

90 am

ขนาดสหกรณ์โคนมที่เหมาะสมกับปริมาณธุรกิจ

นายเชิดชัย พรหมแก้ว

การศึกษาค้นคว้าอิสระนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต
แขนงวิชาสหกรณ์ สาขาวิชาส่งเสริมการเกษตรและสหกรณ์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช

พ.ศ. 2552

Appropriated Size of Business Quantity For Dairy Cooperatives

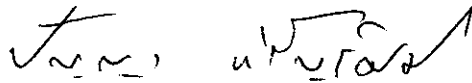
Mr. Cherdchai Promkaew

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

2009

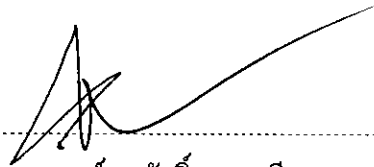
หัวข้อการศึกษาค้นคว้าอิสระ ขนาดสหกรณ์ ไคโนมที่เหมาะสมกับปริมาณธุรกิจ
ชื่อและนามสกุล นายเชิดชัย พรหมแก้ว
แขนงวิชา สหกรณ์
สาขาวิชา ส่งเสริมการเกษตรและสหกรณ์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช
อาจารย์ที่ปรึกษา รองศาสตราจารย์ ดร.ปัญญา หิรัญรัมย์

คณะกรรมการสอบการศึกษาค้นคว้าอิสระ ได้ให้ความเห็นชอบการศึกษาค้นคว้าอิสระ
ฉบับนี้แล้ว



ประธานกรรมการ

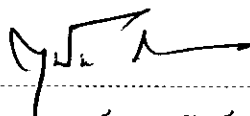
(รองศาสตราจารย์ ดร.ปัญญา หิรัญรัมย์)



กรรมการ

(อาจารย์สมศักดิ์ สุระวดี)

คณะกรรมการบัณฑิตศึกษา ประจำสาขาวิชาส่งเสริมการเกษตรและสหกรณ์ อนุมัติให้การศึกษาค้นคว้าอิสระฉบับนี้ เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต
แขนงวิชาสหกรณ์ สาขาวิชาส่งเสริมการเกษตรและสหกรณ์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช



(รองศาสตราจารย์ ดร.สุนันท์ สีสังข์)

ประธานกรรมการประจำสาขาวิชาส่งเสริมการเกษตรและสหกรณ์

วันที่ 20 เดือน สิงหาคม พ.ศ. 2553

**ชื่อการศึกษาค้นคว้าอิสระ ขนาดสหกรณ์โคนมที่เหมาะสมกับปริมาณธุรกิจ
ผู้ศึกษา นายเชิดชัย พรหมแก้ว ปริญญา บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต (สหกรณ์)
อาจารย์ที่ปรึกษา รองศาสตราจารย์ ดร. ปัญญา หิรัญรัมย์ ปีการศึกษา 2552**

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ (1) เพื่อศึกษาสภาพทั่วไปของสหกรณ์โคนมวังน้ำเย็น จำกัด จังหวัดสระแก้ว และสหกรณ์โคนมหนองม่วง จำกัด จังหวัดลพบุรี (2) เพื่อศึกษาขนาดสหกรณ์ที่เหมาะสมกับปริมาณธุรกิจรวบรวมนํ้านมดิบของสหกรณ์โคนม (3) เพื่อศึกษาปัญหาและข้อเสนอแนะการดำเนินธุรกิจรวบรวมนํ้านมดิบ ในแต่ละขนาดของสหกรณ์โคนม

รูปแบบการวิจัย เป็นการวิจัยเชิงปริมาณและคุณภาพ โดยศึกษาจาก ข้อมูลทุติยภูมิที่ได้จากรายงานกิจการประจำปีของสหกรณ์ รายงานของผู้สอบบัญชีประจำปี ปีบัญชี 2548-2552 ผลการดำเนินธุรกิจของศูนย์รวบรวมนํ้านมดิบ เอกสารทางวิชาการ แนวคิดทฤษฎี และผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง สำหรับการวิเคราะห์ผลการดำเนินงานศูนย์รวบรวมนํ้านมดิบ โดยใช้การวิเคราะห์ฐานะทางการเงินของกรมตรวจบัญชีสหกรณ์ การวิเคราะห์งบการเงินโดยวิธี ดูปอง การวิเคราะห์การจัดการ และการวิเคราะห์การบริหารการผลิตและการวางแผนกำลังการผลิต เป็นเครื่องมือในการวิเคราะห์

ผลการวิจัยพบว่า การบริหารจัดการศูนย์รวบรวมนํ้านมดิบของสหกรณ์โคนมวังน้ำเย็น จำกัด มีรูปแบบการจัดการที่ดีกว่าศูนย์รวบรวมนํ้านมดิบของสหกรณ์โคนมหนองม่วง จำกัด ซึ่งดำเนินธุรกิจเฉพาะธุรกิจรวบรวมนํ้านมดิบเพียงอย่างเดียว สำหรับด้านขนาดสหกรณ์มีความเหมาะสมกับปริมาณธุรกิจรวบรวมนํ้านมดิบ พบว่า ศูนย์รวบรวมนํ้านมดิบคลองหินปูนของสหกรณ์โคนมวังน้ำเย็น จำกัด มีขนาดการลงทุนที่เหมาะสม ส่วนศูนย์รวบรวมนํ้านมดิบของสหกรณ์โคนมหนองม่วง จำกัด ต้องมีการจัดทำแผนเพิ่มปริมาณนํ้านมดิบจาก 12 ตัน/วัน เพิ่มเป็น 15 ตัน/วัน เพื่อให้คุ้มค่าการลงทุน ซึ่งการลงทุนสร้างศูนย์รวบรวมนํ้านมดิบ ขนาด 20 ตัน ปัจจัยที่ต้องคำนึงถึง คือ ปริมาณนํ้านมดิบต่อวันที่จะทำการรวบรวมควรมีไม่ต่ำกว่าวันละ 15 ตัน เพื่อให้สอดคล้องปริมาณการบรรทุก โดยสหกรณ์โคนมควรมีปริมาณแม่โครีคนม จำนวน 1,533 ตัว และมีห้องวิเคราะห์คุณภาพนํ้านมดิบไว้ด้วย เพื่อให้การบริหารจัดการศูนย์รวบรวมนํ้านมดิบมีประสิทธิภาพสูงสุด การกำหนดสถานที่ก่อสร้างศูนย์รวบรวมนํ้านมดิบต้องให้สมาชิกทุกรายนำนํ้านมดิบส่งถึงศูนย์รวบรวมนํ้านมดิบได้ภายใน 2 ชั่วโมง เพื่อรักษาคุณภาพนํ้านมดิบ

คำสำคัญ ขนาดสหกรณ์โคนม ศูนย์รวบรวมนํ้านมดิบ ปริมาณธุรกิจ

กิตติกรรมประกาศ

การศึกษาค้นคว้าอิสระฉบับนี้สำเร็จลุล่วงได้ด้วยความอนุเคราะห์จากรองศาสตราจารย์ ดร.ปัญญา หิรัญรัมย์ และอาจารย์สมศักดิ์ สุระวดี ซึ่งเป็นอาจารย์ที่ปรึกษาที่ได้กรุณาให้คำแนะนำ และติดตามการทำการศึกษา ค้นคว้าอิสระครั้งนี้อย่างใกล้ชิดตลอดมา นับตั้งแต่เริ่มต้นจนกระทั่ง เสร็จสมบูรณ์ ผู้วิจัยรู้สึกซาบซึ้งในความกรุณาเป็นอย่างยิ่ง จึงขอกราบขอบพระคุณท่านอาจารย์ มา ณ โอกาสนี้

ขอขอบพระคุณคณาจารย์ สาขาวิชาส่งเสริมการเกษตรและสหกรณ์ มหาวิทยาลัย สุโขทัยธรรมาธิราชทุกท่านที่ได้ให้ความรู้ในวิชาต่าง ๆ ที่เป็นประโยชน์ในการศึกษา ขอขอบคุณ ข้าราชการและพนักงานราชการสำนักพัฒนาธุรกิจสหกรณ์ กรมส่งเสริมสหกรณ์ สำนักงานสหกรณ์ จังหวัดสระแก้ว สำนักงานสหกรณ์จังหวัดลพบุรี สหกรณ์โคนมวังน้ำเย็น จำกัด และสหกรณ์โคนม หนองม่วง จำกัด ที่ให้ความอนุเคราะห์ด้านข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับการวิจัยครั้งนี้

รายงานการศึกษาค้นคว้าอิสระฉบับนี้จะเสร็จสมบูรณ์ไม่ได้ ถ้าหากผู้วิจัยไม่ได้รับ คำลึงใจและความช่วยเหลืออย่างดียิ่งจากครอบครัว รวมทั้งเจ้าหน้าที่ของกรมส่งเสริมสหกรณ์ที่ได้ ช่วยจัดพิมพ์ ตรวจสอบรายงานให้สมบูรณ์ ผู้วิจัยจึงขอแสดงความขอบคุณ มา ณ โอกาสนี้ด้วย

เชิดชัย พรหมแก้ว

เมษายน 2553

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	ง
กิตติกรรมประกาศ.....	จ
สารบัญตาราง.....	ช
สารบัญภาพ.....	ญ
บทที่ 1 บทนำ.....	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา.....	1
วัตถุประสงค์ของการวิจัย.....	3
กรอบแนวคิดการวิจัย.....	3
ขอบเขตการวิจัย.....	3
ข้อจำกัดของการวิจัย.....	4
นิยามศัพท์เฉพาะ.....	4
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ.....	5
บทที่ 2 วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง.....	6
บริบทจังหวัดสระแก้วและสหกรณ์โคนมวังน้ำเย็น จำกัด.....	6
บริบทจังหวัดลพบุรีและสหกรณ์โคนมหนองม่วง จำกัด.....	9
สหกรณ์โคนมในประเทศไทย.....	12
แนวคิดเกี่ยวกับการสหกรณ์.....	17
แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารการผลิตและการวางแผนกำลังการผลิต.....	20
เครื่องมือในการวิเคราะห์ฐานะทางการเงิน.....	25
ทฤษฎีการจัดการ.....	36
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	43
บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย.....	46
ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง.....	46
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....	47
การเก็บรวบรวมข้อมูล.....	47
การวิเคราะห์ข้อมูล.....	48

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	49
ตอนที่ 1 การวิเคราะห์สภาพทั่วไป.....	50
ตอนที่ 2 วิเคราะห์ผลการดำเนินงานศูนย์รวบรวมน้ำนมดิบของสหกรณ์โคนม วังน้ำเย็น จำกัด จังหวัดสระแก้ว และสหกรณ์โคนมหนองม่วง จำกัด จังหวัดลพบุรี.....	69
ตอนที่ 3 ปัญหาและข้อเสนอแนะ.....	94
บทที่ 5 สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ.....	96
สรุปผล.....	96
อภิปรายผล.....	98
ข้อเสนอแนะ.....	104
บรรณานุกรม.....	106
ภาคผนวก.....	109
ประวัติผู้ศึกษา.....	123

สารบัญตาราง

	หน้า
ตารางที่ 1.1 จำนวนสหกรณ์ แยกตามสถานะสหกรณ์.....	1
ตารางที่ 2.1 เกณฑ์การจัดขนาดสหกรณ์ / กลุ่มเกษตรกร.....	13
ตารางที่ 2.2 การจัดขนาดสหกรณ์โคนม ปี 2552.....	14
ตารางที่ 4.1 เปรียบเทียบปริมาณธุรกิจของสหกรณ์โคนมวังน้ำเย็น จำกัด ระหว่างปี 2548 – 2552.....	52
ตารางที่ 4.2 กลุ่มสมาชิกตามปริมาณการส่งน้ำนมดิบ.....	58
ตารางที่ 4.3 เปรียบเทียบปริมาณธุรกิจของสหกรณ์โคนมหนองม่วง จำกัด ระหว่างปี 2548 – 2552.....	62
ตารางที่ 4.4 การให้คะแนนและชี้วัดขนาดของสหกรณ์.....	64
ตารางที่ 4.5 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลฐานะการเงินตามแนวนอน ปี 2548 – 2552 ของสหกรณ์โคนมวังน้ำเย็น จำกัด.....	65
ตารางที่ 4.6 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลฐานะการเงินตามแนวนอน ปี 2548 – 2552 ของสหกรณ์โคนมหนองม่วง จำกัด.....	66
ตารางที่ 4.7 การวิเคราะห์อัตราส่วนทางการเงินของสหกรณ์โคนมวังน้ำเย็น จำกัด ระหว่างปี 2548 – 2552.....	67
ตารางที่ 4.8 การวิเคราะห์อัตราส่วนทางการเงินของสหกรณ์โคนมหนองม่วง จำกัด ระหว่างปี 2548 – 2552.....	68
ตารางที่ 4.9 ศูนย์รวบรวมน้ำนมดิบ จำนวนสมาชิกที่ใช้บริการ ปริมาณการรวบรวม ในปี 2552...	70
ตารางที่ 4.10 ปริมาณธุรกิจของศูนย์รวมน้ำนมดิบรอบ 5 ปี (2548 – 2552).....	74
ตารางที่ 4.11 ปริมาณธุรกิจของศูนย์รวมน้ำนมดิบรอบ 5 ปี (2548 – 2552).....	78
ตารางที่ 4.12 เปรียบเทียบองค์ประกอบศูนย์รวมน้ำนมดิบ.....	80
ตารางที่ 4.13 เปรียบเทียบองค์ประกอบอื่นศูนย์รวมน้ำนมดิบ.....	81
ตารางที่ 4.14 กิจกรรมศูนย์รวมน้ำนมดิบ.....	87
ตารางที่ 4.15 อัตราประสิทธิภาพและการใช้ประโยชน์ของศูนย์รวมน้ำนมดิบ.....	89
ตารางที่ 4.16 อัตราผลตอบแทนต่อสินทรัพย์ (ROA) และอัตราการทำกำไร ในธุรกิจรวมน้ำนมดิบ รอบ 5 ปี (2548 – 2552).....	90

สารบัญตาราง (ต่อ)

	หน้า
ตารางที่ 4.17 เปรียบเทียบการบริหารจัดการกับการลงทุน.....	91
ตารางที่ 4.18 เปรียบเทียบค่าใช้จ่ายและผลตอบแทน ปี 2552.....	93

สารบัญภาพ

	หน้า
ภาพที่ 2.1 แผนที่จังหวัดสระแก้ว.....	7
ภาพที่ 2.2 แผนที่จังหวัดลพบุรี.....	11
ภาพที่ 2.3 การบริหารการผลิต.....	22
ภาพที่ 4.1 สำนักงานสหกรณ์โคนมวังน้ำเย็น จำกัด.....	50
ภาพที่ 4.2 อาคารร้านค้าสวัสดิการของสหกรณ์โคนมวังน้ำเย็น จำกัด.....	53
ภาพที่ 4.3 ที่ตั้งของศูนย์รวบรวมนํ้านมดิบ.....	55
ภาพที่ 4.4 อาคารศูนย์รวบรวมนํ้านมดิบวังใหม่ ขนาด 40 ตัน.....	56
ภาพที่ 4.5 ศูนย์รวบรวมนํ้านมดิบไพโรจิตร ขนาด 30 ตัน.....	56
ภาพที่ 4.6 ศูนย์รวบรวมนํ้านมดิบคลองหินปูน ขนาด 20 ตัน.....	57
ภาพที่ 4.7 ศูนย์รวบรวมนํ้านมดิบวัฒนานคร ขนาด 10 ตัน.....	57
ภาพที่ 4.8 โรงงานแปรรูปนํ้านมดิบของสหกรณ์โคนมวังน้ำเย็น จำกัด.....	59
ภาพที่ 4.9 โรงงานผลิตอาหารสัตว์ของสหกรณ์โคนมวังน้ำเย็น จำกัด.....	59
ภาพที่ 4.10 ผลผลิตอาหาร โคนมของสหกรณ์โคนมวังน้ำเย็น จำกัด.....	60
ภาพที่ 4.11 โรงสีของสหกรณ์โคนมวังน้ำเย็น จำกัด.....	60
ภาพที่ 4.12 อาคารสำนักงานของสหกรณ์โคนมหนองม่วง จำกัด.....	61
ภาพที่ 4.13 อาคารศูนย์รวบรวมนํ้านมดิบของสหกรณ์โคนมหนองม่วง จำกัด.....	63
ภาพที่ 4.14 การตรวจคุณภาพนํ้านมดิบด้านกายภาพ.....	71
ภาพที่ 4.15 การตรวจคุณภาพนํ้านมดิบด้านเคมี.....	71
ภาพที่ 4.16 การตรวจวิเคราะห์คุณภาพนํ้านมดิบก่อนจำหน่ายให้ผู้ซื้อ.....	72
ภาพที่ 4.17 ผังโครงสร้างองค์กรของศูนย์รวบรวมนํ้านมดิบ.....	73
ภาพที่ 4.18 การบริหารการผลิตนํ้านมดิบของสหกรณ์โคนมวังน้ำเย็น จำกัด.....	75
ภาพที่ 4.19 ผังโครงสร้างองค์กรของศูนย์รวบรวมนํ้านมดิบ.....	77
ภาพที่ 4.20 การบริหารการผลิตนํ้านมดิบของสหกรณ์โคนมหนองม่วง จำกัด.....	79
ภาพที่ 4.21 กระบวนการจัดการศูนย์รวบรวมนํ้านมดิบคลองหินปูน.....	83
ภาพที่ 4.22 กระบวนการจัดการศูนย์รวบรวมนํ้านมดิบสหกรณ์โคนมหนองม่วง จำกัด.....	84
ภาพที่ 5.1 กระบวนการจัดการศูนย์รวบรวมนํ้านมดิบที่เหมาะสม.....	103

บทที่ 1

บทนำ

1. ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

กรมส่งเสริมสหกรณ์ เป็นหน่วยงานที่รับผิดชอบในการ เผยแพร่ แนะนำ จัดตั้ง ส่งเสริมสหกรณ์และกลุ่มเกษตรกร ได้ส่งเสริมให้ประชาชนในภาคส่วนต่าง ๆ รวมตัวจัดตั้ง สหกรณ์เพื่อเป็นองค์การในการแก้ปัญหาการประกอบอาชีพของบรรดาสมาชิก ตามสถิติจำนวน สหกรณ์ ณ วันที่ 1 มกราคม 2552 ของศูนย์สารสนเทศ กรมส่งเสริมสหกรณ์ มีจำนวนสหกรณ์ ที่ได้รับการจดทะเบียนจำแนกตามประเภทต่าง ๆ จำนวน 7,682 สหกรณ์ ซึ่งรวมทั้งที่ดำเนิน ธุรกิจอยู่ ไม่ดำเนินธุรกิจ และอยู่ระหว่างการชำระบัญชี ดังนี้

ตารางที่ 1.1 จำนวนสหกรณ์ แยกตามสถานะสหกรณ์

ประเภทสหกรณ์	หน่วย : สหกรณ์			
	ไม่ดำเนิน ธุรกิจ	ดำเนินธุรกิจ	ระหว่างชำระบัญชี	รวม
สหกรณ์การเกษตร	281	3,578	498	4,352
สหกรณ์ประมง	12	68	19	99
สหกรณ์นิคม	0	92	5	97
สหกรณ์ออมทรัพย์	121	1,258	65	1,444
สหกรณ์ร้านค้า	12	211	84	307
สหกรณ์บริการ	313	605	83	1,001
สหกรณ์เครดิตยูเนียน	78	304	0	382
รวม	817	6,111	754	7,682

ที่มา : ศูนย์สารสนเทศ กรมส่งเสริมสหกรณ์

ในจำนวนสหกรณ์ที่จัดตั้งขึ้นทั้งหมดมีสหกรณ์โคนม เป็นสหกรณ์ในประเภทสหกรณ์การเกษตร ที่ทำธุรกิจโดยวิธีการสหกรณ์ได้ชัดเจน ได้เริ่มก่อตั้งเป็นสหกรณ์โคนมเริ่มจดทะเบียนครั้งแรกในปี พ.ศ. 2513 เนื่องจากเกษตรกรผู้เลี้ยงโคนมจำหน่ายน้ำนมดิบไม่หมดในท้องที่จะรวบรวมไปจำหน่ายที่อื่นก็ไม่มีอุปกรณ์ในการเก็บรวบรวมน้ำนมดิบ นอกจากนี้ เกษตรกรไม่มีความรู้ในเรื่องคุณภาพน้ำนมดิบ เมื่อนำไปจำหน่ายนอกท้องที่ทำให้คุณภาพต่ำลง และถ้าจำหน่ายไม่หมดก็ไม่รับซื้อในวันต่อมา ทำให้เกษตรกรต้องเทน้ำนมทิ้ง เป็นเหตุให้มีปัญหาในการซื้อขายน้ำนมดิบเป็นประจำเรื่อยมา เกษตรกรผู้เลี้ยงโคนม สมาชิกจึงต้องมีการรวมกลุ่มกันเพื่อจัดหาอุปกรณ์รวบรวมน้ำนมดิบหรือศูนย์รับน้ำนมดิบ เพราะหากแต่ละฟาร์มจะลงทุนสร้างศูนย์รับน้ำนมดิบเองต้องใช้เงินลงทุนสูง ยกเว้นฟาร์มที่เลี้ยงโคนมในรูปแบบบริษัท ดังนั้น เกษตรกรผู้เลี้ยงโคนมจึงมีความจำเป็นต้องรวมตัวกันและมีปริมาณน้ำนมดิบในปริมาณที่มากพอสมควรเพื่อจัดตั้งศูนย์รับน้ำนมดิบ และเมื่อเกิดศูนย์รับน้ำนมดิบขึ้น จำเป็นต้องมีการบริหารจัดการ เกษตรกรจึงนำวิธีการสหกรณ์ไปใช้บริหารจัดการในศูนย์รับน้ำนมดิบ ส่งผลให้มีการจัดตั้งสหกรณ์ในกลุ่มผู้เลี้ยงโคนมอย่างแพร่หลายในเวลาต่อมา

ตามสถิติจำนวนสหกรณ์ ณ วันที่ 1 มกราคม 2552 ในประเภทสหกรณ์การเกษตรที่ดำเนินธุรกิจอยู่ จำนวน 3,578 สหกรณ์ มีจำนวนสหกรณ์โคนมอยู่ จำนวน 102 สหกรณ์ มีสมาชิก 16,548 คน หรือคิดเป็นร้อยละ 82.74 ของเกษตรกรผู้เลี้ยงโคนมในปัจจุบัน และมีแนวโน้มที่จะขอจัดตั้ง หรือแยกสหกรณ์เพิ่มขึ้นเรื่อย ๆ ในส่วนที่จัดตั้งแล้วและดำเนินธุรกิจไม่ประสบความสำเร็จ มีหลายสหกรณ์ ส่งผลกระทบต่ออาชีพการเลี้ยงโคนมของสมาชิก การดำรงอยู่ของสหกรณ์โคนมจึงเป็นความหวังของสมาชิกตราบนานเท่าที่ยังมีผู้เลี้ยงโคนม เพราะเกษตรกรและครอบครัวต้องรีดน้ำนมโคส่งขายทุกวัน ๆ ละ สองเวลา หากสหกรณ์ไม่สามารถบริหารงานหรือมีการจัดการที่มีข้อบกพร่อง จึงส่งผลกระทบต่อสมาชิก เพราะธุรกิจรวบรวมน้ำนมดิบจะมีการขาดทุนหรืออาจขาดประสิทธิภาพ สมาชิกอาจไม่ได้รับราคาน้ำนมดิบเท่าที่ควรจะได้ ดังนั้น ผู้ศึกษาจึงมีความสนใจในประเด็นขนาดของสหกรณ์โคนมว่า ปริมาณธุรกิจของศูนย์รับน้ำนมดิบจำนวนเท่าใดที่มีความเหมาะสมจะจัดตั้งเป็นสหกรณ์ และเมื่อจัดตั้งแล้วสหกรณ์โคนมจะดำเนินงานบริการสมาชิก ให้มีประสิทธิภาพได้อย่างไร ซึ่งในเรื่องดังกล่าวยังไม่มีใครทำการศึกษา ผู้ศึกษาจึงต้องการรู้ว่ามีปัจจัยอะไรบ้างที่ทำให้ธุรกิจรวบรวมน้ำนมดิบของสหกรณ์โคนมไม่ขาดทุน และส่งผลให้สหกรณ์โคนมดำรงอยู่อย่างมีประสิทธิภาพ เป็นที่พึงของบรรดาสมาชิกผู้เลี้ยงโคนมได้

2. วัตถุประสงค์ของการวิจัย

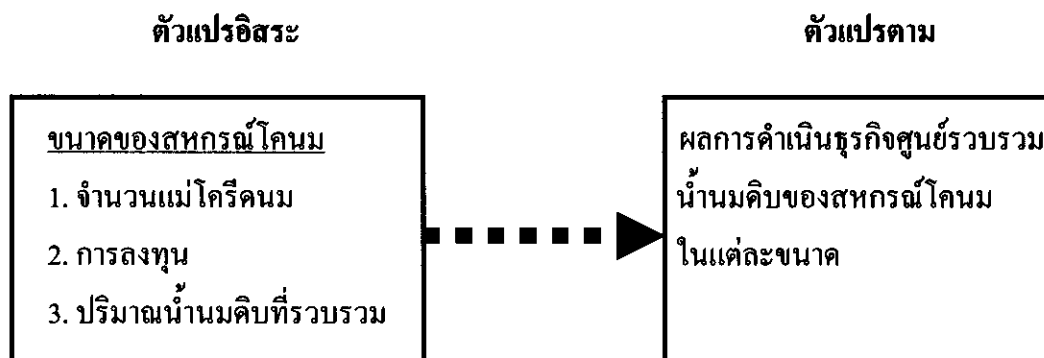
2.1 เพื่อศึกษาสภาพทั่วไปของสหกรณ์โคนมวังน้ำเย็น จำกัด จังหวัดสระแก้ว และสหกรณ์โคนมหนองม่วง จำกัด จังหวัดลพบุรี

2.2 เพื่อศึกษาขนาดสหกรณ์โคนมที่เหมาะสมกับปริมาณธุรกิจรวบรวมนํ้านมดิบของสหกรณ์โคนม

2.3 เพื่อศึกษาปัญหาและข้อเสนอแนะการดำเนินธุรกิจรวบรวมนํ้านมดิบ ในแต่ละขนาดของสหกรณ์โคนม

3. กรอบแนวคิดการวิจัย

กรอบแนวคิดการวิจัย เรื่องขนาดธุรกิจที่เหมาะสมของสหกรณ์โคนมได้กำหนดตัวแปรออกเป็น 2 ประเภท คือ



4. ขอบเขตการวิจัย

การศึกษาครั้งนี้ เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ ภายในระยะเวลา 4 เดือน เพื่อศึกษาถึงขนาดสหกรณ์ที่เหมาะสมกับปริมาณธุรกิจรวบรวมนํ้านมดิบของสหกรณ์โคนม โดยทำการศึกษาร่วมจากสหกรณ์โคนมที่ทำธุรกิจรวบรวมนํ้านมดิบจากสมาชิกที่มีแนวโน้มการทำกำไรสูงขึ้นทุกปี ซึ่งทำการศึกษาจากตัวอย่างสองสหกรณ์ที่มีขนาดและปริมาณธุรกิจที่แตกต่างกัน และตั้งอยู่คนละภูมิภาค คือ สหกรณ์โคนมวังน้ำเย็น จำกัด จังหวัดสระแก้ว และสหกรณ์โคนมหนองม่วง จำกัด

จังหวัดลพบุรี ศึกษาข้อมูลการดำเนินงานของทั้งสองสหกรณ์ดังกล่าวในปีทางบัญชีที่ผ่านมา 3 ปี ข้อมูลทุกข้อมูมิ และวรรณกรรมต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง มีวิธีการศึกษา ดังนี้

4.1 การวิจัยจะใช้การศึกษาจากข้อมูลทุกข้อมูมิ วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง โดยมีวิธีการวิจัย ดังนี้

4.1.1 ศึกษาข้อมูลเบื้องต้นของสหกรณ์ฯ เพื่อให้เข้าใจภาพรวมในการดำเนินธุรกิจของสหกรณ์ฯ

4.1.2 ศึกษาข้อมูลเปรียบเทียบปริมาณธุรกิจรวบรวมนํ้านมดิบของสหกรณ์โคนมแต่ละขนาด เพื่อวิเคราะห์หาขนาดการดำเนินธุรกิจที่เหมาะสม

4.2 การศึกษาใช้แนวคิดเกี่ยวกับด้าน การวิเคราะห์ฐานะทางการเงิน การบริหารจัดการ การบริหารการผลิตและการวางแผนการผลิต

5. ข้อจำกัดของการวิจัย

ระยะเวลาที่ใช้ในการวิจัย และการค้นคว้ามีจำกัด จะทำการวิจัยเปรียบเทียบเฉพาะศูนย์รับนํ้านมดิบของสหกรณ์โคนมวังนํ้าเย็น จำกัด จังหวัดสระแก้ว และสหกรณ์โคนมหนองม่วง จำกัด จังหวัดลพบุรี ซึ่งมีขนาดและปริมาณธุรกิจสหกรณ์ที่แตกต่างกันมาทำการศึกษา

6. นิยามศัพท์เฉพาะ

สหกรณ์โคนม หมายถึง สหกรณ์การเกษตรรูปพิเศษชนิดหนึ่ง ที่จดทะเบียนตามพระราชบัญญัติสหกรณ์

ขนาดสหกรณ์โคนม หมายถึง สหกรณ์โคนมที่มีสมาชิกเลี้ยงโคนม โดยใช้จำนวนโครีดนมไปแบ่งเป็นขนาดเล็ก มีโครีดนม จำนวนไม่เกิน 1,000 ตัว ขนาดกลางหมายถึง มีโครีดนมจำนวนไม่เกิน 3,000 ตัว และขนาดใหญ่ มีโครีดนม จำนวนไม่เกิน 6,000 ตัว

นํ้านมดิบ หมายถึง นํ้านมที่รีดจากแม่โคหลังคลอดลูกแล้วไม่น้อยกว่า 3 วัน ปราศจากนํ้าเหลือง ไม่เติมวัสดุอื่นใด และไม่ได้ผ่านกรรมวิธีใด ๆ ยกเว้น การทำให้เย็น

ศูนย์รวบรวมนํ้านมดิบ หมายถึง สถานที่รับนํ้านมดิบจากสมาชิกที่มีฟาร์มโคนมมาตรฐาน โดยมีอุปกรณ์ ภาชนะ ที่ใช้สำหรับเก็บรักษานํ้านมดิบอย่างเพียงพอ มีระบบการควบคุมอุณหภูมิ และการควบคุมคุณภาพของนํ้านมดิบได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ศูนย์รวบรวมนํ้านมดิบหลัก หมายถึง ศูนย์รวบรวมนํ้านมดิบ และรับนํ้านมดิบจาก
ศูนย์รวบรวมนํ้านมดิบย่อย ด้วย

ศูนย์รวบรวมนํ้านมดิบย่อย หมายถึง สถานที่รับนํ้านมดิบจากสมาชิกนำไปส่งให้
ศูนย์รวบรวมนํ้านมดิบหลัก โดยไม่มีการเก็บรักษานํ้านมดิบ

ปริมาณธุรกิจรวบรวมนํ้านมดิบ หมายถึง จำนวนนํ้านมดิบที่สมาชิกส่งขายสหกรณ์
ณ ศูนย์รับนํ้านมดิบของสหกรณ์ในแต่ละวัน

7. ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

7.1 สามารถรู้ถึงขนาดสหกรณ์ โคนมที่เหมาะสมกับปริมาณธุรกิจของศูนย์รวบรวม
นํ้านมดิบ

7.2 ผลจากการวิจัยในครั้งนี้ จะใช้เป็นข้อมูลในการแนะนำจัดตั้งสหกรณ์ โคนม หรือ
การแยกสหกรณ์ โคนม ให้มีขนาดสหกรณ์ที่เหมาะสม เพื่อให้มีประสิทธิภาพในการดำเนินงาน

บทที่ 2

วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาวิจัยเรื่อง ขนาดของสหกรณ์โคนมที่เหมาะสมกับปริมาณธุรกิจ ผู้วิจัยได้ศึกษาค้นคว้าเอกสารที่เป็นแนวคิดทฤษฎี และผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อใช้ในการสังเคราะห์กรอบแนวคิดในการทำวิจัย คือ

1. บริบทจังหวัดสระแก้ว และสหกรณ์โคนมวังน้ำเย็น จำกัด
2. บริบทจังหวัดชลบุรี และสหกรณ์โคนมหนองม่วง จำกัด
3. สหกรณ์โคนมในประเทศไทย
4. แนวคิดเกี่ยวกับการสหกรณ์
5. แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารการผลิตและการวางแผนกำลังผลิต
6. เครื่องมือในการวิเคราะห์ฐานะทางการเงิน
7. ทฤษฎีการจัดการ
8. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

1. บริบทจังหวัดสระแก้ว และสหกรณ์โคนมวังน้ำเย็น จำกัด

1.1 จังหวัดสระแก้ว

จังหวัดสระแก้ว มีที่มาจากชื่อสระน้ำโบราณ ในพื้นที่อำเภอเมืองสระแก้ว ซึ่งมีอยู่ 2 สระ ในสมัยธนบุรี ประมาณปี พ.ศ. 2523 พระบาทสมเด็จพระพุทธยอดฟ้าจุฬาโลกมหาราช เมื่อครั้งทรงเป็นสมเด็จพระยามหากษัตริย์ศึก เป็นแม่ทัพยกไปตีที่ประเทศเขมร (ราชอาณาจักรกัมพูชา) ได้แวะพักบริเวณสระแก้วทั้งสองแห่งนี้ กองทัพได้อาศัยน้ำจากสระใช้สอย จึงได้ขนานนามสระทั้งสองนี้ว่า "สระแก้ว สระขวัญ" และได้นำน้ำจากสระทั้งสองแห่งนี้ใช้ในการประกอบพิธีถือน้ำพิพัฒน์สัตยา โดยถือว่าเป็นน้ำศักดิ์สิทธิ์ สระแก้วเดิมมีฐานะเป็นตำบล ซึ่งสมัยก่อนได้ตั้งเป็นด่านสำหรับตรวจคนและสินค้าเข้าออก มีข้าราชการตำแหน่งนายกอง ทำหน้าที่เป็นนายด่านจนถึง ปี พ.ศ.2452 ทางราชการจึงได้ยกฐานะขึ้นเป็นกิ่งอำเภอ ชื่อว่า "กิ่งอำเภอสระแก้ว" ขึ้นอยู่ในการปกครองของอำเภอกบินทร์บุรี โดยใช้ชื่อสระน้ำ เป็นชื่อกิ่งอำเภอชื่อว่า "อำเภอสระแก้ว" ขึ้นอยู่

ในการปกครองของจังหวัดปราจีนบุรี และต่อมาเมื่อวันที่ 1 ธันวาคม 2536 ได้มีพระราชบัญญัติ จัดตั้งจังหวัดสระแก้ว ขึ้น ประกาศในพระราชกิจจานุเบกษา ฉบับพิเศษ เล่มที่ 110 ตอนที่ 125 ลงวันที่ 2 กันยายน 2536 เป็นผลให้จังหวัดสระแก้ว ได้เปิดทำการในวันที่ 1 ธันวาคม 2536 โดย เป็นจังหวัดที่ 74 ของประเทศไทย

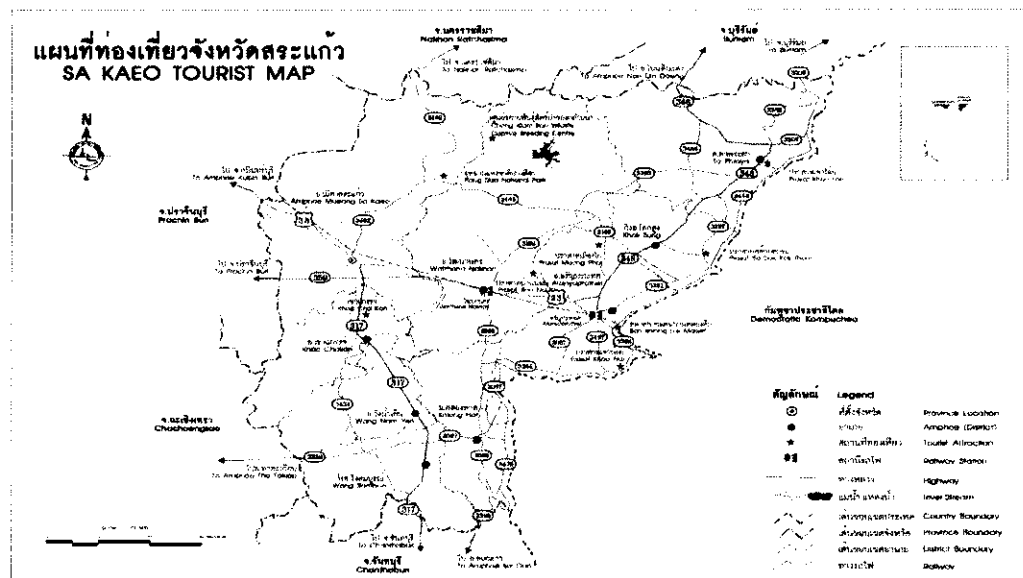
ที่ตั้งและอาณาเขตจังหวัดสระแก้ว

ตั้งอยู่ภาคตะวันออกเฉียงเหนือของประเทศไทย ระหว่างละติจูดที่ 13 องศา 14 ลิปดา ถึง 14 องศา 11 ลิปดาเหนือ และลองจิจูดที่ 101 องศา 51 ลิปดา 56 ลิปดาตะวันออก มีพรมแดนติดต่อกับประเทศกัมพูชา ทางทิศตะวันออกเฉียงใต้ ประมาณ 165 กิโลเมตร ห่างจากกรุงเทพมหานคร โดยทางรถยนต์ 236 กิโลเมตร พื้นที่ประมาณ 7,195.138 ตารางกิโลเมตร

การปกครอง

จังหวัดสระแก้ว มีพื้นที่ทั้งสิ้นประมาณ 7,195 ตารางกิโลเมตร หรือ 4,496,961 ไร่ แบ่งการปกครองออกเป็น 9 อำเภอ ได้แก่ อำเภอเมือง อำเภอวัฒนานคร อำเภออรัญประเทศ อำเภอดาพระยา อำเภอเขาฉกรรจ์ อำเภอวังน้ำเย็น อำเภอลองหาด อำเภอโคกสูง และอำเภอวังสมบูรณ์

ลักษณะภูมิอากาศ โดยทั่วไปของจังหวัดสระแก้วจะมีอากาศร้อนจัดในฤดูร้อน และค่อนข้างหนาวในฤดูหนาว โดยปกติฤดูฝนยาวนานถึง 6 เดือน ในปี 2549 อุณหภูมิเฉลี่ยสูงสุด 35.97 องศาเซลเซียส เฉลี่ยต่ำสุด 20.59 องศาเซลเซียส มีฝนตกตลอดทั้งปี 123 วัน ปริมาณน้ำฝนวัดได้ 1,463.8 มิลลิเมตร



ภาพที่ 2.1 แผนที่จังหวัดสระแก้ว

ที่มา : <http://www.thailand-map-guide.com/sakhew.php>

1.2 สหกรณ์โคนมวังน้ำเย็น จำกัด

สหกรณ์โคนมวังน้ำเย็น จำกัด ก่อตั้งขึ้น โดยการรวมตัวของเกษตรกรที่ปลูกพืชไร่ ประสบปัญหาภัยธรรมชาติ ราคาผลผลิตตกต่ำ ถูกเอารัดเอาเปรียบจากพ่อค้าคนกลาง อนาคตที่ฝากไว้กับผลผลิตพืชไร่แทบมองไม่เห็นหนทาง จึงได้ตัดสินใจเปลี่ยนอาชีพปลูกพืชไร่หันมาประกอบอาชีพการเลี้ยงโคนม โดยหวังว่าจะช่วยลดปัญหาหนี้สินและไม่สร้างภาระให้กับสังคม และได้จดทะเบียนตามพระราชบัญญัติสหกรณ์ พ.ศ. 2511 เมื่อวันที่ 22 กรกฎาคม 2530 เลขทะเบียนสหกรณ์ที่ สทส (ก) 94/2530 สมาชิกแรกเข้า 200 ราย ทุนเรือนหุ้น 60,000 บาท มีที่ตั้งสำนักงาน เลขที่ 669 หมู่ 1 ตำบลวังใหม่ อำเภอวังสมบูรณ์ จังหวัดสระแก้ว ได้เริ่มดำเนินงานตั้งแต่วันที่ 19 ตุลาคม 2530 เป็นต้นมา ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2551 จำนวน 1,328 คน มีกลุ่มจำนวน 14 กลุ่ม แต่ละกลุ่มมีคณะกรรมการในการบริหารกลุ่ม จำนวนคณะกรรมการ จำนวน 15 คน พนักงานจำนวน 356 คน

สหกรณ์โคนมวังน้ำเย็น จำกัด มีบทบาทหลายอย่างในการจัดการด้านการตลาด นำนมดิบ ทั้งในด้านการรับซื้อนํ้านมดิบทั้งหมดจากสมาชิก การขายนํ้านมดิบบางส่วนให้แก่บริษัทผู้แปรรูป และการแปรรูปนํ้านมดิบเป็นผลิตภัณฑ์นมต่าง ๆ เพื่อจำหน่าย ทั้งนี้ เพื่อเป็นหลักประกันแก่สมาชิกให้เกิดความมั่นใจในอาชีพการเลี้ยงโคนม ซึ่งสหกรณ์ได้ดำเนินการในกิจกรรมต่าง ๆ บริการสมาชิก คือ

1. ศูนย์รับนํ้านมดิบ ดำเนินการรวบรวมนํ้านมดิบจากสมาชิกเฉลี่ย 122 ตัน/วัน มีจำนวน 5 ศูนย์ ดังนี้
 - 1.1 ศูนย์รับนํ้านมดิบวังใหม่ รวบรวมจำนวน 65 ตัน
 - 1.2 ศูนย์รับนํ้านมดิบไพโรจิตร รวบรวมจำนวน 27 ตัน
 - 1.3 ศูนย์รับนํ้านมดิบคลองหินปูน รวบรวมจำนวน 24 ตัน
 - 1.4 ศูนย์รับนํ้านมดิบวัฒนานคร รวบรวมจำนวน 4 ตัน
 - 1.5 ศูนย์รับนํ้านมดิบลาดตะเคียน รวบรวมจำนวน 2 ตัน
2. โรงงานผลิตภัณฑ์นมแปรรูปนม กำลังผลิต 60 ตัน/วัน ผลิตนม UHT นมพาสเจอร์ไรส์ นมสเตอริไรส์ และนมโยเกิร์ต ทั้งในโครงการอาหารเสริม (นม) โรงเรียน และตลาดนมพาณิชย์ทั่วไป ภายใต้ตราสัญลักษณ์ “วังน้ำเย็น”
3. โรงงานผลิตอาหารสัตว์ กำลังผลิต 10 ตัน/ชั่วโมง ผลิตอาหาร โคนมชนิดอัดเม็ด และอาหารผง จำหน่ายให้สมาชิก สหกรณ์โคนมอื่น ๆ

2. บริบทจังหวัดลพบุรี และสหกรณ์โคนมหนองม่วง จำกัด

2.1 จังหวัดลพบุรี

จังหวัดลพบุรี เป็นเมืองแห่งความหลากหลาย และต่อเนื่องทางวัฒนธรรม ยาวนานกว่า 3,000 ปี ตั้งแต่สมัยก่อนประวัติศาสตร์จนถึงปัจจุบัน ซึ่งยังคงอุดมไปด้วยหลักฐานทางประวัติศาสตร์มากที่สุดแห่งหนึ่งของประเทศ และเป็นที่ตั้งของชุมชนมาตั้งแต่สมัยก่อนประวัติศาสตร์ ในส่วนของการสร้างเมืองลพบุรีนั้น ตามประวัติศาสตร์ในพงศาวดารโยนก กล่าวว่า ผู้สร้างเมืองลพบุรีหรือที่เรียกว่า "ละโว้" ในสมัยโบราณ คือ "พระเจ้ากาพวรรณดิษ" ราชโอรสแห่งพระเจ้ากรุงขอม ซึ่งสร้างขึ้นในปี พ.ศ.1002 และเป็นเมืองที่มีความสำคัญมาตั้งแต่สมัยทวารวดีเคยอยู่ได้อำนาจของมอญและขอม จนกระทั่งในคอนต้นพุทธศตวรรษที่คนไทยเริ่มมีอำนาจในดินแดนแถบนี้ ในรัชสมัยของพระเจ้าอู่ทอง ปฐมกษัตริย์แห่งกรุงศรีอยุธยา ลพบุรีดำรงฐานะเป็นเมืองลูกหลวง กล่าวคือ พระเจ้าอู่ทองได้โปรดให้พระรามเมศวรราชโอรสองค์ใหญ่ เสด็จมาครองเมืองลพบุรี ซึ่งพระรามเมศวรโปรดให้สร้างป้อม คูเมืองและสร้างกำแพงเมืองอย่างมั่นคง เมื่อพระเจ้าอู่ทองสวรรคตในปี พ.ศ.1912 พระรามเมศวรได้ถวายราชบัลลังค์ให้แก่พระปิตุลาของพระองค์ ซึ่งได้ครองราชย์ พระนามว่า พระบรมราชาธิราชที่ 1 ส่วนพระรามเมศวรยังคงครองเมืองลพบุรีต่อไปจนถึง พ.ศ.1931 สมเด็จพระบรมราชาธิราชที่ 1 สวรรคต พระรามเมศวรจึงขึ้นครองราชย์ ณ กรุงศรีอยุธยา หลังจากนั้น เมืองลพบุรีได้ลดความสำคัญลง จนกระทั่งถึงสมัยสมเด็จพระนารายณ์มหาราช เมืองลพบุรี ได้รับการทำนุบำรุงขึ้นมาอีกครั้ง ทั้งนี้สืบเนื่องจากการคุกคามของชนชาติฮอลันดา ที่ติดต่อกับชายกับกรุงศรีอยุธยา สมเด็จพระนารายณ์มหาราชทรงเห็นว่ากรุงศรีอยุธยาไม่ปลอดภัยจากการปิดล้อมและระดมยิงของข้าศึกยามเกิดศึกสงคราม จึงได้สร้างเมืองลพบุรีเป็นราชธานีแห่งที่ 2 ขึ้น เพราะเมืองลพบุรีมีที่ตั้งทางยุทธศาสตร์เหมาะสม ซึ่งในการสร้างเมืองลพบุรีนั้น สมเด็จพระนารายณ์มหาราชได้รับความช่วยเหลือจากช่างชาวฝรั่งเศสและอิตาเลียน ได้สร้างพระราชวังที่มีป้อมปราการเป็นแนวป้องกันอย่างมั่นคง ซึ่งสมเด็จพระนารายณ์มหาราชทรงโปรดประทับที่เมืองลพบุรี ตามหลักฐานปรากฏว่า พระองค์ประทับอยู่ที่เมืองลพบุรี ปีละ 8-9 เดือน โปรดให้ทูตและชาวต่างประเทศเข้าเฝ้าที่เมืองลพบุรีหลายครั้ง เมื่อสมเด็จพระนารายณ์มหาราชสวรรคต ในปี พ.ศ.2231 ณ พระที่นั่งสุทธาสวรรคต ภายในพระนารายณ์ราชนิเวศน์ เมืองลพบุรีก็หมดความสำคัญลง สมเด็จพระเพทราชาได้ทรงย้ายหน่วยราชการทั้งหมดกลับกรุงศรีอยุธยา และในสมัยต่อมาก็ไม่มีกษัตริย์พระองค์ใดเสด็จมาประทับที่เมืองลพบุรีอีก จนกระทั่งถึงสมัยกรุงรัตนโกสินทร์ รัชสมัยพระบาทสมเด็จพระจอมเกล้าเจ้าอยู่หัว พระองค์โปรดให้บูรณะเมืองลพบุรีขึ้นมาอีกครั้ง ในปี พ.ศ.2406 มีการซ่อมกำแพงเมือง ป้อมและประตู รวมทั้ง

มีการสร้างพระที่นั่งพิมานมงกุฎในพระราชวัง พร้อมทั้งพระราชทานนามพระราชวังว่า "พระนารายณ์ราชนิเวศน์" ซึ่งปัจจุบันเป็นที่ตั้งของพิพิธภัณฑสถานสมเด็จพระนารายณ์มหาราช ภายหลังการเปลี่ยนแปลงการปกครอง ลพบุรีได้รับการทำนุบำรุงอีกครั้ง สมัยจอมพล ป.พิบูลสงคราม เป็นนายกรัฐมนตรี ได้มีการวางผังเมืองใหม่ และตั้งหน่วยทหารขึ้นมาในเมืองลพบุรี ลพบุรี จึงได้ชื่อว่าเป็นเมืองทหาร เพราะมีหน่วยทหารตั้งอยู่ถึง 11 หน่วย ลพบุรีในปัจจุบัน จึงเป็น "เมืองเศรษฐกิจ เมืองท่องเที่ยว และเมืองทหาร"

ที่ตั้งและอาณาเขตจังหวัดลพบุรี

จังหวัดลพบุรี ตั้งอยู่ภาคกลางของประเทศไทย บนฝั่งซ้ายของแม่น้ำลพบุรี มีระยะทางห่างจากกรุงเทพมหานคร ไปทางทิศเหนือตามเส้นทางถนนพหลโยธิน 153 กิโลเมตร หรือตามเส้นทางรถไฟประมาณ 133 กิโลเมตร มีเนื้อที่ประมาณ 6,641.859 ตารางกิโลเมตร หรือประมาณ 3,874,846 ไร่

อาณาเขต จังหวัดลพบุรีมีอาณาเขตติดต่อกับจังหวัดใกล้เคียง ดังนี้

ทิศเหนือ ติดต่อกับ อำเภอดากฟ้าและอำเภอดาคถี จังหวัดนครสวรรค์ และ
อำเภอสรีเทพ จังหวัดเพชรบูรณ์

ทิศใต้ ติดต่อกับ อำเภอบ้านแพรก จังหวัดพระนครศรีอยุธยา อำเภพระพุทธรบาท
และอำเภอนองโค่น จังหวัดสระบุรี

ทิศตะวันออก ติดต่อกับ อำเภเทพสถิต จังหวัดชัยภูมิ อำเภอด่านขุนทด
จังหวัดนครราชสีมา และอำเภอวังม่วง จังหวัดสระบุรี

ทิศตะวันตก ติดต่อกับ อำเภเมืองสิงห์บุรี จังหวัดสิงห์บุรี และอำเภอดากฟ้า
จังหวัดนครสวรรค์

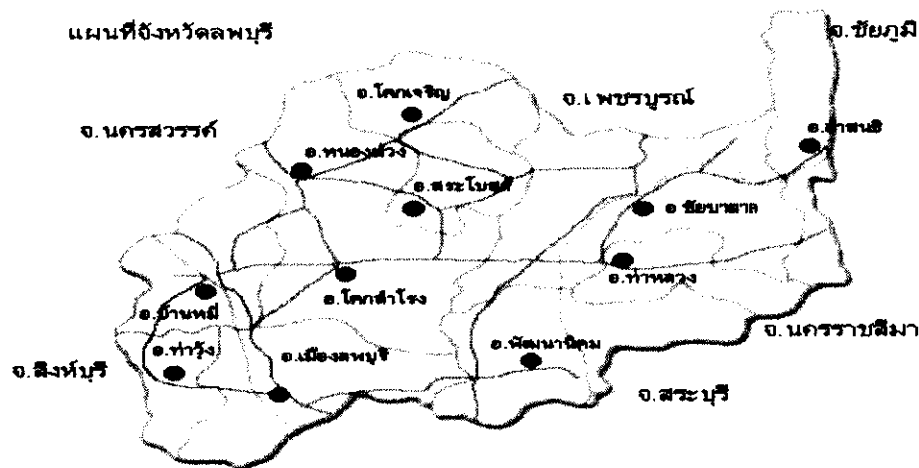
การปกครอง

จังหวัดลพบุรี แบ่งการปกครองออกเป็น 11 อำเภอ คือ อำเภอเมืองลพบุรี
อำเภอโคกสำโรง อำเภอบ้านหมี่ อำเภอชัยบาดาล อำเภอท่าเรือ อำเภอพัฒนานิคม อำเภอท่าหลวง
อำเภอสระโบสถ์ อำเภอโคกเจริญ กิ่งอำเภอลำสนธิ และกิ่งอำเภอนองม่วง

ลักษณะภูมิอากาศ

จังหวัดลพบุรี ตั้งอยู่ในเขตร้อน สภาพอากาศโดยทั่วไปร้อนอบอ้าวเกือบตลอดปี อุณหภูมิเฉลี่ยตลอดปีมีค่าประมาณ 27 องศาเซลเซียส อุณหภูมิจะมีความแตกต่างกันไปในแต่ละพื้นที่และฤดูกาล ในช่วงฤดูร้อนอุณหภูมิสูงสุดในตอนบ่าย ปกติจะสูงถึงเกือบ 40 องศาเซลเซียส หรือมากกว่านั้น ในช่วงเดือนมีนาคมถึงพฤษภาคม โดยเฉพาะเดือนเมษายนจะเป็นเดือนที่มีอากาศร้อนจัดที่สุดในรอบปี ส่วนฤดูหนาวอุณหภูมิต่ำสุดในตอนเช้ามืด จะลดลงอยู่ในเกณฑ์หนาวถึง

หนาวจัด โดยเฉพาะเดือนธันวาคมถึงมกราคม เป็นช่วงที่มีอากาศหนาวมากที่สุดในรอบปี ปริมาณฝนรวมตลอดปีค่าเฉลี่ยมีค่าประมาณ 1,200 มิลลิเมตร เมื่อเข้าสู่ฤดูร้อนปริมาณฝนจะเพิ่มขึ้นบ้าง พร้อมทั้งมีพายุฟ้าคะนอง และเมื่อเข้าสู่ฤดูฝนปริมาณฝนจะเพิ่มมากขึ้น โดยจะมีปริมาณฝนมากที่สุดในเดือนสิงหาคมหรือกันยายน



ภาพที่ 2.2 แผนที่จังหวัดลพบุรี

ที่มา : <http://www.lopburi.go.th/allmap.htm>

2.2 สหกรณ์โคนมหนองม่วง จำกัด

สหกรณ์โคนมหนองม่วง จำกัด จังหวัดลพบุรี ก่อตั้งขึ้นจากการรวมตัวของเกษตรกรผู้เลี้ยงโคนม ที่ได้รับการส่งเสริมการเลี้ยงโคนมจากองค์การส่งเสริมกิจการโคนมแห่งประเทศไทย (อ.ส.ค.) มาตั้งแต่ปี พ.ศ. 2528 และได้ขอจดทะเบียนตามพระราชบัญญัติสหกรณ์ พ.ศ. 2542 ตั้งแต่วันที่ 26 มีนาคม 2544 ประเภทสหกรณ์การเกษตร เลขทะเบียนสหกรณ์ ที่ ก. 000131 เลขทะเบียนข้อบังคับที่ ก. 040539 มีพื้นที่ดำเนินงาน ในเขตอำเภอหนองม่วง อำเภอบ้านหมี่ อำเภอโคกสำโรง จังหวัดลพบุรี และอำเภอดากฟ้า จังหวัดนครสวรรค์ ปัจจุบันมีสำนักงานตั้งอยู่ เลขที่ 319 หมู่ 4 ตำบลหนองม่วง อำเภอบ้านหมี่ จังหวัดลพบุรี ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2551 มีสมาชิกทั้งสิ้น 266 คน มีทุนเรือนหุ้น 8,636,500 บาท เงินทุนสำรอง 6,092,128 บาท มีกำไรสุทธิประจำปี 2,604,425.14 บาท

สำหรับการดำเนินธุรกิจสหกรณ์ ดำเนินธุรกิจให้บริการสมาชิก ใน 3 ธุรกิจ คือ ธุรกิจสินเชื่อ จำนวน 14,400,000 บาท ธุรกิจการซื้อ จำนวน 28,460,618 บาท และธุรกิจรวบรวม นํ้านมดิบ จำนวน 67,937,694.03 บาท

3. สหกรณ์โคนมในประเทศไทย

การเลี้ยงโคนมในประเทศไทย ได้มีการเริ่มครั้งแรก เมื่อปี พ.ศ. 2472 โดยฟาร์ม คุณหญิงวาสุเทพ ซึ่งมีการเลี้ยงโคนมเพื่อใช้บริโภคภายในครัวเรือน โดยครั้งแรกมีเพียง 2 ตัวเท่านั้น และได้มีการเลี้ยงเพิ่มเป็นจำนวน 40 ตัว ในเวลาต่อมาในปี พ.ศ. 2491 ชวนิศนดากร วรวรรณ ได้มีการสำรวจพบว่า ในช่วงปี พ.ศ. 2487 – 2488 ได้มีการเลี้ยง โคนมในกรุงเทพฯ และธนบุรี จำนวน 127 ฟาร์ม มีโคนมรวมกันประมาณ 3,509 ตัว หลังจากนั้น จึงได้มีการส่งเสริมการเลี้ยงโคนมไปสู่ แหล่งต่าง ๆ ทั่วประเทศ จนถึงปัจจุบัน (เลิศวรบุทท นุสงาม : 2544 หน้า 18)

สหกรณ์โคนมในประเทศไทย จัดตั้งขึ้นครั้งแรกเมื่อปี 2505 ที่อำเภอหนองโพ จังหวัดราชบุรี โดยมีวัตถุประสงค์ของการก่อตั้งสหกรณ์โคนม เนื่องจากเกษตรกรที่เลี้ยงโคนม โดยการส่งเสริมของรัฐบาล เพื่อลดการนำเข้านมจากต่างประเทศ การเลี้ยงประสบปัญหาการ จำหน่ายนํ้านมดิบไม่หมด ทำให้นมที่เหลือมีคุณภาพต่ำหรือเกิดการเน่าเสีย ซึ่งมีการแก้ไขการ จำหน่ายนํ้านมดิบไม่หมด โดยการนำไปเก็บที่อุณหภูมิต่ำกว่า 5 องศาเซลเซียส โดยต้องใช้ต้นทุน ที่สูงมาก เกษตรกรไม่สามารถดำเนินการ โดยคนเดียวหรือครอบครัวเดียวได้ จึงได้มีการรวมตัวกัน ตั้งสหกรณ์โคนมขึ้นอย่างแพร่หลายในหมู่เกษตรกรที่เลี้ยง โคนมทั่วประเทศ โดย ณ สิ้นเดือน ธันวาคม 2552 (ศูนย์สารสนเทศ กรมส่งเสริมสหกรณ์) สรุปได้ว่า มีสหกรณ์โคนม จำนวน 102 สหกรณ์ สมาชิก 15,803 ครอบครัว มีศูนย์รวบรวมนํ้านมดิบ 135 ศูนย์ มีปริมาณนํ้านมที่สหกรณ์ รวบรวม 1,610 ตัน/วัน มูลค่า 26.55 ล้านบาท หรือปีละ 9,696.255 ล้านบาท สำหรับโรงงานแปรรูป ผลิตภัณฑ์นมของสหกรณ์ มี 18 โรงงาน แยกเป็น โรงงานผลิตนมยูเอชที 2 สหกรณ์ และ โรงงาน ผลิตนมพาสเจอร์ไรส์ 16 สหกรณ์ ตลาดหลักของโรงงานแปรรูปนมของสหกรณ์ คือ “นมโรงเรียน”

สำหรับการแบ่งขนาดของสหกรณ์ กรมตรวจบัญชีสหกรณ์ (2545 : 12) ได้จัดทำเกณฑ์ การจัดสหกรณ์ไว้เป็น 4 ขนาด คือ เล็ก กลาง ใหญ่ และ ใหญ่มาก ตัวแปรที่กำหนดแบ่งออกเป็น 3 ตัวแปร คือ ทุนดำเนินการ รายได้ธุรกิจหลัก และจำนวนสมาชิก

ตารางที่ 2.1 เกณฑ์การจัดขนาดสหกรณ์ / กลุ่มเกษตรกร

ตัวแปรในการวิเคราะห์ขนาดสหกรณ์และกลุ่มเกษตรกร						คะแนนรวม 3 ตัวแปรชี้วัดขนาดสหกรณ์และกลุ่มเกษตรกร	
ทุนดำเนินงาน		รายได้ธุรกิจหลัก		สมาชิก		ช่วง	
ช่วงข้อมูล (หน่วย:บาท)	คะแนน (1)	ช่วงข้อมูล (หน่วย:บาท)	คะแนน (2)	ช่วงข้อมูล (หน่วย:คน)	คะแนน (3)	คะแนนรวม (1)+(2)+(3)	ขนาดสหกรณ์
0	0	0	0	0	0		
>0-6,000	1	>0-5,000	1	1-28	1		
>6,000-30,000	2	>5,000-23,000	2	29-55	2	1-6	เล็ก
>30,000-145,000	3	>23,000-107,000	3	56-108	3	7-12	กลาง
>145,000-706,000	4	>107,000-500,000	4	109-213	4	13-18	ใหญ่
>706,000-3,440,000	5	>500,000-2,324,000	5	214-420	5	19-24	ใหญ่มาก
>3,440,000-16,770,000	6	>2,324,000-1,057,000	6	421-828	6		
>16,770,000-	7	>1,057,000-	7	829-1,633	7		
81,760,000	8	50,262,000	8	>1,633	8		
>81,770,000		>50,262,000					

การใช้เกณฑ์การจัดขนาดสหกรณ์และกลุ่มเกษตรกร

- ผู้ใช้พิจารณาว่า สหกรณ์และกลุ่มเกษตรกรที่ต้องการวัดขนาดนั้น มีช่วงทุนดำเนินงาน รายได้ธุรกิจหลักและจำนวนสมาชิก อยู่ในช่วงใด แล้วทำการให้ระดับคะแนนในแต่ละรายการ

- หาคะแนนรวมของทั้ง 3 รายการ แล้วพิจารณาว่าคะแนนรวมตกอยู่ในช่วงของสหกรณ์ขนาดใด ก็จะทราบขนาดของสหกรณ์และกลุ่มเกษตรกรนั้น ๆ

สรุปว่า ขนาดสหกรณ์และกลุ่มเกษตรกร กรมตรวจบัญชีสหกรณ์ได้ใช้ทุนดำเนินงาน รายได้ธุรกิจหลัก และจำนวนสมาชิก เป็นเครื่องมือไปแบ่งขนาดของสหกรณ์และกลุ่มเกษตรกร ออกเป็นขนาด เล็ก กลาง ใหญ่ และใหญ่มาก ซึ่งกรมส่งเสริมสหกรณ์ โดยศูนย์สารสนเทศ ได้จัดขนาดของสหกรณ์โคนม ในปี 2552 จำนวน 91 สหกรณ์ มีขนาดใหญ่่มาก จำนวน 39 สหกรณ์ ขนาดใหญ่ จำนวน 47 สหกรณ์ ขนาดกลาง จำนวน 4 สหกรณ์ และขนาดเล็ก จำนวน 1 สหกรณ์ (ส่วนที่เหลือ 11 สหกรณ์ ไม่ได้นำไปจัดขนาด เพราะไม่สามารถปีบัญชีได้) ดังนี้

ตารางที่ 2.2 การจัดขนาดสหกรณ์โคนม ปี 2552

ที่	ชื่อสหกรณ์	จังหวัด	ขนาด
1	สหกรณ์โคนมเชียงใหม่ จำกัด	เชียงใหม่	ใหญ่มาก
2	สหกรณ์โคนมแม่ใจ จำกัด	เชียงใหม่	ใหญ่มาก
3	สหกรณ์โคนมแม่ฮ่องสอน จำกัด	เชียงใหม่	ใหญ่มาก
4	สหกรณ์โคนมชะอำ-ห้วยทราย จำกัด	ประจวบคีรีขันธ์	ใหญ่มาก
5	สหกรณ์โคนมศรีเทพ จำกัด	เพชรบูรณ์	ใหญ่มาก
6	สหกรณ์โคนมท่าม่วง จำกัด	กาญจนบุรี	ใหญ่มาก
7	สหกรณ์โคนมขอนแก่น จำกัด	ขอนแก่น	ใหญ่มาก
8	สหกรณ์โคนมสอยดาว จำกัด	จันทบุรี	ใหญ่มาก
9	สหกรณ์โคนมบ้านบึง จำกัด	ชลบุรี	ใหญ่มาก
10	สหกรณ์โคนมนครปฐม จำกัด	นครปฐม	ใหญ่มาก
11	สหกรณ์โคนมกำแพงแสน จำกัด	นครปฐม	ใหญ่มาก
12	สหกรณ์โคนมปึกธงชัย จำกัด	นครราชสีมา	ใหญ่มาก
13	สหกรณ์โคนมไทยเดนมาร์ก-สูงเนิน จำกัด	นครราชสีมา	ใหญ่มาก
14	สหกรณ์โคนมไทย-เดนมาร์ก ขามทะเลสอ จำกัด	นครราชสีมา	ใหญ่มาก
15	สหกรณ์โคนมปากช่อง จำกัด	นครราชสีมา	ใหญ่มาก
16	สหกรณ์โคนมขามทะเลสอ จำกัด	นครราชสีมา	ใหญ่มาก
17	สหกรณ์โคนมพิมาย จำกัด	นครราชสีมา	ใหญ่มาก
18	สหกรณ์โคนมไทย-เดนมาร์ก ประจวบคีรีขันธ์ จำกัด	ประจวบคีรีขันธ์	ใหญ่มาก
19	สหกรณ์โคนม-ไทยเดนมาร์ก บ้านเนินดินแดง จำกัด	ประจวบคีรีขันธ์	ใหญ่มาก
20	สหกรณ์โคนมบางสะพาน จำกัด	ประจวบคีรีขันธ์	ใหญ่มาก
21	สหกรณ์โคนมไทย-เดนมาร์ก อ่าวน้อย จำกัด	ประจวบคีรีขันธ์	ใหญ่มาก
22	สหกรณ์โคนมไทยเดนมาร์กห้วยสัตว์ใหญ่ จำกัด	ประจวบคีรีขันธ์	ใหญ่มาก
23	สหกรณ์โคนมพัทลุง จำกัด	พัทลุง	ใหญ่มาก
24	สหกรณ์ผู้เลี้ยงโคนมมหาสารคาม จำกัด	มหาสารคาม	ใหญ่มาก
25	สหกรณ์โคนมหนองโพราชบุรี จำกัด	ราชบุรี	ใหญ่มาก
26	สหกรณ์โคนมไทย-เดนมาร์กสวนมะเคือ จำกัด	ลพบุรี	ใหญ่มาก
27	สหกรณ์โคนมไทย-เดนมาร์กพัฒนานิคม จำกัด	ลพบุรี	ใหญ่มาก
28	สหกรณ์โคนมชัยบาดาล จำกัด	ลพบุรี	ใหญ่มาก
29	สหกรณ์โคนมพัฒนานิคม จำกัด	ลพบุรี	ใหญ่มาก
30	สหกรณ์โคนมท่าหลวง จำกัด	ลพบุรี	ใหญ่มาก
31	สหกรณ์โคนมไทย-เดนมาร์ก ก.น.ช.หนองรี จำกัด	ลพบุรี	ใหญ่มาก

ตารางที่ 2.2 (ต่อ)

ที่	ชื่อสหกรณ์	จังหวัด	ขนาด
32	สหกรณ์โคนมลำพูน จำกัด	ลำพูน	ใหญ่มาก
33	สหกรณ์โคนมวังน้ำเย็น จำกัด	สระแก้ว	ใหญ่มาก
34	สหกรณ์โคนมไทย-เดนมาร์ก (ลำพูนกลาง) จำกัด	สระบุรี	ใหญ่มาก
35	สหกรณ์โคนมไทย-เดนมาร์ก (มิตรภาพ) จำกัด	สระบุรี	ใหญ่มาก
36	สหกรณ์โคนม-ไทยเดนมาร์ก (ขับกระดาน) จำกัด	สระบุรี	ใหญ่มาก
37	สหกรณ์โคนมมวกเหล็ก จำกัด	สระบุรี	ใหญ่มาก
38	สหกรณ์โคนมในเขตปฏิรูปที่ดินลำพูนกลาง จำกัด	สระบุรี	ใหญ่มาก
39	สหกรณ์โคนมบ้านป่าดิ่งห้วยหม้อ จำกัด	เชียงใหม่	ใหญ่มาก
40	สหกรณ์โคนมหนองม่วง จำกัด	ลพบุรี	ใหญ่
41	สหกรณ์โคนมฝาง จำกัด	เชียงใหม่	ใหญ่
42	สหกรณ์โคนมแม่วาง จำกัด	เชียงราย	ใหญ่
43	สหกรณ์โคนมบ้านด้า จำกัด	เชียงราย	ใหญ่
44	สหกรณ์โคนมแม่ลาว จำกัด	เชียงราย	ใหญ่
45	สหกรณ์โคนมก้าวหน้าเพชรบุรี จำกัด	เพชรบุรี	ใหญ่
46	สหกรณ์โคนมท่ายาง จำกัด	เพชรบุรี	ใหญ่
47	สหกรณ์โคนมหล่มสัก จำกัด	เพชรบูรณ์	ใหญ่
48	สหกรณ์โคนมชัยไม้แดง จำกัด	เพชรบูรณ์	ใหญ่
49	สหกรณ์โคนมนครบาลเพชรบูรณ์ จำกัด	เพชรบูรณ์	ใหญ่
50	สหกรณ์โคนมกาญจนบุรี จำกัด	กาญจนบุรี	ใหญ่
51	สหกรณ์โคนมน้ำพอง จำกัด	ขอนแก่น	ใหญ่
52	สหกรณ์โคนมกระนวนสามัคคี จำกัด	ขอนแก่น	ใหญ่
53	สหกรณ์โคนมเมืองจันทร์ จำกัด	จันทบุรี	ใหญ่
54	สหกรณ์โคนมและการเกษตรแปดริ้ว จำกัด	ฉะเชิงเทรา	ใหญ่
55	สหกรณ์โคนมหันคา-ชัยนาท จำกัด	ชัยนาท	ใหญ่
56	สหกรณ์โคนมเทพสถิต จำกัด	เพชรบูรณ์	ใหญ่
57	สหกรณ์โคนมจังหวัดชัยภูมิ จำกัด	ชัยภูมิ	ใหญ่
58	สหกรณ์โคนมจังหวัดชุมพร จำกัด	ชุมพร	ใหญ่
59	สหกรณ์โคนมเมืองตราด จำกัด	ตราด	ใหญ่
60	สหกรณ์โคนมนครบุรี จำกัด	นครราชสีมา	ใหญ่
61	สหกรณ์โคนมไทย-เดนมาร์กปากช่อง จำกัด	นครราชสีมา	ใหญ่

ตารางที่ 2.2 (ต่อ)

ที่	ชื่อสหกรณ์	จังหวัด	ขนาด
62	สหกรณ์โคนมชุมพวง จำกัด	นครราชสีมา	ใหญ่
63	สหกรณ์โคนมเสิงสาง จำกัด	นครราชสีมา	ใหญ่
64	สหกรณ์โคนมนครสวรรค์ จำกัด	นครสวรรค์	ใหญ่
65	สหกรณ์โคนมตากฟ้า จำกัด	นครสวรรค์	ใหญ่
66	สหกรณ์โคนมอำเภอปะคำ จำกัด	บุรีรัมย์	ใหญ่
67	สหกรณ์โคนมบุรีรัมย์ จำกัด	บุรีรัมย์	ใหญ่
68	สหกรณ์โคนมโนนสุวรรณ จำกัด	บุรีรัมย์	ใหญ่
69	สหกรณ์โคนมกุยบุรี จำกัด	ประจวบคีรีขันธ์	ใหญ่
70	สหกรณ์ผู้เลี้ยงโคนมโคกก่อ จำกัด	มหาสารคาม	ใหญ่
71	สหกรณ์โคนมหนองแก้ว จำกัด	ร้อยเอ็ด	ใหญ่
72	สหกรณ์โคนมขอนแก่นจอมบึง จำกัด	ราชบุรี	ใหญ่
73	สหกรณ์ผู้เลี้ยงโคนมลุ่มแม่น้ำลพบุรี จำกัด	ลพบุรี	ใหญ่
74	สหกรณ์โคนมแม่ทะ จำกัด	ลำปาง	ใหญ่
75	สหกรณ์โคนมภูพานสกลนคร จำกัด	สกลนคร	ใหญ่
76	สหกรณ์โคนมไทย-เดนมาร์ก (หนองย่างเสือ) จำกัด	สระบุรี	ใหญ่
77	สหกรณ์โคนมวิหารแดง จำกัด	สระบุรี	ใหญ่
78	สหกรณ์ผู้เลี้ยงโคนมหินซ้อ้น จำกัด	สระบุรี	ใหญ่
79	สหกรณ์โคนมอินทร์บุรี จำกัด	สิงห์บุรี	ใหญ่
80	สหกรณ์โคนมบรรหาร-แจ่มใส 21 จำกัด	สุพรรณบุรี	ใหญ่
81	สหกรณ์โคนมรัตนบุรี จำกัด	สุรินทร์	ใหญ่
82	สหกรณ์โคนมกุดจับ จำกัด	อุดรธานี	ใหญ่
83	สหกรณ์โคนมศรีธาตุ จำกัด	อุดรธานี	ใหญ่
84	สหกรณ์โคนมทุ่งฝน จำกัด	อุดรธานี	ใหญ่
85	สหกรณ์โคนมอุดรธานี จำกัด	อุดรธานี	ใหญ่
86	สหกรณ์โคนมสว่างอารมณ์ จำกัด	อุทัยธานี	ใหญ่
87	สหกรณ์โคนมแพร์ จำกัด	แพร่	กลาง
88	สหกรณ์โคนมคีรีมาศ จำกัด	สุโขทัย	กลาง
89	สหกรณ์โคนมน้ำโสม-นาบุง จำกัด	อุดรธานี	กลาง
90	สหกรณ์ผู้เลี้ยงโคนมอุทัยธานี จำกัด	อุทัยธานี	กลาง
91	สหกรณ์ผู้เลี้ยงโคนมร้อยเอ็ด จำกัด	ร้อยเอ็ด	เล็ก

ที่มา : ศูนย์สารสนเทศ กรมส่งเสริมสหกรณ์

4. แนวคิดเกี่ยวกับการสหกรณ์

ความหมายของสหกรณ์ อุดมการณ์ หลักการ และวิธีการสหกรณ์ (กรมส่งเสริมสหกรณ์, 2550:25)

ความหมายของ “สหกรณ์” (Cooperatives)

สหกรณ์ คือ องค์การของบุคคล ซึ่งรวมกลุ่มกันโดยสมัครใจในการดำเนินงานวิสาหกิจที่พวกเขาเป็นเจ้าของร่วมกันและควบคุมตามหลักประชาธิปไตย เพื่อสนองความต้องการและความหวังร่วมกันทางเศรษฐกิจสังคมและวัฒนธรรม

ความหมายของ “อุดมการณ์สหกรณ์” (Cooperatives Ideology)

อุดมการณ์สหกรณ์ คือ ความเชื่อร่วมกันที่ว่า การช่วยตนเองและช่วยเหลือซึ่งกันและกันตามหลักการสหกรณ์จะนำไปสู่การกินดี อยู่ดี มีความเป็นธรรมและสันติสุขในสังคม

ความหมาย “หลักการสหกรณ์” (Cooperatives Principles)

หลักการสหกรณ์ คือ “แนวทางที่สหกรณ์ยึดถือปฏิบัติเพื่อให้คุณค่าของสหกรณ์เกิดผลเป็นรูปธรรม” ซึ่งประกอบด้วยหลักการ รวม 7 ประการ คือ

(1) การเป็นสมาชิกโดยสมัครใจและเปิดกว้าง (voluntary and open membership)
สหกรณ์เป็นองค์การของความสมัครใจ เปิดโอกาสให้บุคคลทุกคนที่สามารถใช้ประโยชน์ในการบริการของสหกรณ์และเต็มใจที่จะรับผิดชอบในฐานะที่เป็นสมาชิก ได้มีโอกาสเข้าเป็นสมาชิกโดยปราศจากข้อกีดกันใด ๆ ทางเพศ ศาสนา สังคม เชื้อชาติ การเมืองหรือศาสนา

(2) การควบคุมโดยสมาชิกตามหลักประชาธิปไตย (democratic member control)
สหกรณ์เป็นองค์การประชาธิปไตย ที่สมาชิกทุกคนมีส่วนร่วมในการควบคุม กำหนดนโยบายและตัดสินใจอย่างแข็งขัน ไม่ว่าจะหญิงหรือชายที่ได้รับการคัดเลือกเป็นตัวแทนจะต้องมีความรับผิดชอบต่อสมาชิกสหกรณ์ ในสหกรณ์ชั้นปฐมสมาชิกจะมีสิทธิในการออกเสียงลงความเห็นเท่าเทียมกันคือหนึ่งคนหนึ่งเสียง สำหรับในสหกรณ์ระดับอื่น ๆ ก็ต้องดำเนินการในลักษณะที่เป็นที่ประชาธิปไตยเช่นกัน

(3) การมีส่วนร่วมทางเศรษฐกิจของสมาชิก (member economic participation)
สมาชิกทุกคนควรมีส่วนอุดหนุนด้านเงินทุนในสหกรณ์อย่างเท่าเทียมกัน ซึ่งอย่างน้อยส่วนหนึ่งเงินทุนนี้ก็จะเป็นส่วนกลางของสหกรณ์ โดยทั่วไปสมาชิกจะได้รับเงินตอบแทนที่จำกัดในส่วนของเงินทุนที่จ่ายไปเพื่อเป็นสมาชิก และเมื่อสหกรณ์มีส่วนเกินจะจัดสรรเพื่อวัตถุประสงค์อย่างใดอย่างหนึ่งหรือทั้งหมดในเรื่องต่อไปนี้

- ก. เพื่อการพัฒนาสหกรณ์
- ข. เก็บเป็นทุนสำรอง
- ค. จัดสรรคืนให้กับสมาชิกตามสัดส่วนที่ทำธุรกิจกับสหกรณ์
- ง. สนับสนุนกิจกรรมต่าง ๆ ที่เหล่าสมาชิกเห็นชอบ

(4) การปกครองตนเองและความเป็นอิสระ (autonomy and independence)

สหกรณ์เป็นองค์กรอิสระ ฟังพาดตนเอง อยู่ภายใต้การควบคุมของมวลสมาชิกสหกรณ์ หากสหกรณ์เข้าร่วมในข้อตกลงกับหน่วยงานหรือองค์กรอื่นใด รวมทั้งรัฐบาล หรือใช้เงินทุนจากแหล่งภายนอกจะต้องแน่ใจว่าสมาชิกให้ความเห็นชอบและควบคุมได้ และจะต้องดำรงไว้ซึ่งความเป็นอิสระและเป็นกลาง

(5) การศึกษา ฝึกอบรม และสารสนเทศ (education, training and information)

สหกรณ์ควรจัดให้มีการศึกษาและฝึกอบรมแก่สมาชิกสหกรณ์ ตัวแทนสมาชิก ผู้จัดการและพนักงานสหกรณ์ เพื่อที่เขาเหล่านั้นจะมีประสิทธิภาพในการพัฒนาสหกรณ์ ทั้งนี้ รวมถึงการให้ความรู้เกี่ยวกับวิถีชีวิตแบบสหกรณ์ให้กับประชาชนทั่วไป โดยเฉพาะอย่างยิ่งเยาวชนและผู้นำแนวคิด

(6) การร่วมมือระหว่างสหกรณ์ (cooperation among cooperatives) เพื่อให้บริการแก่สมาชิกอย่างมีประสิทธิภาพมากที่สุด และเพื่อความเข้มแข็งของขบวนการ สหกรณ์ทั้งปวงควรให้ความร่วมมือกันอย่างจริงจัง ทั้งระดับท้องถิ่น ระดับชาติ และระดับประเทศ

(7) การเอื้ออาทรต่อชุมชน (concern for community) ในขณะที่มุ่งเน้นไปที่ความต้องการของสมาชิก สหกรณ์ควรให้ความสำคัญต่อการพัฒนาชุมชนของตนให้เกิดความยั่งยืน ด้วยนโยบายต่าง ๆ ที่สมาชิกเห็นชอบ

ความหมาย “วิธีการสหกรณ์” (Cooperatives Practices)

วิธีการสหกรณ์ คือ ความร่วมมือในการดำเนินกิจกรรมทางเศรษฐกิจและสังคม โดยใช้หลักการสหกรณ์

ประเภทของสหกรณ์

ภายใต้กฎกระทรวงที่กำหนดประเภทของสหกรณ์ที่จะรับจดทะเบียน พ.ศ. 2548 ซึ่งออกตามพระราชบัญญัติสหกรณ์ พ.ศ. 2542 จะแบ่งประเภทของสหกรณ์ในประเทศไทยออกได้เป็น 7 ประเภท ดังนี้

- (1) สหกรณ์การเกษตร
- (2) สหกรณ์ประมง
- (3) สหกรณ์นิคม

- (4) สหกรณ์ร้านค้า
- (5) สหกรณ์บริการ
- (6) สหกรณ์ออมทรัพย์
- (7) สหกรณ์เครดิตยูเนียน

แนวคิดในการจัดการสหกรณ์

พสุ สัตถาภรณ์ (2533 : 167) กล่าวว่า การจัดการสหกรณ์ คือ การกระทำที่รวบรวมความคิด วิธีปฏิบัติ คน เงิน วัสดุ อุปกรณ์ เพื่อการทำงานในด้านผลิต การขาย และการบริการซึ่งจะอาศัยหลักสหกรณ์ที่สำคัญเป็นแนวทาง หลักสหกรณ์ที่สำคัญซึ่งผู้บริหารสหกรณ์จำเป็นจะต้องรู้และอาศัยเป็นแนวทางในการจัดการสหกรณ์ นั่นคือ หลักการสหกรณ์ 7 ประการ ในการจัดการสหกรณ์หรือการจัดการธุรกิจอื่นใดนั้น ต้องอาศัยปัจจัยต่าง ๆ อันได้แก่ คน เงิน วัสดุอุปกรณ์ การจัดการสหกรณ์เป็นเรื่องของการจัดการธุรกิจของสหกรณ์ในด้านต่าง ๆ ซึ่งถ้ากล่าวรวม ๆ กันไปสหกรณ์แต่ละประเภทก็อาจจะเกี่ยวข้องกับการจัดการในด้านต่าง ๆ เหล่านี้ คือ

- (1) การจัดการหรือการบริการด้านเงินทุน อันได้แก่ การจัดหาเงินทุน การให้สมาชิกซื้อหุ้น การรับฝากเงิน การกู้ยืมเงิน การจัดสรรกำไรเป็นสำรอง การรับบริจาค
- (2) การจัดการสินเชื่อ การให้เงินกู้ระยะสั้น การให้เงินกู้ระยะปานกลาง การให้เงินกู้ระยะยาว
- (3) การจัดการด้านการผลิต โดยการผลิตสินค้าและบริการ การผลิตสินค้า สมาชิกเป็นผู้ผลิต สหกรณ์เป็นผู้รับซื้อ
- (4) การให้บริการ สหกรณ์เป็นฝ่ายจัดหาบริการให้สมาชิก เช่น การจัดหาปุ๋ยและวัสดุ อุปกรณ์การเกษตร เป็นต้น
- (5) การให้บริการตลาด โดยสหกรณ์เป็นผู้รวบรวมผลิตผลมาจำหน่าย และผลิตผลที่สหกรณ์ผลิตขึ้นเอง
- (6) การบริหารงานบุคคล โดยที่ประชุมใหญ่เลือกตั้งคณะกรรมการดำเนินการ คณะกรรมการดำเนินการจัดจ้างผู้จัดการและพนักงาน ผู้จัดการบังคับบัญชาพนักงาน
- (7) การจัดการด้านอื่น ๆ เช่น ด้านการเงิน การบัญชี การพัสดุ การจัดการสินค้าคงคลัง เป็นต้น
- (8) การจัดการดังกล่าวผู้บริหารหรือผู้จัดการจะต้องทำหน้าที่ในการจัดการที่เรียกว่า functions of management หรือกระบวนการของการจัดการ ซึ่งได้แก่ การวางแผน การจัดองค์กร การจัดบุคคล การอำนวยความสะดวก การประสานงาน การควบคุมงาน

ลักษณะการจัดการสหกรณ์ ซึ่งเป็นองค์การธุรกิจที่อยู่ภายใต้สภาพแวดล้อมอันจะประกอบไปด้วย ระบบเศรษฐกิจภายใต้ยุคโลกาภิวัตน์ที่มีภาวะการแข่งขันกันอย่างรุนแรง กฎหมายสหกรณ์จะต้องดำเนินงานภายใต้กรอบกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานของสหกรณ์ กฎหมายที่สำคัญคือ พระราชบัญญัติสหกรณ์ ประมวลกฎหมายแพ่งและพาณิชย์ ประมวลกฎหมายรัชฎากร นโยบายรัฐ จะส่งผ่านนโยบายตามหน่วยงานราชการที่รับผิดชอบดูแลและสนับสนุนการสหกรณ์ที่สำคัญ ได้แก่ กรมส่งเสริมสหกรณ์ และกรมตรวจบัญชีสหกรณ์ ขบวนการสหกรณ์ในปัจจุบันประเทศไทยมีจำนวนสหกรณ์ 7 ประเภท ในแต่ละประเภทจะมีการร่วมมือกันตามหลักการสหกรณ์

ภายใต้สภาพแวดล้อมดังกล่าว ผู้จัดการมีหน้าที่สำคัญในการจัดการทรัพยากร ภายใต้ในองค์การของสหกรณ์ซึ่งประกอบไปด้วย คน เงินทุน วัสดุอุปกรณ์ และข้อมูลข่าวสาร โดยผ่านหน้าที่จัดการ ได้แก่ การวางแผน การจัดองค์กร การอำนวยการ ควบคุม การประสานงาน และการควบคุม เพื่อการบรรลุความสำคัญตามเป้าหมายในการดำเนินงานของสหกรณ์ ซึ่งประกอบด้วย ความสำเร็จ 2 ประการ

(1) ความสำเร็จทางเศรษฐกิจ คือ การจัดการที่บรรลุเป้าหมายในเชิงธุรกิจ ได้แก่ ความสามารถในการทำกำไร ความสามารถจัดการสภาพคล่องทางการเงิน ความมั่นคงทางเศรษฐกิจ และความมีเสถียรภาพ

(2) ความสำเร็จทางสังคม คือ การยกระดับฐานะความเป็นอยู่ของสมาชิก

5. แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารการผลิตและการวางแผนกำลังผลิต

ดร.ชนัน บุญเหมือนใจ (2549:1-6 – 1-7) กล่าวว่า การบริหารการผลิต (Production Management) เป็นหน้าที่หลักที่สำคัญหน้าที่หนึ่งในกระบวนการบริหารงานสหกรณ์ นอกจากนี้หน้าที่การบริหารการตลาดและการบริหารการเงินของสหกรณ์

คำว่า “การบริหารการผลิต” ประกอบด้วยคำว่า “การบริหาร” และ “การผลิต” ซึ่ง “การบริหาร” หมายถึง การทำงานให้สำเร็จ โดยมีการวางแผนทางภารกิจ นโยบาย และเป้าหมายไว้ให้ปฏิบัติตาม ส่วนคำว่า “การผลิต” หมายถึง กระบวนการแปลงสภาพปัจจัยการผลิตให้เป็นสินค้าหรือบริการ ดังนั้น โดยรวมแล้วการบริหารการผลิตจึงหมายถึงการบริหารกระบวนการแปลงสภาพปัจจัยการผลิตให้เป็นสินค้าหรือบริการตามวัตถุประสงค์ที่ต้องการ ซึ่งได้แก่ สินค้าหรือบริการที่ได้นั้นมีคุณภาพ (Quality) ปริมาณ (Volume) และต้นทุน (Cost) ตามที่ต้องการ รวมถึงต้องคำนึงถึงความยืดหยุ่นในการผลิตด้วย

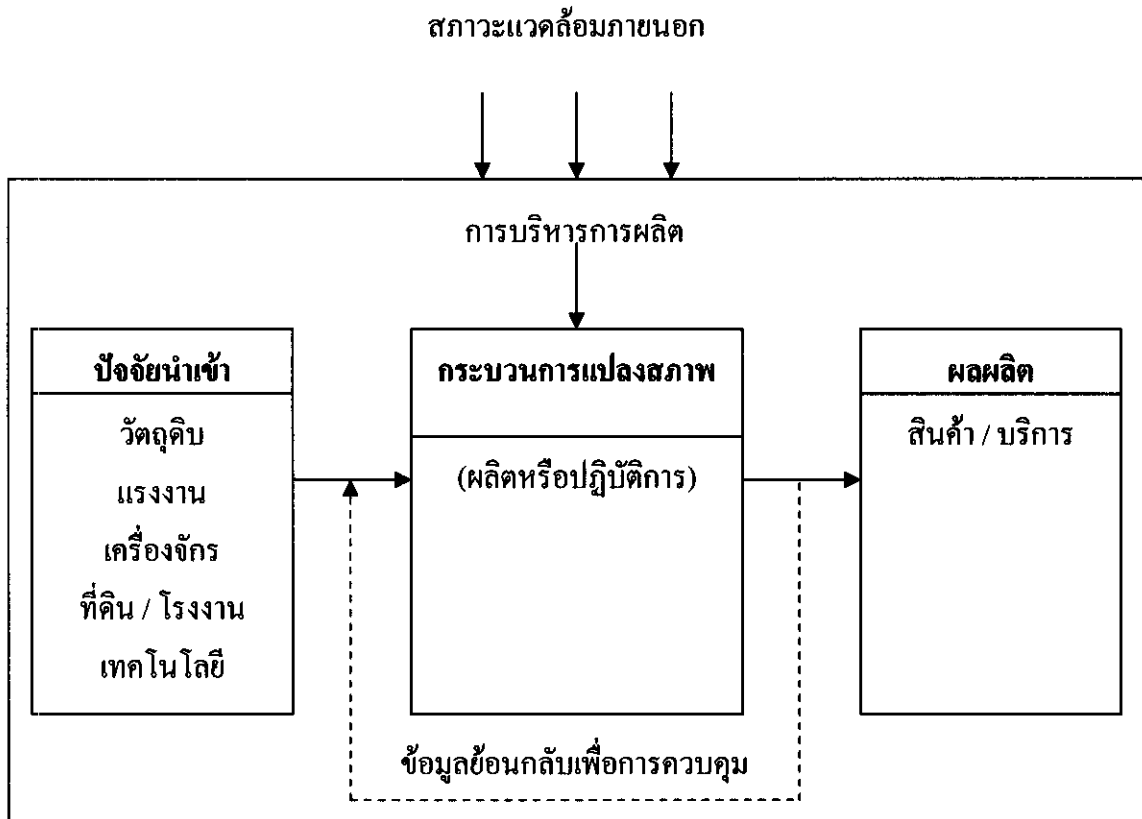
การบริหารการผลิตเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการตัดสินใจเป็นหน้าที่หลัก และมีลักษณะที่เป็นระบบ กล่าวคือ

(1) การตัดสินใจ การบริหารการผลิตเกี่ยวข้องกับการตัดสินใจ ซึ่งอาจแบ่งการตัดสินใจได้เป็น 4 ด้าน ใหญ่ ๆ คือ ด้านกระบวนการ (Process) ด้านคุณภาพ (Quality) ด้านกำลังการผลิต (Capacity) และด้านสินค้าคงเหลือ (Inventory) การตัดสินใจในเรื่องเหล่านี้ล้วนมีความสัมพันธ์กับหน้าที่อื่น ๆ ภายในสหกรณ์ด้วย

(2) หน้าที่ การบริหารการผลิตเป็นหน้าที่หลักเช่นเดียวกับการบริหารการตลาดและการเงิน ในสหกรณ์ที่ทำการผลิตสินค้าขายจะต้องมีฝ่ายผลิตหรือแผนกผลิต ทำหน้าที่เกี่ยวกับการผลิต ในสหกรณ์ที่มีธุรกิจบริการ เช่น การรวบรวมผลผลิต การรับฝากเงิน การให้กู้ยืม เป็นต้น จะต้องมีแผนกปฏิบัติการหรือดำเนินการเฉพาะเรื่องไป เช่น แผนกรวบรวมผลผลิต แผนกรับฝากเงิน และแผนกสินเชื่อ เป็นต้น

(3) ระบบ การผลิตมีลักษณะที่เป็นระบบซึ่งมีส่วนประกอบหลักสำคัญ 4 ส่วน คือ 1) ปัจจัยการผลิตหรือปัจจัยนำเข้า (Inputs) 2) กระบวนการแปลงสภาพ (Conversion Process) 3) ผลผลิต (Outputs) และข้อมูลย้อนกลับ (Information Feedback) เพื่อควบคุมระบบการผลิตให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ต้องการ

ระบบการผลิตเริ่มจากการนำปัจจัยนำเข้า เช่น วัตถุดิบ แรงงาน เครื่องจักร ที่ดิน อาคาร โรงงาน เทคโนโลยีและทรัพยากรอื่น ๆ ส่งเข้าไปในระบบการผลิต โดยมีกระบวนการแปลงสภาพซึ่งในธุรกิจผลิตสินค้าเรียกว่าการผลิต (Production) ส่วนในธุรกิจบริการมักจะเรียกว่าการปฏิบัติการ (Operations) ที่จะเปลี่ยนสภาพปัจจัยการผลิตให้เป็นผลผลิต คือ สินค้า (Goods) หรือบริการ (Services) นอกจากนี้ ควรมีข้อมูลย้อนกลับเพื่อควบคุมระบบการผลิตให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ที่ต้องการ ข้อมูลย้อนกลับนี้ได้มาจากการวัดค่าต่าง ๆ ของผลผลิต หรือผลการปฏิบัติการของระบบตามเกณฑ์การวัดค่าที่กำหนดไว้ ซึ่งอาจเป็นไปได้ทั้งด้านดีและด้านเสีย ถ้าเป็นผลเสียผู้บริหารการผลิตจะต้องพิจารณาปรับเปลี่ยนการทำงานของระบบให้ตรงตามวัตถุประสงค์ที่ต้องการ อย่างไรก็ตาม ในระบบการผลิตอาจมีสถานะแวดล้อมภายนอกที่เข้ามา มีอิทธิพลต่อการผลิตหรือการปฏิบัติการของระบบ ซึ่งผู้บริหารการผลิตไม่สามารถควบคุมสถานะแวดล้อมภายนอกเหล่านั้นได้ เช่น ภาวะเศรษฐกิจ อำนาจซื้อของผู้บริโภค ภัยธรรมชาติ ภาวะการเมือง กฎหมายที่เกี่ยวข้อง เป็นต้น แต่ผู้บริหารการผลิตต้องติดตามสถานะแวดล้อมภายนอกอย่างต่อเนื่องและตลอดเวลา เพื่อที่จะได้ปรับเปลี่ยนระบบการผลิตตามความเหมาะสม และสามารถทำได้ทันเวลาก่อนที่จะเกิดความเสียหายอย่างมากแก่ธุรกิจของสหกรณ์ การบริหารการผลิตดังกล่าวมาข้างต้นอาจแสดงได้ดังภาพ



ภาพที่ 2.3 การบริหารการผลิต

สำหรับในด้านกำลังผลิต หน่วยวัดกำลังการผลิต และการเลือกกำลังการผลิตที่เหมาะสม สุชาดา สดาวรวงศ์ (2549:2-13 – 2-16) ได้กล่าวไว้ ดังนี้

(1) ความหมายและความสำคัญของกำลังการผลิต

กำลังการผลิต (Capacity) หมายถึง จำนวนผลผลิตสูงสุดที่หน่วยผลิตของสหกรณ์สามารถผลิตได้ภายใต้การปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพมากที่สุดภายในระยะเวลาหนึ่ง ซึ่งหน่วยผลิตของสหกรณ์อาจอยู่ในรูปของโรงงาน แผนกเครื่องจักร คลังเก็บสินค้า และพนักงาน เช่น โรงสีข้าวสามารถสีได้สูงสุดวันละ 30 ตัน รถแท็กซี่แต่ละคันสามารถให้บริการผู้โดยสารได้สูงสุดวันละ 20 ชั่วโมง เป็นต้น การทราบถึงกำลังการผลิตจะช่วยให้ผู้บริหารสหกรณ์สามารถวางแผนการนำปัจจัยนำเข้า เช่น วัตถุดิบ รวมทั้ง การวางแผนเพื่อกำหนดระดับผลผลิตที่เหมาะสมได้ การตัดสินใจเกี่ยวกับกำลังการผลิตจึงมีความสำคัญ ดังนี้

ก. กำลังการผลิตเป็นสิ่งที่สนองตอบความต้องการในสินค้าและบริการของสหกรณ์ ซึ่งหากลูกค้ามีความต้องการสินค้าและบริการสูง แต่กำลังการผลิตไม่เพียงพอ สหกรณ์ก็จะเสียโอกาสในการสร้างรายได้ส่งผลให้ประโยชน์ที่จะเกิดแก่สมาชิกลดน้อยลง

ข. การตัดสินใจด้านกำลังการผลิตมีผลกระทบต่อต้นทุนของสหกรณ์ โดยหลักการแล้วการกำหนดกำลังการผลิตควรสัมพันธ์กับความต้องการของลูกค้า แต่ในทางปฏิบัติ กำลังการผลิตจะแตกต่างกับความต้องการที่สหกรณ์คาดไว้ ซึ่งถ้าเลือกกำลังการผลิตสูงมาก โดยคาดว่าต้นทุนเฉลี่ยต่อหน่วยผลิตจะต่ำ แต่หากความต้องการน้อยกว่า ทำให้จำนวนผลิตต้องลดลงตาม ส่งผลให้ต้นทุนสินค้าและบริการต่อหน่วยเพิ่มสูงขึ้นได้

ค. กำลังการผลิตเป็นสิ่งกำหนดจำนวนเงินที่ต้องลงทุนในเครื่องจักรอุปกรณ์ กำลังคนที่สหกรณ์ต้องใช้ในการดำเนินงาน การตัดสินใจด้านกำลังการผลิตทำให้สหกรณ์ต้องผูกพันกับทรัพยากรที่ลงทุนไปในระยะยาว

ง. การตัดสินใจด้านกำลังการผลิตส่งผลถึงความสามารถในการแข่งขันของสหกรณ์ได้ เช่น สหกรณ์โรงสีข้าวที่มีกำลังการผลิตเพียงพอก็สามารถป้องกันการเข้ามาแข่งขันได้

จ. การมีกำลังการผลิตที่เหมาะสม ช่วยให้ผู้บริหารสหกรณ์สามารถบริหารงานได้ง่ายขึ้น

(2) หน่วยวัดกำลังการผลิต

หน่วยวัดกำลังการผลิตโดยทั่วไปจะไม่วัดเป็นจำนวนเงิน แต่จะวัดในรูปของจำนวนหน่วยของผลผลิตถ้าผลิตสินค้าประเภทเดียว หน่วยวัดก็เป็นหน่วยของสินค้านั้น เช่น สหกรณ์ผลิตน้ำดื่ม หน่วยวัดกำลังการผลิตก็คือ ขวด โหล หรือ แพค แต่หากผลิตสินค้าหลายประเภท เช่น ผลิตผ้าปูที่นอน ผ้าคลุมเตียง ผ้ารองจาน การที่ใช้วัดกำลังการผลิตเป็นผืนย่อมไม่เหมาะสม ซึ่งต้องวัดเป็นหน่วยอื่น เช่น เป็นเมตรหรือหลา เป็นต้น ทั้งนี้ สหกรณ์ที่ผลิตสินค้า หน่วยวัดมักใช้ในรูปแบบของผลที่ได้จากการผลิต (Outputs) ในขณะที่สหกรณ์บริการ หน่วยวัดมักจะเป็นสิ่งที่นำเข้าสู่กระบวนการผลิต (Input) ดังนั้น สหกรณ์ควรพิจารณาเลือกใช้หน่วยวัดให้เหมาะสมกับการดำเนินงานต่อไป

ตัวอย่างหน่วยวัดการผลิตของแต่ละธุรกิจของสหกรณ์เป็น ดังนี้

สหกรณ์	หน่วยวัด
สหกรณ์ผลิตสินค้า	
การแปรรูปมันสำปะหลัง	ตัน
ไร้อ้อย	ตัน
สิ่งทอ	เมตร หลา
การแปรรูปสับปะรด	กิโลกรัม ตัน กระป๋อง โหล
น้ำดื่ม	ขวด โหล แพค

สหกรณ์บริการ

รถแท็กซี่	ชั่วโมงการให้บริการลูกค้า
รับจ้างสีข้าว	ต้นของข้าวเปลือก
บริการผสมเทียมด้านปศุสัตว์	ตัว

(3) การเลือกกำลังการผลิตที่เหมาะสม

สุชาติ ศถาวรวงศ์ (2549:2-14 – 2-16) กล่าวว่า กำลังการผลิตสูงสุดที่ผลิตได้ซึ่งเป็นกำลังการผลิตที่สหกรณ์ออกแบบไว้ (Design Capacity) แต่กำลังการผลิตที่เหมาะสม (Effective Capacity) อาจต่ำกว่ากำลังการผลิตที่ออกแบบไว้ก็ได้ ทั้งนี้ การวัดประโยชน์ของกำลังการผลิตอาจวัดในรูปของประสิทธิภาพ (Efficiency) และการใช้ประโยชน์ (Utilization) ดังนี้

$$\text{ประสิทธิภาพ} = \frac{\text{ผลผลิตจริง}}{\text{กำลังการผลิตที่เหมาะสม}}$$

$$\text{การใช้ประโยชน์} = \frac{\text{ผลผลิตจริง}}{\text{กำลังการผลิตที่ออกแบบไว้}}$$

การเลือกกำลังการผลิตที่เหมาะสมจึงส่งผลถึงการวัดประโยชน์จากการผลิตของสหกรณ์ได้ ดังนั้น สหกรณ์ควรพิจารณาปัจจัยในการกำหนดกำลังการผลิตที่เหมาะสม ได้แก่ บุคลากร การปฏิบัติงาน และปัจจัยภายนอกอื่น ๆ

ก. การพยากรณ์ความต้องการสินค้าและบริการ การพยากรณ์ดังกล่าวนี้ย่อมเกี่ยวข้องกับการตลาด ซึ่งต้องการทราบถึงความต้องการของลูกค้า โดยต้องพิจารณาถึงวงจรชีวิตผลิตภัณฑ์ (Product Life Cycle) ซึ่งมีอยู่ 4 ช่วง ได้แก่ ช่วงเริ่มต้น (Introduction) ช่วงเจริญเติบโต (Growth) ช่วงอิ่มตัวหรือเจริญเติบโตเต็มที่ (Maturity) และช่วงถดถอย (Decline) หากอยู่ในช่วงเจริญเติบโตเต็มที่ ความต้องการผลิตสินค้าจะสูง กำลังการผลิตต้องมาก แต่ในช่วงถดถอยซึ่งเป็นช่วงท้ายของวงจรชีวิตผลิตภัณฑ์ สินค้าหรือบริการล้าสมัย ความต้องการลดน้อยลง ยอดขายและกำไรลดลง กำลังการผลิตก็ย่อมลดลงด้วย

ข. ปัจจัยด้านสถานที่ผลิต ได้แก่ ขนาดและการ फैอขยายของโรงงาน ระยะทางและต้นทุนค่าขนส่งความเพียงพอของแรงงาน ความเพียงพอของพลังงานที่ใช้ ความร้อน แสง เสียง ระบบถ่ายเทอากาศ และสิ่งอำนวยความสะดวกที่จะสามารถทำให้ผู้ปฏิบัติงานทำการผลิต

ได้อย่างราบรื่นเพียงไร หากสถานที่ผลิตไม่ดีพอ ไฟฟ้าดับบ่อย อากาศไม่ถ่ายเท ทำให้การปฏิบัติงานหยุดชะงัก ส่งผลทำให้การผลิตลดลงได้

ค. ปัจจัยด้านสินค้าและบริการ ถ้าสินค้าและบริการของสหกรณ์มีเพียงชนิดเดียว การผลิตย่อมสามารถต่อเนื่องได้ดีกว่าการผลิตสินค้าต่าง ๆ กันหลายชนิด ดังนั้น ยิ่งผลิตมีรูปแบบเดียวกันมากเท่าไร การกำหนดมาตรฐานวิธีการผลิตและวัตถุดิบที่ใช้ย่อมกระทำให้ง่ายขึ้นเท่านั้น ซึ่งส่งผลทำให้กำลังการผลิตเพิ่มมากขึ้นกว่าการผลิตที่มีสินค้าและบริการที่มีรูปแบบหลากหลาย

ง. ปัจจัยด้านกระบวนการผลิต กระบวนการผลิตที่ดีย่อมทำให้สินค้ามีคุณภาพตรงตามมาตรฐานที่กำหนด ทำให้กำลังการผลิตสูงตามระดับที่กำหนด แต่หากกระบวนการผลิตไม่ดีพอสินค้าไม่ได้มาตรฐานทำให้ต้องแก้ไขงาน หรือกลายเป็นสินค้าเสีย กำลังการผลิตก็จะลดลง

จ. ปัจจัยด้านบุคลากร ถ้าบุคลากรที่ทำการผลิตได้รับการฝึกฝน มีความชำนาญ ไม่ขาดงานและมีประสิทธิภาพเพียงพอ ก็จะสามารทำการผลิตได้ในจำนวนที่วางแผนไว้ นั่นคือสามารถทำได้เต็มที่ตามกำลังการผลิตได้

ฉ. ปัจจัยด้านการปฏิบัติงาน เป็นปัจจัยที่เกี่ยวกับการทำงานของเครื่องจักรว่ามีความพร้อมเพียงใดในการทำงานแต่ละงาน วัตถุดิบที่ใช้มีเพียงพอหรือไม่ การสั่งซื้อทันเวลาเพียงไร นอกจากนี้ อะไหล่และชิ้นส่วนที่ใช้ในการผลิตเหมาะสมหรือไม่ ซึ่งหากปัจจัยดังกล่าวไม่พร้อมก็จะทำให้ไม่สามารถผลิตได้ตามกำลังการผลิตที่กำหนด

ช. ภายนอกอื่น ๆ ปัจจัยภายนอกบางอย่างส่งผลต่อกำลังการผลิตได้ เช่น มาตรฐานสินค้าที่ทางการกำหนดในการผลิตน้ำดื่ม หรืออาหารสำเร็จรูป หรือกฎของทางการในการกำหนดชั่วโมงขั้นสูงในการทำงาน รวมทั้ง การกำหนดวันหยุดของพนักงาน เป็นสิ่งที่สหกรณ์ต้องนำมาพิจารณาที่กำหนดกำลังการผลิตที่เหมาะสมต่อไป

6. เครื่องมือในการวิเคราะห์ฐานะทางการเงิน

งบการเงิน คือ รายงานผลการดำเนินงาน ฐานะทางการเงินหรือการเปลี่ยนแปลงฐานะทางการเงินของกิจการ ซึ่งรายงานดังกล่าว รายงานในงบดุล งบกำไรขาดทุน งบกำไรสะสม งบกระแสเงินสด งบแสดงการเปลี่ยนแปลงส่วนของผู้ถือหุ้น งบประกอบ หรือหมายเหตุประกอบ งบการเงินหรือคำอธิบายอื่น ซึ่งระบุไว้ว่า เป็นส่วนหนึ่งของงบการเงินในรอบระยะเวลาหนึ่ง โดยทั่วไปจะเป็นรอบระยะเวลา 12 เดือน หรือ 1 ปี (ปัญญา หิรัญรัมย์ และส่งเสริม หอมกลิ่น, 2548 : 2-7)

การวิเคราะห์งบการเงิน จะทำการวิเคราะห์โดยการนำตัวเลขจากรายงานต่าง ๆ ในงบการเงิน ที่จัดทำขึ้นมาเปรียบเทียบ ความสัมพันธ์ไว้แล้วนำเสนอผลการวิเคราะห์ พร้อมทั้งข้อคิดต่าง ๆ ต่อฝ่ายบริหารหรือผู้ต้องการใช้ผลการวิเคราะห์นั้น เพื่อใช้เป็นแนวทางในการตัดสินใจ การวางแผน หรือการควบคุมการดำเนินงาน

การศึกษาแนวโน้ม (Trend Percentage Analysis)

เป็นการนำข้อมูลที่ต้องการหรือสนใจจากงบการเงินหลาย ๆ ปี ต่อเนื่องกันมาวิเคราะห์ เพื่อจะดูแนวโน้มหรือทิศทางของข้อมูลนั้นว่าอย่างไร ซึ่งจะเป็นประโยชน์ในการพยากรณ์ทิศทางของเหตุการณ์ในอนาคตว่าควรเป็นไปในแนวทางใด การวิเคราะห์แนวโน้มมี 2 แบบ คือ

(1) วิเคราะห์แนวโน้มจากข้อมูลเดิม วิธีนี้เป็นการศึกษาจากข้อมูลที่ได้มาโดยตรงในรูปจำนวนเงินในช่วงเวลาต่อเนื่องกัน เช่น รายปี รายเดือน โดยมีได้นำไปเปรียบเทียบให้อยู่ในลักษณะอื่น เช่น เป็นร้อยละหรืออัตราส่วน แล้วสรุปว่ารายงานดังกล่าวมีแนวโน้มสูงขึ้น หรือลดลง

(2) วิเคราะห์อัตราร้อยละของแนวโน้ม มี 2 วิธี คือ

ก. การวิเคราะห์อัตราร้อยละของปีฐาน วิธีนี้จะใช้ปีใดปีหนึ่งเป็นฐานเพียงปีเดียว โดยเทียบปีฐานให้เป็น 100 แล้วนำข้อมูลของปีอื่น ๆ ซึ่งเป็นรายการเดียวกันมาเทียบกับปีฐาน ตลอดทุกช่วงปีที่ต้องการวิเคราะห์ จะได้แนวโน้มอีกแบบหนึ่งในรูปลักษณะของอัตราร้อยละ โดยใช้สูตรการคำนวณดังนี้

$$\text{อัตราร้อยละของปีที่ต้องการทราบ} = \frac{\text{ตัวเลขของปีที่ต้องการทราบ} \times 100}{\text{ตัวเลขของปีฐานคงที่}}$$

ข. การวิเคราะห์อัตราร้อยละของปีฐานเคลื่อนที่ (หรือเรียกอีกอย่างหนึ่งว่าอัตราเพิ่ม / ลด) วิธีนี้เป็นการคำนวณหาอัตราร้อยละของการเพิ่มหรือลด ของรายการหนึ่ง ๆ ในช่วงเวลาที่ผ่านไปโดยมิได้เจาะจงเอาปีใดปีหนึ่งเป็นฐานที่แน่นอนเหมือนวิธีแรก แต่วิธีนี้ฐานจะเคลื่อนที่ไปเรื่อย ๆ สำหรับช่วงระยะเวลาของการเปรียบเทียบจะเทียบเป็นปีต่อปีแบบต่อเนื่องกัน หรือเปรียบเทียบเป็นเดือนต่อเดือนแบบต่อเนื่องกันก็ได้ ทั้งนี้ อยู่กับเป้าหมายของผู้วิเคราะห์ โดยใช้สูตรคำนวณ ดังนี้

$$\text{อัตราเพิ่ม / ลด ของปีที่ต้องการทราบ} = \frac{\text{ข้อมูลของปีที่ต้องการ} - \text{ข้อมูลของปีก่อน} \times 100}{\text{ข้อมูลปีก่อน}}$$

ข้อสังเกตการวิเคราะห์ตามอัตราร้อยละของแนวโน้ม

(1) การคำนวณหาอัตราร้อยละของแนวโน้ม ไม่จำเป็นต้องคำนวณทุกรายการที่ปรากฏในงบการเงินก็ได้ แต่เราอาจจะเลือกคำนวณเฉพาะรายการที่น่าสนใจและสัมพันธ์กันเท่านั้น เช่น การคำนวณอัตราแนวโน้มของรายได้ ก็อาจจะคำนวณอัตราของ ค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานและกำไรจากการดำเนินงานด้วย เป็นต้น เพื่อเปรียบเทียบดูความสัมพันธ์กัน

(2) อัตราร้อยละสูงหรือต่ำขึ้นอยู่กับตัวเลขที่ใช้เป็นฐานในการคำนวณ ถ้าตัวเลขปีฐานเป็นจำนวนน้อย อัตราร้อยละของการเปลี่ยนแปลงจะเพิ่มขึ้นมากทั้ง ๆ ที่จำนวนเงินของรายการนั้น ๆ เปลี่ยนแปลงไปในช่วงรอบระยะเวลาบัญชีเป็นจำนวนเล็กน้อยเท่านั้น

(3) การวิเคราะห์อัตราร้อยละของแนวโน้ม โดยเปลี่ยนตัวเลขที่ใช้เป็นฐานในการคำนวณไปเรื่อย ๆ มีผลให้อัตราร้อยละของการเปลี่ยนแปลงของรายการใดรายการหนึ่ง จะสูงหรือต่ำเพียงใด ส่วนหนึ่งขึ้นอยู่กับฐานในการคำนวณที่เปลี่ยนแปลงไปเรื่อย ๆ ทำให้ไม่มีความหมาย กล่าวคือ ผู้วิเคราะห์จะไม่สามารถทราบแนวโน้มของการดำเนินธุรกิจที่แท้จริง

การวิเคราะห์อัตราส่วนทางการเงิน (Financial Analysis)

อัตราส่วนทางการเงิน เป็นเครื่องมือที่ใช้ประโยชน์ในการประเมินฐานะการเงินและประสิทธิภาพความสามารถในการหากำไรของธุรกิจ โดยการนำเอารายการเงินต่าง ๆ ในงบดุลและงบกำไรขาดทุนมาเทียบให้อยู่ในรูปอัตราส่วน ทำให้ได้ความหมายที่ลึกซึ้งขึ้นกว่าข้อมูลดิบที่ปรากฏในงบการเงินโดยตรง

ขั้นตอนการวิเคราะห์อัตราส่วน

- เก็บข้อมูลรายการเงินต่าง ๆ ในงบดุล งบกำไรขาดทุน
- นำมาแทนค่าและคำนวณตามสูตรอัตราส่วนแต่ละประเภท
- แปลความหมายอัตราส่วนแต่ละตัว
- เปรียบเทียบและตีความ
- สรุปผลการวิเคราะห์และแสดงความคิดเห็นทั้งหมด

กรมตรวจบัญชีสหกรณ์ ได้จัดทำคู่มือการใช้งานอัตราส่วนมาตรฐานทางการเงินของสหกรณ์และกลุ่มเกษตรกร เพื่อใช้ในการกำหนดตัวชี้วัดเป็นมาตรฐานให้ผู้สอบบัญชีและผู้สนใจทั่วไปวิเคราะห์งบการเงินของสหกรณ์และกลุ่มเกษตรกรให้มีมาตรฐานเดียวกันและได้กำหนดเกณฑ์อัตราส่วนมาตรฐานทางการเงินของสหกรณ์และกลุ่มเกษตรกร เป็นตัวชี้วัดที่เป็นมาตรฐานให้ผู้สอบบัญชีสหกรณ์ และกลุ่มเกษตรกรสามารถนำไปใช้ประโยชน์ในการเปรียบเทียบและสามารถกำหนดตัวชี้วัดประสิทธิภาพในการบริหารจัดการทางการเงิน เช่นเดียวกับที่หน่วยงาน

ธุรกิจและอุตสาหกรรมต่าง ๆ ได้สร้างเกณฑ์มาตรฐานอัตราส่วนของแต่ละอุตสาหกรรมไว้ใช้
ในการเปรียบเทียบอัตราส่วนมาตรฐานดังกล่าว จำแนกประเภท และขนาดของสหกรณ์

ในการวิเคราะห์อัตราส่วนทางการเงิน แบ่งออกได้เป็น 4 ประเภท (กรมตรวจบัญชี
สหกรณ์ , 2545 : 30-38) และได้อธิบายความหมายของอัตราส่วนทางการเงิน ดังนี้

1. อัตราส่วนวิเคราะห์ความคล่องตัวหรือวัดสภาพคล่อง (Liquidity ratios)
2. อัตราส่วนวิเคราะห์ความสามารถในการใช้สินทรัพย์ (Activity ratios)
3. อัตราส่วนวิเคราะห์ความสามารถในการก่อหนี้ (Leverage ratios)
4. อัตราส่วนวิเคราะห์ความสามารถในการหากำไร หรือ ประสิทธิภาพในการบริหาร

(Profitability ratios)

1. อัตราส่วนวิเคราะห์ความคล่องตัวหรือวัดสภาพคล่อง (Liquidity ratios)

$$\text{อัตราส่วนทุนหมุนเวียน (Current Ratio)} = \frac{\text{สินทรัพย์หมุนเวียน}}{\text{หนี้สินหมุนเวียน}}$$

อัตราส่วนนี้เป็นอัตราส่วนที่นิยมใช้กันมากที่สุด และใช้เป็นเครื่องชี้ฐานะทางการเงิน
ระยะสั้นของธุรกิจนั้น ถึงแม้ว่าอัตราส่วนนี้จะเป็เครื่องวัดอย่างหยาบ ๆ ก็ตาม แต่ก็ยังช่วยตอบถาม
ในเรื่องความสามารถในการชำระหนี้ระยะสั้นหรือสภาพคล่องของกิจการ ณ เวลานั้น ได้ระดับหนึ่ง
และยังช่วยชี้ถึงระดับความปลอดภัยของเจ้าหนี้ อัตราส่วนทุนหมุนเวียนที่ต่ำแสดงว่า กิจการอาจไม่
ชำระหนี้สินระยะสั้นได้เมื่อครบกำหนด แต่ถ้าอัตราส่วนทุนหมุนเวียนสูงย่อมแสดงถึงความสามารถ
ในการชำระหนี้ระยะสั้นได้สูง

ตามปกติถือว่าอัตราส่วนนี้ยิ่งสูงความคล่องตัวยิ่งมาก ถ้ามองในแง่เจ้าหนี้ เหตุการณ์
ลักษณะนี้ เป็นเรื่องน่าพอใจ แต่ถ้ามองในฐานะผู้บริหารที่มีความรอบคอบแล้วเหตุการณ์ดังกล่าว
อาจเป็นปัญหาแก่กิจการได้ ทั้งนี้ อาจเป็นไปได้ว่ากิจการมีสินทรัพย์หมุนเวียนเกินความจำเป็น
เช่นมีสินค้าคงเหลือมากเกินไป ถือเงินสดมากโดยไม่มีความจำเป็น เป็นต้น

ดังนั้น อัตราส่วนทุนหมุนเวียนที่สูง จึงมิได้หมายความว่ากิจการจะชำระหนี้ได้คล่อง
และมีประสิทธิภาพเสมอไป ทั้งนี้ ส่วนหนึ่งอาจเป็นข้อเสียแก่กิจการ เนื่องจากไม่ได้ใช้สินทรัพย์
ส่วนนี้ในการก่อให้เกิดกำไรแก่กิจการเท่าที่ควร ทั้งนี้ อาจเป็นผลเนื่องมาจากมีการขายสินค้า
น้อยลงหรือเก็บเงินจากลูกหนี้ได้ช้า ทำให้ยอดลูกหนี้สะสมเพิ่มมากขึ้นเรื่อย ๆ และเสียโอกาส
ในการที่จะนำเงินจำนวนนั้นไปลงทุนเพื่อหารายได้ หรือนำไปใช้ชำระหนี้สินระยะยาวเพื่อลด
ดอกเบี้ยจ่าย หรือนำไปจ่ายเป็นเงินปันผลซึ่งจะทำให้ผู้ถือหุ้นได้รับประโยชน์ หรือนำไปลงทุน
อย่างอื่น เพื่อให้เกิดประโยชน์แก่กิจการยิ่งขึ้น

ในกรณี อัตราส่วนทุนหมุนเวียนต่ำก็ไม่ได้หมายความว่ากิจการจะไม่สามารถชำระหนี้ได้เสมอไป ตัวอย่างเช่น กิจการสาธารณูปโภคจะลงทุนในสินทรัพย์ประเภทถาวรมาก เงินเข้าจากรายได้ค่อนข้างสม่ำเสมอ สินทรัพย์หมุนเวียนจึงมีไม่มากแต่ไม่เป็นอุปสรรคแก่การชำระหนี้ระยะสั้นแต่อย่างใด เนื่องจากการบริการที่ให้ส่วนใหญ่แล้วจะได้รับชำระค่าบริการจากผู้บริโภค เดือนต่อเดือน หรือกิจการที่ขายเป็นเงินสดก็มักจะถือสินค้าไว้เป็นจำนวนน้อย เพราะสินค้าส่วนใหญ่เป็นสินค้าที่หมุนได้เร็วจึงไม่ต้องการเงินลงทุนหมุนเวียนมากนัก แต่ถ้าเป็นกิจการที่มีขนาดเดียวกัน แต่ขายสินค้าเป็นเงินเชื่อก็มักจะถือสินค้าไว้เป็นจำนวนมาก และมักจะเป็นสินค้าที่หมุนได้ช้า ในกรณีนี้กิจการย่อมต้องการลงทุนหมุนเวียนในจำนวนที่มากกว่า

การพิจารณาอัตราส่วนนี้ จึงไม่สามารถพิจารณาได้เพียงลำพัง ควรพิจารณาการเคลื่อนไหวของเงินทุนหมุนเวียนในอดีตควบคู่ไปด้วย ซึ่งการวิเคราะห์ในลักษณะนี้ จะเป็นเครื่องชี้บอกถึงสภาพคล่องทางการเงินที่เกิดขึ้นในช่วงเวลาที่ผ่านมาได้

$$\text{อัตราส่วนทุนหมุนเวียนเร็ว (Quick ratio or Acid test ratio)} = \frac{\text{สินทรัพย์หมุนเวียนเร็ว}}{\text{หนี้สินหมุนเวียน}}$$

$$\text{โดยที่สินทรัพย์หมุนเวียนเร็ว} = \text{เงินสดและเงินฝากธนาคาร} + \text{เงินฝากสหกรณ์อื่น} + \text{เงินส่งชำระหนี้ระหว่างทาง} + \text{เงินลงทุนระยะสั้น} + \text{ลูกหนี้ระยะสั้นสุทธิ} + \text{ดอกเบี้ยเงินให้กู้ค้างรับสุทธิ}$$

อัตราส่วนนี้เป็นอัตราส่วนที่คล้ายกับอัตราส่วนทุนหมุนเวียน คือ ใช้สินทรัพย์หมุนเวียนเปรียบเทียบกับหนี้สินหมุนเวียน แต่อัตราส่วนนี้จะให้ข้อมูลเกี่ยวกับสภาพคล่องทางการเงินได้ดีกว่าอัตราส่วนทุนหมุนเวียน เนื่องจากจะใช้แต่เฉพาะสินทรัพย์หมุนเวียนที่สามารถเปลี่ยนเป็นเงินสดได้ง่ายและเร็ว เช่น เงินสดและเงินฝากธนาคาร เป็นต้น ในการเปรียบเทียบอัตราส่วนนี้จะตัดสินทรัพย์หมุนเวียนบางรายการ ซึ่งเป็นปัญหาในการเปลี่ยนเป็นเงินสดออก เช่น สินค้าคงเหลือ ค่าใช้จ่ายล่วงหน้า หรือสินทรัพย์หมุนเวียนซึ่งต้องใช้เวลาในการที่จะเปลี่ยนเป็นเงินสด จะพิจารณาเพียงสินทรัพย์ที่สามารถเปลี่ยนเป็นเงินสดได้เร็วเท่านั้น

2. อัตราส่วนวิเคราะห์ความสามารถในการใช้สินทรัพย์ (Activity ratios)

$$(1) \text{ อัตราหมุนของสินค้า (Inventory turnover)} = \frac{\text{ต้นทุนสินค้าขาย}}{\text{สินค้าคงเหลือถัวเฉลี่ย}}$$

$$\text{โดยที่สินค้าคงเหลือถัวเฉลี่ย} = \frac{\text{สินค้าต้นงวด} + \text{สินค้าปลายงวด}}{2}$$

สินค้าคงเหลือมักเป็นรายการที่มีมูลค่าสูง และความเสี่ยงสูงกว่าสินทรัพย์ หมุนเวียนประเภทอื่น โดยเฉพาะในเรื่องของราคา การเสื่อมคุณภาพ และความล้าสมัย อัตราหมุนของสินค้าเลยเป็นเครื่องบ่งชี้ความเพียงพอของสินค้าและการจัดการสินค้าคงเหลือว่ามีประสิทธิภาพเพียงใด ตลอดจนบ่งชี้ความสามารถของกิจการในการเปลี่ยนสินค้าเป็นเงินสด โดยวัดจำนวนครั้งของสินค้าที่สินค้าได้ถูกขายออกไปและซื้อมาทดแทนในระหว่างปี พ.ศ. ถ้าจำนวนครั้งมากก็จะเป็นผลดีต่อกิจการก็จะได้กำไรเพิ่มขึ้นทุกครั้ง อย่างไรก็ตาม ตัวเลขที่สูงเกินไปอาจแสดงถึงการสูญเสียโอกาสในการสร้างยอดขาย เนื่องจากมีการบริหารสินค้าคงเหลือที่ไม่มีประสิทธิภาพ ในทางตรงกันข้ามถ้าจำนวนครั้งต่ำแสดงว่ามีเงินลงทุนไปจมอยู่ในสินค้าจำนวนหนึ่งมากเกินไป ซึ่งกิจการควรจะนำไปใช้ให้เกิดประโยชน์ให้มากกว่านี้

อย่างไรก็ตาม การที่จะบอกว่าอัตราหมุนของสินค้าคงเหลือสูงหรือต่ำ จำเป็นต้องพิจารณาประเภทของกิจการประกอบ เช่น ร้าน Supermarket มักจะมีอัตราหมุนของสินค้าสูง แต่ร้านขายเพชรพลอยหรือเครื่องประดับราคาแพงมักจะมีอัตราหมุนของสินค้าต่ำ นอกจากนี้ การที่อัตราหมุนของสินค้าสูง (ซึ่งแสดงว่ากิจการมีสินค้าคงเหลือจำนวนน้อย) อาจเป็นผลมาจากการขายลดราคา (On Sale) หรือเกิดการเสื่อมคุณภาพ ชำรุด ล้าสมัย ระหว่างการเก็บรักษา หรือเก็บสินค้าไว้น้อยเกินไป ซึ่งอาจเกิดผลเสียเนื่องจากเสียโอกาสที่จะทำกำไร เนื่องจากกิจการอาจกำลังประสบปัญหาสินค้าขาดมือ จึงทำให้สูญเสียโอกาสที่จะขายสินค้าได้เพิ่มสูงมากขึ้น

ในกรณีที่ค่าคำนวณได้ต่ำ กิจการก็ควรจะหาสาเหตุว่าต่ำเพราะเหตุใด อาจเป็นเพราะสินค้าขายไม่ได้ ซึ่งก็ควรรีบหาทางแก้ไขหรือหากมีสาเหตุอื่นที่มีเหตุผลสมควร เช่น อาจเก็บสินค้าคงเหลือไว้มากเพราะมีสัญญาขายสินค้าล่วงหน้าไว้แล้ว หรือเก็บกักตุนไว้เพื่อเตรียมรับสถานการณ์บางอย่างที่คาดว่าจะเกิดขึ้น เช่น ราคาสินค้าจะสูงขึ้นเนื่องจากการประกาศขึ้นภาษีมูลค่าเพิ่ม เป็นต้น ในกรณีเช่นนี้การเก็บรักษาสินค้าไว้เป็นจำนวนมากก็ถือว่าไม่ใช่เรื่องเสียหายแต่อย่างใด ดังนั้น การวิเคราะห์อัตราส่วนทางการเงินนอกจากจะมุ่งดูที่สภาพคล่องแล้ว ควรที่จะดูในแง่คุณภาพอีกด้วย โดยพิจารณาอัตราผลตอบแทนจากรายได้ (อัตรากำไรสุทธิ) ประกอบกันไป

(2) อายุเฉลี่ยของสินค้า (Average days per turnover)

อายุเฉลี่ยของสินค้าเป็นสิ่งที่บ่งบอกว่ากิจการจะต้องใช้เวลากี่วันจึงจะสามารถขายสินค้าคงเหลือนั้นได้ ถ้าจำนวนวันน้อยก็จะเป็นผลดีต่อกิจการ แสดงว่ามีความสามารถในการเปลี่ยนสินค้าเป็นเงินสดได้เร็ว ในทางตรงกันข้ามถ้าจำนวนวันมาก แสดงว่าเงินลงทุนจมให้สินค้าจำนวนนั้นมากเกินไป

$$\text{อายุเฉลี่ยของสินค้า} = \frac{365}{\text{อายุหมุนของสินค้า}}$$

$$(3) \text{ อัตราหมุนของสินทรัพย์ทั้งสิ้น (Total assets turnover) } = \frac{\text{ขาย/บริการ}}{\text{สินทรัพย์ทั้งสิ้นถัวเฉลี่ย}}$$

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

อัตราส่วนนี้เป็นการวัดประสิทธิภาพการลงทุนในสินทรัพย์ว่ากิจการได้ใช้ประโยชน์จากสินทรัพย์เหล่านั้นให้เกิดประโยชน์สามารถสร้างยอดขาย/บริการได้เต็มที่ หรือไม่บ่งบอกความสามารถของกิจการในการใช้สินทรัพย์ทั้งหมดที่อยู่ว่า ก่อให้เกิดรายได้จากการขาย/บริการมากน้อยหรือมีประสิทธิภาพเต็มที่หรือไม่ เพียงใด หรือเป็นการวัดว่าการลงทุนในสินทรัพย์สอดคล้องกับยอดขายหรือไม่ ถ้าอัตราส่วนนี้มีค่าสูงแสดงว่ากิจการมีความสามารถในการใช้สินทรัพย์ที่มีอยู่เพื่อก่อให้เกิดรายได้จากการขาย/บริการสูง และมีการบริหารงานอย่างมีประสิทธิภาพ หากอัตราส่วนนี้มีค่าน้อย แสดงว่ากิจการอาจมีการลงทุนในสินทรัพย์มากเกินไป หรือกิจการอาจใช้ประโยชน์จากสินทรัพย์ต่าง ๆ ได้ไม่เต็มประสิทธิภาพ ควรพิจารณาตัดทอนสินทรัพย์ที่ไม่จำเป็นต้องใช้ลง หรือหาแนวทางใช้ประโยชน์จากทรัพย์สินให้มากขึ้น

ในการวิเคราะห์อัตราหมุนของสินทรัพย์ ผู้วิเคราะห์ควรพิจารณาอัตราส่วนอื่น ๆ ประกอบด้วย เช่น อัตราผลตอบแทนต่อสินทรัพย์ เพราะการใช้ราคาตามบัญชีของสินทรัพย์ตามที่ปรากฏในงบดุลเป็นเกณฑ์ในการคำนวณอัตราหมุนเวียนของสินทรัพย์นั้น รายการตามบัญชีที่เกิดขึ้นจากวิธีการบัญชีที่แตกต่างกัน จะทำให้มีอัตราหมุนของสินทรัพย์มีค่าต่างกันด้วย นอกจากนี้ ควรพิจารณาถึงสินทรัพย์ที่ซื้อมาตอนช่วงสิ้นงวดบัญชี ซึ่งผู้วิเคราะห์จำเป็นต้องใช้ดุลยพินิจในการพิจารณา

$$(4) \text{ อัตราร้อยละของรายได้ต่อสินทรัพย์ทั้งสิ้น (Total revenue to total assets ratio)}$$

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

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

อัตราส่วนนี้จะวัดความสามารถในการใช้สินทรัพย์เพื่อก่อให้เกิดรายได้ทั้งสิ้นเล็กน้อยหรือเต็มประสิทธิภาพหรือไม่ ถ้าอัตราส่วนนี้มีค่าสูง แสดงว่ามีความสามารถในการใช้สินทรัพย์ที่มีอยู่เพื่อก่อให้เกิดรายได้ทั้งสิ้นได้สูง และมีการบริหารงานอย่างมีประสิทธิภาพ หากอัตราส่วนมีค่าน้อย แสดงว่ากิจการใช้ประโยชน์จากสินทรัพย์ต่าง ๆ เพื่อก่อให้เกิดรายได้ไม่เต็มประสิทธิภาพเท่าที่ควร ควรพิจารณาหาแนวทางใช้ประโยชน์จากสินทรัพย์ให้เต็มประสิทธิภาพ

3. อัตราส่วนวิเคราะห์ความสามารถในการก่อหนี้ (Leverage Ratios)

$$\text{อัตราส่วนหนี้สินทั้งสิ้นต่อทุน (Debt to equity ratio)} = \frac{\text{หนี้สินทั้งสิ้น}}{\text{ทุน}}$$

อัตราส่วนนี้เป็นการวัดความสัมพันธ์ของเงินทุนของกิจการที่จัดหามาในรูปของหนี้ เป็นที่ยอมรับโดยทั่วไปว่าการก่อหนี้ของกิจการมีขีดจำกัด และปัจจัยที่เป็นข้อจำกัดมีหลายปัจจัยด้วยกัน เช่น ความคล่องตัวของสินทรัพย์ที่จะเปลี่ยนเป็นเงินและประเภทธุรกิจ เป็นต้น อัตราส่วนนี้ใช้พิจารณาว่าเจ้าหนี้มีเกราะคุ้มกันความปลอดภัยสำหรับผลขาดทุนที่อาจเกิดขึ้นในอนาคตจากส่วนของผู้ถือหุ้นได้เป็นจำนวนมากน้อยเพียงใด และหากกิจการมีอัตราส่วนหนี้สินต่อทุนมีค่าสูงเงินทุนจากเจ้าของมีเพียงเล็กน้อยและมาจากหนี้สินเป็นส่วนใหญ่ก็จะตกเป็นของเจ้าหนี้ ในขณะที่เดียวกันในส่วนของกิจการเองก็ต้องแบกรับภาระในรูปดอกเบี้ยไว้สูง ในทางตรงกันข้ามการที่กิจการมีอัตราส่วนหนี้สินต่อทุนต่ำ แสดงได้ว่าเจ้าหนี้มีเกราะคุ้มกันในการได้รับชำระหนี้จากกิจการ แต่มีอัตราส่วนหนี้สินต่อทุนที่ต่ำเกินไปก็ไม่เป็นผลดีเช่นกัน เพราะนอกจากจะแสดงถึงเครดิตของกิจการไม่ดีแล้วยังทำให้การขยายตัวเป็นไปอย่างเชื่องช้าอีกด้วย

4. อัตราส่วนที่ใช้วัดความสามารถในการทำกำไร (Profitability Ratios)

$$1. \text{ อัตราผลตอบแทนต่อสินทรัพย์ (Return on total assets ratio)} = \frac{\text{กำไรจากการดำเนินงาน} \times 100}{\text{สินทรัพย์ทั้งสิ้นถัวเฉลี่ย}}$$

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

อัตราส่วนนี้แสดงให้เห็นผลตอบแทนที่ได้จากการลงทุนทั้งสิ้นหรือการใช้สินทรัพย์ว่าได้ผลตอบแทนเพียงพอหรือไม่ และเป็นอัตราส่วนที่ฝ่ายบริหารใช้ควบคุมการดำเนินการ เพราะเป็นอัตราส่วนที่ใช้วัดความสามารถของฝ่ายบริหารในการใช้สินทรัพย์ของกิจการในอันที่ก่อให้เกิดกำไรกลับคืนมาสู่กิจการ

ข้อสังเกต

(1) การใช้ยอดสินทรัพย์ทั้งสิ้นโดยเฉลี่ย เพราะถือว่ากำไรเกิดจากการใช้ทรัพยากรที่กิจการมีอยู่ตลอดระยะเวลาบัญชี

(2) การวิเคราะห์อัตราส่วนผลตอบแทนต่อสินทรัพย์รวมควรพิจารณาควบคู่ไปกับอัตราการหมุนของสินทรัพย์ ถ้ามีความขัดแย้งกัน กล่าวคือ อัตราหมุนของสินทรัพย์มีค่าสูง ซึ่งหมายความว่ากิจการใช้สินทรัพย์ให้เกิดรายได้มากในขณะที่อัตราผลตอบแทนต่อสินทรัพย์รวมมีค่าต่ำ กิจการควรหาสาเหตุด้วยเนื่องจากเหตุใด เพื่อจะได้หาทางแก้ไขได้ตรงจุด

$$2. \text{ อัตราผลตอบแทนต่อส่วนของผู้ถือหุ้น (Return on net ratio) } = \frac{\text{กำไรสุทธิ} \times 100}{\text{ทุนถัวเฉลี่ย}}$$

$$\text{โดยที่ทุนถัวเฉลี่ย} = \frac{\text{ทุนต้นงวด} + \text{ทุนปลายงวด}}{2}$$

ส่วนของเจ้าของ หมายถึง ส่วนทุน กำไรสะสม และเงินสำรองต่าง ๆ ซึ่งไม่รวมหนี้สินระยะสั้นหรือหนี้สินระยะยาวแต่ประการใด

อัตราส่วนนี้เป็นอัตราส่วนระหว่างกำไรที่เกิดขึ้นทั้งหมดของกิจการ เปรียบเทียบกับส่วนของเจ้าของ เป็นการวัดความสามารถในการหาผลตอบแทนของกิจการจากเงินลงทุนเฉพาะส่วนของเจ้าของ ว่ามีมากน้อยเพียงใด หรือวัดประสิทธิภาพในการทำกำไรเมื่อเปรียบเทียบกับส่วนทุน ดังนั้น จึงเป็นอัตราส่วนที่สำคัญใช้พิจารณาร่วมกับการจัดหาเงินทุนในการก่อหนี้ (Leverage Ratio) เช่น หากอัตราส่วนมีค่าน้อยแสดงว่าผู้ถือหุ้นได้รับผลตอบแทนต่ำ ซึ่งอาจเกิดจากการวัดสัดส่วนการลงทุนที่ไม่เหมาะสม เป็นการใช้ส่วนของทุนมากกว่าส่วนของหนี้ซึ่งมีต้นทุนสูงกว่า ในกรณีอัตราส่วนมีค่ามาก แสดงว่าผู้ถือหุ้นได้รับผลตอบแทนสูง แสดงว่าประสิทธิภาพในการทำกำไรให้กับส่วนของเจ้าของ

$$3. \text{ อัตรากำไรขั้นต้น (Gross profit to sales ratio) } = \frac{\text{กำไรขั้นต้น} \times 100}{\text{ขาย/บริการ}}$$

$$\text{โดยที่กำไรขั้นต้น} = \text{กำไรขั้นต้นของการขาย/บริการ}$$

อัตราส่วนนี้เป็นการวัดความสามารถในการทำกำไรแบบหนึ่ง โดยพิจารณาจากส่วนต่างของยอดขาย/บริการกับต้นทุน/บริการ เพื่อให้ทราบถึงประสิทธิภาพในการหากำไร ขั้นต้นของกิจการก่อนที่จะหักค่าใช้จ่ายในการดำเนินการใด ๆ โดยเปรียบเทียบกับยอดขาย/บริการ ซึ่งจะสะท้อนให้เห็นถึงประสิทธิภาพในการควบคุมต้นทุนขาย/บริการ ทำให้กิจการทราบว่า ต้นทุน/บริการ นั้นต่ำหรือสูงเกินไปหรือไม่ หากกำไรขั้นต้นของขาย/บริการสูง แสดงว่ากิจการมีประสิทธิภาพในการควบคุมต้นทุนขาย/บริการ ส่งผลให้มีกำไรขั้นต้นสูง ในทำนองเดียวกันหากกำไรขั้นต้นของขาย/บริการต่ำ แสดงว่าต้นทุนขาย/บริการสูง กล่าวคือ เป็นอัตราส่วนที่แสดงให้เห็นถึงความสามารถในการทำกำไรขั้นต้นของกิจการ โดยที่ยังไม่คำนึงถึงค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานอื่น ๆ

4. อัตราค่าใช้จ่ายในการขายและบริการ (Selling expenses to sales ratio)

$$= \frac{\text{ค่าใช้จ่ายในการขายและบริการ} \times 100}{\text{ขาย/บริการ}}$$

อัตราส่วนนี้แสดงถึงค่าใช้จ่ายในการขายและบริการ เมื่อเปรียบเทียบกับยอดขาย/บริการว่าเป็นสัดส่วนเท่าไร เมื่อเทียบกับรายได้จากการขาย/บริการ ถ้าอัตราส่วนนี้ต่ำแสดงว่าค่าใช้จ่ายในการขายและบริการน้อย เมื่อเทียบกับยอดขาย/บริการหนึ่งหน่วย หากอัตราส่วนนี้มีค่าสูง หมายถึง กิจการมีค่าใช้จ่ายในการขายและบริการมากเกินไป หรืออาจเป็นราคาที่สินค้าต่ำต่ำเกินไปหรือไม่ แนวทางหนึ่งในการเพิ่มค่าอัตราส่วนนี้ คือ การสร้างยอดขาย/บริการ โดยการสร้างยอดขายสินค้าหรือปริมาณสินค้า/บริการ ซึ่งทำได้ยากกว่าการบริหารหรือควบคุมค่าใช้จ่ายให้มีประสิทธิภาพ เนื่องจากค่าใช้จ่ายในการขายและบริการถือเป็นค่าใช้จ่ายหลักตัวหนึ่งที่สามารถควบคุมได้

5. อัตรากำไรสุทธิ (Net profit margin to sales ratio) = $\frac{\text{กำไรสุทธิ} \times 100}{\text{ขาย/บริการ}}$

อัตราส่วนนี้แสดงให้เห็นทราบว่ารายได้จากการดำเนินงานทุก ๆ 100 บาท จะมีกำไรสุทธิที่เกิดขึ้นเท่าใด ถ้าอัตราส่วนที่คำนวณได้มีค่าสูง แสดงว่ากิจการมีความสามารถในการหากำไรจากการดำเนินงานสูง (ภายหลังจากที่คิดต้นทุนและค่าใช้จ่ายทั้งหมด) แต่อัตราส่วนนี้ก็มีข้อจำกัด คือ รายการค่าใช้จ่ายบางรายการที่นำไปหักจากรายได้เพื่อคำนวณกำไรสุทธินั้น อาจเป็นค่าใช้จ่ายที่มีได้เกิดขึ้นทุกปี เช่น หนี้สงสัยจะสูญ เป็นต้น ดังนั้น ถ้าอัตรากำไรสุทธิมีค่าต่ำกิจการควรวิเคราะห์สาเหตุเปรียบเทียบกับปีก่อน ๆ ด้วยว่ามีรายการใดปกติ นอกจากนี้ก็ควรเปรียบเทียบ

กับกิจการของกลุ่มแข่งขันที่มีตลาด ประเภท และปริมาณธุรกิจเหมือน ๆ กัน เพื่อจะได้ทราบว่า กิจการบริหารงานได้มีประสิทธิภาพเช่นไร

การวิเคราะห์งบการเงินโดยวิธีดูปอง (Du Pont Analysis)

ปัญญา หิรัญศรี และสงเสริม หอมกลิ่น (2548 : 3-43) กล่าวว่า การวิเคราะห์งบการเงินโดยวิธี ดูปอง เป็นการวิเคราะห์ที่โดยนำอัตราส่วนที่เกี่ยวกับความสามารถในการทำกำไร (อัตรากำไรสุทธิ) และอัตราส่วนที่เกี่ยวกับการใช้สินทรัพย์ (อัตรากาหมุนเวียนของสินทรัพย์รวม) มาวิเคราะห์ร่วมกันว่าจะมีผลต่ออัตราผลตอบแทนต่อสินทรัพย์ (ROA) หรืออัตราผลตอบแทนจากการลงทุน (ROI) อย่างไรบ้าง ซึ่งอธิบายได้จากสูตร ดังนี้

$$\text{จาก : อัตราผลตอบแทนต่อสินทรัพย์ (ROA) = } \frac{\text{กำไรสุทธิ}}{\text{สินทรัพย์รวม}}$$

ดังนั้น

$$\begin{aligned} \text{ROA} &= \text{อัตรากำไรสุทธิ} \times \text{อัตรากาหมุนของสินทรัพย์รวม} \\ &= \frac{\text{กำไรสุทธิ}}{\text{ยอดขาย}} \times \frac{\text{ยอดขาย}}{\text{สินทรัพย์รวม}} \end{aligned}$$

การวิเคราะห์วิธีดูปองนี้ช่วยให้เห็นว่าอัตราผลตอบแทนต่อสินทรัพย์ขึ้นอยู่กับ 2 อัตราส่วนคือ อัตรากำไรสุทธิและอัตรากาหมุนเวียนของสินทรัพย์รวม ดังนั้น หากกิจการมีอัตราส่วนอย่างใดอย่างหนึ่งสูง เช่น อัตรากำไรสุทธิสูงแต่อัตรากาหมุนเวียนของสินทรัพย์รวมต่ำ ก็จะมีผลทำให้อัตราผลตอบแทนต่อสินทรัพย์ไม่สูงเท่าที่ควร หากต้องการให้มีอัตราผลตอบแทนต่อสินทรัพย์สูงขึ้นก็จะต้องปรับปรุงอัตรากาหมุนเวียนของสินทรัพย์รวมให้มีค่าสูงขึ้นด้วย

นอกจากการวิเคราะห์อัตราผลตอบแทนต่อสินทรัพย์และอัตราผลตอบแทนจากการลงทุนแล้วยังสามารถใช้วิธีดูปองในการวิเคราะห์อัตราส่วนผลตอบแทนต่อส่วนของผู้ถือหุ้น (ROE) ได้อีกด้วย ดังนี้

$$\text{จาก : อัตราผลตอบแทนต่อส่วนของผู้ถือหุ้น (ROE) = } \frac{\text{กำไรสุทธิ}}{\text{ส่วนของผู้ถือหุ้น}}$$

ดังนั้น

$$\begin{aligned} \text{ROE} &= \text{อัตราผลตอบแทนต่อสินทรัพย์นั้น(ROA) } \times \text{ตัวคูณของส่วนของผู้ถือหุ้น} \\ &= \frac{\text{กำไรสุทธิ}}{\text{ยอดขาย}} \times \frac{\text{ยอดขาย}}{\text{สินทรัพย์รวม}} \times \frac{\text{สินทรัพย์รวม}}{\text{ส่วนของผู้ถือหุ้น}} \end{aligned}$$

การวิเคราะห์อัตราผลตอบแทนต่อส่วนของผู้ถือหุ้น โดยวิธีนี้จะแสดงให้เห็นถึงความสัมพันธ์ระหว่างอัตราส่วนที่สำคัญๆ ได้แก่ อัตรากำไรสุทธิ อัตราการหมุนเวียนของสินทรัพย์รวม และอัตราส่วนเกี่ยวกับโครงสร้างทางการเงินหรือการใช้เงินทุนของกิจการหรือสหกรณ์ ซึ่งจะทำให้ฝ่ายบริหารสามารถพิจารณาแนวทางในการปรับปรุงประสิทธิภาพในการดำเนินงานได้อย่างง่ายขึ้นว่าควรปรับปรุงส่วนใดบ้างเพื่อให้ค่า ROE ดีขึ้น เพราะการวิเคราะห์โดยการใช้วิธีนี้จะแสดงให้เห็นปัจจัยที่สำคัญของสหกรณ์หรือกิจการ 3 ประการ คือ

- 1) การควบคุมค่าใช้จ่ายซึ่งพิจารณาได้จากอัตรากำไรสุทธิ
- 2) ประสิทธิภาพการใช้สินทรัพย์ซึ่งพิจารณาได้จากอัตราการหมุนเวียนของสินทรัพย์

และ

- 3) การก่อหนี้ซึ่งพิจารณาได้จากสัดส่วนระหว่างส่วนของผู้ถือหุ้นต่อสินทรัพย์รวม โดยสรุปการวิเคราะห์งบการเงิน โดยวิธีการดูปองเป็นการวิเคราะห์การวิเคราะห์ส่วนทางการเงินที่สำคัญแต่ละประเภทมาวิเคราะห์ร่วมกันซึ่งจะช่วยให้ผู้วิเคราะห์ทราบข้อดี และข้อด้อยของกิจการ ได้ง่ายขึ้นเพื่อจะได้นำไปปรับปรุงการดำเนินงานตรงจุด โดยพิจารณาทั้งงบกำไรขาดทุน และงบดุลของกิจการ ซึ่งจะนำไปสู่การวิเคราะห์อัตราผลตอบแทนต่อการลงทุนและการวิเคราะห์ผลตอบแทนต่อส่วนของผู้ถือหุ้น

7. ทฤษฎีการจัดการ

การจัดการถือเป็นทั้งศาสตร์และศิลป์ กล่าวคือ ความสามารถในการจัดการและการดำเนินงานถือเป็นศิลป์ (art) ส่วนความรู้ หรือทฤษฎีที่ใช้ในการจัดการ ถือเป็นศาสตร์ (science) ศาสตร์ในการจัดการก็คือ ความรู้ที่ได้จัดระบบมาแล้ว ทฤษฎีการจัดการจึงเป็นระบบแบบความคิด หลักเกณฑ์ที่เกี่ยวกับการจัดการที่สำคัญ ซึ่งอาจแบ่งออกเป็น 4 กลุ่มใหญ่ ดังนี้ (ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ, 2539:16, ธงชัย สันติวงษ์, 2514:22)

(1) **การจัดการแบบดั้งเดิม (Classical Management)** มุ่งสร้างประสิทธิภาพโดยอาศัยหลักของการแบ่งงานกันทำ (division of labor) โดยต่อมา Federick W. Taylor เน้นการจัดการ โดยให้หลักเหตุผลและวิทยาศาสตร์ (scientific management) เพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพบุคลากรยังมี Max Weber พัฒนาการจัดการตามแบบราชการ (bureaucratic management) เป็นต้น

(2) **การจัดการเชิงพฤติกรรม (Behavioral Management)** เป็นการจัดการที่มุ่งลักษณะและผลกระทบของแต่ละบุคคล และพฤติกรรมกลุ่มในองค์การ ตัวอย่างเช่น Elton Mayo พฤติกรรมมนุษย์ในการทำงานมิได้ขึ้นอยู่กับปัจจัยทางด้านเศรษฐกิจ หรือการจูงใจในด้านการเงิน

เพียงอย่างเดียว หากแต่ขึ้นกับความพอใจทางจิตใจ หรือเรื่องราวด้านสังคม ส่วน Chester Barnard ย้ำให้เห็นว่าองค์กรต้องสนใจสร้างระบบความร่วมมือ (cooperative systems) อำนาจหน้าที่มิใช่ไหลในทิศทางเดียวจากบนลงล่าง ผู้บริหารจึงต้องเปิดกว้างรับฟังเหตุผลผู้ใต้บังคับบัญชาด้วย นอกจากนี้ นักคิดที่มีชื่อเสียงโด่งดังอีกท่านคือ Douglas McGregor เข้าตำรับทฤษฎี X และทฤษฎี Y ถือได้ว่าเป็นผู้พลิกโฉมความคิดการบริหาร จากเดิมที่มองว่าพนักงานเกียจคร้าน ไม่กระตือรือร้น ในทฤษฎี X เห็นว่า พนักงานมีความรับผิดชอบ มีความคิดริเริ่มในการทำงาน ในทฤษฎี Y จึงต้องให้เขามีส่วนร่วมในองค์กร สำหรับ Abraham Maslow เป็นผู้เสนอทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการซึ่งเห็นว่าบุคคลได้รับการกระตุ้น โดยความต้องการเพื่อให้ได้รับการตอบสนองตามลำดับของความ ต้องการของมนุษย์ โดยได้กำหนดเป็นทฤษฎีที่เรียกว่า ทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการ (hierarchy of needs theory) การจัดการตามหลักพฤติกรรมศาสตร์จึงเป็นศาสตร์ที่รวมวัฒนธรรมมนุษย์ เศรษฐกิจ การเมือง จิตวิทยา สังคมวิทยา จิตวิทยาสังคม และคณิตศาสตร์ จึงทำให้เกิดการศึกษาพฤติกรรม องค์กร (organizational behavior) ซึ่งเป็นการศึกษาถึงผลกระทบที่องค์กรมีต่อสมาชิก และ ผลกระทบที่สมาชิกมีต่อองค์กร โดยกลุ่มแรกจะละเอียดไป

(3) **การจัดการเชิงปริมาณ (Quantitative Management)** เป็นการจัดการที่นำเอา เทคนิคทางคณิตศาสตร์ เครื่องมือทางสถิติและข้อมูลมาใช้เพื่อช่วยแก้ปัญหาการจัดการ การจัดการเชิงปริมาณประกอบด้วยศาสตร์ที่สำคัญ 3 ประการ คือ ประการแรก ศาสตร์การจัดการ (Management science) หรือการวิจัยการปฏิบัติการ (operation research) เป็นการจัดการที่มุ่งใช้ โมเดลคณิตศาสตร์ในสถานการณ์ตัดสินใจต่าง ๆ ผู้ตัดสินใจจะมีหลักเกณฑ์เชิงปริมาณในการเลือกระหว่างทางเลือกต่าง ๆ ที่ดีที่สุด ตัวอย่างเช่น ทฤษฎีการจัดลำดับแถวรอคอย (queuing theory) หรือ (waiting line analysis) หรือ โมเดลสถานการณ์จำลอง (simulation model) เป็นต้น ประการที่สอง การจัดการปฏิบัติการ (Operations Management) เป็นการจัดการซึ่งใช้เทคนิคเชิงปริมาณ เพื่อปรับปรุงผลผลิตและเพิ่มประสิทธิภาพการผลิตสินค้า หรือบริการ โดยการออกแบบการปฏิบัติการ และการควบคุมกระบวนการแปรสภาพทรัพยากร ให้เป็นสินค้าสำเร็จรูป และบริการ เช่น การจัดการสินค้าคงเหลือ (inventory management) และ โมเดลเครือข่าย (network modeling) เป็นต้น ประการสุดท้าย ระบบข้อมูลการจัดการ (management Information systems, MIS) เป็นเครื่องมือที่มุ่งเก็บรวบรวมกระบวนการและการส่งข้อมูลเพื่อสนับสนุนหน้าที่การจัดการ ซึ่งใช้ระบบคอมพิวเตอร์ที่ออกแบบมาเพื่อช่วย ผู้บริหาร ในด้านการค้นหาข้อมูลที่ตรงกับความต้องการให้ได้ ในระยะเวลาสั้นและประหยัด ค่าใช้จ่าย

(4) **การจัดการที่เกิดขึ้นเมื่อไม่นาน** ที่ผสมผสานของสามกลุ่มดังกล่าวแล้วคือ ทฤษฎีระบบ (systems theory) และทฤษฎีเชิงสถานการณ์ (contingency theory of management) ทฤษฎีระบบเป็นการจัดการ ซึ่งมององค์การเป็นระบบตามหน้าที่ที่สัมพันธ์กับสิ่งแวดล้อมระบบเป็นกลุ่มของส่วนที่เกี่ยวข้องกัน ซึ่งต้องการบรรลุจุดมุ่งหมายร่วมกันทุกระบบ องค์การประกอบด้วย 4 ส่วนที่เกี่ยวข้องกัน คือ ปัจจัยนำเข้า (Inputs) กระบวนการแปรสภาพ (transformation process) ผลผลิต (outputs) และการป้อนกลับ (feedback)

ทฤษฎีการจัดการเชิงสถานการณ์ เป็นการจัดการซึ่งมุ่งปรับปรุงพฤติกรรมตามสถานการณ์เฉพาะอย่างขององค์การ ประกอบด้วยเทคโนโลยี สิ่งแวดล้อมภายนอก และบุคคลขององค์การเป็นการผสมผสานการจัดการ 3 กลุ่มดังกล่าว โดยกำหนดหลักเพื่อเป็นแนวทางต่อไป ไม่ใช่กฎที่แน่นอนตายตัว ผู้บริหารมีกิจกรรมที่แตกต่างกันกับสิ่งแวดล้อม เทคโนโลยีขององค์การ และปัจจัยอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องดังเช่น Daniel Katz และ Robert Kan ที่ชี้ให้เห็นถึงความจำเป็นขององค์การ ที่ต้องปรับตัวให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปเพื่อให้อยู่รอดได้ นอกจากสภาพแวดล้อมและเทคโนโลยีแล้ว ปัจจัยที่มีผลต่อการจัดโครงสร้างองค์การได้มากคือ ขนาดขององค์การ (organization size) พบว่า องค์การที่มีขนาดใหญ่ขึ้น ต่างจะมีส่วนประกอบโครงสร้างที่คล้ายคลึงกัน

การจัดการสหกรณ์

ไซศรี คนจริง (2537:51-54) ได้กล่าวถึงการจัดการสหกรณ์ ดังนี้

การจัดการสหกรณ์ มีความหมายที่เหมือนกับการจัดการทั่วไป โดยมุ่งดำเนินงานให้สำเร็จผลสมความมุ่งหมายที่ได้วางไว้ โดยผ่านกระบวนการต่าง ๆ ตั้งแต่ การวางแผน การจัดรายงานการควบคุม การติดตามและการประเมินผลงาน ซึ่งผู้ที่มีบทบาทสำคัญในการจัดการสหกรณ์ คือ ผู้จัดการหรือผู้บริหารสหกรณ์ การจัดการสหกรณ์มีข้อแตกต่างจากการจัดการธุรกิจอื่น ๆ หรือต่างจากการจัดการภาครัฐ โดยที่สหกรณ์เป็นองค์การธุรกิจที่มีได้มุ่งหากำไรเหมือนธุรกิจอื่น ๆ การหากำไรของสหกรณ์ อาจจะกล่าวได้ว่า เป็นการนำมาเพื่อจัดทรัพย์ให้ดีขึ้นแก่สมาชิกและเพื่อการปันผลส่วนที่สมาชิกได้กระทำกับสหกรณ์ ซึ่งตรงกับหลักการสหกรณ์สากลที่ว่าแบ่งปันผลให้แก่สมาชิกตามส่วนธุรกิจที่ได้กระทำกับสหกรณ์ และจ่ายดอกเบี้ยให้แก่ทุนเรือนหุ้นในอัตราจำกัด

การจัดการสหกรณ์โดยทั่วไป ควรจะคำนึงถึงสิ่งที่ต้องการพิจารณาดังต่อไปนี้

(1) การจัดการควรมีจุดมุ่งหมายที่กำหนดไว้แน่นอนเพื่อเป็นแนวทางในการดำเนินงาน

(2) การจัดการเป็นสิ่งที่มีความสำคัญต่อการดำรงชีวิตของมนุษย์ ทั้งนี้ เพราะผู้ที่ทำหน้าที่การจัดการสามารถที่จะเปลี่ยนแปลง หรือกระตุ้นพฤติกรรมของคนในองค์กรได้ตามปรารถนาโดยอาศัยอิทธิพลของการจัดการ

(3) การจัดการจะเกี่ยวข้องกับกลุ่มคนในองค์กรที่เป็นทรัพยากรขององค์กร และเป็นส่วนที่ทำให้องค์กรคงอยู่ได้ และดำเนินกิจการตามที่องค์กรต้องการ

(4) การจัดการควรจะต้องพิจารณาสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์กรที่จะมีส่วนมาส่งผลกับการจัดการ

ปัญหาและรูปแบบการจัดองค์กร

ธงชัย สันติวงษ์ (2541:30-32) ได้กล่าวถึงปัญหาการจัดองค์กร ไว้ว่าองค์กรธุรกิจหรือองค์กรประเภทอื่นใด เกือบจะทุกแห่งมักประสบปัญหาต่าง ๆ ในการบริหารอยู่ใน 8 ประการสำคัญดังนี้ คือ

(1) เป้าหมายและวัตถุประสงค์ขององค์กร (Organization goals and object)

เป้าหมายเป็นส่วนที่สำคัญของการบริหารงานเพราะเป็นหลักยึดและเป็นเครื่องชักนำการปฏิบัติงานของพนักงาน โดยตรง พนักงานจะทุ่มเทปฏิบัติงานได้ดีเพียงใดนั้น ขึ้นอยู่กับเป้าหมายขององค์กรชัดเจนเป็นที่เข้าใจ และยอมรับมากน้อยเพียงใด เป้าหมายอาจจะมีหลายระดับ มีได้หลายฝ่าย แต่หากเป้าหมายแต่ละตัวขัดแย้งกันเองในองค์กร หรือไม่สอดคล้องระหว่างเป้าหมายของตนเอง และองค์กรเมื่อใดผู้บริหารจะต้องใช้ความสามารถมากขึ้นเท่านั้น สำหรับวัตถุประสงค์จะระบุผลลัพธ์ขั้นสุดท้ายที่ได้การกำหนดวัตถุประสงค์อาจจะเป็นทั้งลำดับการบังคับบัญชา โดยเกิดจากเป้าหมายภารกิจเป้าหมายเฉพาะบุคคล และมีเครือข่ายที่แสดงถึง โปรแกรมที่เกี่ยวข้องกัน บางกรณีจึงใช้ทดแทนกันระหว่างเป้าหมายและวัตถุประสงค์

(2) โครงสร้างและการแบ่งงานภายใน (Structure and division of labor)

โครงสร้างองค์กร หมายถึง วิธีการจัดเตรียมคนเพื่อที่จะให้สามารถทำงานต่าง ๆ ได้สำเร็จ โครงสร้างจะช่วยให้รู้ได้ว่างานอยู่ในตำแหน่งใด และเกี่ยวข้องกับสัมพันธ์กับงานอื่น อย่างไรก็ตามหน้าที่ความรับผิดชอบอย่างไรบ้าง โครงสร้างองค์กรมีได้หลายรูปแบบ ซึ่งต่างก็มีจุดอ่อนและจุดแข็งต่างกันไป โครงสร้างองค์กร จึงเปรียบเสมือนการวางกรอบ หรืออาณาเขต ที่จะให้กิจกรรมของพนักงานสามารถแสดงออกซึ่งกระทำต่าง ๆ ได้ บางองค์กรอาจต้องการ โครงสร้างใหญ่ที่จะให้สรรพสิ่งต่าง ๆ พร้อมมากที่สุด เพื่อจะประสานกำลัง ทำอะไรหลายอย่างโดยคนมาก ๆ ที่อยู่ด้วยกันได้ บางองค์กรที่มีประสิทธิภาพ จึงต้องถือหลักว่า “โครงสร้าง ควรจะต้องจัดสร้างขึ้นตามความจำเป็นของกลยุทธ์” หรือตามความจำเป็นของสิ่งที่ต้องทำ (form follow function) โครงสร้างองค์กรไม่ใช่สิ่งที่คงทนถาวร และตายตัวแบบใด แบบหนึ่ง เมื่อเวลาผ่านไปโครงสร้างอาจต้อง

มีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงให้สอดคล้องกับเงื่อนไข และสถานการณ์ใหม่ ๆ ที่เกิดขึ้น เพื่อให้โครงสร้างองค์การทันสมัย และมีประสิทธิภาพตลอดเวลา เช่น เมื่อมีเทคโนโลยีก้าวหน้า มีผลิตภัณฑ์และบริการใหม่ ๆ หรือเป้าหมายเปลี่ยนแปลงไปจะส่งผลทำให้องค์การต้องมีการออกแบบใหม่อยู่ตลอดเวลา

(3) **บรรยากาศ (Organization climate)** เมื่อผู้ปฏิบัติงานได้เข้ามาทำงานในตำแหน่งหน้าที่ตามโครงสร้างองค์การที่กำหนดแล้ว สภาพแวดล้อมของอาคารสถานที่ ห้องทำงาน การตกแต่งและการใช้งานอุปกรณ์ เครื่องใช้ในสถานที่จะมีผลกระทบต่อการทำงานว่ามีความสะดวกสบายเพียงพอต่อการใช้งานหรือไม่ หากไม่เพียงพอ อาจทำให้การติดต่อประสานงาน ความสมบูรณ์ของงานลดลงได้ และที่สำคัญสภาพบรรยากาศแห่งความเคร่งเครียดหวาดระแวง หรือการแข่งขันชิงดีชิงเด่นกันแม้สภาพบรรยากาศจะเป็นปัจจัยที่ไม่เด่นชัดต่อความสำเร็จของงาน แต่ความจริงแล้ว หากบรรยากาศการทำงานที่ดีไม่เกิดขึ้น ผู้ทำงานจะเกิดความรู้สึกในทางหดหู่ที่ถูกกลืนเข้าไปอย่างช้า ๆ โดยไม่รู้ตัว แนวคิดทฤษฎีการจัดการในกลุ่มการจัดการเชิงพฤติกรรม (Behavioral management) จึงให้ความสำคัญในเรื่องนี้อย่างมาก

(4) **ระบบการให้รางวัลผลตอบแทน (Reward systems)** ผลตอบแทนเป็นรายจ่ายที่ตอบแทนให้กับผู้ทำงานที่ได้ทุ่มเทกำลังความสามารถให้กับองค์กร ระบบการจ่ายผลตอบแทน จึงมีความสำคัญยิ่งต่อการจูงใจให้คนทำงาน เพราะหากผู้ปฏิบัติรู้สึกพอใจ และเห็นว่าค่าตอบแทนคุ้มกับสิ่งที่ตนได้ทำให้กับองค์กร ก็จะทุ่มเทในงานอย่างเต็มที่ ในทางตรงข้ามหากเห็นว่าไม่คุ้มค่าก็จะเกิดความพยายามในการเปลี่ยนแปลงไปสู่องค์กรที่ดีกว่า ระบบการจ่ายค่าตอบแทนมีได้ 2 ประเภท คือ ผลตอบแทนที่มีตัวตน เช่น ผลตอบแทนที่เป็นตัวเงิน และผลตอบแทนที่ไม่มีตัวตน เช่น ความพอใจทางด้านจิตใจ มักเกิดจากความยอมรับนับถือ เป็นต้น ซึ่งผลตอบแทนแต่ละประเภท ผู้ปฏิบัติ อาจต้องการแตกต่างกันไปตามช่วงอายุก็ได้

(5) **ระบบการควบคุม (Control systems)** ระบบการควบคุมจะเป็นเครื่องช่วยชี้นำให้การดำเนินงานเป็นไปตามแผนที่วางไว้ การควบคุมอาจเกิดจากการควบคุมภายในของตัวผู้ปฏิบัติเองหรือเกิดจากการควบคุมภายนอกองค์กร ซึ่งแต่ละคนอาจมีความชอบต่างกันไป ผู้บริหารจึงต้องพิจารณาใช้เป็นเครื่องมือกำกับพฤติกรรมการทำงานอย่างเหมาะสม นอกจากนี้ยังอาจอาศัยประเพณีปฏิบัติ หรือพฤติกรรมทางสังคมเป็นเครื่องมือควบคุมได้ด้วย ระบบการควบคุมจึงเปรียบเสมือนพวงมาลัยควบคุมรถยนต์ หากมีการเกร็งการจับแน่นเกินไป อาจเคลื่อนตัวไปได้ช้า หากควบคุมน้อยเกินไป อาจเลื่อนตัวแวงไกวออกนอกเส้นทางได้

(6) **การตัดสินใจ (Decision making)** การตัดสินใจที่เป็นจุดสำคัญของประสิทธิภาพผลงาน หากระบบการตัดสินใจถูกกำหนดขอบเขตและจัดเป็นระบบไว้ดี จะช่วยให้ผู้ปฏิบัติงาน

ทำงานได้คล่องตัว มีโอกาสใช้ความสามารถ และเกิดความพึงพอใจตัวบุคคลที่ได้รับมอบหมาย
 อำนาจตัดสินใจจึงถือได้ว่าสำคัญยิ่ง ประเด็นที่น่าพิจารณาคือ ผู้รับอำนาจในการตัดสินใจได้รับ
 อำนาจมาเป็นบางส่วนต้องร่วมพิจารณากับผู้อื่นหรือรับงานทั้งหมด มีการมอบหมายอำนาจอย่าง
 เหมาะสมหรือไม่ หากมีการสั่งการส่วนใหญ่จากเบื้องต้น พร้อมกับมีกฎเกณฑ์ที่จำกัดมากมาย โดย
 เทพจะไม่เปิดโอกาสให้ผู้ทำงานตัดสินใจเองได้บ้างก็จะทำให้ผู้ทำงานอึดอัด ตรงข้ามหากผู้ทำงาน
 ทำตามคำสั่งคนอื่น โดยพยายามหลีกเลี่ยงไม่รับผิดชอบตัดสินใจด้วยตนเองแล้ว ก็เป็นปัญหาการ
 ปฏิบัติงานอีกเช่นกัน การมอบอำนาจการตัดสินใจจึงควรยึดหลักว่า หากประสบการณ์และ
 ความสามารถมีน้อย ความรับผิดชอบก็จะน้อย ต่อเมื่อมีความสามารถ ประสบการณ์ความรู้มากขึ้น
 การมอบอำนาจตัดสินใจก็ควรมากขึ้นเรื่อย ๆ

(7) การพัฒนาทรัพยากรบุคคล (Human resources developments)

ผู้ปฏิบัติงานถือเป็นทรัพยากรบุคคลที่มีความสำคัญต่อองค์กรยิ่ง เพราะคนจะเป็นผู้สร้างงานให้
 ขยายตัวเติบโตไปด้วยความสามารถของผู้ปฏิบัติ การอบรมและพัฒนาบุคลากรจึงเป็นเงื่อนไข
 สำคัญที่ต้องการทำอย่างจริงจัง ในทางตรงข้าม หากละเลยไม่อบรมและพัฒนาทรัพยากรบุคคล
 จะกลายเป็นตัวถ่วงความเจริญขององค์กรได้ ความจำเป็นขององค์กรจึงมีตั้งแต่การคัดเลือก
 ตัวบุคคลฝึกอบรม พัฒนา และประเมินผลการปฏิบัติงานที่ดี โดยเฉพาะอย่างยิ่งการที่ต้องฝึกอบรม
 และพัฒนา เพราะองค์กรต้องการผู้ปฏิบัติที่มีทักษะความชำนาญ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพขององค์กร
 นอกจากนี้ เมื่อมีการเปลี่ยนแปลงแล้วองค์กรก็ไม่อาจดำเนินการไปตามกระแสโลกที่เปลี่ยนไปได้
 เทคนิควิธีการอบรมและพัฒนา จึงมีความจำเป็นที่ผู้บริหารต้องมีการพัฒนาโดยตลอดอย่างต่อเนื่อง

(8) ปัจจัยที่มีอิทธิพลจากภายนอก (External influences) องค์กรจะประสบ

ความสำเร็จหรือล้มเหลว ย่อมขึ้นอยู่กับปัจจัย 2 กลุ่ม คือ ทรัพยากรที่มีอยู่ภายใน และความเป็นไป
 ของสภาพแวดล้อมภายนอก ปัจจัยเหล่านี้เองได้ทำให้องค์กรบางแห่งเปลี่ยนไปจากเดิมอย่างมาก
 เช่น การขยายตัวของถนนหนทาง โทรคมนาคม อาจทำให้การขยายตัวของธุรกิจบางประเภทมาก
 ขึ้น เทคโนโลยีคอมพิวเตอร์ที่เติบโตอย่างรวดเร็ว ส่งผลกระทบต่อบริษัทคอมพิวเตอร์ที่เติบโต
 อย่างรวดเร็ว ในระยะแรกหรือการแข่งขันของธุรกิจค้าปลีกรายใหญ่ส่งผลต่อการเปิดขายของ
 ร้านโชวห่วย เป็นต้น สภาพแวดล้อมภายนอกเหล่านี้จะมีผลต่อองค์กรมากหรือน้อยต่างกัน สุดแต่
 ชนิดและลักษณะของปัจจัยต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกันว่ามีอะไรบ้าง ความสามารถปรับตัวให้ทันความ
 เปลี่ยนแปลงกับสภาพแวดล้อมได้ตลอดเวลา จึงเป็นสิ่งสำคัญที่ผู้บริหารไม่อาจมองข้ามได้ ตรงกัน
 ข้ามหากสามารถใช้จุดแข็งขององค์กรตนเองได้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนไปได้ กลับจะ
 เป็นประโยชน์ต่อองค์กรได้ ปัจจัยจากสภาพแวดล้อมภายนอกจึงนับได้ว่าเป็นตัวกำหนดที่สำคัญ
 ต่ออนาคตความเป็นไปองค์กร ไม่ยกเว้นกระทั่งองค์กรที่เคยเข้มแข็งมาก่อน

รูปแบบการจัดองค์การ

รงชัย สันติวงษ์ (2541:40) ได้กล่าวถึงรูปแบบการจัดองค์การดังนี้คือ ในองค์การที่เป็นทางการ (Formal organization) ผู้บริหารจำเป็นต้องวางโครงสร้างขององค์การ (Organization structure) ที่แน่นอน เพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้ทราบอำนาจหน้าที่ของตนเองในการปฏิบัติงาน และบ่งบอกถึงขอบเขตความรับผิดชอบของแต่ละบุคคลที่ทำงานร่วมกันเพื่อป้องกันความสับสนการทำงานที่ซ้ำซ้อนและขัดแย้งกัน นอกจากนี้ ยังต้องจัดโครงสร้างให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมและสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว จึงต้องมีความยืดหยุ่นอยู่ด้วย มีองค์การไม่น้อยที่วางโครงสร้างที่แข็งตัวเกินไป เช่น โครงสร้างของสหกรณ์ที่ไม่ค่อยมีการเปลี่ยนแปลงต่อสภาพแวดล้อมภายนอก ทำให้ส่งผลต่อการปฏิบัติงานของบุคลากรอย่างเห็นได้ชัด การจัดโครงสร้างองค์การจำเป็นต้องคำนึงถึงองค์ประกอบสำคัญ ๆ อยู่ 3 ประการ คือ

(1) **ประสิทธิภาพในการทำงาน (Efficiency)** การใช้คนและทรัพยากรจำนวนมากเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ เป็นเรื่องที่ไม่ถ่วงน้ำหนัก โดยเฉพาะอย่างยิ่งสิ่งที่องค์การต้องคำนึงถึงก็คือ ใช้ทรัพยากรเหล่านั้นอย่างไรให้คุ้มค่าที่สุด การจัดแบ่งมอบหมายภาระงานให้เหมาะสมทั้งทางด้านปริมาณ และคุณสมบัติของบุคลากรเป็นความจำเป็นของผู้บริหาร นอกจากนี้ การประสานงานติดต่อสั่งการระหว่างงานแต่ละประเภท ไม่ควรเป็นอุปสรรคต่อการปฏิบัติงาน สิ่งที่ไม่อาจมองข้ามไปได้อีกประการหนึ่งก็คือ ขนาดของการควบคุม (Span of control) ซึ่งหมายถึงการพิจารณาเกี่ยวกับจำนวนผู้ใต้บังคับบัญชาที่จะให้ผู้บริหารคนใดคนหนึ่งควบคุมโดยตรงว่าจะมีมากน้อยเพียงใด

(2) **การรวมอำนาจ และการกระจายอำนาจ (Centralization and decentralization)** แม้ว่าผู้บริหารจะได้กระจายอำนาจในการตัดสินใจบางอย่างให้กับพนักงานในองค์การตามแนวคิดแล้วแต่องค์การอาจยังต้องมีการรวมอำนาจบางอย่างไว้ที่ผู้บริหารระดับสูง การตัดสินใจรวมอำนาจหรือกระจายอำนาจเรื่องใดเรื่องหนึ่ง จะส่งผลกระทบต่อการทำงานว่ามีความคล่องตัวมากน้อยเพียงใดและอาจมองได้ว่าการกระจายอำนาจ นอกจากจะทำให้พนักงานปฏิบัติงานได้อย่างรวดเร็วแล้วยังสร้างขวัญกำลังใจให้พนักงานอีกด้วย จึงยังคงต้องมีระเบียบ กฎเกณฑ์ต่าง ๆ เป็นกรอบกำหนดการตัดสินใจอย่างรัดกุมพอสมควร เพราะหากพนักงานตัดสินใจอย่างไม่รัดกุมก็จะส่งผลกระทบต่อหน่วยงานอย่างมาก

(3) **สภาพแวดล้อมขององค์การ (Environment)** สภาพแวดล้อมกับองค์การมีส่วนสัมพันธ์กันอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ แบบโครงสร้างจำเป็นต้องเหมาะสมกับสภาพแวดล้อมว่ามีการเปลี่ยนแปลงมากน้อยแค่ไหน เช่น โครงสร้างแบบกลไก (Mechanistic structure) จะมีความสลับซับซ้อนสูงมีรูปแบบที่เป็นทางการมากและมีการรวมศูนย์อำนาจ จึงปรับตัวต่อสิ่งใหม่ ๆ ได้ช้า

ขณะที่โครงสร้างแบบมีชีวิต (Organic structure) จะมีลักษณะคล่องตัวและปรับตัวได้ง่าย การติดต่อสร้างงาน ส่วนมากจะกระทำในแนวนอนมากกว่าแนวตั้ง มีการแลกเปลี่ยนข้อมูลระหว่างกันมากกว่า จะใช้วิธีออกคำสั่ง Burns และ Stalker (ธงชัย สันติวงษ์, 2541 : 116) เห็นว่า โครงสร้างที่มีประสิทธิภาพสูงสุดก็คือ โครงสร้างซึ่งสามารถปรับจนสอดคล้องเข้ากับ สภาพแวดล้อมก็คือ ผู้บริหารจะออกแบบองค์การเป็นแบบที่เป็นกลไก กรณีที่สภาวะแวดล้อมมั่นคงไม่เปลี่ยนแปลงและผูกพันตลอดเวลา เกณฑ์ที่ใช้กำหนดในการจัดโครงสร้างองค์การเป็นแผนงานต่าง ๆ อาจแบ่งได้เป็น 4 ประเภทคือ

- ก. จัดองค์การตามหน้าที่ (Functional Departmentation)
- ข. จัดองค์การตามผลผลิต หรือผลิตภัณฑ์ (Product Departmentation)
- ค. การจัดการตามพื้นที่หรืออาณาเขต (Territorial or geographic Departmentation)
- ง. จัดองค์การตามลูกค้า (Customer Departmentation)

8. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

บัญชา มณีคำ (2540 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาการวิเคราะห์ขนาดธุรกิจที่เหมาะสมของ สหกรณ์โคนมของประเทศไทย โดยได้ทำการศึกษาระหว่างปี พ.ศ. 2536 – 2538

ผลการศึกษาพบว่า ธุรกิจที่ทำกำไรให้กับสหกรณ์โคนมค่อนข้างมาก คือ การรวบรวม นำนมดิบจากสมาชิก และการแปรรูปนมพร้อมดื่มพาสเจอร์ไรส์ ซึ่งสอดคล้องกับผลการศึกษากลุ่มงานวิจัยด้านพัฒนาระบบสหกรณ์ กรมส่งเสริมสหกรณ์ (2541) ซึ่งได้ศึกษาผลการดำเนินงานของสหกรณ์โคนมและผลตอบแทนที่สมาชิกสหกรณ์ได้รับ พบธุรกิจที่ทำรายได้ให้กับสหกรณ์สูงสุด คือ ธุรกิจรวบรวมนมนมดิบ รองลงมาคือ ธุรกิจจัดหาสินค้ามาจำหน่าย ธุรกิจบริการ และ ธุรกิจส่งเสริมการเกษตร

ปรีชญา มากไมตรี (2538 : บทคัดย่อ) ทำการศึกษาเรื่องขนาดธุรกิจที่เหมาะสมของ สหกรณ์การเกษตรในจังหวัดภาคเหนือของประเทศไทย โดยทำการศึกษานานที่เหมาะสมของ ธุรกิจสินเชื่อ การซื้อ และการขาย ของสหกรณ์การเกษตรในภาคเหนือ รวม 84 แห่ง โดยการวิเคราะห์จะใช้สมการเชิงถดถอย (Regression analysis) เพื่อหาฟังก์ชันต้นทุนของสหกรณ์และนำ ข้อมูลที่ได้ไปคำนวณหาขนาดที่เหมาะสมทางธุรกิจ ได้แก่ ขนาดที่ทำให้สหกรณ์คุ้มทุน ขนาดที่ทำให้สหกรณ์เสียต้นทุนเฉลี่ยต่อหน่วยต่ำที่สุด และขนาดที่ทำให้สหกรณ์ได้รับกำไรสูงสุด

ผลการศึกษาพบว่า สหกรณ์ทุกขนาดดำเนินธุรกิจสินเชื่อเกินระดับจุดคุ้มทุนและระดับต้นทุนเฉลี่ยต่อหน่วยต่ำที่สุดไปแล้ว แต่ก็ยังต่ำกว่าระดับที่ทำให้สหกรณ์ได้รับกำไรสูงสุด สหกรณ์ส่วนใหญ่ดำเนินธุรกิจการซื้อเกินระดับจุดคุ้มทุน และระดับที่ทำให้สหกรณ์ได้รับกำไรสูงสุดไปแล้วแต่ยังต่ำกว่าระดับต้นทุนเฉลี่ยต่อหน่วยต่ำที่สุด และสหกรณ์ส่วนใหญ่ดำเนินธุรกิจการขายเกินระดับจุดคุ้มทุน และระดับต้นทุนเฉลี่ยต่อหน่วยต่ำที่สุดไปแล้ว แต่ก็ยังต่ำกว่าระดับที่ทำให้สหกรณ์ได้รับกำไรสูงสุด

รังสรรค์ ปิติปัญญา (2543 : บทคัดย่อ) ทำการศึกษาเรื่องขนาดที่เหมาะสมของสหกรณ์การเกษตรในเขตปฏิรูปที่ดิน

ผลการศึกษาพบว่า ปัจจุบันสหกรณ์ดำเนินธุรกิจทุกด้านเลยจุดคุ้มทุนไปแล้ว แต่เมื่อเปรียบเทียบกับปริมาณธุรกิจที่ทำให้เสียต้นทุนต่ำสุดนั้น พบว่า กรณีธุรกิจการซื้อและการขายยังดำเนินธุรกิจต่ำกว่าระดับที่เสียต้นทุนเฉลี่ยต่ำสุดอยู่มากคือ ดำเนินการเพียงร้อยละ 38.99 และ 42.34 ของระดับที่เสียต้นทุนต่ำที่สุดเท่านั้น ดังนั้น การดำเนินธุรกิจเพิ่มขึ้นย่อมมีผลทำให้ต้นทุนเฉลี่ยต่อหน่วยของธุรกิจนั้นลดลง จนถึงระดับต้นทุนที่ต่ำสุดเมื่อทำธุรกิจการซื้อ และการขายเท่ากับ 772,766.95 บาท และ 1,348,834.16 บาท สำหรับในกรณีธุรกิจสินเชื่อ พบว่า ปริมาณสินเชื่อที่สหกรณ์ให้บริการอยู่ใกล้กับปริมาณที่ทำให้สหกรณ์เสียต้นทุนต่ำสุดมาก คือ 1,575,666.82 บาท เมื่อพิจารณาเปรียบเทียบกับปริมาณธุรกิจในระดับที่สหกรณ์ได้รับกำไรสูงสุดแล้ว ปริมาณสินเชื่อที่ให้บริการยังอยู่ห่างจากระดับดังกล่าวมาก คือ 4,464,285.71 บาท (36.59%) เท่านั้น ดังนั้น บทสรุปของการศึกษา พบว่า ขนาดที่เหมาะสมของสหกรณ์การเกษตรในเขตปฏิรูปที่ดินแต่ละแห่งควรมีสมาชิก 850 คน ดำเนินงานครอบคลุมพื้นที่ 21,250 ไร่ มีปริมาณธุรกิจโดยรวมอยู่ระหว่าง 6,585,866.82 บาท ถึง 8,784,611.39 บาท

พรชัย บุญสม (2542 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาหาจำนวนโคนมเริ่มต้นเลี้ยงที่เหมาะสมของสมาชิกสหกรณ์โคนมหนองโพราชบุรี จำกัด

ผลการศึกษาพบว่า จำนวนโคนมเริ่มต้นเลี้ยงที่เหมาะสมในฟาร์มขนาดเล็กเท่ากับ 10 ตัว ฟาร์มขนาดกลาง 13 ตัว และฟาร์มขนาดใหญ่ 21 ตัว ผลการวิเคราะห์ความอ่อนไหวปัจจัยที่มีผลต่อการเลือกจำนวนโคนมเริ่มต้นเลี้ยงในฟาร์มขนาดเล็ก คือ ราคาอาหารหยาบเพิ่มขึ้นร้อยละ 100 และอัตราค่าจ้างแรงงานเพิ่มขึ้นร้อยละ 50 ในฟาร์มขนาดกลางคืออัตราค่าจ้างแรงงานเพิ่มขึ้นร้อยละ 50 และในฟาร์มขนาดใหญ่ไม่มีปัจจัยใดที่มีผลกระทบต่อจำนวนโคนมที่เริ่มต้นเลี้ยงที่เหมาะสม

ธีพิมล คงแก้ว (2550 : บทคัดย่อ) ได้ทำการศึกษาเรื่องปัจจัยที่มีผลต่อการเลี้ยงโคนม เพื่อเพิ่มคุณภาพน้ำนมดิบ ของเกษตรกรในจังหวัดพัทลุง

ผลการศึกษาพบว่า เกษตรกรเลี้ยงโคนม เฉลี่ย 18 ตัวต่อฟาร์ม มีปริมาณน้ำนมดิบ 6-10 กิโลกรัมต่อตัวต่อวัน รายได้ของเกษตรกรเฉลี่ย 20,787.50 บาทต่อเดือน โดยมีค่าใช้จ่ายเฉลี่ย 11,737.50 บาทต่อเดือน เฉลี่ยรายได้จากการเลี้ยง โคนมที่เกษตรกรได้รับ 9,050 บาทต่อเดือนต่อฟาร์ม ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยทางสังคม เศรษฐกิจ และการจัดการฟาร์ม โคนมกับคุณภาพน้ำนมดิบพบว่า การบันทึกการเป็นสัตว์และการผสมพันธุ์ การจัดการป้องกัน โรคพยาธิ ความถี่ในการให้อาหารชั้น การให้หญ้าแห้ง ฟางหมักยูเรีย การแยกโคนมที่มีเต้านมอักเสบไว้รีดตัวสุดท้าย การเก็บเครื่องรีดนมที่สะอาดทุกครั้งหลังรีด และการรีบส่งน้ำนม ไปยังศูนย์เก็บรวบรวมน้ำนม มีความสัมพันธ์กับคุณภาพน้ำนมดิบ

วินัย พุทธิกุล และคณะ (2548 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่องการพัฒนามาตรฐาน GMP ของศูนย์รวบรวมน้ำนมดิบ

ผลการศึกษาพบว่า มาตรฐาน GMP ของศูนย์ 82 แห่ง ระดับมาตรฐาน GMP ของตัวอย่างศูนย์รวบรวมน้ำนมดิบ โดยภาพรวมอยู่ในระดับที่ค่อนข้างต่ำเพียงร้อยละ 43.91 เท่านั้น และมีข้อเสนอแนะแนวทางการพัฒนา GMP ของศูนย์รวบรวมน้ำนมดิบอย่างเป็นระบบ ซึ่งประกอบไปด้วยภารกิจ 6 ประการ คือ (1) การดำเนินการให้มีการจัดทำกฎหมาย GMP ของศูนย์รวบรวมน้ำนมดิบ โดยใช้แบบประเมินที่พัฒนาขึ้นจากงานวิจัยที่เป็นต้นแบบ (2) การกำหนดให้มีผู้รับผิดชอบหลักในการกำกับปฏิบัติตาม GMP ของศูนย์ฯ (3) การดำเนินการให้มีการสำรวจศูนย์ฯ ทั่วประเทศโดยใช้ GMP กฎหมายในข้อ (1) ที่จัดทำขึ้น (4) การดำเนินการให้มีการจัดทำแผนงาน/โครงการพัฒนาและยกระดับมาตรฐาน GMP ของศูนย์รวบรวมน้ำนมดิบ (5) การดำเนินการให้มีการนำเอาแผนงาน/โครงการพัฒนาระดับ GMP ของศูนย์ฯ ไปปฏิบัติอย่างรวดเร็วและจริงจัง พร้อมมาตรการสนับสนุนและช่วยเหลือ และ (6) การดำเนินการให้มีการประเมินผลแผนงาน/โครงการที่จัดทำขึ้น และนำผลไปใช้เพื่อปรับปรุงแผนงานให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลอย่างต่อเนื่องและยั่งยืน

บทที่ 3

วิธีดำเนินการวิจัย

การศึกษาวิจัยครั้งนี้ รูปแบบการศึกษาเป็นการวิจัยเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพที่มุ่งวิเคราะห์เปรียบเทียบผลการดำเนินธุรกิจศูนย์รับน้ำหนักดิบของสหกรณ์โคนมวังน้ำเย็น จำกัด จังหวัดสระแก้ว และสหกรณ์โคนมหนองม่วง จำกัด จังหวัดลพบุรี โดยได้กำหนดวิธีดำเนินการวิจัย ดังนี้ คือ

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากร

สหกรณ์โคนมที่ดำเนินธุรกิจในปี 2551 จำนวน 102 สหกรณ์ สามารถปิดงบการเงินได้ 95 สหกรณ์ ได้คัดเลือกเฉพาะสหกรณ์โคนมที่ปิดงบการเงินได้และมีกำไรจากการดำเนินธุรกิจ มีจำนวนทั้งสิ้น 38 สหกรณ์ ในจำนวนดังกล่าวมีสหกรณ์โคนมที่มีกำไรจากการดำเนินธุรกิจย้อนหลัง 3 ปี ที่มีอัตราเพิ่มขึ้นทุกปี มีทั้งสิ้น 10 สหกรณ์

กลุ่มตัวอย่าง

ผู้วิจัยได้คัดเลือกสหกรณ์โคนมที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง โดยทำการคัดเลือกสหกรณ์โคนมที่มีผลกำไรเพิ่มขึ้นทุกปี ย้อนหลัง 3 ปี (ระหว่างปี บัณฑิต 2549 – 2551) ที่มีขนาดแตกต่างกันในด้านปริมาณธุรกิจรวมน้ำหนักดิบและตั้งอยู่คนละภาค ทั้งนี้การแบ่งขนาดใช้เกณฑ์ของกรมตรวจบัญชีสหกรณ์ เป็นเครื่องมือในการจำแนก ซึ่งผู้วิจัยได้คัดเลือกสหกรณ์โคนมขนาดใหญ่ คือ สหกรณ์โคนมวังน้ำเย็น จำกัด จังหวัดสระแก้ว ตั้งอยู่ในภาคตะวันออก เป็นตัวแทน และคัดเลือกสหกรณ์โคนมขนาดใหญ่ คือ สหกรณ์โคนมหนองม่วง จำกัด จังหวัดลพบุรี ตั้งอยู่ในภาคกลาง เป็นตัวแทน ทั้งสองสหกรณ์ในปีบัณฑิต 2552 มีผลกำไรเพิ่มขึ้นจากปี 2551

2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

2.1 วิเคราะห์งบการเงินตามแนวโน้ม เป็นการวิเคราะห์โดยดูแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงของรายการต่าง ๆ ในงบการเงินเมื่อเวลาผ่านไป โดยใช้วิธีร้อยละของปีฐานเคลื่อนที่ เพื่อวิเคราะห์หาอัตราการเปลี่ยนแปลง/ขยายตัวเพิ่มขึ้น/(ลดลง)

2.2 วิเคราะห์งบการเงินโดยวิธี คูปอง (Du Pont Analysis) เป็นการวิเคราะห์เพื่อช่วยให้เห็นถึงอัตราผลตอบแทนในทรัพย์สิน

2.3 วิเคราะห์อัตราส่วนทางการเงินของสหกรณ์ เป็นการวิเคราะห์ดูความสัมพันธ์ของข้อมูล 2 ชุด โดยให้ตัวหนึ่งเป็นตัวตั้ง อีกตัวหนึ่งเป็นตัวหาร เรียกว่า อัตราส่วน อัตราส่วนที่ได้ต้องนำไปเปรียบเทียบกับอัตราส่วนที่ถูกกำหนดให้เป็นมาตรฐาน การวิเคราะห์อัตราส่วนทางการเงินของสหกรณ์โคนมวังน้ำเย็น จำกัด และสหกรณ์โคนมหนองม่วง จำกัด ปีบัญชี 2548 – 2552 ประกอบด้วย

1. อัตราส่วนทุนหมุนเวียน (Current ratio)
2. อัตราหมุนของสินทรัพย์ (Total Asset Turnover)
3. อัตราผลตอบแทนต่อสินทรัพย์ (Return on Total Asset : ROA)
4. อัตราผลตอบแทนต่อส่วนทุน (Return on Equity : ROE)
5. อัตราส่วนกำไรสุทธิ (Profit Margin on Sales)

2.4 วิเคราะห์การบริหารการผลิตและการวางแผนกำลังการผลิต โดยนำข้อมูลการรวบรวมน้ำมันดิบในแต่ละวันไปวัดการใช้ประโยชน์ของกำลังการผลิต จะวัดออกมาในรูปของประสิทธิภาพ (Efficiency) และการใช้ประโยชน์ (Utilization)

3. การเก็บรวบรวมข้อมูล

การดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อใช้ในการศึกษามีดังนี้ คือ

3.1 ข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary data) ซึ่งข้อมูลส่วนใหญ่ที่ใช้ในการศึกษาโดยผู้วิจัยได้รวบรวมจาก แหล่งต่าง ๆ ดังนี้

3.1.1 ข้อมูลจากสหกรณ์ ได้แก่ รายงานกิจการประจำปี งบทดลอง บัญชีแยกประเภทของสหกรณ์โคนมวังน้ำเย็น จำกัด และสหกรณ์โคนมหนองม่วง จำกัด ปีบัญชี 2549 - 2551 รวม 3 ปี

3.1.2 ข้อมูลจากศูนย์รับน้ำนมดิบ ได้แก่ ข้อมูลด้านการลงทุน ปริมาณน้ำนมดิบที่รวบรวมและจัดจำหน่าย จากสมุดชื่อ สมุดขาย ของสหกรณ์โคนมวังน้ำเย็น จำกัด และสหกรณ์โคนมหนองม่วง จำกัด ปีบัญชี 2549 – 2551 รวม 3 ปี

3.1.3 ข้อมูลจากกรมส่งเสริมสหกรณ์ ได้แก่ ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับสหกรณ์โคนมยุทธศาสตร์โคนม บันทึกการจัดทำข้อตกลงซื้อขายน้ำนมดิบ (MOU) ปี 2549 - 2551

3.1.4 จากแหล่งอื่น ๆ ได้แก่ เอกสารทางวิชาการ แนวคิด ทฤษฎี ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง และเว็บไซต์ทั่วไป

4. การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูล เป็นการวิเคราะห์จากข้อมูลทุติยภูมิที่ได้มา โดยแบ่งการวิเคราะห์เป็น 3 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 เป็นการวิเคราะห์สภาพการดำเนินงานทั่ว ๆ ไปของสหกรณ์โคนมวังน้ำเย็น จำกัด จังหวัดสระแก้ว และสหกรณ์โคนมหนองม่วง จำกัด จังหวัดลพบุรี

ตอนที่ 2 เป็นการวิเคราะห์ข้อมูลในธุรกิจรวบรวมผลผลิต (น้ำนมดิบ) ของสหกรณ์โคนมวังน้ำเย็น จำกัด จังหวัดสระแก้ว และสหกรณ์โคนมหนองม่วง จำกัด จังหวัดลพบุรี โดยทำการวิเคราะห์ใน 3 ด้าน คือ

2.1 วิเคราะห์ผลการดำเนินงานศูนย์รวบรวมน้ำนมดิบของสหกรณ์โคนมวังน้ำเย็น จำกัด เพื่อดูในด้านการบริหารจัดการ ด้านโครงสร้างของบุคลากร ด้านการเงิน และกลยุทธ์การดำเนินงาน

2.2 วิเคราะห์ผลการดำเนินงานศูนย์รวบรวมน้ำนมดิบของสหกรณ์โคนมหนองม่วง จำกัด เพื่อดูในด้านการบริหารจัดการ ด้านโครงสร้างของบุคลากร ด้านการเงิน และกลยุทธ์การดำเนินงาน

2.3 วิเคราะห์เปรียบเทียบผลการดำเนินงานศูนย์รวบรวมน้ำนมดิบ คลองหินปูนของสหกรณ์โคนมวังน้ำเย็น จำกัด กับศูนย์รวมน้ำนมดิบของสหกรณ์โคนมหนองม่วง จำกัด ด้านศักยภาพของศูนย์รวมน้ำนมดิบ โดยเฉพาะในด้านการลงทุน ความประหยัดต่อขนาดการลงทุน (Economy of scale)

ตอนที่ 3 เป็นการวิเคราะห์ปัญหาและข้อเสนอแนะในการดำเนินงานศูนย์รวมน้ำนมดิบ ของสหกรณ์โคนมวังน้ำเย็น จำกัด จังหวัดสระแก้ว และสหกรณ์โคนมหนองม่วง จำกัด จังหวัดลพบุรี

บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

จากการศึกษาข้อมูลผลการดำเนินงานของสหกรณ์โคนมวังน้ำเย็น จำกัด จังหวัดสระแก้ว และสหกรณ์โคนมหนองม่วง จำกัด จังหวัดลพบุรี โดยวิเคราะห์ข้อมูลทุติยภูมิจากรายงานกิจการประจำปี รายงานการสอบบัญชีของผู้สอบบัญชีของสหกรณ์หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง และเอกสารทางวิชาการ และนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล แบ่งได้เป็น 3 ขั้นตอน คือ

ตอนที่ 1 การวิเคราะห์สภาพทั่วไป

- 1.1 การดำเนินธุรกิจของสหกรณ์โคนมวังน้ำเย็น จำกัด จังหวัดสระแก้ว
- 1.2 การดำเนินธุรกิจของสหกรณ์โคนมหนองม่วง จำกัด จังหวัดลพบุรี
- 1.3 ขนาดและฐานะการเงินของสหกรณ์โคนมวังน้ำเย็น จำกัด และสหกรณ์โคนมหนองม่วง จำกัด

ตอนที่ 2 วิเคราะห์ผลการดำเนินงานศูนย์รวบรวมนํ้านมดิบของสหกรณ์โคนมวังน้ำเย็น จำกัด จังหวัดสระแก้ว และสหกรณ์โคนมหนองม่วง จำกัด จังหวัดลพบุรี

- 2.1 วิเคราะห์ผลการดำเนินงานศูนย์รวบรวมนํ้านมดิบของสหกรณ์โคนมวังน้ำเย็น จำกัด
- 2.2 วิเคราะห์ผลการดำเนินงานศูนย์รวบรวมนํ้านมดิบของสหกรณ์โคนมหนองม่วง จำกัด
- 2.3 วิเคราะห์เปรียบเทียบผลการดำเนินงานศูนย์รวบรวมนํ้านมดิบคลองหินปูนของสหกรณ์โคนมวังน้ำเย็น จำกัด กับศูนย์รวบรวมนํ้านมดิบของสหกรณ์โคนมหนองม่วง จำกัด

ตอนที่ 3 ปัญหาและข้อเสนอแนะ

ตอนที่ 1 การวิเคราะห์สภาพทั่วไป

จากการศึกษาสภาพทั่วไปของสหกรณ์โคนมวังน้ำเย็น จำกัด จังหวัดสระแก้ว และสหกรณ์โคนมหนองม่วง จำกัด จังหวัดลพบุรี พบว่า สภาพทั่วไปของสหกรณ์ซึ่งได้วิเคราะห์ในประเด็น ดังนี้

- 1.1 การดำเนินธุรกิจของสหกรณ์โคนมวังน้ำเย็น จำกัด จังหวัดสระแก้ว
- 1.2 การดำเนินธุรกิจของสหกรณ์โคนมหนองม่วง จำกัด จังหวัดลพบุรี
- 1.3 ขนาดและฐานะการเงินของสหกรณ์โคนมวังน้ำเย็น จำกัด และสหกรณ์โคนมหนองม่วง จำกัด

1.1 การดำเนินธุรกิจของสหกรณ์โคนมวังน้ำเย็น จำกัด จังหวัดสระแก้ว

สหกรณ์โคนมวังน้ำเย็น จำกัด จังหวัดสระแก้ว ได้จดทะเบียนตามพระราชบัญญัติสหกรณ์ พ.ศ. 2511 ประเภทสหกรณ์การเกษตร เมื่อวันที่ 22 กรกฎาคม 2530 เลขทะเบียนสหกรณ์ที่ สทส (ก) 94/2530 มีสมาชิกแรกเข้า 200 คน ทุนเรือนหุ้น 60,000 บาท ปัจจุบันสหกรณ์โคนมวังน้ำเย็น จำกัด ตั้งอยู่เลขที่ 669 หมู่ 1 ตำบลวังใหม่ อำเภอวังสมบูรณ์ จังหวัดสระแก้ว ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2552 มีสมาชิกทั้งสิ้น 1,245 คน ทุนเรือนหุ้น 57,748,730 บาท ได้กำหนดวิสัยทัศน์ “เป็นศูนย์กลางธุรกิจโคนมของประเทศ ภายในปี 2555” สมาชิกจำนวน 1,245 คน แบ่งออกเป็น 14 กลุ่ม ในแต่ละกลุ่มมีกรรมการบริหาร 3 คน ประกอบด้วย ประธานกลุ่ม กรรมการกลุ่ม และเลขานุการกลุ่ม คณะกรรมการดำเนินการของสหกรณ์คัดเลือกจากกรรมการกลุ่ม โดยที่ประชุมใหญ่จำนวน 15 คน ปัจจุบันมีนายอำนาจ ทงกัก เป็นประธานกรรมการ ส่วนพนักงานสหกรณ์มีทั้งสิ้น 390 คน แบ่งเป็นพนักงานประจำ 279 คน พนักงานรายวัน 66 คน และจ้างเหมา 45 คน



ภาพที่ 4.1 สำนักงานสหกรณ์โคนมวังน้ำเย็น จำกัด

ที่มา : จากผู้วิจัย

ในปี 2551 สหกรณ์ได้จัดจ้างสถาบันการศึกษาไปทำการศึกษาโครงสร้างองค์การ ต่อมาในปี 2552 สหกรณ์ได้แต่งตั้งพนักงานตามกรอบโครงสร้างใหม่ โดยแบ่งออกเป็น 4 กลุ่มงาน 16 ฝ่าย มีคุณสาธิต สอนทองคำ เป็นผู้จัดการสหกรณ์ปัจจุบัน และคุณมงคลชัย ทงกัก เป็น รองผู้จัดการ โดยมีผู้ช่วยผู้จัดการ 4 คน รับผิดชอบงานใน 4 กลุ่มงาน ภายใต้อำนาจบริหารแบ่งเป็น ฝ่ายต่าง ๆ ดังนี้

ก. กลุ่มสำนักงานบริหารกลาง ประกอบด้วย 6 ฝ่าย คือ

- (1) ฝ่ายบริหารทั่วไป
- (2) ฝ่ายบัญชี
- (3) ฝ่ายการเงิน
- (4) ฝ่ายจัดซื้อ
- (5) ฝ่ายการตลาด
- (6) ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์

ข. กลุ่มส่งเสริมการเลี้ยงโคนม

- (1) ฝ่ายศูนย์รวบรวมน้ำนมดิบ
- (2) ฝ่ายโรงงานผลิตอาหารสัตว์
- (3) ฝ่ายส่งเสริมการเลี้ยงโคนม

ค. กลุ่มโรงงานผลิตผลิตภัณฑ์นม

- (1) ฝ่ายการผลิต
- (2) ฝ่ายควบคุมและประกันคุณภาพการผลิต
- (3) ฝ่ายคลังสินค้า
- (4) ฝ่ายสนับสนุนการผลิต

ง. กลุ่มโครงการพิเศษ

- (1) ฝ่ายฟาร์มโคนมของสหกรณ์
- (2) ฝ่ายร้านค้าสวัสดิการ
- (3) ฝ่ายโรงสีข้าว

สหกรณ์โคนมวังน้ำเย็น จำกัด ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2552 มีสมาชิกทั้งสิ้น 1,245 คน สมาชิกเลี้ยงโคนม จำนวน 34,357 ตัว ในจำนวนดังกล่าวมีจำนวนโครีโคนม 12,545 ตัว หรือคิดเป็นร้อยละ 36.51 ของจำนวนโคนมทั้งหมด ปัจจุบันสหกรณ์ดำเนินธุรกิจบริการสมาชิก ใน 4 ธุรกิจ คือ

(1) ธุรกิจสินเชื่อ สหกรณ์ฯ ดำเนินธุรกิจให้สินเชื่อแก่สมาชิกตามโครงการพัฒนาธุรกิจโคนมของกรมส่งเสริมสหกรณ์ ได้รับเงินกู้มาตั้งแต่ปี 2547

(2) ธุรกิจจัดหาสินค้ามาจำหน่าย สหกรณ์จัดตั้งเป็นร้านค้าสวัสดิการ 108 shop เพื่อจำหน่ายสินค้าอุปโภค บริโภคให้แก่สมาชิกและพนักงาน ปัจจุบันมี 3 สาขา คือที่สำนักงานใหญ่ ที่ศูนย์รวบรวมนํ้านมดิบไพโรจิตร และที่ศูนย์รวบรวมนํ้านมดิบคลองหินปูน

(3) ธุรกิจรวบรวมผลผลิต (ธุรกิจศูนย์รวบรวมนํ้านมดิบ)

(4) ธุรกิจแปรรูปผลิตผลการเกษตรและการผลิตสินค้า (ธุรกิจโรงงานแปรรูปนํ้านมดิบเป็นผลิตภัณฑ์ และธุรกิจโรงงานผลิตอาหารโคนม)

สำหรับในปี 2553 สหกรณ์ฯ จะเริ่มดำเนินธุรกิจโรงสีข้าว และธุรกิจฟาร์มโคนมของสหกรณ์ เพิ่มขึ้นอีกสองธุรกิจ

ในรอบปีดำเนินงาน 2548 – 2552 สหกรณ์โคนมวังน้ำเย็น จำกัด มีปริมาณธุรกิจปรากฏตามงบกำไรขาดทุนสำหรับปีสิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม 2548, 2549, 2550, 2551 และ 2552 ดังนี้

ตารางที่ 4.1 เปรียบเทียบปริมาณธุรกิจของสหกรณ์โคนมวังน้ำเย็น จำกัด ระหว่างปี 2548 – 2552

หน่วย : ล้านบาท

ธุรกิจ	ปี 2548	%	ปี 2549	%	ปี 2550	%	ปี 2551	%	ปี 2552	%
สินเชื่อ	3.628	0.32	3.590	0.29	3.256	0.25	3.267	0.21	2.645	0.16
จัดหา	36.839	3.28	47.799	3.87	40.879	3.11	42.435	2.79	44.317	2.61
รวม										
รวมฯ	309.968	27.63	295.807	23.94	314.841	23.99	343.933	22.58	353.400	20.84
แปรรูป										
นํ้านมฯ	582.379	51.91	700.342	56.66	776.748	59.18	925.991	60.81	1,065.655	62.85
ผลิต										
อาหาร	189.194	16.86	188.293	15.24	176.801	13.47	207.199	13.61	229.575	13.54
โคนม										
รวม	1,122.008	100	1,235.831	100	1,312.525	100	1,522.825	100	1,695.592	100

จากตารางที่ 4.1 พบว่า สัดส่วนของธุรกิจเกี่ยวกับนํ้านมดิบ คือ ธุรกิจรวบรวมนํ้านมดิบ และธุรกิจแปรรูปนํ้านมฯ ในรอบ 5 ปี ที่ผ่านมามีแนวโน้มเพิ่มขึ้น จากปี 2548 มีสัดส่วนของธุรกิจ

อยู่ที่อัตราร้อยละ 79.54 (27.63 + 51.91) เพิ่มขึ้นร้อยละ 83.69 (20.84 + 62.85) ในปี 2552 ซึ่งยังเป็นธุรกิจหลักของสหกรณ์

1.1.1 ธุรกิจสินเชื่อ

ในปี 2552 สหกรณ์ฯ ไม่มีแผนการให้เงินกู้ และไม่มีการจ่ายเงินกู้ให้กับสมาชิก ในระหว่างปี มีเพียงการจัดเก็บหนี้จากลูกหนี้ตาม โครงการพัฒนาธุรกิจ โคนมที่สหกรณ์ฯ ได้เข้าร่วมโครงการกับกรมส่งเสริมสหกรณ์มาตั้งแต่ปี 2547 ซึ่งสหกรณ์ฯ ได้กู้ยืมเงินระยะยาวมาจากกรมส่งเสริมสหกรณ์ คงเหลือต้นเงินคงค้าง จำนวน 54,795,660.00 บาท

1.1.2 ธุรกิจจัดหาสินค้ามาจำหน่าย (ร้านค้าสวัสดิการ 108 shop)

สหกรณ์ฯ ได้ดำเนินธุรกิจร้านค้าสวัสดิการ 108 shop เพื่อจัดจำหน่ายสินค้าอุปโภคบริโภคจำหน่ายให้แก่สมาชิก พนักงานสหกรณ์ โดยเปิดจำหน่าย 3 สาขา คือ สาขาสำนักงาน สาขาศูนย์รวบรวมน้ำนมดิบไพโรจิตร์ และสาขาศูนย์รวบรวมน้ำนมดิบคลองหินปูน ในปี 2552 มียอดจำหน่ายสินค้าทั้งสิ้น 44.28 ล้านบาท



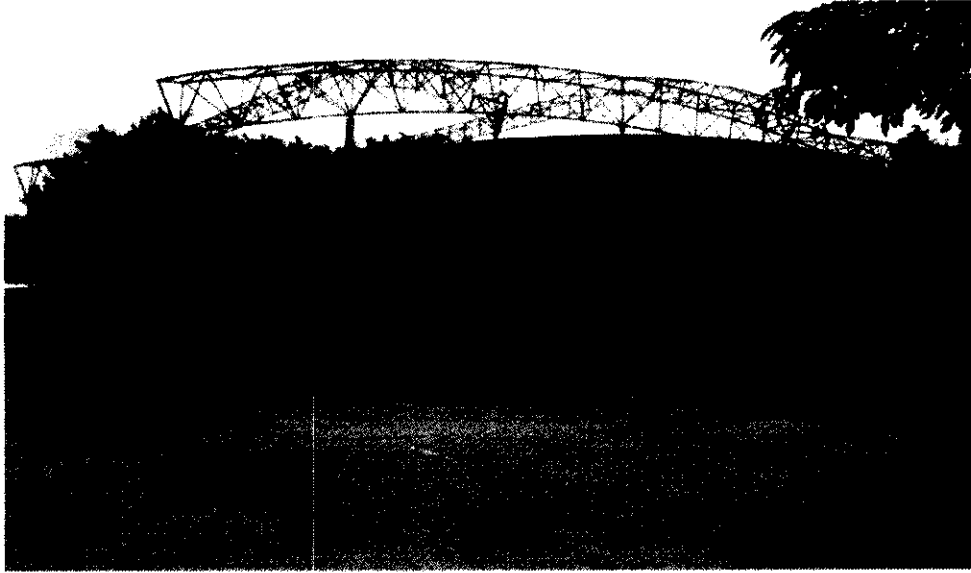
ภาพที่ 4.2 อาคารร้านค้าสวัสดิการของสหกรณ์โคนมวังน้ำเย็น จำกัด

ที่มา : จากผู้วิจัย

1.1.3 ธุรกิจรวบรวมนํ้านมดิบ

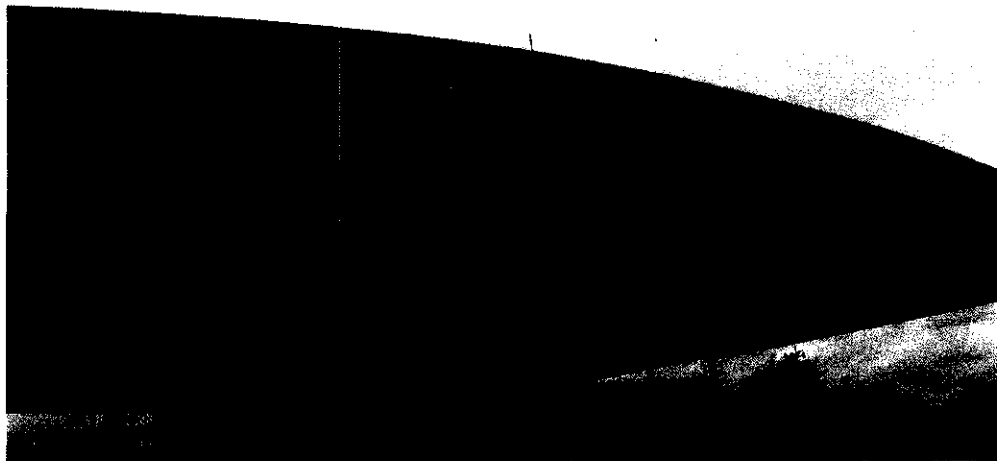
สหกรณ์โคนมวังนํ้าเย็น จำกัด มีศูนย์รวบรวมนํ้านมดิบ 4 ศูนย์หลัก 1 ศูนย์ย่อย ปัจจุบันรวบรวมนํ้านมดิบจากสมาชิกวันละ 122 ตัน และรับซื้อนํ้านมดิบจากสหกรณ์อื่นอีกวันละ 51 ตัน โดยในแต่ละศูนย์ฯ มีศักยภาพในการรวบรวมนํ้านมดิบ ดังนี้

- (1) ศูนย์รวบรวมนํ้านมดิบวังใหม่(สำนักงานสหกรณ์) ขนาด 40 ตัน ตั้งอยู่บริเวณสำนักงานสหกรณ์ฯ อำเภอวังสมบูรณ์
- (2) ศูนย์รวบรวมนํ้านมดิบไพโรจิตร์ ขนาด 30 ตัน ตั้งอยู่ในเขตอำเภอวังนํ้าเย็น ห่างจากสำนักงานสหกรณ์ฯ 20 กม.
- (3) ศูนย์รวบรวมนํ้านมดิบคลองหินปูน ขนาด 20 ตัน ตั้งอยู่ในเขตอำเภอวังนํ้าเย็น ห่างจากสำนักงานสหกรณ์ฯ 12 กม.
- (4) ศูนย์รวบรวมนํ้านมดิบวัฒนานคร ขนาด 10 ตัน ตั้งอยู่ในเขตอำเภอวัฒนานคร ห่างจากสำนักงานสหกรณ์ฯ 40 กม.
- (5) ศูนย์ย่อยลาดตะเคียน ขนาด 3 ตัน สังกัดศูนย์รวบรวมนํ้านมดิบวังใหม่ ตั้งอยู่ในเขตอำเภอเมืองสระแก้ว ห่างจากสำนักงานสหกรณ์ฯ 80 กม.



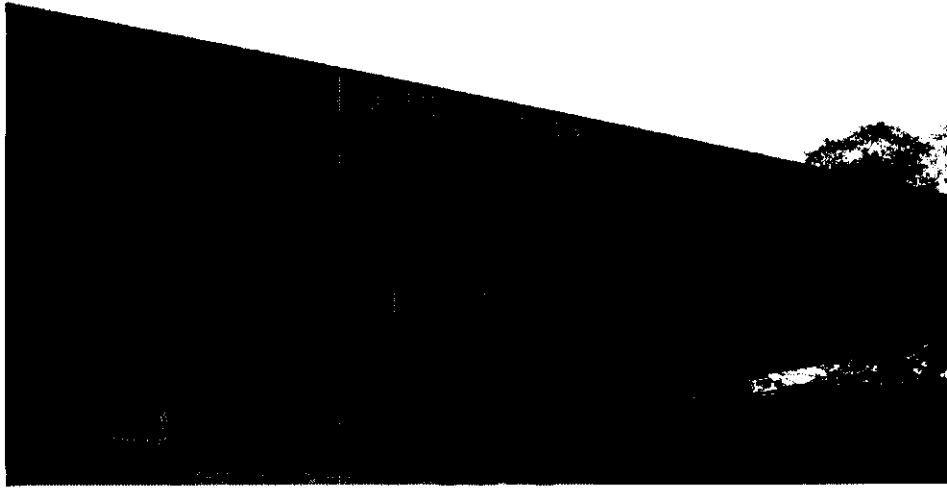
ภาพที่ 4.4 ศูนย์รวบรวมน้ำนาคิบังใหม่ ขนาด 40 ตัน

ที่มา : จากผู้วิจัย



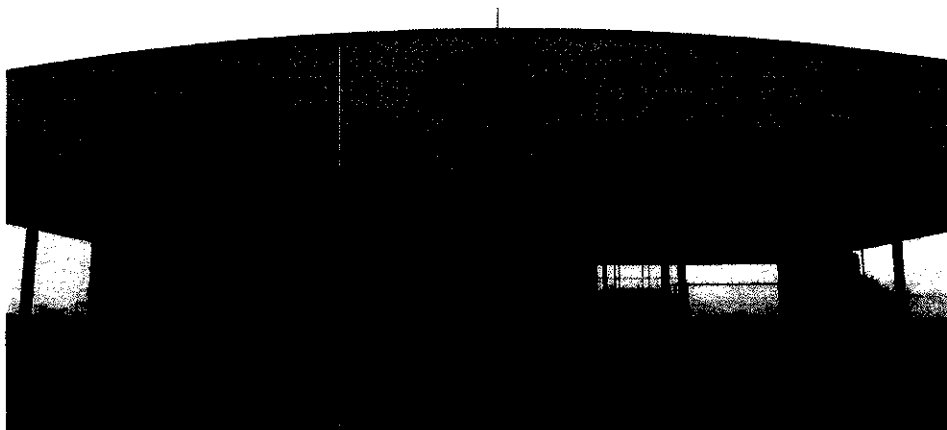
ภาพที่ 4.5 ศูนย์รวบรวมน้ำนาคิบไพโรจิตร ขนาด 30 ตัน

ที่มา : จากผู้วิจัย



ภาพที่ 4.6 ศูนย์รวบรวมน้ำนมดิบคลองหินปูน ขนาด 20 ตัน

ที่มา : จากผู้วิจัย



ภาพที่ 4.7 ศูนย์รวบรวมน้ำนมดิบวัฒนานคร ขนาด 10 ตัน

ที่มา : จากผู้วิจัย

สมาชิกสหกรณ์โคนมวังน้ำเย็น จำกัด จำนวน 1,245 คน ส่งน้ำนมดิบให้สหกรณ์
จำนวน 1,149 คน จำแนกได้เป็น 3 กลุ่ม ตามปริมาณน้ำนมดิบที่รีดได้ในแต่ละวัน ดังนี้

ตารางที่ 4.2 กลุ่มสมาชิกตามปริมาณการส่งน้ำนมดิบ

ช่วงปริมาณน้ำนมดิบ (กก.)	มีจำนวนสมาชิก (คน)	สัดส่วน (ร้อยละ)	รายได้ต่อฟาร์ม (บาท/เดือน)
50 – 100	230	20	20,000-43,000
100.1 – 200	804	70	43,001-85,000
200.1 - 500	115	10	85,001-220,000
รวม	1,149	100	

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้คัดเลือกศูนย์รวบรวมน้ำนมดิบคลองหินปูน ซึ่งมีขนาด
รวบรวมน้ำนมดิบ 20 ตัน มาทำการศึกษาเนื่องจากเป็นศูนย์รวบรวมน้ำนมดิบที่มีขนาดเดียวกันกับ
ศูนย์รวบรวมน้ำนมดิบของสหกรณ์โคนมหนองม่วง จำกัด

1.1.4 ธุรกิจโรงงานแปรรูปน้ำนมดิบ

สหกรณ์ก่อสร้างโรงงานแปรรูปน้ำนมดิบ ในปี 2544-2545 เริ่มทำการผลิต
ในปี 2546 ทำการผลิต นมพาสเจอร์ไรส์ชนิดบรรจุของ (ถุง) นมกล่อง UHT และนมเปรี้ยวบรรจุ
กล่อง ในปี 2552 มีผลผลิต นมพาสเจอร์ไรส์ จำนวน 64 ล้านถุง นม UHT จำนวน 92 ล้านกล่อง
เป็นผลิตภัณฑ์นมโรงเรียน และทำการผลิตนมพาสเจอร์ไรส์จำนวน 3 ล้านกล่อง โรงงานแปรรูปน้ำนมดิบ
ของสหกรณ์ฯ มีระบบคุณภาพและมาตรฐาน (Quality System) ที่ได้รับการรับรองจาก 5 สถาบัน
คือ

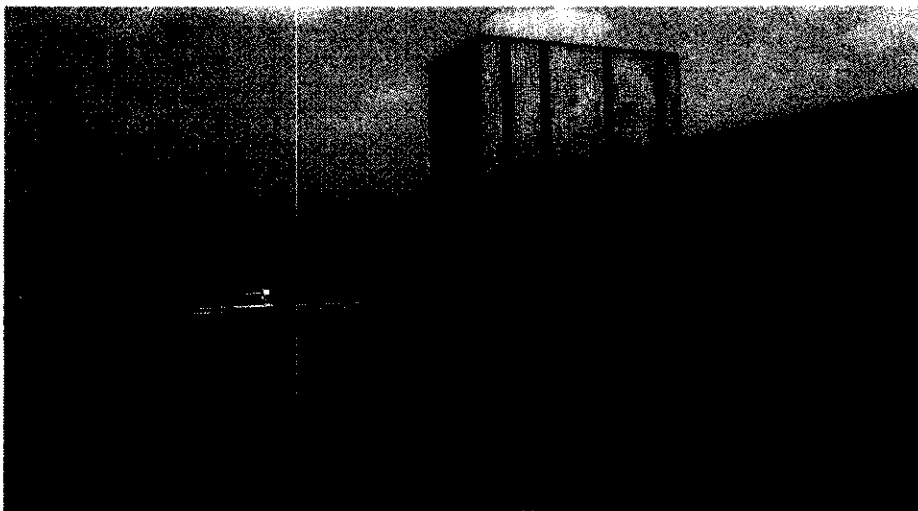
มาตรฐาน GMP	จาก กระทรวงสาธารณสุข
มาตรฐาน GMP Codex	จาก สถาบันรับรองมาตรฐานไอเอสโอ
มาตรฐาน HACCP	จาก Campden BRI ประเทศอังกฤษ
เครื่องหมาย ฮาลาล	จาก สถาบันมาตรฐานอาหารฮาลาล
เครื่องหมาย มอก.	จาก กระทรวงอุตสาหกรรม



ภาพที่ 4.8 ที่ตั้งโรงงานแปรรูปน้ำนมดิบ ของสหกรณ์โคนมวังน้ำเย็น จำกัด
ที่มา : จากผู้วิจัย

1.1.5 ธุรกิจโรงงานผลิตอาหารสัตว์

สหกรณ์ก่อสร้างโรงงานผลิตอาหารสัตว์ในปี 2539 และเริ่มทำการผลิตในปี 2540 มูลค่าก่อสร้างจำนวน 43 ล้านบาท มีกำลังผลิตปีละ 35,000 ตัน/ปี โดยโรงงานผลิตอาหารสัตว์เน้นการใช้วัตถุดิบที่เป็นผลผลิตสมาชิกสหกรณ์ ซึ่งสหกรณ์โคนมวังน้ำเย็น จำกัด ได้ระบบเครือข่ายให้สหกรณ์เกษตรกรที่สมาชิกสามารถผลิตผลผลิตการเกษตรประเภท ข้าวโพด รำละเอียด ถั่วเหลือง กากปาล์ม กากมะพร้าว กากถั่วเหลือง กากเมล็ดฝ้าย และมันอัดเม็ด รวบรวมส่งขายให้สหกรณ์ ซึ่งในปี 2552 สหกรณ์โคนมวังน้ำเย็น จำกัด สามารถผลิตอาหารโคนมมียอดจำหน่ายทั้งสิ้น 260 ล้านบาท



ภาพที่ 4.9 ที่ตั้งโรงงานผลิตอาหารสัตว์ของสหกรณ์โคนมวังน้ำเย็น จำกัด
ที่มา : จากผู้วิจัย



ภาพที่ 4.10 ผลผลิตอาหาร โคนมของสหกรณ์โคนมวังน้ำเย็น จำกัด
ที่มา : จากผู้วิจัย

1.1.6 ธุรกิจโรงสีข้าว (เริ่มดำเนินการในปี 2553)

สหกรณ์ได้รับ โอนทรัพย์สินคือ โรงสีขนาด 40 เกวียน/วัน อาคาร โรงคลุม และฉางข้าว มาจากชุมนุมสหกรณ์การเกษตรสระแก้ว จำกัด ซึ่งรับโอนมาพร้อมหนี้สินจำนวน 14.75 ล้านบาท ในปี 2550 เนื่องจากชุมนุมฯ ไม่สามารถดำเนินการในธุรกิจดังกล่าวได้ ประกอบกับที่ตั้งของโรงสีข้าว ตั้งอยู่ในบริเวณสำนักงานของสหกรณ์โคนมวังน้ำเย็น จำกัด คณะกรรมการดำเนินการ ได้ตกลงที่จะแก้ปัญหาอุปสรรคการตลาดไม่ใช่ประโยชน์ร่วมกับกรมส่งเสริมสหกรณ์ (เนื่องจากอุปสรรคโรงสีทั้งหมด ราชการใช้เงินงบประมาณไปก่อสร้างให้สหกรณ์ใช้ประโยชน์) และปัจจุบันอยู่ระหว่างการปรับปรุงเพื่อขยายกำลังการผลิต โรงสีเป็น 200 เกวียน/วัน



ภาพที่ 4.11 ที่ตั้งโรงสีของสหกรณ์โคนมวังน้ำเย็น จำกัด

ที่มา : จากผู้วิจัย

1.2 การดำเนินธุรกิจของสหกรณ์โคนมหนองม่วง จำกัด จังหวัดลพบุรี

สหกรณ์โคนมหนองม่วง จำกัด จังหวัดลพบุรี ได้จดทะเบียนตามพระราชบัญญัติสหกรณ์ พ.ศ. 2542 ประเภทสหกรณ์การเกษตร เมื่อวันที่ 26 มีนาคม 2544 เลขทะเบียนสหกรณ์ที่ ก. 000131 มีพื้นที่ดำเนินงานในเขตอำเภอหนองม่วง อำเภอบ้านหมี่ อำเภอโคกสำโรง จังหวัดลพบุรี และอำเภอตากฟ้า จังหวัดนครสวรรค์ มีสมาชิกแรกเข้า 59 คน ทุนเรือนหุ้น 22,500 บาท ปัจจุบัน สหกรณ์โคนมหนองม่วง จำกัด ตั้งอยู่เลขที่ 319 หมู่ 4 ตำบลหนองม่วง อำเภอบ้านหมี่ จังหวัดลพบุรี ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2552 มีสมาชิกทั้งสิ้น 260 คน ทุนเรือนหุ้น 9,323,870 บาท มีคณะกรรมการดำเนินการทำหน้าที่บริหารสหกรณ์ คัดเลือกจากที่ประชุมใหญ่ จำนวน 11 คน ปัจจุบัน มีนางอรพรรณ เสือโต เป็นประธานกรรมการ



ภาพที่ 4.12 อาคารสำนักงานของสหกรณ์โคนมหนองม่วง จำกัด
ที่มา : จากผู้วิจัย

ในด้านพนักงานของสหกรณ์โคนมหนองม่วง จำกัด มีทั้งสิ้น 11 คน มีนางสาวสมปอง สาสกุล ผู้ช่วยผู้จัดการ ทำหน้าที่เป็นผู้จัดการสหกรณ์ พนักงานประกอบด้วย พนักงานบัญชี 1 คน พนักงานการเงิน 1 คน พนักงานสินเชื่อ 1 คน พนักงานการตลาด 2 คน พนักงานรับน้ำนมดิบ 2 คน พนักงานตรวจสอบน้ำนมดิบ 1 คน พนักงานขับรถบรรทุก 1 คน และนักรการ 1 คน โดยสหกรณ์ได้จัดโครงสร้างพนักงานแบ่งเป็นสองฝ่าย ดังนี้

- (1) ฝ่ายสำนักงาน รับผิดชอบงานด้านบัญชี ด้านการเงิน ด้านตลาดและด้านสินเชื่อ
- (2) ฝ่ายศูนย์รวบรวมน้ำนมดิบรับผิดชอบงานศูนย์รวบรวมน้ำนมดิบ และการ

ขนส่งนม

สหกรณ์โคนมหนองม่วง จำกัด ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2552 มีสมาชิกทั้งสิ้น 260 คน สมาชิกเลี้ยงโคนม จำนวน 2,899 ตัว ในจำนวนดังกล่าวมีจำนวนโครีดนม 1,113 ตัว หรือคิดเป็นร้อยละ 38.39 ของจำนวนโคนมทั้งหมด ปัจจุบันสหกรณ์ดำเนินธุรกิจบริการสมาชิกใน 3 ธุรกิจ คือ

- (1) ธุรกิจรวบรวมนํ้านมดิบ
- (2) ธุรกิจจัดหาสินค้ามาจำหน่าย
- (3) ธุรกิจสินเชื่อ

ในรอบปีดำเนินงาน 2548 – 2552 สหกรณ์โคนมหนองม่วง จำกัด มีปริมาณธุรกิจปรากฏตามงบกำไรขาดทุนสำหรับปีสิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม 2548, 2549, 2550, 2551 และ 2552 ดังนี้ ตารางที่ 4.3 เปรียบเทียบปริมาณธุรกิจของสหกรณ์โคนมหนองม่วง จำกัด ระหว่างปี 2548 – 2552

หน่วย : ล้านบาท

ธุรกิจ	ปี 2548	%	ปี 2549	%	ปี 2550	%	ปี 2551	%	ปี 2552	%
สินเชื่อ	0.508	0.50	0.524	0.59	0.534	0.63	0.516	0.56	0.476	0.47
จัดหาฯ	28.219	27.48	26.041	29.36	22.253	26.44	24.329	26.22	24.743	24.32
รวม รวมฯ	73.670	72.02	62.116	70.05	61.392	72.93	67.938	73.22	76.538	75.21
รวม	102.397	100	88.681	100	84.169	100	92.783	100	101.757	100

จากตารางที่ 4.3 พบว่า สัดส่วนของธุรกิจเกี่ยวกับนํ้านมดิบคือ ธุรกิจรวบรวมนํ้านมดิบในรอบ 5 ปี ที่ผ่านมามีแนวโน้มเพิ่มขึ้น จากปี 2548 มีสัดส่วนของธุรกิจอยู่ที่อัตราร้อยละ 72.02 เพิ่มขึ้นร้อยละ 75.21 ในปี 2552 ซึ่งยังเป็นธุรกิจหลักของสหกรณ์

1.2.1 ธุรกิจรวบรวมนํ้านมดิบ

สหกรณ์โคนมหนองม่วง จำกัด มีศูนย์รวบรวมนํ้านมดิบ จำนวน 1 ศูนย์ ขนาด 20 ตัน ตั้งอยู่ที่สำนักงานสหกรณ์ ปัจจุบันรวบรวมนํ้านมดิบวันละ 12 ตัน มีสมาชิกมาส่งนํ้านมดิบทั้งสิ้น 145 คน



ภาพที่ 4.13 อาคารศูนย์รวบรวมน้ำนมดิบของสหกรณ์โคนมหนองม่วง จำกัด
ที่มา : จากผู้วิจัย

1.2.2 ธุรกิจจัดหาสินค้ามาจำหน่าย

สหกรณ์ได้ดำเนินการจัดหาสินค้าที่เกี่ยวกับการประกอบอาชีพของสมาชิกไปจัดจำหน่าย ในปี 2552 มีปริมาณการค้าเนินธุรกิจ ดังนี้

- อาหารโคนม	มูลค่า	24,743,430.00 บาท
- เวชภัณฑ์ยา	มูลค่า	1,544,276.00 บาท
- สินค้าอุปโภค	มูลค่า	1,012,967.00 บาท
- ข้าวสาร	มูลค่า	1,322,965.00 บาท
- น้ำเชื้อ	มูลค่า	1,040.00 บาท
รวม		28,624,678.00 บาท

1.2.3 ธุรกิจสินเชื่อ

สหกรณ์ได้ดำเนินธุรกิจให้บริการสินเชื่อแก่สมาชิกในปี 2552 จำนวน 6,756,500.18 บาท แยกเป็นสี่กลุ่มใหญ่ๆ คือ

- สินเชื่อเพื่อปรับปรุงฟาร์ม	จำนวน	1,006,326.05 บาท
- สินเชื่อเพื่อซื้อวัว	จำนวน	458,850.00 บาท
- สินเชื่อซื้อฟาง	จำนวน	3,278,297.23 บาท
- สินเชื่อปกติ	จำนวน	2,013,026.90 บาท
รวม	จำนวน	6,756,500.18 บาท

1.3 ขนาดและฐานะการเงินของสหกรณ์โคนมวังน้ำเย็น จำกัด และสหกรณ์โคนมหนองม่วง จำกัด

1.3.1 การวิเคราะห์ขนาดของสหกรณ์โคนมวังน้ำเย็น จำกัด และสหกรณ์โคนมหนองม่วง จำกัด

การวิเคราะห์ขนาดของสหกรณ์ใช้เกณฑ์การแบ่งขนาดของกรมตรวจบัญชีสหกรณ์ โดยใช้ตัวแปร 3 ตัว คือ ทุนดำเนินการ รายได้ของธุรกิจหลัก และจำนวนสมาชิก ซึ่งเมื่อนำข้อมูลตามตัวแปรทั้งสามไปเทียบช่วงคะแนนที่กำหนดไว้ได้ผล ดังนี้

ตารางที่ 4.4 การให้คะแนนและชี้วัดขนาดของสหกรณ์

รายการ	สหกรณ์โคนมวังน้ำเย็น จำกัด	คะแนน	สหกรณ์โคนมหนองม่วง จำกัด	คะแนน
ทุนดำเนินการ	798,764,439.78 บาท	8	37,763,725 บาท	7
รายได้ธุรกิจหลัก	31,664,832.00 บาท	8	116,869.50 บาท	4
สมาชิก	1,149 คน	7	145 คน	4
รวมคะแนน		23		15

จากตารางที่ 4.4 พบว่า ข้อมูลของสหกรณ์ ใช้ข้อมูลปีดำเนินงาน 2552 ในธุรกิจหลักของทั้งสองสหกรณ์คือ ธุรกิจรวบรวมนํ้านมดิบจากสมาชิก ส่วนสมาชิกที่ใช้คำนวณคือ จำนวนสมาชิกที่นำนํ้านมดิบไปส่งที่ศูนย์รวบรวมนํ้านมดิบของสมาชิก เท่านั้น จำนวนสมาชิกที่มีอยู่ทั้งหมด หากไม่ได้ทำธุรกิจกับสหกรณ์ไม่ได้นับรวม

สรุป ผลการวิเคราะห์ขนาดของสหกรณ์ ตามเกณฑ์ชี้วัดของกรมตรวจบัญชีสหกรณ์ สหกรณ์โคนมวังน้ำเย็น จำกัด มีคะแนน 23 คะแนน อยู่ในช่วง 19 – 24 เป็นขนาดใหญ่มาก ส่วนสหกรณ์โคนมหนองม่วง จำกัด มีคะแนน 15 คะแนน อยู่ในช่วง 13 – 18 เป็นขนาดใหญ่

1.3.2 การวิเคราะห์ฐานะการเงินของสหกรณ์โคนมวังน้ำเย็น จำกัด และสหกรณ์ โคนมหนองม่วง จำกัด

1.3.2.1 การวิเคราะห์ข้อมูลตามแนวนอน (Horizontal Analysis)

เป็นการวิเคราะห์โดยดูแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงของรายการต่าง ๆ ในงบการเงินเมื่อเวลาผ่านไป โดยใช้ปีดำเนินงาน 2548 เป็นปีฐาน เพราะเป็นปีที่สถานการณ์การเลี้ยงโคนมปกติ โดยได้วิเคราะห์เปรียบเทียบในระหว่างปี 2548 – 2552 ดังนี้

ตารางที่ 4.5 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลฐานะการเงินตามแนวนอน ปี 2548 – 2552 ของ
สหกรณ์โคนมวังน้ำเย็น จำกัด

หน่วยเงิน : ล้านบาท					
รายการ/ปี	2548	2549	2550	2551	2552
รายได้รวม	1124.242	1238.454	1322.177	1563.063	1747.133
(ร้อยละ)	(100)	(110.16)	(117.61)	(139.03)	(155.41)
ค่าใช้จ่ายรวม	1120.118	1229.080	1311.433	1520.712	1662.365
(ร้อยละ)	(100)	(109.73)	(117.08)	(135.76)	(148.41)
กำไรสุทธิ	4.124	9.375	10.744	42.351	84.768
(ร้อยละ)	(100)	(227.30)	(260.50)	(1,026.86)	(2,055.33)

จากตารางที่ 4.5 พบว่า สหกรณ์โคนมวังน้ำเย็น จำกัด มีแนวโน้มผลประกอบการดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง ด้านรายได้และค่าใช้จ่ายเปลี่ยนแปลงไปในทิศทางเดียวกัน แต่กำไรสุทธิเพิ่มขึ้นแบบก้าวกระโดด เนื่องจากก่อนปี 2548 สหกรณ์ฯ ได้ลงทุนในทรัพย์สินคือ โกดังสำหรับเก็บสต็อกนมกล่อง U H T และปรับปรุงโรงงานผลิตอาหารสัตว์ รวมเงินลงทุน 48 ล้านบาท ซึ่งในช่วงปี 2548 – 2552 เป็นช่วงที่สหกรณ์ฯ สามารถหารายได้จากทรัพย์สินที่ลงทุนไปเพราะสามารถทำการผลิตในธุรกิจแปรรูปนํ้านมดิบ และ โรงงานผลิตอาหารสัตว์ได้อย่างเต็มที่ ทำให้แนวโน้มการทำกำไรมีสูงขึ้นทุกปี

ตารางที่ 4.6 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลฐานะการเงินตามแนวนอน ปี 2548 – 2552 ของสหกรณ์โคนม
หนองม่วง จำกัด

หน่วยเงิน : ล้านบาท					
รายการ/ปี	2548	2549	2550	2551	2552
รายได้รวม	106.407	92.259	86.704	97.014	105.667
(ร้อยละ)	(100)	(86.70)	(81.48)	(91.17)	(99.31)
ค่าใช้จ่ายรวม	106.215	90.602	84.128	90.209	99.010
(ร้อยละ)	(100)	(85.30)	(79.21)	(84.93)	(93.22)
กำไรสุทธิ	.191	1.657	2.576	2.604	0.509
(ร้อยละ)	(100)	(865.34)	(1,345.11)	(1,360.05)	(266.49)

จากตารางที่ 4.6 พบว่า สหกรณ์โคนมหนองม่วง จำกัด มีรายได้และค่าใช้จ่ายลดลงจากปีฐาน เนื่องจากการเปลี่ยนแปลงของราคาน้ำมันดิบที่มีผลกระทบต่อธุรกิจของสหกรณ์ฯ เพราะสหกรณ์ฯ ดำเนินธุรกิจที่เป็นหลักเพียงธุรกิจเดียวคือ ธุรกิจรวบรวมน้ำมันดิบ ส่วนแนวโน้มการทำกำไรสุทธิเพิ่มขึ้นทุกปี เนื่องจาก สหกรณ์ฯ มีประสบการณ์ในการทำธุรกิจเพิ่มขึ้น ประกอบกับราคาน้ำมันดิบตั้งแต่ปี 2550 มีการปรับราคาประกันของรัฐบาล จากราคา 12.50 บาท/กิโลกรัม ในปี 2550 เป็น 16.50 บาท/กิโลกรัม ในปี 2552 ส่งผลให้สหกรณ์ฯ มีกำไรในธุรกิจรวบรวมน้ำมันดิบมากขึ้น และมีแนวโน้มการทำกำไรสูงขึ้นทุกปี

1.3.2.2 การวิเคราะห์อัตราส่วน (Ratio Analysis)

เป็นการวิเคราะห์ดูความสัมพันธ์ของข้อมูล 2 ชุด โดยให้ตัวหนึ่งเป็นตัวตั้ง อีกตัวหนึ่งเป็นตัวหาร เรียกว่า อัตราส่วน อัตราส่วนที่ได้ต้องนำไปเปรียบเทียบกับอัตราส่วนที่ถูกกำหนดให้เป็นมาตรฐาน ซึ่งผลการวิเคราะห์ข้อมูลในงบการเงิน 5 ปีย้อนหลัง มีดังนี้

ตารางที่ 4.7 การวิเคราะห์อัตราส่วนทางการเงินของสหกรณ์โคนมวังน้ำเย็น จำกัด
ระหว่างปี 2548 – 2552

อัตราส่วนการเงิน/ปี	หน่วย	ปี 2548	ปี 2549	ปี 2550	ปี 2551	ปี 2552
1.อัตราส่วนทุน หมุนเวียน	เท่า	0.75	0.99	0.96	1.03	1.23
2.อัตราหมุนของ สินทรัพย์	เท่า	1.52	1.57	1.59	1.96	2.18
3.อัตราผลตอบแทนต่อ สินทรัพย์ (ROA)	ร้อยละ	0.54	1.17	1.30	5.35	10.90
4.อัตราผลตอบแทนต่อ ส่วนทุน (ROE)	ร้อยละ	5.22	11.41	12.34	40.18	54.14
5.อัตรากำไรสุทธิ	ร้อยละ	0.37	0.76	0.82	2.73	5.00

จากตารางที่ 4.7 พบว่า การวิเคราะห์อัตราส่วนทางการเงินของสหกรณ์โคนมวังน้ำเย็น จำกัด มีผลประกอบการดีขึ้นทุกปี แต่เมื่อนำไปเปรียบเทียบกับอัตราส่วนทางการเงินที่กรมตรวจบัญชีสหกรณ์ได้วิเคราะห์ไว้เฉพาะสหกรณ์การเกษตร ในปี 2551 (ปี 2552 ยังไม่มีผลการวิเคราะห์) มีอัตราส่วนทุนหมุนเวียน = 1.17 ซึ่งสูงกว่าของสหกรณ์โคนมวังน้ำเย็น จำกัด แต่อัตราส่วนด้านอื่น สหกรณ์โคนมวังน้ำเย็น จำกัด มีศักยภาพในการดำเนินงานที่สูงกว่า ซึ่งแสดงให้เห็นว่า สหกรณ์โคนมวังน้ำเย็น จำกัด ควรเร่งระดมทุนจากภายในสหกรณ์ฯ คือ ระดมการถือหุ้นเพิ่มให้สูงขึ้น เพื่อลดการพึ่งพาเงินทุนจากแหล่งภายนอก

ตารางที่ 4.8 การวิเคราะห์อัตราส่วนทางการเงินของสหกรณ์โคนมหนองม่วง จำกัด
ระหว่างปี 2548 - 2552

อัตราส่วนการเงิน/ปี	หน่วย	ปี 2548	ปี 2549	ปี 2550	ปี 2551	ปี 2552
1.อัตราส่วนทุน						
หมุนเวียน	เท่า	2.92	3.27	3.34	2.86	2.72
2.อัตราหมุนของ						
สินทรัพย์	เท่า	2.77	2.45	2.37	2.61	2.93
3.อัตราผลตอบแทนต่อ						
สินทรัพย์ (ROA)	ร้อยละ	0.50	4.42	7.05	7.01	0.01
4.อัตราผลตอบแทนต่อ						
ส่วนทุน (ROE)	ร้อยละ	1.23	10.14	14.36	13.30	0.03
5.อัตรากำไรสุทธิ						
	ร้อยละ	0.18	1.80	2.98	2.68	0.01

จากตารางที่ 4.8 พบว่า การวิเคราะห์อัตราส่วนทางการเงินของสหกรณ์โคนมหนองม่วง จำกัด มีผลประกอบการดีขึ้นทุกปี แต่เมื่อนำไปเปรียบเทียบกับอัตราส่วนทางการเงินที่กรมตรวจบัญชีสหกรณ์ได้วิเคราะห์ไว้เฉพาะสหกรณ์การเกษตร ในปี 2551 (ปี 2552 ยังไม่มีผลการวิเคราะห์) มีอัตราผลตอบแทนต่อสินทรัพย์ (ROA) = 7.42 ซึ่งสูงกว่าของสหกรณ์โคนมหนองม่วง จำกัด แต่อัตราส่วนด้านอื่นสหกรณ์โคนมหนองม่วง จำกัด มีศักยภาพในการดำเนินงานที่สูงกว่า ซึ่งแสดงให้เห็นว่า สหกรณ์โคนมหนองม่วง จำกัด ควรขยายการดำเนินงานธุรกิจให้มีปริมาณเพิ่มขึ้น โดยใช้ประโยชน์จากทรัพย์สินที่ลงทุนไปแล้วให้ได้รับผลตอบแทนทางการเงินสูงขึ้น

ตอนที่ 2 วิเคราะห์ผลการดำเนินงานศูนย์รวบรวมนํ้านมดิบของสหกรณ์โคนม วังน้ำเย็น จำกัด จังหวัดสระแก้ว และสหกรณ์โคนมหนองม่วง จำกัด จังหวัดลพบุรี

การวิเคราะห์ผลการดำเนินงานศูนย์รวบรวมนํ้านมดิบของสหกรณ์โคนมวังน้ำเย็น
จำกัด จังหวัดสระแก้ว และสหกรณ์โคนมหนองม่วง จำกัด จังหวัดลพบุรี ระหว่างปี 2548 – 2552
โดยจะศึกษาวิจัยโดยใช้เครื่องมือการวิเคราะห์ฐานะทางการเงินของกรมตรวจบัญชีสหกรณ์
การวิเคราะห์งบการเงินโดยวิธี คูบอง การวิเคราะห์การจัดการ และการวิเคราะห์การบริหารการผลิต
และการวางแผนกำลังการผลิต ดังนี้

- 2.1 วิเคราะห์ผลการดำเนินงานศูนย์รวบรวมนํ้านมดิบของสหกรณ์โคนมวังน้ำเย็น จำกัด
- 2.2 วิเคราะห์ผลการดำเนินงานศูนย์รวบรวมนํ้านมดิบของสหกรณ์โคนมหนองม่วง จำกัด
- 2.3 วิเคราะห์เปรียบเทียบผลการดำเนินงานศูนย์รวบรวมนํ้านมดิบคลองหินปูนของ
สหกรณ์โคนมวังน้ำเย็น จำกัด กับศูนย์รวบรวมนํ้านมดิบของสหกรณ์โคนมหนองม่วง จำกัด

ซึ่งข้อมูลในการวิเคราะห์ทั้ง 3 เรื่องดังกล่าว ได้มาจากการวิเคราะห์ในงบดุล
งบกำไรขาดทุนประจำปี อัตราส่วนทางการเงินของสหกรณ์ รายงานของผู้สอบบัญชีสหกรณ์
ประจำปี รายงานประจำปีของสหกรณ์ ซึ่งเป็นข้อมูลผลการดำเนินงานของสหกรณ์ประจำปี
2458 – 2552 และผลการดำเนินธุรกิจของศูนย์รวบรวมนํ้านมดิบที่เกิดขึ้นจริงได้จากการไปจัดเก็บ
ข้อมูลของธุรกิจรวบรวมผลผลิต (นํ้านมดิบ) ของสหกรณ์ในปี 2552

2.1 ผลการวิเคราะห์ผลการดำเนินงานศูนย์รวบรวมนํ้านมดิบของสหกรณ์โคนม วังน้ำเย็น จำกัด

สหกรณ์โคนมวังน้ำเย็น จำกัด มีศูนย์รวบรวมนํ้านมดิบจำนวน 5 ศูนย์ กระจาย
จัดตั้งใกล้ฟาร์มเลี้ยงโคนมของสมาชิก ในรอบปีบัญชี 2552 (1 มกราคม – 31 ธันวาคม 2552)
สหกรณ์ฯ ดำเนินธุรกิจรวบรวมนํ้านมดิบจากสมาชิกทั้ง 5 ศูนย์

ข้อมูลจำนวนสมาชิก จำนวนโครีคณม และปริมาณนํ้านมดิบที่รวบรวมได้ใน
แต่ละศูนย์ฯ ในปีดำเนินงาน 2552 (1 มกราคม – ธันวาคม 2552) มีดังนี้

ตารางที่ 4.9 ศูนย์รวบรวมนํ้านมดิบ จำนวนสมาชิกที่ใช้บริการ ปริมาณการรวบรวม ในปี 2552

ชื่อ ศูนย์รวบรวมนํ้านมดิบ	ขนาดถัง รับนม (ตัน)	สมาชิกใช้ บริการ (คน)	โคนม รีดนม (ตัว)	นํ้านมดิบ รวบรวมที่/วัน (ตัน)
วังใหม่	40	531	6,683	65
ไพโรจิตร	30	277	2,766	27
คลองหินปูน	20	245	2,468	24
วัฒนานคร	10	50	422	4
ลาดตะเคียน	3	15	206	2
รวม	103	1,118	12,545	122

จากตารางที่ 4.9 พบว่า การจัดตั้งศูนย์รวบรวมนํ้านมดิบกระจายไปตามแหล่งที่สมาชิกเลี้ยงโคนมในแต่ละอำเภอ ซึ่งการบริหารจัดการศูนย์รวบรวมนํ้านมดิบของสหกรณ์โคนมวังน้ำเย็น จำกัด ได้ทำการศึกษาใน 3 ด้าน ดังนี้

- 2.1.1 การจัดการในธุรกิจของศูนย์รวบรวมนํ้านมดิบ
- 2.1.2 โครงสร้างและอัตราค่าถังของศูนย์รวบรวมนํ้านมดิบ
- 2.1.3 ผลประกอบการในธุรกิจรวบรวมนํ้านมดิบในรอบ 5 ปี (2548 – 2552)

2.1.1 การจัดการในธุรกิจของศูนย์รวบรวมนํ้านมดิบ

สหกรณ์โคนมวังน้ำเย็น จำกัด แปรสภาพจากกลุ่มผู้เลี้ยงโคนมที่ได้รับการส่งเสริมจากหน่วยงานภาครัฐ มีแม่โคประมาณ 200 ตัว ไปรวมตัวจัดตั้งเป็นสหกรณ์ ภายหลังได้รับการจดทะเบียนเป็นสหกรณ์แล้ว สหกรณ์ฯ ได้จัดทำแผนส่งเสริมการเลี้ยงโคนมโดยกำหนดเป็นเขตพื้นที่ให้ผู้เลี้ยงโคนม รวมตัวกันเป็นกลุ่ม ๆ เพื่อสะดวกในการติดต่อสื่อสารและง่ายต่อการส่งเสริมและการให้การศึกษาอบรม ซึ่งสหกรณ์มีกลยุทธ์ในการบริหารจัดการ ดังนี้

(1) การจัดตั้งศูนย์รวบรวมนํ้านมดิบ

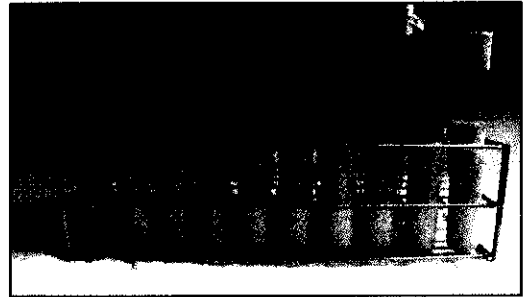
เมื่อสมาชิกมีการเลี้ยงโคนมเพิ่มมากขึ้น สหกรณ์ฯ จึงได้จัดตั้งศูนย์รวบรวมนํ้านมดิบ ในบริเวณใกล้ฟาร์มเลี้ยงโคนมของสมาชิก ซึ่งปัจจุบันมีด้วยกัน 5 ศูนย์ คือ ศูนย์รวบรวมนํ้านมดิบวังใหม่ (ในบริเวณสำนักงานสหกรณ์) และศูนย์รวบรวมนํ้านมดิบไพโรจิตร ตั้งอยู่ในเขตอำเภอวังสมบูรณ์ ซึ่งมีผู้เลี้ยงโคนมมากที่สุด ศูนย์รวบรวมนํ้านมดิบคลองหินปูน ตั้งอยู่ในเขต

อำเภอวังน้ำเย็น (บริเวณสำนักงานนิคมสหกรณ์วังน้ำเย็น) และศูนย์รวบรวมนํ้านมดิบวัฒนานคร ศูนย์รวบรวมนํ้านมดิบลาดตะเคียน ตั้งอยู่ในเขตอำเภอวัฒนานคร ซึ่งทุกศูนย์ฯ มีรัศมีการรับ นํ้านมดิบจากฟาร์มของสมาชิก ไม่เกิน 20 กิโลเมตร โดยสหกรณ์ฯ ให้เหตุผลว่า เพื่อรักษาคุณภาพ นํ้านมโคหลังจากการรีด แล้วให้มีคุณภาพดีที่สุด สมาชิกต้องนำนํ้านมดิบส่งถึงศูนย์ฯ ภายใน 2 ชั่วโมง

(2) การลงทุนสร้างห้องวิเคราะห์ (Lab) คุณภาพนํ้านมดิบ

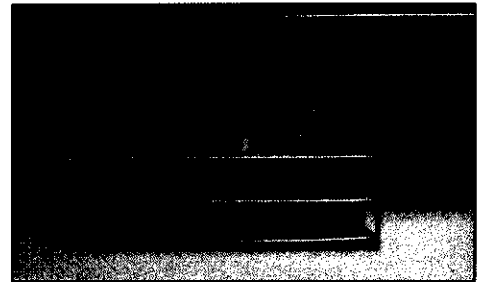
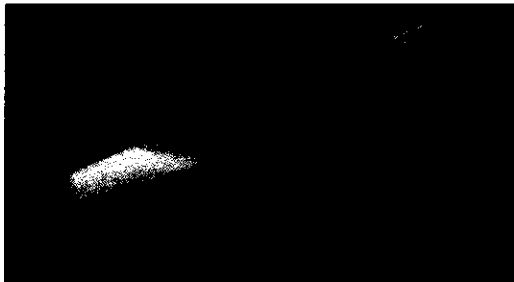
สหกรณ์ฯ ได้ลงทุนสร้างห้องตรวจวิเคราะห์ (Lab) คุณภาพนํ้านมดิบเป็น ของสหกรณ์เอง โดยใช้งบลงทุนไปจำนวน 6,468,227.- บาท เมื่อปี พ.ศ. 2548 เพื่อตรวจวิเคราะห์ คุณภาพนํ้านมดิบ และส่งผลตรวจวิเคราะห์ไปพร้อมรถบรรทุกทุกนํ้านมดิบไปแสดงกับผู้ซื้อ ทั้งนี้ เพื่อเป็นการป้องกัน ผู้ซื้อเอาเปรียบเรื่องคุณภาพ ซึ่งการตรวจวิเคราะห์คุณภาพนํ้านมดิบ ทำใน 2 ขั้นตอน คือ

ก. ตรวจคุณภาพนํ้านมดิบของสมาชิกแต่ละรายที่ศูนย์รวบรวมนํ้านมดิบ ก่อนนํ้านมดิบไปเทรวมในถังเก็บ ดังภาพ



ภาพที่ 4.14 การตรวจคุณภาพนํ้านมดิบด้านกายภาพ

ที่มา : จากผู้วิจัย



ภาพที่ 4.15 การตรวจคุณภาพนํ้านมดิบด้านเคมี

ที่มา : จากผู้วิจัย

ข. ตรวจสอบวิเคราะห์คุณภาพน้ำนมดิบในห้องวิเคราะห์ ก่อนนำน้ำนมดิบไปจำหน่ายให้ผู้ซื้อ ดังภาพ



ภาพที่ 4.16 การตรวจวิเคราะห์คุณภาพน้ำนมดิบก่อนจำหน่ายให้ผู้ซื้อ
ที่มา : จากผู้วิจัย

(3) ช่องทางการตลาดน้ำนมดิบ

ก่อนสหกรณ์ฯ จะสร้างโรงงานแปรรูปผลิตภัณฑ์นม สหกรณ์ฯ มีสัญญาซื้อขายน้ำนมดิบกับ บมจ.ฟริสแลนด์ ฟู้ดส์ โพรโมสต์ (ประเทศไทย) จังหวัดสมุทรปราการ เพียงบริษัทเดียว ประมาณวันละ 50 ตัน และภายหลังตั้งโรงงานแปรรูปฯ แล้ว สหกรณ์ฯ ยังคงรักษาตลาดน้ำนมดิบไว้เช่นเดิม โดยสหกรณ์ฯ ไปขยายการส่งเสริมการเลี้ยงโคนมเพิ่มขึ้นเพื่อนำน้ำนมดิบไปแปรรูป ซึ่งตั้งแต่ปี 2548 เป็นต้นมา สหกรณ์ฯ ส่งน้ำนมดิบขายให้ บมจ.ฟริสแลนด์ ฟู้ดส์ โพรโมสต์ (ประเทศไทย) ประมาณวันละ 60 ตัน น้ำนมดิบส่วนที่เหลือ สหกรณ์ฯ นำเข้าโรงงานแปรรูปของสหกรณ์เอง ส่วนการชำระเงินค่าน้ำนมดิบให้สมาชิก สหกรณ์ฯ จะชำระทุกวันที่ 1 และ 16 ของเดือน

(4) การขนส่งน้ำนมดิบ

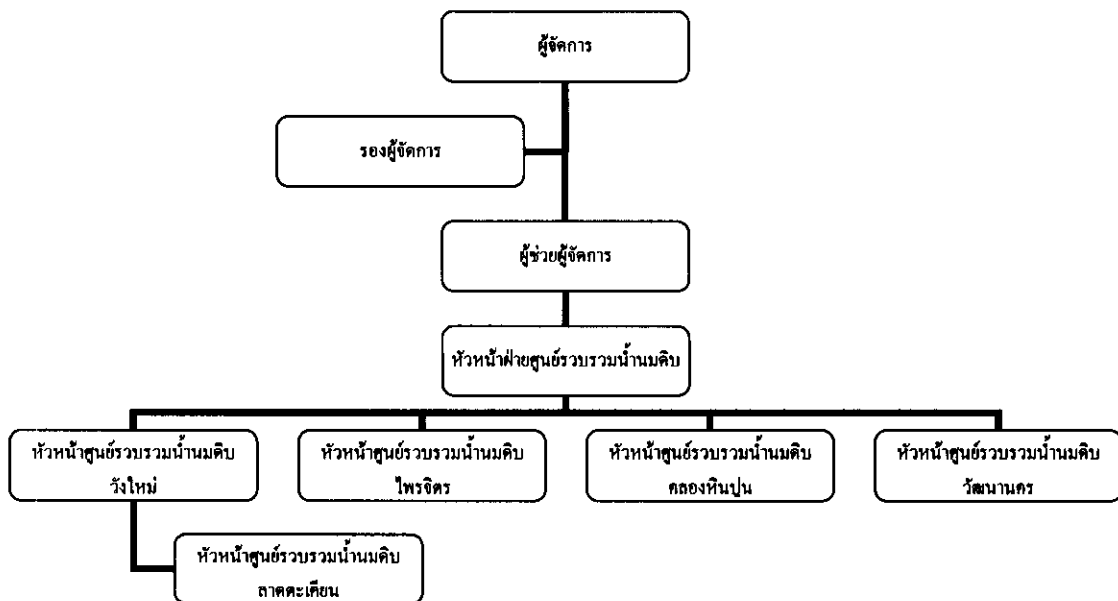
สหกรณ์ฯ ได้เลือกใช้วิธีการจัดจ้างเอกชน (Out source) ไปดำเนินการขนส่งน้ำนมดิบมาตลอด เพราะสหกรณ์ฯ ไม่มีความถนัดในด้านนี้ ประกอบกับสามารถจัดหาผู้ประกอบการได้หลายราย จึงมีความสะดวก ซึ่งวิธีการในปัจจุบัน สหกรณ์ฯ ใช้วิธีการสอบราคาค่าขนส่งในแต่ละปี จากผู้ประกอบการ ตั้งแต่ 2 รายขึ้นไป โดยผู้ประกอบการที่เข้าไปรับบริการจะต้องจัดทำประกันภัยในความเสี่ยงที่อาจจะเกิดขึ้นทั้งหมดด้วย

(5) ด้านอื่น ๆ

- สหกรณ์ฯ จัดให้มีการให้บริการผสมเทียมฟรีแก่สมาชิก เพื่อควบคุมดูแล การตั้งท้องโค ให้สอดคล้องกับความต้องการของตลาดนํ้านมดิบ
- สหกรณ์ฯ จัดประชุมกลุ่มสมาชิกทุก 3 เดือน เพื่อให้ความรู้เรื่อง การดูแลรักษาโคนม อาหาร โคนม คุณภาพนํ้านมโค และเทคโนโลยีใหม่
- สหกรณ์ฯ จัดจ้างสัตวแพทย์ไว้เป็นเจ้าหน้าที่ของสหกรณ์เอง ไว้บริการสมาชิก 24 ชั่วโมง
- สหกรณ์ฯ ได้กำหนดระเบียบว่าด้วยการให้ราคานํ้านมดิบแก่สมาชิก พ.ศ. 2551 เป็นเครื่องมือในการดำเนินธุรกิจของศูนย์รวบรวมนํ้านมดิบ ซึ่งในระเบียบดังกล่าว ประกอบด้วย การกำหนดเวลาการรับนํ้านมดิบ วิธีการตรวจคุณภาพนํ้านมดิบ การกำหนดราคา การกำหนดคบทลงโทษต่าง ๆ

2.1.2 โครงสร้างและอัตรากำลังของศูนย์รวบรวมนํ้านมดิบ

สหกรณ์ฯ ได้มีการกระจายอำนาจการบริหารจัดการ โดยแยกงานของศูนย์รวบรวมนํ้านมดิบออกมาเพื่อให้มีความคล่องตัวในการปฏิบัติงาน โดยมีโครงสร้างดังนี้



ภาพที่ 4.17 ผังโครงสร้างองค์กรของศูนย์รวบรวมนํ้านมดิบ

สหกรณ์ฯ ได้กำหนดให้งานของศูนย์รวบรวมนํ้านมดิบขึ้นอยู่กับผู้ช่วยผู้จัดการ กลุ่มส่งเสริมการเลี้ยง โคนม ซึ่งในกลุ่มงานดังกล่าวประกอบไปด้วยงาน 3 ฝ่าย คือ ฝ่ายศูนย์รวบรวมนํ้านมดิบ ฝ่ายโรงงานผลิตอาหารสัตว์ และฝ่ายส่งเสริมการเลี้ยง โคนม ซึ่งผู้ช่วยผู้จัดการ ได้รับมอบหมายให้ทำหน้าที่แทนผู้จัดการได้เกือบทั้งหมด ยกเว้นงานด้านนโยบายและตัวบุคคล โดยในฝ่ายศูนย์รวบรวมนํ้านมดิบ มีเจ้าหน้าที่รวมทั้งสิ้น 29 อัตรา

2.1.3 ปริมาณนํ้านมดิบในธุรกิจรวบรวมนํ้านมดิบในรอบ 5 ปี (2548 – 2552)

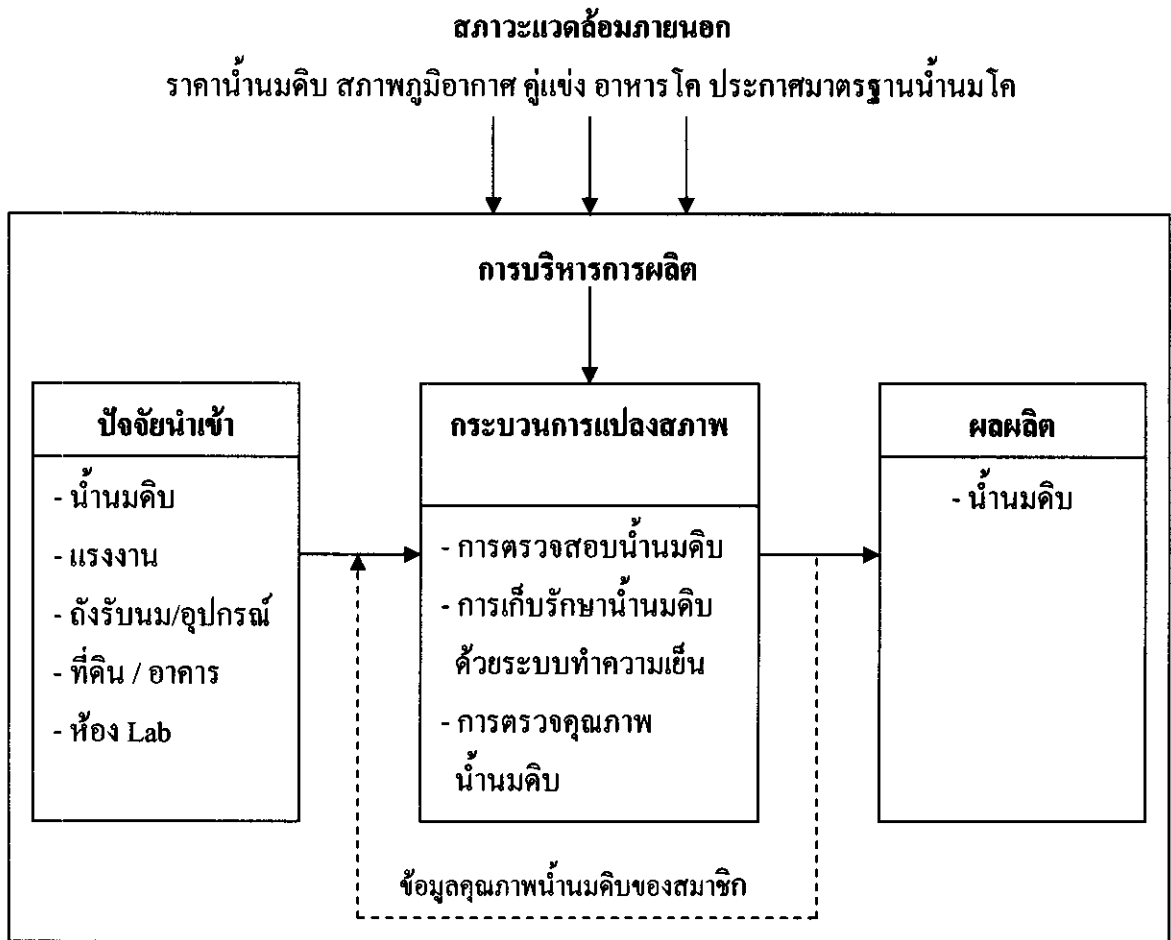
สถานการณ์การผลิตนํ้านมดิบ ขึ้นอยู่กับราคารับซื้อนํ้านมดิบ ในช่วง 5 ปีที่ผ่านมา ราคานํ้านมดิบได้ปรับเพิ่ม ลด หลายครั้ง เป็นสาเหตุหนึ่งที่ทำให้ปริมาณนํ้านมดิบปรับเปลี่ยนปริมาณไปด้วยเช่นกัน ซึ่งในรอบ 5 ปีที่ผ่านมา สหกรณ์โคนมวังนํ้าเย็น จำกัด มีผลประกอบการของศูนย์รวบรวมนํ้านมดิบ ดังนี้

ตารางที่ 4.10 ปริมาณธุรกิจของศูนย์รวบรวมนํ้านมดิบรอบ 5 ปี (2548 – 2552)

รายการ	หน่วย	ปี 2548	ปี 2549	ปี 2550	ปี 2551	ปี 2552
สมาชิก	คน	1,669	1,574	1,478	1,328	1,245
โคนม	ตัว	42,778	39,107	38,456	34,357	34,584
ปริมาณนํ้านมดิบ	ตัน	47,109	41,925	39,247	35,285	44,530
มูลค่า	ล้านบาท	523.282	438.602	459.757	509.279	592.473

จากตารางที่ 4.10 พบว่า ในรอบ 5 ปีที่ผ่านมา สมาชิกสหกรณ์มีแนวโน้มลดลง เนื่องจากสมาชิกเลี้ยงโคนมไปหลายราย ปัจจัยสำคัญ เกิดจากการขาดแคลนแรงงานในครอบครัวและเงินทุน ส่งผลให้ปริมาณนํ้านมดิบที่รวบรวมได้ลดลงไปด้วย ในทางกลับกันมูลค่านํ้านมดิบกลับสูงขึ้น เนื่องจากการปรับขึ้นของราคานํ้านมดิบตามราคาประกันของรัฐบาล ซึ่งราคานํ้านมดิบในปี 2548 และ 2549 อยู่ที่ 12.50 บาท/กก. ในปี 2550 ได้ปรับราคาขึ้น 2 ครั้ง เป็น 13.75 และ 14.50 บาท/กก. ในปี 2551 ได้ปรับราคาขึ้นอีก 2 ครั้ง เป็น 16.50 และ 18 บาท/กก. ส่วนในปี 2552 ได้ปรับราคาลดลงเหลือ 16.50 บาท/กก. จนถึงปัจจุบัน ซึ่งมูลค่านํ้านมดิบที่รวบรวมได้ในปี 2552 เพิ่มขึ้นเป็นร้อยละ 113.22 จากปี 2548 ที่เป็นปีฐาน ในปี 2552 มีกำไรเฉพาะธุรกิจ 23.926 ล้านบาท

จากข้อมูลการบริหารจัดการ ประมวลเป็นภาพการบริหารการผลิตนํ้านมดิบของสหกรณ์โคนมวังนํ้าเย็น จำกัด ได้ดังนี้



ภาพที่ 4.18 การบริหารการผลิตน้ำนมดิบของสหกรณ์โคนมวังน้ำเย็น จำกัด

2.2 วิเคราะห์ผลการดำเนินงานศูนย์รวบรวมน้ำนมดิบของสหกรณ์โคนมหนองม่วง จำกัด

สหกรณ์โคนมหนองม่วง จำกัด มีศูนย์รวบรวมน้ำนมดิบจำนวน 1 ศูนย์ ตั้งอยู่บริเวณเดียวกับสำนักงานสหกรณ์ ในปีดำเนินงาน 2552 (1 มกราคม – ธันวาคม 2552) มีจำนวนสมาชิกทั้งสิ้น 255 คน มีจำนวนโคนมทั้งหมด 2,899 ตัว ในจำนวนดังกล่าวมีโครีคนม 1,226 ตัว และปริมาณน้ำนมดิบที่รวบรวมได้จำนวน 4,580 ตัน หรือวันละ 12 ตัน การบริหารจัดการศูนย์รวบรวมน้ำนมดิบของสหกรณ์โคนมหนองม่วง จำกัด ได้ทำการศึกษาใน 3 ด้าน ดังนี้

- 2.1.1 การจัดการในธุรกิจของศูนย์รวมน้ำนมดิบ
- 2.1.2 โครงสร้างและอัตราค่าเลี้ยงของศูนย์รวมน้ำนมดิบ
- 2.1.3 ผลประกอบการในธุรกิจรวมน้ำนมดิบในรอบ 5 ปี (2548 – 2552)

2.1.1 การจัดการในธุรกิจของศูนย์รวบรวมนํานมดิบ

สหกรณ์โคนมหนองม่วง จำกัด แปรสภาพจากกลุ่มผู้เลี้ยงโคนมที่ได้รับการส่งเสริมจาก องค์การส่งเสริมกิจการโคนมแห่งประเทศไทย (อ.ส.ค.) ไปรวมตัวจัดตั้งเป็นสหกรณ์ ภายหลังได้รับการจดทะเบียนเป็นสหกรณ์แล้ว สหกรณ์ฯ ได้ทำธุรกิจและรับบริการด้านต่าง ๆ จาก อ.ส.ค. เสมอมา ซึ่งสหกรณ์มีกลยุทธ์ในการบริหารจัดการ ดังนี้

(1) การจัดตั้งศูนย์รวบรวมนํานมดิบ

อ.ส.ค. ได้อนุญาตให้สหกรณ์ฯ ใช้ที่ดินสร้างศูนย์รวบรวมนํานมดิบ เพื่อจัดส่งนํานมดิบให้ อ.ส.ค. ซึ่งสหกรณ์ฯ ต้องรับผิดชอบผู้เลี้ยง โคนมที่เป็นสมาชิกสหกรณ์ ใน 2 จังหวัด คือ จังหวัดลพบุรี อำเภอบ้านหมี่ และอำเภอโคกสำโรง และจังหวัดนครสวรรค์ อำเภอดงพญาไฟ จึงทำให้มีรัศมีการรับนํานมดิบไกล ประมาณ 50 กม. หากจะกล่าวอีกนัยหนึ่งก็คือ สหกรณ์แห่งนี้ตั้งขึ้นจากนโยบายของ อ.ส.ค. ที่ประสงค์จะให้กลุ่มที่ อ.ส.ค. ส่งเสริมใช้วิธีการสหกรณ์ เข้าไปบริหารจัดการองค์การ โดย อ.ส.ค. จะได้ลดภารกิจ ด้านดูแลส่งเสริม

(2) การตรวจคุณภาพนํานมดิบ

สหกรณ์ฯ ทำการ ตรวจคุณภาพนํานมดิบของสมาชิกแต่ละรายที่ ศูนย์รวบรวมนํานมดิบ ก่อนนํานํานมดิบไปเทรวมในถังเก็บ ส่วนการตรวจวิเคราะห์คุณภาพ นํานมดิบในห้องวิเคราะห์ สหกรณ์ฯ ใช้บริการห้องตรวจของ อ.ส.ค.

(3) ช่องทางการตลาดนํานมดิบ

สหกรณ์ฯ จำหน่ายนํานมดิบให้ อ.ส.ค. เพียงรายเดียวมาตลอด ซึ่ง ปัญหาที่พบ คือ ระบบการชำระเงินที่ล่าช้า โดยปกติ อ.ส.ค. จะชำระค่านํานมดิบให้สหกรณ์ฯ เดือนละ 1 ครั้ง สหกรณ์ฯ จะชำระค่านํานมดิบให้สมาชิกภายหลังที่ได้รับเงินจาก อ.ส.ค. แล้ว ในบางครั้ง การชำระเงินค่านํานมดิบของ อ.ส.ค. ใช้เวลา 2-3 เดือน ส่งผลให้สมาชิกได้รับความเดือดร้อนเพราะขาดแคลนเงินทุนหมุนเวียน

(4) การขนส่งนํานมดิบ

สหกรณ์ฯ ได้ลงทุนซื้อรถบรรทุกนมไว้ใช้เอง เนื่องจาก จัดหา รถบรรทุกของเอกชนยาก ประกอบกับสหกรณ์ฯ จำเป็นต้องที่ถังเก็บนํานมดิบในวันหยุดราชการ ดังนั้น เมื่อมีรถบรรทุกนมจะสามารถใช้เก็บนํานมดิบไว้ได้ด้วย จึงมีความสะดวกในการปฏิบัติงาน ของสหกรณ์

(5) ด้านอื่น ๆ

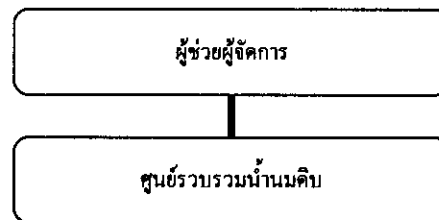
- สหกรณ์ฯ จัดได้ประสานการให้บริการผสมเทียม สัตว์แพทย์ จากสำนักงานปศุสัตว์จังหวัดลพบุรี และจาก อ.ส.ค. โดยสมาชิกชำระค่าบริการเอง

- สหกรณ์ฯ จัดประชุมสมาชิกผู้ส่งนํ้านมดิบทุกเดือนในวันที่จ่ายค่านํ้านมดิบให้แก่สมาชิก เพื่อให้ความรู้เรื่อง การดูแลรักษาโคนม อาหาร โคนม คุณภาพนํ้านมโค และเทคโนโลยีใหม่

- สหกรณ์ฯ ได้กำหนดระเบียบว่าด้วยการให้ราคานํ้านมดิบแก่สมาชิก พ.ศ. 2546 เป็นเครื่องมือในการดำเนินธุรกิจของศูนย์รวบรวมนํ้านมดิบ ซึ่งในระเบียบดังกล่าว ประกอบด้วยการกำหนดเวลาการรับนํ้านมดิบ วิธีการตรวจคุณภาพนํ้านมดิบ การกำหนดราคา การกำหนดคบทลงโทษต่าง ๆ

2.1.2 โครงสร้างและอัตรากำลังของศูนย์รวบรวมนํ้านมดิบ

สหกรณ์ฯ ได้มีการกระจายอำนาจการบริหารจัดการโดยแยกงานของศูนย์รวบรวมนํ้านมดิบออกมาเพื่อให้มีความคล่องตัวในการปฏิบัติงาน โดยมีโครงสร้างดังนี้



ภาพที่ 4.19 ผังโครงสร้างองค์กรของศูนย์รวบรวมนํ้านมดิบ

สหกรณ์ฯ มีธุรกิจของศูนย์รวบรวมนํ้านมดิบเป็นธุรกิจหลัก มีผู้ช่วยผู้จัดการ ดูแลรับผิดชอบรวมทั้งงานธุรการของสหกรณ์ด้วย ศูนย์รวบรวมนํ้านมดิบ มีเจ้าหน้าที่รวมทั้งสิ้น 5 อัตรา

2.1.3 ปริมาณนํ้านมดิบในธุรกิจรวบรวมนํ้านมดิบในรอบ 5 ปี (2548 – 2552)

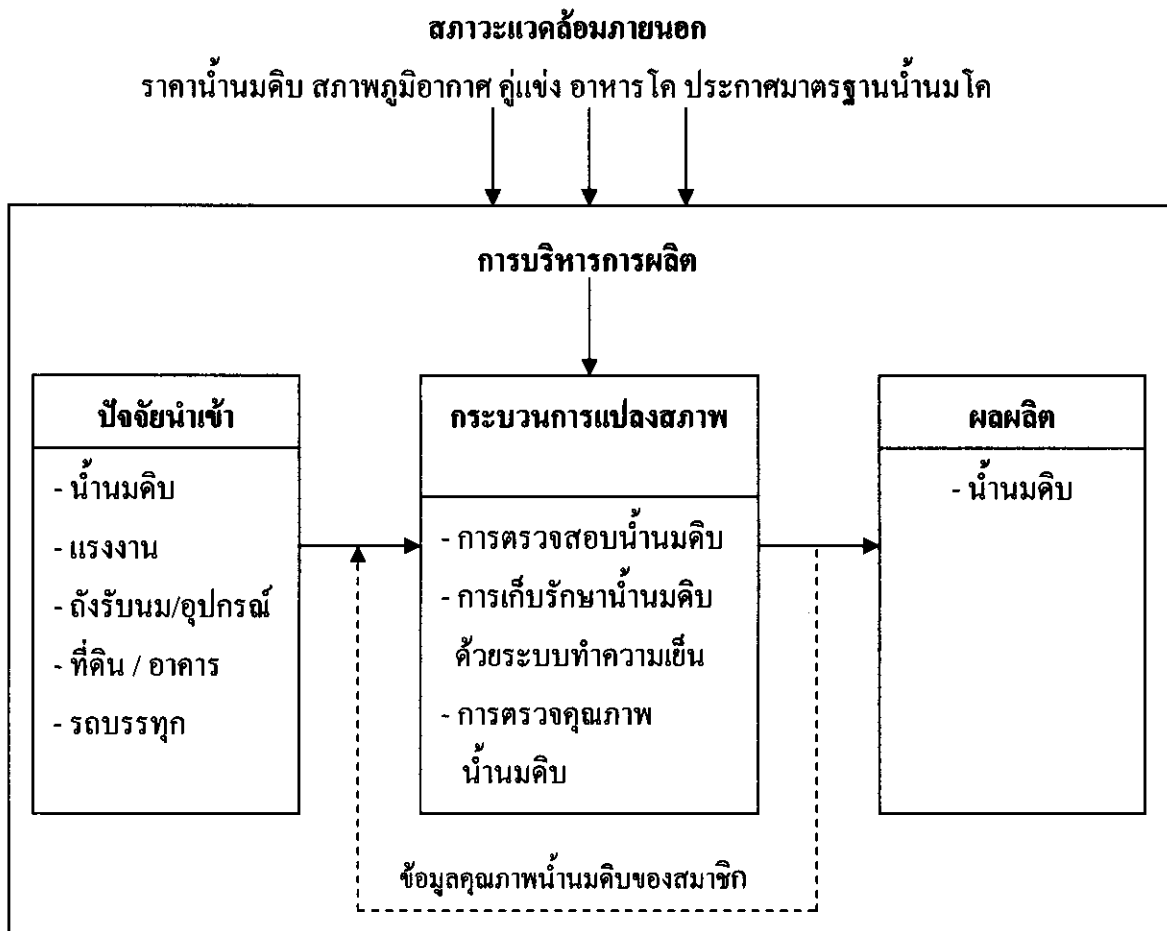
สถานการณ์การผลิตนํ้านมดิบขึ้นอยู่กับราคารับซื้อนํ้านมดิบ ในช่วง 5 ปีที่ผ่านมา ราคานํ้านมดิบได้ปรับเพิ่ม ลด หลายครั้ง เป็นสาเหตุหนึ่งที่ทำให้ปริมาณนํ้านมดิบปรับเปลี่ยนปริมาณไปด้วยเช่นกัน ซึ่งในรอบ 5 ปี ที่ผ่านมา สหกรณ์โคนมหนองม่วง จำกัด มีผลประกอบการของศูนย์รวบรวมนํ้านมดิบ ดังนี้

ตารางที่ 4.11 ปริมาณธุรกิจของศูนย์รวบรวมนํ้านมดิบรอบ 5 ปี (2548 – 2552)

รายการ	หน่วย	ปี 2548	ปี 2549	ปี 2550	ปี 2551	ปี 2552
สมาชิก	คน	333	298	270	275	255
โคนม	ตัว	3,542	3,125	2,718	2,858	2,899
ปริมาณนํ้านมดิบ	ตัน	5,810	5,030	4,432	4,432	4,580
มูลค่า	ล้านบาท	69.772	57.959	56.398	63.232	71.733

จากตารางที่ 4.11 พบว่า ในรอบ 5 ปีที่ผ่านมา สมาชิกสหกรณ์มีแนวโน้มลดลง เนื่องจากสมาชิกเลิกเลี้ยงโคนมไปหลายราย ปัจจัยสำคัญ เกิดจากการขาดแคลนแรงงานในครอบครัวและเงินทุนที่ได้รับชำระค่านํ้านมดิบไม่ตรงเวลา ส่งผลให้ปริมาณนํ้านมดิบที่รวบรวมได้ลดลงไปด้วย ในทางกลับกันมูลค่านํ้านมดิบกลับสูงขึ้น เนื่องจากการปรับขึ้นของราคานํ้านมดิบตามราคาประกันของรัฐบาล ซึ่งราคานํ้านมดิบในปี 2548 และ 2549 อยู่ที่ 12.50 บาท/กก. ในปี 2550 ได้ปรับราคาขึ้น 2 ครั้ง เป็น 13.75 และ 14.50 บาท/กก. ในปี 2551 ได้ปรับราคาขึ้นอีก 2 ครั้ง เป็น 16.50 และ 18 บาท/กก. ส่วนในปี 2552 ได้ปรับราคาลดลงเหลือ 16.50 บาท/กก. จนถึงปัจจุบัน ซึ่งมูลค่านํ้านมดิบที่รวบรวมได้ในปี 2552 เพิ่มขึ้นร้อยละ 102.81 จากปี 2548 ที่เป็นปีฐาน ในปี 2552 มีกำไรเฉพาะธุรกิจ 0.173 ล้านบาท

จากข้อมูลการบริหารจัดการ ประมวลเป็นภาพการบริหารการผลิตนํ้านมดิบของสหกรณ์โคนมหนองม่วง จำกัด ได้ดังนี้



ภาพที่ 4.20 การบริหารการผลิตน้ำนมดิบของสหกรณ์โคนมหนองม่วง จำกัด

2.3 วิเคราะห์เปรียบเทียบศูนย์รวบรวมน้ำนมดิบคลองหินปูนของสหกรณ์โคนม วังน้ำเย็น จำกัด กับศูนย์รวบรวมน้ำนมดิบของสหกรณ์โคนมหนองม่วง จำกัด

ในการวิจัยขนาดสหกรณ์โคนมที่เหมาะสมกับปริมาณธุรกิจ ในครั้งนี้ เป็นการศึกษาเฉพาะธุรกิจที่เหมือนกันคือ ธุรกิจรวบรวมน้ำนมดิบของสหกรณ์ที่มีขนาดแตกต่างกัน โดยสหกรณ์โคนมวังน้ำเย็น จำกัด ซึ่งเป็นสหกรณ์ขนาดใหญ่มากและดำเนินธุรกิจครบวงจรและมีศูนย์รวบรวมน้ำนมดิบจำนวน 5 ศูนย์ ได้คัดเลือกศูนย์รวบรวมน้ำนมดิบคลองหินปูน เป็นศูนย์ขนาด 20 ตัน นำไปศึกษาเปรียบเทียบกับธุรกิจรวบรวมน้ำนมดิบของสหกรณ์โคนมหนองม่วง จำกัด ซึ่งเป็นสหกรณ์ขนาดใหญ่และมีศูนย์รวบรวมน้ำนมดิบเพียงศูนย์เดียว ขนาด 20 ตัน เช่นกัน มาทำการศึกษา

ข้อมูลศูนย์รวบรวมน้ำนมดิบของศูนย์รวบรวมน้ำนมดิบคลองหินปูน สหกรณ์โคนมวังน้ำเย็น จำกัด กับศูนย์รวบรวมน้ำนมดิบของสหกรณ์โคนมหนองม่วง จำกัด ซึ่งทั้งสองศูนย์ฯ ได้มาตรฐาน GMP จากกรมปศุสัตว์แล้ว มีการลงทุนและองค์ประกอบอื่น ดังนี้

ตารางที่ 4.12 เปรียบเทียบการลงทุนศูนย์รวบรวมน้ำนมดิบ

รายการ	สหกรณ์โคนมวังน้ำเย็น จำกัด ศูนย์รวบรวมน้ำนมดิบคลองหินปูน	สหกรณ์โคนมหนองม่วง จำกัด
- อาคาร	1,587,523.- บาท	683,181.- บาท
- ถังรับนมและระบบ	4,620,600.- บาท	3,365,000.- บาท
- อุปกรณ์	514,402.- บาท	134,112.- บาท
- รถบรรทุก	-	2,050,000.- บาท
รวม	6,722,525.- บาท	6,232,293.- บาท

จากตารางที่ 4.12 เปรียบเทียบการลงทุนศูนย์รวบรวมน้ำนมดิบทั้ง ระหว่างศูนย์รวบรวมน้ำนมดิบคลองหินปูนของสหกรณ์โคนมวังน้ำเย็น จำกัด กับศูนย์รวบรวมน้ำนมดิบของสหกรณ์โคนมหนองม่วง จำกัด พบว่า การลงทุนในอาคารของสหกรณ์โคนมวังน้ำเย็น จำกัด มีมูลค่าสูง 2.3 เท่าของการลงทุนในอาคารของสหกรณ์โคนมหนองม่วง จำกัด เนื่องจากสหกรณ์โคนมวังน้ำเย็น จำกัด ออกแบบอาคารที่มีความแข็งแรงให้สามารถต้านแรงลมได้ดี และเน้นความสวยงามไปด้วย สำหรับกรณีของสหกรณ์โคนมหนองม่วง จำกัด ได้มีการลงทุนในรถบรรทุกจำนวน 1 คัน ขนาดบรรทุก 15 ตัน ถือเป็นอุปกรณ์ส่วนหนึ่งของศูนย์รวบรวมน้ำนมดิบเพราะ

สหกรณ์ฯ ใช้เก็บนํ้านมดิบไว้ในรถบรรทุกในช่วงวันหยุด ซึ่งเมื่อรวมขนาดของต้นทุนคงที่ทั้งสองสหกรณ์แล้วพบว่า มีจำนวนที่ใกล้เคียงกัน คือ 6.723 ล้านบาท กับ 6.232 ล้านบาท

ตารางที่ 4.13 เปรียบเทียบองค์ประกอบอื่นศูนย์รวบรวมนํ้านมดิบ

องค์ประกอบ	สหกรณ์โคนมวังน้ำเย็น จำกัด ศูนย์รวมนํ้านมดิบคลองหินปูน	สหกรณ์โคนมหนองม่วง จำกัด
1.ความจุถังรับนม	20 คัน (จำนวน 1 ถัง)	20 คัน(จำนวน 2 ถัง)
2.อัตราเจ้าหน้าที่		
- หัวหน้าศูนย์/ผู้ช่วยผู้จัดการ	1 คน	1 คน
- เจ้าหน้าที่รับนม	5 คน	2 คน
- เจ้าหน้าที่ตรวจสอบคุณภาพนํ้านมดิบ	2 คน	1 คน
- ช่างซ่อมบำรุง	1 คน	- คน
- พนักงานขับรถยนต์	- คน	1 คน
	9 คน	5 คน
3.การตรวจวิเคราะห์คุณภาพนํ้านมดิบ	- ตรวจสอบคุณภาพนํ้านมดิบของสมาชิกก่อนเก็บเข้าสู่ถัง - ทำการตรวจวิเคราะห์คุณภาพนํ้านมดิบก่อนจำหน่าย	- ตรวจสอบคุณภาพนํ้านมดิบของสมาชิกก่อนเก็บเข้าสู่ถัง - ใช้บริการตรวจวิเคราะห์คุณภาพนํ้านมดิบของ อสค.
4.การขนส่งนํ้านมดิบ	จัดจ้างบริษัทเอกชน โดยทำสัญญาจ้างเหมาเป็นรายปีจัดการขนส่ง กรณีขนส่งเข้าโรงงานของสหกรณ์เองจ่ายเที่ยวละ 1,000.- บาท ถ้าขนส่งออกนอกจังหวัด จ่ายกิโลกรัมละ 0.60 บาท	มีรถบรรทุกนมเป็นของสหกรณ์ฯ เอง 1 คัน ขนาด 15 คัน มีค่าใช้จ่าย 2,000.- บาท/เที่ยว
5.ปริมาณนํ้านมดิบที่รวบรวมในปี 2552		
- รัศมีการส่งนํ้านมดิบของสมาชิก	20 กม.	50 กม.
- จำนวนสมาชิกที่ส่งนํ้านมดิบ	245 คน	145 คน
- จำนวนโครีคนนม	2,401 ตัว	1,226 ตัว
- ปริมาณนํ้านมดิบที่รับเฉลี่ย/วัน	24 คัน	12 คัน

จากตารางที่ 4.13 เปรียบเทียบองค์ประกอบศูนย์รวบรวมน้ำนมดิบทั้ง ระหว่างศูนย์รวบรวมน้ำนมดิบคลองหินปูนของสหกรณ์โคนมวังน้ำเย็น จำกัด กับศูนย์รวบรวมน้ำนมดิบของสหกรณ์โคนมหนองม่วง จำกัด พบว่า ขนาดถังรับนมมีความจุเท่ากัน คือ 20 ตัน แต่มีความแตกต่างในเรื่องจำนวนถัง กล่าวคือ ถังรับนมของสหกรณ์โคนมวังน้ำเย็น จำกัด เป็นชนิดถังใบเดียว 20 ตัน เนื่องจากน้ำนมดิบที่รับในแต่ละช่วง (เช้า และ บ่าย) มีปริมาณมากกว่า 10 ตัน ส่วนของสหกรณ์โคนมหนองม่วง จำกัด เป็นชนิดถัง 2 ใบ ๆ ละ 10 ตัน เนื่องจากน้ำนมดิบที่รับในแต่ละช่วง (เช้า และ บ่าย) มีปริมาณไม่ถึง 10 ตัน ด้านอัตราเจ้าหน้าที่มีจำนวนที่ต่างกัน ซึ่งผันแปรไปตามปริมาณน้ำนมดิบ ในกรณีของสหกรณ์โคนมวังน้ำเย็น จำกัด รวบรวมน้ำนมดิบถึง 24 ตัน ในแต่ละวัน จึงมีจำนวนเจ้าหน้าที่รับนม และเจ้าหน้าที่ตรวจสอบคุณภาพน้ำนมดิบ มากกว่าสหกรณ์โคนมหนองม่วง จำกัด ที่รวบรวมน้ำนมดิบเพียงวันละ 12 ตัน

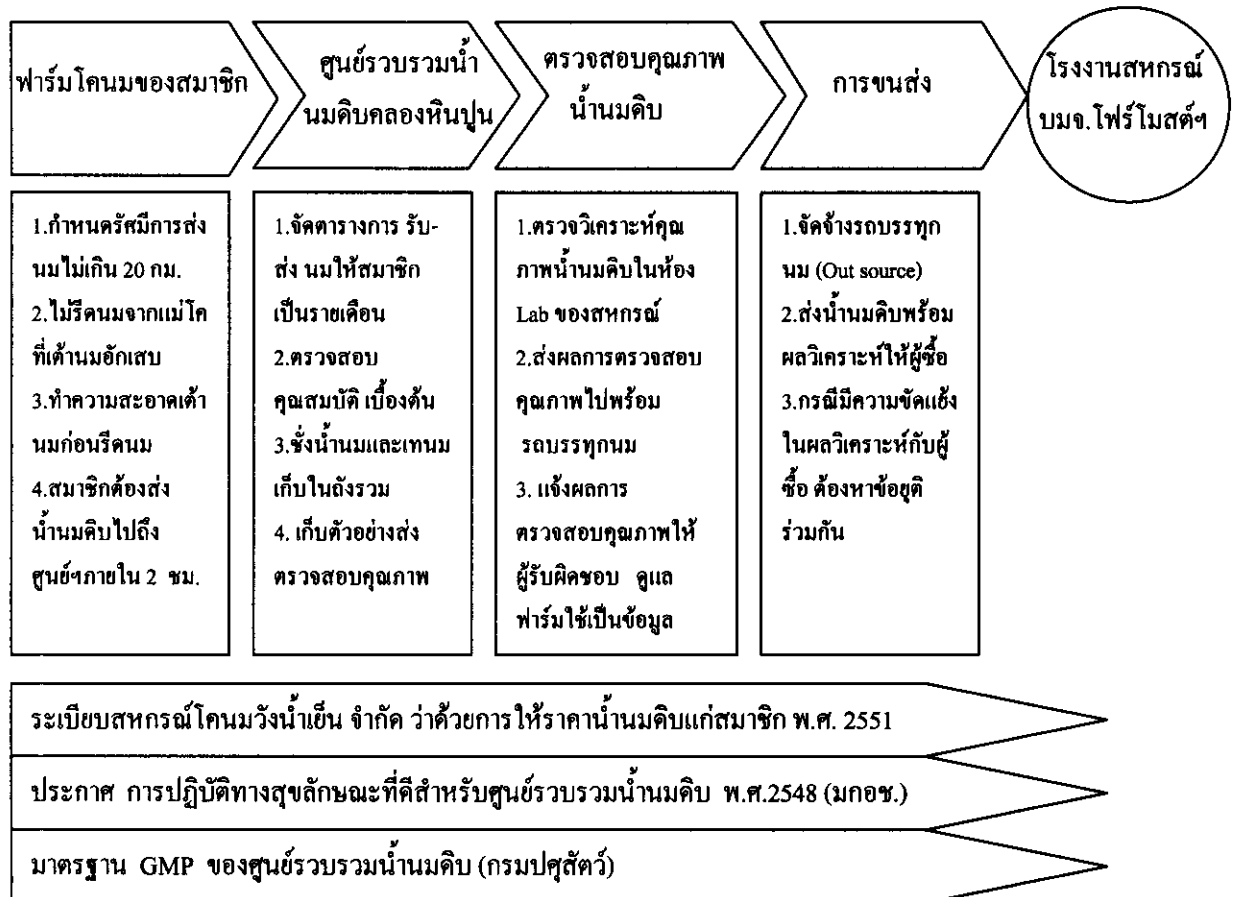
ในด้านการตรวจวิเคราะห์คุณภาพน้ำนมดิบที่มีความแตกต่างเนื่องจาก สหกรณ์โคนมวังน้ำเย็น จำกัด ได้ลงทุนก่อสร้างห้องวิเคราะห์น้ำนมดิบเอง ตามมาตรฐานของกรมปศุสัตว์ แต่สหกรณ์โคนมหนองม่วง จำกัด ไม่มีห้องวิเคราะห์น้ำนมดิบ จึงต้องไปใช้บริการการตรวจวิเคราะห์น้ำนมดิบของผู้รับซื้อน้ำนมดิบ ส่งผลให้กระบวนการจัดการภายในศูนย์ฯ มีความแตกต่างกัน

สำหรับการขนส่งน้ำนมดิบ ของสหกรณ์โคนมวังน้ำเย็น จำกัด มีปัจจัยภายนอกที่เอื้ออำนวยสามารถจ้างรถบรรทุกนมของเอกชนได้สะดวก แต่ในกรณีของสหกรณ์โคนมหนองม่วง จำกัด มีข้อจำกัด คือ หาเอกชนรับจ้างบรรทุกนมยาก การให้บริการไม่สม่ำเสมอ จึงมีความจำเป็นต้องลงทุนจัดซื้อรถบรรทุกนมไว้ใช้งานเอง

2.3.1 ศูนย์รวบรวมน้ำนมดิบคลองหินปูน สหกรณ์โคนมวังน้ำเย็น จำกัด

สหกรณ์ฯ ได้ขอใช้ที่ดินในบริเวณสำนักงานนิคมสหกรณ์วังน้ำเย็น จำกัด จำนวน 5 ไร่ ก่อสร้างศูนย์รวบรวมน้ำนมดิบในปี 2543 รวมค่าการลงทุนทั้งสิ้น 6,722,525.- บาท ติดตั้งถังรับนมขนาด 20 ตัน เพียงถังเดียว ในแต่ละวันเปิดรับน้ำนมดิบจากสมาชิก 2 เวลา คือ ช่วงเช้า (มือเช้า) เวลา 07.00 - 09.00 น. และช่วงบ่าย (มือบ่าย) เวลา 16.00 - 17.30 น. โดยในมือเช้าศูนย์ฯ จะรับน้ำนมดิบในสัดส่วนที่สูงกว่าช่วงบ่าย โดยสหกรณ์ฯ ได้กำหนดระเบียบว่าด้วยการให้ราคาน้ำนมดิบแก่สมาชิก พ.ศ. 2551 ขึ้นมาถือใช้เป็นเกณฑ์ให้สมาชิกถือปฏิบัติ

การจัดการน้ำนมดิบของสหกรณ์โคนมวังน้ำเย็น จำกัด เฉพาะศูนย์รวบรวมน้ำนมดิบคลองหินปูน ซึ่งตั้งอยู่บริเวณสำนักงานนิคมสหกรณ์วังน้ำเย็น ห่างจากสำนักงานสหกรณ์โคนมวังน้ำเย็น จำกัด 12 กม. มีกระบวนการจัดการ ดังนี้

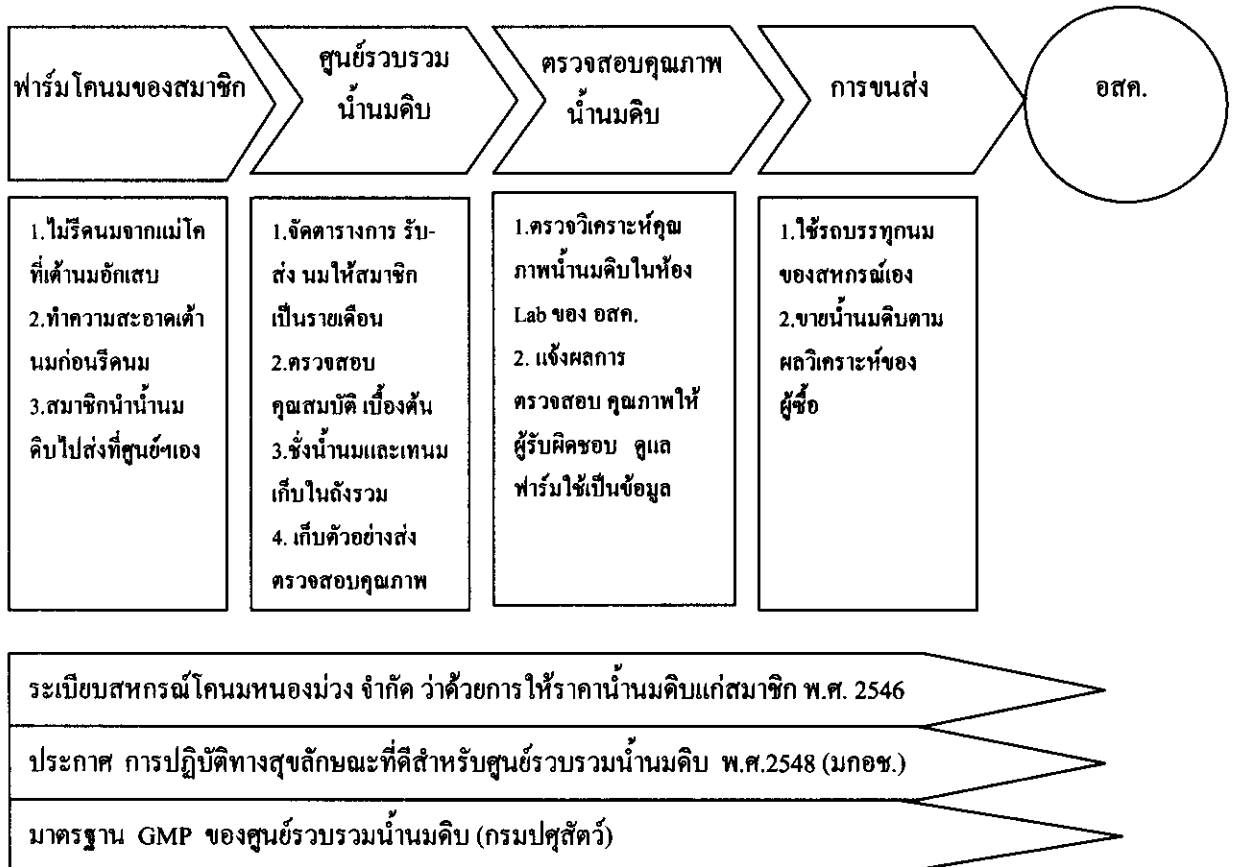


ภาพที่ 4.21 กระบวนการจัดการศูนย์รวมน้ำนมดิบคลองหินปูน
ที่มา : ผู้วิจัยดัดแปลงรูปแบบจากกรอบแนวคิดงานวิจัยกรมส่งเสริมสหกรณ์

2.3.2 ศูนย์รวมน้ำนมดิบ สหกรณ์โคนมหนองม่วง จำกัด

สหกรณ์ฯ ได้ขอใช้ที่ดินของ อสค. จำนวน 5 ไร่ ก่อสร้างศูนย์รวมน้ำนมดิบ ในปี 2543 รวมค่าการลงทุนทั้งสิ้น 6,232,293.- บาท คิดตั้งถึงรับนมขนาด 10 ตัน รวม 2 ถึง ในแต่ละวันเปิดรับน้ำนมดิบจากสมาชิก 2 เวลา คือช่วงเช้า (มือเช้า) เวลา 07.00 - 09.00 น. และช่วงบ่าย (มือบ่าย) เวลา 16.00 - 18.00 น. โดยในมือเช้าศูนย์ฯ จะรับน้ำนมดิบในสัดส่วนที่สูงกว่าช่วงบ่าย โดยสหกรณ์ฯ ได้กำหนดระเบียบว่าด้วยการให้ราคาน้ำนมดิบแก่สมาชิก พ.ศ. 2546 ขึ้นมาใช้เป็นเกณฑ์ให้สมาชิกถือปฏิบัติ

การจัดการน้ำนมดิบของสหกรณ์โคนมหนองม่วง จำกัด ซึ่งศูนย์รวบรวมน้ำนมดิบของสหกรณ์ฯ มีเพียงศูนย์ฯ เดียว ตั้งอยู่บริเวณเดียวกับสำนักงานสหกรณ์ฯ มีกระบวนการจัดการ ดังนี้



ภาพที่ 4.22 กระบวนการจัดการศูนย์รวมน้ำนมดิบสหกรณ์โคนมหนองม่วง จำกัด
ที่มา : ผู้วิจัยดัดแปลงรูปแบบจากกรอบแนวคิดงานวิจัยกรมส่งเสริมสหกรณ์

2.3.3 วิเคราะห์เปรียบเทียบศูนย์รวมน้ำนมดิบด้านการบริหารจัดการ

(1) สหกรณ์โคนมวังน้ำเย็น จำกัด

เป็นสหกรณ์ขนาดใหญ่มาก มีสมาชิกจำนวน 1,245 คน เลี้ยงโคนม รวมทั้งสิ้น 34,357 ตัว สามารถแบ่งโซนจัดตั้งศูนย์รวมน้ำนมดิบใกล้ฟาร์มโคนมของสมาชิกได้ ในรัศมีไม่เกิน 20 กม. ซึ่งสะดวกกับสมาชิกที่นำน้ำนมดิบไปส่งศูนย์รวมน้ำนมดิบ ในด้านการตรวจวิเคราะห์คุณภาพน้ำนมดิบ สหกรณ์ฯ ได้ลงทุนสร้างห้องวิเคราะห์ (Lab) ใช้เงินลงทุน จำนวน 6,468,227.- บาท เพื่อตรวจวิเคราะห์คุณภาพน้ำนมดิบของสมาชิก และน้ำนมดิบที่ส่งเข้าโรงงาน

แปรรูปผลิตภัณฑ์นมของสหกรณ์ฯ เอง และนำนมดิบที่ขายให้กับ บมจ.ฟริสแลนด์ ฟู้ดส์ โพรโมสต์ (ประเทศไทย) ทั้งนี้ เพื่อลดความเสี่ยงเปรียบในเรื่องการวิเคราะห์คุณภาพน้ำนมดิบ หากสหกรณ์ฯ ไม่มีห้องทดลองเอง ต้องยอมรับผลการวิเคราะห์คุณภาพน้ำนมดิบของบริษัทผู้ซื้อฝ่ายเดียว ซึ่งการที่สหกรณ์ฯ สามารถลงทุนสร้างห้องทดลองเองได้เนื่องจาก สหกรณ์ฯ มีปริมาณน้ำนมดิบที่มากพอ

(2) สหกรณ์โคนมหนองม่วง จำกัด

เป็นสหกรณ์ขนาดใหญ่ มีสมาชิกจำนวน 260 คน เลี้ยงโคนม รวมทั้งสิ้น 2,899 ตัว มีศูนย์รวบรวมน้ำนมดิบเพียงศูนย์เดียว รัศมีส่งน้ำนมดิบไกลสุด 50 กม. เนื่องจากสมาชิกและจำนวนโคนมที่เลี้ยงมีน้อยจึงไม่อาจไปตั้งศูนย์รวบรวมน้ำนมดิบใกล้ฟาร์มของสมาชิกได้ ในด้านการตรวจวิเคราะห์คุณภาพน้ำนมดิบ สหกรณ์ฯ ทำการตรวจเฉพาะคุณภาพเบื้องต้นเท่านั้น ส่วนการวิเคราะห์คุณภาพน้ำนมดิบสหกรณ์ฯ ใช้ผลการตรวจวิเคราะห์คุณภาพน้ำนมดิบของ อสค. ทำให้ไม่สามารถโต้แย้งใด ๆ ได้ เมื่อเกิดความเสียหายเปรียบในเรื่องการวิเคราะห์คุณภาพน้ำนมดิบ

2.3.4 วิเคราะห์เปรียบเทียบศูนย์รวบรวมน้ำนมดิบด้านกลยุทธ์การจัดการ

(1) สหกรณ์โคนมวังน้ำเย็น จำกัด

สหกรณ์ฯ ส่งเจ้าหน้าที่ไปประชุมกลุ่มย่อยสมาชิกผู้ส่งน้ำนมดิบทุกเดือน เพื่อแจ้งผลการวิเคราะห์คุณภาพน้ำนมดิบ ให้ความรู้ในการให้อาหาร โคน และให้บริการผสมเทียมฟรี พร้อมทั้งแจ้งตารางการส่งน้ำนมดิบให้สมาชิกทุกรายทราบ และจัดประชุมให้ความรู้ ถ่ายทอดเทคโนโลยีด้านต่าง ๆ ทุก ๆ 3 เดือน และในวันที่ 1 และ 16 ของเดือนสหกรณ์ฯ จะจ่ายค่าน้ำนมดิบให้กับสมาชิกโดยการโอนเงินเข้าบัญชีเงินฝากของสมาชิกที่ธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร (ธ.ก.ส.) การให้ราคาน้ำนมดิบซื้อตามคุณภาพตามผลการวิเคราะห์ห้อง Lab ของสหกรณ์

(2) สหกรณ์โคนมหนองม่วง จำกัด

สหกรณ์ฯ เรียกประชุมสมาชิกผู้ส่งน้ำนมดิบทุกเดือนเพื่อแจ้งผลการวิเคราะห์คุณภาพน้ำนมดิบ พร้อมทั้งแจ้งตารางการส่งน้ำนมดิบให้สมาชิกทุกรายทราบ สำหรับการจ่ายเงินค่าน้ำนมดิบสหกรณ์ฯ จะโอนค่าน้ำนมดิบเข้าบัญชีเงินฝากของสมาชิกที่สหกรณ์ฯ ทุกวันที่ 12 ของทุกเดือน กรณีเงินค่าน้ำนมดิบไม่เกิน 1,000.- บาท สหกรณ์ฯ จะจ่ายเป็นเงินสดให้กับสมาชิก

2.3.5 วิเคราะห์เปรียบเทียบศูนย์รวบรวมน้ำนมดิบด้านการขนส่งน้ำนมดิบ

(1) สหกรณ์โคนมวังน้ำเย็น จำกัด

สหกรณ์ฯ จัดจ้างบริษัทเอกชนเข้ามารับจ้างขนส่งน้ำนมดิบของสหกรณ์ฯ เพื่อลดภาระการบริหารจัดการในงานที่ไม่ถนัด โดยสหกรณ์ฯ จะทำการสอบราคาบริษัทรับจ้างขนส่ง

น้ำนมดิบปีละครั้ง ซึ่งผู้ขนส่งจะต้องทำประกันความเสียหายที่อาจจะเกิดขึ้นทั้งปวงให้สหกรณ์ฯ เป็นผู้รับเอาผลประโยชน์

(2) สหกรณ์โคนมหนองม่วง จำกัด

สหกรณ์ฯ ลงทุนจัดซื้อรถบรรทุก ขนาด 15 ตัน ไว้ขนส่งน้ำนมดิบของ สหกรณ์ฯ เพราะศูนย์รวบรวมน้ำนมดิบของสหกรณ์อยู่ห่างไกล หาผู้รับจ้างยากประกอบกับ สหกรณ์ฯ มีความเสี่ยงในเรื่องการเก็บรักษาน้ำนมดิบในกรณีที่มีช่วงวันหยุดติดต่อกันหลายวัน โรงงาน อสค. ปิดรับนม สหกรณ์ฯ ไม่มีถังเก็บน้ำนมดิบเพียงพอ ดังนั้น หากมีรถบรรทุกน้ำนมดิบ สหกรณ์ฯ สามารถจัดเก็บน้ำนมดิบไว้ในรถบรรทุกได้ ซึ่งปริมาณถึงรับน้ำนมดิบรวมกับความจุของ ถังรถบรรทุก สหกรณ์ฯ มีถังรองรับน้ำนมดิบได้ถึง 35 ตัน หรือสามารถสต็อกน้ำนมดิบได้ถึง 3 วัน

2.3.6 วิเคราะห์เปรียบเทียบศูนย์รวบรวมน้ำนมดิบด้านทรัพยากรบุคลากร

(1) สหกรณ์โคนมวังน้ำเย็น จำกัด

สมาชิกเลี้ยงโคนมเฉลี่ยฟาร์มละ 28 ตัว ฟาร์มแต่ละฟาร์มได้มาตรฐาน GMP ของกรมปศุสัตว์ สมาชิกแต่ละรายสหกรณ์ กำหนดตารางให้เข้ารับการฝึกอบรมทุก 3 เดือน ในเรื่อง การดูแลรักษาโรคโคนม การให้อาหารยาบ การผสมอาหารสำหรับลูกโค และการผสมเทียม

เจ้าหน้าที่ศูนย์รวบรวมน้ำนมดิบที่รับผิดชอบศูนย์ฯ คลองหินปูนมีทั้งสิ้น 9 คน โดยมีนายขวัญเมือง สิงห์โห เป็นหัวหน้าศูนย์ ในแต่ละหน้าที่สหกรณ์จัดฝึกอบรมให้ความรู้ทุก เดือน และมีการหมุนเวียนเจ้าหน้าที่ไปประจำศูนย์อื่น เพื่อสร้างเสริมประสบการณ์ โดยมีหัวหน้า ฝ่ายศูนย์รวบรวมน้ำนมดิบรับผิดชอบในการจัดฝึกอบรมเพื่อพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ ความสามารถมากขึ้น

(2) สหกรณ์โคนมหนองม่วง จำกัด

สมาชิกเลี้ยงโคนมเฉลี่ยฟาร์มละ 12 ตัว ฟาร์มโคนมของสมาชิกได้ มาตรฐาน GMP ร้อยละ 60 ส่วนที่เหลืออยู่ระหว่างการปรับปรุงให้ได้มาตรฐาน GMP สหกรณ์ฯ มีการประชุมสมาชิกทุกเดือนเพื่อแลกเปลี่ยนความรู้การเลี้ยงโคนมและในบางโอกาสสหกรณ์ฯ ติดต่อเชิญนักวิชาการไปให้ความรู้การดูแลรักษาโคนม

เจ้าหน้าที่ศูนย์รวบรวมน้ำนมดิบ มีทั้งสิ้น 5 คน โดยมี น.ส.สมปอง สาสกุล ผู้ช่วยผู้จัดการทำหน้าที่ดูแลศูนย์รวบรวมน้ำนมดิบโดยตรง เนื่องจากสหกรณ์ฯ ไม่มีผู้จัดการ ผู้ช่วยผู้จัดการจึงต้องไปทำหน้าที่บริหารสหกรณ์ในด้านอื่นด้วย ส่วนองค์ความรู้ของผู้ปฏิบัติงาน ศูนย์ฯ พัฒนาจากประสบการณ์และได้รับคำแนะนำจากนักวิชาการขององค์การส่งเสริมกิจการ โคนมแห่งประเทศไทย (อสค.) ส่วนเจ้าหน้าที่ขับรถบรรทุก สหกรณ์ฯ มอบหมายให้ทำหน้าที่ ซ่อมบำรุงอุปกรณ์ต่าง ๆ และช่วยเหลืองานรับน้ำนมดิบไปด้วย

สรุป ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบศูนย์รวบรวมน้ำนมดิบคลองหินปูนของสหกรณ์
โคนมวังน้ำเย็น จำกัด กับศูนย์รวบรวมน้ำนมดิบของสหกรณ์โคนมหนองม่วง จำกัด ในประเด็นที่
ทำการศึกษา มีดังนี้

1. ต้นทุนต่อหน่วยของศูนย์รวบรวมน้ำนมดิบ

ตารางที่ 4.14 กิจกรรมศูนย์รวบรวมน้ำนมดิบ

กิจกรรม (Activities)	ศูนย์รวบรวมน้ำนมดิบคลองหินปูน สหกรณ์โคนมวังน้ำเย็น จำกัด	ศูนย์รวบรวมน้ำนมดิบ สหกรณ์โคนมหนองม่วง จำกัด
1.กิจกรรมด้านบริหาร		
- ปริมาณน้ำนมดิบทั้งปี	8,760 ตัน	4,380 ตัน
- มูลค่า (กก.ละ 16 บาท)	140.160 ล้านบาท	70.080 ล้านบาท
- ค่าการลงทุนทั้งสิ้น	6.723 ล้านบาท	6.232 ล้านบาท
2.กิจกรรมด้านบุคลากร		
- หัวหน้าศูนย์/ผู้ช่วยผู้จัดการ	1.นายขวัญเมือง สิงห์โห	1.น.ส.สมปอง สาสกุล
- เจ้าหน้าที่รับน้ำนมดิบ	2.นายธีรเดช แสนอุบล 3.นายบุญรัตน์ พรหมแสน 4.นายสมควร จันทร์เพ็ง 5.นายสุเมธ ศรีวิบูลย์ชัยกุล 6.นายสุวรรณชัย พรหมแสน	2.นายสมพงษ์ ทยากุลคำ 3.นายนิรุต บุญเทียม - - -
- เจ้าหน้าที่ตรวจคุณภาพน้ำนมดิบ	7.นายสถิต งามล้วน 8.นายไพบูลย์ ชัยโย	4.นายชัยฤทธิ์ จินากิ่ง -
- ช่างซ่อมบำรุง	9.นายวิโรจน์ เจริญ	-
- พนักงานขับรถบรรทุก	-	5.นายอมร หนูนเงิน
รวมเงินเดือนค่าจ้างในปี 2552	1,059,192.- บาท	542,280.- บาท

จากตารางที่ 4.14 นำไปวิเคราะห์ผลได้ ดังนี้

- ก. สหกรณ์โคนมวังน้ำเย็น จำกัด
 นำนมดิบ 8,760 ตัน ใช้ค่าจ้างบุคลากร จำนวน 1,059,190 บาท
 ถ้า นำนมดิบ 1 ตัน ใช้ค่าจ้างบุคลากร จำนวน 120.91 บาท
- ข. สหกรณ์โคนมหนองม่วง จำกัด
 นำนมดิบ 4,380 ตัน ใช้ค่าจ้างบุคลากร จำนวน 542,280 บาท
 ถ้า นำนมดิบ 1 ตัน ใช้ค่าจ้างบุคลากร จำนวน 123.81 บาท
- ค. เปรียบเทียบจำนวนบุคลากรกับปริมาณนํ้านมดิบ โดยใช้ข้อมูลของสหกรณ์โคนม
 วังน้ำเย็น จำกัด เป็นฐาน
 นำนมดิบ 24 ตัน ใช้บุคลากร 9 คน
 นำนมดิบ 15 ตัน ใช้บุคลากร 6 คน (คำนวณได้ 5.6 ปีคเป็น 6)
 นำนมดิบ 12 ตัน ใช้บุคลากร 5 คน (คำนวณได้ 4.5 ปีคเป็น 5)
- ง. เปรียบเทียบจำนวนบุคลากรกับปริมาณนํ้านมดิบ โดยใช้ข้อมูลของสหกรณ์โคนม
 หนองม่วง จำกัด เป็นฐาน
 นำนมดิบ 12 ตัน ใช้บุคลากร 5 คน
 นำนมดิบ 15 ตัน ใช้บุคลากร 7 คน (คำนวณได้ 6.25 ปีคเป็น 7)
 นำนมดิบ 24 ตัน ใช้บุคลากร 10 คน

จากผลการเปรียบเทียบโดยเทียบบัญญัติใครบางคน พบว่า สหกรณ์โคนมวังน้ำเย็น จำกัด มีค่าใช้จ่ายในการจัดการนํ้านมดิบ 1 ตัน จำนวน 120.91 บาท ซึ่งต่ำกว่าสหกรณ์โคนมหนองม่วง จำกัด ส่วนการใช้บุคลากรในการปฏิบัติงาน หากพิจารณาโดยใช้ฐานข้อมูลของสหกรณ์โคนมหนองม่วง จำกัด เป็นตัวตั้ง พบว่า หากสหกรณ์โคนมหนองม่วง จำกัด รวบรวมนํ้านมดิบเพิ่มขึ้นเป็น 24 ตัน/วัน จะใช้คนถึง 10 คน ซึ่งสูงกว่าจำนวนบุคลากรที่สหกรณ์โคนมวังน้ำเย็น จำกัด ใช้อยู่ในปัจจุบัน ดังนั้น การบริหารจัดการศูนย์รวมนํ้านมดิบคลองหินปูนของสหกรณ์โคนมวังน้ำเย็น จำกัด มีประสิทธิภาพบริหารจัดการ ด้วยต้นทุนต่อหน่วยที่ต่ำกว่า ศูนย์รวมนํ้านมดิบของสหกรณ์โคนมหนองม่วง จำกัด

2. กำลังผลิตที่เหมาะสม

ศูนย์รวมนํ้านมดิบคลองหินปูน สหกรณ์โคนมวังน้ำเย็น จำกัด ขนาด 20 ตัน ออกแบบรองรับนํ้านมดิบ 20 ตันต่อวัน (เต็มปริมาณความจุของถัง) ส่วนศูนย์รวมนํ้านมดิบ สหกรณ์โคนมหนองม่วง จำกัด ขนาด 20 ตัน ออกแบบรองรับนํ้านมดิบ ไม่เกิน 15 ตัน/วัน ทั้งนี้ เนื่องจาก สหกรณ์ฯ ได้ออกแบบเพื่อไว้เก็บสต็อกนํ้านมดิบในช่วงวันหยุด รวม 2 วัน ดังนั้น เมื่อนํ้า

ข้อมูลการรวบรวมน้ำนมดิบในแต่ละวันไปวัดการใช้ประโยชน์ของกำลังการผลิต จะวัดออกมาในรูปของประสิทธิภาพ (Efficiency) และการใช้ประโยชน์ (Utilization) ได้ ดังนี้

ตารางที่ 4.15 อัตราประสิทธิภาพและการใช้ประโยชน์ของศูนย์รวมน้ำนมดิบ

รายการ	สูตรคำนวณ	หน่วย : เท่า	
		สหกรณ์โคนม วังน้ำเย็น จำกัด	สหกรณ์โคนม หนองม่วง จำกัด
ประสิทธิภาพ	ผลผลิตจริง / กำลังผลิตที่เหมาะสม	$= 24/20 = 1.2$	$= 12/15 = 0.8$
การใช้ประโยชน์	ผลผลิตจริง / กำลังผลิตที่ออกแบบไว้	$= 24/20 = 1.2$	$= 12/20 = 0.6$

จากตารางที่ 4.15 พบว่า ศูนย์รวมน้ำนมดิบ ขนาด 20 ตัน ควรรองรับน้ำนมดิบในจำนวนวันละ 15 ตัน โดยมีเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานไม่เกิน 6 อัตรา เป็นจุดที่มีความเหมาะสมมากที่สุด โดยอัตรากำลังของศูนย์รวมน้ำนมดิบควรประกอบด้วย

- หัวหน้าศูนย์รวมน้ำนมดิบ 1 อัตรา
- เจ้าหน้าที่รับน้ำนมดิบ 3 อัตรา
- เจ้าหน้าที่ตรวจสอบคุณภาพ 1 อัตรา
- ช่างซ่อมบำรุง 1 อัตรา

3. อัตราผลตอบแทนต่อสินทรัพย์ (ROA)

การวิเคราะห์งบการเงิน (โดยวิธีดูปอง) เพื่อดูศูนย์รวมน้ำนมดิบของแต่ละสหกรณ์จะมีอัตราผลตอบแทนต่อสินทรัพย์อย่างไร โดยนำอัตราส่วนที่เกี่ยวกับความสามารถในการทำกำไร และอัตราส่วนที่เกี่ยวกับการใช้สินทรัพย์ไปวิเคราะห์ร่วมกัน ดังนี้

ตารางที่ 4.16 อัตราผลตอบแทนต่อสินทรัพย์ (ROA) และอัตรากำไร
ในธุรกิจรวบรวมน้ำนมดิบ รอบ 5 ปี (2548 – 2552)

หน่วย : ร้อยละ

ปี	สหกรณ์โคนมวังน้ำเย็น จำกัด		สหกรณ์โคนมหนองม่วง จำกัด	
	ROA	อัตรากำไร	ROA	อัตรากำไร
2548	0.006	5.87	0.005	-0.50
2549	0.011	5.04	0.045	0.68
2550	0.019	4.85	0.071	2.89
2551	0.056	3.48	0.076	2.70
2552	0.106	6.78	0.013	0.23

จากตารางที่ 4.16 พบว่า ทั้งสองสหกรณ์ มีอัตราผลตอบแทนต่อสินทรัพย์ต่ำมาก สหกรณ์โคนมวังน้ำเย็น จำกัด ตั้งแต่ปี 2543 ได้ลงทุนในทรัพย์สินไว้สูงมากและสหกรณ์ฯ ได้ชะลอการลงทุนในทรัพย์สินถาวรในปี 2551 จึงมีอัตราผลตอบแทนต่อสินทรัพย์สูงขึ้น ในอัตราก้าวกระโดด จาก 0.019 ในปี 2549 เป็น 0.056 ในปี 2550 และเป็น 0.106 ในปี 2552 ส่วนสหกรณ์โคนมหนองม่วง จำกัด ตั้งแต่ปี 2548 เป็นต้นมา มีอัตราผลตอบแทนต่อสินทรัพย์เพิ่มขึ้นทุกปี แต่ในปี 2552 กลับมีอัตราผลตอบแทนต่อสินทรัพย์ลดลง จาก 0.076 ในปี 2551 เป็น 0.013 ในปี 2552 สาเหตุเนื่องจากสหกรณ์ฯ นำนมดิบที่สหกรณ์ส่งไปจำหน่ายมีคุณภาพต่ำกว่ามาตรฐาน สหกรณ์ต้องเทน้ำนมดิบทิ้ง คิดเป็นมูลค่า 1.334 ล้านบาท ประกอบกับค่าน้ำมันรถ ค่าไฟฟ้า มีต้นทุนที่สูงขึ้นอย่างต่อเนื่อง จึงเป็นเหตุให้อัตราผลตอบแทนต่อสินทรัพย์มีอัตราที่ต่ำลง

จากผลการวิเคราะห์อัตราผลตอบแทนต่อสินทรัพย์ (ROA) ดังกล่าว สรุปได้ว่า การจัดการของสหกรณ์ที่มีปริมาณธุรกิจจำนวนมากและครบวงจร สามารถจัดการได้รับผลตอบแทนที่สูงกว่า เพราะเกิดการประหยัดในเรื่องต้นทุนต่อหน่วย (Economy of scale) ได้มากกว่า

สำหรับในด้านอัตรากำไรในธุรกิจรวบรวมน้ำนมดิบ เปรียบเทียบเห็นได้อย่างชัดเจนว่า ประสิทธิภาพการกำไรของสหกรณ์โคนมวังน้ำเย็น จำกัด มีอัตราที่สูงกว่ามาก ซึ่งแสดงให้เห็นว่าการบริหารจัดการธุรกิจขนาดใหญ่กว่าและทำอย่างครบวงจรสามารถบริหารจัดการให้มีประสิทธิภาพที่สูงกว่า จากการลงทุนสร้างห้องวิเคราะห์คุณภาพน้ำนมดิบเป็นของสหกรณ์เอง สามารถช่วยประหยัดค่าใช้จ่ายได้ ซึ่งวิกฤตการณ์ดังกล่าวเกิดขึ้นกับสหกรณ์โคนมหนองม่วง จำกัด

พบว่าในปีดำเนินงาน 2552 สหกรณ์ฯ ต้องเสียค่าใช้จ่ายไปถึงจำนวน 1.334 ล้านบาท เมื่อเทียบกับการลงทุนสร้างห้องวิเคราะห์คุณภาพน้ำนมดิบของสหกรณ์โคนมวังน้ำเย็น จำกัด ใช้งบลงทุนเพียง 6.468 ล้านบาท ซึ่งสหกรณ์โคนมวังน้ำเย็น จำกัด ได้ตัดสินใจสร้างห้องวิเคราะห์คุณภาพน้ำนมดิบเมื่อมีศูนย์รวบรวมน้ำนมดิบ 2 แห่ง ปริมาณน้ำนมดิบ 35 ตัน/วัน

จากการศึกษาข้อมูลในธุรกิจศูนย์รวบรวมน้ำนมดิบคลองหินปูนของสหกรณ์โคนมวังน้ำเย็น จำกัด และศูนย์รวบรวมน้ำนมดิบของสหกรณ์โคนมหนองม่วง จำกัด ผู้วิจัยสรุปเปรียบเทียบการบริหารจัดการและการลงทุน และเปรียบเทียบค่าใช้จ่ายกับผลตอบแทนในปี 2552 ได้ดังนี้

ตารางที่ 4.17 เปรียบเทียบการบริหารจัดการกับการลงทุน

รายการ	สหกรณ์โคนมวังน้ำเย็น จำกัด	สหกรณ์โคนมหนองม่วง จำกัด
1.การบริหารจัดการ		
1.1 การกำหนดจุดก่อสร้างศูนย์ฯ	-สหกรณ์กำหนดยุทธศาสตร์การก่อสร้างศูนย์ฯ กระจายใกล้ฟาร์มเลี้ยงโคนมของสมาชิกในรัศมีไม่เกิน 20 กม. ระหว่างฟาร์มถึงศูนย์ฯ	-สหกรณ์ก่อสร้างศูนย์ฯและสร้างสำนักงานในบริเวณเดียวกันเพื่อความสะดวกในการบริหารจัดการ
1.2 เจ้าหน้าที่ประจำศูนย์ฯ	-สหกรณ์แต่งตั้งหัวหน้าศูนย์ฯ รับผิดชอบ จำนวนเจ้าหน้าที่มีจำนวนผันแปรไปตามปริมาณน้ำนมดิบ รวม 9 คน	-สหกรณ์มอบหมายให้ผู้ช่วยผู้จัดการรับผิดชอบศูนย์ฯ และจัดจ้างเจ้าหน้าที่ตามความจำเป็นรวม 5 คน
1.3 การรวบรวมน้ำนมดิบ	-สมาชิคนำน้ำนมดิบส่งที่ศูนย์ฯ เองในสองช่วงคือ เช้าและบ่าย -สหกรณ์กำหนดระเบียบว่าด้วยการให้ราคาน้ำนมดิบแก่สมาชิก ขึ้นถือใช้ -สหกรณ์ให้ราคาน้ำนมดิบตามคุณภาพ	-สมาชิคนำน้ำนมดิบส่งที่ศูนย์ฯ เองในสองช่วงคือ เช้าและบ่าย -สหกรณ์กำหนดระเบียบว่าด้วยการให้ราคาน้ำนมดิบแก่สมาชิก ขึ้นถือใช้ -สหกรณ์ให้ราคาน้ำนมดิบตามคุณภาพ

ตารางที่ 4.17 (ต่อ)

รายการ	สหกรณ์โคนมวังน้ำเย็น จำกัด	สหกรณ์โคนมหนองม่วง จำกัด
1.4 การจัดทำแผนการตลาด จำหน่ายนํ้านมดิบ	-สหกรณ์จัดจำหน่ายนํ้านมดิบ ไปสองแหล่งคือจัดส่งโรงงาน แปรรูปของสหกรณ์เอง (60%)และจำหน่ายให้ บริษัทเอกชน	-สหกรณ์จัดจำหน่ายนํ้านมดิบ ให้ อสค. เพียงแหล่งเดียว เพราะการเลี้ยงโคนมเกิดขึ้น จากการส่งเสริมของ อสค.
1.5 การขนส่งนํ้านมดิบ	-สหกรณ์ใช้วิธีการจัดจ้าง บุคคลภายนอกไปรับจ้างขนส่ง นํ้านมดิบ โดยจัดทำเป็นสัญญา จ้างเป็นรายปีพร้อมจัดให้มีการ ประกันอุบัติเหตุ	-สหกรณ์ลงทุนซื้อรถบรรทุก นมไว้ขนส่งเอง เพราะไม่ สะดวกที่จะจัดจ้าง บุคคลภายนอก (หายาก)
1.6 การพัฒนาคุณภาพนํ้านมดิบ	-สหกรณ์ส่งผลการวิเคราะห์ คุณภาพนํ้านมดิบของแต่ละ ฟาร์มให้เจ้าหน้าที่สัตวบาล นำไปให้คำแนะนำ ปรับปรุง แก้ไขและพัฒนาคุณภาพนํ้านม โคแก่สมาชิก	-สหกรณ์ใช้วิธีการเรียกสมาชิก มาประชุมเพื่อชี้แจงการพัฒนา คุณภาพนํ้านม โคแก่สมาชิก
2. การลงทุน		
2.1 ที่ดินก่อสร้างศูนย์ฯ	-ขอใช้ที่ดินของนิคมสหกรณ์วัง น้ำเย็นจำนวน 5 ไร่ มีต้นทุนค่า เสียโอกาสไร่ละ 10,000 บาท/ปี (เทียบกับค่าเช่าที่ข้างเคียง)	-ขอใช้ที่ดินของ อสค. จำนวน 5 ไร่ มีต้นทุนค่าเสียโอกาสไร่ละ 7,000 บาท/ปี (เทียบกับค่าเช่า ข้างเคียง)
2.2 แบบอาคารและระบบ	-สหกรณ์ออกแบบอาคารให้มี ความแข็งแรงเพื่อต้านแรงลม และเน้นความสวยงาม สะอาด และวางระบบไว้ติดตั้งถึงนํ้านม ดิบอีก 20 ตัน	-สหกรณ์ต่อเติมอาคารจาก สำนักงานออกไปเป็นอาคาร ศูนย์ฯ และวางระบบใช้ รถบรรทุกนํ้านมดิบสำหรับเก็บ สตั๊กนํ้านมดิบไว้ชั่วคราว

ตารางที่ 4.17 (ต่อ)

รายการ	สหกรณ์โคนมวังน้ำเย็น จำกัด	สหกรณ์โคนมหนองม่วง จำกัด
2.3 ถังรับน้ำนมดิบ	-สหกรณ์ใช้ถังรับน้ำนมดิบ ขนาด 20 ตัน 1 ถัง	-สหกรณ์ใช้ถังรับน้ำนมดิบ ขนาด 10 ตัน 2 ถัง (เพราะ ปริมาณน้ำนมดิบในแต่ละช่วง มีไม่เกิน 10 ตัน)
2.4 งบลงทุน	-สหกรณ์ก่อสร้างศูนย์ฯคลอง หินปูนในปี 2545 โดยใช้เงินกู้ จากกรมส่งเสริมสหกรณ์ ใน อัตราดอกเบี้ยร้อยละ 3 ต่อปี รวมงบลงทุน 6,722,525.-บาท	-สหกรณ์ก่อสร้างศูนย์ในปี 2544 ใช้เงินทุนของสหกรณ์ เอง รวมงบลงทุน 6,232,293.- บาท

จากตารางที่ 4.17 เปรียบเทียบการบริหารจัดการสหกรณ์โคนมวังน้ำเย็น จำกัด มีการบริหารจัดการที่เป็นระบบมากกว่าสหกรณ์โคนมหนองม่วง จำกัด ส่วนในด้านการลงทุนแต่ละสหกรณ์พิจารณาการลงทุนภายใต้ข้อจำกัดของแต่ละสหกรณ์

ตารางที่ 4.18 เปรียบเทียบค่าใช้จ่ายและผลตอบแทน ปี 2552

หน่วยเงิน : บาท					
สหกรณ์	รายการลงทุน	ค่าการลงทุน	สัดส่วน	ผลตอบแทน	สัดส่วน
สหกรณ์โคนม วังน้ำเย็น จำกัด *	ค่าใช้จ่ายคงที่	2,520,873.18			
	ค่าใช้จ่ายผันแปร	5,565,876.77			
	รวม(1)	8,086,749.95	62.93	4,190,152.33	96.04
สหกรณ์โคนม หนองม่วง จำกัด	ค่าใช้จ่ายคงที่	755,027.88			
	ค่าใช้จ่ายผันแปร	4,009,307.48			
	รวม(2)	4,764,335.36	37.07	172,909.35	3.96
รวม	รวม(1+2)	12,851,085.31	100	4,363,061.68	100

หมายเหตุ * คำนวณเฉพาะค่าใช้จ่ายและผลตอบแทนของศูนย์รวมน้ำนมดิบคลองหินปูน เท่านั้น

จากตารางที่ 4.18 เปรียบเทียบค่าใช้จ่ายและผลตอบแทน ปี 2552 ระหว่างศูนย์รวบรวมนํ้ามันดิบคลองหินปูนของสหกรณ์โคนมวังน้ำเย็น จำกัด กับศูนย์รวบรวมนํ้ามันดิบของสหกรณ์โคนมหนองม่วง จำกัด ปรากฏว่า มีสัดส่วนการลงทุน 62.93 : 37.07 ตามลำดับ ส่วนผลตอบแทนมีสัดส่วน 96.04 : 3.96 ตามลำดับ ซึ่งแสดงให้เห็นว่าสหกรณ์โคนมวังน้ำเย็น จำกัด ซึ่งเป็นสหกรณ์ขนาดใหญ่มากและดำเนินธุรกิจครบวงจร มีประสิทธิภาพในการบริหารจัดการในธุรกิจรวบรวมนํ้ามันดิบมากกว่าสหกรณ์โคนมหนองม่วง จำกัด

ตอนที่ 3 ปัญหาและข้อเสนอแนะ

จากการวิจัยการวิเคราะห์ผลการดำเนินงานศูนย์รวบรวมนํ้ามันดิบของสหกรณ์โคนมวังน้ำเย็น จำกัด จังหวัดสระแก้ว และสหกรณ์โคนมหนองม่วง จำกัด จังหวัดลพบุรี พบว่า ปัญหาและข้อเสนอแนะในการดำเนินงานมี ดังนี้

3.1 สหกรณ์โคนมทั้ง 2 สหกรณ์ มีวิธีบริหารจัดการแตกต่าง อย่างชัดเจนซึ่งเห็นได้จากข้อมูลผลประกอบการย้อนหลัง 5 ปี สหกรณ์โคนมวังน้ำเย็น จำกัด มีธุรกิจครบวงจรให้บริการสมาชิก มีผลประกอบการที่ดีกว่าสหกรณ์โคนมหนองม่วง จำกัด ที่มีธุรกิจหลักเฉพาะธุรกิจรวบรวมนํ้ามันดิบ ซึ่งหากสหกรณ์โคนมหนองม่วง จำกัด จะพยายามที่จะลงทุนในกิจการต่อเนื่อง เช่น โรงงานผลิตอาหารสัตว์ หรือก่อสร้างห้องวิเคราะห์วิเคราะห์คุณภาพนํ้ามันดิบเอง ไม่สามารถที่จะลงทุนได้ เพราะสมาชิก และจำนวนแม่โคมีน้อย การลงทุนไม่อาจจะทำการผลิตให้ถึงจุดคุ้มทุนได้ สหกรณ์โคนมขนาดเล็ก จึงตกอยู่ในภาวะที่เสียโอกาส

3.2 สหกรณ์โคนมวังน้ำเย็น จำกัด สามารถใช้ประโยชน์จากศูนย์รวบรวมนํ้ามันดิบคลองหินปูนได้อย่างมีประสิทธิภาพ ส่วนสหกรณ์โคนมหนองม่วง จำกัด มีปริมาณนํ้ามันดิบที่รวบรวมได้ในแต่ละวันในปริมาณที่น้อย จึงไม่สามารถใช้ประโยชน์จากศูนย์รวบรวมนํ้ามันดิบได้เต็มประสิทธิภาพ ซึ่งสหกรณ์ฯ ควรส่งเสริมให้สมาชิกเลี้ยงโคนมเพิ่มขึ้น หรือพัฒนาการเลี้ยงโคนมให้มีปริมาณนํ้ามันดิบต่อแม่โคสูงขึ้น

3.3 สหกรณ์โคนมวังน้ำเย็น จำกัด เป็นสหกรณ์ขนาดใหญ่มากและดำเนินธุรกิจหลายด้านมีปริมาณธุรกิจในปี 2552 สูงถึง 1,696 ล้านบาท/ปี ควรจะมีระบบการตรวจสอบภายในจากบุคคลภายนอก เพื่อเป็นเครื่องมือในการบริหารความเสี่ยง นอกเหนือจากการแต่งตั้งผู้ตรวจสอบกิจการตามที่พระราชบัญญัติสหกรณ์ พ.ศ. 2542 กำหนด ส่วนสหกรณ์โคนมหนองม่วง จำกัด ทางราชการควรเข้าไปให้คำแนะนำระบบการบริหารจัดการภายในองค์กร เนื่องจากปัจจุบันข้อมูลและการตัดสินใจในทางธุรกิจส่วนใหญ่เป็นหน้าที่ของผู้ช่วยผู้จัดการ ซึ่งทำให้มีความเสี่ยงสูง

3.4 การเลี้ยงโคนมและธุรกิจเกี่ยวเนื่องในอุตสาหกรรมนม มีปัจจัยภายนอกเข้ามาเกี่ยวข้องกับมากมาย โดยเฉพาะการประกาศเขตการค้าเสรีที่มีผลบังคับใช้มาตั้งแต่วันที่ 1 มกราคม 2552 เป็นต้นมา ซึ่งอาจกล่าวได้ว่า ธุรกิจโคนมเป็นสินค้าการเมืองอีกธุรกิจหนึ่ง ดังนั้น ข้อมูลข่าวสารจึงมีความจำเป็นมากที่สุด ซึ่งทางรัฐบาลควรจะมีองค์การที่รับผิดชอบจัดทำข้อมูลข่าวสาร เผยแพร่ให้สมาชิกผู้เลี้ยงโคนมทราบโดยตรง

3.5 ความชัดเจนในนโยบายนมโรงเรียน เป็นปัจจัยหลักของธุรกิจโคนม เพราะว่ำนำนมดิบที่เกษตรกรผลิตได้ในแต่ละปี จำนวน ร้อยละ 48.68 นำไปผลิตเป็นนมโรงเรียน โดยเฉพาะโรงงานแปรรูปผลิตภัณฑ์นมของสหกรณ์ ที่มีตลาดหลักคือ นมโรงเรียน ซึ่งปัญหาที่เกิดขึ้นในปัจจุบันตลาดนมโรงเรียน เป็นตลาดที่มีการแข่งขันกัน โดยเสรี แต่เครื่องมือในการตรวจสอบคุณภาพนมแปรรูปไม่สามารถทำงานให้ได้ผล จึงเป็นเหตุให้มีข่าวการใช้นมผงไปเป็นวัตถุดิบในการผลิตนม ส่งผลให้นำนมดิบ ไม่มีที่จำหน่าย ซึ่งภาครัฐควรจัดตั้งเป็นองค์การมหาชน รับผิดชอบดูแลนโยบายนมโรงเรียน เพื่อเข้ามาจัดการบริหารนำนมดิบของเกษตรกร การซื้อขายนมโรงเรียน และการตรวจการผลิตและสอบคุณภาพนมโรงเรียน

บทที่ 5

สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

1. สรุปผล

จากการวิจัยเรื่อง ขนาดสหกรณ์โคนมที่เหมาะสมกับปริมาณธุรกิจ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาสภาพทั่วไปของสหกรณ์โคนมวังน้ำเย็น จำกัด จังหวัดสระแก้ว และสหกรณ์โคนมหนองม่วง จำกัด จังหวัดลพบุรี วิเคราะห์ขนาดสหกรณ์ที่เหมาะสมกับปริมาณธุรกิจรวมน้ำนมดิบของสหกรณ์โคนม และเพื่อศึกษาปัญหาและข้อเสนอแนะการดำเนินงานธุรกิจรวมน้ำนมดิบ ในแต่ละขนาดของสหกรณ์โคนม วิธีการดำเนินการศึกษาในครั้งนี้ ใช้วิธีการรวบรวมข้อมูลจากรายงานประจำปีของสหกรณ์ พ.ศ. 2548 – 2552 รายงานการสอบบัญชีของผู้ตรวจสอบบัญชี และเอกสารทางวิชาการซึ่งเป็นข้อมูลทุติยภูมิในการวิเคราะห์ ใช้การวิเคราะห์ฐานะทางการเงินของกรมตรวจบัญชีสหกรณ์ การวิเคราะห์งบการเงิน โดยวิธี ดูปอง การวิเคราะห์การจัดการ และการวิเคราะห์การบริหารการผลิตและการวางแผนกำลังการผลิต เป็นเครื่องมือในการวิเคราะห์ผลการดำเนินงานศูนย์รวมน้ำนมดิบของสหกรณ์ ผลการวิจัยสามารถสรุปได้ ดังนี้

1.1 สภาพทั่วไป

จากการวิจัยสภาพทั่วไปของสหกรณ์โคนมวังน้ำเย็น จำกัด พบว่า เป็นสหกรณ์ขนาดใหญ่มาก ดำเนินธุรกิจให้บริการสมาชิกผู้เลี้ยงโคนมอย่างครบวงจร ตั้งแต่ส่งเสริมการเลี้ยงโคนม การผลิตอาหารโค การให้บริการทางวิชาการ การรับซื้อน้ำนมดิบ และการแปรรูปน้ำนมดิบเป็นผลิตภัณฑ์นมพาสเจอร์ไรส์ และนม ยู เอช ที พร้อมดื่ม การบริหารจัดการภายในองค์กร สหกรณ์ฯ ได้จัดจ้างสถาบันการศึกษาเข้าไปทำการศึกษาโครงสร้างการดำเนินงานโครงสร้างบุคลากร เพื่อให้ได้รูปแบบที่เหมาะสมกับสภาพข้อเท็จจริง และสหกรณ์ฯ ได้ถือใช้โครงสร้างใหม่ในปี 2552 เป็นต้นมา สำหรับธุรกิจศูนย์รวมน้ำนมดิบ สหกรณ์ฯ ได้จัดตั้งศูนย์ฯ รวม 5 ศูนย์ กระจายใกล้ฟาร์มเลี้ยงโคนมของสมาชิก โดยมีรัศมีการส่งน้ำนมดิบไม่เกิน 20 กิโลเมตร ทั้งนี้ เพื่อการรักษาคุณภาพน้ำนมดิบให้สมาชิกสามารถนำน้ำนมดิบส่งถึงศูนย์รวมน้ำนมดิบภายใน 2 ชั่วโมง สำหรับผลประกอบการในรอบ 5 ปี ที่ผ่านมา (2548 - 2552) มีแนวโน้มเพิ่มขึ้นทุกปี เช่นเดียวกับกำไรสุทธิประจำปี ที่มีอัตราเพิ่มขึ้นทุกปีเช่นกัน

ส่วนสหกรณ์โคนมหนองม่วง จำกัด เป็นสหกรณ์ขนาดใหญ่ ดำเนินธุรกิจศูนย์รวบรวมนํ้านมดิบเป็นธุรกิจหลัก มีศูนย์รวบรวมนํ้านมดิบเพียง 1 ศูนย์ มีรัศมีการส่งนํ้านมดิบของสมาชิก 50 กิโลเมตร สำหรับผลประกอบการในรอบ 5 ปี ที่ผ่านมา (2548 - 2552) มีปริมาณขึ้น ๆ ลง ๆ ตามจำนวนแม่โครีคนม ส่งผลให้กำไรสุทธิประจำปี มีปริมาณขึ้น ๆ ลง ๆ ค่อนข้าง

1.2 วิเคราะห์ผลการดำเนินงานศูนย์รวบรวมนํ้านมดิบ

1.2.1 สหกรณ์โคนมวังน้ำเย็น จำกัด มีศูนย์รวบรวมนํ้านมดิบ จำนวน 5 ศูนย์ รวบรวมนํ้านมดิบเฉลี่ยวันละ 122 ตัน สหกรณ์ฯ มีห้องวิเคราะห์ (Lab) คุณภาพนํ้านมดิบเป็นของตัวเอง นํ้านมดิบที่รวบรวมได้นำไปจำหน่ายผู้ประกอบการอื่น 60 ตัน ส่วนที่เหลือ 62 ตัน สหกรณ์ฯ นำไปแปรรูปเป็นผลิตภัณฑ์นมโรงเรียน นมเปรี้ยว และนม ยูเอช ที ในปี 2552 สหกรณ์ฯ มีจำนวนโคนม 34,584 ตัว รวบรวมนํ้านมดิบได้ 44,530 ตัน มูลค่า 592.473 ล้านบาท มีกำไรเฉพาะธุรกิจ 23.926 ล้านบาท

1.2.2 สหกรณ์โคนมหนองม่วง จำกัด มีศูนย์รวบรวมนํ้านมดิบเพียงศูนย์เดียว รวบรวมนํ้านมดิบเฉลี่ยวันละ 12 ตัน นํ้านมดิบทั้งหมดสหกรณ์ฯ จำหน่ายให้กับองค์การส่งเสริมกิจการโคนมแห่งประเทศไทย ในปี 2552 สหกรณ์ฯ มีจำนวนโคนม 2,899 ตัว รวบรวมนํ้านมดิบได้ 4,580 ตัน มูลค่า 71.733 ล้านบาท มีกำไรเฉพาะธุรกิจ 0.173 ล้านบาท

1.3 วิเคราะห์เปรียบเทียบศูนย์รวบรวมนํ้านมดิบคลองหินปูน ของสหกรณ์โคนมวังน้ำเย็น จำกัด กับศูนย์รวบรวมนํ้านมดิบของสหกรณ์โคนมหนองม่วง จำกัด

ศูนย์รวบรวมนํ้านมดิบของทั้งสองสหกรณ์ที่ทำการวิจัยมีขนาดถังรับนํ้านมดิบขนาด 20 ตัน เท่ากัน ซึ่งองค์ประกอบของศูนย์รวบรวมนํ้านมดิบคลองหินปูนของสหกรณ์โคนมวังน้ำเย็น จำกัด กับศูนย์รวบรวมนํ้านมดิบของสหกรณ์โคนมหนองม่วง จำกัด มีการลงทุนในต้นทุนคงที่ เรื่องการก่อสร้างศูนย์ฯ ในจำนวน 6.723 ล้านบาท และ 6.232 ล้านบาท ตามลำดับ ส่วนการรวบรวมนํ้านมดิบ มีจำนวน 24 ตัน และ 12 ตัน ตามลำดับ ความแตกต่างของศูนย์รวบรวมนํ้านมดิบดังกล่าว มี 3 เรื่อง คือ สหกรณ์โคนมวังน้ำเย็น จำกัด มีห้องวิเคราะห์ (Lab) คุณภาพนํ้านมดิบเป็นของตัวเอง ส่วนสหกรณ์โคนมหนองม่วง จำกัด ใช้บริการห้องวิเคราะห์คุณภาพนํ้านมดิบของผู้ซื้อ สำหรับอัตราค่าถังจำหน่ายที่มีจำนวนแตกต่างกันไปตามปริมาณนํ้านมดิบที่รวบรวมในแต่ละวัน และในด้านการขนส่งสหกรณ์โคนมวังน้ำเย็น จำกัด เลือกใช้วิธีการจัดจ้างเอกชนมาดำเนินการขนส่ง ส่วนสหกรณ์โคนมหนองม่วง จำกัด ลงทุนซื้อรถบรรทุกขนส่งนํ้านมดิบเอง

2. อภิปรายผล

จากการวิจัยการวิเคราะห์เปรียบเทียบการบริหารจัดการศูนย์รวบรวมนํ้านมดิบคลองหินปูนของสหกรณ์โคนมวังน้ำเย็น จำกัด กับศูนย์รวบรวมนํ้านมดิบของสหกรณ์โคนมหนองม่วง จำกัด ผลการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัย พบข้อแตกต่างนำมาอภิปรายผล ดังนี้

2.1 สภาพทั่วไปของสหกรณ์โคนมวังน้ำเย็น จำกัด จังหวัดสระแก้ว และสหกรณ์โคนมหนองม่วง จำกัด จังหวัดลพบุรี

2.1.1 สหกรณ์โคนมวังน้ำเย็น จำกัด จังหวัดสระแก้ว

ข้อมูลจากรายงานกิจการประจำปี 2552 ของสหกรณ์ฯ ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2552 มีสมาชิกทั้งสิ้น 1,245 คน ทุนเรือนหุ้น 57,748,730 บาท มีสมาชิกจำนวน 1,245 คน แบ่งออกเป็น 14 กลุ่ม ในแต่ละกลุ่มมีกรรมการบริหาร 3 คน ประกอบด้วย ประธานกลุ่ม กรรมการกลุ่ม และเลขานุการกลุ่ม คณะกรรมการดำเนินการของสหกรณ์คัดเลือกจากกรรมการกลุ่มโดยที่ประชุมใหญ่ จำนวน 15 คน มีพนักงานสหกรณ์มีทั้งสิ้น 390 คน แบ่งเป็นพนักงานประจำ 279 คน พนักงานรายวัน 66 คน และจ้างเหมา 45 คน โครงสร้างพนักงานแบ่งออกเป็น 4 กลุ่มงาน 16 ฝ่าย สหกรณ์ฯ ดำเนินธุรกิจบริการสมาชิกใน 4 ธุรกิจ คือ

(1) ธุรกิจสินเชื่อ ในปี 2552 สหกรณ์ฯ ไม่มีแผนการให้เงินกู้และไม่มีการจ่ายเงินกู้ให้กับสมาชิกในระหว่างปี มีเพียงการจัดเก็บหนี้จากลูกหนี้ตามโครงการพัฒนาธุรกิจโคนมคงเหลือต้นเงินคงค้าง จำนวน 54,795,660.00 บาท

(2) ธุรกิจจัดหาสินค้ามาจำหน่าย สหกรณ์ได้ดำเนินธุรกิจร้านค้าสวัสดิการ 108 shop เพื่อจัดจำหน่ายสินค้าอุปโภคบริโภคจำหน่ายให้แก่สมาชิก พนักงานสหกรณ์ ในปี 2552 มียอดจำหน่ายสินค้าทั้งสิ้น 44.28 ล้านบาท

(3) ธุรกิจรวบรวมผลผลิต (ธุรกิจศูนย์รวบรวมนํ้านมดิบ) มีศูนย์รวบรวมนํ้านมดิบ 4 ศูนย์หลัก 1 ศูนย์ย่อย ปัจจุบันรวบรวมนํ้านมดิบจากสมาชิกวันละ 122 ตัน และรับซื้อนํ้านมดิบจากสหกรณ์อื่นอีกวันละ 51 ตัน โดยในแต่ละศูนย์ฯ มีศักยภาพในการรวบรวมนํ้านมดิบ ดังนี้

- (3.1) ศูนย์รวบรวมนํ้านมดิบวังใหม่(สำนักงานสหกรณ์) ขนาด 40 ตัน
- (3.2) ศูนย์รวบรวมนํ้านมดิบไพโรจิตร ขนาด 30 ตัน
- (3.3) ศูนย์รวบรวมนํ้านมดิบคลองหินปูน ขนาด 20 ตัน
- (3.4) ศูนย์รวบรวมนํ้านมดิบวัฒนานคร ขนาด 10 ตัน
- (3.5) ศูนย์ย่อยลาดตะเคียน ขนาด 3 ตัน

(4) ธุรกิจแปรรูปผลิตผลการเกษตรและการผลิตสินค้า (ธุรกิจโรงงานแปรรูปน้ำนมดิบเป็นผลิตภัณฑ์ และธุรกิจโรงงานผลิตอาหารโคนม) สหกรณ์ก่อสร้างโรงงานแปรรูปน้ำนมดิบ ในปี 2544-2545 เริ่มทำการผลิตในปี 2546 ทำการผลิต นมพาสเจอร์ไรส์ชนิดบรรจุของ (ถุง) นมกล่อง UHT และนมเปรี้ยวบรรจุกล่อง ในปี 2552 มีผลผลิต นมพาสเจอร์ไรส์ จำนวน 64 ล้านถุง นม UHT จำนวน 92 ล้านกล่อง เป็นผลิตภัณฑ์นมโรงเรียน และทำการผลิตนมพาสเจอร์ไรส์ จำนวน 3 ล้านกล่อง โรงงานแปรรูปน้ำนมดิบของสหกรณ์ฯ มีระบบคุณภาพและมาตรฐาน (Quality System) ที่ได้รับการรับรองจาก 5 สถาบัน ส่วนโรงงานผลิตอาหารสัตว์ก่อสร้างในปี 2539 และเริ่มทำการผลิตในปี 2540 มูลค่าก่อสร้างจำนวน 43 ล้านบาท มีกำลังผลิตปีละ 35,000 ตัน/ปี ในปี 2552 สามารถผลิตอาหารโคนมมียอดจำหน่ายทั้งสิ้น 260 ล้านบาท

สำหรับในปี 2553 สหกรณ์ฯ จะเริ่มดำเนินธุรกิจโรงสีข้าว และธุรกิจฟาร์มโคนมของสหกรณ์ เพิ่มขึ้นอีกสองธุรกิจ

สัดส่วนของธุรกิจเกี่ยวกับน้ำนมดิบคือ ธุรกิจรวบรวมน้ำนมดิบและธุรกิจแปรรูปน้ำนมฯ ในรอบ 5 ปี ที่ผ่านมามีแนวโน้มเพิ่มขึ้น จากปี 2548 มีสัดส่วนของธุรกิจอยู่ที่อัตราร้อยละ 79.54 (27.63 + 51.91) เพิ่มขึ้นร้อยละ 83.68 (20.84 + 62.84) ในปี 2552 ซึ่งยังเป็นธุรกิจหลักของสหกรณ์

2.1.2 สหกรณ์โคนมหนองม่วง จำกัด

ข้อมูลจากรายงานกิจการประจำปี 2552 ของสหกรณ์ฯ ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2552 มีสมาชิกทั้งสิ้น 260 คน ทุนเรือนหุ้น 9,323,870 บาท มีคณะกรรมการดำเนินการทำหน้าที่บริหารสหกรณ์ คัดเลือกจากที่ประชุมใหญ่ จำนวน 11 คน มีพนักงาน 11 คน โครงสร้างพนักงานแบ่งเป็นสองฝ่าย คือ ฝ่ายสำนักงาน และฝ่ายรวบรวมน้ำนมดิบ สหกรณ์ดำเนินธุรกิจบริการสมาชิกใน 3 ธุรกิจ คือ

(1) ธุรกิจรวบรวมน้ำนมดิบ สหกรณ์ฯ มีศูนย์รวบรวมน้ำนมดิบ 1 ศูนย์ ขนาด 20 ตัน รวบรวมน้ำนมดิบวันละ 12 ตัน มีสมาชิกมาส่งน้ำนมดิบทั้งสิ้น 145 คน

(2) ธุรกิจจัดหาสินค้ามาจำหน่าย สหกรณ์ได้ดำเนินการจัดหาสินค้าที่เกี่ยวกับการประกอบอาชีพของสมาชิกไปจัดจำหน่าย ในปี 2552 มีปริมาณการค้าเงินธุรกิจ 28,624,678.00 บาท

(3) ธุรกิจสินเชื่อ สหกรณ์ได้ดำเนินธุรกิจให้บริการสินเชื่อแก่สมาชิกในปี 2552 จำนวน 6,756,500.18 บาท

สัดส่วนของธุรกิจเกี่ยวกับน้ำมันดิบคือ ธุรกิจรวบรวมน้ำมันดิบ ในรอบ 5 ปีที่ผ่านมาแนวโน้มเพิ่มขึ้น จากปี 2548 มีสัดส่วนของธุรกิจอยู่ที่อัตราร้อยละ 72.02 เพิ่มขึ้นร้อยละ 75.21 ในปี 2552 ซึ่งยังเป็นธุรกิจหลักของสหกรณ์

2.2 ขนาดสหกรณ์ที่เหมาะสมกับปริมาณธุรกิจรวบรวมน้ำมันดิบของสหกรณ์

2.2.1 จากผลการศึกษา ด้านโครงสร้างการจัดอัตรากำลังของสหกรณ์โคนมวังน้ำเย็น จำกัด มีการแยกหน้าที่ความรับผิดชอบในการบริหารจัดการธุรกิจศูนย์รวบรวมน้ำมันดิบไว้อย่างชัดเจนโดยมอบหมายให้ผู้ช่วยผู้จัดการดูแลรับผิดชอบ ในการบริหารศูนย์รวบรวมน้ำมันดิบ โดยมีหัวหน้าฝ่ายศูนย์รวบรวมน้ำมันดิบ รับผิดชอบลำดับรองลงไป ส่วนศูนย์รวบรวมน้ำมันดิบทั้ง 5 ศูนย์ มีหัวหน้าศูนย์รวบรวมน้ำมันดิบในแต่ละศูนย์เป็นผู้รับผิดชอบงานปฏิบัติ สำหรับศูนย์รวบรวมน้ำมันคลองหินปูนที่ทำการวิจัย ใช้เงินลงทุนในทรัพย์สินถาวรทั้งสิ้น 6.723 ล้านบาท มีขนาดถึงรับน้ำมันดิบ 20 ตัน มีเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงาน 9 คน รวบรวมน้ำมันดิบได้วันละ 24 ตัน ซึ่งแสดงว่า สหกรณ์ฯ สามารถใช้ประโยชน์จากศูนย์ฯ มีประสิทธิภาพในอัตรา 1 : 1.2 มีสมาชิกใช้บริการจำนวน 245 คน มีโครีคนมทั้งสิ้น 2,401 ตัว สมาชิก 1 ราย มีโครีคนมเฉลี่ย 10 ตัว แม่โค 1 ตัว สามารถรีคนมเฉลี่ย 9.99 กก./วัน

ในด้านอัตรากำลังทำกำไรในธุรกิจรวบรวมน้ำมันดิบของสหกรณ์ฯ ในรอบ 5 ปี (2548 - 2552) ตามข้อมูลที่ปรากฏในงบดุลและงบกำไรขาดทุน จากปี 2548 ซึ่งเป็นปีฐานสหกรณ์ฯ มีกำไรจากธุรกิจ 5.87 ล้านบาท เพิ่มขึ้นเป็น 6.78 ล้านบาท ในปี 2552 หรือเพิ่มขึ้นร้อยละ 115.50 ส่วนอัตรากำไรผลตอบแทนต่อสินทรัพย์ (ROA) ในรอบ 5 ปี จากปี 2548 มีอัตรากำไรผลตอบแทน 0.006 เพิ่มขึ้นเป็น 0.106 ในปี 2552 หรือเพิ่มขึ้นร้อยละ 1,766.66 ซึ่งพบว่า อัตราการทำกำไรกับอัตรากำไรผลตอบแทนต่อสินทรัพย์ เปลี่ยนแปลงเพิ่มขึ้นไปในทิศทางเดียวกัน

สรุปว่า ขนาดของสหกรณ์โคนมวังน้ำเย็น จำกัด มีความเหมาะสมกับปริมาณธุรกิจ เพราะสามารถใช้ประโยชน์ศูนย์รวบรวมน้ำมันดิบได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2.2.2 จากผลการศึกษา ด้านโครงสร้างการจัดอัตรากำลังของสหกรณ์โคนมหนองม่วง จำกัด ซึ่งมีธุรกิจศูนย์รวบรวมน้ำมันดิบเป็นธุรกิจหลัก ได้มอบหมายให้ผู้ช่วยผู้จัดการ (สหกรณ์ไม่มีผู้จัดการ) รับผิดชอบศูนย์รวบรวมน้ำมันดิบ โดยศูนย์รวบรวมน้ำมันดิบใช้เงินลงทุนในทรัพย์สินทั้งสิ้น 6.232 ล้านบาท มีขนาดถึงรับน้ำมันดิบ 20 ตัน มีเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงาน 5 คน รวบรวมน้ำมันดิบได้วันละ 12 ตัน ซึ่งแสดงว่า สหกรณ์ฯ ใช้ประโยชน์จากศูนย์ฯ มีประสิทธิภาพในอัตรา 1 : 0.8 ซึ่งยังไม่เต็มประสิทธิภาพเมื่อเทียบกับกำลังการผลิตที่เหมาะสม มีสมาชิกใช้บริการจำนวน 145 คน มีโครีคนมทั้งสิ้น 1,226 ตัว สมาชิก 1 ราย มีโครีคนมเฉลี่ย 8 ตัว แม่โค 1 ตัว สามารถรีคนมเฉลี่ย 9.79 กก./วัน

ในด้านอัตราการทำกำไรในธุรกิจรวบรวมนํ้านมดิบของสหกรณ์ฯ ในรอบ 5 ปี (2548 - 2552) ตามข้อมูลที่ปรากฏในงบดุลและงบกำไรขาดทุน จากปี 2548 ซึ่งเป็นปีฐานสหกรณ์ มีกำไรจากธุรกิจ -0.50 ล้านบาท (หรือขาดทุนในธุรกิจ 0.50 ล้านบาท) เพิ่มขึ้นเป็น 0.23 ล้านบาท ในปี 2552 หรือเพิ่มขึ้นร้อยละ 22.50 ส่วนอัตราผลตอบแทนต่อสินทรัพย์ (ROA) ในรอบ 5 ปี จากปี 2548 มีอัตราผลตอบแทน 0.005 เพิ่มขึ้นเป็น 0.013 ในปี 2552 หรือเพิ่มขึ้นร้อยละ 260 ซึ่งพบว่า อัตราการทำกำไร กับ อัตราผลตอบแทนต่อสินทรัพย์เปลี่ยนแปลงเพิ่มขึ้นไปในทิศทางเดียวกัน แสดงว่าสหกรณ์ฯ ได้มีการพัฒนาการบริหารจัดการในธุรกิจได้ดีขึ้น

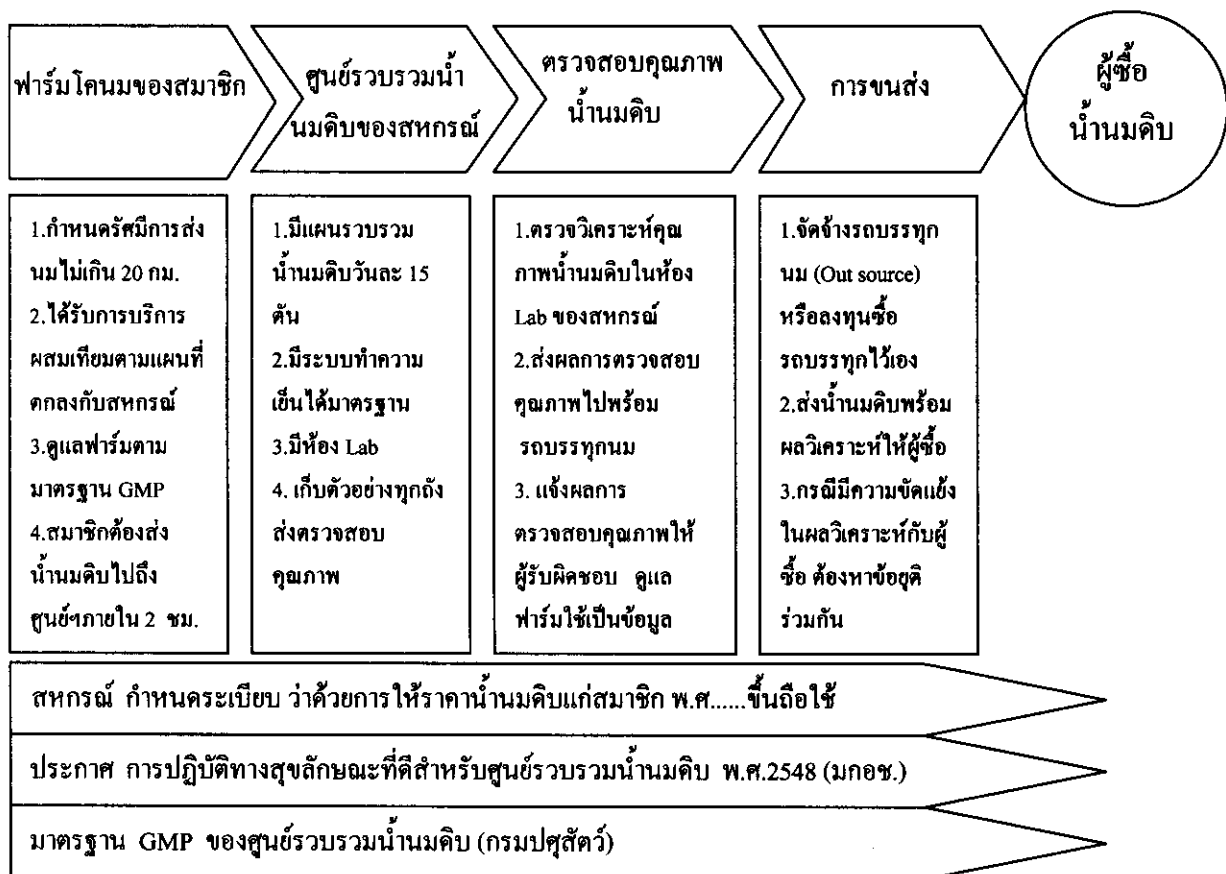
สรุปว่า ขนาดของสหกรณ์โคนมหนองม่วง จำกัด ยังไม่เหมาะสมกับปริมาณธุรกิจ เพราะไม่สามารถใช้ประโยชน์ศูนย์รวบรวมนํ้านมดิบได้อย่างมีประสิทธิภาพ จากการวิเคราะห์ภาวะแวดล้อมภายนอกของการบริหารการผลิตนํ้านมดิบ พบข้อจำกัดของรถบรรทุกนํ้านมดิบ ที่มีขนาดบรรทุกคันละ 15 ตัน ขนาดถังรับนํ้านมดิบ จะต้องมียุทธศาสตร์ที่ต้องเก็บสำรองในช่วงที่มีวันหยุดติดต่อกัน โดยเฉพาะช่วงวันสงกรานต์และวันปีใหม่ ซึ่งพบว่า ขนาดถังรับนํ้านมดิบขนาด 20 ตัน ได้กำหนดแผนการผลิต หรือสำหรับการรวบรวมนํ้านมดิบที่เหมาะสมวันละ 15 ตัน เพื่อให้สอดคล้องกับปริมาณการบรรทุกของรถบรรทุกนํ้านมดิบ ซึ่งพื้นที่ในถังที่เหลืออีก 5 ตัน เป็นพื้นที่สำรองสำหรับเก็บนํ้านมดิบในช่วงที่มีวันหยุดติดต่อกัน ซึ่งกรณีเช่นนี้ ถือเป็นกรณีปกติสำหรับสหกรณ์ที่มีศูนย์รวบรวมนํ้านมดิบ แต่ไม่มีโรงงานแปรรูปเป็นของสหกรณ์เอง หรือต้องนำนํ้านมดิบไปจำหน่ายให้ผู้ประกอบการ สำหรับปัจจัยภายในที่มีความสำคัญในธุรกิจศูนย์รวบรวมนํ้านมดิบ คือ ห้องวิเคราะห์ (Lab) คุณภาพนํ้านมดิบ เนื่องจากการซื้อขายนํ้านมดิบเป็นการซื้อขายตามคุณภาพตามที่กรมปศุสัตว์กำหนด การให้ราคานํ้านมดิบแต่ละครั้งต้องเป็นไปตามผลการวิเคราะห์คุณภาพนํ้านมดิบที่ทำการซื้อขายในแต่ละครั้ง ซึ่งตามข้อเท็จจริงที่ได้ทำการศึกษากรณีของสหกรณ์โคนมหนองม่วง จำกัด พบว่า ในรอบปี 2552 สหกรณ์ฯ มีนํ้านมดิบคุณภาพต่ำที่องค์การส่งเสริมกิจการโคนมแห่งประเทศไทย (ผู้ซื้อ) ตรวจวิเคราะห์แล้วไม่รับซื้อ สหกรณ์ฯ ต้องเทนํ้านมดิบ คิดเป็นมูลค่า 1.334 ล้านบาท ปัจจัยสำคัญที่เกิดปัญหาดังกล่าวเนื่องจากศูนย์รวบรวมนํ้านมดิบไม่มีห้องวิเคราะห์ (Lab) สำหรับวิเคราะห์คุณภาพนํ้านมดิบ สหกรณ์ฯ จึงไม่มีข้อมูลด้านการวิเคราะห์ไปบริหารจัดการการเก็บรักษานํ้านมดิบ และการขนส่งนํ้านมดิบให้ทันเวลา ซึ่งสหกรณ์ฯ จะต้องทบทวนวิธีการบริหารจัดการศูนย์รวบรวมนํ้านมดิบให้สอดคล้องกับข้อเท็จจริงที่เกิดขึ้นในประเด็นดังกล่าว หากนำข้อมูลการลงทุนสร้างห้องวิเคราะห์นํ้านมดิบของสหกรณ์โคนมวังน้ำเย็น จำกัด ซึ่งใช้เงินลงทุนจำนวน 6.468 ล้านบาท หากสหกรณ์โคนมหนองม่วง จำกัด จะตัดสินใจลงทุนสร้างห้องวิเคราะห์คุณภาพนํ้านมดิบ จะสามารถคืนทุนได้ภายใน 5 ปี

ดังนั้น ขนาดสหกรณ์โคนมหนองม่วง จำกัด ที่เหมาะสมกับปริมาณธุรกิจศูนย์รวบรวมนํ้านมดิบ ควรมีปริมาณนํ้านมดิบวันละ 15 ตัน จึงจะทำให้เกิดประสิทธิภาพในการบริหารจัดการศูนย์รวมนํ้านมดิบ โดยมีปริมาณแม่โครีคนมของสมาชิก จำนวน 1,533 ตัว (อัตรารีคนมเฉลี่ย 9.79 กก./วัน ตามอัตราเฉลี่ยของสมาชิกสหกรณ์โคนมหนองม่วง จำกัด) โดยสหกรณ์ฯ ควรลงทุนสร้างห้องวิเคราะห์ (Lab) คุณภาพนํ้านมดิบ ไว้ที่ศูนย์รวมนํ้านมดิบด้วย เพื่อให้การบริหารจัดการศูนย์รวมนํ้านมดิบมีประสิทธิภาพสูงสุดโดยสมาชิกเป็นผู้รับประโยชน์

2.2.2 กำลังการผลิตที่เหมาะสมของศูนย์รวมนํ้านมดิบ 20 ตัน

จากการวิเคราะห์สถานะแวดล้อมภายนอกของการบริหารการผลิตนํ้านมดิบ พบข้อจำกัดของรถบรรทุกนํ้านมดิบ ที่มีขนาดบรรทุกคันละ 15 ตัน ขนาดถังรับนํ้านมดิบจะต้องมีปริมาณบรรจุที่ต้องเก็บสำรองในช่วงที่มีวันหยุดติดต่อกัน โดยเฉพาะช่วงวันสงกรานต์และวันปีใหม่ ซึ่งพบว่า ขนาดถังรับนํ้านมดิบขนาด 20 ตัน ได้กำหนดแผนการผลิต หรือสำหรับการรวมนํ้านมดิบที่เหมาะสม วันละ 15 ตัน เพื่อให้สอดคล้องกับปริมาณการบรรทุกของรถบรรทุกนํ้านมดิบ ซึ่งพื้นที่ในถังที่เหลืออีก 5 ตัน เป็นพื้นที่สำรองสำหรับเก็บนํ้านมดิบในช่วงที่มีวันหยุดติดต่อกัน ซึ่งกรณีเช่นนี้ ถือเป็นกรณีปกติสำหรับสหกรณ์ที่มีศูนย์รวมนํ้านมดิบ แต่ไม่มีโรงงานแปรรูปเป็นของสหกรณ์เอง หรือต้องนํ้านมดิบไปจำหน่ายให้ผู้ประกอบการสำหรับปัจจัยภายในที่มีความสำคัญในธุรกิจศูนย์รวมนํ้านมดิบ คือ ห้องวิเคราะห์ (Lab) คุณภาพนํ้านมดิบ เนื่องจากการซื้อขายนํ้านมดิบเป็นการซื้อขายตามคุณภาพตามที่กรมปศุสัตว์กำหนด การให้ราคานํ้านมดิบแต่ละครั้งต้องเป็นไปตามผลการวิเคราะห์คุณภาพนํ้านมดิบที่ทำการซื้อขายในแต่ละครั้ง ซึ่งตามข้อเท็จจริงที่ได้ทำการศึกษารณีของสหกรณ์โคนมหนองม่วง จำกัด พบว่า ในรอบปี 2552 สหกรณ์ฯ มีนํ้านมดิบคุณภาพต่ำที่องค์การส่งเสริมกิจการโคนมแห่งประเทศไทย (ผู้ซื้อ) ตรวจวิเคราะห์แล้วไม่รับซื้อ สหกรณ์ฯ ต้องเทนํ้านมดิบ คิดเป็นมูลค่า 1.334 ล้านบาท ปัจจัยสำคัญที่เกิดปัญหาดังกล่าว เนื่องจากศูนย์รวมนํ้านมดิบไม่มีห้องวิเคราะห์ (Lab) สำหรับวิเคราะห์คุณภาพนํ้านมดิบ สหกรณ์ฯ จึงไม่มีข้อมูลด้านการวิเคราะห์ไปบริหารจัดการการเก็บรักษานํ้านมดิบ และการขนส่งนํ้านมดิบให้ทันเวลา ซึ่งสหกรณ์ฯ จะต้องทบทวนวิธีการบริหารจัดการศูนย์รวมนํ้านมดิบให้สอดคล้องกับข้อเท็จจริงที่เกิดขึ้นในประเด็นดังกล่าว หากนำข้อมูลการลงทุนสร้างห้องวิเคราะห์นํ้านมดิบของสหกรณ์โคนมวังน้ำเย็น จำกัด ซึ่งใช้เงินลงทุนจำนวน 6.468 ล้านบาท หากสหกรณ์โคนมหนองม่วง จำกัด จะตัดสินใจลงทุนสร้างห้องวิเคราะห์คุณภาพนํ้านมดิบ จะสามารถคืนทุนได้ภายใน 5 ปี

ดังนั้น ขนาดสหกรณ์มีเหมาะสมกับปริมาณธุรกิจศูนย์รวบรวมนํ้านมดิบ บนพื้นฐานข้อมูลที่พบจากการวิจัย พบว่า การก่อสร้างศูนย์รวมนํ้านมดิบขนาด 20 ตัน ควรมี ปริมาณนํ้านมดิบที่รวบรวมได้ จำนวน 15 ตัน/วัน โดยสมาชิกทุกรายต้องนำนํ้านมดิบส่งถึงศูนย์ ภายใน 2 ชั่วโมง หรือระยะทางไม่เกิน 20 กิโลเมตร เพื่อรักษาคุณภาพนํ้านมดิบ และมีจำนวน แม่โครีดนมของสมาชิก ประมาณ 1,533 ตัว (อัตรารีดนมเฉลี่ย 9.79 กก./วัน ตามอัตราเฉลี่ยของ สมาชิกสหกรณ์โคนมหนองม่วง จำกัด) โดยสหกรณ์โคนมควรลงทุนสร้างห้องวิเคราะห์ (Lab) คุณภาพนํ้านมดิบ ไว้ที่ศูนย์รวมนํ้านมดิบด้วย เพื่อให้การบริหารจัดการศูนย์รวมนํ้านมดิบ มีประสิทธิภาพสูงสุดโดยสมาชิกเป็นผู้รับประโยชน์ ในระยะยาวสหกรณ์โคนมควรมีแผนขยายการ ส่งเสริมการเลี้ยงโคนมในสามารถเพิ่มปริมาณนํ้านมดิบให้ได้จำนวน 30 ตัน/วัน โดยสหกรณ์โคนม สามารถขยายงานก่อสร้างศูนย์รวมนํ้านมดิบขนาด 20 ตัน เป็น 2 ศูนย์ ต่อสหกรณ์ ทั้งนี้ เพื่อให้เกิดการประหยัดต่อหน่วยที่ลงทุน และสามารถให้บริการสมาชิกได้อย่างทั่วถึงมี ประสิทธิภาพในการจัดการสูงที่สุด โดยเฉพาะต่อการลงทุนสร้างห้องวิเคราะห์ (Lab) คุณภาพ นํ้านมดิบ ซึ่งกระบวนการจัดการศูนย์รวมนํ้านมดิบที่เหมาะสม ผู้วิจัยแสดงตามภาพที่ 5.1



ภาพที่ 5.1 กระบวนการจัดการศูนย์รวมนํ้านมดิบที่เหมาะสม

ที่มา : ผู้วิจัยดัดแปลงรูปแบบจากกรอบแนวคิดงานวิจัยกรมส่งเสริมสหกรณ์

2.3 ปัญหาและข้อเสนอแนะการดำเนินงานธุรกิจรวบรวมน้ำมันดิบในแต่ละขนาดของสหกรณ์

(1) สหกรณ์โคนมวังน้ำเย็น จำกัด จังหวัดสระแก้ว และสหกรณ์โคนมหนองม่วง จำกัด จังหวัดลพบุรี มีวิธีบริหารจัดการแตกต่างอย่างชัดเจน ซึ่งเห็นได้จากข้อมูลการดำเนินงานย้อนหลัง 5 ปี สหกรณ์โคนมวังน้ำเย็น จำกัด มีธุรกิจครบวงจรให้บริการสมาชิก มีผลประกอบการที่ดีกว่า สหกรณ์โคนมหนองม่วง จำกัด

(2) สหกรณ์โคนมวังน้ำเย็น จำกัด สามารถใช้ประโยชน์จากศูนย์รวบรวมน้ำมันดิบคลองหินปูน ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ส่วนสหกรณ์โคนมหนองม่วง จำกัด มีปริมาณน้ำมันดิบที่รวบรวมได้ในแต่ละวันในปริมาณที่น้อย จึงไม่สามารถใช้ประโยชน์จากศูนย์รวบรวมน้ำมันดิบได้เต็มประสิทธิภาพ ซึ่งสหกรณ์โคนมหนองม่วง จำกัด ควรส่งเสริมให้สมาชิกเลี้ยงโคนมเพิ่มขึ้น หรือพัฒนาการเลี้ยงโคนมให้มีปริมาณน้ำมันดิบต่อแม่โคสูงขึ้น

(3) สหกรณ์โคนมวังน้ำเย็น จำกัด เป็นสหกรณ์ขนาดใหญ่มากและดำเนินธุรกิจหลายด้านมีปริมาณธุรกิจในปี 2552 สูงถึง 1,696 ล้านบาท/ปี ควรจะมีระบบการตรวจสอบภายในจากบุคคลภายนอก เพื่อเป็นเครื่องมือในการบริหารความเสี่ยง ส่วนสหกรณ์โคนมหนองม่วง จำกัด ทางราชการควรเข้าไปให้คำแนะนำระบบการบริหารจัดการภายในองค์กร เนื่องจากปัจจุบันข้อมูลและการตัดสินใจในทางธุรกิจส่วนใหญ่เป็นหน้าที่ของผู้ช่วยผู้จัดการ ซึ่งทำให้มีความเสี่ยงสูง

(4) การเลี้ยงโคนมและธุรกิจเกี่ยวเนื่องในอุตสาหกรรมนม มีปัจจัยภายนอกเข้ามาเกี่ยวข้องมากมาย โดยเฉพาะการประกาศเขตการค้าเสรี ดังนั้น รัฐบาลควรมีองค์กรที่รับผิดชอบจัดทำข้อมูลข่าวสารเผยแพร่ให้สมาชิกผู้เลี้ยงโคนมทราบโดยตรง

(5) นโยบายนมโรงเรียน ควรมีความชัดเจน ซึ่งภาครัฐควรจัดตั้งเป็นองค์การมหาชน รับผิดชอบดูแลนโยบายนมโรงเรียน เพื่อเข้ามาจัดการบริหารน้ำมันดิบของเกษตรกร การซื้อขายนมโรงเรียน และการตรวจการผลิตและสอบคุณภาพนมโรงเรียน

3. ข้อเสนอแนะ

3.1 ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

จากการวิจัยวิเคราะห์ขนาดสหกรณ์โคนมที่เหมาะสมกับปริมาณธุรกิจ มีข้อเสนอแนะ ดังนี้

3.1.1 สหกรณ์โคนมทั้งสองสหกรณ์ มีอัตราผลตอบแทนต่อสินทรัพย์ (ROA) อยู่ในอัตราที่ต่ำ ซึ่งสหกรณ์จะต้องเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการใช้ประโยชน์จากสินทรัพย์

ที่ลงทุนไปแล้ว ให้ได้รับผลตอบแทนเป็นตัวเงินมากขึ้น สหกรณ์ควรชะลอการลงทุนในสินทรัพย์ถาวรไว้ก่อน โดยหากจำเป็นต้องลงทุนในปี 2553 ควรเป็นการลงทุนที่ให้ผลตอบแทนในปีที่ลงทุนจะเหมาะสมกว่า

3.1.2 ปัญหาที่เกิดขึ้นกับสหกรณ์โคนมหนองม่วง จำกัด เรื่องน้ำนมดิบเสื่อมคุณภาพ สหกรณ์ฯ จะต้องเร่งปรับปรุงแผนการตลาดน้ำนมดิบ โดยหาตลาดใหม่ในการเสนอขายน้ำนมดิบ เพื่อลดความเสี่ยงในเรื่องธุรกิจ ซึ่งสหกรณ์ฯ ควรรายงานปัญหาที่เกิดขึ้นให้คณะกรรมการบริหารจัดการน้ำนมดิบ ในคณะกรรมการพัฒนาโคนมและผลิตภัณฑ์นม ที่แต่งตั้งตามพระราชบัญญัติโคนมและผลิตภัณฑ์นม พ.ศ. 2551 ให้ความช่วยเหลือและช่วยแก้ไข ปัญหา ส่วนในระยะยาว สหกรณ์ฯ ควรวางแผนขยายการเลี้ยงโคนมเพิ่มขึ้นในรายสมาชิกที่สามารถนำส่งน้ำนมดิบถึงศูนย์ฯ ได้ภายใน 2 ชั่วโมง เพื่อรักษาคุณภาพน้ำนมดิบและเพิ่มปริมาณน้ำนมดิบให้ใกล้เคียง 15 ดัน/วัน และวางแผนการสร้างห้องวิเคราะห์คุณภาพน้ำนมดิบไว้เป็นเครื่องมือในการบริหารจัดการศูนย์รวบรวมน้ำนมดิบด้วย

สำหรับสหกรณ์โคนมวังน้ำเย็น จำกัด เป็นสหกรณ์ที่ดำเนินธุรกิจในอุตสาหกรรมนมครบวงจร ต้องพึงระมัดระวังความเสี่ยงด้านต่าง ๆ ที่อาจจะเกิดขึ้น โดยเฉพาะปัญหาด้านการเงินการบัญชี สหกรณ์ฯ ควรมีระบบการตรวจสอบภายใน นอกเหนือจากการแต่งตั้งผู้ตรวจสอบกิจการ ที่แต่งตั้งจากที่ประชุมใหญ่แล้ว เพื่อใช้เป็นเครื่องมือของฝ่ายบริหาร สำหรับตรวจสอบขบวนการปฏิบัติงานในแต่ละกลุ่มงาน

3.2 ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

จากการวิจัยขนาดสหกรณ์โคนมที่เหมาะสมกับปริมาณธุรกิจ โดยใช้การวิเคราะห์ฐานะทางการเงิน การวิเคราะห์หั่งบการเงิน การวิเคราะห์การบริหารการผลิต และการวางแผนกำลังผลิต ของศูนย์รวบรวมน้ำนมดิบที่มีขนาดเดียวกัน เนื่องจากมีระยะเวลาจำกัดในการวิจัย ดังนั้น ในการวิจัยครั้งต่อไปควรจะศึกษาในประเด็นต่าง ๆ ดังนี้

3.2.1 ควรวิจัยเพิ่มเติมประสิทธิภาพการบริหารจัดการศูนย์รวบรวมน้ำนมดิบของสหกรณ์ กับ ศูนย์รวบรวมน้ำนมดิบของเอกชน เพื่อศึกษาวิธีการบริหารจัดการว่า มีความแตกต่างกันอย่างไรหรือไม่ การใช้เทคโนโลยีของศูนย์ฯ เอกชน มีการพัฒนาไปอย่างไร

3.2.2 การวิจัยควรศึกษาจุดคุ้มทุน (Break - even point) ของศูนย์รวบรวมน้ำนมดิบในแต่ละขนาด เพื่อเป็นแนวทางสำหรับผู้สนใจที่จะตัดสินใจลงทุนในการสร้างศูนย์รวบรวมน้ำนมดิบแต่ละขนาดในโอกาสต่อไป

บรรณานุกรม

บรรณานุกรม

- กรมตรวจบัญชีสหกรณ์ (2551) รายงานผลการดำเนินงานและฐานะการเงินสหกรณ์การเกษตร
กรุงเทพมหานคร : กรมตรวจบัญชีสหกรณ์
- _____ (2550) ข้อมูลและอัตราส่วนสำคัญของสหกรณ์และกลุ่มเกษตรกร ปี 2550
กรุงเทพมหานคร : กรมตรวจบัญชีสหกรณ์
- กรมส่งเสริมสหกรณ์ (2550) การสหกรณ์ในประเทศไทย กรุงเทพมหานคร : กรมส่งเสริมสหกรณ์
- _____ (2552) สรุปผลการจัดทำข้อตกลงซื้อขายน้ำมันดิบ ปี 2552 กรุงเทพมหานคร :
กรมส่งเสริมสหกรณ์
- ไชศรี คนจริง (2537) การจัดการและการดำเนินงานสหกรณ์ เอกสารการสอน หน่วยที่ 1 หน้า 51-54
นนทบุรี มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช สาขาส่งเสริมการเกษตรและสหกรณ์
- ธงชัย สันติวงษ์ (2541) หลักการจัดการ กรุงเทพมหานคร : ไทยวัฒนาพานิช จำกัด
- ศิริวรรณ เจริญรัตน์และคณะ (2539) การจัดการธุรกิจ กรุงเทพมหานคร : วิสิทธิ์พัฒนา
- ดำรง ถีนานูรักษ์และคณะ (2551) การสังเคราะห์โอกาสการทำธุรกิจ โคนมและความสามารถในการ
แข่งขันของไทยกับประเทศในกลุ่มน้ำโขง (GMS) กรุงเทพมหานคร : กรมปศุสัตว์
- เชิดชัย พรหมแก้ว (2542) การศึกษาความเป็นไปได้โครงการจัดตั้งโรงงานผลิตผลิตภัณฑ์นม
สหกรณ์โคนมวังน้ำเย็น จำกัด กรุงเทพมหานคร : กรมส่งเสริมสหกรณ์
- ปัญญา หิรัญรัมย์ และส่งเสริม หอมกลิ่น (2548) การวิเคราะห์งบการเงินของสหกรณ์ ในประมวล
สาระชุดวิชาการบัญชีและการเงินสหกรณ์เพื่อการบริหาร หน่วยที่ 3 นนทบุรี
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช สาขาส่งเสริมการเกษตรและสหกรณ์
- ปัญญา หิรัญรัมย์ (2548) ทฤษฎีการบริหารและการบริหารธุรกิจ ในประมวลสาระชุดวิชาการ
บริหารธุรกิจสหกรณ์เชิงกลยุทธ์ หน่วยที่ 2 นนทบุรี
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช สาขาส่งเสริมการเกษตรและสหกรณ์
- ดร.ชนัน บุญเหมือนใจ (2549) แนวคิดการบริหารการผลิตของสหกรณ์ ในประมวลสาระชุดวิชาการ
บริหารการผลิตและการตลาดสหกรณ์ หน่วยที่ 1 นนทบุรี
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช สาขาส่งเสริมการเกษตรและสหกรณ์
- สุชาดา สตาวรวงศ์ (2549) การวางแผนการผลิตของสหกรณ์ ในประมวลสาระชุดวิชาการบริหาร
การผลิตและการตลาดสหกรณ์ หน่วยที่ 2 นนทบุรี
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช สาขาส่งเสริมการเกษตรและสหกรณ์

สหกรณ์โคนมวังน้ำเย็น จำกัด (2549) รายงานผลการดำเนินงานประจำปี 2548 สระแก้ว : สหกรณ์
โคนมวังน้ำเย็น จำกัด

_____. (2550) รายงานผลการดำเนินงานประจำปี 2549 สระแก้ว : สหกรณ์โคนม
วังน้ำเย็น จำกัด

_____. (2551) รายงานผลการดำเนินงานประจำปี 2550 สระแก้ว : สหกรณ์โคนม
วังน้ำเย็น จำกัด

_____. (2552) รายงานผลการดำเนินงานประจำปี 2551 สระแก้ว : สหกรณ์โคนม
วังน้ำเย็น จำกัด

_____. (2553) รายงานผลการดำเนินงานประจำปี 2552 สระแก้ว : สหกรณ์โคนม
วังน้ำเย็น จำกัด

สหกรณ์โคนมหนองม่วง จำกัด (2549) รายงานผลการดำเนินงานประจำปี 2548 ลพบุรี : สหกรณ์
โคนมหนองม่วง จำกัด

_____. (2550) รายงานผลการดำเนินงานประจำปี 2549 ลพบุรี : สหกรณ์โคนมหนองม่วง
จำกัด

_____. (2551) รายงานผลการดำเนินงานประจำปี 2550 ลพบุรี : สหกรณ์โคนมหนองม่วง
จำกัด

_____. (2552) รายงานผลการดำเนินงานประจำปี 2551 ลพบุรี : สหกรณ์โคนมหนองม่วง
จำกัด

_____. (2553) รายงานผลการดำเนินงานประจำปี 2552 ลพบุรี : สหกรณ์โคนมหนองม่วง
จำกัด

สำนักงานมาตรฐานสินค้าเกษตรและอาหารแห่งชาติ (2548) การปฏิบัติทางสุขลักษณะที่ดีสำหรับ
ศูนย์รวบรวมน้ำนมดิบ กรุงเทพมหานคร : สำนักงานมาตรฐานสินค้าเกษตรและ
อาหารแห่งชาติ (มกอช.)

สำนักพัฒนาระบบและรับรองมาตรฐานสินค้าปศุสัตว์ (2550) ศูนย์รวบรวมน้ำนมดิบ
กรุงเทพมหานคร : กรมปศุสัตว์

สำนักงานเศรษฐกิจการเกษตร (2552) สถานการณ์สินค้าเกษตรที่สำคัญและแนวโน้ม ปี 2553
กรุงเทพมหานคร : สำนักงานเศรษฐกิจการเกษตร

ภาคผนวก

ภาคผนวก ก

**งบดุล งบกำไร-ขาดทุน ของ
สหกรณ์โคนมวังน้ำเย็น จำกัด และ
สหกรณ์โคนมหนองม่วง จำกัด**

สหกรณ์โคนมวังน้ำเย็น จำกัด
งบดุล
ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2548 – 2552

สินทรัพย์	ปี				
	2548	2549	2550	2551	2552
สินทรัพย์หมุนเวียน					
เงินสดและเงินฝากธนาคาร	32,552,178.62	52,738,208.05	65,591,047.41	28,838,898.82	38,019,257.19
เงินส่งชำระหนี้ระหว่างทาง	7,226,281.95	15,764,493.98	6,294,918.65	7,732,612.79	10,221,466.89
เงินให้กู้ยืมระยะสั้น	4,579,016.72	7,354,050.27	25,886,594.42	7,395,384.99	9,803,267.16
ลูกหนี้ระยะสั้น-สุทธิ	188,943,473.10	208,396,920.92	193,125,644.00	192,311,766.56	215,786,917.29
คอกเบี้ยเงินให้กู้ค้างรับ	6,881.00	31,762.00	56,864.00	103,659.55	103,659.55
สินค้าคงเหลือ	49,277,401.47	66,522,100.41	112,152,470.62	143,070,534.58	178,484,414.60
วัสดุคงเหลือ	31,600,708.22	73,341,000.90	35,520,482.58	35,868,175.35	18,915,610.55
สินทรัพย์หมุนเวียนอื่น	42,687,314.95	23,361,424.12	14,057,013.52	7,125,295.89	18,641,610.82
รวมสินทรัพย์หมุนเวียน	353,057,014.31	447,509,960.65	452,685,035.20	422,446,328.53	489,976,204.05
สินทรัพย์ไม่หมุนเวียน					
เงินลงทุนระยะยาว	4,262,755.00	5,031,480.00	5,715,830.00	5,715,830.00	5,868,830.00
เงินให้กู้ยืมระยะยาว	62,979,601.92	68,059,383.36	55,874,200.00	47,474,400.00	38,354,804.66
ลูกหนี้ระยะยาว-สุทธิ	0.00	0.00	6,434,712.69	4,596,513.13	4,186,402.08
ที่ดิน อาคาร อุปกรณ์-สุทธิ	286,986,534.96	286,714,214.55	279,731,706.71	246,907,620.43	218,876,331.12
สินทรัพย์ไม่มีตัวตน	14,251,000.00	16,659,000.00	16,659,000.00	18,473,200.00	18,473,200.00
สินทรัพย์ไม่หมุนเวียนอื่น	23,103,383.92	3,041,871.51	8,339,178.52	10,682,892.12	23,028,667.87
รวมสินทรัพย์ไม่หมุนเวียน	391,583,275.80	279,505,949.42	372,754,627.92	333,850,455.68	308,788,235.73
รวมสินทรัพย์	<u>744,640,290.11</u>	<u>827,015,910.07</u>	<u>825,439,663.12</u>	<u>756,296,784.21</u>	<u>798,764,439.78</u>

หนี้สินและทุนของสหกรณ์	ปี				
	2548	2549	2550	2551	2552
หนี้สินหมุนเวียน					
เงินกู้ยืมระยะสั้น	188,461,369.86	150,000,000.00	188,461,369.86	190,000,000.00	190,000,000.00
เจ้าหนี้การค้า	147,137,391.38	215,436,941.98	6,129,778.62	7,264,523.47	8,331,147.81
เจ้าหนี้การค้าค่าน้ำนมดิบ	39,796,808.00	36,732,184.00	44,028,304.45	27,551,098.50	43,413,348.88
เจ้าหนี้อื่น	0.00	0.00	214,480,843.88	131,103,416.04	91,202,182.57
ส่วนหนี้สินไม่หมุนเวียนที่-					
ถึงกำหนดชำระในหนึ่งปี	79,961,079.93	27,100,164.66	34,776,443.45	38,169,336.00	38,833,956.00
ค่าบำรุงสันนิบาตค้างจ่าย	0.00	10,000.00	20,000.00	30,000.00	0.00
หนี้สินหมุนเวียนอื่น	23,103,383.92	18,308,135.83	20,647,624.22	14,664,254.58	26,710,771.07
รวมหนี้สินหมุนเวียน	<u>473,664,785.00</u>	<u>452,400,571.44</u>	<u>470,082,994.62</u>	<u>408,782,628.59</u>	<u>398,491,406.33</u>
หนี้สินไม่หมุนเวียน					
เงินกู้ยืมระยะยาว	185,300,000.00	276,326,000.00	258,551,754.13	217,917,762.99	198,282,700.55
เจ้าหนี้ค่าเช่าซื้อสินทรัพย์	736,455.04	1,111,428.00	230,352.00	479,472.00	3,317,367.00
หนี้สินไม่หมุนเวียนอื่น	5,768,730.00	12,088,169.08	7,565,961.45	7,320,837.36	7,352,062.29
รวมหนี้สินไม่หมุนเวียน	<u>191,805,185.04</u>	<u>289,525,597.08</u>	<u>266,348,067.58</u>	<u>225,718,072.35</u>	<u>208,952,129.84</u>
รวมหนี้สิน	<u>665,469,970.04</u>	<u>741,926,168.52</u>	<u>736,431,062.20</u>	<u>634,500,700.94</u>	<u>607,443,536.17</u>
ทุนของสหกรณ์					
ทุนเรือนหุ้น	58,563,250.00	58,444,860.00	57,945,130.00	55,319,400.00	57,748,730.00
ทุนสำรอง	14,602,157.28	15,014,587.17	16,863,895.54	20,658,845.07	24,956,636.31
ทุนสะสมอื่นๆ	1,880,613.86	2,255,697.01	3,455,697.01	3,466,950.85	23,847,490.72
กำไรสุทธิประจำปี	4,124,298.93	9,374,597.37	10,743,878.37	42,360,702.35	84,768,046.58
รวมทุนของสหกรณ์	<u>79,170,320.07</u>	<u>85,089,741.55</u>	<u>89,008,600.92</u>	<u>121,805,898.27</u>	<u>191,320,903.61</u>
รวมหนี้สินและ-					
ทุนของสหกรณ์	<u>744,640,290.11</u>	<u>827,015,910.07</u>	<u>825,439,663.12</u>	<u>756,306,599.21</u>	<u>798,764,439.78</u>

สหกรณ์โคนมวังน้ำเย็น จำกัด
งบกำไรขาดทุน
สำหรับปีสิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม 2548,2549,2550,2551และ2552

หน่วยเงิน : ล้านบาท

ประเภทธุรกิจ	รายละเอียดกำไร (ขาดทุน) เฉพาะธุรกิจ				
	ปี 2548	ปี 2549	ปี 2550	ปี 2551	ปี 2552
1. ธุรกิจสินเชื่	2.825	2.905	2.685	2.686	2.223
2. ธุรกิจจัดหาสินค้ามาจำหน่าย	2.915	1.524	(0.117)	(0.348)	(1.023)
3. ธุรกิจรวบรวมผลผลิต	18.178	14.896	15.263	11.966	24.031
4. ธุรกิจแปรรูปน้ำนมดิบ	14.126	32.587	38.800	85.821	117.172
5. ธุรกิจผลิตอาหารสัตว์	4.293	7.223	(1.491)	(5.993)	21.230
6. รายได้อื่น	1.809	1.741	1.383	1.715	3.528

สหกรณ์โคนมหนองม่วง จำกัด
งบดุล
ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2548 – 2552

สินทรัพย์	ปี				
	2548	2549	2550	2551	2552
สินทรัพย์หมุนเวียน					
เงินสดและเงินฝากธนาคาร	9,330,860.69	9,297,238.66	10,907,845.88	12,194,421.47	11,785,917.97
เงินฝากสหกรณ์อื่น	104,843.83	110,760.90	115,191.34	117,053.84	121,735.99
เงินให้กู้ยืมระยะสั้น-สุทธิ	2,809,888.89	4,709,015.59	4,918,197.00	5,992,721.37	5,112,796.99
ลูกหนี้ระยะสั้น-สุทธิ	13,922,840.24	11,572,612.41	11,155,168.98	11,757,356.44	11,377,934.87
ดอกเบี้ยเงินให้กู้ยืมรับ-สุทธิ	58,260.46	86,742.77	123,470.49	61,569.85	52,092.94
สินค้าคงเหลือ	503,783.01	259,526.61	458,126.77	248,352.47	561,955.11
สินค้าขาดบัญชี	0.00	60,424.00	123,841.00	114,513.00	80,561.21
หัก ค่าเผื่อสินค้าขาดบัญชี	0.00	(38,175.00)	(123,842.00)	(114,513.00)	(80,561.21)
สินทรัพย์หมุนเวียนอื่น	157,165.00	109,658.88	229,637.77	220,505.01	196,466.95
รวมสินทรัพย์หมุนเวียน	26,887,642.72	26,167,804.82	27,977,638.23	30,591,980.45	29,209,044.82
สินทรัพย์ไม่หมุนเวียน					
เงินลงทุนระยะยาว	12,800.00	16,900.00	16,900.00	17,100.00	17,400.00
เงินให้กู้ยืมระยะยาว	10,528,350.63	9,748,113.84	7,950,484.58	5,387,503.22	3,602,018.93
ที่ดิน อาคาร อุปกรณ์-สุทธิ	434,679.06	302,732.43	357,545.88	1,570,966.63	1,311,617.94
สินทรัพย์ไม่หมุนเวียนอื่น	537,351.60	356,223.00	210,213.00	196,172.80	191,077.60
รวมสินทรัพย์ไม่หมุนเวียน	11,513,181.29	10,423,969.27	8,535,143.46	7,171,742.65	5,122,114.47
รวมสินทรัพย์	<u>38,400,824.01</u>	<u>36,591,774.09</u>	<u>36,512,781.69</u>	<u>37,763,723.10</u>	<u>34,331,159.29</u>

หนี้สินและทุนของสหกรณ์	ปี				
	2548	2549	2550	2551	2552
หนี้สินหมุนเวียน					
เจ้าหน้าการค้า	5,444,608.40	6,826,591.92	5,864,309.41	7,776,616.05	7,643,601.98
เงินรับฝาก	10,112.33	10,617.94	70,081.95	126,552.16	157,738.98
ส่วนหนี้สินไม่หมุนเวียนที่-					
ถึงกำหนดชำระในปี	1,776,633.81	1,910,442.22	1,932,000.01	2,532,000.00	2,532,000.00
ค่าบำรุงสันนิบาตฯค้างจ่าย	30,000.00	39,575.00	49,575.00	20,000.00	20,000.00
หนี้สินหมุนเวียนอื่น	570,246.48	600,755.70	459,203.26	234,700.66	374,778.73
รวมหนี้สินหมุนเวียน	9,213,584.54	8,005,999.26	8,375,169.63	10,689,868.87	10,728,119.69
หนี้สินไม่หมุนเวียน					
เงินกู้ยืมระยะยาว	13,128,000.00	11,196,000.00	9,242,460.15	6,432,000.00	3,900,000.00
หนี้สินไม่หมุนเวียนอื่น	504,397.75	252,392.75	160,487.75	232,440.00	330,770.00
รวมหนี้สินไม่หมุนเวียน	13,632,397.75	11,448,392.75	9,402,947.90	6,664,440.00	4,230,770.00
รวมหนี้สิน	<u>22,845,982.29</u>	<u>19,454,392.01</u>	<u>17,778,117.53</u>	<u>17,354,308.87</u>	<u>14,958,889.69</u>
ทุนของสหกรณ์					
ทุนเรือนหุ้น	7,412,470.00	7,510,290.00	7,690,360.00	8,636,500.00	9,323,870.00
ทุนสำรอง	5,139,211.45	5,168,102.17	5,523,587.14	6,092,128.03	6,523,442.04
ทุนสะสมอื่นๆ	2,811,665.09	2,801,911.63	2,944,897.26	3,076,361.06	3,015,614.64
กำไรสุทธิประจำปี	191,495.18	1,657,078.28	2,575,819.76	2,604,425.14	509,342.92
รวมทุนของสหกรณ์	15,554,841.72	17,137,382.08	18,734,664.16	20,409,414.23	19,372,269.60
รวมหนี้สินและ-					
ทุนของสหกรณ์	<u>38,400,824.01</u>	<u>36,591,774.09</u>	<u>36,512,781.69</u>	<u>37,763,723.10</u>	<u>34,331,159.29</u>

สหกรณ์โคนมหนองม่วง จำกัด
งบกำไรขาดทุน
สำหรับปีสิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม 2548,2549,2550,2551และ2552

หน่วยเงิน : ล้านบาท

ประเภทธุรกิจ	รายละเอียดกำไร (ขาดทุน) เฉพาะธุรกิจ				
	ปี 2548	ปี 2549	ปี 2550	ปี 2551	ปี 2552
1. ธุรกิจสินเชื่	0.453	0.418	0.446	0.495	0.364
2. ธุรกิจจัดหาสินค้ามาจำหน่าย	0.955	1,211	1,001	1.370	1.205
3. ธุรกิจรวบรวมผลผลิต	(0.368)	0.419	1.776	1.832	0.173
4. รายได้อื่น	0.069	0.078	0.096	0.138	0.182

ภาคผนวก ข

พระราชบัญญัติ โคนมและผลิตภัณฑ์นม พ.ศ. 2551



พระราชบัญญัติ

โคนมและผลิตภัณฑ์นม

พ.ศ. ๒๕๕๑

ภูมิพลอดุลยเดช ป.ร.

ให้ไว้ ณ วันที่ ๓๑ มกราคม พ.ศ. ๒๕๕๑

เป็นปีที่ ๖๓ ในรัชกาลปัจจุบัน

พระบาทสมเด็จพระปรมินทรมหาภูมิพลอดุลยเดช มีพระบรมราชโองการ โปรดเกล้าฯ ให้ประกาศว่า

โดยที่เป็นการสมควรมีกฎหมายว่าด้วยโคนมและผลิตภัณฑ์นม

พระราชบัญญัตินี้มีบทบัญญัติบางประการเกี่ยวกับการจำกัดสิทธิและเสรีภาพของบุคคลซึ่งมาตรา ๒๕ ประกอบกับมาตรา ๔๓ ของรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย บัญญัติให้กระทำได้โดยอาศัยอำนาจตามบทบัญญัติแห่งกฎหมาย

จึงทรงพระกรุณาโปรดเกล้าฯ ให้ตราพระราชบัญญัติขึ้นไว้โดยคำแนะนำและยินยอมของสภานิติบัญญัติแห่งชาติ ดังต่อไปนี้

มาตรา ๑ พระราชบัญญัตินี้เรียกว่า “พระราชบัญญัติโคนมและผลิตภัณฑ์นม พ.ศ. ๒๕๕๑”

มาตรา ๒ พระราชบัญญัตินี้ให้ใช้บังคับตั้งแต่วันถัดจากวันประกาศในราชกิจจานุเบกษา เป็นต้นไป

มาตรา ๓ ในพระราชบัญญัตินี้

“โคนม” หมายความว่า โคซึ่งตามปกติเลี้ยงไว้เพื่อการผลิตนม

“ผลิตภัณฑ์นม” หมายความว่า ผลิตภัณฑ์ที่ได้จากการนำน้ำนมโค นมผงและนมคั้นรูปมาผ่านขบวนการผลิต โดยการแยกออกหรือเติมเข้าไปซึ่งวัตถุอื่นใด หรือแยกมันเนยบางส่วนหรือ

เกือบทั้งหมดออกจากนม

“อุตสาหกรรมนม” หมายความว่า การผลิต ซื่อ ขาย แลกเปลี่ยนและให้ซึ่งนํ้านมโค เนื้อ โคนม และผลิตภัณฑ์จากนํ้านมและเนื้อ โคนม ตลอดจนอาหารสัตว์ นํ้าเชื้อ ตัวอ่อน และอุปกรณ์ต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับการผลิตและการตลาด การบริการเกี่ยวกับการเลี้ยง โคนม การผลิตผลิตภัณฑ์จากนํ้านมและเนื้อ โคนม และการดำเนินกิจกรรมอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องหรือต่อเนื่องกับอุตสาหกรรมนม

“นํ้านมโค” หมายความว่า นํ้านมที่รีดจากแม่โคหลังจากคลอดลูกแล้วสามวัน เพื่อให้ปราศจาก นํ้านมเหลือง โดยมีได้แยกหรือเติมวัตถุอื่นใด และยังไม่ผ่านกรรมวิธีการผลิตในขั้นตอนใด ๆ

“นำเข้า” หมายความว่า นำหรือส่งเข้ามาในราชอาณาจักร

“ส่งออก” หมายความว่า นำหรือส่งออกไปนอกราชอาณาจักร

“เกษตรกร โคนม” หมายความว่า ผู้ซึ่งประกอบอาชีพการเลี้ยง โคนมเพื่อส่งนํ้านมโคให้กับ ศูนย์รับนํ้านมโคขององค์กรของรัฐ องค์กรของเอกชนหรือสหกรณ์

“องค์กรเกษตรกร โคนม” หมายความว่า สมาคม สหกรณ์ หรือกลุ่มเกษตรกร โคนมที่ จัดทะเบียนเป็นนิติบุคคลตามกฎหมายแต่ไม่รวมถึงบริษัทจำกัดหรือห้างหุ้นส่วนจำกัดและห้างหุ้นส่วน สามัญที่มีเกษตรกร โคนมเป็นผู้ถือหุ้น หรือหุ้นส่วนไม่ว่าทั้งหมดหรือบางส่วน

“ผู้แทนองค์กรเกษตรกร โคนม” หมายความว่า ผู้ซึ่งเป็นตัวแทนขององค์กรเกษตรกร โคนม

“ผู้ประกอบการผลิตภัณฑ์นม” หมายความว่า บุคคลหรือนิติบุคคลที่ทำธุรกิจการผลิตหรือ จำหน่าย โคนมหรือผลิตภัณฑ์นม หรือตามที่คณะกรรมการกำหนด

“ผู้แทนผู้ประกอบการผลิตภัณฑ์นม” หมายความว่า ผู้ซึ่งเป็นตัวแทนผู้ประกอบการผลิตภัณฑ์ นม

“ผู้แทนผู้ประกอบการอุตสาหกรรมนม” หมายความว่า บุคคลหรือนิติบุคคลที่ทำธุรกิจการผลิต หรือจำหน่าย โคนมหรือผลิตภัณฑ์นม หรือตามที่คณะกรรมการกำหนด

“คณะกรรมการ” หมายความว่า คณะกรรมการ โคนมและผลิตภัณฑ์นม

“รัฐมนตรี” หมายความว่า รัฐมนตรีผู้รักษาการตามพระราชบัญญัตินี้

มาตรา ๔ ให้มีคณะกรรมการคณะหนึ่งเรียกว่า “คณะกรรมการ โคนมและผลิตภัณฑ์นม”

ประกอบด้วย ปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์เป็นประธาน อธิบดีกรมปศุสัตว์ อธิบดีกรมส่งเสริม สหกรณ์อธิบดีกรมการค้าภายใน อธิบดีกรมการค้าต่างประเทศ อธิบดีกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น เลขาธิการคณะกรรมการอาหารและยา เลขาธิการคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เลขาธิการ คณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ผู้อำนวยการสำนักงานเศรษฐกิจอุตสาหกรรม ผู้อำนวยการสำนักงานมาตรฐานสินค้าเกษตรและอาหารแห่งชาติ เลขาธิการสำนักงานเศรษฐกิจ

การเกษตรผู้ทรงคุณวุฒิซึ่งรัฐมนตรีแต่งตั้งจำนวนสิบสองคนเป็นกรรมการ ผู้อำนวยการองค์การส่งเสริมกิจการโคนมแห่งประเทศไทยเป็นกรรมการและเลขานุการ และให้มีช่วยเลขานุการคณะกรรมการจำนวนสองคนโดยมาจากผู้แทนองค์กรเกษตรกร โคนมหนึ่งคน และผู้แทนผู้ประกอบการผลิตภัณฑ์นมหรือผู้แทนผู้ประกอบการอุตสาหกรรมนมหนึ่งคนการแต่งตั้งกรรมการผู้ทรงคุณวุฒิตามวรรคหนึ่งให้แต่งตั้งจากผู้เชี่ยวชาญที่มีประสบการณ์ในด้าน โคนมและผลิตภัณฑ์นมจากสถาบันการศึกษาหรือสถาบันวิจัยที่เกี่ยวข้องจำนวนสองคน ผู้แทนองค์กรเกษตรกร โคนมจำนวนห้าคน ซึ่งเสนอโดยชุมนุมสหกรณ์โคนมแห่งประเทศไทย จำกัด และผู้แทนผู้ประกอบการผลิตภัณฑ์นมและผู้แทนผู้ประกอบการอุตสาหกรรมนมจำนวนห้าคน ตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่รัฐมนตรีกำหนด โดยประกาศในราชกิจจานุเบกษา ทั้งนี้ ต้องดำเนินการให้แล้วเสร็จภายในเก้าสิบวันนับแต่วันที่พระราชบัญญัตินี้ใช้บังคับให้องค์การส่งเสริมกิจการโคนมแห่งประเทศไทย ทำหน้าที่เกี่ยวกับการดำเนินงานตามมติของคณะกรรมการ โคนมและผลิตภัณฑ์นม

มาตรา ๕ กรรมการผู้ทรงคุณวุฒิ ต้องมีคุณสมบัติและ ไม่มีลักษณะต้องห้ามดังต่อไปนี้

(๑) มีสัญชาติไทย

(๒) ไม่เป็นบุคคลล้มละลาย

(๓) ไม่เคยได้รับโทษจำคุกโดยคำพิพากษาถึงที่สุดให้จำคุก เว้นแต่เป็นโทษสำหรับความผิดที่ได้กระทำโดยประมาทหรือความผิดลหุโทษ

(๔) ไม่เคยเป็นผู้ถูกสั่งให้ออกตามมาตรา ๗

(๕) ไม่เป็นข้าราชการการเมือง ผู้ดำรงตำแหน่งในทางการเมือง สมาชิกสภาท้องถิ่นหรือผู้บริหารท้องถิ่นหรือกรรมการที่ปรึกษา หรือเจ้าหน้าที่ของพรรคการเมือง

มาตรา ๖ กรรมการผู้ทรงคุณวุฒิมีวาระการดำรงตำแหน่งคราวละสองปีและกรรมการผู้ทรงคุณวุฒิซึ่งพ้นจากตำแหน่งตามวาระอาจได้รับแต่งตั้งอีกได้ แต่จะดำรงตำแหน่งติดต่อกันเกินสองวาระไม่ได้

มาตรา ๗ นอกจากการพ้นจากตำแหน่งตามวาระตามมาตรา ๖ กรรมการผู้ทรงคุณวุฒิพ้นจากตำแหน่งเมื่อ

(๑) ตาย

(๒) ลาออก

(๓) เป็นบุคคลล้มละลาย

(๔) ได้รับโทษจำคุกโดยคำพิพากษาถึงที่สุดให้จำคุก เว้นแต่เป็นโทษสำหรับความผิดที่ได้กระทำโดยประมาทหรือความผิดลหุโทษ

- (๕) มีลักษณะต้องห้ามตามมาตรา ๕
- (๖) เป็นคนไร้ความสามารถหรือคนเสมือนไร้ความสามารถ
- (๗) รัฐมนตรีให้ออกเพราะบกพร่องต่อหน้าที่ มีความประพฤติเสื่อมเสียหรือหย่อนความสามารถ
- มาตรา ๘ ถ้ากรรมการผู้ทรงคุณวุฒิคนใดคนหนึ่งพ้นจากตำแหน่งก่อนวาระจะต้องมีการแต่งตั้งกรรมการผู้ทรงคุณวุฒิแทนตำแหน่งที่ว่างลงและให้ผู้ที่ได้รับการแต่งตั้งเป็นกรรมการผู้ทรงคุณวุฒิแทนอยู่ในตำแหน่งเท่ากับวาระที่เหลืออยู่ของกรรมการผู้ทรงคุณวุฒิซึ่งได้แต่งตั้งไว้แล้วเมื่อครบกำหนดตามวาระในมาตรา ๖ หากยังไม่ได้มีการแต่งตั้งกรรมการผู้ทรงคุณวุฒิขึ้นใหม่ให้กรรมการผู้ทรงคุณวุฒิซึ่งพ้นจากตำแหน่งตามวาระนั้นอยู่ในตำแหน่งเพื่อปฏิบัติหน้าที่ต่อไปจนกว่ากรรมการผู้ทรงคุณวุฒิซึ่งได้รับแต่งตั้งใหม่เข้ารับหน้าที่

มาตรา ๙ การประชุมคณะกรรมการต้องมีกรรมการมาประชุม ไม่น้อยกว่ากึ่งหนึ่งของจำนวนกรรมการทั้งหมดเท่าที่มีอยู่จึงจะเป็นองค์ประชุมในกรณีที่ประธานกรรมการไม่อาจมาประชุมได้ให้คณะกรรมการดำเนินการเลือกกรรมการซึ่งมาประชุมคนหนึ่งเป็นประธานในที่ประชุมการวินิจฉัยชี้ขาดโดยมติของที่ประชุมให้ถือเสียงข้างมาก กรรมการคนหนึ่งมีเสียงหนึ่งเสียงในการลงคะแนน ถ้าคะแนนเสียงเท่ากันให้ประธานในที่ประชุมออกเสียงเพิ่มขึ้นอีกเสียงหนึ่งเป็นเสียงชี้ขาด

มาตรา ๑๐ คณะกรรมการมีหน้าที่และอำนาจดังต่อไปนี้

- (๑) กำหนดนโยบาย แผนงาน มาตรการเพื่อส่งเสริมและพัฒนาการเลี้ยงโคนม
- (๒) กำหนดนโยบายและแผน การผลิตและการจำหน่ายน้ำนมโคและผลิตภัณฑ์นมทั้งภายในประเทศและต่างประเทศ
- (๓) กำหนดปริมาณและเงื่อนไขการนำเข้า การส่งออกน้ำนมโค นมผงและผลิตภัณฑ์นม
- (๔) กำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการเกี่ยวกับการคำนวณต้นทุนในการผลิตน้ำนมโคและกำหนดราคาซื้อน้ำนมโคและผลิตภัณฑ์นม รวมทั้งกำหนดวันรับซื้อและวันหยุดรับซื้อน้ำนมโคของผู้ประกอบการผลิตภัณฑ์นม
- (๕) กำหนดระเบียบว่าด้วยเบี้ยปรับสำหรับผู้ฝ่าฝืนหรือไม่ปฏิบัติตามระเบียบหรือประกาศที่คณะกรรมการกำหนด
- (๖) แต่งตั้งคณะกรรมการหรือคณะทำงานตามพระราชบัญญัตินี้ และอาจเชิญส่วนราชการ รัฐวิสาหกิจ ภาคเอกชนหรือบุคคลใดมาให้ข้อเท็จจริง คำอธิบาย ความเห็นหรือคำแนะนำ รวมทั้งขอเอกสารที่เกี่ยวข้อง
- (๗) ประสานงานกับหน่วยงานของรัฐ องค์กรเกษตรกร โคนม ผู้ประกอบการผลิตภัณฑ์นม

และผู้ประกอบการอุตสาหกรรมในการกำหนดมาตรฐานปัจจัยการผลิตและผลิตภัณฑ์ สถานที่เลี้ยงโคนมศูนย์รวมน้ำนมโคและโรงงานแปรรูปผลิตภัณฑ์ รวมทั้งระบบการขนส่ง เพื่อให้การผลิตและการตลาดโคนมและผลิตภัณฑ์นมเข้าสู่เกณฑ์มาตรฐาน และแก้ไขปัญหาเกี่ยวกับโคนมและผลิตภัณฑ์นม

(๘) กำหนดข้อบังคับ ระเบียบ ประกาศหรือคำสั่งเพื่อปฏิบัติการให้เป็นไปตามพระราชบัญญัตินี้

(๙) ปฏิบัติหน้าที่อื่นที่เกี่ยวข้องกับผลิตภัณฑ์นมและอุตสาหกรรมนมตามที่กฎหมายกำหนด

มาตรา ๑๑ ให้รัฐมนตรีว่าการกระทรวงเกษตรและสหกรณ์รักษาการตามพระราชบัญญัตินี้

ผู้รับสนองพระบรมราชโองการ

พลเอก สุรยุทธ์ จุลานนท์

นายกรัฐมนตรี

ประวัติผู้ศึกษา

ชื่อ	นายเชิดชัย พรหมแก้ว
วัน เดือน ปี เกิด	9 กุมภาพันธ์ 2502
สถานที่เกิด	จังหวัดพัทลุง
ประวัติการศึกษา	ปริญญาตรีเศรษฐศาสตร์ (การพัฒนา) มหาวิทยาลัยรามคำแหง
สถานที่ทำงาน	กรมส่งเสริมสหกรณ์ กรุงเทพมหานคร
ตำแหน่ง	ผู้เชี่ยวชาญด้านพัฒนาธุรกิจ โคนมของสหกรณ์