

การวิเคราะห์การบริหารงานของสหกรณ์ผู้ปลูกกาแฟจังหวัดชุมพร จำกัด

นายประกอบ เผ่าพงศ์

การศึกษาค้นคว้าอิสระนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต
แขนงวิชาสหกรณ์ สาขาวิชาส่งเสริมการเกษตรและสหกรณ์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช

พ.ศ. 2551

**An Analysis of the Chumphon Province Coffee Grower's Co-operative
Limited Management**

Mr. Prakob Phowpong

**An Independent Study Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements for
the Degree of Master of Business Administration in Cooperatives**

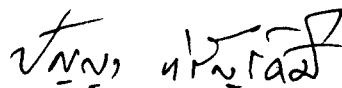
School of Agricultural Extension and Cooperatives

Sukhothai Thammathirat Open University

2008

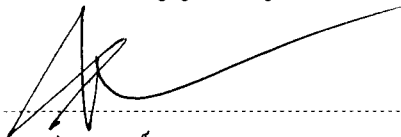
หัวข้อการศึกษาคั่นคว้ออิสระ การวิเคราะห์การบริหารงานของสหกรณ์ผู้ปลูกกาแฟ
จังหวัดชุมพร จำกัด
ชื่อและนามสกุล นายประกอบ เผ่าพงศ์
แขนงวิชา สหกรณ์
สาขาวิชา ส่งเสริมการเกษตรและสหกรณ์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช
อาจารย์ที่ปรึกษา รองศาสตราจารย์ ดร.ปัญญา หิรัญรัมย์

คณะกรรมการสอบการศึกษาคั่นคว้ออิสระ ได้ให้ความเห็นชอบการศึกษาคั่นคว้ออิสระ
ฉบับนี้แล้ว



(รองศาสตราจารย์ ดร.ปัญญา หิรัญรัมย์)

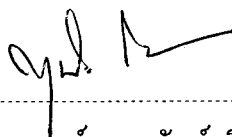
ประธานกรรมการ



(อาจารย์สมศักดิ์ สุระวดี)

กรรมการ

คณะกรรมการบัณฑิตศึกษา ประจำสาขาวิชาส่งเสริมการเกษตรและสหกรณ์ อนุมัติให้รับการศึกษา
คั่นคว้ออิสระฉบับนี้ เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต
แขนงวิชาสหกรณ์ สาขาวิชาส่งเสริมการเกษตรและสหกรณ์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช



(รองศาสตราจารย์ ดร.สุนันท์ สีสังข์)

ประธานกรรมการประจำสาขาวิชาส่งเสริมการเกษตรและสหกรณ์

วันที่ 20 เดือน สิงหาคม พ.ศ. 2552

ชื่อการศึกษา คั่นคว้ออิสระ การวิเคราะห์การบริหารงานของสหกรณ์ผู้ปลูกกาแฟจังหวัดชุมพร จำกัด
ผู้ศึกษา นายประกอบ เผ่าพงศ์ ปริญญา บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต
อาจารย์ที่ปรึกษา รองศาสตราจารย์ ดร.ปริญญา หิรัญรัมย์ ปีการศึกษา 2551

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ (1) ศึกษาสภาพทั่วไปของสหกรณ์ผู้ปลูกกาแฟจังหวัดชุมพร จำกัด (2) ศึกษาผลการดำเนินงานของสหกรณ์ผู้ปลูกกาแฟจังหวัดชุมพร จำกัด (3) ศึกษาปัญหาและข้อเสนอแนะในการบริหารงานของสหกรณ์ผู้ปลูกกาแฟจังหวัดชุมพร จำกัด

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพและปริมาณ โดยใช้ข้อมูลทุติยภูมิ แบ่งการวิเคราะห์เป็น 3 ส่วน ได้แก่ (1) วิเคราะห์ข้อมูลสภาพทั่วไป (2) วิเคราะห์ข้อมูลจากผลการดำเนินงาน โดยใช้ McKinsey's 7S Model เพียง 3 ด้าน คือ ด้านโครงสร้างของสหกรณ์ (Structure) ด้านรูปแบบการบริหาร (Style) ด้านค่านิยมร่วม (Shared Value) และอัตราส่วนทางการเงินด้านสภาพคล่องทางการเงิน และความสามารถในการก่อหนี้ และ (3) วิเคราะห์ปัญหาและข้อเสนอแนะในการบริหารงานของสหกรณ์ผู้ปลูกกาแฟจังหวัดชุมพร จำกัด

ผลการวิเคราะห์ผลการบริหารงานของสหกรณ์ผู้ปลูกกาแฟจังหวัดชุมพร จำกัด พบว่า ด้านสภาพทั่วไประหว่างปีบัญชี 2548-2551 จำนวนสมาชิกสหกรณ์ลดลงทุกปี กำหนดกลยุทธ์ด้านการตลาดทำให้สินค้าสหกรณ์เป็นที่ต้องการของผู้บริโภคภายใน 2 ปี ด้านโครงสร้างของสหกรณ์ (Structure) แบ่งโครงสร้างองค์กรเป็นฝ่ายบริหารและฝ่ายจัดการ จัดรูปแบบโครงสร้างองค์กรตามหน้าที่ธุรกิจนำโครงสร้างตามกลุ่มสินค้า มีการปรับโครงสร้าง 1 ครั้ง ด้านรูปแบบการบริหาร (Style) ช่วงที่ 1 ก่อนปรับโครงสร้างคณะกรรมการทำงานยึดติดกฎระเบียบ ข้อบังคับ ขาดความกล้าและทักษะในการทำงานตลอดจนความขัดแย้งภายในองค์กร อยู่ภายใต้การชี้นำของฝ่ายจัดการ ช่วงที่ 2 หลังปรับโครงสร้าง รูปแบบการบริหารเปลี่ยนแปลงชัดเจนขึ้น มีภาวะผู้นำสูงขึ้น เนื่องจากเป็นผู้มีประสบการณ์ในเวทีระดับท้องถิ่น กล้าคิดกล้าตัดสินใจ สามารถแก้ปัญหาและระงับความขัดแย้งได้ดีขึ้น ด้านค่านิยมร่วม (Shared Value) สหกรณ์ผู้ปลูกกาแฟจังหวัดชุมพรยังไม่มีค่านิยมร่วมขององค์กรที่ชัดเจน และเป็นรูปธรรมสะท้อนให้เห็นค่านิยมร่วมของคนในองค์กรที่ยึดถือ ด้านสภาพคล่องทางการเงินอยู่ในเกณฑ์ดี มีความสามารถในการชำระหนี้ ด้านความสามารถในการก่อหนี้มีแนวโน้มลดลงแต่เพียงพอสำหรับถูกหนี้ มีการใช้เงินทุนจากผู้ถือหุ้นมากกว่าการกู้เงินจากภายนอก มีประสิทธิภาพในการบริหารสินค้าคงคลังมากขึ้นเมื่อเทียบกับปีก่อนๆ แต่ประสิทธิภาพในการเก็บหนี้ยังไม่ดีเท่าที่ควร ด้านปัญหาและข้อเสนอแนะในการบริหารงานของสหกรณ์ผู้ปลูกกาแฟจังหวัดชุมพร จำกัด สหกรณ์ควรปลูกจิตสำนึก สร้างศรัทธา ค่านิยมต่อองค์กรและในอาชีพการปลูกกาแฟให้แก่สมาชิกสหกรณ์ ควรพัฒนาผลิตภัณฑ์ให้สนองตอบความต้องการและสร้างความพึงพอใจแก่ผู้บริโภคให้มากขึ้น ในด้านการตลาดควรจะศึกษาวิธีการดำเนินการควบคู่ไปกับการจัดจ้างหน่วยงานภายนอกและควรกำหนดรูปแบบโครงสร้างตามกลุ่มสินค้านำโครงสร้างองค์กรตามหน้าที่ธุรกิจ ซึ่งจะสอดคล้องกับกลยุทธ์ด้านการตลาด รวมทั้งการวางแผนการผลิตให้สอดคล้องกับแผนการตลาด

คำสำคัญ การวิเคราะห์การบริหารงานของสหกรณ์ผู้ปลูกกาแฟจังหวัดชุมพร จำกัด

กิตติกรรมประกาศ

รายงานการศึกษาค้นคว้าอิสระฉบับนี้สำเร็จลุล่วงได้ด้วยความกรุณาของ รองศาสตราจารย์ ดร. ปัญญา หิรัญรัมย์ ซึ่งเป็นอาจารย์ที่ปรึกษา และ อาจารย์สมศักดิ์ สุระวดี อาจารย์พิเศษ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช โดยได้ให้คำแนะนำ ตรวจสอบ แก้ไข และ ติดตามการจัดทำรายงานการศึกษาค้นคว้าอิสระนี้อย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง เพื่อให้ได้รายงานที่มีความถูกต้องสมบูรณ์ในเนื้อหาและมีคุณค่าควรแก่การนำไปเป็นแนวทางในการพัฒนา การดำเนินงานของสหกรณ์ต่อไป จึงขอกราบขอบพระคุณท่านอาจารย์มา ณ โอกาสนี้

ผู้วิจัยขอขอบพระคุณคณาจารย์สาขาวิชาส่งเสริมการเกษตรและสหกรณ์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช ที่ได้ประสิทธิ์ประสาทวิชาในศาสตร์ต่าง ๆ ที่เป็นประโยชน์ต่อการศึกษ และให้คำแนะนำเกี่ยวกับเนื้อหาในการศึกษาวิจัยข้อมูลในครั้งนี้ ทุกท่านที่ให้ความร่วมมือ รวมทั้งเอกสารข้อมูลที่ผู้วิจัยได้จากรายงานกิจการประจำปี รายงานของผู้สอบบัญชี สหกรณ์ ผลงานทางวิชาการและผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องเพื่อใช้ในการวิเคราะห์ผลสำหรับการเขียนรายงานการศึกษาค้นคว้าอิสระในครั้งนี้

รายงานการศึกษาค้นคว้าอิสระฉบับนี้จะเสร็จสมบูรณ์ไม่ได้ ถ้าหากผู้วิจัยไม่ได้รับ กำลังใจและความช่วยเหลืออย่างค้ำจุนจากครอบครัว ซึ่งผู้วิจัยรู้สึกซาบซึ้งเป็นอย่างยิ่ง ในความกรุณาที่มอบให้ในครั้งนี้

ประกอบ เผ่าพงศ์

เมษายน 2552

สารบัญ

| | หน้า |
|---|------|
| บทคัดย่อภาษาไทย..... | ง |
| กิตติกรรมประกาศ..... | จ |
| สารบัญตาราง..... | ข |
| สารบัญภาพ..... | ฉ |
| บทที่ 1 บทนำ..... | จ |
| ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา..... | 1 |
| วัตถุประสงค์ของการวิจัย..... | 3 |
| กรอบแนวคิดการวิจัย..... | 3 |
| ขอบเขตการวิจัย..... | 4 |
| ข้อจำกัดของการวิจัย..... | 5 |
| นิยามศัพท์เฉพาะ..... | 5 |
| ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ..... | 6 |
| บทที่ 2 วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง..... | 7 |
| บริบทจังหวัดชุมพร..... | 7 |
| แนวคิดเกี่ยวกับสหกรณ์และสหกรณ์การเกษตร..... | 14 |
| สหกรณ์ผู้ปลูกกาแฟจังหวัดชุมพร จำกัด..... | 19 |
| แนวคิดและทฤษฎี McKinsey's 7S Model..... | 29 |
| แนวคิดเกี่ยวกับการวิเคราะห์อัตราส่วนทางการเงิน..... | 42 |
| งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง..... | 56 |
| บทที่ 3 วิธีการวิจัย..... | 60 |
| ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง..... | 60 |
| เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย..... | 60 |
| การเก็บรวบรวมข้อมูล..... | 61 |
| การวิเคราะห์ข้อมูล..... | 62 |

สารบัญ (ต่อ)

| | หน้า |
|---|------|
| บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล..... | 63 |
| ตอนที่ 1 วิเคราะห์สภาพทั่วไปของสหกรณ์ผู้ปลูกกาแฟจังหวัดชุมพร จำกัด..... | 63 |
| ตอนที่ 2 วิเคราะห์ผลการดำเนินงานของสหกรณ์ผู้ปลูกกาแฟ จังหวัดชุมพร จำกัด..... | 68 |
| ตอนที่ 3 วิเคราะห์ปัญหาและข้อเสนอแนะในการบริหารงาน ของสหกรณ์ผู้ปลูกกาแฟจังหวัดชุมพร จำกัด..... | 79 |
| บทที่ 5 สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ..... | 91 |
| สรุปผล..... | 91 |
| อภิปรายผล..... | 96 |
| ข้อเสนอแนะ..... | 103 |
| บรรณานุกรม..... | 108 |
| ภาคผนวก..... | 111 |
| ประวัติผู้วิจัย..... | 115 |

สารบัญตาราง

| | หน้า |
|---|------|
| ตารางที่ 3.1 ประเด็นการวิเคราะห์และเนื้อหา | 62 |
| ตารางที่ 4.1 สหกรณ์ผู้ปลูกกาแฟจังหวัดชุมพร จำกัด งบดุล ณ วันที่ 30 เมษายน พ.ศ. 2548 – 2551 | 64 |
| ตารางที่ 4.2 สหกรณ์ผู้ปลูกกาแฟจังหวัดชุมพร จำกัด งบดุล (ต่อ) ณ วันที่ 30 เมษายน พ.ศ. 2548 – 2551 | 65 |
| ตารางที่ 4.3 สหกรณ์ผู้ปลูกกาแฟจังหวัดชุมพร จำกัด งบกำไรขาดทุน สำหรับปีสิ้นสุดวันที่ 30 เมษายน พ.ศ. 2548 – 2551 | 67 |
| ตารางที่ 4.4 อัตราส่วนสภาพคล่อง | 76 |
| ตารางที่ 4.5 อัตราส่วนความสามารถในการชำระหนี้ | 77 |
| ตารางที่ 4.6 สรุปภาพรวมผลการวิจัย | 84 |

สารบัญภาพ

| | หน้า |
|---|------|
| ภาพที่ 1.1 McKinsey's 7 S Model | 2 |
| ภาพที่ 1.2 กรอบแนวคิดการวิจัย | 4 |
| ภาพที่ 2.1 แผนภาพแสดงเขตพื้นที่ตามสภาพภูมิอากาศ | 10 |
| ภาพที่ 2.2 แผนภาพแสดงการจำแนกพื้นที่ในจังหวัดชุมพร | 11 |
| ภาพที่ 2.3 แผนที่จังหวัดชุมพร | 13 |
| ภาพที่ 2.4 ต้นกาแฟพันธุ์โรบัสต้า | 20 |
| ภาพที่ 2.5 สำนักงานสหกรณ์ผู้ปลูกกาแฟจังหวัดชุมพร จำกัด | 21 |
| ภาพที่ 2.6 ภาพผลผลิตของสหกรณ์ผู้ปลูกกาแฟจังหวัดชุมพร จำกัด | 28 |
| ภาพที่ 2.7 ภาพโรเบิร์ต เอช วอเตอร์แมน จูเนียร์ (Robert H. Waterman, Jr.) | 29 |
| ภาพที่ 2.8 ปัจจัย 7 ประการของแมคคินซี (McKinsey's 7 S Model) | 34 |
| ภาพที่ 2.9 ภาพกระบวนการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ | 39 |
| ภาพที่ 2.10 การเปลี่ยนแปลงปัจจัยต่างๆ ในองค์กร | 42 |
| ภาพที่ 4.1 โครงสร้างองค์กรของสหกรณ์ผู้ปลูกกาแฟจังหวัดชุมพร จำกัด ปี 2548-2550 | 68 |
| ภาพที่ 4.2 โครงสร้างองค์กรของสหกรณ์ผู้ปลูกกาแฟจังหวัดชุมพร จำกัด ปี 2551 | 69 |
| ภาพที่ 4.3 โครงสร้างองค์กรของสหกรณ์ผู้ปลูกกาแฟจังหวัดชุมพร จำกัด ปี 2551 | 70 |
| ภาพที่ 4.4 ความเป็นมาของฝ่ายบริหาร | 71 |
| ภาพที่ 4.5 โครงสร้างฝ่ายบริหาร | 72 |
| ภาพที่ 4.6 โครงสร้างฝ่ายจัดการ | 73 |
| ภาพที่ 4.7 การจัดแผนงานตามกลุ่มสินค้า (Departmentalization by Product) | 80 |

บทที่ 1

บทนำ

1. ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

กรมส่งเสริมสหกรณ์ มีภารกิจเกี่ยวกับการส่งเสริม เผยแพร่ ให้ความรู้เกี่ยวกับ อุดมการณ์ หลักการและวิธีการสหกรณ์ให้แก่บุคลากรสหกรณ์ กลุ่มเกษตรกร และประชาชนทั่วไป ส่งเสริม สนับสนุน และพัฒนาระบบสหกรณ์ให้มีความเข้มแข็ง โดยการพัฒนากระบวนการเรียนรู้ ในการเพิ่มขีดความสามารถในด้านการบริหารการจัดการ การดำเนินธุรกิจอย่างมีประสิทธิภาพ และ มีการเชื่อมโยงธุรกิจสหกรณ์สู่ระดับสากล เพื่อให้สมาชิกสหกรณ์มีคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้นทั้งทางด้าน เศรษฐกิจและสังคม ตั้งแต่ปีงบประมาณ พ.ศ. 2546 -2550 กรมส่งเสริมสหกรณ์ได้ให้การ สนับสนุนแก่สหกรณ์ที่สนใจจัดทำแผนกลยุทธ์แล้ว รวมทั้งสิ้น 1,738 สหกรณ์ และใน ปีงบประมาณ พ.ศ. 2551 กำหนดกิจกรรม ดังนี้

1. สนับสนุนการจัดทำแผนกลยุทธ์สำหรับสหกรณ์ที่มีความพร้อมและความสมัครใจ ในการจัดทำแผนกลยุทธ์ของสหกรณ์

2. แนะนำ ส่งเสริม และติดตามการนำแผนกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติสำหรับสหกรณ์ที่ ทำแผนกลยุทธ์ ซึ่งจัดทำในปีงบประมาณ พ.ศ. 2546- 2550

3. การทบทวนแผนกลยุทธ์ของสหกรณ์ที่มีการจัดแผนกลยุทธ์ไปแล้วในงบประมาณ พ.ศ. 2549

การสนับสนุนในการทำแผนกลยุทธ์ของกรมส่งเสริมสหกรณ์มีวัตถุประสงค์เพื่อ

1. เพื่อส่งเสริมให้สหกรณ์บริหารงาน โดยใช้แผนกลยุทธ์

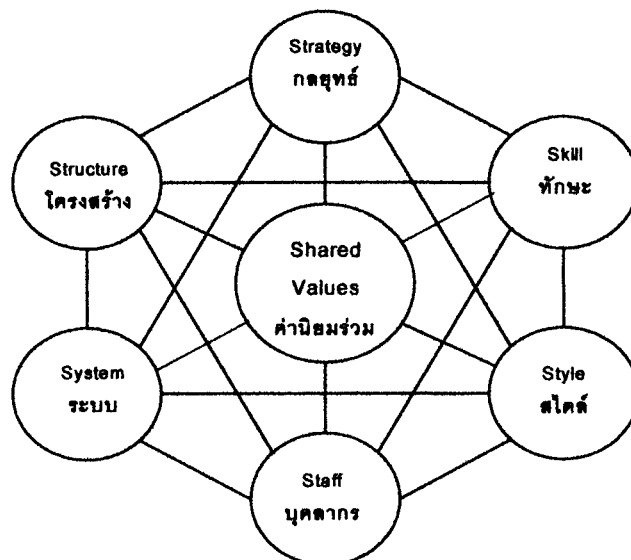
2. เพื่อสนับสนุนให้สหกรณ์มีการจัดทำแผนกลยุทธ์และสามารถนำไปสู่การปฏิบัติได้ อย่างเป็นรูปธรรม

3. เพื่อพัฒนาข้าราชการให้มีความรู้ความเข้าใจในกระบวนการและขั้นตอนการจัดทำ แผนกลยุทธ์สามารถแนะนำหรือเป็นที่ปรึกษาแก่สหกรณ์ที่มีความพร้อมและสมัครใจจัดทำแผนกล ยุทธ์ของสหกรณ์

สหกรณ์ผู้ปลูกกาแฟจังหวัดชุมพร จำกัด เป็นสหกรณ์ที่อยู่ในเป้าหมายของการ ส่งเสริมและได้จัดทำแผนกลยุทธ์ ในระหว่างหลายปีที่ผ่านมาสหกรณ์ได้ดำเนินการตามแผนงาน

โดยได้รับความร่วมมือจากสมาชิกเป็นอย่างดีในทุก ๆ ด้าน เช่น ธุรกิจสินเชื่อ สมาชิกให้ความร่วมมือในการชำระหนี้ดีขึ้น ทำให้ปัญหาหนี้ค้างของสหกรณ์ลดลง และการรวบรวมผลผลิตกาแฟ สมาชิกได้นำกาแฟมาขายกับสหกรณ์ในปริมาณที่มากขึ้นเมื่อเทียบกับทุก ๆ ปี ถือว่าสมาชิกสหกรณ์ให้ความสำคัญกับสหกรณ์มากขึ้น เป็นต้น อย่างไรก็ตาม ถึงแม้ว่าผลการดำเนินงานจะอยู่ในเกณฑ์ดี แต่ด้านการปฏิบัติงานร่วมกันของคณะกรรมการดำเนินงานสหกรณ์และเจ้าหน้าที่สหกรณ์ก็ยังคงมีอุปสรรคอยู่หลายประการ เช่น การให้ความสำคัญต่อองค์กร การเคารพต่อมติที่ประชุม ระเบียบ ข้อบังคับของสหกรณ์และกฎของสหกรณ์ ยังขาดความร่วมมือและการตระหนักถึงความสำคัญของค่านิยมองค์กรอย่างจริงจัง

ดังกล่าวข้างต้น ผู้วิจัยจึงมีความสนใจที่จะทำการศึกษาผลการบริหารงานของสหกรณ์ผู้ปลูกกาแฟจังหวัดชุมพร จำกัด โดยทำการวิเคราะห์เกี่ยวกับสภาพแวดล้อมภายในองค์กรของสหกรณ์ในเชิงลึกเกี่ยวกับโครงสร้างขององค์กร รูปแบบการบริหารของผู้บริหารที่มีผลต่อการปฏิบัติงานในสหกรณ์ ค่านิยมร่วมกันของคนในสหกรณ์ ที่นำไปสู่การปรับเปลี่ยนพฤติกรรมการทำงานของทีมงานในภาพรวม โดยใช้การวิเคราะห์ทั้ง 7 ปัจจัยมีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน (อ้างใน สาศกร สุขศรีวงศ์ (2551: 244-248))



ภาพที่ 1.1 McKinsey's 7 S Model

นอกจากนี้แล้ว การควบคุมทางการเงินก็ถือว่าเป็นภารกิจที่สำคัญของผู้บริหารงาน สหกรณ์ เครื่องมืออย่างหนึ่งของการควบคุมทางการเงินก็คือ การวิเคราะห์ทางการเงิน ซึ่งเป็นการ นำข้อมูลทางการบัญชีมาวิเคราะห์การดำเนินงานของสหกรณ์ เพื่อให้เห็นถึงปัญหาทางการเงินและ ปัญหาอื่นๆ ที่สหกรณ์กำลังเผชิญอยู่ ผู้วิจัยจึงสนใจจะวิเคราะห์อัตราส่วนทางการเงินด้านสภาพ คล่อง และความสามารถในการก่อหนี้ของสหกรณ์

2. วัตถุประสงค์ของการวิจัย

- 2.1 เพื่อศึกษาสภาพทั่วไปของสหกรณ์ผู้ปลูกกาแฟจังหวัดชุมพร จำกัด
- 2.2 เพื่อศึกษาผลการดำเนินงานของสหกรณ์ผู้ปลูกกาแฟจังหวัดชุมพร จำกัด
- 2.3 เพื่อศึกษาปัญหาและข้อเสนอแนะในการบริหารงานของสหกรณ์ผู้ปลูกกาแฟ จังหวัดชุมพร จำกัด

3. กรอบแนวคิดการวิจัย

กรอบแนวคิด (Conceptual Framework) ของการวิจัยในเรื่องการวิเคราะห์การ บริหารงานของสหกรณ์ผู้ปลูกกาแฟจังหวัดชุมพร จำกัด กำหนดตัวแปรเป็น 2 ประเภท คือ

3.1 ตัวแปรอิสระ (Independent Variable) เป็นตัวแปรที่เป็นสาเหตุทำให้เกิดการ เปลี่ยนแปลงในสิ่งที่ต้องการวิจัย ได้แก่

- 3.1.1 โครงสร้างองค์กร (Structure)
- 3.1.2 รูปแบบการบริหาร (Style)
- 3.1.3 ค่านิยมร่วม (Shared Values)
- 3.1.4 อัตราส่วนทางการเงินด้านสภาพคล่อง และความสามารถในการก่อหนี้

3.2 ตัวแปรตาม (Dependent Variable) เป็นตัวแปรเป้าหมายของการวิเคราะห์ ซึ่งเป็น ผลของตัวแปรอิสระข้างต้น ได้แก่ ผลการบริหารงานของสหกรณ์ผู้ปลูกกาแฟจังหวัดชุมพร จำกัด โดยนำมากำหนดเป็นกรอบแนวคิดของการวิจัยและความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร ทั้งสองได้ดังนี้

4.4 ขอบเขตด้านเวลา

การศึกษาวิเคราะห์ผลการดำเนินงานของสหกรณ์ผู้ปลูกกาแฟจังหวัดชุมพร จำกัด จะดำเนินการระหว่างเดือนธันวาคม 2551 – เดือนมีนาคม 2552

5. ข้อจำกัดในการวิจัย

ระยะเวลาที่ใช้ในการวิจัยและการค้นคว้า ผู้วิจัยจำเป็นต้องเลือกเครื่องมือในการวิเคราะห์ การเก็บรวบรวมข้อมูล การวิเคราะห์ข้อมูล และการอภิปรายผลเพียงบางเครื่องมือเท่านั้น

6. นิยามศัพท์เฉพาะ

สหกรณ์ผู้ปลูกกาแฟจังหวัดชุมพร จำกัด หมายถึง สหกรณ์จดทะเบียนตาม พระราชบัญญัติสหกรณ์ ประเภทสหกรณ์การเกษตร เลขทะเบียนสหกรณ์ ที่ ก. 001140 ตั้งอยู่ เลขที่ 274 หมู่ที่ 9 ตำบลท่าแซะ อำเภอท่าแซะ จังหวัดชุมพร

การบริหารงานของสหกรณ์ผู้ปลูกกาแฟจังหวัดชุมพร จำกัด หมายถึง วิธีการใช้คน เงิน เวลา และทรัพยากรที่มีอยู่เพื่อปฏิบัติการกิจของสหกรณ์ผู้ปลูกกาแฟจังหวัดชุมพร จำกัด ให้บรรลุ วัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด

ผลการดำเนินงานของสหกรณ์ผู้ปลูกกาแฟจังหวัดชุมพร จำกัด หมายถึง ผลประกอบการของสหกรณ์ผู้ปลูกกาแฟจังหวัดชุมพร จำกัด ในรอบระยะเวลาสิ้นสุดทางบัญชี ระหว่างปี 2548 - 2551

โครงสร้างองค์กร (Structure) หมายถึง โครงสร้างของสหกรณ์ผู้ปลูกกาแฟจังหวัดชุมพร จำกัด ที่ได้ตั้งขึ้นตามกระบวนการ โดยมีการรับบุคลากรให้เข้ามาทำงานร่วมกันในฝ่ายต่างๆ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ แล้วจัดระเบียบให้กับบุคคลเหล่านั้น เพื่อนำไปสู่เป้าหมายที่วางไว้

รูปแบบการบริหารจัดการ (Style) หมายถึง แบบแผนพฤติกรรมในการปฏิบัติงานของผู้บริหารของสหกรณ์ผู้ปลูกกาแฟจังหวัดชุมพร จำกัด ที่มีบทบาทสำคัญต่อความสำเร็จหรือล้มเหลวขององค์กร

ค่านิยมร่วม (Shared Values) หมายถึง ความเชื่อที่ยึดถือร่วมกันโดยสมาชิกของ สหกรณ์ผู้ปลูกกาแฟจังหวัดชุมพร จำกัด ที่ได้กลายเป็นรากฐานของระบบการบริหาร และวิธีการ ปฏิบัติของบุคลากรและผู้บริหารภายในองค์กร

อัตราส่วนทางการเงิน หมายถึง เครื่องมือที่ใช้ในการประเมินฐานะการเงินของ สหกรณ์ผู้ปลูกกาแฟจังหวัดชุมพร จำกัด โดยแสดงให้เห็นในรูปของความสัมพันธ์ระหว่างรายการ ทางการเงินต่าง ๆ ในงบดุลและงบกำไรขาดทุน

อัตราส่วนทางการเงินด้านสภาพคล่องและความสามารถในการก่อหนี้ หมายถึง เครื่องมือชี้ฐานะทางการเงินระยะสั้นของสหกรณ์ผู้ปลูกกาแฟจังหวัดชุมพร จำกัด และการวัด ความสัมพันธ์ของเงินทุนของกิจการที่จัดหามาในรูปแบบของหนี้

ฝ่ายจัดการ หมายถึง เจ้าหน้าที่ปฏิบัติงานในสหกรณ์ผู้ปลูกกาแฟจังหวัดชุมพร จำกัด
ฝ่ายบริหาร หมายถึง คณะกรรมการดำเนินงาน และผู้ตรวจสอบกิจการของสหกรณ์ ผู้ปลูกกาแฟจังหวัดชุมพร จำกัด

กาแฟสาร หมายถึง เมล็ดกาแฟดิบตากแห้งที่ยังไม่ได้คั่ว

กาแฟสด หมายถึง เมล็ดกาแฟแห้งที่นำไปคั่ว – บด โดยไม่มีส่วนผสมวัตถุบิอย่างอื่น

กาแฟ Fit Cup หมายถึง กาแฟน้ำบรรจุขวดพร้อมดื่ม

7. ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

7.1 ผู้บริหารสหกรณ์สามารถนำผลการวิเคราะห์การบริหารงานของสหกรณ์ ไปใช้ ในการปรับปรุงและวางแผนการบริหารงานต่อไป

7.2 ผู้สนใจทั่วไปสามารถนำข้อเท็จจริงที่ได้จากการวิจัยไปใช้ประโยชน์ในการ บริหารธุรกิจ

7.3 นักวิชาการหรือผู้ที่ต้องการค้นคว้าอิสระสามารถนำผลการวิจัยนี้ไปใช้เป็น แนวทางในการวิจัยต่อไป

7.4 ใช้เป็นข้อมูลเบื้องต้นสำหรับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ได้นำไปใช้ในการวางแผน กลยุทธ์เพื่อการพัฒนาอย่างสอดคล้อง และยั่งยืนของขบวนการสหกรณ์

บทที่ 2

วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องในการวิจัยครั้งนี้ประกอบด้วย

1. บริบทจังหวัดชุมพร
2. แนวคิดเกี่ยวกับสหกรณ์และสหกรณ์การเกษตร
3. สหกรณ์ผู้ปลูกกาแฟจังหวัดชุมพร จำกัด
4. แนวคิดและทฤษฎี McKinsey's 7S Model
5. แนวคิดเกี่ยวกับการวิเคราะห์อัตราส่วนทางการเงิน
6. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

1. บริบทจังหวัดชุมพร

ข้อมูลทั่วไปจังหวัดชุมพร

สำนักงานจังหวัดชุมพร (2551:Online) จังหวัดชุมพร เป็นเมืองเก่าแก่เมืองหนึ่ง ตั้งขึ้นเมื่อใดไม่มีหลักฐานแน่นอน แต่จากหลักฐานในกฎหมายตราสามดวงในรัชสมัยของสมเด็จพระบรมไตรโลกนาถ (สมัยกรุงศรีอยุธยา) สันนิษฐานได้ว่าชุมพรมีอายุตราบจนถึงปัจจุบันกว่า 600 ปีแล้ว โดยสมเด็จพระบรมวงศ์เธอ กรมพระยาดำรงราชานุภาพ ได้ทรงเรียบเรียงความเกี่ยวกับตำแหน่งที่ตั้งเมืองชุมพรไว้ในตำนานเมืองระนองความตอนหนึ่งว่า “เมืองชุมพรประหลาดผิดจากเมืองอื่น ๆ ในแหลมมาลายูที่ตั้งมาแต่โบราณ เช่น เมืองไชยา เมืองนครศรีธรรมราช เป็นต้น ล้วนมีโบราณสถาน โบราณวัตถุปรากฏให้เห็นรู้ได้ว่าเป็นเมืองมาแต่โบราณ แต่เมืองชุมพรไม่พบโบราณสถานและโบราณวัตถุแต่อย่างใด” อาจจะเป็นด้วยเหตุ 2 ประการ คือ มีพื้นที่นาไม่พอกับคนประชากรหนึ่ง และอีกประการหนึ่งตั้งอยู่ตรงคอคอดแหลมมาลายู ซึ่งมีกเป็นสมรภูมिरบพุ่งกันตรงนี้ จึงไม่สามารถสร้างเมืองถาวรได้แต่ต้องรักษาไว้เป็นเมือง “หน้าด่าน”

สำหรับชื่อ “เมืองชุมพร” สันนิษฐานว่ามาจากคำว่า “ชุนนุพล” เนื่องจากเป็นเมืองหน้าด่าน การเดินทางไม่ว่าจะมาจากฝ่ายเหนือหรือฝ่ายใต้ เข้ามาตั้งค่ายชุนนุพลกันที่นี้จึงเรียกจุดนี้ว่า “ชุนนุพล” แต่ด้วยเหตุที่คนภาคใต้ชอบพูดคำสั้น ๆ จึงตัดคำกลางออกเหลือเพียง “ชุนพล” และต่อมาเพี้ยนเป็น “ชุมพร” อีกประการหนึ่งในการเดินทางไปรบทัพจับศึกของแม่ทัพนายกองตั้งแต่

สมัยโบราณ เมื่อจะเคลื่อนพลจะต้องทำพิธีบวงสรวงสิ่งศักดิ์สิทธิ์ ขอให้ได้รับชัยชนะในการสู้รบเป็นการบำรุงขวัญทหารในสถานที่ชุมนุมเพื่อรับพร เช่นนี้ตรงกับความหมาย “ชุมนุมพร” หรือ “ประชุมพร” ซึ่งทั้งสองคำนี้อาจเป็นต้นเหตุของคำว่า “ชุมพร” เช่นเดียวกัน

แต่อีกทางหนึ่งสันนิษฐานว่า น่าจะได้มาจากชื่อพันธุ์ไม้ธรรมชาติในท้องถิ่น เช่นเดียวกับชื่อท้องที่ทั่วไป เพราะที่ตั้งเมืองเดิมบนฝั่งทำน้ำชุมพรมีต้นมะเดื่อชุมพรขึ้นอยู่มากมายต้นมะเดื่อชุมพรจึงเป็นสัญลักษณ์ประจำเมืองปรากฏอยู่ในตราจังหวัดจนถึงปัจจุบัน

สัญลักษณ์ประจำจังหวัด

ตราประจำจังหวัด



คำขวัญประจำจังหวัดชุมพร

ชุมพรประดุจภาคใต้ ไหว้เสด็จในกรม ชมไร่กาแฟ
แลหาดทรายรี ดิกกล้วยเล็บมือ ขึ้นชื่อรังนก

ที่ตั้งและอาณาเขต

จังหวัดชุมพรเป็นจังหวัดตอนบนสุดของภาคใต้ มีที่ตั้งอยู่ระหว่างเส้นละติจูดที่ 10 องศา 29 ลิปดาเหนือ และเส้นลองจิจูดที่ 99 องศา 11 ลิปดาตะวันออก ห่างจากกรุงเทพมหานครตามเส้นทางรถยนต์ (ถนนเพชรเกษม) ประมาณ 463 กิโลเมตร และเส้นทางรถไฟสายใต้ประมาณ 476 กิโลเมตร มีเนื้อที่ประมาณ 3.75 ล้านไร่ หรือ 6,010.849 ตารางกิโลเมตร มีพื้นที่มากเป็นอันดับ 4 ของภาคใต้ โดยมีอาณาเขตติดต่อกับจังหวัดใกล้เคียง ดังนี้

| | | |
|-------------|-----------|---------------------------------|
| ทิศเหนือ | ติดต่อกับ | จังหวัดประจวบคีรีขันธ์ |
| ทิศใต้ | ติดต่อกับ | จังหวัดสุราษฎร์ธานี |
| ทิศตะวันออก | ติดต่อกับ | อำเภอไทย |
| ทิศตะวันตก | ติดต่อกับ | จังหวัดระนอง และประเทศเมียนมาร์ |

การปกครอง

การแบ่งเขตการปกครองในจังหวัดชุมพร แบ่งออกเป็นดังนี้

| อำเภอ | พื้นที่ (ตร.กม.) | ตำบล (แห่ง) | หมู่บ้าน (แห่ง) | อบต. (แห่ง) | เทศบาล (แห่ง) |
|------------|---------------------|----------------|--------------------|----------------|------------------|
| เมืองชุมพร | 675.103 | 17 | 161 | 13 | 6 |
| หลังสวน | 727.285 | 13 | 148 | 10 | 2 |
| สวี | 799.578 | 11 | 115 | 10 | 1 |
| ท่าแซะ | 1,531.218 | 10 | 116 | 10 | 2 |
| ปะทิว | 672.412 | 7 | 75 | 5 | 5 |
| ละแม | 296.140 | 4 | 47 | 4 | 1 |
| ทุ่งตะโก | 291.785 | 4 | 35 | 2 | 2 |
| พะโต๊ะ | 1,017.328 | 4 | 46 | 4 | 1 |
| รวม | 6,010.849 | 70 | 743 | 58 | 20 |

ที่มา : ที่ทำการปกครองจังหวัดชุมพรเดือนกันยายน 2551

จากภาพการแบ่งเขตการปกครองเป็น 8 อำเภอ ได้แก่ อำเภอเมืองชุมพร หลังสวน สวี ท่าแซะ ปะทิว ละแม ทุ่งตะโก พะโต๊ะ รวมพื้นที่ 6,010,849 ตารางกิโลเมตร จำนวน 70 ตำบล 743 หมู่บ้าน 20 เทศบาล 58 อบต.

ประชากร

ข้อมูลประชากรตามทะเบียนราษฎร กรมการปกครอง (ณ กันยายน 2551) จังหวัดชุมพรมีประชากร รวม 482,813 คน เป็นชาย 240,793 คน เป็นหญิง 242,020 คน จำนวน 182,027 ครัวเรือน มีขนาดครัวเรือนโดยเฉลี่ย 3.6 คน อาศัยอยู่ในเขตเมืองประมาณ 97,872 คน (ร้อยละ 20.28 ของประชากร)

สภาพภูมิประเทศ

สภาพพื้นที่ของจังหวัดชุมพรแบ่งเป็น 3 ลักษณะใหญ่ ๆ คือ พื้นที่ราบตอนกลาง พื้นที่ราบชายฝั่งทะเล พื้นที่ทางทิศตะวันตกเป็นที่สูงและภูเขา ทิวเขาที่สำคัญคือ ทิวเขาตะนาวศรี ซึ่งเป็นพรมแดนทางธรรมชาติระหว่างประเทศ ถัดจากแนวที่สูงมาทางด้านตะวันออก เป็นที่ราบตอนกลางซึ่งมีลักษณะเป็นที่ราบลูกคลื่นและที่ราบลุ่ม เป็นเขตเกษตรกรรมที่สำคัญ สำหรับพื้นที่ทางตะวันออกเป็นที่ราบชายฝั่งทะเลยาวประมาณ 222 กิโลเมตร ลักษณะชายหาดของจังหวัดชุมพรค่อนข้างเรียบ มีความโค้งเว้าน้อย ความกว้างของจังหวัดโดยเฉลี่ย 36 กิโลเมตร

สภาพภูมิอากาศ

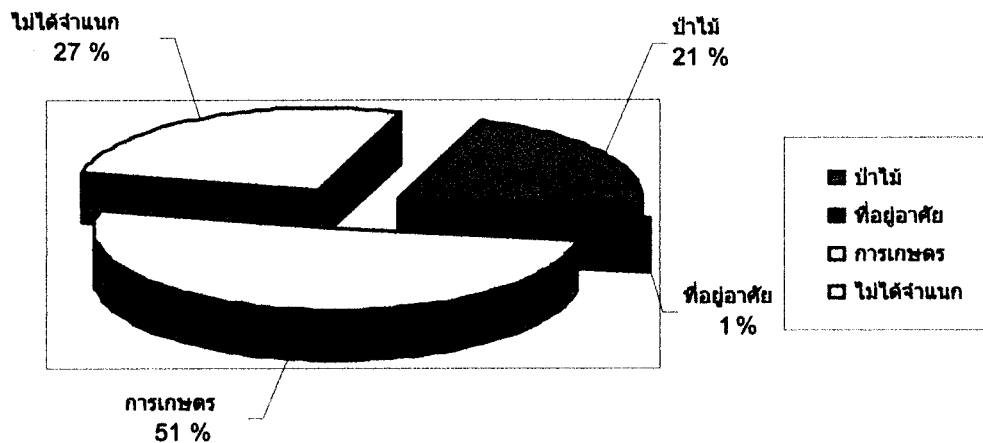


ภาพที่ 2.1 แผนภาพแสดงเขตพื้นที่ตามสภาพภูมิอากาศ

ที่มา : สำนักงานจังหวัดชุมพร

จังหวัดชุมพร เป็นเขตที่ได้รับอิทธิพลจากลมมรสุมตะวันตกเฉียงใต้ และลมมรสุมตะวันออกเฉียงเหนือ เป็นเหตุให้มีฤดูกาลเพียง 2 ฤดู คือ ฤดูร้อน เริ่มตั้งแต่เดือน กุมภาพันธ์ - กลางเดือนพฤษภาคม ฤดูฝน เริ่มตั้งแต่กลางเดือนพฤษภาคม - กลางเดือนธันวาคม

ในช่วงปี 2545 – 2550 ปริมาณน้ำฝนในจังหวัดชุมพร อยู่ในช่วง 1,553 – 2,306 มิลลิเมตร โดยเฉลี่ยแล้ว มีฝนตกปีละประมาณ 184 วัน มีอุณหภูมิสูงสุดเฉลี่ยประมาณ 34.8 องศาเซลเซียส และอุณหภูมิต่ำสุดที่ 21.6 องศาเซลเซียส



ภาพที่ 2.2 แผนภาพแสดงการจำแนกพื้นที่ในจังหวัดชุมพร

ที่มา : สำนักงานจังหวัดชุมพร

สภาพทางเศรษฐกิจ

สภาพเศรษฐกิจโดยรวมของจังหวัด มีสาขาหลัก คือ สาขาเกษตรกรรม ซึ่งเป็นสาขานำในโครงสร้างการผลิตของจังหวัด (ร้อยละ 48.68) รองลงมาเป็นสาขาการผลิตด้านการขายส่ง-ขายปลีก (ร้อยละ 11.80) และสาขาอุตสาหกรรม (ร้อยละ 9.02) ตามลำดับ จากข้อมูลของสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ในปี พ.ศ.2550 จังหวัดชุมพรมีมูลค่าผลิตภัณฑ์รวมของจังหวัด (GPP) ตามราคาประจำปีประมาณ 45,580 ล้านบาท หรือร้อยละ 5.31 ของผลิตภัณฑ์มวลรวมภาคใต้ มูลค่าผลิตภัณฑ์เฉลี่ยต่อคน (Per capita GPP) ประมาณ 92,192 บาท สาขาการผลิตที่ทำรายได้ให้แก่จังหวัดมากที่สุด คือ สาขาเกษตรกรรม มีมูลค่าการผลิตประมาณ 22,435 ล้านบาท รองลงมา คือ สาขาการค้าส่งและค้าปลีก มีมูลค่าการผลิตประมาณ 5,522 ล้านบาท ในช่วง 4 ปีที่ผ่านมาจังหวัดชุมพรมีการขยายตัวทางเศรษฐกิจ โดยเฉลี่ยร้อยละ 5.9 ต่อปี การผลิตในสาขาเกษตรกรรม ประกอบด้วย พืชเศรษฐกิจที่สำคัญ คือ ยางพารา กาแฟ ปาล์มน้ำมัน มะพร้าว ไม้ผล และการประมง

ด้านอุตสาหกรรม อุตสาหกรรมที่สำคัญของจังหวัด ส่วนใหญ่เป็นอุตสาหกรรมที่ต่อเนื่องจากการ เกษตร เช่น อุตสาหกรรมผักและผลไม้บรรจุกระป๋อง อุตสาหกรรมการสกัดน้ำมัน

ป่าล้ม อุตสาหกรรมอาหารทะเลแช่แข็ง อุตสาหกรรมปลาป่น เป็นต้น ในปี 2550 จังหวัดชุมพร มีโรงงานทั้งสิ้น 509 แห่ง จำนวนเงินลงทุน 10,887 ล้านบาท มีจำนวนคนงาน 10,850 คน

สถานะเศรษฐกิจและสังคมของครัวเรือนในจังหวัด

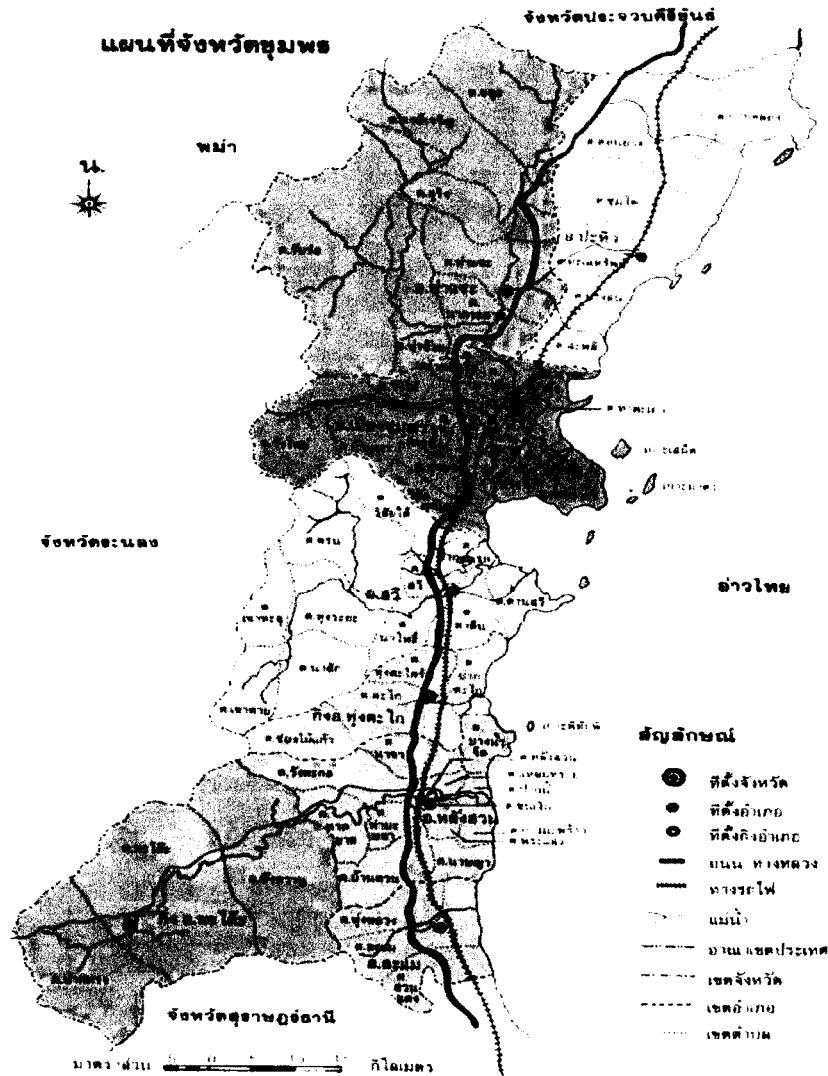
จากรายงานผลการสำรวจภาวะเศรษฐกิจและสังคมของครัวเรือน พ.ศ.2549 พบว่าครัวเรือนในจังหวัดชุมพร มีจำนวนสมาชิกโดยเฉลี่ย 3.38 คน/ครัวเรือน อายุเฉลี่ยของหัวหน้าครัวเรือนประมาณ 49.4 ปี ประมาณร้อยละ 89.6 เป็นเจ้าของบ้านและที่ดิน ครัวเรือนที่มีไฟฟ้าใช้มีประมาณร้อยละ 98.0 มีการโยกย้ายที่อยู่อาศัยในอัตราค่อนข้างต่ำ คือ ประมาณร้อยละ 11.7 ของครัวเรือนทั้งหมดที่รายงานว่าอยู่ในอำเภอเคอิมน้อยกว่า 10 ปี ครัวเรือนในจังหวัดชุมพร มีรายได้โดยเฉลี่ยประมาณ เดือนละ 11,482 บาท และมีค่าใช้จ่ายโดยเฉลี่ยประมาณเดือนละ 10,667 บาท/ครัวเรือน โดยที่รายได้สูงกว่ารายจ่ายประมาณ ร้อยละ 7.0 หรือประมาณ 815 บาทต่อเดือน/ครัวเรือน

ด้านเกษตรกรรม

ประมาณร้อยละ 70 ประกอบอาชีพด้านการเกษตรรวมพื้นที่เกษตรกรรมจำนวน 1,820,721 ไร่ จากพื้นที่ทั้งหมด 3.75 ล้านไร่ คิดเป็นร้อยละ 51.80 ทรัพยากรทางการเกษตรของจังหวัดชุมพร ประกอบด้วยพื้นที่ปลูกยางพารา 489,310 ไร่ ปาล์มน้ำมัน 256,671 ไร่ กาแฟ 246,906 ไร่ มะพร้าว 372,665 ไร่ สับปะรด 33,152 ไร่ ทูเรียน 152,499 ไร่ เงาะ 61,556 ไร่ มังคุด 79,947 ไร่ กล้ายเล็บมือนาง 4,000 ไร่ ลองกอง ส้มโชกุนและอื่นๆ ประมาณ 124,015 ไร่ และยังมีพื้นที่ชลประทาน 143,836 ไร่ (ร้อยละ 6.95 ของพื้นที่ถือครองทางการเกษตร) โครงการสูบน้ำด้วยไฟฟ้าจำนวน 19 สถานี มีพื้นที่ส่งน้ำ 25,960 ไร่ จากพื้นที่โครงการทั้งสิ้น 40,000 ไร่

ด้านการประมง

จังหวัดชุมพรมีแนวเขตติดต่อกับอ่าวไทยจากจังหวัดประจวบคีรีขันธ์ถึงเขตติดต่ออำเภอท่าชนะ จังหวัดสุราษฎร์ธานี มีความยาวถึง 222 กม. จึงมีศักยภาพทางการประมงในระดับสูงมาก มีระบบการจัดการประมงน้ำจืด การเพาะเลี้ยงสัตว์น้ำชายฝั่ง ช่วยให้รายได้ผลิตภัณฑ์มวลรวมของจังหวัดสูงขึ้น ชาวประมงสามารถทำการประมงในอ่าวไทยได้ประมาณปีละ 7-9 เดือน มีมูลค่าผลิตภัณฑ์ด้านการประมงในปี 2550 จำนวน 4,332 ล้านบาท



ภาพที่ 2.3 แผนที่จังหวัดชุมพร

ที่มา : สำนักงานจังหวัดชุมพร

2. แนวคิดเกี่ยวกับสหกรณ์และสหกรณ์การเกษตร

2.1 แนวคิดเกี่ยวกับสหกรณ์

กรมส่งเสริมสหกรณ์ (2550 : 25) ได้กล่าวถึงความหมายของคำว่า “สหกรณ์” ในเรื่องต่าง ๆ ดังนี้

2.1.1 ความหมายของสหกรณ์ “สหกรณ์” (Cooperatives) สหกรณ์ คือ องค์การของบุคคลากร ซึ่งรวมกลุ่มกันโดยสมัครใจในการดำเนินวิสาหกิจที่พวกเขาเป็นเจ้าของร่วมกัน และควบคุมตามหลักประชาธิปไตยเพื่อสนองความต้องการ (อันจำเป็น) และความหวังร่วมกันทางเศรษฐกิจ สังคมและวัฒนธรรม

2.1.2 ความหมายของ “คุณค่าของสหกรณ์” (Cooperative Values) สหกรณ์อยู่บนพื้นฐานแห่งคุณค่าของการช่วยตนเอง ความรับผิดชอบต่อตนเอง ความเป็นประชาธิปไตย ความเสมอภาค ความเที่ยงธรรม และความเป็นเอกภาพ สมาชิกสหกรณ์เชื่อมั่นในคุณค่าทางจริยธรรมแห่งความสุจริต ความเปิดเผย และความเป็นเอกภาพ ความรับผิดชอบต่อสังคม และความเอื้ออาทรต่อผู้อื่น โดยเจริญรอยตามขนบธรรมเนียมของผู้ริเริ่มการสหกรณ์

2.1.3 ความหมายของ “อุดมการณ์สหกรณ์” (Cooperative Ideology) อุดมการณ์ คือความเชื่อร่วมกันที่ว่า การช่วยตนเองและช่วยเหลือซึ่งกันและกันตามหลักการสหกรณ์จะนำไปสู่การกินดี อยู่ดี มีความเป็นธรรมและสันติสุขในสังคม

2.1.4 ความหมายของ “หลักการสหกรณ์” (Cooperative Principles) หลักการสหกรณ์ คือแนวทางที่สหกรณ์ยึดถือปฏิบัติเพื่อให้คุณค่าของสหกรณ์เกิดผลเป็นรูปธรรม ซึ่งประกอบด้วยหลักการที่สำคัญรวม 7 ประการ คือ

หลักการที่ 1 การเป็นสมาชิกโดยสมัครใจและเปิดกว้าง

หลักการที่ 2 การควบคุมโดยสมาชิกตามหลักประชาธิปไตย

หลักการที่ 3 การมีส่วนร่วมทางเศรษฐกิจของสมาชิก

หลักการที่ 4 การปกครองตนเองและความเป็นอิสระ

หลักการที่ 5 การให้การศึกษา ฝึกอบรม และสารสนเทศ

หลักการที่ 6 การร่วมมือระหว่างสหกรณ์

หลักการที่ 7 ความเอื้ออาทรต่อชุมชน

2.1.5 ความหมายของ “วิธีการสหกรณ์” (Cooperative Practices) วิธีการสหกรณ์ (Co-operative Methods) คือ ความร่วมมือดำเนินกิจกรรมทางเศรษฐกิจและสังคมโดยใช้หลักการสหกรณ์

2.1.6 ประเภทของสหกรณ์ ภายใต้กฎกระทรวงที่กำหนดประเภทของสหกรณ์ที่จะรับจดทะเบียน พ.ศ. 2548 ซึ่งออกตามพระราชบัญญัติสหกรณ์ พ.ศ.2542 จะแบ่งประเภทของสหกรณ์ในประเทศไทยออกได้เป็น 7 ประเภท ซึ่งแต่ละประเภทมีลักษณะดังนี้

1) **สหกรณ์การเกษตร (Agricultural co-operative)** เป็นสหกรณ์ที่มีสมาชิกประกอบด้วยเกษตรกร ลักษณะการดำเนินงานเป็นแบบเอนกประสงค์ ดำเนินกิจกรรมหรือธุรกิจต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับการเกษตร ได้แก่ การจัดหาวัสดุอุปกรณ์การเกษตร การตลาด การส่งเสริมการเกษตร เป็นต้น โครงสร้างของสหกรณ์การเกษตรแบ่งออกเป็น 3 ระดับคือ สหกรณ์ขั้นปฐม (เป็นสหกรณ์ระดับท้องถิ่นครอบคลุมอาณาเขตทั้งอำเภอ) ชุมชนสหกรณ์ระดับจังหวัดและชุมชนสหกรณ์ระดับชาติ

2) **สหกรณ์ประมง (Fishery co-operative)** เป็นสหกรณ์ของผู้ประกอบอาชีพประมงทั้งในน้ำจืดและในน้ำเค็ม รวมทั้งการเพาะเลี้ยงสัตว์น้ำ เช่น กุ้ง หอย ปู ปลา มีลักษณะเหมือนกับสหกรณ์การเกษตรคือ ดำเนินกิจกรรมหรือธุรกิจต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับประมง เช่น การให้บริการสินเชื่อการประมง การตลาดผลิตภัณฑ์ประมง การจัดหาวัสดุอุปกรณ์การประมง เป็นต้น ในปัจจุบันสหกรณ์ประเภทนี้มีจำนวนไม่มากนัก ส่วนใหญ่จะอยู่แถบจังหวัดชายทะเล เช่น จังหวัดชุมพร สมุทรสาคร สมุทรปราการ สตูล ปัตตานี เป็นต้น

3) **สหกรณ์นิคม (Land settlement co-operative)** เป็นสหกรณ์ที่จัดขึ้นโดยมีวัตถุประสงค์หลักเพื่อช่วยเหลือสมาชิกให้มีที่ดินทำกินของตนเอง โดยจัดหาที่ดินผืนใหญ่มาปรับปรุงแล้วจัดสรรให้สมาชิกที่ไม่มีที่ดินเป็นของตนเองหรือมีไม่เพียงพอได้เข้าครอบครองทำประโยชน์ ในปัจจุบันนอกจากจะทำหน้าที่จัดสรรที่ดินดังกล่าวแล้วยังดำเนินธุรกิจด้านอื่น ๆ เช่น การให้บริการสินเชื่อ การตลาด การจัดหาวัสดุอุปกรณ์การเกษตรเช่นเดียวกับสหกรณ์การเกษตร

4) **สหกรณ์ร้านค้า (Consumers' co-operative)** สหกรณ์ร้านค้าหรือสหกรณ์การซื้อของผู้บริโภค เป็นสหกรณ์ที่จัดตั้งขึ้นเพื่อดำเนินการจัดการหาสิ่งของ เครื่องอุปโภคบริโภค มาจำหน่ายให้สมาชิกเพื่อช่วยเหลือไม่ให้สมาชิกถูกเอารัดเอาเปรียบจากพ่อค้า สหกรณ์ประเภทนี้ส่วนใหญ่จะอยู่ในเขตชุมชนที่มีประชากรหนาแน่น มีทั้งที่จัดขึ้นในหมู่ประชาชนทั่วไป ในสถาบันการศึกษา และในหน่วยงานหรือองค์กรอื่น ๆ

5) **สหกรณ์บริการ (Service co-operative)** เป็นสหกรณ์ที่จัดขึ้นในกลุ่มประชาชนที่ประกอบอาชีพในการให้บริการ หรือใช้บริการสาธารณูปโภค หรือประกอบอาชีพอิสระอื่น ๆ เช่น สหกรณ์เคาน์เตอร์รับจ้าง สหกรณ์นักเขียน สหกรณ์ทอผ้า สหกรณ์ภาพยนตร์ สหกรณ์ผู้จัดหางาน ฯลฯ เป็นต้น การดำเนินงานของสหกรณ์จะมุ่งให้บริการแก่สมาชิกตามประเภทของ

บริการนั้น ๆ เช่นจัดหาเครื่องมืออำนวยความสะดวก และมาตรการที่จำเป็นในการบริการตามความมุ่งหมาย

6) สหกรณ์ออมทรัพย์ (Thrift and credit co-operative) เป็นสหกรณ์ที่มุ่งส่งเสริมการออมทรัพย์ และการให้บริการกู้ยืมเงินแก่สมาชิกเมื่อมีความจำเป็น มักตั้งขึ้นให้บริการแก่ประชาชนในที่ทำงานในหน่วยงานเดียวกัน ซึ่งส่วนใหญ่จะมีรายได้ประจำเป็นรายเดือน ได้แก่ สหกรณ์ออมทรัพย์ครู ตำรวจ ข้าราชการ ฯลฯ เป็นต้น

7) สหกรณ์เครดิตยูเนียน (Credit Union co-operatives) เป็นองค์กรการเงินชุมชนที่มีระบบและกระบวนการพัฒนาดคน กลุ่มคนและชุมชน โดยอาศัยการออมเป็นเครื่องมือ สหกรณ์เครดิตยูเนียน สอนสมาชิกให้รู้จักใช้เงินอย่างชาญฉลาด รู้จักประหยัด อุดออม แล้วนำมาสะสมร่วมกันอย่างสม่ำเสมอ เพื่อช่วยเหลือซึ่งกันและกัน สหกรณ์เครดิตยูเนียน มีเป้าหมายในการให้การออมเป็นเครื่องมือในการพัฒนาคนให้มีคุณธรรม เมื่อคนมีคุณธรรมแล้ว การเอารัดเอาเปรียบและการคดโกงกันจะลดลง และเกิดสันติสุขขึ้นในสังคม สหกรณ์เครดิตยูเนียนมีหน้าที่ในการให้สินเชื่อเพื่อบำบัดทุกข์ บำรุงสุข และส่งเสริมรายได้ให้แก่สมาชิกและให้บริการกู้ยืมแก่สมาชิกคือ เงินกู้เพื่อเหตุฉุกเฉิน เงินกู้สามัญ และเงินกู้พิเศษ เป็นต้น

2.2 แนวคิดเกี่ยวกับสหกรณ์การเกษตร

ความหมายและประวัติของสหกรณ์การเกษตร

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

ประวัติสหกรณ์การเกษตร ได้มีการจัดตั้งสหกรณ์หาทุนขึ้นที่ อำเภอเมือง จังหวัดพิษณุโลก ชื่อว่า “สหกรณ์วัดจันทร์ ไม่จำกัดสินใช้” ได้รับการจดทะเบียนเป็นสหกรณ์แรก เมื่อวันที่ 26 กุมภาพันธ์ 2459 หลังจากนั้นได้มีการจัดตั้งสหกรณ์หาทุนเพิ่มขึ้นเรื่อย ๆ จนกระทั่งเมื่อมีการตราพระราชบัญญัติสหกรณ์ พ.ศ.2511 จึงได้ทำการควบสหกรณ์หาทุนหลาย ๆ สหกรณ์เข้าเป็นสหกรณ์การเกษตรระดับอำเภอ เพื่อให้มีขนาดธุรกิจขนาดใหญ่ขึ้น สามารถบริการแก่สมาชิกได้มากขึ้น

วัตถุประสงค์ของสหกรณ์การเกษตร สหกรณ์การเกษตรมีวัตถุประสงค์ในการดำเนินการดังนี้

1. ให้สินเชื่อเพื่อการเกษตร

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

ประเภทของสหกรณ์การเกษตร

สหกรณ์การเกษตรแบ่งเป็น 3 ระดับ คือ

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

ลักษณะการดำเนินงานธุรกิจของสหกรณ์การเกษตร

สหกรณ์การเกษตรมีการดำเนินงานธุรกิจและจำแนกตามประเภทธุรกิจ ดังนี้

1. **ธุรกิจสินเชื่อ** หมายถึง การจ่ายเงินให้สมาชิกกู้ยืมตามระเบียบและหลักเกณฑ์การกู้เงินของสหกรณ์ โดยแบ่งเป็นเงินกู้ระยะสั้นไม่เกิน 1 ปี และระยะปานกลางระหว่าง 3-5 ปี

รายได้ของธุรกิจสินเชื่อ คือ ดอกเบี้ยรับ ส่วนต้นทุน คือ ดอกเบี้ยจ่าย หรือต้นทุนของเงินที่สหกรณ์ ได้มาจากแหล่งเงินทุนต่าง ๆ แล้วนำมาให้สมาชิกสหกรณ์กู้ต่อ ในอัตราดอกเบี้ยที่สูงกว่าเล็กน้อย ส่วนต่างระหว่างดอกเบี้ยที่ได้รับจากสมาชิก กับดอกเบี้ยที่จ่ายให้แหล่งเงินทุนก็คือกำไรขั้นต้นของธุรกิจเครดิตก่อนหักค่าใช้จ่ายเฉพาะธุรกิจ

ค่าใช้จ่ายเฉพาะธุรกิจสินเชื่อ หมายถึง ค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานเฉพาะของธุรกิจประเภทนี้อื่นได้แก่

- ค่าเผื่อนี้สูญ หมายถึง ค่าเผื่อนี้สงสัยจะสูญของลูกหนี้เงินให้กู้ประเภทต่าง ๆ ที่ค้างนานและไม่สามารถเรียกเก็บได้ ต้องตัดเป็นค่าใช้จ่ายสำหรับงวดระยะเวลาบัญชีนั้น ๆ
- ค่าเผื่อนี้สูญ-ดอกเบี้ยค้างรับ หมายถึง ค่าเผื่อนี้สงสัยจะสูญของดอกเบี้ยค้างรับที่ค้างชาระนาน

- ค่าใช้จ่ายดำเนินงานอื่น ๆ เฉพาะธุรกิจ ได้แก่ ค่าใช้จ่ายติดตามหนี้ ค่าใช้จ่ายสอบทานหนี้ ฯลฯ

2. **ธุรกิจการซื้อ** หมายถึง สหกรณ์จัดหาหรือจัดซื้อวัสดุอุปกรณ์การเกษตรหรือสินค้าอุปโภคบริโภค เพื่อมาจำหน่ายให้แก่สมาชิก

รายได้ของการดำเนินธุรกิจประเภทนี้ ได้มาจากการขายปุ๋ย ขายยาปราบศัตรูพืช และค่าขายสินค้าประเภทอื่นตามความต้องการของสมาชิก

ต้นทุนและค่าใช้จ่ายในธุรกิจการซื้อ หมายถึง ต้นทุนและค่าใช้จ่ายอันเกี่ยวข้องกับ การจัดหาสินค้าและวัสดุอุปกรณ์การเกษตร ได้แก่ ค่าซื้อวัสดุ สินค้าส่งคืน ส่วนลดรับ ค่าใช้จ่ายในการซื้อสินค้า ฯลฯ

3. **ธุรกิจรวบรวมผลผลิต** เกิดจากการที่สหกรณ์ทำการรวบรวมผลผลิตและผลิตภัณฑ์ของสมาชิกลำมาขายหรือแปรรูปขาย เพื่อให้ได้ราคาดี ในกรณีที่สหกรณ์ไม่ได้ทำการแปรรูปผลผลิต หากแต่จำหน่ายไปตามสภาพที่รับซื้อจากสมาชิก เช่น ข้าวเปลือก ข้าวโพด ถั่วเขียว อ้อย ฯลฯ การรวบรวมต้นทุนขายและค่าใช้จ่ายในธุรกิจการซื้อ แต่ถ้าสหกรณ์ทำการแปรรูปผลผลิต เช่น รับซื้อข้าวเปลือกจากชาวนาเพื่อมาสีเป็นข้าวสาร ฯลฯ การรวบรวมต้นทุนและค่าใช้จ่ายในธุรกิจการขายจะแตกต่างกันไปเพราะจะต้องคำนึงถึงต้นทุนในการแปรรูปผลผลิตเหล่านั้นด้วย

รายได้จากธุรกิจประเภทนี้ คือ ค่าขายผลผลิตต่าง ๆ ของสมาชิก และขายผลิตภัณฑ์ที่แปรรูปแล้ว เช่น ขายข้าวเปลือก ขายข้าวสาร

ต้นทุนและค่าใช้จ่ายในธุรกิจการขาย โดยไม่มีการแปรรูป แก่ ค่าซื้อผลผลิต ค่าใช้จ่ายในการซื้อผลผลิต ค่าใช้จ่ายในการขาย

ส่วนธุรกิจการขายที่มีการแปรรูป จะต้องคำนวณ ต้นทุนการผลิต ได้แก่ วัตถุดิบ แรงงาน ค่าใช้จ่ายในการผลิตเข้าไว้ด้วย

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

รายได้เกิดจากค่าบริการต่าง ๆ ในการให้บริการต่าง ๆ สหกรณ์จะคิดค่าบริการพอสมควรจากสมาชิก เช่น ค่าบริการสูบน้ำ ค่าบริการปรับพื้นที่ บุกเบิกที่ดิน สูบน้ำบำรุงพันธุ์พืช พันธุ์สัตว์ เป็นต้น

ส่วนต้นทุนในการให้บริการจะรวบรวมตามที่เกิดขึ้นจริง เช่น ค่าใช้จ่ายแปลงสาธิต ค่าบำรุงรักษาเครื่องจักรกล ค่าเสื่อมราคา ฯลฯ

นอกจากสหกรณ์จะมีรายได้และค่าใช้จ่ายจากรุกิจหลัก 4 ธุรกิจแล้ว สหกรณ์อาจจะมีรายได้และค่าใช้จ่ายจากทางอื่นที่ไม่จัดอยู่ในรายได้และค่าใช้จ่ายของธุรกิจหลักทั้ง 4 ธุรกิจ ดังกล่าวมาแล้ว เช่น รายได้จากค่าธรรมเนียมสมาชิก รายได้จากดอกเบี้ยเงินฝากธนาคาร รายได้ผลตอบแทนจากลงทุนถือหุ้น รายได้เบ็ดเตล็ด เงินเดือน ค่าเครื่องเขียน แบบพิมพ์ ค่าเสื่อมราคา ค่าบำเหน็จเจ้าหน้าที่ ค่าเบี้ยเลี้ยง ค่าพาหนะ ค่าใช้จ่ายเบ็ดเตล็ด ฯลฯ

ทุนของสหกรณ์การเกษตร

สหกรณ์การเกษตรจะได้ทุนเพื่อเป็นทุนเพื่อเป็นทุนดำเนินงานตามวัตถุประสงค์ของ สหกรณ์โดยวิธีต่าง ๆ คือ

จากสมาชิก ได้แก่ ค่าหุ้นจากสมาชิก เงินฝากออมทรัพย์ และเงินฝากประจำสมาชิก

จากสหกรณ์เอง ได้แก่ การสะสมเงินสำรองและทุนต่าง ๆ จากกำไรประจำปีของสหกรณ์ตามที่กำหนดไว้ในข้อบังคับ

จากสถาบันทางการเงิน ได้แก่ การกู้ยืมเงินจากตำแหน่งต่าง ๆ เช่น ทางราชการ ธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร และธนาคารพาณิชย์อื่น ๆ

3. สหกรณ์ผู้ปลูกกาแฟจังหวัดชุมพร จำกัด

ประวัติและความเป็นมา

การปลูกกาแฟในประเทศไทย ไม่มีหลักฐานยืนยันแน่นอนว่า กาแฟถูกนำเข้ามาเพาะปลูกในประเทศไทยเมื่อใด แต่ความนิยมบริโภคกาแฟเริ่มตั้งแต่สมัยสมเด็จพระนารายณ์มหาราช และเป็นที่ยอดนิยมขึ้นในรัชกาลที่ 6 หลังจากได้มีนักเรียนไทยไปเรียนต่างประเทศ และนำวัฒนธรรมการดื่มกาแฟกลับมา กล่าวกันว่า มีการพบต้นกาแฟรุ่นแรกพันธุ์โรบัสตา ซึ่งนำพันธุ์มาจากเมืองเมกกะ โดยนายตี๋หมูน ชาวไทยอิสลามนำกลับมาหลังจากเดินทางไปแสวงบุญ โดยนำมาปลูกที่ตำบลบ้านโหนด อำเภอสะบ้าย้อย จังหวัดสงขลา ประมาณอายุได้ว่านำเข้ามาปลูกเมื่อประมาณ พ.ศ. 2447 ส่วนกาแฟในภาคตะวันออกเฉียงเหนือมีหลักฐานว่า พระอินนิทนต์จากเวียตนามได้ เป็นผู้นำเข้ามาปลูก ส่วนในภาคเหนืออาจจะนำเข้ามาจากพม่าด้านแม่สาย จากนั้นจึงกระจายไปทั่วประเทศ ในประเทศไทยมีพื้นที่ปลูกประมาณ 440,000 ไร่ 2 สายพันธุ์ ได้แก่ กาแฟพันธุ์โรบัสต้า (Robusta coffee) ร้อยละ 60 ซึ่งเพาะปลูกมากแถบจังหวัดชุมพร คือ อำเภอสวี รองลงมา คือ อำเภอพะโต๊ะและอำเภอท่าแซะ มีพื้นที่รวมกันโดยประมาณ 225,000 ไร่ นอกจากนี้ยังมีปลูกที่จังหวัดระนอง สุราษฎร์ธานี กระบี่ และนครศรีธรรมราช คิดเป็นปริมาณ

ประมาณปีละ 80,000 ตัน และกาแฟพันธุ์อาราบิก้า (Arabica coffee) เพาะปลูกมากแถบจังหวัด เชียงใหม่ เชียงราย แม่ฮ่องสอน และตาก ซึ่งเป็นพื้นที่สูงกว่าระดับน้ำทะเลและอากาศเย็น มีผลผลิต ประมาณปีละ 500 ตัน กาแฟพันธุ์โรบัสต้า นิยมนำมาทำเป็นกาแฟสำเร็จรูป (Instant coffee) โดยชงละลายกับน้ำร้อน คั้นได้ทันทีโดยไม่ต้องกรองกากออก ในประเทศไทยนอกจากนิยมนำกาแฟ สองพันธุ์นี้แล้วยังนิยมคั้นกาแฟทั้งสองสายพันธุ์นี้ด้วย ร้านกาแฟสดส่วนใหญ่นิยมจำหน่ายกาแฟ สองสายพันธุ์นี้ ซึ่งถือได้ว่าเป็นกาแฟสายพันธุ์หลักหรือเอกลักษณ์ของนักคั้นกาแฟก็ได้



ภาพที่ 2.4 ภาพถ่ายต้นกาแฟพันธุ์โรบัสต้า

ที่มา : สำนักงานสหกรณ์ผู้ปลูกกาแฟจังหวัดชุมพร จำกัด

ในอดีตรัฐบาลได้พยายามให้มีการลดพื้นที่ปลูกกาแฟ เพื่อควบคุมปริมาณผลผลิตและหลีกเลี่ยงภาวะราคากาแฟตกต่ำ แต่มักจะไม่ประสบความสำเร็จ เนื่องจากกาแฟเป็นพืชที่ปลูกง่าย ดูแลรักษาง่าย มีอัตราเสี่ยงต่ำถึงแม้ว่าบางปีจะมีภาวะราคาค่าบ้างก็ตาม ในการซื้อขายผลผลิต โดยทั่วไปจะใช้วิธีตลาดเกษตรกรคั้นกาแฟ ราคาในการซื้อขายจะผันผวนขึ้นอยู่กับปัจจัย 2 ประการ ได้แก่ ภาวะราคาของตลาดโลก และคุณภาพผลผลิตกาแฟในประเทศ จากปัจจัยดังกล่าว เกษตรกรจำเป็นต้องรักษาคุณภาพผลผลิตให้อยู่ในเกณฑ์มาตรฐานเสมอ ซึ่งการเพิ่มคุณภาพผลผลิตต้องพัฒนาตั้งแต่เริ่มต้นกระบวนการผลิต ทั้งเกษตรกร คั้นพันธุ์ การบำรุงดูแลรักษา การเก็บเกี่ยว การแปรรูป และต้นทุนการผลิต เป็นต้น ทำให้เกษตรกรในจังหวัดชุมพรจำนวนมาก ประสบกับปัญหาปัจจัยการผลิต เนื่องจากเกษตรกรไม่ได้รวมตัวกันทำธุรกิจจึงมักจะเป็นฝ่าย

เทียบเปรียบเทียบเรื่องการซื้อขายอยู่เสมอ เกษตรกรผู้เดือดร้อนจึงรวมตัวกันเพื่อช่วยเหลือเกษตรกรด้วยกัน โดยจัดตั้งเป็นสหกรณ์ขึ้น ซึ่งยื่นคำขอจดทะเบียนเป็นสหกรณ์ตามพระราชบัญญัติสหกรณ์ พ.ศ. 2511 เมื่อวันที่ 20 มกราคม 2540 เลขทะเบียนสหกรณ์ ที่ ก. 001140 ประเภทสหกรณ์การเกษตร ชื่อ สหกรณ์ผู้ปลูกกาแฟจังหวัดชุมพร จำกัด ปัจจุบันตั้งอยู่เลขที่ 274 หมู่ที่ 9 ตำบลท่าแซะ อำเภอท่าแซะ จังหวัดชุมพร มีพื้นที่ 10-2-11 ไร่ สำหรับก่อสร้างอาคารสำนักงาน มีเกษตรกรผู้ปลูกกาแฟทุกอำเภอในจังหวัดชุมพรเป็นสมาชิกของสหกรณ์ โดยสมาชิกมีพื้นที่ปลูกกาแฟเฉลี่ยรายละ 25 ไร่ ซึ่งปลูกกาแฟพันธุ์โรบัสต้าทั้งหมด



ภาพที่ 2.5 ภาพถ่ายสำนักงานสหกรณ์ผู้ปลูกกาแฟจังหวัดชุมพร จำกัด
ที่มา : สำนักงานสหกรณ์ผู้ปลูกกาแฟจังหวัดชุมพร จำกัด

ข้อมูลทั่วไป

สหกรณ์ดำเนินงานมาประมาณ 12 ปี ณ วันสิ้นปีบัญชี พ.ศ. 2551 มีสมาชิกทั้งหมด จำนวน 1,063 คน คณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์ 15 คน ปัจจุบันเป็นชุดที่ 12 ผู้ตรวจสอบกิจการ 2 คน คณะที่ปรึกษาสหกรณ์ 5 คน เจ้าหน้าที่สหกรณ์ 21 คน สหกรณ์ได้

แบ่งการบริหารงานออกเป็น 2 ฝ่าย ได้แก่ 1) ฝ่ายบริหาร ประกอบด้วย คณะกรรมการดำเนินการ สหกรณ์ และผู้ตรวจสอบกิจการ 2) ฝ่ายจัดการ ประกอบด้วย ผู้จัดการ/ผู้ช่วยผู้จัดการ และ เจ้าหน้าที่สหกรณ์

ด้านโครงสร้างองค์กร (Structure) การบริหารงานของสหกรณ์ผู้ปลูกกาแฟ จังหวัดชุมพร จำกัด โครงสร้างองค์กรของสหกรณ์ผู้ปลูกกาแฟจังหวัดชุมพร จำกัด ระหว่างปี 2548-2550 มีรูปแบบโครงสร้างองค์กรเหมือนกับสหกรณ์ทั่วไปเป็นแบบดั้งเดิม แบ่งโครงสร้างตามอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบ ปี 2551 มีการปรับปรุงเพิ่มเติมคณะกรรมการบริหารคุณภาพเข้ามาคณะหนึ่ง ซึ่งอยู่ภายใต้การกำกับดูแลของคณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์ มีภารกิจในการบริหารคุณภาพของสหกรณ์ เป็นการเปลี่ยนแปลงครั้งแรกตั้งแต่ก่อตั้งสหกรณ์ โครงสร้างระบบคุณภาพอยู่ภายใต้การกำกับดูแลของคณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์ ประกอบด้วยผู้แทนฝ่ายบริหารคุณภาพ รองผู้แทนฝ่ายบริหาร คณะอนุกรรมการงานเอกสารระบบคุณภาพ คณะอนุกรรมการงานปฏิบัติระบบคุณภาพ คณะอนุกรรมการตรวจติดตามคุณภาพภายใน คณะอนุกรรมการเครื่องมือและสอบเทียบเครื่องมือ คณะอนุกรรมการ 5 ส./สิ่งแวดล้อม หัวหน้าฝ่าย/หัวหน้างาน และเจ้าหน้าที่ปฏิบัติงาน

ส่วนภาพรวมในรูปแบบการบริหารจัดการของคณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์ผู้ปลูกกาแฟจังหวัดชุมพร จำกัด ของคณะกรรมการแต่ละชุดมีความแตกต่างกันขึ้นอยู่กับ การศึกษา ประสบการณ์ ภาวะผู้นำ การมีอำนาจเหนือบุคคลอื่น ๆ ในคณะกรรมการดำเนินการ และ สภาพแวดล้อมภายนอก ทั้งการเปลี่ยนแปลงของการรับข้อมูลข่าวสาร เทคโนโลยี องค์กรความรู้

สหกรณ์ผู้ปลูกกาแฟจังหวัดชุมพร จำกัด ยังไม่มีค่านิยมร่วมขององค์กรที่ชัดเจน เป็นรูปธรรมที่สะท้อนให้เห็นค่านิยมร่วมของคนในองค์กรที่ยึดถือ ปฏิบัติ มีเพียงแต่เป้าหมาย วิสัยทัศน์ขององค์กร ที่จะส่งเสริมและพัฒนาสหกรณ์ให้เกิดการพัฒนา เป็นที่พึงของมวลสมาชิก โดยการกำหนดบทบาท หน้าที่ ความรับผิดชอบของคนในองค์กรร่วมกันปฏิบัติ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายของการจัดตั้งสหกรณ์ผู้ปลูกกาแฟจังหวัดชุมพร จำกัด ตามพระราชบัญญัติสหกรณ์

วัตถุประสงค์ของสหกรณ์

สหกรณ์มีวัตถุประสงค์เพื่อส่งเสริมผลประโยชน์ทางเศรษฐกิจ และสังคมของ บรรดาสมาชิก โดยวิธีช่วยตนเองและช่วยเหลือซึ่งกันและกันตามหลักสหกรณ์ รวมทั้งในข้อต่อไป

1. ส่งเสริมและเผยแพร่อาชีพการเกษตร หัตถศึกษา อุตสาหกรรมในครัวเรือน หรือ การประกอบอาชีพอย่างอื่นในหมู่ครอบครัวสมาชิก รวมทั้งการส่งเสริมความรู้ในการผลิตทางอุตสาหกรรม เพื่อให้สมาชิกมีอาชีพและรายได้ที่มั่นคง

2. ติดตั้งเครื่องสูบน้ำ หรือปิดกั้นทำนบเหมืองฝาย จัดระบบการส่งน้ำ ระบายน้ำ และอำนวยความสะดวกใช้น้ำเพิ่มประโยชน์แก่การเกษตร
3. จัดหาวัสดุการเกษตรและเครื่องอุปโภคบริโภคที่จำเป็นมาจำหน่ายแก่สมาชิก รวบรวมผลผลิตการเกษตรและผลิตภัณฑ์ของสมาชิกมาจัดการขาย หรือแปรรูปออกขายโดยซื้อ หรือรวบรวมผลผลิตจากสมาชิกก่อนผู้อื่น
4. จัดให้มีฉางหรือโรงเรือนการเกษตรเพื่อเก็บรักษาผลผลิตหรือผลิตภัณฑ์
5. จัดให้มียานพาหนะขนส่ง เครื่องมือ เครื่องจักรกล หรือปศุสัตว์ เกี่ยวกับการผลิตทางการเกษตรสำหรับให้บริหารแก่สมาชิก
6. จัดให้มีโรงงานอุตสาหกรรมเพื่อแปรรูปผลผลิต หรือเพื่อผลิตสินค้าที่มีคุณภาพตามความต้องการของตลาด
7. จัดให้มีเงินกู้หรือสินเชื่อแก่สมาชิก เพื่อการประกอบอาชีพหรือการใช้จ่ายที่จำเป็น
8. จัดหาทุนเพื่อกิจการตามวัตถุประสงค์ของสหกรณ์
9. รับฝากเงินจากสมาชิกหรือสหกรณ์อื่น
10. ให้สหกรณ์อื่นกู้ยืมเงิน
11. ซื้อหุ้นของธนาคารซึ่งมีวัตถุประสงค์เพื่อให้ความช่วยเหลือทางการเงินแก่สหกรณ์
12. ซื้อหุ้นของชุมนุมสหกรณ์หรือสหกรณ์อื่น
13. ซื้อหุ้นของสถาบันที่ประกอบธุรกิจอันทำให้เกิดความสะดวกหรือส่งเสริมความเจริญแก่กิจการของสหกรณ์
14. ออกตั๋วสัญญาใช้เงินและตราสารการเงิน
15. ฝากหรือลงทุนอย่างอื่นตามกฎหมายและตามที่คณะกรรมการพัฒนาการสหกรณ์แห่งชาติกำหนด
16. ให้สวัสดิการและการสงเคราะห์ตามสมควรแก่สมาชิกและครอบครัว
17. ส่งเสริมกิจกรรมกลุ่มของสมาชิก กลุ่มสตรีสหกรณ์ กลุ่มเยาวชนสหกรณ์ ผู้ใช้น้ำ กลุ่มรวมกันผลิต กลุ่มรวมกันซื้อ กลุ่มรวมกันขาย และกลุ่มออมทรัพย์ ฯลฯ
18. ส่งเสริมและพัฒนาบุคลากรทั้งทางการศึกษา พละนาฏย และทางจิตใจ ให้เป็นครอบครัวที่สุขสมบูรณ์เพื่อรวมเป็นสังคมที่มีสันติสุข
19. ร่วมมือกับทางราชการ สันนิบาตสหกรณ์แห่งประเทศไทย ชุมชนสหกรณ์ และสหกรณ์อื่น เพื่อส่งเสริมและปรับปรุงกิจการของสหกรณ์

20. การกระทำต่างๆ ตามที่อนุญาตไว้ในกฎหมายว่าด้วยสหกรณ์ เพื่อให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ที่กล่าวข้างต้น รวมถึง ซื้อ ถิ่นกรรมสิทธิ์หรือทรัพย์สินครอบครอง กู้ ยืม เช่า หรือให้เช่า เช่าซื้อหรือให้เช่าซื้อ โอนหรือรับโอน สิทธิการเช่าหรือสิทธิการเช่าซื้อ ขายหรือจำหน่าย จำนองหรือรับจำนอง จำนำหรือรับจำนำ ด้วยวิธีอื่นใด ซึ่งทรัพย์สินแก่สมาชิกหรือของสมาชิก

21. ให้ความช่วยเหลือทางวิชาการแก่สมาชิก

22. ขอรหรือรับความช่วยเหลือทางวิชาการจากทางราชการ หน่วยงานของต่างประเทศหรือบุคคลอื่นใด

23. ดำเนินกิจการอย่างอื่นบรรดาที่เกี่ยวกับหรือเนื่องในการจัดให้สำเร็จตามวัตถุประสงค์ของสหกรณ์

ลักษณะการประกอบการของสหกรณ์

การดำเนินงานของสหกรณ์ทำธุรกิจบริการสมาชิกโดยการให้เงินกู้ ร่วมกันผลิต ร่วมกันซื้อ ร่วมกันขาย ร่วมกันแก้ปัญหา เพื่อช่วยเหลือซึ่งกันและกันและเปิดโอกาสให้สมาชิกได้ช่วยเหลือตนเองตามกำลังความสามารถ โดยสหกรณ์ทำหน้าที่รวบรวมผลผลิต (เมล็ดกาแฟสาร) เพื่อทำการแปรรูปและส่งไปขายให้กับลูกค้ายังจังหวัดต่าง ๆ ในรูปของกาแฟแก้ว-บด กาแฟผงสำเร็จรูป 3 in 1 และกาแฟพร้อมดื่ม Fit Cup ผลประกอบการทั้งหมดที่ได้มาจากการดำเนินงานสหกรณ์ ทั้งธุรกิจสินเชื่อ การตลาด และอื่นๆ จะนำมาปันผลให้กับสมาชิกและจัดสรรปันส่วนตามกฎหมายข้อบังคับของสหกรณ์ ในวันประชุมใหญ่วันที่ 9 กันยายน ของทุกปี

การสะสมทุนของสหกรณ์

สหกรณ์สามารถหาทุนเพื่อดำเนินงานตามวัตถุประสงค์ได้ดังต่อไปนี้

1. ออกหุ้น สหกรณ์ออกหุ้นได้โดยไม่จำกัดจำนวน มีมูลค่าหุ้นละสิบบาท
2. รับฝากเงินจากสมาชิกหรือสหกรณ์อื่น
3. กู้ยืมเงินและรับเงินจากการออกตั๋วสัญญาใช้เงินและตราสารการเงินอย่างอื่น
4. สะสมทุนสำรองและทุนอื่นๆ
5. รับเงินอุดหนุนหรือทรัพย์สินที่มีผู้ยกให้

| ทุน | ปี 2548 | ปี 2549 | ปี 2550 | ปี 2551 |
|-----------------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| ทุนเรือนหุ้น | 11,094,350.00 | 11,603,710.00 | 11,689,250.00 | 12,736,370.00 |
| ทุนสำรอง | 1,203,774.53 | 1,259,471.15 | 1,280,250.00 | 1,623,307.82 |
| ทุนสะสมตามข้อบังคับฯ* | 1,378,108.64 | 1,230,437.64 | 819,132.64 | 520,236.30 |

*ทุนสะสมตามข้อบังคับและระเบียบอื่นๆ แสดงยอดหลังหักขาดทุนสะสมแล้ว

ที่มา : รายงานกิจการประจำปี สหกรณ์ผู้ปลูกกาแฟจังหวัดชุมพร จำกัด ระหว่าง พ.ศ. 2548 - 2551

เงินรับฝาก

สหกรณ์สามารถรับฝากเงินประเภทออมทรัพย์ หรือประเภทประจำจากสมาชิก หรือสหกรณ์อื่นได้ตามระเบียบสหกรณ์ ข้อกำหนดเกี่ยวกับการฝาก ดอกเบี้ย การถอนเงินฝากและอื่นๆ ให้เป็นไปตามที่กำหนดไว้ในระเบียบของสหกรณ์ ให้สหกรณ์ดำรงสินทรัพย์สภาพคล่องตามหลักเกณฑ์ และวิธีการที่กำหนดในกฎกระทรวง โดยสหกรณ์ได้เปิดให้บริการด้านรับฝากจากสมาชิกประเภทออมทรัพย์ และออมทรัพย์พิเศษ มีกำหนดอัตราดอกเบี้ยเงินฝากออมทรัพย์ร้อยละ 3 และออมทรัพย์พิเศษร้อยละ 4.75 ต่อปี

| เงินรับฝาก (บาท) | ปี 2548 | ปี 2549 | ปี 2550 | ปี 2551 |
|-----------------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| เงินฝากออมทรัพย์ | 5,180,643.21 | 3,050,913.35 | 2,933,900.45 | 3,529,583.34 |
| เงินฝากออมทรัพย์พิเศษ | - | - | 132,357.67 | 278,055.14 |
| เงินฝากประจำ | 15,903.58 | - | - | - |

ที่มา : รายงานกิจการประจำปี สหกรณ์ผู้ปลูกกาแฟจังหวัดชุมพร จำกัด ระหว่าง พ.ศ. 2548 - 2551

แหล่งเงินทุนของสหกรณ์

สหกรณ์ได้กู้เงินทุนหมุนเวียนจากกรมส่งเสริมสหกรณ์ วัตถุประสงค์เพื่อจัดหาวัสดุการเกษตรมาจำหน่ายแก่สมาชิก และจากแหล่งอื่นเพื่อรวบรวมผลผลิตกาแฟจากสมาชิก

| แหล่งเงินทุนของสหกรณ์ (ล้านบาท) | | ปี 2548 | ปี 2549 | ปี 2550 | ปี 2551 |
|---------------------------------|---------------|---------|---------|---------|---------|
| กรมส่งเสริมสหกรณ์ | กู้อะหว่างปี | 5 | 3 | 9 | 5 |
| | ชำระระหว่างปี | 5 | 3 | 6 | 8 |
| แหล่งเงินกู้อื่นๆ | กู้อะหว่างปี | 42 | 20 | 15 | 10 |
| | ชำระระหว่างปี | 22 | 20 | 20 | 8 |

ที่มา : รายงานกิจการประจำปี สหกรณ์ผู้ปลูกกาแฟจังหวัดชุมพร จำกัด ระหว่าง พ.ศ. 2548 - 2551

ธุรกิจสินเชื่อ

สหกรณ์สามารถให้เงินกู้แก่ 1) สมาชิกของสหกรณ์ 2) สหกรณ์อื่น การให้เงินกู้แก่สมาชิคนั้น ให้คณะกรรมการดำเนินการมีอำนาจพิจารณาวินิจฉัยให้เงินกู้ได้ตามข้อบังคับและระเบียบของสหกรณ์ ข้อกำหนดต่าง ๆ เกี่ยวกับหลักเกณฑ์การพิจารณาให้เงินกู้ ประเภทและจำกัดแห่งเงินกู้ หลักประกันสำหรับเงินกู้ ลำดับแห่งการให้เงินกู้ การกำหนดอัตราดอกเบี้ยเงินกู้ การส่งชำระหนี้เงินกู้ การควบคุมหลักประกัน การเรียกคืนเงินกู้และอื่นๆ ให้เป็นไปตามที่กำหนดไว้ในระเบียบของสหกรณ์ การให้เงินกู้แก่สหกรณ์อื่นนั้น คณะกรรมการดำเนินการจะพิจารณาให้กู้ได้ต่อเมื่อสหกรณ์มีเงินทุนเหลือจากการให้เงินกู้แก่สมาชิกแล้ว ตามระเบียบของสหกรณ์ที่ได้รับความเห็นชอบจากนายทะเบียนสหกรณ์ สมาชิกหรือสหกรณ์อื่นซึ่งประสงค์จะขอเงินจากสหกรณ์นี้ ต้องเสนอคำขอปฏิบัติตามแบบและระเบียบของสหกรณ์ที่กำหนดไว้

| ธุรกิจเงินเชื่อ | ปี 2548 | ปี 2549 | ปี 2550 | ปี 2551 |
|---------------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| จำนวนสมาชิก(คน) | 751 | 738 | 817 | 867 |
| จำนวนสัญญา (สัญญา) | 149 | 151 | 140 | 140 |
| ปริมาณธุรกิจ* (บาท) | 31,322,830.46 | 27,839,038.76 | 28,199,667.00 | 28,180,388.00 |

*ปริมาณธุรกิจเงินกู้ระยะสั้น ณ วันสิ้นปีบัญชี

ที่มา : รายงานกิจการประจำปี สหกรณ์ผู้ปลูกกาแฟจังหวัดชุมพร จำกัด ระหว่าง พ.ศ. 2548 - 2551

ธุรกิจจัดหาสินค้ามาจำหน่าย

สหกรณ์ได้จัดหาสินค้ามาจำหน่ายให้สมาชิก ได้แก่ ปุ๋ยเคมี ปุ๋ยชีวภาพ ยาปราบวัชพืช ข้าวสาร กาแฟสำเร็จรูป 3 in 1 วัสดุอุปกรณ์การเกษตร และกระสอบป่าน บริการให้สมาชิกในราคาอุทิศธรรม

| ธุรกิจจัดหาสินค้ามาจำหน่าย | ปี 2548 | ปี 2549 | ปี 2550 | ปี 2551 |
|---------------------------------|---------------|--------------|--------------|--------------|
| ปริมาณธุรกิจ* (บาท) | 11,316,981.00 | 7,071,544.00 | 6,999,182.00 | 6,674,071.00 |
| กำไร (ขาดทุน) เฉพาะธุรกิจ (บาท) | 209,604.89 | 70,843.37 | 65,571.87 | 79,610.66 |
| อัตรากำไรต่อยอดขายรวม (บาท) | 1.85 | 1.00 | 0.94 | 1.19 |

*ปริมาณธุรกิจ ณ วันสิ้นปีบัญชี

ที่มา : รายงานกิจการประจำปี สหกรณ์ผู้ปลูกกาแฟจังหวัดชุมพร จำกัด ระหว่าง พ.ศ. 2548 - 2551

ธุรกิจรวบรวมผลผลิต

สหกรณ์ได้รวบรวมผลผลิตกาแฟจากสมาชิกมาเพื่อจำหน่าย

| ธุรกิจรวบรวมผลผลิต | ปี 2548 | ปี 2549 | ปี 2550 | ปี 2551 |
|---------------------------------|--------------|---------------|---------------|---------------|
| ขายกาแฟสาร (บาท) | 243,024.00 | 10,358,840.00 | 62,925,157.24 | 42,003,974.72 |
| กำไร (ขาดทุน) เฉพาะธุรกิจ (บาท) | (233,685.10) | 171,697.85 | 336,898.99 | 298,916.21 |
| อัตรากำไรต่อยอดขายรวม (บาท) | (15.49) | 1.66 | 0.54 | 0.71 |

*ยอดขายกาแฟสาร ณ วันสิ้นปีบัญชี

ที่มา : รายงานกิจการประจำปี สหกรณ์ผู้ปลูกกาแฟจังหวัดชุมพร จำกัด ระหว่าง พ.ศ. 2548 - 2551

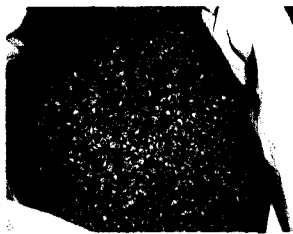
ธุรกิจแปรรูปผลผลิตการเกษตรและการผลิตสินค้า

สหกรณ์ได้แปรรูปผลิตภัณฑ์กาแฟเป็น กาแฟสดคั่ว-บดยี่ห้อกาแฟชุมพร กาแฟดีทีออกซ์ และกาแฟพร้อมดื่ม fit cup

| ธุรกิจแปรรูปผลผลิตการเกษตร และการผลิตสินค้า (บาท) | ปี 2548 | ปี 2549 | ปี 2550 | ปี 2551 |
|--|--------------|--------------|--------------|--------------|
| ขายกาแฟแปรรูป (สาร) | 1,265,828.80 | 409,483.00 | 931,467.00 | 299,972.70 |
| ขายกาแฟแปรรูป คั่ว-บด , ดีทีออกซ์ | - | 1,816,066.80 | 3,111,326.50 | 4,680,826.13 |
| ขายกาแฟพร้อมดื่ม | - | 293,621.50 | 333,810.00 | 68,475.00 |
| กำไร (ขาดทุน) เฉพาะธุรกิจ | - | 377,825.81 | 483,022.16 | 847,942.93 |
| อัตรากำไรต่อยอดขายรวม | 15.49 | 53.74 | 11.04 | 16.79 |

ที่มา : รายงานกิจการประจำปี สหกรณ์ผู้ปลูกกาแฟจังหวัดชุมพร จำกัด ระหว่าง พ.ศ. 2548 - 2551

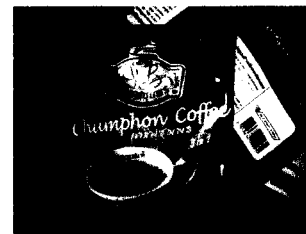
ผลผลิตของสหกรณ์



เมล็ดกาแฟสาร



กาแฟสดคั่ว-บด



กาแฟผงสำเร็จรูป 3 in 1



ภาพที่ 2.6 ภาพผลผลิตของสหกรณ์ผู้ปลูกกาแฟจังหวัดชุมพร จำกัด

ที่มา : สำนักงานสหกรณ์ผู้ปลูกกาแฟจังหวัด ชุมพร

4. แนวคิดและทฤษฎี McKinsey's 7S Model



ภาพที่ 2.7 โรเบิร์ต เอช วอเตอร์แมน จูเนียร์ (Robert H. Waterman, Jr.)

ที่มา : <http://aphinant.aru.ac.th/wp-content/uploads/2008/10/robert-2.ppt>

อินันท์ (2551:Online) Robert H. Waterman JR หรือ โรเบิร์ต เอช วอเตอร์แมน จูเนียร์ ชาวอเมริกัน จบการศึกษาระดับปริญญาตรี geophysics จาก Colorado School of Mines ระดับปริญญาโท MBA จาก Stanford University มีความเชี่ยวชาญทางการบริหารจัดการ องค์กร ประวัติการทำงาน Waterman เป็นที่รู้จักเคียงคู่กันมากับ Tom Peters ที่โด่งดังมาจาก ผลงานวิจัยที่เอามาเขียนเป็นหนังสือ In Search of Excellence นอกจากความสามารถทางด้านงานเขียนแล้วยังเป็นนักบริหาร และนักพูดชั้นเยี่ยม หนังสือที่ท่านแต่งครอบคลุมการบริหารจัดการ และการจูงใจ ท่านเคยทำงานเป็นที่ปรึกษาให้กับ McKinsey & Company ที่เดียวกับ Tom Peters เป็นเวลา 21 ปี Waterman มีบริษัทที่ปรึกษาของตนเองชื่อ The Waterman Group, Inc. และยังทำงานให้กับมูลนิธิอีกหลายแห่ง Waterman ใช้คำว่า Adhocracy กับองค์กร ที่นับเป็นจุดเน้นของท่าน คำว่าองค์กรที่ถือหลักการ adhocracy จะเป็นองค์กรที่มีโครงสร้างเรียบง่าย ไม่สลับซับซ้อนเหมือน องค์กรแบบ bureaucracy ที่มีโครงสร้างองค์กรหลายชั้นที่เราคุ้นเคยกัน ในรูปแบบของหน่วยงานราชการในยุคก่อนหน้า (หน่วยงานราชการสมัยนี้ปรับตัวโดยนำระบบเอกชนที่มีโครงสร้าง องค์กรที่เรียบง่ายขึ้นแล้ว ท่านให้แนวคิดว่าในยุคที่มีการเปลี่ยนแปลงสูงองค์กรก็ต้องสามารถที่จะ รับมือกับความเปลี่ยนแปลงนี้ได้ สิ่งที่องค์กรปัจจุบันต้องการมากคือการสร้างสภาพแวดล้อมที่จะ เกื้อหนุนการใช้เทคนิคต่างๆ ในการแก้ปัญหาในหนังสือ Adhocracy: the Power to Change ท่านได้ ใช้ทักษะจากการเป็นที่ปรึกษาด้านการบริหารจัดการมากกว่า 25 ปี นำเสนอวิธีการในการที่จะสร้าง องค์กรแบบ adhocracy และผลักดันให้มันทำงานได้ โดยเฉพาะอย่างยิ่งการสร้างทีมงานและการ แยกกระจายหน่วยงานที่ใหญ่และซับซ้อนออกเป็นหน่วยย่อย สร้างวัฒนธรรมให้มุ่งเน้นการ แก้ปัญหาอย่างเป็นธรรมชาติ ผลงานทางด้านหนังสือที่เป็นที่รู้จักอย่างแพร่หลาย The Renewal Factor Adhocracy : the Power to Change What America Does Right

โทมัส เจ ปีเตอร์ส (Thomas J. Peters) และโรเบิร์ต เอช วอเตอร์แมน จูเนียร์ (Robert H. Waterman, Jr.) ในการค้นหาความเป็นเลิศ ในช่วงต้นปี 1977 บริษัทแมคคินซี (McKinsey) ซึ่งเป็นบริษัทที่ปรึกษาทางธุรกิจของสหรัฐอเมริกาได้ให้ความสนใจกับวิธีการจัดการองค์การธุรกิจให้ประสบผลสำเร็จโดยเน้นไปที่การศึกษากลยุทธ์และโครงสร้างองค์การ กับผู้จัดการที่มีชื่อเสียงขององค์การธุรกิจทั่วโลกตลอดจนนักทฤษฎีและนักวิชาการจากสถาบันศึกษาชั้นสูงทั้งในยุโรปและอเมริกาผลการศึกษาพบว่าปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการดำเนินงานนอกจากกลยุทธ์และโครงสร้าง ยังมีปัจจัยอื่นที่เกี่ยวข้องสัมพันธ์เชื่อมโยงกันทั้งหมด 7 ปัจจัยได้แก่

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

ซึ่งตัวแปร 2 ตัวแรก คือ โครงสร้างและกลยุทธ์ เปรียบเสมือนเป็นส่วนที่เรียกว่า ฮาร์ดแวร์ ซึ่งผู้จัดการในอดีตให้ความสนใจ ส่วนตัวแปรอีก 5 ตัวที่ค้นพบใหม่ในอดีตผู้จัดการมักไม่ให้ความสนใจมากนัก ซึ่งเปรียบเสมือนซอฟต์แวร์ แมคคินซี เรียกตัวแปรเหล่านี้ว่า กรอบ 7 – S ของแมคคินซี (McKinsey 7-S Framework) อย่างไรก็ตามกรอบ 7 – S ยังคงเป็นแนวคิดในเชิงทฤษฎีที่ทำให้ผู้จัดการต่างๆ เข้าใจถึงการจัดการองค์การให้ประสบผลสำเร็จเท่านั้น แต่ยังไม่ได้บ่งบอกถึงวิธีการในการนำตัวแปรไปปฏิบัติ แมคคินซี จึงได้มอบหมายให้โทมัส เจ ปีเตอร์สและโรเบิร์ต เอช วอเตอร์แมน จูเนียร์ ทำการศึกษาเรื่องนี้อย่างจริงจัง โดยคัดเลือกบริษัทดีเด่นในสหรัฐอเมริกา 62 บริษัท ศึกษาถึงวิธีการปฏิบัติในกรอบ 7 – S ของบริษัทดีเด่นเหล่านี้ ผลการศึกษาได้นำมาตีพิมพ์เป็นหนังสือชื่อ “การค้นหาความเป็นเลิศ”(In Search of Excellence) ซึ่งพอสรุปได้ดังนี้

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

กลยุทธ์ (strategy) บริษัทดีเด่นมักใช้กลยุทธ์ที่สำคัญ 2 กลยุทธ์คือ ความใกล้ชิดกับลูกค้า และเน้น การทำธุรกิจที่เชี่ยวชาญและเชื่อมโยงกัน กล่าวคือบริษัทเน้นความใกล้ชิดกับลูกค้า

โดยอาศัยคุณภาพการบริการและความเชื่อถือได้ของผลิตภัณฑ์ ละเน้นการทำธุรกิจที่ตนเอง
เชี่ยวชาญและมีความเชื่อมโยง

บุคลากร (staff) บริษัทเคเคเคให้ความสำคัญเป็นอิสระและความเป็นผู้ประกอบการแก่
บุคลากร โดยให้ สิทธิในการตัดสินใจแก่บุคลากรในขอบเขตที่กว้างขึ้น ควบคู่ไปกับการกระตุ้นให้
บุคลากรมีส่วนร่วมและเกิดความรู้สึกในความเป็นเจ้าของ สนับสนุนให้บุคลากรสร้างสรรค์ในสิ่ง
ใหม่อยู่เสมอ เน้นการเพิ่มผลผลิตโดยอาศัยบุคลากร โดยตระหนักดีว่าบุคลากรคือทรัพยากรที่มีค่า
มากที่สุดในการดำเนินงาน และปฏิบัติอย่างจริงจังด้วยความไว้วางใจและให้เกียรติ

สไตล์การจัดการ (style) ผู้จัดการบริษัทเคเคเคจะถ่ายทอดสิ่งที่ทีมงานให้แก่บุคลากร
ระดับต่างๆอย่างจริงจัง โดยพยายามปลูกฝังค่านิยมที่ดีเพื่อสร้างค่านิยมร่วมในการปฏิบัติงานการให้
แนวทางและหลักยึดที่มั่นคงในการดำเนินงาน และสร้างศรัทธาให้กับบุคลากร

ระบบ (systems) ในการวางระบบของบริษัทเคเคเคได้มุ่งเน้นไปที่การนำไปปฏิบัติใน 3
ประเด็นด้วยกันคือ การทำให้องค์กรมีความคล่องตัว การทดลองปฏิบัติและการทำให้ระบบง่ายต่อ
การนำไปใช้

ค่านิยมร่วม (shared value) บริษัทเคเคเคให้ความสำคัญในการใช้ค่านิยมเป็นแรง
ขับเคลื่อน ซึ่งระบบค่านิยมที่นำมาใช้มีลักษณะคล้ายกัน 3 ประการคือ หนึ่ง การให้ความสำคัญกับ
เป้าหมายเชิงคุณภาพมากกว่าเชิงปริมาณ สองการเน้นให้บุคลากรแต่ละคนใช้ความสามารถของ
ตนเองอย่างเต็มที่ และสามความเชื่อมั่นในค่านิยมที่ดี

ทักษะ (skills) ได้เน้นไปที่ความเข้มงวดและผ่อนปรนในเวลาเดียวกัน กล่าวคือเข้มงวด
ในทักษะที่ควรเข้มงวด และผ่อนปรนในสิ่งที่ควรผ่อนปรนเพื่อให้เกิดความสร้างสรรค์ โดยบริษัท
เคเคเคยึดถือดังนี้

- 1) เข้มงวดต่อการเอาใจใส่ลูกค้า
- 2) เข้มงวดในด้านคุณภาพและผ่อนปรนในด้านต้นทุน
- 3) เข้มงวดในความเล็ดลอดรั่วเพื่อความปลอดภัยด้วยขีดหุ่นและประสิทธิภาพ
- 4) เข้มงวดต่อกฎระเบียบที่ก่อให้เกิดทัศนคติในเชิงบวกแก่บุคลากร
- 5) เข้มงวดต่อการสื่อสารอย่างจริงจัง
- 6) เข้มงวดต่อบุคลากรในเรื่องการแข่งขันภายใน การติดต่อสื่อสารแบบไม่เป็น

ทางการและการเปิด กว้างต่อสิ่งต่าง

- 7) เข้มงวดต่อการให้บุคลากรเป็นผู้ริเริ่มทดลองและผู้นำ
- 8) เข้มงวดต่อความเชื่อมั่นในค่านิยม และ
- 9) เข้มงวดต่อคุณค่าที่ให้กับลูกค้า

Thomas J. Peters & Robert H. Waterman, Jr. เขียนในหนังสือชื่อ In Search of Excellence. เรียบเรียงเป็นไทยโดย วีรชัย ตันศิริ วิทยาลัย (กทม: ซีเอ็ดยูเคชั่น, 2530) โดยใช้ชื่อหนังสือภาษาไทยว่า "ค้นค้นหาความเป็นเลิศ : ประสบการณ์จากบริษัทชั้นนำของโลก (2530) ผลของการศึกษาวิจัยโดย Thomas J. Peter ได้เสนอว่าบริษัทอเมริกันที่ประสบความสำเร็จ เป็นองค์กรที่มีประสิทธิภาพ มีคุณลักษณะเชิงการบริหาร 8 ประการ คือ

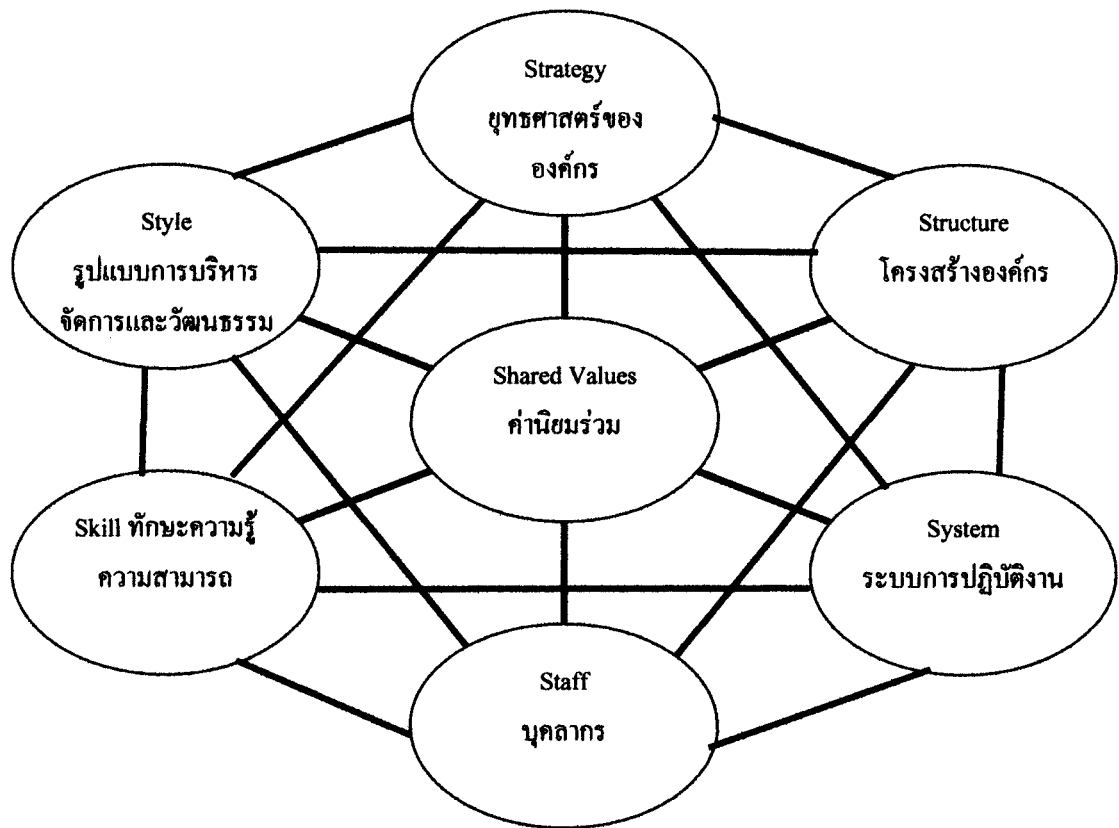
1. มุ่งเน้นการปฏิบัติ (a bias for action) บริษัทดีเด่น ได้มุ่งเน้นปฏิบัติอย่างจริงจัง ใน 3 เรื่องด้วยกัน คือ การทำองค์กรให้คล่องตัว การทดลองปฏิบัติ และการทำระบบให้ง่าย
2. มีความใกล้ชิดกับลูกค้า (close to the customer) บริษัทดีเด่น ได้ใกล้ชิดกับลูกค้า ด้วยการใช้กลยุทธ์ด้านบริการ คุณภาพ และความเชื่อถือ รวมทั้งความเป็นนักหาช่องว่างและการฟังความเห็นของลูกค้า
3. มีความอิสระในการทำงานและความรู้สึกเป็นเจ้าของกิจการ ((autonomy and entrepreneur-ship) บริษัท ได้ให้ความมีอิสระในการทำงานแก่พนักงานด้วยการกระจายอำนาจการดำเนินงานในขอบเขตที่กว้างขวางขึ้นเพื่อกระตุ้นให้เกิดความรู้สึกว่ามีส่วนร่วมในการเป็นเจ้าของกิจการ และได้พยายามส่งเสริมสนับสนุนพนักงานให้ช่วยกันคิดค้นสินค้าหรือบริการแปลกๆใหม่ๆ อยู่เสมอ รวมทั้งมีความอดทนต่อความล้มเหลวที่เกิดขึ้นจากการทดลองคิด ค้นสิ่งแปลกๆใหม่ๆ อีกด้วย
4. เพิ่มผลผลิต โดยอาศัยพนักงาน (productivity through people) บริษัทดีเด่น ได้ถือว่ายพนักงานเป็นทรัพยากรที่มีค่าที่สุดขององค์กรด้วยการปฏิบัติให้พนักงานเห็นอย่างจริงจัง เช่น ให้เกียรติและความไว้วางใจแก่พนักงานทุกระดับ รวมทั้งได้ใช้มาตรการต่างๆ ในด้านบวกในการส่งเสริมจิตใจพนักงานให้มีความกระตือรือร้นในการทำงานอยู่ตลอดเวลา อันเป็นผลทำให้บริษัทดีเด่นสามารถเพิ่มผลผลิตอย่างเห็นได้ชัด
5. สัมผัสกับงานอย่างใกล้ชิดและความเชื่อมั่นในคุณค่าเป็นแรงผลักดัน (hands-on and value driven) ผู้บริหารของบริษัทดีเด่นจะลงมาสัมผัสกับการปฏิบัติงานจริงๆ มีใช้นั่งบริหารงานอยู่แต่ในสำนักงานเท่านั้น และพยายามปลุกฝังพนักงานให้มีความเชื่อมั่นในคุณค่าที่ดีต่างๆ เพื่อให้เกิดแรงผลักดันร่วมในการปฏิบัติงานให้สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี
6. ทำแต่ธุรกิจที่มีความเชี่ยวชาญและเกี่ยวเนื่อง (stick to the knitting) บริษัทดีเด่น จะเลือกทำแต่เฉพาะธุรกิจที่ตนเองมีความถนัดหรือเกี่ยวข้องกับธุรกิจที่ได้ทำอยู่เท่านั้น เพราะมีความเชื่อว่าการทำธุรกิจที่ไม่เชี่ยวชาญมีโอกาสที่จะประสบกับความล้มเหลวได้มาก และอาจกระทบกระเทือนธุรกิจเดิมที่ได้ดำเนินการมาด้วยคืออยู่แล้ว จะสังเกตได้ว่าความคิดนี้เริ่มสวนทางกับ

การพยายามทำให้กิจการของบริษัทที่ครอบคลุมกว้างขวาง และอาศัยความได้เปรียบในกิจกรรมขนาดใหญ่ หรือที่เรียกกันว่า economy of scales คือความเชื่อที่ว่าใหญ่กว่าก็ยิ่งทำให้ต้นทุนถูกกว่า

7. รูปแบบเรียบง่ายธรรมดา พนักงานอำนาจหรือส่วนกลางมีจำกัด (simple form and lean staff) บริษัทเคเคเอ็นได้จัดการของหน่วยงานในระดับบนด้วยการใช้รูปแบบโครงสร้างที่มีความเรียบง่ายคือ สายงานที่จัดตามประเภทของสินค้าพร้อมกับได้กระจายอำนาจให้กับแต่ละสายงานอย่างเต็มที่ จึงทำให้พนักงานอำนาจและเจ้าหน้าที่ในสำนักงานใหญ่มีจำนวนน้อยไปด้วย นอกจากนี้บริษัทเคเคเอ็นยังมีความมุ่งมั่นอย่างจริงจังที่จะให้พนักงานทุกคนได้ทำงานด้านปฏิบัติการมากกว่าด้านอำนาจ

8. เข้มงวดและผ่อนปรนในเวลาเดียวกัน (simultaneous loose-tight properties) บริษัทเคเคเอ็นได้เข้มงวดในการทำให้พนักงานเกิดความศรัทธาและเชื่อมั่นร่วมกันในคุณค่าของลูกค้าคุณภาพของสินค้าและบริการ การสื่อความแบบไม่มีพิธีรีตอง และการต้องคิดค้นสิ่งแปลกๆใหม่ๆ เป็นต้น ขณะเดียวกันก็ได้ผ่อนให้พนักงานมีความอิสระในการทำงานอย่างเต็มที่ และได้ใช้สิ่งที่ผ่อนปรนไปให้กลับมากควบคุมการทำงานของพนักงานด้วยการมีวินัยในการทำงานด้วยตนเองแทน

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



ภาพที่ 2.8 ปิงจี้ 7 ประการของแมคคินซี (McKinsey's 7 S Model)

ชัยสิทธิ์ เจริญมีประเสริฐ (2546:22-26 อ้างใน อนุภูต สังข์ศิริ 2550 : 65) กล่าวถึงการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในองค์การของ R. Waterman และคณะ แห่งบริษัท McKinsey ได้คิดค้นแบบ 7 องค์ประกอบที่สำคัญในการบริหารองค์การประกอบด้วย ยุทธศาสตร์ขององค์การ (Strategy) โครงสร้าง (Structure) ระบบปฏิบัติงาน (System) บุคลากร (Staff) ทักษะ ความรู้ ความสามารถ (Skill) รูปแบบการบริหารจัดการและวัฒนธรรมองค์การ (Style) ค่านิยมร่วม (Shared values) โดยทั้ง 7 องค์ประกอบมีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน ดังภาพที่ 2.6 เพื่อที่จะแสดงให้เห็นความสำคัญ ของ McKinsey's 7 S Model จึงขอกล่าวในแต่ละองค์ประกอบโดยสรุป ดังนี้

กลยุทธ์ขององค์การ (Strategy)

การบริหารเชิงยุทธศาสตร์ คือการตัดสินใจ การกระทำภายในข้อกำหนดและการดำเนินกลยุทธ์ที่สร้างความสอดคล้องระหว่างองค์การและสภาพแวดล้อมภายนอก เพื่อที่จะบรรลุเป้าหมายขององค์การ

การบริหารเชิงยุทธศาสตร์ จึงเป็นกระบวนการอย่างหนึ่งที่จะช่วยให้ผู้บริหารตอบคำถามเชิงกลยุทธ์ เช่น องค์กรอยู่ที่ไหนในขณะนี้ องค์กรมีเป้าหมายอยู่ที่ไหน ภารกิจของเราคืออะไร ภารกิจของเราควรจะเป็นอะไร ผู้รับบริการของเราคือใคร และใครเป็นผู้รับบริการของเรา การบริหารเชิงกลยุทธ์จะมีความสำคัญเป็นอย่างยิ่งและพอจะสรุปเป็นข้อ ๆ ได้ดังนี้

- การบริหารเชิงยุทธศาสตร์ จะช่วยให้องค์กร กำหนดและพัฒนาข้อได้เปรียบทางการแข่งขันขึ้นมาได้ และเป็นแนวทางที่บุคคลภายในองค์กรรู้ว่าจะใช้ความพยายามไปในทิศทางใดจึงจะประสบความสำเร็จในการให้บริการประชาชน
- การบริหารเชิงยุทธศาสตร์ สามารถส่งเสริมให้เกิดแรงผลักดันในการคิดค้นสิ่งใหม่ และได้วิธีการที่เป็นระบบในการกระตุ้นให้เกิดความคิดใหม่ ๆ ที่มีความสัมพันธ์กับกลยุทธ์
- การบริหารเชิงยุทธศาสตร์ เป็นการดำเนินการ โดยการมีส่วนร่วมของผู้บริหารหลายระดับ ทุกคนจะมีความเข้าใจแผนกลยุทธ์ มีวิสัยทัศน์ เป้าหมายองค์กรร่วม ความเป็นเจ้าของ และจะมีความผูกพันกับการดำเนินการตามกลยุทธ์ที่ร่วมกันกำหนด

โครงสร้างองค์กร (Structure)

องค์กร (Organization) คือ โครงสร้างที่ได้ตั้งขึ้นตามกระบวนการ โดยมีการรับบุคลากรให้เข้ามาทำงานร่วมกันในฝ่ายต่าง ๆ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ หรือหมายถึงการจัดระบบ ระเบียบให้กับบุคคลต่าง ๆ ตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป เพื่อนำไปสู่เป้าหมายที่วางไว้

ดังนั้นการจัดองค์กรจึงหมายถึงความพยายามของผู้บริหารที่จะต้องหาบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถ เพื่อที่จะมอบหมายงาน (Delegation) และอำนาจหน้าที่ในการปฏิบัติงาน (Authority)

การจัดองค์กรจึงมีความหมายต่อบุคคลที่จะเข้ามาร่วมกันทำงาน ซึ่งจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องมีการประสานงานกันและกัน ดังนั้น การจัดองค์กรจะต้องมีความชัดเจนในเรื่องต่าง ๆ ดังนี้

- จุดประสงค์ขององค์กร และการวางแผนในการปฏิบัติงาน
- กิจกรรมที่องค์กรต้องปฏิบัติ และหน้าที่หลักขององค์กร
- ขอบเขตของอำนาจหน้าที่ กฎ ระเบียบ ที่บุคลากรจะต้องปฏิบัติตาม
- ความสามารถในการปรับเปลี่ยนบทบาท โครงสร้างองค์กรให้เป็นไปได้ตามยุค

ตามสมัยโลกยุคโลกาภิวัตน์ (Globalization) เราจะต้องเปลี่ยนกระบวนการคิดให้เท่าทันต่อการเปลี่ยนแปลง ไม่ยึดติดกับโครงสร้างหนึ่งโครงสร้างใดตลอดไป

เนื่องจากองค์กรในปัจจุบันมีขนาดใหญ่ ขาดความคล่องตัว ขาดความชัดเจนในการปฏิบัติงาน ผู้รับผิดชอบงาน ขั้นตอนหรือวงจรในการปฏิบัติงาน การจัดองค์กรที่ดีจะมีส่วนช่วยให้เกิดความคล่องตัวในการปฏิบัติงาน (Work flow) ลดความซ้ำซ้อนหรือขัดแย้งในหน้าที่ ยังช่วย

ให้บุคลากรได้ทราบขอบเขตความรับผิดชอบงาน มีความสะดวกในการติดต่อประสานงาน ผู้บริหารสามารถตัดสินใจในการบริหารจัดการได้อย่างถูกต้องและรวดเร็ว

ระบบปฏิบัติงาน (System)

ในการปฏิบัติงานตามกลยุทธ์ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ตามที่กำหนดไว้ นอกจากการจัดโครงสร้างที่เหมาะสมและมีการควบคุมที่ดีแล้ว การระบุนานและบทบาทให้บุคลากรและกำหนดว่าจะประสานงานกันอย่างไร การจัดหาเทคโนโลยีที่จะทำให้บุคลากรได้รับการจูงใจให้ทำงาน กล่าวคือ จะต้องมีการจัดระบบกระบวนการหรือการควบคุมกลยุทธ์ ซึ่งมีจุดมุ่งหมายเพื่อให้ผู้บริหารมีวิธีการจูงใจบุคลากรให้ทำงานตามเป้าหมายขององค์กร และวิธีการส่งกลับข้อมูลเพื่อตรวจสอบการทำงานขององค์กรและสมาชิก

บุคลากร (Staff)

ทรัพยากรมนุษย์นับเป็นปัจจัยที่มีความสำคัญต่อการดำเนินงานขององค์กร องค์กรจะประสบความสำเร็จหรือไม่ส่วนหนึ่งจะขึ้นอยู่กับการจัดการทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management : HRM)

การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ เป็นกระบวนการวิเคราะห์ความต้องการทรัพยากรมนุษย์ในอนาคต แผนกลยุทธ์ที่องค์กรได้กำหนดไว้จะเป็นตัวบ่งชี้ถึงจำนวนความต้องการบุคลากรและการตัดสินใจเกี่ยวกับส่วนประกอบของงานที่สอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กร รวมถึงคุณลักษณะของบุคลากรที่เหมาะสมกับงานแต่ละประเภท

การจัดหาบุคลากรเข้าทำงาน เป็นกระบวนการคัดเลือกบุคคลเข้าทำงานในตำแหน่งต่าง ๆ ภายในองค์กร โดยวิธีการสรรหาและคัดเลือกผู้สมัครที่เหมาะสม

ปัญหาที่สำคัญอย่างหนึ่งที่เกิดขึ้นภายในองค์กร คือ การขาดแคลนบุคลากรที่มีทักษะหรือความชำนาญ จึงเป็นอุปสรรคต่อองค์กรที่กำลังขยายตัว ดังนั้น องค์กรจึงต้องมีการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากร ตลอดจนการบริหารค่าตอบแทน การประเมินผลการปฏิบัติงาน การโยกย้ายและปรับเปลี่ยนตำแหน่งหน้าที่ เพื่อเพิ่มขีดสมรรถนะสูงสุดของบุคลากร อันจะนำไปสู่ผลสำเร็จขององค์กร

ทักษะ ความรู้ ความสามารถ (Skills)

ทักษะในการปฏิบัติงานของทรัพยากรบุคคลในองค์กรสามารถแยกทักษะออกเป็น 2 ด้านหลัก คือ ทักษะด้านงานอาชีพ และทักษะความถนัด/ความชำนาญเฉพาะ โดยมีรายละเอียดดังนี้

- ทักษะด้านงานอาชีพ (Occupational Skills) เป็นทักษะที่จะทำให้บุคลากรประสบความสำเร็จในงานอาชีพ ซึ่งตาม The Dictionary of Occupational Titles อธิบายว่า ทักษะด้านงาน

อาชีพสามารถแบ่งได้เป็น 3 กลุ่ม (ขึ้นอยู่กับว่าจะเน้นด้านใด) ได้แก่ (1) ข้อมูล (Data) (2) คน (People) (3) สิ่งต่าง ๆ (Things) ในการทำแบบฟอร์มการจำแนกทักษะ โดยการนำกระดาษเปล่ามา แล้วเขียนหัวเรื่องว่า “งานที่ฉันพอใจมากที่สุดเท่าที่ฉันเคยทำมา” แล้วเขียนเรียงความสั้น ๆ บรรยายเกี่ยวกับงาน โดยการเขียนรายละเอียดให้มากที่สุดเท่าที่จะทำได้เกี่ยวกับหน้าที่ (Duties) และความรับผิดชอบ (Responsibilities) งานที่พอใจเป็นอย่างไร ในการเขียนเรียงความนี้ไม่จำเป็นต้องเป็นงาน (Job) ที่ชอบทั้งหมด แต่เป็นรายละเอียดของงาน (Task) ที่พอใจที่สุดเท่าที่เคยทำ อาจจะมีตำแหน่งงานที่ไม่ได้พอใจจริง ๆ แต่อาจมีหน้าที่ (Duty) เฉพาะอย่างหนึ่งในงาน ซึ่งชอบจริง ๆ ค่อยจากนั้นจึงเขียนงานอื่น ๆ อีก 2 งาน (Two other tasks) ที่เคยทำโดยจะเป็นเรียงความ 3 เรื่อง แล้วจึงขีดเส้นใต้ทักษะ (Skills) ซึ่งได้กล่าวถึงบ่อยที่สุด ก็จะ ได้ทราบถึงทักษะที่จำเป็นในงานอาชีพของท่าน

- ทักษะ ความถนัด/ความชำนาญเฉพาะ (Aptitudes and special talents) สำหรับ
จุดมุ่งหมายการวางแผนงานอาชีพ ความถนัดของบุคคลมักได้รับการวัด โดยการทดสอบ เช่น แบบทดสอบความถนัดทั่วไป (General Aptitude Test Battery (GATB)) เครื่องมือวัดชนิดนี้เป็นการวัดความถนัดต่าง ๆ ที่หลากหลาย ซึ่งประกอบด้วย ระดับสติปัญญา ความสามารถด้านคณิตศาสตร์ ความเข้าใจด้านเครื่องจักร ความสามารถด้านศิลปะ ความสามารถด้านดนตรี ฯลฯ ซึ่งการวัดเหล่านี้จะมีความสำคัญต่อการเลือกงานอาชีพ

รูปแบบการบริหารจัดการและวัฒนธรรมองค์กร (Style)

แบบแผนพฤติกรรมในการปฏิบัติงานของผู้บริหารเป็นองค์ประกอบที่สำคัญอย่างหนึ่งของสภาพแวดล้อมภายในองค์กร และจากผลการวิจัยที่ผ่านมา พบว่า ความเป็นผู้นำขององค์กรจะมีบทบาทที่สำคัญต่อความสำเร็จหรือล้มเหลวขององค์กร ผู้นำที่ประสบความสำเร็จจะต้องวางโครงสร้างวัฒนธรรมองค์กร ด้วยการเชื่อมโยงระหว่างความเป็นเลิศและพฤติกรรมทางจรรยาบรรณให้เกิดขึ้น

ความเป็นผู้นำ คือ ความสามารถที่มีอิทธิพลเหนือบุคคลอื่นในด้านการกระทำตามที่ผู้นำต้องการให้กระทำ รูปแบบของความเป็นผู้นำสามารถจำแนกทั่ว ๆ ไปได้ 4 อย่าง คือ

- ผู้นำแบบเผด็จการ (Autocratic Leader) คือ บุคคลที่สั่งการในสิ่งที่ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาต้องกระทำและคาดหวังว่าจะต้องมีการเชื่อฟังโดยไม่มีข้อสงสัย
- ผู้นำแบบมีส่วนร่วม (Participative Leader) คือ บุคคลที่ยอมให้ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการตัดสินใจ แต่อย่างไรก็ตาม อาจจะรักษาอำนาจหน้าที่ของการตัดสินใจที่สุดเอาไว้
- ผู้นำแบบประชาธิปไตย (Democratic Leader) คือ บุคคลที่ได้พยายามจะทำในสิ่งที่ผู้

อยู่ได้บังคับบัญชาส่วนใหญ่ต้องการ ในสถานการณ์ปัจจุบัน ผู้นำแบบประชาธิปไตยมีความสำคัญมากขึ้นอยู่ตลอดเวลา เมื่อวิธีการดำเนินงานแบบทีมงานได้ขยายตัวออกไป นอกจากนั้น ผู้นำแบบดังกล่าวได้สนับสนุนคณะกรรมการและทีมงานเฉพาะกิจเฉพาะเรื่อง เพื่อที่จะอภิปรายข้อปัญหา ตั้งแต่กลยุทธ์ขององค์กร จนถึงการออกแบบงานใหม่ การคิดค้นการบริการหรือผลิตภัณฑ์ใหม่ ๆ การมีส่วนร่วมของบุคลากร อันจะส่งผลให้การทำงานมีประสิทธิภาพสูงขึ้น

- ผู้นำแบบเสรีนิยม (Laissez – Faire Leader) คือ บุคคลที่ไม่ได้มีส่วนร่วมกับการดำเนินงานของผู้ที่อยู่ได้บังคับบัญชาเลย การตัดสินใจในเรื่องต่าง ๆ ผู้นำจะปล่อยให้สมาชิกของกลุ่มตัดสินใจทุกอย่าง

แนวโน้มในปัจจุบันที่สำคัญอย่างหนึ่ง พบว่า ผู้บริหารระดับสูงจะให้อำนาจแก่บุคคลระดับล่างมากขึ้น ร้อยละ 72 ของผู้บริหารที่ถูกสำรวจยืนยันว่า พวกเขาใช้การมีส่วนร่วมมากขึ้น ให้ความสำคัญกับการสร้างความเห็นพ้องต้องกันมากขึ้น และการฟังความคิดเห็นต่อสื่อสารมากกว่าการบังคับบัญชาในรูปแบบที่ดำเนินการอยู่ในอดีต และผู้บริหารระดับสูงจะไม่สงวนอำนาจไว้ที่ตัวเองเพียงคนเดียว

ค่านิยมร่วม (Shared values)

ค่านิยมและบรรทัดฐานที่ยึดถือร่วมกัน โดยสมาชิกขององค์กรที่ได้กลายเป็นรากฐานของระบบการบริหาร และวิธีการปฏิบัติของบุคลากรและผู้บริหารภายในองค์กร หรืออาจเรียกว่า วัฒนธรรมองค์กร

รากฐานของวัฒนธรรมองค์กรก็คือ ความเชื่อ ค่านิยมที่สร้างรากฐานทางปรัชญาเพื่อทิศทางขององค์กร โดยทั่วไปแล้วความเชื่อจะสะท้อนให้เห็นถึงบุคลิกภาพและเป้าหมายของผู้ก่อตั้งหรือผู้บริหารระดับสูง ต่อมาความเชื่อเหล่านั้นจะกำหนดบรรทัดฐาน เป็นพฤติกรรมประจำวันขึ้นมาจากภายในองค์กร เมื่อค่านิยมและความเชื่อได้ถูกยอมรับทั่วทั้งองค์กร และบุคลากรกระทำตามค่านิยมเหล่านั้นแล้วองค์กรก็จะมีวัฒนธรรมที่เข้มแข็ง

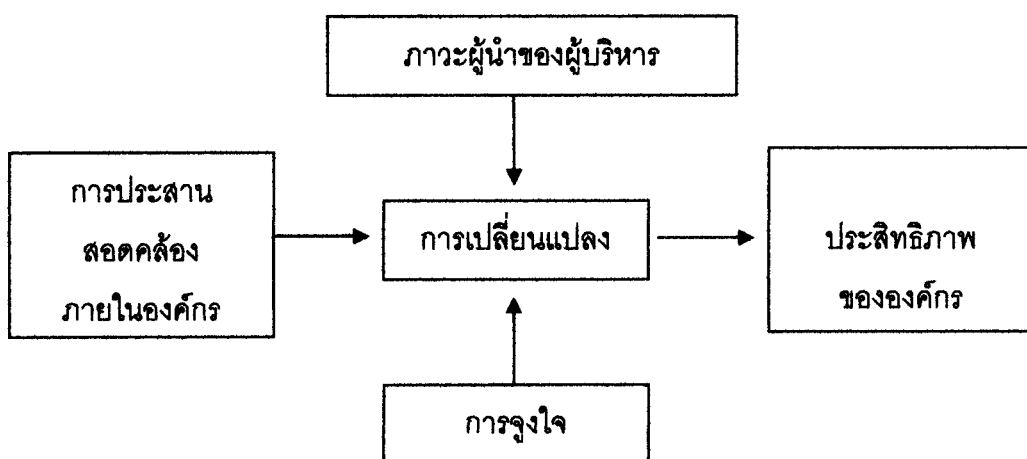
ผู้บริหารที่บรรลุความสำเร็จโดยทั่วไปจะปลูกฝังวัฒนธรรมพิเศษที่แทรกซึมไปทั่วทุกด้านขององค์กร ทั้งนี้ เนื่องจากรากฐานของค่านิยมที่องค์กรได้สร้างขึ้นมา จะได้รับอิทธิพลจากปัจจัยหลาย ๆ อย่าง เช่น ผลผลิต ลักษณะของการแข่งขัน ประเภทของลูกค้า และเทคโนโลยี องค์กรที่ประสบความสำเร็จสูงจะมุ่งค่านิยมที่โดดเด่น เช่น การบริการ คุณภาพผลผลิตและบริการ การคิดค้นสิ่งใหม่ ๆ ความรวดเร็วหรือประสิทธิภาพในการผลิตและการให้บริการ

จากผลการศึกษาของงานวิจัยที่ได้ทำการศึกษาบริษัทคิดค้นในอเมริกา นักวิจัยพบว่าบริษัทคิดค้นจะมีปัจจัยที่สำคัญ 8 อย่าง อันเป็นปัจจัยที่สำคัญของวัฒนธรรมองค์กรและเป็นส่วนประกอบที่สำคัญของพันธกิจขององค์กรที่กำหนดไว้ปัจจัยทั้ง 8 อย่าง คือ

- การดำเนินการที่มีความคล่องตัว และค่อนข้างจะไม่เป็นทางการจนเกินไป
- การให้ความใกล้ชิดกับประชาชนผู้รับบริการ และรับฟังปัญหาอย่างที่ตั้งใจ
- การให้ความเป็นอิสระแก่บุคลากร และการเป็นผู้ประกอบการเพื่อการคิดค้นใหม่
- การเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงาน บุคลากรผู้ปฏิบัติจะถูกมองว่าอยู่ใกล้ชิดที่สุดกับการปฏิบัติงาน และเหมาะสมที่สุดที่จะเสนอเทคนิค เพื่อการปรับปรุงคุณภาพ และประสิทธิภาพ

- การบริหารงานแบบมีความใกล้ชิดและผลักดันด้วยค่านิยมร่วมกัน องค์การที่ดีเด่น จะมีความชัดเจนในพันธกิจที่กำหนดและดำเนินการปลูกฝังค่านิยมอย่างจริงจัง
- มีการกระจายงานที่ยืนอยู่บนพื้นฐานของทักษะอย่างเดียวกันหรือมีความเกี่ยวข้องกัน
- มีโครงสร้างองค์การที่เรียบง่ายและมีสายงานการบังคับบัญชาสั้น
- มีการเข้มงวดและการผ่อนปรน ในขณะเดียวกับองค์การที่ดีเด่นจะคงไว้ทั้งรวมอำนาจและกระจายอำนาจ การให้ความเป็นอิสระ การเป็นผู้ประกอบการ การคิดค้นสิ่งใหม่จะถูกผลักดันให้เป็นภาระของระดับล่าง แต่จะยังคงควบคุมค่านิยมแกนกลางเพียงไม่กี่อย่างที่เข้มงวด เช่น คุณภาพ ความไว้วางใจได้ และการบริการ เป็นต้น

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



ภาพที่ 2.9 กระบวนการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ

การประสานสอดคล้องภายในองค์กร (Organization Alignment)

ก่อนที่ผู้บริหารจะนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ ผู้บริหารจำเป็นต้องวิเคราะห์ตรวจสอบปัจจัยต่าง ๆ ภายในองค์กร โดยละเอียดว่ามีการประสานสอดคล้องหรือไม่ การที่ส่วนใดส่วนหนึ่งขององค์กร ไม่ประสานสอดคล้องหรือไม่สนับสนุนการดำเนินการของส่วนอื่นๆ หรือมีความบกพร่อง ย่อมส่งผลให้การดำเนินการในส่วนอื่น ๆ สะดุด ติดขัด และไม่สามารถดำเนินงานต่างๆ ตามกลยุทธ์ที่กำหนด หากผู้บริหารพบความบกพร่องที่อาจนำไปสู่การไม่ประสานสอดคล้องกัน จะต้องเร่งปรับปรุงแก้ไขเพื่อให้สามารถดำเนินกิจการขององค์กร ได้ตามที่ประสงค์ ปัจจัยต่างๆ ที่ผู้บริหารจำเป็นต้องพิจารณาให้เกิดการประสานสอดคล้องกัน ประกอบด้วยปัจจัยต่างๆ 7 ประการ ได้แก่ กลยุทธ์ (Strategy) โครงสร้าง (Structure) ระบบต่าง ๆ ขององค์กร (Systems) การจัดคนเข้าทำงาน (Staffing) ทักษะของบุคลากร (Skills) สไตล์การทำงาน (Style) และคุณค่าร่วมกันของสมาชิกในองค์กร (Share Value)

1. กลยุทธ์ (Strategy)

ผู้บริหารจะต้องกำหนดให้ชัดเจนว่าจะนำกลยุทธ์ใดไปใช้ หากมีการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติมากกว่า 1 ข้อ ผู้บริหารต้องจัดลำดับความสำคัญว่าจะให้ความสำคัญกับกลยุทธ์ก่อน- หลัง อย่างไร การเลือกกลยุทธ์ที่เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมภายในและภายนอกองค์กร ย่อมส่งผลให้ผู้บริหารสามารถดำเนินกิจการต่างๆ ได้อย่างสะดวกราบรื่นและเพิ่มโอกาสในการประสบความสำเร็จ

2. โครงสร้าง (Structure)

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

3. ระบบต่างๆ ขององค์กร (Systems)

ระบบต่างๆ ขององค์กร หมายถึง กระบวนการและขั้นตอนต่างๆ ที่ใช้ในการทำงานเพื่อให้การดำเนินงานบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนด อาทิ ระบบการวางแผน ระบบการ

บริหารข้อมูล ระบบการบริหารการเงิน ระบบบัญชี ระบบการจัดทำงบประมาณ ระบบการจัดส่งสินค้า ฯลฯ ผู้บริหารจำเป็นต้องตรวจสอบให้ชัดเจนว่า องค์กรมีระบบที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานเพียงพอและเหมาะสมหรือไม่ พร้อมทั้งจัดให้มีหรือพัฒนาปรับปรุงระบบต่างๆ เพื่อให้สามารถดำเนินงานได้สอดคล้องกับกลยุทธ์ขององค์กร เช่น ร้านเสื้อผ้าแฟชั่นชั้นนำหลายแห่งเลือกใช้กลยุทธ์สร้างความแตกต่างในการให้บริการด้านการขายแก่ลูกค้าตั้งแต่ประวัติส่วนตัวของลูกค้า ประวัติการขาย แนวสินค้าที่ลูกค้าชอบ ฯลฯ เมื่อลูกค้ากลับมาซื้อที่ร้านอีก พนักงานขายจะสามารถเรียกดูข้อมูลต่างๆ ที่จัดเก็บไว้และให้บริการพร้อมทั้งพูดคุยเพื่อสร้างความพึงพอใจที่แตกต่างได้นอกจากนี้กรณีที่มีการส่งเสริมการขายพิเศษ ผู้บริหารย่อมสามารถส่งข้อมูลไปยังกลุ่มลูกค้าตามฐานะข้อมูลที่จัดเก็บไว้ในระบบอย่างมีประสิทธิภาพอีกด้วย

4. การจัดคนเข้าทำงาน (Staffing)

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

5. ทักษะของบุคลากร (Skills)

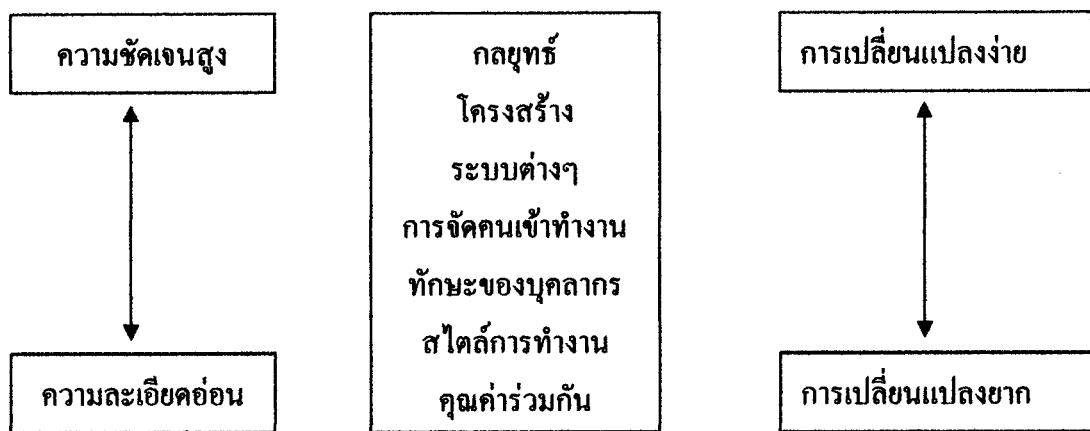
ทักษะของบุคลากร หมายถึง ความเชี่ยวชาญอันโดดเด่น ซึ่งมีอยู่ในบุคลากรขององค์กร องค์กรจำเป็นต้องทราบว่าบุคลากรของตนเองมีความเชี่ยวชาญด้านใดที่โดดเด่น มีด้านใดที่จำเป็นต้องพัฒนาปรับปรุง และมีทักษะด้านใดที่ควรกำจัดทิ้ง และการทำงานขององค์กรให้สำเร็จจำเป็นต้องมีทักษะด้านใดบ้าง

6. สไตล์การทำงาน (Style)

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

7. คุณค่าร่วมกันของสมาชิกในองค์กร (Shared Value)

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



ภาพที่ 2.10 การเปลี่ยนแปลงปัจจัยต่างๆ ในองค์กร

5. แนวคิดเกี่ยวกับการวิเคราะห์อัตราส่วนทางการเงิน

งบการเงิน คือรายงานผลการดำเนินงาน ฐานะทางการเงินหรือการเปลี่ยนแปลงฐานะทางการเงินของกิจการ ซึ่งรายงานดังกล่าว รายงานในงบดุล งบกำไรขาดทุน งบกำไรสะสม งบกระแสเงินสด งบแสดงการเปลี่ยนแปลงส่วนของผู้ถือหุ้น งบประกอบหรือ หมายเหตุประกอบงบการเงินหรือคำอธิบายอื่น ซึ่งระบุไว้ว่า เป็นส่วนหนึ่งของงบการเงินในรอบระยะเวลาหนึ่ง โดยทั่วไปจะเป็นรอบระยะเวลา 12 เดือน หรือ 1 ปี (ปัญญา หิรัญศรี และสงเสริม หอมกลิ่น , 2548 : 2-7)

การวิเคราะห์งบการเงิน จะทำการวิเคราะห์โดยการนำตัวเลขจาก รายงานต่างๆ ในงบการเงิน ที่จัดทำขึ้นมาเปรียบเทียบ ความสัมพันธ์ไว้แล้วนำเสนอผลการวิเคราะห์พร้อมทั้งข้อคิดต่างๆ ต่อฝ่ายบริหารหรือผู้ต้องการใช้ผลการวิเคราะห์นั้น เพื่อใช้เป็นแนวทางในการตัดสินใจ การวางแผน หรือการควบคุมการดำเนินงาน

จุฑาทิพย์ ภัทราวาท (2543: 203) การวิเคราะห์อัตราส่วนทางการเงิน เป็นเครื่องมือที่ใช้ในการประเมินฐานะการเงินของสหกรณ์ โดยแสดงให้เห็นในรูปของความสัมพันธ์ระหว่างรายการทางการเงินต่าง ๆ ในงบดุลและงบกำไรขาดทุน สำหรับระยะเวลาหนึ่ง การแสดงความสัมพันธ์ดังกล่าวอาจแสดงในรูปอัตราส่วนหรือร้อยละ ซึ่งผลที่ได้จากการวิเคราะห์อัตราส่วนทางการเงินจะเป็นประโยชน์ในการประเมินฐานะการเงิน ประสิทธิภาพและความสามารถในการทำกำไรของสหกรณ์

อย่างไรก็ตามการประเมินผลดังกล่าว ผู้วิเคราะห์จะต้องมีความเข้าใจถึงความเป็นมาของอัตราส่วนต่าง ๆ และการตีความอัตราส่วนทางการเงินจะต้องอาศัยความรู้ ความชำนาญ และประสบการณ์ของผู้วิเคราะห์ โดยมีการนำปัจจัยด้านอื่น ๆ มาพิจารณาประกอบด้วย เช่น สภาพเศรษฐกิจและสังคม กฎหมาย ความก้าวหน้าทางวิทยาการ การแข่งขันและอื่น ๆ นอกจากนั้นผู้ที่จะนำเอาวิธีการวิเคราะห์อัตราส่วนทางการเงินไปใช้จำเป็นต้องคำนึงถึงข้อจำกัดของการวิเคราะห์อัตราส่วนทางการเงินด้วย

กรมส่งเสริมสหกรณ์ (2540 : เอกสารโรเนียว) การวิเคราะห์งบการเงิน เป็นการประเมินความแข็งแกร่งหรือความพร้อมในการดำเนินงานโดยพิจารณาจากรายการต่างๆ ในงบการเงิน และหาความหมายของข้อมูลเพื่อนำไปประเมินผลทางการเงินที่เกิดขึ้นในอดีต ปัจจุบัน รวมทั้งยังอาจนำไปใช้คาดคะเนเหตุการณ์ทางการเงินในอนาคตเพื่อให้ทราบถึงข้อดี ข้อเสีย ข้อบกพร่องทางการเงินของสหกรณ์ การวิเคราะห์งบการเงินทำได้ 3 วิธี คือ 1) โดยการเปรียบเทียบงบการเงิน 2) โดยใช้อัตราส่วน 3) โดยใช้การวิเคราะห์แบบ CAMELS Analysis 6 Dimensions

การศึกษาแนวโน้ม (Trend Percentage Analysis)

เป็นการนำข้อมูลที่ต้องการหรือสนใจจากงบการเงินหลาย ๆ ปีต่อเนื่องกันมาวิเคราะห์ เพื่อจะดูแนวโน้มหรือทิศทางของข้อมูลนั้นว่าอย่างไร ซึ่งจะเป็นประโยชน์ในการพยากรณ์ทิศทางของเหตุการณ์ในอนาคตว่าควรเป็นไปในแนวทางใด การวิเคราะห์แนวโน้มมี 2 แบบ คือ

(1) วิเคราะห์แนวโน้มจากข้อมูลเดิม วิธีนี้เป็นการศึกษาจากข้อมูลที่ได้มาโดยตรงในรูปจำนวนเงินในช่วงเวลาต่อเนื่องกัน เช่น รายปี รายเดือน โดยมีได้นำไปเปรียบเทียบให้อยู่ในลักษณะอื่น เช่น เป็นร้อยละหรืออัตราส่วน แล้วสรุปว่ารายงานดังกล่าวมีแนวโน้มสูงขึ้นหรือลดลง

(2) วิเคราะห์อัตราร้อยละของแนวโน้ม มี 2 วิธี คือ

ก. การวิเคราะห์อัตราร้อยละของปีฐาน วิธีนี้จะใช้ปีใดปีหนึ่งเป็นปีฐานเพียงปีเดียว โดยเทียบปีฐานให้เป็น 100 แล้วนำข้อมูลของปีอื่นๆ ซึ่งเป็นรายการเดียวกันมาเทียบกับปีฐานตลอด ทุกช่วงปีที่ต้องการวิเคราะห์ จะได้แนวโน้มอีกแบบหนึ่งในรูปลักษณะของอัตราร้อยละ โดยใช้สูตรการคำนวณดังนี้

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

ข. การวิเคราะห์อัตราร้อยละของปีฐานเคลื่อนที่ (หรือเรียกอีกอย่างหนึ่ง ว่าอัตราเพิ่ม /ลด) วิธีนี้เป็นการคำนวณหาอัตราร้อยละของการเพิ่มหรือลด ของรายการหนึ่ง ๆ ในช่วงเวลาที่ผ่านไป โดยมีได้เจาะจงเอาปีใดปีหนึ่งเป็นปีฐานที่แน่นอนเหมือนวิธีแรก แต่วิธีนี้ฐาน จะเคลื่อนที่ไปเรื่อย ๆ สำหรับช่วงระยะเวลาของการเปรียบเทียบจะเทียบเป็นปีต่อปีแบบ ต่อเนื่องกัน หรือเปรียบเทียบเป็นเดือนต่อเดือนแบบต่อเนื่องกันก็ได้ ทั้งนี้อยู่กับเป้าหมายของผู้ วิเคราะห์ โดยใช้สูตรคำนวณดังนี้

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

ข้อสังเกตการวิเคราะห์ตามอัตราร้อยละของแนวโน้ม

(1) การคำนวณหาอัตราร้อยละของแนวโน้ม ไม่จำเป็นต้องคำนวณทุกรายการที่ปรากฏในงบการเงินก็ได้ แต่เราอาจจะเลือกคำนวณเฉพาะรายการที่น่าสนใจและสัมพันธ์กัน เท่านั้น เช่น การคำนวณอัตราแนวโน้มของรายได้ ก็อาจจะคำนวณอัตราของ ค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานและกำไรจากการดำเนินงานด้วย เป็นต้น เพื่อเปรียบเทียบความสัมพันธ์กัน

(2) อัตราร้อยละสูงหรือต่ำขึ้นกับตัวเลขที่ใช้เป็นฐานในการคำนวณ ถ้าตัวเลขปีฐานเป็นจำนวนน้อย อัตราร้อยละของการเปลี่ยนแปลงจะเพิ่มขึ้นมากทั้ง ๆ ที่จำนวนเงินของ รายการนั้น ๆ เปลี่ยนแปลงไปในระหว่างรอบระยะเวลาบัญชีเป็นจำนวนเล็กน้อยเท่านั้น

(3) การวิเคราะห์อัตราร้อยละของแนวโน้ม โดยเปลี่ยนตัวเลขที่ใช้เป็นฐานในการคำนวณไปเรื่อย ๆ มีผลให้อัตราร้อยละของการเปลี่ยนแปลงของรายการใดรายการหนึ่ง จะสูงหรือต่ำเพียงใดนั้นส่วนหนึ่งอยู่กับฐานในการคำนวณที่เปลี่ยนแปลงไปเรื่อย ๆ ทำให้ไม่มีความหมายเท่าใดนัก กล่าวคือผู้วิเคราะห์จะไม่สามารถทราบแนวโน้มของการดำเนินธุรกิจที่แท้จริง

การวิเคราะห์อัตราส่วนทางการเงิน (Financial Analysis)

อัตราส่วนทางการเงิน เป็นเครื่องมือที่ใช้ประโยชน์ในการประเมินฐานะการเงิน และประสิทธิภาพความสามารถในการหากำไรของธุรกิจ โดยการนำเอารายการเงินต่าง ๆ ในงบดุลและงบกำไรขาดทุนมาเทียบให้อยู่ในรูปอัตราส่วน ทำให้ได้ความหมายที่ลึกซึ้งขึ้นกว่าข้อมูลดิบที่ปรากฏในงบการเงินโดยตรง

ขั้นตอนการวิเคราะห์อัตราส่วน

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

กรมตรวจบัญชีสหกรณ์ ได้จัดทำคู่มือการใช้งานอัตราส่วนมาตรฐานทางการเงินของสหกรณ์และกลุ่มเกษตรกร เพื่อใช้ในการกำหนดตัวชี้วัดเป็นมาตรฐานให้ผู้สอบบัญชีและผู้สนใจทั่วไปวิเคราะห์งบการเงินของสหกรณ์และกลุ่มเกษตรกรให้มีมาตรฐานเดียวกันและได้กำหนดเกณฑ์อัตราส่วนมาตรฐานทางการเงินของสหกรณ์และกลุ่มเกษตรกร เป็นตัวชี้วัดที่เป็นมาตรฐานให้ผู้สอบบัญชีสหกรณ์ และกลุ่มเกษตรกรสามารถนำไปใช้ประโยชน์ในการเปรียบเทียบ และสามารถกำหนดตัวชี้วัดประสิทธิภาพในการบริหารจัดการทางการเงิน เช่นเดียวกับที่หน่วยธุรกิจ และอุตสาหกรรมต่าง ๆ ได้สร้างเกณฑ์มาตรฐานอัตราส่วนของแต่ละอุตสาหกรรมไว้ใช้ในการเปรียบเทียบอัตราส่วนมาตรฐานดังกล่าว จำแนกประเภท และขนาดของสหกรณ์

ในการวิเคราะห์อัตราส่วนทางการเงิน แบ่งออกได้เป็น 4 ประเภท (กรมตรวจบัญชีสหกรณ์ , 2545) และได้อธิบายความหมายของอัตราส่วนทางการเงิน ดังนี้

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

1. อัตราส่วนวิเคราะห์ความคล่องตัวหรือวัดสภาพคล่อง (Liquidity Ratios)

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

อัตราส่วนนี้เป็นอัตราส่วนที่นิยมใช้กันมากที่สุด และใช้เป็นเครื่องชี้ฐานะทางการเงินระยะสั้นของธุรกิจนั้น ถึงแม้อัตราส่วนนี้จะเป็นเครื่องวัดอย่างหยาบ ๆ ก็ตามแต่ก็ยังช่วยตอบถามในเรื่องความสามารถในการชำระหนี้ระยะสั้นหรือสภาพคล่องของกิจการ ณ เวลานั้นได้ระดับหนึ่ง และยังช่วยชี้ถึงระดับความปลอดภัยของเจ้าหนี้ อัตราส่วนทุนหมุนเวียนที่ต่ำแสดงว่ากิจการอาจไม่ชำระหนี้สินระยะสั้นได้เมื่อครบกำหนด แต่ถ้าอัตราส่วนทุนหมุนเวียนสูงย่อมแสดงถึงความสามารถในการชำระหนี้ระยะสั้นได้สูง

ตามปกติถือว่าอัตราส่วนนี้ยิ่งสูงความคล่องตัวยิ่งมาก ถ้ามองในแง่เจ้าหนี้ เหตุการณ์ลักษณะนี้ เป็นเรื่องน่าพอใจ แต่ถ้ามองในฐานะผู้บริหารที่มีความรอบคอบ แล้ว เหตุการณ์ดังกล่าวอาจเป็นปัญหาแก่กิจการได้ ทั้งนี้ อาจเป็นไปได้ว่ากิจการมีสินทรัพย์หมุนเวียนเกินความจำเป็น เช่นมีสินค้าคงเหลือมากเกินไป ถือเงินสดมากโดยไม่มีควมจำเป็น เป็นต้น

ดังนั้น อัตราส่วนทุนหมุนเวียนที่สูง จึงมิได้หมายความว่ากิจการจะชำระหนี้ได้คล่องและมีประสิทธิภาพเสมอไป ทั้งนี้ ส่วนหนึ่งอาจเป็นข้อเสียแก่กิจการ เนื่องจากไม่ได้ใช้สินทรัพย์ส่วนนี้ในการก่อให้เกิดกำไรแก่กิจการเท่าที่ควร ทั้งนี้ อาจเป็นผลเนื่องมาจากมีการขายสินค้าน้อยลงหรือเก็บเงินจากลูกหนี้ได้ช้า ทำให้ยอดลูกหนี้สะสมเพิ่มมากขึ้นเรื่อย ๆ และเสียโอกาสในการที่จะนำเงินจำนวนนั้นไปลงทุนเพื่อหารายได้ หรือนำไปใช้ชำระหนี้สินระยะยาวเพื่อลดดอกเบี้ยจ่าย หรือนำไปจ่ายเป็นเงินปันผลซึ่งจะทำให้ผู้ถือหุ้นได้รับประโยชน์ หรือนำไปลงทุนอย่างอื่น เพื่อให้เกิดประโยชน์แก่กิจการยิ่งขึ้น

ในกรณี อัตราส่วนทุนหมุนเวียนต่ำก็ไม่ได้หมายความว่ากิจการจะไม่สามารถชำระหนี้ได้เสมอไป ตัวอย่างเช่น กิจการสาธารณูปโภคจะลงทุนในสินทรัพย์ประเภทถาวรมาก เงินเข้าจากรายได้ค่อนข้างสม่ำเสมอ สินทรัพย์หมุนเวียนจึงมีไม่มากแต่ไม่เป็นอุปสรรคแก่การชำระหนี้ ระยะสั้นแต่อย่างใดเนื่องจากการบริการที่ให้ส่วนใหญ่แล้วจะได้รับชำระค่าบริการจากผู้บริโภคเดือนต่อเดือน หรือกิจการที่ขายเป็นเงินสดก็มักจะถือสินค้าไว้เป็นจำนวนน้อย เพราะสินค้าส่วนใหญ่เป็นสินค้าที่หมุนได้เร็วจึงไม่ต้องการเงินลงทุนหมุนเวียนมากนัก แต่ถ้าเป็นกิจการที่มีขนาดเดียวกัน แต่ขายสินค้าเป็นเงินเชื่อก็มักจะถือสินค้าไว้เป็นจำนวนมาก และมักจะเป็นสินค้าที่หมุนได้ช้า ในกรณีนี้กิจการย่อมต้องการลงทุนหมุนเวียนในจำนวนที่มากกว่า

การพิจารณาอัตราส่วนนี้ จึงไม่สามารถพิจารณาได้เพียงลำพัง ควรพิจารณาการเคลื่อนไหวของเงินทุนหมุนเวียนในอดีตควบคู่ไปด้วย ซึ่งการวิเคราะห์ในลักษณะนี้ จะเป็นเครื่องชี้บอกถึงสภาพคล่องทางการเงินที่เกิดขึ้นในช่วงเวลาที่ผ่านมาได้

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

โดยที่สินทรัพย์หมุนเวียนเร็ว = เงินสดและเงินฝากธนาคาร + เงินฝากสหกรณ์อื่น +
เงินส่งชำระหนี้ระหว่างทาง + เงินลงทุนระยะสั้น +
ลูกหนี้ระยะสั้นสุทธิ + ดอกเบี้ยเงินให้กู้ค้างรับสุทธิ

อัตราส่วนนี้เป็นอัตราส่วนที่คล้ายกับอัตราส่วนทุนหมุนเวียน คือใช้สินทรัพย์หมุนเวียนเปรียบเทียบกับหนี้สินหมุนเวียน แต่อัตรานี้จะให้ข้อมูลเกี่ยวกับสภาพคล่องทางการเงิน ได้ดีกว่าอัตราส่วนทุนหมุนเวียน เนื่องจากจะใช้เฉพาะสินทรัพย์หมุนเวียนที่สามารถเปลี่ยนเป็นเงินสดได้ง่ายและเร็ว เช่น เงินสดและเงินฝากธนาคาร เป็นต้น ในการเปรียบเทียบอัตราส่วนนี้จะตัดสินทรัพย์หมุนเวียนบางรายการ ซึ่งเป็นปัญหาในการเปลี่ยนเป็นเงินสดออก เช่น สินค้าคงเหลือ ค่าใช้จ่ายล่วงหน้า หรือสินทรัพย์หมุนเวียนซึ่งต้องใช้เวลาในการที่จะเปลี่ยนเป็นเงินสด จะพิจารณาเพียงสินทรัพย์ที่สามารถเปลี่ยนเป็นเงินสดได้เร็วเท่านั้น

2. อัตราส่วนวิเคราะห์ความสามารถในการใช้สินทรัพย์ (Activity Ratios)

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

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

2

สินค้าคงเหลือมักเป็นรายการที่มีมูลค่าสูง และความเสี่ยงสูงกว่าสินทรัพย์หมุนเวียนประเภทอื่น โดยเฉพาะในเรื่องของราคา การเสื่อมคุณภาพ และความล้าสมัย อัตราหมุนของสินค้าเลยเป็นเครื่องบ่งชี้ความเพียงพอของสินค้าและการจัดการสินค้าคงเหลือว่ามีประสิทธิภาพเพียงใด คลอดจนบ่งชี้ความสามารถของกิจการในการเปลี่ยนสินค้าเป็นเงินสด โดยวัดจำนวนครั้งของสินค้าที่สินค้าได้ถูกขายออกไปและซื้อมาทดแทนในระหว่างปี พ.ศ. ถ้าจำนวนครั้งมากก็จะเป็นผลดีต่อกิจการก็จะได้กำไรเพิ่มขึ้นทุกครั้ง อย่างไรก็ตาม ตัวเลขที่สูงเกินไปอาจแสดงถึงการสูญเสียโอกาสในการสร้างยอดขายเนื่องจากการบริหารสินค้าคงเหลือที่ไม่มีประสิทธิภาพ ในทางตรงกันข้ามถ้าจำนวนครั้งต่ำแสดงว่ามีเงินลงทุนไปจมอยู่ในสินค้าจำนวนหนึ่งมากเกินไป ซึ่งกิจการควรจะนำไปใช้ให้เกิดประโยชน์ให้มากกว่านี้

อย่างไรก็ตาม การที่จะบอกว่าอัตราหมุนของสินค้าคงเหลือสูงหรือต่ำจำเป็นจะต้องพิจารณาประเภทของกิจการประกอบ เช่น ร้าน Supermarket มักจะมีอัตราหมุนของสินค้าสูง แต่ร้านขายเพชรพลอยหรือเครื่องประดับราคาแพง มักจะมีอัตราหมุนของสินค้าต่ำ นอกจากนี้ การ

ที่อัตราหมุนของสินค้าสูง(ซึ่งแสดงว่ากิจการมีสินค้าคงเหลือจำนวนน้อย) อาจเป็นผลมาจากการขายลดราคา (On Sale) หรือเกิดการเสื่อมคุณภาพ ชำรุด ล้าสมัย ระหว่างการเก็บรักษา หรือเก็บสินค้าไว้น้อยเกินไป ซึ่งอาจเกิดผลเสียเนื่องจากเสียโอกาสที่จะทำกำไร เนื่องกิจการอาจกำลังประสบปัญหาสินค้าขาดมือ จึงทำให้สูญเสียโอกาสที่จะขายสินค้าได้เพิ่มสูงมากขึ้น

ในกรณีที่ค่าที่คำนวณได้ต่ำ กิจการก็ควรจะหาสาเหตุว่าต่ำเพราะเหตุใด อาจเป็นเพราะสินค้าขายไม่ได้ ซึ่งก็ควรรีบหาทางแก้ไขหรือหากมีสาเหตุอื่นที่มีเหตุผลสมควร เช่น อาจเก็บสินค้าคงเหลือไว้มากเพราะมีสัญญาขายสินค้าล่วงหน้าไว้แล้ว หรือเก็บกักตุนไว้เพื่อเตรียมรับสถานการณ์บางอย่างที่คาดว่าจะเกิดขึ้น เช่น ราคาสินค้าจะสูงขึ้นเนื่องจากการประกาศขึ้นภาษีมูลค่าเพิ่ม เป็นต้น ในกรณีเช่นนี้การเก็บรักษาสินค้าไว้เป็นจำนวนมากก็ถือว่าไม่ใช่เรื่องเสียหายแต่อย่างใด ดังนั้นการวิเคราะห์อัตราส่วนทางการเงิน นอกจากจะมุ่งดูที่สภาพคล่องแล้ว ควรที่จะดูในแง่คุณภาพอีกด้วย โดยพิจารณาอัตราผลตอบแทนจากรายได้ (อัตรากำไรสุทธิ) ประกอบกันไป

(2) อายุเฉลี่ยของสินค้า (Average days per turnover)

อายุเฉลี่ยของสินค้าเป็นสิ่งที่บ่งบอกว่ากิจการจะต้องใช้เวลากี่วันจึงจะสามารถขายสินค้าคงเหลือนั้นได้ ถ้าจำนวนวันน้อยก็จะเป็นผลดีต่อกิจการ แสดงว่ามีความสามารถในการเปลี่ยนสินค้าเป็นเงินสดได้เร็ว ในทางตรงข้ามถ้าจำนวนวันมาก แสดงว่ามีเงินทุนจมให้สินค้าจำนวนนั้นมากเกินไป

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

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

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

2

อัตราส่วนนี้เป็นการวัดประสิทธิภาพการลงทุนในสินทรัพย์ว่ากิจการได้ใช้ประโยชน์จากสินทรัพย์เหล่านั้นให้เกิดประโยชน์สามารถสร้างยอดขาย/บริการได้เต็มที่หรือไม่ บ่งบอกความสามารถของกิจการในการใช้สินทรัพย์ทั้งหมดที่อยู่ก่อนให้เกิดรายได้จากการขาย/บริการ มากน้อยหรือมีประสิทธิภาพเต็มที่หรือไม่ เพียงใด หรือเป็นการวัดว่าการลงทุนในสินทรัพย์สอดคล้องกับยอดขายหรือไม่ ถ้าอัตราส่วนนี้มีค่าสูงแสดงว่ากิจการมีความสามารถในการใช้สินทรัพย์ที่มีอยู่เพื่อก่อให้เกิดรายได้จากการขาย/บริการสูง และมีการบริหารงานอย่างมีประสิทธิภาพ หากอัตราส่วนนี้มีค่าน้อยแสดงว่ากิจการอาจมีการลงทุนในสินทรัพย์มากเกินไป

หรือกิจการอาจใช้ประโยชน์จากสินทรัพย์ต่าง ได้ไม่เต็มประสิทธิภาพควรพิจารณาตัดทอนสินทรัพย์ที่ไม่จำเป็นต้องใช้ลง หรือหาแนวทางใช้ประโยชน์จากทรัพย์สินให้มากขึ้น

ในการวิเคราะห์อัตราหมุนของสินทรัพย์ ผู้วิเคราะห์ควรพิจารณาอัตราส่วนอื่นๆ ประกอบด้วย เช่น อัตราผลตอบแทนต่อสินทรัพย์ เพราะการใช้ราคาตามบัญชีของสินทรัพย์ตามที่ปรากฏในงบดุลเป็นเกณฑ์ในการคำนวณอัตราหมุนเวียนของสินทรัพย์นั้น รายการตามบัญชีที่เกิดจากวิธีการบัญชีที่แตกต่างกันจะทำให้มีอัตราหมุนของสินทรัพย์มีค่าต่างกันด้วย นอกจากนี้ควรพิจารณาถึงสินทรัพย์ ที่ซื้อมาตอนช่วงสิ้นงวดบัญชี ซึ่งผู้วิเคราะห์จำเป็นต้องใช้ดุลยพินิจในการพิจารณา

(4) อัตราร้อยละของรายได้ต่อสินทรัพย์ทั้งสิ้น (Total revenue to total assets ratio)

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

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

2

อัตราส่วนนี้จะวัดความสามารถในการใช้สินทรัพย์เพื่อก่อให้เกิดรายได้ทั้งสิ้นมากน้อยหรือเต็มประสิทธิภาพหรือไม่ ถ้าอัตราส่วนนี้มีค่าสูง แสดงว่ามีความสามารถในการใช้สินทรัพย์ที่มีอยู่เพื่อก่อให้เกิดรายได้ทั้งสิ้นได้สูง และมีการบริหารงานอย่างมีประสิทธิภาพ หากอัตราส่วนมีค่าน้อย แสดงว่ากิจการใช้ประโยชน์จากสินทรัพย์ต่างๆ เพื่อก่อให้เกิดรายได้ไม่เต็มประสิทธิภาพเท่าที่ควร ควรพิจารณาหาแนวทางใช้ประโยชน์จากสินทรัพย์ให้เต็มประสิทธิภาพ

3. อัตราส่วนวิเคราะห์ความสามารถในการก่อหนี้ (Leverage Ratios)

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

ทุน

อัตราส่วนนี้เป็นการวัดความสัมพันธ์ของเงินทุนของกิจการที่จัดหามาในรูปแบบของหนี้ เป็นที่ยอมรับ โดยทั่วไปว่าการก่อหนี้ของกิจการมีขีดจำกัดและปัจจัยที่เป็นข้อจำกัดมีหลายปัจจัยด้วยกันเช่น ความคล่องตัวของสินทรัพย์ที่จะเปลี่ยนเป็นเงินสดและประเภทธุรกิจ เป็นต้น อัตราส่วนนี้ใช้พิจารณาว่าเจ้าหนี้มีเกราะคุ้มกันความปลอดภัยสำหรับผลขาดทุนที่อาจเกิดขึ้นในอนาคตจากส่วนของผู้ถือหุ้นได้เป็นจำนวนมากน้อยเพียงใด และหากกิจการมีอัตราส่วนหนี้สินต่อทุนมีค่าสูงเงินทุนจากเจ้าของมีเพียงเล็กน้อยและมาจากหนี้สินเป็นส่วนใหญ่ก็จะตกเป็นของเจ้าหนี้ในขณะเดียวกันในส่วนของกิจการเองก็ต้องแบกรับภาระในรูปดอกเบี้ยไว้สูง ในทางตรงกันข้ามการที่

กิจการมีอัตราส่วนหนี้สินต่อทุนต่ำ แสดงได้ว่าเจ้าหนี้มีเกราะคุ้มกันในการได้รับชำระหนี้จากกิจการ แต่มีอัตราส่วนหนี้สินต่อทุนที่ต่ำเกินไปก็ไม่เป็นผลดีเช่นกัน เพราะนอกจากจะแสดงถึงเครดิตของกิจการไม่ดีแล้วยังทำให้ การขยายตัวเป็น ไปอย่างเชื่องช้าอีกด้วย

$$\text{อัตราส่วนลูกหนี้ต่อส่วนของทุน} = \frac{\text{ลูกหนี้เงินให้กู้สุทธิ}}{\text{ทุนเรือนหุ้น+ทุนสำรอง}}$$

(Net debtor loan to share capital and reserve fund ratio)

อัตราส่วนนี้ไม่ใช่เป็นอัตราส่วนที่ใช้วัดความสามารถในการก่อหนี้โดยตรงแต่เป็นอัตราส่วนที่ใช้ประกอบในการพิจารณาในการก่อหนี้ของกิจการ

อัตราส่วนนี้ใช้วัดความพอเพียงของเงินทุนเฉพาะที่เป็นทุนสำรองและทุนเรือนหุ้น (ค่าหุ้นของสมาชิก) ว่ามีความพอเพียงสำหรับลูกหนี้ได้มากน้อยเพียงใด ถ้าอัตราส่วนนี้สูง แสดงว่าทุนดังกล่าวไม่เพียงพอต่อการลงทุนสำหรับลูกหนี้ ในทางตรงข้ามหากอัตราส่วนนี้ต่ำ แสดงว่าทุนดังกล่าวมีความเพียงพอสำหรับลูกหนี้และยังมีทุนเหลืออยู่

อัตราส่วนนี้ใช้พิจารณาประกอบกับอัตราส่วนหนี้สินต่อทุน (Debt to equity ratio) เช่น ในกรณีที่กิจการมีความสามารถในการก่อหนี้และในขณะเดียวกันทุนของกิจการไม่เพียงพอในการทำการกิจการ จึงใช้เป็นข้อมูลเพื่อประกอบการพิจารณาในการก่อหนี้ได้ดียิ่งขึ้น

4. อัตราส่วนที่ใช้วัดความสามารถในการทำกำไร (Profitability Ratios)

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

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

2. อัตราส่วนนี้แสดงให้เห็นผลตอบแทนที่ได้จากการลงทุนทั้งสิ้นหรือการใช้สินทรัพย์ว่าได้ผลตอบแทนเพียงพอหรือไม่ และเป็นอัตราส่วนที่ฝ่ายบริหารใช้ควบคุมการดำเนินการ เพราะเป็นอัตราส่วนที่ใช้วัดความสามารถของฝ่ายบริหารในการใช้สินทรัพย์ของกิจการในอันที่ก่อให้เกิดกำไรกลับคืนมาสู่กิจการ

ข้อสังเกต

(1) การใช้ยอดสินทรัพย์ทั้งสิ้นโดยเฉลี่ย เพราะถือว่ากำไรเกิดจากการใช้ทรัพย์สินที่กิจการมีอยู่ตลอดระยะเวลาบัญชี

(2) การวิเคราะห์อัตราส่วนผลตอบแทนต่อสินทรัพย์รวมควรพิจารณาควบคู่ไป กับอัตราการหมุนของสินทรัพย์ ถ้ามีความขัดแย้งกัน กล่าวคือ อัตราหมุนของสินทรัพย์ มีค่าสูงซึ่ง

หมายความว่ากิจการใช้สินทรัพย์ให้เกิดรายได้มากในขณะที่อัตราผลตอบแทนต่อสินทรัพย์รวมมีค่าต่ำ กิจการควรรหาสาเหตุด้วยเนื่องจากเหตุใด เพื่อจะได้หาทางแก้ไขได้ตรงจุด

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

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

ส่วนของเจ้าของ หมายถึง ส่วนทุน กำไรสะสม และเงินสำรองต่างๆ ซึ่งไม่รวมหนี้สินระยะสั้นหรือหนี้สินระยะยาวแต่ประการใด

อัตราส่วนนี้เป็นอัตราส่วนระหว่างกำไรที่เกิดขึ้นทั้งหมดของกิจการ เปรียบเทียบกับส่วนของเจ้าของ เป็นการวัดความสามารถในการหาผลตอบแทนของกิจการจากเงินลงทุน เฉพาะส่วนของเจ้าของ ว่ามีมากน้อยเพียงใด หรือวัดประสิทธิภาพในการทำกำไรเมื่อเปรียบเทียบกับส่วนทุน ดังนั้น จึงเป็นอัตราส่วนที่สำคัญใช้พิจารณาเกี่ยวกับการจัดหาเงินทุนในการก่อหนี้ (Leverage Ratio) เช่น หากอัตราส่วนมีค่าน้อยแสดงว่าผู้ถือหุ้นได้รับผลตอบแทนต่ำ ซึ่งอาจเกิดจากการวัดสัดส่วนการลงทุนที่ไม่เหมาะสม เป็นการใช้ส่วนของทุนมากกว่าส่วนของหนี้ ซึ่งมีต้นทุนสูงกว่า ในขณะที่อัตราส่วนมีค่ามาก แสดงว่าผู้ถือหุ้นได้รับผลตอบแทนสูง แสดงว่าประสิทธิภาพในการทำกำไรให้กับส่วนของเจ้าของ

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

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

อัตราส่วนนี้เป็นการวัดความสามารถในการทำกำไรแบบหนึ่ง โดยพิจารณาจากส่วนต่างของยอดขาย/บริการกับต้นทุนขาย/บริการ เพื่อให้ทราบถึงประสิทธิภาพในการหากำไรขั้นต้นของกิจการก่อนที่จะหักค่าใช้จ่ายในการดำเนินการใด ๆ โดยเปรียบเทียบกับยอดขาย/บริการ ซึ่งจะสะท้อนให้เห็นถึงประสิทธิภาพในการควบคุมต้นทุนขาย/บริการ ทำให้กิจการทราบด้วยว่า ต้นทุน/บริการนั้นต่ำหรือสูงเกินไปหรือไม่ หากกำไรขั้นต้นของขาย/บริการสูง แสดงว่ากิจการมี ประสิทธิภาพในการควบคุมต้นทุนขาย/บริการ ส่งผลให้มีกำไรขั้นต้นสูง ในทำนองเดียวกันหา กำไรขั้นต้นของขาย/บริการต่ำ แสดงว่าต้นทุนขาย/บริการสูง กล่าวคือ เป็นอัตราส่วนที่แสดงให้เห็นถึงความสามารถในการทำกำไรขั้นต้นของกิจการ โดยที่ยังไม่คำนึงถึงค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานอื่นๆ

4. อัตราค่าใช้จ่ายในการขายและบริหาร (Selling expenses to sales ratio)

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

อัตราส่วนนี้แสดงถึงค่าใช้จ่ายในการขายและบริการ เมื่อเปรียบเทียบกับยอดขาย/บริการว่าเป็นสัดส่วนเท่าไร เมื่อเทียบกับรายได้จากการขาย/บริการ ถ้าอัตราส่วนนี้ต่ำแสดงว่าค่าใช้จ่ายในการขายและบริหารน้อย เมื่อเทียบกับยอดขาย/บริการหนึ่งหน่วย หากอัตราส่วนนี้มีค่าสูง หมายถึง กิจกรรมมีค่าใช้จ่ายในการขายและบริการมากเกินไป หรืออาจเป็นราคาที่ดินค้าต่ำเกินไปหรือไม่ แนวทางหนึ่งในการเพิ่มค่าอัตราส่วนนี้ คือ การสร้างยอดขาย/บริการ โดยการสร้างยอดขายสินค้าหรือปริมาณสินค้า/บริการ ซึ่งทำได้ยากกว่าการบริหารหรือควบคุมค่าใช้จ่ายให้มีประสิทธิภาพ เนื่องจากค่าใช้จ่ายในการขายและบริการถือเป็นค่าใช้จ่ายหลักตัวหนึ่งที่สามารถควบคุมได้

5. อัตรากำไรสุทธิ (Net profit margin to sales ratio)

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

อัตราส่วนนี้แสดงให้เห็นทราบว่ารายได้จากการดำเนินงานทุก ๆ 100 บาท จะมีกำไรสุทธิที่เกิดขึ้นเท่าใด ถ้าอัตราส่วนที่คำนวณได้มีค่าสูง แสดงว่ากิจกรรมมีความสามารถในการหากำไรจากการดำเนินงานสูง (ภายหลังจากที่คิดต้นทุนและค่าใช้จ่ายทั้งหมด) แต่อัตราส่วนนี้ก็ยังมีข้อจำกัด คือ รายการค่าใช้จ่ายบางรายการที่นำไปหักจากรายได้เพื่อคำนวณกำไรสุทธินั้น อาจเป็นค่าใช้จ่ายที่มีได้เกิดขึ้นทุกปี เช่น หนี้สงสัยจะสูญ เป็นต้น ดังนั้นถ้าอัตรากำไรสุทธิมีค่าต่ำกิจกรรมควรวิเคราะห์สาเหตุเปรียบเทียบกับปีก่อนๆ ด้วยว่ามีรายการใดปกติ นอกจากนี้ก็ควรเปรียบเทียบกับกิจกรรมของคู่แข่งที่มีขนาด ประเภท และปริมาณธุรกิจเหมือน ๆ กัน เพื่อจะได้ทราบว่ากิจกรรมบริหารงานได้มีประสิทธิภาพเช่นไร

การวิเคราะห์งบการเงิน แบบ CAMELS Analysis 6 Dimensions

CAMELS ได้รับการออกแบบให้เป็นเครื่องมือวัดประสิทธิภาพการดำเนินงาน และต่อมาได้พัฒนาเป็นเครื่องมือทางการเงินเพื่อสร้างสัญญาณเตือนภัยล่วงหน้า (Early Warning System) อักษรแต่ละตัวของคำ CAMELS จะทำหน้าที่เฝ้าดูแต่ละเรื่องแตกต่างกัน แต่ทุกตัวมีความสัมพันธ์กัน และมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการดำเนินงานของสหกรณ์และกลุ่มเกษตรกร องค์ประกอบที่สำคัญในมุมมอง 6 มิติ ของ CAMELS มีดังนี้

มิติที่ 1: C-Capital strength: ความเพียงพอของเงินต่อความเสี่ยง

ความเพียงพอของเงินทุนต่อความเสี่ยงหรือความเข้มแข็งของเงินทุน เป็นการวิเคราะห์แหล่งเงินทุนที่สามารถรองรับหรือป้องกันผลกระทบจากความเสียหายทางด้านธุรกิจ และการเงินที่เกิดขึ้นกับสหกรณ์ เงินทุนดำเนินงานของสหกรณ์ประกอบด้วย ทุนเรือนหุ้น ทุนสำรอง ทุนสะสม ตามระเบียบข้อบังคับ กำไรสุทธิ และการจัดหาเงินทุนในรูปแบบของการก่อหนี้ผูกพัน

ความเพียงพอและความเข้มแข็งของเงินทุน เน้นแหล่งเงินทุนภายในสหกรณ์เป็นหลักการมีทุนของสหกรณ์เพียงพอกับความเสี่ยงต่าง ๆ และทุนของสหกรณ์ควรมีลักษณะที่ไม่สามารถถอนได้หรือไม่ผูกพันที่จ่ายผลตอบแทน หากเงินทุนภายนอก (เงินกู้ยืม) มากกว่าทุนของสหกรณ์ แสดงว่า ทุนของสหกรณ์ไม่เพียงพอและมีภาระผูกพันทางการเงิน ผู้บริหารสหกรณ์ต้องเพิ่มความระมัดระวังในการใช้ทุนเพื่อสร้างรายได้รองรับ

ความเสี่ยงของเงินทุน การก่อหนี้ในอัตราที่ไม่สามารถชำระหนี้ได้ด้วยทุนของสหกรณ์มีความเสี่ยงจากสัดส่วนหนี้สินทั้งสิ้นต่อทุนของสหกรณ์ ถ้าผลนี้น้อยกว่าทุนของสหกรณ์ย่อมสามารถรองรับหนี้ได้ด้วยตัวเอง และสร้างความมั่นใจให้กับเจ้าหนี้ หากผลนี้มากกว่าทุนของสหกรณ์มีความเสี่ยงต้องระดมทุนและบริหารสินทรัพย์เพื่อสร้างรายได้รองรับความเสี่ยง

การให้ผลตอบแทน ผลตอบแทนมากหรือน้อยวัดจากกำไรต่อส่วนของทุนสหกรณ์ หากมีอัตราสูงแสดงว่าทุนไปสร้างรายได้ดีหรือลงทุนในสินทรัพย์คุณภาพดี เพื่อสร้างรายได้

มิติที่ 2: A-Asset quality: คุณภาพของสินทรัพย์

คุณภาพของสินทรัพย์ เป็นการวิเคราะห์ว่าสินทรัพย์ที่ลงทุนได้ก่อให้เกิดรายได้แก่สหกรณ์อย่างไร และได้ถูกใช้ไปอย่างมีประสิทธิภาพหรือไม่ สินทรัพย์ที่จะวัดประสิทธิภาพ เช่น ลูกหนี้สินค้าคงคลัง และสินทรัพย์ รวมการลงทุนในสินทรัพย์เสี่ยงหรือไม่ก่อให้เกิดรายได้หรือจมอยู่ในสินทรัพย์ที่เกินความต้องการ เช่น สินค้า เงินฝากธนาคาร อาจส่งผลถึงสภาพคล่องทางการเงินของสหกรณ์ คุณภาพสินทรัพย์ มุ่งเน้นไปที่สินทรัพย์ไม่ก่อให้เกิดรายได้ ความเพียงพอของสำรองสินทรัพย์ต่อการค้ำคุณภาพของสินทรัพย์ เพื่อป้องกันผลกระทบต่อฐานะการเงินของสหกรณ์ เช่น กรณีของการมีหนี้ค้างชำระและสินเชื่อไม่ก่อให้เกิดรายได้ (NPL) มีการสำรองหนี้หรือไม่สูงเกินไปหรือต่ำเกินไป

สินทรัพย์นำไปสร้างรายได้และการให้ผลตอบแทน คุณภาพสินทรัพย์ที่ดีสามารถแปลงเป็นรายได้ สินทรัพย์หมุนเวียน ให้ผลตอบแทนเท่าไรวัดจากอัตรากำไรหรือรายได้ต่อสินทรัพย์ หากอัตราสูงแสดงว่าคุณภาพสินทรัพย์ดีมีรายได้เข้ามาหากอัตราต่ำแสดงว่า สินทรัพย์

คือคุณภาพไม่ก่อให้เกิดรายได้ สหกรณ์ต้องบริหารสินทรัพย์ดังกล่าวให้เกิด ประสิทธิภาพมีสภาพคล่อง

มติที่ 3: M-Management ability: ชัดความสามารถในการบริหาร

ชัดเจนความสามารถในการบริหารงาน เป็นการวิเคราะห์ถึงความสามารถของฝ่ายบริหารในการวางแผนกลยุทธ์และจัดโครงสร้างองค์กร ในการนำองค์กรให้บรรลุวัตถุประสงค์ของกิจการ อย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผลท่ามกลางสภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจและสังคมที่กิจการเผชิญอยู่

การบริหารจัดการและโครงสร้างธุรกิจ ทุกธุรกิจต้องมีความสมดุลกัน ประเภทสหกรณ์ กับโครงสร้างธุรกิจมีความเหมาะสมและสอดคล้องกันตามพระราชบัญญัติสหกรณ์ เช่น สหกรณ์ประเภทการเกษตร เน้นไปที่ธุรกิจซื้อกับธุรกิจขาย ทั้งนี้ การดำเนินธุรกิจของ สหกรณ์ต้องเป็นไปตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

ชัดเจนความสามารถบริหารงานและการควบคุมภายใน พิจารณาการปฏิบัติตามกฎระเบียบ ข้อบังคับ และมีระบบการควบคุมภายในที่ดี ซึ่งมีผลต่อสภาพคล่อง และการทำกำไรของ สหกรณ์ บทบาทการบริหารในอนาคตต่อภาวะการแข่งขันเพื่อการวางแผนในอนาคต

มติที่ 4: E-Earning sufficiency: การทำกำไร

การทำกำไร เป็นการวิเคราะห์ถึงความสามารถในการแข่งขันของสหกรณ์ในธุรกิจที่ สหกรณ์ดำเนินอยู่ ซึ่งจะประกอบไปด้วยการรักษาอัตราค่าใช้จ่ายดำเนินงานต่อกำไรก่อนหักค่าใช้จ่ายดำเนินงานให้ต่ำ และเพิ่มอัตรากำไรขั้นต้นในแต่ละธุรกิจให้มากที่สุดรวมทั้ง วิเคราะห์ถึงคุณภาพและแนวโน้มของกำไรในอนาคตของสหกรณ์

ความสัมพันธ์ระหว่างรายได้กับค่าใช้จ่าย กำไร และคุณภาพของกำไร ขึ้นอยู่กับ การบริหารควบคุมรายจ่ายอย่างมีประสิทธิภาพ เปรียบเทียบรายได้กับค่าใช้จ่ายที่ละรายการว่ามีกำไรขั้นต้นหรือไม่ หากบริหารค่าใช้จ่ายดีมีประสิทธิภาพกำไรสูง ตรงกันข้ามบริหาร ค่าใช้จ่ายไม่ดีไม่เหมาะสมกับรายได้ กำไรต่ำ รวมถึงอัตรากำไรขั้นต้นต่อกำไรก่อนหักค่าใช้จ่ายดำเนินงานให้อยู่ในอัตราที่ต่ำ วินัยทางการเงินมีผลต่อรายได้ ระบบสหกรณ์มีได้ มุ่งเน้นกำไรเป็นหลัก หากแต่มุ่งเน้นสมาชิกเป็นหลัก ซึ่งมีฐานะเป็นทั้งผู้ให้และผู้รับบริการ กำไรจึงขึ้นอยู่กับ การมีคุณภาพชีวิตที่ดี การมีวินัยทางการเงินหรือการจัดการทางการเงินที่ดีของสมาชิกหากสมาชิกมีอัตราหนี้สินมากกว่าเงินออม กำลังความสามารถชำระหนี้ของ สมาชิกลดลง ส่งผลต่อรายได้และฐานะการเงินของสหกรณ์

มิตินี้ 5: L-Liquidity: สภาพคล่อง

สภาพคล่องหรือความเพียงพอต่อความต้องการใช้เงิน เป็นการพิจารณาความเพียงพอของเงินสด หรือสินทรัพย์ที่มีสภาพใกล้เคียงเงินสด รวมถึงสินทรัพย์อื่นที่สามารถเปลี่ยนเป็นเงินสดได้ง่าย สภาพคล่องวัดได้จากอัตราส่วนเงินทุนหมุนเวียน ซึ่งคำนวณได้จากสัดส่วน ระหว่างสินทรัพย์หมุนเวียนกับหนี้สินหมุนเวียน หากสหกรณ์มีความเสี่ยงของเงินทุน สหกรณ์ จำเป็นต้องรักษาสภาพคล่องให้สูงเพียงพอ เพื่อหลีกเลี่ยงปัญหาการขาดสภาพคล่องทางการเงินความเพียงพอของสินทรัพย์ในการแปลงสภาพเป็นเงินสด ความเพียงพอของสภาพคล่องต่อความต้องการใช้เงิน พิจารณาสินทรัพย์หมุนเวียนต่อหนี้สินหมุนเวียน หากสินทรัพย์ หมุนเวียนมากกว่า ถือว่ามีสภาพคล่องดีหรือมีความเพียงพอต่อความต้องการใช้เงิน อย่างไรก็ตาม ต้องพิจารณาตัวสินทรัพย์หมุนเวียนที่สามารถแปลงเป็นเงินสด ได้เร็วด้วยความสมดุลระหว่างสินทรัพย์ สภาพคล่องกับภาระผูกพันทางการเงิน เปรียบเทียบความสมดุลระหว่างสินทรัพย์สภาพคล่องกับภาระผูกพันทางการเงิน มีสินทรัพย์สภาพคล่องดำรงไว้เพียงพอต่อภาระผูกพันทางการเงิน หรือ สหกรณ์มีแหล่งที่มาของกระแสเงินสดเพียงพอกับภาระผูกพันทางการเงินที่จะถึงกำหนดหรือไม่ สาเหตุหลักของการขาดสภาพคล่องนั้นมาจากการบริหารสินทรัพย์และหนี้สินไม่ดีพอ รวมถึง ปัญหาจากผลการดำเนินงาน เช่น มีภาระหนี้สินระยะสั้นมาก การถอนเงินฝากมากกว่าปกติ การนำเงินกู้ยืมระยะสั้นไปให้กู้ระยะยาว เป็นต้น ดูรอบของการเปลี่ยนเป็นเงินสดหรือกระแสเงินสดเข้ามาเพียงพอหรือไม่ เช่น อัตราถูกหนี้เงินกู้ระยะสั้นที่ชำระหนี้ได้ตามกำหนดชำระและอายุเฉลี่ยของสินค้า

มิตินี้ 6: S-Sensitivity: ผลกระทบของธุรกิจ

ผลกระทบที่มีต่อธุรกิจหรือความอ่อนไหวของธุรกิจ คือ ปัจจัยเสี่ยงที่มีผลกระทบในแง่ลบต่อธุรกิจ ปัจจัยเสี่ยง พิจารณาปัจจัยแวดล้อมสหกรณ์ สาเหตุการเกิดปัจจัยเสี่ยงอาจมาจากภาครัฐหรือจากสถานการณ์ทั่วไป ภาวะวิกฤติ ภัยธรรมชาติที่ส่งผลกระทบต่อธุรกิจอื่น ประกอบด้วยภาวะคู่แข่งทางธุรกิจ นโยบายการเงินของรัฐ อัตราดอกเบี้ย นโยบายช่วยเหลือของภาครัฐ ระเบียบ ข้อบังคับ พระราชบัญญัติที่เกี่ยวข้อง สภาพตลาด เทคโนโลยี และวิทยาการ

6. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

อุไรวรรณ ประคําพณ (2544 :บทคัดย่อ) ได้ทำการศึกษาเรื่อง การวิเคราะห์ผลการดำเนินงานของร้านสหกรณ์มหาวิทยาลัยแม่โจ้ จำกัด อำเภอสันทราย จังหวัดเชียงใหม่ ปี 2542 – 2543 ซึ่งเป็นการศึกษาถึงสภาพการบริหารจัดการ ในเรื่องการดำเนินงานของสหกรณ์ ทำให้ทราบถึงสถานการณ์ที่ผ่านมาของร้านสหกรณ์ โดยได้มีข้อเสนอแนะ ดังนี้

1. ด้านการจัดการ สหกรณ์ควรมีการติดต่อประสานงานกับฝ่ายต่างๆของมหาวิทยาลัย แล้วลดขั้นตอนและข้อบังคับที่ไม่จำเป็น
2. ด้านคณะกรรมการ ควรมีการอบรมให้มีความรู้ความเข้าใจในบทบาทหน้าที่ของตน และจัดประชุมในวันเวลาที่ทุกคนพร้อม อีกทั้งยังมีผลตอบแทนในการประชุมคณะกรรมการด้วย
3. ด้านสมาชิก ควรมีการอบรมและให้ทราบถึงลักษณะและวิธีการสหกรณ์ สิทธิและหน้าที่ของสมาชิก รวมถึงควรมีการปลูกฝังอุดมการณ์ให้แก่สมาชิก
4. ด้านอาคารสถานที่ ควรจัดหางบประมาณในการก่อสร้างอาคารใหม่ ให้มีความเหมาะสมกับธุรกิจเพื่อเป็นการดึงดูดความสนใจให้แก่สมาชิกในการเข้ามาซื้อสินค้า
5. ด้านคู่แข่ง ควรมีการติดต่อกับมหาวิทยาลัยในการยื่นข้อเสนอในเรื่องของผลตอบแทนของมหาวิทยาลัย เพื่อเป็นการลดคู่แข่ง และเพื่อช่วยเหลือนักศึกษาในการขายสินค้าที่มีราคาถูก

สันทนา สุวรรณนิตย์ (2532:บทคัดย่อ) ศึกษาการวิเคราะห์ผลการดำเนินงานของสหกรณ์การเกษตรสารภี จำกัด จังหวัดเชียงใหม่ ผลการศึกษาพบว่า การวิเคราะห์ทางเศรษฐกิจในด้านผลการดำเนินงานโดยใช้อัตราส่วนปรากฏว่า อยู่ในเกณฑ์ดี คือ ส่วนใหญ่สูงกว่าเกณฑ์มาตรฐานที่กรมตรวจบัญชีสหกรณ์ได้กำหนดไว้ และสหกรณ์มีแนวโน้มในการดำเนินธุรกิจเครดิต ธุรกิจการขาย และธุรกิจการส่งเสริมการออมสูงขึ้น ยกเว้นธุรกิจการซื้อมีแนวโน้มการดำเนินธุรกิจการซื้อลดลง การส่งเสริมการเกษตร ไม่ปรากฏข้อมูลทางบัญชีแสดงผลการดำเนินธุรกิจด้านนี้ การวิเคราะห์ปัจจัยทางสังคมด้านความรู้ และทัศนคติของสมาชิกและคณะกรรมการดำเนินการ ปรากฏว่าสมาชิกและคณะกรรมการดำเนินการส่วนใหญ่เป็นผู้มีความรู้ด้านสหกรณ์สูงพอสมควร ปัจจัยที่สนับสนุนการดำเนินงานของสหกรณ์ให้ประสบความสำเร็จ ได้แก่ ประสิทธิภาพการดำเนินธุรกิจของฝ่ายบริหาร และการสนับสนุนธุรกิจของฝ่ายสมาชิก ถ้าบุคคลสองกลุ่มนี้สามารถร่วมมือกันดำเนินธุรกิจ โดยมีการประสานงานกันเป็นอย่างดีในการปฏิบัติงานทุกวิถีทางแล้ว ก็เป็นที่แน่นอนว่าสหกรณ์ย่อมประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ได้ทุกประการ ผลการวิจัยในครั้งนี้ พบว่าสหกรณ์การเกษตรสารภี จำกัด ประสบความสำเร็จในด้านการดำเนินการตาม

วัตถุประสงค์พอสมควร ทั้งนี้ เนื่องจากสมาชิกและคณะกรรมการเป็นผู้เสียสละเวลาและกำลังกาย กำลังความคิด ช่วยกันวางแผนและควบคุมดูแลการดำเนินงานของสหกรณ์โดยใกล้ชิด ซึ่งหากสหกรณ์มีการปรับปรุงประสิทธิภาพในการดำเนินงานของสหกรณ์ เช่น ธุรกิจการซื้อ ธุรกิจการขาย ธุรกิจเครดิต และธุรกิจส่งเสริมการเกษตร ตลอดเวลา รวมทั้งจัดให้มี การอบรมในด้านต่างๆ เกี่ยวกับการดำเนินงานของสหกรณ์และเทคนิคการผลิตต่างๆ เพื่อให้มีการพัฒนาสหกรณ์แล้ว คาดว่าจะทำให้การบริหารงานของสหกรณ์นี้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

อรพินท์ สุขสวัสดิ์ (2536: บทคัดย่อ) ศึกษาผลการดำเนินงานของสหกรณ์ การเกษตรหนองจอก จำกัด พบว่า ประสิทธิภาพด้านการเงิน โดยศึกษาเฉพาะอัตราส่วนทางการเงิน โดยรวมมีค่าในเกณฑ์ดี เมื่อนำอัตราส่วนทางการเงินของสหกรณ์การเกษตรหนองจอก จำกัด ไป เปรียบเทียบกับเกณฑ์ที่ใช้วัด 2 ลักษณะ คือ เปรียบเทียบอัตราส่วนของสหกรณ์การเกษตร ขนาดใหญ่ที่ตั้งอยู่ในเขตกรุงเทพฯ และปริมณฑล ค่าเงินธุรกิจประสบความสำเร็จ จัดขีดความสามารถในระดับสองและสหกรณ์การเกษตรขนาดใหญ่ ที่จัดขีดความสามารถในระดับที่หนึ่ง ปรากฏว่า ผลโดยรวมอัตราส่วนทางการเงินของสหกรณ์การเกษตรหนองจอก จำกัด ดีกว่า อัตราส่วนทางการเงินของกลุ่มเปรียบเทียบ แสดงให้เห็นว่า การดำเนินงานของสหกรณ์การเกษตรหนองจอก จำกัด มีประสิทธิภาพในระดับที่น่าพอใจ สำหรับประสิทธิภาพการดำเนินงานและความคิดเห็นของสมาชิก ปรากฏว่า ผลโดยรวมสมาชิกมีความพอใจมาก ในการบริหารธุรกิจทุกด้านของสหกรณ์ ผลการวิเคราะห์แนวโน้ม และกำไรสุทธิแนวโน้มเพิ่มขึ้น แสดงว่าการดำเนินงานของสหกรณ์มีประสิทธิผล

ประเสริฐ จรรยาสุภาพ และ วราภรณ์ ศิริโภคกิจ (2539 : บทคัดย่อ) ได้ ทำการศึกษาเรื่องสถานการณ์และแนวทางพัฒนาสหกรณ์ร้านค้าในประเทศไทย พบว่า ระหว่างปี 2527 – 2536 โดยภาพรวมสหกรณ์ร้านค้ายังมีการขยายตัวเพิ่มขึ้นด้านจำนวนสมาชิก ปริมาณธุรกิจ และขนาดของธุรกิจอยู่ แต่เป็นที่น่าสังเกตว่าสหกรณ์ร้านค้าแบบเปิดมีการขยายตัว ชะลอตัวต่ำลง ในด้านสมาชิกรวมถึงสหกรณ์ที่อยู่ในระหว่างชำระบัญชีมีส่วนค่อนข้างมาก สอดคล้องกับ ประสิทธิภาพการบริหารที่วิเคราะห์โดยอัตราส่วนทางการเงินของสหกรณ์ ร้านค้าแบบปิดจะดีกว่า สหกรณ์ร้านค้าแบบเปิด จากนั้นมายังมีรายงานที่สอดคล้องกันว่าร้านสหกรณ์แบบเปิดได้ปิดตัวเองลง หลายแห่งดังกล่าวไปแล้ว

สำหรับการบริหารงานของคณะกรรมการดำเนินการพบว่า เป็นปัญหาสำคัญลำดับที่สามรองจากปัญหาภาษีมูลค่าเพิ่มและความรู้ ความเข้าใจของสมาชิกกล่าวคือ คณะกรรมการ ขาดความรู้ความสามารถ ประสบการณ์ไม่มีการแบ่งงานกันทำเป็นกิจจะลักษณะ สอดคล้องกับที่พบว่า คณะกรรมการไม่ค่อยได้รับการฝึกอบรมจากวิทยากรที่มีความรู้ อีกทั้งยัง ขาดความสนใจในกิจการ

ร้าน เนื่องจากตนเองมีอาชีพส่วนตัวที่รับผิดชอบอยู่แล้ว ยิ่งไปกว่านั้นยังเห็นว่าคณะกรรมการยังมีความแตกแยกกันในการทำงานเป็นหมู่เหล่า จนยากที่จะประสานงานกันได้ จึงไม่ยอมรับซึ่งกันและกัน

ส่วนการจัดการพบว่าผู้จัดการร้านส่วนใหญ่ไม่ใช่มีอาชีพ แต่เป็นผู้ปฏิบัติงานในหน่วยงานอื่นอยู่แล้ว ทำหน้าที่ผู้จัดการเป็นงานรองเท่านั้น จึงไม่ได้คำตอบแทนเท่าที่ควร สอดคล้องกับที่เห็นว่าร้านสหกรณ์ส่วนใหญ่มีขนาดเล็ก รายได้จึงไม่พอที่จะจ้างผู้ที่มีความรู้ความสามารถพอ ปัญหาด้านการจัดการจึงมีค่อนข้างมาก เห็นได้ชัดว่าการดำเนินงานจะขาดความคล่องตัวไม่ทันกับความต้องการของสมาชิกบางเรื่องต้องได้รับความเห็นชอบที่ประชุมคณะกรรมการ ที่ประชุมใหญ่ เจ้าหน้าที่ส่งเสริมสหกรณ์ก่อนนำไปปฏิบัติ นอกจากนี้ สภาพที่เกิดจากปัญหาการจัดการที่พบบ่อย ได้แก่ สินค้าขาดหาย ค้างสต็อก มีข้อบกพร่องด้านการลงบัญชี การสั่งซื้อสินค้าที่มีต้นทุนสูง การควบคุม สต็อกสินค้า การจัดร้านที่ไม่ดึงดูดลูกค้า การขาดประชาสัมพันธ์และการส่งเสริมการขายที่ดีพอ เป็นต้น

ไชศรี คนจริง (2541:81-158) ศึกษาบทบาทโครงสร้างของสันนิบาตสหกรณ์แห่งประเทศไทย ตั้งแต่อดีต-ปัจจุบัน โดยทำการศึกษาถึงระบบการบริหารงานของสันนิบาตสหกรณ์แห่งประเทศไทย ผลการศึกษาพบว่า การบริหารจัดการของสันนิบาตสหกรณ์แห่งประเทศไทย ที่ต้องปรับปรุง มีสาเหตุมาจาก การแบ่งส่วนงานและการทำงาน ขาดความเหมาะสม ร้อยละ 77.5 การบริหารจัดการของสันนิบาตสหกรณ์แห่งประเทศไทย ขาดประสิทธิภาพ ร้อยละ 70 ได้เสนอแนะ เพื่อปรับปรุงการบริหารงานของสันนิบาตสหกรณ์แห่งประเทศไทย ให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น ดังนี้

1. นโยบายของคณะกรรมการควรชัดเจนและต่อเนื่อง เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงาน
2. ควรจัดสรรอัตรากำลังบุคลากร ให้ตรงกับความรู้ความสามารถ และความถนัดของงาน
3. ควรมีระบบงานแบบเอกชนหรือรัฐวิสาหกิจ การกระจายอำนาจความรับผิดชอบ
4. สายการบังคับบัญชาควรให้สั้นลง มีการแบ่งหน้าที่กันอย่างชัดเจน
5. สร้างขวัญและกำลังใจแก่พนักงาน ขจัดระบบอุปถัมภ์

ฐาตุร โศภาวชิราภานต์ (2548:3-4) ได้ทำการศึกษา แนวทางการพัฒนาการบริหารจัดการของสันนิบาตสหกรณ์แห่งประเทศไทย โดยศึกษาความเป็นมาและการปรับเปลี่ยนโครงสร้างการบริหารจัดการของสันนิบาตสหกรณ์แห่งประเทศไทย 2 ช่วงคือ ตั้งแต่ปี 2542-2544 และ 2545 ถึงปัจจุบัน และศึกษาความคิดเห็นเปรียบเทียบคณะกรรมการบริหารงานบุคคล/

ผู้บริหารระดับสูง กับเจ้าหน้าที่สันนิบาตสหกรณ์แห่งประเทศไทย เกี่ยวกับความแตกต่างในการบริหารงานจากอดีต-ปัจจุบัน ประสิทธิภาพการบริหารงาน การมีส่วนร่วม การประเมินผลงาน การสืบเปลี่ยน โยภชัย และความพึงพอใจในด้านต่าง ๆ ผลการศึกษา พบว่า การบริหารจัดการของสันนิบาตสหกรณ์แห่งประเทศไทย ต้องปรับโครงสร้างการบริหารจัดการใหม่ มีการกำหนดคุณสมบัติคณะกรรมการดำเนินการให้เหมาะสมและสอดคล้องกับวาระการดำรงตำแหน่งของสหกรณ์ที่สังกัด เป็นผู้ที่มีความรู้ความสามารถในเชิงบริหาร การบริหารงานในองค์การเน้นให้การบริหารแบบมีส่วนร่วม เพื่อให้เกิดความภูมิใจและร่วมรับผิดชอบต่อการพัฒนาองค์การให้มีประสิทธิภาพสูง การสั่งการและการมอบหมายงานต้องมีความชัดเจน มีการกำหนดเกณฑ์การชี้วัดการประเมินผลการปฏิบัติงาน สนับสนุนให้ทุกคนมีโอกาสสร้างความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่อย่างเท่าเทียม การคัดสรรบุคลากรให้เหมาะสมกับตำแหน่งและความถนัด ปริมาณและลักษณะงาน อัตราเงินเดือนให้สอดคล้องกับภาวะเศรษฐกิจ ซึ่งปัจจัยเหล่านี้ส่งผลต่อการปฏิบัติงานและคุณภาพของงาน

บทที่ 3

วิธีการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเกี่ยวกับ การบริหารงานของสหกรณ์ผู้ปลูกกาแฟจังหวัดชุมพร จำกัด วิธีการวิจัยเป็นแบบเอกสาร (Documentary Research) ใช้แหล่งข้อมูลจากผลการดำเนินงานของสหกรณ์ผู้ปลูกกาแฟจังหวัดชุมพร จำกัด ระหว่างปี 2548 – 2551 และการสังเกตพูดคุยกับกรรมการและพนักงานสหกรณ์ ที่แสดงความคิดเห็นที่ตนต้องการให้สหกรณ์เป็นไปตามที่ตนต้องการอย่างไม่เป็นทางการ โดยใช้เครื่องมือ McKinsey's 7S Model และการวิเคราะห์อัตราส่วนทางการเงินในการวิเคราะห์องค์กร มีขั้นตอนการศึกษาดังนี้

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรและกลุ่มตัวอย่างจาก สหกรณ์ผู้ปลูกกาแฟจังหวัดชุมพร จำกัด โดยศึกษาข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary Data) ซึ่งได้จากแหล่งที่มาของข้อมูลคือ หนังสือ ตำรา งานวิจัย วิทยานิพนธ์ รายงานการศึกษาค้นคว้าอิสระ รายงานกิจการประจำปี (annual report) พระราชบัญญัติสหกรณ์ กฎหมาย บทความ วารสาร และ website ต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง จึงเป็นการวิจัยเชิงเอกสาร (Documentary Research)

2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ในการวิจัยในครั้งนี้ จะใช้เครื่องมือ 2 ชนิด ประกอบด้วย

2.1 McKinsey's 7S Model

เครื่องมือวิเคราะห์สภาพภายในองค์กร ซึ่งเป็นการตรวจสอบสมรรถนะขององค์กรที่จะบอกจุดแข็งสำหรับนำมาใช้ให้เป็นประโยชน์ และจุดอ่อนที่ต้องแก้ไข โดยใช้ McKinsey's 7S Model ในการวิเคราะห์ผู้วิจัยเลือกทำการวิจัยในเชิงลึก 3 ด้านว่ามีลักษณะและสภาพอย่างไร มีความเหมาะสม หรือต้องมีการปรับปรุง ดังนี้

2.1.1 ด้าน *Structure* คือ โครงสร้างของสหกรณ์ มีประเด็นที่ต้องพิจารณาดังนี้ การออกแบบงาน การออกแบบโครงสร้างองค์กร การจัดแบ่งอำนาจหน้าที่ และการประสานงาน

2.1.2 ด้าน Style คือ รูปแบบการบริหารของผู้บริหาร มีประเด็นที่ต้องพิจารณาดังนี้ พฤติกรรมในการบริหารของผู้บริหารในสหกรณ์ การเป็นผู้นำและภาวะผู้นำ บุคลิกภาพ การตัดสินใจ การสื่อสารและความสัมพันธ์ภายในสหกรณ์ระหว่างผู้บริหารกับลูกน้อง บทบาทของผู้บริหาร

2.1.3 ด้าน Shared Value คือ ค่านิยมร่วมกันของคนทั้งสหกรณ์ ซึ่งอาจจะเป็นนามธรรม มีประเด็นที่ต้องพิจารณาดังนี้ แนวคิด ความเชื่อ และทัศนคติที่มีร่วมกันอย่างสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ และพันธกิจของสหกรณ์

2.2 การวิเคราะห์อัตราส่วนทางการเงิน

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยอีกหนึ่งชนิดคือ Camels Analysis ซึ่งเป็นการนำข้อมูลทางการบัญชีมาวิเคราะห์การดำเนินงานของสหกรณ์ เพื่อให้เห็นถึงปัญหาทางการเงินและปัญหาอื่นๆ ที่สหกรณ์กำลังเผชิญ โดยผู้วิจัยเลือกวิเคราะห์อัตราส่วนทางการเงินด้านสภาพคล่องความสามารถในการใช้สินทรัพย์และความสามารถในการก่อหนี้ของสหกรณ์ ดังนี้

2.2.1 อัตราส่วนด้านสภาพคล่อง ได้แก่ อัตราส่วนเงินทุนหมุนเวียน อัตราสินทรัพย์คล่องตัว

2.2.2 อัตราส่วนด้านความสามารถในการก่อหนี้ ได้แก่ อัตราส่วนลูกหนี้ต่อส่วนของทุน อัตราส่วนหนี้สินทั้งสินต่อทุน

3. การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยเก็บรวบรวมข้อมูลจากแหล่งข้อมูลปฐมภูมิ และ ทูติยภูมิ ดังนี้

3.1 ข้อมูลปฐมภูมิ (Primary data) เก็บรวบรวมข้อมูลโดยการสอบถาม พูดคุยอย่างไม่เป็นทางการกับคณะกรรมการดำเนินงาน ผู้ตรวจสอบกิจการ และ เจ้าหน้าที่สหกรณ์ผู้ปลูกกาแฟจังหวัดชุมพร จำกัด ในเรื่องเกี่ยวกับโครงสร้างองค์กร รูปแบบการบริหารงาน และค่านิยมร่วมขององค์กร

3.2 ข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary data) โดยเก็บรวบรวมข้อมูลจากหนังสือ ตำรา งานวิจัย วิทยานิพนธ์ รายงานการศึกษาค้นคว้าอิสระ รายงานกิจการประจำปีของสหกรณ์ ระเบียบข้อบังคับสหกรณ์ กฎหมายต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง บทความ วารสารทางวิชาการ และ Website ต่าง ๆ โดยนำเสนอในรูปแบบเชิงพรรณนา

สำหรับการวิเคราะห์อัตราส่วนทางการเงิน จะใช้ข้อมูลจากรายงานกิจการประจำปีของสหกรณ์ระหว่างปี 2548 – 2551

4. การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยครั้งนี้ จะใช้การวิเคราะห์เชิงพรรณนา (Descriptive Analysis) ซึ่งเป็นการรวบรวมข้อมูลด้านต่าง ๆ มาวิเคราะห์วิวัฒนาการ ความสัมพันธ์และผลการดำเนินงานของ สหกรณ์ผู้ปลูกกาแฟจังหวัดชุมพร จำกัด ตามกรอบแนวความคิด McKinsey's 7S Model และการวิเคราะห์อัตราส่วนทางการเงิน

ตารางที่ 3.1 ประเด็นการวิเคราะห์และเนื้อหา

| ประเด็นการวิเคราะห์ | เนื้อหา |
|---|--|
| 1. McKinsey's 7S Model | |
| 1.1 โครงสร้าง (Structure) | - การออกแบบงาน การออกแบบโครงสร้างองค์กร การจัดแบ่งอำนาจหน้าที่ และการประสานงาน |
| 1.2 รูปแบบการบริหาร (Style) | - พฤติกรรมในการบริหารของผู้บริหารในสหกรณ์ การเป็นผู้นำและภาวะผู้นำ บุคลิกภาพ การตัดสินใจ การสื่อสาร และความสัมพันธ์ภายในสหกรณ์ระหว่างผู้บริหารกับลูกน้อง บทบาทของผู้บริหาร |
| 1.3 ค่านิยมร่วม (Shared Values) | - แนวคิด ความเชื่อ และทัศนคติที่มีร่วมกันอย่างสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ และพันธกิจของสหกรณ์ |
| 2. Camels Analysis | |
| 1.1 อัตราส่วนด้านสภาพคล่อง | - อัตราส่วนเงินทุนหมุนเวียน อัตราสินทรัพย์คล่องตัว |
| 1.2 อัตราส่วนด้านความสามารถในการก่อหนี้ | - อัตราส่วนลูกหนี้ต่อส่วนของทุน อัตราส่วนหนี้ต่อทุน |

บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัย เรื่องการวิเคราะห์การบริหารงานของสหกรณ์ผู้ปลูกกาแฟจังหวัดชุมพร จำกัด จะทำการศึกษาสภาพทั่วไป ผลการดำเนินงาน ปัญหาและข้อเสนอแนะในการบริหารงานของสหกรณ์ผู้ปลูกกาแฟจังหวัดชุมพร จำกัด ระหว่างปี 2548 - 2551 โดยใช้กรอบแนวคิดของแมคคินซี (McKinsey's 7S Model) ในการวิเคราะห์การบริหารงานที่เกิดจากความสัมพันธ์ของปัจจัยภายในองค์กร 3 ประการ ได้แก่ ด้านโครงสร้าง (Structure) ด้านรูปแบบการบริหาร (Style) ด้านค่านิยมร่วม (Shared Value) และการวิเคราะห์อัตราส่วนทางการเงิน โดยได้แบ่งการวิเคราะห์เป็น 3 ขั้นตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 วิเคราะห์สภาพทั่วไป

ตอนที่ 2 วิเคราะห์ผลการดำเนินงาน

ตอนที่ 3 วิเคราะห์ปัญหาและข้อเสนอแนะในการบริหารงาน

ตอนที่ 1 วิเคราะห์สภาพทั่วไป

สหกรณ์ผู้ปลูกกาแฟจังหวัดชุมพร จำกัด ได้รับการจดทะเบียนตามพระราชบัญญัติสหกรณ์พ.ศ. 2511 เมื่อวันที่ 20 มกราคม 2540 เลขทะเบียนสหกรณ์ ที่ ก. 001140 ประเภทสหกรณ์การเกษตร ปัจจุบันตั้งอยู่เลขที่ 274 หมู่ที่ 9 ตำบลท่าแซะ อำเภอท่าแซะ จังหวัดชุมพร แคนดำเนินงานทุกอำเภอในจังหวัดชุมพร มีสมาชิกแรกตั้งจำนวน 262 คน จำนวนทุนเรือนหุ้นแรกตั้ง 2,911 หุ้น มูลค่า 29,110 บาท มีคณะกรรมการดำเนินการของสหกรณ์จำนวน 15 คน ปัจจุบันสหกรณ์ได้ดำเนินงานมาเป็นเวลา 12 ปี ประกอบธุรกิจหลายด้าน เช่น ธุรกิจสินเชื่อ ธุรกิจจัดหาสินค้ามาจำหน่าย ธุรกิจการรวบรวมผลผลิต ธุรกิจการแปรรูปผลผลิตการเกษตรและการผลิตสินค้า เป็นต้น เป็นสหกรณ์ขนาดใหญ่ตามเกณฑ์การวัดขนาดของกรมตรวจบัญชีสหกรณ์ ณ ปีสิ้นสุดทางบัญชี วันที่ 30 เมษายน 2551 สหกรณ์มีจำนวนสมาชิกซึ่งเป็นเกษตรกรผู้ปลูกกาแฟทั้งสิ้น 1,063 คน คน ลดลงโดยเฉลี่ยปีละ 160 คน จากยอดปี 2550 จำนวน 1,356 คน ปี 2549 จำนวน 1,567 คน ปี 2548 จำนวน 1,678 คน คณะกรรมการดำเนินการ 15 คน ฝ่ายจัดการและลูกจ้างจำนวน 21 คน ประกอบด้วย ผู้ช่วยผู้จัดการทำหน้าที่ผู้จัดการ 1 คน

แผนกบัญชีและการเงิน 3 คน แผนกสินเชื่อ 2 คน แผนกการตลาด 4 คน แผนกการผลิตกาแฟ
ผงสำเร็จรูป 3 in 1 และกาแฟพร้อมดื่ม Fit Cup 4 คน แผนกการผลิตกาแฟสดแก้ว-ขวด 5 คน
เจ้าหน้าที่ธุรการ 1 คน เจ้าหน้าที่ทำความสะอาด 1 คน

ผลประกอบการระหว่างปี 2548 -2551 ณ ปีสิ้นสุดทางบัญชี วันที่ 30 เมษายน
ดังต่อไปนี้

ตารางที่ 4.1 สหกรณ์ผู้ปลูกกาแฟจังหวัดชุมพร จำกัด งบดุล ณ วันที่ 30 เมษายน พ.ศ. 2548 – 2551

| รายการ | สิ้นสุด ณ วันที่ 30 เมษายน (หน่วยบาท) | | | |
|---------------------------------|---------------------------------------|----------------------|----------------------|----------------------|
| | ปี 2548 | ปี 2549 | ปี 2550 | ปี 2551 |
| สินทรัพย์ | | | | |
| เงินสดและเงินฝากธนาคาร | 2,386,008.50 | 3,677,561.32 | 3,047,886.08 | 319,699.28 |
| เงินฝากสหกรณ์อื่น | 60,596.08 | 3,594,174.08 | 1,458,479.37 | 202,371.19 |
| ลูกหนี้เงินกู้ระยะสั้น - สุทธิ | 27,021,300.11 | 25,215,866.29 | 26,972,762.65 | 28,097,280.01 |
| คอกเบี้ยเงินให้กู้ค้างรับ-สุทธิ | 953,328.34 | 593,120.05 | 253,463.80 | 181,393.95 |
| สินค้าคงเหลือ | 4,491,874.50 | 2,297,023.41 | 2,597,570.27 | 5,371,151.97 |
| วัสดุคงเหลือ | 92,052.00 | - | - | - |
| สินทรัพย์หมุนเวียนอื่น | 127,933.85 | 183,459.81 | 195,812.85 | 1,189,478.68 |
| รวมสินทรัพย์หมุนเวียน | 35,133,093.38 | 35,561,204.96 | 34,525,975.02 | 35,361,375.08 |
| เงินลงทุนระยะยาว | 226,800.00 | 226,800.00 | 276,800.00 | 276,800.00 |
| ลูกหนี้เงินกู้ระยะยาว | 4,104,545.76 | 2,138,062.72 | 1,092,000.00 | 838,347.00 |
| ที่ดิน อาคารและอุปกรณ์-สุทธิ | 7,183,518.63 | 6,611,757.99 | 5,983,569.12 | 6,497,189.91 |
| สิทธิการใช้ซอฟต์แวร์ | - | - | 54,778.09 | 75,178.09 |
| สินทรัพย์ไม่หมุนเวียนอื่น | 153,923.86 | 97,541.19 | 56,890.00 | 186,206.29 |
| รวมสินทรัพย์ระยะยาว | 11,668,788.25 | 9,074,161.90 | 7,464,037.21 | 7,873,721.29 |
| รวมสินทรัพย์ | 46,801,881.63 | 44,635,366.86 | 41,990,012.23 | 43,235,096.37 |

จากตารางที่ 4.1 ด้านสินทรัพย์ เงินสดและเงินฝากธนาคาร เงินฝากสหกรณ์อื่น มีปริมาณเพิ่มขึ้นระหว่างปี 2548 – 2550 และลดลงในปี 2551 ลูกหนี้เงินกู้ระยะสั้น – สุทธิ มีปริมาณเพิ่มขึ้นและลดลงในสัดส่วนที่ไม่แกว่งตัวมากนัก โดยเฉพาะ ณ วันสิ้นปีทางบัญชีจะมีลูกหนี้สุทธิประมาณ 26,800,000 บาท คอกเบี้ยเงินให้กู้ค้างรับ-สุทธิลดลงอย่างต่อเนื่อง สินค้าคงเหลือมีปริมาณสูงขึ้นกว่าปี 2550 มากกว่า 1 เท่าตัวในปี 2551 สินทรัพย์หมุนเวียนอื่นมีปริมาณสูงขึ้นกว่าปี 2548-2550 ประมาณ 7 เท่าตัวในปี 2551 เงินลงทุนระยะยาวไม่ค่อยมีการเคลื่อนไหว ลูกหนี้เงินกู้ระยะยาวมีอัตราลดลงอย่างต่อเนื่องจากยอดในปี 2548 จำนวน 4,104,454.76 บาท คงเหลือ 838,347 บาทในปี 2551 ที่ดิน อาคารและอุปกรณ์-สุทธิมีรายการเคลื่อนไหวไม่มากนัก โดยมีการซื้อเพิ่มขึ้นเล็กน้อย สิทธิการใช้ซอฟต์แวร์มีรายการเกิดขึ้นในปี 2550-2551 เคลื่อนไหวเพิ่มขึ้นเล็กน้อย สินทรัพย์ไม่หมุนเวียนอื่นมีรายการเคลื่อนไหวระหว่างปีเพียงเล็กน้อย

ตารางที่ 4.2 สหกรณ์ผู้ปลูกกาแฟจังหวัดชุมพร จำกัด คงบุคคล ณ วันที่ 30 เมษายน พ.ศ. 2548 – 2551

| รายการ | สิ้นสุด ณ วันที่ 30 เมษายน (หน่วยบาท) | | | |
|----------------------------|---------------------------------------|----------------------|----------------------|----------------------|
| | ปี 2548 | ปี 2549 | ปี 2550 | ปี 2551 |
| หนี้สิน | | | | |
| เงินกู้ยืมระยะสั้น | 15,000,000.00 | 5,000,000.00 | 13,000,000.00 | 10,000,000.00 |
| เจ้าหนี้การค้า | 36,480.00 | - | 12,898.00 | 77,205.00 |
| ส่วนของหนี้สินระยะยาวที่ | | | | |
| ถึงกำหนดชำระภายในหนึ่งปี | 5,000,000.00 | 8,003,600.00 | 2,004,000.00 | 3,003,600.00 |
| เงินรับฝาก | 5,196,546.79 | 3,050,913.35 | 3,066,258.12 | 3,807,638.48 |
| หนี้สินหมุนเวียนอื่น | 334,671.81 | 284,243.78 | 304,836.71 | 83,383.13 |
| รวมหนี้สินหมุนเวียน | 25,567,698.60 | 16,338,757.13 | 18,387,992.83 | 16,971,826.61 |
| หนี้สินระยะยาว | | | | |
| (เงินกู้ยืมระยะยาว) | 5,000,000.00 | 11,662,800.00 | 7,161,000.00 | 8,324,400.00 |
| ทุนเพื่อสร้างอาคาร | | | | |
| พร้อมอุปกรณ์ | 2,316,179.86 | 2,119,848.86 | 1,933,732.23 | 1,747,615.60 |
| หนี้สินไม่หมุนเวียนอื่น | 241,770.00 | 236,580.00 | 307,260.00 | 429,050.00 |
| รวมหนี้สินระยะยาว | 7,557,949.86 | 14,019,228.86 | 9,401,992.23 | 10,501,065.60 |
| รวมหนี้สิน | 33,125,648.46 | 30,357,985.99 | 27,789,985.06 | 27,472,892.21 |

ตารางที่ 4.2 (ต่อ)

| รายการ | สิ้นสุด ณ วันที่ 30 เมษายน (หน่วยบาท) | | | |
|--|---------------------------------------|----------------------|----------------------|----------------------|
| | ปี 2548 | ปี 2549 | ปี 2550 | ปี 2551 |
| ทุน | | | | |
| ทุนเรือนหุ้น | 11,094,350.00 | 11,603,710.00 | 11,689,250.00 | 12,736,370.00 |
| ทุนเรือนหุ้นพิเศษ | - | - | - | 608,300.00 |
| ทุนสำรอง (หลังหักขาดทุน ถ้ามมี) | 1,203,774.53 | 1,259,471.15 | 1,280,329.63 | 1,623,307.82 |
| ทุนสะสม | 1,378,108.64 | 1,230,437.64 | 819,132.64 | 520,236.30 |
| กำไร (ขาดทุน) สุทธิ (ได้หักชดเชยขาดทุนแล้ว) | (693,123.62) | 183,792.08 | 411,314.90 | 273,990.04 |
| รวมทุน | 13,676,233.17 | 14,277,410.87 | 14,200,027.17 | 15,762,204.16 |
| รวมหนี้สินและทุน | 46,801,881.63 | 44,635,396.86 | 41,990,012.23 | 43,235,096.37 |

จากตารางที่ 4.2 ด้านหนี้สิน เงินกู้ยืมระยะสั้นมีรายการเคลื่อนไหวลดลงและเพิ่มขึ้นระหว่างปี 2548- 2551 อยู่ในวงเงินคงค้าง ตั้งแต่ 5- 15 ล้านบาท เจ้าหนี้การค้ามีแนวโน้มปรับตัวเพิ่มขึ้นตั้งแต่ปี 2549 – 2551 ส่วนของหนี้สินระยะยาวที่ถึงกำหนดชำระภายในหนึ่งปีมียอดลดลงและเพิ่มขึ้นทุกปี ปี 2551 มีจำนวน 3 ล้านบาทเศษ เงินรับฝากมียอดลดลงจากปี 2548 และมีปริมาณคงที่ในปี 2549 – 2550 และเพิ่มขึ้นเล็กน้อยในปี 2551 หนี้สินหมุนเวียนอื่นมียอดค่อนข้างคงที่ในปี 2548 -2550 และลดลงในปี 2551 หนี้สินระยะยาว (เงินกู้ยืมระยะยาว) มียอดเพิ่มขึ้นตั้งแต่ปี 2549 เป็นต้นมา ทุนเพื่อสร้างอาคารพร้อมอุปกรณ์มีจำนวน 1.7 ล้านบาทในปี 2551 หนี้สินไม่หมุนเวียนอื่นมีรายการเพิ่มขึ้นเรื่อยๆทุกปี

ด้านทุน ทุนเรือนหุ้นมียอดเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง ทุนเรือนหุ้นพิเศษเริ่มมีรายการครั้งแรกในปี 2551 จำนวน 608,300 บาท ทุนสำรอง (หลังหักขาดทุน) มียอดเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่องทุกปี ทุนสะสมมียอดลดลงอย่างต่อเนื่องทุกปี อาจเนื่องมาจากกำไรลดลง กำไร (ขาดทุน) สุทธิหลังหักชดเชยขาดทุนแล้ว ปี 2548 ขาดทุนจำนวน 693,123.62 บาท ปี 2549 กำไรจำนวน 183,792.08 บาท ปี 2550 กำไรจำนวน 411,314.90 บาท และปี 2551 กำไรจำนวน 273,990.04 บาท

ตารางที่ 4.3 สหกรณ์ผู้ปลูกกาแฟจังหวัดชุมพร จำกัด งบกำไรขาดทุน สำหรับปีสิ้นสุดวันที่ 30
เมษายน พ.ศ. 2548 – 2551

| รายการ | สำหรับปีสิ้นสุด วันที่ 30 เมษายน (หน่วยบาท) | | | |
|----------------------------|---|---------------------|---------------------|---------------------|
| | ปี 2548 | ปี 2549 | ปี 2550 | ปี 2551 |
| ขาย / บริการ | 15,504,700.84 | 20,867,093.50 | 77,263,151.74 | 56,500,036.55 |
| หัก ต้นทุนขาย / บริการ | 13,501,839.82 | 19,793,282.97 | 74,434,396.73 | 53,029,151.77 |
| กำไรขั้นต้น | 2,002,861.02 | 1,073,810.53 | 2,828,755.01 | 3,470,884.78 |
| บวก รายได้เฉพาะธุรกิจ | 346,558.69 | 2,444,584.15 | 633,897.12 | 461,399.05 |
| | 2,349,419.71 | 3,518,394.68 | 3,462,652.13 | 3,932,283.83 |
| หัก ค่าใช้จ่ายเฉพาะธุรกิจ | 1,534,473.65 | 1,743,305.71 | 1,217,511.93 | 1,630,855.89 |
| กำไรเฉพาะธุรกิจ | 814,946.06 | 1,775,088.97 | 2,245,140.20 | 2,301,427.94 |
| บวก รายได้อื่น | 302,520.43 | 70,093.79 | 133,704.50 | 82,821.33 |
| รวม | 1,117,466.49 | 1,845,182.76 | 2,378,844.70 | 2,384,249.27 |
| หัก ค่าใช้จ่ายดำเนินงาน | 1,810,590.11 | 1,661,390.68 | 2,149,903.71 | 2,110,259.23 |
| กำไร(ขาดทุน)ในการดำเนินงาน | | | | |
| ก่อนรายการพิเศษ | (693,123.62) | 183,792.08 | 228,940.99 | 273,990.04 |
| กำไรจากการจำหน่ายสินทรัพย์ | - | - | 182,373.91 | - |
| กำไร (ขาดทุน) สุทธิ | (693,123.62) | 183,792.08 | 411,314.90 | 273,990.04 |

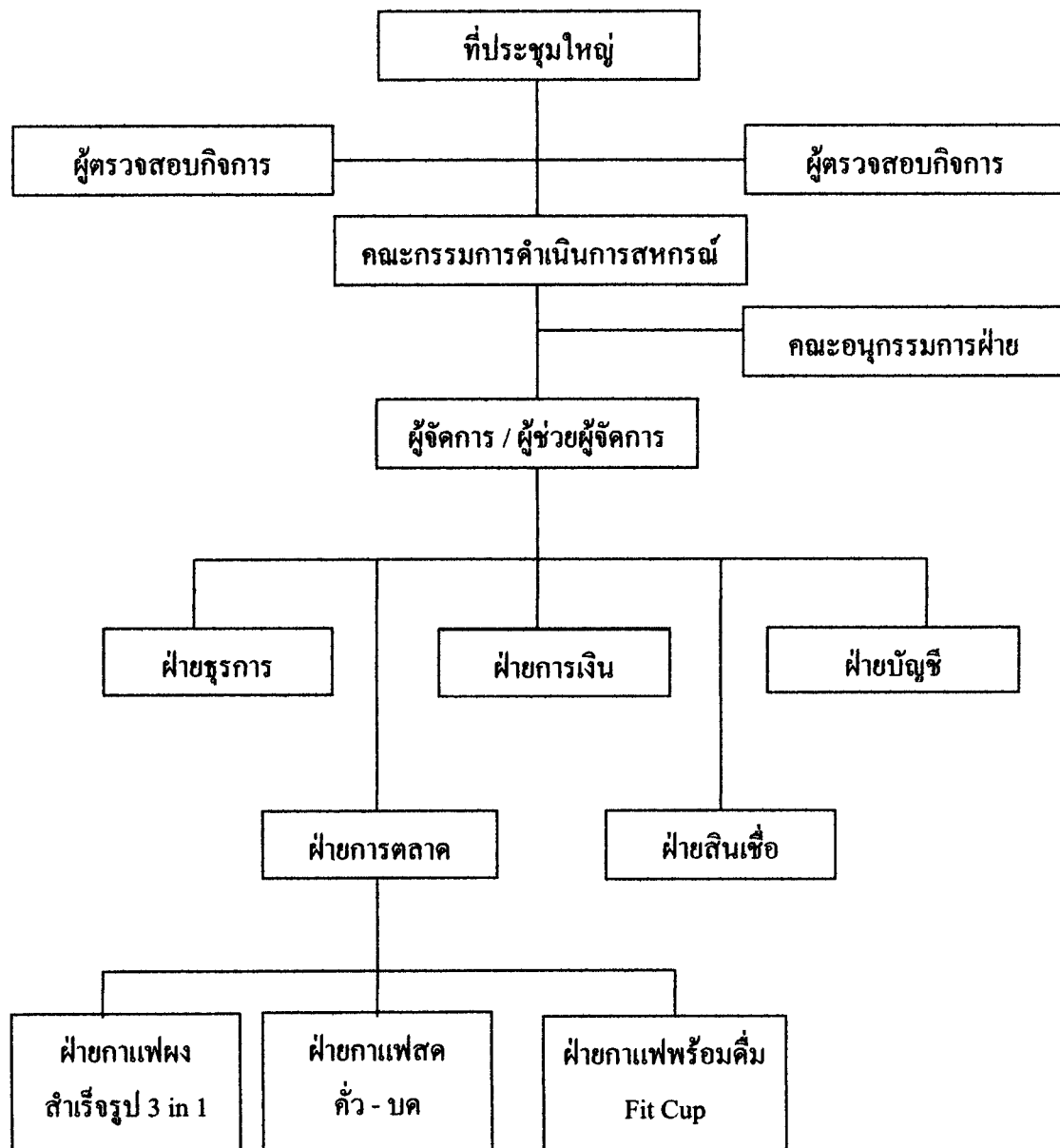
จากตารางที่ 4.3 ด้านผลกำไรขาดทุน ยอดขาย / บริการมียอดเพิ่มขึ้นทุกปี ในปี 2550 มียอดเพิ่มขึ้นเกือบ 4 เท่าของยอดปี 2549 และลดลงในปี 2551 จำนวน 21 ล้านบาท ต้นทุนขาย / บริการมีปริมาณเพิ่มขึ้นและลดลงเป็นสัดส่วนเดียวกันกับยอดขาย/บริการ กำไรขั้นต้นมียอดเพิ่มขึ้นตั้งแต่ปี 2549 – 2551 โดยเฉลี่ยปีละ 800,000 บาท รายได้เฉพาะธุรกิจมียอดลดลงอย่างต่อเนื่องตั้งแต่ปี 2550-2551 ค่าใช้จ่ายเฉพาะธุรกิจมียอดผันแปรตรงข้ามกับรายได้เฉพาะธุรกิจ คือ รายได้น้อยแต่มีค่าใช้จ่ายมาก รายได้อื่นมียอดเคลื่อนไหวในแต่ละปี โดยปี 2551 มียอดลดลงจากปี 2550 ค่าใช้จ่ายดำเนินงานมียอดผันแปรไปในทิศทางเดียวกันกับยอดรายได้ มีปริมาณคิดเป็น 90 % ของยอดรายได้รวม กำไร(ขาดทุน)ในการดำเนินงานก่อนรายการพิเศษมียอดเพิ่มขึ้น โดยลำดับกำไรจากการจำหน่ายสินทรัพย์ปี 2550 มีการขายสินทรัพย์ได้กำไร 182,373.91 บาท

ตอนที่ 2 วิเคราะห์ผลการดำเนินงาน

1. ด้านโครงสร้างองค์กร (Structure)

การบริหารงานของสหกรณ์ผู้ปลูกกาแฟจังหวัดชุมพร จำกัด ได้มีการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างเพื่อการบริหารงานขององค์กรระหว่างปี พ.ศ. 2548 - 2551 ดังนี้

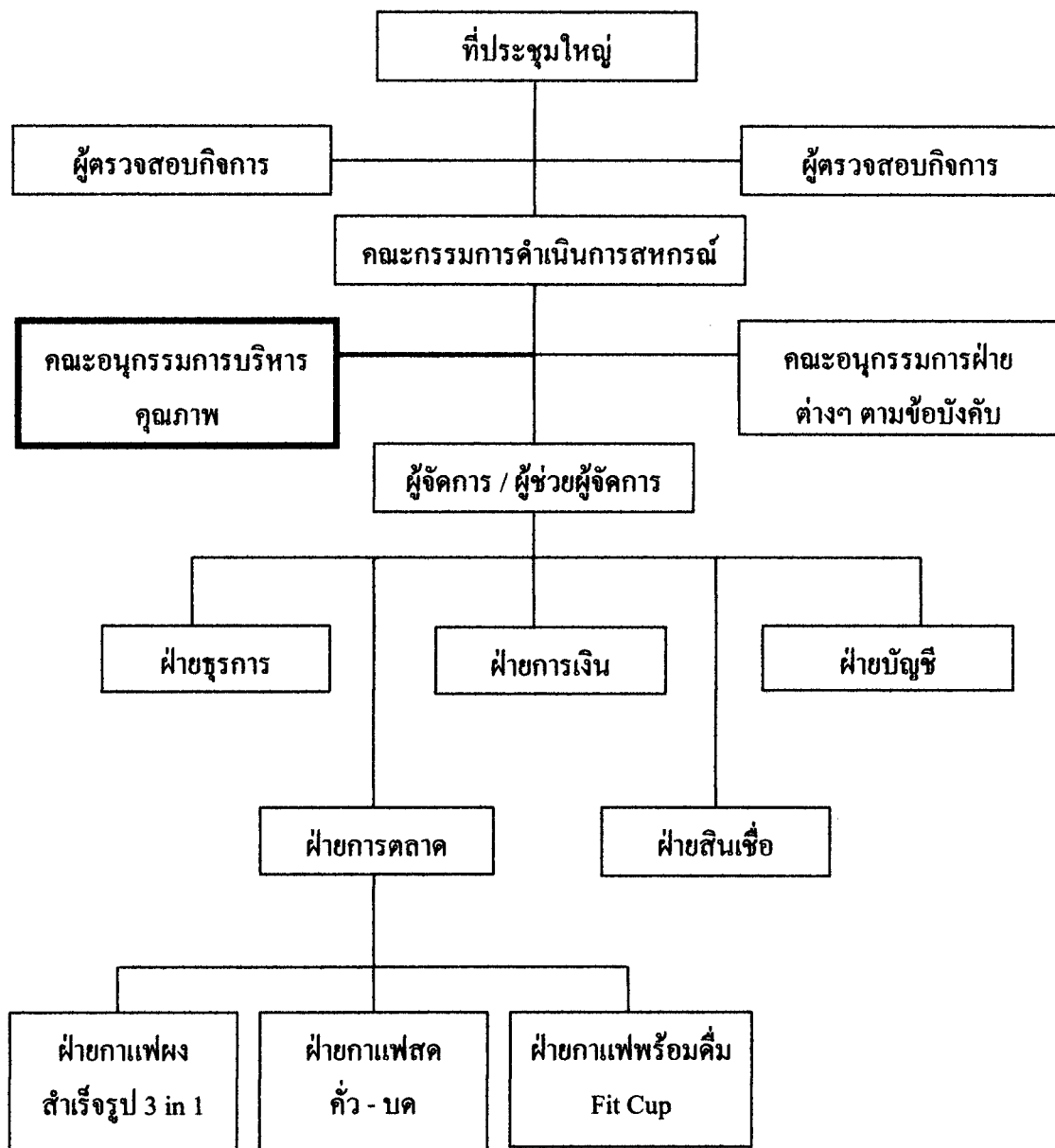
1. โครงสร้างการบริหารงานของสหกรณ์ผู้ปลูกกาแฟจังหวัดชุมพร จำกัด ปี 2548-2550



ภาพที่ 4.1 โครงสร้างองค์กรของสหกรณ์ผู้ปลูกกาแฟจังหวัดชุมพร จำกัด ปี 2548-2550

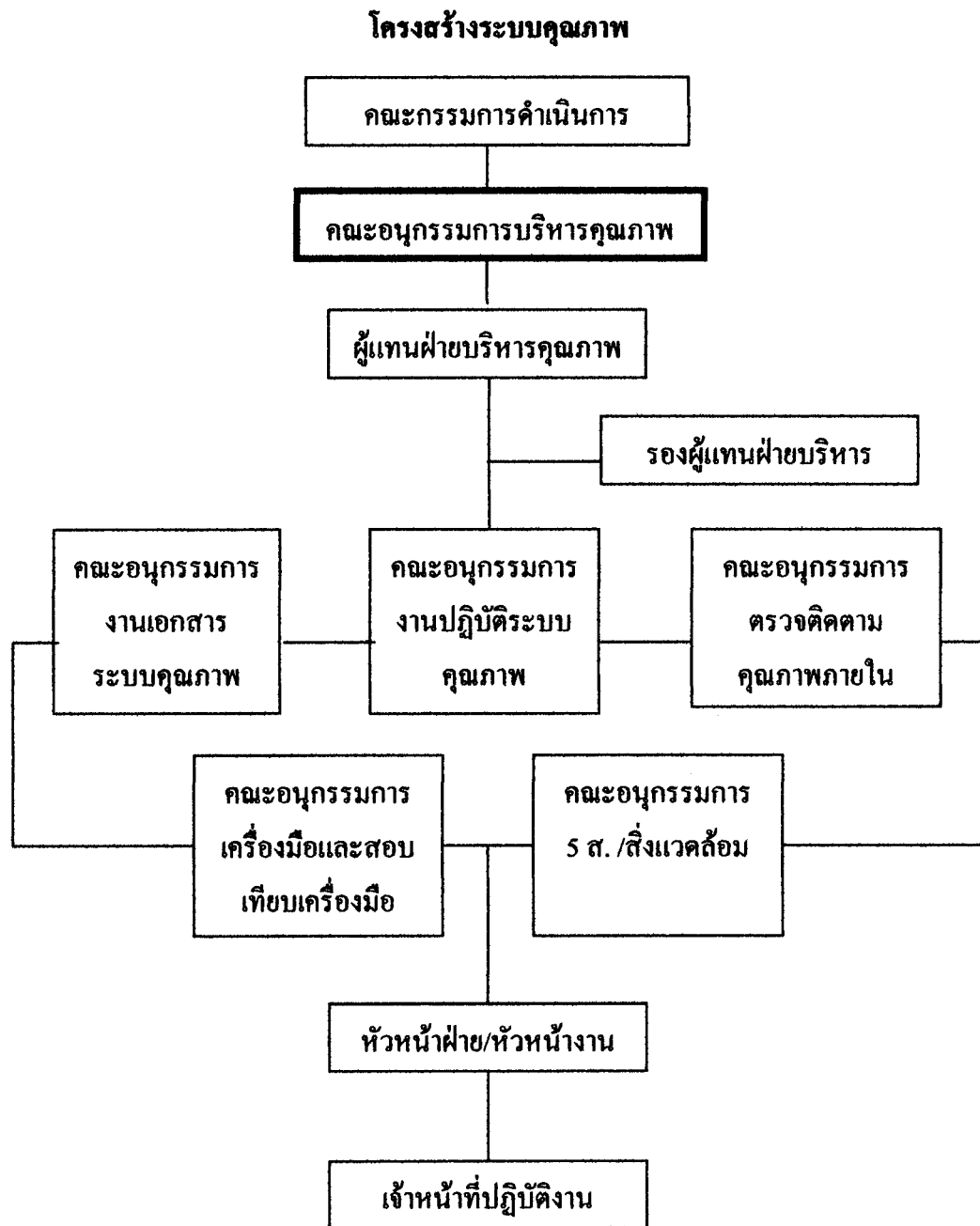
จากภาพที่ 4.1 โครงสร้างองค์กรของสหกรณ์ผู้ปลูกกาแฟจังหวัดชุมพร จำกัด ระหว่างปี 2548-2550 มีรูปแบบโครงสร้างองค์กรเหมือนกับสหกรณ์ทั่วไปเป็นแบบดั้งเดิม แบ่งโครงสร้างตามอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบ

2. โครงสร้างการบริหารงานของสหกรณ์ผู้ปลูกกาแฟจังหวัดชุมพร จำกัด ปี 2551-ปัจจุบัน



ภาพที่ 4.2 โครงสร้างองค์กรของสหกรณ์ผู้ปลูกกาแฟจังหวัดชุมพร จำกัด ปี 2551

จากภาพที่ 4.2 โครงสร้างองค์กรของสหกรณ์ผู้ปลูกกาแฟจังหวัดชุมพร จำกัด ปี 2551 มีการปรับปรุงเพิ่มเติมคณะกรรมการบริหารคุณภาพเข้ามาคณะหนึ่ง ซึ่งอยู่ภายใต้การกำกับดูแลของคณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์ มีภารกิจในการบริหารคุณภาพของสหกรณ์ เป็นการเปลี่ยนแปลงครั้งแรกตั้งแต่ก่อตั้งสหกรณ์

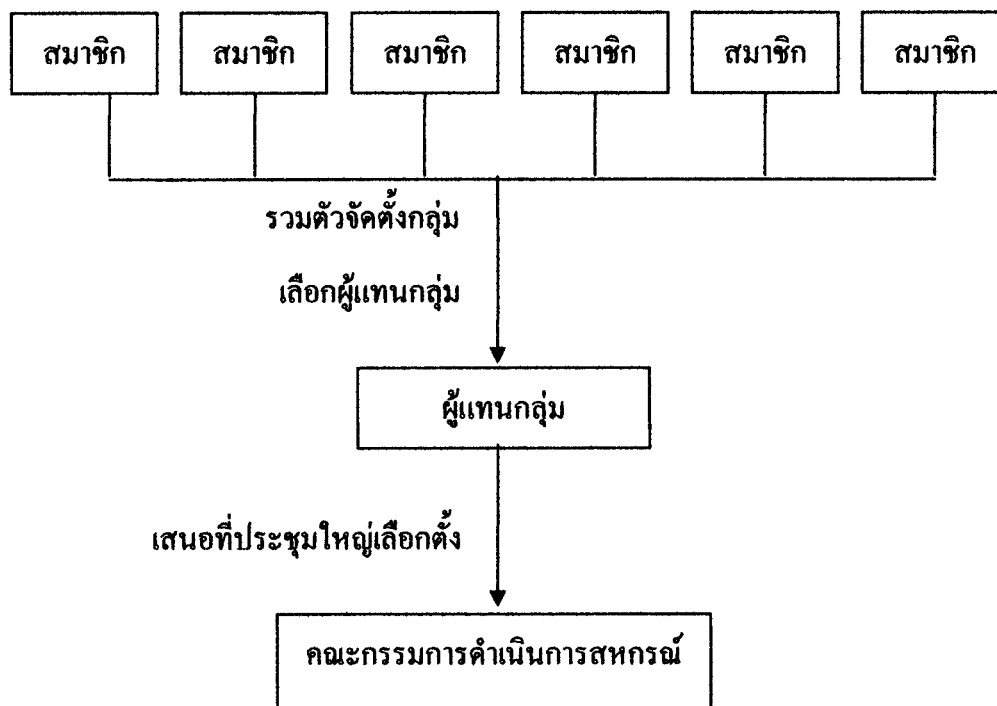


ภาพที่ 4.3 โครงสร้างระบบคุณภาพของสหกรณ์ผู้ปลูกกาแฟจังหวัดชุมพร จำกัด ปี 2551

จากภาพที่ 4.3 โครงสร้างระบบคุณภาพอยู่ภายใต้การกำกับดูแลของคณะกรรมการ
ดำเนินการสหกรณ์ ประกอบด้วยผู้แทนฝ่ายบริหารคุณภาพ รองผู้แทนฝ่ายบริหาร
คณะกรรมการงานเอกสารระบบคุณภาพ คณะอนุกรรมการงานปฏิบัติระบบคุณภาพ
คณะอนุกรรมการตรวจติดตามคุณภาพภายใน คณะอนุกรรมการเครื่องมือและสอบเทียบเครื่องมือ
คณะอนุกรรมการ 5 ส./สิ่งแวดล้อม หัวหน้าฝ่าย/หัวหน้างาน และเจ้าหน้าที่ปฏิบัติงาน

กล่าวโดยสรุป โครงสร้างองค์กร (Structure) ของสหกรณ์ผู้ปลูกกาแฟจังหวัดชุมพร
จำกัด ตามข้อบังคับสหกรณ์ผู้ปลูกกาแฟจังหวัดชุมพร จำกัด พ.ศ. 2543

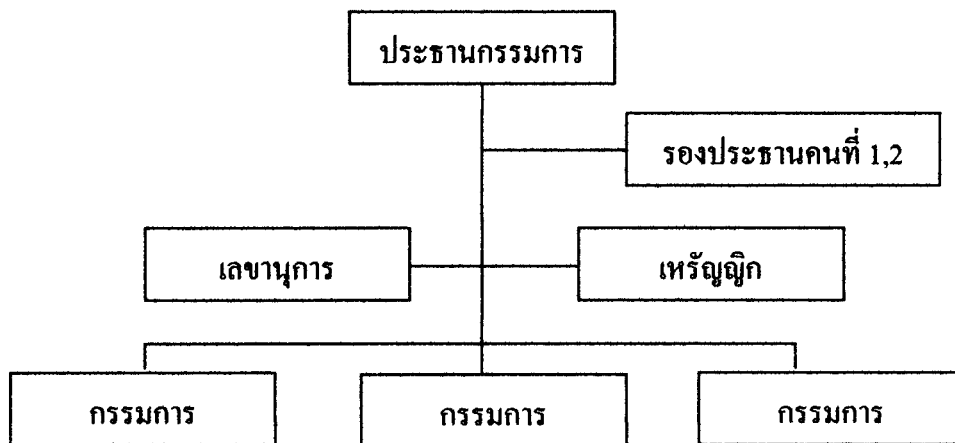
โครงสร้างฝ่ายบริหาร มีคณะกรรมการดำเนินการหนึ่งคณะจำนวน 15 คน โดย
การเลือกตั้งจากที่ประชุมใหญ่ของสมาชิก ซึ่งมีขั้นตอนดังภาพที่ 4.4



ภาพที่ 4.4 ความเป็นมาของฝ่ายบริหาร

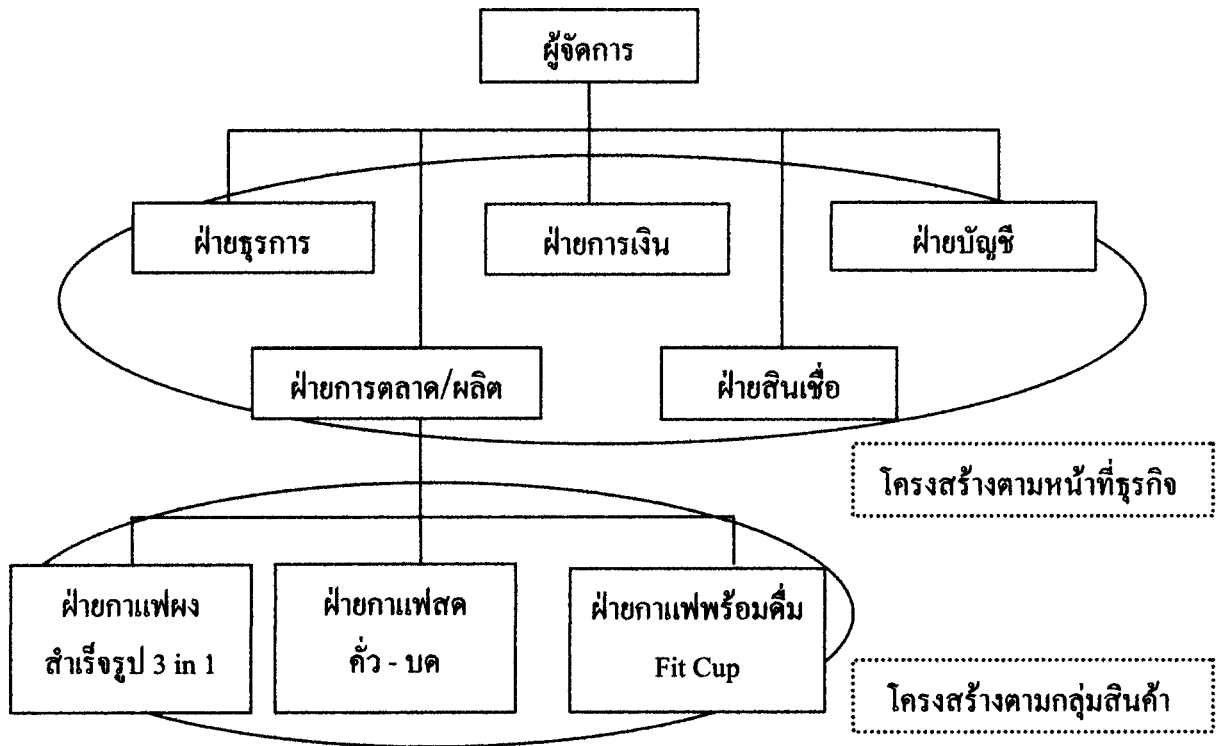
จากภาพที่ 4.4 คณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์ มาจากการเลือกตั้งของที่ประชุม
ใหญ่ของสหกรณ์ โดยผู้ที่ได้รับการเสนอชื่อจะเป็นผู้แทนของสมาชิกที่รวมตัวกันจัดตั้งกลุ่มย่อย
แล้วเลือกผู้แทนกลุ่ม เสนอต่อที่ประชุมใหญ่ของสหกรณ์

คณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์ มีหน้าที่ความรับผิดชอบในกิจการทั้งปวงของสหกรณ์ให้เป็นไปตามกฎหมาย ข้อบังคับ ระเบียบ มติ คำสั่งของสหกรณ์ วางแผนกำหนดกิจกรรมที่ต้องปฏิบัติ กำหนดขอบเขตอำนาจหน้าที่ของเจ้าหน้าที่ ให้ดำเนินการให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ การดำเนินงานสหกรณ์ผู้ปลูกกาแฟจังหวัดชุมพร จำกัด เริ่มตั้งแต่ปี พ.ศ. 2540 โดยมีคณะกรรมการดำเนินการของสหกรณ์แล้ว จำนวน 12 ชุด ส่วนใหญ่ผู้ที่ได้รับเลือกตั้งเป็นกรรมการจะเป็นเกษตรกรผู้ปลูกกาแฟและผู้นำท้องถิ่นระดับกำนัน ผู้ใหญ่บ้าน สมาชิกองค์การบริหารส่วนตำบลซึ่งเป็นที่เคารพนับถือของสมาชิก และมีผลงานในเวทีท้องถิ่นมาก่อนอยู่แล้ว และพอจะมีความเข้าใจสภาพปัญหาของสหกรณ์อยู่บ้างแล้ว



ภาพที่ 4.5 โครงสร้างฝ่ายบริหาร

จากภาพที่ 4.5 โครงสร้างฝ่ายบริหารของสหกรณ์ผู้ปลูกกาแฟจังหวัดชุมพร จำกัด มีคณะกรรมการดำเนินการจำนวน 15 คน แบ่งหน้าที่ตามข้อบังคับหมวด 8 ว่าด้วยคณะกรรมการดำเนินการ ดำรงตำแหน่งประธาน 1 คน รองประธาน 2 คน เลขานุการ 1 คน เหรัญญิก 1 คน กรรมการดำเนินการอีก 10 คนดำเนินงานตามข้อบังคับว่าด้วยอำนาจหน้าที่ของกรรมการดำเนินการแต่ละตำแหน่ง โดยมีผู้ตรวจสอบกิจการทำหน้าที่ให้คำแนะนำและตรวจสอบผลการดำเนินงาน มีการกระจายอำนาจสู่คณะกรรมการฝ่ายต่างๆ ตามข้อบังคับ ปี พ.ศ. 2551 แต่งตั้งคณะกรรมการฝ่ายระบบคุณภาพอีกหนึ่งคณะตามแผนการดำเนินงาน มีการวางโครงสร้างระบบบริหารคุณภาพและแบ่งหน้าที่ความรับผิดชอบ ประสานความร่วมมือกับฝ่ายจัดการ



ภาพที่ 4.6 โครงสร้างฝ่ายจัดการ

จากภาพที่ 4.6 โครงสร้างฝ่ายจัดการ มีการแบ่งหน้าที่ความรับผิดชอบตามระเบียบ สหกรณ์ผู้ปลูกกาแฟจังหวัดชุมพร จำกัด ว่าด้วยเจ้าหน้าที่ของสหกรณ์ และอำนาจหน้าที่และ ความรับผิดชอบของเจ้าหน้าที่สหกรณ์ พ.ศ. 2549 โดยไม่มีการหมุนเวียนงานกันทำ มีผู้จัดการ เป็นหัวหน้าทีม จัดโครงสร้างตามหน้าที่ธุรกิจและกลุ่มสินค้า

การจัดโครงสร้างองค์กร เพื่อให้สามารถดำเนินงานเป็นไปตามวัตถุประสงค์ บทบาท และภารกิจ ตั้งแต่ปี พ.ศ. 2543 – 2547 ไม่เคยมีการปรับปรุงโครงสร้าง ระหว่างปี 2548 - 2551 มีการปรับปรุงโครงสร้างการดำเนินงานเพียง 1 ครั้ง ซึ่งนับว่าเป็นหน่วยงานที่มีการปรับโครงสร้าง น้อยครั้งมาก ทั้งนี้การปรับเปลี่ยนโครงสร้างในปี 2551 เป็นการปรับเปลี่ยนเพื่อรองรับการ ขยายตัวทางด้านการผลิตและการตลาดที่เพิ่มขึ้น ให้เกิดความคล่องตัวในการปฏิบัติงานตามสภาพ ปัจจัยที่มีการเปลี่ยนแปลง แต่ไม่ได้มีการปรับเปลี่ยนโครงสร้างด้านอัตราค่าจ้าง หากแต่เป็นเพียง การแต่งตั้งผู้รับผิดชอบและมอบหมายหน้าที่ทางด้านการพัฒนาระบบคุณภาพ ให้สอดคล้องกับ การดำเนินการผลิตสินค้าให้ได้คุณภาพตามแผนกลยุทธ์ด้านการตลาด

2. ด้านรูปแบบการบริหาร (Style)

การวิเคราะห์ด้านรูปแบบบริหาร (Style) ของผู้บริหารสหกรณ์ผู้ปลูกกาแฟจังหวัดชุมพร จำกัด ในการวิจัยครั้งนี้เป็นการศึกษาว่า รูปแบบลักษณะการบริหารงานของคณะกรรมการดำเนินการของสหกรณ์ผู้ปลูกกาแฟจังหวัดชุมพร จำกัด ที่ได้รับการเลือกตั้งให้เป็นผู้บริหารตามข้อบังคับสหกรณ์สหกรณ์ผู้ปลูกกาแฟจังหวัดชุมพร จำกัด พ.ศ. 2543 ตั้งแต่ปี 2548 -2551 แต่ละชุด แต่ละคณะมีลักษณะอย่างไร

จากการวิเคราะห์ ภาพรวมในรูปแบบการบริหารจัดการของคณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์ผู้ปลูกกาแฟจังหวัดชุมพร จำกัด พบว่า รูปแบบการบริหารจัดการของคณะกรรมการแต่ละชุดมีความแตกต่างกันขึ้นอยู่กับ การศึกษา ประสบการณ์ ภาวะผู้นำ การมีอำนาจเหนือบุคคลอื่น ๆ ในคณะกรรมการดำเนินการ และสภาพแวดล้อมภายนอก ทั้งการเปลี่ยนแปลงของการรับข้อมูลข่าวสาร เทคโนโลยี องค์กรความรู้

ซึ่งหากพิจารณารูปแบบการบริหารของคณะกรรมการดำเนินการ สามารถแบ่งออกเป็น 2 ช่วง คือ ช่วงพ.ศ. 2548-2550 หรือช่วงก่อนปรับโครงสร้าง รูปแบบการบริหารจะใช้แนวทางปฏิบัติเหมือนการปฏิบัติงานราชการ โดยทำงานตามบทบาทภารกิจที่ยึดติดกับกรอบของกฎ ระเบียบ ข้อบังคับ ประกอบกับผู้นำและคณะกรรมการส่วนใหญ่มีความรู้ในด้านการบริหารน้อย ระบบการควบคุมหละหลวม ไม่มีความมั่นใจในการตัดสินใจหรือแสดงความคิดเห็นขาดประสบการณ์ในการจัดการกับสถานการณ์ที่มีการแข่งขันสูง รูปแบบการปกครองเป็นแบบประชาธิปไตยแต่ไม่เข้มแข็ง จึงต้องอาศัยฝ่ายจัดการซึ่งมีความเชี่ยวชาญมากกว่าเป็นผู้ชี้แนะการบริหารงานสหกรณ์ ให้อำนาจฝ่ายจัดการจนเกินขอบเขต ทำให้เกิดข้อบกพร่องทางการเงินเป็นสาเหตุนำไปสู่การทุจริต สร้างความขัดแย้งภายในกลุ่มกรรมการ ระหว่างคณะกรรมการกับฝ่ายจัดการ โดยที่ผู้บริหารไม่สามารถจัดการกับความขัดแย้งนั้นได้ ส่งผลกระทบให้เกิดความเสียหายแก่สหกรณ์

ในช่วงที่ 2 ช่วงพ.ศ. 2551 – ปัจจุบัน หรือช่วงหลังปรับโครงสร้าง รูปแบบการบริหาร (Style) ของผู้บริหารเริ่มจะมีการเปลี่ยนแปลงที่ชัดเจนขึ้น มีรูปแบบ การบริหารที่เป็นตัวของตัวเอง สภาพแวดล้อมการบริหารงานเริ่มจะค่อย ๆ ลดบทบาทของการเป็นระบบราชการลง คณะกรรมการเป็นชุดเดิมแต่เปลี่ยนผู้นำ บทบาทการบริหารเริ่มมีการปรับเปลี่ยนไปตามภาวะผู้นำ รูปแบบการปกครองเป็นแบบประชาธิปไตยที่มีความเข้มแข็งขึ้น มีการคุมเสี่ยงข้างมากในที่ประชุมได้อย่างชัดเจน สามารถชี้นำองค์กรได้ มีวิสัยทัศน์กว้างขึ้นเนื่องจากมีประสบการณ์จากงานการเมืองท้องถิ่นมาก่อน มีการปรับโครงสร้างองค์กรนำเทคโนโลยีสมัยใหม่มาใช้ในการผลิต นำองค์ความรู้ทางวิชาการมากำหนดกลยุทธ์ มีการบริหารงานตามการเปลี่ยนแปลงของ

สภาพแวดล้อมมากขึ้น มีการกระจายอำนาจให้ฝ่ายจัดการดำเนินการแต่มีการควบคุมดูแลใกล้ชิด หน่วยงานออกเป็นสัดส่วนและมอบหมายงานให้อนุกรรมการฝ่ายต่างๆ ได้ศึกษา กำกับ ดูแล และตัดสินใจดำเนินงานที่อยู่ในอำนาจหน้าที่ของคณะอนุกรรมการ กรณีนอกเหนือกรอบอำนาจหน้าที่ที่จะตัดสินใจได้ให้นำเสนอขอความเห็นจากที่ประชุมคณะกรรมการดำเนินการ ทำให้การดำเนินงานคล่องตัวขึ้น มีการติดตามผลการดำเนินงานอย่างสม่ำเสมอทุกเดือน เมื่อคณะกรรมการมีความเห็นไม่ตรงกันจะใช้วิธีเสียงข้างมากในการแก้ปัญหา เมื่อมีความขัดแย้งที่เกิดจากแนวทางการดำเนินงาน หรือการทะเลาะวิวาทเกิดขึ้น ผู้นำองค์กรจะใช้วิธีเผชิญหน้า โดยให้คู่กรณีทำงานเดียวกันร่วมกันจนกว่าจะหาแนวทางร่วมกันได้

3. ด้านค่านิยมร่วม (Shared Value)

การวิเคราะห์ด้านค่านิยมร่วม (Share values) ของสหกรณ์ผู้ปลูกกาแฟจังหวัดชุมพร จำกัด เป็นการศึกษาถึงวัฒนธรรมองค์กร แนวปฏิบัติ คุณค่า ความเชื่อที่บุคลากรในองค์กรยึดถือร่วมกัน ซึ่งจะสะท้อนให้เห็นถึงบุคลิกภาพของคนในองค์กร เป้าหมายร่วมขององค์กร แนวทางปฏิบัติขององค์กร การเกิดค่านิยมร่วมขององค์กรจะต้องมีการริเริ่ม ปฏิบัติ จนกระทั่งเห็นคุณค่าของค่านิยมร่วมนั้น ๆ ซึ่งจะต้องเกิดจากการปลูกฝัง การสร้างความศรัทธาอย่างต่อเนื่อง สม่ำเสมอ ทุกคนในองค์กรเห็นพ้องต้องกัน โดยไม่จำเป็นต้องมีการบังคับ

จากการศึกษาพบว่า สหกรณ์ผู้ปลูกกาแฟจังหวัดชุมพรยังไม่มีค่านิยมร่วมขององค์กรที่ชัดเจน เป็นรูปธรรมที่สะท้อนให้เห็นค่านิยมร่วมของคนในองค์กรที่ยึดถือ ปฏิบัติ อาจจะมีก็เพียงแต่เป้าหมาย วิสัยทัศน์ขององค์กร ที่จะส่งเสริมและพัฒนาสหกรณ์ให้เกิดการพัฒนา เป็นที่พึงของมวลสมาชิกได้ โดยการกำหนดบทบาท หน้าที่ ความรับผิดชอบของคนในองค์กรร่วมกันปฏิบัติ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายของการจัดตั้งสหกรณ์ผู้ปลูกกาแฟจังหวัดชุมพร จำกัด ตามพระราชบัญญัติสหกรณ์ แต่ยังไม่มีการแสดงออกถึงความหมายแห่งอุดมการณ์ หลักการ และวิธีการสหกรณ์ ให้เป็นที่ประจักษ์ของคนทั่วไป และยังไม่เห็นผลที่แสดงถึงความรู้สึกทางจิตใจจนเป็นค่านิยมร่วมของบุคลากรสหกรณ์ผู้ปลูกกาแฟจังหวัดชุมพร จำกัด การที่สหกรณ์ผู้ปลูกกาแฟจังหวัดชุมพร จำกัด ยังไม่มีค่านิยมร่วมขององค์กรนั้น อาจจะมาจากการที่สหกรณ์ผู้ปลูกกาแฟจังหวัดชุมพร จำกัด มีการเปลี่ยนแปลงคณะกรรมการดำเนินการบ่อย (จำนวน 12 ชุด นับตั้งแต่ปี พ.ศ. 2540 - ปัจจุบัน) จึงขาดความต่อเนื่อง ขาดความเป็นเอกภาพในการบริหาร ไม่มีนโยบาย แนวทางการบริหารองค์กร ไม่เป็นที่ยอมรับของพนักงานในองค์กร และหากสหกรณ์ผู้ปลูกกาแฟจังหวัดชุมพร จำกัด มีค่านิยมร่วมขององค์กรแล้ว ความเข้าใจกันในการทำงานร่วมกัน ก็จะมีทิศทางที่ชัดเจน คณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์ผู้ปลูกกาแฟจังหวัดชุมพร จำกัด ก็ไม่สามารถเข้ามาเปลี่ยนค่านิยม หรือออกนโยบายที่ไม่เหมาะสมได้ หากใครคนใดในองค์กรมีแนวคิด ปฏิบัติการใด ๆ ที่ไม่ตรง

กับค่านิยมร่วมขององค์กร ทำให้องค์กรเกิดความเสียหาย ก็จะถูกคนในองค์กรต่อต้าน ไม่รวมปฏิบัติงานด้วยและจะถูกขับออกจากองค์กร ค่านิยมร่วมขององค์กรนับว่าเป็นคุณค่าที่คนในองค์กรภูมิใจเป็นหนึ่งเดียว และสามารถเป็นพลังขับเคลื่อนให้องค์กรบรรลุเป้าหมายได้

4. การวิเคราะห์อัตราส่วนทางการเงิน

ตารางที่ 4.4 อัตราส่วนสภาพคล่อง

| อัตราส่วนทางการเงิน | ปี 2548 | ปี 2549 | ปี 2550 | ปี 2551 |
|--|---------|---------|---------|---------|
| 1. อัตราส่วนวิเคราะห์สภาพคล่องทางการเงิน | | | | |
| 1.1 อัตราส่วนเงินทุนหมุนเวียน (เท่า) | 1.37 | 2.18 | 1.88 | 2.08 |
| = $\frac{\text{สินทรัพย์หมุนเวียน}}{\text{หนี้สินหมุนเวียน}}$ | | | | |
| 1.2 อัตราส่วนสินทรัพย์คล่องตัว (เท่า) | 1.19 | 2.02 | 1.73 | 1.70 |
| = $\frac{\text{สินทรัพย์หมุนเวียนที่เปลี่ยนเป็นเงินสดได้เร็ว}}{\text{หนี้สินหมุนเวียน}}$ | | | | |

อัตราส่วนเงินทุนหมุนเวียนเกณฑ์มาตรฐานของสหกรณ์การเกษตรขนาดใหญ่ = 1.84

1. อัตราส่วนสภาพคล่อง

จากตารางที่ 4.4 การวิเคราะห์อัตราส่วนสภาพคล่อง เป็นอัตราส่วนที่ใช้วัดความสามารถในการชำระหนี้ระยะสั้นของสหกรณ์ โดยการพิจารณาเปรียบเทียบสัดส่วนระหว่างสินทรัพย์หมุนเวียนซึ่งถือเป็นการลงทุนระยะสั้น และหนี้สินหมุนเวียนซึ่งเป็นแหล่งที่มาของเงินทุนระยะสั้น ณ เวลาใดเวลาหนึ่ง ว่าสินทรัพย์หมุนเวียนมีอัตราส่วนเป็นกี่เท่าของหนี้สินหมุนเวียน ถ้าอัตราส่วนมากแสดงว่ามีสภาพคล่องที่ดี ถ้าอัตราส่วนน้อยแสดงถึงสภาพคล่องที่ไม่ดีโดยปกติแล้วอัตราส่วนเงินทุนหมุนเวียนควรมีค่าไม่น้อยกว่า 1 เท่า

อัตราส่วนเงินทุนหมุนเวียน ที่คำนวณได้ตั้งแต่ปี 2548 ถึง ปี 2551 สินทรัพย์หมุนเวียนมีอัตราส่วนมากกว่า 1 เท่าของหนี้สินหมุนเวียนเท่ากับ 1.37, 2.18, 1.88 และ 2.08 ตามลำดับ แสดงให้เห็นว่าความเสี่ยงที่เจ้าหนี้จะได้รับชำระหนี้มีน้อย ถ้าเปรียบเทียบกับอัตราส่วนวัดสภาพคล่องเกณฑ์มาตรฐานของสหกรณ์การเกษตรขนาดใหญ่เท่ากับ 1.84 แล้วจะพบว่า มีอัตราส่วนสูงกว่า

เกณฑ์มาตรฐานในปี 2549-2551 แต่อย่างไรก็ตามเมื่อพิจารณาองค์ประกอบของสินทรัพย์หมุนเวียนแล้วยังคงมีสินทรัพย์ที่มีสภาพคล่องต่ำ คือ สินค้าคงเหลือ วัสดุคงเหลือ และสินทรัพย์หมุนเวียนอื่น ดังนั้นเพื่อให้สินทรัพย์หมุนเวียนที่นำมาใช้มีสภาพคล่องใกล้เคียงกับเงินสดมากที่สุด จึงไม่นำสินทรัพย์ทั้งสามมาร่วมพิจารณา

อัตราส่วนทุนหมุนเวียนเร็ว เมื่อนำอัตราส่วนสินทรัพย์สภาพคล่องมาเปรียบเทียบกับอัตราส่วนเงินทุนหมุนเวียนเร็วแล้ว พบว่า อัตราส่วนสินทรัพย์สภาพคล่องมีอัตราส่วนน้อยกว่าแต่ยังคงมีอัตราส่วนมากกว่า 1 เท่า โดยอัตราส่วนที่คำนวณได้เท่ากับ 1.19, 2.02, 1.73 และ 1.70 ตามลำดับ ถ้าเปรียบเทียบกับอัตราส่วนวัดสภาพคล่องเกณฑ์มาตรฐานของสหกรณ์การเกษตรขนาดใหญ่เท่ากับ 1.27 แล้วจะพบว่ายังคงมีสัดส่วนสูงกว่าเกณฑ์มาตรฐาน แสดงให้เห็นถึงว่าสภาพคล่องยังดีอยู่ ยังมีความสามารถในการชำระหนี้ระยะสั้น และเพิ่มความมั่นใจให้แก่เจ้าหนี้อะยะสั้นได้มากยิ่งขึ้น

ตารางที่ 4.5 อัตราส่วนความสามารถในการชำระหนี้

| อัตราส่วนทางการเงิน | ปี 2548 | ปี 2549 | ปี 2550 | ปี 2551 |
|--|---------|---------|---------|---------|
| 2. อัตราส่วนวิเคราะห์ความสามารถในการชำระหนี้ | | | | |
| 2.1 อัตราส่วนลูกหนี้ต่อส่วนของทุน (เท่า) | 2.53 | 2.13 | 2.16 | 1.93 |
| = $\frac{\text{ลูกหนี้เงินให้กู้สุทธิ}}{\text{ทุนเรือนหุ้น+ทุนสำรอง}}$ | | | | |
| 2.2 อัตราส่วนหนี้สินต่อทุน (เท่า) | 2.42 | 2.13 | 1.96 | 1.74 |
| = $\frac{\text{หนี้สินรวม}}{\text{ทุนหรือส่วนของเจ้าของ}}$ | | | | |

อัตราส่วนหนี้สินต่อทุน เกณฑ์มาตรฐานของสหกรณ์การเกษตรขนาดใหญ่ = 1.16

2. อัตราส่วนความสามารถในการชำระหนี้

จากตารางที่ 4.5 การวิเคราะห์ความสามารถในการชำระหนี้ ซึ่งเป็นการวิเคราะห์ความเสี่ยงภัยและความสามารถของธุรกิจในการจ่ายดอกเบี้ยตลอดอายุการกู้ยืม เพราะถ้าเงินทุนที่นำมาลงทุนส่วนใหญ่ได้มาจากการกู้ยืมย่อมแสดงว่ามีความเสี่ยงสูง อัตราส่วนที่ใช้ในการวิเคราะห์ ถ้ามีระดับอัตราส่วนที่ได้ต่ำ แสดงถึงความเสี่ยงภัยต่ำขณะเดียวกันผลตอบแทนต่อผู้ถือหุ้นก็จะต่ำด้วย ถ้าระดับอัตราส่วนที่ได้สูง แสดงถึงความเสี่ยงภัยสูงแต่ผลตอบแทนต่อผู้ถือหุ้นจะสูงตามไป

ด้วย จะเห็นว่าความเสี่ยงมีความผูกพันกับหนี้สูญ อย่างไรก็ตามต้นทุนของหนี้สินก็น้อยกว่าต้นทุนของส่วนของผู้ถือหุ้น เพราะการเพิ่มหนี้สินมากขึ้นทำให้มีเงินทุนในการดำเนินกิจการมากขึ้น ก่อให้เกิดผลกำไรทำให้ราคาหุ้นเพิ่มขึ้น เพิ่มความมั่งคั่งให้แก่ผู้ถือหุ้น จึงต้องรักษาสมดุลระหว่างความเสี่ยงกับผลกำไรเพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่กิจการ อัตราส่วนที่ใช้ในการวิเคราะห์มีดังนี้

2.1) อัตราส่วนลูกหนี้ต่อส่วนกองทุน อัตราส่วนนี้ไม่ใช่เป็นอัตราส่วนที่ใช้วัดความสามารถในการก่อหนี้โดยตรงแต่เป็นอัตราส่วนที่ใช้ประกอบในการพิจารณาในการก่อหนี้ของกิจการ

อัตราส่วนนี้ใช้วัดความพอเพียงของเงินทุนเฉพาะที่เป็นทุนสำรองและทุนเรือนหุ้น (ค่าหุ้นของสมาชิก) ว่ามีความพอเพียงสำหรับลูกหนี้ได้มากน้อยเพียงใด ถ้าอัตราส่วนนี้สูง แสดงว่าทุนดังกล่าวไม่เพียงพอต่อการลงทุนสำหรับลูกหนี้ ในทางตรงข้ามหากอัตราส่วนนี้ต่ำ แสดงว่าทุนดังกล่าวมีความเพียงพอสำหรับลูกหนี้และยังมีทุนเหลืออยู่

อัตราส่วนนี้ใช้พิจารณาประกอบกับอัตราส่วนหนี้สินต่อทุน (Debt to equity ratio) เช่น ในกรณีที่กิจการมีความสามารถในการก่อหนี้และในขณะเดียวกันทุนของกิจการไม่เพียงพอในการทำการกิจการ จึงใช้เป็นข้อมูลเพื่อประกอบการพิจารณาในการก่อหนี้ได้ดียิ่งขึ้น

จากการวิเคราะห์พบว่า อัตราส่วนลูกหนี้ต่อส่วนกองทุน ระหว่างปี 2548 – 2551 เท่ากับ 2.53 , 2.13 , 2.16 , 1.93 ตามลำดับ แสดงว่าในช่วงปีก่อนหน้านี้ทุนของสหกรณ์ยังไม่เพียงพอต่อการลงทุนสำหรับลูกหนี้ แต่ในปี 2551 อัตราส่วนนี้ลดต่ำลง แสดงว่าทุนดังกล่าวมีเพียงพอสำหรับลูกหนี้มากขึ้น ซึ่งสอดคล้องกับยอดรวมทุนดำเนินงานของสหกรณ์ที่เพิ่มขึ้นในแต่ละปี แต่ยังไม่ถึงขั้นมีทุนเหลืออยู่เกินกว่าความต้องการ

2.2) อัตราส่วนหนี้สินต่อทุน เป็นอัตราส่วนที่แสดงถึงความสามารถในการชำระหนี้สินของกิจการเปรียบเทียบกับทุน โดยหนี้สินทั้งหมดที่มีจะต้องไม่มากกว่าทุนที่มีอยู่ อัตราส่วนหนี้สินต่อทุนที่คำนวณได้ในปี 2548 ถึง 2551 เท่ากับ 2.42, 2.13, 1.96 และ 1.74 เท่าตามลำดับ หมายถึง เมื่อหนี้สินมีอัตราลดลงผู้ถือหุ้นก็ได้รับผลตอบแทนลดลงเช่นกัน เมื่อเทียบกับอัตราส่วนหนี้สินต่อทุนเกณฑ์มาตรฐานของสหกรณ์การเกษตรขนาดใหญ่เท่ากับ 1.16 แล้วมีอัตราส่วนที่สูงกว่า แสดงว่ามีการใช้เงินทุนจากผู้ถือหุ้นมากกว่าการกู้เงินจากภายนอก ในภาพรวมแล้วจะเห็นว่าภาระในการจ่ายดอกเบี้ยของสหกรณ์ลดลงตามไปด้วย อย่างไรก็ตามอัตราส่วนที่ได้ค่อนข้างสูง ดังนั้นสหกรณ์ควรรพยายามลดการกู้ยืมเงินจากแหล่งภายนอกให้มากกว่านี้

ตอนที่ 3 วิเคราะห์ปัญหาและข้อเสนอแนะในการบริหารงาน

3.1 ปัญหาและข้อเสนอแนะในการบริหารงาน ด้านสภาพทั่วไป

3.1.1 ด้านสมาชิก

สมาชิกมีแนวโน้มลดลงทุกปี โดยสมาชิกประมาณ 60 % เป็นคนอพยพมาจาก ภาคอีสาน มาจับจองถือครองพื้นที่ป่าเสื่อมโทรมเพื่อทำกิน สมาชิกบางส่วนเมื่อประสบความสำเร็จหรือมีฐานะดีขึ้น สามารถพึ่งพาตนเองได้บ้าง ก็ขาดวินัยทำธุรกิจเกินฐานะ โดยแสดงความจำนงของกู้เงินเพิ่ม เมื่อสหกรณ์ไม่มีเงินขยายให้เพียงพอได้ ก็ขอลาออกเพื่อไปสังกัดองค์กรอื่น หรือบางรายไม่ประสบผลสำเร็จก็เปลี่ยนไปประกอบอาชีพอื่น ขายที่ดินแล้วลาออกจากสหกรณ์

ซึ่งปัญหาเหล่านี้อาจมีสาเหตุมาจากความไม่ศรัทธาในระบบสหกรณ์หรือไม่เข้าใจระบบสหกรณ์ ซึ่งหากเป็นเช่นนี้ต่อไปทุกๆ ปี สหกรณ์อาจจะประสบปัญหาเรื่องสมาชิกผู้ปลูกกาแฟ หรือเกษตรกรผู้ปลูกกาแฟลดลง ส่งผลกระทบถึงผลผลิตจะลดจำนวนลงไปด้วย สหกรณ์จึงควรคำนึงถึงเรื่องนี้ให้มากและหาแนวทางแก้ไข เพื่อรักษาจำนวนสมาชิก พื้นที่เพาะปลูก และปริมาณผลผลิตกาแฟให้คงอยู่หรือเพิ่มขึ้นต่อไป โดยการสร้างศรัทธาต่อองค์กร สหกรณ์และค่านิยมในอาชีพการปลูกกาแฟให้แก่สมาชิกสหกรณ์ ควบคู่กับการใช้ปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงในการดำเนินชีวิต

3.1.2 ด้านการตลาด

สหกรณ์ไม่ได้ดำเนินกิจกรรมด้านการตลาดเอง แต่มีการจ้างชุมชนสหกรณ์เป็นผู้ดำเนินการแทนสหกรณ์ เป็นระยะเวลา 2 ปี โดยสหกรณ์จะทำหน้าที่เป็นผู้ผลิตสินค้าในรูปแบบต่างๆ ได้แก่ เมล็ดกาแฟสาร กาแฟผงสำเร็จรูป 3 in 1 กาแฟสดคั่ว-บด กาแฟพร้อมดื่ม Fit Cup โดยใช้ยี่ห้อกาแฟชุมชนของสหกรณ์ ซึ่งสหกรณ์จะคำนึงถึงกรรมวิธีในการผลิตที่ได้มาตรฐานและคุณภาพมากกว่าความพึงพอใจของผู้บริโภค ทำให้การนำสินค้าออกสู่ตลาดต้องประสบกับความล่าช้าอยู่มาก ส่วนแบ่งตลาดจึงมีน้อย และอาจจะส่งผลให้การดำเนินการตามกลยุทธ์ที่วางไว้จะไม่ประสบความสำเร็จภายในเวลาที่กำหนดได้

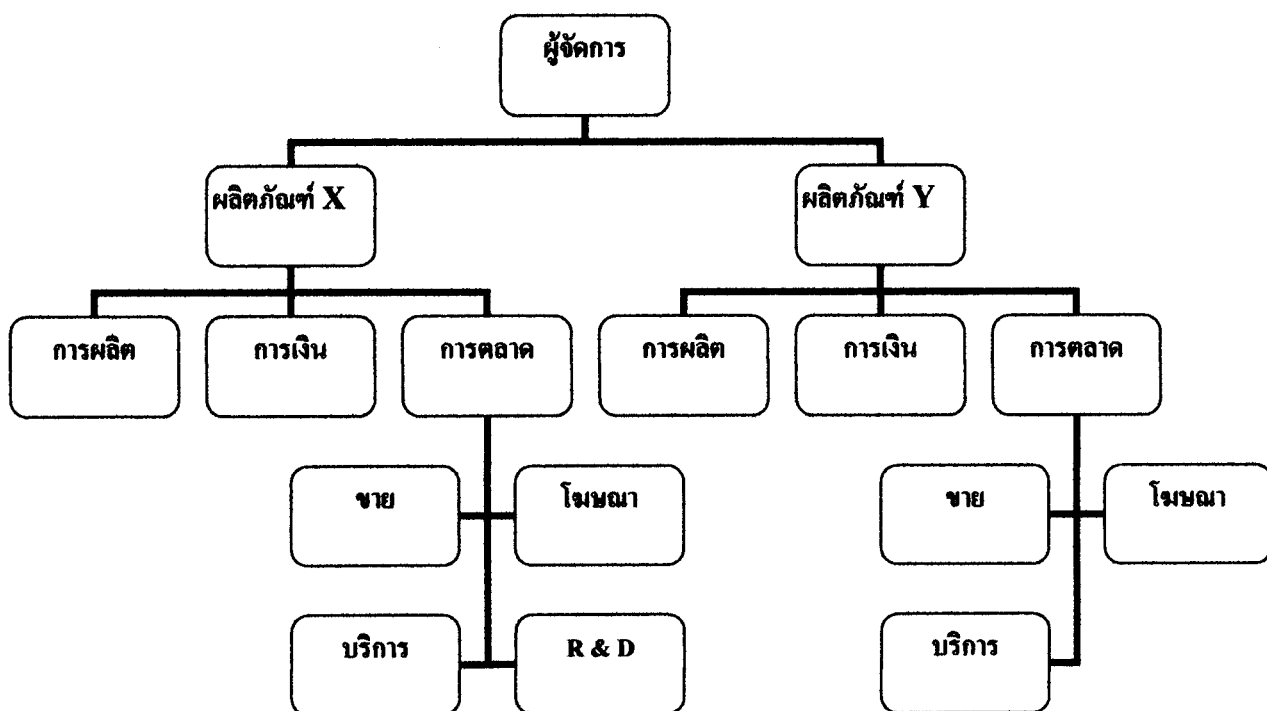
สหกรณ์จึงควรให้ความสำคัญกับความพึงพอใจของผู้บริโภคให้มากกว่านี้ โดยอาจจะใช้วิธีการสำรวจความพึงพอใจ หรือต้องการของผู้บริโภคในตลาดเป้าหมายความีความพึงพอใจอยู่ในระดับใด มีสิ่งใดต้องปรับปรุงแก้ไขอีกบ้าง แล้วนำมาปรับปรุงเพื่อจะได้ตอบสนองความต้องการของผู้บริโภคได้สูงสุด อีกทั้งการว่าจ้างหน่วยงานภายนอกดูแลเรื่องการตลาดมีทั้ง

ข้อดีและข้อเสีย ซึ่งสหกรณ์ควรศึกษาถึงข้อเสียแล้วดำเนินการป้องกัน ควบคุม แก้ไขให้เกิดขึ้น น้อยที่สุด พร้อมทั้งพยายามศึกษาวิธีการดำเนินการตลาดด้วยตนเองควบคู่กันไปด้วย

3.2 ปัญหาและข้อเสนอแนะในการบริหารงานด้านผลการดำเนินงาน

3.2.1 โครงสร้างองค์กร

ปี พ.ศ. 2551 มีการปรับปรุงโครงสร้างเพื่อรองรับกลยุทธ์การพัฒนาลาดที่วางเป้าหมายไว้ว่าจะทำให้สินค้าของสหกรณ์เป็นที่ต้องการของตลาดผู้บริโภคในประเทศ ภายใน 2 ปี แต่ยังคงใช้โครงสร้างองค์กรตามหน้าที่ธุรกิจนำโครงสร้างตามกลุ่มสินค้า ซึ่งมีข้อดีและข้อเสียดังนี้ ข้อดี แบ่งงานกันทำตามความถนัดของแต่ละบุคคลหรือกลุ่ม ทำให้ผลงานที่ได้มีประสิทธิภาพ สะดวกต่อการฝึกอบรมและการควบคุม พนักงานมีความชำนาญในงานของตน เหมาะกับองค์กรที่มีสภาพแวดล้อมทางธุรกิจที่ไม่ค่อยเปลี่ยนแปลง การประสานงานภายในฝ่ายทำได้สะดวก ลดความซ้ำซ้อนในการทำงาน และมีข้อเสียดังนี้ แต่ละแผนกจะเห็นแต่เฉพาะหน้าที่ของตนเองทำให้ขาดการมองในภาพรวมขององค์กร และมีความชำนาญที่จำกัดเฉพาะในฝ่ายของตน ไม่สอดคล้องกับการบริหารหากองค์กรเติบโตขึ้นหรือขยายสายผลิตภัณฑ์เพิ่มขึ้น ผู้บริหารจะต้องทำหน้าที่รับผิดชอบเกี่ยวกับผลกำไรขององค์กรแต่เพียงผู้เดียว เพราะแต่ละแผนกก็จะทำหน้าที่ของตนเอง การตัดสินใจแก้ปัญหาระหว่างฝ่ายต่างๆ ทำได้ช้า ไม่เหมาะกับองค์กรที่มีต้องการความรวดเร็วในการตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงทางการตลาด การวัดผลความสำเร็จของแต่ละฝ่ายไม่สามารถสะท้อนผลสำเร็จขององค์กรโดยรวม



ภาพที่ 4.7 การจัดแผนงานตามกลุ่มสินค้า (Departmentalization by Product)

จากภาพที่ 4.7 ควรจัดองค์กรโดยใช้โครงสร้างตามกลุ่มสินค้า (Departmentalization by Product) นำโครงสร้างองค์กรตามหน้าที่ธุรกิจ ซึ่งเป็นการจัดโครงสร้างองค์กรที่คำนึงถึงประโยชน์สูงสุดทางการตลาด สามารถตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้าในด้านต่างๆ ได้เป็นอย่างดี การจัดแผนงานตามกลุ่มสินค้า (Departmentalization by Product) มีข้อดีคือก่อให้เกิดความร่วมมือในการทำกิจกรรมต่างๆ ของแต่ละแผนก เหมาะกับองค์กรที่ต้องการให้ความสำคัญกับงานการตลาดและการตอบสนองความต้องการและการให้บริการกับลูกค้า สามารถตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงทางการแข่งขันได้อย่างรวดเร็วสามารถวัดผลการดำเนินงานของแต่ละฝ่ายได้ชัดเจน ผู้บริหารแต่ละฝ่ายจะมีความรู้กว้างขวาง แต่มีข้อจำกัดในเรื่องค่าใช้จ่ายและมีการใช้ทรัพยากรที่ซ้ำซ้อนกันในแต่ละแผนก แต่ละแผนกก็จะเน้นเป้าหมายของตนเอง จนอาจจะละเลยเป้าหมายโดยรวมขององค์กร ความร่วมมือระหว่างแผนกจะทำได้ยากกว่าความร่วมมือภายในแผนก การแบ่งปันความรู้และความชำนาญระหว่างฝ่ายทำได้ยาก

3.2.2 รูปแบบการบริหาร

ภาพรวมรูปแบบ (Style) การบริหารจัดการของคณะกรรมการดำเนินการ สหกรณ์ผู้ปลูกกาแฟจังหวัดชุมพร จำกัด พบว่า รูปแบบการบริหารจัดการของคณะกรรมการแต่ละชุดมีความแตกต่างกันขึ้นอยู่กับ การศึกษา ประสบการณ์ ภาวะผู้นำ การมีอำนาจเหนือบุคคลอื่น ๆ ในคณะกรรมการดำเนินการ และสภาพแวดล้อมภายนอก ทั้งการเปลี่ยนแปลงของการรับข้อมูล ข่าวสาร เทคโนโลยี และองค์ความรู้

ควรขอรับการส่งเสริมและพัฒนาการศึกษา ทักษะ และภาวะผู้นำของผู้บริหารผ่านทางองค์กรที่เป็นที่เลื่อมใสศรัทธา ได้แก่ กรมส่งเสริมสหกรณ์ กรมตรวจบัญชีสหกรณ์ สันนิบาตสหกรณ์แห่งประเทศไทย หรือหน่วยงานอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง และการศึกษาหาความรู้ด้วยตนเอง

3.2.3 ค่านิยมร่วม

สหกรณ์ผู้ปลูกกาแฟจังหวัดชุมพรยังไม่มีค่านิยมร่วม (Share values) ขององค์กรที่ชัดเจน เป็นรูปธรรมที่สะท้อนให้เห็นค่านิยมร่วมของคนในองค์กรที่ยึดถือ ปฏิบัติ จะมีก็เพียงแต่เป้าหมาย วิสัยทัศน์ขององค์กร ที่จะพัฒนาสหกรณ์ให้เป็นที่พึงของมวลสมาชิกได้ แต่ยังไม่มีการแสดงออกถึงความหมายแห่งอุดมการณ์ หลักการ และวิธีการสหกรณ์ ให้เป็นที่ประจักษ์ของคนทั่วไป และยังไม่เห็นผลที่แสดงถึงความรู้สึทางจิตใจจนเป็นค่านิยมร่วมของบุคลากรสหกรณ์ผู้ปลูกกาแฟจังหวัดชุมพร จำกัด

การที่บุคลากรในองค์กรมาจากที่ต่างๆ กัน แต่ละคนต่างพกพาเอาความเชื่อส่วนตัวมา แต่ละคนต่างให้คุณค่าในเรื่องต่างๆ ไม่เหมือนกัน และต้องมาอยู่ร่วมกันในองค์กร ก็

มักจะมมีปัญหาเกิดขึ้นในองค์กรเป็นธรรมดา ผู้บริหารองค์กรต้องเข้าใจเรื่องเหล่านี้และควรคำนึงถึงเรื่องของสร้างค่านิยมองค์กร ปลุกฝังให้พนักงานมีจิตสำนึก ค่านิยม ความเชื่อที่ถูกต้องร่วมกัน เพราะถ้าพนักงานคิดและเชื่อร่วมกัน ก็จะมีพฤติกรรมที่สร้างสรรค์ มีความสุขในการทำงานไม่ขัดกับหลักค่านิยมของใครคนใดคนหนึ่ง พนักงานจะมีวิถีชีวิตในการทำงานไปในทิศทางที่จะทำให้องค์กรบรรลุวิสัยทัศน์และประสบความสำเร็จได้ โดยมีวิธีการสร้างค่านิยมร่วมขององค์กร ได้ดังนี้

1. พิจารณาวิสัยทัศน์ขององค์กรว่ากำหนดไว้อย่างไร
2. ให้ผู้บริหารและพนักงานมีส่วนร่วมและกำหนดว่า พวกเขาให้คุณค่าและมีความเชื่ออะไรที่จะทำให้วิสัยทัศน์ขององค์กรเป็นจริงขึ้นมาได้
3. เมื่อกำหนดค่านิยมร่วมได้แล้ว ซึ่งไม่ควรจะมีมากเกินไปให้กำหนดค่านิยมหรือคำจำกัดความให้ชัดเจน เพื่อทุกคนในองค์กรจะได้เข้าใจในเรื่องเดียวกัน
4. เมื่อกำหนดคำจำกัดความแล้ว ในค่านิยมแต่ละตัวขององค์กรต้องกำหนดพฤติกรรมด้วยว่าองค์กรต้องการให้พนักงานมีการประพฤติ ปฏิบัติตัว มีพฤติกรรมอย่างไรที่จะสื่อได้ว่า พวกเขากำลังปฏิบัติตัวที่ตามค่านิยมในองค์กร
5. เมื่อกำหนดค่านิยม คำจำกัดความ และพฤติกรรมได้แล้ว องค์กรต้องสื่อสารค่านิยม ทั้งหมดให้พนักงานรับทราบ รับรู้ และปฏิบัติ องค์กรต้องทำอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ
6. องค์กรอย่าลืมให้รางวัลกับคนที่ปฏิบัติด้วย เพื่อจะได้ดอกขี้พุดพฤติกรรมที่ถูกต้อง และพนักงานจะได้มีขวัญ มีกำลังใจที่จะปฏิบัติอย่างต่อเนื่อง จนกลายเป็นพฤติกรรมนิสัย สำหรับคนที่ไม่ปฏิบัติ องค์กรก็ต้องมีการพูดคุยกับเขาด้วยว่าเพราะเหตุใด และอาจนำไปสู่การให้ผลลัพธ์ที่ต้องแก้ไขพฤติกรรมของพนักงานที่ไม่ปฏิบัติ

3.2.4 ด้านอัตราส่วนทางการเงิน

1) สภาพคล่อง

จากการวิเคราะห์อัตราส่วนเงินทุนหมุนเวียน พบว่ามีอัตราส่วนสูงกว่าเกณฑ์ และอัตราส่วนเงินทุนหมุนเวียนเร็วก็เช่นกัน พบว่ายังคงมีสัดส่วนสูงกว่าเกณฑ์มาตรฐาน แสดงให้เห็นถึงสภาพคล่องยังคืออยู่ ยังมีความสามารถในการชำระหนี้ระยะสั้น และเพิ่มความมั่นใจให้แก่เจ้าหนี้ระยะสั้น ได้มากยิ่งขึ้น

แต่เมื่อพิจารณาองค์ประกอบของสินทรัพย์หมุนเวียนแล้วยังคงมีสินทรัพย์ที่มีสภาพคล่องต่ำอยู่จำนวนมาก ได้แก่ สินค้าคงเหลือ วัสดุคงเหลือ และสินทรัพย์หมุนเวียนอื่น ซึ่งอาจมีสภาพคล่องมากกว่า 1 ปี และอาจประสบกับปัญหาถ้าสมัย หมดยุค หรือเน่าเสียได้ง่าย อีกทั้งยังมีค่าใช้จ่ายในการเก็บรักษาอีกด้วย สหกรณ์ควรจะคำนึงความคุ้มครองให้มากขึ้น

วางแผนการผลิตให้เหมาะสมกับแผนการตลาดเพื่อลดต้นทุนเสียโอกาสและเพิ่มความสามารถในการทำกำไรให้มากขึ้น และคงรักษาสภาพคล่องให้ดีขึ้นยิ่งขึ้นไป

2) ความสามารถในการก่อหนี้

จากการวิเคราะห์พบว่า อัตราส่วนลูกหนี้ต่อส่วนของทุน ระหว่างปี 2548 - 2551 ลดลงตามลำดับ แสดงว่าทุนมีเพียงพอสำหรับลูกหนี้มาก แต่ยังไม่ถึงขั้นมีทุนเหลืออยู่เกินกว่าความต้องการอัตราส่วนหนี้สินต่อทุน ลดลงตามลำดับ แสดงว่ามีการใช้เงินทุนจากผู้ถือหุ้นมากกว่าการกู้เงินจากภายนอก

ในภาพรวมแล้วจะเห็นว่าภาระในการจ่ายดอกเบี้ยของสหกรณ์ลดลงตามไปด้วยถ้าเทียบกับปีก่อน ๆ อย่างไรก็ตามอัตราส่วนที่ได้ก็ยังคงค่อนข้างสูง ดังนั้นสหกรณ์จึงควรพยายามลดการกู้ยืมเงินจากแหล่งภายนอก

จากการวิเคราะห์การบริหารงานของสหกรณ์ผู้ปลูกกาแฟจังหวัดชุมพร จำกัด สามารถสรุปผลการวิจัยในภาพรวมได้ดังตารางที่ 4.6 ต่อไปนี้

ตารางที่ 4.6 สรุปภาพรวมผลการวิจัย

| วัตถุประสงค์การวิจัย | ผลการวิจัย |
|---|--|
| 1. สภาพทั่วไปของสหกรณ์ผู้ปลูกกาแฟจังหวัดชุมพร จำกัด | ณ ปีสิ้นสุดทางบัญชี วันที่ 30 เมษายน 2548 -2551 สหกรณ์มีจำนวนสมาชิกซึ่งเป็นเกษตรกรผู้ปลูกกาแฟ ลดลงโดยเฉลี่ยปีละ 160 คน จากยอดปี 2548 จำนวน 1,678 คน ลดลงเหลือ 1,063 คน ในปี 2551 ผลประกอบการ ณ ปีสิ้นสุดทางบัญชี วันที่ 30 เมษายน 2548 -2551 ดังต่อไปนี้ ด้านสินทรัพย์ สหกรณ์ดำรงสินทรัพย์หมุนเวียนรวมทั้งสิ้นระหว่างปี 2548 -2551 จำนวน 35.13 , 35.5 , 34.5 , 35.3 ล้านบาทตามลำดับ ส่วนสินทรัพย์ระยะยาวรวมจำนวน 11.6 , 9.7 , 7.4 , 7.8 ล้านบาทตามลำดับ โดยมีสินทรัพย์รวมทั้งสิ้น 46.8 , 44.6 , 41.9 และ 43.2 ล้านบาท ลดลงและเพิ่มขึ้นตามลำดับ |

ตารางที่ 4.6 (ต่อ)

| วัตถุประสงค์การวิจัย | ผลการวิจัย |
|---|---|
| (ต่อ) | <p>ด้านหนี้สิน สหกรณ์มีผลประกอบการด้านหนี้สินหมุนเวียนรวมทั้งสิ้นระหว่างปี 2548-2551 จำนวน 25.5 , 16.3 , 18.3 , 16.9 ล้านบาทตามลำดับ ส่วนหนี้สินระยะยาวรวมจำนวน 7.5 , 14.0 , 9.4 , 10.5 ล้านบาทตามลำดับ รวมหนี้สินทั้งสิ้นจำนวน 33.1 , 30.3 , 27.7 และ 27.4 ล้านบาทลดลงตามลำดับ</p> <p>ด้านทุน สหกรณ์มีผลประกอบการด้านทุนทั้งสิ้นระหว่างปี 2548 – 2551 จำนวน 13.6 , 14.2 , 14.2 และ 15.7 ล้านบาทตามลำดับ ปรับตัวเพิ่มขึ้นเล็กน้อยในปี 2551 เป็นสัดส่วนเดียวกับทรัพย์สิน</p> <p>ด้านผลกำไร (ขาดทุน) มียอดสุทธิระหว่างปี 2548 – 2551 ดังนี้ ประสบผลขาดทุน 0.7 ล้านบาทในปี 2548 ปี 2549 – 2551 มีผลกำไรจำนวน 0.1 , 0.4 และ 0.2 ล้านบาทตามลำดับ</p> |
| 2. ผลการดำเนินงานของสหกรณ์ผู้ปลูกกาแฟจังหวัดชุมพร จำกัด | 1. ด้านโครงสร้างองค์กร สหกรณ์ผู้ปลูกกาแฟจังหวัดชุมพร จำกัด แบ่งโครงสร้างองค์กรเป็น 2 ส่วน ได้แก่ ฝ่ายบริหารและฝ่ายจัดการ โดยจัดโครงสร้างตามหน้าที่ธุรกิจและกลุ่มสินค้า ระหว่างปี พ.ศ. 2548-2551 มีการปรับโครงสร้างเพียง 1 ครั้ง เพื่อรองรับกลยุทธ์การพัฒนาตลาดที่วางเป้าหมายไว้ว่าจะทำให้สินค้าของสหกรณ์เป็นที่ต้องการของตลาดผู้บริโภคในประเทศภายใน 2 ปี |

ตารางที่ 4.6 (ต่อ)

| วัตถุประสงค์การวิจัย | ผลการวิจัย |
|----------------------|--|
| (ต่อ) | <p>2. ด้านรูปแบบการบริหาร ช่วงพ.ศ. 2548-2550 หรือช่วงก่อนปรับโครงสร้าง รูปแบบการบริหารจะใช้แนวทางปฏิบัติเหมือนการปฏิบัติงานราชการ โดยทำงานตามบทบาท ภารกิจ ที่ยึดติดกับกรอบของกฎ ระเบียบ ข้อบังคับ คณะกรรมการมีภาวะผู้นำต่ำ มีบทบาทน้อย ไม่กล้าตัดสินใจ ขาดทักษะในการทำงานและการบริหารความขัดแย้งภายในองค์กร อยู่ภายใต้การชี้นำของฝ่ายจัดการ ช่วงที่ 2 ช่วงพ.ศ. 2551 – ปัจจุบัน หรือช่วงหลังปรับโครงสร้าง รูปแบบ (Style) ของผู้บริหารเริ่มจะมีการเปลี่ยนแปลงที่ชัดเจนขึ้น มีรูปแบบ (Styles) การบริหารที่เป็นตัวของตัวเอง สภาพแวดล้อมการบริหารงานเริ่มจะค่อย ๆ ลดบทบาทของการเป็นระบบราชการลง ภาวะผู้นำของผู้บริหารสูงขึ้น กล้าคิดกล้าตัดสินใจ สามารถแก้ปัญหาและระงับความขัดแย้งได้ดีขึ้น</p> <p>3. ด้านค่านิยมร่วม สหกรณ์ผู้ปลูกกาแฟจังหวัดชุมพร ยังไม่มีค่านิยมร่วม (Share values) ขององค์กรที่ชัดเจน เป็นรูปธรรมที่สะท้อนให้เห็นค่านิยมร่วมของคนในองค์กรที่ยึดถือ ปฏิบัติ จะมีก็เพียงแต่เป้าหมาย วิสัยทัศน์ขององค์กร ที่จะส่งเสริมและพัฒนาสหกรณ์ให้เป็นที่พึ่งของมวลสมาชิก โดยการกำหนดบทบาท หน้าที่ ความรับผิดชอบของคนในองค์กรให้ร่วมกันปฏิบัติ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายของการจัดตั้งสหกรณ์ผู้ปลูกกาแฟจังหวัดชุมพร จำกัด แต่ยังไม่มีการแสดงออกถึงความหมายแห่งอุดมการณ์ หลักการ และวิธีการสหกรณ์ ให้เป็นที่ประจักษ์ของคนทั่วไป และยังไม่เห็นผลที่แสดงถึงความรู้สึกทางจิตใจจนเป็นค่านิยมร่วมของบุคลากรสหกรณ์ผู้ปลูกกาแฟจังหวัดชุมพร จำกัด</p> |

ตารางที่ 4.6 (ต่อ)

| วัตถุประสงค์การวิจัย | ผลการวิจัย |
|----------------------|---|
| (ต่อ) | <p>4. ด้านอัตราส่วนทางการเงิน ด้านสภาพคล่องทางการเงิน อัตราส่วนเงินทุนหมุนเวียนที่คำนวณได้ตั้งแต่ปี 2548 ถึง ปี 2551 สินทรัพย์หมุนเวียนมีอัตราส่วนมากกว่า 1 เท่าของหนี้สินหมุนเวียน แสดงให้เห็นว่าความเสี่ยงที่เจ้าหนี้จะไม่ได้รับชำระหนี้อยู่ในระดับต่ำ อัตราส่วนเงินทุนหมุนเวียนเร็ว มีอัตราส่วนมากกว่า 1 เท่า แสดงให้เห็นว่ามีความสามารถในการชำระหนี้ระยะสั้น ช่วยเพิ่มความมั่นใจให้แก่เจ้าหนี้ระยะสั้นได้มากยิ่งขึ้น ด้านความสามารถในการก่อหนี้ อัตราส่วนลูกหนี้ต่อส่วนของทุน ระหว่างปี 2548 – 2551 ลดลงตามลำดับ แสดงว่าทุนมีเพียงพอสำหรับลูกหนี้มากขึ้น แต่ยังไม่ถึงขั้นมีทุนเหลืออยู่เกินกว่าความต้องการ อัตราส่วนหนี้สินต่อทุน ลดลงตามลำดับ แสดงว่ามีการใช้เงินทุนจากผู้ถือหุ้นมากกว่าการกู้เงินจากภายนอก มีประสิทธิภาพในการบริหารสินค้าคงคลังมากขึ้น ถ้าเทียบกับปีก่อนๆ แต่ไม่มีประสิทธิภาพในการเก็บหนี้ เจ้าหนี้เชื่อมั่นต่อสหกรณ์ว่ามีความสามารถในการชำระหนี้ได้ แต่สหกรณ์ยังภาระในการจ่ายดอกเบี้ยค่อนข้างสูงควรพยายามลดการกู้ยืมเงินจากแหล่งภายนอกให้มากขึ้น โดยพยายามใช้วิธีการระดมทุนจากผู้ถือหุ้น</p> |

ตารางที่ 4.6 (ต่อ)

| วัตถุประสงค์การวิจัย | ผลการวิจัย |
|---|---|
| 3. ปัญหาและข้อเสนอแนะในการบริหารงานของสหกรณ์ผู้ปลูกกาแฟจังหวัดชุมพร จำกัด | <p>1. ปัญหาและข้อเสนอแนะด้านสภาพทั่วไปของสหกรณ์</p> <p>ด้านสมาชิก สมาชิกมีแนวโน้มลดลงทุกปี อาจมีสาเหตุมาจากความไม่ศรัทธาในสหกรณ์นี้ สมาชิกบางส่วนมีการย้ายถิ่นฐานเปลี่ยนไปประกอบอาชีพอื่น ซึ่งหากเป็นเช่นนี้ต่อไปทุกๆ ปี สหกรณ์อาจจะประสบปัญหาเรื่องสมาชิกผู้ปลูกกาแฟ หรือเกษตรกรผู้ปลูกกาแฟลดลง ส่งผลกระทบต่อผลผลิตจะลดจำนวนลงไปด้วย สหกรณ์จึงควรคำนึงถึงเรื่องนี้ให้มากและหาแนวทางแก้ไข เพื่อรักษาจำนวนสมาชิก พื้นที่เพาะปลูก และปริมาณผลผลิตกาแฟให้คงอยู่หรือเพิ่มขึ้นต่อไป โดยการสร้างศรัทธาต่อองค์กรสหกรณ์และค่านิยมในอาชีพการปลูกกาแฟให้แก่สมาชิกสหกรณ์ ควบคู่กับการใช้ปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงในการดำเนินชีวิต</p> <p>ด้านการตลาด สหกรณ์ไม่ได้ดำเนินกิจกรรมด้านการตลาดเอง แต่มีการจ้างชุมชนสหกรณ์เป็นผู้ดำเนินการแทนสหกรณ์เป็นระยะเวลา 2 ปี โดยใช้ยี่ห้อกาแฟชุมพรของสหกรณ์ ซึ่งสหกรณ์จะคำนึงถึงกรรมวิธีในการผลิตที่ได้มาตรฐานและคุณภาพมากกว่าความพึงพอใจของผู้บริโภค ทำให้การนำสินค้าออกสู่ตลาดต้องประสบกับความล่าช้าอยู่มาก ส่วนแบ่งตลาดจึงมีน้อย และอาจจะส่งผลให้การดำเนินการตามกลยุทธ์ที่วางไว้จะไม่ประสบความสำเร็จภายในเวลาที่กำหนด สหกรณ์จึงควรให้ความสำคัญกับความพึงพอใจของผู้บริโภคให้มาก โดยใช้วิธีการสำรวจความพึงพอใจ หรือต้องการของผู้บริโภคในตลาดเป้าหมายคว่ามีความพึงพอใจอยู่ในระดับใด มีสิ่งใดต้องปรับปรุงแก้ไขอีกบ้าง แล้วนำมาปรับปรุงเพื่อจะได้ตอบสนองความต้องการของผู้บริโภคได้สูงสุด อีกทั้งการว่าจ้างหน่วยงานภายนอกดูแลเรื่องการตลาดมีทั้งข้อดีและข้อเสีย แต่ถ้าสหกรณ์พยายามศึกษาถึงข้อเสียแล้วดำเนินการป้องกัน ควบคุม แก้ไขให้เกิดขึ้นน้อยที่สุด</p> |

ตารางที่ 4.6 (ต่อ)

| วัตถุประสงค์การวิจัย | ผลการวิจัย |
|----------------------|---|
| (ต่อ) | <p>พร้อมทั้งพยายามศึกษาวิธีการดำเนินการตลาดด้วยตนเองควบคู่กันไปด้วย ก็จะช่วยเพิ่มองค์ความรู้ให้กับสหกรณ์</p> <p>2. ปัญหาและข้อเสนอแนะด้านผลการดำเนินงานของสหกรณ์ผู้ปลูกกาแฟจังหวัดชุมพร จำกัด</p> <p>ด้านโครงสร้างองค์กร ปี พ.ศ. 2551 มีการปรับปรุงโครงสร้างเพื่อรองรับกลยุทธ์การพัฒนาตลาดที่วางเป้าหมายไว้ว่าจะทำให้สินค้าของสหกรณ์เป็นที่ต้องการของตลาดผู้บริโภคในประเทศ ภายใน 2 ปี แต่ยังคงใช้โครงสร้างองค์กรตามหน้าที่ธุรกิจนำโครงสร้างตามกลุ่มสินค้า เพื่อให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ของสหกรณ์ ควรจัดองค์กรโดยใช้โครงสร้างตามกลุ่มสินค้านำโครงสร้างองค์กรตามหน้าที่ธุรกิจ ซึ่งเป็นการจัดโครงสร้างองค์กรที่คำนึงถึงประโยชน์สูงสุดทางการตลาด สามารถตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้าในด้านต่างๆ ได้เป็นอย่างดี</p> <p>ด้านรูปแบบการบริหาร จากการวิเคราะห์ภาพรวมรูปแบบการบริหาร (Style) ของคณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์ผู้ปลูกกาแฟจังหวัดชุมพร จำกัด พบว่า รูปแบบการบริหารจัดการของคณะกรรมการแต่ละชุดมีความแตกต่างกัน ขึ้นอยู่กับ 1) คุณสมบัติเฉพาะตัวของผู้บริหาร ได้แก่ ภาวะผู้นำ การศึกษา และประสบการณ์ และ 2) สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกองค์กร ได้แก่ ทีมงาน การเปลี่ยนแปลงของข้อมูลข่าวสาร เทคโนโลยี เศรษฐกิจ และสังคม สหกรณ์ควรขอรับการส่งเสริมและพัฒนาองค์ความรู้ใหม่ๆ ผ่านทางองค์กรที่เป็นพี่เลี้ยงสหกรณ์ ได้แก่ กรมส่งเสริมสหกรณ์ กรมตรวจบัญชีสหกรณ์ สันนิบาตสหกรณ์แห่งประเทศไทย หรือหน่วยงานอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง และการศึกษาหาความรู้ด้วยตนเอง</p> |

ตารางที่ 4.6 (ต่อ)

| วัตถุประสงค์การวิจัย | ผลการวิจัย |
|----------------------|---|
| (ต่อ) | <p>ด้านค่านิยมร่วม สหกรณ์ผู้ปลูกกาแฟจังหวัดชุมพรยังไม่มีค่านิยมร่วม (Share values) ขององค์กรที่ชัดเจน เป็นรูปธรรมที่สะท้อนให้เห็นค่านิยมร่วมของคนในองค์กรที่ยึดถือ ปฏิบัติ จะมีก็เพียงแต่เป้าหมาย วิสัยทัศน์ขององค์กร ที่จะพัฒนาสหกรณ์ให้เป็นที่พึ่งของมวลสมาชิกได้ แต่ยังไม่มีการแสดงออกถึงความหมายแห่งอุดมการณ์ หลักการ และวิธีการสหกรณ์ ให้เป็นที่ประจักษ์ของคนทั่วไป และยังไม่เห็นผลที่แสดงถึงความรู้สึกทางจิตใจจนเป็นค่านิยมร่วมของบุคลากรสหกรณ์ผู้ปลูกกาแฟจังหวัดชุมพร จำกัด สหกรณ์ควรสร้างค่านิยมร่วมขององค์กร โดยพิจารณาวิสัยทัศน์ขององค์กรว่ากำหนดไว้อย่างไร แล้วให้ผู้บริหารและพนักงานมีส่วนร่วมและกำหนดว่าคุณค่าและความเชื่ออะไรที่จะทำให้วิสัยทัศน์ขององค์กรเป็นจริงขึ้นมาได้ ซึ่งไม่ควรจะมีมากเกินไปให้กำหนดค่านิยมหรือคำจำกัดความให้ชัดเจน เพื่อทุกคนในองค์กรจะได้เข้าใจในเรื่องเดียวกัน ในค่านิยมแต่ละตัวขององค์กรต้องกำหนดพฤติกรรมด้วยว่าองค์กรต้องการให้พนักงานมีการประพฤติการปฏิบัติตัว หรือพฤติกรรมอย่างไรที่จะสื่อได้ว่ากำลังปฏิบัติตัวที่ตามค่านิยมในองค์กร และต้องสื่อสารค่านิยมทั้งหมดให้พนักงานรับทราบ รับรู้ และปฏิบัติ โดยต้องทำอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ โดยไม่ลืมหูลืมตาให้รางวัลกับคนที่ปฏิบัติ เพื่อจะได้ต่อยอดพฤติกรรมที่ถูกต้อง สร้างขวัญกำลังใจที่จะปฏิบัติอย่างต่อเนื่อง จนกลายเป็นพฤติกรรมนิสัย สำหรับคนที่ไม่ปฏิบัติต้องมีการพูดคุยว่าเพราะเหตุใด และอาจนำไปสู่การให้ เหตุผลที่ต้องแก้ไขพฤติกรรมของพนักงานที่ไม่ปฏิบัติ</p> |

ตารางที่ 4.6 (ต่อ)

| วัตถุประสงค์การวิจัย | ผลการวิจัย |
|----------------------|---|
| (ต่อ) | <p>ด้านอัตราส่วนทางการเงิน ด้านสภาพคล่อง จากการวิเคราะห์อัตราส่วนเงินทุนหมุนเวียน พบว่ามีอัตราส่วนสูงกว่าเกณฑ์ และอัตราส่วนเงินทุนหมุนเวียนเร็วก็เช่นกัน พบว่ายังคงมีสัดส่วนสูงกว่าเกณฑ์มาตรฐาน แสดงให้เห็นถึงสภาพคล่องยังคงดีอยู่ ยังมีความสามารถในการชำระหนี้ระยะสั้น และเพิ่มความมั่นใจให้แก่เจ้าหนี้ระยะสั้นได้มากยิ่งขึ้น แต่เมื่อพิจารณาองค์ประกอบของสินทรัพย์หมุนเวียนแล้ว ยังคงมีสินทรัพย์ที่มีสภาพคล่องต่ำอยู่จำนวนมาก ได้แก่ สินค้าคงเหลือ วัสดุคงเหลือ และสินทรัพย์หมุนเวียนอื่น ซึ่งอาจมีสภาพคล่องมากกว่า 1 ปี และอาจประสบกับปัญหาสินค้าเก่าล้าสมัย หมคอายุ หรือเสื่อมสภาพได้ง่าย อีกทั้งยังมีค่าใช้จ่ายในการเก็บรักษาอีกด้วย สหกรณ์ควรจะคำนึงความคุ้มทุนให้มากขึ้น วางแผนการผลิตให้เหมาะสมกับแผนการตลาดเพื่อลดต้นทุนเสียโอกาส เพิ่มความสามารถในการทำกำไรให้มากขึ้น และคงรักษาสภาพคล่องให้ดีขึ้นยิ่งขึ้นไป</p> <p>ด้านความสามารถในการก่อหนี้ อัตราส่วนลูกหนี้ต่อส่วนของทุน ระหว่างปี 2548 – 2551 ลดลงตามลำดับ แสดงว่าทุนมีเพียงพอสำหรับลูกหนี้ แต่ยังไม่ถึงขั้นมีทุนเหลืออยู่เกินกว่าความต้องการ อัตราส่วนหนี้สินต่อทุน ลดลงตามลำดับ แสดงว่ามีการใช้เงินทุนจากผู้ถือหุ้นมากกว่าการกู้เงินจากภายนอก ในภาพรวมแล้วจะเห็นว่าภาระในการจ่ายดอกเบี้ยของสหกรณ์ลดลงตามไปด้วยถ้าเทียบกับปีก่อนๆ อย่างไรก็ตามอัตราส่วนที่ได้ก็ยังคงค่อนข้างสูง ดังนั้นสหกรณ์จึงควรพยายามลดการกู้ยืมเงินจากแหล่งภายนอกให้มากกว่านี้</p> |

บทที่ 5

สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การศึกษาค้นคว้าอิสระ เรื่องการวิเคราะห์ผลการบริหารงานของสหกรณ์ผู้ปลูกกาแฟ จังหวัดชุมพร จำกัด ในครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ที่จะวิจัยผลการดำเนินงานด้าน โครงสร้างองค์กร รูปแบบการบริหาร ค่านิยมองค์กร และอัตราส่วนทางการเงิน มีผลการดำเนินงานอย่างไร จึงได้สรุปผล อภิปรายผลและมีข้อเสนอแนะดังนี้

1. สรุปผล

1.1 วัตถุประสงค์ของการวิจัย

ในการวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อศึกษาสภาพทั่วไปของสหกรณ์ผู้ปลูกกาแฟ จังหวัดชุมพร จำกัด 2) เพื่อศึกษาผลการดำเนินงานของสหกรณ์ผู้ปลูกกาแฟจังหวัดชุมพร จำกัด 3) เพื่อศึกษาปัญหาและข้อเสนอแนะในการบริหารงานของสหกรณ์ผู้ปลูกกาแฟจังหวัดชุมพร จำกัด

1.2 วิธีการดำเนินการวิจัย

ศึกษาวิเคราะห์รวบรวมเอกสารและข้อมูล (Documentary Research) โดยใช้ข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary Data) ซึ่งได้จากการรวบรวมข้อมูลจากสหกรณ์ผู้ปลูกกาแฟจังหวัดชุมพร จำกัด และวารสาร เอกสาร ตำรา รายงานเอกสารงานวิจัย และ Website ต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง

1.3 ผลการวิจัย

จากการวิจัยเรื่องการวิเคราะห์ผลการบริหารงานของสหกรณ์ผู้ปลูกกาแฟจังหวัดชุมพร จำกัด ผลการวิจัยสามารถสรุปได้ ดังนี้

1.3.1 สภาพทั่วไปของสหกรณ์ผู้ปลูกกาแฟจังหวัดชุมพร จำกัด

ณ ปีสิ้นสุดทางบัญชี วันที่ 30 เมษายน 2548 -2551 สหกรณ์มีจำนวนสมาชิก ซึ่งเป็นเกษตรกรผู้ปลูกกาแฟ ลดลงโดยเฉลี่ยปีละ 160 คน จากยอดปี 2548 จำนวน 1,678 คน ลดลงเหลือ 1,063 คน ในปี 2551

ผลประกอบการ ณ ปีสิ้นสุดทางบัญชี วันที่ 30 เมษายน 2548 -2551

ดังต่อไปนี้

ด้านสินทรัพย์ สหกรณ์ดำรงสินทรัพย์หมุนเวียนรวมทั้งสิ้นระหว่างปี 2548 - 2551 จำนวน 35.13 , 35.5 , 34.5 , 35.3 ล้านบาทตามลำดับ ส่วนสินทรัพย์ระยะยาวรวมจำนวน 11.6 , 9.7 , 7.4 , 7.8 ล้านบาทตามลำดับ โดยมีสินทรัพย์รวมทั้งสิ้น 46.8 , 44.6 , 41.9 และ 43.2 ล้านบาท ลดลงและเพิ่มขึ้นตามลำดับ

ด้านหนี้สิน สหกรณ์มีผลประกอบการด้านหนี้สินหมุนเวียนรวมทั้งสิ้นระหว่างปี 2548 -2551 จำนวน 25.5 , 16.3 , 18.3 , 16.9 ล้านบาทตามลำดับ ส่วนหนี้สินระยะยาวรวมจำนวน 7.5 , 14.0 , 9.4 , 10.5 ล้านบาทตามลำดับ รวมหนี้สินทั้งสิ้นจำนวน 33.1 , 30.3 , 27.7 และ 27.4 ล้านบาท ลดลงตามลำดับ

ด้านทุน สหกรณ์มีผลประกอบการด้านทุนทั้งสิ้นระหว่างปี 2548 – 2551 จำนวน 13.6 , 14.2 , 14.2 และ 15.7 ล้านบาทตามลำดับ ปรับตัวเพิ่มขึ้นเล็กน้อยในปี 2551 เป็นสัดส่วนเดียวกับทรัพย์สิน

ด้านผลกำไร (ขาดทุน) มียอดสุทธิระหว่างปี 2548 – 2551 ดังนี้ ประสพผลขาดทุน 0.7 ล้านบาทในปี 2548 ปี 2549 – 2551 มีผลกำไรจำนวน 0.1 , 0.4 และ 0.2 ล้านบาทตามลำดับ

1.3.2 ผลการดำเนินงานของสหกรณ์ผู้ปลูกกาแฟจังหวัดชุมพร จำกัด

1) ด้านโครงสร้างองค์กร

สหกรณ์ผู้ปลูกกาแฟจังหวัดชุมพรจำกัด แบ่งโครงสร้างองค์กรเป็น 2 ส่วน ได้แก่ ฝ่ายบริหารและฝ่ายจัดการ โดยจัดโครงสร้างตามหน้าที่ธุรกิจและกลุ่มสินค้า ระหว่างปี พ.ศ. 2548 -2551 มีการปรับโครงสร้างเพียง 1 ครั้ง เพื่อรองรับกลยุทธ์การพัฒนาตลาดที่วางเป้าหมายไว้ว่าจะทำให้สินค้าของสหกรณ์เป็นที่ต้องการของตลาดผู้บริโภคในประเทศภายใน 2 ปี

2) ด้านรูปแบบการบริหาร

ช่วงพ.ศ. 2548-2550 หรือช่วงก่อนปรับโครงสร้าง รูปแบบการบริหารจะใช้แนวทางปฏิบัติเหมือนการปฏิบัติงานราชการ โดยทำงานตามบทบาทภารกิจที่ยึดติดกับกรอบของกฎ ระเบียบ ข้อบังคับ คณะกรรมการมีภาวะผู้นำต่ำ มีบทบาทน้อย ไม่กล้าตัดสินใจ ขาดทักษะในการทำงานและการบริหารความขัดแย้งภายในองค์กร อยู่ภายใต้การชี้นำของฝ่ายจัดการ ช่วงที่ 2 ช่วงพ.ศ. 2551 – ปัจจุบัน หรือช่วงหลังปรับโครงสร้าง รูปแบบ (Style) ของผู้บริหารเริ่มจะมีการเปลี่ยนแปลงที่ชัดเจนขึ้น มีรูปแบบ (Styles) การบริหารที่เป็นตัวของตัวเอง สภาพแวดล้อมการบริหารงานเริ่มจะค่อย ๆ ลดบทบาทของการเป็นระบบราชการลง ภาวะผู้นำของผู้บริหารสูงขึ้น กล้าคิดกล้าตัดสินใจ สามารถแก้ปัญหาและระงับความขัดแย้งได้ดีขึ้น

3) ด้านค่านิยมร่วม

สหกรณ์ผู้ปลูกกาแฟจังหวัดชุมพร จำกัด ยังไม่มีค่านิยมร่วม (Share values) ขององค์กรที่ชัดเจน เป็นรูปธรรมที่สะท้อนให้เห็นค่านิยมร่วมของคนในองค์กรที่ยึดถือปฏิบัติ จะมีก็เพียงแต่เป้าหมาย วิสัยทัศน์ขององค์กร ที่จะส่งเสริมและพัฒนาสหกรณ์ให้เป็นที่พึ่งของมวลสมาชิก โดยการกำหนดบทบาท หน้าที่ ความรับผิดชอบของคนในองค์กรให้ร่วมกันปฏิบัติ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายของการจัดตั้งสหกรณ์ผู้ปลูกกาแฟจังหวัดชุมพร จำกัด แต่ยังไม่มีการแสดงออกถึงความหมายแห่งอุดมการณ์ หลักการ และวิธีการสหกรณ์ ให้เป็นที่ประจักษ์ของคนทั่วไป และยังไม่เห็นผลที่แสดงถึงความรู้สึทางจิตใจจนเป็นค่านิยมร่วมของบุคลากรสหกรณ์ผู้ปลูกกาแฟจังหวัดชุมพร จำกัด

4) ด้านอัตราส่วนทางการเงิน

ด้านสภาพคล่องทางการเงิน อัตราส่วนเงินทุนหมุนเวียนที่คำนวณได้ตั้งแต่ปี 2548 ถึง ปี 2551 สินทรัพย์หมุนเวียนมีอัตราส่วนมากกว่า 1 เท่าของหนี้สินหมุนเวียน แสดงให้เห็นว่าความเสี่ยงที่เจ้าหนี้จะไม่ได้รับชำระหนี้อยู่ในระดับต่ำ อัตราส่วนเงินทุนหมุนเวียนเร็วมีอัตราส่วนมากกว่า 1 เท่า แสดงให้เห็นว่ามีความสามารถในการชำระหนี้ระยะสั้น ช่วยเพิ่มความมั่นใจให้แก่เจ้าหนี้ระยะสั้น ได้มากยิ่งขึ้น

ด้านความสามารถในการก่อหนี้ อัตราส่วนลูกหนี้ต่อส่วนของทุนระหว่างปี 2548 – 2551 ลดลงตามลำดับ แสดงว่าทุนมีเพียงพอสำหรับลูกหนี้มากขึ้น แต่ยังไม่ถึงขั้นมีทุนเหลืออยู่เกินกว่าความต้องการ อัตราส่วนหนี้สินต่อทุน ลดลงตามลำดับ แสดงว่ามีการใช้เงินทุนจากผู้ถือหุ้นมากกว่าการกู้เงินจากภายนอก มีประสิทธิภาพในการบริหารสินค้าน่าคงคลังมากขึ้นถ้าเทียบกับปีก่อนๆ แต่ไม่มีประสิทธิภาพในการเก็บหนี้ เจ้าหนี้เชื่อมั่นต่อสหกรณ์ว่ามีความสามารถในการชำระหนี้ได้ แต่สหกรณ์ยังภาระในการจ่ายดอกเบี้ยค่อนข้างสูงควรพยายามลดการกู้ยืมเงินจากแหล่งภายนอกให้มากขึ้น โดยพยายามใช้วิธีการระดมทุนจากผู้ถือหุ้น

1.3.3 ปัญหาและข้อเสนอแนะในการบริหารงานของสหกรณ์ผู้ปลูกกาแฟจังหวัดชุมพร จำกัด

1) ปัญหาและข้อเสนอแนะด้านสภาพทั่วไปของสหกรณ์

ด้านสมาชิก สมาชิกมีแนวโน้มลดลงทุกปี อาจมีสาเหตุมาจากความไม่ศรัทธาในสหกรณ์นี้ สมาชิกบางส่วนมีการย้ายถิ่นฐานเปลี่ยนไปประกอบอาชีพอื่น ซึ่งหากเป็นเช่นนี้ต่อไปทุกๆ ปี สหกรณ์อาจจะประสบปัญหาเรื่องสมาชิกผู้ปลูกกาแฟ หรือเกษตรกรผู้ปลูกกาแฟลดลง ส่งผลกระทบถึงผลผลิตจะลดจำนวนลงไปด้วย สหกรณ์จึงควรคำนึงถึงเรื่องนี้ให้มากและหาแนวทางแก้ไข เพื่อรักษาจำนวนสมาชิก พื้นที่เพาะปลูก และปริมาณผลผลิตกาแฟให้คงอยู่

หรือเพิ่มขึ้นต่อไป โดยการสร้างศรัทธาต่อองค์กรสหกรณ์และค่านิยมในอาชีพการปลูกกาแฟให้แก่สมาชิกสหกรณ์ ควบคู่กับการใช้ปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงในการดำเนินชีวิต

ด้านการตลาด สหกรณ์ไม่ได้ดำเนินกิจกรรมด้านการตลาดเอง แต่มีกรข้างชุมชนสหกรณ์เป็นผู้ดำเนินการแทนสหกรณ์เป็นระยะเวลา 2 ปี โดยใช้ยี่ห้อกาแฟชุมชนของสหกรณ์ ซึ่งสหกรณ์จะคำนึงถึงกรรมวิธีในการผลิตที่ได้มาตรฐานและคุณภาพมากกว่าความพึงพอใจของผู้บริโภค ทำให้การนำสินค้าออกสู่ตลาดต้องประสบกับความล่าช้าอยู่มาก ส่วนแบ่งตลาดจึงมีน้อย และอาจจะส่งผลให้การดำเนินการตามกลยุทธ์ที่วางไว้จะไม่ประสบความสำเร็จภายในเวลาที่กำหนด สหกรณ์จึงควรให้ความสำคัญกับความพึงพอใจของผู้บริโภคให้มาก โดยใช้วิธีการสำรวจความพึงพอใจ หรือต้องการของผู้บริโภคในตลาดเป้าหมายว่ามีความพึงพอใจอยู่ในระดับใด มีสิ่งใดต้องปรับปรุงแก้ไขอีกบ้าง แล้วนำมาปรับปรุงเพื่อจะได้ตอบสนองความต้องการของผู้บริโภคได้สูงสุด อีกทั้งการว่าจ้างหน่วยงานภายนอกดูแลเรื่องการตลาดมีทั้งข้อดีและข้อเสีย แต่ถ้าสหกรณ์พยายามศึกษาถึงข้อเสียแล้วดำเนินการป้องกัน ควบคุม แก้ไขให้เกิดขึ้นน้อยที่สุด พร้อมทั้งพยายามศึกษาวิธีการดำเนินการตลาดด้วยตนเองควบคู่กันไป ก็จะช่วยเพิ่มองค์ความรู้ให้กับสหกรณ์

2) ปัญหาและข้อเสนอแนะด้านผลการดำเนินงานของสหกรณ์ผู้ปลูกกาแฟ จังหวัดชุมพร จำกัด

ด้านโครงสร้างองค์กร ปี พ.ศ. 2551 มีการปรับปรุงโครงสร้างเพื่อรองรับกลยุทธ์การพัฒนาตลาดที่วางเป้าหมายไว้ว่าจะทำให้สินค้าของสหกรณ์เป็นที่ต้องการของตลาดผู้บริโภคในประเทศ ภายใน 2 ปี แต่ยังคงใช้โครงสร้างองค์กรตามหน้าที่ธุรกิจนำโครงสร้างตามกลุ่มสินค้า เพื่อให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ของสหกรณ์ ควรจัดองค์กรโดยใช้โครงสร้างตามกลุ่มสินค้านำโครงสร้างองค์กรตามหน้าที่ธุรกิจ ซึ่งเป็นการจัดโครงสร้างองค์กรที่คำนึงถึงประโยชน์สูงสุดทางการตลาด สามารถตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้าในด้านต่างๆ ได้เป็นอย่างดี

ด้านรูปแบบการบริหาร จากการวิเคราะห์ภาพรวมรูปแบบการบริหาร (Style) ของคณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์ผู้ปลูกกาแฟจังหวัดชุมพร จำกัด พบว่า รูปแบบการบริหารจัดการของคณะกรรมการแต่ละชุดมีความแตกต่างกันขึ้นอยู่กับ 1) คุณสมบัติเฉพาะตัวของผู้บริหาร ได้แก่ ภาวะผู้นำ การศึกษา และประสบการณ์ และ 2) สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกองค์กร ได้แก่ ทีมงาน การเปลี่ยนแปลงของข้อมูลข่าวสาร เทคโนโลยี เศรษฐกิจ และสังคม สหกรณ์ควรขอรับการส่งเสริมและพัฒนาองค์ความรู้ใหม่ๆ ผ่านทางองค์กรที่เป็นพี่เลี้ยง สหกรณ์ ได้แก่ กรมส่งเสริมสหกรณ์ กรมตรวจบัญชีสหกรณ์ สันนิบาตสหกรณ์แห่งประเทศไทย หรือหน่วยงานอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง และการศึกษาหาความรู้ด้วยตนเอง

ด้านค่านิยมร่วม สหกรณ์ผู้ปลูกกาแฟจังหวัดชุมพรยังไม่มีค่านิยมร่วม (Share values) ขององค์กรที่ชัดเจน เป็นรูปธรรมที่สะท้อนให้เห็นค่านิยมร่วมของคนในองค์กรที่ยึดถือปฏิบัติ จะมีก็เพียงแต่เป้าหมาย วิสัยทัศน์ขององค์กร ที่จะพัฒนาสหกรณ์ให้เป็นที่พึงของมวลสมาชิกได้ แต่ยังไม่มีการแสดงออกถึงความหมายแห่งอุดมการณ์ หลักการ และวิธีการสหกรณ์ ให้เป็นที่ประจักษ์ของคนทั่วไป และยังไม่เห็นผลที่แสดงถึงความรู้สึกลึกซึ้งทางจิตใจจนเป็นค่านิยมร่วมของบุคลากรสหกรณ์ผู้ปลูกกาแฟจังหวัดชุมพร จำกัด สหกรณ์ควรสร้างค่านิยมร่วมขององค์กร โดยพิจารณาวิสัยทัศน์ขององค์กรว่ากำหนดไว้อย่างไร แล้วให้ผู้บริหารและพนักงานมีส่วนร่วมและกำหนดว่าคุณค่าและความเชื่ออะไรที่จะทำให้วิสัยทัศน์ขององค์กรเป็นจริงขึ้นมาได้ ซึ่งไม่ควรจะมีมากเกินไปให้กำหนดค่านิยมหรือคำจำกัดความให้ชัดเจน เพื่อทุกคนในองค์กรจะได้เข้าใจในเรื่องเดียวกัน ในค่านิยมแต่ละตัวขององค์กรต้องกำหนดพฤติกรรมด้วยว่าองค์กรต้องการให้พนักงานมีการประพฤติ การปฏิบัติตัว หรือพฤติกรรมอย่างไรที่จะสื่อได้ว่ากำลังปฏิบัติตัวที่ตามค่านิยมในองค์กร และต้องสื่อสารค่านิยมทั้งหมดให้พนักงานรับทราบ รับรู้ และปฏิบัติ โดยต้องทำอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ โดยไม่ลืมให้รางวัลกับคนที่ปฏิบัติ เพื่อจะได้คอยย้ำพฤติกรรมที่ถูกต้อง สร้างขวัญกำลังใจที่จะปฏิบัติอย่างต่อเนื่อง จนกลายเป็นพฤติกรรมนิสัย สำหรับคนที่ไม่ปฏิบัติต้องมีการพูดคุยว่าเพราะเหตุใด และอาจนำไปสู่การให้เหตุผลที่ต้องแก้ไขพฤติกรรมของพนักงานที่ไม่ปฏิบัติ

ด้านอัตราส่วนทางการเงิน ด้านสภาพคล่อง จากการวิเคราะห์อัตราส่วนเงินทุนหมุนเวียน พบว่ามีอัตราส่วนสูงกว่าเกณฑ์ และอัตราส่วนทุนหมุนเวียนเร็วก็เช่นกัน พบว่ายังคงมีสัดส่วนสูงกว่าเกณฑ์มาตรฐาน แสดงให้เห็นถึงสภาพคล่องยังดีอยู่ ยังมีความสามารถในการชำระหนี้ระยะสั้น และเพิ่มความมั่นใจให้แก่เจ้าหนี้นี้ระยะสั้นได้มากยิ่งขึ้น แต่เมื่อพิจารณาองค์ประกอบของสินทรัพย์หมุนเวียนแล้วยังคงมีสินทรัพย์ที่มีสภาพคล่องต่ำอยู่จำนวนมาก ได้แก่ สินค้าคงเหลือ วัสดุคงเหลือ และสินทรัพย์หมุนเวียนอื่น ซึ่งอาจมีสภาพคล่องมากกว่า 1 ปี และอาจประสบกับปัญหาสินค้าเก่าล้าสมัย หมดยุ หรือเสื่อมสภาพได้ง่าย อีกทั้งยังมีค่าใช้จ่ายในการเก็บรักษาอีกด้วย สหกรณ์ควรคำนึงความคุ้มทุนให้มากขึ้น วางแผนการผลิตให้เหมาะสมกับแผนการตลาดเพื่อลดต้นทุนเสียโอกาส เพิ่มความสามารถในการทำกำไรให้มากขึ้น และคงรักษาสภาพคล่องให้ดีขึ้นยิ่งขึ้นไป

ด้านความสามารถในการก่อหนี้ อัตราส่วนลูกหนี้ต่อส่วนของทุน ระหว่างปี 2548 – 2551 ลดลงตามลำดับ แสดงว่าทุนมีเพียงพอสำหรับลูกหนี้ แต่ยังไม่ถึงขั้นมีทุนเหลืออยู่เกินกว่าความต้องการ อัตราส่วนหนี้สินต่อทุน ลดลงตามลำดับ แสดงว่ามีการใช้เงินทุนจากผู้ถือหุ้นมากกว่าการกู้เงินจากภายนอก

ในภาพรวมแล้วจะเห็นว่าภาระในการจ่ายดอกเบี้ยของสหกรณ์ลดลงตามไปด้วยถ้าเทียบกับปีก่อนๆ อย่างไรก็ตามอัตราส่วนที่ได้ก็ยังค่อนข้างสูง ดังนั้นสหกรณ์จึงควรพยายามลดการกู้ยืมเงินจากแหล่งภายนอกให้มากกว่านี้

2. อภิปรายผล

การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติให้เกิดผลสำเร็จนั้น ผู้บริหารจำเป็นต้องคำนึงถึงการประสานสอดคล้องภายในองค์กร การที่ส่วนใดส่วนหนึ่งขององค์กรไม่ประสานสอดคล้องหรือไม่สนับสนุนการดำเนินงานส่วนอื่นๆ หรือมีความบกพร่อง ข่อมส่งผลให้การดำเนินงานในส่วนอื่นๆ สะดุด ตืดขัด และไม่สามารถดำเนินงานต่างๆ ตามกลยุทธ์ที่กำหนด หากผู้บริหารพบความบกพร่องที่อาจนำไปสู่การไม่ประสานสอดคล้องกันจะต้องเร่งปรับปรุงแก้ไข จากผลการวิจัยมีประเด็นที่นำมาอภิปรายผลดังนี้

2.1 สภาพทั่วไปของสหกรณ์ผู้ปลูกกาแฟจังหวัดชุมพร จำกัด

สมาชิกมีแนวโน้มลดลงทุกปี อาจมีสาเหตุมาจากความไม่ศรัทธาในสหกรณ์นี้ สมาชิกบางส่วนมีการย้ายถิ่นฐานเปลี่ยนไปประกอบอาชีพอื่น ซึ่งหากเป็นเช่นนี้ต่อไปทุกๆ ปี สหกรณ์อาจจะประสบปัญหาเรื่องสมาชิกผู้ปลูกกาแฟ หรือเกษตรกรผู้ปลูกกาแฟลดลง ส่งผลกระทบถึงผลผลิตจะลดจำนวนลงไป

สหกรณ์ไม่ได้ดำเนินการกิจกรรมด้านการตลาดเอง แต่มีการจ้างชุมชนสหกรณ์เป็นผู้ดำเนินการแทนสหกรณ์เป็นระยะเวลา 2 ปี โดยใช้ยี่ห้อกาแฟชุมพรของสหกรณ์ ซึ่งสหกรณ์จะคำนึงถึงกรรมวิธีในการผลิตที่ได้มาตรฐานและคุณภาพมากกว่าความพึงพอใจของผู้บริโภค ทำให้การนำสินค้าออกสู่ตลาดต้องประสบกับความล่าช้าอยู่มาก ส่วนแบ่งตลาดจึงมีน้อย และอาจจะส่งผลให้การดำเนินการตามกลยุทธ์ที่วางไว้จะไม่ประสบความสำเร็จภายในเวลาที่กำหนด สำหรับผลการวิจัยครั้งนี้มีความสอดคล้องกับงานวิจัยดังต่อไปนี้

อุไรวรรณ ประคาศ (2544:บทคัดย่อ) ศึกษาเรื่องการวิเคราะห์ผลการ

ดำเนินงานของร้านสหกรณ์มหาวิทยาลัยแม่โจ้ จำกัด อำเภอสันทราย จังหวัดเชียงใหม่ ปี 2542 – 2543 ซึ่งเป็นการศึกษาถึงสภาพการบริหารจัดการ ในเรื่องการค้าของสหกรณ์ ทำให้ทราบถึงสถานการณ์ที่ผ่านมาของร้านสหกรณ์ โดยได้มีข้อเสนอแนะ ดังนี้

1. ด้านการจัดการ สหกรณ์ควรมีการติดต่อประสานงานกับฝ่ายต่างๆ ของมหาวิทยาลัยแล้วลดขั้นตอนและข้อบังคับที่ไม่จำเป็น

2. ด้านคณะกรรมการ ควรมีการอบรมให้มีความรู้ความเข้าใจในบทบาทหน้าที่ของตนและจัดประชุมในวันเวลาที่ทุกคนพร้อม อีกทั้งยังมีผลตอบแทนในการประชุมคณะกรรมการด้วย

3. ด้านสมาชิก ควรมีการอบรมและให้ทราบถึงลักษณะและวิธีการสหกรณ์ สิทธิและหน้าที่ของสมาชิก รวมถึงควรมีการปลูกฝังอุดมการณ์ให้แก่สมาชิก

4. ด้านอาคารสถานที่ ควรจัดหางบประมาณในการก่อสร้างอาคารใหม่ ให้มีความเหมาะสมกับธุรกิจเพื่อเป็นการดึงดูดความสนใจให้แก่สมาชิกในการเข้ามาซื้อสินค้า

5. ด้านคู่แข่ง ควรมีการติดต่อกับมหาวิทยาลัยในการยื่นข้อเสนอในเรื่องของผลตอบแทนของมหาวิทยาลัย เพื่อเป็นการลดคู่แข่ง และเพื่อช่วยเหลือนักศึกษาในการขายสินค้าที่มีราคาถูก

2.2 ผลการดำเนินงานของสหกรณ์ผู้ปลูกกาแฟจังหวัดชุมพร จำกัด

ด้านโครงสร้างองค์กร

การจัดองค์กร โดยใช้โครงสร้างตามกลุ่มสินค้านำโครงสร้างองค์กรตามหน้าที่ธุรกิจ ซึ่งเป็นการจัดโครงสร้างองค์กรที่คำนึงถึงประโยชน์สูงสุดทางการตลาด สามารถตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้าในด้านต่างๆ ได้เป็นอย่างดี สอดคล้องกับการปรับปรุงโครงสร้างองค์กรปี พ.ศ. 2551 เพื่อรองรับกลยุทธ์การพัฒนาลาดที่วางเป้าหมายไว้ว่าจะทำให้สินค้าของสหกรณ์เป็นที่ต้องการของตลาดผู้บริโภคในประเทศ ภายใน 2 ปี การจัดแผนงานตามกลุ่มสินค้า (Departmentalization by Product) มีทั้งข้อดีและข้อจำกัด

การเลือกใช้โครงสร้างให้เหมาะสมนั้นขึ้นอยู่กับปัจจัยด้านต่าง ๆ ได้แก่

1) ประสิทธิภาพขององค์กร (สะดวก รวดเร็ว ประหยัด) เช่น ความสะดวก รวดเร็วในการประสานงานระหว่างหน่วยงานต่างๆ ภายในองค์กร ความสะดวก รวดเร็วในการตัดสินใจแก้ปัญหาการดำเนินงาน ความสะดวก รวดเร็วในการตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมภายนอก ค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน การใช้ทรัพยากร (คน เงิน อุปกรณ์ ฯลฯ) ที่มีอยู่อย่างคุ้มค่า 2) ประสิทธิภาพในการดำเนินงาน เช่น เอื้อต่อการบรรลุเป้าหมายโดยรวมขององค์กรและโอกาสในการเติบโตขององค์กร 3) ประโยชน์ทางการตลาด เช่น จำนวนและประเภทของสินค้า/บริการ การตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้าในด้านต่างๆ อาทิ การจัดส่งสินค้าให้แก่ลูกค้าที่มีถิ่นฐานในที่ต่างๆ การให้บริการหลังการขาย การรับซื้อร้องเรียน เป็นต้น และ 4) ปัจจัยอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องกับพนักงาน เช่น จำนวนพนักงานภายในองค์กร (ขนาดขององค์กร) ความสับสนที่เกิดจากการรับคำสั่งจากผู้บังคับบัญชาหลายคน ความชำนาญในการทำงานและโอกาสในการฝึกฝนและพัฒนา การแลกเปลี่ยนประสบการณ์ความรู้ระหว่างบุคลากรและ

หน่วยงาน ความเที่ยงตรงในการวัดผลการปฏิบัติงาน โอกาสที่จะเกิดความขัดแย้งระหว่างบุคลากร และหน่วยงาน ซึ่งผลการวิจัยครั้งนี้มีความสอดคล้องกับงานวิจัยดังต่อไปนี้

ไชศรี คนจริง (2541:81-158) ศึกษาบทบาทโครงสร้างของสันนิบาตสหกรณ์แห่งประเทศไทย ตั้งแต่อดีต-ปัจจุบัน โดยทำการศึกษาถึงระบบการบริหารงานของสันนิบาตสหกรณ์แห่งประเทศไทย ผลการศึกษาพบว่า การบริหารจัดการของสันนิบาตสหกรณ์แห่งประเทศไทย ที่ต้องปรับปรุง มีสาเหตุมาจาก การแบ่งส่วนงานและการทำงาน ขาดความเหมาะสม ร้อยละ 77.5 การบริหารจัดการของสันนิบาตสหกรณ์แห่งประเทศไทย ขาดประสิทธิภาพ ร้อยละ 70 ได้เสนอแนะ เพื่อปรับปรุงการบริหารงานของสันนิบาตสหกรณ์แห่งประเทศไทย ให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น ดังนี้

1. นโยบายของคณะกรรมการตรวจเช็คเงินและค่อเนื่อง เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงาน
2. ควรจัดสรรอัตรากำลังของบุคลากรให้ตรงกับความรู้ความสามารถและความถนัดของงาน
3. ควรมีระบบงานแบบเอกชนหรือรัฐวิสาหกิจ การกระจายอำนาจความรับผิดชอบ
4. สายการบังคับบัญชาควรให้สั้นลง มีการแบ่งหน้าที่กันอย่างชัดเจน
5. สร้างขวัญและกำลังใจแก่พนักงาน ขจัดระบบอุปถัมภ์

ด้านรูปแบบการบริหาร

การส่งเสริมและพัฒนาการศึกษา ทักษะ และภาวะผู้นำของผู้บริหารผ่านทางองค์กรที่เป็นพี่เลี้ยงสหกรณ์ ได้แก่ กรมส่งเสริมสหกรณ์ กรมตรวจบัญชีสหกรณ์ สันนิบาตสหกรณ์แห่งประเทศไทย หรือหน่วยงานอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง และการศึกษาหาความรู้ด้วยตนเอง ซึ่งผลการวิจัยครั้งนี้มีความสอดคล้องกับงานวิจัยดังต่อไปนี้

ฐาตุร โสภาวชิราภานต์ (2548:3-4) ได้ทำการศึกษา แนวทางการพัฒนาการบริหารจัดการของสันนิบาตสหกรณ์แห่งประเทศไทย โดยศึกษาความเป็นมาและการปรับเปลี่ยนโครงสร้างการบริหารจัดการของสันนิบาตสหกรณ์แห่งประเทศไทย 2 ช่วงคือ ตั้งแต่ปี 2542-2544 และ 2545 ถึงปัจจุบัน และศึกษาความคิดเห็นเปรียบเทียบคณะกรรมการบริหารงานบุคคล/ผู้บริหารระดับสูง กับเจ้าหน้าที่สันนิบาตสหกรณ์แห่งประเทศไทย เกี่ยวกับความแตกต่างในการบริหารงานจากอดีต-ปัจจุบัน ประสิทธิภาพการบริหารงาน การมีส่วนร่วม การประเมินผลงาน การสับเปลี่ยนโยกย้าย และความพึงพอใจในด้านต่าง ๆ ผลการศึกษา พบว่า การบริหารจัดการของสันนิบาตสหกรณ์แห่งประเทศไทย ต้องปรับโครงสร้างการบริหารจัดการใหม่ มีการกำหนดคุณสมบัติคณะกรรมการดำเนินการ ให้เหมาะสมและสอดคล้องกับวาระการดำรงตำแหน่งของ

สหกรณ์ที่สังกัด เป็นผู้ที่มีความรู้ความสามารถในเชิงบริหาร การบริหารงานในองค์การเน้นให้การ บริหารแบบมีส่วนร่วม เพื่อให้เกิดความภูมิใจและร่วมรับผิดชอบต่อการพัฒนาองค์การให้มี ประสิทธิภาพสูง การสั่งการและการมอบหมายงานต้องมีความชัดเจน มีการกำหนดเกณฑ์การชี้วัด การประเมินผลการปฏิบัติงาน สนับสนุนให้ทุกคนมีโอกาสสร้างความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่ อย่างเท่าเทียม การคัดสรรบุคลากรให้เหมาะสมกับตำแหน่งและความถนัด ปริมาณและลักษณะงาน อัตราเงินเดือนให้สอดคล้องกับภาวะเศรษฐกิจ ซึ่งปัจจัยเหล่านี้ส่งผลต่อการปฏิบัติงานและคุณภาพ ของงาน

ด้านค่านิยมร่วม

ค่านิยมร่วมของสหกรณ์ผู้ปลูกกาแฟจังหวัดชุมพร จำกัด จะต้องปฏิบัติงานสอดคล้อง กับนโยบายขององค์กร ทุกหน้าที่ต้องมีการประสานงาน โดยทุกความเห็นของเจ้าหน้าที่ในระดับ ต่างกับผู้บริหารระดับสูง จะต้องนำมาวิเคราะห์ร่วมกัน ด้วยความมุ่งมั่นอย่างต่อเนื่องที่จะสร้าง ค่านิยมร่วมขององค์กร ซึ่งมีวิธีการดังนี้ พิจารณาวิสัยทัศน์ขององค์กรกำหนดไว้อย่างไร ผู้บริหาร และพนักงานร่วมกันกำหนดว่าจะให้คุณค่าและมีความเชื่ออะไรมากกว่าที่จะทำให้วิสัยทัศน์ขององค์กรเป็น จริงขึ้นมาได้ โดยให้กำหนดค่านิยมหรือคำจำกัดความให้ชัดเจน เพื่อทุกคนในองค์กรจะได้เข้าใจ ในเรื่องเดียวกัน ในค่านิยมแต่ละตัวจะต้องกำหนดพฤติกรรมด้วยว่าองค์กรต้องการให้พนักงานมี การประพฤติ ปฏิบัติตัว มีพฤติกรรมอย่างไรที่จะสื่อได้ว่า พวกเขากำลังปฏิบัติตัวที่ตามค่านิยมใน องค์กร เมื่อกำหนดค่านิยม คำจำกัดความ และพฤติกรรมได้แล้ว องค์กรโดยผู้บริหารจะต้องสื่อสาร ค่านิยม ทั้งหมดให้พนักงานรับทราบ รับรู้ และปฏิบัติ องค์กรต้องทำอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ ให้ รางวัลกับคนที่ปฏิบัติอย่างจริงจัง เพื่อจะได้คอยย้ำพฤติกรรมที่ถูกต้อง และพนักงานจะได้มีขวัญ มี กำลังใจที่จะปฏิบัติอย่างต่อเนื่อง จนกลายเป็นพฤติกรรมนิสัย สำหรับคนที่ไม่ปฏิบัติ องค์กรก็ต้องมีการ พุดคุยว่าเพราะเหตุใด และอาจนำไปสู่การให้ข้อมูลย้อนกลับที่จะต้องแก้ไขพฤติกรรมของพนักงาน ที่ไม่ปฏิบัติ

ด้านอัตราส่วนทางการเงิน

ด้านสภาพคล่อง อัตราส่วนเงินทุนหมุนเวียน พบว่ามีอัตราส่วนสูงกว่าเกณฑ์ และ อัตราส่วนเงินทุนหมุนเวียนเร็วก็เช่นกัน พบว่ายังคงมีสัดส่วนสูงกว่าเกณฑ์มาตรฐาน แสดงให้เห็นถึง ว่าสภาพคล่องยังดีอยู่ ยังมีความสามารถในการชำระหนี้ระยะสั้น และเพิ่มความมั่นใจให้แก่เจ้าหนี้ ระยะสั้นได้มากยิ่งขึ้น ด้านความสามารถในการชำระหนี้ อัตราส่วนลูกหนี้ต่อส่วนของทุน ระหว่าง ปี 2548 – 2551 ลดลงตามลำดับ แสดงว่าทุนมีเพียงพอสำหรับลูกหนี้ แต่ยังไม่ถึงขั้นมีทุนเหลืออยู่ เกินกว่าความต้องการ ประกอบกับอัตราส่วนหนี้สินต่อทุน ลดลงตามลำดับ แสดงว่ามีการใช้

เงินทุนจากผู้ถือหุ้นมากกว่าการกู้เงินจากภายนอก ซึ่งผลการวิจัยครั้งนี้มีความสอดคล้องกับงานวิจัย
ดังต่อไปนี้

อรพินท์ สุขสวัสดิ์ (2536: บทคัดย่อ) ศึกษาผลกาสรดำเนินงานของสหกรณ์
การเกษตรหนองจอก จำกัด พบว่า ประสิทธิภาพด้านการเงิน โดยศึกษาเฉพาะอัตราส่วนทาง
การเงิน โดยรวมมีค่าในเกณฑ์ดี เมื่อนำอัตราส่วนทางการเงินของสหกรณ์การเกษตรหนองจอก
จำกัด ไปเปรียบเทียบกับเกณฑ์ที่ใช้วัด 2 ลักษณะ คือ เปรียบเทียบอัตราส่วนของสหกรณ์
การเกษตร ขนาดใหญ่ที่ตั้งอยู่ในเขตกรุงเทพฯ และปริมณฑล ดำเนินธุรกิจประสบความสำเร็จ
จัดขีดความสามารถในระดับสองและสหกรณ์การเกษตรขนาดใหญ่ ที่จัดขีดความสามารถในระดับ
ที่หนึ่ง ปรากฏว่า ผลโดยรวมอัตราส่วนทางการเงินของสหกรณ์การเกษตรหนองจอก จำกัด ดีกว่า
อัตราส่วนทางการเงินของกลุ่มเปรียบเทียบ แสดงให้เห็นว่า การดำเนินงานของสหกรณ์การเกษตร
หนองจอก จำกัด มีประสิทธิภาพในระดับที่น่าพอใจ สำหรับประสิทธิภาพการดำเนินงานและ
ความคิดเห็นของสมาชิก ปรากฏว่า ผลโดยรวมสมาชิกมีความพอใจมาก ใน การบริหารธุรกิจทุก
ด้านของสหกรณ์ ผลการวิเคราะห์แนวโน้ม และกำไรสุทธิแนวโน้มเพิ่มขึ้น แสดงว่าการ
ดำเนินงานของสหกรณ์มีประสิทธิภาพ

2.3 ปัญหาและข้อเสนอแนะในการบริหารงานของสหกรณ์ผู้ปลูกกาแฟจังหวัดชุมพร จำกัด

ปัญหาและข้อเสนอแนะในการบริหารงานด้านสภาพทั่วไป

ด้านสมาชิก สมาชิกมีแนวโน้มลดลงทุกปี ซึ่งปัญหาเหล่านี้อาจมีสาเหตุมาจากความ
ไม่ศรัทธาในระบบสหกรณ์หรือไม่เข้าใจระบบสหกรณ์ นี้ ซึ่งหากเป็นเช่นนี้ต่อไปทุกๆ ปี สหกรณ์
อาจจะประสบปัญหาเรื่องสมาชิกผู้ปลูกกาแฟ หรือเกษตรกรผู้ปลูกกาแฟลดลง ส่งผลกระทบต่อ
ผลผลิตจะลดจำนวนลงไปด้วย สหกรณ์จึงควรคำนึงถึงเรื่องนี้ให้มากและหาแนวทางแก้ไข เพื่อ
รักษาจำนวนสมาชิก พื้นที่เพาะปลูก และปริมาณผลผลิตกาแฟให้คงอยู่หรือเพิ่มขึ้นต่อไป โดยการ
สร้างศรัทธาต่อองค์กรสหกรณ์และค่านิยมในอาชีพการปลูกกาแฟให้แก่สมาชิกสหกรณ์ ควบคู่กับ
การใช้ปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงในการดำเนินชีวิต

ด้านการตลาด สหกรณ์ไม่ได้ดำเนินกิจกรรมด้านการตลาดเอง โดยสหกรณ์จะ
คำนึงถึงกรรมวิธีในการผลิตที่ได้มาตรฐานและคุณภาพมากกว่าความพึงพอใจของผู้บริโภค ทำให้
การนำสินค้าออกสู่ตลาดต้องประสบกับความล่าช้าอยู่มาก ส่วนแบ่งตลาดจึงมีน้อย และอาจจะ
ส่งผลให้การดำเนินการตามกลยุทธ์ที่วางไว้จะไม่ประสบความสำเร็จภายในเวลาที่กำหนดได้
สหกรณ์จึงควรให้ความสำคัญกับความพึงพอใจของผู้บริโภคให้มากกว่านี้ โดยอาจจะใช้วิธีการ
สำรวจความพึงพอใจ หรือต้องการของผู้บริโภคในตลาดเป้าหมายดูว่ามีความพึงพอใจอยู่ในระดับ

ใด มีสิ่งใดต้องปรับปรุงแก้ไขอีกบ้าง แล้วนำมาปรับปรุงเพื่อจะได้ตอบสนองความต้องการของผู้บริโภคได้สูงสุด อีกทั้งการว่าจ้างหน่วยงานภายนอกดูแลเรื่องการตลาดมีทั้งข้อดีและข้อเสีย ซึ่งสหกรณ์ควรศึกษาถึงข้อเสียแล้วดำเนินการป้องกัน ควบคุม แก้ไขให้เกิดขึ้นน้อยที่สุด พร้อมทั้งพยายามศึกษาวิธีการดำเนินการตลาดด้วยตนเองควบคู่กันไปด้วย

ปัญหาและข้อเสนอแนะในการบริหารงานด้านผลการดำเนินงาน

โครงสร้างองค์กร ปี พ.ศ. 2551 มีการปรับปรุงโครงสร้างเพื่อรองรับกลยุทธ์การพัฒนาตลาดที่วางเป้าหมายไว้ว่าจะทำให้สินค้าของสหกรณ์เป็นที่ต้องการของตลาดผู้บริโภคในประเทศภายใน 2 ปี แต่ยังคงใช้โครงสร้างองค์กรตามหน้าที่ธุรกิจนำโครงสร้างตามกลุ่มสินค้า ซึ่งมีข้อดีและข้อเสียดังนี้ ข้อดี แบ่งงานกันทำตามความถนัดของแต่ละบุคคลหรือกลุ่ม ทำให้ผลงานที่ได้มีประสิทธิภาพ สะดวกต่อการฝึกอบรมและการควบคุม พนักงานมีความชำนาญในงานของตน เหมาะกับองค์กรที่มีสภาพแวดล้อมทางธุรกิจที่ไม่ค่อยเปลี่ยนแปลง การประสานงานภายในฝ่ายทำได้สะดวก ลดความซ้ำซ้อนในการทำงาน และมีข้อเสียดังนี้ แต่ละแผนกจะเห็นแต่เฉพาะหน้าที่ของตนเองทำให้ขาดการมองในภาพรวมขององค์กร และมีความชำนาญที่จำกัดเฉพาะในฝ่ายของตน ไม่สอดคล้องกับการบริหารหากองค์กรเติบโตขึ้นหรือขยายสายผลิตภัณฑ์เพิ่มขึ้น ผู้บริหารจะต้องทำหน้าที่รับผิดชอบเกี่ยวกับผลกำไรขององค์กรแต่เพียงผู้เดียว เพราะแต่ละแผนกก็จะทำหน้าที่ของตนเอง การตัดสินใจแก้ปัญหาระหว่างฝ่ายต่างๆ ทำได้ช้า ไม่เหมาะสมกับองค์กรที่มีต้องการความรวดเร็วในการตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงทางการตลาด การวัดผลความสำเร็จของแต่ละฝ่ายไม่สามารถสะท้อนผลสำเร็จขององค์กรโดยรวม สหกรณ์ควรจัดองค์กรโดยใช้โครงสร้างตามกลุ่มสินค้า (Departmentalization by Product) นำโครงสร้างองค์กรตามหน้าที่ธุรกิจ ซึ่งเป็นการจัดโครงสร้างองค์กรที่คำนึงถึงประโยชน์สูงสุดทางการตลาด สามารถตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้าในด้านต่างๆ ได้เป็นอย่างดี การจัดแผนกงานตามกลุ่มสินค้า (Departmentalization by Product) มีข้อดีคือก่อให้เกิดความร่วมมือในการทำกิจกรรมต่างๆ ของแต่ละแผนก เหมาะกับองค์กรที่ต้องการให้ความสำคัญกับงานการตลาดและการตอบสนองความต้องการและการให้บริการกับลูกค้า สามารถตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงทางการแข่งขันได้อย่างรวดเร็วสามารถวัดผลการดำเนินงานของแต่ละฝ่ายได้ชัดเจน ผู้บริหารแต่ละฝ่ายจะมีความรู้กว้างขวาง แต่มีข้อจำกัดในเรื่องค่าใช้จ่ายและมีการใช้ทรัพยากรที่ซ้ำซ้อนกันในแต่ละแผนก แต่ละแผนกก็จะเน้นเป้าหมายของตนเอง จนอาจจะละเลยเป้าหมายโดยรวมขององค์กร ความร่วมมือระหว่างแผนกจะทำให้ยากกว่าความร่วมมือภายในแผนก การแบ่งปันความรู้และความชำนาญระหว่างฝ่ายทำได้ยาก

รูปแบบการบริหาร ภาพรวมรูปแบบ (Style) การบริหารจัดการของคณะกรรมการ
 ดำเนินการสหกรณ์ผู้ปลูกกาแฟจังหวัดชุมพร จำกัด พบว่า รูปแบบการบริหารจัดการของ
 คณะกรรมการแต่ละชุดมีความแตกต่างกันขึ้นอยู่กับ การศึกษา ประสบการณ์ ภาวะผู้นำ การมี
 อำนาจเหนือบุคคลอื่น ๆ ในคณะกรรมการดำเนินการ และสภาพแวดล้อมภายนอก ทั้งการ
 เปลี่ยนแปลงของการรับข้อมูลข่าวสาร เทคโนโลยี และองค์ความรู้ ควรขอรับการส่งเสริมและ
 พัฒนาการศึกษา ทักษะ และภาวะผู้นำของผู้บริหารผ่านทางองค์กรที่เป็นพี่เลี้ยงสหกรณ์ ได้แก่
 กรมส่งเสริมสหกรณ์ กรมตรวจบัญชีสหกรณ์ สันนิบาตสหกรณ์แห่งประเทศไทย หรือหน่วยงาน
 อื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง และการศึกษาหาความรู้ด้วยตนเอง

ค่านิยมร่วม สหกรณ์ผู้ปลูกกาแฟจังหวัดชุมพร จำกัด ยังไม่มีค่านิยมร่วม (Share
 values) ขององค์กรที่ชัดเจน เป็นรูปธรรมที่สะท้อนให้เห็นค่านิยมร่วมของคนในองค์กรที่ยึดถือ
 ปฏิบัติ จะมีก็เพียงแต่เป้าหมาย วิสัยทัศน์ขององค์กร ที่จะพัฒนาสหกรณ์ให้เป็นที่พึ่งของมวล
 สมาชิกได้ แต่ยังไม่มีการแสดงออกถึงความหมายแห่งอุดมการณ์ หลักการ และวิธีการสหกรณ์ ให้
 เป็นที่ประจักษ์ของคนทั่วไป และยังไม่เห็นผลที่แสดงถึงความรู้สึกร่วมกันเป็นค่านิยมร่วมของ
 บุคลากรสหกรณ์ผู้ปลูกกาแฟจังหวัดชุมพร จำกัด การที่บุคลากรในองค์กรมาจากที่ต่างๆ กัน แต่ละ
 คนต่างพกพาเอาความเชื่อส่วนตนมา แต่ละคนต่างให้คุณค่าในเรื่องต่างๆ ไม่เหมือนกัน และต้องมา
 อยู่ร่วมกันในองค์กร ก็มักจะมีปัญหาเกิดขึ้นในองค์กรเป็นธรรมดา ผู้บริหารองค์กรต้องเข้าใจเรื่อง
 เหล่านี้และควรคำนึงถึงเรื่องของสร้างค่านิยมองค์กร ปลูกฝังให้พนักงานมีจิตสำนึก ค่านิยม ความ
 เชื่อที่ถูกต้องร่วมกัน เพราะถ้าพนักงานคิดและเชื่อร่วมกัน ก็จะมีพฤติกรรมที่สร้างสรรค์ มีความสุข
 ในการทำงานไม่ขัดกับหลักค่านิยมของใครคนใดคนหนึ่ง พนักงานจะมีวิถีชีวิตในการทำงานไปใน
 ทิศทางที่จะทำให้องค์กรบรรลุวิสัยทัศน์และประสบความสำเร็จได้

ด้านอัตราส่วนทางการเงินด้านสภาพคล่อง การวิเคราะห์อัตราส่วนเงินทุนหมุนเวียน
 พบว่ามีอัตราส่วนสูงกว่าเกณฑ์ และอัตราส่วนเงินทุนหมุนเวียนเร็วก็เช่นกัน พบว่ายังคงมีสัดส่วนสูง
 กว่าเกณฑ์มาตรฐาน แสดงให้เห็นถึงว่าสภาพคล่องยังดีอยู่ ยังมีความสามารถในการชำระหนี้ระยะ
 สั้น และเพิ่มความมั่นใจให้แก่เจ้าหนี้ระยะสั้นได้มากยิ่งขึ้น แต่เมื่อพิจารณาองค์ประกอบของ
 สินทรัพย์หมุนเวียนแล้วยังคงมีสินทรัพย์ที่มีสภาพคล่องต่ำอยู่จำนวนมาก ได้แก่ สินค้าคงเหลือ วัสดุ
 คงเหลือ และสินทรัพย์หมุนเวียนอื่น ซึ่งอาจมีสภาพคล่องมากกว่า 1 ปี และอาจประสบกับปัญหา
 ถ้ำสมัย หมดยุ หรือเน่าเสียได้ง่าย อีกทั้งยังมีค่าใช้จ่ายในการเก็บรักษาอีกด้วย สหกรณ์ควรจะ
 คำนึงความคุ้มทุนให้มากขึ้น วางแผนการผลิตให้เหมาะสมกับแผนการตลาดเพื่อลดต้นทุนเสีย
 โอกาสและเพิ่มความสามารถในการทำกำไรให้มากขึ้น และคงรักษาสภาพคล่องให้ดีขึ้นยิ่งขึ้นไป

ความสามารถในการก่อหนี้ การวิเคราะห์อัตราส่วนลูกหนี้ต่อส่วนกองทุน ระหว่างปี 2548 – 2551 ลดลงตามลำดับ แสดงว่าทุนมีเพียงพอสำหรับลูกหนี้มาก แต่ยังไม่ถึงขั้นมีทุนเหลืออยู่เกินกว่าความต้องการอัตราส่วนหนี้สินต่อทุน ลดลงตามลำดับ แสดงว่ามีการใช้เงินทุนจากผู้ถือหุ้นมากกว่าการกู้เงินจากภายนอก ในภาพรวมแล้วจะเห็นว่าภาระในการจ่ายดอกเบี้ยของสหกรณ์ลดลงตามไปด้วยถ้าเทียบกับปีก่อนๆ อย่างไรก็ตามอัตราส่วนที่ได้ก็ยังค่อนข้างสูง ดังนั้นสหกรณ์จึงควรพยายามลดการกู้ยืมเงินจากแหล่งภายนอก

3. ข้อเสนอแนะ

3.1 ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

จากการวิเคราะห์ผลการบริหารงานของสหกรณ์ผู้ปลูกกาแฟจังหวัดชุมพร จำกัด มีข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้ ดังนี้

3.1.1. สภาพทั่วไปของสหกรณ์ผู้ปลูกกาแฟจังหวัดชุมพร จำกัด ด้านสมาชิก

จากผลการวิจัยสมาชิกมีแนวโน้มลดลงทุกปี อาจมีสาเหตุมาจากความไม่ศรัทธาในสหกรณ์นี้ สมาชิกบางส่วนมีการย้ายถิ่นฐานเปลี่ยนไปประกอบอาชีพอื่น ซึ่งหากเป็นเช่นนี้ต่อไปทุกๆ ปี สหกรณ์อาจจะประสบปัญหาเรื่องสมาชิกผู้ปลูกกาแฟ หรือเกษตรกรผู้ปลูกกาแฟลดลง ส่งผลกระทบถึงผลผลิตจะลดจำนวนลงไปด้วย สหกรณ์จึงควรคำนึงถึงเรื่องนี้ให้มากและหาแนวทางแก้ไข เพื่อรักษาจำนวนสมาชิก พื้นที่เพาะปลูก และปริมาณผลผลิตกาแฟให้คงอยู่หรือเพิ่มขึ้นต่อไป โดยการสร้างศรัทธาต่อองค์กรสหกรณ์และค่านิยมในอาชีพการปลูกกาแฟให้แก่สมาชิก สหกรณ์ ควบคู่กับการใช้ปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงในการดำเนินชีวิต

3.1.2. ด้านการตลาด จากผลการวิจัยสหกรณ์ไม่ได้ดำเนินกิจกรรมด้านการตลาดเอง แต่มีการจ้างชุมชนสหกรณ์เป็นผู้ดำเนินการแทนสหกรณ์เป็นระยะเวลา 2 ปี โดยใช้หออกลกาแฟชุมพรของสหกรณ์ ซึ่งสหกรณ์จะคำนึงถึงกรรมวิธีในการผลิตที่ได้มาตรฐานและคุณภาพมากกว่าความพึงพอใจของผู้บริโภค ทำให้การนำสินค้าออกสู่ตลาดต้องประสบกับความล่าช้าอยู่มาก ส่วนแบ่งตลาดจึงมีน้อย และอาจจะส่งผลให้การดำเนินการตามกลยุทธ์ที่วางไว้จะไม่ประสบความสำเร็จภายในเวลาที่กำหนด สหกรณ์จึงควรให้ความสำคัญกับความพึงพอใจของผู้บริโภคให้มาก โดยใช้วิธีการสำรวจความพึงพอใจ หรือต้องการของผู้บริโภคในตลาดเป้าหมายความีความพึงพอใจอยู่ในระดับใด มีสิ่งใดต้องปรับปรุงแก้ไขอีกบ้าง แล้วนำมาปรับปรุงเพื่อจะได้ตอบสนองความต้องการของผู้บริโภคได้สูงสุด อีกทั้งการว่าจ้างหน่วยงานภายนอกดูแลเรื่องการตลาดมีทั้งข้อดีและข้อเสีย แต่ถ้าสหกรณ์พยายามศึกษาถึงข้อเสียแล้วดำเนินการป้องกัน ควบคุม แก้ไขให้

เกิดขึ้นน้อยที่สุด พร้อมทั้งพยายามศึกษาวิธีการดำเนินการตลาดด้วยตนเองควบคู่กันไป ก็จะช่วยเพิ่มองค์ความรู้ให้กับสหกรณ์

3.1.3. ผลการดำเนินงานของสหกรณ์ผู้ปลูกกาแฟจังหวัดชุมพร จำกัด

ด้านโครงสร้าง(structure) จากการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องพบว่า ในบริษัทเค้นโครงสร้างขององค์กรมีรูปแบบเรียบง่าย (simple form) และบุคลากรสายสนับสนุนมีจำนวนจำกัด จัดแผนกงานตามประเภทผลิตภัณฑ์ และกระจายอำนาจหน้าที่ให้แต่ละแผนก ซึ่งการจัดองค์การของสหกรณ์จำเป็นต้องมีการประสานงานกันและกัน ต้องมีความชัดเจนในเรื่องต่าง ๆ ทั้งจุดประสงค์ของสหกรณ์ การวางแผนในการปฏิบัติงาน กิจกรรมที่สหกรณ์ต้องปฏิบัติ และหน้าที่หลักของสหกรณ์ ขอบเขตของอำนาจหน้าที่ กฎ ระเบียบ ที่บุคลากรจะต้องปฏิบัติตาม ความสามารถในการปรับเปลี่ยนบทบาท โครงสร้างสหกรณ์ให้เป็นที่ไปตามยุคตามสมัยโลกยุคโลกาภิวัตน์ (Globalization) เราจะต้องเปลี่ยนกระบวนการคิดให้เท่าทันต่อการเปลี่ยนแปลง ไม่ยึดติดกับโครงสร้างหนึ่ง โครงสร้างใดตลอดไป เนื่องจากสหกรณ์ในปัจจุบันมีขนาดใหญ่ขึ้น จะขาดความคล่องตัว และขาดความชัดเจนในการปฏิบัติงาน ผู้รับผิดชอบงาน และขั้นตอนหรือวงจรในการปฏิบัติงาน การจัดสหกรณ์ที่ดีจะมีส่วนช่วยให้เกิดความคล่องตัวในการปฏิบัติงาน (Work flow) ลดความซ้ำซ้อนหรือขัดแย้งในหน้าที่ ยังช่วยให้บุคลากรได้ทราบขอบเขตความรับผิดชอบงาน มีความสะดวกในการติดต่อประสานงาน ผู้บริหารสามารถตัดสินใจในการบริหารจัดการได้อย่างถูกต้องและรวดเร็ว โดยจะต้องคำนึงถึงประเด็นต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับการจัดสหกรณ์ (Organization) ให้มาก เช่น การออกแบบงาน การออกแบบโครงสร้างสหกรณ์ การจัดแบ่งหน้าที่ภายในสหกรณ์ การประสานงานระหว่างหน่วยงานต่างๆ ของสหกรณ์ ว่ามีความสอดคล้องและสนับสนุนกลยุทธ์ที่เลือกใช้หรือไม่ เช่น สหกรณ์เลือกใช้กลยุทธ์การมุ่งเน้นเฉพาะส่วน (Focus Strategy) โดยมุ่งเน้นที่กลุ่มลูกค้าฐานะสูงมาก (กลุ่ม A+) ซึ่งจำเป็นต้องให้พนักงานดูแลเอาใจใส่ลูกค้าเป็นพิเศษ จึงต้องจัดโครงสร้างสหกรณ์เพื่อรองรับอย่างเหมาะสม โดยอาจแบ่งหน่วยงานที่ดูแลลูกค้าออกเป็นหน่วยย่อยๆ แต่ละหน่วยอาจมีกลุ่มลูกค้าเพียงไม่กี่ราย และหน่วยย่อยนี้ต้องได้รับมอบหมายภาระหน้าที่และความรับผิดชอบอย่างชัดเจนเพื่อไม่ให้เกิดการทับซ้อนหรือความสับสนในการให้บริการลูกค้าเป็นต้น

3.1.4 สไตล์การจัดการ (style) จากการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องพบว่า

ผู้จัดการหรือผู้บริหารบริษัทเค้นจะถ่ายทอดสิ่งที่คิดงามให้แก่บุคลากรระดับต่างๆอย่างจริงจัง โดยพยายามปลูกฝังค่านิยมที่ดีเพื่อสร้างค่านิยมร่วมในการปฏิบัติงานการให้แนวทางและหลักยึดที่มั่นคงในการดำเนินงาน และสร้างศรัทธาให้กับบุคลากร แบบแผนพฤติกรรมในการปฏิบัติงานของผู้บริหารเป็นองค์ประกอบที่สำคัญอย่างหนึ่งของสภาพแวดล้อมภายในสหกรณ์ ความเป็นผู้นำ

ของสหกรณ์จะมีบทบาทที่สำคัญต่อความสำเร็จหรือล้มเหลวของสหกรณ์ ผู้นำที่ประสบความสำเร็จจะต้องวางโครงสร้างวัฒนธรรมสหกรณ์ ด้วยการเชื่อมโยงระหว่างความเป็นเลิศและพฤติกรรมทางจรรยาบรรณให้เกิดขึ้น โดยความเป็นผู้นำ คือ ความสามารถที่มีอิทธิพลเหนือบุคคลอื่นในด้านการกระทำตามที่ผู้นำต้องการให้กระทำ แนวโน้มในปัจจุบันที่สำคัญอย่างหนึ่งพบว่า ในสถานการณ์ปัจจุบัน ผู้นำแบบประชาธิปไตยมีความสำคัญมากขึ้นอยู่ตลอดเวลา เมื่อวิธีการดำเนินงานแบบทีมงานได้ขยายตัวออกไป นอกจากนั้นผู้นำแบบดังกล่าวได้สนับสนุนคณะกรรมการและทีมงานเฉพาะกิจเฉพาะเรื่อง เพื่อที่จะอภิปรายข้อปัญหาตั้งแต่กลยุทธ์ของสหกรณ์ จนถึงการออกแบบงานใหม่ การคิดค้นการบริการหรือผลิตภัณฑ์ใหม่ ๆ การมีส่วนร่วมของบุคลากร อันจะส่งผลให้การทำงานมีประสิทธิภาพสูงขึ้น ผู้บริหารระดับสูงจะให้อำนาจแก่บุคคลระดับล่างมากขึ้น ร้อยละ 72 ของผู้บริหารที่ถูกสำรวจยืนยันว่า พวกเขาใช้การมีส่วนร่วมมากขึ้น ให้ความสำคัญกับการสร้างความเห็นพ้องต้องกันมากขึ้น และการฟังพาดูกการติดต่อสื่อสารมากกว่าการบังคับบัญชาในรูปแบบที่ดำเนินการอยู่ในอดีต และผู้บริหารระดับสูงจะไม่สงวนอำนาจไว้ที่ตัวเองเพียงคนเดียว

3.1.5 ค่านิยมร่วม (shared value) จากการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องพบว่า บริษัทดีเด่นจะให้ความสำคัญในการใช้ค่านิยมเป็นแรงขับเคลื่อน ซึ่งระบบค่านิยมที่นำมาใช้มีลักษณะคล้ายกัน 3 ประการคือ หนึ่ง การให้ความสำคัญกับเป้าหมายเชิงคุณภาพมากกว่าเชิงปริมาณ สอง การเน้นให้บุคลากรแต่ละคนใช้ความสามารถของตนเองอย่างเต็มที่ และสาม ความเชื่อมั่นในค่านิยมที่ดี โดยค่านิยมและบรรทัดฐานที่ยึดถือร่วมกันโดยสมาชิกของสหกรณ์ที่ได้จะกลายเป็นรากฐานของระบบการบริหาร และวิถีการปฏิบัติของบุคลากรและผู้บริหารภายในสหกรณ์ หรืออาจเรียกว่าวัฒนธรรมสหกรณ์ รากฐานของวัฒนธรรมสหกรณ์ก็คือ ความเชื่อค่านิยมที่สร้างรากฐานทางปรัชญาเพื่อทิศทางของสหกรณ์ โดยทั่วไปแล้วความเชื่อจะสะท้อนให้เห็นถึงบุคลิกภาพและเป้าหมายของผู้ก่อตั้งหรือผู้บริหารระดับสูง ต่อมาความเชื่อเหล่านั้นจะกำหนดบรรทัดฐาน เป็นพฤติกรรมประจำวันขึ้นมภายในสหกรณ์ เมื่อค่านิยมและความเชื่อได้ถูกยอมรับทั่วทั้งสหกรณ์ และบุคลากรกระทำตามค่านิยมเหล่านั้นแล้วสหกรณ์ก็จะมีวัฒนธรรมที่เข้มแข็ง ผู้บริหารที่บรรลุความสำเร็จโดยทั่วไปจะปลูกฝังวัฒนธรรมพิเศษที่แทรกซึมไปทั่วทุกด้านของสหกรณ์ ทั้งนี้ เนื่องจากรากฐานของค่านิยมที่สหกรณ์ได้สร้างขึ้นมา จะได้รับอิทธิพลจากปัจจัยหลาย ๆ อย่าง เช่น ผลผลิต ลักษณะของการแข่งขัน ประเภทของลูกค้า และเทคโนโลยี สหกรณ์ที่ประสบความสำเร็จสูงจะมุ่งค่านิยมที่โดดเด่น เช่น การบริการ คุณภาพผลผลิตและบริการ การคิดค้นสิ่งใหม่ ๆ ความรวดเร็วหรือประสิทธิภาพในการผลิตและการ

3.1.6 อัตราส่วนวิเคราะห์ความคล่องตัวหรือสภาพคล่อง (Liquidity Ratios)

อัตราส่วนนี้เป็นอัตราส่วนที่นิยมใช้กันมากที่สุด และใช้เป็นเครื่องชี้ฐานะทางการเงินระยะสั้นของ สหกรณ์ ถึงแม้ว่าอัตราส่วนนี้จะเป็นเครื่องวัดอย่างหยาบ ๆ ก็ตามแต่ก็ยังช่วยตอบคำถามในเรื่อง ความสามารถในการชำระหนี้ระยะสั้นหรือสภาพคล่องของสหกรณ์ ณ เวลานั้นได้ระดับหนึ่ง และ ยังช่วยชี้ถึงระดับความปลอดภัยของเจ้าหนี้ อัตราส่วนทุนหมุนเวียนที่ต่ำแสดงว่าสหกรณ์อาจจะไม่ ชำระหนี้สินระยะสั้นได้เมื่อครบกำหนด แต่ถ้าอัตราส่วนทุนหมุนเวียนสูงย่อมแสดงถึง ความสามารถในการชำระหนี้ระยะสั้นได้สูง ตามปกติถ้าอัตราส่วนนี้ยิ่งสูงความคล่องตัวยิ่งมาก ถ้า มองในแง่เจ้าหนี้ เหตุการณ์ลักษณะนี้เป็นเรื่องน่าพอใจ แต่ถ้ามองในฐานะผู้บริหารที่มีความ รอบคอบ แล้วเหตุการณ์ดังกล่าวอาจเป็นปัญหาแก่สหกรณ์ได้ ทั้งนี้อาจเป็นไปได้ว่ากิจการมี สินทรัพย์หมุนเวียนเกินความจำเป็น เช่น มีสินค้าคงเหลือมากเกินไป ถือเงินสดมากโดยไม่มีความ จำเป็น เป็นต้น ซึ่งสหกรณ์จะต้องให้ความสำคัญกับการวิเคราะห์อัตราส่วนนี้อย่างสม่ำเสมอด้วย

3.1.7 อัตราส่วนวิเคราะห์ความสามารถในการก่อหนี้ (Leverage Ratios)

อัตราส่วนนี้เป็นการวัดความสัมพันธ์ของเงินทุนของสหกรณ์ที่จัดหามาในรูปแบบของหนี้ เป็นที่ ยอมรับโดยทั่วไปว่าการก่อหนี้ของสหกรณ์มีขีดจำกัดและปัจจัยที่เป็นข้อจำกัดมีหลายปัจจัยด้วยกัน เช่น ความคล่องตัวของสินทรัพย์ที่จะเปลี่ยนเป็นเงินสดและประเภทธุรกิจ เป็นต้น อัตราส่วนนี้ใช้ พิจารณาว่าเจ้าหนี้มีเกราะคุ้มกันความปลอดภัยสำหรับผลขาดทุนที่อาจเกิดขึ้นในอนาคตจากส่วน ของผู้ถือหุ้นได้เป็นจำนวนมากน้อยเพียงใด และหากสหกรณ์มีอัตราส่วนหนี้สินต่อทุนมีค่าสูง เงินทุนจากเจ้าของมีเพียงเล็กน้อยและมาจากหนี้สินเป็นส่วนใหญ่ก็จะตกเป็นของเจ้าหนี้ ใน ขณะเดียวกันในส่วนของสหกรณ์เองก็ต้องแบกภาระในรูปดอกเบี้ยไว้สูง ในทางตรงกันข้ามการที่ สหกรณ์มีอัตราส่วนหนี้สินต่อทุนต่ำ แสดงได้ว่าเจ้าหนี้มีเกราะคุ้มกันในการได้รับชำระหนี้จาก สหกรณ์ แต่มีอัตราส่วนหนี้สินต่อทุนที่ต่ำเกินไปก็ไม่เป็นผลดีเช่นกัน เพราะนอกจากจะแสดงถึง เทรคดิคของสหกรณ์ไม่ดีแล้วยังทำให้ การขยายตัวเป็นไปอย่างเชื่องช้าอีกด้วย สหกรณ์จะต้อง พิจารณาผลการวิเคราะห์อัตราส่วนนี้อย่างสม่ำเสมอด้วยเช่นกัน

3.2 ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

จากการวิจัยการบริหารงานสหกรณ์ผู้ปลูกกาแฟจังหวัดชุมพร จำกัด พบว่า จาก อดีตจนถึงปัจจุบัน มีปัจจัยภายในที่ส่งผลกระทบต่อโดยตรงกับผลการบริหารงานสหกรณ์ ไม่ว่าจะเป็น โครงสร้างองค์กร รูปแบบการบริหาร และค่านิยมองค์กร

หากมีผู้สนใจจะวิเคราะห์ผลการบริหารงานของสหกรณ์ผู้ปลูกกาแฟจังหวัดชุมพร จำกัด ควรจะศึกษาสภาพแวดล้อมภายในองค์กร โดยพิจารณาจากตัวแบบ 7 ปัจจัย 7S Model ของ R. Waterman คือ ระบบ (System) โครงสร้าง (Structure) กลยุทธ์ (Strategy) บุคลากร (Staff) ทักษะ

(Skill) สไตล์ (Style) และค่านิยมร่วม (Shared value) ให้ครบทั้ง 7 ด้าน และอาจใช้เทคนิค Balance scorecard ในการวิเคราะห์ด้วยก็ได้ โดยอาจจะกำหนดหัวข้อในการศึกษาดังนี้

3.2.1. การศึกษาปัจจัยภายใน 7 ประการที่มีผลต่อการดำเนินงานของสหกรณ์ผู้ปลูกกาแฟจังหวัดชุมพร จำกัด

3.2.2. การวิเคราะห์ผลการดำเนินงานและฐานะทางการเงินของสหกรณ์ผู้ปลูกกาแฟจังหวัดชุมพร จำกัด โดยใช้เทคนิค Balance scorecard

3.3.3. การวิเคราะห์เปรียบเทียบผลการบริหารงานของสหกรณ์ผู้ปลูกกาแฟจังหวัดชุมพร จำกัดกับสหกรณ์อื่นที่มีขนาดการดำเนินงานใกล้เคียงกัน

บรรณานุกรม

บรรณานุกรม

- กรมตรวจบัญชีสหกรณ์ (2545) คู่มือการใช้งานอัตราส่วนมาตรฐานทางการเงินของสหกรณ์และ
กลุ่มเกษตรกร กลุ่มวิเคราะห์ข้อมูลสถิติการเงินเชิงวิจัย กองประมวลผลและพัฒนา
สารสนเทศ กรมตรวจบัญชีสหกรณ์ กรุงเทพมหานคร (สำเนา)
- _____. (2548) “คู่มือการประยุกต์ใช้ CAMELS Analysis วิเคราะห์ภาวะเศรษฐกิจทางการเงิน
ของสหกรณ์และกลุ่มเกษตรกร” ส่วนวิจัยและพัฒนาสารสนเทศทางการเงิน
สำนักเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร กรมตรวจบัญชีสหกรณ์
กรุงเทพมหานคร (สำเนา)
- _____. (2550) “สารสนเทศนำร่องทางการเงินประจำปี 2550” ส่วนวิจัยและพัฒนาสารสนเทศ
ทางการเงิน สำนักเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร
- _____. (2550) “ข้อมูลและอัตราส่วนสำคัญของสหกรณ์และกลุ่มเกษตรกรเฉลี่ย ปี 2550”
ส่วนวิจัยและพัฒนาสารสนเทศทางการเงิน สำนักเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร
- กรมส่งเสริมสหกรณ์ (2545) อุดมการณ์ หลักการ และวิธีการสหกรณ์ กรุงเทพมหานคร :
โรงพิมพ์ชุมนุมสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย
- _____. (2545) คู่มือการจัดตั้งสหกรณ์การเกษตร กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์ชุมนุม
สหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย
- _____. (2550) การสหกรณ์ในประเทศไทย กรุงเทพมหานคร: กรมส่งเสริมสหกรณ์
- _____. “วิสัยทัศน์” www.cpd.go.th Retrieved 22/02/2009
- ไชศรี คนจริง (2539) การจัดการและดำเนินงานสหกรณ์ กรุงเทพมหานคร : ห้างหุ้นส่วน
โรงพิมพ์ชวนพิมพ์
- จุฑาทิพย์ ภัทราวาท (2543: 203) การวิเคราะห์อัตราส่วนทางการเงิน เอกสารประกอบการสอน
วิชาการจัดการสหกรณ์ออมทรัพย์ คณะเศรษฐศาสตร์, มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์
- ชัยสิทธิ์ เถลิงมีประเสริฐ (2546) สถาบันพัฒนานโยบายและการจัดการคณะรัฐศาสตร์
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย พ.ศ. 2546 บริษัท ชนชัยการพิมพ์
- ฐากร ไศภวชิราภรณ์ (2548) “แนวทางการพัฒนาการบริหารจัดการของสันนิบาตสหกรณ์แห่ง
ประเทศไทย” วิทยานิพนธ์ปริญญาวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต คณะเศรษฐศาสตร์
มหาวิทยาลัยแม่โจ้
- ประเสริฐ จรรยาสุภาพ และ วราภรณ์ ศิริโกภากิจ, (2539) รายงานการวิจัยสถานการณ์ และ
แนวทางพัฒนาสหกรณ์ร้านค้าในประเทศไทย

สำนักงานจังหวัดชุมพร ศูนย์ปฏิบัติการจังหวัดชุมพร ศาลากลางจังหวัดชุมพร กลุ่มงานข้อมูล
สารสนเทศและการสื่อสาร ถ.ไตรรัตน์ ต.นาชะอัง อ.เมือง จ.ชุมพร 86000 “บรรยาย
สรุปจังหวัด” www.chumphon.go.th Retrieved 22/02/2009

สำนักพัฒนาระบบการบริหารจัดการสหกรณ์ (2546) “คู่มือการจัดทำแผนกลยุทธ์สหกรณ์”
กรุงเทพมหานคร : กรมส่งเสริมสหกรณ์

สนทนา สุวรรณนิตย์ (2532) การศึกษาการวิเคราะห์ผลการดำเนินงานของสหกรณ์การเกษตร
สารภี เชียงใหม่ : วิทยานิพนธ์ ปริญญาโท, สถาบันเทคโนโลยีการเกษตร แม่โจ้
สหกรณ์แห่งประเทศไทย” กรุงเทพมหานคร : สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ (นิด้า)

สหกรณ์ผู้ปลูกกาแฟจังหวัดชุมพร จำกัด รายงานกิจการประจำปี พ.ศ. 2548 – 2551

(เอกสารการประชุมใหญ่สามัญประจำปี 2548 – 2551)

_____. (2543) ข้อบังคับของสหกรณ์ผู้ปลูกกาแฟจังหวัดชุมพร จำกัด พ.ศ. 2543

_____. (2548) รายงานผลการดำเนินงานประจำปี 2548

_____. (2549) รายงานผลการดำเนินงานประจำปี 2549

_____. (2550) รายงานผลการดำเนินงานประจำปี 2550

_____. (2551) รายงานผลการดำเนินงานประจำปี 2551

สาคร สุขศรีวงศ์ (2551) “การจัดการ:จากมุมมองนักบริหาร” กรุงเทพมหานคร: จี.พี.

ไซเบอร์พริ้นท์ 336 หน้า

อรพินทร์ สุขสวัสดิ์ (2536) การศึกษาผลการดำเนินงานของสหกรณ์การเกษตรหนองจอกจำกัด
กรุงเทพมหานคร : วิทยานิพนธ์ปริญญาโท , มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

อุไรวรรณ ประดาผล, (2544) การวิเคราะห์ผลการดำเนินงานของร้านสหกรณ์ มหาวิทยาลัยแม่โจ้
เชียงใหม่

<http://aphinant.aru.ac.th/wp-content/uploads/2008/10/robert-2.ppt> “Robert H. Waterman JR หรือ
โรเบิร์ต เอช วอเตอร์แมน จูเนียร์” Retrieved 22/02/2009

ปัญญา หิรัญศรี และส่งเสริม หอมกลิ่น (2548) งบการเงินของสหกรณ์ ในประมวลสาระชุด
วิชาการบัญชีและการเงินสหกรณ์เพื่อการบริหารสหกรณ์ หน้าที่ 2 หน้า 2-7 นนทบุรี
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช สาขาวิชาส่งเสริมการเกษตรและสหกรณ์

ภาคผนวก

ข้อมูลและอัตราส่วนสำคัญของสหกรณ์ และกลุ่มเกษตรกรเฉลี่ย (Average of Financial Data and Ratio of Cooperatives and Farmer groups : Peer Group)

ข้อมูลและอัตราส่วนสำคัญของสหกรณ์และกลุ่มเกษตรกรเฉลี่ย (Peer Group) คือ ค่าเฉลี่ยของข้อมูลและอัตราส่วนของสหกรณ์และกลุ่มเกษตรกรเฉพาะที่ดำเนินงานและไม่มีส่วนขาดแห่งทุน (ทุนติดลบ) ที่สามารถอธิบายให้เห็นถึงลักษณะของข้อมูลและอัตราส่วนของสหกรณ์/กลุ่มเกษตรกรประเภทและขนาดนั้นๆ เพื่อการอ้างอิง สำหรับเปรียบเทียบในด้านต่างๆ

โดยปกติแล้วในทางปฏิบัติวิธีการวิเคราะห์กลุ่มเทียบเคียงเปรียบเสมือนการนำเอาสหกรณ์และกลุ่มเกษตรกรทั้งหลายๆ แห่งเข้ามารวมกันเป็นงบการเงินรวม 1 งบ (Combined Financial Statements) แล้วนำข้อมูลเหล่านั้นมาจัดทำเป็นค่าอัตราส่วนสำคัญของสหกรณ์และกลุ่มเกษตรกรเฉลี่ย (Peer Group) แต่ละประเภทแต่ละขนาด ซึ่งได้นำเครื่องมือในการวิเคราะห์งบการเงินทั้ง 3 รูปแบบ ดังนี้

1) การวิเคราะห์อัตราส่วน (Ration Analysis) หาความสัมพันธ์ระหว่างรายการ 2 รายการที่เกี่ยวข้องกัน โดยหารจำนวนเงินของรายการหรือกลุ่มรายการหนึ่งในงบการเงินด้วยจำนวนเงินของอีกรายการหนึ่ง หรือกลุ่มรายการหนึ่งปรากฏในงบการเงินเดียวกัน หรือต่างงบของช่วงเวลาเดียวกัน

2) การวิเคราะห์แนวโน้ม (Trend Analysis) ใช้ฐานเคลื่อนที่ โดยเปลี่ยนตัวเลขในฐานปีไปในแต่ละงวดบัญชี คือ เปรียบเทียบข้อมูลในงบการเงินของงวดใดงวดหนึ่งกับก่อนหน้านี้นี้

3) การวิเคราะห์แนวตั้ง (Common size Analysis) โดยการเปรียบเทียบตัวเลขแต่ละรายการกับตัวเลขของยอดรวมในงบการเงินเดียวกัน งบดุล เทียบยอด สินทรัพย์รวมหนึ่งสินและส่วนผู้ถือหุ้น = 100 % และคำนวณรายการต่างๆ ให้อยู่ในรูปของร้อยละ งบกำไรขาดทุน เทียบยอดขาย/บริการ = 100% และคำนวณรายการต่างๆ ให้อยู่ในรูปของร้อยละ

ข้อมูลและอัตราส่วนสำคัญของสหกรณ์การเกษตรเจดีย์ ปี 2550

| รายการ | หน่วย | ขนาด เล็ก | ขนาด กลาง | ขนาด ใหญ่ | ขนาด ใหญ่มาก | โดยรวม | กลุ่ม25%ล่าง (ควอไทล์ที่ 1) | กลุ่ม25%บน (ควอไทล์ที่ 4) |
|--|--------|--------------|--------------|--------------|-----------------|------------|--------------------------------|------------------------------|
| | สหกรณ์ | 189 | 853 | 1,160 | 886 | | | |
| โครงสร้าง | | | | | | | | |
| สินทรัพย์ต่อสหกรณ์ | บาท | 63,191 | 442,653 | 3,514,248 | 104,980,403 | 31,566,934 | 188,754 | 117,689,403 |
| สมาชิกต่อสหกรณ์ | คน | 51 | 140 | 289 | 5,656 | 1,773 | 91 | 6,363 |
| มิติที่ 1 ความแข็งแกร่งของเงินทุนต่อ ความแข็งแกร่ง (capital Strength) | | | | | | | | |
| 1.1 อัตราส่วนหนี้สินต่อทุน | เท่า | 0.56 | 1.46 | 1.16 | 1.86 | 1.82 | 0.78 | 1.85 |
| 1.2 อัตราส่วนทุนสำรองต่อสินทรัพย์ | เท่า | 0.17 | 0.12 | 0.13 | 0.08 | 0.08 | 0.16 | 0.08 |
| 1.3 อัตราการเติบโตของทุนสหกรณ์ | % | 46.33 | 10.16 | 15.41 | 11.31 | 11.52 | 2.21 | 11.82 |
| 1.4 อัตราการเติบโตของหนี้ | % | 239.46 | 40.89 | 1.40 | 13.24 | 12.87 | (1.68) | 14.28 |
| 1.5 อัตราผลตอบแทนต่อส่วนของผู้ถือหุ้น | % | (7.47) | 1.17 | 14.33 | 6.12 | 6.53 | 0.40 | 6.08 |
| มิติที่ 2 คุณภาพของสินทรัพย์ (Asset Quality) | | | | | | | | |
| 2.1 อัตราการค้างชำระของลูกหนี้ | % | 42.40 | 31.23 | 34.49 | 38.89 | 38.66 | 38.60 | 38.86 |
| 2.2 อัตราการหมุนของสินทรัพย์ | รอบ | 0.03 | 0.81 | 3.57 | 0.83 | 0.65 | 0.84 | 0.83 |
| 2.3 อัตราผลตอบแทนของสินทรัพย์ | % | (5.24) | 0.53 | 6.42 | 2.13 | 2.30 | 0.25 | 2.15 |
| 2.4 อัตราการเติบโตของสินทรัพย์ | % | 84.13 | 26.52 | 7.42 | 12.56 | 12.39 | 0.46 | 13.41 |
| มิติที่ 3 ซึ่ความสามารถในการบริหาร (Management Ability) | | | | | | | | |
| 3.1 อัตราการเติบโตของธุรกิจ | % | (6.93) | 20.68 | 55.86 | 16.81 | 20.35 | (0.84) | 16.58 |
| มิติที่ 4 การทำกำไร (Earning Sufficiency) | | | | | | | | |
| 4.1 กำไร(ขาดทุน)ต่อสมาชิก | บาท | (49.88) | 14.39 | 751.33 | 377.40 | 391.60 | 4.61 | 373.05 |
| 4.2 เงินออมต่อสมาชิก | บาท | 663.23 | 893.55 | 3,521.28 | 8,777.18 | 8,268.91 | 798.57 | 8,784.31 |
| 4.3 หนี้สินต่อสมาชิก | บาท | 278.62 | 1,535.82 | 6,186.34 | 12,881.65 | 12,201.73 | 1,056.24 | 12,854.10 |
| 4.4 อัตราค่าใช้จ่ายดำเนินงานต่อกำไรก่อนหักค่าใช้จ่ายดำเนินงาน | % | 319.43 | 92.70 | 52.14 | 61.79 | 61.01 | 96.38 | 61.71 |
| 4.5 อัตราการเติบโตของทุนสำรอง | % | 115.07 | 10.57 | 11.76 | 8.44 | 8.69 | 7.58 | 10.57 |
| 4.6 อัตราการเติบโตของทุนสะสมอื่น | % | 33.44 | 11.79 | 17.30 | 8.18 | 8.95 | 3.83 | 8.18 |
| 4.7 อัตราการเติบโตของกำไรสุทธิ | % | 104.24 | (71.94) | 7.31 | 12.20 | 11.33 | (87.81) | 11.47 |
| 4.8 อัตรากำไร(ขาดทุน)สุทธิ | % | (202.75) | 0.63 | 1.79 | 2.56 | 2.46 | 0.27 | 2.58 |
| มิติที่ 5 สภาพคล่อง (Liquidity) | | | | | | | | |
| 5.1 อัตราส่วนหนี้สินหมุนเวียน | เท่า | 633 | 1.88 | 1.84 | 1.16 | 1.18 | 2.68 | 1.15 |
| 5.2 อัตราหมุนของสินค้า | ครั้ง | 3.61 | 15.98 | 15.30 | 13.31 | 13.42 | 17.77 | 13.23 |
| 5.3 อายุเฉลี่ยของสินค้า | วัน | 101.03 | 22.84 | 23.86 | 27.42 | 27.20 | 20.54 | 27.59 |
| 5.4 อัตราลูกหนี้ระยะสั้นที่ชำระได้ตามกำหนด | % | 57.60 | 68.77 | 65.53 | 61.11 | 61.34 | 61.40 | 61.14 |

หมายเหตุ ตัวเลขในวงเล็บเป็นตัวเลขที่แสดงถึงความถดถอย, อัตราที่มาจากผลขาดทุน

หมายเหตุ NA (Not Available) หมายถึงคำนวณไม่ได้

หมายเหตุ 0.00 หมายถึง มีค่าน้อยไม่สามารถแสดงด้วยทศนิยมสองตำแหน่ง

เกณฑ์การจัดขนาดของสหกรณ์และกลุ่มเกษตรกร

| ตัวแปรในการวิเคราะห์ขนาดสหกรณ์และกลุ่มเกษตรกร | | | | | | คะแนนรวม 3 ตัวแปร ใช้วัดขนาดสหกรณ์และ กลุ่มเกษตรกร | |
|---|----------------|-------------------------------|----------------|-------------------------------|----------------|--|--------------------------|
| ทุนดำเนินงาน | | รายได้ธุรกิจหลัก | | สมาชิก | | | |
| ช่วงข้อมูล (หน่วย : บาท) | คะแนน (1) | ช่วงข้อมูล (หน่วย : บาท) | คะแนน (2) | ช่วงข้อมูล (หน่วย : บาท) | คะแนน (3) | ช่วงคะแนน (1)+(2)+(3) | ขนาด สหกรณ์/ 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 มีช่วงทุนดำเนินงาน รายได้ ธุรกิจหลักและจำนวนสมาชิกอยู่ในช่วงใดแล้วทำการให้ระดับคะแนนในแต่ละรายการ
- หากคะแนนรวมทั้ง 3 รายการ แล้วพิจารณาว่าคะแนนรวมตกอยู่ในช่วงของสหกรณ์ ขนาดใด ก็จะทราบขนาดของสหกรณ์และกลุ่มเกษตรกรนั้นๆ

ประวัติผู้วิจัย

| | |
|------------------------|---|
| ชื่อ | นายประกอบ เผ่าพงศ์ |
| วัน เดือน ปี | 6 กรกฎาคม 2506 |
| สถานที่เกิด | อำเภอท่าช้าง จังหวัดเพชรบุรี |
| ประวัติการศึกษา | ส่งเสริมการเกษตรและสหกรณ์บัณฑิต (สหกรณ์) มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช พ.ศ. 2538 |
| สถานที่ทำงาน | นิคมสหกรณ์โคกขาม อ.เมืองสมุทรสาคร สำนักงานสหกรณ์จังหวัดสมุทรสาคร จ.สมุทรสาคร |
| ตำแหน่ง | นักวิชาการสหกรณ์ ชำนาญการ |