

๐๐๐

**การวิเคราะห์กลยุทธ์ธุรกิจเมล็ดพันธุ์ข้าวของสหกรณ์การเกษตรท่าช้าง จำกัด  
จังหวัดสิงห์บุรี**

**นายเจษฎา จันทโชติ**

การศึกษาค้นคว้าอิสระนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต  
แขนงวิชาสหกรณ์ สาขาวิชาส่งเสริมการเกษตรและสหกรณ์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช

พ.ศ. 2552

**An Analysis in Rice Seed Business of Thachang Agricultural  
Co-operative Limited, Singburi Province**

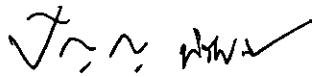
**Mr.Jadsada Juntachot**

**An Independent Study Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements for  
the Degree of Master of Business Administration in Cooperative  
School of Agricultural Extension and Cooperatives  
Sukhothai Thammathirat Open University**

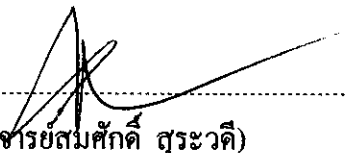
**2009**

หัวข้อการศึกษาคั่นคว่ำอิสระ การวิเคราะห์กลยุทธ์ธุรกิจเมล็ดพันธุ์ข้าวของสหกรณ์การเกษตร  
ท่าช้าง จำกัด จังหวัดสิงห์บุรี  
ชื่อและนามสกุล นายเจษฎา จันทโชติ  
แขนงวิชา สหกรณ์  
สาขาวิชา ส่งเสริมการเกษตรและสหกรณ์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช  
อาจารย์ที่ปรึกษา รองศาสตราจารย์ ดร.ปัญญา หิรัญรัมย์

คณะกรรมการสอบการศึกษาคั่นคว่ำอิสระ ได้ให้ความเห็นชอบการศึกษาคั่นคว่ำอิสระ  
ฉบับนี้แล้ว

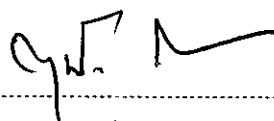


..... ประธานกรรมการ  
(รองศาสตราจารย์ ดร.ปัญญา หิรัญรัมย์)



..... กรรมการ  
(อาจารย์สมศักดิ์ สุระวดี)

คณะกรรมการบัณฑิตศึกษาประจำสาขาวิชาส่งเสริมการเกษตรและสหกรณ์ อนุมัติให้รับการศึกษา  
คั่นคว่ำอิสระฉบับนี้ เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต  
แขนงวิชาสหกรณ์ สาขาวิชาส่งเสริมการเกษตรและสหกรณ์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช



.....  
(รองศาสตราจารย์ ดร.สุนันท์ สีสังข์)

ประธานกรรมการประจำสาขาวิชาส่งเสริมการเกษตรและสหกรณ์

วันที่ 20 เดือน สิงหาคม พ.ศ. 2553

**ชื่อการศึกษาค้นคว้าอิสระ** การวิเคราะห์กลยุทธ์ธุรกิจเมล็ดพันธุ์ข้าว ของสหกรณ์การเกษตร  
ท่าช้าง จำกัด จังหวัดสิงห์บุรี

**ผู้ศึกษา** นายเชษฐา จันทโชติ **ปริญญา** บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต(สหกรณ์)

**อาจารย์ที่ปรึกษา** รองศาสตราจารย์ ดร.ปัญญา หิรัญรัมย์ **ปีการศึกษา** 2552

### บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อ (1) ศึกษาสภาพทั่วไปของสหกรณ์การเกษตรท่าช้าง จำกัด (2) วิเคราะห์กลยุทธ์ธุรกิจเมล็ดพันธุ์ข้าวของสหกรณ์การเกษตรท่าช้าง จำกัด และ (3) ศึกษาปัญหาและข้อเสนอแนะการดำเนินธุรกิจเมล็ดพันธุ์ข้าวของสหกรณ์การเกษตรท่าช้าง จำกัด

วิธีดำเนินการวิจัย ใช้ข้อมูลทุติยภูมิจากสหกรณ์การเกษตรท่าช้าง จำกัด ได้แก่ รายงานกิจการประจำปี 2550-2552 เอกสารทางวิชาการ และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ข้อมูลปฐมภูมิ ได้แก่ การสอบถามพูดคุยกับคณะกรรมการดำเนินการ ฝ่ายจัดการ และสมาชิกสหกรณ์

ผลการวิจัยพบว่า สหกรณ์การเกษตรท่าช้าง จำกัด เป็นสหกรณ์ขนาดใหญ่ตามโครงสร้างของกรมตรวจบัญชีสหกรณ์ มีการบริหารงานโดยคณะกรรมการดำเนินการและจัดจ้างพนักงานสหกรณ์ในตำแหน่งต่าง ๆ ตามหน้าที่และธุรกิจของสหกรณ์ การดำเนินธุรกิจมีหลากหลายเป็นสหกรณ์ประเภทการเกษตรแบบเอนกประสงค์ การจัดทำโครงการส่งเสริมการผลิตและกระจายเมล็ดพันธุ์ข้าวพันธุ์ดีแก่เกษตรกร มีวัตถุประสงค์เพื่อให้สมาชิกสหกรณ์ได้มีเมล็ดพันธุ์ข้าวที่มีคุณภาพไว้เพาะปลูก เก็บเกี่ยวได้ผลผลิตสูง และขายข้าวได้ราคาเป็นที่ต้องการของตลาด ในปี 2550 – 2552 ธุรกิจเมล็ดพันธุ์ข้าวของสหกรณ์มีปริมาณลดลง ทั้งด้านการผลิตและการตลาด กำไรต่อธุรกิจลดลง เนื่องจากประสบภัยธรรมชาติ และสมาชิกเข้าร่วมโครงการน้อยไม่เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนด สหกรณ์ไม่ได้วิเคราะห์และทำแผนกลยุทธ์ตามหลักการจัดการเชิงกลยุทธ์ ส่งผลให้การบริหารงานในธุรกิจเมล็ดพันธุ์ข้าวไม่เป็นไปตามเป้าหมายของโครงการ และเป็นจุดอ่อนของการดำเนินธุรกิจ ขาดโอกาสในความสำเร็จของธุรกิจ หากสหกรณ์พิจารณาและให้ความสำคัญในการจัดทำแผนกลยุทธ์ จะทำให้ทราบปัญหาและทิศทางสามารถกำหนดกลยุทธ์ที่เหมาะสมได้ ซึ่งจะช่วยให้สหกรณ์สามารถเลือกตัดสินใจในการดำเนินธุรกิจเมล็ดพันธุ์ข้าวว่าควรผลิตเองหรือจัดหาจำหน่าย สามารถเพิ่มรายได้และทำกำไรให้กับสหกรณ์ และเป็นธุรกิจที่สนับสนุนให้สมาชิกสหกรณ์มีเมล็ดพันธุ์ข้าวคุณภาพไว้เพาะปลูกให้ผลผลิตสูงขายได้ราคาดี มีรายได้คุ้มค่ากับการลงทุน นำพาไปสู่ความเป็นอยู่ที่ดีขึ้นและมีความมั่นคงของสมาชิกสหกรณ์

**คำสำคัญ** กลยุทธ์ ธุรกิจเมล็ดพันธุ์ข้าว สหกรณ์การเกษตรท่าช้าง จำกัด

## กิตติกรรมประกาศ

การค้นคว้าวิจัยอิสระในครั้งนี้สำเร็จได้ด้วยดี ด้วยความกรุณาของรองศาสตราจารย์ ดร.ปัญญา หิรัญรัมย์ อาจารย์ที่ปรึกษาการศึกษาค้นคว้าอิสระ และอาจารย์สมศักดิ์ สุระวดี ที่กรุณาให้คำปรึกษาแนะนำและแก้ไขข้อบกพร่องต่าง ๆ พร้อมทั้งให้ข้อเสนอแนะที่เป็นประโยชน์ จนกระทั่งการศึกษาค้นคว้าอิสระสำเร็จ ผู้วิจัยขอขอบคุณเป็นอย่างสูง ณ ที่นี้

ขอขอบคุณ สหกรณ์การเกษตรท่าช้าง จำกัด จังหวัดสิงห์บุรี ในความร่วมมือให้ข้อมูลต่าง ๆ และเอกสารรายงานประจำปี ของสหกรณ์ นอกจากนี้ผู้วิจัยยังได้รับการสนับสนุนกำลังใจจากเพื่อนร่วมงานและผู้เกี่ยวข้องของสหกรณ์การเกษตรท่าช้าง จำกัด ที่ได้อนุเคราะห์ช่วยเหลือในด้านข้อมูลการศึกษาค้นคว้าอิสระนี้ด้วยดีตลอดมา

คุณค่าและประโยชน์อันพึงมีพึงได้จากการศึกษาค้นคว้าอิสระนี้ ขอมอบแก่ผู้มีพระคุณทุกท่าน รวมทั้งสมาชิกสหกรณ์ทั้งหลายทุกท่าน

เจษฎา จันทโชติ

กรกฎาคม 2553

## สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	ง
กิตติกรรมประกาศ.....	จ
สารบัญตาราง.....	ช
สารบัญภาพ.....	ฉ
บทที่ 1 บทนำ.....	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา.....	1
วัตถุประสงค์ของการวิจัย.....	3
กรอบแนวคิดการวิจัย.....	3
ขอบเขตการวิจัย.....	4
ข้อจำกัดของการวิจัย.....	4
นิยามศัพท์เฉพาะ.....	4
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ.....	5
บทที่ 2 วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง.....	6
บริบทจังหวัดสิงห์บุรี.....	6
แนวคิดเกี่ยวกับสหกรณ์.....	14
สหกรณ์การเกษตรทำช้าง จำกัด.....	20
ข้อมูลเบื้องต้นเม็ดเงินพันธุ์ข้าว.....	30
เทคนิค Balanced Scorecard.....	42
การวิเคราะห์อัตราส่วนทางการเงิน.....	45
แนวคิดและทฤษฎี McKinsey's 7S Model.....	47
หลักการการจัดการเชิงกลยุทธ์.....	55
กลยุทธ์ระดับธุรกิจ.....	65
กลยุทธ์ระดับปฏิบัติการหรือระดับหน้าที่.....	68
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	73

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย.....	79
ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง.....	79
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....	79
การเก็บรวบรวมข้อมูล.....	80
การวิเคราะห์ข้อมูล.....	80
บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์.....	81
ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของสหกรณ์.....	81
ตอนที่ 2 การวิเคราะห์กลยุทธ์ธุรกิจเมล็ดพันธุ์ข้าวของสหกรณ์.....	88
ตอนที่ 3 ปัญหาและข้อเสนอแนะ.....	95
บทที่ 5 สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ.....	97
สรุปผล.....	97
อภิปรายผล.....	101
ข้อเสนอแนะ.....	106
บรรณานุกรม.....	108
ภาคผนวก.....	111
พระราชบัญญัติพันธุ์พืช (ฉบับที่ 2) พ.ศ.2535.....	112
ประวัติผู้ศึกษา.....	117

## สารบัญตาราง

	หน้า
ตารางที่ 2.1 เขตการปกครองจังหวัดสิงห์บุรี.....	12
ตารางที่ 2.2 ปริมาณเงินรับฝากจากสมาชิก.....	23
ตารางที่ 2.3 ผลการดำเนินงานธุรกิจสินเชื่อ.....	24
ตารางที่ 2.4 ผลการดำเนินงานธุรกิจรวบรวมผลิตผลการเกษตร.....	24
ตารางที่ 2.5 ผลการดำเนินงานธุรกิจจัดหาสินค้ามาจำหน่าย.....	25
ตารางที่ 2.6 ผลการดำเนินงานธุรกิจเมล็ดพันธุ์ข้าวของสหกรณ์การเกษตรทำช้าง จำกัด.....	28
ตารางที่ 4.1 ปริมาณการผลิตเมล็ดพันธุ์ข้าวเปลือก (พันธุ์ขยาย) ของสหกรณ์.....	84
ตารางที่ 4.2 แสดงผลการจำหน่ายเมล็ดพันธุ์ข้าวปทุมธานี 1 ปี 2550-2552.....	85
ตารางที่ 4.3 แสดงอัตราค่าใช้จ่าย และอัตรากำไรสุทธิ ของการจำหน่าย เมล็ดพันธุ์ข้าวปทุมธานี 1.....	87



## สารบัญภาพ

	หน้า
ภาพที่ 1.1 กรอบแนวคิดการศึกษาเรื่อง “การวิเคราะห์กลยุทธ์ธุรกิจเมล็ดพันธุ์ข้าว ของสหกรณ์การเกษตรทำช้าง จำกัด.....	3
ภาพที่ 2.1 อนุสาวรีย์วีรชนชาวบ้านบางระจัน.....	9
ภาพที่ 2.2 ตราประจำจังหวัดสิงห์บุรี.....	9
ภาพที่ 2.3 แผนที่จังหวัดสิงห์บุรี.....	10
ภาพที่ 2.4 พื้นที่การเกษตรรับน้ำชลประทานจังหวัดสิงห์บุรี.....	13
ภาพที่ 2.5 โครงสร้างการบริหารงานสหกรณ์การเกษตรทำช้าง จำกัด.....	22
ภาพที่ 2.6 ผังวงจรการผลิตเมล็ดพันธุ์ข้าวของสหกรณ์การเกษตรทำช้าง จำกัด.....	26
ภาพที่ 2.7 แสดงการผลิตเมล็ดพันธุ์พืชโดยทั่วไป.....	38
ภาพที่ 2.8 แสดงภารกิจปรับปรุงสภาพเมล็ดพันธุ์.....	40
ภาพที่ 2.9 แผนภาพแสดงความสัมพันธ์ของมุมมองทั้ง 4 ด้าน (BSC).....	45
ภาพที่ 2.10 บั๊จจี้ 7 ประการ ของแมคคินซี (McKinsey's 7S Model).....	51
ภาพที่ 2.11 กระบวนการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ.....	52
ภาพที่ 2.12 การเปลี่ยนแปลงบั๊จจี้ต่าง ๆ ในองค์กร.....	55
ภาพที่ 4.1 กระบวนการผลิต.....	80
ภาพที่ 4.2 แสดงโครงสร้างการบริหารจัดการภายในองค์กรของ สหกรณ์การเกษตรทำช้าง จำกัด.....	92

# บทที่ 1

## บทนำ

### 1. ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

พื้นที่ในเขตภาคกลาง ได้แก่ จังหวัดพระนครศรีอยุธยา, สุพรรณบุรี, อ่างทอง, ชัยนาท, สิงห์บุรี, อุทัยธานี เป็นที่ราบลุ่ม เกษตรกรมีอาชีพทำนาเป็นหลัก แต่เดิมในอดีตเกษตรกรทำนาได้ปีละ 1 ครั้ง โดยเริ่มปลูกในช่วงฤดูฝนและเก็บเกี่ยวในช่วงต้นฤดูหนาว ผลผลิตที่ได้จะเก็บในยุ้งเพื่อเก็บไว้บริโภค, ใช้เป็นเมล็ดพันธุ์เพื่อเพาะปลูกในคราวต่อไป ส่วนที่เหลือขายแก่พ่อค้า พันธุ์ข้าวที่ใช้ปลูกเป็นพันธุ์ข้าวน้ำลึก ได้ผลผลิตประมาณ 50-60 ถังต่อไร่ ต้นทุนในการผลิตไม่สูง เนื่องจากมีการใช้แรงงานสัตว์และแรงงานจากเพื่อนบ้านช่วยเหลือกัน ที่เรียกว่า การลงแขก และปลูกตามธรรมชาติอาศัยน้ำฝนและน้ำจากชลประทาน

ในปัจจุบันพื้นที่ภาคกลาง โดยเฉพาะในเขตจังหวัดสิงห์บุรี มีระบบชลประทานทั่วถึง เกษตรกรสามารถทำนาได้ปีละ 2 ครั้ง เป็นอย่างน้อย เป็นนาหว่านน้ำตม พฤติกรรมของเกษตรกรเปลี่ยนจากเดิมเป็นการปลูกข้าวเพื่อขาย พันธุ์ข้าวที่ปลูกเป็นข้าวไวแสง อายุสั้นให้ผลผลิตต่อไร่ค่อนข้างสูง เมล็ดพันธุ์ข้าวที่ใช้ ได้แก่ พันธุ์ข้าวสุพรรณบุรี 60, ชัยนาท 1 และปทุมธานี มีต้นทุนการผลิตเพิ่มขึ้น ได้แก่ ค่าเมล็ดพันธุ์ข้าว, ปุ๋ย, ยาปราบศัตรูพืช, ค่าจ้างแรงงาน, ค่าไถ, ค่าเก็บเกี่ยว, ค่าจ้างขนส่ง ได้ผลผลิตโดยเฉลี่ยประมาณ 70-80 ถังต่อไร่ แต่ราคาข้าวต่ำ จึงทำให้เกษตรกรมีรายได้เหลือน้อย ถ้ามีการคัดเลือกเมล็ดพันธุ์ข้าวที่ได้มาตรฐานมาปลูกจะทำให้เกษตรกรสามารถผลิตข้าวได้ปริมาณมากขึ้น ทนต่อโรค แมลง การเจริญเติบโตดี เป็นที่ต้องการของตลาดก็จะทำให้มีรายได้เพิ่มขึ้นเช่นกัน

อำเภอท่าช้าง จังหวัดสิงห์บุรี มีพื้นที่ประมาณ 15,000 ไร่ เป็นพื้นที่ทำนา 12,600 ไร่ ทำสวน 1,600 ไร่ และที่อยู่อาศัย 800 ไร่ รวมพื้นที่การเกษตรอยู่ในเขตรับน้ำชลประทาน ประมาณ 80 % การทำนาของเกษตรกรในเขตนี้นิยมใช้พันธุ์ข้าวไวแสง อายุสั้น ได้แก่ พันธุ์ข้าวสุพรรณบุรี 60, ชัยนาท 1 และปทุมธานี โดยหาซื้อจากแปลงนาของเกษตรกรในพื้นที่หรือจังหวัดใกล้เคียงที่เห็นว่าตนพอใจ และจากพ่อค้าเมล็ดพันธุ์ข้าวในท้องถิ่น ไม่มีการตรวจสอบคุณภาพอัตราการออกจำนวนเมล็ดพันธุ์ที่ใช้ประมาณ 3-4 ถังต่อไร่ ทำให้เพิ่มต้นทุนการผลิตในการทำนาของเกษตรกร ประกอบกับเกิดภาวะหาเมล็ดพันธุ์คุณภาพดีไม่ได้

สหกรณ์การเกษตรทำช้าง จำกัด อำเภอท่าช้าง จังหวัดสิงห์บุรี จัดทะเบียนเมื่อวันที่ 23 สิงหาคม พ.ศ. 2518 ตามพระราชบัญญัติสหกรณ์ พ.ศ. 2511 ประเภทสหกรณ์การเกษตรมีพื้นที่ดำเนินงานในเขตอำเภอท่าช้าง จังหวัดสิงห์บุรี มีสมาชิก 1,230 คน ร้อยละ 90 มีอาชีพทำนา เห็นความสำคัญของปัญหาการทำนาของสมาชิกสหกรณ์ จึงเข้าร่วมโครงการปรับปรุงประสิทธิภาพและคุณภาพผลผลิตการเกษตรของสถาบันเกษตรกร : การผลิตเมล็ดพันธุ์ข้าวและถั่วเหลืองในสถาบันเกษตรกร ตามที่กรมส่งเสริมสหกรณ์ได้ให้การสนับสนุนตั้งแต่ปีงบประมาณ พ.ศ. 2546 โดยคัดเลือกสมาชิกสหกรณ์ จัดทำแปลงปลูกข้าวพันธุ์ชัยนาท 1 จำนวน 250 ไร่ และจัดหาเมล็ดพันธุ์ข้าวชัยนาท 1 เป็นเมล็ดพันธุ์หลักจากศูนย์ขยายพันธุ์พืชนครสวรรค์ กรมส่งเสริมการเกษตร กระทรวงเกษตรและสหกรณ์ ปัจจุบันเปลี่ยนเป็นศูนย์เมล็ดพันธุ์ข้าวนครสวรรค์ กรมการข้าว กระทรวงเกษตรและสหกรณ์ มาจำหน่ายและปลูกในพื้นที่แปลงนาของสมาชิกที่เข้าร่วมโครงการ เพื่อผลิตเป็นเมล็ดพันธุ์ขยาย ส่งเสริมการเพาะปลูก ตรวจสอบแปลงเพาะปลูก รวบรวมรับซื้อคืนโดยให้ราคาส่วนเพิ่มสูงขึ้นกว่าราคาข้าวทั่วไปในท้องที่ ดำเนินการคัดแยกปรับปรุงสภาพและทดสอบรับรองคุณภาพอัตราการงอกของเมล็ดพันธุ์ข้าว บรรลุระยะสอบเพื่อจำหน่ายแก่สมาชิกสหกรณ์และเกษตรกรทั่วไป

จากผลการดำเนินงานตาม โครงการส่งผลให้สมาชิกสหกรณ์มีเมล็ดพันธุ์ข้าวที่มีมาตรฐานมีคุณภาพไว้เพาะปลูก ต้นทุนการใช้เมล็ดพันธุ์ข้าวเพาะปลูกลดลงจากเดิมเคยใช้ 3-4 ถังต่อไร่ เหลือใช้เพียง 1.5-2 ถังต่อไร่ ลดค่าใช้จ่ายลงถึง 105-160 บาทต่อไร่ ได้ผลผลิต 90-100 ถังต่อไร่ ก่อให้เกิดรายได้ที่คุ้มค่า และสมาชิกให้ความสนใจในการซื้อเมล็ดพันธุ์ข้าวจากสหกรณ์ไปเพาะปลูก

ในสถานการณ์ปัจจุบันสมาชิกสหกรณ์และเกษตรกร มีทางเลือกในการตัดสินใจใช้เมล็ดพันธุ์ข้าวปลูกมากขึ้น ได้แก่ พันธุ์ชัยนาท 1, สุพรรณบุรี 1, ปทุมธานี ซึ่งให้ผลผลิตที่แตกต่างกันและราคาซื้อขายก็แตกต่างกันด้วย อีกทั้งศูนย์เมล็ดพันธุ์ข้าว กรมการข้าว ของทางราชการมีข้อจำกัดในการผลิตเมล็ดพันธุ์หลักและเมล็ดพันธุ์ขยาย ทำให้สหกรณ์มีเมล็ดพันธุ์ข้าวไม่เพียงพอต่อความต้องการ สมาชิกสหกรณ์และเกษตรกร จึงต้องใช้เมล็ดพันธุ์ข้าวจากเกษตรกรในพื้นที่หรือเลือกซื้อเมล็ดพันธุ์ข้าวจากพ่อค้าผู้ประกอบการธุรกิจเมล็ดพันธุ์ข้าวที่ขาดคุณภาพ หรือมีข้อจำกัดด้านสายพันธุ์มาปลูก มีปัญหาโรคแมลงระบาดและภัยธรรมชาติ ทำให้ได้ผลผลิตน้อยต้องเพิ่มต้นทุนการผลิต ผลผลิตที่ได้ไม่ดีพอขายข้าวเปลือกไม่ได้ราคาตามต้องการ ไม่คุ้มค่าต่อการทำนา

อีกทั้งมีผู้ประกอบการในธุรกิจจำหน่ายเมล็ดพันธุ์ข้าวเกิดขึ้นมากในพื้นที่และจังหวัดใกล้เคียง ซึ่งมีกลยุทธ์ในธุรกิจนี้ที่แตกต่างกัน เกษตรกรและสมาชิกสหกรณ์มีทางเลือกในการตัดสินใจมากขึ้นทำให้สหกรณ์มีคู่แข่งทางธุรกิจนี้ ประกอบกับสหกรณ์ขาดการวางแผนการทำ

ธุรกิจเมล็ดพันธุ์ข้าวที่ดีในปัจจุบันและอนาคต ผู้ศึกษาจึงสนใจปัญหาและผลกระทบในการทำ  
ธุรกิจจำหน่ายเมล็ดพันธุ์ข้าวของสหกรณ์การเกษตรทำซ้าง จำกัด จังหวัดสิงห์บุรี

## 2. วัตถุประสงค์ของการวิจัย

- 2.1 เพื่อศึกษาสภาพทั่วไปของสหกรณ์การเกษตรทำซ้าง จำกัด
- 2.2 เพื่อวิเคราะห์กลยุทธ์ธุรกิจเมล็ดพันธุ์ข้าวของสหกรณ์การเกษตรทำซ้าง จำกัด
- 2.3 เพื่อศึกษาปัญหา และข้อเสนอแนะการดำเนินธุรกิจเมล็ดพันธุ์ข้าวของสหกรณ์

## 3. กรอบแนวคิดการวิจัย

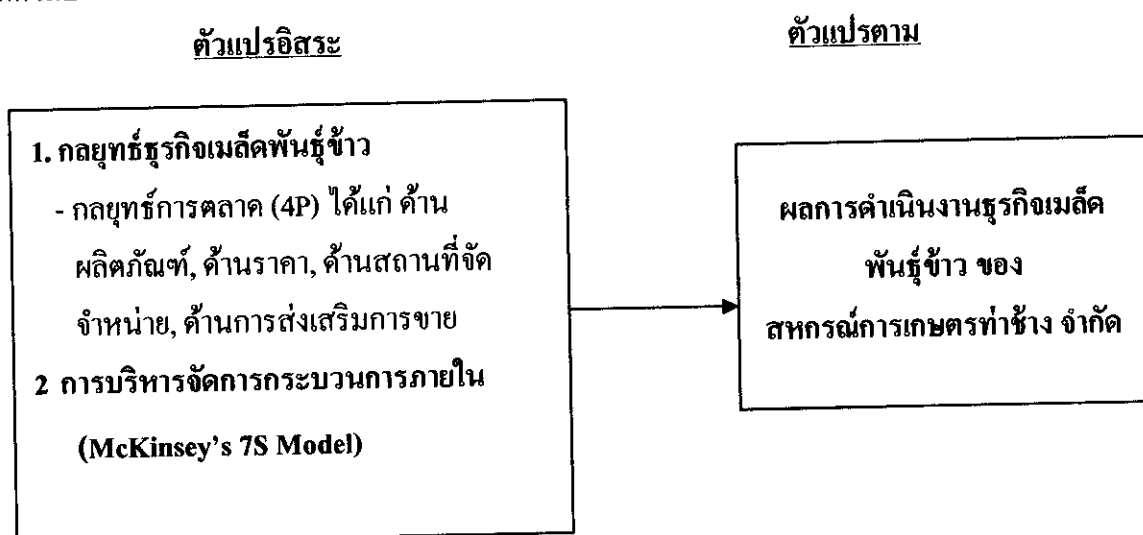
กรอบแนวคิดการวิจัยเรื่องการวิเคราะห์กลยุทธ์ธุรกิจเมล็ดพันธุ์ข้าวของสหกรณ์  
การเกษตรทำซ้าง จำกัด ได้กำหนดตัวแปรออกเป็น 2 ประเภท คือ

3.1 ตัวแปรอิสระ (Independent variables) เป็นตัวแปรที่เป็นสาเหตุให้เกิดการ  
เปลี่ยนแปลงในสิ่งที่ต้องการวิจัยในที่นี้ ได้แก่

3.1.1 กลยุทธ์ธุรกิจเมล็ดพันธุ์ข้าว

3.1.2 การบริหารจัดการกระบวนการภายใน

3.2 ตัวแปรตาม (Dependent variables) เป็นตัวแปรเป้าหมายของการวิเคราะห์ซึ่งเป็น  
ผลจากตัวแปรอิสระ



ภาพที่ 1.1 กรอบแนวคิดการวิจัย

#### 4. ขอบเขตการวิจัย

การวิเคราะห์ข้อมูลจากรายงานกิจการประจำปีของสหกรณ์ รายงานฐานะการเงินและผลการดำเนินงานของผู้สอบบัญชีสหกรณ์ ในปีบัญชี 2550 - 2552 และ โครงการส่งเสริมการผลิตและกระจายเมล็ดพันธุ์ข้าว/ถั่วเหลืองพันธุ์ดีแก่เกษตรกรในสถาบันเกษตรกร ปี 2550 - 2552 ของสหกรณ์การเกษตรท่าช้าง จำกัด เพื่อทราบผลการดำเนินงานของสหกรณ์ การวิเคราะห์จากข้อมูลทั่วไป วิเคราะห์จากกลยุทธ์ธุรกิจเมล็ดพันธุ์ข้าวของสหกรณ์การเกษตรท่าช้าง จำกัด จังหวัดสิงห์บุรี โดยวิเคราะห์ตามหลักการจัดการเชิงกลยุทธ์ และศึกษาปัญหาอุปสรรคในการบริหารงานด้านต่าง ๆ คือ

- 4.1 การวางแผนบุคลากร, แผนธุรกิจ และแผนการเงินของสหกรณ์
- 4.2 นโยบายของผู้บริหาร

#### 5. ข้อยกเว้นของการวิจัย

ระยะเวลาที่ใช้การวิจัยและค้นคว้าในครั้งนี้มีระยะเวลาจำกัดซึ่งใช้เวลาเพียง 4 เดือนเท่านั้น ส่งผลต่อการดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูล การวิเคราะห์ข้อมูล และการอภิปรายผล ผู้วิจัยจึงขอวิเคราะห์ผลการดำเนินธุรกิจเมล็ดพันธุ์ข้าวด้านการเงิน และด้านประกอบการภายในองค์กรของสหกรณ์การเกษตรท่าช้าง จำกัด โดยวิเคราะห์ทั้งการเงินและ โครงสร้างการบริหารภายในของสหกรณ์เท่านั้น

#### 6. นิยามศัพท์เฉพาะ

สหกรณ์ หมายถึง สหกรณ์การเกษตรท่าช้าง จำกัด ได้รับจดทะเบียนเมื่อวันที่ 23 สิงหาคม 2818 ทะเบียนเลขที่ กสก.50/2518 ตามพระราชบัญญัติสหกรณ์ พ.ศ.2511 ได้ดำเนินงานเมื่อวันที่ 1 กรกฎาคม 2518 เป็นต้นมา จนถึงปัจจุบันเป็นปีที่ 35 ท้องที่ดำเนินงานในเขตอำเภอท่าช้าง จังหวัดสิงห์บุรี

สมาชิก หมายถึง สมาชิกสหกรณ์การเกษตรท่าช้าง จำกัด จังหวัดสิงห์บุรี

เมล็ดพันธุ์หลัก หมายถึง เมล็ดพันธุ์ข้าวปทุมธานี 1 ที่สหกรณ์การเกษตรท่าช้าง จำกัด ชื้อจากศูนย์เมล็ดพันธุ์ข้าวชัยนาท กรมการข้าว กระทรวงเกษตรและสหกรณ์ เพื่อจำหน่ายให้สมาชิกนำไปปลูกในแปลงนา

เมล็ดพันธุ์ขยาย หมายถึง เมล็ดพันธุ์ข้าวปทุมธานี 1 ที่สหกรณ์รวบรวมจากแปลงสมาชิก ทำการคัดแยกปรับปรุงสภาพเมล็ดพันธุ์ ตรวจสอบอัตราการงอก เพื่อจำหน่ายเป็นเมล็ดพันธุ์ขยายให้กับเกษตรกร

เมล็ดพันธุ์จำหน่าย หมายถึง เมล็ดพันธุ์ข้าวปทุมธานี 1 ที่ได้จากการปลูกเมล็ดพันธุ์ขยาย โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อขยายเมล็ดพันธุ์ให้มากเพียงพอที่จะจำหน่ายให้แก่สมาชิกสหกรณ์และเกษตรกรทั่วไป เป็นเมล็ดพันธุ์ที่ถูกต้องตรงตามมาตรฐานเมล็ดพันธุ์จำหน่าย

ธุรกิจเมล็ดพันธุ์ข้าว หมายถึง ธุรกิจที่ทำให้เกิดรายได้ เช่น การซื้อ การขาย การรวบรวม การปรับปรุงสภาพ การให้บริการ ที่เกี่ยวกับเมล็ดพันธุ์ข้าว ตามโครงการส่งเสริมการผลิตและกระจายเมล็ดพันธุ์ข้าวพันธุ์ดีแก่เกษตรกรในสถาบันเกษตรกรปี 2550 – 2552 ของสหกรณ์การเกษตรท่าช้าง จำกัด จังหวัดสิงห์บุรี

กลยุทธ์ธุรกิจเมล็ดพันธุ์ข้าว หมายถึง กลยุทธ์ที่สหกรณ์การเกษตรท่าช้าง จำกัด ใช้ในการทำธุรกิจเมล็ดพันธุ์ข้าวแก่สมาชิกสหกรณ์ เกษตรกรทั่วไป หรือคู่แข่งชั้นธุรกิจเมล็ดพันธุ์ ได้แก่ กลยุทธ์การตลาด (ด้านผลิตภัณฑ์, ด้านราคา, ด้านสถานที่จัดจำหน่าย, ด้านการส่งเสริมการขาย)

## 7. ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

7.1 สามารถรู้ถึงปัญหาและจุดบกพร่อง ในมุมมองด้านการเงิน และมุมมองด้านกระบวนการภายใน และนำมาแก้ไขในการบริหารจัดการ เพื่อให้เกิดผลดีและเกิดประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของสหกรณ์การเกษตรท่าช้าง จำกัด จังหวัดสิงห์บุรี

7.2 สามารถเป็นแนวทางในการส่งเสริมธุรกิจเมล็ดพันธุ์ข้าวของสหกรณ์การเกษตรท่าช้าง จำกัด จังหวัดสิงห์บุรี

7.3 สามารถเป็นข้อมูลและนำไปวางแผนเพื่อพัฒนาการดำเนินงานของสหกรณ์การเกษตรท่าช้าง จำกัด จังหวัดสิงห์บุรี

## บทที่ 2

### วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยเรื่องการวิเคราะห์กลยุทธ์ธุรกิจเม็ดเงินลงทุนของสหกรณ์การเกษตรทำช้าง จำกัด จังหวัดบุรีรัมย์ ผู้วิจัยได้นำแนวคิดเรื่องของสหกรณ์ประเภทการเกษตร บริบทของจังหวัด ทฤษฎี และผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ใช้เป็นแนวทางในการศึกษาวิจัย และเป็นแนวทางในการวิเคราะห์ดังนี้

1. บริบทจังหวัดบุรีรัมย์
2. แนวคิดเกี่ยวกับสหกรณ์
3. ข้อมูลเบื้องต้น สหกรณ์การเกษตรทำช้าง จำกัด จังหวัดบุรีรัมย์
4. ข้อมูลเบื้องต้นเม็ดเงินลงทุน
5. เทคนิค Balanced Scorecard
6. การวิเคราะห์อัตราส่วนทางการเงิน
7. แนวคิดและทฤษฎี McKinsey's 7S Model
8. การจัดการเชิงกลยุทธ์
9. กลยุทธ์ธุรกิจ
10. กลยุทธ์ปฏิบัติการ
11. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

#### 1. บริบทจังหวัดบุรีรัมย์

##### 1.1 ประวัติจังหวัดบุรีรัมย์

สมเด็จพระเจ้าบรมวงศ์เธอ เจ้าฟ้ากรมพระยานริศรานุวัดติวงศ์ ไขว่ในศาสนาสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวมหาวชิราลงกรณ บดินทรเทพยวรางกูร ทรงเล่าถึงเมืองสิงห์ถวายสมเด็จพระเจ้าฟ้ากรมพระยานริศรานุวัดติวงศ์ ไว้ในศาสนาสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวมหาวชิราลงกรณ บดินทรเทพยวรางกูรว่า "เมืองบุรีรัมย์เป็นเมืองใหญ่และเก่า มีป้อมปราการวัง วัดมหาธาตุ และของสำคัญ คือ พระนอนจักรสีห์ ใหญ่ยาวกว่าพระนอนองค์อื่น ๆ ในเมืองไทย ทำเป็นแบบพระนอนอินเดียเหมือนเช่นที่ถ้ำเมืองยะลา คือ พระกรขวาคอขึ้นไปทางด้านหน้า ไม่ทำอพระกรตั้งขึ้นรับพระเศียร แบบพระนอนไทย เมืองสิงห์เรียกชื่อต่างๆ ดังนี้ เมืองสิงห์ราชธานี เมืองสิงห์ราช เป็นเมืองตั้งอยู่ริมแม่น้ำจักรสีห์อันเป็นลำน้ำใหญ่ ห่างแม่น้ำเจ้าพระยา 200 เส้น

เพราะแม่น้ำจักรสิทธิ์ขึ้นเงิน เมืองสิงห์จึงกลายเป็นเมืองอยู่ลับลิ" ก็แสดงว่า สิงห์บุรีเป็นเมืองที่ยิ่งใหญ่ในประวัติศาสตร์ มีอดีตนานาน จากหลักฐานทางประวัติศาสตร์และ โบราณคดีพบว่า มีการตั้งถิ่นฐานของชุมชน โบราณมาเป็นเวลานานหลายยุคหลายสมัย ดังนี้

#### ยุคก่อนประวัติศาสตร์

พบร่องรอยหลักฐานมนุษย์ยุคก่อนประวัติศาสตร์ที่บ้านชีน้ำร้าย อำเภออินทร์บุรี บ้านบางวัว ตำบลไม้ดัด อำเภอบางระจัน บ้านคู ตำบลพักทัน อำเภอบางระจัน คือ ขวานหินและดินเผา หินคว่ำ ชิ้นส่วนกำไลสำริด เป็นต้น

#### สมัยทวารวดี

พบหลักฐานที่เมืองโบราณบ้านคูเมือง ตำบลห้วยชัน อำเภออินทร์บุรี เป็นการตั้งถิ่นฐานแบบ "เมืองคูคลอง" มีแผนผังเกือบเป็นรูปสี่เหลี่ยมจัตุรัส มีคูน้ำ คันดินล้อมรอบ โบราณวัตถุที่ขุดพบ เช่น ภาชนะดินเผา ลูกปัด แท่นหินบด แหวนดินเผา ตะคัน ฯลฯ ส่วนหนึ่งจัดแสดงอยู่ที่พิพิธภัณฑสถานแห่งชาติอินทร์บุรี ปัจจุบันสถานที่ดังกล่าวเป็นสวนรุกขชาติ และที่ตั้งหน่วยอนุรักษ์พันธุ์ไม้จังหวัดสิงห์บุรี เมืองวัดพระนอนจักรสิทธิ์ ตำบลจักรสิทธิ์ อำเภอเมือง รูปแบบเมืองเป็นเมืองซ้อนมีเมืองชั้นในรูปค่อนข้างกลมและเมืองชั้นนอกล้อมรอบรูปสี่เหลี่ยมมน ไม่ปรากฏร่องรอยกำแพงเมือง (ที่ทำด้วยดินพูนสูง) แต่คูเมืองบางด้านยังปรากฏให้เห็น สิ่งที่พบคือ ลูกปัด และดินเผา เศษภาชนะ ฯลฯ แหล่งโบราณคดีบ้านคิม ตำบลสระแจง อำเภอบางระจัน มีสภาพเป็นเนินดินรูปรี กว้าง 200 เมตร ยาว 500 เมตร มีคูน้ำขนาด กว้าง 5 เมตร

#### สมัยสุโขทัย

มีการค้นพบเครื่องสังคโลกสมัยสุโขทัยตามวัดร้างและลำน้ำเจ้าพระยา แต่ไม่ปรากฏหลักฐานว่าชุมชนต่าง ๆ นั้นมีความสำคัญมากนักน้อยเพียงไร เพราะในช่วงที่อาณาจักรสุโขทัยรุ่งเรืองนั้น ได้มีอำนาจแผ่ขยายอาณาเขตรอบคลุมในบริเวณภาคกลางและลุ่มแม่น้ำเจ้าพระยา

#### สมัยกรุงศรีอยุธยา

ปรากฏเหตุการณ์ที่สำคัญคือ สมัยสมเด็จพระนารายณ์มหาราชปีที่ 1 (พระเจ้าอยู่หัว) ได้ตั้งเมืองสิงห์บุรีเป็นเมืองลูกหลวง เมืองอินทร์บุรี เมืองพรหมบุรีเป็นเมืองหลานหลวง นอกจากนี้แล้วเมืองทั้งสามยังเป็นหัวเมืองชั้นใน และหัวเมืองชั้นในหน้าด่าน ราชการด้านทิศเหนืออีกด้วย โดยมีเมืองลพบุรีเป็นเมืองหน้าด่านหลัก แสดงให้เห็นว่า เมืองสิงห์บุรี เมืองอินทร์บุรี และเมืองพรหมบุรี มีอยู่แล้วเมื่อตั้งกรุงศรีอยุธยา ก่อนหน้านั้นเมืองทั้งสามอาจ

อยู่ในการปกครองของอาณาจักรสุโขทัยก็ได้ แต่ไม่ปรากฏแน่ชัดว่า เมืองทั้งสามสร้างขึ้นในสมัยไหน สมัยสมเด็จพระบรมไตรโลกนาถ ได้จัดการปกครองใหม่ โดยกำหนดให้หัวเมืองชั้นในเป็นเมืองจัตวา ดังนั้น เมืองอินทร์บุรี เมืองพรหมบุรี และเมืองสิงห์บุรี จึงเปลี่ยนเป็น



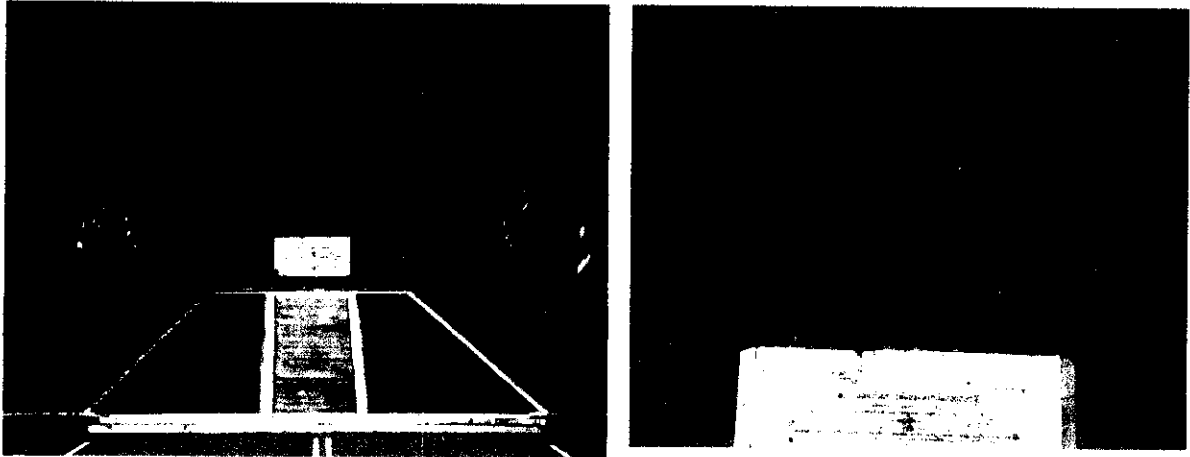
เมืองจัตวา ในสมัยสมเด็จพระมหาจักรพรรดิ เมื่อปี พ.ศ. 2086 เมืองสิงห์เป็น เมืองที่สมเด็จพระมหา  
 ธรรมราชาให้ทหารไป สืบข่าวเรื่องศึกสงครามกับพม่า ขณะเดียวกัน ก็ได้ยกกองทัพไปตั้งที่เมือง  
 อินทร์บุรี เพื่อหยั่งเชิงคู่ข้าศึกอีกด้วย ดังปรากฏในพระราชพงศาวดารฉบับพระราชหัตถเลขา สมัย  
 สมเด็จพระมหาธรรมราชา ในปี พ.ศ. 2110 หลังจากสมเด็จพระ-นเรศวรทรงประกาศอิสรภาพได้ไม่  
 นาน พม่าก็ได้ยกกองทัพมาตีกรุงศรีอยุธยาอีกครั้ง ครั้นนี้พม่ายกกองทัพมาสองทาง คือ ทางเหนือมี  
 พระเจ้าเชียงใหม่เป็นแม่ทัพ และทางตะวันตกมีพระยาพลิมเป็นแม่ทัพ แต่ทัพของพระยา พลิมถูก  
 กองทัพกรุงศรีอยุธยาตีแตกไปก่อน โดยที่พระเจ้าเชียงใหม่ยังไม่ทราบ เมื่อกองทัพพระเจ้า เชียงใหม่  
 ยกมาถึงเมืองชัยนาท ก็ให้แต่งทัพหน้ามาตั้งที่บางพุทรา ซึ่งตั้งอยู่ริมแม่น้ำเจ้าพระยา ภายหลังคือ ตัว  
 จังหวัดสิงห์บุรี ปี พ.ศ. 2308 สมัยสมเด็จพระเจ้าเอกทัศ ในขณะที่พม่าตั้งค่ายล้อมกรุงศรีอยุธยาอยู่  
 ชาวบ้านบางระจัน ได้รวมตัวกันต่อสู้กับพม่า ที่บ้านบางระจัน เมืองสิงห์บุรี ซึ่งมีผู้นำสำคัญของ  
 ชาวบ้านและปรากฏชื่อ คือ 1) พระอาจารย์ธรรมโชติ 2) นายแท่น 3) นายโชติ 4) นายอิน 5) นาย  
 เมือง 6) นายทองแก้ว 7) นายดอก 8) นายจันทนวดเขียว 9) นายทองแสงใหญ่ 10) นายทองเหม็น  
 11) ขุนสรรงค์ 12) พันเรือง โดยชาวบ้านบางระจันได้ต่อสู้กับพม่า และสามารถเอาชนะกองทัพพม่า  
 ได้ถึง 7 ครั้ง จนถึงครั้งที่ 8 ชาวบ้านบางระจันจึงพ่ายแพ้ ในวันจันทร์ แรม 2 ค่ำ เดือน 8 ปีจอ พ.ศ.  
 2309 รวมเวลาที่ไทยรบกับพม่าทั้งสิ้น 5 เดือน คือ ตั้งแต่เดือน 4 ปลายปีระกา พ.ศ. 2308 ถึงเดือน 8  
 ปีจอ พ.ศ. 2309

### สมัยกรุงธนบุรี

เมืองอินทร์บุรี เมืองพรหมบุรี เมืองสิงห์บุรี ขึ้นกับกรุงธนบุรี ในประชุมพงศาวดาร  
 ฉบับพันจันทนุมาศ (เจิม) กล่าวถึงสำเนาห้องตรา พ.ศ. 2316 เหน็จผู้รักษาเมืองสิงห์บุรี เมืองพรหม  
 บุรี เมืองอินทร์บุรี ยกทัพไปสกัดข้าศึกด้านตะวันออก และคุมพรรคพวกช่องสุ่มกำลังยกไปขุดคูเล่น  
 พระนครเมืองธนบุรี

### สมัยกรุงรัตนโกสินทร์

มีหลักฐานที่ปรากฏคือ พระบาทสมเด็จพระจุลจอมเกล้าเจ้าอยู่หัวโปรดให้จัดการ  
 ปกครองมณฑลเทศาภิบาล เมืองสิงห์บุรี เมืองอินทร์บุรี เมืองพรหมบุรี อยู่ในมณฑลกรุงเก่า  
 (รัชกาลที่ 6 ได้เปลี่ยนชื่อเป็นมณฑลอยุธยา) และปี พ.ศ. 2439 ยุบเมืองอินทร์บุรี และเมืองพรหมบุรี  
 เป็นอำเภอขึ้นกับเมืองสิงห์บุรี พร้อมกับตั้งเมืองสิงห์บุรีขึ้นใหม่ที่ตำบลบางพุทรา ส่วนเมืองสิงห์บุรี  
 เดิมยุบเป็นอำเภอสิงห์ และต่อมาได้เปลี่ยนชื่อเป็นอำเภอบางระจัน ปี พ.ศ. 2444 อำเภอเมืองสิงห์บุรี  
 เปลี่ยนเป็นอำเภอบางพุทรา และในปี พ.ศ. 2481 ทางราชการสั่งให้เปลี่ยนชื่อที่ว่าการอำเภอที่ตั้งอยู่  
 ในเมืองให้เป็นชื่อของจังหวัดนั้น ๆ อำเภอบางพุทราจึงได้กลับไปใช้ชื่ออำเภอเมืองสิงห์บุรีมาจนถึง  
 ปัจจุบันนี้



ภาพที่ 2.1 อนุสาวรีย์วีรชนชาวบ้านบางระจัน อ.ค่ายบางระจัน จ.สิงห์บุรี

ที่มา : <http://www.singburi.go.th>

## 1.2 ข้อมูลทั่วไปจังหวัดสิงห์บุรี

สัญลักษณ์ประจำจังหวัด

- ต้นไม้ประจำจังหวัด: มะกล่ำต้น (Adenantha pavonina)
- คำขวัญประจำจังหวัด: ถิ่นวีรชนคนกล้า คู่หล้าพระนอน นามกระฉ่อนปลาแม่ลา เทศกาลกินปลาประจำปี



ภาพที่ 2.2 ตราประจำจังหวัดสิงห์บุรี

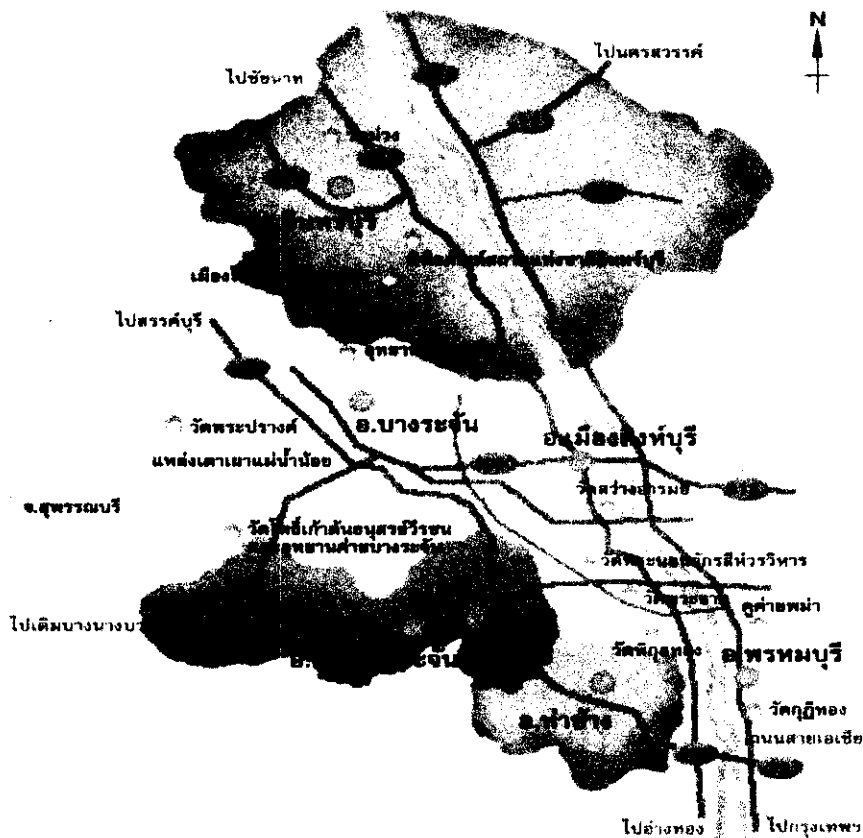
ที่มา : <http://www.singburi.go.th>

ความหมาย เมื่อเดือน ๓ ปลายปีระกา พ.ศ. ๒๓๐๘ ชาวสิงห์บุรี เมืองวิเศษชัยชาญ และสรรคบุรี โดยการนำของคนไทยชั้นหัวหน้าสำคัญ ๑๑ คน ได้ขอร้องชาวบ้านรวม ๖๐๐ คน มาพึ่งพระอาจารย์ธรรมโชติผู้ทรงวิทยาคม ตั้งค่ายสู้รบกับทหารของเนเมียวสีหบดีแม่ทัพพม่าที่บ้าน

บางระจัน เขตเมืองสิงห์บุรี ด้วยความรักชาติ สามัคคี และเสียสละ จนสามารถเอาชนะทหารพม่าได้ ถึง ๘ ครั้ง แต่ด้วยกำลังพลและอาวุธที่เสียเปรียบมาก ในการรบครั้งที่ ๘ เมื่อวันจันทร์ ปีกอ พ.ศ. ๒๓๐๕ พม่าจึงตีค่ายบางระจันได้สำเร็จ รัฐบาลโดยกรมศิลปากร ได้สร้างอนุสาวรีย์วีรชนชาวบ้านบางระจันขึ้น เพื่อให้ลูกหลานไทยได้รำลึกถึงตลอดไป

พระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว รัชกาลที่ ๕ เสด็จพระราชดำเนินทรงเปิดอนุสาวรีย์เมื่อ วันพฤหัสบดีที่ ๒๕ กรกฎาคม ๒๕๑๕ ทางราชการจังหวัดสิงห์บุรี พร้อมด้วยประชาชนทุกหมู่เหล่า ดำรง และทหารสามเหล่าทัพ ได้พร้อมใจกันทำพิธีสักการะสถูติวีรชนชาวบ้านบางระจันสิงห์บุรี ในวันที่ ๔ กุมภาพันธ์ ของทุกปี

รูปแบบ เป็นรูปโครงร่าง ๑๑ วีรชนสีดำ อยู่บนพื้นสีแดงภายในโล่ (เครื่องป้องกันอาวุธ) ชนิดกลม ขอบโล่ถัดจากพื้นสีแดง มีวงกลมสีขาว สีน้ำเงิน และสีแดง มีขนาดและสัดส่วน เช่นเดียวกับพื้นแถบธงชาติไทยออกไปตามลำดับ ได้รูปโครงร่างวีรชน มีข้อความ จังหวัดสิงห์บุรี เป็นอักษรสีดำ โค้งไปตามส่วนล่างของขอบโล่ กรมนี้ประดับตราประจำจังหวัดบนพื้นธง ให้ตราอยู่ กึ่งกลางพื้นธงพื้นสีแดงขนาดมาตรฐานธงชาติไทย และให้ตัดวงกลมสีแดงวงนอกสุดออกเพื่อกลมกลืนกัน



ภาพที่ 2.3 แผนที่จังหวัดสิงห์บุรี

ที่มา : <http://www.singburi.go.th>

### ที่ตั้งและอาณาเขต

จังหวัดสิงห์บุรี ตั้งอยู่ภาคกลางของประเทศไทยห่างจากกรุงเทพฯ 142 กม. มีเนื้อที่ทั้งหมดประมาณ 822.478 ตร.กม. หรือ 514,049 ไร่ มีอาณาเขตติดต่อกับจังหวัด

ทิศเหนือ ติดต่อกับอำเภอสรรพยา จังหวัดชัยนาท อำเภอตาคลี จังหวัดนครสวรรค์

ทิศใต้ ติดต่อกับอำเภอไชโย อำเภอโพธิ์ทอง และอำเภอแสวงหา จังหวัด

อ่างทอง

ทิศตะวันออก ติดต่อกับอำเภอบ้านหมี่ และอำเภอท่าม่วง จังหวัดลพบุรี

ทิศตะวันตก ติดต่อกับอำเภอสรรคบุรี จังหวัดชัยนาท และอำเภอเดิมบางนางบวช

จังหวัดสุพรรณบุรี

### ภูมิประเทศและภูมิอากาศ

ลักษณะภูมิประเทศโดยทั่วไปเป็นที่ราบลุ่มและพื้นที่ที่ถูกคลื่นลอนตื้น ซึ่งเกิดจากการทับถมของตะกอนริมแม่น้ำเป็นอย่างมาก มีแม่น้ำสำคัญไหลผ่าน 3 สาย คือ แม่น้ำเจ้าพระยา แม่น้ำน้อย และแม่น้ำลพบุรี นอกจากนี้ ยังมีลำน้ำสายอื่น ๆ คือ ลำแม่ลา ลำการ้อง ลำเชียงราก และลำโพธิ์ชัย ไม่มีพื้นที่เป็นภูเขาและป่าไม้ และไม่มีแร่ธาตุที่สำคัญ

ลักษณะของภูมิอากาศโดยทั่วไปแบ่งออกเป็นฤดูร้อน ตั้งแต่เดือนมกราคม – เมษายน อุณหภูมิเฉลี่ยประมาณ 36.10 องศาเซลเซียส ฤดูฝน ตั้งแต่เดือนพฤษภาคม - ตุลาคม ปริมาณน้ำฝนเฉลี่ย 697.60 มม./ปี ฤดูหนาว ตั้งแต่เดือนพฤศจิกายน – มกราคม อุณหภูมิเฉลี่ย ประมาณ 27 องศาเซลเซียส

### ประชากร

จากสถิติกรมการปกครอง กระทรวงมหาดไทย ณ 31 ธันวาคม พ.ศ. 2551 รวมทั้งสิ้น 215,551 คน เป็นชาย 103,118 คน หญิง 112,433 คน จำนวนบ้าน 66,744 หลัง จำนวนประชากรชายคิดเป็นร้อยละ 47.83 ของประชากรทั้งหมด และจำนวนประชากรหญิงคิดเป็นร้อยละ 52.16 ของประชากรทั้งหมด ประชากรที่อาศัยอยู่ในเขตเทศบาล 58,130 คน คิดเป็นร้อยละ 26.96 ส่วนที่เหลือ 157,421 คน หรือร้อยละ 73.03 อาศัยอยู่นอกเขตเทศบาล

### การคมนาคม

การคมนาคมของจังหวัดสิงห์บุรี มี 2 ทาง คือ

1. ทางบก ตามทางหลวงแผ่นดิน หมายเลข 32 (สายเอเชีย) จากกรุงเทพฯ – สิงห์บุรี ระยะทาง 142 กม. หมายเลข 39 กรุงเทพฯ – สิงห์บุรี ผ่านจังหวัดอ่างทอง ระยะทาง 144 กม. และหมายเลข 311 สิงห์บุรี – ชัยนาท เชื่อมต่อทางหลวงหมายเลข 309 ไปยังจังหวัดชัยนาท

2. ทางน้ำ ใช้แม่น้ำเจ้าพระยาเป็นเส้นทางเดินเรือ เพื่อขนส่งผลผลิตทางการเกษตร จากกรุงเทพฯ – สิงห์บุรี ระยะทางประมาณ 160 กม. หรือมาทางแม่น้ำน้อย แยกจากแม่น้ำเจ้าพระยา อ.เมือง จ.ชัยนาท ผ่าน อ.สรรคบุรี อ.บางระจัน อ.ท่าช้าง ถึงจังหวัดสิงห์บุรี

#### เขตการปกครอง

การปกครองแบ่งออกเป็น 6 อำเภอ 43 ตำบล 364 หมู่บ้าน 7 เทศบาล 1 องค์การบริหารส่วนจังหวัด และ 34 องค์การบริหารส่วนตำบล (อบต.) ดังตารางที่ 2.1

ตารางที่ 2.1 เขตการปกครองจังหวัดสิงห์บุรี

อำเภอ	ตำบล	หมู่บ้าน	จำนวนบ้าน	เทศบาล/อบต.
เมืองสิงห์บุรี	8	58	17,396	1/7
อินทร์บุรี	10	105	15,984	1/10
บางระจัน	8	77	10,171	1/5
ค่ายบางระจัน	6	59	7,592	1/6
พรหมบุรี	7	42	6,804	2/4
ท่าช้าง	4	23	4,244	1/2
รวม	43	364	62,191	7/34

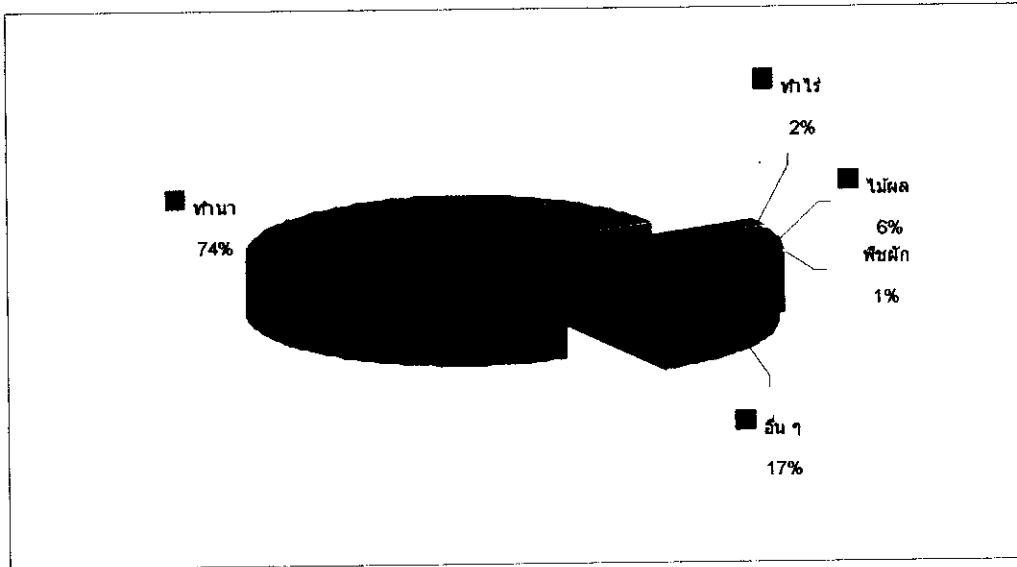
ที่มา : ที่ทำการปกครองจังหวัดสิงห์บุรี

#### ภาคเกษตรกรรม

จังหวัดสิงห์บุรี มีพื้นที่ทั้งหมด 514,049 ไร่ ซึ่งมีพื้นที่ในเขตชลประทานมากที่สุด จังหวัดหนึ่ง โดยมีพื้นที่ทำการเกษตรอยู่ในความรับผิดชอบของโครงการชลประทาน 6 โครงการ ครอบคลุมพื้นที่ 429,512 ไร่ และพื้นที่รับประโยชน์ 459,206 ไร่ หรือร้อยละ 89.3 ของพื้นที่ทั้งหมดของจังหวัด และเป็นจังหวัดแรกที่มีการดำเนินงานการจัดรูปที่ดินเพื่อประโยชน์ในการทำการเกษตร เรื่องของการทำนาโดยมีพื้นที่ก่อสร้างจัดรูปที่ดินใน 5 อำเภอ จำนวน 107,210 ไร่ คิดเป็นร้อยละ 23.35 ของพื้นที่รับประโยชน์ในเขตชลประทาน จึงทำให้จังหวัดสิงห์บุรี สามารถทำนาได้ปีละ 2-3 ครั้ง

พื้นที่ทำการเกษตรรับน้ำชลประทานทั้งสิ้น 412,495 ไร่ คิดเป็นร้อยละ 80.24 ของพื้นที่ทั้งหมดของจังหวัด โดยแบ่งเป็นพื้นที่ทำการเกษตรแต่ละประเภท ทำนา 377,350.50 ไร่, ทำไร่ 10,041 ไร่, ไม้ผล 28,582.25 ไร่, พืชผัก 2,744 ไร่ และอื่นๆ 84,650.25 ไร่ พืชเศรษฐกิจที่

สำคัญ ได้แก่ ข้าวนาปี ข้าวนาปรัง อ้อย ถั่วลิสง และถั่วเขียว พันธุ์ข้าวที่เกษตรกรนิยมใช้  
เพาะปลูก ได้แก่ สุพรรณบุรี 1, 35, ชัยนาท 1 ปทุมธานี



ภาพที่ 2.4 พื้นที่การเกษตรรับน้ำชลประทานจังหวัดสิงห์บุรี

ที่มา : สำนักงานจังหวัดสิงห์บุรี

### 1.3 อำเภอท่าช้าง

#### ที่ตั้งและอาณาเขต

อำเภอท่าช้างตั้งอยู่ตอนใต้ของจังหวัดมีอาณาเขตติดต่อกับอำเภอข้างเคียง ดังนี้  
ทิศเหนือ ติดต่อกับอำเภอยางชุมน้อย อำเภอเมืองสิงห์บุรี และอำเภอพรหมบุรี

ทิศตะวันออกติดต่อกับอำเภอพรหมบุรี

ทิศใต้ ติดต่อกับอำเภอโพธิ์ทองและอำเภอแสวงหา (จังหวัดอ่างทอง)

ทิศตะวันตก ติดต่อกับอำเภอยางชุมน้อย

#### การปกครองส่วนภูมิภาค

อำเภอท่าช้างแบ่งเขตการปกครองย่อยออกเป็น 4 ตำบล ได้แก่ 1) ตำบลดอนสมอ

2) ตำบลโพประจักษ์ 3) ตำบลวิหารขาว 4) ตำบลพิบูลทอง

#### การปกครองส่วนท้องถิ่น

ท้องที่อำเภอท่าช้างประกอบด้วยองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น 3 แห่ง ได้แก่

- เทศบาลตำบลดอนสมอ ครอบคลุมพื้นที่ตำบลดอนสมอและตำบลพิบูลทอง

ทั้งตำบล

- องค์การบริหารส่วนตำบลโพประทับชัย ครอบคลุมพื้นที่ตำบลโพประทับชัยทั้งตำบล
- องค์การบริหารส่วนตำบลวิหารขาว ครอบคลุมพื้นที่ตำบลวิหารขาวทั้งตำบล อำเภอกำแพง มีพื้นที่ประมาณ 15,000 ไร่ เป็นพื้นที่ทำนา 12,600 ไร่ ทำสวน 1,600 ไร่ และที่อยู่อาศัย 800 ไร่

## 2. แนวคิดเกี่ยวกับสหกรณ์

สหกรณ์ (Co-operatives) มาจากคำว่า “สห” แปลว่า ร่วมมือหรือช่วยกัน ส่วนคำว่า “กรณ์” แปลว่า การกระทำ ซึ่งความหมายรวมกันว่าการร่วมมือเพื่อทำไร หรือประโยชน์อื่น ๆ ในงานร่วมกันนั้น วิธีการอย่างหนึ่งที่บุคคลพอใจร่วมมือกันเพื่อบำรุงความเจริญทางเศรษฐกิจโดยแบ่งกำไรเสมอกัน และตามพระราชบัญญัติสหกรณ์ พ.ศ.2542 ได้ให้คำนิยามไว้ว่า “สหกรณ์” หมายความว่า คณะบุคคลซึ่งร่วมกันดำเนินกิจการเพื่อประโยชน์ทางเศรษฐกิจและสังคมโดยช่วยเหลือตนเอง และช่วยเหลือซึ่งกันและกัน (ราชกิจจานุเบกษา.2542 : 2-3) จึงสรุปได้ว่า สหกรณ์จะต้องจัดตั้งขึ้นด้วยความร่วมมือร่วมใจของสมาชิกที่ช่วยเหลือซึ่งกันและกัน โดยใช้กิจกรรมสหกรณ์ เพื่อช่วยเหลือแก้ไขปัญหาความเดือดร้อนทางเศรษฐกิจและสังคมของมวลหมู่สมาชิก

สหกรณ์ เป็นระบบทางเศรษฐกิจอีกรูปแบบหนึ่ง ซึ่งเกิดขึ้นเพื่อการแก้ไขปัญหาความเดือดร้อนของประชาชน โดยมีหลักการในการช่วยเหลือตนเอง และช่วยเหลือซึ่งกันและกัน ทั้งในระดับชุมชนและระดับประเทศ มีหลายประเภท โดยแต่ละประเภทนั้นแม้จะยึดหลักการเดียวกัน แต่มีความแตกต่างกันในข้อบังคับ กฎระเบียบ และวิธีการดำเนินงานในบางเรื่อง

ระบบสหกรณ์จัดเป็นการดำเนินเศรษฐกิจรูปแบบหนึ่ง แต่อยู่ในระดับสายกลาง ซึ่งต่างจากระบบเศรษฐกิจแบบเสรีนิยม แบบสังคมนิยมหรือแบบผสม ที่มีวิธีการจัดการทางเศรษฐกิจที่ใหญ่โตกว่า อย่างไรก็ตามสหกรณ์ก็เป็นองค์กรธุรกิจที่เกิดจากการรวมทุนและจัดการ โดยสมาชิกเพื่อจัดทำหรือทำการค้าและบริการแก่สมาชิก ซึ่งนับว่าเป็นอีกแนวคิดหนึ่งเพื่อแก้ไขข้อบกพร่องของระบบเศรษฐกิจแบบต่าง ๆ ได้ด้วยเช่นกัน

## 2.1 ความหมายของสหกรณ์ อุดมการณ์ หลักการ และวิธีการสหกรณ์ (กรมส่งเสริมสหกรณ์,2550)

### 2.1.1 ความหมายของสหกรณ์ “สหกรณ์” (Cooperatives)

สหกรณ์ คือ องค์กรของบุคคลากร ซึ่งรวมกลุ่มกัน โดยสมัครใจในการดำเนินวิสาหกิจ ที่พวกเขาเป็นเจ้าของร่วมกัน และควบคุมตามหลักประชาธิปไตย เพื่อสนองความต้องการ(อันจำเป็น) และความหวังร่วมกันทางเศรษฐกิจ สังคมและวัฒนธรรม

### 2.1.2 ความหมายของ “คุณค่าของสหกรณ์” (Cooperative Values)

สหกรณ์อยู่บนพื้นฐานแห่งคุณค่าของการช่วยตนเอง ความรับผิดชอบต่อตนเองความเป็นประชาธิปไตย ความเสมอภาค ความเที่ยงธรรม และความเป็นเอกภาพ สมาชิกสหกรณ์เชื่อมั่นในคุณค่าของจริยธรรมแห่งความสุจริต ความเปิดเผย ความรับผิดชอบต่อสังคมและเอื้ออาทรต่อคนอื่น โดยสืบทอดประเพณีปฏิบัติของผู้ริเริ่มการสหกรณ์

### 2.1.3 ความหมายของ “อุดมการณ์สหกรณ์” (Cooperative Ideology)

อุดมการณ์ คือความเชื่อร่วมกันที่ว่า การช่วยตนเองและการช่วยเหลือซึ่งกันและกัน ตามหลักการสหกรณ์จะนำไปสู่การกินดี อยู่ดี มีความเป็นธรรมและสันติสุขในสังคม

### 2.1.4 ความหมายของ “หลักการสหกรณ์” (Cooperative Principles)

หลักการสหกรณ์ คือ แนวทางที่สหกรณ์ยึดถือปฏิบัติเพื่อให้คุณค่าของสหกรณ์เกิดผลเป็นรูปธรรม ซึ่งประกอบด้วยหลักการที่สำคัญรวม 7 ประการ คือ

หลักการที่ 1 การเป็นสมาชิกโดยสมัครใจและเปิดกว้าง

หลักการที่ 2 การควบคุมโดยสมาชิกตามหลักประชาธิปไตย

หลักการที่ 3 การมีส่วนร่วมทางเศรษฐกิจของสมาชิก

หลักการที่ 4 การปกครองตนเองและความเป็นอิสระ

หลักการที่ 5 การศึกษา ฝึกอบรมและสารสนเทศ

หลักการที่ 6 การร่วมมือระหว่างสหกรณ์

หลักการที่ 7 การเอื้ออาทรต่อชุมชน

### 2.1.5 ความหมายของ “วิธีการสหกรณ์” (Cooperative Practices)

วิธีการสหกรณ์ คือ การนำหลักการสหกรณ์มาประยุกต์ใช้ในการดำเนินกิจกรรมทางเศรษฐกิจและสังคม เพื่อประโยชน์ของมวลสมาชิกและชุมชน โดยไม่ละเลยหลักการธุรกิจที่ดี

## 2.2 ประเภทของสหกรณ์

เมื่อวันที่ 29 มิถุนายน 2548 กระทรวงเกษตรและสหกรณ์ ได้ออกกฎกระทรวงเพื่อกำหนดประเภทของสหกรณ์ที่จะรับจดทะเบียน โดยอาศัยอำนาจตามความในมาตรา 5 และ



มาตรา 33 วรรคสองแห่งพระราชบัญญัติสหกรณ์ พ.ศ. 2542 อันเป็นพระราชบัญญัติที่มีบทบัญญัติบางประการเกี่ยวกับการจำกัดสิทธิและเสรีภาพของบุคคล ซึ่งมาตรา 29 ประกอบกับมาตรา 35 และมาตรา 45 ของรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย บัญญัติให้กระทำได้โดยอาศัยอำนาจตามบทบัญญัติแห่งกฎหมาย รัฐมนตรีว่าการกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ ออกกฎกระทรวงไว้ดังนี้

**สหกรณ์การเกษตร** คือ สหกรณ์ที่จัดตั้งขึ้นในหมู่ผู้มีอาชีพทางการเกษตร รวมกันจัดตั้งขึ้น และจดทะเบียนเป็นนิติบุคคลก่อนนายทะเบียนสหกรณ์ โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อให้สมาชิกดำเนินการร่วมกันและช่วยเหลือซึ่งกันและกัน เพื่อแก้ไขความเดือดร้อนในการประกอบอาชีพของสมาชิก และช่วยยกฐานะความเป็นอยู่ของสมาชิกให้ดีขึ้น

**สหกรณ์ประมง** คือ สหกรณ์ที่จัดตั้งขึ้นในหมู่ชาวประมง เพื่อแก้ไขปัญหาและอุปสรรคในการประกอบอาชีพ ซึ่งชาวประมงแต่ละคนไม่สามารถแก้ไขให้ลุล่วงไปได้ตามลำพังบุคคลเหล่านี้จึงรวมกัน โดยยึดหลักการช่วยตนเองและช่วยเหลือซึ่งกันและกัน

**สหกรณ์นิคม** คือ สหกรณ์การเกษตรในรูปแบบหนึ่ง ที่มีการดำเนินการจัดสรรที่ดินทำกินให้ราษฎร การจัดสร้างปัจจัยพื้นฐาน และสิ่งอำนวยความสะดวกให้ผู้ที่อยู่อาศัยควบคู่ไปกับการดำเนินการจัดการด้านสินเชื่อ ปัจจัยการผลิตและสิ่งของที่จำเป็น การแปรรูปการเกษตร การส่งเสริมอาชีพ รวมทั้งกิจการให้บริการสาธารณสุขไปรษณีย์

**สหกรณ์ร้านค้า** คือ สหกรณ์ที่มีผู้บริโภครวมกันจัดตั้งขึ้นเพื่อจัดหาสินค้า เครื่องอุปโภคบริโภคมาจำหน่ายแก่สมาชิกและบุคคลทั่วไป โดยจดทะเบียนตามกฎหมายสหกรณ์ในประเภทสหกรณ์ร้านค้า มีสภาพเป็นนิติบุคคลซึ่งสมาชิกผู้ถือหุ้นทุกคนเป็นเจ้าของ สมาชิกลงทุนร่วมกันในสหกรณ์ด้วยความสมัครใจเพื่อแก้ไขความเดือดร้อนในการซื้อเครื่องอุปโภคบริโภคและเพื่อผดุงฐานะทางเศรษฐกิจของตนและหมู่คณะ

**สหกรณ์บริการ** คือ สหกรณ์ที่จัดตั้งขึ้นตามพระราชบัญญัติสหกรณ์ โดยมีประชาชนไม่น้อยกว่า 10 คน ที่มีอาชีพอย่างเดียวกัน ได้รับความเดือดร้อนในเรื่องเดียวกันรวมตัวกัน โดยยึดหลักการประหยัด การช่วยตนเองและช่วยเหลือซึ่งกันและกัน เพื่อแก้ปัญหาต่าง ๆ รวมทั้งการส่งเสริมให้เกิดความมั่นคงในอาชีพต่อไป

**สหกรณ์ออมทรัพย์** คือ สถาบันการเงินแบบหนึ่ง ที่มีสมาชิกเป็นบุคคลซึ่งมีอาชีพอย่างเดียวกันหรือที่อาศัยอยู่ในชุมชนเดียวกัน มีวัตถุประสงค์เพื่อส่งเสริมให้สมาชิกรู้จักการออมทรัพย์ และให้กู้ยืมเมื่อเกิดความจำเป็นหรือเพื่อก่อให้เกิดประโยชน์นอกเขตและได้รับการจดทะเบียนตามพระราชบัญญัติสหกรณ์ สามารถกู้ยืมได้เมื่อเกิดความจำเป็นตามหลักการช่วยตนเองและช่วยเหลือซึ่งกันและกัน

สหกรณ์เครดิตยูเนียน คือ สหกรณ์เอนกประสงค์ ตั้งขึ้นโดยความสมัครใจของสมาชิกที่อยู่ในวงสัมพันธ์เดียวกัน เช่น อาศัยในชุมชนเดียวกัน ประกอบอาชีพเดียวกัน หรือในสถานที่เดียวกัน หรือมีกิจกรรมร่วมกันเพื่อรู้จักช่วยเหลือตนเองอย่างต่อเนื่อง โดยมุ่งเน้นให้สมาชิกประหยัดและออม เพื่อการรู้จักช่วยเหลือตนเองเป็นเบื้องต้น และเป็นพื้นฐานในการสร้างความมั่นคงแก่ตนเองและครอบครัว

### 2.3 แนวคิดเกี่ยวกับสหกรณ์การเกษตร

#### ความหมายและประวัติของสหกรณ์การเกษตร

กรมส่งเสริมสหกรณ์ (2550 : 39) สหกรณ์การเกษตร คือ องค์การที่ผู้ประกอบอาชีพทางการเกษตรรวมกันจัดตั้งขึ้นและจดทะเบียนเป็นนิติบุคคลก่อนายทะเบียนสหกรณ์ตามกฎหมายว่าด้วยสหกรณ์ โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อให้สมาชิก ดำเนินกิจการร่วมกันและช่วยเหลือซึ่งกันและกัน เพื่อแก้ไขความเดือดร้อนในการประกอบอาชีพของสมาชิก และช่วยยกฐานะความเป็นอยู่ของสมาชิกให้ดีขึ้น

ประวัติสหกรณ์การเกษตร ได้มีการจัดตั้งสหกรณ์หาทุนขึ้นที่ อำเภอเมือง จังหวัดพิษณุโลก ชื่อว่า “สหกรณ์วัดจันทร์ ไม่จำกัดสินใช้” ได้รับการจดทะเบียนเป็นสหกรณ์แรกเมื่อวันที่ 26 กุมภาพันธ์ 2459 หลังจากนั้นได้มีการจัดตั้งสหกรณ์หาทุนเพิ่มขึ้นเรื่อยๆ จนกระทั่งเมื่อมีการตราพระราชบัญญัติสหกรณ์ พ.ศ.2511 จึงได้ทำการควบสหกรณ์หาทุนหลายๆ สหกรณ์เข้าเป็นสหกรณ์การเกษตรระดับอำเภอ เพื่อให้มีขนาดธุรกิจขนาดใหญ่ขึ้น สามารถบริการแก่สมาชิกได้มากขึ้น

#### วัตถุประสงค์ของสหกรณ์การเกษตร

สหกรณ์การเกษตรมีวัตถุประสงค์ในการดำเนินการดังนี้

1. ให้สินเชื่อเพื่อการเกษตร
2. จัดหาวัสดุการเกษตร และสิ่งของที่จำเป็นมาจำหน่าย
3. จัดหาตลาดจำหน่ายผลผลิต และผลิตภัณฑ์ของสมาชิก
4. รับฝากเงิน
5. จัดบริการและบำรุงที่ดิน
6. ส่งเสริมความรู้ทางการเกษตรแผนใหม่
7. ให้การศึกษาอบรมทางสหกรณ์

### ประเภทของสหกรณ์การเกษตร

สหกรณ์การเกษตรแบ่งเป็น 3 ระดับ คือ

1. สหกรณ์ขั้นปฐมหรือสหกรณ์ระดับท้องถิ่น เป็นสหกรณ์ที่มีแผนดำเนินการคลุมหนึ่งอำเภอและให้ทำหน้าที่เป็นสหกรณ์เอกประสงค์
2. สหกรณ์ขั้นมัธยมหรือชุมนุมสหกรณ์ระดับจังหวัด เป็นสหกรณ์ซึ่งจัดตั้งโดยสหกรณ์ขั้นปฐมอย่างน้อย 3 สหกรณ์ มีวัตถุประสงค์เพื่อส่งเสริมสนับสนุนกิจการของสหกรณ์ที่เป็นสมาชิกในด้านต่าง ๆ เช่น การเงิน การขาย การซื้อ และการแปรรูป เป็นต้น
3. สหกรณ์ขั้นยอดหรือชุมนุมสหกรณ์ระดับชาติ เป็นองค์การที่ทำธุรกิจด้านการตลาดการจัดหาสินค้าของผู้ผลิตและผู้บริโภค และเป็นคลังสินค้าให้แก่สหกรณ์

### ลักษณะการดำเนินธุรกิจของสหกรณ์การเกษตร

สหกรณ์การเกษตรมีการดำเนินธุรกิจและจำแนกตามประเภทธุรกิจ ดังนี้

1. ธุรกิจสินเชื่อ หมายถึง การจ่ายเงินให้สมาชิกกู้ยืมตามระเบียบและหลักเกณฑ์การกู้เงินของสหกรณ์ โดยแบ่งเป็นเงินกู้ระยะสั้นไม่เกิน 1 ปี และระยะปานกลางระหว่าง 3-5 ปี  
รายได้ของธุรกิจสินเชื่อ คือ ดอกเบี้ยรับ ส่วนต้นทุน คือ ดอกเบี้ยจ่าย หรือต้นทุนของเงินที่สหกรณ์ ได้มาจากแหล่งเงินทุนต่าง ๆ แล้วนำมาให้สมาชิกสหกรณ์กู้ต่อ ในอัตราดอกเบี้ยที่สูงกว่าเล็กน้อย ส่วนต่างระหว่างดอกเบี้ยที่ได้รับจากสมาชิก กับดอกเบี้ยที่จ่ายให้แหล่งเงินทุนก็คือกำไรขั้นต้นของธุรกิจเครดิตก่อนหักค่าใช้จ่ายเฉพาะธุรกิจ

ค่าใช้จ่ายเฉพาะธุรกิจสินเชื่อ หมายถึง ค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานเฉพาะของธุรกิจประเภทนี้อันได้แก่

- ค่าเผื่อนี้สูญ หมายถึง ค่าเผื่อนี้สงสัยจะสูญของลูกหนี้เงินให้กู้ประเภทต่าง ๆ ที่ค้างนานและไม่สามารถเรียกเก็บได้ ต้องตัดเป็นค่าใช้จ่ายสำหรับงวดระยะเวลาบัญชีนั้น ๆ
- ค่าเผื่อนี้สูญ-ดอกเบี้ยค้างรับ หมายถึง ค่าเผื่อนี้สงสัยจะสูญของดอกเบี้ยค้างรับที่ค้างช้านาน
- ค่าใช้จ่ายดำเนินงานอื่น ๆ เฉพาะธุรกิจ ได้แก่ ค่าใช้จ่ายติดตามหนี้ ค่าใช้จ่ายสอบทานหนี้ ฯลฯ

2. ธุรกิจการซื้อขาย หมายถึง สหกรณ์จัดหาหรือจัดซื้อวัตถุดิบการเกษตรหรือสินค้าอุปโภคบริโภค เพื่อมาจำหน่ายให้แก่สมาชิก

รายได้ของการดำเนินธุรกิจประเภทนี้ ได้มาจากการขายปุ๋ย ขายยาปราบศัตรูพืช และค่าขายสินค้าประเภทอื่นตามความต้องการของสมาชิก

ต้นทุนและค่าใช้จ่ายในธุรกิจการซื้อ หมายถึง ต้นทุนและค่าใช้จ่ายอันเกี่ยวข้องกับ การจัดหาสินค้าและวัสดุอุปกรณ์การเกษตร ได้แก่ ค่าซื้อวัสดุ สินค้าส่งคืน ส่วนลดรับ ค่าใช้จ่ายใน การซื้อสินค้า ฯลฯ

**3. ธุรกิจรวบรวมผลผลิต** เกิดจากการที่สหกรณ์ทำการรวบรวมผลผลิตและ ผลิตภัณฑ์ของสมาชิกรับมาขายหรือแปรรูปขาย เพื่อให้ได้ราคาดี ในกรณีที่สหกรณ์ไม่ได้ทำการ แปรรูปผลผลิต หากแต่จำหน่ายไปตามสภาพที่รับซื้อจากสมาชิก เช่น ข้าวเปลือก ข้าวโพด ถั่วเขียว อ้อย ฯลฯ การรวบรวมต้นทุนขายและค่าใช้จ่ายในธุรกิจการซื้อ แต่ถ้าสหกรณ์ทำการแปรรูปผลผลิต เช่น รับซื้อข้าวเปลือกจากชาวนาเพื่อมาสีเป็นข้าวสาร ฯลฯ การรวบรวมต้นทุนและค่าใช้จ่ายใน ธุรกิจการขายจะแตกต่างกันไปเพราะจะต้องคำนึงถึงต้นทุนในการแปรรูปผลผลิตเหล่านั้นด้วย

รายได้จากธุรกิจประเภทนี้ คือ ค่าขายผลผลิตต่าง ๆ ของสมาชิก และขาย ผลิตภัณฑ์ที่แปรรูปแล้ว เช่น ขายข้าวเปลือก ขายข้าวสาร

ต้นทุนและค่าใช้จ่ายในธุรกิจการขาย โดยไม่มีการแปรรูป แก่ ค่าซื้อผลผลิต ค่าใช้จ่ายในการซื้อผลผลิต ค่าใช้จ่ายในการขาย

ส่วนธุรกิจการขายที่มีการแปรรูป จะต้องคำนวณ ต้นทุนการผลิต ได้แก่ วัตถุดิบ แรงงาน ค่าใช้จ่ายในการผลิตเข้าไว้ด้วย

**4. ธุรกิจการให้บริการและส่งเสริมการเกษตร** เกิดจากสหกรณ์ให้บริการช่วยเหลือ เกษตรกรในด้านการเผยแพร่และส่งเสริมการเกษตร เช่น จัดหาเครื่องทุ่นแรงที่ใช้ในการประกอบ การเกษตร ได้แก่ รถไถนา เครื่องสูบน้ำ ฯลฯ ให้บริการปรับพื้นที่ ขยายพันธุ์สัตว์ ฯลฯ

รายได้เกิดจากค่าบริการต่าง ๆ ในการให้บริการต่าง ๆ สหกรณ์จะคิดค่าบริการ พอสมควรจากสมาชิก เช่น ค่าบริการสูบน้ำ ค่าบริการปรับพื้นที่ บุกเบิกที่ดิน สูบน้ำบำรุงพันธุ์พืช พันธุ์สัตว์ เป็นต้น

ส่วนต้นทุนในการให้บริการจะรวบรวมตามที่เกิดขึ้นจริง เช่น ค่าใช้จ่ายแปลง สาธิต ค่าบำรุงรักษาเครื่องจักรกล ค่าเสื่อมราคา ฯลฯ นอกจากสหกรณ์จะมีรายได้และค่าใช้จ่ายจาก ธุรกิจหลัก 4 ธุรกิจแล้ว สหกรณ์อาจจะมีรายได้และค่าใช้จ่ายจากทางอื่นที่ไม่จัดอยู่ในรายได้และ ค่าใช้จ่ายของธุรกิจหลักทั้ง 4 ธุรกิจ ดังกล่าวมาแล้ว เช่น รายได้จากค่าธรรมเนียมสมาชิก รายได้จาก ดอกเบี้ยเงินฝากธนาคาร รายได้ผลตอบแทนจากลงทุนถือหุ้น รายได้เบ็ดเตล็ด เงินเดือน ค่าเครื่อง เขียน แบบพิมพ์ ค่าเสื่อมราคา ค่าบำเหน็จเจ้าหน้าที่ ค่าเบี้ยเลี้ยง ค่าพาหนะ ค่าใช้จ่ายเบ็ดเตล็ด ฯลฯ

**ทุนของสหกรณ์การเกษตร**

สหกรณ์การเกษตร ได้ทุนเพื่อใช้เป็นทุนดำเนินงานตามวัตถุประสงค์ของ สหกรณ์ โดยวิธีต่าง ๆ คือ

จากสมาชิก ได้แก่ ค่าหุ้นจากสมาชิก เงินฝากออมทรัพย์และเงินฝากประจำสมาชิก จากสหกรณ์เอง ได้แก่ การสะสมเงินสำรองและทุนต่าง ๆ จากกำไรประจำปีของ สหกรณ์ตามที่กำหนดไว้ในข้อบังคับ

จากสถาบันทางการเงิน ได้แก่ การกู้ยืมเงินจากตำแหน่งต่าง ๆ เช่น ทางราชการ ธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร และธนาคารพาณิชย์อื่น ๆ

### 3. ข้อมูลเบื้องต้น สหกรณ์การเกษตรทำช้าง จำกัด จังหวัดสิงห์บุรี

#### 3.1 ข้อมูลทั่วไป

สหกรณ์การเกษตรทำช้าง จำกัด ตั้งอยู่เลขที่ 404 หมู่ 6 ต.ถอนสมอ อ.ทำช้าง จ.สิงห์บุรี จดทะเบียนเมื่อวันที่ 23 สิงหาคม 2518 ตามพระราชบัญญัติสหกรณ์ พ.ศ.2511 เริ่มดำเนินงานเมื่อวันที่ 1 กรกฎาคม 2518 เป็นต้นมา จนถึงปัจจุบันเป็นปีที่ 35 ท้องที่ดำเนินงานในเขตอำเภอทำช้าง จังหวัดสิงห์บุรี มีคณะกรรมการดำเนินการ 15 คน เจ้าหน้าที่สหกรณ์ 15 คน ผู้ตรวจสอบกิจการ 2 คน ตามเกณฑ์วัดขนาดสหกรณ์ของกรมตรวจบัญชีสหกรณ์เป็นสหกรณ์ขนาดใหญ่มีสมาชิกสหกรณ์จำนวน 1,230 คน สมาชิกมีอาชีพทำนา, ทำสวน, ทำไร่ และเลี้ยงสัตว์ ตามลำดับ มีทุนดำเนินงานทั้งสิ้น 157,200,973.95 บาท กำไรสุทธิ 3,868,346.27 บาท มูลค่าธุรกิจรวมทั้งสิ้น 312,722,244.94 บาท (ณ วันที่ 31 มีนาคม 2552)  
ที่มา : รายงานกิจการประจำปี 2552

#### 3.2 โครงสร้างของสหกรณ์

3.2.1 คณะกรรมการดำเนินการ ซึ่งที่ประชุมใหญ่เลือกตั้งจากสมาชิก (พ.ศ. 2553) จำนวน 15 คน ประกอบด้วย

1. นางรุ่งอรีย์	มะवेशะ	ประธานกรรมการ
2. นายทองชิต	สายทอง	รองประธานกรรมการ
3. นายสวิง	แสวงเจริญ	เลขานุการ
4. นายบำรุง	บ่ายเที่ยง	กรรมการ
5. นายม้าย	ทรัพย์พาลี	กรรมการ
6. นางพนม	โพธิ์เปลี่ยนศรี	กรรมการ
7. นายสุวรา	ศิริเมฆ	กรรมการ
8. นายเวียด	รักช้อน	กรรมการ
9. นายงยุทธ	มิศลิป	กรรมการ

10. นางจำเริญ	พิศแพว	กรรมการ
11. นายจรูญ	ใจธานี	กรรมการ
12. นางสาวชูชีพ	ทองไทย	กรรมการ
13. นางอัมรา	บัวเจริญ	กรรมการ
14. นางบุปผา	ฉายชูวงษ์	กรรมการ
15. นายเฉลิม	มาอยู่	กรรมการ

### 3.2.2 ผู้ตรวจสอบกิจการ ซึ่งเลือกตั้งจากที่ประชุมใหญ่ตามข้อบังคับของสหกรณ์

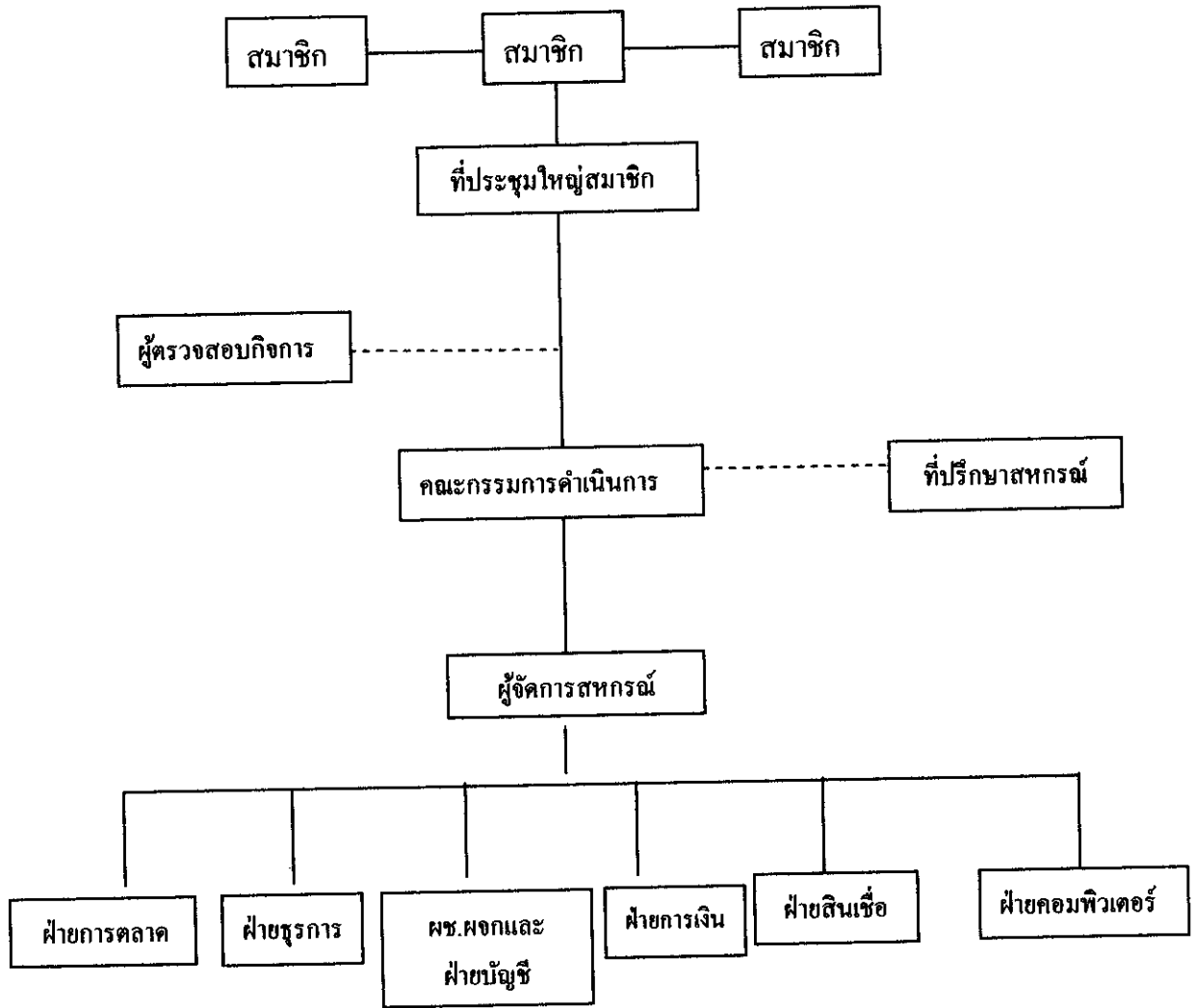
จำนวน 2 คน ประกอบด้วย

1. นายมานิต	จั่นสำอาง	ผู้ตรวจสอบกิจการ
2. นางสมคิด	ทรัพย์พาลี	ผู้ตรวจสอบกิจการ

### 3.2.3 ฝ่ายจัดการ สหกรณ์ได้มีการจัดจ้างเจ้าหน้าที่เพื่อปฏิบัติงานด้านต่าง ๆ

ตามที่ได้รับมอบหมายจากคณะกรรมการดำเนินการ จำนวน 15 คน ประกอบด้วย

1. นางวัฒนา	กลัดทอง	ผู้จัดการ
2. นางอารีย์	สีสะอาด	ผู้ช่วยผู้จัดการ/บัญชี
3. นางบุปผา	มีสมบัติ	เจ้าหน้าที่การเงิน
4. นางอุษา	อัมทรัพย์	เจ้าหน้าที่การตลาด
5. นายเริงชัย	ศิริจันทร์	เจ้าหน้าที่การตลาด
6. นางสุภาณี	โอสถศรี	เจ้าหน้าที่คอมพิวเตอร์
7. นางพรศิริ	ทองอุ่น	เจ้าหน้าที่สินเชื่อ
8. นายศักดิ์ดา	ทรัพย์สะอาด	เจ้าหน้าที่สินเชื่อ
9. น.ส.ศรีบุญญา	จำปี	เจ้าหน้าที่ธุรการ
10. นางพิชชานันท์	ม่วงงาม	เจ้าหน้าที่ขายสินค้า
11. น.ส.สมใจ	ชำดุ่ม	เจ้าหน้าที่ขายสินค้า
12. นายสะอาด	เกียรติมนิรัตน์	เจ้าหน้าที่ขับรถ
13. นายอรุณ	สะอ้าง	นักรถการโรง
14. นายปรีชา	รอดไว	เจ้าหน้าที่ขับรถคัก
15. นายอเนก	จำปี	ยามฯ



ภาพที่ 2.5 โครงสร้างการบริหารงาน สหกรณ์การเกษตรทำช้าง จำกัด

ที่มา : สหกรณ์การเกษตรทำช้าง จำกัด จังหวัดสิงห์บุรี

3.3 การดำเนินงานของสหกรณ์ สหกรณ์มีการดำเนินธุรกิจสำหรับสมาชิกสหกรณ์และเกษตรกรทั่วไป โดยธุรกิจของสหกรณ์มี 4 ประเภท คือ

3.3.1 ธุรกิจรับฝากเงิน สหกรณ์มีการให้บริการรับฝากเงินจากสมาชิก 3 ประเภท

คือ

- 1) เงินฝากออมทรัพย์
- 2) เงินฝากออมทรัพย์โครงการ
- 3) เงินฝากออมทรัพย์พิเศษ

และมีผลการดำเนินงานดังนี้

ตารางที่ 2.2 ปริมาณเงินรับฝากจากสมาชิก (หน่วย : บาท)

ผลการดำเนินงาน	ปี 2550	ปี 2551	ปี 2552
<b>1. เงินฝากออมทรัพย์</b>			
เงินฝากระหว่างปี	1,834,205.00	1,805,001.00	867,499.00
คงเหลือสิ้นปี	598,564.00	907,988.00	379,104.00
<b>2. เงินฝากออมทรัพย์โครงการ</b>			
เงินฝากระหว่างปี	4,873,646.00	6,431,680.00	43,281,684.00
คงเหลือสิ้นปี	3,385,870.00	4,327,487.00	32,285,853.00
<b>3. เงินฝากออมทรัพย์พิเศษ</b>			
เงินฝากระหว่างปี	28,267,223.25	29,986,131.00	30,921,183.00
คงเหลือสิ้นปี	48,655,115.75	61,886,035.75	55,181,223.25

ที่มา : รายงานกิจการประจำปีสหกรณ์การเกษตรทำช้าง จำกัด

**3.3.2 ธุรกิจสินเชื่อ** สหกรณ์ให้บริการเงินกู้แก่สมาชิก เพื่อใช้เป็นทุนไปประกอบอาชีพ แก่สมาชิกได้ตลอดทั้งปี ในอัตราดอกเบี้ยร้อยละ 9 ต่อปี โดยแบ่งประเภทเงินกู้ตามหลักประกันและวัตถุประสงค์การให้เงินกู้ของสมาชิกดังนี้

1) **เงินกู้ระยะสั้น** กำหนดชำระคืนต้นและดอกเบี้ยไม่เกิน 12 เดือน หรือกรณีพิเศษไม่เกิน 18 เดือน

2) **เงินกู้ระยะปานกลาง** กำหนดชำระคืนต้นเงินและดอกเบี้ยเป็นงวด ๆ พิจารณาจากอายุการใช้ประโยชน์ของทรัพย์สินจากเงินกู้ รายได้ และความสามารถในการชำระหนี้ของสมาชิก กำหนดระยะเวลาตั้งแต่ 3 ปี หรือกรณีพิเศษไม่เกิน 5 ปี และมีผลการดำเนินงานดังนี้



ตารางที่ 2.3 ผลการดำเนินงานธุรกิจสินเชื่อ (หน่วย : บาท)

ผลการดำเนินงาน	ปี 2550	ปี 2551	ปี 2552
<b>1. เงินกู้ระยะสั้น</b>			
ให้เงินกู้ระหว่างปี	8,211,800.00	7,397,400.00	10,700,400.00
คงเหลือสิ้นปี	18,910,788.00	19,058,349.00	15,853,456.00
<b>2. เงินกู้ระยะปานกลาง</b>			
ให้เงินกู้ระหว่างปี	18,582,000.00	20,214,800.00	47,256,400.00
คงเหลือสิ้นปี	57,761,926.00	63,122,369.00	65,519,032.00

ที่มา : รายงานกิจการประจำปีสหกรณ์การเกษตรท่าช้าง จำกัด

**3) ธุรกิจรวบรวมผลิตผลการเกษตร ประกอบด้วย**

1. โครงการพัฒนาธุรกิจตลาดกลางข้าวเปลือก
2. โครงการรับจำนำข้าวเปลือกฯ นาปรังและนาปี

และมีผลการดำเนินงานดังนี้

ตารางที่ 2.4 ผลการดำเนินงานธุรกิจรวบรวมผลิตผลการเกษตร

ผลการดำเนินงาน		ปี 2550	ปี 2551	ปี 2552
1. โครงการพัฒนาธุรกิจ	ปริมาณ (ตัน)	32,586,756.00	30,243.18	9,307,825.00
	มูลค่า (บาท)	184,826,423.34	289,571,703.35	90,623,078.25
2. โครงการรับจำนำข้าวเปลือก	ปริมาณ (ตัน)	-	-	6,055.31
	มูลค่า (บาท)	-	-	66,704,180.79

ที่มา : รายงานกิจการประจำปีสหกรณ์การเกษตรท่าช้าง จำกัด

**4) ธุรกิจจัดหาสินค้ามาจำหน่าย** สหกรณ์ได้จัดหาสินค้าที่จำเป็นมาจำหน่ายแก่สมาชิกสหกรณ์ ปี 2550-2552 มีผลการดำเนินงานดังนี้

ตารางที่ 2.5 ผลการดำเนินงานธุรกิจจัดหาสินค้ามาจำหน่าย (หน่วย : บาท)

ผลการดำเนินงาน	ปี 2550	ปี 2551	ปี 2552
1. ปุ๋ย	3,537,385.00	6,627,663.00	18,036,910.00
2. ข้าวสาร	1,531,360.00	790,700.00	329,940.00
3. เมล็ดพันธุ์ข้าวเปลือก	3,736,234.36	344,917.25	603,923.00
4. สินค้าทั่วไป	2,750,590.00	1,007,184.00	3,096,841.90
5. เคมีภัณฑ์การเกษตร	20,305.00	11,575.00	74,425.00
6. ข้าวไก่	392,393.75	487,662.00	173,850.00
7. ข้าวครึ่งเมล็ด	6,560.00	105,140.50	51,927.00

ที่มา : รายงานกิจการประจำปีสหกรณ์การเกษตรท่าช้าง จำกัด

### 3.4 ธุรกิจเมล็ดพันธุ์ข้าวของสหกรณ์การเกษตรท่าช้าง จำกัด

3.4.1 สหกรณ์การเกษตรท่าช้าง จำกัด ได้ส่งเสริมให้สมาชิกสหกรณ์มีเมล็ดพันธุ์ข้าวคุณภาพไว้เพาะปลูก เพื่อให้ได้ผลผลิตเพิ่มขึ้น และได้ราคาดี โดยจัดทำโครงการส่งเสริมการผลิตและกระจายเมล็ดพันธุ์ข้าวในปี 2550-2552 จัดหาเมล็ดพันธุ์ข้าวคุณภาพจากศูนย์เมล็ดพันธุ์ข้าว กรมการข้าว กระทรวงเกษตรและสหกรณ์ มาจำหน่ายแก่สมาชิกสหกรณ์ และรวบรวมผลผลิตข้าวจากแปลงสมาชิกสหกรณ์ในโครงการ ทำการปรับปรุงสภาพและจำหน่ายแก่สมาชิกสหกรณ์ เกษตรกรทั่วไป มีกระบวนการบริหารจัดการโดยมติคณะกรรมการดำเนินการ ดังนี้

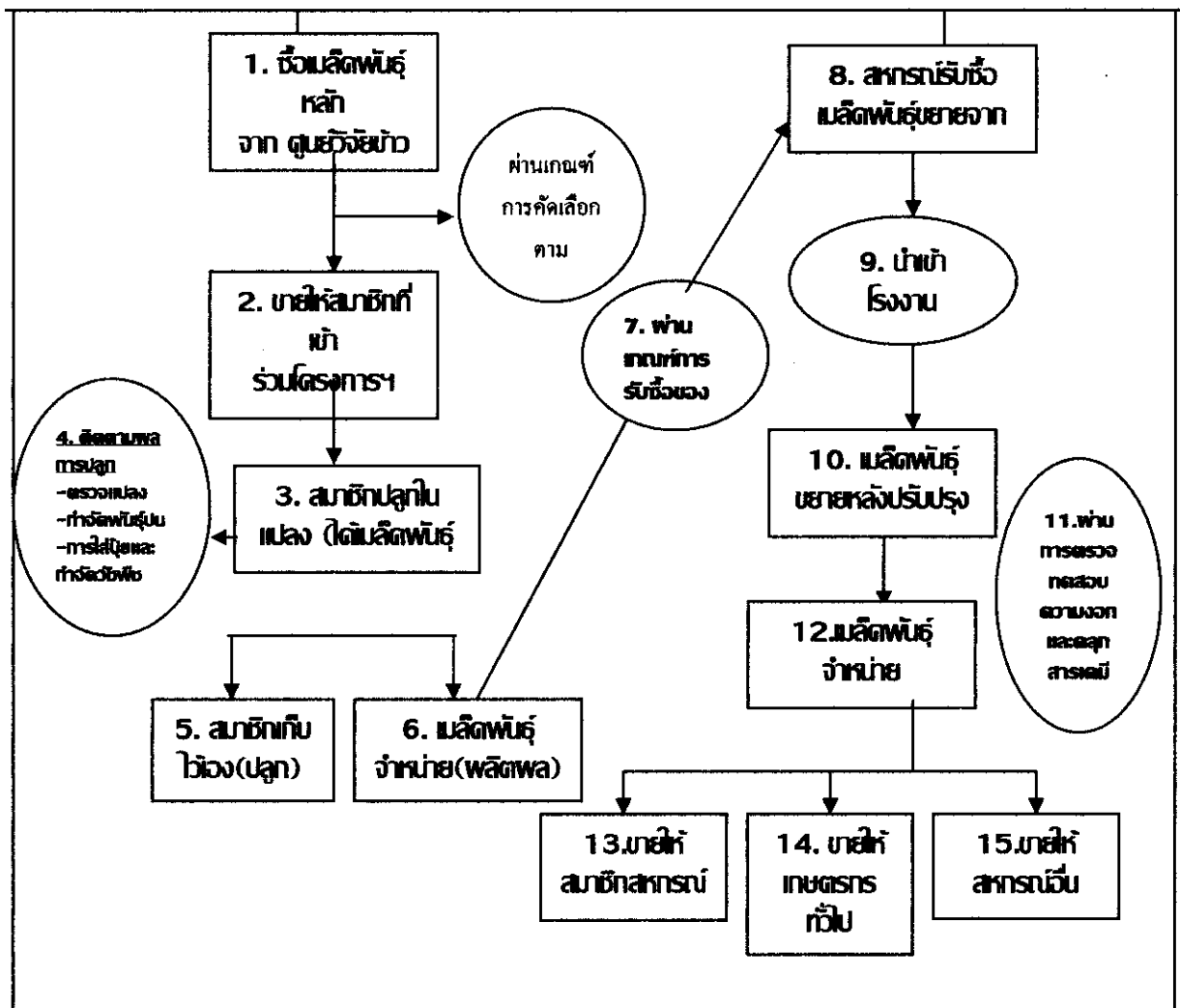
1. กำหนดพื้นที่เพาะปลูกในแปลงนาสมาชิกสหกรณ์ 300 ไร่ คนละไม่เกิน 20 ไร่
2. แจ้งสมาชิกสหกรณ์ผู้สนใจสมัครเข้าร่วมโครงการ
3. คัดเลือกสมาชิกที่เข้าร่วมโครงการ โดยดูความเหมาะสมของพื้นที่เป็นหลัก
4. ประชุมชี้แจงแนวทางการปฏิบัติในเรื่องต่าง ๆ ได้แก่
  - เมล็ดพันธุ์ข้าวที่ใช้ (พันธุ์หลัก) ราคาจำหน่าย และปริมาณเมล็ดพันธุ์/ไร่
  - ระยะเวลาเพาะปลูก, การตรวจแปลง, การดูแลรักษาในระหว่างเพาะปลูก
  - ระยะเวลาเก็บเกี่ยว
  - การรวบรวมผลผลิตและราคารับซื้อคืน (เมล็ดพันธุ์ขยาย)
  - การปรับปรุงสภาพเมล็ดพันธุ์

5. การประสานงานหน่วยราชการผู้เกี่ยวข้อง เพื่อทราบและเตรียมการ ได้แก่ เกษตรอำเภอ, เกษตรตำบล, ศูนย์วิจัยข้าว, ศูนย์เมล็ดพันธุ์ข้าว เพื่อร่วมปฏิบัติงานในส่วนที่เกี่ยวข้อง เช่น การตรวจแปลงนา, การทดสอบอัตราการงอกและหนังสือรับรองคุณภาพ

6. กำหนดเจ้าหน้าที่และกรรมการรับผิดชอบรวม 3 ท่าน

3.4.2 โครงสร้างการผลิตเมล็ดพันธุ์ข้าวของสหกรณ์การเกษตรทำช้าง จำกัด

สหกรณ์การเกษตรทำช้าง จำกัด ได้กำหนดวิธีการปฏิบัติงานในโครงการส่งเสริมการผลิตและกระจายเมล็ดพันธุ์ดีแก่เกษตรกร



ภาพที่ 2.6 โครงสร้างการผลิตเมล็ดพันธุ์ข้าวของสหกรณ์การเกษตรทำช้าง จำกัด  
ที่มา : สหกรณ์การเกษตรทำช้าง จำกัด จังหวัดสิงห์บุรี

จากภาพที่ 2.7 โครงสร้างการผลิตเมล็ดพันธุ์ข้าวของสหกรณ์มีการดำเนินการ 2 ด้าน ดังนี้

### 1) ด้านการผลิตเมล็ดพันธุ์

(1) สหกรณ์การเกษตรท่าช้าง จำกัด ได้จัดหาเมล็ดพันธุ์ข้าวปทุมธานี 1 (พันธุ์หลัก) จากศูนย์เมล็ดพันธุ์ข้าวชัยนาท และศูนย์เมล็ดพันธุ์ข้าวลพบุรี มาจำหน่ายแก่สมาชิกสหกรณ์ที่ผ่านเกณฑ์การคัดเลือกตามโครงการ ในราคาเท่ากับต้นทุนที่ซื้อมาจากศูนย์เมล็ดพันธุ์ข้าว

(2) สมาชิกนำไปเพาะปลูกในแปลงนาหว่านน้ำตม และปฏิบัติดูแลรักษาแปลงเพาะปลูกตามวิธีการที่เกษตรตำบลแนะนำ ตรวจสอบแปลงนาเพื่อหาและกำจัดพันธุ์ปนในระยะต่าง ๆ ที่คณะอนุกรรมการและเจ้าหน้าที่กำหนด เพื่อให้ได้เมล็ดพันธุ์ข้าวที่มีคุณภาพให้ผลผลิตสูง ขายได้ราคาได้ผลตอบแทนที่คุ้มค่า ใช้ระยะเวลาการเพาะปลูกตั้งแต่หว่านจึงเก็บเกี่ยวประมาณไม่เกิน 120 วัน

(3) สหกรณ์การเกษตรท่าช้าง จำกัด ดำเนินการรวบรวมผลิตผลเมล็ดพันธุ์ข้าว (พันธุ์ขยาย) ของสมาชิกสหกรณ์ในโครงการ โดยรับซื้อคืนเมล็ดพันธุ์ข้าวตามเงื่อนไขและมีกระบวนการตามขั้นตอนดังนี้

- สหกรณ์รับซื้อข้าวเปลือกจากสมาชิกในโครงการส่งเสริมการผลิตและกระจายเมล็ดพันธุ์ข้าวพันธุ์ดีแก่เกษตรกรที่ผ่านการพิจารณาตรวจสอบแปลงของคณะอนุกรรมการเท่านั้น

- ราคารับซื้อคืน จะพิจารณาราคาตามราคาข้าวเปลือก ณ ราคาน้ำลาน ตลาดกลางข้าวเปลือกในวันนั้น และให้ราคาเพิ่มไม่ต่ำกว่า 500 บาท/ตัน ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับคุณภาพของข้าวเปลือกและความชื้นไม่เกิน 20 %

(4) นำข้าวเปลือกผ่านกระบวนการลดความชื้น ทำความสะอาด และปรับปรุงสภาพตามขั้นตอนและวิธีการ เพื่อให้ได้เมล็ดพันธุ์ขยายที่มีคุณภาพ

(5) ข้าวเปลือกผ่านกระบวนการปรับปรุงสภาพแล้ว สหกรณ์จะส่งตัวอย่างเมล็ดพันธุ์ข้าวโดยการสุ่มตัวอย่างในแต่ละกองเมล็ดพันธุ์ ให้ศูนย์เมล็ดพันธุ์ข้าว กรมการข้าว กระทรวงเกษตรและสหกรณ์ ตรวจสอบและรับรองมาตรฐานเมล็ดพันธุ์ (พันธุ์ขยาย)

### 2) ด้านการตลาด

(1) เมล็ดพันธุ์ข้าว (พันธุ์ขยาย) ปทุมธานี 1 ของสหกรณ์การเกษตรท่าช้าง จำกัด บรรจุกระสอบเพื่อรอการจำหน่ายกระสอบละ 30 กิโลกรัม

(2) จัดจำหน่ายเมล็ดพันธุ์ขยาย ข้าวเปลือกปทุมธานี 1 ให้แก่สมาชิกสหกรณ์การเกษตรท่าช้าง จำกัด, เกษตรกรทั่วไปในพื้นที่และใกล้เคียง ตลอดจนสหกรณ์การเกษตรในจังหวัดสิงห์บุรี และจังหวัดใกล้เคียง

(3) มีเจ้าหน้าที่สำนักงานสหกรณ์การเกษตรทำช้าง จำกัด เท่านั้น

### 3.4.3 ผลการดำเนินงานธุรกิจเมล็ดพันธุ์ข้าวของสหกรณ์การเกษตรทำช้าง จำกัด

การดำเนินงานธุรกิจเมล็ดพันธุ์ข้าวของสหกรณ์การเกษตรทำช้าง จำกัด ตามโครงการส่งเสริมการผลิตและกระจายเมล็ดพันธุ์ข้าวพันธุ์ดีแก่เกษตรกร (ข้าวพันธุ์ปทุมธานี 1) มีผลการดำเนินงาน ดังนี้

ตารางที่ 2.6 ผลการดำเนินงานธุรกิจเมล็ดพันธุ์ข้าวของสหกรณ์การเกษตรทำช้าง จำกัด

ผลการดำเนินงาน		ปี 2550	ปี 2551	ปี 2552
1. สมาชิกเข้าร่วมโครงการ	(ราย)	23	12	10
2. พื้นที่เพาะปลูก	(ไร่)	250	85	100
3. จัดหาเมล็ดพันธุ์หลักมาจำหน่าย	(ก.ก.)	7,500	2,500	3,000
	(บาท)	146,250.-	48,750.-	59,400.-
4. ขายเมล็ดพันธุ์หลัก	(ก.ก.)	7,500	2,500	3,000
	(บาท)	146,250.-	48,750.-	59,400.-
5. ค่าใช้จ่ายเฉพาะธุรกิจ	(บาท)	0	0	0
6. กำไรเฉพาะธุรกิจ	(บาท)	0	0	0
7. รับซื้อคืนเมล็ดพันธุ์	(ก.ก.)	135,100.-	24,042.-	54,042.-
	(บาท)	1,209,859.68	228,400.-	475,575.-
8. ขายเมล็ดพันธุ์ขยาย	(ก.ก.)	106,750.-	17,245.-	42,644.-
	(บาท)	1,498,634.-	344,917.-	603,926.-
9. ค่าใช้จ่ายเฉพาะธุรกิจ	(บาท)	66,828.-	37,577.-	52,165.-
10. กำไรเฉพาะธุรกิจ	(บาท)	221,946.32	78,940.-	76,186.-

ที่มา : สหกรณ์การเกษตรทำช้าง จำกัด

### 3.5 แผนกลยุทธ์ธุรกิจเมล็ดพันธุ์ข้าวของสหกรณ์การเกษตรทำช้าง จำกัด

สหกรณ์การเกษตรทำช้าง จำกัด ได้กำหนดเป้าหมายและวิธีการปฏิบัติการไว้ในโครงการส่งเสริมการผลิตและกระจายเมล็ดพันธุ์ข้าวดีแก่เกษตรกร โดยมีมติการประชุมคณะกรรมการดำเนินการเห็นชอบ และกำหนดทิศทางการปฏิบัติงานในการดำเนินธุรกิจเมล็ดพันธุ์ไว้สามารถแยกรายละเอียดของแผนงานได้ดังนี้

**3.5.1 ด้านนโยบายขององค์กร** สหกรณ์การเกษตรทำช้าง จำกัด มีนโยบายให้สหกรณ์เป็นแหล่งผลิตเมล็ดพันธุ์ขยายข้าวพันธุ์ปทุมธานี 1 โดยสมาชิกสหกรณ์เป็นผู้ปลูก และสหกรณ์เป็นผู้รวบรวมเมล็ดพันธุ์จากสมาชิกที่เข้าร่วมโครงการ และปรับปรุงสภาพเพื่อจำหน่ายแก่สมาชิก/เกษตรกร และสหกรณ์การเกษตรทั่วไป เพื่อให้สมาชิกสหกรณ์มีข้าวที่ผลิตแล้วได้ผลผลิตสูง ขายได้ราคา และมีรายได้ที่คุ้มค่าต่อการลงทุน

**3.5.2 ด้านการผลิต** สหกรณ์การเกษตรทำช้าง จำกัด ได้กำหนดจำนวนพื้นที่แปลงปลูกข้าวไว้ในโครงการในแต่ละปีจำนวน 300 ไร่ และคัดเลือกสมาชิกเข้าร่วมโครงการโดยคณะกรรมการดำเนินการ ให้บริการจัดหาเมล็ดพันธุ์หลักให้สมาชิกในโครงการตามจำนวนที่สมาชิกแจ้งความประสงค์ไว้แต่ละปีตลอดทั้งทำความเข้าใจ เกี่ยวกับการปลูกข้าวการดูแลและบำรุงรักษา การเก็บเกี่ยว ร่วมกับคณะกรรมการและเจ้าหน้าที่จากเกษตรอำเภอ, เกษตรตำบล ที่ให้ความช่วยเหลือ เพื่อให้ได้เมล็ดพันธุ์คุณภาพ

**3.5.3 ด้านการรวบรวมผลผลิตเมล็ดพันธุ์ข้าว** สหกรณ์ได้กำหนดข้อปฏิบัติและเงื่อนไขการรับซื้อคืนข้าวเปลือกในโครงการ ได้แก่ คุณภาพของข้าวเปลือก ความชื้น และราคารับซื้อ โดยคาดหวังว่าจะได้ผลผลิตข้าวเปลือกปริมาณ 240 ตัน

**3.5.4 ด้านการตลาด** ในโครงการกำหนดกลุ่มเป้าหมายไว้คือ สมาชิกสหกรณ์เกษตรกร สหกรณ์การเกษตรในจังหวัดสิงห์บุรี และใกล้เคียง ซึ่งไม่ได้กำหนดปริมาณและตัวชี้วัดไว้ สามารถซื้อได้ที่สำนักงานสหกรณ์การเกษตรทำช้าง จำกัด แห่งเดียวเท่านั้น

**3.5.5 ด้านบุคลากร** สหกรณ์การเกษตรทำช้าง จำกัด โดยคณะกรรมการดำเนินการ ได้มีมติมอบหมายให้คณะกรรมการเพื่อติดตามและปฏิบัติงานเกี่ยวกับการคัดเลือกพื้นที่ปลูกข้าวในแปลงนาสมาชิกรวม 4 ตำบล มีพื้นที่ใดเหมาะสม การตรวจแปลงนาในระยะเพาะปลูกตลอดทั้งการรับซื้อคืน การปรับปรุงสภาพเมล็ดพันธุ์การตรวจสอบเพื่อให้ได้เมล็ดพันธุ์คุณภาพจำหน่ายไว้โดยมีกรรมการสหกรณ์ 2 คน และเจ้าหน้าที่การตลาด 1 คน รวม 3 คน

#### 4. ข้อมูลเบื้องต้นเมล็ดพันธุ์ข้าว

ศูนย์เมล็ดพันธุ์ข้าวสกลนคร, กรมการข้าว (ค้นคืนวันที่ 17 พฤษภาคม 2553: <http://skn-rsc.ricethailand.go.th>)

##### 4.1 มาตรฐานคุณภาพเมล็ดพันธุ์ข้าว

กรมการข้าว กระทรวงเกษตรและสหกรณ์ ได้กำหนดระเบียบกรมการข้าว ว่าด้วยมาตรฐานคุณภาพเมล็ดพันธุ์ข้าว พ.ศ.2552 ประกาศใช้เมื่อวันที่ 7 มกราคม 2552 มีรายละเอียดดังนี้

**4.1.1 เมล็ดพันธุ์หลักที่นำไปจัดทำแปลงขยายพันธุ์** คือ เมล็ดพันธุ์ที่ได้จากการดำเนินการขยายพันธุ์จากเมล็ดพันธุ์คัด ภายใต้การดูแล ควบคุม กำกับ โดยนักวิชาการเกษตร หรือนักปรับปรุงพันธุ์พืช เพื่อรักษาความบริสุทธิ์และลักษณะประจำพันธุ์ของพืชนั้น เมล็ดพันธุ์ข้าวชั้นพันธุ์หลักที่สำนักเมล็ดพันธุ์ข้าวจัดซื้อเพื่อนำไปจัดทำแปลงขยายพันธุ์จะต้องได้มาตรฐาน ดังนี้

เมล็ดพันธุ์สุทธิไม่น้อยกว่า	98	เปอร์เซ็นต์
สิ่งเจือปน (สูงสุด) ไม่เกิน	2	เปอร์เซ็นต์
เมล็ดอื่นๆ (สูงสุด) ไม่เกิน	5	เมล็ด ใน 500 กรัม
ข้าวแดง	0	เมล็ด ใน 500 กรัม
ความงอก ไม่น้อยกว่า	80	เปอร์เซ็นต์
ความชื้น (สูงสุด) ไม่เกิน	14	เปอร์เซ็นต์

**4.1.2 เมล็ดพันธุ์ที่ซื้อคืนจากแปลงขยายพันธุ์เพื่อผลิตเมล็ดพันธุ์ขยาย** คือ เมล็ดพันธุ์ที่กรมการข้าวดำเนินการขยายพันธุ์จากเมล็ดพันธุ์หลัก โดยให้เกษตรกรที่คัดเลือกแล้วเป็นผู้ทำแปลงขยายพันธุ์ ภายใต้การควบคุมแนะนำของเจ้าหน้าที่ แล้วกรมการข้าวดำเนินการจัดซื้อเมล็ดที่ผลิตได้ เพื่อนำมาปรับปรุงสภาพเป็นเมล็ดพันธุ์ขยาย เมล็ดพันธุ์ข้าวที่ซื้อคืนจากแปลงขยายพันธุ์ดังกล่าวจะต้องได้มาตรฐาน ดังนี้

เมล็ดพันธุ์สุทธิไม่น้อยกว่า	95	เปอร์เซ็นต์
สิ่งเจือปน (สูงสุด) ไม่เกิน	5	เปอร์เซ็นต์
เมล็ดอื่นๆ (สูงสุด) ไม่เกิน	15	เมล็ด ใน 500 กรัม
ข้าวแดง	5	เมล็ด ใน 500 กรัม
ความงอก ไม่น้อยกว่า	85	เปอร์เซ็นต์
ความชื้น (สูงสุด) ไม่เกิน	15	เปอร์เซ็นต์

**4.1.3 เมล็ดพันธุ์ที่ผ่านการปรับปรุงสภาพเพื่อผลิตเมล็ดพันธุ์ขยาย** หมายความว่า เมล็ดพันธุ์ที่จัดซื้อคืนตามข้อ 2. เพื่อผลิตเมล็ดพันธุ์ขยาย โดยนำมาลดความชื้น ทำความสะอาด คัด

ขนาด ตลอดจนกลุ่กสารเคมีเพื่อให้เมล็ดพันธุ์มีคุณภาพดี เหมาะสมแก่การเพาะปลูกและเก็บรักษา ในการปรับปรุงสภาพเมล็ดพันธุ์ควรปฏิบัติตามความจำเป็น เช่น เมล็ดส่วนใดมีความชื้นสูงกว่า มาตรฐานที่กำหนด ให้ลดความชื้นเมล็ดส่วนนั้น ส่วนเมล็ดที่มีความชื้นต่ำอยู่ในมาตรฐาน ไม่จำเป็นต้องลดความชื้นอีก ในทำนองเดียวกันเมล็ดที่มีความสะอาดและขนาดสม่ำเสมออยู่แล้ว ไม่จำเป็นต้องทำความสะอาดหรือคัดขนาดอีก เว้นแต่เมล็ดดังกล่าวจะมีความงอกต่ำ ซึ่งอาจจะต้อง คัดแยกเมล็ดคุณภาพต่ำบางส่วนออกไปเพื่อยกระดับความงอกให้สูงขึ้น การปรับปรุงสภาพเพื่อ ผลิตเมล็ดพันธุ์ขยาย พึงดำเนินการให้เมล็ดพันธุ์ข้าวที่ปรับปรุงสภาพแล้วได้มาตรฐาน ดังนี้

เมล็ดพันธุ์สุทธิไม่น้อยกว่า	98	เปอร์เซ็นต์
สิ่งเจือปน (สูงสุด) ไม่เกิน	2	เปอร์เซ็นต์
เมล็ดอื่นๆ (สูงสุด) ไม่เกิน	15	เมล็ด ใน 500 กรัม
ข้าวแดง	5	เมล็ด ใน 500 กรัม
ความงอก ไม่น้อยกว่า	85	เปอร์เซ็นต์
ความชื้น (สูงสุด) ไม่เกิน	12	เปอร์เซ็นต์

**4.1.4 เมล็ดพันธุ์ขยาย** คือ เมล็ดพันธุ์ที่กรรมการข้าวดำเนินการขยายพันธุ์จาก เมล็ดพันธุ์หลัก โดยให้เกษตรกรที่คัดเลือกแล้วเป็นผู้ทำแปลงขยายพันธุ์ ภายใต้การควบคุม แนะนำ ของเจ้าหน้าที่ แล้วกรรมการข้าวได้จัดซื้อและนำไปปรับปรุงสภาพเป็นเมล็ดพันธุ์ขยาย เพื่อใช้ในการ ขยายพันธุ์หรือจำหน่ายแก่ส่วนราชการ เกษตรกรและเอกชน สำหรับใช้เพาะปลูกโดยตรงต่อไป เมล็ดพันธุ์ข้าวชั้นพันธุ์ขยายดังกล่าว จะต้องได้มาตรฐาน ดังนี้

เมล็ดพันธุ์สุทธิไม่น้อยกว่า	98	เปอร์เซ็นต์
สิ่งเจือปน (สูงสุด) ไม่เกิน	2	เปอร์เซ็นต์
เมล็ดอื่นๆ (สูงสุด) ไม่เกิน	15	เมล็ด ใน 500 กรัม
ข้าวแดง	5	เมล็ด ใน 500 กรัม
ความงอก ไม่น้อยกว่า	80	เปอร์เซ็นต์
ความชื้น (สูงสุด) ไม่เกิน	14	เปอร์เซ็นต์

**4.1.5 เมล็ดพันธุ์ที่ซื้อคืนจากแปลงขยายพันธุ์เพื่อผลิตเมล็ดพันธุ์จำหน่าย** คือ เมล็ดที่กรรมการข้าวดำเนินการขยายพันธุ์จากเมล็ดพันธุ์ชั้นพันธุ์หลัก หรือชั้นพันธุ์ขยาย หรือชั้น พันธุ์จำหน่าย โดยให้เกษตรกรที่คัดเลือกแล้วเป็นผู้ทำแปลงขยายพันธุ์ ภายใต้การควบคุมแนะนำ ของเจ้าหน้าที่ แล้วกรรมการข้าวจัดซื้อเมล็ดพันธุ์ข้าวที่ผลิตได้ เพื่อนำไปปรับปรุงสภาพเป็นเมล็ด พันธุ์จำหน่าย เมล็ดพันธุ์ข้าวที่ซื้อคืนจากแปลงขยายพันธุ์ดังกล่าว จะต้องได้มาตรฐาน ดังนี้

เมล็ดพันธุ์สุทธิไม่น้อยกว่า	95	เปอร์เซ็นต์
-----------------------------	----	-------------



สิ่งเจือปน (สูงสุด) ไม่เกิน	5	เปอร์เซ็นต์
เมล็ดอื่นๆ (สูงสุด) ไม่เกิน	20	เมล็ด ใน 500 กรัม
ข้าวแดง	10	เมล็ด ใน 500 กรัม
ความงอก ไม่น้อยกว่า	85	เปอร์เซ็นต์
ความชื้น (สูงสุด) ไม่เกิน	15	เปอร์เซ็นต์

**4.1.6 เมล็ดพันธุ์ที่ผ่านการปรับปรุงสภาพเพื่อผลิตเมล็ดพันธุ์จำหน่าย** หมายถึง เมล็ดพันธุ์ที่จัดซื้อคืนตามข้อ 5. เพื่อผลิตเมล็ดพันธุ์จำหน่าย โดยนำมาลดความชื้น การทำความสะอาด คัดขนาด ตลอดจนคลุกสารเคมีเพื่อให้เมล็ดพันธุ์มีคุณภาพดี เหมาะสมแก่การเพาะปลูกและเก็บรักษา ในการปรับปรุงสภาพเมล็ดพันธุ์ ควรปฏิบัติตามความจำเป็น เช่น เมล็ดส่วนใดมีความชื้นสูงกว่ามาตรฐานที่กำหนด ให้ลดความชื้นเมล็ดส่วนนั้น ส่วนเมล็ดที่มีความชื้นต่ำอยู่ในมาตรฐาน ไม่จำเป็นต้องลดความชื้นอีก ในทำนองเดียวกันเมล็ดที่มีความสะอาดและขนาดสม่ำเสมออยู่แล้ว ไม่จำเป็นต้องทำความสะอาดหรือคัดขนาดอีก เว้นแต่เมล็ดพันธุ์ดังกล่าวจะมีความงอกต่ำ ซึ่งอาจจะต้องคัดแยกเมล็ดคุณภาพต่ำบางส่วนออกไปเพื่อยกระดับความงอกให้สูงขึ้น การปรับปรุงสภาพเพื่อผลิตเมล็ดพันธุ์จำหน่าย พึงดำเนินการให้เมล็ดพันธุ์ข้าวที่ปรับปรุงแล้ว ได้มาตรฐาน ดังนี้

เมล็ดพันธุ์สุทธิ ไม่น้อยกว่า	98	เปอร์เซ็นต์
สิ่งเจือปน (สูงสุด) ไม่เกิน	2	เปอร์เซ็นต์
เมล็ดอื่นๆ (สูงสุด) ไม่เกิน	20	เมล็ด ใน 500 กรัม
ข้าวแดง	10	เมล็ด ใน 500 กรัม
ความงอก ไม่น้อยกว่า	85	เปอร์เซ็นต์
ความชื้น (สูงสุด) ไม่เกิน	12	เปอร์เซ็นต์

**4.1.7 เมล็ดพันธุ์จำหน่าย** คือ เมล็ดพันธุ์ที่ผลิตขึ้นตามหลักวิชาการให้มีความบริสุทธิ์ตรงตามพันธุ์ และมีความงอกดี เหมาะสมแก่การใช้ในการเพาะปลูก เมล็ดพันธุ์ข้าวที่สำนักเมล็ดพันธุ์ข้าว กรมการข้าว ผลิตขึ้นจำหน่ายแก่ส่วนราชการ เกษตรกรและเอกชน โดยทั่วไปจะต้องได้มาตรฐาน ดังนี้

เมล็ดพันธุ์สุทธิ ไม่น้อยกว่า	98	เปอร์เซ็นต์
สิ่งเจือปน (สูงสุด) ไม่เกิน	2	เปอร์เซ็นต์
เมล็ดอื่นๆ (สูงสุด) ไม่เกิน	20	เมล็ด ใน 500 กรัม
ข้าวแดง	10	เมล็ด ใน 500 กรัม
ความงอก ไม่น้อยกว่า	80	เปอร์เซ็นต์
ความชื้น (สูงสุด) ไม่เกิน	14	เปอร์เซ็นต์

#### 4.1.8 กำหนดค่านิยามรายละเอียดมาตรฐานต่าง ๆ ดังนี้ คือ

1) เมล็ดพันธุ์สุทธิ (% โดยน้ำหนัก) หมายถึง ปริมาณเมล็ดพันธุ์พืชพันธุ์ตามที่ระบุ รวมทั้งชิ้นส่วนของเมล็ดที่แตกหักที่มีขนาดใหญ่เกินครึ่งหนึ่งของขนาดเดิม และยักรวมถึงเมล็ดที่หย่อน เมล็ดเป็นโรค เมล็ดที่มีรากงอกและเมล็ดขนาดเล็ก ซึ่งคิดเป็นเปอร์เซ็นต์ของน้ำหนักทั้งหมด เช่น ในตัวอย่างเมล็ดพันธุ์ มีเมล็ดข้าว พันธุ์สุพรรณบุรี 1 จำนวน 24.5 กิโลกรัม ปนอยู่กับสิ่งเจือปน เช่น ดิน หิน กรวด ทราษ และเมล็ดพืชอื่นหรือพันธุ์อื่นๆ จำนวน 0.5 กิโลกรัม แสดงว่ามีเมล็ดพันธุ์สุทธิ 98 % โดยน้ำหนัก เป็นต้น

2) เมล็ดอื่น ๆ (% โดยน้ำหนัก) หมายถึง เมล็ดวัชพืช เมล็ดพืชชนิดอื่นๆ และเมล็ดข้าวแดงและข้าวพันธุ์อื่น อันมิใช่พืชพันธุ์ที่ระบุ ซึ่งปะปนอยู่ในตัวอย่างเมล็ดพันธุ์ เช่น เมล็ดข้าว พันธุ์ปทุมธานี 1 ที่ปนอยู่ในตัวอย่างเมล็ดพันธุ์ข้าว ขาวดอกมะลิ 105 เป็นต้น

ในกรณีตรวจวิเคราะห์ความบริสุทธิ์เมล็ดพันธุ์ข้าว แล้วพบเมล็ดข้าวแดง ให้ใช้เกณฑ์จำนวนเมล็ดข้าวแดงที่ยอมให้มี ได้สูงสุดไม่เกินมาตรฐานที่กำหนด ถึงแม้ว่าเมื่อรวมกับข้าวพันธุ์อื่นปนแล้วจะไม่เกินมาตรฐานเมล็ดอื่นๆ หากมีจำนวนเมล็ดข้าวแดงปนเกินกว่าที่กำหนด ให้ถือว่าไม่ผ่านมาตรฐาน

3) สิ่งเจือปน (% โดยน้ำหนัก) หมายถึง ดิน หิน กรวด ทราษ และสิ่งอื่นๆ เช่น เศษใบ เศษกิ่งก้าน รวมทั้งเมล็ดข้าวที่แตกหักซึ่งมีขนาดเล็กกว่าครึ่งหนึ่งของเมล็ดเดิม เมล็ดพืชตระกูลถั่ว และตระกูลกะหล่ำ ซึ่งเปลือกหุ้มเมล็ดหลุดออกไปทั้งหมดหรือ ใบเลี้ยงข้างใดข้างหนึ่งหายไป และยักรวมถึงแกลบหรือข้าวเปลือกที่เห็นได้อย่างชัดเจนว่าไม่มีเมล็ดอยู่ภายใน เป็นต้น

4) ความชื้น หมายถึง น้ำหรือความชื้นซึ่งอยู่ในเมล็ด โดยคำนวณค่าเปอร์เซ็นต์ความชื้นได้จากสูตรดังต่อไปนี้

$$\% \text{ ความชื้น} = \frac{(\text{น้ำหนักสด} - \text{น้ำหนักแห้ง})}{\text{น้ำหนักสด}} \times 100$$

5) ความงอก หมายถึง เปอร์เซ็นต์ของเมล็ดซึ่งเมื่อเพาะแล้ว งอกเป็นต้นอ่อนที่มีส่วนประกอบต่างๆ ครบบริบูรณ์ อันบ่งชี้ว่าต้นอ่อนดังกล่าวจะสามารถเจริญเติบโตไปเป็นต้นพืชที่ปกติได้ภายในสภาพแวดล้อมที่เหมาะสม

6) จำนวนเมล็ดข้าวแดง หมายถึง จำนวนเมล็ดข้าวแดงที่ตรวจพบในการทดสอบหาข้าวแดงเป็นการเฉพาะ โดยกำหนดน้ำหนักตัวอย่างปฏิบัติการทดสอบเมล็ดพันธุ์ข้าวที่นำมาตรวจในขั้นพันธุ์หลัก ชั้นพันธุ์ขยายและชั้นพันธุ์จำหน่าย ต้องไม่ต่ำกว่า 500 กรัม ต่อตัวอย่าง

ศูนย์เมล็ดพันธุ์ข้าวสุราษฎร์ธานี,กรมการข้าว (ค้นคืนวันที่ 15 มกราคม 2553:<http://seedcenter22.doac.go.th>)

#### 4.2 ความหมายของพันธุ์ดี

พันธุ์ดี (Variety) หมายถึง กลุ่มของพืชที่มีลักษณะเหมือน ๆ กัน หรือคล้ายคลึงกัน ที่มีอยู่ในตัวมันเอง เป็นลักษณะประจำพันธุ์ หรือเพราะสภาพแวดล้อมทำให้มีลักษณะที่ดีเป็นที่พึงต้องประสงค์ ลักษณะที่ดีเด่นของพันธุ์ดี เช่น ให้ผลผลิตสูง ด้านทานโรคแมลง ทนต่อการใช้ปุ๋ย ปรับตัวเข้ากับสภาพแวดล้อมได้ดี สุกแก่เร็ว อายุเก็บเกี่ยวสั้น ทนแล้ง ทนสภาพน้ำขัง เปลือกหนา ก้านยาว ผลโต รสดี เปอร์เซ็นต์น้ำมันสูง เปอร์เซ็นต์โปรตีนสูง เป็นต้น ตัวอย่าง เช่น มะม่วงพันธุ์ดี ได้แก่ พันธุ์น้ำดอกไม้ เบอร์ 4 สายพันธุ์กรรมที่ดีเด่นอันพึงประสงค์ คือ ผลโต เมล็ดเล็ก เนื้อมาก รสหวาน ให้ผลผลิตสูง ผลิตง่าย ปลูกได้ทั่วไป ราคาดี ถึงเหลืองพันธุ์ดี ได้แก่ พันธุ์เชียงใหม่ 60 เป็นพันธุ์ดีเพราะให้ผลผลิตสูงถึง 300 กก./ไร่ ด้านทานโรคราสนิมเหล็ก มีเปอร์เซ็นต์โปรตีนสูง มีเปอร์เซ็นต์น้ำมันสูง เมล็ดโต ลำต้นแข็งแรงไม่หักล้ม ผักไม่แตก

#### 4.3 ลักษณะของพันธุ์ดี

- 4.3.1 **ให้ผลผลิตสูง** เป็นลักษณะที่จำเป็นต่อการผลิตพืช เช่น เมล็ดโต, ผักยาว จำนวนเมล็ดต่อรวง ต่อฝักมาก
- 4.3.2 **ด้านทานต่อโรค และแมลง** เป็นต้นว่า โคนแข็ง, ต้นโต , เปลือกหนา, มีขน, มีหนามใบหนา, ไม่โคนหักล้มง่าย
- 4.3.3 **ตอบสนองต่อการใช้ปุ๋ย** เมื่อพืชนั้นได้รับปุ๋ยแล้วพืชนั้นสามารถใช้ปุ๋ยให้เกิดประโยชน์สำหรับการเจริญเติบโต ได้อย่างเต็มที่เพื่อสร้างผลผลิตทุกส่วนของลำต้นตลอดจนผลผลิตออกผลได้อย่างมีคุณภาพ
- 4.3.4 **ปรับตัวเข้ากับสภาพแวดล้อมได้ดี** เช่น บางพันธุ์ต้องทนกับสภาพแห้งแล้ง ทนกับสภาพน้ำขัง ทนกับสภาพความเป็นกรดเป็นด่างของดิน ไร่หรือปลูกได้ทุกฤดูกาล ปลูกได้ทุกภาค ทุกชุดดิน
- 4.3.5 **อายุเก็บเกี่ยวสั้น** หมายความว่า เหมาะสมกับฤดูปลูก อายุไม่นานเกินไป จนข้าวฤดูกาล อายุสุกแก่ได้เร็วพอเหมาะทันฤดูกาล หรือให้ผลผลิตออกออกผลเร็ว
- 4.3.6 **รสดี เป็นที่นิยม** เช่น เนื้อมาก เมล็ดเล็ก เมล็ดมีน้อย รสหวาน รสเปรี้ยว เปอร์เซ็นต์โปรตีนสูง เปอร์เซ็นต์น้ำมันสูงเก็บเกี่ยวง่ายขายได้ราคาดี
- ลักษณะของพันธุ์ดีเหล่านี้มีอยู่ในตัวพืชแล้ว นักปรับปรุงพันธุ์ นักผสมพันธุ์ ได้คิดค้นให้มีลักษณะที่ดีขึ้นอีกตามวัตถุประสงค์ที่จะเป็นประโยชน์โดยต้นพันธุ์ดีตามลักษณะ

ดังกล่าวมีอยู่แล้ว แต่จำนวนยังมีจำกัด จึงจำเป็นต้องมีการทวีพันธุ์ขยายพันธุ์พันธุ์ดีเหล่านี้ให้มีจำนวนมากขึ้น เพื่อพันธุ์ดีตามลักษณะดังกล่าวจะได้ไปถึงมือเกษตรกร

#### 4.4 ความหมายของเมล็ดพันธุ์

เมล็ดพันธุ์ (Seed) หมายถึง เมล็ดพืชนั้นต้องมีชีวิตอยู่ เมื่อนำไปเพาะปลูกในสภาพแวดล้อมที่เหมาะสมสำหรับการงอกของเมล็ดแล้ว เมล็ดนั้นก็จะเป็นต้นพืชที่สมบูรณ์ในแปลงเพาะปลูกได้

#### 4.5 ความหมายของเมล็ดพืชทั่วไป

เมล็ดพืช หรือเมล็ดธรรมา (Grain) โดยทั่วไปจะหมายถึง เมล็ดพืชที่ใช้ประโยชน์ในการบริโภค หรือเป็นวัตถุดิบในการอุตสาหกรรม ไม่ได้ใช้ทำพันธุ์ หรือเพาะปลูกอาจจะมีชีวิตอยู่หรือไม่มีชีวิตก็ได้

#### 4.6 ความหมายเมล็ดพันธุ์ดี

เมล็ดพันธุ์ดี (Good Seed) คือ เมล็ดพันธุ์ที่ได้จากต้นพืชพันธุ์ดี เมื่อนำเมล็ดพันธุ์ดีนี้ไปเพาะปลูกแล้วเจริญงอกงามก็จะได้สายพันธุ์กรรมจากต้นพันธุ์ดีนั้นทุกประการ เช่น ผลผลิตสูง, ทนทานต่อโรคแมลงหรืออื่น ๆ

#### 4.7 การจำแนกชั้นของเมล็ดพันธุ์

4.7.1 **เมล็ดพันธุ์คัด (Breeder Seed)** ผลิตขึ้นโดยนักปรับปรุงพันธุ์นักผสมพันธุ์ ซึ่งต้องการให้มีคุณสมบัติตามที่นักผสมพันธุ์กำหนดคิดค้นขึ้นมา โดยภายใต้หลักวิชาการผลิตขึ้นมีจำนวนน้อยเพื่องานวิจัย กรมวิชาการเกษตร สถาบันเพื่อการวิจัย สถาบันการศึกษาเพื่อการค้นคว้า

4.7.2 **เมล็ดพันธุ์หลัก (Foundation Seed)** คือ เมล็ดพันธุ์ที่ขยายพันธุ์มาจากเมล็ดพันธุ์คัดซึ่งขยายพันธุ์โดยกรมวิชาการเกษตร หรือนักวิชาการเกษตร ภายใต้คำแนะนำตัวเลขของนักปรับปรุงพันธุ์พืช เพื่อรักษาความบริสุทธิ์ และลักษณะประจำพันธุ์ของพืชนั้น ๆ

4.7.3 **เมล็ดพันธุ์ขยาย (Registered Seed)** คือ เมล็ดพันธุ์ที่กรมส่งเสริมการเกษตรดำเนินการขยายพันธุ์จากเมล็ดหลัก โดยให้เกษตรกรคัดเลือกแล้วเป็นผู้จัดทำแปลงขยายพันธุ์ภายใต้การควบคุมและแนะนำของเจ้าหน้าที่

4.7.4 **เมล็ดพันธุ์จำหน่าย (Certified Seed)** คือ เมล็ดพันธุ์ที่ขยายพันธุ์มาจากพันธุ์ขยายตามหลักวิชาการ เพื่อให้คงความบริสุทธิ์ตรงตามสายพันธุ์มีความงอกดี เหมาะแก่การเพาะปลูกผลิตขึ้นโดยกรมส่งเสริมการเกษตร

#### 4.8 ลักษณะของเมล็ดพันธุ์ที่ดี

##### 4.8.1 คุณภาพในทางพันธุกรรม (Genetic Quality)

- 1) เป็นพันธุ์ดีที่แนะนำส่งเสริม

- 2) มีลักษณะตรงตามพันธุ์สายพันธุ์ดี
- 3) สืบหาประวัติที่มาได้
- 4) ปราศจากเมล็ดพันธุ์อื่น เมล็ดพืชอื่น และเมล็ดวัชพืช
- 5) เมื่อนำไปปลูกแล้วไม่แปรปรวนไม่ผิดปกติทางพันธุกรรม

#### 4.8.2 คุณภาพในทางกายภาพ (Physical Quality)

- 1) สะอาด แล้วใหม่
- 2) บริสุทธิ์ปราศจากสิ่งเจือปน
- 3) ลักษณะภายนอกดี สีสดใสมันไม่ลีบย่น อ่อนหรือแก่เกินไป
- 4) ไม่มีเมล็ดแตกร้าว หรือหักป่น
- 5) ไม่มีเมล็ดที่แสดงว่ามีรอยถูกแมลงเข้าทำลายมาแล้ว
- 6) มีความชื้นพอเหมาะที่จะเก็บรักษาให้คงคุณภาพอยู่ได้นาน ไม่มีกลิ่นเหม็น

อับหรือเน่าเหม็น

- 7) มีลักษณะต่อให้เห็นว่ามีคุณภาพในทางสรีรวิทยาที่ดี
- 8) มีลักษณะต่อให้เห็นว่ามีคุณภาพในทางพันธุกรรมที่ดี

#### 4.8.3 คุณภาพในทางสรีรวิทยา (Physiological Quality)

- 1) มีความงอกดี
- 2) มีความแข็งแรงสูง
- 3) สามารถที่จะเก็บรักษาให้คงคุณภาพเอาไว้ได้นาน

#### 4.8.4 คุณภาพในทางทนทานหรือต้านทานต่อโรคและแมลงศัตรูพืช

(Phyosanitary Quality)

- 1) ไม่มีเชื้อรา หรือลักษณะของโรคพืช ดินมาปนเนืองปรากฏให้เห็น
- 2) ไม่มีแมลง ไม่ว่าจะระยะใดปรากฏให้เห็น
- 3) เพื่อส่งเสริมคุณภาพของเมล็ดพันธุ์ในทางทนทาน หรือต้านทาน โรคหรือแมลง จึงมีการคลุกสารเคมีป้องกันและกำจัดเชื้อราและแมลง เพื่อคุ้มครองเมล็ดพันธุ์ทั้งก่อนงอก และที่กำลังงอกในดิน ไปอีกชั่วระยะหนึ่ง

### 4.9 ประโยชน์ของการใช้เมล็ดพันธุ์ดี

#### 4.9.1 ให้ผลผลิตดี

- 1) ตรงตามสายพันธุ์
- 2) ได้ผลผลิตสูง

#### 4.9.2 มั่นคงทางเศรษฐกิจ

- 1) ใช้เมล็ดพันธุ์ปลูกน้อย
- 2) ไม่ต้องเสียเวลามาปลูกซ่อมหรือมาปลูกใหม่
- 3) ไม่เสียแรงงานที่จะนำมาใช้ในการปลูกซ่อมหรือปลูกใหม่ ตลอดจนแรงงานที่นำมาใช้ในการดูแลรักษา เช่น การป้องกันกำจัด โรค แมลง วัชพืชและศัตรูพืชต่าง ๆ
- 4) ไม่เป็นแหล่งแพร่ โรค แมลง วัชพืช และศัตรูต่าง ๆ
- 5) เก็บเกี่ยวผลผลิตได้ตามกำหนด
- 6) จำหน่ายผลผลิตได้ตามกำหนด

#### 4.9.3 ทำให้เกิดความมั่นใจเมื่อนำไปปลูกแล้วจะประสบผลสำเร็จ

- 1) เมล็ดพันธุ์มีเปอร์เซ็นต์ความงอกสูง
- 2) ต้นพืชมีความสม่ำเสมอทั่วทั้งแปลง
- 3) ต้นพืชตั้งตัวได้เร็วและมีความแข็งแรง
- 4) ได้จำนวนต้นพืชมาก
- 5) ปลูกเพียงครั้งเดียว ไม่ต้องมาปลูกซ่อมหรือมาปลูกใหม่
- 6) ต้นพืชมีความทนทานและสามารถปรับตัวเข้ากับสภาพแวดล้อมได้ดี

#### 4.10 ข้อเสียของการใช้เมล็ดพันธุ์ที่ไม่มีคุณภาพมาปลูก

4.10.1 เสียเวลาแรงงาน เพราะต้องมาปลูกซ่อมบางครั้งต้องไถทิ้งแล้วมาปลูกใหม่ ทำให้ต้องปลูกล่าช้าเลยฤดูกาลเพาะปลูก

4.10.2 ผลผลิตที่ได้รับไม่ค่อยมีคุณภาพและผลผลิตต่ำ

4.10.3 เสียหายทางเศรษฐกิจ เพราะต้องใช้เงินซื้อเมล็ดพันธุ์จำนวนมาปลูก และต้องใช้อัตราปลูกต่อไร่มากเพื่อเก็บเกี่ยว ผลผลิตที่ได้รับจำหน่ายไม่ได้ราคา ไม่เป็นที่ต้องการของตลาดและยังเป็นแหล่งสะสมของโรคแมลง วัชพืช และศัตรูพืชต่าง ๆ

#### 4.11 แนวคิดเกี่ยวกับเมล็ดพันธุ์และการผลิตเมล็ดพันธุ์

##### 4.11.1 เมล็ดพันธุ์

- 1) เมล็ดพันธุ์ ตามความหมายทางพฤกษศาสตร์ คือ คัพพะที่สุกแก่ หรือ ไข่ที่สุกแก่ หรือเมล็ดพันธุ์ที่สุกแก่หลังจากที่ได้รับการปฏิสนธิ และสามารถนำลักษณะต่าง ๆ ที่ถ่ายทอดทางพันธุกรรมจากชั่วหนึ่ง ไปยังอีกชั่วหนึ่ง ได้
- 2) ลำดับชั้นเมล็ดพันธุ์ข้าว พันธุ์ข้าวที่ทางราชการผลิตเพื่อการกระจายพันธุ์มีอยู่ 4 ลำดับชั้น ดังนี้

(1) เมล็ดพันธุ์คัด คือ เมล็ดพันธุ์ที่นักปรับปรุงพันธุ์พืชปลูกเอง หรืออาจให้นักขยายพันธุ์พืชปลูก ส่วนใหญ่จะปลูกในนาของสถานีทดลองข้าว ศูนย์วิจัยข้าว กรมวิชาการ เกษตร เมล็ดพันธุ์ที่ได้จะต้องตรงตามลักษณะพันธุ์พืชผู้ปรับปรุงพันธุ์ได้กำหนดทุกลักษณะ

(2) เมล็ดพันธุ์หลัก คือ เมล็ดพันธุ์ที่ได้จากเมล็ดพันธุ์คัดส่วนใหญ่จะปลูกในนาสถานีข้าว ศูนย์วิจัยข้าว กรมวิชาการ เกษตร เช่นกัน ปลูกโดยนักขยายพันธุ์มีวัตถุประสงค์เพื่อขยายพันธุ์ให้มากขึ้น และให้ได้เมล็ดพันธุ์ที่ถูกต้องตามมาตรฐานเมล็ดพันธุ์หลัก

(3) เมล็ดพันธุ์ขยาย คือ เมล็ดพันธุ์ที่ได้จากการปลูกเมล็ดพันธุ์คัดหรือเมล็ดพันธุ์หลัก โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อขยายเมล็ดพันธุ์ให้มากขึ้นไปอีก และให้ได้เมล็ดพันธุ์ที่ถูกต้องตรงตามมาตรฐานเมล็ดพันธุ์ขยาย

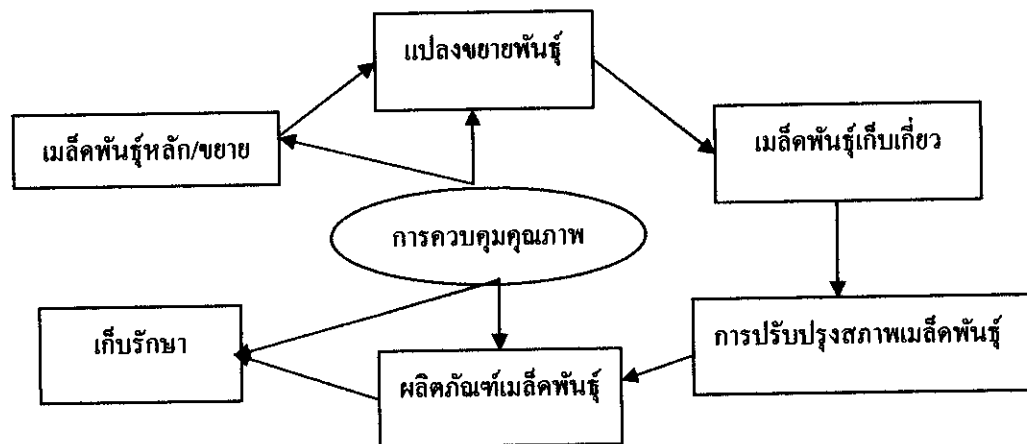
(4) เมล็ดพันธุ์จำหน่าย คือ เมล็ดพันธุ์ที่ได้จากการปลูกเมล็ดพันธุ์คัดหรือเมล็ดพันธุ์หลักหรือเมล็ดพันธุ์ขยาย โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อขยายเมล็ดพันธุ์ให้มากเพียงพอที่จะจำหน่ายให้แก่เกษตรกรทั่วไปและให้ได้เมล็ดพันธุ์ที่ถูกต้องตรงตามมาตรฐานเมล็ดพันธุ์จำหน่าย

3) ระยะเวลาที่ใช้ในการกระจายพันธุ์ตามขั้นตอนปกติ โดยมีการขยายพันธุ์ดังนี้

พันธุ์หลัก : พันธุ์ขยาย 1 : 40

พันธุ์ขยาย : พันธุ์จำหน่าย 1 : 50

4) อุตสาหกรรมเมล็ดพันธุ์ แบ่งเป็น การปรับปรุงเมล็ดพันธุ์ การผลิตเมล็ดพันธุ์ และการตลาดเมล็ดพันธุ์ (อ้างในสุน กสิเสวรงค์, 2546) ซึ่งการผลิตเมล็ดพันธุ์ จะสามารถแสดงเป็นวงจรการผลิต ได้ดังภาพที่ 2.8



ภาพที่ 2.7 แสดงการผลิตเมล็ดพันธุ์พืชโดยทั่วไป

ที่มา : เอกสารประกอบการฝึกอบรม "หลักการปรับปรุงสภาพเมล็ดพันธุ์"

**4.11.2 การปรับปรุงสภาพเมล็ดพันธุ์** เปรียบเสมือนกับการผลิตสินค้า โดยมีเมล็ดพันธุ์หลังเก็บเกี่ยวจากแปลงขยายพันธุ์เป็นวัตถุดิบเพื่อผ่านการปรับปรุงสภาพให้เป็นสินค้าที่มีระดับมาตรฐาน คุณภาพเหมาะสมต่อการใช้งาน และสามารถจำหน่ายในท้องตลาดได้ (อ้างใน อินเดีย คู่มือสิน, 2547)

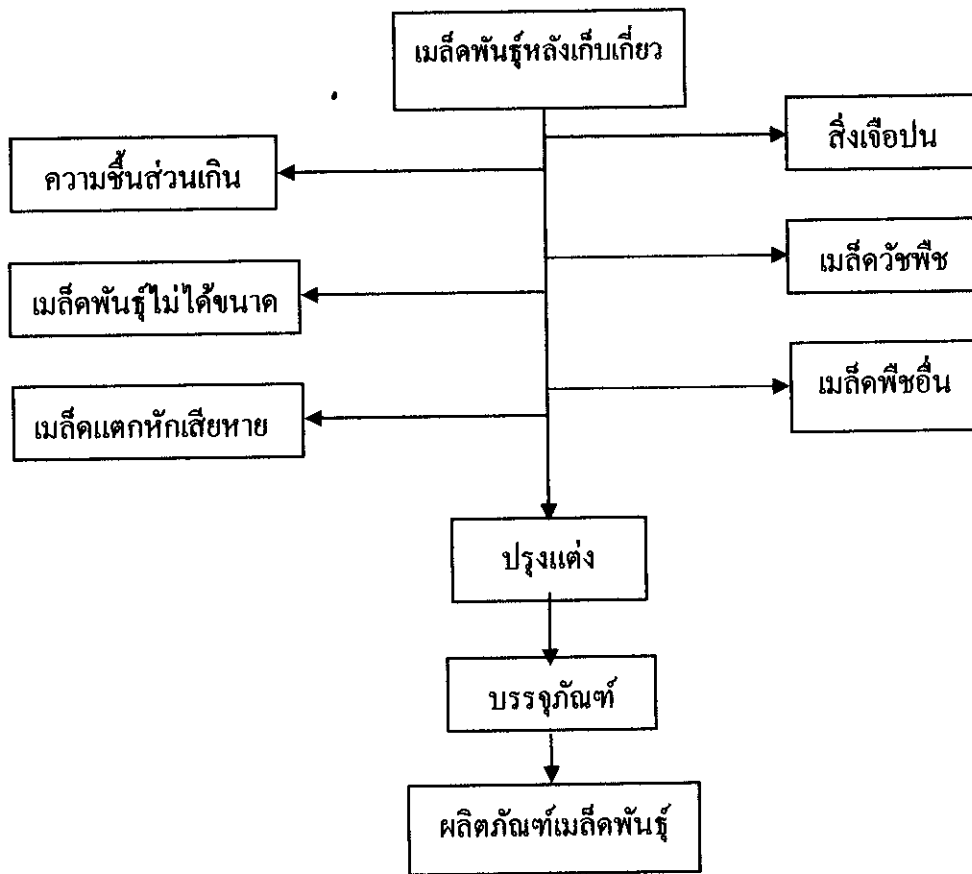
การผลิตเมล็ดพันธุ์ในระดับอุตสาหกรรมนั้นจะประกอบด้วยการดำเนินงานที่แบ่งได้ออกเป็น 2 ส่วน

ส่วนที่ 1 เกี่ยวข้องกับการจัดทำแปลงขยายพันธุ์ในไร่นาของเกษตรกร (Seed field)

ส่วนที่ 2 เกี่ยวข้องกับการปรับปรุงสภาพเมล็ดพันธุ์ในโรงงาน (Seed conditioning)

ซึ่งแต่ละส่วนมีความสำคัญไม่ยิ่งหย่อนไปกว่ากัน กล่าวคือการจัดทำแปลงขยายพันธุ์ จะเป็นการดูแลเพื่อให้ได้เมล็ดพันธุ์ที่สมบูรณ์ตรงตามพันธุ์ มีความงอกสูงและปราศจากโรคที่ติดมากับเมล็ดพันธุ์ เมล็ดพันธุ์ที่เก็บเกี่ยวจะต้องผ่านการนวดเอาเมล็ดออกจากข้อ รวง หรือฝัก เมล็ดที่ได้นี้เรียกว่า เมล็ดพันธุ์ก่อนการปรับปรุงสภาพ (Raw seed) หรือ (Run seed) เมล็ดพันธุ์ที่ได้หลังจากการปรับปรุงสภาพนี้จะปะปนไปด้วยสิ่งที่ไม่เป็นประโยชน์ เช่น เศษพืช เศษหิน เมล็ดวัชพืชชนิดเดียวกันแต่คนละพันธุ์ เมล็ดอ่อน เมล็ดลีบ และเมล็ดที่ไม่ได้ขนาดมีส่วนของเมล็ดที่แตกของเสียหาย และเมล็ดที่เสื่อมคุณภาพแล้ว นอกจากนี้เมล็ดที่นำเข้าโรงงานปรับปรุงสภาพเมล็ดพันธุ์ยังมีความชื้นสูงเกินไปหากเก็บสุ่มไว้จะทำให้เกิดความร้อน เชื้อราและแมลงทำลายได้ง่าย และเป็นสาเหตุของการเสื่อมของความงอกอย่างรวดเร็ว จะเห็นว่าเมล็ดพันธุ์ก่อนการปรับปรุงสภาพนั้นมีลักษณะไม่เหมาะสมต่อการเก็บรักษา ไม่ได้มาตรฐานต่อการออกจำหน่ายได้ จำเป็นที่จะต้องลดความชื้นเมล็ดพันธุ์ ทำความสะอาดและคัดเอาส่วนที่นำไปใช้เพาะปลูกได้สำหรับเมล็ดพันธุ์พืชบางชนิดจะต้องนำไปคลุกสารเคมีป้องกันเชื้อราหรือแมลงเสียก่อนจึงจะนำไปบรรจุถุงจำหน่าย ขบวนการเหล่านี้เรียกโดยรวมว่า การปรับปรุงสภาพเมล็ดพันธุ์พืช (Seed conditioning หรือเดิมเรียกว่า Seed processing) การปรับปรุงสภาพเมล็ดพันธุ์จะมีภารกิจงานโดยทั่วไป (อ้างใน สุน กติเสวีวงศ์, 2546) ดังภาพที่ 2.9





ภาพที่ 2.8 แสดงภารกิจในการปรับปรุงสภาพเม็ล็คพันธุ์  
ที่มา : เอกสารประกอบการฝึกอบรม "หลักการปรับปรุงสภาพเม็ล็คพันธุ์"

ดังนั้น วัตถุประสงค์ของการปรับปรุงสภาพเม็ล็คพันธุ์ให้เป็นสินค้าที่มีคุณภาพมาตรฐานเหมาะสมสำหรับการใช้งานสามารถสรุปได้ดังนี้

- 1) เพื่อเตรียมสภาพเม็ล็คพันธุ์ให้อยู่ในสถานะที่เก็บรักษาให้ปลอดภัย
- 2) เพื่อทำความสะอาดและคัดแยกสิ่งเจือปนต่าง ๆ
- 3) เพื่อคัดแยกขนาดเม็ล็คพันธุ์ให้ได้มาตรฐานการผลิต
- 4) เพื่อเตรียมเม็ล็คพันธุ์ให้มีความเหมาะสมและสะดวกต่อวิธีการเพาะปลูก การเก็บรักษาและการตลาด

- 5) เพื่อควบคุมระดับคุณภาพเม็ล็คพันธุ์ให้ได้มาตรฐานและกฎหมายกำหนด

4.11.3 ขั้นตอนในการปรับปรุงสภาพเม็ล็คพันธุ์โดยทั่วไป จะจัดเป็นส่วน ๆ ตามลำดับดังนี้

- 1) การรับเม็ล็คพันธุ์ (Receiving) เป็นการรับเม็ล็คพันธุ์หลังการเก็บเกี่ยวจากแปลงขยายพันธุ์ของเกษตรกรเข้าเก็บรักษาชั่วคราวเพื่อรองรับการปรับปรุงสภาพ และเพื่อการ

ตรวจสอบหากมีการรับเมล็ดพันธุ์หลายชนิดในเวลาเดียวกัน การจำแนกชนิดและประเภทตามการจัดกลุ่ม (Lot) ของแหล่งที่มาชัดเจน และสามารถป้องกันการปะปนได้

2) การทำความสะอาดเบื้องต้น (Preliminary) หากเมล็ดพันธุ์ที่รับนำเข้าปรับปรุงมีความสกปรก และมีอัตราส่วนของสิ่งเจือปนสูง เช่น เมล็ดพันธุ์ที่เก็บเกี่ยวจากเครื่องเกี่ยวนวด (Combine) อาจเกิดปัญหาความไม่สะดวกในการใช้เครื่องลำเลียงและลดประสิทธิภาพในการทำงานทำความสะอาดเบื้องต้นเป็นการทำความสะอาดหยาบ ๆ โดยมุ่งเน้นในการจัดฝุ่นผงและเศษสิ่งเจือปนขนาดใหญ่บางส่วนออกก่อน เพื่อให้เกิดความสะอาดและเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติด้านการปรับปรุงสภาพเมล็ดพันธุ์ในขั้นตอนต่อไป

3) การลดความชื้นเมล็ดพันธุ์ (Seed Drying) เป็นส่วนสำคัญมากส่วนหนึ่งของทุกระบบการปรับปรุงสภาพเมล็ดพันธุ์ ความชื้นเป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้เมล็ดพันธุ์เกิดการเสื่อมคุณภาพยิ่งเมล็ดพันธุ์มีระดับความชื้นสูง การเสื่อมคุณภาพก็จะยิ่งรุนแรงและรวดเร็ว หากเมล็ดพันธุ์ก่อนการปรับปรุงมีระดับความชื้นสูง การลดความชื้นเมล็ดพันธุ์ให้อยู่ในระดับเก็บรักษาปลอดภัยถือเป็นเรื่องเร่งด่วนและสำคัญ

4) การทำความสะอาดและคัดแยก (Cleaning and Sizing) เป็นงานพื้นฐานของการคัดแยกในระบบการปรับปรุงสภาพเมล็ดพันธุ์ทั่วไป มีการใช้เครื่องจักรและอุปกรณ์หลายชนิดทำหน้าที่คัดแยกสิ่งต่าง ๆ เป็นการเฉพาะ เช่น การคัดแยกสิ่งเจือปนขนาดเล็ก ขนาดใหญ่ น้ำหนักเบา เมล็ดที่ไม่ได้ขนาด เมล็ดแตกหักเสียหาย เมล็ดสุกแก่ไม่เต็มที่ถูกทำลาย น้ำหนักเบา เป็นต้น

5) การคลุกสารเคมี (Seed Treatment) เป็นการเตรียมเมล็ดพันธุ์หลังการคัดแยกให้ได้มาตรฐาน เพื่อป้องกันโรคพืชบางชนิดที่อาจติดมากับเมล็ดพันธุ์พืชจากไรนา และเป็นการป้องกันกำจัดแมลงศัตรูพืช ในขณะที่ทำการเก็บรักษากระทำได้โดยคลุกสารเคมีตามชนิดในอัตราที่กำหนด

6) การบรรจุภัณฑ์ (Packaging) ถือเป็นขั้นตอนสุดท้ายของการปรับปรุงสภาพเมล็ดพันธุ์ เพื่อบรรจุขนาดและภาชนะพร้อมส่งจำหน่าย ปริมาณขนาดและชนิดภาชนะบรรจุต้องมีความเหมาะสมต่อการจัดจำหน่าย ลักษณะการขนส่งและการใช้ของเกษตรกร และที่สำคัญต้องแสดงบัตรของเมล็ดพันธุ์นั้นตามกฎระเบียบที่ควบคุมกำกับด้วย

#### 4.11.4 การควบคุมคุณภาพระหว่างการปรับปรุงสภาพเมล็ดพันธุ์

อินเดีย คุ่มสิน (2547) ได้กล่าวถึงข้อควรปฏิบัติในการควบคุมคุณภาพระหว่างการปรับปรุงเมล็ดพันธุ์ โดยมีวิธีการปฏิบัติบางประการที่สำคัญที่มีผลต่อคุณภาพเมล็ดพันธุ์ดังต่อไปนี้

- 1) การจัดถือเมล็ดพันธุ์ให้เป็นระเบียบ เพื่อป้องกันการปะปนสับสนและให้สามารถสืบประวัติย้อนหลังได้เมื่อมีความจำเป็น
- 2) การทำความสะอาดเครื่องมืออุปกรณ์เป็นสิ่งจำเป็นที่สุด
- 3) การทำความสะอาดพื้นโรงงานก็เป็นสิ่งที่ไม่ควรมองข้ามเช่นกัน
- 4) การควบคุมอุณหภูมิในการอบความชื้นไม่สูงเกินไป
- 5) การบรรจุเมล็ดพันธุ์ในถังอบไม่ได้มากเกินไป หรือล้นมากเกินไป
- 6) การปรับปรุงสภาพเมล็ดพันธุ์
- 7) การตรวจสอบการทำงานของเครื่องจักรทั้งระบบ
- 8) การเก็บรักษาเมล็ดพันธุ์รอการปรับปรุงนานเกินไป
- 9) การปรับปรุงสภาพเมล็ดพันธุ์ตามความจำเป็น

### 5. เทคนิค Balanced Scorecard (BSC)

Balanced Scorecard หรือ BSC เป็นเครื่องมือทางด้านการจัดการที่นิยมนำมาใช้กันอย่างแพร่หลายในปัจจุบันในการประเมินผลขององค์กร เป็นเครื่องมือที่ช่วยในการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติจริง โดยอาศัยการวัดหรือประเมิน ที่ช่วยทำให้องค์กรเกิดความสอดคล้องเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน และมุ่งเน้นในสิ่งที่มีผลต่อความสำเร็จขององค์กร

วัฒนา พัฒนพงศ์ (2546: 128) อธิบายว่า BSC คือตัวชี้วัดผลสำเร็จของการปฏิบัติงานที่กำหนด เพื่อให้สามารถตอบสนองความต้องการของผู้ที่เกี่ยวข้องกับองค์กร ได้ครบทุกกลุ่ม โดยเฉพาะกลุ่มที่มีบทบาทสำคัญต่อความอยู่รอดและความเติบโตขององค์กร เช่น กลุ่มตัวชี้วัดทางการเงินเพื่อตอบสนองความต้องการของเจ้าของกิจการ และคณะผู้บริหาร เป็นต้น

นอร์ตัน. เดวิด พี (พิพัฒน์ ก้องกิจกุล ผู้แปล ,2547) กล่าวโดยสรุปว่า BSC ช่วยนำเอาสิ่งที่มุ่งเน้นขององค์กรไปสู่โครงการเปลี่ยนแปลงภายในต่าง ๆ ที่จะดำเนินการกันในช่วงเวลาใดเวลาหนึ่งที่กำหนดไว้ ในฐานะที่เป็นการวัดเทียบเคียง โครงการใหม่ ๆ ทั้งหมดที่จะถูกประเมินผล และเห็นว่า BSC เป็นแก่นแท้ของระบบบริหารจัดการ

ศิริ ถิอาสนา (2550: 92-102) กล่าวว่าแนวคิด BSC เกิดขึ้นจากบุคคล 2 ท่าน คือ Professor Robert Kaplan และ Dr. David Norton โดยเริ่มศึกษาเมื่อปี 1987 เกี่ยวกับสาเหตุของการที่ตลาดหุ้นในอเมริกาประสบปัญหา และพบว่าองค์กรส่วนใหญ่นิยมแต่ใช้ตัวชี้วัดทางการเงิน ทั้งสองเห็นว่า องค์กรควรจะพิจารณาในตัวชี้วัดทั้ง 4 มุมมอง (perspectives) ประกอบด้วย

1) มุมมองทางการเงิน (Financial perspectives) เป็นมุมมองที่มีความสำคัญยิ่งเพื่อบอกผลงานและสถานภาพทางการเงินขององค์กร และที่สำคัญคือ เป็นมุมมองที่สะท้อนความคาดหวังของผู้ถือหุ้นหรือเจ้าของ มีวัตถุประสงค์ที่สำคัญได้แก่ การเพิ่มขึ้นของรายได้ การลดลงของต้นทุน การเพิ่มขึ้นของรายได้ด้วยวิธีการอื่น ๆ เป็นต้น

2) มุมมองทางด้านลูกค้า (Customer perspectives) การที่องค์กรจะประสบความสำเร็จทางการเงินได้ จะต้องมีรากฐานจากผลงานด้านลูกค้าที่ดี อาทิ ลูกค้าเกิดความพึงพอใจในการใช้บริการ มีวัตถุประสงค์ที่สำคัญได้แก่ ส่วนแบ่งการตลาดที่เพิ่มขึ้น การรักษาลูกค้าเดิมขององค์กร การแสวงหาลูกค้าใหม่ การนำเสนอสินค้าที่มีคุณภาพ การบริการที่รวดเร็ว หรือชื่อเสียงของกิจการ เป็นต้น

3) มุมมองทางด้านกระบวนการภายใน (Internal process perspectives) การที่ลูกค้าหรือผู้รับบริการจะมีความพึงพอใจ มาจากการที่เราสามารถสร้างผลงานด้านต่าง ๆ เช่น กระบวนการผลิต กระบวนการให้บริการ กระบวนการบริหารทรัพยากร ได้อย่างดี มีวัตถุประสงค์ที่สำคัญได้แก่ การดำเนินงานที่รวดเร็ว กระบวนการผลิตที่มีคุณภาพ กระบวนการบริหารที่มีประสิทธิภาพ เป็นต้น

4) มุมมองทางการเรียนรู้และพัฒนา (Learning and Growth perspectives) ในการพัฒนากระบวนการภายในองค์กรให้มีประสิทธิภาพ ต้องการบุคลากรที่มีคุณภาพ มีความรู้ความสามารถ มีความคิดสร้างสรรค์ใหม่ ๆ ซึ่งจะเกิดได้จากการเรียนรู้และพัฒนาบุคลากร การวิจัยเพื่อสร้างผลิตภัณฑ์ใหม่ ๆ มีวัตถุประสงค์ที่สำคัญได้แก่ การเพิ่มทักษะของพนักงาน การรักษาพนักงานที่มีคุณภาพ วัฒนธรรมองค์กรที่เปิดโอกาสให้พนักงานได้แสดงความสามารถ การมีระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่ดี เป็นต้น

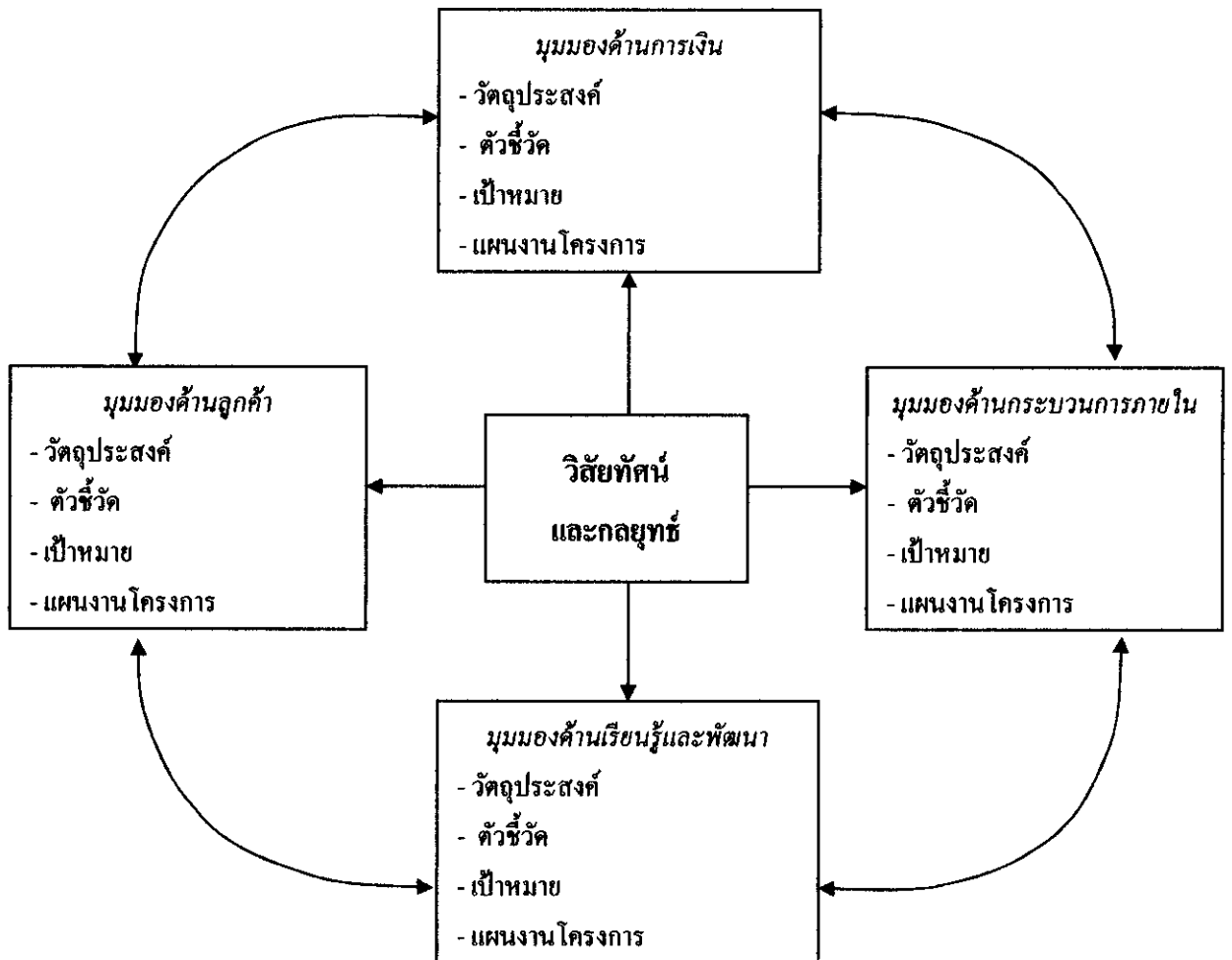
พสุ เดชะรินทร์ (2546: 76 - 80) กล่าวว่า คุณลักษณะสำคัญประการหนึ่งของ BSC นอกเหนือจากการมีมุมมอง 4 มุมมอง ได้แก่ ความสัมพันธ์ระหว่างมุมมองทั้ง 4 ประการ Kaplan กับ Norton ได้ให้เหตุผลของการกำหนดมุมมองไว้ 4 ประการ เนื่องจากการดำเนินธุรกิจขององค์กรโดยทั่วไป วัตถุประสงค์ขององค์กรมักหนีไม่พ้นการเป็นหนึ่งในอุตสาหกรรมโดยการทำอะไรให้ได้ดีที่สุด ซึ่งกำไรสูงสุดจะเกิดขึ้นได้จากการที่มีรายได้เพิ่มขึ้น หรือต้นทุนที่ลดลง (มุมมองด้านการเงิน) การที่องค์กรจะมีรายได้เพิ่มขึ้นนั้นเนื่องจาก องค์กรสามารถเพิ่มส่วนแบ่งการตลาดหรือ

ทำให้ลูกค้าพึงพอใจ โดยการนำเสนอสินค้าและบริการที่ลูกค้าต้องการ (มุมมองด้านลูกค้า) ซึ่งการที่องค์กรจะสามารถนำเสนอสินค้าและบริการตามที่ลูกค้าต้องการนั้น องค์กรจะต้องมีกระบวนการในการดำเนินงานที่เหมาะสม (มุมมองด้านกระบวนการภายใน) โดยที่องค์กรจะมีพนักงานที่มีทักษะและความสามารถ มีขวัญกำลังใจในการทำงานที่ดี และเทคโนโลยีที่ทันสมัย จะช่วยให้องค์กรมีการดำเนินงานในกระบวนการที่ก่อให้เกิดคุณค่ากับลูกค้า (มุมมองด้านการเรียนรู้และพัฒนา) จะเห็นได้ว่ามุมมองทั้ง 4 ด้าน ได้ถูกกำหนดขึ้นมาโดยอาศัยปรัชญาในการดำเนินธุรกิจต่างๆ ไป และยังมีความสัมพันธ์ต่อกันในเชิงเหตุและผล

การพัฒนาแนวคิด Balanced Scorecard ที่องค์กรธุรกิจได้นำแนวคิดนี้ไปใช้มากขึ้น พบว่านอกเหนือจากการเป็นเครื่องมือในการประเมินผลขององค์กรแล้ว ยังสามารถนำไปใช้เป็นเครื่องมือในการนำแผนกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ ซึ่งในปัจจุบันพบว่าจุดอ่อนที่สำคัญของผู้บริหารส่วนใหญ่ไม่ได้อยู่ที่การวางแผน หรือการจัดทำกลยุทธ์ แต่อยู่ที่ความสามารถในการกลยุทธ์ที่กำหนดขึ้นไปสู่การปฏิบัติอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

จากแนวคิดและทฤษฎีดังกล่าวข้างต้น พอสรุปได้ว่า Balanced Scorecard หมายถึงแนวคิดหรือทฤษฎีที่นำมาช่วยในการวัดผลการดำเนินงานขององค์กร เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ โดยมีมุมมองทั้งหมด 4 ด้าน ประกอบด้วย มุมมองทางการเงิน (Financial perspectives) ซึ่งบอกถึงผลการดำเนินงานทางการเงินขององค์กร มุมมองทางด้านการเงิน (Customer perspectives) บอกถึงความพึงพอใจของลูกค้าในการใช้บริการกับองค์กร การรักษาลูกค้าเดิมและแสวงหาลูกค้าใหม่ คุณภาพของสินค้าและบริการ มุมมองด้านกระบวนการภายใน (Internal process perspectives) การพัฒนากระบวนการผลิต การให้บริการ การบริหารที่มีประสิทธิภาพ มุมมองทางการเรียนรู้และพัฒนา (Learning and Growth perspectives) การพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ความสามารถ การเพิ่มทักษะของพนักงาน

โดยมุมมองทั้ง 4 ด้านมีความสัมพันธ์เชื่อมโยงกันอย่างมีเหตุมีผล โดยมีวัตถุประสงค์เป้าหมาย และตัวชี้วัด ในมุมมองแต่ละด้านที่ชัดเจน โดยสามารถแสดงความสัมพันธ์ของแต่ละมุมมอง ได้ดังภาพที่ 2.10



ภาพที่ 2.9 แผนภาพแสดงความสัมพันธ์ของมุมมองทั้ง 4 ด้าน

ที่มา : ดัดแปลงจาก Robert Kaplan และ David Norton (1996)

## 6. การวิเคราะห์อัตราส่วนทางการเงิน

งบการเงินของสหกรณ์ หมายถึง รายการเกี่ยวกับการดำเนินงานของสหกรณ์ในรอบปีบัญชีของสหกรณ์ โดยสหกรณ์เป็นผู้จัดทำและได้รับการรับรองจากผู้สอบบัญชี ประกอบด้วย รายการงบดุล งบกำไรขาดทุน งบกระแสเงินสด และหมายเหตุประกอบงบการเงิน

การวิเคราะห์งบการเงินของสหกรณ์ หมายถึง กระบวนการค้นหาข้อเท็จจริงเกี่ยวกับฐานะทางการเงินและผลการดำเนินงานของสหกรณ์ และนำข้อมูลและข้อเท็จจริงที่ได้ไปใช้ประโยชน์ต่อไป ซึ่งแบ่งได้เป็น 2 ส่วน คือ

1) การหาข้อเท็จจริงเกี่ยวกับฐานะทางการเงินและผลการดำเนินการของสหกรณ์ เพื่อทราบถึงจุดแข็ง จุดอ่อน หรือปัญหาทางการเงิน

2) การนำข้อเท็จจริงที่ได้ไปใช้ประกอบการตัดสินใจ หรือเสนอแนะแนวทางแก้ไขปัญหา

พูนสุข ไทยสวัสดิ์ (2531: 317) กล่าวว่า การวิเคราะห์งบการเงินช่วยลดการตัดสินใจชนิดอาศัยเพียงกลางสังหรณ์ การเดา และการใช้สัญชาตญาณ การวิเคราะห์ไม่ได้บั่นทอนการใช้ดุลยพินิจ แต่กลับช่วยเสริมสร้างให้การตัดสินใจเป็น ไปอย่างมีระบบและมีเหตุผล

จุดมุ่งหมายในการวิเคราะห์งบการเงินมีอยู่หลายประการ ได้แก่

1. ใช้เป็นเครื่องมือกลั่นกรองเบื้องต้น
2. ใช้เป็นเครื่องมือพยากรณ์ฐานะทางการเงินในอนาคต และผลที่เกิดขึ้น
3. เพื่อวินิจฉัยปัญหาการบริหารงาน การดำเนินงาน และปัญหาอื่น
4. ใช้เป็นเครื่องมือประเมินการบริหารงานของฝ่ายบริหาร

เครื่องมือในการวิเคราะห์ฐานะทางการเงิน

เพชร ขุมทรัพย์ (2532 : 202 - 203) วัตถุประสงค์เพื่อการบริหารการเงินจะต้องใช้เครื่องมือ 4 ประเภท ได้แก่

1. การย่อส่วนตามแนวคิด (Common Size) เป็นการลดขนาดของตัวเลข จากจำนวนหมื่น จำนวนล้าน มาให้เหลือเพียงจำนวนร้อย การวิเคราะห์ตามวิธีนี้ วิเคราะห์ได้ทั้งงบดุล งบกำไรขาดทุน การวิเคราะห์ต่อเนื่องหลาย ๆ ปี ทำให้เห็นถึงการเปลี่ยนแปลงในโครงสร้างว่า ส่วนใหญ่แล้ว ไปตกอยู่ที่รายการใด ซึ่งรายการเหล่านั้นสามารถแก้ปัญหาให้กับธุรกิจได้

2. แนวโน้ม (Trend) เป็นเครื่องมือหนึ่งในเครื่องมือของการวิเคราะห์งบการเงิน การวิเคราะห์อัตราร้อยละของแนวโน้มแบ่งได้ 2 ลักษณะ

2.1 วิเคราะห์แนวโน้มจากข้อมูลเดิม เป็นการศึกษาค่าข้อมูลที่ให้มาโดยตรง เช่น จำนวนเงินมีหน่วยเป็นกิโลบาท

2.2 วิเคราะห์อัตราร้อยละของแนวโน้ม แบ่งได้เป็น 2 วิธี คือ

2.2.1 อัตราร้อยละของปีฐานเคลื่อนที่

2.2.2 อัตราร้อยละของปีฐาน

3. งบแสดงการเคลื่อนไหวของเงินทุน (Fund Flow) เป็นงบสรุปแสดงให้เห็นถึงภาพการเคลื่อนไหวของเงินทุนในรูปตัวเงินที่เกิดขึ้นภายในช่วงเวลาหนึ่ง ช่วงเวลาดังกล่าวอาจเป็นช่วงสั้น ๆ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับวัตถุประสงค์ของผู้วิเคราะห์ งบนี้แสดงออกในลักษณะโดยอ้อมขึ้นกับข้อมูลที่ปรากฏในงบการเงินคือ งบดุล และงบกำไรขาดทุน ในช่วงเวลาดังกล่าว

4. อัตราส่วนทางการเงิน ประกอบด้วย

4.1 อัตราส่วนสภาพคล่อง

- 4.2 อัตราส่วนวิเคราะห์ความสามารถในการก่อหนี้
- 4.3 อัตราส่วนวิเคราะห์ความสามารถในการใช้สินทรัพย์
- 4.4 อัตราส่วนวิเคราะห์ประสิทธิภาพในการดำเนินงาน

## 7. แนวคิดและทฤษฎี McKinsey's 7S Model

อภินันท์ (2553:Online) : ค้นคืนวันที่ 8 พฤษภาคม 2553 <http://aphinant.aru.ac.th>  
 Robert H. Waterman JR หรือ โรเบิร์ต เอช วอเตอร์แมน จูเนียร์ ชาวอเมริกัน จบการศึกษาระดับปริญญาตรี geophysics จาก Colorado School of Mines ระดับปริญญาโท MBA จาก Stanford University มีความเชี่ยวชาญทางด้านการบริหารจัดการองค์กร ประวัติการทำงาน Waterman เป็นที่รู้จักเคียงคู่กันมากับ Tom Peters ที่โด่งดังมาจากผลงานวิจัยที่เอามาเขียนเป็นหนังสือ In Search of Excellence นอกจากความสามารถทางด้านงานเขียนแล้วยังเป็นนักบริหาร และนักพูดชั้นเยี่ยม หนังสือที่ท่านแต่งครอบคลุมการบริหารจัดการ และการจูงใจ ท่านเคยทำงานเป็นที่ปรึกษาให้กับ McKinsey & Company ที่เดียวกับ Tom Peters เป็นเวลา 21 ปี Waterman มีบริษัทที่ปรึกษาของตนเองชื่อ The Waterman Group, Inc. และยังทำงานให้กับมูลนิธิอีกหลายแห่ง Waterman ใช้คำว่า Adhocracy กับองค์กร ที่นับเป็นจุดเน้นของท่าน คำว่าองค์กรที่ถือหลักการ adhocracy จะเป็นองค์กรที่มีโครงสร้างเรียบง่าย ไม่สลับซับซ้อนเหมือนองค์กรแบบ bureaucracy ที่มีโครงสร้างองค์กรหลายชั้นที่เราคุ้นเคยกันในรูปแบบของหน่วยงานราชการในยุคก่อนหน้า (หน่วยงานราชการสมัยนี้ปรับตัวโดยนำระบบเอกชนที่มีโครงสร้างองค์กรที่เรียบง่ายขึ้นแล้ว ท่านให้แนวคิดว่าในยุคที่มีการเปลี่ยนแปลงสูงองค์กรก็ต้องสามารถที่จะรับมือกับความเปลี่ยนแปลงนี้ได้ สิ่งที่องค์กรปัจจุบันต้องการมากคือการสร้างสภาพแวดล้อมที่จะเกื้อหนุนการใช้เทคนิคต่างๆ ในการแก้ปัญหาในหนังสือ Adhocracy: the Power to Change ท่านได้ใช้ทักษะจากการเป็นที่ปรึกษาด้านการบริหารจัดการมากกว่า 25 ปี นำเสนอวิธีการในการที่จะสร้างองค์กรแบบ adhocracy และผลักดันให้มันทำงานได้ โดยเฉพาะอย่างยิ่งการสร้างทีมงานและการแยกกระจายหน่วยงานที่ใหญ่และซับซ้อนออกเป็นหน่วยย่อย สร้างวัฒนธรรมให้มุ่งเน้นการแก้ปัญหายังเป็นธรรมชาติ ผลงานทางด้านหนังสือที่เป็นที่รู้จักอย่างแพร่หลาย The Renewal Factor Adhocracy : the Power to Change What America Does Right

โรมัส เจ ปีเตอร์ส (Thomas J. Peters) และ โรเบิร์ต เอช วอเตอร์แมน จูเนียร์ (Robert H. Waterman, Jr.) ในการค้นหาความเป็นเลิศ ในช่วงต้นปี 1977 บริษัทแมคคินซี (McKinsey) ซึ่งเป็นบริษัทที่ปรึกษาทางธุรกิจของสหรัฐอเมริกาได้ให้ความสนใจกับวิธีการจัดการ



องค์การธุรกิจให้ประสบความสำเร็จ โดยเน้นไปที่การศึกษากลยุทธ์และ โครงสร้างองค์การ กับผู้จัดการ ที่มีชื่อเสียงขององค์การธุรกิจทั่วโลกตลอดจนนักทฤษฎีและนักวิชาการจากสถาบันศึกษาชั้นสูงทั้ง ในยุโรปและอเมริกาผลการศึกษาพบว่าปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการดำเนินงานนอกจากกลยุทธ์และ โครงสร้าง ยังมีปัจจัยอื่นที่เกี่ยวข้องสัมพันธ์เชื่อมโยงกันทั้งหมด 7 ปัจจัยได้แก่

- โครงสร้าง(structure)
- กลยุทธ์(strategy)
- บุคลากร(staff)
- สไตล์การจัดการ(style)
- ระบบ(systems)
- ค่านิยมร่วม(shared value)
- ทักษะ(skills)

ซึ่งตัวแปร 2 ตัวแรก คือ โครงสร้างและกลยุทธ์ เปรียบเสมือนเป็นส่วนที่เรียกว่า ฮาร์ดแวร์ ซึ่งผู้จัดการในอดีตให้ความสนใจ ส่วนตัวแปรอีก 5 ตัวที่ค้นพบใหม่ในอดีตผู้จัดการมัก ไม่ให้ความสนใจมากนัก ซึ่งเปรียบเสมือนซอฟต์แวร์ แมคคินซี เรียกว่า กรอบ 7 – S ของแมคคินซี (McKinsey 7-S Framework) อย่างไรก็ตามกรอบ 7 – S ยังคงเป็นแนวคิดในเชิง ทฤษฎีที่ทำให้ผู้จัดการต่างๆ เข้าใจถึงการจัดการองค์การให้ประสบความสำเร็จเท่านั้น แต่ยังไม่ได้บ่ง บอกถึงวิธีการในการนำตัวแปร ไปปฏิบัติ แมคคินซี จึง ได้มอบหมายให้โรมัส เจ ปีเตอร์สและ โรเบิร์ต เอช วอเตอร์แมน จูเนียร์ ทำการศึกษาเรื่องนี้อย่างจริงจัง โดยคัดเลือกบริษัทดีเด่นใน สหรัฐอเมริกา 62 บริษัท ศึกษาถึงวิธีการปฏิบัติในกรอบ 7 – S ของบริษัทดีเด่นเหล่านี้ ผลการศึกษา ได้นำมาตีพิมพ์เป็นหนังสือชื่อ “การค้นหาคือความเป็นเลิศ” (In Search of Excellence) ซึ่งพอสรุปได้ ดังนี้

**โครงสร้าง(structure)** พบว่าในบริษัทดีเด่น โครงสร้างขององค์การมีรูปแบบเรียบง่าย (simple form) และบุคลากรสายสนับสนุนมีจำนวนจำกัด การจัดแผนงานตามประเภทผลิตภัณฑ์ และกระจายอำนาจหน้าที่ให้แก่แต่ละแผนก ดังนั้นบุคลากรสายสนับสนุนในสำนักงานใหญ่จึงมี จำนวนไม่มากนัก

**กลยุทธ์(strategy)** บริษัทดีเด่นมักใช้กลยุทธ์ที่สำคัญ 2 กลยุทธ์คือ ความใกล้ชิดกับลูกค้า และเน้น การทำธุรกิจที่เชี่ยวชาญและเชื่อมโยงกัน กล่าวคือบริษัทเน้นความใกล้ชิดกับลูกค้า โดยอาศัยคุณภาพการบริการและความเชื่อถือได้ของผลิตภัณฑ์และเน้นการทำธุรกิจที่ตนเองเชี่ยวชาญและมีความเชื่อมโยง

**บุคลากร(staff)** บริษัทดีเด่นให้ความสำคัญและเป็นผู้ประกอบการแก่บุคลากร โดยให้ สิทธิในการตัดสินใจแก่บุคลากร ในขอบเขตที่กว้างขึ้น ควบคู่ไปกับการกระตุ้นให้บุคลากรมีส่วนร่วมและเกิดความรู้สึกในความเป็นเจ้าของ สนับสนุนให้บุคลากรสร้างสรรค์ในสิ่งใหม่อยู่เสมอ เน้นการเพิ่มผลผลิต โดยอาศัยบุคลากร โดยตระหนักว่าบุคลากรคือทรัพยากรที่มีค่ามากที่สุด ในองค์กร และปฏิบัติอย่างจริงจังด้วยความไว้วางใจและให้เกียรติ

**สไตล์การจัดการ(style)** ผู้จัดการบริษัทดีเด่นจะถ่ายทอดสิ่งที่ตั้งมาให้แก่บุคลากรระดับต่างๆอย่างจริงจัง โดยพยายามปลูกฝังค่านิยมที่ดีเพื่อสร้างค่านิยมร่วมในการปฏิบัติงานการให้แนวทางและหลักยึดที่มั่นคงในการดำเนินงาน และสร้างศรัทธาให้กับบุคลากร

**ระบบ (systems)** ในการวางระบบของบริษัทดีเด่น ได้มุ่งเน้นไปที่การนำไปปฏิบัติใน 3 ประเด็นด้วยกันคือ การทำให้องค์กรมีความคล่องตัว การทดลองปฏิบัติและการทำให้ระบบง่ายต่อการนำไปใช้

**ค่านิยมร่วม(shared value)** บริษัทดีเด่นให้ความสำคัญในการใช้ค่านิยมเป็นแรงขับเคลื่อน ซึ่งระบบค่านิยมที่นำมาใช้มีลักษณะคล้ายกัน 3 ประการคือ หนึ่ง การให้ความสำคัญกับเป้าหมายเชิงคุณภาพมากกว่าเชิงปริมาณ สองการเน้นให้บุคลากรแต่ละคนใช้ความสามารถของตนเองอย่างเต็มที่ และสามความเชื่อมั่นในค่านิยมที่ดี

**ทักษะ (skills)** ได้เน้นไปที่ความเข้มงวดและผ่อนคลายในเวลาเดียวกัน กล่าวคือเข้มงวดในทักษะที่ควรเข้มงวด และผ่อนคลายในสิ่งที่ควรผ่อนคลายเพื่อให้เกิดความสร้างสรรค์ โดยบริษัทดีเด่นยึดถือดังนี้

- 1) เข้มงวดต่อการเอาใจใส่ลูกค้า
- 2) เข้มงวดในด้านคุณภาพและผ่อนคลายในด้านต้นทุน
- 3) เข้มงวดในความเล็งกะทัดรัดเพื่อความคล่องตัวยืดหยุ่นและประสิทธิภาพ
- 4) เข้มงวดต่อกฎระเบียบที่ก่อให้เกิดทัศนคติในเชิงบวกแก่บุคลากร
- 5) เข้มงวดต่อการสื่อสารอย่างจริงจัง
- 6) เข้มงวดต่อบุคลากรในเรื่องการแข่งขันภายใน การติดต่อสื่อสารแบบไม่เป็นทางการและการเปิด กว้างต่อสิ่งต่าง
- 7) เข้มงวดต่อการให้บุคลากรเป็นผู้ริเริ่มทดลองและผู้นำ
- 8) เข้มงวดต่อความเชื่อมั่นในค่านิยม และ
- 9) เข้มงวดต่อคุณค่าที่ให้กับลูกค้า

Thomas J. Peters & Robert H. Waterman, Jr. เขียนในหนังสือชื่อ In Search of Excellence. เรียบเรียงเป็นไทยโดย วีรชัย ดันดีวีระวิทยา (กทม: ซีเอ็ดยูเคชั่น, 2530) โดยใช้ชื่อ

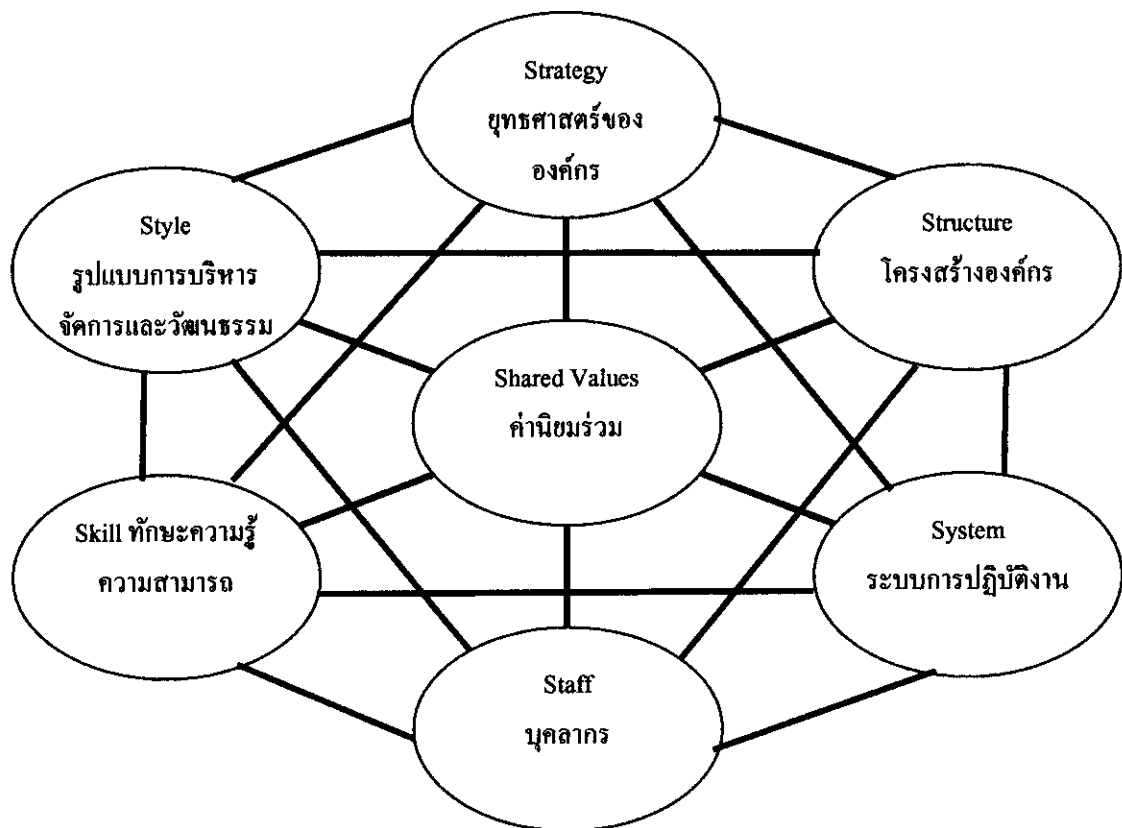
หนังสือภาษาไทยว่า "ค้นค้นหาความเป็นเลิศ : ประสบการณ์จากบริษัทชั้นนำของโลก (2530) ผลของการศึกษาวิจัยโดย Thomas J. Peter ได้เสนอว่าบริษัทอเมริกันที่ประสบความสำเร็จ เป็นองค์กรที่มีประสิทธิภาพ มีคุณลักษณะเชิงการบริหาร 8 ประการ คือ

1. มุ่งเน้นการปฏิบัติ (basic for action) บริษัทดีเด่นได้มุ่งเน้นปฏิบัติอย่างจริงจังใน 3 เรื่องด้วยกัน คือ การทำองค์การให้คล่องตัว การทดลองปฏิบัติ และการทำระบบให้ง่าย
2. มีความใกล้ชิดกับลูกค้า (close to the customer) บริษัทดีเด่นได้ใกล้ชิดกับลูกค้าด้วยการใช้กลยุทธ์ด้านบริการ คุณภาพ และความเชื่อถือ รวมทั้งความเป็นนักหาช่องว่างและการฟังความเห็นของลูกค้า
3. มีความอิสระในการทำงานและความรู้สึกเป็นเจ้าของกิจการ (autonomy and entrepreneurship) บริษัทได้ให้ความมีอิสระในการทำงานแก่พนักงานด้วยการกระจายอำนาจดำเนินงานในขอบเขตที่กว้างขวางขึ้นเพื่อกระตุ้นให้เกิดความรู้สึกว่ามีส่วนร่วมในการเป็นเจ้าของกิจการ และได้พยายามส่งเสริมสนับสนุนพนักงานให้ช่วยกันคิดค้นสินค้าหรือบริการแปลกๆใหม่ๆ อยู่เสมอ รวมทั้งมีความอดทนต่อความล้มเหลวที่เกิดขึ้นจากการทดลองคิด ค้นสิ่งแปลกๆใหม่ๆ อีกด้วย
4. เพิ่มผลผลิตโดยอาศัยพนักงาน (productivity through people) บริษัทดีเด่นได้ถือว่าพนักงานเป็นทรัพยากรที่มีค่าที่สุดขององค์การด้วยการปฏิบัติให้พนักงานเห็นอย่างจริงจัง เช่น ให้เกียรติและความไว้วางใจแก่พนักงานทุกระดับ รวมทั้งได้ใช้มาตรการต่างๆ ในด้านบวกในการส่งเสริมจิตใจพนักงานให้มีความกระตือรือร้นในการทำงานอยู่ตลอดเวลา อันเป็นผลทำให้บริษัทดีเด่นสามารถเพิ่มผลผลิตอย่างเห็นได้ชัด
5. สัมผัสกับงานอย่างใกล้ชิดและความเชื่อมั่นในคุณค่าเป็นแรงผลักดัน (hands-on and value driven) ผู้บริหารของบริษัทดีเด่นจะลงมาสัมผัสกับการปฏิบัติงานจริงๆ มีใจนั่งบริหารงานอยู่แต่ในสำนักงานเท่านั้น และพยายามปลุกฝังพนักงานให้มีความเชื่อมั่นในคุณค่าที่ดีต่างๆ เพื่อให้เกิดแรงผลักดันร่วมในการปฏิบัติงานให้สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี
6. ทำแต่ธุรกิจที่มีความเชี่ยวชาญและเกี่ยวเนื่อง (stick to the knitting) บริษัทดีเด่นจะเลือกทำแต่เฉพาะธุรกิจที่ตนเองมีความถนัดหรือเกี่ยวข้องกับธุรกิจที่ได้ทำอยู่เท่านั้น เพราะมีความเชื่อว่าการทำธุรกิจที่ไม่เชี่ยวชาญมีโอกาสที่จะประสบกับความล้มเหลวได้มาก และอาจกระทบกระเทือนธุรกิจเดิมที่ได้ดำเนินการมาด้วยคืออยู่แล้ว จะสังเกตได้ว่าความคิดนี้เริ่มสวนทางกับการพยายามทำให้กิจการของบริษัทที่ครอบคลุมกว้างขวาง และอาศัยความได้เปรียบในกิจกรรมขนาดใหญ่ หรือที่เรียกกันว่า economy of scales คือความเชื่อที่ว่าใหญ่กว่าก็ยิ่งทำให้ต้นทุนถูกกว่า

7. รูปแบบเรียบง่ายธรรมดา พนักงานอำนวยความสะดวกหรือส่วนกลางมีจำกัด (simple form and lean staff) บริษัทดีเค่น ได้จัดองค์การของหน่วยงานในระดับบนด้วยการใช้รูปแบบโครงสร้างที่มีความเรียบง่ายคือ สายงานที่จัดตามประเภทของสินค้าพร้อมกับได้กระจายอำนาจให้กับแต่ละสายงานอย่างเต็มที่ จึงทำให้พนักงานอำนวยความสะดวกและเจ้าหน้าที่ในสำนักงานใหญ่มีจำนวนน้อยไปด้วย นอกจากนี้บริษัทดีเค่นยังมีความมุ่งมั่นอย่างจริงจังที่จะให้พนักงานทุกคนได้ทำงานด้านปฏิบัติการมากกว่าด้านอำนวยความสะดวก

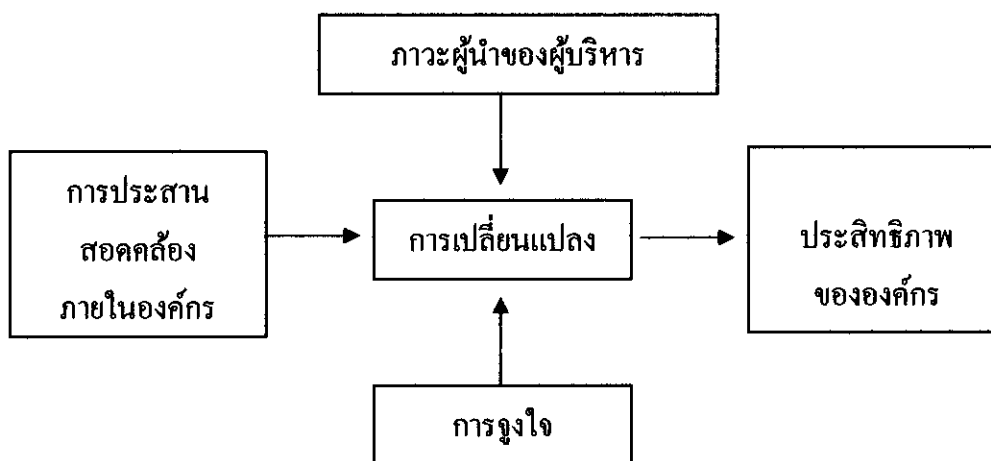
8. เข้มงวดและผ่อนปรนในเวลาเดียวกัน (simultaneous loose-tight properties) บริษัทดีเค่นได้เข้มงวดในการทำให้พนักงานเกิดความศรัทธาและเชื่อมั่นร่วมกันในคุณค่าของลูกค้านคุณภาพของสินค้าและบริการ การสื่อความแบบไม่มีพิธีรีตอง และการต้องคิดค้นสิ่งแปลกๆ ใหม่ๆ เป็นต้น ขณะเดียวกันก็ได้ผ่อนให้พนักงานมีความอิสระในการทำงานอย่างเต็มที่ และได้ใช้สิ่งที่ผ่อนปรนไปให้กลับมาควบคุมการทำงานของพนักงานด้วยการมีวินัยในการทำงานด้วยตนเองแทน

ต่อมาตั้งแต่ปี 1977 บริษัท McKinsey ได้สรุปผลการศึกษาถึงความสัมพันธ์ที่สอดคล้องกันของตัวแปรที่ถือว่าเป็นกุญแจแห่งความสำเร็จ (keys success factors) หรือที่เรียกว่า McKinsey 7-S Framework ซึ่งได้ถูกนำไปใช้อย่างแพร่หลาย



ภาพที่ 2.10 ปัจจัย 7 ประการของแมคคินซี (McKinsey's 7 S Model)

ศาสตราจารย์ (2551:244-248) การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (Strategy Implementation) ให้เกิดผลสำเร็จนั้น ผู้บริหารจำเป็นต้องคำนึงถึงปัจจัยหลัก 4 ประการได้แก่ การประสานสอดคล้องภายในองค์กร (Organization Alignment) การเปลี่ยนแปลง (Change) ภาวะผู้นำของผู้บริหาร (Leadership) และการจูงใจ (Motivation)



ภาพที่ 2.11 กระบวนการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ

ที่มา: ศาสตราจารย์ “การจัดการ:จากมุมมองนักบริหาร”

#### การประสานสอดคล้องภายในองค์กร (Organization Alignment)

ก่อนที่ผู้บริหารจะนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ ผู้บริหารจำเป็นต้องวิเคราะห์ตรวจสอบปัจจัยต่างๆ ภายในองค์กร โดยละเอียดว่ามีการประสานสอดคล้องหรือไม่ การที่ส่วนใดส่วนหนึ่งขององค์กรไม่ประสานสอดคล้องหรือไม่สนับสนุนการดำเนินการของส่วนอื่นๆ หรือมีความบกพร่อง ย่อมส่งผลให้การดำเนินการในส่วนอื่น ๆ สะดุด ตีขัด และไม่สามารถดำเนินงานต่างๆ ตามกลยุทธ์ที่กำหนด หากผู้บริหารพบความบกพร่องที่อาจนำไปสู่การไม่ประสานสอดคล้องกัน จะต้องเร่งปรับปรุงแก้ไขเพื่อให้สามารถดำเนินกิจการขององค์กร ได้ตามที่ประสงค์ ปัจจัยต่างๆ ที่ผู้บริหารจำเป็นต้องพิจารณาให้เกิดการประสานสอดคล้องกัน ประกอบด้วยปัจจัยต่างๆ 7 ประการ ได้แก่ กลยุทธ์ (Strategy) โครงสร้าง (Structure) ระบบต่างๆ ขององค์กร (Systems) การจัดคนเข้าทำงาน (Staffing) ทักษะของบุคลากร (Skills) สไตล์การทำงาน (Style) และคุณค่าร่วมกันของสมาชิกในองค์กร (Shared Value)

### 1. กลยุทธ์ (Strategy)

ผู้บริหารจะต้องกำหนดให้ชัดเจนว่าจะนำกลยุทธ์ใดไปใช้ หากมีการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติมากกว่า 1 ข้อ ผู้บริหารต้องจัดลำดับความสำคัญว่าจะให้ความสำคัญกับกลยุทธ์ก่อน- หลังอย่างไร การเลือกกลยุทธ์ที่เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมภายในและภายนอกองค์กร ย่อมส่งผลให้ผู้บริหารสามารถดำเนินกิจการต่างๆ ได้อย่างสะดวกราบรื่นและเพิ่ม โอกาสในการประสบความสำเร็จ

### 2. โครงสร้าง (Structure)

ผู้บริหารต้องคำนึงถึงประเด็นต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับการจัดองค์กร (Organization) เช่น การออกแบบงาน การออกแบบโครงสร้างองค์กร การจัดแบ่งหน้าที่ภายในองค์กร การประสานงานระหว่างหน่วยงานต่างๆ ขององค์กร ว่ามีความสอดคล้องและสนับสนุนกลยุทธ์ที่เลือกใช้หรือไม่ เช่น องค์กรเลือกใช้กลยุทธ์การมุ่งเน้นเฉพาะส่วน (Focus Strategy) โดยมุ่งเน้นที่กลุ่มลูกค้าฐานะสูงมาก (กลุ่ม A+) ซึ่งจำเป็นต้องให้พนักงานดูแลเอาใจใส่ลูกค้าเป็นพิเศษ จึงต้องจัดโครงสร้างองค์กรเพื่อรองรับอย่างเหมาะสม โดยอาจแบ่งหน่วยงานที่ดูแลลูกค้าออกเป็นหน่วยย่อยๆ แต่ละหน่วยอาจมีกลุ่มลูกค้าเพียงไม่กี่ราย และหน่วยย่อยหนึ่งต้องได้รับมอบหมายภาระหน้าที่และความรับผิดชอบอย่างชัดเจนเพื่อไม่ให้เกิดการทับซ้อนหรือความสับสนในการให้บริการลูกค้า เป็นต้น

### 3. ระบบต่างๆ ขององค์กร (Systems)

ระบบต่างๆ ขององค์กร หมายถึง กระบวนการและขั้นตอนต่างๆ ที่ใช้ในการทำงานเพื่อให้การดำเนินงานบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนด อาทิ ระบบการวางแผน ระบบการบริหารข้อมูล ระบบการบริหารการเงิน ระบบบัญชี ระบบการจัดหางบประมาณ ระบบการจัดส่งสินค้า ฯลฯ ผู้บริหารจำเป็นต้องตรวจสอบให้ชัดเจนว่า องค์กรมีระบบที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานเพียงพอและเหมาะสมหรือไม่ พร้อมทั้งจัดให้มีหรือพัฒนาปรับปรุงระบบต่างๆ เพื่อให้สามารถดำเนินงานได้สอดคล้องกับกลยุทธ์ขององค์กร เช่น ร้านเสื้อผ้าแฟชั่นชั้นนำหลายแห่งเลือกใช้กลยุทธ์สร้างความแตกต่างในการให้บริการด้านการขายแก่ลูกค้าตั้งแต่ประวัติส่วนตัวของลูกค้า ประวัติการขาย แนวสินค้าที่ลูกค้าชอบ ฯลฯ เมื่อลูกค้ากลับมาซื้อที่ร้านอีก พนักงานขายจะสามารถเรียกดูข้อมูลต่างๆ ที่จัดเก็บไว้และให้บริการพร้อมทั้งพูดคุยเพื่อสร้างความพึงพอใจที่แตกต่างได้นอกจากนี้กรณีที่มีการส่งเสริมการขายพิเศษ ผู้บริหารย่อมสามารถส่งข้อมูลไปยังกลุ่มลูกค้าตามฐานะข้อมูลที่จัดเก็บไว้ในระบบอย่างมีประสิทธิภาพอีกด้วย

#### 4. การจัดคนเข้าทำงาน (Staffing)

องค์กรจำเป็นต้องมีบุคลากรที่มีคุณภาพและคุณลักษณะตรงตามที่ประสงค์ ดังนั้น องค์กรจำเป็นต้องให้ความสำคัญเป็นอย่างมากต่อการรับสมัครและคัดเลือกพนักงาน ตลอดจนการฝึกฝนและพัฒนาบุคลากร รวมทั้งการควบคุมการปฏิบัติงานและการประเมินผลงาน เป็นต้น เช่น โรงแรมระดับห้าดาวหลายแห่งในประเทศไทย กำหนดใช้กลยุทธ์แบบการสร้างความแตกต่างด้านการให้บริการแก่ลูกค้า ดังนั้น โรงแรมจึงจำเป็นต้องคัดเลือกเฉพาะบุคลากรที่มีคุณภาพสูง และมีทัศนคติที่เหมาะสมในการทำงานด้านการให้บริการ เป็นต้น

#### 5. ทักษะของบุคลากร (Skills)

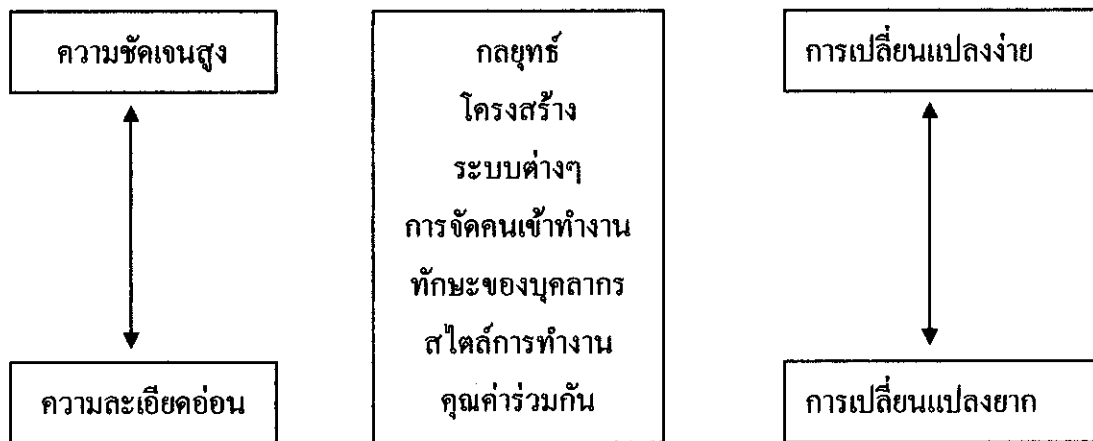
ทักษะของบุคลากร หมายถึง ความเชี่ยวชาญอันโดดเด่น ซึ่งมีอยู่ในบุคลากรขององค์กร องค์กรจำเป็นต้องทราบว่าบุคลากรของตนเองมีความเชี่ยวชาญด้านใดที่โดดเด่น มีด้านใดที่จำเป็นต้องพัฒนาปรับปรุง และมีทักษะด้านใดที่ควรกำจัดทิ้ง และการทำงานขององค์กรให้สำเร็จจำเป็นต้องมีทักษะด้านใดบ้าง

#### 6. สไตล์การทำงาน (Style)

สไตล์การทำงานในที่นี้ ครอบคลุมประเด็นรูปแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารระดับสูงขององค์กร และวิธีการทำงานโดยทั่วไปของพนักงานในองค์กร เช่น การติดต่อสื่อสารภายในองค์กร ทั้งระหว่างหน่วยงานภายในองค์กร และระหว่างองค์กรกับหน่วยงานภายนอกซึ่งรวมถึงลูกค้า ความสัมพันธ์ใกล้ชิดระหว่างผู้บริหารกับพนักงานในระดับต่างๆ วิธีการตัดสินใจของผู้บริหารซึ่งอาจมีวิธีการตัดสินใจเพียงผู้เดียว หรือการตัดสินใจแบบกลุ่ม ตลอดจนการจัดสรรเวลาในการทำงานของผู้บริหาร ซึ่งหมายถึงการใช้เวลาในการประชุม การตรวจสอบงาน ตลอดจนความถี่ของการพูดคุยกับลูกค้า เป็นต้น

#### 7. คุณค่าร่วมกันของสมาชิกในองค์กร (Shared Value)

คุณค่าร่วมกันของสมาชิกในองค์กร หมายถึง คุณค่า แนวคิด ความเชื่อ และทัศนคติที่สมาชิกขององค์กรมีส่วนร่วมในด้านต่างๆ ทั้งนี้ องค์กรแต่ละแห่งย่อมมีคุณค่าร่วมกันที่แตกต่างกันไป เช่น คุณค่าร่วมกันในเรื่องวิสัยทัศน์และพันธกิจขององค์กร การให้ความสำคัญกับคุณภาพ ความมุ่งมั่นในการเป็นที่หนึ่งในอุตสาหกรรม และการให้ความสำคัญกับเรื่องการตรงต่อเวลา เป็นต้น



ภาพที่ 2.12 การเปลี่ยนแปลงปัจจัยต่างๆ ในองค์กร  
ที่มา : ศาสตราจารย์ ดร. สุทธิรักษ์ “การจัดการ: จากมุมมองนักบริหาร”

## 8. หลักการการจัดการเชิงกลยุทธ์ (Strategic management)

**การจัดการเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management)** ปัจจุบันการดำเนินธุรกิจมีการแข่งขันค่อนข้างสูง ดังนั้นจึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่ผู้บริหารจะต้องอาศัยชั้นเชิงในการบริหารที่เหนือกว่าคู่แข่ง หรืออาศัยความว่องไวในการปรับตัวให้ทันต่อภาวะการณ์ แข่งขันที่เกิดขึ้นในสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา การจัดการเชิงกลยุทธ์จึงเป็นแนวทางหนึ่งที่จะช่วยให้นักบริหารกำหนดทิศทางของธุรกิจ วิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายนอกและภายในองค์กร ช่วยกำหนดกลยุทธ์ที่เหมาะสมกับองค์กร เพื่อที่จะนำกลยุทธ์เหล่านั้นไปประยุกต์ปฏิบัติ และควบคุมประเมินผลการดำเนินงานขององค์กร ได้ ทั้งนี้ ไม่จำกัดเฉพาะแต่องค์กรภาครัฐหรือภาคเอกชนแต่อย่างใด

กลยุทธ์ขององค์กรจะเป็นสิ่งสำคัญที่จะกำหนดความสำเร็จหรือความล้มเหลวขององค์กรได้ การทำความเข้าใจและการพยายามศึกษาขององค์กรที่ประสบผลสำเร็จในการใช้กลยุทธ์เพื่อการจัดการจะทำให้นักบริหารได้ทราบถึงคุณประโยชน์ของกลยุทธ์ ที่จะช่วยสนับสนุนองค์กรให้ประสบความสำเร็จ และจะต้องมีการพิจารณาเลือกกลยุทธ์และประยุกต์ใช้ให้เหมาะสมกับองค์กร

การจัดการเชิงกลยุทธ์เป็นการบริหารอย่างมีระบบที่ต้องอาศัยวิสัยทัศน์ของผู้นำองค์กรเป็นส่วนประกอบ และอาศัยการวางแผนอย่างมีขั้นตอน เนื่องจากการบริหารกลยุทธ์เป็นการบริหารองค์รวม ผู้นำที่มีความสามารถจะต้องอาศัยกลยุทธ์ในการจัดการองค์กรที่มี



ประสิทธิภาพเหมาะสมกับองค์การและสามารถนำไปปฏิบัติได้จริง ไม่ล้มเหลว เนื่องจากกลยุทธ์ที่ดี แต่ล้มเหลวจะไม่สามารถนำความสำเร็จมาสู่องค์การได้ ดังนั้นทั้งกลยุทธ์ และนักบริหารที่เป็นผู้ตัดสินใจเลือกใช้กลยุทธ์และนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติจึงมีความสำคัญเท่าเทียมกัน

ลักษณะที่สำคัญของการจัดการเชิงกลยุทธ์ คือ การจัดการเชิงกลยุทธ์เป็นเครื่องมือของนักบริหารในการบริหารงานเพื่อตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมที่เพิ่มขึ้น การบริหารเชิงกลยุทธ์จะเน้น และให้ความสำคัญต่อการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ (Strategic decision making) ที่ไม่เหมือนกับการตัดสินใจในลักษณะอื่น ๆ เพราะการบริหารเชิงกลยุทธ์จะเกี่ยวข้องกับอนาคตในระยะยาวขององค์การทั้งหมด ซึ่งมีลักษณะดังนี้ คือ

- เป็นกระบวนการของการบริหารองค์การ โดยรวม
- เป็นการบริหารที่เน้นการสร้างกลยุทธ์ เพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันให้กับองค์การในระยะยาว
- เป็นการตัดสินใจที่อาศัยชั้นเชิง ไม่มีวิธีการที่สำเร็จรูป
- ต้องอาศัยความร่วมมือ พันธะผูกพัน (Commitment) และทรัพยากรในองค์การ
- มีทิศทางที่ชัดเจนต่อทางเลือกต่าง ๆ และแสดงให้เห็นทุกคนในองค์การเข้าใจตรงกัน

#### **ความหมายเกี่ยวกับการจัดการเชิงกลยุทธ์**

คำศัพท์ที่เกี่ยวข้องกับการจัดการเชิงกลยุทธ์นั้นมีความหมายที่แตกต่างกันบ้างในรายละเอียด แต่ส่วนใหญ่แล้วจะมีความหมายคล้ายคลึงกัน ดังนี้

การจัดการเชิงกลยุทธ์เป็นศาสตร์ที่มีมานาน โดยคำว่า กลยุทธ์ หรือ Strategic มีที่มาจากคำว่า Strategia ในภาษากรีกซึ่งหมายความว่า Generalship โดยคำว่ายุทธศาสตร์มักจะถูกนำมาใช้ในด้านการเมือง เศรษฐกิจ และการทหาร และได้เข้าสู่แวดวงการศึกษาในเวลาต่อมา โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อให้นักศึกษาได้มีโอกาสศึกษาถึงปัญหาที่เกิดขึ้นจริงในธุรกิจ และต้องการให้เกิดการนำไปสู่การจัดการ จัดทำนโยบายทางธุรกิจที่นำไปใช้เป็นแนวทางในการดำเนินงานได้ในอนาคต

การจัดการเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management) โดยทั่วไป หมายถึงการกำหนด วิสัยทัศน์ (Vision) พันธกิจ (Mission) วัตถุประสงค์ (Objective) เป้าหมาย (Goal) ขององค์การในระยะสั้นและระยะยาว จากนั้นจึงวางแผนทำกิจกรรมต่าง ๆ เพื่อให้้องค์การสามารถดำเนินงานตามพันธกิจอันนำไปสู่การบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนดไว้

นอกจากนี้เนื่องจากสภาพแวดล้อมทางธุรกิจมีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ซึ่งอาจก่อให้เกิด โอกาส หรืออุปสรรคแก่องค์การได้ ้องค์การจึงจำเป็นต้องพิจารณาสภาพแวดล้อมภายในขององค์การ เพื่อหาจุดแข็งหรือจุดอ่อนในการที่จะสามารถหลีกเลี่ยงจากอุปสรรค หรือใช้ประโยชน์จากโอกาสที่มีอยู่ นั้นได้ ดังนั้นการจัดการเชิงกลยุทธ์จึงเป็นการบริหาร โดยคำนึงถึง

1. ลักษณะการดำเนินงานขององค์กร
2. ลักษณะธุรกิจในอนาคต
3. สภาพแวดล้อม
4. การจัดสรรทรัพยากร
5. การปฏิบัติงานให้บรรลุผลตามวัตถุประสงค์

แนวคิดที่สำคัญในการจัดการเชิงกลยุทธ์

เชวาร์ โรจนแสง (2548: 3-6) ได้กล่าวว่า กลยุทธ์ ยุทธศาสตร์ หรือแผนวิสาหกิจ (Strategy) มาจากคำว่า Strategic แปลว่า Generalship ซึ่งหมายถึง ยุทธวิธีหรือการบัญชาการ กลยุทธ์เป็นแบบแผนหรือวิธีการในการดำเนินการในธุรกิจหรือองค์กรที่ผู้บริหารระดับสูงขององค์กรเป็นผู้กำหนดว่าจะปฏิบัติการอะไรอย่างไรเพื่อบรรลุตามเป้าหมายของธุรกิจ หรือองค์กร ภายใต้อุปสรรค โอกาส สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกองค์กรสอดคล้องกับเป้าหมาย ทักษะ และทรัพยากรขององค์กร

แนวคิดพื้นฐานที่สำคัญของการจัดการเชิงกลยุทธ์ คือการกำหนด ภารกิจ วัตถุประสงค์ และเป้าหมายของกิจการทั้งในระยะสั้นและระยะยาว โดยการจัดการเชิงกลยุทธ์และการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์จะมีผลต่อการดำเนินงานในระยะยาว ดังนั้นองค์กรจึงต้องมีการวางแผนการทำกิจกรรมต่าง ๆ เพื่อให้การดำเนินงานตามภารกิจบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ ทั้งนี้เพื่อให้ตอบสนองต่อกระแสการเปลี่ยนแปลง ซึ่งอาจจะเป็นอุปสรรคและบดบังโอกาสในการก้าวหน้าขององค์กรได้

ฉะนั้นองค์กรจึงต้องพิจารณาถึงจุดแข็งที่มีอยู่แล้วนำมาใช้ให้เป็นประโยชน์และพิจารณาถึงจุดอ่อนขององค์กรเพื่อหาแนวทางขจัดจุดอ่อนเหล่านั้นเสีย ในแนวคิดด้านการจัดการเชิงกลยุทธ์นั้นจะมีความแตกต่างไปจากการจัดการโดยทั่วไป ซึ่งมักจะศึกษาถึงบทบาทหน้าที่ของผู้บริหารตามกระบวนการหรือขั้นตอนต่าง ๆ และเน้นหนักไปที่การจัดการและการบริหารภายในองค์กร

แต่การจัดการเชิงกลยุทธ์จะให้ความสำคัญกับปัจจัยต่าง ๆ โดยเฉพาะปัจจัยภายนอกองค์กร หรือสถานะแวดล้อมภายนอกด้านต่าง ๆ ที่เข้ามาเกี่ยวข้องกับการแข่งขัน คำนี้ถึงการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันในระยะยาว และสถานะการเปลี่ยนแปลงของอุตสาหกรรม

การจัดการกลยุทธ์ยังคำนึงถึงความสำคัญของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับองค์กร (Stakeholders) และการจัดการเชิงกลยุทธ์ยังทำหน้าที่ในการเชื่อมโยงประสานหน่วยต่าง ๆ ในองค์กรให้สามารถบริหารจัดการเพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์กรร่วมกัน

### หลักการสำคัญของการจัดการเชิงกลยุทธ์

การจัดการเชิงกลยุทธ์จะนำไปสู่การเพิ่มโอกาสของความสำเร็จและความล้มเหลวขององค์กร ได้อย่างไรนั้นมีหลักสำคัญดังนี้

1. การจัดการเชิงกลยุทธ์เป็นการกำหนดวิสัยทัศน์ ทิศทาง ภารกิจ และวัตถุประสงค์ขององค์การธุรกิจอย่างเป็นระบบ ดังนั้นการจัดการเชิงกลยุทธ์จึงเป็นสิ่งที่กำหนดทิศทางขององค์กร และช่วยให้นักบริหารปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม การตระหนักถึงความเปลี่ยนแปลงนั้นทำให้นักบริหารสามารถกำหนดวัตถุประสงค์และทิศทางการดำเนินงานอย่างเป็นรูปธรรมสอดคล้องกับสถานะความเปลี่ยนแปลงได้

2. การจัดการเชิงกลยุทธ์ยังนำไปสู่การจัดการความเปลี่ยนแปลงที่ดีขึ้นเนื่องจากมีการเตรียมรับกับสถานการณ์ความเปลี่ยนแปลงไว้แล้ว ทำให้องค์การค้นหาแนวทางที่เหมาะสมที่สุดต่อองค์กรท่ามกลางการเปลี่ยนแปลงของปัจจัยต่าง ๆ ที่เข้ามาเกี่ยวข้อง ทั้งนี้เนื่องจากการจัดการเชิงกลยุทธ์เป็นการกำหนดวิธีการหรือแนวทางในการดำเนินงานและกิจกรรมต่าง ๆ ขององค์กร เพื่อให้บรรลุเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ขององค์กรที่ตั้งไว้

3. การจัดการเชิงกลยุทธ์เป็นการนำแนวทางในการดำเนินองค์กรที่คิดค้นสร้างสรรค์ขึ้นและนำมาประยุกต์ใช้เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย ดังนั้นความคิดสร้างสรรค์จึงเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับนักบริหาร

4. การวางแผนกลยุทธ์เป็นหน้าที่หลักของนักบริหาร เนื่องจากต้องวางแผนประยุกต์ใช้และกำหนดทิศทางในการดำเนินงานขององค์กร การจัดทำและปฏิบัติให้สอดคล้องตามแผนกลยุทธ์จึงมีความสำคัญ โดยเฉพาะในระยะยาว ดังนั้นความสามารถในการกำหนดกลยุทธ์ของนักบริหารและความสามารถในการควบคุมให้การปฏิบัติเป็นไปตามกลยุทธ์ที่วางไว้ได้ จะเป็นสิ่งสะท้อนศักยภาพและละสะท้อนของผู้บริหาร ได้เป็นอย่างดี

5. การจัดการเชิงกลยุทธ์ทำให้เกิดความได้เปรียบในการแข่งขัน จะช่วยสร้างประสิทธิภาพและศักยภาพในการแข่งขันให้แก่ธุรกิจ และเสริมสร้างการพัฒนาขีดความสามารถทางการบริหารของนักบริหาร รวมทั้งช่วยเตรียมความพร้อมและพัฒนาบุคลากรที่อยู่ภายในองค์กร เนื่องจากการพัฒนาเชิงกลยุทธ์จะต้องมีการสร้างความเข้าใจและแนวทางในการเตรียมพร้อมเพื่อรับกับความเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นของสภาพแวดล้อมและคู่แข่ง นอกจากนี้แล้วการจัดการเชิงกลยุทธ์ยังช่วยให้ผู้ที่เกี่ยวข้องในองค์กรเข้าใจในภาพรวม โดยเฉพาะเป้าหมายในการดำเนินงานทำให้สามารถจัดลำดับการดำเนินงานตามลำดับความสำคัญเร่งด่วนได้

6. การจัดการเชิงกลยุทธ์ช่วยให้การทำงานเกิดความสอดคล้องในการปฏิบัติหน้าที่ เนื่องจากมีการกำหนดกลยุทธ์ การประยุกต์ใช้ และการตรวจสอบควบคุมไว้อย่างชัดเจน ทำให้เกิด

ความเข้าใจตรงกันและเกิดความร่วมมือ โดยเฉพาะความเข้าใจในวัตถุประสงค์ขององค์กร อีกทั้ง จะช่วยให้มีการจัดสรรทรัพยากรเป็น ไปอย่างมีประสิทธิภาพสอดคล้องกับการบริหารองค์กรใน ส่วนต่าง ๆ

### องค์ประกอบของการจัดการเชิงกลยุทธ์

การจัดการเชิงกลยุทธ์ ประกอบด้วยองค์ประกอบย่อยพื้นฐาน 5 ประการ คือ

1. การกำหนดทิศทาง (Direction Setting)
2. การประเมินองค์กรและสภาพแวดล้อม (Environment Scanning)
3. การกำหนดกลยุทธ์ (Strategy Formulation)
4. การดำเนินกลยุทธ์ (Strategy Implementation)
5. การประเมินผลและการควบคุม (Evaluation and Control)

#### 1. กำหนดทิศทาง

ในการกำหนดทิศทางขององค์กรจะประกอบด้วย การกำหนดวิสัยทัศน์ (Vision) และการกำหนดภารกิจ (Mission) หรือ กรอบในการดำเนินงานที่ชัดเจนจะช่วยให้องค์กรสามารถ กำหนดทิศทางในระยะยาว อีกทั้งยังแสดงถึงความตั้งใจในการดำเนินธุรกิจอีกด้วย

ภารกิจ (Mission) ในกระบวนการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์นั้น ชั้นแรกองค์กร จะต้องระบุภารกิจและเป้าหมายหลักที่สำคัญของบริษัท ซึ่งภารกิจ หมายถึง ประกาศหรือข้อความ ของบริษัทที่พยายามกำหนดว่าจะทำอะไรในปัจจุบันและกำลังจะทำอะไรในอนาคตและองค์กร เป็นองค์กรแบบใดและจะก้าว ไปสู่การเป็นองค์กรแบบใดทั้งนี้เพื่อบรรลุสู่ความเป็นเลิศเหนือ คู่แข่งซึ่ง โดยส่วนใหญ่แล้วข้อความเรื่องภารกิจขององค์กรจะประกอบไปด้วย ข้อความที่บ่งบอก ถึงคุณค่าทางปรัชญาสำคัญที่ผู้บริหารตัดสินใจกระทำ ซึ่งแสดงถึงพันธะของบริษัทที่มีต่อเป้าหมาย และสอดคล้องกับคุณค่าของผู้บริหาร นอกจากนี้แล้วภารกิจยังจะสร้างสภาพแวดล้อมในการ กำหนดกลยุทธ์อีกด้วย

เป้าหมาย (Goal) เป้าหมายคือการบอกถึงสิ่งที่องค์กรปรารถนาให้เกิดขึ้นในอนาคต และพยายามบรรลุ โดยมีการกำหนดให้ชัดเจน กระชับ ตรงจุด และสามารถวัดได้ทั้งนี้การกำหนด เป้าหมายจะมีการกำหนดให้ชัดเจนขึ้นกว่าการกำหนดภารกิจ ว่าจะต้องทำสิ่งใด

#### 2. การประเมินองค์กรและสภาพแวดล้อม (Environment Scanning)

ในการประเมินสภาพแวดล้อมขององค์กรนั้นจะประกอบไปด้วยการประเมิน สภาพแวดล้อมภายนอก และการประเมินสภาพแวดล้อมภายใน โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อให้ทราบถึง จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค หรือ โดยทั่วไปจะเรียกว่าการวิเคราะห์ตามตัวแบบSWOT (SWOT Analysis) ได้แก่

การวิเคราะห์จุดแข็ง(Strength –S)

การวิเคราะห์จุดอ่อน(Weakness –W)

การวิเคราะห์โอกาส(Opportunity –O)

การวิเคราะห์ภาวะคุกคาม(Threat- T)

## 2.1 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในขององค์กร (Internal Analysis)

การวิเคราะห์ภายในขององค์กรนั้นจะทำให้ทราบถึงจุดอ่อนและจุดแข็งขององค์กร ช่วยให้ประเมินอดีตและแนวโน้มในปัจจุบัน การวิเคราะห์ภายในสามารถทำได้โดยการวิเคราะห์ปัจจัยที่จะนำไปสู่ความสำเร็จ (Critical success factor) การวิเคราะห์ (Value chain) และวิเคราะห์กระบวนการหลัก (Core business process) ซึ่งจะให้องค์กรมีความสามารถหลักที่โดดเด่น(Core competency)

- การวิเคราะห์ปัจจัยที่จะนำไปสู่ความสำเร็จ (Critical success factor) สามารถทำได้โดยการวิเคราะห์ ลักษณะของกิจการ ตำแหน่งทางการแข่งขัน สภาพแวดล้อมทั่วไป และการพัฒนาองค์กร

- การวิเคราะห์ห่วงโซ่ค่านิยม (Value chain) เป็นการพยายามเชื่อมโยงกิจกรรมหลัก และกิจกรรมย่อยขององค์กร โดยการพยายามจัดกิจกรรมย่อยให้สนับสนุนกิจกรรมหลัก เพื่อจะสร้างคุณค่าที่สนองตอบกับค่านิยมของลูกค้า โดยสายงานหลักจะทำหน้าที่ในการผลิตกิจกรรมพื้นฐาน ประกอบไปด้วย การนำเข้าวัตถุดิบ การผลิตสินค้าและบริการ การตลาด และการให้บริการลูกค้า ส่วนสายงานสนับสนุน จะทำหน้าที่ในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ การพัฒนาเทคโนโลยี การจัดซื้อวัตถุดิบ เนื่องจากการวิเคราะห์ห่วงโซ่ค่านิยมจะทำให้้องค์กรได้รับรู้ถึงค่านิยมของลูกค้าได้อย่างชัดเจน ทำให้สามารถวิเคราะห์และเชื่อมโยงค่านิยมของลูกค้าเข้าสู่กิจกรรมทุกกิจกรรมขององค์กร

- การวิเคราะห์กระบวนการหลัก (Core business process) และระบบการดำเนินงาน เป็นกระบวนการสร้างคุณค่าที่เชื่อมโยงระหว่างผู้จัดหาวัตถุดิบ องค์กร และลูกค้าเข้าด้วยกัน โดยมีกระบวนการหลักขององค์กร เพื่อพัฒนาสินค้าและบริการ และเพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้า

โดยสรุปแล้วการวิเคราะห์ปัจจัยภายในหรือสภาพแวดล้อมภายในนี้จะทำให้ทราบถึงจุดแข็งหรือจุดอ่อนทางธุรกิจขององค์กร

จุดแข็ง : ลักษณะหรือองค์ประกอบขององค์กรที่มีสมรรถนะเหนือกว่า

จุดอ่อน : ลักษณะหรือองค์ประกอบขององค์กรที่มีสมรรถนะด้อยกว่าเมื่อเทียบกับคู่แข่ง

กับคู่แข่ง

## 2.2 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร (External Analysis)

สภาพแวดล้อมภายนอกประกอบด้วย สภาพแวดล้อมทั่วไปและสภาพแวดล้อมในการดำเนินงาน

- สภาพแวดล้อมทั่วไป (General Environment) เป็นสภาพแวดล้อมที่มีความสำคัญ แต่อาจจะไม่ใช่สิ่งแวดล้อมที่เข้ามาเกี่ยวข้องกับองค์กร โดยตรงแต่เป็นสภาพแวดล้อมโดยทั่วไป มีตัวแบบในการพิจารณา คือ PEST Environment ได้แก่

สภาพแวดล้อมด้านการเมือง (Political Environment –P)

สภาพแวดล้อมด้านเศรษฐกิจ (Economic Environment –E)

สภาพแวดล้อมด้านสังคม (Sociological Environment –S)

สภาพแวดล้อมด้านเทคโนโลยี (Technology Environment –T)

สภาพแวดล้อมทั่วไปสามารถส่งผลกระทบต่อองค์กรได้ ยกตัวอย่างเช่น หากรัฐออกกฎหมายที่เอื้อต่อการดำเนินธุรกิจก็จะส่งผลดีต่อโอกาสในการดำเนินงานขององค์กร หรือ การเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีที่รวดเร็วอาจส่งผลให้สินค้ามีความล้าสมัยอย่างรวดเร็ว เป็นต้น

- สภาพแวดล้อมในการดำเนินงาน (Task Environment) การวิเคราะห์สภาพการแข่งขัน โดยใช้ตัวแบบที่ชื่อ The Five Competitive Force ซึ่งจะช่วยให้เราทราบถึงสมรรถภาพคู่แข่งที่เข้ามาใหม่ ทราบความต้องการของลูกค้า สามารถสร้างความร่วมมือกับผู้จัดส่งวัตถุดิบ การระมัดระวังไม่ให้ลูกค้าหันไปให้ความสนใจสินค้าทดแทน และ โดยเฉพาะอย่างยิ่งเป็นตัวแบบที่ช่วยในการวิเคราะห์คู่แข่งได้เป็นอย่างดี

- การวิเคราะห์คู่แข่งที่เข้ามาใหม่ (New Entrance) ผู้ที่เข้ามาใหม่มีความมุ่งหวังที่จะเข้ามามีส่วนร่วม หรือมีส่วนแบ่งทางการตลาด ดังนั้นจึงเป็นภาวะที่คุกคาม ซึ่งจะมีมากหรือน้อยขึ้นอยู่กับอุปสรรคที่เข้ามาและ ภาวะ การตอบโต้ขององค์กร โดยสิ่งที่เป็นอุปสรรคต่อผู้ที่เข้ามาใหม่ ได้แก่ Economies of Scale ความประหยัดที่เกิดจากการผลิตจำนวนมาก (Economies of Scale) ทำให้คู่แข่งต้องมีการผลิตที่มีขนาดใหญ่พอจึงจะสามารถต่อสู้กับกิจการเดิมได้ความแตกต่างของสินค้า Differentiation หรือ ขนาดของทุน Capital Requirement เนื่องจากผู้ที่เข้ามาใหม่จะต้องแบกรับภาระต้นทุนที่สูงมากในด้านต่าง ๆ เป็นต้น เหล่านี้เป็นตัวอย่างของอุปสรรคสำหรับผู้เข้ามาใหม่ ซึ่งนักบริหารจะต้องสร้างภาวะ การตอบโต้โดยอาศัยความได้เปรียบด้านอุปสรรคของผู้เข้ามาใหม่ในด้านต่าง ๆ

- การวิเคราะห์ผู้ซื้อ (Buyer) ผู้บริหารในองค์กรภาครัฐ และภาคเอกชนจะต้องให้ความสำคัญกับลูกค้า เนื่องจากองค์กรจะต้องเผชิญกับอำนาจการต่อรองของลูกค้า ในเรื่องของปริมาณ คุณภาพ และราคา

- การวิเคราะห์ผู้จัดส่งวัตถุดิบ (Supplier) ผู้จัดส่งวัตถุดิบจะมีความสำคัญเนื่องจากองค์การจะต้องเผชิญกับพลังการต่อรองของผู้จัดส่งวัตถุดิบเช่นเดียวกับลูกค้า ดังนั้นผู้บริหารทั้งองค์การภาครัฐและองค์การภาคเอกชนจะต้องปรับกลยุทธ์เพื่อรับกับพลังการต่อรองนั้น

- การวิเคราะห์สินค้าทดแทน (Substitute) การมีสินค้าหรือบริการทดแทนทำให้องค์การต่าง ๆ จะต้องให้ความสำคัญกับคุณภาพของสินค้า ราคา และบริการที่นำเสนอให้กับลูกค้า เนื่องจากการละเลยความสำคัญดังกล่าวจะทำให้้องค์การเสียเปรียบต่อคู่แข่งได้

- การวิเคราะห์คู่แข่ง (Rival) คู่แข่งมีความสำคัญอย่างยิ่งที่นักบริหารจะต้องคำนึงถึง เนื่องจากนักบริหารจะต้องใช้กลยุทธ์เพื่อสร้างความได้เปรียบเหนือคู่แข่ง การละเลยหรือไม่ให้ความสำคัญกับคู่แข่งจะหมายถึงความพ่ายแพ้

โดยสรุปแล้วการวิเคราะห์ปัจจัยภายนอกหรือสภาพแวดล้อมภายนอกนี้จะทำให้ทราบถึงโอกาสหรืออุปสรรคทางธุรกิจขององค์การ

โอกาส : การผสมผสานระหว่างเหตุการณ์ เวลา สถานที่ ที่มีแนวโน้มว่าจะเป็นประโยชน์ต่อองค์การ มาทำให้องค์การมีสมรรถนะที่จะดำเนินการบางอย่างที่เหนือกว่าคู่แข่ง

อุปสรรค : เหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นได้ และถ้าเกิดขึ้นก็จะทำความเสียหายให้แก่องค์การ

### 3. การกำหนดกลยุทธ์ (Strategy Formulation)

การกำหนดกลยุทธ์ เป็นการพัฒนาแผนระยะยาวบนรากฐานของโอกาสและอุปสรรคที่ได้จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก และการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อนที่ได้จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน โดยองค์การจะต้องกำหนด และเลือกกลยุทธ์ที่ดีที่สุดที่เหมาะสมกับองค์การที่สุด ผู้บริหารต้องพยายามตอบคำถามว่าทำอะไรขององค์การจึงจะไปถึงเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้ได้ โดยใช้ความได้เปรียบในการแข่งขันขององค์การกำหนดเป็นกลยุทธ์ ทั้งนี้จะต้องคำนึงถึงระดับที่แตกต่างกันของกลยุทธ์ด้วย ซึ่งมีทั้งสิ้น 3 ระดับ คือ

#### กลยุทธ์ระดับองค์การ (Corporate Strategy)

เป็นกลยุทธ์ที่ครอบคลุมและบ่งบอกถึงกลยุทธ์โดยรวมและทิศทางในการแข่งขันขององค์การ ว่าองค์การจะมีการพัฒนาไปสู่อะไร จะดำเนินงานอย่างไร และจะจัดสรรทรัพยากรไปยังแต่ละหน่วยขององค์การอย่างไร เช่น การดำเนินธุรกิจแบบครบวงจร การขยายตัวไปในธุรกิจที่ไม่เกี่ยวข้องกันเลย เป็นต้น ตัวอย่างเครื่องมือ (Tools) ที่ช่วยในการกำหนดกลยุทธ์ในระดับองค์การ เช่น Boston Consulting Group Matrix, McKinsey 7 - S Framework เป็นต้น

#### กลยุทธ์ระดับธุรกิจ (Business Strategy)

เป็นการกำหนดกลยุทธ์ในระดับที่ย่อยลงไป จะมุ่งปรับปรุงฐานะการแข่งขันของ

องค์การกับคู่แข่ง และระบุถึงวิธีการที่องค์การจะใช้ในการแข่งขัน มุ่งปรับปรุงฐานะการแข่งขันของผลิตภัณฑ์ให้สูงขึ้น โดยอาจรวมกลุ่มผลิตภัณฑ์ที่คล้ายกันไว้ด้วยกัน ภายในหน่วยธุรกิจเชิงกลยุทธ์ (Strategic Business Unit - SBU) เดียวกัน กลยุทธ์ระดับธุรกิจของ SBU นี้จะมุ่งการเพิ่มกำไร (Improving Profitability) และขยายการเติบโต (Growth) ให้มากขึ้น บางครั้งจึงเรียกกลยุทธ์ในระดับนี้ว่ากลยุทธ์การแข่งขัน (Competitive Strategy)

ซึ่งโดยทั่วไปจะมีอยู่ 3 กลยุทธ์ คือ การเป็นผู้นำด้านต้นทุนต่ำ (Cost Leadership) การสร้างความแตกต่าง (Differentiation) และ การจำกัดขอบเขตหรือการมุ่งเน้นหรือการรวมศูนย์ (Focus Strategy)

#### กลยุทธ์ระดับปฏิบัติการ (Operational Strategy)

เป็นการกำหนดกลยุทธ์ที่ครอบคลุมวิธีการในการแข่งขัน แก่ผู้เกี่ยวข้องในหน่วยงาน (Function) ต่าง ๆ มุ่งเน้นให้แผนงานตามหน้าที่พัฒนากลยุทธ์ขึ้นมา โดยอยู่ภายใต้กรอบของกลยุทธ์ระดับองค์การและกลยุทธ์ระดับธุรกิจ เช่น แผนการผลิต แผนการตลาด แผนการดำเนินงานทั่วไป แผนการด้านทรัพยากรบุคคล แผนการเงิน เป็นต้น

ขั้นตอนในการสร้างกลยุทธ์จะอยู่บนพื้นฐานของ สิ่งที่เราทำได้ดีที่สุดในอดีต What you do best แต่ไม่ได้อยู่บนพื้นฐานของสิ่งที่คู่แข่งของเราทำอยู่ (Not what the others do) ซึ่งแนวคิดนี้ใช้ได้ดีทั้งธุรกิจการผลิตและธุรกิจบริการ โดยมีขั้นตอน 4 ขั้นตอน คือ

1. ระบุแรงขับเคลื่อน (Driving Force) ขององค์การที่สามารถช่วยให้มีความได้เปรียบทางการแข่งขัน ซึ่งเกี่ยวข้องกับจุดแข็งที่องค์การมีอยู่ เช่น การที่องค์การมีเทคโนโลยีที่แตกต่าง องค์การสามารถใช้เทคโนโลยีเป็นตัวนำสำคัญในการดำเนินงานได้ เป็นต้น
  2. สร้างกรอบแนวคิดทางธุรกิจ (Business Concept) อย่างสั้น ๆ เพื่อแสดงว่าจะใช้แรงขับเคลื่อนนั้นอย่างไร เช่น จะใช้เทคโนโลยีนั้นผลิตสินค้าอะไร จะเจาะจงขายยังภูมิภาคใด
  3. ระบุความเชี่ยวชาญขององค์การ (Area of Excellence) ที่เราต้องการเพื่อนำมาใช้สนับสนุนกลยุทธ์ เช่น อาจจำเป็นต้องปรับปรุงคุณภาพของผลิตภัณฑ์ให้สูงขึ้น หรือการสร้างความชำนาญในการขายและบริการแก่พนักงานขาย เป็นต้น
  4. ระบุประเด็นสำคัญ (Critical Issues) หรือเรื่องที่เกี่ยวข้องและมีความสำคัญที่อาจจะต้องถูกปรับปรุงหรือเปลี่ยนแปลงเพื่อให้เอื้อต่อการนำกลยุทธ์ไปดำเนินการ เช่น โครงสร้าง (Structure) กระบวนการหรือระบบ (Process/System) ทักษะและความสามารถ (Skills/Competencies) ระบบการให้ผลตอบแทน (Compensation) เป็นต้น (เจตจำนง 2545:47)
- อย่างไรก็ตาม แม้ว่าจะมีทฤษฎีที่ว่าด้วยกลยุทธ์ที่สามารถนำมาพิจารณาใช้ได้มากมาย แต่ย่อมไม่มีทฤษฎีหรือแนวทางจัดการใดใช้ได้กับทุกสถานการณ์ ดังนั้นจึงไม่มีสูตรสำเร็จในการกำหนดกล



ยุทธ์และสร้างกลยุทธ์ที่สามารถใช้ได้กับทุกสถานการณ์ แต่อย่างน้อยในการกำหนด กลยุทธ์นั้น ควรจะได้พิจารณาเกณฑ์ต่อไปนี้ประกอบด้วย เช่น

- \* เป็นกลยุทธ์ที่ตอบสนองต่อสภาพแวดล้อมภายนอก
- \* เป็นกลยุทธ์ที่สร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน
- \* เป็นกลยุทธ์ที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ และวัตถุประสงค์ในระยะยาว
- \* เป็นกลยุทธ์ที่มีความยืดหยุ่น เหมาะสม
- \* เป็นกลยุทธ์ที่เป็นไปได้

#### 4. การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (Strategy Implementation)

การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ คือกระบวนการที่ผู้บริหารแปลงกลยุทธ์ และนโยบาย ไปสู่แผนการดำเนินงาน กำหนดรายละเอียดด้านต่าง ๆ เช่น ด้านงบประมาณ หรือวิธีการดำเนินงาน ซึ่งกระบวนการนี้อาจจะเกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลงภายในด้านวัฒนธรรม โครงสร้าง หรือระบบ การบริหาร เพื่อให้สามารถดำเนินการตามกลยุทธ์ได้อย่างเป็นรูปธรรม โดยทั่วไปจะประกอบด้วย 4 องค์ประกอบ คือ

4.1 ขั้นตอนของการกำหนดแผนและการจัดสรรทรัพยากร (Resources Allocation)

4.2 ขั้นตอนของการปรับโครงสร้างองค์การ เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงของการใช้กลยุทธ์ และการใช้ทรัพยากร เป็นต้น

4.3 ขั้นตอนของการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงในส่วนของระบบและการพัฒนาทรัพยากรบุคคล เช่น เรื่องระบบข้อมูลข่าวสาร ระบบบริหารบุคคล (การให้การศึกษา การให้การอบรม การกระตุ้น ส่งเสริมให้บุคลากรในองค์การทำงานได้อย่างเต็มที่และมีประสิทธิภาพ) เป็นต้น

4.4 การกระจายกลยุทธ์ (Strategic Deployment) หากองค์การมีการสร้างวิสัยทัศน์ สร้างพันธกิจขึ้นมาแล้ว แต่ไม่ได้มีการดำเนินการก็จะทำให้เกิดการสูญเปล่า (Waste) ได้ เพราะแม้ว่าแผนเหล่านั้นจะเป็นแผนงานที่ถูกจัดทำมาอย่างดี ผ่านการระดมความคิดอย่างเข้มข้น เพียงใดก็ตาม หากไม่ลงมือปฏิบัติก็ย่อมไม่เกิดผลเป็นรูปธรรมขึ้น ดังนั้นเพื่อให้เกิดผลจึงจำเป็นต้องมีการกระจายแผน ไปยังทุก ๆ ส่วนทั่วทั้งองค์การ โดยต้องสอดคล้องกับบทบาทหน้าที่ของหน่วยงานต่าง ๆ อย่างชัดเจน และเข้าใจได้ ซึ่งจากเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ (Strategic goals) อาจถูกแปลงเป็นเป้าหมายย่อย (Sub-goals) กำหนดเป็นเป้าหมายประจำปี (Annual goals) จากนั้นจะแตกไปเป็นเป้าหมายของแต่ละกลุ่ม แต่ละโครงการเพื่อให้ทราบว่า เป้าหมายของตนเองที่ชัดเจนนั้นคืออะไร และควรจะทำอะไรก่อน ซึ่งนอกจากจะทำให้ผู้ปฏิบัติงานในระดับล่างสุด เข้าใจเป้าหมายที่ไม่คลาดเคลื่อนแล้ว ยังมีประโยชน์ต่อกระบวนการในการวัดผลที่เหมาะสมด้วย

ทั้งยังช่วยให้มีการจัดสรรทรัพยากรอย่างเหมาะสมพอดี เพียงเพื่อให้บรรลุผลในแต่ละกลุ่มหรือแต่ละโครงการ นั่นเอง

ความสำเร็จขององค์กรนั้นเกี่ยวข้องกับประสิทธิภาพในการนำกลยุทธ์ไปประยุกต์ปฏิบัติ ทั้งนี้ผู้บริหารควรมีการมอบหมาย และกำหนดแนวทางหรือวิธีการ ในการปฏิบัติงาน สิ่งที่สำคัญในการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติให้ประสบผลสำเร็จนั้น ผู้ปฏิบัติจะต้องมีความรู้ ความเข้าใจ และทักษะในการปฏิบัติงานอย่างดั่งแท้

#### 5. การประเมินผลและการควบคุม (Evaluation and Control)

การควบคุมกลยุทธ์ เป็นหน้าที่สำคัญที่เกี่ยวกับการติดตาม ตรวจสอบ ประเมินผลกลยุทธ์ที่นำไปปฏิบัติ ทั้งนี้ในการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัตินั้นมักจะมีข้อผิดพลาดที่ต้องการการปรับปรุงเพื่อให้แน่ใจว่ากลยุทธ์นั้นจะก่อให้เกิดผลการปฏิบัติงานที่ตรงตามแผนที่ได้ตั้งไว้

การตรวจสอบกลยุทธ์ (Strategic Control) จะมีการวัดผลทั้งในเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ มีการกำหนดเกณฑ์และมาตรฐาน โดยมาตรวัดการดำเนินงานที่เหมาะสมกับแต่ละองค์การ ซึ่งในแต่ละองค์การจะมาตรฐานและเกณฑ์การดำเนินงานของตนเอง ทั้งนี้การกำหนดมาตรฐาน ควรมีความระมัดระวังเพื่อให้สามารถสะท้อนผลการดำเนินงานได้อย่างเป็นรูปธรรม

ในการติดตาม ควบคุม และประเมินผลนั้น จำเป็นที่จะต้องมีการจัดตั้งหน่วยงาน ขึ้นมาดูแลแผนกลยุทธ์โดยเฉพาะ ซึ่งจะต้องมีบุคลากรที่มีความรับผิดชอบเต็มเวลาที่สามารถทุ่มเท กับการติดตามและประเมินผลได้อย่างเต็มที่ หน่วยงานนี้ควรอยู่กับฝ่ายวางแผนที่มีผู้บริหารใน ฝ่ายอยู่ในระดับผู้บริหารชั้นสูง อย่างไรก็ตาม ในการดำเนินกลยุทธ์นั้นจำเป็นต้องได้รับความ ร่วมมือที่ดีจากทุกฝ่ายตลอดเวลา จึงอาจมีความจำเป็นในการตั้งเป็นคณะกรรมการติดตามและ ประเมินผลแผนกลยุทธ์ที่ประกอบด้วยผู้แทนระดับบริหารจากฝ่ายต่าง ๆ ขึ้นร่วมด้วย  
ที่มา : <http://www.rfu.pantown.com>

### 9. กลยุทธ์ระดับธุรกิจ (Business level Strategies)

พัคตร์ผอง วัฒนสินธุ์ และคณะ (2542 : 230 – 241) กล่าวว่า กลยุทธ์ธุรกิจ (Business Strategy) หมายถึง กลยุทธ์ที่องค์กรใช้ในการแข่งขันในแต่ละอุตสาหกรรม ถ้าองค์กรธุรกิจใดมี ธุรกิจอยู่เพียงชนิดเดียวก็จะมีกลยุทธ์ธุรกิจเพียงอย่างเดียว แต่ถ้าองค์กรมีการขยายตัวเข้าสู่ธุรกิจ หลายประเภท ธุรกิจแต่ละประเภทก็จะต้องมีกลยุทธ์สำหรับการแข่งขันในแต่ละอุตสาหกรรม ทำ ให้องค์กรมีกลยุทธ์ทางธุรกิจหลายประการ แนวคิดที่สำคัญของกลยุทธ์ระดับธุรกิจคือ ทำอย่างไร

จึงจะสร้างและเพิ่มความเข้มแข็งในการแข่งขันของธุรกิจในระยะยาว ดังนั้นเพื่อให้บรรลุซึ่งเป้าหมายนี้ การกำหนดกลยุทธ์ธุรกิจจึงมักจะมี ความเกี่ยวข้องกับ

1. การตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในระบบเศรษฐกิจ อุตสาหกรรม รวมทั้งการเปลี่ยนแปลงในด้านต่าง ๆ ที่มีความเกี่ยวข้องกับธุรกิจ
2. การวิเคราะห์จุดเด่นและจุดอ่อนขององค์กรเปรียบเทียบกับคู่แข่งในอุตสาหกรรมเดียวกัน
3. การกำหนดความเคลื่อนไหวขององค์กรและแนวทางในการดำเนินงานเพื่อก่อให้เกิดการได้เปรียบทางการแข่งขัน
4. การประสานงานการเคลื่อนไหวและกิจกรรมทางกลยุทธ์ของหน่วยงานปฏิบัติการต่าง ๆ ในระดับกลยุทธ์ปฏิบัติการ (Functional Strategy)

#### **หลักการพื้นฐานของกลยุทธ์ธุรกิจ**

หลักการพื้นฐานที่สำคัญของการกำหนดกลยุทธ์ธุรกิจมีด้วยกันสองประการ ได้แก่ ความต้องการของลูกค้าและการจัดกลุ่มลูกค้า

1. ความต้องการของลูกค้า (Customer needs) หรือ สิ่งที่ลูกค้าได้รับการสนองตอบ และเกิดความและเกิดความพึงพอใจ ความต้องการของลูกค้าคือสิ่งใดก็ตามที่สามารถได้รับการตอบสนองจากสินค้าหรือบริการ การสร้างความแตกต่างในตัวสินค้า (product differentiation) เป็นกระบวนการหนึ่งในการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน โดยการออกแบบสินค้าหรือบริการ เพื่อให้ตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้า องค์กรธุรกิจทุกแห่งจะต้องพยายามสร้างความแตกต่างในสินค้าและบริการในระดับหนึ่ง เพื่อให้สามารถดึงดูดความสนใจและสามารถตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้า ในขณะที่เดียวกันองค์กรบางแห่งสามารถสร้างความแตกต่างของสินค้าและบริการได้มากกว่าองค์กรอื่น ซึ่งความแตกต่างนี้นำไปสู่ความได้เปรียบในการแข่งขัน

2. การจัดกลุ่มลูกค้า (customer groups) หรือการจัดแบ่งลูกค้าเป็นกลุ่มตามลักษณะความต้องการ หรือแบ่งส่วนของตลาด (market segmentation) คือการที่องค์กรแบ่งลูกค้าออกเป็นกลุ่ม ๆ โดยยึดตามความสำคัญด้านความต้องการและความพึงพอใจของลูกค้าแต่ละกลุ่ม โดยปกติ องค์กรทั่วไปสามารถเลือกใช้กลยุทธ์ในการแบ่งตลาดออกเป็นส่วนต่าง ๆ ได้สามลักษณะ กล่าวคือ ประการแรก องค์กรสามารถที่จะเลือกที่จะไม่ให้ความสนใจในและความสำคัญต่อความแตกต่างในด้านความต้องการของลูกค้าแต่ละกลุ่ม และเลือกที่จะสนองตอบความต้องการของลูกค้าทุก ๆ กลุ่ม โดยเฉลี่ย ประการที่สอง องค์กรสามารถที่จะแบ่งตลาดและลูกค้าออกเป็นกลุ่ม ๆ และสามารถคิดค้นสินค้าหรือบริการเพื่อสนองตอบต่อความต้องการของลูกค้าในแต่ละกลุ่ม ประการที่สาม

องค์กรให้ความสำคัญกับการแบ่งลูกค้าออกเป็นกลุ่มตามความต้องการที่เกิดขึ้น แต่สินค้าที่จะให้ความสนใจที่จะตอบสนองต่อลูกค้าเพียงกลุ่มเดียว

**ศิริวรรณ เสรีรักษ์และคณะ (2542 : 139-141)** กล่าวว่า เป็นกลยุทธ์ที่กำหนดขึ้นในระดับหน่วยธุรกิจหรือระดับผลิตภัณฑ์ โดยมุ่งความสำคัญที่การปรับปรุงตำแหน่งการแข่งขัน (Competitive position) ของผลิตภัณฑ์หรือบริการของบริษัทในอุตสาหกรรมหรือส่วนตลาดที่เฉพาะเจาะจงของหน่วย หรือเป็นแผนการบริหารจัดการเพื่อให้ประสบความสำเร็จในการดำเนินในหนึ่งหน่วยที่เฉพาะเจาะจง จะเป็นการหาวิธีการที่จะทำการแข่งขันในแต่ละหน่วยธุรกิจ ซึ่งบริษัทต้องพยายามที่จะสร้างต่อไปนี้

1. การสร้างความแตกต่างทางการแข่งขัน (Competitive differentiation) เป็นกลยุทธ์ที่มุ่งการผลิตสินค้าและบริการให้มีคุณภาพเหนือกว่าคู่แข่ง โดยคำนึงถึงความเป็นเอกลักษณ์ในอุตสาหกรรม มุ่งที่ผู้บริโภค โดยไม่คำนึงถึงราคามากนัก

Innovation Strategy – กลยุทธ์การพัฒนานวัตกรรมใหม่ ซึ่งแยกออกเป็น Operational Innovation ที่มุ่งนวัตกรรมในการลดต้นทุน เพิ่มคุณภาพ เพิ่มประสิทธิภาพ และ Strategic Innovation ที่มุ่งนวัตกรรมในการเพิ่มคุณค่า บริษัทที่เลือกใช้กลยุทธ์นี้จำเป็นต้องให้ความสำคัญกับการวิจัยและพัฒนา

ความเสี่ยงของการใช้กลยุทธ์ความแตกต่าง ได้แก่ การเสนอคุณค่าที่ลูกค้าไม่ต้องการ หรือลูกค้ารู้สึกว่าไม่คุ้มค่ากับราคา การเลียนแบบจากคู่แข่ง

2. ความเป็นผู้นำด้านต้นทุน (Cost Leadership) กลยุทธ์ที่มุ่งการผลิตที่มีมาตรฐาน (Standardized product) ด้วยต้นทุนต่อหน่วยที่ต่ำ โดยมีเป้าหมายสำหรับผู้บริโภคที่มีความอ่อนไหวต่อราคา

Low-Price Strategy กลยุทธ์ราคาต่ำ เหมาะกับสินค้าหรือบริการที่มีข้อจำกัดในการสร้างความแตกต่างในคุณสมบัติ และคุณภาพ โดยการเสนอราคาต่ำกับลูกค้าต้องพิจารณาทั้งห่วงโซ่คุณค่า เช่น หากบริษัทมีต้นทุนในการผลิตต่ำ แต่ค่าขนส่งสูงก็จะไม่ประสบความสำเร็จในการใช้กลยุทธ์นี้

ความเสี่ยงของการใช้กลยุทธ์ผู้นำด้านต้นทุน ได้แก่ ง่ายต่อการลอกเลียนแบบ การเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยี หรือความนิยมของลูกค้า

3. การตอบสนองอย่างรวดเร็ว (Quick-response) ในระดับนี้ธุรกิจจะต้องเผชิญกับ คู่แข่งขันในด้านแสวงหาลูกค้าและยอดขาย บริษัทจะแข่งขันกับบริษัทอื่นที่มีธุรกิจคล้ายคลึงกันและการนำเสนอผลิตภัณฑ์ที่คล้ายคลึงกันในตลาดที่คล้ายคลึงกัน

4. การมุ่งตลาดเฉพาะส่วน (Focus) เป็นกลยุทธ์ซึ่งมุ่งการผลิตสินค้าและบริการที่ตอบสนองความต้องการของลูกค้ากลุ่มเล็ก มุ่งสร้างความได้เปรียบเชิงการแข่งขันด้วยการเน้นความชำนาญในตลาดบางตลาด (Niche Market) เช่น กลุ่มลูกค้าเฉพาะ สินค้าเฉพาะหรือพื้นที่บางพื้นที่ และองค์กรสามารถสร้างคุณค่าด้วยการผสมผสานการมุ่งเน้นกับการสร้างความแตกต่าง และการเป็นผู้นำด้านต้นทุน

ปัจจัยที่สนับสนุนการใช้กลยุทธ์แบบมุ่งเน้น

- 1) ตลาดขนาดเล็กทำให้บริษัทใหญ่ไม่คุ้มในการเข้าสู่ตลาด
- 2) บริษัทมีทรัพยากรที่จำกัดสำหรับการแข่งขันในตลาดขนาดใหญ่
- 3) บริษัทสามารถแข่งขันในตลาดเล็กมีประสิทธิภาพมากกว่าตลาดใหญ่ที่มีคู่แข่งจำนวนมาก

จำนวนมาก

4) การเลือกกลยุทธ์แบบมุ่งเน้นทำให้องค์กรสร้างคุณค่าในห่วงโซ่คุณค่าได้ง่ายและมีทิศทางที่ชัดเจน

ความเสี่ยงของการใช้กลยุทธ์แบบมุ่งเน้น ได้แก่

- 1) ตลาดมีขนาดเล็กเกินไป
- 2) คู่แข่งที่อยู่ในตลาดใหญ่อาจเข้าสู่ตลาดเฉพาะ
- 3) ความต้องการของลูกค้าตลาดเฉพาะอาจสามารถทดแทนด้วยสินค้า/บริการทั่วไป

## 10. กลยุทธ์ระดับปฏิบัติการหรือกลยุทธ์ระดับหน้าที่ (Functional Strategies)

พัคตร์ผอง วัฒนสินธุ์ และคณะ (2542 : 274-284) กล่าวว่าในการสร้างกลยุทธ์ระดับธุรกิจให้ประสบความสำเร็จและมีประสิทธิภาพตามที่ได้วางแผนไว้ จะต้องมีกลยุทธ์ในระดับปฏิบัติการที่มีประสิทธิภาพและมีความเหมาะสมสอดคล้องกับกลยุทธ์ธุรกิจ กลยุทธ์ในระดับปฏิบัติการจะต้องครอบคลุมหน่วยงานในระดับปฏิบัติการขององค์กร เช่น ด้านการผลิต การเงิน การวิจัยและพัฒนา การตลาด การบริหารทรัพยากรบุคคล ฯลฯ กลยุทธ์ระดับปฏิบัติการมุ่งเน้นในการเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงานของหน่วยงานในระดับปฏิบัติการขององค์กรให้ดียิ่งขึ้น

### 10.1 กลยุทธ์การตลาด (Marketing Strategy)

ในการกำหนดกลยุทธ์ปฏิบัติการทางการตลาดนั้นจะต้องคำนึงถึงปัจจัยหลายอย่างประกอบกัน อาทิเช่น การคำนึงถึงความสอดคล้องกับกลยุทธ์ธุรกิจ การพิจารณาลูกค้ากลุ่มเป้าหมาย (Target) การแบ่งส่วนตลาด (Segmentation) การกำหนดตำแหน่งสินค้า (Position) ในตลาดนั้น ๆ ตลอดจนคำนึงถึงส่วนผสมทางการตลาด (Marketing Mix)

### 10.1.1 ความสอดคล้องกับกลยุทธ์ธุรกิจ

การวางกลยุทธ์การตลาดต้องเกี่ยวเนื่องกับกลยุทธ์ธุรกิจ เช่น ถ้ากลยุทธ์ธุรกิจที่องค์กรเลือกใช้คือการสร้างความแตกต่าง กลยุทธ์การตลาดจะต้องมีความฉับไวในการออกตลาด และสามารถครอบคลุมตลาดได้กว้างขวาง มีช่องทางการตลาดที่กระจายทั่วถึงเพื่อทำให้องค์กรสามารถขายผลิตภัณฑ์ใหม่ที่ต่างจากของกลุ่มแข่งขัน ได้มากและรวดเร็วที่สุดก่อนที่จะมีผู้ลอกเลียนแบบสินค้าออกมาขายแข่ง

### 10.1.2 การแบ่งส่วนตลาด (Segmentation)

การกำหนดกลยุทธ์การตลาดให้สามารถปฏิบัติการได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสบความสำเร็จนั้นจะต้องเริ่มจากการแบ่งส่วนตลาดของธุรกิจให้ชัดเจน โดยอาจจะแบ่งตาม อายุ เพศ การศึกษา หรือตามประโยชน์ใช้สอยของสินค้านั้น

### 10.1.3 กลุ่มลูกค้าเป้าหมาย (Target)

จะต้องมีการกำหนดให้ชัดเจนว่ากลุ่มลูกค้าเป้าหมายที่องค์กรจะขายสินค้าให้คือกลุ่มใด เช่น รองเท้ากีฬา อาจจะจับกลุ่มเป้าหมายคือ กีฬาวิ่ง หรือ บาสเกตบอล หรือ วอลเลย์บอล

### 10.1.4 ตำแหน่งของสินค้า (Position)

เมื่อกำหนดแบ่งส่วนตลาดและกลุ่มลูกค้าเป้าหมายแล้ว จะต้องพิจารณาต่อไปว่าสินค้าของเราจะอยู่ในตำแหน่งใดในการแข่งขันกับสินค้าของกลุ่มแข่งขัน

### 10.1.5 การจัดส่วนผสมทางการตลาด (Marketing Mixed)

ส่วนผสมทางการตลาดตามแนวคิดของ Kotler ประกอบด้วย 4P ได้แก่ 1) ตัวผลิตภัณฑ์ (Product) 2) ราคาขาย (Price) ของผลิตภัณฑ์นั้น ๆ 3) สถานที่ ๆ (Place) ขายผลิตภัณฑ์นั้น ตลอดจนช่องทางการจัดจำหน่ายผลิตภัณฑ์นั้น 4) การส่งเสริมการจำหน่าย (Promotion) การวางกลยุทธ์สำหรับส่วนผสมทางการตลาดจะต้องพิจารณาให้สอดคล้องกับการแบ่งส่วนตลาด กลุ่มลูกค้าเป้าหมาย และตำแหน่งของสินค้า (S.T.P) ดังกล่าวข้างต้น และจะสอดคล้องกับกลยุทธ์ธุรกิจขององค์กร และจุดเด่น จุดอ่อน

## 10.2 กลยุทธ์การผลิตและดำเนินงาน (Production/Operations Strategy)

ถึงแม้ว่ากลยุทธ์การผลิตจะเกี่ยวข้องกับกระบวนการในการผลิตสินค้าเป็นส่วนใหญ่ แต่โดยข้อเท็จจริงแล้วกลยุทธ์การผลิตและดำเนินงานมีความสำคัญต่อองค์กรทุกประเภท

สำหรับบริษัทที่ใช้กลยุทธ์ด้านผู้นำในด้านต้นทุนและกลยุทธ์การสร้างความแตกต่างนั้น จะมุ่งเน้นกลุ่มลูกค้าที่มีจำนวนมากว่ากลยุทธ์แบบมุ่งเน้นลูกค้า ทำให้กลยุทธ์การผลิตและดำเนินงานสามารถใช้ประโยชน์จาก experience curve ได้

### 10.2.1 เส้นกราฟประสบการณ์และประสิทธิภาพ (Experience Curve)

ประสบการณ์ในการทำธุรกิจมีผลต่อประสิทธิภาพของกิจการซึ่งสามารถเขียนเป็นเส้นกราฟที่แสดงการเพิ่มของประสิทธิภาพเมื่อมีการผลิตในปริมาณมากขึ้น (Experience Curve) ซึ่งมีผลทำให้ต้นทุนต่อหน่วยที่ลดลงในขณะที่องค์กรมีประสบการณ์การเรียนรู้ที่มากขึ้นในการผลิตสินค้าและบริการ

### 10.2.2 คุณภาพกับกลยุทธ์ด้านการผลิตและดำเนินงาน

แนวคิดที่สำคัญในกลยุทธ์การผลิตและดำเนินงานประการหนึ่งที่ได้รับการกล่าวขวัญถึงอย่างมากมายได้แก่แนวคิดที่เกี่ยวกับเรื่องของคุณภาพ ซึ่งหมายถึงลักษณะของสินค้าหรือบริการที่มีความสามารถที่จะตอบสนองต่อความต้องการของผู้บริโภคได้มากน้อยเพียงใด

### 10.2.3 การผลิตที่ยืดหยุ่น หรือการผลิตที่ประหยัด (Flexible Manufacturing or Lean Production)

การผลิตที่ยืดหยุ่น เกี่ยวข้องกับเทคโนโลยีในการผลิตหลายประการซึ่งมีส่วนช่วยให้ (1) สามารถลดระยะเวลาในการติดตั้งเครื่องมือหรืออุปกรณ์ที่มีความซับซ้อน (2) เพิ่มประสิทธิภาพการใช้งานเครื่องจักรต่าง ๆ ได้มากขึ้นด้วยตารางการทำงานที่ดีขึ้น (3) เพิ่มประสิทธิภาพการควบคุมคุณภาพในทุกๆระดับของกระบวนการผลิต

### 10.3 กลยุทธ์ด้านการเงิน (Financial Strategy)

กลยุทธ์ด้านการเงิน ไม่ได้มีเพียงการบริหารเงิน (cash management) เท่านั้น แต่ยังครอบคลุมถึงการบริหารหนี้และการตัดสินใจที่เกี่ยวข้องกับการลงทุนด้วย วัตถุประสงค์ของการจัดทำกลยุทธ์ด้านการเงิน ได้แก่ การจัดทำโครงสร้างทางการเงินและแหล่งเงินทุนที่เหมาะสมที่สุดในการช่วยให้บรรลุวัตถุประสงค์โดยรวมขององค์กร นอกจากนี้กลยุทธ์ด้านการเงินยังสามารถช่วยให้บริษัทมีข้อได้เปรียบเหนือคู่แข่งขึ้น โดยการแสวงหาแหล่งเงินทุนที่มีต้นทุนที่ถูกและมีความยืดหยุ่นในการจัดหาเงินทุนเพื่อช่วยสนับสนุนกลยุทธ์ในระดับธุรกิจ

### 10.4 กลยุทธ์ด้านการวิจัยและพัฒนา (Research and Development Strategy)

การวิจัยและพัฒนา มี 2 ลักษณะที่สำคัญคือ การวิจัยและพัฒนาเพื่อพัฒนาผลิตภัณฑ์หรือบริการ (Product/Service R&D) ซึ่งนำไปสู่การคิดค้นหรือปรับปรุงสินค้าหรือบริการชนิดใหม่ ๆ เป็นการเน้นการแข่งขันด้านการตลาด และ การวิจัยและพัฒนาเพื่อพัฒนากระบวนการผลิต (Process R&D) หรือการคิดค้นกระบวนการในการทำงานหรือการผลิตใหม่ซึ่งนำไปสู่ต้นทุนที่ลดลงและประสิทธิภาพที่ดีขึ้น เน้นการแข่งขันเพื่อการลดต้นทุน

### 10.5 กลยุทธ์ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล (Human Resources Management Strategy)

กิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการบริหารทรัพยากรบุคคลมีหลายกิจกรรมด้วยกัน ได้แก่ การแสวงหาความต้องการด้านบุคคลในแต่ละหน่วยงาน การสรรหาและการคัดเลือก การจัดหาคนให้เหมาะกับงานแต่ละประเภท การให้ผลตอบแทนแก่พนักงาน การประเมินผลพนักงาน การอบรมและพัฒนาบุคลากร ฯลฯ

### 10.6 ลูกโซ่แห่งคุณค่า (Value Chain)

เป็นแนวคิดที่ช่วยในการทำความเข้าใจถึงบทบาทของแต่ละหน่วยงานปฏิบัติการว่าจะมีส่วนช่วยเหลือให้องค์กรธุรกิจก่อกำเนิดคุณค่าให้แก่ลูกค้าได้อย่างไร โดยคุณค่าที่บริษัทสร้างขึ้นสามารถวัดได้โดยการพิจารณาว่าผู้บริโภคยินยอมที่จะจ่ายเงินเพื่อซื้อสินค้าหรือบริการของบริษัทมากน้อยเพียงใด

ศิริวรรณ เสรีรักษ์และคณะ (2542 : 141) ให้ข้อคิดว่ากลยุทธ์ระดับหน้าที่ เป็นวิธีการที่แต่ละหน้าที่ใช้เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์และกลยุทธ์ของบริษัทและหน่วยธุรกิจ โดยการใช้ทรัพยากรให้เกิดประโยชน์สูงสุด หรือเป็นการสร้างให้เกิดข้อได้เปรียบทางการแข่งขัน ซึ่งเป็นสาเหตุให้ธุรกิจประสบความสำเร็จขึ้นอยู่กับคุณค่า ซึ่งองค์กรสามารถสร้างลูกค้าได้ งานของการสร้างคุณค่าเกิดขึ้นภายในหน้าที่ต่าง ๆ ซึ่งอยู่ภายในธุรกิจ ซึ่งทุกหน้าที่มีส่วนสร้างคุณค่าสำหรับลูกค้า (Customer Value) และข้อได้เปรียบทางการแข่งขันโดยคำนึงถึงคุณภาพ ประสิทธิภาพ และการส่งมอบคุณค่าให้กับลูกค้า กลยุทธ์ระดับหน้าที่ประกอบด้วย 5 ด้านที่สำคัญ

1. กลยุทธ์ด้านวิจัยและพัฒนา (Research and Development strategy) เป็นหน้าที่ของฝ่ายวิชาการที่จะต้องดำเนินกิจกรรมค้นคว้าหาวิธีผลิตสินค้าใหม่ หรือรูปแบบการบริการใหม่ที่มีคุณภาพดีกว่าทดแทน หรือดำเนินกิจกรรมปรับปรุงสินค้าเดิม หรือปรับปรุงรูปแบบบริการ ซึ่งมีทั้งการประดิษฐ์คิดค้นสิ่งใหม่ ๆ ขึ้นมาเอง (Innovation Strategy) และการลอกเลียนแบบจากองค์กรอื่น (Imitation strategy)

2. กลยุทธ์ด้านปฏิบัติการ (Operations strategy) เป็นหน้าที่ของฝ่ายผลิตโดยดำเนินกิจกรรมควบคุมกระบวนการผลิต โดยพิจารณาในด้านการควบคุมค่าใช้จ่าย (Controlling costs) และด้านการจัดการกระบวนการผลิต (Efficient plant operations) ซึ่งจะต้องพิจารณาองค์ประกอบทางการปฏิบัติการ และการวิเคราะห์ลักษณะของผลการปฏิบัติดังนี้

1) การพิจารณาองค์ประกอบทางการปฏิบัติการ ครอบคลุมประเด็นต่าง ๆ

ดังนี้



(1) การใช้สมรรถนะของทรัพยากร (Capacity utilization) เช่น ความต้องการสมรรถนะที่เพิ่มขึ้นของเครื่องจักรและแรงงานและวิธีการใช้สมรรถนะที่มีอยู่ในการปฏิบัติการ เพื่อให้กระบวนการผลิตและบริการมีคุณภาพมากขึ้น ผลิตได้รวดเร็วขึ้นลดต้นทุนมากขึ้น

(2) การกำหนดสถานที่ปฏิบัติการ เช่น แห่งผู้รับบริการ ความพร้อมด้านแรงงานท้องถิ่น การจัดหาวัสดุ รายจ่ายจากเงินทุน และการกระจายสินค้าและบริการเพื่อเป็นปัจจัยในการสนับสนุนการผลิตและบริการที่มีคุณภาพมากขึ้นส่งมอบได้เร็วขึ้น และลดต้นทุนมากขึ้น

(3) กระบวนการผลิตที่เหมาะสม เช่น การประยุกต์ใช้เทคโนโลยี ความรวดเร็วในการเรียนรู้การใช้เทคโนโลยี คุณภาพของอุปกรณ์การผลิต ความยืดหยุ่นในกระบวนการผลิตและการควบคุมคุณภาพของปัจจัยการผลิต เพื่อการผลิตและบริการที่มีปริมาณมากขึ้น มีคุณภาพมากขึ้นผลิตได้รวดเร็วขึ้น และลดต้นทุนได้มากขึ้น

(4) การจัดหาและบำรุงรักษาอุปกรณ์ เช่น การวางแผนและจัดซื้ออุปกรณ์ทดแทนการบำรุงรักษาซ่อมแซมอุปกรณ์ เพื่อให้กระบวนการผลิตและบริการมีคุณภาพมากขึ้นผลิตได้รวดเร็วและลดต้นทุนได้มากขึ้น

2) การวิเคราะห์ลักษณะของผลการปฏิบัติการ ประกอบด้วย ประสิทธิภาพด้านต้นทุนคุณภาพการจัดการ ความเชื่อถือได้ในกระบวนการผลิต และความยืดหยุ่นในการใช้ทรัพยากร

(1) ประสิทธิภาพด้านต้นทุน เช่น การลงทุนโครงสร้างพื้นฐานต่ำ อุปกรณ์เหมาะสมกับกิจการ สมรรถนะสูง ประสิทธิภาพในการผลิตสูง และค่าแรงต่ำ เป็นต้น เพื่อลดต้นทุนและเพิ่มผลผลิต

(2) คุณภาพของการจัดการ เช่น การจัดหาพนักงานที่มีทักษะสูง การส่งเสริมความก้าวหน้าของพนักงาน การสร้างแรงจูงใจในการผลิตผลงานที่มีคุณค่าสูง การให้ค่าตอบแทนที่เป็นธรรม และการควบคุมมาตรฐานของงานเป็นต้น เพื่อให้ได้ผลงานที่มีคุณภาพ

(3) ความเชื่อถือได้ในกระบวนการผลิต เช่น ผลผลิตที่ได้ตามเวลาที่กำหนด เครื่องจักรไม่เสียหาย การลาออกของพนักงานต่ำ และพนักงานอุทิศตนตามข้อผูกพัน เป็นต้น เพื่อให้ได้ผลงานในระยะเวลาที่กำหนด

(4) ความยืดหยุ่นในการใช้ทรัพยากร เช่น การจัดหาวัสดุทันตามเวลา มีสมรรถนะส่วนเกิน มีคนงานที่มีทักษะหลายด้าน มีการควบคุมการไหลเวียนของงานมีเครื่องจักรที่

ใช้ประโยชน์ได้หลายอย่าง และมีการออกแบบผลิตภัณฑ์ใหม่ๆ อยู่เสมอ เป็นต้น เพื่อได้ผลงานที่มีปริมาณมีคุณภาพเพิ่มขึ้น ลดต้นทุนได้มากขึ้นและผลิตได้รวดเร็วขึ้น

3. กลยุทธ์ด้านการเงิน (Financial strategy) เป็นหน้าที่ของฝ่ายการเงิน โดยดำเนินกิจกรรมด้านการประเมินผลกระทบที่เน้นความคุ้มค่าในการลงทุนก่อนที่จะตัดสินใจให้ดำเนินการ และดำเนินกิจกรรมด้านการประเมินผลสถานะทางการเงิน เพื่อการปรับแผนโดยพิจารณา ดังนี้

1) การพิจารณาองค์ประกอบทางการเงิน ครอบคลุมประเด็นที่เกี่ยวกับ โครงสร้างของเงินทุน การจัดหาและจัดสรรเงินทุน และการจัดการปันผล

2) การวิเคราะห์ทางการเงิน เช่น การวิเคราะห์สถานภาพทางการเงิน การวิเคราะห์จุดคุ้มทุน และการวิเคราะห์มูลค่าปัจจุบัน

4. กลยุทธ์ด้านการตลาด (Marketing strategy) เป็นหน้าที่ของฝ่ายการตลาด โดยดำเนินกิจกรรมด้านการกำหนดแผนการตลาดที่นำเรื่องราคา ผลิตภัณฑ์ การส่งเสริมการขาย และช่องทางการกระจายตลาดมาพิจารณาประกอบกัน

5. กลยุทธ์ด้านทรัพยากรมนุษย์ (Human resource strategy) เป็นหน้าที่ของฝ่ายบุคคล โดยดำเนินกิจกรรมศึกษาปัจจัยภายนอกและปัจจัยภายในที่เกี่ยวข้อง โดยที่ปัจจัยภายนอกเน้นเรื่องการเปลี่ยนแปลงของกฎหมายและระเบียบต่าง ๆ ของรัฐ ในด้านแรงงาน และภาวะตลาดแรงงาน และปัจจัยภายในเน้นในเรื่องประสิทธิภาพของบุคลากร การเข้าออกของพนักงาน และความปลอดภัยในการทำงาน เป็นต้น

## 11. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

อภิชาติ เอี้ยวสุวรรณ (2549 : บทคัดย่อ) ได้วิจัยเรื่อง “การวิเคราะห์แผนกลยุทธ์การตลาดกลางการเกษตรของสหกรณ์การเกษตรท่ายาง จำกัด จังหวัดเพชรบุรี” ผลการวิจัยพบว่า สหกรณ์มีทุนดำเนินงานค่อนข้างมาก มีการดำเนินธุรกิจที่หลากหลาย การดำเนินงานมีผลกำไร เมื่อเปรียบเทียบกับทุนดำเนินงานของสหกรณ์ อยู่ในเกณฑ์ค่อนข้างดี เมื่อเปรียบเทียบกับสหกรณ์ประเภทและขนาดเดียวกัน ด้านสภาพคล่อง สหกรณ์มีสัดส่วนของสินทรัพย์หมุนเวียนมากกว่าหนี้สินหมุนเวียน 1.17 เท่า เมื่อเทียบกับปีก่อน และพบว่าส่วนประกอบของสินทรัพย์หมุนเวียนส่วนใหญ่เป็นเงินให้กู้ยืมระยะสั้น - สุทธิ และมีประสิทธิภาพในการชำระเงิน ประกอบกับสหกรณ์ได้รับการส่งเสริมให้ดำเนินการจัดทำแผนกลยุทธ์ กำหนดวิสัยทัศน์ เพื่อใช้เป็นแผนพัฒนาการดำเนินงานของสหกรณ์ และร่วมกันกำหนดแผนกลยุทธ์ ซึ่งสหกรณ์การเกษตรท่ายาง จำกัด ไม่มีการ

วิเคราะห์SWOT Analysis ตามหลักการจัดการเชิงกลยุทธ์ สหกรณ์มีการกำหนดกลยุทธ์ในภาพรวม แต่ไม่มีการกำหนดกลยุทธ์ในระดับหน้าที่ ด้านกลยุทธ์การตลาดของตลาดกลางนั้นสหกรณ์ไม่มีการกำหนดกลยุทธ์การตลาดไว้ให้ชัดเจน แต่กำหนดตามความเหมาะสมของสถานการณ์

สัมพันธ์ ขุนซิด (2547:ผลการศึกษา) ได้วิจัยเรื่อง “การศึกษาผลงานตามโครงการปรับปรุงประสิทธิภาพและคุณภาพผลผลิตเมล็ดพันธุ์ข้าวและถั่วเหลืองในสถาบันเกษตรกรในจังหวัดชัยนาท” ผลการศึกษาปรากฏว่า

1. จำนวนสมาชิกสหกรณ์มีการผลิตเมล็ดพันธุ์ จากจำนวน 2 สหกรณ์ พบว่า อัตราการขยายตัวของจำนวนสมาชิกที่ทำการผลิตเมล็ดพันธุ์ตาม โครงการ โดยเปรียบเทียบจากปี 2542/43 (ปีฐาน) มีอัตราลดลง คิดเป็นร้อยละ 12.94

2. จำนวนพื้นที่การผลิตเมล็ดพันธุ์ข้าวของสหกรณ์ พบว่าในปี 2545 ลดลงจากปี 2542/43 (ปีฐาน) คิดเป็นร้อยละ 7.27 ข้อจำกัด ของการคัดเลือกสมาชิกที่ผลิตเมล็ดพันธุ์เฉพาะคนที่มีความสนใจและตั้งใจในการผลิต ความเหมาะสมของพื้นที่เพื่อป้องกันพันธุ์ปนและเจ้าหน้าที่สหกรณ์มีน้อยถ้าขยายพื้นที่เพิ่มขึ้นทำให้ดูแลแปลงปลูกไม่ทั่วถึง

3. ปริมาณเมล็ดพันธุ์ข้าวที่สหกรณ์รับซื้อคืนจากสมาชิก พบว่า ในการผลิตปี 2542/43 (ปีฐาน) จำนวน 3.912 ล้านบาท ลดลงเป็น 3.395 และ 2.747 ล้านบาท ตามลำดับ โดยมีอัตราการขยายตัวของปริมาณการรับซื้อคืนลดลงเมื่อเทียบกับปี 2542/43 (ปีฐาน) คิดเป็นร้อยละ 13.21 และ 29.78 ล้านบาท แต่เป็นการลดลงในอัตราที่เพิ่มขึ้น

4. การจำหน่ายเมล็ดพันธุ์ข้าวของสหกรณ์พบว่า ในปีการผลิต 2543/44- 2544/45 ปริมาณการจำหน่ายเมล็ดพันธุ์ของสหกรณ์ มีอัตราการขยายตัวลดลงเมื่อเทียบกับ (ปีฐาน) ปี 2542/43 คิดเป็นร้อยละ 18.66 และ 4.65 ตามลำดับ

5. ผลการดำเนินงานธุรกิจเมล็ดพันธุ์ พบว่า สหกรณ์การเกษตรสรรคบุรี จำกัด ไม่ได้เบิกเงินชดเชยจากรัฐทุกปี ส่วนสหกรณ์การเกษตรกรมโนรมย์ จำกัด ได้เบิกเงินชดเชยจากรัฐทุกปี เมื่อนำเงินชดเชยจากรัฐมาคำนวณรวมเป็นรายได้ พบว่า ในปี 2542/43 จากขาดทุนรวม 0.542 ล้านบาท ขาดทุนเพิ่มขึ้น 0.835 ล้านบาท เนื่องจากต้นทุนและค่าใช้จ่ายสูงขึ้น สหกรณ์ขาดทุนเฉลี่ย 0.35 ล้านบาท แต่เมื่อไม่ได้นำเงินชดเชยจากรัฐมาคำนวณเป็นรายได้ พบว่า การขาดทุนมีแนวโน้มเพิ่มขึ้นในภาพรวม จากขาดทุนรวม 1.159 ล้านบาท ในปี 2542/43 ลดลงเป็น 1.409 ล้านบาท ในปี 2544/45

6. ปัญหาอุปสรรคที่สำคัญ สหกรณ์ที่ไม่มีห้องปฏิบัติการตรวจมาตรฐานเมล็ดพันธุ์ (ห้อง Lab) เป็นของตนเอง ต้องส่งเมล็ดพันธุ์ไปตรวจสอบที่สหกรณ์อื่น หรือศูนย์ขยายพันธุ์พืช ทำให้เกิดความล่าช้าในการตรวจสอบคุณภาพเมล็ดพันธุ์ การตรวจมาตรฐานเมล็ดพันธุ์ของสหกรณ์ที่

โครงการกำหนดให้สหกรณ์ตรวจมาตรฐาน จำนวน 5 ต้น/1 ตัวอย่าง นั้นสูงเกินไปตลาดเมล็ดพันธุ์ เปลี่ยนไปตามกระแสราคาของตลาดข้าว การสั่งจองเมล็ดพันธุ์ล่วงหน้าไม่สอดคล้องกับความต้องการของสมาชิกที่เปลี่ยนแปลงไปตามภาวะราคาข้าว ตลาดเมล็ดพันธุ์ของสหกรณ์แทบไม่แพร่หลาย ปัญหาคู่แข่งจากพ่อค้าผลิตเมล็ดพันธุ์ในท้องถิ่นจำหน่ายราคาที่ต่ำกว่าข้อจำกัดด้านราคาเมล็ดพันธุ์จากหน่วยงานราชการกำหนดราคาจำหน่ายไว้ต่ำ

สุรพิน เหล่าบรรเทา (2545:ผลการศึกษา) ได้วิจัยเรื่อง “การศึกษาเปรียบเทียบต้นทุนและผลตอบแทนการผลิตเมล็ดพันธุ์ข้าวขาวดอกมะลิ 105 เพื่อจำหน่าย และการผลิตข้าวขาวดอกมะลิ 105 ทั่วไป ของสมาชิกสหกรณ์ในเขตตรวจราชการสหกรณ์ที่ 6 จังหวัดสุรินทร์ นครราชสีมา ยโสธร อำนาจเจริญ ศรีสะเกษ อุบลราชธานี บุรีรัมย์ และจังหวัดชัยภูมิ ปีเพาะปลูก 2543/44” ผลการศึกษาปรากฏว่า สมาชิกสหกรณ์ในเขตตรวจราชการสหกรณ์ที่ 6 มีต้นทุนการผลิตข้าวขาวดอกมะลิ 105 เพื่อจำหน่าย เฉลี่ยไร่ละ 2,028.70 บาท โดยเป็นต้นทุนที่เป็นเงินสดไร่ละ 891.14 บาท และต้นทุนไม่เป็นเงินสดไร่ละ 1,137.56 บาทหรือคิดเป็นร้อยละ 43.93 และ 56.07 ตามลำดับ เมื่อแยกเป็นต้นทุนผันแปร และต้นทุนคงที่เฉลี่ยต่อไร่แล้วจะมีต้นทุนผันแปรไร่ละ 1,694.59 บาท ต้นทุนคงที่ไร่ละ 334.11 บาท หรือคิดเป็นร้อยละ 83.53 และ 16.47 ตามลำดับ ได้รับผลผลิตเฉลี่ยไร่ละ 375.97 กิโลกรัม ราคาขายกิโลกรัมละ 8.34 บาท เมื่อหักต้นทุนการผลิตทั้งหมด สมาชิกสหกรณ์มีกำไรสุทธิเฉลี่ยไร่ละ 1,106.89 บาท

ต้นทุนการผลิตข้าวขาวดอกมะลิ 105 ทั่วไป เฉลี่ยไร่ละ 1,630.76 บาท โดยเป็นต้นทุนที่เป็นเงินสดไร่ละ 723.01 บาท และต้นทุนไม่เป็นเงินสดไร่ละ 907.75 บาท หรือคิดเป็นร้อยละ 44.34 และ 55.56 ตามลำดับ เมื่อแยกเป็นต้นทุนผันแปร และต้นทุนคงที่เฉลี่ยต่อไร่แล้วจะมีต้นทุนผันแปรไร่ละ 1,302.19 บาท ต้นทุนคงที่ไร่ละ 328.57 บาท หรือคิดเป็นร้อยละ 79.85 และ 20.15 ตามลำดับ ได้รับผลผลิตเฉลี่ยไร่ละ 314.14 กิโลกรัม ราคาขายกิโลกรัมละ 6.83 บาท เมื่อหักต้นทุนการผลิตทั้งหมด สมาชิกสหกรณ์มีกำไรสุทธิเฉลี่ยไร่ละ 514.82 บาท

เมื่อเปรียบเทียบต้นทุนและผลตอบแทนการผลิตเมล็ดพันธุ์ข้าวขาวดอกมะลิ 105 เพื่อจำหน่ายกับทั่วไป พบว่าต้นทุนการผลิตข้าวขาวดอกมะลิ 105 เพื่อจำหน่ายสูงกว่าไร่ละ 397.4 บาท และกำไรสุทธิสูงกว่าไร่ละ 592.07 บาท เนื่องจากการผลิตเมล็ดพันธุ์ข้าวขาวดอกมะลิ 105 เพื่อจำหน่าย ใช้เมล็ดพันธุ์ที่มีคุณภาพดีในการเพาะปลูก ทำให้ผลผลิตต่อไร่สูงกว่าไร่ละ 61.83 กิโลกรัม ประกอบกับราคาจำหน่ายสูงกว่ากิโลกรัมละ 1.51 บาท

ปัญหาในการผลิตข้าวขาวดอกมะลิ 105 สมาชิกสหกรณ์ส่วนใหญ่มีปัญหา ด้านปัจจัยการผลิตปุ๋ยเคมี สารเคมี ค่าจ้างแรงงาน มีราคาสูง ทำให้ต้นทุนในการผลิตสูง

คุณณี คานาพงศ์ (2550 : บทคัดย่อ) ได้วิจัยเรื่อง “การนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติ : ศึกษาเฉพาะกรณีกรมส่งเสริมสหกรณ์” ผลการวิจัยพบว่า (1) การนำแผนกลยุทธ์ของกรมส่งเสริมสหกรณ์ไปปฏิบัติมีความสำเร็จในระดับปานกลาง (2) ปัจจัย ทั้ง 5 ได้แก่ การแปลงกลยุทธ์ให้มีความหมายเชิงปฏิบัติ การจัดองค์กรให้เหมาะสมกับกลยุทธ์ การทำให้สนองต่อกลยุทธ์เป็นหน้าที่ของทุกคน การทำให้กลยุทธ์เป็นกระบวนการต่อเนื่อง การใช้ความเป็นผู้นำของผู้บริหารผลักดันให้เปลี่ยนแปลง มีผลต่อการนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติ และมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง (3) ปัจจัยการแปลงกลยุทธ์ให้มีความหมายเชิงปฏิบัติ และการใช้ความเป็นผู้นำของผู้บริหารผลักดันให้เกิดความเปลี่ยนแปลงมีความสัมพันธ์กับความสำเร็จในการนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติทุกด้าน (4) ปัญหาและอุปสรรคในการนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติ พบว่า บุคลากรขาดการมีส่วนร่วมในการจัดทำแผนกลยุทธ์ และขาดความเข้าใจในการนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติ และเมื่อนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติไม่ได้ปรับโครงสร้าง หรือออกแบบองค์การให้สอดคล้องกับการปฏิบัติงาน

วุฒิชัย สุธรรม (2551 : บทคัดย่อ) ได้วิจัยเรื่อง “การจัดการธุรกิจเมล็ดพันธุ์ข้าวชาวดอกมะลิ 105 ของศูนย์เมล็ดพันธุ์ข้าวร้อยเอ็ด จังหวัดร้อยเอ็ด” ผลการวิจัยพบว่า ศูนย์เมล็ดพันธุ์ข้าวร้อยเอ็ดมีโครงสร้างการบริหารองค์กร โดยแบ่งงานภายในออกเป็น 1 ฝ่าย 4 กลุ่ม ได้แก่ ฝ่ายบริหารทั่วไป กลุ่มผลิตเมล็ดพันธุ์ กลุ่มควบคุมคุณภาพ กลุ่มพัฒนาธุรกิจเมล็ดพันธุ์ และกลุ่มถ่ายทอดวิทยาการผลิตเมล็ดพันธุ์ การจัดการผลิต ในปีการผลิต 2549/50 ศูนย์เมล็ดพันธุ์ข้าวร้อยเอ็ด มีพื้นที่ในการผลิตเมล็ดพันธุ์ข้าวชาวดอกมะลิ 105 จำนวน 12,089 ไร่ ครอบคลุมพื้นที่ 8 อำเภอ ครอบคลุมพื้นที่ 8 อำเภอ มีเกษตรกรที่เป็นสมาชิก 954 ราย โดยร้อยละ 60 เป็นเกษตรกรในเขตชลประทาน และร้อยละ 40 เป็นเกษตรกรนอกเขตชลประทาน เป้าหมายในการผลิตเมล็ดพันธุ์ข้าวชาวดอกมะลิ 105 ของศูนย์เมล็ดพันธุ์ข้าวจังหวัดร้อยเอ็ด จำนวน 2,800 ตัน แต่ผลิตเมล็ดพันธุ์ข้าวชาวดอกมะลิ 105 ได้จริงเพียง 2,487 ตัน ซึ่งน้อยกว่าเป้าหมายการผลิตถึง 313 ตัน

จากการศึกษาสภาพการผลิตเมล็ดพันธุ์ข้าวชาวดอกมะลิ 105 ของเกษตรกรในและนอกเขตชลประทาน ขนาดพื้นที่การผลิตเมล็ดพันธุ์ข้าวชาวดอกมะลิ 105 ในและนอกเขตชลประทาน มีจำนวน 17.40 ไร่ และ 2,700 ไร่ ตามลำดับ โดยเกษตรกรในเขตชลประทานมีผลผลิตเฉลี่ยต่อไร่ 443 กิโลกรัมต่อไร่ เกษตรกรนอกเขตชลประทานมีผลผลิตเฉลี่ยต่อไร่ 287 กิโลกรัม ต้นทุนการผลิตเมล็ดพันธุ์ข้าวชาวดอกมะลิ 105 ของเกษตรกรในเขตชลประทานมีต้นทุนทั้งหมดต่อไร่เป็นจำนวนเงิน 4,559 บาท ส่วนเกษตรกรนอกเขตชลประทานมีต้นทุนทั้งหมดต่อไร่เป็นจำนวนเงิน 3,067 บาท โดยมีผลต่าง 1,491 บาท แต่เมื่อพิจารณาต้นทุนต่อกิโลกรัมพบว่า ทั้งในเขตและนอกเขตชลประทานเกษตรกรมีต้นทุนใกล้เคียงกันคือ 10.28 และ 10.66 ตามลำดับ

ปัญหาและอุปสรรคของการดำเนินงานของศูนย์เมล็ดพันธุ์ข้าวร้อยเอ็ด ด้านการจัดการ มีการปรับลดอัตรากำลังทำให้บุคลากรไม่เพียงพอกับภารกิจที่เพิ่มขึ้น ขั้นตอนในการทำงานอยู่ในรูปแบบของงานราชการ มีความล่าช้าในการดำเนินงาน ด้านการจัดการการผลิต พื้นที่ในการผลิตเมล็ดพันธุ์ข้าวหอมมะลิ 105 ลดลง เนื่องจากเกษตรกรที่เป็นสมาชิกของศูนย์เมล็ดพันธุ์ข้าวร้อยเอ็ด ได้แบ่งที่ดินให้กับบุตรหลาน ญาติพี่น้อง ทำให้การถือครองที่ดินของเกษตรกรมีจำนวนน้อยลง วิธีการทำนาของเกษตรกรเปลี่ยนไป โดยเฉพาะเกษตรกรในเขตชลประทาน เนื่องจากสามารถทำนาได้ปีละ 3 ครั้ง เมื่อเก็บเกี่ยวเสร็จแล้วเกษตรกร ทำการขายให้กับพ่อค้าทันที พื้นที่ทำแปลงขยายเมล็ดพันธุ์ข้าวมักประสบภัยธรรมชาติทำให้ผลผลิตเสียหาย การปรับปรุง สภาพเมล็ดพันธุ์ข้าว เครื่องจักรและอุปกรณ์ต่าง ๆ ผ่านการใช้งาน มานานหลายปี คุณภาพเครื่องจักรทำให้การผลิตเป็นไปได้ช้า ต้องจ้างแรงงานรายวันเพิ่ม ซึ่งแรงงานปัจจุบัน มาทำงานไม่สม่ำเสมอ ทำให้การผลิตผลิตได้ไม่เต็มที่ ขาดประสิทธิภาพในการผลิต

ณัฐพร ชมพูนุตร (2550 : บทคัดย่อ) ได้วิจัยเรื่อง “การผลิตเมล็ดพันธุ์ข้าวหอมมะลิ 105 ของเกษตรกรในจังหวัดร้อยเอ็ด” ผลการวิจัยพบว่า จังหวัดร้อยเอ็ดมีพื้นที่การเพาะปลูกข้าวหอมมะลิ 105 จำนวน 1,741,373 ไร่ เกษตรกรส่วนใหญ่ทำการปลูกข้าวโดยวิธีนาหว่าน มีพื้นที่จำนวน 1,433,098 ไร่ อุปสงค์ความต้องการเมล็ดพันธุ์โดยวิธีการทำนาแบบนาหว่านมีความต้องการจำนวน 28,66,968 กิโลกรัม และมีพื้นที่การปลูกข้าว โดยวิธีนาดำ จำนวน 358,275 ไร่ อุปสงค์ความต้องการเมล็ดพันธุ์โดยวิธีการทำนาแบบนาดำมีความต้องการจำนวน 1,791,370 กิโลกรัม อุปสงค์ความต้องการเมล็ดพันธุ์ข้าวหอมมะลิ 105 ของทั้งหมดร้อยเอ็ดมีเป็นจำนวน 30,453,338 กิโลกรัม

ผลการศึกษาด้านการเปลี่ยนแปลงเมล็ดพันธุ์ข้าวและแหล่งการ ได้มาของเมล็ดพันธุ์ข้าวของเกษตรกรผู้ปลูกข้าวพบว่า การเปลี่ยนแปลงเมล็ดพันธุ์ข้าวของเกษตรกรส่วนใหญ่ทำการเปลี่ยนแปลงเมล็ดพันธุ์ข้าวโดยการซื้อรองลงมาเกษตรกรเปลี่ยนแปลงเมล็ดพันธุ์ข้าวโดยวิธีแลกลเปลี่ยน ส่วนแหล่งการ ได้มาของเมล็ดพันธุ์ข้าวของเกษตรกรมี 10 แหล่งที่มา ดังนี้ 1) ซื้อจากสหกรณ์การเกษตร 2) ซื้อจากสหกรณ์การเกษตรเพื่อลูกค้า รกส.(สกต.) 3) ซื้อและแลกลเปลี่ยนเมล็ดพันธุ์กับเพื่อนบ้าน 4) ซื้อจากส่วนราชการ โดยเฉพาะเกษตรกรอำเภอ 5) ซื้อจากบริษัทและร้านค้า 6) ได้รับจากศูนย์ส่งเสริมการผลิตเมล็ดพันธุ์ข้าวชุมชน 7) ซื้อเมล็ดพันธุ์ข้าวจากศูนย์วิจัยข้าว 8) ซื้อจากพ่อค้าที่นำมาขายในหมู่บ้าน 9) ซื้อและแลกลเปลี่ยนจากกลุ่มเกษตรกร และ 10) เกษตรกรได้รับเมล็ดพันธุ์ข้าวจากแหล่งอื่น ๆ

สภาพการผลิต สภาพการตลาด ต้นทุนการผลิต ของครัวเรือนเกษตรกรผู้ผลิตเมล็ดพันธุ์ข้าวหอมมะลิ 105 จากการศึกษาพบว่าเกษตรกร ผู้ผลิตเมล็ดพันธุ์ข้าวภายใต้โครงการฯ

ของสหกรณ์การเกษตรเกษตรวิสัยจำกัด และสหกรณ์การเกษตรสุวรรณภูมิ จำกัด ส่วนใหญ่ใช้วิธีการผลิตเมล็ดพันธุ์ข้าวโดยวิธีนาหว่าน โดยใช้เมล็ดพันธุ์ข้าวประมาณ 24 กิโลกรัมต่อไร่ เกษตรกรผู้ผลิตเมล็ดพันธุ์ข้าวของสหกรณ์การเกษตรเกษตรวิสัย จำกัด มีปริมาณผลผลิตเฉลี่ย 330 กิโลกรัมต่อไร่ ส่วนของสหกรณ์การเกษตรสุวรรณภูมิ จำกัด มีปริมาณผลผลิตเฉลี่ย 347 กิโลกรัมต่อไร่ สภาพการตลาดของเกษตรกรผู้ผลิตเมล็ดพันธุ์ข้าวภายใต้โครงการของสหกรณ์การเกษตรเป็นไปโดยการที่เกษตรกรซื้อและขายเมล็ดพันธุ์ข้าวกับสหกรณ์การเกษตรที่ตนสังกัดอยู่ ต้นทุนในการการผลิตเมล็ดพันธุ์ข้าวของเกษตรกรของสหกรณ์การเกษตรเกษตรวิสัย จำกัด เฉลี่ยไร่ละ 3,142 บาท ส่วนของเกษตรกรในสหกรณ์การเกษตรสุวรรณภูมิ จำกัด มีต้นทุนการผลิต ทั้งหมดเฉลี่ยไร่ละ 2,989 บาท

วิธีการผลิตเมล็ดพันธุ์ข้าวของเกษตรกรผู้ผลิตเมล็ดพันธุ์ข้าวภายใต้โครงการศูนย์ข้าวชุมชนใช้วิธีการผลิตเมล็ดพันธุ์ข้าวโดยวิธีนาหว่าน ปริมาณการใช้เมล็ดพันธุ์ของเกษตรกรภายใต้โครงการศูนย์ข้าวชุมชนตำบลคงครั้งใหญ่ อำเภอเกษตรวิสัยใช้เมล็ดพันธุ์ 31 กิโลกรัมต่อไร่ ส่วนเกษตรกรผู้ผลิตเมล็ดพันธุ์ข้าวภายใต้โครงการศูนย์ข้าวชุมชน ตำบลจำปาขัน อำเภอสุวรรณภูมิ ใช้เมล็ดพันธุ์เฉลี่ยจำนวน 25 กิโลกรัมต่อไร่ ต้นทุนในการผลิตเมล็ดพันธุ์ข้าวของเกษตรกรผู้ผลิตเมล็ดพันธุ์ข้าวทั้งหมดเฉลี่ยไร่ละ 3,167 บาท ส่วนต้นทุนในการผลิตเมล็ดพันธุ์ข้าวของเกษตรกรผู้ผลิตเมล็ดพันธุ์ข้าวภายใต้โครงการศูนย์ข้าวชุมชนจำปาขัน มีต้นทุนการผลิตเมล็ดพันธุ์ข้าว ทั้งหมดเฉลี่ยไร่ละ 3,605 บาท

สภาพการผลิตเมล็ดพันธุ์ข้าวของเกษตรกรผู้ผลิตเมล็ดพันธุ์ข้าวอิสระจากการศึกษาพบว่า ส่วนใหญ่ใช้วิธีการผลิตเมล็ดพันธุ์ข้าวโดยวิธีนาหว่าน ปริมาณการใช้เมล็ดพันธุ์ข้าว 28 กิโลกรัมต่อไร่ทั้งอำเภอเกษตรวิสัยและอำเภอสุวรรณภูมิ สภาพการตลาดของเมล็ดพันธุ์ข้าวขาวดอกมะลิ 105 ของเกษตรกรผู้ผลิตเมล็ดพันธุ์ข้าวอิสระจะคล้ายกับการตลาดของข้าวขาวดอกมะลิ 105 ทั่วไปที่ส่งขายโรงสี เพราะ ไม่สามารถขายได้ในราคาที่สูงกว่าเป็นพิเศษกล่าวคือในราคา 8 บาทต่อกิโลกรัมต้นทุนในการผลิตเมล็ดพันธุ์ข้าวของเกษตรกรอำเภอเกษตรวิสัย เฉลี่ยไร่ละ 3,363 บาท ต้นทุนการผลิตเมล็ดพันธุ์ข้าวของอำเภอสุวรรณภูมิจเฉลี่ยไร่ละ 2,804 บาท

### บทที่ 3

## วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ และเชิงปริมาณ โดยการวิเคราะห์กลยุทธ์ธุรกิจ เมล็ดพันธุ์ข้าวของสหกรณ์การเกษตรทำช้าง จำกัด จังหวัดสิงห์บุรี มีวัตถุประสงค์ เพื่อศึกษา สภาพทั่วไปของสหกรณ์การเกษตรทำช้าง จำกัด วิเคราะห์กลยุทธ์ธุรกิจเมล็ดพันธุ์ข้าว และศึกษา ปัญหาและข้อเสนอแนะการดำเนินธุรกิจเมล็ดพันธุ์ข้าวของสหกรณ์การเกษตร ทำช้าง จำกัด ซึ่งการวิจัยครั้งนี้ใช้ข้อมูลทุติยภูมิจากสหกรณ์การเกษตรทำช้าง จำกัด ได้แก่ รายงานกิจการประจำปี 2550 ถึง 2552 เอกสารทางวิชาการ และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ข้อมูลปฐมภูมิ ได้แก่ การสอบถามพูดคุยกับ คณะกรรมการดำเนินการ ฝ่ายจัดการ และสมาชิกสหกรณ์ โดยมีขั้นตอนในการศึกษาดังนี้

#### 1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยจากเอกสาร ศึกษาจากข้อมูลทุติยภูมิ โดยใช้ รายงานกิจการ ประจำปี และงบการเงินของสหกรณ์ฯ ปีบัญชี 2550 - 2552 ในการวิเคราะห์กลยุทธ์ธุรกิจเมล็ดพันธุ์ข้าวของสหกรณ์ จึงอนุมานว่าสหกรณ์การเกษตรทำช้าง จำกัด เป็นประชากรและกลุ่มตัวอย่างในการวิจัยครั้งนี้

#### 2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

2.1 การวิเคราะห์กลยุทธ์ธุรกิจเมล็ดพันธุ์ข้าว ใช้หลักการจัดการเชิงกลยุทธ์ในการวิเคราะห์ ความเหมาะสมและสอดคล้องของการปฏิบัติงาน ปี 2550 – 2552

2.2 การวิเคราะห์ผลการดำเนินงานของธุรกิจเมล็ดพันธุ์ข้าว ใช้เทคนิค Balanced Scorecard ด้านการเงิน ในการวิเคราะห์ผลการดำเนินงานของธุรกิจเมล็ดพันธุ์ข้าวของสหกรณ์ และด้านกระบวนการภายใน วิเคราะห์กระบวนการบริหารจัดการเพื่อผลิตเมล็ดพันธุ์ข้าว และจัดจำหน่ายเมล็ดพันธุ์ข้าว ของสหกรณ์การเกษตรทำช้าง จำกัด



### 3. การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยได้ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลทั้งจากแหล่งข้อมูลปฐมภูมิ และทุติยภูมิ ดังนี้

#### 3.1 ข้อมูลปฐมภูมิ (Primary data) เก็บรวบรวมจากการสอบถามพูดคุยกับ

คณะกรรมการ และฝ่ายจัดการ และสมาชิกสหกรณ์ ในเรื่องเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของสหกรณ์ การบริหารจัดการ

การผลิต การตลาด การเงิน ด้านเศรษฐกิจและสังคม เป็นต้น

#### 3.2 ข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary data) เก็บรวบรวมข้อมูลจากสถิติรายงาน คำรา

เอกสารทางวิชาการ รายงานกิจการประจำปีของสหกรณ์ปีบัญชี 2550-2552 รายงานทางการเงินของผู้สอบบัญชี กลยุทธ์สหกรณ์ และผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง โดยศึกษาแนวคิดต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการวิเคราะห์ด้านการเงินและกลยุทธ์ของสหกรณ์

### 4. การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูล เป็นการวิเคราะห์จากข้อมูลทุติยภูมิที่ได้มา โดยแบ่งการวิเคราะห์ออกเป็น 3 ขั้นตอนคือ

#### ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของสหกรณ์

- 1.1 สภาพทั่วไปของสหกรณ์
- 1.2 ด้านโครงสร้างการบริหารงานของสหกรณ์
- 1.3 ธุรกิจเมล็ดพันธุ์ข้าวของสหกรณ์

#### ตอนที่ 2 การวิเคราะห์กลยุทธ์ธุรกิจเมล็ดพันธุ์ข้าวของสหกรณ์

เป็นการวิเคราะห์กลยุทธ์ของสหกรณ์การเกษตรทำช้าง จำกัด โดยใช้ Balanced Scorecard เพียง 2 มุมมอง คือ ด้านการเงิน และด้านกระบวนการภายในการวิเคราะห์กลยุทธ์ธุรกิจเมล็ดพันธุ์ข้าวของสหกรณ์การเกษตรทำช้าง จำกัด โดยใช้หลักการจัดการเชิงกลยุทธ์ วิเคราะห์ด้านกระบวนการภายในโดยใช้หลัก McKinsey's 7S Model และวิเคราะห์ผลการดำเนินงานธุรกิจเมล็ดพันธุ์ข้าว โดยมุมมองด้านการเงินแนวโน้มและการทำกำไร จากกลยุทธ์ธุรกิจเมล็ดพันธุ์ข้าวของสหกรณ์ และรายงานการสอบบัญชีประจำปี รายงานกิจการประจำปี ซึ่งเป็นข้อมูลของสหกรณ์ในปี 2550 - 2552

ตอนที่ 3 เป็นการวิเคราะห์ปัญหาและข้อเสนอแนะในการดำเนินกลยุทธ์ธุรกิจเมล็ดพันธุ์ข้าวของสหกรณ์การเกษตรทำช้าง จำกัด จังหวัดสิงห์บุรี

## บทที่ 4

### ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

จากการวิเคราะห์กลยุทธ์ธุรกิจเมล็ดพันธุ์ข้าวของสหกรณ์การเกษตรท่าช้าง จำกัด ผู้ศึกษาได้แบ่งผลการวิเคราะห์ออกเป็น 3 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของสหกรณ์

ตอนที่ 2 การวิเคราะห์กลยุทธ์ธุรกิจเมล็ดพันธุ์ข้าวของสหกรณ์

ตอนที่ 3 ปัญหาและข้อเสนอแนะ

#### ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของสหกรณ์การเกษตรท่าช้าง จำกัด จังหวัดสิงห์บุรี

##### 1.1 สภาพทั่วไปของสหกรณ์

สหกรณ์การเกษตรท่าช้าง จำกัด จัดทะเบียนตามพระราชบัญญัติสหกรณ์ พ.ศ. 2511 เมื่อวันที่ 23 สิงหาคม พ.ศ. 2518 ประเภทสหกรณ์การเกษตรมีวัตถุประสงค์หลัก คือ ต้องการช่วยเหลือสมาชิก เพื่อให้สมาชิกช่วยเหลือตนเอง ช่วยเหลือซึ่งกันและกัน มีพื้นที่ดำเนินงานในเขตอำเภอท่าช้าง จังหวัดสิงห์บุรี เป็นสหกรณ์แบบอเนกประสงค์ มีธุรกิจหลายด้าน ได้แก่ ธุรกิจให้สินเชื่อแก่สมาชิก ธุรกิจจัดหาสินค้ามาจำหน่าย (สินค้าอุปโภคบริโภค สินค้าเกษตร เคมีเกษตร) ธุรกิจรวบรวมผลผลิตการเกษตร (ข้าวเปลือก) ให้บริการตลาดกลางข้าวเปลือก ธุรกิจบริการรับฝากเงินจากสมาชิก และในปีบัญชีสิ้นสุด 31 มีนาคม 2552 สหกรณ์มีสมาชิก 1,230 คน ร้อยละ 90 ของสมาชิกทั้งหมดมีอาชีพทำนา ทุนเรือนหุ้นจำนวน 33,307,390 บาท ทุนดำเนินงาน จำนวน 157,200,973.95 บาทและมี กำไรสุทธิ 3,868,346.27 บาท เป็นสหกรณ์ขนาดใหญ่ตามเกณฑ์การจัดชั้นของกรมตรวจบัญชีสหกรณ์

##### 1.2 ด้านโครงสร้างการบริหารงานของสหกรณ์

จากการวิเคราะห์ พบว่า สหกรณ์การเกษตรท่าช้าง จำกัด มีการบริหารจัดการ จำแนกออกเป็นส่วนต่าง ๆ และมีการแบ่งหน้าที่มอบหมายการงานตามภารกิจที่กำหนดไว้ใน ข้อบังคับของสหกรณ์ ซึ่งเป็นไปตามพระราชบัญญัติสหกรณ์ พ.ศ.2542 ดังนี้

**1.2.1 ฝ่ายบริหาร** ได้แก่ คณะกรรมการดำเนินการของสหกรณ์จำนวน 15 คน คัดเลือกโดยสมาชิก จากที่ประชุมใหญ่ของสหกรณ์ มีสัดส่วนจำนวนคณะกรรมการตามจำนวนสมาชิกแต่ละตำบลอัตรา 1 : 80 คน คือ

- ตำบลดอนสมอ 6 คน
- ตำบลโพประจักษ์ 5 คน
- ตำบลพิบูลทอง 3 คน
- ตำบลวิหารขาว 1 คน

ซึ่งมีหน้าที่ในการกำหนดนโยบายและวางแผนงานในการบริหารงานของสหกรณ์ เพื่อประโยชน์ของสมาชิกและวัตถุประสงค์ของสหกรณ์ มีคณะอนุกรรมการย่อย 3 คณะ ประกอบด้วย คณะกรรมการอำนวยการ, คณะกรรมการศึกษาและประชาสัมพันธ์ และ คณะกรรมการเงินกู้ โดยแต่ละคณะมีบทบาทและอำนาจหน้าที่ตามที่กำหนดไว้ในข้อบังคับสหกรณ์

**1.2.2 ฝ่ายจัดการ** มีพนักงานและเจ้าหน้าที่สหกรณ์จำนวน 15 คน แบ่งตามแผนก และหน้าที่รับผิดชอบงานตามระเบียบของสหกรณ์ โดยมีผู้จัดการสหกรณ์เป็นหัวหน้าและควบคุมติดตามงานให้เป็นไปตามแผนปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายจากคณะกรรมการดำเนินการ

**1.2.3 ผู้ตรวจสอบกิจการ** มีจำนวน 2 คน มาจากการเลือกตั้งของสมาชิกในที่ประชุมใหญ่ มีหน้าที่ติดตาม ตรวจสอบ แนะนำการทำงานของคณะกรรมการดำเนินการและเจ้าหน้าที่ของสหกรณ์ ตามขอบเขตที่ข้อบังคับของสหกรณ์กำหนด

**1.2.4 สมาชิกสหกรณ์** มีการตั้งกลุ่มสมาชิกแบ่งตามหลักเกณฑ์ทางภูมิศาสตร์ จำนวน 45 กลุ่ม มี 4 ตำบล ดังนี้ - ต.ดอนสมอ 16 กลุ่ม สมาชิก 507 คน

- ต.โพประจักษ์ 16 กลุ่ม สมาชิก 358 คน
- ต.พิบูลทอง 9 กลุ่ม สมาชิก 212 คน
- ต.วิหารขาว 3 กลุ่ม สมาชิก 110 คน
- และสมาชิกสมทบ 1 กลุ่ม สมาชิก 43 คน

### 1.3 ธุรกิจเมล็ดพันธุ์ข้าวของสหกรณ์การเกษตรท่าช้าง จำกัด

จากการวิเคราะห์ผลการดำเนินธุรกิจเมล็ดพันธุ์ข้าวของสหกรณ์การเกษตรท่าช้าง จำกัด ในปี พ.ศ.2550-2552 พบว่า มีการทำธุรกิจแบ่งออกเป็น 2 ส่วน คือ

#### 1.3.1 ธุรกิจด้านการผลิตเมล็ดพันธุ์ข้าวพันธุ์ปทุมธานี 1 มีกระบวนการดังนี้

1) จัดหาเมล็ดพันธุ์หลัก จากศูนย์เมล็ดพันธุ์ข้าว กรมการข้าว มาจำหน่ายแก่สมาชิกที่สมัครเข้าร่วม โครงการ และผ่านการพิจารณาตามจำนวนที่สมาชิกแจ้งความประสงค์ไว้เท่านั้น

2) มีการติดตาม แนะนำ การปฏิบัติงานของสมาชิกในโครงการในแต่ละขั้นตอนต่าง ๆ ได้แก่ การปลูก การดูแลบำรุงรักษาในช่วงต่าง ๆ เพื่อให้ได้เมล็ดพันธุ์ที่มีคุณภาพ ทำให้สมาชิกได้เมล็ดพันธุ์ดีมีคุณภาพปลูกแล้วได้ผลตอบแทนตามที่คาดหวังไว้

3) การรวบรวมผลิตผล เมล็ดพันธุ์ข้าวปทุมธานี 1 สหกรณ์เน้นและให้ความสำคัญในการรับซื้อคืนเมล็ดพันธุ์จากสมาชิกในโครงการ 2 ด้าน ได้แก่

(1) ด้านคุณภาพ เมล็ดพันธุ์ข้าวต้องมาจากแปลงนาที่ผ่านการตรวจของคณะกรรมการ ตรวจสอบแปลงที่กำหนดไว้

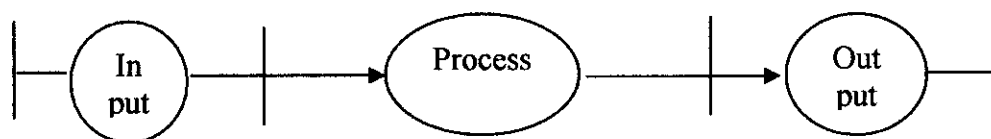
(2) ด้านราคา เมล็ดพันธุ์ข้าวที่รับซื้อคืน สหกรณ์พิจารณาซื้อ ณ ราคาหน้าลานตลาดกลางข้าวเปลือกของสหกรณ์ ณ วันรับซื้อ และบวกราคาเพิ่มให้ไม่ต่ำกว่า 500 บาท/ตัน ทั้งนี้ต้องขึ้นอยู่กับคุณภาพข้าวและความชื้นของข้าวเปลือกด้วย

4) การปรับปรุงสภาพเมล็ดพันธุ์ข้าวเปลือกหลังรวบรวม ตามขั้นตอนและวิธีการเพื่อให้ได้เมล็ดพันธุ์ขยายคุณภาพ และมีการตรวจสอบอัตราการงอกของเมล็ดพันธุ์ข้าว และบรรจุกระสอบเพื่อรอการจำหน่าย

5) ผลการดำเนินธุรกิจด้านการผลิตเมล็ดพันธุ์ข้าวปทุมธานี 1 (พันธุ์ขยาย) ของสหกรณ์การเกษตรท่าช้าง จำกัด ในปี 2550-2552 จากข้อมูลรายงานกิจการประจำปี พบว่ามีปริมาณกระบวนการและขั้นตอนต่าง ๆ เพื่อให้ได้มาซึ่งเมล็ดพันธุ์ข้าวคุณภาพดังนี้

ตารางที่ 4.1 ปริมาณการผลิตเมล็ดพันธุ์ข้าวเปลือก (พันธุ์ขยาย) ของสหกรณ์

ปี พ.ศ.	ปริมาณข้าวที่สมาชิก ปลูก (พันธุ์หลัก)		เมล็ดพันธุ์ที่รวบรวมได้ และปรับปรุง		กิ่งเจือปนที่ ยอมรับได้ ไม่เกิน 300 ก.ก./ตัน	เมล็ดพันธุ์หลังปรับปรุง สภาพรอการจำหน่าย	
	(ก.ก.)	(บาท)	(ก.ก.)	(บาท)		(ก.ก.)	(บาท)
	2550	7,500	146,250.-	135,100	1,209,859.68	28,350	106,750
2551	2,500	48,750.-	24,042	228,400.00	6,797	17,245	344,917.-
2552	3,000	59,400.-	54,042	475,575.00	11,398	42,644	603,926.-



ภาพที่ 4.1 กระบวนการผลิต

รอการจำหน่าย

จากตารางที่ 4.1 ผลการวิเคราะห์ พบว่า

1. การผลิตเมล็ดพันธุ์ข้าวของสหกรณ์ ในปี 2550 มีปริมาณการผลิตโดยใช้เมล็ดพันธุ์หลักจำนวน 7,500 กิโลกรัม มีมูลค่า 146,250.- บาท ในปี 2551 มีปริมาณการผลิตใช้เมล็ดพันธุ์หลัก จำนวน 2,500 กิโลกรัม มีมูลค่า 48,750.- บาท และในปี 2552 มีปริมาณการผลิตใช้เมล็ดพันธุ์หลัก จำนวน 3,000 กิโลกรัม มีมูลค่า 59,400.-บาท

2. การรวบรวมเมล็ดพันธุ์ข้าวเพื่อปรับปรุงสภาพ ในปี 2550 มีเมล็ดพันธุ์ที่ได้รวบรวมเพื่อปรับปรุง จำนวน 135,100 กิโลกรัม มูลค่า 1,209,859.68 บาท ปี 2551 มีเมล็ดพันธุ์ที่ได้รวบรวมเพื่อปรับปรุง จำนวน 24,042 กิโลกรัม มูลค่า 228,400.-บาท และปี 2552 มีเมล็ดพันธุ์ที่ได้รวบรวมเพื่อปรับปรุง จำนวน 54,042 กิโลกรัม มูลค่า 475,575.-บาท

3. การผลิตเมล็ดพันธุ์หลังปรับปรุงสภาพรอการจำหน่าย ในปี 2550 เมล็ดพันธุ์หลังปรับปรุงสภาพรอการจำหน่าย จำนวน 106,750 กิโลกรัม มูลค่า 1,498,634.- บาท ปี 2551 มีเมล็ดพันธุ์หลังปรับปรุงสภาพรอการจำหน่าย จำนวน 17,245 กิโลกรัม มูลค่า 344,917.-บาท และปี 2552 มีเมล็ดพันธุ์หลังปรับปรุงสภาพรอการจำหน่าย จำนวน 42,644 กิโลกรัม มูลค่า 603,926.- บาท

จากกระบวนการและขั้นตอนต่าง ๆ เพื่อให้ได้มาซึ่งเมล็ดพันธุ์ข้าวที่มีคุณภาพ จะเห็นได้ว่าสหกรณ์การเกษตรทำซ้ำ จำกัด มีปริมาณการผลิตลดลง เมื่อเปรียบเทียบกับปริมาณการผลิตในปี 2550 สาเหตุเนื่องจากสหกรณ์ไม่สามารถจัดหาสมาชิกผู้ผลิตเมล็ดพันธุ์ข้าวได้ตามพื้นที่

เพาะปลูกเป้าหมายที่กำหนดไว้ในโครงการฯ จำนวนปีละ 300 ไร่ ซึ่งส่งผลกระทบต่อให้กระบวนการรวบรวมผลผลิตเพื่อปรับปรุงสภาพและการผลิตเมล็ดพันธุ์หลังปรับปรุงสภาพหรือการจำหน่าย มีปริมาณที่ลดลงตามไปด้วยไม่สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ตามแผนที่ตั้งเป้าหมายไว้ทุกขั้นตอน

### 1.3.2 ธุรกิจด้านการจำหน่ายเมล็ดพันธุ์ข้าว (พันธุ์ขยาย) ปทุมธานี 1

จากข้อมูลของสหกรณ์การเกษตรท่าช้าง จำกัด พบว่า เมล็ดพันธุ์ข้าวปทุมธานี 1 ที่สหกรณ์นำมาจำหน่ายเป็นเมล็ดพันธุ์ขยายต่อนั้น คือเมล็ดพันธุ์ที่ผลิตโดยสมาชิกสหกรณ์ในโครงการและสหกรณ์เป็นผู้รวบรวม ดำเนินการปรับปรุงสภาพเมล็ดพันธุ์และบรรจุกระสอบ เพื่อจำหน่ายดังนี้

ตารางที่ 4.2 แสดงผลการจำหน่ายเมล็ดพันธุ์ข้าวปทุมธานี 1 ปี 2550-2552

การจำหน่าย เมล็ดพันธุ์	ปี 2550			ปี 2551			ปี 2552		
	ปริมาณ ก.ก.	บาท	ร้อยละ	ปริมาณ ก.ก.	บาท	ร้อยละ	ปริมาณ ก.ก.	บาท	ร้อยละ
สมาชิกสหกรณ์	31,513	442,397	29.52	5,367	107,340	31.12	12,580	178,158	29.50
เกษตรกรทั่วไป	30,232	424,413	28.32	5,025	100,509	29.14	12,068	170,911	28.30
สหกรณ์อื่น	45,005	631,824	42.16	6,853	137,068	39.74	17,996	254,857	42.20
รวม	106,750	1,498,634	100	17,245	344,917	100	42,644	603,926	100

ที่มา : รายงานกิจการประจำปีสหกรณ์การเกษตรท่าช้าง จำกัด

จากตารางที่ 4.2 พบว่าปริมาณการจำหน่ายเมล็ดพันธุ์ข้าวปทุมธานี 1 ของสหกรณ์ ปี 2550 มียอดจำหน่ายเมล็ดพันธุ์ขยาย รวมจำนวน 106,750 กก. คิดเป็นมูลค่า 1,498,634.- บาท แยกเป็น จำหน่ายเมล็ดพันธุ์ขยายให้กับสหกรณ์อื่น จำนวน 45,005 กก. มูลค่า 631,824 บาท คิดเป็นร้อยละ 42.16 จำหน่ายให้กับสมาชิก จำนวน 31,513.-บาท มูลค่า 442,397.-บาท คิดเป็นร้อยละ 29.52 และจำหน่ายเมล็ดพันธุ์ขยายให้กับเกษตรกรทั่วไป จำนวน 30,232 กก. มูลค่า 424,413.-บาท คิดเป็นร้อยละ 28.32 ตามลำดับ

ปี2551 มียอดจำหน่ายเมล็ดพันธุ์ รวมจำนวน 17,245 กก. คิดเป็นมูลค่า 344,917.- บาท แยกเป็น จำหน่ายให้กับสหกรณ์อื่น จำนวน 6,853 กก. มูลค่า 137,068 บาท คิดเป็นร้อยละ 39.74 จำหน่ายให้กับสมาชิก จำนวน 5,367 กก. มูลค่า 107,340 บาท คิดเป็นร้อยละ 31.12 และจำหน่ายให้กับเกษตรกรทั่วไป จำนวน 5,025 กก. มูลค่า 100,509 บาท คิดเป็นร้อยละ 29.14 ตามลำดับ

ปี 2552 มียอดจำหน่ายเมล็ดพันธุ์ รวมจำนวน 42,644 กก. มูลค่า 603,926 บาท แยกเป็น จำหน่ายให้กับสหกรณ์อื่น จำนวน 17,996 กก. มูลค่า 254,857.- บาท คิดเป็นร้อยละ 42.20 จำหน่ายให้กับสมาชิก จำนวน 12,580 กก. มูลค่า 178,158.-บาท คิดเป็นร้อยละ 29.50 และจำหน่ายให้กับเกษตรกรทั่วไป จำนวน 12,068 กก. มูลค่า 170,911.- บาทคิดเป็นร้อยละ 28.30 ตามลำดับ แสดงให้เห็นว่าธุรกิจการจำหน่ายเมล็ดพันธุ์ข้าวพันธุ์ขยายของสหกรณ์ส่วนใหญ่จำหน่ายให้กับสหกรณ์อื่น เป็นอันดับแรก รองลงมาเป็นการจำหน่ายให้กับสมาชิกและเกษตรกรทั่วไป สาเหตุเนื่องจากสมาชิกสหกรณ์และเกษตรกรในพื้นที่ หันไปให้ความสนใจซื้อเมล็ดพันธุ์จากหน่วยงานราชการ ได้แก่ เกษตรอำเภอ, อบต. ได้ให้ความช่วยเหลือขยายเมล็ดพันธุ์ข้าวในราคาต่ำ เพื่อช่วยเหลือเกษตรกร เนื่องจากเกิดภัยธรรมชาติ น้ำท่วม และโรคแมลงระบาดในเขตอำเภอท่าช้าง และอำเภอใกล้เคียง ยอดจำหน่ายให้กับสหกรณ์อื่นจึงเพิ่มขึ้น เนื่องจากส่วนราชการไม่ได้ช่วยเหลือสหกรณ์ และเกษตรกรที่ไม่ประสบภัยทำให้สหกรณ์อื่นมีความต้องการเมล็ดพันธุ์ เพื่อมีไว้จำหน่ายแก่สมาชิกสหกรณ์ของตนเอง

**1.3.3 อัตราค่าใช้จ่ายและอัตรากำไรสุทธิ** ของธุรกิจด้านการจำหน่ายเมล็ดพันธุ์ข้าว (พันธุ์ขยาย) ปทุมธานี 1 ของสหกรณ์การเกษตรท่าช้าง จำกัด

ตารางที่ 4.3 แสดงอัตราค่าใช้จ่าย และอัตรากำไรสุทธิ ของการจำหน่ายเมล็ดพันธุ์ข้าวปทุมธานี 1

ปี	รับซื้อคืน (บาท)	ค่าใช้จ่าย		ขาย (บาท)	กำไรสุทธิ (บาท)	อัตรา	อัตรา
		เฉพาะ ธุรกิจ (บาท)	ต้นทุนรวม (บาท)			ค่าใช้จ่าย	กำไรสุทธิ
						(%)	(%)
2550	1,209,859.68	66,828.00	1,276,687.68	1,498,634.00	221,946.32	85.19	14.81
2551	228,400.00	37,577.00	265,977.00	344,917.00	78,940.00	77.11	22.89
2552	475,575.00	52,165.00	527,740.00	603,926.00	76,186.00	87.38	12.62
ค่าเฉลี่ย						83.23	16.77

จากตารางที่ 4.3 พบว่า ต้นทุนการจำหน่ายเมล็ดพันธุ์ข้าวปทุมธานี 1 ปี 2550 จำนวน 1,276,687.68 บาท แยกเป็น มูลค่ารับซื้อคืนเมล็ดพันธุ์ขยาย จำนวน 1,209,859.68 บาท และค่าใช้จ่ายเฉพาะธุรกิจ จำนวน 66,828.00 บาท คิดเป็นอัตราค่าใช้จ่ายร้อยละ 85.19

ปี 2551 ต้นทุนการจำหน่ายเมล็ดพันธุ์ข้าวปทุมธานี 1 จำนวน 265,977.00 บาท แยกเป็น มูลค่ารับซื้อคืนเมล็ดพันธุ์ขยาย จำนวน 228,400.00 บาท และค่าใช้จ่ายเฉพาะธุรกิจ จำนวน 37,577.00 บาท คิดเป็นอัตราค่าใช้จ่ายร้อยละ 77.11

ปี 2552 ต้นทุนการจำหน่ายเมล็ดพันธุ์ข้าวปทุมธานี 1 จำนวน 527,740.00 บาท แยกเป็น มูลค่ารับซื้อคืนเมล็ดพันธุ์ขยาย จำนวน 475,575.00 บาท และค่าใช้จ่ายเฉพาะธุรกิจ จำนวน 52,165.00 บาท คิดเป็นอัตราค่าใช้จ่ายร้อยละ 87.38

อัตราค่าใช้จ่ายนี้แสดงให้เห็นถึงการเคลื่อนไหวระหว่างรายได้กับค่าใช้จ่ายที่เกิดขึ้นว่า มีความสัมพันธ์กันในลักษณะใด ผลการวิเคราะห์ พบว่า อัตราค่าใช้จ่ายของสหกรณ์ ระหว่างปี 2550-2552 คิดเป็นร้อยละ 85.19, 77.11 และ 87.38 ตามลำดับ แสดงให้เห็นว่าสหกรณ์มีอัตราค่าใช้จ่ายอยู่ในเกณฑ์ที่สูง โดยมีค่าเฉลี่ย 3 ปี เท่ากับ 83.23

อัตรากำไรสุทธิ ของธุรกิจการจำหน่ายเมล็ดพันธุ์ข้าว(พันธุ์ขยาย) อัตราส่วนนี้แสดงให้เห็น ทราบว่ารายได้จากการขายเมล็ดพันธุ์จำหน่าย ทุก ๆ 100 บาท จะมีกำไรเกิดขึ้นเท่าใด ผลการ วิเคราะห์ พบว่า อัตรากำไรสุทธิของสหกรณ์ ระหว่างปี 2550-2552 คิดเป็นร้อยละ 14.81, 22.89



และ 12.62 ตามลำดับ แสดงให้เห็นว่าอัตรากำไรสุทธิของธุรกิจการจำหน่ายเมล็ดพันธุ์ข้าว (พันธุ์ ขยาย) เมื่อเทียบกับรายได้มีค่าต่ำค่าเฉลี่ย 3 ปี เท่ากับ 16.77

สรุปโดยภาพรวมของธุรกิจเมล็ดพันธุ์ข้าวของสหกรณ์การเกษตรท่าช้าง จำกัด มี กระบวนการผลิตและการจำหน่ายเมล็ดพันธุ์ข้าว ในกระบวนการผลิตประสบปัญหาเนื่องจากมี สมาชิกเข้าร่วมโครงการไม่ได้ตามแผนทำให้ได้ผลผลิตน้อย ยอดการจำหน่ายเมล็ดพันธุ์ข้าวจึงลด น้อยไปด้วย เป็นความยุ่งยากในการบริหารในธุรกิจนี้ เนื่องจากมีขั้นตอนต่าง ๆ มาก และในแต่ละ ขั้นตอนมีค่าใช้จ่ายเกิดขึ้น ตั้งแต่กระบวนการสรรหาสมาชิกเข้าร่วมโครงการ การจัดหาเมล็ดพันธุ์ หลักเพื่อปลูกในแปลงขยาย การดูแลบำรุงรักษา การปรับปรุงสภาพเมล็ดพันธุ์ การตรวจสอบ และการจำหน่าย ปริมาณเมล็ดพันธุ์ข้าวที่สหกรณ์จำหน่ายส่วนใหญ่ กลุ่มลูกค้าคือ สหกรณ์ การเกษตรอื่น ๆ

ดังนั้นการพิจารณาคำเนินการในธุรกิจนี้สามารถเลือกได้ 2 ส่วน คือ จะเป็นสหกรณ์ ผู้ผลิตเมล็ดพันธุ์ข้าวเพื่อการจำหน่าย หรือจะเป็นสหกรณ์ที่จัดหาเมล็ดพันธุ์ข้าวเพื่อการจำหน่าย

## ตอนที่ 2 การวิเคราะห์กลยุทธ์ธุรกิจเมล็ดพันธุ์ข้าวของสหกรณ์

### 2.1 แผนกลยุทธ์ธุรกิจเมล็ดพันธุ์ข้าวของสหกรณ์

การจัดทำแผนกลยุทธ์และกลยุทธ์ธุรกิจเมล็ดพันธุ์ข้าวของสหกรณ์ พบว่า สหกรณ์การเกษตรท่าช้าง จำกัด ไม่ได้จัดทำแผนกลยุทธ์ในธุรกิจเมล็ดพันธุ์ข้าว แต่กำหนด เป้าหมายและวิธีการปฏิบัติงานไว้ในโครงการฯ โดยมีมติการประชุมคณะกรรมการดำเนินการให้ ความเห็นชอบ และกำหนดทิศทางการปฏิบัติงานในแต่ละปี มีจำนวนพื้นที่แปลงปลูกเมล็ดพันธุ์ ข้าวไว้ในโครงการฯ จำนวน 300 ไร่ และมีผลการดำเนินงานในปี 2550 มีพื้นที่แปลงปลูกเมล็ด พันธุ์ข้าว จำนวน 250 ไร่ ปี 2551 มีพื้นที่แปลงปลูกเมล็ดพันธุ์ข้าว จำนวน 85 ไร่ และ ปี 2552 มีพื้นที่แปลงปลูกเมล็ดพันธุ์ข้าว จำนวน 100 ไร่ เมื่อเปรียบเทียบกับปี 2550 มีปริมาณพื้นที่แปลง ในการปลูกพันธุ์ข้าวลดลง

ผลการคัดเลือกสมาชิกที่เข้าร่วมโครงการ โดยคณะกรรมการดำเนินการ ในปี 2550 มีการคัดเลือกสมาชิกที่เข้าร่วมโครงการฯ จำนวน 23 ราย ปี 2551 มีสมาชิกจำนวน 12 ราย และปี 2552 มีสมาชิกจำนวน 10 ราย เมื่อเปรียบเทียบกับปี 2550 มีการคัดเลือกสมาชิกที่เข้าร่วม โครงการฯลดลงอย่างต่อเนื่อง สาเหตุจากสหกรณ์กำหนดขอบเขตความเหมาะสมของพื้นที่ในการ ปลูกข้าวเมล็ดพันธุ์ขยาย และเป็นช่วงที่กับเกิดภัยธรรมชาติน้ำท่วมและ โรคแมลงระบาด ทำให้ สมาชิกไม่กล้าตัดสินใจทำการเพาะปลูก

การจัดการเมล็ดพันธุ์หลักให้กับสมาชิกในโครงการฯ สหกรณ์จัดหาเมล็ดพันธุ์หลักจากศูนย์เมล็ดพันธุ์ข้าวชัยนาท และศูนย์เมล็ดพันธุ์ข้าวลพบุรี โดยเฉพาะ เพราะต้องการเมล็ดพันธุ์ข้าวที่มีมาตรฐาน อยู่ภายใต้การดูแล ควบคุม กำกับ จากนักวิชาการเกษตรหรือนักปรับปรุงพันธุ์พืช เพื่อรักษาความบริสุทธิ์และลักษณะประจำพันธุ์ของพืช(ข้าวปทุมธานี 1) โดยสหกรณ์จัดหาเมล็ดพันธุ์หลักมาจำหน่ายให้กับสมาชิกในราคาทุน ซึ่งในปี 2550 มีการซื้อเมล็ดพันธุ์หลักมาจำหน่ายให้กับสมาชิก จำนวน 7,500 กิโลกรัม ปี 2551 ซื้อเมล็ดพันธุ์หลักมาจำหน่ายฯ จำนวน 2,500 กิโลกรัม และ ปี 2552 ซื้อเมล็ดพันธุ์หลักมาจำหน่ายฯ จำนวน 3,000 กิโลกรัม เมื่อเปรียบเทียบกับปี 2550 มีปริมาณการซื้อเมล็ดพันธุ์หลักมาจำหน่ายฯ ในปริมาณที่ลดลง สาเหตุเนื่องจากพื้นที่การเพาะปลูกในแต่ละปี มีปริมาณลดลง จึงส่งผลทำให้ปริมาณการซื้อเมล็ดพันธุ์หลักลดลงตามไปด้วย

การรับซื้อคืนเมล็ดพันธุ์ข้าวพันธุ์ขยาย(ข้าวปทุมธานี 1) พบว่า สหกรณ์การเกษตรท่าช้าง จำกัด รับซื้อคืนเมล็ดพันธุ์ข้าว จากสมาชิกที่เข้าร่วมโครงการ เพื่อนำมาปรับปรุงสภาพเป็นเมล็ดพันธุ์ขยาย มีการกำหนดมาตรฐานและเงื่อนไขและสร้างแรงจูงใจให้กับสมาชิกในการรับซื้อคืน โดยเพิ่มราคาการรับซื้อคืนจาก ณ ราคาหน้าลานตลาดกลางในราคาไม่น้อยกว่า 500.- บาท/ตัน ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับ คุณภาพและความชื้นของเมล็ดพันธุ์ข้าว ซึ่งในปี 2550 มีปริมาณการรับซื้อคืนจากสมาชิก จำนวน 135,100 กิโลกรัม ปี 2551 มีปริมาณการรับซื้อคืน จำนวน 24,042 กิโลกรัม ปี 2552 มีปริมาณการรับซื้อคืน จำนวน 54,042 กิโลกรัม เมื่อเปรียบเทียบกับปี 2550 มีปริมาณลดลง

## 2.2 แผนธุรกิจของสหกรณ์การเกษตรท่าช้าง จำกัด

ธุรกิจในสหกรณ์ทุกธุรกิจต้องมีการจัดทำแผนธุรกิจเพื่อองค์กรจะได้ทราบตำแหน่งธุรกิจของตนว่าอยู่ในระดับใด จะกำหนดทิศทางเป็นอย่างไร เพื่อให้ได้เปรียบคู่แข่ง และกำหนดกลยุทธ์ธุรกิจ

ผลการวิเคราะห์ พบว่า สหกรณ์การเกษตรท่าช้าง จำกัด ไม่มีการจัดทำแผนธุรกิจสำหรับธุรกิจเมล็ดพันธุ์ข้าว เพื่อเป็นกรอบทิศทางในการดำเนินงาน มีเพียงการจัดทำแผนการดำเนินงานประจำปี กำหนดเป้าหมายตามแผนแบบกว้าง ๆ เป็นตัวเลขเป้าหมายที่ต้องการ จัดทำโดยคณะกรรมการดำเนินการนำเสนอต่อที่ประชุมใหญ่ ซึ่งแต่ละแผนงานไม่มีรายละเอียดชัดเจนในการปฏิบัติ และ ไม่มีการประเมินผลประสิทธิภาพเพื่อนำไปแก้ไขปรับปรุง

### 2.3 แผนการตลาดของสหกรณ์

จากการวิเคราะห์พบว่า สหกรณ์การเกษตรทำซ้าง จำกัด กำหนดเป้าหมายการผลิตและผลผลิตเมล็ดพันธุ์ข้าวที่จะได้หลังการปลูกและปรับปรุงสภาพเมล็ดพันธุ์ไว้ แต่ไม่ได้กำหนดแผนการตลาดไว้ เพียงแต่กำหนดกลุ่มเป้าหมายในการจำหน่ายไว้ได้แก่ สมาชิกสหกรณ์ กลุ่มเกษตรกร และสหกรณ์ภาคการเกษตรในพื้นที่ และจังหวัดใกล้เคียงไว้เท่านั้น ไม่มีการวางแผนหรือกลยุทธ์การตลาดไว้ว่าจะมีการจำหน่ายอย่างไร และกลุ่มเป้าหมายใดมีมูลค่าปริมาณเท่าใด การแข่งขันทางการตลาดควรเป็นอย่างไร

### 2.4 แผนการเงินของสหกรณ์

จากการวิเคราะห์ พบว่า สหกรณ์การเกษตรทำซ้าง จำกัด ไม่มีการจัดทำแผนการใช้จ่ายเงินไว้ในแต่ละขั้นตอนของธุรกิจ เป็นเพียงจัดทำประมาณการรายได้-รายจ่าย ประจำปี เพื่อขออนุมัติจากที่ประชุมใหญ่สามัญประจำปี

### 2.5 แผนด้านบุคลากรของสหกรณ์

จากการวิเคราะห์ พบว่า สหกรณ์มีการจัดทำแผนกลยุทธ์ในด้านการพัฒนาบุคลากร โดยจัดทำโครงการพัฒนาศักยภาพบุคลากรประจำปี แต่เป็นภาพกว้าง ๆ การพัฒนาบุคลากรต้องพัฒนาให้ถูกจุดตรงกับงานที่บุคลากรนั้นปฏิบัติ เป้าหมายของการพัฒนาไม่ชัดเจนว่าจะพัฒนาบุคลากรด้านใด ส่งผลให้ธุรกิจเติบโตอย่างไร บุคลากรได้อะไรจากการพัฒนา ผลตอบแทนหรือขวัญกำลังใจเป็นไปตามบุคลากรของหน่วยงานต้องการหรือเป็นที่ยอมรับหรือไม่ ผู้บริหารต้องให้ความสำคัญเป็นอย่างยิ่ง

กล่าวโดยสรุป สหกรณ์การเกษตรทำซ้าง จำกัด มีการจัดทำแผนกลยุทธ์แต่ไม่ครบถ้วนและไม่มีการกำหนดกลยุทธ์สำหรับธุรกิจเมล็ดพันธุ์ข้าว ส่วนแผนธุรกิจไม่มีการจัดทำขึ้น แผนการตลาดไม่ได้จัดทำอย่างสมบูรณ์และชัดเจน แต่เป็นการกำหนดรายละเอียดในโครงการเพื่อใช้ดำเนินธุรกิจเมล็ดพันธุ์ข้าวเท่านั้น และแผนการเงิน แผนด้านบุคลากร มีการจัดทำบ้างแต่ไม่ครบถ้วน โดยเฉพาะแผนต่าง ๆ ของธุรกิจเมล็ดพันธุ์ข้าวสหกรณ์ไม่มีการจัดทำแต่อย่างใด ทำให้เป็นจุดอ่อนและสหกรณ์การเกษตรทำซ้าง จำกัด ขาดทิศทางในการดำเนินธุรกิจเมล็ดพันธุ์ข้าว

สำหรับด้านการตลาดในธุรกิจเมล็ดพันธุ์ข้าวของสหกรณ์ พบว่า สหกรณ์การเกษตรทำซ้าง จำกัด ไม่มีการจัดทำแผนกลยุทธ์ทางการตลาด แต่กำหนดกลุ่มเป้าหมายในการจำหน่ายไว้เฉพาะสมาชิกสหกรณ์ เกษตรกรทั่วไป และสหกรณ์ภาคการเกษตร ในจังหวัดและใกล้เคียง

## 2.6 การวิเคราะห์กระบวนการบริหารจัดการภายใน

กระบวนการบริหารจัดการภายในของสหกรณ์การเกษตรท่าช้าง จำกัด ผู้วิจัยได้วิเคราะห์โดยใช้หลักของ McKinsey's 7s Model และผลการวิเคราะห์พบว่า

### 2.6.1 กลยุทธ์ของสหกรณ์ (Strategy)

การวางแผนกลยุทธ์และนำไปปฏิบัติเพื่อการบริหารจัดการภายในองค์กรของสหกรณ์ เป็นภารกิจที่สำคัญเนื่องจากสหกรณ์การเกษตรท่าช้าง จำกัด มีธุรกิจหลายธุรกิจ การให้บริการเพื่อตอบสนองความต้องการของสมาชิกสหกรณ์ในแต่ละแผนกผู้บริหารจำเป็นต้องมีการวางระบบ ให้มีความสำคัญกับการบริการที่มีคุณภาพ มีแผนกลยุทธ์ในแต่ละด้านเพื่อให้เกิดความพึงพอใจแก่ผู้รับบริการ ตลอดจนพนักงานผู้ให้บริการต้องทำด้วยความเต็มใจ ได้รับความตอบแทนด้วยเช่นกัน ได้แก่ เงินเดือน สวัสดิการ ความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน กลยุทธ์ต้องสอดคล้องกับธุรกิจของสหกรณ์แต่ละธุรกิจด้วย และสหกรณ์กำหนดกลยุทธ์ในระดับต่าง ๆ ได้แก่

1) กลยุทธ์ระดับองค์กร ใช้กลยุทธ์องค์กรแบบคงที่ จากภาวะเศรษฐกิจปัจจุบันถือเป็นกลยุทธ์ที่เหมาะสมแก่สถานการณ์ แต่สหกรณ์ควรต้องมีการทบทวนธุรกิจในด้านต่าง ๆ เพื่อรักษาลูกค้าเดิมให้คงอยู่ และไม่ควรขยายตัวทำธุรกิจใหม่เพิ่ม

2) กลยุทธ์ระดับธุรกิจเมล็ดพันธุ์ข้าว ใช้กลยุทธ์การแข่งขันการสร้างความแตกต่างด้านคุณภาพสินค้า แบบเฉพาะเจาะจงกลุ่มลูกค้า ถือว่าเป็นกลยุทธ์ที่เหมาะสมในระดับหนึ่ง แต่ควรจะมีมุ้งด้านต้นทุนให้ลดลงจะส่งผลดีทางด้านกำไรแก่สหกรณ์ และเพิ่มรายได้จากโอกาสภายนอกด้านปริมาณพื้นที่การทำนาของจังหวัดสิงห์บุรี ที่สูงถึงร้อยละ 73.41 ของพื้นที่ทั้งหมดของจังหวัด

3) กลยุทธ์ระดับหน้าที่ของธุรกิจเมล็ดพันธุ์ข้าว จากสถานการณ์สภาพเศรษฐกิจปัจจุบัน สหกรณ์ไม่มีการกำหนดกลยุทธ์ระดับหน้าที่แต่ละฝ่ายขึ้น ถือเป็นจุดอ่อนที่สำคัญมากต่อการดำเนินงานของสหกรณ์ เพราะอาจส่งผลให้สหกรณ์ไม่สามารถแก้ไขปัญหาได้ทันเวลา ไม่สามารถประเมินผลงานและผลกระทบที่เกิดขึ้นกับธุรกิจของสหกรณ์ที่แท้จริงได้

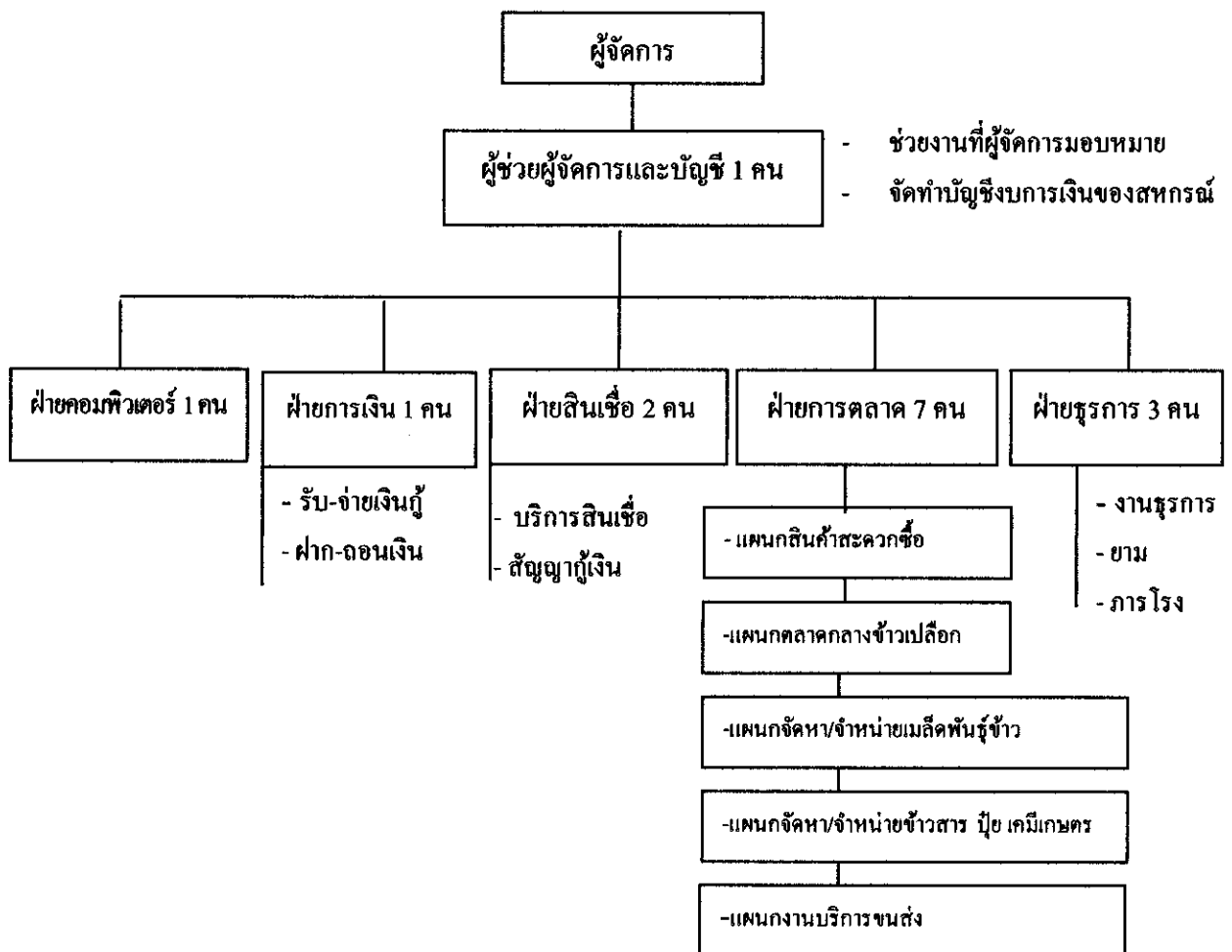
ในปี พ.ศ. 2552 สหกรณ์การเกษตรท่าช้าง จำกัด ได้กำหนดแผนกลยุทธ์ไว้จำนวน 4 โครงการ คือ

- โครงการติดตามเร่งรัดหนี้สินสมาชิกที่ต้องชำระ
- โครงการปรับปรุงและขยายตลาดกลางพร้อมผู้กลาง
- โครงการพัฒนาธุรกิจซื้อ
- โครงการพัฒนาศักยภาพเจ้าหน้าที่และลูกจ้างสหกรณ์

แผนกลยุทธ์ที่สหกรณ์จัดทำขึ้น ไม่ได้กำหนดกลยุทธ์ สำหรับการปฏิบัติที่ครอบคลุมในแต่ละธุรกิจที่นโยบายผู้บริหารและผู้ปฏิบัติ ผู้ได้รับประโยชน์ควรกำหนดตัวชี้วัด (KPI) เพื่อประเมินผลวัดความสำเร็จและประสิทธิภาพสร้างความประทับใจให้กับผู้รับบริการ

**2.6.2 โครงสร้างของสหกรณ์ (Structure)**

สหกรณ์การเกษตรทำช้าง จำกัด มีโครงสร้างการบริหารจัดการภายในองค์กร โดยมีฝ่ายบริหารโดยกรรมการดำเนินการเป็นผู้กำหนดนโยบาย มีฝ่ายจัดการ โดยเจ้าหน้าที่สหกรณ์ จำนวน 15 คน แบ่งตามหน้าที่งานที่ปฏิบัติ ทุกฝ่ายขึ้นตรงกับผู้จัดการสหกรณ์ ลักษณะ โครงสร้างการบริหารงานแยกตามแผนกต่าง ๆ เป็น 6 ด้านคือ งานการเงิน งานการบัญชี งานการตลาด งานสินเชื่อ งานธุรการและงานคอมพิวเตอร์ ซึ่งมีจำนวนบุคลากรมากน้อยตามหน้าที่และภารกิจของงานนั้น ๆ ดังภาพที่ 4.2



ภาพที่ 4.2 แสดง โครงสร้างการบริหารจัดการภายในองค์กรของสหกรณ์การเกษตรทำช้าง จำกัด  
ที่มา : สหกรณ์การเกษตรทำช้าง จำกัด

ลักษณะงานที่แตกต่างกัน การบริหารงานให้มีประสิทธิภาพในแต่ละแผนก หัวหน้าแผนกต้องทำความเข้าใจลักษณะงานที่ผู้ใต้บังคับบัญชามอบให้ปฏิบัติ เพราะทุกงานเป็นการให้บริการสมาชิกที่มีความสัมพันธ์อย่างต่อเนื่อง ในธุรกิจอเนกประสงค์ การบริหารอย่างเป็นระบบ ผู้บริหารต้องให้ความสำคัญและมีการพัฒนาให้เกิดกระบวนการเรียนรู้ในองค์กร พนักงานและเจ้าหน้าที่สหกรณ์ต้องทำงานอย่างมีส่วนร่วม มีความสัมพันธ์ของลักษณะงานต่อกันอย่างมีประสิทธิภาพ โครงสร้างการบริหารด้านธุรกิจเมล็ดพันธุ์ข้าว มีเจ้าหน้าที่ผู้รับผิดชอบจำนวน 1 คน ทำหน้าที่ในงานหลายด้าน ได้แก่ การจัดหาและจำหน่ายข้าวสาร , ปุ๋ย, เคมีเกษตร ต้องรับผิดชอบงานจำนวนมาก ผลสัมฤทธิ์หรือประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานจึงลดน้อยลงไปด้วย ธุรกิจด้านเมล็ดพันธุ์ข้าวธุรกิจเดียวกันมีขั้นตอนและกระบวนการทำงานที่ละเอียดและยุ่งยากเพื่อความเหมาะสม ควรจัดหาพนักงานเพิ่มหรือมีการแบ่งหน้าที่อย่างเป็นระบบ

### 2.6.3 ระบบต่างๆ ของสหกรณ์ (Systems)

สหกรณ์การเกษตรทำช้าง จำกัด มีระบบการปฏิบัติงานที่เหมาะสม แต่ประสิทธิภาพ ความครบถ้วนสมบูรณ์และรวดเร็ว ควรมีการปรับปรุงให้เหมาะสมทันสถานการณ์และสภาพการแข่งขันของธุรกิจ โดยเฉพาะระบบข้อมูลทางบัญชีของผลิตภัณฑ์/บริการ แต่ละชนิด ระบบการปฏิบัติงานของธุรกิจเมล็ดพันธุ์ข้าว ควรมีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของธุรกิจและปรับปรุงแก้ไขให้เหมาะสม เพื่อนำข้อมูลมาวิเคราะห์ประกอบการตัดสินใจ สร้างความได้เปรียบเหนือคู่แข่ง

### 2.6.4 บุคลากร/การจัดคนเข้าทำงานของสหกรณ์ (Staffing)

การสรรหาและการจัดคนเข้าทำงานของสหกรณ์การเกษตรทำช้าง จำกัด ใช้วิธีสอบคัดเลือกและสอบแข่งขันเพื่อให้ได้เจ้าหน้าที่ที่มีความสามารถเหมาะสมกับตำแหน่ง โดยเฉพาะธุรกิจเมล็ดพันธุ์ข้าว ควรจัดหาคนเพิ่มให้เพียงพอและพัฒนาความรู้ทักษะแก่บุคลากรให้ตรงกับวัตถุประสงค์ของธุรกิจที่ดำเนินการ สหกรณ์มีแผนการพัฒนาบุคลากรประจำปี แต่ไม่กำหนดเกณฑ์ประเมินผลในการพัฒนาบุคลากรไว้

### 2.6.5 ทักษะของบุคลากรของสหกรณ์ (Skills)

บุคลากรแต่ละฝ่ายของสหกรณ์การเกษตรทำช้าง จำกัด สามารถปฏิบัติงานตามภาระหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายได้ด้วยดี แต่ความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านจำเป็นต้องพัฒนาปรับปรุง โดยเฉพาะด้านธุรกิจเมล็ดพันธุ์ข้าวบุคลากรควรพัฒนาความรู้ด้านการบริหารธุรกิจและการเกษตรเพื่อนำไปใช้พัฒนาปรับปรุงการดำเนินงานธุรกิจเมล็ดพันธุ์ข้าวของสหกรณ์ให้เกิดประสิทธิภาพ

### 2.6.6 สไตล์การทำงานของสหกรณ์ (Style)

สหกรณ์การเกษตรทำข้าง จำกัด มีการบริหารงานแบบรวมอำนาจที่คณะกรรมการดำเนินการ และผู้จัดการสหกรณ์ พนักงานสหกรณ์ฝ่ายต่าง ๆ ต้องอยู่ภายใต้การบังคับบัญชาของผู้จัดการ ทำให้การบริหารมีความล่าช้าไม่ทันต่อการแข่งขันในสภาพแวดล้อมปัจจุบัน

### 2.6.7 คุณค่าร่วมกันของสมาชิกในองค์กรของสหกรณ์ (Shared Value)

วัฒนธรรมขององค์กร แนวปฏิบัติ คุณค่าความเชื่อที่บุคลากรในองค์กรยึดถือร่วมกันซึ่งสะท้อนให้เห็นบุคลิกภาพของคนในองค์กร เป้าหมายร่วมขององค์กร แนวทางปฏิบัติขององค์กรการเกิดค่านิยมร่วมใจของคนในองค์กรจะต้องมีการริเริ่มปฏิบัติจนกระทั่งเห็นคุณค่าของค่านิยม ปลุกฝังให้ เกิดศรัทธาอย่างต่อเนื่อง สมาชิกสหกรณ์มีความต้องการร่วมกัน คือ การมีผลกำไรเพิ่มขึ้น สามารถจ่ายเงินปันผลและเฉลี่ยคืนให้กับสมาชิกทุกคนได้ สหกรณ์การเกษตรทำข้าง จำกัด ต้องสร้างค่านิยมของสมาชิกสหกรณ์ ให้เกิดศรัทธาต่อองค์กร เข้าใจบทบาทหน้าที่ของสมาชิกร่วมกันมีเป้าหมายและเข้าใจในอุดมการณ์ หลักการและวิธีการสหกรณ์ร่วมกันอันจะก่อให้เกิดประโยชน์แก่มวลสมาชิกที่แท้จริงได้

กล่าวโดยสรุปในกระบวนการบริหารจัดการภายในองค์กรของสหกรณ์การเกษตรทำข้าง จำกัด ปัจจัยที่สำคัญและส่งผลต่อธุรกิจเมล็ดพันธุ์ข้าวของสหกรณ์คือ การกำหนดกลยุทธ์ ได้แก่ กลยุทธ์ระดับองค์กร (Corporate Strategy) คณะกรรมการดำเนินการของสหกรณ์ ต้องทราบทิศทางข้างหน้าว่า องค์กรจะเติบโตอย่างไร ขนาดขององค์กรที่เหมาะสมกับสถานการณ์ปัจจุบันที่มีการแข่งขันทางธุรกิจควรเป็นอย่างไร กลยุทธ์ระดับธุรกิจ (Business Strategy) ในธุรกิจเมล็ดพันธุ์ข้าวของสหกรณ์การเกษตร ทำข้าง จำกัด ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในการบริหารต้องกำหนดกลยุทธ์สร้างกลยุทธ์ความแตกต่างในผลิตภัณฑ์และบริการ ที่ประทับใจเกิดศรัทธาแก่ สมาชิกและผู้รับบริการ หรือกลยุทธ์ด้านคุณภาพเหนือคู่แข่ง (Differentiation Strategy) ในระยะสั้นและระยะยาว กลยุทธ์ระดับหน้าที่ (Functional Strategy) พนักงานและเจ้าหน้าที่ของสหกรณ์ หรือผู้ที่ปฏิบัติงานแต่ละฝ่าย ผู้บริหารต้องกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบให้ชัดเจนให้โอกาสและสร้างขวัญกำลังใจแก่ผู้ปฏิบัติงาน มีการติดตามความเคลื่อนไหวของธุรกิจ เพื่อสร้างโอกาสในการแข่งขันและให้ความสำคัญกับการบริการ

ด้าน โครงสร้างของสหกรณ์ที่ไม่สอดคล้องกับธุรกิจ บุคลากรมีจำกัด ประสิทธิภาพของงานที่ขาดข้อมูลและอัตรากำลังที่เหมาะสม ซึ่งจะมีผลต่อด้านบุคลากรและระบบต่าง ๆ ในสหกรณ์ด้วย เป็นผลให้ธุรกิจเมล็ดพันธุ์ข้าวไปประสบผลสำเร็จ มีรายได้และปริมาณธุรกิจลดลง

### ตอนที่ 3 ปัญหาและข้อเสนอแนะ

#### 7.1 ปัญหาและอุปสรรค

จากผลการวิเคราะห์ธุรกิจเมล็ดพันธุ์ข้าวของสหกรณ์การเกษตรทำช้าง จำกัด ตั้งแต่ปี

2550 – 2552 ผู้วิจัยได้ดำเนินการศึกษาการดำเนินธุรกิจของสหกรณ์การเกษตรทำช้าง จำกัด ซึ่งได้  
เห็นปัญหาและอุปสรรค ที่ส่งผลต่อการดำเนินธุรกิจเมล็ดพันธุ์ข้าวของสหกรณ์ ดังนี้

7.1.1 จำนวนสมาชิกสหกรณ์ที่เข้าร่วมโครงการฯมีปริมาณที่ลดลงสาเหตุเนื่องจาก  
ในปี 2551 และปี 2552 เกิดวิกฤตจากภาวะภัยธรรมชาติ น้ำท่วมและเกิด โรคแมลงกันกินต้นข้าว  
ทำให้สมาชิก

อยู่ในภาวะที่มีค่าใช้จ่ายสูงขึ้นและไม่กล้าเสี่ยงในการลงทุน ประกอบกับสหกรณ์มีเงื่อนไขและ  
ข้อจำกัดในการคัดเลือกสมาชิกเข้าร่วมโครงการฯ

7.1.2 พื้นที่ที่ใช้ในการเพาะปลูกของสมาชิก มีความไม่เหมาะสม

7.1.3 ราคาเมล็ดพันธุ์ข้าวมีราคาต้นทุนสูง

7.1.4 ไม่มีแผนกลยุทธ์ในการดำเนินธุรกิจเมล็ดพันธุ์ข้าวในทุก ๆ ขั้นตอนและ  
กระบวนการที่สำคัญ ทำให้ขาดทิศทางการทำธุรกิจเมล็ดพันธุ์ข้าว

7.1.5 มีค่าใช้จ่ายต่าง ๆ เกิดขึ้นในกระบวนการปรับปรุงสภาพ เพื่อให้ได้เมล็ด  
พันธุ์ขยายที่มีคุณภาพ ซึ่งสหกรณ์ต้องรับภาระทั้งหมด

7.1.6 มีระยะเวลาในการส่งตัวอย่างเมล็ดพันธุ์ เพื่อให้กรมการข้าวตรวจสอบ  
อัตราการงอก และรับรองมาตรฐานเพื่อจำหน่าย

7.1.7 สหกรณ์มีข้อกำหนด ข้อปฏิบัติในการเพาะปลูก และเงื่อนไขการรับซื้อคืน  
ข้าวเปลือกจากสมาชิก แต่บุคคลภายนอกมีข้อกำหนดและเงื่อนไขน้อย ให้ราคาต่ำ แต่สมาชิกก็ให้  
ความสนใจในการที่จะขายให้ เนื่องจากมีความรวดเร็วไม่ยุ่งยาก

7.1.8 เจ้าหน้าที่ผู้รับผิดชอบในโครงการธุรกิจเมล็ดพันธุ์ ไม่ได้จัดทำกรบันทึก  
ข้อมูลในส่วนที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจเมล็ดพันธุ์ข้าว

7.1.9 สหกรณ์มีการบันทึกบัญชีต้นทุนและค่าใช้จ่ายในภาพรวม ทำให้ไม่สามารถ  
จำแนกรายละเอียดของต้นทุนและค่าใช้จ่ายต่าง ๆ ของโครงการได้

7.1.10 สหกรณ์ไม่ได้ดำเนินการวิเคราะห์ผลตอบแทนจากการดำเนินธุรกิจเมล็ด  
พันธุ์ข้าวไว้อย่างชัดเจน ทำให้ไม่สามารถวิเคราะห์หาจุดคุ้มทุนได้



## 7.2 ข้อเสนอแนะ

ปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้นสหกรณ์ต้องทำการวิเคราะห์ปัญหา และร่วมกันจัดหาวิธีการตามหลักวิชาการในการดำเนินธุรกิจ และสามารถนำมาปรับใช้กับสหกรณ์ได้ โดย

**7.2.1 ทำการวิเคราะห์เปรียบเทียบต้นทุนทางเลือก 2 ส่วน** คือ 1) สหกรณ์ดำเนินการผลิตเมล็ดพันธุ์ข้าวเพื่อจำหน่ายเอง หรือ 2) สหกรณ์ดำเนินการจัดหาเมล็ดพันธุ์ข้าวมาเพื่อจำหน่าย เมื่อได้ต้นทุนที่แท้จริงของทั้ง 2 วิธีแล้ว เปรียบเทียบเพื่อตัดสินใจความคุ้มค่าของการดำเนินงานสรุปและเลือกผลลัพธ์ของวิธีที่ดีที่สุดในการดำเนินธุรกิจเมล็ดพันธุ์ข้าวของสหกรณ์ การเกษตรทำข้าง จำกัด ต่อไป

**7.2.2 เมื่อตัดสินใจเลือกรูปแบบการดำเนินธุรกิจเมล็ดพันธุ์ข้าวได้แล้ว** สหกรณ์จะต้องมีการจัดทำแผนกลยุทธ์สำหรับธุรกิจเมล็ดพันธุ์ข้าวให้ถูกต้องและครบถ้วน ตามหลักการจัดการเชิงกลยุทธ์ เพื่อให้ได้แผนงานและกลยุทธ์ที่เหมาะสม สามารถทำให้ธุรกิจเมล็ดพันธุ์ข้าวของสหกรณ์ประสบความสำเร็จได้ด้วยดี ทั้งด้านของสหกรณ์ สมาชิกสหกรณ์ เกษตรกรทั่วไป และสหกรณ์ภาคการเกษตรอื่นๆ ในจังหวัดและใกล้เคียง

## บทที่ 5

### สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

จากการวิจัย เรื่อง การวิเคราะห์กลยุทธ์ธุรกิจเมล็ดพันธุ์ข้าวของสหกรณ์การเกษตรทำช้าง จำกัด มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาสภาพทั่วไปของสหกรณ์การเกษตรทำช้าง จำกัด วิเคราะห์กลยุทธ์ธุรกิจเมล็ดพันธุ์ข้าวของสหกรณ์การเกษตรทำช้าง จำกัด และศึกษาปัญหาและข้อเสนอแนะการดำเนินธุรกิจเมล็ดพันธุ์ข้าวของสหกรณ์การเกษตรทำช้าง จำกัด โดยศึกษาวิเคราะห์กลยุทธ์ธุรกิจเมล็ดพันธุ์ข้าว และวิเคราะห์การบริหารจัดการกระบวนการภายใน ผลการวิจัยสรุปได้ดังนี้

#### 1. สรุปผล

**ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของสหกรณ์การเกษตรทำช้าง จำกัด จังหวัดสิงห์บุรี**

สหกรณ์การเกษตรทำช้าง จำกัด เริ่มดำเนินกิจการเมื่อวันที่ 1 กรกฎาคม 2518 มีพื้นที่ดำเนินงานอยู่ในเขตอำเภอทำช้าง จังหวัดสิงห์บุรี มีสมาชิกเมื่อสิ้นปีบัญชี 31 มีนาคม 2552 จำนวน 1,230 คน ร้อยละ 90 ของสมาชิกมีอาชีพทำนาเป็นอาชีพหลัก มีทุนดำเนินงาน 157,200,973.95 บาท มีกำไรสุทธิ 3,868,346,27 บาท

โครงสร้างการบริหารงานสหกรณ์ ประกอบด้วย ฝ่ายบริหาร มีคณะกรรมการดำเนินงาน จำนวน 15 คน ฝ่ายจัดการ มีจำนวน 15 คน ซึ่งมีการแบ่งหน้าที่กันอย่างชัดเจน มีผู้ตรวจสอบกิจการ จำนวน 2 คน มีสมาชิกสหกรณ์ จำนวน 45 กลุ่ม ซึ่งแบ่งกลุ่มสมาชิกตามหลักเกณฑ์ทางภูมิศาสตร์

ธุรกิจเมล็ดพันธุ์ข้าวของสหกรณ์เกษตรทำช้าง จำกัด ประกอบด้วย มีกิจกรรม 2 ด้าน คือด้านการผลิต ได้แก่ ธุรกิจจัดหาเมล็ดพันธุ์ข้าวมาจำหน่าย (เมล็ดพันธุ์หลักปทุมธานี) โดยจัดหาเมล็ดพันธุ์ข้าวจากศูนย์วิจัยข้าว กรมการข้าว กระทรวงเกษตรและสหกรณ์ เพียงแห่งเดียว และการผลิตโดยสมาชิกสหกรณ์ ด้านการตลาด ได้แก่ ธุรกิจรวบรวมผลิตผล(เมล็ดพันธุ์ขยาย) จากสมาชิกสหกรณ์ที่เข้าร่วมโครงการฯ ทำการปรับปรุงสภาพและจำหน่าย

### ผลการวิเคราะห์

พบว่า ในการผลิตเมล็ดพันธุ์ข้าวปริมาณธุรกิจในการจัดหาเมล็ดพันธุ์ข้าวมาจำหน่ายให้กับสมาชิกที่เข้าร่วมโครงการ ระหว่างปี 2550-2552 มีปริมาณการเปลี่ยนแปลงที่ลดลง ส่งผลให้ปริมาณการรับซื้อคืนเมล็ดพันธุ์ข้าวจากสมาชิก มีปริมาณการเปลี่ยนแปลงที่ลดลงตามไปด้วย สาเหตุเนื่องจาก ในปี 2551 เกิดภัยธรรมชาติ(น้ำท่วมและ โรคแมลง) ทำให้สมาชิกได้ผลผลิตเมล็ดพันธุ์ข้าวปลูกน้อยลงกว่าปกติ และสมาชิกต้องรับภาระค่าใช้จ่ายที่เกิดจากการเพาะปลูก ทำให้ไม่กล้าเสี่ยงในการลงทุนทำในปีต่อไป ในขณะที่เดียวกันส่วนราชการได้แก่สำนักงานเกษตรอำเภอ องค์การบริหารส่วนตำบลในท้องที่ให้การสนับสนุนเมล็ดพันธุ์ข้าวแก่เกษตรกรในราคาช่วยเหลือเกษตรกร ส่งผลกระทบต่อสหกรณ์ซึ่งไม่สามารถจัดหาสมาชิกผู้ผลิตเมล็ดพันธุ์ได้ตามเป้าหมายที่กำหนด

อัตราค่าใช้จ่าย ของธุรกิจเมล็ดพันธุ์ข้าว (พันธุ์ขยาย) พบว่า ต้นทุนรวมของการจำหน่ายเมล็ดพันธุ์ขยายระหว่างปี 2550-2552 สหกรณ์มีอัตราค่าใช้จ่ายร้อยละ 85.19, 77.11 และ 87.38 ตามลำดับ โดยมีอัตราเพิ่มขึ้นสำหรับปี 2552 แต่ในปี 2551 มีอัตราลดลง สาเหตุเนื่องจากในปีนี้มีแมลงระบาดส่งผลให้ต้นทุนต่ำ

อัตรากำไรสุทธิ ของธุรกิจด้านการจำหน่ายเมล็ดพันธุ์ข้าว (พันธุ์ขยาย) พบว่า ระหว่างปี 2550-2552 มีอัตรากำไรสุทธิ ร้อยละ 14.81, 22.89 และ 12.62 ตามลำดับ สหกรณ์มีอัตรากำไรสุทธิลดลงในปี 2552 และปี 2551 มีอัตราเพิ่มขึ้น สาเหตุเนื่องจากในปีนี้มีโรคแมลงระบาดส่งผลให้ข้าวราคาสูงทำให้มีกำไรสูงตามไปด้วย

สรุปภาพรวมของธุรกิจเมล็ดพันธุ์ข้าวของสหกรณ์การเกษตรทำช้าง จำกัด มีกระบวนการผลิตและการจำหน่ายเมล็ดพันธุ์ข้าว ในกระบวนการผลิตประสบปัญหาหลายประการ ตั้งแต่เริ่มต้นเลือกสมาชิกจนถึงสิ้นสุดที่การจำหน่ายเมล็ดพันธุ์ข้าว มีขั้นตอนมาก แต่ละขั้นตอนมีค่าใช้จ่ายเกิดขึ้น สหกรณ์ควรพิจารณาดำเนินการในธุรกิจนี้สามารถเลือกได้ 2 ทาง คือ 1. สหกรณ์เป็นผู้ผลิตเมล็ดพันธุ์ข้าวเพื่อการจำหน่าย หรือ 2. สหกรณ์เป็นผู้จัดหาเมล็ดพันธุ์ข้าวเพื่อการจำหน่าย

### ตอนที่ 2 การวิเคราะห์กลยุทธ์ธุรกิจเมล็ดพันธุ์ข้าวของสหกรณ์

#### 1) แผนกลยุทธ์ธุรกิจเมล็ดพันธุ์ข้าวของสหกรณ์

ผลการวิเคราะห์กลยุทธ์ธุรกิจเมล็ดพันธุ์ข้าวของสหกรณ์ พบว่าสหกรณ์การเกษตรทำช้าง จำกัด ไม่ได้มีการจัดทำแผนกลยุทธ์ธุรกิจเมล็ดพันธุ์ข้าว แต่กำหนดเป้าหมายและวิธีการปฏิบัติไว้ในโครงการฯ ในภาพกว้าง ๆ ไม่ชัดเจนเท่าที่ควร ผลกระทบจากการที่สหกรณ์ไม่ได้กำหนด

กลยุทธ์ธุรกิจเมล็ดพันธุ์ข้าว ทำให้ไม่สามารถกำหนดทิศทางและเป้าหมายในการที่จะนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพและสัมฤทธิ์ผลสูงสุดของการดำเนินธุรกิจได้

ด้านการผลิตเมล็ดพันธุ์ข้าวมีจำนวนพื้นที่แปลงปลูกเมล็ดพันธุ์ข้าวในโครงการลดลงในปี 2551 และปี 2552 จำนวนสมาชิกที่เข้าร่วมโครงการฯ ลดลงอย่างต่อเนื่องเช่นกัน สาเหตุจากสหกรณ์กำหนดขอบเขตความเหมาะสมของพื้นที่ในการปลูกข้าวเมล็ดพันธุ์ขยาย และประกอบกับเกิดภัยธรรมชาติน้ำท่วมและ โรคแมลงระบาด ทำให้สมาชิกไม่กล้าตัดสินใจทำการเพาะปลูก

ด้านการจัดหาเมล็ดพันธุ์หลักให้กับสมาชิกในโครงการเป็นเมล็ดพันธุ์จากศูนย์เมล็ดพันธุ์ข้าวชัยนาทและศูนย์เมล็ดพันธุ์ข้าวลพบุรี ซึ่งเป็นเมล็ดพันธุ์ที่มีคุณภาพ และจัดจำหน่ายให้สมาชิกในราคาทุน ปริมาณการซื้อเมล็ดพันธุ์หลักมาจำหน่ายในปริมาณที่ลดลง เนื่องจากพื้นที่การเพาะปลูกในแต่ละปีมีปริมาณลดลง จึงทำให้ปริมาณการซื้อเมล็ดพันธุ์หลักลดลงตามไปด้วย

ด้านการรับซื้อเมล็ดพันธุ์ขยาย (ข้าวปทุมธานี 1) มีการกำหนดมาตรฐานและเงื่อนไขเพื่อสร้างแรงจูงใจให้กับสมาชิกในการรับซื้อคืน โดยเพิ่มราคาการรับซื้อคืนจาก ณ ราคาหน้าลานตลาดกลางในราคาไม่น้อยกว่า 500.-บาท/ตัน ขึ้นอยู่กับคุณภาพและความชื้นของเมล็ดพันธุ์ข้าว ปริมาณการรับซื้อคืนจากสมาชิกในปี 2551 และ 2552 เมื่อเทียบกับปี 2550 มีปริมาณลดลง

สำหรับธุรกิจเมล็ดพันธุ์ข้าวของสหกรณ์ทางด้านการตลาดการจำหน่าย ไม่มีการจัดทำแผนกลยุทธ์ทางการตลาด แต่กำหนดกลุ่มเป้าหมายในการจำหน่ายไว้เฉพาะสมาชิกสหกรณ์เกษตรกรทั่วไป และสหกรณ์อื่น ๆ ในจังหวัดและสหกรณ์ใกล้เคียง

### 2) แผนธุรกิจของสหกรณ์การเกษตรทำช้าง จำกัด

ผลการวิเคราะห์ สหกรณ์ไม่มีการจัดทำแผนธุรกิจของธุรกิจเมล็ดพันธุ์ข้าวเพื่อกำหนดกรอบทิศทางในการปฏิบัติ มีเพียงการจัดทำแผนงานประจำปีที่กำหนดตัวเลขเป้าหมายที่ต้องการ และนำเสนอต่อที่ประชุมใหญ่ประจำปี ไม่มีแผนงานรายละเอียดในการปฏิบัติ ไม่มีการประเมินผลเพื่อปรับปรุงแก้ไข

### 3) แผนการตลาดของสหกรณ์

ผลการวิเคราะห์ สหกรณ์ไม่มีการกำหนดแผนการตลาด และไม่มีการกำหนดกลยุทธ์การตลาดอย่างชัดเจน เพียงแต่กำหนดกลุ่มลูกค้าเป้าหมายในการจำหน่าย ได้แก่ สมาชิกสหกรณ์ กลุ่มเกษตรกร และสหกรณ์ภาคการเกษตรในพื้นที่ และใกล้เคียง

### 4) แผนการเงินของสหกรณ์

ผลการวิเคราะห์ สหกรณ์ไม่มีการจัดทำแผนการใช้จ่ายเงินของธุรกิจเมล็ดพันธุ์ข้าว แต่ละลำดับขั้นตอนการปฏิบัติงาน มีเพียงการประมาณการรายได้-รายจ่าย ประจำปี

### 5) แผนด้านบุคลากรของสหกรณ์

ผลการวิเคราะห์ สหกรณ์มีการจัดทำแผนกลยุทธ์ในด้านการพัฒนาบุคลากรจัดทำโครงการพัฒนาศักยภาพบุคลากรประจำปี แต่เป็นภาพกว้าง ๆ เป้าหมายการพัฒนาไม่ชัดเจนว่าพัฒนาบุคลากรด้านใด เพื่อส่งผลต่อการดำเนินงานของสหกรณ์อย่างไร

สรุป สหกรณ์การเกษตรท่าช้าง จำกัด มีการจัดทำแผนกลยุทธ์แต่ไม่ครบถ้วนไม่มีการกำหนดกลยุทธ์ของธุรกิจเมล็ดพันธุ์ข้าว ไม่มีการจัดทำแผนธุรกิจ แผนการตลาด แผนการเงิน และแผนด้านบุคลากร ของการดำเนินงานธุรกิจเมล็ดพันธุ์ข้าวอย่างชัดเจน เป็นจุดอ่อน และสหกรณ์ขาดทิศทางในการดำเนินงานของธุรกิจเมล็ดพันธุ์ข้าว

### 6) การวิเคราะห์กระบวนการบริหารจัดการภายใน

โดยใช้หลักของ Mckinsey's 7s Model พบว่า สหกรณ์การเกษตรท่าช้าง จำกัด มีกระบวนการหลักการบริหารจัดการภายใน ดังนี้

(1) กลยุทธ์ของสหกรณ์ในระดับต่าง ๆ มีกลยุทธ์ระดับองค์กรแบบคงที่ มีการทบทวนธุรกิจในด้านต่าง ๆ เพื่อรักษาลูกค้าเดิมให้คงอยู่ โดยไม่ขยายตัวทำธุรกิจใหม่เพิ่ม กลยุทธ์ระดับธุรกิจเมล็ดพันธุ์ข้าวใช้กลยุทธ์การแข่งขันสร้างความแตกต่างด้านคุณภาพ แบบเฉพาะเจาะจงกลุ่มลูกค้า สหกรณ์ไม่มีการกำหนดกลยุทธ์ระดับหน้าที่แต่ละฝ่ายซึ่งเป็นจุดอ่อนที่สำคัญมากต่อการดำเนินงานของสหกรณ์

(2) โครงสร้างของสหกรณ์ ไม่สอดคล้องกับธุรกิจ บุคลากรมีจำกัด ทำงานหลายหน้าที่ต้องรับผิดชอบงานจำนวนมาก ทำให้ผลสัมฤทธิ์หรือประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานลดน้อยลง ส่งผลต่อผลการดำเนินงานของสหกรณ์

(3) ระบบการปฏิบัติงานขาดการวิเคราะห์ธุรกิจและปรับปรุงแก้ไข เพื่อนำข้อมูลมาใช้ตัดสินใจ เพื่อสร้างความได้เปรียบเหนือคู่แข่ง

(4) บุคลากร/การจัดคนเข้าทำงานของสหกรณ์ ในธุรกิจเมล็ดพันธุ์ข้าวมีบุคลากรไม่เพียงพอ ควรจัดหาคนเพิ่มและพัฒนาทักษะความรู้แก่บุคลากร เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ของธุรกิจ

(5) ทักษะของบุคลากรของสหกรณ์ ของธุรกิจเมล็ดพันธุ์ข้าวขาดความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านต้องมีการพัฒนาปรับปรุงความรู้ด้านการบริหารธุรกิจและด้านการเกษตร

(6) สวัสดิการการทำงานของสหกรณ์ เป็นการบริหารงานแบบรวมอำนาจที่คณะกรรมการและผู้จัดการสหกรณ์ ทำให้การบริหารเกิดความล่าช้าไม่ทันต่อการแข่งขันในสภาพปัจจุบัน

(7) คุณค่าร่วมกันของสมาชิกในองค์กรของสหกรณ์ สมาชิกมีความต้องการร่วมกันคือ การมีผลกำไรเพิ่มขึ้น สามารถจ่ายเงินปันผลและเฉลี่ยคืนให้แก่สมาชิกได้

## 2. อภิปรายผล

### 2.1 ข้อมูลทั่วไปของสหกรณ์การเกษตรทำช้าง จำกัด จังหวัดสิงห์บุรี

จากผลการวิจัยพบว่า สหกรณ์มีโครงสร้างการบริหารงานแบบตามหน้าที่งาน มีคณะกรรมการดำเนินการ ผู้ตรวจสอบกิจการ และเจ้าหน้าที่ ซึ่งมีการแบ่งหน้าที่กันอย่างชัดเจนแต่ฝ่ายต่าง ๆ ยังขาดความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านในงานที่ปฏิบัติ โดยเฉพาะในส่วนของธุรกิจเมล็ดพันธุ์ข้าว จากผลการดำเนินงานของธุรกิจเมล็ดพันธุ์ข้าวระหว่างปี 2550-2552 ปริมาณธุรกิจทั้งด้านการจัดหาเมล็ดพันธุ์หลักมาจำหน่ายและปริมาณการรับซื้อคืนเมล็ดพันธุ์ข้าวจากสมาชิกเพื่อปรับปรุงสภาพแล้วจำหน่ายต่อมีปริมาณลดลงอย่างต่อเนื่อง สาเหตุเนื่องจากเกิดภัยธรรมชาติ (น้ำท่วมและโรคแมลง) และต้นทุนเมล็ดพันธุ์หลักของสหกรณ์มีราคาค่อนข้างสูงไม่สามารถจำหน่ายในราคาที่ย่ำกว่าคู่แข่งอื่นได้ ส่งผลให้สหกรณ์ไม่สามารถจัดหาสมาชิกผู้ผลิตเมล็ดพันธุ์ได้ตามเป้าหมายที่กำหนด ซึ่งจะเห็นได้จากอัตรากำไรจ่ายของต้นทุนรวมการจำหน่ายเมล็ดพันธุ์ขยายปี 2552 มีอัตราเพิ่มขึ้นจากปี 2550-2551 และอัตรากำไรสุทธิของธุรกิจปี 2552 มีอัตราลดลงจากปี 2550-2551 สอดคล้องกับผลการศึกษาของ สัมพันธ์ ชุนซิค (2547:บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่องการศึกษาผลงานตามโครงการปรับปรุงประสิทธิภาพและคุณภาพผลผลิตเมล็ดพันธุ์ข้าวและถั่วเหลืองในสถาบันเกษตรกรในจังหวัดชัยนาท ผลปรากฏว่า “1. จำนวนสมาชิกสหกรณ์มีการผลิตเมล็ดพันธุ์ จากจำนวน 2 สหกรณ์ พบว่า อัตรากำไรขยายตัวของจำนวนสมาชิกที่ทำการผลิตเมล็ดพันธุ์ตามโครงการมีอัตราลดลง 2. จำนวนพื้นที่การผลิตเมล็ดพันธุ์ข้าวของสหกรณ์ ลดลง ข้อจำกัด ของการคัดเลือกสมาชิกที่ผลิตเมล็ดพันธุ์เฉพาะคนที่มีความสนใจและตั้งใจในการผลิต ความเหมาะสมของพื้นที่เพื่อป้องกันพันธุ์ปนและเจ้าหน้าที่สหกรณ์มีน้อยถ้าขยายพื้นที่เพิ่มขึ้นทำให้ดูแลแปลงปลูกไม่ทั่วถึง 3. ปริมาณเมล็ดพันธุ์ข้าวที่สหกรณ์รับซื้อคืนจากสมาชิก ลดลง แต่เป็นการลดลงในอัตราที่เพิ่มขึ้น 4. การจำหน่ายเมล็ดพันธุ์ข้าวของสหกรณ์ ปริมาณการจำหน่ายเมล็ดพันธุ์ของสหกรณ์ มีอัตรากำไรขยายตัวลดลง 5. ผลการดำเนินธุรกิจเมล็ดพันธุ์ พบว่า สหกรณ์การเกษตรสรรคบุรี จำกัด ไม่ได้เบิกเงินชดเชยจากรัฐทุกปี ส่วนสหกรณ์การเกษตรมโนรมย์ จำกัด ได้เบิกเงินชดเชยจากรัฐทุกปี เมื่อนำเงินชดเชยจากรัฐมาคำนวณรวมเป็นรายได้ พบว่า ในปี 2542/43 จากขาดทุนรวม 0.542 ล้านบาทขาดทุนเพิ่มขึ้น 0.835 ล้านบาท เนื่องจากต้นทุนและค่าใช้จ่ายสูงขึ้น สหกรณ์ขาดทุนเฉลี่ย 0.35 ล้านบาท แต่เมื่อไม่ได้นำเงินชดเชยจากรัฐมาคำนวณเป็นรายได้ พบว่า การขาดทุนมีแนวโน้ม

เพิ่มขึ้นในภาพรวม 6. ปัญหาอุปสรรคที่สำคัญ สหกรณ์ที่ไม่มีห้องปฏิบัติการตรวจมาตรฐานเมล็ดพันธุ์ (ห้อง Lab) เป็นของตนเอง ต้องส่งเมล็ดพันธุ์ไปตรวจสอบที่สหกรณ์อื่น หรือศูนย์ขยายพันธุ์พืช ทำให้เกิดความล่าช้าในการตรวจสอบคุณภาพเมล็ดพันธุ์ การตรวจมาตรฐานเมล็ดพันธุ์ของสหกรณ์ที่โครงการกำหนดให้สหกรณ์ตรวจมาตรฐาน จำนวน 5 คัน/1 ตัวอย่าง นั้นสูงเกินไปตลาดเมล็ดพันธุ์เปลี่ยนไปตามกระแสนราคาของตลาดข้าว การสั่งจองเมล็ดพันธุ์ล่วงหน้าไม่สอดคล้องกับความต้องการของสมาชิกที่เปลี่ยนแปลงไปตามภาวะราคาข้าว ตลาดเมล็ดพันธุ์ของสหกรณ์แถบไม่แพร่หลาย ปัญหาคู่แข่งจากพ่อค้าผลิตเมล็ดพันธุ์ในท้องถิ่นจำหน่ายราคาที่ดีกว่า ข้อจำกัดด้านราคาเมล็ดพันธุ์จากหน่วยงานราชการกำหนดราคาจำหน่ายไว้ต่ำ”

ในกระบวนการผลิตธุรกิจเมล็ดพันธุ์ข้าว ของสหกรณ์การเกษตรท่าช้าง จำกัด ประสบปัญหาทั้งด้านสมาชิกเข้าร่วมโครงการไม่ได้ตามแผนทำให้ได้ผลผลิตน้อย พื้นที่การปลูกจึงลดลงตาม ยอดการจำหน่ายเมล็ดพันธุ์ข้าวจึงลดน้อยไปด้วย การดำเนินธุรกิจมีขั้นตอนต่าง ๆ มาก ซึ่งแต่ละขั้นตอนมีค่าใช้จ่ายเกิดขึ้น ตั้งแต่กระบวนการสรรหาสมาชิก การจัดหาเมล็ดพันธุ์หลัก การดูแลบำรุงรักษา การปรับปรุงสภาพเมล็ดพันธุ์ การตรวจสอบ และการจำหน่าย ซึ่งปริมาณเมล็ดพันธุ์ข้าวที่จำหน่ายส่วนใหญ่ถูกค้ำคือสหกรณ์การเกษตรอื่น ๆ สหกรณ์จึงควรพิจารณาถึงต้นทุนและผลตอบแทนที่ได้รับจากการดำเนินการในธุรกิจเมล็ดพันธุ์ข้าวนี้ว่าหากเลือกจะเป็นสหกรณ์ผู้ผลิตเมล็ดพันธุ์ข้าวเพื่อการจำหน่าย หรือจะเป็นสหกรณ์ที่จัดหาเมล็ดพันธุ์ข้าวเพื่อการจำหน่ายทางเลือกไหนให้ผลตอบแทนคุ้มค่าต่อการดำเนินงานของสหกรณ์มากที่สุด ทั้งในด้านของสหกรณ์และด้านของสมาชิกสหกรณ์

จากการดำเนินงานของธุรกิจเมล็ดพันธุ์ข้าวของสหกรณ์การเกษตรท่าช้าง จำกัด ตามโครงการนั้น สิ่งที่เป็นผลดีที่สุดต่อสมาชิกสหกรณ์ คือ มีวัตถุดิบที่มีคุณภาพ (เมล็ดพันธุ์ข้าวปทุมธานี 1) สามารถเพาะปลูกให้ผลผลิตต่อไร่สูง ลดต้นทุนการผลิต ข้าวที่ผลิตได้ตรงกับความต้องการของตลาด ขายได้ราคาสูงกว่าการใช้เมล็ดพันธุ์คุณภาพต่ำ ซึ่งสามารถส่งผลให้คุณภาพชีวิตสมาชิกสหกรณ์ดีขึ้น เนื่องจากผลผลิตได้ราคาดี ต้นทุนการผลิตลดลง มีกำไรจากการปลูกข้าว ไม่ต้องกู้ยืมเงินเพื่อจ่ายค่าวัตถุดิบและค่าใช้จ่ายอื่น ๆ ที่ไม่จำเป็นมีเงินเหลือเพียงพอต่อการดำรงชีวิต

## 2.2 การวิเคราะห์กลยุทธ์ธุรกิจเมล็ดพันธุ์ข้าวของสหกรณ์

### 2.2.1 การจัดทำแผนงานต่าง ๆ และกลยุทธ์ธุรกิจเมล็ดพันธุ์ข้าวของสหกรณ์

จากผลการวิเคราะห์กลยุทธ์ธุรกิจเมล็ดพันธุ์ข้าวของสหกรณ์การเกษตรท่าช้าง จำกัด ไม่ได้มีการจัดทำแผนกลยุทธ์ธุรกิจเมล็ดพันธุ์ข้าวด้านการผลิต ด้านการจำหน่าย และแผนงานอื่น ๆ ที่ความจำเป็นต่อการดำเนินธุรกิจเมล็ดพันธุ์ข้าว มีเพียงการกำหนดเป้าหมายและวิธีการปฏิบัติไว้ในโครงการฯ ในภาพกว้าง ๆ ไม่ชัดเจนเท่าที่ควร ผลกระทบจากการที่สหกรณ์

ไม่ได้กำหนดกลยุทธ์ธุรกิจเมล็ดพันธุ์ข้าว ทำให้ไม่สามารถกำหนดทิศทางและเป้าหมายในการที่จะนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติและกำหนดนโยบายการบริหาร เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพและสัมฤทธิ์ผลสูงสุดของการดำเนินธุรกิจได้ สอดคล้องกับผลงานวิจัยผลของการศึกษาวิจัยโดย Thomas J. Peter ได้เสนอว่าบริษัทอเมริกันที่ประสบความสำเร็จ เป็นองค์กรที่มีประสิทธิภาพมีคุณลักษณะเชิงการบริหาร 8 ประการ คือ

1. มุ่งเน้นการปฏิบัติ (basic for action) บริษัทดีเด่นได้มุ่งเน้นปฏิบัติอย่างจริงจังใน 3 เรื่องด้วยกัน คือ การทำงานให้คล่องตัว การทดลองปฏิบัติ และการทำระบบให้ง่าย

2. มีความใกล้ชิดกับลูกค้า (close to the customer) บริษัทดีเด่นได้ใกล้ชิดกับลูกค้าด้วยการใช้กลยุทธ์ด้านบริการ คุณภาพ และความเชื่อถือ รวมทั้งความเป็นนักหาช่องว่างและการฟังความเห็นของลูกค้า

3. มีความอิสระในการทำงานและความรู้สึกเป็นเจ้าของกิจการ (autonomy and entrepreneur-ship) บริษัทได้ให้ความมีอิสระในการทำงานแก่พนักงานด้วยการกระจายอำนาจการดำเนินงานในขอบเขตที่กว้างขวางขึ้นเพื่อกระตุ้นให้เกิดความรู้สึกว่ามีส่วนร่วมในการเป็นเจ้าของกิจการ และได้พยายามส่งเสริมสนับสนุนพนักงานให้ช่วยกันคิดค้นสินค้าหรือบริการแปลกๆใหม่ๆ อยู่เสมอ รวมทั้งมีความอดทนต่อความล้มเหลวที่เกิดขึ้นจากการทดลองคิด ค้นสิ่งแปลกๆใหม่ๆ อีกด้วย

4. เพิ่มผลผลิต โดยอาศัยพนักงาน (productivity through people) บริษัทดีเด่นได้ถือว่ายพนักงานเป็นทรัพยากรที่มีค่าที่สุดขององค์กรด้วยการปฏิบัติให้พนักงานเห็นอย่างจริงจัง เช่น ให้เกียรติและความไว้วางใจแก่พนักงานทุกระดับ รวมทั้งได้ใช้มาตรการต่างๆ ในด้านบวกในการส่งเสริมจิตใจพนักงานให้มีความกระตือรือร้นในการทำงานอยู่ตลอดเวลา อันเป็นผลทำให้บริษัทดีเด่นสามารถเพิ่มผลผลิตอย่างเห็นได้ชัด

5. สัมผัสกับงานอย่างใกล้ชิดและความเชื่อมั่นในคุณค่าเป็นแรงผลักดัน (hands-on and value driven) ผู้บริหารของบริษัทดีเด่นจะลงมาสัมผัสกับการปฏิบัติงานจริงๆ มีใช้นั่งบริหารงานอยู่แต่ในสำนักงานเท่านั้น และพยายามปลุกฝังพนักงานให้มีความเชื่อมั่นในคุณค่าที่ดีต่างๆ เพื่อให้เกิดแรงผลักดันร่วมในการปฏิบัติงานให้สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี

6. ทำแต่ธุรกิจที่มีความเชี่ยวชาญและเกี่ยวเนื่อง (stick to the knitting) บริษัทดีเด่นจะเลือกทำแต่เฉพาะธุรกิจที่ตนเองมีความถนัดหรือเกี่ยวเนื่องกับธุรกิจที่ได้ทำอยู่เท่านั้น เพราะมีความเชื่อว่าการทำธุรกิจที่ไม่เชี่ยวชาญมีโอกาสที่จะประสบกับความล้มเหลวได้มาก และอาจกระทบกระเทือนธุรกิจเดิมที่ได้ดำเนินการมาด้วยคืออยู่แล้ว จะสังเกตได้ว่าความคิดนี้เริ่มสวนทางกับ



การพยายามทำให้กิจการของบริษัทที่ครอบคลุมกว้างขวาง และอาศัยความได้เปรียบในกิจกรรมขนาดใหญ่ หรือที่เรียกกันว่า *economy of scales* คือความเชื่อที่ว่าใหญ่กว่าก็ยิ่งทำให้ต้นทุนถูกกว่า

7. รูปแบบเรียบง่ายธรรมดา พนักงานอำนวยความสะดวกหรือส่วนกลางมีจำกัด (*simple form and lean staff*) บริษัทดีเด่นได้จัดองค์การของหน่วยงานในระดับบนด้วยการใช้รูปแบบโครงสร้างที่มีความเรียบง่ายคือ สายงานที่จัดตามประเภทของสินค้าพร้อมกับได้กระจายอำนาจให้กับแต่ละสายงานอย่างเต็มที่ จึงทำให้พนักงานอำนวยความสะดวกและเจ้าหน้าที่ในสำนักงานใหญ่มีจำนวนน้อยไปดวย นอกจากนี้บริษัทดีเด่นยังมีความมุ่งมั่นอย่างจริงจังที่จะให้พนักงานทุกคนได้ทำงานด้านปฏิบัติการมากกว่าด้านอำนวยความสะดวก

8. เข้มงวดและผ่อนปรนในเวลาเดียวกัน (*simultaneous loose-tight properties*) บริษัทดีเด่นได้เข้มงวดในการทำให้พนักงานเกิดความศรัทธาและเชื่อมั่นร่วมกันในคุณค่าของลูกค้านคุณภาพของสินค้าและบริการ การสื่อสารแบบไม่มีพิธีรีตอง และการต้องคิดค้นสิ่งแปลกๆ ใหม่ๆ เป็นต้น ขณะเดียวกันก็ได้ผ่อนให้พนักงานมีความอิสระในการทำงานอย่างเต็มที่ และได้ใช้สิ่งที่ผ่อนปรนไปให้กลับมาควบคุมการทำงานของพนักงานด้วยการมีวินัยในการทำงานด้วยตนเองแทน

### 2.2.2 การวิเคราะห์กระบวนการบริหารจัดการภายใน

พบว่า สหกรณ์การเกษตรทำช้าง จำกัด กลยุทธ์ระดับต่างๆ ของสหกรณ์ที่ปฏิบัติอยู่เหมาะสมในรูปแบบแต่หากต้องการให้ประสบความสำเร็จควรมีการวางแผนในการจัดทำกลยุทธ์ให้ชัดเจนอย่างถูกต้องตามหลักการสามารถกำหนดวิธีการปฏิบัติได้อย่างชัดเจนและตรงตามวัตถุประสงค์ขององค์กร (เขาวน โจนแสง (2548: 3-6) : หลักการจัดการเชิงกลยุทธ์) กลยุทธ์ขององค์กรจะเป็นสิ่งสำคัญที่จะกำหนดความสำเร็จหรือความล้มเหลวขององค์กรได้ การทำความเข้าใจและการพยายามศึกษาขององค์กรที่ประสบผลสำเร็จในการใช้กลยุทธ์เพื่อการจัดการจะทำให้คณะกรรมการของสหกรณ์ได้ทราบถึงคุณประโยชน์ของกลยุทธ์ ที่จะช่วยสนับสนุนองค์กรให้ประสบความสำเร็จ และจะต้องมีการพิจารณาเลือกกลยุทธ์และประยุกต์ใช้ให้เหมาะสมกับองค์กร

ด้านโครงสร้างของสหกรณ์ที่ไม่สอดคล้องกับธุรกิจ บุคลากรมีจำกัด ขาดทักษะความรู้ความเชี่ยวชาญในงาน ประสิทธิภาพของงานที่ขาดข้อมูลและอัตรากำลังที่เหมาะสม มีผลต่อบุคลากรและระบบต่างๆ ในสหกรณ์ด้วย เป็นผลให้ธุรกิจเม็ดเงินสูญเข้าไปประสบผลสำเร็จ มีรายได้และปริมาณธุรกิจลดลง ((โรมัส เจ ปีเตอร์ส (Thomas J. Peters) และ โรเบิร์ต เอช วอเตอร์แมน จูเนียร์ (Robert H. Waterman, Jr.) : กรอบ 7 – S ของแมคคินซี (Mckinsey 7-S Framework) ผลการศึกษาได้นำมาตีพิมพ์เป็นหนังสือชื่อ “การค้นหาคความเป็นเลิศ”(In Search of Excellence) ซึ่งพอสรุปได้ดังนี้

**โครงสร้าง(structure)** พบว่าในบริษัทดีเด่น โครงสร้างขององค์การมีรูปแบบเรียบง่าย(simple form) และบุคลากรสายสนับสนุนมีจำนวนจำกัด การจัดแผนงานตามประเภทผลิตภัณฑ์และกระจายอำนาจหน้าที่ให้แต่ละแผนก ดังนั้นบุคลากรสายสนับสนุนในสำนักงานใหญ่จึงมีจำนวนไม่มากนัก

**กลยุทธ์(strategy)** บริษัทดีเด่นมักใช้กลยุทธ์ที่สำคัญ 2 กลยุทธ์คือ ความใกล้ชิดกับลูกค้า และเน้น การทำธุรกิจที่เชี่ยวชาญและเชื่อมโยงกัน กล่าวคือบริษัทเน้นความใกล้ชิดกับลูกค้า โดยอาศัยคุณภาพการบริการและความเชื่อถือได้ของผลิตภัณฑ์และเน้นการทำธุรกิจที่ตนเองเชี่ยวชาญและมีความเชื่อมโยง

**บุคลากร(staff)** บริษัทดีเด่นให้ความสำคัญและความเป็นผู้ประกอบการแก่บุคลากร โดยให้ สิทธิในการตัดสินใจแก่บุคลากรในขอบเขตที่กว้างขึ้น ควบคู่ไปกับการกระตุ้นให้บุคลากรมีส่วนร่วมและเกิดความรู้สึกในความเป็นเจ้าของ สนับสนุนให้บุคลากรสร้างสรรค์ในสิ่งใหม่อยู่เสมอ เน้นการเพิ่มผลผลิต โดยอาศัยบุคลากร โดยตระหนักดีว่าบุคลากรคือทรัพยากรที่มีค่ามากที่สุดในองค์การ และปฏิบัติอย่างจริงจังด้วยความไว้วางใจและให้เกียรติ

**สไตล์การจัดการ(style)** ผู้จัดการบริษัทดีเด่นจะถ่ายทอดสิ่งที่ตั้งมให้แก่นักบุคลากรระดับต่างๆอย่างจริงจัง โดยพยายามปลูกฝังค่านิยมที่ดีเพื่อสร้างค่านิยมร่วมในการปฏิบัติงานการให้แนวทางและหลักยึดที่มั่นคงในการดำเนินงาน และสร้างศรัทธาให้กับบุคลากร

**ระบบ (systems)** ในการวางระบบของบริษัทดีเด่น ได้มุ่งเน้นไปที่การนำไปปฏิบัติใน 3 ประเด็นด้วยกันคือ การทำให้องค์การมีความคล่องตัว การทดลองปฏิบัติและการทำให้ระบบง่ายต่อการนำไปใช้

**ค่านิยมร่วม(shared value)** บริษัทดีเด่นให้ความสำคัญในการใช้ค่านิยมเป็นแรงขับเคลื่อน ซึ่งระบบค่านิยมที่นำมาใช้มีลักษณะคล้ายกัน 3 ประการคือ หนึ่ง การให้ความสำคัญกับเป้าหมายเชิงคุณภาพมากกว่าเชิงปริมาณ สองการเน้นให้บุคลากรแต่ละคนใช้ความสามารถของตนเองอย่างเต็มที่ และสามความเชื่อมั่นในค่านิยมที่ดี

**ทักษะ (skills)** ได้เน้นไปที่ความเข้มงวดและผ่อนคลายในเวลาเดียวกัน กล่าวคือ เข้มงวดในทักษะที่ควรเข้มงวด และผ่อนคลายในสิ่งที่ควรผ่อนคลายเพื่อให้เกิดความสร้างสรรค์ โดยบริษัทดีเด่นยึดถือดังนี้

- 1) เข้มงวดต่อการเอาใจใส่ลูกค้า
- 2) เข้มงวดในด้านคุณภาพและผ่อนคลายในด้านต้นทุน
- 3) เข้มงวดในความเล็งกะทัดรัดเพื่อความคล่องตัวยืดหยุ่นและประสิทธิภาพ
- 4) เข้มงวดต่อกฎระเบียบที่ก่อให้เกิดทัศนคติในเชิงบวกแก่บุคลากร

- 5) เข้มงวดต่อการสื่อสารอย่างจริงจัง
- 6) เข้มงวดต่อบุคลากรในเรื่องการแข่งขันภายใน การติดต่อสื่อสารแบบไม่เป็นทางการและการเปิดกว้างต่อสิ่งต่าง
- 7) เข้มงวดต่อการให้บุคลากรเป็นผู้ริเริ่มทดลองและผู้นำ
- 8) เข้มงวดต่อความเชื่อมั่นในค่านิยม และ
- 9) เข้มงวดต่อคุณค่าที่ให้กับลูกค้า

### 3. ข้อเสนอแนะ

#### 3.1 ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

3.1.1 สหกรณ์ควรให้ความสำคัญในการจัดทำแผนกลยุทธ์ธุรกิจเมล็ดพันธุ์ข้าว เพราะในปัจจุบันมีการแข่งขันค่อนข้างสูง จึงจำเป็นต้องอย่างยิ่งที่จะต้องอาศัยกลยุทธ์ต่าง ๆ ในการที่ช่วยให้การดำเนินธุรกิจของสหกรณ์ประสบความสำเร็จได้

3.1.2 สหกรณ์ควรสร้างความเข้าใจกับสมาชิกสหกรณ์ ในบทบาทหน้าที่ของการมีส่วนร่วมและชี้ให้เห็นถึงโอกาสในการเข้าร่วม โครงการฯ ประโยชน์และผลตอบแทนในการทำธุรกิจเมล็ดพันธุ์ข้าวกับสหกรณ์

3.1.3 สหกรณ์ควรมีการศึกษาวิเคราะห์และเปรียบเทียบ ขั้นตอนและกระบวนการของโครงการฯ นี้กับคู่แข่งภายนอก หาข้อดีและข้อเสีย เพื่อเป็นทางเลือกของสหกรณ์ในการดำเนินธุรกิจเมล็ดพันธุ์ข้าวต่อไป

3.1.4 หน่วยงานในภาครัฐควรให้ความสำคัญ และมีบทบาทในการที่จะเข้าไปส่งเสริมสนับสนุน ให้เกิดการจัดทำแผนกลยุทธ์ธุรกิจต่าง ๆ ที่สหกรณ์ดำเนินธุรกิจ และกระตุ้นให้เกิดการปฏิบัติมุ่งสัมฤทธิ์ผล

#### 3.2 ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

3.2.1 ควรทำการวิจัยเรื่อง “การจัดทำแผนกลยุทธ์สำหรับธุรกิจประเภทต่าง ๆ ของสหกรณ์การเกษตรท่าช้าง จำกัด” โดยยึดหลักการจัดการเชิงกลยุทธ์มาเป็นแนวทางในการจัดทำแผนกลยุทธ์

3.2.2 ผู้วิจัยควรทำการวิจัยเปรียบเทียบในเรื่องการวิเคราะห์กลยุทธ์ธุรกิจเมล็ดพันธุ์ข้าวกับสหกรณ์อื่นๆ

3.2.3 งานวิจัยในเรื่อง การวิเคราะห์กลยุทธ์ธุรกิจเมล็ดพันธุ์ข้าวของสหกรณ์การเกษตรท่าช้าง จำกัด ถ้าผู้วิจัยมีระยะเวลาในการทำวิจัยมาก ควรจะใช้เครื่องมือและสร้าง

แบบสอบถามเข้ามาช่วยในการวิจัยดังกล่าวเพิ่มขึ้น เพราะจะทำให้ข้อมูลที่ได้มาทำการวิเคราะห์ในเรื่องต่าง ๆ ได้ชัดเจนมากยิ่งขึ้น

## บรรณานุกรม

## บรรณานุกรม

- กรมตรวจบัญชีสหกรณ์ (2545) *การวิเคราะห์งบการเงิน* , กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์ DE line
- กรมส่งเสริมสหกรณ์ ฝ่ายเผยแพร่และประชาสัมพันธ์ (2540) *การสหกรณ์ในประเทศไทย*  
กรุงเทพมหานคร: ชุมนุมสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย จำกัด
- \_\_\_\_\_. (2545) *อุดมการณ์ หลักการและวิธีการสหกรณ์* กรุงเทพมหานคร : ฝ่ายเผยแพร่และ  
ประชาสัมพันธ์
- กิ่งพร ทองใบ (2549) “กลยุทธ์และนโยบายธุรกิจ” พิมพ์ครั้งที่ 5 นนทบุรี : โรงพิมพ์  
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช
- เชาวน์ โรจน์แสง (2549) “กลยุทธ์การตลาดของสหกรณ์ภาคเกษตร” ในเอกสารการสอนชุดวิชา  
การบริหารการผลิตและการตลาดสหกรณ์หน่วยที่ 10 หน้า 10-6-28 นนทบุรี  
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช สาขาวิชาส่งเสริมการเกษตรและสหกรณ์
- \_\_\_\_\_. (2548) “แนวคิดการจัดทำแผนกลยุทธ์”(แนวคิดเชิงกลยุทธ์) ในเอกสารการสอนชุด  
วิชาการบริหารธุรกิจสหกรณ์เชิงกลยุทธ์หน่วยที่ 3 หน้า 3-24-25 นนทบุรี  
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช สาขาวิชาส่งเสริมการเกษตรและสหกรณ์
- ณัฐพร ชมพูปุตร (2550) “การผลิตเมล็ดพันธุ์ข้าวขาวดอกมะลิ 105 ของเกษตรกรในจังหวัดร้อยเอ็ด” :  
วิทยานิพนธ์, มหาวิทยาลัยขอนแก่น
- คุณฉวี คานาหงส์ (2550) “การนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติ : ศึกษาเฉพาะกรณี กรมส่งเสริมสหกรณ์” :  
วิทยานิพนธ์, มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช
- นอร์ตัน. เดวิด พี (2547) *Balanced Scorecard* กับการเน้นกลยุทธ์ แปลโดย พิพัฒน์ ก้องกิจกุล  
พิมพ์ครั้งที่ 2 กรุงเทพมหานคร: บริษัท เอกซเปอร์เนท
- ปัญญา หิรัญศรีศรี และคณะ (2548) “การบริหารธุรกิจสหกรณ์เชิงกลยุทธ์” นนทบุรี : โรงพิมพ์  
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช
- พสุ เคะชรินทร์ และคณะ (2548) “แผนที่ยุทธศาสตร์” กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์ ก.พลพิมพ์  
(1996)
- พัศตร์ผอง วัฒนสินธุ์ และพสุ เคะชรินทร์ (2542) “การจัดการเชิงกลยุทธ์และนโยบายธุรกิจ”  
กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย 2542
- เพชร ชุมทรัพย์ (2534) *วิเคราะห์งบการเงิน: หลักและการประยุกต์* กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์  
มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์

- วัฒนา พัฒนพงศ์ (2546) “BSC และ KPI เพื่อการเติบโตขององค์กรอย่างยั่งยืน” กรุงเทพมหานคร:  
บริษัทวิชั่น สมาร์ท
- วุฒิชัย สุธรรม (2551) “การจัดการธุรกิจเมล็ดพันธุ์ข้าวชาวดอกมะลิ 105 ของศูนย์เมล็ดพันธุ์ข้าว  
ร้อยเอ็ด จังหวัดร้อยเอ็ด” : วิทยานิพนธ์, มหาวิทยาลัยขอนแก่น
- ศิริวรรณ เจริญรัตน์ และคณะ (2546) “การจัดการเชิงกลยุทธ์และกรณีศึกษา” กรุงเทพมหานคร :  
บริษัท ธรรมสาร
- ศิริ ถิอาสนา (2550) วารสารเศรษฐศาสตร์ ปีที่ 5 ฉบับที่ 1(9) ฉบับราชภัฏวิชาการ, มหาสารคาม:  
มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
- สาคร สุขศรีวงศ์ (2551) “การจัดการจากมุมมองนักบริหาร” กรุงเทพมหานคร: บริษัท จำกัด  
จี.พี.ไซ เบอร์พรินท์ 336 หน้า
- สมยศ นาวิการ (2548) “การบริหารเชิงกลยุทธ์” กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์อักษรไทย  
กรุงเทพมหานคร จัดพิมพ์จำหน่ายโดย บริษัทสำนักพิมพ์บรรณกิจ 1991
- สหกรณ์การเกษตรท่าช้าง จำกัด “รายงานกิจการประจำปี 2550-2552” (เอกสารการประชุมใหญ่  
สามัญประจำปี 2550-2552)
- สัมพันธ์ ขุนจิต (2547) “การศึกษาผลงานตามโครงการปรับปรุงประสิทธิภาพและคุณภาพผลผลิต  
เมล็ดพันธุ์ข้าวและถั่วเหลืองในสถาบันเกษตรกรในจังหวัดชัยนาท” : ผลงานวิชาการ,  
กรมส่งเสริมสหกรณ์
- สุรพิน เหล่าบรรเทา (2545) “การศึกษาเปรียบเทียบต้นทุนและผลตอบแทนการผลิตเมล็ดพันธุ์ข้าว  
ชาวดอกมะลิ 105 เพื่อจำหน่าย และการผลิตข้าวชาวดอกมะลิ 105 ทั่วไป ของ  
สมาชิกสหกรณ์ในเขตตรวจราชการสหกรณ์ที่ 6 จังหวัดสุรินทร์ นครราชสีมา โสธร  
อำนาจเจริญ ศรีสะเกษ อุบลราชธานี บุรีรัมย์ และ จังหวัดชัยภูมิ ปีเพาะปลูก 2543/  
44” : ผลงานวิชาการ , กรมส่งเสริมสหกรณ์
- สุน กลิ่นเสีรวงศ์ (2546) “หลักการปรับปรุงสภาพเมล็ดพันธุ์” : เอกสารประกอบการฝึกอบรม  
อภิชาติ เอี้ยวสุวรรณ (2549) “การวิเคราะห์แผนกลยุทธ์การตลาดกลางการเกษตรของสหกรณ์  
การเกษตรท่าช้าง จำกัด จังหวัดเพชรบุรี” : การศึกษาค้นคว้าอิสระ,  
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช
- อินเคีย คุ่มสิน (2547) “หลักการปรับปรุงสภาพเมล็ดพันธุ์” : เอกสารประกอบการฝึกอบรม  
<http://aphinant.aru.ac.th/wp-content/uploads/2010/10/robert-2.ppt> “Robert H.Waterman JR หรือ  
โรเบิร์ต เอช วอเตอร์แมน จูเนียร์” Retrieved 22/02/2009

## ภาคผนวก



**ภาคผนวก**  
**พระราชบัญญัติพันธุ์พืช (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2535**

## พระราชบัญญัติ พันธุ์พืช (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2535

มาตราที่ 1-23

:: ภูมิพลอดุลยเดช ป.ร. ให้ไว้ ณ วันที่ 31 มีนาคม พ.ศ. 2535 เป็นปีที่ 47 ในรัชกาลปัจจุบัน

พระบาทสมเด็จพระปรมินทรมหาภูมิพลอดุลยเดช มีพระบรมราชโองการโปรดเกล้าฯ ให้ประกาศว่า

โดยที่เป็นการสมควรแก้ไขเพิ่มเติมกฎหมายว่าด้วยพันธุ์พืช

จึงทรงพระกรุณาโปรดเกล้าฯ ให้ตราพระราชบัญญัติขึ้นไว้โดยคำแนะนำและยินยอมของสภานิติบัญญัติแห่งชาติ ทำหน้าที่รัฐสภา ดังต่อไปนี้

มาตรา 1 พระราชบัญญัตินี้เรียกว่า "พระราชบัญญัติพันธุ์พืช (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2535"

มาตรา 2 พระราชบัญญัตินี้ให้ใช้บังคับตั้งแต่วันถัดจากวันประกาศในราชกิจจานุเบกษาเป็นต้นไป

มาตรา 3 ให้ยกเลิกความใน มาตรา 3 แห่งพระราชบัญญัติ พันธุ์พืช พ.ศ. 2518 และให้ใช้ความต่อไปนี้แทน

" มาตรา 3 ในพระราชบัญญัตินี้

"พันธุ์พืช" หมายความว่า พันธุ์ หรือกลุ่มของพืชที่มีพันธุกรรมและลักษณะทางพฤกษศาสตร์เหมือนหรือคล้ายคลึงกันและมีคุณสมบัติเฉพาะตัวที่แตกต่างจากกลุ่มอื่นในพืชชนิดเดียวกันที่สามารถ ตรวจสอบได้

"เมล็ดพันธุ์" หมายความว่า เมล็ด หรือส่วนหนึ่งส่วนใดของพืชที่ใช้เพาะปลูกหรือใช้ทำพันธุ์ เช่น ต้น ตอ หน่อ เหง้า กิ่ง แขนง ตา ราก หัว ดอก หรือผล

"เมล็ดพันธุ์ควบคุม" หมายความว่า เมล็ดพันธุ์ที่รัฐมนตรีประกาศกำหนดให้เป็นเมล็ดพันธุ์ควบคุม

"เมล็ดพันธุ์รับรอง" หมายความว่า เมล็ดพันธุ์ที่ได้ผ่านการทดสอบ ตรวจสอบหรือวิเคราะห์คุณภาพหรือคุณสมบัติและอธิบดีออกหนังสือรับรองให้

"พันธุ์พืชขึ้นทะเบียน" หมายความว่า พันธุ์พืชที่ผ่านการพิจารณาขึ้นทะเบียนและอธิบดีออกหนังสือรับรองให้

"พันธุ์พืชรับรอง" หมายความว่า พันธุ์พืชขึ้นทะเบียนที่ผ่านการพิจารณารับรองให้เป็นพันธุ์พืช รับรองและอธิบดีออกหนังสือรับรองให้

"พืชสงวน" หมายความว่า พืชที่รัฐมนตรีประกาศกำหนดให้เป็นพืชสงวน

"พืชต้องห้าม" หมายความว่า พืชที่รัฐมนตรีประกาศกำหนดให้เป็นพืชต้องห้าม

"พีชอนุรักษ์" หมายความว่า พีชชนิดที่กำหนดไว้ในบัญชีแนบท้ายอนุสัญญาว่าด้วยการค้าระหว่างประเทศซึ่งชนิดสัตว์ป่าและพืชป่าที่กำลังจะสูญพันธุ์ ซึ่งรัฐมนตรีประกาศกำหนดในราชกิจจานุเบกษา

"การขยายพันธุ์เทียม" หมายความว่า การขยายพันธุ์ที่ไม่ใช่การขยายพันธุ์โดยธรรมชาติ ตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่อธิบดีกำหนด

"ฉลาก" หมายความว่า รูป รอยประดิษฐ์ หรือข้อความใด ๆ อันแสดงไว้ที่ภาชนะบรรจุ

"ภาชนะบรรจุ" หมายความว่า วัตถุใด ๆ ที่ใช้บรรจุหรือห่อหุ้มเมล็ดพันธุ์โดยเฉพาะ

"รวบรวม" หมายความว่า รวบรวมเมล็ดพันธุ์เพื่อคัดเลือกหรือบรรจุในภาชนะบรรจุ

"ขาย" หมายความว่า จำหน่าย จ่าย แจก หรือแลกเปลี่ยน ทั้งนี้ เพื่อประโยชน์ในการค้าและหมายความรวมถึงมิไว้เพื่อขาย

"นำเข้า" หมายความว่า นำหรือส่งเข้ามาในราชอาณาจักร

"ส่งออก" หมายความว่า นำหรือส่งออกนอกราชอาณาจักร

"นำผ่าน" หมายความว่า นำหรือส่งผ่านราชอาณาจักร โดยมีการขนถ่ายหรือเปลี่ยน

ยานพาหนะ

"สถานที่" หมายความว่า ที่ อาคารหรือส่วนของอาคาร และหมายความรวมถึงบริเวณ ของสถานที่ด้วย

"คณะกรรมการ" หมายความว่า คณะกรรมการพันธุ์พืช

"พนักงานเจ้าหน้าที่" หมายความว่า ผู้ซึ่งรัฐมนตรีแต่งตั้งให้ปฏิบัติการตามพระราชบัญญัตินี้

"อธิบดี" หมายความว่า อธิบดีกรมวิชาการเกษตร

"รัฐมนตรี" หมายความว่า รัฐมนตรีผู้รักษาการตามพระราชบัญญัตินี้"

มาตรา 4 ให้ยกเลิกความใน มาตรา 4 แห่งพระราชบัญญัติ พันธุ์พืช พ.ศ. 2518 และให้ใช้ความต่อไปนี้แทน

" มาตรา 4 พระราชบัญญัตินี้ไม่ใช้บังคับแก่ส่วนราชการและรัฐวิสาหกิจในสังกัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ หรือส่วนราชการอื่นใดส่วนที่เกี่ยวข้องกับเรื่อง

(1) เมล็ดพันธุ์ควบคุม

(2) พืชสงวน

(3) พืชต้องห้าม "

มาตรา 5 ให้ยกเลิกความใน มาตรา 6 แห่งพระราชบัญญัติ พันธุ์พืช พ.ศ. 2518 และให้ใช้ความต่อไปนี้แทน

" มาตรา 6 ให้มีคณะกรรมการคณะหนึ่งเรียกว่า "คณะกรรมการพันธุ์พืช" ประกอบด้วยปลัด

กระทรวงเกษตรและสหกรณ์เป็นประธานกรรมการ อธิบดีกรมวิชาการเกษตร อธิบดีกรมส่งเสริมการเกษตร ผู้แทนกรมป่าไม้ ผู้แทนกรมศุลกากร และผู้ทรงคุณวุฒิซึ่งรัฐมนตรีแต่งตั้งอีกไม่เกินเก้าคน เป็นกรรมการ และผู้อำนวยการกองควบคุมพืชและวัสดุการเกษตรเป็นกรรมการและเลขานุการ"

มาตรา 6 ให้ยกเลิกความใน มาตรา 10 และ มาตรา 11 แห่งพระราชบัญญัติ พันธุ์พืช พ.ศ. 2518 และให้ใช้ความต่อไปนี้แทน

" มาตรา 10 ให้คณะกรรมการมีอำนาจแต่งตั้งคณะอนุกรรมการเพื่อพิจารณาศึกษา วิจัยหรือปฏิบัติการเกี่ยวกับพืชที่คณะกรรมการมอบหมาย และให้นำความใน มาตรา 9 มาใช้บังคับแก่การประชุมของคณะอนุกรรมการ โดยอนุโลม

" มาตรา 11 ให้คณะกรรมการมีอำนาจหน้าที่ดังนี้

(1) เสนอความเห็นต่อรัฐมนตรีเกี่ยวกับการควบคุม การส่งเสริม และการออกประกาศ เกี่ยวกับพืช

(2) ให้คำแนะนำ หรือ คำปรึกษาแก่รัฐมนตรีในเรื่องเกี่ยวกับพืช"

มาตรา 7 ให้ยกเลิกชื่อหมวด 2 การขออนุญาตและการออกใบอนุญาตเกี่ยวกับพันธุ์พืช ควบคุม และความใน มาตรา 12 มาตรา 13 มาตรา 14 มาตรา 15 มาตรา 16 และ มาตรา 17 แห่งพระราชบัญญัติ พันธุ์พืช พ.ศ. 2518 และให้ใช้ความต่อไปนี้แทน

๗๑๗

ผู้รับสนองพระบรมราชโองการ

อานันท์ ปันยารชุน

นายกรัฐมนตรี

\*หมายเหตุ :- เหตุผลในการประกาศใช้พระราชบัญญัติฉบับนี้ คือ เนื่องจากกฎหมายว่าด้วยพันธุ์พืช ที่ใช้บังคับอยู่ยังไม่เหมาะสมกับสภาพการณ์ในปัจจุบัน เนื่องจากไม่สามารถควบคุมการขยายพันธุ์พืช โดยวิธีอื่นนอกเหนือจากวิธีธรรมชาติและ ในการกำหนดความหมายของพันธุ์พืชยังไม่ตรงตามหลักวิชา การและสอดคล้องกับเจตนารมณ์ของกฎหมายที่ต้องการให้มีการขึ้นทะเบียนพันธุ์พืชการรับรองพันธุ์พืช เพื่อเป็นการส่งเสริมให้มีการคิด ค้น และปรับปรุงพันธุ์พืชใหม่ ๆ อันจะเป็นประโยชน์อย่างยิ่งต่อ การพัฒนาประเทศ และเนื่องจากประเทศไทยได้เข้าเป็นภาคีอนุสัญญาว่าด้วยการค้าระหว่างประเทศ ซึ่งชนิดสัตว์ป่าและพืชป่าที่ใกล้จะสูญพันธุ์ (Convention on International Trade in Endangered Species of Wild Fauna and Flora) เมื่อวันที่ 21 เมษายน 2526 ซึ่ง อนุสัญญามีวัตถุประสงค์ในการคุ้มครองพืชป่ามิให้สูญพันธุ์ไปจากโลกโดยการควบคุมการค้าระหว่างประเทศดังนั้น เพื่อเป็นการส่งเสริมให้มีการเพาะเลี้ยงและขยายพันธุ์พืชป่า นอกเหนือจากวิธีธรรมชาติให้สอดคล้องกับอนุสัญญาดังกล่าว จึงจำเป็นต้องตราพระราชบัญญัตินี้ (ร.จ. เล่ม 109 ตอนที่ 40 หน้า 39 วันที่ 7 เมษายน 2535)

**ประวัติผู้ศึกษา**

<b>ชื่อ</b>	นายเจษฎา จันทโชติ
<b>วันเดือนปี</b>	15 พฤษภาคม 2506
<b>สถานที่เกิด</b>	อำเภอเมืองอ่างทอง จังหวัดอ่างทอง
<b>ประวัติการศึกษา</b>	ศิลปศาสตรบัณฑิต (การจัดการทั่วไป) วิทยาลัยครูพระนครศรีอยุธยา พ.ศ. 2535
<b>สถานที่ทำงาน</b>	กลุ่มส่งเสริมและพัฒนาธุรกิจสหกรณ์ สำนักงานสหกรณ์จังหวัดสมุทรปราการ จังหวัดสมุทรปราการ
<b>ตำแหน่ง</b>	นักวิชาการสหกรณ์ชำนาญการ