

**การประเมินผลโครงการศูนย์พัฒนาธุรกิจสหกรณ์ ของกรมส่งเสริม
สหกรณ์ โดยสำนักงานสหกรณ์จังหวัดปทุมธานี อำเภอคลองหลวง
จังหวัดปทุมธานี**

นายพงษ์พจน์ ปัทมานันท์

การศึกษาค้นคว้าอิสระนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต
แขนงวิชาสหกรณ์ สาขาวิชาส่งเสริมการเกษตรและสหกรณ์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช

พ.ศ. 2551

**An Evaluation of Cooperative Business Development Center Program of the
Department of Cooperative Promotion , Pathum Thani Cooperative Office ,
Pathum Thani Province**

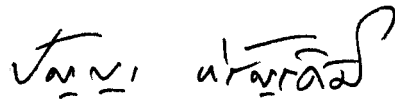
Mr. Pongpoj Pathmanand

**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**

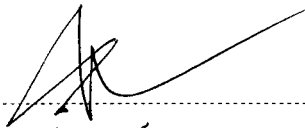
2008

หัวข้อการศึกษาค้นคว้าอิสระ การประเมินผลโครงการศูนย์พัฒนาธุรกิจสหกรณ์ ของกรม
ส่งเสริมสหกรณ์ โดยสำนักงานสหกรณ์จังหวัดปทุมธานี
อำเภอคลองหลวง จังหวัดปทุมธานี
ชื่อและนามสกุล นายพงษ์พจน์ ปัทมานันท์
แขนงวิชา สหกรณ์
สาขาวิชา ส่งเสริมการเกษตรและสหกรณ์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช
อาจารย์ที่ปรึกษา รองศาสตราจารย์ ดร.ปัญญา หิรัญรัมย์

คณะกรรมการสอบการศึกษาค้นคว้าอิสระ ได้ให้ความเห็นชอบการศึกษาค้นคว้าอิสระ
ฉบับนี้แล้ว

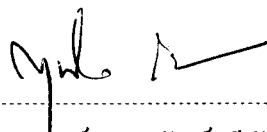


..... ประธานกรรมการ
(รองศาสตราจารย์ ดร.ปัญญา หิรัญรัมย์)



..... กรรมการ
(อาจารย์สมศักดิ์ สุระวดี)

คณะกรรมการบัณฑิตศึกษา ประจำสาขาวิชาส่งเสริมการเกษตรและสหกรณ์ อนุมัติให้รับการศึกษา
ค้นคว้าอิสระฉบับนี้ เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต
แขนงวิชาสหกรณ์ สาขาวิชาส่งเสริมการเกษตรและสหกรณ์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช



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

ประธานกรรมการประจำสาขาวิชาส่งเสริมการเกษตรและสหกรณ์

วันที่ 20 เดือน สิงหาคม พ.ศ. 2552

ชื่อการศึกษาค้นคว้าอิสระ การประเมินผล โครงการศูนย์พัฒนาธุรกิจสหกรณ์ ของกรมส่งเสริม
สหกรณ์ โดยสำนักงานสหกรณ์จังหวัดปทุมธานี อำเภอคลองหลวง
จังหวัดปทุมธานี

ผู้ศึกษา นายพงษ์พจน์ ปัทมานันท์ **ปริญญา** บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต (สหกรณ์)
อาจารย์ที่ปรึกษา รองศาสตราจารย์ ดร. ปริญญา หิรัญรัมย์ **ปีการศึกษา** 2551

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ (1) เพื่อศึกษาสภาพทั่วไปของ โครงการศูนย์พัฒนาธุรกิจ
สหกรณ์ (2) เพื่อประเมินผลการดำเนินงานของ โครงการศูนย์พัฒนาธุรกิจสหกรณ์ (3) เพื่อศึกษาปัญหา
และเสนอข้อเสนอนะการดำเนินงาน โครงการฯ ในระยะต่อไป

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ โดยนำข้อมูลที่ได้จากเอกสาร โครงการฯ ผลการ
จัดงานเปิดศูนย์พัฒนาธุรกิจสหกรณ์ คำสั่ง การสัมภาษณ์ ราคาประเมินอาคาร ผลงานวิจัยต่าง ๆ
และ Website ที่เกี่ยวข้อง แล้ววิเคราะห์การดำเนินงานโดยใช้ทฤษฎี McKinsey's 7S Model ส่วนการ
วิเคราะห์ข้อมูลทางการเงิน ใช้อัตราส่วนทางการเงิน คือ อัตราส่วนความสามารถในการใช้
สินทรัพย์ และอัตราส่วนความสามารถในการทำกำไร

ผลการวิจัย พบว่าการดำเนินงานในช่วงแรกของ โครงการ ฯ จนถึงสิ้นปี 2551 โดย
ภาพรวม มีความสำเร็จอยู่ในระดับที่น่าพึงพอใจ แต่ค่อนข้างจะเร่งรีบในการปรับปรุง อาคาร
สถานที่ ให้ทันสมัยเปิดตัวศูนย์ ฯ ในช่วงเดือนธันวาคม 2550 เพื่อจะเริ่มทดลองตลาดในปี 2551
ในขณะที่งบประมาณในการปรับปรุงดังกล่าว ใช้วิธีเหี้ยมจากงบประมาณการจัดมหกรรมสินค้า
สหกรณ์ ประจำปี ของกรมส่งเสริมสหกรณ์ มาค้อย ๆ ปรับปรุงทีละส่วน ตามความจำเป็น ซึ่งทำให้
การรับรู้ของลูกค้ากลุ่มเป้าหมายยังมีความคิดว่าเป็นสถานที่ราชการ ไม่ใช่สถานที่ค้าขาย จึงมีลูกค้า
เข้ามาใช้บริการน้อย ส่วนด้าน โครงสร้างองค์กรในช่วงแรก ก็สามารถปฏิบัติงานได้รวดเร็วดี แต่ใน
การดำเนินงานระยะต่อไป กรมส่งเสริมสหกรณ์ควรตั้งศูนย์ ฯ เป็นหน่วยงานเฉพาะ ไปเลย
โดยกรม ฯ ควรจะทำการปรับปรุงเนื้อหาใน โครงการศูนย์พัฒนาธุรกิจสหกรณ์ ให้เหมาะสมกับ
สภาพในปัจจุบัน ในทุก ๆ ด้าน แล้วจัดสรรงบประมาณมาเพื่อปรับปรุงอาคารสถานที่ ตลอดจน
ค่าใช้จ่ายในระบบต่าง ๆ ให้แล้วเสร็จในคราวเดียว จะเป็นการประหยัดงบประมาณมากกว่าการ
เหี้ยมเงินงบประมาณจากงบอื่น ๆ มาค้อย ๆ ทำทีละอย่าง และทำให้ผลงานที่ออกมาไม่ดีเท่าที่ควร
การทำโครงการก็ไม่ประสบความสำเร็จเช่นกัน

คำสำคัญ ศูนย์พัฒนาธุรกิจสหกรณ์ การประเมินผล

กิตติกรรมประกาศ

การศึกษาค้นคว้าอิสระฉบับนี้ ได้รับความกรุณาอย่างมากจากท่านรองศาสตราจารย์ ดร. ปัญญา หิรัญรัตมี อาจารย์ที่ปรึกษาการศึกษาค้นคว้าอิสระและท่านอาจารย์สมศักดิ์ สุระวดี ที่ให้คำปรึกษาและแก้ไขข้อบกพร่องต่าง ๆ ที่มีอย่างมากมาย เนื่องจากพื้นฐานการศึกษาเดิมในระดับมหาบัณฑิตของผู้วิจัยเป็นทางด้านสังคมศาสตร์ มิได้มีพื้นฐานทางด้านบริหารธุรกิจมากนัก และท่านอาจารย์ก็ยังให้ข้อเสนอแนะที่เป็นประโยชน์ ในด้านอื่นๆ จนกระทั่งการศึกษาค้นคว้าอิสระ สำเร็จลุล่วง ไปด้วยดี ผู้วิจัยขอบพระคุณเป็นอย่างสูง

นอกจากนี้ผู้วิจัย ยังได้รับการช่วยเหลือจากเพื่อนร่วมรุ่น โดยเฉพาะท่านคณะกรรมการ รุ่นทุกท่าน ตลอดจนเจ้าหน้าที่และผู้เกี่ยวข้องในโครงการศูนย์พัฒนาธุรกิจสหกรณ์ ที่ได้ให้ความอนุเคราะห์ช่วยเหลือในด้านข้อมูลการศึกษาค้นคว้าอิสระนี้ด้วยดีตลอดมา ผู้วิจัยขอบพระคุณเป็นอย่างยิ่งเช่นกัน

พงษ์พจน์ ปัทมานันท์

เมษายน 2552

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย	ง
กิตติกรรมประกาศ	จ
สารบัญตาราง	ซ
สารบัญภาพ	ฅ
บทที่ 1 บทนำ	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา	1
วัตถุประสงค์การวิจัย	3
กรอบแนวคิดการวิจัย	3
ขอบเขตการวิจัย	4
นิยามศัพท์เฉพาะ	5
บทที่ 2 วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง	6
บริบทของจังหวัดปทุมธานี	6
สำนักพัฒนาธุรกิจสหกรณ์	12
แนวคิดการบริหารและประเมิน โครงการ	17
แนวคิดและทฤษฎี McKinsey's 7S Model	24
แนวคิด Balanced Scorecard	29
โครงการศูนย์พัฒนาธุรกิจสหกรณ์	32
โครงการศูนย์สินค้าเกษตรภาคเหนือ	45
โครงการร้านมาตรฐานสินค้าเกษตรและอาหารแห่งชาติ ปี2548	50
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	54
บทที่ 3 วิธีดำเนินการศึกษา	59
ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง	59
เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา	59
การเก็บรวบรวมข้อมูล	61
การวิเคราะห์ข้อมูล	61

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล	62
สภาพทั่วไปของ โครงการศูนย์พัฒนาธุรกิจสหกรณ์	62
วิเคราะห์ผลการดำเนินงาน โครงการฯ	65
วิเคราะห์ปัญหาและข้อเสนอแนะ ในการดำเนิน โครงการฯ	72
บทที่ 5 สรุปผลการศึกษา อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ	75
สรุปผล	75
อภิปรายผล	80
ข้อเสนอแนะ	91
บรรณานุกรม	94
ภาคผนวก	96
ก แบบประเมิน	97
ข บันทึกข้อตกลงความร่วมมือ	102
ค ประมวลภาพกิจกรรมศูนย์พัฒนาธุรกิจสหกรณ์	105
ง บัญชีกำหนดราคาประเมินทุนทรัพย์โรงเรียนสิ่งปลูกสร้าง	107
จ ตารางกำหนดอัตราร้อยละของค่าเสื่อมโรงเรียนสิ่งปลูกสร้าง	111
ฉ ตารางสรุปราคาประเมินทุนทรัพย์	113
ประวัติผู้ศึกษา	116

สารบัญตาราง

	หน้า
ตารางที่ 3.1 อัตราส่วนทางการเงิน.....	60
ตารางที่ 5.1 แสดงข้อดีและข้อเสียของโครงสร้างแบบต่างๆ	85
ตารางที่ 5.2 แสดงความแตกต่างระหว่างผู้นำโครงการที่ดีและไม่ดี.....	35
ตารางที่ 5.3 แสดงการเปรียบเทียบระหว่างวิศวกรกับผู้บริหาร โครงการ.....	88

สารบัญภาพ

	หน้า
ภาพที่ 2.1 แผนที่จังหวัดปทุมธานี	3
ภาพที่ 2.2 ปัจจัย 7 ประการของแมคกินซี	24
ภาพที่ 2.3 Balanced Scorecard	30
ภาพที่ 2.4 ป้ายโครงการปรับปรุงสถานที่บริเวณสำนักงานสหกรณ์จังหวัดปทุมธานี	37
ภาพที่ 2.5 ป้ายโฆษณา งานมหกรรมสินค้าสหกรณ์ไทย เทิดไถ้องค์ราชัน	42
ภาพที่ 2.6 การเปิดศูนย์พัฒนาธุรกิจสหกรณ์ และงานมหกรรมสินค้าสหกรณ์ไทย	43
ภาพที่ 2.7 การลงนามในบันทึกข้อตกลงความร่วมมือทางธุรกิจภายใน ศูนย์พัฒนาธุรกิจสหกรณ์	43
ภาพที่ 2.8 กิจกรรมขายสินค้าราคาพิเศษ โดยรมต.เกษตรและสหกรณ์ ภายในงาน	44
ภาพที่ 2.9 บรรยากาศภายในงาน	44
ภาพที่ 2.10 ศูนย์สินค้าเกษตรภาคเหนือ	49
ภาพที่ 4.1 แนวคิดการปรับปรุงอาคารสำนักงานสหกรณ์จังหวัดปทุมธานี(สภาพเดิม)	73
ภาพที่ 4.2 แนวคิดการปรับปรุงอาคารสำนักงานสหกรณ์จังหวัดปทุมธานี(สภาพใหม่)	73

บทที่ 1

บทนำ

1. ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ภารกิจที่สำคัญอย่างหนึ่งของกรมส่งเสริมสหกรณ์ คือการส่งเสริม ช่วยเหลือ สหกรณ์ กลุ่มเกษตรกร เพื่อนำระบบสหกรณ์ไปใช้แก้ปัญหาการประกอบอาชีพ หรือแสวงหาช่องทาง การตลาดเพื่อจำหน่ายสินค้าและผลผลิตให้แก่สมาชิก สหกรณ์ กลุ่มเกษตรกร ซึ่งช่องทางการตลาด เป็นปัญหาที่สำคัญอย่างหนึ่งในการประกอบธุรกิจในระบบสหกรณ์ การแก้ไขปัญหาด้าน การเกษตรของรัฐที่ผ่านมาได้พยายามส่งเสริมและสร้างความเข้มแข็งให้กับสถาบันเกษตรกร ได้แก่ สหกรณ์การเกษตรและกลุ่มเกษตรกร แต่ก็ไม่สามารถสร้างความเข้มแข็งให้กับประชาชนในภาค การเกษตรได้ เกษตรกรยังขาดอำนาจต่อรองทางการตลาด ทั้งด้านผลผลิตและปัจจัยการผลิต ถูกเอารัดเอาเปรียบ ราคาผลผลิตตกต่ำต่อเนื่อง ทั้งนี้เนื่องจากแต่ละสถาบันเกษตรกรดำเนินการในลักษณะ ต่างคนต่างทำ ทำให้เป็นขบวนการที่ไม่เข้มแข็งพอ และกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ได้มี แผนนโยบายและยุทธศาสตร์แผนงานในการพัฒนาระบบตลาดสินค้าเกษตร เป็นการยกระดับ คุณภาพสินค้าเกษตร เช่น ข้าวสาร ผัก ผลไม้ ไม้ดอก ฯลฯ การพัฒนาตลาด การพัฒนาระบบขนส่ง การพัฒนาการค้าภายในประเทศและกับประเทศเพื่อนบ้าน เพื่อให้เกิดความเชื่อมโยงระบบขนส่ง ต่างๆ ให้เป็นระบบเดียวกัน รวมทั้งการพัฒนาตลาดกลางที่จะให้มีการเชื่อมโยงระหว่างกันให้มากขึ้น เพื่อเป็นการแก้ไขปัญหาภาคการเกษตรของประเทศ สร้างความแข็งแกร่ง ตลอดจนเป็นการ สร้างความเข้มแข็งแก่เศรษฐกิจชุมชน สำนักงานสหกรณ์จังหวัดปทุมธานี โดยความเห็นชอบของ อธิบดีกรมส่งเสริมสหกรณ์ จึงได้พิจารณาการใช้พื้นที่บริเวณสำนักงานสหกรณ์จังหวัดปทุมธานี เพื่อให้เป็นประ โยชน์ต่อขบวนการสหกรณ์อีกทางหนึ่ง ประกอบกับได้มีการประชุมหารือกับสำนัก พัฒนาธุรกิจสหกรณ์ ผู้แทนสหกรณ์ และกลุ่มเกษตรกร บางส่วนแล้ว เห็นพ้องต้องกันว่าพื้นที่ โดยรอบและอาคาร โรงซ่อมเครื่องจักรกล ภายในบริเวณสำนักงานสหกรณ์จังหวัดปทุมธานี ซึ่ง ไม่ได้มีการใช้ประโยชน์ กรมส่งเสริมสหกรณ์ น่าจะนำมาใช้ประโยชน์ในการส่งเสริมระบบตลาด ให้แก่สหกรณ์ เพราะพื้นที่บริเวณดังกล่าว ตั้งอยู่ใกล้แหล่งชุมชน ศูนย์กลางการคมนาคมที่สำคัญ ทั้งทางรถยนต์ รถไฟและทางอากาศ มีเส้นทางคมนาคมที่เชื่อมต่อทั่วถึงทุกจังหวัด และอยู่ไม่ ห่างไกลจากกรุงเทพมหานครเท่าไรนัก โดยห่างจากสนามบินดอนเมืองเพียง 18 กิโลเมตร และ ห่างจากตลาดรังสิตซึ่งเป็นแหล่งชุมชนใหญ่ 10 กิโลเมตร อยู่ติดกับตลาดไท ซึ่งเป็นตลาดค้าส่งที่

ใหญ่ที่สุดในประเทศ อยู่เยื้องกับมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ รังสิต และเลขขึ้น ไปทางตอนเหนือเพียง 5 กิโลเมตร คือ นิคมอุตสาหกรรมนวนคร สถานที่แห่งนี้จึงมีความเหมาะสมที่จะเป็นศูนย์กลางสินค้าหรือพัฒนาเป็นตลาดให้สหกรณ์ กลุ่มเกษตรกร กลุ่มอาชีพ และวิสาหกิจชุมชนต่าง ๆ เข้าไปใช้ประโยชน์ จัดแสดง จำหน่าย สินค้า ผลิตภัณฑ์ หรือผลไม้ตามฤดูกาลของสมาชิก เพื่อเพิ่มช่องทางการตลาดให้แก่สมาชิก

พื้นที่บริเวณกิโลเมตรที่ 42 ถนนพหลโยธิน เลขที่ 51/8 หมู่ที่ 10 ถนนพหลโยธิน (ขาเข้าก่อนถึงตลาดไท 200 เมตร) ตำบลคลองหนึ่ง อำเภอคลองหลวง จังหวัดปทุมธานี เดิมเคยเป็นที่ตั้งของศูนย์ช่างสหกรณ์ที่ 1 มีเนื้อที่ ประมาณ 28 - 1 - 52 ไร่ พื้นที่ด้านหน้าติดถนนมีความยาว 305 เมตร ด้านลึกมีความยาว 150 เมตร (ปัจจุบันใช้เป็นสำนักงานสหกรณ์จังหวัดปทุมธานี) เมื่อประมาณเดือนธันวาคม 2545 กรมส่งเสริมสหกรณ์ได้มีการปรับปรุงโครงสร้างกรมฯ ใหม่ตามนโยบายรัฐบาล ได้ขยับเลิกภารกิจทางด้านช่าง ดังนั้นอุปกรณ์และเครื่องจักรกลพร้อมอุปกรณ์ด้านช่างต่างๆ ได้ถ่ายโอนให้หน่วยงานปกครองส่วนท้องถิ่น คงเหลือเฉพาะอาคาร โรงซ่อม 6 อาคาร และอาคารสำนักงาน 1 หลัง ซึ่งมีอายุก่อสร้างมานานกว่า 30 ปี ต่อมาเมื่อปี 2548 กรมส่งเสริมสหกรณ์ได้ให้สำนักงานสหกรณ์จังหวัดปทุมธานี ย้ายเข้าไปบำรุงรักษาอาคารสำนักงานเป็นที่ทำการจนถึงปัจจุบัน แต่คงเหลืออาคาร โรงซ่อมเครื่องจักรกล 6 อาคาร และพื้นที่ว่างเปล่าอีกจำนวนหนึ่งรอการใช้ประโยชน์

กรมส่งเสริมสหกรณ์จึงจัดตั้ง โครงการศูนย์พัฒนาธุรกิจสหกรณ์ขึ้น เพื่อศึกษาระบบและวิธีการตลาด จำหน่ายพืชผลการเกษตร ประมง และผลิตภัณฑ์ชุมชน ของสมาชิกรายย่อย สหกรณ์ กลุ่มเกษตรกร กลุ่มอาชีพ วิสาหกิจชุมชน โดยมีรายละเอียดในปีแรกคือ

1. การพัฒนาพื้นที่บริเวณสำนักงานสหกรณ์จังหวัดปทุมธานี เป็นศูนย์พัฒนาธุรกิจสหกรณ์ เพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการส่งเสริมการตลาดให้แก่สหกรณ์ กลุ่มเกษตรกร
2. การปฏิบัติงานของศูนย์พัฒนาธุรกิจสหกรณ์ เป้าประสงค์เพื่อการศึกษาระบบการตลาด เพื่อเพิ่มช่องทางการตลาดให้แก่สินค้าหรือผลผลิตของสมาชิก สหกรณ์ และกลุ่มเกษตรกร
3. การศึกษา ใช้วิธีการเรียนรู้จากการปฏิบัติจริงโดยให้สหกรณ์ กลุ่มเกษตรกร เข้าไปทดลอง จำหน่าย แลกเปลี่ยน แสดง ประชาสัมพันธ์สินค้าและผลผลิตในบริเวณศูนย์ฯ โดยตั้งแต่เดือนมกราคม 2551 เป็นต้นไป ศูนย์ฯ แห่งนี้มีกิจกรรมความเคลื่อนไหวทุกเดือน โดยการจัดกิจกรรมส่งเสริมการตลาด (Event Marketing) หรือเทศกาลจำหน่ายผลผลิตทางการเกษตร สหกรณ์ กลุ่มเกษตรกร ที่ประสงค์จะเข้าไปจัดกิจกรรมการตลาดภายในศูนย์ฯ เพื่อทดลองตลาดในปี 2551 จะต้องรับผิดชอบค่าใช้จ่ายสาธารณูปโภคที่เกิดขึ้น (ค่ากระแสไฟฟ้า ค่าน้ำ

คำรักษาความสะอาด คำรักษาความปลอดภัย) ตลอดจนค่าซ่อมแซมบำรุงรักษา และมีระยะเวลาเข้าไปทดลองทำการตลาด ไม่เกินเดือนธันวาคม 2551

4. การกำกับ ดูแล ศูนย์พัฒนาธุรกิจสหกรณ์ เพื่อกำหนดวิสัยทัศน์ การพัฒนาและกำหนดเงื่อนไขการใช้ประโยชน์จากสมาชิกรายย่อย สหกรณ์ กลุ่มเกษตรกร ตั้งแต่ปี 2552 เป็นต้นไป ภายหลังจากการทดลองการตลาดไปแล้ว 1 ปี กรมส่งเสริมสหกรณ์ควรแต่งตั้งคณะกรรมการ ไปกำกับ ดูแล

5. เพื่อให้ศูนย์พัฒนาธุรกิจสหกรณ์สามารถดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และเป็นที่รู้จักของภาคเอกชน ประชาชนทั่วไป และสามารถส่งเสริมให้สหกรณ์ กลุ่มเกษตรกร เข้าไปทดลองทำการตลาดได้ตามวัตถุประสงค์ กรมส่งเสริมสหกรณ์ จึงได้อนุมัติให้จัดงานเปิดตัว “ศูนย์พัฒนาธุรกิจสหกรณ์” ขึ้นในวันที่ 25 ธันวาคม 2550 และจัดงานมหกรรมสินค้า (ขนาดย่อ) ในระหว่างวันที่ 24 – 28 ธันวาคม 2550

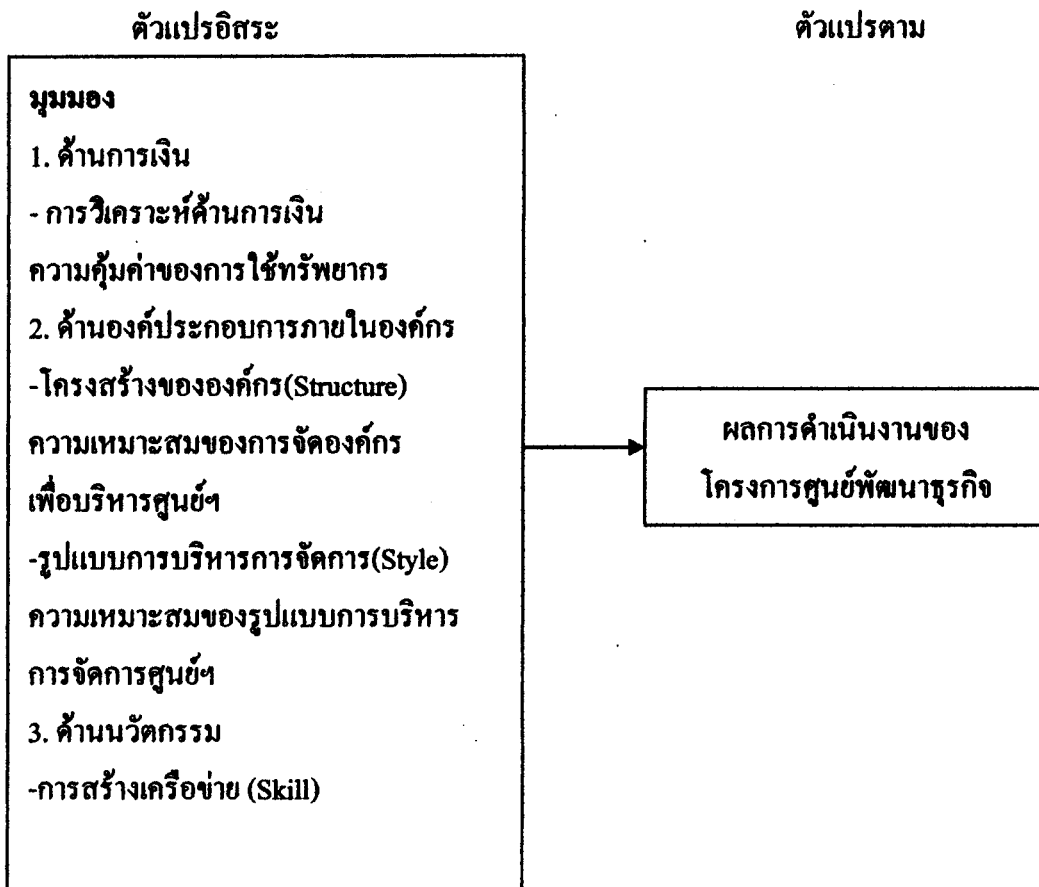
2. วัตถุประสงค์ของการวิจัย

- 2.1 เพื่อศึกษาสภาพทั่วไปของโครงการศูนย์พัฒนาธุรกิจสหกรณ์
- 2.2 เพื่อประเมินผลการดำเนินงานของโครงการศูนย์พัฒนาธุรกิจสหกรณ์
- 2.3 เพื่อศึกษาปัญหาและเสนอข้อเสนอนำมาใช้ในการดำเนินงานโครงการฯ ในระยะต่อไป

3. กรอบแนวคิดการวิจัย

กรอบแนวคิดการวิจัยเรื่องการประเมินผลการดำเนินงานของโครงการศูนย์พัฒนาธุรกิจสหกรณ์ ได้กำหนดตัวแปรออกเป็น 2 ประเภท คือ

- 3.1 ตัวแปรอิสระ เป็นตัวแปรที่เป็นสาเหตุที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในสิ่งที่ต้องการวิจัย
- 3.2 ตัวแปรตาม เป็นตัวแปรเป้าหมายของการวิเคราะห์ซึ่งเป็นผลจากตัวแปรอิสระ



ภาพที่ 1.1 กรอบแนวคิดการวิจัย

4. ขอบเขตการวิจัย

เนื่องจากการวิจัยในครั้งนี้จะเป็นการประเมินโครงการจากการบริหารงานในปีแรกเท่านั้น ผลงานด้านอื่นๆ อาจจะยังไม่ชัดเจนนัก ผู้วิจัยจึงขอวิจัยผลการดำเนินงานเพียง 3 มุมมอง คือ มุมมองด้านการเงิน มุมมองด้านองค์ประกอบภายใน และมุมมองด้านนวัตกรรม โดยมุมมองด้านการเงิน นั้น จะวิเคราะห์ข้อมูลจากรายงานด้านการเงินที่ใช้ดำเนินกิจกรรมและผลการดำเนินงานของโครงการ ฯ ตั้งแต่เริ่มต้นโครงการจนถึงสิ้นสุดโครงการระยะที่ 1 ในเดือนธันวาคม 2551 เพื่อประเมินความคุ้มค่าของจำนวนเงินที่ใช้ในการปรับปรุงอาคารสถานที่ ส่วนมุมมองด้านองค์ประกอบภายในนั้น จะศึกษาด้านความเหมาะสมของการจัดองค์กร และความเหมาะสมของรูปแบบในการบริหารศูนย์ ฯ และสุดท้ายมุมมองด้านนวัตกรรม จะศึกษาองค์ความรู้ที่เพิ่มขึ้นด้านการสร้างเครือข่าย ตั้งแต่เริ่มต้นโครงการจนถึงสิ้นสุดโครงการระยะที่ 1 เช่นกัน

5. นิยามศัพท์เฉพาะ

การประเมินผลการดำเนินงาน หมายถึง การประเมินผลการดำเนินงานโดยพิจารณาจาก ข้อมูลรายการต่าง ๆ ในด้านการเงิน เช่นรายรับ รายได้ของสหกรณ์ที่เข้าร่วมโครงการศูนย์พัฒนาธุรกิจสหกรณ์และหาความหมายของข้อมูลเพื่อที่จะนำไปประเมินผล อันจะทำให้ทราบข้อดีหรือ ข้อบกพร่องเพื่อนำไปปรับปรุงโครงการต่อไป

โครงการฯ หมายถึง โครงการศูนย์พัฒนาธุรกิจสหกรณ์ ของกรมส่งเสริมสหกรณ์ โดยสำนักงานสหกรณ์จังหวัดปทุมธานี อำเภอคลองหลวง จังหวัดปทุมธานี

สหกรณ์ ฯ หมายถึง สหกรณ์ และ กลุ่มเกษตรกร

กรม ฯ หมายถึง กรมส่งเสริมสหกรณ์

Balanced Scorecard หมายถึง เครื่องมือที่ใช้ในการประเมิน โครงการฯ นี้ โดยใช้เพียงมุมมองใน 3 ด้าน คือ มุมมองด้านการเงิน มุมมองด้านองค์ประกอบภายในองค์กร และมุมมองด้านนวัตกรรม

โครงสร้างองค์กร (Structure) หมายถึง โครงสร้างของบุคลากรในโครงการ ฯ ที่ได้ตั้งขึ้นตามกระบวนการ โดยมีการแต่งตั้งบุคลากรจากที่ต่าง ๆ ให้เข้ามาทำงานร่วมกันในแต่ละด้าน เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ แล้วจัดระบบให้กับบุคคลเหล่านั้น เพื่อนำไปสู่เป้าหมายที่วางไว้

รูปแบบการบริหารจัดการ (Style) หมายถึง พฤติกรรมในการปฏิบัติงานของผู้บริหารโครงการ ฯ ที่มีความสำคัญต่อความสำเร็จหรือล้มเหลวของโครงการ ฯ

บทที่ 2

วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาวิจัยเรื่อง การประเมินผลโครงการศูนย์พัฒนาธุรกิจสหกรณ์ ของกรมส่งเสริมสหกรณ์ โดยสำนักงานสหกรณ์จังหวัดปทุมธานี อำเภอคลองหลวง จังหวัดปทุมธานี ผู้วิจัยได้ศึกษาค้นคว้าเอกสารที่เป็นแนวคิดทฤษฎี เอกสาร รายงาน และผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อใช้เป็นแนวคิดในการทำวิจัย คือ

1. บริบท ของจังหวัดปทุมธานี
2. สำนักพัฒนาธุรกิจสหกรณ์ กรมส่งเสริมสหกรณ์
3. ข้อเปรียบเทียบระหว่างสหกรณ์กับองค์กรธุรกิจรูปอื่น
4. แนวคิดการบริหารและประเมิน โครงการ
5. แนวคิดและทฤษฎี McKinsey's 7S Model
6. แนวคิด Balanced Scorecard
7. โครงการศูนย์พัฒนาธุรกิจสหกรณ์
8. โครงการศูนย์สินค้าเกษตรภาคเหนือ
9. โครงการร้านมาตรฐานสินค้าเกษตรและอาหารแห่งชาติ ปี2548
10. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

1. บริบท ของจังหวัดปทุมธานี

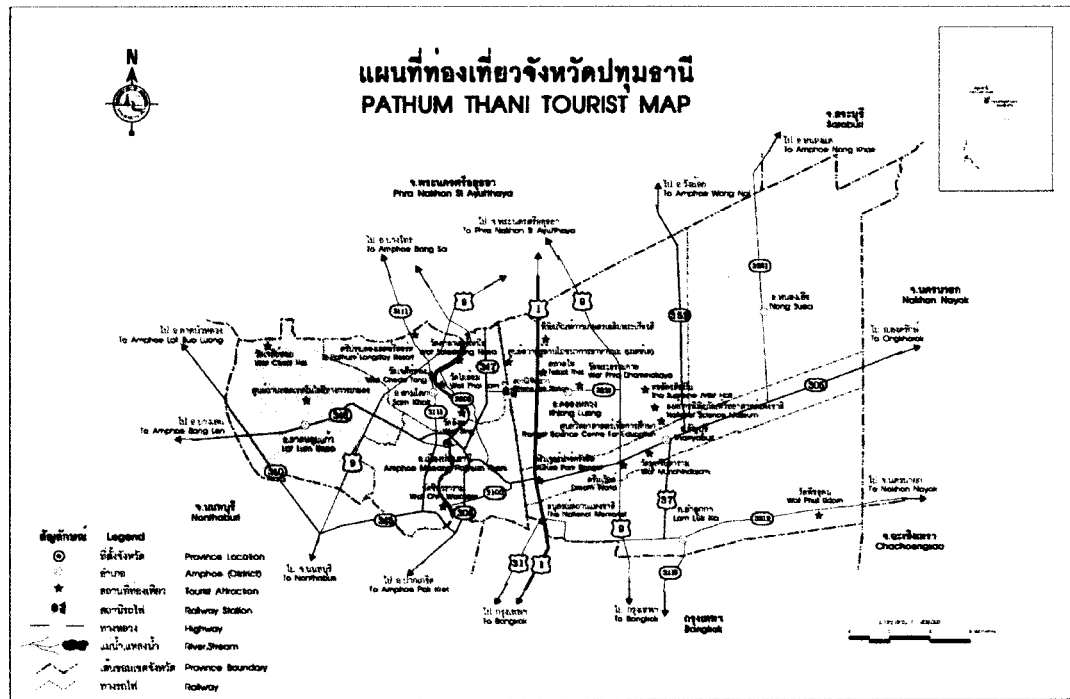
เดิมจังหวัดปทุมธานีเป็นถิ่นฐานบ้านเมืองแล้วไม่น้อยกว่า 300 ปี นับตั้งแต่รัชสมัยสมเด็จพระนารายณ์มหาราช แห่ง กรุงศรีอยุธยา คือ เมื่อพุทธศักราช 2202 มังนันทมิตรได้กวาดต้อนครอบครัวมอญ เมืองเมาะตะมะ อพยพหนีภัยจากศึกพม่า เข้ามาพึ่งพระบรมโพธิสมภาร ซึ่งสมเด็จพระนารายณ์มหาราช ทรงพระกรุณา โปรดเกล้าฯ ให้ครอบครัวมอญเหล่านั้น ไปตั้งบ้านเรือนอยู่ที่บ้านสามโคก จากนั้นมาชุมชนสามโคกได้พัฒนามากขึ้นเป็นลำดับ ต่อมาในแผ่นดินสมเด็จพระเจ้าตากสินมหาราชแห่งกรุงธนบุรี ชาวมอญได้อพยพหนีพม่าเข้ามาพึ่งพระบรมโพธิสมภารอีก เป็นครั้งที่ 2 สมเด็จพระเจ้าตากสินมหาราชทรง พระกรุณา โปรดเกล้าฯ อนุญาตให้ตั้งบ้านเรือนที่บ้านสามโคก และครั้งสุดท้าย ในรัชกาลพระบาทสมเด็จพระพุทธเลิศหล้านภาลัย ได้มีการอพยพชาวมอญครั้งใหญ่เข้าสู่ประเทศไทยเรียกว่า “มอญใหญ่” พระองค์ทรงพระกรุณา โปรด

เกล้าฯ ให้ชาวมอญบางส่วนตั้งบ้านเรือนอยู่ที่บ้านสามโคก อีกเช่นเดียวกัน ฉะนั้นจาก ชุมชนขนาดเล็ก "บ้านสามโคก" จึงกลายเป็น "เมืองสามโคก" ในกาลต่อมา

พระบาทสมเด็จพระพุทธเลิศหล้านภาลัย ทรงเอาพระทัยใส่ดูแล ทำนุบำรุงชาวมอญ เมืองสามโคกมิได้ขาด ครั้งเมื่อเดือน 11 พุทธศักราช 2358 ได้เสด็จประพาสออกเยี่ยมพสกนิกรที่เมืองสามโคก และประทับที่พลับพลาริมแม่น้ำเจ้าพระยาฝั่งซ้าย เยื้องเมืองสามโคก ยังความปลาบปลื้มใจให้แก่ชาวมอญเป็นล้นพ้น จึงได้พากันหลั่งไหลนำดอกไม้ธูปเทียนทูลเกล้าฯ ถวายเป็น ราชสักการะอยู่เป็นเมืองนิจ ยังความซาบซึ้งในพระราชหฤทัยเป็นที่ยิ่ง จึงบันดาลพระราชหฤทัยให้พระราชทานนามเมืองสามโคก เสียใหม่ว่า "เมืองประทุมธานี" ซึ่งวันนั้นตรงกับวันที่ 23 สิงหาคม พุทธศักราช 2358 ด้วยพระมหากรุณาธิคุณดังกล่าวชื่อเมือง ปทุมธานี จึงได้กำเนิดนับตั้งแต่นั้นเป็นต้นมา

ในปีพุทธศักราช 2461 พระบาทสมเด็จพระมงกุฎเกล้าเจ้าอยู่หัว ทรงโปรดเกล้าฯ ให้ใช้คำว่า "จังหวัด" แทน "เมือง" และให้ เปลี่ยนการเขียนชื่อจังหวัดใหม่จาก "ประทุมธานี" เป็น "ปทุมธานี" ต่อมาในสมัยพระบาทสมเด็จพระปกเกล้าเจ้าอยู่หัว ทรงโปรดเกล้าฯ ให้ยุบจังหวัด รัชบุรีมาขึ้นกับจังหวัดปทุมธานี เมื่อ พ.ศ.2475 จังหวัดปทุมธานีจึงได้แบ่งการปกครองเป็น 7 อำเภอ ดังที่เป็นเช่นปัจจุบันนี้

1.1 ที่ตั้งและอาณาเขต



ภาพที่ 2.1 แผนที่จังหวัดปทุมธานี

ที่มา การท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย

จังหวัดปทุมธานีตั้งอยู่ในภาคกลาง มีเนื้อที่ประมาณ 1,525.856 ตารางกิโลเมตร หรือประมาณ 953,660 ไร่ ห่างจากกรุงเทพมหานครไปทางทิศเหนือ ตามทางหลวงแผ่นดินหมายเลข 1 (ถนนพหลโยธิน) เป็นระยะทางประมาณ 27.8 กิโลเมตร มีอาณาเขตติดต่อกับจังหวัดใกล้เคียง คือ

ทิศเหนือ ติดต่อกับอำเภอบางไทร อำเภอบางปะอินและอำเภอลำลูกกา จังหวัดพระนครศรีอยุธยา อำเภอนองแคะ และอำเภอวิหารแดง จังหวัดสระบุรี

ทิศตะวันออก ติดต่อกับอำเภอองครักษ์ จังหวัดนครนายก และ อำเภอบางน้ำเปรี้ยว จังหวัดฉะเชิงเทรา

ทิศตะวันตก ติดต่อกับอำเภอลาดบัวหลวง จังหวัดพระนครศรีอยุธยา อำเภอบางเลน จังหวัดนครปฐม และอำเภอไทรน้อย จังหวัดนนทบุรี

ทิศใต้ ติดต่อกับเขตหนองจอก เขตคลองสามวา เขตสายไหม เขตบางเขน เขตดอนเมือง กรุงเทพมหานคร และอำเภอปากเกร็ด อำเภอบางบัวทอง จังหวัดนนทบุรี

จังหวัดปทุมธานีมีประชากรทั้งสิ้น 922,908 คน เป็นชาย 440,438 คน เป็นหญิง 482,470 คน จำนวนครัวเรือน 447,280 ครัวเรือน ความหนาแน่นของประชากร 607 คน ต่อ ตร.กม. โดยมีอำเภอคลองหลวง เป็นอำเภอที่มีประชากรมากที่สุด

1.2 วิสัยทัศน์ของจังหวัดปทุมธานี ตั้งแต่ปี พ.ศ. 2552-2555

“ปทุมธานี เป็นจังหวัดชั้นนำ ในการส่งเสริมการศึกษา วิจัย พัฒนาเทคโนโลยี เสริมสร้างความเข้มแข็งด้านการผลิต การค้า และการบริการมีสิ่งแวดล้อมที่ดี มีที่อยู่อาศัยและสังคมน่าอยู่”

1.3 พันธกิจ

1.3.1 ส่งเสริมการศึกษา วิจัย และพัฒนาเทคโนโลยี

1.3.2 เสริมสร้างความเข้มแข็งของชุมชน และวิสาหกิจขนาดกลางขนาดย่อม

1.3.3 เสริมสร้างสังคมที่มีคุณภาพ สิ่งแวดล้อมที่สมดุลและยั่งยืน

1.4 กรอบยุทธศาสตร์ (Strategy)

1.4.1 สร้างปัจจัยสนับสนุนพื้นฐานเพื่อการพัฒนาให้เป็นเมืองศูนย์กลางด้าน การศึกษา การวิจัย และการพัฒนาเทคโนโลยี

1.4.2 ส่งเสริมการพัฒนาความรู้และเทคโนโลยีในการพัฒนาภาคเกษตรกรรมและอุตสาหกรรม เพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มด้านการตลาด

1.4.3 พัฒนาระบบเศรษฐกิจโดยรวมของจังหวัดเพื่อเพิ่มรายได้ให้ประชาชน

1.4.4 พัฒนาโครงสร้างพื้นฐานและการจราจรเพื่อเป็นศูนย์กลางการขนส่งสินค้าและบริการ

1.4.5 ส่งเสริมและสร้างจิตสำนึกในการอนุรักษ์วัฒนธรรมและภูมิปัญญาท้องถิ่น

1.4.6 พัฒนาระบบการบริการจัดการของหน่วยงานภาครัฐให้มีความโปร่งใสและมี
คุณธรรม

1.5 กลยุทธ์การนำยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติ (Implementation)

1.5.1 ใช้ประโยชน์จากศักยภาพของจังหวัดปทุมธานี ที่มีหน่วยงานที่มีศักยภาพทางด้านIT มีสถานับการศึกษาระดับสูงจำนวนมาก โดยเฉพาะอย่างยิ่งทรัพยากรบุคคลที่มีพลังความสามารถในการสร้างมูลค่าเพิ่มทางเศรษฐกิจและทางสังคมได้เป็นอย่างดี โดยกำหนดแนวทางการสร้างค่านิยมในการทำงานที่ไม่ยึดติดกับหน่วยงานต้นสังกัดหรือภารกิจของหน่วยงานเพียงอย่างเดียว เริ่มจากการจัดโครงสร้างองค์กรเป็นการภายในแบบยืดหยุ่น ในรูปแบบของ Matrix เพื่อให้เกิดการทำงาน ที่สามารถ Cross Function ได้ ในระยะยาวเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมองค์กร เกิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ ซึ่งจะนำไปสู่การสร้างวัฒนธรรมองค์กรขึ้นมาใหม่ ที่บุคลากรต่างหน่วยงานสามารถทำงานร่วมกันได้อย่างเป็นทีมเพื่อพัฒนาไปสู่ที่จังหวัดต่อไป

1.5.2 บูรณาการการทำงานของหน่วยงานด้วยการมอบภารกิจ (Mission) ที่ระบุเข้าภาพหลักที่ชัดเจนและมีเจ้าภาพร่วมทำหน้าที่ให้การสนับสนุน ในฐานะ “หุ้นส่วน” (Partner) ซึ่งต้องร่วมรับผิดชอบในภารกิจรองด้วย

1.5.3 การสร้างระบบการตัดสินใจร่วม เช่นเดียวกับภาคธุรกิจหลายประเภทที่ประสบความสำเร็จด้วยการบริหารจัดการในรูปแบบคณะกรรมการที่มี CEO เป็นผู้ตัดสินใจขาดบนพื้นฐานของการร่วมพิจารณาและรับผิดชอบร่วมกัน

1.5.4 มอบอำนาจให้ส่วนราชการ ด้วยการมอบอำนาจการตัดสินใจลงไปจนถึงเจ้าหน้าที่ระดับปฏิบัติโดยเริ่มตั้งแต่การมอบอำนาจของผู้ว่าราชการจังหวัด หัวหน้าส่วนราชการต่างๆและมอบอำนาจการตัดสินใจลงไปตามลำดับชั้นเพื่อให้หน่วยงานต่างๆมีเวลาหรือบริหารเวลาในการทำงาน เพื่อตอบสนองยุทธศาสตร์ของจังหวัดมากขึ้น โดยเพิ่มบทบาทองค์กรเป็น Staff มากกว่าการเป็นหน่วยงาน Line

1.5.5 ใช้ระบบข้อมูลและเทคโนโลยีสมัยใหม่ในการวางแผนการพัฒนาและการแก้ไขปัญหา โดยองค์กรรวมเพื่อให้การวางแผนและการแก้ปัญหาเป็น ไปอย่างถูกต้อง สอดคล้องกับข้อเท็จจริงเพื่อให้บรรลุผลในการดำเนินการ โดยนำระบบคอมพิวเตอร์และระบบเครือข่ายเช่นการนำภาพถ่ายทางอากาศภาพถ่ายดาวเทียมมาใช้ควบคู่กับ GIS (Geographic Information System: ข้อมูลสารสนเทศทางภูมิศาสตร์) มาใช้ประโยชน์ในการวางแผนแก้ไขปัญหาสาเหตุคิด การพัฒนาระบบเศรษฐกิจฐานรากเพื่อการแก้ไขปัญหาความยากจนในเชิงบูรณาการเป็นต้น

1.5.6 ส่งเสริมการมีส่วนร่วมของประชาชนในทุกภาคส่วนของสังคม โดยถือว่าประชาชนคือแหล่งข้อมูลพื้นฐานที่สำคัญในการบริหารราชการ รวมทั้งยังเป็นกระแสโลกที่ภาครัฐควรให้ความสำคัญเป็นอย่างยิ่ง จะทำงานเชิงรุกโดยการสร้างการมีส่วนร่วมด้วยการนำประชาชนมาเป็นเครือข่ายการพัฒนา

1.5.7 ส่งเสริมการสร้างพลังแผ่นดินเพื่อเป็นการสร้างรากฐานทางสังคมให้เข้มแข็ง มุ่งเน้น กลุ่มเป้าหมายคือประชาชน คือประชาชนมาเป็นเครือข่ายเพิ่มพลังชุมชนด้วยการสร้างเศรษฐกิจฐานราก โดยการสนับสนุนวิสาหกิจชุมชน เพื่อเศรษฐกิจชุมชนที่ดี มีผลต่อการพัฒนาทางด้านสังคม นำไปสู่ชุมชนที่เข้มแข็งที่สามารถสร้างพลังแผ่นดิน เพื่อต่อต้านภัยจากยาเสพติด ปัญหาสังคมไม่ว่าจะเป็นปัญหาความยากจนหรือปัญหาการคอร์รัปชันให้ลง เพื่อนำไปสู่ชุมชน ที่น่าอยู่และการพัฒนาที่ยั่งยืน

ลักษณะการประกอบอุตสาหกรรมโดยทั่วไปภายในจังหวัด

	ปีพ.ศ. 2551	ปีพ.ศ. 2551	± %
จำนวนโรงงาน(แห่ง)	2,800	2,800	0.00
เงินทุน(บาท)	314,642,541,024.00	314,642,541,024.00	0.00
คนงาน(คน)	285,947	285,947	0.00

ลักษณะการประกอบอุตสาหกรรมโดยทั่วไปภายในจังหวัด

ลำดับ	หมวดอุตสาหกรรม	ปี พ.ศ. 2551					
		จำนวน โรงงาน (แห่ง)	เงินทุน (บาท)	คนงาน (คน)			กำลังผลิต (แรงแม้)
				ชาย	หญิง	รวม	
1	อุตสาหกรรมกระดาษ	73	4,153,906,531.00	1,188	1,051	2,239	93,903.00
2	อุตสาหกรรมอาหาร	208	14,502,590,154.00	8,999	12,973	21,972	370,763.00
3	อุตสาหกรรมเครื่องคั้น	19	10,885,722,798.00	4,199	877	5,076	226,665.00
4	อุตสาหกรรมสิ่งทอ	65	7,214,882,565.00	2,007	6,052	8,059	127,782.00
5	อุตสาหกรรมเครื่องแต่งกาย	29	653,413,894.00	1,056	4,105	5,161	3,370.00
6	อุตสาหกรรมเครื่องหนัง	26	1,955,474,967.00	1,236	1,664	2,900	19,322.00
7	อุตสาหกรรมไม้และผลิตภัณฑ์ จากไม้	163	3,914,652,492.00	4,670	3,350	8,020	99,966.00
8	อุตสาหกรรมเฟอร์นิเจอร์และ เครื่องเรือน	109	3,484,948,627.00	3,363	1,802	5,165	29,047.00
9	อุตสาหกรรมกระดาษและ ผลิตภัณฑ์จากกระดาษ	79	4,925,709,325.00	3,012	1,943	4,955	298,078.00
10	อุตสาหกรรมสิ่งพิมพ์	47	1,814,223,522.00	1,334	469	1,803	8,891.00
11	อุตสาหกรรมเคมี	172	13,031,974,996.00	5,450	5,085	10,535	230,656.00
12	อุตสาหกรรมปิโตรเคมีและ ผลิตภัณฑ์	15	1,308,168,015.00	467	323	790	30,731.00
13	อุตสาหกรรมยาง	36	8,636,598,007.00	3,430	1,458	4,888	155,987.00
14	อุตสาหกรรมพลาสติก	224	13,785,481,495.00	6,112	5,766	11,878	185,773.00
15	อุตสาหกรรมอโลหะ	176	9,764,483,031.00	7,284	2,868	10,152	175,754.00
16	อุตสาหกรรมโลหะ	31	16,747,948,872.00	5,521	2,054	7,575	161,355.00
17	อุตสาหกรรมผลิตภัณฑ์โลหะ	442	27,892,335,463.00	14,622	5,970	20,592	256,216.00
18	อุตสาหกรรมเครื่องจักรกล	186	41,356,692,414.00	11,383	16,249	27,632	191,152.00
19	อุตสาหกรรมไฟฟ้า	174	94,402,398,301.00	24,217	68,168	92,385	468,341.00
20	อุตสาหกรรมขนส่ง	223	14,675,049,209.00	8,130	3,192	11,322	97,913.00
21	อุตสาหกรรมอื่น ๆ	303	19,535,886,346.00	7,401	15,447	22,848	165,582.00
	รวม	2,800	314,642,541,024.00	125,081	160,866	285,947	3,397,247.00

ที่มา http://202.129.35.99/pathumthani_poc/report/sar/report/report.php?id=sm030901&headName=กวิ

อุตสาหกรรม

2. สำนักพัฒนาธุรกิจสหกรณ์

2.1 วิสัยทัศน์

สำนักพัฒนาธุรกิจสหกรณ์ เป็นผู้นำในการพัฒนาธุรกิจของสหกรณ์/กลุ่มเกษตรกร เพื่อเพิ่มขีดความสามารถและสร้างความเข้มแข็งในการดำเนินธุรกิจอย่างยั่งยืน

2.2 ภารกิจ

2.2.1 ศึกษา วิเคราะห์ วิจัย เกี่ยวกับการพัฒนาธุรกิจ พัฒนาสินค้า และบริการของสหกรณ์/กลุ่มเกษตรกร

2.2.2 ส่งเสริม สนับสนุน ให้คำปรึกษาแนะนำ การดำเนินธุรกิจของสหกรณ์/กลุ่มเกษตรกร

2.2.3 ส่งเสริมและพัฒนาวิสาหกิจชุมชน

2.3 ยุทธศาสตร์การพัฒนา

2.3.1 ปรับโครงสร้างของระบบงานของสำนักฯ

2.3.2 พัฒนาองค์ความรู้แก่บุคลากรของสำนักฯ

2.3.3 เสริมสร้างศักยภาพการจัดการธุรกิจสหกรณ์/กลุ่มเกษตรกรให้สามารถแข่งขันได้

2.3.4 ยกระดับมาตรฐานการผลิตสินค้าและบริการ

2.3.5 การพัฒนาวิสาหกิจชุมชน

2.4 เป้าหมายของ สทพ.

2.4.1 พัฒนาสินค้าสหกรณ์และกลุ่มเกษตรกร ให้ได้มาตรฐานตามความต้องการของตลาด และพัฒนารูปแบบการบรรจุภัณฑ์เพื่อเพิ่มมูลค่า

2.4.2 พัฒนาธุรกิจและส่งเสริมการตลาดทั้งในประเทศและต่างประเทศ เพื่อเผยแพร่สินค้าสหกรณ์

2.4.3 วิเคราะห์ความต้องการของตลาดสินค้าสหกรณ์ และสร้างเครือข่ายการเชื่อมโยงธุรกิจระหว่างสหกรณ์กับสหกรณ์ สหกรณ์กับเอกชน ทั้งในและต่างประเทศ

2.4.4 วิเคราะห์ข้อมูลด้านการตลาดทั้งในและต่างประเทศเพื่อสร้างระบบเตือนภัยล่วงหน้าสินค้าสหกรณ์

2.4.5 พัฒนาเทคโนโลยีเกี่ยวกับการผลิต การแปรรูป การบำรุงรักษาของธุรกิจสหกรณ์และเกษตรกร

2.4.6 ปฏิบัติงานร่วมกับหรือสนับสนุนการปฏิบัติงานของหน่วยงานอื่น ที่เกี่ยวข้องหรือที่ได้รับมอบหมาย

2.5 อำนวยการในสำนักงานพัฒนาธุรกิจสหกรณ์

2.5.1 กลุ่มวิจัยและพัฒนาสินค้าและบริการ

ทำหน้าที่ ศึกษา วิเคราะห์ วิจัย เกี่ยวกับความต้องการสินค้าและบริการของผู้บริโภค พฤติกรรมการผลิตของผู้ผลิตสินค้า ศึกษารูปแบบสินค้าและบรรจุภัณฑ์เพื่อเพิ่มมูลค่าสินค้า พัฒนาสินค้าสหกรณ์ให้ตรงตามความต้องการของตลาดทั้งในและต่างประเทศ รวมไปถึงการรับรองมาตรฐานสินค้าสหกรณ์

2.5.2 กลุ่มส่งเสริมพัฒนาธุรกิจด้านพืชและผลิตภัณฑ์

ทำหน้าที่ ศึกษา วิเคราะห์เพื่อพัฒนาธุรกิจและรูปแบบของตลาด สินค้าพืชสวน พืชไร่ ไม้ผล พืชผัก แนะนำกลยุทธ์ในการกำหนดราคา หาช่องทางตลาด ส่งเสริมการตลาดทั้งในและต่างประเทศ ประชาสัมพันธ์เพื่อส่งเสริมความรู้เกี่ยวกับระบบตลาด รวมไปถึงกิจกรรมด้านการตลาดของสหกรณ์

2.5.3 กลุ่มพัฒนาเทคโนโลยีการผลิตและการบำรุงรักษา

ทำหน้าที่ศึกษาเทคโนโลยีที่ทันสมัย เพื่อนำมาปรับใช้กับการผลิต การแปรรูปสินค้าให้ได้ปริมาณและคุณภาพสูงขึ้น คำปรึกษาเกี่ยวกับเทคโนโลยีการผลิตแก่สหกรณ์ รวมไปถึงควบคุมและตรวจสอบการบำรุงรักษา เทคโนโลยีการผลิตเพื่อใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติงานของสหกรณ์

2.5.4 กลุ่มส่งเสริมพัฒนาธุรกิจด้านปศุสัตว์ ประมง ทัศนกรรมการและผลิตภัณฑ์

ทำหน้าที่ ศึกษา วิเคราะห์เพื่อพัฒนาธุรกิจและรูปแบบของตลาด สินค้าปศุสัตว์ ประมง ทัศนกรรมการและผลิตภัณฑ์ของสหกรณ์ แนะนำกลยุทธ์ในการกำหนดราคา หาช่องทางตลาด ส่งเสริมการตลาดทั้งในและต่างประเทศ ส่งเสริมรวบรวม กระจายสินค้า เผยแพร่ และให้ความรู้เกี่ยวกับระบบตลาด รวมไปถึงกิจกรรมด้านการตลาดของสหกรณ์

2.5.5 กลุ่มส่งเสริมพัฒนาธุรกิจด้านสินเชื่อ ธุรกิจการซื้อและบริการ

ทำหน้าที่ ศึกษา วิเคราะห์เพื่อพัฒนารูปแบบและธุรกิจด้านสินเชื่อ ธุรกิจการซื้อและบริการ ดำเนินงานในธุรกิจรวมซื้อ รับฝากเงิน การให้สินเชื่อของกลุ่มสหกรณ์ วิเคราะห์สภาพคล่อง การเสี่ยงภัย การลงทุนของสหกรณ์ เผยแพร่ข้อมูลเพื่อส่งเสริมความรู้เกี่ยวกับการดำเนินธุรกิจ ของกลุ่มสหกรณ์

2.5.6 กลุ่มวิเคราะห์ข้อมูลด้านการตลาดและธุรกิจ

ทำหน้าที่ ศึกษา วิเคราะห์ข้อมูลด้านการตลาดทั้งในและต่างประเทศ เพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาธุรกิจของสหกรณ์ ประเมินสถานะการผลิตและการตลาด รวมไปถึงการสร้างระบบเตือนภัยล่วงหน้า สินค้าสหกรณ์

2.5.7 ฝ่ายบริหารทั่วไป

ทำหน้าที่ จัดทำและรวบรวมแผนงาน ติดตามผลการปฏิบัติงานตามแผนงาน และโครงการต่างๆ งานด้านการเงิน บัญชี การบริหารงานบุคคล ติดต่อประสานงาน รวมไปถึงงานสารบรรณ และงานธุรการ

3. ข้อเปรียบเทียบระหว่างสหกรณ์กับองค์กรธุรกิจรูปอื่น

สหกรณ์กับองค์กรธุรกิจรูปอื่น มีลักษณะคล้ายกันในข้อที่มีการรวมทุนและมีการประกอบธุรกิจซื้อ-ขาย แต่มีหลักการที่แตกต่างกันหลายประการ ดังต่อไปนี้

3.1. สหกรณ์กับห้างหุ้นส่วน บริษัทจำกัด

3.1.1 วัตถุประสงค์ การรวมกันเป็นสหกรณ์มีความมุ่งหมายเพื่อต้องการให้บริการแก่สมาชิกเป็นส่วนใหญ่ ส่วนบริษัทจำกัดและห้างหุ้นส่วนรวบรวมผู้ถือหุ้นจัดตั้งขึ้น เพื่อทำการค้ากับบุคคลภายนอก

3.1.2 ลักษณะการรวม สหกรณ์เป็นองค์กรของผู้มีกำลังทรัพย์น้อย ไม่อาจถือเอาทุนเป็นหลักในการรวมได้ สหกรณ์ถือว่าการรวมคนเป็นหลักสำคัญ และเพื่อให้กลุ่มคนที่รวมกันมีกำลังเข้มแข็ง สหกรณ์จึงต้องมีการกำหนดและคัดเลือกลักษณะตลอดจนคุณสมบัติของสมาชิกที่จะเข้าร่วมในสหกรณ์ ส่วนในบริษัทจำกัดและห้างหุ้นส่วนนั้นถือหลักการรวมทุนเป็นสำคัญ บุคคลที่มีเงินสามารถเข้าถือหุ้นของบริษัทได้ ไม่เลือกว่าบุคคลนั้นจะมีลักษณะนิสัยอย่างไรหรืออยู่ใกล้ไกลเพียงใด การรวมกันเป็นสหกรณ์เป็นการรวมของผู้ที่อ่อนแอในทางทรัพย์ให้มีกำลังเข้มแข็งขึ้น เพื่อให้มีให้ถูกเอาเปรียบ ส่วนการรวมกันของบริษัทจำกัด หรือห้างหุ้นส่วนเป็นการรวมผู้ที่มีกำลังทรัพย์อยู่แล้ว ให้มีกำลังเข้มแข็งยิ่งขึ้น เพื่อทำการค้าหากำไร

3.1.3 ทุนและมูลค่าหุ้น ทุนของสหกรณ์ไม่มีกฎหมายบังคับว่าจะต้องกำหนดจำนวนทุนเรือนหุ้นไว้ก่อนที่จะจดทะเบียนเป็นสหกรณ์ ดังนั้น สหกรณ์จึงมีหุ้นที่จะจำหน่ายให้แก่สมาชิกใหม่อยู่เสมอ ราคาหุ้นของสหกรณ์จะคงที่ มูลค่าหุ้นของสหกรณ์ มักกำหนดไว้ก่อนข้างต่ำ เพื่อเปิดโอกาสให้ผู้มีกำลังทรัพย์น้อยเข้าเป็นสมาชิกได้ สำหรับหุ้นของบริษัทจำกัด กฎหมายบังคับให้ต้องกำหนดจำนวนทุนเรือนหุ้น และต้องมีผู้ถือหุ้นไว้ครบจำนวนก่อนจดทะเบียนตั้งขึ้นเป็น

บริษัทด้วยเหตุนี้ถ้ากิจกรรมของบริษัทสามารถทำเงินปันผลได้สูงก็มีผู้ต้องการซื้อหุ้นของบริษัทจึงอาจขึ้นลงได้เหมือนสินค้าอย่างหนึ่ง นอกจากนี้มูลค่าหุ้นของบริษัทมักกำหนดไว้สูงเพื่อให้เงินทุนตามจำนวนที่ต้องการ โดยคนที่ถือหุ้นจะมีจำนวนมากหรือน้อยไม่ถือเป็นข้อสำคัญ

3.1.4 การควบคุมและการออกเสียง สหกรณ์ถือหลักการรวมคนจึงให้ความเคารพต่อสิทธิของบุคคลเป็นสำคัญ ด้วยเหตุนี้สมาชิกของสหกรณ์ทุกคนไม่ว่าจะถือหุ้นมากหรือน้อยย่อมมีสิทธิออกเสียงลงคะแนนให้สหกรณ์ได้คนละหนึ่งเสียงเหมือนกันหมดยกเว้นผู้แทนสหกรณ์ในระดับชุมนุมสหกรณ์อาจให้มีเสียงเพิ่มขึ้นตามระบบสัดส่วน ตามที่กำหนดในข้อบังคับของชุมนุมสหกรณ์นั้นก็ได้ (มาตรา 106) และสมาชิกต้องมาใช้สิทธิออกเสียงด้วยตนเอง จะมอบให้บุคคลอื่นมาออกเสียงแทนไม่ได้ ดังนั้นอำนาจในสหกรณ์จึงตกอยู่กับเสียงข้างมากของสมาชิก ส่วนบริษัทจำกัด และห้างหุ้นส่วน ซึ่งถือหลักการรวมทุนจึงให้ความเคารพในเงินทุนค่าหุ้นเป็นสำคัญ โดยการให้สิทธิออกเสียงตามจำนวนหุ้นที่ถือ และยังสามารถมอบให้บุคคลหนึ่งบุคคลใดมาออกเสียงแทนได้ อำนาจในบริษัทจึงตกอยู่กับผู้ถือหุ้นมาก กล่าวคือทุนมีบทบาทในการประชุมด้วยนั่นเอง

3.1.5 การแบ่งกำไร จากการที่สมาชิกทำธุรกิจซื้อขายกับสหกรณ์จึงทำให้เกิดกำไรหรือเงินส่วนเกินขึ้น ดังนั้นการแบ่งกำไรของสหกรณ์จึงเท่ากับการจ่ายคือส่วนที่สหกรณ์รับเกินให้สมาชิกในรูปการจ่ายเงินเฉลี่ยคืน ตามส่วนแห่งปริมาณธุรกิจที่สมาชิกทำกับสหกรณ์และจำนวนหุ้นที่ถือ สำหรับบริษัทจำกัดจะทำการติดต่อซื้อขายกับบุคคลภายนอกสมาชิกบริษัทลงทุนถือหุ้นในบริษัทจำกัด หรือห้างหุ้นส่วนจำกัด จึงถือหลักการแบ่งเงินปันผลตามหุ้นที่ถือ ไม่ได้คำนึงถึงว่าผู้ถือหุ้นจะมีการติดต่อซื้อขายกับบริษัทหรือไม่

เราอาจเปรียบเทียบให้เห็นความแตกต่างระหว่างสหกรณ์กับห้างหุ้นส่วนและบริษัทจำกัด ได้ดังนี้

ลักษณะ	สหกรณ์	ห้างหุ้นส่วน บริษัทจำกัด
1. วัตถุประสงค์	ดำเนินธุรกิจและบริการเพื่อช่วยเหลือสมาชิก ในการแก้ไขปัญหาต่างๆ	ดำเนินธุรกิจเพื่อการค้า ทำธุรกิจกับบุคคลภายนอกเพื่อแสวงหากำไรให้มากที่สุด
2. ลักษณะการรวมกัน	มุ่งด้านการรวบรวมคนมากกว่าทุน	มุ่งด้านการรวบรวมทุน ต้องการทุนในการดำเนินงานมาก
3. หุ้นและมูลค่าหุ้น	ราคาหุ้นคงที่และมีอัตราค่าเพื่อให้ทุกคนสามารถเข้าถือหุ้นได้ หุ้นมีจำนวนไม่จำกัด	ราคาหุ้นเปลี่ยนแปลงตามฐานะของกิจการ จำนวนหุ้นมีจำกัด

ลักษณะ	สหกรณ์	ห้างหุ้นส่วน บริษัทจำกัด
4. การควบคุม และการออก เสียง	ควบคุมตามแบบประชาธิปไตย สมาชิกออกเสียงได้คนละหนึ่ง เสียง (ยกเว้นระดับชุมนุม สหกรณ์) และออกเสียงแทนกัน ไม่ได้	ออกเสียงได้ตามจำนวนหุ้นที่ ถือและออกเสียงแทนกันได้
5. การแบ่งกำไร	การแบ่งกำไรจะแบ่งตามความ มากน้อยของการทำธุรกิจกับ สหกรณ์ และจำนวนหุ้นที่ถือ	การแบ่งกำไร แบ่งตามจำนวน หุ้นที่ถือ ถือหุ้นมากได้เงินปัน ผลคืนมาก

3.2 สหกรณ์กับรัฐวิสาหกิจ

การดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจ จะดำเนินการโดยรัฐบาลหรือในนามของรัฐบาล ไม่ใช่กิจกรรมของเอกชน งานของรัฐวิสาหกิจส่วนใหญ่จะเกี่ยวกับเรื่องสาธารณูปโภค เช่น การรถไฟ การสื่อสารไปรษณีย์โทรเลข โทรศัพท์ เป็นต้น กิจการเหล่านี้มุ่งในด้านให้สวัสดิการแก่ประชาชน ส่วนสหกรณ์นั้นเป็นของสมาชิกดำเนินธุรกิจ เพื่อต้องการจะช่วยแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นแก่สมาชิก

3.3 สหกรณ์กับองค์กรการกุศล

องค์กรการกุศลมีจุดมุ่งหมายเพื่อสงเคราะห์ผู้ยากจนหรือทุพพลภาพให้พ้นจากความยากลำบาก เป็นการช่วยเหลือจากภายนอก ไม่ใช่เป็นการส่งเสริมให้ช่วยตนเอง จึงอาจจะทำให้ผู้ได้รับการสงเคราะห์มีลักษณะนิสัยอ่อนแอลงไปอีก ส่วนสหกรณ์นั้นส่งเสริมให้สมาชิกมีลักษณะนิสัยเข้มแข็งนอกจากนี้ประโยชน์ที่ได้รับจากสหกรณ์ย่อมถาวรกว่าการช่วยเหลือขององค์กรการกุศล

3.4 สหกรณ์กับสหภาพแรงงาน

ในสหภาพแรงงานบรรดาถูกจ้างจะรวมกัน โดยมีจุดมุ่งหมายที่จะให้เกิดกำลังเป็นปึกแผ่น เพื่อต่อรองกับนายจ้างในเรื่องผลประโยชน์ของการทำงานหรือสวัสดิการของลูกจ้าง บางครั้งอาจใช้วิธีการรุนแรงเพื่อบังคับให้นายจ้างปฏิบัติตามที่ถูกจ้างเรียกร้อง สำหรับการร่วมมือกันแบบสหกรณ์นั้นสมาชิกจะร่วมมือกันจัดการประกอบการขึ้น แล้วสมาชิกก็อาศัยบริการนั้นให้เป็นประโยชน์แก่อาชีพหรือการครองชีพของสมาชิกร่วมกัน การทำงานของสหกรณ์เป็นวิธีการที่ไม่ก่อความเคียดแค้นหรือเรียกร้องให้ใครช่วยแต่จะติดต่อกับบุคคลภายนอกเกี่ยวกับธุรกิจซื้อขายตามปกติ

4. แนวคิดการบริหารและประเมินโครงการ

4.1 การบริหารโครงการ

การบริหารโครงการ โดยเฉพาะการจัดองค์กรในการปฏิบัติงานโครงการ ในส่วนของภาครัฐมักจะประสบปัญหาเรื่องของสายงานบังคับบัญชา ส่วนใหญ่จะถือระดับ ถือความมีอาวุโส มิได้คำนึงถึงเรื่องความรู้ความสามารถ หรือการจัดคนให้เหมาะสมกับงาน ซึ่งต่างจากภาคเอกชน สามารถจัดคนเข้าทำงานโครงการต่างๆ ในแบบ Matrix Organization ได้ ซึ่งคำนึงถึงความเหมาะสมของงานมากกว่าแต่ถึงอย่างไรปัญหาในการบริหารก็ยังมีอยู่ ส่วนปัญหาที่สำคัญอีกประการหนึ่งคือเรื่องการประเมินผลโครงการ ว่ามีเครื่องมือทางความคิดทางหลักวิชาที่จะมีความแม่นยำ สามารถวัดผลงานทั้งทางค่าน คุณภาพ เหมาะสมกับราคา ในเวลาที่สัมพันธ์กับโครงการหรือไม่

4.1.1 การบริหารโครงการให้เกิดประสิทธิผล

1) โครงการ (Project)

เมื่อวิเคราะห์การดำเนินงานขององค์กรใด ๆ จะเห็นว่าทุกองค์กรจะต้องมีปรัชญาหรือแนวคิดในการดำเนินงานที่เป็นเฉพาะของตนเอง โดยปรัชญาหรือแนวคิดนั้นจะแสดงถึงภารกิจ (Mission) หรืองานขององค์กรที่จะต้องดำเนินการและทิศทาง (Goal) ของการดำเนินงาน เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ (Objective) ที่กำหนดไว้ การที่วัตถุประสงค์ขององค์กรจะบรรลุผลตามเป้าหมายย่อมต้องอาศัยวิธีการทำงาน (Procedure) หรือโครงการ (Project) หรือโครงการ (Program) เป็นสำคัญ ดังนั้นหากองค์กรใดไม่มีการวางแผนงาน และไม่มีโครงการเน้นการคงเป็นสิ่งที่น่าแปลกและเป็นองค์กรที่จัดว่าล้มล้าง

ในการบริหารองค์กรใด ๆ โครงการ (Project) ถือเป็น ส่วนประกอบสำคัญของแผน โดยทั่วไปองค์กรมักจัดทำแผนใน 2 ลักษณะคือ แผนมหภาค (Macro Plan) และแผนจุลภาค (Micro Plan) โครงการถือเป็นแผนจุลภาคหรือแผนเฉพาะเรื่องที่จัดทำขึ้นเพื่อพัฒนาหรือแก้ปัญหาใดปัญหาหนึ่งขององค์กร จากการศึกษาความหมายของโครงการ สรุปได้ว่า “โครงการเป็นแผนงานที่จัดทำขึ้นอย่างเป็นระบบ ประกอบด้วย กิจกรรมย่อยหลายกิจกรรมที่ต้องใช้ทรัพยากรในการดำเนินงาน และคาดหวังที่จะได้ผลตอบแทนอย่างคุ้มค่า มีจุดเริ่มต้นและจุดสิ้นสุดในการดำเนินงาน มีวัตถุประสงค์หรือจุดมุ่งหมายอย่างชัดเจน และมีบุคคลหรือหน่วยงานรับผิดชอบ ในการดำเนินงานให้เป็นไปตามแผนงาน เหมาะสมกับเวลา และงบประมาณที่ตั้งไว้” เมื่อวิเคราะห์ความหมายของโครงการสามารถสรุปลักษณะสำคัญของโครงการ ได้ดังนี้

1. เป็นระบบ (System) มีขั้นตอนการดำเนินงาน
2. มีวัตถุประสงค์ (Objective) เฉพาะชัดเจน
3. มีระยะเวลาแน่นอน (มีจุดเริ่มต้นและจุดสิ้นสุดในการดำเนินงาน)
4. เป็นเอกเทศและมีผู้รับผิดชอบโครงการอย่างชัดเจน
5. ต้องใช้ทรัพยากรในการดำเนินการ
6. มีเจ้าของงานหรือผู้จัดสรรงบประมาณ

จากลักษณะของโครงการจะเห็นได้ว่า โครงการเป็น งานที่ซับซ้อน ไม่ใช่งานประจำเป็นการทำงานที่เกิดขึ้นเพียงครั้งเดียว โดยมีข้อจำกัดด้าน เวลา งบประมาณ ทรัพยากร และ ผลลัพธ์โครงการที่รองรับความต้องการ ขององค์กร ดังนั้นการดำเนินการโครงการใด ๆ ให้ประสบความสำเร็จจึงต้องอาศัยการบริหาร โครงการที่มีประสิทธิภาพ

2) จุดอ่อนในการจัดทำและบริหาร โครงการ

การบริหารโครงการมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อความสำเร็จหรือความล้มเหลวของโครงการ การบริหารโครงการมีความแตกต่างกับการบริหารทั่วไปตรงที่มีลักษณะพิเศษไม่ซ้ำกับโครงการอื่น เน้นประสิทธิผลตามวัตถุประสงค์ของโครงการ มีระยะเวลาที่แน่นอน เกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลงขนาดใหญ่ สภาพแวดล้อมการดำเนินงานยืดหยุ่นไม่คงที่ มีการให้น้ำหนักแก่วัตถุประสงค์ไม่เท่ากันเพื่อก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงสภาพเดิม และมีการสร้างกลุ่มทีมงานชั่วคราวขึ้นมาดำเนินงาน โดยแต่ละคนต้องรับผิดชอบหลายบทบาท และหากพิจารณาความหมายของ “การบริหารโครงการ” จะเห็นว่า “การบริหารโครงการ คือ การจัดการและกำกับ ทรัพยากร (เวลา วัสดุ บุคลากร และค่าใช้จ่าย) เพื่อให้การดำเนินงาน โครงการประสบความสำเร็จ บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ภายในเวลาที่กำหนด” ดังนั้นบุคคลที่มีบทบาทสำคัญในการดำเนินการ โครงการ คือ ผู้บริหาร โครงการ ซึ่งควรต้องเลือกบุคคลที่มีความรู้ความเข้าใจในเนื้อหาของโครงการนั้น ๆ และมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับวิธีการดำเนินการ มีมนุษยสัมพันธ์ สามารถประสานงานทั้งกับฝ่ายบริหารและผู้ปฏิบัติงานเป็นอย่างดี รวมทั้งทำงานเป็นทีมได้ทำหน้าที่เป็นผู้บริหาร โครงการมิใช่ผู้บริหารจะรวบบริหารเองทุกโครงการ ยิ่งในปัจจุบันองค์กรภาครัฐและเอกชนต่างมีการบริหารจัดการในรูปแบบโครงการมากขึ้น ผู้บริหาร โครงการจึงทวีความสำคัญมากขึ้น ดังนั้นสิ่งแรกที่ผู้บริหารต้องขบคิดและตัดสินใจเพื่อให้การนำโครงการไปปฏิบัติประสบความสำเร็จ คือ “จะมอบหมายให้ใครเป็นผู้บริหาร โครงการ” อย่างไรก็ตาม ความสำเร็จหรือล้มเหลวของโครงการมิได้ขึ้นอยู่กับผู้บริหาร โครงการเพียงอย่างเดียวแต่ยังมีสาเหตุอื่น ๆ อีก ความล้มเหลวของโครงการจำนวนมากเกิดจาก ใช้งบ งบประมาณเกินวงเงิน เสร็จไม่ทันตามกำหนดเวลา ผลงานไม่ตรงวัตถุประสงค์และไม่มีคุณภาพ ทั้งนี้โดยมีสาเหตุพื้นฐานคือ ไม่มี

ผู้รับผิดชอบที่ชัดเจน ไม่ได้มีหลักการจัดการ โครงการ ขาดการประกันคุณภาพ ขาดความรู้ทางเทคนิค และบุคลากร ไม่มีความสามารถ การบริหาร โครงการที่เป็นสาเหตุส่งผลกระทบต่อความสำเร็จในการดำเนินการ โครงการหลายประการ ที่สำคัญสรุปได้ดังนี้

1) การจัดทำโครงการ โครงการส่วนใหญ่กำหนดวัตถุประสงค์ เป้าหมาย ขั้นตอนการดำเนินงานโครงการ และการวัดและประเมินผล โครงการไม่ค่อยสัมพันธ์กัน เนื่องจากโครงการที่จัดทำขึ้นเพื่อเสนอของบประมาณมากกว่าคำนึงถึงผลลัพธ์ของโครงการที่รองรับเป้าหมายหรือนโยบายของหน่วยงาน

(1) วัตถุประสงค์และเป้าหมายของโครงการ

- วัตถุประสงค์ไม่ชัดเจน ส่งผลกระทบต่อข้อกำหนดเป้าหมายและการประเมินผลการดำเนินงานโครงการ
- วัตถุประสงค์ไม่เหมาะสม กำหนดไว้สูงเกินไปไม่สามารถทำให้บรรลุวัตถุประสงค์ได้ภายในเวลาที่กำหนด
- นำผลที่คาดว่าจะได้รับจากโครงการมาเป็นวัตถุประสงค์ของโครงการ
- ไม่กำหนดเป้าหมายโครงการหรือกำหนดเป้าหมายโครงการไม่ชัดเจนหรือกำหนดเป้าหมายโครงการไม่สัมพันธ์กับวัตถุประสงค์ของโครงการ ส่งผลกระทบต่อประเมินความสำเร็จของโครงการ

(2) ขั้นตอนการดำเนินงานโครงการ

- กิจกรรมโครงการที่กำหนดไม่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของโครงการ
- การดำเนินงานโครงการไม่เป็นไปตามระยะเวลาที่กำหนด

(3) การวัดและประเมินผลการดำเนินงานโครงการ

- ขาดเครื่องมือในการวัดผลการดำเนินโครงการที่มีคุณภาพและ

หลากหลาย

- ผู้ทำการวัดและประเมินผลโครงการขาดความรู้และทักษะในการวัดและประเมินผล ส่วนใหญ่ผู้รับผิดชอบโครงการจะดำเนินการเอง ทำให้มีอคติ ผลการประเมินโครงการที่ได้จึงไม่ครอบคลุมวัตถุประสงค์ ไม่ครอบคลุมกระบวนการดำเนินงาน และขาดคุณภาพ จึงใช้ประโยชน์ในทางการบริหารได้น้อย

- ขาดการวัดและประเมินผลสัมฤทธิ์ของโครงการตามเป้าหมาย ส่วนใหญ่จะเป็นการวัดและประเมินผลความคิดเห็นหรือความพึงพอใจที่มีต่อการดำเนินงานโครงการนั้น ๆ เมื่อสิ้นสุดการดำเนินงานโครงการ

- การรายงานผลการดำเนินงานโครงการไม่ครบถ้วนสมบูรณ์

2) การบริหาร โครงการ ผู้บริหารส่วนใหญ่ให้ความสำคัญกับโครงการก่อน
ดำเนินการค่อนข้างมาก ทั้งนี้เพื่อพิจารณาอนุมัติโครงการ แต่เมื่ออนุมัติโครงการแล้วจะปล่อยให้
เป็นความรับผิดชอบของผู้รับผิดชอบโครงการและทีมงาน หากพิจารณาการบริหารโครงการตั้งแต่
ก่อนดำเนินการโครงการ ระหว่างการดำเนินการโครงการ และภายหลังสิ้นสุดการดำเนินการ
โครงการ พบจุดอ่อนของการบริหารโครงการ คือ

(1) ก่อนดำเนินการโครงการ

ผู้บริหารส่วนใหญ่จะให้ความสำคัญกับ โครงการเพียง “เป็นโครงการทำกับอะไร เพื่ออะไร
งบประมาณเท่าไร สนองนโยบายข้อใด” แต่ไม่สนใจจะวิเคราะห์และประเมินข้อมูลที่จะนำมาสู่
การตัดสินใจว่าควรดำเนินการโครงการนั้นหรือไม่ อย่างไร เช่น วิเคราะห์ความต้องการจำเป็นของ
โครงการ ความสำคัญและความคุ้มค่าในการที่จะจัดทำโครงการ หากเป็นโครงการต่อเนื่องผู้บริหาร
ส่วนใหญ่จะไม่สนใจนำผลการดำเนินงาน ปัญหาอุปสรรค และความต้องการในการดำเนินการ
โครงการของรอบปีที่ผ่านมาใช้ประกอบการตัดสินใจ หรือกล่าวได้ว่าขาดการประเมินความ
ต้องการจำเป็น ความเหมาะสม และความเป็นไปได้ของแผนงานโครงการ รวมทั้งการไม่ประสาน
แผนกับแผนงานโครงการอื่นจึงเกิดความซ้ำซ้อนในเรื่องสถานที่ เครื่องมืออุปกรณ์ในการ
ดำเนินงานโครงการ

(2) ระหว่างการดำเนินการโครงการ

หน่วยงานส่วนใหญ่ให้ความสำคัญกับโครงการระหว่างดำเนินการน้อยมาก ทั้งนี้อาจถือว่าได้
มอบหมายให้ผู้รับผิดชอบโครงการแล้วจึงเป็นหน้าที่ของผู้รับผิดชอบโครงการก็เป็นได้ จุดอ่อนที่
พบในขณะนี้ได้แก่

- ขาดผู้ที่มีความรู้ความสามารถด้านการวัดและประเมินผล
- ไม่มีหน่วยงานหรือคณะกรรมการทำหน้าที่ติดตามประเมินผลการ

ดำเนินงานโครงการ โดยเฉพาะ

- ขาดการติดตามประเมินผลการดำเนินงานโครงการเพื่อปรับปรุง ให้
ความช่วยเหลือ หรือแก้ไขปัญหาเพื่อให้โครงการบรรลุผลตามวัตถุประสงค์ เป็นเรื่องของ
ผู้รับผิดชอบโครงการและทีมงานที่จะแก้ปัญหาเฉพาะหน้าเอาเอง

(3) หลังการดำเนินการโครงการ

- ขาดการวิเคราะห์เปรียบเทียบความสำเร็จของโครงการระหว่าง
วัตถุประสงค์ เป้าหมาย และงบประมาณ ทำให้ไม่สามารถสรุปความคุ้มค่าของโครงการได้

- ขาดการวิเคราะห์ผลกระทบของโครงการที่มีต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับโครงการ เช่น สหกรณ์ เจ้าหน้าที่ ลูกค้า ฯลฯ

- มีการนำผลการประเมินโครงการ ไปใช้ประกอบการพิจารณาจัดทำแผนงานโครงการหรือตัดสินใจในการจัดทำโครงการครั้งต่อไปน้อยมาก

จากจุดอ่อนดังกล่าว หากหน่วยงานต้องการให้โครงการเป็นเครื่องมือพัฒนางานได้อย่างมีประสิทธิภาพ นั้นหมายถึงว่าหน่วยงานจะต้องมีการจัดทำโครงการที่มีคุณภาพและมีการบริหารโครงการที่มีประสิทธิภาพด้วยเช่นกัน

3) ขั้นตอนการบริหารโครงการ

การบริหารโครงการ (Project Management) มีลักษณะ เป็นวงจร (Cycle) ประกอบด้วย 3 ขั้นตอน ดังนี้

(1) การวางแผนจัดทำโครงการ (Project Plan) งานโครงการจะต้องเริ่มต้นที่การวางแผนโครงการหรือการจัดทำโครงการ ซึ่งต้องมีเนื้อหาสาระชัดเจน เฉพาะเจาะจง สามารถตอบคำถามต่อไปนี้ได้ โครงการอะไร (ชื่อโครงการ) ทำไมต้องทำ (หลักการและเหตุผล) ทำเพื่ออะไร (วัตถุประสงค์) ปริมาณเท่าไร (เป้าหมาย) ทำอย่างไร (วิธีดำเนินการ) ทำเมื่อใด (ระยะเวลา) ใช้ทรัพยากรอะไร (งบประมาณและทรัพยากรอื่น ๆ) ใครทำ (ผู้รับผิดชอบ) ทำกับใคร (ผู้ที่เกี่ยวข้องหรือเครือข่าย) บรรลุผลหรือไม่ (ประเมินผล) เกิดอะไรเมื่อสิ้นสุดโครงการ (ผลที่คาดว่าจะได้รับ) ดังนั้นผู้ที่จัดทำโครงการจะต้องรวบรวมแนวความคิด นโยบาย ข้อมูลอื่นที่เกี่ยวข้องกับโครงการ ศึกษาวิเคราะห์ปัญหาและสาเหตุของปัญหา แนวทางการแก้ปัญหา กำหนดโครงการ กำหนดวัตถุประสงค์ของโครงการ และเขียนโครงการ ซึ่งทั่วไปนิยมเขียนเป็นหัวข้อประกอบด้วย

- หลักการและเหตุผล อธิบายที่มาของโครงการ ซึ่งเป็นเหตุผลแสดงถึงความสำคัญจำเป็นที่ต้องมีโครงการ

- วัตถุประสงค์ เพื่อบอกแนวทางการดำเนินงานและการประเมินผล สามารถปฏิบัติได้ในเวลาที่กำหนดในโครงการ

- เป้าหมาย กำหนดคุณลักษณะของผลงานโครงการทั้งเชิงปริมาณและคุณภาพ สามารถวัดได้

- แผนดำเนินงาน อธิบายกิจกรรมที่ต้องปฏิบัติอย่างเป็นขั้นตอนทั้งวิธีการและระยะเวลา

- ผู้รับผิดชอบโครงการ

- สถานที่และระยะเวลาดำเนินงาน

- งบประมาณ อธิบายรายละเอียดแหล่งที่มา จำนวน และประเภทของงบประมาณ

- การติดตามประเมินผล อธิบายวิธีการ เครื่องมือ และสิ่งที่จะประเมิน สอดคล้องกับวัตถุประสงค์และเป้าหมาย

- ประโยชน์ที่จะได้รับจากโครงการ เขียนผลที่คาดว่าจะได้รับและจะเกิดขึ้นจริงจากการดำเนินการ โครงการที่บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายเป็นรูปธรรม สอดคล้องกับวัตถุประสงค์

(2) การดำเนินงานตามโครงการ (Project Implementation) เป็นขั้นตอนการนำโครงการไปดำเนินการใช้กับกลุ่มเป้าหมาย (Target Group) เพื่อให้ได้ผลตามวัตถุประสงค์ เน้นการคงเป็นสิ่งที่น่าแปลกและเป็นองค์การที่จัดว่าล้ำหลัง

(3) การประเมินผลโครงการ (Project Evaluation) เมื่อมีการดำเนินงานโครงการก็จะต้องทำการประเมินผลโครงการเพื่อตรวจสอบว่าโครงการนั้นดำเนินไปด้วยดีหรือมีอุปสรรคปัญหาอย่างไร ทั้งนี้เพื่อนำไปสู่การตัดสินใจของผู้บริหาร โครงการว่าจะปรับปรุงแก้ไขโครงการนั้น สำหรับการดำเนินการต่อไป หรือจะยกเลิกการดำเนินงานโครงการ

(4) แนวทางการบริหาร โครงการเชิงปฏิบัติ

ก่อนดำเนินการโครงการ

กำหนดแนวทางการจัดทำโครงการเพื่อเป็นแนวปฏิบัติแก่บุคลากรในการจัดทำโครงการที่มีประสิทธิภาพสนองนโยบาย และความต้องการพัฒนาหรือแก้ปัญหา ประกอบการตัดสินใจอนุมัติหรือไม่อนุมัติโครงการ โดยมีแนวปฏิบัติดังนี้

1. กำหนดนโยบายและแนวทางในการจัดทำโครงการที่ชัดเจน จัดเป็นเป็นแผนภูมิ และชี้แจงให้บุคลากรในหน่วยงานทราบ

2. แต่งตั้งคณะกรรมการวิเคราะห์แผนงานโครงการ โดยปฏิบัติดังนี้

2.1 วิเคราะห์หลักการและเหตุผลของโครงการว่ามีความจำเป็นหรือมีความสำคัญอย่างไรที่ต้องจัดทำโครงการ เป็นการประเมินความจำเป็น (Need Assessment) ของโครงการ

2.2 วิเคราะห์วัตถุประสงค์ เป้าหมาย การดำเนินงาน และผลที่จะได้รับ (Project Appraisal) ว่าชัดเจน มีความเหมาะสมเพียงใด คำนึงถึงงบประมาณที่ใช้หรือไม่ อย่างไร

2.3 ประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ (Feasibility Study) ของโครงการ หากมีความเหมาะสมและเป็นไปได้จึงอนุมัติให้ดำเนินการโครงการ

2.4 จัดทำปฏิทินการดำเนินงานโครงการทั้งหมด เพื่อมิให้ช่วงเวลากการดำเนินงานโครงการทับซ้อนกัน อันจะส่งผลกระทบต่อความพร้อมด้านสถานที่และทรัพยากร

2.5 แต่งตั้งผู้รับผิดชอบติดตามประเมินผลโครงการเป็นการเฉพาะ โดย

ควรเลือกผู้ที่มีความรู้ด้านการประเมินผลและการวิจัยหรือผู้ที่สนใจเพื่อวัดและประเมินผลการดำเนินการ โครงการทั้งก่อนดำเนินการ โครงการ ระหว่างดำเนินการ โครงการ และเมื่อสิ้นสุดการดำเนินการ โครงการ

ระหว่างดำเนินการโครงการ

ปัญหาที่เกิดขึ้น

อย่างไร

1. ติดตาม กำกับการดำเนินงานโครงการ ให้การสนับสนุนและช่วยแก้ไข

2. ประเมินการดำเนินงาน โครงการว่าเป็นไปตามแผนงาน โครงการหรือไม่

3. ประเมินความก้าวหน้า ความเหมาะสม ปัญหาอุปสรรคและสาเหตุ เพื่อ

เป็นข้อมูลในการตัดสินใจยกเลิกหรือดำเนินการ โครงการต่อ

ภายหลังจากสิ้นสุดการดำเนินการโครงการ

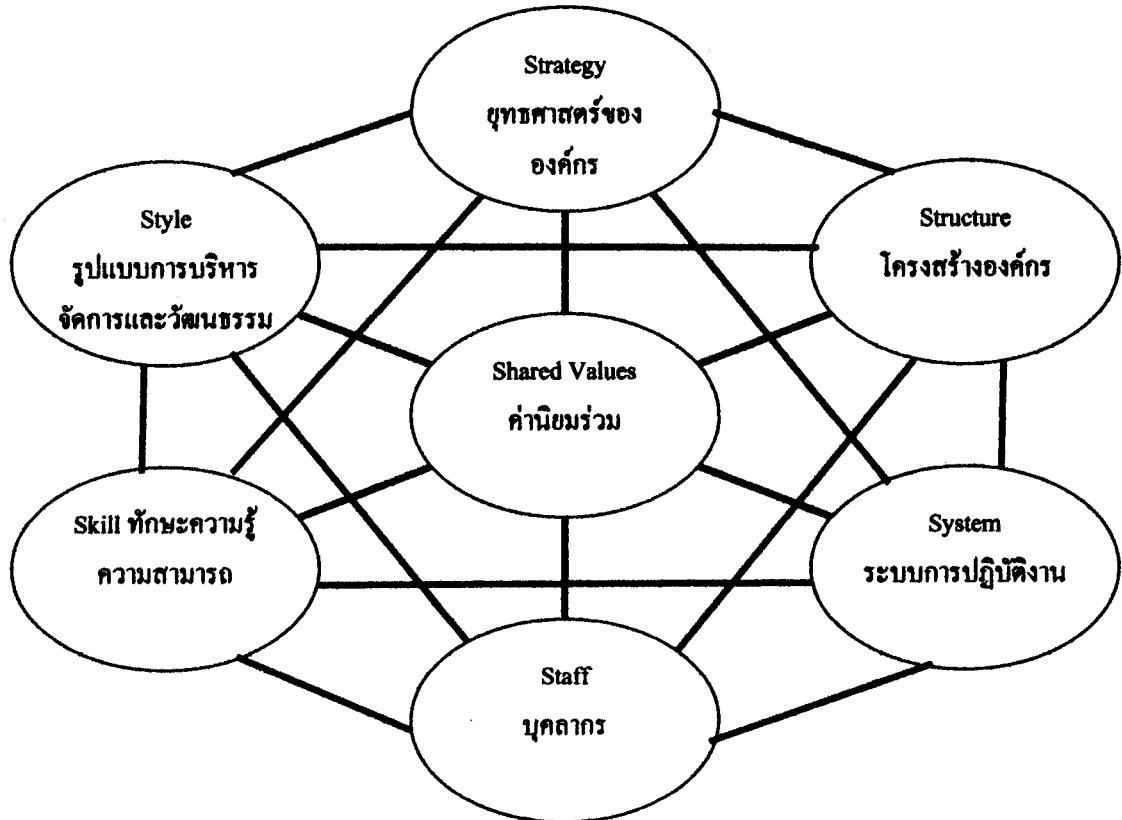
นำผลการดำเนินงาน โครงการและข้อมูลที่ได้จากการประเมินมาใช้

ประกอบการวางแผนจัดทำโครงการ โดยมีแนวปฏิบัติ ดังนี้

1. ตรวจสอบผลการดำเนินงาน โครงการ โดยเปรียบเทียบกับวัตถุประสงค์ เป้าหมาย งบประมาณ เพื่อประเมินความคุ้มค่าของ โครงการ
2. ตรวจสอบผลกระทบ (Impact) ของโครงการที่มีต่อผู้เกี่ยวข้อง ฯลฯ
3. ประเมินผลที่ไม่คาดหวัง (Side Effect)
4. สรุป

จากที่กล่าวมาจะเห็นว่าแม้โครงการจะเขียนอย่างละเอียดชัดเจนเพียงไร หากการบริหาร โครงการขาดประสิทธิภาพ ผู้บริหารไม่ตระหนักถึงความสำคัญในการวางแผนงาน โครงการ การกำกับติดตามประเมินผลการดำเนินการ โครงการอย่างเป็นระบบ และไม่นำผลการ ประเมินโครงการมาใช้ในการตัดสินใจบริหาร อีกทั้งขาดบุคคลที่มีความรู้ความเข้าใจในโครงการ และวิธีการดำเนินงานโครงการแล้ว โครงการนั้นย่อมบรรลุถึงเป้าหมายได้ยากหรือไม่บรรลุ เป้าหมาย แนวปฏิบัติในการบริหาร โครงการที่กล่าวมาจึงเป็นอีกแนวทางหนึ่งที่ผู้บริหาร โครงการ หรือผู้รับผิดชอบ โครงการที่ต้องการให้โครงการบังเกิดประสิทธิผลตามวัตถุประสงค์และ เป้าหมายควรนำไปใช้

5. แนวคิดและทฤษฎี McKinsey's 7S Model



ภาพที่ 2.2 ปัจจัย 7 ประการของแมคคินซี (McKinsey's 7 S Model)

ชัยสิทธิ์ เจริญมีประเสริฐ (2546:22-26 ย่างใน อนุฤต สังข์ศิริ 2550 : 65) กล่าวถึง การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในองค์กรของ R. Waterman และคณะ แห่งบริษัท McKinsey ได้ คิดค้นแบบ 7 องค์ประกอบที่สำคัญในการบริหารองค์การประกอบด้วย ยุทธศาสตร์ขององค์การ (Strategy) โครงสร้าง (Structure) ระบบปฏิบัติงาน (System) บุคลากร (Staff) ทักษะ ความรู้ ความสามารถ (Skill) รูปแบบการบริหารจัดการและวัฒนธรรมองค์กร (Style) ค่านิยมร่วม (Shared values) โดยทั้ง 7 องค์ประกอบมีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน ดังภาพที่ 2.6 เพื่อที่จะแสดงให้เห็นความสำคัญ ของ McKinsey's 7 S Model จึงขอกกล่าวในแต่ละองค์ประกอบ โดยสรุป ดังนี้

5.1 ยุทธศาสตร์ขององค์กร (Strategies)

การบริหารเชิงยุทธศาสตร์ คือการตัดสินใจการกระทำภายในข้อกำหนดและดำเนินกลยุทธ์ที่สร้างความสอดคล้องระหว่างองค์กร และสภาพแวดล้อมภายนอก เพื่อที่จะบรรลุเป้าหมายขององค์กร การบริหารเชิงยุทธศาสตร์ จึงเป็นกระบวนการอย่างหนึ่งที่จะช่วยให้ผู้บริหารตอบคำถามเชิงกลยุทธ์ เช่น องค์กรอยู่ที่ไหนในขณะนี้ องค์กรมีเป้าหมายอยู่ที่ไหน ภารกิจของเราคืออะไร ภารกิจของเราควรจะเป็นอะไร ผู้รับบริการของเราคือใคร และใครเป็นผู้รับบริการของเรา การบริหารเชิงกลยุทธ์จะมีความสำคัญเป็นอย่างยิ่งและพอจะสรุปเป็นข้อๆ ได้ดังนี้

5.1.1 การบริหารเชิงยุทธศาสตร์ จะช่วยให้องค์กร กำหนดและพัฒนาข้อได้เปรียบทางการแข่งขันขึ้นมาได้และเป็นแนวทางที่บุคคลภายนอกในองค์กรรู้ว่าจะใช้ความพยายามไปในทิศทางใดจึงจะประสบความสำเร็จในการให้บริการประชาชน

5.1.2 การบริหารเชิงยุทธศาสตร์ สามารถส่งเสริมให้เกิดแรงผลักดันในการคิดค้นสิ่งใหม่ และวิธีการที่เป็นระบบในการกระตุ้นให้เกิดความคิดใหม่ๆ ที่มีความสัมพันธ์กับกลยุทธ์

5.1.3 การบริหารเชิงยุทธศาสตร์ เป็นการดำเนินการ โดยการมีส่วนร่วมของผู้บริหารหลายระดับ ทุกคนจะมีความเข้าใจในแผนกลยุทธ์ มีวิสัยทัศน์ เป้าหมายขององค์กรร่วม มีความเป็นเจ้าของ และจะมีความผูกพันกับการดำเนินการตามกลยุทธ์ที่ร่วมกันกำหนด

5.2 โครงสร้างองค์กร (Structure)

องค์กร (Organization) คือโครงสร้างที่ได้ตั้งขึ้นตามกระบวนการ โดยมีการรับบุคลากรให้เข้ามาทำงานร่วมกันในฝ่ายต่างๆ ตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป เพื่อนำไปสู่เป้าหมายที่วางไว้

ดังนั้นการจัดองค์กรจึงหมายถึงความพยายามของผู้บริหารที่จะต้องหาบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถ เพื่อที่จะมอบหมายงาน (Delegation) และอำนาจหน้าที่ในการปฏิบัติงาน (Authority)

การจัดองค์กรจึงมีความหมายต่อบุคคลที่จะเข้ามาร่วมกันทำงาน ซึ่งจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องมีการประสานงานกันและกัน ดังนั้นการจัดองค์กรจะต้องมีความชัดเจนในเรื่องต่างๆ ดังนี้

5.2.1 จุดประสงค์ขององค์กร และการวางแผนในการปฏิบัติงาน

5.2.2 กิจกรรมที่องค์กรต้องปฏิบัติ และหน้าที่หลักขององค์กร

5.2.3 ขอบเขตของอำนาจ หน้าที่ กฎ ระเบียบ ที่บุคลากรจะต้องปฏิบัติตาม

5.2.4 ความสามารถในการปรับเปลี่ยนบทบาท โครงสร้างองค์กรให้เป็นไปตามยุคตามสมัย โลกยุคโลกาภิวัตน์ (Globalization) เราจะต้องเปลี่ยนกระบวนการคิดให้เท่าทันต่อการเปลี่ยนแปลงไม่ยึดติดกับโครงสร้างหนึ่ง โครงสร้างใดตลอดไป

เนื่องจากองค์กรในปัจจุบันมีขนาดใหญ่ ขาดความคล่องตัว ขาดความชัดเจนในการปฏิบัติงาน ผู้รับผิดชอบงาน ขั้นตอนหรือวงจรในการปฏิบัติงาน การจัดองค์กรที่ดีจะมีส่วนช่วยให้เกิดความคล่องตัวในการปฏิบัติงาน (Work flow) ลดความซ้ำซ้อนหรือขัดแย้งในหน้าที่ ยังช่วยให้บุคลากรได้ทราบขอบเขตงานความรับผิดชอบ มีความสะดวกในการติดต่อประสานงาน ผู้บริหารสามารถตัดสินใจในการบริหารจัดการได้อย่างถูกต้องและรวดเร็ว

5.3 ระบบปฏิบัติงาน (System)

ในการปฏิบัติงานตามกลยุทธ์เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ตามที่กำหนดไว้ นอกจากการจัดโครงสร้างที่เหมาะสมและมีการควบคุมที่ดีแล้ว การระบุนานและบทบาทให้บุคลากรและกำหนดว่าจะประสานงานกันอย่างไร การจัดหาเทคโนโลยีที่จะทำให้บุคลากรได้รับการจูงใจให้ทำงาน กล่าวคือ จะต้องมีการจัดระบบกระบวนการหรือการควบคุมกลยุทธ์ ซึ่งมีจุดมุ่งหมายเพื่อให้ผู้บริหารมีวิสัยจูงใจบุคลากรให้ทำงานตามเป้าหมายองค์กร และวิธีการส่งกลับข้อมูลเพื่อตรวจสอบการทำงานขององค์กรและสมาชิก

5.4 บุคลากร (Staff)

ทรัพยากรมนุษย์นับเป็นปัจจัยที่มีความสำคัญต่อการดำเนินงานขององค์กร องค์กรจะประสบความสำเร็จหรือไม่ ส่วนหนึ่งจะขึ้นอยู่กับการจัดทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management : HRM)

การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ เป็นกระบวนการวิเคราะห์ความต้องการทรัพยากรมนุษย์ในอนาคต แผนกลยุทธ์ที่องค์กรได้กำหนดไว้จะเป็นตัวบ่งชี้ถึงจำนวนความต้องการบุคลากรและการตัดสินใจเกี่ยวกับส่วนประกอบของงานที่สอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กร รวมถึงคุณลักษณะของบุคลากรที่เหมาะสมกับงานแต่ละประเภท

การจัดหาบุคคลเข้าทำงาน เป็นกระบวนการคัดเลือกบุคคลเข้าทำงานในตำแหน่งต่างๆ ภายในองค์กร โดยวิธีการสรรหาและคัดเลือกผู้สมัครที่เหมาะสม

ปัญหาที่สำคัญอย่างหนึ่งที่เกิดขึ้นภายในองค์กร คือ การขาดแคลนบุคลากรที่มีทักษะหรือความชำนาญ จึงเป็นอุปสรรคต่อองค์กรที่ขยายตัว ดังนั้นองค์กรจึงต้องมีการอบรมและพัฒนาบุคลากร ตลอดจนการบริหารค่าตอบแทน การประเมินผลการปฏิบัติงาน การโยกย้ายและสับเปลี่ยนตำแหน่งหน้าที่ เพื่อเพิ่มขีดสมรรถนะสูงสุดของบุคลากรอันจะนำไปสู่ผลสำเร็จขององค์กร

5.5 ทักษะ ความรู้ ความสามารถ (Skill)

ทักษะในการปฏิบัติงานของทรัพยากรบุคคลในองค์กรสามารถแยกทักษะออกเป็น 2 ด้านใหญ่ คือ ทักษะด้านงานอาชีพ และทักษะความถนัด/ความชาญฉลาดพิเศษ โดยมีรายละเอียด ดังนี้

5.5.1 ทักษะด้านงานอาชีพ (Occupational skill)

เป็นทักษะที่จะทำให้บุคคลประสบความสำเร็จในงานอาชีพ ซึ่งตาม The Dictionary of occupational Titles อธิบายว่า ทักษะด้านงานอาชีพสามารถแบ่งได้เป็นกลุ่ม 3 กลุ่ม ขึ้นอยู่กับว่าจะเน้นด้านใด ได้แก่ (1) ข้อมูล (Data) (2) คน (People) (3) สิ่งต่างๆ (Thing) ในการทำงานแบบฟอร์มการจำแนกทักษะ โดยการนำกระดาษเปล่ามาแล้วเขียนหัวเรื่องว่า “งานที่ฉันพอใจมากที่สุดเท่าที่ฉันเคยทำมา” แล้วเขียนเรียงความสั้นๆบรรยายเกี่ยวกับงาน โดยการเขียนรายละเอียดให้มากที่สุดเท่าที่จะทำได้เกี่ยวกับหน้าที่ (Duties) และความรับผิดชอบ (Responsibilities) งานที่เท่าพอใจเป็นอย่างไร ในการเขียนเรียงความนี้ไม่จำเป็นต้องเป็นงาน (Job) ที่ท่านชอบทั้งหมด แต่เป็นรายละเอียดของงาน (Task) ที่ท่านพอใจมากที่สุดเท่าที่ท่านเคยทำมา ท่านอาจจะมีตำแหน่งงานที่ไม่ได้พอใจจริงๆ ต่อจากนั้นจึงเขียนงานอื่นๆอีก 2 งาน (Two other takes) ที่ท่านเคยทำโดยจะเป็นเรียงความ 3 เรื่อง แล้วจึงขีดเส้นใต้ทักษะ (Skills) ซึ่งท่านได้กล่าวถึงบ่อยที่สุด ท่านก็จะได้ทราบถึงทักษะที่จำเป็นในงานอาชีพของท่าน

5.5.2 ทักษะความถนัด/ความชาญฉลาดพิเศษ (Aptitudes and special talents)

สำหรับจุดมุ่งหมายการวางแผนงานอาชีพ ความถนัดของบุคคลมักได้รับการวัดโดยการทดสอบ เช่น แบบทดสอบความถนัดทั่วไป (General Aptitude Test Battery : GATB) เครื่องมือวัดชนิดนี้เป็นการวัดความถนัดต่างๆ ที่หลากหลาย ซึ่งประกอบด้วย ระดับสติปัญญา ความสามารถด้านคณิตศาสตร์ ความเข้าใจด้านเครื่องจักร ความสามารถด้านศิลปะ ความสามารถด้านดนตรี ฯลฯ ซึ่งการวัดเหล่านี้จะมีความสำคัญต่อการเลือกงานอาชีพ

5.6 รูปแบบการบริหารจัดการและวัฒนธรรมองค์กร (Style)

แบบแผนพฤติกรรมในการปฏิบัติงานของผู้บริหารเป็นองค์ประกอบที่สำคัญอย่างหนึ่งของสภาพแวดล้อมภายในองค์กร และจากผลการวิจัยที่ผ่านมา พบว่า ความเป็นผู้นำขององค์กรจะมีบทบาทที่สำคัญต่อความสำเร็จหรือล้มเหลวขององค์กร ผู้นำที่ประสบความสำเร็จจะต้องวางโครงสร้างวัฒนธรรมองค์กรด้วยการเชื่อมโยงระหว่างความเป็นเลิศและพฤติกรรมทางจรรยาบรรณให้เกิดขึ้น

5.6.1 **ความเป็นผู้นำ** คือ ความสามารถที่มีอิทธิพลเหนือบุคคลอื่นในด้านการกระทำตามที่ผู้นำต้องการให้กระทำรูปแบบของความเป็นผู้นำสามารถจำแนกทั่ว ๆ ไปได้ 4 อย่าง คือ

1) **ผู้นำแบบเผด็จการ (Autocratic Leader)** คือ บุคคลที่สั่งการในสิ่งที่ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชากระทำและคาดหวังว่าจะต้องมีการเชื่อฟังโดยไม่มีข้อสงสัย

2) **ผู้นำแบบมีส่วนร่วม (Participative Leader)** คือ บุคคลที่ยอมให้ผู้ที่อยู่ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการตัดสินใจ แต่อย่างไรก็ตามอาจรักษาอำนาจหน้าที่ของการตัดสินใจในที่สุดเอาไว้

3) **ผู้นำแบบประชาธิปไตย (Democratic Leader)** คือ บุคคลที่ได้พยายามจะทำในสิ่งที่ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาส่วนใหญ่ต้องการ ในสถานการณ์ปัจจุบันผู้นำแบบประชาธิปไตยได้มีความสำคัญเพิ่มขึ้นอยู่ตลอดเวลาเมื่อวิธีการดำเนินงานแบบทีมงานเฉพาะกิจเฉพาะเรื่องเพื่อที่จะอภิปรายข้อปัญหาตั้งแต่กลยุทธ์ขององค์กรไปจนถึงการออกแบบงานใหม่ การคิดค้นการบริการหรือผลิตภัณฑ์ใหม่ๆ การมีส่วนร่วมของบุคลากรอื่นจะเป็นผลให้การทำงานมีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น

4) **ผู้นำแบบเสรีนิยม (Laissez-Faire Leader)** คือ บุคคลที่ไม่ได้มีส่วนร่วมกับการดำเนินงานของผู้ที่อยู่ใต้บังคับบัญชาเลย การตัดสินใจในเรื่องต่างๆ ผู้นำจะปล่อยให้สมาชิกของกลุ่มตัดสินใจทุกอย่างอย่างแน่วแน่ในปัจจุบันที่สำคัญอย่างหนึ่ง ผลการวิจัยที่ผ่านมาพบว่าในประเทศสหรัฐอเมริกา ผู้บริหารระดับสูงจะให้อำนาจแก่บุคคลระดับล่างมากขึ้น ร้อยละ 72 ของผู้บริหารที่ถูกสำรวจยืนยันว่าพวกเขาใช้การมีส่วนร่วมมากขึ้น ให้ความสำคัญกับการสร้างความเห็นพ้องต้องกันมากขึ้น และการฟังพาดการติดต่อสื่อสารมากกว่าการบังคับบัญชาแบบที่ดำเนินอยู่ในอดีต และผู้บริหารระดับสูงจะไม่สงวนอำนาจไว้ที่ตัวเองเพียงคนเดียว

5.7 ค่านิยมร่วม (Shared Values)

ค่านิยมและบรรทัดฐานที่ยึดถือร่วมกัน โดยสมาชิกขององค์กรที่ได้กลายเป็นรากฐานของระบบการบริหาร และวิธีการปฏิบัติของบุคลากรและผู้บริหารภายในองค์กร คือ ความเชื่อ ค่านิยมที่สร้างรากฐานทางปรัชญาเพื่อทิศทางขององค์กร โดยทั่วไปแล้วความเชื่อจะสะท้อนให้เห็นถึงบุคลิกภาพและเป้าหมายของผู้ก่อตั้งหรือผู้บริหารระดับสูง ต่อมาความเชื่อเหล่านั้นจะกำหนดบรรทัดฐาน เป็นพฤติกรรมประจำวันขึ้นมภายในองค์กร เมื่อค่านิยมและความเชื่อได้ยอมรับทั่วทั้งองค์กรและบุคลากรกระทำตามค่านิยมเหล่านั้นแล้วองค์กรมีวัฒนธรรมที่เข้มแข็ง

ผู้บริหารที่บรรลุความสำเร็จโดยทั่วไปจะปลูกวัฒนธรรมพิเศษที่แทรกซึมไปทั่วทุกด้านขององค์กร ทั้งนี้เนื่องจากรากฐานของค่านิยมที่องค์กรได้สร้างขึ้นมาจะได้รับอิทธิพลจากปัจจัยหลายๆอย่าง เช่น ผลผลิต ลักษณะของการแข่งขัน ประเภทของลูกค้า และเทคโนโลยี องค์กรที่ประสบความสำเร็จสูงจะมุ่งค่านิยมที่โดดเด่น เช่น การบริการ คุณภาพผลผลิตและบริการ การคิดค้นสิ่งใหม่ๆ ความรวดเร็วหรือประสิทธิภาพในการผลิตและการให้บริการ

จากผลการศึกษาของงานวิจัยที่ได้ทำการศึกษาบริษัทดีเด่นในอเมริกา นักวิจัยพบว่าบริษัทดีเด่นจะมีปัจจัยที่สำคัญ 8 อย่าง อันเป็นปัจจัยที่สำคัญของวัฒนธรรมองค์กรและเป็นส่วนประกอบที่สำคัญของพันธกิจขององค์กรที่กำหนดไว้ ปัจจัยทั้ง 8 อย่าง คือ

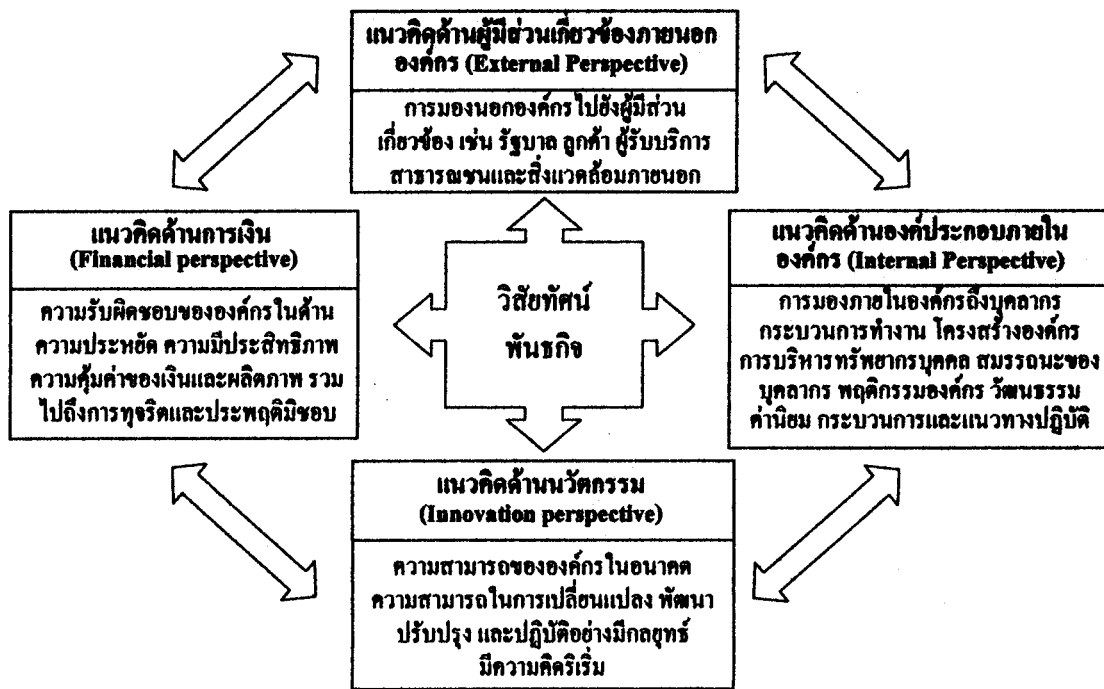
- 1) การดำเนินการที่มีความคล่องตัวและค่อนข้างจะไม่เป็นทางการจนเกินไป
- 2) การให้ความใกล้ชิดกับประชาชนผู้รับบริการ และรับฟังปัญหาอย่างที่ตั้งใจ
- 3) การให้ความสำคัญอิสระแก่บุคลากรและการเป็นผู้ประกอบการเพื่อการคิดค้นใหม่
- 4) การเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงาน บุคลากรผู้ปฏิบัติจะถูกมองว่าอยู่ใกล้ชิดที่สุดกับการปฏิบัติงานและเหมาะสมที่สุดที่จะเสนอเทคนิคเพื่อการปรับปรุงคุณภาพและประสิทธิภาพ
- 5) การบริหารงานแบบมีความใกล้ชิดและผลักดันด้วยค่านิยมร่วมกัน องค์กรที่ดีเด่นจะมีความชัดเจนในพันธกิจที่กำหนดและดำเนินการปลูกฝังค่านิยมอย่างจริงจัง
- 6) มีการกระจายงานที่ยืนอยู่บนพื้นฐานของทักษะอย่างเดียวกันหรือมีความเกี่ยวพันกัน
- 7) มีโครงสร้างองค์กรที่เรียบง่ายและมีสายงานการบังคับบัญชาน้อย
- 8) มีการเข้มงวดและผ่อนปรนในขณะเดียวกันองค์กรที่ดีเด่นจะคงไว้ทั้งรวมอำนาจและกระจายอำนาจ การให้ความสำคัญ การเป็นผู้ประกอบการ การคิดค้นสิ่งใหม่ จะถูกผลักดันให้เป็นภาระของระดับล่าง และจะยังคงควบคุมค่านิยมแกนกลางเพียงไม่กี่อย่างที่เข้มงวด เช่น คุณภาพ ความไว้วางใจได้ และการบริการ เป็นต้น

6. แนวคิด Balanced Scorecard

Balanced Scorecard เป็นกรอบแนวคิดที่รวมเอามาตรการต่าง ๆ ที่แปลงมาจากกลยุทธ์เพื่อใช้วัดผลการปฏิบัติงานขององค์กร อย่างไรก็ตาม BSC มิได้เป็นเพียงระบบการวัดผลงานเท่านั้น แต่ยังสามารถใช้กับกิจการที่มีนวัตกรรมใหม่ๆ และมีขบวนการเรียนรู้ สามารถใช้ BSC เป็นศูนย์กลางขององค์กรเพื่อให้การจ้ององค์กรเป็นขบวนการเพื่อการบริหาร ดังนั้นธุรกิจและสถาบันการศึกษาสามารถพัฒนา BSC ให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ขององค์กรได้โดยเกิดการยอมรับของบุคลากรในองค์กร และบรรลุเป้าหมายตามกลยุทธ์ที่วางไว้ ตลอดจนเป็นตัวเชื่อมโยงให้เกิด

การสื่อสารแผนกลยุทธ์ไปสู่บุคคล ทุกระดับ พลังขับเคลื่อนที่แท้จริงของ BSC จะเกิดขึ้นได้เมื่อสามารถปรับเปลี่ยนจากระบบการประเมินผลงานไปสู่ระบบการบริหารจัดการ ธุรกิจและสถาบันการศึกษา สามารถประยุกต์ BSC ไปใช้ให้เกิดการเปลี่ยนพฤติกรรมของบุคคลในองค์กรให้เกิดประสิทธิภาพได้

BSC : Balanced Scorecard กับการใช้ในระบบราชการไทย



ภาพที่ 2.3 Balanced Scorecard

ตัวแบบประยุกต์ของ BSC ที่ปรับใช้กับส่วนราชการไทย

<p>ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับภายนอกองค์กร ประชาชนผู้รับบริการ, นักวิชาการ, หน่วยงานราชการและรัฐวิสาหกิจ, รัฐบาล ผู้มีส่วนได้เสียประโยชน์</p>	<p>องค์ประกอบภายในองค์กร ความรู้ความสามารถของบุคลากร, ทักษะจริยธรรม, ขวัญและกำลังใจ, กระบวนการทำงาน, วัฒนธรรมองค์กร</p>
<p>นวัตกรรม งานวิจัยที่สามารถนำไปใช้ประโยชน์, การพัฒนาระบบงาน, การสร้างเครือข่าย, ระบบการตรวจค้นข้อมูล ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ</p>	<p>การเงิน ความประหยัด, ความมีประสิทธิภาพ, ความคุ้มค่าของการใช้ทรัพยากร, การใช้งบประมาณให้ตรงตามวัตถุประสงค์, การตรวจสอบป้องกันการรั่วไหล, การป้องกันการทุจริตและประพฤติมิชอบ</p>

แนวทางการนำ Balanced Scorecard มาใช้ให้เกิดผล

การนำ BSC ไปใช้ให้เกิดผลสำเร็จนั้น มีปัจจัยหลาย ๆ อย่างเข้ามาเกี่ยวข้อง และขั้นตอนที่จะส่งผลสำเร็จหรือไม่ขึ้นอยู่กับขั้นตอนของการนำ BSC ไปใช้มากกว่าการออกแบบแต่การนำ BSC ไปปฏิบัติให้เกิดผลสำเร็จนั้น ไม่ได้มีกฎเกณฑ์ตายตัว ซึ่งจะสามารถสรุปปัจจัยที่จะนำ BSC ไปใช้ให้เกิดผลได้ดังนี้

1. ผู้บริหารระดับสูงถือเป็นปัจจัยสำคัญที่สุดในการนำ BSC มาใช้ให้เกิดผลสำเร็จ ผู้บริหารจะต้องมีความเข้าใจในหลักการของ BSC และมีทัศนคติที่ดีในการนำ BSC มาใช้ อีกทั้งต้องให้การสนับสนุน และเป็นเจ้าภาพในการนำ BSC มาใช้ในองค์กร โดยไม่ควรจะมอบหมายให้ผู้บริหารระดับรองเป็นเจ้าภาพแทน
2. การบริหารการเปลี่ยนแปลง การนำ BSC มาใช้ให้เกิดผลจะต้องนำแนวคิดในเรื่องของการเปลี่ยนแปลงเข้ามาใช้ร่วมด้วย เนื่องจากการนำ BSC มาใช้นั้นจะก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงขึ้นในองค์กร ซึ่งการเปลี่ยนแปลงที่ควรพิจารณาได้แก่ มุ่งเน้น การสื่อสารภายในและไม่ควรทำที่เดียวทั้งองค์กร รวมทั้งจะต้องมีการสร้างทัศนคติที่ดีให้กับพนักงานด้วย
3. การนำ BSC มาใช้ต้องเน้นที่ความเร็ว เรียบง่าย ต่อเนื่อง และใช้เป็นประจำโดยความเร็วคือ ความเร็วในการพัฒนาและนำเอา BSC ไปใช้ การพัฒนาจึงมุ่งเน้นถึงการพัฒนามากกว่าความสมบูรณ์ เนื่องจาก BSC จะไม่มีวันสมบูรณ์ได้จนกว่าจะได้มีการใช้ความเร็วคือ ความเรียบง่ายในด้านหลักการแนวคิดที่ชัดเจนและตรงไปตรงมา ความต่อเนื่อง คือ การนำ BSC มาใช้ไม่ใช่โครงการที่จะทำได้ไม่สำเร็จภายในเวลาไม่กี่เดือนหรือปี แต่การที่จะนำ BSC จนประสพผลสำเร็จนั้น จะต้องมีความต่อเนื่อง ทั้งนี้เนื่องจาก BSC ไม่ได้สมบูรณ์ หรือถูกต้อง ในครั้งแรกที่ทำ ดังนั้น เมื่อนำ BSC มาใช้ต้องมีการปรับเปลี่ยนและพัฒนาอย่างต่อเนื่องตลอดเวลา ส่วนการใช้เป็นประจำหมายความว่าต้องนำ BSC มาใช้ผสมผสานกับการบริหารงานประจำวัน ไม่ว่าจะจัดให้มีการประชุมตาม BSC หรือทำให้ผลการดำเนินงานตาม BSC เป็นสิ่งที่ทำให้เห็นได้ชัดเจนอยู่ตลอดเวลา
4. การผูกพันผลของ BSC กับสิ่งจูงใจบุคลากร ถือเป็นประเด็นที่ยังถกเถียงกันอยู่ซึ่งการผูกกับสิ่งจูงใจนั้นหมายถึง ถ้าทำได้ตามเป้าหมายจะได้รับรางวัล แต่ถ้าไม่ถึงเป้าหมายที่ตั้งไว้จะไม่เกิดอะไรขึ้น ซึ่งในประเด็นนี้ยังจำเป็นต้องพิจารณาต่อไป
5. BSC ถือเป็นเครื่องมือทางกลยุทธ์ ดังนั้นถ้าจะนำมาใช้ให้เกิดผลที่สุด ควรจะนำมาใช้ในด้านของกลยุทธ์เป็นหลัก ไม่ใช่เพียงแต่การประเมินผลให้ครบทั้ง 4 ด้านเท่านั้น โดยเฉพาะอย่างยิ่งในเรื่องของการกำหนดตัวชี้วัด (Key Performance Indicators) เนื่องจากตัวชี้วัดที่อยู่ใน BSC นั้นควรจะเป็นตัวชี้วัดเชิงกลยุทธ์ (Strategic Measures) มากกว่าตัวชี้วัดที่เป็นตัวชี้วัดในการเดือน

ภัย (Safety Measures) ก่อนที่เราจะเริ่มทำ BSC องค์กรอาจจะมีตัวชี้วัดอยู่แล้วเป็นร้อย ๆ ตัวแต่การทำ BSC ไม่ใช่การนำเอาตัวชี้วัดในเชิง กลยุทธ์เป็นหลัก นั่นคือ ถ้าผลการดำเนินงานตามตัวชี้วัดดีขึ้นย่อมทำให้องค์กรดีขึ้นตามกลยุทธ์ที่กำหนดไว้ ส่วนตัวชี้วัดในการเตือนภัยนั้นจะเป็นตัวชี้วัดในการเตือนภัยมากกว่าผลการดำเนินงานนั้นสูงกว่าหรือ ต่ำกว่าเป้าหมายที่กำหนด

7. โครงการศูนย์พัฒนาธุรกิจสหกรณ์

บทบาทหน้าที่ของสำนักงานสหกรณ์จังหวัดปทุมธานี

วิสัยทัศน์

เป็นองค์กรที่ส่งเสริมสนับสนุน พัฒนาสหกรณ์และกลุ่มเกษตรกรให้เข้มแข็ง โปร่งใส ตรวจสอบได้ ภายใต้กฎหมายเพื่อเป็นที่พึ่งของมวลสมาชิกอย่างยั่งยืน

พันธกิจ

1. ส่งเสริม เผยแพร่ความรู้ อุดมการณ์ หลักการและวิธีการสหกรณ์
2. จัดตั้งสหกรณ์และกลุ่มเกษตรกร
3. ศึกษา วิเคราะห์ และพัฒนาการบริหารจัดการองค์กรของสหกรณ์และกลุ่ม

เกษตรกร

4. พัฒนาขีดความสามารถในการบริหารจัดการ การดำเนินธุรกิจและเทคโนโลยีของสหกรณ์และกลุ่มเกษตรกร
5. พัฒนาขีดความสามารถของบุคลากร
6. ดำเนินการจัดที่ดินตามกฎหมาย

บทบาทและอำนาจหน้าที่

1. ดำเนินการตามกฎหมายว่าด้วยสหกรณ์ กฎหมายว่าด้วยการจัดที่ดินเพื่อการครองชีพ และกฎหมายอื่นที่เกี่ยวข้อง

2. ส่งเสริมและพัฒนางานสหกรณ์ทุกประเภทในเขตพื้นที่ความรับผิดชอบ
3. ส่งเสริม เผยแพร่ และให้ความรู้เกี่ยวกับอุดมการณ์ หลักการและวิธีการสหกรณ์

ให้แก่บุคลากรสหกรณ์และกลุ่มเกษตรกรและประชาชนทั่วไป

4. ส่งเสริมและพัฒนาธุรกิจของสหกรณ์และกลุ่มเกษตรกร
5. ศึกษา วิเคราะห์ วิจัยเพื่อพัฒนาระบบสหกรณ์
6. ส่งเสริม สนับสนุนและคุ้มครองระบบสหกรณ์

7. ปฏิบัติงานร่วมกับหรือสนับสนุนการปฏิบัติงานของหน่วยงานที่เกี่ยวข้องหรือที่ได้รับมอบหมาย

แนวความคิดในการดำเนินงานโครงการพัฒนาศูนย์ธุรกิจสหกรณ์จังหวัดปทุมธานี
จากบทบาทหน้าที่ของสำนักงานสหกรณ์จังหวัดปทุมธานี หน่วยงานในสังกัดกรมส่งเสริมสหกรณ์ กระทรวงเกษตรและสหกรณ์ ซึ่งมีหน้าที่ความรับผิดชอบที่จะต้องถือปฏิบัติให้สอดคล้องกับภารกิจของกรมส่งเสริมสหกรณ์ตลอดจนนโยบายของกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ นั่นคือการส่งเสริมและพัฒนางานสหกรณ์ทุกประเภทในเขตพื้นที่ความรับผิดชอบ โดยมีเป้าหมายที่การส่งเสริมฐานะทางเศรษฐกิจและสังคมของบรรดาสมาชิก โดยเฉพาะธุรกิจจัดหาสินค้ามาจำหน่ายและธุรกิจรวบรวมผลผลิตเพื่อจำหน่ายหรือที่รวมเรียกว่าธุรกิจการตลาดมีแนวโน้มขยายตัวเพิ่มขึ้นและมีบทบาทสำคัญเพิ่มมากขึ้น ในการดำเนินธุรกิจของสหกรณ์ในปัจจุบัน เนื่องจากสหกรณ์ได้มีโอกาสร่วมมือช่วยเหลือสมาชิกในการแก้ไขปัญหาการถูกกดราคารับซื้อผลผลิต การป้องกันผลผลิตล้นตลาด ทำให้สมาชิกขายผลผลิตได้ในราคาที่เป็นธรรม

สำนักงานสหกรณ์จังหวัดปทุมธานีได้ตระหนักในความสำคัญของธุรกิจการตลาดที่มีบทบาทต่อการสร้างรายได้เพิ่มขึ้นให้กับสมาชิก ประกอบกับในปัจจุบันสำนักงานสหกรณ์จังหวัดปทุมธานีได้ย้ายที่ตั้งสำนักงานมาอยู่บริเวณศูนย์ช่างสหกรณ์ที่ 1 (เดิม) ดิฉนวนพหลโยธิน ขาเข้าก่อนถึงตลาดไท มีบริเวณเนื้อที่กว้างขวางถึง กว่า 28 ไร่ และอยู่ใกล้แหล่งที่เป็นศูนย์กลางของการคมนาคมที่สำคัญทั้งทางถนน รถไฟ และทางอากาศ มีเส้นทางคมนาคมที่เชื่อมต่อทั่วถึงทุกจังหวัด เหมาะที่จะเป็นศูนย์กลางของการเป็นศูนย์กระจายสินค้าหรือตลาดเพื่อรวบรวมผลผลิตเพื่อจำหน่าย (Central Assembly Market) จึงได้พิจารณาจัดทำโครงการพัฒนาศูนย์ธุรกิจสหกรณ์ขึ้น

ตลาดผลิตผลการเกษตร

ตลาดผลิตผลการเกษตรในปัจจุบันแบ่งออกเป็น 3 รูปแบบ คือ

1. ตลาดรวบรวมผลผลิต (Assembling Market)
2. ตลาดส่วนกลาง (Intermediary Market)
3. ตลาดกระจายผลผลิต (Distribution Market)

ตลาดกลางสินค้าเกษตรจัดเป็นสถานที่นัดพบเพื่อการซื้อสินค้าเกษตรที่มีผู้ซื้อและผู้ขายจำนวนมากเข้ามาทำการซื้อขายโดยตรง ภายใด้ราคาที่เป็นธรรม ด้วยการบริการสิ่งอำนวยความสะดวก เป็นมิติใหม่ในการส่งเสริมการเกษตรไทยให้มีช่องทางในการซื้อขายสินค้าเกษตรอย่างเป็นระบบ และลดปัญหาสินค้าเกษตรราคาตกต่ำ

ปัจจุบันตลาดกลางสินค้าเกษตรที่ได้รับการส่งเสริมจากกรมการค้าภายใน กระทรวงพาณิชย์ มี 5 ประเภท ได้แก่

1. ตลาดกลางข้าวและพืชไร่
2. ตลาดกลางและผลไม้
3. ตลาดกลางปศุสัตว์
4. ตลาดกลางสัตว์น้ำและผลิตภัณฑ์ที่แปรรูปจากสัตว์น้ำ
5. ตลาดประเภทอื่นที่อธิบดีกรมการค้าภายในประกาศกำหนด

ในจังหวัดปทุมธานี มีตลาดกลางสินค้าเกษตรประเภทตลาดกลางผักและผลไม้ 2 แห่ง
คือ

1. ตลาดสี่มุมเมือง ดำเนินงานโดยบริษัทคอนเมืองพัฒนา จำกัด ตั้งอยู่เลขที่ 1187 ตำบล
คูคต อำเภอลำลูกกา จังหวัดปทุมธานี
2. ตลาดไท ดำเนินงานโดยบริษัทไทยแอ็กโกรเอ็กซ์เชนจ์ จำกัดตั้งอยู่เลขที่ 31 หมู่ 9
ตำบลคลองหนึ่ง อำเภอกองหลวง จังหวัดปทุมธานี

ลักษณะการดำเนินงานของศูนย์พัฒนาธุรกิจสหกรณ์จังหวัดปทุมธานี

การดำเนินงานโครงการพัฒนาศูนย์ธุรกิจสหกรณ์จังหวัดปทุมธานีจะมีรูปแบบเป็น
ศูนย์กระจายสินค้าสหกรณ์จากจังหวัดต่าง ๆ ทั่วประเทศ เพื่อให้ขบวนการสหกรณ์ได้มีสถานที่ใน
การเจรจาธุรกิจกับภาคเอกชน เป็นจุดพักสินค้าก่อนกระจายไปยังลูกค้า ได้กำหนดเป้าหมายในการ
ดำเนินงานไว้ ดังนี้

1. รองรับข้าวสารที่กระจายไปยังลูกค้าไม่ต่ำกว่าปีละ 14,400 ตัน
2. รองรับผลิตผลการเกษตรต่างๆเพื่อกระจายไปยังลูกค้าไม่ต่ำกว่าปีละ 20,000 ตัน
3. เป็นแหล่งจำหน่ายและกระจายสินค้า OTOP ผลิตภัณฑ์สินค้าเกษตรต่างๆ ไม่ต่ำ
กว่าปีละ 20 ล้านบาท

4. เป็นจุดพักในการขนถ่ายและกระจายสินค้าปีละ ไม่ต่ำกว่า 1,000 เที่ยว

ภารกิจหลักของศูนย์ธุรกิจสหกรณ์

1. จัดให้มีการเจรจาตกลงการซื้อขายสินค้าภายในศูนย์
2. จัดทำระบบสารสนเทศ ฐานข้อมูลสินค้าเกษตรเพื่อวิเคราะห์และเผยแพร่แก่ผู้ซื้อ
ผู้ขายและประชาชนทั่วไป
3. จัดทำระบบมาตรฐานและรับรองสินค้าที่จะนำเข้ามาจำหน่าย
4. จัดทำโกดัง คลังสินค้า เพื่อรองรับสินค้า
5. ประสานงานและให้คำปรึกษาแก่ผู้ซื้อ ผู้ขายและประชาชนทั่วไป
6. จัดทำระบบขนส่งให้มีประสิทธิภาพ เพื่อให้บริการแก่ผู้ซื้อและผู้ขาย
7. ประชาสัมพันธ์ และเผยแพร่ข้อมูลข่าวสารของศูนย์

ปัจจัยสู่ความสำเร็จของศูนย์ธุรกิจสหกรณ์

1. ท่าเลที่ตั้งของศูนย์สะดวกแก่ผู้ซื้อและผู้ขายในการเดินทางมาติดต่อซื้อขายหรือเจรจาทางการค้า การคมนาคมสะดวก รวดเร็ว
2. อาณาเขตของศูนย์ต้องมีพื้นที่กว้างขวาง เหมาะสมสำหรับการจัดระบบต่างๆ ภายในศูนย์ได้สะดวก เช่น เส้นทางจราจรและการสัญจร ระบบสาธารณูปโภค เป็นต้น
3. สถานที่จอดรถเพียงพอแก่การขนถ่ายผลิตภัณฑ์ ควรแยกเส้นทางจราจรสำหรับขนถ่ายผลิตภัณฑ์ต่างหากจากเส้นทางจราจร
4. จัดสร้างสาธารณูปโภคให้เพียงพอกับความต้องการ เช่น ห้องสุขา และที่ทิ้งขยะ โดยจัดห้องสุขาไว้ในระยะที่ไม่ไกลนัก หากได้สะดวก จัดถังขยะไว้เป็นจุดๆ ทุกระยะ 10 เมตร
5. ควรมีอาคารใหม่ที่แข็งแรง ขนาดของแผงเพียงพอในการค้าขาย และทำความสะอาดได้งาน มีสถานที่สำหรับไว้บริการเก็บรักษาผลิตภัณฑ์ หรือสถานที่สำหรับเตรียมผลผลิตเพื่อการส่งออก
6. มีพนักงานเพียงพอ ควบคุมดูแลและทำความสะอาด
7. อุปกรณ์ชั่ง ตวง วัด และคัดเกรดสินค้าที่ได้มาตรฐาน
8. มีข้อมูลข่าวสารด้านการตลาดเพื่อประกอบการซื้อขายเป็นปัจจุบัน
9. มีอาคารชุดไว้สำหรับรองรับผู้ซื้อและผู้ขายสินค้า โดยอยู่ในบริเวณใกล้เคียงกับศูนย์ฯ

จุดแข็ง (Strength)

- ศูนย์ธุรกิจสหกรณ์จังหวัดปทุมธานี เป็นศูนย์ที่เกิดขึ้นเพื่อสนับสนุนภารกิจของกรมส่งเสริมสหกรณ์ และสำนักงานสหกรณ์จังหวัดปทุมธานี ดังนั้นศูนย์จึงได้รับการสนับสนุนจากกรมส่งเสริมสหกรณ์ รวมทั้งหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ทั้งด้านการเงินและวิชาการ จึงมีความพร้อมในการให้บริการ ซึ่งช่วยสร้างหลักประกันแห่งความสำเร็จให้กับการค้าดำเนินงานได้ในระดับหนึ่ง
- มีภาพลักษณ์ขององค์กรที่ดี เพราะอยู่ในฐานะช่วยเหลือสหกรณ์และเกษตรกร ช่วยให้สหกรณ์มีแหล่งช่องทางการกระจายผลผลิตได้มากขึ้น
- ผลิตภัณฑ์ที่จำหน่ายเป็นผลิตภัณฑ์จากขบวนการสหกรณ์ ซึ่งเป็นองค์กรที่ได้รับการส่งเสริมด้านเงินทุน ทักษะการบริหารงาน การออกแบบและพัฒนาผลิตภัณฑ์ การบรรจุภัณฑ์ และการพัฒนาโรงเรือน บางส่วนได้รับการรับรองมาตรฐานสินค้าสหกรณ์ (สมส.) จึงเป็นเครื่องยืนยันได้ถึงคุณภาพสินค้าหรือผลิตภัณฑ์ที่นำมาจำหน่ายได้เป็นอย่างดี

➤ ช่วยเกื้อหนุนเกษตรกรและผู้ซื้อได้อย่างมีประสิทธิภาพ คือช่วยให้มีสถานที่รองรับผลิตผลทางการเกษตรที่ได้มาตรฐาน ทั้งทางด้านคุณภาพและราคาสินค้า ป้องกันปัญหาสินค้าเกษตรล้นตลาด จนทำให้ราคาคงตัวทำให้เกิดสิทธิประโยชน์ที่เกษตรกรหรือผู้ขาย จะได้รับเพิ่มมากขึ้น เนื่องจากเป็นศูนย์กลางการซื้อขายที่แน่นอน สะดวกต่อการกำหนดระยะเวลาในการขนส่งสินค้า เพื่อลดปัญหาความเสียหายของสินค้าระหว่างการเดินทาง สามารถจำหน่ายสินค้าได้ในราคาเป็นธรรม ไม่ถูกกดราคาจากพ่อค้า มีบริการเครื่องชั่ง ตวง วัด ที่ได้มาตรฐาน เพื่อปกป้องผลประโยชน์ ทั้งของผู้ซื้อและผู้ขาย เพื่อให้เกษตรกรหรือผู้ขายมีข้อได้เปรียบในการขายสินค้าเกษตร มีข้อมูลข่าวสารราคาสินค้าไว้ให้บริการ

จุดอ่อน (Weakness)

➤ ขาดบุคลากรที่มีความเชี่ยวชาญทางด้านการวางแผนการตลาด

➤ ในระยะแรกศูนย์พัฒนาธุรกิจสหกรณ์ ยังไม่เป็นที่รู้จักกันอย่างแพร่หลาย และต้องแข่งขันกับตลาดไทย ตลาดสี่มุมเมือง ซึ่งเป็นตลาดกลางค้าส่งผักและผลไม้ที่อยู่ใกล้เคียง ซึ่งบริเวณงานโดยเอกชน ที่เปิดดำเนินการมาก่อน จึงเป็นที่รู้จักและมีผู้มาใช้บริการเป็นจำนวนมากในแต่ละวัน ซึ่งศูนย์อาจจะต้องใช้ระยะเวลาหนึ่งที่จะบริหารจัดการศูนย์ให้เป็นที่รู้จักและสนใจเข้ามาใช้บริการของผู้ซื้อ ผู้ขาย และประชาชนทั่วไป

โอกาส (Opportunity)

➤ ผู้ซื้อและผู้ขายได้มีทางเลือกในการมาซื้อ - ขาย ในการตลาดใหม่ ซึ่งได้รับความส่งเสริมจากทางราชการ

➤ เกิดการพัฒนาพื้นที่ของราชการให้ได้ใช้ประโยชน์คุ้มค่า และได้ดำเนินงานตามแนวปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง

➤ เกิดการแข่งขันในการซื้อ - ขาย ทำให้เป็นประโยชน์ต่อทั้งผู้บริโภคและเกษตรกร ได้มีโอกาสผลิตสินค้าเกษตรป้อนสู่ผู้บริโภค

อุปสรรค (Threat)

➤ สินค้าทางการเกษตรมีอิทธิพลของฤดูกาล ต้องพึ่งพาดินฟ้าอากาศ ซึ่งระบบการปลูกในประเทศไทย ยังไม่สามารถควบคุมผลผลิตได้แน่นอน

แผนการดำเนินงาน

แผนการตลาด

กลยุทธ์ด้านการพัฒนาที่จะนำไปใช้ในการดำเนินงานศูนย์ประกอบด้วยส่วนประสมทางการตลาด (4 Ps: Product Place Price Promotion) ดังนี้

1. กลยุทธ์ผลิตภัณฑ์สหกรณ์ ได้แก่ ข้าวสาร จากสหกรณ์ที่มีโรงสีทั่วประเทศ สินค้าได้รับการคัดเกรดและรับรองคุณภาพจากสหกรณ์ จำหน่ายในขนาดบรรจุถุง และกระสอบ ตามความต้องการของผู้บริโภค

2. กลยุทธ์ราคาสินค้าที่จัดจำหน่ายราคาถูกกว่าท้องตลาด เพื่อเป็นการเน้นสินค้าคุณภาพดีราคายุติธรรม จากสหกรณ์ผู้ผลิตโดยตรง จำหน่ายสู่ผู้บริโภค

3. กลยุทธ์การจัดจำหน่าย

4. กลยุทธ์การส่งเสริมการตลาด

-การโฆษณา : หนังสือสารสหกรณ์ กรมส่งเสริมสหกรณ์

-การส่งเสริมการขาย : การจัดงานเทศกาลข้าว

-การให้ข้าวและการประชาสัมพันธ์

รายงานสรุปผลการจัดงานเปิดศูนย์พัฒนาธุรกิจสหกรณ์



ภาพที่ 2.4 ป้ายโครงการปรับปรุงสถานที่บริเวณสำนักงานสหกรณ์จังหวัดปทุมธานี

การจัดงานเปิดศูนย์พัฒนาธุรกิจสหกรณ์ในวันที่ 25 ธันวาคม 2550 เป็นโครงการที่ได้รับงบประมาณรายจ่ายประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2551 จำนวน 1,200,000.-บาท (หนึ่งล้านสองแสนบาทถ้วน) จากกรมส่งเสริมสหกรณ์ สำหรับเป็นค่าใช้จ่ายในการจัดพิธีเปิดศูนย์พัฒนาธุรกิจสหกรณ์ เพื่อประชาสัมพันธ์งานศูนย์พัฒนาธุรกิจสหกรณ์ให้เป็นที่รู้จักแก่ภาคเอกชนและประชาชนทั่วไปโดยใช้ชื่องาน “มหกรรมสินค้าสหกรณ์ไทย เทค ใ้ท้องถิ่น” ระหว่างวันที่ 24-28 ธันวาคม มีวัตถุประสงค์โครงการเพื่อ ส่งเสริมการตลาดพัฒนาและขยายช่องทางการจัดจำหน่าย เสริมสร้างและพัฒนาเครือข่ายการผลิตและการตลาดสินค้าสหกรณ์ กลุ่มเกษตรกรกลุ่มอาชีพ สหกรณ์ และวิสาหกิจชุมชน ในการส่งเสริมของกรมส่งเสริมสหกรณ์ ได้ใช้จ่ายงบประมาณของสำนักงานสหกรณ์จังหวัดปทุมธานี งบรายจ่ายอื่น เพื่อสมทบเป็นค่าใช้จ่ายในการดำเนินการสร้าง กิจกรรมการตลาด (Event Marketing) จำนวน 50,000.-บาท (ห้าหมื่นบาทถ้วน) รวมงบประมาณที่ใช้ในการจัดงาน 1,250,000.- บาท (หนึ่งล้านสองแสนห้าหมื่นบาทถ้วน)

ผลการจัดงานดังกล่าวประสบผลสำเร็จทั้งในด้านยอดขายสินค้า การแสดงสินค้า การเจรจาธุรกิจ และการประชาสัมพันธ์งานศูนย์พัฒนาธุรกิจสหกรณ์ ซึ่งสามารถสรุปได้ดังนี้

1. ข้อมูลทั่วไป

- 1.1. สถานที่จัดงาน- ณ ศูนย์พัฒนาธุรกิจสหกรณ์ อำเภอคลองหลวง จังหวัดปทุมธานี
- 1.2. วันและเวลาการจัดงาน- พิธีเปิดศูนย์ ฯ วันที่ 25 ธันวาคม 2550 เวลา 14.00 น. โดยรัฐมนตรีว่าการ กระทรวงเกษตรและสหกรณ์ (ศ.ดร. ชีระ สุตะบุตร) เป็นประธานในพิธี - งาน “มหกรรมสินค้าสหกรณ์ไทย เทค ใ้ท้องถิ่น” ระหว่างวันที่ 24-28 ธันวาคม 2550 เวลา 10.00- 22.00 น.

1.3. กิจกรรมภายในงาน

- การจำหน่ายสินค้าสหกรณ์ กลุ่มเกษตรกร กลุ่มอาชีพ และวิสาหกิจชุมชน
- การแสดงสินค้ามาตรฐาน สมส.
- การเจรจาธุรกิจ ข่าวสารและกึ่ง
- การจำหน่ายสินค้านาที่ทอง
- การจัดนิทรรศการเทพพระเกียรติ
- การลงนามในความร่วมมือทางธุรกิจภายในศูนย์พัฒนาธุรกิจสหกรณ์
- การแสดงบนเวที

1.4. สหกรณ์และกลุ่มอาชีพที่มาร่วมจำหน่ายสินค้า

- สหกรณ์ นำสินค้ามาจำหน่าย รวม 25 สหกรณ์ จาก 21 จังหวัด

- กลุ่มอาชีพ นำสินค้ามาจำหน่าย 117 กลุ่ม จาก 43 จังหวัด

1.5. ผู้มาเที่ยวชมงานทั้งหมด จำนวน 12,243 คน แยกเป็นในแต่ละวันที่จัดงาน ดังนี้

วันที่	จำนวน (คน)
24 ธันวาคม 2550	2,238
25 ธันวาคม 2550	2,721
26 ธันวาคม 2550	2,469
27 ธันวาคม 2550	2,563
28 ธันวาคม 2550	2,252
รวม	12,243

ที่มา: กลุ่มส่งเสริมพัฒนาธุรกิจสหกรณ์ สำนักงานสหกรณ์จังหวัดปทุมธานี

1.6. ยอดจำหน่ายสินค้าของสหกรณ์/กลุ่มอาชีพ เรียงลำดับจากมากไปหาน้อย

ลำดับที่	ประเภทสินค้า	จำนวนบูธ	ยอดจำหน่าย (บาท)	ร้อยละ
1	อาหารและเครื่องดื่ม	40	3,227,588	47.62
2	ข้าวสาร	10	1,344,356	19.84
3	ศิลปประดิษฐ์และของที่ระลึก	29	973,118	14.36
4	ผ้าและเครื่องแต่งกาย	25	475,740	7.02
5	เฟอร์นิเจอร์ ไม้ดอกไม้ประดับ พันธุ์ไม้	9	423,803	6.25
6	ของใช้และของประดับตกแต่ง	31	236,717	3.49
7	สมุนไพรที่ไม่ใช่อาหาร	6	95,629	1.42
	รวม	150	6,776,951	100

ที่มา: กลุ่มส่งเสริมพัฒนาธุรกิจสหกรณ์ สำนักงานสหกรณ์จังหวัดปทุมธานี

1.7 ยอดจำหน่ายสินค้าจำแนกประเภทในแต่ละวันที่จัดงาน

ที่	ประเภทสินค้า	วันที่					ยอดรวม (บาท)
		24 ธ.ค	25 ธ.ค	26 ธ.ค	27 ธ.ค	28 ธ.ค	
1	อาหารและเครื่องดื่ม	664,355	845,352	778,500	586,581	352,800	3,227,588
2	ข้าวสาร	262,506	485,000	344,050	144,500	108,300	1,344,356
3	ศิลปะประดิษฐ์และของที่ระลึก ผ้าและเครื่องแต่งกาย	162,800	304,900	195,168	184,250	126,000	973,118
4	เฟอร์นิเจอร์ ไม้ดอกไม้ประดับ	104,750	148,700	97,750	88,500	36,040	475,740
5	พันธุ์ไม้	83,250	134,775	86,235	72,840	46,703	423,803
6	ของใช้และของประดับตกแต่ง	48,750	72,470	52,460	35,120	27,917	236,717
7	สมุนไพรที่ไม่ใช่อาหาร	21,850	28,710	19,850	16,439	8,780	95,629
	รวม	1,348,261	2,019,907	1,574,013	1,128,230	706,540	6,776,951

ที่มา :กลุ่มส่งเสริมพัฒนาธุรกิจสหกรณ์ สำนักงานสหกรณ์จังหวัดปทุมธานี

2. ความเห็นของผู้นำสินค้ามาจำหน่าย

2.1 ด้านระยะเวลาในการจัดงาน

ผู้นำสินค้ามาจำหน่ายส่วนใหญ่ร้อยละ 70 เห็นว่าเหมาะสมดีแล้ว และส่วนน้อยร้อยละ 30 เห็นว่ายังไม่เหมาะสม ระยะเวลาสั้นเกินไปและไม่ตรงกับวันเสาร์ – อาทิตย์ ควรจัด 7 – 14 วันในช่วงปลายเดือนจนถึงต้นเดือน

2.2 ด้านประโยชน์ในการร่วมจำหน่ายสินค้า

ผู้นำสินค้ามาจำหน่ายทั้งหมด หรือ ร้อยละ 100 เห็นว่ามีประโยชน์ ในด้านที่มีตลาดจำหน่ายและกระจายสินค้า มีช่องทางการตลาดเพิ่มขึ้น และมีการเชื่อมโยงเครือข่ายการผลิตและการตลาด

2.3 ด้านการกลับมาเข้าร่วมจำหน่ายสินค้า

หากมีการจัดงานผู้นำสินค้ามาจำหน่าย ส่วนใหญ่ ร้อยละ 96 จะมาร่วมจำหน่ายอีก และส่วนน้อยร้อยละ 4 จะไม่มาร่วมจำหน่ายอีก เนื่องจากค่าใช้จ่ายต่างๆ สูงไม่คุ้มกับรายได้

2.4 ด้านสิ่งที่ประทับใจในการจัดงาน

ผู้นำสินค้ามาจำหน่ายประทับใจการประสานงานของเจ้าหน้าที่มากที่สุด คือ ร้อยละ 29 รองลงมาคือรูปแบบการจัดงาน ร้อยละ 27 รองลงมาคือ สถานที่จำหน่ายสินค้าน้อยร้อยละ

22 รองลงมาคือ สถานที่จอดรถเพียงพอและสุดท้ายคือบริการห้องน้ำ/ห้องสุขา ที่สะอาดและเพียงพอ ร้อยละ 9

2.5 ข้อเสนอแนะ

ผู้นำสินค้ามาจำหน่ายให้ข้อเสนอแนะว่าควรประชาสัมพันธ์ผ่านสื่อโทรทัศน์และสื่ออื่น ๆ ให้มากกว่านี้ เพื่อให้ประชาชนทราบถึงการจัดงาน จะได้มาเที่ยวงานและซื้อสินค้าเพิ่มขึ้น และควรมีการจัดจำหน่ายสินค้าในตลาดสหกรณ์อย่างต่อเนื่อง

3. ความคิดเห็นของผู้มาเที่ยวชมงาน

จากการสอบถามผู้มาเที่ยวชมส่วนใหญ่ มีความคิดเห็นว่าการจัดงานในครั้งนี้มีประโยชน์ต่อผู้บริโภค ในด้านได้สนับสนุนผลิตภัณฑ์ผู้ผลิตโดยตรง ร้อยละ 37 รองลงมาได้มีโอกาสเลือกซื้อสินค้าได้ทุกภูมิภาคทั่วประเทศ ร้อยละ 32 รองลงมามีโอกาสซื้อสินค้านานาชาติ ร้อยละ 28 และรองลงมามีโอกาสเจรจาธุรกิจกับผู้ผลิตโดยตรง ร้อยละ 3

4. ความคาดหวังในศูนย์พัฒนาธุรกิจสหกรณ์

สิ่งที่สหกรณ์/กลุ่มอาชีพที่นำสินค้ามาจำหน่าย ต้องการเห็นในศูนย์พัฒนาธุรกิจสหกรณ์หรือตลาดสหกรณ์(CO-OP MARKET) ได้แก่

- 4.1 ต้องการเห็นสหกรณ์/กลุ่มอาชีพจากทุกจังหวัดมาร่วมจำหน่ายสินค้า
- 4.2 ต้องการองค์ความรู้ในการดำเนินธุรกิจสหกรณ์
- 4.3 ต้องการให้ศูนย์พัฒนาธุรกิจ มีการพัฒนาตกแต่งสถานที่ให้สวยงาม
- 4.4 ต้องการให้ส่วนราชการประชาสัมพันธ์ให้คนรู้จักตลาดเพิ่มมากกว่านี้

5. ผลการดำเนินงานที่เกิดขึ้นจากการเปิดศูนย์พัฒนาธุรกิจสหกรณ์

5.1 การเจรจาธุรกิจระหว่างสหกรณ์ด้านสินค้าข้าวสาร

ในช่วงระหว่างการจัดงาน ศูนย์กระจายข้าวสารสหกรณ์ ซึ่งประกอบด้วยสหกรณ์ที่เข้าร่วมโครงการจำนวน 10 สหกรณ์ นอกจากได้จำหน่ายข้าวสารให้กับสหกรณ์ ภาคเอกชนและประชาชนทั่วไปที่มาร่วมงาน มูลค่า 1,344,356.-บาท และยังได้มีการเจรจาธุรกิจระหว่างสหกรณ์กับผู้ซื้อ ปรากฏว่า ผลจากการเจรจาธุรกิจมีสหกรณ์จำนวน 4 สหกรณ์ ได้ถูกค้ารายใหม่ ยอดการสั่งซื้อข้าวสารจำนวน 99 ตัน มูลค่า 2,152,400 บาท คิดเป็นมูลค่าทางธุรกิจที่เกิดขึ้นภายในศูนย์พัฒนาธุรกิจ เฉพาะสินค้าประเภทข้าวสารรวมเป็นเงินทั้งสิ้น 3,496,756.-บาท อนึ่งยอดการจำหน่ายดังกล่าวเป็นเพียงช่วงการจัดงานและการส่งมอบสินค้าในเดือนมกราคม 2551 เท่านั้น คาดว่าจะมีผลต่อเนื่องในเดือนต่อๆ ไปด้วย

5.2 การค้าส่งและค้าปลีกกึ่ง

ในช่วงระหว่างการจัดงาน ศูนย์กระจายสินค้าประมง ซึ่งบริหารงานโดยชุมนุมสหกรณ์ผู้เลี้ยงกุ้งแห่งประเทศไทย จำกัด ได้ทดลองจำหน่ายกึ่ง จำนวน 2 ตัน โดยผู้ค้า 2 รายมา รอรับไปจำหน่ายในจังหวัดปลายทาง สำหรับแผนการดำเนินธุรกิจหลังจากการเปิดศูนย์ฯ ชุมชนฯ จะเริ่มกระจายกึ่งโดยการขายส่งและขายปลีกที่ดำเนินการโดยเครือข่ายการค้า ตั้งแต่วันที่ 22 มกราคม 2551 เป็นต้นไป ในช่วงแรกจะจำหน่าย 5 ตัน/วัน หลังจากนั้นในเดือน มีนาคม 2551 จะเพิ่มเป็น 10 ตัน/วัน และประมาณช่วงกลางปีจะเพิ่มเป็น 50 ตัน/วัน

6. ปัญหาอุปสรรคในการจัดงาน

6.1 สาธารณูปโภคพื้นฐาน เช่น ถนน ไฟฟ้า น้ำ ประปา ยังขาดความพร้อม ความพร้อมเนื่องจากสถานที่ขาดการบำรุงรักษาอย่างต่อเนื่องมา 10 ปี

6.2 การประชาสัมพันธ์ยังไม่ทั่วถึงและสถานที่แห่งนี้ยังไม่เป็นที่รู้จักของคนทั่วไปเท่าที่ควร

7. ข้อเสนอแนะ

7.1 กรมส่งเสริมสหกรณ์ควรจัดสรรงบประมาณมาพัฒนาสถานที่ ตกแต่งภูมิทัศน์ รวมทั้งการบำรุงรักษาสาธารณูปโภค เพื่ออำนวยความสะดวกต่อการใช้งาน และดึงดูดผู้คนที่ผ่านไปมาได้แวะเข้าเลือกซื้อสินค้าสหกรณ์

7.2 ควรมีการจัดงาน Event marketing เดือนละครั้งตลอดปี เพื่อให้ประชาชนทั่วไปได้คุ้นเคยกับสถานที่จัดงาน



ภาพที่ 2.5 ป้ายโฆษณา งานมหกรรมสินค้าสหกรณ์ไทย เทิดไถ้องราชาข้าว (เปิดศูนย์พัฒนาธุรกิจสหกรณ์)



ภาพที่ 2.6 การเปิดศูนย์พัฒนาธุรกิจสหกรณ์ และงานมหกรรมสินค้าสหกรณ์ไทย เทิดไท้องครราชัน
โดยรัฐมนตรีว่าการกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ ศ.ดร.ธีระ สูตะบุตร 25 ธันวาคม 2550



ภาพที่ 2.7 การลงนามในบันทึกข้อตกลงความร่วมมือทางธุรกิจภายในศูนย์พัฒนาธุรกิจสหกรณ์
ระหว่าง กระทรวงเกษตรและสหกรณ์ จังหวัดปทุมธานี และผู้แทนสหกรณ์



ภาพที่ 2.8 กิจกรรมขายสินค้าราคาพิเศษ โดยรมต.เกษตรและสหกรณ์ ภายในงาน



ภาพที่ 2.9 บรรยากาศภายในงาน

8. โครงการศูนย์สินค้าเกษตรภาคเหนือ

ศูนย์สินค้าเกษตรภาคเหนือเป็นองค์กรที่จัดทำขึ้น โดยได้รับการสนับสนุน ปัจจัยพื้นฐานในส่วนของงบประมาณและสถานที่ จากภาครัฐ โดยกรมส่งเสริมสหกรณ์ กระทรวงเกษตรและสหกรณ์ เพื่อเป็นศูนย์กลางการกระจาย และการซื้อขายสินค้าเกษตรในภาคเหนือ อย่างเป็นธรรม แก้ไขการกดราคา ทำให้เกษตรกรสามารถวางแผนล่วงหน้า ป้องกันสินค้าล้นหรือขาดตลาด สร้างเสถียรภาพการผลิต ซึ่งศูนย์สินค้าเกษตรภาคเหนือจะมีการซื้อขายในระบบตลาด ขยายผลประจำวัน ตลาดแบบพันธะสัญญา ตลาดประมูลประจำวันและประมูลล่วงหน้า นอกจากนี้ยังเป็นองค์กรที่ทำหน้าที่ในการจัดทำ รับรอง และพัฒนามาตรฐานสินค้า และบรรจุภัณฑ์ ศูนย์สินค้าเกษตรภาคเหนือ ตั้งอยู่ที่ จังหวัดเชียงใหม่ และใช้เครือข่ายผู้ผลิตและรวบรวมสินค้าการเกษตร 9 จังหวัดภาคเหนือตอนบน อันได้แก่ เชียงใหม่ ลำพูน ลำปาง แม่ฮ่องสอน แพร่ น่าน เชียงราย พะเยา และ อุตรดิตถ์ ศูนย์สินค้าเกษตรภาคเหนือ เป็นองค์กรที่มีการบริหารแบบมืออาชีพที่สามารถพึ่งพาตนเองได้

กระทรวงเกษตรและสหกรณ์ได้มีแนวนโยบายและยุทธศาสตร์แผนงานในการพัฒนาระบบตลาดสินค้าเกษตร เป็นการยกระดับคุณภาพสินค้าเกษตร ผัก ผลไม้ ไม้ดอก การพัฒนาตลาด การพัฒนาระบบขนส่ง การพัฒนาการค้ากับประเทศเพื่อนบ้าน เกิดความเชื่อมโยงระบบขนส่งต่างๆ ให้เป็นระบบเดียวกัน รวมทั้งการพัฒนาตลาดกลางที่จะให้มีการเชื่อมโยงระหว่างกันให้มากขึ้น เพื่อเป็นการแก้ไขปัญหาภาคการเกษตรของประเทศ สร้างความแข็งแกร่ง ตลอดจนเป็นการสร้างความเข้มแข็งแก่เศรษฐกิจชุมชน แนวคิดดังกล่าวได้เสนอให้จัดตั้งตลาดกลาง ที่จะเป็นศูนย์รวบรวมสินค้าเกษตร 2 แห่ง คือ ที่จังหวัดเชียงใหม่และจังหวัดสงขลา โดยอาศัยเครือข่ายสหกรณ์ มีการนำระบบ E-Commerce เข้ามาพัฒนาระบบการซื้อขาย และตลาดกลางสินค้าเกษตรนี้จะเป็นกลไกสำคัญในการสนับสนุนการพัฒนาเศรษฐกิจชุมชน อันจะอำนวยให้เกิดการรวมตัวกัน ในชุมชน และระหว่างชุมชน ให้เกิดการเพิ่มมูลค่าในห่วงโซ่แห่งคุณค่า (Value Chain) และการเพิ่มความได้เปรียบในการแข่งขัน (Competitive Advantages) เป็นการพัฒนาแบบบูรณาการ (Integration) ให้เกิดการรวมกลุ่มแข่งขัน (Cluster)

ดังนั้น กรมส่งเสริมสหกรณ์จึงได้ริเริ่มศึกษาความเป็นไปได้ ในการจัดตั้งตลาดกลางสินค้าเกษตรที่มีประสิทธิภาพ โดยให้เกษตรกรหรือสหกรณ์มีส่วนร่วมเป็นเจ้าของ เกษตรกรสามารถผลิตสินค้าได้ตรงกับความต้องการของตลาดและมีกำไร ผู้ค้าและผู้บริโภคได้ประโยชน์จากการซื้อสินค้าที่มี ต้นทุนการสื่อสารต่ำ (Communication Cost) โดยการนำเอาเทคโนโลยีสารสนเทศที่ทันสมัยเข้ามาช่วยในการบริหารจัดการ ทำให้เกษตรกรได้รับผลตอบแทนที่สูงขึ้น และ กระตุ้นให้

เกิดการปรับปรุงประสิทธิภาพในการผลิตและเพิ่มปริมาณการผลิตและเพิ่มรายได้ในที่สุด

การแก้ไขปัญหาด้านการเกษตรของรัฐที่ผ่านมาได้พยายามส่งเสริมและสร้างความเข้มแข็งให้กับสถาบันเกษตรกร ได้แก่ สหกรณ์การเกษตรและกลุ่มเกษตรกร ซึ่งในเขตภาคเหนือ 9 จังหวัด มีสหกรณ์ทั้งสิ้น 427 สหกรณ์ กลุ่มเกษตรกร 1,055 กลุ่ม แต่ก็ไม่สามารถสร้างความเข้มแข็งให้กับประชาชนในภาคการเกษตรได้ เกษตรกรยังขาดอำนาจต่อรองทางการตลาด ทั้งด้านผลผลิตและปัจจัยการผลิต ถูกเอารัดเอาเปรียบ ราคาผลผลิตตกต่ำต่อเนื่อง ทั้งนี้เนื่องจากแต่ละสถาบันเกษตรกรดำเนินการในลักษณะต่างคนต่างทำ ทำให้ไม่เป็นกระบวนการที่เข้มแข็งพอ

บุคลากรแต่ละหน่วยงานในศูนย์สินค้าเกษตรภาคเหนือ ซึ่งประกอบด้วย

1. ชุมชุมสหกรณ์เพื่อการตลาดศูนย์สินค้าเกษตรภาคเหนือ
2. คณะที่ปรึกษา
3. คณะกรรมการผู้ตรวจสอบ
4. คณะกรรมการดำเนินงาน
5. ฝ่ายตรวจสอบและควบคุมภายใน
6. ผู้จัดการศูนย์สินค้าเกษตรภาคเหนือ
 - หัวหน้าสำนักงานตลาด โชว์-ชิม-ช้อป (ตลาดซื้อขายประจำวัน)
 - หัวหน้าสำนักงานตลาดพันธะสัญญา
 - หัวหน้าสำนักงานตลาดประมูล
 - หัวหน้าฝ่ายทะเบียนสารสนเทศและฐานข้อมูล
 - หัวหน้าฝ่ายมาตรฐานสินค้า
 - หัวหน้าฝ่ายตรวจสอบและรับรองมาตรฐานผู้ซื้อและผู้ขาย
 - หัวหน้าฝ่ายเครือข่ายผู้ผลิตและรวบรวมสินค้าการเกษตรภาคเหนือ
 - หัวหน้าฝ่ายการเงินสินเชื่อและการลงทุน
 - หัวหน้าฝ่ายประชาสัมพันธ์
 - หัวหน้าฝ่ายอบรมและเผยแพร่การซื้อขายสินค้า
 - หัวหน้าฝ่ายกฎหมาย
 - หัวหน้าฝ่ายบริการการขนส่งสินค้า
 - หัวหน้าฝ่ายพัฒนาผลิตภัณฑ์และบรรจุภัณฑ์
 - หัวหน้าฝ่ายสุขอนามัยและภูมิทัศน์

ภารกิจของศูนย์สินค้าเกษตรภาคเหนือ

ตลาดกลางสินค้าเกษตรภาคเหนือใช้ชื่อว่า "ศูนย์สินค้าเกษตรภาคเหนือ" ตามมติคณะรัฐมนตรีเมื่อกันยายน 2546 ให้เป็นศูนย์กลางตลาดกลางระดับภูมิภาคครอบคลุมพื้นที่ 9 จังหวัดภาคเหนือ ได้แก่ เชียงใหม่ ลำพูน ลำปาง แม่ฮ่องสอน แพร่ น่าน เชียงราย พะเยา และอุตรดิตถ์ มีจังหวัดเชียงใหม่เป็นศูนย์กลาง เนื่องจากจังหวัดเชียงใหม่เป็นศูนย์กลางของการคมนาคมที่สำคัญทั้งทางถนน รถไฟ ทางอากาศ มีเส้นทางคมนาคมเชื่อมต่อทั่วถึงทุกจังหวัดเป็นศูนย์กลางของการรวบรวมผลผลิต (Central Assembly Market) ในด้านของปริมาณและการเพิ่มมูลค่าให้กับผลผลิตโดยมีการเก็บรักษาปรับปรุงการแปรรูปและจัดชั้นคุณภาพตามมาตรฐานและเป็นทั้งตลาดที่จำหน่ายส่งและปลีก(Retail and Wholesale Market) การซื้อขายจะดำเนินไปเพื่อนำไปสู่ผู้ใช้ผู้บริโภค โรงงานแปรรูปทั้งในและต่างประเทศ

ลักษณะการดำเนินงานของศูนย์สินค้าเกษตรภาคเหนือ ให้เกิดความเชื่อมโยงเข้าหากันใน บทบาทหน้าที่ของแต่ละสำนักงาน และฝ่ายต่างๆ เพื่อทำให้เกิดการพัฒนาตลาดสินค้าเกษตรในระดับภูมิภาคที่สมบูรณ์ (Market Place Development) นอกจากนี้เป็นศูนย์กลางการติดต่อซื้อขายยังสามารถสนับสนุนด้านการพัฒนาสินค้าภาคการผลิตเทคนิควิชาการ การถ่ายทอดความรู้ การสร้างมาตรฐานสินค้าเกษตร และการสนับสนุนให้วงจรการแลกเปลี่ยนทั้งสินค้าข่าวสารข้อมูลการเงินที่มีประสิทธิภาพสร้างความเชื่อมโยงธุรกิจระหว่างผู้ผลิตและตลาด (Value Chain Development) บริการได้อย่างครบ วงจรในทีเดียวก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อผู้ลงทุนผู้ผลิตและลูกค้า

ประโยชน์ของการจัดทำศูนย์สินค้าเกษตรภาคเหนือ

1. ป้องกันผลิตสินค้าเกษตรล้นหรือขาดตลาด
2. แก้ไขปัญหาการกีดราคาสินค้าเกษตร
3. ลดภาระของภาครัฐในการใช้งบประมาณเพื่อแทรกแซงราคาผลผลิตเกษตร
4. เกษตรกรมีแหล่งจำหน่ายที่แน่นอน และกว้างขวาง
5. เกษตรกรสามารถกำหนดราคาสินค้าได้เอง
6. เกษตรกรมีความมั่นคงในเสถียรภาพการผลิต
7. เกษตรกรสามารถวางแผนการผลิต
8. เกษตรกรรู้ผลการขายและรับเงินทันที
9. เกษตรกรสามารถแปลงในประมูลหรือพันธะสัญญาการซื้อขายเป็นทุนการผลิต
10. เกษตรกรสามารถได้รับเงินมัดจำในการทำสัญญาซื้อขายสินค้า ในตลาดพันธะสัญญา และประมูลล่วงหน้า
11. เกษตรกรสามารถขายสินค้าได้ 24 ชั่วโมง

12. เกษตรกรสามารถขายสินค้าได้ล่วงหน้า
13. ขกระดับและพัฒนามาตรฐานสินค้าเกษตร และบรรจุภัณฑ์
14. ผู้ซื้อได้สินค้าที่มีมาตรฐาน จำนวน น้ำหนักเที่ยงตรง บรรจุภัณฑ์ และมีคุณภาพ
15. ผู้ซื้อ มีเสถียรภาพในการได้รับสินค้า เพื่อธุรกิจต่อเนื่อง
16. ผู้ซื้อสามารถซื้อในราคาที่พึงพอใจ
17. ผู้ซื้อสามารถเลือกซื้อและเปรียบเทียบสินค้าได้ตามความต้องการ
18. ผู้ซื้อสามารถชม ชิม และตรวจสินค้าได้จริง
19. ผู้ซื้อสามารถต่อรองราคาสินค้าได้ตามความพึงพอใจ
20. ผู้ซื้อสามารถสั่งซื้อผ่านระบบ IT โดยไม่ต้องมาชมในศูนย์สินค้าเกษตรภาคเหนือ
21. ผู้ซื้อสามารถโอน/จำหน่ายสินค้าที่ได้ทำสัญญากับผู้ซื้อรายอื่นหากได้ราคาดี
22. ผู้ซื้อ ผู้ขายมีกำไรมากขึ้น
23. ผู้ซื้อ ผู้ขาย มีความสะดวก อีกทั้งยังสามารถลดต้นทุน และเวลาในการขนส่งสินค้า

เกษตร

24. ผู้ซื้อ ผู้ขาย มีข้อมูลที่สามารถใช้ในการตัดสินใจ จากฐานข้อมูลสารสนเทศ
ภารกิจหลักของศูนย์สินค้าเกษตรภาคเหนือ

1. จัดหาผู้ซื้อ ผู้ขาย โดยให้มีการเจรจาตกลงการซื้อขายสินค้าเกษตรทั้งตลาด 3 ระบบ
 - ตลาดโชว์-ชิม-ซื้อ (ตลาดซื้อขายประจำวัน)
 - ตลาดพันธะสัญญา
 - ตลาดประมูล (รายวัน และล่วงหน้า)

2. จัดทำระบบสารสนเทศ ฐานข้อมูลสินค้าเกษตรเพื่อวิเคราะห์และเผยแพร่แก่ผู้ซื้อ
ผู้ขาย และประชาชนทั่วไป

3. จัดทำระบบมาตรฐาน และรับรองสินค้า
4. จัดทำกรอบรมและเผยแพร่ระบบการซื้อขาย ของศูนย์สินค้าเกษตรภาคเหนือ
5. จัดทำกรอบรมผู้ผลิตในการพัฒนา และออกแบบบรรจุภัณฑ์ที่ทันสมัย และตรง

ตามความต้องการของตลาดทั้งในและต่างประเทศ

6. จัดการตรวจสอบคุณสมบัติผู้ซื้อผู้ขายเพื่อความมั่นคงในระบบการเงิน
7. จัดทำระบบการขนส่ง ให้มีประสิทธิภาพในด้านเวลา และลดต้นทุน เพื่อบริการแก่ผู้

ซื้อผู้ขาย

8. จัดทำโกดัง คลังสินค้า และห้องเย็น ในเครือข่าย 9 จังหวัด

9. จัดทำระบบและประสานงานกับสถาบันการเงินเพื่อการชำระเงินและการทำสินเชื่อแก่ผู้ซื้อ ผู้ขาย

10. จัดทำการเผยแพร่ข่าวสารข้อมูลของศูนย์สินค้าเกษตรภาคเหนือ เพื่อสร้างความเข้าใจอันดีแก่ผู้ซื้อผู้ขายให้เกิดความเข้าใจอันดี

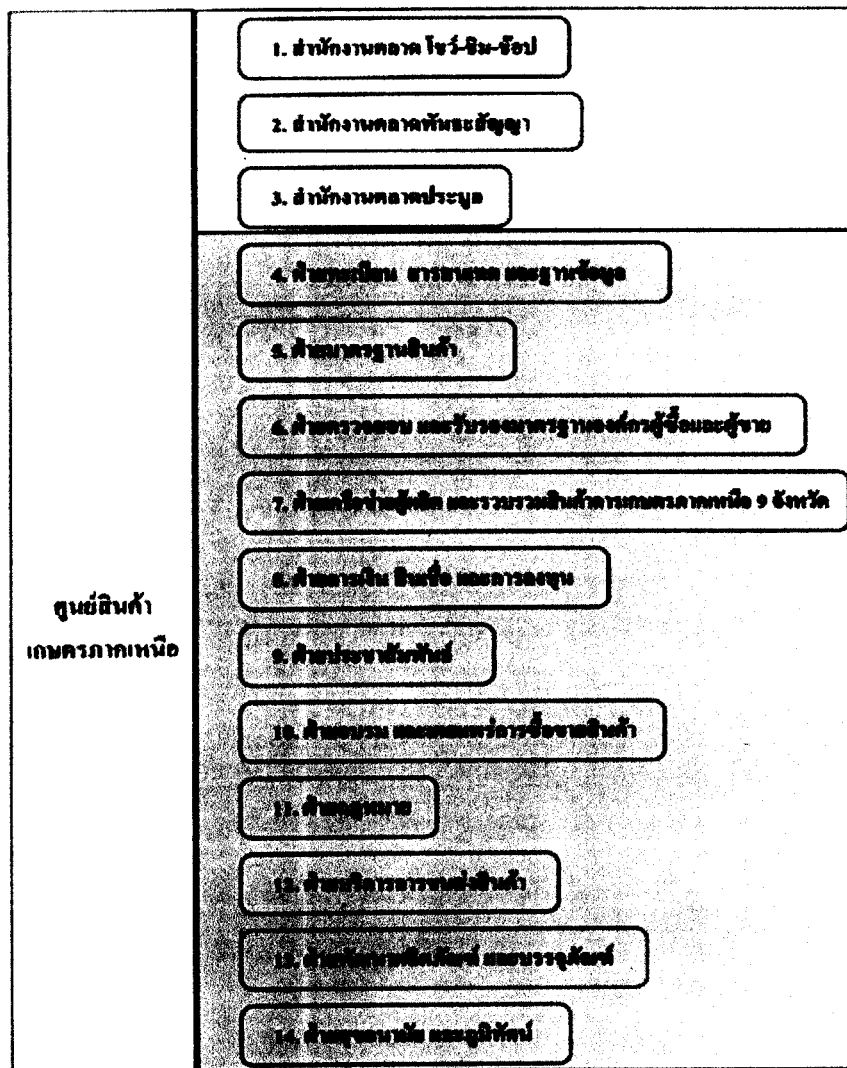
11. ประสานงานและให้คำปรึกษาในด้านกฎหมายแก่ผู้ซื้อ ผู้ขาย และประชาชนที่เป็นสมาชิก

12. จัดงานแสดงสินค้าเกษตร Expo ในรอบปี

13. จัดการสัมมนา/ประชุมระดับนานาชาติ และระดับชาติ

14. จัดเตรียมพื้นที่แก่ภาคเอกชนในการแสดงสินค้าในรอบปี

ศูนย์กลางสินค้าเกษตรภาคเหนือประกอบด้วย 3 สำนักงาน และ 11 ฝ่าย ดังแสดงในแผนภาพ ต่อไปนี้



ภาพที่ 2.10 ศูนย์สินค้าเกษตรภาคเหนือ

9. โครงการร้านมาตรฐานสินค้าเกษตรและอาหารแห่งชาติ ปี2548

แนวคิดร้านมาตรฐานสินค้าเกษตรและอาหารแห่งชาติ

จากการที่กระทรวงเกษตรและสหกรณ์ได้กำหนดยุทธศาสตร์ในการพัฒนาสินค้าเกษตร ซึ่งส่วนหนึ่งของยุทธศาสตร์ดังกล่าวกำหนดให้มีการจัดตั้งร้านค้าจำหน่ายสินค้าการเกษตรที่มีความปลอดภัยเพื่อเป็นการเชื่อมโยงภาคการผลิตและผู้บริโภคเข้าด้วยกัน ภายใต้โครงการร้านมาตรฐานสินค้าเกษตรและอาหารแห่งชาติ ปี 2548 ดังนั้นในแผนธุรกิจนี้ถือเป็นแผนธุรกิจต้นแบบที่กำหนดขึ้นเพื่อให้สหกรณ์หรือกลุ่มเกษตรกรที่มีความประสงค์เข้าร่วมโครงการฯ ใช้เป็นแนวทางในการก่อตั้งร้านค้าปลีกเพื่อจำหน่ายสินค้าประเภทอาหารที่ปลอดภัยสินอุปโภคอื่นๆ ที่เน้นการใช้วัสดุธรรมชาติเป็นวัตถุดิบ โดยกรมส่งเสริมสหกรณ์ได้จัดงบประมาณในโครงการนำร่อง ในปีงบประมาณ 2548 จำนวน 4 แห่ง โดยสนับสนุนค่าลงทุนในการตกแต่ง เครื่องมือและอุปกรณ์ในการดำเนินงาน ในวงเงินที่จ่ายจริง แต่ไม่เกินแห่งละ 2,000,000 บาท และเงินหมุนเวียนแห่งละ 200,000 บาท สำหรับเงินส่วนที่เหลือ สหกรณ์หรือกลุ่มเกษตรกรที่เข้าร่วมโครงการเป็นผู้จัดหาเอง

ในแผนธุรกิจต้นแบบเพื่อให้เกิดความยืดหยุ่นต่อสหกรณ์ที่เข้าร่วมโครงการและสอดคล้องกับขนาดกลุ่มลูกค้าเป้าหมายได้กำหนดขนาดร้านออกเป็น 3 ขนาดที่ใช้เป็นแนวทางในการจัดตั้งร้านคือร้านขนาดพื้นที่ 50 ตารางเมตร 100 ตารางเมตร และ 200 ตารางเมตร ตามลำดับ โดยร้านมาตรฐานสินค้าเกษตรและอาหารแห่งชาติมีแนวคิดในการดำเนินงานดังนี้ 1) เน้นจำหน่ายสินค้าในหมวดอาหารที่เป็นสินค้าที่ปลอดภัยที่ผลิตโดยเกษตรกร เพื่อเป็นการเชื่อมโยงภาคการผลิตในเครือข่ายของสหกรณ์และกลุ่มเกษตรกรอื่นๆ ไปสู่ผู้บริโภค 2) รูปแบบในการดำเนินธุรกิจร้านค้าที่มีการบริหารจัดการที่ทันสมัยและดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพ และ 3) การดำเนินงานของร้านค้าปลีกโดยสหกรณ์และกลุ่มเกษตรกรอื่นๆ

ในการดำเนินงานตามแนวคิดดังกล่าวในแผนธุรกิจได้กำหนดชื่อร้านคือ “รากแก้ว” โดยมีวิสัยทัศน์และภารกิจดังนี้

วิสัยทัศน์

ร้านรากแก้ว เป็นผู้นำในธุรกิจค้าปลีกรูปแบบซูเปอร์มาเก็ตที่มุ่งเน้นจำหน่ายสินค้าการเกษตรและสินค้าแปรรูปที่ปลอดภัยเพื่อสร้างพื้นฐานเกษตรกรรมอย่างยั่งยืน

ภารกิจ

ภารกิจของ ร้าน “รากแก้ว” สร้างภาวะการณ์เป็นผู้ดำเนินการจัดจำหน่ายสินค้าอาหารปลอดภัยเพื่อสร้างคุณภาพชีวิตที่ดีแก่ผู้บริโภค มุ่งสนับสนุนและพัฒนาเกษตรกร โดยรองรับผลิตภัณฑ์

ทางการเกษตรที่มีคุณภาพและส่งมอบผลิตภัณฑ์ที่มีคุณค่านี้แก่ผู้บริโภค โดยเกษตรกรที่เป็นสมาชิกสหกรณ์เข้ามามีส่วนร่วมในการดำเนินการงานอย่างมุ่งมั่นสามารถสร้างกำไรที่พอเพียงต่อการดำเนินงาน

กลยุทธ์ธุรกิจ

ดังนั้นในการดำเนินงานเพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์และภารกิจดังกล่าว ร้านรากแก้วได้กำหนดกลยุทธ์ธุรกิจเพื่อใช้ในการแข่งขันคือการสร้างความแตกต่างในผลิตภัณฑ์ (product differentiation) เมื่อเทียบกับร้านค้าปลีกที่จำหน่ายสินค้าในหมวดอาหารสดและอาหารประเภทอื่นๆ โดยทั่วไปโดยจุดเน้นของร้านรากแก้วได้แก่สินค้าอาหารที่ปลอดภัยและของที่มาจากวิถีจากธรรมชาติ ทั้งนี้เนื่องจากกิจการที่เข้าไปดำเนินการในตลาดในส่วนนี้อย่างจริงจังยังมีไม่มากนักและยังไม่สามารถกำหนดตำแหน่งตลาด (market positioning) ได้อย่างเด่นชัด ไม่ว่าจะเป็นเทสโก้โลตัส บิ๊กซี คาร์ฟู ท็อป ซูเปอร์มาร์เก็ต วิลล่า และฟู้ดแลนด์ แม้ว่าร้านค้าปลีกที่กล่าวนี้จะมีผลิตภัณฑ์ที่ปลอดภัย แต่ยังคงขาดเอกลักษณ์อย่างเพียงพอ เพราะในส่วนผสมผลิตภัณฑ์ (product mix) ของร้านยังมีสินค้าอื่นๆ ในสัดส่วนที่สูงกว่า ผลิตภัณฑ์ในกลุ่มสุขภาพมีสัดส่วนเพียงเล็กน้อยเท่านั้น ดังนั้นจึงเป็นข้อจำกัดของร้านในการสร้างเอกลักษณ์ได้อย่างโดดเด่น สำหรับร้านค้าปลีกที่ถือเป็นคู่แข่งทางตรงถือได้ว่ามีลูกค้าในกลุ่มเป้าหมายเดียวกันได้แก่ร้านคอบคัม เลมอน ฟาร์มและ โกลเด้น เฟลต 5 สาขา และอัตราการขยายสาขายังอยู่ในอัตราที่ต่ำ

กลุ่มลูกค้าเป้าหมาย

จากการสำรวจเพื่อกำหนดกลุ่มลูกค้าเป้าหมายพบว่าลักษณะของลูกค้าเป้าหมายคือ 1) รายได้มากกว่า 30,000 บาท ต่อครอบครัวขึ้นไป การศึกษาปริญญาตรีขึ้นไป และอายุ 30 ปีขึ้นไป 2) วิธีการดำเนินชีวิต เน้นความสะดวก ใส่ใจในสุขภาพ กลัวสารเคมีตกค้างในผักผลไม้และเนื้อสัตว์ อาหารทะเล และ 3) มีพฤติกรรมสั่งซื้ออาหารสดและสินค้าอุปโภคพร้อมปรุงอาหารเอง ตลอดจนที่ตั้งร้านสะดวกต่อการเดินทางไปใช้บริการ

ชื่อตราร้าน

แผนธุรกิจนี้ออกแบบร้านจะใช้ชื่อร้านเป็นภาษาไทยเรียกว่า “รากแก้ว”

ความหมายของชื่อร้าน

Customer insight: “รากแก้ว” เป็นรากที่เกิดจากการเพาะเมล็ดของพืชใบเลี้ยงคู่ หากผู้บริโภคได้รับสิ่งดีๆ โดยเฉพาะอย่างยิ่งอาหารที่มีความปลอดภัย จะทำให้สุขภาพร่างกายของผู้บริโภคแข็งแรง ไม่ล้มป่วยโดยง่าย ภายที่ใช้สื่อความอ่อนโยน โดยในการเป็นธุรกิจที่เกี่ยวข้องกับการเกษตร

Customer insight: “รากแก้ว” สามารถสร้างความมั่นคงทำให้ต้นไม้ค้าจนอยู่ได้ ถ้าต้นไม้ล้ม โดยปรัชญาของการก่อสร้างร้าน “รากแก้ว” ในแผนธุรกิจนี้มีวัตถุประสงค์หลักในการดำเนินธุรกิจทำหน้าที่ค้าจนในอาชีพเกษตรกรและส่งเสริมสุขภาพของผู้บริโภคให้เติบโตและยืนอยู่ได้เอง โดยไม่ล้มและมีความมั่นคง

Internal insight: โดยภารกิจของกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ที่ต้องการผลักดันเกษตรกรที่ต้องการให้เกษตรกรมีบทบาทสำคัญในการเป็นผู้จัดหาสินค้าด้านการเกษตรมาจำหน่ายภายในร้าน “รากแก้ว” ซึ่งจะมีส่วนช่วยให้สินค้าที่เกษตรกรเพาะปลูกเพื่อจัดจำหน่ายนั้นมีวัตถุประสงค์หลักในการสร้างมูลค่าเพิ่ม (value added) ในสินค้าเพื่อความยั่งยืนในการสร้างรายได้ที่ดียิ่งขึ้น

ทะเลที่ตั้งกิจการ

แนวทางในการเลือกทำเลที่ตั้งกิจการนั้นจะเน้นสหกรณ์หรือกลุ่มเกษตรกรที่เข้าร่วมโครงการที่มีอาคารเป็นของตนเองเป็นสำคัญหรือถ้าเป็นอาคารเช่าอยู่แล้วจะต้องสามารถเช่าต่อได้ไม่น้อยกว่า 5 ปี โดยที่ตั้งกิจการจะต้องคิดถนนที่การสัญจรไปมาได้อย่างสะดวกและมีสถานที่จอดรถยนต์ นอกจากนั้นในด้านปริมาณธุรกิจทำเลที่ตั้งกิจการจะต้องอยู่ในแหล่งสำนักงานหรือที่อยู่อาศัยของกลุ่มลูกค้าเป้าหมายในรัศมี 5 กิโลเมตร โดยร้านขนาด 50 ตารางเมตร อยู่ในแหล่งที่มีสำนักงานหรือครัวเรือนของกลุ่มลูกค้าเป้าหมายไม่น้อยกว่า 700 ครัวเรือน ร้านขนาด 100 ตารางเมตร อยู่ในแหล่งที่มีสำนักงานหรือครัวเรือนของกลุ่มลูกค้าเป้าหมายไม่น้อยกว่า 2,800 ครัวเรือน

ส่วนประสมผลิตภัณฑ์

ในด้านของผลิตภัณฑ์ที่จะนำมาจำหน่ายที่ร้านรากแก้วนั้น ได้แบ่งผลิตภัณฑ์ออกเป็น 4 หมวดคือ 1) อาหารสด อาหารสดพวกผัก ผลไม้ เนื้อสัตว์ อาหารพร้อมปรุง อาหารกึ่งสำเร็จรูป อาหารสำเร็จรูป 2) อาหารแห้ง อาหารแปรรูป ขนมขบเคี้ยว น้ำพริกชนิดต่างๆ อาหารกระป๋อง ข้าวสาร เครื่องปรุง ซอส น้ำจิ้ม 3) เครื่องดื่ม เครื่องดื่มพร้อมดื่มและเครื่องดื่มกึ่งสำเร็จรูป และ 4) สินค้าอุปโภค ผลิตภัณฑ์สมุนไพรและสินค้า OTOP ซึ่งมีความหลากหลายของสินค้า (assortment) ในแต่ละกลุ่ม ทั้งนี้ผลิตภัณฑ์ทั้งหมดที่จำหน่ายในร้านจะเป็นผลิตภัณฑ์อาหารที่ปลอดภัยและในกลุ่มสินค้าอุปโภคจะเน้นผลิตภัณฑ์ที่ใช้วัตถุดิบหรือวัสดุจากธรรมชาติเป็นหลัก

กลยุทธ์ราคา

เนื่องจากสินค้าที่นำมาจำหน่ายในร้านรากแก้วจะเน้นที่คุณภาพของผลิตภัณฑ์เป็นหลัก ประกอบกับกลุ่มลูกค้าเป้าหมายเป็นกลุ่มที่มีรายได้ปานกลางถึงสูง และไม่ก้อยคำนึงถึงเรื่องราคาเป็นหลักในการซื้อผลิตภัณฑ์ในกลุ่มนี้ ดังนั้นร้านรากแก้วจึงใช้กลยุทธ์ราคาสูง (Skimming

pricing) สินค้าที่จัดจำหน่ายในร้านรอกแก้วนั้นกำหนดราคาสินค้าในกลุ่มอาหารสดในระดับสูงที่กว่าปกติ เนื่องจากลูกค้าเชื่อถือได้ในคุณภาพสินค้าที่ปลอดภัย โดยเฉพาะอย่างยิ่งสินค้าการเกษตรประเภทผัก ผลไม้ อาหารทะเล

กลยุทธ์ส่งเสริมการตลาด

ในการส่งเสริมการตลาดจะเน้นที่สื่อสารให้ผู้บริโภคได้รับรู้และรู้จักร้านรอกแก้ว ทั้งสร้างความเชื่อมั่นในด้านคุณภาพผลิตภัณฑ์ที่ปลอดภัยและส่งเสริมสุขภาพ นอกจากนี้กำหนดกิจกรรมที่มุ่งเน้นการสร้างภาพลักษณ์ของร้านในใจผู้บริโภคที่ทางร้านมีต่อสังคมในด้านต่างๆ และกลยุทธ์การส่งเสริมการขายหลักด้วยการตลาดเหตุการณ์พิเศษ (Event marketing) ในวันสำคัญต่างๆ ตามปฏิทินเพื่อกระตุ้นให้กลุ่มลูกค้าเป้าหมายเข้าร่วมดำเนินกิจกรรมของร้านรอกแก้ว รวมถึงการให้ข่าวและประชาสัมพันธ์ร้านผ่านสื่อต่างๆ

กลยุทธ์การจัดจำหน่าย

มุ่งเน้นการตกแต่งร้านรอกแก้วทุกสาขาในรูปแบบเดียวกันเพียงแต่อาจแตกต่างกันตามขนาดพื้นที่ และเพื่อส่งมอบความเป็นร้านค้าปลีกที่เน้นอาหารสดเป็นหลัก กำหนดรูปแบบร้านภายนอกด้วยกระจกและสติ๊กเกอร์ให้ดูทันสมัย ภายในร้านเน้นสีโทนเขียวอ่อนและเหลืองเป็นสีหลัก เวลาในการเปิดกิจการ 7.00 น. - 22.00 น. โดยกำหนดพื้นที่การวางสินค้าจำหน่ายในขนาดพื้นที่ 50 ตารางเมตร ใกล้เคียงกับร้านมินิมาร์ทโดยเน้นผัก ผลไม้ อาหารทะเล อาหารแห้ง และมีสินค้าอุปโภคบริโภคที่เป็นสินค้าของ OTOP ที่ใช้ในชีวิตประจำวัน และสินค้าเพื่อสุขภาพที่ช่วยเติมเต็มรายการสินค้าจำเป็นให้ลูกค้าได้เลือกซื้อ ในส่วนของร้านรอกแก้วในขนาดพื้นที่ 100 ตารางเมตร กำหนดสัดส่วนของกลุ่มอาหารสดในพื้นที่ไม่น้อยกว่า 50 ตารางเมตร และร้านในขนาดพื้นที่ 200 ตารางเมตร กำหนดสัดส่วนของกลุ่มอาหารสดในพื้นที่ไม่น้อยกว่า 120 ตารางเมตร และในพื้นที่ที่เหลือเป็นพื้นที่ของร้านอาหารแห้ง เครื่องดื่มและสินค้าอุปโภค นอกจากนี้การรับชำระเงินของร้านรอกแก้วกำหนดให้ทางเลือกกับลูกค้าในการชำระเงินได้ทั้งเงินสดบัตรเครดิตและบัตรเครดิต และนำระบบรับชำระเงิน ณ จุดซื้อ (POS) มาช่วยในการดำเนินงานตรวจสอบและบันทึกสินค้าคงคลังในระบบเพื่อความรวดเร็วในการทำงาน

โครงสร้างและการจัดการทรัพยากรมนุษย์

โครงสร้างองค์กรของร้านรอกแก้วในขนาดพื้นที่ร้านทั้ง 3 ขนาดนั้น กำหนดกำลังคนในร้านรอกแก้วแต่ละขนาดมีตำแหน่งและอัตราแตกต่างกัน แต่มีนโยบายหลักที่มุ่งเน้นให้พนักงานจัดวางต้องมีความสามารถในการตรวจสอบคุณภาพสินค้า และกำหนดความรับผิดชอบของผู้จัดการร้านในสาขาในการดูแลควบคุมกระบวนการตรวจสอบคุณภาพสินค้าของร้านอย่างรัดกุมและเคร่งครัด ซึ่งร้านรอกแก้วจะมีการจัดฝึกอบรมความรู้ความเข้าใจในเรื่องต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง

การตรวจสอบอาหารแก่พนักงาน และในการสร้างขวัญกำลังใจในการทำงานให้กับพนักงานจะ เน้นสิ่งจูงใจที่มีความสัมพันธ์กับการพัฒนาทักษะของพนักงาน

10. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

อนุรักษ์ ปัญญาวัฒน์ (2550 : บทคัดย่อ) การประเมินผลการจัดงาน “งานโครงการ หลวง 2550” กิจกรรมในงานโครงการหลวง 2550 ประกอบด้วย การจัดนิทรรศการเฉลิมพระ เกียรติและนิทรรศการทางวิชาการ การจัดนิทรรศการและกิจกรรมของศูนย์พัฒนาโครงการหลวง ในการจำหน่ายผลิตภัณฑ์และผลิตภัณฑ์ ตรา “โครงการหลวง” การจำหน่ายอาหารและเครื่องดื่ม การ สาธิตการประกอบอาหาร และการจัดกิจกรรมเพื่อเยาวชนและแสดงบนเวที โดยมีผู้เข้าร่วมงาน จากการแจกนับ รวมทั้งสิ้น 29,604 คน

ในการประเมินผลการจัดงานในครั้งนี้ ผู้ศึกษาได้ทำการรวบรวมข้อมูลจากผู้เกี่ยวข้อง กับการจัดงานรวม 4 กลุ่ม คือ 1) กลุ่มผู้เข้าชมงานโครงการหลวง 2550 โดยประมาณการณ์ผู้เข้า ชมงาน ประมาณ 30,000 คน 2) กลุ่มผู้ให้ข้อมูลเชิงลึก เพื่อทำการสัมภาษณ์ 3) กลุ่มผู้เข้าชม งานทั้งหมด โดยการแจกนับที่ประตูทางเข้างานทั้ง 3 ทางเข้าหลัก และ 4) กลุ่มคณะกรรมการจัด งานโครงการหลวง 2549 มี 13 ฝ่าย ฝ่ายละ 5 คน รวม 65 คน แต่จัดเก็บข้อมูลได้ 49 คน

เครื่องมือที่ใช้เก็บรวบรวมข้อมูลในครั้งนี้มีทั้งสิ้น 3 ฉบับ คือ แบบสอบถามเพื่อ รวบรวมข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะของผู้เข้าชมงานเป็นแบบสอบถามปลายเปิด แบบสอบถาม คณะกรรมการจัดงานโครงการหลวง 2550 สำหรับการจัดเก็บข้อมูลจากคณะกรรมการฯ 13 ฝ่าย และแบบสัมภาษณ์อย่างมีโครงสร้าง

ประสิทธิภาพและประสิทธิผลคามวัตถุประสงค์การจัดงาน

จากการดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพ ทำให้การจัดงานในครั้งนี้บรรลุตาม วัตถุประสงค์ของการจัดงานทุกประการ คือ การรับรู้ข่าวสารการจัดงานจากสื่อต่างๆ ในภาพรวม รับรู้ในระดับน้อย เข้าร่วมงานโครงการหลวงโดยมีวัตถุประสงค์ เพื่อต้องการเห็นความสวยงาม และความแปลกใหม่ของสินค้าโครงการหลวง เพื่อชมนิทรรศการเฉลิมพระเกียรติพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว และมาสู่ความสวยงามของการตกแต่งสถานที่ กลุ่มตัวอย่างผู้เข้าร่วมงานมีความ ต้องการซื้อสินค้าประเภทต่างๆ ของโครงการหลวงอยู่ในระดับมาก ได้แก่ ผัก/ผลไม้ ไม้ประดับ (ไม้กระถาง) ผลิตภัณฑ์อาหารแปรรูป ดอกไม้ อาหารและเครื่องดื่ม ผลผลิตจากพืชไร่ เช่น ข้าว ถั่ว ถั่วลิสง พืชสมุนไพรและสมุนไพรแปรรูป ส่วนผู้เข้าร่วมงานได้รับความรู้จากการเข้าร่วมงาน ในภาพรวมระบุว่าได้รับความรู้มาก และพอใจต่อการจัดงานในด้านการประชาสัมพันธ์และการจัด

นิทรรศการมากทุกประเภท และในด้านสินค้า/ผลิตภัณฑ์ และการให้บริการกลุ่มตัวอย่างพอใจมากที่สุดในเรื่องความสดใหม่ของสินค้า และพอใจมากต่อคุณภาพของสินค้า บรรลุภัณฑ์ จำนวนสินค้า การให้บริการของพนักงาน ความชัดเจนของราคาสินค้า ความประทับใจในการจัดส่งเสริมการขาย และความสะดวกในการชำระเงินและการให้บริการเช่นเดียวกันกับการจัดกิจกรรมเยาวชน การบริการอาหารและเครื่องดื่มและการตกแต่งสถานที่ นอกนั้นก็กลุ่มตัวอย่างพอใจต่อการจัดกิจกรรมการประกวดร้องเพลงคาราโอเกะ และส่วนใหญ่มีแนวโน้มในการเข้าร่วมงานโครงการหลวงในปีต่อไป

จุดเด่นและปัญหา อุปสรรคในการจัดงาน

การจัดงานโครงการหลวง 2550 มีจุดเด่น คือ ตั้งแต่การประชาสัมพันธ์ที่มีการเชิญสื่อมวลชน หนังสือพิมพ์ และโทรทัศน์มารับฟังการแถลงข่าว มีการจัดส่งจดหมายเชิญบุคคลบางกลุ่มร่วมงานโครงการหลวง 2550 ล่วงหน้า และมีรายการโทรทัศน์ตามรอยพระยุคลบาทในพื้นที่โครงการหลวงกระตุ้นให้ผู้คนอยากมางานโครงการหลวง การจัดแสดงนิทรรศการของศูนย์พัฒนาโครงการหลวง และการจัดแสดงนิทรรศการเฉลิมพระเกียรติพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวฯ มีการนำเสนอด้วยความหลากหลายของพืชผัก ดอกไม้ พันธุ์ไม้ชนิดแปลกๆ ไม้เมืองหนาวสายพันธุ์ใหม่ สร้างความสนใจแก่ผู้เข้าร่วมงาน โดยเฉพาะทางด้านเกษตร เช่น ปุ๋ยอินทรีย์/ชีวภาพ การปลูกผักปลอดสารพิษ การเลี้ยงกุ้งแดง การเลี้ยงปลาเทราต์ เขียด การจัดแสดงของชนเผ่าต่างๆ การแต่งกายชุดชนเผ่า การจำลองบ้านชนเผ่า สถาปนเผ่า และการจำหน่ายผลิตภัณฑ์ของชนเผ่า ส่วนปัญหา และอุปสรรคในการจัดงานนั้น ผู้เข้าร่วมงานเห็นว่าสถานที่หอประชุมมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ มีความเหมาะสมกับงานโครงการหลวงเพราะเป็นงานใหญ่ระดับชาติการเดินทางสะดวก แต่ที่ควรปรับปรุง คือ การจัดแบ่งโซนต่างๆ ให้เหมาะสม อยู่บริเวณเดียวกัน โดยเฉพาะโซนกิจกรรมเยาวชน และสถานที่จำหน่ายอาหารเครื่องดื่ม ไม่ค่อยเหมาะสม อากาศร้อน คับแคบ จากการสอบถามผู้เข้าร่วมงานส่วนใหญ่ไม่สามารถตอบเกี่ยวกับกิจกรรมเยาวชนได้ เพราะไม่ได้ชมการแสดง ส่วนหน้างานควรมีผังรายละเอียดการจัดงานแจกให้กับผู้เข้าร่วมงานด้วย เพื่อผู้ที่เข้าชมงานจะได้ทราบข้อมูลต่างๆ ของงาน

ในการเตรียมการ จากผู้ให้ข้อมูลลักษณะกรรมการบางฝ่ายยังขาดการประสานงานที่ต่อเนื่อง ทำให้งานซ้ำซ้อนกัน การเบิกจ่ายงบประมาณล่าช้า ระยะเวลาในการเตรียมงานกระชั้นชิด ทำให้การประสานงานกับหน่วยงานอื่นไม่ได้รับความร่วมมือเท่าที่ควร และในระหว่างจัดงานมีปัญหา คือ การดูแลความสะอาดพื้นที่บริเวณงาน โดยเฉพาะส่วนของนิทรรศการจัดต้นไม้ ดอกไม้สด ที่ต้องดูแลรดน้ำ ทำให้พื้นที่ทางดินรอบบริเวณลื่นและสกปรก ลานกิจกรรมเยาวชนไม่ร่มรื่น เนื่องจากไม่มีต้นไม้ ส่วนสถานที่ในซูปเปอร์มาร์เก็ตคับแคบ ในส่วนของสินค้าผลิตภัณฑ์

คิดราคามีความผิดพลาดบ่อย ควรมีเจ้าหน้าที่คอยให้ข้อมูลด้านราคาสินค้า และการจัดกิจกรรมพิเศษ เช่น กิจกรรมสินค้านาฬิกาทอง การประมูลสินค้า ยังไม่เป็นระบบชัดเจน

ข้อเสนอแนะในการจัดงาน

การจัดงานโครงการหลวง 2550 นี้ประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการจัดงานในภาพรวมบรรลุตามวัตถุประสงค์การจัดงาน แต่ยังมีประเด็นที่ควรปรับปรุงเพื่อสร้างความประทับใจและความพึงพอใจแก่ผู้มาร่วมงาน โดยมีข้อเสนอแนะด้านสถานที่จัดงานควรจัดให้อยู่ในบริเวณเดียวกัน ควรเพิ่มระยะเวลาในการประชาสัมพันธ์ให้มากขึ้นและทั่วถึง สิ่งอำนวยความสะดวกในงานควรมีแผนผังการจัดงานที่ชัดเจนไว้หน้างาน มีเจ้าหน้าที่คอยให้ข้อมูลและวัสดุอุปกรณ์ในการจัดเตรียมงาน เช่น โต๊ะ เก้าอี้ ก๊อคน้ำ ควรวางแผนก่อนจัดงานไม่ให้เกิดปัญหาการจัดแสดง / จำหน่ายสินค้า อาหาร เพิ่มปริมาณสินค้าให้เพียงพอกับความต้องการของผู้บริโภค และมีความหลากหลาย มีป้ายแสดงชื่อ / ราคา ที่ชัดเจน การจัดแสดงของเยาวชนและกิจกรรมอื่นๆ ควรเพิ่มกิจกรรมการแสดงเพื่อส่งเสริมการมีส่วนร่วมของเยาวชน และประชาชนที่มาร่วมงาน การจัดนิทรรศการเผยแพร่ความรู้เพิ่มกิจกรรมในรูปแบบการเสริมความรู้ให้กับประชาชน เช่น กิจกรรมสาธิตการจัดดอกไม้ การทำนุ้ยมัก ความรู้เกี่ยวกับเทคโนโลยีการเกษตร และการจำหน่ายเมล็ดพันธุ์ไม้ดอกและพืชผักที่นำเสนอในงาน

วันเพ็ญ ศรีบัณฑิตย์ (2541 : บทคัดย่อ) การประเมินผลโครงการพัฒนารัฐกิจขนาดย่อม ในเขตอำเภอพนมไพร จังหวัดร้อยเอ็ด วัตถุประสงค์เพื่อศึกษาปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินงาน ที่ผ่านมามีผลสัมฤทธิ์ที่ได้จากการดำเนินงานว่าประสบผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ โครงการหรือไม่อย่างไรอันจะเป็นประโยชน์ต่อการจัดทำโครงการพัฒนา รัฐกิจขนาดย่อมในชนบทต่อไป การศึกษา ครั้งนี้ได้กำหนดขอบเขตการศึกษาจากผู้เข้าร่วมเป็นสมาชิก โครงการ จำนวน 116 ราย ซึ่งเลือกโดยวิธีสุ่มตัวอย่างจาก สมาชิกที่ร่วมโครงการ ทั้งหมด 388 ราย โดยใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล และทำการวิเคราะห์ผลที่ได้จากการศึกษาร่วมกับข้อมูลที่เก็บโดย ADRA ซึ่ง เป็นหน่วยงานเจ้าของโครงการ นำมาเสนอในรูปของตาราง กราฟและบท วิเคราะห์ ซึ่งสรุปได้ดังนี้ ผลสัมฤทธิ์ที่ได้จากการดำเนินการตาม โครงการเปรียบเทียบกับ วัตถุประสงค์ และเป้าหมายแล้ว สรุปได้ว่าโครงการมีผลดีต่อผู้เข้าร่วม โครงการในด้านจิตใจ และสนองความต้องการของชุมชนได้ในระยะหนึ่งแม้ว่าการอนุมัติโครงการจะไม่ สอดคล้องกับวัตถุประสงค์โครงการมากเท่าที่ ควรปัญหาหลักที่มีผลกระทบต่อความสำเร็จของโครงการคือ

1. ปัญหาผู้เข้าร่วมโครงการขาดความรู้ในการดำเนินกิจการอย่างมี ประสิทธิภาพ
2. ผู้เข้าร่วมโครงการนำเงินกู้ที่ได้ไปใช้ในการบริโภคแทน การใช้เป็นเงินหมุนเวียนในการประกอบการ และขาดตลาดรองรับสินค้า ที่ได้จากการลงทุนด้วยเงินกู้โครงการ โดยเหตุนี้

ผู้เข้าร่วมโครงการ ส่วนใหญ่จึงไม่สามารถคืนเงินกู้ตามสัญญา โดยมีการคืนเงินต้น เพียงร้อยละ 47 ของเงินกู้ยืมเท่านั้น

การจัดทำโครงการพัฒนาอุตสาหกรรมขนาดย่อมในชนบทที่จะจัดทำต่อไปในอนาคต ควรจะได้มีการพิจารณาปรับปรุงแก้ไข ในเรื่องต่อไปนี้ คือ

1. ปรับปรุงวัตถุประสงค์โครงการให้มีความชัดเจนมากขึ้นเน้น การสนับสนุน โครงการที่ประชาชนมีความชำนาญอยู่แล้ว แต่ขาดเงินทุน ในการพัฒนาและโครงการที่ ตอบสนอง ความต้องการของชุมชน

2. อบรมวิทยากรที่จะเข้าไปแนะนำและประสานกับผู้เข้าร่วมโครงการให้สามารถ ประยุกต์ใช้กลยุทธ์ที่กำหนดในโครงการให้ สอดคล้องกับสถานะแวดล้อมของพื้นที่ โครงการ และ สามารถชี้ผลดี / ผลเสียจากการกระทำหรือไม่กระทำตามข้อสัญญาให้ผู้เข้าร่วมโครงการ เข้าใจได้

3. การเขียน โครงการควรมีรายละเอียดเกี่ยวกับตลาด / ช่องทางการจัดจำหน่าย สินค้าที่ เกิดจากการทำกิจกรรมของโครงการ ไว้ อย่างชัดเจน

4. ควรมีการติดตามการดำเนินงานอย่างใกล้ชิดเพื่อแก้ปัญหา / อุปสรรค ที่เกิดขึ้น ระหว่างดำเนินการและกำกับผู้ร่วมโครงการมิให้ กระทำการที่ขัดแย้งกับวัตถุประสงค์/ข้อกำหนด ของโครงการ และ

5. การประเมินผลโครงการนอกจากสอบถามความพอใจ ของผู้เข้าร่วมโครงการ แล้ว ควรมีการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับ การลงทุนและผลการดำเนินงานปัญหาและอุปสรรคที่เกิดขึ้นและ ปัจจัย ที่มีผลต่อความสำเร็จ / ไม่สำเร็จของ โครงการซึ่ง ได้จากการสอบถาม ผู้เข้าร่วม โครงการและ การเก็บรวบรวมข้อมูลที่เกี่ยวข้องอย่างถูกต้อง เป็นระบบโดยหน่วยงานเจ้าของโครงการเพื่อ ประโยชน์ในการพัฒนา โครงการที่จะจัดทำต่อไปในอนาคต

ไชศรี คนจริง (2541:81-158) ศึกษาบทบาทโครงสร้างของสันนิบาตสหกรณ์แห่งประเทศไทย ตั้งแต่อดีต-ปัจจุบัน โดยทำการศึกษาถึงระบบการบริหารงานของสันนิบาตสหกรณ์ แห่งประเทศไทย ผลการศึกษาพบว่า การบริหารจัดการของสันนิบาตสหกรณ์แห่งประเทศไทย ที่ต้องปรับปรุง มีสาเหตุมาจาก การแบ่งส่วนงานและการทำงาน ขาดความเหมาะสม ร้อยละ 77.5 การบริหารจัดการของสันนิบาตสหกรณ์แห่งประเทศไทย ขาดประสิทธิภาพ ร้อยละ 70 ได้ เสนอแนะ เพื่อปรับปรุงการบริหารงานของสันนิบาตสหกรณ์แห่งประเทศไทย ให้มีประสิทธิภาพ มากขึ้น ดังนี้

1. นโยบายของคณะกรรมการควรชัดเจนและต่อเนื่อง เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพใน การทำงาน

2. ควรจัดสรรอัตราค่าจ้างบุคลากร ให้ตรงกับความรู้ความสามารถและความถนัดของงาน

3. ควรมีระบบงานแบบเอกชนหรือรัฐวิสาหกิจ การกระจายอำนาจความรับผิดชอบ
4. สายการบังคับบัญชาควรให้สั้นลง มีการแบ่งหน้าที่กันอย่างชัดเจน
5. สร้างขวัญและกำลังใจแก่พนักงาน ขจัดระบบอุปถัมภ์

บทที่ 3

วิธีดำเนินการวิจัย

การศึกษาวิจัยครั้งนี้ เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ เป็นการวิจัยจากเอกสาร(Documentary Research) เพื่อประเมินผลโครงการศูนย์พัฒนาธุรกิจสหกรณ์ เพื่อให้ทราบว่า การปฏิบัติงานตามโครงการนี้บรรลุตามวัตถุประสงค์หรือไม่ และควรปรับปรุงโครงการ ๙ การอย่างไร โดยใช้ข้อมูลทุติยภูมิ คือเอกสารรายงานต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับโครงการ ๙ ซึ่งมีรายละเอียดของวิธีดำเนินการวิจัยดังต่อไปนี้

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

1.1 ข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary data) ได้จากเอกสาร โครงการ คำรา รายงาน การศึกษาค้นคว้าอิสระ บทความ วารสาร website ต่าง ๆ และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

2.1 ในการวิเคราะห์ประเมินผลโครงการศูนย์พัฒนาธุรกิจสหกรณ์ ใช้เทคนิค Balanced Scorecard ใน 3 มุมมอง คือ

2.1.1 ด้านการเงิน เป็นข้อมูลที่ได้มาจากการวิเคราะห์ทางการเงิน โดยใช้ การวิเคราะห์อัตราส่วนทางการเงินคือ Camels Analysis เป็นเครื่องมือในการวิเคราะห์ โดยผู้วิจัยเลือกที่จะวิเคราะห์อัตราส่วนทางการเงินด้านความสามารถในการใช้สินทรัพย์ และความสามารถในการทำกำไรของโครงการศูนย์พัฒนาธุรกิจสหกรณ์ คือ

- 1) อัตราส่วนความสามารถในการใช้สินทรัพย์
- 2) อัตราส่วนความสามารถในการทำกำไร

โดยมีรายละเอียด ดังนี้

ตารางที่ 3.1 อัตราส่วนทางการเงิน

1 อัตราส่วนความสามารถในการใช้สินทรัพย์			
อัตราส่วน	สูตรในการคำนวณ	หน่วย	การแปลความหมาย
1. อัตราร้อยละของรายได้ต่อสินทรัพย์ทั้งสิ้น	$\frac{\text{รายได้ทั้งสิ้น} \times 100}{\text{สินทรัพย์ถาวรเฉลี่ย}}$	ร้อยละ	ค่ายิ่งสูงยิ่งดี แสดงว่าความสามารถในการใช้สินทรัพย์ที่มีอยู่ก่อให้เกิดรายได้สูงและมีการบริหารอย่างมีประสิทธิภาพ
2 อัตราส่วนความสามารถในการทำกำไร			
อัตราส่วน	สูตรในการคำนวณ	หน่วย	การแปลความหมาย
2. อัตราค่าใช้จ่ายต่อรายได้	$\frac{\text{ค่าใช้จ่าย} \times 100}{\text{รายได้ทั้งสิ้น}}$	ร้อยละ	ค่ายิ่งต่ำยิ่งดี แสดงว่ากิจการมีประสิทธิภาพในการควบคุมค่าใช้จ่าย

2.1.2 **ด้านองค์ประกอบภายในองค์กร** ซึ่งเป็นการวิเคราะห์ประสิทธิภาพขององค์กร และระบบการบริหารจัดการองค์กร เครื่องมือวิเคราะห์สภาพภายในองค์กร ใช้ McKinsey's 7S Model ซึ่งเป็นการตรวจสอบสมรรถนะขององค์กรที่จะบอกจุดแข็งสำหรับนำมาใช้ให้เป็นประโยชน์ และจุดอ่อนที่ต้องแก้ไข ในการวิเคราะห์ผู้วิจัยเลือกทำการวิจัยใน 3 ด้าน ว่ามีลักษณะและสภาพอย่างไร มีความเหมาะสม หรือต้องปรับปรุง โดยวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้มาจาก โครงสร้างองค์กร (Structure) ด้านการจัดโครงสร้างองค์กร การมอบหมายหน้าที่ อำนาจในการตัดสินใจสั่งการ และรูปแบบการบริหารจัดการ (Style)

2.1.3 **ด้านนวัตกรรม ใช้ McKinsey's 7S Model** เช่นกัน โดยเป็นการวิเคราะห์องค์ความรู้ที่เพิ่มขึ้นขององค์กรด้านการสร้างเครือข่าย วิเคราะห์ข้อมูลจากผลการดำเนินงานของโครงการฯ ในรายงานด้านการประสานงานกับหน่วยงานต่างๆ เพื่อช่วยเพิ่มด้านทักษะ ความรู้ความสามารถ (Skill) ของบุคลากรในองค์กร

3. การเก็บรวบรวมข้อมูล

การดำเนินการเพื่อการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อใช้ในการศึกษามีดังนี้ คือ

3.1 ข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary data) ซึ่งเป็นข้อมูลส่วนใหญ่ที่ใช้ในการศึกษา โดยผู้วิจัยได้รวบรวมจาก แหล่งต่าง ๆ ดังนี้

- 3.1.1 เอกสาร โครงการศูนย์พัฒนาธุรกิจสหกรณ์
- 3.1.2 รายงานสรุปผลการจัดงานเปิดศูนย์พัฒนาธุรกิจสหกรณ์
- 3.1.3 บัญชีกำหนดราคาประเมินทุนทรัพย์โรงเรียนสิ่งปลูกสร้างในการจดทะเบียนสิทธิและนิติกรรมเกี่ยวกับอสังหาริมทรัพย์ (พ.ศ. 2551 - 2554) จังหวัดปทุมธานี
- 3.1.4 คำสั่งแต่งตั้งคณะกรรมการบริหารศูนย์พัฒนาธุรกิจสหกรณ์
- 3.1.5 การสัมภาษณ์เชิงลึกผู้บริหาร โครงการฯ
- 3.1.6 แบบสอบถาม สำหรับผู้จำหน่ายสินค้า งานเปิดศูนย์พัฒนาธุรกิจสหกรณ์
- 3.1.7 แบบสอบถาม ผู้ร่วมงาน งานเปิดศูนย์พัฒนาธุรกิจสหกรณ์

4. การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลการวิจัยครั้งนี้ ใช้การวิเคราะห์เชิงพรรณนา (Descriptive Analysis) เป็นการวิเคราะห์จากข้อมูลทุติยภูมิที่ได้มา โดยแบ่งการวิเคราะห์ออกเป็น 3 ข้อ คือ

- 4.1 วิเคราะห์สภาพทั่วไปของโครงการศูนย์พัฒนาธุรกิจสหกรณ์ โดยใช้ McKinsey's วิเคราะห์ด้าน โครงสร้างขององค์กร (Structure) ด้านรูปแบบการบริหารการจัดการองค์กร (Style)
- 4.2 วิเคราะห์ผลการดำเนินงานของโครงการศูนย์พัฒนาธุรกิจสหกรณ์ ในมุมมองด้านการเงิน โดยวิเคราะห์ด้านอัตราส่วนความสามารถในการใช้สินทรัพย์ และวิเคราะห์ด้านอัตราส่วนความสามารถในการทำกำไร
- 4.3 วิเคราะห์ปัญหาและข้อเสนอแนะในการดำเนินงานของโครงการศูนย์พัฒนาธุรกิจสหกรณ์

บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัย เรื่องการประเมินผลโครงการศูนย์พัฒนาธุรกิจสหกรณ์ ทำการศึกษาสภาพทั่วไป ผลการดำเนินงาน ปัญหาและข้อเสนอแนะในการดำเนินโครงการ ฯ ตั้งแต่เริ่มต้นโครงการ จนถึงสิ้นสุดโครงการระยะที่ 1 ในเดือนธันวาคม 2551 โดยใช้กรอบแนวคิดของแมคคินซี (McKinsey's 7S Model) ในการวิเคราะห์การบริหารงานที่เกิดจากความสัมพันธ์ของปัจจัยภายในองค์กรใน 3 ด้าน ได้แก่ ด้านโครงสร้างองค์กร (Structure) ด้านรูปแบบการบริหาร (Style) และด้านทักษะ (Skill) และวิเคราะห์ผลการดำเนินงาน โดยใช้การวิเคราะห์อัตราส่วนทางการเงิน และได้แบ่งการวิเคราะห์เป็น 3 ข้อ คือ

- ข้อที่ 1 วิเคราะห์สภาพทั่วไปของโครงการศูนย์พัฒนาธุรกิจสหกรณ์
- ข้อที่ 2 วิเคราะห์ผลการดำเนินงานโครงการ ฯ
- ข้อที่ 3 วิเคราะห์ปัญหาและข้อเสนอแนะในการดำเนินโครงการ ฯ

1. สภาพทั่วไปของโครงการศูนย์พัฒนาธุรกิจสหกรณ์

ศูนย์พัฒนาธุรกิจสหกรณ์เกิดจากการที่กรมส่งเสริมสหกรณ์ต้องการจะหาช่องทางการตลาดใหม่ ๆ ให้กับขบวนการสหกรณ์ และกลุ่มเกษตรกร ทั้งหมด ประกอบกับการขุดลึกภารกิจทางด้านช่างมีการขุดลึกศูนย์ช่างสหกรณ์ ทำให้พื้นที่ของศูนย์ช่างสหกรณ์ที่ 1 ไม่ได้ใช้ประโยชน์อยู่หลายปี พอเริ่มกลับมาใช้ประโยชน์ก็ใช้ประโยชน์ได้ไม่คุ้มค่าหากจะใช้ให้เป็นเพียงสำนักงานสหกรณ์จังหวัดปทุมธานี เพราะยังมีอาคารที่พอจะปรับปรุงใช้งานได้ และบริเวณพื้นที่อีกจำนวนหนึ่ง ซึ่งการประเมินมูลค่าทรัพย์สินในปี พ.ศ.2552 นี้ก็จะมีมูลค่าสูงมาก เนื่องจากในปัจจุบัน ความเจริญทางด้านคมนาคม การขยายตัวของเมือง การเกิดขึ้นของชุมชนต่างๆ นิคมอุตสาหกรรมนวนคร มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์รังสิต ตลาดไท วัดธรรมกาย ฯลฯ ทำให้ พื้นที่ตรงนี้มีมูลค่าทางธุรกิจปีละนับร้อยล้าน โดยการจัดทำโครงการมีระยะเวลาทั้งสิ้น 10 ปี (ตั้งแต่ปี 2550 – 2560)

การดำเนินงานที่ผ่านมา

ระยะที่ 1 ระหว่างเดือนสิงหาคม – ธันวาคม 2550 สำนักงานสหกรณ์จังหวัดปทุมธานี แต่งตั้งคณะทำงานขึ้นเพื่อปฏิบัติงาน โครงการฯ และได้รับเงินงบประมาณ 1,100,000 บาท นำไปปรับปรุงอาคาร 4 อาคาร เพื่อให้พร้อมที่จะใช้ประโยชน์ จัดทำป้ายประชาสัมพันธ์ ตลอดจนจัดกิจกรรมต่าง ๆ ดังนี้

1. จัดทำป้ายเพื่อประชาสัมพันธ์สถานที่ โดยสำนักงานสหกรณ์จังหวัดปทุมธานี ร่วมกับบรรดาสหกรณ์ต่าง ๆ ที่ให้ความสนใจจะเข้าไปทดลองหรือสาธิตหรือศึกษาระบบการตลาด ได้มีส่วนร่วมในการกำหนดชื่อป้ายของศูนย์พัฒนาธุรกิจสหกรณ์ ในชื่อ ตลาดสหกรณ์ (Co-op market) ซึ่งกรมส่งเสริมสหกรณ์ได้ให้การสนับสนุนเงินงบประมาณจำนวน 250,000 บาท จัดทำป้ายในเดือนกันยายน

2. จัดงานเปิดตัวศูนย์พัฒนาธุรกิจสหกรณ์ในวันที่ 25 ธันวาคม 2550

3. จัดประชุมหน่วยงาน สหกรณ์ กลุ่มเกษตรกร กลุ่มอาชีพ เพื่อให้ทุกฝ่ายมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นรูปแบบการพัฒนาและการใช้ประโยชน์ของศูนย์พัฒนาธุรกิจสหกรณ์

4. คณะทำงานกำหนดแผนการพัฒนาและการใช้ประโยชน์ในพื้นที่ เป็น 3 ระยะ

5. สำรวจความต้องการของสหกรณ์ กลุ่มเกษตรกร กลุ่มอาชีพ ต่างๆ ที่มีความสนใจจะเข้าไปใช้ประโยชน์ในบริเวณศูนย์พัฒนาธุรกิจสหกรณ์ มีสหกรณ์ที่สมัครเข้าร่วมโครงการของศูนย์พัฒนาธุรกิจสหกรณ์จำนวน 40 สหกรณ์ โดยแยกตามประเภทสินค้า ดังนี้

ก. ข้าวสาร 15 สหกรณ์

ข. สินค้า OTOP 10 สหกรณ์

ค. สินค้าและผลิตภัณฑ์จากสัตว์น้ำ 5 สหกรณ์

ง. เฟอร์นิเจอร์และไม้ดอกไม้ประดับ 10 สหกรณ์

6. สหกรณ์เริ่มเข้ามาใช้บริการในบริเวณศูนย์พัฒนาธุรกิจสหกรณ์ สหกรณ์ที่มีโรงสีได้นำข้าวสารเข้ามาใช้บริการเป็นจุดพักสินค้าก่อนกระจายไปยังลูกค้า เพื่อเป็นการลดต้นทุนในการขนส่ง และสามารถบริการลูกค้าได้รวดเร็วขึ้น มีทั้งหมด 3 สหกรณ์ ได้แก่ 1) ชุมชุมสหกรณ์การเกษตรบุรีรัมย์ จำกัด 2) สหกรณ์การเกษตรเกษตรวิสัย จำกัด 3) สหกรณ์การเกษตรคลองหลวง จำกัด และมีสหกรณ์ที่มีโรงสีจำนวน 15 สหกรณ์ แจ้งความประสงค์ขอเข้าไปใช้ประโยชน์ในศูนย์ฯ คือ

จังหวัดนครราชสีมา 1) สหกรณ์การเกษตรพิมาย จำกัด 2) สหกรณ์การเกษตรปักธงชัย จำกัด

จังหวัดร้อยเอ็ด 1) สหกรณ์การเกษตรเกษตรวิสัย จำกัด 2) สหกรณ์การเกษตรสุวรรณภูมิ จำกัด 3) สหกรณ์การเกษตรเมืองร้อยเอ็ด จำกัด

จังหวัดสุรินทร์ 1) สหกรณ์การเกษตรปราสาท จำกัด 2) สหกรณ์การเกษตรชุมพลบุรี จำกัด

จังหวัดมหาสารคาม 1) สหกรณ์การเกษตรบรบือ จำกัด

จังหวัดศรีสะเกษ 1) สหกรณ์การเกษตรเมืองศรีสะเกษ จำกัด 2) สหกรณ์การเกษตรกัมพรารมย์ จำกัด 3) สหกรณ์การเกษตรกัมพรลักษณ์ จำกัด

จังหวัดหนองบัวลำภู 1) สหกรณ์การเกษตรศรีบุญเรือง จำกัด

จังหวัดบุรีรัมย์ 1) สหกรณ์การเกษตรนางรอง จำกัด 2) ชุมนุมสหกรณ์การเกษตรบุรีรัมย์ จำกัด

จังหวัดลพบุรี 1) สหกรณ์การเกษตรท่าม่วง จำกัด

7. เครือข่ายสหกรณ์ผู้เลี้ยงกุ้ง จำนวน 8 สหกรณ์ ได้เข้าไปประชุมและเจรจาธุรกิจ จำนวน 8 ครั้ง จนปัจจุบันสหกรณ์ผู้เลี้ยงกุ้งที่มีความพร้อมจำนวน 5 สหกรณ์ ได้รวมตัวจัดตั้งเป็น ชุมนุมสหกรณ์ผู้เลี้ยงกุ้งแห่งประเทศไทย จำกัด ประกอบด้วย

(1) สหกรณ์ผู้เลี้ยงกุ้งลุ่มน้ำท่าจีน จำกัด จังหวัดสมุทรสาคร

(2) สหกรณ์ผู้เลี้ยงกุ้งสุพรรณบุรี จำกัด จังหวัดสุพรรณบุรี

(3) สหกรณ์ผู้เลี้ยงกุ้งลุ่มน้ำสามร้อยยอด-ปราณบุรี จำกัด จังหวัดประจวบคีรีขันธ์

(4) สหกรณ์ผู้เลี้ยงกุ้งจันทบุรี จำกัด จังหวัดจันทบุรี

(5) สหกรณ์ผู้เลี้ยงกุ้งลุ่มน้ำท่าทอง จำกัด จังหวัดสุราษฎร์ธานี

โดยวัตถุประสงค์การรวมตัวจัดตั้ง ชุมนุมสหกรณ์ฯ ในครั้งนี้ เพื่อให้บริหารจัดการสินค้าอาหารทะเล และขอเข้าใช้อาคาร 4 ของศูนย์พัฒนาธุรกิจสหกรณ์

8. เครือข่ายสหกรณ์ผู้เลี้ยงโคนม ใช้บริการศูนย์ฯ จัดประชุมและเจรจาเชื่อมโยงธุรกิจ จำนวน 3 ครั้ง รวม 17 สหกรณ์

ระยะที่ 2 ระหว่างเดือนมกราคม – ธันวาคม 2551 สำนักงานสหกรณ์จังหวัดปทุมธานี ร่วมกับสำนักพัฒนาธุรกิจสหกรณ์และสำนักงานสหกรณ์จังหวัดต่าง ๆ สนับสนุนให้สหกรณ์ กลุ่มเกษตรกร กลุ่มอาชีพ และวิสาหกิจชุมชน เข้าไปสาธิต ทดลอง การใช้ประโยชน์ในพื้นที่ เพื่อ

ก. ใช้สถานที่เป็นแหล่งระบายสินค้าและผลผลิตจากแหล่งผลิตไปสู่ผู้บริโภค จัดเทศกาลจำหน่ายผลไม้ตามฤดูกาล จัดงานแสดงสินค้า จัดงานมหกรรมสินค้าจำหน่ายแก่ผู้บริโภค

ข. ให้สหกรณ์ผู้ผลิตข้าวสาร 15 สหกรณ์ เข้าไปศึกษาวิธีการเชื่อมโยงเครือข่ายการจำหน่ายข้าวสารเพื่อขยายตลาดจำหน่ายข้าวสาร สร้างพันธมิตรทางการค้า ลดต้นทุนการเสียโอกาสทางการค้า และเพื่อให้มีสถานที่กระจายข้าวสารไปยังผู้บริโภค ในระยะเวลา 1 ปี

ค. ให้ชุมนุมสหกรณ์ผู้เลี้ยงกุ้งแห่งประเทศไทย จำกัด ใช้สถานที่ที่เป็นแหล่งรวบรวม คัดแยก และจัดบรรจุภัณฑ์เพื่อจัดจำหน่ายแก่ลูกค้ารายย่อย กระตุ้นการบริโภคกุ้งและสินค้าประมงอื่นในตลาดรายย่อย เพื่อชุมนุมฯ จะได้ใช้โอกาสศึกษาระบบการตลาด สร้างพันธมิตรทางธุรกิจ และการเชื่อมโยงเครือข่าย ในระยะเวลา 1 ปี

ง. กรมส่งเสริมสหกรณ์ ให้การสนับสนุนเงินงบประมาณไปพัฒนาพื้นที่เพื่อรองรับการใช้ประโยชน์ในอนาคตโดยในปีแรกได้จัดงบประมาณจำนวน 7,299,914 บาท เพื่อปรับปรุงอาคารสถานที่และระบบสาธารณูปโภค

ระยะที่ 3 ตั้งแต่ มกราคม 2552 - 2560 สำนักงานสหกรณ์จังหวัดปทุมธานี ส่งมอบพื้นที่และภารกิจศูนย์พัฒนาธุรกิจสหกรณ์ ให้ส่วนกลางเข้าไปดูแล รับผิดชอบ ใช้ในการส่งเสริมธุรกิจของสหกรณ์ กลุ่มเกษตรกร กลุ่มอาชีพ วิสาหกิจชุมชน จากทั่วประเทศ ต่อไป

2. วิเคราะห์ผลการดำเนินงานโครงการ ฯ

ด้านโครงสร้างองค์กร (Structure)

โดยวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้มาจากคำสั่งแต่งตั้งคณะกรรมการ ฯ ทั้ง 2 ระยะ คือ ในระยะที่ 1 เป็นคำสั่งแต่งตั้งคณะกรรมการ ในระดับจังหวัด เพื่อความรวดเร็วในการปฏิบัติงาน และในระยะที่ 2 เป็นคำสั่งแต่งตั้งคณะกรรมการในระดับกรม ที่มีการแต่งตั้งบุคลากร มาช่วยงานเพิ่มมากขึ้น โครงสร้างองค์กร ปฏิบัติงานศูนย์พัฒนาธุรกิจสหกรณ์ มีลักษณะเป็น โครงสร้างองค์กรภายในแบบ ยึดหยุ่นในรูปแบบ Matrix Type Organization โดยมีคำสั่งแต่งตั้งเจ้าหน้าที่โครงการ ฯ จากทั้งภายในหน่วยงานเดียวกัน คือจากสำนักงานสหกรณ์จังหวัดปทุมธานี และจากหน่วยงานภายนอก คือ ศูนย์ถ่ายทอดเทคโนโลยีการสหกรณ์ที่ 2 และจากผู้เชี่ยวชาญด้านต่าง ๆ ในกรมส่งเสริมสหกรณ์ ซึ่งเป็นการแต่งตั้งจากความรู้ความสามารถความชำนาญของบุคลากรแต่ละคน

สำนักคำสั่ง แต่งตั้งคณะกรรมการระยะที่ 1
คำสั่งสำนักงานสหกรณ์จังหวัดปทุมธานี
ที่ 3/2551

เรื่อง แต่งตั้งคณะกรรมการบริหารศูนย์พัฒนาธุรกิจสหกรณ์

อนุสนธิ จากการจัดทำโครงการศูนย์พัฒนาธุรกิจสหกรณ์ บริเวณสำนักงานสหกรณ์
จังหวัดปทุมธานีโดยได้เปิดโครงการไปเมื่อวันที่ 25 ธันวาคม 2550 ไปแล้ว นั้น

เพื่อให้มีระบบการบริหารจัดการบริเวณศูนย์พัฒนาธุรกิจสหกรณ์ เป็นไปด้วยความ
เรียบร้อยในอันที่จะเอื้อประโยชน์แก่มวลสมาชิกสหกรณ์ กลุ่มเกษตรกร กลุ่มอาชีพต่างๆ จึงขอแต่งตั้งคณะกรรมการบริหารศูนย์พัฒนาธุรกิจสหกรณ์ โดยมีองค์ประกอบและอำนาจหน้าที่ ดังนี้

1. องค์ประกอบ

- | | | |
|-------------------------------|-------------------------|----------------------------|
| 1.1 นายเชิดชัย พรหมแก้ว | สหกรณ์จังหวัดปทุมธานี | ประธานกรรมการ |
| 1.2 นาคำรณ พวงมณี | ผู้อำนวยการศูนย์ฯ ที่ 2 | กรรมการ |
| 1.3 นางพิศวาท ถึงแสง | หัวหน้ากลุ่มส่งเสริมฯ | กรรมการ |
| 1.4 นายพงษ์พจน์ ปัทมานันท์ | หัวหน้านิคมสหกรณ์ฯ | กรรมการและเลขานุการ |
| 1.5 นางสาววิลาสินี วังทะพันธ์ | นักวิชาการสหกรณ์ 6 ว | กรรมการและผู้ช่วยเลขานุการ |

2. อำนาจหน้าที่

- 2.1 กำหนดรูปแบบวางหลักเกณฑ์การใช้พื้นที่อาคารของศูนย์พัฒนาธุรกิจสหกรณ์
- 2.2 จัดทำแผนและหรือดำเนินการ การใช้ประโยชน์ในพื้นที่ของศูนย์พัฒนาธุรกิจสหกรณ์ ให้สอดคล้องกับสถานะเศรษฐกิจ สังคม และระเบียบของทางราชการ
- 2.3 ศึกษา วิเคราะห์ นำเสนอ แนวทางการบริหารจัดการศูนย์พัฒนาธุรกิจสหกรณ์ให้กรมส่งเสริมสหกรณ์
- 2.4 ปฏิบัติงานอื่นตามที่กรมส่งเสริมสหกรณ์ จังหวัดปทุมธานี และสหกรณ์จังหวัดมอบหมาย

ทั้งนี้ ตั้งแต่บัดนี้เป็นต้นไป

สั่ง ณ วันที่ 17 มกราคม 2551

เชิดชัย พรหมแก้ว
(นายเชิดชัย พรหมแก้ว)
สหกรณ์จังหวัดปทุมธานี

อำนาจคำสั่ง แต่งตั้งคณะกรรมการระยะที่ 1
คำสั่งกรมส่งเสริมสหกรณ์
ที่ 518/2551
เรื่อง แต่งตั้งคณะกรรมการศึกษาและวางระบบดำเนินงาน
ของศูนย์พัฒนาธุรกิจสหกรณ์ จังหวัดปทุมธานี

ตามที่กรมส่งเสริมสหกรณ์ ได้จัดสรรเงินงบประมาณไปปรับปรุงอาคารสถานที่บริเวณสำนักงานสหกรณ์จังหวัดปทุมธานี เพื่อพัฒนาเป็นศูนย์พัฒนาธุรกิจสหกรณ์ นั้น

เพื่อให้การดำเนินงานของศูนย์พัฒนาธุรกิจสหกรณ์ เป็น ไปอย่างเหมาะสมจึงขอแต่งตั้งคณะกรรมการและวางระบบการดำเนินงานของศูนย์พัฒนาธุรกิจสหกรณ์ จังหวัดปทุมธานี โดยมีองค์ประกอบและอำนาจหน้าที่ ดังนี้

1. นายเชิดชัย พรหมแก้ว สหกรณ์จังหวัดปทุมธานี รักษาการในตำแหน่ง เป็นประธาน
 ผู้เชี่ยวชาญด้านพัฒนาธุรกิจ โคนมของสหกรณ์ คณะทำงาน
2. ผู้อำนวยการกลุ่มส่งเสริมพัฒนาธุรกิจค้ำพืชและผลิตภัณฑ์หรือผู้แทน เป็นคณะกรรมการ
3. ผู้อำนวยการกลุ่มส่งเสริมพัฒนาธุรกิจค้ำปศุสัตว์ ประมง หัตถกรรม เป็นคณะกรรมการ
 และผลิตภัณฑ์ หรือผู้แทน
4. นายคำรณ พวงมณี ผู้อำนวยการศูนย์ถ่ายทอดเทคโนโลยี การสหกรณ์ที่ 2 เป็นคณะกรรมการ
5. นายพงษ์พจน์ ปัทมานันท์ หัวหน้านิคมสหกรณ์คลองหลวง เป็นคณะกรรมการ
6. นางพิศวาท ถึงแสง หัวหน้ากลุ่มส่งเสริมและพัฒนาธุรกิจสหกรณ์ เป็นคณะกรรมการ
 สำนักงานสหกรณ์จังหวัดปทุมธานี และเลขานุการ
7. น.ส.วิลาสินี วังทะพันธ์ นักวิชาการสหกรณ์ 6 ว เป็นคณะกรรมการ
 สำนักงานสหกรณ์จังหวัดปทุมธานี และผู้ช่วยเลขานุการ

ให้คณะกรรมการมีหน้าที่

1. ศึกษาแนวทางดำเนินงานของศูนย์พัฒนาธุรกิจสหกรณ์ที่เหมาะสมนำเสนอให้กรมส่งเสริมสหกรณ์พิจารณา
 2. กำกับ ดูแล และวางระบบการดำเนินงานของศูนย์พัฒนาธุรกิจสหกรณ์ให้เป็นประโยชน์ในการส่งเสริมและพัฒนาธุรกิจของสหกรณ์ กลุ่มเกษตรกร
 3. ปฏิบัติงานอื่นตามที่ได้รับมอบหมาย
- ทั้งนี้ ตั้งแต่บัดนี้เป็นต้น ไป

ตั้ง ณ วันที่ 11 พฤศจิกายน พ.ศ. 2551

วินัย กสิรักษ์

(นายวินัย กสิรักษ์)

รองอธิบดี ปฏิบัติราชการแทน

อธิบดีกรมส่งเสริมสหกรณ์

ด้านรูปแบบการบริหาร (Style)

จากการสังเกตการณ์ทำงานและสัมภาษณ์เชิงลึก นายเชิดชัย พรหมแก้วผู้บริหารโครงการฯ ทำให้ทราบว่าในระยะแรกของการเริ่มต้นโครงการ ฯ ได้ใช้รูปแบบการบริหารจัดการแบบมุ่งผลลัพธ์ของงาน เนื่องจากการประสานงานกับองค์กรทางธุรกิจ และองค์กรของทางราชการที่หลากหลายหากใช้ การบริหารที่มุ่งแต่กระบวนการ ระเบียบข้อบังคับของทางราชการต่าง ๆ อาจทำให้งานล่าช้า เสียหาย ไม่ทันกาล และจากการที่ผู้วิจัยได้ปฏิบัติงานโครงการ ฯ นี้พบว่า ผู้บริหารโครงการ ฯ ใช้หลักการบริหารแบบที่ยอมให้ผู้ที่อยู่ได้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการตัดสินใจ แต่ยังคงรักษาอำนาจหน้าที่ของการตัดสินใจในที่สุดเอาไว้ หรือที่เรียกว่า ผู้นำแบบมีส่วนร่วม (Participative Leader) โดยเป็นที่ยอมรับกันทั่วไปอยู่แล้วว่า ผู้นำ (Leader) เป็นปัจจัยที่สำคัญยิ่งประการหนึ่งต่อความสำเร็จขององค์กรทั้งนี้ เพราะผู้นำมีภาระหน้าที่ และความรับผิดชอบโดยตรงที่จะต้องวางแผนสั่งการดูแล และควบคุมให้บุคลากรขององค์กรปฏิบัติงานต่างๆ ให้ประสบความสำเร็จตามเป้าหมาย และวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ ปัญหาที่เป็นที่สนใจของนักวิชาการและบุคคลทั่วไปอยู่ตรงที่ว่า ผู้นำทำอะไรหรือมีวิธีการนําอย่างไรจึงทำให้ผู้ได้บังคับบัญชาหรือผู้ตามเกิดความผูกพันกับงานแล้วทุ่มเทความสามารถ และพยายามที่จะทำให้งานสำเร็จด้วยความเต็มใจ ในขณะที่ผู้นำบางคนนําอย่างไร ผู้ได้บังคับบัญชาก็ไม่เต็มใจปฏิบัติงานให้สำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพ บุญทัน คอกโชสง (2535:266) ได้สรุปเกี่ยวกับผู้นำไว้ว่า ผู้นำ (Leader) หมายถึง

- (1) ผู้มีอิทธิพล มีศิลปะ มีอิทธิพลต่อกลุ่มชน เพื่อให้พวกเขามีความตั้งใจที่จะปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายตามต้องการ
- (2) เป็นผู้นำและแนะนำ เพราะผู้นำต้องคอยช่วยเหลือกลุ่มให้บรรลุเป้าหมายสูงสุดตามความสามารถ
- (3) ผู้นำไม่เพียงแต่ยืนอยู่เบื้องหลังกลุ่มที่คอยแต่วางแผนและผลักดัน แต่ผู้นำจะต้องยืนอยู่ข้างหน้ากลุ่ม และนำกลุ่มปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมาย

สรุปได้ว่า ผู้นำ (Leader) คือบุคคลที่ได้รับการแต่งตั้งหรือการเลือกตั้งหรือการยกย่องจากกลุ่มให้ทำหน้าที่ของตำแหน่งผู้นำ เช่น การชี้แนะ สั่งการ และช่วยเหลือให้กลุ่มสามารถปฏิบัติงานได้สำเร็จตามจุดประสงค์ที่ตั้งไว้ได้มีการเขียนชื่อผู้นำแตกต่างกันออกไปตามลักษณะงานและองค์กรที่อยู่ เช่น ผู้บริหาร ผู้จัดการ ประธานกรรมการ ผู้อำนวยการ อธิการบดี ผู้บัญชาการเหล่าทัพ ผู้ว่าราชการ นายอำเภอ กำนัน เจ้าคณะจังหวัด เจ้าอาวาส ปลัดกระทรวง คณบดี

ด้านทักษะ (Skill)

การสร้างเครือข่าย

การปฏิบัติงานของสำนักงานสหกรณ์จังหวัดปทุมธานี โครงการศูนย์พัฒนาธุรกิจสหกรณ์ ทำให้ผู้ปฏิบัติงานมีทักษะ (Skill) เพิ่มขึ้นเป็นอย่างมาก ในด้านการสร้างเครือข่าย (Network) ข่ายเกี่ยวข้องกับทั้งทางภาครัฐราชการ และภาคเอกชน โดยต้องมีการประสานงานกับ ภาคเอกชน ผู้รับเหมาจัดงาน (Organizer) ผู้จำหน่ายสินค้า เครือข่ายกลุ่มเกษตรกร สถานีวิทยุกระจายเสียง ประชาสัมพันธ์ นิคมอุตสาหกรรมนวนคร ผู้บริหารตลาดไท ภาครัฐราชการ เลขานุการรัฐมนตรี จังหวัดปทุมธานี การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค กรมทางหลวง ตำรวจทางหลวง เทศบาล ผู้ประกอบการ ขนส่ง โรงพิมพ์ ฯลฯ โดยการสร้างเครือข่าย เป็นรูปแบบทางสังคมที่เปิดโอกาสให้เกิดปฏิสัมพันธ์ระหว่างองค์กรเพื่อการแลกเปลี่ยน และการร่วมกันทำงาน โดยมีฐานะเท่าเทียมกัน การสร้างเครือข่ายในการทำงานเชิงพัฒนา มีแนวโน้มที่จะเป็นการสร้างเครือข่ายระหว่างองค์กรที่ทำงานพึ่งพิงซึ่งกันและกัน มากกว่าที่จะแข่งขันกัน

การทำงานร่วมกันเป็นเครือข่ายที่ประสบผลสำเร็จได้นั้น อาจจะจะต้องมีวิธีการ ดังนี้

- 1) สร้างความผูกพันและความรับผิดชอบต่อการสร้างเครือข่าย เครือข่ายจะประสบความสำเร็จได้ก็ต่อเมื่อผู้ปฏิบัติงาน "เอาด้วย" เครือข่ายต้องผ่านการพูดคุยวิเคราะห์ปัญหาาร่วมกัน และมีความพร้อมที่จะทำงานร่วมกัน
- 2) เตรียมตัวเตรียมใจไว้ว่าการสร้างเครือข่ายต้องใช้เวลา หมายความว่าผู้บริหารต้องให้เวลากับการสร้างเครือข่าย หากไม่ไว้ใจว่ามีเวลาพอ อย่างเพิ่งเข้าไปสร้างเครือข่ายกับใคร เพราะการมีเครือข่ายมีความหมายมากกว่าการมารวมกันเพื่อทำงานให้สำเร็จตามเป้าหมายเฉพาะกิจเท่านั้น แต่ยังหมายถึงการจัดกิจกรรมเพื่อสร้างความสัมพันธ์และมีความเคลื่อนไหวอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ
- 3) การเคารพและความไว้วางใจระหว่างกันเป็นสิ่งสำคัญ หากไม่ไว้ใจในองค์กร หรือบุคคลที่จะเข้าไปสร้างเครือข่ายด้วย เลิกคิดถึงเรื่องการสร้างเครือข่ายได้
- 4) พึงระลึกไว้เสมอว่าองค์กรที่ร่วมเครือข่ายจะต้องได้รับประโยชน์จากการสร้างเครือข่าย ดังนั้น การได้รับประโยชน์ร่วมกัน จึงเป็นสิ่งจำเป็น จึงต้องทำความเข้าใจไว้แต่แรกว่าท่านอาจจะต้องยอมเสียสละบางอย่าง เพื่อให้การทำงานเครือข่ายประสบความสำเร็จ นอกจากนั้น ภายในองค์กรเครือข่ายเอง ต้องหมั่นสรุปบทเรียนการทำงาน วิเคราะห์จุดแข็งจุดอ่อนต่าง ๆ
- 5) ในกรณีการสร้างเครือข่ายจำเป็นต้องมีการลงนามในเอกสาร ต้องให้แน่ใจว่าเป็นเอกสารที่จัดทำอย่างรอบคอบ และหากมีปัญหาหรือข้อที่เห็นไม่ตรงกัน ก็ควรจะทำความเข้าใจร่วมกันให้เรียบร้อย

6) จำไว้เสมอว่าในช่วงการร่วมเป็นเครือข่ายหรือประสานงานกันสถานการณ์อาจมีการเปลี่ยนแปลง เราควรต้องตระหนักถึงปัญหาขององค์กรเครือข่าย และมีความยืดหยุ่นพอสมควร

7) ต้องแน่ใจว่าทั้งองค์กรของท่านและองค์กรที่เป็นเครือข่ายมีความคาดหวังที่ตรงกัน ในการร่วมมือกันทำงานตลอดระยะเวลาที่ตกลงจะร่วมงานกัน เมื่อใดก็ตามที่มีฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งไม่มีความสุขกับการทำงานเครือข่าย แปลว่าความล้มเหลวกำลังรออยู่ข้างหน้า

8) ตระหนักในความแตกต่างทางวัฒนธรรมทั้งในด้านพื้นที่และวัฒนธรรมองค์กร อย่าคาดหวังว่าองค์กรเครือข่ายจะสนองตอบต่อปัญหาเหมือนที่ท่านตอบสนอง

9) ตระหนักในความเป็นอิสระขององค์กรที่ร่วมเป็นเครือข่าย ต้องรับผิดชอบในความสำเร็จ หรือความล้มเหลวร่วมกัน

การวิเคราะห์ด้านการเงิน

การวิเคราะห์ข้อมูลด้านการเงิน ได้นำข้อมูลต่าง ๆ ที่ได้รวบรวมจากเอกสาร โครงการ ฯ เอกสารสัญญาปรับปรุงอาคาร รายงาน แบบสอบถาม บัญชีราคาประเมินทรัพย์สิน มาประกอบการพิจารณา สรุปรวมมูลค่าเงินลงทุนโครงการในปีแรก (ไม่รวมราคาประเมินค่าที่ดิน)

1) ค่าใช้จ่ายในการปรับปรุง อาคาร จำนวน 4 อาคาร เป็นเงิน 1,100,000 บาท

2) ค่าใช้จ่ายในการจัดทำป้าย คลาสสहरณ์ เป็นเงิน 250,000 บาท

3) ค่าใช้จ่ายในการปรับปรุงสถานที่ เป็นเงิน 7,299,914 บาท รวมเป็นเงินลงทุนในทรัพย์สิน 8,759,914 บาท

4) มูลค่าอาคารในปัจจุบัน (วิเคราะห์โดยใช้ราคาประเมินในปี พ.ศ. 2551)

อาคารขนาด 12 ม. X 30 ม. จำนวน 3 อาคาร รวมพื้นที่ใช้สอย 1,080 ตารางเมตร X 7,300 บาท เป็นเงิน 7,884,000 บาท

อาคารขนาด 18 ม. X 28 ม. จำนวน 2 อาคาร รวมพื้นที่ใช้สอย 1,008 ตารางเมตร X 7,300 บาท เป็นเงิน 7,358,400 บาท รวมเป็นเงินลงทุนในมูลค่าทรัพย์สิน เป็นเงินทั้งสิ้น 24,002,314 บาท

ค่าใช้จ่ายในการจัดงาน

ค่าใช้จ่ายในการจัดงานเปิดศูนย์พัฒนาธุรกิจสหกรณ์ เป็นเงิน 1,200,000 บาท

ค่าใช้จ่ายในการดำเนินการสร้างกิจกรรมการตลาด (Event Marketing) จำนวน 50,000 บาท รวมเป็นค่าใช้จ่ายในการจัดงาน 1,250,000 บาท

1. สหกรณ์นำสินค้ามาจำหน่าย รวม 25 สหกรณ์ จาก 21 จังหวัด
2. กลุ่มอาชีพนำสินค้ามาจำหน่าย 117 กลุ่ม จาก 43 จังหวัด
3. รายได้จากสินค้าที่นำมาจำหน่าย รวม 6,776,951 บาท แยกตามประเภทสินค้า ดังนี้
 - 3.1 ประเภทอาหาร (ยกเว้นข้าวสาร) มูลค่า 3,227,588 บาท
 - 3.2 ประเภทสินค้าอื่น มูลค่า 2,205,007 บาท
 - 3.3 ข้าวสาร มูลค่า 1,344,356 บาท
4. ค่าใช้จ่ายรวม ของสหกรณ์ที่นำสินค้ามาจำหน่าย 342,240 บาท

การวิเคราะห์

คำนวณหาอัตราส่วนความสามารถในการใช้สินทรัพย์

$$\text{อัตราร้อยละของรายได้ต่อสินทรัพย์ทั้งสิ้น} = \frac{\text{รายได้ทั้งสิ้น} \times 100}{\text{สินทรัพย์ถาวรเฉลี่ย}}$$

$$\frac{6,776,951 \times 100}{24,002,314} = 28.23 = \text{ความสามารถต่ำ}$$

อัตราส่วนความสามารถในการใช้สินทรัพย์ ยังไม่สูงมากนัก เนื่องจากการดำเนินโครงการ ฯ ในปีแรก เงินที่ใช้ลงทุนส่วนใหญ่เป็นการปรับปรุงอาคารและสถานที่ และรายได้ทั้งหมดที่นำมาวิเคราะห์ก็ได้มาในช่วงระยะเวลาที่มีการจัดงานเปิดตัวศูนย์พัฒนาธุรกิจสหกรณ์เท่านั้น ซึ่งหากนำข้อมูลจากการใช้พื้นที่ของศูนย์ ฯ ในระยะต่อมา เช่นการใช้งานด้านเป็นศูนย์กระจายสินค้า ข้าวสาร กุ้ง หรือเฟอร์นิเจอร์ หรือรายได้จากการจัดงานแสดงและจำหน่ายสินค้าในระยะต่อมา อัตราร้อยละของรายได้ต่อสินทรัพย์ก็จะสูงขึ้น

คำนวณอัตราส่วนความสามารถในการทำกำไร

$$\text{อัตราค่าใช้จ่ายต่อรายได้} = \frac{\text{ค่าใช้จ่าย} \times 100}{\text{รายได้ทั้งสิ้น}}$$

$$\frac{1,592,240 \times 100}{6,776,951} = 23.49 = \text{ค่าใช้จ่ายต่ำ}$$

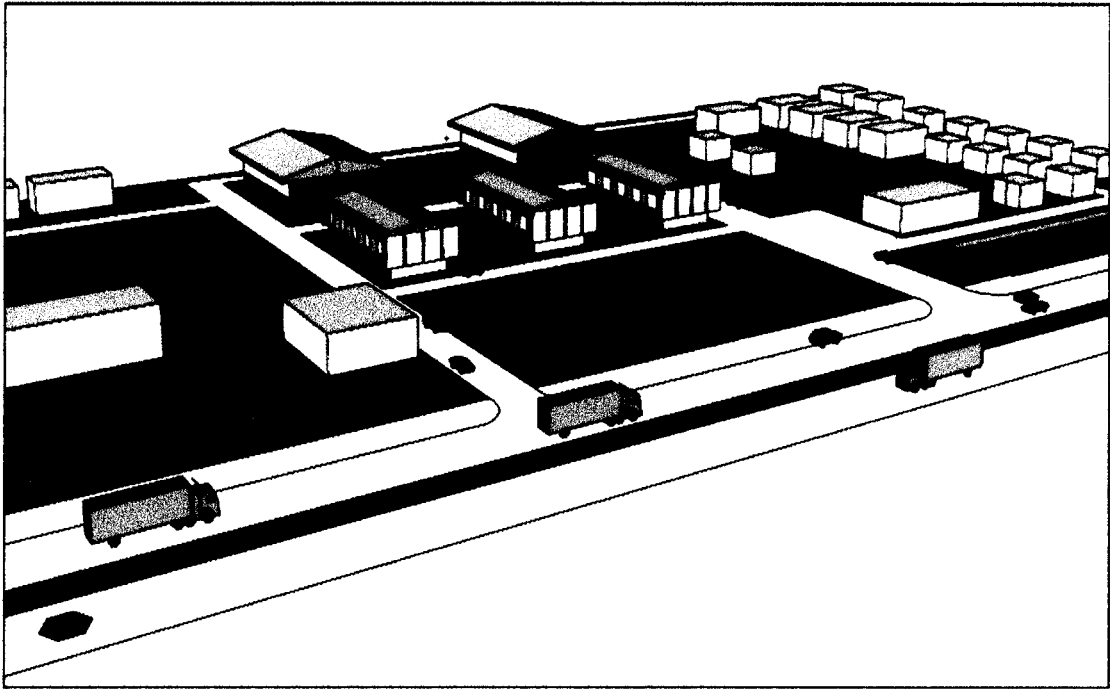
อัตราค่าใช้จ่ายต่อรายได้ ยังเหมาะสมอยู่ไม่สูงมากนัก แต่ข้อมูลรายได้ส่วนใหญ่ที่ได้จากรายงานผลการดำเนินงานโครงการ ฯ ปรากฏว่ามาจากการขายสินค้าประเภทอาหารและเครื่องคัมซึ่งมีจำนวนเกือบครึ่งหนึ่งของรายได้ทั้งหมด ซึ่งสินค้าประเภทอาหารและเครื่องคัมนี้ มีต้นทุนค่าใช้จ่ายด้านต่าง ๆ ไม่สูงนัก เมื่อเทียบกับสินค้าอื่น ๆ แสดงให้เห็นถึงความต้องการของลูกค้าที่เข้ามาซื้อสินค้าและใช้บริการในศูนย์ ฯ ว่ามีความต้องการในสินค้าประเภทอาหารและเครื่องคัมมาก

3. วิเคราะห์ปัญหาและข้อเสนอแนะในการดำเนินโครงการ ฯ

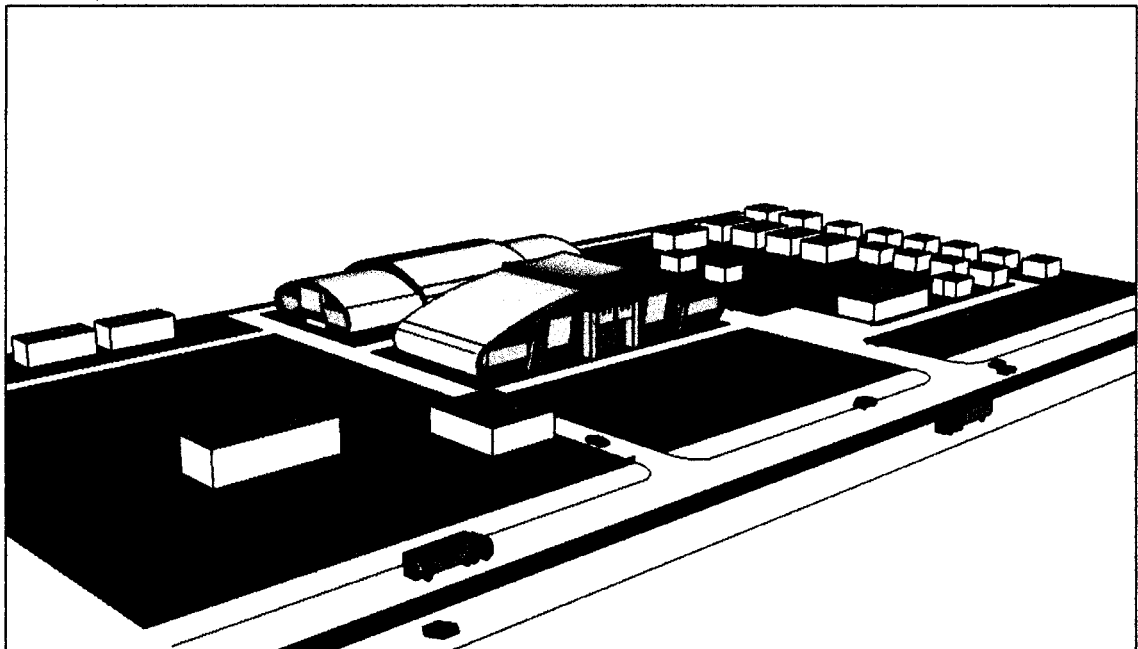
ปัญหาสำคัญประการสำคัญอย่างยิ่งของโครงการศูนย์พัฒนาธุรกิจสหกรณ์ ความเร่งรีบจัดทำโครงการ โดยไม่มีการตั้งงบประมาณไว้รองรับในส่วนเนื้อหาของโครงการทั้งหมด เช่น งบประมาณในการปรับปรุงอาคาร สถานที่ ระบบสาธารณูปโภค ระบบโลจิสติกส์ ระบบสารสนเทศ ค่าโฆษณาประชาสัมพันธ์ ค่าใช้จ่ายประจำตัวต่าง ๆ แต่ใช้วิธีการแบ่งงบประมาณจากงบการจัดงานแสดงสินค้าสหกรณ์ประจำปีของกรมส่งเสริมสหกรณ์ มาแบ่งใช้ปรับปรุงอาคารสถานที่เพื่อใช้ในกิจกรรมของศูนย์ ฯ ในระยะแรก โดยใช้วิธีปรับปรุงอาคารสถานที่ตามงบประมาณที่ได้รับรับการแบ่งจ่ายมา ทำให้ภาพลักษณ์ของสถานที่ที่คาดหวังไว้ในครั้งแรกที่มีต้นร่างโครงการ ฯ ที่ต้องการให้มีสภาพเป็นสถานที่ประกอบธุรกิจอย่างสมบูรณ์แบบ ไม่ใช่สถานที่ราชการ กลับทำได้เพียงการปรับปรุงอาคาร ถนนหนทาง ระบบน้ำ ระบบไฟ เพียงบางส่วน เพื่อให้พอใช้งานได้ แต่ก็ไม่สามารถสร้างการรับรู้ให้ลูกค้ากลุ่มเป้าหมายเข้ามาใช้บริการศูนย์พัฒนาธุรกิจสหกรณ์ อย่างที่คาดหวังไว้ได้

สิ่งที่สหกรณ์/กลุ่มอาชีพที่นำสินค้ามาจำหน่าย ต้องการเห็นในศูนย์พัฒนาธุรกิจสหกรณ์หรือตลาดสหกรณ์ (CO-OP MARKET) ได้แก่

1. ต้องการเห็นสหกรณ์/กลุ่มอาชีพจากทุกจังหวัดมาร่วมจำหน่ายสินค้า
2. ต้องการองค์ความรู้ในการดำเนินธุรกิจสหกรณ์
3. ต้องการให้ศูนย์พัฒนาธุรกิจ มีการพัฒนาตกแต่งสถานที่ให้สวยงาม
4. ต้องการให้ส่วนราชการประชาสัมพันธ์ให้คนรู้จักตลาดเพิ่มมากกว่านี้



ภาพที่ 4.1 แนวคิดการปรับปรุงอาคารสำนักงานสหกรณ์จังหวัดปทุมธานี (จากสภาพเดิม)



ภาพที่ 4.2 แนวคิดการปรับปรุงอาคารสำนักงานสหกรณ์จังหวัดปทุมธานี (เป็นสภาพใหม่)

กรมส่งเสริมสหกรณ์ควรจะทำกรปรับปรุงเนื้อหาในโครงการศูนย์พัฒนาธุรกิจ
สหกรณ์ ให้เหมาะสมกับสภาพในปัจจุบัน ในทุก ๆ ด้าน ทั้งเรื่องวัตถุประสงค์โครงการ เรื่องของ
โครงสร้างองค์กร รูปแบบการบริหาร วิธีการดำเนินโครงการ การควบคุม การประเมินผล การ
รายงาน ฯลฯ แล้วจัดสรรงบประมาณมาเพื่อปรับปรุงอาคารสถานที่ ตลอดจนค่าใช้จ่ายในระบบต่าง
ๆ ที่ได้กล่าวมาไว้แล้วเสร็จในคราวเดียว จะเป็นการประหยัดงบประมาณมากกว่าการเบิกเงิน
งบประมาณจากงบอื่น ๆ มาค่อย ๆ ทำทีละอย่าง และทำให้ผลงานที่ออกมาไม่ดีเท่าที่ควร เช่นการ
ปรับปรุง ถนนเพียงบางส่วนพอให้ใช้งานได้ก่อน แต่พอจะทำงานต่อในปีต่อไป ถนนที่ทำไปก่อน
ก็โดนรถบรรทุกหนัก ขนส่งวัสดุอุปกรณ์ ทำให้พื้นผิวถนนเสียหาย หรือการปรับปรุงอาคารเพิ่มเติม
ก็อาจจะต้องทำการรื้อถอนส่วนของอาคารที่ปรับปรุง ไปก่อนให้เกิดการเสียหายได้เช่นกัน
แม้กระทั่งระบบต่าง ๆ ที่บรรจุไว้ในเนื้อหาโครงการ ฯ ในครั้งแรก เช่นระบบสารสนเทศ การ
จัดการองค์ความรู้ในการดำเนินธุรกิจสหกรณ์ หรือระบบโลจิสติกส์ หากไม่มีการจัดงบประมาณไว้
การทำโครงการก็ไม่ประสบความสำเร็จเช่นกัน

บทที่ 5

สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การศึกษาวิจัยเรื่อง การประเมินผล โครงการศูนย์พัฒนาธุรกิจสหกรณ์ ของกรมส่งเสริมสหกรณ์ โดยสำนักงานสหกรณ์จังหวัดปทุมธานี มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาสภาพทั่วไปของโครงการศูนย์พัฒนาธุรกิจสหกรณ์ ประเมินผลการดำเนินงานของ โครงการฯ ด้าน โครงสร้างขององค์กร รูปแบบการบริหาร และด้านการสร้างเครือข่าย ตลอดจนการวิเคราะห์อัตราส่วนทางการเงิน ว่ามีผลการดำเนินการเป็นอย่างไร สามารถสรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ ได้ดังนี้

1. สรุปผล

1.1 วัตถุประสงค์ของการวิจัย

ในการวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์

1.1.1 เพื่อศึกษาสภาพทั่วไปของโครงการศูนย์พัฒนาธุรกิจสหกรณ์

1.1.2 เพื่อประเมินผลการดำเนินงานของโครงการศูนย์พัฒนาธุรกิจสหกรณ์

1.1.3 เพื่อศึกษาปัญหาและเสนอข้อเสนอแนะการดำเนินงานโครงการฯ ในระยะ

ต่อไป

1.2 วิธีการดำเนินการวิจัย

1.2.1 ศึกษาวิเคราะห์รวบรวมเอกสารและข้อมูล (Documentary Research) โดยใช้ข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary Data) ซึ่งได้จากการรวบรวมข้อมูลจาก เอกสาร โครงการ ตำรา รายงาน การศึกษาค้นคว้าอิสระ บทความ วารสาร website ต่าง ๆ และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

1.3 ผลการวิจัย

จากการวิจัยเรื่องการประเมินผลโครงการศูนย์พัฒนาธุรกิจสหกรณ์ ของกรมส่งเสริมสหกรณ์ โดยสำนักงานสหกรณ์จังหวัดปทุมธานี ผลการวิจัยสามารถสรุปได้ ดังนี้

1.3.1 สภาพทั่วไปของโครงการ ศูนย์พัฒนาธุรกิจสหกรณ์

เป็นโครงการที่สำนักงานสหกรณ์จังหวัดปทุมธานี โดยความเห็นชอบของกรมส่งเสริมสหกรณ์ จัดทำขึ้นเพื่อเป็นการเพิ่มช่องทางการตลาด เชื่อมโยงระบบขนส่ง และเป็นการเพิ่มศักยภาพในการใช้ประโยชน์ในพื้นที่ของกรมฯ ให้กับกระบวนการสหกรณ์อย่างเต็มที ระยะเวลาโครงการ 10 ปี ตั้งแต่ปี 2550-2560 โดยแบ่งระยะการปฏิบัติงานเป็น 3 ระยะ

ระยะที่ 1 ระหว่างเดือนสิงหาคม – ธันวาคม 2550 เตรียมการและเปิดทำการศูนย์ฯ โดยกรมส่งเสริมสหกรณ์จัดงบประมาณมาให้ปรับปรุงพื้นที่ คัดตั้งป้ายสถานที่ และปรับปรุงอาคารบางส่วนเพื่อใช้เป็นสถานที่จัดงานแสดงและจำหน่ายสินค้า การประชุม สัมมนาของกลุ่มธุรกิจต่าง ๆ

ระยะที่ 2 ระหว่างมกราคม – ธันวาคม 2551 สำนักงานสหกรณ์จังหวัดปทุมธานี ร่วมกับสำนักพัฒนาธุรกิจสหกรณ์และสำนักงานสหกรณ์จังหวัดต่าง ๆ สนับสนุนให้สหกรณ์ กลุ่มเกษตรกร กลุ่มอาชีพ และวิสาหกิจชุมชน เข้าไปสาธิต ทดลอง การใช้ประโยชน์ในพื้นที่ โดยมีสหกรณ์ที่เข้าไปใช้ประโยชน์อยู่ 2 กลุ่มหลัก คือกลุ่มที่เข้าไปใช้อาคารในการประกอบธุรกิจ และกลุ่มที่เข้าไปใช้พื้นที่ในการจัดงานส่งเสริมการตลาดแสดงสินค้าต่าง ๆ โดยกลุ่มที่ใช้อาคารในการประกอบธุรกิจได้แก่กลุ่มสหกรณ์การเกษตร ที่มีโรงสีข้าว จำนวน 15 สหกรณ์ และชุมนุมสหกรณ์ผู้เลี้ยงกุ้งแห่งประเทศไทย ส่วนกลุ่มที่เข้าไปใช้พื้นที่ในการจัดงานผู้นำกลุ่มได้แก่กลุ่มเครือข่ายสินค้า OTOP ในจังหวัดปทุมธานี

ระยะที่ 3 ตั้งแต่มกราคม 2552 - 2560 สำนักงานสหกรณ์จังหวัดปทุมธานี ส่งมอบพื้นที่และภารกิจศูนย์พัฒนาธุรกิจสหกรณ์ ให้ส่วนกลางเข้าไปดูแล รับผิดชอบ ใช้ในการส่งเสริมธุรกิจของสหกรณ์ กลุ่มเกษตรกร กลุ่มอาชีพ วิสาหกิจชุมชน จากทั่วประเทศ ต่อไป โดยมีการกำหนดภารกิจหลักไว้ดังนี้

ภารกิจหลักของศูนย์พัฒนาธุรกิจสหกรณ์

1. จัดให้มีการเจรจาตกลงการซื้อขายสินค้าภายในศูนย์ ผลการดำเนินงานจัดได้ได้พอสมควรจากรายงานการใช้สถานที่ในการเจรจาธุรกิจ
2. จัดทำระบบสารสนเทศ ฐานข้อมูลสินค้าเกษตรกรเพื่อวิเคราะห์และเผยแพร่แก่ผู้ซื้อผู้ขายและประชาชนทั่วไป
3. จัดทำระบบมาตรฐานและรับรองสินค้าที่จะนำเข้ามาจำหน่าย ผลการดำเนินงานยังไม่สามารถทำได้
4. จัดทำโกดัง คลังสินค้า เพื่อรองรับสินค้า
5. ประสานงานและให้คำปรึกษาแก่ผู้ซื้อ ผู้ขายและประชาชนทั่วไป
6. จัดทำระบบขนส่งให้มีประสิทธิภาพ เพื่อให้บริการแก่ผู้ซื้อและผู้ขาย
7. ประชาสัมพันธ์ และเผยแพร่ข้อมูลข่าวสารของศูนย์ ยังดำเนินการได้น้อย

1.3.2 ผลการดำเนินงานโครงการ ฯ

ด้านองค์ประกอบภายในองค์กร

โครงสร้างองค์กร (Structure)

โครงสร้างองค์กร ปฏิบัติงานศูนย์พัฒนาธุรกิจสหกรณ์ มีลักษณะเป็น

โครงสร้างองค์กรภายในแบบซีกหมุนในรูปแบบ Matrix Organization ซึ่งมีความเหมาะสมอย่างยิ่ง ในลักษณะ โครงการอย่างนี้ เพราะต้องอาศัยความรู้ความสามารถ ความเชี่ยวชาญ ของแต่ละคนต่าง สาขา งาน เช่นการแต่งตั้งบุคลากรจากกลุ่มส่งเสริมและพัฒนาธุรกิจสหกรณ์ สำนักงานสหกรณ์ จังหวัดปทุมธานี ที่มีความเชี่ยวชาญด้านการประสานงานเครือข่ายสหกรณ์และกลุ่มเกษตรกร การค้าขายผลิตภัณฑ์ของสหกรณ์ การแต่งตั้งบุคลากรจากนิคมสหกรณ์คลองหลวง ซึ่งมีความเชี่ยวชาญด้าน อาคารสถานที่ ระบบสาธารณูปโภคต่างๆ และการแต่งตั้งบุคลากรจากศูนย์ถ่ายทอด เทคโนโลยีการสหกรณ์ที่ 2 ซึ่งมีความเชี่ยวชาญด้านการประชาสัมพันธ์ การบริหารระบบสารสนเทศ ทำให้งานของโครงการฯ ในระยะแรกมีผลงานเป็นที่น่าพอใจ

โดยโครงสร้างองค์กรแบ่งเป็น 2 ระยะ คือ ในระยะแรกเป็นการแต่งตั้งในระดับพื้นที่เพื่อความเร็วในการปฏิบัติงานซึ่งจะต้องปรับปรุง ซ่อมแซมอาคารและสถานที่ ให้ใช้งานได้และมีความพร้อมทันงานเปิดตัวศูนย์ ฯ ในช่วงปลายเดือนธันวาคม 2550 หลังจากนั้นในระยะที่ 2 เป็นการแต่งตั้งในระดับกรม โดยมีการแต่งตั้งบุคลากรเพิ่มเติมคือผู้เชี่ยวชาญด้านต่าง ๆ ของกรมส่งเสริมสหกรณ์ เพื่อจะช่วยปรับปรุงข้อบกพร่องต่าง ๆ ของโครงการที่จะต้องแก้ไขเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของโครงการ ฯ ให้มากที่สุด และดีที่สุด โดยเฉพาะอย่างยิ่งการจัดองค์กร ในลักษณะนี้ ยังเป็นการจัดองค์กรที่สอดคล้องกับกลยุทธ์การนำยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติของจังหวัดปทุมธานีในข้อที่ 1 อีกด้วย

รูปแบบการบริหารการจัดการ (Style)

การบริหาร โครงการศูนย์พัฒนาธุรกิจสหกรณ์ ในระยะแรก จำเป็นที่ผู้บริหารโครงการจะต้องมีลักษณะการปฏิบัติงานที่มุ่งที่ผลลัพธ์ของงาน มากกว่าจะมุ่งที่กระบวนการ เนื่องจากเนื้อหาใน โครงการ ฯ ส่วนใหญ่ เป็นลักษณะเป็นการประกอบธุรกิจกับเอกชนมากกว่า ซึ่งการทำธุรกิจแบบเอกชนย่อมมีการแข่งขันที่สูง ต้องการความเร็วของข้อมูลต่างๆ ความรวดเร็วในการตัดสินใจสั่งการ หากผู้บริหาร โครงการ ฯ ยึดติดกับระเบียบปฏิบัติทางราชการมากเกินไป อาจทำให้งานไม่บรรลุตามวัตถุประสงค์ของโครงการฯ ได้ ซึ่งจากการสัมภาษณ์เชิงลึก และการวิเคราะห์ข้อมูลถึงความรวดเร็วในการปฏิบัติงานโครงการ พบว่าผู้บริหาร โครงการในระยะแรกนี้ ใช้รูปแบบการบริหารการจัดการแบบมุ่งผลลัพธ์ของงาน

ด้านนวัตกรรม

การสร้างเครือข่าย (Skill)

การปฏิบัติงานของสำนักงานสหกรณ์จังหวัดปทุมธานี โครงการศูนย์พัฒนาธุรกิจสหกรณ์ ทำให้มีการสร้างเครือข่ายเกี่ยวข้องกับทั้งทางภาครัฐราชการ และภาคเอกชน ทำให้ผู้ปฏิบัติงานมีทักษะ (Skill) มากขึ้น เช่นในภาครัฐราชการมีการประสานงานกับจังหวัดปทุมธานี และกลุ่มจังหวัด (Cluster) เพื่อของบประมาณมาปรับปรุงอาคารเพื่อให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์จังหวัด เรื่องของการจัดให้มีที่จำหน่ายสินค้าและอาหารปลอดภัยและยังสอดคล้องกับ ศูนย์ ฯ (ตลาดสหกรณ์) ซึ่งจะเป็สถานที่จำหน่ายสินค้าอาหารปลอดภัยของสหกรณ์และกลุ่มเกษตรกรด้วยเช่นกัน หรือการที่มีการประสานงานกับองค์การบริหารส่วนจังหวัดปทุมธานี เรื่องการขอใช้พื้นที่ของศูนย์ บางส่วนที่ได้ส่งคืนให้นารักษ์จังหวัดเพื่อมาปรับใช้เป็ศูนย์จำหน่ายผลิตภัณฑ์ OTOP ของจังหวัดปทุมธานีด้วย ตลอดจนการประสานงานกับสหกรณ์ กลุ่มเกษตรกร กลุ่มอาชีพ ต่าง ๆ ทั่วประเทศ เพื่อคัดสินค้ามาจำหน่ายในศูนย์ ฯ การประสานงานกับทางหลวงจังหวัด ในการหางบประมาณมาติดตั้งป้ายบอกทางมาศูนย์ ฯ การประสานงานกับการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค การประปา เทศบาลท้องถิ่น ผู้รับเหมารับจัดงาน (Organizer) สถานีวิทยุกระจายเสียง ฯลฯ การประสานงานด้านต่างๆ เหล่านี้ ล้วนทำให้เจ้าหน้าที่โครงการ ฯ ตลอดจนเจ้าหน้าที่ของสำนักงานสหกรณ์จังหวัดปทุมธานีมีทักษะ ด้านนี้เพิ่มขึ้นอย่างมาก ทั้งยังเป็นการส่งเสริม ข้อมูลด้านต่าง ๆ มีเครือข่ายในการทำงานเพิ่มมากขึ้น และยังสร้างองค์ความรู้ด้านนี้ไว้ให้บุคลากรรุ่นหลังใช้เป็นแนวทางการปฏิบัติงานต่อไปเพื่อเพิ่มความรวดเร็วยิ่งขึ้น

ด้านอัตรากำลังการเงิน

เนื่องจากโครงการมีระยะเวลา 10 ปี ตามที่กล่าวมาแล้ว ผู้วิจัยจึงประเมินผลการดำเนินงานในระยะแรกเท่านั้น คือ ตั้งแต่ สิงหาคม 2550 ถึง เดือนธันวาคม 2551 มีรายละเอียดดังนี้ ด้านการเงินมีการลงทุนในการปรับปรุงอาคารสถานที่ให้มีความเหมาะสมในการใช้เป็นศูนย์ฯ รวมเป็นมูลค่าทรัพย์สิน เป็นเงินทั้งสิ้น 24,002,314 บาท ค่าใช้จ่ายในการจัดงานเปิดศูนย์ฯ เป็นเงินทั้งสิ้น 1,250,000 บาท รายได้จากสินค้าที่นำมาจำหน่าย รวม 6,776,951 บาท อัตราร้อยละของรายได้ต่อสินทรัพย์ เท่ากับ ร้อยละ 28.23 หมายความว่าความสามารถในการใช้สินทรัพย์ที่มีอยู่ ก่อให้เกิดรายได้ ยังค่อนข้างต่ำ เนื่องจากเป็นการดำเนินโครงการ ฯ ในปีแรก เงินที่ใช้ลงทุนส่วนใหญ่หมดไปกับการปรับปรุงอาคารและสถานที่ อัตราค่าใช้จ่ายต่อรายได้ เท่ากับร้อยละ 23.49 หมายความว่า ค่าใช้จ่ายเหมาะสมไม่สูงนัก เนื่องจากรายได้ส่วนใหญ่ที่ได้จากรายงานผลการดำเนินงานโครงการ ฯ ปรากฏว่ามาจากการขายสินค้าประเภทอาหารเกือบครึ่งหนึ่งของรายได้

ทั้งหมด ซึ่งสินค้าประเภทอาหารนี้มีต้นทุนค่าใช้จ่ายด้านต่าง ๆ ไม่สูงนัก เมื่อเทียบกับสินค้าอื่น ๆ ประเภท เฟอร์นิเจอร์ ข้าวสาร หรือสินค้า OTOP

1.3.3 ปัญหาและข้อเสนอแนะของการดำเนินโครงการศูนย์พัฒนาธุรกิจสหกรณ์

1) ด้านสภาพทั่วไป

ปัญหาสภาพลักษณะเป็นสถานที่ราชการ จากการที่กรมส่งเสริมสหกรณ์มีนโยบายขุดเลิกภารกิจทางค้าช่วง จึงปล่อยให้สถานที่นี้ซึ่งเดิมเคยเป็นที่ตั้งของศูนย์ช่างสหกรณ์ที่ 1 รกร้างว่างเปล่ามา 10 ปี จนกระทั่งผู้คนที่สัญจรไปมา หรืออยู่ในบริเวณใกล้เคียงรับรู้ว่าเป็นสถานที่รกร้างว่างเปล่าของทางราชการ การจะปรับเปลี่ยนสภาพสถานที่ให้คนทั่วไปว่าเป็นสถานที่ใช้ประโยชน์ในทางธุรกิจของสหกรณ์ ซึ่งมีลักษณะเป็นเอกชน ในการแสดงสินค้าหรือค้าขายหรือติดต่อธุรกิจหากกรมส่งเสริมสหกรณ์ ใช้วิธีการปรับปรุงทีละเล็กละน้อย ทีละส่วนแบบนี้ การรับรู้ของผู้คนทั่วไปก็ยังมีความรู้สึกว่าเป็นสถานที่ของทางราชการ กรมส่งเสริมสหกรณ์ควรพิจารณาปรับโครงการ ฯ ให้ชัดเจนว่าต้องการให้สถานที่แห่งนี้ใช้ประโยชน์ในด้านใดมากที่สุด เช่น จัดทำเป็นศูนย์กระจายสินค้าของสหกรณ์ สถานที่เจรจาธุรกิจ หรือเป็นศูนย์แสดงและจำหน่าย เช่นเดียวกับศูนย์แสดงสินค้าของกรมส่งเสริมการค้าส่งออก แล้วจัดงบประมาณเข้ามาปรับปรุงอาคารสถานที่ให้แล้วเสร็จพร้อมใช้ประโยชน์ภายในครั้งเดียว

2) ด้านโครงสร้างองค์กร

จากการปฏิบัติงานโครงการ ฯ ในช่วงแรกที่ผ่านมาแม้จะมีการจัดโครงสร้างองค์กรแบบ Matrix ซึ่งมีผลดีในด้านของความเร็วของงาน และในแง่ของความชำนาญเฉพาะด้านของบุคลากรแต่ละคน แต่ในด้านของการทำธุรกิจในแบบของเอกชน บุคลากรของกรม ฯ ส่วนใหญ่ยังขาดความชำนาญในด้านนี้ หากให้บริหารโครงการ ฯ ซึ่งมีวัตถุประสงค์ทางธุรกิจสูง กรมส่งเสริมสหกรณ์ควรจัดตั้ง ศูนย์พัฒนาธุรกิจสหกรณ์ให้เป็นหน่วยงานเฉพาะกิจ แล้วสรรหาบุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถ เฉพาะทางในแต่ละด้าน เช่น ด้านบริหารธุรกิจ ด้านการตลาด ด้านประชาสัมพันธ์ ด้านโลจิสติกส์ หรือด้านระบบสารสนเทศ ให้เข้ามาปฏิบัติงานโครงการ ฯ ตามช่วงระยะเวลา หรืออาจมีการจัดจ้างผู้ชำนาญเฉพาะด้านจากบุคคลจากภายนอก (Outsource) เข้ามาปฏิบัติงานในโครงการ ฯ โดยมีตัวชี้วัดความสำเร็จที่ชัดเจน จะทำให้โครงการศูนย์พัฒนาธุรกิจสหกรณ์ ของกรมส่งเสริมสหกรณ์ ประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ของโครงการ ฯ

3) ด้านนวัตกรรม

จากการปฏิบัติงานโครงการศูนย์พัฒนาธุรกิจสหกรณ์ ของเจ้าหน้าที่โครงการ ฯ และเจ้าหน้าที่ของสำนักงานสหกรณ์จังหวัดปทุมธานี ก่อให้เกิดทักษะ (Skill) ด้านการสร้างเครือข่าย (Network) เป็นอย่างมากแต่สิ่งที่เป็นปัญหา คือ ความรู้ด้านต่าง ๆ เหล่านี้มีอยู่เฉพาะตัวเจ้าหน้าที่แต่ละด้านเท่านั้น เช่นเจ้าหน้าที่ประสานงานด้านประชาสัมพันธ์ ก็จะมีทักษะมีความชำนาญในการประสานงานเครือข่ายการโฆษณาประชาสัมพันธ์ เครือข่ายด้านห้างร้าน บริษัท เจ้าหน้าที่ประสานงานด้านการตลาดก็จะมีทักษะด้านประสานงานด้าน ผู้ค้า ผู้จัดส่งสินค้า (Supplier) ผู้รับเหมาจัดงาน (Event) หรือเจ้าหน้าที่ด้าน อาคารสถานที่ ระบบสาธารณูปโภค ก็จะมีทักษะในการประสานงานกับ ผู้รับเหมาก่อสร้าง เทศบาล การ ไฟฟ้า การประปา ทางหลวง โทรศัพท์ ฯลฯ ซึ่งในการจัดการความรู้ ก็มีลักษณะเฉพาะตัวของแต่ละคน ไม่มีการรวบรวมไว้ เช่นเก็บเป็น เอกสาร ภาพถ่าย เทปบันทึกเสียง ภาพวิดิทัศน์ เว็บไซต์ ไฟล์คอมพิวเตอร์ ฯลฯ ในการดำเนินโครงการ ฯ ช่วงต่อไป ควรมีการจัดการความรู้ (Knowledge Management) เหล่านี้ ให้เป็นระบบ โดยอาจให้เจ้าหน้าที่ด้านระบบสารสนเทศเป็นผู้รวบรวม หรือจัดระบบขึ้น

2. อภิปรายผล

การบริหารโครงการต่าง ๆ ให้ประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ของโครงการนั้น มีปัจจัยต่าง ๆ เข้ามาเกี่ยวข้องอย่างมากมาย ส่วนสำคัญที่เป็นลำดับต้น ๆ ขึ้นอยู่กับบุคคลผู้เป็น ผู้บริหารโครงการนั้น ต้องมีความเข้าใจอย่างถ่องแท้ถึง เนื้อหาโครงการทั้งหมด และสามารถประสานการทำงานกับส่วนต่าง ๆ ได้อย่างราบรื่น หากไม่สามารถกระทำได้แล้ว อาจก่อให้เกิดปัญหามากมายให้กับโครงการนั้น ๆ จากผลการวิจัย มีประเด็นที่จะนำมาอภิปรายผลดังต่อไปนี้

2.1 ด้านสภาพทั่วไปของโครงการศูนย์พัฒนาธุรกิจสหกรณ์

การดำเนินโครงการศูนย์พัฒนาธุรกิจสหกรณ์ในระยะแรกที่ผ่านมา ผู้บริหารโครงการ ฯ มีความพยายามจะเปลี่ยนสถานที่แห่งนี้ให้เป็นที่รู้จัก กับผู้คน โดยรอบบริเวณที่มีกำลังซื้อมหาศาล เพราะสถานที่มีศักยภาพสูง อยู่ใกล้แหล่งชุมชน มีการเข้าถึงได้ง่าย สะดวกสบายในการจอดรถ ระบบสาธารณูปโภคครบถ้วน ตามหลักส่วนผสมทางการตลาด 4 P,s ของ Kotler แต่หลังจากกรมส่งเสริมสหกรณ์ปล่อยทิ้งร้างมาหลายปี การปรับปรุงอาคารสถานที่ให้ดีพอที่จะใช้ เป็นศูนย์ ฯ ยังต้องใช้เงินลงทุนอีกมาก และจากสภาพการปรับปรุงที่ผ่านมา คือปรับปรุงทีละเล็กละ น้อย โดยใช้วิธี แบ่งงบประมาณที่ต้องใช้ในการจัดงานแสดงสินค้าของกรม ฯ ประจำปี ได้ปีละ 5 ล้าน 7 ล้าน กว่าที่จะปรับปรุงอาคารสถานที่แล้วเสร็จ คงต้องใช้ระยะเวลาเท่ากับระยะเวลาโครงการ

พอดี คือ 10 ปี ปัญหาอีกสิ่งหนึ่งที่สำคัญและเกี่ยวเนื่องกับการปรับปรุงอาคารสถานที่ก็คือ ภาพลักษณ์ ขององค์กรที่มีลักษณะเฉพาะว่าเป็นสถานที่ราชการ ทำให้การรับรู้ของลูกค้า กลุ่มเป้าหมายเข้าใจไปว่าเป็นเพียงสถานที่จัดประชุม สัมมนา หรือมีการแสดงสินค้าไม่มากนักจึง ไม่เข้ามาซื้อสินค้า และสุดท้ายคือด้านตัวสินค้าที่นำเข้ามาจำหน่ายในศูนย์ ฯ เท่าที่ได้สำรวจดู ยัง ขาดมาตรฐาน ไม่ถูกต้องตามวัตถุประสงค์ของศูนย์ ฯ ที่จะต้องคัดสรรตัวสินค้า ให้มีคุณภาพได้ มาตรฐานในระดับที่มีการรับรองจากหน่วยงานต่าง ๆ เช่น OTOP 5 ดาว มาตรฐานสินค้า สมส. ของ กลุ่มผู้ค้าที่จะเข้ามาใช้พื้นที่ในศูนย์ ฯ

ผลการดำเนินงานโครงการ ฯ

ด้านองค์ประกอบภายในองค์กร

โครงสร้างองค์กร (Structure)

การเลือกรูปแบบโครงสร้างองค์กร ไม่มีขั้นตอนกฎเกณฑ์ในการกำหนดรูปแบบ และไม่มีโครงสร้างแบบไหนที่ดีที่สุด ขึ้นอยู่กับสถานการณ์สภาพแวดล้อมและความเป็นไปได้ ของโครงการ รวมทั้งรูปแบบวัฒนธรรมขององค์กรต้นสังกัดด้วย ปัจจัยที่มีอิทธิพลในการเลือก รูปแบบโครงการ ได้แก่ ขนาดของโครงการ ระยะเวลาโครงการ ประสิทธิภาพในการบริหาร โครงการ ปรัชญาและวิสัยทัศน์ของผู้บริหารระดับสูง ที่ตั้งโครงการ ทรัพยากรที่สามารถจัดหาได้ และลักษณะเฉพาะของโครงการ โดยทั่วไปโครงสร้างของโครงการแบ่งออกได้เป็น 3 ประเภท ได้แก่ (Gido and Clement, 1999 : 139-149)

1) โครงสร้างองค์การตามหน้าที่ (Functional Type Organization)

โครงสร้างองค์การตามหน้าที่ จะมีการแยกหน้าที่ออกเป็นหน่วยต่างๆ เช่น ฝ่ายวิศวกรรม ฝ่ายการตลาด ฝ่ายบริหาร และฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ เป็นต้น จะเห็นได้ว่าโครงสร้าง องค์การตามหน้าที่จัดโครงสร้างขึ้นตามความชำนาญเฉพาะด้าน เช่น วิศวกร การตลาด และ การผลิต เป็นต้น แต่ละหน้าที่จะปฏิบัติงานของตนเพื่อให้ภารกิจขององค์การเป็นผลสำเร็จ เมื่อ องค์การมีโครงการที่มีโครงสร้างในลักษณะนี้ การมอบหมายงานให้บุคลากรในหน่วยงานจะเน้น ไปตามหน้าที่หรืองานประจำที่รับผิดชอบตามสายงาน การมอบหมายงานจะเป็นไปในลักษณะเต็ม เวลาหรือชั่วคราวขึ้นอยู่กับลักษณะของโครงการ ถ้าเป็นโครงการชั่วคราว ผู้บังคับบัญชาอาจจัด บุคลากรให้มารับผิดชอบเป็นบางเวลา แต่ถ้าเป็นโครงการที่มีแผนงานแน่นอน ผู้รับผิดชอบจำเป็น จะต้องจัดบุคลากรให้รับผิดชอบเต็มเวลาจนกว่าโครงการจะเสร็จสมบูรณ์

โครงการที่มีโครงสร้างลักษณะนี้ จะเป็นประเภทโครงการภายในองค์กรมากกว่า โครงการภายนอกที่ได้รับงานมาจากลูกค้า ลักษณะของโครงการจากภายนอก เช่น การพัฒนา ผลิตภัณฑ์ใหม่ การออกแบบผลิตภัณฑ์ และการสำรวจตลาดให้ลูกค้า เป็นต้น

2) โครงสร้างองค์การแบบโครงการ (Project Type Organization)

โครงสร้างองค์การแบบโครงการ เป็นการจัดโครงสร้างแบบชั่วคราว คือมีระยะเวลาเริ่มต้นและสิ้นสุดอย่างแน่นอน รวมทั้งกำหนดวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายในการทำงานอย่างชัดเจน การจัดโครงสร้างแบบโครงการนี้ จะมีการแบ่งแยกกันระหว่างประจำ และงานโครงการ บุคลากรที่ทำงานประจำและได้รับมอบหมายให้ทำงานโครงการนั้น จะต้องปฏิบัติงานแบบเต็มเวลา และขึ้นตรงกับผู้จัดการโครงการ และเมื่อเสร็จสิ้นงานโครงการแล้วบุคลากรเหล่านั้นจะกลับมาปฏิบัติงานเดิมตามหน้าที่ประจำของตน หรือได้รับมอบหมายหน้าที่โครงการอื่นต่อไป

การจัดโครงสร้างแบบโครงการนี้ จะมีการจัดสรรทรัพยากรให้กับโครงการ โดยเฉพาะ ซึ่งจะทำให้มีต้นทุนในการใช้จ่ายสูง เนื่องจากในกรณีที่มีโครงการหลายโครงการเกิดขึ้นพร้อมกัน และเป็นโครงการที่มีลักษณะเดียวกันจะทำให้การใช้ทรัพยากรสิ้นเปลือง เพราะบุคลากรจะทำงานซ้ำซ้อน รวมทั้งแต่ละโครงการจะพยายามดึงผู้เชี่ยวชาญไว้ในโครงการของตนนานๆ ทำให้เกิดการแย่งบุคลากรกันขึ้น

ผู้จัดการโครงการมีอำนาจในการบริหารเหนือทีมงานโครงการ และมีอำนาจในการควบคุมโครงการทั้งหมด ซึ่งแตกต่างจากโครงสร้างโครงการแบบตามหน้าที่ ที่ผู้จัดการตามหน้าที่มีอำนาจเหนือสมาชิกทีมซึ่งได้รับมอบหมายให้ทำงานกับโครงการ

การจัดโครงสร้างแบบนี้ จะมีการวางแผนอย่างละเอียด เพื่อให้เกิดการตอบสนองวัตถุประสงค์โครงการและความถูกต้องของลูกค้าย่างสูงสุด

โครงสร้างโครงการลักษณะนี้จะใช้ในโครงการที่มีขนาดใหญ่ มีมูลค่าสูงสุด และมีระยะเวลาโครงการหลายปี โครงสร้างองค์การแบบนี้ใช้เผยแพร่ในธุรกิจก่อสร้าง หรือโครงการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานของรัฐบาล เป็นต้น

3) โครงสร้างองค์การแบบแมทริกซ์ (Matrix Type Organization)

โครงสร้างองค์การแบบแมทริกซ์ ได้ถูกออกแบบในช่วงต้นทศวรรษที่ 1960s และได้รับความนิยมในช่วงทศวรรษ 1970s และต้นทศวรรษ 1980s ซึ่งแนวความคิดเดิมของโครงสร้างแบบแมทริกซ์ คือ การให้ความสำคัญกับคนและการรวบรวมบทบาทของสมาชิกทีมงานโครงการเข้าด้วยกัน (Cleland, 1994 : 190)

นักวิจัยส่วนมากได้ลงความเห็นว่าการสร้างแบบแมทริกซ์เป็นองค์กรที่เป็นสายกลางระหว่างโครงสร้างแบบตามหน้าที่ และโครงสร้างแบบโครงการ

องค์กรแบบแมทริกซ์จะเปิดโอกาสสมาชิกที่ปฏิบัติหน้าที่ต่างๆ มีการพัฒนาสายงานของตนจากการที่ได้รับมอบหมายให้รับผิดชอบงาน โครงการทำให้สมาชิกเหล่านี้มีประสบการณ์

กว้างขวางมากขึ้น และกลายเป็นทรัพยากรมนุษย์ที่มีคุณค่าในอนาคต และมีสิทธิได้รับการแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งสูงขึ้นในองค์กร สมาชิกที่ทำงานประจำในหน้าที่ต่างๆ จะสามารถพัฒนาประสบการณ์ของตนได้มากกว่าลักษณะปกติ และผู้จัดการตามสายงาน สมาชิกที่ได้รับมอบหมายงาน โครงการจะต้องทำงานทั้ง 2 อย่างพร้อมกันและจะต้องจัดลำดับความสำคัญของงานด้วย สมาชิกจะต้องรายงานว่าคนรับผิดชอบงานอะไรหรืองานอะไรที่ทำอยู่

โครงสร้างลักษณะนี้ ผู้บริหารโครงการเป็นสื่อกลางระหว่างหน่วยงานและลูกค้า ผู้บริหารโครงการต้องระบุงานที่ต้องทำ (ขอบข่ายงาน) ทำเมื่อไหร่ (ตารางการทำงาน) และต้องใช้เงินเท่าไร (งบประมาณ) ซึ่งจะต้องให้ตรงกับวัตถุประสงค์ของโครงการและให้ลูกค้าเกิดความพึงพอใจ ผู้บริหารโครงการต้องรับผิดชอบในการพัฒนาแผน กำหนดตารางการทำงาน และจัดทำงบประมาณ ผู้บริหารโครงการต้องรับผิดชอบและควบคุมการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามตารางการทำงานและงบประมาณที่กำหนดไว้ รวมทั้งรายงานการปฏิบัติงานโครงการให้กับลูกค้าและผู้บริหารระดับสูงขององค์กรทราบ ผู้บริหารตามสายงานในโครงสร้างแบบเมทริกซ์จะต้องรับผิดชอบว่าจะต้องทำงานอย่างไรจึงจะบรรลุผลสำเร็จ และใครจะทำงานอะไรในแต่ละงาน ผู้ปฏิบัติงานตามสายงานจะเตรียมการแนะนำเทคนิคและมอบหมายงานให้แก่สมาชิกที่จะทำงานโครงการ ผู้จัดการตามสายงานแต่ละคนสามารถมอบหมายงานให้กับสมาชิกในการทำงานพร้อมกับงานโครงการ ผู้ปฏิบัติงานตามสายงานต้องตรวจสอบการมอบหมายของแต่ละคนในแผนก และต้องจัดสรรหรือกำหนดงานให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป เช่น ตารางการทำงานต้องเลื่อนออกไปเพราะลูกค้าเปลี่ยนแปลงแบบของงาน เป็นต้น ผู้บริหารตามสายงานอาจต้องมอบหมายงานโครงการอื่นให้ทำชั่วคราว

โครงสร้างลักษณะนี้สามารถตรวจสอบและควบคุมได้ เมื่อเกิดปัญหาสามารถระบุประเด็น ทั้งตามสายงานและโครงการ โครงการลักษณะนี้จะตอบสนองต่อความต้องการของสภาพแวดล้อมได้เร็ว เนื่องจากข้อมูลจะไหลไปตามแนวนอน (โครงการ) และแนวตั้ง (สายงาน)

โครงสร้างองค์กร ปฏิบัติงานศูนย์พัฒนาธุรกิจสหกรณ์ มีลักษณะเป็นโครงสร้างองค์กรภายในแบบยี่ดหุนในรูปแบบ Matrix Type Organization โดยมีคำสั่งแต่งตั้งเจ้าหน้าที่โครงการ ๓ จากทั้งภายในหน่วยงานเดียวกัน คือจากสำนักงานสหกรณ์จังหวัดปทุมธานี และจากหน่วยงานภายนอก คือ ศูนย์ถ่ายทอดเทคโนโลยีการสหกรณ์ที่ 2 ซึ่งเป็นการแต่งตั้งจากความรู้ความสามารถความชำนาญของบุคลากรแต่ละคนซึ่งการใช้โครงสร้างองค์กรแบบเมทริกซ์มีข้อดี ดังต่อไปนี้ (Gido and Clements, 1999 : 150-151 ;Meredith and Mantel, 1995 : 161)

1) โครงสร้างองค์การแบบแมทริกซ์เป็นแหล่งที่มีผู้เชี่ยวชาญตามสายงานซึ่งหาได้ในทุกโครงการ นอกจากแต่ละคนจะมีหน้าที่ตามสายงานแล้วยังสามารถที่จะร่วมมือที่จะเรียนรู้กับผู้อื่นได้ด้วย

2) ผู้บริหารโครงการมีอำนาจควบคุมโครงการ และรับผิดชอบสิ่งที่เกิดขึ้นในโครงการรวมทั้งเป็นผู้แก้ไขปัญหา และข้อขัดแย้งด้วย

3) มีกระบวนการและหน้าที่ของผู้บริหารโครงการ และผู้ปฏิบัติงานตามสายงานอย่างชัดเจน ทำให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างราบรื่น รวมทั้งเป็นการสร้างสัมพันธภาพระหว่างงานโครงการและงานประจำด้วย

4) สมาชิกในทีมโครงการมีความวิตกกังวลน้อยว่าจะเกิดอะไรขึ้นเมื่อโครงการเสร็จ แม้ว่าสมาชิกในทีมจะทำงานให้กับโครงการ แต่พวกเขายังรู้สึกใกล้ชิดกับหน่วยงานเดิมอยู่ เมื่อโครงการเสร็จก็สามารถกลับไปทำงานตามหน้าที่เดิมได้ ซึ่งความรู้และประสบการณ์ที่ได้จากการทำงานโครงการยังอยู่กับองค์กรและพร้อมที่จะใช้ต่อไปในอนาคต ซึ่งความรู้และทักษะที่ได้สามารถนำไปใช้ในโครงการต่อไปได้

5) การติดต่อสื่อสารทำได้สะดวก มีช่องทางการติดต่อสื่อสาร 2 ทาง คือสมาชิกโครงการสามารถพูดคุยกับผู้บริหารโครงการ และผู้ปฏิบัติงานตามสายงานได้ ก่อให้เกิดการติดต่อสื่อสารระหว่างกันมากขึ้น เมื่อมีปัญหาและข้อขัดแย้งสามารถที่จะแก้ไขได้ง่าย

6) การตอบสนองลูกค้าเป็นไปได้อย่างรวดเร็ว เนื่องจากโครงสร้างขององค์กรมีความยืดหยุ่น ทำให้การปฏิบัติงานเป็นไปอย่างรวดเร็ว

ส่วนข้อเสียของโครงสร้างองค์กรแบบนี้ ได้แก่ (Gido and Clements, 1999 : 150-151, ;Cleland, 1994 : 196-197;Meredith and Mantel, 1995 : 162)

1) การเคลื่อนย้ายทรัพยากรของโครงการหนึ่งไปอีกโครงการหนึ่ง อาจก่อให้เกิดความขัดแย้งกันระหว่างผู้บริหารโครงการหลายโครงการ เนื่องจากผู้บริหารโครงการแต่ละโครงการต้องการให้โครงการของตนประสบความสำเร็จ

2) เรื่องของการบังคับบัญชา สมาชิกโครงการจะต้องมีหัวหน้าอย่างน้อย 2 คน คือผู้บังคับบัญชาตามสายงาน และผู้บริหารโครงการ ทำให้เกิดความสับสนในการทำงาน การจัดลำดับความสำคัญของงานไม่ถูก และสมาชิกโครงการยังขาดความจงรักภักดีต่อโครงการอีกด้วย

3) ผู้บริหารโครงการ ถูกมองว่ามีบทบาทในการประสานงานมากกว่าที่จะเป็นผู้บริหารโครงการในโลกของความเป็นจริง

4) ขาดความเข้าใจถึงหลักการและบทบาทของโครงสร้างแบบเมทริกซ์ของบุคคลที่มีส่วนร่วมในโครงการ

5) องค์กรต้องกำหนดโครงสร้างการปฏิบัติงานเพื่อให้เกิดความสมดุลในอำนาจระหว่างผู้บริหาร โครงการและผู้ปฏิบัติงานตามสายงาน ถ้าเกิดความไม่สมดุลในอำนาจแล้ว จะก่อให้เกิดความขัดแย้งเกิดขึ้น อาจส่งผลเสียหายให้กับโครงการได้
ข้อดีและข้อเสียของโครงสร้างแบบต่างๆ สามารถสรุปออกมาเป็นตารางได้ดังต่อไปนี้

ตารางที่ 5.1 แสดงข้อดีและข้อเสียของโครงสร้างแบบต่างๆ

ประเภทของโครงสร้าง	ข้อได้เปรียบ	ข้อเสียเปรียบ
โครงสร้างหน้าที่	<ul style="list-style-type: none"> • ไม่มีการทำงานซ้ำซ้อนกัน • การแบ่งงานตามหน้าที่อย่างดียิ่ง 	<ul style="list-style-type: none"> • การตอบสนองช้า • ขาดความสนใจต่อลูกค้า
โครงสร้างโครงการ	<ul style="list-style-type: none"> • ควบคุมการใช้ทรัพยากร • ความรับผิดชอบต่อลูกค้า 	<ul style="list-style-type: none"> • การใช้ต้นทุนไม่มีประสิทธิภาพ • การถ่ายทอดความรู้ระหว่างโครงการอยู่ในระดับต่ำ
โครงสร้างเมทริกซ์	<ul style="list-style-type: none"> • การใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ • การจัดหาผู้เชี่ยวชาญเฉพาะให้ได้กับทุกโครงการ • เพิ่มการเรียนรู้และการถ่ายทอดความรู้ • ปรับปรุงการสื่อสาร • เน้นความพอใจของลูกค้า 	<ul style="list-style-type: none"> • ต้องรายงานต่อผู้บังคับบัญชา 2 คน • ต้องการความสมดุลของการใช้อำนาจ

ที่มา : (Gido and Clements, 1999 : 150)

อย่างไรก็ตามจากคำสั่งแต่งตั้งคณะกรรมการศูนย์พัฒนาธุรกิจสหกรณ์ จะเห็นว่ายังมีผู้ปฏิบัติงานจำนวนน้อยอยู่ ควรจะเพิ่มคนมาช่วยทำงานให้มากขึ้น

รูปแบบการบริหารการจัดการ (Style)

จากการสังเกต การทำงานและการสัมภาษณ์เชิงลึก นายเชิดชัย พรหมแก้ว ผู้บริหารโครงการฯ ทำให้ทราบว่าในระยะแรกของการเริ่มต้นโครงการ ฯ ได้ใช้รูปแบบการบริหารการจัดการแบบมุ่งผลลัพธ์ของงาน เนื่องจากเป็นการประสานงานกับองค์กรทางธุรกิจ และองค์กรของทางราชการที่หลากหลายหากใช้ การบริหารที่มุ่งแต่กระบวนการ ระเบียบข้อบังคับของทางราชการต่าง ๆ อาจทำให้งานล่าช้า เสียหาย ไม่ทันกาล ซึ่งก็เป็นสิ่งที่ถูกต้อง เลนทซ์ และ ลี (Lientz and Rea, 1995: 102-104) กล่าวไว้ว่า ผู้บริหารโครงการที่ดีควรมีลักษณะดังต่อไปนี้

- 1) เป็นนักสื่อสาร (Communicator) ต้องสื่อสารทั้งการพูด และการเขียน
- 2) เป็นผู้รอบรู้เรื่องทั่วไป (Generalist) ต้องมองภาพกว้างที่เกี่ยวข้องกับสถานการณ์โครงการได้
- 3) เป็นนักแก้ไขปัญหาและความขัดแย้ง (Problem and conflict solver) เข้าใจปัญหาและนำแนวทางแก้ไขไปปฏิบัติได้
- 4) เป็นนักบริหารบุคลากร (People management) ต้องการจัดการคนได้อย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล
- 5) เป็นผู้มีประสบการณ์ (Experience) สามารถนำประสบการณ์จากหลายโครงการมาบูรณาการร่วมกับการทำงานโครงการปัจจุบันได้อย่างเหมาะสม
- 6) เป็นผู้มีความทะเยอทะยาน (Ambition) เพราะความทะเยอทะยานจะนำไปสู่การทำงานหนักเพื่อให้ประสบผลสำเร็จ
- 7) เป็นผู้มีพลัง กระตือรือร้น (Energy) มีใจเพื่อแต่จัดการกับปัญหา แต่ต้องจัดการกับความเสียดาย
- 8) เป็นผู้มีความรู้ในงานที่รับผิดชอบ (Knowledge) มีความรู้ที่เกี่ยวข้องและจำเป็นต่อโครงการ รวมทั้งสามารถปรับใช้กับโครงการด้วย
- 9) เป็นผู้มีความสามารถในการมองไปข้างหน้า (Perspective) ต้องสามารถมองเห็นภาพกว้างของโครงการ และดูว่าอนาคตเป็นอย่างไร
- 10) เป็นผู้มึอารมณ์ขัน (Sense of humor)
- 11) เป็นผู้มีความคิดริเริ่มและกล้าตัดสินใจที่จะเสี่ยง (Initiative and risk taking)
- 12) สามารถสร้างงานให้เป็นระบบ (Being organized) ต้องเป็นทั้งผู้จัดการโครงการและผู้บริหารโครงการไปพร้อมๆกัน
- 13) สามารถชี้แนะและให้คำแนะนำ (Able to take direction and suggestion)
- 14) เป็นผู้มีความคุ้นเคยกับงานในองค์กร (Familiar with the organization)

- 15) เป็นผู้มีความรู้เกี่ยวกับเทคโนโลยี (Knowledge of technology)
 16) เป็นผู้มีความวุฒิภาวะ (Maturity) สามารถเป็นผู้นำได้และต้องมีความน่าเชื่อถือ
 17) เป็นผู้มีความแข็งแกร่ง (Toughness) ไม่ย่อท้อ ไม่กลัว สามารถยืนหยัดได้

5.2 คลีแลนด์ (Cleland, 1994: 353) ได้รวบรวมความคิดของผู้บริหารโครงการอาวุโสเกี่ยวกับลักษณะผู้บริหารโครงการที่ดี และลักษณะของผู้บริหารโครงการที่ไม่ดีซึ่งจะนำเสนอเปรียบเทียบให้เห็นดังตารางต่อไปนี้

ตารางที่ 5.2 แสดงความแตกต่างระหว่างผู้นำโครงการที่ดีและไม่ดี

ผู้นำโครงการที่ดี	ผู้นำโครงการที่ไม่ดี
<ul style="list-style-type: none"> • ทศนคติที่ดี สร้างการยอมรับ เป็นผู้บังคับบัญชาที่มีความรู้ • สนใจในลักษณะเฉพาะของตัวลูกจ้าง(สถานภาพทางครอบครัว ฯลฯ)คาดการณ์ถึงปัญหาที่จะเกิดขึ้นได้ • ติดต่อสื่อสารอย่างชัดเจน สร้างความท้าทายและสร้างการจูงใจ จัดทำแผนความก้าวหน้า เพื่อดูผลลัพธ์ที่จะเกิดขึ้น • มองการณ์ไกลถึงอนาคต ติดต่อสื่อสารกับบุคคลที่เกี่ยวข้องและให้เขาเข้ามามีส่วนร่วม • ช่วยเหลือผู้ได้บังคับบัญชาในการกำหนดทิศทางการทำงานและสนับสนุนให้เขาเติบโตในหน้าที่ • ไวต่อผลที่เกิดขึ้น เน้นทีมงานตระหนักถึงบุคคลและกลุ่ม • รับฟังความคิดเห็นของผู้ได้บังคับบัญชา เสนอแนะเพื่อให้เกิดความสอดคล้องของส่วนต่างๆ • ตระหนักถึงงานที่ดีและทำให้งานดีขึ้น และมีการบันทึกปัญหาที่เกิดขึ้นและนำมาแก้ไข • ปฏิบัติต่อผู้ได้บังคับบัญชาเหมือนเป็นเพื่อน และเปิดโอกาสให้ปฏิบัติงานตามแนวทางของตนเอง ควรกล่าวว่า “ไม่มีปัญหาอะไรที่สามารถแก้ไขได้ และเราควรทำอะไรเพื่อป้องกันปัญหาที่จะเกิดขึ้นในอนาคต” 	<ul style="list-style-type: none"> • ใช้อำนาจในการสั่ง ไม่พยายามเข้าใจหรือแก้ปัญหา ไม่เป็นผู้ฟังที่ดี เทิกเฉยปฏิเสธปัจจัยที่สามารถยอมรับได้ เปลี่ยนขอบเขตงานหรือทิศทางที่ได้ตั้งใจไว้และโทษคนอื่น • ไม่ขอความช่วยเหลือ ไม่เป็นตัวอย่างที่ดีแก่ผู้ตาม ไม่รู้เกณฑ์เทคนิคของกระบวนการ การจัดการ • ไม่สนใจเป้าหมาย ไม่สนใจปัญหา สนใจเพียงการสั่งการตามแนวคิด ไม่แนะนำอนาคตวิพากษ์วิจารณ์ • ไม่แปลงวิสัยทัศน์ ไม่อธิบายว่าทำไม ให้ความสำคัญเพียงการนำไปปฏิบัติเพียง น้อยนิด • ไม่ฟังความคิดเห็นของคนอื่น ไม่รู้วิธีการวิพากษ์วิจารณ์อย่างสร้างสรรค์ คาดหวังถึงความสมบูรณ์แบบ ไม่ตระหนักหรือสรรเสริญคนที่ทำงานดีไม่ส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์และความคิดใหม่ๆ • เน้นแต่ตัวเอง ไม่กระตือรือร้น ไม่สามารถสื่อสารวิสัยทัศน์หรือความคิดได้ • ไม่เน้นคน แสดงความไม่สนใจ ไม่หนักแน่น ไม่มีวิสัยทัศน์หรือวิธีการปฏิบัติ ตามวิสัยทัศน์ • สื่อสารโดยการตระโกน ชื่นฉ่ำ ไม่พอใจเมื่อถูกสบตา เมื่อมีคนทำดีแล้วพูดว่า “ก็ไม่ว่า แต่ต้องแน่ใจว่าคุณเป็นคนทำ” เชื่อในทฤษฎี X

ที่มา: Cleland, 1994 : 353

ดังที่ได้กล่าวมาแล้วข้างต้นว่านายเชคชัย พรหมแก้ว ผู้บริหาร โครงการ ฯ มุ่งเน้นที่ ผลลัพธ์ของงานมากกว่ากระบวนการของงาน ดังตารางแสดงการเปรียบเทียบระหว่างวิศวกรที่ดีที่ เป็นผู้ปฏิบัติงานกับผู้บริหารงานที่ดี

ตารางที่ 5.3 แสดงการเปรียบเทียบระหว่างวิศวกรกับผู้บริหาร โครงการ

วิศวกรที่ดี	ผู้บริหาร โครงการที่ดี
<ul style="list-style-type: none"> ● ค้นหาวิธีการที่ดีเลิศ ● พยายามสู่ความเที่ยงตรง ● เฟื่องเลี้ยงที่กระบวนการ ● ทำงานบนกฎที่เปลี่ยนไม่ได้ ● พัฒนา ปรับปรุงเฉพาะด้านที่เชี่ยวชาญ ● ประสบความสำเร็จเฉพาะบุคคล 	<ul style="list-style-type: none"> ● ค้นหาวิธีการในการปฏิบัติ ● พยายามสู่การปฏิบัติได้ ● เฟื่องเลี้ยงที่ผลลัพธ์ ● ทำงานกับกฎกติกาที่ยืดหยุ่น ● พัฒนา ปรับปรุงด้านต่างๆ ไปให้เหมาะสม ● การประสบความสำเร็จต้องอาศัยคนอื่น

ที่มา : Gilbreath, 1996 : 52

จากตารางข้างบนเป็นการชี้ให้เห็นประเด็นสำคัญบางประเด็นที่เป็นอุปนิสัยและ มุมมองที่ตรงกันข้ามระหว่างวิศวกรที่ดีและผู้บริหาร โครงการที่ดี การคัดเลือกผู้บริหารที่ดีมักจะ เลือกผิดพลาดเพราะมีแนวโน้มในการคัดเลือกผู้ที่มีทักษะทางเทคนิคและการผลิต โดยทั่วไป ผู้บริหาร โครงการมักขาดความรู้เกี่ยวกับการจัดการบุคคล เป็นที่รู้กันทั่วไปว่าการจัดการบุคคลไม่มีการเรียนการสอนในโรงเรียนหรือมหาวิทยาลัยระดับต้นแต่ได้จากการเรียนรู้จากกฎระเบียบหรือ ด้วยการฟัง และทำเลียนแบบผู้นำที่ประสบความสำเร็จมาก่อน และเป็นการ โชคดีที่บางคนได้พบ ผู้นำเหล่านั้น ผู้นำต้องเป็นผู้มีความสามารถ คงมีน้อยคนที่ได้มีโอกาสทำงานด้านการบริหาร โครงการและยิ่งน้อยเข้าไปอีกที่จะได้มีโอกาสเลียนแบบจากผู้นำโครงการที่ดี ผู้นำที่ประสบความสำเร็จจำนวนมากเรียนรู้จากผู้ทำงานมาก่อน หรือแม้แต่เด็กรุ่นหลังมักจะได้รับคำแนะนำ และมุมมองที่สืบทอดมาจากคนรุ่นก่อน

ด้านนวัตกรรม

การสร้างเครือข่าย (Skill)

การปฏิบัติงานของสำนักงานสหกรณ์จังหวัดปทุมธานี โครงการศูนย์พัฒนาธุรกิจสหกรณ์ ทำให้ผู้ปฏิบัติงานมีทักษะ(Skill) ด้านการสร้างเครือข่ายเกี่ยวข้องกับทั้งทางภาครัฐราชการและภาคเอกชน โดยต้องมีการประสานงานกับ ภาคเอกชนเช่น ผู้รับเหมาจัดงาน (Organizer) ผู้จำหน่ายสินค้า เครือข่ายกลุ่มเกษตรกร สถานีวิทยุกระจายเสียง ประชาสัมพันธ์ นิคมอุตสาหกรรมนวนคร ผู้บริหารตลาดไท ตลาดสี่มุมเมือง ผู้บริหารห้างสรรพสินค้าต่าง ๆ ผู้ประกอบการขนส่ง โรงพิมพ์ ฯลฯ ภาครัฐราชการเช่น เลขาธิการรัฐมนตรี จังหวัดปทุมธานี การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค กรมทางหลวง ตำรวจทางหลวง เทศบาล ฯลฯ

ในทางราชการได้มีนักวิชาการให้ความหมายไว้ว่า การประสานงาน หมายถึง "การจัดระเบียบวิธีการทำงาน เพื่อให้งานและเจ้าหน้าที่ฝ่ายต่างๆ ร่วมมือปฏิบัติงานเป็นน้ำหนึ่งใจเดียว ไม่ทำให้งานซ้อนกัน ขัดแย้งกัน หรือเหลื่อมล้ำกัน ทั้งนี้เพื่อให้งานดำเนินไปอย่างราบรื่น สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ และนโยบายขององค์กรนั้นอย่างสมานฉันท์ และมีประสิทธิภาพ" ส่วนทางธุรกิจนิยมที่จะให้ความหมายว่า การประสานงาน หมายถึง "การติดต่อสื่อสารให้เกิดความคิดความเข้าใจตรงกันในการร่วมมือปฏิบัติงานให้สอดคล้องทั้งเวลา และกิจกรรมที่จะต้องกระทำให้บรรลุวัตถุประสงค์อย่างสมานฉันท์เพื่อให้งานดำเนินไปอย่างราบรื่น ไม่เกิดการทำงานซ้ำซ้อน ขัดแย้งหรือเหลื่อมล้ำกัน"

องค์ประกอบของการประสานงาน

อาจพิจารณาองค์ประกอบที่สำคัญ ได้ดังนี้

1. ความร่วมมือ จะต้องสร้างสัมพันธภาพในการทำงานร่วมกันของทุกฝ่าย โดยอาศัยความเข้าใจ หรือการตกลงร่วมกัน มีการรวบรวมกำลังความคิด วิธีการ เทคนิค และระดมทรัพยากรมาสนับสนุนงานร่วมกัน เพื่อให้เกิดความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน เต็มใจที่จะทำงานร่วมกัน
2. จังหวะเวลา จะต้องปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบของแต่ละคน ตามกำหนดเวลาที่ตกลงกันให้ตรงเวลา
3. ความสอดคล้อง จะต้องพิจารณาความพอเหมาะพอดี ไม่ทำงานซ้อนกัน
4. ระบบการสื่อสาร จะต้องมีการสื่อสารที่เข้าใจตรงกันอย่างรวดเร็ว และราบรื่น
5. ผู้ประสานงาน จะต้องสามารถดึงทุกฝ่ายเข้าร่วมทำงาน เพื่อตรงไปสู่จุดหมายเดียวกัน ตามที่กำหนดเป็นวัตถุประสงค์ของงาน

วัตถุประสงค์ของการประสานงาน

การประสานงานเกิดจากความต้องการที่จะให้งาน หรือกิจกรรมย่อย ๆ ที่จะทำให้เกิดผลสำเร็จ โดยปฏิบัติอย่างสอดคล้องในจังหวะ เวลาเดียวกัน ได้ผลงานที่มีคุณภาพตามมาตรฐานที่เป็นไปตามข้อกำหนด ประหยัดเวลาและทรัพยากรในการปฏิบัติงานก่อนการประสานงานเราควรกำหนดความต้องการให้แน่ชัดว่าเราจะประสานงานให้เกิดอะไรหรือเป็นอย่างไร หรือจะทำให้ได้ผลรับอย่างไร เพราะหากว่าไม่มีวัตถุประสงค์ที่ชัดเจนเราก็อาจจะประสานงานไปผิดจากที่ควรจะเป็น โดยทั่วไปเราประสานงานเพื่อให้การดำเนินงานมีความสะดวกราบรื่นไม่เกิดปัญหาข้อขัดแย้ง แต่ในการประสานงานในแต่ละครั้งหรือในแต่ละกรณี เราประสานงานโดยวัตถุประสงค์เฉพาะ ดังนี้

1. เพื่อแจ้งให้ผู้ซึ่งมีส่วนเกี่ยวข้องทราบ
2. เพื่อรักษาไว้ซึ่งความสัมพันธ์อันดี
3. เพื่อขอคำยินยอมหรือความเห็นชอบ
4. เพื่อขอความช่วยเหลือ
5. เพื่อขจัดข้อขัดแย้งอันอาจมีขึ้น

ที่มา http://www.tpa.or.th/writer/read_this_book_topic.php?

ด้านอัตราส่วนทางการเงิน

ด้านการเงินมีการลงทุนในการปรับปรุงอาคารสถานที่ให้มีความเหมาะสมในการใช้เป็นศูนย์พัฒนาธุรกิจสหกรณ์ ของกรมส่งเสริมสหกรณ์ รวมเป็นมูลค่าทรัพย์สินในช่วงแรกนี้เป็นเงินทั้งสิ้น 24,002,314 บาท ซึ่งเป็นมูลค่าที่ไม่รวมถึงราคาประเมินที่ดิน แต่จะเป็นค่าใช้จ่ายในการปรับปรุงอาคารสถานที่ รวมถึงมูลค่าของอาคารต่าง ๆ ที่ใช้งานของศูนย์ฯ ในปัจจุบัน (คำนวณถึงวันที่ 25 ตุลาคม พ.ศ.2551) ค่าใช้จ่ายในการจัดงานเปิดศูนย์ฯ เป็นเงินทั้งสิ้น 1,250,000 บาท รายได้จากสินค้าที่นำมาจำหน่ายในงานเปิดศูนย์ฯ รวม 6,776,951 บาท อัตราร้อยละของรายได้ต่อสินทรัพย์ เท่ากับ ร้อยละ 28.23 หมายความว่าความสามารถในการใช้สินทรัพย์ที่มีอยู่ก่อให้เกิดรายได้ ยังคงค่อนข้างต่ำ เนื่องจากการดำเนินโครงการ ฯ ในปีแรก เงินที่ใช้ลงทุนส่วนใหญ่หมดไปกับการปรับปรุงอาคารและสถานที่ และรายได้ทั้งหมดที่นำมาวิเคราะห์ก็ได้มาในช่วงระยะเวลาที่มีการจัดงานเปิดตัวศูนย์พัฒนาธุรกิจสหกรณ์ ในระหว่างวันที่ 24 ธันวาคม ถึงวันที่ 28 ธันวาคม พ.ศ. 2550 เท่านั้น ซึ่งหากนำข้อมูลจากการ ใช้พื้นที่ของศูนย์ฯ ในระยะต่อมา เช่นการใช้งานด้านเป็นศูนย์กระจายสินค้า ข้าวสาร กุ้ง หรือเฟอร์นิเจอร์ หรือรายได้จากการจัดงานแสดงและจำหน่ายสินค้าในระยะต่อมา อัตราร้อยละของรายได้ต่อสินทรัพย์ก็จะสูงขึ้น

อัตราค่าใช้จ่ายต่อรายได้ เท่ากับร้อยละ 23.49 หมายความว่า ค่าใช้จ่ายยังเหมาะสมอยู่ไม่สูงมากนัก แต่ข้อมูลรายได้ส่วนใหญ่ที่ได้จากรายงานผลการดำเนินงาน โครงการ ฯ ปรากฏว่ามาจากการขาย สินค้าประเภทอาหารและเครื่องคืมซึ่งมีจำนวนเกือบครึ่งหนึ่งของรายได้ทั้งหมด ซึ่งสินค้าประเภทอาหารและเครื่องคืมนี้มีต้นทุนค่าใช้จ่ายด้านต่าง ๆ ไม่สูงนัก เมื่อเทียบกับสินค้าอื่น ๆ ประเภทเฟอร์นิเจอร์ ข้าวสาร หรือสินค้า OTOP แสดงให้เห็นถึงความต้องการของลูกค้าที่เข้ามาซื้อสินค้า และใช้บริการในศูนย์ ฯ ว่ามีความต้องการในสินค้าเหล่านี้สูง ในการดำเนิน โครงการ ในระยะต่อไป คงต้องให้ความสำคัญโดยอาจจัดให้มี โชนอาหารหรือเครื่องคืมโดยเฉพาะเพื่อให้มีภาพรวมของอัตราค่าใช้จ่ายต่อรายได้ใน โครงการ ฯ ลดลงอีก

3. ข้อเสนอแนะ

3.1 ข้อเสนอแนะในการนำผลวิจัยไปใช้

จากการวิเคราะห์ผลการดำเนินงาน โครงการศูนย์พัฒนาธุรกิจสหกรณ์ มีข้อเสนอแนะในการนำผลวิจัยไปปรับใช้ดังนี้

3.1.1 สภาพทั่วไปของศูนย์พัฒนาธุรกิจสหกรณ์ กรมส่งเสริมสหกรณ์ ควรจะพิจารณาปรับปรุงอาคารสถานที่ให้รองรับการใช้งานตามภารกิจของโครงการ ฯ ให้ครบถ้วน คือเป็นแหล่งจำหน่ายและกระจายสินค้า OTOP และผลิตภัณฑ์สินค้าเกษตร จัดทำโกดัง และคลังสินค้า ตลอดจนจัดทำระบบขนส่งสินค้าให้มีประสิทธิภาพ จัดทำระบบมาตรฐานและรับรองสินค้าที่จะนำเข้ามาจำหน่าย และควรคัดสรรสินค้าที่จะเข้ามาทำธุรกิจ ในศูนย์ ฯ ให้มีมาตรฐานสูงเป็นที่พึงพอใจของลูกค้า

3.1.2 ด้านโครงสร้างองค์กร (Structure) จากการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องพบว่า การจัด โครงสร้างองค์กรในแบบ Matrix เหมาะสำหรับงาน โครงการแบบนี้ แต่การที่โครงการ ฯ มีระยะเวลานานและแบ่งเป็นหลายระยะ ปัญหาและอุปสรรคของการดำเนินโครงการ ฯ ย่อมผิดแปลกแตกต่างกันไป ตามระยะเวลาซึ่งอาจกลายเป็นทั้ง วิกฤติ หรือ โอกาสได้เช่น วิกฤติเศรษฐกิจ หรือปัญหาของสินค้าทางการเกษตรล้มตลาด ดังนั้น กรมส่งเสริมสหกรณ์ควรจัดตั้งเป็นหน่วยงานเฉพาะ ขึ้นตรงกับส่วนกลาง และสรรหาเจ้าหน้าที่ผู้บริหาร โครงการ และเจ้าหน้าที่ในโครงการที่มีทักษะในด้านต่าง ๆ ตรงกับความต้องการของโครงการ ฯ

3.1.3 ด้านรูปแบบการบริหาร (Style) จากการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องพบว่า ในการบริหารงานรูปแบบธุรกิจให้ประสบความสำเร็จ โดยมุ่งที่ผลลัพธ์ของงานมากกว่ากระบวนการนั้น ตัวผู้บริหารมีความสำคัญอย่างยิ่ง ทั้งการเป็นผู้รอบรู้เนื้อหาของงานทั้งหมด ความ

รวดเร็วในการตัดสินใจสั่งการให้ทันเวลา การสื่อสารกับผู้ปฏิบัติงานให้เข้าใจตรงกัน ตลอดจนการแก้ไขปัญหาในงานที่อาจเกิดขึ้นได้ตลอดเวลา ดังนั้นการคัดสรรบุคคลที่จะเข้ามาบริหารโครงการในลักษณะนี้ กรมส่งเสริมสหกรณ์ อาจใช้วิธี สรรหาจากบุคคลภายนอก (Outsource) โดยกำหนดเนื้อหา ขอบเขต และตัวชี้วัดของงานให้ชัดเจน ก็ได้

3.1.4 ด้านนวัตกรรม (Skill) จากภารกิจหลักของศูนย์พัฒนาธุรกิจสหกรณ์ข้อหนึ่งที่ว่า จัดทำระบบสารสนเทศฐานข้อมูลสินค้าเกษตรเพื่อวิเคราะห์และเผยแพร่ข้อมูลข่าวสารแก่ผู้ซื้อผู้ขายและประชาชนทั่วไป ซึ่งในการดำเนินงานโครงการ ฯ ในระยะแรกนั้นยังไม่ได้จัดทำให้เป็นระบบ มีแต่เพียงข้อมูลเบื้องต้นที่ผู้ปฏิบัติงานโครงการ ฯ เก็บเป็น เอกสาร ภาพถ่าย เทปบันทึกเสียง ภาพวิดิทัศน์ เว็บไซต์ ไฟล์คอมพิวเตอร์ ฯลฯ ซึ่งเป็นความชำนาญเฉพาะตัว ในการดำเนินโครงการ ฯ ช่วงต่อไป ควรมีการจัดการความรู้ (Knowledge Management) เหล่านี้ ให้เป็นระบบ โดยให้เจ้าหน้าที่ด้านระบบสารสนเทศที่แต่งตั้งขึ้น เป็นผู้รวบรวม และจัดระบบองค์ความรู้ด้านการประสานงานนี้ขึ้น เป็นการแกะแยกจากข้อมูลด้านสินค้า หรืออื่น ๆ เพื่อนำความรู้นี้ไปใช้ในอนาคต

3.1.5 ด้านอัตราส่วนทางการเงิน ถึงแม้ว่าโครงการศูนย์พัฒนาธุรกิจสหกรณ์ นี้ จะเป็นโครงการที่ทางราชการ โดยกรมส่งเสริมสหกรณ์จัดทำขึ้น เพื่อเพิ่มช่องทางทางการตลาดให้กับสหกรณ์ฯและเกษตรกร การกีดกันทุนดำเนินงานอาจจะไม่สามารถทำได้ครบถ้วนทุกด้าน ตามแบบของการทำธุรกิจของเอกชนเท่าใดนัก เช่นต้นทุนของที่ดิน ราคาอาคารสถานที่ ค่าจ้างเงินเดือน ค่าล่วงเวลา ของเจ้าหน้าที่โครงการ หรือกระทั่งค่าใช้จ่ายทั่วไป ค่าน้ำ ค่าไฟฟ้า ค่าโทรศัพท์ ค่าเครื่องมืออุปกรณ์ต่าง ๆ คอมพิวเตอร์ เครื่องถ่ายเอกสาร แต่ก็ควรมีการเก็บข้อมูลให้มากที่สุดเพื่อใช้เป็นตัวเปรียบเทียบ ด้านอัตราส่วนทางการเงิน และควรวิเคราะห์ให้ครบทุกด้านเช่น อัตราส่วนวัดสภาพคล่อง (Liquidity Ratio) ที่เป็นอัตราส่วนที่นิยมใช้กันมากที่สุด และใช้เป็นเครื่องชี้ฐานะทางการเงินระยะสั้นของกิจการ ถึงแม้ว่าอัตราส่วนนี้จะเป็นเครื่องวัดอย่างหยาบ ๆ ก็ตามแต่ก็ยังช่วยตอบคำถามในเรื่องความสามารถในการชำระหนี้ระยะสั้นหรือสภาพคล่องของกิจการ ณ เวลานั้นได้ระดับหนึ่ง และยังช่วยชี้ถึงระดับความปลอดภัยของเจ้าหนี้อัตราส่วนทุนหมุนเวียนที่ต่ำแสดงว่าอาจจะไม่สามารถชำระหนี้ระยะสั้นได้เมื่อครบกำหนด แต่ถ้าอัตราส่วนทุนหมุนเวียนสูงย่อมแสดงถึงความสามารถในการชำระหนี้ระยะสั้นได้สูง ตามปกติถ้าอัตราส่วนนี้ยิ่งสูงความคล่องตัวยิ่งมาก ถ้ามองในแง่เจ้าหนี้ เหตุการณ์ลักษณะนี้เป็นเรื่องน่าพอใจ แต่ถ้ามองในฐานะผู้บริหารที่มีความรอบคอบ แล้วเหตุการณ์ดังกล่าวอาจเป็นปัญหาแก่กิจการได้ ทั้งนี้อาจเป็นไปได้ว่ากิจการมีสินทรัพย์หมุนเวียนเกินความจำเป็น เช่น มีสินค้าคงเหลือมากเกินไป ถูเงินสดมากโดยไม่มีความจำเป็น เป็นต้น ซึ่งผู้บริหารโครงการฯ จะต้องให้ความสำคัญกับการวิเคราะห์อัตราส่วนนี้อย่างสม่ำเสมอด้วย

3.2 ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

จากการวิจัยการประเมินผลโครงการศูนย์พัฒนาธุรกิจสหกรณ์ ของกรมส่งเสริมสหกรณ์โดยสำนักงานสหกรณ์จังหวัดปทุมธานี มีปัจจัยทั้งภายในและภายนอกที่ส่งผลกระทบต่อโดยตรงกับผลการดำเนินงานโครงการฯ ไม่ว่าจะเป็นด้าน โครงสร้างองค์กร ด้านรูปแบบการบริหาร หรือด้านนวัตกรรม

หากมีผู้สนใจจะวิจัยประเมินผลโครงการ ฯ ในระยะต่อไป 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 โดยอาจจะกำหนดหัวข้อในการศึกษา ดังนี้

3.2.1. การศึกษาปัจจัยภายใน 7 ประการที่มีผลต่อการดำเนินงานของโครงการ ฯ

3.2.2. การวิเคราะห์ผลการดำเนินงานโดยใช้เทคนิค Balance scorecard ควรจะวิเคราะห์ให้ครบทั้ง 4 ด้าน คือ ด้านการเงิน ด้านองค์ประกอบภายในองค์กรด้านนวัตกรรม และด้านผู้มีส่วนเกี่ยวข้องภายนอกองค์กร

3.3.3. การวิเคราะห์เปรียบเทียบผลการดำเนินงานโครงการฯ กับโครงการอื่น ที่มีรูปแบบการดำเนินงานที่ใกล้เคียงกัน

บรรณานุกรม

บรรณานุกรม

ข้อเปรียบเทียบระหว่างสหกรณ์กับองค์กรธุรกิจรูปอื่น

http://webhost.cpd.go.th/ewt/kmcoop/compare_coop.html

จังหวัดปทุมธานี (2552) http://www.pathumthani.go.th/new_web/index.php#

[http://202.129.35.99/pathumthani_poc/report/sar/report/report.php?id=sm030901&headName=](http://202.129.35.99/pathumthani_poc/report/sar/report/report.php?id=sm030901&headName=การอุตสาหกรรม)
การอุตสาหกรรม

บุญทัน คอกไสสง (2540) “พฤติกรรมสู่ความเป็นเลิศ” กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์สมาธรรม
ปกรณ์ ปรียากร (2544) “การวางแผนกลยุทธ์ แนวคิดและแนวทางเชิงประยุกต์” กรุงเทพมหานคร:
สำนักพิมพ์สมาธรรม

ปกรณ์ ปรียากร (2545) “การบริหาร โครงการ : แนวคิดและแนวทางในการสร้างความสำเร็จ”
กรุงเทพ: สำนักพิมพ์สมาธรรม

ปัญญา หิรัญรัมย์ (2548) *ทฤษฎีการบริหารและการบริหารธุรกิจ* ในเอกสารการสอนชุดวิชาการ
บริหารธุรกิจสหกรณ์เชิงกลยุทธ์ หน่วยที่ 2 หน้า 2 – 31 นนทบุรี สาขาส่งเสริม
การเกษตรและสหกรณ์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช

_____ (2549) *การเขียนรายงานการวิจัยและการเผยแพร่รายงานการวิจัยสหกรณ์* ใน
เอกสารการสอนชุดวิชาสถิติและการวิจัยทางสหกรณ์ หน่วยที่ 3 หน้า 2 – 64 นนทบุรี
สาขาส่งเสริมการเกษตรและสหกรณ์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช

พรพรรณ ภัคคีใจดี (2550) *การวิเคราะห์ผลการดำเนินงานและฐานะทางการเงินของร้านสหกรณ์*
พระนคร จำกัด กรุงเทพมหานคร: การศึกษาค้นคว้าอิสระปริญญาโท
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช

สมบัติ ชำรงชัยวงศ์ (2545) *การบริหาร โครงการ* กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์สมาธรรม
สำนักพัฒนาธุรกิจสหกรณ์ http://webhost.cpd.go.th/ewt/spscpd/vision_sps.html
http://webhost.cpd.go.th/ewt/spscpd/work_org.html

อนุถล สังข์ศิริ (2550) *การวิเคราะห์ขบวนการสหกรณ์ไทยจากอดีตถึงปัจจุบัน กรณีศึกษา*
“สันนิบาตสหกรณ์แห่งประเทศไทย” การศึกษาค้นคว้าอิสระปริญญาโท
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช

ภาคผนวก

ภาคผนวก ก
แบบประเมิน

แบบประเมินผลการจัดงาน “กิจกรรมทางการตลาด”

สำนักงานสหกรณ์จังหวัด.....

ระหว่างวันที่.....

(สำหรับผู้ร่วมงาน)

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไป โปรดทำเครื่องหมาย ลงในช่องข้อมูลที่ตรงกับสถานภาพของท่าน

- | | | |
|-------------------|--|---|
| 1.1 เพศ | <input type="checkbox"/> ชาย | <input type="checkbox"/> หญิง |
| 1.2 อายุ | <input type="checkbox"/> 20-30 ปี | <input type="checkbox"/> 31-40 ปี |
| | <input type="checkbox"/> 41-50 ปี | <input type="checkbox"/> 51 ปีขึ้นไป |
| 1.3 อาชีพ | <input type="checkbox"/> นักศึกษา | <input type="checkbox"/> แม่บ้าน |
| | <input type="checkbox"/> ข้าราชการ/เจ้าหน้าที่ของรัฐ | <input type="checkbox"/> พนักงานองค์กรเอกชน |
| | <input type="checkbox"/> พ่อค้า/แม่ค้า | <input type="checkbox"/> อื่นๆ |
| 1.4 ระดับการศึกษา | <input type="checkbox"/> ประถมศึกษา | <input type="checkbox"/> มัธยมศึกษา |
| | <input type="checkbox"/> ปริญญาตรี | <input type="checkbox"/> ต่ำกว่าปริญญาตรี |
| | <input type="checkbox"/> สูงกว่าปริญญาตรี | |

ส่วนที่ 2 ความคิดเห็นในการมาร่วมงาน

- 2.1 ท่านทราบข่าวการจัดงานจากสื่อชนิดใด
- | | |
|--|--|
| <input type="checkbox"/> แผ่นป้ายประชาสัมพันธ์ | <input type="checkbox"/> แผ่นปลิว |
| <input type="checkbox"/> วิทยุกระจายเสียง | <input type="checkbox"/> รถประชาสัมพันธ์เคลื่อนที่ |
| <input type="checkbox"/> เพื่อน | <input type="checkbox"/> อื่นๆ |
- 2.2 วัตถุประสงค์ของท่านในการร่วมงาน (ตอบได้มากกว่า 1 ข้อ)
- | | |
|---|---|
| <input type="checkbox"/> เพื่อชมงานธรรมดา | <input type="checkbox"/> เลือกซื้อสินค้าเพื่ออุปโภคบริโภค |
| <input type="checkbox"/> เลือกซื้อสินค้าเพื่อนำไปจำหน่ายต่อ | |
- 2.3 ท่านคิดว่า การจัดโครงการมหกรรมสินค้าสหกรณ์อีกหรือไม่
- | | |
|--|---|
| <input type="checkbox"/> ไม่ควรจัด | <input type="checkbox"/> ควรจัดทุก 2 เดือน |
| <input type="checkbox"/> ควรจัดทุก 3 เดือน | <input type="checkbox"/> ควรจัดปีละ 2 ครั้ง |
| <input type="checkbox"/> อื่นๆ | |
- 2.4 สินค้าที่นำมาจำหน่ายในงานครั้งนี้เหมาะสมหรือไม่
- เหมาะสมดี ไม่เหมาะสมเนื่องจาก.....

2.5 ท่านคิดว่าครั้งต่อไปสหกรณ์ควรนำสินค้าชนิดใดมาจำหน่ายในงาน

1.....

2.....

3.....

แบบประเมินสำหรับผู้จำหน่ายสินค้า
 การจัดงาน “มหกรรมสินค้าสหกรณ์ไทย เทิดไท้องค์ราชัน” ระหว่างวันที่ 24-28 ธันวาคม 250
 (หลังจำหน่ายสินค้า)

1. ชื่อสหกรณ์/กลุ่มที่นำสินค้ามาจำหน่าย.....
 ยอดจำหน่ายสินค้าหรือผลิตภัณฑ์ในแต่ละวัน เรียงตามลำดับจากมากไปหาน้อย

วันที่ ชนิดสินค้า	24 ธ.ค.50 (บาท)	25 ธ.ค.50 (บาท)	26 ธ.ค.50 (บาท)	27 ธ.ค. 50 (บาท)	28 ธ.ค. 50 (บาท)	รวม (บาท)
ชนิดที่ 1						
ชนิดที่ 2						
ชนิดที่ 3						
ชนิดที่ 4						
ชนิดที่ 5						
รวม (บาท)						

2. ค่าใช้จ่ายในการจัดจำหน่ายสินค้า
1. ค่าขนส่งทั้งหมด(เที่ยวมาและเที่ยวกลับ) เป็นเงิน.....บาท
 2. ค่าที่พัก.....บาท
 3. ค่าอาหาร.....บาท
 4. ค่าบุรุษ.....บาท
 5. ค่าจ้างคนขาย.....บาท
 6. ค่าใช้จ่ายอื่นๆ (ระบุ.....) เป็นเงิน.....บาท
3. ระยะเวลาจัดงานครั้งนี้เป็นอย่างไร
- เหมาะสมดีแล้ว ยังไม่เหมาะสมควรจัดดังนี้.....
4. การร่วมงานจำหน่ายสินค้าสหกรณ์ครั้งนี้มีประโยชน์หรือไม่อย่างไร
- มีประโยชน์ในด้าน.....
- ไม่มีประโยชน์เนื่องจาก.....

5. หากมีการจัดงานในลักษณะนี้อีก ท่านจะมาร่วมจำหน่ายสินค้าอีกหรือไม่

มาร่วมจำหน่าย เนื่องจาก.....

ไม่มาร่วมจำหน่ายเนื่องจาก.....

ภาคผนวก ข
บันทึกข้อตกลงความร่วมมือ



**บันทึกข้อตกลงความร่วมมือ
ทดลองสร้างระบบเชื่อมโยงเครือข่ายการตลาดสหกรณ์
ในศูนย์พัฒนาธุรกิจสหกรณ์**

ข้อตกลงนี้เป็นข้อตกลงความร่วมมือให้ “ชุมนุมสหกรณ์ผู้เลี้ยงกุ้งแห่งประเทศไทย จำกัด” เข้ามาทดลองสร้างระบบเชื่อมโยงเครือข่ายการตลาดสหกรณ์ในพื้นที่ “ศูนย์พัฒนาธุรกิจสหกรณ์” กรมส่งเสริมสหกรณ์ เลขที่ 51/8 หมู่ที่ 10 ถนนพหลโยธิน ตำบลคลองหนึ่ง อำเภอคลองหลวง จังหวัดปทุมธานี ดังนี้

1. ชุมชนสหกรณ์ผู้เลี้ยงกุ้งแห่งประเทศไทย จำกัด ขอเข้าใช้พื้นที่อาคาร 4 เพื่อทดลองสร้างระบบเชื่อมโยงเครือข่ายการตลาดกุ้ง ระหว่างสหกรณ์ผู้เลี้ยงกุ้งกับผู้ค้ารายย่อยเพื่อเพิ่มการบริโภคกุ้งภายในประเทศ
2. กรมส่งเสริมสหกรณ์ตกลงให้ชุมนุมสหกรณ์ผู้เลี้ยงกุ้งแห่งประเทศไทย จำกัด เข้ามาใช้พื้นที่ในศูนย์พัฒนาธุรกิจสหกรณ์ เป็นเวลา 1 ปี สิ้นสุดภายในวันที่ 31 ธันวาคม 2551 โดยชุมนุมสหกรณ์ฯ ต้องดูแล บำรุง รักษาทรัพย์สินของทางราชการให้อยู่ในสภาพดี และไม่ก่อให้เกิดปัญหาสิ่งแวดล้อม

ลงนาม ณ วันที่ 25 เดือนธันวาคม พ.ศ. 2550

ลงนาม.....

ลงนาม.....

(นายภิญโญ เกียรติภิญโญ)

(นางสาวสุพัตรา ธนเสนีวัฒน์)

ประธานชุมนุมสหกรณ์ผู้เลี้ยงกุ้งแห่งประเทศไทย จำกัด

อธิบดีกรมส่งเสริมสหกรณ์

ลงนาม.....พยาน

ลงนาม.....พยาน

(นายเมฆินทร์ เมธาวิกุล)

(ศ.ดร. ชีระ สุตะบุตร)

ผู้ว่าราชการจังหวัดปทุมธานี

รัฐมนตรีว่าการกระทรวงเกษตรและสหกรณ์



**บันทึกข้อตกลงความร่วมมือ
ทดลองสร้างระบบเชื่อมโยงเครือข่ายการตลาดสหกรณ์
ในศูนย์พัฒนาธุรกิจสหกรณ์**

ข้อตกลงนี้เป็นข้อตกลงความร่วมมือให้ “เครือข่ายสหกรณ์โรงสี” (ตามบัญชีรายชื่อสหกรณ์แนบท้าย) เข้ามาทดลองการสร้างระบบเชื่อมโยงเครือข่ายการตลาดสหกรณ์ในพื้นที่ “ศูนย์พัฒนาธุรกิจสหกรณ์” กรมส่งเสริมสหกรณ์ เลขที่ 51/8 หมู่ที่ 10 ถนนพหลโยธิน ตำบลคลองหนึ่ง อำเภอกลองหลวง จังหวัดปทุมธานี ดังนี้

1. เครือข่ายสหกรณ์โรงสี ขอเข้าใช้พื้นที่อาคาร 5 เพื่อทดลองสร้างระบบเชื่อมโยงเครือข่ายการตลาดข้าวสาร ระหว่างสหกรณ์กับภาคเอกชน และระหว่างสหกรณ์ด้วยกัน เพื่อเพิ่มปริมาณการจำหน่ายข้าวสารของสหกรณ์
2. กรมส่งเสริมสหกรณ์ตกลงให้เครือข่ายสหกรณ์โรงสี เข้ามาใช้พื้นที่ในศูนย์พัฒนาธุรกิจสหกรณ์ เป็นเวลา 1 ปี สิ้นสุดภายในวันที่ 31 ธันวาคม 2551 โดยเครือข่ายสหกรณ์โรงสี ต้องดูแล บำรุง รักษา ทรัพย์สินของทางราชการให้อยู่ในสภาพดี

ลงนาม ณ วันที่ 25 เดือน ธันวาคม พ.ศ. 2550

ลงนาม.....

(นางชนนฐ์วรรณ แสงหวัง)

ผู้แทนสหกรณ์เครือข่ายโรงสี

ลงนาม.....

(นางสาวสุพัตรา ชนเสนีวัฒน์)

อธิบดีกรมส่งเสริมสหกรณ์

ลงนาม.....พยาน

(นายเมฆินทร์ เมธาวิกุล)

ผู้ว่าราชการจังหวัดปทุมธานี

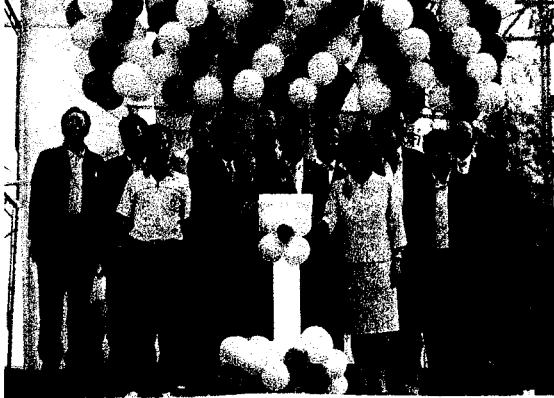
ลงนาม.....พยาน

(ศ.ดร. ชีระ สุตะบุตร)

รัฐมนตรีว่าการกระทรวงเกษตรและสหกรณ์

ภาคผนวก ค
ประมวลภาพกิจกรรมศูนย์พัฒนาธุรกิจสหกรณ์

ประมวลภาพกิจกรรมศูนย์พัฒนาธุรกิจสหกรณ์



พิธีเปิดศูนย์พัฒนาธุรกิจสหกรณ์

วันที่ 25 ธันวาคม 2550 และงาน “มหกรรมสินค้าสหกรณ์ไทย เทิดไถ้องครุฑราชันย์”
24-28 ธันวาคม 2550 ณ ศูนย์พัฒนาธุรกิจสหกรณ์



พิธีลงนามในบันทึกข้อตกลง (MOU)
ระหว่างชุมนุมสหกรณ์ผู้เลี้ยงกุ้งแห่งประเทศไทย จำกัด
กับบริษัท HARNET CORPORATION
เมื่อวันที่ 23 กรกฎาคม 2551 ณ ประเทศญี่ปุ่น

ภาคผนวก ง

บัญชีกำหนดราคาประเมินทุนทรัพย์โรงเรียนสิ่งปลูกสร้าง

บัญชีกำหนดราคาประเมินทุนทรัพย์โรงเรียนสิ่งปลูกสร้าง

ในการจดทะเบียนสิทธิและนิติกรรมเกี่ยวกับอสังหาริมทรัพย์ (พ.ศ. 2551 - 2554)

จังหวัดปทุมธานี

ลำดับรหัสที่	ประเภทโรงเรียนสิ่งปลูกสร้าง	ราคา ต่อ ตารางเมตร	หมายเหตุ
100	ประเภทบ้านเดี่ยว		
101	บ้านพักอาศัย ไม้ชั้นเดียว	5,850	
102	บ้านพักอาศัย ไม้ชั้นเดียว ใต้ถุนสูง	6,000	
103	บ้านพักอาศัยตึกชั้นเดียว	6,250	
104	บ้านพักอาศัย ไม้สองชั้น	6,050	
105	บ้านพักอาศัยตึกสองชั้น	6,250	
106	บ้านพักอาศัยครึ่งตึกครึ่ง ไม้สองชั้น	6,150	
107	บ้านพักอาศัยตึกสามชั้น	6,250	
108	บ้านพักอาศัยแฝดตึกสองชั้น	5,900	
109	บ้านพักอาศัยแฝดตึกสามชั้น	5,950	
110	บ้านทรงไทย ไม้ชั้นเดียว ใต้ถุนสูง	6,650	
111	บ้านทรงไทยครึ่งตึกครึ่ง ไม้สองชั้น	6,600	
200	ประเภททาวน์เฮาส์		
201	ทาวน์เฮาส์ชั้นเดียว	5,950	
202	ทาวน์เฮาส์สองชั้น	5,900	
203	ทาวน์เฮาส์สามชั้น	6,000	
204	ทาวน์เฮาส์สี่ชั้น	6,100	
300	ประเภทห้องแถว		
301	ห้องแถว ไม้ชั้นเดียว	5,400	
302	ห้องแถว ไม้สองชั้น	5,350	
303	ห้องแถวครึ่งตึกครึ่ง ไม้สองชั้น	5,300	

ลำดับ ที่	ประเภทโรงเรียนถึงปลูกสร้าง	ราคาต่อ ตารางเมตร	หมายเหตุ
400	<u>ประเภทตึกแถว</u>		
401	ตึกแถวชั้นเดียว	5,550	
402	ตึกแถวสองชั้น	5,600	
403	ตึกแถวสองชั้นครึ่ง	5,650	มีชั้นลอย
404	ตึกแถวสามชั้น	5,650	
405	ตึกแถวสามชั้นครึ่ง	5,650	มีชั้นลอย
406	ตึกแถวสี่ชั้น	5,900	
407	ตึกแถวสี่ชั้นครึ่ง	5,900	มีชั้นลอย
408	ตึกแถวห้าชั้น	5,950	
409	ตึกแถวหกชั้น	6,100	
500	<u>ประเภทโรงเรียนอื่นๆ</u>		
501	โกดังเก็บของ พื้นที่ไม่เกิน 300 ตารางเมตร	4,450	พื้นที่ของแต่ละอาคาร
502	โกดังเก็บของ พื้นที่เกินกว่า 300 ตารางเมตรขึ้นไป	2,800	พื้นที่ของแต่ละอาคาร
503	เรือนคนใช้ / คริว	4,450	
504	โรงจอดรถ	2,700	
505	โรงเรียนเอกชน	6,350	
506	โรงแรม	8,150	
507	โรงภาพยนตร์	6,750	
508	โรงพยาบาลเอกชน	7,850	
509	สำนักงาน	6,200	
510	ภัตตาคาร	5,250	
511	ห้างสรรพสินค้า	7,900	
512	ปั๊มน้ำมัน	4,300	พื้นที่อาคารและบริเวณหัวขั้ว
513	โรงงานอุตสาหกรรม	4,800	

ลำดับรหัส ที่	ประเภทโรงเรือนถึงปลูกสร้าง	ราคา ต่อ ตารางเมตร	หมายเหตุ
514	ตลาดสด พื้นที่ไม่เกิน 1,000 ตารางเมตร	2,750	พื้นที่ของแต่ละอาคาร
515	ตลาดสด พื้นที่เกินกว่า 1,000 ตารางเมตรขึ้นไป	3,050	พื้นที่ของแต่ละอาคาร
516	โฮมออฟฟิศ	7,600	
517	โรงเลี้ยงสัตว์	1,700	
518	อู่ซ่อมรถ	4,600	
519	อาคารจอดรถ, ที่จอดรถในอาคาร	5,100	
520	อพาร์ทเมนต์	5,800	
521	ปั๊มน้ำมัน	4,200	
522	โชว์รูมรถยนต์	4,700	พื้นที่สำนักงานและส่วนบริการ
600	ประเภทถึงปลูกสร้างอื่นๆ		
601	รั้วคอนกรีต	1,400	รวมประตู
602	รั้วลวดหนาม	325	รวมประตู
603	รั้วสังกะสี	400	รวมประตู
604	รั้วลวดถัก	675	รวมประตู
605	รั้วไม้	925	รวมประตู
606	รั้วเหล็กค้ำ	1,800	รวมประตู
607	รั้วอัลลอยด์	4,400	รวมประตู
608	สระว่ายน้ำ	6,750	
609	สนามเทนนิส, บาสเก็ตบอล, แบดมินตัน	625	
610	ถนนคอนกรีต	650	
611	ลานคอนกรีต	375	
612	ถนนลาดยาง	325	

[http://www.treasury.go.th/template.php?selectedMenuIdx=3&targetURL=/assessment/assess_buil
d.htm#](http://www.treasury.go.th/template.php?selectedMenuIdx=3&targetURL=/assessment/assess_buil
d.htm#)

ภาคผนวก จ

ตารางกำหนดอัตราร้อยละของค่าเสื่อมโรงเรือนสิ่งปลูกสร้าง

**ตารางกำหนดค่าร้อยละของค่าเสื่อมเงินสิ่งปลูกสร้าง
ตามระเบียบของคณะกรรมการกำหนดราคาประเมินทุนทรัพย์
ว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการกำหนดราคาประเมินทุนทรัพย์ของอสังหาริมทรัพย์
เพื่อเรียกเก็บค่าธรรมเนียมจดทะเบียนสิทธิและนิติกรรม**

พ.ศ. 2535

อายุของ โรงเรือน สิ่งปลูกสร้างปี																																																																	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40	41	42	43	44	45	46	47	48	49	50	51	52	53	54											
ประเภทตึก หักร้อยละ	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	12	14	16	18	20	22	24	26	28	30	32	34	36	38	40	42	44	46	48	50	52	54	56	58	60	62	64	66	68	70	72	74	76% ตลอดอายุการใช้งาน																						
ประเภทตึกครึ่งไม้ หักร้อยละ	2	4	6																																																					85% ตลอดอายุการใช้งาน									
ประเภทไม้ หักร้อยละ	3	6	9	12	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	72	79	86																																						93% ตลอดอายุการใช้งาน									

ภาคผนวก ฉ
ตารางสรุปราคาประเมินทุนทรัพย์

ตารางสรุปราคาประเมินทุนทรัพย์
สำนักงานที่ดินกรุงเทพมหานคร สาขาตะวันออก
เขตดอนเมือง หลักสี่

หน่วยที่	ที่ดินบริเวณ	ราคาประเมินใหม่ 2552-2554 (บาท/ตารางวา) ต่ำสุด-สูงสุด
1	ถนนแจ้งวัฒนะ	100,000 - 125,000
2	ถนนงามวงศ์วาน	120,000
3	ถนนวิภาวดีรังสิต	100,000
4	ถนนพหลโยธิน	70,000
5	ถนนสรองประชา	30,000 - 55,000
6	ถนนกำแพงเพชร 6 (local road)	45,000
7	ถนนเชิดวุฒากาศ	45,000
8	ถนนเลียบคลองประปา	17,000 - 38,000
9	ถนนช่างอากาศอุทิศ	24,000 - 33,000

หมายเหตุ: ตารางสรุปราคาประเมินทุนทรัพย์ เป็นการสรุปราคาประเมินที่ดินเป็นรายถนนในภาพรวมเท่านั้น
 ผู้ต้องการขอทราบราคาประเมินที่ดินเฉพาะแปลง จะต้องตรวจสอบราคาประเมินจากสำนักงาน ที่ดินที่
 ที่ดินตั้งอยู่ หรือที่ สำนักประเมินราคาทรัพย์สิน กรมธนารักษ์ อีกครั้ง

ราคาประเมินค่าก่อสร้างอาคาร พ.ศ.2551 กำหนดโดยกรมธนารักษ์ประเมินค่าทรัพย์สินแห่งประเทศไทย										
เลข ที่	รายการประเภททรัพย์สิน (ต้นฉบับเป็นราคา บาท/ตารางเมตร)	ราคาที่ใช้ในปี 2550			ราคาที่ใช้ในปี 2551			อายุ อาคาร (ปี)	ค่า เสื่อม (ปี)	หมายเหตุ
		ต่ำ	ปานกลาง	สูง	ต่ำ	ปานกลาง	สูง			
1	บ้านเดี่ยวไม่ชั้นเดียว	7,400	8,600	9,800	8,700	10,100	11,300	20	5.0%	ก
2	บ้านเดี่ยวไม้ 2 ชั้น	6,400	8,100	9,300	7,500	9,500	10,900	20	5.0%	ก
3	บ้านเดี่ยวไม้ได้ทุนสูง (ประเมินเฉพาะชั้นบน)	9,300	9,800	10,700	10,900	11,500	12,600	20	5.0%	ก
4	บ้านครึ่งตึกครึ่งไม้	7,400	8,900	10,100	7,700	9,300	10,600	25	4.0%	ก
5	บ้านเดี่ยวตึกชั้นเดียว	9,900	11,300	12,800	10,300	11,800	13,400	50	2.0%	ช
6	บ้านเดี่ยวตึก 2-3 ชั้น	9,000	10,500	12,800	9,400	11,000	13,400	50	2.0%	ช
7	บ้านแฝดชั้นเดียว	8,300	9,900	11,300	8,700	10,400	11,800	50	2.0%	ช
8	บ้านแฝด 2-3 ชั้น	7,800	8,700	9,900	8,000	9,200	10,400	50	2.0%	ช
9	ทาวน์เฮาส์ชั้นเดียว	6,700	8,200	8,800	7,100	8,600	9,300	50	2.0%	ช
10	ทาวน์เฮาส์ 2-3 ชั้น กว้าง 4 เมตร	6,800	8,000	9,400	7,000	8,400	9,900	50	2.0%	ช
11	ทาวน์เฮาส์ 2-3 ชั้น กว้าง 5-6 ม. ไม่มีสากสาง	8,100	9,400	10,800	8,500	9,900	11,300	50	2.0%	ช
12	ทาวน์เฮาส์ 2-3 ชั้น กว้าง 5-6 ม. มีสากสาง	7,000	8,300	9,900	7,400	8,700	10,400	50	2.0%	ช
13	ห้องแถวไม้ 1-2 ชั้น	4,300	5,300		5,000	6,200		20	5.0%	ก
14	อาคารพาณิชย์ชั้นเดียว	5,100	5,700	6,600	5,500	6,100	7,100	50	2.0%	ช
15	อาคารพาณิชย์ 2-3 ชั้น	5,800	6,900	8,000	6,200	7,300	8,500	50	2.0%	ช
16	อาคารพาณิชย์ 4-5 ชั้น	5,600	6,600	7,500	6,000	7,000	8,000	50	2.0%	ช
17	อาคารพาณิชย์ไม่เกิน 5 ชั้น	9,200	11,600	13,100	9,600	12,100	13,700	50	2.0%	ช
18	อาคารพาณิชย์ 6-15 ชั้น <๔>	11,100	14,800	17,700	11,600	15,500	18,500	50	2.0%	ช
19	อาคารพาณิชย์ 16-25 ชั้น	14,800	18,500	23,800	15,500	19,300	24,900	50	2.0%	ช
20	อาคารพาณิชย์ 26-35 ชั้น	16,400	20,800	26,700	17,100	21,700	27,800	50	2.0%	ช
21	อาคารธุรกิจ ไม่เกิน 9 ชั้น <๔>		14,900	17,900		15,600	18,700	50	2.0%	ช
22	อาคารธุรกิจ 10-20 ชั้น <๔>		17,100	21,500		17,800	22,400	50	2.0%	ช
23	อาคารธุรกิจ 21-35 ชั้น		22,100	29,600		22,900	30,700	50	2.0%	ช
24	อาคารสรรพสินค้าที่สูงไม่เกิน 3 ชั้น <๔>		14,200	18,500		14,900	17,300	50	2.0%	ช
25	ศูนย์การค้าสูง 4 ชั้นขึ้นไป		19,500	24,000		20,300	25,000	50	2.0%	ช
26	อาคารจอดรถ ส่วนบนดิน	8,400	9,100		9,400	10,200		50	2.0%	ช
27	อาคารจอดรถ ส่วนใต้ดิน (1-2 ชั้น)		15,300			16,400		50	2.0%	ช
28	อาคารจอดรถ ส่วนใต้ดิน (3-4 ชั้น)		24,400			25,600		50	2.0%	ช
29	โกดัง-โรงงาน ทั่วไป	5,400	6,800		5,900	7,300		30	3.3%	ช
30	สนามเทนนิส 1 สนาม	สนามละ 1,470,000 บ.			สนามละ 1,660,000 บ.			ไม่กำหนดไว้		
31	สนามเทนนิส 3 สนามติดกัน	สนามละ 1,220,000 บ.			สนามละ 1,380,000 บ.			ไม่กำหนดไว้		

ประวัติผู้วิจัย

ชื่อ	นายพงษ์พจน์ ปัทมานันท์
วัน เดือน ปี	2 เมษายน 2504
สถานที่เกิด	อำเภอเมือง จังหวัดยโสธร
ประวัติการศึกษา	ครุศาสตร์อุตสาหกรรมบัณฑิต (วิศวกรรมโยธา) มหาวิทยาลัยราชภัฏนครราชสีมา วิทยาเขตเทเวศร์ กรุงเทพมหานคร พุทธศักราช 2535 รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ กรุงเทพมหานคร พุทธศักราช 2546
สถานที่ทำงาน	นิคมสหกรณ์คลองหลวง สำนักงานสหกรณ์จังหวัดปทุมธานี
ตำแหน่ง	หัวหน้านิคมสหกรณ์คลองหลวง