

ประสิทธิภาพและการบริหารความเสี่ยงภายใน  
ของศูนย์กระจายผลไม้ท้องถิ่น

สำนักวิจัยเศรษฐกิจการเกษตร

สำนักงานเศรษฐกิจการเกษตร

## บทคัดย่อ

การศึกษาประสิทธิภาพและการบริหารความเสี่ยงภายในของศูนย์กระจายผลไม้ท้องถิ่น มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษารูปแบบการบริหารจัดการ ปัจจัยที่มีผลต่อการเพิ่มประสิทธิภาพ และการบริหารความเสี่ยงภายในของศูนย์กระจายผลไม้ท้องถิ่น

ผลการศึกษารูปแบบการบริหารจัดการผลผลิตของศูนย์กระจายผลไม้ท้องถิ่น พบว่า ศูนย์กระจายผลไม้ท้องถิ่นมีรูปแบบการบริหารจัดการในการรวบรวมผลไม้ 2 รูปแบบ คือ 1) ศูนย์กระจายผลไม้ชุมชนร่วมกับผู้ประกอบการดำเนินการเปิดจุดรับซื้อผลผลิตจากเกษตรกร โดยผู้ประกอบการเป็นผู้ดำเนินการคัดแยกคุณภาพ บรรจุลงตะกร้าและส่งไปยังตลาดปลายทางในประเทศ และส่งออกต่างประเทศ 2) ศูนย์กระจายผลไม้ท้องถิ่นดำเนินการเปิดจุดรับซื้อผลผลิตจากเกษตรกร และดำเนินการคัดแยกคุณภาพ บรรจุใส่ตะกร้า/กล่อง แล้วส่งไปยัง Modern Trade ตลาดปลายทางภายในประเทศ ผู้ประกอบการส่งออก รวมทั้งเครือข่ายสถาบันเกษตรกร และองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

ปัจจัยที่มีผลต่อการเพิ่มประสิทธิภาพของศูนย์กระจายผลไม้ท้องถิ่น โดยใช้ Balanced Scorecard พบว่า 1) สหกรณ์การเกษตร ความพึงพอใจอยู่ในระดับดี โดยปัจจัยที่มีผลต่อการเพิ่มประสิทธิภาพได้แก่ ความสามารถในการบริหารจัดการของผู้บริหาร การเบิกจ่ายเงินให้เกษตรกร และการจัดทำแผนการดำเนินงานขององค์กร 2) กลุ่มเกษตรกร ความพึงพอใจอยู่ในระดับดี โดยปัจจัยที่มีผลต่อการเพิ่มประสิทธิภาพได้แก่ ความเหนียวแน่นของลูกค้า และเกษตรกรที่มีต่อสถาบันเกษตรกร ความสามารถในการบริหารจัดการของผู้บริหาร 3) วิสาหกิจชุมชน ความพึงพอใจอยู่ในระดับดี โดยปัจจัยที่มีผลต่อการเพิ่มประสิทธิภาพได้แก่ ความสามารถในการบริหารจัดการของผู้บริหาร ความเหนียวแน่นของลูกค้า และเกษตรกรที่มีต่อสถาบันเกษตรกร 4) ศูนย์คัดแยกผลไม้ชุมชน ความพึงพอใจอยู่ในระดับดี โดยปัจจัยที่มีผลต่อการเพิ่มประสิทธิภาพได้แก่ ความสามารถในการบริหารจัดการของผู้บริหาร ความเอาใจใส่ในการแก้ไขปัญหา และระยะเวลาในการส่งมอบ

การบริหารความเสี่ยงภายใน พบว่า คะแนนเฉลี่ยโดยรวมของการบริหารความเสี่ยงภายในอยู่ในระดับปานกลาง โดยปัจจัยที่มีผลต่อการบริหารความเสี่ยงภายในมากที่สุด คือ ด้านการกำหนดวัตถุประสงค์ และด้านการติดตามผล สำหรับองค์ประกอบที่อยู่ในเกณฑ์ต้องปรับปรุง คือ ด้านการประเมินความเสี่ยง และด้านการจัดการตอบสนองความเสี่ยง

สรุปได้ว่า ศูนย์กระจายผลไม้ท้องถิ่นมีประสิทธิภาพในการดำเนินงาน อย่างไรก็ตาม ศูนย์กระจายผลไม้ท้องถิ่นยังมีจุดอ่อน และอุปสรรคหลายประการ ดังนั้น การที่จะเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงานของศูนย์กระจายผลไม้ท้องถิ่น ควรมีการสนับสนุนเงินทุนหมุนเวียนในการรับซื้อผลผลิต การสนับสนุนอุปกรณ์ บรรจุภัณฑ์ รวมทั้งการพัฒนาระบบ โลจิสติกส์เพื่อรักษาคุณภาพ นอกจากนี้ ควรมีการลำดับความสำคัญของเหตุการณ์ที่ก่อให้เกิดความเสี่ยง การจัดทำการวางแผนด้านความเสี่ยงอย่างเป็นระบบ และเป็นทางการ เพื่อประเมินความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นอย่างจริงจัง

## คำนำ

ไทยเป็นประเทศผู้ผลิตและส่งออกผลไม้เมืองร้อนรายใหญ่ของโลก แต่ทั้งนี้ ผลผลิตส่วนใหญ่จะออกสู่ตลาดในช่วงพร้อมๆกัน ทำให้ไม่สามารถกระจายผลผลิตโดยอาศัยตลาดปกติได้ทันเวลา ภาครัฐจึงสนับสนุนให้ศูนย์กระจายผลไม้ท้องถิ่น ได้แก่ สหกรณ์การเกษตร กลุ่มเกษตรกร วิสาหกิจชุมชน ศูนย์คัดแยกผลไม้ชุมชน ช่วยดำเนินการเร่งกระจายผลผลิต จึงมีความจำเป็นต้องศึกษารูปแบบการบริหาร ปัจจัยที่มีผลต่อการเพิ่มประสิทธิภาพ และการบริหารความเสี่ยงภายในของศูนย์กระจายผลไม้ท้องถิ่น โดยข้อมูลที่ใช้ในการศึกษานี้ได้จากการสำรวจ สัมภาษณ์ผู้บริหารองค์กร/สถาบันเกษตรกร เกษตรกร และเจ้าหน้าที่ขององค์กร/สถาบันเกษตรกร รวมทั้งเจ้าหน้าที่ของกรมส่งเสริมการเกษตร และกรมส่งเสริมสหกรณ์ในระดับจังหวัด

ทั้งนี้ ผู้ศึกษาขอขอบคุณบุคคลและหน่วยงานต่างๆที่เกี่ยวข้องที่มีส่วนทำให้รายงานฉบับนี้สำเร็จได้ด้วยดี

ส่วนวิจัยเศรษฐกิจพืชสวน

ส่วนวิจัยเศรษฐกิจสังคมครัวเรือนเกษตรกร

สำนักวิจัยเศรษฐกิจการเกษตร

ตุลาคม 2554

## สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อ	ข
คำนำ	ค
สารบัญตาราง	จ
สารบัญภาพ	ฉ
บทที่ 1 บทนำ	1
1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา	1
1.2 วัตถุประสงค์	2
1.3 ขอบเขตการศึกษา	3
1.4 วิธีการศึกษา	3
1.5 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ	5
บทที่ 2 การตรวจเอกสาร แนวคิด และทฤษฎี	6
2.1 การตรวจเอกสาร	6
2.2 แนวคิด และทฤษฎี	8
บทที่ 3 ข้อมูลทั่วไป	15
3.1 สถานการณ์การผลิต การตลาดผลไม้	15
3.2 ช่องทางการจำหน่ายผลไม้	34
บทที่ 4 ผลการศึกษา	36
4.1 รูปแบบการบริหารจัดการ	36
4.2 ปัจจัยที่มีผลต่อการเพิ่มประสิทธิภาพ	37
4.3 การบริหารความเสี่ยงภายในของศูนย์กระจายผลไม้ท้องถิ่น	52
บทที่ 5 สรุป และข้อเสนอแนะ	69
5.1 สรุป	69
5.2 ข้อเสนอแนะ	75
บรรณานุกรม	76

## สารบัญตาราง

ตารางที่	หน้า
1 ฤดูกาลของผลไม้ที่สำคัญ	2
2 งบประมาณดำเนินการช่วยเหลือผลไม้ปี 2548 – 2552	2
3 เนื้อที่ให้ผล และผลผลิตของผลไม้ที่สำคัญของประเทศ ปี 2548 - 2552	15
4 เปรียบเทียบเนื้อที่ให้ผล และผลผลิตของผลไม้ที่สำคัญ ปี 2551 กับปี 2552	16
5 เนื้อที่ให้ผล และผลผลิตผลไม้ของภาคตะวันออก ปี 2548 - 2552	16
6 เนื้อที่ให้ผล และผลผลิตทุเรียนของภาคตะวันออก ปี 2548 - 2552	17
7 เนื้อที่ให้ผล และผลผลิตทุเรียนของภาคตะวันออก แยกรายจังหวัด ปี 2552	17
8 ร้อยละปริมาณผลผลิตทุเรียนของภาคตะวันออก แยกรายเดือน ปี 2552	17
9 ต้นทุนการผลิต และราคาทุเรียนหอมทองที่เกษตรกรขายได้ของภาคตะวันออก ปี 2549 - 2552	18
10 เนื้อที่ให้ผล และผลผลิตมังคุดของภาคตะวันออก ปี 2548 - 2552	18
11 เนื้อที่ให้ผล และผลผลิตมังคุดของภาคตะวันออก แยกรายจังหวัด ปี 2552	19
12 ร้อยละปริมาณผลผลิตมังคุดของภาคตะวันออก แยกรายเดือน ปี 2552	19
13 ต้นทุนการผลิต และราคามังคุดที่เกษตรกรขายได้ของภาคตะวันออกปี 2548 – 2552	19
14 เนื้อที่ให้ผล และผลผลิตเงาะของภาคตะวันออก ปี 2548 - 2552	20
15 เนื้อที่ให้ผล และผลผลิตเงาะของภาคตะวันออก แยกรายจังหวัด ปี 2552	20
16 ร้อยละปริมาณผลผลิตเงาะของภาคตะวันออก แยกรายเดือน ปี 2552	21
17 ต้นทุนการผลิต และราคาเงาะที่เกษตรกรขายได้ของภาคตะวันออกปี 2548 – 2552	21
18 เนื้อที่ให้ผล และผลผลิตลางของภาคตะวันออก ปี 2548 - 2552	22
19 เนื้อที่ให้ผล และผลผลิตลางของภาคตะวันออก แยกรายจังหวัด ปี 2552	22
20 ร้อยละปริมาณผลผลิตลางของภาคตะวันออก แยกรายเดือน ปี 2552	22
21 ต้นทุนการผลิต และราคาลางที่เกษตรกรขายได้ของภาคตะวันออกปี 2548 – 2552	23
22 เนื้อที่ให้ผล และผลผลิตผลไม้มะม่วงของภาคใต้ ปี 2548 - 2552	24
23 เนื้อที่ให้ผล และผลผลิตทุเรียนของภาคใต้ ปี 2548 - 2552	24
24 เนื้อที่ให้ผล และผลผลิตทุเรียนของภาคใต้ แยกรายจังหวัด ปี 2552	24
25 ร้อยละปริมาณผลผลิตทุเรียนของภาคใต้ แยกรายเดือน ปี 2552	25
26 ต้นทุนการผลิต และราคาทุเรียนหอมทองที่เกษตรกรขายได้ของภาคใต้ ปี 2549 – 2552	25
27 เนื้อที่ให้ผล และผลผลิตมังคุดของภาคใต้ ปี 2548 - 2552	26

## สารบัญตาราง (ต่อ)

ตารางที่	หน้า
28 เนื้อที่ให้ผล และผลผลิตมังคุดของภาคใต้ แยกรายจังหวัด ปี 2552	26
29 ร้อยละปริมาณผลผลิตมังคุดของภาคใต้ แยกรายเดือน ปี 2552	26
30 ต้นทุนการผลิต และราคามังคุดที่เกษตรกรขายได้ของภาคใต้ปี 2548 – 2552	27
31 เนื้อที่ให้ผล และผลผลิตเงาะของภาคใต้ ปี 2548 - 2552	27
32 เนื้อที่ให้ผล และผลผลิตเงาะของภาคใต้ แยกรายจังหวัด ปี 2552	28
33 ร้อยละปริมาณผลผลิตเงาะของภาคใต้ แยกรายเดือน ปี 2552	28
34 ต้นทุนการผลิต และราคาเงาะ โรงเรียนที่เกษตรกรขายได้ของภาคใต้ปี 2548 – 2552	28
35 เนื้อที่ให้ผล และผลผลิตลองกองของภาคใต้ปี 2548 - 2552	29
36 เนื้อที่ให้ผล และผลผลิตลองกองของภาคใต้ แยกรายจังหวัด ปี 2552	29
37 ร้อยละปริมาณผลผลิตลองกองของภาคใต้ แยกรายเดือน ปี 2552	30
38 ต้นทุนการผลิต และราคาลองกองที่เกษตรกรขายได้ของภาคใต้ปี 2548 – 2552	30
39 เนื้อที่ให้ผล และผลผลิตผลไม้ของภาคเหนือ ปี 2548 - 2552	31
40 เนื้อที่ให้ผล และผลผลิตลำไยของภาคเหนือปี 2548 - 2552	31
41 เนื้อที่ให้ผล และผลผลิตลำไยของภาคเหนือแยกรายจังหวัด ปี 2552	32
42 ร้อยละปริมาณผลผลิตลำไยแยกรายเดือน ปี 2552	32
43 ต้นทุนการผลิต และราคาลำไยที่เกษตรกรขายได้ของภาคเหนือปี 2548 – 2552	33
44 เนื้อที่ให้ผล และผลผลิตลิ้นจี่ของภาคเหนือปี 2548 - 2552	33
45 เนื้อที่ให้ผล และผลผลิตลิ้นจี่ของภาคเหนือแยกรายจังหวัด ปี 2552	33
46 ร้อยละปริมาณผลผลิตลิ้นจี่แยกรายเดือน ปี 2552	34
47 ต้นทุนการผลิต และราคาลิ้นจี่ที่เกษตรกรขายได้ของภาคเหนือปี 2548 – 2552	33
48 ค่าเฉลี่ยความพึงพอใจต่อสหกรณ์การเกษตรในภาพรวม	37
49 ค่าเฉลี่ยความพึงพอใจต่อสหกรณ์การเกษตรในด้านการเงิน	38
50 ค่าเฉลี่ยความพึงพอใจต่อสหกรณ์การเกษตรในด้านการเงิน แยกตามดัชนีชี้วัด	39
51 ค่าเฉลี่ยความพึงพอใจต่อสหกรณ์การเกษตรในด้านลูกค้า	39
52 ค่าเฉลี่ยความพึงพอใจต่อสหกรณ์การเกษตรในด้านลูกค้าแยกตามดัชนีชี้วัด	40
53 ค่าเฉลี่ยความพึงพอใจต่อสหกรณ์การเกษตรในด้านกระบวนการภายใน	41
54 ค่าเฉลี่ยความพึงพอใจต่อสหกรณ์การเกษตรในด้านกระบวนการภายใน แยกตามดัชนีชี้วัด	42
55 ค่าเฉลี่ยความพึงพอใจต่อสหกรณ์การเกษตรด้านการเรียนรู้และการเติบโต	43

สารบัญตาราง (ต่อ)

ตารางที่	หน้า
56 ค่าเฉลี่ยความพึงพอใจต่อสหกรณ์การเกษตรด้านการเรียนรู้และการเติบโตแยกตามดัชนีชี้วัด	44
57 ค่าเฉลี่ยความพึงพอใจต่อกลุ่มเกษตรกรในภาพรวม	44
58 ค่าเฉลี่ยความพึงพอใจต่อกลุ่มเกษตรกรในด้านลูกค้า	45
59 ค่าเฉลี่ยความพึงพอใจต่อกลุ่มเกษตรกรในด้านลูกค้าแยกตามดัชนีชี้วัด	45
60 ค่าเฉลี่ยความพึงพอใจต่อกลุ่มเกษตรกรในด้านกระบวนการภายใน	46
61 ค่าเฉลี่ยความพึงพอใจต่อกลุ่มเกษตรกรในด้านกระบวนการภายใน แยกตามดัชนีชี้วัด	46
62 ค่าเฉลี่ยความพึงพอใจต่อวิสาหกิจชุมชนในภาพรวม	47
63 ค่าเฉลี่ยความพึงพอใจต่อวิสาหกิจชุมชนในด้านลูกค้า	47
64 ค่าเฉลี่ยความพึงพอใจต่อวิสาหกิจชุมชนในด้านลูกค้า แยกตามดัชนีชี้วัด	48
65 ค่าเฉลี่ยความพึงพอใจต่อวิสาหกิจชุมชนในด้านกระบวนการภายใน	48
66 ค่าเฉลี่ยความพึงพอใจต่อวิสาหกิจชุมชนในด้านกระบวนการภายใน แยกตามดัชนีชี้วัด	49
67 ค่าเฉลี่ยความพึงพอใจต่อศูนย์คัดแยกผลไม้ชุมชนในภาพรวม	50
68 ค่าเฉลี่ยความพึงพอใจต่อศูนย์คัดแยกผลไม้ชุมชนในด้านลูกค้า	50
69 ค่าเฉลี่ยความพึงพอใจต่อศูนย์คัดแยกผลไม้ชุมชนในด้านลูกค้า แยกตามดัชนีชี้วัด	50
70 ค่าเฉลี่ยความพึงพอใจต่อศูนย์คัดแยกผลไม้ชุมชนในด้านกระบวนการภายใน	51
71 ค่าเฉลี่ยความพึงพอใจต่อศูนย์คัดแยกผลไม้ชุมชนในด้านกระบวนการภายใน แยกตามดัชนีชี้วัด	51
72 เกณฑ์การบริหารความเสี่ยงในภาพรวม	53
73 เกณฑ์การบริหารความเสี่ยงในภาพรวม แยกตามองค์ประกอบ	54
74 เกณฑ์การบริหารความเสี่ยงในด้านสภาพแวดล้อมภายใน	54
75 เกณฑ์การบริหารความเสี่ยงในด้านการกำหนดวัตถุประสงค์	55
76 เกณฑ์การบริหารความเสี่ยงในด้านการการระบุเหตุการณ์	56
77 เกณฑ์การบริหารความเสี่ยงในด้านการประเมินความเสี่ยง	56
78 เกณฑ์การบริหารความเสี่ยงในด้านการจัดการตอบสนองความเสี่ยง	57
79 เกณฑ์การบริหารความเสี่ยงในด้านกิจกรรมควบคุม	57
80 เกณฑ์การบริหารความเสี่ยงในด้านสารสนเทศและการสื่อสาร	58
81 เกณฑ์การบริหารความเสี่ยงในด้านการติดตามผล	58
82 รายละเอียดและการจัดการความเสี่ยงภายในด้านสภาพแวดล้อมภายใน	60

## สารบัญตาราง (ต่อ)

ตารางที่	หน้า	
83	รายละเอียดและการจัดการความเสี่ยงภายในด้านการกำหนดวัตถุประสงค์	61
84	รายละเอียดและการจัดการความเสี่ยงภายในด้านการการระบุเหตุการณ์	62
85	รายละเอียดและการจัดการความเสี่ยงภายในด้านการประเมินความเสี่ยง	63
86	รายละเอียดและการจัดการความเสี่ยงภายในด้านการจัดการตอบสนองความเสี่ยง	64
87	รายละเอียดและการจัดการความเสี่ยงภายในด้านกิจกรรมควบคุม	65
88	รายละเอียดและการจัดการความเสี่ยงภายในด้านสารสนเทศและการสื่อสาร	67
89	รายละเอียดและการจัดการความเสี่ยงภายในด้านการติดตามผล	68



สารบัญภาพ

	หน้า
ภาพที่ 1 กรอบการวัดผลการดำเนินงานขององค์กร	10
ภาพที่ 2 ช่องทางการจำหน่ายผลไม้โดยตลาดปกติ	35
ภาพที่ 3 ช่องทางการจำหน่ายผลไม้โดยผ่านศูนย์กระจายผลไม้ท้องถิ่น	35

# บทที่ 1

## บทนำ

### 1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของการศึกษา

ไทยเป็นผู้ผลิตและผู้ส่งออกผลไม้เมืองร้อนรายใหญ่ของโลก โดยมีมูลค่าผลผลิตปีละไม่น้อยกว่า 50,000 ล้านบาท โดยในช่วงที่ผ่านมาศักยภาพด้านการผลิตและการส่งออกผลไม้ของไทยจะเพิ่มสูงขึ้นมาโดยตลอด อย่างไรก็ตาม ผลไม้เศรษฐกิจที่สำคัญ ได้แก่ ทูเรียน มังคุด เงาะ ลำไย ลิ้นจี่ และลองกอง ประสบกับปัญหาปริมาณผลผลิตในแต่ละปีมีความไม่แน่นอน และการกระจุกตัวในช่วงที่ผลไม้ออกสู่ตลาดมาก ซึ่งเป็นผลกระทบมาจากสภาพดินฟ้าอากาศที่เปลี่ยนแปลง ทั้งนี้ผลไม้มากมายจะออกสู่ตลาดในช่วงใกล้เคียงกัน กล่าวคือ ทูเรียน มังคุด เงาะ ลำไย ลิ้นจี่ และลองกอง จะออกสู่ตลาดมากในช่วงตั้งแต่เดือนพฤษภาคม - สิงหาคมของทุกปี ยกเว้นมะม่วง ซึ่งผลผลิตจะออกสู่ตลาดมากในช่วงเดือนมีนาคม - มิถุนายน (ตารางที่ 1) ดังนั้น การบริหารจัดการผลไม้ในช่วงที่ผลผลิตออกสู่ตลาดมาก โดยอาศัยวิธีการของตลาดปกติอาจจะไม่สามารถกระจายผลผลิตได้ทันเวลา ส่งผลให้เกิดการกระจุกตัวของผลผลิต มีผลให้เกษตรกรได้รับความเดือดร้อนจากปัญหาราคาผลผลิตตกต่ำ ทั้งนี้ ในช่วงที่ผ่านมาภาครัฐได้จัดสรรงบประมาณเพื่อบรรเทาความเดือดร้อนจากปัญหาราคาผลผลิตตกต่ำของเกษตรกร โดยการจัดสรรงบประมาณช่วยเหลือเกษตรกรขึ้นอยู่กับปริมาณผลผลิตที่ออกสู่ตลาด ซึ่งในปี 2552 ได้จัดสรรงบประมาณดำเนินการช่วยเหลือผลไม้ทั่วประเทศ จำนวน 1,011.32 ล้านบาท เพิ่มขึ้นจากปี 2551 ประมาณ 11 เท่า (ตารางที่ 2) โดยมาตรการที่ดำเนินการ ได้แก่ การกระจายผลผลิตจากแหล่งผลิต โดยสนับสนุนให้ ได้แก่ สหกรณ์การเกษตร กลุ่มเกษตรกร วิชากิจชุมชน ศูนย์คัดแยกผลไม้ชุมชน เป็นศูนย์กลางผลไม้ท้องถิ่น เพื่อรวบรวมผลผลิต คัดคุณภาพ และกระจายผลผลิตออกจากแหล่งผลิตไปสู่ตลาดต่างๆ ทั้งในประเทศ และต่างประเทศ ซึ่งเป็นการเพิ่มช่องทางการตลาดของผลไม้ ทำให้สามารถแก้ไขปัญหาได้ในระดับหนึ่ง

การกระจายผลผลิตโดยผ่านศูนย์กระจายผลไม้ท้องถิ่น นับว่ามีความสำคัญมากในกระบวนการโลจิสติกส์ ดังนั้น จึงมีความจำเป็นที่จะต้องศึกษาถึงรูปแบบการบริหารจัดการผลผลิตผ่านศูนย์กระจายผลไม้ท้องถิ่น ปัจจัยที่มีผลต่อการเพิ่มประสิทธิภาพ และการบริหารความเสี่ยงภายใน เพื่อให้ศูนย์กระจายผลไม้ท้องถิ่นเป็นศูนย์กลางในการบริหารจัดการผลไม้ในท้องถิ่นได้อย่างมีประสิทธิภาพ อันจะเป็นการสร้างมูลค่าเพิ่มให้ผลผลิต เพิ่มอำนาจในการต่อรองของเกษตรกร และเสริมสร้างความเข้มแข็งให้กับสถาบันเกษตรกร รวมทั้งจะเป็นการลดภาระค่าใช้จ่ายในการให้ความช่วยเหลือของภาครัฐ

## 1.2 วัตถุประสงค์ของการศึกษา

1.2.1 เพื่อศึกษารูปแบบการบริหารจัดการของศูนย์กระจายผลไม้ท้องถิ่น

1.2.2 ปัจจัยที่มีผลต่อการเพิ่มประสิทธิภาพของศูนย์กระจายผลไม้ท้องถิ่น

1.2.3 เพื่อศึกษาการบริหารความเสี่ยงภายในของศูนย์กระจายผลไม้ท้องถิ่น

ตารางที่ 1 ฤดูกาลของผลไม้ที่สำคัญ

ชนิดผลไม้	ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.	เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.	ต.ค.	พ.ย.	ธ.ค.
ทุเรียน					■	■	■	■				
มังคุด					■	■	■	■				
เงาะ						■	■	■	■			
ลองกอง							■	■				
ลำไย							■	■				
ลิ้นจี่					■	■						
มะม่วง			■	■	■	■						

หมายเหตุ : ■ ช่วงเดือนที่ผลผลิตออกสู่ตลาดมาก

— ช่วงเดือนที่ผลผลิตออกสู่ตลาด

ที่มา : ศูนย์สารสนเทศการเกษตร สำนักงานเศรษฐกิจการเกษตร

ตารางที่ 2 งบประมาณดำเนินการช่วยเหลือผลไม้ปี 2548 - 2552

หน่วย : ล้านบาท

ปี	เงินทุนหมุนเวียน	เงินจ่ายขาด	รวม
2548	332.71	508.79	841.50
2549	155.00	234.65	389.65
2550	130.00	113.90	243.90
2551	60.00	31.80	91.80
2552	450.00	561.32	1,011.32

ที่มา : กรมการค้าภายใน และคณะกรรมการพัฒนาและบริหารจัดการผลไม้

### 1.3 ขอบเขตของการศึกษาวิจัย

1.3.1 ศูนย์กระจายผลไม้ท้องถิ่น ประกอบด้วย สหกรณ์การเกษตร กลุ่มเกษตรกร วิสาหกิจชุมชน และศูนย์คัดแยกผลไม้ชุมชน

1.3.2 พื้นที่ทำการศึกษาศูนย์กระจายผลไม้ท้องถิ่นใน 11 จังหวัด ได้แก่

- 1) จังหวัดจันทบุรี ระยอง ตราด ดำเนินธุรกิจผลไม้ มังคุด เงาะ ทุเรียน ลองกอง
- 2) จังหวัดฉะเชิงเทรา ดำเนินธุรกิจผลไม้ มะม่วง
- 3) จังหวัดเชียงใหม่ ลำพูน พะเยา ดำเนินธุรกิจผลไม้ ลำไย ลิ้นจี่
- 4) จังหวัดชุมพร สุราษฎร์ธานี นครศรีธรรมราช และสงขลา ดำเนินธุรกิจผลไม้

มังคุด เงาะ ทุเรียน ลองกอง

1.3.3 ศึกษาข้อมูลการบริหารจัดการของศูนย์กระจายผลไม้ท้องถิ่น ปี 2552

### 1.4. วิธีการศึกษา

1.4.1 การรวบรวมข้อมูล

1) ข้อมูลปฐมภูมิ เป็นข้อมูลจากการสำรวจตัวอย่างโดย

1.1) คัดเลือกศูนย์กระจายผลไม้ท้องถิ่นแบบเจาะจง (Purposive Sampling) ดังนี้

(1) สหกรณ์การเกษตร จำนวน 16 แห่ง คือ

- (1.1) สหกรณ์การเกษตรขลุง จำกัด จ.จันทบุรี
- (1.2) สหกรณ์การเกษตรมะขาม จำกัด จ.จันทบุรี
- (1.3) สหกรณ์การเกษตรท่าใหม่ จำกัด จ.จันทบุรี
- (1.4) สหกรณ์การเกษตรเมืองจันทบุรี จำกัด จ.จันทบุรี
- (1.5) สหกรณ์การเกษตรเมืองแกลง จำกัด จ.ระยอง
- (1.6) สหกรณ์การเกษตรเขาสมิง จำกัด จ.ตราด
- (1.7) สหกรณ์ชมรมชาวสวนมะม่วงจังหวัดฉะเชิงเทรา จำกัด
- (1.8) สหกรณ์การเกษตรประจวบ จำกัด จ.ลำพูน
- (1.9) สหกรณ์การเกษตรเพื่อการตลาดลูกค้า ธ.ก.ส.ลำพูน จำกัด จ.ลำพูน
- (1.10) สหกรณ์การเกษตรสารภี จำกัด จ.เชียงใหม่
- (1.11) สหกรณ์การเกษตรแม่ใจ จำกัด จ.พะเยา
- (1.12) สหกรณ์การเกษตรเพื่อการตลาดลูกค้า ธ.ก.ส. พะเยา จำกัด จ. พะเยา
- (1.13) สหกรณ์การเกษตรนาสาร จำกัด จ.สุราษฎร์ธานี
- (1.14) สหกรณ์เครดิตยูเนี่ยนชโลคมพัฒนา จำกัด จ.สุราษฎร์ธานี
- (1.15) สหกรณ์การเกษตรเพื่อการตลาดลูกค้า ธ.ก.ส. สุราษฎร์ธานี

จำกัด จ.สุราษฎร์ธานี

(1.16) สหกรณ์การเกษตรพรหมคีรี จำกัด จ.นครศรีธรรมราช

- (2) กลุ่มเกษตรกร จำนวน 5 แห่ง คือ
- (2.1) กลุ่มปรับปรุงคุณภาพมังคุดบ้านสะทอย จ.จันทบุรี
  - (2.2) กลุ่มปรับปรุงคุณภาพมังคุดตรอกนอง จ.จันทบุรี
  - (2.3) กลุ่มเกษตรกรชาวกพง จ.ระยอง
  - (2.4) กลุ่มเกษตรกรคลองเส จ.นครศรีธรรมราช
  - (2.5) กลุ่มเกษตรกรท่ามะปลา จ.ชุมพร
- (3) วิสาหกิจชุมชน จำนวน 4 แห่ง คือ
- (3.1) วิสาหกิจชุมชนผู้ผลิตลิ้นจี่ จ.พะเยา
  - (3.2) วิสาหกิจชุมชนประณีต จ.ตราด
  - (3.3) วิสาหกิจชุมชนผู้ผลิตมะม่วงส่งออก จ.ฉะเชิงเทรา
  - (3.4) วิสาหกิจชุมชนผู้ผลิตเงาะท่าเรือ จ.นครศรีธรรมราช
- (4) ศูนย์คัดแยกผลไม้ชุมชน จำนวน 4 แห่ง คือ
- (4.1) ศูนย์คัดแยกผลไม้ชุมชน อ.สะเดา
  - (4.2) ศูนย์คัดแยกผลไม้ชุมชน อ.สะบ้าย้อย
  - (4.3) ศูนย์คัดแยกผลไม้ชุมชน อ.นาทวี
  - (4.4) ศูนย์คัดแยกผลไม้ชุมชน อ.จะนะ

1.2) คัดเลือกเกษตรกรจากศูนย์กระจายผลไม้ท้องถิ่นที่เป็นตัวอย่าง 29 แห่ง ๆ ละ 4 ราย แยกเป็นเกษตรกรที่ขายผลไม้ผ่านศูนย์กระจายผลไม้ท้องถิ่น 2 ราย และเกษตรกรที่ไม่ขายผลไม้ผ่านศูนย์กระจายผลไม้ท้องถิ่น 2 ราย รวม 116 ราย โดยเป็นการสุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง (Purposive Sampling)

1.3) เจ้าหน้าที่ของศูนย์กระจายผลไม้ท้องถิ่น 29 แห่งๆ ละ 6 ราย รวม 174 ราย

2) ข้อมูลทุติยภูมิ รวบรวมข้อมูลจากหน่วยงานต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ กรมส่งเสริมการเกษตร กรมส่งเสริมสหกรณ์

#### 1.4.2 การวิเคราะห์ข้อมูล

1) การวิเคราะห์เชิงคุณภาพ (Qualitative Analysis) เป็นการอธิบายสถานการณ์การผลิต การตลาดผลไม้ และรูปแบบการดำเนินงานของศูนย์กระจายผลไม้ท้องถิ่น

2) การวิเคราะห์เชิงปริมาณ (Quantitative Analysis) วิเคราะห์โดยใช้ สถิติอย่างง่าย ในรูปของค่าเฉลี่ย ค่าร้อยละ วิเคราะห์ปัจจัยที่มีผลต่อการเพิ่มประสิทธิภาพของศูนย์กระจายผลไม้ท้องถิ่น เปรียบเทียบการบริหารความเสี่ยงภายในกับแนวคิดการบริหารความเสี่ยงของ COSO ซึ่งวิเคราะห์ผลโดยใช้สถิติเชิงพรรณนา อธิบายข้อมูลเกี่ยวกับระดับความเสี่ยงภายในศูนย์กระจายผลไม้ท้องถิ่น พร้อมทั้งมีการวิเคราะห์ระดับความพึงพอใจในการดำเนินงานของศูนย์กระจายผลไม้ท้องถิ่น

ในการศึกษาความพึงพอใจในการดำเนินงานของศูนย์กระจายผลไม้ท้องถิ่น มีเกณฑ์การให้คะแนนของคำถามเป็นแบบ Rating Scale โดยแบ่งระดับการให้คะแนน ในแต่ละระดับ ดังนี้

ระดับความพอใจ	คะแนน
มากที่สุด	5
มาก	4
ปานกลาง	3
น้อย	2
น้อยที่สุด	1

จากคะแนนดังกล่าวข้างต้น นำมาหาค่าเฉลี่ย โดยใช้สูตรคำนวณ ดังนี้

$$\begin{aligned} \text{อันดับภาคชั้น} &= \frac{\text{คะแนนสูงสุด} - \text{คะแนนต่ำสุด}}{\text{จำนวนชั้น}} \\ &= \frac{5 - 1}{5} = 0.80 \end{aligned}$$

ดังนั้น สามารถแปลความหมายของค่าเฉลี่ย ดังนี้

ค่าเฉลี่ย	เกณฑ์ที่ได้รับ
4.21 - 5.00	ดีมาก
3.41 - 4.20	ดี
2.61 - 3.40	ปานกลาง
1.81 - 2.60	น้อย
1.00 - 1.80	น้อยที่สุด

### 1.5 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1.5.1 เป็นข้อมูลประกอบในการกำหนดนโยบายมาตรการแนวทางการเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงานของศูนย์กระจายผลไม้ท้องถิ่น

1.5.2 นำรูปแบบการบริหารจัดการของศูนย์กระจายผลไม้ท้องถิ่นที่มีประสิทธิภาพไปประยุกต์ใช้เป็นแนวทางในการดำเนินธุรกิจของศูนย์กระจายผลไม้ท้องถิ่นอื่นๆ

## บทที่ 2

### การตรวจเอกสาร แนวคิด และทฤษฎี

#### 2.1 การตรวจเอกสาร

**กัลยา นลาดเจริญ (2552)** ได้ศึกษาการประเมินการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในสินค้าคงคลังของธุรกิจผลิตเครื่องประดับ พบว่า สิ่งที่ต้องปรับปรุงของบริษัทที่ทำการศึกษาคือ ควรกำหนดวัตถุประสงค์ทั้งระยะยาวและสั้น มีการจัดลำดับของเหตุการณ์ที่ก่อให้เกิดความเสี่ยง ควรมีการจัดทำวางแผนด้านความเสี่ยงอย่างเป็นระบบและเป็นทางการ ควรมีการแบ่งแยกหน้าที่การสั่งซื้อ ตรวจสอบและจัดเก็บออกจากกัน และควรมีการจัดการระบบสารสนเทศเพื่อประเมินความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นอย่างจริงจัง และเมื่อพิจารณาการปฏิบัติตามแนวคิดของ ERM(Enterprise Risk Management-Integrated Framework) คิดเป็นร้อยละ 71.23 โดยองค์ประกอบที่มีการปฏิบัติตามแนวคิดของ ERM มากกว่าร้อยละ 80 คือ สภาพแวดล้อมของการควบคุม (95.24) การติดตามผลและประเมินผล องค์ประกอบที่มีการปฏิบัติตามแนวคิดของ ERM น้อยกว่าร้อยละ 80 คือ การกำหนดวัตถุประสงค์(71.43) การระบุเหตุการณ์(60.00) การประเมินความเสี่ยง(50.00) การตอบสนองความเสี่ยง(50.00) กิจกรรมควบคุม(75.00) และข้อมูลสารสนเทศและการสื่อสาร(63.64)

**ณัชชา อู๋ปัทมา (2551)** ได้ศึกษาการประเมินการควบคุมภายในของสหกรณ์ออมทรัพย์พนักงานยาสูบ พบว่า การประเมินการควบคุมภายในของสหกรณ์ออมทรัพย์พนักงานยาสูบ จำกัด ตามหลักเกณฑ์ของกรมตรวจบัญชีสหกรณ์ในด้านต่างๆ สหกรณ์ออมทรัพย์พนักงานยาสูบ จำกัด มีมาตรการระบบควบคุมภายในของสหกรณ์ออมทรัพย์ มีการถือปฏิบัติได้สอดคล้องกับหลักการควบคุมภายในเป็นส่วนใหญ่มีเพียงบางส่วนที่ปฏิบัติไม่สอดคล้องกับหลักการควบคุมภายใน โดยเฉพาะด้านวิธีการบริหารงานด้านบุคลากร เช่น การมอบหมายหน้าที่ความรับผิดชอบที่กำหนดไว้เป็นลายลักษณ์อักษร ไม่มีการจัดทำคู่มือการปฏิบัติงานหรือวิธีการปฏิบัติงานต่างๆไว้เป็นลายลักษณ์อักษร และไม่มีการกำหนดวงเงินประกันความซื่อสัตย์ของพนักงาน เป็นต้น

**สำนักงานเศรษฐกิจการเกษตร (2549)** ได้ศึกษาการประเมินผลโครงการพัฒนาคุณภาพไม้ผลปี 2549 กรณีศึกษาจังหวัดสุราษฎร์ธานี พบว่า เกษตรกรส่วนใหญ่ได้รับการถ่ายทอดเทคโนโลยีเพื่อเพิ่มความรู้ความเข้าใจร้อยละ 63.1 และสามารถนำความรู้ไปปฏิบัติได้ร้อยละ 97 ทั้งนี้ เกษตรกรส่วนใหญ่มีความพึงพอใจต่อการได้รับประโยชน์และความรู้จากการอบรม และสามารถนำไปปฏิบัติได้ อย่างไรก็ตาม ควรมีการติดตามว่าเกษตรกรได้นำความรู้ไปปฏิบัติอย่างต่อเนื่องเพื่อใช้เป็นฐานข้อมูล

**พจนีย์ สุขติ (2550)** ได้ศึกษาการบริหารความเสี่ยงขององค์กร กรณีศึกษาสำนักงาน สลากกินแบ่งรัฐบาล พบว่า ลักษณะความเสี่ยงของสำนักงานสลากกินแบ่งรัฐบาล แบ่งตาม ประเภทความเสี่ยงได้ 4 ประเภท ได้แก่ ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ ความเสี่ยงด้านการเงิน ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงาน และความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบ มีการจัดทำคู่มือและแผน บริหารความเสี่ยง โดยกำหนดแผนปฏิบัติการเพื่อจัดการตอบสนองความเสี่ยงที่อยู่ในระดับสูง ทั้งหมด 6 แผน และได้ปฏิบัติงานตามระยะเวลาที่กำหนดไว้ในแผนดังกล่าว การบริหาร ความเสี่ยงของสำนักงานสลากกินแบ่งรัฐบาลเป็นไปตามแนวปฏิบัติของกรอบงานบริหารความเสี่ยงของ COSO ในภาพรวมร้อยละ 70 ส่วนรายงานการประเมินผลการดำเนินงานของสำนักงานสลากกิน แบ่งรัฐบาล โดยคณะกรรมการประเมินผลงานรัฐวิสาหกิจ ในส่วนของการบริหารความเสี่ยง ของสำนักงานสลากกินแบ่งรัฐบาล ในปีงบประมาณ 2548 อยู่ที่ระดับ 1.00 ตามเกณฑ์หมายถึง สำนักงานสลากกินแบ่งรัฐบาลมีการบริหารความเสี่ยงขององค์กรอยู่ในระดับต่ำ

**สำนักงานเศรษฐกิจการเกษตร (2548)** ได้ศึกษาการประเมินผลโครงการศูนย์คัดแยกผลไม้ ชุมชน เพื่อพัฒนาคุณภาพปี 2547 พบว่า ผลผลิตที่ผ่านศูนย์ฯ เป็นล่องกอง รวม 1,393 ตัน มูลค่า 30 ล้านบาท โดยผลผลิตส่วนใหญ่ร้อยละ 41 อยู่ในเกรด C สำหรับราคาที่ศูนย์ฯ รับซื้อแต่ละเกรดมี ความแตกต่างกันเฉลี่ย 6-7 บาท จำแนกเป็นเกรด A B C และเกรดคละ กิโลกรัมละ 31 25 18 และ 12 บาท ตามลำดับ โดยราคาที่ศูนย์ฯ รับซื้อสูงกว่าราคาที่พ่อค้ารับซื้อ กิโลกรัมละ 5 บาท ทั้งนี้ ในภาพรวมนับได้ว่าโครงการบรรลุวัตถุประสงค์ โดยสามารถเพิ่มมูลค่าให้กับผลผลิต และ เกษตรกรมีรายได้เพิ่มขึ้นอย่างไรก็ตาม ในด้านคุณภาพผลผลิตควรแนะนำให้เกษตรกรปรับปรุง การผลิต รวมทั้งสนับสนุนการรวมกลุ่มเกษตรกร แหล่งเงินทุน และข้อมูลการตลาดแก่ คณะกรรมการศูนย์คัดแยกผลไม้

**สอน โสมแพน (2544)** ได้ศึกษาการวัดผลการดำเนินงานขององค์กรด้วยเทคนิค Balanced Scorecard ของสหกรณ์ออมทรัพย์ครูร้อยเอ็ด จำกัด พบว่า

1. สมาชิกสหกรณ์ออมทรัพย์ครูร้อยเอ็ด จำกัด ส่วนใหญ่เป็นเพศชายรับราชการครู และใช้บริการธุรกิจเงินกู้ฉุกเฉินมากที่สุด โดยสมาชิกสหกรณ์ออมทรัพย์ครูร้อยเอ็ด จำกัด มีความพึงพอใจต่อลักษณะการบริการ โดยภาพรวมและเป็นรายด้าน 2 ด้าน คือ ด้านความรวดเร็วของการ ให้บริการและด้านความสะดวกในการบริการอยู่ในระดับมาก และมีความพึงพอใจด้านการแจ้ง ข้อมูลข่าวสาร และการให้บริการของเจ้าหน้าที่และด้านอาคารสถานที่อยู่ในระดับปานกลาง

2. เจ้าหน้าที่สหกรณ์ออมทรัพย์ครูร้อยเอ็ด จำกัด มีเจตคติต่อการปฏิบัติงานภายใน องค์กร อยู่ในระดับดี และมีเจตคติเป็นรายข้ออยู่ในระดับดีมาก และมีคะแนนเฉลี่ยมากที่สุด 3 ลำดับ คือ การมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงาน มีการบริหารจัดการที่เป็นระบบและมีเป้าหมายที่ชัดเจน โปร่งใส และมีความสุขในการทำงานและความภาคภูมิใจในการทำงานในสหกรณ์ออมทรัพย์ครูร้อยเอ็ด จำกัด



3. เจ้าหน้าที่สหกรณ์ออมทรัพย์ครูร้อยเอ็ด จำกัด มีความคิดเห็นเกี่ยวกับการเรียนรู้และนวัตกรรมสนององค์กร โดยรวมอยู่ในระดับเห็นด้วย และมีความคิดเห็นเป็นรายข้ออยู่ในระดับเห็นด้วย และมีความคิดเห็นเป็นรายข้ออยู่ในระดับเห็นด้วยและมีค่าเฉลี่ยมากที่สุด 3 ลำดับ คือ มีการนำเทคโนโลยีใหม่ ๆ มาใช้ เช่น ระบบคอมพิวเตอร์ส่งเสริมให้ได้เพิ่มพูนความรู้และเทคโนโลยีใหม่ๆ และมีความรอบรู้ในงานอื่นที่ไม่ได้ปฏิบัติประจำ

4. ด้านการเงินของสหกรณ์ออมทรัพย์ครูร้อยเอ็ด จำกัด อัตราส่วนค่าใช้จ่ายต่อรายได้ของการดำเนินงานประจำปี 2543 ค่าใช้จ่ายร้อยละ 60.31 ต่อกำไรร้อยละ 39.69 และอัตราส่วนทางการเงินของทุนหมุนเวียนเท่ากับ 0.30 เท่า อัตราส่วนการหมุนเวียนของสินทรัพย์เท่ากับ 0.09 ร้อย ค่าอัตราส่วนผลตอบแทนต่อสินทรัพย์เท่ากับ 3.60 อัตราส่วนผลตอบแทน ต่อหุ้นเท่ากับ 1.20 (มูลค่าหุ้นละ 10.00 บาท) และอัตราส่วนการหมุนเวียนของสินทรัพย์ เท่ากับ 0.52 ต่อ 1 ซึ่งผู้บริหารของสหกรณ์ออมทรัพย์ครูร้อยเอ็ด จำกัด ควรพิจารณาตรวจสอบโดยการดำเนินงานเกี่ยวกับการลดค่าใช้จ่ายของแผนปฏิบัติงานประจำปี และนโยบายโครงสร้างของหนี้สิน ที่ส่งผลต่อความเคลื่อนไหวของอัตราส่วนค่าเฉลี่ยสภาพคล่องทางการเงินจากการวัดผลการดำเนินงานขององค์กร ทั้งสี่ด้านนั้น พบว่า ด้านความพึงพอใจของสมาชิก ด้านการปฏิบัติงานภายในองค์กร ด้านการเรียนรู้ และนวัตกรรมในองค์กร และด้านการเงินมีความสัมพันธ์กันเป็นไปในทิศทางเดียวกัน

## 2.2 แนวคิดและทฤษฎี

### 2.2.1 ทฤษฎี Balanced Scorecard

Balanced Scorecard เป็นกลยุทธ์ในการบริหารงานสมัยใหม่ และได้รับความนิยมไปทั่วโลก รวมทั้งประเทศไทย Balanced Scorecard ได้ถูกพัฒนาขึ้นเมื่อปี 1990 โดย Robert Kaplan จาก Harvard Business School และ David Norton จาก Balanced Scorecard Collaborative โดยตั้งชื่อระบบนี้ว่า “Balanced Scorecard” เพื่อที่ผู้บริหารขององค์กรจะได้รับรู้ถึงจุดอ่อน และความไม่ชัดเจนของการบริหารงานที่ผ่านมา Balanced Scorecard จะช่วยในการกำหนดกลยุทธ์ในการจัดการองค์กรได้ชัดเจน โดยดูจากผลของการวัดค่าได้จากทุกมุมมอง เพื่อให้เกิดดุลยภาพในทุก ๆ ด้าน มากกว่าที่จะใช้มุมมองด้านการเงินเพียงด้านเดียว อย่างที่องค์กรธุรกิจส่วนใหญ่คำนึงถึง เช่น รายได้ กำไร ผลตอบแทนจากเงินปันผล และราคาหุ้นในตลาด เป็นต้น การนำ Balanced Scorecard มาใช้ จะทำให้ผู้บริหารมองเห็นภาพขององค์กรชัดเจนยิ่งขึ้น

Balanced Scorecard คือระบบการบริหารงานและประเมินผลทั่วทั้งองค์กร และไม่ใช่ว่าเฉพาะเป็นระบบการวัดผลเพียงอย่างเดียว แต่จะเป็นการกำหนดวิสัยทัศน์ (Vision) และแผนกลยุทธ์ (Strategic Plan) แล้วแปลผลลงไปสู่ทุกจุดขององค์กรเพื่อใช้เป็นแนวทางในการดำเนินงานของแต่ละฝ่ายงานและแต่ละคน โดยระบบของ Balanced Scorecard จะเป็นการจัดหาแนวทางแก้ไขและปรับปรุงการดำเนินงาน โดยพิจารณาจากผลที่เกิดขึ้นของกระบวนการทำงานภายในองค์กร และ

ผลกระทบจากลูกค้าภายนอกองค์กร นำมาปรับปรุงสร้างกลยุทธ์ให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลดียิ่งขึ้น เมื่อองค์กรได้ปรับเปลี่ยนเข้าสู่ระบบ Balanced Scorecard เต็มระบบแล้ว Balanced Scorecard จะช่วยปรับเปลี่ยนแผนกลยุทธ์ขององค์กรจากระบบ “การทำงานตามคำสั่งหรือสิ่งที่ได้เรียนรู้สืบทอดกันมา (Academic Exercise)” ไปสู่ระบบ “การร่วมมือเป็นหนึ่งเดียวขององค์กร (Nerve Center of an Enterprise)

Kaplan และ Norton ได้อธิบายถึงระบบ Balanced Scorecard ที่คิดค้นขึ้นมาใหม่นี้ ดังนี้ “Balanced Scorecard จะยังคงคำนึงถึงมุมมองของการวัดผลทางการเงิน (Financial Measures) อยู่เหมือนเดิม แต่ผลลัพธ์ทางการเงินที่เกิดขึ้นจะบอกถึงสิ่งที่เกิดขึ้นกับองค์กรในช่วงที่ผ่านมา บอกถึงเรื่องราวของความสามารถกับอายุของบริษัทที่อยู่ในอุตสาหกรรมนี้ แต่มันไม่ได้บอกถึงความสำเร็จขององค์กร ที่มีต่อผู้ลงทุนที่จะมาลงทุนระยะยาวโดยการซื้อหุ้นของบริษัท และความสัมพันธ์ของลูกค้า (Customer Relationships) แต่อย่างไรก็ตาม จะเห็นได้ว่าเพียงการวัดผลทางการเงินด้านเดียวไม่เพียงพอ แต่อย่างไรก็ตาม สามารถใช้เป็นแนวทางและการตีค่าของผลการประกอบการขององค์กร ใช้เป็นข้อมูลที่จะเพิ่มมูลค่าขององค์กรในอนาคตและสร้างแนวทางสำหรับ ลูกค้า (Customers) ผู้ขายวัตถุดิบหรือสินค้า (Suppliers) ลูกจ้าง (Employees) การปฏิบัติงาน (Processes) เทคโนโลยี (Technology) และ การคิดค้นนวัตกรรมใหม่ ๆ

Balance Scorecard จะทำให้เห็นภาพขององค์กรใน 4 มุมมอง และนำไปสู่การพัฒนาเครื่องมือวัดผล โดยวิธีการรวบรวมข้อมูล และนำผลที่ได้มาวิเคราะห์มุมมอง 4 ด้าน ประกอบด้วย (ภาพที่ 1)

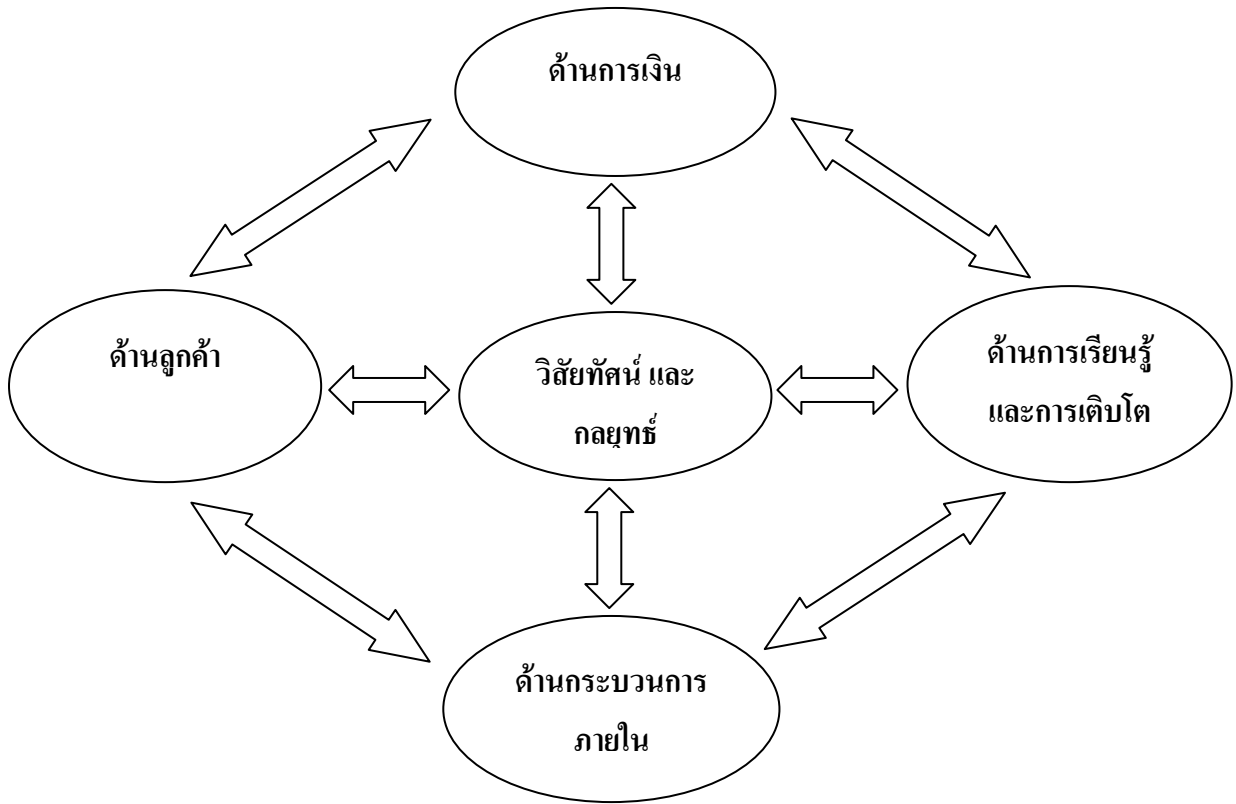
1) ด้านการเรียนรู้และการเติบโต (Learning and Growth Perspective) เช่น การพัฒนาความรู้ความสามารถของพนักงาน ความพึงพอใจของพนักงาน การพัฒนาระบบอำนวยความสะดวกในการทำงาน เป็นต้น

2) ด้านกระบวนการภายใน (Internal Process Perspective) เช่น การคิดค้นนวัตกรรมใหม่ ๆ การจัดโครงสร้างองค์กรที่มีประสิทธิภาพ การประสานงานภายในองค์กร การจัดการด้านสายงานผลิตที่มีประสิทธิภาพ เป็นต้น

3) ด้านลูกค้า (Customer Perspective) เช่น ความพึงพอใจของลูกค้า ภาพลักษณ์กระบวนการด้านการตลาด การจัดการด้านลูกค้าสัมพันธ์ เป็นต้น

4) ด้านการเงิน (Financial Perspective) เป็นมุมมอง เช่น การเพิ่มรายได้ ประสิทธิภาพในการผลิตที่มีต้นทุนต่ำและมีการสูญเสียระหว่างผลิตน้อย การหาแหล่งเงินทุนที่มีต้นทุนต่ำ เป็นต้น

ภาพที่ 1 กรอบการวัดผลการดำเนินงานขององค์กร



### 2.2.2 กรอบงานบริหารความเสี่ยง

COSO (Committee of Sponsoring Organization of the Tread way Commission) ได้รวมแนวคิดพื้นฐานต่าง ๆ ที่ใช้ในการบริหารความเสี่ยง กรอบงานนี้สามารถประยุกต์ใช้ในการบริหารความเสี่ยงกับองค์กรทุกประเภท ทุกอุตสาหกรรม ทั้งในระดับบริษัท ระดับบริษัทหรือหน่วยธุรกิจเชิงกลยุทธ์ ระดับกิจกรรม ระดับฝ่าย แต่การจัดการตอบสนองความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้จะพิจารณาในภาพรวม คือยอมรับได้ในระดับบริษัท ระดับบริษัทหรือหน่วยธุรกิจเชิงกลยุทธ์

กรอบงานการบริหารความเสี่ยง มีองค์ประกอบ 8 ประการ ได้แก่

1) **สภาพแวดล้อมภายใน (Internal Environment)** หมายถึง แนวคิดความเชื่อจากการบริหารในระดับสูง (Tone at the Top) ซึ่งมีอิทธิพลต่อสภาพบรรยากาศ ทำให้ทุกคนในองค์กรตระหนักถึงความสำคัญของการบริหารความเสี่ยงและการควบคุม และเป็นพื้นฐานของการบริหารความเสี่ยงและองค์ประกอบอื่น ๆ ขององค์กร

2) **การกำหนดวัตถุประสงค์ (Objective Setting)** จากวิสัยทัศน์และภารกิจขององค์การ ฝ่ายบริหารจะต้องกำหนดกลยุทธ์ วัตถุประสงค์ และแผนงานที่จะทำให้กลยุทธ์นั้นประสบความสำเร็จ การกำหนดวัตถุประสงค์ทำให้ทราบตัววัดและเป้าหมายของความสำเร็จที่ผู้บริหารต้องการให้เกิดขึ้น วัตถุประสงค์และตัววัดความสำเร็จจึงเป็นเงื่อนไขสำคัญที่ต้องกำหนดให้เกิดขึ้นก่อน จึงจะสามารถระบุเหตุการณ์ความไม่แน่นอนสำคัญที่อาจเกิดขึ้น และการกำหนดระดับความคลาดเคลื่อนจากตัววัดความสำเร็จที่ผู้บริหารยอมรับได้ องค์ประกอบนี้ช่วยสร้างความมั่นใจว่า มีกระบวนการในการเลือกวัตถุประสงค์ที่เชื่อมโยงกับกลยุทธ์และแผนงานระดับต่าง ๆ เพื่อนำมาบริหารความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่องค์การยอมรับได้

3) **การระบุเหตุการณ์ (Event Identification)** ผู้บริหารควรระบุเหตุการณ์จากปัจจัยทั้งภายนอกและภายในองค์การที่มีผลกระทบต่อความสำเร็จของวัตถุประสงค์ขององค์การ รวมทั้งการแยกโอกาสออกจากความเสี่ยง และการนำโอกาสไปกำหนดเป็นกลยุทธ์หรือวัตถุประสงค์ขององค์การ

4) **การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)** การประเมินระดับความเสี่ยงควรพิจารณาจากสองมิติ คือจากระดับความน่าจะเป็นและระดับผลกระทบ การประเมินความเสี่ยงจึงควรทำสองครั้ง คือการประเมินความเสี่ยงก่อนและหลังการจัดการความเสี่ยง เพื่อใช้พิจารณาวิธีจัดการความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้อย่างเหมาะสม

5) **การจัดการตอบสนองความเสี่ยง (Risk Response)** ฝ่ายบริหารอาจเลือกวิธีจัดการตอบสนองความเสี่ยงโดย การหลีกเลี่ยง การควบคุม การกระจาย หรือ การยอมรับความเสี่ยง จะเลือกจากวิธีการใดควรพิจารณาจากระดับความน่าจะเป็นและระดับผลกระทบ การพิจารณาความคุ้มค่า และการจัดการความเสี่ยงเพื่อให้อยู่ในระดับที่องค์การยอมรับได้ในภาพรวม

6) **กิจกรรมควบคุม (Control Activities)** หมายถึง นโยบายและวิธีการที่ฝ่ายบริหาร คณะกรรมการ และผู้เกี่ยวข้องกำหนดขึ้น เพื่อสร้างความมั่นใจว่ามีการปฏิบัติตามวิธีและแผนการจัดการความเสี่ยงที่กำหนดขึ้นอย่างมีประสิทธิภาพในเวลาที่กำหนด

7) **สารสนเทศและการสื่อสาร (Information and Communication)** หมายถึง การจัดทำสารสนเทศเกี่ยวกับความเสี่ยง มีการเผยแพร่และการสื่อสาร ทั้งทางแนวดิ่งและแนวระนาบทั่วทั้งองค์การ ในรูปแบบและระยะเวลาที่จะช่วยให้พนักงานสามารถปฏิบัติงานที่รับผิดชอบได้อย่างเหมาะสม ระบบสารสนเทศและการสื่อสารเพื่อการบริหารความเสี่ยงที่มีประสิทธิภาพ ควรบูรณาการรวมในระบบสารสนเทศและการสื่อสารเพื่อการบริหารในการปฏิบัติงานปกติ

8) **การติดตามผล (Monitoring)** การบริหารความเสี่ยงควรได้รับการปรับปรุงแก้ไขให้ทันสมัยและมีประสิทธิภาพเสมอ โดยการติดตามผลของผู้บริหาร ผู้ประเมินอิสระ การประเมินผลตนเอง หรือร่วมกันทุกวิธี และมีการแก้ไขข้อบกพร่องที่พบไม่ว่าจะมาจากการติดตามผลวิธีใด

### 2.2.3 องค์การธุรกิจได้รับประโยชน์จากการบริหารความเสี่ยงตามแนว COSO ดังนี้

1) **ช่วยสร้างความมั่นใจว่ากลยุทธ์ที่กำหนด** มีแผนงานที่มีวัตถุประสงค์เชื่อมโยงกันทั้งองค์การและได้รับการบริหารจัดการเพื่อเพิ่มโอกาสความสำเร็จที่ดี ฝ่ายบริหารในยุคปัจจุบันจะต้องเลือกกลยุทธ์เกี่ยวกับสินค้าและบริการ เพื่อเพิ่มความพึงพอใจของลูกค้าและผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง เพื่อเพิ่มความสามารถในการแข่งขัน และเพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์การธุรกิจ ให้เจริญเติบโตอย่างยั่งยืน โดยกำหนดความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่เหมาะสม ในการรักษาสมดุลระหว่างความเจริญเติบโต อัตราผลตอบแทน และการบริหารควบคุม เพราะกิจการที่ไม่เสี่ยงมักให้ผลตอบแทนต่ำ ทำให้พัฒนาไม่ทันกับความเปลี่ยนแปลงของธุรกิจจนอาจสูญเสียความสามารถการแข่งขันในระยะยาว ในทางตรงกันข้ามหากกิจการเสี่ยงมากไป ไม่มีการบริหารควบคุมที่เหมาะสม อาจเกิดความสูญเสียร้ายแรงจนถึงขั้นการล้มละลาย เหมือนที่เกิดกับธุรกิจทั้งในและต่างประเทศมาแล้ว

2) **ช่วยในการตัดสินใจเลือกวิธีการจัดการตอบสนองความเสี่ยงที่เหมาะสม** ไว้ล่วงหน้าในทุกส่วนงานโดยบุคคลทุกระดับในองค์การ ไม่ใช่ทำเพียงส่วนใดส่วนหนึ่งหรือฝ่ายใดฝ่ายหนึ่ง และในขณะเดียวกันมีการพิจารณาโอกาสหรือช่องทางธุรกิจใหม่ ที่ฝ่ายบริหารควรเห็นช่องทางโอกาสที่นำไปสร้างสินค้าและบริการใหม่ เพื่อให้ใช้เงินลงทุนและทรัพยากรต่าง ๆ เกิดประสิทธิภาพ ประสิทธิผล และประโยชน์สูงสุดต่อองค์การ

3) **เป็นการบริหารเชิงรุก (Proactive Management)** การคาดการณ์ป้องกันที่ต้นเหตุ ทำให้ทราบสัญญาณเตือนล่วงหน้า ไม่ใช่การบริหารเชิงรับ คือรอให้เกิดปัญหาแล้วจึงจัดการแก้ไข ซึ่งอาจไม่ทันกาลหรือเกิดผลกระทบลุกลามเกินกว่าที่ควร

4) **เป็นเครื่องมือในการบริหารสมัยใหม่** และเป็นเรื่องต้องปฏิบัติและเปิดเผยตามหลักการกำกับดูแลที่ดี ทั้งที่เป็นสากลและที่ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยกำหนดไว้

5) **ทุกคนในองค์การเข้าใจความหมายและสื่อสารในภาษาเดียวกัน** ทั้งภายในและสื่อสารกับหน่วยงานภายนอกได้ชัดเจน สามารถศึกษาวิเคราะห์ความสัมพันธ์และความเกี่ยวข้องระหว่างความเสี่ยงที่จะบริหารในภาพรวม รวมทั้งสะดวกในการพัฒนารอบงานที่ COSO อาจปรับปรุงเป็นระยะ ๆ จากงานวิจัยในอนาคต

2.2.4 **แนวคิดหลักเกี่ยวกับการควบคุมภายใน** (อุษณา, 2542) แนวคิดหลักเกี่ยวกับการควบคุมภายในมี 4 ประการ

1) **การควบคุมภายใน เป็น กระบวนการ (Process)** หมายถึง วิธีการที่ต้องกระทำอย่างเป็นขั้นตอน แต่ไม่ได้เป็นผลลัพธ์สุดท้าย (It is a means not an end) ดังเช่น นักกีฬาต้องการผลลัพธ์สุดท้ายคือ การเป็นผู้ชนะ แต่การเป็นผู้ชนะต้องฝึกซ้อม ต้องมีโครงสร้างร่างกายแข็งแรง ดังนั้นองค์การต้องการลดความเสี่ยง แต่การลดความเสี่ยงต้องมีโครงสร้าง และการกระทำตามระบบการควบคุมภายใน เป็นต้น

2) การควบคุมภายในเป็นกระบวนการที่ทุกคนในองค์กรต้องร่วมมือกันทำและมีการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง

3) การควบคุมให้ความเชื่อมั่นในการบรรลุตามวัตถุประสงค์ อย่างสมเหตุสมผล (Reasonable Assurance) หมายถึง ความมั่นใจตามต้นทุนและประสิทธิผลที่คาดหวังตามปกติเท่านั้น การควบคุมไม่ได้ให้ความเชื่อมั่น และเป็นหลักประกันสมบูรณ์เพราะการควบคุมมีข้อจำกัดที่แฝงอยู่ (Inherent Limitations)

4) เป็นการกระทำเพื่อความสำเร็จตามวัตถุประสงค์สามประการได้แก่

- 4.1) วัตถุประสงค์ด้านการปฏิบัติงาน
- 4.2) วัตถุประสงค์ด้านความเชื่อถือได้ของรายงานทางการเงิน การบัญชี
- 4.3) วัตถุประสงค์ด้านการปฏิบัติตามกฎหมายและกฎระเบียบที่เกี่ยวข้อง

### 2.2.5 ประเภทของการควบคุมภายใน

การควบคุมภายในที่เหมาะสมเป็นหลักฐานอย่างหนึ่ง que แสดงถึงความถูกต้องของข้อมูลทางการเงินและการบัญชี การควบคุมภายในที่มีประสิทธิภาพย่อมเป็นหลักประกันได้ว่าข้อผิดพลาดในการทำงานจะไม่เกิดขึ้น หรือถ้าเกิดขึ้นก็จะได้รับการแก้ไขได้ทันท่วงที ในกิจการของสหกรณ์โดยมากจะยังไม่เห็นถึงความสำคัญของการควบคุมภายในเท่าใดนัก ทำให้การดำเนินงานของสหกรณ์มีข้อบกพร่องทางการเงินและการบัญชีที่อาจพบได้เป็นประจำ การควบคุมภายในอาจแบ่งออกได้เป็น

1) การควบคุมภายในทางการบริหาร

การควบคุมด้านการบริหารหมายถึง การควบคุมที่มีได้จำกัดอยู่เพียงแผนการจัดองค์กร แต่ได้รวมถึงวิธีการและมาตรการต่างๆ ที่จะทำให้การดำเนินงานมีประสิทธิภาพ และส่งเสริมให้มีการปฏิบัติตามนโยบายที่ผู้บริหารวางไว้ด้วย การวางแผนและการกำหนดนโยบายหลัก การจัดองค์การ การกำหนดอำนาจดำเนินการ การคัดเลือกพนักงาน การฝึกอบรมและการพัฒนาพนักงาน การวิเคราะห์ทางสถิติ และการรายงานผลการปฏิบัติงาน เหล่านี้ถือเป็นส่วนหนึ่งของการควบคุมด้านการบริหาร

2) การควบคุมภายในทางการบัญชี

การควบคุมด้านการบัญชี หมายถึง แผนการจัดองค์การ วิธีการ และมาตรการต่างๆ ที่เกี่ยวข้องโดยตรงกับการดูแลทรัพย์สิน การตรวจสอบความถูกต้องและเชื่อถือได้ของข้อมูลทางการเงิน

การควบคุมข้อมูลทางการเงินจะเป็นเครื่องสนับสนุนให้ดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพโดยการให้ข้อมูลทางการเงินที่เชื่อถือได้สำหรับการตัดสินใจ การวิเคราะห์หาเหตุผลของรายการที่ผิดปกติ หรือ ผิดไปจากความคาดหมาย หากกิจการใดขาดการควบคุมทางการเงินที่

ดีแล้วการบริหารงานจะเป็นไปอย่างลำบาก โดยทั่วไป การควบคุมด้านการบัญชีมักกำหนดขึ้น เพื่อให้เกิดความมั่นใจได้ว่า

- 2.1) รายการต่างๆที่เกิดขึ้นเป็นไปตามหลักเกณฑ์การอนุมัติที่ฝ่ายบริหารกำหนดไว้
- 2.2) มีการบันทึกรายการที่เกิดขึ้นอย่างเพียงพอที่จะจัดทำงบการเงินตามหลักการบัญชีที่รับรองทั่วไป หรือตามวัตถุประสงค์อื่น และสามารถทราบถึงรายละเอียดของทรัพย์สินที่อยู่ในความครอบครอง
- 2.3) การเข้าถึงตัวทรัพย์สินเป็นไปตามหลักเกณฑ์ที่ฝ่ายบริหารกำหนด
- 2.4) มีการเปรียบเทียบทรัพย์สินที่มีอยู่จริงกับทรัพย์สินที่บันทึกบัญชีไว้เป็นครั้งคราว และมีการดำเนินการอย่างเหมาะสมในกรณีที่เกิดความแตกต่างขึ้น

### บทที่ 3 ข้อมูลทั่วไป

#### 3.1 สถานการณ์การผลิต การตลาดผลไม้

ไทยเป็นแหล่งผลิตผลไม้เมืองร้อนรายใหญ่ของโลก โดยแหล่งผลิตผลไม้อยู่ในภาคตะวันออก ภาคเหนือ และภาคใต้ ซึ่งผลไม้ที่สำคัญได้แก่ ทุเรียน มังคุด เงาะ ลองกอง ลำไย และลิ้นจี่ พบว่า ในช่วง 5 ปีที่ผ่านมา (ปี 2548 – 2552) เนื้อที่ให้ผลมีอัตราเพิ่มขึ้นเฉลี่ยต่อปีร้อยละ 1.34 คือ เพิ่มขึ้นจาก 2,725,526 ไร่ ในปี 2548 เป็น 2,860,261 ไร่ ในปี 2552 โดยเนื้อที่ให้ผลปี 2552 ลดลงจาก 2,918,608 ไร่ ของปี 2551 หรือลดลงร้อยละ 2.00 ในขณะที่ผลผลิตมีอัตราลดลงเฉลี่ยต่อปีร้อยละ 1.97 คือ ลดลงจาก 2,374,734 ตัน ในปี 2548 เป็น 2,166,997 ตัน ในปี 2552 (ตารางที่ 3) โดยปี 2552 มีเนื้อที่ให้ผล 2,860,261 ไร่ ลดลงจาก 2,918,608 ไร่ ในปี 2551 หรือลดลงร้อยละ 2.00 ในขณะที่ปี 2552 มีผลผลิต 2,166,997 ตัน เพิ่มขึ้นจาก 1,847,805 ตัน ในปี 2551 หรือเพิ่มขึ้นร้อยละ 17.27 (ตารางที่ 4) ซึ่งแยกตามรายภาค ได้ดังนี้

ตารางที่ 3 เนื้อที่ให้ผล และผลผลิตของผลไม้ของประเทศ ปี 2548 - 2552

ปี	เนื้อที่ให้ผล (ไร่)	ผลผลิต (ตัน)
2548	2,725,526	2,374,734
2549	2,814,862	1,877,355
2550	2,912,998	2,393,547
2551	2,918,608	1,847,805
2552	2,860,261	2,166,997
อัตราเพิ่ม	1.34	-1.97

ที่มา : ศูนย์สารสนเทศการเกษตร สำนักงานเศรษฐกิจการเกษตร

3.1.1 ภาคตะวันออก เป็นแหล่งผลิตผลไม้ที่สำคัญ ได้แก่ ทุเรียน เงาะ มังคุด ลองกอง สำหรับจังหวัดที่เป็นแหล่งผลิตที่สำคัญ ได้แก่ จังหวัดจันทบุรี ตราด และระยอง ทั้งนี้ ในช่วง 5 ปีที่ผ่านมา (ปี 2548-2552) พบว่า เนื้อที่ให้ผลมีอัตราลดลงเฉลี่ยต่อปีร้อยละ 2.17 คือ ลดลงจาก 778,514 ไร่ ในปี 2548 เป็น 711,650 ไร่ ในปี 2552 สำหรับผลผลิตมีอัตราลดลงเฉลี่ยต่อปีร้อยละ 1.48 คือ ลดลงจาก 833,871 ตัน ในปี 2548 เป็น 743,685 ตัน ในปี 2552 (ตารางที่ 5) แยกเป็นผลไม้ที่สำคัญ ดังนี้



ตารางที่ 4 เปรียบเทียบเนื้อที่ให้ผล และผลผลิตของผลไม้ที่สำคัญ ปี 2551 กับปี 2552

	เนื้อที่ให้ผล (ไร่)			ผลผลิต (ตัน)		
	ปี 2551	ปี 2552	เพิ่ม/ลด (%)	ปี 2551	ปี 2552	เพิ่ม/ลด (%)
ทุเรียน	667,437	628,244	-5.87	637,790	661,665	3.74
มังคุด	396,325	399,438	0.79	175,274	270,554	54.36
เงาะ	396,987	362,061	-8.08	404,053	370,600	-8.28
ลองกอง	331,216	353,239	6.65	100,583	158,343	57.43
ลำไย	966,831	968,717	0.20	476,930	623,027	30.63
ลิ้นจี่	159,812	148,562	-7.04	53,175	82,808	55.73
<b>รวม</b>	<b>2,918,608</b>	<b>2,860,261</b>	<b>-2.00</b>	<b>1,847,805</b>	<b>2,166,997</b>	<b>17.27</b>

ที่มา : ศูนย์สารสนเทศการเกษตร สำนักงานเศรษฐกิจการเกษตร

ตารางที่ 5 เนื้อที่ให้ผล และผลผลิตผลไม้ของภาคตะวันออก ปี 2548 - 2552

ปี	เนื้อที่ให้ผล (ไร่)	ผลผลิต (ตัน)
2548	778,514	833,871
2549	776,526	770,412
2550	759,989	840,175
2551	746,188	834,060
2552	711,650	743,685
<b>อัตราเพิ่ม</b>	<b>-2.17</b>	<b>-1.48</b>

ที่มา : ศูนย์สารสนเทศการเกษตร สำนักงานเศรษฐกิจการเกษตร

1) ทุเรียน ในช่วง 5 ปีที่ผ่านมา (ปี 2548-2552) เนื้อที่ให้ผลมีอัตราลดลงต่อปี ร้อยละ 5.84 คือ ลดลงจาก 350,585 ไร่ ในปี 2548 เป็น 275,631 ไร่ ในปี 2552 โดยเนื้อที่ให้ผล มีแนวโน้มลดลงอย่างต่อเนื่อง ซึ่งมีสาเหตุมาจากเกษตรกรปรับเปลี่ยนพื้นที่ปลูกไม้ผล เพื่อนำไปปลูก ยางพาราและปาล์มน้ำมันแทน ซึ่งให้ผลตอบแทนที่สูงกว่า สำหรับผลผลิตมีอัตราลดลงต่อปีร้อยละ 1.26 คือ ลดลงจาก 367,804 ตัน ในปี 2548 เป็น 345,785 ตัน ในปี 2552 โดยผลผลิตในปี 2552 ลดลงจาก 378,468 ตัน ของปี 2551 หรือลดลงร้อยละ 8.64 (ตารางที่ 6) ซึ่งจังหวัดที่เป็นแหล่งผลิต สำคัญ ได้แก่ จันทบุรี ระยอง และตราด โดยในปี 2552 จังหวัดดังกล่าวมีผลผลิต 217,194 93,527 และ 32,752 ตัน หรือร้อยละ 62.81 27.05 และ 9.47 ของผลผลิตทุเรียนภาคตะวันออก ตามลำดับ (ตารางที่ 7) ทั้งนี้ ในปี 2552 ผลผลิตจะออกสู่ตลาดมากในช่วงเดือนพฤษภาคม - มิถุนายน จำนวน 303,263 ตัน หรือ ร้อยละ 87.71 ของผลผลิตทุเรียนภาคตะวันออก (ตารางที่ 8)

ตารางที่ 6 เนื้อที่ให้ผล และผลผลิตทุเรียนของภาคตะวันออก ปี 2548 - 2552

ปี	เนื้อที่ให้ผล (ไร่)	ผลผลิต (ตัน)
2548	350,585	367,804
2549	336,087	379,730
2550	316,463	384,845
2551	297,952	378,468
2552	275,631	345,785
อัตราเพิ่ม	-5.84	-1.26

ที่มา : ศูนย์สารสนเทศการเกษตร สำนักงานเศรษฐกิจการเกษตร

ตารางที่ 7 เนื้อที่ให้ผล และผลผลิตทุเรียนของภาคตะวันออก แยกรายจังหวัดปี 2552

จังหวัด	เนื้อที่ให้ผล (ไร่)	ผลผลิต (ตัน)
จันทบุรี	172,376	217,194
ระยอง	73,297	93,527
ตราด	27,709	32,752
ปราจีนบุรี	1,654	1,861
จังหวัดอื่นๆ	595	451
รวม	275,631	345,785

ที่มา : ศูนย์สารสนเทศการเกษตร สำนักงานเศรษฐกิจการเกษตร

ตารางที่ 8 ร้อยละปริมาณผลผลิตทุเรียนของภาคตะวันออก แยกรายเดือน ปี 2552

	มี.ค.	เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.	ส.ค.	รวม
ปริมาณ (ตัน)	1,711	36,347	237,961	65,302	4,254	210	345,785
ร้อยละ	0.49	10.51	68.82	18.89	1.23	0.06	100.00

ที่มา : ศูนย์สารสนเทศการเกษตร สำนักงานเศรษฐกิจการเกษตร

ในช่วง 4 ปีที่ผ่านมา (ปี 2549-2552) ราคาทุเรียนหอมทองเกรดคละที่เกษตรกรขายได้ มีอัตราเพิ่มขึ้นเฉลี่ยต่อปีร้อยละ 4.50 คือ เพิ่มขึ้นจากกิโลกรัมละ 21.35 บาท ในปี 2549 เป็นกิโลกรัมละ 24.48 บาท ในปี 2552 ในขณะที่ต้นทุนการผลิตมีอัตราเพิ่มขึ้นเฉลี่ยต่อปีร้อยละ 3.82 คือ เพิ่มขึ้นจากกิโลกรัมละ 11.19 บาท ในปี 2549 เป็นกิโลกรัมละ 12.14 บาท ในปี 2552 (ตารางที่ 9)

ตารางที่ 9 ต้นทุนการผลิต และราคาทุเรียนหอมทองที่เกษตรกรขายได้ของภาคตะวันออกปี 2549 – 2552

ปี	ต้นทุนการผลิต (บาท/กิโลกรัม)	ราคาที่เกษตรกรขายได้ (บาท/กิโลกรัม)
2549	11.19	21.35
2550	10.92	18.71
2551	12.44	19.28
2552	12.14	24.48
อัตราเพิ่ม	3.82	4.50

ที่มา : ศูนย์สารสนเทศการเกษตร สำนักงานเศรษฐกิจการเกษตร

2) มังคุด ในช่วง 5 ปี ที่ผ่านมา (ปี 2548-2552) เนื้อที่ให้ผลมีอัตราเพิ่มขึ้นเฉลี่ยต่อปี ร้อยละ 8.20 คือ เพิ่มขึ้นจาก 116,043 ไร่ ในปี 2548 เป็น 156,358 ไร่ ในปี 2552 โดยเนื้อที่ให้ผลปี 2552 เพิ่มขึ้นจาก 155,394 ไร่ ของปี 2551 หรือเพิ่มขึ้นร้อยละ 0.62 สำหรับผลผลิตมีอัตราเพิ่มขึ้นเฉลี่ยต่อปีร้อยละ 14.72 คือเพิ่มขึ้นจาก 87,078 ตัน ในปี 2548 เป็น 111,657 ตัน ในปี 2552 โดยผลผลิตในปี 2552 ลดลงจาก 111,928 ตัน ของปี 2551 หรือลดลงร้อยละ 0.24 (ตารางที่ 10) ซึ่งจังหวัดที่เป็นแหล่งผลิตที่สำคัญ ได้แก่ จันทบุรี ตราด และระยอง ซึ่งในปี 2552 จังหวัดดังกล่าวมีผลผลิต 76,716 20,867 และ 12,923 ตัน หรือร้อยละ 68.71 18.69 และ 11.57 ของผลผลิตมังคุดภาคตะวันออก ตามลำดับ (ตารางที่ 11) ทั้งนี้ ในปี 2552 ผลผลิตจะออกสู่ตลาดมากในช่วงเดือนพฤษภาคม – มิถุนายน จำนวน 105,095 ตัน หรือร้อยละ 94.12 ของผลผลิตมังคุดภาคตะวันออก (ตารางที่ 12)

ตารางที่ 10 เนื้อที่ให้ผล และผลผลิตมังคุดของภาคตะวันออก ปี 2548 - 2552

ปี	เนื้อที่ให้ผล (ไร่)	ผลผลิต (ตัน)
2548	116,043	87,078
2549	128,236	46,629
2550	146,064	112,667
2551	155,394	111,928
2552	156,358	111,657
อัตราเพิ่ม	8.20	14.72

ที่มา : ศูนย์สารสนเทศการเกษตร สำนักงานเศรษฐกิจการเกษตร

ในช่วง 5 ปีที่ผ่านมา (ปี 2548-2552) ราคามังคุดเกรดคละที่เกษตรกรขายได้ปี 2552 กิโลกรัมละ 14.40 บาท เพิ่มขึ้นจากกิโลกรัมละ 13.61 บาท ของปี 2551 หรือเพิ่มขึ้นร้อยละ 5.80 ในขณะที่ต้นทุนการผลิตมีอัตราลดลงเฉลี่ยต่อปีร้อยละ 13.52 คือ ลดลงจากกิโลกรัมละ 13.76 บาท ในปี 2548 เป็นกิโลกรัมละ 8.09 บาท ในปี 2552 (ตารางที่ 13)

ตารางที่ 11 เนื้อที่ให้ผล และผลผลิตมังคุดของภาคตะวันออก แยกรายจังหวัดปี 2552

จังหวัด	เนื้อที่ให้ผล (ไร่)	ผลผลิต (ตัน)
จันทบุรี	109,751	76,716
ตราด	24,607	20,867
ระยอง	20,448	12,923
ปราจีนบุรี	1,386	1,067
ชลบุรี	166	84
<b>รวม</b>	<b>156,358</b>	<b>111,657</b>

ที่มา : ศูนย์สารสนเทศการเกษตร สำนักงานเศรษฐกิจการเกษตร

ตารางที่ 12 ร้อยละปริมาณผลผลิตมังคุดของภาคตะวันออก แยกรายเดือน ปี 2552

	เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.	รวม
ปริมาณ (ตัน)	5,323	64,822	40,273	1,239	<b>111,657</b>
ร้อยละ	4.77	58.05	36.07	1.11	<b>100.00</b>

ที่มา : ศูนย์สารสนเทศการเกษตร สำนักงานเศรษฐกิจการเกษตร

ตารางที่ 13 ต้นทุนการผลิต และราคามังคุดที่เกษตรกรขายได้ของภาคตะวันออก ปี 2548 – 2552

ปี	ต้นทุนการผลิต (บาท/กิโลกรัม)	ราคาที่เกษตรกรขายได้ (บาท/กิโลกรัม)
2548	13.76	11.70
2549	21.65	25.83
2550	12.54	13.24
2551	14.65	13.61
2552	8.09	14.40
<b>อัตราเพิ่ม</b>	<b>-13.52</b>	<b>-2.23</b>

ที่มา : ศูนย์สารสนเทศการเกษตร สำนักงานเศรษฐกิจการเกษตร

3) เงาะ ในช่วง 5 ปี ที่ผ่านมา (ปี 2548-2552) เนื้อที่ให้ผลมีอัตราลดลงเฉลี่ยต่อปี ร้อยละ 7.27 คือ ลดลงจาก 255,981 ไร่ ในปี 2548 เป็น 189,225 ไร่ ในปี 2552 โดยเนื้อที่ให้ผลมี แนวโน้มลดลง เนื่องจากมีปัญหาค่าแรงงานเก็บเกี่ยวสูง ประมาณ 150-200 บาท/คน/วัน ประกอบ กับราคาที่เกษตรกรขายได้ประมาณ 5-7 บาท/กก. ซึ่งไม่คุ้มกับค่าแรงงานเก็บเกี่ยว สำหรับผลผลิต มีอัตราลดลงเฉลี่ยต่อปีร้อยละ 8.27 คือลดลงจาก 329,703 ตัน ในปี 2548 เป็น 225,201 ตัน ในปี 2552 โดยผลผลิตในปี 2552 จำนวน 225,201 ตัน ลดลงจาก 281,713 ตัน ของปี 2551 หรือลดลง ร้อยละ 20.06 (ตารางที่ 14) ซึ่งจังหวัดที่เป็นแหล่งผลิตที่สำคัญ ได้แก่ จันทบุรี ตราด ระยอง ซึ่งในปี 2552 จังหวัดดังกล่าวมีผลผลิต 148,333 61,755 และ 14,327 ตัน หรือร้อยละ 65.87 27.42 และ 6.36 ของผลผลิตเงาะภาคตะวันออก ตามลำดับ (ตารางที่ 15) ทั้งนี้ ในปี 2552 ผลผลิตจะ ออกสู่ตลาดมากในช่วงเดือนพฤษภาคม - มิถุนายน จำนวน 202,116 ตัน หรือ ร้อยละ 89.75 ของ ผลผลิตเงาะภาคตะวันออก (ตารางที่ 16)

ตารางที่ 14 เนื้อที่ให้ผล และผลผลิตเงาะของภาคตะวันออก ปี 2548 - 2552

ปี	เนื้อที่ให้ผล (ไร่)	ผลผลิต (ตัน)
2548	255,981	329,703
2549	242,660	311,754
2550	220,182	292,710
2551	208,807	281,713
2552	189,225	225,201
อัตราเพิ่ม	-7.27	-8.27

ที่มา : ศูนย์สารสนเทศการเกษตร สำนักงานเศรษฐกิจการเกษตร

ตารางที่ 15 เนื้อที่ให้ผล และผลผลิตเงาะของภาคตะวันออก แยกรายจังหวัดปี 2552

จังหวัด	เนื้อที่ให้ผล (ไร่)	ผลผลิต (ตัน)
จันทบุรี	114,720	148,333
ตราด	61,570	61,755
ระยอง	11,772	14,327
ปราจีนบุรี	1,013	697
ชลบุรี	150	89
รวม	189,225	225,201

ที่มา : ศูนย์สารสนเทศการเกษตร สำนักงานเศรษฐกิจการเกษตร

ในช่วง 5 ปีที่ผ่านมา (ปี 2548-2552) ราคาเงาะโรงเรียนเกรดคละที่เกษตรกรขายได้มีอัตราเพิ่มขึ้นเฉลี่ยต่อปีร้อยละ 7.97 คือ เพิ่มขึ้นจากกิโลกรัมละ 9.30 บาท ในปี 2548 เป็นกิโลกรัมละ 14.69 บาท ในปี 2552 ในขณะที่ต้นทุนการผลิตมีอัตราเพิ่มขึ้นเฉลี่ยต่อปีร้อยละ 0.28 คือ เพิ่มขึ้นจากกิโลกรัมละ 7.87 บาท ในปี 2548 เป็นกิโลกรัมละ 9.73 บาท ในปี 2552 (ตารางที่ 17)

ตารางที่ 16 ร้อยละปริมาณผลผลิตเงาะของภาคตะวันออก แยกรายเดือน ปี 2552

รายการ	มี.ค.	เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.	ส.ค.	รวม
ปริมาณ (ตัน)	85	7,084	45,768	156,348	15,263	653	225,201
ร้อยละ	0.04	3.14	20.32	69.43	6.78	0.29	100.00

ที่มา : ศูนย์สารสนเทศการเกษตร สำนักงานเศรษฐกิจการเกษตร

ตารางที่ 17 ต้นทุนการผลิต และราคาเงาะโรงเรียนที่เกษตรกรขายได้ของภาคตะวันออก ปี 2548 – 2552

ปี	ต้นทุนการผลิต (บาท/กิโลกรัม)	ราคาที่เกษตรกรขายได้ (บาท/กิโลกรัม)
2548	7.87	9.30
2549	7.17	10.23
2550	8.30	8.91
2551	9.73	8.83
2552	9.73	14.69
อัตราเพิ่ม	0.28	7.97

ที่มา : ศูนย์สารสนเทศการเกษตร สำนักงานเศรษฐกิจการเกษตร

4) ลองกอง ในช่วง 5 ปีที่ผ่านมา (ปี 2548-2552) เนื้อที่ให้ผลมีอัตราเพิ่มขึ้นเฉลี่ยต่อปีร้อยละ 12.20 คือ เพิ่มขึ้นจาก 55,905 ไร่ ในปี 2548 เป็น 90,436 ไร่ ในปี 2552 สำหรับผลผลิตมีอัตราเพิ่มขึ้นเฉลี่ยต่อปีร้อยละ 11.40 คือ เพิ่มขึ้นจาก 49,286 ตัน ในปี 2548 เป็น 61,042 ตัน ในปี 2552 โดยผลผลิตในปี 2552 จำนวน 61,042 ตัน ลดลงจาก 61,951 ตัน ของปี 2551 หรือลดลงร้อยละ 1.47 (ตารางที่ 18) ซึ่งจังหวัดที่เป็นแหล่งผลิตที่สำคัญ ได้แก่ จันทบุรี ตราด และระยอง ซึ่งในปี 2552 จังหวัดดังกล่าวมีผลผลิต 50,658 7,684 และ 2,700 ตัน หรือร้อยละ 82.99 12.59 และ 4.42 ของผลผลิตลองกองภาคตะวันออก ตามลำดับ (ตารางที่ 19) ทั้งนี้ ในปี 2552 ผลผลิตจะออกสู่ตลาดมากในช่วงเดือนกรกฎาคม – สิงหาคม จำนวน 48,355 ตัน หรือร้อยละ 79.22 ของผลผลิตภาคตะวันออก (ตารางที่ 20)

ตารางที่ 18 เนื้อที่ให้ผล และผลผลิตตอลงของภาคตะวันออก ปี 2548 - 2552

ปี	เนื้อที่ให้ผล (ไร่)	ผลผลิต (ตัน)
2548	55,905	49,286
2549	69,543	32,299
2550	77,280	49,953
2551	84,035	61,951
2552	90,436	61,042
<b>อัตราเพิ่ม</b>	<b>12.20</b>	<b>11.40</b>

ที่มา : ศูนย์สารสนเทศการเกษตร สำนักงานเศรษฐกิจการเกษตร

ตารางที่ 19 เนื้อที่ให้ผล และผลผลิตตอลงของภาคตะวันออก แยกรายจังหวัดปี 2552

จังหวัด	เนื้อที่ให้ผล (ไร่)	ผลผลิต (ตัน)
จันทบุรี	73,205	50,658
ตราด	11,821	7,684
ระยอง	5,410	2,700
<b>รวม</b>	<b>90,436</b>	<b>61,042</b>

ที่มา : ศูนย์สารสนเทศการเกษตร สำนักงานเศรษฐกิจการเกษตร

ตารางที่ 20 ร้อยละปริมาณผลผลิตตอลงของภาคตะวันออก แยกรายเดือน ปี 2552

รายการ	เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.	ส.ค.	รวม
ปริมาณ (ตัน)	15	1,993	10,679	34,890	13,465	<b>61,042</b>
ร้อยละ	0.02	3.26	17.50	57.16	22.06	<b>100.00</b>

ที่มา : ศูนย์สารสนเทศการเกษตร สำนักงานเศรษฐกิจการเกษตร

ในช่วง 5 ปีที่ผ่านมา (ปี 2548-2552) ราคาตอลงเกรดคละที่เกษตรกรขายได้ มีอัตราลดลงเฉลี่ยต่อปีร้อยละ 7.91 คือ ลดลงจากกิโลกรัมละ 23.26 บาท ในปี 2548 เป็นกิโลกรัมละ 18.04 บาท ในปี 2552 โดยราคาตอลงปี 2552 ลดลงจากกิโลกรัมละ 20.71 บาท ของปี 2551 หรือ ลดลงร้อยละ 12.89 ในขณะที่ต้นทุนการผลิตมีอัตราเฉลี่ยต่อปีลดลงร้อยละ 9.53 คือ ลดลงจาก กิโลกรัมละ 15.90 บาท ในปี 2548 เป็นกิโลกรัมละ 12.22 บาท ในปี 2552 (ตารางที่ 21)

ตารางที่ 21 ต้นทุนการผลิต และราคาตลาดของไม้ที่เกษตรกรขายได้ของภาคตะวันออก ปี 2548 – 2552

ปี	ต้นทุนการผลิต (บาท/กิโลกรัม)	ราคาที่เกษตรกรขายได้ (บาท/กิโลกรัม)
2548	15.90	23.26
2549	16.38	28.39
2550	14.67	20.27
2551	10.19	20.71
2552	12.22	18.04
อัตราเพิ่ม	-9.53	-7.91

ที่มา : ศูนย์สารสนเทศการเกษตร สำนักงานเศรษฐกิจการเกษตร

**3.1.2. ภาคใต้** เป็นแหล่งผลิตผลไม้ที่สำคัญอีกแห่งหนึ่งของไทย โดยมีผลผลิตรองจากภาคตะวันออก ซึ่งผลไม้เศรษฐกิจที่สำคัญ ได้แก่ มังคุด ทุเรียน เงาะ และลองกอง โดยจังหวัดที่เป็นแหล่งผลิตที่สำคัญ ได้แก่ จังหวัดชุมพร สุราษฎร์ธานี นครศรีธรรมราช สงขลา ปัตตานี ยะลา และนราธิวาส ซึ่งในช่วง 5 ปีที่ผ่านมา (ปี 2548-2552) เนื้อที่ให้ผลมีอัตราเพิ่มขึ้นเฉลี่ยต่อปีร้อยละ 2.06 คือเพิ่มขึ้นจาก 917,990 ไร่ ในปี 2548 เป็น 992,318 ไร่ในปี 2552 โดยเนื้อที่ให้ผลของปี 2552 ลดลงจาก 1,005,626 ไร่ ของปี 2551 หรือลดลงร้อยละ 1.32 เนื่องจากเกษตรกรปรับเปลี่ยนไปปลูกพืชเศรษฐกิจอื่นแทนได้แก่ ยางพารา ปาล์มน้ำมัน ในขณะที่ผลผลิตมีอัตราลดลงเฉลี่ยต่อปีร้อยละ 2.17 คือ ลดลงจาก 714,407 ตัน ในปี 2548 เป็น 692,051 ตัน ในปี 2552 อย่างไรก็ตามปรากฏว่า ผลผลิตของปี 2552 เพิ่มขึ้นจาก 455,404 ตัน ของปี 2551 หรือเพิ่มขึ้นร้อยละ 51.96 ซึ่งเป็นผลมาจากสภาพดินฟ้าอากาศเอื้ออำนวย (ตารางที่ 22) แยกเป็นผลไม้ที่สำคัญดังนี้

1) **ทุเรียน** ในช่วง 5 ปีที่ผ่านมา (ปี 2548-2552) เนื้อที่ให้ผลมีอัตราลดลงเฉลี่ยต่อปีร้อยละ 0.24 คือ ลดลงจาก 332,715 ไร่ ในปี 2548 เป็น 323,211 ไร่ ในปี 2552 สำหรับผลผลิตมีอัตราเพิ่มขึ้นเฉลี่ยต่อปีร้อยละ 3.45 คือ เพิ่มขึ้นจาก 262,664 ตัน ในปี 2548 เป็น 299,195 ตัน ในปี 2552 โดยผลผลิตปี 2552 จำนวน 299,195 ตัน เพิ่มขึ้นจาก 241,100 ตัน ในปี 2551 ร้อยละ 24.10 (ตารางที่ 23) ซึ่งจังหวัดที่เป็นแหล่งผลิตที่สำคัญ ได้แก่ จังหวัดชุมพร นครศรีธรรมราช และยะลา ซึ่งปี 2552 จังหวัดดังกล่าวมีผลผลิต 122,778 41,463 และ 40,823 ตัน หรือคิดเป็นร้อยละ 41.04 13.86 และ 13.64 ของผลผลิตทุเรียนภาคใต้ ตามลำดับ (ตารางที่ 24) ทั้งนี้ ในปี 2552 ผลผลิตออกสู่ตลาดมากตั้งแต่เดือนกรกฎาคม - กันยายน จำนวน 215,438 ตัน หรือร้อยละ 72.01 ของผลผลิตทุเรียนภาคใต้ (ตารางที่ 25)



ตารางที่ 22 เนื้อที่ให้ผล และผลผลิตผลไม้ของภาคใต้ ปี 2548 - 2552

ปี	เนื้อที่ให้ผล (ไร่)	ผลผลิต (ตัน)
2548	917,990	714,407
2549	957,925	531,968
2550	1,001,226	954,669
2551	1,005,626	455,404
2552	992,318	692,051
อัตราเพิ่ม	2.06	-2.17

ที่มา : ศูนย์สารสนเทศการเกษตร สำนักงานเศรษฐกิจการเกษตร

ตารางที่ 23 เนื้อที่ให้ผล และผลผลิตทุเรียนของภาคใต้ ปี 2548 - 2552

ปี	เนื้อที่ให้ผล (ไร่)	ผลผลิต (ตัน)
2548	332,715	262,664
2549	328,396	222,911
2550	335,250	346,687
2551	339,852	241,100
2552	323,211	299,195
อัตราเพิ่ม	-0.24	3.45

ที่มา : ศูนย์สารสนเทศการเกษตร สำนักงานเศรษฐกิจการเกษตร

ตารางที่ 24 เนื้อที่ให้ผล และผลผลิตทุเรียนของภาคใต้ แยกรายจังหวัดปี 2552

จังหวัด	เนื้อที่ให้ผล (ไร่)	ผลผลิต (ตัน)
ชุมพร	111,616	122,778
นครศรีธรรมราช	41,588	41,463
ยะลา	49,784	40,823
สุราษฎร์ธานี	30,772	36,096
นราธิวาส	27,174	17,092
อื่นๆ	62,277	40,943
รวม	323,211	299,195

ที่มา : ศูนย์สารสนเทศการเกษตร สำนักงานเศรษฐกิจการเกษตร

ตารางที่ 25 ร้อยละปริมาณผลผลิตของทุเรียนภาคใต้ แยกรายเดือน ปี 2552

	ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.	เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.	ต.ค.	พ.ย.	ธ.ค.	รวม
ปริมาณ(ตัน)	6,139	7,362	7,644	-	7,110	19,424	59,554	115,848	40,036	14,647	13,862	7,569	299,195
ร้อยละ	2.05	2.46	2.55	-	2.38	6.49	19.91	38.72	13.38	4.90	4.63	2.53	100.00

ที่มา : ศูนย์สารสนเทศการเกษตร สำนักงานเศรษฐกิจการเกษตร

ในช่วง 4 ปีที่ผ่านมา (ปี 2549-2552) ราคาทุเรียนหอมทองเกรดคละมีอัตราเพิ่มขึ้นเฉลี่ยต่อปีร้อยละ 6.54 คือเพิ่มขึ้นจากกิโลกรัม 14.94 บาท ในปี 2549 เป็นกิโลกรัมละ 15.56 บาท ในปี 2552 อย่างไรก็ตาม ราคาทุเรียนหอมทองเกรดคละปี 2552 ลดลงจากกิโลกรัมละ 22.77 บาท ของปี 2551 หรือลดลงร้อยละ 31.66 ในขณะที่ต้นทุนการผลิตปี 2552 กิโลกรัมละ 15.80 บาท ลดลงจากกิโลกรัมละ 18.90 บาท หรือลดลงร้อยละ 16.40 (ตารางที่ 26)

ตารางที่ 26 ต้นทุนการผลิต และราคาทุเรียนหอมทองที่เกษตรกรขายได้ของภาคใต้ ปี 2549 – 2552

ปี	ต้นทุนการผลิต (บาท/กิโลกรัม)	ราคาที่เกษตรกรขายได้ (บาท/กิโลกรัม)
2549	16.04	14.94
2550	11.00	13.65
2551	18.90	22.77
2552	15.80	15.56
อัตราเพิ่ม	5.09	6.54

ที่มา : ศูนย์สารสนเทศการเกษตร สำนักงานเศรษฐกิจการเกษตร

2) มังคุด ในช่วง 5 ปีที่ผ่านมา (ปี 2548-2552) เนื้อที่ให้ผลมีอัตราเพิ่มเฉลี่ยต่อปีร้อยละ 6.12 คือ เพิ่มขึ้นจาก 189,925 ไร่ ในปี 2548 เป็น 242,220 ไร่ ในปี 2552 โดยเนื้อที่ให้ผลปี 2552 เพิ่มขึ้นจาก 240,046 ไร่ ของปี 2551 หรือเพิ่มขึ้นร้อยละ 0.91 สำหรับผลผลิตมีอัตราเพิ่มขึ้นเฉลี่ยต่อปีร้อยละ 0.07 คือเพิ่มขึ้นจาก 124,638 ตัน ในปี 2548 เป็น 158,370 ตัน ในปี 2552 (ตารางที่ 27) โดยจังหวัดที่เป็นแหล่งผลิตที่สำคัญ ได้แก่ ชุมพร นครศรีธรรมราช และพังงา ซึ่งในปี 2552 จังหวัดดังกล่าวมีผลผลิต 52,962 42,435 และ 11,094 ตัน หรือร้อยละ 33.44 26.79 และ 7.01 ของผลผลิตมังคุดภาคใต้ ตามลำดับ (ตารางที่ 28) ทั้งนี้ ช่วงที่ผลผลิตออกสู่ตลาดมากที่สุด ตั้งแต่เดือนกรกฎาคม – กันยายน จำนวน 128,392 ตัน หรือร้อยละ 81.07 ของผลผลิตภาคใต้ (ตารางที่ 29)

ตารางที่ 27 เนื้อที่ให้ผล และผลผลิตมันฝรั่งของภาคใต้ ปี 2548 – 2552

ปี	เนื้อที่ให้ผล (ไร่)	ผลผลิต (ตัน)
2548	189,925	124,638
2549	215,639	100,813
2550	240,337	235,068
2551	240,046	62,887
2552	242,220	158,370
<b>อัตราเพิ่ม</b>	<b>6.12</b>	<b>0.07</b>

ที่มา : ศูนย์สารสนเทศการเกษตร สำนักงานเศรษฐกิจการเกษตร

ตารางที่ 28 เนื้อที่ให้ผล และผลผลิตมันฝรั่งของภาคใต้ แยกรายจังหวัดปี 2552

จังหวัด	เนื้อที่ให้ผล (ไร่)	ผลผลิต (ตัน)
ชุมพร	76,204	52,962
นครศรีธรรมราช	71,199	42,435
พังงา	12,900	11,094
นราธิวาส	21,536	10,833
ระนอง	14,750	9,794
อื่นๆ	45,631	31,252
<b>รวม</b>	<b>242,220</b>	<b>158,370</b>

ที่มา : ศูนย์สารสนเทศการเกษตร สำนักงานเศรษฐกิจการเกษตร

ตารางที่ 29 ร้อยละปริมาณผลผลิตมันฝรั่งของภาคใต้ แยกรายเดือน ปี 2552

	ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.	เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.	ต.ค.	พ.ย.	ธ.ค.	รวม
ปริมาณ (ตัน)	1,952	1,800	2,967	-	4,191	16,618	44,789	55,886	27,717	2,429	21	-	158,370
ร้อยละ	1.23	1.14	1.87	-	2.65	10.49	28.28	35.29	17.50	1.54	0.01	-	100.00

ที่มา : ศูนย์สารสนเทศการเกษตร สำนักงานเศรษฐกิจการเกษตร

ในช่วง 5 ปีที่ผ่านมา (ปี 2548-2552) ราคามันฝรั่งเกรดคละที่เกษตรกรขายได้มีอัตราลดลงเฉลี่ยต่อปีร้อยละ 6.70 คือ ลดลงจากกิโลกรัมละ 10.47 บาท ในปี 2548 เป็นกิโลกรัมละ 5.94 บาท ในปี 2552 ทั้งนี้ ราคาที่เกษตรกรขายได้ปี 2552 ลดลงจากกิโลกรัมละ 19.41 บาท ของปี 2551 หรือลดลงร้อยละ 69.40 ในขณะที่ต้นทุนการผลิตมีอัตราเพิ่มขึ้นเฉลี่ยต่อปีร้อยละ 15.84 คือ เพิ่มขึ้นจากกิโลกรัมละ 9.34 บาท ในปี 2548 เป็นกิโลกรัมละ 13.27 บาท ในปี 2552 (ตารางที่ 30)

ตารางที่ 30 ต้นทุนการผลิต และราคามังคุดที่เกษตรกรขายได้ของภาคใต้ ปี 2548 – 2552

ปี	ต้นทุนการผลิต (บาท/กิโลกรัม)	ราคาที่เกษตรกรขายได้ (บาท/กิโลกรัม)
2548	9.34	10.47
2549	15.01	12.50
2550	8.69	6.33
2551	32.35	19.41
2552	13.27	5.94
<b>อัตราเพิ่ม</b>	<b>15.84</b>	<b>-6.70</b>

ที่มา : ศูนย์สารสนเทศการเกษตร สำนักงานเศรษฐกิจการเกษตร

3) เงาะ ในช่วง 5 ปีที่ผ่านมา (ปี 2548-2552) เนื้อที่ให้ผลมีอัตราลดลงเฉลี่ยต่อปี ร้อยละ 5.93 คือลดลงจาก 214,265 ไร่ ในปี 2548 เป็น 169,136 ไร่ ในปี 2552 สำหรับผลผลิตมีอัตราลดลงเฉลี่ยต่อปีร้อยละ 4.82 คือ ลดลงจาก 178,858 ตัน ในปี 2548 เป็น 141,151 ตัน ในปี 2552 โดยผลผลิตปี 2552 เพิ่มขึ้นจาก 116,807 ตัน ของปี 2551 หรือเพิ่มขึ้นร้อยละ 20.84 (ตารางที่ 31) ซึ่งจังหวัดที่เป็นแหล่งผลิตที่สำคัญ ได้แก่ จังหวัดนครศรีธรรมราช สุราษฎร์ธานี และนราธิวาส โดยในปี 2552 จังหวัดดังกล่าวมีผลผลิต 47,261 42,891 และ 16,011 ตัน หรือร้อยละ 33.48 30.39 และ 11.34 ของผลผลิตเงาะภาคใต้ ตามลำดับ (ตารางที่ 32) ทั้งนี้ ช่วงที่ผลผลิตออกสู่ตลาดมาก ตั้งแต่เดือนกรกฎาคม – กันยายน จำนวน 127,238 ตัน หรือร้อยละ 90.14 ของผลผลิตเงาะภาคใต้ (ตารางที่ 33)

ตารางที่ 31 เนื้อที่ให้ผล และผลผลิตเงาะของภาคใต้ ปี 2548 – 2552

ปี	เนื้อที่ให้ผล (ไร่)	ผลผลิต (ตัน)
2548	214,265	178,858
2549	210,398	119,284
2550	198,569	190,913
2551	183,301	116,807
2552	169,136	141,151
<b>อัตราเพิ่ม</b>	<b>-5.93</b>	<b>-4.82</b>

ที่มา : ศูนย์สารสนเทศการเกษตร สำนักงานเศรษฐกิจการเกษตร

ตารางที่ 32 เนื้อที่ให้ผล และผลผลิตเงาะของภาคใต้ แยกรายจังหวัดปี 2552

จังหวัด	เนื้อที่ให้ผล (ไร่)	ผลผลิต (ตัน)
นครศรีธรรมราช	45,531	47,261
สุราษฎร์ธานี	42,891	42,891
นราธิวาส	30,210	16,011
ชุมพร	9,979	7,075
พังงา	7,188	5,391
อื่นๆ	33,337	22,522
<b>รวม</b>	<b>169,136</b>	<b>141,151</b>

ที่มา : ศูนย์สารสนเทศการเกษตร สำนักงานเศรษฐกิจการเกษตร

ตารางที่ 33 ร้อยละปริมาณผลผลิตเงาะของภาคใต้ แยกรายเดือน ปี 2552

	ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.	เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.	ต.ค.	พ.ย.	ธ.ค.	รวม
ปริมาณ(ตัน)	1,867	1,428	549	-	606	8,227	49,495	60,748	16,995	1,236	-	-	141,151
ร้อยละ	1.32	1.01	0.39	-	0.43	5.83	35.06	43.04	12.04	0.88	-	-	100.00

ที่มา : ศูนย์สารสนเทศการเกษตร สำนักงานเศรษฐกิจการเกษตร

ในช่วง 5 ปีที่ผ่านมา (ปี 2548-2552) ราคาเงาะโรงเรียนที่เกษตรกรขายได้ในปี 2552 กิโลกรัมละ 6.50 บาท ลดลงจากกิโลกรัมละ 11.33 บาท ของปี 2551 หรือลดลงร้อยละ 42.63 ในขณะที่ต้นทุนการผลิตปี 2552 กิโลกรัมละ 8.62 บาท ลดลงจากกิโลกรัมละ 14.34 บาท ของปี 2551 หรือลดลงร้อยละ 39.89 ทั้งนี้ จะเห็นว่าราคาที่เกษตรกรขายได้ในปี 2552 ต่ำกว่าต้นทุนการผลิต ร้อยละ 24.59 (ตารางที่ 34)

ตารางที่ 34 ต้นทุนการผลิต และราคาเงาะโรงเรียนที่เกษตรกรขายได้ของภาคใต้ ปี 2548 – 2552

ปี	ต้นทุนการผลิต (บาท/กิโลกรัม)	ราคาที่เกษตรกรขายได้ (บาท/กิโลกรัม)
2548	9.22	6.73
2549	11.29	9.77
2550	7.96	5.44
2551	14.34	11.33
2552	8.62	6.50
<b>อัตราเพิ่ม</b>	<b>1.05</b>	<b>0.79</b>

ที่มา : ศูนย์สารสนเทศการเกษตร สำนักงานเศรษฐกิจการเกษตร

4) **ลองกอง** ในช่วง 5 ปีที่ผ่านมา (ปี 2548-2552) เนื้อที่ให้ผลมีอัตราเพิ่มขึ้นเฉลี่ยต่อปีร้อยละ 9.21 คือ เพิ่มขึ้นจาก 181,085 ไร่ ในปี 2548 เป็น 257,751 ไร่ ในปี 2552 สำหรับผลผลิตมีอัตราการลดลงเฉลี่ยต่อปีร้อยละ 17.05 คือลดลงจาก 148,247 ตัน ในปี 2548 เป็น 93,335 ตัน ในปี 2552 (ตารางที่ 35) เนื่องจากเกษตรกรบางส่วนในจังหวัดชายแดนไม่สามารถเข้าไปดูแลรักษาต้น และเก็บเกี่ยวผลผลิตออกมาจากสวนได้ โดยผลผลิตปี 2552 เพิ่มขึ้นจาก 34,610 ตัน ในปี 2551 หรือเพิ่มขึ้นประมาณ 2.7 เท่า ซึ่งจังหวัดที่เป็นแหล่งผลิตที่สำคัญ ได้แก่ ชุมพร นราธิวาส ยะลา และนครศรีธรรมราช โดยในปี 2552 จังหวัดดังกล่าวมีผลผลิต จำนวน 27,339 10,325 9,421 และ 9,289 ตัน หรือร้อยละ 29.29 11.06 10.09 และ 9.95 ของผลผลิตลองกองภาคใต้ ตามลำดับ (ตารางที่ 36) ทั้งนี้ ช่วงที่ผลผลิตออกสู่ตลาดมาก ตั้งแต่เดือนกรกฎาคม – กันยายน จำนวน 83,796 ตัน หรือร้อยละ 89.78 ของผลผลิตลองกองภาคใต้ (ตารางที่ 37)

ตารางที่ 35 เนื้อที่ให้ผล และผลผลิตลองกองของภาคใต้ ปี 2548 – 2552

ปี	เนื้อที่ให้ผล (ไร่)	ผลผลิต (ตัน)
2548	181,085	148,247
2549	203,492	88,960
2550	227,070	182,001
2551	242,427	34,610
2552	257,751	93,335
<b>อัตราเพิ่ม</b>	<b>9.21</b>	<b>-17.05</b>

ที่มา : ศูนย์สารสนเทศการเกษตร สำนักงานเศรษฐกิจการเกษตร

ตารางที่ 36 เนื้อที่ให้ผล และผลผลิตลองกองของภาคใต้ แยกรายจังหวัดปี 2552

จังหวัด	เนื้อที่ให้ผล (ไร่)	ผลผลิต (ตัน)
ชุมพร	34,432	27,339
นราธิวาส	67,483	10,325
ยะลา	38,609	9,421
นครศรีธรรมราช	23,758	9,289
สุราษฎร์ธานี	18,607	7,294
อื่นๆ	74,862	29,667
<b>รวม</b>	<b>257,751</b>	<b>93,335</b>

ที่มา : ศูนย์สารสนเทศการเกษตร สำนักงานเศรษฐกิจการเกษตร

ในช่วง 5 ปีที่ผ่านมา (ปี 2548-2552) ราคาของกองที่เกษตรกรขายได้มีอัตราลดลงเฉลี่ยต่อปีร้อยละ 1.60 คือ ลดลงจากกิโลกรัมละ 25.31 บาท ในปี 2548 เป็นกิโลกรัมละ 19.06 บาท ในปี 2552 อย่างไรก็ตาม ราคาที่เกษตรกรขายได้ปี 2552 ลดลงจากกิโลกรัมละ 38.85 บาท ของปี 2551 หรือลดลงร้อยละ 50.94 ในขณะที่ต้นทุนการผลิตในปี 2552 กิโลกรัมละ 13.82 บาท ลดลงจากกิโลกรัมละ 44.52 บาท ของปี 2551 หรือลดลงร้อยละ 68.96 (ตารางที่ 38)

ตารางที่ 37 ร้อยละปริมาณผลผลิตของภาคใต้ แยกรายเดือน ปี 2552

	ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.	เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.	ต.ค.	พ.ย.	ธ.ค.	รวม
ปริมาณ (ตัน)	465	489	1,407	-	-	3,522	17,897	42,056	23,843	3,172	20	464	93,335
ร้อยละ	0.50	0.52	1.51	0.00	0.00	3.77	19.18	45.06	25.54	3.40	0.02	0.50	100.00

ที่มา : ศูนย์สารสนเทศการเกษตร สำนักงานเศรษฐกิจการเกษตร

ตารางที่ 38 ต้นทุนการผลิต และราคาของกองที่เกษตรกรขายได้ของภาคใต้ ปี 2548 – 2552

ปี	ต้นทุนการผลิต (บาท/กิโลกรัม)	ราคาที่เกษตรกรขายได้ (บาท/กิโลกรัม)
2548	14.11	25.31
2549	17.33	25.88
2550	10.57	22.27
2551	44.52	38.85
2552	13.82	19.06
อัตราเพิ่ม	9.44	-1.60

ที่มา : ศูนย์สารสนเทศการเกษตร สำนักงานเศรษฐกิจการเกษตร

3.1.3. ภาคเหนือ เป็นแหล่งผลิตผลไม้เศรษฐกิจที่สำคัญ ได้แก่ ลำไย ลิ้นจี่ ซึ่งจังหวัดที่เป็นแหล่งผลิตที่สำคัญ ได้แก่ เชียงใหม่ เชียงราย ลำพูน พะเยา โดยในช่วง 5 ปีที่ผ่านมา เนื้อที่ให้ผลมีอัตราเพิ่มขึ้นเฉลี่ยต่อปีร้อยละ 3.67 คือเพิ่มขึ้นจาก 876,172 ไร่ ในปี 2548 เป็น 1,003,054 ไร่ ในปี 2552 สำหรับผลผลิตมีอัตราลดลงเฉลี่ยต่อปีร้อยละ 5.80 คือลดลงจาก 738,443 ตัน ในปี 2548 เป็น 583,174 ตัน ในปี 2552 อย่างไรก็ตาม ผลผลิตผลไม้ปี 2552 เพิ่มขึ้นจาก 430,512 ตัน ของปี 2551 หรือเพิ่มขึ้นร้อยละ 35.46 (ตารางที่ 39) แยกเป็นผลไม้ที่สำคัญดังนี้

ตารางที่ 39 เนื้อที่ให้ผล และผลผลิตผลไม้ของภาคเหนือ ปี 2548 - 2552

ปี	เนื้อที่ให้ผล (ไร่)	ผลผลิต (ตัน)
2548	876,172	738,443
2549	925,393	488,118
2550	997,627	514,200
2551	1,012,583	430,512
2552	1,003,054	583,174
อัตราเพิ่ม	3.67	-5.80

ที่มา : ศูนย์สารสนเทศการเกษตร สำนักงานเศรษฐกิจการเกษตร

1) ลำไย ในช่วง 5 ปีที่ผ่านมา (ปี 2548-2552) เนื้อที่ให้ผลมีอัตราเพิ่มขึ้นเฉลี่ยต่อปีร้อยละ 4.60 คือ เพิ่มขึ้นจาก 740,020 ไร่ ในปี 2548 เป็น 876,385 ไร่ ในปี 2552 สำหรับผลผลิตมีอัตราลดลงเฉลี่ยต่อปีร้อยละ 6.27 คือ ลดลงจาก 669,621 ตัน ในปี 2548 เป็น 510,506 ตัน ในปี 2552 อย่างไรก็ตาม ผลผลิตปี 2552 เพิ่มขึ้นจาก 382,114 ตัน ในปี 2551 หรือเพิ่มขึ้นร้อยละ 33.60 (ตารางที่ 40) ซึ่งจังหวัดที่เป็นแหล่งผลิตที่สำคัญได้แก่ เชียงใหม่ ลำพูน เชียงราย และพะเยา ซึ่งในปี 2552 จังหวัดดังกล่าวมีผลผลิต 189,401 183,372 51,386 และ 25,593 ตัน หรือร้อยละ 37.10 35.92 10.07 และ 5.01 ของผลผลิตภาคเหนือ ตามลำดับ (ตารางที่ 41) ทั้งนี้ ช่วงที่ผลผลิตออกสู่ตลาดมาก ตั้งแต่ เดือนกรกฎาคม – สิงหาคม จำนวน 449,141 ตัน หรือร้อยละ 87.98 ของผลผลิตภาคเหนือ (ตารางที่ 42)

ตารางที่ 40 เนื้อที่ให้ผล และผลผลิตลำไยของภาคเหนือ ปี 2548 – 2552

ปี	เนื้อที่ให้ผล (ไร่)	ผลผลิต (ตัน)
2548	740,020	669,621
2549	781,872	424,168
2550	849,089	451,174
2551	874,442	382,114
2552	876,385	510,506
อัตราเพิ่ม	4.60	-6.27

ที่มา : ศูนย์สารสนเทศการเกษตร สำนักงานเศรษฐกิจการเกษตร



ตารางที่ 41 เนื้อที่ให้ผล และผลผลิตลำไยของภาคเหนือ แยกรายจังหวัดปี 2552

จังหวัด	เนื้อที่ให้ผล (ไร่)	ผลผลิต (ตัน)
เชียงใหม่	309,985	189,401
ลำพูน	265,756	183,372
เชียงราย	126,257	51,386
พะเยา	54,453	25,593
น่าน	34,165	19,674
อื่นๆ	85,769	41,080
<b>รวม</b>	<b>876,385</b>	<b>510,506</b>

ที่มา : ศูนย์สารสนเทศการเกษตร สำนักงานเศรษฐกิจการเกษตร

ตารางที่ 42 ร้อยละปริมาณผลผลิตของลำไย แยกรายเดือน ปี 2552

	ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.	เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.	ต.ค.	พ.ย.	ธ.ค.	รวม
ปริมาณ	6,530	4,856	3,859	2,696	5,151	16,298	237,225	211,916	10,009	4,664	3,434	3,868	510,506
ร้อยละ	1.28	0.95	0.76	0.53	1.01	3.19	46.47	41.51	1.96	0.91	0.67	0.76	100.00

ที่มา : ศูนย์สารสนเทศการเกษตร สำนักงานเศรษฐกิจการเกษตร

ในช่วง 5 ปีที่ผ่านมา (ปี 2548-2552) ราคาลำไยเกรด AA ที่เกษตรกรขายได้มีอัตราเพิ่มขึ้นเฉลี่ยต่อปีร้อยละ 2.51 คือ เพิ่มขึ้นจากกิโลกรัมละ 26.10 บาท ในปี 2548 เป็นกิโลกรัมละ 30.45 บาท ราคาลำไยเกรด A มีอัตราเพิ่มขึ้นเฉลี่ยต่อปีร้อยละ 15.20 คือ เพิ่มขึ้นจากกิโลกรัมละ 14.19 บาท ในปี 2548 เป็นกิโลกรัมละ 21.92 บาท ในปี 2552 และราคาลำไยเกรดคละมีอัตราเพิ่มขึ้นเฉลี่ยต่อปีร้อยละ 12.70 คือ เพิ่มขึ้นจากกิโลกรัมละ 7.25 บาท ในปี 2548 เป็นกิโลกรัมละ 9.50 บาท ในปี 2552 ในขณะที่ต้นทุนการผลิตปี 2552 กิโลกรัมละ 10.51 บาท ลดลงจากกิโลกรัมละ 16.37 บาท ของปี 2551 หรือลดลงร้อยละ 35.80 (ตารางที่ 43)

2) **ลินจี** ในช่วง 5 ปีที่ผ่านมา (ปี 2548 - 2552) เนื้อที่ให้ผลมีอัตราลดลงเฉลี่ยต่อปีร้อยละ 1.81 คือ ลดลงจาก 136,152 ไร่ ในปี 2548 เป็น 126,669 ไร่ ในปี 2552 สำหรับผลผลิตในช่วงตั้งแต่ปี 2548-2551 มีแนวโน้มลดลงอย่างต่อเนื่อง จาก 68,822 ตัน ในปี 2548 เป็น 48,398 ตัน ในปี 2551 ในขณะที่ผลผลิตในปี 2552 มีจำนวน 72,668 ตัน เพิ่มขึ้นจาก 48,398 ตัน ในปี 2551 หรือเพิ่มขึ้นร้อยละ 50.15 (ตารางที่ 44) โดยจังหวัดที่เป็นแหล่งผลิตที่สำคัญ ได้แก่ เชียงใหม่ เชียงราย และพะเยา ซึ่งในปี 2552 จังหวัดดังกล่าวมีผลผลิต 27,922 18,252 และ 14,496 ตัน หรือร้อยละ 38.42 25.12 และ 19.95 ของผลผลิตภาคเหนือ ตามลำดับ (ตารางที่ 45) ทั้งนี้ผลผลิตจะออกมากในช่วงเดือนเมษายน – พฤษภาคม จำนวน 62,475 ตัน หรือร้อยละ 85.97 ของผลผลิตภาคเหนือ (ตารางที่ 46)

ตารางที่ 43 ต้นทุนการผลิต และราคาขายที่เกษตรกรขายได้ของภาคเหนือ ปี 2548 – 2552

ปี	ต้นทุนการผลิต (บาท/กิโลกรัม)	ราคาที่เกษตรกรขายได้ (บาท/กิโลกรัม)		
		เกรด AA	เกรด A	เกรดคละ
2548	12.93	26.10	14.19	7.25
2549	10.80	32.59	20.45	9.49
2550	12.06	27.71	16.34	8.71
2551	16.37	30.69	35.29	18.27
2552	10.51	30.45	21.92	9.50
อัตราเพิ่ม	0.01	2.51	15.20	12.70

ที่มา : ศูนย์สารสนเทศการเกษตร สำนักงานเศรษฐกิจการเกษตร

ตารางที่ 44 เนื้อที่ให้ผล และผลผลิตลิ้นจี่ของภาคเหนือ ปี 2548 – 2552

ปี	เนื้อที่ให้ผล (ไร่)	ผลผลิต (ตัน)
2548	136,152	68,822
2549	143,521	63,950
2550	148,538	63,026
2551	138,141	48,398
2552	126,669	72,668
อัตราเพิ่ม	-1.81	-1.68

ที่มา : ศูนย์สารสนเทศการเกษตร สำนักงานเศรษฐกิจการเกษตร

ตารางที่ 45 เนื้อที่ให้ผล และผลผลิตลิ้นจี่ของภาคเหนือ แยกรายจังหวัดปี 2552

จังหวัด	เนื้อที่ให้ผล (ไร่)	ผลผลิต (ตัน)
เชียงใหม่	45,109	27,922
เชียงราย	35,718	18,252
พะเยา	21,572	14,496
น่าน	17,678	9,581
แม่ฮ่องสอน	2,018	894
อื่นๆ	4,574	1,523
รวม	126,669	72,668

ที่มา : ศูนย์สารสนเทศการเกษตร สำนักงานเศรษฐกิจการเกษตร

ตารางที่ 46 ร้อยละปริมาณผลผลิตของลิ้นจี่ แยกรายเดือน ปี 2552

	เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.	รวม
ปริมาณ	18,524	43,951	9,870	323	72,668
ร้อยละ	25.49	60.48	13.58	0.44	100.00

ที่มา : ศูนย์สารสนเทศการเกษตร สำนักงานเศรษฐกิจการเกษตร

ในช่วง 5 ปีที่ผ่านมา (ปี 2548-2552) ราคาลิ้นจี่มีแนวโน้มเพิ่มขึ้น กล่าวคือ ลิ้นจี่เกรดดีมีอัตราเพิ่มขึ้นเฉลี่ยต่อปีร้อยละ 4.94 คือเพิ่มขึ้นจากกิโลกรัมละ 12.31 บาท ในปี 2548 เป็นกิโลกรัมละ 14.92 บาท ในปี 2552 ราคาลิ้นจี่เกรดรองมีอัตราเพิ่มขึ้นเฉลี่ยต่อปีร้อยละ 6.86 คือเพิ่มขึ้นจากกิโลกรัมละ 9.86 บาท ในปี 2548 เป็นกิโลกรัมละ 12.29 บาท ในปี 2552 และราคาลิ้นจี่เกรดคละมีอัตราเพิ่มขึ้นจากกิโลกรัมละ 6.95 บาท ในปี 2548 เป็นกิโลกรัมละ 8.36 บาท ในปี 2552 ในขณะที่ต้นทุนการผลิตปี 2552 กิโลกรัมละ 11.94 บาท ลดลงจากกิโลกรัมละ 19.29 บาท ของปี 2551 หรือลดลงร้อยละ 38.10 (ตารางที่ 47)

ตารางที่ 47 ต้นทุนการผลิต และราคาลิ้นจี่ที่เกษตรกรขายได้ของภาคเหนือ ปี 2548 – 2552

ปี	ต้นทุนการผลิต (บาท/กิโลกรัม)	ราคาที่เกษตรกรขายได้ (บาท/กิโลกรัม)		
		เกรดดี	เกรดรอง	เกรดคละ
2548	13.42	12.31	9.86	6.95
2549	13.22	18.33	13.25	10.76
2550	14.16	10.07	7.38	5.97
2551	19.29	20.21	16.56	11.65
2552	11.94	14.92	12.29	8.36
อัตราเพิ่ม	1.45	4.94	6.86	4.59

ที่มา : ศูนย์สารสนเทศการเกษตร สำนักงานเศรษฐกิจการเกษตร

### 3.2 ช่องทางการจำหน่ายผลไม้

การจำหน่ายผลไม้ของเกษตรกรมี 2 แนวทาง คือ

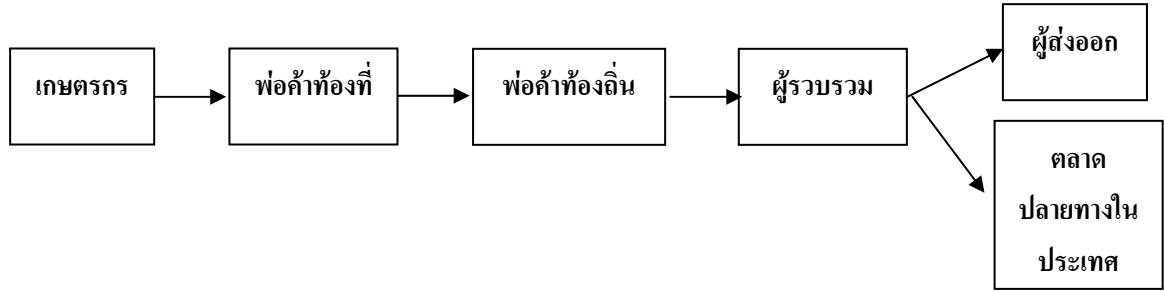
#### 3.2.1 การจำหน่ายผลไม้โดยตลาดปกติ

1) พ่อค้าท้องถิ่น ตลาดนี้จะอยู่ที่แหล่งผลิตของเกษตรกร เช่นที่สวนหรือบ้านของเกษตรกร โดยมีผู้ที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ พ่อค้าเร่ พ่อค้าประจำ ล้ง/ตัวแทนผู้ส่งออก ผู้ซื้อผลไม้ไปบริโภคโดยตรง

2) พ่อค้าท้องถิ่น เป็นตลาดที่สูงขึ้นมาระดับหนึ่ง ซึ่งตั้งอยู่ไม่ไกลจากแหล่งผลิต โดยจะมีผู้ที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ พ่อค้ารวบรวมท้องถิ่น พ่อค้ารวบรวมท้องถิ่น ซึ่งจะมีทั้งที่ดำเนินการในช่วงฤดูกาล และดำเนินการซื้อขายผลไม้ทั้งปี

3) ผู้รวบรวม เป็นตลาดที่เป็นจุดรวบรวมผลผลิตจากตลาดระดับต่างๆ เพื่อดำเนินการส่งออกไปยังตลาดต่างประเทศ และส่งไปยังตลาดปลายทางภายในประเทศ

ภาพที่ 2 ช่องทางการจำหน่ายผลไม้โดยตลาดปกติ

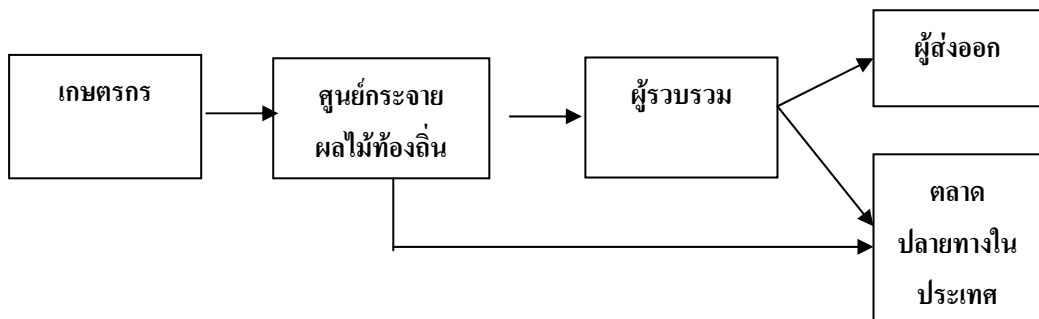


ที่มา : จากการสำรวจ

### 3.2.2 การจำหน่ายผลไม้โดยผ่านศูนย์กระจายผลไม้ท้องถิ่น

เนื่องจากผลไม้ที่สำคัญจะออกสู่ตลาดในช่วงพร้อมๆกัน หรือในช่วงกระจุกตัว ซึ่งกลไกตลาดปกติไม่สามารถกระจายผลผลิตออกนอกแหล่งผลิตได้ทันเวลา อาจทำให้เกิดปัญหาผลผลิตล้นตลาด และราคาที่เกษตรกรขายได้ตกต่ำ ดังนั้น ภาครัฐมีนโยบายที่จะเร่งระบายผลผลิตออกนอกแหล่งผลิต โดยสนับสนุนให้สหกรณ์การเกษตร กลุ่มเกษตรกร วิสาหกิจชุมชน ศูนย์คัดแยกผลไม้ชุมชน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เป็นศูนย์กระจายผลไม้ท้องถิ่น โดยสนับสนุนค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน ค่าการตลาด และค่าขนส่งให้แก่ศูนย์กระจายผลไม้ท้องถิ่น (ภาพที่ 3)

ภาพที่ 3 ช่องทางการจำหน่ายผลไม้โดยผ่านศูนย์กระจายผลไม้ท้องถิ่น



ที่มา : จากการสำรวจ

## บทที่ 4 ผลการศึกษา

### 4.1 รูปแบบการบริหารจัดการ

การบริหารจัดการในการดำเนินการรวบรวมผลไม้มี 2 รูปแบบ คือ ศูนย์กระจายผลไม้ท้องถิ่นร่วมกับผู้ประกอบการส่งออกโดยผู้ประกอบการเป็นผู้ดำเนินงาน และศูนย์กระจายผลไม้ท้องถิ่นเป็นผู้ดำเนินงาน สามารถแยกตามองค์กรได้ดังนี้

#### 4.1.1 สหกรณ์การเกษตร ดำเนินการ 2 รูปแบบ คือ

1) สหกรณ์การเกษตรร่วมกับผู้ประกอบการส่งออกดำเนินการเปิดจุดรับซื้อผลผลิตจากสมาชิก และเกษตรกรทั่วไป โดยผู้ประกอบการส่งออกจะเป็นผู้ดำเนินการตั้งแต่ขั้นตอนการรับซื้อผลผลิต การคัดแยกคุณภาพ การบรรจุลงตะกร้าหรือกล่อง และการขนส่ง ซึ่งผลผลิตส่วนใหญ่จะส่งไปตลาดต่างประเทศ และผลผลิตบางส่วนส่งไปยังตลาดคู่ค้าปลายทางในประเทศ

2) สหกรณ์การเกษตรดำเนินการเปิดจุดรับซื้อผลผลิตจากสมาชิก และเกษตรกรทั่วไป โดยสหกรณ์การเกษตรจัดจ้างแรงงานมาดำเนินการตั้งแต่ขั้นตอนรับซื้อผลผลิต คัดแยกคุณภาพ บรรจุลงตะกร้าหรือกล่อง และขนส่ง ซึ่งผลผลิตส่วนใหญ่ส่งไปยังผู้ประกอบการส่งออก รongลงมา ได้แก่ ห้างสรรพสินค้า ตลาดคู่ค้าปลายทางในประเทศ สถาบันเกษตรกร และองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

#### 4.1.2 กลุ่มเกษตรกร ดำเนินการ 2 รูปแบบ คือ

1) กลุ่มเกษตรกรร่วมกับผู้ประกอบการส่งออกดำเนินการเปิดจุดรับซื้อผลผลิตจากสมาชิก และเกษตรกรทั่วไป โดยผู้ประกอบการส่งออกจะเป็นผู้ดำเนินการตั้งแต่ขั้นตอนการรับซื้อผลผลิต การคัดแยกคุณภาพ การบรรจุลงตะกร้าหรือกล่อง และการขนส่ง ซึ่งผลผลิตส่วนใหญ่จะส่งไปตลาดต่างประเทศ และผลผลิตบางส่วนส่งไปยังตลาดคู่ค้าปลายทางในประเทศ

2) กลุ่มเกษตรกรดำเนินการเปิดจุดรับซื้อผลผลิตจากสมาชิก และเกษตรกรทั่วไป โดยกลุ่มเกษตรกรจัดจ้างแรงงานมาดำเนินการตั้งแต่ขั้นตอนรับซื้อผลผลิต คัดแยกคุณภาพ บรรจุลงตะกร้าหรือกล่อง และขนส่ง ซึ่งผลผลิตส่วนใหญ่ส่งไปยังผู้ประกอบการส่งออก รongลงมา ได้แก่ ห้างสรรพสินค้า ตลาดคู่ค้าปลายทางในประเทศ โรงงานแปรรูป สถาบันเกษตรกร และองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

4.1.3 วิสาหกิจชุมชน ดำเนินการเปิดจุดรับซื้อผลผลิตจากสมาชิก และเกษตรกรทั่วไป โดยจัดจ้างแรงงานมาดำเนินการตั้งแต่ขั้นตอนรับซื้อผลผลิต คัดแยกคุณภาพ บรรจุลงตะกร้าหรือกล่อง และขนส่ง ซึ่งผลผลิตส่วนใหญ่ส่งไปยังผู้ประกอบการส่งออก รongลงมา ได้แก่ ห้างสรรพสินค้า ตลาดคู่ค้าปลายทางในประเทศ

4.1.4 ศูนย์คัดแยกผลไม้ชุมชน ดำเนินการเปิดจุดรับซื้อล่องกองจากสมาชิก และเกษตรกรทั่วไป โดยจัดจ้างแรงงานมาดำเนินการตั้งแต่ขั้นตอนรับซื้อผลผลิต คัดแยกคุณภาพ บรรจุลงตะกร้าหรือกล่อง และขนส่ง ซึ่งผลผลิตส่วนใหญ่ส่งไปยังผู้ประกอบการส่งออก รองลงมาได้แก่ห้างสรรพสินค้า ตลาดค้าปลีกในต่างประเทศ

## 4.2 ปัจจัยที่มีผลต่อการเพิ่มประสิทธิภาพ

### 4.2.1 สหกรณ์การเกษตร

ความพึงพอใจในภาพรวมทั้ง 4 ด้าน พบว่า ความพึงพอใจในสหกรณ์การเกษตรมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.11 อยู่ในระดับดี โดยสหกรณ์การเกษตรภาคใต้มีค่าเฉลี่ยสูงสุด เท่ากับ 4.18 อยู่ในระดับดี ทั้งนี้ ความพึงพอใจต่อสหกรณ์การเกษตรขลุ้ง จำกัด จ.จันทบุรี มีค่าเฉลี่ยสูงสุด เท่ากับ 4.36 อยู่ในระดับดีมาก (ตารางที่ 48) โดยรายละเอียดในแต่ละด้านมีดังนี้

ตารางที่ 48 ค่าเฉลี่ยความพึงพอใจต่อสหกรณ์การเกษตรในภาพรวม

ภาค/องค์กร	ค่าเฉลี่ย	ระดับ
<b>ภาคตะวันออก</b>	<b>4.09</b>	<b>ดี</b>
1. สหกรณ์การเกษตรขลุ้ง จำกัด จ.จันทบุรี	4.36	ดีมาก
2. สหกรณ์การเกษตรระยอง จำกัด จ.จันทบุรี	3.95	ดี
3. สหกรณ์การเกษตรท่าใหม่ จำกัด จ.จันทบุรี	4.26	ดีมาก
4. สหกรณ์การเกษตรเมืองจันทบุรี จำกัด จ.จันทบุรี	4.31	ดีมาก
5. สหกรณ์การเกษตรเมืองแกลง จำกัด จ.ระยอง	3.77	ดี
6. สหกรณ์การเกษตรเขาสมิง จำกัด จ.ตราด	4.13	ดี
7. สหกรณ์ชมรมชาวสวนมะม่วงจังหวัดฉะเชิงเทรา จำกัด	3.87	ดี
<b>ภาคเหนือ</b>	<b>4.07</b>	<b>ดี</b>
1. สหกรณ์การเกษตรประตูป่า จำกัด จ.ลำพูน	4.31	ดีมาก
2. สหกรณ์การเกษตร สกต.ลำพูน จำกัด จ.ลำพูน	4.00	ดี
3. สหกรณ์การเกษตรสารภี จำกัด จ.เชียงใหม่	4.21	ดีมาก
4. สหกรณ์การเกษตรแม่ใจ จำกัด จ.พะเยา	3.87	ดี
5. สหกรณ์การเกษตร สกต. พะเยา จำกัด จ.พะเยา	4.00	ดี
<b>ภาคใต้</b>	<b>4.18</b>	<b>ดี</b>
1. สหกรณ์การเกษตรนาสาร จำกัด จ.สุราษฎร์ธานี	4.23	ดีมาก
2. สหกรณ์เครดิตยูเนี่ยนชโลดมพัฒนา จำกัด จ.สุราษฎร์ธานี	4.23	ดีมาก
3. สหกรณ์การเกษตร สกต. สุราษฎร์ธานี จำกัด จ.สุราษฎร์ธานี	4.08	ดี
4. สหกรณ์การเกษตรพรหมคีรี จำกัด จ.นครศรีธรรมราช	4.10	ดี
<b>เฉลี่ย</b>	<b>4.11</b>	<b>ดี</b>

ที่มา : จากการสำรวจและคำนวณ

1) **ด้านการเงิน** ในภาพรวมสถานะด้านการเงินของสหกรณ์การเกษตรมีค่าเฉลี่ย 4.34 อยู่ในระดับดีมาก โดยสหกรณ์การเกษตรภาคใต้มีค่าเฉลี่ยสูงสุด เท่ากับ 4.56 อยู่ในระดับดีมาก รองลงมา คือ สหกรณ์การเกษตรภาคตะวันออก และภาคเหนือ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.29 และ 4.25 ตามลำดับ อยู่ในระดับดีมาก ทั้งนี้ สหกรณ์การเกษตรนาสารจำกัด และสหกรณ์เครดิตยูเนียนชโลดมพัฒนา จำกัด จ.สุราษฎร์ธานี มีค่าเฉลี่ยสูงสุด เท่ากับ 4.88 อยู่ในระดับดีมาก (ตารางที่ 49) สำหรับปัจจัยที่มีผลต่อการเพิ่มประสิทธิภาพ ได้แก่ ระบบการเบิกจ่ายเงินให้เกษตรกรมีค่าเฉลี่ยสูงสุด เท่ากับ 4.94 อยู่ในระดับ ดีมาก รองลงมา คือ ระบบการเบิกจ่ายเงินเดือนพนักงาน และหลักเกณฑ์ในการปรับเงินเดือนของพนักงาน โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.88 และ 4.63 ตามลำดับ อยู่ในระดับดีมาก อย่างไรก็ตาม ปัจจัยที่ต้องปรับปรุง ได้แก่ หลักเกณฑ์ในการจ่ายเงินโบนัสประจำปี มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.31 อยู่ในระดับปานกลาง (ตารางที่ 50)

ตารางที่ 49 ค่าเฉลี่ยความพึงพอใจต่อสหกรณ์การเกษตรในด้านการเงิน

ภาค/องค์กร	ค่าเฉลี่ย	ระดับ
<b>ภาคตะวันออก</b>	<b>4.29</b>	<b>ดีมาก</b>
1. สหกรณ์การเกษตรขลุ้ง จำกัด จ.จันทบุรี	4.75	ดีมาก
2. สหกรณ์การเกษตรระยอง จำกัด จ.จันทบุรี	4.25	ดีมาก
3. สหกรณ์การเกษตรท่าใหม่ จำกัด จ.จันทบุรี	4.25	ดีมาก
4. สหกรณ์การเกษตรเมืองจันทบุรี จำกัด จ.จันทบุรี	4.50	ดีมาก
5. สหกรณ์การเกษตรเมืองแกลง จำกัด จ.ระยอง	4.50	ดีมาก
6. สหกรณ์การเกษตรเขาสมิง จำกัด จ.ตราด	4.25	ดีมาก
7. สหกรณ์ชมรมชาวสวนมะม่วงจังหวัดฉะเชิงเทรา จำกัด	3.50	ดี
<b>ภาคเหนือ</b>	<b>4.25</b>	<b>ดีมาก</b>
1. สหกรณ์การเกษตรประจวบ จำกัด จ.ลำพูน	4.13	ดี
2. สหกรณ์การเกษตร สกต.ลำพูน จำกัด จ.ลำพูน	4.38	ดีมาก
3. สหกรณ์การเกษตรสารภี จำกัด จ.เชียงใหม่	4.38	ดีมาก
4. สหกรณ์การเกษตรแม่ใจ จำกัด จ.พะเยา	4.25	ดีมาก
5. สหกรณ์การเกษตร สกต. พะเยา จำกัด จ.พะเยา	4.13	ดี
<b>ภาคใต้</b>	<b>4.56</b>	<b>ดีมาก</b>
1. สหกรณ์การเกษตรนาสาร จำกัด จ.สุราษฎร์ธานี	4.88	ดีมาก
2. สหกรณ์เครดิตยูเนียนชโลดมพัฒนา จำกัด จ.สุราษฎร์ธานี	4.88	ดีมาก
3. สหกรณ์การเกษตร สกต. สุราษฎร์ธานี จำกัด จ.สุราษฎร์ธานี	4.63	ดีมาก
4. สหกรณ์การเกษตรพรหมคีรี จำกัด จ.นครศรีธรรมราช	3.88	ดี
<b>เฉลี่ย</b>	<b>4.34</b>	<b>ดีมาก</b>

ที่มา : จากการสำรวจและคำนวณ

ตารางที่ 50 ค่าเฉลี่ยความพึงพอใจต่อสหกรณ์การเกษตรในด้านการเงิน แยกตามดัชนีชี้วัด

ดัชนีชี้วัด	ค่าเฉลี่ย	ระดับ
1. สถานะทางการเงินขององค์กร	4.13	ดี
2. หลักเกณฑ์ในการจ่ายเงินให้เกษตรกร	4.44	ดีมาก
3. ระบบการเบิกจ่ายเงินให้เกษตรกร	4.94	ดีมาก
4. หลักเกณฑ์ในการปรับเงินเดือนของพนักงาน	4.63	ดีมาก
5. ระบบการเบิกจ่ายเงินเดือนพนักงาน	4.88	ดีมาก
6. หลักเกณฑ์ในการให้ค่าล่วงเวลา (Over time)	4.25	ดีมาก
7. ระบบการจ่ายค่าล่วงเวลา (Over time)	4.19	ดี
8. หลักเกณฑ์ในการจ่ายเงินโบนัสประจำปี	3.31	ปานกลาง
<b>เฉลี่ย</b>	<b>4.34</b>	<b>ดีมาก</b>

ที่มา : จากการสำรวจและคำนวณ

2) **ด้านลูกค้า** ในภาพรวมความพึงพอใจของลูกค้าที่มีต่อสหกรณ์การเกษตร มีค่าเฉลี่ย 4.13 อยู่ในระดับดี โดยสหกรณ์การเกษตรภาคตะวันออกเฉียงเหนือมีค่าเฉลี่ยสูงสุดเท่ากับ 4.23 อยู่ในระดับดีมาก รองลงมา คือ สหกรณ์การเกษตรภาคใต้ และภาคเหนือ ซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.13 และ 4.00 ตามลำดับ อยู่ในระดับดี ทั้งนี้ สหกรณ์การเกษตรทำใหม่ จำกัด จ.จันทบุรี และสหกรณ์ชมรมชาวสวนมะม่วงจังหวัดฉะเชิงเทรา จำกัด มีค่าเฉลี่ยสูงสุด เท่ากับ 4.63 อยู่ในระดับดีมาก (ตารางที่ 51) สำหรับปัจจัยที่มีผลต่อการเพิ่มประสิทธิภาพ ได้แก่ การรับซื้อผลผลิตเป็นที่ยอมรับของเกษตรกรมีค่าเฉลี่ยสูงสุด เท่ากับ 4.38 อยู่ในระดับดีมาก รองลงมา คือ การเอาใจใส่ในการแก้ไขปัญหา มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.31 อยู่ในระดับดีมาก อย่างไรก็ตาม ปัจจัยที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ได้แก่ ปัญหา อุปสรรค หรือความเสียหายที่เกิดขึ้นในการรับซื้อผลผลิตจากเกษตรกร มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.63 อยู่ในระดับดี (ตารางที่ 52 )

ตารางที่ 51 ค่าเฉลี่ยความพึงพอใจต่อสหกรณ์การเกษตรในด้านลูกค้า

ภาค/องค์กร	ค่าเฉลี่ย	ระดับ
<b>ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ</b>	<b>4.23</b>	<b>ดีมาก</b>
1. สหกรณ์การเกษตรขลุง จำกัด จ.จันทบุรี	4.00	ดี
2. สหกรณ์การเกษตรมะขาม จำกัด จ.จันทบุรี	3.88	ดี
3. สหกรณ์การเกษตรทำใหม่ จำกัด จ.จันทบุรี	4.63	ดีมาก
4. สหกรณ์การเกษตรเมืองจันทบุรี จำกัด จ.จันทบุรี	4.38	ดีมาก
5. สหกรณ์การเกษตรเมืองแกลง จำกัด จ.ระยอง	4.00	ดี



ตารางที่ 51 (ต่อ)

ภาค/องค์กร	ค่าเฉลี่ย	ระดับ
6. สหกรณ์การเกษตรเขาสมิง จำกัด จ.ตราด	4.13	ดี
7. สหกรณ์ชมรมชาวสวนมะม่วงจังหวัดฉะเชิงเทรา จำกัด	4.63	ดีมาก
<b>ภาคเหนือ</b>	<b>4.00</b>	<b>ดี</b>
1. สหกรณ์การเกษตรประตู่ป่า จำกัด จ.ลำพูน	4.38	ดีมาก
2. สหกรณ์การเกษตร สกต.ลำพูนจำกัด จ.ลำพูน	3.75	ดี
3. สหกรณ์การเกษตรสารภี จำกัด จ.เชียงใหม่	3.88	ดี
4. สหกรณ์การเกษตรแม่ใจ จำกัด จ.พะเยา	4.00	ดี
5. สหกรณ์การเกษตร สกต. พะเยา จำกัด จ.พะเยา	4.00	ดี
<b>ภาคใต้</b>	<b>4.13</b>	<b>ดี</b>
1. สหกรณ์การเกษตรนาสาร จำกัด จ.สุราษฎร์ธานี	4.00	ดี
2. สหกรณ์เครดิตยูเนี่ยนชโลดมพัฒนา จำกัด จ.สุราษฎร์ธานี	4.25	ดีมาก
3. สหกรณ์การเกษตร สกต. สุราษฎร์ธานี จำกัด จ.สุราษฎร์ธานี	4.00	ดี
4. สหกรณ์การเกษตรพรหมคีรี จำกัด จ.นครศรีธรรมราช	4.25	ดีมาก
<b>เฉลี่ย</b>	<b>4.13</b>	<b>ดี</b>

ที่มา : จากการสำรวจและคำนวณ

ตารางที่ 52 ค่าเฉลี่ยความพึงพอใจต่อสหกรณ์การเกษตรในด้านลูกค้า แยกตามดัชนีชี้วัด

ดัชนีชี้วัด	ค่าเฉลี่ย	ระดับ
1. การรับซื้อผลผลิตเป็นที่ยอมรับของเกษตรกร	4.38	ดีมาก
2. ปัญหา อุปสรรค หรือความเสียหายที่เกิดขึ้นในการรับซื้อผลผลิตจากเกษตรกร	3.63	ดี
3. ระดับความถี่ในการร้องเรียน ของเกษตรกร	4.19	ดี
4. การเอาใจใส่ในการแก้ปัญหา	4.31	ดีมาก
5. ระยะเวลาในการแก้ไขปัญหา อุปสรรค หรือความเสียหาย	4.13	ดี
6. ความเห็นขยันหมั่นของเกษตรกรที่มีต่อสถาบันเกษตรกร	4.13	ดี
7. ระยะเวลาในการส่งมอบสินค้าให้ลูกค้า (ตลาด)	4.19	ดี
8. ความเห็นขยันหมั่นของลูกค้าที่มีต่อสถาบันเกษตรกร	4.13	ดี
<b>เฉลี่ย</b>	<b>4.13</b>	<b>ดี</b>

ที่มา : จากการสำรวจและคำนวณ

3) ด้านกระบวนการภายใน ในภาพรวมความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่สหกรณ์มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.10 อยู่ในระดับดี โดยสหกรณ์การเกษตรภาคตะวันออก และภาคเหนือมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.11 และสหกรณ์การเกษตรภาคใต้มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.05 อยู่ในระดับดี ทั้งนี้สหกรณ์การเกษตรประจวบจันทน์ จ.ลำพูน มีค่าเฉลี่ยสูงสุด เท่ากับ 4.47 อยู่ในระดับดีมาก (ตารางที่ 53) สำหรับปัจจัยที่มีผลต่อการเพิ่มประสิทธิภาพ ได้แก่ การจัดทำแผนการดำเนินงานขององค์กรมีค่าเฉลี่ยสูงสุด เท่ากับ 4.63 รองลงมา คือความสามารถของผู้บริหารด้านการจัดการ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.38 ซึ่งดัชนีชี้วัดทั้งสอง อยู่ในระดับดีมาก อย่างไรก็ตาม ปัจจัยที่ต้องปรับปรุง ได้แก่ กระบวนการในการวิเคราะห์และประเมินผลการดำเนินงานโครงการ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.38 อยู่ในระดับปานกลาง (ตารางที่ 54)

ตารางที่ 53 ค่าเฉลี่ยความพึงพอใจต่อสหกรณ์การเกษตรในด้านกระบวนการภายใน

ภาค/องค์กร	ค่าเฉลี่ย	ระดับ
<b>ภาคตะวันออก</b>	<b>4.11</b>	<b>ดี</b>
1. สหกรณ์การเกษตรขลุ่ย จำกัด จ.จันทบุรี	4.40	ดีมาก
2. สหกรณ์การเกษตรระยอง จำกัด จ.จันทบุรี	4.00	ดี
3. สหกรณ์การเกษตรท่าใหม่ จำกัด จ.จันทบุรี	4.20	ดี
4. สหกรณ์การเกษตรเมืองจันทบุรี จำกัด จ.จันทบุรี	4.33	ดีมาก
5. สหกรณ์การเกษตรเมืองแกลง จำกัด จ.ระยอง	3.80	ดี
6. สหกรณ์การเกษตรเขาสมิง จำกัด จ.ตราด	4.07	ดี
7. สหกรณ์ชมรมชาวสวนมะม่วงจังหวัดฉะเชิงเทรา จำกัด	4.00	ดี
<b>ภาคเหนือ</b>	<b>4.11</b>	<b>ดี</b>
1. สหกรณ์การเกษตรประจวบ จำกัด จ.ลำพูน	4.47	ดีมาก
2. สหกรณ์การเกษตร สกต.ลำพูน จำกัด จ.ลำพูน	4.07	ดี
3. สหกรณ์การเกษตรสารภี จำกัด จ.เชียงใหม่	4.33	ดีมาก
4. สหกรณ์การเกษตรแม่ใจ จำกัด จ.พะเยา	3.80	ดี
5. สหกรณ์การเกษตร สกต. พะเยา จำกัด จ.พะเยา	3.87	ดี
<b>ภาคใต้</b>	<b>4.05</b>	<b>ดี</b>
1. สหกรณ์การเกษตรนาสาร จำกัด จ.สุราษฎร์ธานี	4.27	ดีมาก
2. สหกรณ์เครดิตยูเนี่ยนชโลดมพัฒนา จำกัด จ.สุราษฎร์ธานี	4.00	ดี
3. สหกรณ์การเกษตร สกต. สุราษฎร์ธานี จำกัด จ.สุราษฎร์ธานี	3.87	ดี
4. สหกรณ์การเกษตรพรหมคีรี จำกัด จ.นครศรีธรรมราช	4.07	ดี
<b>เฉลี่ย</b>	<b>4.10</b>	<b>ดี</b>

ที่มา : จากการสำรวจและคำนวณ

ตารางที่ 54 ค่าเฉลี่ยความพึงพอใจต่อสหกรณ์การเกษตรในด้านกระบวนการภายใน แยกตามดัชนีชี้วัด

ดัชนีชี้วัด	ค่าเฉลี่ย	ระดับ
1. การจัดทำแผนการดำเนินงานของสถาบันเกษตรกร	4.63	ดีมาก
2. การจัดทำแผนงบประมาณที่มีความเหมาะสม	4.13	ดี
3. ความชัดเจนในขอบเขตของงานในโครงการ	4.00	ดี
4. การกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบ และการให้อำนาจในหน้าที่	4.25	ดีมาก
5. กระบวนการในการวิเคราะห์และประเมินผลการดำเนินงานโครงการ	3.38	ปานกลาง
6. การให้ข้อมูลเกี่ยวกับการดำเนินงานในแต่ละโครงการ	3.75	ดี
7. การใช้เครื่องมือหรือเทคนิคในการควบคุม และติดตามผลการดำเนินงาน	3.75	ดี
8. การเตรียมความพร้อมด้านเครื่องมือและอุปกรณ์ในการทำงาน	4.19	ดี
9. ระบบควบคุมคุณภาพมาตรฐานการดำเนินงาน	4.13	ดี
10. ปริมาณความเสียหายและสูญเสียของทรัพยากรที่ใช้ในการดำเนินงาน	4.00	ดี
11. ความสามารถของผู้บริหารในด้านความรู้	4.25	ดีมาก
12. ความสามารถของผู้บริหารในด้านบริหาร	4.19	ดี
13. ความสามารถของผู้บริหารด้านการจัดการ	4.38	ดีมาก
14. ภาวะความเป็นผู้นำของผู้บริหาร	4.25	ดีมาก
15. ระยะเวลาในการเรียกเก็บเงินได้ หลังจากส่งมอบ	4.19	ดี
<b>เฉลี่ย</b>	<b>4.10</b>	<b>ดี</b>

ที่มา : จากการสำรวจและคำนวณ

4) ด้านการเรียนรู้และการเติบโต ในภาพรวมความพึงพอใจในการเรียนรู้และการเติบโตมีค่าเฉลี่ย เท่ากับ 3.85 ซึ่งอยู่ในระดับดี โดยสหกรณ์การเกษตรภาคใต้ มีค่าเฉลี่ยสูงสุด เท่ากับ 4.00 อยู่ในระดับดี รองลงมา คือ สหกรณ์การเกษตรภาคเหนือ และภาคตะวันออก มีค่าเฉลี่ย เท่ากับ 3.93 และ 3.71 อยู่ในระดับดี ทั้งนี้ สหกรณ์การเกษตรขลุ้ง จำกัด จ.จันทบุรี และสหกรณ์การเกษตรพรหมคีรี จำกัด จ.นครศรีธรรมราช มีค่าเฉลี่ยสูงสุด เท่ากับ 4.25 อยู่ในระดับดีมาก (ตารางที่ 55) สำหรับปัจจัยที่มีผลต่อการเพิ่มประสิทธิภาพ ได้แก่ อัตราการเปลี่ยนแปลงพนักงาน ในองค์กร มีค่าเฉลี่ยสูงสุด เท่ากับ 4.38 อยู่ในระดับดีมาก อย่างไรก็ตาม ปัจจัยที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ได้แก่ ระดับผลตอบแทนในเรื่องเงินเดือน ความรู้ และประสบการณ์ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.63 อยู่ในระดับดี (ตารางที่ 56)

ตารางที่ 55 ค่าเฉลี่ยความพึงพอใจต่อสหกรณ์การเกษตรในด้านการเรียนรู้และการเติบโต

ภาค/องค์กร	ค่าเฉลี่ย	ระดับ
<b>ภาคตะวันออก</b>	<b>3.71</b>	<b>ดี</b>
1. สหกรณ์การเกษตรขลุง จำกัด จ.จันทบุรี	4.25	ดีมาก
2. สหกรณ์การเกษตรมะขาม จำกัด จ.จันทบุรี	3.63	ดี
3. สหกรณ์การเกษตรท่าใหม่ จำกัด จ.จันทบุรี	4.00	ดี
4. สหกรณ์การเกษตรเมืองจันทบุรี จำกัด จ.จันทบุรี	4.00	ดี
5. สหกรณ์การเกษตรเมืองแกลง จำกัด จ.ระยอง	2.75	ปานกลาง
6. สหกรณ์การเกษตรเขาสมิง จำกัด จ.ตราด	4.13	ดี
7. สหกรณ์ชมรมชาวสวนมะม่วงจังหวัดฉะเชิงเทรา จำกัด	3.25	ปานกลาง
<b>ภาคเหนือ</b>	<b>3.93</b>	<b>ดี</b>
1. สหกรณ์การเกษตรประจวบ จำกัด จ.ลำพูน	4.13	ดี
2. สหกรณ์การเกษตร สกต.ลำพูน จำกัด จ.ลำพูน	3.75	ดี
3. สหกรณ์การเกษตรสารภี จำกัด จ.เชียงใหม่	4.13	ดี
4. สหกรณ์การเกษตรแม่ใจ จำกัด จ.พะเยา	3.50	ดี
5. สหกรณ์การเกษตร สกต. พะเยา จำกัด จ.พะเยา	4.13	ดี
<b>ภาคใต้</b>	<b>4.00</b>	<b>ดี</b>
1. สหกรณ์การเกษตรนาสาร จำกัด จ.สุราษฎร์ธานี	3.75	ดี
2. สหกรณ์เครดิตยูเนียนชโลดมพัฒนา จำกัด จ.สุราษฎร์ธานี	4.00	ดี
3. สหกรณ์การเกษตร สกต. สุราษฎร์ธานี จำกัด จ.สุราษฎร์ธานี	4.00	ดี
4. สหกรณ์การเกษตรพรหมคีรี จำกัด จ.นครศรีธรรมราช	4.25	ดีมาก
<b>เฉลี่ย</b>	<b>3.85</b>	<b>ดี</b>

ที่มา : จากการสำรวจและคำนวณ

#### 4.2.2 กลุ่มเกษตรกร

เนื่องจากไม่มีการจัดโครงสร้างขององค์กรที่ชัดเจน จึงได้ทำการศึกษาเฉพาะด้านลูกค้า และด้านกระบวนการภายใน โดยความพึงพอใจต่อกลุ่มเกษตรกรในภาพรวมมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.12 อยู่ในระดับดี ซึ่งความพึงพอใจต่อกลุ่มปรับปรุงคุณภาพบ้านสะทอย จ.จันทบุรี มีค่าเฉลี่ยสูงสุด เท่ากับ 4.62 อยู่ในระดับดีมาก รองลงมาคือ กลุ่มปรับปรุงคุณภาพตรอกนอง จ.จันทบุรี มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.26 อยู่ในระดับดีมาก (ตารางที่ 57) รายละเอียดในแต่ละด้านมีดังนี้

ตารางที่ 56 ค่าเฉลี่ยความพึงพอใจต่อสหกรณ์การเกษตรในด้านการเรียนรู้และการเติบโต แยกตามดัชนีชี้วัด

ดัชนีชี้วัด	ค่าเฉลี่ย	ระดับ
1. สนับสนุนและส่งเสริมในด้านความรู้ ความสามารถ หรือทักษะในการทำงาน	3.88	ดี
2. ระดับผลตอบแทนในเรื่องเงินเดือนที่ได้รับ	3.63	ดี
3. ระดับผลตอบแทนในเรื่องของความรู้ที่ได้รับ	3.63	ดี
4. ระดับผลตอบแทนในเรื่องของประสบการณ์ที่ได้รับ	3.63	ดี
5. ระดับความพึงพอใจของพนักงานในการทำงานร่วมกัน	3.94	ดี
6. ระดับการมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นของพนักงาน	3.75	ดี
7. ระดับความเหมาะสมของเทคโนโลยีที่นำมาปรับใช้ในการทำงาน	4.00	ดี
8. อัตราการเปลี่ยนแปลงพนักงานในองค์กร	4.38	ดีมาก
<b>เฉลี่ย</b>	<b>3.85</b>	<b>ดี</b>

ที่มา : จากการสำรวจและคำนวณ

ตารางที่ 57 ค่าเฉลี่ยความพึงพอใจต่อกลุ่มเกษตรกรในภาพรวม

องค์กร	ค่าเฉลี่ย	ระดับ
1. กลุ่มปรับปรุงคุณภาพมังคุดบ้านสะไทย จ.จันทบุรี	4.62	ดีมาก
2. กลุ่มปรับปรุงคุณภาพมังคุดตรอกนอง จ.จันทบุรี	4.26	ดีมาก
3. กลุ่มเกษตรกรชาวกพง จ.ระยอง	3.87	ดี
4. กลุ่มเกษตรกรคลองเส จ.นครศรีธรรมราช	4.00	ดี
5. กลุ่มเกษตรกรท่ามะปลา จ.ชุมพร	3.87	ดี
<b>เฉลี่ย</b>	<b>4.12</b>	<b>ดี</b>

ที่มา : จากการสำรวจและคำนวณ

1) **ด้านลูกค้า** ความพึงพอใจของลูกค้าที่มีต่อกลุ่มเกษตรกรมีค่าเฉลี่ย 4.08 ซึ่งอยู่ในระดับดี โดยกลุ่มเกษตรกรที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ กลุ่มปรับปรุงคุณภาพมังคุดบ้านสะไทย จ.จันทบุรี มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.38 อยู่ในระดับดีมาก รองลงมา คือ กลุ่มปรับปรุงคุณภาพมังคุดตรอกนอง จ.จันทบุรี มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.25 อยู่ในระดับดีมาก (ตารางที่ 58) สำหรับปัจจัยที่มีผลต่อการเพิ่มประสิทธิภาพ ได้แก่ ความเหนียวแน่นของลูกค้าที่มีต่อสถาบันเกษตรกร มีค่าเฉลี่ยสูงสุด เท่ากับ 4.60 อยู่ในระดับดีมาก รองลงมา คือ ความเหนียวแน่นของเกษตรกรที่มีต่อสถาบันเกษตรกร และระยะเวลาในการส่งมอบสินค้าให้ลูกค้า ที่มีค่าเฉลี่ย เท่ากับ 4.40 อยู่ในระดับดีมาก อย่างไรก็ตาม ปัจจัยที่ต้องปรับปรุง ได้แก่ ระยะเวลาในการแก้ไขปัญหา อุปสรรค หรือความเสียหายที่เกิดขึ้นในการรับซื้อผลผลิตจากเกษตรกร มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.20 อยู่ในระดับปานกลาง (ตารางที่ 59)

2) ด้านกระบวนการภายใน ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ กลุ่มเกษตรกรมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.17 ซึ่งอยู่ในระดับดี โดยกลุ่มเกษตรกรที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ กลุ่มปรับปรุงคุณภาพมังคุดบ้านสะทอย จ.จันทบุรี มีค่าเฉลี่ย เท่ากับ 4.87 อยู่ในระดับดีมาก รองลงมา คือ กลุ่มปรับปรุงคุณภาพมังคุดตรอกนอง จ.จันทบุรี มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.27 อยู่ในระดับดีมาก (ตารางที่ 60) สำหรับปัจจัยที่มีผลต่อการเพิ่มประสิทธิภาพ ได้แก่ ระยะเวลาในการเรียกเก็บเงินได้ หลังส่งมอบ มีค่าเฉลี่ยสูงสุด เท่ากับ 5.00 ซึ่งอยู่ในระดับดีมาก รองลงมา คือ ระบบควบคุมคุณภาพ มาตรฐานการดำเนินงาน ภาวะความเป็นผู้นำของผู้บริหาร ความสามารถของผู้บริหารด้านการ จัดการ และด้านความรู้ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.40 ซึ่งปัจจัยทั้ง 4 ด้าน อยู่ในระดับดีมาก อย่างไรก็ตาม ปัจจัยที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ได้แก่ ปริมาณความเสียหายและสูญเสียของทรัพยากรที่ใช้ในการ ดำเนินงาน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.60 อยู่ในระดับดี (ตารางที่ 61)

ตารางที่ 58 ค่าเฉลี่ยความพึงพอใจต่อกลุ่มเกษตรกรในด้านลูกค้า

องค์กร	ค่าเฉลี่ย	ระดับ
1. กลุ่มปรับปรุงคุณภาพมังคุดบ้านสะทอย จ.จันทบุรี	4.38	ดีมาก
2. กลุ่มปรับปรุงคุณภาพมังคุดตรอกนอง จ.จันทบุรี	4.25	ดีมาก
3. กลุ่มเกษตรกรซากพง จ.ระยอง	3.88	ดี
4. กลุ่มเกษตรกรคลองเส จ.นครศรีธรรมราช	4.00	ดี
5. กลุ่มเกษตรกรท่ามะปลา จ.ชุมพร	3.88	ดี
<b>เฉลี่ย</b>	<b>4.08</b>	<b>ดี</b>

ที่มา : จากการสำรวจและคำนวณ

ตารางที่ 59 ค่าเฉลี่ยความพึงพอใจต่อกลุ่มเกษตรกรในด้านลูกค้า แยกตามดัชนีชี้วัด

ดัชนีชี้วัด	ค่าเฉลี่ย	ระดับ
1. การรับซื้อผลผลิตเป็นที่ยอมรับของเกษตรกร	4.00	ดี
2. ปัญหา อุปสรรค หรือความเสียหายที่เกิดขึ้นในการรับซื้อผลผลิตจากเกษตรกร	4.00	ดี
3. ระดับความถี่ในการร้องเรียน ของเกษตรกร	4.00	ดี
4. การเอาใจใส่ในการแก้ปัญหา	4.00	ดี
5. ระยะเวลาในการแก้ไขปัญหา อุปสรรค หรือความเสียหาย	3.20	ปานกลาง
6. ความเหนียวแน่นของเกษตรกรที่มีต่อสถาบันเกษตรกร	4.40	ดีมาก
7. ระยะเวลาในการส่งมอบสินค้าให้ลูกค้า (ตลาด)	4.40	ดีมาก
8. ความเหนียวแน่นของลูกค้าที่มีต่อสถาบันเกษตรกร	4.60	ดีมาก
<b>เฉลี่ย</b>	<b>4.08</b>	<b>ดี</b>

ที่มา : จากการสำรวจและคำนวณ

ตารางที่ 60 ค่าเฉลี่ยความพึงพอใจต่อกลุ่มเกษตรกรในด้านกระบวนการภายใน

องค์กร	ค่าเฉลี่ย	ระดับ
1. กลุ่มปรับปรุงคุณภาพมังคุดบ้านสะไทย จ.จันทบุรี	4.87	ดีมาก
2. กลุ่มปรับปรุงคุณภาพมังคุดตรอกนอง จ.จันทบุรี	4.27	ดีมาก
3. กลุ่มเกษตรกรรชากพง จ.ระยอง	3.87	ดี
4. กลุ่มเกษตรกรคลองเส จ.นครศรีธรรมราช	4.00	ดี
5. กลุ่มเกษตรกรท่ามะปลา จ.ชุมพร	3.87	ดี
<b>เฉลี่ย</b>	<b>4.17</b>	<b>ดี</b>

ที่มา : จากการสำรวจและคำนวณ

ตารางที่ 61 ค่าเฉลี่ยความพึงพอใจต่อกลุ่มเกษตรกรในด้านกระบวนการภายใน แยกตามดัชนีชี้วัด

ดัชนีชี้วัด	ค่าเฉลี่ย	ระดับ
1. การจัดทำแผนการดำเนินงานของสถาบันเกษตรกร	4.20	ดี
2. การจัดทำแผนงบประมาณที่มีความเหมาะสม	4.00	ดี
3. ความชัดเจนในขอบเขตของงานในโครงการ	3.80	ดี
4. การกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบ และการให้อำนาจในหน้าที่	3.80	ดี
5. กระบวนการในการวิเคราะห์และประเมินผลการดำเนินโครงการ	4.00	ดี
6. การให้ข้อมูลเกี่ยวกับการดำเนินงานในแต่ละโครงการ	4.20	ดี
7. การใช้เครื่องมือหรือเทคนิคในการควบคุม และติดตามผลการดำเนินงาน	4.20	ดี
8. การเตรียมความพร้อมด้านเครื่องมือและอุปกรณ์ในการทำงาน	4.00	ดี
9. ระบบควบคุมคุณภาพมาตรฐานการดำเนินงาน	4.40	ดีมาก
10. ปริมาณความเสียหายและสูญเสียของทรัพยากรที่ใช้ในการดำเนินงาน	3.60	ดี
11. ความสามารถของผู้บริหารในด้านความรู้	4.40	ดีมาก
12. ความสามารถของผู้บริหารในด้านบริหาร	4.20	ดี
13. ความสามารถของผู้บริหารด้านการจัดการ	4.40	ดีมาก
14. ภาวะความเป็นผู้นำของผู้บริหาร	4.40	ดีมาก
15. ระยะเวลาในการเรียกเก็บเงินได้ หลังจากส่งมอบ	5.00	ดีมาก
<b>เฉลี่ย</b>	<b>4.17</b>	<b>ดี</b>

ที่มา : จากการสำรวจและคำนวณ

### 4.2.3 วิสาหกิจชุมชน

เนื่องจากไม่มีการจัดโครงสร้างขององค์กรที่ชัดเจน จึงได้ทำการศึกษาเฉพาะด้าน ลูกค้า และด้านกระบวนการภายใน โดยพบว่า ในภาพรวมความพึงพอใจต่อวิสาหกิจชุมชนมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.32 อยู่ในระดับดี โดยความพึงพอใจต่อวิสาหกิจชุมชนผู้ผลิตมะม่วงส่งออก จ.ละโว้งเทธา มีค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมาคือ วิสาหกิจชุมชนผู้ผลิตเงาะท่าเรือ จ.นครศรีธรรมราช (ตารางที่ 62) รายละเอียดในแต่ละด้านมีดังนี้

ตารางที่ 62 ค่าเฉลี่ยความพึงพอใจต่อวิสาหกิจชุมชนในภาพรวม

องค์กร	ค่าเฉลี่ย	ระดับ
1. วิสาหกิจชุมชนผู้ผลิตลิ้นจี่ จ.พะเยา	4.03	ดี
2. วิสาหกิจชุมชนประณีต จ.ตราด	4.10	ดี
3. วิสาหกิจชุมชนผู้ผลิตมะม่วงส่งออก จ.ละโว้งเทธา	4.60	ดีมาก
4. วิสาหกิจชุมชนผู้ผลิตเงาะท่าเรือ จ.นครศรีธรรมราช	4.54	ดีมาก
<b>เฉลี่ย</b>	<b>4.32</b>	<b>ดีมาก</b>

ที่มา : จากการสำรวจและคำนวณ

1) ด้านลูกค้า ความพึงพอใจของลูกค้าที่มีต่อวิสาหกิจชุมชนมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.50 ซึ่งอยู่ในระดับดีมาก โดยวิสาหกิจชุมชนผู้ผลิตมะม่วงส่งออก จ.ละโว้งเทธา มีค่าเฉลี่ยสูงสุดเท่ากับ 5.00 อยู่ในระดับดีมาก รองลงมา คือ วิสาหกิจชุมชนผู้ผลิตเงาะท่าเรือ จ.นครศรีธรรมราช มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.88 อยู่ในระดับดีมาก (ตารางที่ 63) สำหรับปัจจัยที่มีผลต่อการเพิ่มประสิทธิภาพ ได้แก่ ความเหนียวแน่นของลูกค้าที่มีต่อสถาบันเกษตรกร มีค่าเฉลี่ยสูงสุด เท่ากับ 5.00 ซึ่งอยู่ในระดับดีมาก รองลงมา คือ ความเหนียวแน่นของเกษตรกรที่มีต่อสถาบันเกษตรกร และระยะเวลาในการส่งมอบสินค้าให้ลูกค้า (ตลาด) มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.75 อยู่ในระดับดีมาก อย่างไรก็ตาม ปัจจัยที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ได้แก่ ระยะเวลาในการแก้ไขปัญหา อุปสรรค หรือความเสียหายที่เกิดขึ้นในการรับซื้อผลผลิตจากเกษตรกร มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.00 อยู่ในระดับดี (ตารางที่ 64)

ตารางที่ 63 ค่าเฉลี่ยความพึงพอใจต่อวิสาหกิจชุมชน ในด้านลูกค้า

องค์กร	ค่าเฉลี่ย	ระดับ
1. วิสาหกิจชุมชนผู้ผลิตลิ้นจี่ จ.พะเยา	4.00	ดี
2. วิสาหกิจชุมชนประณีต จ.ตราด	4.13	ดี
3. วิสาหกิจชุมชนผู้ผลิตมะม่วงส่งออก จ.ละโว้งเทธา	5.00	ดีมาก
4. วิสาหกิจชุมชนผู้ผลิตเงาะท่าเรือ จ.นครศรีธรรมราช	4.88	ดีมาก
<b>เฉลี่ย</b>	<b>4.50</b>	<b>ดีมาก</b>

ที่มา : จากการสำรวจและคำนวณ



ตารางที่ 64 ค่าเฉลี่ยความพึงพอใจต่อวิสาหกิจชุมชน ในด้านลูกค้า แยกตามดัชนีชี้วัด

ดัชนีชี้วัด	ค่าเฉลี่ย	ระดับ
1. การรับซื้อผลผลิตเป็นที่ยอมรับของเกษตรกร	4.25	ดีมาก
2. ปัญหา อุปสรรค หรือความเสียหายที่เกิดขึ้นในการรับซื้อผลผลิตจากเกษตรกร	4.25	ดีมาก
3. ระดับความถี่ในการร้องเรียน ของเกษตรกร	4.50	ดีมาก
4. การเอาใจใส่ในการแก้ปัญหา	4.50	ดีมาก
5. ระยะเวลาในการแก้ไขปัญหา อุปสรรค หรือความเสียหาย	4.00	ดี
6. ความเหนียวแน่นของเกษตรกรที่มีต่อสถาบันเกษตรกร	4.75	ดีมาก
7. ระยะเวลาในการส่งมอบสินค้าให้ลูกค้า (ตลาด)	4.75	ดีมาก
8. ความเหนียวแน่นของลูกค้าที่มีต่อสถาบันเกษตรกร	5.00	ดีมาก
<b>เฉลี่ย</b>	<b>4.50</b>	<b>ดีมาก</b>

ที่มา : จากการสำรวจและคำนวณ

2) ด้านกระบวนการภายใน ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่วิสาหกิจชุมชนมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.13 อยู่ในระดับดี โดยวิสาหกิจชุมชนผู้ผลิตมะม่วงส่งออก จ.ฉะเชิงเทรา และวิสาหกิจชุมชนผู้ผลิตเงาะท่าเรือ จ.นครศรีธรรมราช มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.20 อยู่ในระดับดี (ตารางที่ 65) สำหรับปัจจัยที่มีผลต่อการเพิ่มประสิทธิภาพ ได้แก่ ความสามารถของผู้บริหารในด้านความรู้ ด้านการบริหาร และด้านการจัดการ มีค่าเฉลี่ยสูงสุด เท่ากับ 5.00 ซึ่งอยู่ในระดับดีมาก รองลงมา คือ ภาวะความเป็นผู้นำของผู้บริหาร มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.75 อยู่ในระดับดีมาก อย่างไรก็ตาม ปัจจัยที่ต้องปรับปรุง ได้แก่ ระบบควบคุมคุณภาพมาตรฐานการดำเนินงาน และปริมาณความเสียหายและสูญเสียของทรัพยากรที่ใช้ในการดำเนินงาน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.25 อยู่ในระดับปานกลาง (ตารางที่ 66)

ตารางที่ 65 ค่าเฉลี่ยความพึงพอใจต่อวิสาหกิจชุมชนในด้านกระบวนการภายใน

องค์กร	ค่าเฉลี่ย	ระดับ
1. วิสาหกิจผู้ผลิตลิ้นจี่ จ.พะเยา	4.07	ดี
2. วิสาหกิจชุมชนประณีต จ.ตราด	4.07	ดี
3. วิสาหกิจชุมชนผู้ผลิตมะม่วงส่งออก จ.ฉะเชิงเทรา	4.20	ดี
4. วิสาหกิจชุมชนผู้ผลิตเงาะท่าเรือ จ.นครศรีธรรมราช	4.20	ดี
<b>เฉลี่ย</b>	<b>4.13</b>	<b>ดี</b>

ที่มา : จากการสำรวจและคำนวณ

ตารางที่ 66 ค่าเฉลี่ยความพึงพอใจต่อวิสาหกิจชุมชนในด้านกระบวนการภายใน แยกตามดัชนีชี้วัด

ดัชนีชี้วัด	ค่าเฉลี่ย	ระดับ
1. การจัดทำแผนการดำเนินงานของสถาบันเกษตรกร	4.00	ดี
2. การจัดทำแผนงบประมาณที่มีความเหมาะสม	4.00	ดี
3. ความชัดเจนในขอบเขตของงานในโครงการ	3.75	ดี
4. การกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบ และการให้อำนาจในหน้าที่	3.50	ดี
5. กระบวนการในการวิเคราะห์และประเมินผลการดำเนินงานโครงการ	3.50	ดี
6. การให้ข้อมูลเกี่ยวกับการดำเนินงานในแต่ละโครงการ	4.00	ดี
7. การใช้เครื่องมือหรือเทคนิคในการควบคุม และติดตามผลการดำเนินงาน	4.00	ดี
8. การเตรียมความพร้อมด้านเครื่องมือและอุปกรณ์ในการทำงาน	4.00	ดี
9. ระบบควบคุมคุณภาพมาตรฐานการดำเนินงาน	3.25	ปานกลาง
10. ปริมาณความเสียหายและสูญเสียของทรัพยากรที่ใช้ในการดำเนินงาน	3.25	ปานกลาง
11. ความสามารถของผู้บริหารในด้านความรู้	5.00	ดีมาก
12. ความสามารถของผู้บริหารในด้านบริหาร	5.00	ดีมาก
13. ความสามารถของผู้บริหารด้านการจัดการ	5.00	ดีมาก
14. ภาวะความเป็นผู้นำของผู้บริหาร	4.75	ดีมาก
15. ระยะเวลาในการเรียกเก็บเงินได้ หลังจากส่งมอบ	5.00	ดีมาก
เฉลี่ย	4.13	ดี

ที่มา : จากการสำรวจและคำนวณ

#### 4.2.4 ศูนย์คัดแยกผลไม้ชุมชน

ทำการศึกษาเฉพาะศูนย์คัดแยกผลไม้ชุมชน จังหวัดสงขลา จำนวน 4 แห่ง ซึ่งศูนย์คัดแยกผลไม้ชุมชนไม่มีการจัดโครงสร้างขององค์กรที่ชัดเจน จึงได้ทำการศึกษาเฉพาะด้านลูกค้า และด้านกระบวนการภายใน โดยพบว่า ความพึงพอใจในภาพรวม มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.74 อยู่ในระดับดี โดยความพึงพอใจต่อศูนย์คัดแยกผลไม้ชุมชน อ.นาทวี มีค่าเฉลี่ยสูงสุด เท่ากับ 3.97 อยู่ในระดับดี รองลงมาคือ ศูนย์คัดแยกผลไม้ชุมชน อ.สะบ้าย้อย มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.82 อยู่ในระดับดี (ตารางที่ 67) รายละเอียดในแต่ละด้านมีดังนี้

1) ด้านลูกค้า ในภาพรวมความพึงพอใจที่มีต่อศูนย์คัดแยกผลไม้ชุมชนมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.69 อยู่ในระดับดี โดยศูนย์คัดแยกผลไม้ชุมชน อ.นาทวี มีค่าเฉลี่ยสูงสุดเท่ากับ 4.00 อยู่ในระดับดี รองลงมา คือ ศูนย์คัดแยกผลไม้ชุมชน อ.สะบ้าย้อย ซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.75 อยู่ในระดับดี (ตารางที่ 68) สำหรับปัจจัยที่มีผลต่อการเพิ่มประสิทธิภาพ ได้แก่ การเอาใจใส่ในการแก้ไขปัญหา และระยะเวลาในการแก้ไขปัญหา อุปสรรค หรือความเสียหาย มีค่าเฉลี่ยสูงสุด เท่ากับ 4.00 อยู่ในระดับดี รองลงมา คือ ระยะเวลาในการส่งมอบสินค้าให้ลูกค้า (ตลาด) และความเหนียวแน่น

ของลูกค้าที่มีต่อสถาบันเกษตรกร มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.75 ซึ่งอยู่ในระดับดี อย่างไรก็ตาม ปัจจัยที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ได้แก่ การรับซื้อผลผลิตเป็นที่ยอมรับของเกษตรกร ปัญหา อุปสรรค หรือความเสียหายที่เกิดขึ้นในการรับซื้อผลผลิตจากเกษตรกร และระดับความถี่ในการร้องเรียนของเกษตรกร มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.50 อยู่ในระดับดี (ตารางที่ 69)

ตารางที่ 67 ค่าเฉลี่ยความพึงพอใจต่อศูนย์คัดแยกผลไม้ชุมชนในภาพรวม

องค์กร	ค่าเฉลี่ย	ระดับ
1. ศูนย์คัดแยกผลไม้ชุมชน อ.สะเตา	3.52	ปานกลาง
2. ศูนย์คัดแยกผลไม้ชุมชน อ.สะบ้าย้อย	3.82	ดี
3. ศูนย์คัดแยกผลไม้ชุมชน อ.นาทวี	3.97	ดี
4. ศูนย์คัดแยกผลไม้ชุมชน อ.ฉะนะ	3.65	ดี
<b>เฉลี่ย</b>	<b>3.74</b>	<b>ดี</b>

ที่มา : จากการสำรวจและคำนวณ

ตารางที่ 68 ค่าเฉลี่ยความพึงพอใจต่อศูนย์คัดแยกผลไม้ชุมชนในด้านลูกค้า

องค์กร	ค่าเฉลี่ย	ระดับ
1. ศูนย์คัดแยกผลไม้ชุมชน อ.สะเตา	3.38	ปานกลาง
2. ศูนย์คัดแยกผลไม้ชุมชน อ.สะบ้าย้อย	3.75	ดี
3. ศูนย์คัดแยกผลไม้ชุมชน อ.นาทวี	4.00	ดี
4. ศูนย์คัดแยกผลไม้ชุมชน อ.ฉะนะ	3.63	ดี
<b>เฉลี่ย</b>	<b>3.69</b>	<b>ดี</b>

ที่มา : จากการสำรวจและคำนวณ

ตารางที่ 69 ค่าเฉลี่ยความพึงพอใจต่อศูนย์คัดแยกผลไม้ชุมชนในด้านลูกค้า แยกตามดัชนีชี้วัด

ดัชนีชี้วัด	ค่าเฉลี่ย	ระดับ
1. การรับซื้อผลผลิตเป็นที่ยอมรับของเกษตรกร	3.50	ดี
2. ปัญหา อุปสรรค หรือความเสียหายที่เกิดขึ้นในการรับซื้อผลผลิตจากเกษตรกร	3.50	ดี
3. ระดับความถี่ในการร้องเรียน ของเกษตรกร	3.50	ดี
4. การเอาใจใส่ในการแก้ปัญหา	4.00	ดี
5. ระยะเวลาในการแก้ไขปัญหา อุปสรรค หรือความเสียหาย	4.00	ดี
6. ความเหนียวแน่นของเกษตรกรที่มีต่อสถาบันเกษตรกร	3.50	ดี
7. ระยะเวลาในการส่งมอบสินค้าให้ลูกค้า (ตลาด)	3.75	ดี
8. ความเหนียวแน่นของลูกค้าที่มีต่อสถาบันเกษตรกร	3.75	ดี
<b>เฉลี่ย</b>	<b>3.69</b>	<b>ดี</b>

ที่มา : จากการสำรวจและคำนวณ

2) ด้านกระบวนการภายใน ในภาพรวมความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ศูนย์คัดแยกผลไม้ชุมชนมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.79 อยู่ในระดับดี โดยศูนย์คัดแยกผลไม้ชุมชน อ.นาทวี มีค่าเฉลี่ยสูงสุด เท่ากับ 3.93 อยู่ในระดับดี รองลงมา คือ ศูนย์คัดแยกผลไม้ชุมชน อ.สะบ้าย้อย มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.88 อยู่ในระดับดี (ตารางที่ 70) ทั้งนี้ หากพิจารณาตามรายดัชนีชี้วัด พบว่าการกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบ และการให้อำนาจในหน้าที่ ระบบควบคุมคุณภาพมาตรฐานการดำเนินงาน ความสามารถของผู้บริหาร ระยะเวลาในการเรียกเก็บเงินได้หลังจากส่งมอบ มีค่าเฉลี่ยสูงสุด เท่ากับ 4.00 อยู่ในระดับดี อย่างไรก็ตาม ปัจจัยที่ต้องปรับปรุง ได้แก่ กระบวนการในการวิเคราะห์และประเมินผลการดำเนินงาน โครงการ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.00 อยู่ในระดับปานกลาง (ตารางที่ 71)

ตารางที่ 70 ค่าเฉลี่ยความพึงพอใจต่อศูนย์คัดแยกผลไม้ชุมชนในด้านกระบวนการภายใน

องค์กร	ค่าเฉลี่ย	ระดับ
1. ศูนย์คัดแยกผลไม้ชุมชน อ.สะเดา	3.67	ดี
2. ศูนย์คัดแยกผลไม้ชุมชน อ.สะบ้าย้อย	3.88	ดี
3. ศูนย์คัดแยกผลไม้ชุมชน อ.นาทวี	3.93	ดี
4. ศูนย์คัดแยกผลไม้ชุมชน อ.จะนะ	3.67	ดี
<b>เฉลี่ย</b>	<b>3.79</b>	<b>ดี</b>

ที่มา : จากการสำรวจและคำนวณ

ตารางที่ 71 ค่าเฉลี่ยความพึงพอใจต่อศูนย์คัดแยกผลไม้ชุมชนในด้านกระบวนการภายใน แยกตามดัชนีชี้วัด

ดัชนีชี้วัด	ค่าเฉลี่ย	ระดับ
1. การจัดทำแผนการดำเนินงานของสถาบันเกษตรกร	3.75	ดี
2. การจัดทำแผนงบประมาณที่มีความเหมาะสม	3.55	ดี
3. ความชัดเจนในขอบเขตของงานในโครงการ	3.50	ดี
4. การกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบ และการให้อำนาจในหน้าที่	4.00	ดี
5. กระบวนการในการวิเคราะห์และประเมินผลการดำเนินโครงการ	3.00	ปานกลาง
6. การให้ข้อมูลเกี่ยวกับการดำเนินงานในแต่ละโครงการ	3.75	ดี
7. การใช้เครื่องมือหรือเทคนิคในการควบคุม และติดตามผลการดำเนินงาน	3.75	ดี
8. การเตรียมความพร้อมด้านเครื่องมือและอุปกรณ์ในการทำงาน	3.50	ดี
9. ระบบควบคุมคุณภาพมาตรฐานการดำเนินงาน	4.00	ดี
10. ปริมาณความเสียหายและสูญเสียของทรัพยากรที่ใช้ในการดำเนินงาน	4.00	ดี
11. ความสามารถของผู้บริหารในด้านความรู้	4.00	ดี
12. ความสามารถของผู้บริหารในด้านบริหาร	4.00	ดี

ตารางที่ 71 (ต่อ)

ดัชนีชี้วัด	ค่าเฉลี่ย	ระดับ
13. ความสามารถของผู้บริหารด้านการจัดการ	4.00	ดี
14. ภาวะความเป็นผู้นำของผู้บริหาร	4.00	ดี
15. ระยะเวลาในการเรียกเก็บเงินได้ หลังจากส่งมอบ	4.00	ดี
เฉลี่ย	3.79	ดี

ที่มา : จากการสำรวจและคำนวณ

#### 4.3 การบริหารความเสี่ยงภายในของศูนย์กระจายผลไม้ท้องถิ่น

สำหรับในประเด็นการศึกษานี้ ทำการศึกษาเฉพาะศูนย์กระจายผลไม้ท้องถิ่นที่เกษตรกรรม การรวมตัวกันแบบสหกรณ์การเกษตรเท่านั้น เพราะมีการจัดองค์กรที่ชัดเจนสามารถตรวจสอบ และประเมินผลการดำเนินงานได้ตามเครื่องมือที่ใช้ในการวิเคราะห์ โดยผลการศึกษาในหัวข้อนี้ได้แบบออกเป็น 2 ส่วนในการนำเสนอ คือ ส่วนที่ 1 การนำเสนอในภาพรวมพร้อมทั้งมีการวัดเกณฑ์ การบริหารความเสี่ยงภายในทั้ง 8 ด้าน ซึ่งมีเนื้อหาประกอบไปด้วย การบริหารความเสี่ยงภายในทั้ง 8 ด้านที่สามารถวัดเป็นเกณฑ์ต่างๆ คะแนนเฉลี่ยของสหกรณ์รวบรวมผลไม้ และเกณฑ์ที่ได้รับของสหกรณ์รวบรวมผลไม้ในด้านต่างๆ ทั้ง 8 ด้าน และส่วนที่ 2 รายละเอียดการบริหารความเสี่ยงภายในทั้ง 8 ด้าน ประกอบไปด้วย 1)สภาพแวดล้อมภายใน 2)การกำหนดวัตถุประสงค์ 3)การระบุเหตุการณ์ 4)การประเมินความเสี่ยง 5)การจัดการตอบสนองความเสี่ยง 6) กิจกรรมควบคุม 7) สารสนเทศและการสื่อสาร และ8) การติดตามผล

การวัดเกณฑ์การบริหารความเสี่ยงภายในโดยพิจารณาคะแนนที่ได้จากการศึกษา ดังนี้

คะแนน	เกณฑ์ที่ได้รับ
ร้อยละตั้งแต่ 90 ขึ้นไป	ดีมาก
ร้อยละ 80-89	ดี
ร้อยละ 70-79	ปานกลาง
ร้อยละ 60-69	น้อย
ต่ำกว่า ร้อยละ 60	ต้องปรับปรุง

##### 4.3.1 ภาพรวมและการวัดเกณฑ์การบริหารความเสี่ยงภายใน มีรายละเอียดดังนี้

เกณฑ์ที่ใช้ในการวัดคะแนนการบริหารความเสี่ยงภายในของสหกรณ์นั้น สามารถแบ่งออกได้เป็น 5 ระดับด้วยกัน คือ ดีมาก ดี ปานกลาง น้อย และต้องปรับปรุง โดยพบว่า สหกรณ์ที่อยู่ในระดับดีมาก มี 1 แห่ง คะแนนสูงกว่า 90 คะแนน คิดเป็นร้อยละ 6.25 ของจำนวน สหกรณ์ที่สำรวจ สหกรณ์ที่อยู่ในระดับดีมี 5 แห่ง คะแนนอยู่ระหว่าง 80 - 89 คะแนน คิดเป็น ร้อยละ 31.25 ของจำนวนสหกรณ์ที่สำรวจ สหกรณ์ที่อยู่ในระดับปานกลางมี 3 แห่ง คะแนนอยู่

ระหว่าง 70 - 79 คะแนน คิดเป็นร้อยละ 18.75 ของจำนวนสหกรณ์ที่สำรวจ สหกรณ์ที่อยู่ในระดับน้อย มี 4 แห่ง คะแนนอยู่ระหว่าง 60 - 69 คะแนน คิดเป็นร้อยละ 25.00 ของจำนวนสหกรณ์ที่สำรวจ และสหกรณ์ที่อยู่ในระดับ ต้องปรับปรุง มี 3 แห่ง มีคะแนนต่ำกว่า 60 คะแนน คิดเป็นร้อยละ 18.75 ของจำนวนสหกรณ์ที่สำรวจ เห็นได้ว่า สหกรณ์ส่วนใหญ่ยังมีการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในอยู่ในเกณฑ์ที่ดี แต่คะแนนที่ได้ก็กระจุกกระจายในทุกระดับของเกณฑ์ที่วัดเช่นเดียวกัน (ตารางที่ 72)

ตารางที่ 72 เกณฑ์การบริหารความเสี่ยงในภาพรวม

เกณฑ์ที่ได้รับ	จำนวนสหกรณ์ (แห่ง)	ร้อยละ
ดีมาก	1	6.25
ดี	5	31.25
ปานกลาง	3	18.75
น้อย	4	25.00
ต้องปรับปรุง	3	18.75
<b>รวม</b>	<b>16</b>	<b>100.00</b>

ที่มา: จากการสำรวจและคำนวณ

คะแนนเฉลี่ยของสหกรณ์รวบรวมผลไม่โดยพิจารณาองค์ประกอบทั้ง 8 ด้าน พบว่า ในด้านการกำหนดวัตถุประสงค์ขององค์กร และด้านการติดตามผล มีคะแนนเฉลี่ยสูงมากที่ระดับ 91.25 และ 91.67 ซึ่งอยู่ในระดับดีมาก อันเป็นข้อดีขององค์กรในรูปของสหกรณ์ที่จะมีการจัดโครงสร้างที่ชัดเจน มีการกำหนดวัตถุประสงค์ และการติดตามผลของหน่วยงานที่เกี่ยวข้องที่ชัดเจน แต่ในทางตรงกันข้าม ในการบริหารความเสี่ยงภายในที่ต้องปรับปรุงมากที่สุด มี 2 ด้าน คือ ด้านการประเมินความเสี่ยง และด้านการจัดการตอบสนองความเสี่ยง ซึ่งมีคะแนนเฉลี่ยต่ำสุดที่ ระดับ 33.59 และ 54.17 จากการสัมภาษณ์แม้ว่าทุกสหกรณ์จะกล่าวเป็นเสียงเดียวกันว่า มีความพร้อมในการแก้ไขปัญหาต่างๆ แต่ในทางปฏิบัติยังไม่มีการจัดตั้งคณะทำงานหรือ หน่วยงานเป็นลายลักษณ์อักษรที่จะแก้ไขปัญหาหรือความเสี่ยงเฉพาะหน้าได้เลย (ตารางที่ 73) โดยรายละเอียดในแต่ละด้าน มีดังนี้

ตารางที่ 73 เกณฑ์การบริหารความเสี่ยงในภาพรวมแยกตามองค์ประกอบ

องค์ประกอบ	คะแนนเฉลี่ย	เกณฑ์ที่ได้
1. สภาพแวดล้อมภายใน	78.27	ปานกลาง
2. การกำหนดวัตถุประสงค์	91.25	ดีมาก
3. การระบุเหตุการณ์	63.28	น้อย
4. การประเมินความเสี่ยง	33.59	ต้องปรับปรุง
5. การจัดการตอบสนองความเสี่ยง	54.17	ต้องปรับปรุง
6. กิจกรรมควบคุม	86.72	ดี
7. สารสนเทศและการสื่อสาร	72.73	ปานกลาง
8. การติดตามผล	91.67	ดีมาก
เฉลี่ย	71.46	ปานกลาง

ที่มา: จากการสำรวจและคำนวณ

1) ด้านสภาพแวดล้อมภายใน คือ สภาพบรรยากาศที่ทำให้ทุกคนในองค์การตระหนักถึงความสำคัญของการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน พบว่า ส่วนใหญ่แล้ว สหกรณ์ที่สำรวจมีบรรยากาศและสิ่งแวดล้อมในการทำงาน อยู่ในเกณฑ์ที่ดี จำนวน 10 สหกรณ์ หรือคิดเป็นร้อยละ 62.50 ของสหกรณ์ที่สำรวจทั้งหมด โดยมีสหกรณ์ 3 แห่งที่คิดว่าบรรยากาศและสิ่งแวดล้อมในการทำงานอยู่ในระดับ ต้องปรับปรุง คิดเป็นร้อยละ 18.75 ของสหกรณ์ที่สำรวจทั้งหมด โดยให้เหตุผลว่า เจ้าหน้าที่ในสหกรณ์มีน้อย และต้องรับผิดชอบหน้าที่หลายอย่าง จึงทำให้เกิดความสับสนและมีข้อผิดพลาดในการทำงานได้ง่าย (ตารางที่ 74)

ตารางที่ 74 เกณฑ์การบริหารความเสี่ยงในด้านสภาพแวดล้อมภายใน

เกณฑ์ที่ได้รับ	จำนวนสหกรณ์ (แห่ง)	ร้อยละ
ดีมาก	1	6.25
ดี	10	62.50
ปานกลาง	2	12.5
น้อย	0	0
ต้องปรับปรุง	3	18.75
รวม	16	100.00

ที่มา: จากการสำรวจและคำนวณ

2) ด้านการกำหนดวัตถุประสงค์ คือ วิสัยทัศน์ ภารกิจขององค์กร และแผนงานที่จะ ทำให้กลยุทธ์นั้นประสบความสำเร็จ พบว่า มีจำนวนสหกรณ์ถึง 14 แห่งที่มีการกำหนด วัตถุประสงค์อย่างชัดเจน อยู่ในระดับ ดีมาก หรือคิดเป็นร้อยละ 87.50 ของจำนวนที่สำรวจทั้งหมด และมีสหกรณ์เพียง 1 แห่งหรือคิดเป็นร้อยละ 6.25 ของจำนวนสหกรณ์ที่สำรวจ ที่มีการกำหนด วัตถุประสงค์อยู่ในระดับที่ต้องปรับปรุง ทั้งนี้ทั้งนั้นเพราะสหกรณ์ดังกล่าวเพิ่งตั้งขึ้นได้ ไม่นานจึง ทำให้การกำหนดวัตถุประสงค์ดังกล่าวขาดความชัดเจน (ตารางที่ 75)

ตารางที่ 75 เกณฑ์การบริหารความเสี่ยงในการกำหนดวัตถุประสงค์

เกณฑ์ที่ได้รับ	จำนวนสหกรณ์ (แห่ง)	ร้อยละ
ดีมาก	14	87.50
ดี	0	0
ปานกลาง	0	0
น้อย	1	6.25
ต้องปรับปรุง	1	6.25
รวม	16	100.00

ที่มา: จากการสำรวจและคำนวณ

3) ด้านการระบุเหตุการณ์ คือ การระบุเหตุการณ์จากปัจจัยทั้งภายนอก และภายใน องค์กรที่มีผลกระทบต่อความสำเร็จของวัตถุประสงค์ขององค์กร พบว่า ส่วนใหญ่สหกรณ์อยู่ใน เกณฑ์ ต้องปรับปรุง จำนวน 6 แห่ง หรือคิดเป็นร้อยละ 37.50 ของสหกรณ์ที่สำรวจ ในทางตรงกันข้ามสหกรณ์ที่มีการระบุเหตุการณ์ความเสี่ยงที่จะส่งผลกระทบต่อวัตถุประสงค์มีจำนวน 3 แห่งที่อยู่ใน เกณฑ์ระดับ ดีมาก หรือคิดเป็นร้อยละ 18.75 ของจำนวนสหกรณ์ที่สำรวจ โดยสหกรณ์ดังกล่าว จะเป็นสหกรณ์ขนาดใหญ่ มีตลาดในการขายผลไม้ที่แน่นอน รวมถึงตลาดส่งออกด้วย (ตารางที่ 76)

4) ด้านการประเมินความเสี่ยง คือ การประเมินระดับความเสี่ยงจากระดับความ น่าจะเกิดและระดับผลกระทบ เพื่อใช้พิจารณาวิธีการจัดการความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้อย่าง เหมาะสม พบว่า สหกรณ์จำนวน 11 แห่งหรือคิดเป็นร้อยละ 68.75 ของสหกรณ์ที่สำรวจ อยู่ใน เกณฑ์ระดับ ต้องปรับปรุง ซึ่งเป็นผลเกี่ยวเนื่องจากด้านที่ 3 การระบุเหตุการณ์ความเสี่ยงที่สหกรณ์ ไม่ได้ให้ความสำคัญ จึงทำให้ด้านที่ 4 การประเมินความเสี่ยงได้คะแนนน้อยตามไปด้วย (ตารางที่ 77)



ตารางที่ 76 เกณฑ์การบริหารความเสี่ยงในด้านการระบุเหตุการณ์

เกณฑ์ที่ได้รับ	จำนวนสหกรณ์ (แห่ง)	ร้อยละ
ดีมาก	3	18.75
ดี	3	18.75
ปานกลาง	2	12.50
น้อย	2	12.50
ต้องปรับปรุง	6	37.50
รวม	16	100.00

ที่มา: จากการสำรวจและคำนวณ

ตารางที่ 77 เกณฑ์การบริหารความเสี่ยงในด้านการประเมินความเสี่ยง

เกณฑ์ที่ได้รับ	จำนวนสหกรณ์ (แห่ง)	ร้อยละ
ดีมาก	1	6.25
ดี	0	0
ปานกลาง	3	18.75
น้อย	1	6.25
ต้องปรับปรุง	11	68.75
รวม	16	100.00

ที่มา: จากการสำรวจและคำนวณ

5) **ด้านการจัดการตอบสนองความเสี่ยง** คือ วิธีจัดการตอบสนองความเสี่ยงโดยการหลีกเลี่ยง การควบคุม การกระจาย หรือ การยอมรับความเสี่ยง พบว่า จำนวนสหกรณ์ 8 แห่ง หรือคิดเป็นร้อยละ 50.00 ของจำนวนสหกรณ์ที่สำรวจ อยู่ในเกณฑ์ระดับ ต้องปรับปรุง ขณะที่สหกรณ์อีก 7 แห่งหรือคิดเป็นร้อยละ 43.75 อยู่ในเกณฑ์ระดับ ดีมาก สาเหตุที่มีความแตกต่างกันมากของการตอบสนองดังกล่าวนี้ เพราะ สหกรณ์ที่มีขนาดใหญ่ หรือสหกรณ์ที่อยู่ภายใต้การดูแลของธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์ จะมีการหลีกเลี่ยง และการกระจายความเสี่ยงที่ชัดเจนมากกว่าสหกรณ์ที่มีขนาดเล็กกว่า (ตารางที่ 78)

6) **ด้านกิจกรรมควบคุม** คือ นโยบายและวิธีการเพื่อสร้างความมั่นใจว่ามีการปฏิบัติตามวิธีและแผนการจัดการความเสี่ยงที่กำหนดขึ้นอย่างมีประสิทธิภาพในเวลาที่กำหนด พบว่า สหกรณ์จำนวน 8 แห่งหรือคิดเป็นร้อยละ 50.00 ของจำนวนสหกรณ์ที่สำรวจทั้งหมด อยู่เกณฑ์ระดับ ดีมาก สหกรณ์จำนวน 5 แห่งหรือคิดเป็นร้อยละ 31.25 ของจำนวนสหกรณ์ทั้งหมด อยู่

เกณฑ์ระดับ ดี และสหกรณ์จำนวน 2 แห่งหรือคิดเป็นร้อยละ 12.50 ของจำนวนสหกรณ์ทั้งหมด อยู่  
เกณฑ์ระดับ ปานกลาง (ตารางที่ 79)

ตารางที่ 78 เกณฑ์การบริหารความเสี่ยงในด้านการจัดการตอบสนองความเสี่ยง

เกณฑ์ที่ได้รับ	จำนวนสหกรณ์ (แห่ง)	ร้อยละ
ดีมาก	7	43.75
ดี	1	6.25
ปานกลาง	0	0
น้อย	0	0
ต้องปรับปรุง	8	50.00
รวม	16	100.00

ที่มา: จากการสำรวจและคำนวณ

ตารางที่ 79 เกณฑ์การบริหารความเสี่ยงในด้านกิจกรรมควบคุม

เกณฑ์ที่ได้รับ	จำนวนสหกรณ์ (แห่ง)	ร้อยละ
ดีมาก	8	50.00
ดี	5	31.25
ปานกลาง	2	12.50
น้อย	0	0
ต้องปรับปรุง	1	6.25
รวม	16	100.00

ที่มา: จากการสำรวจและคำนวณ

7) ด้านสารสนเทศและการสื่อสาร คือ การสื่อสารทั้งทางแนวดิ่งและแนวระนาบทั่ว  
ทั้งองค์กร เพื่อช่วยให้พนักงานสามารถปฏิบัติงานที่รับผิดชอบได้อย่างเหมาะสม พบว่า สหกรณ์  
ที่อยู่ในเกณฑ์ระดับดีมาก และต้องปรับปรุง นั้น มีอย่างละ 3 แห่งคิดเป็นร้อยละ 18.75 ของจำนวน  
สหกรณ์ที่สำรวจ พร้อมกันนี้สหกรณ์ที่มีระบบสารสนเทศและการสื่อสาร อยู่ในเกณฑ์ระดับ ดี  
และ ปานกลางนั้น มีอย่างละ 4 แห่งคิดเป็นร้อยละ 25.00 ของจำนวนสหกรณ์ที่สำรวจทั้งหมด ซึ่ง  
ในสารสนเทศและการสื่อสารของสหกรณ์ผลไม่จัดได้ว่า มีระบบงานที่เชื่อมโยงทั้งภายในและ  
ภายนอกองค์กรที่ดี โดยใช้ระบบอินเทอร์เน็ตในการเชื่อมต่อ (ตารางที่ 80)

8) ด้านการติดตามผล คือ การติดตามผลของผู้บริหาร ผู้ประเมินอิสระ การ  
ประเมินผลตนเอง หรือร่วมกันทุกวิธี และมีการแก้ไขข้อบกพร่องที่พบไม่ว่าจะมาจากติดตาม  
ผลวิธีใด พบว่า สหกรณ์จำนวน 12 แห่งหรือคิดเป็นร้อยละ 75.00 ของจำนวนสหกรณ์ที่สำรวจ

อยู่ในเกณฑ์ระดับ ดีมาก ซึ่งในการประเมินผลดังกล่าวถ้าเป็นการประเมินจากภายนอก เช่น กรมตรวจสอบบัญชีกลาง โดยข้อเสนอแนะจากหน่วยงานดังกล่าวนี้ สหกรณ์ส่วนใหญ่จะปรับปรุงแก้ไขเพื่อให้การดำเนินงานโปร่งใส มีประสิทธิภาพ และสามารถตรวจสอบได้ (ตารางที่ 81)

ตารางที่ 80 เกณฑ์การบริหารความเสี่ยงในด้านสารสนเทศและการสื่อสาร

เกณฑ์ที่ได้รับ	จำนวนสหกรณ์ (แห่ง)	ร้อยละ
ดีมาก	3	18.75
ดี	4	25.00
ปานกลาง	4	25.00
น้อย	2	12.50
ต้องปรับปรุง	3	18.75
รวม	16	100.00

ที่มา: จากการสำรวจและคำนวณ

ตารางที่ 81 เกณฑ์การบริหารความเสี่ยงในด้านการติดตามผล

เกณฑ์ที่ได้รับ	จำนวนสหกรณ์ (แห่ง)	ร้อยละ
ดีมาก	12	75.00
ดี	1	6.25
ปานกลาง	1	6.25
น้อย	1	6.25
ต้องปรับปรุง	1	6.25
รวม	16	100.00

ที่มา: จากการสำรวจและคำนวณ

#### 4.3.2 รายละเอียดการบริหารความเสี่ยงภายใน มีดังต่อไปนี้

1) การจัดการความเสี่ยงภายในด้านสภาพแวดล้อมภายใน ซึ่งแบ่งออกเป็น 6 ประเด็นได้แก่ การกำหนดนโยบายด้านการจัดการความเสี่ยง คณะกรรมการตรวจสอบ ด้านความซื่อสัตย์และจริยธรรม ปรัชญาและรูปแบบการบริหารงาน โครงสร้างองค์กรและดำเนินงาน มาตรฐานและนโยบายทรัพยากรบุคคล โดยในประเด็นแรกการกำหนดนโยบายด้านการจัดการความเสี่ยงนั้น สหกรณ์ส่วนใหญ่มากกว่าร้อยละ 90 ของสหกรณ์ที่สำรวจ ไม่มีคณะกรรมการความเสี่ยงภายในองค์กรเลย จึงไม่มีการกำหนดนโยบายการจัดการความเสี่ยงในระดับองค์กรเป็นลายลักษณ์อักษรและนำไปใช้จริง ขณะที่ด้านคณะกรรมการตรวจสอบภายในนั้นร้อยละ 81.25 ของสหกรณ์ที่สำรวจ มีผู้ตรวจสอบภายในได้มีบทบาทสำคัญในการส่งเสริมประสิทธิผลของการ

ควบคุมภายในด้านระบบสินค้าคงคลัง รวมถึงมีความเป็นอิสระ ซึ่งเป็นหน่วยงานของภาครัฐ หรือ รัฐวิสาหกิจ ได้แก่ กรมตรวจสอบบัญชีกลาง กรมส่งเสริมสหกรณ์ ธนาคารเพื่อการเกษตรและ สหกรณ์ สำหรับประเด็นด้านความซื่อสัตย์และจริยธรรม มากกว่าร้อยละ 87 ของสหกรณ์ที่สำรวจ มีการกำหนดจรรยาบรรณเป็นลายลักษณ์อักษรทั่วทั้งองค์กร และสื่อสารให้ปฏิบัติตามมาตรการ มีการปฏิบัติที่เป็นตัวอย่างของฝ่ายบริหารที่ตรงกันทั้งคำพูดและการกระทำ พร้อมทั้งมีบทลงโทษ ทางวินัย กรณีพนักงานกระทำการฝ่าฝืน กฎระเบียบ ข้อบังคับการปฏิบัติงาน หรือข้อกำหนดทาง จริยธรรม สำหรับประเด็นปรัชญาและรูปแบบการบริหารงาน มากกว่าร้อยละ 75 ของสหกรณ์ที่ สำรวจ มีนโยบายและการปฏิบัติงานทางด้านบัญชีเป็นไปตามหลักการบัญชีที่ยอมรับโดยทั่วไป ฝ่ายสินค้าคงคลังได้ทำตามระเบียบข้อบังคับและระบบการควบคุมโดยจัดทำหลักฐานทุกครั้ง มีการ จัดการให้ความเสี่ยงอยู่ในระดับที่ยอมรับได้รวมทั้งมีการประชุมร่วมมือกันอย่างสม่ำเสมอ สำหรับ โครงสร้างองค์กรและดำเนินงาน มากกว่าร้อยละ 75 ของสหกรณ์ที่สำรวจมีการจัดโครงสร้าง องค์กร การจัดส่วนงานและสายการบังคับบัญชาเป็นไปอย่างเหมาะสมต่อการปฏิบัติงาน มีการ กำหนดอำนาจหน้าที่และระดับการอนุมัติของฝ่ายสินค้าคงคลังเป็นลายลักษณ์อักษร มีการกำหนด ระดับความรู้ ประสบการณ์ และความสามารถที่จำเป็นไว้ในตำแหน่งงานแต่ละตำแหน่ง พร้อมทั้ง มีการแบ่งแยกหน้าที่ในการอนุมัติ การดำเนินงานและการรายงานทางบัญชี ออกจากกันอย่างชัดเจน มีการรายงานและติดตามผลการปฏิบัติงานตามหน้าที่ ที่รับผิดชอบ และพนักงานที่เกี่ยวข้องกับการ ประมวลผลด้านสินค้าคงคลัง มีความรู้ และทักษะที่เหมาะสมกับงาน และสำหรับประเด็นสุดท้าย มาตรฐานและนโยบายทรัพยากรบุคคล มากกว่าร้อยละ 75 ของสหกรณ์ที่สำรวจ มีการสรรหา บุคคลที่มีความสามารถตามตำแหน่งงานที่ต้องการ มีการพิจารณาค่าตอบแทน การมีแรงจูงใจ การ ใช้วัสดุผลงานที่เที่ยงธรรมและสอดคล้องกับภาวะตลาด พร้อมทั้งมีการฝึกอบรมให้ความรู้พิเศษ สำหรับด้านสินค้าคงคลัง และพนักงานที่เกี่ยวข้อง และมีการให้รางวัลความดีความชอบเป็นพิเศษ กับผู้ที่มีความซื่อตรง และรักษาจรรยาบรรณขององค์กร (ตารางที่ 82)

2) การจัดการความเสี่ยงภายในด้านการกำหนดวัตถุประสงค์ พบว่า ร้อยละ 93.75 ของสหกรณ์ที่สำรวจ มีกำหนดกลยุทธ์การวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและความเสี่ยงภัยของ สินค้า ภารกิจ กลยุทธ์ วัตถุประสงค์และเป้าหมายที่ต้องการในระดับองค์กร กำหนดเป็นลายลักษณ์ อักษร กลยุทธ์มีแผนงานสนับสนุนในลำดับรอง ๆ ลงมาที่เกี่ยวข้องอย่างครบถ้วน และร้อยละ 87.50 ของสหกรณ์ที่สำรวจ มีตัววัดเป้าหมายความสำเร็จและเป็นที่ยอมรับของฝ่ายที่เกี่ยวข้อง (ตารางที่ 83)

ตารางที่ 82 รายละเอียดการจัดการจัดการความเสี่ยงภายในด้านสภาพแวดล้อมภายใน

การจัดการความเสี่ยงภายในด้านสภาพแวดล้อมภายใน	มี (แห่ง)	ไม่มี (แห่ง)
<b>การกำหนดนโยบายด้านการจัดการความเสี่ยง</b>		
1. มีการกำหนดนโยบายการจัดการความเสี่ยงในระดับองค์กรเป็นลายลักษณ์อักษรและนำไปใช้จริง	1 6.25%	15 93.75%
2. มีคณะบริหารความเสี่ยงอย่างถาวร	0 0.00%	16 100.00%
3. ผู้บริหารมีการกำหนดประเภทความเสี่ยงและระดับความเสี่ยงโดยพิจารณาอย่างเหมาะสม	1 6.25%	15 93.75%
<b>คณะกรรมการตรวจสอบ</b>		
ผู้ตรวจสอบภายในได้มีบทบาทสำคัญในการส่งเสริมประสิทธิผลของการควบคุมภายในด้านระบบสินค้าคงคลัง รวมถึงมีความเป็นอิสระ	13 81.25%	3 18.75%
<b>ปรัชญาและรูปแบบการบริหารงาน</b>		
1. นโยบายและการปฏิบัติงานทางด้านบัญชีเป็นไปตามหลักการบัญชีที่ยอมรับโดยทั่วไป	16 100.00%	0 0.00%
2. ฝ่ายสินค้าคงคลังได้ทำตามระเบียบข้อบังคับและระบบการควบคุมโดยจัดทำหลักฐานทุกครั้งหรือไม่	15 93.75%	1 6.25%
3. ฝ่ายสินค้าคงคลังได้มีการจัดการให้ความเสี่ยงอยู่ในระดับที่ยอมรับได้หรือไม่	12 75.00%	4 25.00%
4. ฝ่ายสินค้าคงคลังมีการประชุมร่วมมือกันอย่างสม่ำเสมอ รวมถึงมีการแจ้งให้พนักงานทราบด้วย	14 87.50%	2 12.50%
<b>โครงสร้างองค์กรและดำเนินงาน</b>		
1. มีการจัดโครงสร้างองค์กร การจัดส่วนงานและสายการบังคับบัญชาเป็นไปอย่างเหมาะสมต่อการปฏิบัติงาน	15 93.75%	1 6.25%
2. มีการกำหนดอำนาจหน้าที่และระดับการอนุมัติของฝ่ายสินค้าคงคลังเป็นลายลักษณ์อักษร	15 93.75%	1 6.25%
3. มีการกำหนดระดับความรู้ ประสบการณ์ และความสามารถที่จำเป็นไว้ในตำแหน่งงานแต่ละตำแหน่ง	16 100.00%	0 0.00%
4. มีการแบ่งแยกหน้าที่ในการอนุมัติ การดำเนินงานและการรายงานทางบัญชี ออกจากกันอย่างชัดเจน	12 75.00%	4 25.00%

ตารางที่ 82 (ต่อ)

การจัดการความเสี่ยงภายในด้านสภาพแวดล้อมภายใน	มี (แห่ง)	ไม่มี (แห่ง)
5. มีการรายงานและติดตามผลการปฏิบัติงานตามหน้าที่ ที่รับผิดชอบหรือไม่	15 93.75%	1 6.25%
6. พนักงานที่เกี่ยวข้องกับการประมวลผลด้านสินค้าคงคลัง มีความรู้ และทักษะที่เหมาะสมกับงาน	16 100.00%	0 0.00%
<b>มาตรฐานและนโยบายทรัพยากรบุคคล</b>	16	0
1. มีการสรรหาบุคคลที่มีความสามารถตามตำแหน่งงานที่ต้องการหรือไม่	100.00%	0.00%
2. มีการพิจารณาค่าตอบแทน การมีแรงจูงใจ การใช้วัสดุผลงานที่เที่ยงธรรม และสอดคล้องกับภาวะตลาดหรือไม่	14 87.50%	2 12.50%
3. มีการฝึกอบรมให้ความรู้พิเศษสำหรับด้านสินค้าคงคลัง และพนักงานที่เกี่ยวข้องหรือไม่	15 93.75%	1 6.25%
4. มีการให้รางวัลความดีความชอบเป็นพิเศษกับผู้ที่มีความซื่อตรง และรักษาจรรยาบรรณขององค์กรหรือไม่	12 75.00%	4 25.00%

ที่มา: จากการสำรวจและคำนวณ

ตารางที่ 83 รายละเอียดการจัดการความเสี่ยงภายในด้านการกำหนดวัตถุประสงค์

การจัดการความเสี่ยงภายในด้านการกำหนดวัตถุประสงค์	มี (แห่ง)	ไม่มี (แห่ง)
<b>การกำหนดกลยุทธ์และวัตถุประสงค์</b>		
1. กิจการกำหนดกลยุทธ์การวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและความเสี่ยงภัยของสินค้าหรือไม่	15 93.75%	1 6.25%
2. ภารกิจ กลยุทธ์ วัตถุประสงค์และเป้าหมายที่ต้องการในระดับองค์กร กำหนดเป็นลายลักษณ์อักษรหรือไม่	15 93.75%	1 6.25%
3. กลยุทธ์มีแผนงานสนับสนุนในลำดับรอง ๆ ลงมาที่เกี่ยวข้องอย่างครบถ้วนหรือไม่	15 93.75%	1 6.25%
4. มีตัววัดเป้าหมายความสำเร็จและเป็นที่ยอมรับของฝ่ายที่เกี่ยวข้องหรือไม่	14 87.50%	2 12.50%
5. ในกรณีที่เหมาะสม การกำหนดวัตถุประสงค์ ตัววัดเป้าหมายความสำเร็จ ได้กำหนดในสถานะต่าง ๆ หรือไม่	14 87.50%	2 12.50%

ที่มา: จากการสำรวจและคำนวณ

3) การจัดการความเสี่ยงภายในด้านการระบุเหตุการณ์ ความคลาดเคลื่อนที่ยอมรับได้ พบว่า ร้อยละ 75 ของสหกรณ์ที่สำรวจ มีการกำหนดระดับความคลาดเคลื่อนจากเป้าหมายตัววัดความสำเร็จและเป็นที่ยอมรับของฝ่ายที่เกี่ยวข้อง ร้อยละ 68.75 ของสหกรณ์ที่สำรวจ มีการพิจารณาเหตุการณ์จากปัจจัยที่มีอิทธิพลทั้งปัจจัยภายนอกและปัจจัยภายในเกี่ยวข้องกับเหตุการณ์ทั้งในอดีตและที่อาจจะเกิดในอนาคต ร้อยละ 62.50 ของสหกรณ์ที่สำรวจมีวิธีการเก็บข้อมูลหลากหลาย และพยายามรวบรวมความคิดเห็นทุกฝ่ายแบบ 360 องศา ในขณะที่ ร้อยละ 25 ของสหกรณ์ที่สำรวจ มีการจัดประเภทความเสี่ยงและให้คำนิยาม หรือคำอธิบายเพื่อให้ทุกฝ่ายในองค์กรเข้าใจตรงกัน และร้อยละ 75 ของสหกรณ์ที่สำรวจ มีการแยกโอกาสออกจากความเสี่ยงของผู้บริหารเพื่อนำมากำหนดกลยุทธ์หรือแผนงานภายในองค์กร เช่น ช่วงผลไม้ล้นตลาด ราคาตกต่ำสามารถนำผลไม้ดังกล่าวมาแปรรูปเพื่อเพิ่มมูลค่า อย่างลื่นจ๊อบแห้งหรือลำไยอบแห้ง เป็นต้น (ตารางที่ 84)

ตารางที่ 84 รายละเอียดการจัดการความเสี่ยงภายในด้านการระบุเหตุการณ์

การจัดการความเสี่ยงภายในด้านการระบุเหตุการณ์	มี (แห่ง)	ไม่มี (แห่ง)
1. มีการกำหนดระดับความคลาดเคลื่อนจากเป้าหมายตัววัดความสำเร็จหรือไม่	12 75.00%	4 25.00%
2. ฝ่ายบริหารให้ความเห็นชอบและเป็นที่ยอมรับของฝ่ายที่เกี่ยวข้องหรือไม่	12 75.00%	4 25.00%
<b>แหล่งและการระบุเหตุการณ์</b>	11	5
1. มีการพิจารณาเหตุการณ์จากปัจจัยที่มีอิทธิพลทั้งปัจจัยภายนอกและปัจจัยภายในหรือไม่ และเกี่ยวข้องกับเหตุการณ์ทั้งในอดีตและที่อาจจะเกิดในอนาคตหรือไม่	68.75%	31.25%
2. มีวิธีการเก็บข้อมูลหลากหลาย และพยายามรวบรวมความคิดเห็นทุกฝ่ายแบบ 360 องศาหรือไม่	10 62.50%	6 37.50%
3. ได้มีการวิเคราะห์และจัดความสัมพันธ์ของเหตุการณ์ความเสี่ยงหรือไม่ ถ้ามีได้จัดทำเป็นลายลักษณ์อักษร และได้ใช้ในการจัดการความเสี่ยงอย่างเหมาะสมหรือไม่	6 37.50%	10 62.50%
4. กิจการมีการจัดประเภทความเสี่ยงและให้คำนิยาม หรือคำอธิบายเพื่อให้ทุกฝ่ายในองค์กรเข้าใจตรงกันหรือไม่	4 25.00%	12 75.00%

ตารางที่ 84 (ต่อ)

การจัดการความเสี่ยงภายในด้านการระบุเหตุการณ์	มี (แห่ง)	ไม่มี (แห่ง)
การแยกโอกาสออกจากความเสี่ยง เคยมีโอกาหรือ ความเสี่ยงใดที่ผู้บริหารนำมากำหนดกลยุทธ์หรือ แผนงานภายในองค์กรหรือไม่	12 75.00%	4 25.00%
มาตรฐานและนโยบายทรัพยากรบุคคล มีการสรรหาบุคคลที่มีความสามารถตามตำแหน่งงานที่ต้องการหรือไม่	14 87.50%	2 12.50%

ที่มา: จากการสำรวจและคำนวณ

4) การจัดการความเสี่ยงภายในด้านการประเมินความเสี่ยง การประเมินระดับความเสี่ยงจากเหตุการณ์ต่างๆ พบว่า ร้อยละ 87.50 ของสหกรณ์ที่สำรวจ ผู้บริหารมีการกำหนดแผนสำรองในเหตุการณ์เงิน เช่น ไฟไหม้ น้ำท่วมเป็นลายลักษณ์และแจ้งให้พนักงานทราบ ในขณะที่มากกว่าร้อยละ 68.75 ของสหกรณ์ที่สำรวจ ไม่มีการประเมินความเสี่ยง สำหรับเหตุการณ์ต่างๆ และแม้ว่าในบางสหกรณ์จะบอกว่าการประเมินความเสี่ยงโดยรวมถึงร้อยละ 31.25 ของสหกรณ์ที่สำรวจ ก็เป็นเพียงการพิจารณาความเสี่ยงแบบไม่เป็นทางการเป็นเพียงการพูดคุยไม่ได้มีการจัดทำเป็นรูปแบบรายงานแต่อย่างใด (ตารางที่ 85)

ตารางที่ 85 รายละเอียดการจัดการความเสี่ยงภายในด้านการประเมินความเสี่ยง

การจัดการความเสี่ยงภายในด้านการประเมินความเสี่ยง	มี (แห่ง)	ไม่มี (แห่ง)
1. ระดับความเสี่ยงได้ประเมินจากระดับความน่าจะเป็นและระดับผลกระทบ	4 25.00%	12 75.00%
2. ระดับความน่าจะเป็นผลกระทบ ได้ทำเป็นลายลักษณ์อักษรมีคำอธิบายที่เข้าใจได้ตรงกันทั้งองค์กรและเทคนิคที่ใช้ในการประเมินความเสี่ยงเหมาะสมในแต่ละกรณี	3 18.75%	13 81.25%
3. การประเมินคุณภาพ ได้รวบรวมข้อมูลจากหลายแห่งเพื่อให้เป็นที่ยอมรับ เช่น มีการประเมินแบบ 360 องศา ประกอบด้วยบุคคลเกี่ยวข้องทั้งภายใน/ภายนอก หรือไม่	5 31.25%	11 68.75%
4. การประเมินความเสี่ยงได้กระทำ 2 ครั้ง คือการประเมินความเสี่ยงก่อนการจัดการควบคุม (Inherent Risk) และการประเมินความเสี่ยงคงเหลือ (Residual Risk) หรือไม่	4 25.00%	12 75.00%
5. ได้จัดทำผังภาพแสดงระดับและความเสี่ยง (Risk Profile) ไว้หรือไม่	4 25.00%	12 75.00%



ตารางที่ 85 (ต่อ)

การจัดการความเสี่ยงภายในด้านการประเมินความเสี่ยง	มี	ไม่มี
6. การประเมินความเสี่ยงคงเหลือได้พิจารณาความเสี่ยงซ่อนเร้นและความเสี่ยงสะสมแล้ว รวมทั้งประสิทธิผลของการจัดการควบคุมอย่างจริงจัง สม่่าเสมอแล้วหรือไม่	4 25.00%	12 75.00%
7. หากความเสี่ยงคงเหลือ (Residual Risk) ไม่อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ กิจการวางมาตรการหรือแผนการแก้ไขไว้อย่างเหมาะสมหรือไม่	5 31.25%	11 68.75%
8. ผู้บริหารมีการกำหนดแผนสำรองในเหตุฉุกเฉิน เช่น ไฟไหม้ น้ำท่วม เป็นลายลักษณ์และแจ้งให้พนักงานทราบ	14 87.50%	2 12.50%

ที่มา: จากการสำรวจและคำนวณ

5) การจัดการความเสี่ยงภายในด้านการจัดการตอบสนองความเสี่ยง พบว่า ร้อยละ 56.25 ของจำนวนสหกรณ์ที่สำรวจ มีการตอบสนองความเสี่ยง ในเกณฑ์ที่ต้องปรับปรุง ทั้งนี้ทั้งนั้น เพราะการจัดการความเสี่ยงและควบคุมภายในด้านการประเมินความเสี่ยงยังขาดความชัดเจน จึงส่งผลให้ ในการตอบสนองความเสี่ยงจึงมีทิศทางที่ไม่ชัดเจนตามไปด้วย (ตารางที่ 86)

ตารางที่ 86 รายละเอียดการจัดการความเสี่ยงภายในด้านการจัดการตอบสนองความเสี่ยง

การจัดการความเสี่ยงภายในด้านการจัดการตอบสนองความเสี่ยง	มี (แห่ง)	ไม่มี (แห่ง)
<b>การเลือกวิธีการจัดการตอบสนองความเสี่ยง</b>	9	7
1. ได้พิจารณาร่วมกับกิจกรรมการควบคุมหรือไม่	56.25%	43.75%
2. ได้พิจารณาวิธีการจัดการตอบสนองความเสี่ยงให้สัมพันธ์กับระดับความน่าจะเป็นและระดับผลกระทบหรือไม่	9 56.25%	7 43.75%
3. ได้ประเมินความคุ้มค่าของวิธีการจัดการตอบสนองความเสี่ยงกับผลกระทบความเสี่ยง	9 56.25%	7 43.75%
4. กิจการได้กำหนดวิธีการและการมอบหมายผู้รับผิดชอบในการจัดการความเสี่ยงอย่างเหมาะสมกับระดับความเสี่ยงหรือไม่	8 50.00%	8 50.00%
5. ในการเลือกวิธีการจัดการตอบสนองความเสี่ยง ได้ระบุผลลัพธ์เป้าหมาย ระยะเวลาหรือได้จัดทำแผนปฏิบัติการไว้ หรือไม่	8 50.00%	8 50.00%
6. มีระบบการติดตามผลตามแผนการแก้ไข	9 56.25%	7 43.75%

ที่มา: จากการสำรวจและคำนวณ

6) การจัดการความเสี่ยงภายในด้านการกิจกรรมควบคุม พบว่า ร้อยละ 93.75 ของ สหกรณ์ที่สำรวจ มีการกำหนดขอบเขตอำนาจหน้าที่ของแต่ละแผนกอย่างชัดเจนเป็นลายลักษณ์อักษร มีการสอบทานวิธีปฏิบัติงาน การอนุมัติการสั่งซื้อ การตรวจรับสินค้า การจัดเก็บและดูแลรักษา การบันทึกข้อมูลกับมาตรฐานวิธีปฏิบัติงาน มีการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศช่วยในการควบคุมระบบสินค้าคงคลัง ร้อยละ 87.50 ของสหกรณ์ที่สำรวจ ฝ่ายสินค้าคงคลังมีการกำหนดวิธีปฏิบัติงาน เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรได้ มีมาตรการป้องกันและดูแลรักษาสินค้า รวมถึงการตรวจนับที่สม่ำเสมอ และมีการจัดทำคู่มือการปฏิบัติเป็นลายลักษณ์อักษร สำหรับการปฏิบัติงานในทุกฝ่ายขององค์กร (ตารางที่ 87)

ตารางที่ 87 รายละเอียดการจัดการความเสี่ยงภายในด้านการกิจกรรมควบคุม

การจัดการความเสี่ยงภายในด้านการกิจกรรมควบคุม	มี (แห่ง)	ไม่มี (แห่ง)
1. ฝ่ายสินค้าคงคลังมีการกำหนดวิธีปฏิบัติงาน เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรได้	14 87.50%	2 12.50%
2. มีการกำหนดขอบเขตอำนาจหน้าที่ของแต่ละแผนกอย่างชัดเจนเป็นลายลักษณ์อักษร	15 93.75%	1 6.25%
3. มีการสอบทานวิธีปฏิบัติงาน การอนุมัติการสั่งซื้อ การตรวจรับสินค้า การจัดเก็บและดูแลรักษา การบันทึกข้อมูลกับมาตรฐานวิธีปฏิบัติงาน	15 93.75%	1 6.25%
4. มีการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศช่วยในการควบคุมระบบสินค้าคงคลัง	15 93.75%	1 6.25%
5. มีมาตรการป้องกันและดูแลรักษาสินค้า รวมถึงการตรวจนับที่สม่ำเสมอ	14 87.50%	2 12.50%
6. มีการแบ่งแยกหน้าที่ในการสั่งซื้อ การอนุมัติการสั่งซื้อ การตรวจนับ การจัดเก็บและดูแลรักษา และการบันทึกข้อมูลในระบบสารสนเทศ	13 81.25%	3 18.75%
7. มีการใช้ดัชนีวัดผลการปฏิบัติงานด้านการบริหารสินค้าคงคลัง	11 68.75%	5 31.25%
8. มีการจัดทำคู่มือการปฏิบัติเป็นลายลักษณ์อักษร สำหรับการปฏิบัติงานในทุกฝ่ายขององค์กร	14 87.50%	2 12.50%

ที่มา: จากการสำรวจและคำนวณ

7) การจัดการความเสี่ยงภายในด้านสารสนเทศและการสื่อสาร พบว่า มากกว่าร้อยละ 68.75 ของจำนวนสหกรณ์ที่สำรวจ มีแผนหลักเชื่อมโยงเข้ากับแผนกลยุทธ์ แผนระยะยาว แผนประจำปี รวมทั้งมีระบบสารสนเทศด้านการจัดการความเสี่ยง มีการควบคุมความปลอดภัยและการเข้าถึงสารสนเทศ การจัดลำดับชั้นความลับของข้อมูล โดยสารสนเทศมีความเหมาะสม ทันกาล ถูกต้อง สามารถเรียกดูข้อมูลในระดับต่าง ๆ ได้ มากกว่าร้อยละ 75 ของจำนวนสหกรณ์ที่สำรวจ ทุกคนสามารถเข้าถึงระบบสารสนเทศ เพื่อระบุเหตุการณ์ประเมินความเสี่ยง ตามที่ได้รับมอบหมายอย่างทันกาล และมีระบบสารสนเทศ ที่สนับสนุนการควบคุมภายใน และการปฏิบัติตามกฎหมายระเบียบ ข้อกำหนดที่สำคัญ ร้อยละ 25 ของจำนวนสหกรณ์ที่สำรวจ มีระบบสัญญาณเตือนภัย หรือสารสนเทศด้านความเสี่ยง แสดงระดับความเสี่ยง โอกาสที่จะเกิดไว้ล่วงหน้า และมีระบบสารสนเทศแสดงผลด้วยรูปภาพ เช่น มีการจัดทำ Risk Profile, Risk Map และมากกว่าร้อยละ 75 ของจำนวนสหกรณ์ที่สำรวจ ผู้บริหารและปฏิบัติงานได้รับสารสนเทศที่เกี่ยวข้องกับงานตามหน้าที่ พร้อมทั้งได้จัดช่องทางการรับข้อมูล ข้อร้องเรียนสารสนเทศ สำคัญทั้งจากแหล่งข้อมูลภายนอก และมีการรับฟังและแก้ไขอย่างไร โปร่งใสและทันกาล อีกทั้งมีการยอมรับฟังความคิดเห็นหรือข้อเสนอแนะจากพนักงานในการปรับปรุงการบริหารสินค้าคงคลัง (ตารางที่ 88)

8) การจัดการความเสี่ยงภายในด้านการติดตามผล มีการติดตามประเมินผลอย่างสม่ำเสมอและมีการตั้งการแก้ไขอย่างทันกาล พบว่า มากกว่าร้อยละ 81.25 ของสหกรณ์ที่สำรวจ ผู้บริหารมีระบบการติดตามผลการดำเนินงานในระยะต่าง ๆ มีการเก็บข้อมูลเพื่อวัดผลความคลาดเคลื่อนเมื่อเทียบกับเป้าหมาย และมีการวิเคราะห์สาเหตุเพื่อแก้ไขความคลาดเคลื่อน มีการประเมินผลงานของผู้จัดจำหน่ายเกี่ยวกับคุณภาพ ราคา และการส่งมอบของสินค้า มีการประเมินผลงานของแผนกคลังสินค้าด้านการจัดเก็บสินค้าให้ปลอดภัย และครบถ้วน มีขั้นตอนการติดตามและกำกับดูแลการปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องกับสินค้าอย่างต่อเนื่องและเหมาะสม มีการประชุมร่วมกับคณะกรรมการ คณะกรรมการตรวจสอบและฝ่ายบริหารอย่างสม่ำเสมอ และข้อเสนอแนะที่เป็นที่ยอมรับ มีการสำรวจความเห็นจากหน่วยรับการตรวจเกี่ยวกับงานตรวจสอบภายใน มีการติดตามแก้ไขข้อบกพร่องที่พบจากการประเมินการควบคุมด้วยตนเองหรือจากผู้ตรวจสอบภายใน มีรายงานข้อบกพร่องและข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการปรับปรุงการปฏิบัติงาน การควบคุมการกำกับดูแล (ตารางที่ 89)

ตารางที่ 88 รายละเอียดการจัดการความเสี่ยงภายในด้านสารสนเทศและการสื่อสาร

การจัดการความเสี่ยงภายในด้านสารสนเทศและการสื่อสาร	มี (แห่ง)	ไม่มี (แห่ง)
<b>แผนแม่บทระบบสารสนเทศ</b>	12	4
1. มีแผนหลักเชื่อมโยงเข้ากับแผนกลยุทธ์ แผนระยะยาว แผนประจำปี รวมทั้งมีระบบสารสนเทศด้านการจัดการความเสี่ยง และด้านการปฏิบัติงานหรือไม่	75.00%	25.00%
2. มีการควบคุมความปลอดภัยและการเข้าถึงสารสนเทศ การจัดลำดับชั้นความลับของข้อมูลและบุคคลที่ควรได้รับมีหรือไม่	11 68.75%	5 31.25%
3. คุณภาพของสารสนเทศมีความเหมาะสม เช่น ทันกาลถูกต้อง สามารถเรียกดูข้อมูลในระดับต่าง ๆ ได้หรือไม่	16 100.00%	0 0.00%
4. มีการรายงานผลการปฏิบัติงาน การบริหารสินค้าคงคลังกับความต้องการเพื่อให้ประกอบการตัดสินใจหรือไม่	16 100.00%	0 0.00%
<b>สารสนเทศด้านการจัดการความเสี่ยง</b>	12	4
1. กิจการได้จัดระบบสารสนเทศที่ทุกคนสามารถเข้าถึง เพื่อระบุเหตุการณ์ประเมินความเสี่ยง ตามที่ได้รับมอบหมายอย่างทันกาล	75.00%	25.00%
2. กิจการมีระบบสัญญาณเตือนภัย หรือสารสนเทศด้านความเสี่ยง แสดงระดับความเสี่ยง โอกาสที่จะเกิดไว้ล่วงหน้า รวมทั้งวิธีการที่ควรปฏิบัติเพื่อจัดการความเสี่ยงไว้ล่วงหน้าหรือไม่	4 25.00%	12 75.00%
3. มีระบบสารสนเทศแสดงผลด้วยรูปภาพ เช่น มีการจัดทำ Risk Profile, Risk Map หรือไม่ และใช้สีแสดงระดับความเสี่ยงที่เข้าใจง่ายหรือไม่	4 25.00%	12 75.00%
4. มีระบบสารสนเทศ ที่สนับสนุนการควบคุมภายใน และการปฏิบัติตามกฎหมายระเบียบ ข้อกำหนดที่สำคัญหรือไม่	13 81.25%	3 18.75%
<b>สารสนเทศด้านการปฏิบัติงาน</b>	14	2
1. ผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานได้รับสารสนเทศที่เกี่ยวข้องกับงานตามหน้าที่ ความระบุมประโยชน์ที่ได้จากสารสนเทศ	87.50%	12.50%
2. กิจการได้จัดช่องทางการรับข้อมูล ข้อร้องเรียนสารสนเทศ สำคัญทั้งจากแหล่งข้อมูล ภายนอก และมีการรับฟังและแก้ไข โปร่งใสและทันกาลหรือไม่	14 87.50%	2 12.50%
3. มีการยอมรับฟังความคิดเห็นหรือข้อเสนอแนะจากพนักงานในการปรับปรุงการบริหารสินค้าคงคลัง	12 75.00%	4 25.00%

ที่มา: จากการสำรวจและคำนวณ

ตารางที่ 89 รายละเอียดการจัดการความเสี่ยงภายในด้านการติดตามผล

การจัดการความเสี่ยงภายในด้านการติดตามผล	มี (แห่ง)	ไม่มี (แห่ง)
1. ผู้บริหารมีระบบการติดตามผลการดำเนินงานในระยะต่าง ๆ หรือไม่	14 87.50%	2 12.50%
2. มีการเก็บข้อมูลเพื่อวัดผลความคลาดเคลื่อนเมื่อเทียบกับเป้าหมาย และมีการวิเคราะห์สาเหตุเพื่อแก้ไขความคลาดเคลื่อนหรือไม่	13 81.25%	3 18.75%
3. มีการประเมินผลงานของผู้จัดจำหน่ายเกี่ยวกับคุณภาพ ราคา และการส่งมอบของสินค้าหรือไม่	14 87.50%	2 12.50%
4. มีการประเมินผลงานของแผนกคลังสินค้าด้านการจัดเก็บสินค้าให้ปลอดภัย และครบถ้วนหรือไม่	14 87.50%	2 12.50%
5. มีขั้นตอนการติดตามและกำกับดูแลการปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องกับสินค้าอย่างต่อเนื่องและเหมาะสม	15 93.75%	1 6.25%
6. ได้มีการประชุมร่วมกับคณะกรรมการ คณะกรรมการตรวจสอบและฝ่ายบริหารอย่างสม่ำเสมอ และข้อเสนอแนะที่เป็นที่ยอมรับหรือไม่	16 100.00%	0 0.00%
7. มีการสำรวจความเห็นจากหน่วยรับการตรวจเกี่ยวกับงานตรวจสอบภายในหรือไม่	14 87.50%	2 12.50%
8. มีการติดตามแก้ไขข้อบกพร่องที่พบจากการประเมินการควบคุมด้วยตนเองหรือจากผู้ตรวจสอบภายในหรือไม่	16 100.00%	0 0.00%
9. มีรายงานข้อบกพร่องและข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการปรับปรุงการปฏิบัติงาน การควบคุมการกำกับดูแล การจัดการความเสี่ยงต่อผู้บริหาร/คณะกรรมการที่มีอำนาจสั่งการแก้ไขทุกครั้งและการแก้ไขเหมาะสมทันกาลหรือไม่	16 100.00%	0 0.00%

ที่มา: จากการสำรวจและคำนวณ

## บทที่ 5

### สรุป และข้อเสนอแนะ

#### 5.1 สรุป

##### 5.1.1 การบริหารจัดการ

การบริหารจัดการในการดำเนินการรวบรวมผลไม้มือ 2 รูปแบบ คือ

1) ศูนย์กระจายผลไม้มือท้องถิ่นร่วมกับผู้ประกอบการส่งออกดำเนินการเปิดจตุรัสซื่อผลผลิตจากสมาชิก และเกษตรกรทั่วไป โดยผู้ประกอบการส่งออกจะเป็นผู้ดำเนินการตั้งแต่ขั้นตอนการรับซื่อผลผลิต การคัดแยกคุณภาพ การบรรจุลงตะกร้าหรือกล่อง และการขนส่ง ซึ่งผลผลิตส่วนใหญ่จะส่งไปตลาดต่างประเทศ และผลผลิตบางส่วนส่งไปยังตลาดค้าปลีกภายในประเทศ

2) ศูนย์กระจายผลไม้มือท้องถิ่นดำเนินการเปิดจตุรัสซื่อผลผลิตจากสมาชิก และเกษตรกรทั่วไป โดยสหกรณ์การเกษตรจัดจ้างแรงงานมาดำเนินการตั้งแต่ขั้นตอนรับซื่อผลผลิต คัดแยกคุณภาพ บรรจุลงตะกร้าหรือกล่อง และขนส่ง ซึ่งผลผลิตส่วนใหญ่ส่งไปยังผู้ประกอบการส่งออก รองลงมา ได้แก่ ห้างสรรพสินค้า ตลาดค้าปลีกภายในประเทศ สถาบันเกษตรกร และองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

ทั้งนี้ จากการแยกตามองค์กร (ศูนย์กระจายผลไม้มือท้องถิ่น) พบว่า สหกรณ์การเกษตร และกลุ่มเกษตรกร จะมีรูปแบบการดำเนินการรวบรวมผลไม้มือทั้งสองลักษณะ ในขณะที่วิสาหกิจชุมชน และศูนย์คัดแยกผลไม้มือชุมชน จะเป็นผู้ดำเนินการรวบรวมผลไม้มือด้วยตนเอง

##### 5.1.2 ปัจจัยที่มีผลต่อการเพิ่มประสิทธิภาพ

การศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อการเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงานของศูนย์กระจายผลไม้มือท้องถิ่นโดยใช้ Balanced Scorecard เป็นการพิจารณาองค์ประกอบ 4 ด้าน คือ ด้านการเงิน ด้านลูกค้า ด้านกระบวนการภายใน และ ด้านการเรียนรู้และการเติบโต ซึ่งการศึกษาในครั้งนี้ พบว่า สหกรณ์การเกษตรมีการจัดโครงสร้างขององค์กรที่ชัดเจน จึงได้ทำการศึกษาครบทั้ง 4 ด้าน ในขณะที่การจัดโครงสร้างของกลุ่มเกษตรกร วิสาหกิจชุมชน และศูนย์คัดแยกผลไม้มือชุมชน ไม่มีความชัดเจน จึงได้ทำการศึกษาเฉพาะด้านลูกค้า และด้านกระบวนการภายใน โดยมีรายละเอียดดังนี้

1) สหกรณ์การเกษตร ความพึงพอใจในภาพรวมทั้ง 4 ด้าน พบว่า ความพึงพอใจในสหกรณ์การเกษตรมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.11 อยู่ในระดับดี โดยสหกรณ์การเกษตรภาคใต้มีค่าเฉลี่ยสูงสุด เท่ากับ 4.18 ซึ่งอยู่ในระดับดี ทั้งนี้ ความพึงพอใจต่อสหกรณ์การเกษตรของ จำกัด จ.จันทบุรี มีค่าเฉลี่ยสูงสุด เท่ากับ 4.36 อยู่ในระดับดีมาก รองลงมาคือ สหกรณ์การเกษตรเมืองจันทบุรี จำกัด จ.จันทบุรี และสหกรณ์การเกษตรประจวบ จำกัด จ.ลำพูน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.31 อยู่ในระดับดีมาก ซึ่งผลการศึกษาในแต่ละด้านมีดังนี้

(1) **ด้านการเงิน** ในภาพรวมสถานะด้านการเงินของสหกรณ์การเกษตรมีค่าเฉลี่ย 4.34 อยู่ในระดับดีมาก โดยสหกรณ์การเกษตรภาคใต้มีค่าเฉลี่ยสูงสุด เท่ากับ 4.56 รองลงมา คือ สหกรณ์การเกษตรภาคตะวันออกเฉียงเหนือ และภาคเหนือ ซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.29 และ 4.25 ตามลำดับ อยู่ในระดับดีมาก ทั้งนี้ สหกรณ์การเกษตรนาสารจำกัด และสหกรณ์เครดิตยูเนียนชโลดมจำกัด จ.สุราษฎร์ธานี มีค่าเฉลี่ยสูงสุด เท่ากับ 4.88 อยู่ในระดับดีมาก สำหรับปัจจัยที่มีผลต่อการเพิ่มประสิทธิภาพ ได้แก่ ระบบการเบิกจ่ายเงินให้เกษตรกรมีค่าเฉลี่ยสูงสุด เท่ากับ 4.94 อยู่ในระดับดีมาก รองลงมา คือ ระบบการเบิกจ่ายเงินเดือนพนักงาน และหลักเกณฑ์ในการปรับเงินเดือนของพนักงาน โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.88 และ 4.63 ตามลำดับ อยู่ในระดับดีมาก อย่างไรก็ตาม ปัจจัยที่ต้องดำเนินการปรับปรุง ได้แก่ หลักเกณฑ์ในการจ่ายเงินโบนัสประจำปี มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.31 อยู่ในระดับปานกลาง

(2) **ด้านลูกค้า** ในภาพรวมความพึงพอใจของลูกค้าที่มีต่อสหกรณ์การเกษตรมีค่าเฉลี่ย 4.13 อยู่ในระดับดี โดยสหกรณ์การเกษตรภาคตะวันออกเฉียงเหนือมีค่าเฉลี่ยสูงสุดเท่ากับ 4.23 อยู่ในระดับดีมาก รองลงมา คือ สหกรณ์การเกษตรภาคใต้ และภาคเหนือ ซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.13 และ 4.00 ตามลำดับ อยู่ในระดับดี ทั้งนี้ สหกรณ์การเกษตรท่าใหม่ จำกัด จ.จันทบุรี และสหกรณ์ชมรมชาวสวนมะม่วงจังหวัดฉะเชิงเทราจำกัด มีค่าเฉลี่ยสูงสุด เท่ากับ 4.63 อยู่ในระดับดีมาก สำหรับปัจจัยที่มีผลต่อการเพิ่มประสิทธิภาพ ได้แก่ การรับซื้อผลผลิตเป็นที่ยอมรับของเกษตรกรมีค่าเฉลี่ยสูงสุด เท่ากับ 4.38 อยู่ในระดับดีมาก รองลงมา คือ การเอาใจใส่ในการแก้ไขปัญหา มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.31 อยู่ในระดับดีมาก อย่างไรก็ตาม ปัจจัยที่มีค่าเฉลี่ยน้อยสุด ได้แก่ ปัญหา อุปสรรค หรือความเสียหายที่เกิดขึ้นในการรับซื้อผลผลิตจากเกษตรกร มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.63 อยู่ในระดับดี

(3) **ด้านกระบวนการภายใน** ในภาพรวมความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่สหกรณ์มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.10 อยู่ในระดับดี โดยสหกรณ์การเกษตรภาคตะวันออกเฉียงเหนือมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.11 และสหกรณ์การเกษตรภาคใต้มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.05 อยู่ในระดับดี ทั้งนี้ สหกรณ์การเกษตรประจวบจำกัด จ.ลำพูน มีค่าเฉลี่ยสูงสุด เท่ากับ 4.47 อยู่ในระดับดีมาก สำหรับปัจจัยที่มีผลต่อการเพิ่มประสิทธิภาพ ได้แก่ การจัดทำแผนการดำเนินงานขององค์กรมีค่าเฉลี่ยสูงสุด เท่ากับ 4.63 อยู่ในระดับดีมาก รองลงมา คือ ความสามารถของผู้บริหารด้านการจัดการ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.38 อยู่ในระดับดีมาก อย่างไรก็ตาม ปัจจัยที่ต้องดำเนินการปรับปรุง ได้แก่ กระบวนการในการวิเคราะห์และประเมินผลการดำเนินงาน โครงการ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.38 อยู่ในระดับปานกลาง

(4) **ด้านการเรียนรู้และการเติบโต** ในภาพรวมความพึงพอใจในด้านการเรียนรู้และการเติบโตมีค่าเฉลี่ย เท่ากับ 3.85 อยู่ในระดับดี โดยสหกรณ์การเกษตรภาคใต้ มีค่าเฉลี่ยสูงสุด เท่ากับ 4.00 อยู่ในระดับดี รองลงมา คือ สหกรณ์การเกษตรภาคเหนือ และภาคตะวันออกเฉียงเหนือ มีค่าเฉลี่ย เท่ากับ 3.93 และ 3.71 อยู่ในระดับดี ทั้งนี้ สหกรณ์การเกษตรขลุง จำกัด จ.จันทบุรี และสหกรณ์

การเกษตรพรหมคีรี จำกัด จ.นครศรีธรรมราช มีค่าเฉลี่ยสูงสุด เท่ากับ 4.25 อยู่ในระดับดีมาก สำหรับปัจจัยที่มีผลต่อการเพิ่มประสิทธิภาพ ได้แก่ อัตราการเปลี่ยนแปลงพนักงานในองค์กร มีค่าเฉลี่ยสูงสุด เท่ากับ 4.38 อยู่ในระดับดีมาก อย่างไรก็ตาม ปัจจัยที่ต้องดำเนินการปรับปรุง ได้แก่ ระดับผลตอบแทนในเรื่องเงินเดือน ความรู้ และประสบการณ์ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.63 อยู่ในระดับดี

2) **กลุ่มเกษตรกร** เนื่องจากกลุ่มเกษตรกรไม่มีการจัด โครงสร้างขององค์กรที่ชัดเจน จึงได้ทำการศึกษาเฉพาะด้านลูกค้า และด้านกระบวนการภายใน โดยความพึงพอใจต่อกกลุ่มเกษตรกร ในภาพรวมมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.12 อยู่ในระดับดี ซึ่งความพึงพอใจต่อกกลุ่มปรับปรุงคุณภาพ บ้านสะทอย จ.จันทบุรี มีค่าเฉลี่ยสูงสุด เท่ากับ 4.62 อยู่ในระดับดีมาก รองลงมาคือ กลุ่มปรับปรุงคุณภาพตรอกนอง จ.จันทบุรี มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.26 อยู่ในระดับดีมาก ซึ่งผลการศึกษานี้ในแต่ละด้าน มีดังนี้

(1) **ด้านลูกค้า** ในภาพรวมความพึงพอใจของลูกค้าที่มีต่อกกลุ่มเกษตรกรมีค่าเฉลี่ย 4.08 อยู่ในระดับดี โดยกลุ่มเกษตรกรที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ กลุ่มปรับปรุงคุณภาพมังคุดบ้านสะทอย จ.จันทบุรี มีค่าเฉลี่ย เท่ากับ 4.38 อยู่ในระดับดีมาก รองลงมา คือ กลุ่มปรับปรุงคุณภาพมังคุดตรอกนอง จ.จันทบุรี มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.25 อยู่ในระดับดีมาก สำหรับปัจจัยที่มีผลต่อการเพิ่มประสิทธิภาพ ได้แก่ ความเหนียวแน่นของลูกค้าที่มีต่อสถาบันเกษตรกร มีค่าเฉลี่ยสูงสุด เท่ากับ 4.60 อยู่ในระดับดีมาก รองลงมา คือ ความเหนียวแน่นของเกษตรกรที่มีต่อสถาบันเกษตรกร และระยะเวลาในการส่งมอบสินค้าให้ลูกค้า ที่มีค่าเฉลี่ย เท่ากับ 4.40 อยู่ในระดับดีมาก อย่างไรก็ตาม ปัจจัยที่ต้องดำเนินการปรับปรุง ได้แก่ ระยะเวลาในการแก้ไขปัญหา อุปสรรค หรือความเสียหายที่เกิดขึ้นในการรับซื้อผลผลิตจากเกษตรกร มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.20 อยู่ในระดับปานกลาง

(2) **ด้านกระบวนการภายใน** ในภาพรวมความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่กลุ่มเกษตรกรมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.17 อยู่ในระดับดี โดยกลุ่มเกษตรกรที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ กลุ่มปรับปรุงคุณภาพมังคุดบ้านสะทอย จ.จันทบุรี มีค่าเฉลี่ย เท่ากับ 4.87 อยู่ในระดับดีมาก รองลงมา คือ กลุ่มปรับปรุงคุณภาพมังคุดตรอกนอง จ.จันทบุรี มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.27 อยู่ในระดับดีมาก สำหรับปัจจัยที่มีผลต่อการเพิ่มประสิทธิภาพ ได้แก่ ระยะเวลาในการเรียกเก็บเงินได้หลังส่งมอบ มีค่าเฉลี่ยสูงสุด เท่ากับ 5.00 อยู่ในระดับดีมาก รองลงมา คือ ระบบควบคุมคุณภาพมาตรฐาน การดำเนินงาน ภาวะความเป็นผู้นำของผู้บริหาร ความสามารถของผู้บริหารด้านการจัดการ และด้านความรู้ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.40 ซึ่งปัจจัยทั้ง 4 ด้าน อยู่ในระดับดีมาก อย่างไรก็ตาม ปัจจัยที่มีค่าเฉลี่ยน้อยสุด ได้แก่ ปริมาณความเสียหายและสูญเสียของทรัพยากรที่ใช้ในการดำเนินงาน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.60 อยู่ในระดับดี

3) **วิสาหกิจชุมชน** เนื่องจากวิสาหกิจชุมชนไม่มีการจัด โครงสร้างขององค์กรที่ชัดเจน จึงได้ทำการศึกษาเฉพาะด้านลูกค้า และด้านกระบวนการภายใน โดยพบว่า ในภาพรวมความพึงพอใจต่อวิสาหกิจชุมชนมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.32 อยู่ในระดับดี โดยความพึงพอใจต่อวิสาหกิจ



ชุมชนผู้ผลิตมะม่วงส่งออก จ.ฉะเชิงเทรา มีค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมาคือ วิชาทกิจชุมชนผู้ผลิตเงาะท่าเรือ จ.นครศรีธรรมราช ซึ่งผลการศึกษาในแต่ละด้านมีดังนี้

(1) **ด้านลูกค้า** ในภาพรวมความพึงพอใจของลูกค้าที่มีต่อวิชาทกิจชุมชนมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.50 ซึ่งอยู่ในระดับดีมาก โดยวิชาทกิจชุมชนผู้ผลิตมะม่วงส่งออก จ.ฉะเชิงเทรา มีค่าเฉลี่ยสูงสุดเท่ากับ 5.00 อยู่ในระดับดีมาก รองลงมา คือ วิชาทกิจชุมชนผู้ผลิตเงาะท่าเรือ จ.นครศรีธรรมราช มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.88 ซึ่งอยู่ในระดับดีมาก สำหรับปัจจัยที่มีผลต่อการเพิ่มประสิทธิภาพ ได้แก่ ความเหนียวแน่นของลูกค้าที่มีต่อสถาบันเกษตรกร มีค่าเฉลี่ยสูงสุด เท่ากับ 5.00 อยู่ในระดับดีมาก รองลงมา คือ ความเหนียวแน่นของเกษตรกรที่มีต่อสถาบันเกษตรกร และระยะเวลาในการส่งมอบสินค้าให้ลูกค้า (ตลาด) มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.75 อยู่ในระดับดีมาก อย่างไรก็ตาม ปัจจัยที่มีค่าน้อยสุด ได้แก่ ระยะเวลาในการแก้ไขปัญหา อุปสรรค หรือความเสียหายที่เกิดขึ้นในการรับซื้อผลผลิตจากเกษตรกร มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.00 อยู่ในระดับดี

(2) **ด้านกระบวนการภายใน** ในภาพรวมความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่วิชาทกิจชุมชนมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.13 อยู่ในระดับดี โดยวิชาทกิจชุมชนผู้ผลิตมะม่วงส่งออก จ.ฉะเชิงเทรา และวิชาทกิจชุมชนผู้ผลิตเงาะท่าเรือ จ.นครศรีธรรมราช มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.20 อยู่ในระดับดี สำหรับปัจจัยที่มีผลต่อการเพิ่มประสิทธิภาพ ได้แก่ ความสามารถของผู้บริหารในด้านความรู้ ด้านการบริหาร และด้านการจัดการ มีค่าเฉลี่ยสูงสุด เท่ากับ 5.00 ซึ่งอยู่ในระดับดีมาก รองลงมา คือ ภาวะความเป็นผู้นำของผู้บริหาร มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.75 ซึ่งอยู่ในระดับดีมาก อย่างไรก็ตาม ปัจจัยที่ต้องดำเนินการปรับปรุง ได้แก่ ระบบควบคุมคุณภาพมาตรฐานการดำเนินงาน และปริมาณความเสียหายและสูญเสียของทรัพยากรที่ใช้ในการดำเนินงาน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.25 อยู่ในระดับปานกลาง

4) **ศูนย์คัดแยกผลไม้ชุมชน** ศึกษาเฉพาะศูนย์คัดแยกผลไม้ชุมชนในจังหวัดสงขลา จำนวน 4 แห่ง ซึ่งศูนย์คัดแยกผลไม้ชุมชนไม่มีการจัดโครงสร้างขององค์กรที่ชัดเจน จึงได้ทำการศึกษาเฉพาะด้านลูกค้า และด้านกระบวนการภายใน โดยพบว่า ความพึงพอใจในภาพรวม มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.74 อยู่ในระดับดี โดยความพึงพอใจต่อศูนย์คัดแยกผลไม้ชุมชน อ.นาทวี มีค่าเฉลี่ยสูงสุด เท่ากับ 3.97 อยู่ในระดับดี รองลงมาคือ ศูนย์คัดแยกผลไม้ชุมชน อ.สะบ้าย้อย มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.82 อยู่ในระดับดี ซึ่งผลการศึกษาในแต่ละด้านมีดังนี้

(1) **ด้านลูกค้า** ในภาพรวมความพึงพอใจที่มีต่อศูนย์คัดแยกผลไม้ชุมชนมีค่าเฉลี่ย เท่ากับ 3.69 อยู่ในระดับดี โดยศูนย์คัดแยกผลไม้ชุมชน อ.นาทวี มีค่าเฉลี่ยสูงสุดเท่ากับ 4.00 ซึ่งอยู่ในระดับดี รองลงมา คือ ศูนย์คัดแยกผลไม้ชุมชน อ.สะบ้าย้อย ซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.75 อยู่ในระดับดี สำหรับปัจจัยที่มีผลต่อการเพิ่มประสิทธิภาพ ได้แก่ การเอาใจใส่ในการแก้ไขปัญหา และระยะเวลาในการแก้ไขปัญหา อุปสรรค หรือความเสียหาย มีค่าเฉลี่ยสูงสุด เท่ากับ 4.00 อยู่ในระดับดี รองลงมา คือ ระยะเวลาในการส่งมอบสินค้าให้ลูกค้า (ตลาด) และความเหนียวแน่นของ

ลูกค้าที่มีต่อสถาบันเกษตรกร มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.75 อยู่ในระดับดี อย่างไรก็ตาม ปัจจัยที่มีค่าเฉลี่ยน้อยสุด ได้แก่ การรับซื้อผลผลิตเป็นที่ยอมรับของเกษตรกร ปัญหา อุปสรรค หรือความเสียหายที่เกิดขึ้นในการรับซื้อผลผลิตจากเกษตรกร และระดับความถี่ในการร้องเรียน ของเกษตรกรมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.50 อยู่ในระดับดี

(2) ด้านกระบวนการภายใน ในภาพรวมความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ศูนย์คัดแยกผลไม้ชุมชนมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.79 อยู่ในระดับดี โดยศูนย์คัดแยกผลไม้ชุมชน อ.นาทวิ มีค่าเฉลี่ยสูงสุด เท่ากับ 3.93 อยู่ในระดับดี รองลงมา คือ ศูนย์คัดแยกผลไม้ชุมชน อ.สะบ้าย้อย มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.88 อยู่ในระดับดี สำหรับปัจจัยที่มีผลต่อการเพิ่มประสิทธิภาพ ได้แก่ การกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบ และการให้อำนาจในหน้าที่ ระบบควบคุมคุณภาพมาตรฐานการดำเนินงาน ความสามารถของผู้บริหาร ระยะเวลาในการเรียกเก็บเงินได้หลังจากส่งมอบ มีค่าเฉลี่ยสูงสุด เท่ากับ 4.00 อยู่ในระดับดี อย่างไรก็ตาม ปัจจัยที่ต้องดำเนินการปรับปรุง ได้แก่ กระบวนการในการวิเคราะห์และประเมินผลการดำเนินงาน โครงการ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.00 อยู่ในระดับปานกลาง

### 5.1.3 การบริหารความเสี่ยงภายในของสหกรณ์รวบรวมผลไม้ท้องถิ่น

การบริหารความเสี่ยงภายในของสหกรณ์รวบรวมผลไม้ท้องถิ่นโดยใช้การบริหารความเสี่ยงภายในของ COSO ซึ่งพิจารณาทั้ง 8 ด้าน อันประกอบด้วย 1) สภาพแวดล้อมภายใน 2) การกำหนดวัตถุประสงค์ 3) การระบุเหตุการณ์ 4) การประเมินความเสี่ยง 5) การจัดการตอบสนองความเสี่ยง 6) กิจกรรมควบคุม 7) สารสนเทศและการสื่อสาร และ 8) การติดตามผล โดยเกณฑ์ที่ใช้ในการวัดคะแนนการบริหารความเสี่ยงภายในของสหกรณ์นั้น สามารถแบ่งออกได้เป็น 5 ระดับด้วยกัน คือ ดีมาก ดี ปานกลาง น้อย และต้องปรับปรุง โดยสหกรณ์ที่สำรวจมีทั้งหมด 16 สหกรณ์

ทั้งนี้ เมื่อพิจารณาในภาพรวมทั้ง 8 ด้านในการบริหารความเสี่ยงภายในของสหกรณ์รวบรวมผลไม้ท้องถิ่น พบว่า มีคะแนนเฉลี่ยร้อยละ 71.46 อยู่ในเกณฑ์ระดับปานกลาง อธิบายได้ว่าการบริหารความเสี่ยงภายในของสหกรณ์ผลไม้ในท้องถิ่นนั้น อยู่ในระดับ ปานกลาง ซึ่งผลการศึกษาในแต่ละด้านมีดังนี้

1) ด้านสภาพแวดล้อมภายใน มีคะแนนเฉลี่ยร้อยละ 78.27 อยู่ในเกณฑ์ระดับปานกลาง อธิบายได้ว่าบรรยากาศและสิ่งแวดล้อมในการทำงานแล้วอยู่ในระดับ ปานกลาง ซึ่งมีหลายสหกรณ์ที่มีเจ้าหน้าที่จำนวนจำกัดและต้องทำหน้าที่หลายตำแหน่ง จึงทำให้เกิดความสับสนและมีข้อผิดพลาดในการทำงานได้ง่าย

2) ด้านการกำหนดวัตถุประสงค์ มีคะแนนเฉลี่ยร้อยละ 91.25 อยู่ในเกณฑ์ระดับ ดีมาก อธิบายได้ว่า การกำหนดวัตถุประสงค์จากวิสัยทัศน์ ภารกิจขององค์กร และแผนงานที่จะทำ ให้กลยุทธ์นั้น อยู่ในเกณฑ์ ดีมาก ทั้งนี้เพราะโดยโครงสร้างของสหกรณ์มีความชัดเจนในการกำหนดทิศทางในการดำเนินงานอยู่แล้ว

3) **ด้านการระบุเหตุการณ์** มีคะแนนเฉลี่ยร้อยละ 63.28 อยู่ในเกณฑ์ระดับน้อย อธิบายได้ว่า การระบุเหตุการณ์จากปัจจัยทั้งภายนอก และภายในองค์กรที่มีผลกระทบต่อความสำเร็จของวัตถุประสงค์ขององค์กรอยู่ในระดับน้อย

4) **ด้านการประเมินความเสี่ยง** มีคะแนนเฉลี่ยร้อยละ 33.59 อยู่ในเกณฑ์ระดับต้องปรับปรุง อธิบายได้ว่า การประเมินระดับความเสี่ยงจากระดับความน่าจะเป็นและระดับผลกระทบ เพื่อใช้พิจารณาวิธีจัดการความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้อย่างเหมาะสมนั้น อยู่ในระดับต้องปรับปรุง เกี่ยวเนื่องจากการบริหารความเสี่ยงภายในด้านการระบุเหตุการณ์ความเสี่ยงที่สหกรณ์ไม่ได้ให้ความสำคัญ จึงไม่ได้มีการประเมินความเสี่ยงดังกล่าว

5) **ด้านการจัดการตอบสนองความเสี่ยง** มีคะแนนเฉลี่ยร้อยละ 54.17 อยู่ในเกณฑ์ระดับต้องปรับปรุง อธิบายได้ว่า จัดการตอบสนองความเสี่ยงโดย การหลีกเลี่ยง การควบคุม การกระจาย หรือ การยอมรับความเสี่ยง อยู่ในเกณฑ์ ต้องปรับปรุง โดยสหกรณ์ที่มีขนาดใหญ่ หรือ สหกรณ์ที่อยู่ภายใต้การดูแลของธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์ จะมีการหลีกเลี่ยง และการกระจายความเสี่ยงที่ชัดเจนมากกว่าสหกรณ์ที่มีขนาดเล็กกว่า

6) **ด้านกิจกรรมการควบคุม** มีคะแนนเฉลี่ยร้อยละ 86.72 อยู่ในเกณฑ์ระดับดี อธิบายได้ว่า นโยบายและวิธีการเพื่อสร้างความมั่นใจว่ามีการปฏิบัติตามวิธีและแผนการจัดการความเสี่ยงที่กำหนดขึ้นอย่างมีประสิทธิภาพในเวลาที่กำหนด อยู่ในเกณฑ์ ดี

7) **ด้านสารสนเทศและการสื่อสาร** มีคะแนนเฉลี่ยที่ร้อยละ 72.73 อยู่ในเกณฑ์ ปานกลาง อธิบายได้ว่า การสื่อสารทั้งทางแนวดิ่งและแนวระนาบทั่วทั้งองค์กร เพื่อช่วยให้พนักงานสามารถปฏิบัติงานที่รับผิดชอบได้อย่างเหมาะสม อยู่ในเกณฑ์ระดับ ปานกลาง ซึ่งในสารสนเทศ และการสื่อสารของสหกรณ์ผลไม่ มีระบบงานที่เชื่อมโยงทั้งภายในและภายนอกองค์กร โดยใช้ระบบอินเทอร์เน็ตในการเชื่อมต่อ

8) **ด้านการติดตามผล** มีคะแนนเฉลี่ยร้อยละ 91.67 อยู่ในเกณฑ์ระดับดีมาก อธิบายได้ว่า การติดตามผลของผู้บริหาร ผู้ประเมินอิสระ การประเมินผลตนเอง หรือร่วมกันทุกวิธี และมีการแก้ไขข้อบกพร่องที่พบไม่ว่าจะมาจากการติดตามผลวิธีใด อยู่ในเกณฑ์ระดับ ดีมาก ซึ่งในการประเมินผลดังกล่าวถ้าเป็นการประเมินจากภายนอก เช่น กรมตรวจสอบบัญชีกลาง โดยข้อเสนอแนะจากหน่วยงานดังกล่าว นั้น สหกรณ์ส่วนใหญ่จะปรับปรุงแก้ไขเพื่อให้การดำเนินงานไปตรงใส มีประสิทธิภาพ และสามารถตรวจสอบได้

#### 5.1.4 ปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินงานรวบรวมผลไม้มือของศูนย์กระจายผลไม้มือท้องถิ่น

- 1) การจัดทำข้อมูลสถานการณ์ผลไม้มือในปัจจุบัน
- 2) การวางแผนการจัดการผลไม้มือในลักษณะบูรณาการระหว่างหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ยังไม่มีความชัดเจน
- 3) ศูนย์กระจายผลไม้มือท้องถิ่นขาดสภาพคล่องทั้งในด้านการเงิน และอุปกรณ์บรรจุภัณฑ์ในการดำเนินการรวบรวมผลไม้มือ
- 4) การขนส่งผลไม้มือไปยังจังหวัดปลายทางโดยทางรถบรรทุก ทำให้ผลไม้มือเกิดความเสียหาย
- 5) การบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในของสหกรณ์การเกษตรที่ดำเนินธุรกิจรวบรวมผลไม้มือท้องถิ่น พบว่าการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในด้านการประเมินความเสี่ยง และด้านการจัดการตอบสนองความเสี่ยง อยู่ในเกณฑ์ต้องปรับปรุง

#### 5.2 ข้อเสนอแนะ

- 5.2.1 หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ร่วมกับศูนย์กระจายผลไม้มือท้องถิ่น จัดทำฐานข้อมูลการผลิตของเกษตรกร เพื่อจะได้คาดคะเนปริมาณผลผลิตที่จะออกสู่ตลาด รวมทั้งการจัดทำแผนการบริหารจัดการผลไม้มือในลักษณะบูรณาการ
- 5.2.2 ภาครัฐสนับสนุนเงินทุนหมุนเวียน รวมทั้งอุปกรณ์ บรรจุภัณฑ์ ให้แก่ศูนย์กระจายผลไม้มือท้องถิ่น เพื่อเสริมสภาพคล่องในการดำเนินงาน
- 5.2.3 ภาครัฐพัฒนาระบบโลจิสติกส์เพื่อรักษามาตรฐานและคุณภาพของผลผลิต และลดค่าใช้จ่ายของศูนย์กระจายผลไม้มือท้องถิ่น
- 5.2.4 ผู้จัดการและพนักงานควรสังเกตและจดบันทึกความเสี่ยงที่คาดว่าจะเกิด โดยแบ่งเป็น 2 ด้าน คือ ความเสี่ยงจากปัจจัยภายใน ได้แก่ การทุจริตจากการดำเนินธุรกิจ ความเสี่ยงจากภายนอก ได้แก่ ผลกระทบจากภาวะเศรษฐกิจ ปริมาณผลไม้มือล้นตลาด
- 5.2.5 ให้ผู้จัดการทำการประเมินเป็นระดับค่าความเสียหายที่อาจเกิดขึ้น โดยให้ประเมินเป็นมูลค่าความเสียหาย
- 5.2.6 กำหนดแนวทางป้องกันและแก้ไขความเสี่ยงที่คาดว่าจะเกิด ไว้เป็นลายลักษณ์อักษร
- 5.2.7 สื่อสารทั่วทั้งองค์กรให้เข้าใจตรงกันอย่างไม่คลาดเคลื่อน เพื่อนำไปปฏิบัติตามให้อยู่ในกรอบของการควบคุม
- 5.2.8 เมื่อเกิดความเสียหายจากความเสี่ยงเกินยอมรับได้ ต้องมีการประชุมเพื่อพิจารณาว่าสิ่งใดที่เรามองข้ามไปและปรับปรุงพร้อมระบุแก้ไขเพื่อเป็นกรณีศึกษา

### บรรณานุกรม

- กัลยา นลาดเจริญ. 2552. การประเมินการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในด้านสินค้าคงคลังของธุรกิจผลิตเครื่องประดับ : กรณีศึกษา. กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- ณัชชา อูปัชฌาย์. 2551. การประเมินการควบคุมภายในของสหกรณ์ออมทรัพย์พนักงานยาสูบ จำกัด. กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- พจณีย์ สุขดี. 2550. การบริหารความเสี่ยงขององค์กร: กรณีศึกษา สำนักงานสลากกินแบ่งรัฐบาล. กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- พสุ เดชะรินทร์. 2546. **Balanced Scorecard** รู้ลึกในการปฏิบัติ. คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี. จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สอน โสมแพน. 2544. การวัดผลการดำเนินงานขององค์กรด้วยเทคนิค **Balanced Scorecard** ของสหกรณ์ออมทรัพย์ครูร้อยเอ็ด จำกัด. มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.
- สำนักงานเศรษฐกิจการเกษตร. 2548 . ประเมินผลโครงการศูนย์คัดแยกผลไม้ชุมชน เพื่อพัฒนาคุณภาพปี 2547. ศูนย์ประเมินผล. กระทรวงเกษตรและสหกรณ์.
- สำนักงานเศรษฐกิจการเกษตร. ปี 2548 – 2552. สถิติการเกษตรของไทย. ศูนย์สารสนเทศการเกษตร. กระทรวงเกษตรและสหกรณ์.
- สำนักงานเศรษฐกิจการเกษตร. 2549. ประเมินผลโครงการพัฒนาคุณภาพไม้ผลปี 2549 กรณีศึกษา จังหวัดสุราษฎร์ธานี. ศูนย์ประเมินผล. กระทรวงเกษตรและสหกรณ์.
- สำนักงานเศรษฐกิจการเกษตร. 2550. ข้อมูลด้านการผลิตการตลาดไม้ผลที่สำคัญปี 2552. สำนักวิจัยเศรษฐกิจการเกษตร. กระทรวงเกษตรและสหกรณ์.
- อุษณา ภัทรมนตรี. 2543. การตรวจสอบและควบคุมภายใน. กรุงเทพฯ : คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.