

ศักราชในการดำเนินธุรกิจรวบรวมข้าวเปลือกหอมมะลิของสหกรณ์การเกษตร
เกษตรวิสัย จำกัด จังหวัดร้อยเอ็ด

นางสาววรินทร์ โยธารักษ์



วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต
แขนงวิชาสหกรณ์ สาขาวิชาเกษตรศาสตร์และสหกรณ์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช

พ.ศ. 2559

**Business Operational Potentiality of Hom Mali Paddy Rice Collection
of Kasetwisai Agricultural Co-operatives Limited in Roi Et Province**

Miss Warinthon Yotharak



A Thesis Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements for
the Degree of Master of Business Administration in Cooperatives

School of Agriculture and Cooperatives

Sukhothai Thammathirat Open University

2016

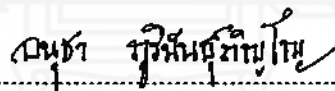
หัวข้อวิทยานิพนธ์ ศักยภาพในการดำเนินธุรกิจรวบรวมข้าวเปลือกหอมมะลิของสหกรณ์
การเกษตรเกษตรวิสัย จำกัด จังหวัดร้อยเอ็ด
ชื่อและนามสกุล นางสาวรินทร โยธารักษ์
แขนงวิชา สหกรณ์
สาขาวิชา เกษตรศาสตร์และสหกรณ์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช
อาจารย์ที่ปรึกษา 1. รองศาสตราจารย์ ดร. อนุชา ภูริพันธุ์ภิญโญ
2. รองศาสตราจารย์ ดร. เขาว์ โจรนแสง

วิทยานิพนธ์นี้ ได้รับความเห็นชอบให้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา
ตามหลักสูตรระดับปริญญาโท เมื่อวันที่ 29 เมษายน 2559

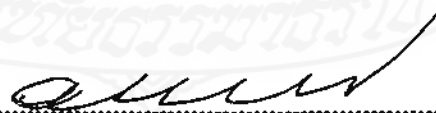
คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์



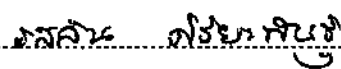
..... ประธานกรรมการ
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. รุ่งสรรค์ ปิติปัญญา)



..... กรรมการ
(รองศาสตราจารย์ ดร. อนุชา ภูริพันธุ์ภิญโญ)



..... กรรมการ
(รองศาสตราจารย์ ดร. เขาว์ โจรนแสง)



..... ประธานกรรมการบัณฑิตศึกษา
(รองศาสตราจารย์ รตติณ ศิริชะพันธ์)

ชื่อวิทยานิพนธ์ ศักยภาพในการดำเนินธุรกิจรวบรวมข้าวเปลือกหอมมะลิของสหกรณ์การเกษตร
เกษตรวิสัย จำกัด จังหวัดร้อยเอ็ด

ผู้วิจัย นางสาววรินทร์ โยธารักษ์ รหัสนักศึกษา 2579002722 **ปริญญา** บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต (สหกรณ์)
อาจารย์ที่ปรึกษา (1) รองศาสตราจารย์ ดร. อนุชา ภูริพันธุ์ภิญโญ (2) รองศาสตราจารย์ ดร. เชาว์ โรจนแสง
ปีการศึกษา 2559

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษา 1) สภาพทั่วไปของสหกรณ์การเกษตรเกษตรวิสัย จำกัด 2) ศักยภาพในการดำเนินธุรกิจรวบรวมข้าวเปลือกหอมมะลิของสหกรณ์การเกษตรเกษตรวิสัย จำกัด และ 3) ปัญหา อุปสรรค และข้อเสนอแนะในการดำเนินธุรกิจการรวบรวมข้าวเปลือกหอมมะลิของสหกรณ์การเกษตรเกษตรวิสัย จำกัด

ประชากรที่ใช้ในการศึกษา ได้แก่ ประชากรของสหกรณ์การเกษตรเกษตรวิสัย จำกัด จำนวน 25 คน ประกอบด้วย คณะกรรมการ 12 คน ผู้จัดการ 1 คน และเจ้าหน้าที่ฝ่ายโรงสี 12 คน วิธีการเก็บข้อมูลปฐมภูมิ โดยการสัมภาษณ์จากประชากรทั้งหมด และข้อมูลทุติยภูมิจากงบการเงิน และรายงานกิจการประจำปี เครื่องมือในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ การวิเคราะห์ด้านการเงิน 6 มิติแบบ CAMELS Analysis โดยการนำข้อมูลมาวิเคราะห์ด้วยโปรแกรม CFSAWS และการวิเคราะห์ด้านประสิทธิภาพขององค์กร โดยใช้เครื่องมือ McKinsey's 7 S Model

ผลการวิจัยพบว่า 1) สหกรณ์การเกษตรเกษตรวิสัย จำกัด เป็นสหกรณ์ขนาดใหญ่ ที่ตั้งดำเนินการสังกัดตามหมู่บ้าน 13 ตำบล มีสมาชิก 8,618 คน มีทุนดำเนินงาน 1,396.82 ล้านบาท มีการดำเนินธุรกิจครบวงจร เน้นการตลาดนำการผลิต เพื่อช่วยเหลือและบริการสมาชิก 2) ผลการวิเคราะห์อัตราส่วนทางการเงิน พบว่า สหกรณ์มีสภาพคล่องดี มีการเจริญเติบโตของสินทรัพย์ที่สามารถสร้างรายได้ให้กับสหกรณ์ มีอัตราการเติบโตของธุรกิจดี ซึ่งสะท้อนถึงความสามารถในการบริหารงานของคณะกรรมการดำเนินการ และประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของผู้จัดการและเจ้าหน้าที่ ผลการวิเคราะห์ด้านประสิทธิภาพ พบว่า สหกรณ์มีศักยภาพอยู่ในระดับดี ถึงแม้ว่าสหกรณ์จะ ไม่มีการกำหนดค่านิยมร่วม และไม่มีการนำแผนกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ แต่ประสิทธิภาพองค์กรด้านอื่นๆ ได้แก่ โครงสร้างองค์กร ระบบปฏิบัติงาน รูปแบบการบริหารจัดการ บุคลากร ทักษะความรู้ ความสามารถ มีตัวชี้วัดอยู่ในระดับดี แสดงให้เห็นว่าสหกรณ์มีศักยภาพในการดำเนินธุรกิจรวบรวมข้าวเปลือก และ 3) ปัญหาและอุปสรรคของสหกรณ์ พบว่า สหกรณ์มีความเสี่ยงจากการใช้เงินทุนจากภายนอกสูง และในพื้นที่มักประสบปัญหาภัยธรรมชาติ ทั้งนี้ จากผลการวิจัยมีข้อเสนอแนะว่า ควรส่งเสริมให้สมาชิกออมเงินเป็นการระดมเงินทุนจากภายในมากกว่าการกู้ยืมเงินจากภายนอก ควรนำแผนกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ โดยกำหนดวางแผนการปฏิบัติงาน และควรบูรณาการร่วมกับหน่วยงานในพื้นที่ โดยเฉพาะองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเพื่อช่วยแก้ไขปัญหา เช่น การสร้างแหล่งน้ำ

คำสำคัญ ศักยภาพ ข้าวเปลือกหอมมะลิ สหกรณ์การเกษตรเกษตรวิสัย จำกัด

Thesis title: Business Operational Potentiality of Hom Mali Paddy Rice Collection of Kasetwisai Agricultural Co-operatives Limited in Roi Et Province

Researcher: Ms. Warinthon Yotharak; **ID:** 2579002722;

Degree: Master of Business Administration (Cooperatives);

Thesis advisors: (1) Dr. Anucha Puripunpinyoo; Associate Professor;

(2) Dr. Chao Rojchanasang; Associate Professor; **Academic year:** 2016

Abstract

The objectives of this research were to study 1) general conditions of Kasetwisai Agricultural Co-operatives Limited, 2) business operational potentiality of Hom Mali paddy rice collection of Kasetwisai Agricultural Co-operatives Limited, and 3) problems, obstacles and to provide recommendations in terms of business operation of Hom Mali paddy rice collection of Kasetwisai Agricultural Co-operatives Limited

Population of the research consisted is the member of Kasetwisai Agricultural Co-operatives Limited amount 25 persons including 12 members of boards of directors, 1 manager and 12 rice mill operation staffs. Primary data was collected by interviews, and secondary data was collected from financial statements and annual reports. Data analytic tools included 6-dimension financial analysis - CAMELS Analysis - using CFSAWS program and organizational efficiency analysis using McKinsey's 7s model.

The result revealed that 1) Kasetwisai Agricultural Co-operatives Limited was categorized as very large cooperative with operational area covered 13 sub-districts, memberships of 8,618 persons, working capital of 1,396.82 million bahts. The cooperative operated an integrated business emphasizing on market-driven production to provide support and service for members; 2) financial analysis results showed that the cooperatives had good liquidity, high growth of income generating assets, and good business growth which reflected capabilities of the boards of directors and effectiveness of the manager and personnel. In addition, the analysis of cooperative's organizational efficiency indicated that the cooperatives had high capabilities. Even though it lacked shared values and strategic plan implementation, it showed high capabilities in other aspects including organization structure, operation systems, management style, staffs, and skills. The result showed that the cooperatives have high potential in rice collection; and 3) problems and obstacles analysis revealed that the cooperatives had high risks of external capital dependence and natural disaster vulnerable location. Therefore, the recommendations for the cooperative were to promote members' savings to raise cooperative's internal capital instead of external loans, to implement strategic plans by outlining the action plans. In addition, the cooperatives should cooperate with other organizations in the areas, especially, Local Administration Organization in resolving problems such as water source development.

Keywords: Potentiality, Hom Mali Paddy Rice, Kasetwisai Agricultural Co-operatives Limited

กิตติกรรมประกาศ

การจัดทำวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ ผู้วิจัยได้รับความอนุเคราะห์อย่างยิ่งจากอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก รองศาสตราจารย์ ดร.อนุชา ภูมิพันธุ์ภิญโญ และรองศาสตราจารย์ ดร.เชาว์ โจรนแสง อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม จากสาขาวิชาเกษตรศาสตร์และสหกรณ์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช ที่ได้กรุณาให้คำปรึกษาและคำแนะนำ พร้อมทั้งติดตามการทำวิทยานิพนธ์อย่างใกล้ชิด ทำให้การทำวิทยานิพนธ์ครั้งนี้สำเร็จเรียบร้อยสมบูรณ์ ผู้วิจัยรู้สึกซาบซึ้งในความกรุณาของท่านอาจารย์ทั้งสองเป็นอย่างยิ่ง และขอขอบพระคุณอย่างสูงไว้ ณ โอกาสนี้

ขอขอบคุณคณะกรรมการดำเนินงาน ผู้จัดการ เจ้าหน้าที่สหกรณ์การเกษตรเกษตรวิสัย จำกัด จังหวัดร้อยเอ็ด เจ้าหน้าที่สำนักงานสหกรณ์จังหวัดร้อยเอ็ด ที่ให้ความร่วมมือ และให้ความอนุเคราะห์ด้านข้อมูลการทำวิทยานิพนธ์ในครั้งนี้ เจ้าหน้าที่สำนักงานตรวจบัญชีสหกรณ์ ที่กรุณาให้คำแนะนำการวิเคราะห์ด้านการเงินของสหกรณ์ และองค์กรต่างๆ ที่นำเสนอข้อมูลบนเว็บไซต์ ทำให้สะดวกต่อการค้นคว้าหาข้อมูลที่เกี่ยวข้อง

นอกจากนี้ ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณคณาจารย์สาขาวิชาส่งเสริมการเกษตรและสหกรณ์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช ครอบครัว เพื่อนร่วมงาน เพื่อนนักศึกษา และผู้มีส่วนเกี่ยวข้องที่ได้กรุณาให้การสนับสนุน ช่วยเหลือ และให้กำลังใจจนบรรลุเป้าหมายในการทำวิทยานิพนธ์ในครั้งนี้ และหวังว่างานวิจัยนี้จะเป็นประโยชน์ต่อผู้สนใจทั่วไป หากมีข้อบกพร่องประการใด ผู้วิจัยยินดีน้อมรับเพื่อการปรับปรุงแก้ไขด้วยความยินดี

วรินทร์ โยธารักษ์

เมษายน 2559

สารบัญ

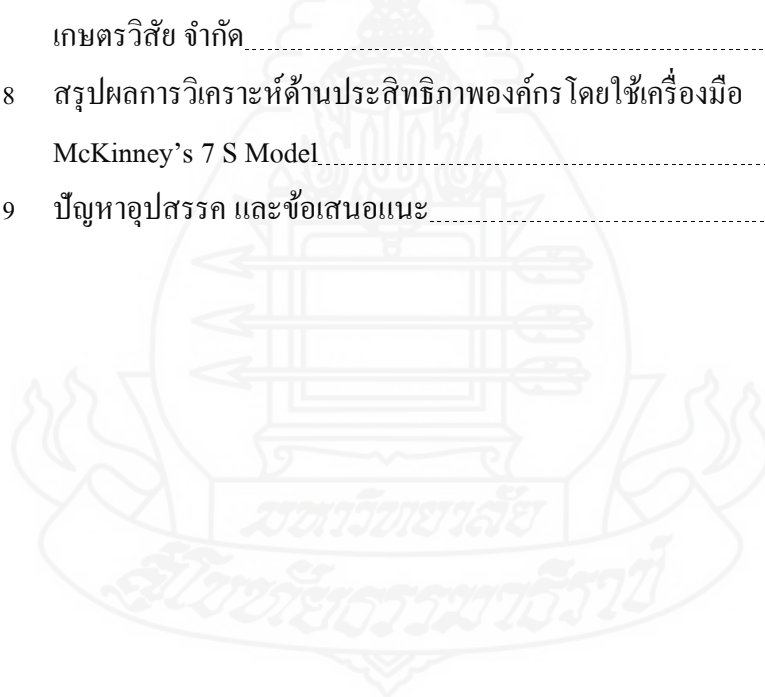
	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ	จ
กิตติกรรมประกาศ	ฉ
สารบัญตาราง	ฅ
สารบัญภาพ	ญ
บทที่ 1 บทนำ	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา	1
วัตถุประสงค์การวิจัย	4
กรอบแนวคิดการวิจัย	4
สมมุติฐานการวิจัย	5
ขอบเขตของการวิจัย	5
นิยามคำศัพท์เฉพาะ	7
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ	7
บทที่ 2 วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง	8
สภาพทั่วไปของจังหวัดร้อยเอ็ด	8
แนวคิดเกี่ยวกับสหกรณ์	10
แนวคิดเกี่ยวกับสหกรณ์การเกษตร	13
บริบทสหกรณ์การเกษตรเกษตรวิสัย จำกัด จังหวัดร้อยเอ็ด	14
แนวคิดเกี่ยวกับการวิเคราะห์งบการเงิน แบบ CAMELS Analysis	17
แนวคิดทฤษฎี McKinsey's 7 S Model	21
แนวคิดความได้เปรียบเชิงการแข่งขัน (Theory of Competitive Advantage)	
จากทฤษฎีเพชร (Diamond Model)	22
ความหมายของศักยภาพวิจัย	29
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	30
การเก็บรวบรวมข้อมูล	30
การวิเคราะห์ข้อมูล	31

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย	38
ประชากร	38
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย	38
การเก็บรวบรวมข้อมูล	40
การวิเคราะห์ข้อมูล	41
บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล	43
สภาพทั่วไปของสหกรณ์การเกษตรเกษตรวิสัย จำกัด จังหวัดร้อยเอ็ด	44
ศักยภาพในการดำเนินธุรกิจรวบรวมข้าวเปลือกหอมมะลิของสหกรณ์	46
ปัญหา อุปสรรค และข้อเสนอแนะ	62
บทที่ 5 สรุปการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ	64
สรุปการวิจัย	64
อภิปรายผล	66
ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยในครั้งนี้	69
ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยในครั้งต่อไป	69
บรรณานุกรม	70
ภาคผนวก	76
ก แบบสัมภาษณ์	77
ข ข้อมูลและอัตราส่วนสำคัญของสหกรณ์และกลุ่มเกษตรกรกรณี ปี 2557	88
ค งบดุล และงบกำไรขาดทุน	94
ประวัติผู้วิจัย	98

สารบัญตาราง

	หน้า
ตารางที่ 3.1	ประเด็นการวิเคราะห์และเนื้อหาด้านการเงินเสี่ยง..... 41
ตารางที่ 3.2	ประเด็นการวิเคราะห์และเนื้อหาด้านประสิทธิภาพองค์กร..... 42
ตารางที่ 4.1	ผลการดำเนินงานของสหกรณ์..... 46
ตารางที่ 4.2	ความเพียงพอของเงินทุนต่อความเสี่ยง..... 47
ตารางที่ 4.3	คุณภาพของสินทรัพย์..... 48
ตารางที่ 4.4	ขีดความสามารถในการบริหาร..... 50
ตารางที่ 4.5	การทำกำไร..... 50
ตารางที่ 4.6	สภาพคล่อง..... 52
ตารางที่ 4.7	สรุปผลการวิเคราะห์ห้บการเงิน แบบ CAMELS Analysis ของสหกรณ์การเกษตร เกษตรวิสัย จำกัด..... 53
ตารางที่ 4.8	สรุปผลการวิเคราะห์ด้านประสิทธิภาพองค์กรโดยใช้เครื่องมือ McKinney’s 7 S Model..... 61
ตารางที่ 4.9	ปัญหาอุปสรรค และข้อเสนอแนะ..... 62



สารบัญภาพ

	หน้า
ภาพที่ 1.1 กรอบแนวคิดการวิจัย.....	5
ภาพที่ 2.1 แผนที่จังหวัดร้อยเอ็ด.....	11
ภาพที่ 2.2 ภาพสำนักงานสหกรณ์การเกษตรเกษตรวิสัย จำกัด จังหวัดร้อยเอ็ด.....	15
ภาพที่ 2.3 ปัจจัย 7 ประการของแม็คคินซี (McKinsey's 7 S Model).....	22
ภาพที่ 2.4 Diamond Model.....	28
ภาพที่ 4.1 โครงสร้างสหกรณ์การเกษตรเกษตรวิสัย จำกัด.....	57
ภาพที่ 4.2 โครงสร้างฝ่ายบริหาร.....	57
ภาพที่ 4.3 โครงสร้างฝ่ายโรงสี.....	58



บทที่ 1

บทนำ

1. ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ข้าวหอมมะลิ เป็นสายพันธุ์ข้าวที่มีถิ่นกำเนิดในไทย มีลักษณะกลิ่นหอมคล้ายใบเตย รสชาตินุ่มอร่อยเป็นที่ต้องการของผู้บริโภคทั้งในตลาดภายในประเทศและต่างประเทศ ข้าวหอมมะลิที่นิยมปลูกและบริโภคกันอย่างแพร่หลายคือพันธุ์ ขาวดอกมะลิ 105 และพันธุ์ กข 15 ซึ่งปัจจุบันราคาข้าวหอมมะลिरาคาคงต่ำลงมาเรื่อยๆ เนื่องจากข้าวพันธุ์ปทุมธานี 1 ให้ผลผลิตสูงกว่าข้าวหอมมะลิ 105 โดยผลผลิตต่อไร่เฉลี่ย 1,200-1,500 กิโลกรัม/ไร่ ปลูกได้หลายครั้งต่อปี และสามารถปลูกได้ดีในที่ลุ่มบริเวณที่ราบภาคกลาง ขณะที่ข้าวหอมมะลิ 105 นั้นจะปลูกได้ปีละครั้ง เพราะเป็นพันธุ์ที่ไวต่อแสง ให้ผลผลิตต่อไร่เพียง 450-600 กิโลกรัม/ไร่ ส่วนมากจะปลูกในพื้นที่นา ฟ้าฝนในภาคตะวันออกเฉียงเหนือของไทย และปลูกได้ดีในบางพื้นที่ ซึ่งพบปลูกมากในภาคอีสาน เกือบทุกจังหวัด โดยเฉพาะจังหวัดมหาสารคาม สุรินทร์ บุรีรัมย์ ศรีสะเกษ ยโสธร ร้อยเอ็ด นครราชสีมา เป็นต้น ข้าวหอมมะลิ จัดได้ว่าเป็นสินค้าทางการเกษตรที่สำคัญที่สุดของจังหวัด ร้อยเอ็ด โดยเฉพาะข้าวหอมมะลิจากทุ่งกุลาร้องไห้ ซึ่งอยู่ในบริเวณตอนล่างของจังหวัด ในเขตพื้นที่ อำเภอเกษตรวิสัย อำเภอสุวรรณภูมิ อำเภอโพนทราย และอำเภอปทุมรัตน์ ถือได้ว่าเป็นข้าวหอมมะลิชั้นดีที่สุด และมีเอกลักษณ์เฉพาะตัว เป็นที่ต้องการของตลาดทั้งในและต่างประเทศ (<http://www.hommali.net/index.php?lay=show&ac=article&Id=538856187&Ntype=1,2558>)

นอกจากนี้ข้าวยังเป็นพืชเศรษฐกิจหลักของประเทศไทย มีประชากรประกอบอาชีพทำนาประมาณ 3.7 ล้านครัวเรือน พื้นที่การเกษตรกว่าครึ่งจะใช้ในการทำนามีการเพาะปลูกกระจายอยู่ทั่วประเทศ พื้นที่เพาะปลูกข้าวในปี พ.ศ. 2556/57 มีประมาณ 77.13 ล้านไร่ แบ่งเป็นพื้นที่นาปีร้อยละ 81 และพื้นที่นาปรังร้อยละ 19 มีผลผลิต (ข้าวเปลือก) รวม 36.76 ล้านตัน ในจำนวนนี้เป็นผลผลิตนาปีร้อยละ 74 และผลผลิตนาปรังร้อยละ 26 ภาคตะวันออกเฉียงเหนือจะมีพื้นที่ปลูกข้าวมากที่สุดหรือเกือบครึ่งหนึ่งของพื้นที่ปลูกข้าวในภาคต่างๆ รวมกัน รองลงมาได้แก่ภาคเหนือ ภาคกลางและภาคใต้ (สำนักงานเศรษฐกิจการเกษตร 2558) เกษตรกรจะปลูกข้าวไว้บริโภคและเพื่อการค้า ในปี พ.ศ. 2556/57 ประเทศไทยมีรายได้จากการส่งออกข้าวและผลิตภัณฑ์ 155,912 ล้านบาท และส่งออกเป็นอันดับหนึ่งของโลกมาอย่างต่อเนื่องกว่า 20 ปี (สำนักงาน

เศรษฐกิจการเกษตร 2558) แต่เกษตรกรหรือผู้ผลิตสินค้ากลับประสบปัญหา โดยมากอยู่ในลักษณะเสียเปรียบพ่อค้าคนกลางที่ทำหน้าที่ซื้อขายอยู่ในภาคการเกษตร เพราะการค้าขายสินค้าเกษตรส่วนมากจะดำเนินการโดยเอกชน รัฐบาลเข้ามามีส่วนในการซื้อขายสินค้าเกษตรต่างๆ น้อยมาก เกษตรกรส่วนใหญ่มีฐานะยากจน ขาดเงินทุนในการประกอบการผลิต และขาดข้อมูลด้านความต้องการสินค้า ด้านราคาและตลาดสินค้า เกษตรกรรายย่อยจึงไม่สามารถจะตั้งราคาสินค้าของตนเองได้ในตลาด และสินค้าเกษตรส่วนมากเป็นวัตถุดิบที่ใช้ในการผลิตสินค้าอุตสาหกรรมต่างๆ และต้องผ่านขั้นตอนตั้งแต่การรวบรวม การขนส่ง การแปรรูป การขายส่ง และการขายปลีก จนกว่าจะถึงมือผู้บริโภค ขั้นตอนดังกล่าวพ่อค้าคนกลางจะเป็นผู้ดำเนินการ ดังนั้นราคาสินค้าที่เกษตรกรขายได้จึงมีราคาต่ำ แต่ในการผลิตทางการเกษตร เกษตรกรจำเป็นต้องจัดหาปัจจัยการผลิต เช่น ปุ๋ยเคมี เครื่องจักรท่อนแรงซึ่งมีราคาสูง จึงทำให้เกษตรกรส่วนใหญ่อยู่ในสถานะที่ขายสินค้าของตนในราคาที่ต่ำ และต้องจัดซื้อปัจจัยการผลิตที่มีราคาสูง นอกจากนี้เกษตรกรยังพบว่าพ่อค้าคนกลางเสนอราคาซื้อผลผลิตในราคาที่ต่ำ แต่เนื่องจากไม่มีทางเลือกเกษตรกรจึงต้องขายสินค้าให้พ่อค้าคนกลางไป เมื่อมีรายได้ไม่เพียงพอเกษตรกรจึงต้องกู้ยืมเงินจากสถาบันการเงินหรือพ่อค้ามาใช้จ่ายในครัวเรือน ส่งผลให้มีหนี้สินเพิ่มมากขึ้นอีก จากสถานะที่เกษตรกรเสียเปรียบการต่อรองราคาสินค้าที่มีมาแต่อดีตจนปัจจุบัน มาตรการที่จะแก้ไขปัญหของเกษตรกรก็คือการส่งเสริมให้เกษตรกรรวมตัวกันขึ้นเป็นสหกรณ์เพื่อยกฐานะทางเศรษฐกิจและ สังคมของเกษตรกรให้มีความเป็นอยู่ที่ดีกว่าที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน นันทนา อุทธากา (อ้างในมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช 2554 , น. 5-6)

ประเทศไทยได้นำแนวคิดทางสหกรณ์ มาช่วยแก้ไขปัญหทางเศรษฐกิจของเกษตรกรในปลายรัชสมัยพระบาทสมเด็จพระจุลจอมเกล้าเจ้าอยู่หัว ได้ศึกษาตามสภาพความเป็นไปได้ในการนำวิธีการสหกรณ์มาปรับเปลี่ยนใช้แก้ไขปัญหานี้สินของเกษตรกรไทย จึงได้มีการจัดตั้งสหกรณ์แห่งแรกขึ้นเมื่อ พ.ศ. 2459 มีชื่อว่า สหกรณ์วัดจันทร์ไม่จำกัดสินใช้ ตั้งอยู่ในอำเภอเมืองพิษณุโลก จังหวัดพิษณุโลก โดยจดทะเบียนเมื่อวันที่ 26 กุมภาพันธ์ 2459 ผู้ริเริ่มในประเทศไทยคือ พระวรวงศ์เธอกรมหมื่นพิทยาลงกรณ์ ซึ่งเป็นนายทะเบียนสหกรณ์พระองค์แรกของประเทศไทย และต่อมาเมื่อปรากฏว่าการจัดสหกรณ์ประสบผลสำเร็จรัฐบาลจึงได้คิดขยายกิจการสหกรณ์ต่อไป (กรมส่งเสริมสหกรณ์ 2550 , น. 25)

สหกรณ์การเกษตรเป็นสถาบันที่เกษตรกรรวมตัวกันจัดตั้งขึ้น โดยมีวัตถุประสงค์ คือการรวบรวมและรับซื้อผลผลิตจากสมาชิกหรือเกษตรกรทั่วไป เพื่อเป็นการสร้างอำนาจต่อรองในการขายผลผลิตในตลาด ยกยระดับราคาผลผลิต ซึ่งเป็นการช่วยเหลือสมาชิกให้ขายผลผลิตได้ในราคาที่เป็นธรรม และไม่ถูกเอารัดเอาเปรียบในเรื่องของการชั่ง ด้านราคา หรือการหักค่าใช้จ่ายต่างๆ อย่างไรก็ตามการดำเนินธุรกิจดังกล่าวของสหกรณ์ยังมีข้อจำกัดหลายประการ โดยเฉพาะสหกรณ์

ที่มีโรงสีข้าวเป็นของตนเอง จำเป็น ต้องมีความรู้ในเรื่อง ขบวนการรวบรวมข้าวเปลือก ตั้งแต่การ วัดความชื้น เปอร์เซ็นต้นข้าว การคัดคุณภาพข้าว ข้าวปลอมปน และสิ่งเจือปนอื่นที่ติดมากับข้าว โดยเฉพาะในการรับซื้อข้าวเปลือกหอมมะลินั้น สหกรณ์จะต้องมีความรู้ ทักษะ และความชำนาญ ในการรวบรวมข้าวเปลือกหอมมะลิเพื่อเก็บไว้แปรรูปในโรงสีของสหกรณ์ เพื่อให้ได้ผลผลิต ข้าวสารที่มีคุณภาพ ขาวสวยสะอาด ตรงตามความต้องการของตลาด สามารถขยายปริมาณธุรกิจ คู่แข่งขั้นกับภาคเอกชนได้ (กรมส่งเสริมสหกรณ์ , น. 2553)

สหกรณ์การเกษตรเกษตรวิสัย จำกัด จังหวัดร้อยเอ็ด เป็นสหกรณ์ประเภทสหกรณ์ การเกษตร จัดทะเบียนก่อตั้งเมื่อวันที่ 18 เมษายน 2520 ท้องที่ดำเนินการ ตำบลคงครั้งใหญ่ ตำบล คงครั้งน้อย ตำบลกำแพง ตำบลทุ่งทอง มีสมาชิกทั้งหมด 8,706 คน สังกัดตามหมู่บ้านต่างๆ จำนวน 13 ตำบล จำนวน 152 กลุ่ม มีคณะกรรมการดำเนินการ 12 คน พนักงานสหกรณ์ 50 คน ลูกจ้างประจำ 12 คน ดำเนินธุรกิจด้านการเกษตรอย่างครบวงจร อาทิเช่น ธุรกิจสินเชื่อ ธุรกิจ รวบรวมข้าวเปลือกธุรกิจแปรรูปข้าวเปลือก ธุรกิจจัดหาสินค้ามาจำหน่าย ธุรกิจผลิตภัณฑ์เมล็ด พันธุ์ข้าว และธุรกิจให้บริการรับ/ฝากเงิน ธุรกิจศูนย์กระจายสินค้าสหกรณ์ ต่อมาสหกรณ์ฯ ได้ขยาย กิจการก่อสร้างโรงสีจากขนาดกำลังการผลิต 60 ตันต่อวัน มาเป็น 120 ตันต่อวัน ณ สำนักงานสาขา นกเหาะ ตำบลคงครั้งใหญ่ อำเภอเกษตรวิสัย จังหวัดร้อยเอ็ด มีโรงปรับปรุงคุณภาพข้าวสารขนาด 60 ตันต่อวัน ซึ่งทำให้สามารถแปรรูปข้าวหอมมะลิเป็นข้าวเกรดพรีเมียม 4 แบรินด์ คือ ตราคนหาบ ข้าวตรา 101 ถุงสีทอง ตรา TK ทุ่งกุลาฟาร์ม และตราเกิดบุญ ในอนาคตจะขยายตลาดเพื่อรองรับ การเข้าสู่เขตเศรษฐกิจประชาคมอาเซียน ให้ได้รับการยอมรับในระดับสากลต่อไป

ธุรกิจการรวบรวมข้าวเปลือกหอมมะลิของสหกรณ์ เป็นธุรกิจที่มีความท้าทายต่อการ บริหารจัดการของผู้บริหารสหกรณ์ ที่ประกอบด้วย คณะกรรมการดำเนินการ ผู้จัดการ และ เจ้าหน้าที่ของสหกรณ์ที่เป็นผู้มีส่วนในการขับเคลื่อนธุรกิจนี้ให้ประสบความสำเร็จ สามารถอำนวย ประโยชน์ และเป็นที่ยิ่งของสมาชิกในการขายข้าวเปลือกให้ได้ราคาดี มีความยุติธรรม จากที่ได้ กล่าวมาในข้างต้น ทำให้ผู้ศึกษามีความสนใจในการศึกษาศักยภาพในการดำเนินธุรกิจรวบรวม ข้าวเปลือกหอมมะลิของสหกรณ์การเกษตรเกษตรวิสัย จำกัด จังหวัดร้อยเอ็ด โดยวิเคราะห์ข้อมูล 2 ด้าน คือด้านการเงินโดยวิเคราะห์งบการเงินแบบ CAMELS Analysis ซึ่งวิเคราะห์ใน 6 มิติ และ ด้านประสิทธิภาพขององค์กร วิเคราะห์โดยใช้เครื่องมือ McKinsey's 7 S Model ในการวิเคราะห์ เพื่อให้เห็นสภาพทางการเงินและศักยภาพในการดำเนินธุรกิจธุรกิจรวบรวมข้าวเปลือกหอมมะลิ ของสหกรณ์ เพื่อจะได้ทราบถึงสภาพในการรวบรวมข้าวเปลือกในปัจจุบันในแต่ละด้าน และ ปัญหาในการรวบรวม ซึ่งจะเป็นประโยชน์โดยตรงต่อสหกรณ์การเกษตรเกษตรวิสัย จำกัด จังหวัด

ร้อยเอ็ด ในการนำผลการศึกษาไปใช้ในการปรับปรุง แก้ไขและพัฒนาการดำเนินธุรกิจรวบรวมข้าวเปลือกหอมมะลิของสหกรณ์ให้มีประสิทธิภาพเพิ่มมากขึ้น

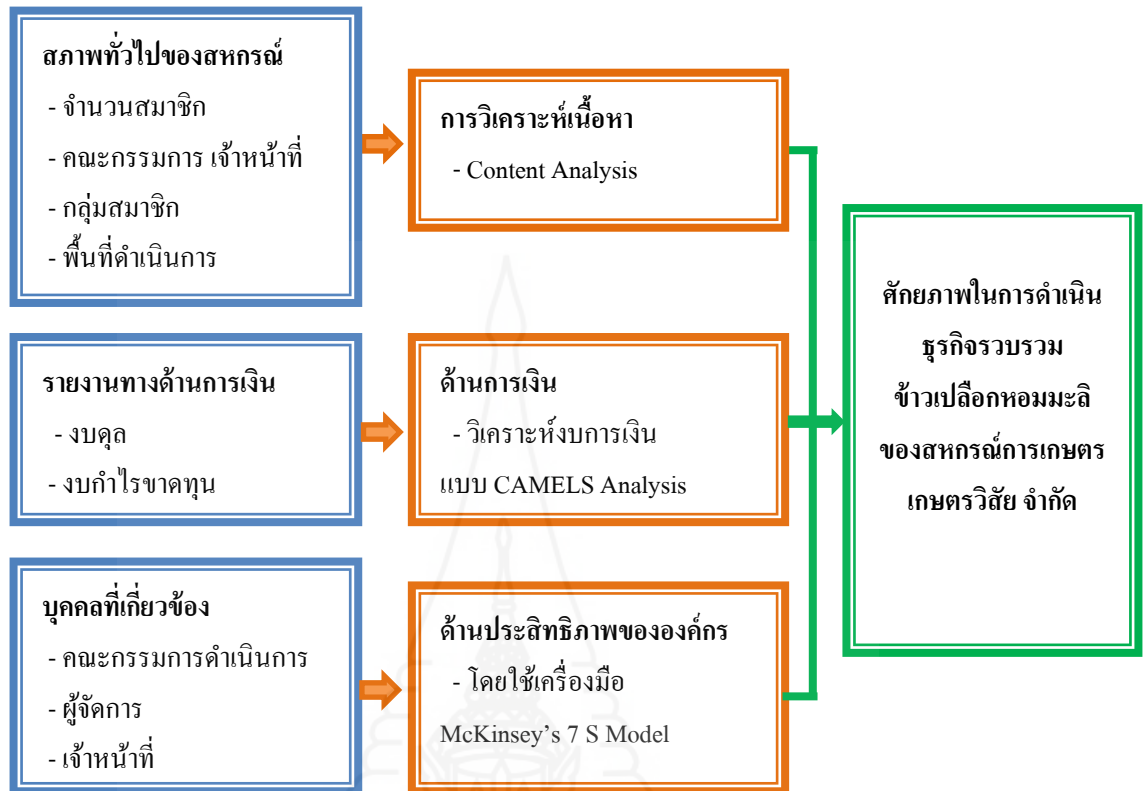
2. วัตถุประสงค์ของการวิจัย

- 2.1 เพื่อศึกษาสภาพทั่วไปของสหกรณ์การเกษตรเกษตรวิสัย จำกัด จังหวัดร้อยเอ็ด
- 2.2 เพื่อการศึกษาศักยภาพในการดำเนินธุรกิจรวบรวมข้าวเปลือกหอมมะลิของสหกรณ์การเกษตรเกษตรวิสัย จำกัด จังหวัดร้อยเอ็ด
- 2.3 เพื่อศึกษาปัญหา อุปสรรค และข้อเสนอแนะในการดำเนินธุรกิจการรวบรวมข้าวเปลือกหอมมะลิของสหกรณ์การเกษตรเกษตรวิสัย จำกัด จังหวัดร้อยเอ็ด

3. กรอบแนวคิดการวิจัย

จากการศึกษาแนวความคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง ผู้ศึกษาได้นำกรอบแนวคิดของการวิจัยในเรื่องศักยภาพในการดำเนินธุรกิจรวบรวมข้าวเปลือกหอมมะลิของสหกรณ์การเกษตรเกษตรวิสัย จำกัด จังหวัดร้อยเอ็ด มีการกำหนดตัวแปรต่างๆ ดังนี้

- 3.1 การวิเคราะห์เนื้อหา สภาพทั่วไปของสหกรณ์การเกษตรเกษตรวิสัย จำกัด จังหวัดร้อยเอ็ด ประกอบด้วย จำนวนสมาชิก คณะกรรมการ เจ้าหน้าที่ กลุ่มสมาชิก และพื้นที่ดำเนินการ
- 3.2 การวิเคราะห์ด้านการเงิน โดยวิเคราะห์งบการเงิน แบบ CAMELS Analysis ประกอบด้วย งบดุล และงบกำไรขาดทุน จากรายงานกิจการประจำปี รายงานของผู้สอบบัญชีในปีบัญชี 2556 – 2558
- 3.3 การวิเคราะห์ด้านประสิทธิภาพขององค์กร โดยใช้เครื่องมือ McKinsey's 7 S Model



ภาพที่ 1.1 กรอบแนวคิดการวิจัย

4. สมมุติฐานการวิจัย

ในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้ตั้งสมมุติฐานการวิจัย ไว้ดังนี้

ศักยภาพในการดำเนินธุรกิจรวบรวมข้าวเปลือกหอมมะลิของสหกรณ์ มีความเกี่ยวข้องกับความพร้อมทางการเงิน ด้านประสิทธิภาพขององค์กร ปัญหา อุปสรรคและข้อเสนอแนะในการดำเนินธุรกิจการรวบรวมข้าวเปลือกหอมมะลิ

5. ขอบเขตการวิจัย

5.1 ขอบเขตด้านสถานที่ ศึกษาเฉพาะสหกรณ์การเกษตรเกษตรวิสัย จำกัด จังหวัดร้อยเอ็ด

5.2 ขอบเขตด้านประชากร ที่ในการศึกษาคั้งนี้ ศึกษาเฉพาะประชากรของสหกรณ์การเกษตรเกษตรวิสัย จำกัด จังหวัดร้อยเอ็ด ประกอบด้วย คณะกรรมการดำเนินการ จำนวน 12 คน ผู้จัดการ จำนวน 1 คน และเจ้าหน้าที่ฝ่ายโรงสี จำนวน 12 คน รวมจำนวน 25 คน

5.3 ขอบเขตด้านข้อมูล ศึกษาเฉพาะผลการดำเนินงานธุรกิจรวบรวมข้าวเปลือกหอมมะลิของสหกรณ์การเกษตรเกษตรวิสัย จำกัด จังหวัดร้อยเอ็ด ย้อนหลัง 3 ปี ระหว่างปีบัญชี 2556 - 2558 และความคิดเห็นของคณะกรรมการดำเนินการ ผู้จัดการ และเจ้าหน้าที่ฝ่ายโรงสีของสหกรณ์ โดยผู้ศึกษาจะใช้การวิเคราะห์ 3 ด้าน ดังนี้

1) การวิเคราะห์เนื้อหา สภาพทั่วไปของสหกรณ์การเกษตรเกษตรวิสัย จำกัด จังหวัดร้อยเอ็ด ประกอบด้วย จำนวนสมาชิก คณะกรรมการ เจ้าหน้าที่ กลุ่มสมาชิก และพื้นที่ดำเนินการ

2) ด้านการเงิน โดยวิเคราะห์งบการเงิน แบบ CAMELS Analysis วิเคราะห์ใน 6 มิติ คือ

มิติที่ 1 ความเพียงพอของเงินทุนต่อความเสี่ยง (Capital Strength)

มิติที่ 2 คุณภาพสินทรัพย์ (Asset Quality)

มิติที่ 3 ความสามารถในการบริหารจัดการ (Management Ability)

มิติที่ 4 ความสามารถในการทำกำไร (Earning)

มิติที่ 5 สภาพคล่องทางการเงิน (Liquidity)

มิติที่ 6 ผลกระทบของธุรกิจ (Sensitivity)

3) ด้านประสิทธิภาพขององค์กร วิเคราะห์โดยใช้เครื่องมือ McKinsey's 7 S Model ซึ่งกรอบแนวคิดประกอบด้วยปัจจัย 7 ประการในการประเมินองค์กร ได้แก่

(1) กลยุทธ์ขององค์กร (Strategy)

(2) โครงสร้างองค์กร (Structure)

(3) ระบบการปฏิบัติงาน (System)

(4) บุคลากร (Staff)

(5) ทักษะ ความรู้ ความสามารถ (Skill)

(6) รูปแบบการบริหารจัดการ (Style)

(7) ค่านิยมร่วม (Shared values)

5.5 ขอบเขตด้านเวลา

ระยะเวลาที่ใช้ในการศึกษาวิจัย คือตั้งแต่เดือน กันยายน 2558 ถึง เดือน มิถุนายน

6. นิยามศัพท์เฉพาะ

6.1 สหกรณ์ หมายถึง สหกรณ์การเกษตรเกษตรวิสัย จำกัด ซึ่งจดทะเบียนตามพระราชบัญญัติ สหกรณ์ ประเภทสหกรณ์การเกษตร ที่ตั้ง 206 หมู่ ถนนปัทมานนท์ ตำบลเกษตรวิสัย อำเภอเกษตรวิสัย จังหวัดร้อยเอ็ด

6.2 สมาชิกสหกรณ์ หมายถึง สมาชิกของสหกรณ์การเกษตรเกษตรวิสัย จำกัด จังหวัดร้อยเอ็ด

6.3 เจ้าหน้าที่สหกรณ์ หมายถึง เจ้าหน้าที่ฝ่ายโรงสีของสหกรณ์การเกษตรเกษตรวิสัย จำกัด จังหวัดร้อยเอ็ด

6.4 คณะกรรมการดำเนินการ หมายถึง คณะกรรมการดำเนินการของสหกรณ์การเกษตรเกษตรวิสัย จำกัด จังหวัดร้อยเอ็ด

6.5 ศักยภาพ หมายถึง ความพร้อม จิตความสามารถ ในการดำเนินธุรกิจรวบรวมข้าวเปลือกหอมมะลิของสหกรณ์การเกษตรเกษตรวิสัย จำกัด

6.6 ธุรกิจการรวบรวม หมายถึง การรวบรวมข้าวหอมมะลิของสหกรณ์การเกษตรเกษตรวิสัย จำกัด จังหวัดร้อยเอ็ด เพื่อจำหน่ายหรือแปรรูปก่อนจำหน่าย

7. ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

7.1 สหกรณ์การเกษตรเกษตรวิสัย จำกัด จังหวัดร้อยเอ็ด สามารถนำผลการวิจัยไปใช้ในการปรับปรุง พัฒนาและวางแผนดำเนินงานต่อไป

7.2 สมาชิกสหกรณ์และผู้ที่เกี่ยวข้องทั่วไปสามารถนำผลการวิจัยไปใช้ประโยชน์ต่อไป

7.3 เป็นแนวทางสำหรับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องเพื่อนำไปใช้ในการวางแผนและแนะนำส่งเสริมสหกรณ์อื่นต่อไป

บทที่ 2

วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยเรื่อง “ศักยภาพในการดำเนินธุรกิจรวบรวมข้าวเปลือกหอมมะลิของสหกรณ์การเกษตรเกษตรวิสัย จำกัด จังหวัดร้อยเอ็ด” ผู้วิจัยทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องจากตำรา เอกสาร บทความที่มีเนื้อหาเกี่ยวกับ ศักยภาพในการดำเนินธุรกิจของสหกรณ์ เพื่อใช้เป็นแนวทางในการกำหนดกรอบแนวคิดในการศึกษา และเป็นแนวทางในการวิจัย โดยนำเสนอตามหัวข้อต่อไปนี้

1. สภาพทั่วไปของจังหวัดร้อยเอ็ด
2. แนวคิดเกี่ยวกับสหกรณ์
3. แนวคิดเกี่ยวกับสหกรณ์การเกษตร
4. บริบทสหกรณ์การเกษตรเกษตรวิสัย จำกัด จังหวัดร้อยเอ็ด
5. แนวคิดเกี่ยวกับการวิเคราะห์งบการเงิน แบบ CAMELS Analysis
6. แนวคิดทฤษฎี McKinsey's 7 S Model
7. แนวคิดความได้เปรียบเชิงการแข่งขัน (Theory of Competitive Advantage)

จากทฤษฎีเพชร (Diamond Model)

8. ความหมายของศักยภาพ
9. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

1. สภาพทั่วไปของจังหวัดร้อยเอ็ด : www.wikipedia.org (2558)

จังหวัดร้อยเอ็ด เคยเป็นเมืองที่มีความเจริญรุ่งเรืองมาแต่ยุคก่อนประวัติศาสตร์ โดยปรากฏชื่อในตำนานอุรังคธาตุว่า สาเกตนคร หรือ เมืองร้อยเอ็ดประดู่ อันเนื่องมาจากเป็นเมืองที่มีความเจริญรุ่งเรืองโดยที่มีเมืองขึ้นจำนวนมาก การตั้งชื่อเมืองว่า "ร้อยเอ็ดประดู่" นั้น น่าจะเป็นการตั้งชื่อเชิงอุปมาอุปไมยให้เป็นที่ชื่นชมและแสดงถึงความยิ่งใหญ่ของเมืองมากกว่าการที่เมืองจะมีประดู่เมืองอยู่จริงถึงร้อยเอ็ดประดู่ ซึ่งการตั้งชื่อเพื่อแสดงถึงความเจริญรุ่งเรืองผ่านการมีประดู่เมืองจำนวนมากนั้น น่าจะได้รับอิทธิพลหรือแบบอย่างมาจากเมืองหรืออาณาจักรที่เคยรุ่งเรืองในสมัยโบราณอย่างทวารวดีซึ่งมีความหมายว่าเมืองที่มีประดู่ล้อมรอบเป็นกำแพง หรืออย่างเมืองหงสาวดีที่มีประดู่เมืองรายล้อมกำแพงเมืองอยู่สี่สิบประดู่ ซึ่งแต่ละประดู่ก็จะตั้งชื่อตามเมืองขึ้นของตน

เช่น เชียงใหม่ อโยธยา จังหวัดนครราชสีมา เป็นต้น นอกจากนั้นการตั้งชื่อเมืองให้ดูยิ่งใหญ่เกินจริง เพื่อความเป็นสิริมงคลก็ถือเป็นธรรมเนียมของการตั้งชื่อเมืองหรืออาณาจักรในสมัยโบราณ

ส่วนข้อสันนิษฐานที่ว่าเมืองร้อยเอ็ดน่าจะมีเพียงสิบเอ็ดหัวเมือง อันเนื่องมาจากการเขียนจำนวนตามแบบภาษาลาวโบราณ โดยเลขสิบเอ็ดจะประกอบไปด้วยเลขสิบกับเลขหนึ่ง (10+1=101) ทำให้เกิดการอ่านที่ผิดเพี้ยนเป็นคำว่าร้อยเอ็ดนั้น น่าจะเป็นสมมุติฐานที่คลาดเคลื่อน เพราะจากการตรวจสอบข้อความตัวอักษรธรรมในต้นฉบับใบลานเรื่องอุรังคธาตุไม่ปรากฏว่ามีจุดไหนที่เขียนชื่อเมืองร้อยเอ็ดเป็นตัวเลข แต่กลับมีการเขียนถึงเมืองร้อยเอ็ดเป็นตัวอักษรทุกจุด (มีทั้งหมด 59 จุด) และไม่มีข้อความตอนใดที่บรรยายแจกแจงรายชื่อหัวเมืองทั้ง 11 แห่ง (อ่านเพิ่มเติมที่ร้อยเอ็ด คือ ร้อยเอ็ด มิใช่สิบเอ็ด หรือ 10 + 1 โดย สุวัฒน์ ลิขจร) [1]

ประกอบกับตามธรรมเนียมของการตั้งชื่อต่างๆไม่ว่าจะคนหรือเมืองนั้น จะต้องมีการออกเสียงก่อนถึงจะมีการเขียนเป็นตัวอักษรหรือตัวเลข ซึ่งหากชื่อเมืองแต่เดิมชื่อว่าเมืองสิบเอ็ดประตูแล้ว จึงมีการจารึกชื่อเป็นตัวเลขอย่าง 101 นั้น คำว่าสิบเอ็ดก็ไม่น่าจะออกเสียงเพี้ยนจนมาเป็นคำว่าร้อยเอ็ดอย่างในปัจจุบันได้ ดังนั้นชื่อเมืองร้อยเอ็ดหรือเมืองร้อยเอ็ดประตูจึงน่าจะเป็นชื่อเมืองที่มีมาอยู่แต่แรกเริ่มดังปรากฏในหลักฐานสำคัญ คือ ตำนานอุรังคธาตุฉบับกรมศิลป์ฯ

สรุปความหมาย ก็คือ มีคำ 2 คำที่ต้องทำความเข้าใจ คำแรก คือคำว่า ร้อยเอ็ด แปลว่าจำนวนที่มากมายจนนับไม่ถ้วน และ อีกคำหนึ่ง ก็คือ คำว่า เมืองร้อยเอ็ดประตู ซึ่งมีนักวิชาการได้ตีความว่าน่าจะหมายถึง ทวารวดี เพราะ ทวาร แปลว่า ช่อง, รู, ประตู วดี หรือ วดี แปลว่า เขต หรือ รั้ว ทวารวดี จึงแปลว่า เมืองที่มีประตูเป็นรั้ว ซึ่งเปรียบเทียบแล้วน่าจะมีความหมายที่ใกล้เคียงกับคำว่าเมืองร้อยเอ็ดประตูที่สุด

1.1 ลักษณะที่ตั้ง

จังหวัดร้อยเอ็ดตั้งอยู่ตอนกลางของภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ระหว่างละติจูดที่ 15 องศา 24 ลิปดาเหนือ ถึง 16 องศา 19 ลิปดาเหนือ และลองจิจูดที่ 103 องศา 16 ลิปดาตะวันออก ถึง 104 องศา 21 ลิปดาตะวันออก อยู่ห่างจากกรุงเทพมหานคร โดยทางรถยนต์ประมาณ 512 กิโลเมตร มีพื้นที่ทั้งสิ้น 8,299.46 ตารางกิโลเมตร หรือ 5,187,156 ไร่ มีเขตแดนติดต่อกับจังหวัดอื่นดังนี้

- ทิศเหนือและตะวันตกเฉียงเหนือ จรดจังหวัดกาฬสินธุ์
- ทิศตะวันออกเฉียงเหนือ จรดจังหวัดมุกดาหาร
- ทิศตะวันออก จรดจังหวัดยโสธร
- ทิศตะวันออกเฉียงใต้ จรด จังหวัดศรีสะเกษ
- ทิศใต้ จรดจังหวัดสุรินทร์
- ทิศตะวันตก จรดจังหวัดมหาสารคาม

1.2 ลักษณะภูมิประเทศ

จังหวัดร้อยเอ็ด ตั้งอยู่บริเวณตอนกลางของภาคตะวันออกเฉียงเหนือของไทย ลักษณะภูมิประเทศโดยทั่วไปเป็นที่ราบสูง สูงจากระดับน้ำทะเลปานกลางประมาณ 120-160 เมตร มีภูเขาทางตอนเหนือซึ่งติดต่อกับเทือกเขาภูพาน บริเวณตอนกลางของจังหวัด มีลักษณะเป็นที่ราบลูกคลื่น บริเวณตอนล่างมีลักษณะเป็นที่ราบลุ่มริมฝั่งแม่น้ำมูลและสาขา ได้แก่ ใต้แก่งลำน้ำชี ลำน้ำพลับพลา ลำน้ำเตา เป็นต้น บริเวณที่ราบต่ำอันกว้างขวาง เรียกว่า ทุ่งกุลาร้องไห้ มีพื้นที่ประมาณ 80,000 ไร่ มีลักษณะเป็นที่ราบแอ่งกระทะ

1.3 สภาพภูมิอากาศ

จังหวัดร้อยเอ็ดได้รับอิทธิพลจากลมมรสุมตะวันออกเฉียงเหนือและลมมรสุมตะวันตกเฉียงใต้ สภาพภูมิอากาศอยู่ในประเภทฝนเมืองร้อน ปริมาณน้ำฝนเฉลี่ย 1,196.8 ลูกบาศก์มิลลิเมตร ฝนตกชุกในเดือนมิถุนายนถึงกันยายน อากาศร้อนแห้งแล้งในเดือนกุมภาพันธ์ถึงเมษายน

1.4 การแบ่งเขตการปกครอง

การปกครองแบ่งออกเป็น 20 อำเภอ 193 ตำบล 2,412 หมู่บ้าน ดังนี้

- | | |
|------------------------|----------------------|
| 1. อำเภอเมืองร้อยเอ็ด | 11. อำเภอสุวรรณภูมิ |
| 2. อำเภอเกษตรวิสัย | 12. อำเภอเมืองสรวง |
| 3. อำเภอปทุมรัตน์ | 13. อำเภอโพนทราย |
| 4. อำเภอจตุรพักตรพิมาน | 14. อำเภออาจสามารถ |
| 5. อำเภอธวัชบุรี | 15. อำเภอเมยวดี |
| 6. อำเภอพนมไพร | 16. อำเภอศรีสมเด็จ |
| 7. อำเภอโพนทอง | 17. อำเภอจังหาร |
| 8. อำเภอโพธิ์ชัย | 18. อำเภอเชียงขวัญ |
| 9. อำเภอหนองพอก | 19. อำเภอหนองฮี |
| 10. อำเภอเสลภูมิ | 20. อำเภอทุ่งเขาหลวง |

1.5 สัญลักษณ์ประจำจังหวัดร้อยเอ็ด : www.roiet.go.th (2013)

ต้นไม้ประจำจังหวัด : อินทนิลบก (Queen's flower, Queen's crape myrtle)

พระพุทธรูปประจำจังหวัด : “พระพุทธรูปมิ่งเมืองมงคล” เป็นพระพุทธรูป ปางมารวิชัย ขนาดความสูงรวมฐาน 60 เซนติเมตร ฐานสูง 8 เซนติเมตร หน้าตักกว้าง 35 เซนติเมตร แบบศิลปะรัตนโกสินทร์ ช่างพื้นถิ่นอีสาน ทำจากโลหะผสมทองแดง พุทธลักษณะ : พระพักตร์รูปไข่ พระขนงโก่ง พระเนตรเหลือบลงต่ำ พระนาสิกโด่งเป็นสัน ปลายบานเล็กน้อย มีไรพระศก เม็ดพระศกแหลมเล็ก ห่มเฉียงเปิดพระอังสาขวา ชายสังฆาฏิเป็นแถบสี่เหลี่ยมปลายตกแต่งเป็นลายกลีบบัว

ชาวเหนือพระนาถี ประทับนั่งจัดสมาธิราบ บนฐานเจียง มีจารึกอักษรธรรมอีสาน จำนวน 3 บรรทัด ที่หน้าฐาน ความว่า “ศักราช 2 พัน 367 พระวัสสา ปีอัปเป่า เดือนยี่ แรม 4 ค่ำ 4 มหาราชครูเจ้าทั้ง 2 วัดกลางเมืองร้อยเอ็ด ทั้งอันเตวาสึก แลมหาราชเจ้า แลกรมการ แลอุปาสก อุปาสีกา พร้อมกันหล่อพุทธรูปเจ้าไว้เพื่อให้เป็นที่ไหว้ แลบูชาแก่คน แลเทพคาทั้งหลาย”

คำขวัญประจำจังหวัด : สิบเอ็ดประตูเมืองงาม เรืองนามพระสูงใหญ่ ผ้าไหมสาเกต บุญผะเหวดประเพณี มหาเจดีย์ชัยมงคล งามน่ายลบึงพลาญชัย เขตกว้างไกลทุ่งกุลา โลกลือชาข้าวหอมมะลิ



ภาพที่ 2.1 แผนที่จังหวัดร้อยเอ็ด

2. แนวคิดเกี่ยวกับสหกรณ์

2.1 ประวัติการสหกรณ์ในประเทศไทย

ประเทศไทยได้เริ่มศึกษาวิธีการสหกรณ์ขึ้นในปี พ.ศ. 2457 และได้มีการศึกษาดูงานสหกรณ์เครดิตที่จัดตั้งกันอยู่ในหลายประเทศอย่างต่อเนื่อง พระราชวรวงศ์เธอกรมหมื่นพิทยาลงกรณ์ ได้ทรงพิจารณาเลือกแบบไร้ไฟไฟเซินของเยอรมัน ซึ่งมีจุดมุ่งหมายที่จะอุปถัมภ์คนจน

ผู้ประกอบอาชีพกสิกรรมย่อยๆ ในชนบท และเป็นสหกรณ์ที่เหมาะสมที่สุดสำหรับประเทศไทย ในขณะนั้น โดยมีการทดลองจัดตั้งสหกรณ์หาทุนขนาดเล็กในเขตพื้นที่ตำบลวัดจันทร์ อำเภอเมือง จังหวัดพิษณุโลก เป็นแห่งแรกใช้ชื่อว่า สหกรณ์วัดจันทร์ ไม่จำกัดสินใช้ โดยจดทะเบียนเมื่อวันที่ 26 กุมภาพันธ์ 2459 มีพระราชวรวงศ์เชอกรมหมื่นพิทยาลงกรณ์ ทรงเป็นนายทะเบียนสหกรณ์ พระองค์แรก การนำวิธีการสหกรณ์เข้ามาช่วยแก้ไขความเดือดร้อนของชาวนาในครั้งนี้ประสบผลสำเร็จ สามารถช่วยแก้ไขปัญหาคความเดือดร้อนแก่ชาวนาได้ระดับหนึ่ง รัฐบาลจึงได้คิดขยายกิจการสหกรณ์ไปยังจังหวัดอื่นๆ และมีการตราพระราชบัญญัติสหกรณ์ พ.ศ. 2471 ขึ้นมาควบคุมกำกับดูแลสหกรณ์เป็นกฎหมายฉบับแรก จนมีการจัดตั้งสหกรณ์อย่างแพร่หลาย และมีการแก้ไขปรับปรุงพระราชบัญญัติสหกรณ์ จนถึงปัจจุบัน (กรมส่งเสริมสหกรณ์ 2550 : 25)

2.2 ความหมายของสหกรณ์

สหกรณ์ คือ คณะบุคคลซึ่งร่วมกันดำเนินกิจการเพื่อประโยชน์ทางเศรษฐกิจและสังคม โดยช่วยตนเองและช่วยเหลือซึ่งกันและกัน และต้องจดทะเบียนตามพระราชบัญญัติสหกรณ์ พ.ศ. 2542 สหกรณ์เป็นของสมาชิก บริหารงานโดยสมาชิก และเพื่อผลประโยชน์ของสมาชิก ทั้งนี้ เพื่อสร้างสรรค์และปรับปรุงการประกอบสัมมนาอาชีพและความเป็นอยู่ให้ดีขึ้น ส่งผลให้ประเทศชาติมีการพัฒนาเศรษฐกิจ สังคม และประชาธิปไตยด้วยวิธีการสหกรณ์ ซึ่งยึดอุดมการณ์ช่วยเหลือตนเองและช่วยเหลือซึ่งกันและกัน เป็นวิธีการในการดำเนินงาน

2.3 อุดมการณ์สหกรณ์

อุดมการณ์สหกรณ์ คือ แนวคิดที่เชื่อว่าวิธีการสหกรณ์จะช่วยแก้ปัญหาทางเศรษฐกิจและสังคมของมวลสมาชิกให้มีความอยู่ดีกินดีและมีสันติสุข โดยการช่วยตนเองและช่วยเหลือซึ่งกันและกัน

2.4 หลักการสหกรณ์

หลักการสหกรณ์ คือ แนวทางที่สหกรณ์ยึดถือปฏิบัติเพื่อให้คุณค่าของสหกรณ์เกิดผลเป็นรูปธรรม ซึ่งประกอบด้วยหลักการที่สำคัญ 7 ประการ คือ

หลักการที่ 1 การเป็นสมาชิกโดยสมัครใจและเป็นกลาง

หลักการที่ 2 การควบคุมโดยสมาชิกตามหลักประชาธิปไตย

หลักการที่ 3 การมีส่วนร่วมทางเศรษฐกิจของสมาชิก

หลักการที่ 4 การปกครองตนเองและความเป็นอิสระ

หลักการที่ 5 การศึกษา ฝึกอบรมและสารสนเทศ

หลักการที่ 6 การร่วมมือระหว่างสหกรณ์

หลักการที่ 7 การเอื้ออาทรต่อชุมชน

2.5 วิธีการสหกรณ์

วิธีการสหกรณ์ คือการนำหลักการสหกรณ์มาประยุกต์ใช้ในการดำเนินกิจกรรม ทางเศรษฐกิจและสังคม เพื่อประโยชน์ของมวลสมาชิกและชุมชน โดยไม่ละเลยหลักการธุรกิจที่ดี

2.6 ประเภทของสหกรณ์ สหกรณ์มี 7 ประเภท คือ

2.6.1 สหกรณ์การเกษตร

2.6.2 สหกรณ์ประมง

2.6.3 สหกรณ์นิคม

2.6.4 สหกรณ์ร้านค้า

2.6.5 สหกรณ์บริการ

2.6.6 สหกรณ์ออมทรัพย์

2.6.7 สหกรณ์เครดิตยูเนียน

การบริหารงานของสหกรณ์ทั้ง 7 ประเภท จะยึดหลักเดียวกัน คือ บริหารงานโดยสมาชิก สมาชิกทุกๆ คน จะเลือกตัวแทนซึ่งเรียกว่า คณะกรรมการดำเนินการ จากที่ประชุมใหญ่สามัญประจำปี คณะกรรมการดำเนินการมีหน้าที่กำหนดนโยบาย วัตถุประสงค์ และแนวทางการปฏิบัติงานและการบริหารงานให้สหกรณ์ โดยจัดจ้างผู้จัดการให้ปฏิบัติงานในสหกรณ์ภายใต้การควบคุมดูแลของคณะกรรมการดำเนินการ และผู้จัดการจะจัดจ้างเจ้าหน้าที่ให้มาทำงานในสหกรณ์ตามปริมาณธุรกิจและฐานะการเงินของสหกรณ์ ซึ่งผู้จัดการและเจ้าหน้าที่สหกรณ์หรือฝ่ายจัดการจะต้องเป็นผู้ที่มีความรู้ ความสามารถและประสบการณ์ในการทำงาน

สมาชิก หมายถึง ผู้ลงชื่อขอจดทะเบียนสหกรณ์และผู้ที่มิอยู่ในบัญชีของผู้ที่จะเป็นสมาชิกสหกรณ์ รวมทั้งผู้ที่สมัครเป็นสมาชิกภายหลังที่สหกรณ์ได้จดทะเบียนแล้ว โดยถือว่าได้เป็นสมาชิกเมื่อได้ชำระค่าหุ้นตามจำนวนที่จะถือครบถ้วนแล้ว (กรมส่งเสริมสหกรณ์ 2550: 15)

3. แนวคิดเกี่ยวกับสหกรณ์การเกษตร

3.1 ความหมายของสหกรณ์การเกษตร

สหกรณ์การเกษตร คือ สหกรณ์ที่จัดตั้งขึ้นในหมู่ผู้มีอาชีพทางการเกษตรรวมตัวกันจัดตั้งและจดทะเบียนเป็นนิติบุคคลต่อนายทะเบียนสหกรณ์ โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อให้สมาชิกดำเนินกิจกรรมร่วมกันและช่วยเหลือซึ่งกันและกัน เพื่อแก้ไขความเดือดร้อนในการประกอบอาชีพของสมาชิก และช่วยยกฐานะความเป็นอยู่ของสมาชิกให้ดีขึ้น

3.2 วัตถุประสงค์ของสหกรณ์การเกษตร

สหกรณ์การเกษตรดำเนินธุรกิจแบบอเนกประสงค์เพื่อส่งเสริมให้สมาชิกดำเนินธุรกิจร่วมกัน ช่วยเหลือซึ่งกันและกัน และช่วยเหลือส่วนรวมโดยใช้หลักคุณธรรม จริยธรรมอันดีงามตามพื้นฐานของมนุษย์ เพื่อให้เกิดประโยชน์แก่สมาชิกและส่วนรวมให้มีคุณภาพชีวิตที่ดีทั้งทางด้านเศรษฐกิจและสังคมตามที่กำหนดไว้ในข้อบังคับของสหกรณ์ ทำให้สมาชิกมีปัจจัยการผลิตเพิ่มขึ้นจากการกู้เงินสหกรณ์ในอัตราดอกเบี้ยต่ำมาประกอบอาชีพ ทำให้มีที่ดินทำกินเป็นของตนเองหรือมีที่ดินทำกินมากกว่าเดิม ทั้งได้รับความรู้เกี่ยวกับการใช้เทคโนโลยีในการผลิต ตั้งแต่การใช้พันธุ์พืช พันธุ์สัตว์ การใช้ปุ๋ย การใช้ยาปราบศัตรูพืช การเก็บรักษาผลผลิตอย่างมีคุณภาพ ผลิตผลที่ได้จึงเป็นไปตามความต้องการของตลาด ส่งผลให้สหกรณ์และบุคคลในครอบครัวมีคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้นทั้งทางด้านเศรษฐกิจ สังคม การศึกษาและการอนามัย (กรมส่งเสริมสหกรณ์ 2550 : 61)

3.3 ประเภทของสหกรณ์การเกษตร แบ่งเป็น 3 ระดับ คือ

- 1) สหกรณ์ขั้นปฐมหรือสหกรณ์ระดับท้องถิ่น เป็นสหกรณ์ที่มีแดนดำเนินการครอบคลุมหนึ่งอำเภอ และทำหน้าที่เป็นสหกรณ์อเนกประสงค์
- 2) สหกรณ์ขั้นมัธยมหรือชุมนุมสหกรณ์ระดับจังหวัด เป็นสหกรณ์ซึ่งจัดตั้งโดยสหกรณ์ขั้นปฐมอย่างน้อย 3 สหกรณ์ มีวัตถุประสงค์เพื่อส่งเสริมสนับสนุนกิจการของสหกรณ์ที่เป็นสมาชิกในด้านต่างๆ เช่น การเงิน การซื้อ การขาย และการแปรรูป เป็นต้น
- 3) สหกรณ์ขั้นยอดหรือชุมนุมสหกรณ์ระดับชาติ เป็นองค์กรที่ทำธุรกิจด้านการตลาดการจัดหาสินค้าของผู้ผลิตและผู้บริโภค และเป็นคลังสินค้าให้แก่สหกรณ์

4. บริบทสหกรณ์การเกษตรเกษตรวิสัย จำกัด จังหวัดร้อยเอ็ด

4.1 ประวัติสหกรณ์การเกษตรเกษตรวิสัย จำกัด

สหกรณ์การเกษตรเกษตรวิสัย จำกัด จังหวัดร้อยเอ็ด เป็นสหกรณ์ประเภทสหกรณ์การเกษตร จดทะเบียนก่อตั้งเมื่อวันที่ 18 เมษายน 2520 ท้องที่ดำเนินการ ตำบลคงครั้งใหญ่ ตำบลคงครั้งน้อย ตำบลกำแพง ตำบลทุ่งทอง มีสมาชิกทั้งหมด 8,706 คน สังกัดตามหมู่บ้านต่างๆ จำนวน 13 ตำบล จำนวน 152 กลุ่ม มีคณะกรรมการดำเนินการ 12 คน พนักงานสหกรณ์ 50 คน ลูกจ้างประจำ 12 คน ดำเนินธุรกิจด้านการเกษตรอย่างครบวงจร อาทิเช่น ธุรกิจสินเชื่อ ธุรกิจรวบรวมข้าวเปลือก ธุรกิจแปรรูปข้าวเปลือก ธุรกิจจัดหาสินค้ามาจำหน่าย ธุรกิจผลิตภัณฑ์เมล็ดพันธุ์ข้าว และธุรกิจให้บริการรับ/ฝากเงิน ธุรกิจศูนย์กระจายสินค้าสหกรณ์ ต่อมาสหกรณ์ฯ ได้ขยายกิจการก่อสร้างโรงสีจากขนาดกำลังการผลิต 60 ตันต่อวัน มาเป็น 120 ตันต่อวัน ณ สำนักงานสาขา

นกเหาะ ตำบลดงครั้งใหญ่ อำเภอเกษตรวิสัย จังหวัดร้อยเอ็ด มีโรงปรับปรุงคุณภาพข้าวสารขนาด 60 ตันต่อวัน ซึ่งทำให้สามารถแปรรูปข้าวหอมมะลิเป็นข้าวเกรดพรีเมียม 4 แบรินด์ คือ ตราคนหาบ ข้าวตรา 101 ถุงสีทองตรา TK พุงกุลาฟาร์ม และตราเก็ดบุญ ในอนาคตจะขยายตลาดเพื่อรองรับการเข้าสู่เขตเศรษฐกิจประชาคมอาเซียน ให้ได้รับการยอมรับในระดับสากลต่อไป



ภาพที่ 2.2 ภาพสำนักงานสหกรณ์การเกษตรเกษตรวิสัย จำกัด จังหวัดร้อยเอ็ด

4.2 การดำเนินงานของสหกรณ์การเกษตรเกษตรวิสัย จำกัด จังหวัดร้อยเอ็ด

สหกรณ์การเกษตรเกษตรวิสัย จำกัด จังหวัดร้อยเอ็ด ดำเนินงาน โดยมี คณะกรรมการดำเนินการ จำนวน 12 คน ผู้จัดการ จำนวน 1 คน และเจ้าหน้าที่ฝ่ายโรงสีของสหกรณ์ จำนวน 12 คน คณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์จะมาจากการเลือกตั้งจากผู้แทนสมาชิกของสหกรณ์ในแต่ละกลุ่มในตำบล โดยผ่านมติที่ประชุมใหญ่สามัญประจำปี คุณสมบัติของคณะกรรมการเป็นไปตามข้อบังคับของสหกรณ์ เพื่อกำหนดนโยบาย วัตถุประสงค์ และแนวทางการปฏิบัติงานและการบริหารงานให้สหกรณ์ โดยจัดจ้างผู้จัดการให้ปฏิบัติงานในสหกรณ์ภายใต้การควบคุม กำกับดูแลของคณะกรรมการ และผู้จัดการ จะจัดจ้างเจ้าหน้าที่ให้มาทำงานในสหกรณ์ตาม ปริมาณ ธุรกิจและฐานะการเงินของสหกรณ์ ผู้ตรวจสอบกิจการเลือกตั้งจากสมาชิกและบุคคลภายนอกที่มีความรู้ ความสามารถมาตรวจสอบ กำกับ ดูแลการทำงานของคณะกรรมการและเจ้าหน้าที่สหกรณ์ ให้เป็นไปตามข้อบังคับ ระเบียบ มติที่ประชุมของสหกรณ์ ฝ่ายจัดการจะบริหารงานตามที่คณะกรรมการดำเนินการกำหนดนโยบายไว้ โดยมีการดำเนินการดังนี้

4.2.1 สหกรณ์เปิดรับสมาชิกด้วยความสมัครใจ โดยเน้นประชาชนที่ประกอบอาชีพเกษตรกรรมกระจายให้ครบทุกหมู่บ้าน ในเขตพื้นที่ดำเนินงานของสหกรณ์ เพื่อช่วยเหลือเกษตรกร ให้เป็นไปตามข้อกำหนดเกี่ยวกับคุณสมบัติของสมาชิก และเพื่อป้องกันการแสวงหาผลประโยชน์จากกลุ่มอาชีพอื่น

4.2.2 สหกรณ์ได้ระดมเงินทุนเพื่อใช้เป็นทุนดำเนินงาน โดยเป็นแหล่งเงินภายในของสหกรณ์ ได้จากการระดมหุ้นจากสมาชิก จากโครงการระดมหุ้นด้วยข้าวเปลือก โครงการระดมหุ้นตามความสมัครใจในวันสำคัญต่างๆ การถือหุ้นตามส่วนของเงินกู้ในอัตราร้อยละ 5 การรับฝากเงินจากโครงการออมทรัพย์ ออมทรัพย์พิเศษ โครงการสัจจะออมทรัพย์ โครงการฝากออมทรัพย์วันละบาทเพื่อพ่อ โครงการรับฝากข้าวเปลือก โดยสหกรณ์จะคิดดอกเบี้ยให้สมาชิกในอัตราสูงกว่าธนาคารพาณิชย์ทั่วไป สหกรณ์ได้จัดสรรกำไรสุทธิประจำปีไว้เป็นทุนสำรองมากกว่าที่กฎหมายกำหนด และยังจัดสรรกำไรสุทธิประจำปีไว้เป็นเงินทุนสะสมอื่นๆ มากกว่าที่กำหนดไว้ในข้อบังคับ เพื่อเป็นทุนดำเนินงานภายในของสหกรณ์ โดยได้รับการสนับสนุนและอนุมัติจากที่ประชุมใหญ่สามัญประจำปี

4.2.3 การจัดให้มีสวัสดิการแก่สมาชิกสหกรณ์ โดยจัดตั้งขึ้นเพื่อเป็นการช่วยเหลือสมาชิกสหกรณ์ เช่น กองทุนสงเคราะห์ครอบครัวสมาชิกที่ประสบภัย สนับสนุนสมาคมฌาปนกิจสงเคราะห์ครอบครัวและสมาชิกสหกรณ์ กองทุนสงเคราะห์เพื่อการศึกษาของบุตรสมาชิกและสมาชิกสหกรณ์

4.3 การดำเนินธุรกิจของสหกรณ์การเกษตรเกษตรวิสัย จำกัด

สหกรณ์การเกษตรเกษตรวิสัย จำกัด ได้ดำเนินธุรกิจในด้านต่างๆ เพื่อตอบสนองความต้องการของสมาชิก ดังนี้

4.3.1 ธุรกิจสินเชื่อ มีวัตถุประสงค์ เพื่อเป็นแหล่งเงินทุนให้สมาชิกกู้ยืมไปเป็นค่าใช้จ่ายในการประกอบอาชีพเกษตรกรรม แบ่งเป็นประเภทเงินกู้ที่จ่ายให้แก่สมาชิก ดังนี้

1) เงินกู้ระยะสั้นหลัก มีวัตถุประสงค์เพื่อจ่ายในการลงทุนประกอบอาชีพ หรือเป็นค่าใช้จ่ายดำเนินงานผลผลิตช่วงฤดูกาลหนึ่งๆ กำหนดเวลาไม่เกิน 18 เดือน

2) เงินกู้ระยะปานกลาง มีวัตถุประสงค์เพื่อสมทบซื้ออุปกรณ์การเกษตร ซื้อที่ดินเพื่อทำการเกษตร และลงทุนในกิจการอื่นๆ ซึ่งเกี่ยวกับการเกษตร

3) เงินกู้ระยะสั้น โครงการผลิตข้าวโพดเลี้ยงสัตว์ มีวัตถุประสงค์เพื่อให้สมาชิกกู้เงินไปเป็นค่าใช้จ่ายในการปรับปรุงเมล็ดพันธุ์ให้มีคุณภาพ กำหนดระยะเวลาไม่เกิน 12 เดือน

4) เงินกู้ระยะสั้นฉุกเฉิน มีวัตถุประสงค์เพื่อเป็นค่ารักษาพยาบาล

5) เงินกู้ระยะสั้นสนับสนุนสินเชื่อ (ปุ๋ย) มีวัตถุประสงค์เพื่อให้สมาชิกจัดซื้อวัสดุการเกษตร กำหนดระยะเวลาไม่เกิน 12 เดือน

6) เงินกู้ระยะปานกลาง พักชำระหนี้ (อุทกภัย 54/55) มีวัตถุประสงค์เพื่อให้สมาชิกเตรียมการผลิต แต่ประสบอุทกภัย ปี 54/55 จึงขอเข้าร่วมโครงการพักชำระหนี้ 3 ปี

7) เงินกู้ระยะสั้นเตรียมการผลิต มีวัตถุประสงค์เพื่อให้สมาชิกจัดซื้อวัสดุเป็นการเพิ่มผลผลิต กำหนดระยะเวลาไม่เกิน 12 เดือน

8) เงินกู้โครงการอาหารปลา มีวัตถุประสงค์เพื่อให้สมาชิกเลี้ยงปลา กำหนดระยะเวลาไม่เกิน 12 เดือน

9) เงินกู้โครงการส่งเสริมอาชีพ มีวัตถุประสงค์เพื่อส่งเสริมกลุ่มอาชีพ กำหนดระยะเวลาไม่เกิน 12 เดือน

4.3.2 ธุรกิจจัดหาสินค้ามาจำหน่าย เพื่อจัดหาสินค้ามาจำหน่ายตามความต้องการของสมาชิก ประเภทวัสดุอุปกรณ์การเกษตร ปัจจัยการผลิตทางการเกษตร เช่น เมล็ดพันธุ์ข้าว ปุ๋ยเคมีการเกษตร อาหารสัตว์

4.3.3 ธุรกิจรวบรวมผลผลิต เพื่อรวบรวมข้าวเปลือกจากสมาชิกและเกษตรกรทั่วไป

4.3.4 ธุรกิจแปรรูป (ข้าว) เพื่อเพิ่มมูลค่าผลิตภัณฑ์ และเป็นการเชื่อมโยงกับธุรกิจรวบรวมข้าวเปลือกแล้วนำมาแปรรูปเป็นข้าวสารจำหน่ายให้แก่สมาชิกและประชาชนทั่วไป

4.3.5 ธุรกิจศูนย์กระจายสินค้า สหกรณ์ได้จัดหาสินค้ามาจำหน่ายตามนโยบายกรมส่งเสริมสหกรณ์

5. แนวคิดเกี่ยวกับการวิเคราะห์หังบการเงิน แบบ CAMELS Analysis

กรมตรวจบัญชีสหกรณ์ (2548) : CAMELS ได้รับการออกแบบให้เป็นเครื่องมือวัดประสิทธิภาพการดำเนินงาน และต่อมาได้พัฒนาเป็นเครื่องมือทางการเงินเพื่อสร้างสัญญาณเตือนภัยล่วงหน้า (Early Warning System) อักษรแต่ละตัวของคำ CAMELS จะทำหน้าที่เฝ้าดูแต่ละเรื่องแตกต่างกัน แต่ทุกตัวมีความสัมพันธ์กัน และมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการดำเนินงานของสหกรณ์และกลุ่มเกษตรกร องค์ประกอบที่สำคัญในมุมมอง 6 มิติ ของ CAMELS มีดังนี้

มิติที่ 1 : C - Capital strength : ความเพียงพอของเงินทุนต่อความเสี่ยง

ความเพียงพอของเงินทุนต่อความเสี่ยง หรือ ความเข้มแข็งของเงินทุน เป็นการวิเคราะห์ความเพียงพอของเงินทุนต่อความเสี่ยง ซึ่งเป็นการวิเคราะห์แหล่งเงินทุนที่สามารถรองรับ หรือ

ป้องกันผลกระทบจากความเสี่ยงทางด้านธุรกิจ และการเงินที่เกิดขึ้นกับสหกรณ์ เงินทุนดำเนินงานของสหกรณ์ ประกอบด้วย ทุนเรือนหุ้น ทุนสำรอง ทุนสะสมตามระเบียบข้อบังคับ กำไรสุทธิ และการจัดหาเงินทุนในรูปแบบของการก่อหนี้ผูกพัน ความเพียงพอและความเข้มแข็งของเงินทุน เน้นแหล่งเงินทุนภายในสหกรณ์เป็นหลักการมีทุนของสหกรณ์เพียงพอกับความเสี่ยงต่างๆ และทุนของสหกรณ์ควรมีลักษณะที่ไม่สามารถถอนได้และไม่ผูกพันที่จ่ายผลตอบแทน หากเงินทุนภายนอก (เงินกู้ยืม) มากกว่าทุนของสหกรณ์ แสดงว่าทุนของสหกรณ์ไม่เพียงพอและมีภาระผูกพันทางการเงิน ผู้บริหารสหกรณ์ต้องเพิ่มความระมัดระวังในการใช้ทุนเพื่อสร้างรายได้รองรับความเสี่ยงของเงินทุน การก่อหนี้ในอัตราที่ไม่สามารถชำระหนี้ได้ด้วยทุนของสหกรณ์มีความเสี่ยง จากสัดส่วนหนี้สินทั้งสิ้นต่อทุนของสหกรณ์ ถ้าผลหนี้สินน้อยกว่าทุนของสหกรณ์ ย่อมสามารถรองรับหนี้ได้ด้วยตัวเอง และสร้างความมั่นใจให้กับเจ้าหนี้ หากผลหนี้สินมากกว่าทุนของสหกรณ์มีความเสี่ยง ต้องระดมทุน และบริหารสินทรัพย์เพื่อสร้างรายได้รองรับความเสี่ยง การให้ผลตอบแทน ผลตอบแทนมากหรือน้อย วัดจากอัตรากำไรต่อส่วนของทุนสหกรณ์ หากมีอัตราสูงแสดงว่าทุนไปสร้างรายได้ดี หรือลงทุนในสินทรัพย์คุณภาพดีเพื่อสร้างรายได้

มิติที่ 2 : A – Asset quality : คุณภาพของสินทรัพย์

คุณภาพของสินทรัพย์เป็นการวิเคราะห์ว่าสินทรัพย์ที่ลงทุนได้ก่อให้เกิดรายได้แก่สหกรณ์อย่างไร และได้ถูกใช้ไปอย่างมีประสิทธิภาพหรือไม่ สินทรัพย์ที่จะวัดประสิทธิภาพ เช่น ลูกหนี้ สินค้าคงคลังและสินทรัพย์รวมการลงทุนในสินทรัพย์ เสี่ยง หรือไม่ก่อให้เกิดรายได้ หรือ จมอยู่ในสินทรัพย์ที่เกินความต้องการ เช่น สินค้า เงินฝากธนาคาร อาจส่งถึงสภาพคล่องทางการเงินของสหกรณ์ คุณภาพสินทรัพย์ มุ่งเน้นไปที่สินทรัพย์ที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้ ความเพียงพอของสำรองต่อการค้าคือคุณภาพของสินทรัพย์เพื่อป้องกันผลกระทบต่อฐานะการเงินของสหกรณ์ เช่น กรณีของการมีหนี้ที่ค้างชำระและสินเชื่อไม่ก่อให้เกิดรายได้ (NPL) มีการสำรองหนี้หรือไม่ สูงเกินไปหรือต่ำเกินไป สินทรัพย์นำไปสร้างรายได้และการให้ผลตอบแทน คุณภาพสินทรัพย์ที่ดีสามารถแปลงเป็นรายได้ สินทรัพย์หมุนเวียนให้ผลตอบแทนเท่าไร วัดจากอัตรากำไร หรือรายได้ต่อสินทรัพย์ หากอัตราสูงแสดงว่า คุณภาพสินทรัพย์ดีมีรายได้เข้ามา หากอัตราต่ำแสดงว่าสินทรัพย์คือคุณภาพไม่ก่อให้เกิดรายได้ สหกรณ์ต้องบริหารสินทรัพย์ดังกล่าวให้เกิดประสิทธิภาพมีสภาพคล่อง

มิติที่ 3 : M – Management capability : จิตความสามารถในการบริหาร

จิตความสามารถในการบริหารงานเป็นการวิเคราะห์ถึงความสามารถของฝ่ายบริหารในการวางกลยุทธ์ และจัดโครงสร้างองค์กรในการนำพาองค์กรให้บรรลุวัตถุประสงค์ของกิจการอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ท่ามกลางสภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจและสังคมที่กิจการ

เผชิญอยู่การบริหารจัดการและโครงสร้างธุรกิจ ทุกธุรกิจต้องมีความสมดุลกัน ประเภทสหกรณ์กับโครงสร้างธุรกิจมีความเหมาะสมและสอดคล้องกันตาม พ.ร.บ. สหกรณ์ เช่น สหกรณ์ประเภทการเกษตร เน้นไปที่ธุรกิจซื้อกับธุรกิจขาย ทั้งนี้การดำเนินธุรกิจของสหกรณ์ต้องเป็นไปตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ ชี้ความสามารถบริหารงานและการควบคุมภายใน พิจารณาการปฏิบัติตาม กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ และมีระบบการควบคุมภายในที่ดี ซึ่งมีผลต่อสภาพคล่อง และการทำกำไรของสหกรณ์ บทบาท การบริหารในอนาคตต่อภาวะแข่งขันเพื่อการวางแผนในอนาคต

มิติที่ 4 : E – Earning sufficiency : การทำกำไร

การทำกำไรเป็นการวิเคราะห์ถึงความสามารถในการแข่งขันของสหกรณ์ในธุรกิจที่สหกรณ์ดำเนินอยู่ ซึ่งจะประกอบไปด้วยการรักษาอัตราค่าใช้จ่ายดำเนินงานต่อกำไรก่อนหักค่าใช้จ่ายดำเนินงานให้ต่ำ และเพิ่มอัตรากำไรขั้นต้นในแต่ละธุรกิจให้มากที่สุด รวมทั้งวิเคราะห์ถึงคุณภาพและแนวโน้มของกำไรในอนาคตของสหกรณ์ความสัมพันธ์ระหว่างรายได้กับค่าใช้จ่ายกำไร และคุณภาพของกำไร ขึ้นอยู่กับการบริหารควบคุมรายจ่ายอย่างมีประสิทธิภาพ เปรียบเทียบรายได้ กับค่าใช้จ่ายที่ละรายการว่ามีกำไรขั้นต้นหรือไม่ หากบริหารค่าใช้จ่ายดีมีประสิทธิภาพ กำไรสูง ตรงข้ามบริหารค่าใช้จ่ายไม่ดีไม่เหมาะสมกับรายได้ กำไรต่ำรวมถึงอัตราค่าใช้จ่ายดำเนินงานต่อกำไรก่อนหักค่าใช้จ่ายดำเนินงานให้อยู่ในอัตราที่ต่ำ วินัยทางการเงินมีผลต่อรายได้ ระบบสหกรณ์มิได้มุ่งเน้นกำไรเป็นหลัก หากแต่มุ่งเน้นสมาชิกเป็นหลัก ซึ่งมีฐานะเป็นทั้ง ผู้ให้และผู้รับบริการ กำไรจึงขึ้นอยู่กับคุณภาพชีวิตที่ดี การมีวินัยทางการเงินหรือการจัดการทางการเงินที่ดีของสมาชิก หากสมาชิกมีอัตราหนี้สินมากกว่าเงินออม กำลังความสามารถชำระหนี้ของสมาชิกลดลงส่งผลต่อรายได้และฐานะการเงินของสหกรณ์

มิติที่ 5 : L – Liquidity : สภาพคล่อง

สภาพคล่องหรือความเพียงพอต่อความต้องการใช้เงิน เป็นการพิจารณาความเพียงพอของเงินสด หรือสินทรัพย์ที่มีสภาพใกล้เคียง เงินสด รวมถึงสินทรัพย์อื่นที่สามารถเปลี่ยนเป็นเงินสดได้ง่ายสภาพคล่องวัดได้จากอัตราส่วนเงินทุนหมุนเวียน ซึ่งคำนวณได้จากสัดส่วนระหว่างสินทรัพย์หมุนเวียนกับหนี้สินหมุนเวียน หากสหกรณ์มีความเสี่ยงของเงินทุน สหกรณ์จำเป็นต้องรักษาสภาพคล่องให้สูงเพียงพอเพื่อหลีกเลี่ยงปัญหาการขาดสภาพคล่องทางการเงินความเพียงพอของสินทรัพย์ในการแปลงสภาพเป็นเงินสด ความเพียงพอของสภาพคล่องต่อความต้องการใช้เงินพิจารณาสินทรัพย์หมุนเวียนต่อหนี้สินหมุนเวียนหากสินทรัพย์หมุนเวียนมากกว่า ถือว่ามีสภาพคล่องดี หรือมีความเพียงพอต่อความต้องการใช้เงิน อย่างไรก็ตามต้องพิจารณาตัวสินทรัพย์หมุนเวียนที่สามารถแปลงเป็นเงินสดได้เร็วด้วยความสมดุลระหว่างสินทรัพย์สภาพคล่องกับภาระผูกพันทางการเงิน เปรียบเทียบความสมดุลระหว่างสินทรัพย์สภาพคล่องกับภาระผูกพันทางการเงิน

มีสินทรัพย์สภาพคล่องดำรงไว้เพียงพอต่อภาระผูกพันทางการเงิน หรือสหกรณ์มีแหล่งที่มาของกระแสเงินสดเพียงพอกับภาระผูกพันทางการเงินที่จะถึงกำหนดหรือไม่ สาเหตุหลักของการขาดสภาพคล่องนั้นมาจากการบริหารสินทรัพย์และหนี้สินไม่ดีพอ รวมถึงปัญหาจากผลการดำเนินงาน เช่น มีภาระหนี้สินระยะสั้นมาก การถอนเงินฝากมากกว่าปกติ การนำเงินกู้ยืมระยะสั้น ไปให้กู้ระยะยาว เป็นต้น ครอบของการเปลี่ยนเป็นเงินสด หรือกระแสเงินสดเข้ามาเพียงพอหรือไม่ เช่น อัตราลูกหนี้เงินกู้ระยะสั้นที่ชำระหนี้ได้ตามกำหนดต่อหนี้ถึงกำหนดชำระและอายุเฉลี่ยของสินค้า

มิติที่ 6 : S - Sensitivity : ผลกระทบต่อธุรกิจ

ผลกระทบที่มีต่อธุรกิจ หรือความอ่อนไหวของธุรกิจ คือ ปัจจัยเสี่ยงที่มีผลกระทบในแง่ลบต่อธุรกิจ

ปัจจัยเสี่ยง พิจารณาปัจจัยแวดล้อมสหกรณ์ สาเหตุการเกิดปัจจัยเสี่ยง อาจมาจากภาครัฐหรือจากสถานการณ์ทั่วไป ภาวะวิกฤต ภัยธรรมชาติ ที่ส่งผลกระทบต่อธุรกิจ อันประกอบด้วย ภาวะคู่แข่งทางธุรกิจ นโยบายการเงินของรัฐ อัตราดอกเบี้ย นโยบายช่วยเหลือของภาครัฐ ระเบียบข้อบังคับ พระราชบัญญัติที่เกี่ยวข้อง สภาพตลาด เทคโนโลยี และวิทยาการใหม่ หากสหกรณ์ไม่สามารถวางแผนกลยุทธ์ให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น ย่อมส่งผลกระทบต่อธุรกิจของสหกรณ์

ผลกระทบต่อธุรกิจ ผลกระทบจากปัจจัยเสี่ยงซึ่งประกอบไปด้วยการลดลงของรายได้ การลดลงของต้นทุน

อ้างอิงจาก Researchgate .net (2017) CAMELS model เป็นเครื่องมือที่ใช้ในการประเมินผลการดำเนินงานในอุตสาหกรรมการเงิน และใช้ในการพยากรณ์อนาคตและความเสี่ยง ประกอบด้วย ความพอเพียงของทุน (Capital Adequacy) คุณภาพของสินทรัพย์ (Asset Quality) ซีดความสามารถการบริหารจัดการ (Management) ความสามารถในการทำกำไร (Earnings) สภาพคล่อง (Liquidity) และผลกระทบต่อธุรกิจ (Sensitivity) คะแนนจะมีตั้งแต่ 1 ถึง 5 ธนาคารที่ได้คะแนน 1 หรือ 2 พิจารณามีบางประเด็นที่ต้องดูแล ธนาคารที่ได้คะแนน 3 4 หรือ 5 บ่งชี้ว่าจำเป็นต้องได้รับการดูแลระดับกลางถึงสูง ความเพียงพอของเงินทุน (Capital Adequacy) คืออัตราส่วนของเงินทุนต่อสินทรัพย์ ซึ่งแสดงถึงความเข้มแข็งขององค์กร อัตราส่วนคุณภาพของสินทรัพย์ (Asset Quality) บ่งชี้ถึงความเสี่ยงหลักของธนาคาร ประสิทธิภาพการบริหารจัดการ (Management efficiency) คือการประเมินขีดความสามารถในการบริหารจัดการองค์กร คุณภาพการทำกำไร (Earning quality) สะท้อนถึงความสามารถในการเติบโตและความเข้มแข็งด้านการเงิน สภาพคล่อง (Liquidity) หมายถึง สถานะเงินสดของธนาคารและความเพียงพอของเงินสดต่อความต้องการใช้ในแต่ละวัน ผลกระทบต่อธุรกิจ (Sensitivity) พิจารณาความเสี่ยงของอัตราดอกเบี้ย ผลกระทบของ

ลินเชื่อและเงินฝากทุกอย่างที่อาจทำให้อัตราดอกเบี้ยเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและไม่คาดหมาย)
(https://www.researchgate.net/publication/283854804_CAMELS'_ANALYSIS_IN_BANKING_INDUSTRY)

6. แนวคิดทฤษฎี McKinsey's 7 S Model

Robert Waterman, Tom Peters และ Julien Philips (1980) ได้นำเสนอแนวคิดในการวัดประสิทธิภาพของการดำเนินการขององค์กร โดยการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ของปัจจัยต่างๆ 7 ประการ ชื่อว่า McKinsey 7-S Framework ปัจจัยดังกล่าว ได้แก่

6.1 กลยุทธ์ (Strategy) หมายถึง แนวทางที่จะช่วยให้องค์กร กำหนดและพัฒนาข้อได้เปรียบทางการแข่งขันขึ้นมาได้และเป็นแนวทางที่บุคคลภายในองค์กรรู้ว่าจะใช้ความพยายามไปในทิศทางใดจึงจะประสบความสำเร็จ

6.2 โครงสร้าง (Structure) หมายถึง โครงสร้างที่ได้ตั้งขึ้นตามกระบวนการ หรือหน้าที่ของงานโดยมีการรับบุคลากรให้เข้ามาทำงานร่วมกันในฝ่ายต่างๆ เพื่อให้บรรลุเป้าประสงค์ที่ตั้งไว้

6.3 ระบบ (System) หมายถึง การจัดระบบการทำงานที่เหมาะสม จะช่วยในการปฏิบัติงานตามกลยุทธ์เพื่อให้บรรลุเป้าประสงค์ตามที่กำหนดไว้ประสบความสำเร็จ

6.4 รูปแบบ (Style) หมายถึง แบบแผนพฤติกรรมในการปฏิบัติงานของผู้บริหารเป็นองค์ประกอบที่สำคัญอย่างหนึ่งของสภาพแวดล้อมภายในองค์กร

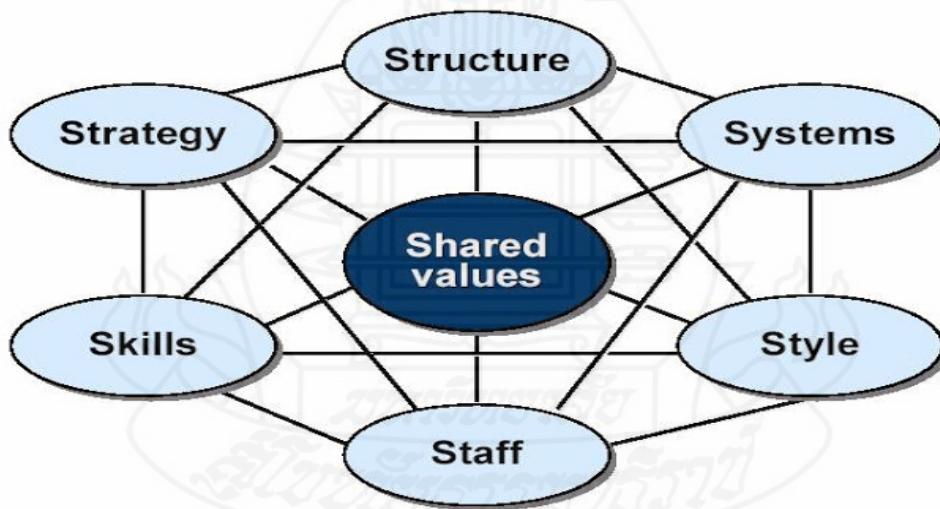
6.5 บุคลากร (Staff) หมายถึง การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ ในการกำหนดคุณลักษณะการคัดเลือกและการจัดวางบุคลากรที่เหมาะสม ช่วยผลักดันให้องค์กรสามารถดำเนินการไปตามทิศทางและกลยุทธ์ที่กำหนดเอาไว้ได้

6.6 ทักษะ (Skill) หมายถึง ทักษะในการปฏิบัติงานของทรัพยากรบุคคล ซึ่งแบ่งออกเป็น 2 ด้านหลัก คือ ทักษะด้านงานอาชีพ (Occupational Skills) เป็นทักษะที่จะทำให้บุคลากรสามารถปฏิบัติงานในตำแหน่งหน้าที่ได้ ตามหน้าที่ และลักษณะงานที่รับผิดชอบ บนพื้นฐานการศึกษาหรือได้รับการอบรมเพิ่มเติม และทักษะ ความถนัด หรือความชาญฉลาดพิเศษ (Aptitudes and special talents) ซึ่งเป็นความสามารถที่ทำให้พนักงานนั้นๆ โดดเด่นกว่าคนอื่น ส่งผลให้มีผลงานที่ดีกว่าและเจริญก้าวหน้าในหน้าที่การงานได้รวดเร็ว ซึ่งองค์กรคงต้องมุ่งเน้นในทั้ง 2 ความสามารถไปควบคู่กัน (อำนาจ วจิตินดา ,น. 2550)

6.7 ค่านิยมร่วม (Shared Value) หมายถึง ค่านิยมและบรรทัดฐานที่ยึดถือร่วมกันโดยสมาชิกขององค์กรที่ได้กลายเป็นรากฐานของระบบการบริหาร และวิธีการปฏิบัติของบุคลากรและ

ผู้บริหารภายในองค์กร หรืออาจเรียกว่าวัฒนธรรมองค์กรกิจกรรมกลุ่มคุณภาพ จัดว่าเป็นการบริหารงานรูปแบบหนึ่ง ซึ่งประกอบด้วยปัจจัยทั้ง 7 ประการข้างต้น การวิเคราะห์ ปัจจัยดังกล่าวจะสามารถประเมินถึงความสำเร็จและความล้มเหลวของ การดำเนินการได้

จาก Mckinsey.com (2017) แนวคิด 7S เป็นแนวคิดสำคัญที่กล่าวถึงบทบาทของการเชื่อมโยงและวิธีการบริหารจัดการบริษัทอย่างองค์รวม 7S ประกอบด้วย ค่านิยมร่วม (shared value) กลยุทธ์ (strategy) โครงสร้าง (structure) ระบบ (system) บุคลากร (staff) รูปแบบ (style) และทักษะ (skill) ทั้งนี้ สิ่งที่เป็นหัวใจของแนวคิด 7S คือ ค่านิยมร่วม (shared value) ซึ่งเป็นสิ่งที่บ่งชี้ความเชื่อหลัก และทัศนคติของบริษัท/ องค์กร กลยุทธ์ (strategy) คือวิธีการจัดสรรทรัพยากรที่จำกัดขององค์กร โครงสร้าง (structure) คือ ลักษณะความเชื่อมโยงของส่วนงานต่างๆภายในองค์กร ระบบ (system) คือขั้นตอนการวางระบบงาน บุคลากร (staff) คือ บุคลากรขององค์กร รูปแบบ (style) คือ วัฒนธรรมและรูปแบบการบริหารจัดการขององค์กร ทักษะ (skill) คือขีดความสามารถเฉพาะของบุคลากร โดยรวม (<http://www.mckinsey.com/business-functions/strategy-and-corporate-finance/our-insights/enduring-ideas-the-7-s-framework>)



ภาพที่ 2.3 ปัจจัย 7 ประการของแม็คคินซี (McKinsey's 7 S Model)

7. แนวคิดความได้เปรียบเชิงการแข่งขัน (Theory of Competitive Advantage)

จากทฤษฎีเพชร (Diamond Model)

ทฤษฎีเพชร (Diamond Model) แสดงถึงตัวแบบที่สามารถวิเคราะห์ได้ถึงสาเหตุที่ทำให้ศักยภาพการแข่งขันของผู้ประกอบการหนึ่งมีมากกว่าผู้ประกอบการรายอื่นในอุตสาหกรรม

ทั้งนี้เพราะตัวแบบได้แสดงถึงองค์ประกอบหลักและปัจจัยที่ส่งผลต่อความสามารถหรือความได้เปรียบในการแข่งขัน อันมีผลต่อการพัฒนาและการปรับตัวของอุตสาหกรรมนั้น โดยจากตัวแบบมี 4 องค์ประกอบที่สำคัญซึ่งสามารถปรับเปลี่ยนสถานะแวดล้อมทางการแข่งขันเพื่อให้เกิดความได้เปรียบในการแข่งขันทางอุตสาหกรรมได้ นอกจากนี้ยังมีอีก 2 ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อองค์ประกอบทั้ง 4 อันสามารถส่งผลกระทบต่อทั้งในด้านบวกหรือลบต่อความสามารถทางการแข่งขัน

7.1 สถานะปัจจัยการผลิตในประเทศ (Factor Conditions) ปัจจัยการผลิตสามารถแบ่งเป็น 5 ประเภท ได้แก่

7.1.1 ทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง ปริมาณ คุณภาพ และราคา (เงินเดือน ค่าจ้าง แรงงาน ผลประโยชน์ และสวัสดิการทั้งหมด) ของบุคลากรในทุกระดับตั้งแต่ล่างสุดไปจนถึงสูงสุดในทุกสาขาอาชีพ

7.1.2 ทรัพยากรกายภาพ หมายถึง ปริมาณ คุณภาพ ความยากง่ายในการนำมาใช้ และราคาหรือต้นทุนของทรัพยากรธรรมชาติที่มีอยู่ในประเทศ เช่น ที่ดิน น้ำ แร่ ไม้ แหล่งไฟฟ้า พลังงานน้ำ ภูมิประเทศ ภูมิอากาศ ตำแหน่งที่ตั้งของประเทศ ขนาดของประเทศและเขตแบ่งเวลาของประเทศ เป็นต้น

7.1.3 ทรัพยากรความรู้โดยทั่วไป ซึ่งแหล่งทรัพยากรความรู้ของประเทศ ได้แก่ มหาวิทยาลัย สถาบันการศึกษาต่างๆ ของรัฐและเอกชน สำนักงานสถิติ

7.1.4 ทรัพยากรทุน หมายถึง เงินทุน เงินออมต่างๆ ในทุกรูปแบบ

7.1.5 โครงสร้างพื้นฐาน เช่น ระบบการขนส่ง ระบบโทรคมนาคม ระบบไปรษณีย์ ระบบการเงิน ระบบสาธารณสุข

การพัฒนาความได้เปรียบเชิงแข่งขันของประเทศและของบริษัท มีความจำเป็นต้องยกระดับและเพิ่มจำนวนของปัจจัยการผลิตอย่างต่อเนื่องจากปัจจัยพื้นฐานหรือปัจจัยทั่วไป ไปสู่ปัจจัยขั้นสูงหรือปัจจัยเฉพาะทาง นอกจากนั้นมาตรฐานในการแบ่งระหว่างปัจจัยพื้นฐานกับปัจจัยขั้นสูง และระหว่างปัจจัยทั่วไปกับปัจจัยเฉพาะทาง ก็จะถูกยกระดับเพิ่มสูงขึ้นไปพร้อมๆ กับความเจริญก้าวหน้าของประเทศ ปัจจัยขั้นสูงและปัจจัยเฉพาะทางในปัจจุบันจะกลายเป็นปัจจัยพื้นฐาน และปัจจัยทั่วไปสำหรับอนาคต ดังนั้นจึงจำเป็นที่จะต้องพัฒนาปัจจัยการผลิตอย่างต่อเนื่องทั้งใน ด้านปริมาณและคุณภาพ

แม้ว่าประเทศจะมีความได้เปรียบเชิงการแข่งขันที่เกิดขึ้นเนื่องมาจากการที่ประเทศมีปัจจัยการผลิตมาก แต่ความได้เปรียบเชิงแข่งขันในลักษณะนี้มักเป็นความได้เปรียบขั้นต่ำ และมักจะก่อให้เกิดการใช้ปัจจัยการผลิตที่มีอยู่อย่างไม่มีประสิทธิภาพเท่าที่ควร ในทางตรงกันข้าม

ในบางครั้งการที่ประเทศมีความเสียเปรียบด้านปัจจัยการผลิตพื้นฐาน (เช่น ขาดแคลนแรงงาน ขาดแคลนวัตถุดิบ และสภาพอากาศที่หนาวมาก เป็นต้น) อาจส่งผลทำให้เกิดแรงกดดันให้พัฒนานวัตกรรมเพื่อแก้ไขปัญหาต่างๆ ซึ่งเทคโนโลยีเหล่านี้มักทำให้ประเทศมีความได้เปรียบเชิงแข่งขันสูง รวมทั้งทำให้ประเทศสามารถยกระดับและเพิ่มจำนวนบ่อเกิดแห่งความได้เปรียบเชิงแข่งขันของประเทศมากขึ้นอีกด้วย แต่อย่างไรก็ตามการที่ความเสียเปรียบด้านปัจจัยการผลิตนั้นเกิดขึ้นในประเทศนั้นก่อนประเทศอื่นๆ และจะเกิดขึ้นในประเทศอื่นๆ อีกภายหลัง

7.2 สภาวะอุปสงค์ในประเทศ (Demand Conditions) สภาวะอุปสงค์ในประเทศมีอิทธิพลต่อการดำเนินการต่างๆ ของบริษัท โดยประเทศจะมีความได้เปรียบเชิงแข่งขันในอุตสาหกรรมหรือในส่วนของอุตสาหกรรมที่อุปสงค์ของประเทศให้รูปแบบความต้องการของผู้ซื้อที่ชัดเจนหรือเกิดขึ้นก่อนประเทศอื่น รวมทั้งการที่ผู้ซื้อในประเทศ กดดันให้บริษัทต่างๆ ในประเทศพัฒนานวัตกรรมเร็วกว่าประเทศอื่นๆ ก็เป็นส่วนหนึ่งที่ทำให้ ประเทศมีความได้เปรียบเชิงแข่งขันในอุตสาหกรรมหรือในส่วนของอุตสาหกรรมนั้น ดังนั้นจะ เห็นว่าลักษณะของเส้นอุปสงค์ในประเทศที่แตกต่างกันจะก่อให้เกิดข้อแตกต่างระหว่างประเทศในด้านความได้เปรียบเชิงแข่งขันของประเทศได้

ในบางครั้งอาจเข้าใจว่าการส่งออกหรือตลาดระหว่างประเทศมีผลทำให้อุปสงค์ในประเทศ มีความสำคัญลดลงต่อการเสริมสร้างความได้เปรียบเชิงแข่งขันของประเทศ แต่ในความเป็นจริงแล้ว อุปสงค์ในประเทศมีผลต่อการเสริมสร้างความได้เปรียบเชิงแข่งขันของประเทศมากกว่าอุปสงค์ในต่างประเทศหลายๆ ประเทศรวมกันเสียอีก เนื่องจากบริษัทที่มีความเข้าใจใจความต้องการของผู้ซื้อในประเทศมากกว่าความต้องการของผู้ซื้อในต่างประเทศ ซึ่งจากความเป็นจริงแสดงให้เห็นถึงความสำคัญของการอยู่ใกล้กับผู้ซื้อรายสำคัญต่อการเสริมสร้างความได้เปรียบเชิงแข่งขันของบริษัทและประเทศสำหรับอุปสงค์ในประเทศที่มีอิทธิพลต่อความได้เปรียบเชิงแข่งขันจะถูกแบ่งออกเป็น 4 ลักษณะ ได้แก่

7.2.1 ขนาดของตลาด ถ้าตลาดในประเทศมีขนาดใหญ่ ซึ่งแสดงถึงความสามารถในการรองรับการผลิตได้มาก ย่อมสร้างโอกาสที่จะลดต้นทุนการผลิตต่อหน่วยหรือก่อให้เกิดการประหยัดจากขนาดได้จากการผลิตครั้งละมากๆ (Economies of scale) และผู้ผลิตยังสามารถลดต้นทุนการผลิตต่อหน่วยได้จากการสะสมความชำนาญในการผลิตหลายๆ ครั้ง (Learning curve) อีกด้วยและเพื่อตอบสนองอุปสงค์ในประเทศที่มีขนาดใหญ่ยังส่งผลให้เกิดการปรับปรุงประสิทธิภาพการผลิตให้ดีขึ้น

7.2.2 ผู้ซื้อที่จริงจัง สำหรับผู้ซื้อ ในที่นี้หมายถึงความรวมถึงผู้อุปโภคบริโภค ช่องทางการจัดจำหน่าย และผู้ที่เป็นองค์กรหรือบริษัทต่างๆ โดยผู้ซื้อเหล่านี้จะมีส่วนในการเสริมสร้าง

ข้อได้เปรียบเชิงแข่งขัน คือ ผู้ซื้อในประเทศรู้จักในการซื้อสินค้าและบริการแล้ว จะมีการตั้งมาตรฐานในการเลือกซื้อสินค้าหรือบริการนั้นไว้สูง ซึ่งเป็นแรงกดดันให้บริษัทต้องพัฒนาข้อได้เปรียบเชิงแข่งขันในอุตสาหกรรมที่ผู้ซื้อในประเทศรู้จักมากกว่าผู้ซื้อในต่างประเทศ

7.2.3 อุปสงค์ในประเทศเกิดขึ้นก่อนประเทศอื่น อุตสาหกรรมที่เกิดขึ้นเพื่อสนองตอบอุปสงค์ในประเทศจะมีความได้เปรียบเชิงแข่งขันได้ ถ้าอุปสงค์ที่เกิดขึ้นนั้นเกิดขึ้นก่อนในประเทศแล้ว จึงกลายเป็นอุปสงค์สากลที่เกิดขึ้นในประเทศอื่นๆ ภายหลัง แต่ในทางตรงข้ามถ้าอุปสงค์ในประเทศตอบสนองต่ออุปสงค์สากลล่าช้า ย่อมส่งผลให้ประเทศนั้นเสียเปรียบด้านการแข่งขันระหว่างประเทศในอุตสาหกรรมนั้นได้

7.2.4 ส่วนผสมของอุปสงค์ในประเทศ ในอุตสาหกรรมหนึ่งๆ อาจมีหลายส่วนตลาด ที่มีลักษณะของอุปสงค์คล้ายคลึงกับอุปสงค์ในตลาดโลก ซึ่งถ้าตลาดนั้นมีความสำคัญต่ออุตสาหกรรมสูงกว่าตลาดเดียวกันนี้ในประเทศอื่น จะส่งผลให้บริษัทสามารถมีความได้เปรียบเชิงแข่งขันในตลาดนี้ได้ ในทางตรงข้ามถ้าตลาดนั้นมีความสำคัญในอุตสาหกรรมต่ำกว่าตลาดส่วนเดียวกันนี้ในประเทศอื่นๆ ประเทศจะเสียเปรียบด้านการแข่งขันระหว่างประเทศในอุตสาหกรรมนั้นได้

7.3 อุตสาหกรรมสนับสนุนและเกี่ยวเนื่องในประเทศ (Related and Supporting Industries) การที่ประเทศมีอุตสาหกรรมที่เกี่ยวข้อง (Related Industries) และอุตสาหกรรมสนับสนุน (Supporting Industries) ที่มีความได้เปรียบเชิงแข่งขัน จะมีความสัมพันธ์เชื่อมโยงกันของกิจกรรมต่างๆ ในกระบวนการผลิต (Activity Linkages) ตามห่วงโซ่อุปทาน (Supply Chain) ย่อมมีผลทำให้อุตสาหกรรมที่มีอุตสาหกรรมสนับสนุนนั้นสนับสนุนอยู่มีการผลิตสินค้าที่มีคุณภาพมีวัตถุดิบที่มีคุณภาพ และมีต้นทุนการผลิตต่ำ ซึ่งส่งผลให้อุตสาหกรรมนั้นมีความได้เปรียบเชิงแข่งขัน โดยความได้เปรียบเชิงแข่งขันที่เกิดขึ้น เกิดขึ้นเนื่องจาก

7.3.1 ช่องทางที่รวดเร็ว มีประสิทธิภาพ และบางครั้งมีสิทธิพิเศษมากกว่าผู้ผลิตรายอื่นในต่างประเทศในการเข้าถึงวัตถุดิบหรือชิ้นส่วนที่ดีที่สุด

7.3.2 ความร่วมมือกันระหว่างบริษัทผู้ใช้กับบริษัทผู้ผลิตวัตถุดิบ ชิ้นส่วนหรือเครื่องจักรซึ่งถ้าสำนักงานใหญ่ของบริษัทผู้ผลิตและของบริษัทผู้ซื้ออยู่ในประเทศเดียวกัน มีกิจกรรมสำคัญและมีผู้บริหารอยู่ในประเทศเดียวกัน ย่อมส่งผลทำให้เกิดความร่วมมือกันอย่างจริงจังมากกว่าในกรณีที่สำนักงานใหญ่ของอีกฝ่ายหนึ่งอยู่ในประเทศเดียวกันกับบริษัทสาขาของอีกฝ่ายหนึ่ง

7.3.3 มีความร่วมมือกันในด้านกระบวนการนวัตกรรมและกระบวนการยกระดับและเพิ่มจำนวนบ่อเกิดแห่งความได้เปรียบเชิงแข่งขัน คือ ถ้าผู้ขายวัตถุดิบช่วยให้บริษัทมองเห็นถึง

วิธีใหม่ โอกาสใหม่ หรือเทคโนโลยีใหม่ บริษัทมีช่องทางที่รวดเร็วในการเข้าถึงข้อมูลใหม่ ความคิดใหม่ มุมมองใหม่ และนวัตกรรมใหม่ของผู้ขายวัตถุดิบ ซึ่งเมื่อทุกฝ่ายร่วมมือกันแก้ไข ปัญหาแลกเปลี่ยนแนวคิดการวิจัยและพัฒนาระหว่างกัน ย่อมก่อให้เกิดการทำงานที่มีประสิทธิภาพ และประสิทธิผลได้ในที่สุด นอกจากนี้ผู้ขายวัตถุดิบมักจะกระจายข้อมูลใหม่หรือนวัตกรรมใหม่ ไปสู่อุตสาหกรรมที่เกี่ยวข้องซึ่งจะส่งผลทำให้อัตราความเร็วในการสร้างนวัตกรรมภายใน อุตสาหกรรมที่เกี่ยวข้องต่างๆ ถูกเร่งให้เร็วขึ้น

อย่างไรก็ตามประเทศหนึ่งไม่จำเป็นต้องมีความได้เปรียบเชิงแข่งขันในทุก อุตสาหกรรม สนับสนุนของอุตสาหกรรมหนึ่งเพื่อให้อุตสาหกรรมมีความได้เปรียบเชิงแข่งขัน และถ้า อุตสาหกรรม เกี่ยวเนื่องมีบริษัทแม่อยู่ใกล้กันและมีนวัตกรรมเดียวกันจะทำให้มีการร่วมมือกัน อย่างจริงจังอยู่ตลอดเวลา ส่งผลให้มีการพัฒนานวัตกรรมและเพิ่มจำนวนบ่อเกิดแห่งความได้เปรียบ เชิงแข่งขัน ของทุกๆ ฝ่ายที่เกี่ยวข้องกันนั้นให้เพิ่มมากขึ้น

7.4 ยุทธการโครงสร้างและสภาพการแข่งขันของธุรกิจ (Firm Strategy Structure & Rivalry) ปัจจัยที่เป็นบ่อเกิดแห่งความได้เปรียบเชิงแข่งขันปัจจัยสุดท้ายในระบบเพชร ได้แก่ ยุทธการ โครงสร้าง และสภาพการแข่งขันในประเทศของบริษัท โดยถ้าตัวกำหนดนี้ในประเทศใด สอดคล้องกับข้อได้เปรียบเชิงแข่งขันในอุตสาหกรรมใดในประเทศนั้น ตัวกำหนดนี้จะช่วยส่งเสริม ให้ประเทศมีความได้เปรียบเชิงแข่งขันในอุตสาหกรรมนั้นได้

7.4.1 ยุทธการและ โครงสร้างของบริษัทในประเทศ วัฒนธรรมของประเทศย่อมมี ผลกระทบต่อการเลือกใช้กลยุทธ์และ โครงสร้างของบริษัทในประเทศ ถึงแม้ว่าคงไม่มีประเทศใดที่ ทุกบริษัทในประเทศนั้นเลือกใช้กลยุทธ์และ โครงสร้างเดียวกันหมดแต่บริษัทส่วนมากในประเทศ เดียวกันมักมีลักษณะร่วมกันบางประการที่แตกต่างจากบริษัทในประเทศอื่น

7.4.2 สภาพการแข่งขันในประเทศของบริษัท สภาพการแข่งขันในประเทศ ทั้งใน ด้านราคาและด้านอื่นๆ เช่น ด้านเทคโนโลยี ถือเป็นปัจจัยหนึ่งในระบบเพชรที่มีความสำคัญมาก ที่สุดในการกำหนดความได้เปรียบเชิงแข่งขันของประเทศ คือ ถ้าในประเทศมีการแข่งขันที่รุนแรง จะเป็นแรงผลักดันให้ผู้ผลิตต้องพัฒนา ต้องนวัตกรรม และต้องปรับปรุงกลยุทธ์ในการผลิตให้ สามารถผลิตสินค้าที่มีคุณภาพด้วยต้นทุนต่ำ ซึ่งจะทำให้สามารถแข่งขันในต่างประเทศได้ในที่สุด รวมทั้งจากการที่ในประเทศมีการแข่งขันที่รุนแรงเป็นแรงกดดันให้บริษัทต้องส่งออกเพื่อขยาย ตลาด โดยเฉพาะอย่างยิ่งถ้าการลดต้นทุนจากการผลิตครั้งละมากๆ เป็นบ่อเกิดสำคัญของความ ได้เปรียบเชิงแข่งขันของอุตสาหกรรมนั้น

การแข่งขันในประเทศมีประโยชน์มากกว่าการแข่งขันระหว่างประเทศในการกดดัน ให้เกิดการพัฒนานวัตกรรม เนื่องมาจากว่าผู้แข่งขันรายใหญ่ในประเทศมักก่อให้เกิดแรงกดดัน

ที่เห็นและรู้สึกได้ชัดกว่าผู้แข่งขันในต่างประเทศ ความสำเร็จของผู้แข่งขันรายใดรายหนึ่งในประเทศจะเป็นการช่วยชี้แนวทางให้แก่ผู้แข่งขันรายอื่น รวมทั้งเป็นการดึงดูดผู้แข่งขันรายใหม่ให้เข้ามาในอุตสาหกรรมอีกด้วย ดังนั้นผู้แข่งขันในประเทศจึงจำเป็นต้องแสวงหาข้อได้เปรียบด้านการแข่งขันขั้นสูงซึ่งเป็นการได้เปรียบเชิงแข่งขันที่ยั่งยืนกว่า ซึ่งในการศึกษายุทธการ โครงสร้างและสภาพการแข่งขันของธุรกิจนี้ จะรวมถึง 6 ประเด็น ที่มีผลกระทบสำคัญต่อการสร้างบรรยากาศในการแข่งขัน รวมทั้งการดำเนินกลยุทธ์ของธุรกิจ ได้แก่

- 1) การเปิดเสรีและนโยบายการค้าระหว่างประเทศ
- 2) นโยบายการส่งเสริมการลงทุน
- 3) นโยบายการแข่งขันทางการค้า
- 4) การบิดเบือนและแทรกแซงกลไกตลาดของรัฐ
- 5) ประสิทธิภาพการดำเนินงานของหน่วยงานภาครัฐ
- 6) ความซับซ้อนในการดำเนินธุรกิจและกลยุทธ์ของธุรกิจ

นอกจากประโยชน์ต่างๆ ที่กล่าวมาข้างต้นแล้ว การแข่งขันภายในประเทศจะมีประโยชน์มากขึ้นถ้าผู้แข่งขันในอุตสาหกรรมเดียวกันอยู่กระจุกตัวหรืออยู่ในเมืองเดียวกัน เนื่องจากว่าการที่บริษัทอยู่ในบริเวณเดียวกันจะทำให้ข้อมูลข่าวสารต่างๆ ในอุตสาหกรรมสามารถเผยแพร่ได้อย่างรวดเร็ว บริษัทต้องมีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลาเพื่อรักษาความได้เปรียบเชิงแข่งขันของตนไว้ ส่งผลทำให้อุตสาหกรรมเจริญก้าวหน้าไปเร็วกว่าผู้แข่งขันในประเทศที่อยู่กระจัดกระจายกัน

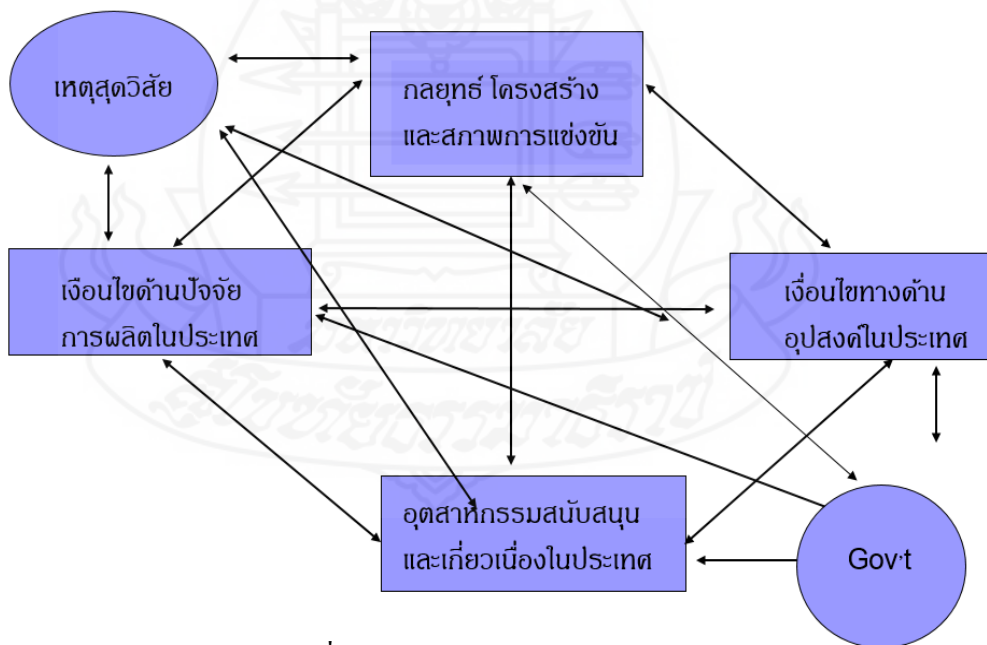
จากที่กล่าวมาข้างต้นเป็นปัจจัยที่เป็นบ่อเกิดแห่งความได้เปรียบเชิงแข่งขันของประเทศ แต่อย่างไรก็ตาม ตามแนวความคิดของ ไมเคิล.อี.พอร์เตอร์ ยังมีปัจจัยอีก 2 ปัจจัย ที่ไม่ใช่ตัวกำหนดโดยตรงแต่เป็นเพียงตัวแปรที่มีผลต่อตัวแปรทั้ง 4 ที่กำหนดความได้เปรียบเชิงแข่งขันของประเทศ ซึ่งได้แก่

7.5 เหตุสุควิสัย (Chance) หมายถึง การเปลี่ยนแปลงครั้งสำคัญที่อยู่นอกเหนือการควบคุมของบริษัทต่างๆ ในอุตสาหกรรม (โดยมีบ่อยครั้งที่อยู่นอกเหนือการควบคุมของรัฐบาลในประเทศนั้นด้วย แต่อาจจะอยู่ภายใต้การควบคุมของรัฐบาลประเทศอื่น) เช่น สิ่งประดิษฐ์ใหม่ การเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีครั้งสำคัญ การเปลี่ยนแปลงราคาปัจจัยการผลิตครั้งสำคัญ การเพิ่มสูงขึ้นอย่างกะทันหันของอุปสงค์ การตัดสินใจทางการเมืองโดยรัฐบาลประเทศอื่นๆ และสภาวะสงคราม เป็นต้น

เหตุสุควิสัยดังกล่าวข้างต้นมีความสำคัญต่อการกำหนดความได้เปรียบเชิงแข่งขันของประเทศ เนื่องจากว่าเหตุสุควิสัยจะก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในโครงสร้างของอุตสาหกรรมใน

ระบบเพชร หรือในบ่อเกิดแห่งข้อได้เปรียบทางการแข่งขันของอุตสาหกรรม เหตุสุดวิสัยอาจบล้างข้อได้เปรียบด้านการแข่งขันของผู้แข่งขันรายเดิม จึงเกิดช่องว่างที่ผู้แข่งขันรายใหม่สามารถเอาชนะผู้แข่งขันรายเดิมได้ ในขณะที่เหตุสุดวิสัยก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในโครงสร้างอุตสาหกรรมในระบบเพชร หรือในบ่อเกิดแห่งข้อได้เปรียบด้านการแข่งขันของอุตสาหกรรมประเทศที่จะประสบความสำเร็จในการใช้ประโยชน์จากการเปลี่ยนแปลงนั้น ก็คือ ประเทศที่มีระบบเพชรที่สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงนั้น

7.6 รัฐบาล (Government) รัฐบาลเป็นตัวแปรที่มีผลกระทบต่อตัวกำหนดความได้เปรียบเชิงแข่งขันต่างๆ 4 อย่าง ข้างต้น โดยรัฐบาลสามารถที่จะส่งเสริมหรือขัดขวางการเสริมสร้างความได้เปรียบเชิงแข่งขันของประเทศได้ แต่รัฐบาลไม่มีความสามารถที่จะสร้างควมได้เปรียบเชิงแข่งขันได้โดยตรงแต่จะต้องกระทำผ่านการดำเนินนโยบายในการส่งเสริมการวิจัยและพัฒนา ให้การสนับสนุนอุตสาหกรรมให้สิทธิพิเศษต่างๆ ย่อมส่งผลทำให้อุตสาหกรรมมีต้นทุนต่ำแล้วก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขันได้ในที่สุด แต่ในทางตรงกันข้ามถ้ารัฐบาลดำเนินนโยบายผิดพลาด ย่อมส่งผลทำให้อุตสาหกรรมไม่สามารถแข่งขันกับต่างประเทศในตลาดโลกได้จากที่กล่าวมาข้างต้น เป็น ตัวกำหนดต่างๆ ที่เป็นบ่อเกิดแห่งความได้เปรียบเชิงแข่งขันของประเทศ และตัวแปรที่มีอิทธิพลต่อตัวกำหนดเหล่านั้นซึ่งประกอบกันเป็นระบบเพชรที่สมบูรณ์ดังภาพที่ 2.4



ภาพที่ 2.4 Diamond Model

8. ความหมายของศักยภาพ

ความหมายของคำว่า “ศักยภาพ” ตรงกับภาษาอังกฤษว่า Potential ตามความหมายของรูปศัพท์แปลว่า “ภาวะแฝงอำนาจหรือคุณสมบัติที่มีแฝงอยู่ในสิ่งต่างๆ อาจทำให้ พัฒนาหรือทำให้ปรากฏเป็นสิ่งที่ประจักษ์ได้” (ราชบัณฑิตยสถาน, 2542 ,น.780) และได้มี ผู้เชี่ยวชาญ รวมทั้งนักวิชาการกล่าวถึงความหมายของศักยภาพไว้ในลักษณะที่สอดคล้องกัน อาทิเช่น

วิวัฒน์ชัย บุญภักดิ์ (2532 ,น.42) ได้นิยามว่า ศักยภาพ หมายถึงความสามารถหรือความพร้อมในตัวของสิ่งใดสิ่งหนึ่งที่จะเอื้ออำนวยต่อการพัฒนา การปรับปรุง การจัดการ หรือการเข้ามาทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงใดๆ ขึ้น

เพชรน้อย ม่วงงาม (2539 ,น.6-7) ได้ศึกษาคำจำกัดความของศักยภาพ สรุปว่า หมายถึงพลังความหมายที่แฝงอยู่และสามารถทำให้ปรากฏได้ ความสามารถที่แสดงหรือปรากฏเป็นได้ทั้งเครื่องชี้หรือสะท้อนศักยภาพในอดีต และเป็นเครื่องบ่งบอกศักยภาพในอนาคต การปรากฏของพลังศักยภาพของสิ่งใดๆ จะเป็นเช่นใด ขึ้นอยู่กับปัจจัยอย่างน้อย 2 ส่วน คือ พลังความสามารถของสิ่งนั้น และเงื่อนไขบริบทที่เป็นไปได้ทั้งตัวชัดเจนหรือตัวหนุนเสริม การปรากฏออกมาของศักยภาพนั้น ที่สำคัญคือเงื่อนไขเชิงบริบทที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ

ศรีสา ตระกูลวงษ์ (2540 ,น.8) ให้ความหมายว่า ความพร้อมหรือแนวโน้มที่จะแสดงความสามารถที่มีอยู่ให้ปรากฏ เมื่อมีโอกาสที่จะกระทำได้ในระดับบุคคล ปัจจุบันศักยภาพจึงมีความสำคัญต่อองค์กรในอันที่จะส่งผลให้องค์กรมีการดำเนินการที่ดีและยั่งยืน

ฮอนบี้ (Homby) (อ้างใน วิทย์ เทียงบูรณธรรม 2441 ,น.661) ให้ความหมายของศักยภาพ (potentiality) คือ ความสามารถหรือขีดความสามารถที่มีอยู่ในสิ่งใดสิ่งหนึ่ง

พิมพ์มล พลเวียง (2543 ,น.10) ได้ศึกษาคำจำกัดความและค้นพบว่าศักยภาพเกี่ยวข้องกับคำที่สำคัญ 3 คำ คือ อำนาจ ความสามารถ และพลัง จึงสรุปได้ว่า ศักยภาพ หมายถึง พลังอำนาจหรือความสามารถที่ซ่อนเร้นอยู่ภายในตัวบุคคลและสามารถดึงออกมาใช้ได้ หากได้รับการกระตุ้นจากภายนอก

Procter (1991 ,น.805) ให้ความหมายว่า ศักยภาพ หมายถึง สิ่งที่จะเกิดขึ้นหรืออาจจะ ไม่เกิดขึ้นจริงในปัจจุบันหรือความเป็นไปได้ในการพัฒนาหรือมีทางทำให้เจริญได้

จากความหมายดังกล่าวสรุปได้ว่า “ศักยภาพ” หมายถึง ความรู้ ความสามารถ ความพร้อม หรือคุณสมบัติที่แฝงอยู่ในตัวบุคคลใดบุคคลหนึ่ง ซึ่งสามารถทำให้ปรากฏหากได้รับการพัฒนา หรือ กระตุ้นจากภายนอก อันจะส่งผลต่อความสำเร็จและความพึงพอใจสูงสุด

9. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

สำราญ เชื้อสุจริต (2542 , น. 135-137) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การศึกษาแนวทางที่เหมาะสมสำหรับการบริหารตลาดกลางข้าวเปลือกของสหกรณ์การเกษตร พบว่า ตลาดกลางข้าวเปลือกของสหกรณ์การเกษตรส่วนใหญ่ มีรูปแบบการบริหารงานตลาดกลางสหกรณ์เป็นผู้รวบรวมและให้บริการซื้อขาย ตลาดกลางยังไม่ลดต้นทุนแก่ผู้ซื้อและผู้ขาย และพบว่า ผู้ซื้อมีทัศนคติที่ดีต่อตลาดกลางข้าวเปลือกของสหกรณ์การเกษตรมากกว่าผู้ขาย และทัศนคติของผู้ซื้อผู้ขาย ไม่มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจต่อบริการด้านการขนส่งของตลาดกลางข้าวเปลือกของสหกรณ์การเกษตร แนวทางที่เหมาะสมสำหรับการบริหารตลาดกลางข้าวเปลือกของสหกรณ์การเกษตรจะขึ้นอยู่กับเงื่อนไขและข้อจำกัดในการบริหารงานตลาดกลางของแต่ละรูปแบบ

พัชรี สุขภูมิ (2543 , น. 69) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ประสิทธิภาพการตลาดข้าวเปลือกของสหกรณ์ในจังหวัดเชียงใหม่ ปีการผลิต 2541/2542 พบว่า ปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินงานด้านการตลาดข้าวเปลือกของสหกรณ์ทั้งสี่แห่ง คือ สหกรณ์การเกษตรสันป่าตอง จำกัด สหกรณ์การเกษตรพร้าว จำกัด สหกรณ์การเกษตรสันกำแพง จำกัด และสหกรณ์นิคมแม่แตง จำกัด มีลักษณะปัญหาที่เหมือนกัน เช่น ปัญหาการรับซื้อข้าวเปลือก เนื่องจากสมาชิกที่นำข้าวเปลือกมาขายให้กับสหกรณ์มีการปนของข้าวชนิดอื่นมาด้วย ปัญหาการจำหน่ายข้าวเปลือก สหกรณ์ที่รวบรวมข้าวเปลือกแล้วจำหน่ายให้กับพ่อค้าเอกชนจะขาดการต่อรองราคา ปัญหาการจัดเก็บรักษาข้าวเปลือก สหกรณ์มียุ้งฉางข้าวไม่เพียงพอในช่วงฤดูเก็บเกี่ยว ปัญหาเกี่ยวกับคุณภาพข้าวเปลือก สมาชิกจะขายข้าวช่วงฤดูเก็บเกี่ยว จะมีความชื้นเกิน 15 % ปัญหาเกี่ยวกับเงินลงทุนในการที่จะรวบรวมข้าวเปลือก เมื่อสหกรณ์มีเงินทุนน้อยทำให้ไม่สามารถจ่ายเงินสดให้แก่สมาชิกได้ ซึ่งมีผลทำให้สมาชิกลำผลผลิตไปขายให้แก่พ่อค้าเอกชน ฉะนั้น การพัฒนาระบบตลาดสหกรณ์ควรทำการวางแผนงานการผลิตข้าวเปลือก ปริมาณที่คาดว่าจะได้รับทั้งหมด และปริมาณที่คาดว่าจะขายได้ จะได้ทำการตลาดไว้ล่วงหน้าเป็นการเฉพาะและส่งเสริมให้มีการจัดชั้นคุณภาพก่อนขาย

จตุพร บุญหนุน (2544 , น. 84-85) ได้ทำการวิจัยเรื่อง แนวทางการพัฒนาการตลาดของข้าวหอมมะลิในเขตอำเภอสุวรรณภูมิ จังหวัดร้อยเอ็ด พบว่า แนวทางการพัฒนาการตลาดข้าวหอมมะลิในเขตอำเภอสุวรรณภูมิ ในด้านการผลิต ได้แก่ รัฐบาลควรจัดหาเมล็ดพันธุ์ที่ดีมีคุณภาพและให้ผลผลิตสูง พร้อมทั้งให้คำแนะนำให้รู้จักและนำเทคโนโลยีมาช่วยในการผลิตเพื่อลดปัญหาความชื้น เช่น การทำไซโลเก็บรักษาผลผลิตทางการเกษตรให้อยู่ได้นาน ไม่เสียหาย หรือการนำข้าวมาอบเพื่อลดความชื้นก่อนเก็บรักษา และในด้านการตลาด ได้แก่ เกษตรกรควรมีการรวมกลุ่มกันในระดับหมู่บ้าน ตำบล เพื่อให้เกิดอำนาจต่อรองราคากับตลาดกลางฯ และ โรงสี เพื่อให้ได้ราคายุติธรรม ควรสร้าง

หรือมองหาตลาดใหม่ๆ นอกพื้นที่ หรือต่างประเทศ เพื่อมารับซื้อผลผลิตการเกษตร ส่งเสริมการจัดซื้อให้ได้มาตรฐาน และส่งเสริมให้มีศูนย์การรับซื้อข้าว ส่งเสริมการค้าเลี้ยงขนส่งข้าว เพื่อให้ช่องทางการจัดจำหน่ายมีประสิทธิภาพ ควรมีการประชาสัมพันธ์ให้ผู้บริโภคหันมาบริโภคข้าวหอมมะลิให้มากขึ้น

อัจฉรา ไวยราบุตร (2544 , น. 108-112) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การศึกษาการตลาดข้าวเปลือกและกิจกรรมทางการตลาดของโรงสีข้าวในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ พบว่า เกษตรกรจะขายข้าวผ่านพ่อค้ารวบรวมท้องถิ่นมากที่สุด การกำหนดราคารับซื้อข้าวเปลือกจะขึ้นอยู่กับคุณภาพข้าวเปลือก โรงสีจะทำหน้าที่ในการซื้อ การขาย การเก็บรักษาและการแปรรูป โดยการกำหนดราคาซื้อข้าวเปลือกจะเริ่มจากโรงสีขนาดใหญ่ไปยังโรงสีขนาดกลางและโรงสีขนาดเล็กตามลำดับ ซึ่งราคาซื้อข้าวขึ้นอยู่กับอุปสงค์ข้าวสารในตลาดและคุณภาพของข้าวเปลือก และโรงสีทุกขนาดสามารถกำหนดหลักเกณฑ์การรับซื้อเอง และรัฐบาลควรสนับสนุนให้มีการพัฒนาตลาดกลางข้าวเปลือกให้มีบทบาทสำคัญในการเป็นแหล่งซื้อขายข้าวเปลือก เพราะจะเป็นแหล่งในการกำหนดราคาซื้อขายที่สำคัญแทนพ่อค้าคนกลาง และควรให้ความรู้กับเกษตรกรในด้านวิทยาการหลังการเก็บเกี่ยว การเสริมสร้างประสิทธิภาพให้กับโรงสีจึงเป็นปัจจัยสำคัญเพื่อลดต้นทุนทั้งการตลาดและการแปรรูปให้ต่ำลง

ทศนี ประภาศรี (2545 , น. 107-109) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การศึกษาสภาพและปัญหาการดำเนินงานของตลาดกลางข้าวและพืชไร่จังหวัดกาฬสินธุ์ พบว่า ปัญหาอุปสรรคในการดำเนินงานตลาดกลางข้าวและพืชไร่จังหวัดกาฬสินธุ์ ซึ่งผู้เกี่ยวข้องและผู้ที่มาใช้บริการในตลาดกลางจัดลำดับความสำคัญของปัญหาจากมากไปน้อยดังนี้ ผู้ซื้อน้อยรายทำให้การแข่งขันด้านราคามีน้อย รถบรรทุกรับจ้างไม่ยอมขนข้าวของเกษตรกรมาขายที่ตลาดกลาง เนื่องจากไม่ได้รับรางวัลพิเศษ เกษตรกรขาดความรู้เกี่ยวกับการซื้อขายข้าวตามคุณภาพ คู่แข่งในการประกอบการค้าข้าวในจังหวัดกาฬสินธุ์มีมากและกระจายอยู่ในแหล่งเพาะปลูกข้าวที่สำคัญ ตลาดกลางตั้งอยู่นอกแหล่งเพาะปลูกข้าวที่สำคัญของจังหวัดกาฬสินธุ์ และเกษตรกรขาดความซื่อสัตย์นำข้าวเสื่อมคุณภาพปนมาขาย

จตุฎ หาญเจริญกุล (2546 , น. 159) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การตลาดข้าวสหกรณ์การเกษตรสันป่าตอง จำกัด ปีบัญชี 2541 – 2544 พบว่า การดำเนินงานการตลาดมีปัญหาเกี่ยวกับคุณภาพข้าวเปลือกมีความชื้นสูงเกินร้อยละ 14 มีสิ่งเจือปนมากในต้นฤดูการซื้อข้าวเปลือก เพราะเกษตรกรยังขาดความรู้ในเทคโนโลยีการเก็บเกี่ยวและกระบวนการหลังการเก็บเกี่ยว ดังนั้นสหกรณ์ควรมีเจ้าหน้าที่เกษตรของสหกรณ์เอง เพื่อให้คำแนะนำในระดับไร่นา สหกรณ์ควรมีการปรับปรุงการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพ จัดทำแผนการจัดการและใช้เงินทุนเพื่อแก้ปัญหาการขาดแคลนเงินทุนและจัดทำแผนยุทธศาสตร์ข้าวสหกรณ์ สหกรณ์ควรสร้างเครือข่ายเชื่อมโยง

การตลาดข้าวสหกรณ์ระดับเดียวกัน ชุมนุมสหกรณ์ระดับจังหวัด (ชสจ.) ชุมนุมสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย จำกัด (ชสท.) ในระดับชาติหรือร่วมค้ากับพ่อค้าผู้ส่งออก เพื่อเพิ่มศักยภาพตลาดข้าวสหกรณ์การเกษตรสันป่าตอง จำกัด

รัชนีวรรณ มาดี (2546 , น. 85 – 87) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การตลาดผลผลิตข้าวของสหกรณ์การเกษตรในประเทศไทย พบว่า แนวปฏิบัติด้านการตลาดข้าวของสหกรณ์ในทุกภาคที่ศึกษา ไม่แตกต่างกันในเกือบทุกขั้นตอน โดยสหกรณ์รับซื้อข้าวเปลือกจากสมาชิกและผู้ที่ไม่เป็นสมาชิก ในราคาไม่แตกต่างกัน เก็บรักษาข้าวเปลือกไว้ประมาณ 1 – 3 เดือนก่อนขาย คัดเกรดข้าวเปลือกโดยใช้ความชื้นและสิ่งเจือปนในข้าวเปลือกเป็นเกณฑ์ ส่วนการแปรรูปนั้นมีสหกรณ์เพียงร้อยละ 23.52 ที่ทำการแปรรูปข้าวเปลือกเป็นข้าวสาร และในการดำเนินธุรกิจการตลาดข้าวของสหกรณ์นั้น พบว่า สหกรณ์ส่วนใหญ่ขาดแคลนยานพาหนะ ลานตาก และเครื่องอบไล่ความชื้น ส่วนข้อคิดเห็นของผู้จัดการสหกรณ์ที่ทำการศึกษาต่อการทำธุรกิจการตลาดข้าวยังพบว่า ส่วนใหญ่ยังมีแนวคิดที่จะพัฒนาธุรกิจการตลาดข้าว โดยหวังการช่วยเหลือและสนับสนุนจากรัฐบาลอยู่

เบ็ญจวรรณ เจาวัฒนา (2547 , น. 60 – 64) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การจัดการธุรกิจโรงสีข้าวในเขตอำเภอเมือง จังหวัดนครราชสีมา พบว่า ผู้ประกอบการโรงสีข้าวขนาดใหญ่มีการปฏิบัติการธุรกิจโรงสีข้าวโดยรวม ด้านการวางแผน ด้านการจัดองค์การ ด้านการจัดคนเข้าทำงาน ด้านการอำนาจการ สั่งการ ด้านการประสานงาน ด้านการรายงาน และด้านการงบประมาณมากกว่าโรงสีขนาดเล็ก และขนาดกลาง ปัญหาการประกอบธุรกิจโรงสีข้าวในเขตอำเภอเมือง จังหวัดนครราชสีมา พบว่ามีปัญหาทางด้านนโยบายของรัฐบาลมากที่สุด รองลงมาคือ ปัญหาด้านวัตถุดิบ ด้านเงินทุน การผลิต และการขาดแคลนเงินทุนหมุนเวียน การจัดการธุรกิจโรงสีข้าวส่วนใหญ่การบริหารจัดการไม่เป็นระบบ โดยเฉพาะการดำเนินงานของโรงสีข้าวขนาดเล็กและขนาดกลาง ทำให้ปรับตัวไม่ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมภายนอก ส่วนโรงสีขนาดใหญ่สามารถปรับตัวเข้ากับการเปลี่ยนแปลงได้ มีความยืดหยุ่นในการบริหารจัดการมากกว่า ดังนั้นผู้ประกอบการโรงสีข้าวขนาดเล็กและขนาดกลางควรมีการรวมกลุ่ม เพื่อนำระบบสารสนเทศมาปรับใช้ในการดำเนินงาน จึงจะทำให้มีการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารซึ่งกันและกัน ทำให้ทราบแนวโน้มราคาข้าวเปลือก ข้าวสาร ทั้งตลาดในประเทศและต่างประเทศ ตลอดจนได้ทราบความต้องการของผู้บริโภค เพื่อจะนำไปสู่การผลิตผลิตภัณฑ์ใหม่ๆ ให้มีความหลากหลาย เช่น ข้าวกล้อง จมูกข้าว และแป้งข้าว เป็นต้น ซึ่งเป็นช่องทางการจำหน่ายและขยายตลาด ซึ่งจะทำให้ธุรกิจมีการพัฒนาและมีความมั่นคงต่อไป

สุภาพ สุทธิรักษ์ และคนอื่นๆ (2547 , น. 71–74) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การบริหารคลังสินค้าเกษตรของสหกรณ์การเกษตร พบว่า การบริหารคลังสินค้า ซึ่งประกอบด้วย ฉาง

ข้าวเปลือก โรงสี และไซโลข้าวเปลือก มีปัญหาและอุปสรรค ได้แก่บุคลากร เงินทุน สถานที่ทำธุรกิจไม่เหมาะสม บังคับโครงสร้างพื้นฐาน การใช้ปัจจัยการผลิตที่เกี่ยวข้องยังไม่มีประสิทธิภาพ และการสนับสนุนส่งเสริมปัจจัยการผลิตหรือ โครงสร้างพื้นฐานขาดความเหมาะสมกับสภาพพื้นที่ ส่วนข้อเสนอแนะ คือให้มีการฝึกอบรมบุคลากร วางแผนการใช้เงินทุน มีตัวแทนของสมาชิกกลุ่มเพื่อรวบรวมข้าวเปลือกให้คุ้มกับค่าขนส่ง สำรวจโครงสร้างพื้นฐานภายในสหกรณ์ที่จำเป็นต่อการดำเนินธุรกิจ ควรใช้ระบบการขนส่งมาจัดการและสำรวจพื้นที่ที่เหมาะสมกับการใช้ปัจจัยการผลิต

นันทนา อุตการ (2549 , น. 127-131) ได้ทำการวิจัยเรื่อง สภาพและปัญหาในการรวบรวมข้าวเปลือกเพื่อแปรรูปของสหกรณ์การเกษตรเดชอุดม จำกัด พบว่า การดำเนินการรวบรวมข้าวเปลือกของสหกรณ์ไม่เป็นไปตามแผนงานที่วางไว้ ทำให้เกิดปัญหาขาดแคลนเงินทุน สถานที่จัดเก็บข้าวเปลือกไม่เพียงพอ การประชาสัมพันธ์ไม่ทั่วถึง เจ้าหน้าที่สหกรณ์ขาดความรู้ความชำนาญในการตรวจวัดคุณภาพข้าว เครื่องมือและอุปกรณ์ไม่เพียงพอในการให้บริการ และขาดแคลนยานพาหนะขนส่งข้าวเปลือก แนวทางการพัฒนาการดำเนินการรวบรวมข้าวเปลือกเพื่อแปรรูป สหกรณ์ควรลดขั้นตอนในการปฏิบัติงานเพื่อให้รวดเร็วทันต่อเหตุการณ์ พัฒนาระบบการบริหารงานให้ทันกับภาวะท้องตลาดและพ่อค้าเอกชน สหกรณ์ควรแนะนำให้สมาชิกมาขายข้าวเปลือกให้สหกรณ์ตามแผนงานที่วางไว้ สหกรณ์ควรให้เจ้าหน้าที่สหกรณ์ ไปศึกษาฝึกอบรมเพื่อให้ความรู้ความชำนาญเท่าทันการเปลี่ยนแปลงของเศรษฐกิจ สังคม และเทคโนโลยี เพื่อการเพิ่มมูลค่าแปรรูปสินค้าเกษตรให้ได้ตามความต้องการของตลาด

วรศักดิ์ หงส์สุวรรณ (2550 , บทคัดย่อ) ได้ศึกษาการวิเคราะห์ภาวะเศรษฐกิจทางการเงินของสหกรณ์ออมทรัพย์ในจังหวัดเชียงใหม่โดยใช้วิธี CAMELS Analysis : of financial economy of cooperative in Chiang Mai Province using the CAMELS Analysis model ผลการวิจัยพบว่าคุณภาพของสินทรัพย์ของสหกรณ์ในจังหวัดเชียงใหม่ได้นำเงินทุนดำเนินงานส่วนใหญ่ลงทุนไปกับการให้เงินกู้ยืมมากที่สุด มีหนี้สินที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้ร้อยละ 0.05 หากพิจารณาคุณภาพของสินทรัพย์ สหกรณ์มีการบริหารสินทรัพย์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ก่อให้เกิดผลตอบแทนต่อสินทรัพย์ร้อยละ 4.10 สินทรัพย์ส่วนใหญ่ของสหกรณ์เป็นลูกหนี้ ดังนั้น สหกรณ์ควรบริหารจัดการลูกหนี้ให้มีประสิทธิภาพเป็นสำคัญ เพื่อให้มีอัตราผลตอบแทนที่เพิ่มขึ้น ความสามารถในการบริหาร สหกรณ์ดำเนินธุรกิจให้บริการแก่สมาชิก 2 ด้าน มีมูลค่ารวม 11,079.84 ล้านบาทต่อปี ประกอบด้วยธุรกิจให้กู้ยืมและรับฝากเงิน แสดงให้เห็นถึงการบริหารงานของฝ่ายจัดการที่สามารถตอบสนองต่อความต้องการของสมาชิก การทำกำไรของสหกรณ์ประสบผลสำเร็จ มีกำไรสุทธิรวม 412.95 ล้านบาท เป็นกำไรเฉลี่ยต่อสมาชิก 11,442.06 บาท เป็นการสะท้อนถึงกำลังความสามารถในการชำระหนี้ของสมาชิกในอนาคตที่อาจส่งผลกระทบต่อการบริหารงานสหกรณ์ สภาพคล่องของสหกรณ์ไม่มีดี

เนื่องจากมีสัดส่วนของสินทรัพย์หมุนเวียนน้อยกว่าหนี้สินหมุนเวียนอัตราส่วนเท่ากับ 0.56 เท่า เมื่อพิจารณาหนี้สินหมุนเวียนของสหกรณ์ พบว่าส่วนใหญ่เป็นเงินรับฝากจากสมาชิกถึงร้อยละ 96.31 แสดงให้เห็นว่าสหกรณ์ควรบริหารงานสหกรณ์

ชิบตี คงหอม (2551 , น . 8) แนวคิดทฤษฎีความได้เปรียบเชิงการแข่งขัน ของ ไมเคิล อี พอร์เตอร์ (Michael E. Porter) เป็นทฤษฎีบอกว่าการทำธุรกิจนั้นจะประสบความสำเร็จหรือมีความสามารถในการแข่งขันได้ก็ต่อเมื่อข้อได้เปรียบทางด้านการแข่งขันสอดคล้องและส่งเสริมกับข้อได้เปรียบทางด้านปัญหาการต่อสู้มากหรือน้อยเพียงใด ประกอบด้วยปัจจัยสำคัญ 4 ประการ

บริสุทธิ์ เปรมประพันธ์ (2551 , น. 47) ได้ทำการศึกษาเรื่อง การบริหารจัดการธุรกิจ โรงสี โครงการ ASPL ที่ได้รับสนับสนุนอุปกรณ์การตลาดจากกรมส่งเสริมสหกรณ์ จำนวน 8 สหกรณ์ ในจังหวัดภาคกลาง พบว่า มีสหกรณ์จำนวน 4 แห่ง ที่ไม่ได้ใช้ประโยชน์จากอุปกรณ์การตลาดที่ขอรับการสนับสนุน สหกรณ์ที่ดำเนินธุรกิจแปรรูปข้าวเปลือกแล้วประสบปัญหาหลายด้านจนต้องหยุดใช้โรงสี จำนวน 2 แห่ง มีเพียงสหกรณ์จำนวน 2 แห่ง ที่ใช้อุปกรณ์การตลาดที่ได้รับการสนับสนุนแต่ไม่เต็มประสิทธิภาพ โดยพบว่า สหกรณ์การเกษตรเมืองสระบุรี จำกัด มีระบบการบริหารจัดการตามหลักข้อปฏิบัติธุรกิจแปรรูปข้าวเปลือกในระดับดี บุคลากรมีอายุและประสบการณ์ในการรวบรวมข้าวเปลือกเพื่อแปรรูปมากที่สุด สหกรณ์ได้รับความร่วมมือจากสมาชิกในการนำข้าวเปลือกมาจำหน่ายมากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 24.12 ของสมาชิกทั้งหมด ผลการศึกษาด้านต้นทุนการดำเนินธุรกิจแปรรูปข้าวเปลือก พบว่า ต้นทุนวัตถุดิบมากที่สุด และการวิเคราะห์ปริมาณข้าวเปลือกที่เหมาะสมกับโรงสีขนาดกลาง มีค่าเท่ากับ 3,958 ตันต่อปี ปัญหาอุปสรรคในการดำเนินการ พบว่า สหกรณ์ส่วนใหญ่ขาดแคลนบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถ ขาดแคลนเงินทุน วัสดุอุปกรณ์อื่นๆ เช่น รถบรรทุก รถดักข้าว เครื่องชั่ง และโรงสี ASPL เป็นโรงสีขนาดกลาง ไม่มีศักยภาพพอที่จะแข่งขันกับโรงสีเอกชน และปัญหาที่สหกรณ์ประสบมากที่สุด คือ ด้านค่าเสื่อมราคาอุปกรณ์การตลาดที่ขอรับการสนับสนุน ซึ่งเป็นค่าใช้จ่ายร้อยละ 20 ของมูลค่าตลอดระยะเวลาของโครงการ และสหกรณ์ที่ขาดทุนไม่สามารถดำเนินการได้ และไม่สามารถส่งเงินบริจาคได้ถูกลดความช่วยเหลือจากกรมส่งเสริมสหกรณ์ ส่งผลกระทบต่อธุรกิจอื่นๆ ของสหกรณ์ ผู้วิจัยได้มีข้อเสนอแนะด้านบุคลากร สหกรณ์ควรส่งเจ้าหน้าที่ไปฝึกอบรม ศึกษาดูงาน หรือจ้างผู้เชี่ยวชาญมาให้คำแนะนำ และฝึกบุคลากรให้สามารถรวบรวมข้าวเปลือกตามขั้นตอนเพื่อให้ได้มาตรฐาน ด้านเครื่องจักรอุปกรณ์ ควรมีคณะกรรมการหรือเจ้าหน้าที่ สํารวจความพร้อมของเครื่องจักรอุปกรณ์เสมอ ด้านเงินทุน สหกรณ์ควรใช้เงินทุนดอกเบี้ยต่ำ เช่น เงินกู้กองทุนพัฒนาสหกรณ์ หรือระดมหุ้น เงินฝากจากสมาชิก ในด้านต้นทุนการผลิต ควรลดค่าใช้จ่ายในการซื้อข้าวลง สำหรับปริมาณข้าวเปลือกที่ไม่เพียงพอต่อกำลังการแปรรูป ควรมีการเชื่อมโยงเครือข่ายระหว่าง

สหกรณ์ เพื่อให้ได้ข้าวเปลือกปริมาณเพิ่มขึ้น ด้านการตลาดของสหกรณ์ที่สหกรณ์จำหน่ายผลิตภัณฑ์แปรรูปของตนเอง ควรสร้างเครือข่าย มีการร่วมทุนกัน มีตัวแทนจำหน่าย มีการโฆษณาประชาสัมพันธ์

ประกอบ เผ่าพงศ์ (2551 , บทคัดย่อ) ผลการวิเคราะห์ผลการบริหารงานของสหกรณ์ผู้ปลูกกาแฟจังหวัดชุมพร จำกัด พบว่า ด้านสภาพทั่วไประหว่างปีบัญชี 2548 – 2551 จำนวนสมาชิกสหกรณ์ลดลงทุกปี ด้านโครงสร้างของสหกรณ์ (Structure) แบ่งโครงสร้างองค์กรเป็นฝ่ายบริหารและฝ่ายจัดการ จัดรูปแบบโครงสร้างองค์กรตามหน้าที่ธุรกิจ นำโครงสร้างตามกลุ่มสินค้า มีการปรับโครงสร้าง 1 ครั้ง ด้านรูปแบบการบริหาร (Style) ช่วงที่ 1 ก่อนปรับโครงสร้างคณะกรรมการทำงานยึดกฎ ระเบียบ ข้อบังคับ ขาดความกล้าและทักษะในการทำงานตลอดจนความขัดแย้งภายในองค์กร อยู่ภายใต้การชี้นำของฝ่ายจัดการ ช่วงที่ 2 หลังปรับโครงสร้าง รูปแบบการบริหารเปลี่ยนแปลงชัดเจนขึ้น มีภาวะผู้นำสูงขึ้น เนื่องจากเป็นผู้มีประสบการณ์ในเวทีระดับท้องถิ่น กล้าคิดกล้าตัดสินใจสามารถแก้ปัญหาและระงับความขัดแย้งได้ดีขึ้น ด้านสภาพคล่องทางการเงินอยู่ในเกณฑ์ดีมีความสามารถในการชำระหนี้ ด้านความสามารถในการก่อหนี้มีแนวโน้มลดลงแต่ยังเพียงพอสำหรับลูกหนี้ มีการใช้เงินทุนจากผู้ถือหุ้นมากกว่าการกู้ยืมเงินจากภายนอก มีประสิทธิภาพในการบริหารสินค้าคงคลังมากขึ้นเมื่อเทียบกับปีก่อนๆ แต่ประสิทธิภาพในการเก็บหนี้ยังไม่ดีเท่าที่ควร ด้านปัญหาและข้อเสนอแนะในการบริหารงานของสหกรณ์ผู้ปลูกกาแฟจังหวัดชุมพร จำกัด สหกรณ์ควรปลูกจิตสำนึก สร้างศรัทธา ค่านิยมต่อองค์กร และในอาชีพปลูกกาแฟให้แก่สมาชิกสหกรณ์ ควรพัฒนาผลิตภัณฑ์ให้สนองตอบความต้องการและสร้างความพึงพอใจแก่ผู้บริโภคให้มากขึ้น ในด้านการตลาดควรจะศึกษาวิธีการดำเนินการควบคู่ไปกับการจัดจ้างหน่วยงานภายนอก และควรกำหนดรูปแบบโครงสร้างตามกลุ่มสินค้า นำโครงสร้างองค์กรตามหน้าที่ธุรกิจ ซึ่งจะสอดคล้องกับกลยุทธ์ด้านการตลาด รวมทั้งการวางแผนการผลิตให้สอดคล้องกับแผนการตลาด

สำนักงานสหกรณ์จังหวัดร้อยเอ็ด (2553 , น. 50) ได้ทำการศึกษาเรื่องการดำเนินธุรกิจรวบรวมผลผลิตและปัจจัยที่มีผลกระทบต่อการไม่มีส่วนร่วมในการดำเนินธุรกิจรวบรวมผลผลิตของสมาชิกสหกรณ์ กรณีศึกษา สหกรณ์การเกษตรสุวรรณภูมิ จำกัด จังหวัดร้อยเอ็ด พบว่าสหกรณ์รับซื้อข้าวเปลือกหอมมะลิสูงที่สุดอยู่ในช่วงเดือนพฤศจิกายนของทุกปี ซึ่งเป็นช่วงฤดูเก็บเกี่ยวข้าวเปลือกที่เกษตรกรนำมาขายจะเป็นข้าวสด มีความชื้นสูง ปัจจัยที่ทำให้สมาชิกไม่นำข้าวเปลือกมาขายให้สหกรณ์ที่สำคัญที่สุดคือ สมาชิกไม่มีพาหนะบรรทุกข้าวเปลือกมาขายที่สหกรณ์ ต้องจ้างรถบรรทุก สหกรณ์มีคู่แข่งทางการค้าจำนวนมาก สมาชิกส่วนใหญ่อยู่ห่างไกลจากสหกรณ์ ปัจจัยด้านการส่งเสริมการตลาดของสหกรณ์มีน้อยกว่าคู่แข่งทางการค้า คู่แข่งทางการค้ามีสิ่งจูงใจที่มอบให้เจ้าของรถบรรทุกมากกว่าสหกรณ์

ศรีรัตน์ สุบรรณภาส (2553 , บทคัดย่อ) ผลการวิเคราะห์การศึกษาศักยภาพในการดำเนินธุรกิจรวบรวมกาแฟของสหกรณ์ชาวสวนกาแฟปะเปออร์ จำกัด จังหวัดระนอง พบว่า สหกรณ์มีศักยภาพในการดำเนินธุรกิจรวบรวมกาแฟ เริ่มตั้งแต่สภาพทั่วไปที่ผลผลิตกาแฟส่วนใหญ่เป็นของสมาชิกสหกรณ์ ด้านการเงินสหกรณ์มีสินทรัพย์หมุนเวียนเพิ่มขึ้นทุกปี มีเงินทุนเหลือเพียงพอ มีสภาพคล่องทางการเงินดีรวมทั้งแหล่งเงินทุนมีแนวโน้มเพิ่มขึ้นทุกปี และด้านที่ไม่ใช่การเงิน

- 1) กลยุทธ์ สหกรณ์มีการจัดทำแผนกลยุทธ์แต่ไม่ได้นำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ 2) โครงสร้างองค์กร สหกรณ์มีโครงสร้างองค์กรเหมือนกับสหกรณ์ทั่วไป แต่ไม่มีฝ่ายจัดการ ซึ่งในการปฏิบัติงานคณะกรรมการ โดยแบ่งหน้าที่ความรับผิดชอบตามระเบียบและข้อบังคับของสหกรณ์ 3) ระบบปฏิบัติงาน สหกรณ์มีกระบวนการและขั้นตอนในการปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบ คณะกรรมการดำเนินการมีความรู้ความสามารถ มีความตั้งใจในการทำงาน รวมทั้งทัศนคติและแนวคิดในการทำงานเชิงรุก มีการวางแผน/งบประมาณประจำปี มีการใช้โปรแกรมการบันทึกบัญชีของสำนักงานตรวจบัญชีสหกรณ์ 4) บุคลากร สหกรณ์ยังไม่มีมีการจัดจ้างเจ้าหน้าที่ มีเพียงคณะกรรมการที่แบ่งหน้าที่ความรับผิดชอบต่างๆ 5) ทักษะความรู้ความสามารถ สหกรณ์มีคณะกรรมการที่ปฏิบัติงานตามความรับผิดชอบ โดยได้รับคำแนะนำในการปฏิบัติงานจากสำนักงานสหกรณ์จังหวัดระนอง และกรมตรวจบัญชีสหกรณ์ 6) รูปแบบการบริหารจัดการ สหกรณ์มีรูปแบบการบริหารจัดการโดยมีผู้บริหารมาจากผู้นำท้องถิ่นซึ่งเป็นผู้ที่เคารพและศรัทธาของสมาชิก มีการนำเทคโนโลยีสมัยใหม่มาใช้ มีการกระจายอำนาจโดยปฏิบัติงานตามระเบียบ ข้อบังคับ และคำแนะนำของเจ้าหน้าที่ส่งเสริมสหกรณ์ และเปิดโอกาสให้สมาชิกเข้ามามีส่วนร่วม 7) ค่านิยมร่วม สหกรณ์ยังไม่มีค่านิยมร่วมจะมีเพียงแต่แผนงาน เป้าหมายขององค์กร ส่วนปัญหาและข้อเสนอแนะเพื่อเป็นแนวทางในการดำเนินธุรกิจรวบรวมกาแฟของสหกรณ์

เรวดี ศิลาแก้ว (2555 , บทคัดย่อ) การวิเคราะห์ประสิทธิภาพในการบริหารงานของสหกรณ์การเกษตร โดยใช้แนวคิดและทฤษฎี CAMELS Analysis ในมุมมอง 6 มิติ และจัดอันดับสหกรณ์การเกษตรต้นแบบที่มีประสิทธิภาพในการบริหารงานดีที่สุด ประชากรที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ ได้แก่ สหกรณ์การเกษตรที่มีอยู่ในจังหวัดพะเยา ปี 2554 โดยคัดเลือกกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 38 สหกรณ์ จากสหกรณ์การเกษตรที่มีสถานะดำเนินธุรกิจ เครื่องมือที่ใช้ ได้แก่ ข้อมูลสารสนเทศทางการเงินของสหกรณ์การเกษตรทั้ง 38 สหกรณ์ และเครื่องมือเดือนภัยทางการเงิน CAMEL Analysis ในมุมมอง 6 มิติ ค่าสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าเฉลี่ย และการทดสอบทางสถิติใช้สถิติทดสอบ Independent t-test ผลการศึกษาพบว่า ข้อมูลทางบัญชีสามารถนำมาทำการวิเคราะห์อัตราส่วนทางการเงิน ในแต่ละมิติได้ มีทั้งสิ้น 10 อัตราส่วน สามารถบ่งบอกถึงขีดความสามารถในการบริหารงานของสหกรณ์ ความสามารถในการทำกำไร การบริหารเงินทุน และสินทรัพย์ รวมถึง

สภาพคล่องของสหกรณ์ได้ และจากการเรียงลำดับสหกรณ์จากค่าเฉลี่ยอัตราส่วนทางการเงิน สามารถแบ่งกลุ่มสหกรณ์ออกได้เป็น 3 กลุ่ม ที่มีประสิทธิภาพในการบริหารงานแตกต่างกัน

พรชัยพล พรหมมาศ (2556 , บทคัดย่อ) การวิเคราะห์ภาวะทางการเงินของสหกรณ์ และกลุ่มเกษตรกร โดยประยุกต์ใช้ วิธีการวิเคราะห์ค่าเมต ซึ่งแบ่งการวิเคราะห์ภาวะทางการเงิน ออกเป็น 6 มิติ คือ ความเพียงพอของเงินทุนต่อความเสี่ยง คุณภาพของสินทรัพย์ จิตความสามารถ ในการบริหาร การทำกำไร สภาพคล่อง และผลกระทบต่อธุรกิจ จากข้อมูลทางการเงินของสหกรณ์ ตั้งแต่ ปีงบประมาณ 2552-2556 เพื่อให้สหกรณ์สามารถรู้ถึงสถานภาพทางการเงินของตนเอง ผลการวิจัยพบว่า กฎความสัมพันธ์ที่ได้มีค่าความเชื่อมั่นมากกว่า 0.95 และจากการทดสอบความ ถูกต้องของ แบบจำลองแบบไขว้ 10 ส่วนพบว่าแบบจำลองการวิเคราะห์ภาวะทางการเงินที่สร้างขึ้น มีความ แม่นยำถึง 98.71% ดังนั้นสามารถสรุปได้ว่าการวิเคราะห์ภาวะทางการเงินของสหกรณ์โดย ประยุกต์ใช้วิธีการวิเคราะห์ค่าเมตสามารถวิเคราะห์ภาวะทางการเงินของสหกรณ์ได้อย่างถูกต้อง และมีประสิทธิภาพ



บทที่ 3

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยเรื่อง “ศักยภาพในการดำเนินธุรกิจรวบรวมข้าวเปลือกหอมมะลิของสหกรณ์การเกษตรเกษตรวิสัย จำกัด จังหวัดร้อยเอ็ด” ใช้แหล่งข้อมูลจากการสัมภาษณ์คณะกรรมการดำเนินการ ผู้จัดการ และเจ้าหน้าที่ฝ่ายโรงสี และผลการดำเนินงานของสหกรณ์การเกษตรเกษตรวิสัย จำกัด จังหวัดร้อยเอ็ด โดยใช้เครื่องมือ McKinney’s 7 S Model และการวิเคราะห์ทางการเงินแบบ CAMELS Analysis ซึ่งผู้วิจัยได้มีวิธีดำเนินงานรายละเอียด ดังต่อไปนี้

1. ประชากร

ประชากรที่ในการศึกษาครั้งนี้ ประกอบด้วย คณะกรรมการดำเนินการ จำนวน 12 คน ผู้จัดการ จำนวน 1 คน และเจ้าหน้าที่ฝ่ายโรงสี จำนวน 12 คน ของสหกรณ์การเกษตรเกษตรวิสัย จำกัด จังหวัดร้อยเอ็ด รวมจำนวน 25 คน

2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

2.1 การวิจัยในครั้งนี้ใช้เครื่องมือ 3 ชนิด ประกอบด้วย

2.1.1 แบบสัมภาษณ์ เป็นการสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง มีลักษณะเป็นคำถามแบบปลายปิด โดยมรลักษณะคำถามแบบกำหนดค่าไว้ให้ตอบ (Close-ended question) และคำถามแบบปลายเปิดที่ให้ผู้ตอบแสดงความคิดเห็น (Open-ended question) จะใช้แบบสัมภาษณ์ตามแบบสัมภาษณ์ที่ผู้วิจัยกำหนดขึ้นตามวัตถุประสงค์ ประกอบด้วย 3 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 เป็นคำถามเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไป เกี่ยวกับเพศ อายุ การศึกษา ระยะเวลาการเป็นสมาชิก อาชีพ รายได้

ตอนที่ 2 เป็นคำถามเกี่ยวกับความรู้และการมีส่วนร่วมด้านประสิทธิภาพขององค์กร โดยถามในประเด็นต่อไปนี้ คือ กลยุทธ์ขององค์กร โครงสร้างองค์กร นโยบายที่เกี่ยวกับธุรกิจ รูปแบบการบริหารจัดการ ระบบการปฏิบัติงาน ทักษะ ความรู้ ความสามารถของบุคลากร มีระดับเกณฑ์การประเมิน 3 ระดับ ดังนี้

ดี	คือ มีการวางแผน และปฏิบัติตามแผน
ปานกลาง	คือ มีการวางแผน แต่ไม่ได้ นำแผนไปปฏิบัติ
ปรับปรุง	คือ ไม่มีการดำเนินการใด

ตอนที่ 3 เป็นคำถามเกี่ยวกับปัญหา อุปสรรค และข้อเสนอแนะต่อธุรกิจ รวบรวมข้อผิดพลาดของสหกรณ์การเกษตรเกษตรวิสัย จำกัด จังหวัดร้อยเอ็ด มีปัญหาในการรวบรวมข้อผิดพลาดอย่างไรบ้าง และข้อเสนอแนะในการแก้ไขปัญหา เป็นคำถามปลายเปิดที่ได้ให้ประชากรแสดงความคิดเห็นและข้อเสนอแนะ

เครื่องมือที่ใช้เก็บข้อมูลเชิงคุณภาพ ผู้ศึกษาเป็นเครื่องมือหนึ่งในการวิจัย โดยที่ผู้ศึกษาเข้าไปสังเกตการณ์และเข้าร่วมกิจกรรม ผู้ศึกษาดำเนินการเก็บข้อมูลในระหว่างจัดกิจกรรมใช้วิธีผสมผสานแบบบูรณาการ (Integration) โดยการสังเกตพฤติกรรม จากการสนทนากลุ่ม การสัมภาษณ์ การจดบันทึก นอกจากตัวผู้ศึกษา ซึ่งเป็นเครื่องมือที่สำคัญที่สุดในการวิจัยแล้ว สิ่งที่ผู้ศึกษาเตรียมไว้ได้แก่

1) แบบบันทึกข้อมูล ผู้ศึกษาจะนำแบบบันทึกข้อมูล เพื่อเปรียบเทียบและตรวจสอบความถูกต้องจากแหล่งข้อมูลต่างๆ เช่น ข้อมูลการสังเกต การประชุม การสนทนากลุ่ม และการเข้าร่วมทำกิจกรรมต่างๆ ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ของกลุ่มเป้าหมายโดยการบันทึกข้อมูลนั้น ช่วยให้ผู้ศึกษาสามารถตรวจสอบความครบถ้วนของข้อมูล และสามารถจะเพิ่มเติมข้อมูลในส่วนที่ขาดหายไปได้ตลอดเวลา

2) เครื่องบันทึกเสียง ใช้ขณะบันทึกขณะจัดกิจกรรม โดยผู้ศึกษาจะขออนุญาต จากประชากรที่สัมภาษณ์ก่อน ซึ่งจะช่วยให้ผู้ศึกษาได้ข้อมูลสามารถตรวจสอบกับข้อมูลที่ได้อีกบันทึกและข้อมูล ซึ่งตกหล่นที่ไม่สามารถจดบันทึกขณะนั้นได้

3) กล้องถ่ายรูป โดยบันทึกภาพปรากฏการณ์ต่างๆ ในชุมชนทั้งบุคคล และสถานที่ตลอดจนระหว่างดำเนินการดำเนินกิจกรรมต่างๆ เพื่อประกอบรายงานการวิจัย

2.1.2 ด้านการเงิน โดยการวิเคราะห์งบการเงิน แบบ CAMELS Analysis ได้แก่

มิติที่ 1 ความเพียงพอของเงินทุน (C- Capital strength)

มิติที่ 2 คุณภาพสินทรัพย์ (Asset Quality)

มิติที่ 3 ความสามารถในการบริหารจัดการ (Management Ability)

มิติที่ 4 ความสามารถในการทำกำไร (Earning)

มิติที่ 5 สภาพคล่องทางการเงิน (Liquidity)

มิติที่ 6 ผลกระทบของธุรกิจ (Sensitivity)

2.1.3 ด้านประสิทธิภาพองค์กร โดยใช้เครื่องมือ McKinney's 7 S Model ได้แก่

- 1) กลยุทธ์ขององค์กร (Strategy)
- 2) โครงสร้างองค์กร (Structure)
- 3) ระบบการปฏิบัติงาน (System)
- 4) บุคลากร (Staff)
- 5) ทักษะ ความรู้ ความสามารถ (Skill)
- 6) รูปแบบการบริหารจัดการ (Style)
- 7) ค่านิยมร่วม (Shared values)

2.2. การทดสอบเครื่องมือ

ในการศึกษาครั้งนี้ ผู้ศึกษาได้ทำการทดสอบเครื่องมือก่อนที่จะดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูล ซึ่งมีวิธีการดังนี้

2.2.1 การสร้างแบบสัมภาษณ์ ผู้วิจัยสร้างแบบสัมภาษณ์โดยการศึกษาจากเอกสารวิชาการ และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

2.2.2 การทดสอบความเที่ยงตรง (Validity) ความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา นั้น ผู้ศึกษาได้นำแบบสัมภาษณ์ที่ได้สร้างเสร็จแล้วพร้อมทั้งนิยามของตัวแปรที่มุ่งวัด ให้อาจารย์ที่ปรึกษาพิจารณาตรวจสอบปรับปรุงแก้ไขให้ครอบคลุมเนื้อหาที่ต้องการวัด เพื่อให้แบบสัมภาษณ์มีความถูกต้อง สมบูรณ์และเที่ยงตรงตามเนื้อหา และเป็นไปตามวัตถุประสงค์ของการศึกษาที่กำหนดไว้เป็นรายข้อแล้ว

3. การเก็บรวบรวมข้อมูล

การรวบรวมข้อมูล เพื่อให้ได้ข้อมูลที่ครบถ้วนในทุกๆ ด้าน ผู้ศึกษาจึงรวบรวมข้อมูล 2 ประเภท คือ

3.1 ข้อมูลปฐมภูมิ (Primary data) เก็บข้อมูลโดยการสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง กับ คณะกรรมการดำเนินการ ผู้จัดการสหกรณ์ และเจ้าหน้าที่ฝ่ายโรงสี ของสหกรณ์การเกษตรเกษตรวิสัย จำกัด โดยใช้แนวคำตอบที่ได้จากการสอบถาม ทำการสัมภาษณ์ โดยใช้วิธีระดมความคิด และหลังจากนั้นจะทำการตรวจสอบความสมบูรณ์ความถูกต้องของแบบสัมภาษณ์แต่ละราย ตรวจสอบคำตอบที่ได้จากการระดมความคิด แล้วดำเนินการแก้ไข เพื่อให้ได้ข้อมูลที่ถูกต้องก่อนที่จะทำการวิเคราะห์ข้อมูลต่อไป

3.2 ข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary data) โดยเก็บรวบรวมข้อมูลจากหนังสือ ตำรา งานวิจัย วิทยานิพนธ์ รายงานการศึกษาค้นคว้าอิสระ รายงานกิจการประจำปีของสหกรณ์ ระเบียบ ข้อบังคับ

สหกรณ์ กฎหมายต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง บทความ วารสารทางวิชาการ และ website ต่างๆ โดยนำเสนอในรูปแบบเชิงพรรณนา เพื่อใช้ประกอบในการกำหนดกรอบแนวคิดในการศึกษา และอ้างอิงในการเขียนรายงานครั้งนี้

สำหรับการวิเคราะห์อัตราส่วนทางการเงิน จะใช้ข้อมูลจากรายงานกิจการประจำปีของสหกรณ์ระหว่างปีบัญชี 2556 – 2558

4. การวิเคราะห์ข้อมูล

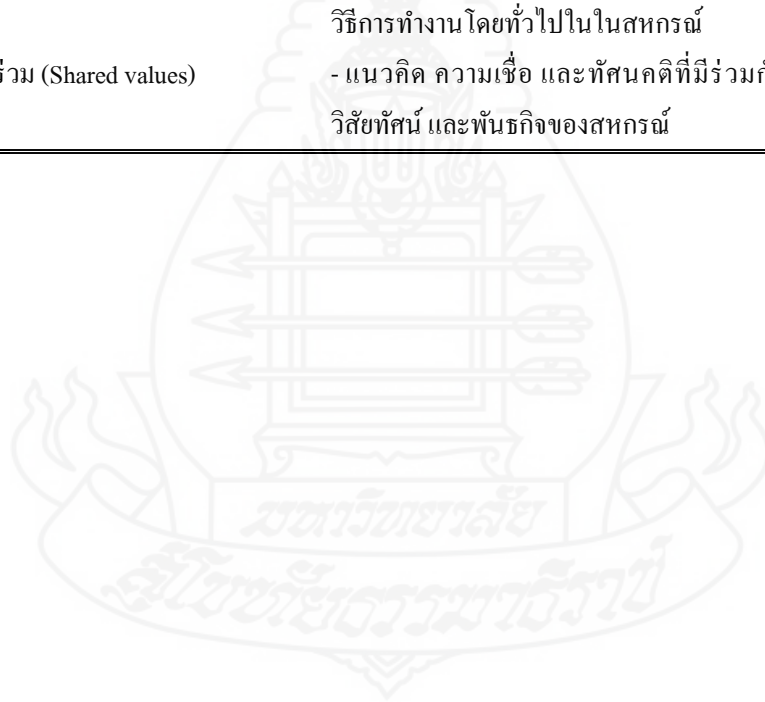
การวิจัยในครั้งนี้ใช้การวิเคราะห์เชิงพรรณนา (Descriptive Statistics) ซึ่งเป็นการรวบรวมข้อมูลด้านต่างๆ มาวิเคราะห์ศักยภาพในการดำเนินธุรกิจรวบรวมข้าวเปลือกหอมมะลิของสหกรณ์การเกษตรเกษตรวิสัย จำกัด จังหวัดร้อยเอ็ด โดยใช้ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ โดยการวิเคราะห์ทั้งการเงิน แบบ CAMELS Analysis และด้านประสิทธิภาพองค์กร โดยใช้เครื่องมือ McKinsey's 7 S Model ดังตาราง

ตารางที่ 3.1 ประเด็นการวิเคราะห์และเนื้อหาด้านการเงิน

ประเด็นการวิเคราะห์	เนื้อหา
1. ด้านการเงิน วิเคราะห์ทั้งการเงิน แบบ CAMELS Analysis	
1.1 มิติที่ 1 ความเพียงพอของเงินทุน (C- Capital strength)	- ความเข้มแข็งของเงินทุน เป็นการวิเคราะห์แหล่งเงินทุนที่สามารถรองรับ
1.2 มิติที่ 2 คุณภาพสินทรัพย์ (Asset Quality)	- การวิเคราะห์ว่าสินทรัพย์ที่ลงทุนได้ก่อให้เกิดรายได้แก่สหกรณ์อย่างไร และได้ถูกใช้ไปอย่างมีประสิทธิภาพหรือไม่
1.3 มิติที่ 3 ความสามารถในการบริหารจัดการ (Management Ability)	- การวิเคราะห์ถึงความสามารถของฝ่ายบริหารในการวางกลยุทธ์และจัดโครงสร้างองค์กรในการนำองค์กรให้บรรลุวัตถุประสงค์ของกิจการอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล
1.4 มิติที่ 4 ความสามารถในการทำกำไร (Earning)	- การวิเคราะห์ถึงความสามารถในการแข่งขันของสหกรณ์ในธุรกิจที่สหกรณ์ดำเนินอยู่
1.5 มิติที่ 5 สภาพคล่องทางการเงิน (Liquidity)	- ความเพียงพอต่อความต้องการใช้เงิน เป็นการพิจารณาความเพียงพอของเงินสด หรือสินทรัพย์อื่นที่สามารถเปลี่ยนเป็นเงินสดได้ง่าย
1.6 มิติที่ 6 ผลกระทบของธุรกิจ (Sensitivity)	- ปัจจัยเสี่ยงที่มีผลกระทบในแง่ลบต่อธุรกิจ

ตารางที่ 3.1 (ต่อ)

ประเด็นการวิเคราะห์	เนื้อหา
2. ด้านประสิทธิภาพองค์กร โดยใช้เครื่องมือ McKinsey's 7 S Model	
2.1 กลยุทธ์ขององค์กร (Strategy)	- การตัดสินใจ การกระทำภายใต้ข้อกำหนดและการดำเนินกลยุทธ์ที่สร้างความสอดคล้องระหว่างองค์กร และสภาพแวดล้อมภายนอก
2.2 โครงสร้างองค์กร (Structure)	- การออกแบบงาน การออกแบบโครงสร้างองค์กร การจัดแบ่งอำนาจหน้าที่ และการประสานงาน
2.3 ระบบการปฏิบัติงาน (System)	- กระบวนการ และลำดับขั้นตอนการปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบที่ต่อเนื่องสอดคล้องประสานกัน
2.4 บุคลากร (Staff)	- การวางแผนทรัพยากรมนุษย์
2.5 ทักษะ ความรู้ ความสามารถ (Skill)	- ความเชี่ยวชาญอันโดดเด่น ซึ่งมีอยู่ในบุคลากรของสหกรณ์
2.6 รูปแบบการบริหารจัดการ (Style)	- แบบแผนพฤติกรรมในการปฏิบัติงานของผู้บริหารสหกรณ์ และวิธีการทำงานโดยทั่วไปในสหกรณ์
2.7 ค่านิยมร่วม (Shared values)	- แนวคิด ความเชื่อ และทัศนคติที่มีร่วมกันอย่างสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ และพันธกิจของสหกรณ์



บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยเรื่อง “ศักยภาพในการดำเนินธุรกิจรวบรวมข้าวเปลือกหอมมะลิของสหกรณ์การเกษตรเกษตรวิสัย จำกัด จังหวัดร้อยเอ็ด” ในครั้งนี้ใช้แบบสัมภาษณ์เป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล และศึกษาจากรายงานกิจการประจำปีของสหกรณ์ เอกสารทางวิชาการ ข้อมูลของหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง โดยนำเสนอผลการวิเคราะห์ออกเป็น 3 ส่วน ดังนี้

1. สภาพทั่วไปของสหกรณ์การเกษตรเกษตรวิสัย จำกัด จังหวัดร้อยเอ็ด
2. ศักยภาพในการดำเนินธุรกิจรวบรวมข้าวเปลือกหอมมะลิของสหกรณ์การเกษตรเกษตรวิสัย จำกัด
3. ปัญหา อุปสรรค และข้อเสนอแนะในการดำเนินธุรกิจการรวบรวมข้าวเปลือกหอมมะลิของสหกรณ์การเกษตรเกษตรวิสัย จำกัด

จากการศึกษาพบว่า สหกรณ์การเกษตรเกษตรวิสัย จำกัด เป็นสหกรณ์ขนาดใหญ่มาก มีการดำเนินธุรกิจครบวงจรโดยสมาชิกส่วนใหญ่มีส่วนร่วมในการดำเนินธุรกิจของสหกรณ์ คณะกรรมการ และฝ่ายจัดการมีการประชุมกำหนดนโยบายและวางแผนการดำเนินธุรกิจรวบรวมข้าวเปลือก การใช้เงินทุน ขั้นตอนการรับซื้อข้าวเปลือก และมีการมอบหมายหน้าที่รับผิดชอบให้คณะอนุกรรมการและเจ้าหน้าที่ตามความเหมาะสม ถึงแม้ว่า สหกรณ์มีกำไรสุทธิในช่วง 3 ปี ตั้งแต่ 2556 – 2558 เพียงร้อยละ 2.52 – 4.30 ของยอดขาย/บริการ แต่ผลการวิเคราะห์อัตราส่วนทางการเงิน ทั้ง 6 มิติ ของ CAMELS Analysis ได้แก่ ความเพียงพอของเงินทุนต่อความเสี่ยง คุณภาพของสินทรัพย์ ซึ่ดความสามารถในการบริหาร การทำกำไร สภาพคล่อง และผลกระทบต่อธุรกิจของสหกรณ์ พบว่า สหกรณ์การเกษตรเกษตรวิสัย จำกัด มีศักยภาพด้านการเงินในการดำเนินธุรกิจรวบรวมข้าวเปลือกหอมมะลิ เนื่องจากสหกรณ์มีสภาพคล่องดี มีการเจริญเติบโตของสินทรัพย์ที่สามารถสร้างรายได้ให้กับสหกรณ์ มีอัตราการเติบโตของธุรกิจดี ซึ่งสะท้อนถึงความสามารถในการบริหารงานของคณะกรรมการดำเนินการ และประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของผู้จัดการ และเจ้าหน้าที่สหกรณ์ อย่างไรก็ตาม ผลการวิเคราะห์ CFSAW:ss พบว่า สหกรณ์มีระดับวิเคราะห์และเฝ้าระวังในระดับที่ 3 คือระดับวิเคราะห์และเฝ้าระวังพิเศษ ดังนั้น สหกรณ์ควรกำหนดมาตรการติดตามเร่งรัดหนี้สิน และควบคุมการให้สินเชื่อแก่ลูกหนี้ให้รัดกุมยิ่งขึ้น เนื่องจากสหกรณ์มีอัตราทุนสำรองต่อหนี้สินต่ำ ถึงแม้ว่าอัตราค่าใช้จ่ายต่อกำไร และอัตราลูกหนี้ระยะสั้นที่ชำระได้

ตามกำหนดจะอยู่ในระดับดีก็ตาม นอกจากนี้ ผลการวิเคราะห์ด้านประสิทธิภาพองค์กร ด้วย McKinsey's 7S Model พบว่าสหกรณ์การเกษตรเกษตรวิสัย จำกัด มีศักยภาพในการดำเนินธุรกิจรวบรวมข้าวหอมมะลิอยู่ในระดับดี ถึงแม้ว่าสหกรณ์จะไม่มีกำหนดค่านิยมร่วม และไม่มี การนำแผนกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ แต่ประสิทธิภาพองค์กรด้านอื่นๆ ได้แก่ โครงสร้างองค์กร ระบบปฏิบัติงาน รูปแบบการบริหารจัดการ บุคลากร ทักษะความรู้ความสามารถ มีตัวชี้วัดอยู่ใน ระดับดี

ปัจจุบัน สหกรณ์การเกษตรเกษตรวิสัย จำกัด มีปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินธุรกิจ รวบรวมข้าวเปลือกหอมมะลิในด้านสถานที่และอุปกรณ์ที่ไม่เพียงพอในการรองรับผลผลิตข้าว หอมมะลิซึ่งเป็นข้าวนาปี สมาชิกเก็บเกี่ยวในเวลาใกล้เคียงกัน ประกอบกับลานรับซื้อข้าวไม่มี หลังคา ทำให้ต้องหยุดรับซื้อหากฝนตก ซึ่งสหกรณ์อาจสร้างไซโลเย็นสำหรับเก็บข้าวเปลือก ซึ่งสามารถรักษาคุณภาพข้าว ทำให้ข้าวสด ได้เปอร์เซ็นต์ข้าวเพิ่มขึ้น นอกจากนี้ เกษตรกรยัง ประสบปัญหาภัยแล้ง ต้องหว่านข้าวหลายรอบ ทำให้ต้นทุนเพิ่มขึ้น และเกิดข้าวกลายพันธุ์ ซึ่งสหกรณ์ควรแนะนำสมาชิกให้ปลูกข้าวโดยใช้รถหยอดหรือใช้วิธีดำนา จะช่วยลดต้นทุนการผลิต และควรแนะนำให้เกษตรกรตรวจแปลงนาเพื่อกำจัดข้าวกลายพันธุ์

รายละเอียดการวิเคราะห์ศักยภาพในการดำเนินธุรกิจรวบรวมข้าวเปลือกหอมมะลิ ของสหกรณ์การเกษตรเกษตรวิสัย จำกัด จังหวัดร้อยเอ็ด ทั้ง 3 ส่วน มีดังนี้

1. สภาพทั่วไปของสหกรณ์การเกษตรเกษตรวิสัย จำกัด จังหวัดร้อยเอ็ด

1.1 ข้อมูลทั่วไปของสหกรณ์

สหกรณ์การเกษตรเกษตรวิสัย จำกัด จังหวัดร้อยเอ็ด เป็นสหกรณ์ประเภทสหกรณ์ การเกษตร จัดทะเบียนก่อตั้งเมื่อวันที่ 18 เมษายน 2520 ดำเนินงานมาเป็นเวลา 38 ปี ที่ผ่านมาเพื่อ ดำเนินธุรกิจด้านสหกรณ์การเกษตรอย่างครบวงจร อาทิ ธุรกิจสินเชื่อ ธุรกิจรวบรวมข้าวเปลือก ธุรกิจแปรรูปผลิตภัณฑ์ผลิตผลการเกษตรและการผลิตสินค้า ธุรกิจจัดหาสินค้ามาจำหน่าย ธุรกิจ ศูนย์กระจายสินค้าสหกรณ์ ธุรกิจผลิตภัณฑ์เมล็ดพันธุ์ข้าว และธุรกิจให้บริการรับ/ฝากเงิน ต่อมา ได้ขยายกิจการด้านการผลิตข้าวโดยการก่อสร้างโรงสี ณ บ้านนงเหาะ ตำบลคงครั้งใหญ่ อำเภอ เกษตร-วิสัย จังหวัดร้อยเอ็ด ขึ้นมา โดยมีโรงปรับปรุงคุณภาพข้าวสาร มีห้องบรรจุภัณฑ์ที่ได้ มาตรฐาน ISO HACCP ซึ่งทำให้สามารถแปรรูปข้าวหอมมะลิเป็นข้าวเกรด พรีเมียม 4 แบรินด์ คือ ตราคนหาบข้าว ถุงสีทอง ตรา 101 ถุงสีทองตราข้าวหอมมะลิทุ่งกุลารั่มและตราเก็ดบุญ และใน อนาคตจะขยายตลาดไปยังต่างประเทศต่อไป สำหรับวันนี้ของสหกรณ์แห่งนี้ ได้ก้าวเข้าสู่ความเป็น

ผู้นำในด้านธุรกิจอย่างครบวงจร อีกทั้งสหกรณ์มีอุปกรณ์ที่คอยให้บริการอย่างครบครันไว้คอยให้บริการสมาชิกและเกษตรกรทั่วไป สำหรับโรงสีสหกรณ์การเกษตร เกษตรวิสัย จำกัด (สาขาบ้านนกกะเหาะ) มีเนื้อที่ 50 ไร่ ตั้งอยู่ที่ 215 หมู่ที่ 11 บ้านนกกะเหาะตำบลคงครั้งใหญ่ อำเภอเกษตรวิสัย จังหวัดร้อยเอ็ด เป็นโรงสีที่มีกำลังการผลิต 120 ตัน/วัน มีโกดัง 5 โกดัง เก็บได้ 5,500 ตัน มีไซโล 500 ตัน มีลานตาก 16,200 ตารางเมตร มีรถบรรทุกขนาด 6 ล้อ 3 คัน รถบรรทุกสิบล้อพ่วง 1 คัน รถปิกอัพ 3 คัน ไว้บริการให้กับสมาชิกมีรถส่งสินค้า 1 คัน มีรถตัดข้าวเพื่อทำธุรกิจ 5 คัน มีรถจักรยานยนต์ สำหรับเจ้าหน้าที่สิ้นเชื้อ 5 คัน พร้อมทั้งมีตลาดกลางที่มีอุปกรณ์ครบชุดไว้บริการสมาชิก และเกษตรกรทั่วไปโดยสหกรณ์จะรับซื้อข้าวเปลือกตั้งแต่เวลา 07.30-17.30 น. ไม่เว้นวันหยุดวันเสาร์ และวันอาทิตย์ นอกจากนี้สหกรณ์การเกษตรเกษตรวิสัย จำกัด ยังเป็นต้นแบบการวิจัยผลการศึกษาวิจัยการจัดแสดงเครื่องให้ความร้อนไดอิเล็กทริก สำหรับฆ่ามอดข้าวของสำนักงานพัฒนาการวิจัยการเกษตรอีกด้วย ซึ่งอำเภอเกษตรวิสัย จังหวัดร้อยเอ็ด ในปัจจุบันเป็นแหล่งผลิตข้าวหอมมะลิที่สำคัญของทุ่งกุลาร้องไห้อีกด้วย

1.2 การดำเนินงานของสหกรณ์

ณ วันสิ้นปีทางบัญชี วันที่ 31 มีนาคม 2558 มีสมาชิกทั้งหมด จำนวน 8,618 คน มีทุนดำเนินงานทั้งสิ้น 1,396,817,827.85 บาท เพิ่มขึ้นจากปีก่อน 393,035,704.90 บาท คิดเป็นร้อยละ 39.16 ในรอบปีสหกรณ์ดำเนินงานมีปริมาณธุรกิจรวมทั้งสิ้น 1,526,934,258.26 บาท ประกอบด้วย การให้สินเชื่อแก่สมาชิก จำนวน 415,681,146.27 บาท จัดหาสินค้ามาจำหน่าย จำนวน 166,160,245.20 บาท รวบรวมผลผลิต จำนวน 357,246,320.56 บาท แปรรูปผลผลิต จำนวน 219,128,727.39 บาท ปรับปรุงเมล็ดพันธุ์ จำนวน 8,600,896.00 บาท ศูนย์กระจายสินค้าอุปโภค-บริโภค จำนวน 25,939,650.89 บาท และรับฝากเงิน จำนวน 334,177,271.95 บาท ผลการดำเนินงานมีกำไรสุทธิ จำนวน 22,276,427.23 บาท คิดเป็นร้อยละ 2.52 ของยอดขาย/บริการ เพิ่มขึ้นจากปีก่อน จำนวน 3,955,927.25 บาท หรือเพิ่มขึ้นร้อยละ 21.59

1.3 ผลการดำเนินงานของสหกรณ์

สำหรับปีสิ้นสุด วันที่ 31 มีนาคม 2556 - 2558 ดังนี้

ตารางที่ 4.1 ผลการดำเนินงานของสหกรณ์

	ปี 2558	ปี 2557	ปี 2556
	บาท	บาท	บาท
ขาย/บริการ	885,311,213.92	425,582,450.52	486,178,812.52
<u>หัก</u> ต้นทุนขาย/บริการ	789,136,121.92	384,799,134.27	441,642,682.68
กำไรขั้นต้น	96,175,092.00	40,783,316.25	44,536,129.84
<u>บวก</u> รายได้เฉพาะธุรกิจ	5,111,482.84	9,578,532.95	6,828,842.03
	101,286,574.84	50,361,849.20	51,364,971.87
<u>หัก</u> ค่าใช้จ่ายเฉพาะธุรกิจ	60,121,463.36	17,460,760.54	20,447,603.11
กำไรเฉพาะธุรกิจ	41,165,111.48	32,901,088.66	30,917,368.76
<u>บวก</u> รายได้อื่น	2,685,936.38	2,319,103.01	2,303,532.24
รวม	43,851,047.86	35,220,191.67	33,220,901.00
<u>หัก</u> ค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน	21,574,620.63	16,914,970.90	15,365,395.35
รวม	22,276,427.23	18,305,220.77	17,855,505.65
<u>บวก</u> กำไรโครงการรับจำนำข้าวเปลือกฯ	-	15,289.21	65,863.00
กำไรสุทธิ	22,276,427.23	18,320,509.98	17,921,368.65

จากตารางที่ 4.1 แสดงให้เห็นว่าสหกรณ์มีผลการดำเนินงานมีกำไรสุทธิทั้ง 3 ปี จากปี 2556 จำนวน 17,921,368.65 บาท ปี 2557 จำนวน 18,320,509.98 บาท และปี 2558 จำนวน 22,276,427.23 บาทจากยอดขาย/บริการ ปี 2556 จำนวน 486,178,812.52 บาท ปี 2557 จำนวน 425,582,450.52 บาท และปี 2558 จำนวน 885,311,213.92 บาท หรือมีกำไรสุทธิเพียงร้อยละ 2.52 - 4.30 ของยอดขาย/บริการ

2. สักยภาพในการดำเนินธุรกิจรวบรวมข้าวเปลือกหอมมะลิของสหกรณ์การเกษตร เกษตรวิสัย จำกัด จังหวัดร้อยเอ็ด

2.1 วิเคราะห์ด้านการเงิน โดยวิเคราะห์งบการเงิน แบบ CAMELS Analysis

2.1.1 มิติที่ 1: C - Capital strength: ความเพียงพอของเงินทุนต่อความเสี่ยงของสหกรณ์การเกษตรเกษตรวิสัย จำกัด ดังแสดงในตารางที่ 4.2

ตารางที่ 4.2 ความเพียงพอของเงินทุนต่อความเสี่ยง

รายการ	สิ้นสุด ณ วันที่ 31 มีนาคม (หน่วยบาท)			อัตราส่วน มาตรฐานสหกรณ์ ขนาดใหญ่่มาก
	ปี 2556	ปี 2557	ปี 2558	
เงินทุนดำเนินงาน (บาท)	1,287,795,038.98	1,003,782,122.95	1,396,817,827.85	
แหล่งเงินทุนภายใน (บาท)	401,616,836.69	276,901,762.39	334,238,889.50	
แหล่งเงินทุนภายนอก (บาท)	832,412,613.33	687,841,042.99	972,079,405.52	
อัตราส่วนหนี้สินต่อทุน (เท่า)	5.33	3.53	4.50	2.10
อัตราส่วนทุนสำรองต่อสินทรัพย์ (เท่า)	0.04	0.06	0.04	0.06
อัตรการเติบโตของทุนสหกรณ์ (%)	4.81	8.89	14.67	5.78
อัตรการเติบโตของหนี้ (%)	36.18	27.86	46.09	8.11
อัตราผลตอบแทนต่อส่วนของผู้ถือหุ้น (%)	9.01	8.62	9.36	7.10

หมายเหตุ: คำนวณโดยใช้โปรแกรม CFSAWS ออนไลน์ของกรมตรวจบัญชีสหกรณ์

จากตารางที่ 4.2 สหกรณ์มีทุนดำเนินงาน ในปี 2556 – 2558 จำนวน 1,287,795,038.98 บาท 1,003,782,122.95 บาท และ 1,396,817,827.85 บาท ตามลำดับ เมื่อเปรียบเทียบทั้ง 3 ปี พบว่า ทุนการดำเนินงานเพิ่มขึ้นจากปีก่อน ส่วนใหญ่มาจากแหล่งเงินทุนภายนอก ประกอบด้วย เงินกู้ยืมเงินรับฝากสหกรณ์ เงินรับฝากอื่นๆ และหนี้สินอื่นๆ และมาจากแหล่งเงินทุนภายในสหกรณ์ ซึ่งประกอบด้วย เงินรับฝากจากสมาชิก และทุนของสหกรณ์ หากพิจารณาถึงความเข้มแข็งและเพียงพอของเงินทุนต่อความเสี่ยงแล้ว เจ้าหนี้ของสหกรณ์ยังมีความเสี่ยงอยู่มาก เนื่องจากทุนของสหกรณ์ไม่สามารถคุ้มครองหนี้สินที่มีอยู่ได้ทั้งหมด โดยพิจารณาจากอัตราหนี้สินต่อทุน พบว่า ในปี 2556 – 2558 มีสัดส่วนดังนี้ 5.33 เท่า 3.53 เท่า และ 4.50 เท่า ตามลำดับ ในขณะที่ค่าเฉลี่ยของสหกรณ์ขนาดเดียวกัน เท่ากับ 2.10 เท่า หากพิจารณาการก่อหนี้ของสหกรณ์ ส่วนใหญ่กู้ยืมมาเพื่อใช้หมุนเวียนในการดำเนินธุรกิจของสหกรณ์ เช่น ธุรกิจสินเชื่อ ธุรกิจรวบรวมผลผลิต และธุรกิจแปรรูปผลิตภัณฑ์ สหกรณ์ควรระมัดระวังการก่อหนี้ให้อยู่ในสัดส่วนที่เหมาะสมกับทุนของสหกรณ์

หากพิจารณาทุนสำรองของสหกรณ์ พบว่า ในปี 2556 – 2558 มีทุนสำรองต่อสินทรัพย์ 0.04 เท่า 0.06 เท่า และ 0.04 เท่า ตามลำดับ ในขณะที่ค่าเฉลี่ยของสหกรณ์ขนาดเดียวกัน เท่ากับ 0.06 เท่า มีอัตรการเติบโตของทุน ร้อยละ 4.81 ร้อยละ 8.89 และร้อยละ 14.67 ตามลำดับ และอัตราผลตอบแทนต่อส่วนของผู้ถือหุ้น ร้อยละ 9.01 ร้อยละ 8.62 และร้อยละ 9.36 ตามลำดับ ซึ่งสูงกว่าค่าเฉลี่ยของสหกรณ์ขนาดเดียวกันที่มีอัตราผลตอบแทนต่อส่วนของผู้ถือหุ้น ร้อยละ 7.10 แม้ว่า

สหกรณ์จะมีอัตราการเติบโตของทุนเพิ่มขึ้น และสามารถนำเงินทุนที่มีอยู่ไปสร้างผลตอบแทนได้ดีกว่าปีก่อน แต่สหกรณ์มีหนี้สินเพิ่มขึ้นถึงร้อยละ 46.09 และทุนของสหกรณ์ยังไม่สามารถคุ้มครองหนี้สินได้ทั้งหมด สหกรณ์จึงควรระมัดระวังการบริหารจัดการเงินทุนในการดำเนินธุรกิจ

สรุปผลการวิเคราะห์ความเข้มแข็งของเงินทุนของสหกรณ์การเกษตรเกษตรวิสัย จำกัดบริหารจัดการด้านเงินทุนดำเนินงานทั้งสิ้น จำนวน 1.40 พันล้านบาท พบว่า การจัดหาเงินทุนดังกล่าว มาจากการก่อหนี้และจากส่วนทุนของสหกรณ์เอง โดยมีอัตราส่วนทุนสำรองต่อสินทรัพย์ร้อยละ 0.04 การเติบโตของหนี้สินร้อยละ 46.09 อัตราการเติบโตของทุนสหกรณ์ร้อยละ 14.67 และมีอัตราส่วนผลตอบแทนต่อส่วนของทุนร้อยละ 9.36 หากพิจารณาหนี้สินทั้งสิ้นต่อทุนแล้วมีอัตราส่วนหนี้สินทั้งสิ้นต่อทุนเท่ากับ 4.50 เท่า ปีก่อนร้อยละ 3.53 ซึ่งสูงกว่าปีก่อน แสดงว่าในภาพรวมสหกรณ์มีความสามารถในการชำระหนี้ระยะยาวอยู่ในเกณฑ์ที่ไม่ดี และไม่สามารถคุ้มครองเจ้าหนี้ให้ได้รับความปลอดภัยในการได้รับชำระหนี้ นอกจากนี้สหกรณ์ยังต้องมีภาระค่าใช้จ่ายเกี่ยวกับดอกเบี้ยจ่าย เนื่องจากเงินทุนดังกล่าวส่วนใหญ่ได้มาจากแหล่งทุนภายนอก ที่เกิดจากการกู้ยืม เงินรับฝากจากสหกรณ์และอื่นๆ ดังนั้น ในการดำเนินการของสหกรณ์จะต้องคำนึงถึงรายได้ให้คุ้มกับรายจ่ายดังกล่าวด้วย เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำกำไร ตลอดจนลดความเสี่ยง เพิ่มความเชื่อมั่นให้กับเจ้าหนี้ และเพิ่มความมั่นคงให้กับสหกรณ์ด้วย

2.1.2 มิติที่ 2: A – Asset quality: คุณภาพของสินทรัพย์ของสหกรณ์การเกษตรเกษตรวิสัย จำกัด ดังแสดงในตารางที่ 4.3

ตารางที่ 4.3 คุณภาพของสินทรัพย์

รายการ	สิ้นสุด ณ วันที่ 31 มีนาคม (หน่วยบาท)			อัตราส่วน มาตรฐานสหกรณ์ ขนาดใหญ่มาก
	ปี 2556	ปี 2557	ปี 2558	
สินทรัพย์ (บาท)	1,287,795,033.98	1,003,782,122.95	1,396,817,827.85	
อัตรานี้ค้างชำระ (%)	77.69	66.47	32.78	35.06
อัตราการหมุนของสินทรัพย์ (รอบ)	0.43	0.37	0.74	0.69
ผลตอบแทนต่อสินทรัพย์ (%)	1.57	1.60	1.86	2.31
การเติบโตของสินทรัพย์ (%)	30.03	- 22.05	39.16	7.35

หมายเหตุ: คำนวณโดยใช้โปรแกรม CFSAWS ออนไลน์ของกรมตรวจบัญชีสหกรณ์

จากตารางที่ 4.3 ในปี 2556 – 2558 สหกรณ์มีสินทรัพย์ทั้งสิ้น 1,287,795,033.98 บาท 1,003,782,122.95 บาท และ 1,396,817,827.85 บาท ตามลำดับ สินทรัพย์ส่วนใหญ่นำไปลงทุนในเงินให้กู้ยืม รองลงมาเป็นเงินสดและเงินฝากธนาคาร ที่ดิน อาคาร และอุปกรณ์ สินค้าคงเหลือ ลูกหนี้อื่น เงินฝากสหกรณ์อื่น และสินทรัพย์อื่น สินทรัพย์ที่มีอยู่ได้ถูกนำไปใช้ในการดำเนินงาน ก่อให้เกิดรายได้ 0.43 รอบ 0.37 รอบ และ 0.74 รอบ ตามลำดับ สูงกว่าค่าเฉลี่ยสหกรณ์ขนาดเดียวกัน ที่นำไปใช้ได้ 0.69 รอบ สร้างผลตอบแทนให้กับสหกรณ์ได้ในอัตราร้อยละ 1.57 ร้อยละ 1.60 และ ร้อยละ 1.86 ในขณะที่ค่าเฉลี่ยสหกรณ์ขนาดเดียวกัน ร้อยละ 2.31 จะเห็นได้ว่าสหกรณ์สามารถนำสินทรัพย์ที่มีไปใช้ให้เกิดประโยชน์และสร้างผลตอบแทนได้ดี สินทรัพย์ส่วนใหญ่เป็นลูกหนี้เงินให้กู้ สามารถชำระหนี้ได้ตามกำหนด ร้อยละ 89.39 แต่อย่างไรก็ตาม สหกรณ์ได้มีมติที่ประชุม คณะกรรมการดำเนินการผ่อนผันให้ลูกหนี้ โครงการอุทกภัย จำนวน 55,862,200.97 บาท ที่ถึงกำหนดชำระในวันที่ 30 กันยายน 2557 ให้ถึงกำหนดชำระภายในวันที่ 31 มีนาคม 2558 โดยไม่ถือว่าเป็นลูกหนี้ผิดนัดชำระหนี้ จากการผ่อนผันดังกล่าว สหกรณ์จะลดอัตราดอกเบี้ยให้ตามโครงการ และไม่คิดค่าปรับจากสมาชิก เนื่องจากระยะเวลาที่ถึงกำหนดเป็นช่วงที่ลูกหนี้ยังไม่ได้เก็บเกี่ยวผลผลิต และมีลูกหนี้โครงการพักชำระหนี้ จำนวน 88,142,014.59 บาท ลูกหนี้ดังกล่าวได้มีการพักชำระหนี้มาเป็นเวลา 3 ปี ดังนั้นสหกรณ์ควรเฝ้าระวังและให้ความสำคัญในการบริหารลูกหนี้ให้ชำระหนี้ตามกำหนดเวลา เพื่อจะได้มีเงินทุนหมุนเวียนในการดำเนินงานต่อไป และเป็นการบริหารสินทรัพย์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

สรุปผลการวิเคราะห์คุณภาพของสินทรัพย์ของสหกรณ์การเกษตรเกษตรวิสัย จำกัด พบว่า สหกรณ์นำสินทรัพย์ส่วนใหญ่ไปลงทุนอยู่ในรูปของเงินให้กู้แก่สมาชิก โดยมีอัตราการเติบโตของสินทรัพย์ร้อยละ 39.16 การใช้สินทรัพย์ในการดำเนินงานก่อให้เกิดรายได้ มีรอบหมุน 0.74 รอบ ส่งผลให้มีผลตอบแทนต่อสินทรัพย์ร้อยละ 1.86 ซึ่งต่ำกว่าค่าเฉลี่ยของสหกรณ์ขนาดเดียวกัน จึงเป็นการส่งสัญญาณเตือนว่าสินทรัพย์ของสหกรณ์อาจด้อยคุณภาพ ไม่ก่อให้เกิดรายได้ โดยเฉพาะลูกหนี้เงินกู้ของสหกรณ์ ดังนั้นสหกรณ์ควรมีการบริหารจัดการสินทรัพย์ของสหกรณ์ให้เกิดประสิทธิภาพและมีสภาพคล่อง

2.1.3 มิตินี้ 3: M – Management capability: ปิิดความสามารถในการบริหารของสหกรณ์การเกษตรเกษตรวิสัย จำกัด ดังแสดงในตารางที่ 4.4

ตารางที่ 4.4 จี๊ดความสามารถในการบริหาร

รายการ	สิ้นสุด ณ วันที่ 31 มีนาคม (หน่วยบาท)			อัตราส่วน มาตรฐานสหกรณ์ ขนาดใหญ่มาก
	ปี 2556	ปี 2557	ปี 2558	
ปริมาณธุรกิจ (บาท)	755,147,786.55	1,005,165,337.97	1,526,934,258.23	
อัตราการเติบโตของธุรกิจ (%)	30.25	33.11	34.66	(4.27)

หมายเหตุ: คำนวณโดยใช้โปรแกรม CFSAWS ออนไลน์ของกรมตรวจบัญชีสหกรณ์

จากตารางที่ 4.4 สหกรณ์เป็นสหกรณ์ขนาดใหญ่มาก มีสมาชิกทั้งสิ้น 8,618 คน ในปี 2556 – 2558 พบว่าสหกรณ์มีปริมาณธุรกิจ 755,147,786.55 บาท 1,005,165,337.97 บาท และ 1,526,934,258.26 บาท มูลค่าธุรกิจเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่องทุกปี มีอัตราการเติบโตของธุรกิจในปี 2556 ร้อยละ 30.25 ในปี 2557 ร้อยละ 33.11 และในปี 2558 ร้อยละ 34.66 โดยอัตราการเติบโตของธุรกิจที่ใช้เป็นมาตรฐานสหกรณ์ขนาดเดียวกัน ร้อยละ 4.27

สรุปผลการวิเคราะห์ความสามารถในการบริหารสหกรณ์การเกษตรเกษตรวิสัย จำกัด พบว่า สหกรณ์มีผลการดำเนินงานที่เพิ่มขึ้นต่อเนื่องทุกปี โดยมีอัตราการเติบโตทางธุรกิจร้อยละ 34.66 สูงกว่าปีก่อนและสูงกว่าสัดส่วนของสหกรณ์ที่มีขนาดเดียวกัน หมายถึง สหกรณ์ดำเนินธุรกิจของสหกรณ์เป็นไปตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ และมีระบบการควบคุมภายในที่ดี ซึ่งส่งผลต่อสภาพคล่องทางการเงินและการทำกำไรของสหกรณ์

2.1.4 มิติที่ 4: E – Earning sufficiency: การทำกำไรของสหกรณ์การเกษตรเกษตรวิสัย จำกัด ดังแสดงในตารางที่ 4.5

ตารางที่ 4.5 การทำกำไร

รายการ	สิ้นสุด ณ วันที่ 31 มีนาคม (หน่วยบาท)			อัตราส่วน มาตรฐานสหกรณ์ ขนาดใหญ่มาก
	ปี 2556	ปี 2557	ปี 2558	
กำไรสุทธิ (บาท)	17,921,368.65	18,320,509.98	22,276,427.23	
กำไรต่อสมาชิก (บาท)	2,158.42	2,169.39	2,584.87	6,742.50
เงินออมต่อสมาชิก (บาท)	18,564.69	20,802.47	25,679.70	16,680.21
หนี้สินต่อสมาชิก (บาท)	55,958.11	64,831.32	67,179.38	22,986.51

ตารางที่ 4.5 การทำกำไร (ต่อ)

รายการ	สิ้นสุด ณ วันที่ 31 มีนาคม (หน่วยบาท)			อัตราส่วน มาตรฐานสหกรณ์ ขนาดใหญ่มาก
	ปี 2556	ปี 2557	ปี 2558	
อัตรากำลังจ่ายดำเนินงานต่อกำไร (%)	34.50	4.40	22.43	22.05
อัตรากำไรสุทธิ (%)	13.61	12.32	10.65	9.26
อัตรากำไรสุทธิต่อกำไร (%)	- 1.81	4.17	6.57	2.32
อัตรากำไรสุทธิต่อกำไร/ขาดทุน (%)	2.39	2.23	21.59	9.59
อัตรากำไรสุทธิ (%)	3.69	4.31	2.52	3.36

หมายเหตุ: คำนวณโดยใช้โปรแกรม CFSAWS ออนไลน์ของกรมตรวจบัญชีสหกรณ์

จากตารางที่ 4.5 แสดงให้เห็นว่าสหกรณ์มีกำไรสุทธิเพิ่มขึ้นทุกปี และมีกำไรต่อสมาชิกเพิ่มขึ้นจากปี 2556 – 2558 จำนวน 2,158.42 บาท 2,169.39 บาท และ 2,584.87 บาท ตามลำดับ เมื่อเทียบกับอัตรากำลังจ่ายดำเนินงานต่อกำไรที่ใช้เป็นมาตรฐานสหกรณ์ขนาดเดียวกันซึ่งเท่ากับ 6,742.50 บาท สะท้อนให้เห็นว่าสหกรณ์มีความสามารถในการทำกำไร แต่อย่างน้อยมากเมื่อเทียบกับจำนวนสมาชิก หากเปรียบเทียบเงินออมเฉลี่ยต่อสมาชิกกับหนี้สินเฉลี่ยต่อสมาชิก จะเห็นว่าสมาชิกสหกรณ์จะมีหนี้สินมากกว่าเงินออม ซึ่งอาจกระทบต่อการบริหารจัดการธุรกิจของสหกรณ์ในอนาคตได้ ปัจจุบันสหกรณ์ยังอาศัยการจัดหาเงินทุนจากภายนอกเป็นส่วนใหญ่เพื่อใช้เป็นทุนบริหารจัดการธุรกิจ ดังนั้น สหกรณ์จึงควรเน้นการส่งเสริมให้สมาชิกออมเงินเป็นการระดมเงินทุนเรือนหุ้นเพิ่มขึ้นให้มีสัดส่วนมากกว่าการกู้ยืมเงินเพื่อช่วยลดต้นทุนหรือค่าใช้จ่ายดอกเบี้ยลง

สรุปผลการวิเคราะห์การทำกำไรของสหกรณ์การเกษตรเกษตรวิสัย จำกัด พบว่าสหกรณ์มีความสามารถในการทำกำไรได้ดี โดยมีอัตราส่วนการเติบโตของกำไรที่สูงกว่าปีก่อน แต่อัตรากำลังจ่ายและอัตรากำไรสุทธิต่อกำไรก่อนหักค่า ซึ่งส่งผลกระทบต่อทุนหมุนเวียนในการบริหารธุรกิจของสหกรณ์ได้ อีกทั้งสหกรณ์ต้องคำนึงถึงความสามารถในการควบคุมค่าใช้จ่ายดำเนินงานให้อยู่ในระดับที่เหมาะสมกับรายได้ เพื่อไม่ให้ประสบผลขาดทุน หรือกำไรลดลง เพื่อรักษาสภาพคล่องที่ดีของสหกรณ์

2.1.5 มิติที่ 5: L – Liquidity: สภาพคล่องของสหกรณ์การเกษตรเกษตรวิสัย จำกัด ดังแสดงในตารางที่ 4.6

ตารางที่ 4.6 สภาพคล่อง

รายการ	สิ้นสุด ณ วันที่ 31 มีนาคม (หน่วยบาท)			อัตราส่วน มาตรฐานสหกรณ์ ขนาดใหญ่มาก
	ปี 2556	ปี 2557	ปี 2558	
อัตราส่วนทุนหมุนเวียน (เท่า)	0.79	1.12	0.99	0.99
อัตราหมุนของสินค้า (ครั้ง)	5.51	3.76	11.16	13.56
อายุเฉลี่ยสินค้า (วัน)	40.21	35.17	32.63	26.92
อัตราลูกหนี้ที่ชำระได้ตามกำหนด (%)	22.31	33.54	67.20	64.94

หมายเหตุ: คำนวณโดยใช้โปรแกรม CFSAWS ออนไลน์ของกรมตรวจบัญชีสหกรณ์

จากตารางที่ 4.6 สหกรณ์มีอัตราส่วนทุนหมุนเวียน 0.79 เท่า 1.12 เท่า และ 0.99 เท่า ตามลำดับ เมื่อเทียบกับค่าเฉลี่ยของสหกรณ์ขนาดเดียวกัน เท่ากับ 0.99 เท่า แสดงให้เห็นถึงสภาพคล่องทางการเงินของสหกรณ์ลดลงจากปีก่อน และเท่ากับสหกรณ์ในระดับเดียวกัน สหกรณ์มีสินทรัพย์หมุนเวียนน้อยกว่าหนี้สินหมุนเวียน กล่าวคือสหกรณ์ไม่สามารถนำสินทรัพย์หมุนเวียนไปชำระหนี้ระยะสั้นได้ทั้งจำนวนหากเจ้าหนี้เรียกให้ชำระคืน ประกอบกับสินทรัพย์ของสหกรณ์ส่วนใหญ่เป็นลูกหนี้เงินให้กู้ยืม รองลงมาเป็นเงินสดและเงินฝากธนาคาร ในภาพรวมสหกรณ์มีอัตราการหมุนของสินค้าเท่ากับ 11.19 ครั้ง อายุเฉลี่ยสินค้าเท่ากับ 32.63 วัน เมื่อเทียบกับค่าเฉลี่ยของสหกรณ์ขนาดเดียวกันที่มีอัตราหมุนของสินค้าเท่ากับ 13.56 ครั้ง และอายุเฉลี่ยสินค้าเท่ากับ 26.92 วัน แสดงให้เห็นว่าสหกรณ์จำหน่ายสินค้าได้ไม่คล่องตัวเท่าที่ควร สหกรณ์จึงควรบริหารจัดการสินค้าของสหกรณ์ให้มีการหมุนเวียนซื้อขายให้เร็วยิ่งขึ้น เพื่อไม่ให้เกิดสินค้าเสื่อมชำรุด เสียหาย และลดค่าใช้จ่ายในการเก็บรักษาสินค้าที่มากเกินไป

สรุปผลการวิเคราะห์สภาพคล่องทางการเงินของสหกรณ์การเกษตรเกษตรวิสัย จำกัด โดยพิจารณาจากอัตราส่วนระหว่างหนี้สินหมุนเวียนต่อสินทรัพย์หมุนเวียน พบว่า หนี้สินหมุนเวียนมากกว่าสินทรัพย์หมุนเวียน 0.99 เท่า แสดงให้เห็นว่า หนี้สินหมุนเวียนจะมากกว่าสินทรัพย์หมุนเวียนซึ่งส่วนใหญ่เป็นเงินฝากจากสมาชิกซึ่งมีโอกาสที่สมาชิกทุกคนจะถอนเงินฝากออกไปในครั้งเดียวพร้อมกันค่อนข้างน้อยประกอบกับสัดส่วนของจำนวนลูกหนี้ที่สามารถชำระได้ตามกำหนดมีมากกว่าสัดส่วนของลูกหนี้ที่ชำระหนี้ไม่ได้ตามกำหนด ดังนั้นสภาพคล่องของสหกรณ์ทั้งระบบจึงขึ้นอยู่กับการบริหารจัดการลูกหนี้ให้มีการชำระได้ตามกำหนด และต้องใช้ความระมัดระวังในการดำเนินธุรกิจ

2.1.6 มิติที่ 6: S - Sensitivity: ผลกระทบต่อธุรกิจของสหกรณ์การเกษตรเกษตรวิสัย จำกัด

ปัจจัยทางเศรษฐกิจและนโยบายภาครัฐ ได้แก่ อัตราดอกเบี้ย และความผันผวนของราคาน้ำมัน รวมทั้งนโยบายรัฐบาล เช่น การลดต้นทุนการผลิตของเกษตรกร อาจส่งผลให้เกิดความเสี่ยงในด้านต้นทุนธุรกิจและรายได้ของสหกรณ์ สหกรณ์ต้องรับภาระค่าใช้จ่ายเพิ่มขึ้น ขณะที่สมาชิกสหกรณ์มีกำลังซื้อลดลงที่อาจส่งผลกระทบต่อยอดขายของสหกรณ์ลดลงได้ และนอกจากผลกระทบดังกล่าวยังมีปัจจัยทางธรรมชาติ ได้แก่ ภัยแล้งและน้ำท่วม ทำให้ผลผลิตของสมาชิกได้รับความเสียหายหรือด้อยคุณภาพ สมาชิกมีรายได้จากการประกอบอาชีพลดลง อาจส่งผลกระทบต่อรายได้จากการขายสินค้าและรวบรวมผลผลิตของสหกรณ์ที่ลดลงได้ คณะกรรมการดำเนินการจึงควรติดตามภาวะเศรษฐกิจและข่าวสารที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงาน เพื่อเตรียมการรองรับผลกระทบด้านการจัดหาเงินทุนและการบริหารจัดการธุรกิจให้ดำเนินต่อไปภายใต้สถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลง

ตารางที่ 4.7 สรุปผลการวิเคราะห์หีบการเงิน แบบ CAMELS Analysis ของสหกรณ์การเกษตรเกษตรวิสัย จำกัด

รายการ	สิ้นสุด ณ วันที่ 31 มีนาคม			อัตราส่วน มาตรฐาน สหกรณ์	การประเมิน
	ปี 2556	ปี 2557	ปี 2558		
มิติที่ 1: C - Capital strength: ความเพียงพอของเงินทุนต่อความเสี่ยง					
ทุนสำรองต่อสินทรัพย์ทั้งสิ้น (เท่า)	0.04	0.06	0.04	0.06	ไม่ดี
สัดส่วนหนี้สินทั้งสิ้นต่อทุนสหกรณ์ (เท่า)	5.33	3.53	4.50	2.10	ไม่ดี
ผลตอบแทนต่อส่วนของผู้ถือหุ้น (%)	9.01	8.62	9.36	7.10	ดี
มิติที่ 2 :A – Asset quality: คุณภาพของสินทรัพย์					
ผลตอบแทนต่อสินทรัพย์ (%)	1.57	1.60	1.86	2.31	ไม่ดี
การเติบโตของสินทรัพย์ (%)	30.03	- 22.05	39.16	7.35	ดี
อัตรากារหมุนของสินทรัพย์ (รอบ)	0.43	0.37	0.74	0.69	ดี
มิติที่ 3: M – Management capability:					
ขีดความสามารถในการบริหาร					
การเติบโตของธุรกิจ (%)	30.25	33.11	34.66	4.27	ดี

ตารางที่ 4.7 (ต่อ)

รายการ	สิ้นสุด ณ วันที่ 31 มีนาคม			อัตราส่วน มาตรฐาน สหกรณ์	การประเมิน
	ปี 2556	ปี 2557	ปี 2558		
มิตินี้ 4: E – Earning sufficiency:					
การทำกำไร					
อัตรากำไรสุทธิ (%)	3.81	4.30	2.52	3.36	ไม่ดี
กำไรต่อสมาชิก (บาท)	2,158.42	2,169.39	2,584.87	6,742.50	ไม่ดี
การเติบโตของกำไร (%)	2.39	2.23	21.59	9.59	ดี
การเติบโตของทุนสำรอง (%)	13.61	12.32	10.65	9.26	ดี
มิตินี้ 5: L – Liquidity: สภาพคล่อง					
อัตราส่วนทุนหมุนเวียน (เท่า)	0.79	1.12	0.99	0.99	ดี

จากตารางที่ 4.7 สรุปผลด้านการวิเคราะห์งบการเงิน ปี 2556 ปี 2557 และปี 2558 เปรียบเทียบกับอัตราส่วนมาตรฐานของสหกรณ์ เมื่อพิจารณาแต่ละด้านจะเห็นว่า

มิตินี้ 1 : C - Capital strength: ความเพียงพอของเงินทุนต่อความเสี่ยง สหกรณ์มีอัตราส่วนทุนสำรองต่อสินทรัพย์มีอัตราค่อนข้างต่ำกว่ามาตรฐาน และสัดส่วนของหนี้สินทั้งสิ้นต่อทุนมีอัตราเพิ่มขึ้น หมายถึง สหกรณ์มีหนี้สินมากกว่าทุน ทำให้สหกรณ์เกิดความเสี่ยงสูง เนื่องจากทุนดังกล่าวที่ได้มาใช้ในการดำเนินธุรกิจส่วนใหญ่เป็นเงินทุนจากภายนอกมากกว่าทุนของสหกรณ์เอง แสดงว่าทุนของสหกรณ์ไม่สามารถคุ้มครองหนี้สินได้ทั้งหมด แม้ว่าสหกรณ์จะมีอัตราผลตอบแทนต่อส่วนของผู้ถือหุ้นเพิ่มขึ้น แต่อัตราการเติบโตของหนี้สินก็เพิ่มขึ้นด้วยเช่นกัน ก็ยังไม่สามารถสร้างความมั่นใจให้กับเจ้าหนี้ถึงภาระผูกพันได้ ดังนั้นสหกรณ์ควรระมัดระวังการก่อหนี้ให้อยู่ในสัดส่วนที่เหมาะสมกับทุนของสหกรณ์ ตลอดจนลดความเสี่ยง เพิ่มความเชื่อมั่นให้กับเจ้าหนี้ และเพิ่มความมั่นคงให้กับสหกรณ์ด้วย

มิตินี้ 2 : A – Asset quality: คุณภาพของสินทรัพย์ จะเห็นได้ว่าสหกรณ์ให้ผลตอบแทนต่อสินทรัพย์ดีกว่าปีก่อน เนื่องจากข้าวหอมมะลิเป็นข้าวนาปีสมาชิกและเกษตรกรส่วนใหญ่นำข้าวมาขายพร้อมกัน ทำให้เมื่อเทียบกับอัตราส่วนมาตรฐานถือว่าต่ำกว่าอัตราส่วนมาตรฐาน การเติบโตของสินทรัพย์ และอัตราการหมุนของสินทรัพย์สูงกว่าอัตราส่วนมาตรฐานแสดงว่าดี สามารถนำไปสร้างรายได้ให้กับสหกรณ์

มิติที่ 3 : M – Management capability: วัดความสามารถในการบริหาร พบว่า สหกรณ์ มีผลการดำเนินงานที่เพิ่มขึ้นต่อเนื่องทุกปี โดยมีอัตราการเติบโตทางธุรกิจร้อยละ 34.66 สูงกว่าปีก่อนและสูงกว่าสัดส่วนของสหกรณ์ที่มีขนาดเดียวกัน หมายถึง สหกรณ์ดำเนินธุรกิจของสหกรณ์ เป็นไปตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ และมีระบบการควบคุมภายในที่ดี ซึ่งส่งผลต่อสภาพคล่องทางการเงินและการทำกำไรของสหกรณ์

มิติที่ 4 : E – Earning sufficiency: การทำกำไรของสหกรณ์ พบว่า สหกรณ์มีความสามารถในการทำกำไรได้ดี โดยมีอัตราส่วนการเติบโตของกำไรที่สูงกว่าปีก่อน แต่อัตรากำไรสุทธิและอัตราการเติบโตของทุนก่อนหักค่า ซึ่งส่งผลกระทบต่อทุนหมุนเวียนในการบริหารธุรกิจของสหกรณ์ได้ อีกทั้งสหกรณ์ต้องคำนึงถึงความสามารถในการควบคุมค่าใช้จ่ายดำเนินงานให้อยู่ในระดับที่เหมาะสมกับรายได้ เพื่อไม่ให้ประสบผลขาดทุน หรือกำไรลดลง เพื่อรักษาสภาพคล่องที่ดีของสหกรณ์

มิติที่ 5 : L – Liquidity: สภาพคล่องของสหกรณ์ โดยพิจารณาจากอัตราส่วนระหว่างหนี้สินหมุนเวียนต่อสินทรัพย์หมุนเวียน พบว่า หนี้สินหมุนเวียนมากกว่าสินทรัพย์หมุนเวียน 0.99 เท่า แสดงให้เห็นว่า หนี้สินหมุนเวียนจะมากกว่าสินทรัพย์หมุนเวียนซึ่งส่วนใหญ่เป็นเงินฝากจากสมาชิกซึ่งมี โอกาสที่สมาชิกทุกคนจะถอนเงินฝากออกไปในครั้งเดียวพร้อมกันค่อนข้างน้อย ประกอบกับสัดส่วนของจำนวนลูกหนี้ที่สามารถชำระได้ตามกำหนดมีมากกว่าสัดส่วนของลูกหนี้ที่ชำระหนี้ไม่ได้ตามกำหนด ดังนั้นสภาพคล่องของสหกรณ์ทั้งระบบจึงขึ้นอยู่กับการบริหารจัดการลูกหนี้ให้มีการชำระได้ตามกำหนด และต้องใช้ความระมัดระวังในการดำเนินธุรกิจ

มิติที่ 6 : S - Sensitivity: ผลกระทบต่อธุรกิจ ปัจจัยทางเศรษฐกิจและนโยบายภาครัฐ ได้แก่ อัตราดอกเบี้ย รวมทั้งนโยบายรัฐบาล เช่น การลดต้นทุนการผลิตของเกษตรกร อาจส่งผลให้เกิดความเสี่ยงในด้านต้นทุนธุรกิจและรายได้ของสหกรณ์ สหกรณ์ต้องรับภาระค่าใช้จ่ายเพิ่มขึ้น ขณะที่สมาชิกสหกรณ์มีกำลังซื้อลดลงที่อาจส่งผลกระทบต่อยอดขายของสหกรณ์ลดลงได้ และนอกจากผลกระทบดังกล่าวยังมีปัจจัยทางธรรมชาติ ได้แก่ ภัยแล้ง ทำให้ต้นทุนการผลิตเพิ่มขึ้น ผลผลิตของสมาชิกได้รับความเสียหายหรือด้อยคุณภาพ สมาชิกมีรายได้จากการประกอบอาชีพลดลง อาจส่งผลกระทบต่อรายได้จากการขายสินค้าและรวบรวมผลผลิตของสหกรณ์ที่ลดลงได้ คณะกรรมการดำเนินการจึงควรติดตามภาวะเศรษฐกิจและข่าวสารที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงาน เพื่อเตรียมการรองรับผลกระทบด้านการจัดหาเงินทุนและการบริหารจัดการธุรกิจให้ดำเนินต่อไป ภายใต้สถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลง

จากการวิเคราะห์ภาวะเศรษฐกิจการเงินของสหกรณ์ หากนำอัตราส่วนทางการเงินที่สำคัญ 3 ด้าน ซึ่งได้แก่ อัตราค่าใช้จ่ายดำเนินงานต่อกำไร (ก่อนหักค่าใช้จ่ายดำเนินงาน) อัตรา

ลูกหนี้ระยะสั้นที่ชำระได้ตามกำหนด และอัตราทุนสำรองต่อทรัพย์สิน มาเทียบเคียงกับอัตราส่วนมาตรฐานทางการเงินของสหกรณ์และกลุ่มเกษตรกร ตาม โปรแกรมเฝ้าระวังและเตือนภัยทางการเงินของสหกรณ์และกลุ่มเกษตรกร (CFSAW:ss) แล้วพบว่า สหกรณ์มีระดับวิเคราะห์และเฝ้าระวังในระดับที่ 3 คือ ระดับวิเคราะห์และเฝ้าระวังเป็นพิเศษ ทั้งนี้ เนื่องมาจากผลการประเมินอัตราค่าใช้จ่ายต่อกำไร (ก่อนหักค่าใช้จ่ายดำเนินงาน) และอัตราลูกหนี้ระยะสั้นที่ชำระได้ตามกำหนด อยู่ในระดับดี และอัตราทุนสำรองต่อทรัพย์สินของสหกรณ์ อยู่ในระดับต้องปรับปรุง ซึ่งจากผลการวิเคราะห์ดังกล่าว สหกรณ์ควรกำหนดมาตรการติดตามเร่งรัดหนี้สิน และควบคุมการให้สินเชื่อแก่ลูกหนี้ให้รัดกุมยิ่งขึ้น

สรุปได้ว่า แม้การวิเคราะห์ภาวะเศรษฐกิจการเงินของสหกรณ์ มีระดับวิเคราะห์และเฝ้าระวังเป็นพิเศษ แต่ด้านการเงินสหกรณ์มีศักยภาพในการที่จะดำเนินธุรกิจรวบรวมข้าวเปลือกหอมมะลิ เพราะสหกรณ์มีสภาพคล่อง การเจริญเติบโตของสินทรัพย์ที่สามารถนำไปสร้างรายได้ให้กับสหกรณ์ และการเติบโตของธุรกิจซึ่งแสดงให้เห็นถึงความสามารถในการบริหารงานของคณะกรรมการดำเนินการ และการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพของผู้จัดการ และเจ้าหน้าที่ของสหกรณ์

2.2 ด้านประสิทธิภาพองค์กร โดยใช้เครื่องมือ McKinsey's 7 S Model

2.2.1 ด้านกลยุทธ์ (Strategy)

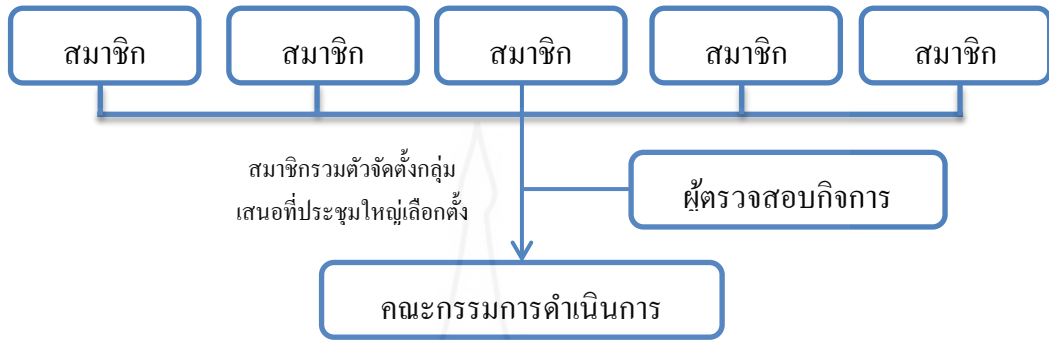
การวิเคราะห์การบริหารเชิงยุทธศาสตร์ คือ การตัดสินใจ การกระทำภายในข้อกำหนดและการดำเนินกลยุทธ์ที่สร้างความสอดคล้องระหว่างองค์การและสภาพแวดล้อมภายนอก เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร

จากการวิเคราะห์พบว่า สหกรณ์ได้มีการจัดทำแผนกลยุทธ์ โดยระดมความคิดจากหลายฝ่ายทั้งคณะกรรมการดำเนินการ ผู้จัดการ เจ้าหน้าที่ และสมาชิก เพื่อกำหนดแนวทางในการดำเนินงานของสหกรณ์ โดยได้รับการสนับสนุนจากสำนักงานสหกรณ์จังหวัดร้อยเอ็ด ซึ่งมีความสอดคล้องกับสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอก ในการปฏิบัติงานต่างๆของสหกรณ์ ดำเนินการตามมติที่ประชุมของคณะกรรมการดำเนินการ โดยการตัดสินใจและการกระทำต่างๆ จะต้องอยู่ในระเบียบข้อบังคับ และข้อกำหนดของสหกรณ์ แต่ไม่มีการนำแผนกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติอย่างจริงจัง

2.2.2 ด้านโครงสร้างองค์กร (Structure)

สหกรณ์การเกษตรเกษตรวิสัย จำกัด มีโครงสร้างฝ่ายบริหารมีคณะกรรมการหนึ่งคณะ จำนวน 12 คน โดยการเลือกตั้งของสมาชิกจากที่ประชุมใหญ่ของสหกรณ์ เพื่อ

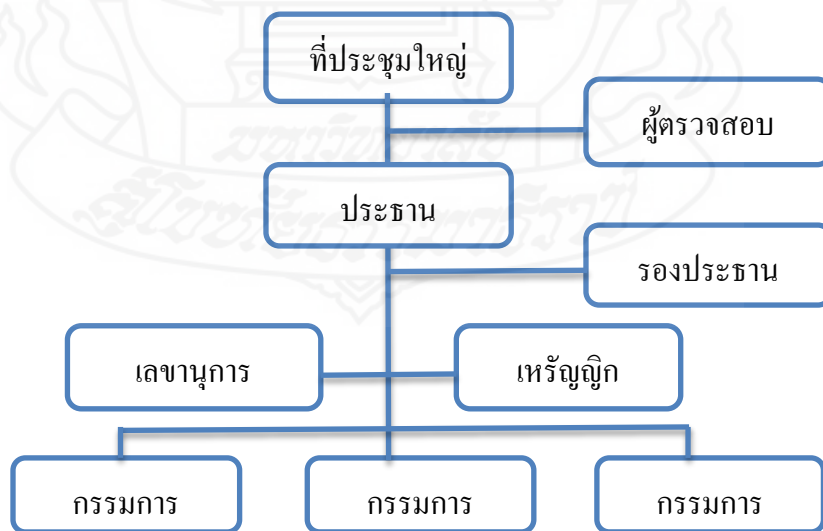
บริหารงานของสหกรณ์โดยทั่วไป แบ่งโครงสร้างตามอำนาจหน้าที่ ความรับผิดชอบ ซึ่งเป็นไปตาม
 ข้อบังคับสหกรณ์การเกษตรเกษตรวิสัย จำกัด ดังภาพที่ 4.1



ภาพที่ 4.1

จากภาพที่ 4.1 คณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์ มาจากการเลือกตั้งของสมาชิกจากที่
 ประชุมใหญ่ของสหกรณ์ คณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์ มีหน้าที่ความรับผิดชอบในกิจการ
 ทั้งหมดของสหกรณ์ให้เป็นไปตามระเบียบ ข้อบังคับ กฎหมาย และคำสั่งนายทะเบียนสหกรณ์
 รวมถึงการวางแผนเพื่อกำหนดกิจกรรมต่างๆ กำหนดขอบเขตอำนาจหน้าที่ของเจ้าหน้าที่เพื่อให้
 การดำเนินงานของสหกรณ์บรรลุเป้าหมายตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

คณะกรรมการดำเนินการของสหกรณ์ส่วนใหญ่เป็นผู้ที่ได้รับเลือกตั้งเป็นที่เคารพ นับ
 ถือของสมาชิก และเป็นผู้มีความรู้ความเข้าใจต่อสภาพปัญหาและอุปสรรคของสหกรณ์



ภาพที่ 4.2 โครงสร้างฝ่ายบริหาร

จากภาพที่ 4.2 โครงสร้างฝ่ายบริหารของสหกรณ์การเกษตรเกษตรวิสัย จำกัด มีคณะกรรมการดำเนินการ จำนวน 12 คน แบ่งหน้าที่ความรับผิดชอบตามข้อบังคับหมวด 8 ว่าด้วยคณะกรรมการดำเนินการ ดำรงตำแหน่งประธาน 1 คน รองประธาน คน เลขานุการ เภรัญญิกคณะกรรมการ ดำเนินงานตามข้อบังคับว่าด้วยอำนาจหน้าที่ของคณะกรรมการดำเนินการแต่ละตำแหน่ง และมีผู้ตรวจสอบกิจการทำหน้าที่ให้คำแนะนำและตรวจสอบผลการดำเนินงาน การจัดโครงสร้างองค์กร เพื่อให้สามารถดำเนินงานให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์



ภาพที่ 4.3 โครงสร้างฝ่ายโรงสี

จากภาพที่ 4.3 โครงสร้างฝ่ายโรงสีของสหกรณ์การเกษตรเกษตรวิสัย จำกัด ประกอบด้วย ผู้จัดการ หัวหน้าฝ่ายโรงสีฯ เจ้าหน้าที่บัญชี เจ้าหน้าที่การเงิน เจ้าหน้าที่แปรรูป เจ้าหน้าที่ตรวจสอบคุณภาพ เจ้าหน้าที่สีข้าว เจ้าหน้าที่จัดซื้อ เจ้าหน้าที่การตลาด เจ้าหน้าที่ฝ่ายช่าง พนักงานบรรจุข้าวสาร พนักงานสีข้าวประจำโรงสี และพนักงานขับรถ ซึ่งสหกรณ์มีการแบ่งแยกหน้าที่ความรับผิดชอบอย่างเหมาะสม เจ้าหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายมีความรู้ ความสามารถเพียงพอในการปฏิบัติงาน

ที่มา: จากข้อมูลของสหกรณ์การเกษตรเกษตรวิสัย จำกัด

2.2.3 ด้านระบบปฏิบัติงาน (System)

การวิเคราะห์ด้านระบบปฏิบัติงานของสหกรณ์การเกษตรเกษตรวิสัย จำกัด เป็นการศึกษากระบวนการ และลำดับขั้นตอนต่างๆ ที่ใช้ในการปฏิบัติงานเพื่อให้การดำเนินงานบรรลุตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ อาทิ ระบบการวางแผน ระบบการจัดทำงบประมาณ ระบบการบริหารข้อมูล ระบบการบริหารการเงิน ระบบบัญชี

จากการวิเคราะห์พบว่า ในการปฏิบัติงานของสหกรณ์ด้านต่างๆ คณะกรรมการดำเนินการ และผู้จัดการสหกรณ์การเกษตรเกษตรวิสัย จำกัด ได้มีการวางระบบปฏิบัติงาน ทั้งในเรื่องการวางแผน การจัดทำงบประมาณประจำปี ซึ่งในการจัดทำแผนปฏิบัติงาน

ดังกล่าวสหกรณ์ได้นำข้อมูลจากผลการดำเนินงานปีที่ผ่านมาประกอบกับการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กรมาใช้เป็นข้อมูลในการกำหนดแผนงานต่างๆ โปรแกรมระบบงานคอมพิวเตอร์ที่พัฒนาโดยบริษัทเอกชนเพื่อบันทึกรายการทางการเงินและบัญชีได้แก่ ระบบสมาชิกและหุ้น ระบบเงินให้กู้ และใช้โปรแกรมการบันทึกบัญชีของสำนักงานตรวจบัญชีสหกรณ์ ในการจัดทำบัญชี และระบบจำหน่ายสินค้า รวมทั้งศูนย์กระจายสินค้าของสหกรณ์ โดยมีเจ้าหน้าที่ของสำนักงานสหกรณ์จังหวัดร้อยเอ็ด เจ้าหน้าที่ของสำนักงานตรวจบัญชีสหกรณ์จังหวัดร้อยเอ็ด ให้คำแนะนำส่งเสริม และมีผู้ตรวจสอบกิจการซึ่งได้รับเลือกตั้งจากที่ประชุมใหญ่สามัญประจำปีของสหกรณ์ โดยสหกรณ์มีการกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบและมอบหมายงานอย่างชัดเจน มีการพัฒนาความรู้ความสามารถของคณะกรรมการ และฝ่ายจัดการอย่างสม่ำเสมอ

2.2.4 ด้านรูปแบบการบริหารจัดการ (Style)

การวิเคราะห์รูปแบบการบริหารจัดการ เป็นการวิเคราะห์แบบแผนพฤติกรรมในการปฏิบัติงานของผู้บริหาร ภาวะผู้นำของผู้บริหารสหกรณ์ และวิธีทำงานโดยทั่วไปของพนักงานในสหกรณ์

จากการวิเคราะห์พบว่า คณะกรรมการดำเนินการเป็นผู้นำท้องถิ่น มีศักยภาพในการเป็นผู้นำเป็นที่เคารพและนับถือของสมาชิก มีวิสัยทัศน์กว้างไกลนำองค์ความรู้ทางวิชาการมากำหนดแผนกลยุทธ์ของสหกรณ์ มีการนำเทคโนโลยีสมัยใหม่มาใช้ มีการกระจายอำนาจและมอบหมายงาน สหกรณ์มีการควบคุมระบบปฏิบัติงานภายในอย่างเหมาะสมกับการดำเนินงานและลักษณะการดำเนินธุรกิจทุกด้าน และมีการควบคุมดูแลอย่างใกล้ชิด ใ้การปฏิบัติงานเป็นไปตามระเบียบ ข้อบังคับ กฎหมาย และคำแนะนำของเจ้าหน้าที่ส่งเสริมสหกรณ์ เจ้าหน้าที่จากหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง และคณะกรรมการดำเนินการได้รับการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ส่งผลให้มีแนวคิดในการปฏิบัติงานเชิงรุก และให้โอกาสสมาชิกเข้ามามีส่วนร่วม

2.2.5 ด้านบุคลากร (Staff)

การวิเคราะห์ด้านบุคลากร เป็นการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ เป็นกระบวนการวิเคราะห์ความต้องการทรัพยากรมนุษย์ในอนาคต แผนกลยุทธ์ที่สหกรณ์ได้กำหนดไว้จะเป็นตัวบ่งชี้ถึงจำนวนความต้องการบุคลากรและการตัดสินใจเกี่ยวกับส่วนประกอบของงานที่สอดคล้องกับเป้าหมายของสหกรณ์ รวมทั้งคุณลักษณะของบุคลากรที่เหมาะสมกับงานแต่ละประเภท

จากการวิเคราะห์พบว่า การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ของสหกรณ์การเกษตรเกษตรวิสัย จำกัด สหกรณ์ได้มีการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ไว้อย่างเหมาะสม ยกตัวอย่างเช่น

สหกรณ์ได้มอบหมายให้คณะกรรมการและเจ้าหน้าที่ทำหน้าที่ต่างๆ ตามความเหมาะสม เจ้าหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายมีความรู้ ความสามารถเพียงพอในการปฏิบัติงาน

2.2.6 ด้านทักษะความรู้ความสามารถ (Skill)

การวิเคราะห์ด้านทักษะความรู้ความสามารถของบุคลากร หมายถึง ความเชี่ยวชาญอันโดดเด่น ซึ่งมีอยู่ในบุคลากรของสหกรณ์การเกษตรเกษตรวิสัย จำกัด สหกรณ์จำเป็นต้องทราบว่าบุคลากรของสหกรณ์มีความเชี่ยวชาญด้านใดที่โดดเด่น มีด้านใดที่ต้องพัฒนาปรับปรุง มีทักษะด้านใดที่ควรกำจัดทิ้ง และการทำงานของสหกรณ์ให้ประสบความสำเร็จจำเป็นต้องมีทักษะด้านใดบ้าง

จากการวิเคราะห์พบว่าสหกรณ์มีการแบ่งแยกหน้าที่ความรับผิดชอบอย่างเหมาะสม คณะกรรมการดำเนินการ และเจ้าหน้าที่สหกรณ์มีความรู้ ความสามารถเพียงพอในการปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมาย สมาชิกมีความรู้ความเชี่ยวชาญในการปลูกข้าวคุณภาพ

สหกรณ์ได้มีการให้คณะกรรมการดำเนินการ ผู้จัดการ และเจ้าหน้าที่ไปเข้ารับการศึกษาพัฒนาหาความรู้ การศึกษาดูงานและแลกเปลี่ยนเรียนรู้ประสบการณ์เกี่ยวกับการดำเนินธุรกิจข้าวของสหกรณ์ รวมทั้งสร้างเครือข่ายธุรกิจข้าวสหกรณ์ ที่จัดขึ้นโดยกรมส่งเสริมสหกรณ์ กรมตรวจบัญชีสหกรณ์ และหน่วยงานต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง

2.2.7 ด้านค่านิยมร่วม (Shared Value)

การวิเคราะห์ด้านค่านิยมร่วมของสหกรณ์การเกษตรเกษตรวิสัย จำกัด เป็นการศึกษาถึงวัฒนธรรมองค์กร แนวปฏิบัติ คุณค่านิยม ความเชื่อที่บุคลากรในสหกรณ์ยึดถือร่วมกัน ซึ่งจะสะท้อนให้เห็นถึงบุคลิกภาพของคนในสหกรณ์ เป้าหมายร่วมขององค์กร แนวทางปฏิบัติขององค์กรการเกิดค่านิยมร่วมขององค์กรจะต้องมีการริเริ่ม ปฏิบัติจนกระทั่งเห็นคุณค่าของค่านิยมร่วมนั้นๆ ซึ่งจะต้องเกิดจากการปลูกฝัง การสร้างความศรัทธาอย่างต่อเนื่องสม่ำเสมอ ทุกคนในองค์กรเห็นพ้องกัน โดยไม่ต้องมีการบังคับ

จากการวิเคราะห์พบว่าในปัจจุบันสหกรณ์ยังไม่มีกำหนดค่านิยมร่วมของสหกรณ์ มีแต่หลักการ วิธีการ คุณค่านิยม และคุณค่าของสหกรณ์ ซึ่งอยู่บนพื้นฐานแห่งคุณค่าของความรับผิดชอบต่อตนเอง การช่วยตนเอง การช่วยเหลือซึ่งกันและกัน ความเป็นประชาธิปไตย ความเสมอภาค และความเป็นเอกภาพของสมาชิกสหกรณ์ โดยสมาชิกให้ความร่วมมือกับสหกรณ์เป็นอย่างดี

สรุปผลการวิเคราะห์ด้านประสิทธิภาพองค์กร ของสหกรณ์การเกษตร
เกษตรวิสัย จำกัด โดยใช้เครื่องมือ McKinsey's 7 S Model ระดับเกณฑ์การประเมิน 3 ระดับ ดังนี้
ดี
ปานกลาง
ปรับปรุง
โดยใช้เกณฑ์การประเมินได้ดังตารางต่อไปนี้

ตารางที่ 4.8 สรุปผลการวิเคราะห์ด้านประสิทธิภาพองค์กร โดยใช้เครื่องมือ McKinsey's 7 S Model

ปัจจัยสำคัญ	ด้านดี	ด้านด้อย	ตัวชี้วัด
1. ด้านกลยุทธ์	- จัดทำแผนกลยุทธ์โดยระดมความคิดเห็นจากหลายฝ่าย ทั้งคณะกรรมการ ฝ่ายจัดการ และสมาชิกชั้นนำ	- ไม่มีการนำแผนกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ	ปานกลาง
2. ด้านโครงสร้าง	- คณะกรรมการสหกรณ์เป็นที่เคารพนับถือของสมาชิก มีความรู้ความสามารถเข้าใจต่อสภาพปัญหาและอุปสรรคของสหกรณ์ - ฝ่ายจัดการมีความรู้ ความสามารถเพียงพอในการปฏิบัติงาน - มีผู้ตรวจสอบกิจการทำหน้าที่ให้คำแนะนำ และตรวจสอบผลการดำเนินงานของสหกรณ์		ดี
3. ด้านระบบปฏิบัติงาน	- มีการวางระบบในการปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบ		ดี
4. ด้านรูปแบบการบริหารจัดการ	- สหกรณ์มีศักยภาพแสดงให้เห็นถึงความสามารถในการบริหารงานของคณะกรรมการ และการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพของฝ่ายจัดการ		ดี
5. ด้านบุคลากร	- เจ้าหน้าที่มีความรู้ ความสามารถเพียงพอในการปฏิบัติงาน มีการมอบหมายงานอย่างเป็นระบบ		ดี
6. ด้านทักษะความรู้ความสามารถ	- คณะกรรมการ และฝ่ายจัดการมีความรู้ความสามารถ - มีการพัฒนาหาความรู้และรับการฝึกอบรม		ดี
7. ค่านิยมร่วม	- หลักการ วิธีการ อุดมการณ์ และคุณค่าของสหกรณ์	- ไม่มีการกำหนดค่านิยมร่วมของสหกรณ์	ปานกลาง

สรุปได้ว่า ด้านประสิทธิภาพองค์กรของสหกรณ์การเกษตรเกษตรวิสัย จำกัด มีศักยภาพในการดำเนินธุรกิจรวบรวมข้าวหอมมะลิลอยู่ในระดับดี

3. ปัญหา อุปสรรค และข้อเสนอแนะในการดำเนินธุรกิจการรวบรวมข้าวเปลือกหอมมะลิของสหกรณ์การเกษตรเกษตรวิสัย จำกัด จังหวัดร้อยเอ็ด

การศึกษาปัญหาอุปสรรคในการรวบรวมข้าวเปลือกหอมมะลิของสหกรณ์การเกษตรเกษตรวิสัย จำกัด จังหวัดร้อยเอ็ด เป็นการศึกษาถึงปัญหาและอุปสรรคที่เกิดขึ้นในบริบทของสหกรณ์การเกษตรเกษตรวิสัย จำกัด เพื่อนำปัญหาไปสู่แนวทางการแก้ไข

ตารางที่ 4.9 ปัญหาและข้อเสนอแนะ

หัวข้อ	ปัญหา	ข้อเสนอแนะ
3.1 ด้านการเงิน	- สหกรณ์มีส่วนหนี้สินทั้งสิ้นสูงกว่าทุนสหกรณ์ หมายถึงมีเงินทุนจากภายนอกสูงกว่าทุนภายใน	- สหกรณ์ควรส่งเสริมให้สมาชิกออมเงินเป็นการระดมเงินทุนจากภายในมากกว่าการกู้ยืมเงินจากภายนอก
3.2 ด้านประสิทธิภาพองค์กร	- สหกรณ์มีการจัดทำแผนกลยุทธ์ แต่ไม่ได้นำไปปฏิบัติ	- สหกรณ์ควรนำแผนกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ โดยกำหนดเป็นแผนงาน มีการวางแผนการปฏิบัติงาน - สำรวจปริมาณความต้องการขายผลผลิตของสมาชิก
3.3 ด้านสถานที่ และอุปกรณ์ในการดำเนินธุรกิจรวบรวมข้าวหอมมะลิ	- สหกรณ์มีสถานที่ไม่เพียงพอเนื่องจากข้าวหอมมะลิเป็นข้าวนาปีสมาชิกจะทำการเก็บเกี่ยวในเวลาใกล้เคียงกัน ลานรับซื้อข้าวไม่มีหลังคาถ้ามีฝนตกต้องหยุดรับซื้อ	- สหกรณ์สร้างไซโลเย็นสำหรับเก็บข้าวเปลือก ซึ่งสามารถรักษาคุณภาพข้าวทำให้ข้าวสด ได้เปอร์เซ็นต์ข้าวเพิ่มขึ้น
3.4 ด้านภัยธรรมชาติ	- สมาชิกประสบปัญหาภัยแล้ง ต้องหว่านข้าวหลายรอบ ทำให้ต้นทุนเพิ่มขึ้น และเกิดข้าวกลายพันธุ์	- สหกรณ์ต้องแนะนำสมาชิกให้ปลูกข้าวโดยใช้รถหยอดหรือวิธีดำนาจะช่วยลดต้นทุนการผลิต และเพื่อไม่ให้มีข้าวกลายพันธุ์ปน เกษตรกรหรือสมาชิกจะต้องขยันเดินตรวจแปลงนา ถ้าเจอข้าวกลายพันธุ์ต้องเก็บทิ้ง เพื่อให้ได้ที่มีคุณภาพ

สรุปปัญหาอุปสรรคและข้อเสนอแนะในการดำเนินธุรกิจรวบรวมข้าวหอมมะลิของ สหกรณ์การเกษตรเกษตรวิสัย จำกัด พบว่า ด้านการเงินสหกรณ์ค่อนข้างมีความเสี่ยง คือมีทุนสำรองที่สามารถรองรับธุรกิจได้ไม่ดี และมีสัดส่วนของหนี้สินสูงกว่าส่วนของทุน จึงควรส่งเสริมให้สมาชิกออมเงินเป็นการระดมเงินทุนจากภายในมากกว่าการกู้ยืมเงินจากภายนอก ด้านศักยภาพองค์กร สหกรณ์มีการจัดทำแผนกลยุทธ์ แต่ไม่ได้นำไปปฏิบัติมีศักยภาพใน สหกรณ์ควรนำแผนกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ โดยกำหนดเป็นแผนงาน มีการวางแผนการปฏิบัติงาน และสร้างแรงจูงใจ โดยการรับซื้อข้าวจากสมาชิกในราคาที่สูงกว่าตลาด เพื่อให้สมาชิกผลิตข้าวที่มีคุณภาพ ควรนำปัญหาอุปสรรค เข้าสู่แผนการพัฒนากิจการเกษตรในระดับจังหวัด/อำเภอ/ตำบล เพื่อร่วมบูรณาการกับหน่วยงานต่างๆ โดยเฉพาะในระดับตำบล เนื่องจากองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นอาจสามารถแก้ไข ปัญหาและช่วยเหลือได้ เช่น การสร้างแหล่งน้ำ



บทที่ 5

สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยเรื่อง “ศักยภาพในการดำเนินธุรกิจรวบรวมข้าวเปลือกหอมมะลิของสหกรณ์การเกษตรเกษตรวิสัย จำกัด จังหวัดร้อยเอ็ด” มีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อศึกษาสภาพทั่วไปของสหกรณ์การเกษตรเกษตรวิสัย จำกัด 2) เพื่อการศึกษาศักยภาพในการดำเนินธุรกิจรวบรวมข้าวเปลือกหอมมะลิของสหกรณ์การเกษตรเกษตรวิสัย จำกัด และ 3) เพื่อศึกษาปัญหา อุปสรรค และข้อเสนอแนะในการดำเนินธุรกิจการรวบรวมข้าวเปลือกหอมมะลิของสหกรณ์การเกษตรเกษตรวิสัย จำกัด การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพและปริมาณ โดยทำการวิเคราะห์ 2 ด้าน คือ ด้านการเงินเป็นการวิเคราะห์งบการเงิน แบบ CAMELS Analysis และด้านประสิทธิภาพองค์กร โดยใช้เครื่องมือ McKinsey's 7 S Model ว่ามีศักยภาพในการดำเนินธุรกิจรวบรวมข้าวเปลือกหอมมะลิอย่างไร จึงสรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะการวิจัย ดังนี้

1. สรุปผลการวิจัย

1.1 สภาพทั่วไปของสหกรณ์การเกษตรเกษตรวิสัย จำกัด จังหวัดร้อยเอ็ด พบว่าเป็นสหกรณ์การเกษตรขนาดใหญ่ ดำเนินงานมาเป็นเวลา 38 ปี ดำเนินธุรกิจด้านสหกรณ์การเกษตรอย่างครบวงจร อาทิ ธุรกิจสินเชื่อ ธุรกิจรวบรวมข้าวเปลือก ธุรกิจแปรรูปผลิตภัณฑ์ผลิตผลการเกษตรและการผลิตสินค้า ธุรกิจจัดหาสินค้ามาจำหน่าย ธุรกิจศูนย์กระจายสินค้าสหกรณ์ ธุรกิจผลิตภัณฑ์เมล็ดพันธุ์ข้าว และธุรกิจให้บริการรับ/ฝากเงิน ต่อมาได้ขยายกิจการด้านการผลิตข้าวโดยการก่อสร้างโรงสี ณ บ้านนกกะเหาะ ตำบลคงครั้งใหญ่ อำเภอเกษตรวิสัย จังหวัดร้อยเอ็ด ขึ้นมา โดยมีโรงปรับปรุงคุณภาพข้าวสาร มีห้องบรรจุภัณฑ์ที่ได้มาตรฐาน ISO HACCP ซึ่งทำให้สามารถแปรรูปข้าวหอมมะลิเป็นข้าวเกรด พรีเมียม 4 แบรินด์ คือ ตราคนหาบข้าว ถุงสีทอง ตรา 101 ถุงสีทอง ตราข้าวหอมมะลิทุ่งกุลารั้วและตราเกิดบุญ และในอนาคตจะขยายตลาดไปยังต่างประเทศต่อไป สำหรับวันนี้ของสหกรณ์แห่งนี้ ได้ก้าวเข้าสู่ความเป็นผู้นำในด้านธุรกิจอย่างครบวงจร

ผลการดำเนินงานของสหกรณ์ ณ วันสิ้นปีทางบัญชี วันที่ 31 มีนาคม 2558 มีสมาชิกทั้งหมด จำนวน 8,618 คน มีทุนดำเนินงานทั้งสิ้น 1,396,817,827.85 บาท เพิ่มขึ้นจากปีก่อน 393,035,704.90 บาท สหกรณ์มีผลการดำเนินงานมีกำไรสุทธิทั้ง 3 ปี จากปี 2556 จำนวน

17,921,368.65 บาท ปี 2557 จำนวน 18,320,509.98 บาท และปี 2558 จำนวน 22,276,427.23 บาท จากยอดขาย/บริการ ปี 2556 จำนวน 486,178,812.52 บาท ปี 2557 จำนวน 425,582,450.52 บาท และปี 2558 จำนวน 885,311,213.92 บาท หรือมีกำไรสุทธิเพียงร้อยละ 2.52 - 4.30 ของยอดขาย/บริการ

1.2 ศักยภาพในการดำเนินธุรกิจรวบรวมข้าวเปลือกหอมมะลิของสหกรณ์การเกษตรเกษตรวิสัย จำกัด จังหวัดร้อยเอ็ด

1.2.1 ด้านการเงิน พบว่า ความเพียงพอของเงินทุนต่อความเสี่ยง สหกรณ์ค่อนข้างมีความเสี่ยง คือมีทุนสำรองที่สามารถรองรับธุรกิจได้ไม่ดี คุณภาพของสินทรัพย์มีการเติบโตของสินทรัพย์สูงกว่าอัตราส่วนมาตรฐานแสดงว่าสามารถนำไปสร้างรายได้ให้กับสหกรณ์ จัดความสามารถในการบริหาร การเติบโตของธุรกิจสูงกว่าอัตราส่วนมาตรฐานแสดงว่าการบริหารจัดการ และโครงสร้างธุรกิจมีความเหมาะสม การทำกำไร การเติบโตของกำไรและการเติบโตของทุนสำรองสูงกว่าอัตราส่วนมาตรฐาน แสดงให้เห็นว่าทุนของสหกรณ์ที่มีอยู่สามารถก่อให้เกิดรายได้ดี สภาพคล่องเท่ากับอัตราส่วนมาตรฐาน ซึ่งเท่ากับอยู่ในเกณฑ์ดี ผลกระทบต่อธุรกิจ ปัจจัยทางเศรษฐกิจและนโยบายภาครัฐ อาจส่งผลให้เกิดความเสี่ยงในด้านต้นทุนธุรกิจและรายได้ของสหกรณ์ และนอกจากผลกระทบดังกล่าวยังมีปัจจัยทางธรรมชาติ ได้แก่ ภัยแล้งและน้ำท่วม ทำให้ผลผลิตของสมาชิกได้รับความเสียหายหรือด้อยคุณภาพ สมาชิกมีรายได้จากการประกอบอาชีพลดลง อาจส่งผลกระทบต่อรายได้จากการขายสินค้าและรวบรวมผลผลิตของสหกรณ์ที่ลดลงได้ คณะกรรมการดำเนินการจึงควรติดตามภาวะเศรษฐกิจและข่าวสารที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงาน เพื่อเตรียมการรองรับผลกระทบด้านการจัดหาเงินทุนและการบริหารจัดการธุรกิจให้ดำเนินต่อไป ภายใต้สถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลง สรุปได้ว่าด้านการเงินสหกรณ์มีศักยภาพในการที่จะดำเนินธุรกิจรวบรวมข้าวเปลือกหอมมะลิ

1.2.2 ด้านประสิทธิภาพองค์กร โดยใช้เครื่องมือ McKinsey's 7 S Model พบว่า สหกรณ์ได้มีการจัดทำแผนกลยุทธ์ แต่ไม่มีการนำแผนกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติอย่างจริงจัง ด้านโครงสร้างองค์กร คณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์ เป็นผู้มีความรู้ความสามารถในการบริหารงานของสหกรณ์ เจ้าหน้าที่มีความรู้ ความสามารถเพียงพอในการปฏิบัติงาน ด้านระบบปฏิบัติงาน มีการวางระบบในการปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบ ด้านรูปแบบการบริหารจัดการ สหกรณ์มีศักยภาพแสดงให้เห็นถึงความสามารถในการบริหารงานของคณะกรรมการ และการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพของผู้จัดการ และเจ้าหน้าที่ของสหกรณ์ . ด้านบุคลากร เจ้าหน้าที่มีความรู้ ความสามารถเพียงพอในการปฏิบัติงาน มีการมอบหมายงานอย่างเป็นระบบ ด้านทักษะความรู้ความสามารถ คณะกรรมการผู้จัดการและเจ้าหน้าที่มีความรู้ความสามารถ มีการพัฒนาหาความรู้และรับการฝึกอบรม ค่านิยม

ร่วมไม่มีการกำหนดค่านิยมร่วมของสหกรณ์ที่ชัดเจน แต่สมาชิกของสหกรณ์ให้ความร่วมมือกับสหกรณ์เป็นอย่างดี สรุปได้ว่าด้านประสิทธิภาพองค์กร ของสหกรณ์การเกษตรเกษตรวิสัย จำกัด มีศักยภาพ

1.3 ปัญหา อุปสรรค และข้อเสนอแนะในการดำเนินธุรกิจการรวบรวมข้าวเปลือกหอมมะลิของสหกรณ์การเกษตรเกษตรวิสัย จำกัด จังหวัดร้อยเอ็ด

1.3.1 สหกรณ์ค่อนข้างมีความเสี่ยงจากการใช้เงินทุนจากภายนอกสูง คือ มีทุนสำรองที่สามารถรองรับธุรกิจได้ไม่ดี และสัดส่วนหนี้สินทั้งสิ้นต่อทุนสหกรณ์สูง

1.3.2 สหกรณ์มีสถานที่และอุปกรณ์ไม่เพียงพอ เนื่องจากข้าวหอมมะลิเป็นข้าวนาปีสมาชิกจะทำการเก็บเกี่ยวในเวลาใกล้เคียงกัน

1.3.3 สมาชิกประสบปัญหาภัยแล้ง ต้องหว่านข้าวหลายรอบ ทำให้ต้นทุนเพิ่มขึ้น และเกิดข้าวกลายพันธุ์

2. อภิปรายผล

จากการศึกษาศักยภาพในการดำเนินธุรกิจรวบรวมข้าวเปลือกหอมมะลิของสหกรณ์การเกษตรเกษตรวิสัย จำกัด จังหวัดร้อยเอ็ด ผู้ศึกษาจะนำผลการศึกษาและข้อค้นพบที่สามารถอภิปราย ผลการศึกษา ดังนี้

2.1 สภาพทั่วไปของสหกรณ์การเกษตรเกษตรวิสัย จำกัด จังหวัดร้อยเอ็ด ผลการศึกษาพบว่า เป็นสหกรณ์การเกษตรขนาดใหญ่มาก พื้นที่ดำเนินงาน 13 ตำบล ในอำเภอเกษตรวิสัย จังหวัดร้อยเอ็ด สหกรณ์ดำเนินธุรกิจด้านสินเชื่อ รับฝากเงิน ธุรกิจซื้อหรือจัดหาสินค้ามาจำหน่ายตามความต้องการของสมาชิก ธุรกิจขายหรือรวบรวมข้าวเปลือก ธุรกิจแปรรูป สมาชิกส่วนใหญ่มีส่วนร่วมในการทำธุรกิจกับสหกรณ์ คณะกรรมการและฝ่ายจัดการได้ร่วมกันประชุมกำหนดนโยบายและวางแผนการปฏิบัติงานของสหกรณ์ในการดำเนินธุรกิจรวบรวมข้าวเปลือก วางแผนการใช้เงินทุน วางแผนขั้นตอนการรับซื้อข้าวเปลือก มอบหมายหน้าที่รับผิดชอบให้คณะอนุกรรมการและเจ้าหน้าที่ให้สามารถปฏิบัติงานตามแผนงานที่วางไว้ จากผลการศึกษาที่พบสอดคล้องกับ จรรยา ชาญเจริญกุล (2546 : 159) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การตลาดข้าวสหกรณ์การเกษตรสันป่าตอง จำกัด ปีการเงิน 2541 – 2544 ผลการวิจัยพบว่า สหกรณ์ควรมีการปรับปรุงการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพ จัดทำแผนการจัดหาและใช้เงินทุนเพื่อแก้ไขปัญหาการขาดแคลนเงินทุน และจัดทำแผนยุทธศาสตร์ข้าวสหกรณ์ เพื่อเพิ่มศักยภาพตลาดข้าวของสหกรณ์

2.2 ศักยภาพในการดำเนินธุรกิจรวบรวมข้าวหอมมะลิของสหกรณ์การเกษตรเกษตร- วิสัย จำกัด

2.2.1 ด้านการเงิน

ผลการวิเคราะห์ศักยภาพในการดำเนินธุรกิจรวบรวมข้าวหอมมะลิของสหกรณ์การเกษตรเกษตรวิสัย จำกัด ด้านการเงิน พบว่า สหกรณ์ค่อนข้างมีความเสี่ยง คือมีทุนสำรองที่สามารถรองรับธุรกิจได้ไม่ดี และสัดส่วนหนี้สินทั้งสิ้นต่อทุนสหกรณ์ทั้งสามปีสูงกว่ามาตรฐานแสดงว่าสหกรณ์มีหนี้สินสูงกว่าส่วนของทุน แต่มีผลตอบแทนต่อส่วนของทุนดีสูงกว่ามาตรฐานแสดงว่าสหกรณ์สามารถนำเงินทุนที่มีอยู่ไปสร้างผลตอบแทนได้ดี คุณภาพของสินทรัพย์จะเห็นได้ว่าสหกรณ์ให้ผลตอบแทนต่อสินทรัพย์ดีกว่าปีก่อน แต่ต่ำกว่าอัตราส่วนมาตรฐาน การเติบโตของสินทรัพย์ และอัตรากำไรสุทธิของสินทรัพย์สูงกว่าอัตราส่วนมาตรฐานแสดงว่าดีสามารถนำไปสร้างรายได้ให้กับสหกรณ์ ชัดความสามารถในการบริหาร การเติบโตของธุรกิจสูงกว่าอัตราส่วนมาตรฐานแสดงว่าการบริหารจัดการ และโครงสร้างธุรกิจมีความเหมาะสมการทำกำไร อัตรากำไรสุทธิ และกำไรต่อสมาชิก อยู่ในอัตราที่ต่ำกว่าอัตราส่วนมาตรฐาน ส่วนการเติบโตของกำไรและการเติบโตของทุนสำรองสูงกว่าอัตราส่วนมาตรฐาน แสดงให้เห็นว่าทุนของสหกรณ์ที่มีอยู่สามารถก่อให้เกิดรายได้ดี สภาพคล่อง อัตราส่วนทุนหมุนเวียนลดลงจากปีก่อน แสดงให้เห็นถึงสภาพคล่องทางการเงินลดลง แต่เท่ากับอัตราส่วนมาตรฐาน ซึ่งเท่ากับอยู่ในเกณฑ์ดี ผลกระทบต่อธุรกิจ ปัจจัยทางเศรษฐกิจและนโยบายภาครัฐ ได้แก่ อัตราดอกเบี้ย รวมทั้งนโยบายรัฐบาล เช่น การลดต้นทุนการผลิตของเกษตรกร อาจส่งผลให้เกิดความเสี่ยงในด้านต้นทุนธุรกิจและรายได้ของสหกรณ์ สหกรณ์ต้องรับภาระค่าใช้จ่ายเพิ่มขึ้น ขณะที่สมาชิกสหกรณ์มีกำลังซื้อลดลงที่อาจส่งผลกระทบต่อรายได้ของสหกรณ์ลดลงได้ และนอกจากผลกระทบดังกล่าวยังมีปัจจัยทางธรรมชาติ ได้แก่ ภัยแล้ง ทำให้ต้นทุนการผลิตเพิ่มขึ้น ผลผลิตของสมาชิกได้รับความเสียหายหรือด้อยคุณภาพ สมาชิกมีรายได้จากการประกอบอาชีพลดลง อาจส่งผลกระทบต่อรายได้จากการขายสินค้าและรวบรวมผลผลิตของสหกรณ์ที่ลดลงได้ คณะกรรมการดำเนินการจึงควรติดตามภาวะเศรษฐกิจและข่าวสารที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงาน เพื่อเตรียมการรองรับผลกระทบด้านการจัดหาเงินทุนและการบริหารจัดการธุรกิจให้ดำเนินต่อไปภายใต้สถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลง

2.2.2 ด้านประสิทธิภาพองค์กร

ผลการวิเคราะห์ศักยภาพในการดำเนินธุรกิจรวบรวมข้าวหอมมะลิของสหกรณ์การเกษตรเกษตรวิสัย จำกัด ด้านประสิทธิภาพองค์กร พบว่า ด้านกลยุทธ์ มีการจัดทำแผนกลยุทธ์ แต่ไม่มีการนำแผนกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ ซึ่งการดำเนินงานจะปฏิบัติตามมติที่ประชุม คณะกรรมการดำเนินการ ด้านโครงสร้างองค์กร ประกอบด้วยฝ่ายบริหารมีคณะกรรมการหนึ่งคณะ

จำนวน 12 คน โดยการเลือกตั้งของสมาชิกจากที่ประชุมใหญ่ของสหกรณ์ โครงสร้างฝ่ายจัดการ ประกอบด้วย ผู้จัดการ หัวหน้าฝ่ายโรงสี เจ้าหน้าที่บัญชี เจ้าหน้าที่การเงิน เจ้าหน้าที่แปรรูป เจ้าหน้าที่ตรวจสอบคุณภาพ เจ้าหน้าที่สีข้าว เจ้าหน้าที่จัดซื้อ เจ้าหน้าที่การตลาด เจ้าหน้าที่ฝ่ายช่างพนักงานบรรจข้าวสาร พนักงานสีข้าวประจำโรงสี และพนักงานขับรถ ซึ่งสหกรณ์มีการแบ่งแยกหน้าที่ความรับผิดชอบอย่างเหมาะสม เจ้าหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายมีความรู้ ความสามารถเพียงพอในการปฏิบัติงาน ด้านระบบปฏิบัติงาน ในการปฏิบัติงานของสหกรณ์ด้านต่างๆ คณะกรรมการดำเนินการ และผู้จัดการสหกรณ์การเกษตรเกษตรวิสัย จำกัด ได้มีการวางระบบปฏิบัติงาน ทั้งในเรื่องการวางแผน การจัดทำงบประมาณประจำปีไว้้อย่างเหมาะสม ได้รับการฝึกอบรมพัฒนาความรู้ความสามารถของคณะกรรมการ และฝ่ายจัดการอย่างสม่ำเสมอ ด้านรูปแบบการบริหารจัดการ คณะกรรมการดำเนินการเป็นผู้นำท้องถิ่น มีศักยภาพในการเป็นผู้นำเป็นที่เคารพและนับถือของสมาชิก มีวิสัยทัศน์กว้างไกลนำองค์ความรู้ทางวิชาการมากำหนดแผนกลยุทธ์ของสหกรณ์ มีการนำเทคโนโลยีสมัยใหม่มาใช้ มีการกระจายอำนาจและมอบหมายงาน สหกรณ์มีการควบคุมระบบปฏิบัติงานภายในอย่างเหมาะสมกับการดำเนินงานและลักษณะการดำเนินธุรกิจทุกด้าน และมีการควบคุมดูแลอย่างใกล้ชิด ให้การปฏิบัติงานเป็นไปตามระเบียบ ข้อบังคับ กฎหมาย และคำแนะนำของเจ้าหน้าที่ส่งเสริมสหกรณ์ เจ้าหน้าที่จากหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง และคณะกรรมการดำเนินการได้รับการพัฒนาอย่างต่อเนื่องส่งผลให้มีแนวคิดในการปฏิบัติงานเชิงรุก และให้โอกาสสมาชิกเข้ามามีส่วนร่วม ด้านบุคลากร สหกรณ์ได้มีการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ไว้้อย่างเหมาะสม ยกตัวอย่างเช่น สหกรณ์ได้มอบหมายให้คณะกรรมการและเจ้าหน้าที่ทำหน้าที่ต่างๆ ตามความเหมาะสม เจ้าหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายมีความรู้ ความสามารถเพียงพอในการปฏิบัติงาน ด้านทักษะความรู้ความสามารถ สหกรณ์มีการแบ่งแยกหน้าที่ความรับผิดชอบอย่างเหมาะสม คณะกรรมการดำเนินการ และเจ้าหน้าที่สหกรณ์มีความรู้ ความสามารถเพียงพอในการปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมาย สมาชิกมีความรู้ความเชี่ยวชาญในการปลูกข้าวคุณภาพ และได้รับการพัฒนาหาความรู้ การฝึกอบรม การศึกษาดูงานและแลกเปลี่ยนเรียนรู้ประสบการณ์เกี่ยวกับการดำเนินธุรกิจข้าวของสหกรณ์ ด้านค่านิยมร่วม สหกรณ์ยังไม่มีกำหนดค่านิยมร่วมของสหกรณ์ มีแต่หลักการ วิธีการอุดมการณ์ และคุณค่าของสหกรณ์ ซึ่งอยู่บนพื้นฐานแห่งคุณค่าของความรับผิดชอบต่อตนเอง การช่วยตนเอง การช่วยเหลือซึ่งกันและกัน ความเป็นประชาธิปไตย ความเสมอภาค และความเป็นเอกภาพของสมาชิกสหกรณ์ โดยสมาชิกให้ความร่วมมือกับสหกรณ์เป็นอย่างดี

3. ข้อเสนอแนะ

จากสรุปผลการศึกษาและการวิเคราะห์ผลการวิจัยที่ได้เสนอไปแล้วนั้น ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะ ดังนี้

3.1 ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยในครั้งนี้

ข้อเสนอแนะในการนำผลการศึกษาและการวิเคราะห์ผลการวิจัยที่ได้เสนอไปแล้วนั้น ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะดังนี้

3.1.1 ด้านการเงิน คณะกรรมการดำเนินการ และฝ่ายจัดการ ควรบริหารจัดการเงินทุนของสหกรณ์ เน้นการส่งเสริมให้สมาชิกออมเงินเป็นการระดมเงินทุนเรื้อนหุ้นเพิ่มขึ้นให้มีส่วนมากกว่าการกู้ยืมเงินจากภายนอก และติดตามภาวะเศรษฐกิจและข่าวสารที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงาน เพื่อเตรียมการรองรับผลกระทบด้านการจัดหาเงินทุนและการบริหารจัดการธุรกิจให้ดำเนินต่อไปภายใต้สถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลง

3.1.2 ด้านประสิทธิภาพองค์กร สหกรณ์ควรนำแผนกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ โดยกำหนดเป็นแผนงาน มีการวางแผนการปฏิบัติงาน และสำรวจปริมาณความต้องการขายผลผลิตของสมาชิก

3.1.3 ควรนำปัญหาอุปสรรค เข้าสู่แผนการพัฒนากิจการเกษตรในระดับจังหวัด/อำเภอ/ตำบล เพื่อร่วมบูรณาการกับหน่วยงานต่างๆ โดยเฉพาะในระดับตำบล เนื่องจากองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นอาจสามารถแก้ไขปัญหาและช่วยเหลือได้ เช่น การสร้างแหล่งน้ำ

3.2 ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยในครั้งต่อไป

3.2.1 การวิจัยในครั้งนี้ เป็นการศึกษาศักยภาพในการดำเนินธุรกิจรวบรวมข้าวเปลือกหอมมะลิของสหกรณ์การเกษตรเกษตรวิสัย จำกัด จังหวัดร้อยเอ็ด เท่านั้น การวิจัยครั้งต่อไปควรทำการวิจัยในพื้นที่อื่นๆ ที่มีการดำเนินธุรกิจรวบรวมข้าวหอมมะลิ เพื่อจะได้นำผลการวิจัยไปใช้ประโยชน์ในการวางแผนส่งเสริมสหกรณ์ที่ดำเนินธุรกิจรวบรวมข้าวหอมมะลิต่อไป

3.2.2 ควรมรการศึกษาเพิ่มเติมเกี่ยวกับการดำเนินธุรกิจรวบรวมข้าวหอมมะลิของสหกรณ์การเกษตร โดยเปรียบเทียบธุรกิจขนาดเดียวกัน กับประสิทธิภาพและประสิทธิผลการดำเนินธุรกิจของสหกรณ์เพื่อนำผลที่ได้ไปปรับปรุงการดำเนินงานในสหกรณ์ให้มีประสิทธิภาพและทำให้กิจการของสหกรณ์พัฒนาก้าวหน้ามั่นคงยิ่งขึ้น

3.2.3 ควรมีการศึกษาเพิ่มเติมเกี่ยวกับรูปแบบการดำเนินธุรกิจที่เหมาะสมกับการบริหารจัดการธุรกิจสหกรณ์ โดยอาจศึกษาแยกแต่ละด้านการทำงานว่าการดำเนินงานของสหกรณ์ควรเป็นรูปแบบใดเพื่อให้ได้แนวทางไปปรับใช้ในการดำเนินธุรกิจของสหกรณ์ตามต้องการและเหมาะสมของแต่ละสหกรณ์ต่อไป

บรรณานุกรม



บรรณานุกรม

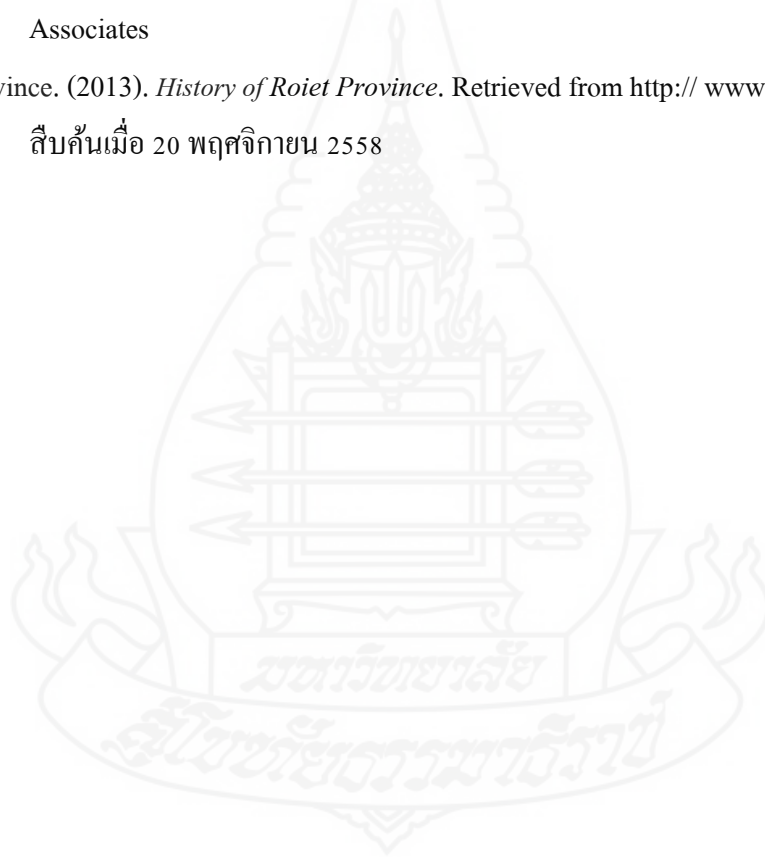
- กฤษฎา ประศาสน์วุฒิ และ โอภาวดี เข้มทอง. (2549). *การดำเนินงานวิจัยทางสหกรณ์*.
ใน *ประมวลสาระชุดวิชาสถิติและการวิจัยทางสหกรณ์* หน่วยที่ 2 จังหวัด
นนทบุรี: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.
- กรมตรวจบัญชีสหกรณ์. (2548). *คู่มือการประยุกต์ใช้ CAMELS Analysis วิเคราะห์ภาวะเศรษฐกิจ
ทางการเงินของสหกรณ์และกลุ่มเกษตรกร*. กรุงเทพมหานคร: ส่วนวิจัยและพัฒนา
สารสนเทศทางการเงิน. สำนักเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร.
- _____. (2550). *สารสนเทศความรู้ทางการเงินประจำปี 2557*. กรุงเทพมหานคร:
ส่วนวิจัยและพัฒนาสารสนเทศทางการเงิน สำนักเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร
- _____. (2556). *คู่มือการใช้งานอัตราส่วนมาตรฐานทางการเงินของสหกรณ์
และกลุ่มเกษตรกร*. กรุงเทพมหานคร: กลุ่มวิเคราะห์ข้อมูลสถิติการเงินเชิงวิจัย
กองประมวลผลและพัฒนาสารสนเทศ.
- _____. (2557). *ข้อมูลและอัตราส่วนสำคัญของสหกรณ์และกลุ่มเกษตรกรเฉลี่ย
ปี 2557*. กรุงเทพมหานคร: ส่วนวิจัยและพัฒนาสารสนเทศทางการเงิน
สำนักเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร.
- กรมส่งเสริมสหกรณ์. (2550). *การสหกรณ์ในประเทศไทย ฝ่ายเผยแพร่ประชาสัมพันธ์*. (พิมพ์ครั้งที่ 1).
กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์ชุมนุมสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย จำกัด
- _____. (2553). *รายงานผลงานทางวิชาการ*. (พิมพ์ครั้งที่ 1). กรุงเทพมหานคร:
โรงพิมพ์ชุมนุมสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย จำกัด.
- _____. (2553). *สหกรณ์การเกษตร*. (พิมพ์ครั้งที่ 1). กรุงเทพมหานคร: ฝ่ายเผยแพร่
ประชาสัมพันธ์ โรงพิมพ์ชุมนุมสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย จำกัด
- กัลยานี ภาคอืด และคณะ. (2551). *แนวคิดทั่วไปเกี่ยวกับการศึกษาค้นคว้าอิสระ*. ใน *ประมวลสาระ
ชุดวิชาการศึกษาค้นคว้าอิสระ หน่วยที่ 1* นนทบุรี: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช
- จตุพร บุญหนุน. (2544). *แนวทางการพัฒนาการตลาดของข้าวหอมมะลิในเขตอำเภอสุวรรณภูมิ
จังหวัดร้อยเอ็ด*. รายงานการศึกษาปัญหาพิเศษ ปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต
มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.
- จรรยา หาญเจริญกุล. (2546). *การตลาดข้าวสหกรณ์การเกษตรสันป่าตอง จำกัด ปีการเงิน 2541 – 2544*.
(วิทยานิพนธ์วิทยาศาสตรมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยแม่โจ้, เชียงใหม่.

- เขาว์ โจรจนแสง และสมเกียรติ ฉายาโชน. (2549). *การวิจัยด้านการตลาดสหกรณ์ในประเทศไทย*.
 ใน *ประมวลสาระชุดวิชาสถิติและการวิจัยทางสหกรณ์* หน่วยที่ 11 นนทบุรี:
 โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.
- ทัศนีย์ ประภาศรี. (2545). *การศึกษาสภาพและปัญหาการดำเนินงานของตลาดกลางข้าวและพืชไร่*
จังหวัดกาฬสินธุ์. (วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์).
 มหาวิทยาลัยมหาสารคาม, มหาสารคาม.
- นันทนา อุทธการ. (2549). *สภาพและปัญหาในการรวบรวมข้าวเปลือกเพื่อแปรรูปของสหกรณ์*
การเกษตรเดชอุดม. (วิทยานิพนธ์ปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์).
 มหาวิทยาลัยราชภัฏอุบลราชธานี, อุบลราชธานี.
- นรินทร์ บุญก้านตง. (2544). *ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการผลิตข้าวหอมมะลิของเกษตรกรในจังหวัด*
อุตรธานี. (วิทยานิพนธ์ปริญญาเกษตรศาสตรมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์).
 มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช, นนทบุรี.
- บริสุทธิ์ เปรมประพันธ์. (2553). *รายงานผลงานทางวิชาการ*. (พิมพ์ครั้งที่ 1). กรุงเทพมหานคร:
 โรงพิมพ์ชุมนุมสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย
- เบ็ญจวรรณ เจาวัดนา. (2547). *การจัดการธุรกิจ โรงสีข้าวในเขตอำเภอเมือง จังหวัดนครราชสีมา*
 (รายงานการศึกษาปัญหาพิเศษ บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต) มหาวิทยาลัยมหาสารคาม,
 มหาสารคาม.
- ปัญญา หิรัญศรี. (2549). *การเขียนรายงานการวิจัยและการเผยแพร่รายงานการวิจัยสหกรณ์*.
 ใน *ประมวลสาระชุดวิชาสถิติและการวิจัยทางสหกรณ์* หน่วยที่ 3 นนทบุรี:
 โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.
- ปัญญา หิรัญศรี และสังเสริม หอมกลิ่น. (2552). *การสัมมนาการบริหารจัดการสหกรณ์*.
 ใน *ประมวลสาระชุดวิชาการสัมมนาการบริหารจัดการสหกรณ์* หน่วยที่ 2
 นนทบุรี: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.
- ประกอบ เผ่าพงศ์. (2551). *การวิเคราะห์ผลการบริหารงานของสหกรณ์ผู้ปลูกกาแฟจังหวัดชุมพร*
จำกัด. (วิทยานิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์).
 มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช, นนทบุรี.
- พรชัยพล พรหมมาศ. (2556). *การวิเคราะห์ภาวะทางการเงินของสหกรณ์และกลุ่มเกษตรกร*
โดยประยุกต์ใช้วิธีคามลและแสดงผลในรูปแบบธุรกิจอัจฉริยะ. (วิทยานิพนธ์
 ปริญญาวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้า
 พระนครเหนือ, กรุงเทพมหานคร.

- พัชรี สุขภูมิ. (2543). *ประสิทธิภาพการตลาดข้าวเปลือกของสหกรณ์ในจังหวัดเชียงใหม่ ปีการผลิต 2541/2542*. (วิทยานิพนธ์วิทยาศาสตรมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยแม่โจ้, เชียงใหม่.
- พิมพ์มล พลเวียง. (2543). *ศักยภาพและผลในการดำเนินงานพัฒนาระบบการบริหารงานของสถานสงเคราะห์เด็กในสังกัดกรมประชาสงเคราะห์. คณะพัฒนาสังคม สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, กรุงเทพมหานคร.*
- เพชรน้อย ม่วงงาม. (2539). *ศักยภาพของชุมชน: กรณีการจัดตั้งหมู่บ้านปลอดภัยจังหวัดสุพรรณบุรี*. (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์). สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, กรุงเทพมหานคร.
- รัชนิวรรณ มาตี. (2546). *การตลาดผลผลิตข้าวของสหกรณ์การเกษตรในประเทศไทย*. (วิทยานิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์, กรุงเทพมหานคร.
- เรวดี ศิลาแก้ว. (2555). *ต้นแบบสหกรณ์การเกษตรในการบริหารสหกรณ์ โดยใช้ข้อมูลทางบัญชี*. (วิทยานิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยพะเยา, พะเยา
- วิจิตต์ศรี สงวนวงศ์. (2549). *การวิจัยสหกรณ์ด้านการผลิตสินค้า*. ใน *ประมวลสาระชุดวิชาสถิติและการวิจัยทางสหกรณ์* หน่วยที่ 13 นนทบุรี: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช
- วรศักดิ์ หงส์สุวรรณ. (2550). *การวิเคราะห์ภาวะเศรษฐกิจทางการเงินของสหกรณ์ออมทรัพย์ในจังหวัดเชียงใหม่*. (วิทยานิพนธ์บัณฑิตมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยเชียงใหม่, เชียงใหม่.
- วิวัฒน์ชัย บุญยกศักดิ์. (2550). *ศักยภาพในการท่องเที่ยวเชิงวัฒนธรรม*.
- สมเกียรติ ฉายโช้น. (2549). *การวิจัยสหกรณ์ด้านการบริการ*. ใน *ประมวลสาระชุดวิชาสถิติและการวิจัยทางสหกรณ์* หน่วยที่ 15 นนทบุรี: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช
- สรिता ตระกูลวงษ์. (2540). *ศักยภาพและกลไกการปรับตัวขององค์การเอกชนสาธารณประโยชน์เพื่อการพัฒนาเด็กและเยาวชนในเขตกรุงเทพมหานคร. คณะพัฒนาสังคม สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, กรุงเทพมหานคร.*
- สุรัตน์ โชคประจักษ์ชัด และคณะ. (2554). *ประมวลวิเคราะห์สถานการณ์และแนวโน้มข้าวไทย*. สมาคมโรงสีข้าวไทย.
- สุภาพ สุทธิรักษ์ และคนอื่นๆ. (2547) *การบริหารคลังสินค้าเกษตรกรของสหกรณ์การเกษตร*. กรุงเทพฯ กระทรวงเกษตรและสหกรณ์
- สหกรณ์การเกษตรเกษตรวิสัย จำกัด จังหวัดร้อยเอ็ด รายงานกิจการประจำปี พ.ศ. 2556 - 2558 (เอกสารการประชุมใหญ่สามัญประจำปี 2556 - 2558).

- สหกรณ์การเกษตรเกษตรวิสัย จำกัด จังหวัดร้อยเอ็ด. (2556). *ข้อบังคับของสหกรณ์การเกษตรเกษตรวิสัย จำกัด พ.ศ. 2556*. ร้อยเอ็ด: สหกรณ์การเกษตรเกษตรวิสัย จำกัด.
- _____. (2556). *รายงานผลการดำเนินงานประจำปี 2556*. ร้อยเอ็ด: สหกรณ์การเกษตรเกษตรวิสัย จำกัด.
- _____. (2557). *รายงานผลการดำเนินงานประจำปี 2557*. ร้อยเอ็ด: สหกรณ์การเกษตรเกษตรวิสัย จำกัด.
- _____. (2558). *รายงานผลการดำเนินงานประจำปี 2558*. ร้อยเอ็ด: สหกรณ์การเกษตรเกษตรวิสัย จำกัด.
- สำนักงานสหกรณ์จังหวัดร้อยเอ็ด. กรมส่งเสริมสหกรณ์ (2553). *รายงานผลงานทางวิชาการ*. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์ชุมนุมสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย จำกัด
- สำราญ เชื้อสุจริต. (2542). *การศึกษาแนวทางที่เหมาะสมสำหรับการบริหารตลาดกลางข้าวเปลือกของสหกรณ์การเกษตร*. (วิทยานิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต ไม้ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์, กรุงเทพมหานคร.
- ศรีรัตน์ สุบรรณภาส. (2553). *การศึกษาศักยภาพในการดำเนินธุรกิจรวบรวมกาแฟของสหกรณ์ชาวสวนกาแฟเปอร์ จำกัด จังหวัดระนอง*. (การศึกษาค้นคว้าอิสระปริญญาบริหารธุรกิจบัณฑิต ไม้ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, กรุงเทพมหานคร.
- อัจฉรา ไวยราบุดร. (2544). *การศึกษารตลาดข้าวเปลือกและกิจกรรมทางการตลาดของโรงสีข้าวในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ*. (วิทยานิพนธ์ปริญญาวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต ไม้ได้ตีพิมพ์) มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์, กรุงเทพมหานคร.
- โอภาวดี เข้มทอง. (2549). *ที่มาและการเตรียมการวิจัยทางสหกรณ์*. ในประมวลสาระชุดวิชาสถิติและการวิจัยทางสหกรณ์ หน่วยที่ 1 นนทบุรี: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช
- โอภาวดี เข้มทอง. (2551). *การศึกษาค้นคว้าอิสระด้านการผลิตและการตลาดสหกรณ์*. ใน *ประมวลสาระชุดวิชาการศึกษาค้นคว้าอิสระ* หน่วยที่ 4 นนทบุรี: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- Enduring Ideas: The 7-S Framework*. Retrieved from <http://www.mckinsey.com/business-functions/strategy-and-corporate-finance/our-insights/enduring-ideas-the-7-s-framework> สืบค้นเมื่อ 29 ธันวาคม 2559.

- History of Thai Hommali Rice.* (2014). Retrieved from <http://www.hommali.net/index.php?lay=show&ac=article&Id=538856187&Ntype=1>, โรงสีสินสมบูรณ์ สืบค้นเมื่อ 20 พฤศจิกายน 2558.
- Hornby, A. F. (2000). *Advance learner's dictionary (6th ed.)*. London, England:Oxford University
- Malihe Rostami. (2015). *Global Journal of Engineering Science and Research Management*. Retrieved from: https://www.researchgate.net/publication/283854804_CAMELS'_ANALYSIS_IN_BANKING_INDUSTRY สืบค้นเมื่อ 29 ธันวาคม 2559
- Michael E. Porter (2010) *On Competitive Advantage of Nations* P.167
- Procter C. (1991). *A first course in factor analysis 2nd ed.* Hillsdaie : Lawrence Erlbaum Associates
- Roiet Province. (2013). *History of Roiet Province*. Retrieved from [http:// www.roiet.go.th](http://www.roiet.go.th) สืบค้นเมื่อ 20 พฤศจิกายน 2558



ภาคผนวก



ภาคผนวก ก
แบบสัมภาษณ์



สำหรับคณะกรรมการดำเนินการ
เลขที่แบบสัมภาษณ์.....

แบบสัมภาษณ์โครงการวิจัย

เรื่อง ศักยภาพในการดำเนินธุรกิจรวบรวมข้าวเปลือกหอมมะลิของสหกรณ์การเกษตรเกษตรวิสัย
จำกัด จังหวัดร้อยเอ็ด

หมู่บ้าน.....ตำบล.....

อำเภอ.....จังหวัด.....

วันที่สำรวจ.....

คำชี้แจง

แบบสัมภาษณ์นี้ ใช้เพื่อศึกษาวิจัยของนักศึกษาระดับปริญญาโท สาขาวิชา
เกษตรศาสตร์และสหกรณ์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช เรื่องศักยภาพในการดำเนินธุรกิจ
รวบรวมข้าวเปลือกหอมมะลิของสหกรณ์การเกษตรเกษตรวิสัย จำกัด จังหวัดร้อยเอ็ด ผู้ศึกษาใคร่ขอ
ความกรุณาให้ท่านตอบคำถามตรงตามความจริง ให้ครบทุกข้อ คำตอบของท่าน ผู้ศึกษาถือเป็น
ความลับ ไม่ก่อให้เกิดผลเสียหายต่อตัวท่าน โดยวิเคราะห์ข้อมูลในภาพรวมเชิงวิชาการ และใช้
ประโยชน์ในการศึกษาเท่านั้น

แบบสัมภาษณ์แบ่งออกเป็น 3 ตอน คือ

ตอนที่ 1 เป็นคำถามเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของคณะกรรมการ

ตอนที่ 2 เป็นคำถามเกี่ยวกับความรู้และการมีส่วนร่วมด้านประสิทธิภาพขององค์กร

ตอนที่ 3 เป็นคำถามเกี่ยวกับปัญหา อุปสรรค และข้อเสนอแนะต่อธุรกิจรวบรวม
ข้าวเปลือกหอมมะลิของสหกรณ์การเกษตรเกษตรวิสัย จำกัด

ผู้ศึกษา ขอขอบพระคุณท่านเป็นอย่างยิ่ง ที่ได้กรุณาให้ความร่วมมือในการตอบแบบ
สัมภาษณ์ เป็นอย่างดี

(นางสาววรินทร์ โยธารักษ์)

ผู้ศึกษา

...../...../.....

ตอนที่ 1 เป็นคำถามเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของคณะกรรมการ

คำชี้แจง กรุณาทำเครื่องหมาย (/) ในช่อง () และเติมข้อความลงในช่องว่างที่ตรงกับความเป็นจริง

1. เพศ () ชาย () หญิง
2. อายุ () ช่วงอายุต่ำกว่า 40 ปี () ช่วงอายุ 41 – 60 ปี
() ช่วงอายุมากกว่า 60 ปี
3. ระดับการศึกษา
() ระดับประถมศึกษา () ระดับมัธยมศึกษา
() ระดับปริญญาตรี () สูงกว่าปริญญาตรี
4. ระยะเวลาการเป็นสมาชิก (ปี)
() เวลา 1 – 5 ปี () เวลา 6 – 10 ปี
() เวลา 11 – 15 ปี () เวลา 16 ปีขึ้นไป
5. ระยะเวลาการดำรงตำแหน่งคณะกรรมการดำเนินการ (วาระ/ปี)
() จำนวนน้อยกว่า 2 วาระ/4 ปี () จำนวนมากกว่า 2 วาระ/4 ปี
6. ประกอบอาชีพ
() เกษตรกร () รับจ้าง
() รับราชการ/รัฐวิสาหกิจ () อื่นๆ ระบุ.....
7. รายได้ของครอบครัวเฉลี่ยต่อเดือน
() ไม่เกิน 10,000 บาท () 10,000 - 30,000 บาท
() 30,001 - 50,000 บาท () เกิน 50,000 บาท
8. รายการทางธุรกิจที่ท่านมาใช้บริการในรอบปีบัญชี 2558 (ตอบได้มากกว่า 1 ข้อ)
() ธุรกิจสินเชื่อ (กู้เงิน) () มาทำสัญญาค้ำประกัน
() มาชำระหนี้ หรือไปถอนเงินเอง () มาฝากเงินหรือถอนเงิน
() มาซื้อสินค้า..... () มาขายข้าวเปลือก
() มาใช้บริการสวัสดิการ () มาปฏิบัติหน้าที่กรรมการ
() มาเข้าร่วมประชุมคณะกรรมการ () อื่นๆ ระบุ.....

ตอนที่ 2 เป็นคำถามเกี่ยวกับความรู้และการมีส่วนร่วมด้านประสิทธิภาพขององค์กร

1. สหกรณ์มีการวางแผนกลยุทธ์ขององค์กรหรือไม่อย่างไร

มี ไม่มี

.....

.....

.....

2. ใครเป็นผู้มีส่วนร่วมในการจัดทำแผนกลยุทธ์

.....

.....

.....

3. สหกรณ์ได้นำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติหรือไม่อย่างไร

ปฏิบัติ ไม่ปฏิบัติ

.....

.....

.....

4. ท่านคิดว่าสหกรณ์มีการกำหนดค่านิยมร่วมกันระหว่างคนในองค์กรหรือไม่อย่างไร

มี ไม่มี

.....

.....

.....

5. ท่านคิดว่าสหกรณ์มีการจัดโครงสร้างองค์กรที่มีประสิทธิภาพ แสดงความสัมพันธ์ระหว่างอำนาจหน้าที่ และความรับผิดชอบ การแบ่งโครงสร้างงานตามความเหมาะสม รวมถึงการควบคุม การรวม และการกระจายอำนาจหรือไม่

มี ไม่มี

.....

.....

.....

6. มีการแบ่งอำนาจการตัดสินใจในการบริหารงานหรือไม่ อย่างไร

มี ไม่มี

.....

.....

7. สหกรณ์มีการวางระบบงานในการปฏิบัติงานหรือไม่ อย่างไร

มี ไม่มี

.....

.....

.....

8. สหกรณ์มีการมอบหมายงานอย่างเป็นระบบหรือไม่ อย่างไร

มี ไม่มี

.....

.....

.....

9. สหกรณ์มีการวางแผนการบริหารทรัพยากรมนุษย์หรือไม่อย่างไร

มี ไม่มี

.....

.....

.....

10. สหกรณ์มีการวางแผนกำลังคนหรือไม่อย่างไร

มี ไม่มี

.....

.....

.....

11. ท่านคิดว่าการวางแผนกำลังคนในองค์กรของท่านมีประสิทธิภาพหรือไม่อย่างไร

มี ไม่มี

.....

.....

.....

12. มีการจัดการในเรื่องการวางแผนกำลังคนให้เหมาะสมกับตำแหน่งงานหรือไม่อย่างไร

เหมาะสม ไม่เหมาะสม

.....

.....

.....

13. ท่านคิดว่าบุคลากรในองค์กร มีทักษะ ความเชี่ยวชาญในการดำเนินงานหรือไม่ อย่างไร

() มี () ไม่มี

.....
.....

14. สหกรณ์มีการพัฒนาบุคลากรหรือไม่ อย่างไร

() มี () ไม่มี

.....
.....

15. ท่านเคยผ่านการอบรมในเรื่อง

.....
.....

16. สหกรณ์มีการกำหนดวิสัยทัศน์ ค่านิยมขององค์กรหรือไม่. อย่างไร

() มี () ไม่มี

.....
.....

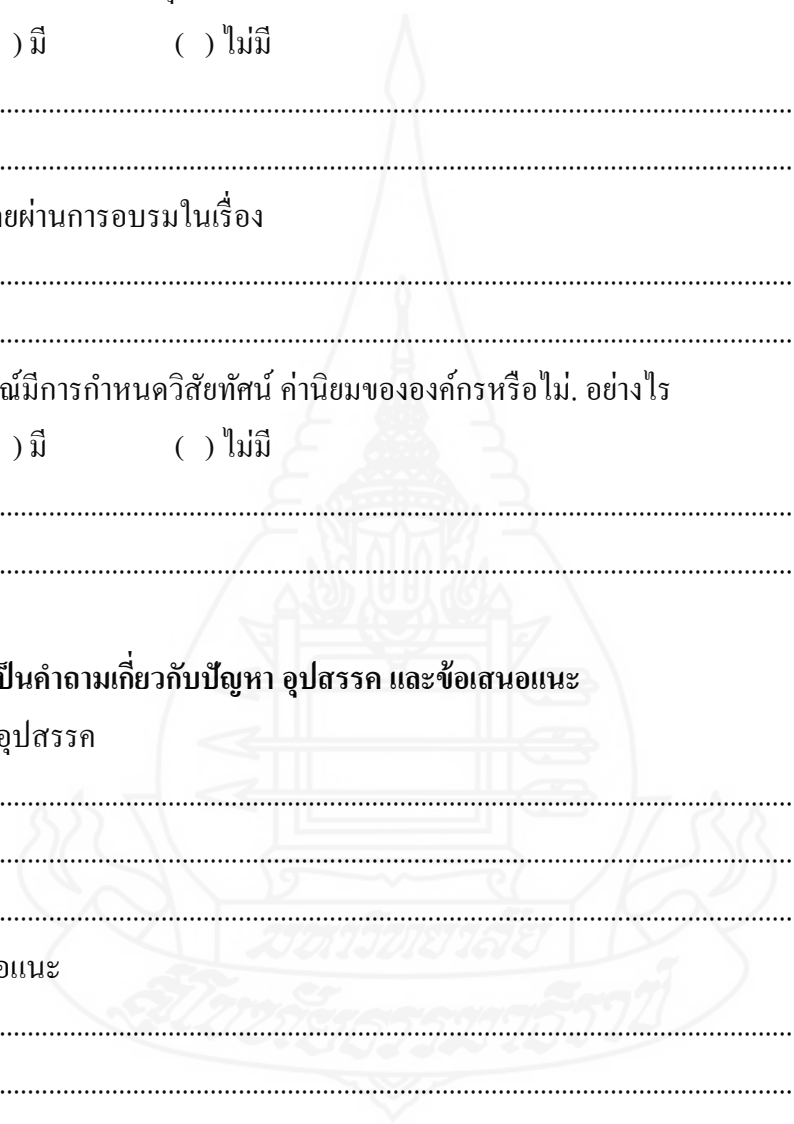
ตอนที่ 3 เป็นคำถามเกี่ยวกับปัญหา อุปสรรค และข้อเสนอแนะ

1. ปัญหา อุปสรรค

.....
.....

2. ข้อเสนอแนะ

.....
.....



สำหรับผู้จัดการและเจ้าหน้าที่สหกรณ์
 เลขที่แบบสัมภาษณ์.....

แบบสัมภาษณ์โครงการวิจัย

เรื่อง ศักยภาพในการดำเนินธุรกิจรวบรวมข้าวเปลือกหอมมะลิของสหกรณ์การเกษตรเกษตรวิสัย
 จำกัด จังหวัดร้อยเอ็ด

หมู่บ้าน.....ตำบล.....

อำเภอ.....จังหวัด.....

วันที่สำรวจ.....

คำชี้แจง

แบบสัมภาษณ์นี้ ใช้เพื่อศึกษาวิจัยของนักศึกษาระดับปริญญาโท สาขาวิชา
 เกษตรศาสตร์และสหกรณ์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช เรื่องศักยภาพในการดำเนินธุรกิจ
 รวบรวมข้าวเปลือกหอมมะลิของสหกรณ์การเกษตรเกษตรวิสัย จำกัด จังหวัดร้อยเอ็ด ผู้ศึกษาใครขอ
 ความกรุณาให้ท่านตอบคำถามตรงตามความจริง ให้ครบทุกข้อ คำตอบของท่าน ผู้ศึกษาถือเป็น
 ความลับ ไม่ก่อให้เกิดผลเสียหายต่อตัวท่าน โดยวิเคราะห์ข้อมูลในภาพรวมเชิงวิชาการ และใช้
 ประโยชน์ในการศึกษาเท่านั้น

แบบสัมภาษณ์แบ่งออกเป็น 3 ตอน คือ

ตอนที่ 1 เป็นคำถามเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของผู้จัดการและเจ้าหน้าที่สหกรณ์

ตอนที่ 2 เป็นคำถามเกี่ยวกับความรู้และการมีส่วนร่วมด้านประสิทธิภาพขององค์กร

ตอนที่ 3 เป็นคำถามเกี่ยวกับปัญหา ความต้องการ และข้อเสนอแนะต่อธุรกิจรวบรวม
 ข้าวเปลือกหอมมะลิของสหกรณ์การเกษตรเกษตรวิสัย จำกัด

ผู้ศึกษา ขอขอบพระคุณท่านเป็นอย่างยิ่ง ที่ได้กรุณาให้ความร่วมมือในการตอบแบบ
 สัมภาษณ์ เป็นอย่างดี

(นางสาววรินทร์ โยธารักษ์)

ผู้ศึกษา

...../...../.....

ตอนที่ 1 เป็นคำถามเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของผู้จัดการและเจ้าหน้าที่สหกรณ์

คำชี้แจง กรุณาทำเครื่องหมาย (/) ในช่อง () และเติมข้อความลงในช่องว่างที่ตรงกับความเป็นจริง

1. เพศ () ชาย () หญิง
2. อายุ () ช่วงอายุต่ำกว่า 40 ปี () ช่วงอายุ 41 – 60 ปี
() ช่วงอายุมากกว่า 60 ปี
3. ระดับการศึกษา
() ระดับประถมศึกษา () ระดับมัธยมศึกษา
() ระดับปริญญาตรี () สูงกว่าปริญญาตรี
4. ระยะเวลาการเป็นสมาชิก (ปี)
() เวลา 1 – 5 ปี () เวลา 6 – 10 ปี
() เวลา 11 – 15 ปี () เวลา 16 ปีขึ้นไป
5. ระยะเวลาการทำงาน
() เวลา 1 – 5 ปี () เวลา 6 – 10 ปี
() เวลา 11 – 15 ปี () เวลา 16 ปีขึ้นไป
6. รายได้ของครอบครัวเฉลี่ยต่อเดือน
() ไม่เกิน 10,000 บาท () 10,000 - 30,000 บาท
() 30,001 - 50,000 บาท () เกิน 50,000 บาท
7. รายการทางธุรกิจที่ท่านมาใช้บริการในรอบปีบัญชี 2558 (ตอบได้มากกว่า 1 ข้อ)
() ธุรกิจสินเชื่อ (กู้เงิน) () มาทำสัญญาค้ำประกัน
() มาชำระหนี้ หรือ ถัดถอนจำนอง () มาฝากเงินหรือถอนเงิน
() มาซื้อสินค้า..... () มาขายข้าวเปลือก
() มาใช้บริการสวัสดิการ () มาปฏิบัติหน้าที่กรรมการ
() มาเข้าร่วมประชุมคณะกรรมการ () อื่นๆ ระบุ.....

ตอนที่ 2 เป็นคำถามเกี่ยวกับความรู้และการมีส่วนร่วมด้านประสิทธิภาพขององค์กร

1. สหกรณ์มีการวางแผนกลยุทธ์ขององค์กรหรือไม่อย่างไร

() มี () ไม่มี

.....

.....

.....

2. ใครเป็นผู้มีส่วนร่วมในการจัดทำแผนกลยุทธ์

.....

.....

.....

3. สหกรณ์ได้นำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติหรือไม่อย่างไร

() ปฏิบัติ () ไม่ปฏิบัติ

.....

.....

.....

4. ท่านคิดว่าสหกรณ์มีการกำหนดค่านิยมร่วมกันระหว่างคนในองค์กรหรือไม่อย่างไร

() มี () ไม่มี

.....

.....

.....

5. ท่านคิดว่าสหกรณ์มีการจัดโครงสร้างองค์กรที่มีประสิทธิภาพ แสดงความสัมพันธ์ระหว่างอำนาจหน้าที่ และความรับผิดชอบ การแบ่งโครงสร้างงานตามความเหมาะสม รวมถึงการควบคุม การรวม และการกระจายอำนาจหรือไม่

() มี () ไม่มี

.....

.....

.....

6. มีการแบ่งอำนาจการตัดสินใจในการบริหารงานหรือไม่ อย่างไร

() มี () ไม่มี

.....

.....

7. สหกรณ์มีการวางระบบงานในการปฏิบัติงานหรือไม่ อย่างไร

มี ไม่มี

.....

.....

.....

8. สหกรณ์มีการมอบหมายงานอย่างเป็นระบบหรือไม่ อย่างไร

มี ไม่มี

.....

.....

.....

9. สหกรณ์มีการวางแผนการบริหารทรัพยากรมนุษย์หรือไม่อย่างไร

มี ไม่มี

.....

.....

.....

10. สหกรณ์มีการวางแผนกำลังคนหรือไม่อย่างไร

มี ไม่มี

.....

.....

.....

11. ท่านคิดว่าการวางแผนกำลังคนในองค์กรของท่านมีประสิทธิภาพหรือไม่อย่างไร

มี ไม่มี

.....

.....

.....

12. มีการจัดการในเรื่องการวางแผนกำลังคนให้เหมาะสมกับตำแหน่งงานหรือไม่อย่างไร

เหมาะสม ไม่เหมาะสม

.....

.....

.....

13. ท่านคิดว่าบุคลากรในองค์กร มีทักษะ ความเชี่ยวชาญในการดำเนินงานหรือไม่ อย่างไร

() มี () ไม่มี

.....
.....

14. สหกรณ์มีการพัฒนาบุคลากรหรือไม่ อย่างไร

() มี () ไม่มี

.....
.....

15. ท่านเคยผ่านการอบรมในเรื่อง

.....
.....

16. สหกรณ์มีการกำหนดวิสัยทัศน์ ค่านิยมขององค์กรหรือไม่. อย่างไร

() มี () ไม่มี

.....
.....

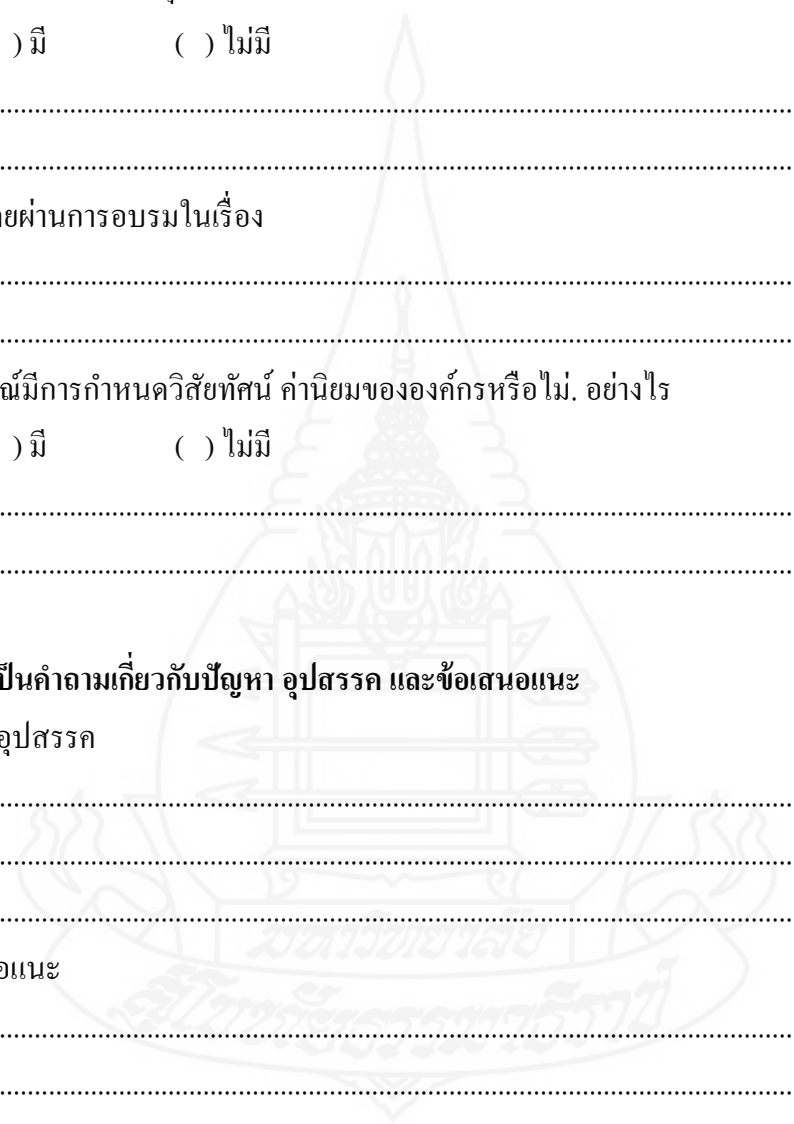
ตอนที่ 3 เป็นคำถามเกี่ยวกับปัญหา อุปสรรค และข้อเสนอแนะ

1. ปัญหา อุปสรรค

.....
.....

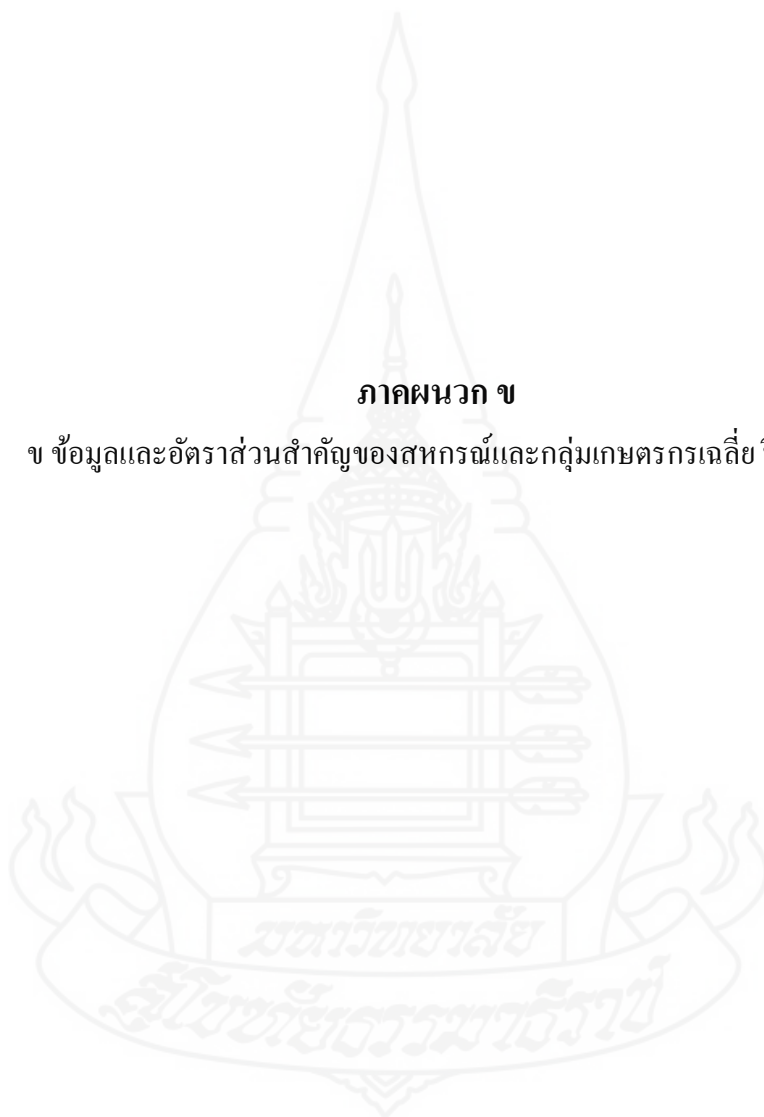
2. ข้อเสนอแนะ

.....
.....



ภาคผนวก ข

ข ข้อมูลและอัตราส่วนสำคัญของสหกรณ์และกลุ่มเกษตรกรเฉลี่ย ปี 2557



สหกรณ์การเกษตรเกษตรวิสัย จำกัด

งบกำไรขาดทุน

สำหรับปีสิ้นสุดวันที่ 31 มีนาคม 2558 , 2557 และ 2556

	ปี 2558	ปี 2557	ปี 2556
	บาท	บาท	บาท
ขาย/บริการ	885,311,213.92	425,582,450.52	486,178,812.52
หัก ต้นทุนขาย/บริการ (งบทันทุนขาย/บริการ)	789,136,121.92	384,799,134.27	441,642,682.68
กำไรขั้นต้น	96,175,092.00	40,783,316.25	44,536,129.84
บวก รายได้เฉพาะธุรกิจ	5,111,482.84	9,578,532.95	6,828,842.03
รวม	101,286,574.84	50,361,849.20	51,364,971.87
หัก ค่าใช้จ่ายเฉพาะธุรกิจ	60,121,463.36	17,460,760.54	20,447,603.11
กำไรเฉพาะธุรกิจ	41,165,111.48	32,901,088.66	30,917,368.76
บวก รายได้อื่น	2,685,936.38	2,319,103.01	2,303,532.24
รวม	43,851,047.86	35,220,191.67	33,220,901.00
หัก ค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน	21,574,620.63	16,914,970.90	15,365,395.35
รวม	22,276,427.23	18,305,220.77	17,855,505.65
บวก กำไรโครงการรับจํานำข้าวเปลือกฯ	-	15,289.21	65,863.00
กำไรสุทธิ	22,276,427.23	18,320,509.98	17,921,368.65

สูตรอัตราส่วนทางการเงิน

มิติ (มุมมอง)	อัตราส่วนทางการเงิน	สูตรการคำนวณ
มิติที่ 1 ความเสี่ยงของ เงินทุนต่อความเสี่ยง Capital strength	1.1 อัตราส่วนหนี้ต่อทุน (เท่า)	$\frac{\text{หนี้สินทั้งสิ้น}}{\text{ทุนของสหกรณ์}}$
	1.2 อัตราทุนสำรองต่อสินทรัพย์ (เท่า)	$\frac{\text{ทุนสำรอง}}{\text{สินทรัพย์ทั้งสิ้น}}$
	1.3 อัตราการเติบโตของสหกรณ์ (%)	$\frac{\text{ทุนของสหกรณ์ปีปัจจุบัน} - \text{ทุนของสหกรณ์ปีก่อน} \times 100}{\text{ทุนของสหกรณ์ปีก่อน}}$
	1.4 อัตราการเติบโตของหนี้ (%)	$\frac{\text{หนี้สินทั้งสิ้นปีปัจจุบัน} - \text{หนี้สินทั้งสิ้นปีก่อน} \times 100}{\text{หนี้สินทั้งสิ้นปีก่อน}}$
	1.5 อัตราผลตอบแทนต่อส่วนของทุน (%)	$\frac{\text{กำไรสุทธิ} \times 100}{\text{ทุนของสหกรณ์ถัวเฉลี่ย}}$
มิติที่ 2 คุณภาพของสินทรัพย์ Asset quality	2.1 อัตราการค้างชำระของลูกค้า (%) (สำหรับภาคการเกษตรและกลุ่มเกษตรกร)	$\frac{\text{หนี้ที่ไม่สามารถชำระได้ตามกำหนด} \times 100}{\text{หนี้ที่ถึงกำหนดชำระ}}$
	2.2 อัตราหมุนของสินทรัพย์ (รอบ)	$\frac{\text{ขาย/บริการ (รายได้ธุรกิจหลัก)}}{\text{สินทรัพย์ทั้งสิ้นถัวเฉลี่ย}}$
	2.3 อัตราผลตอบแทนต่อสินทรัพย์ (%)	$\frac{\text{กำไรจากการดำเนินงาน} \times 100}{\text{สินทรัพย์ถัวเฉลี่ย}}$
	2.4 อัตราการเติบโตของสินทรัพย์ (%)	$\frac{\text{สินทรัพย์ทั้งสิ้นปีปัจจุบัน} - \text{สินทรัพย์ทั้งสิ้นปีก่อน} \times 100}{\text{สินทรัพย์ทั้งสิ้นปีก่อน}}$
มิติที่ 3 ขีดความสามารถในการ บริหาร Management capability	3.1 อัตราการเติบโตของธุรกิจ (%) ธุรกิจสหกรณ์: ขอดเพิ่มระหว่างปีแต่ละธุรกิจ (รับฝากเงิน ให้กู้เงิน จัดหาสินค้า รวบรวม ให้บริการ อื่น)	$\frac{\text{มูลค่าธุรกิจรวมปีปัจจุบัน} - \text{มูลค่าธุรกิจรวมปีก่อน} \times 100}{\text{มูลค่าธุรกิจรวมปีก่อน}}$

สูตรอัตราส่วนทางการเงิน (ต่อ)

มิตที่ 4 การทำกำไร Earning sufficiency	4.1 กำไร(ขาดทุน)ต่อสมาชิก (บาท)	<u>กำไรสุทธิ</u> จำนวนสมาชิก
	4.2 เงินออมต่อสมาชิก (บาท) (เงินออม = เงินฝากสิ้นปีของสมาชิก + เงินหุ้นสมาชิก)	<u>เงินฝากสมาชิก + เงินหุ้น</u> จำนวนสมาชิก
	4.3 หนี้สินต่อสมาชิก (บาท) (หนี้สิ้นปีของสมาชิกยังไม่หักหนี้สงสัยจะสูญ = ลูกหนี้เงินกู้+ลูกหนี้การค้า+ลูกหนี้ค่าบริการ)	<u>ลูกหนี้เงินกู้+ลูกหนี้การค้า+ลูกหนี้ค่าบริการอื่น+ค/บค้างรับ+ค่าปรับ</u> <u>ค้างรับ</u> จำนวนสมาชิก
	4.4 อัตราค่าใช้จ่ายดำเนินงานต่อกำไร ก่อนหักค่าใช้จ่ายดำเนินการ (%)	<u>ค่าใช้จ่ายดำเนินงาน X 100</u> กำไรก่อนหักค่าใช้จ่ายดำเนินงาน
	4.5 อัตราการเติบโตของทุนสำรอง (%)	<u>ทุนสำรองปีปัจจุบัน - ทุนสำรองปีก่อน X 100</u> ทุนสำรองปีก่อน
	4.6 อัตราการเติบโตของทุนสะสมอื่น (%)	<u>ทุนสะสมอื่นปีปัจจุบัน - ทุนสะสมอื่นปีก่อน X 100</u> ทุนสะสมอื่นปีก่อน

	4.7 อัตราการเติบโตของกำไรสุทธิ (%)	$\frac{\text{กำไรสุทธิปีปัจจุบัน} - \text{กำไรสุทธิปีก่อน}}{\text{กำไรสุทธิปีก่อน}} \times 100$
	4.8 อัตรากำไร(ขาดทุน)สุทธิ (%)	$\frac{\text{กำไรสุทธิ}}{\text{ขาย/บริการ (รายได้ธุรกิจหลัก)}}$
มิตินี้ 5 สภาพคล่อง Liquidity	5.1 อัตราส่วนทุนหมุนเวียน (เท่า)	สินทรัพย์หมุนเวียน หนี้สินหมุนเวียน
	5.2 อัตราหมุนของสินค้า (ครั้ง) (เฉพาะธุรกิจจัดหาสินค้ามาจำหน่าย)	ต้นทุนสินค้าขาย สินค้าคงเหลือถัวเฉลี่ย
	5.3 อายุเฉลี่ยของสินค้า (วัน)	365 วัน อัตราหมุนของสินค้า
	5.4 อัตรากลุคหนี้ระยะสั้นที่ชำระได้ ตามกำหนด (%)	ลูกหนี้ระยะสั้นที่ชำระได้ตามกำหนด X 100 ลูกหนี้เงินกู้ระยะสั้นที่ถึงกำหนดชำระ

เกณฑ์ปรับปรุงใหม่ (ปี 2556)

คะแนนรวม 3 ตัวแปรชี้วัด

ตัวแปรในการวิเคราะห์ขนาดสหกรณ์และกลุ่มเกษตรกร

ขนาด

สมาชิก (น้ำหนัก 3)		ทุนดำเนินงาน (น้ำหนัก 4)		รายได้ธุรกิจหลัก (น้ำหนัก 5)		สหกรณ์และกลุ่มเกษตรกร	
ช่วงข้อมูล (หน่วย : คน)	คะแนน (1)	ช่วงข้อมูล (หน่วย : บาท)	คะแนน (2)	ช่วงข้อมูล (หน่วย : บาท)	คะแนน (3)	ช่วงคะแนน รวม (1)+(2)+(3)	ขนาด สหกรณ์
1-12	0.25	>1-1,100	0.33	>1-300	0.42	1.00-3.75	เล็ก
13-22	0.50	>1,100-4,800	0.67	>300-1,300	0.83	3.76-6.50	กลาง
23-39	0.75	>4,800-20,500	1.00	>1,300-6,400	1.25	6.51-9.25	ใหญ่
40-69	1.00	>20,500-87,800	1.33	>6,400-60,000	1.67	9.26-12.00	ใหญ่มาก
70-123	1.25	>87,800-375,000	1.67	>60,000-140,000	2.08		
124-165	1.50	>375,000-776,000	2.00	>140,000-303,000	2.50		
166-293	1.75	>776,000-3,320,000	2.33	>303,000-1,415,000	2.92		
294-520	2.00	>3,320,000-14,000,000	2.67	>1,415,000-6,600,000	3.33		
521-932	2.25	>14,000,000-60,700,000	3.00	>6,600,000-30,800,000	3.75		
924-1,639	2.50	>60,700,000-259,500,000	3.33	>30,800,000-144,000,000	4.17		
1,640-2,912	2.75	>259,500,000-1,110,000,000	3.67	>144,000,000-672,000,000	4.58		
>2,913	3.00	>1,110,000,000	4.00	>672,000,000	5.00		

หมายเหตุ : เกณฑ์ขนาดใหม่ เพิ่มขึ้นเป็น 12 ช่วง และการให้น้ำหนักตัวแปรไม่เท่ากัน คือ สมาชิก (น้ำหนัก 3) ทุนดำเนินงาน (น้ำหนัก 4)

รายได้ธุรกิจหลัก (น้ำหนัก 5)

สมาชิก หมายถึง จำนวน

สมาชิก

ทุนดำเนินงาน หมายถึง เงินทุนที่ใช้ในการดำเนินงานของสหกรณ์และกลุ่มเกษตรกร ประกอบด้วย หนี้สินและทุนของสหกรณ์และกลุ่มเกษตรกร

รายได้ธุรกิจ หมายถึง รายได้ที่เกิดจากดอกเบี้ยรับธุรกิจสินเชื่อ ขอดขายจากธุรกิจจัดหาสินค้ามาจำหน่าย ขอดขายจากธุรกิจรวบรวมผลผลิต/แปรรูป

และขอดขายได้จากธุรกิจให้บริการ

ภาคผนวก ค

งบดุล และงบกำไรขาดทุน



สหกรณ์การเกษตรเกษตรวิสัย จำกัด

งบดุล

ณ วันที่ 31 มีนาคม 2558 , 2557 และ 2556

	ปี 2558	ปี 2557	ปี 2556
	บาท	บาท	บาท
สินทรัพย์			
สินทรัพย์หมุนเวียน			
เงินสดและเงินฝากธนาคาร	271,787,181.20	143,336,777.84	499,739,811.18
เงินฝากสหกรณ์อื่น	61,256,402.11	90,320,432.34	89,191,613.17
เงินให้กู้ยืมระยะสั้น - สุทธิ	421,716,615.37	443,017,650.78	70,931,695.83
ลูกหนี้ระยะสั้น - สุทธิ	106,010,394.14	35,657,894.54	23,265,401.82
ดอกเบี้ยเงินให้กู้ยืมรับ - สุทธิ	10,425,867.26	3,619,201.57	6,235,134.13
สินค้าคงเหลือ	169,796,592.36	110,806,826.90	94,073,685.27
ตัวปู้ย	-	-	8,765,600.00
สินทรัพย์หมุนเวียนอื่น	5,175,699.38	5,344,907.06	32,316,746.36
รวมสินทรัพย์หมุนเวียน	1,046,168,751.82	832,103,691.03	824,519,687.76
สินทรัพย์ไม่หมุนเวียน			
เงินลงทุนระยะยาว	575,600.00	575,600.00	575,600.00
เงินให้กู้ยืมระยะยาว	138,080,693.22	62,504,568.83	361,218,814.32
ลูกหนี้ระยะยาว	8,342,856.20	1,171,298.00	7,119,266.58
ที่ดิน อาคารและอุปกรณ์ - สุทธิ	201,773,869.74	105,717,135.94	92,524,107.98
สิทธิการใช้ซอฟต์แวร์	-	-	64,200.00
สินทรัพย์ไม่หมุนเวียนอื่น	1,876,056.87	1,709,829.15	1,773,357.34
รวมสินทรัพย์ไม่หมุนเวียน	350,649,076.03	171,678,431.92	463,275,346.22
รวมสินทรัพย์	1,396,817,827.85	1,003,782,122.95	1,287,795,033.98

สหกรณ์การเกษตรเกษตรวิสัย จำกัด

งบดุล (ต่อ)

ณ วันที่ 31 มีนาคม 2558 , 2557 และ 2556

	ปี 2558	ปี 2557	ปี 2556
	บาท	บาท	บาท
หนี้สินและทุนของสหกรณ์			
หนี้สินหมุนเวียน			
เงินกู้ยืมระยะสั้น	839,960,755.74	530,348,052.03	828,745,652.97
เจ้าหนี้การค้า	-	180,000.00	15,414,575.16
เงินรับฝาก	211,753,693.96	209,638,662.64	198,052,830.46
หนี้สินหมุนเวียนอื่น	424,675.59	3,099,364.70	3,666,960.36
รวมหนี้สินหมุนเวียน	1,052,139,125.29	743,266,079.37	1,045,880,018.95
หนี้สินไม่หมุนเวียน			
หนี้สินไม่หมุนเวียนอื่น	90,499,514.83	38,859,317.57	38,351,008.80
รวมหนี้สินไม่หมุนเวียน	90,499,514.83	38,859,317.57	38,351,008.80
รวมหนี้สิน	1,142,638,640.12	782,125,396.94	1,084,231,027.75
ทุนของสหกรณ์			
ทุนเรือนหุ้น (มูลค่าหุ้นละ 10 บาท)			
หุ้นที่ชำระเต็มมูลค่าแล้ว	141,247,930.00	120,431,850.00	109,996,610.00
ทุนสำรอง	62,571,011.16	56,550,851.18	50,347,243.53
ทุนสะสมตามข้อบังคับ ระเบียบ และอื่นๆ	28,083,819.34	26,353,514.85	25,298,784.05
กำไรสุทธิประจำปี	22,276,427.23	18,320,509.98	17,921,368.65
รวมทุนของสหกรณ์	254,179,187.73	221,656,726.01	203,564,006.23
รวมหนี้สินและทุนของสหกรณ์	1,396,817,827.85	1,003,782,122.95	1,287,795,033.98

สภกรรมการเกษตรเกษตรวิสัย จำกัด

งบกำไรขาดทุน

สำหรับปีสิ้นสุดวันที่ 31 มีนาคม 2558 , 2557 และ 2556

	ปี 2558	ปี 2557	ปี 2556
	<u>บาท</u>	<u>บาท</u>	<u>บาท</u>
ขาย/บริการ	885,311,213.92	425,582,450.52	486,178,812.52
หัก ต้นทุนขาย/บริการ (งบทันทุนขาย/บริการ)	789,136,121.92	384,799,134.27	441,642,682.68
กำไรขั้นต้น	96,175,092.00	40,783,316.25	44,536,129.84
บวก รายได้เฉพาะธุรกิจ	5,111,482.84	9,578,532.95	6,828,842.03
รวม	101,286,574.84	50,361,849.20	51,364,971.87
หัก ค่าใช้จ่ายเฉพาะธุรกิจ	60,121,463.36	17,460,760.54	20,447,603.11
กำไรเฉพาะธุรกิจ	41,165,111.48	32,901,088.66	30,917,368.76
บวก รายได้อื่น	2,685,936.38	2,319,103.01	2,303,532.24
รวม	43,851,047.86	35,220,191.67	33,220,901.00
หัก ค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน	21,574,620.63	16,914,970.90	15,365,395.35
รวม	22,276,427.23	18,305,220.77	17,855,505.65
บวก กำไรโครงการรับจำนำข้าวเปลือกฯ	-	15,289.21	65,863.00
กำไรสุทธิ	22,276,427.23	18,320,509.98	17,921,368.65

ประวัติผู้วิจัย

ชื่อ	นางสาววรินทร โยธารักษ์
วัน เดือน ปีเกิด	30 ธันวาคม 2519
สถานที่เกิด	อำเภอเชียรใหญ่ จังหวัดนครศรีธรรมราช
ประวัติการศึกษา	ปริญญาตรี บริหารธุรกิจบัณฑิต (การเงิน) ปีการศึกษา 2541 มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต กรุงเทพมหานคร
สถานที่ทำงาน	กองพัฒนาสหกรณ์ภาคการเกษตรและกลุ่มเกษตรกร กรมส่งเสริมสหกรณ์ เลขที่ 12 ถนนกรุงเกษม แขวงวัดสามพระยา เขตพระนคร กรุงเทพมหานคร
ตำแหน่ง	นักวิชาการสหกรณ์ปฏิบัติการ

