเป็นต้องมีข้อผูกพันอยู่กับพ่อค้าเอกชน คู่แข่งขัน

การเชื่อมโยงธุรกิจไม่เพียงแต่ในสหกรณ์ระดับเดียวกันเท่านั้น แต่สหกรณ์ต่างระดับก็อาจเชื่อมโยงธุรกิจกันได้ อย่างเช่น การเชื่อมโยงธุรกิจสหกรณ์การเกษตร ชุมชนสหกรณ์จังหวัด และชุมชนสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย จำกัด เป็นต้น (ผล สัตถาภรณ์, 2533)

แนวคิดเกี่ยวกับเครือข่าย

เครือข่าย คือ กลุ่มของคน หรือองค์การที่สมัครใจแลกเปลี่ยนข่าวสารข้อมูลระหว่างกันหรือทำกิจกรรมร่วมกัน โดยมีการจัดรูปหรือจัดระเบียบ โครงสร้างที่คน หรือ องค์การ สมาชิกยังคงมีความเป็นอิสระ กิจกรรมที่ทำในเครือข่ายต้องมีลักษณะเท่าเทียมกันหรือแลกเปลี่ยนซึ่งกันและกัน และการเป็นสมาชิกเครือข่าย ไม่มีผลกระทบต่อความเป็นอิสระหรือความเป็นตัวของตัวเองของคน หรือองค์กรนั้น

เดิมกลุ่มเครือข่ายเป็นกลุ่มที่มีสมาชิกมีความสัมพันธ์กันโดยตรงอย่างใกล้ชิด มีความเอื้อเพื่อเกื้อกูลกัน เช่น ความสัมพันธ์เป็นกลุ่มเฉพาะของคนชนบทที่ชาวบ้านรู้จักคุ้นเคยกันอย่างดีทั้งหมู่บ้าน กระนั้นก็ตามเมื่อความสัมพันธ์กันมีการขยายตัวขึ้นทั้งขนาดและช่วงระยะเวลาในแต่ละชุมชน หรือในสังคมทั้งหมด มีการเพิ่มการติดต่อกันมากขึ้น ในด้านการขนส่งและการ สื่อสาร เชื่อมโยงชุมชนในสังคมเข้าด้วยกัน กระบวนการขยายตัวของชุมชนท้องถิ่นเช่นนี้ คือสิ่งนำไปสู่การเจริญเติบโตของเครือข่ายที่ทำหน้าที่อยู่ภายใต้โครงสร้างทางสังคม

เครือข่าย เป็นองค์กรทางสังคมที่ทำหน้าที่เฉพาะในด้านการเชื่อมโยงองค์กรทางสังคมต่างๆ ไม่ว่าจะเป็นกลุ่มหรือครอบครัว สมาคม เข้าด้วยกัน เชื่อมโยงให้ติดต่อกันตลอดเพื่อให้ทุกองค์กรเห็นหรือตระหนักในกิจกรรมร่วมกัน (กนิษฐา กาญจนรังษินนท์, 2536)

แนวคิดการวิเคราะห์ปัจจัยสภาพแวดล้อม (SWOT Analysis)

การวิเคราะห์ปัจจัยสภาพแวดล้อมเพื่อทราบว่าสหกรณ์มีสถานการณ์เป็นอย่างไร และอยู่ที่ใดโดยทำการค้นหาคำตอบที่เป็น โอกาส (opportunities) อุปสรรค (threats) จุดแข็ง (strengths) จุดอ่อน (weaknesses) เพื่อนำไปใช้ในการกำหนดทิศทางการดำเนินงานของสหกรณ์ การพัฒนาสหกรณ์

ปัจจัยสภาพแวดล้อมที่ควรนำมาพิจารณา ได้แก่ ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอก และปัจจัยสภาพแวดล้อมภายใน ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

1. ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอก ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอกแบ่งได้ 2 กลุ่ม ได้แก่ ปัจจัยสภาพแวดล้อมทั่วไป และปัจจัยสภาพแวดล้อมดำเนินการ

1.1 ปัจจัยสภาพแวดล้อมทั่วไป ได้แก่ เศรษฐกิจ สังคม กฎหมาย นโยบายรัฐ และเทคโนโลยี

1.2 ปัจจัยสภาพแวดล้อมดำเนินการ ได้แก่ สมาชิกสหกรณ์ (พิจารณาในฐานะเป็นผู้ให้บริการ) หน่วยงานสนับสนุน คู่แข่งทางการค้า ธุรกิจคู่ค้า พันธมิตรทางธุรกิจ

2. ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายใน ได้แก่ ข้อบังคับสหกรณ์ โครงสร้างสหกรณ์ ระบบงาน และการควบคุมภายใน การเงิน คณะกรรมการดำเนินการ เจ้าหน้าที่สหกรณ์ สำนักงาน เทคโนโลยี และอุปกรณ์ที่ใช้บริการ/ธุรกิจของสหกรณ์



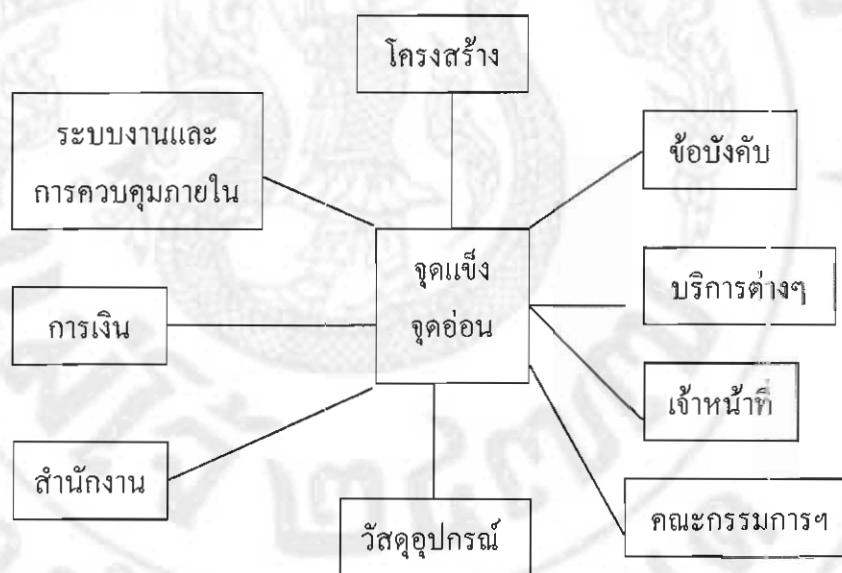
ภาพ 1 ปัจจัยสภาพแวดล้อมที่นำมาวิเคราะห์สถานการณ์ของสหกรณ์
ที่มา: จุฑาทิพย์ ภัทราวาท (2546)

การวิเคราะห์ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอก

การวิเคราะห์ปัจจัยสภาพแวดล้อม เป็นการประเมินสถานการณ์ในปัจจุบันของบรรดาปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอกต่าง ๆ ที่เป็นอยู่และกำลังจะเปลี่ยนแปลงไปนั้น จะส่งผลกระทบต่อสหกรณ์ในลักษณะที่เป็นโอกาสหรืออุปสรรคต่อการดำเนินงานของสหกรณ์ ข้อมูลต่างๆ ซึ่งได้จากการวิเคราะห์ จะช่วยชี้สถานการณ์ของสหกรณ์ต่าง ๆ ดังนี้

1. ผลกระทบของปัจจัยสภาพแวดล้อมทั่วไป ได้แก่ เศรษฐกิจ สังคม กฎหมาย นโยบายรัฐที่มีต่อการดำเนินงานของสหกรณ์

2. ผลกระทบของปัจจัยสภาพแวดล้อมดำเนินการ ได้แก่ สมาชิกสหกรณ์ คู่แข่งทางการค้า ธุรกิจคู่ค้า หน่วยงานสนับสนุน และพันธมิตรทางธุรกิจ ที่มีต่อการดำเนินงานของสหกรณ์ การดำเนินงานของสหกรณ์ในปัจจุบันมีความเหมาะสมสอดคล้องกับปัจจัยด้านเศรษฐกิจ กฎหมาย ความต้องการของสมาชิก ฯลฯ หรือไม่



ภาพ 2 ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายใน

ที่มา: จุฑาทิพย์ ภัทราวาท (2546)

การวิเคราะห์ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายใน

การวิเคราะห์ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายใน มีจุดมุ่งหมายเพื่อให้ทราบว่ามีจุดแข็งและจุดอ่อนอย่างไร สหกรณ์มีศักยภาพและความสามารถในการแข่งขันในด้านใดบ้าง เพื่อจะ

ได้นำจุดแข็งที่มีอยู่มาใช้ประโยชน์ในการดำเนินงาน สำหรับสิ่งที่เป็นจุดอ่อน ก็จะนำไปดำเนินการแก้ไขหรือหลีกเลี่ยง เพื่อให้เกิดผลดีต่อการดำเนินงานในระยะยาว (จุฑาทิพย์ ภัทราวาท, 2546)

การวิเคราะห์ SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats) เป็นเครื่องมือในการประเมินสถานการณ์ ซึ่งช่วยผู้บริหารกำหนดจุดแข็งและจุดอ่อนจากสภาพแวดล้อมภายใน โอกาสและอุปสรรคจากสภาพแวดล้อมภายนอก ตลอดจนผลกระทบที่มีศักยภาพ จากปัจจัยเหล่านี้ต่อการดำเนินงานขององค์กร หรือหมายถึงวิธีการซึ่งช่วยผู้บริหารในการกำหนดจุดแข็งขององค์กร [Organizational Strengths (S)] จุดอ่อนขององค์กร [Organizational Weakness (W)] โอกาสจากสภาพแวดล้อมภายนอก [Environmental Opportunities (O)] และอุปสรรคจากสภาพแวดล้อมภายนอก [Environmental Threats (T)] การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอก เพื่อพิจารณาถึงจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรคของบริษัทมีรายละเอียดดังนี้

1. จุดแข็ง (Strengths) เป็นความแข็งแกร่ง (ข้อดี) ที่เกิดจากสภาพแวดล้อมภายในบริษัท เช่น จุดแข็งด้านส่วนประสมการตลาด (4Ps) จุดแข็งด้านการเงิน จุดแข็งด้านการผลิต จุดแข็งในการบริหารงานและการจัดองค์การ
2. จุดอ่อน (Weaknesses) เป็นปัญหาที่เกิดจากสภาพแวดล้อมภายในต่างๆ ของบริษัท ซึ่งบริษัทจะต้องหาวิธีแก้ไขปัญหานั้น
3. โอกาส (Opportunities) เป็นข้อได้เปรียบซึ่งวิเคราะห์จากสภาพแวดล้อมภายนอกที่บริษัทอาจแสวงหาโอกาสจากสภาพแวดล้อมด้านใดด้านหนึ่งมากำหนดกลยุทธ์ทางการตลาดที่เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมนั้น สภาพแวดล้อมภายนอกบริษัทประกอบด้วยภาวะการแข่งขัน ตลาด และลูกค้า ประชากรศาสตร์ เศรษฐกิจ และสังคม ฯลฯ
4. อุปสรรค (Threats) เป็นข้อจำกัดที่เกิดจากสภาพแวดล้อมภายนอกซึ่งธุรกิจจำเป็นต้องปรับกลยุทธ์การตลาดให้สอดคล้องและจัดอุปสรรคต่างๆ ที่เกิดขึ้น (ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ, 2546)

แนวคิดการตลาด

กลยุทธ์ส่วนประสมทางการตลาด

กลยุทธ์การตลาด (marketing strategy) เป็นวิธีการใช้เครื่องมือการตลาด (ส่วนประสมการตลาด) เพื่อตอบสนองความพึงพอใจของลูกค้า

ส่วนประสมการตลาด (marketing mix) หมายถึง การมีสินค้าที่ตอบสนองความต้องการของลูกค้ากลุ่มเป้าหมายได้ ขายในราคาที่ผู้บริโภคยอมรับได้ และผู้บริโภคยินดีจ่ายเพราะ

มองเห็นว่าคุ้ม รวมถึงมีการจัดจำหน่ายกระจายสินค้าให้สอดคล้องกับพฤติกรรมผู้บริโภคเพื่อให้ความสะดวกแก่ลูกค้า ด้วยความพยายามจึงให้เกิดความชอบในสินค้าและเกิดพฤติกรรมอย่างถูกต้องที่เรียกว่า ส่วนประสมทางตลาด ซึ่งประกอบด้วย 4Ps ดังต่อไปนี้

1. ผลิตภัณฑ์ (Product) หมายถึง สิ่งที่เสนอขายโดยธุรกิจเพื่อสนองความต้องการของลูกค้าให้พึงพอใจ ผลิตภัณฑ์ที่เสนอขายอาจมีตัวตนหรือไม่มีตัวตน ประกอบด้วย สินค้า บริการ แนวความคิด สถานที่ องค์กรหรือบุคคล ผลิตภัณฑ์ต้องมีสรรพประโยชน์ มีมูลค่าในสายตาของลูกค้าจึงจะทำให้ธุรกิจสามารถขายผลิตภัณฑ์ การกำหนดกลยุทธ์ด้านผลิตภัณฑ์ต้องคำนึงถึงปัจจัยดังต่อไปนี้ด้วยคือ

1.1 ความแตกต่างของผลิตภัณฑ์ (product differentiation) ได้แก่ ลักษณะต่างๆ หรือ คุณภาพที่แตกต่างจากคู่แข่ง

1.2 องค์ประกอบของผลิตภัณฑ์ (product components) ได้แก่ ประโยชน์พื้นฐาน รูปร่าง ลักษณะ คุณภาพ การบรรจุภัณฑ์ ตราสินค้า เป็นต้น

1.3 การกำหนดตำแหน่งของผลิตภัณฑ์ ได้แก่ การออกแบบผลิตภัณฑ์เพื่อแสดงตำแหน่งที่แตกต่างและมีคุณค่าทางจิตใจของลูกค้าเป้าหมาย

1.4 การพัฒนาผลิตภัณฑ์ ได้แก่ การทำให้เกิดผลิตภัณฑ์ใหม่ หรือผลิตภัณฑ์ที่มีการปรับปรุงให้ดีขึ้น

2. ราคา (Price) หมายถึง มูลค่าผลิตภัณฑ์ในรูปตัวเงิน ราคาคือต้นทุน (Cost) ของลูกค้าผู้บริโภคจะเปรียบเทียบระหว่างมูลค่า (value) ผลิตภัณฑ์กับราคา ผลิตภัณฑ์ นั้น ถ้ามูลค่าสูงกว่าราคาเขาก็จะตัดสินใจซื้อ ดังนั้นผู้กำหนดกลยุทธ์ด้านราคาต้องคำนึงถึง การยอมรับของลูกค้าในมูลค่าของผลิตภัณฑ์ว่าสูงกว่าราคาผลิตภัณฑ์นั้น ต้นทุนสินค้าและค่าใช้จ่ายที่เกี่ยวข้อง การแข่งขันในตลาดเป้าหมาย หากลูกค้าไม่ยอมรับในเรื่องราเมื่อใด ปัญหาจะเกิดขึ้น โดยแผนงานต่างๆ ที่กำหนดไว้แล้วจะเสียหายหมดและนำไปใช้ปฏิบัติไม่ได้ ดังนั้นราคาจึงเป็นตัวตัดสินใจที่สำคัญ

3. การส่งเสริมการตลาด (Promotion) เป็นการติดต่อสื่อสารเกี่ยวกับข้อมูลระหว่างผู้ขายกับผู้ซื้อ เพื่อสร้างทัศนคติและพฤติกรรมผู้บริโภค การติดต่อสื่อสาร อาจใช้พนักงานขายทำการขาย การติดต่อสื่อสารโดยใช้สื่อ เครื่องมือในการติดต่อสื่อสารมีหลายประการ ซึ่งอาจเลือกใช้หนึ่งหรือหลายเครื่องมือต่อไปนี้

3.1 การโฆษณา เป็นกิจกรรมในการเสนอข่าวเกี่ยวกับองค์การและผลิตภัณฑ์หรือบริการ หรือความคิด ที่ต้องมีการจ่ายเงินโดยผู้อุปถัมภ์รายการ กลยุทธ์ในการโฆษณาจะเกี่ยวข้องกับกลยุทธ์การสร้างสรรคงานโฆษณา กลยุทธ์สื่อ

3.2 การขายโดยใช้พนักงานขาย เป็นกิจกรรมการแจ้งข่าวสารและจุดตลาดโดยใช้บุคคล งานในข้อนี้จะเกี่ยวข้องกับ กลยุทธ์การขายโดยใช้พนักงานขาย การจัดการหน่วยงานขาย

3.3 การส่งเสริมการขาย หมายถึง กิจกรรมส่งเสริมที่นอกเหนือจากการโฆษณาการขายโดยใช้พนักงาน การให้ข่าวและการประชาสัมพันธ์ ซึ่งสามารถกระตุ้นความสนใจ ทดลองใช้หรือการซื้อ

3.4 การให้ข่าวและการประชาสัมพันธ์ การให้ข่าวเป็นการเสนอความคิดเกี่ยวกับสินค้าหรือบริการที่ไม่ต้องมีการจ่ายเงิน ส่วนการประชาสัมพันธ์ หมายถึง ความพยายามที่มีการวางแผนโดยองค์การหนึ่งเพื่อสร้างทัศนคติที่ดีต่อองค์การให้เกิดกับกลุ่มใดกลุ่มหนึ่ง การให้ข่าวเป็นกิจกรรมหนึ่งของการประชาสัมพันธ์

3.5 การตลาดทางตรง เป็นการติดต่อสื่อสารกับเป้าหมายให้เกิดการตอบสนองโดยตรงหรือหมายถึง วิธีการต่างๆ ที่นักการตลาดใช้

3.6 เสริมผลิตภัณฑ์โดยตรงกับผู้ซื้อ และทำให้เกิดการตอบสนองในทันที เครื่องมือนี้ประกอบด้วย การขายทางโทรศัพท์ การขายโดยใช้จดหมายตรง การขายโดยใช้แคตตาล็อก การขายทางโทรทัศน์ วิทยุ หรือหนังสือพิมพ์ ซึ่งจงใจให้ลูกค้ามีกิจกรรมการตอบสนอง

4. การจัดจำหน่าย (Place หรือ Distribution) หมายถึง โครงสร้างของช่องทางซึ่งประกอบด้วยสถาบันกิจกรรม ใช้เพื่อเคลื่อนย้ายผลิตภัณฑ์และบริการจากองค์การไปยังตลาด สถาบันที่นำผลิตภัณฑ์ออกสู่ตลาดเป้าหมาย ก็คือ สถาบันการตลาด การจัดจำหน่ายประกอบด้วย 2 ส่วนดังนี้

4.1 ช่องทางการจัดจำหน่าย (channel of distribution) หมายถึง เส้นทางที่ผลิตภัณฑ์และกรรมสิทธิ์ที่ผลิตภัณฑ์ถูกเปลี่ยนมือไปยังตลาด ในระบบช่องทางการจัดจำหน่ายยังประกอบด้วยผู้ผลิต คนกลาง ผู้บริโภค หรือผู้ใช้ทางอุตสาหกรรม

4.2 การกระจายตัวสินค้า (physical distribution) หมายถึง กิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการเคลื่อนย้ายตัวผลิตภัณฑ์จากผู้ผลิตไปยังผู้บริโภคหรือผู้ใช้ทางอุตสาหกรรม (เสรี วงษ์มณฑา, 2542)

ในการจัดการด้านการตลาดเพื่อตอบสนองความต้องการของผู้บริโภค จะประกอบด้วย ส่วนประสมทางการตลาด ดังนี้

1. ผลิตภัณฑ์ (product) สินค้า/บริการที่ผลิตขึ้นหรือนำมาจำหน่าย ต้องสามารถแก้ไขปัญหา (consumer solution) หรือสนองความต้องการสินค้า/บริการของผู้บริโภคได้ ดังนั้นผู้ผลิตและผู้จัดการด้านการตลาดของสินค้า/บริการ ต้องมั่นใจว่าสินค้า/บริการที่ผลิตขึ้นมาจำหน่ายตรงตามความต้องการของผู้บริโภค จึงจะได้รับความนิยมจากผู้บริโภคในการเลือกซื้อ

2. ราคา (price) ราคาสินค้าที่จำหน่ายเปรียบเสมือนเป็นทุนของผู้ซื้อ (customer cost) หากเป็นสินค้าอุปโภคบริโภค ต้นทุนที่เกิดขึ้นก็คือ ต้นทุนในการดำรงชีพของผู้บริโภค (consumer cost) สำหรับสินค้าที่ผู้ซื้อนำไปใช้เป็นต้นทุนการผลิตต่อก็จะเป็นทุนในการผลิตสินค้านั้นๆ ดังนั้นราคาสินค้าต้องเป็นราคาที่สะท้อนฐานะ ความสามารถในการบริโภคของผู้ซื้อได้ หากสินค้านั้นๆ เหมาะแก่กลุ่มผู้ซื้อที่มีระดับฐานะความเป็นอยู่ที่ดี การตั้งราคาย่อมสามารถตั้งในราคาที่สูงได้ มากกว่ากลุ่มลูกค้าที่มีฐานะการเงินน้อยกว่า ในขณะที่เดียวกันราคาสินค้าก็ต้องสามารถแข่งขันกับสินค้าประเภทเดียวกัน หรือใช้ทดแทนกันได้ด้วย

3. ช่องทางการจำหน่าย (place/distribution) ช่องทางการตลาดนับว่าเป็นสิ่งสำคัญในการค้า เพราะเป็นช่องทางที่จะทำให้ผู้ซื้อและผู้ขายได้มาพบกัน เพื่อแลกเปลี่ยนสินค้าและบริการซึ่งกันและกัน ดังนั้น ช่องทางการจำหน่ายจึงจำเป็นต้องทำให้เกิดความสะดวก (convenience) แก่ทั้งผู้ซื้อและผู้ขาย โดยเฉพาะอย่างยิ่งผู้ซื้อ โดยทั่วไปจะต้องการความสะดวกในเรื่องดังกล่าวมากกว่าด้านราคา บางครั้งสินค้า/บริการที่ดี มีคุณภาพ ราคาถูก อาจไม่สามารถขายได้ ถ้าเลือกช่องทางการจำหน่ายที่ไม่เหมาะสม ไม่ทำให้เกิดความสะดวกแก่ผู้ซื้อ ช่องทางการตลาดที่เป็นที่นิยมมาแต่เดิมคือตลาดที่มีสถานที่ตั้ง พนักงานขายในระบบขายตรง และปัจจุบันมีช่องทางการตลาดใหม่ คือ อินเทอร์เน็ต

4. การส่งเสริมการขาย (promotion) คือการสื่อสาร (communication) ระหว่างผู้ซื้อและผู้ขาย เป็นช่องทางที่ผู้ขายจะนำเสนอสินค้า/บริการให้แก่ผู้ซื้อ ได้เกิดความสนใจ การส่งเสริมการขายไม่ได้มีความหมายแต่เพียง การโฆษณา การลด แลก แจก แถม แต่ก็ยังมีความหมายรวมถึง การเผยแพร่ ให้ความรู้ การประชาสัมพันธ์ ให้ลูกค้ารู้ถึง คุณภาพของผลิตภัณฑ์ คุณสมบัติต่างๆ รวมถึงจุดเด่นหรือความแตกต่างระหว่างผลิตภัณฑ์ ทั้งด้านขนาด รูปแบบ สี สันด้วย เพื่อให้ผู้ซื้อสามารถตัดสินใจเลือกซื้อสินค้า/บริการของเรา แทนที่จะซื้อจากคู่แข่งอื่น ทำให้ผู้ซื้อเห็นถึงประโยชน์ในการบริโภคสินค้าของเราแทนการบริโภคสินค้าจากคู่แข่ง (อรรถ มณีสิงห์, 2544)

ส่วนประสมการตลาด (marketing mix หรือ 4Ps) หมายถึงตัวแปรทางการตลาดที่ควบคุมได้ซึ่งบริษัทใช้ร่วมกันเพื่อตอบสนองความพึงพอใจแก่กลุ่มเป้าหมาย ประกอบด้วยเรื่องต่อไปนี้



ภาพ 3 ประเด็นสำคัญของส่วนประสมการตลาด

ที่มา: ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ (2546)

แนวคิดเกี่ยวกับบทบาทพระสงฆ์ในการพัฒนาชุมชน

หน้าที่และความผูกพันโดยหลักธรรมทางสังคมของพระสงฆ์ คำสั่งสอนในพระพุทธศาสนา ทั้งฝ่ายธรรมและฝ่ายวินัย ได้กำหนดให้ชีวิตของพระสงฆ์ เกี่ยวเนื่องและผูกพันอยู่กับสังคมโดยพื้นฐานทีเดียว ชีวิตสังคมของพระสงฆ์นี้ อาจแยกได้เป็น 2 ส่วน คือ ความสัมพันธ์ภายในสังคมสงฆ์ ระหว่างพระสงฆ์ด้วยกันเอง และความสัมพันธ์ในสังคมส่วนรวม ระหว่างพระสงฆ์กับภคุหัตถ์

ในด้านความสัมพันธ์ระหว่างพระสงฆ์ด้วยกัน จะเห็นได้จากบทบัญญัติต่างๆ ในวินัยสงฆ์ มีการอยู่ร่วมกันเป็นวัด การกำหนดเขตสีมาอุโบสถ พุทธบัญญัติที่ให้สงฆ์เป็นใหญ่ในกิจการต่างๆ ซึ่งเรียกว่า สังฆกรรม มีการอุปสมบท เป็นต้น ตลอดจนข้อกำหนดเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล เป็นการเคารพกันตามอาวุโส เป็นต้น

ส่วนในด้านความสัมพันธ์กับภคุหัตถ์นั้น พระสงฆ์ถูกกำหนดให้ฝากชีวิตไว้กับภคุหัตถ์ เริ่มตั้งแต่อาหารซึ่งพระสงฆ์เป็นอยู่ด้วยบิณฑบาต ตลอดถึงปัจจัย 4 ความเป็นอยู่ที่ต้องอาศัยภคุหัตถ์เป็นประจำ เป็นข้อบังคับอยู่ในตัวให้ชีวิตของพระสงฆ์ผูกพันอยู่กับภคุหัตถ์ และในทางธรรม ก็มีพุทธพจน์ตรัสสอนและเตือนพระสงฆ์ให้ระลึกเสมอเพื่อให้เกิดความสำนึกในการปฏิบัติหน้าที่ และความรู้สึกรับผิดชอบของตน เช่น

“บรรพชิตพึงพิจารณาเนืองๆ ว่า ความเป็นอยู่ของเราเนื่องด้วยผู้อื่น.....วันคืน ล่วงไปๆ บัดนี้ เราทำอะไรอยู่”

หน้าที่ทางสังคมของพระสงฆ์ เกิดขึ้นเพราะความผูกพันในด้านความเป็นอยู่นี้เป็นสำคัญส่วนหนึ่ง นอกจากนั้น เมื่อก้าวในแง่คุณธรรม พระสงฆ์ก็ย่อมมีหน้าที่จะต้องช่วยเหลือผู้อื่นให้พ้นจากความทุกข์ ด้วยอาศัยเมตตาและกรุณาธรรมของตน

กล่าวโดยสรุป หน้าที่และความผูกพันทางสังคมของพระสงฆ์เกิดจากองค์ประกอบ 3 ประการ คือ

1. การดำรงชีวิตของพระสงฆ์ ต้องอาศัยปัจจัย 4 ที่ชาวบ้านถวาย
2. สภาวะและเหตุการณ์ในสังคม ย่อมมีผลเกี่ยวข้องกับการบำเพ็ญสมณธรรม
3. โดยคุณธรรม คือเมตตา กรุณา จะต้องช่วยเหลือผู้อื่นให้พ้นจากทุกข์ บทบาทใน

อดีตยุคที่ทุกหมู่บ้านมีวัดประจำหมู่บ้านของตนเป็นศูนย์กลาง เป็นสมัชชารวมของคนทั้งหมู่บ้าน วัดแต่ละวัดจึงเป็นเครื่องรวมสังคมย่อยหนึ่งๆ เข้าให้เป็นหน่วยเดียวกัน บทบาทของวัดนอกจากอบรมสั่งสอนศีลธรรมแก่ประชาชนแล้ว ยังมีบทบาททางสังคมอีกด้วย

1. เป็นสถานศึกษา สำหรับชาวบ้านส่งกุลบุตรมาอยู่รับใช้พระ รับการฝึกอบรมทางศีลธรรม และเล่าเรียนวิชาการต่าง ๆ ตามที่มีสอนในสมัยนั้น
2. เป็นสถานสงเคราะห์ ที่บุตรหลานชาวบ้านที่ยากจนได้มาอาศัยเลี้ยงชีวิตอยู่ และศึกษาเล่าเรียนด้วย ตลอดถึงผู้ใหญ่ที่ขัดสนมาอาศัยเลี้ยงชีพ
3. เป็นสถานพยาบาล ที่แจกจ่ายบอทยา และรักษาผู้เจ็บป่วยตามภูมิรู้ของคนสมัยนั้น
4. เป็นที่พักคนเดินทาง
5. เป็นสโมสร ที่ชาวบ้านมาพบปะสังสรรค์ หย่อนใจ หาความรู้เพิ่มเติม
6. เป็นสถานบันเทิง ที่จัดงานเทศกาล และมหรสพต่างๆ สำหรับชาวบ้านทั้งหมด
7. เป็นที่ไกล่เกลี่ยข้อพิพาท เป็นที่ปรึกษา แก้ปัญหาชีวิตครอบครัวและความทุกข์ต่างๆ
8. เป็นศูนย์กลางศิลปวัฒนธรรม ที่รวบรวมศิลปกรรมต่างๆ ของชาติ ตลอดจนเป็นเสมือนพิพิธภัณฑ์
9. เป็นคลังพัสดุ สำหรับเก็บของใช้ต่างๆ ซึ่งชาวบ้านจะได้ใช้ร่วมกันเมื่อมีงานที่วัด หรือยืมไปใช้เมื่อตนมีงาน
10. เป็นศูนย์กลางการบริหารหรือปกครอง ที่กำนันหรือผู้ใหญ่บ้านจะเรียกลูกบ้านมาประชุมกันบอกแจ้งกิจการต่างๆ (ในยามสงคราม อาจใช้เป็นที่ชุมนุมทหารด้วย)
11. เป็นที่ประกอบพิธีกรรม หรือให้บริการด้านพิธีกรรมอันเป็นเรื่องผูกพันกับชีวิตของทุกคนในระยะเวลาต่างๆ ของชีวิต

กล่าวได้ว่าวัดเป็นทุกอย่างของสังคมเป็นศูนย์กลางที่รวมจิตใจของประชาชน ส่วนพระสงฆ์ ซึ่งเป็นตัวแทนของวัดในบทบาทเหล่านี้ก็กลายเป็นผู้นำจิตใจของประชาชน เป็นศูนย์รวมแห่งความเคารพเชื่อถือและการร่วมมือ โดยนัยนี้ วัดก็กลายเป็นหลักประกันความมั่นคงของประเทศชาติ ในฐานะเป็นที่ยึดเหนี่ยวประชาชนให้มีความสามัคคี และให้รวมตัวกันเข้าเป็นหน่วยๆ หนึ่งได้

การที่วัดกลายเป็นศูนย์กลางของสังคม ทำให้พระสงฆ์กลายเป็นผู้นำทางจิตใจ และเป็นศูนย์รวมมือนั้น อาจเกิดจากปัจจัยหลายอย่าง เช่นการเป็นที่ประกอบพิธีกรรม ความรู้สึกที่พระสงฆ์เป็นผู้ประพาศธรรม มีความบริสุทธิ์ เป็นผู้เสียสละบำเพ็ญตนเพื่อผลประโยชน์ของประชาชนโดยบริสุทธิ์ใจ และที่สำคัญที่สุด คือความรู้สึกที่พระสงฆ์เป็นผู้ประพาศธรรม มีสติปัญญารอบรู้วิชาการต่างๆ ทุกอย่างเหนือกว่าพวกตน สามารถเป็นที่ปรึกษาแนะนำชาวบ้านในปัญหาต่างๆ ได้ทั่วไป อันเป็นความรู้สึกในฐานะศิษย์กับอาจารย์ รวมเป็นปัจจัยสำคัญ 3 ประการ คือ 1) บริสุทธิ์ 2) เสียสละ 3) นำทางสติปัญญา (พระราชวรมุนี (ประยูรค์ ปยุตโต), 2527)

บทบาทของพระสงฆ์ พระพุทธเจ้าทรงสร้างพระสงฆ์ขึ้นมาไว้วัดอุปะสงค์หลักสองประการคือ

1. เพื่อให้บรรลุนิพพาน
2. เพื่อช่วยสังคม

ปัจจุบันพระสงฆ์มีบทบาทช่วยสังคมหลายอย่างเช่น

1. ทางความคิด ทุกวันนี้สังคมพบทางตันหลายอย่าง เช่น ทางเศรษฐกิจ การเมือง การพัฒนาเด็ก การสาธารณสุข เป็นต้น พระสงฆ์น่าจะเป็นสติปัญญาสมองที่เป็นกลางเพราะไม่มีผลประโยชน์และอคติ

2. ทางการศึกษาแก่ประชาชน หากเข้าใจปัญหาของประชาชน

3. สอนสมณะศึกษา พระและชาวพุทธไม่ฝึกจิตไม่ได้ เรื่องนี้อยู่ในมรรค 8 คือ ศีลสมาธิ ปัญญา ซึ่งจะสามารถแก้ปัญหาพฤติกรรมได้ เป็นมรรควิธีที่สำคัญในการพัฒนาชีวิตและสังคม

4. พัฒนาชุมชน ให้ชุมชนพึ่งตนเองทางเศรษฐกิจ และตั้งอยู่ในความดีได้ โดยรัฐไม่ต้องเสียเงินเลยเป็นแนวในการพัฒนาชุมชน

5. ทางสังคมสงเคราะห์ ลูกคนจนที่ทำงานไม่มีใครเลี้ยง ลูกคนจนก่อสร้าง ถ้าพระจะเข้ารับรู้ศึกษาปัญหาเหล่านี้ก็จะช่วยได้มาก รัฐบาลควรจะเข้าใจศักยภาพของสถาบันทางพระพุทธศาสนาในการพัฒนาแผน พระพุทธศาสนากับการพัฒนาน่าจะเป็นแผนหนึ่งและแผนสำคัญ แผนนี้รัฐบาลเกือบไม่ต้องใช้เงินเลย เพราะมีเงินทุนหมุนเวียนเกี่ยวกับศาสนาจำนวนมาก แต่ไม่ออกในทางที่จะสร้างคุณค่าแก่ชีวิตและสังคมไทย จึงสมควรที่รัฐบาล คณะสงฆ์ และพุทธศาสนิกชน จะร่วมคิด เคลื่อนไหว ให้พระพุทธ พระธรรม พระสงฆ์ เป็นสรณะค้ำจุนมิ จริ่งๆ โดยเนื้อหาสาระมิใช่โดยสวดเป็นพิธีกรรม (ประเวศ วสี, 2530)

ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ศุภชัย ดานาพงศ์ (2542) ได้ทำการศึกษาแนวทางการเชื่อมโยงธุรกิจระหว่างสหกรณ์ผู้เลี้ยงไก่ไข่กับสหกรณ์ผู้ผลิตข้าวโพด พบว่า สหกรณ์ผู้ผลิตไก่ไข่ซื้อข้าวโพดจากสหกรณ์ผู้ผลิตข้าวโพดมาจำหน่ายแก่สมาชิกผู้เลี้ยงไก่ไข่ ตั้งแต่เดือนมกราคม ถึง มีนาคม 2542 มีปริมาณทั้งสิ้น 5,603.93 ตัน เป็นเงิน 23.43 ล้านบาท โดยได้ซื้อจากสหกรณ์ต่างๆ ได้แก่ สหกรณ์การเกษตร ปักธงชัย จำกัด สหกรณ์การเกษตรนิคมลำตะคอง จำกัด สหกรณ์การเกษตรปากช่อง จำกัด สหกรณ์การเกษตรลาดยาว จำกัด สหกรณ์การเกษตรน่าน้อย จำกัด และสมาชิกสหกรณ์ทั่วไป แล้วจัด

จำหน่ายให้สมาชิกตามใบแจ้งความต้องการของสมาชิก การจำหน่ายข้าวโพดของสหกรณ์ผู้ผลิตมี 2 วิธี คือ

1. สหกรณ์ขนส่งไปจำหน่ายถึงแหล่งรับซื้อ เมื่อสหกรณ์รวบรวมผลผลิตมีปริมาณมากพอที่จะจำหน่าย สหกรณ์จะติดต่อหาแหล่งรับซื้อ เช่น บริษัทเจริญโภคภัณฑ์ โรงงานอาหารสัตว์ ตลาดขายส่งอำเภอต่างๆ เป็นต้น โดยการตกลงในเรื่องคุณภาพ ราคา ปริมาณรับซื้อ และกำหนดวันส่งมอบเมื่อสามารถตกลงกันได้ สหกรณ์จะจัดหาบรรทุกส่งข้าวโพด ไปยังตลาดปลายทาง เมื่อผู้รับซื้อ ชั่งน้ำหนักตรวจสอบคุณภาพและรับมอบสินค้าแล้ว ผู้รับซื้อจะโอนเงินเข้าบัญชีของสหกรณ์ผู้ผลิตประมาณ 1 สัปดาห์

2. ผู้รับซื้อติดต่อขอซื้อข้าวโพดมายังสหกรณ์ผู้ผลิต ผู้รับซื้อจะจัดหาบรรทุกขนส่งข้าวโพดที่ตลาดกลางของสหกรณ์ แล้วจ่ายเงินให้สหกรณ์เป็นเงินสดหรือโอนเงินให้สหกรณ์ผู้ผลิตภายใน 1 สัปดาห์

ข้อดีของสหกรณ์ผู้ผลิตไก่ไข่ คือ ซื้อข้าวโพดในราคาถูก เนื่องจากไม่ผ่านพ่อค้าคนกลาง สหกรณ์สามารถทำธุรกิจจัดหาอาหารสัตว์บริการสมาชิกได้ตลอดทั้งปี ทำให้สมาชิกศรัทธาและให้ความร่วมมือที่ดี ข้อดีของสหกรณ์ผู้ผลิตข้าวโพด คือ มีตลาดซื้อข้าวโพดเพิ่มขึ้น ช่วยให้ราคาตลาดข้าวโพดขยับตัวสูงขึ้น สหกรณ์ผู้ผลิตข้าวโพดมีความมั่นใจในการระบายข้าวโพด สามารถวางแผนการผลิตและเป็นคู่ค้าระหว่างกัน

ข้อเสียคือคุณภาพข้าวโพดส่วนใหญ่ยังไม่ดี ความไม่ชัดเจน เมื่อมีการตกลงปริมาณและราคาซื้อแล้ว หากพ่อค้าท้องถิ่นให้ราคาสูงกว่า จะไม่ส่งมอบสินค้าให้สหกรณ์ ข้อเสนอแนะการจัดทำโครงการเชื่อมโยงธุรกิจระหว่างสหกรณ์ สหกรณ์ผู้ผลิตและสหกรณ์ผู้ใช้อาหารสัตว์ ควรมีการดำเนินการก่อนฤดูการเก็บเกี่ยว รัฐบาลควรสนับสนุนเงินทุนแก่สหกรณ์ผู้เลี้ยงสัตว์ และสนับสนุนอุปกรณ์การจัดเก็บข้าวโพด และการคัดคุณภาพข้าวแก่สหกรณ์ผู้ผลิตข้าวโพด

สุวิทย์ เลื่องยศลิขิตกุล (2546) ได้ทำการศึกษาแนวทางการส่งเสริมการเชื่อมโยงเครือข่ายธุรกิจด้านอาหารสัตว์ของสหกรณ์ กรณีศึกษาสหกรณ์ในจังหวัดนครราชสีมา พบว่าการเชื่อมโยงสำหรับการดำเนินธุรกิจรวมขายของสหกรณ์ พบว่าการซื้อขายข้าวโพดของสหกรณ์ การเกษตรนิคมลำตะคอง จำกัด กับ สหกรณ์ผู้ซื้อคือสหกรณ์การเกษตรด่านขุนทด จำกัด และสหกรณ์การเกษตรพิมาย จำกัด สหกรณ์การเกษตรนิคมลำตะคอง จำกัด รวบรวมข้าวโพดจากสมาชิก เมื่อ สหกรณ์ผู้ซื้อมีความประสงค์จะสั่งซื้อ สหกรณ์จะส่งข้าวโพดพร้อมกับรับชำระเป็นเงินสด หรือโอนชำระผ่านธนาคาร สำหรับปัญหา คือ สหกรณ์ไม่ค่อยรักษาคุณภาพของสินค้าที่ตกลงซื้อขาย

ข้อเสนอแนะแนวทางการเชื่อมโยงธุรกิจระหว่างกัน มี 3 แนวทางดังนี้

แนวทางที่ 1 การเชื่อมโยงซื้อขายอาหารสำเร็จรูประหว่างสหกรณ์โคนม โดยทำการสำรวจข้อมูลความต้องการอาหาร โคนมสำเร็จรูปของสมาชิกสหกรณ์ทุกสหกรณ์ภายในระยะเวลาหนึ่ง เช่น 15 วัน 30 วัน จากนั้นให้สหกรณ์โคนมแห่งหนึ่ง ทำหน้าที่เป็นผู้แทนจำหน่าย หรือ คนกลาง ติดต่อซื้อขายอาหารสำเร็จรูปจากบริษัทเอกชนให้นำสินค้าไปลงยังสหกรณ์โคนมต่างๆ ตามความต้องการของสมาชิก ทั้งนี้อาจช่วยให้ราคาอาหารสัตว์ลดลง

แนวทางที่ 2 สนับสนุนให้สหกรณ์โคนมที่มีความพร้อมในการประกอบการด้านโรงผลิตอาหารสำเร็จรูป กู้ยืมเงินกองทุนพัฒนาสหกรณ์เพื่อก่อสร้างโรงผลิตอาหารสัตว์ของสหกรณ์ เพื่อจำหน่ายแก่สหกรณ์โคนมภายในจังหวัดนครราชสีมา โดยให้มีการศึกษาความเป็นไปได้ก่อน

แนวทางที่ 3 ส่งเสริมให้มีการดำเนินการด้านการผลิตอาหารสัตว์ร่วมกัน เช่น การตั้งชุมนุมสหกรณ์ผลิตอาหารสัตว์ เพื่อให้เกิดการเชื่อมโยงซื้อขายสินค้าระหว่างสหกรณ์ผู้เลี้ยงสัตว์ต่างๆ กับสหกรณ์ผู้ปลูกพืชอาหารสัตว์

กรมเศรษฐกิจการพาณิชย์ (2521) ได้ศึกษาวิจัยเรื่องสหกรณ์การเกษตรในด้านการตลาด ผลการวิจัยสรุปได้ว่า สหกรณ์การเกษตรในประเทศไทยไม่สามารถดำเนินการธุรกิจได้อย่างมีประสิทธิภาพ เนื่องจากไม่มีการจัดการด้านการตลาดที่ดี เพราะขาดแคลนทุนดำเนินงาน ขาดแคลนบุคลากร ขาดการวางแผนที่แน่นอน การจ่ายชำระหนี้ของสมาชิกล่าช้า การจำหน่ายสินค้ามีปัญหาด้านการแข่งขันราคากับเอกชน การรวบรวมผลผลิตจากสมาชิกมีต้นทุนสูง และขาดความร่วมมือจากสมาชิก

ละไม บุญผลิตผล (2540) ได้ทำการศึกษาแนวทางการพัฒนาชุมนุมสหกรณ์การเกษตร โดยศึกษารูปแบบการดำเนินธุรกิจของชุมนุมสหกรณ์การเกษตรในปัจจุบัน พบว่าธุรกิจที่ชุมนุมสหกรณ์ดำเนินการมี 14 รูปแบบ ในจำนวนธุรกิจ 5 ประเภท คือ ให้กู้เงิน รับฝากเงิน จัดหาสินค้ามาจำหน่าย รวบรวมผลผลิต และบริการส่งเสริมการเกษตร และยังแบ่งธุรกิจจัดหาสินค้ามาจำหน่ายออกเป็นสองธุรกิจ คือ ธุรกิจจัดหาสินค้ามาจำหน่าย กับธุรกิจน้ำมัน และแบ่งธุรกิจรวบรวมผลผลิตออกเป็นสองธุรกิจ คือ ธุรกิจรวบรวมผลผลิต และธุรกิจแปรรูปหรือธุรกิจโรงสี ธุรกิจที่ทำแล้วมีกำไรเป็นส่วนใหญ่ คือธุรกิจจัดหาสินค้ามาจำหน่ายและธุรกิจสินเชื่อ ส่วนธุรกิจที่ทำแล้วขาดทุนเป็นส่วนใหญ่คือ ธุรกิจรวบรวมผลผลิตและธุรกิจโรงสี ปริมาณธุรกิจที่ชุมนุมสหกรณ์ทำกับสมาชิกมีเพียงธุรกิจจัดหาสินค้ามาจำหน่ายแก่สมาชิกเท่านั้น ที่สมาชิกมาทำธุรกิจกับชุมนุมเกินร้อยละ 50 ส่วนธุรกิจน้ำมันไม่ได้ทำกับสมาชิกเลย สาเหตุที่สมาชิกไม่มาทำธุรกิจกับชุมนุมที่สำคัญ คือ สหกรณ์ดำเนินการได้เองไม่ต้องพึ่งพาหรือผ่านชุมนุมสหกรณ์ ราคาสินค้าไม่แตกต่างกว่าท้องตลาด

และชุมนุม บริการผู้เอกชนไม่ได้ ผู้ศึกษาเห็นว่ากรณีที่ชุมนุมสหกรณ์ไม่ประสบผลสำเร็จ ส่วนหนึ่ง มาจากการดำเนินธุรกิจไม่มีประสิทธิภาพไม่สามารถแข่งขันกับตลาดได้ และสหกรณ์สมาชิก สามารถดำเนินงานได้เองโดยไม่ต้องผ่านชุมนุม ตลาดภายในของสหกรณ์ ได้แก่ สมาชิกสหกรณ์ และชุมนุมสหกรณ์สมาชิก ทำธุรกิจกับชุมนุมไม่ถึงร้อยละ 50 ของปริมาณธุรกิจทั้งหมด แนวทางที่ชุมนุมควรดำเนินงานต่อไปในอนาคต คือ ชุมชนควรคงไว้เพื่อประสานความร่วมมือระหว่าง สหกรณ์กับสหกรณ์ ซึ่งการประสานความร่วมมือนี้ไม่ได้มุ่งให้เกิดผลตอบแทนทางเศรษฐกิจแก่ สมาชิก และหากต้องดำเนินธุรกิจต่อไปในลักษณะเช่นนี้ ชุมชนสหกรณ์จะต้องเป็นเพียงตัวแทน นายหน้าหรือผู้ให้บริการเท่านั้น ไม่ควรเป็นผู้ซื้อสินค้าแล้วนำมาเก็งกำไร

อจธรา ไวยราบุตร (2544) ได้ทำการศึกษาการตลาดข้าวเปลือกและกิจกรรมทางการตลาดของโรงสีข้าว ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ พบว่า โรงสีข้าวมีความสำคัญต่อระบบตลาดข้าว โดยเฉพาะกับตลาดข้าวเปลือกเพราะเป็นแหล่งแปรรูปข้าวเปลือกเป็นข้าวสาร แหล่งรับซื้อและ กำหนดราคาข้าวเปลือกที่สำคัญ เนื่องจากระบบตลาดข้าวเปลือกขาดประสิทธิภาพการดำเนินงาน ทำให้เกษตรกรผู้ผลิตข้าว ได้รับผลกระทบจากการที่ต้องขายข้าวในราคาที่ต่ำกว่าที่ควรจะเป็น สาเหตุของระบบตลาดข้าวขาดประสิทธิภาพ เช่น ปัญหาการกำหนดราคารับซื้อมาจากคนกลางซึ่งเป็นราคาที่รับจากโรงสีมาอีกทอดหนึ่ง การกำหนดราคาและลักษณะการรับซื้อข้าวเปลือกตาม คุณภาพของโรงสีแต่ละขนาด การให้ความช่วยเหลือเกษตรกร ต้นทุน กำไรและส่วนเหลืออม การตลาดเป็นต้น โรงสีมีการแข่งขันเพิ่มขึ้นในตลาดข้าวปัจจุบัน

มานิช ดันชนวนิชย์ (2529) ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่องบทบาทของพระสงฆ์ต่อการพัฒนา สังคมชนบทในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อต้องการทราบถึงบทบาทและ อิทธิพลของพระสงฆ์ต่อวิธีการดำเนินชีวิตของชาวบ้านรวมถึงรูปแบบ ปัจจัยเกี่ยวพันและปัญหา ตลอดจนผลกระทบจากการพัฒนาต่อชาวบ้าน ผลการวิเคราะห์ข้อมูลสรุปได้ว่า พระสงฆ์มีอิทธิพล และบทบาทต่อวิธีการดำเนินชีวิตของชาวบ้านเป็นอย่างมาก ทั้งนี้เป็นเพราะวิถีชีวิตของคนไทย ผูกพันกับศาสนาพุทธมาโดยตลอด ในส่วนรูปแบบการพัฒนาสังคมนั้น ชาวบ้านและผู้เฒ่าผู้แก่มีความ คิดเห็นสอดคล้องกัน คือ เห็นว่าควรทำเป็นรูปแบบคณะกรรมการ โดยมีพระสงฆ์เป็นที่ปรึกษาให้คำแนะนำ ส่วนโครงการพัฒนาที่ชาวบ้านต้องการคือ ด้านพัฒนาอาชีพ และศีลธรรม มากกว่าพัฒนาการทางการศึกษาและสาธารณสุข

มาณี ไชยธีรานุวัฒน์ศิริ (2541) ได้วิจัยบทบาทของพระสงฆ์ในยุคโลกาภิวัตน์ กรณีสึกษาในภาคกลางและภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ผลการวิจัยพบว่า

1. บทบาทของพระสงฆ์ตามบริบทของพระพุทธศาสนายังควรเป็นเช่นเดิม ไม่เปลี่ยนแปลงไปตามยุคสมัย แต่ควรมีการปรับประยุกต์ในด้านรูปแบบ หรือวิธีการที่จะถ่ายทอดหรือสื่อ

คำสอนของพระพุทธเจ้า จากพระสงฆ์ไปยังคฤหัสถ์ให้มีความเหมาะสมกับบริบทของสังคมที่เปลี่ยนแปลง

2. คุณลักษณะของพระสงฆ์ที่ควรเคารพสักการะเลื่อมใส ควรเป็นพระที่ดี เคร่งครัดในการปฏิบัติศีล สมาธิ ปัญญา ครองตนด้วยความสงบ เรียบง่าย บริสุทธฺิ์ และถนอญ โดย มีความรู้ ทัศนคติและการปฏิบัติที่ทันสมัย มีความสามารถในการพัฒนาวัด ชุมชน ช่วยเหลือสังคมคนยากจน มีความเมตตากรุณาแก่ทุกๆ คน รวมทั้งให้การศึกษอบรมสั่งสอนพุทธศาสนิกชนควบคู่กับการสอนวิปัสสนา

สมบูรณฺ์ สุขสำราญ (2530) จากการศึกษการพัฒนาตามแนวพุทธศาสนา กรณีศึกษา พระสงฆ์นักพัฒนา แรงจูงใจที่สำคัญที่สุดในการเข้ามาดำเนินงานสังคมพัฒนาชนบท คือ การที่ พระสงฆ์นักพัฒนามองเห็นสภาพปัญหาความทุกข์ยากของประชาชน ร้องมาคือสภาพการเปลี่ยนแปลงทางการเมืองและสังคม นอกจากนี้มีเหตุผลอื่นที่แฝงอยู่ด้วย ได้แก่

1. ความเป็นผู้มีพื้นฐานทางจิตใจที่รักการทำงาน เพื่อประโยชน์ของส่วนรวมและชอบเสียสละ

2. จากประสบการณ์ของพระสงฆ์นักพัฒนาที่ได้พบเห็นชุมชนอื่นที่ดีกว่าประชาชน ได้รับการพัฒนาจนมีสภาพการดำรงชีวิตสุขสบายมากกว่า เมื่อนำมาเปรียบเทียบกับสภาพปัญหาและความทุกข์ยากของภายในชุมชน จึงต้องเข้ามามีบทบาทในการพัฒนาชุมชนตนเองให้ทัดเทียมชุมชนที่เจริญแล้ว

3. เหตุผลทางด้านจิตวิทยา เนื่องจากพระสงฆ์นักพัฒนาส่วนใหญ่ เป็นผู้ที่มิมีพื้นเพเป็นคนในหมู่บ้านนี้หรือชุมชนนี้ เป็นผู้ที่เกิดและเติบโตอยู่ในชุมชนนี้มีความรู้และเห็นถึงปัญหาความยากจนของประชาชนในชุมชนนี้มาโดยตลอด จึงต้องการเข้ามาช่วยพัฒนา

4. ประชาชน (ช่วยญาติพี่น้องทางอ้อมนั่นเอง)

5. เล็งเห็นความสัมพันธ์ระหว่างวัดกับชุมชน ถ้าหากชุมชนขาดแคลนทุกข์ยากหรือด้อยพัฒนาแล้ว วัดจะดำรงอยู่อย่างสวยงามหรือเจริญอยู่ได้อย่างไร ดังนั้นวัดกับบ้านจึงต้องพัฒนาไปควบคู่กัน บ้านพึ่งวัดและวัดพึ่งบ้าน

6. เห็นว่าพุทธศาสนามีหลักธรรมคำสอนที่เหมาะสมจะนำมาประยุกต์ใช้พัฒนาสังคมได้ อีกทั้งพระสงฆ์คือผู้ที่ชาวบ้านให้ความเคารพนับถือมาก มีศักยภาพจะสามารถชักจูงชาวชนบทให้เข้าร่วมทำกิจกรรมใดๆ ได้ง่าย พระสงฆ์จึงเป็นผู้เหมาะสมที่จะช่วยแบ่งเบาภาระของชาวชนบทได้ดีจะเห็นได้ว่าแรงจูงใจของพระสงฆ์นักพัฒนา มาจากปัญหาของการพัฒนาที่มีได้แก่ปัญหาชนบท คือ ปัญหาความทุกข์ยากของชาวชนบท และปัจจัยภายในความสำนึกในบทบาทต่อชุมชนของพระสงฆ์นั่นเอง

ประวัติความเป็นมา และโครงสร้างการบริหารงานสหกรณ์

สหกรณ์บริการถาวรพัฒนา จำกัด เป็นประเภทสหกรณ์บริการ ได้รับจดทะเบียนเป็นสหกรณ์ เมื่อวันที่ 15 พฤษภาคม 2541 มีสมาชิกแรกตั้ง 99 คน มีทุนเรือนหุ้น 19,990 บาท ท้องที่ดำเนินงานทั่วราชอาณาจักร สหกรณ์บริการถาวรพัฒนา จำกัด เป็นสหกรณ์ที่จัดตั้งขึ้น โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อทำหน้าที่ทางด้านการตลาดให้สหกรณ์ในโครงการเมืองสหกรณ์อันเนื่องมาจากพระราชดำริ สหกรณ์บริการถาวรพัฒนา จำกัด มีคณะกรรมการดำเนินการจำนวน 15 คน ฝ่ายจัดการจำนวน 34 คน แรกตั้งปี พ.ศ. 2541 สหกรณ์บริการถาวรพัฒนา จำกัด ดำเนินธุรกิจจัดหาสินค้ามาจำหน่าย ธุรกิจจำหน่ายน้ำมัน และธุรกิจรวบรวมผลผลิตและแปรรูป (โรงสี) โดยได้รับพระราชทานโรงสีข้าวพระราชทานจากพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวฯ ในมูลค่า 6,820,000 บาท เมื่อวันที่ 17 พฤศจิกายน 2541 ต่อมาเมื่อปี พ.ศ. 2545 สหกรณ์ได้เริ่มดำเนินธุรกิจผลิตน้ำดื่ม (กรมส่งเสริมสหกรณ์ และมูลนิธิถาวรจิตตาวโร-วงศ์มาลัย, 2546)

โครงสร้างองค์การสหกรณ์บริการถาวรพัฒนา จำกัด



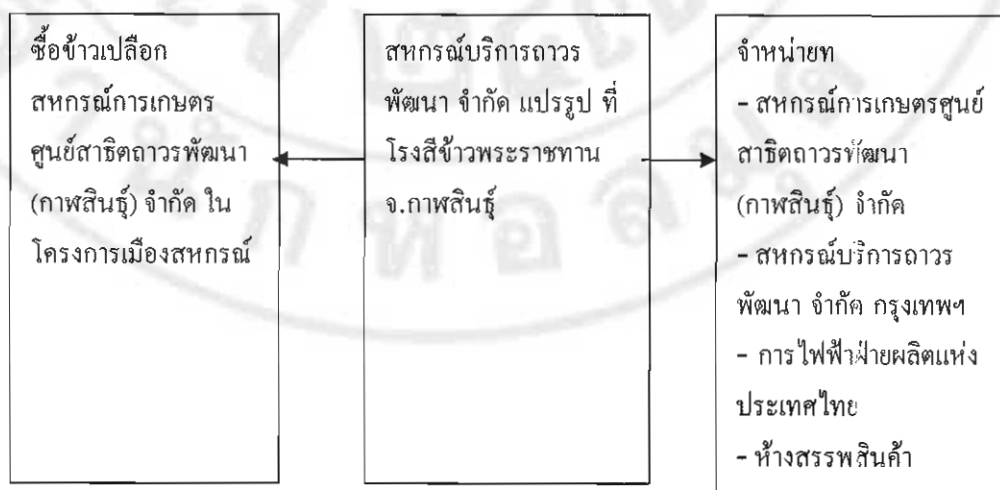
ภาพ 4 โครงสร้างองค์การสหกรณ์บริการถาวรพัฒนา จำกัด

การแบ่งงานแยกตามธุรกิจ



ภาพ 5 การแบ่งงานแยกตามธุรกิจ

การเชื่อมโยงทำธุรกิจแปรรูป



ภาพ 6 การเชื่อมโยงทำธุรกิจแปรรูป

วัตถุประสงค์ สหกรณ์มีวัตถุประสงค์ เพื่อการส่งเสริมฐานะทางเศรษฐกิจและสังคมของสมาชิก โดยวิธีร่วมกันดำเนินธุรกิจเพื่อประโยชน์ร่วมกันดังต่อไปนี้

1. จัดหาวัตถุดิบในการผลิต รวมทั้งสิ่งของอย่างอื่นที่สมาชิกมีความต้องการมาจำหน่ายแก่สมาชิก
2. เพื่อให้เป็นศูนย์กลางการตลาดและแม่ข่ายการติดต่อดำเนินการทางธุรกิจ โดยรวบรวมผลผลิตของสมาชิก จัดหาตลาดและค้าขาย ค่าผลผลิตทางการเกษตรทุกชนิดและผลิตภัณฑ์แปรรูปทางการเกษตรทุกประเภท ทั้งในประเทศและต่างประเทศ
3. ส่งเสริมการพัฒนาบุคคลทั้งการศึกษา การพละนาถัย และทางจิตใจให้เป็นครอบครัวที่สุขสมบูรณ์และรวมเป็นสังคมที่มีสันติสุข
4. จัดให้มีบริการส่งเสริมด้านวิชาการเกี่ยวกับการออกแบบและผลิตด้านเทคโนโลยีสมัยใหม่
5. จัดให้มีการศึกษาอบรมและเผยแพร่ความรู้ทางสหกรณ์และทางธุรกิจ
6. ให้การสงเคราะห์แก่สมาชิกและครอบครัวที่ต้องภัยพิบัติเกี่ยวกับการประกอบอาชีพ
7. จัดหาเครื่องอุปโภคบริโภคที่จำเป็นแก่การครองชีพมาจำหน่ายตามความต้องการของสมาชิก
8. ส่งเสริมให้สมาชิกรู้จักประหยัดทรัพย์ การช่วยเหลือซึ่งกันและกัน และช่วยตัวเอง
9. ถือหุ้่นของชุมนุมสหกรณ์
10. รับฝากเงินจากสมาชิก ให้เงินกู้แก่สมาชิกและสหกรณ์อื่น
11. เพื่อเชื่อมโยงเครือข่ายผู้ผลิตการเกษตร อุตสาหกรรมการเกษตร อุตสาหกรรมและหัตถกรรมอื่นๆ
12. จัดหาอุปกรณ์และสิ่งต่างๆ ที่จำเป็นในการให้บริการทั้งในด้านการผลิตและการตลาด
13. จัดหาเครื่องอุปโภคบริโภคจากสมาชิกมาจำหน่ายแก่สมาชิกและบุคคลภายนอก
14. ส่งเสริมสวัสดิการต่างๆ ให้แก่สมาชิก
15. ร่วมมือกับทางราชการ สันนิบาตสหกรณ์แห่งประเทศไทย ชุมชนสหกรณ์ และสหกรณ์อื่น เพื่อส่งเสริมกิจการของสหกรณ์
16. เพื่อส่งเสริมและพัฒนาสหกรณ์ที่สมาชิกจัดตั้งขึ้นให้สามารถดำเนินธุรกิจ เพื่อตอบสนองความต้องการของเกษตรกรและสมาชิกสหกรณ์ได้อย่างมีประสิทธิภาพและครบวงจร

17. ดำเนินการอย่างอื่นตามที่กฎหมายว่าด้วยสหกรณ์กำหนดไว้ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์

18. ออกตั๋วสัญญาใช้เงินและตราสารการเงินคณะกรรมการดำเนินการสมาชิกทุกคนไม่สามารถเข้ามาบริหารงานได้ ที่ประชุมใหญ่ได้เลือกตั้งสมาชิก เพื่อเป็นตัวแทนในการเข้ามาบริหารงานสหกรณ์แทน เรียกว่า คณะกรรมการดำเนินการ ประกอบด้วยประธานกรรมการ 1 คน และกรรมการดำเนินการอีก 14 คน ซึ่งคณะกรรมการดำเนินการจะทำหน้าที่ดำเนินกิจการทั้งปวงของสหกรณ์ และต้องปฏิบัติหน้าที่ให้เป็นไปตามกฎหมาย ข้อบังคับ และมติของที่ประชุมใหญ่ตลอดจนในทางอันสมควรเพื่อให้บังเกิดผลดีแก่สหกรณ์และสมาชิก

ฝ่ายจัดการ ประกอบด้วยผู้จัดการและพนักงานอื่นของสหกรณ์ ที่สหกรณ์จัดจ้างและแต่งตั้งเพื่อปฏิบัติงานในสหกรณ์ ผู้จัดการมีหน้าที่รับผิดชอบในการจัดการทั่วไปในส่วนที่เกี่ยวกับธุรกิจและบริการ ปัจจุบันสหกรณ์บริการถาวรพัฒนา จำกัด มิได้จัดจ้างผู้จัดการ แต่ได้แต่งตั้งกรรมการให้ทำหน้าที่ผู้จัดการสหกรณ์ สำหรับที่จังหวัดกาฬสินธุ์ได้จัดจ้างผู้จัดการโรงสีข้าวพระราชทาน มีหน้าที่รับผิดชอบในการซื้อข้าวเปลือกและการสีข้าว และที่จังหวัดนครนายกได้จัดจ้างผู้จัดการมีหน้าที่รับผิดชอบในการผลิตน้ำดื่มถาวรนิมิต

ทุนดำเนินงานสหกรณ์บริการถาวรพัฒนา จำกัด ได้ทุนดำเนินงานมาจาก

1. เงินค่าหุ้น
2. เงินสำรองและเงินสะสมอื่นๆ
3. เงินกู้ยืมกองทุนพัฒนาสหกรณ์ เงินกู้มูลนิธิถาวรจิตตาวโร-วงศ์มัลย์ เงินกู้ มูลนิธิ

ศาลาพระราชศรีท้าวธรรม

4. เงินอุดหนุนหรือทรัพย์สินผู้ยกให้
5. การจัดสรรกำไรสุทธิ

การจัดสรรกำไรสุทธิประจำปี เมื่อสหกรณ์มีกำไร ต้องจัดสรรตามกฎหมายเป็นเงินสำรองไม่น้อยกว่าร้อยละสิบของกำไรสุทธิ และเป็นค่าบำรุงสันนิบาตสหกรณ์แห่งประเทศไทยร้อยละห้าของกำไรสุทธิ แต่ไม่เกินอัตราที่กำหนดในกฎกระทรวง และที่เหลือจากการจัดสรรตามกฎหมายที่ประชุมใหญ่อาจจัดสรรได้ดังนี้

1. เป็นเงินปันผลตามหุ้นให้แก่สมาชิก ในอัตราไม่เกินอัตราที่กฎหมายว่าด้วยสหกรณ์กำหนด
2. เป็นเงินเฉลี่ยคืนให้แก่สมาชิกตามส่วนแห่งธุรกิจที่สมาชิกได้ทำไว้กับสหกรณ์ระหว่างปี
3. เป็นเงินโบนัสกรรมการและพนักงานของสหกรณ์ ไม่เกินร้อยละสิบของกำไรสุทธิ

4. เป็นทุนรักษาระดับอัตราเงินปันผล ไม่เกินร้อยละสองแห่งทุนเรือนหุ้นของสหกรณ์ ตามที่มีอยู่ในวันสิ้นปี

5. เป็นเงินสมทบเข้ากองทุนปกเกล้าเมืองสหกรณ์ไม่เกินร้อยละสิบของกำไรสุทธิ

6. เป็นเงินสมทบเข้ามูลนิธิศาลาพระราชศรีทศาธรรม ไม่เกินร้อยละสิบของกำไรสุทธิ

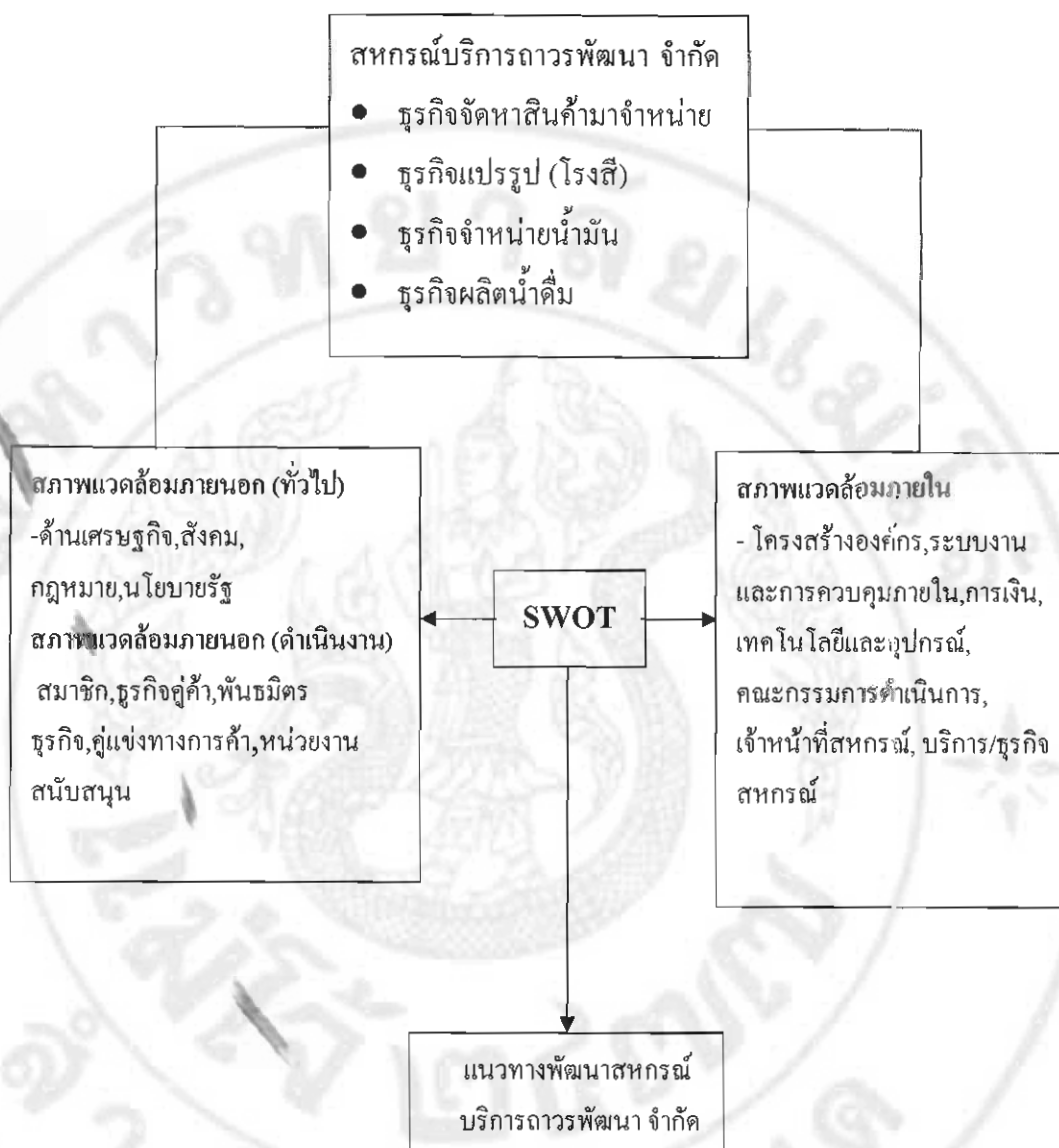
7. เป็นเงินสมทบเข้ามูลนิธิถาวรจิตตาวโร-วงศ์มัลย์ ไม่เกินร้อยละสิบของกำไรสุทธิ

8. เป็นทุนรับโอนหุ้นไม่เกินร้อยละสิบของกำไรสุทธิประจำปี

9. เป็นทุนการศึกษาอบรมและสวัสดิการของสมาชิก และบุตรหลานสมาชิกของสหกรณ์ รวมทั้งบุตรหลานของสมาชิกในโครงการเมืองสหกรณ์อันเนื่องมาจากพระราชดำริ ไม่เกินร้อยละสิบของกำไรสุทธิ

10. เป็นทุนส่งเสริมการดำเนินธุรกิจแก่สหกรณ์ ในโครงการเมืองสหกรณ์อันเนื่องมาจากพระราชดำริ ไม่เกินร้อยละสิบของกำไรสุทธิ

กรอบแนวคิดในการวิจัย



ภาพ 7 กรอบแนวคิดในการวิจัย

โครงการเมืองสหกรณ์อันเนื่องมาจากพระราชดำริ

แนวคิดการจัดทำโครงการเมืองสหกรณ์อันเนื่องมาจากพระราชดำริ

พระราชพิพัฒนาทร (ถาวร จิตตถาวโร) ได้เห็นตัวอย่างความขยันขันแข็งจากโยมบิดา นายโต นาชัยเพชร ว่า การทำเกษตรกรรมสามารถเลี้ยงตัวเองได้อย่างเป็นสุข ไม่รวย ไม่จน และไม่มียีนสิน และมีแนวคิดว่า “ถ้าท้องหิว จะเคารพธงชาติได้อย่างไร” จึงได้ช่วยเหลือชาวบ้านให้ทำกินคนละ 4-6 ไร่ ที่ทุ่งคังสถาน จังหวัดนครนายก และหาดลาดให้ แต่ช่วยคนไม่ได้มาก และเมื่อวันที่ 23 กุมภาพันธ์ 2537 พระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวภูมิพลอดุลยเดช สมเด็จพระเทพรัตนราชสุดาฯ สยามบรมราชกุมารี เสด็จพระราชดำเนินไปยังทุ่งคังสถานถาวรนิมิต อำเภอปากพลี จังหวัดนครนายก เพื่อกำหนดพื้นที่สร้างอ่างเก็บน้ำคลองสี่เสียด ไว้สำหรับเกษตรกรทำมาหากินได้ ทุกฤดูกาล ได้มีพระราชดำรัสกับพระราชพิพัฒนาทร (ถาวร จิตตถาวโร) และผู้ว่าราชการจังหวัดนครนายก ณ ทุ่งคังสถานถาวรนิมิต มีเนื้อความว่า “ถ้ามีแหล่งน้ำเกิดขึ้นก็จะทำให้ป่าไม้ชุ่มชื้นเขียวชอุ่ม เมื่อน้ำไหลผ่านไร่นาของเกษตรกร จะเป็นผลให้ทำไร่ทำนาได้ ผลผลิตพอกินพอใช้เหลือกินก็ขายได้ ในฤดูแล้งปลูกผลไม้ให้เกิดความร่มรื่น เขียวขจี ทำให้ชีวิตความเป็นอยู่ของเกษตรกรดีขึ้น เมื่อมีรายได้เพิ่มขึ้นชาวบ้านที่พึ่งพิงที่อยู่เข้าไปขายแรงงานในเมืองและในกรุงเทพมหานครจะหันมาให้ความสนใจถิ่นที่อยู่และกลับมาทำมาหากินที่บ้านเกิดเมืองนอนแน่นอน และให้เกษตรกรรวมตัวกันตั้งเป็นหมู่บ้านสหกรณ์ที่เต็มไปด้วยความเขียวขจี ต้นไม้ที่ปลูกไว้กินผลตามบ้านเรือน ภายในบ้านมีสวนครัว เลี้ยงสัตว์ มีเป็ดไก่ไว้กินไข่ เลี้ยงหมูไว้ขาย เลี้ยงปลาไว้กินไว้ขาย จัดบ้านเรือนให้สะอาด ถูกสุขอนามัย สร้างให้ครอบครัวมีชีวิตความเป็นอยู่ที่ดีกว่าเดิมเป็นเมืองน่าอยู่อาศัย” และต่อมาเมื่อพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวฯ เสด็จ ณ วัดปทุมวนารามราชวรวิหาร เมื่อวันที่ 5 กรกฎาคม 2537 มีพระราชดำรัส เกี่ยวกับการส่งเสริมอาชีพเพื่อเพิ่มรายได้และปรับปรุงชีวิตความเป็นอยู่ของเกษตรกรให้ดีขึ้นโดยวิธีสหกรณ์ เช่นเดียวกับหมู่บ้านสหกรณ์หุบกระพง และสหกรณ์โคนมหนองโพราชบุรี จำกัด (ในพระบรมราชูปถัมภ์) (กรมส่งเสริมสหกรณ์ และมูลนิธิถาวร จิตตถาวโร-วงศ์มัลย์, 2546)

เพื่อเป็นการสนองพระราชดำริ มูลนิธิถาวรจิตตถาวโร-วงศ์มัลย์ โดยพระราชพิพัฒนาทร (ถาวร จิตตถาวโร) ได้ถวายพระพรขอพระราชทานจัดทำโครงการเมืองสหกรณ์อันเนื่องมาจากพระราชดำริ เมื่อวันที่ 8 ตุลาคม 2539 และจากการรับสนองงานโครงการเมืองสหกรณ์อันเนื่องมาจากพระราชดำริ เพื่อช่วยให้ผู้มีที่ดินทำกินแต่เพียงเล็กน้อยสามารถทำการเกษตรตามแนวทฤษฎีใหม่ให้พออยู่พอกิน และถ้าเหลือนำออกขายได้ จะช่วยให้ฐานะดีขึ้นไปอีก สังคมจะอยู่อย่างสงบสุข ได้แสดงธรรมเกี่ยวกับโครงการเมืองสหกรณ์ อันเนื่องมาจากพระราชดำริ ดังนี้

แสดงธรรม เมืองสทกรณ เมื่อวันที่ 20 ธันวาคม 2540 “ให้ความหมายของชีวิต ว่าชีวิตของเราจะอยู่อย่างไร อยู่ตรงจุดไหน อยู่อย่างไร ที่มีสาระคือมีประโยชน์และต้องมีความขยัน และรับผิดชอบสิ่งที่ตัวเองต้องรับผิดชอบ ต้องเชื่อว่าตนเองนั้นเป็นที่พึ่งของตน เชื่อว่าตนเองเป็นคนมีความขยันแล้ว เชื่อว่าจะยกฐานะของตนให้ดีขึ้น เชื่อว่าจะยกฐานะของสังคมให้ดีขึ้น และการดำเนินกิจกรรมเมืองสทกรณต้องอาศัยคุณธรรม มาเป็นแนวยึด มาเป็นแนวปฏิบัติ เมืองสทกรณก็จะเป็นไปตามรูปธรรมที่ตั้งไว้ การพัฒนาทางด้านจิตใจ พัฒนาทางด้านวัตถุ ถ้าเรามีความเข้าใจในหลักธรรมแล้ว เราก็พัฒนาทางด้านวัตถุได้ง่ายขึ้น ความหมายของการพัฒนา ในการอยู่ร่วมกัน กินร่วมกัน ถวายร่วมกัน ตายร่วมกัน ที่มีความหมายแห่งความเชื่อมั่นในหลักความเชื่อศรัทธา ความขยัน และการรู้จักแบ่งปันเสียสละ จะมีผลแห่งการครองตน ใช้ปัญญาครองตนครองคนได้ทุกรูปแบบ”

แสดงธรรม แนวทางปฏิบัติเมืองสทกรณ เมื่อวันที่ 11 มกราคม 2541 “การอยู่ร่วมกัน ไม่ว่าจะเป็นสังคมบ้าน สังคมวัด สังคมโรงเรียน ต่างก็จัดเป็นหมวดหมู่ เป็นกลุ่มก้อน เพื่อให้สังคมนั้นๆ ที่อยู่ร่วมกันได้มีการอยู่กันอย่างมีระเบียบ มีระบบ เป็นไปเพื่อการแบ่งเบาภาระซึ่งกันและกัน หากเรามายู่ร่วมกัน การฐานะที่มีอยู่ ก็ย่อมตกเป็นภาระซึ่งกันและกัน เพราะกิจการของสงฆ์นั้นเป็นส่วนหนึ่งของชาวบ้าน ส่วนหนึ่งของชาวบ้านก็เป็นส่วนหนึ่งของสงฆ์ ทุกอย่างจึงจำเป็นต้องพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกัน” “อาหารกายอาหารใจ โครงการเกษตรธรรมชาติ อันเนื่องด้วยพระราชประสงค์ เป็นตัวอย่างให้ได้อยู่ ได้กิน ได้ใช้ ได้สะดวก อาหารกาย ที่จัดไว้ที่มุมศาลาธรรมกาย เช่น พืชผักธัญญาหาร เพื่อให้ทุกคนได้สะดวก สบาย และบำรุงซึ่งกันและกัน ประหยัด ประโยชน์ และปลอดภัย ทำทุกอย่างเพื่อให้พอมิ พอกิน พอเป็น พอได้ และได้ใช้ร่วมกัน พอได้อยู่ได้อาศัยร่วมกัน ขอเพียงให้ทุกคนอยู่ร่วมกัน ผู้มีความสนใจกันและกันได้ร่วมรับผิดชอบกัน นี่เป็นส่วนอาหารกาย เมื่อทั้งกายทั้งใจมีความพร้อม ทุกคนเข้าใจเจตนานี้ จะน้อยจะมากก็ขอให้มีส่วนร่วมกันซึ่งจะต้องขยายผลไปสู่คำว่าเมืองสทกรณ ส่วนนี้ต้องการให้ทุกท่านได้แบ่งเบาภาระซึ่งกันและกัน เกื้อกูลซึ่งกันและกันระหว่างส่วนกลางและชนบท เมื่อชนบท และส่วนกลางโยงใยและมีความผูกพันกันมากขึ้น คำว่าถ้อยทีถ้อยอาศัยซึ่งกันและกันก็จะมีมากขึ้นความเป็นอยู่ก็จะดีขึ้นทุกรูปแบบ เมืองสทกรณ เป็นเรื่องจำเป็น ตามแนวพระราชประสงค์ที่ทรงเมตตาให้โอกาสหมู่เรา ได้ทำร่วมกัน” “อาหารกาย อาหารใจ เน้นคำว่าประหยัด และได้ประโยชน์ เพราะถ้าท้องหิวแล้วเคารพธงชาติไม่ได้ เพราะถ้ายังอดยังอยากอยู่เข้าวัดเข้าวา ก็ไม่ได้”

แสดงธรรม สร้างเมืองสทกรณ เมื่อวันที่ 13 กุมภาพันธ์ 2541 “คืนธรรมชาติสู่แผ่นดิน อยากให้พี่น้องทั้งหลายทำนาเหมือนเมื่อก่อน ใช้ปุ๋ยหมัก สร้างความสมดุลในพื้นที่ พยายามทำสิ่งที่มีคุณภาพให้เกิดขึ้นในชนบท นั้นหมายความว่าเราจะผลิตข้าว เราก็ควรจะเน้นคุณภาพของผู้รับประทาน ไม่ว่าเราจะผลิตพืชพันธุ์ธัญญาหาร เราก็คงไม่มุ่งที่จะขายอย่างเดียว คงต้องนึกถึงคน

รับประทาน ไม่เอารัดเอาเปรียบ ถ้าทุกคนนึกถึงหัวอกผู้กิน ผู้ซื้อ ผู้ขาย ผู้ผลิต สังคมแห่งความเป็นศีลธรรมก็จะเกิดขึ้น” “การจัดการเมืองสหกรณ์ จึงมีผลต่อการเปลี่ยนแปลงอย่างใหญ่หลวง เราทำกันได้เป็นเรื่องเป็นราว พวกเราก็จะได้กินของดีราคาถูก ที่สุดก็ให้ผู้รับผิชอบขึ้นพื้นฐานได้วางมาตรการให้รัดกุมมากขึ้นที่จะคืนธรรมชาติให้กับแผ่นดินให้กับสังคม เมื่อเราส่งเสริมเขาๆ เขาก็จะมีส่วนเปลี่ยนแปลงปรับปรุงให้กลับไปสู่ส่วนหนึ่งของสังคม ที่เป็นธรรมชาติ แน่เหลือเกินว่าเราช่วยเขา เขาก็จะช่วยเรา ถ้าเราไม่ช่วยเขา เขาก็ยากแท้ที่จะช่วยเรา การช่วยกันจึงเป็นสิ่งที่สำคัญอย่างยิ่ง คือเป็นเรื่องความจำเป็นของสังคมที่ต้องอยู่ร่วมกัน การมาร่วมกันสร้างเมืองสหกรณ์นั้น จึงเป็นจุดหนึ่งที่ต้องขอรับรองวิจวอนลูกหลานพี่น้อง นี้ได้ทบทวนบทบาทของตนว่าเราควรทำอย่างไร ช่วยกันแบบไหน ช่วยกันอย่างไร การที่เราช่วยเขาคือเราต้องช่วยกับรับภาระของสิ่งที่พวกเขาผลิตผลออกมา เราก็จะไปควบคุมว่าผลิตนั้นๆ เพื่อความปลอดภัยของพวกเขา และเราก็ผลิตตามความต้องการของผู้บริโภค การจัดระบบที่ร่วมรับผิดชอบกันนั้น เรียกว่า เมืองสหกรณ์ ซึ่งมีความหมายชัดเจนว่ากินร่วมกัน ใช้ร่วมกัน มีการพิจารณาตกลงในเรื่องของการผลิต การขาย การซื้อ และเพื่อให้อยู่ดีกินดี หมายถึงมีความปลอดภัยสูง จากการที่เราได้ช่วยกันส่งเสริมกัน สนับสนุนกันมาซื้อของกัน ตรงจุดนี้เป็นตัวอย่าง ไม่ได้เพื่อการค้าขายหาประโยชน์อะไร แต่ทำเพื่อตัวอย่างให้ดู” “ถ้ามีความรู้สึกรักตัวกลัวตายอยู่บ้าง ขอให้หันหน้าหันตามาช่วยกันมาอาสาบริหารมาช่วยกันจัดการ ส่วนนี้มูลนิธิถาวรจะเป็นองค์กรกลาง เป็นศูนย์กลางให้พวกท่านมาร่วมด้วยช่วยกันง่ายขึ้น เพื่อประโยชน์ของพวกเขา เพื่อความสุขของพวกเขา ทั้งผู้ผลิต ผู้กิน ผู้บริโภค นี่คือลักษณะที่รวมความช่วยเหลือกันทุกหมู่ทุกเหล่า ถ้าเราช่วยกันอย่างนี้ ฐานะอย่างที่เราอยู่กันจะมีความปลอดภัยมากขึ้น เมื่อผู้ผลิตกับผู้กินตรงกัน การเปลี่ยนแปลงในสังคมก็จะดีขึ้น ในฐานะผู้อุปถัมภ์สนับสนุนส่งเสริมมูลนิธิศาลาพระราชศรัทธา มูลนิธิถาวรจิตตาวโร-วงศ์มัลย์ มีเจตนาที่แน่วแน่อยากจะให้ความสำเร็จมันเกิดขึ้นตามพระราชประสงค์ของสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวของเรา ซึ่งพระองค์มีความห่วงใยทั้งผู้ผลิต ผู้กิน ถ้าเห็นว่ามีประโยชน์ขอได้ช่วยกันนำไปขยายผล เชื่อว่าจะเป็นการเพิ่มเหตุเพิ่มผลให้ การอยู่ร่วมกันในสังคมที่อยู่ดีขึ้น มีความปลอดภัยสูงขึ้น จนกลายเป็นเรื่องอยู่ดีกินดีมากขึ้น ความเจริญรุ่งเรืองของเรา และสังคมจะดีขึ้น” “องค์สมเด็จพระเจ้าอยู่หัวฯ สมเด็จพระนางเจ้าพระบรมราชินีนาถ สมเด็จพระเทพรัตนราชสุดา พระองค์เสด็จ ณ แห่งหนตำบลใด โครงการต่าง ๆ ก็จะเกิดขึ้น เพื่อประชาชน โดยประชาชน เพื่อให้ทุกคนร่วมรับผิดชอบตนเอง ให้ได้รับความอยู่เย็นเป็นสุข ปลอดภัย นี่คือนโยบายที่มีมาแล้วในอดีตถึงปัจจุบัน” (พระราชพิพัฒนาทร (ถาวรจิตตาวโร), 2541)

สรุปแนวความคิดการจัดทำโครงการเมืองสหกรณ์อันเนื่องมาจากพระราชดำริ ต้องการช่วยเหลือเกษตรกรที่ยากจน ให้มีรายได้และมีการกินดีอยู่ เมื่อสุขภาพกายดี จึงจะสามารถพัฒนา

ด้านจิตใจได้ และเน้นการส่งเสริมให้เกษตรกรผู้ผลิตผลิตอาหารที่ปลอดภัย มีคุณภาพ ใช้น้อยหมัก สร้างความสมดุลในพื้นที่ พยายามทำสิ่งที่มีคุณภาพให้เกิดขึ้นในชนบท ตามแนวพระราชดำริ ไม่ได้มุ่งขายเพียงอย่างเดียว ต้องนึกถึงคนรับประทาน ขณะที่ผู้บริโภค (ส่วนกลาง) ก็ต้องช่วยสนับสนุน ซื้อสินค้า เป็นการเกื้อกูลกันระหว่างส่วนกลางกับส่วนชนบท โดยมูลนิธิถาวรจิตตถาวโร-วงศ์มัลลย์ เป็นองค์กรกลาง เป็นศูนย์กลางให้ทุกคนมาร่วมช่วยกัน เพื่อประโยชน์ เพื่อความสุขของ ทั้งผู้ผลิต ผู้กิน ผู้บริโภค ถ้าเราช่วยซึ่งกันและกันแบบนี้ ฐานะอย่างที่เราอยู่กันจะมีความปลอดภัยมากขึ้น เมื่อผู้ผลิตกับผู้กินตรงกัน การเปลี่ยนแปลงในสังคมก็จะดีขึ้น สังคมแห่งความเป็นศีลธรรมก็จะเกิดขึ้น การอยู่ร่วมกันในสังคมจะดีขึ้น มีความปลอดภัยสูงขึ้น จนกลายเป็นเรื่องอยู่ดีกินดีมากขึ้น ความเจริญรุ่งเรืองของเรา และสังคมจะดีขึ้น

นอกจากนี้มูลนิธิศาลาพระราชศรัทธา มูลนิธิถาวรจิตตถาวโร-วงศ์มัลลย์ ร่วมกับกรมศาสนา ได้มีการอบรมพระวิปัสสนาจารย์ ในการที่จะให้พระสงฆ์เป็นที่พึ่งยึดเหนี่ยวทางจิตใจได้ ขณะเดียวกันก็สามารถช่วยแนะนำการดำรงชีวิตได้ เพื่อช่วยเหลือประชาชนที่ความเดือดร้อนในการประกอบอาชีพในภาวะเศรษฐกิจตกต่ำ และมีความเครียดเป็นทุกข์ จิตใจไม่มีที่พึ่งที่ยึดเหนี่ยว ซึ่งหากไม่แก้ไขก็จะเกิดปัญหาทางสังคมตามมา

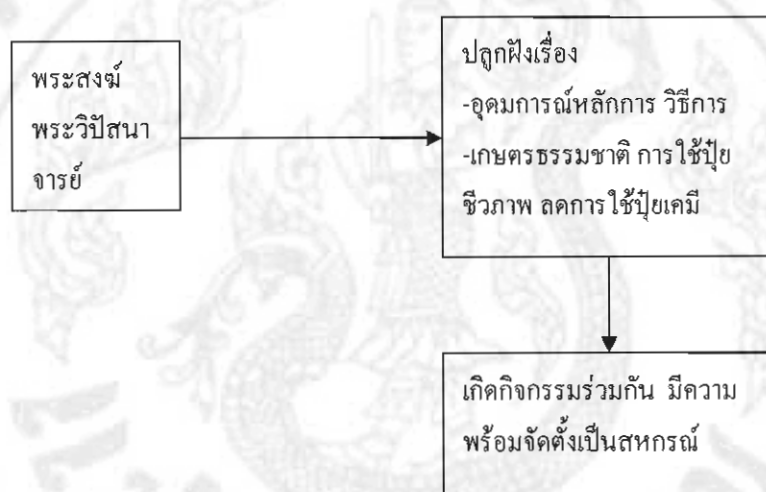
โครงการอบรมพระวิปัสสนาจารย์ เพื่อพัฒนาสังคม มีวัตถุประสงค์

1. เพื่อส่งเสริมให้พระสงฆ์มีความรู้ด้านวิปัสสนาธุระให้แพร่หลาย
2. เพื่อให้พระสงฆ์ชาวซึ่งในสภาวะธรรมตามความเป็นจริงกำจัดกิเลสให้เบาบางลง หรือหมดไปได้
3. เพื่อให้พระสงฆ์มีความรู้ความสามารถในการปฏิบัติวิปัสสนาและสามารถอบรมสั่งสอนบุคคลอื่นได้
4. เพื่อให้พระสงฆ์เป็นที่พึ่งที่ยึดเหนี่ยวทางจิตใจของคนในสังคมให้นำธรรมะภาคปฏิบัติไปฝึกอบรมจิตใจให้เกิดความสงบสุข
5. เพื่อให้พระสงฆ์ได้มีบทบาทที่เด่นชัดในการช่วยพัฒนาประเทศชาติ

ทั้งนี้ มีการจัดอบรมพระสงฆ์ทั้งฝ่ายธรรมยุต และมหานิกาย ทั้งหมด 3 รุ่น คือ จัดอบรมพระวิปัสสนาจารย์ ในปี 2541 ที่จังหวัดนครนายก จำนวน 85 รูป ปี 2542 ที่จังหวัดนครราชสีมา จำนวน 80 รูป และปี 2543 ที่จังหวัดนครราชสีมา จำนวน 114 รูป นอกจากการอบรมจะจัดให้ความรู้เรื่องการปฏิบัติวิปัสสนาแล้ว ยังเน้นความรู้ในด้านการพัฒนาสังคม โดยเฉพาะอย่างยิ่ง เรื่องโครงการเมืองสหกรณ์อันเนื่องมาจากพระราชดำริ ตามแนวทฤษฎีใหม่ เศรษฐกิจพอเพียง เพื่อพระวิปัสสนาจารย์ที่เข้ารับการอบรมจะได้นำอาหารกาย อาหารใจ ไปถ่ายทอดให้แก่ชุมชนและขยายผล

โครงการเมืองสหกรณ์อันเนื่องมาจากพระราชดำริให้กว้างขวางออกไปทั่วทุกภาค เป็นไปตามวัตถุประสงค์ ที่จะให้พระสงฆ์ได้มีบทบาทเด่นชัดในการพัฒนาประเทศชาติต่อไป (ที่ระลึกในวโรกาสได้รับพระราชทานสมณศักดิ์ พระราชพิพัฒนาทร (ถาวร จิตตถาวโร, 2545)

โครงการเมืองสหกรณ์อันเนื่องมาจากพระราชดำริ มุ่งสรุทธานำหน้า เป็นพื้นฐานในการให้ความรู้ แก่ประชาชน ให้เกิดความเชื่อตามหลักศาสนา ที่ตนเป็นที่พึ่งแห่งตน ความขยัน รับผิดชอบ ซื่อสัตย์ เสียสละ จะช่วยยกฐานะของตนให้ดีขึ้น ยกฐานะสังคมให้ดีขึ้น ตรงกับอุดมการณ์สหกรณ์ เมื่อประชาชนมีความเชื่อ ว่าสหกรณ์จะสามารถช่วยแก้ไขปัญหาในการประกอบอาชีพได้ ก็นำไปสู่การจัดตั้งสหกรณ์ เพื่อช่วยเหลือตนเองและช่วยเหลือซึ่งกัน ทำให้กินดี อยู่ดี และทำให้เศรษฐกิจของประเทศชาติดี



ภาพ 8 พระสงฆ์ช่วยพัฒนาสังคม

คุณธรรมโครงการเมืองสหกรณ์ อันเนื่องมาจากพระราชดำริ

1. ศรัทธา เชื้อมั่นในความดี มีเป้าหมายทำงานอย่างไม่ประมาท ทำให้ชีวิตดำเนินไปอย่างมีจุดหมายปลายทาง มีหลักประกันของชีวิตและมีความเป็นหลักเป็นเกณฑ์ของชีวิต
2. วิริยะ มีความอดทน มีความเพียรพยายามในการดำรงตน ในการประกอบสัมมาชีวะ
3. สัจจะ มีความจริงจังจริงใจในสิ่งที่ทำคำที่พูด จะก่อให้เกิดหลักเกณฑ์ในตัวเองมีเหตุ มีผล มีที่มา มีที่ไป สัจจะสร้างความชัดเจนความละเอียดอ่อนความรอบคอบให้แก่ทุกผู้ทุกนาม

4. ขันติ อดทนต่อทุกสถานการณ์ ถ้ามีความอดทนมีความขยัน ไม่ว่าจะหน้าที่ใด หน้าที่การเกษตรหรือหน้าที่อื่นใด จะสามารถยกฐานะของตนเองให้ดีขึ้น เชื่อว่าจะยกฐานะของสมาคมให้ดีขึ้น เชื่อว่าจะรอดพ้นจากสิ่งที่เป็นอุปสรรคทั้งหลายทั้งปวง

5. จาคะ ชีวิตจะต้องมีจาคะ คนเราไม่ได้อยู่คนเดียว เราอยู่ในสังคม สังคมต้องพึ่งพาอาศัยกัน สังคมต้องอยู่ร่วมกันอย่างมีเหตุมีผล เมื่อเรามีจาคะในใจเราแล้วก็จะดำรงชีวิตอยู่บนพื้นฐาน ของการให้อภัย พื้นฐานแห่งการแบ่งปันต่อกัน

6. สามัคคี สามัคคีธรรมเป็นพื้นฐานของการอยู่ร่วมกัน ไม่ว่าจะเป็นสังฆมบ้าน สังฆมวัด สังฆมโรงเรียน สังคมจะอยู่ร่วมกันอย่างสงบสุขไม่ได้ สังคมจะร่วมกันสร้างความดีงามไม่ได้ถ้าปราศจากสามัคคีธรรม

7. ปัญญา บุคคลจะดำรงตนจะสร้างประโยชน์ จะสร้างสรรค์ความสงบสุข จะทำตนให้เป็นผู้มีจิตใจสะอาดและบริสุทธิ์เพราะปัญญา ปัญญาเป็นยานอันประเสริฐที่จะทำให้ผู้ปฏิบัติให้ล่วงพ้นทุกข์ยากลำบากได้

หลักในการดำเนินงานของโครงการ

การดำเนินงานยึดหลักตามแนวทางของ โครงการอันเนื่องมาจากพระราชดำริ ซึ่งพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวได้ทรงพระราชทานไว้ คือ

- พออยู่พอกิน- คำนึงมากกว่าคั่งทุน – ขาดทุนคือกำไร
- ไม่ติดตำรา
- บริการรวมที่จุดเดียว (one stop service)
- แก้ปัญหาที่จุดเล็ก
- ระเบิดจากข้างใน
- ทำให้ง่าย (simplicity)
- ใช้ธรรมปราบอธรรม

และอาศัยแนวคิดจากกรอบแนวทางการดำเนินงานของสำนักงาน กปร. คือ การพัฒนาเพื่อมุ่งแก้ไขปัญหาคความเดือดร้อนเฉพาะหน้า ที่ประชาชนประสบอยู่ มุ่งสร้างความเข้มแข็งให้แก่ชุมชน หมู่บ้าน ตามความจำเป็นและเหมาะสม เพื่อให้ราษฎรสามารถพึ่งตนเองได้ ด้วยการสร้างพื้นฐาน คือความพอมีพอกินของประชาชนในเบื้องต้น ตามสภาพแวดล้อมทางภูมิศาสตร์และสังคมวิทยาในแต่ละท้องถิ่น ให้สอดคล้องกับปัญหาซึ่งเกิดขึ้น รวมทั้งให้ความรู้ในการประกอบอาชีพ และการใช้เทคโนโลยีการเกษตรสมัยใหม่ ด้วยการสร้างตัวอย่างแห่งความสำเร็จ เพื่อให้ราษฎรได้มาเรียนรู้ ได้เห็นตัวอย่างของจริง ทั้งยังสามารถนำไปปฏิบัติได้ ควบคู่กับการอนุรักษ์และพัฒนาทรัพยากรธรรมชาติ ตลอดจนส่งเสริมและปรับปรุงสภาพแวดล้อม

นโยบายการบริหารโครงการเมืองสหกรณ์

1. ด้านการปฏิบัติงานแต่ละหน่วยงาน กำหนดแผนปฏิบัติงานในท้องที่ และบุคคลเป้าหมายเดียวกันให้สอดคล้องกัน เริ่มจากเล็กไปหาใหญ่ และให้ประชาชนมีส่วนร่วมให้บรรลุเป้าหมายโครงการ
2. ด้านงบประมาณ ให้ใช้งบประมาณปกติของหน่วยงานเป็นหลัก ในปีแรกหากขอตั้งงบประมาณไม่ทัน อาจจะขอรับการสนับสนุนจาก กปร. กรณี กปร. ไม่มีงบประมาณหรือมีไม่เพียงพอ อาจขอรับการสนับสนุนจากมูลนิธิถาวรจิตตาวโร-วงศ์มาลัย
3. ด้านการส่งเสริมอาชีพ ใช้แนวพระราชดำริเป็นการเกษตรแบบธรรมชาติ หรือเกษตรผสมผสาน เพื่อให้เกิดความมั่นคงทางอาหารมีพอกิน พอใช้ เหลือจ่าย ใช้ปุ๋ยหมัก ปุ๋ยคอก แทนปุ๋ยเคมี
4. ด้านเศรษฐกิจและสังคม ส่งเสริมและพัฒนาสหกรณ์ในโครงการให้มีความเข้มแข็ง สามารถช่วยให้สมาชิกมีรายได้เพิ่มขึ้นมั่นคง ช่วยเหลือตนเอง มีคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้น และมีความสมบูรณ์ทั้งร่างกายและจิตใจ

กิจกรรมของโครงการ

กิจกรรมของโครงการแบ่งออกเป็น 3 ด้าน ดังนี้

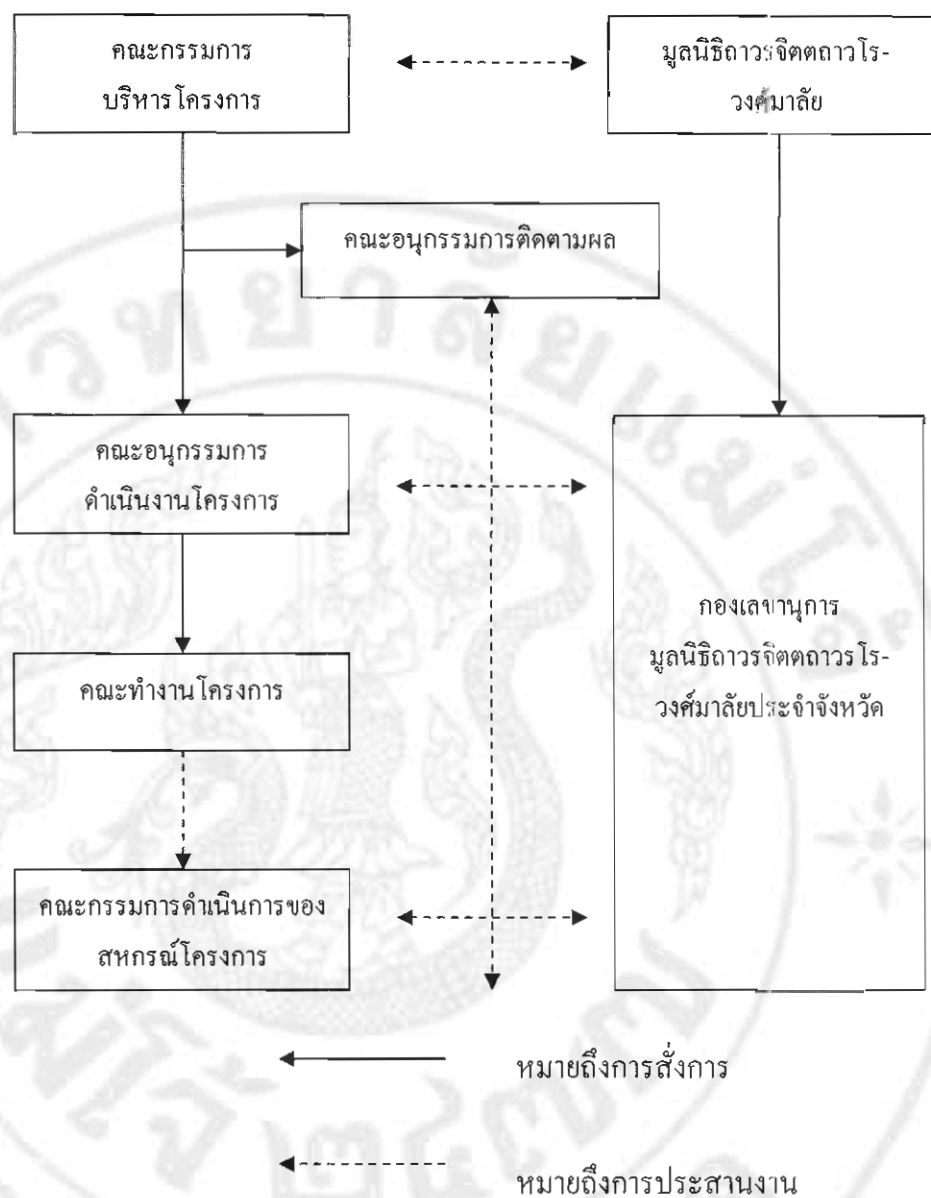
1. กิจกรรมการพัฒนาด้านการสหกรณ์ เพื่อสร้างความเป็นเอกภาพและสร้างฐานการดำเนินงานของโครงการให้เป็นไปตามแนวทางของระบบสหกรณ์ที่แท้จริงก่อนที่จะเริ่มดำเนินการกิจกรรมพัฒนาต่าง ๆ ของโครงการ จึงได้จัดให้มีการเสริมสร้างความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับระบบสหกรณ์ หลักการและปรัชญาสหกรณ์ และแนวทางการดำเนินกิจการสหกรณ์ต่างๆ ให้แก่สมาชิก คณะกรรมการและผู้ร่วมโครงการทุกฝ่าย
2. กิจกรรมพัฒนาด้านเศรษฐกิจ จัดทำขึ้นเพื่อยกระดับรายได้ของสมาชิกสหกรณ์ให้อยู่ในระดับที่พอเพียงต่อการดำรงชีพโดยมีการส่งเสริมอาชีพ ทั้งอาชีพหลัก และอาชีพรอง ส่งเสริมให้มีการแปรรูปผลผลิตเพื่อสร้างมูลค่าเพิ่ม และจัดเตรียมการตลาดเพื่อจัดจำหน่าย ผลผลิตออกสู่ตลาดทั้งภายในและต่างประเทศ
3. กิจกรรมพัฒนาด้านสังคม สิ่งแวดล้อมและทรัพยากร การพัฒนาทางสังคม ได้มุ่งเน้นการสร้างวัฒนธรรมแห่งคุณธรรมและจริยธรรมของมวลสมาชิก โดยได้วางหลักการของการสร้างวัฒนธรรมลักษณะนี้ ด้วยการอาศัยวัดเป็นฐานในการประสานการดำเนินงานในกิจกรรมต่าง ๆ ของโครงการ โดยมีศูนย์รวมอยู่ที่วัดปทุมวนารามราชวรวิหาร การดำเนินงานตามแนวทางนี้สามารถให้เกิดการประสานงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีความร่วมแรงร่วมใจและเกื้อกูลซึ่งกันและกัน และมีวัฒนธรรมของการทำงานที่อยู่บนพื้นฐานของจิตสำนึกแห่งคุณธรรมและจริยธรรม

4. สำหรับด้านสิ่งแวดล้อมและทรัพยากร ได้มีการปลูกจิตสำนึกให้ตระหนักถึงความสำคัญของการอนุรักษ์สิ่งแวดล้อมและทรัพยากร ตลอดจนการใช้ทรัพยากรอย่างเหมาะสมและมีประสิทธิภาพ ด้วยการสอดแทรกกิจกรรมด้านการอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติโครงการปลูกป่าเพื่อเสริมสร้างระบบนิเวศวิทยาและสิ่งแวดล้อม แปลงสาธิตปลูกผักปลอดสารพิษ โครงการเกษตรธรรมชาติ โครงการส่งเสริมทำนาแบบดั้งเดิม โครงการธนาคารโค-กระบือ เป็นต้น

รูปแบบโครงการเมืองสหกรณ์

โครงการเมืองสหกรณ์อันเนื่องมาจากพระราชดำริ เป็นโครงการที่ดำเนินการร่วมกันระหว่างกลุ่มชน โดยมีประชากรในพื้นที่โครงการซึ่งรวมตัวกันเป็นสหกรณ์เป็นศูนย์กลางของการดำเนินงาน โดยการสนับสนุนของหน่วยงานต่างๆ ทั้งภาครัฐและเอกชน ภายใต้การกำกับดูแลของกลุ่มบุคคลในรูปของกรรมการจำนวน 4 ชุด คือ

1. คณะกรรมการบริหาร โครงการเมืองสหกรณ์อันเนื่องมาจากพระราชดำริ
2. คณะอนุกรรมการดำเนินงาน โครงการเมืองสหกรณ์อันเนื่องมาจากพระราชดำริ
3. คณะทำงานโครงการเมืองสหกรณ์อันเนื่องมาจากพระราชดำริ
4. คณะอนุกรรมการติดตามผลการดำเนินงาน โครงการเมืองสหกรณ์อันเนื่องมาจากพระราชดำริ



ภาพ 9 แผนภูมิโครงการเมืองสหกรณ์อันเนื่องมาจากพระราชดำริ
ที่มา: กรมส่งเสริมสหกรณ์ และมูลนิธิถาวรจิตตาวโร-วงศ์มัลย์ (2546)

โครงการเมืองสหกรณ์อันเนื่องมาจากพระราชดำริ ระยะที่ 1 พ.ศ. 2541 – 2545

โครงการเมืองสหกรณ์อันเนื่องมาจากพระราชดำริ เป็นโครงการที่มูลนิธิถาวร จิตตถาวโร-วงศ์มาลัย โดยพระราชพิพัฒนาทร (ถาวร จิตตถาวโร) ได้ขอพระราชทานจัดทำเพื่อสนองพระราชดำริ พระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว เมื่อวันที่ 8 ตุลาคม 2539 โดยกำหนดจัดตั้งศูนย์สาธิตสหกรณ์การเกษตรถาวรพัฒนา จำกัด ขึ้นในพื้นที่เป้าหมาย จังหวัดนครนายก จังหวัดกาฬสินธุ์ และจังหวัดมุกดาหาร พระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวทรงมีพระราชกระแสให้ส่งเรื่องให้สำนักงานคณะกรรมการพิเศษเพื่อประสานงานโครงการอันเนื่องมาจากพระราชดำริ (กปร.) พิจารณาส่งสำนักงานคณะกรรมการพิเศษเพื่อประสานงานโครงการอันเนื่องมาจากพระราชดำริ (กปร.) พิจารณาแล้ว เห็นว่าจังหวัดมุกดาหาร มีการจัดตั้งสหกรณ์การเกษตรห้วยบางทราย จำกัดและได้มีการดำเนินงานตามโครงการพัฒนาพื้นที่ลุ่มน้ำห้วยบางทรายตอนบน อันเนื่องมาจากพระราชดำริอยู่แล้ว จึงควรดำเนินการในจังหวัดนครนายกและจังหวัดกาฬสินธุ์ และต่อมาได้เปลี่ยนพื้นที่เป้าหมายจากจังหวัดมุกดาหารเป็นจังหวัดน่าน

วัตถุประสงค์ของโครงการเมืองสหกรณ์

1. เพื่อเป็นการสนองพระราชดำริพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว
2. เพื่อเป็นการเฉลิมพระเกียรติ และแสดงความจงรักภักดีต่อพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว เนื่องในวโรกาสทรงมีพระชนมายุ ครบ 6 รอบ ในวันที่ 5 ธันวาคม 2542
3. เพื่อให้สหกรณ์เป็นศูนย์กลางในการรับและถ่ายทอดเทคโนโลยีการเกษตรแผนใหม่ ทั้งนี้ เพื่อให้เกิดประโยชน์แก่เกษตรกรท้องถิ่นมากที่สุด
4. เพื่อส่งเสริมและพัฒนาศูนย์สาธิตสหกรณ์ที่ได้จัดตั้งขึ้น ให้สามารถดำเนินธุรกิจสนองความต้องการของเกษตรกรสมาชิกได้อย่างมีประสิทธิภาพและครบวงจร
5. เพื่อส่งเสริมอาชีพ เพิ่มรายได้แก่เกษตรกรโดยนำแนวพระราชดำริ “ทฤษฎีใหม่” มาดำเนินการพัฒนาอาชีพเกษตรกร
6. เพื่อพัฒนาคุณภาพชีวิตครอบครัวเกษตรกรในด้านต่างๆ ให้ดีขึ้น เช่น ด้านสุขภาพ ด้านการศึกษา วัฒนธรรม ประเพณี ด้านการอาชีพ เป็นต้น
7. เพื่อส่งเสริมด้านศีลธรรม จริยธรรมแก่เกษตรกร โดยใช้ความศรัทธา สร้างจิตสำนึก และอุดมการณ์ ในการรวมกลุ่ม จนได้ชื่อว่าเป็น “เมืองสหกรณ์”
8. เพื่อเป็นโครงการนำร่องในการขยายผลโครงการเมืองสหกรณ์ไปสู่ท้องที่อื่นๆ ต่อไป

พื้นที่และเป้าหมายโครงการ

พื้นที่อำเภอปากพลี จังหวัดนครนายก อำเภอภูกามยาว จังหวัดกาฬสินธุ์ อำเภอเมือง
จังหวัดน่าน

เป้าหมายโครงการ

1. เกษตรกรในพื้นที่เป้าหมาย จะเข้าเป็นสมาชิกสหกรณ์แต่ละแห่งครบ 100 เปอร์เซ็นต์
2. เกษตรกรสมาชิกจะมีรายได้เฉลี่ยแต่ละแห่งไม่ต่ำกว่าครอบครัวละ 25,000 บาทต่อปี
3. ครอบครัวเกษตรกรสมาชิกจะมีคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้นกว่าเดิมระยะเวลาดำเนินการ ปี พ.ศ. 2541- 2545

งบประมาณ

1. ใช้งบประมาณด้านการประสานงานและการเผยแพร่ประชาสัมพันธ์โครงการ จากมูลนิธิถาวรจิตตาวโร – วงศ์มัลย์

2. ขอรับการสนับสนุนจากสำนักงานคณะกรรมการพิเศษเพื่อประสานงานโครงการ อันเนื่องมาจากพระราชดำริ (สำนักงาน กปร.)

3. ขอรับการสนับสนุนจากราชการที่เกี่ยวข้อง

4. ขอรับการสนับสนุนจากภาคเอกชน

หน่วยงานรับผิดชอบ

1. มูลนิธิถาวรจิตตาวโร-วงศ์มัลย์

2. กรมส่งเสริมสหกรณ์

หน่วยงานสนับสนุน

สำนักนายกรัฐมนตรี ประกอบด้วย องค์การสวนพฤกษศาสตร์ สถาบันวิทยุแห่งประเทศไทยเพื่อการศึกษา

กระทรวงเกษตรและสหกรณ์ สำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ กรมพัฒนาที่ดิน กรมวิชาการเกษตร กรมส่งเสริมการเกษตร กรมปศุสัตว์ กรมประมง กรมป่าไม้ กรมชลประทาน สำนักงานการปฏิรูปที่ดินเพื่อเกษตรกรรม (ส.ป.ก.) กรมตรวจบัญชีสหกรณ์ สำนักงานเศรษฐกิจการเกษตร กรมส่งเสริมสหกรณ์ องค์การตลาดเพื่อเกษตรกร (อ.ต.ก.) สถาบันวิทยุเพื่อการเกษตร

กระทรวงกลาโหม ประกอบด้วย กองทัพบก กรมการทหารช่าง สถานีโทรทัศน์กองทัพบกช่อง 5 สถานีโทรทัศน์กองทัพบกช่อง 7 สถานีวิทยุในเครือข่ายกองทัพบก

กระทรวงมหาดไทย ประกอบด้วย กรุงเทพมหานคร กรมตำรวจ กรมการปกครอง กรมการพัฒนาชุมชน สำนักงานเร่งรัดพัฒนาชนบท (รพช.) สถาบันวิทยุในเครือข่ายกรมตำรวจ สถาบันวิทยุกรุงเทพมหานคร

กระทรวงพาณิชย์ ประกอบด้วย สำนักงานปลัดกระทรวงพาณิชย์ กรมการค้าภายใน องค์การคลังสินค้า (อคส.)

กระทรวงอุตสาหกรรม ประกอบด้วย สำนักงานปลัดกระทรวง กรมส่งเสริมอุตสาหกรรม

กระทรวงศึกษาธิการ ประกอบด้วย สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ กรมการศาสนา กรมพลศึกษา กรมศิลปากร กรมอาชีวศึกษา กรมการศึกษานอกโรงเรียน (กศน.) กรมสามัญศึกษา สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (สพช.) สถาบันราชภัฏ สถาบันราชภัฏ สถาบันวิทยุศึกษา

กระทรวงสาธารณสุข ประกอบด้วย สำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข กรมอนามัย

กระทรวงแรงงานและสวัสดิการสังคม ประกอบด้วย สำนักงานปลัดกระทรวง แรงงานและสวัสดิการสังคม กรมพัฒนาฝีมือแรงงาน กรมประชาสัมพันธ์

ศูนย์ประสานงานโครงการ

เพื่อความสะดวกและคล่องตัวในการบริหารโครงการและประสานงานกับหน่วยงานราชการและภาคเอกชน จะจัดให้มีศูนย์ประสานงานโครงการขึ้นพร้อมทั้งมีเจ้าหน้าที่ เครื่องมือสื่อสาร ยานพาหนะและอุปกรณ์ที่ทันสมัยในการปฏิบัติงาน

ประโยชน์ของโครงการ

1. เกษตรกรในพื้นที่เป้าหมายโครงการทั้ง 3 แห่ง มีความสำนึกในพระมหากรุณาธิคุณต่อพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว

2. เกษตรกรในพื้นที่เป้าหมายโครงการทั้ง 3 แห่ง จะมีสหกรณ์เป็นศูนย์กลางในการรับและถ่ายทอดเทคโนโลยีการเกษตรแผนใหม่

3. ศูนย์สาธิตสหกรณ์การเกษตรถาวรพัฒนา จำกัด จะเป็นสถาบันเกษตรกรที่ได้รับการพัฒนาให้สามารถบริการแก่สมาชิกได้อย่างมีประสิทธิภาพและทั่วถึง

4. ราษฎรในชนบทจะมีความเอื้ออาทรช่วยเหลือต่อกันและมีศีลธรรม จริยธรรมแพร่กระจายมากขึ้น

5. จะทำให้เกษตรกรสมาชิกในพื้นที่เป้าหมายทั้ง 3 แห่ง มีความรู้ความเข้าใจในเรื่องหลักการและวิธีการสหกรณ์ดียิ่งขึ้น ซึ่งจะเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาชุมชนและสังคมในชนบท

6. จะทำให้เกษตรกรในพื้นที่เป้าหมายทั้ง 3 แห่ง มีรายได้เฉลี่ยไม่ต่ำกว่าครัวเรือนละ 25,000 บาท/ปี เมื่อสิ้นสุดโครงการจะทำให้ครอบครัวเกษตรกรสมาชิกมีคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้นกว่าเดิม ผลการดำเนินงานโครงการเมืองสหกรณ์อันเนื่องมาจากพระราชดำริ ปี 2541-2545 ได้จัดตั้งสหกรณ์ ดังนี้

1. สหกรณ์การเกษตรถาวรพัฒนานครนายก จำกัด จังหวัดนครนายก ได้รับจดทะเบียนเป็นสหกรณ์ประเภทสหกรณ์การเกษตร เมื่อวันที่ 18 พฤษภาคม 2538
2. สหกรณ์การเกษตรศูนย์สาธิตถาวรพัฒนา (กาฬสินธุ์) จำกัด จังหวัดกาฬสินธุ์ ได้รับจดทะเบียนเป็นสหกรณ์ประเภทสหกรณ์การเกษตร เมื่อวันที่ 29 มกราคม 2540
3. สหกรณ์การเกษตรถาวรพัฒนา จำกัด จังหวัดน่าน ได้รับจดทะเบียนเป็นสหกรณ์ประเภทสหกรณ์การเกษตร เมื่อวันที่ 3 มีนาคม 2541

นอกจากนี้ยังมีการขยายผลโครงการเมืองสหกรณ์ ในจังหวัดอื่นๆ ที่เกิดจากการนำของพระวิปัสสนาจารย์ที่ผ่านการอบรม รวมทั้งหน่วยงานราชการในพื้นที่ มาให้ความรู้เรื่องสหกรณ์ เมื่อประชาชนมีความพร้อมทุกด้านจะได้รับการสนับสนุนให้จัดตั้งและขอจดทะเบียนเป็นสหกรณ์ ทำให้มีสหกรณ์ในโครงการเมืองสหกรณ์จัดตั้งเพิ่มขึ้น คือ

1. สหกรณ์บริการถาวรพัฒนา จำกัด กรุงเทพมหานคร ได้รับจดทะเบียนเป็นสหกรณ์ประเภทสหกรณ์บริการ เมื่อวันที่ 15 พฤษภาคม 2541
2. สหกรณ์ถาวรพัฒนาชลดาสายไหม จำกัด กรุงเทพมหานคร ได้รับจดทะเบียนเป็นสหกรณ์ประเภทสหกรณ์บริการ เมื่อวันที่ 23 มีนาคม 2543
3. สหกรณ์บริการถาวรพัฒนาบางมด จำกัด จังหวัดสมุทรปราการ ได้รับจดทะเบียนเป็นสหกรณ์ประเภทสหกรณ์บริการ เมื่อวันที่ 12 กรกฎาคม 2544
4. สหกรณ์บริการถาวรพัฒนานครพนม จำกัด จังหวัดนครพนม ได้รับจดทะเบียนเป็นสหกรณ์ประเภทสหกรณ์บริการ เมื่อวันที่ 17 กรกฎาคม 2544
5. สหกรณ์บริการถาวรพัฒนาพะเยา จำกัด จังหวัดพะเยา ได้รับจดทะเบียนเป็นสหกรณ์ประเภทสหกรณ์บริการ เมื่อวันที่ 3 สิงหาคม 2544
6. สหกรณ์บริการถาวรพัฒนาสระแก้ว จำกัด จังหวัดสระแก้ว ได้รับจดทะเบียนเป็นสหกรณ์ประเภทสหกรณ์การเกษตร เมื่อวันที่ 16 มกราคม 2544

และมีกลุ่มเตรียมความพร้อมอีกใน 7 จังหวัด ได้แก่ จังหวัดกระบี่ จังหวัดกาญจนบุรี จังหวัดกำแพงเพชร จังหวัดมหาสารคาม จังหวัดอุทัยธานี จังหวัดบุรีรัมย์ และจังหวัดนครราชสีมา

โครงการเมืองสหกรณ์อันเนื่องมาจากพระราชดำริ ระยะที่ 2 พ.ศ. 2546 – 2550

จากการดำเนินงานโครงการเมืองสหกรณ์อันเนื่องมาจากพระราชดำริ ระยะที่ 1 พ.ศ. 2541 – 2545 ปรากฏว่าการดำเนินงานเป็นไปตามวัตถุประสงค์ในพื้นที่นำร่อง จังหวัดนครนายก จังหวัดกาฬสินธุ์ จังหวัดน่าน ราษฎรในพื้นที่โครงการเข้าใจหลักและวิธีการสหกรณ์ มีสหกรณ์เป็นองค์กรหลักในการให้บริการชุมชนในการพัฒนาอาชีพ ตลอดจนพัฒนาคุณภาพชีวิตและสิ่งแวดล้อม และสหกรณ์ยังเป็นศูนย์กลางในการประสานงานกับหน่วยงานราชการ ตลอดจนเป็นแหล่งรวมเทคโนโลยีที่เหมาะสม เพื่อนำไปสู่การถ่ายทอดสู่สมาชิกสหกรณ์และประชาชนทั่วไป เป็นไปตามแนวทางที่มีพระราชดำริ คณะกรรมการบริหารโครงการเมืองสหกรณ์จึงมีมติให้ขยายโครงการไปสู่ระยะที่สอง ปี พ.ศ. 2546 -2550 และได้้นำความกราบบังคมทูลเพื่อให้ทรงมีพระราชวินิจฉัย ทั้งนี้สำนักราชเลขาธิการได้นำความกราบบังคมทูลพระกรุณาทราบฝ่าละอองธุลีพระบาทแล้ว

วัตถุประสงค์ของโครงการ

1. เพื่อเป็นการสนองพระราชดำริพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว
2. เพื่อเป็นการขยายของโครงการให้กว้างขวางยิ่งขึ้นโดยใช้ฐานเดิมจากโครงการระยะที่ 1 โดยสหกรณ์จะเป็นศูนย์กลางในการประสานงานกับส่วนราชการ และภาคเอกชน และสหกรณ์จะสามารถให้บริการตามความต้องการของสมาชิกทุกสาขาอาชีพ โดยเฉพาะอาชีพเกษตรกรรม
3. เพื่อส่งเสริมอาชีพ เพิ่มรายได้และลดความเสี่ยงแก่เกษตรกร โดยนำแนวพระราชดำริ “ทฤษฎีใหม่” มาดำเนินการพัฒนาอาชีพเกษตรกรรม โดยเน้นหนักในการดำเนินทฤษฎีใหม่ขั้นที่ 2 ให้สำเร็จมากยิ่งขึ้นและมุ่งเน้นในการทำธุรกิจการรวมกันขาย และรวมกันซื้อ และธุรกิจสินเชื่อตามลำดับ
4. เพื่อพัฒนาสภาพความเป็นอยู่ของประชาชนในพื้นที่ขยายผลในด้านต่างๆ ให้ดีขึ้น เช่น ด้านสุขอนามัย ด้านการศึกษา ด้านการอาชีพ เป็นต้น
5. เพื่อส่งเสริมด้านศิลปกรรม จริยธรรมแก่ประชาชนทั่วไป ในพื้นที่ขยายผล โดยใช้ความศรัทธา สร้างจิตสำนึกและอุดมการณ์ ในการรวมกันเป็นสหกรณ์ และเป็นเมืองสหกรณ์ในที่สุด

พื้นที่และเป้าหมายโครงการ

พื้นที่เป้าหมายจะเน้นในพื้นที่ขยายผลที่มีความเป็นไปได้ ตามที่คณะกรรมการบริหารโครงการพิจารณาเห็นว่ามีความเป็นไปได้ แต่ก็ยังคงดำเนินการในพื้นที่นำร่อง คือ จังหวัดนครนายก จังหวัดกาฬสินธุ์ และจังหวัดน่าน

เป้าหมายเมื่อสิ้นสุดโครงการ ปี พ.ศ. 2550

1. ราษฎรในพื้นที่เป้าหมาย จะเข้าเป็นสมาชิกสหกรณ์ไม่ต่ำกว่าร้อยละ 70
2. ราษฎรในชุมชนพื้นที่เป้าหมาย สามารถนำหลักและวิธีการสหกรณ์มาใช้ในการจัดการชุมชนเกษตรกรรมสมาชิกจะมีรายได้เฉลี่ยแต่ละแห่ง ไม่ต่ำกว่าครอบครัวละ 25,000 บาทต่อปี ระยะเวลาดำเนินการ ปี พ.ศ. 2546 - 2550

ปัจจุบันมีพื้นที่ขยายผลที่ดำเนินการจัดตั้งสหกรณ์ตามโครงการระยะที่สองแล้ว คือ สหกรณ์การเกษตรถาวรพัฒนาสระแก้ว จำกัด สหกรณ์การเกษตรถาวรพัฒนากาญจนบุรี จำกัด สหกรณ์การเกษตรถาวรพัฒนานครราชสีมา จำกัด สหกรณ์การเกษตรถาวรพัฒนานุรักษ์ จำกัด สหกรณ์การเกษตรถาวรพัฒนาลพบุรี จำกัด

และมีกลุ่มเป้าหมายเพื่อเตรียมการเป็นสหกรณ์ ดังนี้

1. วัดหนองหัวแรด จ.นครราชสีมา นำโดยพระครูวิมลสารวิสุทธิ
2. วัดป่าบ้านแบก จ.มหาสารคาม นำโดยพระครูประโชติปัญญาวรคุณ
3. วัดพรมศิลาแดล จ.สุรินทร์ นำโดยพระปลัดลือชา อาทโร
4. วัดเขาวัง จ.ราชบุรี นำโดยพระมหาเที่ยง ปสาโท
5. อำเภอประคำ จ.บุรีรัมย์ นำโดยนายประคำ บุตรศรี
6. อำเภอท่าแซะ จ.ชุมพร นำโดยพระค่อน ปณณภาโร
7. วัดเจริญธรรม จ.พระนครศรีอยุธยา นำโดยพระครูสุนทรเจติยาภิวัฒน์
8. ปางช้างแกลเหนียดคล้องช้าง จ.พระนครศรีอยุธยา นำโดยนายสมพาสน์ มีพันธุ์
9. วัดน้ำขวยะกา จ.นครราชสีมา นำโดยพระทะนง ปภาโต
10. เขาช้างฟูบ จ.นครสวรรค์ นำโดยพระครูสรพจน์พิไล
11. วัดพนาลัยถาวราราม จ.จันทบุรี นำโดยพระชูศักดิ์ เหมวณโณ

(กรมส่งเสริมสหกรณ์ และมูลนิธิถาวรจิตถาวรโร-วงศ์มัลย์, 2546)

ทั้งนี้ในปีงบประมาณ 2548 สหกรณ์บริการถาวรพัฒนา จำกัด ได้รับงบประมาณจาก กรมส่งเสริมสหกรณ์ จำนวน 3,283,200 บาท เพื่อจัดฝึกอบรมตามโครงการฝึกอบรม เกษตรกร ถาวรพัฒนา และพัฒนาสหกรณ์ในเครือข่ายถาวรพัฒนา ในโครงการขยายผลโครงการเมืองสหกรณ์ อันเนื่องมาจากพระราชดำริ เพื่อพัฒนาชีวิตความเป็นอยู่ ความรู้ความเข้าใจเพื่อเชื่อมโยงเครือข่าย ของในโครงการเมืองสหกรณ์อันเนื่องมาจากพระราชดำริ สามารถประสานงานและช่วยเหลือซึ่งกัน และกัน สร้างความแข็งแกร่งให้กับชุมชนและสหกรณ์ในเครือข่ายถาวรพัฒนา สหกรณ์ โดยการ รวมกลุ่มและการดำเนินการอาศัยหลักศรัทธา อาศัยพระวิปัสสนาจารย์เพื่อพัฒนาสังคมให้ทั้ง

อาหารกายและอาหารใจ ในการพัฒนาชุมชนสังคมและประเทศเป็นการร่วมมือกันระหว่างบ้าน วัด ราชการ เมื่อชาวบ้าน ชุมชนแข็งแกร่ง ส่งผลให้สังคมและประเทศชาติแข็งแกร่ง : รวมทั้งสถาบันชาติ สถาบันศาสนา และสถาบันพระมหากษัตริย์ ซึ่งเป็นสถาบันหลักของประเทศไทย ก็มีความแข็งแกร่ง สมดังวัตถุประสงค์ของโครงการเมืองสหกรณ์ อันเนื่องมาจากพระราชดำริ สำหรับกลุ่มเป้าหมาย ได้แก่ กรรมการ ประธานกลุ่ม เลขานุการกลุ่ม เจ้าหน้าที่สหกรณ์ และสมาชิกชั้นนำของสหกรณ์ในโครงการเมืองสหกรณ์ และสหกรณ์ในเครือข่าย และสหกรณ์ขยายผลโครงการเมืองสหกรณ์อันเนื่องมาจากพระราชดำริ จำนวน 800 คน บาท ในการฝึกอบรมได้ให้ความรู้เกี่ยวกับอุดมการณ์ หลักการ และวิธีการสหกรณ์ การทำแผนงานประจำปี การจัดทำแผนกลยุทธ์ ธรรมชาติกับสหกรณ์ สหกรณ์กับเศรษฐกิจพอเพียงและการตลาด ความสำคัญของเกษตรอินทรีย์ การผลิตปุ๋ยอินทรีย์-ชีวภาพ การใช้สมุนไพร การใช้จุลินทรีย์ การใช้ตัวห้ำตัวเบียนป้องกันกำจัดศัตรูพืช

การบริหารจัดการการเงิน

1. การระดมทุน-สภาพคล่องทางการเงิน
 - การระดมทุนภายในจากสมาชิก
 - การกู้ยืมจากแหล่งภายนอก
 - การติดตามหนี้สิน
2. ระบบบัญชีการเงิน
 - ระเบียบการใช้จ่ายเงิน
 - ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องและความรับผิดชอบ
 - การลงบัญชีและการปิดบัญชีประจำวัน
 - การทำงบทดลอง งบดุล และการตรวจสอบ
3. การวางแผนงานและการเงิน
 - การคาดการณ์กิจกรรมที่จะดำเนินการ
 - การประมาณการจำนวนเงินที่ต้องการ

การบริหารจัดการการผลิต

1. ทำเลที่ตั้งและการวางผัง
 - โรงสี
 - โรงกรองน้ำ
 - ปั้มน้ำมัน
 - ร้านค้า

2. วัตถุดิบ
 - วิธีการจัดซื้อหรือจัดหาวัตถุดิบ
 - ความพอเพียงของวัตถุดิบ
3. กำลังการผลิต
 - ผลผลิตสอดคล้องกับปริมาณธุรกิจและความต้องการตลาด
4. เทคโนโลยีการผลิต
 - การใช้เทคโนโลยีการทันสมัยต่อการผลิต
 - การใช้เทคโนโลยีความรู้พื้นบ้านต่อการผลิต
5. การควบคุมคุณภาพผลิตภัณฑ์
 - มาตรการควบคุมคุณภาพ
6. การพัฒนาผลิตภัณฑ์
7. คงคลัง – ปริมาณคงคลังผลผลิต
 - ระยะเวลาคงคลังผลผลิต
8. ต้นทุนการผลิต – คงที่
 - ผันแปร

การบริหารจัดการการตลาด

1. ผลิตภัณฑ์
 - คุณภาพ ข้าวกล้องหอมมะลิ
ข้าวหอมมะลิ
น้ำดื่ม
 - ตราสินค้า ข้าว
น้ำดื่ม
 - บรรจุภัณฑ์ ข้าว
น้ำดื่ม
2. ราคา
 - ราคาเปรียบเทียบกับคู่แข่งชั้น
ข้าวกล้อง
ข้าวหอมมะลิ
น้ำดื่ม
 - ราคาตามการกีดจูดกลุ่มทุน

3. การจัดจำหน่าย

- ช่องทางการตลาดโดยความสัมพันธ์กับบุคคลและความสัมพันธ์ระหว่างกลุ่ม
ข้าวหอมมะลิ
ข้าวกล้อง
น้ำดื่ม

- การขนส่งสินค้า

4. การส่งเสริมการตลาด

- การโฆษณาประชาสัมพันธ์
- การขายโดยใช้พนักงานขาย
- การส่งเสริมการขาย
- การสร้างความสัมพันธ์กับหน่วยงานและองค์กรอื่น ๆ

บทที่ 3

วิธีการดำเนินการวิจัย

สถานที่ดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ทำการศึกษาสหกรณ์บริการถาวรพัฒนา จำกัด ในพื้นที่กรุงเทพมหานคร จังหวัดกาฬสินธุ์ และจังหวัดนครนายก

ประชากร

ผู้ให้ข้อมูลในการวิจัยครั้งนี้ คือคณะกรรมการดำเนินการ จำนวน 15 คน ฝ่ายจัดการของสหกรณ์บริการถาวรพัฒนา จำกัด จำนวน 34 คน

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ในการศึกษาครั้งนี้ ใช้การสัมภาษณ์ และแบบสอบถาม การสนทนากลุ่ม (focus group discussion) ทั้งนี้การเก็บข้อมูลดังกล่าว ได้ดำเนินการดังนี้

1. การสัมภาษณ์ เป็นวิธีการสัมภาษณ์แบบไม่เป็นทางการ (informal interview) โดยสัมภาษณ์เพื่อทราบข้อมูลเบื้องต้นของการเชื่อมโยงระหว่างสหกรณ์บริการถาวรพัฒนา จำกัด และสหกรณ์การเกษตรในโครงการเมืองสหกรณ์อันเนื่องมาจากพระราชดำริ
2. การสนทนากลุ่ม ดำเนินการหลังจากการสรุปแบบสอบถามแล้ว มีการวิเคราะห์ข้อมูล เพื่อสรุปรายการที่มีผลกระทบกับการดำเนินงานมากที่สุด ว่าเป็นจุดอ่อน จุดแข็ง โอกาส และอุปสรรค เพื่อเป็นการยืนยันคำตอบกับผลจากแบบสอบถามและการวิเคราะห์จากงบการเงินของสหกรณ์
3. จากแบบสอบถามคณะกรรมการดำเนินการ ฝ่ายจัดการ สหกรณ์บริการถาวรพัฒนา จำกัด โดยคำถามมีลักษณะคำถามเป็นแบบปลายปิดและปลายเปิด โดยแบบสอบถามจะแบ่งเป็น 2 ชุด ดังนี้

ชุดที่ 1 คณะกรรมการดำเนินการและฝ่ายจัดการ

ตอนที่ 1 เพื่อรวบรวมรายละเอียดเกี่ยวกับสภาพส่วนบุคคลของประชากร

ตอนที่ 2 เพื่อรวบรวมความคิดเห็นเกี่ยวกับการวิเคราะห์ จุดแข็งและจุดอ่อน โอกาส

และข้ออุปสรรคของสหกรณ์บริการถาวรพัฒนา จำกัด

ตอนที่ 3 เพื่อรวบรวมความคิดเห็นเกี่ยวกับปัญหาและข้อเสนอแนะของสหกรณ์บริการถาวรพัฒนา จำกัด

ชุดที่ 2 ฝ่ายจัดการ

ตอนที่ 1 เพื่อรวบรวมรายละเอียดเกี่ยวกับสภาพส่วนบุคคลของประชากร

ตอนที่ 2 เพื่อรวบรวมความคิดเห็นเกี่ยวกับการวิเคราะห์ จุดแข็งและจุดอ่อน โอกาส และข้ออุปสรรคของสหกรณ์บริการถาวรพัฒนา จำกัด

ตอนที่ 3 เพื่อรวบรวมความคิดเห็นเกี่ยวกับปัญหาและข้อเสนอแนะของสหกรณ์บริการถาวรพัฒนา จำกัด

การทดสอบแบบสอบถาม

เพื่อให้แบบสอบถามมีความสมบูรณ์และถูกต้องมากที่สุด ผู้วิจัยได้ทดสอบความตรงของเนื้อหา (content validity) เพื่อหาความสอดคล้องของเนื้อหาของแบบสอบถามที่จะใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล โดยได้นำแบบสอบถามเสนอคณะกรรมการที่ปรึกษาเพื่อตรวจสอบความถูกต้องแล้วนำมาแก้ไขปรับปรุงข้อบกพร่อง และนำไปทดสอบความเที่ยงของแบบสอบถามโดยทดสอบกลุ่มตัวอย่างในสหกรณ์การเกษตรในเขตพื้นที่ความรับผิดชอบของสำนักงานส่งเสริมสหกรณ์ พื้นที่ 1 แบ่งเป็นกรรมการ 5 ชุด ฝ่ายจัดการ 5 ชุด รวม 10 ชุด เพื่อนำมาทดสอบหาความเชื่อมั่นรายข้อ และหาความเชื่อมั่นโดยรวมโดยวิธีการของ Cronbach Alpha ซึ่งมีสูตรดังนี้ (ประคอง กรรณสูตร, 2528)

$$\alpha = \frac{n}{n-1} \left[1 - \frac{\sum s_i^2}{s^2} \right]$$

α หมายถึง สัมประสิทธิ์ความเชื่อมั่น

n หมายถึง จำนวนข้อ

s_i^2 หมายถึง คะแนนความแปรปรวนแต่ละข้อ

s^2 หมายถึง คะแนนความแปรปรวนทั้งฉบับ

ผลที่ได้จากการทดสอบโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปจากคอมพิวเตอร์ คือ ค่าเท่ากับ 0.9812 แสดงว่าแบบสอบถามที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้อยู่ในเกณฑ์ที่สามารถนำไปใช้ได้ และมีความเชื่อมั่นสูง

การรวบรวมข้อมูล

ข้อมูลที่ใช้ในการศึกษาประกอบด้วย ข้อมูล 2 ประเภท ได้แก่

1. ข้อมูลปฐมภูมิ (primary data) เป็นข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ ฝ่ายจัดการและแบบสอบถามคณะกรรมการดำเนินการ ฝ่ายจัดการ เกี่ยวกับผลการดำเนินงานของแต่ละประเภท และจุดอ่อน จุดแข็ง โอกาส และอุปสรรค ในการดำเนินงาน และโครงสร้างการดำเนินงานของสหกรณ์ จำกัด การสนทนากลุ่ม เพื่อเป็นการยืนยันข้อมูลที่ได้จากการแบบสอบถามในการวิเคราะห์จุดอ่อน จุดแข็ง โอกาส และอุปสรรค การเสวนากลุ่มย่อย เป็นการเสวนาระหว่างผู้ศึกษากับเจ้าหน้าที่กรมส่งเสริมสหกรณ์ เพื่อร่วมกันกำหนดแนวทางการพัฒนาสหกรณ์บริการถาวรพัฒนา

2. ข้อมูลทุติยภูมิ (secondary data) เป็นข้อมูลที่ได้จากรายงานกิจการประจำปีของสหกรณ์บริการถาวรพัฒนา จำกัด รายงานการสอบบัญชีประจำปี ของกรมตรวจบัญชีสหกรณ์ ตลอดจนเอกสาร งานวิจัย และตำราวิชาการต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง เพื่อนำไปวิเคราะห์ผลการดำเนินงาน และแนวโน้มการดำเนินงาน โดยทำการวิเคราะห์ผลการดำเนินงานและฐานะการเงินของสหกรณ์บริการถาวรพัฒนา จำกัด ตั้งแต่ปี พ.ศ. 2541 ถึง 2547

การรวบรวมข้อมูลในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้เก็บรวบรวมข้อมูลด้วยตนเอง โดยส่งแบบสอบถามให้คณะกรรมการดำเนินการ จำนวน 15 คน และฝ่ายจัดการ จำนวนรวม 34 คน ในกรุงเทพมหานคร จังหวัดกาฬสินธุ์ และจังหวัดนครนายก ซึ่งได้รับแบบสอบถามตอบกลับจากคณะกรรมการดำเนินการจำนวน 10 คน และฝ่ายจัดการ จำนวน 27 คน รวมแบบสอบถามที่ตอบกลับจำนวน 37 คน สาเหตุเนื่องจากกรรมการมีภารกิจและมีการเลือกตั้งกรรมการชุดใหม่ สำหรับฝ่ายจัดการเนื่องจากอยู่หลายจังหวัดและประสานงานลำบาก

การสนทนากลุ่ม ได้มีการประชุมกลุ่ม ประกอบด้วยกรรมการ จำนวน 7 คน ฝ่ายจัดการ 4 คน ที่ปรึกษาสหกรณ์ 4 คน และเจ้าหน้าที่ส่งเสริมสหกรณ์ 2 คน รวมจำนวน 17 คน เพื่อเป็นการยืนยันข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถามหาจุดอ่อน จุดแข็ง โอกาส และอุปสรรคที่มีผลกระทบกับการดำเนินงานมากที่สุด

การตรวจสอบข้อมูล วิธีการตรวจสอบข้อมูลเพื่อให้เกิดความเชื่อถือได้ ใช้การตรวจสอบแบบสามเส้า คือใช้วิธีการรวบรวมข้อมูลต่างกัน เช่น ศึกษาจากเอกสารรายงานกิจการ

ประจำปี งบประมาณ และ การสนทนากลุ่ม โดยวิธีการทั้งสามหากมีความสอดคล้องกันถือว่ามีความเชื่อถือได้ของข้อมูล

วิธีการวิเคราะห์ข้อมูล

การศึกษาเรื่องนี้ ได้แบ่งการวิเคราะห์ข้อมูลเป็น 2 ส่วน คือ

1. รวบรวมข้อมูลจากแบบสอบถามและนำมาทำการวิเคราะห์ข้อมูล โดยแบบสอบถามเกี่ยวกับสภาพบุคคล ความคิดเห็นสภาพแวดล้อมภายในขององค์กรสหกรณ์บริการถาวรพัฒนา จำกัด และสภาพแวดล้อมภายนอกที่มีผลกับการดำเนินงานของสหกรณ์บริการถาวรพัฒนา จำกัด และปัญหาและข้อเสนอแนะของสหกรณ์บริการถาวรพัฒนา จำกัด โดยใช้สถิติแจกแจงความถี่ ค่าร้อยละ ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และวิธีถ่วงน้ำหนัก ซึ่งใช้วิธีให้ค่าคะแนนตามลำดับและกำหนดน้ำหนักคำตอบด้วยการให้คะแนนตามวิธีของ Likert แล้วนำค่าคะแนนมาทำการประเมินหาจุดอ่อน จุดแข็ง โอกาสและอุปสรรค

วิธีให้ค่าคะแนนตามคำตอบมีดังนี้

กลุ่มคำถามในเชิงบวก ให้ค่าคะแนน เห็นด้วยอย่างยิ่ง	5 คะแนน
เห็นด้วย	4 คะแนน
ไม่แน่ใจ	3 คะแนน
ไม่เห็นด้วย	2 คะแนน
ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง	1 คะแนน
กลุ่มคำถามเชิงลบ ให้ค่าคะแนน เห็นด้วยอย่างยิ่ง	1 คะแนน
เห็นด้วย	2 คะแนน
ไม่แน่ใจ	3 คะแนน
ไม่เห็นด้วย	4 คะแนน
ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง	5 คะแนน

การวิเคราะห์ข้อมูลแต่ละคำถามทั้งหมดใช้วิธีการคำนวณหาค่าเฉลี่ยแล้วนำไปประเมิน โดยแบ่งเป็น 5 เกณฑ์ ดังนี้

ค่าคะแนนเฉลี่ยระหว่าง 1.00 – 1.80 ให้ผลการประเมินอยู่ในระดับน้อยที่สุด ต้องปรับปรุง เป็นจุดอ่อนหรืออุปสรรค

1.81 – 2.60 ให้ผลการประเมินอยู่ในระดับน้อย ต้องปรับปรุง เป็นจุดอ่อนหรืออุปสรรค

2.61 – 3.40 ให้ผลการประเมินอยู่ในระดับ ปานกลาง

3.41 – 4.20 ให้ผลการประเมินอยู่ในระดับมาก เป็นจุดแข็ง

หรือโอกาส

4.21 – 5.00 ให้ผลการประเมินอยู่ในระดับมากที่สุด เป็นจุด

แข็งหรือโอกาส

2. วิเคราะห์ผลการดำเนินงานของสหกรณ์ จากรายงานกิจการประจำปี รายงานการสอบบัญชีประจำปี ของกรมตรวจบัญชีสหกรณ์ ใช้เครื่องมือวิเคราะห์ทางการเงิน โดยใช้โปรแกรม Microsoft Excel เพื่อทราบผลการดำเนินงานและฐานะการเงินว่าการเงิน มีจุดอ่อนหรือจุดแข็ง

การวิเคราะห์งบการเงิน แบ่งการวิเคราะห์ออกเป็น 2 วิธี คือ

1. โดยการเปรียบเทียบงบการเงิน

2. โดยใช้อัตราส่วนทางการเงิน

1. การวิเคราะห์โดยการเปรียบเทียบงบการเงิน เป็นการเปรียบเทียบงบการเงินของสหกรณ์ในอดีตและปัจจุบัน วิธีการวิเคราะห์เปรียบเทียบแบบนี้แบ่งได้เป็น 2 ประเภท คือ

1.1 การวิเคราะห์แนวโน้ม (trend analysis)

1.2 การวิเคราะห์เปรียบเทียบตามแนวดิ่ง (common size หรือ vertical analysis)

1.1 การวิเคราะห์แนวโน้ม (trend analysis) เป็นการวิเคราะห์โดยการเปรียบเทียบข้อมูลงบการเงินตั้งแต่ พ.ศ. 2541 ถึง ปี พ.ศ. 2547 ทำให้ทราบลักษณะของการเปลี่ยนแปลงจากแนวโน้มในแต่ละปีว่าเป็นไปในทิศทางใด ดีขึ้น หรือเลวลง

การวิเคราะห์แนวโน้ม แบ่งเป็น 2 ลักษณะ ดังนี้

(1) การวิเคราะห์แนวโน้มจากข้อมูลเดิม เป็นการวิเคราะห์งบการเงินโดยการเปรียบเทียบจากข้อมูลจำนวนเงินของรายการต่างๆ แล้ว สรุปว่ารายการที่เปรียบเทียบดังกล่าวมีแนวโน้มสูงขึ้นหรือลดลง

(2) การวิเคราะห์อัตราร้อยละของแนวโน้มจากปีฐานเคลื่อนที่ วิธีนี้เป็นการหาอัตราร้อยละของการเพิ่มหรือลดของข้อมูลที่ต้องการวิเคราะห์ในช่วงที่ผ่านมา โดยมีได้เจาะจงเอาปีใดปีหนึ่งเป็นปีฐานที่แน่นอน แต่ใช้ปีฐานเคลื่อนที่ไปเรื่อยๆ สำหรับช่วงเวลาของการเปรียบเทียบจะเปรียบเทียบเป็นปีต่อปีแบบต่อเนื่องกัน โดยใช้สูตรในการคำนวณ ดังนี้

อัตราร้อยละของการเพิ่มลดของปีที่ต้องการ =
$$\frac{\text{ตัวเลขของปีที่ต้องการ} - \text{ตัวเลขของปีก่อน} \times 100}{\text{ตัวเลขของปีก่อน}}$$

1.2 การวิเคราะห์เปรียบเทียบตามแนวดิ่ง (common size) เป็นการวิเคราะห์ส่วนประกอบของงบการเงิน โดยการเปรียบเทียบข้อมูลในงบการเงินของสหกรณ์ในหนึ่งงวดปีบัญชี ซึ่งจะคำนวณว่ารายการแต่ละรายการในงบการเงินจะเป็นอัตราร้อยละเท่าใดของยอดเงินทั้งหมด ในการวิเคราะห์ส่วนประกอบจะทำการวิเคราะห์หังบุคคล และงบกำไรขาดทุน เพื่อทราบโครงสร้างของงบการเงิน ของปีใดปีหนึ่งและการเปลี่ยนแปลงของโครงสร้างของงบการเงินว่า สูงขึ้นหรือต่ำลง

2. การวิเคราะห์โดยใช้อัตราส่วนทางการเงิน (ratio analysis) เป็นการเปรียบเทียบความสัมพันธ์ของรายการต่างๆ ในงบการเงิน โดยการนำรายการต่างๆ ในงบการเงินตั้งแต่สองรายการขึ้นไปมาเปรียบเทียบกันในรูปแบบอัตราส่วน แล้วหารกันได้ผลลัพธ์เป็นจำนวนเท่าหรืออาจทำให้เป็นค่าร้อยละโดยคูณด้วย 100 ก็ได้ ได้ทำการวิเคราะห์อัตราส่วนทางการเงินเพื่อทราบประสิทธิภาพการบริหารการเงิน ซึ่งแบ่งเป็น 4 ประเภทอัตราส่วน คือ

1. อัตราส่วนวัดสภาพคล่อง
2. อัตราส่วนวัดการก่อหนี้
3. อัตราส่วนวัดความสามารถในการใช้ทรัพย์สิน
4. อัตราส่วนวัดความสามารถในการทำกำไร

การวิเคราะห์อัตราส่วนแต่ละประเภท มีการคำนวณดังนี้

2.1 อัตราส่วนวัดสภาพคล่อง เป็นอัตราส่วนที่ใช้วัดความสามารถในการชำระหนี้ระยะสั้น ณ เวลานั้น โดยการวัดอัตราส่วนทุนหมุนเวียน

$$2.1.1 \text{ อัตราส่วนทุนหมุนเวียน} = \frac{\text{สินทรัพย์หมุนเวียน}}{\text{หนี้สินหมุนเวียน}}$$

ถ้าสินทรัพย์หมุนเวียนมีมากกว่าหนี้สินหมุนเวียน คือมีค่ามากกว่า 1 ถือว่าความคล่องตัวทางการเงินดี มีความสามารถในการชำระหนี้ระยะสั้นดี มีสภาพคล่อง

$$2.1.2 \text{ อัตราส่วนสินทรัพย์สภาพคล่อง} = \frac{\text{สินทรัพย์หมุนเวียน} - \text{สินค้างเหลือ}}{\text{ทุนของสหกรณ์}}$$

อัตราส่วนสินทรัพย์คล่องตัวนี้ จะใช้ข้อมูลเกี่ยวกับสภาพคล่องทางการเงินที่ใช้แต่เฉพาะทรัพย์สินหมุนเวียนที่สามารถเปลี่ยนเป็นเงินสดได้ง่ายและเร็ว นั่นคือไม่นับสินค้างเหลือมาที่ต้องใช้เวลานานในการที่จะเปลี่ยนเป็นเงินสดมาคำนวณ

2.2 อัตราส่วนวัดการก่อหนี้ เป็นอัตราส่วนที่ใช้วัดความสามารถในการก่อหนี้สินของสหกรณ์ว่า จะก่อหนี้ได้เพียงใดจึงจะเหมาะสมและไม่เสี่ยงภัย อัตราส่วนดังกล่าวได้แก่

$$2.2.1 \text{ อัตราส่วนหนี้สินต่อทุน} = \frac{\text{หนี้สินทั้งสิ้น}}{\text{ทุนของสหกรณ์}}$$

อัตราส่วนหนี้สินทั้งสิ้นต่อทุน จะบอกให้ทราบว่าหนี้สินเป็นกี่เท่าของทุน ถ้ามีค่าสูง แสดงว่าเงินทุนของเจ้าของ มีเพียงเล็กน้อยและมาจากหนี้สินเป็นส่วนใหญ่ ความเสี่ยงจะตกแก่ เจ้าหนี้ ขณะที่สหกรณ์ต้องรับภาระดอกเบี้ยจ่ายสูง

$$2.2.2 \text{ อัตราส่วนหนี้สินต่อสินทรัพย์} = \frac{\text{หนี้สินทั้งสิ้น}}{\text{สินทรัพย์ทั้งสิ้น}}$$

ถ้าอัตราส่วนสูง แสดงว่า สินทรัพย์โดยส่วนใหญ่มาจากการก่อหนี้ และเจ้าหนี้มีความเสี่ยงสูง และได้รับความคุ้มครองจากสินทรัพย์ในอัตราที่ต่ำ

2.3 อัตราส่วนวัดความสามารถในการใช้ทรัพย์สิน เป็นอัตราส่วนที่ใช้วัดประสิทธิภาพในการใช้ทรัพย์สินเพื่อก่อให้เกิดรายได้ อัตราส่วนดังกล่าว ได้แก่

$$2.3.1 \text{ อัตราหมุนของสินทรัพย์} = \frac{\text{ขาย/บริการ}}{\text{สินทรัพย์ทั้งสิ้นถัวเฉลี่ย}}$$

$$\text{สินทรัพย์ทั้งสิ้นถัวเฉลี่ย} = \frac{\text{สินทรัพย์ทั้งสิ้นต้นงวด} + \text{สินทรัพย์ทั้งสิ้นปลายงวด}}{2}$$

อัตราส่วนนี้ เป็นการวัดประสิทธิภาพการลงทุนในสินทรัพย์ว่า กิจการใดใช้ประโยชน์จากสินทรัพย์เหล่านั้นให้เกิดประโยชน์สามารถสร้างยอดขาย/บริการได้เต็มที่ หรือไม่ บ่งบอกความสามารถของกิจการ ในการใช้ทรัพย์สินทั้งหมดที่มีอยู่ว่าก่อให้เกิดรายได้จากการขาย/บริการมากน้อยหรือมีประสิทธิภาพเต็มที่หรือไม่ เพียงใด

$$2.3.2 \text{ อัตราการหมุนของลูกหนี้การค้า} = \frac{\text{ขาย}}{\text{ลูกหนี้การค้าโดยเฉลี่ย}}$$

$$\text{ระยะเวลาการเก็บหนี้} = \frac{365}{\text{อัตราการหมุนเวียนของลูกหนี้การค้า}}$$

อัตราการหมุนของลูกหนี้การค้า เป็นอัตราการหมุนเวียนที่บอกให้ทราบว่าสหกรณ์สามารถเก็บเงินจากลูกหนี้ได้ช้าหรือเร็ว หรือลูกหนี้ที่สหกรณ์มีอยู่สามารถเปลี่ยนเป็นเงินได้ช้าหรือเร็ว ถ้าอัตราสูง แสดงว่า การหมุนเวียนของลูกหนี้ดี มีความคล่องตัวสูง ถ้าอัตราต่ำ แสดงว่า การหมุนเวียนของลูกหนี้ไม่ดี ซึ่งจะแสดงให้เห็นคุณภาพของลูกหนี้ นอกจากนี้ได้คำนวณระยะเวลาในการเก็บหนี้ ประกอบกับอัตราการหมุนเวียนของลูกหนี้การค้า เพื่อให้ทราบว่าแต่ละรอบใช้เวลาในการเก็บหนี้ยาวนานกี่วัน

$$2.3.3 \text{ อัตราการหมุนของสินค้า} = \frac{\text{ต้นทุนสินค้าขาย}}{\text{สินค้าคงเหลือ โดยเฉลี่ย}}$$

$$\text{ระยะเวลาการหมุนของสินค้า} = \frac{365}{\text{ต้นทุนการหมุนของสินค้าคงเหลือ}}$$

อัตราการหมุนของสินค้าคงเหลือ จะชี้ให้เห็นความเพียงพอของสินค้าและการจัดการสินค้าคงเหลือว่ามีประสิทธิภาพเพียงใด สามารถเปลี่ยนสินค้าเป็นเงินสดได้กี่รอบ ถ้าจำนวนรอบต่ำ แสดงว่ามีเงินลงทุนซึ่งไปจมอยู่ในสินค้าจำนวนหนึ่งมากเกินไป และระยะเวลาการหมุนของสินค้าหรืออายุเฉลี่ยของสินค้า จะบอกให้ทราบว่า จะต้องใช้เวลากี่วันในการขายสินค้าคงเหลือ นั้น ถ้าจำนวนวันน้อย แสดงว่ามีความสามารถในการเปลี่ยนสินค้าเป็นเงินได้เร็ว

$$2.3.4 \text{ อัตราร้อยละของรายได้ต่อสินทรัพย์} = \frac{\text{รายได้ทั้งสิ้น}}{\text{สินทรัพย์ทั้งสิ้นถัวเฉลี่ย}} \times 100$$

อัตราส่วนนี้วัดความสามารถในการใช้สินทรัพย์ เพื่อก่อให้เกิดรายได้ทั้งสิ้นมากหรือน้อยเต็มประสิทธิภาพหรือไม่ ถ้าอัตราส่วนนี้มีค่าสูง แสดงว่ามีความสามารถในการใช้สินทรัพย์ที่มีอยู่เพื่อก่อให้เกิดรายได้ทั้งสิ้นสูง

2.4. อัตราส่วนวัดความสามารถในการทำกำไร เป็นอัตราส่วนที่แสดงให้เห็นถึงประสิทธิภาพในการหาผลตอบแทนจากการดำเนินงาน โดยแบ่งการวิเคราะห์ ดังนี้

$$2.4.1 \text{ อัตราผลตอบแทนต่อสินทรัพย์} = \frac{\text{กำไรสุทธิ}}{\text{สินทรัพย์ทั้งสิ้นถัวเฉลี่ย}} \times 100$$

อัตราส่วนนี้ เป็นอัตราส่วนที่ใช้วัดความสามารถของฝ่ายบริหารในการใช้สินทรัพย์ของกิจการในการก่อให้เกิดกำไร ที่แสดงให้เห็นผลตอบแทนจากการลงทุนทั้งสิ้นหรือการใช้สินทรัพย์ว่าได้ผลตอบแทนเพียงพอหรือไม่

$$2.4.2 \text{ อัตราผลตอบแทนต่อทุน} = \frac{\text{กำไรสุทธิ}}{\text{ทุนของสหกรณ์ถัวเฉลี่ย}} \times 100$$

อัตราส่วนนี้แสดงให้เห็นทราบว่าสหกรณ์มีกำไรสุทธิเป็นร้อยละเท่าใดของส่วนของทุน ถ้าอัตราส่วนมีค่ามาก ประสิทธิภาพภาพในการทำกำไรให้กับส่วนของทุนสูง

$$2.4.3 \text{ อัตรากำไรสุทธิ} = \frac{\text{กำไรสุทธิ}}{\text{ขาย/บริการ}} \times 100$$

ถ้าอัตราส่วนนี้มีค่าสูง แสดงว่าสหกรณ์มีความสามารถในการหากำไรจากการดำเนินงานสูง



บทที่ 4

ผลการวิจัยและวิจารณ์

การศึกษาครั้งนี้ได้แบ่งการศึกษาเป็น 3 ตอน คือ

ตอนที่ 1 ศึกษาวิธีการดำเนินธุรกิจเชื่อมโยงระหว่างสหกรณ์บริการถาวรพัฒนา จำกัด กับสหกรณ์การเกษตรที่อยู่ในโครงการเมืองสหกรณ์อันเนื่องมาจากพระราชดำริ โดยแบบสอบถาม และสัมภาษณ์คณะกรรมการดำเนินการ และฝ่ายจัดการ และเจ้าหน้าที่ส่งเสริมสหกรณ์

ตอนที่ 2 วิเคราะห์ผลการดำเนินงานของสหกรณ์บริการถาวรพัฒนา จำกัด โดยการทำการวิเคราะห์งบการเงินของสหกรณ์ตั้งแต่ ปี พ.ศ. 2541 - พ.ศ. 2547 ด้วยการวิเคราะห์เปรียบเทียบงบการเงิน และวิเคราะห์อัตราส่วนทางการเงิน

ตอนที่ 3 ศึกษาปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินงานของสหกรณ์ด้วยแบบสอบถาม คณะกรรมการดำเนินการ จำนวน 10 คน และฝ่ายจัดการ จำนวน 27 คน และนำมาวิเคราะห์เกี่ยวกับสภาพบุคคล โดยใช้สถิติค่าร้อยละ วิเคราะห์ความคิดเห็นสภาพแวดล้อมภายในขององค์กรสหกรณ์ ความคิดเห็นสภาพแวดล้อมภายนอกที่มีผลกับการดำเนินงานของสหกรณ์ โดยใช้วิธีถ่วงน้ำหนัก ให้ค่าคะแนนตามลำดับและกำหนดน้ำหนักคำตอบด้วยการให้คะแนนตามวิธีของ Likert แล้วนำค่าคะแนนมาประเมินหาจุดอ่อน จุดแข็ง โอกาส และอุปสรรค และนำข้อมูลจากการวิเคราะห์ดังกล่าว ประชุมกลุ่มย่อย ประกอบด้วย คณะกรรมการดำเนินการ จำนวน 7 คน ที่ปรึกษาสหกรณ์ จำนวน 4 คน เจ้าหน้าที่สหกรณ์ จำนวน 4 คน และเจ้าหน้าที่ส่งเสริมสหกรณ์ จำนวน 2 คน เพื่อสรุปจุดอ่อน จุดแข็ง โอกาส และอุปสรรคที่มีผลกระทบกับสหกรณ์มากที่สุด และจัดทำกลยุทธ์เพื่อเป็นแนวทางพัฒนาสหกรณ์

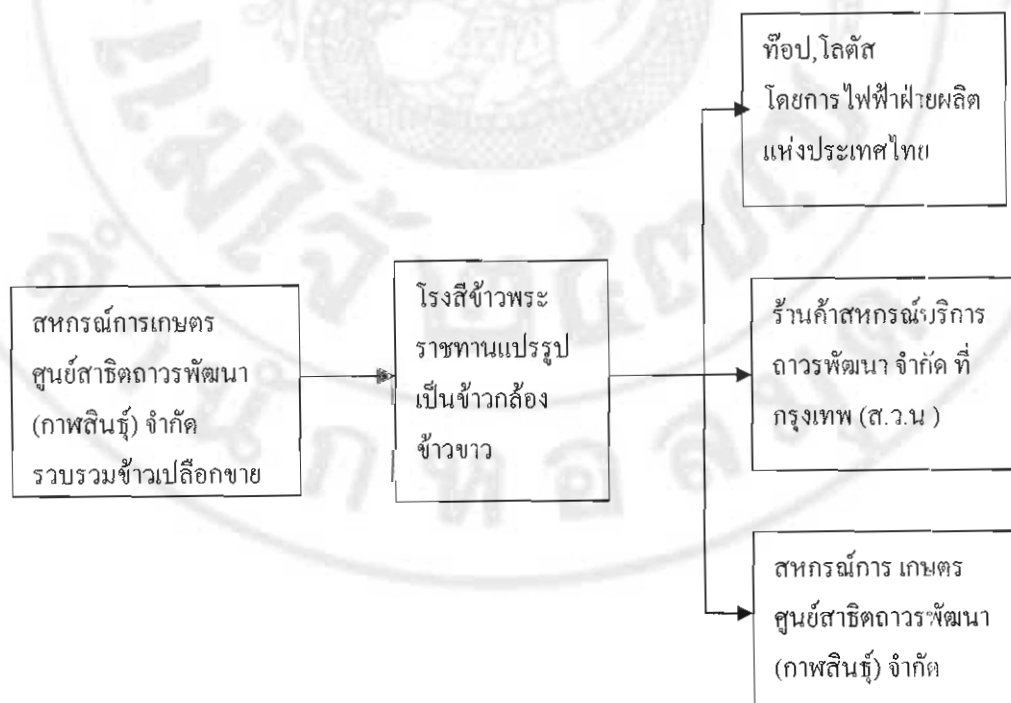
ตอนที่ 1 วิธีการดำเนินธุรกิจเชื่อมโยงระหว่างสหกรณ์

สหกรณ์บริการถาวรพัฒนา จำกัด ได้รับจดทะเบียนจัดตั้งเป็นสหกรณ์ประเภทสหกรณ์บริการ เมื่อวันที่ 15 พฤษภาคม 2541 เริ่มดำเนินธุรกิจจัดหาสินค้ามาจำหน่ายและ ธุรกิจรวบรวม และแปรรูป ต่อมาปี พ.ศ. 2542 ทำธุรกิจจำหน่ายน้ำมัน และปี พ.ศ. 2545 ทำธุรกิจน้ำดื่ม

การดำเนินธุรกิจเชื่อมโยงระหว่างสหกรณ์บริการถาวรพัฒนา จำกัด กับสหกรณ์การเกษตรที่อยู่ในโครงการเมืองสหกรณ์อันเนื่องมาจากพระราชดำริ สหกรณ์บริการถาวรพัฒนา จำกัด มีการทำธุรกิจเชื่อมโยงกับสหกรณ์การเกษตรที่อยู่ในโครงการเมืองสหกรณ์ ดังนี้

ธุรกิจรวบรวมและแปรรูป สหกรณ์บริการถาวรพัฒนา จำกัด จะซื้อข้าวเปลือกข้าวหอมมะลิคุณภาพดีและข้าวเปลือกอื่นที่ปลูกในท้องที่ ผ่านสหกรณ์การเกษตรศูนย์สาธิตถาวรพัฒนา (กาฬสินธุ์) จำกัด ซึ่งเป็นสหกรณ์การเกษตรในโครงการเมืองสหกรณ์อันเนื่องมาจากพระราชดำริทั้งหมดโดยสหกรณ์การเกษตรศูนย์สาธิตถาวรพัฒนา (กาฬสินธุ์) จำกัด จะรวบรวมข้าวเปลือกข้าวเจ้าหอมมะลิจากสมาชิกสหกรณ์การเกษตร เกษตรกร และพ่อค้ารายย่อย ที่บริเวณลานตากหน้าโรงสีข้าวพระราชทาน แล้วจำหน่ายแก่โรงสีข้าวพระราชทาน สหกรณ์บริการถาวรพัฒนา จำกัด เป็นเงินสดและเงินเชื่อ ในราคาค้นทุนข้าวเปลือกที่รับซื้อบวกค่าจัดการกิโลกรัมละ 50 สตางค์ โดยสหกรณ์บริการถาวรพัฒนา จำกัด ที่กรุงเทพฯ (ส.ว.น.) จะเป็นผู้ส่งชำระเงินค่าข้าวเปลือกให้แก่สหกรณ์การเกษตรศูนย์สาธิตถาวรพัฒนา (กาฬสินธุ์) จำกัด ดังนั้นสหกรณ์บริการถาวรพัฒนา จำกัด จะซื้อข้าวเปลือกสูงกว่าโรงสีในท้องถิ่นกิโลกรัมละ 50 สตางค์ หรือตันละ 50 บาท ทั้งนี้เพื่อช่วยเหลือชาวนาให้ขายข้าวเปลือกได้ราคาดีเป็นธรรม นอกจากจะซื้อข้าวเปลือกหอมมะลียังรับซื้อข้าวเปลือกพันธุ์อื่นด้วย โรงสีข้าวพระราชทาน จะแปรรูปข้าวเปลือกเป็นข้าวกล้องหอมมะลิ และข้าวขาวหอมมะลิ

การเชื่อมโยงทำธุรกิจรวบรวมและแปรรูป



ภาพ ๓๕ การเชื่อมโยงธุรกิจรวบรวมและแปรรูป

การจำหน่ายข้าวกล้องและข้าวสาร สหกรณ์บริการถาวรพัฒนา จำกัด โรงสีข้าวพระราชทาน เห็นคุณค่าของข้าวกล้องทั้งในด้านการประหยัดพลังงานในการสีข้าวและด้านสุขภาพพลานามัยของผู้บริโภค จึงได้เข้าร่วมโครงการข้าวกล้องเบอร์ 5 กับการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย และประชาสัมพันธ์เพื่อชักชวนให้คนไทยมาบริโภคข้าวกล้อง โดยได้รับจัดสรรส่วนแบ่งการจำหน่ายข้าวกล้องเบอร์ 5 ที่ห้างสรรพสินค้าท็อป และห้างสรรพสินค้าโลตัส จากการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย นอกจากนี้ ข้าวกล้องและข้าวสาร ได้จำหน่ายให้สหกรณ์การเกษตรศูนย์สาธิตถาวรพัฒนา (กาฬสินธุ์) จำกัด และส่งให้ร้านค้าสหกรณ์บริการถาวรพัฒนา จำกัด ที่กรุงเทพฯ จำหน่าย และที่อื่นๆ (ภาพ 10)

สรุปตลาดภายในประเทศ สหกรณ์บริการถาวรพัฒนา จำกัด จำหน่ายข้าวกล้องหอมมะลิและข้าวสารของโรงสีข้าวพระราชทานในลักษณะขายปลีกและขายส่ง โดยขายส่งเป็นส่วนใหญ่ ขายปลีกที่ร้านค้าสหกรณ์บริการถาวรพัฒนา จำกัด ที่กรุงเทพฯ ขายส่ง ลูกค้าขายส่งที่สำคัญ 3 กลุ่ม คือ

1. บริษัทและห้างสรรพสินค้าซื้อเพื่อนำไปจำหน่ายได้แก่ บริษัทเอกสหกิจอุตสาหกรรม จำกัด ห้างสรรพสินค้าท็อป ห้างสรรพสินค้าโลตัส
2. สหกรณ์และร้านสวัสดิการของหน่วยงานที่ซื้อเพื่อนำไปจำหน่าย ได้แก่ สหกรณ์การเกษตรศูนย์สาธิตถาวรพัฒนา (กาฬสินธุ์) จำกัด ร้านค้าทหารอากาศดอนเมืองเป็นต้น
3. บริษัท โรงแรมภัตตาคาร ซื้อเพื่อนำไปให้พนักงานหรือลูกค้าบริโภค ได้แก่ บริษัทวิทยุการบินแห่งประเทศไทย จำกัด ภัตตาคารฟูจิ โรงแรมกรุงเทพฯ 2000 เป็นต้น

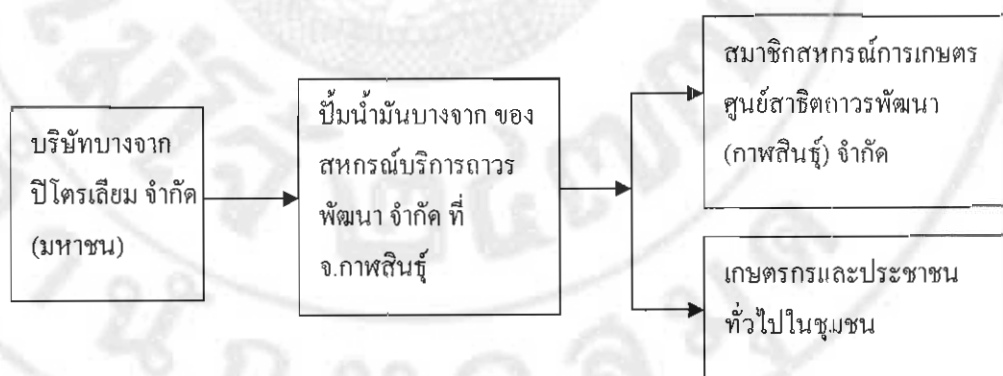
ตลาดต่างประเทศ เมื่อวันที่ 16 สิงหาคม 2543 สหกรณ์บริการถาวรพัฒนา จำกัด ส่งข้าวหอมมะลิไปจำหน่ายที่เมืองอูสตันมลรัฐเท็กซัส สหรัฐอเมริกา จำนวน 21 ตัน

จะพบว่าสหกรณ์บริการถาวรพัฒนา จำกัด มีการดำเนินธุรกิจเชื่อมโยงกับสหกรณ์การเกษตรในโครงการเมืองสหกรณ์อันเนื่องมาจากพระราชดำริ โดยรูปแบบการเชื่อมโยงไม่ได้ทำการสั่งซื้อล่วงหน้าหรือทำข้อตกลงล่วงหน้า แต่เป็นการซื้อข้าวเปลือกเมื่อมีความต้องการผ่านทั้งหมด กล่าวได้ว่าสหกรณ์การเกษตรศูนย์สาธิตถาวรพัฒนา (กาฬสินธุ์) จำกัด จะทำหน้าที่เป็นซัพพลายเออร์ รวบรวมวัตถุดิบข้าวเปลือกในพื้นที่แล้วส่งขายให้โรงสีข้าวพระราชทาน ทำให้สหกรณ์บริการถาวรพัฒนา จำกัด ไม่ต้องทำหน้าที่ในการรวบรวม จึงลดค่าใช้จ่ายในการรวบรวมและมีแหล่งวัตถุดิบที่แน่นอน อีกทั้งการซื้อข้าวเปลือกยังเป็นการซื้อเชื่อไม่มีกำหนดระยะเวลาชำระที่แน่นอน (มีเงินจึงชำระ) ทำให้สหกรณ์การเกษตรศูนย์สาธิตถาวรพัฒนา (กาฬสินธุ์) จำกัด สูญเสียโอกาสในการหมุนเงินทำธุรกิจเพิ่ม ขณะที่การซื้อข้าวสารจากโรงสีข้าวพระราชทานสหกรณ์การเกษตรถาวรพัฒนากาฬสินธุ์ จำกัด ต้องซื้อด้วยเงินสด แต่ซื้อในปริมาณไม่มาก สรุปได้ว่า

สหกรณ์บริการถาวรพัฒนา จำกัด ได้ทำหน้าที่ด้านการตลาดให้กับสหกรณ์ในโครงการเมืองสหกรณ์ ตามวัตถุประสงค์ในการจัดตั้งสหกรณ์บริการถาวรพัฒนา จำกัด การซื้อข้าวเปลือกจากสหกรณ์การเกษตรศูนย์สาธิตถาวรพัฒนา (กาฬสินธุ์) จำกัด สหกรณ์ในโครงการเมืองสหกรณ์อื่นเนื่องจากพระราชดำริ เป็นการช่วยเหลือสมาชิกสหกรณ์การเกษตรในโครงการเมืองสหกรณ์อื่นเนื่องจากพระราชดำริ ให้ขายข้าวเปลือกได้ราคาเป็นธรรม และสหกรณ์การเกษตรศูนย์สาธิตถาวรพัฒนา (กาฬสินธุ์) จำกัด มีแหล่งจำหน่ายข้าวเปลือกที่แน่นอน มีรายได้จากการรวบรวมสหกรณ์บริการถาวรพัฒนา จำกัด ก็มีแหล่งวัตถุดิบคุณภาพที่แน่นอน เป็นการเชื่อมโยงที่เกิดประโยชน์ต่อทั้งสองสหกรณ์ และเป็นการร่วมมือระหว่างสหกรณ์ตามหลักการสหกรณ์ องค์กรใดทั้งสองสหกรณ์ควรมีการวางแผนงานร่วมกันหรือสอดคล้องกัน เอื้อประโยชน์ซึ่งกันและกัน เพื่อให้การทำธุรกิจมีรายได้เพิ่มขึ้น

ธุรกิจจำหน่ายน้ำมัน สหกรณ์บริการถาวรพัฒนา จำกัด มีปั้มน้ำมันตั้งอยู่ในบริเวณใกล้โรงสีข้าวพระราชทานจังหวัดกาฬสินธุ์ สหกรณ์ซื้อน้ำมันดีเซล และน้ำมันเบนซิน จากบริษัทบางจากปิโตรเลียม จำกัด (มหาชน) จำหน่ายแก่สมาชิกสหกรณ์การเกษตรศูนย์สาธิตถาวรพัฒนา (กาฬสินธุ์) จำกัด เกษตรกรและประชาชนในชุมชนบริเวณนั้น (ภาพ 11)

การเชื่อมโยงธุรกิจปั้มน้ำมัน



ภาพ 11 การเชื่อมโยงธุรกิจปั้มน้ำมัน

จะพบว่า การทำธุรกิจปั้มน้ำมันไม่ได้ขายน้ำมันให้แก่สมาชิกสหกรณ์บริการถาวรพัฒนา จำกัด ซึ่งไม่เป็นไปตามหลักการสหกรณ์ที่ต้องทำธุรกิจกับสมาชิกเพื่อช่วยเหลือแก้ไขปัญหาของสมาชิก เนื่องจากสมาชิกทั้งหมดอยู่ที่กรุงเทพฯ แต่เป็นการทำธุรกิจเพื่อช่วยเหลือสมาชิกสหกรณ์การเกษตรศูนย์สาธิตถาวรพัฒนา (กาฬสินธุ์) จำกัด สหกรณ์ในโครงการเมืองสหกรณ์อื่นเนื่องมาจากพระราชดำริ ที่ทำการเกษตรมีแหล่งซื้อน้ำมันเชื้อเพลิงราคาถูก ที่จะช่วยลดต้นทุนในการปลูกข้าว ทั้งนี้การทำธุรกิจปั้มน้ำมันของสหกรณ์บริการถาวรพัฒนา จำกัด จะได้ประโยชน์จากกำไรในการทำธุรกิจปั้มน้ำมัน เป็นการขยายการทำธุรกิจไปยังธุรกิจรูปแบบอื่นที่ไม่เกี่ยวเนื่องกับธุรกิจหลักของสหกรณ์ ที่จะช่วยการกระจายความเสี่ยงของสหกรณ์อีกทางหนึ่ง

ธุรกิจจัดหาสินค้ามาจำหน่าย สหกรณ์มีร้านค้าสหกรณ์ตั้งอยู่ในบริเวณวัดปทุมวนาราม ส.ว.น. กรุงเทพฯ โดยสหกรณ์จัดหาสินค้า ข้าวหอมมะลิ ข้าวกล้องหอมมะลิ จากโรงสีข้าวพระราชทาน น้ำดื่มถาวรนิมิต อาหารสมุนไพรน้ำดื่มสมุนไพร ขนม ผักสด และสินค้าอุปโภคเครื่องใช้พราหมณ์มาจำหน่าย โดยสินค้าบริโภคจะจัดซื้อจากโครงการส่วนพระองค์ สวนจิตรลดา โครงการหลวงดอยคำ และ กลุ่มแม่บ้านจากจังหวัดต่างๆ เช่น จังหวัดนครราชสีมา จังหวัดลำปาง จังหวัดสระแก้ว เป็นต้น สินค้าอุปโภคจากห้างแมคโคร นอกจากนี้สหกรณ์ยังจัดหาผักปลอดสารพิษมาจำหน่ายเดือนละ 2 ครั้ง คืออาทิตย์สัปดาห์ที่หนึ่งและที่สามของเดือน โดยสั่งซื้อผักปลอดสารพิษจากสหกรณ์การเกษตรถาวรพัฒนากาญจนบุรี จำกัด สหกรณ์การเกษตรในโครงการเมืองสหกรณ์เป็นเงินสด ลูกค้าส่วนใหญ่จะเป็นสมาชิกและผู้มาทำบุญที่วัด ยกเว้นข้าวสารลูกค้ารายใหญ่ ได้แก่ ภัตตาการฟูจิ ชูภิรัชภัตตาการ โรงแรมกรุงเทพฯ 2000 ร้านค้าทหารอากาศดอนเมือง บริษัทวิทยุการบิน โดยจำหน่ายเป็นเงินสด 45 วัน (ภาพ 12)

การเชื่อมโยงธุรกิจจัดหาสินค้ามาจำหน่าย

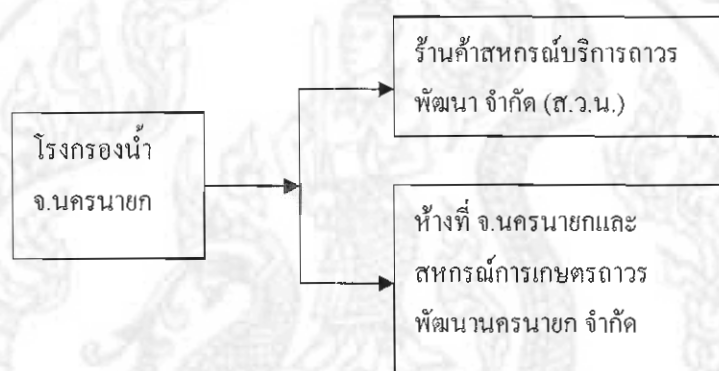


ภาพ 12 แสดงการเชื่อมโยงธุรกิจจัดหาสินค้ามาจำหน่าย

จะพบว่าสหกรณ์บริการถาวรพัฒนา จำกัด ทำการเชื่อมโยงกับสหกรณ์การเกษตรถาวรพัฒนากาญจนบุรี จำกัด สหกรณ์การเกษตรในโครงการเมืองสหกรณ์อันเนื่องมาจากพระราชดำริ เป็นไปตามวัตถุประสงค์ในการจัดตั้งสหกรณ์บริการถาวรพัฒนา จำกัด เพื่อทำหน้าที่ด้านการตลาดให้กับสหกรณ์ในโครงการเมืองสหกรณ์ อันเนื่องมาจากพระราชดำริ และเป็นไปตามหลักการสหกรณ์ การร่วมมือกันระหว่างสหกรณ์ ซึ่งเกิดประโยชน์ทั้งสองสหกรณ์ ทั้งนี้สหกรณ์บริการถาวรพัฒนา จำกัด ควรหาแนวทางในการจำหน่ายข้าวสารให้แก่สหกรณ์การเกษตรถาวรพัฒนากาญจนบุรี จำกัด หรือให้สหกรณ์การเกษตรถาวรพัฒนากาญจนบุรี จำกัด เป็นตัวแทนจำหน่ายข้าวสารและน้ำดื่มในจังหวัดกาญจนบุรี เพื่อเพิ่มช่องทางการตลาด ให้สหกรณ์บริการถาวรพัฒนา จำกัด สามารถขายข้าวสารและน้ำดื่มมากขึ้น สหกรณ์การเกษตรถาวรพัฒนากาญจนบุรี จำกัด ก็มีรายได้เพิ่มขึ้น

ธุรกิจน้ำดื่มถาวรนิมิต สหกรณ์จะทำการผลิตน้ำดื่มที่โรงกรองน้ำในบริเวณวัดป่าศรีถาวรนิมิต อำเภอปากพลี จังหวัดนครนายก โดยนำน้ำบาดาลมาผ่านการกรองด้วยระบบบริเวอร์ออสโมซิส และผ่านการฆ่าเชื้อด้วยแสงอุลตราไวโอเลตก่อนบรรจุ และส่งมาจำหน่ายที่ ส.ว.น. เป็นส่วนใหญ่ มีจำหน่ายทั้งในจังหวัดนครนายก และสหกรณ์การเกษตรถาวรพัฒนานครนายก จำกัด จังหวัดนครนายก เป็นเงินสดเพียงเล็กน้อย เนื่องจากสมาชิกสหกรณ์การเกษตรถาวรพัฒนานครนายก จำกัด นิยมบริโภคน้ำดื่มขวดซึ่งมีราคาถูกกว่า (ภาพ 13)

การเชื่อมโยงธุรกิจผลิตน้ำดื่มถาวรนิมิต



ภาพ 13 การเชื่อมโยงธุรกิจผลิตน้ำดื่มถาวรนิมิต

จะพบว่าสหกรณ์บริการถาวรพัฒนา จำกัด ได้เชื่อมโยงกับสหกรณ์การเกษตรถาวรพัฒนานครนายก จำกัด จังหวัดนครนายก ในการขายน้ำดื่ม แต่เป็นปริมาณไม่มากเพราะสมาชิกและประชาชนในชุมชนไม่นิยมบริโภคเพราะราคาแพงกว่าน้ำขวดขุนขาว แต่อย่างไรก็ดีสหกรณ์บริการถาวรพัฒนา จำกัด ควรหาแนวทางเป็นพันธมิตรกับสหกรณ์การเกษตรถาวรพัฒนานครนายก จำกัด จังหวัดนครนายก ให้เป็นตัวแทนจำหน่ายน้ำดื่มถาวรนิมิตในจังหวัดนครนายก เพื่อเพิ่มช่องทางการตลาด เพราะการจำหน่ายน้ำดื่มที่กรุงเทพฯ จะมีต้นทุนค่าขนส่งเพิ่ม ทำให้ราคาสูงกว่าคู่แข่งในหากมีตลาดในจังหวัดนครนายก ก็จะไม่มีความเสี่ยง ต้นทุนค่าขนส่ง ราคาสามารถแข่งขันกับเอกชนในจังหวัดนครนายกได้ รวมทั้งเป็นตัวแทนจำหน่ายข้าวสารโรงสีข้าวพระราชทาน นอกจากสหกรณ์บริการถาวรพัฒนา จำกัด จะมีช่องทางการตลาดเพิ่ม ขายสินค้าได้มากขึ้น ขณะเดียวกันสหกรณ์

การเกษตรถาวรพัฒนานครนายก จำกัด ก็จะมีรายได้จากการเป็นตัวแทนจำหน่ายน้ำดื่มถาวรนิมิต และข้าวสาร ซึ่งเป็นการร่วมมือระหว่างสหกรณ์ตามหลักสหกรณ์ ซึ่งได้ประโยชน์ทั้งสองฝ่าย

นอกจาก สหกรณ์บริการถาวรพัฒนา จำกัด จะทำธุรกิจเชื่อมโยงกับสหกรณ์ในโครงการเมืองสหกรณ์อันเนื่องมาจากพระราชดำริแล้ว สหกรณ์ยังเชื่อมโยงในด้านการให้ความรู้แก่สหกรณ์ในโครงการเมืองสหกรณ์อันเนื่องมาจากพระราชดำริ โดยของบประมาณสนับสนุนจากกรมส่งเสริมสหกรณ์ จัดให้มีการศึกษาอบรมแก่ คณะกรรมการดำเนินการ เจ้าหน้าที่สหกรณ์ ประธานกลุ่ม เลขานุการกลุ่ม และสมาชิกชั้นนำของสหกรณ์การเกษตรในโครงการเมืองสหกรณ์อันเนื่องมาจากพระราชดำริ และสหกรณ์ในเครือข่ายถาวรพัฒนาในโครงการขยายผลโครงการเมืองสหกรณ์อันเนื่องมาจากพระราชดำริ เพื่อให้มีความรู้เรื่องอุดมการณ์ หลักการและวิธีการสหกรณ์ สหกรณ์กับเศรษฐกิจพอเพียงและการตลาด ชรรมะกับสหกรณ์ และความก้าวหน้าของโครงการเมืองสหกรณ์ รวมทั้งด้านการประกอบอาชีพหลัก อาชีพเสริม และการรวมกลุ่มช่วยเหลือซึ่งกันและกัน เพื่อประโยชน์ของชุมชนได้เข้มแข็ง และเพื่อพัฒนากลุ่มที่มีความพร้อมไปสู่การจัดตั้งสหกรณ์ โดยในปี พ.ศ. 2548 ได้รับงบประมาณจากกรมส่งเสริมสหกรณ์ จำนวน 820,800 บาท จัดอบรม คณะกรรมการดำเนินการ เจ้าหน้าที่สหกรณ์ ประธานกลุ่ม เลขานุการกลุ่ม และสมาชิกชั้นนำของสหกรณ์การเกษตรในโครงการเมืองสหกรณ์อันเนื่องมาจากพระราชดำริ และสหกรณ์ในเครือข่ายถาวรพัฒนาในโครงการขยายผลโครงการเมืองสหกรณ์อันเนื่องมาจากพระราชดำริ และกลุ่มเกษตรกร จำนวน 800 คน กล่าวได้ว่าสหกรณ์บริการถาวรพัฒนา จำกัด นอกจากจะทำหน้าที่ด้านการตลาดให้แก่สหกรณ์ในโครงการเมืองสหกรณ์อันเนื่องมาจากพระราชดำริ ยังเป็นแม่ข่ายในการให้ความรู้แก่สหกรณ์ในโครงการเมืองสหกรณ์อันเนื่องมาจากพระราชดำริ

ตอนที่ 2 การวิเคราะห์ผลการดำเนินงานของสหกรณ์

การวิเคราะห์ผลการดำเนินงานและฐานะการเงินของสหกรณ์ ระหว่างปี 2541- 2547 ได้ทำการรวบรวมข้อมูลจากรายงานกิจการประจำปี และรายงานการสอบบัญชีของกรมตรวจบัญชีสหกรณ์ ตั้งแต่ปี 2541 — ปี 2547 แล้วนำมาวิเคราะห์เปรียบเทียบผลการดำเนินงานและฐานะการเงิน แนวโน้ม ดังนี้

1. จำนวนสมาชิกและการถือหุ้น ระหว่างปี 2541-2547 จากตาราง 1 จะเห็นว่า จำนวนสมาชิกมีแนวโน้มเพิ่มขึ้น จากปี 2541 จำนวน 353 คน เป็นจำนวน 394 คน ในปี 2547 โดยจำนวนสมาชิก ปี 2542-2547 มีอัตราเพิ่ม/ลด ร้อยละ 7.93, 1.57, 0 , - 0.52, -0.77 และ 2.07 ตามลำดับ มีอัตราเพิ่มสูงสุดในปี 2542 ร้อยละ 7.93 และอัตราเพิ่มต่ำสุดในปี 2547 ร้อยละ -0.77 สำหรับปริมาณ

การถือหุ้มีแนวโน้มเพิ่มขึ้น จากปี 2541 จำนวน 87,100 บาท เป็น จำนวน 112,400 บาท ในปี 2547 และมีอัตราการเพิ่ม ตั้งแต่ปี 2542-2547 คิดเป็นร้อยละ 11.02, 2.07, 1.01, 2.11, 8.84, และ 1.44 ตามลำดับ โดยอัตราการเพิ่มสูงสุดในปี 2542 ร้อยละ 11.02 และอัตราการเพิ่มต่ำสุดในปี 2544 ร้อยละ 1.01

ตาราง 1 จำนวนสมาชิกและการถือหุ้ระหว่างปี 2541 - 2547

รายการ	2541	2542	2543	2544	2545	2546	2547
จำนวนสมาชิก (คน)	353	381	387	387	389	386	394
อัตราเพิ่ม/ลด (%)	-	7.93	1.57	-	0.52	-0.77	2.07
ปริมาณการถือหุ้ (บาท)	87,100	96,700	98,700	99,700	101,800	110,800	112,400
อัตราเพิ่ม/ลด (%)	-	11.02	2.07	1.01	2.11	8.84	1.44

ที่มา: รายงานกิจการประจำปีของสหกรณ์ปี 2541-2547 และจากการคำนวณ

2. ปริมาณธุรกิจของสหกรณ์ ระหว่างปี 2541-2547 จากตาราง 2 จะเห็นว่า ยอดขาย/บริการของสหกรณ์มี แนวโน้มเพิ่มขึ้น จากปี 2541 มียอดขาย/บริการจำนวน 19,719 ล้านบาท เป็น จำนวน 38,076 ล้านบาท ในปี 2547 และมีอัตราการเพิ่ม/ลด ปี 2542-2547 ร้อยละ 186.12, -5.02, 25.97, -21.88, 9.80 และ -34.24 ตามลำดับ โดยอัตราการเพิ่มสูงสุดในปี 2542 ร้อยละ 186.12 และ อัตราการเพิ่มต่ำสุดในปี 2547 ร้อยละ -34.24 สาเหตุปี 2542 มีอัตราการเพิ่มมากเนื่องจากชมรม นชร.1-999 ได้จัดตั้งศูนย์กระจายสินค้าของสหกรณ์และสมาชิกสหกรณ์ในโครงการเมืองสหกรณ์ อันเนื่องมาจากพระราชดำริ เพื่อเผยแพร่และจำหน่ายสินค้าที่จังหวัดกำแพงเพชร 1 ศูนย์ จังหวัด นครสวรรค์ 2 ศูนย์ จังหวัดสมุทรปราการ 1 ศูนย์ และที่ถนนสนิทวงศ์ บางกอกน้อย กรุงเทพฯ 1 ศูนย์ ทำให้สหกรณ์บริการถาวรพัฒนา จำกัด มีแหล่งจำหน่ายมาก นอกจากนี้สหกรณ์บริการถาวร พัฒนา จำกัด ยังจำหน่ายข้าวสารเป็นเงินเชื่อให้แก่ลูกค้ารายย่อยจำนวนมาก สำหรับปี 2547 มีอัตรา ลดลง เนื่องจากบริษัทเอกสหกิจ ซึ่งเป็นลูกค้า (ขายส่ง) ซื้อข้าวสารจำนวนมากไม่ซื้อข้าวสารจาก สหกรณ์ และน้ำท่วมโรงสีทำให้ข้าวเปลือกเสียหาย (ข้าวเหลือง) ต้องขายลดราคา

ตาราง 2 ปริมาณธุรกิจของสหกรณ์ ระหว่างปี พ.ศ. 2541-2547 (หน่วย: พันบาท)

รายการ	2541	2542	2543	2544	2545	2546	2547
ขาย/บริการ	19,719	56,421	53,591	67,508	52,737	57,905	38,076
เพิ่ม/ลด (พันบาท)		36,702	-2,830	13,916	-14,770	5,168	-19,829
อัตราเพิ่ม/ลด (%)		186.12	-5.02	25.97	-21.88	9.80	-34.24

ที่มา: รายงานกิจการประจำปีของสหกรณ์ ปี 2541-2547 และจากการคำนวณ

3. การเปลี่ยนแปลงขนาดของธุรกิจ ระหว่าง ปี 2541-2547 จากตาราง 3 จะเห็นว่า สหกรณ์มีขนาดการลงทุนในสินทรัพย์รวมเพิ่มขึ้น คือปี 2541 มีสินทรัพย์รวมจำนวน 11.842 ล้านบาท ปี 2547 มีสินทรัพย์รวม จำนวน 32.869 ล้านบาท โดยมีอัตราการเพิ่ม ปี 2542-2547 คิดเป็น ร้อยละ 23.42, 94.44, 14.31, 9.26, 26.36 และ -26.71 ตามลำดับ โดยมีอัตราการเพิ่มสูงสุดในปี 2543 ร้อยละ 94.44 สินทรัพย์ที่เพิ่มมากเป็นสินทรัพย์หมุนเวียน ได้แก่ ลูกหนี้การค้า ชื้อข้าวเปลือก โครงการเชื่อมโยงสินเชื่อเพื่อการผลิตและบริการตลาดข้าวของสหกรณ์ ปี 2543/2544 และอัตราการเพิ่มต่ำสุดในปี 2547 ร้อยละ -26.71 เนื่องจาก ลูกหนี้ระยะสั้น เงินสดเงินฝากธนาคารลดลง และสหกรณ์ไม่ได้กู้เงินโครงการพัฒนาสหกรณ์ (ก.พ.ส.) เพื่อทำธุรกิจรวบรวมข้าวเปลือก ทำให้ไม่มีสินค้าคงเหลือจากการซื้อข้าวเปลือกโครงการพัฒนาสหกรณ์ (ก.พ.ส.)

สำหรับโครงสร้างการลงทุนของสหกรณ์ส่วนใหญ่ลงทุนในสินทรัพย์หมุนเวียน โดยปี 2541 มีสินทรัพย์รวมจำนวน 11.842 ล้านบาท ลงทุนในสินทรัพย์หมุนเวียน ร้อยละ 78.75 สินทรัพย์ถาวร ร้อยละ 13.25 สินทรัพย์อื่นร้อยละ 8 และในปี 2547 มีสินทรัพย์รวมจำนวน 32.869 ล้านบาท ลงทุนในสินทรัพย์หมุนเวียนร้อยละ 62.36 สินทรัพย์ถาวรร้อยละ 35.29 และสินทรัพย์อื่น ร้อยละ 2.36 จะเห็นได้ว่า สัดส่วนการลงทุนในสินทรัพย์หมุนเวียนลดลง และสินทรัพย์ถาวรมีการลงทุนเพิ่มขึ้น

ตาราง 3 ขนาดธุรกิจและโครงสร้างการลงทุน ปีพ.ศ. 2541-2547 (หน่วย : พันบาท)

ปี	สินทรัพย์ หมุนเวียน	ร้อยละ	สินทรัพย์ ถาวร	ร้อยละ	สินทรัพย์ อื่น	ร้อยละ	สินทรัพย์ รวม	ร้อยละ	อัตราเพิ่ม ร้อยละ
2541	9,326	78.75	1,569	13.25	947	8	11,842	100	-
2542	11,267	77.09	2,610	17.87	737	5.04	14,614	100	23.42
2543	25,382	89.31	2,507	8.82	529	1.87	28,418	100	94.44
2544	24,863	76.54	6,433	19.8	1,188	3.66	32,484	100	14.31
2545	24,855	70.03	9,561	26.94	1,076	3.03	35,492	100	9.26
2546	34,735	77.45	9,176	20.46	935	2.09	44,846	100	26.36
2547	20,495	62.36	11,599	35.29	775	2.36	32,869	100	-26.71

ที่มา: รายงานกิจการประจำปีของสหกรณ์ ปี 2541-2547 และจากการคำนวณ

4. การเปลี่ยนแปลงโครงสร้างทางการเงิน จากตาราง 4 แสดงให้เห็นว่า ในปี 2542 สหกรณ์มีทุนดำเนินงาน จำนวน 11.842 ล้านบาท โดยมาจากหนี้สินร้อยละ 90.21 และมาจากทุนของสหกรณ์ ร้อยละ 9.79 และปี 2547 มีทุนดำเนินงาน จำนวน 32.869 ล้านบาท มาจากหนี้สินร้อยละ 81.94 และมาจากทุนของสหกรณ์ร้อยละ 18.26 สรุปได้ว่าปี 2547 โครงสร้างทางการเงินส่วนใหญ่มาจากหนี้สิน และมีแนวโน้มของสัดส่วนหนี้สินลดลง สาเหตุเนื่องจากผลการดำเนินงานของสหกรณ์ที่ผ่านมามีกำไร สหกรณ์ได้จัดสรรเป็นทุนสำรองและทุนอื่นๆ มาก ทำให้ทุนของสหกรณ์มีจำนวนเพิ่มขึ้น สหกรณ์จึงกู้ยืมน้อยลง

สำหรับอัตราการเพิ่มขึ้นของหนี้สินรวม ปี 2542-2547 มีอัตราการเพิ่ม/ลด คิดเป็นร้อยละ -7.09, 138.75, 1.43, 16.08, 36.08, และ -29.24 ตามลำดับ โดยมีอัตราการเพิ่มสูงสุดในปี 2543 ร้อยละ 138.75 ซึ่งหนี้สินที่เพิ่มขึ้น เป็นเงินกู้ยืมของสหกรณ์ประเภทสินเชื่อเพื่อการผลิตและบริโภคของสหกรณ์ปีการผลิต 2543/2544 และเงินกู้ยืมของสหกรณ์ปีการผลิต 2543/2544 และสินเชื่อเพื่อการผลิตและบริโภคของสหกรณ์ปีการผลิต 2543/2544 และอัตราการเพิ่มต่ำสุดในปี 2547 ร้อยละ -29.24 อัตราการเพิ่มของทุนของสหกรณ์ ปี 2542-2547 มีอัตราการเพิ่ม/ลด คิดเป็นร้อยละ 304.49, 0.68, 78.98, -10.17, -9.38, และ -12.74 ตามลำดับ โดยมีอัตราการเพิ่มสูงสุดในปี 2542 ร้อยละ 304.49 และอัตราการเพิ่มต่ำสุดในปี 2547 ร้อยละ -12.74

ถ้าพิจารณาถึงแหล่งที่มาของเงินทุน จะเห็นว่ามาจากหนี้สินเป็นส่วนใหญ่ แต่มีสัดส่วนลดลง และมีสัดส่วนของทุนเพิ่มขึ้น เนื่องจากผลการดำเนินงานของสหกรณ์ปี 2541 - 2544 มีกำไรเป็นเหตุให้มีการจัดสรรกำไรเป็นเงินสำรองและทุนสะสมตามข้อบังคับอื่นๆ เพิ่มขึ้น ส่งผลให้ทุนเพิ่มขึ้น แต่ในปี 2546 และปี 2547 สหกรณ์มีผลการดำเนินงานขาดทุน ทำให้ทุนของสหกรณ์มีอัตราการลดลง

ตาราง 4 โครงสร้างทางการเงิน ปี 2541-2547 (หน่วย:พันบาท)

ปี	หนี้สินรวม	ร้อยละ	อัตราเพิ่ม	ทุนของ สหกรณ์	ร้อยละ	อัตราเพิ่ม	ทุน ดำเนินงาน	ร้อยละ	อัตราเพิ่ม
2541	10,683	90.21		1,159	9.79		11,842	100	
2542	9,926	67.92	-7.09	4,688	32.08	304.49	14,614	100	23.41
2543	23,698	83.39	138.75	4,720	16.61	0.68	28,418	100	94.46
2544	24,036	73.99	1.43	8,448	26.01	78.98	32,484	100	14.31
2545	27,902	78.62	16.08	7,589	21.38	-10.17	35,491	100	9.26
2546	37,969	84.67	36.08	6,877	15.33	-9.38	44,846	100	26.36
2547	26,868	81.74	-29.24	6,001	18.26	-12.74	32,869	100	-26.71

ที่มา: รายงานกิจการประจำปีของสหกรณ์ ปี 2541-2547 และจากการคำนวณ

5. การเปลี่ยนแปลงผลการดำเนินงาน จากตาราง 5 จะเห็นว่า ปี 2541 สหกรณ์มีรายได้จำนวน 2.447 ล้านบาท มีค่าใช้จ่ายคิดเป็นร้อยละ 56.19 และมีกำไร คิดเป็นร้อยละ 43.81 ปี 2547 สหกรณ์มีรายได้ จำนวน 4.378 ล้านบาท มีค่าใช้จ่ายคิดเป็นร้อยละ 120.05 และมีผลขาดทุน คิดเป็นร้อยละ 20.05 แสดงว่าประสิทธิภาพการบริหารงานลดลง

สำหรับอัตราการเพิ่มขึ้นของรายได้ ปี 2542-2547 มีอัตราการเพิ่ม/ลด คิดเป็นร้อยละ 257.62, -43.50, 90.17, -36.77, -25.30 และ 1.42 ตามลำดับ โดยมีอัตราการเพิ่มสูงสุดในปี 2542 ร้อยละ 257.62 และอัตราการเพิ่มต่ำสุดในปี 2543 ร้อยละ -43.50

อัตราการเพิ่มขึ้นของค่าใช้จ่าย ปี 2542-2547 มีอัตราการเพิ่ม/ลด คิดเป็นร้อยละ 279.78, -5.87, 5.68, -2.12, -8.52 และ -3.46 ตามลำดับ โดยมีอัตราการเพิ่มสูงสุดในปี 2542 ร้อยละ 279.78 และอัตราการเพิ่มต่ำสุดในปี 2546 ร้อยละ -8.52

และมีอัตราการเพิ่มขึ้นของกำไรสุทธิ ปี 2542-2547 มีอัตราการเพิ่ม/ลด คิดเป็นร้อยละ 229.20, -98.89, 9,446.05, -89.51, -263.43 และ -37.40 ตามลำดับ โดยมีอัตราการเพิ่มสูงสุดในปี 2544 ร้อยละ 9,446.05 และอัตราการเพิ่มต่ำสุดในปี 2546 ร้อยละ -263.43

สรุปแนวโน้มรายได้ ค่าใช้จ่าย กำไรสุทธิ ไม่แน่นอน ส่วนใหญ่มีอัตราลดลงโดยอัตราการลดลงของค่าใช้จ่ายลดลงน้อยกว่าอัตราการลดลงของรายได้ และสหกรณ์มีผลการดำเนินงานขาดทุนในปี 2546 และปี 2547 สหกรณ์ควรเพิ่มปริมาณธุรกิจเพื่อเพิ่มรายได้และควบคุมค่าใช้จ่ายให้ลดลง

ตาราง 5 ผลการดำเนินงานระหว่างปี 2541-2547 (หน่วย:พันบาท)

ปี	รายได้	ร้อยละ	เพิ่ม%	ค่าใช้จ่าย	ร้อยละ	เพิ่ม%	กำไร/ ขาดทุน	ร้อยละ	เพิ่ม%
2541	2447	100		1375	56.19		1072	43.81	
2542	8751	100	257.62	5222	59.67	279.78	3529	40.33	229.20
2543	4944	100	-43.5	4905	99.21	-6.07	39	0.79	-98.89
2544	9403	100	90.19	5675	60.35	15.70	3728	39.65	9458.97
2545	5945	100	-36.77	5554	93.42	-2.13	391	6.58	-89.51
2546	4441	100	-25.3	5080	114.4	-8.53	-639	-14.4	-263.43
2547	4378	100	-1.42	5256	120.05	-3.46	-878	-20.05	-37.4

ที่มา : รายงานกิจการประจำปีของสหกรณ์ ปี 2541-2547 และจากการคำนวณ

6. ประสิทธิภาพในการบริหารงาน ตั้งแต่แรกตั้ง ปี 2541 - 2547 สหกรณ์มีประสิทธิภาพการบริหารงานโดยพิจารณาแต่ละด้าน ดังนี้ ตามตาราง 6

6.1 วิเคราะห์ความคล่องตัวทางการเงินระยะสั้น

(1) อัตราส่วนทุนหมุนเวียนตั้งแต่ปี 2541 – 2547 มีสภาพคล่องทางการเงินอยู่ในเกณฑ์ค่อนข้างต่ำ โดย ในปี 2541 สหกรณ์มีสินทรัพย์หมุนเวียนต่อหนี้สินหมุนเวียนคิดเป็น 0.87 ต่อ 1 เป็นปีที่มียอดอัตราส่วนทุนหมุนเวียนต่ำสุด และมีแนวโน้มเพิ่มขึ้นเล็กน้อย โดยปี 2547 มียอดอัตราส่วนทุนหมุนเวียนสูงสุด คิดเป็น 1.86 ต่อ 1 กล่าวคือมีสินทรัพย์หมุนเวียนเป็น 1.86 เท่าของหนี้สินหมุนเวียน

(2) อัตราส่วนสินทรัพย์คล่องตัว ตั้งแต่ปี 2541- ปี 2547 มีสภาพคล่องทางการเงินต่ำ เพราะมีค่าน้อยกว่า 1 โดยปี 2541 สหกรณ์มีสินทรัพย์หมุนเวียนเร็วต่อหนี้สินหมุนเวียนต่ำสุด คิดเป็น 0.38 ต่อ 1 และมีแนวโน้มเพิ่มขึ้นแต่ก็อยู่ในเกณฑ์ต่ำ ในปี 2547 มีอัตราส่วนสินทรัพย์หมุนเวียนเร็วต่อหนี้สินหมุนเวียน คิดเป็นร้อยละ 0.97 ต่อ 1 กล่าวคือมีสินทรัพย์หมุนเวียน เพียง 97 บาท ขณะที่หนี้สิน 100 บาท สินทรัพย์ที่แปลงเป็นเงินสดเร็วไม่เพียงพอในการชำระหนี้ระยะสั้น โดยสรุปสภาพคล่องทางการเงินของสหกรณ์ ตั้งแต่ปี 2541 ถึง ปี 2547 มีสภาพคล่องไม่เพียงพอชำระหนี้ระยะสั้น จากอัตราส่วนทุนหมุนเวียน และอัตราส่วนทุนหมุนเวียนเร็วในช่วงที่ผ่านมาสภาพคล่องและการดำเนินงานอยู่ในเกณฑ์อาจมีปัญหา

6.2 ด้านการก่อหนี้

(1) อัตราส่วนหนี้สินทั้งสิ้นต่อทุน ตั้งแต่ปี 2541-2547 สหกรณ์มีแนวโน้มอัตราส่วนหนี้สินทั้งสิ้นต่อทุนลดลง โดยปี 2541 มีอัตราส่วนหนี้สินทั้งสิ้นต่อทุนของสหกรณ์สูงสุด คิดเป็น 9.22 เท่าต่อ 1 หมายความว่าหนี้สินทั้งสิ้น 9.22 บาท ได้รับความคุ้มครองจากทุน ของสหกรณ์ 1 บาท หรืออาจกล่าวได้ว่าหนี้ของสหกรณ์เกินกว่าทุนอยู่ร้อยละ 822 บาท ในปี 2542 มีอัตราส่วนหนี้สินทั้งสิ้นต่อทุนของสหกรณ์ต่ำสุด คิดเป็น 2.21 ต่อ 1 และในปี 2547 มีอัตราส่วนหนี้สินทั้งสิ้นต่อทุนของสหกรณ์ 4.40 บาท ต่อ 1 หมายความว่าหนี้สินทั้งสิ้น 4.40 บาท ได้รับความคุ้มครองจากทุนของสหกรณ์ 1 บาท หรือหนี้สินของสหกรณ์เกินกว่าทุนอยู่ร้อยละ 340 บาท

(2) อัตราส่วนหนี้สินทั้งสิ้นต่อสินทรัพย์ ตั้งแต่ปี 2541-2547 เงินลงทุนในสินทรัพย์ส่วนใหญ่มาจากหนี้สิน สหกรณ์มีแนวโน้มอัตราส่วนหนี้สินทั้งสิ้นต่อสินทรัพย์ลดลง โดยในปี 2541 มีอัตราส่วนหนี้สินทั้งสิ้นต่อสินทรัพย์ คิดเป็น 0.90 ต่อ 1 และปี 2547 มีอัตราส่วนหนี้สินทั้งสิ้นต่อสินทรัพย์ คิดเป็น 0.85 ต่อ 1 หมายความว่าสหกรณ์สินทรัพย์ทั้งสิ้นได้มาจากการก่อหนี้ 85 ของทุนดำเนินงานทั้งสิ้น และมาจากทุนของสหกรณ์ร้อยละ 15 ของทุนดำเนินงานทั้งสิ้น

โดยสรุปจะเห็นว่าความเสี่ยงทางการเงินของสหกรณ์มีแนวโน้มที่ลดลง แต่ก็ยังอยู่ในเกณฑ์ที่มีความเสี่ยงสูง เนื่องจากมีหนี้สินมากกว่าทุนของสหกรณ์มาก เป็นผลให้เจ้าหนี้มีความเสี่ยงสูง

6.3 ความสามารถในการใช้สินทรัพย์

(1) อัตราการหมุนเวียนของสินทรัพย์ทั้งสิ้น ตั้งแต่ปี 2541 — 2547 สหกรณ์มีแนวโน้มของอัตราการหมุนเวียนของสินทรัพย์ทั้งสิ้นลดลง โดยจะเห็นว่าในปี 2541 สหกรณ์มีอัตราการหมุนของสินทรัพย์ทั้งสิ้น 1.66 รอบ และในปี 2547 มีอัตราการหมุนของสินทรัพย์ทั้งสิ้น 0.98 รอบ แสดงให้เห็นว่าความสามารถในการนำสินทรัพย์ทั้งสิ้นที่มีอยู่มาทำประโยชน์ก่อให้เกิดรายได้ลดลง ถ้าพิจารณาส่วนประกอบของสินทรัพย์ทั้งสิ้นจะเห็นว่าโดยส่วนใหญ่เป็นสินทรัพย์

หมุนเวียนซึ่งมีสินค้าคงเหลือและลูกหนี้การค้าเป็นส่วนประกอบที่สำคัญ เพื่อพิจารณาประสิทธิภาพในการบริหารสินทรัพย์ จึงวิเคราะห์อัตราหมุนเวียนของลูกหนี้การค้า และอัตราการหมุนเวียนของสินค้าคงเหลือ

(2) อัตราการหมุนเวียนของลูกหนี้การค้า ตั้งแต่ปี 2541 – 2547 อัตราการหมุนเวียนของลูกหนี้การค้าอยู่ในเกณฑ์ต่ำ โดยจะเห็นว่าในปี 2541 สหกรณ์มีอัตราการหมุนเวียนของลูกหนี้ 7 รอบ และระยะเวลาในการเก็บหนี้รอบละ 52 วัน และมีแนวโน้มเพิ่มขึ้นสูงสุดในปี 2542 มีอัตราการหมุนเวียนของลูกหนี้ 16.35 รอบ ระยะเวลาในการเก็บหนี้รอบละ 22 วัน จากนั้นมีแนวโน้มลดลง และในปี 2547 มีอัตราการหมุนเวียนของลูกหนี้ 8.00 รอบ ระยะเวลาในการเก็บหนี้รอบละ 46 วัน

(3) อัตราการหมุนเวียนของสินค้าคงเหลือ ตั้งแต่ปี 2541 – 2547 อัตราการหมุนเวียนของสินค้าคงเหลืออยู่ในเกณฑ์ต่ำ และมีแนวโน้มลดลง โดยจะเห็นว่าในปี 2541 มีอัตราการหมุนเวียนของสินค้าคงเหลือ คือ 3.28 รอบ ระยะเวลาการหมุนของสินค้าคงเหลือ 111 วัน และในปี 2547 มีอัตราการหมุนเวียนของสินค้าคงเหลือลดลง คือ 2.88 รอบ และระยะเวลาการหมุนของสินค้าคงเหลือ 127 วัน

(4) อัตราร้อยละของรายได้ต่อสินทรัพย์ ตั้งแต่ปี 2541 – 2547 อัตราร้อยละของรายได้ต่อสินทรัพย์มีแนวโน้มลดลง จะเห็นว่า ปี 2541 มีอัตราร้อยละของรายได้ต่อสินทรัพย์ ร้อยละ 20.66 และ ปี 2547 อัตราร้อยละของรายได้ต่อสินทรัพย์ ร้อยละ 11.27 โดยปี 2542 อัตราร้อยละของรายได้ต่อสินทรัพย์สูงสุด ร้อยละ 66.16 แสดงว่าความสามารถในการใช้สินทรัพย์เพื่อก่อให้เกิดรายได้ทั้งสิ้นลดลง การบริหารงานขาดประสิทธิภาพ

โดยสรุปประสิทธิภาพการเก็บหนี้ดีขึ้น ระยะเวลาการเก็บหนี้ จำนวนวันลดลง แต่ประสิทธิภาพการหมุนเวียนของสินค้าลดลง เพราะระยะเวลาการหมุนของสินค้าหรืออายุของสินค้ามีจำนวนวันเพิ่มขึ้น การขายสินค้าใช้เวลามากขึ้นและความสามารถในการใช้สินทรัพย์ลดลง โดยรวมประสิทธิภาพการใช้ทรัพย์สินไม่ดี

6.4 ความสามารถในการหากำไร ได้วิเคราะห์ความสามารถในการทำกำไรต่อเงินลงทุน ความสามารถในการทำกำไรต่อยอดขาย ดังนี้

(1) ความสามารถในการทำกำไรต่อเงินลงทุน ตั้งแต่ปี 2541 – 2547 สหกรณ์มีอัตราผลตอบแทนต่อส่วนของทุนมีแนวโน้มเพิ่มขึ้น คือในปี 2541 อัตราส่วนผลตอบแทนต่อส่วนของทุน ร้อยละ 92.49 ปี 2542 อัตราส่วนผลตอบแทนต่อส่วนของทุนเพิ่มขึ้นสูงสุด เป็นร้อยละ 120.72 และปี 2547 อัตราส่วนผลตอบแทนต่อส่วนของทุน ต่ำสุดเพียงร้อยละ -13.64 กล่าวคือทุนของสหกรณ์ 100 บาท ผู้ถือขาดทุน 13.64 บาท

(2) อัตราผลตอบแทนต่อสินทรัพย์ ตั้งแต่ปี 2541-2547 มีแนวโน้มลดลงเช่นกัน ปี 2541 อัตราผลตอบแทนต่อสินทรัพย์ทั้งสิ้นคิดเป็นร้อยละ 9.05 และปี 2547 อัตราผลตอบแทนต่อสินทรัพย์ทั้งสิ้นเหลือเพียงร้อยละ -0.06 แสดงว่าประสิทธิภาพในใช้สินทรัพย์ที่มีอยู่เพื่อก่อให้เกิดรายได้ลดลง ต้องหาวิธีการปรับปรุงให้เกิดประสิทธิภาพที่สูงขึ้น

(3) ความสามารถในการทำกำไรต่อยอดขาย ตั้งแต่ปี 2541 – 2547 อัตรากำไรสุทธิของสหกรณ์มีแนวโน้มเพิ่มขึ้นในบางช่วง คือปี 2542 ปี 2544 และปี 2545 ปี 2541 อัตราส่วนกำไรสุทธิ ร้อยละ 5.43 สำหรับปี 2547 มีอัตรากำไรสุทธิลดต่ำสุดคือ -2.31 คือขายสินค้า 100 บาท ขาดทุน 2.31 บาทหรือมีผลการดำเนินงานขาดทุนจากการดำเนินงานเป็นร้อยละ 2.31 ของยอดขาย โดยสรุปภาพรวม ความสามารถในการทำกำไรจากผลตอบแทนต่อสินทรัพย์ ผลตอบแทนต่อส่วนของทุนลดลง โดยในปี 2546 และ ปี 2547 มีค่าติดลบ กล่าวคือมีผลการดำเนินงานขาดทุน สาเหตุเนื่องจากสหกรณ์มียอดขายสินค้าลดลงมาก และมีค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน และดอกเบี้ยจ่ายสูง

จากการวิเคราะห์ประสิทธิภาพการบริหารงานของสหกรณ์ตั้งแต่แรกตั้ง ปี 2541 ถึงปี 2547 สรุปได้ว่าความคล่องตัวทางการเงินมีแนวโน้มดีขึ้น แต่อยู่ในเกณฑ์มีปัญหาในการชำระหนี้ระยะสั้น สำหรับความสามารถในการชำระหนี้ระยะยาว เจ้าหนี้มีความเสี่ยงสูงเนื่องจากมีหนี้สินมากกว่าทุนค่อนข้างสูง ความสามารถในการใช้สินทรัพย์ มีแนวโน้มลดลงไม่มีประสิทธิภาพการใช้ทรัพย์สิน และความสามารถในการทำกำไรลดลง สหกรณ์ประสบปัญหาการขาดทุนตั้งแต่ปี 2546 และปี 2547

ตาราง 6 ประสิทธิภาพในการบริหารงานระหว่างปี พ.ศ. 2541-2547 (หน่วย : พันบาท)

รายการ	2541	2542	2543	2544	2545	2546	2547
1. ความคล่องตัวทางการเงิน							
อัตราส่วนทุนหมุนเวียน	0.87 : 1	1.29 : 1	1.13 : 1	1.05 : 1	1.27 : 1	1.15 : 1	1.06 : 1
อัตราส่วนสินทรัพย์คล่องตัว	0.38 : 1	0.72 : 1	0.96 : 1	0.61 : 1	0.76 : 1	1.18 : 1	0.97 : 1
2. การก่อหนี้							
อัตราส่วนหนี้สินต่อทุน	9.22 : 1	2.12 : 1	5.02 : 1	2.84 : 1	3.68 : 1	5.52 : 1	4.40 : 1
อัตราส่วนหนี้สินต่อสินทรัพย์	0.90 : 1	0.68 : 1	0.83 : 1	0.74 : 1	0.79 : 1	0.85 : 1	0.82 : 1
3. ความสามารถในการใช้สินทรัพย์							
อัตรามูลของสินทรัพย์ (รอบ)	1.66	4.26	2.49	2.22	1.55	1.44	0.98
อัตรามูลของของลูกหนี้ (รอบ)	7.00	16.35	6.46	3.83	4.93	8.15	8.00
ระยะเวลาการเก็บหนี้ (วัน)	52	22	57	95	74	45	46
อัตรากาหมูลของสินค้างเหลือ (รอบ)	3.28	9.39	11.09	8	4.52	5.51	2.88
ระยะเวลาการหมุนของสินค้า (วัน)	111	39	33	46	81	66	127
อัตราร้อยละของรายได้ต่อสินทรัพย์	20.66	66.16	22.98	30.88	17.49	11.06	11.27
4. ความสามารถในการทำกำไร							
อัตราผลตอบแทนต่อสินทรัพย์	9.05%	28.64%	2.40%	13.93%	3.59%	0.27%	-0.06%
อัตราผลตอบแทนต่อทุน	92.49%	120.72%	0.83%	56.63%	4.88%	-0.84%	-13.64%
อัตรากำไรสุทธิ	5.43%	6.26%	0.07%	5.52%	0.74%	-1.10%	-2.31%

ที่มา: รายงานกิจการประจำปีของสหกรณ์ ปี 2541-2547 และจากการคำนวณ

ตอนที่ 3 ปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินงานของสหกรณ์

การศึกษาคำคิดเห็นของกรรมการและฝ่ายจัดการ ได้จัดทำแบบสอบถาม 2 ชุด คือ แบบสอบถามความคิดเห็นกรรมการ 1 ชุด และแบบสอบถามความคิดเห็นฝ่ายจัดการ 1 ชุด สอบถามข้อมูลทั่วไป และความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมภายในและสภาพแวดล้อมภายนอก

การวิเคราะห์แบบสอบถามความคิดเห็นจากกรรมการ และฝ่ายจัดการ ข้อมูลทั่วไป ใช้สถิติ คำร้อยละ และการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและสภาพแวดล้อมภายนอก ใช้วิธีให้ค่าคะแนน ตามลำดับและกำหนดน้ำหนักคำตอบด้วยการให้คะแนนตามวิธี Likert โดยกำหนดเกณฑ์การให้ค่า คะแนน แบ่งเป็นคำถามเชิงบวก และคำถามเชิงลบ ดังนี้

คำถามเชิงบวกกำหนดค่าคะแนน เห็นด้วยอย่างยิ่ง	5	คะแนน
เห็นด้วย	4	คะแนน
ไม่แน่ใจ	3	คะแนน
ไม่เห็นด้วย	2	คะแนน
ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง	1	คะแนน
คำถามเชิงลบกำหนดค่าคะแนน เห็นด้วยอย่างยิ่ง	1	คะแนน
เห็นด้วย	2	คะแนน
ไม่แน่ใจ	3	คะแนน
ไม่เห็นด้วย	4	คะแนน
ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง	5	คะแนน

นำคะแนนที่ระบุตามระดับความคิดเห็นของกรรมการและฝ่ายจัดการ มาคำนวณน้ำหนักคะแนนเฉลี่ย เป็น 5 เกณฑ์ ดังนี้

ค่าคะแนนเฉลี่ยระหว่าง 1.00 - 1.80 ผลการประเมินอยู่ในระดับน้อยที่สุด เป็นจุดอ่อนและอุปสรรค

ค่าคะแนนเฉลี่ยระหว่าง 1.81 - 2.60 ผลการประเมินอยู่ในระดับน้อย เป็นจุดอ่อนและอุปสรรค

ค่าคะแนนเฉลี่ยระหว่าง 2.61 - 3.40 ผลการประเมินอยู่ในระดับปานกลาง

ค่าคะแนนเฉลี่ยระหว่าง 3.41 - 4.20 ผลการประเมินอยู่ในระดับมาก เป็นจุดแข็งและโอกาส

ค่าคะแนนเฉลี่ยระหว่าง 4.21 - 5.00 ผลการประเมินอยู่ในระดับมากที่สุด เป็นจุดแข็งและโอกาส

ผลการศึกษาความคิดเห็นของกรรมการ มีดังนี้

ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับกรรมการ

จากตาราง 7 จำนวนกรรมการตอบแบบสอบถาม 10 คน พบว่า กรรมการส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง ร้อยละ 80 เพศชาย ร้อยละ 20 ส่วนใหญ่อายุอยู่ในช่วงระหว่าง 41 — 50 ปี ร้อยละ 70 อายุระหว่างช่วง 31 — 40 ปี และระหว่างช่วง 51 -60 ปี ร้อยละ 20 และร้อยละ 10 ตามลำดับ

สถานภาพส่วนใหญ่โสด ร้อยละ 80 สถานภาพสมรส แล้ว และหย่า/หม้าย/แยกกันอยู่ ร้อยละ 1 เท่ากัน มีการศึกษาส่วนใหญ่ในระดับปริญญาตรี ร้อยละ 50 ระดับมัธยมศึกษาหรือต่ำกว่า ร้อยละ 30 ระดับอนุปริญญาหรือเทียบเท่า และระดับสูงกว่าปริญญาตรี ร้อยละ 10 เท่ากัน

เป็นกรรมการที่ดำรงตำแหน่งกรรมการ ร้อยละ 80 ตำแหน่งเลขานุการและเหรัญญิก ร้อยละ 10 เท่ากัน ระยะเวลาในการเป็นกรรมการส่วนใหญ่เป็นกรรมการ น้อยกว่า 2 ปี ร้อยละ 70 ระยะเวลาในการเป็นกรรมการ 2 - 5 ปี และไม่ระบุ ร้อยละ 20 และร้อยละ 10 ตามลำดับ การมีส่วนร่วมในการเข้าประชุม ร้อยละ 90 เข้าประชุมสม่ำเสมอ ขาดประชุมบ้างร้อยละ 10

ตาราง 7 ลักษณะทั่วไปของกรรมการ

รายการ		จำนวน (คน)	ร้อยละ
เพศ	ชาย	2	20
	หญิง	8	80
อายุ (ปี)	31- 40	2	20
	41 – 50	7	70
	51 – 60	1	10
สถานภาพ	โสด	8	80
	สมรส	1	10
	หย่า/หม้าย/แยกกันอยู่	1	10
การศึกษา	มัธยมศึกษาหรือต่ำกว่า	3	30
	อนุปริญญาหรือเทียบเท่า	1	10
	ปริญญาตรี	5	50
	สูงกว่าปริญญาตรี	1	10

ตาราง 7 (ต่อ)

รายการ	จำนวน (คน)	ร้อยละ
ดำรงตำแหน่งในสหกรณ์		
ประธาน	0	0
รองประธาน	0	0
เลขานุการ	1	10
เหรัญญิก	1	10
กรรมการ	8	80
ระยะเวลาที่ปฏิบัติงาน (ปี)		
ต่ำกว่า 2	7	70
2 – 5	2	20
สูงกว่า 5	0	0
ไม่ระบุ	1	10
การเข้าร่วมประชุม		
สม่ำเสมอ	9	90
ขาดประชุมบ้าง	1	10
รวม	10	100

ผลการศึกษาระดับความคิดเห็นของกรรมการในการวิเคราะห์จุดอ่อน จุดแข็ง อุปสรรค และโอกาส ของสหกรณ์บริการถาวรพัฒนา จำกัด

ก. สภาพแวดล้อมภายใน

ผลการศึกษาระดับความคิดเห็นของกรรมการต่อสภาพแวดล้อมภายในของสหกรณ์บริการถาวรพัฒนา จำกัด ด้านต่างๆ ได้แก่ คณะกรรมการดำเนินการ เจ้าหน้าที่สหกรณ์ โครงสร้างองค์กรและระบบงานควบคุมภายใน ข้อบังคับและระเบียบ ด้านการเงิน ด้านเทคโนโลยีและอุปกรณ์ ด้านธุรกิจ/บริการสหกรณ์ มีดังนี้ (ตาราง 8)

1. ด้านคณะกรรมการดำเนินการและเจ้าหน้าที่สหกรณ์

ความคิดเห็นของกรรมการ ด้านคณะกรรมการดำเนินการและเจ้าหน้าที่สหกรณ์ ระดับความคิดเห็นมีค่าเฉลี่ย 3.40

ความคิดเห็นด้านคณะกรรมการดำเนินการและเจ้าหน้าที่สหกรณ์ อยู่ในระดับมาก ที่เป็นจุดแข็ง คณะกรรมการดำเนินการรู้และเข้าใจเรื่องกฎหมาย ข้อบังคับ และระเบียบของสหกรณ์ อย่างท่องแท้ กรรมการมีความรู้เรื่องการดำเนินธุรกิจสหกรณ์ กรรมการมีส่วนร่วมแสดงความคิดเห็นในการประชุมคณะกรรมการดำเนินการ

ความคิดเห็นด้านคณะกรรมการดำเนินการและเจ้าหน้าที่สหกรณ์อยู่ในระดับปานกลาง กรรมการเข้าใจสถานการณ์ด้านการเงินของสหกรณ์ กรรมการพอใจความรู้ความสามารถของผู้จัดการที่สำนักงานสหกรณ์บริการถาวรพัฒนา จำกัด ที่กรุงเทพฯ กรรมการพอใจความรู้ความสามารถของผู้จัดการโรงสี กรรมการพอใจความรู้ความสามารถของผู้จัดการโรงกรองน้ำ

2. ด้านโครงสร้างองค์กรและระบบการควบคุมภายใน

ความคิดเห็นของกรรมการ ด้านโครงสร้างองค์กรและระบบการควบคุมภายใน มีค่าเฉลี่ย 3.04

ความคิดเห็นด้านโครงสร้างองค์กรและระบบการควบคุมภายในอยู่ในระดับมากเป็นจุดแข็ง ผู้ตรวจสอบกิจการ ตรวจสอบการดำเนินงานให้ข้อเสนอแนะเป็นประจำ

ความคิดเห็นด้านโครงสร้างองค์กรและระบบการควบคุมภายในอยู่ในระดับปานกลาง การมอบหมายงานเหมาะสมกับความรู้ความสามารถของเจ้าหน้าที่ ระบบการสื่อสารและการประสานงานระหว่างคณะกรรมการดำเนินการและเจ้าหน้าที่สหกรณ์ ระบบการสื่อสารและการประสานงานภายในของเจ้าหน้าที่แต่ละฝ่าย เจ้าหน้าที่สหกรณ์มีความรู้การตลาดและรู้จักลูกค้า

ความคิดเห็นด้านโครงสร้างองค์กรและระบบการควบคุมภายในอยู่ในระดับน้อยเป็นจุดอ่อน สหกรณ์มีเจ้าหน้าที่จำนวนไม่เหมาะสมกับปริมาณงาน รายได้ค่าตอบแทนของเจ้าหน้าที่อยู่ในเกณฑ์ต่ำ เจ้าหน้าที่ไม่ได้รับการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาความรู้ทุกปี

3. ด้านข้อบังคับและระเบียบ

ความคิดเห็นของกรรมการ ด้านข้อบังคับและระเบียบ ระดับความคิดเห็นมีค่าเฉลี่ย 3.45 ระดับมาก

ความคิดเห็นด้านข้อบังคับและระเบียบอยู่ในระดับมาก ที่เป็นจุดแข็ง ข้อบังคับสหกรณ์มีความเหมาะสมต่อการปฏิบัติงาน

ความคิดเห็นด้านโครงสร้างองค์กรและระบบการควบคุมภายในอยู่ในระดับปานกลาง ได้แก่ ระเบียบที่ถือใช้เป็นอุปสรรคต่อการปฏิบัติงาน

4. ด้านการเงิน

ความคิดเห็นของกรรมการ ด้านการเงิน ระดับความคิดเห็นมีค่าเฉลี่ย 3.65

ความคิดเห็นด้านการเงินอยู่ในระดับมาก ที่เป็นจุดแข็ง สหกรณ์ดำเนินงานมีแผนการใช้จ่ายเงินไว้ล่วงหน้า ผลการดำเนินงานที่ผ่านมามีแนวโน้มเป็นไปในทิศทางที่มั่นคง

5. ด้านเทคโนโลยีและอุปกรณ์

ความคิดเห็นของกรรมการ ด้านเทคโนโลยีและอุปกรณ์ ระดับความคิดเห็นมีค่าเฉลี่ย

3.69

ความคิดเห็นด้านเทคโนโลยีและอุปกรณ์อยู่ในระดับมาก ที่เป็นจุดแข็ง

ธุรกิจรวบรวมและแปรรูป (โรงสี) สถานที่ตั้งโรงสีเหมาะสมเพราะใกล้แหล่งวัตถุดิบ โรงสีสหกรณ์มีอุปกรณ์ เช่น ฉาง ไซโล และอื่นๆ ทันสมัย

ธุรกิจผลิตน้ำดื่ม สถานที่ตั้งโรงผลิตน้ำดื่มเหมาะสม โรงกรองน้ำมีอุปกรณ์ครบถ้วน เหมาะสมในการผลิตและใช้ประโยชน์คุ้มค่า

ธุรกิจจัดหาสินค้ามาจำหน่าย ทำเลสถานที่จำหน่ายสินค้ามีความเหมาะสม

ธุรกิจปั้มน้ำมัน ปั้มน้ำมันมีอุปกรณ์เหมาะสมเพียงพอใช้เต็มประสิทธิภาพ สถานที่ตั้งปั้มน้ำมันเหมาะสมในการบริการสมาชิก

ความคิดเห็นด้านเทคโนโลยีและอุปกรณ์อยู่ในระดับปานกลาง ธุรกิจจัดหาสินค้ามาจำหน่าย สถานที่สำหรับเก็บสต็อกสินค้าข้าวสารและอื่นๆ ที่กรุงเทพฯ เหมาะสมปานกลาง

6. ด้านเทคโนโลยีและอุปกรณ์

ความคิดเห็นของกรรมการ ด้านบริการ/ธุรกิจสหกรณ์ ระดับความคิดเห็นมีค่าเฉลี่ย

2.91

ความคิดเห็นด้านบริการ/ธุรกิจสหกรณ์อยู่ในระดับมาก ที่เป็นจุดแข็ง

ธุรกิจรวบรวมและแปรรูป (โรงสี) ข้าวสารสหกรณ์มีคุณภาพเหนือคู่แข่ง ข้าวสารสหกรณ์มีตราสัญลักษณ์ที่ผู้บริโภคเชื่อถือ ลูกค้าน่ามีความพึงพอใจราคาและคุณภาพข้าวสารและรักดีต่อผลิตภัณฑ์ข้าวสาร

ธุรกิจผลิตน้ำดื่ม น้ำดื่มถาวรนิมิตมีคุณภาพเหนือคู่แข่ง น้ำดื่มถาวรนิมิตมีตราสัญลักษณ์ที่ผู้บริโภคเชื่อถือ ลูกค้าน่ามีความพึงพอใจต่อราคาและคุณภาพและรักดีต่อน้ำดื่มถาวรนิมิต

ความคิดเห็นด้านบริการ/ธุรกิจสหกรณ์อยู่ในระดับปานกลาง

ธุรกิจรวบรวมและแปรรูป (โรงสี) เจ้าหน้าที่มีทักษะในการจัดจำหน่ายข้าวสาร ปานกลาง สหกรณ์มีความแข็งแกร่งด้านโฆษณาและส่งเสริมการขายข้าวสารปานกลาง

ธุรกิจผลิตน้ำดื่ม สหกรณ์มีความแข็งแกร่งด้านโฆษณาและส่งเสริมการขายน้ำดื่ม ปานกลาง

ธุรกิจจัดหาสินค้ามาจำหน่าย (ส.ว.น.) สินค้าอุปโภคบริโภคที่สหกรณ์จำหน่ายที่สำนักงานกรุงเทพฯ (ส.ว.น.) ราคาสูงกว่าคู่แข่ง ลูกค้ามีความพึงพอใจต่อราคาและคุณภาพสินค้าที่จำหน่ายปานกลาง ลูกค้าส่วนใหญ่ไม่เป็นสมาชิก

ธุรกิจปั้มน้ำมัน ราคาน้ำมันที่จำหน่ายถูกกว่าท้องตลาด ลูกค้าส่วนใหญ่ไม่ใช่สมาชิกสหกรณ์บริการถาวรพัฒนา จำกัด

ความคิดเห็นด้านบริการ/ธุรกิจสหกรณ์อยู่ในระดับน้อย ที่เป็นจุดอ่อน

ธุรกิจรวบรวมและแปรรูป (โรงสี) ข้าวสารสหกรณ์มีต้นทุนการผลิตสูงกว่าคู่แข่ง สหกรณ์ซื้อข้าวเปลือกราคาสูงกว่าท้องตลาด การขนส่งสินค้ามีต้นทุนสูงเป็นจุดอ่อน

ธุรกิจผลิตน้ำดื่ม ต้นทุนน้ำดื่มถาวรนิมิตสูงกว่าคู่แข่ง แหล่งผลิตไกลแหล่งจำหน่าย ทำให้ต้นทุนสูง ลูกค้าส่วนใหญ่เป็นสมาชิกที่กรุงเทพฯ มีช่องทางการจัดจำหน่ายจำกัดและมีส่วนแบ่งตลาดน้อย

ความคิดเห็นด้านบริการ/ธุรกิจสหกรณ์อยู่ในระดับน้อยที่สุด ที่เป็นจุดอ่อน

ธุรกิจรวบรวมและแปรรูป (โรงสี) มีช่องทางการจัดจำหน่ายจำกัดส่วนแบ่งตลาดน้อย

ตาราง 8 ความคิดเห็นของกรรมการต่อสภาพแวดล้อมภายใน

รายการ	ค่าเฉลี่ย	SD	เกรด
ก. สภาพแวดล้อมภายใน			
1. คณะกรรมการดำเนินการ			
1.1 คณะกรรมการดำเนินการรู้และเข้าใจเรื่องกฎหมาย ข้อบังคับ และระเบียบของสหกรณ์อย่างถ่องแท้ +	3.50	0.972	มาก
1.2 กรรมการไม่ค่อยเข้าใจสถานการณ์ด้านการเงินของสหกรณ์ -	3.40	0.966	ปานกลาง
1.3 กรรมการไม่ค่อยมีความรู้เรื่องการดำเนินธุรกิจสหกรณ์ -	3.50	0.972	มาก
1.4 กรรมการไม่ค่อยมีส่วนร่วมแสดงความคิดเห็นในการประชุมคณะกรรมการดำเนินการมากนัก -	3.90	0.738	มาก
1.5 กรรมการพอใจความรู้ความสามารถของผู้จัดการที่	3.20	0.919	ปานกลาง

ตาราง 8 (ต่อ)

รายการ	ค่าเฉลี่ย	SD	เกรด
สำนักงานสหกรณ์กรุงเทพฯ +			
1.6 กรรมการพอใจความรู้ความสามารถของผู้จัดการ โรงสี +	3.10	0.738	ปานกลาง
กรองน้ำ +	3.20	0.632	ปานกลาง
เฉลี่ยด้านคณะกรรมการดำเนินการ	3.40		ปานกลาง
2. โครงสร้างองค์กรและระบบงานการควบคุมภายใน			
2.1 สหกรณ์มีเจ้าหน้าที่จำนวนไม่เพียงพอเหมาะสมกับปริมาณงาน -	2.60	1.075	น้อย
2.2 การมอบหมายงานเหมาะสมกับความรู้ความสามารถของเจ้าหน้าที่ +	3.30	0.675	ปานกลาง
2.3 ระบบการสื่อสารและการประสานงานระหว่างคณะกรรมการกับเจ้าหน้าที่ดี +	3.40	0.699	ปานกลาง
2.4 ระบบการสื่อสารและการประสานงานภายในของเจ้าหน้าที่แต่ละฝ่ายดีไม่ดี -	3.40	0.699	ปานกลาง
2.5 เจ้าหน้าที่สหกรณ์มีความรู้การตลาดและรู้จักลูกค้าดี +	3.10	0.738	ปานกลาง
2.6 รายได้ค่าตอบแทนของเจ้าหน้าที่ อยู่ในเกณฑ์ต่ำ -	2.60	0.699	น้อย
2.7 เจ้าหน้าที่ ไม่ได้รับการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาความรู้ทุกปี -	2.30	0.675	น้อย
2.8 ผู้ตรวจสอบกิจการ ตรวจสอบการดำเนินงาน และให้ข้อเสนอแนะเป็นประจำ +	3.60	0.516	มาก
เฉลี่ยด้านโครงสร้างองค์กรและระบบงานควบคุมภายใน	3.04		ปานกลาง
3. ข้อบังคับและระเบียบ			
3.1 ข้อบังคับสหกรณ์มีความเหมาะสมต่อการปฏิบัติงาน +	3.80	0.422	มาก
3.2 ระเบียบที่ถือใช้เป็นอุปสรรคต่อการปฏิบัติงาน -	3.10	0.994	ปานกลาง
เฉลี่ยด้านข้อบังคับและระเบียบ	3.45		มาก

ตาราง 8 (ต่อ)

รายการ	ค่าเฉลี่ย	SD	เกรด
4. ด้านการเงิน			
4.1 สหกรณ์ดำเนินงานมีแผนการใช้จ่ายเงินไว้ล่วงหน้า +	3.60	1.075	มาก
4.2 ผลการดำเนินงานที่ผ่านมา มีแนวโน้มเป็นไปในทิศทางที่ไม่มั่นคง -	3.70	0.823	มาก
เฉลี่ยด้านการเงิน	3.65		มาก
5. เทคโนโลยีและอุปกรณ์			
ธุรกิจรวมรวมและแปรรูป (โรงสี)			
5.1 สถานที่ตั้งโรงสีเหมาะสมเพราะใกล้แหล่งวัตถุดิบ +	4.00	0.943	มาก
5.2 สหกรณ์มีอุปกรณ์ เช่น ฉาง ไซโล และอื่นๆ ทันสมัยครบถ้วนเหมาะสม +	4.20	0.632	มาก
ธุรกิจผลิตน้ำดื่ม			
5.3 สถานที่ตั้งโรงผลิตน้ำดื่มไม่เหมาะสม -	3.60	0.516	มาก
5.4 มีอุปกรณ์ครบถ้วนเหมาะสมในการผลิตและใช้ประโยชน์คุ้มค่า +	3.50	0.527	มาก
ธุรกิจจัดหาสินค้ามาจำหน่าย (ส.ว.น.)			
5.5 หันลสถานที่จำหน่ายสินค้ามีความเหมาะสม +	3.90	0.568	มาก
5.6 สถานที่สำหรับเก็บสต็อกสินค้าข้าวสารและอื่นๆ ไม่เหมาะสม -	2.90	0.876	ปานกลาง
ธุรกิจจำหน่ายน้ำมัน			
5.7 ป้อมมีอุปกรณ์เหมาะสมเพียงพอใช้เต็มประสิทธิภาพ +	3.50	0.527	มาก
5.8 สถานที่ตั้งปั้มไม่เหมาะสมในการบริการสมาชิก -	3.90	0.316	มาก
เฉลี่ยด้านเทคโนโลยีและอุปกรณ์	3.69		มาก

ตาราง 8 (ต่อ)

รายการ	ค่าเฉลี่ย	SD	เกรด
6. บริการ/ธุรกิจสหกรณ์			
ธุรกิจรวบรวมและแปรรูป (โรงสี)			
6.1 ข้าวสารมีคุณภาพเหนือคู่แข่ง +	3.80	0.632	มาก
6.2 ข้าวสารสหกรณ์มีตราสัญลักษณ์ที่ผู้บริโภคเชื่อถือ +	4.00	0.471	มาก
6.3 ลูกค้ามีความพึงพอใจราคาและคุณภาพข้าวสารและ ภักดีต่อผลิตภัณฑ์ข้าวสาร +	3.90	0.568	มาก
6.4 ข้าวสารสหกรณ์มีต้นทุนการผลิตสูงกว่าคู่แข่ง -	1.90	0.568	น้อย
6.5 สหกรณ์ซื้อข้าวเปลือกราคาสูงกว่าท้องตลาด -	2.00	0.471	น้อย
6.6 การขนส่งสินค้ามีต้นทุนสูงเป็นจุดอ่อน -	1.90	0.316	น้อย
6.7 มีช่องทางการจัดจำหน่ายจำกัดส่วนแบ่งตลาดน้อย -	1.80	0.422	น้อยที่สุด
6.8 เจ้าหน้าที่มีทักษะในการจัดจำหน่ายดี +	3.20	0.789	ปานกลาง
6.9 สหกรณ์มีความแข็งแกร่งด้านโฆษณาและส่งเสริม การขาย +	3.00	0.667	ปานกลาง
ธุรกิจผลิตน้ำดื่ม			
6.10 น้ำดื่มถาวรนิมิตมีคุณภาพเหนือคู่แข่ง +	4.00	0.667	มาก
6.11 น้ำดื่มถาวรนิมิตมีตราสัญลักษณ์ที่ผู้บริโภคเชื่อถือ +	4.00	0.667	มาก
6.12 ต้นทุนน้ำดื่มถาวรนิมิตสูงกว่าคู่แข่ง -	2.00	0.667	น้อย
6.13 แหล่งผลิตไกลแหล่งจำหน่ายทำให้ต้นทุนสูง -	2.10	0.738	น้อย
6.14 ลูกค้าส่วนใหญ่เป็นสมาชิกที่กรุงเทพฯ -	2.00	0.667	น้อย
6.15 ลูกค้ามีความพึงพอใจต่อราคาและคุณภาพและ ภักดีน้ำดื่มถาวรนิมิต +	4.00	0.471	มาก
6.16 มีช่องทางการจัดจำหน่ายจำกัดและมีส่วนแบ่ง ตลาดน้อย -	2.00	0.667	น้อย
6.17 สหกรณ์มีความแข็งแกร่งด้านโฆษณาและส่งเสริม การขาย + ธุรกิจจัดหาสินค้ามาจำหน่าย (ส.ว.น.)	2.80	0.632	ปานกลาง

ตาราง 8 (ต่อ)

รายการ	ค่าเฉลี่ย	SD	เกรด
6.18 สินค้าอุปโภคบริโภคที่สหกรณ์จำหน่ายที่สำนักงานกรุงเทพฯ (ส.ว.น.) ราคาสูงกว่าคู่แข่ง -	3.10	1.524	ปานกลาง
6.19 ลูกคามีความพึงพอใจต่อราคาและคุณภาพสินค้าที่จำหน่าย +	3.40	0.699	ปานกลาง
6.20 ลูกค้าส่วนใหญ่ไม่เป็นสมาชิก - ธุรกิจจำหน่ายน้ำมัน	3.20	0.789	ปานกลาง
6.21 ราคาน้ำมันที่จำหน่ายถูกกว่าท้องตลาด +	2.90	0.568	ปานกลาง
6.22 ลูกค้าส่วนใหญ่ไม่ใช่สมาชิกสหกรณ์บริการถาวร พัฒนา จำกัด -	3.00	0.667	ปานกลาง
เฉลี่ยด้านบริการ/ธุรกิจสหกรณ์	2.91		ปานกลาง
รวมเฉลี่ยทั้งหมด	3.45		ปานกลาง

หมายเหตุ: ข้อคำถาม มีเครื่องหมาย + เป็นคำถามเชิงบวก และ เครื่องหมาย- เป็นคำถามเชิงลบ

ข. สภาพแวดล้อมภายนอก

สภาพแวดล้อมภายนอกของสหกรณ์บริการถาวรพัฒนา จำกัด ด้านต่างๆ แบ่งเป็นสภาพแวดล้อมดำเนินการ สภาพแวดล้อมทั่วไป

สภาพแวดล้อมดำเนินการ ได้แก่ สมาชิก ธุรกิจคู่ค้า/พันธมิตรธุรกิจ คู่แข่งขันทางการค้าหน่วยงานสนับสนุน

สภาพแวดล้อมทั่วไป ได้แก่ ด้านเศรษฐกิจ ด้านสังคม ด้านการเมืองและ นโยบายรัฐ ด้านกฎหมาย เทคโนโลยีและอุปกรณ์

(1) สภาพแวดล้อมดำเนินการ

ผลการศึกษาระดับความคิดเห็นของกรรมการ ต่อสภาพแวดล้อมภายนอกที่เป็นสภาพแวดล้อมดำเนินการ ได้แก่ ด้านสมาชิก ด้านธุรกิจคู่ค้า/พันธมิตรธุรกิจ ด้านคู่แข่งทางการค้า และด้านหน่วยงานสนับสนุน มีดังนี้ (ตาราง 9)

1. ด้านสมาชิก

ความคิดเห็นของกรรมการ ด้านสมาชิก ระดับความคิดเห็นมีค่าเฉลี่ย 2.98

ความคิดเห็นของกรรมการด้านสมาชิก อยู่ในระดับมากที่เป็นโอกาส สมาชิกส่วนใหญ่ให้ความร่วมมือการดำเนินงานและซื้อสินค้า

ความคิดเห็นของกรรมการ ด้านสมาชิก อยู่ในระดับปานกลาง สมาชิกส่วนใหญ่ช่วยประชาสัมพันธ์สินค้าทำให้มียอดขายมาก สมาชิกมีความรู้ ความเข้าใจเรื่องสหกรณ์ การจัดตั้งสหกรณ์ไม่ได้เกิดจากความต้องการของสมาชิก

ความคิดเห็นของกรรมการด้านสมาชิก อยู่ในระดับน้อย เป็นอุปสรรค สมาชิกไม่ค่อยมีส่วนร่วมในการประชุมใหญ่และแสดงความคิดเห็นต้องนัดประชุมครั้งที่สอง

2. ด้านธุรกิจคู่ค้า/พันธมิตรธุรกิจ

ความคิดเห็นของกรรมการ ด้านธุรกิจคู่ค้า/พันธมิตรธุรกิจ ระดับความคิดเห็นมีค่าเฉลี่ย 3.35

ความคิดเห็นของกรรมการด้านธุรกิจคู่ค้า/พันธมิตรธุรกิจ อยู่ในระดับมาก ที่เป็นโอกาสสหกรณ์จำหน่ายข้าวสารให้แก่เอกชนเป็นส่วนใหญ่ เช่น การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย และห้างต่าง ๆ

ความคิดเห็นของกรรมการด้านธุรกิจคู่ค้า/พันธมิตรธุรกิจ อยู่ในระดับปานกลาง สหกรณ์ซื้อข้าวเปลือกจากสหกรณ์การเกษตรในโครงการเมืองสหกรณ์ระดับปานกลาง สหกรณ์จำหน่ายข้าวสารให้แก่สหกรณ์ในโครงการเมืองสหกรณ์ระดับปานกลาง สหกรณ์มีลูกค้าประจำในต่างประเทศปานกลาง

3. ด้านคู่แข่งชั้นทางการค้า

ความคิดเห็นการของกรรมการ ด้านคู่แข่งชั้นทางการค้า ระดับความคิดเห็นมีค่าเฉลี่ย 2.2

ความคิดเห็นของกรรมการด้านคู่แข่งชั้นทางการค้า อยู่ในระดับน้อย ที่เป็นอุปสรรคโรงสีเอกชนเป็นคู่แข่งชั้นทางการค้าที่สำคัญและมีส่วนแบ่งตลาดสูง ศักยภาพในการดำเนินธุรกิจโรงสีของคู่แข่งชั้นเหนือกว่าสหกรณ์ ทำให้ไม่สามารถแข่งขันได้ ศักยภาพในการผ่านธุรกิจผลิตน้ำดื่มของคู่แข่งชั้นเหนือกว่า ทำให้ไม่สามารถแข่งขันได้

4. ด้านหน่วยงานสนับสนุน

ความคิดเห็นของกรรมการ ด้านหน่วยงานสนับสนุน ระดับความคิดเห็นมีค่าเฉลี่ย 3.82

ความคิดเห็นของกรรมการด้านหน่วยงานสนับสนุนในระดับภาค ที่เป็นโอกาส
กรมส่งเสริมสหกรณ์ สนับสนุนเงินกู้ดอกเบี้ยต่ำ กรมตรวจบัญชีสหกรณ์ให้คำแนะนำการทำบัญชี
และการตรวจสอบบัญชี สำนักงาน กปร. และหน่วยงานอื่นๆ สนับสนุนงบประมาณและอื่นๆ

ความคิดเห็นของกรรมการด้านหน่วยงานสนับสนุนในระดับปานกลาง กรมส่งเสริม
สหกรณ์ สนับสนุนอุปกรณ์การตลาดและแนะนำการดำเนินงานปานกลาง

ตาราง 9 ความคิดเห็นของกรรมการต่อสภาพแวดล้อมดำเนินการ

รายการ	ค่าเฉลี่ย	SD	เกรด
ข. สภาพแวดล้อมภายนอก			
(1) สภาพแวดล้อมดำเนินการ			
1. สมาชิก			
1.1 สมาชิกส่วนใหญ่ให้ความร่วมมือการดำเนินงานและ ซื้อสินค้า +	3.50	0.707	มาก
1.2 สมาชิกส่วนใหญ่ช่วยประชาสัมพันธ์สินค้าทำให้มี ยอดขายมาก +	3.30	0.483	ปานกลาง
1.3 สมาชิกยังไม่ค่อยมีความรู้ ความเข้าใจเรื่องสหกรณ์	2.80	0.632	ปานกลาง
1.4 สมาชิกไม่ค่อยมีส่วนร่วมในการเข้าประชุมใหญ่ และแสดงความคิดเห็นต่อนัดประชุมครั้งที่สอง -	2.50	1.08	น้อย
1.5 การจัดตั้งสหกรณ์ไม่ได้เกิดจากความต้องการของ สมาชิก -	2.80	1.135	ปานกลาง
เฉลี่ยด้านสมาชิก	2.98		ปานกลาง
2. ธุรกิจคู่ค้า/พันธมิตรธุรกิจ			
2.1 สหกรณ์ซื้อข้าวเปลือกส่วนใหญ่จากสหกรณ์การ เกษตรในโครงการเมืองสหกรณ์ +	3.30	0.949	ปานกลาง
2.2 สหกรณ์จำหน่ายข้าวสารให้แก่สหกรณ์ในโครงการ เมืองสหกรณ์เป็นส่วนใหญ่ +	3.10	0.738	ปานกลาง
2.3 สหกรณ์จำหน่ายข้าวสารให้แก่เอกชนเป็นส่วนน้อย เช่นการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย และห้างต่างๆ -	4.10	0.568	มาก

ตาราง 9 (ต่อ)

รายการ	ค่าเฉลี่ย	SD	เกรด
2.4 สหกรณ์ไม่มีลูกค้าประจำในต่างประเทศ -	2.90	0.738	ปานกลาง
เฉลี่ยด้านธุรกิจผู้ค้า/พันธมิตรธุรกิจ	3.35		ปานกลาง
3. คู่แข่งขันทางการค้า			
3.1 โรงสีเอกชนเป็นคู่แข่งขันทางการค้าที่สำคัญและมี	1.90	0.568	น้อย
ส่วนแบ่งตลาดสูง -			
3.2 ศักยภาพในการดำเนินธุรกิจโรงสีของคู่แข่งขัน	2.40	0.516	น้อย
เหนือกว่าสหกรณ์ ทำให้ไม่สามารถแข่งขันได้ -			
3.3 ศักยภาพในการดำเนินธุรกิจผลิตน้ำดื่มของคู่แข่งขัน	2.30	0.823	น้อย
เหนือกว่า ทำให้ไม่สามารถแข่งขันได้ -			
เฉลี่ยด้านคู่แข่งขันทางการค้า	2.20		น้อย
4. หน่วยงานสนับสนุน			
4.1 กรมส่งเสริมสหกรณ์สนับสนุนอุปกรณ์การตลาด	3.40	0.516	ปานกลาง
และแนะนำการดำเนินงาน +			
4.2 กรมส่งเสริมสหกรณ์ สนับสนุนเงินกู้ดอกเบี้ยต่ำ +	3.80	0.422	มาก
4.3 กรมตรวจบัญชีสหกรณ์ให้คำแนะนำการทำบัญชี	4.10	0.568	มาก
และการตรวจสอบบัญชี +			
4.4 สำนักงาน กปร. และหน่วยงานอื่นๆ สนับสนุน	4.00	0.567	มาก
งบประมาณ และอื่นๆ +			
เฉลี่ยด้านหน่วยงานสนับสนุน	3.82		มาก
รวมเฉลี่ยทั้งหมด	3.09		ปานกลาง

หมายเหตุ: ข้อคำถาม มีเครื่องหมาย + เป็นคำถามเชิงบวก และ เครื่องหมาย—เป็นคำถามเชิงลบ

(2) สภาพแวดล้อมทั่วไป

ผลการศึกษาระดับความคิดเห็นของกรรมการต่อสภาพแวดล้อมทั่วไป ด้านเศรษฐกิจ ด้านสังคม ด้านการเมืองและนโยบายรัฐ ด้านกฎหมาย เทคโนโลยีและอุปกรณ์ มีดังนี้ (ตาราง 10)

1. ด้านเศรษฐกิจ

ความคิดเห็นของกรรมการ ด้านเศรษฐกิจ ระดับความคิดเห็นมีค่าเฉลี่ย 2.48

ความคิดเห็นของกรรมการด้านเศรษฐกิจอยู่ในระดับมาก ที่เป็นโอกาส อัตราดอกเบี้ยต่ำ การกู้ยืมเงินลงทุนทำให้มีต้นทุนการผลิตต่ำ

ความคิดเห็นของกรรมการด้านหน่วยงานสนับสนุนในระดับปานกลาง ภาวะเศรษฐกิจปัจจุบันไม่ส่งผลกระทบกับยอดขายสินค้าที่ร้าน ส.ว.น.

ความคิดเห็นของกรรมการด้านหน่วยงานสนับสนุนในระดับน้อย ที่เป็นอุปสรรค ราคาน้ำมันเชื้อเพลิงสูงทำให้ค่าใช้จ่ายต้นทุนการผลิตข้าวสารและค่าขนส่งสูง มีผลให้จำหน่ายได้น้อยลง ราคาน้ำมันเชื้อเพลิงสูงทำให้ค่าใช้จ่ายต้นทุนการผลิตน้ำและค่าขนส่งสูง มีผลกระทบทำให้จำหน่ายได้น้อยลง ราคาน้ำมันเชื้อเพลิงสูงทำให้ประชาชนประหยัดการใช้ เกิดผลกระทบการจำหน่ายน้ำมันเชื้อเพลิงมาก การเปิดตลาดการค้าเสรี (FTA) ทำให้โรงสีไม่สามารถแข่งขันกับเอกชนได้

2. ด้านสังคม

ความคิดเห็นของกรรมการ ด้านสังคม ระดับความคิดเห็นมีค่าเฉลี่ย 3.57

ความคิดเห็นของกรรมการด้านสังคม อยู่ในระดับมาก ที่เป็นโอกาส พฤติกรรมการบริโภคของประชาชนให้ความสำคัญการบริโภคอาหารคุณภาพและปลอดภัย ทำให้การจำหน่ายข้าวกล้องมากขึ้น พฤติกรรมการการดำเนินชีวิตของประชาชนชอบความสะดวก ทำให้ผู้มาทำบุญซื้อสินค้าที่ร้าน ส.ว.น. มาก

ความคิดเห็นของกรรมการด้านสังคม อยู่ในระดับน้อย ที่เป็นอุปสรรค พฤติกรรมการบริโภคของประชาชนที่เน้นความสะดวก ราคาถูก มีผลกระทบต่อการจำหน่ายน้ำดื่มลดลง

3. ด้านการเมืองและนโยบายรัฐ

ความคิดเห็นของกรรมการ ด้านการเมืองและนโยบายรัฐ ระดับความคิดเห็นมีค่าเฉลี่ย 3.75

ความคิดเห็นของกรรมการด้านการเมืองและนโยบายรัฐ ที่อยู่ในระดับมาก เป็นโอกาส รัฐบาลรณรงค์การบริโภคอาหาร ทำให้ข้าวกล้องมีโอกาจำหน่ายได้มาก นโยบายรัฐบาลสนับสนุนธุรกิจ SME สินค้า OTOP ช่วยให้ผู้ผลิตมีแหล่งซื้อสินค้ามาจำหน่ายมากขึ้น

4. ด้านกฎหมาย

ความคิดเห็นของกรรมการ ด้านกฎหมาย ระดับความคิดเห็นมีค่าเฉลี่ย 2.5

ความคิดเห็นของกรรมการด้านกฎหมาย อยู่ในระดับปานกลาง กฎหมายสหกรณ์ กำหนดวาระกรรมการอยู่ได้ไม่เกิน 2 วาระติดต่อกัน มีผลกระทบกับการบริหารงานปานกลาง

ความคิดเห็นของกรรมการด้านกฎหมายอยู่ในระดับน้อย เป็นอุปสรรค กฎหมายแรงงาน มีการคุ้มครองแรงงานมากขึ้นทำให้สหกรณ์ต้องมีค่าใช้จ่ายสูง

5. ด้านกฎหมาย

ความคิดเห็นของกรรมการ ด้านเทคโนโลยีและอุปกรณ์ ระดับความคิดเห็นมีค่าเฉลี่ย 4

ความคิดเห็นของกรรมการด้านเทคโนโลยีและอุปกรณ์ ที่อยู่ในระดับมาก เป็นโอกาส เทคโนโลยีด้านการสื่อสารทำให้มีความสะดวกรวดเร็ว เป็นประโยชน์ต่อธุรกิจของสหกรณ์

ตาราง 10 ความคิดเห็นของกรรมการต่อสภาพแวดล้อมทั่วไป

รายการ	ค่าเฉลี่ย	SD	เกรด
(2) สภาพแวดล้อมทั่วไป			
1. ด้านเศรษฐกิจ			
1.1 ราคาน้ำมันเชื้อเพลิงสูงทำให้ค่าใช้จ่ายต้นทุนการผลิตข้าวสารและค่าขนส่งสูง มีผลให้จำหน่ายได้น้อยลง -	2.10	0.568	น้อย
1.2 ราคาน้ำมันเชื้อเพลิงสูงทำให้ค่าใช้จ่ายต้นทุนการผลิตน้ำ และค่าขนส่งสูง มีผลกระทบทำให้จำหน่ายได้น้อยลง -	2.00	0.667	น้อย
1.3 ราคาน้ำมันเชื้อเพลิงสูง ทำให้ประชาชนประหยัดการใช้ เกิดผลกระทบการจำหน่ายน้ำมันเชื้อเพลิงมาก -	2.00	0.667	น้อย
1.4 การเปิดตลาดการค้าเสรี (FTA) ทำให้โรงสีไม่สามารถแข่งขันกับเอกชนได้	2.10	0.994	น้อย
1.5 อัตราดอกเบี้ยต่ำ การกู้ยืมเงินลงทุนทำให้มีต้นทุนการผลิตต่ำ +	3.70	0.823	มาก

ตาราง 10 (ต่อ)

รายการ	ค่าเฉลี่ย	SD	เกรด
1.6 ภาวะเศรษฐกิจปัจจุบันไม่ส่งผลกระทบต่อขดการ จำหน่ายสินค้าที่ร้าน ส.ว.น.+ เฉลี่ยด้านเศรษฐกิจ	3.00	0.943	ปานกลาง
2. ด้านสังคม	2.48		ปานกลาง
2.1 พฤติกรรมการบริโภคของประชาชนให้ความสำคัญ การบริโภคอาหารคุณภาพและปลอดภัย ทำให้การ จำหน่ายข้าวกล้องมากขึ้น +	4.00	0.471	มาก
2.2 พฤติกรรมการบริโภคของประชาชนที่เน้นความ สะดวก ราคาถูก มีผลกระทบต่อจำหน่ายน้ำดื่มลดลง-	2.50	0.972	น้อย
2.3 พฤติกรรมการดำเนินชีวิตของประชาชนชอบ ความสะดวก ทำให้ผู้มาทำบุญซื้อสินค้าที่ ร้าน ส.ว.น. +	4.20	0.422	มาก
เฉลี่ยด้านสังคม	3.57		มาก
3. ด้านการเมืองและนโยบายรัฐ			
3.1 รัฐบาลรณรงค์การบริโภคอาหาร ทำให้ข้าวกล้อง มีโอกาจำหน่ายได้มาก +	3.90	0.738	มาก
3.2 นโยบายรัฐบาลสนับสนุนธุรกิจ SME สินค้า OTOP ช่วยให้สหกรณ์มีแหล่งซื้อสินค้ามาจำหน่ายมากขึ้น +	3.60	0.516	มาก
เฉลี่ยด้านการเมืองและนโยบายรัฐ	3.75		มาก
4. ด้านกฎหมาย			
4.1 กฎหมายสหกรณ์กำหนดวาระกรรมการอยู่ได้ไม่เกิน 2 วาระติดต่อกัน มีผลกระทบบกับการบริหารงานมาก -	2.70	0.949	ปานกลาง
4.2 กฎหมายแรงงาน มีการคุ้มครองแรงงานมากขึ้น ทำให้สหกรณ์ต้องมีค่าใช้จ่ายสูง -	2.30	0.823	น้อย
เฉลี่ยด้านกฎหมาย	2.50		น้อย

ตาราง 10 (ต่อ)

รายการ	ค่าเฉลี่ย	SD	เกรด
5. ด้านเทคโนโลยีและอุปกรณ์			
5.1 เทคโนโลยีด้านการสื่อสารทำให้มีความสะดวก รวดเร็ว เป็นประโยชน์ต่อธุรกิจของสหกรณ์ + เฉลี่ยด้านเทคโนโลยีและอุปกรณ์	4.00	0.471	มาก
รวมเฉลี่ยทั้งหมด	3.26		ปานกลาง

หมายเหตุ: ข้อคำถาม มีเครื่องหมาย + เป็นคำถามเชิงบวก และ เครื่องหมาย— เป็นคำถามเชิงลบ

ผลการศึกษาความคิดเห็นของฝ่ายจัดการ มีดังนี้

ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับฝ่ายจัดการ

จากตาราง 11 พบว่าเจ้าหน้าที่สหกรณ์ส่วนใหญ่ เป็นเพศชาย ร้อยละ 78 เป็นเพศหญิง ร้อยละ 22 ส่วนใหญ่มีอายุระหว่าง 41 - 50 ปี ร้อยละ 33 อายุระหว่างช่วง 3. - 40 ปี ร้อยละ 30 อายุระหว่างช่วง 21 - 30 ปี และ 51 - 60 ปี ร้อยละ 26 และร้อยละ 11 ตามลำดับ

สถานภาพส่วนใหญ่สมรสแล้ว ร้อยละ 70 โสด ร้อยละ 30 มีการศึกษาส่วนใหญ่ในระดับมัธยมศึกษาหรือต่ำกว่า ร้อยละ 67 ระดับอนุปริญญาหรือเทียบเท่าร้อยละ 15 ระดับปริญญาตรีและไม่ระบุ ร้อยละ 11 และ 7 ตามลำดับ

ได้รับค่าตอบแทนหรือเงินเดือนในอัตราระหว่าง 4,001 — 6,000 บาท ร้อยละ 85 สูงกว่า 8,001 บาท ร้อยละ 7 ต่ำกว่า 4,000 บาท และไม่ระบุ ร้อยละ 4 เท่ากัน

แรงจูงใจในการทำงานกับสหกรณ์ส่วนใหญ่ เพราะอยู่ใกล้บ้าน ร้อยละ 45 ไม่ระบุ/อื่นๆ ร้อยละ 26 ศรัทธาและพระสงฆ์เลือก ร้อยละ 22 และร้อยละ 7 ตาม ลำดับระยะเวลาในการปฏิบัติงาน ส่วนใหญ่สูงกว่า 5 ปี ร้อยละ 48 ระหว่าง 2 — 5 ปี ร้อยละ 26 ต่ำกว่า 2 ปีและไม่ระบุ ร้อยละ 22 และร้อยละ 4 ตามลำดับ

เจ้าหน้าที่สหกรณ์ส่วนใหญ่เคยได้รับการอบรมมากกว่า 1 ครั้ง ร้อยละ 52 เคยรับการอบรม 1 ครั้ง ร้อยละ 22 ไม่เคยรับการอบรม และไม่ระบุ ร้อยละ 15 และร้อยละ 11 ตามลำดับ

ตาราง 11 ลักษณะทั่วไปของฝ่ายจัดการ

รายการ		จำนวน (คน)	ร้อยละ
เพศ			
	ชาย	21	78
	หญิง	6	22
อายุ (ปี)			
	21 – 30	7	26
	31 – 40	8	30
	41 – 50	9	33
	51 – 60	3	11
สถานภาพ			
	โสด	8	30
	สมรส	19	70
การศึกษา			
	มัธยมศึกษาหรือต่ำกว่า	18	67
	อนุปริญญาหรือเทียบเท่า	4	15
	ปริญญาตรี	3	11
	ไม่ระบุ	2	7
เงินเดือน/ค่าจ้าง/ค่าตอบแทน (บาท)			
	ต่ำกว่า 4,000	1	4
	4001 – 6000	23	85
	6001 – 8000	0	0
	สูงกว่า 8001	2	7
	ไม่ระบุ	1	4
แรงจูงใจที่ทำงานกับสหกรณ์			
	ใกล้บ้าน	12	45
	ศรัทธา	6	22

ตาราง 11 (ต่อ)

รายการ	จำนวน (คน)	ร้อยละ
พระสงฆ์เลือก	2	7
ไม่ระบุ/อื่นๆ	7	26
ระยะเวลาที่ปฏิบัติงาน (ปี)		
ต่ำกว่า 2	6	22
2 – 5	7	26
สูงกว่า 5	13	48
ไม่ระบุ	1	4
การอบรมเกี่ยวกับงานในตำแหน่ง (ครั้ง)		
ไม่เคย	4	15
เคย 1	6	22
เคยมากกว่า 1	14	52
ไม่ระบุ	3	11
รวม	27	100

ผลการศึกษาระดับความคิดเห็นของฝ่ายจัดการในการวิเคราะห์จุดอ่อน จุดแข็ง อุปสรรค และโอกาสของสหกรณ์บริการถาวรพัฒนา จำกัด

ก. สภาพแวดล้อมภายใน

ผลการศึกษาระดับความคิดเห็นของฝ่ายจัดการต่อสภาพแวดล้อมภายในของสหกรณ์บริการถาวรพัฒนา จำกัด ด้านต่างๆ ได้แก่ คณะกรรมการดำเนินการ เจ้าหน้าที่สหกรณ์ โครงสร้างองค์กรและระบบงานควบคุมภายใน ข้อบังคับและระเบียบ ด้านการเงิน ด้านเทคโนโลยีและอุปกรณ์ ด้านธุรกิจ/บริการสหกรณ์ มีดังนี้ (ตาราง 12)

1. ด้านคณะกรรมการดำเนินการและเจ้าหน้าที่สหกรณ์

ความคิดเห็นของฝ่ายจัดการต่อสภาพแวดล้อมภายใน ด้านคณะกรรมการดำเนินการ และเจ้าหน้าที่สหกรณ์ ระดับความคิดเห็นมีค่าเฉลี่ย 3.48

ความคิดเห็นด้านคณะกรรมการดำเนินการและเจ้าหน้าที่สหกรณ์ อยู่ในระดับมากที่สุด ที่เป็นจุดแข็ง เจ้าหน้าที่ที่มีความสามัคคีเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน

ความคิดเห็นด้านคณะกรรมการดำเนินการและเจ้าหน้าที่สหกรณ์ อยู่ในระดับมาก ที่เป็นจุดแข็ง ผู้จัดการมีความรู้ความสามารถและให้คำแนะนำในการปฏิบัติงานเป็นอย่างดี ฝ่ายจัดการรับประกันว่าการทำงานของสหกรณ์โปร่งใส

ความคิดเห็นด้านคณะกรรมการดำเนินการและเจ้าหน้าที่สหกรณ์อยู่ในระดับปานกลาง สหกรณ์ไม่ค่อยให้การสนับสนุนเรื่องการศึกษาอบรมเพื่อพัฒนาเจ้าหน้าที่เท่าที่ควร บ่อยครั้งที่เจ้าหน้าที่รู้สึกท้อใจในการทำงานจนอยากออก

ความคิดเห็นด้านกรรมการดำเนินการและเจ้าหน้าที่สหกรณ์อยู่ในระดับน้อย เป็นจุดอ่อน กรรมการไม่ค่อยมีส่วนร่วมในการบริหารงาน

2. ด้านโครงสร้างองค์กรและระบบงานควบคุมภายใน

ความคิดเห็นของฝ่ายจัดการต่อสภาพแวดล้อมภายใน ด้านโครงสร้างองค์กรและระบบงานควบคุมภายใน ระดับความคิดเห็นมีค่าเฉลี่ย 3.40

ความคิดเห็นด้านโครงสร้างองค์กรและระบบงานควบคุมภายในอยู่ในระดับมาก เป็นจุดแข็ง สหกรณ์มีเจ้าหน้าที่จำนวนเพียงพอเหมาะสมกับปริมาณงาน การมอบหมายงานเหมาะสมกับความรู้ความสามารถของเจ้าหน้าที่ดี ระบบการสื่อสารและการประสานงานระหว่างคณะกรรมการดำเนินการและเจ้าหน้าที่สหกรณ์ดี ระบบการสื่อสารและการประสานงานภายในของเจ้าหน้าที่แต่ละฝ่ายดี เจ้าหน้าที่สหกรณ์มีความรู้การตลาดและรู้จักลูกค้าดี ผู้ตรวจสอบกิจการตรวจสอบการดำเนินงานให้ข้อเสนอแนะเป็นประจำ

ความคิดเห็นด้านโครงสร้างองค์กรและระบบการควบคุมภายในอยู่ในระดับน้อยเป็นจุดอ่อน เจ้าหน้าที่ฯ ไม่ได้รับการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาความรู้ทุกปี

ความคิดเห็นด้านโครงสร้างองค์กรและระบบการควบคุมภายในอยู่ในระดับน้อยที่สุด เป็นจุดอ่อน รายได้ค่าตอบแทนของเจ้าหน้าที่ฯ อยู่ในเกณฑ์ต่ำ

3. ด้านข้อบังคับและระเบียบ

ความคิดเห็นของฝ่ายจัดการต่อสภาพแวดล้อมภายใน ด้านข้อบังคับและระเบียบ ระดับความคิดเห็นมีค่าเฉลี่ย 3.26

ความคิดเห็นด้านข้อบังคับและระเบียบอยู่ในระดับมากที่สุด ที่เป็นจุดแข็ง ข้อบังคับสหกรณ์มีความเหมาะสมต่อการปฏิบัติงาน

ความคิดเห็นด้านโครงสร้างองค์กรและระบบการควบคุมภายในอยู่ในระดับน้อย ที่เป็นจุดอ่อน ระเบียบที่ถือใช้เป็นอุปสรรคต่อการปฏิบัติงาน

4. ด้านการเงิน

ความคิดเห็นของฝ่ายจัดการต่อสภาพแวดล้อมภายในด้านการเงิน ระดับความคิดเห็นมีค่าเฉลี่ย 4.22

ความคิดเห็นด้านการเงินอยู่ในระดับมากที่สุด ที่เป็นจุดแข็ง สหกรณ์ดำเนินงานมีแผนการใช้จ่ายเงินไว้ล่วงหน้า

ความคิดเห็นด้านการเงินอยู่ในระดับมาก ที่เป็นจุดแข็ง ผลการดำเนินงานที่ผ่านมามีแนวโน้มเป็นไปในทิศทางที่มั่นคง

5. ด้านเทคโนโลยีและอุปกรณ์

ความคิดเห็นของฝ่ายจัดการต่อสภาพแวดล้อมภายในด้านเทคโนโลยีและอุปกรณ์ ระดับความคิดเห็นมีค่าเฉลี่ย 3.86

ความคิดเห็นด้านเทคโนโลยีและอุปกรณ์อยู่ในระดับมากที่สุด ที่เป็นจุดแข็ง

ธุรกิจรวบรวมและแปรรูป (โรงสี) สถานที่ตั้งโรงสีเหมาะสมเพราะใกล้แหล่งวัตถุดิบ โรงสีสหกรณ์มีอุปกรณ์ เช่น ถาง ไซโล และอื่นๆ ทันสมัยครบถ้วนเหมาะสม

ความคิดเห็นด้านเทคโนโลยีและอุปกรณ์อยู่ในระดับมาก ที่เป็นจุดแข็ง

ธุรกิจผลิตน้ำดื่ม สถานที่ตั้งโรงผลิตน้ำดื่มเหมาะสม โรงกรองน้ำมีอุปกรณ์ครบถ้วนเหมาะสมในการผลิตและใช้ประโยชน์คุ้มค่า

ธุรกิจจัดหาสินค้ามาจำหน่าย ทำเลสถานที่จำหน่ายสินค้ามีความเหมาะสม

ธุรกิจปั้มน้ำมัน ปั้มน้ำมันมีอุปกรณ์เหมาะสมเพียงพอใช้เต็มประสิทธิภาพ สถานที่ตั้งปั้มน้ำมันเหมาะสมในการบริการสมาชิก

ความคิดเห็นด้านเทคโนโลยีและอุปกรณ์อยู่ในระดับปานกลาง ธุรกิจจัดหาสินค้ามาจำหน่าย สถานที่สำหรับเก็บสต็อกสินค้าข้าวสารและอื่นๆที่กรุงเทพฯ เหมาะสมปานกลาง

6. ความคิดเห็นของฝ่ายจัดการต่อสภาพแวดล้อมภายในด้านบริการ/ธุรกิจสหกรณ์ ระดับความคิดเห็นมีค่าเฉลี่ย 3.30

ความคิดเห็นด้านบริการ/ธุรกิจสหกรณ์อยู่ในระดับมากที่สุด เป็นจุดแข็ง ข้าวสารสหกรณ์มีตราสัญลักษณ์ที่ผู้บริโภคเชื่อถือ

ความคิดเห็นด้านบริการ/ธุรกิจสหกรณ์อยู่ในระดับมาก ที่เป็นจุดแข็ง

ธุรกิจรวบรวมและแปรรูป (โรงสี) ข้าวสารมีคุณภาพเหนือคู่แข่งชั้น ลูกค้ามีความพึงพอใจราคาและคุณภาพข้าวสารและรักดีต่อผลิตภัณฑ์ เจ้าหน้าที่มีทักษะในการจัดจำหน่าย สหกรณ์มีความแข็งแกร่งด้านโฆษณาและส่งเสริมการขาย

ธุรกิจผลิตน้ำดื่ม น้ำดื่มถาวรนิมิตมีคุณภาพเหนือคู่แข่ง น้ำดื่มถาวรนิมิตมีตราสัญลักษณ์ที่ผู้บริโภคเชื่อถือ ลูกคามีความพึงพอใจต่อราคาและคุณภาพและภักดีต่อน้ำดื่มถาวรนิมิต สหกรณ์มีความแข็งแกร่งด้านโฆษณาและส่งเสริมการขายน้ำดื่มถาวรนิมิต

ธุรกิจจัดหาสินค้ามาจำหน่าย (ส.ว.น.) ลูกคามีความพึงพอใจต่อราคาและคุณภาพสินค้าที่นำมาจำหน่ายที่ ส.ว.น. ลูกค้าส่วนใหญ่เป็นสมาชิก

ธุรกิจปั้มน้ำมัน ปั้มน้ำมันที่กาฬสินธุ์ จำหน่ายน้ำมันราคาน้ำมันถูกกว่าท้องตลาด

ความคิดเห็นด้านบริการ/ธุรกิจสหกรณ์อยู่ในระดับปานกลาง

ธุรกิจรวบรวมและแปรรูป (โรงสี) สหกรณ์ซื้อข้าวเปลือกราคาสูงกว่าท้องตลาด เจ้าหน้าที่มีทักษะในการจัดจำหน่ายข้าวสารปานกลาง

ธุรกิจผลิตน้ำดื่ม ได้แก่ ดันทุนน้ำดื่มถาวรนิมิตสูงกว่าคู่แข่ง

ธุรกิจจัดหาสินค้ามาจำหน่าย (ส.ว.น.) สินค้าอุปโภคบริโภคที่สหกรณ์จำหน่ายที่สำนักงานกรุงเทพฯ (ส.ว.น.) ราคาสูงกว่าคู่แข่ง

ธุรกิจปั้มน้ำมัน ราคาน้ำมันที่จำหน่ายถูกกว่าท้องตลาด ลูกค้าส่วนใหญ่ไม่ใช่สมาชิก สหกรณ์บริการถาวรพัฒนา จำกัด

ความคิดเห็นด้านบริการ/ธุรกิจสหกรณ์อยู่ในระดับน้อย ที่เป็นจุดอ่อน

ธุรกิจรวบรวมและแปรรูป (โรงสี) ข้าวสารสหกรณ์มีต้นทุนการผลิตสูงกว่าคู่แข่ง การขนส่งสินค้ามีต้นทุนสูงเป็นจุดอ่อน ข้าวสารมีช่องทางการจัดจำหน่ายจำกัดส่วนแบ่งตลาดน้อย

ธุรกิจผลิตน้ำดื่ม แหล่งผลิตน้ำดื่มถาวรนิมิตไกลแหล่งจำหน่ายทำให้ต้นทุนสูง ลูกค้าน้ำดื่มถาวรนิมิตส่วนใหญ่เป็นสมาชิกที่กรุงเทพฯ น้ำดื่มถาวรนิมิตมีช่องทางการจัดจำหน่ายจำกัดและมีส่วนแบ่งตลาดน้อย

ธุรกิจปั้มน้ำมัน ลูกค้าส่วนใหญ่ไม่ใช่สมาชิกสหกรณ์บริการถาวรพัฒนา จำกัด

ตาราง 12 ความคิดเห็นของฝ่ายจัดการต่อสภาพแวดล้อมภายใน

รายการ	ค่าเฉลี่ย	SD	ความหมาย
ก. สภาพแวดล้อมภายใน			
1. เจ้าหน้าที่สหกรณ์			
1.1 เจ้าหน้าที่มีความสามัคคีเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน +	4.48	0.753	มากที่สุด
1.2 ผู้จัดการมีความรู้ความสามารถและให้คำแนะนำ ในการปฏิบัติงานเป็นอย่างดี +	4.19	0.736	มาก
1.3 กรรมการไม่ค่อยมีส่วนร่วมในการบริหารงาน -	2.33	1.038	น้อย
1.4 สหกรณ์ไม่ค่อยให้การสนับสนุนเรื่องการศึกษา อบรมเพื่อพัฒนาเจ้าหน้าที่เท่าที่ควร -	2.96	0.94	ปานกลาง
1.5 ท่านรับประกันว่าการทำงานของสหกรณ์โปร่งใส +	4.04	0.98	มาก
1.6 บ่อยครั้งที่ท่านรู้สึกท้อใจในการทำงานจนอยากออก -	2.89	1.155	ปานกลาง
เฉลี่ยด้านเจ้าหน้าที่	3.48		มาก
2. โครงสร้างองค์กรและระบบงานควบคุมภายใน			
2.1 สหกรณ์มีเจ้าหน้าที่จำนวน ไม่เพียงพอเหมาะสม กับปริมาณงาน -	3.48	0.935	มาก
2.2 การมอบหมายงานเหมาะสมกับความรู้ความสามารถ ของเจ้าหน้าที่ +	3.74	0.656	มาก
2.3 ระบบการสื่อสารและการประสานงานระหว่าง คณะกรรมการกับเจ้าหน้าที่ดี +	4.11	0.641	มาก
2.4 ระบบการสื่อสารและการประสานงานภายในของ เจ้าหน้าที่แต่ละฝ่ายดีไม่ดี -	4.19	0.879	มาก
2.5 เจ้าหน้าที่สหกรณ์มีความรู้การตลาดและรู้จักลูกค้าดี +	3.67	0.961	มาก
2.6 รายได้ค่าตอบแทนของเจ้าหน้าที่ อยู่ในเกณฑ์ต่ำ -	1.67	0.784	น้อยที่สุด
2.7 เจ้าหน้าที่ ไม่ได้รับการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาความรู้ ทุกปี -	2.15	0.907	น้อย

ตาราง 12 (ต่อ)

รายการ	ค่าเฉลี่ย	SD	ความหมาย
2.8 ผู้ตรวจสอบกิจการ ตรวจสอบการดำเนินงาน และ7			
ให้ข้อเสนอแนะเป็นประจำ +	4.15	0.602	มาก
เฉลี่ยด้านโครงสร้างองค์กรและระบบงานควบคุมภายใน	3.40		ปานกลาง
3. ข้อบังคับและระเบียบ			
3.1 ข้อบังคับสหกรณ์มีความเหมาะสมต่อการปฏิบัติงาน +	4.26	0.712	มากที่สุด
3.2 ระเบียบที่ถือใช้เป็นอุปสรรคต่อการปฏิบัติงาน -	2.26	1.095	น้อย
เฉลี่ยด้านข้อบังคับและระเบียบ	3.26		ปานกลาง
4. ด้านการเงิน			
4.1 สหกรณ์ดำเนินงานมีแผนการใช้จ่ายเงินไวล่วงหน้า +	4.33	0.620	มากที่สุด
4.2 ผลการดำเนินงานที่ผ่านมา มีแนวโน้มเป็นไปได้ในทิศทางที่ไม่มั่นคง -	4.11	0.974	มาก
เฉลี่ยด้านการเงิน	4.22		มากที่สุด
5. เทคโนโลยีและอุปกรณ์			
ธุรกิจรวมรวมและแปรรูป (โรงสี)			
5.1 สถานที่ตั้งโรงสีเหมาะสมเพราะใกล้แหล่งวัตถุดิบ +	4.33	1.074	มากที่สุด
5.2 สหกรณ์มีอุปกรณ์ เช่น ฉาง ไซโล และอื่นๆ ทันสมัย	4.44	0.751	
ครบถ้วนเหมาะสม +			มากที่สุด
ธุรกิจผลิตน้ำดื่ม			
5.3 สถานที่ตั้งโรงผลิตน้ำดื่มไม่เหมาะสม -	3.81	0.736	มาก
5.4 มีอุปกรณ์ครบถ้วนเหมาะสมในการผลิตและใช้	4.00	0.734	
ประโยชน์คุ้มค่า +			มาก
ธุรกิจจัดหาสินค้ามาจำหน่าย (ส.ว.น.)			
5.5 ทำเลสถานที่จำหน่ายสินค้ามีความเหมาะสม +	3.74	0.764	มาก
5.6 สถานที่สำหรับเก็บสต็อกสินค้าข้าวสารและอื่นๆ	2.67	1.000	ปานกลาง
ไม่เหมาะสม -			

ตาราง 12 (ต่อ)

รายการ	ค่าเฉลี่ย	SD	ความหมาย
ธุรกิจจำหน่ายน้ำมัน			
5.7 ป้อมมีอุปกรณ์เหมาะสมเพียงพอใช้เต็มประสิทธิภาพ +	3.96	1.055	มาก
5.8 สถานที่ตั้งปั้มไม่เหมาะสมในการบริการสมาชิก -	3.96	0.854	มาก
เฉลี่ยด้านเทคโนโลยีและอุปกรณ์	3.86		มาก
6. บริการ/ธุรกิจสหกรณ์			
ธุรกิจรวบรวมและแปรรูป (โรงสี)			
6.1 ข้าวสารมีคุณภาพเหนือคู่แข่ง +	4.19	0.834	มาก
6.2 ข้าวสารสหกรณ์มีตราสัญลักษณ์ที่ผู้บริโภคเชื่อถือ +	4.37	0.839	มากที่สุด
6.3 ลูกคามีความพึงพอใจราคาและคุณภาพข้าวสารและ ภักดีต่อผลิตภัณฑ์ข้าวสาร +	4.15	0.864	มาก
6.4 ข้าวสารสหกรณ์มีต้นทุนการผลิตสูงกว่าคู่แข่ง -	2.44	1.086	น้อย
6.5 สหกรณ์ซื้อข้าวเปลือกราคาสูงกว่าท้องตลาด -	3.15	1.099	ปานกลาง
6.6 การขนส่งสินค้ามีต้นทุนสูงเป็นจุดอ่อน -	2.19	0.834	น้อย
6.7 มีช่องทางการจัดจำหน่ายจำกัดส่วนแบ่งตลาดน้อย -	2.33	1.038	น้อย
6.8 เจ้าหน้าที่มีทักษะในการจัดจำหน่ายดี +	3.52	0.893	มาก
6.9 สหกรณ์มีความแข็งแกร่งด้านโฆษณาและส่งเสริม การขาย +	3.48	0.935	มาก
ธุรกิจผลิตน้ำดื่ม			
6.10 น้ำดื่มถาวรนิมิตมีคุณภาพเหนือคู่แข่ง +	3.93	0.874	มาก
6.11 น้ำดื่มถาวรนิมิตมีตราสัญลักษณ์ที่ผู้บริโภคเชื่อถือ +	4.19	0.786	มาก
6.12 ต้นทุนน้ำดื่มถาวรนิมิตสูงกว่าคู่แข่ง -	2.78	1.013	ปานกลาง
6.13 แหล่งผลิตไกลแหล่งจำหน่ายทำให้ต้นทุนสูง -	2.41	1.047	น้อย
6.14 ลูกคาสวนใหญ่เป็นสมาชิกที่กรุงเทพฯ -	2.37	1.043	น้อย
6.15 ลูกคามีความพึงพอใจต่อราคาและคุณภาพและ ภักดีต่อน้ำดื่มถาวรนิมิต +	4.00	0.784	มาก

ตาราง 12 (ต่อ)

รายการ	ค่าเฉลี่ย	SD	ความหมาย
6.16 มีช่องทางการจัดจำหน่ายจำกัดและมีส่วนแบ่งตลาดน้อย -	2.07	1.107	น้อย
6.17 สหกรณ์มีความแข็งแกร่งด้านโฆษณาและส่งเสริมการขาย +	3.89	0.974	มาก
ธุรกิจจัดหาสินค้ามาจำหน่าย (ส.ว.น.)			
6.18 สินค้าอุปโภคบริโภคที่สหกรณ์จำหน่ายที่สำนักงานกรุงเทพฯ (ส.ว.น.) ราคาสูงกว่าคู่แข่ง +	2.93	1.072	ปานกลาง
6.19 ลูกคามีความพึงพอใจต่อราคาและคุณภาพสินค้าที่จำหน่าย +	3.96	0.808	มาก
6.20 ลูกค้ำส่วนใหญ่ไม่เป็นสมาชิก -	3.81	1.075	มาก
ธุรกิจจำหน่ายน้ำมัน			
6.21 ราคาน้ำมันที่จำหน่ายถูกกว่าท้องตลาด +	4.00	0.832	มาก
6.22 ลูกค้ำส่วนใหญ่ไม่ใช่สมาชิกสหกรณ์บริการถาวรพัฒนา จำกัด -	2.44	0.847	น้อย
เฉลี่ยด้านบริการ/ธุรกิจสหกรณ์	3.30		ปานกลาง
รวมค่าเฉลี่ยทั้งหมด	3.59		มาก

หมายเหตุ: ข้อคำถาม มีเครื่องหมาย + เป็นคำถามเชิงบวก และ เครื่องหมาย- เป็นคำถามเชิงลบ

ข. สภาพแวดล้อมภายนอก

สภาพแวดล้อมภายนอกของสหกรณ์บริการถาวรพัฒนา จำกัด ด้านต่างๆ แบ่งเป็น สภาพแวดล้อมดำเนินการ สภาพแวดล้อมทั่วไป

สภาพแวดล้อมดำเนินการ ได้แก่ สมาชิก ธุรกิจคู่ค้า/พันธมิตรธุรกิจ คู่แข่งขันทางการค้าหน่วยงานสนับสนุน

สภาพแวดล้อมทั่วไป ได้แก่ ด้านเศรษฐกิจ ด้านสังคม ด้านการเมืองและ นโยบายรัฐ ด้านกฎหมาย เทคโนโลยีและอุปกรณ์

(1) สภาพแวดล้อมดำเนินการ

ผลการศึกษาระดับความคิดเห็นของฝ่ายจัดการต่อสภาพแวดล้อมดำเนินการ ได้แก่ สมาชิก ธุรกิจคู่ค้า/พันธมิตรธุรกิจ คู่แข่งขันทางการค้าหน่วยงานสนับสนุน มีดังนี้ (ตาราง 13)

1. ด้านสมาชิก

ความคิดเห็นของฝ่ายจัดการ ต่อสภาพแวดล้อมดำเนินการ ด้านสมาชิก ระดับความคิดเห็นมีค่าเฉลี่ย 3.34

ความคิดเห็นของฝ่ายจัดการด้านสมาชิก อยู่ในระดับมากที่สุด เป็นโอกาส สมาชิกส่วนใหญ่ให้ความร่วมมือการดำเนินงานและซื้อสินค้า สมาชิกส่วนใหญ่ช่วยประชาสัมพันธ์สินค้า ทำให้มียอดขายมาก

ความคิดเห็นของฝ่ายจัดการด้านสมาชิก อยู่ในระดับมาก เป็นโอกาส การจัดตั้งสหกรณ์เกิดจากความต้องการของสมาชิก

ความคิดเห็นของฝ่ายจัดการด้านสมาชิก อยู่ในระดับน้อย เป็นอุปสรรค สมาชิกมีความรู้ ความเข้าใจเรื่องสหกรณ์ สมาชิกไม่ค่อยมีส่วนร่วมในการเข้าประชุมใหญ่และแสดงความคิดเห็นต้องนัดประชุมครั้งที่สอง

2. ด้านธุรกิจคู่ค้า/พันธมิตรธุรกิจ

ความคิดเห็นของฝ่ายจัดการ ต่อสภาพแวดล้อมดำเนินการ ด้านธุรกิจคู่ค้า/พันธมิตรธุรกิจ ระดับความคิดเห็นมีค่าเฉลี่ย 3.87

ความคิดเห็นของฝ่ายจัดการด้านธุรกิจคู่ค้า/พันธมิตรธุรกิจอยู่ในระดับมาก ที่เป็นโอกาส สหกรณ์จำหน่ายข้าวสารให้แก่เอกชนเป็นส่วนใหญ่ เช่น การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย และห้างต่างๆ สหกรณ์ซื้อข้าวเปลือกจากสหกรณ์การเกษตรในโครงการเมืองสหกรณ์ สหกรณ์จำหน่ายข้าวสารให้แก่สหกรณ์ในโครงการเมืองสหกรณ์

ความคิดเห็นของฝ่ายจัดการด้านธุรกิจคู่ค้า/พันธมิตรธุรกิจ อยู่ในระดับปานกลาง สหกรณ์มีลูกค้าประจำในต่างประเทศปานกลาง

3. ด้านคู่แข่งขันทางการค้า

ความคิดเห็นของฝ่ายจัดการต่อสภาพแวดล้อมดำเนินการ ด้านคู่แข่งขันทางการค้า ระดับความคิดเห็นมีค่าเฉลี่ย 2.34

โรงสีเอกชนเป็นคู่แข่งขันทางการค้าที่สำคัญและมีส่วนแบ่งตลาดสูง ศักยภาพในการดำเนินธุรกิจโรงสีของคู่แข่งขันเหนือกว่าสหกรณ์ ทำให้ไม่สามารถแข่งขันได้ ศักยภาพในการดำเนินธุรกิจผลิตน้ำดื่มของคู่แข่งขันเหนือกว่า ทำให้ไม่สามารถแข่งขันได้

4. ด้านคู่แข่งชั้นทางการค้า

ความคิดเห็นของฝ่ายจัดการต่อสภาพแวดล้อมดำเนินการด้านหน่วยงานสนับสนุนระดับความคิดเห็นมีค่าเฉลี่ย 4.28

ความคิดเห็นของฝ่ายจัดการด้านหน่วยงานสนับสนุนในระดับมากที่สุด เป็นโอกาสกรมส่งเสริมสหกรณ์สนับสนุนอุปกรณ์การตลาดและแนะนำการดำเนินงาน กรมส่งเสริมสหกรณ์สนับสนุนเงินกู้ดอกเบี้ยต่ำ กรมตรวจบัญชีสหกรณ์ให้คำแนะนำการทำบัญชีและการตรวจสอบบัญชี

ความคิดเห็นของฝ่ายจัดการด้านหน่วยงานสนับสนุนในระดับมาก ที่เป็นโอกาสสำนักงาน กปร. และหน่วยงานอื่นๆ สนับสนุนงบประมาณและอื่น

ตาราง 13 ความคิดเห็นของฝ่ายจัดการต่อสภาพแวดล้อมดำเนินการ

รายการ	ค่าเฉลี่ย	SD	ความหมาย
ข. สภาพแวดล้อมภายนอก			
(1) สภาพแวดล้อมดำเนินการ			
1. สมาชิก			
1.1 สมาชิกส่วนใหญ่ให้ความร่วมมือการดำเนินงานและซื้อสินค้า +	4.26	0.712	มากที่สุด
1.2 สมาชิกส่วนใหญ่ช่วยประชาสัมพันธ์สินค้าทำให้มียอดขายมาก +	4.22	0.751	มากที่สุด
1.3 สมาชิกยังไม่ค่อยมีความรู้ ความเข้าใจเรื่องสหกรณ์ -	2.22	0.847	น้อย
1.4 สมาชิกไม่ค่อยมีส่วนร่วมในการเข้าประชุมใหญ่และแสดงความคิดเห็นต่อนัดประชุมครั้งที่สอง -	2.41	0.888	น้อย
1.5 การจัดตั้งสหกรณ์ไม่ได้เกิดจากความต้องการของสมาชิก -	3.59	0.694	มาก
เฉลี่ยด้านสมาชิก	3.34		ปานกลาง
2. ธุรกิจคู่ค้า/พันธมิตรธุรกิจ			
2.1 สหกรณ์ซื้อข้าวเปลือกส่วนใหญ่จากสหกรณ์การเกษตรในโครงการเมืองสหกรณ์ +	4.04	0.898	มาก

ตาราง 13 (ต่อ)

รายการ	ค่าเฉลี่ย	SD	ความหมาย
2.2 สหกรณ์จำหน่ายข้าวสารให้แก่สหกรณ์ในโครงการ เมืองสหกรณ์เป็นส่วนใหญ่ +	3.78	0.892	มาก
2.3 สหกรณ์จำหน่ายข้าวสารให้แก่เอกชนเป็นส่วนน้อย เช่นการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย และห้างต่างๆ -	4.04	1.018	มาก
2.4 สหกรณ์ไม่มีลูกค้าประจำในต่างประเทศ -	3.63	0.884	ปานกลาง
เฉลี่ยด้านธุรกิจลูกค้า/พันธมิตรธุรกิจ	3.87		มาก
3. คู่แข่งขันทางการค้า			
3.1 โรงสีเอกชนเป็นคู่แข่งขันทางการค้าที่สำคัญและมี ส่วนแบ่งตลาดสูง -	2.11	1.013	น้อย
3.2 ศักยภาพในการดำเนินธุรกิจโรงสีของคู่แข่งขัน เหนือกว่าสหกรณ์ ทำให้ไม่สามารถแข่งขันได้ -	2.44	1.121	น้อย
3.3 ศักยภาพในการดำเนินธุรกิจผลิตน้ำดื่มของคู่แข่งขัน เหนือกว่า ทำให้ไม่สามารถแข่งขันได้ -	2.48	0.893	น้อย
ค่าเฉลี่ยด้านคู่แข่งขันทางการค้า	2.34		น้อย
4. หน่วยงานสนับสนุน			
4.1 กรมส่งเสริมสหกรณ์สนับสนุนอุปกรณ์การตลาด และแนะนำการดำเนินงาน +	4.30	0.775	มากที่สุด
4.2 กรมส่งเสริมสหกรณ์ สนับสนุนเงินกู้ดอกเบี้ยต่ำ +	4.30	0.775	มากที่สุด
4.3 กรมตรวจบัญชีสหกรณ์ให้คำแนะนำการทำบัญชีและ การตรวจสอบบัญชี +	4.33	0.832	มากที่สุด
4.4 สำนักงาน กปร. และหน่วยงานอื่นๆ สนับสนุน งบประมาณ และอื่น ๆ +	4.19	0.879	มาก
เฉลี่ยด้านหน่วยงานสนับสนุน	4.28		มากที่สุด
รวมเฉลี่ยทั้งหมด	3.46		มาก

หมายเหตุ: ข้อคำถาม มีเครื่องหมาย + เป็นคำถามเชิงบวก และ เครื่องหมาย - เป็นคำถามเชิงลบ

(2) สภาพแวดล้อมภายนอกทั่วไป

ผลการศึกษาระดับความคิดเห็นของฝ่ายจัดการต่อสภาพแวดล้อมทั่วไป ด้านเศรษฐกิจ ด้านสังคม ด้านการเมืองและ นโยบายรัฐ ด้านกฎหมาย เทคโนโลยีและอุปกรณ์ (ตาราง 14) มีดังนี้

1. ด้านเศรษฐกิจ

ความคิดเห็นของฝ่ายจัดการต่อสภาพแวดล้อมทั่วไป ด้านเศรษฐกิจ ระดับความคิดเห็นมีค่าเฉลี่ย 2.77

ความคิดเห็นของฝ่ายจัดการด้านเศรษฐกิจอยู่ในระดับมากเป็น โอกาส อัตราดอกเบี้ยค่า การกู้ยืมเงินลงทุนทำให้มีต้นทุนการผลิตต่ำ

ความคิดเห็นของฝ่ายจัดการด้านหน่วยงานสนับสนุนในระดับปานกลาง ภาวะ เศรษฐกิจปัจจุบันไม่ส่งผลกระทบกับขบวนการจำหน่ายสินค้าที่ร้าน ส.ว.น.

ความคิดเห็นของฝ่ายจัดการด้านหน่วยงานสนับสนุนในระดับน้อย ที่เป็นอุปสรรค ราคาน้ำมันเชื้อเพลิงสูงทำให้ค่าใช้จ่ายต้นทุนการผลิตข้าวสารและค่าขนส่งสูง มีผลให้จำหน่ายได้ น้อยลง ราคาน้ำมันเชื้อเพลิงสูงทำให้ค่าใช้จ่ายต้นทุนการผลิตน้ำและค่าขนส่งสูง มีผลกระทบทำให้ จำหน่ายได้น้อยลง ราคาน้ำมันเชื้อเพลิงสูงทำให้ประชาชนประหยัดการใช้ เกิดผลกระทบการ จำหน่ายน้ำมันเชื้อเพลิงมาก การเปิดตลาดการค้าเสรี (FTA) ทำให้โรงสีไม่สามารถแข่งขันกับ เอกชนได้

2. ด้านสังคม

ความคิดเห็นของฝ่ายจัดการต่อสภาพแวดล้อมทั่วไป ด้านสังคม ระดับความคิดเห็นมี ค่าเฉลี่ย 3.47

ความคิดเห็นของฝ่ายจัดการด้านสังคม อยู่ในระดับมากที่สุดเป็น โอกาส พฤติกรรม การบริโภคของประชาชนให้ความสำคัญการบริโภคอาหารคุณภาพและปลอดภัย ทำให้การ จำหน่ายข้าวกล้องมากขึ้น

ความคิดเห็นของฝ่ายจัดการด้านสังคม อยู่ในระดับมาก ที่เป็นโอกาส พฤติกรรม การดำเนินชีวิตของประชาชนชอบความสะดวก ทำให้ผู้มาทำบุญซื้อสินค้าที่ ร้าน ส.ว.น. มาก

ความคิดเห็นของฝ่ายจัดการด้านสังคม อยู่ในระดับน้อย ที่เป็นอุปสรรค พฤติกรรม การบริโภคของประชาชนที่เน้นความสะดวก ราคาถูก มีผลกระทบต่อการจำหน่ายน้ำดื่มลดลง

3. ด้านการเมืองและนโยบายรัฐ

ความคิดเห็นของฝ่ายจัดการต่อสภาพแวดล้อมทั่วไป ด้านการเมืองและนโยบายรัฐ ระดับความคิดเห็นมีค่าเฉลี่ย 4.13

ความคิดเห็นของฝ่ายจัดการด้านการเมืองและนโยบายรัฐ ที่อยู่ในระดับมาก เป็นโอกาส รัฐบาลควรเร่งการบริโภคอาหาร ทำให้ข้าวกล้องมีโอกาสจำหน่ายได้มาก นโยบายรัฐบาลสนับสนุนธุรกิจ SME สินค้า OTOP ช่วยให้ผู้บริโภคมีแหล่งซื้อสินค้าจำหน่ายมากขึ้น

4. ด้านกฎหมาย

ความคิดเห็นของฝ่ายจัดการต่อสภาพแวดล้อมทั่วไป ด้านกฎหมาย ระดับความคิดเห็นมีค่าเฉลี่ย 2.28

ความคิดเห็นของฝ่ายจัดการด้านกฎหมาย อยู่ในระดับปานกลาง กฎหมายแรงงาน มีการคุ้มครองแรงงานมากขึ้นทำให้สหกรณ์ต้องมีค่าใช้จ่ายปานกลาง

ความคิดเห็นของฝ่ายจัดการด้านกฎหมายอยู่ในระดับน้อย เป็นอุปสรรค กฎหมายสหกรณ์กำหนดวาระกรรมการอยู่ได้ไม่เกิน 2 วาระติดต่อกัน มีผลกระทบกับการบริหารงานน้อย

5. ด้านเทคโนโลยีและอุปกรณ์

ความคิดเห็นของฝ่ายจัดการต่อสภาพแวดล้อมทั่วไปด้านเทคโนโลยีและอุปกรณ์ ระดับความคิดเห็นมีค่าเฉลี่ย 4.37

ความคิดเห็นของฝ่ายจัดการด้านเทคโนโลยีและอุปกรณ์ อยู่ในระดับมากที่สุด เป็นโอกาส เทคโนโลยีด้านการสื่อสารทำให้มีความสะดวกรวดเร็ว เป็นประโยชน์ต่อธุรกิจของสหกรณ์

ตาราง 14 ความคิดเห็นของฝ่ายจัดการต่อสภาพแวดล้อมทั่วไป

รายการ	ค่าเฉลี่ย	SD	ความหมาย
(2) สภาพแวดล้อมทั่วไป			
1. ด้านเศรษฐกิจ			
1.1 ราคาน้ำมันเชื้อเพลิงสูงทำให้ค่าใช้จ่ายต้นทุนการผลิตข้าวสารและค่าขนส่งสูง มีผลให้จำหน่ายได้น้อยลง -	2.30	1.103	น้อย
1.2 ราคาน้ำมันเชื้อเพลิงสูงทำให้ค่าใช้จ่ายต้นทุนการผลิตน้ำ และค่าขนส่งสูง มีผลกระทบทำให้จำหน่ายได้น้อยลง -	2.33	1.000	น้อย
1.3 ราคาน้ำมันเชื้อเพลิงสูง ทำให้ประชาชนประหยัดการใช้ เกิดผลกระทบการจำหน่ายน้ำมันเชื้อเพลิงมาก -	2.33	1.000	น้อย
1.4 การเปิดตลาดการค้าเสรี (FTA) ทำให้โรงสีไม่สามารถแข่งขันกับเอกชนได้ -	2.48	1.051	น้อย

ตาราง 14 (ต่อ)

รายการ	ค่าเฉลี่ย	SD	ความหมาย
1.5 อัตราดอกเบี้ยต่ำ การกู้ยืมเงินลงทุนทำให้มีต้นทุนการผลิตต่ำ +	3.78	0.934	มาก
1.6 ภาวะเศรษฐกิจปัจจุบันไม่ส่งผลกระทบต่อภัยขาดการจำหน่ายสินค้าที่ร้าน ส.ว.น. +	3.37	1.043	ปานกลาง
เฉลี่ยด้านเศรษฐกิจ	2.77		ปานกลาง
2. ด้านสังคม			
2.1 พฤติกรรมการบริโภคของประชาชนให้ความสำคัญการบริโภคอาหารคุณภาพและปลอดภัย ทำให้การจำหน่ายข้าวกล้องมากขึ้น +	4.22	0.892	มากที่สุด
2.2 พฤติกรรมการบริโภคของประชาชนที่เน้นความสะดวก ราคาถูก มีผลกระทบต่อจำหน่ายน้ำดื่มลดลง -	2.52	1.014	น้อย
2.3 พฤติกรรมการดำเนินชีวิตของประชาชนชอบความสะดวก ทำให้ผู้มาทำบุญซื้อสินค้าที่ร้าน ส.ว.น.+	3.67	1.074	มาก
เฉลี่ยด้านสังคม	3.47		มาก
3. ด้านการเมืองและนโยบายรัฐ			
3.1 รัฐบาลรณรงค์การบริโภคอาหาร ทำให้ข้าวกล้องมีโอกาสจำหน่ายได้มาก +	4.11	0.801	มาก
3.2 นโยบายรัฐบาลสนับสนุนธุรกิจ SME สินค้า OTOP ช่วยให้สหกรณ์มีแหล่งซื้อสินค้ามาจำหน่ายมากขึ้น +	4.15	0.818	มาก
เฉลี่ยด้านการเมืองและนโยบายรัฐ	4.13		มาก
4. ด้านกฎหมาย			
4.1 กฎหมายสหกรณ์กำหนดวาระกรรมการอยู่ได้ไม่เกิน 2 วาระติดต่อกัน มีผลกระทบกับการบริหารงานมาก -	1.89	0.847	น้อย

ตาราง 14 (ต่อ)

รายการ	ค่าเฉลี่ย	SD	ความหมาย
4.2 กฎหมายแรงงาน มีการคุ้มครองแรงงานมากขึ้น ทำให้สหกรณ์ต้องมีค่าใช้จ่ายสูง -	2.67	1.038	ปานกลาง
เฉลี่ยด้านกฎหมาย	2.28		น้อย
5. ด้านเทคโนโลยีและอุปกรณ์			
5.1 เทคโนโลยีด้านการสื่อสารทำให้มีความสะดวก	4.37	0.688	มากที่สุด
รวดเร็ว เป็นประโยชน์ต่อธุรกิจของสหกรณ์ +	4.37	0.688	มากที่สุด
เฉลี่ยด้านเทคโนโลยีและอุปกรณ์	4.37		มากที่สุด
รวมเฉลี่ยทั้งหมด	3.40		ปานกลาง

หมายเหตุ: ข้อคำถาม มีเครื่องหมาย + เป็นคำถามเชิงบวก และ เครื่องหมาย - เป็นคำถามเชิงลบ

ผลการศึกษาระดับความคิดเห็นรวมของกรรมการและฝ่ายจัดการ

การวิเคราะห์แบบสอบถามของกรรมการและฝ่ายจัดการ พบว่า ความคิดเห็นของกรรมการและฝ่ายจัดการในการวิเคราะห์จุดอ่อน จุดแข็ง อุปสรรค และโอกาสของสหกรณ์บริการถาวรพัฒนา จำกัด มีความคิดเห็นที่สอดคล้องกันและแตกต่างกัน จึงได้นำค่าเฉลี่ยความคิดเห็นของกรรมการและฝ่ายจัดการ มารวมเพื่อหาค่าเฉลี่ยรวม และแปลความหมาย ซึ่งชุดแบบสอบถามกรรมการ และฝ่ายจัดการมีความแตกต่างกัน กล่าวคือชุดแบบสอบถามกรรมการไม่มีคำถามเกี่ยวกับเจ้าหน้าที่ ชุดแบบสอบถามเจ้าหน้าที่จะไม่มีคำถามเกี่ยวกับกรรมการ ดังนั้นแบบสอบถามด้านกรรมการช่องความคิดเห็นเจ้าหน้าที่จึงเป็นศูนย์ (0) และแบบสอบถามด้านเจ้าหน้าที่ช่องความคิดเห็นกรรมการจึงเป็นศูนย์ (0)

ก. สภาพแวดล้อมภายใน

ผลการศึกษาระดับความคิดเห็นของกรรมการและฝ่ายจัดการต่อสภาพแวดล้อมภายในของสหกรณ์บริการถาวรพัฒนา จำกัด ด้านต่างๆ ได้แก่ คณะกรรมการดำเนินการ เจ้าหน้าที่สหกรณ์ โครงสร้างองค์กรและระบบงานควบคุมภายใน ข้อบังคับและระเบียบ ด้านการเงิน ด้านเทคโนโลยี และอุปกรณ์ ด้านธุรกิจ/บริการสหกรณ์ มีดังนี้ (ตาราง 15)

1. ระดับความคิดเห็นด้านคณะกรรมการดำเนินการ เจ้าหน้าที่

ผลการศึกษา ระดับความคิดเห็นของกรรมการและฝ่ายจัดการต่อสภาพแวดล้อมภายในด้านคณะกรรมการดำเนินการและเจ้าหน้าที่ ระดับความคิดเห็นของกรรมการค่าเฉลี่ยรวม

3.4 ระดับความคิดเห็นของฝ่ายจัดการ ค่าเฉลี่ยรวม 3.48

ความคิดเห็นด้านคณะกรรมการดำเนินการและเจ้าหน้าที่ อยู่ในระดับมากที่สุด มาก เป็นจุดแข็ง และระดับน้อยเป็นจุดอ่อน คือ

จุดแข็ง

1. คณะกรรมการดำเนินการรู้และเข้าใจเรื่องกฎหมาย
2. กรรมการมีความรู้เรื่องการดำเนินธุรกิจสหกรณ์
3. กรรมการมีส่วนร่วมแสดงความคิดเห็นในการประชุมคณะกรรมการดำเนินการ
4. เจ้าหน้าที่มีความสามัคคีเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน
5. ผู้จัดการมีความรู้ความสามารถและให้คำแนะนำแก่เจ้าหน้าที่เป็นอย่างดี
6. เจ้าหน้าที่รับประกันว่าการทำงานของสหกรณ์โปร่งใส

จุดอ่อน

1. กรรมการไม่ค่อยมีส่วนร่วมในการบริหารงาน

2. ระดับความคิดเห็นด้านโครงสร้างองค์กรและระบบงานควบคุมภายใน

ผลการศึกษาระดับความคิดเห็นของคณะกรรมการดำเนินการและฝ่ายจัดการสภาพแวดล้อมภายในด้านโครงสร้างองค์กรและระบบงานควบคุมภายใน ระดับความคิดเห็นค่าเฉลี่ยรวม 3.22 ความคิดเห็นด้านโครงสร้างองค์กรและระบบควบคุมภายใน อยู่ในระดับมาก เป็นจุดแข็ง และระดับน้อยเป็นจุดอ่อน คือ

จุดแข็ง

1. การมอบหมายงานเหมาะสมกับความรู้ความสามารถของเจ้าหน้าที่
2. ระบบการสื่อสารและการประสานงานระหว่างคณะกรรมการกับเจ้าหน้าที่ดี
3. ระบบการสื่อสารและการประสานงานภายในของเจ้าหน้าที่แต่ละฝ่ายดี
4. ผู้ตรวจสอบกิจการ ตรวจสอบการดำเนินงาน และให้ข้อเสนอแนะเป็นประจำ

จุดอ่อน

1. รายได้ค่าตอบแทนของเจ้าหน้าที่ อยู่ในเกณฑ์ต่ำ
2. เจ้าหน้าที่ๆ ไม่ได้รับการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาความรู้ทุกปี

3. ระดับความคิดเห็นด้านข้อบังคับและระเบียบ

ผลการศึกษาระดับความคิดเห็นของคณะกรรมการดำเนินการและฝ่ายจัดการต่อสภาพแวดล้อมภายในด้านข้อบังคับและระเบียบ ระดับความคิดเห็นค่าเฉลี่ยรวม 3.36 ความคิดเห็นด้านข้อบังคับและระเบียบ อยู่ในระดับมากเป็นจุดแข็ง คือ

จุดแข็ง

1. ข้อบังคับสหกรณ์มีความเหมาะสมต่อการปฏิบัติงาน

4. ระดับความคิดเห็นด้านการเงิน

ผลการศึกษาระดับความคิดเห็นของคณะกรรมการดำเนินการและฝ่ายจัดการต่อสภาพแวดล้อมภายในด้านการเงิน ระดับความคิดเห็นค่าเฉลี่ยรวม 3.93 ความคิดเห็นด้านการเงิน อยู่ในระดับมาก เป็นจุดแข็งคือ

จุดแข็ง

1. สหกรณ์ดำเนินงานมีแผนการใช้จ่ายเงินไว้วงหน้า
2. ผลการดำเนินงานที่ผ่านมา มีแนวโน้มเป็นไปในทิศทางที่มั่นคง

5. ระดับความคิดเห็นด้านเทคโนโลยีและอุปกรณ์

ผลการศึกษาระดับความคิดเห็นของคณะกรรมการดำเนินการและฝ่ายจัดการต่อสภาพแวดล้อมภายในด้านเทคโนโลยีและอุปกรณ์ ระดับความคิดเห็นค่าเฉลี่ยรวม 3.77 ความคิดเห็นด้านเทคโนโลยีและอุปกรณ์ อยู่ในระดับมากที่สุด มาก เป็นจุดแข็ง คือ

จุดแข็ง

ธุรกิจรวมรวมและแปรรูป (โรงสี)

1. สถานที่ตั้งโรงสีเหมาะสมเพราะใกล้แหล่งวัตถุดิบ
2. โรงสีสหกรณ์มีอุปกรณ์ เช่น ฉาง ไซโล และอื่นๆ ทันสมัยครบถ้วนเหมาะสม

ธุรกิจผลิตน้ำดื่ม

1. สถานที่ตั้งโรงผลิตน้ำดื่มเหมาะสม
2. โรงกรองน้ำมีอุปกรณ์ครบถ้วนเหมาะสมในการผลิตและใช้ประโยชน์คุ้มค่า

ธุรกิจจัดหาสินค้ามาจำหน่าย

1. ทำเลสถานที่จำหน่ายสินค้ามีความเหมาะสม

ธุรกิจปั้มน้ำมัน

1. ปั้มน้ำมันมีอุปกรณ์เหมาะสมเพียงพอใช้เต็มประสิทธิภาพ
2. สถานที่ตั้งปั้มน้ำมันเหมาะสมในการบริการสมาชิก

6. ระดับความคิดเห็นด้านบริการ/ธุรกิจสหกรณ์

ผลการศึกษาระดับความคิดเห็นของคณะกรรมการดำเนินการและฝ่ายจัดการต่อสภาพแวดล้อมภายในด้านบริการ/ธุรกิจสหกรณ์ ระดับความคิดเห็นค่าเฉลี่ยรวม 3.31 ความคิดเห็นด้านบริการ/ธุรกิจสหกรณ์ อยู่ในระดับมาก เป็นจุดแข็ง และระดับน้อย ที่เป็นจุดอ่อน คือ

จุดแข็ง

ธุรกิจรวบรวมและแปรรูป (โรงสี)

1. ข้าวสารสหกรณ์มีตราสัญลักษณ์ที่ผู้บริโภคเชื่อถือ
2. ข้าวสารมีคุณภาพเหนือคู่แข่ง
3. ลูกคามีความพึงพอใจราคาและคุณภาพข้าวสารและรักติดต่อผลิตภัณฑ์ธุรกิจผลิตน้ำดื่ม

1. น้ำดื่มถาวรนิมิตมีคุณภาพเหนือคู่แข่ง

2. น้ำดื่มถาวรนิมิตมีตราสัญลักษณ์ที่ผู้บริโภคเชื่อถือ

3. ลูกคามีความพึงพอใจต่อราคาและคุณภาพและรักดื่มน้ำดื่มถาวรนิมิต

ธุรกิจจัดหาสินค้ามาจำหน่าย (ส.ว.น.)

1. ลูกคามีความพึงพอใจต่อราคาและคุณภาพสินค้าที่นำมาจำหน่ายที่ ส.ว.น.

2. ลูกค้าส่วนใหญ่เป็นสมาชิก

ธุรกิจปัมน้ำมัน

1. การจำหน่ายน้ำมันราคาน้ำมันถูกกว่าท้องตลาด

จุดอ่อน

ธุรกิจรวบรวมและแปรรูป (โรงสี)

1. ข้าวสารสหกรณ์มีต้นทุนการผลิตสูงกว่าคู่แข่ง
2. สหกรณ์ซื้อข้าวเปลือกราคาสูงกว่าท้องตลาด
3. การขนส่งสินค้ามีต้นทุนสูงเป็นจุดอ่อน
4. ข้าวสารมีช่องทางการจัดจำหน่ายจำกัดส่วนแบ่งตลาดน้อย

ธุรกิจผลิตน้ำดื่ม

1. ต้นทุนน้ำดื่มถาวรนิมิตสูงกว่าคู่แข่ง
2. แหล่งผลิตน้ำดื่มถาวรนิมิตไกลแหล่งจำหน่ายทำให้ต้นทุนสูง
3. ลูกค้าน้ำดื่มถาวรนิมิตส่วนใหญ่เป็นสมาชิกที่กรุงเทพฯ
4. ช่องทางการจัดจำหน่ายจำกัดและมีส่วนแบ่งน้อย

ตาราง 15 ความคิดเห็นของกรรมการและฝ่ายจัดการต่อสภาพแวดล้อมภายใน

รายการ	กรรมการ	เจ้าหน้าที่	รวมเฉลี่ย	ความหมาย
ก. สภาพแวดล้อมภายใน				
1. คณะกรรมการดำเนินการ				
1.1 คณะกรรมการดำเนินการรู้และเข้าใจเรื่องกฎหมาย ข้อบังคับ และระเบียบของสหกรณ์อย่างทันท่วงที +	3.50	0	3.50	มาก
1.2 กรรมการไม่ค่อยเข้าใจสถานการณ์ด้านการเงินของสหกรณ์ -	3.40	0	3.40	ปานกลาง
1.3 กรรมการไม่ค่อยมีความรู้เรื่องการดำเนินธุรกิจสหกรณ์ -	3.50	0	3.50	มาก
1.4 กรรมการไม่ค่อยมีส่วนร่วมแสดงความคิดเห็นในการประชุมคณะกรรมการดำเนินการมากนัก -	3.90	0	3.90	มาก
1.5 กรรมการพอใจความรู้ความสามารถของผู้จัดการที่สำนักงานสหกรณ์กรุงเทพฯ +	3.20	0	3.20	ปานกลาง
1.6 กรรมการพอใจความรู้ความสามารถของผู้จัดการ โรงสี +	3.10	0	3.10	ปานกลาง
1.7 กรรมการพอใจความรู้ความสามารถของผู้จัดการ โรงร่อนน้ำ +	3.20	0	3.20	ปานกลาง
เฉลี่ยด้านคณะกรรมการดำเนินการ	3.40		3.40	
2. เจ้าหน้าที่สหกรณ์				
2.1 เจ้าหน้าที่มีความสามัคคีเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน +	0	4.48	4.48	มากที่สุด
2.2 ผู้จัดการมีความรู้ความสามารถและให้คำแนะนำปฏิบัติงานแก่เจ้าหน้าที่อย่างดี +	0	4.19	4.19	มาก
2.3 กรรมการไม่ค่อยมีส่วนร่วมในการบริหารงาน -	0	2.33	2.33	น้อย
2.4 สหกรณ์ไม่ค่อยให้การสนับสนุนเรื่องการศึกษาอบรมเพื่อพัฒนาเจ้าหน้าที่เท่าที่ควร -	0	2.96	2.96	ปานกลาง
2.5 ท่านรับประกันว่าการทำงานของสหกรณ์โปร่งใส +	0	4.04	4.04	มาก
2.6 บ่อยครั้งที่ท่านรู้สึกท้อใจในการทำงานอยากลาออก -	0	2.89	2.89	ปานกลาง
เฉลี่ยด้านเจ้าหน้าที่สหกรณ์		3.48	3.48	

ตาราง 15 (ต่อ)

รายการ	กรรมการ	เจ้าหน้าที่	รวม	
			เฉลี่ย	ความหมาย
3. โครงสร้างองค์กรและระบบงานควบคุมภายใน				
3.1 สหกรณ์มีเจ้าหน้าที่จำนวนไม่เพียงพอเหมาะสมกับปริมาณงาน -	2.60	3.48	3.04	ปานกลาง
3.2 การมอบหมายงานเหมาะสมกับความรู้ความสามารถของเจ้าหน้าที่ +	3.30	3.74	3.52	มาก
3.3 ระบบการสื่อสารและการประสานงานระหว่างคณะกรรมการกับเจ้าหน้าที่ดี +	3.40	4.11	3.76	มาก
3.4 ระบบการสื่อสารและการประสานงานภายในของเจ้าหน้าที่แต่ละฝ่ายดีไม่ดี -	3.40	4.19	3.80	มาก
3.5 เจ้าหน้าที่สหกรณ์มีความรู้การตลาดและรู้จักลูกค้าดี +	3.10	3.67	3.39	ปานกลาง
3.6 รายได้คำตอบแทนของเจ้าหน้าที่ อยู่ในเกณฑ์ต่ำ -	2.60	1.67	2.14	น้อย
3.7 เจ้าหน้าที่ ไม่ได้รับการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาความรู้ทุกปี -				
3.8 ผู้ตรวจสอบกิจการ ตรวจสอบการดำเนินงาน และให้ข้อเสนอแนะเป็นประจำ +	3.60	4.15	3.88	มาก
ค่าเฉลี่ยด้านโครงสร้างองค์กรและระบบงานควบคุมภายใน	3.04	3.40	3.22	
4. ข้อบังคับและระเบียบ				
4.1 ข้อบังคับสหกรณ์มีความเหมาะสมต่อการปฏิบัติงาน +	3.80	4.26	4.03	มาก
4.2 ระเบียบที่ถือใช้เป็นอุปสรรคต่อการปฏิบัติงาน -	3.10	2.26	2.68	ปานกลาง
ค่าเฉลี่ยด้านข้อบังคับและระเบียบ	3.45	3.26	3.36	

ตาราง 15 (ต่อ)

รายการ	กรรมการ	เจ้าหน้าที่	รวมเฉลี่ย	ความหมาย
5. ด้านการเงิน				
5.1 สหกรณ์ดำเนินงานมีแผนการใช้จ่ายเงินไว้ล่วงหน้า +	3.60	4.33	3.97	มาก
5.2 ผลการดำเนินงานที่ผ่านมา มีแนวโน้มเป็นไปในทิศทางที่ไม่มั่นคง -	3.70	4.11	3.91	มาก
ค่าเฉลี่ยด้านการเงิน	3.65	4.22	3.94	
6. เทคโนโลยีและอุปกรณ์				
ธุรกิจรวมรวมและแปรรูป (โรงสี)				
6.1 สถานที่ตั้งโรงสีเหมาะสมเพราะใกล้แหล่งวัตถุดิบ +	4.00	4.33	4.17	มาก
6.2 สหกรณ์มีอุปกรณ์ เช่น ฉาง ไซโล และอื่นๆ ทันสมัยครบถ้วนเหมาะสม +	4.20	4.44	4.32	มากที่สุด
ธุรกิจผลิตน้ำดื่ม				
6.3 สถานที่ตั้งโรงผลิตน้ำดื่มไม่เหมาะสม -	3.60	3.81	3.71	มาก
6.4 มีอุปกรณ์ครบถ้วนเหมาะสมในการผลิตและใช้ประโยชน์คุ้มค่า +	3.50	4.00	3.75	มาก
ธุรกิจจัดหาสินค้ามาจำหน่าย (ส.ว.น.)				
6.5 ทำเลสถานที่จำหน่ายสินค้ามีความเหมาะสม +	3.90	3.74	3.82	มาก
6.6 สถานที่สำหรับเก็บสต็อกสินค้าข้าวสารและอื่นๆ ไม่เหมาะสม -	2.90	2.67	2.79	ปานกลาง
ธุรกิจจำหน่ายน้ำมัน				
6.7 ป้อมมีอุปกรณ์เหมาะสมเพียงพอใช้เต็มประสิทธิภาพ +	3.50	3.96	3.73	มาก
6.8 สถานที่ตั้งปั้มไม่เหมาะสมในการบริการสมาชิก -	3.90	3.96	3.93	มาก
ค่าเฉลี่ยด้านเทคโนโลยีและอุปกรณ์	3.69	3.86	3.78	
7. บริการ/ธุรกิจสหกรณ์				
ธุรกิจรวบรวมและแปรรูป(โรงสี)				
7.1 ข้าวสารมีคุณภาพเหนือคู่แข่งชั้น +	3.80	4.19	4.00	มาก

ตาราง 15 (ต่อ)

รายการ	กรรมการ	เจ้าหน้าที่	รวม	
			เฉลี่ย	ความหมาย
7.2 ข้าวสารสหกรณ์มีตราสัญลักษณ์ที่ผู้บริโภคเชื่อถือ +	4.00	4.37	4.19	มาก
7.3 ลูกค้ายึดความพึงพอใจราคาและคุณภาพข้าวสารและ ภักดีต่อผลิตภัณฑ์ข้าวสาร +	3.90	4.15	4.03	มาก
7.4 ข้าวสารสหกรณ์มีต้นทุนการผลิตสูงกว่าคู่แข่งชั้น -	1.90	2.44	2.17	น้อย
7.5 สหกรณ์ซื้อข้าวเปลือกราคาสูงกว่าท้องตลาด -	2.00	3.15	2.58	น้อย
7.6 การขนส่งสินค้ามีต้นทุนสูงเป็นจุดอ่อน -	1.90	2.19	2.05	น้อย
7.7 มีช่องทางการจัดจำหน่ายจำกัดส่วนแบ่งตลาดน้อย -	1.80	2.33	2.07	น้อย
7.8 เจ้าหน้าที่มีทักษะในการจัดจำหน่ายดี +	3.20	3.52	3.36	ปานกลาง
7.9 สหกรณ์มีความแข็งแกร่งด้านโฆษณาและส่งเสริม การขาย +	3.00	3.48	3.24	ปานกลาง
ธุรกิจผลิตน้ำดื่ม				
7.10 น้ำดื่มถาวรนิมิตมีคุณภาพเหนือคู่แข่งชั้น +	4.00	3.93	3.97	มาก
7.11 น้ำดื่มถาวรนิมิตมีตราสัญลักษณ์ที่ผู้บริโภคเชื่อถือ +	4.00	4.19	4.10	มาก
7.12 ต้นทุนน้ำดื่มถาวรนิมิตสูงกว่าคู่แข่งชั้น -	2.00	2.78	2.39	น้อย
7.13 แหล่งผลิตไกลแหล่งจำหน่ายทำให้ต้นทุนสูง -	2.10	2.41	2.26	น้อย
7.14 ลูกค้ายึดส่วนใหญ่เป็นสมาชิกที่กรุงเทพฯ -	2.00	2.37	2.19	น้อย
7.15 ลูกค้ายึดความพึงพอใจต่อราคาและคุณภาพและ ภักดีน้ำดื่มถาวรนิมิต +	4.00	4.00	4.00	มาก
7.16 มีช่องทางการจัดจำหน่ายจำกัดและมีส่วนแบ่ง ตลาดน้อย -	2.00	2.07	2.04	น้อย
7.17 สหกรณ์มีความแข็งแกร่งด้านโฆษณาและส่งเสริม การขาย +	2.80	3.89	3.35	ปานกลาง
ธุรกิจจัดหาสินค้ามาจำหน่าย (ส.ว.น.)				
7.18 สินค้าอุปโภคบริโภคที่สหกรณ์จำหน่ายที่สำนักงาน กรุงเทพฯ (ส.ว.น.) ราคาสูงกว่าคู่แข่งชั้น -	3.10	2.93	3.02	ปานกลาง

ตาราง 15 (ต่อ)

รายการ	กรรมการ	เจ้าหน้าที่	รวม	
			เฉลี่ย	ความหมาย
7.19 ลูกคามีความพึงพอใจต่อราคาและคุณภาพสินค้าที่จำหน่าย +	3.40	3.96	3.58	มาก
7.20 ลูกคาส่วนใหญ่ไม่ใช่สมาชิก - ธุรกิจจำหน่ายน้ำมัน	3.20	3.81	3.51	มาก
7.21 ราคาน้ำมันที่จำหน่ายถูกกว่าท้องตลาด +	2.90	4.00	3.45	มาก
7.22 ลูกคาส่วนใหญ่ไม่ใช่สมาชิกสหกรณ์บริการถาวรพัฒนา จำกัด -	3.00	2.44	2.72	ปานกลาง
ค่าเฉลี่ยด้านบริการ/ธุรกิจสหกรณ์	2.91	3.30	3.10	
รวมค่าเฉลี่ยทั้งหมด	3.45	3.59	3.52	มาก

หมายเหตุ: ข้อคำถาม มีเครื่องหมาย + เป็นคำถามเชิงบวก และ เครื่องหมาย — เป็นคำถามเชิงลบ

ข. สภาพแวดล้อมภายนอก

ผลการศึกษาระดับความคิดเห็นสภาพแวดล้อมภายนอก

สภาพแวดล้อมภายนอกของสหกรณ์บริการถาวรพัฒนา จำกัด ด้านต่างๆ แบ่งเป็น สภาพแวดล้อมดำเนินการ สภาพแวดล้อมทั่วไป

สภาพแวดล้อมดำเนินการ ได้แก่ สมาชิก ธุรกิจคู่ค้า/พันธมิตรธุรกิจ คู่แข่งขันทางการค้า หน่วยงานสนับสนุน

สภาพแวดล้อมทั่วไป ได้แก่ ด้านเศรษฐกิจ ด้านสังคม ด้านการเมืองและ นโยบายรัฐ ด้านกฎหมาย เทคโนโลยีและอุปกรณ์

(1) สภาพแวดล้อมดำเนินการ

ผลการศึกษาระดับความคิดเห็นของกรรมการและฝ่ายจัดการ ต่อสภาพแวดล้อมภายนอกที่เป็นสภาพแวดล้อมดำเนินการ ได้แก่ ด้านสมาชิก ด้านธุรกิจคู่ค้า/พันธมิตรธุรกิจ ด้านคู่แข่งขันทางการค้า และด้านหน่วยงานสนับสนุน มีดังนี้

1. ระดับความคิดเห็นด้านสมาชิก

ผลการศึกษาระดับความคิดเห็นของกรรมการและฝ่ายจัดการต่อสภาพแวดล้อมด้านการดำเนินสมาชิก มีระดับความคิดเห็นค่าเฉลี่ยรวม 3.16 ความคิดเห็นด้านสมาชิก อยู่ในระดับมาก เป็นโอกาส และระดับน้อย เป็นอุปสรรค คือ

โอกาส

1. สมาชิกส่วนใหญ่ให้ความร่วมมือการดำเนินงานและซื้อสินค้า
2. สมาชิกส่วนใหญ่ช่วยประชาสัมพันธ์สินค้าทำให้มียอดขาย

อุปสรรค

1. สมาชิกไม่มีความรู้ ความเข้าใจเรื่องสหกรณ์
2. สมาชิกไม่ค่อยมีส่วนร่วมในการเข้าประชุมใหญ่และแสดงความคิดเห็นต่อนัดประชุมครั้งที่สอง

2. ระดับความคิดเห็นด้านธุรกิจคู่ค้า/พันธมิตรธุรกิจ

ผลการศึกษาระดับความคิดเห็นของกรรมการและฝ่ายจัดการต่อสภาพแวดล้อมด้านการดำเนินธุรกิจคู่ค้า/พันธมิตรธุรกิจ ระดับความคิดเห็นมีค่าเฉลี่ยรวม 3.61 ความคิดเห็นด้านธุรกิจคู่ค้า/พันธมิตรธุรกิจ อยู่ในระดับมาก เป็นโอกาส คือ

โอกาส

1. สหกรณ์ซื้อข้าวเปลือกส่วนใหญ่จากสหกรณ์การเกษตรในโครงการเมืองสหกรณ์
2. สหกรณ์จำหน่ายข้าวสารให้แก่สหกรณ์ในโครงการเมืองสหกรณ์เป็นส่วนใหญ่
3. สหกรณ์จำหน่ายข้าวสารให้แก่เอกชนเป็นส่วนใหญ่ เช่นการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย และห้างต่างๆ

3. ระดับความคิดเห็นด้านคู่แข่งทางการค้า

ผลการศึกษาระดับความคิดเห็นของกรรมการและฝ่ายจัดการต่อสภาพแวดล้อมด้านการดำเนินคู่แข่งทางการค้า ระดับความคิดเห็นมีค่าเฉลี่ยรวม 2.27 ความคิดเห็นด้านคู่แข่งทางการค้า อยู่ในระดับน้อย เป็นอุปสรรค คือ

อุปสรรค

1. โรงสีเอกชนเป็นคู่แข่งทางการค้าที่สำคัญและมีส่วนแบ่งตลาดสูง
2. ศักยภาพในการดำเนินธุรกิจโรงสีของคู่แข่งเหนือกว่าสหกรณ์ ทำให้ไม่สามารถแข่งขันได้

3. ศักยภาพในการดำเนินธุรกิจผลิตน้ำดื่มของกลุ่มแข่งขันเหนือกว่า ทำให้ไม่สามารถแข่งขันได้

4. ระดับความคิดเห็นด้านหน่วยงานสนับสนุน

ผลการศึกษาระดับความคิดเห็นของกรรมการและฝ่ายจัดการต่อสภาพแวดล้อมด้านการดำเนินงานสนับสนุน ระดับความคิดเห็นมีค่าเฉลี่ยรวม 4.05 ความคิดเห็นด้านหน่วยงานสนับสนุน ระดับมากที่สุด มาก เป็นโอกาส คือ

โอกาส

1. กรมตรวจบัญชีสหกรณ์ให้คำแนะนำการทำบัญชีและการตรวจสอบบัญชี
2. กรมส่งเสริมสหกรณ์สนับสนุนอุปกรณ์การตลาดและแนะนำการดำเนินงาน
3. กรมส่งเสริมสหกรณ์ สนับสนุนเงินกู้ดอกเบี้ยต่ำการตรวจสอบบัญชี
4. สำนักงาน กปร. และหน่วยงานอื่นๆ สนับสนุนงบประมาณ และอื่นๆ

ตาราง 16 ความคิดเห็นของกรรมการและฝ่ายจัดการต่อสภาพแวดล้อมด้านการ

รายการ	กรรมการ	เจ้าหน้าที่	รวม เฉลี่ย	ความหมาย
ข. สภาพแวดล้อมภายนอก				
(1) สภาพแวดล้อมด้านการ				
1. สมาชิก				
1.1 สมาชิกส่วนใหญ่ให้ความร่วมมือการดำเนินงานและ ซื้อสินค้า +	3.50	4.26	3.88	มาก
1.2 สมาชิกส่วนใหญ่ช่วยประชาสัมพันธ์สินค้าทำให้มี ยอดขายมาก +	3.30	4.22	3.76	มาก
1.3 สมาชิกยังไม่ค่อยมีความรู้ ความเข้าใจเรื่องสหกรณ์ -	2.80	2.22	2.51	น้อย
1.4 สมาชิกไม่ค่อยมีส่วนร่วมในการเข้าประชุมใหญ่และ แสดงความคิดเห็นต่อนักประชุมครั้งที่สอง -	2.50	2.41	2.45	น้อย
1.5 การจัดตั้งสหกรณ์ไม่ได้เกิดจากความต้องการของ สมาชิก -	2.80	3.59	3.19	ปานกลาง
ค่าเฉลี่ยด้านสมาชิก	2.98	3.34	3.16	

ตาราง 15 (ต่อ)

รายการ	กรรมการ	เจ้าหน้าที่	รวม	
			เฉลี่ย	ความหมาย
2. ธุรกิจค้า/พันธมิตรธุรกิจ				
2.1 สหกรณ์ซื้อข้าวเปลือกส่วนใหญ่จากสหกรณ์การเกษตรในโครงการเมืองสหกรณ์ +	3.30	4.04	3.67	มาก
2.2 สหกรณ์จำหน่ายข้าวสารให้แก่สหกรณ์ในโครงการเมืองสหกรณ์เป็นส่วนใหญ่ +	3.10	3.78	3.44	มาก
2.3 สหกรณ์จำหน่ายข้าวสารให้แก่เอกชนเป็นส่วนน้อย	4.10	4.04	4.07	มาก
เช่นการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย และห้างต่างๆ -				
2.4 สหกรณ์ไม่มีลูกค้าประจำในต่างประเทศ -	2.90	3.63	3.26	ปานกลาง
ค่าเฉลี่ยด้านธุรกิจค้า/พันธมิตรธุรกิจ	3.35	3.87	3.61	
3. คู่แข่งขันทางการค้า				
3.1 โรงสีเอกชนเป็นคู่แข่งขันทางการค้าที่สำคัญและมี	1.90	2.11	2.00	น้อย
ส่วนแบ่งตลาดสูง -				
3.2 ศักยภาพในการดำเนินธุรกิจโรงสีของคู่แข่งขัน	2.40	2.44	2.42	น้อย
เหนือกว่าสหกรณ์ ทำให้ไม่สามารถแข่งขันได้ -				
3.3 ศักยภาพในการดำเนินธุรกิจผลิตน้ำคั้นของคู่แข่งขัน	2.30	2.48	2.39	น้อย
เหนือกว่า ทำให้ไม่สามารถแข่งขันได้ -				
ค่าเฉลี่ยด้านคู่แข่งขันทางการค้า	2.20	2.34	2.27	
4. หน่วยงานสนับสนุน				
4.1 กรมส่งเสริมสหกรณ์สนับสนุนอุปกรณ์การตลาด	3.40	4.30	3.85	มาก
และแนะนำการค้าดำเนินงาน +				
4.2 กรมส่งเสริมสหกรณ์ สนับสนุนเงินกู้ดอกเบี้ยต่ำ +	3.80	4.30	4.05	มาก
4.3 กรมตรวจบัญชีสหกรณ์ให้คำแนะนำการทำบัญชีและ	4.10	4.33	4.21	มากที่สุด
การตรวจสอบบัญชี +				

ตาราง 15 (ต่อ)

รายการ	กรรมการ	รวม		ความหมาย
		เจ้าหน้าที่	เฉลี่ย	
4.4 สำนักงาน กปร. และหน่วยงานอื่นๆ สนับสนุน งบประมาณ และอื่นๆ +	4.00	4.19	4.09	มาก
ค่าเฉลี่ยด้านหน่วยงานสนับสนุน	3.83	4.28	4.05	
รวมค่าเฉลี่ยทั้งหมด	3.09	3.46	3.27	

หมายเหตุ: ข้อคำถาม มีเครื่องหมาย + เป็นคำถามเชิงบวก และ เครื่องหมาย — เป็นคำถามเชิงลบ

สภาพแวดล้อมภายนอกทั่วไป ได้แก่ ด้านเศรษฐกิจ ด้านสังคม ด้านการเมืองและนโยบายรัฐ ด้านกฎหมาย เทคโนโลยีและอุปกรณ์

(2) สภาพแวดล้อมทั่วไป

1. ระดับความคิดเห็นด้านเศรษฐกิจ

ผลการศึกษาระดับความคิดเห็นของกรรมการ และฝ่ายจัดการต่อสภาพแวดล้อมทั่วไปด้านเศรษฐกิจ ระดับความคิดเห็นมีค่าเฉลี่ยรวม 2.62 ความคิดเห็นด้านเศรษฐกิจ อยู่ในระดับมากที่เป็นโอกาส และระดับน้อย เป็นอุปสรรคคือ

โอกาส

1. อัตราดอกเบี้ยต่ำ การกู้ยืมเงินลงทุนทำให้มีต้นทุนการผลิตต่ำ

อุปสรรค

1. ราคาน้ำมันเชื้อเพลิงสูงทำให้ค่าใช้จ่ายต้นทุนการผลิตข้าวสารและค่าขนส่งสูง มีผลให้จำหน่ายได้น้อยลง

2. ราคาน้ำมันเชื้อเพลิงสูงทำให้ค่าใช้จ่ายต้นทุนการผลิตน้ำ และค่าขนส่งสูง มีผลกระทบทำให้จำหน่ายได้น้อยลง

3. ราคาน้ำมันเชื้อเพลิงสูง ทำให้ประชาชนประหยัดการใช้ เกิดผลกระทบการจำหน่ายน้ำมันเชื้อเพลิงมาก

4. การเปิดตลาดการค้าเสรี (FTA) ทำให้โรงสีไม่สามารถแข่งขันกับเอกชนได้

2. ระดับความคิดเห็นด้านสังคม

ผลการศึกษาระดับความคิดเห็นของกรรมการและฝ่ายจัดการต่อสภาพแวดล้อมทั่วไปด้านสังคม ระดับความคิดเห็นมีค่าเฉลี่ยรวม 3.52 ความคิดเห็นด้านสังคม ระดับมาก เป็นโอกาส และระดับน้อยเป็นอุปสรรค คือ

โอกาส

1. พฤติกรรมการบริโภคของประชาชน ให้ความสำคัญการบริโภคอาหารคุณภาพและปลอดภัย ทำให้การจำหน่ายข้าวกล้องมากขึ้น

2. พฤติกรรมการดำเนินชีวิตของประชาชนชอบความสะดวก ทำให้ผู้มาทำบุญซื้อสินค้าที่ร้าน ส.ว.น.

อุปสรรค

1. พฤติกรรมการบริโภคของประชาชน ที่เน้นความสะดวก ราคาถูก มีผลกระทบต่อ การจำหน่ายน้ำดื่มลดลง

3. ระดับความคิดเห็นด้านการเมืองและนโยบายรัฐ

ผลการศึกษา ระดับความคิดเห็นของกรรมการและฝ่ายจัดการต่อสภาพแวดล้อมทั่วไปด้านการเมืองและนโยบาย ระดับความคิดเห็นมีค่าเฉลี่ยรวม 3.94 ความคิดเห็นด้านการเมืองและนโยบายรัฐ ระดับมาก เป็นโอกาส คือ

โอกาส

1. รัฐบาลรณรงค์การบริโภคอาหาร ทำให้ข้าวกล้องมีโอกาสนำจำหน่ายได้มาก

2. นโยบายรัฐบาลสนับสนุนธุรกิจ SME สินค้า OTOP ช่วยให้สหกรณ์มีแหล่งซื้อสินค้าจำหน่ายมากขึ้น

4. ระดับความคิดเห็นด้านกฎหมาย

ผลการศึกษา ระดับความคิดเห็นของกรรมการและฝ่ายจัดการต่อสภาพแวดล้อมทั่วไปด้านกฎหมาย ระดับความคิดเห็น มีค่าเฉลี่ยรวม 2.39 ความคิดเห็นด้านกฎหมาย ระดับน้อย เป็นอุปสรรค คือ

อุปสรรค

1. กฎหมายสหกรณ์กำหนดวาระกรรมการอยู่ได้ไม่เกิน 2 วาระติดต่อกัน มีผลกระทบกับการบริหารงานมาก

2. กฎหมายแรงงาน มีการคุ้มครองแรงงานมากขึ้นทำให้สหกรณ์ต้องมีค่าใช้จ่ายสูง

5. ระดับความคิดเห็นด้านเทคโนโลยีและอุปกรณ์

ผลการศึกษาระดับความคิดเห็นของกรรมการ และฝ่ายจัดการต่อสภาพแวดล้อมทั่วไปด้านเทคโนโลยี มีระดับความคิดเห็นค่าเฉลี่ยรวม 4.18 ความคิดเห็นด้านเทคโนโลยี ระดับมาก เป็นโอกาส คือ

โอกาส

1. เทคโนโลยีด้านการสื่อสารทำให้มีความสะดวกรวดเร็ว เป็นประโยชน์ต่อธุรกิจของสหกรณ์

ตาราง 17 ความคิดเห็นของกรรมการและฝ่ายจัดการต่อสภาพแวดล้อมทั่วไป

รายการ	กรรมการ	เจ้าหน้าที่	รวม เฉลี่ย	ความหมาย
(2) สภาพแวดล้อมทั่วไป				
1. ด้านเศรษฐกิจ				
1.1 ราคาน้ำมันเชื้อเพลิงสูงทำให้ค่าใช้จ่ายต้นทุนการผลิตข้าวสารและค่าขนส่งสูง มีผลให้จำหน่ายได้น้อยลง -	2.10	2.30	2.20	น้อย
1.2 ราคาน้ำมันเชื้อเพลิงสูงทำให้ค่าใช้จ่ายต้นทุนการผลิตน้ำ และค่าขนส่งสูง มีผลกระทบทำให้จำหน่ายได้น้อยลง -	2.00	2.33	2.16	น้อย
1.3 ราคาน้ำมันเชื้อเพลิงสูง ทำให้ประชาชนประหยัดการใช้เกิดผลกระทบการจำหน่ายน้ำมันเชื้อเพลิงมาก -	2.00	2.33	2.16	น้อย
1.4 การเปิดตลาดการค้าเสรี (FTA) ทำให้โรงสีไม่สามารถแข่งขันกับเอกชนได้ -	2.10	2.48	2.29	น้อย
1.5 อัตราดอกเบี้ยต่ำ การกู้ยืมเงินลงทุนทำให้มีต้นทุนการผลิตต่ำ +	3.70	3.78	3.74	มาก
1.6 ภาวะเศรษฐกิจปัจจุบันไม่ส่งผลกระทบกับยอดขายสินค้าที่ร้าน ส.ว.น.+	3.00	3.37	3.18	ปานกลาง
ค่าเฉลี่ยด้านเศรษฐกิจ	2.48	2.77	2.62	

ตาราง 17 (ต่อ)

รายการ	กรรมการ	เจ้าหน้าที่	รวม	
			เฉลี่ย	ความหมาย
2. ด้านสังคม				
2.1 พฤติกรรมการบริโภคของประชาชนให้ความสำคัญ การบริโภคอาหารคุณภาพและปลอดภัย ทำให้การ จำหน่ายข้าวกล้องมากขึ้น +	4.00	4.22	4.11	มาก
2.2 พฤติกรรมการบริโภคของประชาชนที่เน้นความ สะดวก ราคาถูก มีผลกระทบต่อการจำหน่ายน้ำดื่มลดลง -	2.50	2.52	2.51	น้อย
2.3 พฤติกรรมการการดำเนินชีวิตของประชาชนชอบ ความสะดวก ทำให้ผู้มาทำบุญซื้อสินค้าที่ ร้าน ส.ว.น. +	4.20	3.67	3.93	มาก
ค่าเฉลี่ยด้านสังคม	3.57	3.47	3.52	
3. ด้านการเมืองและนโยบายรัฐ				
3.2 รัฐบาลรณรงค์การบริโภคอาหาร ทำให้ข้าวกล้อง มีโอกาสนำจำหน่ายได้มาก +	3.90	4.11	4.00	มาก
3.3 นโยบายรัฐบาลสนับสนุนธุรกิจ SME สินค้า OTOP ช่วยให้สหกรณ์มีแหล่งซื้อสินค้ามาจำหน่ายมากขึ้น +	3.60	4.15	3.37	มาก
ค่าเฉลี่ยด้านการเมืองและนโยบายรัฐ	3.75	4.13	3.94	
4. ด้านกฎหมาย				
4.1 กฎหมายสหกรณ์กำหนดวาระกรรมการอยู่ได้ไม่เกิน 2 วาระติดต่อกัน มีผลกระทบกับการบริหารงานมาก -	2.70	1.89	2.29	น้อย
4.2 กฎหมายแรงงาน มีการคุ้มครองแรงงานมากขึ้น ทำให้สหกรณ์ต้องมีค่าใช้จ่ายสูง -	2.30	2.67	2.48	น้อย
ค่าเฉลี่ยด้านกฎหมาย	2.50	2.28	2.39	

ตาราง 17 (ต่อ)

รายการ	กรรมการ	เจ้าหน้าที่	รวม	
			เฉลี่ย	ความหมาย
5. ด้านเทคโนโลยีและอุปกรณ์				
5.1 เทคโนโลยีด้านการสื่อสารทำให้มีความสะดวก รวดเร็ว เป็นประโยชน์ต่อธุรกิจของสหกรณ์	4.00	4.37	4.18	มาก
ค่าเฉลี่ยด้านเทคโนโลยีและอุปกรณ์ +	4.00	4.37	4.18	

หมายเหตุ: ข้อคำถาม มีเครื่องหมาย + เป็นคำถามเชิงบวก และ เครื่องหมาย — เป็นคำถามเชิงลบ

จากแบบสอบถามกรรมการและฝ่ายจัดการ บอกปัญหาที่จำเป็นต้องแก้ไขเร่งด่วนและให้ข้อเสนอแนะในการแก้ไข ดังนี้

ปัญหาและข้อเสนอแนะ

ปัญหา

1. ภาวะเบี้ยบสกรณ์ยุ่งยาก ไม่สามารถแข่งขันกับเอกชนได้
2. คณะกรรมการดำเนินการและเจ้าหน้าที่สหกรณ์ขาดความรู้เรื่องสหกรณ์
3. คณะกรรมการดำเนินการขาดประสบการณ์ในการทำงาน ไม่มีความรู้ความสามารถ

ไม่มีความชำนาญในการทำงาน

4. ขาดแคลนเงินทุนหมุนเวียนในการทำธุรกิจ
5. ขาดการดูแลจากหน่วยงานราชการส่วนกลาง
6. ต้นทุนการผลิตและการขนส่งสูง
7. บุคลากรมีจำนวนน้อย
8. บุคลากรขาดความสามัคคี
9. บุคลากรขาดความรับผิดชอบในการทำงาน

ข้อเสนอแนะ

1. พัฒนาบุคลากรในองค์กรให้มีความซื่อสัตย์ เสียสละ อดทน ลดความขัดแย้ง และรักดีต่อองค์กร

2. จัดให้มีการอบรมเจ้าหน้าที่สหกรณ์ให้มีความรู้เรื่องสหกรณ์
3. จัดหาบุคลากรเพิ่ม
4. ให้ส่วนราชการจัดให้การศึกษาอบรมแก่คณะกรรมการดำเนินการ

5. ปรับปรุงกฎหมายระเบียบสหกรณ์ เพื่อให้สามารถแข่งขันกับภายนอกได้
6. ส่วนราชการให้การสนับสนุนช่วยเหลือด้านเงินทุน

การวิเคราะห์ปัจจัยสภาพแวดล้อม (SWOT)

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมได้วิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน และสภาพแวดล้อมภายนอก โดยใช้เทคนิคการวิเคราะห์ SWOT เพื่อทราบถึงสถานะแท้จริงของสหกรณ์ และสภาพแวดล้อมทั้งในปัจจุบันและการคาดการณ์สถานะแวดล้อมที่อาจเป็นไปได้ในอนาคตที่จะมีผลกระทบกับการดำเนินงานของสหกรณ์ และจากการประเมินความคิดเห็นแบบสอบถามคณะกรรมการดำเนินการและฝ่ายจัดการ และได้ให้คำแนะนำและนำมาคำนวณน้ำหนักคะแนนเฉลี่ย ทำให้ทราบจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค แต่เพื่อให้ได้จุดแข็งจุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค ที่มีผลกระทบกับการดำเนินธุรกิจของสหกรณ์มากที่สุด และแท้จริง เนื่องจากแบบสอบถามของฝ่ายจัดการมีมากกว่าฝ่ายกรรมการ โดยฝ่ายจัดการส่วนใหญ่เป็นเจ้าหน้าที่โรงสีอยู่ที่จังหวัดกาฬสินธุ์มากที่สุด ทำให้ไม่ทราบข้อมูลที่แท้จริงในธุรกิจอื่น ดังนั้น จึงนำข้อมูลความคิดเห็นดังกล่าว มาประชุมกลุ่มระหว่างคณะกรรมการดำเนินการ ฝ่ายจัดการ เพื่อปรึกษาสหกรณ์ และเจ้าหน้าที่ส่งเสริมสหกรณ์ พร้อมเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลทางด้านบัญชี แนวโน้มและประสิทธิภาพการบริหารงาน ให้ที่ประชุมทราบ เพื่อประกอบการพิจารณาวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค ที่มีผลกระทบกับการดำเนินงานของสหกรณ์ที่แท้จริงมากที่สุด ซึ่งสรุปผลได้ดังนี้

ก. การวิเคราะห์ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายใน เป็นการวิเคราะห์ถึงจุดเด่น เพื่อนำมาเป็นข้อได้เปรียบทางการแข่งขันขององค์กร และจุดด้อยเพื่อที่จะนำมาปรับปรุงแก้ไข ให้สหกรณ์ประสบผลสำเร็จในการดำเนินธุรกิจโดยพิจารณาจากปัจจัยต่างๆภายในสหกรณ์ เช่น ด้านการบริหาร ด้านการผลิต ด้านการตลาด ด้านการเงิน และด้านบุคลากร เป็นต้น

1. การวิเคราะห์จุดแข็ง (S) ของสหกรณ์

- คณะกรรมการดำเนินการและเจ้าหน้าที่สหกรณ์มีความซื่อสัตย์ และเสียสละ
- คณะกรรมการมีความรู้ความสามารถ และมีความรับผิดชอบ
- เจ้าหน้าที่สหกรณ์มีความสามัคคีเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน
- สถานที่ตั้งโรงสีข้าวพระราชทานอยู่ใกล้แหล่งวัตถุดิบทำให้สามารถซื้อวัตถุดิบได้

เพียงพอในการผลิตและความต้องการของตลาด

- ข้าวสารสหกรณ์มีคุณภาพได้รับการรับรองจากกรมการค้าภายใน
- ข้าวสารสหกรณ์มีตราสัญลักษณ์ที่ผู้บริโภคเชื่อถือ

- น้ำดื่มถาวรนิมิตที่ผลิตมีคุณภาพได้รับการรับรองคุณภาพ อบ.
- สถานที่ตั้งร้านค้าสหกรณ์ (ส.ว.น.) อยู่ในบริเวณวัดลูกค้าส่วนใหญ่เป็นผู้มาทำบุญ ทำให้ไม่มีคู่แข่งทางการค้า
- สหกรณ์มีสวัสดิการบ้านพักและอาหารแก่เจ้าหน้าที่สหกรณ์
- การควบคุมภายในมีผู้ตรวจการสหกรณ์ตรวจสอบงานร้านส.ว.น.และให้ข้อเสนอแนะเป็นประจำ

2. การวิเคราะห์จุดอ่อน (W) ของสหกรณ์

- คณะกรรมการบริหารสหกรณ์มีภารกิจเพิ่มเติมจากอาชีพหลักที่มีอยู่แล้ว กรรมการบางท่านไม่ทุ่มเทการบริหารงาน และขาดทักษะการบริหารงาน การมีส่วนร่วมในการบริหารงาน และการควบคุมการปฏิบัติงานของฝ่ายจัดการ และเมื่อเทียบกับเอกชนรายอื่นซึ่งประกอบเป็นอาชีพหลัก จะทุ่มเทและมีความเชี่ยวชาญมากกว่า
- เงินเดือนของเจ้าหน้าที่สหกรณ์ต่ำ ขาดแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน และทำให้หาคนเก่งมีประสบการณ์มาทำงานยาก
- สหกรณ์ไม่มีเจ้าหน้าที่ด้านการตลาดมืออาชีพ การผลิตสินค้าผลิตตามลูกค้าสั่งซื้อ จึงทำให้ปริมาณธุรกิจมีรายได้ไม่คุ้มค่าใช้จ่าย
- การใช้อุปกรณ์การผลิตและการตลาดโรงสีและโรงกรองน้ำไม่คุ้มค่าในเชิงเศรษฐกิจ
- สหกรณ์มีทุนภายในน้อยไม่เพียงพอ ต้องพึ่งแหล่งเงินทุนจากภายนอกทำให้มีค่าใช้จ่ายดอกเบี้ยเงินกู้สูง
- ช่องทางการจัดจำหน่าย ส่วนแบ่งตลาดข้าวสาร และน้ำดื่มถาวรนิมิต น้อย
- ลูกค้าข้าวสารและน้ำดื่มส่วนใหญ่อยู่ในกรุงเทพฯ ทำให้มีค่าใช้จ่ายในการขนส่งข้าวสารและน้ำดื่มจากแหล่งผลิตมาถึงลูกค้าสูง
- ราคาน้ำดื่มที่จำหน่ายในกรุงเทพฯสูงเมื่อเปรียบเทียบกับคู่แข่ง
- มีแนวโน้มประสิทธิภาพในการบริหารงานลดลง
- บัญชีไม่เรียบร้อยเป็นปัจจุบัน
- สินค้าขาดบัญชี

ข. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก เป็นการวิเคราะห์ปัจจัยภายนอกสหกรณ์ที่จะส่งผลกระทบต่อความสำเร็จหรือล้มเหลวของสหกรณ์ โดยสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงมีผลกระทบทั้งด้านที่เป็นโอกาส ในการเพิ่มความสามารถของธุรกิจถ้าธุรกิจมีจุดเด่นภายในสหกรณ์หรือกระทบในเชิงอุปสรรค ถ้าสหกรณ์ไม่มีความสามารถที่จะปรับตัวหรือมีจุดด้อยภายในสหกรณ์

หรือกล่าวอีกนัยหนึ่งถ้าสหกรณ์มีจุดเด่น อาจใช้จุดเด่นอันเป็นจุดแข็ง เพื่อแสวงหาโอกาสจากสภาพแวดล้อมภายนอกที่เปลี่ยนแปลง และในองค์กรธุรกิจที่มีจุดด้อยที่เรียกว่าจุดอ่อน ถ้าไม่สามารถปรับเสริมจุดด้อยได้ทันเวลากับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมภายนอกที่มีผลกระทบในเชิงอุปสรรค สหกรณ์อาจไม่สามารถดำรงอยู่ได้ การวิเคราะห์ได้พิจารณาจากภายนอกกลุ่มเช่น ด้านเศรษฐกิจ และสังคม ด้านการเมืองและหน่วยงานของภาครัฐบาล ด้านความเจริญก้าวหน้าทางด้านเทคโนโลยี ด้านการแข่งขันของกลุ่มแข่งขัน ด้านคู่ค้าและพันธมิตรธุรกิจ

3. การวิเคราะห์โอกาส (O) ของสหกรณ์

- สมาชิกมีความเชื่อมั่นในพระราชพิพัฒนาทร (ถาวร จิตตถาวโร) และระบบสหกรณ์การบริหารโปร่งใส

- สหกรณ์มีลูกค้าวัตถุดิบ คือสหกรณ์การเกษตรศูนย์สาธิตถาวรพัฒนา (ภาพสินธุ์) จำกัด รวบรวมข้าวเปลือกขายให้สหกรณ์เพื่อแปรรูปเป็นข้าวสารจำหน่าย

- สหกรณ์มีลูกค้า การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย ที่จัดสรรส่วนแบ่งให้สหกรณ์ผลิตข้าวกล้องหอมมะลิเบอร์ 5 ส่งให้แก่ห้างท็อปซูเปอร์มาเก็ต และห้างโลตัส และมีลูกค้าข้าวหอมมะลิ กับภัตตาคาร โรงแรม หน่วยงานภาครัฐ

- สหกรณ์มีแหล่งเงินทุนจากภายนอก ให้กู้ยืม เช่น มูลนิธิถาวรจิตตถาวโร-วงศ์มัลลย์ และมูลนิธิศาลาพระราชศรัทธา

- สหกรณ์มีหน่วยงานรัฐให้การสนับสนุน เช่นกรมส่งเสริมสหกรณ์สนับสนุนอุปกรณ์การตลาด นาง เงินกู้สร้างไซโล และเงินกู้กองทุนพัฒนาสหกรณ์ เงินกู้กองทุนสงเคราะห์เกษตรกร กรมตรวจบัญชีสหกรณ์ที่ตรวจรับรองบัญชีของสหกรณ์ และ กปร. สนับสนุนงบประมาณ เป็นต้น

4. การวิเคราะห์อุปสรรค (T) ของสหกรณ์

- สมาชิกไม่ค่อยมีความรู้เรื่องสหกรณ์และมีส่วนร่วมในการประชุมใหญ่ ทำให้การประชุมใหญ่ต้องประชุมครั้งที่สอง

- กฎหมายสหกรณ์กำหนดวาระการดำรงตำแหน่งของกรรมการให้ดำรงตำแหน่งวาระละ 2 ปี และอยู่ได้ไม่เกินสองวาระติดต่อกัน ทำให้ขาดความต่อเนื่องเมื่อกรรมการใหม่เข้ามาดำรงตำแหน่งต้องมาเริ่มเรียนรู้งาน ศึกษาการดำเนินธุรกิจของสหกรณ์ ทำให้ไม่สามารถวางแผนธุรกิจได้ต่อเนื่อง

- จากภาวะเศรษฐกิจที่น้ำมันราคาแพงทำให้สหกรณ์มีต้นทุนการผลิตและการขนส่งสูง

- คู่แข่งขันทางการค้าโรงสีและโรงกรองน้ำ มีศักยภาพสูง

กลยุทธ์แนวทางการพัฒนาสหกรณ์

การกำหนดกลยุทธ์แนวทางการพัฒนาสหกรณ์ แบ่งเป็นกลยุทธ์ระดับองค์กร กลยุทธ์ระดับธุรกิจ และกลยุทธ์ระดับหน้าที่ ดังนี้

การกำหนดกลยุทธ์ขององค์กรจะเป็นกลยุทธ์ที่เกี่ยวข้องกับทิศทางขององค์กรในอนาคต การดำเนินธุรกิจภายในอุตสาหกรรม รวมทั้งแนวทางการดำเนินงานตามหน้าที่ต่างๆ ที่ต้องปฏิบัติกลยุทธ์ระดับองค์กรถูกกำหนดขึ้นภายใต้เงื่อนไขในการดำเนินธุรกิจเดิมของกิจการ เป็นกลยุทธ์ที่เกี่ยวข้องกับการเคลื่อนไหวของกิจการว่าควรจะดำเนินธุรกิจในลักษณะเดิมต่อไปหรือต้องการขยายตัวเข้าสู่ธุรกิจใหม่ๆ

1. กลยุทธ์ระดับองค์กรของสหกรณ์ จากข้อมูลการวิเคราะห์ SWOT และอัตราส่วนทางการเงิน จะพบว่าประสิทธิภาพในการบริหารงานของสหกรณ์ลดลง ประสพปัญหาการขาดทุน ประกอบกับสหกรณ์ไม่ได้ใช้ทรัพย์สินก่อนประโยชน์กลุ่มค่าเชิงเศรษฐกิจ และมีลูกค้ารายใหญ่จำนวนมาก น้อยราย แนวทางการพัฒนาใช้กลยุทธ์การขยายตัว เพื่อให้เกิดการดำเนินธุรกิจที่เติบโตด้วยการเพิ่มขึ้นของสินค้า ทั้งการเพิ่มขึ้นของส่วนแบ่งการตลาดหรือการขยายขอบเขตทางภูมิศาสตร์เป็นการขยายตลาดในต่างจังหวัดและขยายตลาดในต่างประเทศ โดยนำคัมซึ่งมีต้นทุนค่าขนส่งสูง ขยายตลาดในจังหวัดนครนายกที่เป็นแหล่งผลิต เพื่อช่วยลดค่าใช้จ่ายในการขนส่ง ทำให้มีกำไรได้ สำหรับข้าวสารนอกจากขยายตลาดภายในประเทศแล้วควรขยายตลาดในต่างประเทศด้วย อาจเป็นการขยายตลาดส่งลูกค้าต่างประเทศโดยสหกรณ์ส่งตรงหรือส่งผ่านบริษัทผู้ส่งออกข้าวสาร ทั้งนี้ เพื่อเพิ่มลูกค้ากลุ่มเป้าหมาย (target group) ให้มากขึ้น การจะอยู่รอดได้ของสหกรณ์ต้องสามารถรักษาและเพิ่มส่วนครองตลาดข้าวสารและน้ำดื่มถาวรนิมิตให้ได้ และยังคงขยายตัวอย่างต่อเนื่องด้วยการเพิ่มยอดขาย การลดต้นทุนและสร้างกำไรให้เพิ่มสูงขึ้น

2. กลยุทธ์ระดับธุรกิจ คือกลยุทธ์ที่ใช้เพื่อแข่งขันในอุตสาหกรรมของธุรกิจ วัดอุปสงค์ของกลยุทธ์ธุรกิจ เพื่อทำให้องค์กรสร้างและรักษาความได้เปรียบ แข่งขันและสามารถเอาชนะคู่แข่งได้อย่างมีประสิทธิภาพภายใต้เงื่อนไขทรัพยากรที่มีอยู่

สหกรณ์บริการถาวรพัฒนา จำกัด ผลิตสินค้าข้าวกล้อง ข้าวสารหอมมะลิ และน้ำดื่มซึ่งเป็นสินค้าอุปโภคที่มีสินค้าทดแทนง่าย ข้าวกล้องมีกลุ่มลูกค้ารายใหญ่ซึ่งเป็นเอกชน ได้แก่การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย ข้าวสาร ลูกค้ารายใหญ่ ได้แก่ ภัตตาคารฟู้จิ และโรงแรมกรุงเทพฯ 2000 และลูกค้ารายย่อยข้าวสารและน้ำดื่ม ได้แก่ ผู้มาทำบุญที่วัด แต่เนื่องจากสหกรณ์มีจุดแข็งลูกค้ามีความเชื่อมั่นโรงสีข้าวพระราชทานและศรีท้าวพระสงฆ์ ที่มีแนวคิดให้สหกรณ์ผลิตสินค้าคุณภาพบริการสมาชิกได้มุ่งแสวงหากำไร ซึ่งข้าวสารมีตรารับรองคุณภาพจากกรมการค้าภายใน น้ำดื่มถาวรนิมิตได้รับการรับรองคุณภาพ อ.ย. ลูกค้าจึงมีความพึงพอใจในราคาคุณภาพ

ข้าวสารและน้ำดื่ม มีความเชื่อถือตราสัญลักษณ์โรงสีข้าวพระราชทาน และน้ำดื่มถาวรนิมิต กลยุทธ์ระดับธุรกิจที่กำหนดจึงเป็นกลยุทธ์จำกัดขอบเขตหรือกลยุทธ์มุ่งเน้นลูกค้า เป็นการให้ความสำคัญกับลูกค้ากลุ่มหนึ่งเนื่องจากทรัพยากรและกำลังการผลิตมีจำกัด กลยุทธ์มุ่งเน้นลูกค้าแบ่งเป็น 2 ลักษณะย่อย คือเป็นผู้นำต้นทุนต่ำในตลาดลูกค้ารายใหญ่ และอีกลักษณะมุ่งเน้นการสร้างความแตกต่างด้านคุณภาพลูกค้ารายย่อยเพื่อสร้างความพอใจแก่ลูกค้า

3. กลยุทธ์ระดับหน้าที่

กลยุทธ์ระดับหน้าที่หมายถึง กลยุทธ์ในระดับปฏิบัติการของหน่วยงานตามหน้าที่ต่างๆ ซึ่งแบ่งออกเป็น กลยุทธ์การตลาด กลยุทธ์การผลิต กลยุทธ์การเงิน กลยุทธ์ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

3.1 กลยุทธ์การตลาด เป็นการประสานทรัพยากรทางการตลาด เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร การกำหนดกลยุทธ์การตลาดต้องสอดคล้องและเป็นไปในทิศทางเดียวกับกลยุทธ์ธุรกิจ ในที่นี้จะกำหนดกลยุทธ์ส่วนประสมทางการตลาด

ด้านผลิตภัณฑ์ โรงสีข้าวพระราชทานต้องรักษาคุณภาพสินค้าข้าวกล้อง และข้าวสาร โรงร่อนน้ำต้องผลิตน้ำดื่มให้ได้มาตรฐานอย่างต่อเนื่อง เพื่อสร้างความพึงพอใจและมีคุณค่าในสายตาลูกค้า

ด้านราคา นโยบายด้านราคาต้องเหมาะสมที่สหกรณ์อยู่ได้และเป็นราคาที่ผู้บริโภคลูกค้าพอใจ ซึ่งต้องพยายามลดต้นทุนค่าใช้จ่ายการผลิต ขยายการผลิตให้เต็มกำลังการผลิตใช้ทรัพย์สินค้ำค่าเชิงเศรษฐกิจ กลุ่มค่า ค่าเสื่อมราคา และเพื่อลดต้นทุนการผลิตเนื่องจากการประหยัดต่อขนาด

ด้านช่องทางการจัดจำหน่าย เพิ่มช่องทางการจัดจำหน่ายข้าวสารและน้ำดื่มให้มากขึ้น โดยเฉพาะในท้องที่ใกล้แหล่งผลิต เพื่อลดต้นทุนการขนส่ง เช่น ลูกค้าบริษัทห้างร้าน ห้าง แมคโคร และร้านค้าสหกรณ์ หน่วยงานโรงพยาบาล ฯลฯ ในจังหวัดแหล่งผลิตเพิ่มมากขึ้น และเพิ่มประสิทธิภาพในการกระจายสินค้า การขนส่งสินค้าถึงมือลูกค้าให้รวดเร็ว ทั้งนี้ต้องบริหารความต้องการของลูกค้า ซึ่งต้องจัดให้มีข้อมูลการซื้อขายของลูกค้า ข้อมูลการผลิตจากโรงสีข้าวพระราชทานและข้อมูลจากโรงร่อนน้ำ ข้อมูลสินค้าคงเหลือ เพื่อการคาดการณ์ความต้องการของลูกค้าได้อย่างแม่นยำ จะช่วยตอบสนองลูกค้าได้รวดเร็ว และทำให้สินค้าคงคลังเหลือน้อยลง

ด้านการส่งเสริมการตลาด มีการใช้เครื่องมือการติดต่อสื่อสารไปยังกลุ่มเป้าหมายอย่างครบถ้วน รวดเร็วและมีประสิทธิภาพ โดยการสร้างและพัฒนาระบบข้อมูลข่าวสารและเทคโนโลยีให้บริการลูกค้า พัฒนาสู่ธุรกิจ E-Commerce มีการประชาสัมพันธ์ เพื่อสร้างทัศนคติที่ดีต่อองค์กร และผลิตภัณฑ์ ให้ลูกค้ารู้ถึงคุณภาพของผลิตภัณฑ์ คุณสมบัติต่างๆรวมถึงจุดเด่นหรือความแตกต่าง

เห็นประโยชน์ในการบริโภคสินค้าเราทดแทนการบริโภคสินค้าของคู่แข่งขึ้น เพื่อให้ลูกค้าตัดสินใจซื้อสินค้าของเรา มีลูกค้าเพิ่มขึ้น

3.2 กลยุทธ์ การผลิต สหกรณ์ต้องหันมาใส่ใจขบวนการผลิตให้มากขึ้น เพิ่มการผลิตข้าวกล้อง ข้าวสาร และน้ำดื่มเพื่อให้เกิดการประหยัดต่อขนาด เพื่อให้ต้นทุนคงที่ต่อหน่วยลดลงต่ำที่สุด ลดการสูญเสียในการผลิต การสั่งซื้อวัตถุดิบข้าวเปลือกต้องมีการวางแผนความต้องการใช้ข้าวเปลือกและเชื่อมประสานกับตารางการประสานงานกับผู้ค้าวัตถุดิบสหกรณ์การเกษตรถาวรพัฒนาการพันธุ์จำกัด ซึ่งต้องสอดคล้องกับกำลังการผลิต และความต้องการลูกค้า บริหารสินค้าคงคลังให้มีสินค้าคงเหลือน้อยลง เพื่อมีทุนหมุนเวียนมากขึ้น สินค้าบริการต่างๆ ต้องมีคุณภาพและมีมาตรฐานมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง การผลิตน้ำดื่มต้องเพิ่มการผลิต โดยวางแผนการผลิตให้เพียงพอจำหน่ายแก่ลูกค้าในช่วงวันสำคัญทางศาสนา วางแผนการจัดซื้อวัตถุดิบให้เหมาะสมกับการผลิตและการจำหน่าย

3.3 กลยุทธ์ด้านทรัพยากรมนุษย์ จัดให้มีเจ้าหน้าที่ด้านการตลาด และมีการจัดฝึกอบรมเจ้าหน้าที่สหกรณ์ให้มีความรู้เรื่องสหกรณ์ งานที่ปฏิบัติ การทำงานเป็นทีม ให้รักติดต่อองค์กร ซื่อสัตย์ อดทน และให้มีการติดตามประเมินผล มีการให้ผลตอบแทนโบนัสเชื่อมโยงกับผลงานของกลุ่มทั้งแง่ผลผลิตที่ทำได้และคุณภาพของงานที่เกิดขึ้น และเพื่อรักษานักวิชาการที่มีคุณภาพให้อยู่ในสหกรณ์ ควรกำหนดเส้นทางความก้าวหน้าในงานเพื่อให้ทราบโอกาสความก้าวหน้าในการทำงานของตนเองว่าอนาคตข้างหน้ามีโอกาสก้าวหน้าแค่ไหน เพื่อจะได้ปรับปรุงคุณสมบัติของตนให้สอดคล้องกับงาน การกำหนดค่าตอบแทนเจ้าหน้าที่ต้องมีความเหมาะสมและสามารถจูงใจให้เจ้าหน้าที่ปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถ ด้านคณะกรรมการดำเนินการให้มีการฝึกอบรมให้ความรู้ด้านสหกรณ์และการดำเนินธุรกิจและการศึกษาดูงาน เพื่อให้มีทักษะในการบริหารงาน และเข้าใจเรื่องการดำเนินงานของสหกรณ์มากขึ้น เข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารงาน และติดตามงานอย่างต่อเนื่องมากยิ่งขึ้น ด้านสมาชิกจัดฝึกอบรมให้ความรู้เรื่องอุดมการณ์ หลักการ และวิธีการสหกรณ์ เพื่อให้สมาชิกเข้ามาทำธุรกิจซื้อสินค้าและร่วมลงทุนถือหุ้นกับสหกรณ์มากขึ้น ตลอดจนการเข้าร่วมประชุมใหญ่เพื่อได้รับการเลือกตั้งเป็นกรรมการ เป็นผู้ตรวจสอบกิจการ และแสดงความคิดเห็นที่เป็นประโยชน์ต่อสหกรณ์

3.4 กลยุทธ์ด้านการเงิน สหกรณ์ต้องวางแผนการระดมทุนจากภายในและภายนอก การระดมทุนภายในโดยการประชาสัมพันธ์ให้สมาชิกมาถือหุ้นเพิ่ม มีการจัดสรรเงินปันผลแก่สมาชิกที่เหมาะสมจูงใจแก่การมาร่วมลงทุนถือหุ้น ทุนภายนอกต้องแสวงหาแหล่งเงินทุนดอกเบี้ยต่ำสุด เช่น เงินกู้กองทุนพัฒนาสหกรณ์ ฯลฯ เพื่อลดต้นทุน โดยจะต้องมีการวางแผนการจัดหาเงินทุน ให้สอดคล้องกับความต้องการใช้ เช่น วางแผนการกู้เงินและรับเงินกู้ในช่วงฤดูกาลเก็บเกี่ยว

ข้าว เพื่อสหกรณ์จะสามารถซื้อข้าวเปลือกได้ในราคาต่ำ เพราะผลผลิตออกมาก ทำให้มีต้นทุนการผลิตต่ำลง กล่าวคือต้องมีการวางแผนการจัดหาเงินทุน การใช้เงินทุนให้มีประสิทธิภาพ เพื่อให้มีต้นทุนทางการเงินต่ำที่สุด



บทที่ 5

สรุปผลการวิจัย อภิปราย และข้อเสนอแนะ

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์ เพื่อศึกษาวิธีการดำเนินธุรกิจเชื่อมโยงระหว่างสหกรณ์บริการถาวรพัฒนา จำกัด กับสหกรณ์การเกษตรที่อยู่ในโครงการเมืองสหกรณ์อันเนื่องมาจากพระราชดำริ การวิเคราะห์ผลการดำเนินงานของสหกรณ์บริการถาวรพัฒนา จำกัด ตั้งแต่แรกตั้งถึงปัจจุบัน และปัญหาอุปสรรคในการดำเนินธุรกิจของสหกรณ์บริการถาวรพัฒนา จำกัด โดยทำการเก็บรวบรวมข้อมูลจากบุคคล งบกำไรขาดทุน จากรายงานการสอบบัญชีของกรมตรวจบัญชีสหกรณ์ และรายงานกิจการประจำปีของสหกรณ์บริการถาวรพัฒนา จำกัด ระหว่างปี 2541-2547 รายงานผลการดำเนินงานโครงการเมืองสหกรณ์อันเนื่องมาจากพระราชดำริ ปี 2541-2545 และปี 2541-2546 และเอกสารอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง รวมทั้งรวบรวมข้อมูลที่เป็นข้อมูลปฐมภูมิจากแบบสอบถาม คณะกรรมการดำเนินการ และฝ่ายจัดการที่กรุงเทพมหานคร ที่จังหวัดกาฬสินธุ์ จำนวน 37 คน สำหรับผลการศึกษาสามารถสรุปผลได้ดังนี้

สรุปผลการวิจัย

ตอนที่ 1 การดำเนินธุรกิจเชื่อมโยงระหว่างสหกรณ์บริการถาวรพัฒนา จำกัด กับสหกรณ์การเกษตรที่อยู่ในโครงการเมืองสหกรณ์อันเนื่องมาจากพระราชดำริ

จากการศึกษาสหกรณ์บริการถาวรพัฒนา จำกัด ดำเนินธุรกิจรวบรวมผลผลิตและแปรรูป ธุรกิจการดำเนินจัดหาสินค้ามาจำหน่าย ธุรกิจปั้มน้ำมัน และธุรกิจผลิตน้ำดื่ม โดยมีการเชื่อมโยงกับสหกรณ์การเกษตรในโครงการเมืองสหกรณ์อันเนื่องมาจากพระราชดำริ ดังนี้

ธุรกิจรวบรวมผลผลิตและแปรรูป สหกรณ์บริการถาวรพัฒนา จำกัด ได้ทำหน้าที่ด้านการตลาดให้กับสหกรณ์ในโครงการเมืองสหกรณ์ ตามวัตถุประสงค์ในการจัดตั้งสหกรณ์บริการถาวรพัฒนา จำกัด โดยการซื้อข้าวเปลือกจากสหกรณ์การเกษตรศูนย์สวัสดิการถาวรพัฒนา (กาฬสินธุ์) จำกัด สหกรณ์ในโครงการเมืองสหกรณ์อันเนื่องมาจากพระราชดำริ เป็นการช่วยเหลือสมาชิกสหกรณ์การเกษตรในโครงการเมืองสหกรณ์อันเนื่องมาจากพระราชดำริ ให้ขายข้าวเปลือกได้ราคาเป็นธรรม และสหกรณ์การเกษตรศูนย์สวัสดิการถาวรพัฒนา (กาฬสินธุ์) จำกัด ก็มีรายได้จากการรวบรวม สหกรณ์บริการถาวรพัฒนา จำกัด ก็มีแหล่งวัตถุดิบคุณภาพที่แน่นอน เป็นการเชื่อมโยงที่เกิดขึ้นประโยชน์ต่อทั้งสองสหกรณ์ และเป็นการร่วมมือระหว่างสหกรณ์ตามหลักการสหกรณ์

ธุรกิจจำหน่ายน้ำมัน สหกรณ์จำหน่ายน้ำมันและน้ำมันหล่อลื่น ให้กับสมาชิกสหกรณ์ การเกษตรถาวรพัฒนาภาพสินธุ์ จำกัด ที่อยู่ในพื้นที่ และประชาชนทั่วไปในชุมชน ไม่ได้เชื่อมโยงธุรกิจกับสหกรณ์ในโครงการเมืองสหกรณ์อื่นเนื่องจากพระราชดำริโดยตรง แต่สหกรณ์บริการถาวรพัฒนา จำกัด ได้ประโยชน์จากกำไรในการทำธุรกิจปั๊มน้ำมัน เป็นการขยายการทำธุรกิจไปยังธุรกิจรูปแบบอื่นที่ไม่เกี่ยวข้องเนื่องกับธุรกิจหลักของสหกรณ์ ที่จะช่วยการกระจายความเสี่ยงของสหกรณ์อีกทางหนึ่ง

ธุรกิจจัดหาสินค้ามาจำหน่าย สหกรณ์บริการถาวรพัฒนา จำกัด ทำการเชื่อมโยงกับสหกรณ์การเกษตรถาวรพัฒนากาญจนบุรี จำกัด เพื่อทำหน้าที่ด้านการตลาดให้กับสหกรณ์การเกษตรในโครงการเมืองสหกรณ์อื่นเนื่องจากพระราชดำริ เป็นไปตามวัตถุประสงค์ในการจัดตั้งสหกรณ์บริการถาวรพัฒนา จำกัด และเป็นไปตามหลักการสหกรณ์ การร่วมมือกันระหว่างสหกรณ์ ซึ่งเกิดประโยชน์ทั้งสองสหกรณ์

ธุรกิจผลิตน้ำดื่ม สหกรณ์บริการถาวรพัฒนา จำกัด ได้เชื่อมโยงในการขายน้ำดื่ม กับสหกรณ์การเกษตรถาวรพัฒนานครนายก จำกัด สหกรณ์การเกษตรในโครงการเมืองสหกรณ์อื่นเนื่องจากพระราชดำริ แต่เป็นปริมาณที่น้อยมาก ซึ่งควรหาแนวทางเพิ่มยอดขายโดยการให้สหกรณ์การเกษตรถาวรพัฒนา จำกัด เป็นตัวแทนจำหน่ายน้ำดื่มในจังหวัดนครนายก

ตอนที่ 2 การวิเคราะห์ผลการดำเนินงานของสหกรณ์บริการถาวรพัฒนา จำกัด

จากการวิเคราะห์ผลการดำเนินงานของสหกรณ์บริการถาวรพัฒนา จำกัด ตั้งแต่แรกตั้งถึงปัจจุบัน คือ ปี 2541-2547 สามารถวิเคราะห์แนวโน้มของสหกรณ์ในด้านต่างๆ โดยสรุปดังนี้

1. การวิเคราะห์แนวโน้มจำนวนสมาชิกและการถือหุ้นของสมาชิก ตั้งแต่ปี 2541-2547 จะเห็นว่าอัตราการเพิ่มของจำนวนสมาชิกมีแนวโน้มลดลง จากอัตราร้อยละ 7.93 ในปี 2542 เหลืออัตราร้อยละ 2.07 ในปี 2547 และการถือหุ้นก็มีแนวโน้มลดลงเช่นกัน จากอัตราจากร้อยละ 11.02 ในปี 2542 เหลือร้อยละ 1.44 ในปี 2547 สาเหตุเนื่องจากสหกรณ์ไม่มีนโยบายรับสมัครเพิ่ม และไม่มีการจ่ายเงินปันผลให้แก่สมาชิก

2. การวิเคราะห์แนวโน้มด้านการดำเนินงาน ในรอบ 7 ปี ตั้งแต่ปี 2541-2547 จะเห็นว่าอัตราการเพิ่มของยอดขายมีแนวโน้มลดลง จากอัตราร้อยละ 186.12 ในปี 2542 เหลือร้อยละ -34.24 ในปี 2547 สาเหตุเนื่องจากน้ำท่วมโรงสี ข้าวเปลือกที่รวบรวมไว้เหลืองต้องขายลดราคา ประกอบกับลูกค้าบริษัทเอกชนซึ่ง是客户ค้าซื้อข้าวสารปริมาณมาก ไม่ซื้อข้าวสารจากสหกรณ์ แสดงให้เห็นว่าสหกรณ์เริ่มมีปัญหากิจการจำหน่ายข้าวสารลดลง

3. การวิเคราะห์แนวโน้มขนาดธุรกิจ ในรอบ 7 ปี ตั้งแต่ปี 2541-2547 จะเห็นว่าอัตราการเพิ่มของสินทรัพย์หรือขนาดของธุรกิจมีแนวโน้มลดลง จากอัตราร้อยละ 23.42 ในปี 2542 เหลือร้อยละ -26.71 แต่ถ้าพิจารณาโครงสร้างการลงทุนจะพบว่าโครงสร้างการลงทุนมีสัดส่วนของสินทรัพย์หมุนเวียนลดลง จากร้อยละ 78.75 ของสินทรัพย์รวมในปี 2541 เป็นร้อยละ 62.36 ในปี 2547 และมีสัดส่วนสินทรัพย์ถาวรเพิ่มขึ้น จากร้อยละ 13.25 ของสินทรัพย์รวมในปี 2541 เป็นร้อยละ 35.29 ในปี 2547 แสดงว่าสหกรณ์นำเงินไปลงทุนในสินทรัพย์หมุนเวียนเพื่อก่อให้เกิดรายได้ลดลง สาเหตุเพราะสหกรณ์ไม่ได้กู้เงินจากกรมส่งเสริมสหกรณ์เพื่อรวบรวมข้าวเปลือกในปี 2547

4. การวิเคราะห์โครงสร้างทางการเงิน ในรอบ 7 ปี ตั้งแต่ปี 2541-2547 ทุนดำเนินงานของสหกรณ์ส่วนใหญ่มาจากหนี้สิน โดยแนวโน้มขนาดของหนี้สินรวมลดลง คือ มีสัดส่วนหนี้สินรวมลดลงจากร้อยละ 90.21 ของทุนดำเนินงาน เป็นร้อยละ 81.74 ในปี 2547 และมีสัดส่วนของทุนของสหกรณ์เพิ่มขึ้น จากร้อยละ 9.79 ของทุนดำเนินงาน เป็นร้อยละ 18.26 แต่ถ้าพิจารณาอัตราการเพิ่มของหนี้สินรวม จะเห็นว่าแนวโน้มลดลงจากอัตราร้อยละ -7.09 ในปี 2542 เหลือร้อยละ -29.24 ในปี 2547 และอัตราการเพิ่มของทุนของสหกรณ์จะเห็นว่าแนวโน้มลดลงเช่นกันจากอัตราร้อยละ 304.49 ในปี 2542 เหลือร้อยละ -12.74 ในปี 2547 สาเหตุเนื่องจากในปี 2546-2547 สหกรณ์ขาดทุนเกินทุนเรือนหุ้น ไม่มีการจัดสรรกำไรเป็นทุนสำรองและทุนอื่นๆ และต้องนำทุนสำรองที่มีอยู่ไปชดเชยการขาดทุน ทำให้ทุนสำรองลดลง สหกรณ์มีแนวโน้มไม่มั่นคง

5. การวิเคราะห์ผลการดำเนินงาน ในรอบ 7 ปี ตั้งแต่ปี 2541-2547 สหกรณ์มีแนวโน้มผลการดำเนินงานลดลง และประสบการขาดทุนในปี 2546-2547 โดยอัตราการเพิ่มของกำไรมีแนวโน้มลดลง จากอัตราร้อยละ 229.20 ในปี 2542 เหลือร้อยละ -37.4 ในปี 2547 สาเหตุเนื่องจากปริมาณธุรกิจจัดหาสินค้ามาจำหน่าย ธุรกิจรวบรวมและแปรรูป ธุรกิจปั้มน้ำมันลดลง ทำให้รายได้ลดลง แต่ค่าใช้จ่ายมีจำนวนเพิ่มขึ้น ซึ่งค่าใช้จ่ายที่เพิ่มขึ้นเป็นค่าใช้จ่ายส่วนลดของ โรงสีที่สหกรณ์ลดให้กับห้างโลตัส

6. การวิเคราะห์ประสิทธิภาพในการบริหารงานในรอบ 7 ปี ตั้งแต่ปี 2541-2547 มีดังนี้

6.1 ความคล่องตัวทางการเงิน

(1) อัตราส่วนทุนหมุนเวียน ในรอบ 7 ปี ความสามารถในการชำระหนี้ระยะสั้นของสหกรณ์ มีแนวโน้มเพิ่มขึ้น คือใน ปี 2541 มีอัตราส่วนทุนหมุนเวียน 0.87 ต่อ 1 และปี 2547 มีอัตราส่วนทุนหมุนเวียน 1.86 ต่อ 1 ซึ่งมากกว่า 1 ไม่มาก ซึ่งสินทรัพย์หมุนเวียนส่วนใหญ่เป็นสินค้าคงเหลือ ถูกหนี้การค้า ดังนั้นสหกรณ์อาจประสบปัญหาสภาพคล่อง สหกรณ์ควรบริหารสินค้า

คงเหลือให้มีจำนวนน้อยแต่เพียงพอในการจำหน่าย เพื่อไม่ให้เงินทุนจมอยู่ในสินค้าคงเหลือ สหกรณ์และมีทุนหมุนเวียนในการดำเนินธุรกิจมากขึ้น

(2) อัตราส่วนสินทรัพย์คล่อง ปี 2541 มีอัตราส่วนสินทรัพย์คล่อง 0.38 ต่อ 1 และ ปี 2547 อัตราส่วนสินทรัพย์คล่อง 0.97 ต่อ 1 ซึ่งแม้จะมีแนวโน้มสภาพคล่องดีขึ้นแต่มีค่าน้อยกว่า 1 แสดงว่ามีปัญหาในการชำระหนี้ระยะสั้น ต้องหาแนวทางเพิ่มปริมาณธุรกิจ เพิ่มยอดขาย

สรุปความคล่องตัวทางการเงิน สหกรณ์อาจประสบปัญหาสภาพคล่อง ควรหาแนวทางเพิ่มปริมาณธุรกิจ เพิ่มยอดขายให้มากขึ้น บริหารสินค้าคงเหลือให้มีสินค้าคงเหลือน้อยลง เพิ่มประสิทธิภาพในการขายสินค้าให้มีจำนวนรอบมากขึ้น เพื่อสหกรณ์มีทุนหมุนเวียนมากขึ้น

6.2 ความสามารถในการก่อหนี้

(1) อัตราส่วนหนี้สินทั้งสินต่อทุน ในรอบ 7 ปี จะเห็นว่าในปี 2541 มีอัตราส่วนหนี้สินทั้งสินต่อทุน คิดเป็นร้อยละ 9.22 ต่อ 1 และปี 2547 มีอัตราส่วนคิดเป็นร้อยละ 4.40 ต่อ 1 แม้มีแนวโน้มลดลง แต่ยังมีหนี้สินมากกว่าทุนจำนวนถึง 3.40 เท่า เจ้าหนี้มีความเสี่ยงสูง สหกรณ์ควรหาแนวทางระดมทุนภายในให้มากขึ้น เช่น การประชาสัมพันธ์เชิญชวนให้สมาชิกมาถือหุ้นเพิ่ม การรับสมาชิกเพิ่ม

(2) อัตราส่วนหนี้สินต่อสินทรัพย์ ปี 2541 คิดเป็นร้อยละ 0.90 ต่อ 1 และ ปี 2547 มีอัตราส่วนคิดเป็นร้อยละ 0.82 ต่อ 1 แสดงว่าสหกรณ์มีเครดิต และเมื่อเลิกกิจการสหกรณ์มีสินทรัพย์เพียงพอชำระหนี้

สรุปความสามารถในการก่อหนี้ เจ้าหนี้มีความเสี่ยงสูงสหกรณ์ควรหาแนวทางระดมทุนภายในให้มากขึ้น อย่างไรก็ตามถ้าสหกรณ์มีเครดิตมีสินทรัพย์มากกว่าหนี้สิน หากเลิกกิจการมีสินทรัพย์เพียงพอชำระหนี้

6.3 ความสามารถในการใช้สินทรัพย์

(1) อัตราหมุนของสินทรัพย์ ในรอบ 7 ปี จะเห็นว่าในปี 2541 มีอัตราการหมุนของสินทรัพย์ทั้งสินของสหกรณ์ 1.66 รอบ และปี 2547 มีอัตราการหมุน 0.98 รอบ แนวโน้มการใช้ประโยชน์จากสินทรัพย์ที่มีอยู่ก่อให้เกิดรายได้จากการขาย/บริการน้อยลดลง ไม่เต็มประสิทธิภาพ ควรหาแนวทางใช้ประโยชน์จากสินทรัพย์เพื่อให้มีรายได้มากขึ้น โดยหาลูกค้าเพิ่มขึ้น เพิ่มปริมาณธุรกิจมากขึ้น และอาจรับจ้างสีข้าว ให้เช่าลานตาก ฯลฯ

(2) อัตราการหมุนของลูกหนี้และระยะเวลาการเก็บหนี้ ในปี 2541 มี อัตราการหมุนของลูกหนี้การค้า 7 รอบ ระยะเวลาการเก็บหนี้รอบละ 52 วัน และปี 2547 มีอัตราการหมุน 8 รอบ และระยะเวลาการเก็บหนี้รอบละ 46 วันแสดงว่าสหกรณ์มีประสิทธิภาพในการเก็บหนี้ดีขึ้น

(3) อัตราการหมุนของสินค้าคงเหลือและระยะเวลาการหมุนของสินค้า ในปี 2541

มีอัตราการหมุนของสินค้าคงเหลือ 3.28 รอบ และระยะเวลาในการขายสินค้า 111 วัน ปี 2547 มีอัตราการหมุนของสินค้าคงเหลือ 2.88 รอบ และระยะเวลาในการขายสินค้า 127 วัน แสดงว่าประสิทธิภาพในการขายสินค้าคงเหลือลดลง มีเงินทุนจมอยู่ในสินค้าจำนวนมากเกินไป ควรขายสินค้าให้เร็วขึ้น ลดรอบระยะเวลาการขายสินค้า เพื่อใช้ทุนหมุนเวียนลดลง

(4) อัตราร้อยละของรายได้ต่อสินทรัพย์ ในปี 2541 มีอัตราร้อยละของรายได้ต่อสินทรัพย์ 20.66 และปี 2547 มีอัตราร้อยละ 11.27 แสดงว่าแนวโน้มการใช้สินทรัพย์ก่อให้เกิดรายได้ทั้งสิ้นลดลง

สรุป ใช้สินทรัพย์ไม่เต็มประสิทธิภาพ มีเงินทุนจมในสินค้าคงเหลือมาก การใช้สินทรัพย์ก่อให้เกิดรายได้ลดลง สหกรณ์ควรใช้ประโยชน์จากสินทรัพย์มากขึ้น ขายสินค้าคงเหลือให้เร็วขึ้น

6.4 ความสามารถในการทำกำไร

(1) อัตราผลตอบแทนต่อสินทรัพย์ ในรอบ 7 ปี มีอัตราผลตอบแทนต่อสินทรัพย์มีแนวโน้มลดลงมาก ปี 2541 มีอัตราผลตอบแทนต่อสินทรัพย์ ร้อยละ 9.05 และปี 2547 มีอัตราผลตอบแทนต่อสินทรัพย์ ร้อยละ -0.60 แสดงว่าฝ่ายบริหารไม่มีความสามารถในการใช้สินทรัพย์ของกิจการก่อให้เกิดกำไรได้

(2) อัตราผลตอบแทนต่อทุน ในปี 2541 มีอัตราผลตอบแทนต่อส่วนของทุน ร้อยละ 92.49 และปี 2547 มีอัตราผลตอบแทนต่อส่วนของทุน ร้อยละ -13.64 แสดงว่าแนวโน้มความสามารถในการผลตอบแทนของกิจการจากเงินลงทุนของผู้ถือหุ้นลดลงมากจนขาดทุน สหกรณ์ไม่มีประสิทธิภาพในการทำกำไรให้กับส่วนของเจ้าของผู้ถือหุ้น

(3) อัตรากำไรสุทธิ ในปี 2541 มีอัตรากำไรสุทธิ ร้อยละ 5.43 และปี 2547 มีอัตรากำไรสุทธิ -2.34 แสดงว่าแนวโน้มความสามารถในการทำกำไรจากการดำเนินงานลดลง สหกรณ์ขาดทุน สหกรณ์ต้องเพิ่มยอดขายทุกธุรกิจ ลดค่าใช้จ่ายลง

สรุป ขาดความสามารถในการใช้สินทรัพย์ของกิจการก่อให้เกิดกำไร ไม่มีประสิทธิภาพในการทำกำไรให้กับส่วนของผู้ถือหุ้น สหกรณ์ควรบริหารสินทรัพย์ที่มีอยู่ให้เต็มประสิทธิภาพ วางแผนการใช้ประโยชน์จากสินทรัพย์ที่มีอยู่เพื่อเพิ่มรายได้ และลดค่าใช้จ่าย

ตอนที่ 3 ปัญหาอุปสรรคของสหกรณ์

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไป

กรรมการส่วนใหญ่เป็นเพศหญิงร้อยละ 80 อายุอยู่ในช่วงระหว่าง 41 — 50 ปี ร้อยละ 70 สถานภาพส่วนใหญ่โสด และมีการศึกษาส่วนใหญ่ในระดับปริญญาตรี ร้อยละ 50 เป็นกรรมการ

ที่ดำรงตำแหน่งกรรมการร้อยละ 80 ระยะเวลาในการเป็นกรรมการส่วนใหญ่เป็นกรรมการ น้อยกว่า 2 ปี ร้อยละ 70 การมีส่วนร่วมในการเข้าประชุม ร้อยละ 90 เข้าประชุมสม่ำเสมอ

เจ้าหน้าที่สหกรณ์ส่วนใหญ่เป็นเพศชาย ร้อยละ 78 มีอายุระหว่าง 41 -50 ปี ร้อยละ 33 สถานภาพส่วนใหญ่สมรสแล้ว ร้อยละ 70 มีการศึกษาส่วนใหญ่ในระดับมัธยมศึกษาหรือต่ำกว่า ร้อยละ 67 และได้รับค่าตอบแทนหรือเงินเดือนในอัตราระหว่าง 4,001 — 6,000 บาท ร้อยละ 85 แรงจูงใจในการทำงานกับสหกรณ์ส่วนใหญ่ เพราะอยู่ใกล้บ้าน ร้อยละ 45 ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน ส่วนใหญ่สูงกว่า 5 ปี ร้อยละ 48 เจ้าหน้าที่สหกรณ์ส่วนใหญ่เคยได้รับการอบรมมากกว่า 1 ครั้ง ร้อยละ 52

ส่วนที่ 2 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกและสภาพแวดล้อมภายใน

ผลการศึกษาสภาพแวดล้อมภายในที่จะมีผลกระทบกับการดำเนินงานของสหกรณ์ ที่เป็นจุดแข็ง จุดอ่อน มีดังนี้

จุดแข็ง คณะกรรมการดำเนินการมีความรู้ความสามารถ ซื่อสัตย์และเสียสละ เจ้าหน้าที่สหกรณ์มีความซื่อสัตย์ เสียสละ การควบคุมภายในมีผู้ตรวจสอบการสหกรณ์ตรวจสอบและให้ข้อเสนอแนะร้านค้าสหกรณ์ที่ตั้งอยู่ที่กรุงเทพฯ (ส.ว.น.) เป็นประจำ ด้านการผลิตมีโรงสีข้าวพระราชทาน ตั้งอยู่ใกล้แหล่งผลิตวัตถุดิบสามารถจัดหาวัตถุดิบข้าวเปลือกได้เพียงพอในการผลิตด้านการตลาด ผลิตภัณฑ์ข้าวสารมีคุณภาพได้รับการรับรองจากกรมการค้าภายใน และมีตราสัญลักษณ์ที่ผู้บริโภคเชื่อถือ น้ำดื่มถาวรนิมิตมีคุณภาพได้รับการรับรองคุณภาพ อ.ย. สถานที่จำหน่ายที่ตั้งร้านค้าสหกรณ์ (ส.ว.น.) อยู่ในบริเวณวัดทำให้ไม่มีคู่แข่งทางการค้า

จุดอ่อน คณะกรรมการบริหารสหกรณ์ส่วนใหญ่มีอาชีพหลักอยู่แล้ว ทำให้กรรมการบางคนไม่มีเวลาทุ่มเทการบริหารงาน ขาดการมีส่วนร่วมในการบริหารงานและการควบคุมการปฏิบัติงานของฝ่ายจัดการ และขาดทักษะความเชี่ยวชาญในการบริหารงาน สหกรณ์ขาดเจ้าหน้าที่ด้านการตลาดที่เป็นมืออาชีพ เงินเดือนของเจ้าหน้าที่สหกรณ์ต่ำ ขาดแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน การผลิตข้าวสาร สหกรณ์ผลิตตามปริมาณที่ลูกค้าสั่งซื้อทำให้ปริมาณธุรกิจมีรายได้ไม่คุ้มค่าใช้จ่าย สหกรณ์ใช้อุปกรณ์การผลิตไม่คุ้มค่าในเชิงเศรษฐกิจ โรงกรองน้ำไม่มีสถานที่เก็บสินค้าที่แหล่งผลิต ทำให้มีสินค้าคงคลังไม่เพียงพอจำหน่ายในวันสำคัญทางศาสนา ขาดโอกาสทางการตลาด สหกรณ์มีทุนเรือนหุ้นน้อยไม่เพียงพอในการทำธุรกิจ ต้องพึ่งแหล่งเงินทุนจากภายนอก ทำให้มีต้นทุนการดำเนินงานที่เป็นค่าใช้จ่ายดอกเบี้ยจ่ายสูง การตลาดสหกรณ์มีค่าขนส่งข้าวสารและน้ำดื่มสูง ราคาที่จำหน่ายถูกค้าในกรุงเทพจึงสูงเมื่อเปรียบเทียบกับคู่แข่ง ประสิทธิภาพการบริหารงานลดลง การบริหารจัดการ การบันทึกบัญชีไม่เรียบร้อยเป็นปัจจุบัน และมีสินค้าขาดบัญชี

ผลการศึกษาสภาพแวดล้อมภายนอกที่จะมีผลกระทบกับการดำเนินงานของสหกรณ์ ที่เป็นโอกาส และอุปสรรค ดังนี้

โอกาส สมาชิกมีความเชื่อมั่นในพระราชพิพัฒนาทร (ถาวร จิตตถาวโร) และระบบสหกรณ์ สหกรณ์มีลูกค้าวัตถุดิบคือสหกรณ์การเกษตรศูนย์สาธิตถาวรพัฒนา (กาฬสินธุ์) จำกัด มีลูกค้า/พันธมิตร การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย ห้างที่อุปซูปเปอร์มาเก็ต และ โลตัส เป็นลูกค้าซื้อข้าวกล้องรายใหญ่ สหกรณ์มีหน่วยงานมูลนิธิถาวรจิตตถาวโร-วงศ์มาลัย และมูลนิธิศาลาพระราชศรัทธาให้เงินกู้ กรมส่งเสริมสหกรณ์สนับสนุนเงินกู้ดอกเบี้ยต่ำ และอุปกรณ์การตลาด

อุปสรรค สมาชิกไม่ค่อยมีความรู้เรื่องสหกรณ์และมีส่วนร่วมในการประชุมใหญ่ กฎหมายสหกรณ์กำหนดให้กรรมการต้องหยุดพักเมื่อครบสองวาระ ทำให้คณะกรรมการขาดความต่อเนื่องในการบริหารงาน ภาวะเศรษฐกิจน้ำมันราคาสูงทำให้ต้นทุนการผลิตและการขนส่งสูง คู่แข่งขันทางการค้าโรงสีและโรงกรองน้ำมันมีศักยภาพสูง

ส่วนที่ 3 ปัญหาอุปสรรคและข้อเสนอแนะ

จากแบบสอบถามคณะกรรมการและฝ่ายจัดการในการศึกษารั้วนี้ พบว่าสหกรณ์บริการถาวรพัฒนา จำกัด ประสบปัญหาอุปสรรคที่จำเป็นต้องแก้ไขเร่งด่วน และให้ข้อเสนอแนะในการแก้ไขปรับปรุงงานสหกรณ์ ดังนี้ คณะกรรมการดำเนินการขาดความรู้เรื่องสหกรณ์ ไม่มีความรู้ความสามารถ ไม่มีความชำนาญในการทำงาน ขาดประสบการณ์ในการทำงาน ส่วนราชการควรจัดให้มีการศึกษาอบรมแก่คณะกรรมการดำเนินการ เจ้าหน้าที่สหกรณ์มีจำนวนน้อย เจ้าหน้าที่สหกรณ์ ขาดความรับผิดชอบในการทำงาน และขาดความสามัคคี ควรจัดหาบุคลากรเพิ่ม และจัดให้มีการอบรมเจ้าหน้าที่สหกรณ์ให้มีความรู้เรื่องสหกรณ์ พัฒนาบุคลากรให้ทำงานเป็นทีม และให้มีความซื่อสัตย์ เสียสละ ลดความขัดแย้ง และภักดีต่อองค์กร ด้านเงินทุน สหกรณ์ขาดแคลนเงินทุนหมุนเวียนในการทำธุรกิจ ส่วนราชการให้การสนับสนุนช่วยเหลือด้านเงินทุนอย่างเร่งด่วน ด้านการผลิต ต้นทุนการผลิตและต้นทุนในการขนส่งสูง กฎระเบียบสหกรณ์มีความยุ่งยากทำให้ไม่สามารถแข่งขันกับเอกชนได้ ควรปรับปรุง ข้อบังคับและระเบียบสหกรณ์ เพื่อให้เกิดความคล่องตัวสามารถแข่งขันกับภายนอกได้

อภิปรายผล

สำหรับผลการวิจัยครั้งนี้ สหกรณ์บริการถาวรพัฒนา จำกัด ทำธุรกิจรวบรวมและแปรรูป โดยโรงสีข้าวพระราชทานมีการเชื่อมโยงรับซื้อข้าวเปลือกจากสหกรณ์การเกษตรศูนย์สาธิตถาวรพัฒนา (กาฬสินธุ์) จำกัด ซึ่งทำการรวบรวมผลผลิต (ข้าวเปลือก) จากสมาชิกสหกรณ์

เกษตรกร และพ่อค้ารายย่อย ในจังหวัดกาฬสินธุ์ โดยสหกรณ์บริการถาวรพัฒนา จำกัด จะซื้อในราคาสูงกว่าราคาตลาดในท้องถิ่น กิโลกรัมละ 50 สตางค์ ทำให้สหกรณ์บริการถาวรพัฒนา จำกัด มีแหล่งวัตถุดิบที่แน่นอนตลอดปี ซึ่งไม่สอดคล้องกับงานวิจัยของวิจัยเกี่ยวกับแนวทางการเชื่อมโยงธุรกิจระหว่างสหกรณ์ สุภชัย คานาพงศ์ (2542) ข้อดีของสหกรณ์ผู้ผลิตไก่ไข่ จำกัด คือ ซื้อข้าวโพดจากสหกรณ์ผู้ผลิตข้าวโพดในราคาถูก เนื่องจากไม่ผ่านพ่อค้าคนกลาง แต่สอดคล้องในกรณีสหกรณ์ผู้ผลิตไก่ไข่ จำกัด สามารถทำธุรกิจจัดหาอาหารสัตว์บริการสมาชิกได้ตลอดทั้งปี

การดำเนินงานของสหกรณ์บริการถาวรพัฒนา จำกัด พบว่า ปี 2546 - 2547 สหกรณ์ดำเนินธุรกิจประสบการขาดทุน จากการวิเคราะห์ผลการดำเนินงานสหกรณ์มีปริมาณยอดขาย/บริการลดลง สภาพแวดล้อมภายนอก ด้านคู่แข่ง พบว่า การดำเนินธุรกิจของสหกรณ์บริการถาวรพัฒนา จำกัด มีอุปสรรค ด้านคู่แข่ง คือคู่แข่งทางการค้าโรงสีเอกชนมีส่วนแบ่งตลาดสูง มีศักยภาพในการดำเนินธุรกิจโรงสีเหนือกว่าสหกรณ์ ทำให้ไม่สามารถแข่งขันได้ สอดคล้องกับงานวิจัย ละไม บุญผลิตผล (2540) แนวทางการพัฒนาชุมชนสหกรณ์การเกษตร โดยศึกษารูปแบบการดำเนินธุรกิจของชุมชนสหกรณ์การเกษตรในปัจจุบัน พบว่าการดำเนินธุรกิจของชุมชนสหกรณ์การเกษตรที่ทำในปัจจุบัน ธุรกิจที่ทำแล้วขาดทุนส่วนใหญ่คือ ธุรกิจรวบรวมผลผลิตและธุรกิจโรงสี การที่ชุมชนไม่ประสบผลสำเร็จ ส่วนหนึ่งมาจากการดำเนินธุรกิจไม่มีประสิทธิภาพไม่สามารถแข่งขันกับตลาดได้

แนวคิดพระราชพิพัฒนาทร ในการจัดทำโครงการเมืองสหกรณ์อันเนื่องมาจากพระราชดำริ เพื่อแก้ไขปัญหาคาความยากจนของเกษตรกร และเพื่อให้เป็นไปตามพระราชดำริของสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวฯ ที่ต้องการให้เกษตรกรประกอบอาชีพการเกษตรในท้องถิ่น ไม่ให้ทิ้งถิ่นฐานมาทำงานในเมือง และเมื่อเกษตรกรมีความอยู่ดีกินดี จึงจะสามารถปฏิบัติธรรม กิจการของสงฆ์นั้นเป็นส่วนหนึ่งของชาวบ้าน ส่วนหนึ่งของชาวบ้านก็เป็นส่วนหนึ่งของสงฆ์ ทุกอย่างจึงจำเป็นต้องพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกัน" สอดคล้องกับ สมบูรณ์ สุขสำราญ (2530) การพัฒนาตามแนวพุทธศาสนา กรณีศึกษาพระสงฆ์นักพัฒนา แรงจูงใจที่สำคัญที่สุดในการเข้ามาดำเนินงานสังคมพัฒนาชนบท คือ การที่พระสงฆ์นักพัฒนามองเห็นสภาพปัญหาความทุกข์ยากของประชาชน เล็งเห็นความสัมพันธ์ระหว่างวัดกับชุมชน ถ้าหากชุมชนขาดแคลนทุกข์ยากหรือด้อยพัฒนาแล้ว วัดจะดำรงอยู่อย่างสวยงามหรือเจริญอยู่ได้อย่างไร ดังนั้นวัดกับบ้านจึงต้องพัฒนาไปควบคู่กัน บ้านพึ่งวัดและวัดพึ่งบ้าน

ข้อเสนอแนะจากการวิจัย

ผู้ทำการศึกษาสรุปข้อเสนอแนะดังนี้

1. การบริหารงานของคณะกรรมการดำเนินการ พบว่า ขาดประสิทธิภาพสหกรณ์ ดำเนินธุรกิจประสบการขาดทุน การใช้ประโยชน์จากสินทรัพย์ที่มีอยู่ก่อให้เกิดรายได้จากการขาย/บริการ ไม่คุ้มค่าเชิงเศรษฐกิจ จุดอ่อนของคณะกรรมการดำเนินการ ไม่มีความชำนาญในการทำงาน ขาดประสบการณ์ในการทำงาน คณะกรรมการดำเนินการควรให้ความสนใจและทุ่มเทเวลาให้กับ การบริหารงานสหกรณ์มากขึ้น ควรเพิ่มปริมาณธุรกิจโดยการใช้ประโยชน์จากทรัพย์สินที่มีอยู่ให้ เต็มประสิทธิภาพ ควบคุมค่าใช้จ่ายให้ลดลง และหาทางระดมทุนจากแหล่งภายในเพื่อลดภาระ ต้นทุนดอกเบี้ยจ่าย นอกจากนี้ควรควบคุมการปฏิบัติงานของฝ่ายจัดการ โดยตรวจสอบการ ปฏิบัติงานอย่างใกล้ชิดและเป็นประจำ เพื่อช่วยแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น เช่น ปัญหาข้าวเปลือกเสื่อม คุณภาพ (ข้าวเหลือง) ติดตามผลการปฏิบัติงานของฝ่ายจัดการจากคณะกรรมการดำเนินการที่ได้รับ มอบหมายให้ดูแลธุรกิจต่างๆ ของสหกรณ์ ธุรกิจจัดหาสินค้ามาจำหน่าย ธุรกิจรวบรวมและแปรรูป ธุรกิจปั้มน้ำมัน และธุรกิจผลิตน้ำดื่ม ทั้งด้านการผลิต การตลาด อย่างต่อเนื่องจริงจัง นอกจากนี้ควร จัดอบรมคณะกรรมการดำเนินการ และจัดให้ศึกษาดูงานด้านโรงสี เพื่อให้มีความรู้ด้านสหกรณ์ และด้านธุรกิจและนำความรู้มาใช้ในการพัฒนาสหกรณ์ต่อไป

2. ฝ่ายจัดการ พบว่า เจ้าหน้าที่มีจำนวนไม่เพียงพอ และไม่มีเจ้าหน้าที่ด้านการตลาด และขาดความรับผิดชอบในการทำงาน ขาดความสามัคคี จึงควรจัดอบรมเจ้าหน้าที่ เพื่อเพิ่ม ประสิทธิภาพการทำงาน อบรมการทำงานเป็นทีม เพื่อสร้างสัมพันธภาพในองค์กร และควรจัดจ้าง เจ้าหน้าที่การตลาดเพื่อทำหน้าที่ในการหาลูกค้าใหม่ รักษาลูกค้าเก่า ฯลฯ เพื่อเพิ่มปริมาณยอดขาย/ บริการให้มากขึ้น มีรายได้เพียงพอค่าใช้จ่าย

3. ด้านเงินทุนหมุนเวียน พบว่า สหกรณ์มีทุนภายในไม่เพียงพอต้องกู้ยืมจากแหล่ง ภายนอก ทำให้ต้องรับภาระค่าใช้จ่ายดอกเบี้ยสูง สหกรณ์ควรวางแผนระดมทุนภายใน ด้วยการ ประชาสัมพันธ์ระดมหุ้นจากสมาชิก รับสมาชิกเพิ่ม และทุนภายนอกโดยจัดหาแหล่งเงินทุน ดอกเบี้ยต่ำ จากกรมส่งเสริมสหกรณ์ และอื่น ๆ นอกจากนี้ต้องวางแผนการขอกู้เงิน วางแผนการ เบิกจ่ายเงินเพื่อให้มีต้นทุนต่ำที่สุด และใช้เงินให้เกิดประโยชน์มากที่สุด คุ้มกับดอกเบี้ยจ่าย นอกจากนี้ควรบริหารสินค้าคงเหลือให้มีจำนวนน้อยที่สุด และหมุนเร็ว เพื่อมีทุนหมุนเวียนใช้ ใน การดำเนินมากขึ้น

4. ประสิทธิภาพการบริหารงาน จากการวิเคราะห์งบการเงิน ปริมาณธุรกิจสหกรณ์ใน รอบ 7 ปี ที่ผ่านมามีแนวโน้มไม่แน่นอน ส่วนใหญ่ลดลง ทำให้รายได้ลดลง โดยอัตราการลดของ

รายได้ลดลงมากกว่าอัตราการลดของค่าใช้จ่าย จนเป็นผลให้ปี 2546 และปี 2547 มีผลประกอบการขาดทุนติดต่อกัน สหกรณ์จึงควรเพิ่มปริมาณธุรกิจให้มากขึ้นพร้อมทั้งควบคุมค่าใช้จ่ายให้ลดลงทั้งธุรกิจโรงสี โรงกรองน้ำ ปั่นน้ำมัน และการจำหน่ายสินค้า นอกจากนี้สหกรณ์ต้องเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารสินค้าคงเหลือให้มีระยะเวลาการหมุนของสินค้าคงเหลือน้อยที่สุด เพราะปี 2547 มีระยะเวลาการหมุนของสินค้าคงเหลือ มากที่สุด 127 วัน ขณะที่ปี 2543 มีระยะเวลาการหมุนของสินค้าคงเหลือ 33 วัน ควรที่สหกรณ์ต้องเร่งจัดทำแผนกลยุทธ์ แผนธุรกิจ เพื่อฟื้นฟูสหกรณ์ แก้ไขปัญหาการขาดทุนของสหกรณ์โดยเร่งด่วน

5. การตลาด ผลิตภัณฑ์ข้าวสารและน้ำดื่มสหกรณ์ พบว่าจุดแข็งมีตราสัญลักษณ์ที่ลูกค้าเชื่อถือ ดังนั้นสหกรณ์ต้องรักษามาตรฐานคุณภาพสินค้าเพื่อรักษาความเชื่อถือในตราสัญลักษณ์ และมีการประชาสัมพันธ์สินค้า เพื่อหาลูกค้ารายใหม่เพิ่มขึ้น ขณะที่ต้องรักษาลูกค้าเดิมด้วย เนื่องจากที่ผ่านมา (ปี 2547) ลูกค้ารายใหญ่บริษัทเอกสหกิจ ไม่ซื้อข้าวสารจากสหกรณ์ ทำให้ยอดขายลดลงมาก บางเดือนโรงสี สีข้าวจำนวน 4-5 วัน สหกรณ์จึงควรเพิ่มปริมาณธุรกิจเพื่อใช้ทรัพยากรให้เกิดรายได้เพิ่มขึ้น และมีรายได้มากกว่าค่าใช้จ่ายประจำ นอกจากนี้ควรควบคุมค่าใช้จ่ายในการผลิต เพื่อให้ต้นทุนต่ำลงสามารถแข่งขันกับเอกชนได้ การส่งเสริมการตลาด สหกรณ์ต้องติดต่อสื่อสารกับลูกค้า เพื่อสร้างทัศนคติที่ดีและมีพฤติกรรมซื้ออย่างต่อเนื่อง การจัดจำหน่าย ช่องทางการจัดจำหน่าย สหกรณ์ต้องกระจายสินค้า เคลื่อนย้ายสินค้าจากแหล่งผลิตถึงลูกค้าและผู้บริโภคอย่างรวดเร็ว และสะดวกต่อลูกค้า การส่งเสริมการขาย นอกจากการเผยแพร่ประชาสัมพันธ์ สหกรณ์อาจต้องใช้แนวทางอื่นๆ เพื่อเพิ่มยอดขายให้มากขึ้นให้เพียงพอกับค่าใช้จ่าย จากการศึกษาพบว่าสหกรณ์มีโอกาสด้านธุรกิจคู่ค้า/พันธมิตร สหกรณ์จึงควรเพิ่มปริมาณยอดขายแก่คู่ค้า/พันธมิตร และควรรหาคู่ค้า/พันธมิตรธุรกิจใหม่เพิ่ม เช่น ให้สหกรณ์การเกษตรถาวรพัฒนานครนายก จำกัด เป็นตัวแทนจำหน่ายน้ำดื่มถาวรนิมิตที่จังหวัดนครนายก ให้สหกรณ์การเกษตรศูนย์สาธิตถาวรพัฒนา (กาฬสินธุ์) จำกัด เป็นตัวแทนจำหน่ายข้าวสารในจังหวัดกาฬสินธุ์ และจังหวัดใกล้เคียง

ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

การศึกษาวิจัยครั้งต่อไป ควรมีการศึกษาธุรกิจของสหกรณ์แยกเป็นรายธุรกิจ เพื่อทราบว่าธุรกิจใดเป็นธุรกิจหลักและทำรายได้มากที่สุด ธุรกิจใดมีปัญหา เพื่อสามารถวางแผนแก้ไข ปัญหาอุปสรรคของแต่ละธุรกิจ และวางแผนพัฒนาเป็นรายธุรกิจ นอกจากนี้ควรมีการศึกษา และ วิเคราะห์จุดคุ้มทุนของธุรกิจสหกรณ์ หรือวิเคราะห์จุดคุ้มทุนรายธุรกิจ เพื่อประโยชน์โดยตรงต่อการพัฒนาธุรกิจของสหกรณ์ และสามารถนำไปพัฒนาสหกรณ์ให้ประสบผลสำเร็จยิ่งขึ้น

บรรณานุกรม

กรมเศรษฐกิจการพาณิชย์. 2521. รายงานผลการศึกษาวิจัยเรื่องสหกรณ์การเกษตรในด้าน

การตลาด. กรุงเทพฯ: กรม.

กรมส่งเสริมสหกรณ์. 2546. อุดมการณ์ หลักการและวิธีการสหกรณ์. กรุงเทพฯ: กรม.

กรมส่งเสริมสหกรณ์ และมูลนิธิถาวรจิตตาวโร วงศ์มาลัย. 2546. รายงานผลการดำเนินงาน

โครงการเมืองสหกรณ์อันเนื่องมาจากพระราชดำริ ปี พ.ศ. 2541 – 2546. กรุงเทพฯ:
กรมส่งเสริมสหกรณ์.

ขนิษฐา กาญจนรังษินนท์. 2542. การสร้างเครือข่ายเพื่อการพัฒนา. กรุงเทพฯ: กรมการพัฒนา
ชุมชน.

จุฑาทิพย์ ภัทราวาท. 2546. คู่มือการจัดทำแผนกลยุทธ์สหกรณ์. กรุงเทพฯ: กรมส่งเสริมสหกรณ์.
ที่ระลึกในวโรกาสได้รับพระราชทานสมณศักดิ์ที่ พระราชพิพัฒนาทร (ถาวร จิตตาวโร). 2545.
กรุงเทพฯ: สุวีชาญการพิมพ์.

ประคอง กรรณสูตร. 2528. สถิติการวิจัยทางพฤติกรรมศาสตร์. กรุงเทพฯ: ภาควิชาวิจัย
การเกษตร คณะครุศาสตร์, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

ประเวศ วสี. 2530. เมื่อหมอมกไขไขวิเคราะห์สังคมไทย. กรุงเทพฯ: เจริญพิมพ์.

ผลสุ สัตถาภรณ์. 2533. การบริหารงานสหกรณ์. กรุงเทพฯ: โอ.เอส.พรินติ้งเฮาส์.

พระราชพิพัฒนาทร (ถาวร จิตตาวโร). 2541. อาหารกาย อาหารใจ ของเมืองสหกรณ์. กรุงเทพฯ:
มูลนิธิถาวรจิตตาวโร-วงศ์มาลัย.

พระราชวรมนี (ประยูร ปยุตโต). 2527. สถาบันสงฆ์กับสังคมไทย. กรุงเทพฯ: เจริญวิทย์
การพิมพ์.

มานี ไชยธีรานุวัฒนศิริ. 2541. บทบาทพระสงฆ์ไทยในยุคโลกาภิวัตน์: กรณีศึกษาใน
ภาคกลางและภาคตะวันออก. กรุงเทพฯ: วิทยานิพนธ์ปริญญาโท, มหาวิทยาลัยมหิดล.

ละไม บุญผลิตผล. 2540. แนวทางการพัฒนาชุมชนสหกรณ์การเกษตร: เอกสารประกอบการขอ
ประเมินบุคคลเพื่อแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งนักวิชาการสหกรณ์ 9 (ด้านการตลาด
สหกรณ์) กรมส่งเสริมสหกรณ์. กรุงเทพฯ: กรมส่งเสริมสหกรณ์.

ศิริวรรณ เสรีรัตน์, ปริญ ถักมิตานนท์, สุกร เสรีรัตน์ และ อดิสร ปัทมานิช. 2546. การบริหาร
การตลาดยุคใหม่. กรุงเทพฯ: ธรรมสาร.

- ศุภชัย ดานาพงศ์. 2542. การศึกษาแนวทางการเชื่อมโยงธุรกิจระหว่างสหกรณ์ผู้เลี้ยงไก่ไข่กับสหกรณ์ผู้ผลิตข้าวโพด: เอกสารประกอบการขอประเมินบุคคลเพื่อแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่ง นักวิชาการสหกรณ์ 8 ว. กรมส่งเสริมสหกรณ์. กรุงเทพฯ: กรมส่งเสริมสหกรณ์.
- สมบูรณ์ สุขสำราญ. 2530. การพัฒนาตามแนวพุทธศาสนา: กรณีศึกษาพระสงฆ์นักพัฒนา. กรุงเทพฯ: พิมพ์สวย.
- สายเมือง วิริยศิริ. 2542. แนวคิดเชิงวิเคราะห์ด้านความสัมพันธ์อันเกี่ยวข้องกับ “ทฤษฎีใหม่ขั้นที่สอง”: เอกสารประกอบการสัมมนาการสร้างเครือข่ายสหกรณ์ในโครงการอันเนื่องมาจากพระราชดำริ. กรุงเทพฯ: กรมส่งเสริมสหกรณ์.
- สุวิทย์ เลื่องขสลิอชากุล. 2546. แนวทางการส่งเสริมการเชื่อมโยงเครือข่ายธุรกิจด้านอาหารสัตว์ของสหกรณ์: กรณีศึกษาสหกรณ์ในจังหวัดนครราชสีมา. เอกสารการขอประเมินเพื่อแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งนักวิชาการสหกรณ์ 7 ว. กรมส่งเสริมสหกรณ์. กรุงเทพฯ: กรมส่งเสริมสหกรณ์.
- เสรี วงษ์มณฑา. 2542. กลยุทธ์การตลาด: การวางแผนการตลาด. กรุงเทพฯ: ชีระฟิล์ม และไวเท็กซ์.
- อรชร มณีสงฆ์. 2544. หลักการตลาด. [ระบบออนไลน์]. แหล่งที่มา www.ba.cmu.ac.th (20 พฤศจิกายน 2548).
- อัจฉรา ไวยราษฎร์. 2544. การศึกษาการตลาดข้าวเปลือกและกิจกรรมทางการตลาดของโรงสีข้าวในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ. กรุงเทพฯ: วิทยานิพนธ์ปริญญาโท, มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.



ภาคผนวก



ภาคผนวก ก

แบบสอบถาม

แบบสอบถาม (กรรมการ)

เรื่องแนวทางพัฒนาตามโครงการเมืองสหกรณ์อันเนื่องมาจากพระราชดำริ

กรณีศึกษา : สหกรณ์บริการถาวรพัฒนา จำกัด

.....

แบบสอบถามนี้จัดทำขึ้นเพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามโครงการผลิตมหาดบัณฑิตสำหรับ
นักบริหาร รุ่นที่ 2 มหาวิทยาลัยแม่โจ้

ขอความกรุณาตอบแบบสอบถามให้ตรงความเป็นจริงมากที่สุด

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไป

คำแนะนำ โปรดขีดเครื่องหมาย / ลงในช่องว่าง () หรือเติมข้อความลงในช่องว่าง

1. เพศ () ชาย () หญิง
2. อายุ.....ปี
3. สถานภาพ
() โสด () สมรส () หย่า/หม้ายแยกกันอยู่
4. ระดับการศึกษาชั้นสูงสุด
() มัธยมศึกษาหรือต่ำกว่า
() อนุปริญญาหรือเทียบเท่า
() ปริญญาตรี
() สูงกว่าปริญญาตรี
5. ปัจจุบันท่านดำรงตำแหน่งใดในสหกรณ์
() ประธานกรรมการ
() รองประธานกรรมการ
() เลขานุการ
() เภรัญญิก
() กรรมการ
6. ท่านเป็นกรรมการเป็นระยะเวลา.....ปี
7. ท่านเข้าประชุมกรรมการเพื่อร่วมบริหารสหกรณ์
() สม่ำเสมอ
() ขาดประชุมบ้าง
() ขาดประชุมเสมอ

ตอนที่ 2 ความคิดเห็นเกี่ยวกับการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน อุปสรรค และโอกาส ของ
สหกรณ์บริการถาวรพัฒนา จำกัด

คำแนะนำ โปรดอ่านข้อความแต่ละข้ออย่างละเอียดแล้วเลือกใส่เครื่องหมาย/ลงในช่อง
ที่ตรงกับความคิดเห็น

ก. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน

ข้อความ	ระดับความคิดเห็น				
	เห็นด้วย อย่างยิ่ง	เห็น ด้วย	ไม่ แน่ใจ	ไม่ เห็น ด้วย	ไม่เห็น ด้วย อย่างยิ่ง
ก. สภาพแวดล้อมภายใน 1. คณะกรรมการดำเนินการ + 1.1 กรรมการรู้และเข้าใจเรื่องกฎหมาย ข้อบังคับ และระเบียบของสหกรณ์อย่างท่องแท้ - 1.2 กรรมการไม่ค่อยเข้าใจสถานการณ์ด้าน การเงินของสหกรณ์ - 1.3 กรรมการไม่ค่อยมีความรู้เรื่องการค้า ธุรกิจสหกรณ์ - 1.4 กรรมการไม่ค่อยมีส่วนร่วมแสดงความคิดเห็น ในการประชุมคณะกรรมการดำเนินการมากนัก - 1.5 กรรมการพอใจความรู้ความสามารถของ ผู้จัดการที่สำนักงานสหกรณ์กรุงเทพฯ + 1.6 กรรมการพอใจความรู้ความสามารถของ ผู้จัดการโรงสี + 1.7 กรรมการพอใจความรู้ความสามารถของ ผู้จัดการโรงร่อนน้ำรวม 2. โครงสร้างองค์กรและระบบงานควบคุมภายใน - 2.1 สหกรณ์มีเจ้าหน้าที่ฯจำนวน ไม่เพียงพอ เหมาะสมกับปริมาณงาน					

ข้อความ	ระดับความคิดเห็น				
	เห็นด้วย อย่างยิ่ง	เห็น ด้วย	ไม่ แน่ใจ	ไม่ เห็น ด้วย	ไม่เห็น ด้วย อย่างยิ่ง
+2.2 การมอบหมายงานเหมาะสมกับความรู้ ความสามารถของเจ้าหน้าที่ +2.3 ระบบการสื่อสารและการประสานงานระหว่าง คณะกรรมการกับเจ้าหน้าที่ -2.4 ระบบการสื่อสารและการประสานงานภายใน ของเจ้าหน้าที่แต่ละฝ่ายดีไม่ดี +2.5 เจ้าหน้าที่สหกรณ์มีความรู้การตลาดและรู้จักลูกค้าดี -2.6 รายได้ค่าตอบแทนของเจ้าหน้าที่ อยู่ในเกณฑ์ต่ำ -2.7 เจ้าหน้าที่ฯ ไม่ได้รับการฝึกอบรมเพื่อพัฒนา ความรู้ทุกปี +2.8 ผู้ตรวจสอบกิจการ ตรวจสอบการดำเนินงาน และให้ข้อเสนอแนะเป็นประจำ 3. ข้อบังคับและระเบียบ +3.1 ข้อบังคับสหกรณ์มีความเหมาะสมต่อการ ปฏิบัติงาน -3.2 ระเบียบที่ถือใช้เป็นอุปสรรคต่อการปฏิบัติงาน 4. ด้านการเงิน +4.1 สหกรณ์ดำเนินงานมีแผนการใช้จ่ายเงินไว้ล่วงหน้า -4.2 ผลการดำเนินงานที่ผ่านมา มีแนวโน้มเป็นไป ในทิศทางที่ไม่มั่นคง					

ข้อความ	ระดับความคิดเห็น				
	เห็นด้วย อย่างยิ่ง	เห็น ด้วย	ไม่ แน่ใจ	ไม่ เห็น ด้วย	ไม่เห็น ด้วย อย่างยิ่ง
5. เทคโนโลยีและอุปกรณ์ ธุรกิจรวมรวมและแปรรูป (โรงสี) -5.1 สถานที่ตั้งโรงสีไม่เหมาะสมเพราะใกล้แหล่ง วัตถุดิบ +5.2 สหกรณ์มีอุปกรณ์ เช่น ฉาง ไซโล และอื่นๆ ทันสมัยครบถ้วนเหมาะสม ธุรกิจผลิตน้ำดื่ม -5.3 สถานที่ตั้งโรงผลิตน้ำดื่มไม่เหมาะสม +5.4 มีอุปกรณ์ครบถ้วนเหมาะสมในการผลิตและใช้ ประโยชน์คุ้มค่า ธุรกิจจัดหาสินค้ามาจำหน่าย (ส.ว.น.) +5.5 ทำเลสถานที่จำหน่ายสินค้ามีความเหมาะสม -5.6 สถานที่สำหรับเก็บสต็อกสินค้าข้าวสารและ อื่นๆ ไม่เหมาะสม ธุรกิจจำหน่ายน้ำมัน +5.7 ป้อมมีอุปกรณ์เหมาะสมเพียงพอใช้เต็ม ประสิทธิภาพ -5.8 สถานที่ตั้งปั้มไม่เหมาะสมในการบริการสมาชิก					
6. บริการ/ธุรกิจสหกรณ์ ธุรกิจรวมรวมและแปรรูป (โรงสี) +6.1 ข้าวสารมีคุณภาพเหนือคู่แข่งชั้น +6.2 ข้าวสารสหกรณ์มีตราสัญลักษณ์ที่ผู้บริโภคเชื่อถือ +6.3 ลูกคามีความพึงพอใจราคาและคุณภาพข้าวสาร และรักดีต่อผลิตภัณฑ์ข้าวสาร					

ข้อความ	ระดับความคิดเห็น				
	เห็นด้วย อย่างยิ่ง	เห็น ด้วย	ไม่ แน่ใจ	ไม่ เห็น ด้วย	ไม่เห็น ด้วย อย่างยิ่ง
- 6.4 ข้าวสารสหกรณ์มีต้นทุนการผลิตสูงกว่า คู่แข่ง - 6.5 สหกรณ์ซื้อข้าวเปลือกราคาสูงกว่าท้องตลาด - 6.6 การขนส่งสินค้ามีต้นทุนสูงเป็นจุดอ่อน - 6.7 มีช่องทางการจัดจำหน่ายจำกัดส่วนแบ่ง ตลาดน้อย + 6.8 เจ้าหน้าที่มีทักษะในการจัดจำหน่ายดี + 6.9 สหกรณ์มีความแข็งแกร่งด้าน โฆษณาและ ส่งเสริมการขาย ธุรกิจผลิตน้ำดื่ม + 6.10 น้ำดื่มถาวรนิมิตมีคุณภาพเหนือคู่แข่ง + 6.11 น้ำดื่มถาวรนิมิตมีตราสัญลักษณ์ที่ผู้บริโภค เชื่อถือ - 6.12 ต้นทุนน้ำดื่มถาวรนิมิตสูงกว่าคู่แข่ง - 6.13 แหล่งผลิตไกลแหล่งจำหน่ายทำให้ต้นทุนสูง +6.14 ลูกค้านับว่าเป็นสมาชิกที่กรุงเทพฯ +6.15 ลูกค้ามีความพึงพอใจต่อราคาและคุณภาพ และภักดีน้ำดื่มถาวรนิมิต - 6.16 มีช่องทางการจัดจำหน่ายจำกัดและมีส่วน แบ่งตลาดน้อย + 6.17 สหกรณ์มีความแข็งแกร่งด้าน โฆษณาและ ส่งเสริมการขาย					

ข้อความ	ระดับความคิดเห็น				
	เห็นด้วย อย่างยิ่ง	เห็น ด้วย	ไม่ แน่ใจ	ไม่ เห็น ด้วย	ไม่เห็น ด้วย อย่างยิ่ง
ธุรกิจจัดหาสินค้ามาจำหน่าย (ส.ว.น.) - 6.18 สินค้าอุปโภคบริโภคที่สหกรณ์จำหน่ายที่สำนักงานกรุงเทพฯ (ส.ว.น.) ราคาสูงกว่าคู่แข่ง + 6.19 ลูกคามีความพึงพอใจต่อราคาและคุณภาพสินค้าที่จำหน่าย - 6.20 ลูกค้ำส่วนใหญ่ไม่เป็นสมาชิก ธุรกิจจำหน่ายน้ำมัน - 6.21 ราคาน้ำมันที่จำหน่ายถูกกว่าท้องตลาด - 6.22 ลูกค้ำส่วนใหญ่ไม่ใช่สมาชิกสหกรณ์บริการถาวรพัฒนา จำกัด					

ข. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก

ข้อความ	ระดับความคิดเห็น				
	เห็นด้วย อย่างยิ่ง	เห็น ด้วย	ไม่ แน่ใจ	ไม่เห็น ด้วย	ไม่เห็น ด้วย อย่างยิ่ง
สภาพแวดล้อมดำเนินงาน 1. สมาชิก +1.1 สมาชิกส่วนใหญ่ให้ความร่วมมือการดำเนินงานและซื้อสินค้า +1.2 สมาชิกส่วนใหญ่ช่วยประชาสัมพันธ์สินค้าทำให้มียอดขายมาก -1.3 สมาชิกยังไม่ค่อยมีความรู้ ความเข้าใจเรื่องสหกรณ์ -1.4 สมาชิกไม่ค่อยมีส่วนร่วมในการเข้าประชุมใหญ่ และแสดงความคิดเห็นต่อนัดประชุมครั้งที่สอง - 1.5 การจัดตั้งสหกรณ์ไม่ได้เกิดจากความต้องการของสมาชิก 2. ธุรกิจคู่ค้า/พันธมิตรธุรกิจ +2.1 สหกรณ์ซื้อข้าวเปลือกส่วนใหญ่จากสหกรณ์การเกษตรในโครงการเมืองสหกรณ์ +2.2 สหกรณ์จำหน่ายข้าวสารให้แก่สหกรณ์ในโครงการเมืองสหกรณ์เป็นส่วนใหญ่ - 2.3 สหกรณ์จำหน่ายข้าวสารให้แก่เอกชนเป็นส่วนน้อย เช่นการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย และห้างต่างๆ - 2.4 สหกรณ์ไม่มีลูกค้าประจำในต่างประเทศ					

ข้อความ	ระดับความคิดเห็น				
	เห็นด้วย อย่างยิ่ง	เห็น ด้วย	ไม่ แน่ใจ	ไม่เห็น ด้วย	ไม่เห็น ด้วย อย่างยิ่ง
3. คู่แข่งขันทางการค้า - 3.1 โรงสีเอกชนเป็นคู่แข่งขันทางการค้าที่สำคัญ และมีส่วนแบ่งตลาดสูง - 3.2 ศักยภาพในการดำเนินธุรกิจโรงสีของคู่แข่งขัน เหนือกว่าสหกรณ์ ทำให้ไม่สามารถแข่งขันได้ - 3.3 ศักยภาพในการดำเนินธุรกิจผลิตน้ำดื่มของคู่ แข่งขันเหนือกว่า ทำให้ไม่สามารถแข่งขันได้ 4. หน่วยงานสนับสนุน + 4.1 กรมส่งเสริมสหกรณ์สนับสนุนอุปกรณ์ การตลาดและแนะนำการดำเนินงาน + 4.2 กรมส่งเสริมสหกรณ์สนับสนุนเงินกู้ดอกเบี้ยต่ำ + 4.3 กรมตรวจบัญชีสหกรณ์ให้คำแนะนำการทำ บัญชีและการตรวจสอบบัญชี + 4.4 สำนักงาน กปร. และหน่วยงานอื่นๆ สนับสนุน งบประมาณ และอื่นๆ สภาพแวดล้อมภายนอกทั่วไป 1. ด้านเศรษฐกิจ - 1.1 ราคาน้ำมันเชื้อเพลิงสูงทำให้ค่าใช้จ่ายต้นทุน การผลิตข้าวสารและค่าขนส่งสูง มีผลให้จำหน่ายได้ น้อยลง - 1.2 ราคาน้ำมันเชื้อเพลิงสูงทำให้ค่าใช้จ่ายต้นทุน การผลิตน้ำ และค่าขนส่งสูง มีผลกระทบทำให้ จำหน่ายได้น้อยลง - 1.3 ราคาน้ำมันเชื้อเพลิงสูงทำให้ประชาชนประหยัด การใช้เกิดผลกระทบการจำหน่ายน้ำมันเชื้อเพลิงมาก					

ข้อความ	ระดับความคิดเห็น				
	เห็นด้วย อย่างยิ่ง	เห็น ด้วย	ไม่ แน่ใจ	ไม่เห็น ด้วย	ไม่เห็น ด้วย อย่างยิ่ง
-1.4 การเปิดตลาดการค้าเสรี (FTA) ทำให้โรงสีไม่สามารถแข่งขันกับเอกชนได้ +1.5 อัตราดอกเบี้ยต่ำ การกู้ยืมเงินลงทุนทำให้มีต้นทุนการผลิตต่ำ +1.6 ภาวะเศรษฐกิจปัจจุบัน ไม่ส่งผลกระทบต่อขอการจำหน่ายสินค้าที่ร้าน ส.ว.น. 2. ด้านสังคม +2.1 พฤติกรรมการบริโภคของประชาชนให้ความสำคัญการบริโภคอาหารคุณภาพและปลอดภัย ทำให้การจำหน่ายข้าวกล้องมากขึ้น -2.2 พฤติกรรมการบริโภคของประชาชนที่เน้นความสะดวก ราคาถูก มีผลกระทบต่อ การจำหน่ายน้ำดื่มลดลง +2.3 พฤติกรรมการดำเนินชีวิตของประชาชนชอบความสะดวก ทำให้ผู้มาทำบุญซื้อสินค้า ที่ ร้าน ส.ว.น. 3. ด้านการเมืองและนโยบายรัฐ +3.2 รัฐบาลรณรงค์การบริโภคอาหาร ทำให้ข้าวกล้องมีโอกาจำหน่ายได้มาก +3.3 นโยบายรัฐบาลสนับสนุนธุรกิจ SME สินค้า OTOP ช่วยให้ผู้สหกรณ์มีแหล่งซื้อสินค้ามา จำหน่ายมากขึ้น					

ข้อความ	ระดับความคิดเห็น				
	เห็นด้วย อย่างยิ่ง	เห็นด้วย	ไม่ แน่ใจ	ไม่เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วย อย่างยิ่ง
4. ด้านกฎหมาย - 4.1 กฎหมายสหกรณ์กำหนดวาระกรรมการอยู่ได้ไม่เกิน 2 วาระติดต่อกัน มีผลกระทบกับการมาการบริหารงาน - 4.2 กฎหมายแรงงาน มีการคุ้มครองแรงงานมากขึ้น ทำให้สหกรณ์ต้องมีค่าใช้จ่ายสูง 5. ด้านเทคโนโลยีและอุปกรณ์ + 5.1 เทคโนโลยีด้านการสื่อสารทำให้มีความสะดวกรวดเร็ว เป็นประโยชน์ต่อธุรกิจของสหกรณ์					

แบบสอบถาม (เจ้าหน้าที่สหกรณ์)
เรื่องแนวทางพัฒนาตามโครงการเมืองสหกรณ์อันเนื่องมาจากพระราชดำริ
กรณีศึกษา : สหกรณ์บริการถาวรพัฒนา จำกัด

.....

แบบสอบถามนี้จัดทำขึ้นเพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตาม โครงการผลิตมหาบัณฑิตสำหรับ
 นักบริหาร รุ่นที่ 2 มหาวิทยาลัยแม่โจ้

ขอความกรุณาตอบแบบสอบถามให้ตรงความเป็นจริงมากที่สุด

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไป

คำแนะนำ โปรดขีดเครื่องหมาย / ลงในช่องว่าง () หรือเติมข้อความลงในช่องว่าง

1. เพศ () ชาย () หญิง
2. อายุ.....ปี
3. สถานภาพ
 () โสด () สมรส () หย่า/หม้ายแยกกันอยู่
4. ระดับการศึกษาชั้นสูงสุด
 () มัธยมศึกษาหรือต่ำกว่า
 () อนุปริญญาหรือเทียบเท่า
 () ปริญญาตรี
 () สูงกว่าปริญญาตรี
5. ระยะเวลาที่ปฏิบัติงานที่สหกรณ์แห่งนี้.....ปี.....เดือน
6. สาเหตุหรือแรงจูงใจที่ทำให้ท่านเข้าทำงานในสหกรณ์นี้

7. รายได้ปกติจากเงินเดือน/ค่าจ้าง/ค่าตอบแทนที่ได้รับจำนวน.....บาท
 ตำแหน่ง.....
8. ท่านเคยได้รับการอบรมเกี่ยวกับงานในตำแหน่งหน้าที่มาแล้ว.....ครั้ง

ตอนที่ 2 ความคิดเห็นเกี่ยวกับการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน อุปสรรค และโอกาส ของ
สหกรณ์บริการถาวรพัฒนา จำกัด

คำแนะนำ โปรดอ่านข้อความแต่ละข้ออย่างละเอียดแล้วเลือกใส่เครื่องหมาย/ลงในช่อง
ที่ตรงกับความคิดเห็น

ก. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน

ข้อความ	ระดับความคิดเห็น				
	เห็น ด้วย อย่าง ยิ่ง	เห็น ด้วย	ไม่ แน่ใจ	ไม่เห็น ด้วย	ไม่เห็น ด้วย อย่างยิ่ง
ก. สภาพแวดล้อมภายใน 1.เจ้าหน้าที่สหกรณ์ +1.1 เจ้าหน้าที่มีความสามัคคีเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน +1.2 ผู้จัดการมีความรู้ความสามารถและให้ คำแนะนำการปฏิบัติงานเป็นอย่างดี -1.3 กรรมการไม่ค่อยมีส่วนร่วมในการบริหารงาน -1.4 สหกรณ์ไม่ค่อยให้การสนับสนุนเรื่องการศึกษา อบรมเพื่อพัฒนาเจ้าหน้าที่เท่าที่ควร +1.5 ท่านรับประกันว่าการทำงานของสหกรณ์โปร่งใส -1.6 บ่อยครั้งที่ท่านรู้สึกท้อใจในการทำงาน จนอยากลาออก 2. โครงสร้างองค์กรและระบบงานควบคุมภายใน -2.1 สหกรณ์มีเจ้าหน้าที่จำนวนไม่เพียงพอ เหมาะสมกับปริมาณงาน +2.1 การมอบหมายงานเหมาะสมกับความรู้ ความสามารถของเจ้าหน้าที่ +2.2 ระบบการสื่อสารและการประสานงานระหว่าง คณะกรรมการกับเจ้าหน้าที่ดี					

ข้อความ	ระดับความคิดเห็น				
	เห็นด้วยอย่างยิ่ง	เห็นด้วย	ไม่แน่ใจ	ไม่เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง
+2.3 ระบบการสื่อสารและการประสานงานระหว่างคณะกรรมการกับเจ้าหน้าที่ -2.4 ระบบการสื่อสารและการประสานงานภายในของเจ้าหน้าที่แต่ละฝ่ายไม่ดี +2.5 เจ้าหน้าที่สหกรณ์มีความรู้การตลาดและรู้จักลูกค้าดี -2.6 รายได้ค่าตอบแทนของเจ้าหน้าที่ อยู่ในเกณฑ์ต่ำ -2.7 เจ้าหน้าที่ฯ ไม่ได้รับการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาความรู้ทุกปี +2.8 ผู้ตรวจสอบกิจการ ตรวจสอบการดำเนินงานและให้ข้อเสนอแนะเป็นประจำ 3. ข้อบังคับและระเบียบ +3.1 ข้อบังคับสหกรณ์มีความเหมาะสมต่อการปฏิบัติงาน -3.2 ระเบียบที่ถือใช้เป็นอุปสรรคต่อการปฏิบัติงาน 4. ด้านการเงิน +4.1 สหกรณ์ดำเนินงานมีแผนการใช้จ่ายเงินไว้ล่วงหน้า -4.2 ผลการดำเนินงานที่ผ่านมา มีแนวโน้มเป็นไปในทิศทางที่ไม่มั่นคง					

ข้อความ	ระดับความคิดเห็น				
	เห็นด้วย อย่างยิ่ง	เห็น ด้วย	ไม่ แน่ใจ	ไม่เห็น ด้วย	ไม่เห็น ด้วย อย่างยิ่ง
5. เทคโนโลยีและอุปกรณ์ ธุรกิจรวบรวมและแปรรูป (โรงสี) -5.1 สถานที่ตั้งโรงสีไม่เหมาะสมเพราะใกล้แหล่ง วัตถุดิบ +5.2 สหกรณ์มีอุปกรณ์ เช่น ฉาง ไซโล และอื่นๆ ทันสมัยครบถ้วนเหมาะสม ธุรกิจผลิตน้ำดื่ม -5.3 สถานที่ตั้งโรงผลิตน้ำดื่มไม่เหมาะสม +5.4 มีอุปกรณ์ครบด้วยเหมาะสมในการผลิตและใช้ ประโยชน์คุ้มค่า ธุรกิจจัดหาสินค้ามาจำหน่าย (ส.ว.น.) +5.5 ท่าเลสถานที่จำหน่ายสินค้ามีความเหมาะสม -5.6 สถานที่สำหรับเก็บสต็อกสินค้าข้าวสารและ อื่นๆ ไม่เหมาะสม ธุรกิจจำหน่ายน้ำมัน +5.7 ป้ายมีอุปกรณ์เหมาะสมเพียงพอใช้เต็ม ประสิทธิภาพ -5.8 สถานที่ตั้งปั้ม ไม่เหมาะสมในการบริการสมาชิก 6. บริการ/ธุรกิจสหกรณ์ ธุรกิจรวบรวมและแปรรูป (โรงสี) +6.1 ข้าวสารมีคุณภาพเหนือคู่แข่ง +6.2 ข้าวสารสหกรณ์มีตราสัญลักษณ์ที่ผู้บริโภคเชื่อถือ +6.3 ลูกคามีความพึงพอใจราคาและคุณภาพข้าวสาร และภักดีต่อผลิตภัณฑ์ข้าวสาร					

ข้อความ	ระดับความคิดเห็น				
	เห็นด้วย อย่างยิ่ง	เห็น ด้วย	ไม่ แน่ใจ	ไม่ เห็น ด้วย	ไม่เห็น ด้วย อย่างยิ่ง
- 6.4 ข้าวสารสหกรณ์มีต้นทุนการผลิตสูงกว่าคู่แข่ง - 6.5 สหกรณ์ซื้อข้าวเปลือกราคาสูงกว่าท้องตลาด - 6.6 การขนส่งสินค้ามีต้นทุนสูงเป็นจุดอ่อน - 6.7 มีช่องทางการจัดจำหน่ายจำกัดส่วนแบ่งตลาดน้อย + 6.8 เจ้าหน้าที่มีทักษะในการจัดจำหน่ายดี + 6.9 สหกรณ์มีความแข็งแกร่งด้านโฆษณาและส่งเสริมการขาย ธุรกิจผลิตน้ำดื่ม + 6.10 น้ำดื่มถาวรนิมิตมีคุณภาพเหนือคู่แข่ง + 6.11 น้ำดื่มถาวรนิมิตมีตราสัญลักษณ์ที่ผู้บริโภคเชื่อถือ - 6.12 ต้นทุนน้ำดื่มถาวรนิมิตสูงกว่าคู่แข่ง - 6.13 แหล่งผลิตไกลแหล่งจำหน่ายทำให้ต้นทุนสูง + 6.14 ลูกค้าส่วนใหญ่เป็นสมาชิกที่กรุงเทพฯ + 6.15 ลูกค้ามีความพึงพอใจต่อราคาและคุณภาพและรักคือน้ำดื่มถาวรนิมิต - 6.16 มีช่องทางการจัดจำหน่ายจำกัดและมีส่วนแบ่งตลาดน้อย + 6.17 สหกรณ์มีความแข็งแกร่งด้านโฆษณาและส่งเสริมการขาย					

ข้อความ	ระดับความคิดเห็น				
	เห็นด้วย อย่างยิ่ง	เห็น ด้วย	ไม่ แน่ใจ	ไม่ เห็น ด้วย	ไม่เห็น ด้วย อย่างยิ่ง
ธุรกิจจัดหาสินค้ามาจำหน่าย (ส.ว.น.) - 6.18 สินค้าอุปโภคบริโภคที่สหกรณ์จำหน่ายที่ สำนักงานกรุงเทพฯ (ส.ว.น.) ราคาสูงกว่าคู่แข่งชั้น + 6.19 ลูกค้ามีความพึงพอใจต่อราคาและคุณภาพ สินค้าที่จำหน่าย - 6.20 ลูกค้าส่วนใหญ่ไม่เป็นสมาชิก ธุรกิจจำหน่ายน้ำมัน - 6.21 ราคาน้ำมันที่จำหน่ายถูกกว่าท้องตลาด - 6.22 ลูกค้าส่วนใหญ่ไม่ใช่สมาชิกสหกรณ์บริการ ถาวรพัฒนา จำกัด					

ข. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก

ข้อความ	ระดับความคิดเห็น				
	เห็นด้วย อย่างยิ่ง	เห็น ด้วย	ไม่ แน่ใจ	ไม่ เห็นด้วย	ไม่เห็น ด้วย อย่างยิ่ง
สภาพแวดล้อมดำเนินงาน 1. สมาชิก +1.1 สมาชิกส่วนใหญ่ให้ความร่วมมือการดำเนินงานและซื้อสินค้า +1.2 สมาชิกส่วนใหญ่ช่วยประชาสัมพันธ์สินค้าทำให้มียอดขายมาก -1.3 สมาชิกยังไม่ค่อยมีความรู้ ความเข้าใจเรื่องสหกรณ์ -1.4 สมาชิกไม่ค่อยมีส่วนร่วมในการเข้าประชุมใหญ่ และแสดงความคิดเห็นต่อนัดประชุมครั้งที่สอง - 1.5 การจัดตั้งสหกรณ์ไม่ได้เกิดจากความต้องการของสมาชิก 2. ธุรกิจคู่ค้า/พันธมิตรธุรกิจ +2.1 สหกรณ์ซื้อข้าวเปลือกส่วนใหญ่จากสหกรณ์การเกษตรในโครงการเมืองสหกรณ์ +2.2 สหกรณ์จำหน่ายข้าวสารให้แก่สหกรณ์ในโครงการเมืองสหกรณ์เป็นส่วนใหญ่ - 2.3 สหกรณ์จำหน่ายข้าวสารให้แก่เอกชนเป็นส่วนใหญ่ เช่นการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย และห้างต่างๆ - 2.4 สหกรณ์ไม่มีลูกค้าประจำในต่างประเทศ					

ข้อความ	ระดับความคิดเห็น				
	เห็นด้วย อย่างยิ่ง	เห็น ด้วย	ไม่ แน่ใจ	ไม่ เห็น ด้วย	ไม่เห็น ด้วย อย่างยิ่ง
3. คู่แข่งขันทางการค้า - 3.1 โรงสีเอกชนเป็นคู่แข่งขันทางการค้าที่สำคัญ และมีส่วนแบ่งตลาดสูง - 3.2 ศักยภาพในการดำเนินธุรกิจโรงสีของคู่แข่งขัน เหนือกว่าสหกรณ์ ทำให้ไม่สามารถแข่งขันได้ - 3.3 ศักยภาพในการดำเนินธุรกิจผลิตน้ำคั้นของคู่ แข่งขันเหนือกว่า ทำให้ไม่สามารถแข่งขันได้ 4. หน่วยงานสนับสนุน + 4.1 กรมส่งเสริมสหกรณ์สนับสนุนอุปกรณ์ การตลาดและแนะนำการดำเนินงาน + 4.2 กรมส่งเสริมสหกรณ์สนับสนุนเงินกู้ดอกเบี้ยต่ำ + 4.3 กรมตรวจบัญชีสหกรณ์ให้คำแนะนำการทำ บัญชีและการตรวจสอบบัญชี + 4.4 สำนักงาน กปร. และหน่วยงานอื่นๆ สนับสนุน งบประมาณ และอื่นๆ สภาพแวดล้อมทั่วไป 1. ด้านเศรษฐกิจ - 1.1 ราคาน้ำมันเชื้อเพลิงสูงทำให้ค่าใช้จ่ายต้นทุน การผลิตข้าวสารและค่าขนส่งสูง มีผลให้จำหน่าย ได้ น้อยลง - 1.2 ราคาน้ำมันเชื้อเพลิงสูงทำให้ค่าใช้จ่ายต้นทุน การผลิตน้ำ และค่าขนส่งสูง มีผลกระทบทำให้ จำหน่ายได้น้อยลง - 1.3 ราคาน้ำมันเชื้อเพลิงสูงทำให้ประชาชนประหยัด การใช้เกิดผลกระทบการจำหน่ายน้ำมันเชื้อเพลิงมาก					

ข้อความ	ระดับความคิดเห็น				
	เห็นด้วย อย่างยิ่ง	เห็น ด้วย	ไม่ แน่ใจ	ไม่เห็น ด้วย	ไม่เห็น ด้วย อย่างยิ่ง
-1.4 การเปิดตลาดการค้าเสรี (FTA) ทำให้โรงสีไม่สามารถแข่งขันกับเอกชนได้ +1.5 อัตราดอกเบี้ยต่ำ การกู้ยืมเงินลงทุนทำให้มีต้นทุนการผลิตต่ำ +1.6 ภาวะเศรษฐกิจปัจจุบันไม่ส่งผลกระทบต่อ ยอดการจำหน่ายสินค้าที่ร้าน ส.ว.น. 2. ด้านสังคม +2.1 พฤติกรรมการบริโภคของประชาชนให้ความสำคัญการบริโภคอาหารคุณภาพและปลอดภัย ทำให้การจำหน่ายข้าวกล้องมากขึ้น -2.2 พฤติกรรมการบริโภคของประชาชนที่เน้นความสะดวก ราคาถูก มีผลกระทบต่อการ จำหน่าย น้ำดื่มลดลง +2.3 พฤติกรรมการดำเนินชีวิตของประชาชนชอบความสะดวก ทำให้ผู้มาทำบุญซื้อสินค้า ที่ ร้าน ส.ว.น. 3. ด้านการเมืองและนโยบายรัฐ +3.2 รัฐบาลรณรงค์การบริโภคอาหาร ทำให้ข้าวกล้องมีโอกาจำหน่ายได้มาก +3.3 นโยบายรัฐบาลสนับสนุนธุรกิจ SME สินค้า OTOP ช่วยให้สหกรณ์มีแหล่งซื้อสินค้ามา จำหน่ายมากขึ้น					

ข้อความ	ระดับความคิดเห็น				
	เห็นด้วย อย่างยิ่ง	เห็นด้วย	ไม่ แน่ใจ	ไม่ เห็นด้วย	ไม่ เห็นด้วย อย่างยิ่ง
4. ด้านกฎหมาย - 4.1 กฎหมายสหกรณ์กำหนดวาระกรรมการอยู่ได้ ไม่เกิน 2 วาระติดต่อกัน มีผลกระทบกับการมาก บริหารงาน - 4.2 กฎหมายแรงงาน มีการคุ้มครองแรงงานมากขึ้น ทำให้สหกรณ์ต้องมีค่าใช้จ่ายสูง 5. ด้านเทคโนโลยีและอุปกรณ์ + 5.1 เทคโนโลยีด้านการสื่อสารทำให้มีความสะดวก รวดเร็ว เป็นประโยชน์ต่อธุรกิจของสหกรณ์					

แบบสอบถาม (กรรมการ)
เรื่องแนวทางพัฒนาตามโครงการเมืองสหกรณ์อันเนื่องมาจากพระราชดำริ
กรณีศึกษา : สหกรณ์บริการถาวรพัฒนา จำกัด

.....

แบบสอบถามนี้จัดทำขึ้นเพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามโครงการผลิตมหาบัณฑิตสำหรับ
 นักบริหาร รุ่นที่ 2 มหาวิทยาลัยแม่โจ้

ขอความกรุณาตอบแบบสอบถามให้ตรงความเป็นจริงมากที่สุด

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไป

คำแนะนำ โปรดขีดเครื่องหมาย / ลงในช่องว่าง () หรือเติมข้อความลงในช่องว่าง

1. เพศ () ชาย () หญิง
2. อายุ.....ปี
3. สถานภาพ
 - () โสด () สมรส () หย่า/หม้ายแยกกันอยู่
8. ระดับการศึกษาขั้นสูงสุด
 - () มัธยมศึกษาหรือต่ำกว่า
 - () อนุปริญญาหรือเทียบเท่า
 - () ปริญญาตรี
 - () สูงกว่าปริญญาตรี
9. ปัจจุบันท่านดำรงตำแหน่งใดในสหกรณ์
 - () ประธานกรรมการ
 - () รองประธานกรรมการ
 - () เลขานุการ
 - () เภรัญญิก
 - () กรรมการ
10. ท่านเป็นกรรมการเป็นระยะเวลา.....ปี
11. ท่านเข้าประชุมกรรมการเพื่อร่วมบริหารสหกรณ์
 - () สม่ำเสมอ
 - () ขาดประชุมบ้าง
 - () ขาดประชุมเสมอ

แบบสอบถาม (เจ้าหน้าที่สหกรณ์)
เรื่องแนวทางพัฒนาตามโครงการเมืองสหกรณ์อันเนื่องมาจากพระราชดำริ
กรณีศึกษา : สหกรณ์บริการถาวรพัฒนา จำกัด

.....

แบบสอบถามนี้จัดทำขึ้นเพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามโครงการผลิตมหัศจรรย์สำหรับ
 นักบริหาร รุ่นที่ 2 มหาวิทยาลัยแม่โจ้

ขอความกรุณาตอบแบบสอบถามให้ตรงความเป็นจริงมากที่สุด

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไป

คำแนะนำ โปรดขีดเครื่องหมาย / ลงในช่องว่าง () หรือเติมข้อความลงในช่องว่าง

1. เพศ () ชาย () หญิง
2. อายุ.....ปี
3. สถานภาพ
 () โสด () สมรส () หย่า/หม้ายแยกกันอยู่
4. ระดับการศึกษาชั้นสูงสุด
 () มัธยมศึกษาหรือต่ำกว่า
 () อนุปริญญาหรือเทียบเท่า
 () ปริญญาตรี
 () สูงกว่าปริญญาตรี
5. ระยะเวลาที่ปฏิบัติงานที่สหกรณ์แห่งนี้.....ปี.....เดือน
8. สาเหตุหรือแรงจูงใจที่ทำให้ท่านเข้าทำงานในสหกรณ์นี้

9. รายได้ปกติจากเงินเดือน/ค่าจ้าง/ค่าตอบแทนที่ได้รับจำนวน.....บาท
 ตำแหน่ง.....
8. ท่านเคยได้รับการอบรมเกี่ยวกับงานในตำแหน่งหน้าที่มาแล้ว.....ครั้ง



ประวัติผู้วิจัย

ชื่อ – สกุล	นางเยาวลักษณ์ หาญรวงศ์ชัย
วัน เดือน ปี เกิด	12 ตุลาคม 2498
ภูมิลำเนา	จังหวัดนครราชสีมา
ประวัติการศึกษา	พ.ศ. 2516 มัธยมศึกษาตอนปลาย โรงเรียนสตรีประเทืองวิทย์ กรุงเทพมหานคร พ.ศ. 2519 ปริญญาเศรษฐศาสตรบัณฑิต สาขาการคลัง มหาวิทยาลัยรามคำแหง
ประวัติการทำงาน	พ.ศ. 2521-2524 ตำแหน่งสหกรณ์อำเภอ สำนักงานสหกรณ์อำเภอ กิ่งอำเภอบ้านเหลื่อม จังหวัดนครราชสีมา พ.ศ. 2524-2527 ตำแหน่งนักวิชาการสหกรณ์ 4 กองสหกรณ์นิคม กรมส่งเสริมสหกรณ์ พ.ศ. 2527-2530 ตำแหน่งนักวิชาการสหกรณ์ 5 กองสหกรณ์นิคม กรมส่งเสริมสหกรณ์ พ.ศ. 2530-2540 ตำแหน่งนักวิชาการสหกรณ์ 6 กองสหกรณ์การเกษตร กรมส่งเสริมสหกรณ์ พ.ศ. 2540-2543 ตำแหน่งนักวิชาการสหกรณ์ 7 สำนักงานสหกรณ์จังหวัดกรุงเทพมหานคร พ.ศ. 2543-ปัจจุบัน ตำแหน่งนักวิชาการสหกรณ์ 7 ว สำนักงานส่งเสริมสหกรณ์ พื้นที่ 1