Scan

กลยุทธ์การตลาดของสหกรณ์การเกษตรผู้เลี้ยงและค้าสัตว์อ่างทอง จำกัด จังหวัดอ่างทอง

นายธีรพงศ์ ประสพเกียรติโภคา

การศึกษาค้นคว้าอิสระนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต
แขนงวิชาสหกรณ์ สาขาวิชาส่งเสริมการเกษตรและสหกรณ์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช
พ.ศ.2552

Marketing Strategy of Angthong Agricultural Feeding Cooperative Ltd, Angthong Province

Mr. Teerapong Prasopkiatpoca

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	กลยุทธ์การตลาดของสหกรณ์การเกษตรผู้เลี้ยงและค้าสัตว์ อ่างทอง จำกัด จังหวัดอ่างทอง
ชื่อและนามสกุล	นายธีรพงศ์ ประสพเกียรติโภคา
แขนงวิชา	สหกรณ์
สาขาวิชา	ส่งเสริมการเกษตรและสหกรณ์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช
อาจารย์ที่ปรึกษา	รองศาสตราจารย์ ดร.ปัญญา หิรัญรัศมี

คณะกรรมการสอบการศึกษาค้นคว้าอิสระได้ให้ความเห็นชอบการศึกษาค้นคว้าอิสระฉบับนี้แล้ว

.....ประธานกรรมการ
(รองศาสตราจารย์ ดร.ปัญญา หิรัญรัศมี)

.....กรรมการ
(อาจารย์สมศักดิ์ สุระวดี)

คณะกรรมการบัณฑิตศึกษา ประจำสาขาวิชาส่งเสริมการเกษตรและสหกรณ์ อนุมัติให้รับการศึกษาค้นคว้าอิสระฉบับนี้ เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต แขนงวิชาสหกรณ์ สาขาวิชาส่งเสริมการเกษตรและสหกรณ์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช

.....
(รองศาสตราจารย์ ดร.สุนันท์ สีสังข์)
ประธานกรรมการประจำสาขาวิชาส่งเสริมการเกษตรและสหกรณ์
วันที่ 20 เดือน สิงหาคม พ.ศ. 2553

ชื่อการศึกษาค้นคว้าอิสระ กลยุทธ์การตลาดของสหกรณ์การเกษตรผู้เลี้ยงและค้าสัตว์อ่างทอง จำกัด จังหวัดอ่างทอง

ผู้ศึกษา นายธีรพงศ์ ประสพเกียรติโภคา **ปริญญา** บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต (สหกรณ์)

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

บทคัดย่อ

การวิเคราะห์กลยุทธ์การตลาดของสหกรณ์การเกษตรผู้เลี้ยงและค้าสัตว์อ่างทอง จำกัด จังหวัดอ่างทอง มีวัตถุประสงค์ (1) เพื่อศึกษาสภาพทั่วไปของสหกรณ์การเกษตรผู้เลี้ยงและค้าสัตว์อ่างทอง จำกัด (2) เพื่อศึกษากลยุทธ์การตลาดของสหกรณ์เฉพาะธุรกิจจัดหาปุ๋ยและยาปราบศัตรูพืชมาจำหน่าย และ (3) เพื่อศึกษาปัญหาและข้อเสนอแนะในการนำกลยุทธ์การตลาดของสหกรณ์เฉพาะธุรกิจจัดหาปุ๋ยและยาปราบศัตรูพืชมาจำหน่ายไปสู่การปฏิบัติ

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง คือ สหกรณ์การเกษตรผู้เลี้ยงและค้าสัตว์อ่างทอง จำกัด เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย คือ กลยุทธ์การตลาด (4 Ps) ประกอบด้วย ผลิตภัณฑ์หรือบริการ ราคา สถานที่ และการส่งเสริมการตลาด ข้อมูลที่ใช้ ได้แก่ รายงานประจำปีของสหกรณ์ แผนกลยุทธ์ของสหกรณ์ และระเบียบข้อบังคับสหกรณ์ เป็นต้น

ผลการวิจัยพบว่า สหกรณ์การเกษตรผู้เลี้ยงและค้าสัตว์อ่างทอง จำกัด มีการดำเนินกลยุทธ์การตลาดโดยเน้นกลยุทธ์ด้านช่องทางการจัดจำหน่าย สหกรณ์ตั้งอยู่ในทำเลที่ตั้งเหมาะสม กลางเมืองอ่างทอง มีที่จอดรถ ขนถ่ายสินค้าได้สะดวก เปิดให้บริการทุกวันไม่มีวันหยุด รับสั่งซื้อสินค้าทางโทรศัพท์และจัดส่งถึงบ้าน มีจุดกระจายสินค้าอีก 2 แห่งใน 2 อำเภอ และใช้กลยุทธ์ราคาตั้งราคาขายเท่ากับหรือต่ำกว่าคู่แข่งขัน ให้สินเชื่อเพื่อการผลิต(ทำนา) 4 เดือน สำหรับกลยุทธ์ส่งเสริมการขาย มีการโฆษณา สาธิต และให้ความรู้เกี่ยวกับสินค้าอย่างน้อยปีละ 2 ครั้ง ส่วนกลยุทธ์ผลิตภัณฑ์ สินค้าทุกชนิดที่จัดจำหน่ายต้องผ่านการรับรองมาตรฐานจากทางราชการ ด้านปัญหาพบว่า ในบางช่วงสหกรณ์ยังไม่สามารถจัดหาสินค้ามาจำหน่ายให้เพียงพอต่อความต้องการของสมาชิก เนื่องธุรกิจเติบโตขึ้นมากทำให้สหกรณ์หมุนเงินไม่ทัน จึงควรจัดหาเงินทุนเพิ่มสำหรับขยายธุรกิจ ก่อสร้าง/ขยายโกดังเก็บสินค้า เชื่อมโยงธุรกิจกับสหกรณ์อื่นในการรวมซื้อสินค้าเพื่อเพิ่มอำนาจต่อรองราคา เพื่อสนองความต้องการด้านสินค้าแก่สมาชิกให้ประสบผลสำเร็จต่อไป

คำสำคัญ กลยุทธ์การตลาด สหกรณ์การเกษตรผู้เลี้ยงและค้าสัตว์อ่างทอง จำกัด

กิตติกรรมประกาศ

การศึกษาค้นคว้าอิสระฉบับนี้ สำเร็จลงได้ด้วยความกรุณาเป็นอย่างสูงจาก รองศาสตราจารย์ ดร.ปัญญา หิรัญรัศมี อาจารย์ที่ปรึกษาการค้นคว้าอิสระ ผู้ซึ่งกรุณาให้ความรู้ คำแนะนำ ปรึกษา และตรวจแก้ไข จนการศึกษาค้นคว้าแบบอิสระเสร็จสมบูรณ์ ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณเป็นอย่างสูงไว้ ณ โอกาสนี้

ขอกราบขอบพระคุณ อาจารย์สมศักดิ์ สุระวดี ที่กรุณารับเป็นกรรมการตรวจสอบการค้นคว้าอิสระ และได้ให้คำแนะนำที่เป็นประโยชน์ต่อการค้นคว้าอิสระนี้ให้สมบูรณ์ยิ่งขึ้น

ขอขอบพระคุณ คณะกรรมการดำเนินการ และฝ่ายจัดการ โดยเฉพาะคุณวรภา ศุขะพันธุ์ รองผู้จัดการสหกรณ์การเกษตรผู้เลี้ยงและค้าสัตว์อ่างทอง จำกัด ที่กรุณาให้ความเอื้อเฟื้อข้อมูลต่างๆ ของสหกรณ์ด้วยไมตรีจิตร ตลอดจนคณาจารย์และเพื่อนนักศึกษาร่วมรุ่นที่ 3 หลักสูตรปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต แขนงวิชาสหกรณ์ สาขาวิชาส่งเสริมการเกษตรและสหกรณ์ ที่อำนวยความสะดวกในการศึกษา จนทำให้การศึกษาอิสระฉบับนี้สำเร็จลงด้วยดี

ธีรพงศ์ ประสพเกียรติโภคา

เมษายน 2553

สารบัญ

หน้า

บทคัดย่อภาษาไทย ..... ง

กิตติกรรมประกาศ ..... จ

สารบัญตาราง ..... ช

สารบัญภาพ ..... ฌ

บทที่ 1 บทนำ 1

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา 1

วัตถุประสงค์ของการวิจัย 4

กรอบแนวคิดการวิจัย 4

ขอบเขตการวิจัย 5

ข้อจำกัดในการวิจัย 5

นิยามศัพท์เฉพาะ 5

ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ 6

บทที่ 2 วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง 7

บริบทจังหวัดสมุทรสงคราม 7

ข้อมูลเบื้องต้น ปริมาณจำหน่ายปุ๋ยและยาปราบศัตรูพืชในจังหวัดอ่างทอง 12

แนวคิดเกี่ยวกับสหกรณ์ 15

ข้อมูลเบื้องต้น สหกรณ์การเกษตรผู้เลี้ยงและค้าสัตว์อ่างทอง จำกัด จังหวัดอ่างทอง 17

แผนกลยุทธ์ของสหกรณ์การเกษตรผู้เลี้ยงและค้าสัตว์อ่างทอง จำกัด 31

แนวคิด ทฤษฎีการจัดทำแผนกลยุทธ์ 42

แนวคิด ทฤษฎีการตลาด พฤติกรรมผู้บริโภค และกลยุทธ์การตลาด 51

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง 60

บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย 62

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง 62

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย 62

การเก็บรวบรวมข้อมูล 62

การวิเคราะห์ข้อมูล 63

สารบัญ (ต่อ)

หน้า

บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล 64

สภาพทั่วไปของสหกรณ์ 64

การวิเคราะห์กลยุทธ์การตลาดของสหกรณ์เฉพาะธุรกิจจัดหาปุ๋ยและยาปราบศัตรูพืชมาจำหน่าย 73

ปัญหาและข้อเสนอแนะ 87

บทที่ 5 สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ 91

สรุปผล 91

อภิปรายผล 97

ข้อเสนอแนะ 100

บรรณานุกรม 103

ภาคผนวก 106

ก งบการเงินของสหกรณ์ 107

ข งบการเงินของสหกรณ์ 132

ประวัติผู้ศึกษา 135

สารบัญตาราง

หน้า

ตารางที่ 2.1 ชนิดพืช พื้นที่เพาะปลูก ผลผลิตเฉลี่ยต่อไร่ และมูลค่า ของพืชเศรษฐกิจ จังหวัดอ่างทอง ปี 2552 10

ตารางที่ 2.2 ประเภทสหกรณ์ และจำนวนสมาชิกสหกรณ์ ในจังหวัดอ่างทอง ประจำปี 2552 11

ตารางที่ 2.3 กลุ่มเกษตรกร และจำนวนสมาชิกกลุ่มเกษตรกร ในจังหวัดอ่างทอง ประจำปี 2552 12

ตารางที่ 2.4 การจำหน่ายสินค้าประเภทการเกษตรของสหกรณ์การเกษตร ในจังหวัดอ่างทอง แยกรายสหกรณ์ ปีบัญชี 2551-2552 13

ตารางที่ 2.5 พื้นที่ดำเนินงานและจำนวนสมาชิกในแต่ละพื้นที่ ณ วันที่ 31 มีนาคม 2552 22

ตารางที่ 2.6 ผลประกอบการและฐานะการเงินของสหกรณ์ 27

ตารางที่ 2.7 ผลการวิเคราะห์อัตราส่วนทางการเงินเปรียบเทียบกับอัตราส่วนสำคัญ ของสหกรณ์การเกษตร ปี 2551 30

ตารางที่ 4.1 ปริมาณธุรกิจของสหกรณ์การเกษตรผู้เลี้ยงและค้าสัตว์อ่างทอง จำกัด ปี 2552 68

ตารางที่ 4.2 กำไรเฉพาะธุรกิจของสหกรณ์การเกษตรผู้เลี้ยงและค้าสัตว์อ่างทอง จำกัด ปี 2552 69

ตารางที่ 4.3 ทุนดำเนินงานของสหกรณ์การเกษตรผู้เลี้ยงและค้าสัตว์อ่างทอง จำกัด ปี 2552 69

ตารางที่ 4.4 สรุปการวิเคราะห์สภาพทั่วไปของสหกรณ์ 71

ตารางที่ 4.5 กลยุทธ์การตลาดของสหกรณ์ในแต่ละธุรกิจ ระยะแรก ปี พ.ศ.2547-2549 75

ตารางที่ 4.6 กลยุทธ์การตลาดของสหกรณ์ในแต่ละธุรกิจ ระยะที่2 ปี พ.ศ.2550-2552 79

ตารางที่ 4.7 ปริมาณธุรกิจสหกรณ์ (สินเชื่อ , จัดหาสินค้ามาจำหน่าย) ปี 2548-2552 83

ตารางที่ 4.8 วิเคราะห์แนวโน้มปริมาณธุรกิจสหกรณ์ ปี 2548-2552 (สินเชื่อ , จัดหาสินค้ามาจำหน่าย) ตามค่าในตารางที่ 4.7 โดยเปรียบเทียบอัตราร้อยละกับปีฐานคงที่ (ปี 2548 83

ตารางที่ 4.9 ผลการดำเนินงานและฐานะการเงินของสหกรณ์การเกษตรผู้เลี้ยงและค้าสัตว์อ่างทอง จำกัด เมื่อดำเนินการตามแผนกลยุทธ์การตลาด ปี 2550-2552 87

สารบัญภาพ

		หน้า
ภาพที่ 1.1	กรอบแนวคิดการวิจัย	4
ภาพที่ 2.1	ตราประจำจังหวัดอ่างทอง	7
ภาพที่ 2.2	แผนที่จังหวัดอ่างทอง	8
ภาพที่ 2.3	ปริมาณการจัดหาสินค้าประเภทเกษตรมาจำหน่ายของสหกรณ์การเกษตร ในจังหวัดอ่างทอง ปีการบัญชี 2551	14
ภาพที่ 2.4	ปริมาณการจัดหาสินค้าประเภทเกษตรมาจำหน่ายของสหกรณ์การเกษตร ในจังหวัดอ่างทอง ปีการบัญชี 2552	14
ภาพที่ 2.5	ตราสัญลักษณ์สหกรณ์การเกษตรผู้เลี้ยงและค้าสัตว์อ่างทอง จำกัด	18
ภาพที่ 2.6	แผนที่ตั้งสหกรณ์การเกษตรผู้เลี้ยงและค้าสัตว์อ่างทอง จำกัด	19
ภาพที่ 2.7	อาคารสำนักงานสหกรณ์การเกษตรผู้เลี้ยงและค้าสัตว์อ่างทอง จำกัด	20
ภาพที่ 2.8	หนังสือรับรองการเข้าร่วมโครงการร้านจำหน่ายสารเคมีทางการเกษตร ที่มีคุณภาพ	21
ภาพที่ 2.9	สัญลักษณ์ Q-shop รับรองร้านค้าจำหน่ายสารเคมีทางการเกษตรที่มีคุณภาพ	22
ภาพที่ 2.10	โครงสร้างสหกรณ์การเกษตรผู้เลี้ยงและค้าสัตว์อ่างทอง จำกัด	24
ภาพที่ 2.11	ปัจจัยการผลิตทางการเกษตรที่สหกรณ์จัดหามาจำหน่าย ภายในอาคารสำนักงาน	25
ภาพที่ 2.12	สินค้าสหกรณ์ ประเภท ยาปราบศัตรูพืชและเครื่องมืออุปกรณ์การเกษตร	26
ภาพที่ 2.13	องค์ประกอบการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกโดยทั่วไป	48
ภาพที่ 4.1	แผนภูมิแสดงปริมาณธุรกิจสหกรณ์จำแนกตามประเภทธุรกิจ ปี 2552	70
ภาพที่ 4.2	แผนภูมิแสดงกำไรเฉพาะธุรกิจจำแนกตามประเภทธุรกิจ ปี 2552	71
ภาพที่ 4.3	แผนภูมิแสดงกำไรเฉพาะธุรกิจสินเชื่อ จัดหาสินค้ามาจำหน่าย และกำไรสุทธิของสหกรณ์	84
ภาพที่ 4.4	แผนภูมิแสดงปริมาณธุรกิจสินเชื่อ จัดหาสินค้ามาจำหน่ายของสหกรณ์ และยอดรวมธุรกิจ	85

บทที่ 1
บทนำ

1. ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

สหกรณ์ เป็น องค์การธุรกิจที่จะต้องมีการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพและมีความยั่งยืน เพื่อการเป็นที่พึ่งแก่สมาชิกในการแก้ไขปัญหาด้านการประกอบอาชีพและยกระดับฐานะความเป็นอยู่ให้แก่สมาชิกของตน จึงมีความจำเป็นที่สหกรณ์จะต้องมีการวางแผนกลยุทธ์ เพื่อให้สหกรณ์สามารถแข่งขันและอยู่รอดได้ในกระแสความเปลี่ยนแปลงแบบโลกาภิวัฒน์ของโลกปัจจุบัน ซึ่งสภาวะแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกขององค์การธุรกิจได้เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็วตลอดเวลา

สหกรณ์การเกษตร เป็น สหกรณ์ประเภทที่กลุ่มคนผู้ประกอบอาชีพเกษตรกรรมมารวมตัวกันจัดตั้งขึ้น เพื่อดำเนินกิจกรรมทางเศรษฐกิจและสังคมร่วมกัน ด้านใดด้านหนึ่งหรือหลายด้าน อาทิ การรวมกันจัดหาปัจจัยการผลิตร่วมกัน รวมกันขายผลผลิต แปรรูป และขายผลิตภัณฑ์ร่วมกัน รวมกันส่งเสริมการออม และกระจายสินเชื่อเพื่อการผลิตให้กันและกัน รวมไปถึงการร่วมกันดำเนินกิจกรรมเพื่อการสาธารณประโยชน์แก่สังคม ชุมชน และสิ่งแวดล้อม โดยได้รับการจดทะเบียนตามพระราชบัญญัติสหกรณ์ พ.ศ.2542

จังหวัดอ่างทอง มีสภาพภูมิประเทศเป็นพื้นที่ราบลุ่ม มีแม่น้ำไหลผ่าน 2 สาย ได้แก่ แม่น้ำเจ้าพระยาและแม่น้ำน้อย เหมาะแก่การทำการเกษตร มีพื้นที่เพาะปลูก 502,433 ไร่ คิดเป็นร้อยละ 83.04 ของพื้นที่ทั้งจังหวัดซึ่งมีอยู่ 605,234 ไร่ มีประชากรกว่าร้อยละ 90 ประกอบอาชีพทางการเกษตร พืชเศรษฐกิจที่สำคัญ คือ ข้าว อ้อย ถั่วเขียวผิวมัน และมะม่วง เป็นต้น ในการประกอบอาชีพทำนาของเกษตรกรมีทั้งการทำนาในฤดูหรือนาปี และนานอกฤดูหรือนาปรัง ในปีการผลิต 2551/2552 มีพื้นที่ปลูกข้าวนาปี จำนวน 400,624 ไร่ และนาปรัง จำนวน 291,425 ไร่ สมาชิกส่วนใหญ่ของสหกรณ์จึงประกอบอาชีพทำนาปลูกข้าว และข้าวที่นิยมปลูก คือ พันธุ์ข้าวหอมปทุมธานีและพันธุ์ข้าวหอมสุพรรณบุรี เฉลี่ยปีละ 2-3 ครั้ง ทั้งนาปีและนาปรัง เพื่อให้ได้ผลผลิตดี ใช้ระยะเวลาสั้น ปราศจากโรคและแมลงศัตรูพืชมาทำลาย เกษตรกรสมาชิกจึงนิยมใช้ปุ๋ยเคมี ปุ๋ยอินทรีย์ และยาปราบศัตรูพืชในกระบวนการผลิตข้าว จากเหตุผลดังกล่าว จังหวัดอ่างทองจึงมีสหกรณ์การเกษตรและร้านค้าเอกชนดำเนินธุรกิจจัดหาปุ๋ยและยาปราบศัตรูพืชมา

จำหน่ายแก่เกษตรกรสมาชิกหลายแห่ง แม้ว่านโยบายรัฐและแผนยุทธศาสตร์ของจังหวัดอ่างทองจะยึดแนวทางเศรษฐกิจพอเพียง โดยส่งเสริมให้เกษตรกรลดการใช้สารเคมีและหันมาใช้วิถีทางเกษตรอินทรีย์แทน เพื่อให้ประเทศไทยเป็นแหล่งผลิตอาหารปลอดภัยของโลกก็ตาม แต่เกษตรกรสมาชิกยังคงใช้ปุ๋ยเคมีและยาปราบศัตรูพืชดังเดิม เพราะใช้ระยะเวลาเพาะปลูกน้อยกว่าและได้ผลผลิตเป็นที่น่าพอใจ แต่มีต้นทุนสูงกว่าเกษตรอินทรีย์

ในจังหวัดอ่างทองมีสหกรณ์ ประเภท สหกรณ์การเกษตร จำนวน 16 สหกรณ์ ในจำนวนนี้มีสหกรณ์ที่ดำเนินธุรกิจจัดหาสินค้าจำพวกปุ๋ยและยาปราบศัตรูพืชมาจำหน่ายแก่สมาชิก 10 สหกรณ์ ได้แก่ 1) สหกรณ์การเกษตรวิเศษชัยชาญ จำกัด 2) สหกรณ์การเกษตรเพื่อการตลาดลูกค้า ธ.ก.ส. อ่างทอง จำกัด 3) สหกรณ์การเกษตรโพธิ์ทอง จำกัด 4) สหกรณ์การเกษตรแสวงหา จำกัด 5) สหกรณ์การเกษตรสามโก้ จำกัด 6) สหกรณ์การเกษตรไชโย จำกัด 7) สหกรณ์การเกษตรเมืองอ่างทอง จำกัด 8) สหกรณ์การเกษตรป่าโมก จำกัด 9) สหกรณ์การปศุสัตว์อ่างทอง จำกัด และ 10) สหกรณ์การเกษตรผู้เลี้ยงและค้าสัตว์อ่างทอง จำกัด นอกจากนี้ ยังมีร้านค้าเอกชนในจังหวัดอ่างทองและจังหวัดใกล้เคียง ที่จำหน่ายปุ๋ยและยาปราบศัตรูพืชในลักษณะเดียวกันกับสหกรณ์อีก 20 แห่ง ซึ่งทั้งหมดจะต้องแข่งขันกันเพื่อแย่งส่วนแบ่งตลาดในการจำหน่ายปุ๋ยและยาปราบศัตรูพืชแก่เกษตรกรสมาชิก ที่มีมูลค่าประมาณปีละ 800,000,000 บาท

สหกรณ์การเกษตรผู้เลี้ยงและค้าสัตว์อ่างทอง จำกัด ตั้งอยู่เลขที่ 99/3-5 ถนนอ่างทอง-โพธิ์ทอง หมู่ที่ 2 ตำบลศาลาแดง อำเภอเมืองอ่างทอง จังหวัดอ่างทอง ได้จดทะเบียนตามพระราชบัญญัติสหกรณ์ พ.ศ. 2511 ประเภทสหกรณ์การเกษตร เมื่อวันที่ 12 กันยายน พ.ศ. 2533 จำนวน 792 คน โดยแยกออกจากสหกรณ์ผู้เลี้ยงสุกรอ่างทอง จำกัด (ปัจจุบันเป็นสหกรณ์การปศุสัตว์อ่างทอง จำกัด) สหกรณ์มีแคนดำเนินงานและมีสมาชิกกระจายอยู่ทั่วทุกอำเภอในจังหวัดอ่างทอง รวม 7 อำเภอ สมาชิกในปัจจุบัน จำนวน 1,362 คน ดำเนินธุรกิจสินเชื่อ ธุรกิจจัดหาสินค้ามาจำหน่าย ธุรกิจรับเงินฝาก และธุรกิจบริการแก่สมาชิก มีสมาชิกร่วมทำธุรกิจและใช้บริการจากสหกรณ์ ประมาณ 872 คน โดยหลีกเลี่ยงการให้สินเชื่อเป็นเงินสดแก่สมาชิก เนื่องจากได้รับผลกระทบจากกองทุนฟื้นฟูและพัฒนาเกษตรกร อันเป็นเหตุให้สมาชิกไม่ยอมชำระหนี้เงินกู้แก่สหกรณ์ เพราะเมื่อได้รับการโอนหนี้จากสหกรณ์ไปยังกองทุนฟื้นฟูและพัฒนาเกษตรกรตามเงื่อนไขหลักเกณฑ์แล้ว จะคงเหลือหนี้ที่สมาชิกต้องชำระหนี้คืนแก่กองทุนฟื้นฟูและพัฒนาเกษตรกรเพียงกึ่งหนึ่ง หรือ ร้อยละ 50 ของมูลหนี้เดิม สหกรณ์จึงปรับกลยุทธ์ในการดำเนินธุรกิจโดยหันมาเน้นการดำเนินธุรกิจจัดหาสินค้า จำพวกปัจจัยการผลิตทางการเกษตรมาจำหน่าย ได้แก่ ปุ๋ยเคมี ปุ๋ยอินทรีย์ ยาปราบศัตรูพืช และเครื่องมืออุปกรณ์สำหรับหว่านปุ๋ยหรือเครื่องป้องกัน

สารเคมีขณะใช้ยาปราบศัตรูพืช ให้กับเกษตรกรสมาชิกที่ประกอบอาชีพทำนา ทำสวน ทำไร่ และปลูกผัก แทน ในรูปของการจำหน่ายเป็นเงินสด และเป็นเงินเชื่อระยะสั้น ไม่เกิน 4 เดือน

เมื่อปุ๋ยเคมี ปุ๋ยอินทรีย์ และยาปราบศัตรูพืช มีความจำเป็นและเป็นที่ต้องการของเกษตรกรสมาชิก สำหรับการประกอบอาชีพเกษตรกรรมในจังหวัดอ่างทองและจังหวัดใกล้เคียง สหกรณ์การเกษตรผู้เลี้ยงและค้าสัตว์อ่างทอง จำกัด จึงวางแผนกลยุทธ์การตลาด เพื่อการพัฒนาปรับปรุงธุรกิจการจัดหาสินค้ามาจำหน่าย และสนองความต้องการและให้บริการแก่สมาชิกรวมทั้งเกษตรกรทั่วไป ให้สามารถซื้อปุ๋ยและและยาปราบศัตรูพืชในราคายุติธรรม มีคุณภาพมาตรฐาน ไม่ปลอมปน จนสหกรณ์ได้รับการคัดเลือกให้เป็นสหกรณ์การเกษตรที่มีกิจกรรมเด่นในระดับจังหวัด ปี 2550 ทางด้านการจัดหาสินค้ามาจำหน่ายแก่สมาชิก การจัดร้าน การบริการสมาชิก และมีสินค้าหลากหลายตรงกับความต้องการของสมาชิก ตามมาตรฐาน Q-shop จากกรมวิชาการเกษตร ประเภทปุ๋ยและวัตถุมีพิษ โดยสามารถครองส่วนแบ่งตลาดและเพิ่มยอดขายได้สูงขึ้นเป็นอย่างมาก จากยอดขายในปีบัญชีสิ้นสุดวันที่ 31 มีนาคม 2551 จำนวน 18,981,823 บาท เป็น 45,446,824 บาท ในปีบัญชีสิ้นสุดวันที่ 31 มีนาคม 2552 คิดเป็นร้อยละ 139.42 เมื่อเปรียบเทียบกับยอดขายในปีที่ผ่านมา

จากการศึกษาข้อมูลของสหกรณ์การเกษตรทั้ง 10 แห่ง ในจังหวัดอ่างทอง ที่ดำเนินธุรกิจจัดหาสินค้าจำพวกปุ๋ยและยาปราบศัตรูพืชมาจำหน่ายแก่สมาชิก ณ ปีการบัญชีสิ้นสุดวันที่ 31 มีนาคม 2552 พบว่า สหกรณ์การเกษตรผู้เลี้ยงและค้าสัตว์อ่างทอง จำกัด ที่มีสมาชิก 1,362 คน อยู่ในลำดับที่ 6 มีทุนดำเนินงาน 26,899,489.60 บาท อยู่ในลำดับที่ 9 และมีปริมาณธุรกิจจัดหาปัจจัยการผลิตทางการเกษตรมาจำหน่าย 45,714,188.00 บาท อยู่ในลำดับที่ 3 มีความสามารถในการบริหารจัดการสหกรณ์เป็นอย่างดี ทำให้มีผลประกอบการในธุรกิจจัดหาปัจจัยการผลิตมาจำหน่ายสูงกว่าสหกรณ์อื่นหลายแห่ง แม้ว่าจะมีจำนวนสมาชิกและทุนดำเนินงานน้อยกว่ามาก

จากเหตุผลข้างต้น ผู้วิจัยจึงมีความสนใจที่จะทำการศึกษาเรื่องนี้ว่า สหกรณ์การเกษตรผู้เลี้ยงและค้าสัตว์อ่างทอง จำกัด มีกลยุทธ์การตลาดอย่างไร จึงประสบความสำเร็จอย่างมากในการดำเนินธุรกิจจัดหาปุ๋ยและยาปราบศัตรูพืชมาจำหน่ายแก่เกษตรกรสมาชิก ทำให้ปริมาณธุรกิจการจัดหาปุ๋ยและยาปราบศัตรูพืชเพิ่มขึ้น มียอดจำหน่ายอยู่ในลำดับที่ 3 จากสหกรณ์ 10 แห่งในจังหวัดอ่างทองที่ดำเนินธุรกิจเช่นเดียวกัน ในขณะที่มีจำนวนสมาชิกอยู่ในลำดับที่ 6 และมีทุนดำเนินงานอยู่ในลำดับที่ 9 น้อยกว่าสหกรณ์อื่น ซึ่งผู้วิจัยจะได้นำไปแนะนำส่งเสริมสหกรณ์อื่นต่อไป

2. วัตถุประสงค์การวิจัย

2.1 เพื่อศึกษาสภาพทั่วไปของสหกรณ์การเกษตรผู้เลี้ยงและค้าสัตว์อ่างทอง จำกัด

2.2 เพื่อศึกษากลยุทธ์การตลาดของสหกรณ์เฉพาะธุรกิจจัดหาปุ๋ยและยาปราบศัตรูพืชมาจำหน่าย

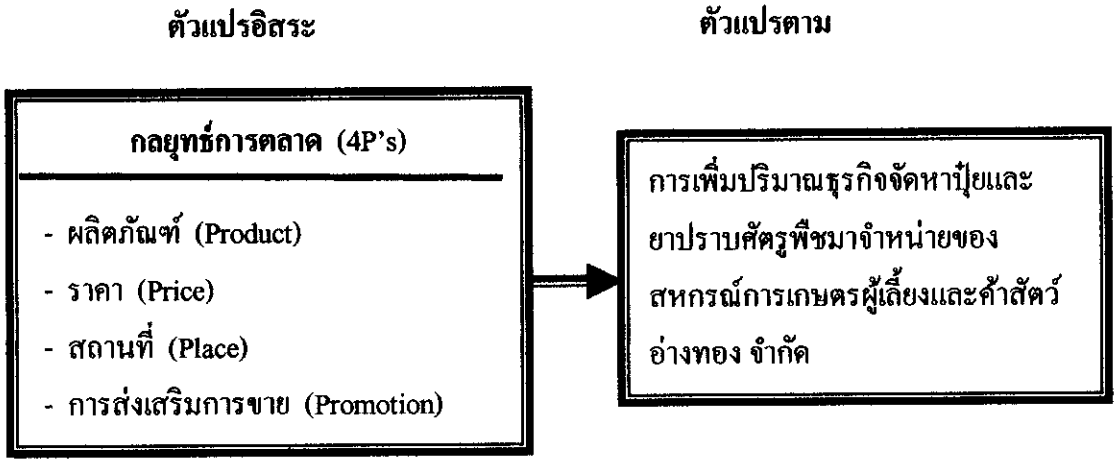
2.3 เพื่อศึกษาปัญหาและข้อเสนอแนะในการนำกลยุทธ์การตลาดของสหกรณ์ เฉพาะธุรกิจจัดหาปุ๋ยและยาปราบศัตรูพืชมาจำหน่ายไปสู่การปฏิบัติ

3. กรอบแนวคิดการวิจัย

กรอบแนวคิด (Conceptual Framework) ของการวิจัยในเรื่องกลยุทธ์การตลาดของสหกรณ์การเกษตรผู้เลี้ยงและค้าสัตว์อ่างทอง จำกัด จังหวัดอ่างทอง โดยได้กำหนดตัวแปรออกเป็น 2 ประเภท คือ

3.1 ตัวแปรอิสระ (Independent Variable) เป็นตัวแปรที่เป็นสาเหตุที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในสิ่งที่ต้องการวิจัย ประกอบด้วยตัวแปรอิสระ คือ กลยุทธ์การตลาด ที่ได้นำส่วนประสมทางการตลาด ได้แก่ ผลิตภัณฑ์ ราคา สถานที่ การส่งเสริมการขาย มากำหนดเป็นแผนธุรกิจและนำไปสู่การปฏิบัติ เพื่อเพิ่มยอดจำหน่ายปุ๋ยและยาปราบศัตรูพืชของสหกรณ์

3.2 ตัวแปรตาม (Dependent Variable) เป็นตัวแปรเป้าหมายของการวิเคราะห์ ซึ่งเป็นผลของตัวแปรอิสระข้างต้น และนั่นคือ ผลจากการดำเนินการตามกลยุทธ์การตลาดของสหกรณ์การเกษตรผู้เลี้ยงและค้าสัตว์อ่างทอง จำกัด จังหวัดอ่างทอง



ภาพที่ 1.1 กรอบแนวคิดการวิจัย

4. ขอบเขตการวิจัย

ศึกษาเฉพาะสหกรณ์การเกษตรผู้เลี้ยงและค้าสัตว์อ่างทอง จำกัด อำเภอเมืองอ่างทอง จังหวัดอ่างทอง โดยการศึกษาข้อมูลจากรายงานกิจการประจำปี ย้อนหลัง 3 ปี ในปีบัญชี 2550, 2551 และ 2552 แผนกลยุทธ์ของสหกรณ์ เพื่อให้ทราบถึงกิจกรรมการกำหนดแผนกลยุทธ์ การดำเนินการตามแผนกลยุทธ์ และการควบคุมกลยุทธ์ โดยเฉพาะกลยุทธ์การตลาดในธุรกิจจัดหาปุ๋ยและยาปราบศัตรูพืชมาจำหน่ายของสหกรณ์

5. ข้อจำกัดของการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ มีข้อจำกัดในเรื่องของเวลาซึ่งใช้เวลาดำเนินการเพียง 4 เดือน แต่ผู้วิจัยก็พยายามดำเนินการวิจัย เพื่อให้ได้ผลการวิจัยที่ดีและสามารถนำไปใช้ประโยชน์สำหรับการศึกษาและแนะนำส่งเสริมสหกรณ์แห่งอื่น

6. นิยามศัพท์

สหกรณ์ หมายถึง สหกรณ์การเกษตรผู้เลี้ยงและค้าสัตว์อ่างทอง จำกัด จังหวัดอ่างทอง

ธุรกิจจัดหาสินค้ามาจำหน่าย หมายถึง การจัดหาปุ๋ยและยาปราบศัตรูพืชมาจำหน่ายแก่สมาชิก

ปุ๋ย หมายถึง ปุ๋ยเคมี หรือ ปุ๋ยอินทรีย์ชีวภาพ ที่เกษตรกรสมาชิกนำไปใช้ในการทำเกษตร

ยาปราบศัตรูพืช หมายถึง สารเคมี หรือ วัตถุมีพิษที่ใช้ในการทำลายศัตรูที่มากัดกินหรือทำลายพืช ผัก ผลไม้ ของเกษตรกร

การตลาด หมายถึง การทำกิจกรรมทางธุรกิจที่ทำให้สินค้าและบริการผ่านจากผู้ผลิตไปยังผู้ซื้อหรือผู้ใช้ ซึ่งรวมถึง การวางแผนงานเพื่อให้สินค้าที่จะนำออกจำหน่ายมีความสอดคล้องกับความต้องการของตลาด

แผนการตลาด หมายถึง เอกสารที่อธิบายถึงการวิเคราะห์ สถานการณ์ กลยุทธ์การตลาดของสหกรณ์

กลยุทธ์การตลาด หมายถึง การสร้างและการกำหนดรูปแบบของเทคนิคต่างๆ ที่จะนำมาใช้ในการพัฒนาด้านราคา (Price) , ทั้งด้านที่ตั้ง (Place) , ทางด้านการส่งเสริมการขาย (Promotion) , และทางด้านการผลิตภัณฑ์ (Product) ทั้งนี้ เพื่อทำให้ผลการดำเนินการขององค์การธุรกิจมีการเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจอย่างชัดเจน ตามเป้าหมายที่องค์การธุรกิจได้กำหนดไว้

7. ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

7.1 ทำให้ทราบปัจจัยที่มีผลสำเร็จในการดำเนินกลยุทธ์การตลาด เพื่อเพิ่มปริมาณธุรกิจจัดหาปุ๋ยและยาปราบศัตรูพืชมาจำหน่ายของสหกรณ์

7.2 เป็นแนวทางในการแนะนำ ส่งเสริมสหกรณ์ ในการเพิ่มปริมาณธุรกิจจัดหาสินค้ามาจำหน่าย

บทที่ 2
วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ค้นคว้าเอกสารที่เป็นแนวคิด ทฤษฎี และผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อใช้ในการสังเคราะห์กรอบแนวคิดในการวิจัย โดยกำหนดประเด็นในการนำเสนอ คือ

1. บริบทจังหวัดอ่างทอง
2. ข้อมูลเบื้องต้น ปริมาณจำหน่ายปุ๋ยและยาปราบศัตรูพืชในจังหวัดอ่างทอง
3. แนวคิดเกี่ยวกับสหกรณ์
4. ข้อมูลเบื้องต้น สหกรณ์การเกษตรผู้เลี้ยงและค้าสัตว์อ่างทอง จำกัด จังหวัดอ่างทอง
5. แผนกลยุทธ์ของสหกรณ์การเกษตรผู้เลี้ยงและค้าสัตว์อ่างทอง จำกัด
6. แนวคิด ทฤษฎีการจัดทำแผนกลยุทธ์
7. แนวคิด ทฤษฎีการตลาด พฤติกรรมผู้บริโภค และกลยุทธ์การตลาด
8. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

1. บริบทจังหวัดอ่างทอง

คำขวัญจังหวัดอ่างทอง "พระสมเด็จเกษไชโย หลวงพ่อโตองค์ใหญ่ วีรไทยใจกล้า ตุ๊กตาชาววัง โด่งดังจักสาน ถิ่นฐานทำกลอง เมืองสองพระนอน"

ตราประจำจังหวัดอ่างทอง รูปรวง ข้าวอยู่ในอ่าง หมายถึง ความอุดมสมบูรณ์ด้วยพืชพรรณธัญญาหาร และเป็นอู่ข้าวอู่น้ำ จังหวัดอ่างทอง ใช้อักษรย่อว่า "อท"

ภาพที่ 2.1 ตราประจำจังหวัดอ่างทอง

ที่มา : สืบค้นจาก www.angthong.go.th

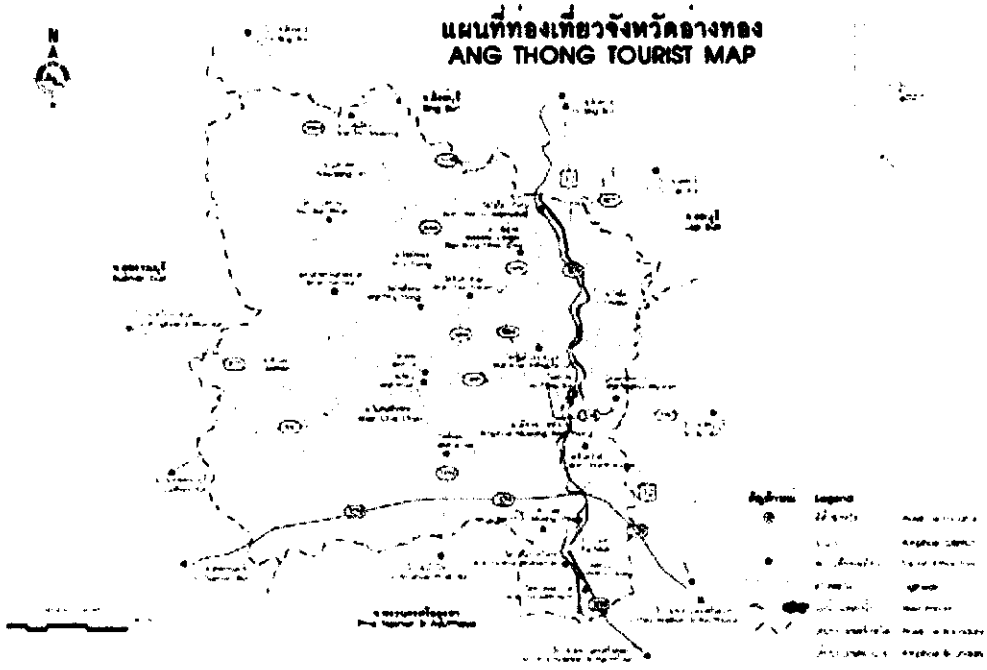
จังหวัดอ่างทองเป็นจังหวัดอยู่ในบริเวณที่ราบภาคกลางของประเทศไทย พิกัดทางภูมิศาสตร์อยู่ระหว่าง เส้นรุ้งที่ 14 องศา 35 ลิปดา 12 ฟิลิปดาเหนือ เส้นแวงที่ 100 องศา 27 ลิปดา 27 ฟิลิปดาตะวันตก มีเนื้อที่ประมาณ 968.372 ตารางกิโลเมตร หรือประมาณ 613,120 ไร่ อยู่ห่างจากกรุงเทพมหานคร โดยทางรถยนต์ 105 กิโลเมตร และทางเรือตามลำแม่น้ำเจ้าพระยาถึงท่าเตียน มีระยะทาง 120 กิโลเมตร แบ่งการปกครองออกเป็น 7 อำเภอ คือ อำเภอเมืองอ่างทอง อำเภอวิเศษชัยชาญ อำเภอโพธิ์ทอง อำเภอป่าโมก อำเภอไชโย อำเภอแสวงหา และอำเภอสามโก้ มีอาณาเขตติดต่อกับจังหวัดใกล้เคียง ดังนี้

ทิศเหนือ ติดกับ อำเภอค่ายบางระจัน อำเภอพรหมบุรี อำเภอท่าช้าง จังหวัดสิงห์บุรี

ทิศตะวันออก ติดกับ อำเภอบางปะหัน อำเภอมหาราช อำเภอบ้านแพรก จังหวัดพระนครศรีอยุธยา และอำเภอท่าวุ้ง จังหวัดลพบุรี

ทิศใต้ ติดต่อกับ อำเภอผักไห่ อำเภอบางบาล จังหวัดพระนครศรีอยุธยา

ทิศตะวันตก ติดต่อกับ อำเภอเมืองสุพรรณบุรี อำเภอศรีประจันต์ อำเภอสามชุก อำเภอเดิมบางนางบวช จังหวัดสุพรรณบุรี



ภาพที่ 2.2 แผนที่จังหวัดอ่างทอง

ที่มา : สืบค้นจาก www.angthong.go.th

1.1 ลักษณะภูมิประเทศ

ลักษณะภูมิประเทศโดยทั่วไปเป็นที่ราบลุ่ม ลักษณะคล้ายอ่าง ไม่มีภูเขา ป่าไม้และแร่ธาตุ ดินเป็นดินเหนียวและปนทราย พื้นที่ส่วนใหญ่เหมาะแก่การทำนาปลูกข้าว ทำไร่และทำสวน จังหวัดอ่างทองมีแม่น้ำสายสำคัญไหลผ่าน 2 สาย คือ แม่น้ำเจ้าพระยา และแม่น้ำน้อย

แหล่งน้ำ

จังหวัดอ่างทองมีแหล่งน้ำธรรมชาติ ประกอบด้วย แม่น้ำ คลอง หนอง บึง สำหรับแม่น้ำสายสำคัญในจังหวัดอ่างทองมี 2 สาย ได้แก่ แม่น้ำเจ้าพระยา และ แม่น้ำน้อย

<u>แม่น้ำเจ้าพระยา</u> ไหลผ่านจังหวัดอ่างทองจากทิศเหนือไปทางทิศใต้ เริ่มตั้งแต่เขตท้องที่อำเภอไชโย ผ่านอำเภอเมืองอ่างทอง อำเภอป่าโมก เข้าสู่เขตจังหวัดพระนครศรีอยุธยา ระยะช่วงทางผ่านจังหวัดอ่างทองยาวประมาณ 40 กิโลเมตร ลำน้ำเจ้าพระยาในฤดูน้ำ สามารถใช้เป็นเส้นทางคมนาคมและขนส่งสินค้าได้ตลอดปี ในฤดูแล้งลำน้ำจะตื้นเขินบ้างเป็นบางตอน ในท้องที่อำเภอไชโย เรือไม่สามารถสัญจรไปมาได้ แต่ปัจจุบันนี้การขนส่งสินค้าโดยทางเรือตลอดจนการสัญจรไปมาโดยทางเรือมีจำนวนน้อยมาก

<u>แม่น้ำน้อย</u> แม่น้ำสายนี้แยกจากแม่น้ำเจ้าพระยา ที่บ้านปาก ท้องที่อำเภอพรหมบุรี จังหวัดสิงห์บุรี ไหลผ่านเข้าเขตจังหวัดอ่างทองในท้องที่อำเภอโพธิ์ทอง อำเภอวิเศษชัยชาญ ผ่านเข้าเขตจังหวัดพระนครศรีอยุธยาที่อำเภอผักไห่ ช่วงผ่านเขตจังหวัดอ่างทองมีระยะทางประมาณ 50 กิโลเมตร แม่น้ำน้อยในปัจจุบันนี้ยังใช้เป็นเส้นทางสัญจรไปมา และขนส่งสินค้าได้ตลอดปี แต่ก็ลดจำนวนลงกว่าแต่ก่อน เพราะการคมนาคมทางบกสะดวกรวดเร็วกว่า

แหล่งน้ำชลประทาน

จังหวัดอ่างทอง มีพื้นที่ส่วนใหญ่ทำการเกษตรกรรม โดยมีแหล่งน้ำชลประทานส่งน้ำให้แก่เกษตรกร เพื่อช่วยเหลือการเพาะปลูกพืชต่างๆ แหล่งน้ำชลประทานที่สำคัญๆ สามารถจัดสรรน้ำเพื่อใช้ในการเกษตรครอบคลุมพื้นที่ 500,055 ไร่ พื้นที่ทำการเกษตรทั้งหมด 605,234 ไร่ โดยเป็นพื้นที่ชลประทาน 500,055 ไร่ พื้นที่ส่วนใหญ่เป็นของอำเภอวิเศษชัยชาญ รองลงมาคืออำเภอโพธิ์ทอง ตามลำดับ

1.2 ลักษณะภูมิอากาศ

จังหวัดอ่างทอง โดยทั่วไปมีลักษณะภูมิอากาศคล้ายคลึงกับภูมิอากาศของจังหวัดอื่นๆ ในภาคกลาง ซึ่งจัดอยู่ในเขตร้อนและชุ่มชื้น ได้รับอิทธิพลจากลมมรสุมตะวันตกเฉียงใต้ในช่วงเดือนพฤษภาคม ถึงเดือนกันยายน ทำให้มีเมฆมาก และฝนตกชุก และได้รับอิทธิพลลม

มรสุมตะวันออกเฉียงเหนือในช่วงเดือนพฤศจิกายน ถึง เดือนกุมภาพันธ์ ทำให้อากาศหนาวเย็นและแห้งแล้งในช่วงดังกล่าว

1.3 การคมนาคมขนส่ง

เส้นทางเดินรถยนต์ ระยะทางจากอำเภอเมืองอ่างทองไปยังอำเภอต่างๆ มีระยะทาง ดังนี้.-

อำเภอวิเศษชัยชาญ	13	กิโลเมตร
อำเภอโพธิ์ทอง	10	กิโลเมตร
อำเภอแสวงหา	25	กิโลเมตร
อำเภอไชโย	14	กิโลเมตร
อำเภอสามโก้	27	กิโลเมตร
อำเภอป่าโมก	13	กิโลเมตร

1.4 เศรษฐกิจการเกษตร

การเกษตรเป็นสาขาการผลิตที่สำคัญ และทำรายได้ให้แก่จังหวัดอ่างทองมาก โดยในปี 2552 มีครัวเรือนการเกษตร 40,621 ครอบครัว พื้นที่ถือครองทางเกษตร จำนวน 502,589 ไร่ คิดเป็นร้อยละ 83.04 ของพื้นที่ทั้งจังหวัด รายได้โดยเฉลี่ย 67,279 บาท/คน/ปี สามารถแยกได้ตามลักษณะการใช้ ดังตารางที่ 2.1

ตารางที่ 2.1 ชนิดพืช พื้นที่เพาะปลูก ผลผลิตเฉลี่ยต่อไร่ และมูลค่า ของพืชเศรษฐกิจจังหวัดอ่างทอง ปี 2552

พืช	พื้นที่เพาะปลูก (ไร่)	ผลผลิตเฉลี่ย	มูลค่า (ล้านบาท/ปี)
ข้าว	400,624	810 กก./ไร่	9,815.0
อ้อย	23,000	18 ต้น/ไร่	331.2
มะม่วง	22,000	1,000 กก./ไร่	440.0
กระเจี๊ยบ	125	2,800 กก./ไร่	10.5
	รวม		**10,596.7**

ที่มา : สำนักงานเกษตรจังหวัดอ่างทอง www.angthong.doae.go.th

ข้าว เป็นพืชเศรษฐกิจที่สำคัญอันดับหนึ่งของจังหวัดอ่างทอง โดยปีหนึ่งๆ เกษตรกรจะปลูกข้าวทั้งนาปี และนาปรัง เนื่องจากพื้นที่ส่วนใหญ่อยู่ในเขตชลประทาน ในปี 2552 จังหวัดมีพื้นที่เพาะปลูกข้าวนาปี ฤดูการผลิตปี 2551/52 ทั้งหมด 400,624 ไร่ อำเภอที่มีพื้นที่

เพาะปลูกข้าวอันดับ 1 ได้แก่ อำเภอวิเศษชัยชาญ รองลงมา คือ อำเภอโพธิ์ทอง อำเภอแสวงหา อำเภอเมือง อำเภอสามโก้ อำเภอไชโย และอำเภอป่าโมก ตามลำดับ

การสหกรณ์

สหกรณ์และกลุ่มเกษตร เป็นสถาบันเกษตรกรที่ได้รับการส่งเสริมจากทางราชการ ให้ดำเนินกิจกรรมเพื่อประโยชน์แก่ประชาชนในกลุ่มสาขาอาชีพต่างๆ โดยเฉพาะการรวมตัวเพื่อซื้อขายสินค้าและบริการในกลุ่มสมาชิกนั้นๆ สำหรับจังหวัดอ่างทอง มีสหกรณ์ที่ได้รับการจดทะเบียนตามพระราชบัญญัติสหกรณ์ เปิดดำเนินการ ในปี 2552 จำนวน 26 สหกรณ์ มีสมาชิก 47,658 คน ทุนดำเนินการทั้งสิ้น 5,110,393,249.93 บาท ส่วนกลุ่มเกษตรกร มีกลุ่มเกษตรกรที่ได้รับการจดทะเบียนตามพระราชบัญญัติสหกรณ์ พ.ศ.2542 และพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยกลุ่มเกษตรกร พ.ศ.2547 เปิดดำเนินการ ในปี 2552 จำนวน 53 กลุ่ม มีสมาชิก 4,709 คน ทุนดำเนินการทั้งสิ้น 20,104,832.81 บาท ซึ่งจำแนกตามประเภทโดยเรียงตามลำดับ ดังตารางที่ 2.2 และ 2.3

ตารางที่ 2.2 ประเภทสหกรณ์ และจำนวนสมาชิกสหกรณ์ ในจังหวัดอ่างทอง ประจำปี 2552

ประเภทสหกรณ์	จำนวนสหกรณ์ (แห่ง)	จำนวนสมาชิก (คน)	ทุนดำเนินการ (บาท)
สหกรณ์การเกษตร	16	39,380	1,659,716,100.61
สหกรณ์ออมทรัพย์	6	7,416	3,428,847.905.58
สหกรณ์บริการ	2	387	15,935,061.13
สหกรณ์เครดิตยูเนี่ยน	1	355	2,104,703.59
สหกรณ์ประมง	1	120	2,781,534.10
ชุมนุมสหกรณ์การเกษตร	1 ชุมนุม	10 สหกรณ์	1,007,944.92
รวม	**26 สหกรณ์ 1 ชุมนุม**	**47,658 10 สหกรณ์**	**5,110,393,249.93**

ที่มา : สำนักงานสหกรณ์จังหวัดอ่างทอง

ตารางที่ 2.3 กลุ่มเกษตรกร และจำนวนสมาชิกกลุ่มเกษตรกร ในจังหวัดอ่างทอง ประจำปี 2552

ประเภทกลุ่มเกษตรกร	จำนวนกลุ่มเกษตรกร (แห่ง)	จำนวนสมาชิก (คน)	ทุนดำเนินการ (ล้านบาท)
กลุ่มเกษตรกรทำนา	42	3,990	16,589,556.80
กลุ่มเกษตรกรทำสวน	4	428	1,009,800.26
กลุ่มเกษตรกรเลี้ยงสัตว์	7	291	2,505,475.75
รวม	**53**	**4,709**	**20,104,832.81**

ที่มา : สำนักงานสหกรณ์จังหวัดอ่างทอง

2. ข้อมูลเบื้องต้น ปริมาณจำหน่ายปุ๋ยและยาปราบศัตรูพืชในจังหวัดอ่างทอง

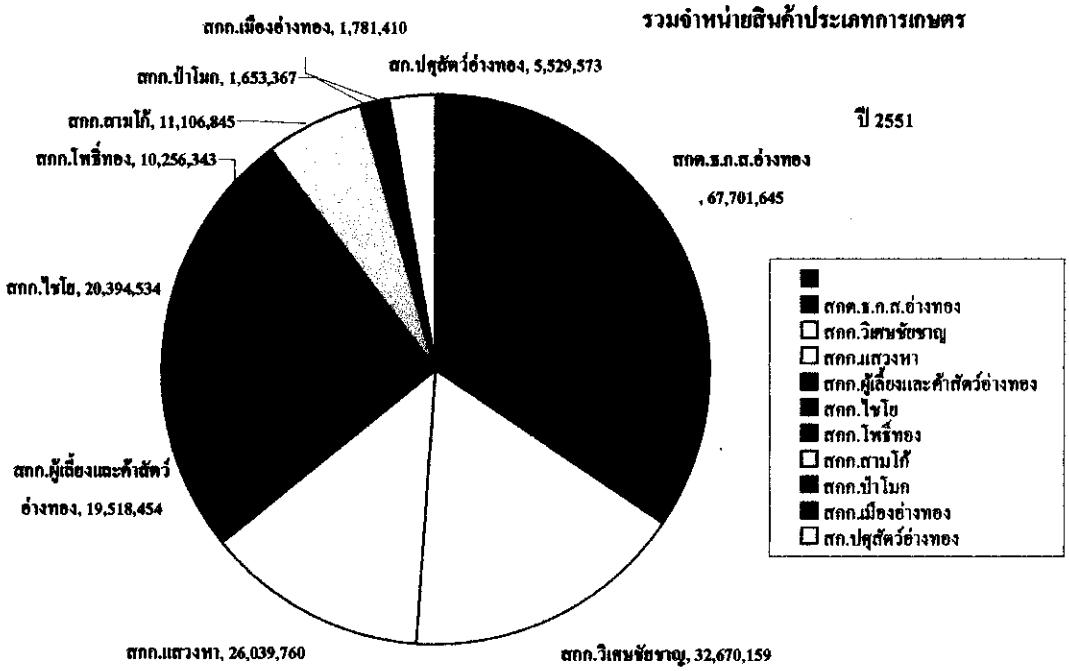
ในจังหวัดอ่างทองมีสหกรณ์ ประเภท สหกรณ์การเกษตร จำนวน 16 สหกรณ์ ในจำนวนนี้ มีสหกรณ์ที่ดำเนินธุรกิจจัดหาสินค้าจำพวกปุ๋ยและยาปราบศัตรูพืชมาจำหน่ายแก่สมาชิก 10 สหกรณ์ ได้แก่ 1) สหกรณ์การเกษตรเพื่อการตลาดลูกค้า ธ.ก.ส. อ่างทอง จำกัด 2) สหกรณ์การเกษตรแสวงหา จำกัด 3) สหกรณ์การเกษตรผู้เลี้ยงและค้าสัตว์อ่างทอง จำกัด 4) สหกรณ์การเกษตรวิเศษชัยชาญ จำกัด 5) สหกรณ์การเกษตรไชโย จำกัด 6) สหกรณ์การเกษตรสามโก้ จำกัด 7) สหกรณ์การเกษตรโพธิ์ทอง จำกัด 8) สหกรณ์การเกษตรป่าโมก จำกัด 9) สหกรณ์การเกษตรเมืองอ่างทอง จำกัด และ 10) สหกรณ์การปศุสัตว์อ่างทอง จำกัด นอกจากนี้ ยังมีร้านค้าเอกชนในจังหวัดอ่างทองและจังหวัดใกล้เคียง ที่จำหน่ายปุ๋ยและยาปราบศัตรูพืชในลักษณะเดียวกันกับสหกรณ์อีก 20 แห่ง ซึ่งทั้งหมดจะต้องแข่งขันกันเพื่อแย่งส่วนแบ่งตลาดในการจำหน่ายปุ๋ยและยาปราบศัตรูพืชแก่เกษตรกรสมาชิกที่มีมูลค่าประมาณปีละ 800,000,000 บาท

สหกรณ์การเกษตรผู้เลี้ยงและค้าสัตว์อ่างทอง จำกัด จัดเป็นสหกรณ์การเกษตรขนาดใหญ่มากตามเกณฑ์การจัดขนาดของกรมตรวจบัญชีสหกรณ์ จัดหาสินค้าประเภทปัจจัยการผลิตทางการเกษตรมาจำหน่ายแก่สมาชิก โดยมียอดจำหน่ายจัดอยู่ในลำดับที่ 3 ของสหกรณ์การเกษตร 10 แห่ง ที่จำหน่ายสินค้าในลักษณะเดียวกัน หรือหากเทียบเฉพาะธุรกิจจัดหาปุ๋ยและยาปราบศัตรูพืชมาจำหน่าย สหกรณ์การเกษตรผู้เลี้ยงและค้าสัตว์อ่างทอง จำกัด ก็ยังคงมียอดจำหน่ายหรือมีส่วนแบ่งตลาดอยู่ในลำดับที่ 3 ของสหกรณ์การเกษตร 10 แห่ง เช่นเดิม ดังตารางที่ 2.4

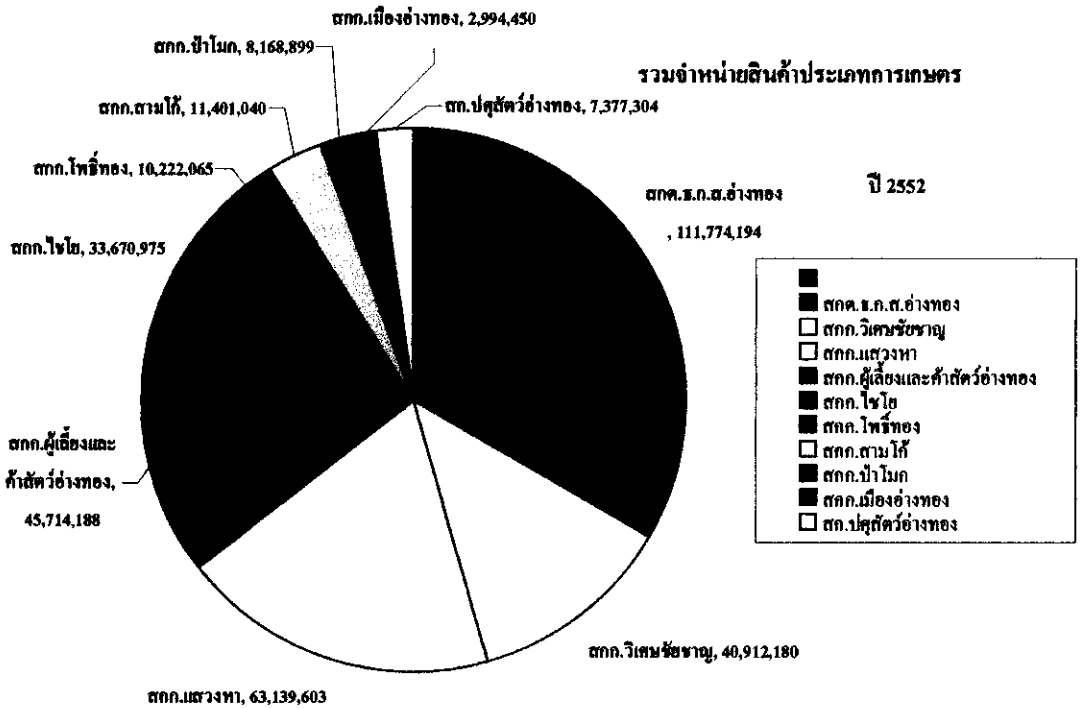
ตารางที่ 2.4 การจำหน่ายสินค้าประเภทการเกษตรของสหกรณ์การเกษตรในจังหวัดอ่างทอง แยกรายสหกรณ์ ปีบัญชี 2551-2552

ที่	สหกรณ์การเกษตร	ปุ๋ย		เคมีเกษตร		เมล็ดพันธุ์		อุปกรณ์การเกษตร		รวมจำหน่ายสินค้าการเกษตร	
		2551	2552	2551	2552	2551	2552	2551	2552	2551	2552
1	สกต.ธ.ก.ส.อ่างทอง	60,433,322.00	103,806,739.00	3,609,420.00	3,454,670.00	1,954,230.00	1,722,317.50	1,704,672.87	2,790,467.26	67,701,644.87	111,774,193.76
2	สกก.แสวงหา	19,147,555.00	53,248,049.00	6,677,841.00	9,875,580.00	190,065.00	0.00	24,299.06	15,973.84	26,039,760.06	63,139,602.84
3	สกก.ผู้เลี้ยงและค้าสัตว์ฯ	13,067,212.00	36,723,886.00	5,914,311.00	8,722,938.00	45,335.00	9,815.00	491,596.00	257,549.00	19,518,454.00	45,714,188.00
4	สกก.วิเศษชัยชาญ	30,742,674.00	39,547,255.00	1,927,485.00	1,164,925.00	0.00	200,000.00	0.00	0.00	32,670,159.00	40,912,180.00
5	สกก.ไชโย	15,221,434.00	26,972,935.00	2,285,925.00	2,987,610.00	2,887,175.00	3,710,430.00	0.00	0.00	20,394,534.00	33,670,975.00
6	สกก.สามโก้	8,847,270.00	10,208,410.00	1,637,800.00	895,390.00	621,775.00	297,240.00	0.00	0.00	11,106,845.00.	11,401,040.00
7	สกก.โพธิ์ทอง	10,019,653.00	10,192,382.00	2,185.00	29,683.00	234,504.50	0.00	0.00	0.00	10,256,342.50	10,222,065.00
8	สกก.ป่าโมก	1,025,605.00	5,888,145.00	0.00	0.00	627,762.00	2,280,754.00	0.00	0.00	1,653,367.00	8,168,899.00
9	สกก.เมืองอ่างทอง	1,781,410.00	2,994,450.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	1,781,410.00	2,994,450.00
10	สก.ปศุสัตว์อ่างทอง	146,336.00	3,101,710.00	9,920.00	9,790.00	5,373,317.00	4,265,804.00	0.00	0.00	5,529,573.00	7,377,304.00
	รวม	**160,435,022.00**	**292,686,513.00**	**22,067,438.00**	**27,143,138.00**	**11,936,714.50**	**12,488,912.50**	**2,223,118.93**	**3,066,542.10**	**196,654,640.43**	**335,377,449.60**

ที่มา : รายงานของผู้สอบบัญชี สำนักงานตรวจบัญชีสหกรณ์อ่างทอง ปีการบัญชีสิ้นสุดวันที่ 31 มีนาคม 2551-2552



ภาพที่ 2.3 ปริมาณการจัดหาสินค้าประเภทการเกษตรมาจำหน่าย
ของสหกรณ์การเกษตรในจังหวัดอ่างทอง ปีการบัญชี 2551



ภาพที่ 2.4 ปริมาณการจัดหาสินค้าประเภทการเกษตรมาจำหน่าย
ของสหกรณ์การเกษตรในจังหวัดอ่างทอง ปีการบัญชี 2552

ในตารางที่ 2.4 ชี้ให้เห็นถึงปริมาณธุรกิจจัดหาสินค้าประเภทปัจจัยการผลิตทางการเกษตรมาจำหน่ายของสหกรณ์การเกษตร 10 แห่ง ในจังหวัดอ่างทอง ปีการบัญชีสิ้นสุดวันที่ 31 มีนาคม 2551 เปรียบเทียบกับปีการบัญชีสิ้นสุดวันที่ 31 มีนาคม 2552 ที่ส่วนใหญ่มีปริมาณธุรกิจเพิ่มขึ้น โดยในปี 2551 สหกรณ์การเกษตรผู้เลี้ยงและค้าสัตว์อ่างทอง จำกัด มียอดจำหน่าย 19,518,454.-บาท อยู่ในลำดับที่ 5 ส่วนปี 2552 มียอดจำหน่าย 45,714,188.-บาท อยู่ในลำดับที่ 3 ของสหกรณ์ในจังหวัด ดังภาพที่ 2.3 และภาพที่ 2.4

3. แนวคิดเกี่ยวกับสหกรณ์

กรมส่งเสริมสหกรณ์ (2550 : 10-15, 58) กล่าวถึงความหมายของคำว่า "สหกรณ์" และเรื่องต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

3.1 ความหมายของ "สหกรณ์" (Cooperatives) สหกรณ์ คือ องค์การของบรรดาบุคคล ซึ่งรวมกลุ่มกันโดยสมัครใจในการดำเนินวิสาหกิจที่พวกเขาเป็นเจ้าของร่วมกัน และควบคุมตามหลักประชาธิปไตย เพื่อสนองความต้องการ (อันจำเป็น) และความหวังร่วมกันทางเศรษฐกิจ สังคม และวัฒนธรรม

3.2 ความหมายของ "คุณค่าของสหกรณ์" (Cooperative Values) สหกรณ์อยู่บนพื้นฐานแห่งคุณค่าของการช่วยตนเอง ความรับผิดชอบต่อตนเอง ความเป็นประชาธิปไตย ความเสมอภาค ความเที่ยงธรรม และความเป็นเอกภาพ สมาชิกสหกรณ์เชื่อมั่นในคุณค่าทางจริยธรรมแห่งความสุจริต ความเปิดเผย ความรับผิดชอบต่อสังคมและความเอื้ออาทรต่อผู้อื่น โดยสืบทอดประเพณีปฏิบัติของผู้ริเริ่มการสหกรณ์

3.3 ความหมายของ "อุดมการณ์สหกรณ์" (Cooperative Ideology) อุดมการณ์สหกรณ์ คือ ความเชื่อร่วมกันที่ว่าการช่วยตนเอง และการช่วยเหลือซึ่งกันและกันตามหลักการสหกรณ์ จะนำไปสู่การกินดี อยู่ดี มีความเป็นธรรมและสันติสุขในสังคม

3.4 ความหมายของ "หลักการสหกรณ์" (Cooperative Principles) หลักการสหกรณ์ คือ แนวทางที่สหกรณ์ยึดถือปฏิบัติเพื่อให้คุณค่าของสหกรณ์เกิดผลเป็นรูปธรรม ซึ่งประกอบด้วยหลักการที่สำคัญรวม 7 ประการ กล่าวคือ

หลักการที่ 1 การเป็นสมาชิกโดยสมัครใจและเปิดกว้าง

หลักการที่ 2 การควบคุมโดยสมาชิกตามหลักประชาธิปไตย

หลักการที่ 3 การมีส่วนร่วมทางเศรษฐกิจของสมาชิก

หลักการที่ 4 การปกครองตนเองและความเป็นอิสระ

หลักการที่ 5 การศึกษา ฝึกอบรม และสารสนเทศ

หลักการที่ 6 การร่วมมือระหว่างสหกรณ์

หลักการที่ 7 การเอื้ออาทรต่อชุมชน

3.5 ความหมายของ "วิธีการสหกรณ์" (Cooperative Practices) วิธีการสหกรณ์ คือ การนำหลักการสหกรณ์มาประยุกต์ใช้ในการดำเนินกิจกรรมทางเศรษฐกิจและสังคม เพื่อประโยชน์ของมวลสมาชิกและชุมชน โดยไม่ละเลยหลักการธุรกิจที่ดี

3.6 ประเภทของสหกรณ์ เมื่อวันที่ 29 มิถุนายน 2548 กระทรวงเกษตรและสหกรณ์ ได้ออกกฎกระทรวงเพื่อกำหนดประเภทของสหกรณ์ที่จะรับจดทะเบียนไว้ 7 ประเภท คือ

1. สหกรณ์การเกษตร
2. สหกรณ์ประมง
3. สหกรณ์นิคม
4. สหกรณ์ร้านค้า
5. สหกรณ์บริการ
6. สหกรณ์ออมทรัพย์
7. สหกรณ์เครดิตยูเนี่ยน

ทั้งนี้ ได้ประกาศในราชกิจจานุเบกษา เล่มที่ 122 ตอนที่ 63 ก วันที่ 4 สิงหาคม 2548 มีผลบังคับใช้ตั้งแต่วันที่ 5 สิงหาคม 2548 เป็นต้นไป

สหกรณ์การเกษตร คือ องค์การที่ผู้ประกอบอาชีพทางการเกษตรรวมกันจัดตั้งขึ้น และจดทะเบียนเป็นนิติบุคคล ต่อนายทะเบียนสหกรณ์ตามกฎหมายว่าด้วยสหกรณ์ โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อให้สมาชิกดำเนินกิจการร่วมกันและช่วยเหลือซึ่งกันและกัน เพื่อแก้ไขความเดือดร้อนในการประกอบอาชีพของสมาชิก และช่วยยกฐานะความเป็นอยู่ของสมาชิกให้ดีขึ้น

ประวัติสหกรณ์การเกษตร ได้มีการจัดตั้งสหกรณ์หาทุนขึ้นที่อำเภอเมือง พิษณุโลก จังหวัดพิษณุโลก ชื่อว่า "สหกรณ์วัดจันทร์ไม่จำกัดสินใช้" ได้รับจดทะเบียนเป็นสหกรณ์แรก เมื่อวันที่ 26 กุมภาพันธ์ 2459 หลังจากนั้น ได้มีการจัดตั้งสหกรณ์หาทุนเพิ่มขึ้นเรื่อยๆ จนกระทั่งเมื่อมีการตราพระราชบัญญัติสหกรณ์ พ.ศ. 2511 จึงได้ทำการควบสหกรณ์หาทุนหลายๆ สหกรณ์เข้าเป็นสหกรณ์การเกษตรระดับอำเภอ เพื่อให้มีขนาดธุรกิจใหญ่ขึ้น สามารถบริการแก่สมาชิกได้มากขึ้น

วัตถุประสงค์ของสหกรณ์การเกษตร

1. ให้สินเชื่อเพื่อการเกษตร
2. จัดหาวัสดุการเกษตร และสิ่งของที่จำเป็นมาจำหน่าย

3. จัดหาตลาดจำหน่ายผลิตผล และผลิตภัณฑ์ของสมาชิก

4. รับฝากเงิน

5. จัดบริการและบำรุงที่ดิน

6. ส่งเสริมความรู้ทางเกษตรแผนใหม่

7. ให้การศึกษาอบรมทางสหกรณ์

สหกรณ์การเกษตรแบ่งเป็น 3 ระดับ คือ

1) สหกรณ์ขั้นปฐม หรือ สหกรณ์ท้องถิ่น เป็นสหกรณ์ที่มีแดนดำเนินงานคลุมหนึ่งอำเภอ และให้ทำหน้าที่ เป็นสหกรณ์อเนกประสงค์

2) สหกรณ์ขั้นมัธยม หรือ ชุมนุมสหกรณ์จังหวัด เป็นสหกรณ์ซึ่งจัดตั้งโดยสหกรณ์ขั้นปฐมอย่างน้อย 3 สหกรณ์ มีวัตถุประสงค์เพื่อส่งเสริม สนับสนุน กิจการของสหกรณ์ที่เป็นสมาชิกในด้านต่างๆ เช่น การเงิน การขาย การซื้อ และการแปรรูป เป็นต้น

3) สหกรณ์ขั้นยอด หรือ ชุมนุมสหกรณ์ระดับชาติ เป็นองค์การที่ทำธุรกิจด้านการตลาด การจัดหาสินค้าจากผู้ผลิต และเป็นคลังสินค้าให้แก่สหกรณ์

4. ข้อมูลเบื้องต้น สหกรณ์การเกษตรผู้เลี้ยงและค้าสัตว์อ่างทอง จำกัด จังหวัดอ่างทอง

4.1 สภาพทั่วไปของสหกรณ์

สหกรณ์การเกษตรผู้เลี้ยงและค้าสัตว์อ่างทอง จำกัด เดิมชื่อ สหกรณ์กลางผู้เลี้ยงและค้าหมูอ่างทอง จำกัด จดทะเบียนจัดตั้งเป็นสหกรณ์ ตั้งแต่ปี พ.ศ.2500 โดยมี นายวิรัตต์ ศุขะพันธุ์ สมาชิกสภาผู้แทนราษฎรจังหวัดอ่างทอง ดำรงตำแหน่งเป็นประธานกรรมการคนแรก ดำเนินธุรกิจส่งเสริมให้สมาชิกเลี้ยงสุกรมีคุณภาพและประกอบอาชีพเกษตรกรรมอื่นๆ ในปี พ.ศ.2506 สหกรณ์ได้ซื้อที่ดินตามโฉนดเลขที่ 8230 เล่ม 83 หน้า 30 เลขที่ 2636 หน้าสำรวจ 675 ตำบลศาลาแดง อำเภอเมือง จังหวัดอ่างทอง เนื้อที่ 3 ไร่ 14 ตารางวา และมีการจัดตั้งศูนย์บำรุงพันธุ์สุกรและโรงเรียนพืชกรรมอ่างทองขึ้น โดยได้รับการสนับสนุนและความร่วมมือจากคณาจารย์มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ วิทยาเขตกำแพงแสน ในการให้ความช่วยเหลือทางด้านวิชาการปรับปรุงพันธุ์สุกร จัดอบรมภาคทฤษฎีและปฏิบัติให้ความรู้ด้านการเกษตรแก่สมาชิกโดยไม่คิดค่าใช้จ่าย เช่น การเลี้ยงกบ ปลา ทำสวน ทำไร่ ปลูกพืชผักสวนครัว เมื่อวันที่ 28 พฤศจิกายน 2520 สหกรณ์ได้จดทะเบียนเปลี่ยนแปลงแก้ไขชื่อสหกรณ์เป็น “สหกรณ์การเกษตรผู้เลี้ยงและค้าสัตว์อ่างทอง จำกัด” กระทั่งปี พ.ศ.2531 ได้ควบเข้ากันกับสหกรณ์ผู้เลี้ยงสุกรอ่างทอง จำกัด (ปัจจุบันคือ สหกรณ์การปศุสัตว์อ่างทอง จำกัด) แต่ดำเนินกิจการได้เพียง 1 ปี สหกรณ์ที่ควบเข้ากันก็

ประสบปัญหาการดำเนินงาน สหกรณ์จากการควบ จึงมีมติที่ประชุมใหญ่สามัญประจำปี 2532 ด้วยคะแนนเสียงข้างมากให้แยกการควบสหกรณ์ออกกลับคืนสู่สภาพเดิม และนายทะเบียนสหกรณ์ได้มีหนังสือ ด่วนที่สุด ที่ กษ 1107/1410 ลงวันที่ 12 กรกฎาคม 2532 ให้สหกรณ์การเกษตรผู้เลี้ยงและค้าสัตว์อ่างทอง จำกัด ที่มีมติที่ประชุมใหญ่ให้แยกออกจากการควบกับสหกรณ์ผู้เลี้ยงสุกรอ่างทอง จำกัด แล้วดำเนินการจดทะเบียนสหกรณ์ใหม่ และโอนทรัพย์สินตามบัญชีรายการทรัพย์สิน/หนี้สินเดิม ก่อนการควบสหกรณ์ให้กับสหกรณ์การเกษตรผู้เลี้ยงและค้าสัตว์อ่างทอง จำกัด ส่วนรายได้หรือทรัพย์สินที่เกิดขึ้นระหว่างการควบสหกรณ์ให้แบ่งคนละครึ่ง สหกรณ์การเกษตรผู้เลี้ยงและค้าสัตว์อ่างทอง จำกัด จึงจดทะเบียนจัดตั้งสหกรณ์ใหม่ตามพระราชบัญญัติสหกรณ์ พ.ศ. 2511 ประเภท สหกรณ์การเกษตร เมื่อวันที่ 12 กันยายน พ.ศ. 2533 มีสมาชิกแรกตั้ง 792 คน สำนักงานแห่งแรก ตั้งอยู่เลขที่ 18 ตำบลตลาดหลวง อำเภอเมือง จังหวัดอ่างทอง ซึ่งได้มาโดยการเช่าตึกแถว 2 ชั้น 1 คูหา ตั้งอยู่ในซอยด้านหลังตลาดสดอำเภอเมืองอ่างทอง

ภาพที่ 2.5 ตราสัญลักษณ์สหกรณ์การเกษตรผู้เลี้ยงและค้าสัตว์อ่างทอง จำกัด
ที่มา : สหกรณ์การเกษตรผู้เลี้ยงและค้าสัตว์อ่างทอง จำกัด

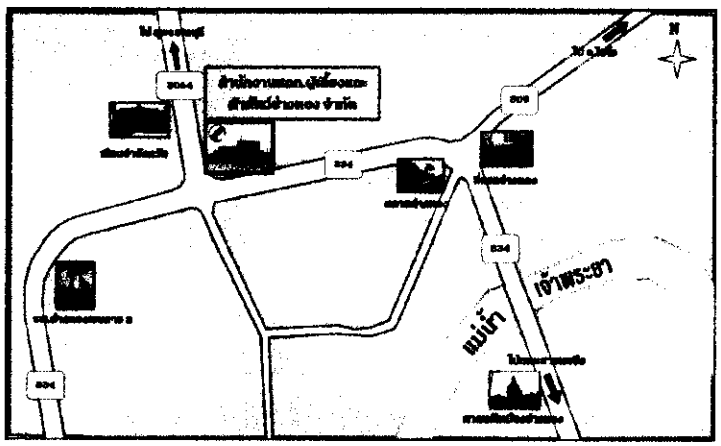
สหกรณ์เริ่มดำเนินธุรกิจเมื่อวันที่ 15 พฤศจิกายน 2533 ตามวัตถุประสงค์ของการจัดตั้งสหกรณ์ เพื่อแก้ไขปัญหาความเดือดร้อนของสมาชิกในเรื่องของต้นทุนการเลี้ยงสุกร และการออกอาชญาบัตรสำหรับฆ่าและชำแหละสุกรแก่สมาชิก เนื่องจากรัฐบาลได้ตรากฎหมายให้ผู้ที่จะดำเนินกิจการฆ่าและชำแหละสุกรต้องมีคุณสมบัติตามบทบัญญัติของกฎหมายและต้องได้รับอนุญาตจากทางราชการเท่านั้น จึงมีการผูกขาดกิจการ ทำให้เกษตรกรสมาชิกผู้เลี้ยงสุกรได้รับความเดือดร้อนจากการกดราคารับซื้อสุกรมีชีวิตจากผู้มีอิทธิพลที่เป็นเจ้าของเขียงหมู ต่อมารัฐบาลได้ปรับปรุงแก้ไขกฎ ระเบียบของทางราชการ โดยอนุญาตให้สหกรณ์การเกษตรที่มีสมาชิกประกอบอาชีพเลี้ยงสุกร ทำหน้าที่ออกอาชญาบัตรให้แก่สมาชิกที่มีคุณสมบัติตามหลักเกณฑ์ที่ราชการกำหนดได้เอง สหกรณ์การเกษตรผู้เลี้ยงและค้าสัตว์อ่างทอง จำกัด จึงได้ให้บริการออกอาชญาบัตรและให้บริการอื่นๆ ได้แก่ สินเชื่อ และรับเงินฝากสมาชิกเป็นธุรกิจหลัก

ในปี พ.ศ. 2542 รัฐบาลได้ตราพระราชบัญญัติกองทุนฟื้นฟูและพัฒนาเกษตรกรขึ้นถือใช้ แต่เนื่องจากมีการเปลี่ยนแปลงทางการเมือง จึงทำให้การฟื้นฟูและพัฒนาเกษตรกรเกิดการชะงักงัน ล่าช้า และไม่เป็นไปตามเจตนารมณ์ ส่งผลให้เกิดหนี้ค้างชำระในสหกรณ์จำนวนพอสมควร

ปี พ.ศ. 2542-2545 เกิดปัญหาราคาสุกรมีชีวิตตกต่ำ สมาชิกผู้เลี้ยงสุกรประสบปัญหาขาดทุนอย่างมาก เป็นผลให้สมาชิกต้องยุติและเลิกเลี้ยงสุกรหลายราย ประกอบกับในระหว่างนั้นข้าวเปลือกมีราคาดี สมาชิกจึงหันไปประกอบอาชีพทำนาแทนการเลี้ยงสุกร ทำให้สหกรณ์ต้องปรับเปลี่ยนวิธีการดำเนินงานจากการส่งเสริมให้สมาชิกประกอบอาชีพเลี้ยงสุกรเป็นการทำนาปลูกข้าวหรืออาชีพเกษตรอย่างอื่นตามความสามารถของสมาชิก เพื่อให้ครอบครัวสมาชิกมีรายได้พอเพียงต่อการดำรงชีพหรือเก็บออมไว้ใช้ในอนาคต

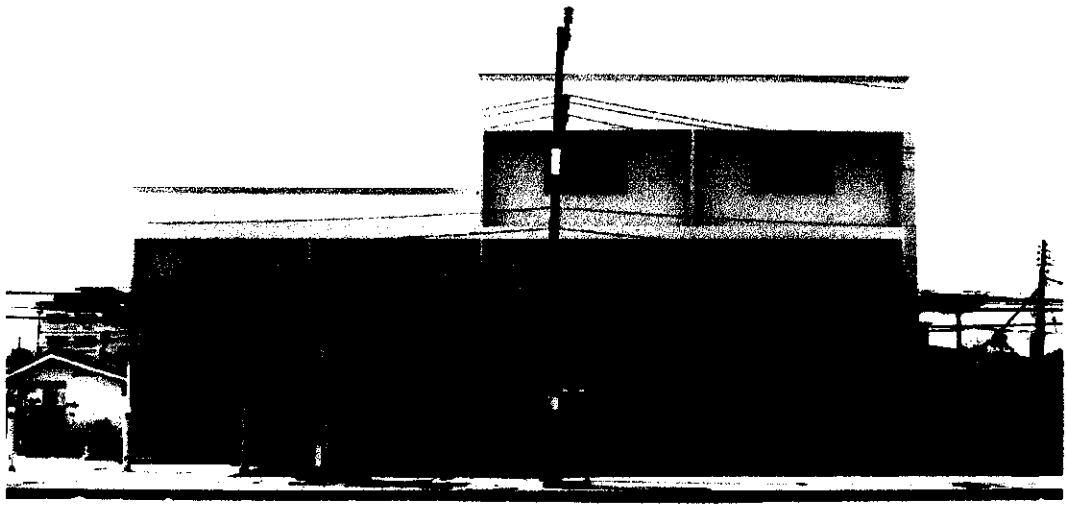
ปี พ.ศ.2543-2544 รัฐได้ขยายเส้นทางคมนาคมถนนสายเลี่ยงเมือง จึงทำให้ที่ดินที่สหกรณ์ซื้อไว้ตามโฉนดที่ดินเลขที่ 8230 ถูกเวนคืนและตกเป็นทางหลวงหมายเลข 334 ตอนเลี่ยงเมืองอ่างทอง ตามาตรา 15 และ 32 แห่งพระราชบัญญัติว่าด้วยการเวนคืนอสังหาริมทรัพย์ พ.ศ.2530 จำนวน 2 ไร่ 2 งาน 10 ตารางวา คงเหลือที่ดินเป็นของสหกรณ์เพียง 2 งาน 4 ตารางวา

เพื่อเตรียมการในเรื่องดังกล่าว สหกรณ์จึงมีมติที่ประชุมใหญ่ประจำปี 2546 ให้สหกรณ์ย้ายที่ทำการโดยก่อสร้างอาคารสำนักงานแห่งใหม่บนที่ดินที่เหลือจากการเวนคืน เป็นอาคารคอนกรีต 3 ชั้น 2 คูหา และ 2 ชั้น 2 คูหา รวม 4 คูหา มีขนาดความกว้าง 22 เมตร ลึก 8 เมตร บนที่ดินที่อดีตประธานกรรมการยกให้แก่สหกรณ์ ริมถนนสายอ่างทอง-โพธิ์ทอง ตรงสี่แยกถนนเลี่ยงเมือง ซึ่งเป็นทางสัญจรหลักใจกลางเมืองอ่างทอง อันเป็นทำเลที่เหมาะสมต่อการค้าขายเป็นอย่างยิ่ง



ภาพที่ 2.6 แผนที่ตั้งของสหกรณ์การเกษตรผู้เลี้ยงและค้าสัตว์อ่างทอง จำกัด

ที่มา : สหกรณ์การเกษตรผู้เลี้ยงและค้าสัตว์อ่างทอง จำกัด



ภาพที่ 2.7 อาคารสำนักงานสหกรณ์การเกษตรผู้เลี้ยงและค้าสัตว์อ่างทอง จำกัด
ที่มา : สหกรณ์การเกษตรผู้เลี้ยงและค้าสัตว์อ่างทอง จำกัด

สหกรณ์ได้ย้ายไปยังสำนักงานแห่งใหม่ในปัจจุบัน เมื่อวันที่ 28 สิงหาคม 2547 เลขที่ 99/ 3-5 ถนนสายอ่างทอง-โพธิ์ทอง หมู่ที่ 2 ตำบลศาลาแดง อำเภอเมืองอ่างทอง จังหวัดอ่างทอง และในปี พ.ศ. 2547 นี้เอง สหกรณ์ได้รับการสนับสนุนเงินงบประมาณประจำปี พ.ศ.2547 ตามโครงการส่งเสริมการจัดทำแผนกลยุทธ์ของสหกรณ์จากกรมส่งเสริมสหกรณ์ เพื่อเป็นกรอบทิศทางการดำเนินงานของสหกรณ์ ฉบับแรก ในช่วงระยะเวลา 3 ปี (ตั้งแต่วันที่ 1 เมษายน 2547 ถึงวันที่ 31 มีนาคม 2549) ในช่วงปี 2547-2549 ที่ดำเนินการตามแผนกลยุทธ์และกลยุทธ์การตลาดในส่วนของธุรกิจจัดหาสินค้ามาจำหน่าย จำพวกปุ๋ยและยาปราบศัตรูพืช โดยสหกรณ์ได้ขยายจุดจำหน่ายสินค้าเพิ่มขึ้น 2 จุด ในเขตอำเภอวิเศษชัยชาญ และอำเภอโพธิ์ทอง แห่งละ 1 จุด ส่งผลให้ยอดจำหน่ายปุ๋ยและยาปราบศัตรูพืช ปี 2547-2548 มีปริมาณเพิ่มขึ้น แต่กลับลดลงในปี 2549 เนื่องจากจังหวัดอ่างทองประสบอุทกภัยอย่างรุนแรง ทำให้พื้นที่ทำการเกษตรเสียหายจำนวนมาก เกษตรกรสมาชิกจึงไม่อาจทำการเกษตรได้ หลังจากดำเนินการตามแผนกลยุทธ์ฉบับแรกเสร็จสิ้นลง สหกรณ์ได้มีการจัดทำและทบทวนแผนกลยุทธ์อีกครั้งเป็นฉบับที่ 2 ปี 2550-2552 (ตั้งแต่วันที่ 1 เมษายน 2550 ถึงวันที่ 31 มีนาคม 2552) ได้มีการวิเคราะห์ปัจจัยสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป และกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ และกลยุทธ์ให้สอดคล้องกับสภาพการณ์ ทำให้ผลประกอบการในช่วงปี 2550-2552 มีปริมาณยอดจำหน่ายปุ๋ยและยาปราบศัตรูพืชสูงขึ้นเป็นอย่างมาก นับเป็นผลสำเร็จในการดำเนินกลยุทธ์การตลาดของสหกรณ์

ในปี พ.ศ. 2550 สหกรณ์การเกษตรผู้เลี้ยงและค้าสัตว์อ่างทอง จำกัด ได้รับคัดเลือกในฐานะผู้ประกอบการที่มีกิจกรรมเด่นในระดับจังหวัด ทางด้านการจัดหาสินค้ามาจำหน่ายแก่

สมาชิก การจัดร้าน การบริการสมาชิก และมีสินค้าหลากหลายตรงกับความต้องการของสมาชิก ตามมาตรฐาน Q-shop จากกรมวิชาการเกษตร ประเภทปุ๋ยและวัตถุมีพิษ จนกระทั่งถึงปัจจุบัน ซึ่งการจัดหาปุ๋ยทุกชนิดทุกสูตรมาจำหน่าย สหกรณ์ได้ถือปฏิบัติก่อนที่นายทะเบียนสหกรณ์จะมีประกาศ เรื่อง คำแนะนำการผลิตหรือจัดหาปุ๋ยไว้ขายของสหกรณ์ ซึ่งให้ไว้ ณ วันที่ 3 มีนาคม พ.ศ. 2553 เพื่อให้เกษตรกรสมาชิกได้ใช้ปุ๋ยที่มีคุณภาพมาตรฐานตามที่กรมวิชาการเกษตรกำหนด ดังภาพที่ 2.8 และภาพที่ 2.9

สคว.-2

หนังสือรับรองการเข้าร่วมโครงการ
ร้านจำหน่ายสารเคมีทางการเกษตรที่มีคุณภาพ

หนังสือรับรองที่ กษ 03-91-6221-3053-700 กรมวิชาการเกษตร

หนังสือรับรองฉบับนี้ออกให้แก่ **สหกรณ์ผู้เลี้ยงและสัตวค์อ่างทอง จำกัด** โดยมี **นายทรงโรจน์ กฤษฎาดชา** เป็นผู้ดำเนินการ ตั้งอยู่เลขที่ **99/3-5** หมู่ **2** ถนน - ตำบล **ศาลเดง** อำเภอ **เมือง** จังหวัด **อ่างทอง** รหัสไปรษณีย์ **14000** หมายเลขโทรศัพท์ **035-611743** โทรสาร - เพื่อแสดงว่าเป็นผู้เข้าร่วมโครงการร้านจำหน่ายสารเคมีทางการเกษตรที่มีคุณภาพของกรมวิชาการเกษตร

หนังสือรับรองนี้ออกให้เมื่อวันที่ **28** พฤษภาคม **2550** ให้ใช้ได้จนถึงวันที่ **28** พฤษภาคม **2551** และให้ใช้ได้เฉพาะสถานที่ซึ่งระบุไว้ในหนังสือรับรองนี้เท่านั้น

ลงชื่อ.....ผู้รับรอง
(นายอดิศักดิ์ ศรีสรรพกิจ)
อธิบดีกรมวิชาการเกษตร

ภาพที่ 2.8 หนังสือรับรองการเข้าร่วมโครงการร้านจำหน่ายสารเคมีทางการเกษตรที่มีคุณภาพ
ที่มา : สหกรณ์การเกษตรผู้เลี้ยงและค้าสัตว์อ่างทอง จำกัด

ภาพที่ 2.9 สัญลักษณ์ Q-shop รับรองร้านค้าจำหน่ายสารเคมีทางการเกษตรที่มีคุณภาพ
ที่มา : สหกรณ์การเกษตรผู้เลี้ยงและค้าสัตว์อ่างทอง จำกัด

ด้านการดำเนินงานของสหกรณ์ สหกรณ์มีแดนดำเนินงานและมีสมาชิกกระจายอยู่ทั่วทุกอำเภอในจังหวัดอ่างทอง ทั้ง 7 อำเภอ จำนวน 1,362 คน สังกัดกลุ่มต่างๆ 7 กลุ่ม ดังตารางที่ 2.5

ตารางที่ 2.5 พื้นที่ดำเนินงานและจำนวนสมาชิกในแต่ละพื้นที่ ณ วันที่ 31 มีนาคม 2552

อำเภอ	31 มี.ค.2551	เพิ่ม (คน)	ลด (คน)	31 มี.ค.2552
กลุ่มที่ 1 อำเภอแสวงหา	119	7	24	102
กลุ่มที่ 2 อำเภอโพธิ์ทอง	322	13	9	326
กลุ่มที่ 3 อำเภอสามโก้	3	0	0	3
กลุ่มที่ 4 อำเภอวิเศษชัยชาญ	747	9	21	735
กลุ่มที่ 5 อำเภอเมืองอ่างทอง	135	4	7	132
กลุ่มที่ 6 อำเภอไชโย	42	1	0	43
กลุ่มที่ 7 อำเภอป่าโมก	21	0	0	21
รวมสมาชิก (คน)	**1,389**	**34**	**61**	**1,362**

ที่มา : รายงานกิจการประจำปี 2552 สหกรณ์การเกษตรผู้เลี้ยงและค้าสัตว์อ่างทอง จำกัด

4.2 วัตถุประสงค์ในการจัดตั้งสหกรณ์

4.2.1 เพื่อเป็นองค์กรของเกษตรกรในการส่งเสริมผลประโยชน์ทางเศรษฐกิจและสังคมของบรรดาสมาชิก โดยวิธีช่วยตนเองและช่วยเหลือซึ่งกันและกัน

4.2.2 เพื่อเป็นองค์กรของเกษตรกรในการสนองนโยบายของรัฐที่ช่วยแก้ปัญหาหรือส่งเสริมในด้านการตลาดปัจจัยการผลิต และ ผลิตผลทางการเกษตร

4.2.3 เพื่อเป็นองค์กรของเกษตรกร ในการประสานงานและร่วมมือกับธุรกิจในภาคเอกชนและหน่วยงานของรัฐ เพื่อแก้ปัญหาและหรือส่งเสริมการตลาดปัจจัยการผลิต และผลิตผลทางการเกษตร

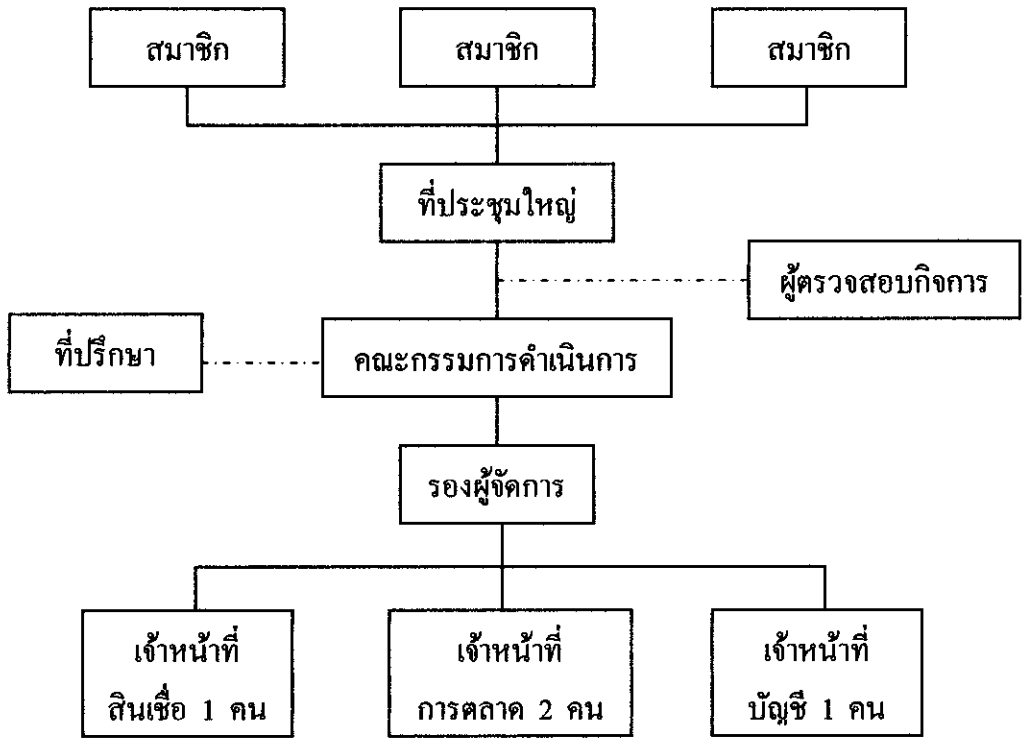
4.2.4 เพื่อเป็นองค์กรของเกษตรกร ที่ทำหน้าที่ถ่ายทอดความรู้ทางการเกษตรและความรู้ในการดำรงชีวิต เพื่อให้มีคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้นและเทคโนโลยีสมัยใหม่ที่เหมาะสมและจำเป็นแก่เกษตรกร

4.2.5 เพื่อเป็นองค์กรส่งเสริมสวัสดิการแก่เกษตรกร

เนื่องจากสภาพภูมิประเทศของจังหวัดอ่างทองเป็นพื้นที่ราบลุ่ม มีแม่น้ำไหลผ่าน 2 สาย ได้แก่ แม่น้ำเจ้าพระยา และแม่น้ำน้อย จึงเหมาะแก่การทำการเกษตร สมาชิกของสหกรณ์ส่วนใหญ่จึงประกอบอาชีพทำนาปลูกข้าว เป็นพันธุ์ข้าวหอมปทุมธานี และพันธุ์ข้าวหอมสุพรรณบุรี เฉลี่ยปีละ 2-3 ครั้ง ทั้งนาปีและนาปรัง เพื่อให้ได้ผลผลิตดี ใช้ระยะเวลาสั้น ปราศจากโรคและแมลงศัตรูพืช เกษตรกรสมาชิกจึงนิยมใช้ปุ๋ยเคมี ปุ๋ยอินทรีย์ และยาปราบศัตรูพืชในกระบวนการผลิตข้าว ในจังหวัดอ่างทองจึงมีร้านค้าเอกชนและสหกรณ์การเกษตรดำเนินธุรกิจจัดหาปุ๋ยและยาปราบศัตรูพืชมาจำหน่ายแก่เกษตรกรสมาชิกหลายแห่ง แม้ว่านโยบายรัฐจะยึดแนวทางเศรษฐกิจพอเพียงโดยส่งเสริมให้เกษตรกรลดการใช้สารเคมีและหันมาใช้วิถีทางเกษตรอินทรีย์แทน เพื่อให้ประเทศไทยเป็นแหล่งผลิตอาหารปลอดภัยของโลกก็ตาม แต่เกษตรกรสมาชิกยังคงใช้ปุ๋ยเคมีและยาปราบศัตรูพืชดังเดิม เพราะใช้ระยะเวลาเพาะปลูกน้อยกว่าและได้ผลผลิตเป็นที่น่าพอใจ แต่มีต้นทุนค่าใช้จ่ายสูงกว่าเกษตรอินทรีย์

เมื่อปุ๋ยเคมี ปุ๋ยอินทรีย์ และยาปราบศัตรูพืช มีความจำเป็นและเป็นที่ต้องการของเกษตรกรสมาชิกสำหรับการประกอบอาชีพเกษตรกรรมในจังหวัดอ่างทองและจังหวัดใกล้เคียง สหกรณ์การเกษตรผู้เลี้ยงและค้าสัตว์อ่างทอง จำกัด จึงวางแผนกลยุทธ์และแผนการตลาดเพื่อการพัฒนาปรับปรุงธุรกิจการจัดหาสินค้ามาจำหน่าย เพื่อสนองความต้องการและให้บริการแก่สมาชิกรวมทั้งเกษตรกรทั่วไป ให้สามารถซื้อปุ๋ยและและยาปราบศัตรูพืชในราคายุติธรรม มีคุณภาพมาตรฐาน ไม่ปลอมปน

4.3 โครงสร้างสหกรณ์



ภาพที่ 2.10 โครงสร้างสหกรณ์การเกษตรผู้เลี้ยงและค้าสัตว์อ่างทอง จำกัด
ที่มา : สหกรณ์การเกษตรผู้เลี้ยงและค้าสัตว์อ่างทอง จำกัด

สหกรณ์การเกษตรผู้เลี้ยงและค้าสัตว์อ่างทอง จำกัด มีโครงสร้างการบริหารงาน ดังภาพที่ 2.10

4.3.1 สมาชิก มี 7 กลุ่ม กระจายอยู่ตามอำเภอต่างๆ รวม 7 อำเภอ ในจังหวัดอ่างทอง ส่วนใหญ่ประกอบอาชีพทำนาปลูกข้าว นอกนั้นเป็นการทำสวน ทำไร่ (อ้อย) ปลูกผักสวนครัว และเลี้ยงสัตว์ (กบ , ปลา , สุกร)

4.3.2 คณะกรรมการดำเนินการ มาจากการเลือกตั้งของสมาชิกในที่ประชุมใหญ่ ประกอบด้วย ประธานกรรมการ 1 คน รองประธานกรรมการ 1 คน เลขานุการ 1 คน เหรัญญิก 1 คน และกรรมการอีก 10 คน รวม 14 คน

4.3.3 ผู้ตรวจสอบกิจการ เลือกตั้งจากสมาชิกในที่ประชุมใหญ่ 1 คน

4.3.4 ที่ปรึกษาคณะกรรมการ ได้รับการแต่งตั้งจากมติคณะกรรมการดำเนินการ 1 คน

4.3.5 ฝ่ายจัดการ ประกอบด้วย รองผู้จัดการ 1 คน เจ้าหน้าที่สินเชื่อ 1 คน เจ้าหน้าที่การตลาด 2 คน และเจ้าหน้าที่บัญชี 1 คน

4.4 การดำเนินธุรกิจของสหกรณ์

สหกรณ์การเกษตรผู้เลี้ยงและค้าสัตว์อ่างทอง จำกัด ดำเนินธุรกิจ 3 ประเภท ได้แก่

4.4.1 ธุรกิจจัดหาสินค้ามาจำหน่าย จัดหาปัจจัยการผลิตทางการเกษตรมาจำหน่ายแก่สมาชิกเป็นหลัก ได้แก่ ปุ๋ยเคมี ปุ๋ยอินทรีย์ ยาปราบศัตรูพืช เครื่องพ่นยา และอุปกรณ์การเกษตรต่าง ๆ ดังภาพที่ 2.11 และภาพที่ 2.12

ภาพที่ 2.11 ปัจจัยการผลิตทางการเกษตรที่สหกรณ์จัดหามาจำหน่ายภายในอาคารสำนักงาน
ที่มา : สหกรณ์การเกษตรผู้เลี้ยงและค้าสัตว์อ่างทอง จำกัด

ภาพที่ 2.12 สินค้าสหกรณ์ ประเภท ยาปราบศัตรูพืชและเครื่องมืออุปกรณ์การเกษตร
ที่มา : สหกรณ์การเกษตรผู้เลี้ยงและค้าสัตว์อ่างทอง จำกัด

4.4.2 ธุรกิจสินเชื่อ สนับสนุนสินเชื่อเป็นเงินกู้ระยะสั้นเพื่อการผลิต ระยะเวลาชำระคืนไม่เกิน 1 ปี แก่สมาชิก ลูกหนี้การค้า สำหรับฤดูการผลิตหนึ่ง ระยะเวลาชำระคืน 4 เดือน และระยะปานกลาง ไม่เกิน 3 ปี รวมถึงลูกหนี้ตามโครงการฟื้นฟูอาชีพสมาชิกที่ประสบอุทกภัยปี 2549 ที่กรมส่งเสริมสหกรณ์ให้การสนับสนุนเงินกู้กองทุนพัฒนาสหกรณ์ รายละไม่เกิน 30,000.- บาท ระยะเวลาชำระคืนภายใน 3 ปี

4.4.3 ธุรกิจรับฝากเงิน รับเงินฝากจากสมาชิก 3 ประเภท ได้แก่ ประเภทออมทรัพย์ ออมทรัพย์พิเศษ และสัจจะออมทรัพย์

4.5 ผลประกอบการและฐานะการเงินของสหกรณ์

สหกรณ์การเกษตรผู้เลี้ยงและค้าสัตว์อ่างทอง จำกัด จังหวัดอ่างทอง มีผลประกอบการและฐานะการเงินในปีการบัญชีสิ้นสุดวันที่ 31 มีนาคม 2551-2552 รายละเอียดปรากฏตามตารางที่ 2.6

ตารางที่ 2.6 ผลประกอบการและฐานะการเงินของสหกรณ์

หน่วย : บาท

ที่	รายการ	ปี 2550	ปี 2551	ปี 2552
1	จำนวนสมาชิก (คน)	1,378	1,389	1,362
2	จัดหาสินค้ามาจำหน่าย	18,901,237.00	19,567,134.00	45,897,938.00
3	ให้เงินกู้แก่สมาชิก	4,775,300.00	1,839,600.00	4,422,900.00
4	รับชำระคืนเงินกู้ระหว่างปี	1,284,731.00	462,026.00	2,963,636.00
5	ลูกหนี้เงินกู้คงเหลือสิ้นปี	7,403,888.00	9,810,460.00	11,269,724.00
6	เงินรับฝากจากสมาชิก/สหกรณ์	5,952,040.00	7,109,155.00	6,140,674.00
7	เงินกู้ยืม	8,620,900.00	6,620,900.00	9,620,900.00
8	เจ้าหนี้การค้า	1,697,290.40	3,437,261.00	2,030,810.70
9	ทุนเรือนหุ้น	2,678,600.00	2,795,420.00	2,995,970.00
10	ทุนสำรอง	913,316.40	1,985,781.72	2,095,348.90
11	ทุนสะสมตามข้อบังคับ	698,011.94	736,882.94	835,576.44
12	รายได้รวม	19,749,906.06	20,358,808.93	47,008,616.11
13	ค่าใช้จ่ายรวม	19,394,891.74	19,919,025.75	44,603,311.63
14	กำไรสุทธิ	355,014.32	439,783.18	2,405,498.48
15	ทุนของสหกรณ์	4,644,942.66	5,957,867.84	8,332,393.82
16	ทุนดำเนินงาน	22,571,296.90	23,866,959.35	26,899,489.60

ที่มา : รายงานของผู้สอบบัญชี สำนักงานตรวจบัญชีสหกรณ์อ่างทอง กรมตรวจบัญชีสหกรณ์ ประจำปีทางบัญชีสิ้นสุดวันที่ 31 มีนาคม 2550 - วันที่ 31 มีนาคม 2552

4.6 วิเคราะห์อัตราส่วนทางการเงิน

วิเคราะห์เฉพาะอัตราส่วนการเงินที่สำคัญของสหกรณ์การเกษตรผู้เลี้ยงและค้าสัตว์อ่างทอง จำกัด เพื่อนำไปใช้ประกอบการวิเคราะห์กลยุทธ์การตลาดของสหกรณ์ฯ คือ

1) อัตราส่วนวัดสภาพคล่อง (Liquidity Ratios) ที่นิยมใช้กับสหกรณ์การเกษตร คือ อัตราส่วนทุนหมุนเวียน (Current Ratios)

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

อัตราส่วนนี้ จะบอกให้ทราบว่า สหกรณ์มีสินทรัพย์หมุนเวียนเป็นกี่เท่าของหนี้สินหมุนเวียน ถ้าอัตราส่วนยิ่งสูงแสดงว่าสหกรณ์มีสภาพคล่อง มีความสามารถในการชำระหนี้ระยะสั้นได้ดี

2) อัตราส่วนที่ใช้วัดความสามารถในการก่อหนี้ (Leverage Ratios)

$$\text{อัตราส่วนหนี้สินต่อทุน (Deft to net worth Ratios)} = \frac{\text{หนี้สินทั้งสิ้น}}{\text{ทุนของสหกรณ์}}$$

อัตราส่วนนี้ จะชี้ให้เห็นความสัมพันธ์ระหว่างหนี้สินที่มีอยู่กับทุนหมุนเวียนของสหกรณ์ ณ วันที่จัดทำงบดุล ซึ่งแสดงถึงความสามารถในการชำระหนี้ระยะยาวของสหกรณ์ว่าสหกรณ์มีทุนของตนเองที่จะชำระหนี้ได้เพียงใด ถ้าอัตราส่วนสูงเกินกว่า 1 แสดงว่า สหกรณ์มีการกู้ยืมเงินจากเจ้าหนี้ เจ้าหนี้การค้า หรือ รับฝากเงินจากสหกรณ์อื่น มากกว่าเงินทุนของสหกรณ์

$$\text{3) อัตราหมุนของสินค้า (Inventory turnover)} = \frac{\text{ต้นทุนสินค้าขาย}}{\text{สินค้าคงเหลือถัวเฉลี่ย}}$$

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

$$\text{อายุเฉลี่ยของสินค้า (Average days per turnover)} = \frac{365}{\text{อายุหมุนของสินค้า}}$$

สินค้าคงเหลือมักเป็นรายการที่มีมูลค่าสูง และความเสี่ยงสูงกว่าสินทรัพย์หมุนเวียนประเภทอื่น โดยเฉพาะในเรื่องของราคา การเสื่อมคุณภาพ และความล้าสมัย อัตราหมุนของสินค้าจึงเป็นเครื่องบ่งชี้ถึงความเพียงพอของสินค้าและการจัดการสินค้าคงเหลือว่ามีประสิทธิภาพเพียงใด ตลอดจนความสามารถของกิจการในการเปลี่ยนสินค้าเป็นเงินสด โดยวัดในรูปของจำนวนครั้งและจำนวนวันโดยเฉลี่ยที่สินค้าได้ถูกขายออกไป และซื้อมาทดแทนในระหว่างปี ถ้าจำนวนครั้งมากและจำนวนวันน้อยก็จะเป็นผลดีต่อกิจการ ถ้าจำนวนครั้งต่ำและจำนวนวันมาก แสดงว่ามีเงินลงทุนซึ่งไปจมอยู่ในสินค้าจำนวนหนึ่งมากเกินไป ซึ่งกิจการควรจะนำไปใช้ให้เกิดประโยชน์ได้มากกว่านี้

4) อัตราส่วนความสามารถในการทำกำไร (Profitability Ratios)

(1) อัตราผลตอบแทนต่อสินทรัพย์ (Return on total assets ratios) = $\frac{\text{กำไรจากการดำเนินงาน x 100}}{\text{สินทรัพย์รวมถัวเฉลี่ย}}$

(2) อัตราผลตอบแทนต่อส่วนของทุน (Return on net worth ratios) = $\frac{\text{กำไรสุทธิ x 100}}{\text{ทุนของสหกรณ์ถัวเฉลี่ย}}$

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

อัตราส่วนนี้ ชี้ให้เห็นถึงประสิทธิภาพในการหาผลตอบแทนจากเงินทุนของสหกรณ์ อัตราส่วนนี้ยิ่งสูงยิ่งแสดงให้เห็นว่า สหกรณ์มีประสิทธิภาพในการหาผลตอบแทนจากเงินทุนของสหกรณ์มาก

(3) อัตรากำไรสุทธิ (Net profit margin to sales ratio) = $\frac{\text{กำไรสุทธิ x 100}}{\text{รายได้ทั้งสิ้น}}$

อัตราส่วนนี้ จะแสดงให้เห็นประสิทธิภาพในการดำเนินธุรกิจของสหกรณ์ ถ้าอัตราส่วนที่คำนวณได้มีค่าสูงแสดงว่า กิจการมีความสามารถในการทำกำไรสูง ในทางตรงกันข้าม ถ้าอัตราส่วนที่คำนวณได้ลดลง สหกรณ์ควรจะต้องหาว่ามาจากสาเหตุใดเพื่อการแก้ไขปรับปรุงให้เหมาะสม

5) ขีดความสามารถในการบริหาร

อัตราการเติบโตของธุรกิจ = $\frac{\text{มูลค่าธุรกิจรวมปีปัจจุบัน - มูลค่าธุรกิจรวมปีก่อน x 100}}{\text{มูลค่าธุรกิจรวมปีก่อน}}$

ธุรกิจสหกรณ์ : ยอดเพิ่มระหว่างปีแต่ละธุรกิจ (รับฝากเงิน ให้เงินกู้ จัดหาสินค้า รวบรวม ให้บริการอื่น)

อัตราส่วนนี้ ใช้วัดความสามารถในการบริหารงานของสหกรณ์ว่า สหกรณ์มีความสามารถในการทรัพยากร(คน เงิน เครื่องมือ/อุปกรณ์ และการจัดการ)ที่มีอยู่ ให้มีปริมาณธุรกิจเพิ่มขึ้น คิดเป็นร้อยละเท่าใด เมื่อเทียบกับปีที่ผ่านมา

อัตราส่วนทางการเงินของสหกรณ์การเกษตรผู้เลี้ยงและค้าสัตว์อ่างทอง จำกัด สำหรับรอบระยะเวลาบัญชีปี 2550-2552 รายละเอียดปรากฏตามตารางที่ 2.7

ตารางที่ 2.7 ผลการวิเคราะห์อัตราส่วนทางการเงินเปรียบเทียบกับอัตราส่วนสำคัญของสหกรณ์การเกษตร ปี 2551

ประเภทอัตราส่วน	หน่วย	อัตราส่วนทางการเงินของสหกรณ์ที่ประเมิน			อัตราส่วนสำคัญของสหกรณ์การเกษตร ปี 2551	
		2550	2551	2552	ขนาดใหญ่มาก	เฉลี่ยทุกขนาด
1. อัตราส่วนวัดสภาพคล่อง						
- อัตราส่วนทุนหมุนเวียน	เท่า	1.58	1.30	1.34	1.17	1.19
2. อัตราส่วนวัดความสามารถในการการก่อหนี้						
- อัตราส่วนหนี้สินต่อทุน	เท่า	3.86	3.01	2.23	1.80	1.76
3. อัตราส่วนวัดความสามารถในการใช้สินทรัพย์						
- อัตราหมุนของสินค้า	รอบ	9.27	7.58	14.44	5.01	5.30
- อายุเฉลี่ยของสินค้า	วัน	39.37	48.15	25.28	72.81	68.90
4. อัตราส่วนวัดความสามารถในการทำกำไร						
- อัตราผลตอบแทนต่อสินทรัพย์	ร้อยละ	1.76	1.89	9.48	2.62	2.79
- อัตราผลตอบแทนต่อส่วนของทุน	ร้อยละ	7.95	8.30	33.67	7.44	7.82
- อัตรากำไรสุทธิ	ร้อยละ	1.84	2.20	5.17	3.07	2.86
5. ขีดความสามารถในการบริหาร						
- อัตราการเติบโตของธุรกิจ	ร้อยละ	5.50	3.39	132.56	10.19	9.32

ที่มา : ของอัตราส่วนสำคัญของสหกรณ์การเกษตร : ข้อมูลและอัตราส่วนสำคัญของสหกรณ์และกลุ่มเกษตรกรเฉลี่ย ปี 2551 (Peer Group 2008) โดยกรมตรวจบัญชีสหกรณ์

สรุปผลการวิเคราะห์อัตราส่วนทางการเงิน

สหกรณ์การเกษตรผู้เลี้ยงและค้าสัตว์อ่างทอง จำกัด เป็นสหกรณ์ขนาดใหญ่มากตามเกณฑ์การจัดขนาดสหกรณ์ของกรมตรวจบัญชีสหกรณ์ มีสภาพคล่องทางการเงินสูงกว่าสหกรณ์ในระดับเดียวกันและสูงกว่าค่าเฉลี่ยของสหกรณ์ทุกขนาดในปี 2551 สหกรณ์จึงมีการบริหารสินทรัพย์และหนี้สินหมุนเวียนอยู่ในเกณฑ์ดี สำหรับอัตราส่วนหนี้สินต่อทุนของสหกรณ์ฯ มีค่าสูงกว่าสหกรณ์ในระดับเดียวกันและสูงกว่าค่าเฉลี่ยของสหกรณ์ทุกขนาดในปี 2551 แต่มีแนวโน้มลดลงทุกปี จึงทำให้สหกรณ์ได้รับความเชื่อถือจากผู้ให้กู้ยืม(กรมส่งเสริมสหกรณ์) และ

เจ้าหนี้การค้าในการให้เครดิตหรือสินเชื่อ ซึ่งตามข้อเท็จจริงสหกรณ์สามารถชำระหนี้เงินกู้แก่กรมส่งเสริมสหกรณ์ และชำระค่าสินค้าแก่เจ้าหนี้ได้ก่อนกำหนด อย่างไรก็ตาม สหกรณ์ก็ได้มีการสะสมทุนเพิ่มขึ้นทุกปี ในด้านความสามารถในการใช้สินทรัพย์ สหกรณ์มีอัตราการหมุนของสินค้ามากกว่า และมีอายุเฉลี่ยของสินค้าน้อยกว่าสหกรณ์ในระดับเดียวกันหรือสหกรณ์โดยเฉลี่ยในปี 2551 จึงเห็นว่าสหกรณ์มีความสามารถในการใช้สินทรัพย์ที่ดี ส่วนความสามารถในการทำกำไร ในปี 2552 สหกรณ์มีอัตราผลตอบแทนต่อสินทรัพย์ อัตราผลตอบแทนต่อส่วนทุน และอัตรากำไรสุทธิสูงกว่าสหกรณ์ในระดับเดียวกันหรือสหกรณ์โดยเฉลี่ยในปี 2551 โดยภาพรวมอยู่ในเกณฑ์ดี สำหรับขีดความสามารถในการบริหาร สหกรณ์มีอัตราการเติบโตของธุรกิจเฉพาะปี 2552 สูงมากเมื่อเทียบกับสหกรณ์ในระดับเดียวกันหรือสหกรณ์โดยเฉลี่ยในปี 2551 จึงสรุปได้ว่าสหกรณ์การเกษตรผู้เลี้ยงและค้าสัตว์อ่างทอง จำกัด มีผลประกอบการอยู่ในเกณฑ์ดี โดยเฉพาะอย่างยิ่งในปี 2552

5. แผนกลยุทธ์ของสหกรณ์การเกษตรผู้เลี้ยงและค้าสัตว์อ่างทอง จำกัด

สหกรณ์การเกษตรผู้เลี้ยงและค้าสัตว์อ่างทอง จำกัด มีการจัดทำแผนกลยุทธ์สำหรับเป็นกรอบทิศทางการดำเนินงานของสหกรณ์ รวม 2 ฉบับ

ฉบับแรก ปี พ.ศ. 2547 - 2549 โดยได้รับการสนับสนุนเงินงบประมาณประจำปี พ.ศ. 2547 จากกรมส่งเสริมสหกรณ์ จำนวน 14,215.-บาท เพื่อส่งเสริมให้สหกรณ์จัดทำแผนกลยุทธ์ของตนเอง

ฉบับที่ 2 ปี พ.ศ.2550 - 2552 เป็นการพิจารณาปัจจัยสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปและทบทวนแผนกลยุทธ์สำหรับกรอบการดำเนินงานต่อไปอีก 3 ปีข้างหน้า

แผนกลยุทธ์ฉบับแรก ปี พ.ศ. 2547 - 2549

การดำเนินการจัดทำแผนกลยุทธ์ สหกรณ์การเกษตรผู้เลี้ยงและค้าสัตว์อ่างทอง จำกัด ได้แต่งตั้งคณะทำงานในการจัดทำแผนกลยุทธ์ จำนวน 23 คน ประกอบด้วย คณะกรรมการดำเนินการ 12 คน ฝ่ายจัดการสหกรณ์ 5 คน ผู้นำสมาชิก(ประธาน/เลขานุการกลุ่ม) 4 คน และผู้ตรวจสอบกิจการ 2 คน โดยมีทีมวิทยากรซึ่งเป็นผู้แทนจาก ธ.ก.ส. 1 คน ผู้สอบบัญชี 1 คน เจ้าหน้าที่ส่งเสริมสหกรณ์ และนักวิชาการสหกรณ์ในกลุ่มส่งเสริมและพัฒนาการบริหารการจัดการสหกรณ์ รวม 7 คน เป็นที่ปรึกษา ดำเนินการตามขั้นตอนและแนวทางการปฏิบัติในการจัดทำแผนกลยุทธ์สหกรณ์ จนครบถ้วนทั้ง 11 ขั้นตอน ในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอก (SWOT Analysis) ที่มีผลกระทบต่อการดำเนินธุรกิจของสหกรณ์ มีดังนี้

การวิเคราะห์ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอกของสหกรณ์

โอกาส

1. สมาชิกให้ความร่วมมือกับสหกรณ์เป็นอย่างดี
2. สมาชิกมีการปรับเปลี่ยนอาชีพเป็นการทำนามากขึ้น
3. สมาชิกมีความเชื่อมั่นในสินค้าของสหกรณ์
4. มีสมาชิกทั้งจังหวัด

อุปสรรค

1. มีคู่แข่งขันที่มีการปรับกลยุทธ์ลดราคาแข่งขันอยู่เสมอ
2. ไม่มีแหล่งระบายผลผลิตของสมาชิกได้
3. ราคาผลผลิตของสมาชิกต้องขายราคาต่ำกว่าต้นทุนการผลิต
4. สมาชิกไม่ส่งชำระหนี้ตามกำหนด
5. สมาชิกใช้เงินกู้ผิดวัตถุประสงค์
6. มีกองทุนฟื้นฟูฯ ทำให้สมาชิกไม่ยอมชำระหนี้

การวิเคราะห์ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายในของสหกรณ์

จุดแข็ง

1. สหกรณ์ตั้งอยู่ในทำเลที่เหมาะสม
2. มีระบบการจัดการด้านการเงินที่เป็นระบบใช้ได้ดี
3. มีสินค้าด้านปัจจัยการผลิตการเกษตรหลากหลายชนิดและมีคุณภาพเป็นที่เชื่อถือของสมาชิก
4. มีการบริการขนส่งสินค้าถึงบ้านโดยรวดเร็ว และทั่วถึง
5. มีการสำรวจและให้สั่งสินค้าทางโทรศัพท์
6. มีการบริหารการจัดการที่ดีขึ้นเรื่อย ๆ
7. มีสินค้าด้านปัจจัยการผลิต มีบุคคลภายนอกมาซื้อถือว่าแข่งขันได้

จุดอ่อน

1. ไม่มีรถยนต์ขนส่งสินค้าบริการสมาชิกได้ทันเวลา
2. พนักงานไม่เพียงพอ ทำให้บริการล่าช้า
3. เงินทุนไม่เพียงพอ
4. สหกรณ์ยังไม่สามารถลงทุนในด้านเทคโนโลยีที่จำเป็นได้
5. สหกรณ์ยังขาดการประชาสัมพันธ์ให้สมาชิกทราบ
6. ขาดการประสานงานที่ดีระหว่างคณะกรรมการกับฝ่ายจัดการ

7. พนักงานยังต้องปรับการให้บริการแบบประทับใจมากขึ้น
8. สินค้าบางชนิดมีราคาแพงกว่าท้องตลาด
9. สินค้าขาดเป็นบางช่วง และไม่มีที่เก็บสินค้าเป็นการเฉพาะ
10. มีการขายเชื่อให้กับสมาชิกทำให้มียอดซื้อเพิ่ม

จากนั้นจึงกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ และกลยุทธ์สหกรณ์ ดังนี้.-

วิสัยทัศน์

สหกรณ์การเกษตรผู้เลี้ยงและค้าสัตว์อ่างทอง จำกัด

เป็นองค์กรที่มุ่งพัฒนาธุรกิจสหกรณ์ โดยมุ่งเน้นธุรกิจจัดหาสินค้ามาจำหน่าย เพื่อให้สามารถแข่งขันกับเอกชนได้ สนับสนุนการทำเกษตรอินทรีย์เพื่อลดต้นทุนการผลิต และเอื้ออาทรต่อชุมชน

พันธกิจ

1. พัฒนาธุรกิจรวมซื้อ
2. ส่งเสริมอาชีพสมาชิกสหกรณ์
3. จัดกิจกรรมเพื่อสมาชิกและชุมชน
4. พัฒนารูปแบบการบริหารจัดการ

เป้าประสงค์

1. ปรับปรุงการบริหารการจัดการให้มีประสิทธิภาพ
2. จัดหาสินค้าที่มีคุณภาพและราคายุติธรรม
3. เพื่อให้สมาชิกลดรายจ่ายและมีรายได้เพิ่มขึ้นโดยการทำเกษตรอินทรีย์
4. เพื่อจัดสวัสดิการให้สมาชิก เจ้าหน้าที่ และชุมชน

กลยุทธ์

1. กลยุทธ์เสริมสร้างแหล่งเงินทุนและสร้างความเข้มแข็งแก่สหกรณ์
2. กลยุทธ์พัฒนาปรับปรุงเครือข่ายกระจายสินค้าสหกรณ์
3. กลยุทธ์พัฒนาปรับปรุงสำนักงานเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการให้บริการแก่สมาชิก
4. กลยุทธ์เพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการเพื่อเพิ่มรายได้ของสมาชิก
5. กลยุทธ์ขยายการประชาสัมพันธ์
6. กลยุทธ์สร้างสัมพันธ์อันดีระหว่างสหกรณ์และชุมชนในแดนดำเนินงานสหกรณ์

แผนปฏิบัติการ (Action Plan) ปี พ.ศ. 2547 - 2549
สหกรณ์การเกษตรผู้เลี้ยงและค้าสัตว์อ่างทอง จำกัด
ระยะเวลาตั้งแต่วันที่ 1 เมษายน 2547 ถึงวันที่ 31 มีนาคม 2549

แผนงาน/โครงการ	กิจกรรม	ผู้รับผิดชอบ	เป้าหมาย	งบประมาณ (บาท)	ปีที่ 1 2547	ปีที่ 2 2548	ปีที่ 3 2549
1. โครงการระดมหุ้น	1. ประชาสัมพันธ์ให้สมาชิกถือหุ้นพิเศษ จำนวน 200,000 บาท สหกรณ์จ่ายคืนให้สมาชิก 10,000 ละ 100 บาท เป็นเวลา 3 ปี 2. ดำเนินการตามโครงการ 3. สรุป / ประเมินผลโครงการ	ผู้จัดการและคณะกรรมการดำเนินการ	ระดมเงินทุนจากสมาชิกเพิ่มขึ้น 200,000 บาท	ค่าส่งเสริมการถือหุ้น 2,000 บาท	✓	✓	✓
2. โครงการระดมเงินฝากออมทรัพย์ / ประจำ	1. รับเงินฝากจากสมาชิกและสหกรณ์อื่น จำนวน 3,000,000 บาท ในเวลา 3 ปี 2. ดำเนินการตามโครงการ 3. สรุป / ประเมินผลโครงการ	ผู้จัดการและคณะกรรมการดำเนินการ	รับฝากเงินจำนวน 3,000,000 บาท	ดอกเบี้ยจ่าย 60,000 บาท	✓	✓	✓
3. โครงการติดตามเร่งรัดหนี้เงินกู้ค้างชำระเกิน 5 ปี	1. ติดตามหนี้เงินกู้จากสมาชิกจำนวน 100,000 บาท ในเวลา 3 ปี โดยจ่ายค่าตอบแทน 10% ของต้นเงินที่สหกรณ์ได้รับ 2. ดำเนินการตามโครงการ 3. สรุป / ประเมินผลโครงการ	เจ้าหน้าที่สินเชื่อ และผู้จัดการ	ติดตามหนี้เงินกู้จากสมาชิกที่ค้างเกิน 5 ปี จำนวน 100,000 บาท	จ่ายค่าตอบแทน 10,000 บาท	✓	✓	✓
4. โครงการขยายเครือข่ายจำหน่ายสินค้า	1. เพิ่มจุดจำหน่ายสินค้า โดยคัดเลือกจุดจำหน่ายที่สามารถสนองความต้องการสมาชิกจำนวนมากก่อน อย่างน้อยปีละ 1 จุด 2. ดำเนินการตามโครงการ 3. สรุป / ประเมินผลโครงการ	ผู้จัดการและคณะกรรมการดำเนินการ	เพิ่มจุดจำหน่ายสินค้าปีละ 1 จุด	จ่ายค่าเบี้ยประชุม 2,500 บาท	✓	✓	✓

แผนงาน/ โครงการ	กิจกรรม	ผู้ รับผิดชอบ	เป้าหมาย	งบ ประมาณ (บาท)	ปีที่ 1 2547	ปีที่ 2 2548	ปีที่ 3 2549
5. โครงการ สร้างที่เก็บ สินค้า / โกดัง	1. จัดทำโครงการเสนอขออนุมัติ 2. หาสถานที่และแบบแปลน 3. ประมาณการค่าก่อสร้าง 4. จัดหาทุนดำเนินการ 5. แต่งตั้งกรรมการผู้รับผิดชอบ 6. ดำเนินการจัดซื้อจัดจ้าง 7. จัดสร้างอาคารเก็บสินค้า 8. ดำเนินการตามโครงการ 9. สรุป / ประเมินผลโครงการ	ผู้จัดการ และคณะ กรรม การ ดำเนินการ	สร้างอาคาร เก็บสินค้าของ สหกรณ์ จำนวน 1 หลัง	1,000,000 บาท			✓
6. โครงการ จัดซื้อ อุปกรณ์ สำนักงาน	1. สำรวจความจำเป็นในการจัดซื้อ 2. แต่งตั้งอนุกรรมการจัดซื้อ 3. ดำเนินการจัดซื้อ 4. ติดตามผลโครงการ 5. สรุป / ประเมินผลโครงการ	ผู้จัดการ และคณะ กรรม การ ดำเนินการ	ซื้อ คอมพิวเตอร์ 1 เครื่อง	50,000 บาท	✓		
7. โครงการ อบรมผู้นำ ของสหกรณ์	1. จัดประชุม/สัมมนาผู้นำสมาชิก และเชิญวิทยากรบรรยายพิเศษ เกี่ยวกับการเพิ่มประสิทธิภาพการ บริหารการจัดการธุรกิจสหกรณ์ 2. ดำเนินการตามโครงการ 3. สรุป / ประเมินผลโครงการ	ผู้จัดการ และคณะ กรรม การ ดำเนินการ	จัดประชุม/ สัมมนาผู้นำ สมาชิก ปีละ 1 ครั้ง จำนวน 50 คน	ค่าใช้จ่าย 3,000 บาท	✓	✓	✓
8. โครงการ สนับสนุน กิจกรรม ชุมชน	1. บริจาคเงินเพื่อสนับสนุน กิจกรรมชุมชน 2. ดำเนินการตามโครงการ 3. สรุป / ประเมินผลโครงการ	ผู้จัดการ และคณะ กรรม การ ดำเนินการ	เพื่อสนับสนุน กิจกรรมชุมชน	ปีละ 500 บาท	✓	✓	✓
9. โครงการ จัดตั้งกลุ่ม สตรีสหกรณ์	1. ประสานงานกับส่วนราชการ 2.ดำเนินการตามโครงการ 3. สรุป / ประเมินผลโครงการ	ผู้จัดการ และคณะ กรรม การ ดำเนินการ	จัดตั้งกลุ่มสตรี สหกรณ์เพิ่ม	-			✓

ที่มา : แผนกลยุทธ์สหกรณ์การเกษตรผู้เลี้ยงและค้าสัตว์อ่างทอง

แผนกลยุทธ์ฉบับแรก ปี พ.ศ. 2550 - 2552

หลังจากประสบความสำเร็จในการดำเนินการตามแผนกลยุทธ์ฉบับแรก ปี 2547-2549 ในระดับที่พึงพอใจแล้ว สหกรณ์ได้มีการทบทวนแผนกลยุทธ์อีกครั้งหนึ่งจากการติดตามแนะนำ ของเจ้าหน้าที่ส่งเสริมสหกรณ์ ที่กรมส่งเสริมสหกรณ์มีนโยบายให้สหกรณ์ที่เคยได้รับการสนับสนุนงบประมาณจากทางราชการ ทบทวนแผนกลยุทธ์เมื่อดำเนินการตามแผนกลยุทธ์ครบช่วงระยะเวลา 3-5 ปี ตามกำหนดแล้ว เพื่อใช้เป็นกรอบทิศทางการดำเนินงานของสหกรณ์ให้เกิดการพัฒนาปรับปรุงในการสนองความต้องการในการบริการของสมาชิก เพื่อความมั่นคงทางเศรษฐกิจและสังคม สร้างความเข้มแข็งอย่างยั่งยืนแก่สหกรณ์ต่อไป ในการทบทวนแผนกลยุทธ์ฉบับที่ 2 ปี 2550-2552 สหกรณ์การเกษตรผู้เลี้ยงและค้าสัตว์อ่างทอง จำกัด ได้วิเคราะห์ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอกและภายใน โดยวิเคราะห์ (SWOT Analysis) ได้ดังนี้.-

การวิเคราะห์ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอกของสหกรณ์

<u>โอกาส</u>

1. สมาชิกให้ความร่วมมือในการทำกิจกรรมต่างๆ และอุดหนุนสหกรณ์เป็นอย่างดี
2. เกษตรกรสมาชิกปรับเปลี่ยนอาชีพมาทำนามากขึ้น
3. สมาชิกมีความเชื่อมั่นและไว้วางใจในราคา มาตรฐานสินค้า ที่สหกรณ์จัดจำหน่าย
4. มีตัวแทนจำหน่ายสินค้าเข้าร่วมประชุมกลุ่มสมาชิกให้ความรู้เกี่ยวกับการทำการเกษตรและแนะนำการใช้ผลิตภัณฑ์ พร้อมแจกตัวอย่างสินค้าให้สมาชิกทดลองใช้ หรือจัดทำแปลงสาธิตพิสูจน์คุณภาพของสินค้าให้เห็น
5. มีตัวแทนจำหน่ายเป็นสปอนเซอร์ในการเลี้ยงอาหารกลางวันและมอบของสมนาคุณแก่สมาชิกทุกคนที่เข้าร่วมประชุมกลุ่มสมาชิกและประชุมใหญ่สามัญประจำปีของสหกรณ์
6. มีเครือข่ายพันธมิตรทางการค้ากับสหกรณ์และร้านค้า ทำให้จำหน่ายสินค้าได้เพิ่มขึ้น
7. สหกรณ์มีแดนดำเนินงานครอบคลุมทุกอำเภอในจังหวัด จึงมีสมาชิกกระจายอยู่ทั้งจังหวัด และเกษตรกรทุกอำเภอสามารถสมัครเข้าเป็นสมาชิกและใช้บริการจากสหกรณ์
8. ทำเลที่ตั้งของสหกรณ์ตั้งอยู่บนทางสัญจรของเกษตรกรและประชาชนทั่วไปที่ผ่านมายังจังหวัดอ่างทอง มีการจัดตลาดนัดสัปดาห์ละ 2 วัน และมีพื้นที่สำหรับจอดยานพาหนะ จึงเป็นที่รู้จักของผู้สัญจรทั่วไปว่า สหกรณ์จัดจัดหน่ายสินค้าเกษตรจำพวกปุ๋ยและยาปราบศัตรูพืช
9. ได้รับความไว้วางใจจากเครือข่ายสหกรณ์นำเงินมาฝากเพื่อเป็นทุนหมุนเวียนสำหรับการดำเนินธุรกิจจัดหาสินค้ามาจำหน่าย

10. ได้รับการสนับสนุนส่งเสริมเงินกู้กองทุนพัฒนาสหกรณ์จากกรมส่งเสริมสหกรณ์ เพื่อเป็นทุนหมุนเวียนระยะสั้น 1 ปี สำหรับจัดหาสินค้ามาจำหน่าย และเพื่อฟื้นฟูอาชีพสมาชิก รวมถึงธุรกิจของสหกรณ์หลังจากประสบอุทกภัย ปี 2549 ปลอดดอกเบี้ย ระยะเวลา 3 ปี

<u>อุปสรรค</u>

1. คู่แข่งขันที่มีการปรับกลยุทธ์ลดราคาแข่งขันอยู่เสมอ

2. สหกรณ์ถูกปรับลดชั้นลูกหนี้เงินกู้กองทุนพัฒนาสหกรณ์เป็นชั้น B จึงถูกเรียกอัตราดอกเบี้ยเงินกู้ยืมเพิ่มขึ้นจากร้อยละ 1 เป็นร้อยละ 3 ต่อปี

3. ราคาผลิตผลเกษตรตกต่ำ ทำให้เกษตรกรสมาชิกมีรายได้จากการขายผลผลิตต่ำกว่าราคาที่คาดหมายไว้

4. สมาชิกไม่ส่งชำระหนี้ตามกำหนด

5. ได้รับผลกระทบจากกองทุนฟื้นฟูและพัฒนาเกษตรกร ทำให้สมาชิกไม่ยอมชำระหนี้

6. เกิดอุทกภัย ทำให้พื้นที่ทำการเกษตรและบ้านเรือนของเกษตรกรสมาชิกเสียหาย

การวิเคราะห์ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายในของสหกรณ์

<u>จุดแข็ง</u>

1. สหกรณ์ตั้งอยู่ในทำเลที่เหมาะสม และมีจุดกระจายสินค้าอีก 2 แห่ง สำหรับกระจายสินค้าสู่เกษตรกรสมาชิกในเขตอำเภอโพธิ์ทอง และ อำเภอวิเศษชัยชาญ

2. มีระบบการบริหารจัดการและการควบคุมภายในที่ดี

3. มีสินค้าด้านปัจจัยการผลิตการเกษตรหลากหลายชนิด และมีคุณภาพมาตรฐานเป็นที่เชื่อถือ

4. จำหน่ายสินค้าในราคายุติธรรม และสามารถแข่งขันกับคู่ค้าได้

5. บริการจำหน่ายสินค้าทุกวัน ตั้งแต่วันจันทร์ถึงวันอาทิตย์ วันจันทร์ถึงวันศุกร์ บริการตั้งแต่เวลา 07.00 – 18.00 น.

6. มีบริการเครดิตสินค้าระยะสั้นไม่เกิน 4 เดือนแก่สมาชิก

7. มีบริการขนส่งสินค้าถึงสถานที่โดยรวดเร็ว และทั่วถึง

8. มีบริการที่ทันสมัย โดยสำรวจและให้บริการสั่งซื้อสินค้าทางโทรศัพท์

9. มีการบริหารการจัดการและการควบคุมภายในองค์กรที่ดี

10. ฝ่ายจัดการมีการทำงานที่ประสานสอดคล้องกัน และมีการทำงานเป็นทีม ภักดีต่อองค์การ

11. คณะกรรมการดำเนินการมีความรับผิดชอบ ดูแล เอาใจใส่สมาชิก

12. สมาชิกให้ความร่วมมือในการดำเนินกิจกรรมร่วมกับสหกรณ์

จุดอ่อน

1. สถานที่เก็บสินค้าไม่เพียงพอ สต๊อกสินค้าได้น้อย
2. กำไรต่อหน่วยต่ำ จึงต้องมียอดขายสูง เพื่อให้มีส่วนเหลื่อมและได้กำไรที่น่าพอใจ
3. เครือข่ายสหกรณ์ที่เป็นจุดกระจายสินค้ามีน้อย จึงเป็นอุปสรรคต่อการกระจายสู่เกษตรกรสมาชิก
4. สหกรณ์มีพาหนะขนส่งไม่เพียงพอและไม่มีเจ้าหน้าที่ทำหน้าที่ขนส่งสินค้าเป็นประจำ
5. สหกรณ์มีเงินทุนหมุนเวียนจำกัด ต้องหาแหล่งเงินทุนจากภายนอกสนับสนุน
6. สหกรณ์ไม่มีบริการตลาดกลางในการรวบรวมผลผลิตจากสมาชิกหลังเก็บเกี่ยว

จากนั้นจึงกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ และกลยุทธ์สหกรณ์ ดังนี้.-

วิสัยทัศน์

เป็นองค์กรที่มุ่งพัฒนาธุรกิจสหกรณ์ โดยมุ่งเน้นธุรกิจจัดหาสินค้ามาจำหน่าย
เพื่อให้สามารถแข่งขันกับเอกชนได้
สนับสนุนการทำเกษตรอินทรีย์เพื่อลดต้นทุนการผลิต และเอื้ออาทรต่อชุมชน

พันธกิจ :

1. พัฒนาธุรกิจรวมซื้อ
2. ส่งเสริมการทำเกษตรอินทรีย์ของสมาชิกสหกรณ์
3. จัดกิจกรรมเพื่อสมาชิกและชุมชน
4. พัฒนารูปแบบการบริหารจัดการ

เป้าประสงค์ :

1) เพื่อปรับปรุงการบริหารการจัดการให้มีประสิทธิภาพ
2) เพื่อจัดหาสินค้าที่มีคุณภาพและราคายุติธรรม
3) เพื่อให้สมาชิกลดรายจ่ายและมีรายได้เพิ่มขึ้นโดยการทำเกษตรอินทรีย์
4) เพื่อจัดสวัสดิการให้สมาชิก เจ้าหน้าที่ และชุมชน

กลยุทธ์ :

1. กลยุทธ์เสริมสร้างแหล่งเงินทุนและสร้างความเข้มแข็งแก่สหกรณ์
2. กลยุทธ์พัฒนาปรับปรุงเครือข่ายกระจายสินค้าสหกรณ์
3. กลยุทธ์พัฒนาปรับปรุงสำนักงานเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการให้บริการแก่สมาชิก
4. กลยุทธ์เพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการเพื่อเพิ่มรายได้ของสมาชิก
5. กลยุทธ์ขยายการประชาสัมพันธ์
6. กลยุทธ์สร้างสัมพันธ์อันดีระหว่างสหกรณ์และชุมชนในแดนดำเนินงานสหกรณ์

แผนปฏิบัติการ (Action Plan) ปี พ.ศ. 2550 - 2552

สหกรณ์การเกษตรผู้เลี้ยงและค้าสัตว์อ่างทอง จำกัด

ระยะเวลาตั้งแต่วันที่ 1 เมษายน 2550 ถึงวันที่ 31 มีนาคม 2552

กลยุทธ์	ลักษณะการดำเนินงาน (กิจกรรม)	โครงการ/แผนงาน	ตัวชี้วัด/งบประมาณ		
			ปี 2550	ปี 2551	ปี 2552
1.กลยุทธ์เสริมสร้างแหล่งเงินทุนและสร้างความเข้มแข็งแก่สหกรณ์	1. ให้สมาชิกถือหุ้นพิเศษ จำนวน 150,000 บาท ในระยะเวลา 3 ปี โดยสหกรณ์เพิ่มหุ้นให้สมาชิก จำนวน 1 หุ้น มูลค่าหุ้นละ 10 บาท ต่อ 1,000 บาท	1. โครงการระดมหุ้นในช่วงต่อเนื่องระยะเวลาพักชำระหนี้สมาชิกสหกรณ์และหลังพักหนี้	50,000 บาท	50,000 บาท	50,000 บาท
	2. รับฝากเงินจากสมาชิกและสหกรณ์อื่น ประมาณ 3,200,000 บาท	2. โครงการระดมเงินฝากออมทรัพย์ / ประจำ เพื่อส่งเสริมการออมและเชื่อมโยงธุรกิจ			
		- จากสมาชิก	2 แสน บาท	2 แสน บาท	2 แสน บาท
		- จากสหกรณ์อื่น	3 ล้าน บาท	3 ล้าน บาท	3 ล้าน บาท
	3. ติดตามหนี้เงินกู้ค้างชำระเกิน 5 ปี จากสมาชิก จำนวน 150,000 บาท ในระยะเวลา 3 ปี โดยจ่ายค่าตอบแทน 10% ของต้นเงินที่สหกรณ์ได้รับ	3. โครงการติดตามเร่งรัดหนี้เงินกู้ค้างชำระเกิน 5 ปี	5 หมื่น บาท	5 หมื่น บาท	5 หมื่น บาท

กลยุทธ์	ลักษณะการดำเนินงาน (กิจกรรม)	โครงการ/แผนงาน	ตัวชี้วัด/งบประมาณ		
			ปี 2550	ปี 2551	ปี 2552
2.กลยุทธ์พัฒนาปรับปรุงเครือข่ายกระจายสินค้าสหกรณ์	1. สำรวจจุดจำหน่ายที่สหกรณ์ใช้เป็นเครือข่ายกระจายสินค้าแก่สมาชิก	1. โครงการพัฒนาปรับปรุงเครือข่ายจำหน่ายสินค้าสหกรณ์	3 ปี 2 จุด		
2.กลยุทธ์พัฒนาปรับปรุงเครือข่ายกระจายสินค้าสหกรณ์ (ต่อ)	2. ตั้งงบประมาณค่าใช้จ่ายเพื่อเป็นค่าปรับปรุงสถานที่เพื่อทำการขยายต่อเติมอาคารเก็บสินค้า	- จัดสรรงบประมาณเป็นค่าใช้จ่ายในการปรับปรุงสถานที่ ซึ่งสหกรณ์ใช้เป็นเครือข่ายกระจายสินค้า จำนวน 2 แห่ง	ปีละ 5 หมื่นบาท		
3.กลยุทธ์พัฒนาปรับปรุงสำนักงานเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการให้บริการแก่สมาชิก	1. จัดหาอุปกรณ์สำนักงานให้เหมาะสมต่อการดำเนินกิจการ	1. โครงการจัดซื้ออุปกรณ์สำนักงาน	2 หมื่นบาท	2 หมื่นบาท	2 หมื่นบาท
	2. ทาสีภายในอาคารสำนักงานและร้านค้าสหกรณ์ปรับปรุงต่อเติมห้องประชุม	2. โครงการปรับปรุงสำนักงาน ห้องประชุมและร้านค้าสหกรณ์	1 แสนบาท	1 แสนบาท	1 แสนบาท
	3. เพิ่มชั้นวางแสดงสินค้าให้เพียงพอต่อปริมาณสินค้าที่เพิ่มขึ้น และสะดวกต่อการควบคุมดูแลและจัดจำหน่าย	3. โครงการปรับปรุงพื้นที่จัดวางสินค้า	-	1 แสนบาท	-
4.กลยุทธ์เพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการเพื่อเพิ่มรายได้ของสมาชิก	1. จัดประชุมสัมมนาผู้นำสมาชิก และสมาชิกให้มีความรู้และเข้าใจเกี่ยวกับการเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการธุรกิจสหกรณ์	1. โครงการอบรมสัมมนาผู้นำสหกรณ์	2 หมื่นบาท	2 หมื่นบาท	2 หมื่นบาท
	2. แนะนำและสนับสนุนให้เกษตรกรสมาชิกใช้ปุ๋ยอินทรีย์เพื่อลดต้นทุนการผลิตและปลอดภัยจากสารเคมี	2. โครงการส่งเสริมการใช้ปุ๋ยอินทรีย์	3 พันบาท	3 พันบาท	3 พันบาท

กลยุทธ์	ลักษณะการดำเนินงาน (กิจกรรม)	โครงการ/แผนงาน	ตัวชี้วัด/งบประมาณ		
			ปี 2550	ปี 2551	ปี 2552
5.กลยุทธ์ขยายการประชาสัมพันธ์	1. สำรวจปัญหาที่มีผลกระทบต่อการชำระหนี้	1. โครงการให้การศึกษาอบรมผลกระทบจากการชำระหนี้ของสมาชิกและนโยบายการจัดการหนี้ของกองทุนฟื้นฟูและพัฒนาเกษตรกร	ปีละไม่เกิน 2 ครั้ง	ปีละไม่เกิน 2 ครั้ง	ปีละไม่เกิน 2 ครั้ง
	2. จัดอบรมผู้นำสมาชิกและสมาชิกลูกหนี้สหกรณ์ให้มีความรู้และเข้าใจถึงผลกระทบจากการชำระหนี้ของสมาชิก และนโยบายการจัดการหนี้ของกองทุน		3 พันบาท	3 พันบาท	3 พันบาท
6.กลยุทธ์สร้างสัมพันธ์อันดีระหว่างสหกรณ์และชุมชนในแดนดำเนินงานสหกรณ์	1. ให้ความร่วมมือและสนับสนุนโครงการ / กิจกรรมต่างๆ กับขบวนการสหกรณ์	1. โครงการร่วมกิจกรรมกับขบวนการสหกรณ์ในจังหวัดอ่างทอง	2 หมื่นบาท	2 หมื่นบาท	2 หมื่นบาท
	2. บริจาคเงินและสิ่งของเพื่อสนับสนุนกิจกรรมต่างๆ ของชุมชน	2. โครงการสนับสนุนกิจกรรมชุมชน	5 พันบาท	5 พันบาท	5 พันบาท

6. แนวคิด ทฤษฎีการจัดทำแผนกลยุทธ์

ประเสริฐ ภิญโญภาสกุล (ISBN 974-9587-23-2 : 56) ได้ให้ความหมายกลยุทธ์ไว้ดังนี้

กลยุทธ์ คือ การระบุแนวทางในการแข่งขันว่า องค์กรจะทำอย่างไรเพื่อมุ่งบรรลุสู่พันธกิจและวัตถุประสงค์ขององค์กร โดยกลยุทธ์ควรได้รับการปรับให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ เปรียบเสมือนกับเรือใบที่หันหัวเรือมุ่งสู่เกาะที่เป็นจุดหมาย เมื่อสภาวะแวดล้อมคือคลื่นลมเปลี่ยนแปลงไปก็จะต้องปรับใบของเรือให้เหมาะสมด้วย เพื่อให้เรือยังคงมุ่งสู่เป้าหมายเช่นเดิม

การวางแผนกลยุทธ์ (Strategic Planning)

แผนกลยุทธ์ เป็นเครื่องมือที่สำคัญยิ่งอย่างหนึ่งในปัจจุบันที่แสดงถึงแนวทางการดำเนินงานที่แยบยลขององค์กร เพื่อให้บรรลุเป้าประสงค์หรือความสำเร็จที่คาดหวังไว้

สาเหตุหลักที่ต้องมีการวางแผนเชิงกลยุทธ์ เนื่องจากทุกหน่วยงานมี "ข้อจำกัด" ในด้านต่างๆ ทั้งภายในและภายนอกหน่วยงาน แต่หน่วยงานยังมีความจำเป็นต้องดำเนินงานเพื่อให้บรรลุเป้าประสงค์ที่ได้กำหนดไว้ ดังนั้น แผนกลยุทธ์จึงเป็นแนวทางการดำเนินงานที่สอดคล้องกับศักยภาพภายในหน่วยงานและแนวโน้มของสถานการณ์ภายนอก และเป็นเอกสารข้อความที่ช่วยให้ฝ่ายต่างๆ ทำงานไปในทิศทางที่สอดคล้องกัน ตลอดถึงเป็นเครื่องมือในกระบวนการเรียนรู้ของหน่วยงาน

การบริหารเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management)

การบริหารเชิงกลยุทธ์ เป็นกระบวนการปฏิบัติงานที่มีการดำเนินการอย่างเป็นระบบตั้งแต่การคิดก่อนทำหรือการวางแผนกลยุทธ์ การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ ตลอดถึงการควบคุมติดตามและประเมินผล

แผนกลยุทธ์กับการบริหารจัดการสหกรณ์

การจัดทำแผนกลยุทธ์ที่จะส่งผลต่อการนำไปปฏิบัติอย่างจริงจังนั้น จะต้องเริ่มต้นจากการสร้างความเข้าใจเรื่องกระบวนการจัดทำแผนกลยุทธ์ และการชี้ให้เห็นประโยชน์และความสำคัญของแผนกลยุทธ์แก่ฝ่ายบริหารจัดการสหกรณ์เสียก่อน สำหรับขั้นตอนของกระบวนการจัดทำแผนกลยุทธ์นั้น ความสำคัญอยู่ที่การเปิดโอกาสให้ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องได้เข้าสู่กระบวนการระดมความคิดร่วมกันเพื่อกำหนดทิศทางของสหกรณ์ ซึ่งนอกจากจะได้รับทราบสถานการณ์ที่เป็นอยู่ของสหกรณ์ ทราบจุดแข็ง จุดอ่อน สิ่งที่เป็นโอกาส และอุปสรรคแล้ว ยังจะ

ช่วยให้การตัดสินใจเป็นไปอย่างเหมาะสมสอดคล้องกับสภาพความเป็นจริง โดยมิได้ใช้ประสบการณ์ส่วนตัวมาตัดสินใจ และเกิดความผิดพลาดอย่างที่เคยเป็นมาในอดีตอีกต่อไป

เมื่อผ่านขั้นตอนของการจัดทำแผนกลยุทธ์แล้ว จะเข้าสู่ขั้นตอนของการนำแผนกลยุทธ์ไปใช้ในทางปฏิบัติ หมายถึง คณะกรรมการดำเนินการจะต้องพิจารณานำกลยุทธ์ที่มีความสำคัญเร่งด่วนกำหนดเป็นนโยบาย เพื่อขออนุมัติงบประมาณในการจัดทำแผนงาน/โครงการในแต่ละปีต่อไป

กระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์

โดยทั่วไปกระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์จะประกอบด้วยขั้นตอนพื้นฐาน 4 ขั้นคือ

1. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม
2. การกำหนด(วางแผน)กลยุทธ์
3. การดำเนินกลยุทธ์(การนำแผนไปปฏิบัติ)
4. การติดตามประเมินผล

การจัดการเชิงกลยุทธ์จึงเป็นการตัดสินใจและปฏิบัติตามที่ได้ตัดสินใจนั้น โดยการนำเอากลยุทธ์หรือวิธีปฏิบัติที่มีประสิทธิภาพมาใช้เพื่อให้สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรได้ในอนาคต

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม เป็นสิ่งที่สำคัญมากเพราะจะทำให้ทราบถึงสถานะของกิจการในปัจจุบันว่าเป็นอย่างไร การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมจะประกอบด้วยการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก เพื่อพิจารณาถึงโอกาสและอุปสรรคของกิจการ และการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน เพื่อพิจารณาจุดแข็งและจุดอ่อนของกิจการ ซึ่งผลที่ได้จะนำไปใช้เป็นฐานในการวางแผนต่อไป

การกำหนดกลยุทธ์ คือ การพัฒนาแผนงานรวมในระยะยาวของกิจการขึ้นมา โดยต้องอยู่บนรากฐานของโอกาส อุปสรรค จุดแข็ง และจุดอ่อน ที่กิจการมีอยู่เพื่อกำหนดและเลือกกลยุทธ์หรือวิธีปฏิบัติที่ดีที่สุด เพื่อการบรรลุเป้าหมายของกิจการ โดยทั่วไปการที่กิจการจะประสบความสำเร็จนั้น ต้องอาศัยกลยุทธ์หลายๆ กลยุทธ์ เพื่อองค์กรจะได้มีทางเลือกในการจัดสรรทรัพยากร กลยุทธ์ที่เป็นไปได้หลายกลยุทธ์ที่กำหนดขึ้นมาจะต้องมีความสอดคล้องกับสภาพแวดล้อมต่างๆ ซึ่งจะช่วยกำหนดทิศทางของกิจการ กลยุทธ์ต่างๆ จะต้องเปรียบเทียบข้อดี/ข้อเสีย เพื่อพิจารณาว่ากลยุทธ์ไหนที่มีความสอดคล้องกับทรัพยากรและความสามารถที่กิจการมีและสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันได้ดีที่สุด

การดำเนินกลยุทธ์ เป็นการถ่ายทอดแผนการต่าง ๆ ไปสู่การปฏิบัติด้วยการดำเนินงานในรายละเอียดเฉพาะเจาะจง จะเป็นการดำเนินงานที่เกี่ยวกับการตัดสินใจประจำวันที่เป็นการ

จัดสรรทรัพยากรของกิจการ หัวใจสำคัญของการดำเนินกลยุทธ์ภายในกิจการ คือ ความสอดคล้องระหว่างกลยุทธ์ โครงสร้างและวัฒนธรรม โครงสร้างระบบบริหารของกิจการโดยรวม แต่โดยทั่วไปผู้บริหารระดับกลางและระดับล่างจะเป็นผู้รับผิดชอบดำเนินกลยุทธ์ของกิจการ

การติดตามประเมินผล เป็นการตรวจสอบกิจกรรมที่ทำและผลการดำเนินงานของกิจการ เพื่อเปรียบเทียบผลการดำเนินงานจริงกับผลการดำเนินงานที่ต้องการ ที่ได้มีการวางแผนไว้ เพื่อผู้บริหารจะได้นำเอาข้อมูลเหล่านี้ไปดำเนินการแก้ไขปัญหาของกิจการ ข้อมูลที่ผู้บริหารได้รับจากผู้ใต้บังคับบัญชาจะต้องมีความชัดเจน รวดเร็ว การควบคุมจึงจะมีประสิทธิภาพ เพราะการควบคุมที่มีข้อมูลป้อนกลับอย่างทันทีนั้น จะสามารถชี้ให้เห็นถึงจุดอ่อนของการดำเนินกลยุทธ์ก่อนหน้านี้ได้

กระบวนการวางแผนกลยุทธ์

แผนกลยุทธ์ประกอบด้วยองค์ประกอบที่สำคัญ ได้แก่ การกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ เป้าหมาย ขององค์กรและกำหนดกลยุทธ์ในการดำเนินงาน โดยมีรายละเอียด ดังนี้

วิสัยทัศน์ (Vision)

วิสัยทัศน์ หมายถึง ความคาดหวังในอนาคตขององค์กรที่ต้องการจะเป็น (โดยมิได้กำหนดวิธีการไว้) เป็นข้อความซึ่งกำหนดทิศทางของพันธกิจ เป็นสถานภาพอย่างใดอย่างหนึ่งที่องค์กร มุ่งหมาย มุ่งหวังหรือประสงค์จะเป็นหรือจะมีในอนาคต ในการกำหนดวิสัยทัศน์ขององค์กร มีประเด็นที่ควรพิจารณา อาทิ

(1) ลักษณะของวิสัยทัศน์ที่ดี

- มีความชัดเจน และสามารถนำไปปฏิบัติได้ (Implement ability)
- มีขอบเขต (Scope) ของการปฏิบัติงาน
- มีความชัดเจน และสามารถนำไปปฏิบัติได้ (Implement ability)
- เป็นภาพเชิงบวก (Positive image) ที่ทุกคนในองค์กรมุ่งมั่นศรัทธาและสะท้อนถึงความเป็นเลิศขององค์กร
- เป็นข้อความในเชิงบวก ปลุกเร้า (Motivating) และดึงดูดใจ (Inspiring)
- ทั้งผู้นำและสมาชิกทุกคนในองค์กรมีส่วนร่วม (Participation) ในการกำหนด
- คำนึงถึงความต้องการ (Needs) ของผู้มารับบริการเป็นสำคัญ (Customer Oriented)
- มีความสอดคล้องกับค่านิยม (Values) และนโยบายขององค์กร
- มีความสอดคล้องกับแนวโน้มในอนาคต (Future trend)

(2) ปัจจัยในการกำหนดวิสัยทัศน์

- ข้อมูลข่าวสาร (Information) ทั้งภายในและภายนอกองค์กร
- องค์ความรู้ (Knowledge) ของบุคลากรในองค์กรนั้นๆ
- ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ (Creativity) ที่ปราศจากการ "ยึดติด" กับรูปแบบหรือวิธีการเดิมๆ
- ความคาดหวัง (Expectation) ของผู้มีส่วนได้เสีย (Stakeholders) ขององค์กร
- การผสมผสาน จินตนาการและดุลยพินิจ ในด้านศักยภาพและความสามารถของบุคลากร ตลอดจนทักษะ และประสบการณ์ในลักษณะองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning organization)
- ความสามารถในการคิดวิเคราะห์สภาพแวดล้อมขององค์กรและแนวโน้มต่างๆ ได้อย่างแม่นยำด้วยวิธีการเชิงระบบ (Systemic approach)
- เป็นการกำหนดทางเลือก (Alternatives) ขององค์กรในการเดินไปสู่อนาคตว่า จะใช้กลยุทธ์ใดเป็นตัวนำ
- เป็นการรวมพลังของความมุ่งมั่นต่อการสร้างนวัตกรรม (Innovative) เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างเป็นรูปธรรม

(3) ประโยชน์ของวิสัยทัศน์ต่อการบริหารองค์กร

- เป็นการกำหนดอนาคต (Future oriented) ที่ทุกคนศรัทธา
- เป็นการฟันฝ่าความท้าทายใหม่ (New challenge) ไม่หลงไปกับความสำเร็จในอดีต
- การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน ก่อให้เกิดการทำงานเป็นทีม (Team work) โดยมีความมุ่งมั่นไปสู่จุดหมายเดียวกัน

พันธกิจ (Mission)

พันธกิจ หมายถึง การกำหนดขอบเขตของงานหรือบทบาทหน้าที่ที่องค์กรต้องทำในลักษณะอาณัติ (Mandate) หรือตามกฎหมาย เพื่อให้องค์กรบรรลุวิสัยทัศน์ที่กำหนดไว้ หรือเป็นภารกิจตามยุทธศาสตร์ (ตามแผนชาติ ตามนโยบายของรัฐบาล ตามนโยบายของรัฐมนตรี ฯลฯ) เกี่ยวกับพันธกิจ มีประเด็นที่ควรศึกษาในรายละเอียด ดังนี้

(1) ข้อความพันธกิจ (Mission Statement)

ข้อความพันธกิจ จะเป็นการแสดงแนวคิดและวิธีการดำเนินงาน เพื่อบรรลุวิสัยทัศน์ที่กำหนด เป็นการระบุภารกิจที่องค์กรนั้น พยายามจะบรรลุและจะระบุขอบเขตการปฏิบัติการขององค์กรเกี่ยวกับผลผลิตและการให้บริการ ข้อความพันธกิจที่ชัดเจนจะอธิบายถึง

ค่านิยมและลำดับความสำคัญต่างๆ ขององค์กร และบ่งบอกถึงทิศทางในอนาคตขององค์กร โดยจะกำหนดขอบเขตเพื่อเสนอแนะการกำหนดกลยุทธ์

(2) ความสำคัญในการกำหนดพันธกิจให้ชัดเจน

- เพื่อเป็นหลักสำคัญในการกำหนด เป้าประสงค์ และทิศทางขององค์กร
- เพื่อกำหนดหลักเกณฑ์มาตรฐานในการจัดสรรทรัพยากรขององค์กร
- เพื่อความสะดวกในการแปลความหมายของเป้าประสงค์ในโครงสร้างการทำงาน การออกแบบงาน และกำหนดความรับผิดชอบภายในองค์กร ด้วยวิธีการซึ่งคำนึงถึงต้นทุน เวลา และตัวชี้วัดการทำงานที่สามารถประเมินผลและควบคุมผลงานได้

(3) แนวทางการกำหนดพันธกิจจะต้องตอบคำถามต่อไปนี้

- อะไรคือเหตุผลในการก่อตั้งหรือคงอยู่ขององค์กร และอะไรคือจุดมุ่งหมายพื้นฐานขององค์กร
- ลักษณะเด่นหรือเอกลักษณ์ขององค์กรคืออะไร
- ความแตกต่างด้านพันธกิจขององค์กรกับองค์กรอื่นในช่วง 3 - 5 ปีข้างหน้า
- กลุ่มประชาชนผู้รับบริการหลักคือกลุ่มใด
- ผลผลิตและบริการที่สำคัญในปัจจุบันและอนาคตคืออะไร
- ลักษณะประโยชน์ด้านเศรษฐกิจที่สำคัญคืออะไร
- ความเชื่อ ค่านิยม และปรัชญาขององค์กรคืออะไร

เป้าประสงค์ (Goal)

เป้าประสงค์ หมายถึง การกำหนดสิ่งที่ต้องการในอนาคต ซึ่งองค์กรจะต้องพยายามให้ เกิดขึ้น หรือผลลัพธ์/ผลสำเร็จที่องค์กรต้องการบรรลุถึง โดยทั่วไปจะเป็นข้อความที่กล่าวอย่างกว้างๆ ถึงผลลัพธ์ของบริการอันเนื่องมาจากหน้าที่หลักขององค์กร โดยจะต้องสอดคล้องกับพันธกิจที่กำหนดไว้ และหน่วยงานย่อยภายในองค์กรควรมีเป้าประสงค์ของตนเองที่ชัดเจนและสนับสนุนซึ่งกันและกัน

ลักษณะของเป้าประสงค์ที่ดี มีดังนี้ คือ

- ขยายหลักการ สาระสำคัญที่ระบุในวิสัยทัศน์ / พันธกิจ ให้มีความเป็นรูปธรรมมากขึ้น
- ระบุถึงกลุ่มเป้าหมายที่องค์กรต้องการจะมอบสิ่งที่มีคุณค่าให้
- ระบุคุณค่า ผลประโยชน์ ความเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นต่อกลุ่มเป้าหมาย
- ต้องเป็นรูปธรรม กล่าวคือ สามารถแปลงให้เป็นกิจกรรมที่ง่ายต่อการมอบหมาย

และการกระจายงาน

- ต้องเป็นไปได้ในการใช้ทรัพยากรและกำลังคนที่มีอยู่จริง
- ต้องสามารถจัดการกับเรื่องต่างๆ ได้หลายๆ เรื่องพร้อมๆ กันในคราวเดียว
- ต้องเกี่ยวข้องกับความอยู่รอดขององค์กร

กลยุทธ์ (Strategy)

กลยุทธ์ หมายถึง แนวทางหรือวิธีการทำงานที่แยบยล เพื่อให้บรรลุเป้าประสงค์โดยทั่วไป กลยุทธ์ไม่ควรเป็นวิธีการทำงานตามปกติ แต่ควรเป็นแนวทาง วิธีการที่มีอุบาย กลวิธีที่แยบยล (ในเชิงบวก) สำหรับการทำงานภายใต้ข้อจำกัดต่างๆ

ในปัจจุบันได้มีการกล่าวถึงคำว่า กลยุทธ์หรือยุทธศาสตร์กันอย่างแพร่หลาย แต่โดยทั่วไปแล้ว คำว่ายุทธศาสตร์จะใช้ในความหมายที่กว้างกว่ากลยุทธ์ อาทิเช่น ยุทธศาสตร์ชาติ ยุทธศาสตร์กระทรวง ฯลฯ ส่วนในระดับกรมควรใช้คำว่ากลยุทธ์ และอาจมีกลวิธีหรือแนวทางปฏิบัติลดหลั่นกันลงไป

กลยุทธ์จะได้จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในองค์กร (จุดแข็ง จุดอ่อน) และวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร (โอกาส อุปสรรค) แล้วนำมาวิเคราะห์หาตำแหน่งของสหกรณ์ (Position analysis) และกำหนดกลยุทธ์ต่างๆ ในลำดับถัดไป

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมที่ง่ายที่สุด คือ การใช้วิธีวิเคราะห์ที่นิยมเรียกว่า "การวิเคราะห์สวอท" หรือ SWOT analysis เกิดจากอักษรตัวแรก 4 ตัวมารวมกัน ดังนี้คือ

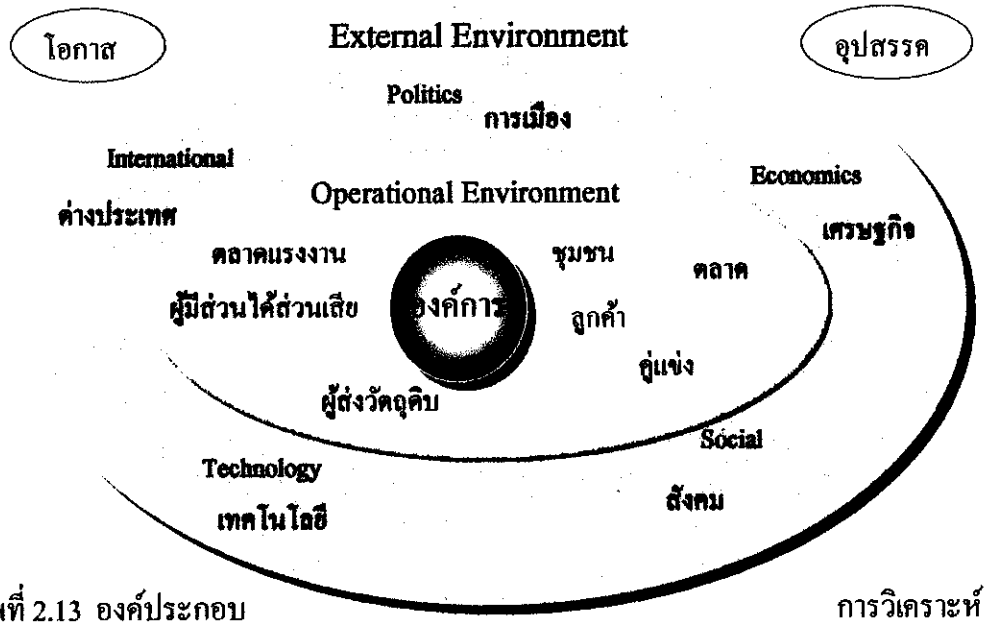
S = Strengths (จุดแข็ง)

W = Weaknesses (จุดอ่อน)

O = Opportunities (โอกาส)

T = Threats (อุปสรรค หรือ ข้อจำกัด)

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก (External environment) เป็นการวิเคราะห์ปัจจัยตัวแปร 2 ตัว คือ โอกาส (Opportunities) และอุปสรรค (threats) ซึ่งอยู่ภายนอกองค์กร ซึ่งปกติแล้วผู้บริหารขององค์กรไม่สามารถควบคุมได้ในระยะสั้น เป็นปัจจัยที่มีความเคลื่อนไหวเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ และมีผลกระทบเกี่ยวข้องกับองค์กรโดยตรงซึ่งได้แก่ปัจจัยที่เกี่ยวกับงาน (task environment) และปัจจัยทางสังคม (societal environment) ดังรายละเอียดในภาพที่ 13 สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกที่อยู่โดยรอบสหกรณ์ ที่มีผลกระทบต่อการดำเนินงานสหกรณ์



ภาพที่ 2.13 องค์ประกอบการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกโดยทั่วไป

ที่มา : วีระศักดิ์ ตุลยาพร ชุดวิชากลยุทธ์ในการบริหารธุรกิจ,โครงการฝึกอบรมหลักสูตร สหกรณ์มินิ เอ็มอีเอ ทางไกล โดยความร่วมมือระหว่างคณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ กับกรมส่งเสริมสหกรณ์ กระทรวงเกษตรและสหกรณ์

ส่วนการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน (Internal environment) เป็นการวิเคราะห์อีก 2 ตัว คือ จุดแข็ง (strengths) และ จุดอ่อน (weaknesses) ซึ่งโดยปกติแล้วผู้บริหารระดับสูงไม่สามารถควบคุมได้ในระยะสั้นเช่นเดียวกัน อันได้แก่โครงสร้าง (structure) วัฒนธรรม (culture) และทรัพยากร (resources) จุดแข็งที่สำคัญจะกลายเป็นความสามารถหลัก (core competencies) ซึ่งจะนำมาใช้เพื่อสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน (competitive advantage)

ขั้นตอนและแนวทางปฏิบัติในการจัดทำแผนกลยุทธ์สหกรณ์

ขั้นตอนที่ 1 การประชุมหารือระหว่างทีมที่ปรึกษาและฝ่ายบริหารจัดการสหกรณ์เพื่อการวางแผนและเตรียมการ

การดำเนินการในขั้นตอนนี้มีจุดมุ่งหมายเพื่อให้ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง คือ ทีมที่ปรึกษา คณะกรรมการดำเนินการ และฝ่ายจัดการสหกรณ์ ได้ทำความเข้าใจถึงบทบาท ภารกิจ ที่ทุกฝ่ายจะต้องปฏิบัติ เพื่อให้การจัดทำแผนกลยุทธ์เป็นไปตามความมุ่งหวัง คือ ให้การจัดทำแผนกลยุทธ์สหกรณ์เกิดจากการมีส่วนร่วมของฝ่ายบริหารจัดการภายใต้คำแนะนำ ส่งเสริม และสนับสนุน ของทีมที่ปรึกษาและสามารถนำไปใช้ประโยชน์ในการปฏิบัติได้อย่างแท้จริง

ขั้นตอนที่ 2 การให้การศึกษาอบรมเพื่อสร้างความเข้าใจเรื่องการจัดทำแผนกลยุทธ์สหกรณ์

- กลุ่มเป้าหมาย : คณะกรรมการดำเนินการ ฝ่ายจัดการ และผู้นำสมาชิก
- ผู้ดำเนินการ : ทีมที่ปรึกษา
- ประเด็นการให้การศึกษาอบรม
  - (1) ความสำคัญและประโยชน์ในการจัดทำแผนกลยุทธ์สหกรณ์
  - (2) แนวคิดเรื่องการบริหารจัดการ
  - (3) กระบวนการจัดทำแผนกลยุทธ์
  - (4) บทบาทหน้าที่ของฝ่ายต่าง ๆ ที่จะเข้ามามีส่วนร่วมในการจัดทำแผนฯ
- อุปกรณ์ที่ใช้ / เครื่องมือ
  - (1) Power point
  - (2) เอกสารสรุป
  - (3) การบรรยาย และอภิปรายแลกเปลี่ยนความคิดเห็น

ขั้นตอนที่ 3 การเก็บรวบรวมข้อมูล และการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับปัจจัยสภาพแวดล้อมต่าง ๆ มีขั้นตอนดำเนินการ ดังนี้

1. การกำหนดองค์ประกอบของปัจจัยสภาพแวดล้อม และประเด็นในการวิเคราะห์ของปัจจัยสภาพแวดล้อมด้านต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานสหกรณ์ (ได้จากการประชุมหารือระหว่างทีมที่ปรึกษาและฝ่ายบริหารจัดการสหกรณ์)
2. การรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลปัจจัยสภาพแวดล้อมด้านต่าง ๆ ดำเนินการโดยทีมที่ปรึกษาร่วมกันกับฝ่ายบริหารจัดการสหกรณ์
3. วิเคราะห์และนำเสนอผลกระทบจากปัจจัยสภาพแวดล้อมในประเด็นที่เป็นโอกาส อุปสรรค จุดแข็ง และจุดอ่อนของสหกรณ์ โดยทีมที่ปรึกษาและผู้จัดการสหกรณ์

ขั้นตอนที่ 4 การประชุมระดมความคิดระหว่างทีมที่ปรึกษาและฝ่ายบริหารจัดการสหกรณ์ เพื่อพิจารณาโอกาส อุปสรรค จุดแข็ง และจุดอ่อนของสหกรณ์

การดำเนินการในขั้นตอนนี้ เป็นการนำเสนอผลของการวิเคราะห์ โอกาส อุปสรรค จุดแข็ง และจุดอ่อน ของสหกรณ์ แก่คณะกรรมการดำเนินการและฝ่ายจัดการสหกรณ์ ซึ่งอาจต้องดำเนินการหลายครั้งจนกว่าจะแน่ใจว่า คณะกรรมการดำเนินการและฝ่ายจัดการสหกรณ์ได้รับรู้และเข้าใจถึงผลกระทบของปัจจัยสภาพแวดล้อมต่าง ๆ ที่ส่งผลกระทบต่อการดำเนินงานของสหกรณ์ ในลักษณะที่เป็นโอกาส อุปสรรค จุดแข็ง และจุดอ่อน โดยทีมที่ปรึกษาจะต้องเข้าไปมีส่วนร่วมในฐานะเป็นผู้ดำเนินการอภิปรายในที่ประชุม และพยายามสร้าง

บรรยากาศการประชุมให้เกิดการมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นอย่างกว้างขวางและได้ข้อสรุปที่จะนำไปใช้ในขั้นตอนในการกำหนดทิศทางการดำเนินงานของสหกรณ์ต่อไป

ขั้นตอนที่ 5 การประชุมระดมความคิดระหว่างทีมที่ปรึกษาและฝ่ายบริหารจัดการสหกรณ์ เพื่อการกำหนดทิศทางการดำเนินงานของสหกรณ์

การดำเนินการในขั้นตอนนี้ มีจุดมุ่งหมายเพื่อสร้างโอกาสให้คณะกรรมการดำเนินการ ฝ่ายจัดการ และทีมที่ปรึกษา ได้มีส่วนร่วมในการระดมความคิด เพื่อกำหนด

- วิสัยทัศน์
- ภารกิจ
- วัตถุประสงค์ และเป้าหมาย

การประชุมระดมความ คิดควรดำเนินการหลายครั้งจนกว่าทีมที่ปรึกษาจะมั่นใจว่าทุกฝ่ายได้ทำความเข้าใจและเห็นตรงกันในเรื่องของทิศทางการดำเนินงานสหกรณ์

ขั้นตอนที่ 6 การประชุมระดมความคิดระหว่างทีมที่ปรึกษาและฝ่ายบริหารจัดการสหกรณ์ เพื่อการกำหนดกลยุทธ์สหกรณ์

การดำเนินการในขั้นตอนนี้ ทีมที่ปรึกษาและผู้จัดการสหกรณ์อาจต้องมีการประชุมเชิงปฏิบัติการกันก่อนเพื่อจัดทำตาราง SWOT Matrix และลองยกร่างประเด็นกลยุทธ์สำหรับภารกิจและวัตถุประสงค์ต่างๆ เพื่อเป็นร่างสำหรับการนำเสนอในที่ประชุมกรรมการดำเนินการ เพื่อการอภิปรายระดมความคิดในการหาข้อสรุปสำหรับประเด็นการกำหนดกลยุทธ์ของสหกรณ์

ขั้นตอนที่ 7 การจัดทำ (ร่าง) แผนกลยุทธ์สหกรณ์

ทีมที่ปรึกษากับผู้จัดการและเจ้าหน้าที่สหกรณ์ ที่ได้รับมอบหมายเป็นผู้รับผิดชอบในการจัดทำ (ร่าง) แผนกลยุทธ์

ขั้นตอนที่ 8 การประชุมคณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์ เพื่อลงมติเห็นชอบในแผนกลยุทธ์สหกรณ์เพื่อการกำหนดเป็นนโยบายและนำไปใช้ในการปฏิบัติ

การประชุมคณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์ในขั้นตอนนี้ มีวาระการประชุมที่สำคัญ 3 ประการ คือ

- การลงมติเห็นชอบในแผนกลยุทธ์สหกรณ์ที่จะใช้เป็นนโยบายของสหกรณ์
- การคัดเลือกกลยุทธ์ที่สำคัญสำหรับการพัฒนาเป็นแผนงาน/โครงการของสหกรณ์
- การมอบหมายให้ฝ่ายจัดการจัดทำแผนปฏิบัติการ พร้อมงบประมาณ (รายปี)

ขั้นตอนที่ 9 การจัดทำ (ร่าง) แผนปฏิบัติการโดยฝ่ายจัดการสหกรณ์

ฝ่ายจัดการสหกรณ์ดำเนินการจัดทำร่างแผนปฏิบัติการ (แผนงาน/โครงการ) ภายใต้แผนกลยุทธ์ที่คณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์มีมติเห็นชอบ

ขั้นตอนที่ 10 การนำเสนอแผนปฏิบัติการผ่านความเห็นชอบของที่ประชุมคณะกรรมการดำเนินการ

การดำเนินการในขั้นตอนนี้ ถือเป็นขั้นตอนเริ่มต้นของการดำเนินกลยุทธ์โดยมติคณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์ ต้องให้ความเห็นชอบในการเสนอแผนปฏิบัติการเพื่อการลงมติให้ความเห็นชอบของที่ประชุมใหญ่ ตลอดจนการอนุมัติงบประมาณรายจ่าย เพื่อการปฏิบัติการตามนโยบายของสหกรณ์ต่อไป

ขั้นตอนที่ 11 การนำเสนอแผนกลยุทธ์ และแผนปฏิบัติการผ่านความเห็นชอบของที่ประชุมใหญ่

การดำเนินการในขั้นตอนนี้ เป็นไปเพื่อให้แผนกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการต่าง ๆ ถูกกำหนดเป็นนโยบายของสหกรณ์ และสามารถนำไปปฏิบัติการตามระยะเวลาที่กำหนดต่อไป

7. แนวคิด ทฤษฎีการตลาด พฤติกรรมผู้บริโภค และกลยุทธ์การตลาด

7.1 ความหมายของการตลาด

สมาคมการตลาดแห่งสหรัฐอเมริกา อ้างในเชาว์ โรจนแสง, ประมวลสาระชุดวิชาการบริหารการผลิตและการตลาดสหกรณ์ หน่วยที่ 8 (2549 : 10) ได้ให้คำนิยามเกี่ยวกับการตลาด (Marketing) ไว้ดังนี้ "การตลาด คือ หน้าที่ขององค์การ กระบวนการในการสร้าง การสื่อสาร การเสนอคุณค่าให้กับลูกค้า และการจัดลูกค้าสัมพันธ์ในส่วนที่เป็นประโยชน์ต่อองค์การและผู้มีส่วนได้เสีย"

โชคชัย ชยธวัช (2547 : 17 - 18) กล่าวว่า มีผู้ให้ความหมายการตลาด ไว้ดังนี้

การตลาด หมายถึง ระบบกิจกรรมของธุรกิจทั้งหมดที่เกิดขึ้นในการวางแผน (Plan) กำหนดราคา (Price) ส่งเสริม (Promotion) และจัดจำหน่าย (Distribute) ผลิตภัณฑ์ ที่สามารถตอบสนองความต้องการของตลาดเป้าหมายเพื่อที่จะบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ

การตลาด หมายถึง การทำงานของธุรกิจที่ทำให้เกิดการเคลื่อนย้ายสินค้าและบริการจากผู้ผลิตไปยังผู้บริโภคหรือผู้ใช้ ซึ่งมีความหมายในประเด็นที่สำคัญ คือ

1. การตลาดเป็นกิจกรรมทางธุรกิจ คือ มีกิจกรรมทางการตลาดหรือหน้าที่การตลาด

2. กิจกรรมธุรกิจที่ทำให้เกิดการเคลื่อนย้ายสินค้าและบริการ จากผู้ผลิตไปยังผู้บริโภคซึ่งทำให้เกิดการแลกเปลี่ยนสินค้าหรือบริการระหว่างกันกับเงินหรือของมีค่าที่ใช้แทนเงิน

ความหมายทางการจัดการ

การตลาด หมายถึง กระบวนการวางแผน บริหารแนวความคิดที่เกี่ยวกับการตั้งราคา การส่งเสริมการตลาด การจัดจำหน่าย ความคิด สินค้า บริการ เพื่อเป็นการสร้างการแลกเปลี่ยนที่ตอบสนองความพึงพอใจของบุคคลและเป้าหมายขององค์กร

7.2 ตลาดและระบบการตลาด

โชคชัย ชยธวัช (2547 : 32 - 34) กล่าวถึง ตลาดและระบบการตลาด ไว้ดังนี้

7.2.1 ตลาดตามแนวคิดของบุคคลทั่วไป หมายถึง สถานที่ผู้ซื้อและผู้ขายมารวมกลุ่มกันเพื่อทำการแลกเปลี่ยนสินค้า หรือสถานที่ใช้ในการติดต่อซื้อขายระหว่างกัน ระหว่างผู้ซื้อกับผู้ขาย ตลาดจึงสามารถแบ่งออกได้เป็น 3 ประเภท คือ

1) ตลาดตามสถานที่ เป็นตลาดที่มีตัวตน มีสถานที่เพื่อให้ลูกค้าเข้าไปเลือกซื้อสินค้าในร้านได้

2) ตลาดที่ไม่ต้องใช้สถานที่ เป็นตลาดดิจิตอล กล่าวคือ การซื้อขายสินค้าจะทำกันผ่านระบบอินเทอร์เน็ตโดยไม่มีร้านค้า

3) ตลาดรวม เป็นกลุ่มของผลิตภัณฑ์และบริการ ที่มีความสัมพันธ์กันอย่างใกล้ชิดในจิตใจของผู้บริโภค ผลิตภัณฑ์เหล่านี้ถือว่าเป็นอุตสาหกรรมที่เกี่ยวข้องกัน

7.2.2 ตลาดตามแนวความคิดทางเศรษฐศาสตร์ มีหลายความหมาย ดังนี้

ตลาด หมายถึง กิจการการซื้อขายระหว่างผู้ซื้อและผู้ขายทั้งสิ้นของผลิตภัณฑ์ชนิดใดชนิดหนึ่ง

ตลาด หมายถึง เป็นสถานที่ซึ่งกลุ่มผู้ซื้อและผู้ขายทำการเจรจาต่อรองซื้อขายในผลิตภัณฑ์ชนิดใดชนิดหนึ่ง

ตลาด หมายถึง กลุ่มผู้ซื้อและกลุ่มผู้ขายโดยทั่วไป เป็นผู้ผลิตและผู้บริโภคมาทำการต่อรอง เพื่อแลกเปลี่ยนสินค้าและบริการ

7.2.3 ระบบการตลาด ประกอบด้วย สถาบัน ที่ทำหน้าที่ตอบสนองความต้องการของลูกค้า และดำเนินการเคลื่อนย้ายคุณค่าของสินค้าและบริการจากผู้ผลิตไปยังลูกค้าหรือตลาด รวมทั้งสภาพแวดล้อมภายในและภายนอก ที่มีอิทธิพลต่อโปรแกรมการตลาดธุรกิจ

ระบบตลาดอย่างง่าย เป็นความสัมพันธ์ระหว่างผู้ผลิตและตลาด กล่าวคือ ผู้ขายและผู้ซื้อสามารถติดต่อกันได้ 4 ทาง คือ

1) ผู้ขายจะส่งสินค้าและบริการให้กับผู้ซื้อ

2) ผู้ซื้อจะจ่ายเงินเพื่อให้ได้รับสินค้าและบริการ

3) ผู้ขายจะทำการติดต่อสื่อสารไปยังตลาด เช่น การโฆษณา จดหมายตรง

4) ผู้ซื้อจะส่งข้อมูลให้กับผู้ขาย เช่น ข้อมูลเกี่ยวกับการขาย เป็นต้น

7.3 การบริหารการตลาด

โชคชัย ชยธวัช (2547 : 61 - 66) กล่าวถึง การบริหารการตลาด ไว้ดังนี้

7.3.1 ความหมายของการบริหารการตลาด หมายถึง กระบวนการในการวางแผน การบริหารแนวความคิด การตั้งราคา การส่งเสริมการขาย การจัดจำหน่าย ความคิด สินค้า บริการ เพื่อสร้างให้เกิดการแลกเปลี่ยนโดยสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การและสนองความพึงพอใจของบุคคล

7.3.2 ขั้นตอนการบริหารการตลาด มีขั้นตอนเหมือนกับการบริหารทั่วไป อันประกอบด้วย การวางแผน การปฏิบัติตามแผน การควบคุม ซึ่งแสดงให้เห็นถึงเครื่องมือการตลาดที่สำคัญ 4 ประการ ที่ประกอบด้วย ผลิตภัณฑ์ ราคา การจัดจำหน่าย และการส่งเสริมการตลาด เครื่องมือทั้ง 4 นี้ เรียกว่า ส่วนประสมการตลาด ที่ต้องมีการวางแผนเพื่อสนองความพึงพอใจของแต่ละบุคคล และการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การด้วย ดังนั้น ก่อนที่จะมีการวางแผนงานการตลาด จึงต้องเริ่มต้นจากการกำหนดและวิเคราะห์ตลาดเป้าหมาย แล้วพัฒนาแผนการตลาด เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การและตอบสนองความพึงพอใจของลูกค้าที่มี 4 ด้าน อันประกอบด้วย

1) การแก้ปัญหาของลูกค้า หรือความจำเป็นของลูกค้า

2) ต้นทุนของลูกค้า

3) ความสะดวกของลูกค้า

4) การติดต่อสื่อสารกับลูกค้า

การบริหารการตลาดหรือกระบวนการตลาด ประกอบด้วย การวิเคราะห์โอกาสทางการตลาด การวิจัยและการเลือกตลาดเป้าหมาย การออกแบบกลยุทธ์การตลาด การวางแผนโปรแกรมการตลาด การจัดองค์กร การปฏิบัติการ และการควบคุมความพยายามทางการตลาด หรืออาจหมายถึง การวิเคราะห์ การวางแผน การปฏิบัติตามแผน และการควบคุมโปรแกรมในการออกแบบ เพื่อการสร้างและการรักษาผลประโยชน์ในการแลกเปลี่ยนกับผู้ซื้อที่เป็นเป้าหมายที่จะทำให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ

จากทั้งสองความหมายนี้ จะเห็นกระบวนการของการบริหารการตลาด ซึ่งเหมือนกับกระบวนการของการบริหารทั่วไป แต่เน้นความสำคัญในการวางแผน ที่เน้นการวิเคราะห์สถานการณ์หรือโอกาสทางการตลาด

กล่าวโดยสรุป กระบวนการในการบริหารตลาด หรือกระบวนการทางการตลาด ประกอบด้วย

ขั้นที่หนึ่ง การวิเคราะห์สถานการณ์ทางการตลาด ได้แก่ การวิเคราะห์โอกาสทางการตลาด การวิเคราะห์สถานการณ์ด้านการตลาด ผลิตภัณฑ์ การแข่งขัน การจัดจำหน่าย และสภาพแวดล้อมที่เกี่ยวข้อง การวิเคราะห์ SWOT การวิจัยและการเลือกตลาดเป้าหมาย และการวิเคราะห์พฤติกรรมผู้บริโภค

ขั้นที่สอง การวางแผนการตลาด ได้แก่ การกำหนดวัตถุประสงค์ทางการตลาด และการกำหนดกลยุทธ์การตลาดทั้ง 4 ด้าน คือ กลยุทธ์ด้านผลิตภัณฑ์ กลยุทธ์ด้านราคา กลยุทธ์ด้านการจัดจำหน่าย และกลยุทธ์ด้านการส่งเสริมการตลาด

ขั้นที่สาม การปฏิบัติการทางการตลาด ได้แก่ การจัดองค์การทางการตลาด และการปฏิบัติการทางการตลาด

ขั้นที่สี่ การควบคุมทางการตลาด

7.4 พฤติกรรมผู้บริโภค

สืบค้น เมื่อวันที่ 5 เมษายน 2553 http://www.radompon.com

7.4.1 พฤติกรรมของผู้บริโภค (Consumer Behavior) หมายถึง การแสดงออกของแต่ละบุคคลที่เกี่ยวข้องโดยตรงกับการใช้สินค้าและบริการทางเศรษฐกิจ รวมทั้งกระบวนการในการตัดสินใจที่มีผลต่อการแสดงออก

7.4.2 ประโยชน์ของการศึกษาพฤติกรรมผู้บริโภค

1) ช่วยให้นักการตลาดเข้าใจถึงปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจซื้อสินค้าของผู้บริโภค

2) ช่วยให้ผู้เกี่ยวข้องสามารถหาหนทางแก้ไขพฤติกรรมในการตัดสินใจซื้อสินค้าของ ผู้บริโภคในสังคมได้ถูกต้องและสอดคล้องกับความสามารถในการตอบสนองของธุรกิจมากยิ่งขึ้น

3) ช่วยให้การพัฒนาตลาดและการพัฒนาผลิตภัณฑ์สามารถทำได้ดีขึ้น

4) เพื่อประโยชน์ในการแบ่งส่วนตลาด เพื่อการตอบสนองความต้องการของผู้บริโภค ให้ตรงกับชนิดของสินค้าที่ต้องการ

5) ช่วยในการปรับปรุงกลยุทธ์การตลาดของธุรกิจต่างๆ เพื่อความได้เปรียบคู่แข่งขัน

7.4.3 ปัจจัยที่มีผลต่อพฤติกรรมการซื้อของผู้บริโภค

1) ปัจจัยทางวัฒนธรรม เป็นปัจจัยขั้นพื้นฐานที่สุดในการกำหนดความต้องการและพฤติกรรมของมนุษย์ เช่น การศึกษา ความเชื่อ ยังรวมถึงพฤติกรรมส่วนใหญ่ที่ได้รับการยอมรับภายในสังคมใดสังคมหนึ่งโดย เฉพาะ

2) ปัจจัยทางสังคม เป็นปัจจัยที่เกี่ยวข้องในชีวิตประจำวันและมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมการซื้อ ซึ่งประกอบด้วยกลุ่มอ้างอิง ครอบครัว บทบาท และสถานะของผู้ซื้อ

3) ปัจจัยส่วนบุคคล การตัดสินใจของผู้ซื้อมักได้รับอิทธิพลจากคุณสมบัติส่วนบุคคลต่าง ๆ เช่น อายุ อาชีพ สภาวการณ์ทางเศรษฐกิจ การศึกษา รูปแบการดำเนินชีวิต วัฏจักรชีวิตครอบครัว

4) ปัจจัยทางจิตวิทยา การเลือกซื้อของบุคคลได้รับอิทธิพลจากปัจจัยทางจิตวิทยา ซึ่งจัดปัจจัยในตัวผู้บริโภคที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมการซื้อและใช้สินค้า ปัจจัยทางจิตวิทยาประกอบด้วยการจูงใจ การรับรู้ ความเชื่อและเจตคติ บุคลิกภาพและแนวความคิดของตนเอง

7.4.4 กระบวนการตัดสินใจซื้อ 5 ประการ

1) การตัดสินใจในตราสินค้า

2) การตัดสินใจเลือกผู้ขาย

3) การตัดสินใจด้านปริมาณ

4) การตัดสินใจด้านเวลา

5) การตัดสินใจด้านการชำระเงิน

7.5 กลยุทธ์การตลาด

โชคชัย ชยธวัช (2547 : 75 - 77, 85 - 86) กล่าวถึง กลยุทธ์การตลาด ไว้ดังนี้

กลยุทธ์ หมายถึง แผนการปฏิบัติการที่อธิบายถึง การจัดสรรทรัพยากรและกิจกรรมอื่นๆ ให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมและช่วยให้องค์การบรรลุเป้าหมาย หรือหมายถึงแผนอย่างกว้างซึ่งได้พัฒนาเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ในระยะยาว

กลยุทธ์การตลาด หมายถึง แผนที่กำหนดเกี่ยวกับเป้าหมายและวัตถุประสงค์ทางด้านการตลาดที่จะจูงใจให้บรรลุผลสำเร็จภายในเวลาที่กำหนดไว้ หรือวิธีการทางการตลาดที่หน่วยธุรกิจคาดหวังจะบรรลุวัตถุประสงค์ทางการตลาด หรือโปรแกรมทั้งหมดของธุรกิจสำหรับการเลือกและสร้างความพึงพอใจให้กับกลุ่มเป้าหมายทางการตลาด

ประเด็นสำคัญของการกำหนดกลยุทธ์การตลาด คือ การวิเคราะห์โอกาสทางการตลาด การกำหนดตลาด และพฤติกรรมของตลาด

การกำหนดกลยุทธ์การตลาดนั้น จำเป็นต้องวิเคราะห์ถึงปัจจัยสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอก เพื่อศึกษาถึงจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค นอกจากนี้กลยุทธ์การตลาดจะเข้าไปเกี่ยวข้องกับระบบการวางแผนการตลาด ระบบการจัดการองค์การ ระบบการปฏิบัติการทางการตลาด ระบบการควบคุมการตลาด และระบบข้อมูลทางการตลาด ซึ่งการใช้กลยุทธ์การตลาดนั้น ก็เพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้าเป้าหมายให้เกิดความพึงพอใจสูงสุด

การกำหนดกลยุทธ์การตลาดและโปรแกรมการตลาด ประกอบด้วย กลยุทธ์และส่วนประสมการตลาด 4 ด้าน คือ ด้านผลิตภัณฑ์ ด้านราคา ด้านช่องทางการจัดจำหน่าย และด้านการส่งเสริมการตลาด

เชาว์ โรจนแสง (2549 : 57) กล่าวถึง การกำหนดกลยุทธ์การตลาดไว้ว่า การกำหนดกลยุทธ์การตลาดกำหนดตามความเหมาะสมกับสภาวะแวดล้อมการตลาด ประเภทกลยุทธ์การตลาด อาจจำแนกได้ดังนี้.-

1) กลยุทธ์การเจาะตลาด (Market Penetration)
2) กลยุทธ์การพัฒนาผลิตภัณฑ์ (Product Development)
3) กลยุทธ์การพัฒนาตลาด (Market Development)
4) กลยุทธ์การเปลี่ยนธุรกิจ (Diversification)
5) กลยุทธ์ต้นทุนต่ำ (Cost Leadership)
6) กลยุทธ์สร้างความแตกต่าง (Differentiation)
7) กลยุทธ์เน้นการตลาดเฉพาะ (Niche Marketing)
8) กลยุทธ์ส่วนประสมการตลาด (Marketing Mix)

7.6 กลยุทธ์ส่วนประสมการตลาด

ส่วนประสมการตลาด เป็นองค์ประกอบของเครื่องมือการตลาดที่ใช้ดำเนินการตามวัตถุประสงค์การตลาดในตลาดเป้าหมาย Mr.Carthy ได้จัดแบ่งเครื่องมือดังกล่าวเป็น 4 กลุ่มกว้างๆ ที่เรียกว่า 4 Ps ของการตลาด ซึ่งประกอบด้วย ผลิตภัณฑ์ ราคา ช่องทางการจัดจำหน่าย และการส่งเสริมการตลาด

7.6.1 ผลิตภัณฑ์ (Product)

โชคชัย ชยธวัช (2547 : 77 - 79, 86) กล่าวว่า

ผลิตภัณฑ์ หมายถึง สิ่งที่เสนอขายโดยธุรกิจ เพื่อตอบสนองความจำเป็นหรือความต้องการของลูกค้าให้เกิดความพึงพอใจ ประกอบด้วย สิ่งที่สัมผัสได้และสัมผัสไม่ได้ เช่น บรรจุภัณฑ์ สี ราคา คุณภาพ ตราสินค้า บริการ และชื่อเสียงของผู้ขาย ผลิตภัณฑ์อาจจะเป็นสินค้า บริการ สถานที่ บุคคล หรือความคิด

ผลิตภัณฑ์ที่เสนอขายอาจมีตัวตนหรือไม่มีตัวตนก็ได้ ผลิตภัณฑ์จึงประกอบด้วย สินค้า บริการ ความคิด สถานที่ องค์กรหรือบุคคล ผลิตภัณฑ์ต้องมีอรรถประโยชน์ มีคุณค่าในสายตาของลูกค้า จึงจะมีผลทำให้ผลิตภัณฑ์สามารถขายได้

การกำหนดกลยุทธ์ด้านผลิตภัณฑ์ ต้องพยายามคำนึงถึงปัจจัยต่อไปนี้

1) ความแตกต่างของผลิตภัณฑ์ หรือความแตกต่างทางการแข่งขัน เป็นการกำหนดลักษณะผลิตภัณฑ์ให้แตกต่างจากคู่แข่งขัน และสามารถสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้าได้ ซึ่งการสร้างความแตกต่างทางการแข่งขันสามารถทำได้ด้วยวิธีการต่างๆ คือ

(1) ความแตกต่างด้านผลิตภัณฑ์

(2) ความแตกต่างด้านบริการ

(3) ความแตกต่างด้านบุคคล

(4) ความแตกต่างด้านภาพลักษณ์

2) องค์ประกอบหรือคุณสมบัติของผลิตภัณฑ์ เช่น ประโยชน์พื้นฐาน รูปลักษณ์ คุณภาพ การบรรจุภัณฑ์ ตราสินค้า ฯลฯ

3) การกำหนดตำแหน่งผลิตภัณฑ์ เป็นการออกแบบผลิตภัณฑ์ของบริษัทเพื่อแสดงตำแหน่งที่แตกต่างและมีคุณค่าในจิตใจของลูกค้าเป้าหมาย เช่น การกำหนดตำแหน่งตราสินค้า จะเป็นการออกแบบความแตกต่างของตราสินค้าหรือธุรกิจ เพื่อแสดงถึงจุดเด่นและตำแหน่งผลิตภัณฑ์ที่มีคุณค่าในจิตใจของลูกค้าเป้าหมาย

4) การพัฒนาผลิตภัณฑ์ เพื่อให้ผลิตภัณฑ์มีลักษณะใหม่และปรับปรุงให้ดีขึ้น ซึ่งต้องตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้ดียิ่งขึ้น

5) กลยุทธ์เกี่ยวกับส่วนประสมผลิตภัณฑ์และสายผลิตภัณฑ์ ได้แก่ ส่วนประสมผลิตภัณฑ์ สายผลิตภัณฑ์ สินค้าให้เลือก คุณภาพสินค้า ลักษณะ การออกแบบ ตราสินค้า การบรรจุหีบห่อ ขนาด บริการ การรับประกัน การรับคืน

7.6.2 ราคา (Price)

โชคชัย ชยธวัช (2547 : 79 - 80, 87) กล่าวว่า

ราคา หมายถึง จำนวนเงินหรือสิ่งอื่นๆ ที่มีความจำเป็นต้องจ่ายเพื่อให้ได้ผลิตภัณฑ์ หรือหมายถึง คุณค่าผลิตภัณฑ์ในรูปตัวเงิน ราคาเป็นต้นทุนของลูกค้า ผู้บริโภคจะเปรียบเทียบระหว่างคุณค่าของผลิตภัณฑ์กับราคาของผลิตภัณฑ์นั้น ถ้าคุณค่าสูงกว่าราคา ผู้บริโภคก็จะตัดสินใจซื้อ

การกำหนดกลยุทธ์ด้านราคา ต้องคำนึงถึง

1) คุณค่าที่รับรู้ในสายตาของลูกค้า ซึ่งต้องพิจารณาการยอมรับของลูกค้าใน

คุณค่าของผลิตภัณฑ์ว่าสูงกว่าราคาผลิตภัณฑ์นั้น

2) ต้นทุนสินค้าและค่าใช้จ่ายที่เกี่ยวข้อง

3) การแข่งขัน

4) ปัจจัยอื่นๆ

กลยุทธ์ด้านราคา ได้แก่ ราคาสินค้าในรายการ ส่วนลด ส่วนยอมให้ ระยะเวลาการชำระเงิน ระยะเวลาการให้สินเชื่อ

การตั้งราคาและกำหนดกลยุทธ์ด้านราคานั้น จะต้องคำนึงถึงกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย ภาวการณ์แข่งขัน ต้นทุนในการผลิต กลยุทธ์และโปรแกรมด้านราคา

7.6.3 ช่องทางการจัดจำหน่าย (Place)

โชคชัย ชยธวัช (2547 : 79 - 80, 87) กล่าวว่า

ช่องทางการจัดจำหน่าย หมายถึง โครงสร้างช่องทางซึ่งประกอบด้วยสถาบันและกิจกรรม ใช้เพื่อเคลื่อนย้ายผลิตภัณฑ์และบริการจากองค์การไปยังตลาด สถาบันที่นำผลิตภัณฑ์ออกสู่ตลาดเป้าหมาย คือ สถาบันการตลาด ส่วนกิจกรรมที่ช่วยในการกระจายตัวสินค้าประกอบด้วย การขนส่ง การคลังสินค้า และการเก็บรักษาสินค้าคงคลัง การจัดจำหน่ายจึงประกอบด้วย 2 ส่วน ดังนี้

1) ช่องทางการจัดจำหน่าย หมายถึง กลุ่มของบุคคลหรือธุรกิจที่มีความเกี่ยวข้องกับการเคลื่อนย้ายกรรมสิทธิ์ในผลิตภัณฑ์ หรือ เป็นการเคลื่อนย้ายผลิตภัณฑ์จากผู้ผลิตไปยังผู้บริโภคหรือใช้ทางธุรกิจ หรือหมายถึง เส้นทางที่ผลิตภัณฑ์และกรรมสิทธิ์ที่ผลิตภัณฑ์ถูกเปลี่ยนมือไปยังตลาด

ในระบบช่องทางการจัดจำหน่าย ประกอบด้วย ผู้ผลิต คนกลาง ผู้บริโภคหรือผู้ใช้ทางอุตสาหกรรม ซึ่งจะใช้ช่องทางตรงจากผู้ผลิตไปยังผู้บริโภคหรือผู้ใช้ทางอุตสาหกรรม และใช้ช่องทางอ้อมจากผู้ผลิตผ่านคนกลางไปยังผู้บริโภคหรือผู้ใช้ทางอุตสาหกรรม

การจัดจำหน่าย ได้แก่ ช่องทางการสนับสนุนการกระจายตัวสินค้า ความครอบคลุม การเลือกคนกลาง ทำเลที่ตั้ง สินค้าคงเหลือ การขนส่ง การคลังสินค้า การค้าปลีก และการค้าส่ง

2) การกระจายสินค้า หรือ การสนับสนุนการกระจายตัวสินค้าสู่ตลาด หมายถึง งานที่เกี่ยวข้องกับการวางแผน การปฏิบัติการตามแผน และการควบคุมการเคลื่อนย้ายวัตถุดิบ ปัจจัยการผลิต และสินค้าสำเร็จรูป จากจุดเริ่มต้นไปยังจุดสุดท้ายในการบริโภค เพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้าโดยมุ่งหวังกำไร หรือหมายถึง กิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการ

เคลื่อนย้ายตัวผลิตภัณฑ์จากผู้ผลิตไปยังผู้บริโภค หรือผู้ใช้ทางอุตสาหกรรม การกระจายสินค้าที่สำคัญ ได้แก่ การขนส่ง การเก็บรักษาสินค้า การคลังสินค้า การบริหารสินค้าคงเหลือ

7.6.4 การส่งเสริมการตลาด (Promotion)

โชคชัย ชยธวัช (2547 : 82 - 85) กล่าวว่า

การส่งเสริมการตลาด เป็นเครื่องมือการสื่อสาร เพื่อสร้างความพึงพอใจต่อตราสินค้า หรือบริการ หรือความคิด หรือต่อบุคคล โดยใช้เพื่อจูงใจให้เกิดความต้องการเพื่อเตือนความทรงจำในผลิตภัณฑ์ โดยคาดว่าจะมีอิทธิพลต่อความรู้สึก ความเชื่อ และพฤติกรรมการซื้อ เพื่อสร้างทัศนคติและพฤติกรรมการซื้อ การติดต่อสื่อสารอาจใช้พนักงานขาย ทำการขาย และการติดต่อสื่อสารที่ไม่ใช้คน

เครื่องมือในการติดต่อสื่อสารมีหลายประการ องค์การอาจเลือกใช้หนึ่ง หรือหลายเครื่องมือ ที่ต้องใช้หลักการเลือกใช้เครื่องมือการสื่อสารการตลาดแบบประสมประสานกัน โดยพิจารณาถึงความเหมาะสมกับลูกค้า ผลิตภัณฑ์ คู่แข่งขัน โดยบรรลุจุดมุ่งหมายร่วมกันได้ เครื่องมือการส่งเสริมการตลาดที่สำคัญ มีดังนี้

1) การโฆษณา เป็นกิจกรรมในการเสนอข่าวสารเกี่ยวกับองค์การและผลิตภัณฑ์ บริการ หรือความคิด ที่ต้องมีการจ่ายเงินโดยผู้อุปถัมภ์รายการ กลยุทธ์ในการโฆษณาจะเกี่ยวข้องกับ

(1) กลยุทธ์การสร้างสรรค์งานโฆษณา และยุทธวิธีการโฆษณา

(2) กลยุทธ์สื่อ

2) การขายโดยใช้พนักงานขาย เป็นการสื่อสารระหว่างบุคคลกับบุคคล เพื่อพยายามจูงใจผู้ซื้อที่เป็นกลุ่มเป้าหมายให้ซื้อผลิตภัณฑ์หรือบริการ หรือปฏิกิริยาต่อความคิด หรือเป็นการเสนอขายโดยหน่วยงานขาย เพื่อให้เกิดการขายและสร้างความสัมพันธ์อันดีกับลูกค้าที่จะต้องเกี่ยวข้องกับ

(1) กลยุทธ์การขายโดยใช้พนักงานขาย

(2) การบริหารหน่วยงานขาย

3) การส่งเสริมการขาย เป็นสิ่งจูงใจที่มีคุณค่าพิเศษที่กระตุ้นหน่วยงานขาย ผู้จัดจำหน่าย หรือผู้บริโภคคนสุดท้าย โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อให้เกิดการขายในทันทีทันใด เป็นเครื่องมือกระตุ้นความต้องการซื้อที่ใช้สนับสนุนการโฆษณา และการขายโดยใช้พนักงานขาย ซึ่งสามารถกระตุ้นความสนใจ คือ

(1) การกระตุ้นผู้บริโภค เรียกว่า การส่งเสริมการขายที่มุ่งสู่ผู้บริโภค

(2) การกระตุ้นคนกลาง เรียกว่า การส่งเสริมการขายที่มุ่งสู่คนกลาง

(3) การกระตุ้นพนักงานขาย เรียกว่า การส่งเสริมการขายที่มุ่งสู่พนักงานขาย

4) การให้ข่าวและการประชาสัมพันธ์ มีความหมาย ดังนี้

(1) การให้ข่าว เป็นการเสนอข่าวเกี่ยวกับผลิตภัณฑ์ หรือบริการ หรือตราสินค้า หรือบริษัทที่ไม่ต้องมีการจ่ายเงิน โดยผ่านสื่อกระจายเสียงหรือสื่อสิ่งพิมพ์ การให้ข่าวเป็นกิจกรรมหนึ่งของการประชาสัมพันธ์

(2) การประชาสัมพันธ์ หมายถึง ความพยายามในการสื่อสารที่มีการวางแผนโดยองค์การหนึ่ง เพื่อสร้างทัศนคติที่ดีต่อองค์การ ต่อผลิตภัณฑ์ หรือต่อนโยบายให้เกิดกับกลุ่มใดกลุ่มหนึ่ง มีจุดมุ่งหมายเพื่อส่งเสริม หรือป้องกันภาพพจน์ หรือผลิตภัณฑ์ของบริษัท

5) การตลาดทางตรง การโฆษณาเพื่อให้เกิดการตอบสนองโดยตรง และการตลาดเชื่อมตรง หรือการโฆษณาเชื่อมตรง มีความหมายแตกต่างกัน ดังนี้

(1) การตลาดทางตรง เป็นการติดต่อสื่อสารกับกลุ่มเป้าหมาย เพื่อให้เกิดการตอบสนองโดยตรง หรือหมายถึงวิธีการต่างๆ ที่นักการตลาดใช้ส่งเสริมผลิตภัณฑ์โดยตรงกับผู้ซื้อและทำให้เกิดการตอบสนองในทันที ทั้งนี้ ต้องอาศัยฐานข้อมูลลูกค้าและการใช้สื่อต่างๆ เพื่อสื่อสารโดยตรงกับลูกค้า เช่น ใช้สื่อโฆษณาและแคตตาล็อก

(2) การโฆษณาเพื่อให้เกิดการตอบสนองโดยตรง เป็นข่าวสาร การโฆษณา ซึ่งถามผู้อ่าน ผู้รับฟัง หรือผู้ชม ให้เกิดการตอบสนองกลับโดยตรงไปยังผู้ส่งข่าวสาร ซึ่งอาจจะใช้จดหมายตรง หรือสื่ออื่น เช่น นิตยสาร วิทยุ โทรทัศน์ หรือป้ายโฆษณา

(3) การตลาดเชื่อมตรงหรือการโฆษณาเชื่อมตรง หรือการตลาดผ่านสื่ออิเลคทรอนิคส์ เป็นการโฆษณาผ่านระบบเครือข่ายคอมพิวเตอร์หรืออินเตอร์เน็ต เพื่อสื่อสารส่งเสริม และขายผลิตภัณฑ์หรือบริการโดยมุ่งหวังผลกำไรจากการค้า เครื่องมือที่สำคัญในข้อนี้ประกอบด้วย การขายทางโทรศัพท์ การขายโดยใช้จดหมายตรง การขายโดยใช้แคตตาล็อก การขายทางโทรทัศน์ วิทยุ หรือหนังสือพิมพ์ ซึ่งจูงใจให้ลูกค้ามีกิจกรรมการตอบสนอง เช่น ใช้คูปองแลกซื้อ

8. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

กลุ่มวิเคราะห์ข้อมูลด้านการตลาดและธุรกิจ สำนักพัฒนาธุรกิจสหกรณ์ กรมส่งเสริมสหกรณ์ (2552 : บทคัดย่อ) ศึกษาการผลิตและการตลาดของสหกรณ์ชมรมชาวสวนมะม่วงฉะเชิงเทรา จำกัด : การทำตลาดเชิงรุกเพื่อการประชาสัมพันธ์ให้มะม่วงไทยเป็นที่รู้จักของตลาดต่างประเทศ เห็นว่า สหกรณ์ควรมีการจัดทำแผนการส่งเสริมการตลาดโดยการวิเคราะห์ SWOT

วิเคราะห์ส่วนประสมการตลาด (4P) เพื่อกำหนดวิสัยทัศน์ ภารกิจ วัตถุประสงค์ แผนงาน/โครงการ และแผนปฏิบัติการทางการตลาดเพื่อเพิ่มช่องทางการตลาดไปยังตลาดต่างประเทศให้เพิ่มขึ้นมากกว่าร้อยละ 20 เพื่อเพิ่มมูลค่าและรายได้แก่สมาชิกผู้ผลิตมะม่วงน้ำดอกไม้สีทอง โดยสหกรณ์ต้องติดตามข่าวสารในด้านราคาและปริมาณมะม่วงที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา และควรเก็บข้อมูลผลผลิตตั้งแต่เริ่มออกดอก เพื่อประมาณการผลผลิตได้ถูกต้อง

กลุ่มวิเคราะห์ข้อมูลด้านการตลาดและธุรกิจ สำนักพัฒนาธุรกิจสหกรณ์ กรมส่งเสริมสหกรณ์ (2548 : บทคัดย่อ) ศึกษาวิจัยตลาด เพื่อหาลู่ทางและโอกาสทางการตลาด สำหรับสินค้า 3 ชนิด ของสหกรณ์และกลุ่มเกษตรกร ได้แก่ ผลไม้แปรรูป ข้าวสาร และยางพารา ในรูปแบบการตลาดพาณิชย์อิเลคทรอนิกส์ (E-Marketing) เพื่อให้มีการเจรจาทางการค้าผ่านช่องทางเว็บไซต์ของกรมส่งเสริมสหกรณ์ไปสู่ตลาดต่างประเทศโดยได้รับความนิยมอย่างแพร่หลาย ซึ่งผู้นำเข้าจากประเทศสาธารณรัฐประชาชนจีนจะเริ่มสั่งสินค้าจำนวนหนึ่งแล้ว

บทที่ 3
วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ เป็นการการวิเคราะห์ข้อมูลสถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Analysis) ซึ่งเป็นกระบวนการจัดหมวดหมู่ของข้อมูลเชิงคำพูดหรือพฤติกรรม เพื่อสรุปและอภิปรายผล โดยศึกษาวิจัยจากข้อมูลทุติยภูมิในเชิงวิเคราะห์จากเอกสารรายงานกิจการประจำปี ย้อนหลัง 3 ปี ในปีบัญชี 2550 , 2551 และ 2552 แผนกลยุทธ์สหกรณ์ กลยุทธ์การตลาดของสหกรณ์ รายงานกรมตรวจบัญชีสหกรณ์ ระเบียบและข้อบังคับของสหกรณ์ เอกสารเกี่ยวกับสภาพทั่วไปของสหกรณ์ เอกสารทางวิชาการที่เกี่ยวข้อง แนวคิด ทฤษฎี และผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง มีวิธีการดำเนินงานวิจัยตามหัวข้อดังต่อไปนี้

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

การวิจัยเรื่อง "กลยุทธ์การตลาดของสหกรณ์การเกษตรผู้เลี้ยงและค้าสัตว์อ่างทอง จำกัด จังหวัดอ่างทอง" ครั้งนี้ ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง คือ สหกรณ์การเกษตรผู้เลี้ยงและค้าสัตว์อ่างทอง จำกัด

2. เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ แบ่งเป็น 2 ส่วน ประกอบด้วย

2.1 การพูดคุยไม่เป็นทางการกับคณะกรรมการดำเนินการ และฝ่ายจัดการสหกรณ์

2.2 การวิเคราะห์กลยุทธ์การตลาดของสหกรณ์ โดยใช้กลยุทธ์การตลาด (4 Ps)

3. การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลจากแหล่งข้อมูลปฐมภูมิ และทุติยภูมิ ดังนี้.-

3.1 ข้อมูลปฐมภูมิ (Primary data) เก็บรวบรวมข้อมูลโดยการสอบถามพูดคุยไม่เป็น

ทางการกับคณะกรรมการดำเนินการ และฝ่ายจัดการสหกรณ์ ในเรื่องที่เกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของสหกรณ์ แผนกลยุทธ์ กลยุทธ์การตลาดของสหกรณ์เฉพาะธุรกิจจัดหาปุ๋ยและยาปราบศัตรูพืชมาจำหน่าย โครงสร้างสหกรณ์ การบริหารจัดการสหกรณ์ การบริหารจัดการธุรกิจจัดหาปุ๋ยและยาปราบศัตรูพืชมาจำหน่าย การเงิน การตลาด การบริการ เป็นต้น

3.2 ข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary data) เก็บรวบรวมข้อมูลจากรายงานการสอบบัญชีสหกรณ์ รายงานประจำปีของสหกรณ์ ปี 2550 . 2551 , 2552 แผนกลยุทธ์สหกรณ์ กลยุทธ์การตลาดของสหกรณ์เฉพาะธุรกิจจัดหาปุ๋ยและยาปราบศัตรูพืชมาจำหน่าย ระเบียบ ข้อบังคับสหกรณ์ รายงานการประชุมต่างๆ ของสหกรณ์ เอกสารทางวิชาการ แนวคิดทฤษฎี ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง และข้อมูลจากเว็บไซต์ เป็นต้น

4. การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลแบ่งเป็น 3 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 สภาพทั่วไปของสหกรณ์ ประกอบด้วย

1. ประวัติของสหกรณ์
2. โครงสร้างของสหกรณ์
3. ผลการดำเนินงานของสหกรณ์

ตอนที่ 2 การวิเคราะห์กลยุทธ์การตลาดของสหกรณ์เฉพาะธุรกิจจัดหาปุ๋ยและยาปราบศัตรูพืชมาจำหน่าย ประกอบด้วย

1. การวางแผนการตลาดโดยใช้กลยุทธ์การตลาด 4 Ps
2. การกำหนดกลยุทธ์การตลาดของสหกรณ์เฉพาะธุรกิจจัดหาปุ๋ยและยาปราบศัตรูพืชมาจำหน่าย
3. การดำเนินงานตามกลยุทธ์การตลาดของสหกรณ์เฉพาะธุรกิจจัดหาปุ๋ยและยาปราบศัตรูพืชมาจำหน่าย

ตอนที่ 3 ปัญหาและข้อเสนอแนะ

การวิเคราะห์ข้อมูลใช้การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงพรรณนา แสดงผลการวิเคราะห์โดยการใช้ตารางและแสดงค่าสถิติเป็นร้อยละ

บทที่ 4
ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์กลยุทธ์การตลาดที่มีผลต่อการเพิ่มปริมาณธุรกิจจัดหาปุ๋ยเคมีและยาปราบศัตรูพืชมาจำหน่ายของสหกรณ์การเกษตรผู้เลี้ยงและค้าสัตว์อ่างทอง จำกัด จังหวัดอ่างทอง ได้ดำเนินการโดยการศึกษาข้อมูลจากรายงานกิจการประจำปี รายงานการสอบบัญชี แผนกลยุทธ์ กลยุทธ์การตลาดธุรกิจจัดหาปุ๋ยเคมีและยาปราบศัตรูพืชมาจำหน่ายของสหกรณ์ แบ่งการวิเคราะห์ออกเป็น 3 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 สภาพทั่วไปของสหกรณ์

ตอนที่ 2 การวิเคราะห์กลยุทธ์การตลาดของสหกรณ์

ตอนที่ 3 ปัญหาและข้อเสนอแนะ

ตอนที่ 1 สภาพทั่วไปของสหกรณ์

1.1 ประวัติของสหกรณ์

สหกรณ์การเกษตรผู้เลี้ยงและค้าสัตว์อ่างทอง จำกัด เดิมชื่อ สหกรณ์กลางผู้เลี้ยงและค้าหมูอ่างทอง จำกัด จดทะเบียนจัดตั้งเป็นสหกรณ์ ตั้งแต่ปี พ.ศ.2500 โดยมี นายวิรัตต์ ศุขะพันธุ์ สมาชิกสภาผู้แทนราษฎรจังหวัดอ่างทอง ดำรงตำแหน่งเป็นประธานกรรมการคนแรก ดำเนินธุรกิจส่งเสริมให้สมาชิกเลี้ยงสุกรมีคุณภาพและประกอบอาชีพเกษตรกรรมอื่นๆ ในปี พ.ศ. 2506 สหกรณ์ได้ซื้อที่ดิน เนื้อที่ 3 ไร่ 14 ตารางวา ตั้งอยู่ที่ตำบลศาลาแดง อำเภอเมือง จังหวัดอ่างทอง และจัดตั้งศูนย์บำรุงพันธุ์สุกร และโรงเรียนพืชกรรมอ่างทองขึ้น โดยได้รับการสนับสนุนและความร่วมมือจากคณาจารย์มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ วิทยาเขตกำแพงแสน ในการให้ความช่วยเหลือทางด้านวิชาการ ปรับปรุงพันธุ์สุกร จัดอบรมภาคทฤษฎีและปฏิบัติให้ความรู้ด้านการเกษตร เช่น การเลี้ยงกบ ปลา ทำสวน ทำไร่ ปลูกพืชผักสวนครัวแก่สมาชิกโดยไม่คิดค่าใช้จ่าย

เมื่อวันที่ 28 พฤศจิกายน 2520 สหกรณ์ได้จดทะเบียนเปลี่ยนแปลงแก้ไขชื่อสหกรณ์เป็น "สหกรณ์การเกษตรผู้เลี้ยงและค้าสัตว์อ่างทอง จำกัด" กระทั่งปี พ.ศ.2531 ได้ควบเข้ากันกับสหกรณ์ผู้เลี้ยงสุกรอ่างทอง จำกัด (ปัจจุบัน คือ สหกรณ์การปศุสัตว์อ่างทอง จำกัด) แต่ดำเนินกิจการได้เพียง 1 ปี สหกรณ์ที่ควบเข้ากันก็ประสบปัญหาการดำเนินงาน สหกรณ์ที่เกิดจาก

การควบ จึงมีมติที่ประชุมใหญ่สามัญประจำปี 2532 ด้วยคะแนนเสียงข้างมากให้แยกการควบสหกรณ์ออกกลับคืนสู่สภาพเดิม และนายทะเบียนสหกรณ์ได้มีหนังสือ ด่วนที่สุด ที่ กษ 1107/1410 ลงวันที่ 12 กรกฎาคม 2532 ให้สหกรณ์การเกษตรผู้เลี้ยงและค้าสัตว์อ่างทอง จำกัด ที่มีมติที่ประชุมใหญ่ให้แยกออกจากการควบกับสหกรณ์ผู้เลี้ยงสุกรอ่างทอง จำกัด แล้วดำเนินการจดทะเบียนสหกรณ์ใหม่ และโอนทรัพย์สินตามบัญชีรายการทรัพย์สิน/หนี้สินเดิม ก่อนการควบสหกรณ์ให้กับสหกรณ์การเกษตรผู้เลี้ยงและค้าสัตว์อ่างทอง จำกัด ส่วนรายได้หรือทรัพย์สินที่เกิดขึ้นระหว่างการควบสหกรณ์ให้แบ่งคนละครึ่ง สหกรณ์การเกษตรผู้เลี้ยงและค้าสัตว์อ่างทอง จำกัด จึงจดทะเบียนจัดตั้งสหกรณ์ใหม่ตามพระราชบัญญัติสหกรณ์ พ.ศ. 2511 ประเภท สหกรณ์การเกษตร เมื่อวันที่ 12 กันยายน พ.ศ. 2533 มีสมาชิกแรกตั้ง 792 คน สำนักงานแห่งแรก ตั้งอยู่เลขที่ 18 ตำบลตลาดหลวง อำเภอเมือง จังหวัดอ่างทอง ซึ่งได้มาโดยการเช่าตึกแถว 2 ชั้น 1 คูหา ตั้งอยู่ในซอยด้านหลังตลาดสดอำเภอเมืองอ่างทอง เริ่มดำเนินธุรกิจเมื่อวันที่ 15 พฤศจิกายน 2533 ตามวัตถุประสงค์ของการจัดตั้งสหกรณ์ ในการแก้ไขปัญหาความเดือดร้อนของสมาชิกในเรื่องของต้นทุนการเลี้ยงสุกร และการออกอาชญาบัตรสำหรับฆ่าและชำแหละสุกรแก่สมาชิก เนื่องจากรัฐบาลได้ตรากฎหมายให้ผู้ที่จะดำเนินกิจการฆ่าและชำแหละสุกรต้องปฏิบัติตามกฎหมายที่กำหนดและได้รับอนุญาตจากทางราชการ จึงมีการผูกขาดกิจการจากผู้มีอิทธิพล ทำให้เกษตรกรสมาชิกผู้เลี้ยงสุกรได้รับความเดือดร้อนจากการกดราคารับซื้อสุกรมีชีวิตจากผู้มีอิทธิพลที่เป็นเจ้าของเขียงหมู ต่อมารัฐบาลได้ปรับปรุงแก้ไขกฎ ระเบียบของทางราชการ โดยอนุญาตให้สหกรณ์การเกษตรที่มีสมาชิกประกอบอาชีพเลี้ยงสุกร ทำหน้าที่ออกอาชญาบัตรสำหรับฆ่าและชำแหละสุกรให้แก่สมาชิกที่มีคุณสมบัติตามหลักเกณฑ์ที่ราชการกำหนดได้เอง สหกรณ์การเกษตรผู้เลี้ยงและค้าสัตว์อ่างทอง จำกัด จึงได้ให้บริการออกอาชญาบัตร รวมทั้งให้บริการอื่นๆ ได้แก่ สินเชื่อและรับเงินฝากสมาชิกเป็นธุรกิจหลัก

ปี พ.ศ. 2542 รัฐบาลได้ตราพระราชบัญญัติกองทุนฟื้นฟูและพัฒนาเกษตรกรขึ้นถือใช้ แต่เนื่องจากมีการเปลี่ยนแปลงทางการเมือง จึงทำให้การฟื้นฟูและพัฒนาเกษตรกรเกิดการชะงักงัน ล่าช้า และไม่เป็นไปตามเจตนารมณ์ ส่งผลให้เกิดหนี้ค้างชำระในสหกรณ์

ปี พ.ศ. 2542-2545 เกิดปัญหาราคาสุกรมีชีวิตตกต่ำ สมาชิกผู้เลี้ยงสุกรประสบปัญหาขาดทุนอย่างมาก เป็นผลให้สมาชิกต้องยุติและเลิกเลี้ยงสุกรหลายราย ประกอบกับในระหว่างนั้น ข้าวเปลือกมีราคาดี สมาชิกส่วนใหญ่จึงหันไปประกอบอาชีพทำนาแทนการเลี้ยงสุกร ทำให้สหกรณ์ต้องปรับเปลี่ยนวิธีการดำเนินงานจากการส่งเสริมให้สมาชิกประกอบอาชีพเลี้ยงสุกรเป็นการทำนาปลูกข้าวหรืออาชีพเกษตรอย่างอื่นตามความสามารถของสมาชิก เพื่อให้ครอบครัวสมาชิกมีรายได้พอเพียงต่อการดำรงชีพหรือเก็บออมไว้ใช้ในอนาคต

ปี พ.ศ.2543-2544 รัฐได้ขยายเส้นทางคมนาคมถนนสายเลี่ยงเมือง จึงทำให้ที่ดินเนื้อที่ 3 ไร่ 14 ตารางวา ที่สหกรณ์ซื้อไว้ตั้งแต่ปี พ.ศ.2506 ถูกเวนคืนและตกเป็นทางหลวงหมายเลข 334 ตอนเลี่ยงเมืองอ่างทอง ตามาตรา 15 และ 32 แห่งพระราชบัญญัติว่าด้วยการเวนคืนอสังหาริมทรัพย์ พ.ศ.2530 จำนวน 2 ไร่ 2 งาน 10 ตารางวา คงเหลือที่ดินเป็นของสหกรณ์เพียง 2 งาน 4 ตารางวา

เพื่อเตรียมการปรับเปลี่ยนแนวทางการดำเนินธุรกิจ สหกรณ์จึงมีมติที่ประชุมใหญ่ประจำปี 2546 ให้สหกรณ์ย้ายที่ทำการโดยก่อสร้างอาคารสำนักงานแห่งใหม่บนที่ดินที่เหลือจากการเวนคืน เป็นอาคารคอนกรีต 3 ชั้น 2 คูหา และ 2 ชั้น 2 คูหา รวม 4 คูหา มีขนาดความกว้าง 22 เมตร ลึก 8 เมตร บนที่ดินที่อดีตประธานกรรมการยกให้แก่สหกรณ์ ริมถนนสายอ่างทอง-โพธิ์ทอง ตรงสี่แยกถนนเลี่ยงเมือง ซึ่งเป็นทางสัญจรหลักใจกลางเมืองอ่างทอง อันเป็นทำเลที่เหมาะสมต่อการค้าขายเป็นอย่างยิ่ง และสหกรณ์ได้ย้ายไปยังสำนักงานแห่งใหม่เมื่อวันที่ 28 สิงหาคม 2547 เลขที่ 99/ 3-5 ถนนสายอ่างทอง-โพธิ์ทอง หมู่ที่ 2 ตำบลศาลาแดง อำเภอเมืองอ่างทอง จังหวัดอ่างทอง และในปี พ.ศ. 2547 นี้เอง สหกรณ์ได้รับการสนับสนุนเงินงบประมาณประจำปี พ.ศ.2547 ตามโครงการส่งเสริมการจัดทำแผนกลยุทธ์ของสหกรณ์จากกรมส่งเสริมสหกรณ์ เพื่อเป็นกรอบทิศทางการดำเนินงานของสหกรณ์ ฉบับแรก ในช่วงระยะเวลา 3 ปี (1 เมษายน 2547-31 มีนาคม 2549) ในช่วงปี 2547-2549 ที่ดำเนินการตามแผนกลยุทธ์และกลยุทธ์การตลาด ในส่วนของธุรกิจจัดหาสินค้ามาจำหน่าย จำพวกปุ๋ยและยาปราบศัตรูพืช โดยดำเนินการตามกลยุทธ์การตลาด พร้อมกับวางแผนไว้ว่าจะขยายจุดจำหน่ายสินค้าเพิ่มขึ้น 2 จุด ในเขตอำเภอวิเศษชัยชาญ และอำเภอโพธิ์ทองแห่งละ 1 จุด แต่การขยายจุดจำหน่ายสินค้ายังไม่ประสบผลสำเร็จเพราะสหกรณ์มีทุนดำเนินงานน้อย กระนั้นก็ตามการดำเนินการตามกลยุทธ์การตลาดในส่วนอื่นยังส่งผลให้ยอดจำหน่ายปุ๋ยและยาปราบศัตรูพืช ปี 2547-2548 มีปริมาณเพิ่มขึ้น แต่กลับเพิ่มในสัดส่วนที่ลดลงในปี 2549 เนื่องจากจังหวัดอ่างทองประสบอุทกภัยอย่างรุนแรง ทำให้พื้นที่การเกษตรเสียหายเป็นจำนวนมาก และเกิดน้ำท่วมขังนานถึง 3 เดือน จึงไม่สามารถทำการเกษตรได้ หลังจากดำเนินการตามแผนกลยุทธ์ฉบับแรกเสร็จสิ้นลง สหกรณ์ได้มีการจัดทำและทบทวนแผนกลยุทธ์อีกครั้งเป็นฉบับที่ 2 ปี 2550-2552 (1 เมษายน 2550-31 มีนาคม 2552) ได้มีการวิเคราะห์ปัจจัยสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป และกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ และกลยุทธ์ให้สอดคล้องกับสภาพการณ์ โดยในปี 2550 สหกรณ์ได้รับการคัดเลือกให้เป็นสหกรณ์การเกษตรที่มีกิจกรรมเด่นในระดับจังหวัด ทางด้านการจัดหาสินค้ามาจำหน่ายแก่สมาชิก การจัดร้าน การบริการสมาชิก และมีสินค้าหลากหลายตรงกับความต้องการของสมาชิก ตามมาตรฐาน Q-shop จากกรมวิชาการเกษตร ประเภทปุ๋ยและวัตถุมีพิษ และขยายจุดจำหน่ายสินค้าอำเภอละ 1 แห่ง รวม 2 จุด ได้เป็นผลสำเร็จ ทำให้ผลประกอบการ

ในช่วงปี 2550-2552 มีปริมาณยอดจำหน่ายปุ๋ยและยาปราบศัตรูพืชสูงขึ้นเป็นอย่างมาก นับเป็นผลสำเร็จในการดำเนินกลยุทธ์การตลาดของสหกรณ์

1.2 โครงสร้างของสหกรณ์

สหกรณ์การเกษตรผู้เลี้ยงและค้าสัตว์อ่างทอง จำกัด มีการจัดโครงสร้างการบริหารงานอย่างเหมาะสม จึงทำให้การบริหารงานสหกรณ์เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผล ดังนี้

1.2.1 สมาชิก สมาชิกสหกรณ์มีส่วนร่วมในการดำเนินกิจการของสหกรณ์ตามสิทธิและหน้าที่ ที่กำหนดในข้อบังคับ ได้แก่ (1) การเข้าร่วมประชุมใหญ่สามัญประจำปี และประชุมกลุ่มปีละ 2 ครั้ง เพื่อร่วมแสดงความคิดเห็น ให้ข้อเสนอแนะ ใช้สิทธิออกเสียงลงคะแนนตามหลักประชาธิปไตยเพื่อพัฒนาปรับปรุงการดำเนินงานของสหกรณ์ให้เกิดประโยชน์ต่อสมาชิกโดยรวม ต่อสหกรณ์ และต่อสังคมชุมชนที่แวดล้อมสหกรณ์ (2) การถือหุ้นเพิ่มและนำเงินฝากสหกรณ์เพื่อเพิ่มทุนดำเนินงานสำหรับการดำเนินกิจการสนองตอบความต้องการด้านบริการของสมาชิก (3) การอุดหนุนใช้บริการในสหกรณ์ ซื้อสินค้าที่สหกรณ์จัดหามาจำหน่ายตามความต้องการของสมาชิก กู้ยืมเงินและส่งชำระหนี้ตรงตามกำหนดสัญญา เพื่อลดต้นทุนและประหยัดค่าใช้จ่ายในการประกอบอาชีพและดำรงชีวิตตามแนวทางเศรษฐกิจพอเพียง (4) การให้ความร่วมมือกับสหกรณ์และสังคมชุมชนในกิจกรรมต่างๆ เพื่อการสาธารณประโยชน์ เช่น ร่วมทำบุญทอดกฐินผ้าป่า ทำบุญปันน้ำใจแก่เด็กกำพร้าผู้ด้อยโอกาส ผู้ยากไร้ที่ไร้ที่อยู่อาศัย สนับสนุนกิจกรรมกีฬาแก่เด็กนักเรียน เป็นต้น

1.2.2 คณะกรรมการดำเนินการ สหกรณ์มีคณะกรรมการดำเนินการมาจากการเลือกตั้ง 14 คน ประกอบด้วย ประธานกรรมการ รองประธานกรรมการ เลขานุการ เหรัญญิก และกรรมการอีก 10 คน ซึ่งเป็นผู้แทน(ประธาน/เลขานุการกลุ่ม)ที่มีความรู้ความสามารถและมีลักษณะผู้นำที่ได้รับการเลือกตั้งจากอำเภอต่างๆ ทำให้สหกรณ์สามารถติดต่อและประสานงานกับสมาชิกได้ทั่วถึง แม้ว่าสหกรณ์จะมีแดนดำเนินงานกระจายอยู่ทุกอำเภอในจังหวัดอ่างทอง โดยสหกรณ์กำหนดให้มีการประชุมคณะกรรมการดำเนินการอย่างน้อยเดือนละ 1 ครั้ง เพื่อติดตามผลการดำเนินงานของสหกรณ์ทุกเดือน พิจารณาพัฒนา ปรับปรุง หรือแก้ไขปัญหาของสมาชิกและสหกรณ์ ร่วมกับฝ่ายจัดการ โดยมีที่ปรึกษาสหกรณ์ เจ้าหน้าที่ส่งเสริมสหกรณ์ ผู้สอบบัญชี หรือผู้ที่เกี่ยวข้องให้การแนะนำ และมีผู้ตรวจสอบกิจการทำหน้าที่ตรวจสอบการดำเนินงานของสหกรณ์ให้เป็นไปตามระเบียบ ข้อบังคับ และกฎหมายที่เกี่ยวข้อง

1.2.3 ฝ่ายจัดการ สหกรณ์มีการกำหนดตำแหน่งงานตามลักษณะการดำเนินกิจการในแต่ละธุรกิจ และคัดเลือก บรรจุบุคคลเข้าทำงานได้อย่างเหมาะสม ประกอบด้วย รอง

ผู้จัดการ เจ้าหน้าที่การตลาด 2 คน เจ้าหน้าที่สินเชื่อ และเจ้าหน้าที่บัญชี รวมถึงลูกจ้างชั่วคราว(แบกปุ๋ย ,แม่บ้าน) ซึ่งส่วนใหญ่อยู่ในวัยทำงาน ขยัน ซื่อสัตย์ และอุทิศเวลาให้แก่สหกรณ์ โดยผลัดเปลี่ยนหมุนเวียนกันทำงานทุกวันจันทร์ถึงวันอาทิตย์โดยไม่มีวันหยุด มีการนำเสนอข้อมูลเปรียบเทียบผลงานกับแผนปฏิบัติงานภายใต้แผนกลยุทธ์เสนอต่อที่ประชุมคณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์ทุกเดือน จึงส่งผลให้การบริหารจัดการสหกรณ์เจริญก้าวหน้าขึ้นทุกปี

1.2.4 ผู้ตรวจสอบกิจการ สหกรณ์มีการเลือกตั้งผู้ตรวจสอบกิจการ 1 คน ในที่ประชุมใหญ่ทุกปี เพื่อทำหน้าที่ตรวจสอบการดำเนินกิจการของสหกรณ์ว่า เป็นไปตามกฎหมาย ข้อบังคับ ระเบียบที่กำหนดหรือไม่ เพื่อความถูกต้อง เป็นธรรม และโปร่งใส เกิดประโยชน์ต่อมวลสมาชิก สหกรณ์ และสังคมชุมชน โดยผู้ตรวจสอบกิจการต้องปฏิบัติหน้าที่ตามระเบียบนายทะเบียนสหกรณ์และคำแนะนำของกรมตรวจบัญชีสหกรณ์ แล้วรายงานผลให้ที่ประชุมคณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์ และที่ประชุมใหญ่สมาชิก

1.2.5 ที่ปรึกษาสหกรณ์ คณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์มีมติที่ประชุมแต่งตั้งที่ปรึกษาสหกรณ์ 1 คน เพื่อทำหน้าที่ให้คำแนะนำปรึกษาแก่สหกรณ์ในการดำเนินกิจการทั้งปวง เพื่อประโยชน์ต่อมวลสมาชิก สหกรณ์ และสังคมชุมชน

1.3 ผลการดำเนินงานของสหกรณ์

ปัจจุบันสหกรณ์การเกษตรผู้เลี้ยงและค้าสัตว์อ่างทอง จำกัด ดำเนินกิจการให้บริการสมาชิก 3 ประเภท ได้แก่ ธุรกิจจัดหาสินค้ามาจำหน่าย สินเชื่อ และรับเงินฝาก ในปีบัญชีสิ้นสุดวันที่ 31 มีนาคม 2552 สหกรณ์มีปริมาณธุรกิจ มีกำไรเฉพาะธุรกิจ และมีทุนดำเนินงาน ตามตารางที่ 4.1 ตารางที่ 4.2 และตารางที่ 4.3 ดังนี้

ตารางที่ 4.1 ปริมาณธุรกิจของสหกรณ์การเกษตรผู้เลี้ยงและค้าสัตว์อ่างทอง จำกัด ปี 2552

ประเภทธุรกิจ	บาท	ร้อยละ
1. ธุรกิจจัดหาสินค้ามาจำหน่าย	45,897,938.00	81.29
2. ธุรกิจสินเชื่อ	4,422,900.00	7.83
3. ธุรกิจรับเงินฝาก	6,140,674.00	10.88
รวม	**56,461,512.00**	**100.00**

ที่มา : รายงานประจำปี 2552 สหกรณ์การเกษตรผู้เลี้ยงและค้าสัตว์อ่างทอง จำกัด

จากตารางที่ 4.1 พบว่า ในปี 2552 สหกรณ์การเกษตรผู้เลี้ยงและค้าสัตว์อ่างทอง จำกัด มีปริมาณธุรกิจจัดหาสินค้ามาจำหน่ายสูงสุด จำนวน 45,897,938.-บาท คิดเป็นร้อยละ 81.29 ของ

ปริมาณธุรกิจทั้งหมด รองลงไปเป็นธุรกิจรับเงินฝากและธุรกิจสินเชื่อ จำนวน 6,140,674.-บาท และ 4,422,900.-บาท คิดเป็นร้อยละ 10.88 และร้อยละ 7.83 ของปริมาณธุรกิจทั้งหมด ตามลำดับ

ตารางที่ 4.2 กำไรเฉพาะธุรกิจของสหกรณ์การเกษตรผู้เลี้ยงและค้าสัตว์อ่างทอง จำกัด ปี 2552

กำไรเฉพาะธุรกิจ	บาท	ร้อยละ
1. กำไรเฉพาะธุรกิจจัดหาสินค้ามาจำหน่าย	3,839,874.50	115.30
2. กำไร(ขาดทุน)เฉพาะธุรกิจสินเชื่อ	(509,672.73)	(15.30)
รวม	**3,330,201.77**	**100.00**

ที่มา : รายงานประจำปี 2552 สหกรณ์การเกษตรผู้เลี้ยงและค้าสัตว์อ่างทอง จำกัด

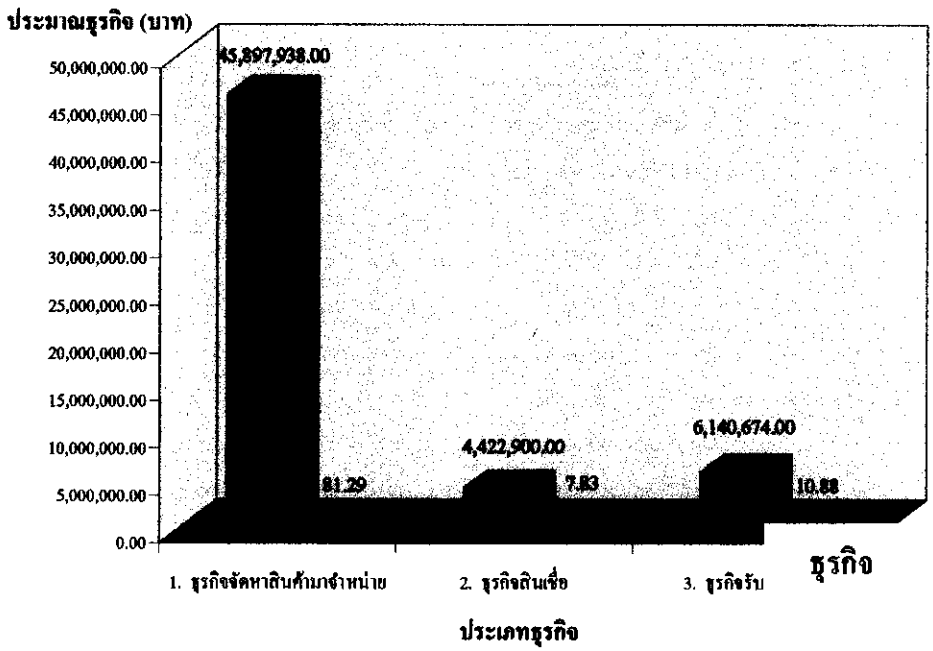
จากตารางที่ 4.2 พบว่า ปี 2552 สหกรณ์การเกษตรผู้เลี้ยงและค้าสัตว์อ่างทอง จำกัด มีกำไรเฉพาะธุรกิจรวม จำนวน 3,330,201.77 บาท โดยมีกำไรเฉพาะธุรกิจจากธุรกิจจัดหาสินค้ามาจำหน่ายเพียงธุรกิจเดียว จำนวน 3,839,874.50 บาท คิดเป็นร้อยละ 115.30 ของกำไรเฉพาะธุรกิจทั้งหมด ส่วนธุรกิจสินเชื่อนั้นมีผลการขาดทุนเฉพาะธุรกิจ จำนวน 509,672.73 บาท คิดเป็นร้อยละ -15.30 ของกำไรเฉพาะธุรกิจทั้งหมด

ตารางที่ 4.3 ทุนดำเนินงานของสหกรณ์การเกษตรผู้เลี้ยงและค้าสัตว์อ่างทอง จำกัด ปี 2552

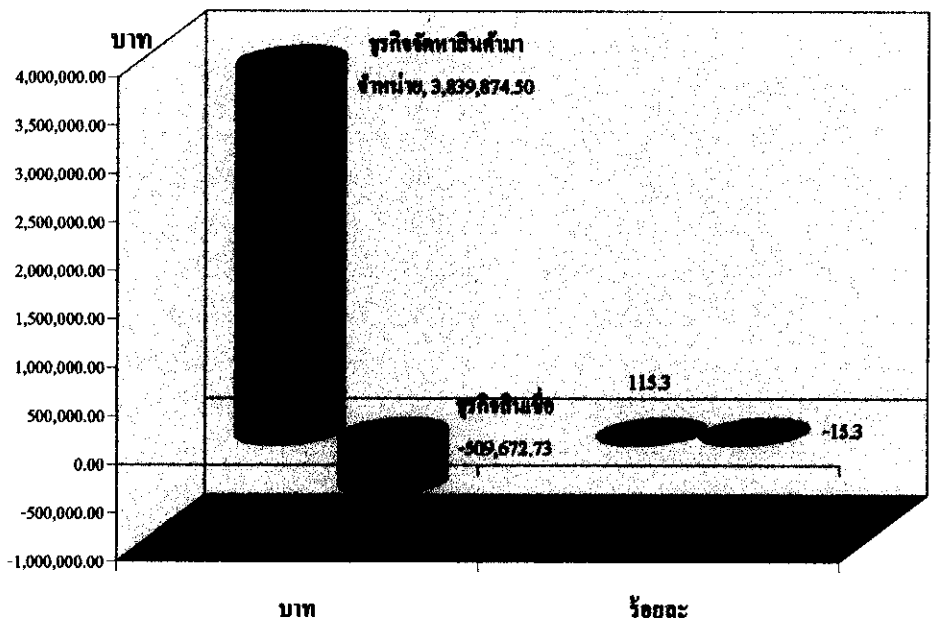
รายการ	บาท	ร้อยละ
1. หนี้สิน	18,567,095.78	69.02
- เงินกู้ยืม	9,620,900.00	35.66
- เจ้าหนี้การค้า	2,030,810.70	7.55
- เงินรับฝาก	6,140,674.00	22.83
- หนี้สินอื่น	774,711.08	2.88
2. ทุนของสหกรณ์	8,332,393.82	30.98
- ทุนเรือนหุ้น	2,995,970.00	11.14
- ทุนสำรอง	2,095,348.90	7.79
- ทุนสะสมตามข้อบังคับ	835,576.44	3.11
- กำไรสุทธิประจำปี	2,405,498.48	8.94
รวมหนี้สินและทุนของสหกรณ์ (ทุนดำเนินงาน)	26,899,489.60	100.00

ที่มา : รายงานประจำปี 2552 สหกรณ์การเกษตรผู้เลี้ยงและค้าสัตว์อ่างทอง จำกัด

จากตารางที่ 4.3 พบว่า ปี 2552 สหกรณ์การเกษตรผู้เลี้ยงและค้าสัตว์อ่างทอง จำกัด มีทุนดำเนินงาน จำนวน 26,899,489.60 บาท แยกเป็นหนี้สิน จำนวน 18,567,095.78 บาท คิดเป็นร้อยละ 69.02 ของทุนดำเนินงานทั้งหมด และเป็นทุนของสหกรณ์ จำนวน 8,332,393.82 บาท คิดเป็นร้อยละ 30.98 ของทุนดำเนินงานทั้งหมด ทุนของสหกรณ์แยกเป็นทุนเรือนหุ้นมากที่สุด จำนวน 2,995,970.00 บาท คิดเป็นร้อยละ 11.14 ของทุนดำเนินงานทั้งหมด รองลงมาเป็นทุนสำรอง จำนวน 2,095,348.90 บาท ทุนสะสมตามข้อบังคับ จำนวน 835,576.44 บาท และกำไรสุทธิประจำปี 2,405,498.48 บาท คิดเป็นร้อยละ 7.79 ร้อยละ 3.11 และร้อยละ 8.94 ของทุนดำเนินงานทั้งหมดตามลำดับ ทุนดำเนินงานส่วนใหญ่มาจากเงินกู้ยืมและเงินรับฝาก รองลงมาคือทุนเรือนหุ้นและทุนสำรอง แสดงให้เห็นว่าสหกรณ์ต้องอาศัยแหล่งเงินทุนจากภายนอกมาดำเนินธุรกิจ เพื่อสนองความต้องการด้านบริการแก่สมาชิก สร้างความเข้มแข็งและมั่นคงแก่สหกรณ์ ดังภาพที่ 4.1 และภาพที่ 4.2



ภาพที่ 4.1 แผนภูมิแสดงปริมาณธุรกิจสหกรณ์จำแนกตามประเภทธุรกิจ ปี 2552
ที่มา : รายงานประจำปี 2552 สหกรณ์การเกษตรผู้เลี้ยงและค้าสัตว์อ่างทอง จำกัด



ภาพที่ 4.2 แผนภูมิแสดงกำไรเฉพาะธุรกิจจำแนกตามประเภทธุรกิจ ปี 2552
ที่มา : รายงานประจำปี 2552 สหกรณ์การเกษตรผู้เลี้ยงและค้าสัตว์อ่างทอง จำกัด

จากการวิเคราะห์สภาพทั่วไปของสหกรณ์การเกษตรผู้เลี้ยงและค้าสัตว์อ่างทอง จำกัด ในด้านประวัติของสหกรณ์ โครงสร้างของสหกรณ์ และผลประกอบการของสหกรณ์ สรุปได้ตามตารางที่ 4.4

ตารางที่ 4.4 สรุปการวิเคราะห์สภาพทั่วไปของสหกรณ์

สภาพทั่วไป	การวิเคราะห์
ประวัติของสหกรณ์	สหกรณ์การเกษตรผู้เลี้ยงและค้าสัตว์อ่างทอง จำกัด เดิมทีนั้นจัดตั้งขึ้นเพื่อแก้ไขปัญหาความเดือดร้อนของสมาชิกในด้านการเลี้ยงสุกร ต่อมาประสบปัญหาจึงหันไปประกอบอาชีพทำการเกษตร โดยทำนาเป็นส่วนใหญ่ สหกรณ์ดำเนินธุรกิจสินเชื่อเหมือนสหกรณ์ทั่วไป แต่ประสบปัญหาด้านการชำระหนี้คืนของสมาชิก จึงเปลี่ยนแนวทางโดยเน้นธุรกิจจัดหาปุ๋ยและยาปราบศัตรูพืชมาจำหน่าย และวางแผนกลยุทธ์สหกรณ์ ส่งผลให้ธุรกิจจัดหาปุ๋ยและยาปราบศัตรูพืชมาจำหน่ายสามารถแข่งขันกับตลาด และเป็นธุรกิจหลักของสหกรณ์

ตารางที่ 4.4 (ต่อ)

สภาพทั่วไป	การวิเคราะห์
โครงสร้างของสหกรณ์	สหกรณ์การเกษตรผู้เลี้ยงและค้าสัตว์อ่างทอง จำกัด มีการจัดโครงสร้างตามกฎหมายและข้อบังคับที่กำหนด ตามคำแนะนำของกรมส่งเสริมสหกรณ์ ประกอบด้วย 1. สมาชิก แบ่งออกเป็น 7 กลุ่ม กระจายอยู่ทุกอำเภอ รวม 7 อำเภอ มีการประชุมกลุ่มปีละ 2 ครั้ง เพื่อร่วมแสดงความคิดเห็น เสนอแนะเกี่ยวกับการดำเนินธุรกิจของสหกรณ์ และใช้สิทธิออกเสียงเลือกผู้แทนกลุ่มตามสัดส่วน เพื่อเสนอต่อที่ประชุมใหญ่เลือกตั้งเป็นคณะกรรมการดำเนินการ 2. คณะกรรมการดำเนินการ มี 14 คน ตามที่กำหนดในข้อบังคับ ซึ่งเลือกตั้งจากอำเภอต่างๆ ตามความรู้ความสามารถ เพื่อสะดวกต่อการติดต่อประสานงานกับสมาชิก โดยแบ่งหน้าที่ความรับผิดชอบตามความถนัดของแต่ละคน และมีการประชุมอย่างน้อยเดือนละ 1 ครั้ง 3. ฝ่ายจัดการ มีการกำหนดตำแหน่งงานตามลักษณะการดำเนินงานในแต่ละธุรกิจ และแบ่งแยกหน้าที่และกำหนดความรับผิดชอบของเจ้าหน้าที่แต่ละคนตามหน้าที่ไว้ชัดเจน ขยัน ซื่อสัตย์ และอุทิศเวลาให้สหกรณ์โดยผลัดเปลี่ยนหมุนเวียนกันทำงานทุกวันจันทร์ถึงวันอาทิตย์ไม่มีวันหยุด 4. ผู้ตรวจสอบกิจการ มีการเลือกตั้งจากที่ประชุมใหญ่ตามข้อบังคับ มีการรายงานการปฏิบัติหน้าที่ของผู้ตรวจสอบกิจการ และแนะนำการปฏิบัติงานของคณะกรรมการและฝ่ายจัดการทุกเดือน
ผลการดำเนินงานของสหกรณ์	ปัจจุบัน สหกรณ์การเกษตรผู้เลี้ยงและค้าสัตว์อ่างทอง จำกัด มีการดำเนินธุรกิจสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ในข้อบังคับ สหกรณ์ดำเนินธุรกิจจัดหาปุ๋ยและยาปราบศัตรูพืชเป็นธุรกิจหลักมีปริมาณและรายได้สูงสุดคิดเป็นร้อยละ 81.29 ของปริมาณธุรกิจทั้งหมด และเป็นธุรกิจเดียวที่ให้ผลตอบแทนและทำกำไรให้แก่สหกรณ์ โดยมีกำไรเฉพาะธุรกิจคิดเป็นร้อยละ 115.30 ของกำไรสุทธิก่อนบวกรายได้และก่อนหักค่าใช้จ่ายดำเนินงานในด้านทุนดำเนินงาน สหกรณ์มีทุนดำเนินงานส่วนใหญ่มาจากเงินกู้ยืมและเงินรับฝาก คิดเป็นร้อยละ 36.66 และ 22.83 ของทุนดำเนินงานทั้งหมดตามลำดับ

ตอนที่ 2 การวิเคราะห์กลยุทธ์การตลาดของสหกรณ์เฉพาะธุรกิจจัดหาปุ๋ยและยาปราบศัตรูพืชมาจำหน่าย

การวิเคราะห์กลยุทธ์การตลาดของสหกรณ์เฉพาะธุรกิจจัดหาปุ๋ยและยาปราบศัตรูพืชมาจำหน่าย ประกอบด้วย

- การวางแผนการตลาดโดยใช้กลยุทธ์การตลาด 4 Ps
- การกำหนดกลยุทธ์การตลาดของสหกรณ์เฉพาะธุรกิจจัดหาปุ๋ยและยาปราบศัตรูพืชมาจำหน่าย
- การดำเนินงานตามกลยุทธ์การตลาดของสหกรณ์เฉพาะธุรกิจจัดหาปุ๋ยและยาปราบศัตรูพืชมาจำหน่าย แบ่งการวิเคราะห์กลยุทธ์การตลาดของสหกรณ์ออกเป็น 2 ระยะ คือ

ระยะที่ 1 การดำเนินงานตามแผนกลยุทธ์สหกรณ์ ฉบับแรก ปี พ.ศ. 2547-2549

ระยะที่ 2 การดำเนินงานตามแผนกลยุทธ์สหกรณ์ ฉบับที่ 2 ปี พ.ศ. 2550-2552

2.1 การวิเคราะห์กลยุทธ์การตลาดของสหกรณ์เฉพาะธุรกิจจัดหาปุ๋ยและยาปราบศัตรูพืชมาจำหน่าย ระยะที่ 1 ปี พ.ศ. 2547-2549

ในการจัดทำแผนกลยุทธ์สหกรณ์การเกษตรผู้เลี้ยงและค้าสัตว์อ่างทอง จำกัด หลังจากที่ได้มีการวิเคราะห์งบการเงิน และปัจจัยสภาพแวดล้อมทั้งภายนอกและภายในของสหกรณ์แล้ว ทำให้ทราบว่า ธุรกิจสินเชื่อของสหกรณ์ประสบปัญหาสมาชิกไม่ส่งชำระหนี้ตามกำหนด เพราะผลกระทบจากภาวะวิกฤติราคาสุกรตกต่ำในช่วงปี 2542-2545 ทำให้สมาชิกผู้เลี้ยงสุกรประสบปัญหาขาดทุนและเลิกอาชีพนี้ โดยส่วนใหญ่หันไปประกอบอาชีพทำนาแทน ประกอบกับในปี พ.ศ.2542 รัฐบาลได้ตราพระราชบัญญัติกองทุนฟื้นฟูและพัฒนาเกษตรกรขึ้นบังคับใช้ เพื่อแก้ไขปัญหาความยากจนของเกษตรกร และมีการประชาสัมพันธ์จากแกนนำซึ่งผู้แทนกองทุนฟื้นฟูฯ ทั้งในและนอกจังหวัดอ่างทองว่า รัฐจะใช้กองทุนฟื้นฟูฯ เป็นเครื่องมือในการจัดการหนี้สินของเกษตรกร โดยจัดสรรเงินงบประมาณให้กองทุนฟื้นฟูฯ เพื่อโอนหนี้ของเกษตรกรที่เป็นหนี้อยู่กับสถาบันการเงินต่างๆ รวมทั้งสมาชิกสหกรณ์การเกษตรไปยังกองทุนฟื้นฟูฯ จึงเป็นผลให้สหกรณ์มีหนี้ค้างชำระเกินกว่า 5 ปี และมีหนี้ค้างเพิ่มขึ้นในแต่ละปี แต่สหกรณ์ก็ยังเห็นโอกาสและมีจุดแข็งที่อำนวยต่อการดำเนินกิจการต่อไปให้บังเกิดผลดีต่อสมาชิกและสหกรณ์ จึงวางแผนกลยุทธ์สหกรณ์ ฉบับแรก ปี พ.ศ. 2547-2549 ขึ้น โดยกำหนดให้มีการปรับเปลี่ยนแนวทางการดำเนินธุรกิจจากเดิมที่เน้นธุรกิจสินเชื่อ เป็น ธุรกิจจัดหาสินค้ามาจำหน่ายโดยเฉพาะปุ๋ยและยาปราบศัตรูพืชให้แก่สมาชิกส่วนใหญ่ที่ประกอบอาชีพทำนาเป็นหลัก มีการปรับปรุงสถานที่ส่วนที่เป็นร้านค้าในอาคารสำนักงานสหกรณ์ในการจัดชั้นและวางสินค้าให้เป็นระเบียบเรียบร้อย

ทันสมัย สะดวก สวยงาม และมีสีสันสะดุดตา กำหนดจะขยายจุดจำหน่ายกระจายสินค้าเพิ่มขึ้นอีก 2 แห่ง ในพื้นที่ต่างอำเภอ 2 อำเภอ ใกล้กับพื้นที่ทำการเกษตรของสมาชิก กับมีการให้สินเชื่อเพื่อการผลิต(ทำนา)ระยะสั้น 4 เดือน เป็นปัจจัยการผลิตแทนเงินกู้ ให้สอดคล้องกับรอบระยะเวลาการเก็บเกี่ยวข้าวของสมาชิก เมื่อขายผลผลิตแล้วจะได้นำเงินชำระหนี้ค่าสินค้าคืนสหกรณ์ ควบคู่กับการติดตามเร่งรัดหนี้ค้างนานคืน สำหรับธุรกิจรับเงินฝากก็ได้วางแผนระดมเงินฝากจากสมาชิกและสหกรณ์อื่น เพื่อนำไปใช้เป็นทุนหมุนเวียนในการดำเนินงานสหกรณ์ระยะสั้น เนื่องจากทุนของสหกรณ์ยังมีไม่มาก จึงจำเป็นต้องพึ่งพาเงินกู้ยืมจากกองทุนพัฒนาสหกรณ์หรือเครดิตสินค้าจากเจ้าหนี้การค้าหมุนเวียนในธุรกิจของสหกรณ์

แม้ว่าสหกรณ์การเกษตรผู้เลี้ยงและค้าสัตว์อ่างทอง จำกัด จะมิได้เขียนขั้นตอนการวางแผน การกำหนดกลยุทธ์การตลาดไว้เป็นลายลักษณ์อักษร แต่จากการสอบถามคณะกรรมการดำเนินการและฝ่ายจัดการสหกรณ์ รวมทั้งการสังเกตของผู้วิจัย ทำให้ทราบว่าในทางปฏิบัติ สหกรณ์ได้มีการดำเนินการตามแผนกลยุทธ์ของสหกรณ์ ระยะแรก ปี พ.ศ. 2547-2549 ตามตารางที่ 4.5

ตารางที่ 4.5 กลยุทธ์การตลาดของสหกรณ์ในแต่ละประเภทธุรกิจ ระยะแรก ปี พ.ศ. 2547-2549

ประเภทธุรกิจ	กลยุทธ์การตลาด	กลยุทธ์การตลาดของสหกรณ์
ธุรกิจสินเชื่อ	ด้านผลิตภัณฑ์หรือ บริการ (Product)	1) ลดการให้เงินกู้เป็นเงินสด แต่ปรับเปลี่ยนวิธีการให้สินเชื่อเป็นปัจจัยการผลิตแทน 2) ลดระยะเวลาการให้เงินกู้ระยะสั้น 1 ปี เหลือเพียง 4 เดือน เท่ากับรอบระยะเวลาการทำนาซึ่งสามารถเก็บเกี่ยวข้าวเปลือกเพื่อขายสำหรับใช้หนี้คืนสหกรณ์
ธุรกิจจัดหาสินค้ามาจำหน่าย	ด้านผลิตภัณฑ์หรือ บริการ (Product)	1) สำรวจความต้องการสินค้าของสมาชิก เพื่อทราบชนิด ประเภท ยี่ห้อ ขนาด และจำนวน จากที่ประชุมกลุ่ม ปีละ 2 ครั้ง 2) จัดหาสินค้าที่มีคุณภาพ มาตรฐาน ตรงกับตามความต้องการของสมาชิกมาจำหน่าย กรณีสินค้าที่เป็นปัจจัยการผลิตทางการเกษตรต้องได้รับการรับรองมาตรฐานจากกรมวิชาการเกษตรหรือจากหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง

ตารางที่ 4.5 (ต่อ)

ประเภทธุรกิจ	กลยุทธ์การตลาด	กลยุทธ์การตลาดของสหกรณ์
ธุรกิจจัดหาสินค้ามาจำหน่าย (ต่อ)	ด้านราคา (Price)	1) สร้างเครดิตหรือความเชื่อถือ ความสัมพันธ์ทางการค้าที่ดีให้เกิดแก่ผู้ผลิต/ผู้นำเข้า/ผู้จัดจำหน่ายสินค้า ด้วยการส่งชำระหนี้ค่าสินค้าตรงกำหนดเวลาอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้สหกรณ์ได้รับความไว้วางใจในการขยายระยะเวลาการให้เครดิต ให้ของแจก-แถม ของสมนาคุณ หรือรับส่วนลดค่าสินค้าเพิ่ม แล้วนำมาเฉลี่ยกับต้นทุนสินค้าขายของสหกรณ์ เพื่อตั้งราคาขายสินค้าให้เท่ากับหรือต่ำกว่าคู่แข่งขัน ช่วยให้เกษตรกรสมาชิกสามารถประหยัดค่าใช้จ่ายและลดต้นทุนการผลิตลง 2) จำหน่ายสินค้าในราคายุติธรรม เพื่อให้สามารถแข่งขันกับคู่ค้าได้ โดยการตั้งราคาเท่ากับหรือต่ำกว่าราคาตลาด 5-50 บาทต่อหน่วย
	ด้านช่องทางการจัดจำหน่าย (Place)	1) สหกรณ์มีสำนักงานร้านค้าที่ทันสมัย โดดเด่น ตั้งอยู่ในทำเลที่เหมาะสม บริเวณสี่แยกใจกลางเมืองอ่างทองซึ่งเป็นทางสัญจรสู่อำเภอต่างๆ และอยู่ติดกับสถานที่จัดตลาดนัดทุกวันจันทร์และวันพฤหัสบดี สัปดาห์ละ 2 ครั้ง จึงทำให้สหกรณ์เป็นที่รู้จักของเกษตรกรสมาชิกทั่วไป 2) มีที่จอดรถ สะดวกต่อการติดต่อ ซื้อขาย ขนส่งสินค้า และห้องสุขาให้บริการ 3) เปิดบริการจำหน่ายสินค้าทุกวัน ตั้งแต่วันจันทร์ถึงวันศุกร์ เวลา 07.00-18.00 น. วันเสาร์ถึงวันอาทิตย์ เวลา 08.00-14.00 น. 4) ให้บริการสั่งซื้อสินค้าทางโทรศัพท์ 5) บริการส่งสินค้าถึงบ้านสมาชิก สะดวก รวดเร็ว ตรงตามกำหนดเวลา

ตารางที่ 4.5 (ต่อ)

ประเภทธุรกิจ	กลยุทธ์การตลาด	กลยุทธ์การตลาดของสหกรณ์
ธุรกิจจัดหาสินค้ามาจำหน่าย (ต่อ)	ด้านช่องทางการจัดจำหน่าย (ต่อ)	6) สร้างศูนย์เครือข่ายกระจายสินค้าออกไปยังพื้นที่ต่างอำเภอ อีก 2 อำเภอๆ ละ 1 แห่ง รวม 2 แห่ง ใกล้กับพื้นที่ทำการเกษตรของสมาชิก เพื่อความสะดวก ช่วยลดต้นทุนค่าใช้จ่าย และเวลาของสมาชิกในการซื้อสินค้าจากสหกรณ์
	ด้านการส่งเสริมการขาย (Promotion)	1) ให้ความรู้เกี่ยวกับสินค้า วิธีการใช้แก่สมาชิก เพื่อให้ใช้สินค้าได้ประสิทธิผลอย่างคุ้มค่าโดยผู้ผลิต/ผู้จัดจำหน่าย ผ่านที่ประชุมกลุ่ม ปีละ 2 ครั้ง 2) จัดทำแปลงทดลอง/สาธิต ให้สมาชิกได้เห็นถึงคุณภาพและปริมาณผลผลิตที่ได้จากการใช้สินค้า 3) แจก แถม สินค้า/เครื่องมืออุปกรณ์การเกษตร/เครื่องใช้/ของขวัญ/ของสมนาคุณ ที่ผู้ผลิตหรือผู้แทนจำหน่ายจัดให้ มอบแก่สมาชิกที่อุดหนุนสินค้าของสหกรณ์ ในการจูงใจให้ซื้อสินค้า 4) โฆษณา/ประชาสัมพันธ์สินค้า ผ่านสื่อสิ่งพิมพ์ แผ่นพับ โบว์ชัวร์ วีดิทัศน์ แก่สมาชิกที่มาติดต่อกับสหกรณ์/ร่วมประชุมใหญ่/ตามแต่โอกาสที่สหกรณ์และผู้ผลิต/ผู้แทนจำหน่ายกำหนดจัดขึ้น
ธุรกิจรับเงินฝาก	ด้านราคา (Price)	ให้อัตราดอกเบี้ยเงินรับฝากออมทรัพย์พิเศษแก่สมาชิกและสหกรณ์อื่น ร้อยละ 5 ต่อปี

จากการศึกษาและวิเคราะห์ พบว่า สหกรณ์การเกษตรผู้เลี้ยงและค้าสัตว์ อ่างทอง จำกัด ได้ดำเนินการตามแผนกลยุทธ์ ระยะแรก ปี พ.ศ. 2547-2549 ที่กำหนดไว้ และประสบผลสำเร็จในธุรกิจสินเชื่อโดยสามารถปรับลดการให้เงินกู้เป็นเงินสดลงและให้สินเชื่อเป็นปัจจัยการผลิตเพิ่มขึ้น สำหรับธุรกิจรับเงินฝากได้รับความเชื่อถือและไว้วางใจจากสหกรณ์ออมทรัพย์สหภาพแรงงานไทยเรยอน จำกัด นำเงินไปฝากกับสหกรณ์ เว้นแต่ในส่วนของธุรกิจจัดหาสินค้ามา

จำหน่ายที่ประสบความสำเร็จในด้านการปรับปรุงอาคารสถานที่ส่วนที่เป็นร้านค้า ทำให้สีสันสะดุดตา ดูทันสมัย จัดวางสินค้าเป็นระเบียบเรียบร้อย สะอาดตา และสะดวกต่อการให้บริการแก่เกษตรกรสมาชิก แต่ในส่วนที่สหกรณ์ต้องการขยายจุดจำหน่ายกระจายสินค้าจำพวกปุ๋ยและยาปราบศัตรูพืชออกไปยังพื้นที่ต่างอำเภอ อีก 2 อำเภอๆ ละ 1 แห่ง นั้น สหกรณ์ยังไม่สามารถดำเนินการให้เป็นผลสำเร็จได้ เนื่องจากมีทุนดำเนินงานไม่เพียงพอต่อการที่จะหาพื้นที่สำหรับลงทุนก่อสร้างโกดังสำหรับเก็บและกระจายสินค้า อีกทั้งเงินทุนที่มีอยู่ต้องหมุนเวียนใช้สั่งซื้อสินค้าและส่งชำระหนี้ให้ได้หลายๆ รอบ เพื่อสร้างเครดิต ความเชื่อถือ และความไว้วางใจแก่ผู้ผลิต ผู้แทนจำหน่าย และผู้นำเข้าสินค้า เพื่อให้ได้รับการขยายระยะเวลาชำระหนี้หรือเครดิตสินค้ายาวนานขึ้น หรือได้รับส่วนลด ของแจก-แถม ของสมนาคุณ หรือความร่วมมืออย่างอื่น เช่น การช่วยเหลือออกค่าใช้จ่ายในการประชุมกลุ่มและประชุมใหญ่ การมอบของรางวัลแก่สมาชิกดีเด่น การให้ความช่วยเหลือสมาชิกและสหกรณ์ในคราวประสบภัยธรรมชาติจากน้ำท่วม เป็นต้น ซึ่งผลจากการดำเนินการตามแผนกลยุทธ์ของสหกรณ์ ทำให้สหกรณ์มีปริมาณธุรกิจและมีกำไรเพิ่มขึ้น โดยเฉพาะธุรกิจจัดหาปุ๋ยและยาปราบศัตรูพืชมาจำหน่ายซึ่งกลายมาเป็นธุรกิจหลักของสหกรณ์ ส่วนธุรกิจสินเชื่อมีปริมาณธุรกิจและกำไรขั้นต้นลดลงอย่างมาก เนื่องจากปลายปี พ.ศ. 2549 ได้เกิดภัยพิบัติครั้งร้ายแรงจากอุทกภัยหลายจังหวัดรวมทั้งจังหวัดอ่างทอง ซึ่งได้สร้างความเสียหายแก่ประชาชนทั่วไปและเกษตรกรสมาชิก ทั้งชีวิต ทรัพย์สิน บ้านเรือนที่อยู่อาศัย และเรือกสวนไร่นา ทำให้สมาชิกไม่มีรายได้เพื่อชำระหนี้คืนสหกรณ์ เพื่อเป็นการช่วยเหลือแก่เกษตรกรผู้ประสบภัยพิบัติ รัฐบาลจึงกำหนดมาตรการให้ความช่วยเหลือด้านหนี้สินของสมาชิกสหกรณ์และกลุ่มเกษตรที่ประสบอุทกภัยปี 2549 ขึ้น ด้วยการโดยให้สหกรณ์ขยายเวลาการชำระหนี้เงินกู้พร้อมงดคิดอัตราดอกเบี้ยเป็นเวลา 3 ปี โดยรัฐบาลชดเชยดอกเบี้ยส่วนที่สหกรณ์งดเรียกเก็บจากสมาชิกให้แก่สหกรณ์เต็มจำนวน

2.2 การวิเคราะห์กลยุทธ์การตลาดของสหกรณ์เฉพาะธุรกิจจัดหาปุ๋ยและยาปราบศัตรูพืชมาจำหน่าย ระยะที่ 2 ปี พ.ศ. 2550-2552

เพื่อให้การดำเนินกิจการของสหกรณ์การเกษตรผู้เลี้ยงและค้าสัตว์อ่างทอง จำกัด บรรลุเป้าประสงค์และวิสัยทัศน์ของสหกรณ์ที่กำหนดไว้ในแผนกลยุทธ์ของสหกรณ์ ระยะที่ 2 ปี พ.ศ. 2550-2552 ว่า "เป็นองค์กรที่มุ่งพัฒนาธุรกิจสหกรณ์ โดยมุ่งเน้นธุรกิจจัดหาสินค้ามาจำหน่ายเพื่อให้สามารถแข่งขันกับเอกชนได้ สนับสนุนการทำเกษตรอินทรีย์เพื่อลดต้นทุนการผลิต และเอื้ออาทรต่อชุมชน" ซึ่งส่วนใหญ่คล้ายคลึงกับแผนกลยุทธ์ของสหกรณ์ในระยะแรก เพื่อให้ดำเนินการตามแผนกลยุทธ์ที่วางไว้อย่างต่อเนื่อง และเกิดผลสัมฤทธิ์ตามที่สหกรณ์คาดหวังไว้

โดยสหกรณ์มีการวางแผนและปรับวิธีการดำเนินกลยุทธ์การตลาดสำหรับธุรกิจจัดหาสินค้ามาจำหน่ายเพียงเล็กน้อย ให้สอดคล้องกับสถานะทางการเงินที่มีอยู่ของสหกรณ์ ซึ่งยังต้องอาศัยแหล่งเงินทุนจากภายนอก จำพวกเงินกู้ยืมกองทุนพัฒนาสหกรณ์จากกรมส่งเสริมสหกรณ์ เงินรับฝากจากสหกรณ์อื่น และเครดิตสินค้าจากเจ้าหนี้การค้า ตามตารางที่ 4.6

ตารางที่ 4.6 กลยุทธ์การตลาดของสหกรณ์ในแต่ละประเภทธุรกิจ ระยะที่ 2 ปี พ.ศ. 2550-2552

ประเภทธุรกิจ	กลยุทธ์การตลาด	กลยุทธ์การตลาดของสหกรณ์
ธุรกิจสินเชื่อ	ด้านผลิตภัณฑ์หรือ บริการ (Product)	สหกรณ์ยังคงนโยบายลดการให้เงินกู้เป็นเงินสด แต่ให้สินเชื่อเป็นปัจจัยการผลิตแทน มีกำหนดระยะเวลาชำระหนี้ 4 เดือน เท่ากับรอบระยะเวลาการเก็บเกี่ยวในหนึ่งฤดูการผลิต เพื่อให้สมาชิกได้ขายผลผลิตนำไปใช้หนี้คืนสหกรณ์
	ด้านการส่งเสริมการขาย (Promotion)	สหกรณ์จะลดอัตราดอกเบี้ยสินเชื่อเพื่อการผลิตลงอีกร้อยละ 1 ต่อปี ให้แก่สมาชิกที่สามารถส่งชำระหนี้ได้ก่อน หรือ ภายในระยะเวลาที่กำหนด
ธุรกิจจัดหาสินค้ามาจำหน่าย	ด้านผลิตภัณฑ์หรือ บริการ (Product)	1) สำรวจความต้องการสินค้าของสมาชิก เพื่อทราบชนิด ประเภท ยี่ห้อ ขนาด และจำนวน จากที่ประชุมกลุ่ม/ประชุมใหญ่/การประชุมสัมมนา ตามโอกาส อย่างน้อย ปีละ 2 ครั้ง 2) จัดหาสินค้าที่มีคุณภาพ มาตรฐาน ตรงกับตามความต้องการของสมาชิกมาจำหน่าย กรณีสินค้าที่เป็นปัจจัยการผลิตทางการเกษตรต้องได้รับการรับรองตามมาตรฐานร้าน Q-shop ของกรมวิชาการเกษตร รวมทั้งจากหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง

ตารางที่ 4.6 (ต่อ)

ประเภทธุรกิจ	กลยุทธ์การตลาด	กลยุทธ์การตลาดของสหกรณ์
ธุรกิจจัดหาสินค้ามาจำหน่าย (ต่อ)	ด้านราคา (Price)	3) สหกรณ์ยังคงสร้างเครดิตหรือความเชื่อถือความสัมพันธ์ทางการค้าที่ดีให้เกิดแก่ผู้ผลิต/ผู้นำเข้า/ผู้จัดจำหน่ายสินค้า โดยการส่งชำระหนี้ค่าสินค้าตรงกำหนดเวลาอย่างต่อเนื่องเช่นเดิม เพื่อให้สหกรณ์ได้รับความไว้วางใจให้เป็นตัวแทนจำหน่ายสินค้าในจังหวัดอ่างทอง และ/หรือการขยายระยะเวลาการให้เครดิต ของสมนาคุณ หรือรับส่วนลดค่าสินค้าเพิ่ม เพื่อนำมาเฉลี่ยกับต้นทุนสินค้าขายของสหกรณ์ และตั้งราคาขายสินค้าให้แข่งกับคู่แข่งขันได้ ช่วยให้เกษตรกรสมาชิกสามารถประหยัดค่าใช้จ่ายและลดต้นทุนการทำการเกษตรลง
		4) เชื่อมโยงธุรกิจระหว่างสหกรณ์โดยการรวมซื้อเพื่อเพิ่มอำนาจต่อรองราคา ให้มีต้นทุนสินค้าขายต่ำกว่าคู่แข่งขัน
		5) จำหน่ายสินค้าในราคายุติธรรม เพื่อให้สามารถแข่งขันกับคู่ค้าได้ โดยการตั้งราคาเท่ากับหรือต่ำกว่าราคาตลาด 5-50 บาทต่อหน่วย
	ด้านช่องทางการจัดจำหน่าย (Place)	1) สหกรณ์มีสำนักงานร้านค้าตั้งอยู่ในทำเลที่เหมาะสม บริเวณสี่แยกใจกลางเมืองอ่างทองซึ่งเป็นทางสัญจรสู่อำเภอต่างๆ จึงเป็นที่รู้จักของเกษตรกรสมาชิกทั่วไป
		2) มีที่จอดรถ สะดวกต่อการติดต่อ ซื้อขาย ขนส่งสินค้า
		3) เปิดบริการจำหน่ายสินค้าทุกวัน ตั้งแต่วันจันทร์ถึงวันศุกร์ เวลา 07.00-18.00 น. วันเสาร์ถึงวันอาทิตย์ เวลา 08.00-14.00 น.

ตารางที่ 4.6 (ต่อ)

ประเภทธุรกิจ	กลยุทธ์การตลาด	กลยุทธ์การตลาดของสหกรณ์
ธุรกิจจัดหาสินค้ามาจำหน่าย (ต่อ)	ด้านช่องทางการจัดจำหน่าย (Place)	4) ให้บริการสั่งซื้อสินค้าทางโทรศัพท์ 5) บริการส่งสินค้าถึงบ้านสมาชิก สะดวก รวดเร็ว ตรงตามกำหนดเวลา 6) ขอใช้สถานที่ที่เหมาะสมภายในบริเวณบ้านพักของประธาน/เลขานุการกลุ่ม สำหรับปรับปรุงเป็นโกดังเก็บและกระจายสินค้า ในพื้นที่อำเภอวิเศษชัยชาญและอำเภอโพธิ์ทอง รวม 2 แห่ง ซึ่งใกล้กับพื้นที่ทำการเกษตรของสมาชิก ทำให้เกิดความสะดวก ช่วยลดต้นทุนค่าใช้จ่าย และเวลาของสมาชิกในการซื้อสินค้าจากสหกรณ์
	ด้านการส่งเสริมการขาย (Promotion)	1) จัดประชุม/อบรม ให้ความรู้เกี่ยวกับสินค้า วิธีการใช้ เพื่อให้สมาชิกใช้สินค้าได้ประสิทธิผลอย่างคุ้มค่า โดยการสนับสนุนของผู้ผลิต/ผู้จัดจำหน่าย ผ่านที่ประชุมกลุ่ม ปีละ 2 ครั้ง ที่ประชุมใหญ่ และในโอกาสต่างๆ 2) จัดทำแปลงทดลอง/สาธิต ให้สมาชิกได้เห็นถึงคุณภาพและปริมาณผลผลิตที่ได้จากการใช้สินค้า 3) แจก แถม สินค้า/เครื่องมืออุปกรณ์การเกษตร/เครื่องใช้/ของขวัญ/ของสมนาคุณ ที่ผู้ผลิตหรือผู้แทนจำหน่ายจัดให้ มอบแก่สมาชิกที่อุดหนุนสินค้าของสหกรณ์ ในการจูงใจให้ซื้อสินค้า 4) โฆษณา/ประชาสัมพันธ์สินค้า ผ่านสื่อสิ่งพิมพ์ เว็บไซต์ แผ่นพับ โบว์ชัวร์ วีดิทัศน์ แก่สมาชิกที่มาติดต่อกับสหกรณ์/ร่วมประชุมใหญ่/ตามแต่โอกาสที่สหกรณ์และผู้ผลิต/ผู้แทนจำหน่ายกำหนดจัดขึ้น

ตารางที่ 4.6 (ต่อ)

ประเภทธุรกิจ	กลยุทธ์การตลาด	กลยุทธ์การตลาดของสหกรณ์
ธุรกิจรับเงินฝาก	ด้านราคา (Price)	- ให้อัตราดอกเบี้ยเงินรับฝากออมทรัพย์พิเศษแก่สมาชิกและสหกรณ์อื่น ร้อยละ 5 ต่อปี

จากการศึกษาและวิเคราะห์ พบว่า สหกรณ์การเกษตรผู้เลี้ยงและค้าสัตว์ อ่างทอง จำกัด ประสบความสำเร็จในการดำเนินการตามแผนกลยุทธ์ของสหกรณ์ ระยะที่ 2 ปี พ.ศ. 2550-2552 สามารถขยายจุดจำหน่ายกระจายสินค้า 2 แห่ง ในอำเภอวิเศษชัยชาญและอำเภอโพธิ์ทอง ด้วยการขอใช้สถานที่ภายในบริเวณบ้านพักของประธาน/หรือเลขานุการกลุ่ม โดยใช้เงินทุนของสหกรณ์ในการปรับปรุงสถานที่ให้เป็นโกดังเก็บสินค้าเพียงเล็กน้อย เช่น เทลูกรังปรับปรุงทางเข้า ปรับปรุงต่อเติมพื้นและหลังคาเพื่อป้องกันความชื้นและฝนมิให้สร้างความเสียหายแก่สินค้า ทำให้สหกรณ์สามารถประหยัดเงินทุนและค่าใช้จ่าย ที่ไม่ต้องลงทุนซื้อที่ดินและก่อสร้างโกดังเก็บสินค้าเอง รวมถึงการเชื่อมโยงธุรกิจระหว่างสหกรณ์เพื่อเพิ่มอำนาจการต่อรองในการสั่งซื้อสินค้าร่วมกัน โดยมีการเชื่อมโยงธุรกิจร่วมกับ (1) สหกรณ์การเกษตรไชโย จำกัด (2) สหกรณ์การเกษตรป่าโมก จำกัด และ (3) สหกรณ์การเกษตรแสวงหา จำกัด พร้อมๆ กับการดำเนินการตามกลยุทธ์การตลาดอื่นๆ ทำให้สหกรณ์มีปริมาณธุรกิจและกำไรจากการจัดหาสินค้ามาจำหน่ายโดยเฉพาะปุ๋ยและยาปราบศัตรูพืชสูงขึ้นมาก แต่ธุรกิจสินเชื่อมีปริมาณธุรกิจไม่แตกต่างจากเดิม เนื่องจากยังคงได้รับผลกระทบจากอุทกภัย ปี พ.ศ. 2549 และยังเกิดอุกภัยซ้ำในปี พ.ศ. 2550 แต่มีความรุนแรงน้อยกว่า รวมทั้งปัญหาการแพร่ระบาดของเพลี้ยกระโดดสีน้ำตาลที่กัดกินทำลายนาข้าวสร้างความเสียหายแก่เกษตรกรสมาชิกในช่วงปลายปี พ.ศ.2552 อย่างไรก็ตาม การที่รัฐยังคงให้ความช่วยเหลือแก่ผู้ประสบอุทกภัยตามมาตรการให้ความช่วยเหลือด้านหนี้สินของสมาชิกสหกรณ์และกลุ่มเกษตรที่ประสบอุทกภัยปี 2549 อย่างต่อเนื่อง การขยายเวลาชำระหนี้เงินกู้ที่มีอยู่ก่อนเกิดอุทกภัยออกไปอีก 3 ปีตามมาตรการให้ความช่วยเหลือของภาครัฐ ทำให้สหกรณ์ต้องตั้งสำรองค่าเผื่อหนี้สงสัยจะสูญตามระเบียบที่นายทะเบียนสหกรณ์กำหนด การดังกล่าวส่งผลให้สหกรณ์ขาดทุนในธุรกิจสินเชื่อตั้งแต่ปี พ.ศ. 2550-2552 ดังตารางเปรียบเทียบปริมาณธุรกิจสหกรณ์ตารางที่ 4.7 และตารางที่ 4.8 รวมทั้งภาพที่ 4.3 และภาพที่ 4.4

ตารางที่ 4.7 ปริมาณธุรกิจสหกรณ์ (สินเชื่อ , จัดหาสินค้ามาจำหน่าย) ปี 2548-2552

รายการ	จำนวน (บาท)				
	31 มี.ค.2548	31 มี.ค.2549	31 มี.ค.2550	31 มี.ค.2551	31 มี.ค.2552
ขาย/บริการ	16,299,889.76	18,330,158.00	19,337,488.85	19,993,319.61	46,496,717.26
ธุรกิจจัดหาสินค้ามาจำหน่าย	15,860,253.00	17,906,165.00	18,901,237.00	19,567,134.00	45,897,938.00
กำไรเฉพาะธุรกิจ	905,913.58	919,151.22	1,134,993.14	1,460,995.92	3,839,874.50
ธุรกิจสินเชื่อ	430,073.76	423,993.00	436,251.85	426,185.61	598,779.26
กำไร(ขาดทุน)เฉพาะธุรกิจ	105,150.01	43,944.05	(40,733.71)	(177,837.99)	(509,672.73)
กำไรสุทธิ	308,672.45	85,799.80	355,014.32	439,783.18	2,405,498.48

ที่มา : รายงานผลการตรวจสอบบัญชีสหกรณ์ ปี 2548-2552 กรมตรวจบัญชีสหกรณ์

ตารางที่ 4.8 วิเคราะห์แนวโน้มปริมาณธุรกิจสหกรณ์ ปี 2548-2552 (สินเชื่อ , จัดหาสินค้ามาจำหน่าย) ตามค่าในตารางที่ 4.7 โดยเปรียบเทียบอัตราร้อยละกับปีฐานคงที่ (ปี 2548)

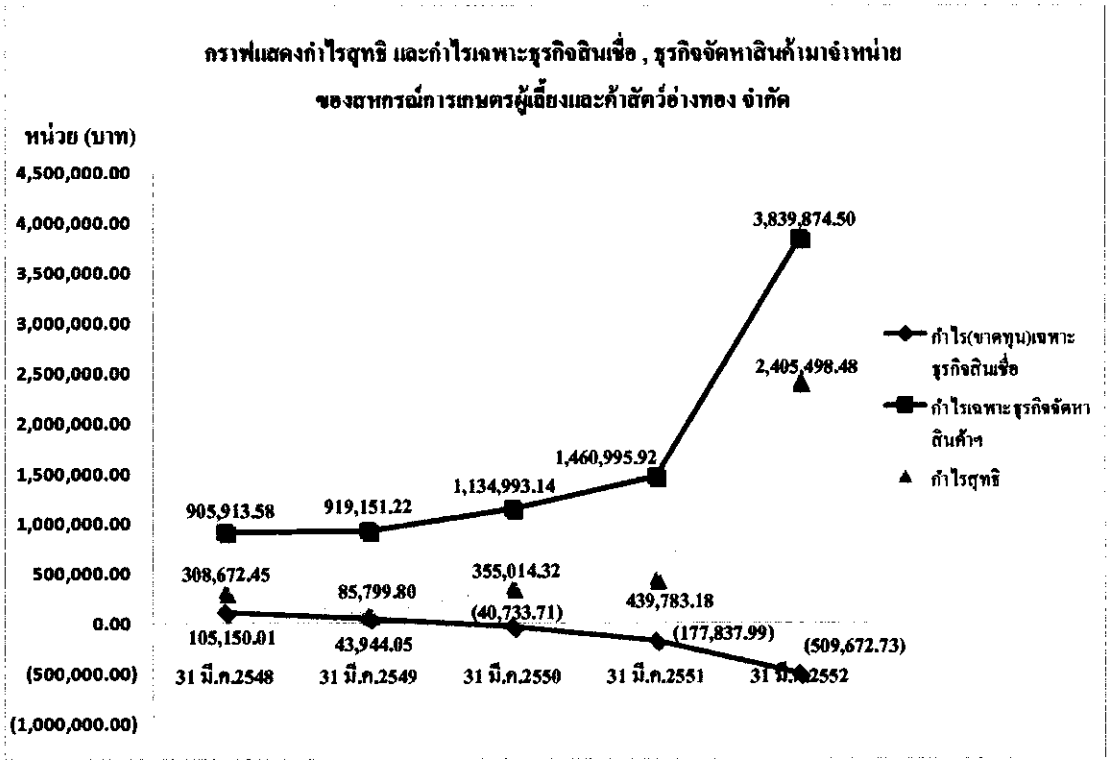
รายการ	อัตราร้อยละ (%) เทียบกับปีฐาน 31 มี.ค.2548				
	2548	2549	2550	2551	2552
ขาย/บริการ	100.00	112.46	118.64	122.66	285.26
ธุรกิจจัดหาสินค้ามาจำหน่าย	100.00	112.90	119.17	123.37	289.39
กำไรเฉพาะธุรกิจ	100.00	101.46	125.29	161.27	423.87
ธุรกิจสินเชื่อ	100.00	98.59	101.44	99.10	139.23
กำไร(ขาดทุน)เฉพาะธุรกิจ	100.00	41.79	(38.74)	(169.13)	(484.71)
กำไรสุทธิ	100.00	27.80	115.01	142.48	779.30

ที่มา : จากการวิเคราะห์

จากตารางที่ 4.7 และตารางที่ 4.8 สหกรณ์การเกษตรผู้เลี้ยงและค้าสัตว์อ่างทอง จำกัด ดำเนินกิจการให้บริการสมาชิก รวม 3 ประเภท ได้แก่ (1) ธุรกิจสินเชื่อ (2) ธุรกิจจัดหาสินค้ามาจำหน่าย และ (3) ธุรกิจรับฝากเงินจากสมาชิก แต่ธุรกิจที่นำรายได้สู่สหกรณ์มีเพียง 2 ธุรกิจ คือ ธุรกิจสินเชื่อ และธุรกิจจัดหาสินค้ามาจำหน่าย เมื่อนำงบการเงินในรอบระยะเวลา 5 ปี ตั้งแต่ปีบัญชีสิ้นสุดวันที่ 31 มีนาคม 2548 ถึงปีบัญชีสิ้นสุดวันที่ 31 มีนาคม 2552 มาวิเคราะห์แนวโน้มของทั้ง 2 ธุรกิจ โดยใช้ปีบัญชีสิ้นสุดวันที่ 31 มีนาคม 2548 เป็นปีฐานคงที่ ปรากฏว่า

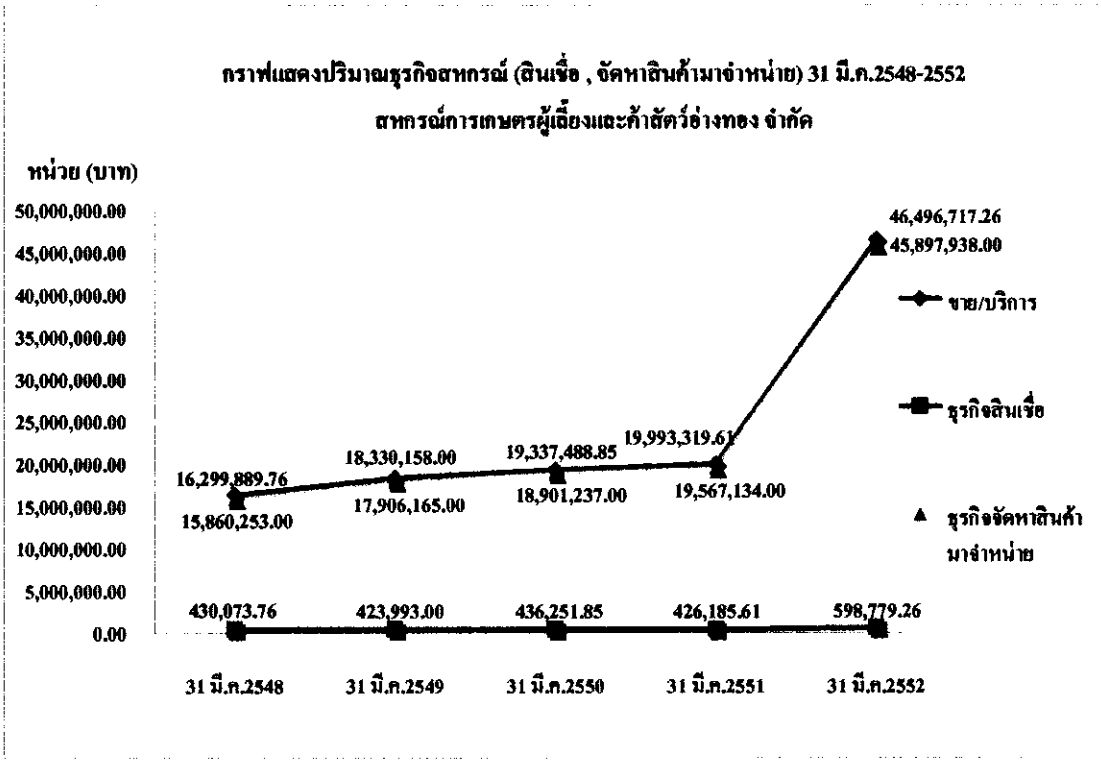
(1) ธุรกิจสินเชื่อ สหกรณ์มีรายได้ดอกเบี้ยรับในช่วงระยะเวลา 5 ปี ตั้งแต่ปีบัญชีสิ้นสุดวันที่ 31 มีนาคม 2548 ถึงวันที่ 31 มีนาคม 2552 เท่ากับ 430,073.76 บาท , 423,993.00 บาท , 436,251.85 บาท , 426,185.61 บาท และ 598,779.26 บาท ซึ่งปริมาณธุรกิจสินเชื่อมีแนวโน้มลดลงหรือค่อนข้างคงที่เมื่อเทียบการดำเนินธุรกิจกับปีบัญชีสิ้นสุดวันที่ 31 มีนาคม 2548 ซึ่งเป็นปีฐานมีค่าคงที่เท่ากับ 100 % คือ 98.59% , 101.44% , 99.10% , และ 139.23% ตามลำดับ ยกเว้นปีสุดท้ายเนื่องจากเป็นแรกที่สหกรณ์เข้าร่วมโครงการลดภาระหนี้เกษตรกรรายย่อยและยากจนผ่านสหกรณ์/กลุ่มเกษตรกร ซึ่งรัฐใช้มาตรการจูงใจให้สมาชิกที่มีหนี้อยู่กับสหกรณ์ไม่เกิน 100,000 บาท โดยเมื่อสมาชิกนำเงินไปชำระหนี้คืนสหกรณ์ จะได้รับส่วนลดดอกเบี้ย 3% ของต้นเงินกู้ที่ชำระ และสมาชิกผู้ชำระหนี้ก็จะได้สิทธิในการฟื้นฟูอาชีพ โดยจะได้รับเงินอุดหนุนจ่ายขาดที่รัฐจะโอนเงินเข้าบัญชีสหกรณ์เพื่อให้สมาชิกทำการฟื้นฟูอาชีพ รายละ 3,000 บาท ระยะเวลาโครงการ 2 ปี การดำเนินธุรกิจสินเชื่อของสหกรณ์ไม่ประสบผลสำเร็จ เพราะมีค่าใช้จ่ายเกี่ยวกับหนี้สงสัยจะสูญลูกหนี้เงินกู้เพิ่มสูงขึ้นเป็นอย่างมากจากปีบัญชีสิ้นสุดวันที่ 31 มีนาคม 2548 ถึงวันที่ 31 มีนาคม 2552 คือ 163,905.97 บาท , 95,480.92 บาท , 176,413.74 บาท , 386,213.60 บาท และ 859,745.40 บาท ตามลำดับ หรือมีแนวโน้มเพิ่มขึ้นจาก 100% เป็น 58.25% ,107.63% , 235.63% และ 524.54% จึงทำให้ธุรกิจสินเชื่อของสหกรณ์จากเดิมที่มีกำไรในปีบัญชีสิ้นสุดวันที่ 31 มีนาคม 2548 ถึงวันที่ 31 มีนาคม 2549 จำนวน 105,150.01 บาท และ 43,944.05 บาท ประสบปัญหาการขาดทุนในปีบัญชีสิ้นสุดวันที่ 31 มีนาคม 2550 ถึงวันที่ 31 มีนาคม 2552 คือ (40,733.71) บาท , (177,837.99) บาท และ (509,672.73) บาท หรือมีแนวโน้ม ดังนี้ 100% , 41.79% , (38.74)% , (169.13)% และ (484.71)%

(2) ธุรกิจจัดหาสินค้ามาจำหน่าย สหกรณ์มีรายได้จากการจัดหาสินค้าซึ่งส่วนใหญ่เป็นปัจจัยการผลิตทางการเกษตรมาจำหน่ายแก่สมาชิกเพิ่มขึ้นทุกปี ตั้งแต่ปีการบัญชีสิ้นสุดวันที่ 31 มีนาคม 2548 จนถึงวันที่ 31 มีนาคม 2552 คือ 15,860,253.-บาท , 17,906,165.-บาท , 18,901,237.-บาท , 19,567,134.-บาท และ 45,897,938.-บาท ตามลำดับ หรือมีแนวโน้มเพิ่มขึ้นเมื่อเทียบกับปีบัญชีสิ้นสุดวันที่ 31 มีนาคม 2548 คือ 100% , 112.90% , 119.17% , 123.37% และ 289.39% โดยหลังจากที่หักต้นทุนค่าใช้จ่ายแล้ว สหกรณ์ยังมีกำไรจากการดำเนินธุรกิจจัดหาสินค้ามาจำหน่ายเพิ่มขึ้นในรอบ 5 ปี ตั้งแต่ปีบัญชีสิ้นสุดวันที่ 31 มีนาคม 2548 ถึงวันที่ 31 มีนาคม 2552 คือ 905,913.58 บาท , 919,151.22 บาท , 1,134,993.14 บาท , 1,460,995.92 บาท และ 3,839,874.50 บาท ตามลำดับ หรือมีแนวโน้ม ดังนี้ 100% , 101.46% ,125.29% , 161.27% และ 423.87%



ภาพที่ 4.3 แผนภูมิแสดงกำไรเฉพาะธุรกิจสินเชื่อ จัดหาสินค้ามาจำหน่าย และกำไรสุทธิของสหกรณ์
ที่มา : จากการวิเคราะห์

เมื่อรวมผลการดำเนินงานทั้ง 2 ธุรกิจ จึงทำให้สหกรณ์ยอดขาย/บริการในภาพรวมเพิ่มขึ้นจากปีบัญชีสิ้นสุดวันที่ 31 มีนาคม 2548 ถึงวันที่ 31 มีนาคม 2552 เท่ากับ 16,299,889.76 บาท , 18,330,158.-บาท , 19,337,488.85 บาท , 19,993,319.61 บาท และ 46,496,717.26 บาท หรือมีแนวโน้มเพิ่มขึ้นจาก 100% เป็น 112.46% , 118.64% , 122.66% และ 285.26% เมื่อรวมรายอื่นและหักค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานแล้ว ทำให้สหกรณ์มีกำไรสุทธิเพิ่มขึ้น ตั้งแต่ปีบัญชีสิ้นสุดวันที่ 31 มีนาคม 2548 ถึงวันที่ 31 มีนาคม 2552 เท่ากับ 308,672.45 บาท , 85,799.80 บาท , 355,014.32 บาท , 439,783.18 บาท และ 2,405,498.48 บาท หรือมีแนวโน้มเพิ่มขึ้นจาก 100% เป็น 27.80% , 115.01% , 142.48% และ 779.30% ตามลำดับ ดังกราฟที่ปรากฏ



ภาพที่ 4.4 แผนภูมิแสดงปริมาณธุรกิจสินเชื่อ จัดหาสินค้ามาจำหน่ายของสหกรณ์ และยอดรวมธุรกิจ
ที่มา : จากการวิเคราะห์

จากข้อมูลข้างต้น จึงสรุปได้ว่า การดำเนินธุรกิจสินเชื่อของสหกรณ์การเกษตรผู้เลี้ยงและค้าสัตว์อ่างทอง จำกัด ประสบปัญหาการขาดทุน และมีแนวโน้มว่าจะขาดทุนเพิ่มขึ้น โดยมีสาเหตุจากสมาชิกที่เป็นลูกหนี้เงินกู้ชะลอและงดส่งชำระหนี้ต่อสหกรณ์ เพราะต้องการโอนหนี้ของตนไปยังกองทุนฟื้นฟูและพัฒนาเกษตรกร ซึ่งเมื่อโอนหนี้ไปยังกองทุนฟื้นฟูและพัฒนาเกษตรกรแล้ว ภาระหนี้ที่เคยมีอยู่กับสหกรณ์ 100% จะคงเหลือหนี้ที่สมาชิกต้องส่งชำระคืนแก่กองทุนฟื้นฟูฯ ในฐานะเจ้าหนี้เพียง 50% ส่วนที่เหลืออีก 50% รัฐบาลเป็นผู้รับผิดชอบชำระหนี้แทนสมาชิก ประกอบกับในช่วงปลายปี พ.ศ. 2549 - 2550 จังหวัดอ่างทองประสบภัยพิบัติร้ายแรงจากอุทกภัย ทำให้พื้นที่ทำการเกษตรและบ้านเรือนของเกษตรกรสมาชิก รวมทั้งประชาชนทั่วไปได้รับความเสียหายและมีน้ำท่วมขังเป็นเวลานาน 3 เดือน จึงเป็นเหตุให้สมาชิกขาดทุนและไม่มีเงินลงทุนทำการเกษตรในฤดูกาลใหม่ เมื่อสมาชิกไม่ยอมและไม่มีเงินที่จะชำระหนี้แก่สหกรณ์ จึงทำให้สหกรณ์มีหนี้ค้างชำระเพิ่มมากขึ้น และจำต้องตั้งสำรองค่าเผื่อหนี้สงสัยจะสูญเป็นค่าใช้จ่ายในทางบัญชีตามระเบียบที่นายทะเบียนสหกรณ์กำหนด ทำให้สหกรณ์ขาดทุนในธุรกิจสินเชื่อส่วนธุรกิจจัดหาสินค้ามาจำหน่ายแก่สมาชิก สหกรณ์สามารถดำเนินกิจการให้เป็นไปด้วยดี สมาชิกอุดหนุนและใช้บริการซื้อสินค้าจำพวกปัจจัยการผลิตเพิ่มขึ้นทุกปี จึงทำให้สหกรณ์มีกำไรจากธุรกิจนี้

ตารางที่ 4.9 ผลการดำเนินงานและฐานะการเงินของสหกรณ์การเกษตรผู้เลี้ยงและค้าสัตว์อ่างทอง จำกัด เมื่อดำเนินการตามแผนกลยุทธ์การตลาด ปี 2550-2552

หน่วย : บาท

รายการ	ปี 2550	ปี 2551	ปี 2552
1. จำนวนสมาชิก (คน)	1,378	1,389	1,362
2. ปริมาณธุรกิจ	25,289,528.85	27,102,474.61	52,637,391.26
2.1 ธุรกิจสินเชื่อ	436,251.85	426,185.61	598,779.26
2.2 ธุรกิจจัดหาสินค้ามาจำหน่าย	18,901,237.00	19,567,134.00	45,897,938.00
2.3 ธุรกิจเงินรับฝาก	5,952,040.00	7,109,155.00	6,140,674.00
3. กำไร (ขาดทุน) เฉพาะธุรกิจ	1,094,259.43	1,283,157.93	3,330,201.77
3.1 กำไรเฉพาะธุรกิจสินเชื่อ	(40,733.71)	(177,837.99)	(509,672.73)
3.2 กำไรเฉพาะธุรกิจจัดหาสินค้ามาจำหน่าย	1,134,993.14	1,460,995.92	3,839,874.50
4. กำไรสุทธิประจำปี	335,014.32	439,783.18	2,405,498.48
5. สินทรัพย์ของสหกรณ์	22,571,296.90	23,866,959.35	26,899,489.60
5.1 สินทรัพย์หมุนเวียน	15,914,126.48	16,249,460.44	24,499,624.29
5.2 สินทรัพย์ไม่หมุนเวียน	6,657,170.42	77,595,213.88	75,389,781.54
6. หนี้สินของสหกรณ์	17,926,354.24	17,909,091.51	18,567,095.78
6.1 หนี้สินหมุนเวียน	10,076,081.23	12,534,588.50	18,218,324.78
6.2 หนี้สินไม่หมุนเวียน	7,850,273.01	7,979,670.49	8,395,504.08
7. ทุนของสหกรณ์	4,644,942.66	5,957,867.84	8,332,393.82
8. ทุนดำเนินงาน	22,571,296.90	23,866,959.35	26,899,489.60

ที่มา : รายงานผลการตรวจสอบบัญชีสหกรณ์ ปี 2550-2552 กรมตรวจบัญชีสหกรณ์

ตอนที่ 3 ปัญหาและข้อเสนอแนะ

จากการศึกษาวิเคราะห์กลยุทธ์ของสหกรณ์การเกษตรผู้เลี้ยงและค้าสัตว์อ่างทอง จำกัด โดยเฉพาะกลยุทธ์การตลาดธุรกิจจัดหาปุ๋ยและยาปราบศัตรูพืชมาจำหน่าย พบว่า สหกรณ์กำหนดกลยุทธ์การตลาดได้อย่างเหมาะสม กลยุทธ์ที่สำคัญที่สหกรณ์นำมาใช้ คือ กลยุทธ์ช่องทางการจัดจำหน่าย ที่สหกรณ์ได้มีวิสัยทัศน์กว้างไกล หลังจากที่เล็งเห็นว่า สมาชิกผู้เลี้ยงสุกรประสบภาวะขาดทุนและต้องเลิกไปเพื่อทำการเกษตรแทนในระหว่างปี พ.ศ. 2542-2545 จึงคิดที่จะเปลี่ยนแนวทางการดำเนินธุรกิจส่งเสริมการเลี้ยงสัตว์ไปเป็นธุรกิจส่งเสริมการเกษตร การจัดหาสินค้ามาจำหน่ายแทน โดยย้ายสำนักงานสหกรณ์ที่เช่าอาศัยผู้อื่นอยู่ในซอยเล็กๆ และดับแคบห่างไกลจากตลาด ไปยังสำนักงานที่สหกรณ์ลงทุนก่อสร้างขึ้นใหม่ในปี พ.ศ. 2547 ซึ่งตั้งอยู่ในทำเลที่เหมาะสม บริเวณสี่แยกกลางเมืองอ่างทองอันเป็นทางสัญจรสู่อำเภอต่างๆ ของจังหวัด มีที่จอดรถสะดวกต่อการติดต่อธุรกิจซื้อขายและขนส่งสินค้า โดยสหกรณ์เปิดให้บริการทุกวันไม่มีวันหยุด มีบริการสั่งซื้อสินค้าทางโทรศัพท์และส่งสินค้าถึงบ้านสมาชิก ทำให้สหกรณ์ได้รับการคัดเลือกในฐานะผู้ประกอบการที่มีกิจกรรมเด่นในระดับจังหวัด ทางด้านการจัดหาสินค้ามาจำหน่าย การจัดร้านการบริการ และมีสินค้าหลากหลายตรงกับความต้องการของสมาชิก จนกระทั่งปี พ.ศ. 2550 สหกรณ์ได้รับหนังสือรับรองการเข้าร่วมโครงการร้านจำหน่ายสารเคมีทางการเกษตรที่มีคุณภาพหรือ Q-shop จากกรมวิชาการเกษตร กระทรวงเกษตรและสหกรณ์ นอกจากกลยุทธ์ช่องทางการจัดจำหน่ายที่ส่งผลสำเร็จต่อการดำเนินธุรกิจจัดหาสินค้ามาจำหน่ายแล้ว กลยุทธ์ราคา กลยุทธ์การส่งเสริมการตลาด และกลยุทธ์ผลิตภัณฑ์ ก็มีส่วนสำคัญในความสำเร็จของสหกรณ์เช่นกัน กล่าวคือ การที่สหกรณ์สามารถตั้งราคาขายปุ๋ยและยาปราบศัตรูพืชให้เท่ากับหรือต่ำกว่าคู่แข่งขันในตลาด ก็เป็นสิ่งสำคัญในการจูงใจให้เกษตรกรสมาชิกตัดสินใจซื้อสินค้าจากสหกรณ์ ผลจากการดำเนินกลยุทธ์การตลาดดังกล่าว ทำให้สหกรณ์มีปริมาณธุรกิจและมีผลกำไรจากธุรกิจจัดหาปุ๋ยและยาปราบศัตรูพืชเพิ่มขึ้นตั้งแต่ปี พ.ศ. 2548-2552 และเมื่อเปรียบเทียบกับสหกรณ์การเกษตรทั้งหมด 10 แห่ง ในจังหวัดอ่างทองที่ทำธุรกิจเช่นเดียวกัน สหกรณ์การเกษตรผู้เลี้ยงและค้าสัตว์อ่างทอง จำกัด มีจำนวนสมาชิกอยู่ในลำดับที่ 6 มีทุนดำเนินงานอยู่ในลำดับที่ 9 แต่มีปริมาณธุรกิจจัดหาปุ๋ยและยาปราบศัตรูพืชมาจำหน่ายอยู่ในลำดับที่ 3 แม้ว่าจะเกิดอุปสรรคจากภัยพิบัติจากธรรมชาติที่เกิดอุทกภัยอย่างร้ายแรงในปี พ.ศ. 2549 ต่อเนื่องปี พ.ศ. 2550 รวมถึงภัยพิบัติจากการแพร่ระบาดของเพลี้ยกระโดดสีน้ำตาลที่กัดกินทำลายข้าวของเกษตรกรสมาชิกในปี พ.ศ. 2552 เช่นเดียวกันก็ตาม รายละเอียดดังตารางที่ 4.10

ตารางที่ 4.10 เปรียบเทียบธุรกิจจัดหาปัจจัยการผลิตทางการเกษตรมาจำหน่ายของสหกรณ์การเกษตร 10 แห่ง ในจังหวัดอ่างทอง ปี 2552

ที่	สหกรณ์การเกษตร	จำนวนสมาชิก (คน)	ทุนดำเนินงาน (บาท)	ยอดจำหน่ายปัจจัยการเกษตร (บาท)
1	สกต.ธ.ก.ส.อ่างทอง	20,893	114,643,648.32	111,774,193.76
2	สกก.แสวงหา	3,340	301,247,897.04	63,139,602.84
3	สกก.ผู้เลี้ยงและค้าสัตว์ฯ	1,362	26,899,489.60	45,714,188.00
4	สกก.วิเศษชัยชาญ	3,529	426,511,375.79	40,912,180.00
5	สกก.ไชโย	1,159	70,179,053.95	33,670,975.00
6	สกก.สามโก้	1,623	214,068,687.88	11,401,040.00
7	สกก.โพธิ์ทอง	4,865	392,782,984.06	10,222,065.00
8	สกก.ป่าโมก	815	48,273,199.71	8,168,899.00
9	สกก.เมืองอ่างทอง	1,090	43,935,959.69	2,994,450.00
10	สก.ปศุสัตว์อ่างทอง	197	13,254,398.86	7,377,304.00
	รวม	**38,873**	**1,651,796,694.90**	**335,377,449.60**

ที่มา : รายงานผลการตรวจสอบบัญชีสหกรณ์ ปี 2552 กรมตรวจบัญชีสหกรณ์

จากตารางที่ 4.10 พบว่า คณะกรรมการดำเนินการและฝ่ายจัดการของสหกรณ์การเกษตรผู้เลี้ยงและค้าสัตว์อ่างทอง จำกัด มีความรู้ความสามารถในการบริหารจัดการสหกรณ์เป็นอย่างดี แต่กระนั้นก็ตาม สหกรณ์ก็ยังมีปัญหาและอุปสรรคบางประการที่เสนอแนะให้สหกรณ์แก้ไข ดังตารางที่ 4.11

ตารางที่ 4.11 สรุปการวิเคราะห์ปัญหาและข้อเสนอแนะการดำเนินงานของสหกรณ์

ปัญหา	ข้อเสนอแนะ
1. ด้านผลิตภัณฑ์	
- ณ ศูนย์จำหน่ายกระจายสินค้าในอำเภอวิเศษชัยชาญ และอำเภอโพธิ์ทอง ยังมีสินค้าให้เลือกและวางจำหน่ายน้อย ทำให้บางครั้งสมาชิกซึ่งจำเป็นต้องใช้สินค้ารีบด่วน ต้องไปติดต่อซื้อที่ร้านสหกรณ์เอง	- สหกรณ์ควรสำรวจความต้องการสินค้าของสมาชิก ด้วยการขอความร่วมมือจากกรรมการประธาน/เลขานุการกลุ่ม ช่วยดำเนินการ โดยอาจให้ค่าตอบแทน เพื่อจัดสินค้าให้เพียงพอต่อความต้องการ
2. ด้านราคา	
- สหกรณ์ตั้งราคาสินค้าขายสูงในสินค้าบางรายการ ทำให้สมาชิกมีต้นทุนค่าใช้จ่ายสูงขึ้น	- สหกรณ์ควรเชื่อมโยงธุรกิจกับสหกรณ์อื่นในการรวมซื้อสินค้า เพื่อเพิ่มอำนาจต่อรองราคาให้มีต้นทุนสินค้าขายต่ำลง เพื่อตั้งราคาสินค้าขายให้เหมาะสม ไม่เอากำไรจากสมาชิกมากเกินไป เพื่อช่วยให้สมาชิกประหยัดและลดต้นทุนค่าใช้จ่าย
3. ด้านช่องทางการจัดจำหน่าย	
- ในศูนย์เครือข่ายกระจายสินค้าของสหกรณ์ที่อยู่ต่างอำเภอ มีบางคราวสินค้าไปเติมให้ไม่ทัน ทำให้สมาชิกที่จำเป็นต้องใช้สินค้ารีบด่วนต้องเสียเวลารอสินค้าใช้งาน 1-3 วัน - สหกรณ์มีสถานที่เก็บสินค้าไม่เพียงพอกับปริมาณความต้องการของเกษตรกรสมาชิกโดยเฉพาะในช่วงฤดูทำนา หากสั่งซื้อสินค้าปริมาณมากก็จะไม่มีที่เก็บรักษา ซึ่งมีผลต่อต้นทุนสินค้าขาย เพราะซื้อมากได้ส่วนลดราคาเครดิตสินค้าของแจกแถมของสมนาคุณมาก - จังหวัดอ่างทองมีกลุ่มเกษตรกรที่ประกอบอาชีพเกษตรกรรม 40 กลุ่ม ที่ต้องซื้อหาปุ๋ยและยาปราบศัตรูพืชใช้ในการทำการเกษตรเป็นประจำ	- สหกรณ์ควรสำรวจความต้องการสินค้าของสมาชิกอย่างสม่ำเสมอ และจัดหาทุนดำเนินงานเพิ่มขึ้นเพื่อนำไปจัดหาสินค้ามาจำหน่ายให้เพียงพอกับความต้องการ - สหกรณ์ควรจัดหาเงินทุนเพื่อสร้างโกดังเก็บสินค้าเพิ่มขึ้นหรือปรับปรุงขยายร้านค้าสหกรณ์ให้ใหญ่ขึ้นและจัดหาสินค้ามาจำหน่ายแก่เกษตรกรให้เพียงพอกับปริมาณความต้องการสินค้าของเกษตรกรสมาชิกที่เพิ่มขึ้นทุกปี - สหกรณ์ควรเชื่อมโยงธุรกิจกับกลุ่มเกษตรกรต่างๆ เพื่อขายสินค้า โดยอาจขอความร่วมมือจากสำนักงานสหกรณ์จังหวัดในการประสานเพื่อทำความรู้จักและแนะนำสินค้าและบริการ รวมถึงการส่งเสริมการจำหน่ายที่สหกรณ์จะจัดให้กลุ่มเกษตรกร

ตารางที่ 4.11 (ต่อ)

ปัญหา	ข้อเสนอแนะ
4. ด้านการส่งเสริมการตลาด	
- ศูนย์จำหน่ายกระจายสินค้าในต่างอำเภอทั้ง 2 จุด ยังให้ข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับรายละเอียดสินค้า และวิธีการใช้ไม่ชัดเจนเท่าที่ควร บางครั้งไม่สามารถแนะนำหรือตอบคำถามแก่เกษตรกรสมาชิกที่ไปติดต่อซื้อสินค้า	- สหกรณ์ควรจัดอบรมผู้ทำหน้าที่ประจำศูนย์จำหน่ายกระจายสินค้าอย่างน้อยปีละ 2 ครั้ง เพื่อให้มีความรู้และสามารถแนะนำหรือถ่ายทอดประสบการณ์จากการทดลองใช้หรือจากการนำสินค้าไปใช้จริง

ที่มา : จากการวิเคราะห์

บทที่ 5
สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

1. สรุปผล

การวิจัยการวิเคราะห์กลยุทธ์การตลาดของสหกรณ์การเกษตรผู้เลี้ยงและค้าสัตว์อ่างทอง จำกัด จังหวัดอ่างทอง ในธุรกิจจัดหาปุ๋ยและยาปราบศัตรูพืชมาจำหน่าย ที่มีผลต่อการดำเนินงานของสหกรณ์ เป็นการวิจัยเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาสภาพทั่วไปของสหกรณ์การเกษตรผู้เลี้ยงและค้าสัตว์อ่างทอง จำกัด 2) ศึกษากลยุทธ์การตลาดของสหกรณ์การเกษตรผู้เลี้ยงและค้าสัตว์อ่างทอง จำกัด 3) ศึกษาปัญหาและข้อเสนอแนะการดำเนินงานของสหกรณ์การเกษตรผู้เลี้ยงและค้าสัตว์อ่างทอง จำกัด ในการวิเคราะห์กลยุทธ์การตลาดเฉพาะธุรกิจจัดหาปุ๋ยและยาปราบศัตรูพืชมาจำหน่าย ใช้กลยุทธ์การตลาด (4 Ps) ทำการวิเคราะห์ ผลการวิจัย สรุปได้ดังนี้

1.1 สภาพทั่วไปของสหกรณ์การเกษตรผู้เลี้ยงและค้าสัตว์อ่างทอง จำกัด

สหกรณ์การเกษตรผู้เลี้ยงและค้าสัตว์อ่างทอง จำกัด เดิมชื่อ สหกรณ์กลางผู้เลี้ยงและค้าหมูอ่างทอง จำกัด จดทะเบียนจัดตั้งเป็นสหกรณ์ ตั้งแต่ปี พ.ศ.2500 ดำเนินธุรกิจส่งเสริมให้สมาชิกเลี้ยงสุกรมีคุณภาพและประกอบอาชีพเกษตรกรรมอื่นๆ ในปี พ.ศ. 2506 สหกรณ์ได้ซื้อที่ดิน เนื้อที่ 3 ไร่ 14 ตารางวา ตั้งอยู่ที่ตำบลศาลาแดง อำเภอเมือง จังหวัดอ่างทอง และจัดตั้งศูนย์บำรุงพันธุ์สุกร และโรงเรียนพืชกรรมอ่างทองขึ้น โดยได้รับการสนับสนุนทางด้านวิชาการจากมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ วิทยาเขตกำแพงแสน ในการปรับปรุงพันธุ์สุกร จัดอบรมภาคทฤษฎีและปฏิบัติให้ความรู้ด้านการเกษตร เช่น การเลี้ยงกบ ปลา ทำสวน ทำไร่ ปลูกพืชผักสวนครัวแก่สมาชิกโดยไม่คิดค่าใช้จ่าย

ต่อมาในวันที่ 28 พฤศจิกายน 2520 สหกรณ์ได้จดทะเบียนเปลี่ยนแปลงแก้ไขชื่อสหกรณ์เป็น "สหกรณ์การเกษตรผู้เลี้ยงและค้าสัตว์อ่างทอง จำกัด" กระทั่งปี พ.ศ.2531 ได้ควบเข้ากันกับสหกรณ์ผู้เลี้ยงสุกรอ่างทอง จำกัด (ปัจจุบัน คือ สหกรณ์การปศุสัตว์อ่างทอง จำกัด) แต่ดำเนินกิจการได้เพียง 1 ปี ก็ประสบปัญหาการดำเนินงาน จึงมีมติที่ประชุมใหญ่สามัญประจำปี 2532 ให้แยกการควบสหกรณ์ออกกลับคืนสู่สภาพเดิม และได้จดทะเบียนจัดตั้งสหกรณ์ใหม่ตามพระราชบัญญัติสหกรณ์ พ.ศ. 2511 ประเภท สหกรณ์การเกษตร เมื่อวันที่ 12 กันยายน พ.ศ. 2533

มีสมาชิกแรกตั้ง 792 คน สำนักงานแห่งแรก ตั้งอยู่เลขที่ 18 ตำบลตลาดหลวง อำเภอเมือง จังหวัดอ่างทอง โดยเช่าตึกแถว 2 ชั้น 1 คูหา ตั้งอยู่ในซอยหลังตลาดห่างจากตลาดสดอำเภอเมืองอ่างทองพอสมควร เริ่มดำเนินธุรกิจเมื่อวันที่ 15 พฤศจิกายน 2533 ตามวัตถุประสงค์ของการจัดตั้งสหกรณ์ในการแก้ไขปัญหาความเดือดร้อนของสมาชิกในเรื่องของต้นทุนการเลี้ยงสุกร และการออกอาชญาบัตรสำหรับฆ่าและชำแหละสุกรแก่สมาชิก โดยดำเนินธุรกิจให้บริการออกอาชญาบัตรสำหรับฆ่าและชำแหละสุกร ให้สินเชื่อ และรับเงินฝากจากสมาชิกเป็นธุรกิจหลัก

ปี พ.ศ. 2542 รัฐบาลได้ตราพระราชบัญญัติกองทุนฟื้นฟูและพัฒนาเกษตรกรขึ้นถือใช้ แต่เนื่องจากมีการเปลี่ยนแปลงทางการเมือง จึงทำให้การฟื้นฟูและพัฒนาเกษตรกรเกิดการชะงักงัน ล่าช้า และไม่เป็นไปตามเจตนารมณ์ ส่งผลให้เกิดหนี้ค้างชำระในสหกรณ์

ปี พ.ศ. 2542-2545 เกิดปัญหาราคาสุกรตกต่ำ สมาชิกผู้เลี้ยงสุกรประสบภาวะขาดทุนจนต้องเลิกเลี้ยงสุกร และหันไปประกอบอาชีพทำนาแทน สหกรณ์จึงต้องปรับวิธีการดำเนินงานจากการส่งเสริมอาชีพเลี้ยงสุกรเป็นการทำนาหรืออาชีพเกษตรอย่างอื่นแทน เพื่อให้ครอบครัวสมาชิกมีรายได้พอเพียงต่อการดำรงชีพหรือเก็บออมไว้ใช้ในอนาคต

ปี พ.ศ. 2543-2544 รัฐได้ขยายเส้นทางคมนาคมถนนสายเลี่ยงเมือง จึงทำให้ที่ดินเนื้อที่ 3 ไร่ 14 ตารางวา ที่สหกรณ์ซื้อไว้ตั้งแต่ปี พ.ศ.2506 ถูกเวนคืนเป็นทางหลวงแผ่นดิน จึงมีที่ดินคงเหลือเพียง 2 งาน 4 ตารางวา

ปี พ.ศ. 2546 สหกรณ์มีมติที่ประชุมใหญ่ให้สหกรณ์ย้ายที่ทำการ โดยก่อสร้างอาคารสำนักงานแห่งใหม่บนที่ดินที่เหลือจากการเวนคืน ริมถนนสายอ่างทอง-โพธิ์ทอง ตรงสี่แยกถนนเลี่ยงเมืองอันเป็นทางสัญจรหลักใจกลางเมืองอ่างทอง ซึ่งเป็นทำเลที่เหมาะสมต่อการค้าขายเพื่อรองรับการปรับแนวทางการดำเนินธุรกิจของสหกรณ์ และสหกรณ์ได้ย้ายไปอยู่สำนักงานแห่งใหม่เมื่อวันที่ 28 สิงหาคม 2547 เลขที่ 99/ 3-5 ถนนสายอ่างทอง-โพธิ์ทอง หมู่ที่ 2 ตำบลศาลาแดง อำเภอเมืองอ่างทอง จังหวัดอ่างทอง และในปี พ.ศ. 2547 สหกรณ์ก็ได้สนับสนุนงบประมาณกรมส่งเสริมสหกรณ์ให้จัดทำแผนกลยุทธ์เพื่อเป็นกรอบทิศทางการดำเนินงาน ฉบับแรก ปี พ.ศ. 2547-2549 ผลการดำเนินการตามกลยุทธ์ในช่วงปี 2547-2549 ทำให้สหกรณ์มีปริมาณจำหน่ายปุ๋ยและยาปราบศัตรูพืชเพิ่มขึ้น แต่เพิ่มในอัตราที่ลดลง เนื่องจากในช่วยปลายปี 2549 จังหวัดอ่างทองประสบอุทกภัยครั้งรุนแรง พื้นที่การเกษตรจึงได้รับความเสียหายและไม่สามารถทำการเกษตรได้ ต่อมาสหกรณ์ได้จัดทำแผนกลยุทธ์ ฉบับที่ 2 ปี พ.ศ. 2550-2552 และในปี 2550 สหกรณ์ก็ได้รับการคัดเลือกให้เป็นสหกรณ์การเกษตรที่มีกิจกรรมเด่นในระดับจังหวัด ทางด้านการจัดหาสินค้ามาจำหน่ายแก่สมาชิก การจัดร้าน การบริการสมาชิก และมีสินค้าหลากหลายตรงกับความต้องการของสมาชิก ตามมาตรฐาน Q-shop จากกรมวิชาการเกษตร ประเภทปุ๋ยและวัตถุมีพิษ และได้ขยายจุด

จำหน่ายกระจายสินค้าในอำเภอวิเศษชัยชาญและอำเภอโพธิ์ทอง อำเภอละ 1 แห่ง รวม 2 จุด ทำให้ผลประกอบการในช่วงปี 2550-2552 มีปริมาณยอดจำหน่ายปุ๋ยและยาปราบศัตรูพืชสูงขึ้นเป็นอย่างมาก นับเป็นผลสำเร็จในการดำเนินกลยุทธ์การตลาดของสหกรณ์

1.2 การวิเคราะห์กลยุทธ์การตลาดของสหกรณ์เฉพาะธุรกิจจัดหาปุ๋ยและยาปราบศัตรูพืชมาจำหน่าย

- การดำเนินงานตามกลยุทธ์การตลาดของสหกรณ์เฉพาะธุรกิจจัดหาปุ๋ยและยาปราบศัตรูพืชมาจำหน่าย แบ่งการวิเคราะห์กลยุทธ์การตลาดของสหกรณ์ออกเป็น 2 ระยะ คือ

ระยะที่ 1 การดำเนินงานตามแผนกลยุทธ์สหกรณ์ ฉบับแรก ปี พ.ศ. 2547-2549

ระยะที่ 2 การดำเนินงานตามแผนกลยุทธ์สหกรณ์ ฉบับที่ 2 ปี พ.ศ. 2550-2552

กลยุทธ์การตลาดของสหกรณ์เฉพาะธุรกิจจัดหาปุ๋ยและยาปราบศัตรูพืชมาจำหน่าย ระยะที่ 1 ปี พ.ศ. 2547-2549 *พบว่า* สหกรณ์การเกษตรผู้เลี้ยงและค้าสัตว์อ่างทอง จำกัด มีการกำหนดกลยุทธ์การตลาด ดังนี้

(1) กลยุทธ์ผลิตภัณฑ์ เปลี่ยนวิธีการให้สินเชื่อ จากการจ่ายเงินกู้เป็นเงินสดเป็นการให้ปัจจัยการผลิต จำพวกปุ๋ยและยาปราบศัตรูพืชแทน โดยกำหนดระยะเวลาการชำระคืนลดลงจาก 1 ปี เป็น 4 เดือนตามรอบการผลิต ทำให้มีการหมุนเวียนของเงินทุนในการให้สินเชื่อเป็นปัจจัยการผลิตและรับชำระหนี้เป็นเงินค่าสินค้ารวมทั้งดอกเบี้ยเพิ่มขึ้นตามจำนวนรอบการผลิตแต่ละปี พร้อมทั้งจัดหาสินค้าตามชนิด ประเภท ยี่ห้อ และขนาด ที่ผ่านการรับรองมาตรฐานมาจำหน่ายตามความต้องการของสมาชิก จึงสร้างความพึงพอใจในการให้บริการของสหกรณ์

(2) กลยุทธ์ราคา สร้างความสัมพันธ์ทางการค้าที่ดีต่อผู้ผลิต ผู้จัดจำหน่าย ผู้นำเข้าสินค้า โดยการส่งชำระค่าสินค้าตรงตามเวลาที่กำหนดทุกครั้ง เชิญชวน/นัดหมาย และเปิดโอกาสให้ผู้ผลิต ผู้แทนจำหน่ายได้พบปะ เสวนา เพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้หรือแนะนำผลิตภัณฑ์ใหม่ๆ กับสมาชิกโดยตรง จนสหกรณ์เป็นที่เชื่อถือและได้รับความไว้วางใจ ให้ขยายวงเงินเครดิต ระยะเวลาการชำระหนี้ยาวนานขึ้น ลดอัตราดอกเบี้ยลง ให้ส่วนลดค่าสินค้า มอบของแจก-แถม ของสมานาคุณ ซึ่งสหกรณ์ได้นำมาเฉลี่ยกับต้นทุนสินค้าขาย ทำให้ต้นทุนสินค้าของสหกรณ์ต่ำลงกว่าคู่แข่งขันในตลาด และสามารถตั้งราคาสินค้าขายแข่งกับคู่ค้าได้ นอกจากนี้ยังมีเครื่องมืออุปกรณ์เครื่องใช้สำนักงาน ที่ผู้ผลิตหรือผู้แทนจำหน่ายสินค้ามอบให้ รวมถึงการรับอาสาเป็นเจ้าภาพเลี้ยงอาหารกลางวันแก่สมาชิกที่มาประชุมกลุ่มและประชุมใหญ่ ตลอดจนร่วมกิจกรรมการกุศลต่างๆ กับสหกรณ์ สหกรณ์จึงประหยัดค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานได้พอสมควร

(3) กลยุทธ์ช่องทางการจัดจำหน่าย ย้ายที่ตั้งสำนักงานสหกรณ์และร้านค้าไปตั้งอยู่ในทำเลที่ดีกว่าและเหมาะแก่การค้าขาย ตรงบริเวณสี่แยกใจกลางเมืองอ่างทองซึ่งเป็นทาง

สัญจรไปยังอำเภอต่างๆ มีที่จอดรถสะดวกต่อการขนถ่ายสินค้า และเปิดให้บริการทุกวัน พร้อมบริการรับสั่งซื้อสินค้าทางโทรศัพท์และให้บริการจัดส่งถึงบ้าน รวมทั้งสร้างศูนย์เครือข่ายกระจายสินค้าไปยังพื้นที่ต่างอำเภอๆ ละ 1 จุด รวม 2 แห่ง ให้ใกล้กับพื้นที่ทำการเกษตรของสมาชิก เพื่อให้เกิดความสะดวก และช่วยประหยัดเวลา ค่าใช้จ่าย รวมทั้งลดต้นทุนการผลิตของสมาชิกลง

(4) กลยุทธ์ส่งเสริมการจำหน่าย โฆษณา ประชาสัมพันธ์ สาธิต ให้ความรู้เกี่ยวกับวิธีการใช้สินค้าให้ได้ผลอย่างมีประสิทธิภาพแก่สมาชิกในที่ประชุมกลุ่ม อย่างน้อยปีละ 2 ครั้ง พร้อมทั้งสร้างแรงจูงใจให้สมาชิกสั่งซื้อสินค้าโดยการมอบส่วนลดเพิ่ม รวมถึงการให้ของสมนาคุณ ของแจก-แถมแก่สมาชิกที่อุดหนุนสินค้าสหกรณ์หรือมาร่วมกิจกรรมในวันประชุมกลุ่ม

ผลการดำเนินการตามกลยุทธ์การตลาดข้างต้น ปรากฏว่า สหกรณ์มีปริมาณธุรกิจจัดหาสินค้ามาจำหน่ายโดยเฉพาะปุ๋ยและยาปราบศัตรูพืชเพิ่มขึ้นทุกปี ตั้งแต่ปี 2547-2549 แต่การเพิ่มของปริมาณธุรกิจในปี 2549 กลับมีสัดส่วนที่ลดลง เนื่องจากประสบปัญหาอุทกภัยครั้งร้ายแรง ทำให้พื้นที่เกษตรในจังหวัดอ่างทองได้รับความเสียหายจากน้ำที่ท่วมขังเป็นเวลานานกว่า 3 เดือน การลงทุนทำการเกษตรจึงหยุดชะงักเพราะต้องใช้เวลาในการฟื้นฟูให้คืนสู่สภาพปกติ ทั้งเกษตรกรสมาชิกที่บ้านเรือนและพืชผลเสียหายก็ไม่มีเงินส่งชำระหนี้หรือลงทุนทำเกษตร เพราะต้องซ่อมแซมบ้านเรือนที่เสียหาย และรักษาสุขภาพกายและใจของสมาชิกในครอบครัวให้ดีเสียก่อน ประกอบกับทุนดำเนินงานของสหกรณ์มีไม่เพียงพอ เพราะยังต้องอาศัยกู้ยืมเงินจากกองทุนพัฒนาสหกรณ์ รับเงินฝากจากสหกรณ์อื่น และเครดิตสินค้าจากเจ้าหนี้การค้า เป็นทุนหมุนเวียนในธุรกิจ สหกรณ์จึงไม่สามารถลงทุนเพื่อสร้างศูนย์เครือข่ายกระจายสินค้า 2 แห่ง ในพื้นที่ต่างอำเภอ ๆ ละ 1 แห่งได้ตามที่กำหนดไว้ในแผนกลยุทธ์

กลยุทธ์การตลาดของสหกรณ์เฉพาะธุรกิจจัดหาปุ๋ยและยาปราบศัตรูพืชมาจำหน่าย ระยะที่ 2 ปี พ.ศ. 2550-2552 พบว่า สหกรณ์การเกษตรผู้เลี้ยงและค้าสัตว์อ่างทอง จำกัด มีการกำหนดกลยุทธ์การตลาดไม่แตกต่างกับระยะที่ 1 เท่าใดนัก เพียงแต่ปรับปรุงเพิ่มเติมเพื่อให้สอดคล้องกับปัจจัยสภาพแวดล้อมทั้งภายนอกภายในที่สหกรณ์เผชิญอยู่ให้มากยิ่งขึ้น โดยจะกล่าวเฉพาะกลยุทธ์การตลาดส่วนที่สหกรณ์ได้ปรับปรุงเพิ่มเติมและดำเนินการในระยะที่ 2 ดังนี้

- กลยุทธ์ผลิตภัณฑ์ จัดหาสินค้าจำพวกปุ๋ยและยาปราบศัตรูพืชหลากหลายชนิด ยี่ห้อ ที่ผ่านการตรวจรับรองและได้มาตรฐานตามที่ทางราชการกำหนด มาบริการตามความต้องการของสมาชิก

- กลยุทธ์ช่องทางการจัดจำหน่าย ขอใช้สถานที่ที่เหมาะสมภายในบริเวณบ้านพักของกรรมการ ประธาน/เลขานุการกลุ่ม สำหรับปรังปรุงเป็นโกดังเพื่อใช้เป็นศูนย์เครือข่ายกระจายสินค้า ในพื้นที่อำเภอวิเศษชัยชาญและอำเภอโพธิ์ทอง รวม 2 แห่ง ซึ่งใกล้กับพื้นที่ทำ

การเกษตรของสมาชิก แทนการลงทุนซื้อที่ดินสำหรับก่อสร้างอาคารดังกล่าว ทำให้สหกรณ์ประหยัดต้นทุนค่าใช้จ่ายต่างๆ ลงไปมาก และสร้างความสะดวก และช่วยให้สมาชิกประหยัดเวลา ลดต้นทุนค่าใช้จ่ายในการซื้อหาปัจจัยการผลิตลง สำหรับในส่วนของอาคารสำนักงานที่มีร้านค้าสหกรณ์ตั้งอยู่ ได้มีการปรับปรุงโดยทาสีภายในใหม่ให้สีสีสันสวยงาม สะดุดตา พร้อมจัดหาชั้นวางสินค้าและจัดเรียงสินค้าใหม่ เพื่อสร้างความสะดวก ปลอดภัย และง่ายต่อการเลือกซื้อหาสินค้าของเกษตรกรสมาชิกมากยิ่งขึ้น รวมทั้งเชื่อมโยงธุรกิจระหว่างสหกรณ์กับสหกรณ์การเกษตรไชโย จำกัด สหกรณ์การเกษตรป่าโมก จำกัด และสหกรณ์การเกษตรแสวงหา จำกัด ในการรวมซื้อสินค้าเพื่อเพิ่มอำนาจต่อรองราคา ทำให้ต้นทุนสินค้าขายของสหกรณ์ต่ำลง

ผลการดำเนินการตามกลยุทธ์การตลาด ระยะที่ 2 ปรากฏว่า สหกรณ์ได้รับคัดเลือกให้เป็นสหกรณ์การเกษตรที่มีกิจกรรมเด่นในระดับจังหวัด ทางด้านการจัดหาสินค้ามาจำหน่ายแก่สมาชิก การจัดร้าน การบริการสมาชิก และมีสินค้าหลากหลายตรงกับความต้องการของสมาชิก จนได้รับสัญลักษณ์การรับรองร้านจำหน่ายสารเคมีทางการเกษตรที่มีคุณภาพ Q-shop จากกรมวิชาการเกษตร กระทรวงเกษตรและสหกรณ์ ในปี พ.ศ.2550 และมีปริมาณธุรกิจและกำไรจากธุรกิจจัดหาสินค้ามาจำหน่ายโดยเฉพาะปุ๋ยและยาปราบศัตรูพืชเพิ่มขึ้นทุกปี โดยเฉพาะปี พ.ศ.2552 มีปริมาณธุรกิจและกำไรเพิ่มขึ้นเป็นอย่างมาก ซึ่งเป็นผลจากความสำเร็จในการจัดหาสินค้ามาจำหน่ายตามมาตรฐาน Q-shop การขยายจุดกระจายสินค้าเพิ่มขึ้น 2 แห่ง ทั้งในเขตอำเภอวิเศษชัยชาญและอำเภอโพธิ์ทอง อำเภอละ 1 แห่ง การเชื่อมธุรกิจระหว่างสหกรณ์ และกลยุทธ์การตลาดอื่นๆ ที่ดำเนินไปพร้อมกัน ทั้งนี้ การเพิ่มปริมาณธุรกิจดังกล่าว เฉพาะในปี พ.ศ.2552 มีการเพิ่มขึ้นในลักษณะก้าวกระโดด แม้ว่าส่วนหนึ่งจะเกิดจากการเปลี่ยนแปลงราคาจำหน่ายปุ๋ยเคมีที่เพิ่มสูงขึ้นเป็น 2 เท่าของราคาเดิม ซึ่งมีสาเหตุจากต้นทุนการผลิตปุ๋ยเคมีที่เพิ่มสูงขึ้นผันแปรตามราคาน้ำมันในตลาดโลกที่มีราคาซื้อขายเพิ่มสูงที่สุดเป็นประวัติการณ์ในปีดังกล่าว จึงทำให้ยอดจำหน่ายปุ๋ยเคมีเพิ่มสูงขึ้นตามราคาน้ำมันในตลาดโลกด้วย โดยในปี พ.ศ.2552 สหกรณ์มีปริมาณธุรกิจและกำไรเพิ่มขึ้น คิดเป็นร้อยละ 139.42 และร้อยละ 546.97 เมื่อเปรียบเทียบกับปี พ.ศ.2551

1.3 ปัญหาและข้อเสนอแนะ

สหกรณ์การเกษตรผู้เลี้ยงและค้าสัตว์อ่างทอง จำกัด มีการบริหารจัดการและการควบคุมภายในสหกรณ์อยู่ในเกณฑ์ดี แต่มีปัญหาด้านการตลาด เงินทุนดำเนินงาน และอื่นๆ ดังนี้

1.3.1 ด้านสินค้า ในฤดูการทำนามีเกษตรกรสมาชิกในพื้นที่จำนวนมากต้องการซื้อปุ๋ยและยาปราบศัตรูพืชไปใช้ในพื้นที่ในแต่ละช่วงเวลาการผลิตซึ่งไม่พร้อมเพรียงกัน บางครั้งสหกรณ์สำรวจความต้องการสินค้าของสมาชิกไม่ทั่วถึง และมีเกษตรกรที่มิได้เป็นสมาชิกสหกรณ์ขอซื้อสินค้าไปจากสหกรณ์ รวมทั้งศูนย์จำหน่ายและกระจายสินค้าในพื้นที่ ทำให้สินค้าที่มีอยู่ใน

ร้านสหกรณ์และศูนย์จำหน่ายฯ บางช่วงขาดแคลน เหลือน้อย หรือไม่มีให้บริการแก่สมาชิก สหกรณ์จึงควรแก้ไขและรักษาลูกค้าไว้ด้วยการติดตามสถานการณ์ในพื้นที่จังหวัดอ่างทองและใกล้เคียง เพื่อให้ทราบว่าในช่วงเวลาใดและพื้นที่ใดจะเริ่มทำการเกษตร ช่วงเวลาใดสามารถเก็บเกี่ยวผลผลิตได้ เพื่อคาดการณ์ปริมาณความต้องการสินค้าและจัดหาสินค้ามาจำหน่ายให้เพียงพอต่อความต้องการของเกษตรกรสมาชิก

1.3.2 ด้านราคา สหกรณ์ตั้งราคาขายสินค้าบางรายการสูงเกินไป ควรลดราคาลงเพื่อช่วยประหยัดค่าใช้จ่ายและลดต้นทุนการผลิตของสมาชิก จะได้นำรายได้ส่วนนี้ไปใช้ให้เกิดประโยชน์แก่ครอบครัว ซึ่งการที่สหกรณ์จะสามารถลดต้นทุนสินค้าขายลงอีก สามารถกระทำได้โดยการเชื่อมโยงธุรกิจกับสหกรณ์อื่น ในการรวมซื้อสินค้า เพื่อเพิ่มอำนาจการต่อรองราคากับผู้ผลิต ผู้แทนจำหน่าย ผู้นำเข้าสินค้า

1.3.3 ด้านช่องทางการจัดจำหน่าย สหกรณ์มีปัญหาเกี่ยวกับสถานที่เก็บและจำหน่ายสินค้าในร้านสหกรณ์คับแคบ เนื่องจากปริมาณธุรกิจสินค้าที่เพิ่มขึ้น ทำให้ไม่มีสินค้าจำหน่าย หรือมีไม่เพียงพอ ซึ่งเกี่ยวเนื่องกับปริมาณการสั่งซื้อสินค้าของสหกรณ์ ซื้อมากก็ได้รับส่วนลดมาก ต้นทุนสินค้าต่อหน่วยก็จะต่ำลงตามส่วนเฉลี่ย สหกรณ์จึงควรจัดหาเงินทุนเพิ่มเติมเพื่อขยายธุรกิจจัดหาสินค้ามาจำหน่าย โดยการขยายร้านค้าสหกรณ์ให้ใหญ่ขึ้น หรือซื้อที่ดินที่อยู่ติดกับสหกรณ์สำหรับสร้างโกดังเก็บสินค้าเพิ่มเติม หรือขยายจุดจำหน่ายกระจายสินค้าในเขตพื้นที่อำเภออื่นเพิ่มขึ้น เพื่อจัดหาสินค้ามาจำหน่ายให้เพียงพอต่อความต้องการของเกษตรกรสมาชิก

1.3.4 ด้านการส่งเสริมการตลาด สหกรณ์มีปัญหาด้านบุคลากรในศูนย์จำหน่ายกระจายสินค้าในต่างอำเภอที่ไม่มีเจ้าหน้าที่ของสหกรณ์ปฏิบัติหน้าที่ประจำ เพียงอาศัยกรรมการประธาน/เลขานุการกลุ่ม หรือบุคคลในครอบครัว ทำหน้าที่จำหน่ายสินค้าให้แก่สหกรณ์ แต่ไม่สามารถให้ข้อมูลเกี่ยวกับสินค้าและวิธีการใช้แก่เกษตรกรสมาชิก เมื่อนำสินค้าไปใช้อาจไม่เกิดผลตามที่เกษตรกรสมาชิกต้องการ จึงควรแก้ไขโดยสนับสนุนส่งเสริมให้ครอบครัวผู้ที่ทำหน้าที่ในศูนย์ฯ เข้ารับการอบรมเพื่อให้มีความรู้ในสินค้าสามารถแนะนำหรือถ่ายทอดประสบการณ์จากการทดลองใช้หรือจากการนำสินค้าไปใช้จริงแก่เกษตรกรสมาชิก โดยให้ค่าตอบแทนในการปฏิบัติงานหรือจัดจ้างเจ้าหน้าที่ชั่วคราวเพื่อทำหน้าที่ประจำศูนย์ฯ

2. อภิปรายผล

จากการวิจัย วิเคราะห์กลยุทธ์การตลาดเฉพาะธุรกิจจัดหาปุ๋ยและยาปราบศัตรูพืชมาจำหน่ายที่มีผลต่อการดำเนินงานของ สหกรณ์การเกษตรผู้เลี้ยงและค้าสัตว์อ่างทอง จำกัด พบว่า

2.1 สภาพทั่วไปของสหกรณ์

สหกรณ์การเกษตรผู้เลี้ยงและค้าสัตว์อ่างทอง จำกัด เดิมชื่อ สหกรณ์กลางผู้เลี้ยงและค้าหมูอ่างทอง จำกัด จดทะเบียนจัดตั้งเป็นสหกรณ์ ตั้งแต่ปี พ.ศ.2500 ดำเนินธุรกิจส่งเสริมให้สมาชิกเลี้ยงสุกรมีคุณภาพและประกอบอาชีพเกษตรกรรมอื่นๆ ในปี พ.ศ.2520 สหกรณ์ได้เปลี่ยนชื่อเป็น "สหกรณ์การเกษตรผู้เลี้ยงและค้าสัตว์อ่างทอง จำกัด" ต่อมาในปี พ.ศ.2531 ได้ควบเข้ากันกับสหกรณ์ผู้เลี้ยงสุกรอ่างทอง จำกัด (ปัจจุบัน คือ สหกรณ์การปศุสัตว์อ่างทอง จำกัด) ดำเนินกิจการได้เพียง 1 ปี ก็แยกการควบสหกรณ์ออกกลับคืนสู่สภาพเดิม และจดทะเบียนจัดตั้งสหกรณ์ใหม่ ประเภท สหกรณ์การเกษตร เมื่อวันที่ 12 กันยายน พ.ศ. 2533 มีสมาชิกแรกตั้ง 792 คน สำนักงานแห่งแรก ตั้งอยู่เลขที่ 18 ตำบลตลาดหลวง อำเภอเมือง จังหวัดอ่างทอง โดยเช่าตึกแถว 2 ชั้น 1 คูหา ตั้งอยู่ในซอยหลังตลาดห่างจากตลาดสดอำเภอเมืองอ่างทองพอสมควร เริ่มดำเนินธุรกิจเมื่อวันที่ 15 พฤศจิกายน 2533 มีวัตถุประสงค์เพื่อแก้ไขปัญหาความเดือดร้อนของสมาชิกในเรื่องของต้นทุนการเลี้ยงสุกร และการออกอาชญาบัตรสำหรับฆ่าและชำแหละสุกรแก่สมาชิก แต่ดำเนินการไปถึง ปี พ.ศ.2542-2545 ก็เกิดปัญหาราคาสุกรตกต่ำ สมาชิกผู้เลี้ยงสุกรประสบภาวะขาดทุนจนต้องเลิกเลี้ยงสุกร และหันไปประกอบอาชีพทำนาแทน สหกรณ์จึงต้องปรับวิธีการดำเนินงานจากการส่งเสริมอาชีพเลี้ยงสุกรเป็นการทำนาหรืออาชีพเกษตรอย่างอื่นแทน เพื่อให้ครอบครัวสมาชิกมีรายได้พอเพียงต่อการดำรงชีพหรือเก็บออมไว้ใช้ในอนาคต ใน ปี พ.ศ.2547 สหกรณ์ได้ย้ายไปอยู่สำนักงานแห่งใหม่ ตั้งอยู่เลขที่ 99/ 3-5 ถนนสายอ่างทอง-โพธิ์ทอง หมู่ที่ 2 ตำบลศาลาแดง อำเภอเมืองอ่างทอง จังหวัดอ่างทอง ซึ่งเป็นทำเลที่เหมาะสมต่อการทำธุรกิจการค้า และในปี พ.ศ.2547 นี้ สหกรณ์ได้จัดทำแผนกลยุทธ์เพื่อเป็นกรอบทิศทางการดำเนินงานฉบับแรก ปี พ.ศ.2547-2549 และทบทวนจัดทำแผนกลยุทธ์ต่อเนื่องเป็นฉบับที่ 2 ปี พ.ศ.2550-2552 สหกรณ์การเกษตรผู้เลี้ยงและค้าสัตว์อ่างทอง จำกัด มีการบริหารงานอย่างเหมาะสมภายใต้กรอบของกฎหมาย ข้อบังคับ และระเบียบของสหกรณ์ และมีโครงสร้างของสหกรณ์ตามที่กำหนดในข้อบังคับ คณะกรรมการดำเนินการและฝ่ายจัดการมีความรู้ความสามารถในการบริหารจัดการสหกรณ์ให้บังเกิดผลดีตามวัตถุประสงค์ โดยมีแผนกลยุทธ์เป็นกรอบทิศทางการดำเนินงานของสหกรณ์ และมีผู้ตรวจสอบกิจการปฏิบัติหน้าที่ตามระเบียบที่นายทะเบียนสหกรณ์กำหนด ในส่วนของสมาชิกได้เล็งเห็นความสำคัญของสหกรณ์ และมีบทบาทเข้าไปมีส่วนร่วมในการเสนอแนะ

ออกความคิดเห็น ลงคะแนนเสียงทั้งในที่ประชุมกลุ่มและที่ประชุมใหญ่ รวมทั้งอุดหนุนใช้บริการสหกรณ์ของตนในการซื้อสินค้า นำเงินฝาก และทำธุรกิจสินเชื่อ เพื่อประกอบอาชีพ สร้างรายได้และฐานะความเป็นอยู่ให้ดีขึ้น สหกรณ์การเกษตรผู้เลี้ยงและค้าสัตว์อ่างทอง จำกัด ในภาพรวมจึงมีโครงสร้างและมีการบริหารจัดการ การควบคุมภายใน รวมถึงมีผลการดำเนินงานอยู่ในเกณฑ์ดี

2.2 การวิเคราะห์กลยุทธ์การตลาดของสหกรณ์เฉพาะธุรกิจจัดหาปุ๋ยและยาปราบศัตรูพืชมาจำหน่าย

สหกรณ์การเกษตรผู้เลี้ยงและค้าสัตว์อ่างทอง จำกัด ให้ความสำคัญกับการใช้กลยุทธ์การตลาดทั้ง 4 ด้าน ประกอบด้วย กลยุทธ์ผลิตภัณฑ์ กลยุทธ์ราคา กลยุทธ์ช่องทางการจัดจำหน่าย และกลยุทธ์การส่งเสริมการตลาด มีการดำเนินการตามกลยุทธ์การตลาดที่เหมาะสม ส่งผลต่อการดำเนินธุรกิจจัดหาปุ๋ยและยาปราบศัตรูพืชมาจำหน่ายของสหกรณ์ ดังนี้

2.2.1 กลยุทธ์ผลิตภัณฑ์ การจัดหาสินค้าประเภทสารเคมีและวัตถุมีพิษจำพวกปุ๋ยและยาปราบศัตรูพืชที่ผ่านการตรวจรับรองมาตรฐานจากกรมวิชาการเกษตร หรือหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้อง และมีสินค้าให้เลือกหลากหลายตามความต้องการของเกษตรกรสมาชิก จนสหกรณ์ได้รับการรับรองจากกรมวิชาการเกษตร กระทรวงเกษตรและสหกรณ์ ว่า เป็นร้านจำหน่ายสารเคมีทางการเกษตรที่มีคุณภาพ และได้รับตราสัญลักษณ์ Q-shop ติดไว้ที่ร้านสหกรณ์ จึงเป็นที่น่าเชื่อถือของเกษตรกรสมาชิกและประชาชนทั่วไปว่า สหกรณ์การเกษตรผู้เลี้ยงและค้าสัตว์อ่างทอง จำกัด เป็นร้านที่มีคุณภาพมาตรฐาน ไม่หลอกลวงขายสินค้าที่ไม่มีคุณภาพ ทำให้มีเกษตรกรสมาชิกมาใช้บริการซื้อหาสินค้าจากสหกรณ์เพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่องทุกปี นอกจากนี้ สหกรณ์ยังเปลี่ยนวิธีการให้สินเชื่อ จากการจ่ายเงินกู้เป็นเงินสดเป็นการให้ปัจจัยการผลิต จำพวกปุ๋ยและยาปราบศัตรูพืชแทน โดยกำหนดคืน 4 เดือนตามรอบเวลาการทำนา ทำให้เกิดการหมุนเวียนของเงินทุนในการให้สินเชื่อเป็นปัจจัยการผลิตและรับชำระหนี้เป็นเงินค่าสินค้าพร้อมดอกเบี้ยเพิ่มขึ้นตามจำนวนรอบการผลิตในแต่ละปี สหกรณ์จึงมีปริมาณธุรกิจเพิ่มขึ้นจากการดำเนินกลยุทธ์นี้

2.2.2 กลยุทธ์ราคา การสร้างความสัมพันธ์ทางการค้าที่ดีต่อผู้ผลิต ผู้จัดจำหน่าย ผู้นำเข้าสินค้า ทำให้สหกรณ์ได้รับความเชื่อถือและความไว้วางใจในการขยายวงเงินเครดิต ระยะเวลาการชำระหนี้ค่าสินค้ายาวนานขึ้น รวมทั้งการลดอัตราดอกเบี้ย การให้ส่วนลดราคาสินค้า การแจก-แถมหรือมอบของสมานาคุณแก่สหกรณ์ สหกรณ์จึงส่วนที่ได้รับมาเฉลี่ยกับต้นทุนสินค้าขาย ส่งผลให้ต้นทุนสินค้าของสหกรณ์ต่ำลง ทำให้สามารถตั้งราคาสินค้าขายแข่งกับคู่ค้าในตลาดได้ นอกจากนี้ยังมีเครื่องมืออุปกรณ์ เครื่องใช้สำนักงาน ที่ผู้ผลิตหรือผู้แทนจำหน่ายสินค้ามอบให้สหกรณ์ใช้ในสำนักงาน รวมถึงการรับอาสาเป็นเจ้าภาพเลี้ยงอาหารกลางวันแก่สมาชิกที่มาประชุมกลุ่มและประชุมใหญ่ ตลอดจนร่วมกิจกรรมการกุศลต่างๆ กับสหกรณ์ ทำให้สหกรณ์ประหยัด

ค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานส่วนนี้ในแต่ละปีพอสมควร การกำหนดราคาขายสินค้าเท่ากับหรือต่ำกว่าคู่แข่งในตลาด ย่อมสร้างแรงจูงใจให้เกษตรกรสมาชิกซื้อสินค้าจากสหกรณ์เพิ่มขึ้น

2.2.3 กลยุทธ์ช่องทางการจัดจำหน่าย การย้ายทำเลที่ตั้งสำนักงานสหกรณ์และร้านค้าไปตั้งอยู่ในทำเลใหม่ที่ดีและเหมาะแก่การค้าขายมากกว่า พร้อมอำนวยความสะดวก มีห้องสุขาและที่จอดรถขนถ่ายสินค้า จัดวางสินค้าเป็นระเบียบเรียบร้อย ทำให้สะดวกต่อการเลือกหา มีการให้บริการรับสั่งซื้อสินค้าทางโทรศัพท์พร้อมบริการจัดส่งถึงบ้าน โดยเฉพาะอย่างยิ่งการเปิดให้บริการจำหน่ายสินค้าของสหกรณ์ทุกวัน ทำให้เกษตรกรสมาชิกได้รับความสะดวกสบายและมั่นใจว่าเมื่อต้องการสินค้าเมื่อใด สามารถติดต่อซื้อหาได้ที่สหกรณ์ทุกวัน นอกจากนี้ ยังมีศูนย์เครือข่ายกระจายสินค้าของสหกรณ์ในอำเภอวิเศษชัยชาญ และอำเภอโพธิ์ทอง ซึ่งอยู่ใกล้พื้นที่ทำการเกษตรอีกอำเภอละ 1 จุด รวม 2 แห่ง จึงสร้างความสะดวกแก่สมาชิกในการซื้อหาสินค้าไปใช้ยิ่งขึ้น ช่วยประหยัดเวลา ค่าใช้จ่าย และลดต้นทุนการผลิตของสมาชิกลง กลยุทธ์ช่องทางการจัดจำหน่ายจึงเป็นกลยุทธ์ที่สำคัญซึ่งสหกรณ์ได้รับความร่วมมืออย่างดีจากเจ้าหน้าที่ทุกคนที่ช่วยผลัดเปลี่ยนหมุนเวียนกันปฏิบัติงาน เพื่อให้สหกรณ์สามารถเปิดให้บริการทุกวันโดยไม่มีวันหยุด ยังผลให้สหกรณ์มีปริมาณธุรกิจและกำไรเพิ่มขึ้นทุกปี

2.2.4 กลยุทธ์ส่งเสริมการตลาด สหกรณ์จัดให้มีการประชุมกลุ่มสมาชิกอย่างน้อยปีละ 2 ครั้ง เพื่อโฆษณา ประชาสัมพันธ์ ให้ความรู้เกี่ยวกับสินค้าและวิธีการใช้ ให้ได้ผลอย่างมีประสิทธิภาพ พร้อมทั้งสร้างแรงจูงใจแก่สมาชิกในการสั่งซื้อสินค้าในวันประชุมกลุ่ม ด้วยการมอบส่วนลด ของสมนาคุณ ของแจก-แถมแก่สมาชิกที่อุดหนุนสินค้าสหกรณ์หรือมาร่วมกิจกรรมต่างๆ ในวันประชุมกลุ่ม ทั้งยังมีเว็บไซต์ของสหกรณ์ในการให้ข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับสินค้าที่จัดจำหน่าย ทำให้สมาชิกรู้จักสินค้าและสามารถนำไปใช้ในการทำเกษตรให้ได้ผลผลิตดีทั้งคุณภาพและปริมาณ และเป็นสื่อในการถ่ายทอดข้อมูลข่าวสารสินค้าสหกรณ์ไปยังเกษตรกรสมาชิกรายอื่นอันมีผลต่อการเพิ่มปริมาณสินค้าขายและกำไรของสหกรณ์

สหกรณ์ได้ให้ความสำคัญกับกลยุทธ์การตลาดทั้ง 4 ด้าน สอดคล้องกับแนวคิดการตลาดและกลยุทธ์การตลาด นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับงานวิจัยของกลุ่มวิเคราะห์ข้อมูลด้านการตลาดและธุรกิจ สำนักพัฒนาธุรกิจสหกรณ์ กรมส่งเสริมสหกรณ์ (2552 : บทคัดย่อ) ซึ่งได้ทำการศึกษาการผลิตและการตลาดของสหกรณ์ชมรมชาวสวนมะม่วงฉะเชิงเทรา จำกัด : สหกรณ์ควรมีการจัดทำแผนการตลาดโดยการวิเคราะห์ SWOT วิเคราะห์ส่วนประสมการตลาด (4P) เพื่อกำหนดวิสัยทัศน์ ภารกิจ วัตถุประสงค์ แผนงาน/โครงการ และแผนปฏิบัติการทางการตลาด และงานวิจัยของกลุ่มวิเคราะห์ข้อมูลด้านการตลาดและธุรกิจ สำนักพัฒนาธุรกิจสหกรณ์ กรมส่งเสริมสหกรณ์ (2549 : บทคัดย่อ) ซึ่งได้ทำการศึกษาวิจัยตลาด เพื่อหาลู่ทางและโอกาสทางการตลาด

สำหรับสินค้า 3 ชนิด ของสหกรณ์และกลุ่มเกษตรกร ได้แก่ ผลไม้แปรรูป ข้าวสาร และยางพารา ในรูปแบบการตลาดพาณิชย์อิเลคทรอนิกส์ (E-Marketing) : เว็บไซต์เป็นช่องทางการตลาดช่องทางหนึ่งที่ได้รับความนิยมอย่างแพร่หลายในการติดต่อซื้อขายสินค้าระหว่างกัน

2.3 ปัญหาและข้อเสนอแนะ

ในด้านการบริหารจัดการและการควบคุมภายในของสหกรณ์การเกษตรผู้เลี้ยงและค้าสัตว์อ่างทอง จำกัด จัดอยู่ในเกณฑ์ดี การดำเนินกลยุทธ์การตลาดทำให้ธุรกิจจัดหาปุ๋ยและยาปราบศัตรูพืชมาจำหน่ายมียอดจำหน่ายและกำไรสูงขึ้นมาก เกษตรกรสมาชิกมาทำธุรกิจซื้อสินค้าจากสหกรณ์มากขึ้น จึงทำให้สินค้าขาดแคลนบางช่วงเวลา ไม่เพียงพอต่อการให้บริการ ทั้งร้านค้าสหกรณ์คับแคบเก็บสินค้าที่มีหลากหลายชนิดได้เพียงเล็กน้อย ปัญหาที่เกิดขึ้น เกิดจากสหกรณ์มีทุนดำเนินงานไม่เพียงพอ จึงไม่สามารถสั่งซื้อสินค้ามาบริการให้เพียงพอกับความต้องการของเกษตรกรสมาชิกที่มีความต้องการสินค้าเพิ่มขึ้นทุกปีได้ ครั้นจะสั่งซื้อสินค้ามาคราวละมากๆ เพื่อให้ได้ส่วนลดและนำมาเฉลี่ยเพื่อให้ต้นทุนสินค้าขายต่อหน่วยต่ำลง แล้วตั้งราคาขายให้เท่ากับหรือต่ำกว่าตลาดเพื่อการแข่งขันหรือทำกำไรให้สหกรณ์เพิ่มขึ้นก็ไม่สามารถกระทำได้ สหกรณ์จึงควรแก้ไขโดยการทบทวนการวางแผน และกำหนดแผนกลยุทธ์ใหม่ให้สอดคล้องกับปัจจัยสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปอีกครั้งหนึ่ง เพื่อรองรับความต้องการด้านสินค้าและบริการของเกษตรกรสมาชิกที่เพิ่มขึ้น โดยสำรวจความต้องการสินค้าของสมาชิกอย่างสม่ำเสมอ พร้อมทั้งติดตามและประเมินภาวการณ์การทำเกษตรในแต่ละอำเภอเพื่อประมาณความต้องการสินค้าเกษตร รวมทั้งประมาณการลงทุนเพื่อขยายร้านค้าสหกรณ์หรือศูนย์จำหน่ายกระจายสินค้าในเขตอำเภอเมือง เพื่อให้สามารถรองรับสินค้าตามจำนวนปริมาณที่จัดเตรียมไว้จัดจำหน่ายแก่เกษตรกรสมาชิกได้อย่างเหมาะสมในแต่ละช่วงเวลา พร้อมทั้งวางแผนจัดหาเงินทุนว่าควรจะจัดหาจากแหล่งใดเพื่อให้เกิดความคล่องตัวในการดำเนินงานสหกรณ์อย่างมีเสถียรภาพ และประหยัดต้นทุนค่าใช้จ่ายที่สุด

3. ข้อเสนอแนะ

3.1 ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

จากการวิจัย การวิเคราะห์กลยุทธ์การตลาดของ สหกรณ์การเกษตรผู้เลี้ยงและค้าสัตว์อ่างทอง จำกัด จังหวัดอ่างทอง ที่มีผลต่อการดำเนินงานของสหกรณ์ มีข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้ ดังนี้.-

สหกรณ์มีการวางแผนกลยุทธ์การตลาด และนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติได้อย่างเหมาะสมภายใต้สถานการณ์และข้อจำกัดของเงินทุนที่มีอยู่ ส่งผลให้ปริมาณธุรกิจและกำไรเพิ่มสูงขึ้นอย่างต่อเนื่องทุกปีโดยเฉพาะปีสุดท้ายของแผนกลยุทธ์เพิ่มขึ้นกว่าปีอื่นๆ ในลักษณะก้าวกระโดด ซึ่งเป็นผลจากการดำเนินกลยุทธ์การตลาดด้านช่องทางการจัดจำหน่ายที่แตกต่างและได้เปรียบสหกรณ์และร้านค้าอื่น ในด้านทำเลที่ตั้งสำนักงานร้านค้าสหกรณ์ซึ่งตั้งอยู่ใจกลางเมืองอ่างทอง พบเห็นได้ง่ายเพราะตั้งอยู่ตรงสี่แยกที่เป็นเส้นทางสัญจรหลักไปยังอำเภอต่างๆ ของจังหวัด มีที่จอดรถสะดวกต่อการติดต่อซื้อขายและขนส่งสินค้า ให้บริการสั่งซื้อสินค้าทางโทรศัพท์และจัดส่งถึงบ้าน มีศูนย์จำหน่ายกระจายสินค้า 2 แห่ง ในอำเภอวิเศษชัยชาญและอำเภอโพธิ์ทองให้บริการแก่เกษตรกรสมาชิกในพื้นที่ และที่สำคัญคือ สหกรณ์เปิดบริการจำหน่ายสินค้าทุกวัน เกษตรกรสมาชิกจึงสามารถติดต่อซื้อหาสินค้าจากสหกรณ์ได้ทันทีที่ต้องการ ส่วนกลยุทธ์การตลาดด้านอื่น ได้แก่ กลยุทธ์ด้านผลิตภัณฑ์ กลยุทธ์ด้านราคา และกลยุทธ์ด้านการส่งเสริมการจำหน่าย ต่างก็มีความสำคัญที่มีส่วนทำให้สหกรณ์ประสบผลสำเร็จ กล่าวคือ กลยุทธ์ด้านผลิตภัณฑ์ : จัดหาสินค้าที่เกษตรกรสมาชิกต้องการมาจำหน่าย มีสินค้าหลากหลายให้บริการ และได้รับการรับรองมาตรฐานจนได้รับการรับรองว่าเป็นร้านจำหน่ายสารเคมีทางการเกษตรที่มีคุณภาพจากกรมวิชาการเกษตร และได้รับตราสัญลักษณ์ Q-shop ปิดประจำร้านสหกรณ์เป็นเครื่องหมายยืนยัน ทำให้เป็นที่เชื่อถือของเกษตรกรสมาชิก กลยุทธ์ราคา : สหกรณ์ตั้งราคาขายสินค้าเท่ากับหรือต่ำกว่าราคาตลาด จึงเป็นสิ่งจูงใจให้เกษตรกรสมาชิกไปซื้อหาสินค้าจากสหกรณ์ กลยุทธ์ส่งเสริมการจัดจำหน่าย : สหกรณ์โฆษณา ประชาสัมพันธ์ และให้ความรู้เกี่ยวกับวิธีการใช้สินค้าให้ได้ผลอย่างประสิทธิภาพแก่สมาชิกในที่ประชุมกลุ่มอย่างสม่ำเสมอปีละ 2 ครั้ง พร้อมกับมอบส่วนลด ของแจก-แถม รางวัล หรือของสมนาคุณแก่สมาชิกทุกครั้งที่ร่วมกิจกรรมกับสหกรณ์ นอกจากนี้ การสร้างความสัมพันธ์ทางการค้าที่ดีต่อเจ้าหนี้การค้าที่เป็นผู้ผลิต ผู้นำเข้าสินค้า ผู้แทนจำหน่าย โดยการสั่งซื้อสินค้าตามจำนวนและปริมาณที่กำหนดเพื่อรับส่วนลดราคาหรือรับสินค้าเพิ่มพร้อมของแจก-แถม ของสมนาคุณ การส่งชำระค่าสินค้าตรงตามกำหนดเวลาติดต่อกันเป็นเวลานานพอสมควร จนสหกรณ์ได้รับความเชื่อถือและความไว้วางใจจากเจ้าหนี้การค้าเหล่านั้น ให้สหกรณ์ได้รับส่วนลดค่าสินค้าหรือมอบสินค้า ของแจก-แถม ของสมานาคุณ เพิ่มเป็นกรณีพิเศษ หรือการมอบหมายให้สหกรณ์เป็นผู้แทนการค้าในจังหวัดอ่างทอง ย่อมส่งผลต่อธุรกิจของสหกรณ์ ซึ่งมีผลต่อต้นทุนสินค้าขาย ทำให้ต้นทุนสินค้าขายเฉลี่ยต่อหน่วยลดลง สหกรณ์จึงสามารถตั้งราคาสินค้าขายแข่งกับตลาดโดยการตั้งราคาขายสินค้าต่ำกว่าคู่แข่งเพื่อแย่งส่วนแบ่งตลาด ซึ่งจะส่งผลดีต่อสมาชิกในการประหยัดและลดต้นทุนค่าใช้จ่ายในการทำนา หรือกำหนดราคาขายเท่ากับราคาตลาดเพื่อทำกำไรเพิ่มขึ้น การเชื่อมโยงธุรกิจกับสหกรณ์อื่นในการรวมซื้อสินค้าเพื่อเพิ่มอำนาจ

ต่อรองราคาก็เช่นเดียวกัน จะส่งผลให้ต้นทุนสินค้าขายต่อหน่วยลดลง และสหกรณ์สามารถนำไปพิจารณากำหนดราคาสินค้าขายเพื่อการแข่งขันหรือสร้างผลกำไร การกำหนดกลยุทธ์การตลาดข้างต้นสามารถนำไปแนะนำส่งเสริมแก่สหกรณ์อื่นเพื่อนำไปประยุกต์ใช้ให้เหมาะสมกับปัจจัยสภาพแวดล้อมของแต่ละสหกรณ์ต่อไป

3.2 ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

การวิจัยครั้งต่อไป เห็นควรศึกษาวิจัยในเรื่อง

3.2.1 การเชื่อมโยงเครือข่ายสหกรณ์ในการจัดหาสินค้ามาจำหน่ายแก่สมาชิก เพื่อประโยชน์ต่อขบวนการสหกรณ์ในการดำเนินธุรกิจ เพิ่มอำนาจการต่อรองกับผู้ผลิต/ผู้นำเข้า/ผู้แทนจำหน่าย และเป็นประโยชน์ต่อสมาชิกในการลดต้นทุนค่าใช้จ่ายการผลิต

3.2.2 ผลตอบแทนและความคุ้มค่าในการลงทุนก่อสร้างปรับปรุงขยายร้านค้าสหกรณ์ เพื่อรองรับความต้องการสินค้าที่เพิ่มขึ้นของเกษตรกรสมาชิก

บรรณานุกรม

บรรณานุกรม

กรมตรวจบัญชีสหกรณ์ 2552 *"ข้อมูลอัตราส่วนสำคัญของสหกรณ์และกลุ่มเกษตรกรเฉลี่ยปี 2551"* ส่วนวิจัยและพัฒนาสารสนทเศทางการเงิน สำนักเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารกรมตรวจบัญชีสหกรณ์

_____. (2549) *"รายงานผลการตรวจสอบบัญชีสหกรณ์การเกษตรผู้เลี้ยงและค้าสัตว์อ่างทอง จำกัด จังหวัดอ่างทอง"* สำหรับปีบัญชีสิ้นสุดวันที่ 31 มีนาคม 2548

_____. (2550) *"รายงานผลการตรวจสอบบัญชีสหกรณ์การเกษตรผู้เลี้ยงและค้าสัตว์อ่างทอง จำกัด จังหวัดอ่างทอง"* สำหรับปีบัญชีสิ้นสุดวันที่ 31 มีนาคม 2549

_____. (2551) *"รายงานผลการตรวจสอบบัญชีสหกรณ์การเกษตรผู้เลี้ยงและค้าสัตว์อ่างทอง จำกัด จังหวัดอ่างทอง"* สำหรับปีบัญชีสิ้นสุดวันที่ 31 มีนาคม 2550

_____. (2552) *"รายงานผลการตรวจสอบบัญชีสหกรณ์การเกษตรผู้เลี้ยงและค้าสัตว์อ่างทอง จำกัด จังหวัดอ่างทอง"* สำหรับปีบัญชีสิ้นสุดวันที่ 31 มีนาคม 2551

_____. (2553) *"รายงานผลการตรวจสอบบัญชีสหกรณ์การเกษตรผู้เลี้ยงและค้าสัตว์อ่างทอง จำกัด จังหวัดอ่างทอง"* สำหรับปีบัญชีสิ้นสุดวันที่ 31 มีนาคม 2552

_____. (2553) *"สาระสนเทศน่ารู้ทางการเงิน สหกรณ์ทุกประเภท ประจำปี 2552"* กลุ่มวิเคราะห์ข้อมูลทางการเงิน ศูนย์เทคโนโลยีสารสนเทศ กรมตรวจบัญชีสหกรณ์ กรุงเทพมหานคร : บริษัทโรงพิมพ์ตะวันออก จำกัด

กรมส่งเสริมสหกรณ์ (2546) *"คู่มือการจัดทำแผนกลยุทธ์สหกรณ์"* สำนักพัฒนาระบบการบริหารการจัดการสหกรณ์ กรมส่งเสริมสหกรณ์ กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์ชุมนุมสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย จำกัด

_____. (2550) *"การสหกรณ์ในประเทศไทย"* ฝ่ายเผยแพร่และประชาสัมพันธ์ สำนักพัฒนาและถ่ายทอดเทคโนโลยีการสหกรณ์ กรมส่งเสริมสหกรณ์

_____. (2552) *"การศึกษาการผลิตและการตลาดของสหกรณ์ผู้ผลิตมะม่วงน้ำดอกไม้สีทอง กรณีศึกษาผู้ผลิตมะม่วงน้ำดอกไม้สีทองในจังหวัดฉะเชิงเทรา"*กลุ่มวิเคราะห์ข้อมูลด้านการตลาดและธุรกิจ สำนักพัฒนาธุรกิจสหกรณ์ กรมส่งเสริมสหกรณ์

_____. (2548) *"การศึกษาเรื่องโครงการพาณิชย์อิเล็กทรอนิกส์เพื่อสินค้าของสหกรณ์/กลุ่มเกษตรกร"* กลุ่มวิเคราะห์ข้อมูลด้านการตลาดและธุรกิจ สำนักพัฒนาธุรกิจสหกรณ์ กรมส่งเสริมสหกรณ์

โชคชัย ชยธวัช (2547) *"นักการตลาด CEO ตอนการบริหารการตลาด"* กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์ ซี.พี.บุ๊ค สแตนดาร์ด

เชาว์ โรจนแสง (2549) *"ประมวลสาระชุดวิชาการบริหารการผลิตและการตลาด หน่วยที่ 8"* นนทบุรี : สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช

ปัญญา หิรัญรัศมี (2549) *"การเขียนรายงานการวิจัยและการเผยแพร่รายงานการวิจัยสหกรณ์"* ในเอกสารการสอนชุดวิชาสถิติและการวิจัยทางสหกรณ์ หน่วยที่ 3 หน้า 2-64 นนทบุรี สาขาวิชาส่งเสริมการเกษตรและสหกรณ์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช

วีระศักดิ์ ตุลยาพร (2544) *ชุดวิชากลยุทธ์ในการบริหารธุรกิจ* โครงการฝึกอบรมหลักสูตรสหกรณ์ มินิ เอ็มอีเอ ทางไกล โดยความร่วมมือระหว่างคณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ กับกรมส่งเสริมสหกรณ์ กระทรวงเกษตรและสหกรณ์

สหกรณ์การเกษตรผู้เลี้ยงและค้าสัตว์อ่างทอง จำกัด (2547) *"แผนกลยุทธ์สหกรณ์ ปี 2547-2549"* : สหกรณ์การเกษตรผู้เลี้ยงและค้าสัตว์อ่างทอง จำกัด

_____. (2550) *"แผนกลยุทธ์สหกรณ์ ฉบับทบทวน ปี 2550-2552"* : สหกรณ์การเกษตรผู้เลี้ยงและค้าสัตว์อ่างทอง จำกัด

_____. (2549) *"รายงานประจำปี 2549"* อ่างทอง : สหกรณ์การเกษตรผู้เลี้ยงและค้าสัตว์อ่างทอง จำกัด (1 เมษายน 2549-31 มีนาคม 2550)

_____. (2550) *"รายงานประจำปี 2550"* อ่างทอง : สหกรณ์การเกษตรผู้เลี้ยงและค้าสัตว์อ่างทอง จำกัด (1 เมษายน 2550-31 มีนาคม 2551)

_____. (2551) *"รายงานประจำปี 2551 อ่างทอง"* : สหกรณ์การเกษตรผู้เลี้ยงและค้าสัตว์อ่างทอง จำกัด (1 เมษายน 2551-31 มีนาคม 2552)

www.radompon.com สืบค้น เมื่อวันที่ 5 เมษายน 2552 *"พฤติกรรมผู้บริโภค (Consumer Behavior)"*

ภาคผนวก

ภาคผนวก ก

งบการเงินของสหกรณ์

สหกรณ์การเกษตรผู้เลี้ยงและค้าสัตว์อ่างทอง จำกัด

งบดุล

ณ วันที่ 31 มีนาคม 2549 และ 2548

สินทรัพย์	**หมายเหตุ**	**ปี 2549** **บาท**	**ปี 2548** **บาท**
สินทรัพย์หมุนเวียน			
เงินสดและเงินฝากธนาคาร	2	1,056,073.77	1,150,998.93
เงินให้กู้ยืมระยะสั้น-สุทธิ	3	4,287,246.45	12,921,883.80
ลูกหนี้เงินกู้ระยะสั้น-สุทธิ	4	7,015,067.10	271,078.68
ดอกเบี้ยเงินให้กู้ค้างรับ-สุทธิ	5	288,485.82	1,404,899.06
สินค้าคงเหลือ		1,709,423.06	9,550.82
สินทรัพย์หมุนเวียนอื่น	6	10,484.51	32,501.50
รวมสินทรัพย์หมุนเวียน		**14,366,780.71**	**15790,912.79**
สินทรัพย์ไม่หมุนเวียน			
เงินลงทุนระยะยาว	7	84,500.00	84,500.00
เงินให้กู้ยืมระยะยาว-สุทธิ	3	141,750.00	149,200.00
ที่ดิน อาคาร และอุปกรณ์-สุทธิ	8	2,779,081.34	2,954,840.55
สินทรัพย์ไม่หมุนเวียนอื่น	9	45,268.00	40,848.00
รวมสินทรัพย์ไม่หมุนเวียน		**3,050,599.34**	**3,229,388.55**
รวมสินทรัพย์		**17,417,380.05**	**19,020,301.34**
หนี้สินและทุนของสหกรณ์			
หนี้สินหมุนเวียน			
เงินกู้ยืมระยะสั้น	10	1,500,000.00	4,300,000.00
เจ้าหนี้การค้า		2,526,690.10	1,218,822.50
ส่วนของหนี้สินไม่หมุนเวียนที่ถึงกำหนดชำระภายใน 1 ปี	11	408,000.00	0.00
เงินรับฝาก	12	6,882,200.00	7,708,589.68
ค่าบำรุงสันนิบาตสหกรณ์แห่งประเทศไทยค้างจ่าย		10,000.00	0.00
หนี้สินหมุนเวียนอื่น	13	262,209.61	236,550.91
รวมหนี้สินหมุนเวียน		**11,589,099.71**	**13,463,963.09**

	หมายเหตุ	ปี 2549 บาท	ปี 2548 บาท
หนี้สินไม่หมุนเวียน			
เงินกู้ยืมระยะยาว	13	324,000.00	0.00
เงินอุดหนุนโครงการผลิตพืชอนามัย		990,000.00	990,000.00
หนี้สินไม่หมุนเวียนอื่น	14	232,523.01	228,573.01
รวมหนี้สินไม่หมุนเวียน		**1,546,523.01**	**1,218,573.01**
รวมหนี้สิน		**13,135,622.72**	**14,682,536.10**
ทุนของสหกรณ์			
ทุนเรือนหุ้น (มูลค่าหุ้นละ 10.00 บาท)			
หุ้นที่ชำระเต็มมูลค่าแล้ว		2,526,820.00	2,433,280.00
ทุนสำรอง		904,146.59	871,483.85
ทุนสะสมตามข้อบังคับ ระเบียบและอื่นๆ	15	764,990.94	724,328.94
กำไรสุทธิประจำปี		85,799.80	308,672.45
รวมทุนของสหกรณ์		**4,281,757.33**	**4,337,765.24**
รวมหนี้สินและทุนของสหกรณ์		**17,417,380.05**	**19,020,301.34**

สหกรณ์การเกษตรผู้เลี้ยงและค้าสัตว์อ่างทอง จำกัด

งบกำไรขาดทุน

สำหรับปีสิ้นสุดวันที่ 31 มีนาคม 2549 และ 2548

	ปี 2549		ปี 2548	
	บาท	%	บาท	%
ขาย/บริการ	18,330,158.00	100.00	16,299,889.76	100.00
หัก ต้นทุนขาย/บริการ (งบต้นทุนขาย/บริการ)	17,243,754.93	94.07	15,104,562.39	92.67
กำไรขั้นต้น	**1,086,403.07**	**5.93**	**1,195,327.37**	**7.33**
บวก รายได้เฉพาะธุรกิจ	236,651.00	1.29	179,761.00	1.10
	1,323,054.07	7.22	1,375,088.37	8.43
หัก ค่าใช้จ่ายเฉพาะธุรกิจ	359,958.80	1.96	356,011.78	2.18
กำไรเฉพาะธุรกิจ (รายละเอียด 1-2)	963,095.27	5.26	1,019,076.59	6.25
บวก รายได้อื่น (รายละเอียด 3)	27,429.82	0.15	29,905.97	0.18
รวม	990,525.09	5.41	1,048,982.56	6.43
หัก ค่าใช้จ่ายดำเนินงาน (รายละเอียด 4)	904,725.29	4.94	740,310.11	4.54
กำไรสุทธิ	**85,799.80**	**0.47**	**308,672.45**	**1.89**

รายละเอียดประกอบงบการเงิน 1

รายละเอียดกำไร (ขาดทุน) เฉพาะธุรกิจสินเชื่อ

	ปี 2549		ปี 2548	
	บาท	%	บาท	%
ดอกเบี้ยรับจากเงินให้กู้ - รับจริง	295,495.00	69.69	304,578.81	70.82
- ค้างรับ	128,498.00	30.13	102,822.36	23.91
ดอกเบี้ยชดเชยลูกหนี้ประสบอุทกภัยจากรัฐบาลค้างรับ	0.00	0.00	22,672.59	5.27
รวม	**423,993.00**	**100.00**	**430,073.76**	**100.00**
หัก ต้นทุนบริการ	350,344.03	82.63	209,365.78	48.68
กำไรขั้นต้น	**73,648.97**	**17.37**	**220,707.98**	**51.32**
บวก รายได้เฉพาะธุรกิจ				
- ดอกเบี้ยรับลูกหนี้ตามคำพิพากษา	5,578.00	1.32	3,229.00	0.75
- รายได้ค่าปรับลูกหนี้เงินกู้	59,191.00	13.96	44,154.00	10.27
- รายได้ค่าปรับลูกหนี้ตามคำพิพากษา	1,007.00	0.23	965.00	0.22
รวมรายได้เฉพาะธุรกิจ	**65,776.00**	**15.51**	**48,348.00**	**11.24**
หัก ค่าใช้จ่ายเฉพาะธุรกิจ				
- หนี้สงสัยจะสูญลูกหนี้เงินกู้	2,751.15	0.65	39,397.00	9.16
- หนี้สงสัยจะสูญดอกเบี้ยค้างรับ	12,297.77	2.90	11,730.97	2.73
- หนี้สงสัยจะสูญลูกหนี้ตามคำพิพากษา	(128.00)	(0.03)	15,100.00	0.00
- เงินเดือน	80,160.00	18.91	93,378.00	21.71
- ค่าเบี้ยเลี้ยงพาหนะ	400.00	0.09	2,300.00	0.53
- ค่าใช้จ่ายในการดำเนินคดี	0.00	0.00	2,000.00	0.47
รวมค่าใช้จ่ายเฉพาะธุรกิจ	**95,480.92**	**22.52**	**163,905.97**	**34.60**
กำไรเฉพาะธุรกิจ	**43,944.05**	**10.36**	**105,150.01**	**27.96**

รายละเอียดประกอบงบการเงิน 2

รายละเอียดกำไร (ขาดทุน) เฉพาะธุรกิจจัดหาสินค้ามาจำหน่าย

	ปี 2549		ปี 2548	
	บาท	%	บาท	%
ขายสินค้าประเภทการเกษตร				
ขายปุ๋ย	13,507,135.00	75.43	11,829,795.00	74.59
ขายเมล็ดพันธุ์	0.00	0.00	33,470.00	0.21
ขายเครื่องจักรกลการเกษตร	472,790.00	2.64	645,850.00	4.07
ขายเคมีการเกษตร	3,829,660.00	21.39	3,266,270.00	20.59
ขายหัวเชื้อจุลินทรีย์	2,565.00	0.01	14,080.00	0.09
ขายสินค้าอื่น ๆ				
ขายสินค้าทั่วไป	94,015.00	0.53	70,788.00	0.45
รวม	**17,906.165,00**	**100.00**	**15,860,253.00**	**100.00**
หัก ต้นทุนขาย				
สินค้าประเภทการเกษตร	16,804,936.40	93.85	14,895,196.61	93.92
สินค้าทั่วไป	88,474.00	0.49	0.00	0.00
รวม	**16,893,410.04**	**94.34**	**14,895,196.61**	**93.92**
กำไรขั้นต้น	**1,012,754.10**	**5.66**	**965,056.39**	**6.08**
บวก รายได้เฉพาะธุรกิจ				
- รายได้ค่าปรับลูกหนี้การค้า	170,875.00	0.95	131,413.00	0.83
รวมรายได้เฉพาะธุรกิจ	**170,875.00**	**0.95**	**131,413.00**	**0.83**
หัก ค่าใช้จ่ายเฉพาะธุรกิจ				
- ค่าใช้จ่ายในการขาย	31,446.00	0.18	11,170.00	0.07
- ดอกเบี้ยจ่ายเงินให้กู้เพื่อจัดหาวัสดุ	0.00	0.00	3,780.82	0.02
- เงินเดือน	147,360.00	0.82	146,882.00	0.93
- ค่าเบี้ยเลี้ยงพาหนะ	55,600.00	0.31	36,450.00	0.23
- ค่าเสื่อมราคา	0.00	0.00	6,130.59	0.04
- หนี้สงสัยจะสูญลูกหนี้การค้า	27,080.10	0.15	(13,857.60)	(0.09)
- ค่าปรับเงินกู้กองทุนสงเคราะห์	2991.78	0.02	0.00	0.00
รวมค่าใช้จ่ายเฉพาะธุรกิจ	**336,984.60**	**1.48**	**190,555.81**	1.20
กำไรเฉพาะธุรกิจ	**919,151.22**	**5.13**	**905,913.58**	**5.71**

รายละเอียดรายได้อื่น

	ปี 2549		ปี 2548	
	บาท	%	บาท	%
ดอกเบี้ยเงินฝากธนาคาร	2,460.89	0.01	1,585.97	0.01
ดอกเบี้ยรับตามคำพิพากษา	0.00	0.00	0.00	0.00
ค่าธรรมเนียมแรกเข้า	2,250.00	0.01	1,950.00	0.01
ค่าปรับลูกหนี้ตามคำพิพากษา	0.00	0.00	0.00	0.00
รายได้จากการรับบริจาค	20,950.00	0.12	20,950.00	0.13
รายได้เบ็ดเตล็ด	1,768.93	0.01	5,420.00	0.03
รวม	**27,429.82**	**0.15**	**29,905.97**	**0.18**

รายละเอียดประกอบงบการเงิน 4

รายละเอียดค่าใช้จ่ายดำเนินงาน

	ปี 2549		ปี 2548	
	บาท	%	บาท	%
เงินเดือนและค่าตอบแทน	510,216.00	2.78	407,021.00	2.50
ค่าเบี้ยเลี้ยงพาหนะ	3,900.00	0.02	3,000.00	0.02
ค่าเบี้ยประชุม	43,500.00	0.24	26,100.00	0.16
ค่ารับรอง	5,942.00	0.03	1,900.00	0.01
ค่าเครื่องเขียนแบบพิมพ์	17,089.15	0.09	11,587.58	0.07
ค่าโทรศัพท์	21,632.00	0.12	17,772.00	0.11
ค่าเสื่อมราคาทรัพย์สิน	206,808.14	1.14	183,283.33	1.12
ค่าไปรษณีย์	5,802.00	0.03	754.00	0.01
ค่าภาษีโรงเรือน ที่ดิน ป้าย	6,329.00	0.03	0.00	0.00
ค่าเบี้ยปฏิบัติงานคณะกรรมการ	4,300.00	0.02	2,400.00	0.01
บำเหน็จเจ้าหน้าที่	24,900.00	0.14	10,820.00	0.07
เงินสมทบประกันสังคม	35,536.00	0.19	29,911.00	0.18
หนี้สงสัยจะสูญลูกหนี้ตามคำพิพากษา	0.00	0.00	0.00	0.00
กองทุนเงินทดแทน	3,258.00	0.02	2,877.20	0.02
ค่าใช้จ่ายประชุมกลุ่ม/ใหญ่	300.00	0.00	12,078.00	0.07
ค่าใช้จ่ายทำบุญสำนักงาน	0.00	0.00	0.00	0.00
ค่าใช้จ่ายดำเนินคดี	0.00	0.00	12,550.00	0.08
ค่าใช้จ่ายเบ็ดเตล็ด	15,213.00	0.09	18,256.00	0.11
รวม	**904,725.29**	**4.94**	**904,725.29**	**4.43**

สหกรณ์การเกษตรผู้เลี้ยงและค้าสัตว์อ่างทอง จำกัด

งบดุล

ณ วันที่ 31 มีนาคม 2550 และ 2549

สินทรัพย์	**หมายเหตุ**	**ปี 2550** **บาท**	**ปี 2549** **บาท**
สินทรัพย์หมุนเวียน			
เงินสดและเงินฝากธนาคาร	2	1,648,724.05	1,056,073.77
เงินให้กู้ยืมระยะสั้น-สุทธิ	3	4,403,968.60	4,287,246.45
ลูกหนี้เงินกู้ระยะสั้น-สุทธิ	4	7,200,812.05	7,015,067.10
ดอกเบี้ยเงินให้กู้ค้างรับ-สุทธิ	5	530,683.78	288,485.82
สินค้าคงเหลือ		2,116,056.50	1,709,423.06
สินทรัพย์หมุนเวียนอื่น	6	13,881.50	10,484.51
รวมสินทรัพย์หมุนเวียน		**15,914,126.48**	**14,366,780.71**
สินทรัพย์ไม่หมุนเวียน			
เงินลงทุนระยะยาว	7	84,500.00	84,500.00
เงินให้กู้ยืมระยะยาว-สุทธิ	3	3,913,500.00	141,750.00
ที่ดิน อาคาร และอุปกรณ์-สุทธิ	8	2,613,902.42	2,779,081.34
สินทรัพย์ไม่หมุนเวียนอื่น	9	45,268.00	45,268.00
รวมสินทรัพย์ไม่หมุนเวียน		**6,657,170.42**	**3,050,599.34**
รวมสินทรัพย์		**22,571,296.90**	**17,417,380.05**
หนี้สินและทุนของสหกรณ์			
หนี้สินหมุนเวียน			
เงินกู้ยืมระยะสั้น	10	2,000,000.00	1,500,000.00
เจ้าหนี้การค้า		1,697,290.40	2,526,690.10
ส่วนของหนี้สินไม่หมุนเวียนที่ถึงกำหนดชำระภายใน 1 ปี	11		408,000.00
เงินรับฝาก	12	5,952,040.00	6,882,200.00
ค่าบำรุงสันนิบาตสหกรณ์แห่งประเทศไทยค้างจ่าย		14,289.99	10,000.00
หนี้สินหมุนเวียนอื่น	13	412,460.84	262,209.61
รวมหนี้สินหมุนเวียน		**10,076,081.23**	**11,589,099.71**

	หมายเหตุ	ปี 2550 บาท	ปี 2549 บาท
หนี้สินไม่หมุนเวียน			
เงินกู้ยืมระยะยาว	13	6,620,900.00	324,000.00
เงินอุดหนุนโครงการผลิตพืชอนามัย		990,000.00	990,000.00
หนี้สินไม่หมุนเวียนอื่น	14	239,373.01	232,523.01
รวมหนี้สินไม่หมุนเวียน		**7,850,273.01**	**1,546,523.01**
รวมหนี้สิน		**17,926,354.24**	**13,135,622.72**
ทุนของสหกรณ์			
ทุนเรือนหุ้น (มูลค่าหุ้นละ 10.00 บาท)			
หุ้นที่ชำระเต็มมูลค่าแล้ว		2,678,600.00	2,526,820.00
ทุนสำรอง		913,316.40	904,146.59
ทุนสะสมตามข้อบังคับ ระเบียบและอื่นๆ	15	698,011.94	764,990.94
กำไรสุทธิประจำปี		355,014.32	85,799.80
รวมทุนของสหกรณ์		**4,644,942.66**	**4,281,757.33**
รวมหนี้สินและทุนของสหกรณ์		**22,571,296.90**	**17,417,380.05**

สหกรณ์การเกษตรผู้เลี้ยงและค้าสัตว์อ่างทอง จำกัด

งบกำไรขาดทุน

สำหรับปีสิ้นสุดวันที่ 31 มีนาคม 2550 และ 2549

	ปี 2550		ปี 2549	
	บาท	%	บาท	%
ขาย/บริการ	19,337,488.85	100.00	18,330,158.00	100.00
หัก ต้นทุนขาย/บริการ (งบต้นทุนขาย/บริการ)	18,091,951.08	93.56	17,243,754.93	94.07
กำไรขั้นต้น	**1,245,537.77**	**6.44**	**1,086,403.07**	**5.93**
บวก รายได้เฉพาะธุรกิจ	362,120.00	1.87	236,651.00	1.29
	1,607,657.77	8.31	1,323,054.07	7.22
หัก ค่าใช้จ่ายเฉพาะธุรกิจ	513,398.34	2.65	359,958.80	1.96
กำไรเฉพาะธุรกิจ (รายละเอียด 1-2)	1,094,259.43	5.66	963,095.27	5.26
บวก รายได้อื่น (รายละเอียด 3)	50,297.21	0.26	27,429.82	0.15
รวม	1,144,556.64	5.92	990,525.09	5.41
หัก ค่าใช้จ่ายดำเนินงาน (รายละเอียด 4)	789,542.32	4.08	904,725.29	4.94
กำไรสุทธิ	**355,014.32**	**1.84**	**85,799.80**	**0.47**

รายละเอียดประกอบงบการเงิน 1

รายละเอียดกำไร (ขาดทุน) เฉพาะธุรกิจสินเชื่อ

	ปี 2550		ปี 2549	
	บาท	%	บาท	%
ดอกเบี้ยรับจากเงินให้กู้ - รับจริง	54,370.00	12.46	295,495.00	69.69
- ค้างรับ	26,751.00	6.13	128,498.00	30.13
ดอกเบี้ยชดเชยลูกหนี้ประสบอุทกภัยจากรัฐบาลค้างรับ	335,130.85	81.41	0.00	0.00
รวม	**436,251.85**	**100.00**	**423,993.00**	**100.00**
หัก ต้นทุนบริการ	319,310.82	73.19	350,344.03	82.63
กำไรขั้นต้น	**116,941.03**	**26.81**	**73,648.97**	**17.37**
บวก รายได้เฉพาะธุรกิจ				
- ดอกเบี้ยรับลูกหนี้ตามคำพิพากษา	0.00	0.00	5,578.00	1.32
- รายได้ค่าปรับลูกหนี้เงินกู้	18,739.00	4.30	59,191.00	13.96
- รายได้ค่าปรับลูกหนี้ตามคำพิพากษา	0.00		1,007.00	0.23
รวมรายได้เฉพาะธุรกิจ	**18,739.00**	**4.30**	**65,776.00**	**15.51**
หัก ค่าใช้จ่ายเฉพาะธุรกิจ				
- หนี้สงสัยจะสูญลูกหนี้เงินกู้	51,084.85	11.72	2,751.15	0.65
- หนี้สงสัยจะสูญดอกเบี้ยค้างรับ	40,848.89	9.36	12,297.77	2.90
- หนี้สงสัยจะสูญลูกหนี้ตามคำพิพากษา	0.00	0.00	(128.00)	(0.03)
- เงินเดือน	84,480.00	19.36	80,160.00	18.91
- ค่าเบี้ยเลี้ยงพาหนะ	0.00	0.00	400.00	0.09
รวมค่าใช้จ่ายเฉพาะธุรกิจ	**176,413.74**	**40.44**	**95,480.92**	**22.52**
ขาดทุนเฉพาะธุรกิจ	**(40,733.71)**	**(9.33)**	**43,944.05**	**10.36**

รายละเอียดประกอบงบการเงิน 2

รายละเอียดกำไร (ขาดทุน) เฉพาะธุรกิจจัดหาสินค้ามาจำหน่าย

	ปี 2550		ปี 2549	
	บาท	%	บาท	%
ขายสินค้าประเภทการเกษตร				
ขายปุ๋ย	13,359,123.00	70.68	13,507,135.00	75.43
ขายเมล็ดพันธุ์	36,320.00	0.19	0.00	0.00
ขายเครื่องจักรกลการเกษตร	286,356.00	1.52	472,790.00	2.64
ขายเคมีการเกษตร	5,201,088.00	27.52	3,829,660.00	21.39
ขายหัวเชื้อจุลินทรีย์	1,430.00	0.00	2,565.00	0.01
ขายสินค้าอื่น ๆ				
ขายสินค้าทั่วไป	16,920.00	0.09	94,015.00	0.53
รวม	**18,901,237.00**	**100.00**	**17,906.165,00**	**100.00**
หัก ต้นทุนขาย				
สินค้าประเภทการเกษตร	17,738,620.26	93.85	16,804,936.40	93.85
สินค้าทั่วไป	34,020.00	0.18	88,474.00	0.49
รวม	**17,772,640.26**	**94.03**	**1,012,754.10**	**5.66**
กำไรขั้นต้น				
บวก รายได้เฉพาะธุรกิจ				
- รายได้ค่าปรับลูกหนี้การค้า	343,381.00	1.82	170,875.00	0.95
หัก ค่าใช้จ่ายเฉพาะธุรกิจ				
- ค่าใช้จ่ายในการขาย	97,163.00	0.51	31,446.00	0.18
- ดอกเบี้ยจ่ายเงินให้กู้เพื่อจัดหาวัสดุ	7,520.55	0.04	0.00	0.00
- เงินเดือน	153,713.00	0.81	147,360.00	0.82
- ค่าเบี้ยเลี้ยงพาหนะ	44,876.00	0.24	55,600.00	0.31
- หนี้สงสัยจะสูญลูกหนี้การค้า	33,712.05	0.18	27,080.10	0.15
- ค่าปรับเงินกู้กองทุนสงเคราะห์	0.00	0.00	2991.78	0.02
รวมค่าใช้จ่ายเฉพาะธุรกิจ	**336,984.60**	**1.78**	**336,984.60**	**1.48**
กำไรเฉพาะธุรกิจ	**1,134,993.14**	**6.01**	**919,151.22**	**5.13**

รายละเอียดประกอบงบการเงิน 3

รายละเอียดรายได้อื่น

	ปี 2550		ปี 2549	
	บาท	%	บาท	%
ดอกเบี้ยเงินฝากธนาคาร	6,207.86	0.03	2,460.89	0.01
ดอกเบี้ยรับตามคำพิพากษา	6,321.35	0.03	0.00	0.00
ค่าธรรมเนียมแรกเข้า	2,250.00	0.02	2,250.00	0.01
ค่าปรับลูกหนี้ตามคำพิพากษา	522.00	0.00	0.00	0.00
รายได้จากการรับบริจาค	20,950.00	0.11	20,950.00	0.12
รายได้เบ็ดเตล็ด	14,046.00	0.07	1,768.93	0.01
รวม	**50,297.21**	**0.26**	**27,429.82**	**0.15**

รายละเอียดประกอบงบการเงิน 4

รายละเอียดค่าใช้จ่ายดำเนินงาน

	ปี 2550		ปี 2549	
	บาท	%	บาท	%
เงินเดือนและค่าตอบแทน	378,389.00	1.96	510,216.00	2.78
ค่าเบี้ยเลี้ยงพาหนะ	3,600.00	0.02	3,900.00	0.02
ค่าเบี้ยประชุม	42,300.00	0.22	43,500.00	0.24
ค่ารับรอง	5,970.00	0.03	5,942.00	0.03
ค่าเครื่องเขียนแบบพิมพ์	13,223.40	0.07	17,089.15	0.09
ค่าโทรศัพท์	32,286.00	0.17	21,632.00	0.12
ค่าเสื่อมราคาทรัพย์สิน	215,978.92	1.11	206,808.14	1.14
ค่าไปรษณีย์	5,503.00	0.03	5,802.00	0.03
ค่าภาษีโรงเรือน ที่ดิน ป้าย	1,536.00	0.01	6,329.00	0.03
ค่าเบี้ยปฏิบัติงานคณะกรรมการ	6,300.00	0.03	4,300.00	0.02
บำเหน็จเจ้าหน้าที่	30,180.00	0.15	24,900.00	0.14
เงินสมทบประกันสังคม	25,653.00	0.13	35,536.00	0.19
หนี้สงสัยจะสูญลูกหนี้ตามคำพิพากษา	(962.00)	0.00	0.00	0.00
กองทุนเงินทดแทน	576.00	0.00	3,258.00	0.02

	ปี 2550		ปี 2549	
	บาท	%	บาท	%
ค่าใช้จ่ายประชุมกลุ่ม	1,600.00	0.01	300.00	0.00
ค่าใช้จ่ายทำบุญสำนักงาน	11,750.00	0.06	0.00	0.00
ค่าใช้จ่ายเบ็ดเตล็ด	15,659.00	0.08	15,213.00	0.09
รวม	**789,542.32**	**4.08**	**904,725.29**	**4.94**

สหกรณ์การเกษตรผู้เลี้ยงและค้าสัตว์อ่างทอง จำกัด

งบดุล

ณ วันที่ 31 มีนาคม 2551 และ 2550

สินทรัพย์	**หมายเหตุ**	**ปี 2551** **บาท**	**ปี 2550** **บาท**
สินทรัพย์หมุนเวียน			
เงินสดและเงินฝากธนาคาร	2	1,451,502.14	1,648,724.05
เงินให้กู้ยืมระยะสั้น-สุทธิ	3	4,328,587.00	4,403,968.60
ลูกหนี้เงินกู้ระยะสั้น-สุทธิ	4	7,341,094.40	7,200,812.05
ดอกเบี้ยเงินให้กู้ค้างรับ-สุทธิ	5	524,616.54	530,683.78
สินค้าคงเหลือ		2,592,162.25	2,116,056.50
สินทรัพย์หมุนเวียนอื่น	6	11,497.84	13,881.50
รวมสินทรัพย์หมุนเวียน		**16,249,460.44**	**15,914,126.48**
สินทรัพย์ไม่หมุนเวียน			
เงินลงทุนระยะยาว	7	84,500.00	84,500.00
เงินให้กู้ยืมระยะยาว-สุทธิ	3	5,075,500.00	3,913,500.00
ที่ดิน อาคาร และอุปกรณ์-สุทธิ	8	2,412,230.91	2,613,902.42
สินทรัพย์ไม่หมุนเวียนอื่น	9	45,268.00	45,268.00
รวมสินทรัพย์ไม่หมุนเวียน		**7,617,498.91**	**6,657,170.42**
รวมสินทรัพย์		**23,866,959.35**	**22,571,296.90**
หนี้สินและทุนของสหกรณ์			
หนี้สินหมุนเวียน			
เงินกู้ยืมระยะสั้น	10	1,500,000.00	2,000,000.00
เจ้าหนี้การค้า		3,437,261.00	1,697,290.40
เงินรับฝาก	11	7,109,155.00	5,952,040.00
ค่าบำรุงสันนิบาตสหกรณ์แห่งประเทศไทยค้างจ่าย		0.00	14,289.99
หนี้สินหมุนเวียนอื่น	12	488,172.50	412,460.84
รวมหนี้สินหมุนเวียน		**12,534,588.50**	**10,076,081.23**

	หมายเหตุ	ปี 2551 บาท	ปี 2550 บาท
หนี้สินไม่หมุนเวียน			
เงินกู้ยืมระยะยาว	13	5,120,900.00	6,620,900.00
เงินอุดหนุนโครงการผลิตพืชอนามัย		0.00	990,000.00
หนี้สินไม่หมุนเวียนอื่น	14	253,603.01	239,373.01
รวมหนี้สินไม่หมุนเวียน		**5,374,503.01**	**7,850,273.01**
รวมหนี้สิน		**17,909,091.51**	**17,926,354.24**
ทุนของสหกรณ์			
ทุนเรือนหุ้น (มูลค่าหุ้นละ 10.00 บาท)			
หุ้นที่ชำระเต็มมูลค่าแล้ว		2,795,420.00	2,678,600.00
ทุนสำรอง		1,985,781.72	913,316.40
ทุนสะสมตามข้อบังคับ ระเบียบและอื่นๆ	15	736,882.94	698,011.94
กำไรสุทธิประจำปี		439,783.18	355,014.32
รวมทุนของสหกรณ์		**5,957,867.84**	**4,644,942.66**
รวมหนี้สินและทุนของสหกรณ์		**23,866,959.35**	**22,571,296.90**

สหกรณ์การเกษตรผู้เลี้ยงและค้าสัตว์อ่างทอง จำกัด

งบกำไรขาดทุน

สำหรับปีสิ้นสุดวันที่ 31 มีนาคม 2551 และ 2550

	ปี 2551		ปี 2550	
	บาท	%	บาท	%
ขาย/บริการ	19,993,319.41	100.00	19,337,488.85	100.00
หัก ต้นทุนขาย/บริการ (งบต้นทุนขาย/บริการ)	18,127,887.43	90.67	18,091,951.08	93.56
กำไรขั้นต้น	**1,865,432.18**	**9.33**	**1,245,537.77**	**6.44**
บวก รายได้เฉพาะธุรกิจ	317,520.00	1.59	362,120.00	1.87
	2,182,952.18	10.92	1,607,657.77	8.31
หัก ค่าใช้จ่ายเฉพาะธุรกิจ	899,794.25	4.50	513,398.34	2.65
กำไรเฉพาะธุรกิจ (รายละเอียด 1-2)	1,283,157.93	6.42	1,094,259.43	5.66
บวก รายได้อื่น (รายละเอียด 3)	47,969.32	0.24	50,297.21	0.26
รวม	1,331,127.25	6.66	1,144,556.64	5.92
หัก ค่าใช้จ่ายดำเนินงาน (รายละเอียด 4)	891,344.07	4.46	789,542.32	4.08
กำไรสุทธิ	**439,783.18**	**2.20**	**355,014.32**	**1.84**

รายละเอียดประกอบงบการเงิน 1

รายละเอียดกำไร (ขาดทุน) เฉพาะธุรกิจสินเชื่อ

	ปี 2551		ปี 2550	
	บาท	%	บาท	%
ดอกเบี้ยรับจากเงินให้กู้ - รับจริง	32,132.00	7.54	54,370.00	12.46
- ค้างรับ	20,358.00	4.78	26,751.00	6.13
ดอกเบี้ยชดเชยจากรัฐบาลค้างรับ	373,695.61	87.68	335,130.85	81.41
รวม	**426,185.61**	**100.00**	**436,251.85**	**100.00**
หัก ต้นทุนบริการ	225,765.00	52.97	319,310.82	73.19
กำไรขั้นต้น	**200,420.71**	**47.03**	**116,941.03**	**26.81**
บวก รายได้เฉพาะธุรกิจ				
- รายได้ค่าปรับลูกหนี้เงินกู้	7,955.00	1.87	18,739.00	4.30
รวมรายได้เฉพาะธุรกิจ	**7,955.00**	**1.87**	**18,739.00**	**4.30**
หัก ค่าใช้จ่ายเฉพาะธุรกิจ				
- หนี้สงสัยจะสูญลูกหนี้เงินกู้	290,953.60	68.27	51,084.85	11.72
- หนี้สงสัยจะสูญดอกเบี้ยค้างรับ	0.00	0.00	40,848.89	9.36
- เงินเดือน	95,260.00	22.35	84,480.00	19.36
รวมค่าใช้จ่ายเฉพาะธุรกิจ	**386,213.60**	**90.62**	**176,413.74**	**40.44**
ขาดทุนเฉพาะธุรกิจ	**(177,837.99)**	**(41.72)**	**(40,733.71)**	**(9.33)**

รายละเอียดประกอบงบการเงิน 2

รายละเอียดกำไร (ขาดทุน) เฉพาะธุรกิจจัดหาสินค้ามาจำหน่าย

	ปี 2551		ปี 2550	
	บาท	%	บาท	%
ขายสินค้าประเภทการเกษตร				
ขายปุ๋ย	13,067,212.00	66.78	13,359,123.00	70.68
ขายเมล็ดพันธุ์	45,335.00	0.23	36,320.00	0.19
ขายเครื่องจักรกลการเกษตร	491,596.00	2.51	286,356.00	1.52
ขายเคมีการเกษตร	5,914,311.00	30.23	5,201,088.00	27.52
ขายหัวเชื้อจุลินทรีย์	300.00	0.00	1,430.00	0.00
ขายสินค้าอื่น ๆ				
ขายสินค้าทั่วไป	48,380.00	0.25	16,920.00	0.09
รวม	**19,567,134.00**	**100.00**	**18,901,237.00**	**100.00**
หัก ต้นทุนขาย				
สินค้าประเภทการเกษตร	17,855,865.94	91.25	17,738,620.26	93.85
สินค้าทั่วไป	46,256.49	0.24	34,020.00	0.18
รวม	**17,902,122.43**	**91.49**	**17,772,640.26**	**94.03**
กำไรขั้นต้น	**1,665,011.57**	**8.51**	**1,128,596.74**	**5.97**
บวก รายได้เฉพาะธุรกิจ				
- รายได้ค่าปรับลูกหนี้การค้า	309,565.00	1.58	343,381.00	1.82
หัก ค่าใช้จ่ายเฉพาะธุรกิจ				
- ค่าใช้จ่ายในการขาย	233,290.00	1.19	97,163.00	0.51
- ดอกเบี้ยจ่ายเงินให้กู้เพื่อจัดหาวัสดุ	0.00	0.00	7,520.55	0.04
- เงินเดือน	157,309.00	0.00	153,713.00	0.81
- ค่าเบี้ยเลี้ยงพาหนะ	50,305.00	0.26	44,876.00	0.24
- หนี้สงสัยจะสูญลูกหนี้การค้า	72,676.65	0.37	33,712.05	0.18
รวมค่าใช้จ่ายเฉพาะธุรกิจ	**513,580.65**	**2.62**	**336,984.60**	**1.78**
กำไรเฉพาะธุรกิจ	**1,460,995.92**	**7.47**	**1,134,993.14**	**6.01**

รายละเอียดประกอบงบการเงิน 3

รายละเอียดรายได้อื่น

	ปี 2551		ปี 2550	
	บาท	%	บาท	%
ดอกเบี้ยเงินฝากธนาคาร	11,137.04	0.06	6,207.86	0.03
ดอกเบี้ยรับตามคำพิพากษา	1,824.00	0.01	6,321.35	0.03
ดอกเบี้ยรับตามคำพิพากษาชดเชยจากรัฐบาล	4,704.28	0.02	0.00	0.00
ค่าธรรมเนียมแรกเข้า	1,900.00	0.01	2,250.00	0.02
ค่าปรับลูกหนี้ตามคำพิพากษา	642.00	0.00	522.00	0.00
รายได้จากการรับบริจาค	20,950.00	0.11	20,950.00	0.11
รายได้เบ็ดเตล็ด	6,812.00	0.00	14,046.00	0.07
รวม	**47,969.32**	**0.24**	**50,297.21**	**0.26**

รายละเอียดประกอบงบการเงิน 4

รายละเอียดค่าใช้จ่ายดำเนินงาน

	ปี 2551		ปี 2550	
	บาท	%	บาท	%
เงินเดือนและค่าตอบแทน	413,963.00	2.07	378,389.00	1.96
ค่าเบี้ยเลี้ยงพาหนะ	2100.00	0.01	3,600.00	0.02
ค่าเบี้ยประชุม	45,600.00	0.23	42,300.00	0.22
ค่ารับรอง	11,300.00	0.06	5,970.00	0.03
ค่าเครื่องเขียนแบบพิมพ์	17,504.06	0.09	13,223.40	0.07
ค่าโทรศัพท์	22,974.50	0.11	32,286.00	0.17
ค่าเสื่อมราคาทรัพย์สิน	218,971.51	1.10	215,978.92	1.11
ค่าไปรษณีย์	2,669.00	0.01	5,503.00	0.03
ค่าภาษีโรงเรือน ที่ดิน ป้าย	0.00	0.00	1,536.00	0.01
ค่าเบี้ยปฏิบัติงานคณะกรรมการ	9,900.00	0.05	6,300.00	0.03
บำเหน็จเจ้าหน้าที่	89,660.00	0.45	30,180.00	0.15
เงินสมทบประกันสังคม	28,821.00	0.14	25,653.00	0.13
หนี้สงสัยจะสูญลูกหนี้ตามคำพิพากษา	0.00	0.00	(962.00)	0.00
กองทุนเงินทดแทน	576.00	0.00	576.00	0.00

	ปี 2551		ปี 2550	
	บาท	%	บาท	%
ค่าใช้จ่ายประชุมกลุ่ม	0.00	0.00	1,600.00	0.01
ค่าใช้จ่ายทำบุญสำนักงาน	0.00	0.00	11,750.00	0.06
ผลตอบแทนจากการถือหุ้น	210.00	0.00	0.00	0.00
ค่าใช้จ่ายเบ็ดเตล็ด	27,095.00	0.14	15,659.00	0.08
รวม	**891,344.07**	**4.46**	**789,542.32**	**4.08**

สหกรณ์การเกษตรผู้เลี้ยงและค้าสัตว์อ่างทอง จำกัด

งบดุล

ณ วันที่ 31 มีนาคม 2552 และ 2551

สินทรัพย์	หมายเหตุ	ปี 2552 บาท	ปี 2551 บาท
สินทรัพย์หมุนเวียน			
เงินสดและเงินฝากธนาคาร	2	2,272,710.01	1,451,502.14
เงินให้กู้ยืมระยะสั้น-สุทธิ	3	10,100,525.60	4,328,587.00
ลูกหนี้เงินกู้ระยะสั้น-สุทธิ	4	8,500,958.75	7,341,094.40
ดอกเบี้ยเงินให้กู้ค้างรับ-สุทธิ	5	489,162.44	524,616.54
สินค้าคงเหลือ		3,118,345.25	2,592,162.25
สินทรัพย์หมุนเวียนอื่น	6	17,922.24	11,497.84
รวมสินทรัพย์หมุนเวียน		**24,499,624.29**	**16,249,460.44**
สินทรัพย์ไม่หมุนเวียน			
เงินลงทุนระยะยาว	7	84,500.00	84,500.00
เงินให้กู้ยืมระยะยาว-สุทธิ	3	16,600.00	5,075,500.00
ที่ดิน อาคาร และอุปกรณ์-สุทธิ	8	2,269,967.31	2,412,230.91
สินทรัพย์ไม่หมุนเวียนอื่น	9	28,798.00	45,268.00
รวมสินทรัพย์ไม่หมุนเวียน		**2,399,865.31**	**7,617,498.91**
รวมสินทรัพย์		**26,899,489.60**	**23,866,959.35**

	หมายเหตุ	ปี 2552 บาท	ปี 2551 บาท
หนี้สินและทุนของสหกรณ์			
หนี้สินหมุนเวียน			
เงินกู้ยืมระยะสั้น	10	4,500,000.00	1,500,000.00
เจ้าหนี้การค้า		2,030,810.70	3,437,261.00
ส่วนของหนี้สินระยะยาวที่ถึงกำหนดชำระภายในหนึ่งปี	13	5,120,900.00	
เงินรับฝาก	11	6,140,674.00	7,109,155.00
ค่าบำรุงสันนิบาตสหกรณ์แห่งประเทศไทยค้างจ่าย		10,000.00	0.00
หนี้สินหมุนเวียนอื่น	12	415,940.08	488,172.50
รวมหนี้สินหมุนเวียน		**18,218,324.78**	**12,534,588.50**
หนี้สินไม่หมุนเวียน			
เงินกู้ยืมระยะยาว	13	0.00	5,120,900.00
หนี้สินไม่หมุนเวียนอื่น	14	348,771.00	253,603.01
รวมหนี้สินไม่หมุนเวียน		**348,771.00**	**5,374,503.01**
รวมหนี้สิน		**18,567,095.78**	**17,909,091.51**
ทุนของสหกรณ์			
ทุนเรือนหุ้น (มูลค่าหุ้นละ 10.00 บาท)			
หุ้นที่ชำระเต็มมูลค่าแล้ว		2,995,970.00	2,795,420.00
ทุนสำรอง		2,095,348.90	1,985,781.72
ทุนสะสมตามข้อบังคับ ระเบียบและอื่นๆ	15	835,576.44	736,882.94
กำไรสุทธิประจำปี		2,405,498.48	439,783.18
รวมทุนของสหกรณ์		**8,332,393.82**	**5,957,867.84**
รวมหนี้สินและทุนของสหกรณ์		**26,899,489.60**	**23,866,959.35**

สหกรณ์การเกษตรผู้เลี้ยงแกะค้าสัตว์อ่างทอง จำกัด

งบกำไรขาดทุน

สำหรับปีสิ้นสุดวันที่ 31 มีนาคม 2552 และ 2551

	ปี 2552		ปี 2551	
	บาท	%	บาท	%
ขาย/บริการ	46,496,717.26	100.00	19,993,319.41	100.00
หัก ต้นทุนขาย/บริการ (งบต้นทุนขาย/บริการ)	41,638,385.27	89.55	18,127,887.43	90.67
กำไรขั้นต้น	**4,858,331.99**	**10.45**	**1,865,432.18**	**9.33**
บวก รายได้เฉพาะธุรกิจ	478,099.41	1.03	317,520.00	1.59
	5,336,431.40	11.48	2,182,952.18	10.92
หัก ค่าใช้จ่ายเฉพาะธุรกิจ	2,006,229.63	4.32	899,794.25	4.50
กำไรเฉพาะธุรกิจ (รายละเอียด 1-2)	3,330,201.77	7.16	1,283,157.93	6.42
บวก รายได้อื่น (รายละเอียด 3)	33,799.44	0.07	47,969.32	0.24
รวม	3,364,001.21	7.23	1,331,127.25	6.66
หัก ค่าใช้จ่ายดำเนินงาน (รายละเอียด 4)	958,502.73	2.06	891,344.07	4.46
กำไรสุทธิ	**2,405,498.48**	**5.17**	**439,783.18**	**2.20**

รายละเอียดประกอบงบการเงิน 1

รายละเอียดกำไร (ขาดทุน) เฉพาะธุรกิจสินเชื่อ

	ปี 2552		ปี 2551	
	บาท	%	บาท	%
ดอกเบี้ยรับจากเงินให้กู้ - รับจริง	153,976.71	25.71	32,132.00	7.54
- ค้างรับ	65,566.00	10.95	20,358.00	4.78
ดอกเบี้ยชดเชยจากรัฐบาลค้างรับ	368,583.51	61.56	373,695.61	87.68
ดอกเบี้ยชดเชยจาก กสส.	10,653.04	1.78	0.00	0.00
รวม	**598,779.26**	**100.00**	**426,185.61**	**100.00**
หัก ต้นทุนบริการ	279,109.00	46.61	225,765.00	52.97
กำไรขั้นต้น	319,670.26	**53.39**	**200,420.71**	**47.03**
บวก รายได้เฉพาะธุรกิจ				
- รายได้ค่าปรับลูกหนี้เงินกู้	30,402.41	5.08	7,955.00	1.87
รวมรายได้เฉพาะธุรกิจ	30,402.41	**5.08**	**7,955.00**	**1.87**
หัก ค่าใช้จ่ายเฉพาะธุรกิจ				
- หนี้สงสัยจะสูญลูกหนี้เงินกู้	746,225.40	124.62	290,953.60	68.27
- เงินเดือน	113,520.00	18.96	95,260.00	22.35
รวมค่าใช้จ่ายเฉพาะธุรกิจ	**859,745.40**	**143.58**	**386,213.60**	**90.62**
ขาดทุนเฉพาะธุรกิจ	**(509,672.73)**	**(85.11)**	**(177,837.99)**	**(41.72)**

รายละเอียดประกอบงบการเงิน 2

รายละเอียดกำไร (ขาดทุน) เฉพาะธุรกิจจัดหาสินค้ามาจำหน่าย

	ปี 2552		ปี 2551	
	บาท	%	บาท	%
ขายสินค้าประเภทการเกษตร				
ขายปุ๋ย	36,723,886.00	80.01	13,067,212.00	66.78
ขายเมล็ดพันธุ์	9,815.00	0.02	45,335.00	0.23
ขายเครื่องจักรกลการเกษตร	257,549.00	0.56	491,596.00	2.51
ขายเคมีการเกษตร	8,722,938.00	19.01	5,914,311.00	30.23
ขายหัวเชื้อจุลินทรีย์	0.00	0.00	300.00	0.00
ขายสินค้าอื่น ๆ				
ขายสินค้าทั่วไป	183,750.00	0.40	48,380.00	0.25
รวม	**45,897,938.00**	**100.00**	**19,567,134.00**	**100.00**
หัก ต้นทุนขาย				
สินค้าประเภทการเกษตร	41,178,876.02	89.72	17,855,865.94	91.25
สินค้าทั่วไป	180,400.25	0.39	46,256.49	0.24
รวม	**41,359,276.27**	**90.11**	**17,902,122.43**	**91.49**
กำไรขั้นต้น	**4,538,661.73**	**9.89**	**1,665,011.57**	**8.51**
บวก รายได้เฉพาะธุรกิจ				
- รายได้ค่าปรับลูกหนี้การค้า	447,697.00	0.98	309,565.00	1.58
หัก ค่าใช้จ่ายเฉพาะธุรกิจ				
- ค่าใช้จ่ายในการขาย	493,931.00	1.08	233,290.00	1.19
- ดอกเบี้ยจ่ายเงินให้กู้เพื่อจัดหาวัสดุ	72,246.58	0.16	0.00	0.00
- เงินเดือน	216,113.00	0.47	157,309.00	0.00
- ค่าเบี้ยเลี้ยงพาหนะ	40,420.00	0.09	50,305.00	0.26
- หนี้สงสัยจะสูญลูกหนี้การค้า	323,773.65	0.70	72,676.65	0.37
รวมค่าใช้จ่ายเฉพาะธุรกิจ	**1,146,484.23**	**2050**	**513,580.65**	**2.62**
กำไรเฉพาะธุรกิจ	**3,839,874.50**	**8.37**	**1,460,995.92**	**7.47**

รายละเอียดรายได้อื่น

	ปี 2552		ปี 2551	
	บาท	%	บาท	%
ดอกเบี้ยเงินฝากธนาคาร	12,704.15	0.03	11,137.04	0.06
ค่าธรรมเนียมแรกเข้า	1,700.00	0.00	1,900.00	0.01
ดอกเบี้ยรับตามคำพิพากษา	37.00	0.00	1,824.00	0.01
ดอกเบี้ยรับตามคำพิพากษาชดเชยจากรัฐบาล	4,704.28	0.01	4,704.28	0.02
ค่าปรับลูกหนี้ตามคำพิพากษา	77.00	0.00	642.00	0.00
รายได้จากการรับบริจาค	12,692.01	0.03	20,950.00	0.11
รายได้เบ็ดเตล็ด	1,885.00	0.00	6,812.00	0.00
รวม	**33,799.44**	**0.07**	**47,969.32**	**0.24**

รายละเอียดประกอบงบการเงิน 4

รายละเอียดค่าใช้จ่ายดำเนินงาน

	ปี 2552		ปี 2551	
	บาท	%	บาท	%
เงินเดือนและค่าจ้าง	447,090.00	0.96	413,963.00	2.07
ค่าเบี้ยเลี้ยงพาหนะ	6,200.00	0.01	2100.00	0.01
ค่าเบี้ยประชุม	53,800.00	0.12	45,600.00	0.23
ค่ารับรอง	14,725.00	0.03	11,300.00	0.06
ค่าเครื่องเขียนแบบพิมพ์	13,747.83	0.03	17,504.06	0.09
ค่าโทรศัพท์	25,993.90	0.06	22,974.50	0.11
ค่าเสื่อมราคาทรัพย์สิน	215,663.60	0.46	218,971.51	1.10
ค่าไปรษณีย์	2,287.40	0.01	2,669.00	0.01
ค่าภาษี	4,501.00	0.01	0.00	0.00
ค่าเบี้ยปฏิบัติงานคณะกรรมการ	5,600.00	0.01	9,900.00	0.05
บำเหน็จเจ้าหน้าที่	58,460.00	0.13	89,660.00	0.45
เงินสมทบประกันสังคม/กองทุนเงินทดแทน	34,505.00	0.07	29,397.00	0.14
หนี้สงสัยจะสูญลูกหนี้ตามคำพิพากษา	(9,038.00)	(0.02)	0.00	0.00
ค่าใช้จ่ายประชุมกลุ่ม	10,530.00	0.02	0.00	0.00
	ปี 2552		ปี 2551	
	บาท	%	บาท	%
ค่าตอบแทนจากการถือหุ้นพิเศษ	1,320.00	0.01	210.00	0.00
ค่าใช้จ่ายวันประชุมใหญ่	23,759.00	0.05	0.00	0.00
ค่าซ่อมแซมบำรุงรักษาสินทรัพย์	10,390.00	0.02	0.00	0.00
ค่าใช้จ่ายดำเนินคดี	29,420.00	0.06	0.00	0.00
ค่าใช้จ่ายเบ็ดเตล็ด	9,548.00	0.02	27,095.00	0.14
รวม	**958,502.73**	**2.06**	**891,344.07**	**4.46**

ภาคผนวก ข

การวิเคราะห์อัตราส่วนทางการเงิน

ข้อมูลและอัตราส่วนสำคัญของสหกรณ์การเกษตรเฉลี่ย ปี 2551

รายการ	หน่วย	ขนาดเล็ก	ขนาดกลาง	ขนาดใหญ่	ขนาดใหญ่มาก	โดยรวม	กลุ่มร้อยละ 25% ล่าง (ควอไทล์ที่ 1)	กลุ่มร้อยละ 25% บน (ควอไทล์ที่ 4)
	สหกรณ์	165	834	1,147	872	3,018	755	755
โครงสร้าง								
สินทรัพย์ต่อสหกรณ์	บาท	70,648	493,698	3,682,015	112,795,116	34,118,838	172,076	128,554,421
สมาชิกต่อสหกรณ์	คน	58	132	312	5,955	1,879	112	6,594
มิติที่ 1 ความเพียงพอของเงินทุนต่อความเสี่ยง (capital Strength)								
1.1 อัตราส่วนหนี้สินต่อทุน	เท่า	0.58	1.23	1.11	1.80	1.76	0.58	1.80
1.2 อัตราส่วนทุนสำรองต่อสินทรัพย์	เท่า	0.20	0.13	0.14	0.08	0.08	0.18	0.08
1.3 อัตราการเติบโตของทุนสหกรณ์	%	(3..59)	10.38	6.28	7.80	7.73	0.18	8.90
1.4 อัตราการเติบโตของหนี้	%	(0.29)	(6.77)	1.29	4.64	4.48	426..201	5.71
1.5 อัตราผลตอบแทนต่อส่วนของทุน	%	(6.97)	4.49	14 77	7.44	7.82	1.35	7.37
มิติที่ 2 คุณภาพของสินทรัพย์ (Asset Quality)								
2.1 อัตราการค้างชำระของลูกหนี้	%	41.51	28.31	32.44	36.10	35.90	31.00	36.13
2.2 อัตราการหมุนของสินทรัพย์	รอบ	0.03	0.87	3.80	0.86	0.98	1.44	0.79
2.3 อัตราผลตอบแทนของสินทรัพย์	%	(4.43)	1.83	6 85	2.62	2.79	0.60	2.60
2.4 อัตราการเติบโตของสินทรัพย์	%	(2.40)	0.21	3.60	5.75	5.63	(11.42)	6.83
มิติที่ 3 ขีดความสามารถในการบริหาร (Management Ability)								
3.1 อัตราการเติบโตของรายได้	%	(18.06)	(8.39)	3.33	10.19	9.32	47.46	6.71
มิติที่ 4 การทำกำไร (Earning Sufficiency)								
4.1 กำไร(ขาดทุน)ต่อสมาชิก	บาท	(54.57)	66.25	802.32	484.53	495.57	13.20	492.02
4.2 เงินออมต่อสมาชิก	บาท	676.87	956.05	3,415.74	9,243.02	8,700.55	674.98	9,542.68
4.3 หนี้สินต่อสมาชิก	บาท	255.03	1,694.2	6,362.84	13,296.87	12,612.85	840.69	13,698.24
4.4 อัตราค่าใช้จ่ายดำเนินงานต่อกำไรก่อนหักค่าใช้จ่ายดำเนินงาน	%	329.80	3 72.06	49.07	55.66	55.14	90.47	55.69
4.5 อัตราการเติบโตของทุนสำรอง	%	9.22	7.42	9.97	4.11	4.53	(3.58)	7.42
4.6 อัตราการเติบโตของทุนสะสมอื่น	%	(7.97)	26.50	7.46	4.76	5.14	26.13	7.31
4.7 อัตราการเติบโตของกำไรสุทธิ	%	8.88	322.08	13.97	33.03	31.03	240.21	33.67
4.8 อัตรากำไร(ขาดทุน)สุทธิ	%	(169.29)	2.20	1.82	3.07	2.86	0.56	3.30
มิติที่ 5 สภาพคล่อง (Liquidity)								
5.1 อัตราส่วนทุนหมุนเวียน	เท่า	7.75	2.18	1.91	1.17	1.19	3.49	1.17
5.2 อัตราหมุนของสินค้า	ครั้ง	0.63	12.92	9.06	5.01	5.30	14.82	4.93
5.3 อายุเฉลี่ยของสินค้า	วัน	577.97	28.26	40.30	72.81	68.90	24.63	74.04
5.4 อัตราลูกหนี้ระยะสั้นที่ชำระได้ตามกำหนด	%	58.49	71.69	67.56	63.90	64.10	69.00	63.87

หมายเหตุ ตัวเลขในวงเล็บเป็นตัวเลขที่แสดงถึงความถดถอย , อัตราที่มาจากผลขาดทุน

หมายเหตุ NA (Not Available) หมายถึงคำนวณไม่ได้

หมายเหตุ 0.00 หมายถึง มีค่าน้อยไม่สามารถแสดงด้วยทศนิยมสองตำแหน่ง

เกณฑ์การจัดขนาดของสหกรณ์และกลุ่มเกษตรกร

ตัวแปรในการวิเคราะห์ขนาดสหกรณ์และกลุ่มเกษตรกร						คะแนนรวม 3 ตัวแปร ชี้วัดขนาดสหกรณ์และกลุ่มเกษตรกร	
ทุนดำเนินงาน		รายได้ธุรกิจหลัก		สมาชิก			
ช่วงข้อมูล (หน่วย : บาท)	คะแนน (1)	ช่วงข้อมูล (หน่วย : บาท)	คะแนน (2)	ช่วงข้อมูล (หน่วย : บาท)	คะแนน (3)	ช่วงคะแนน (1)+(2)+(3)	ขนาดสหกรณ์/กลุ่ม
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
>3,440,000-18,760,000	6	>2,324,000-10,807,000	6	421 - 828	6		
>18,760,000- 81,760,000	7	>10,807,000-50,262,000	7	829 - 1,633	7		
>81,760,000	8	>50,262,000	8	>1,633	8		

หมายเหตุ : การใช้เกณฑ์การจัดขนาดสหกรณ์และกลุ่มเกษตรกร

- ผู้ใช้พิจารณาว่าสหกรณ์และกลุ่มเกษตรกรที่ต้องการวัดขนาดนั้น มีช่วงทุนดำเนินงานรายได้ธุรกิจหลักและจำนวนสมาชิกอยู่ในช่วงใดแล้วทำการให้ระดับคะแนนในแต่ละรายการ
- หาคะแนนรวมทั้ง 3 รายการ แล้วพิจารณาว่าคะแนนรวมตกอยู่ในช่วงของสหกรณ์ขนาดใด ก็จะทราบขนาดของสหกรณ์และกลุ่มเกษตรกรนั้นๆ

ประวัติผู้ศึกษา

ชื่อ	นายธีรพงศ์ ประสพเกียรติโภคา
วัน เดือน ปี	9 กันยายน 2504
สถานที่เกิด	อำเภอปทุมวัน จังหวัดกรุงเทพมหานคร
ประวัติการศึกษา	ปริญญาตรี วิทยาศาสตร์บัณฑิต คณะเศรษฐศาสตร์และบริหารธุรกิจ สาขาวิชาเอกเศรษฐศาสตร์สหกรณ์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ พ.ศ. 2527
สถานที่ทำงาน	สำนักงานสหกรณ์จังหวัดอ่างทอง
ตำแหน่ง	นักวิชาการสหกรณ์ชำนาญการ