

บทที่ 4

กลยุทธ์การบริหารจัดการสหกรณ์กองทุนสวนยางบ้านหน้าคอก จำกัด

การศึกษาวิจัยครั้งนี้มุ่งศึกษากลยุทธ์การบริหารจัดการสหกรณ์กองทุนสวนยาง จำกัด :กรณีศึกษา สหกรณ์กองทุนสวนยางบ้านหน้าคอก จำกัด ตำบลท่าโพธิ์ อำเภอสะเตาะ จังหวัดสงขลา เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ เพื่อศึกษาสถานการณ์การบริหารจัดการในอดีตถึงปัจจุบันของสหกรณ์กองทุนสวนยางบ้านหน้าคอก จำกัด ซึ่งผลจากการศึกษาวิจัยในครั้งนี้จะให้ทราบถึงสถานการณ์การบริหารจัดการสหกรณ์กองทุนสวนยางบ้านหน้าคอก จำกัด เพื่อจะนำไปสู่การหาแนวทางการจัดทำกลยุทธ์การบริหารจัดการที่เหมาะสมของสหกรณ์กองทุนสวนยางบ้านหน้าคอก จำกัด ซึ่งผู้วิจัยได้ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลจากเอกสารต่าง ๆ ได้แก่ ข้อมูลเบื้องต้นจากเอกสารและฐานข้อมูลอินเทอร์เน็ต (documentary study) ของสำนักงานกองทุนสงเคราะห์การทำสวนยาง กรมตรวจบัญชีสหกรณ์ สำนักงานสหกรณ์จังหวัดสงขลาและจังหวัดอื่น ๆ ที่มีข้อมูลที่เกี่ยวข้อง กรมส่งเสริมสหกรณ์ สถาบันวิจัยยาง กรมวิชาการเกษตร พระราชบัญญัติสหกรณ์ปี พ.ศ. 2542 และเอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง การสังเกต โดยการสัมภาษณ์เชิงลึกแบบกึ่งมีโครงสร้าง การสนทนากลุ่ม การทำ SWOT Analysis เพื่อร่วมกันวิเคราะห์หาจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและอุปสรรค โดยการนำข้อมูลที่ได้มาทำ TOWS Matrix จากกลุ่มตัวอย่าง ซึ่งในการเสนอผลการศึกษาจึงขอแบ่งออกเป็น 2 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 สถานการณ์การบริหารจัดการในอดีตถึงปัจจุบันของสหกรณ์กองทุนสวนยางบ้านหน้าคอก จำกัด ตำบลท่าโพธิ์ อำเภอสะเตาะ จังหวัดสงขลา โดยแบ่งเป็น 3 ยุค คือ

1. ยุคกำเนิดสหกรณ์กองทุนสวนยางบ้านหน้าคอก จำกัด (พ.ศ. 2536-2541)
2. ยุคการบริหารจัดการเชิงธุรกิจ (พ.ศ. 2542-2549)
3. ยุคแห่งการถดถอย (พ.ศ. 2550-ปัจจุบัน)

ตอนที่ 2 แนวทางการจัดทำกลยุทธ์การบริหารจัดการที่เหมาะสมของสหกรณ์กองทุนสวนยางบ้านหน้าคอก จำกัด ตำบลท่าโพธิ์ อำเภอสะเตาะ จังหวัดสงขลา รายละเอียดมีดังต่อไปนี้

ตอนที่ 1 สถานการณ์การบริหารจัดการในอดีตถึงปัจจุบันของสหกรณ์กองทุนสวนยางบ้านหน้าคอก จำกัด ตำบลท่าโพธิ์ อำเภอสะเตกา จังหวัดสงขลา

1.1 ยุคกำเนิดสหกรณ์กองทุนสวนยางบ้านหน้าคอก จำกัด (พ.ศ. 2536 - 2541)

1.1.1 ที่ตั้งทางกายภาพของสหกรณ์กองทุนสวนยางบ้านหน้าคอก จำกัด

สหกรณ์กองทุนสวนยางบ้านหน้าคอก จำกัด ตำบลท่าโพธิ์ อำเภอสะเตกา จังหวัดสงขลาได้ก่อตั้งขึ้นครั้งแรกในปี พ.ศ. 2536 จากการรวมกลุ่มของคนในชุมชนบ้านหน้าคอก จากการสัมภาษณ์นายอรรถธาดา มัญชวินทร์ และนายสุมิตร เพ็ชรศรี ซึ่งเป็นผู้ร่วมก่อตั้งขณะนั้น ได้เล่าให้ฟังว่า

“พื้นที่ตำบลท่าโพธิ์ในปัจจุบัน เดิมเป็นพื้นที่ของตำบลพังลาซึ่งตำบลพังลา มีทั้งหมด 15 หมู่บ้าน มีพื้นที่ประมาณ 43.52 ตารางกิโลเมตร หรือประมาณ 27,200 ไร่ ประชากรที่อาศัยอยู่ ประกอบอาชีพเกษตรกรรม พื้นที่ส่วนใหญ่เหมาะสมสำหรับการทำงานเพราะมีลำคลองอยู่ 2 สาย ต่อมาจำนวนประชากรเพิ่มขึ้น จึงมีการแยกตัวออกจากตำบลพังลา โดยอาศัยคลองอุตะเถาเป็นเส้นเขตแดน ซึ่งทางฝั่งตะวันตกของคลองทั้งหมดตั้งขึ้นเป็นตำบลใหม่ โดยได้ตั้งชื่อตามหมู่บ้านว่า “ตำบลท่าโพธิ์” เนื่องจากที่ทำขำคลองอุตะเถามีต้นโพธิ์ใหญ่ ประชาชนทั่วไปจะเรียกทำขำคลองอุตะเถานี้ว่า ท่าโพธิ์ ดังนั้น จึงนำชื่อท่าโพธิ์ มาเป็นชื่อตำบลที่ก่อตั้งใหม่ว่า “ตำบลท่าโพธิ์” ตั้งแต่บัดนั้นเป็นต้นมา รวมระยะเวลากว่า 44 ปี มาแล้ว เมื่อก่อนชาวบ้านส่วนใหญ่แต่เดิมมีอาชีพทำนา ทำสวนผลไม้ แต่ต่อมาเมื่อสภาพราคางาแพงมากขึ้น ชาวบ้านส่วนใหญ่จึงหันมาประกอบอาชีพ ทำสวนยาง ซึ่งในปัจจุบันมีสูงถึงร้อยละ 93.6 ของครัวเรือนทั้งหมด ที่เหลือนอกจากนี้มีการทำสวนผลไม้แต่พื้นดินของที่นี่มีความอุดมสมบูรณ์ มากผลผลิตที่ได้จึงค่อนข้างดี เพียงแต่ในสมัยก่อนเส้นทางการคมนาคมไม่สะดวกเหมือนในสมัยปัจจุบัน โดยปัจจุบันมีถนนเข้าหมู่บ้านถึง 2 เส้นทาง ที่ลาดยางแล้ว ซึ่งในอดีตเป็นเพียงถนนลูกรังเส้นเล็ก ๆ เท่านั้น ส่วนชื่อของหมู่บ้านหน้าคอกนั้นท่านก็ได้เล่าว่าเป็นชื่อที่ชาวบ้านบริเวณนั้นพูดติดปากกว่าที่ หน้า และ คอก ซึ่งเป็นชื่อของสองสิ่งที่น่ามารวมกันเป็นชื่อหมู่บ้าน เพราะในอดีตบริเวณนั้นเป็นสถานที่ที่มีคอกวัวคอกควาย ซึ่งประกอบด้วยชาวบ้านมีหน้าอยู่บริเวณนั้นเช่นกัน

ต่อมาก็ได้นำชื่อที่ชาวบ้านเรียกกันติดปากมารวมกัน ว่าหน้าคอก นำมาเป็นชื่อหมู่บ้านหน้าคอกในปัจจุบัน”

จากปี พ.ศ. 2536-2539 ก่อนที่จะจดทะเบียนจัดตั้งเป็นสหกรณ์กองทุนสวนยางบ้านหน้าคอก จำกัด นั้น ทางกลุ่มได้รับชื่อเพียงน้ำยางสดจากสมาชิกเท่านั้น โดยได้มีที่ตั้งในการรับชื่อน้ำยางสดที่บ้านของนายอรรถธาดา มัญชวินทร์ ซึ่งขณะนั้นมีตำแหน่งเป็นกำนันตำบลท่าโพธิ์ ต่อมาปี พ.ศ. 2539 ทางกลุ่มได้ดำเนินการจดทะเบียนจัดตั้งเป็นสหกรณ์กองทุนสวนยางบ้านหน้าคอก จำกัด เพื่อที่จะได้รับการสนับสนุนจากทางภาครัฐเพิ่มมากขึ้น โดยได้มีการประชุมปรึกษากันในกลุ่มในการหาที่ตั้งของสหกรณ์ ซึ่งนายสุมิตร เพ็ชรศรี ได้เสนอที่ดินของตนให้ใช้ประโยชน์ในการดำเนินการจัดตั้งสหกรณ์ และสมาชิกทั้งหมดก็ได้เห็นชอบ ได้ดำเนินการจดทะเบียนเป็นสหกรณ์อย่างเป็นทางการ เมื่อวันที่ 27 เมษายน 2539 มีรหัสสมาชิกสหกรณ์คือ ก 012839 ได้จดทะเบียนจัดตั้งที่บ้านเลขที่ 55/3 หมู่ 6 ตำบลท่าโพธิ์ อำเภอสะเตา จังหวัดสงขลา โดยมีอาณาเขตดังนี้

ทิศเหนือ ติดกับ ตำบลทุ่งลาน อำเภอคลองหอยโข่ง จังหวัดสงขลา

ทิศใต้ ติดกับ ตำบลปริง อำเภอสะเตา จังหวัดสงขลา

ทิศตะวันออก ติดกับ ตำบลพังลา อำเภอสะเตา จังหวัดสงขลา

ทิศตะวันตก ติดกับ ตำบลทุ่งหมอ อำเภอสะเตา จังหวัดสงขลา

ที่ตั้งของสหกรณ์กองทุนสวนยางบ้านหน้าคอก จำกัด อยู่ในบริเวณพื้นที่ที่เป็นสวนยาง ห่างไกลจากบริเวณเขตชุมชนเมือง จึงเกื้อกูลต่อการดำเนินการของสหกรณ์กองทุนสวนยางบ้านหน้าคอก จำกัด (องค์การบริหารส่วนตำบลท่าโพธิ์, 2553. สืบค้นจาก <http://www.thapo.go.th> เข้าถึงเมื่อ 15 มกราคม 2553)

1.1.2 ความเป็นมาของสหกรณ์กองทุนสวนยางบ้านหน้าคอก จำกัด

จากการสัมภาษณ์นายอรรถธาดา มัญชวินทร์ ซึ่งเป็นประธานกรรมการคนแรกของสหกรณ์กองทุนสวนยางบ้านหน้าคอก จำกัด รวมทั้งผู้ที่ร่วมก่อตั้งสหกรณ์แห่งนี้ขึ้นมา สรุปได้ว่า สหกรณ์กองทุนสวนยางบ้านหน้าคอก จำกัด ตำบลท่าโพธิ์ อำเภอสะเตา จังหวัดสงขลาได้ก่อตั้งขึ้นครั้งแรกในปี พ.ศ. 2536 โดยสมาชิกในชุมชนร่วมแรงร่วมใจ ร่วมมือ ร่วมลงทุน เพื่อแก้ไขปัญหาของคนในชุมชนซึ่งส่วนใหญ่ประกอบอาชีพทำสวนยางพารา ซึ่งต้องการรวมกลุ่มกันขายผลผลิตยางพารา โดยรวมกลุ่มกันเพื่อรับชื่อน้ำยางสดเพียงอย่างเดียว ซึ่งสมาชิก เมื่อเริ่มก่อตั้งส่วนใหญ่เป็นเจ้าของสวนยางทั้งเจ้าของสวนยางที่มีขนาดใหญ่และขนาดเล็กในหมู่บ้านเพื่อเป็นการต่อรองราคา ตลอดจนต้องการป้องกันการเสียเปรียบจากการขายผลผลิตจากยางพาราให้แก่พ่อค้าคนกลาง จึงต้องการรวมกลุ่มกันเพื่อนำผลผลิตจากยางพาราของสมาชิกในกลุ่มไปขายให้กับโรงงานที่ได้มาตรฐาน

ในเรื่องราคาซื้อขาย โดยได้รวมตัวกันครั้งแรกในปี 2536 มีสมาชิกเริ่มแรกจำนวน 16 คน ทำการลงหุ้นของสมาชิกมูลค่าหุ้นละ 10 บาท โดยสมาชิกแต่ละคนต้องลงหุ้น คนละตั้งแต่ 50 หุ้นขึ้นไป เพื่อเป็นเงินทุนในการรับซื้อผลผลิตจากยางพาราของสมาชิกในกลุ่ม

ต่อมาปี พ.ศ. 2539 ได้รับคำแนะนำจากเจ้าหน้าที่เกษตรประจำตำบลในขณะนั้นว่าให้ทางกลุ่มไปดำเนินการจัดตั้งในรูปแบบของสหกรณ์กองทุนสวนยาง จำกัด เพื่อที่จะได้รับการสนับสนุนจากทางภาครัฐเพิ่มมากขึ้นทางกลุ่มจึงได้จัดประชุมเพื่อรับฟังความคิดเห็นจากสมาชิก ซึ่งจากการประชุมสมาชิกได้เห็นชอบในการจัดตั้งในรูปแบบสหกรณ์ จึงได้ประสานเจ้าหน้าที่จากสำนักงานกองทุนสงเคราะห์การทำสวนยาง และสำนักงานสหกรณ์จังหวัดสงขลาเข้ามาอบรมให้ความรู้และแนะนำแนวทางการจัดตั้งในรูปแบบของสหกรณ์กองทุนสวนยาง จำกัด ซึ่งในขณะนั้นก็มีหลายหมู่บ้านในตำบลท่าโพธิ์ที่มีความสนใจและต้องการที่จะจดทะเบียนเป็นสหกรณ์กองทุนสวนยาง จำกัด เพื่อจะได้รับงบประมาณการก่อสร้างอาคาร โรงอบ/รมยาง แต่เนื่องจากสำนักงานกองทุนสงเคราะห์การทำสวนยาง ได้กำหนดให้มีการจัดตั้งได้เพียงสหกรณ์เดียวในแต่ละตำบล ซึ่งทางกลุ่มของบ้านหน้าคอกในขณะนั้นมีการรวมกลุ่มกันมานานและมีความพร้อมในเรื่องของสถานที่ จึงได้รับเลือกในการจัดตั้งสหกรณ์กองทุนสวนยาง จำกัด โดยได้ดำเนินการจดทะเบียนเป็นสหกรณ์อย่างเป็นทางการ เมื่อวันที่ 27 เมษายน 2539 มีรหัสสมาชิกสหกรณ์ คือ ก 012839 ได้จดทะเบียนจัดตั้งที่บ้านเลขที่ 55/3 หมู่ 6 ตำบลท่าโพธิ์ อำเภอสะเดา จังหวัดสงขลา เป็นสถานที่ดำเนินงานสหกรณ์ในการประชุมหารือของสมาชิกในการจัดตั้งสหกรณ์เริ่มแรก โดยจัดตั้งและดำเนินงานภายใต้พระราชบัญญัติสหกรณ์ พ.ศ. 2503 และฉบับปรับปรุง พ.ศ. 2542 กระบวนการและกิจกรรมทั้งหมดของสหกรณ์เป็นไปตามข้อกำหนดหรือเป็นมติที่ประชุมใหญ่ตามที่พระราชบัญญัติสหกรณ์กำหนดและอนุญาต

1.1.3 การบริหารจัดการด้านองค์กร

1) สำหรับสถานการณ์การบริหารงานด้านองค์กรนั้น ในส่วนของบทบาทของคณะกรรมการ บริหารใช้โครงสร้างการทำงานตามกรอบของสหกรณ์กองทุนสวนยาง กำหนดให้คณะกรรมการบริหารมีวาระการดำรงตำแหน่ง 2 ปี และติดต่อกันได้ไม่เกิน 2 วาระ โดยกำหนดบทบาทหน้าที่ไว้ 5 ข้อ ดังนี้

(1.1) ประธานกรรมการ มีหน้าที่เป็นประธานในการประชุมเพื่อวางแผนดำเนินงานและสรุปผลการดำเนินงานของสหกรณ์

(1.2) รองประธานกรรมการ มีหน้าที่เป็นประธานในที่ประชุม เมื่อได้รับมอบหมายจากประธานหรือในกรณีที่ประธานไม่อยู่

(1.3) กรรมการ มีหน้าที่ ประชุมและดำเนินงานตามมติที่ประชุม

(1.4) เภรัญญิก มีหน้าที่ เก็บรักษาเงินในบัญชีและการเรียกเก็บเงินจากสมาชิกที่มีการทำกิจกรรม การจัดทำบัญชีรายรับรายจ่าย

(1.5) เลขานุการ มีหน้าที่จัดการประชุมและจดบันทึกการประชุม

ส่วนกฎระเบียบของสหกรณ์ มีการตกลงร่วมกันระหว่างสมาชิก ซึ่งสหกรณ์แห่งนี้ได้กำหนดกฎระเบียบ 2 ลักษณะ ดังนี้

1) พระราชบัญญัติสหกรณ์ พ.ศ. 2542 เป็นกฎระเบียบแบบเป็นลายลักษณ์อักษร ซึ่งระบุถึงวัตถุประสงค์ของสหกรณ์ ทุนและการถือหุ้น การดำเนินงาน การเข้าเป็นสมาชิก สมาชิกสมทบ การประชุมใหญ่ คณะกรรมการดำเนินงาน ผู้จัดการและเจ้าหน้าที่สหกรณ์

2) กฎระเบียบแบบที่ไม่มีลายลักษณ์อักษร เป็นกฎระเบียบที่ผ่านการเห็นชอบของที่ประชุมใหญ่สามัญประจำปีของสมาชิกสหกรณ์ ดังนี้

(2.1) การจ่ายเงิน จะจ่ายเงินทันทีที่สมาชิกนำน้ำยางสดมาขายให้แก่ สหกรณ์

(2.2) หากสมาชิกมีความจำเป็นต้องการใช้เงิน สหกรณ์มีเงินให้สมาชิกกู้ยืม โดยสมาชิกจะต้องคืนในระยะเวลาตามที่ได้ทำสัญญาไว้

(2.3) สหกรณ์จะต้องแจ้งให้สมาชิกทราบเป็นลายลักษณ์อักษรหากจะดำเนินการอื่นใด นอกเหนือจากที่กำหนดในพระราชบัญญัติสหกรณ์ พ.ศ. 2542

เมื่อได้มีการจดทะเบียนเป็นสหกรณ์กองทุนสวนยางบ้านหน้าคอก จำกัด แล้วก็ได้มีการจัดตั้งคณะกรรมการบริหารสหกรณ์ขึ้นในปี 2540 โดยมีนายอรรถธาดา มัญชวินทร์ ซึ่งขณะนั้นดำรงตำแหน่งเป็นกำนันตำบลท่าโพธิ์ได้รับเลือกจากสมาชิกสหกรณ์ให้ทำหน้าที่ประธานกรรมการสหกรณ์เป็นคนแรก ตั้งแต่ปี พ.ศ. 2540-2541 โดยมีนายสุมิตร เพ็ชรศรี ซึ่งเป็นทั้งสมาชิกผู้เข้าร่วมก่อตั้งสหกรณ์ตั้งแต่เริ่มแรก ได้รับเลือกให้เป็นผู้จัดการสหกรณ์และจะมีการเลือกตำแหน่งอื่น ๆ ตามที่กำหนดจากสมาชิกสหกรณ์ ในที่ประชุมเดียวกัน

1.1.4 การบริหารจัดการด้านการเงินและบัญชี

สถานการณ์การบริหารจัดการด้านการเงินการบัญชี ในระยะแรกสหกรณ์ฯ ได้รับงบประมาณการก่อสร้างอาคารและโรงอบ/รมยาง เมื่อปี พ.ศ. 2540 จนสร้างเสร็จสมบูรณ์ในปี พ.ศ. 2541 ตามพระราชบัญญัติสหกรณ์ พ.ศ. 2503 และปรับปรุง พ.ศ. 2542 จากสำนักงานกองทุนสงเคราะห์การทำสวนยางจำนวน 3,500,000 บาท สร้างโรงอบ/รมยางตามแบบโรงอบ/รมยาง ขนาด 4 เต่า กำลังการผลิตยางแผ่นรมควัน 2 ตันต่อวัน ดำเนินการรับซื้อน้ำยางสดจากสมาชิกมาแปรรูปเป็นยางแผ่นรมควันชั้น 3 ซึ่งเป็นผลิตภัณฑ์หลักของสหกรณ์ หลังจากนั้นทางกรรมการบริหารมีความคิดเห็นร่วมกันว่าควรเพิ่มปริมาณการรับซื้อให้มากขึ้นจึงได้ทำการประชาสัมพันธ์ให้เกษตรกร

ชาวสวนยางเข้าเป็นสมาชิกเพิ่ม โดยได้ให้สมาชิกเข้าใหม่ทำการลงหุ้น เพื่อเป็นเงินทุนในการดำเนินกิจการของสหกรณ์และทางสหกรณ์ได้ทำการกู้ยืมเงินจากสำนักงานกองทุนสงเคราะห์การทำสวนยาง จำนวน 90,000 บาท โดยเสียดอกเบี้ยในอัตราร้อยละ 3 ต่อปี

สหกรณ์ได้ดำเนินการประชาสัมพันธ์รับสมัครสมาชิกเพิ่มเติมเรื่อยมา โดยในปีแรกมีสมาชิกกว่า 90 คน โดยลงหุ้น ๆ ละ 10 บาท คนละจำนวน 100 หุ้นขึ้นไป มีค่าธรรมเนียมแรกเข้า 50 บาท ซึ่งหากสมาชิกประสงค์ต้องการถอนหุ้นออกสหกรณ์ก็จะคืนให้เต็มจำนวนหุ้น ยกเว้นค่าธรรมเนียม มีการเปิดบัญชีธนาคาร เริ่มแรกเปิดบัญชีกับธนาคารเพื่อการเกษตร สาขาคลองแวง และมอบหมายให้ผู้เปิดบัญชี จำนวน 3 คน คือ ประธานกรรมการสหกรณ์ เลขานุการและเหรัญญิก เป็นผู้มีอำนาจเบิกจ่าย 2 ใน 3 คน ในระยะแรกมีเงินลงทุนตั้งต้นประมาณ 200,000 บาท

ส่วนการจัดสวัสดิการ ในระยะแรกพบว่าไม่มีการจัดสวัสดิการช่วยเหลือทางการเงินแก่สมาชิก กรณีเจ็บป่วยไม่มีเงินค่ารักษาพยาบาล/การศึกษาบุตร

ส่วนระบบบัญชีของสหกรณ์กองทุนสวนยางบ้านหน้าคอก จำกัด แรกเริ่มเป็นการจดทะเบียนการทำบัญชีรายรับรายจ่ายโดยการจดใส่สมุดด้วยมือ โดยทีมงานคณะกรรมการกันเอง ต่อมาเมื่อมีการจดทะเบียนแล้ว ได้มีการจัดจ้างพนักงานที่มีความรู้และคุณวุฒิทางการบัญชีมาเป็นผู้ทำบัญชี โดยใช้ระบบคอมพิวเตอร์ ประกอบด้วย บัญชีสมาชิก บัญชีเงินสดรับ-จ่ายรายวัน บัญชีแยกประเภท บัญชีเจ้าหนี้ บัญชีลูกหนี้ บัญชีทรัพย์สิน เป็นต้น ขึ้นอยู่กับความต้องการใช้งาน มีการบันทึกข้อมูลรายการเป็นประจำทุกวัน แต่จากการสัมภาษณ์เมื่อขอข้อมูลชุดนี้ปรากฏว่าไม่มีข้อมูลที่เป็นลายลักษณ์อักษร ไม่มีรายการบัญชีบันทึกในคอมพิวเตอร์แต่อย่างใด เพราะไม่ได้ให้ความสำคัญในการจัดเก็บเอกสารสำคัญ

1.1.5 การบริหารจัดการด้านการผลิตและการตลาด

สำหรับสถานการณ์การบริหารจัดการด้านการผลิตและการตลาดในระยะแรกที่เพิ่งเริ่มก่อตั้ง ดังที่กล่าวมาแล้วข้างต้นว่า เป็นการรับซื้อน้ำยางสด เพียงอย่างเดียวเพื่อไปขายในโรงงานรับซื้อในอำเภอสะเตา ในระยะแรกขายน้ำยางสดที่บริษัทถาวรอุตสาหกรรมยางพารา (1982) จำกัด โดยเป็นการรับซื้อรายวัน มีการจ่ายเงินวันต่อวัน ต่อมาปี พ.ศ. 2541 เมื่อมีการก่อตั้งโรงงานทำยางแผ่นรมควันหรือที่เรียกว่าโรงอบ/รมยาง ทางกลุ่มจึงเริ่มมีการผลิตยางแผ่นรมควันชั้น 3 โดยมีนายสมิตรี เพ็ชรศรี ซึ่งเป็นผู้จัดการสหกรณ์ฯ ทำหน้าที่ขนส่งน้ำยางและผลิตภัณฑ์จากสหกรณ์ฯ ไปยังสถานที่จำหน่าย โดยสหกรณ์ฯ จะจ่ายค่าตอบแทนให้ในราคา 40 สตางค์ต่อกิโลกรัม เป็นค่าขนส่ง โดยสถานที่จำหน่ายส่วนใหญ่จะเป็นการจำหน่ายที่ร้านรับซื้อยางแผ่นรมควันชั้น 3 ที่ไม่ห่างไกลจากสหกรณ์ฯ ต่อมาเมื่อมีผลิตภัณฑ์มากขึ้นก็นำไปจำหน่ายที่ตลาดกลางยางพาราอำเภอ

หาค่าใหญ่หรือบริษัทในจังหวัดสงขลาที่เปิดรับซื้อในราคาที่สูงกว่าโดยทางกรรมการสหกรณ์ฯ จะสำรวจและเปรียบเทียบราคาการรับซื้อของแต่ละสถานที่รับซื้อ

การบริหารจัดการด้านการผลิตนั้น โรงอบ/รมยางของสหกรณ์กองทุนสวนยาง บ้านหน้าคอก จำกัด ที่ก่อสร้างในปี 2540 ได้สร้างแล้วเสร็จในปี 2541 ตามแบบแบบโรงอบ/รมยาง ปี พ.ศ. 2538 เป็นโรงงานขนาดย่อมซึ่งสามารถผลิตยางแผ่นผึ่งแห้ง (Air Dry Sheet : ADS) หรือยางแผ่นรมควัน (Ribbed Smoke Sheer : RSS) ขนาดกำลังผลิตโรงละ 2 ตันต่อวัน มีห้องรมขนาด 5.0 x 6.0 x 3.5 เมตร จำนวน 4 ห้อง แต่ละห้องจุได้ 6 เกะ แต่ละเกะมี 6 ชั้น แขนวยางได้ชั้นละ 30 ราว ใน 1 ราว จะตากยางได้ 3 แผ่น ดังนั้น ใน 1 ห้องรมสามารถจุยางได้ 3,240 แผ่น มีท่อควันขนาด 8 นิ้ว ที่เชื่อมมาจากด้านในทั้งสองข้างของเตาเผา ซึ่งท่อควันทั้งสองจะวางมาตามร่องขนาด 1 x 1 เมตร ที่พื้นห้องรมตลอดความยาวห้องรม และมีช่องใต้พื้นห้องรม ซึ่งต่อมาจากตรงกลางเตาเผาเพื่อนำอากาศร้อนจะไหลมาตามช่อง และผ่านเข้าห้องรมทางรูขนาด 4 นิ้ว ที่เจาะข้างละ 12 รู ด้านข้างของร่องที่ท่อควันวางอยู่ ท่อควันทั้งสองข้างจะมาบรรจบกันทางด้านหน้าห้องรมก่อน และขึ้นทะลุเพดานห้องรมไป เชื่อมกับท่อของห้องอื่น ๆ ก่อนออกไปทางด้านข้างของโรงรม ท่อควันในแนวตั้งนี้จะมีวาล์วควบคุมการเปิด - ปิด 1 ตัว เมื่อต้องการผลิตยางแผ่นผึ่งแห้ง (ADS) จะเปิดวาล์วนี้เพื่อให้ควันไหลไปตามท่อและออกไปนอกห้องรม เมื่อต้องการผลิตรมควัน (RSS) จะปิดวาล์วนี้เพื่อให้ควันจากเตาเผาเข้าไปในห้องรม

ลักษณะของตะกบ มีตะกบขนาดเดียวกับตะกบของปี 2537 จำนวน 50 ลูก แต่มีลักษณะที่แตกต่างกัน คือ ตะกบปี 2538 จะมีร่องอยู่ที่ผนังด้านในของตะกบสำหรับเสียบแผ่น และที่ปากตะกบไม่มีขอบอลูมิเนียม ทำให้ความสูงที่ใช้สอยจริงสามารถเพิ่มจาก 33 เป็น 35 เซนติเมตรได้ ดังนั้น ความจุของตะกบ คือ $52 \times 125 \times 35 = 227$ ลิตร

เชื้อเพลิงที่ใช้คือไม้พิน ซึ่งในการทำยางแผ่นรมควันจำเป็นต้องใช้ไม้ยางพารา เพราะสารที่ได้จากการเผาไม้ยางพารา ประกอบด้วยสารพวก ฟีนอลิก (Phenolic) จะช่วยป้องกันการเกิดราบนแผ่นยาง ประมาณการว่าต้องให้พิน 1 ลูกบาศก์เมตร ต่อเตาต่อกรรมยางแต่ละครั้งใช้เวลาประมาณ 3 วันต่อรอบ

สหกรณ์กองทุนสวนยางบ้านหน้าคอก จำกัด ทำธุรกิจหลัก คือ การแปรรูปน้ำยางสดเป็นยางแผ่นรมควันชั้น 3 ระบบน้ำใช้น้ำบาดาลและได้การจุดสระน้ำกักเก็บน้ำไว้ใช้ และมีการจัดทำระบบบำบัดน้ำเสียเพื่อไม่ให้เป็นมลพิษต่อแหล่งน้ำธรรมชาติ ไม้พินก็หาซื้อได้ง่ายซึ่งมีราคาเฉลี่ย 2,500 บาท ส่วนแรงงานที่ใช้ในธุรกิจแปรรูปยางพาราต้องเป็นแรงงานที่มีทักษะความชำนาญ เช่น พนักงานบัญชี พนักงานวัดเปอร์เซ็นต์เนื้อยางแห้งและพนักงานรวบรวมน้ำยางสด สหกรณ์จะจ่ายเป็นรายวันวันละ 120 บาท ส่วนแรงงานในการผลิตจะจ้างแรงงานจากภาคอีสาน

โดยคิดค่าจ้างแบบเหมาจ่ายตามปริมาณยางแผ่นยางรมควันที่ผลิตได้ในราคา 1.30 บาท / กิโลกรัม จากการศึกษาพบว่ากลุ่มมีการบริหารจัดการด้านการผลิต ดังนี้

1. ลักษณะผลผลิต ผลผลิตของสหกรณ์ คือ ยางแผ่นรมควันชั้น 3
2. ปัจจัยการผลิต สหกรณ์มีปัจจัยที่ใช้ในการผลิตดังนี้
 - 2.1 วัตถุดิบ ได้แก่ น้ำยางสด สารเคมี ไม้พิน น้ำที่ใช้ในกระบวนการผลิต
 - 2.2 เครื่องมืออุปกรณ์ที่ใช้ ได้แก่ ถังรับน้ำยาง ตะกวด จักรรีดยาง เก้าแวน ยางแผ่น เตารมควัน เป็นต้น
3. กระบวนการผลิต การผลิตยางแผ่นรมควันของสหกรณ์กองทุนสวนยางบ้านหน้าคอก จำกัด มีขั้นตอนดังต่อไปนี้

ขั้นตอนที่ 1 การรวบรวมน้ำยางสด สมาชิกจะนำน้ำยางสดมาขาย ณ จุดรับซื้อที่สหกรณ์ ซึ่งมีอยู่ 2 จุดด้วยกันคือ จุด 1 คือบริเวณสวนยางพาราซึ่งห่างออกไปจากสหกรณ์ประมาณ 10 กิโลเมตร ซึ่งใกล้กับสวนยางพาราของสมาชิกบางส่วนเนื่องจากเป็นกลยุทธ์ในเรื่องการให้บริการกับสมาชิก และจุดที่ 2 คือที่สหกรณ์กองทุนสวนยางบ้านหน้าคอก จำกัด โดยที่เจ้าหน้าที่จะทำการชั่งน้ำหนัก และเก็บตัวอย่าง เพื่อวัดปริมาณเนื้อยางแห้งด้วยเครื่องมือวัดความเข้มข้น

การหาความเข้มข้นของน้ำยางสด

น้ำยางสดจากต้นยางพารานั้น จะมีเนื้อยางที่ใช้ในอุตสาหกรรมผลิตภัณฑ์ยางจริง ๆ เรียกว่า เนื้อยางแห้ง (Dry Rubber Content) เรียกย่อ ๆ เป็นที่รู้จักกันทั่วไปว่า ดี อาร์ ซี (DRC) ความเข้มข้นของน้ำยางสดจะเปลี่ยนแปลงขึ้นอยู่กับปัจจัยหลายอย่าง ได้แก่ พันธุ์ยาง อายุต้นยาง สถานที่ปลูกยาง ปุ๋ยที่ใช้และฤดูกาล เป็นต้น ดังนั้นในการซื้อขายน้ำยางสดจึงต้องวัดปริมาณเนื้อยางแห้งของน้ำยางสดที่สมาชิกรับไปขายให้สหกรณ์เพื่อให้ความเป็นธรรมในการจ่ายราคาแก่สมาชิกและเพื่อตรวจสอบวัตถุดิบซึ่งนำเข้าสู่ผลิตจริง ๆ ของสหกรณ์ในแต่ละวันว่ามีจำนวนเท่าไร ตรงกับน้ำหนักผลผลิตจริงจากการอบแห้งหรือรมควันในวันนั้น ๆ หรือไม่

การหาความเข้มข้นของน้ำยางสดโดยการอบแห้ง

1. กวนน้ำยางให้เข้ากัน ตักน้ำยางสดมา 1 ถ้วย บันทึกลงและติดหมายเลขประจำตัวของสมาชิกไว้
2. ใช้ตาชั่งละเอียดชั่งน้ำยางสดให้ได้ 10 กรัม
3. เติมกรดฟอร์มิก 2 เปอร์เซ็นต์ 1 ซ่อนชา คนให้เข้ากัน ปล่อยให้แห้งตัว
4. รีดแผ่นยางให้เป็นแผ่นบาง ๆ เพื่อให้แห้งต่อไป
5. ทำยางแผ่นตัวอย่างให้แห้งสนิท ซึ่งมีหลายวิธี เช่น อบในห้องรมของโรงอบ/รมยางพร้อมยางแผ่นตามปกติ หรือซื้อตู้อบไฟฟ้า ทำให้สามารถอบแห้งได้เร็ว

6. ชั่งน้ำหนักเนื้อยางแห้ง ให้ชั่งทันทีที่เอาออกจากตู้อบ เพื่อไม่ให้เกิดการดูดความชื้นในอากาศทำให้เกิดน้ำหนักเพิ่มเกินจริง
7. นำน้ำหนักยางแห้งที่ชั่งได้เทียบเป็นเปอร์เซ็นต์กับน้ำยางสดที่ใช้
8. นำเปอร์เซ็นต์เนื้อยางแห้ง ไปคูณกับน้ำยางสด เพื่อทราบน้ำหนักเนื้อยางแห้งทั้งหมดของสมาชิกแต่ละราย

$$\text{น้ำหนักเนื้อยางแห้งของสมาชิก} = \frac{\text{น้ำหนักยางสด} \times \text{เปอร์เซ็นต์ยางแห้ง}}{100}$$

การทำทะเบียนน้ำยาง

เพื่อบันทึกไว้เป็นหลักฐานว่าในแต่ละวันสมาชิกแต่ละรายนำน้ำยางสดมาส่ง โรงงานเป็นน้ำยางสดเท่าไร มีเปอร์เซ็นต์เนื้อยางแห้งเท่าไร น้ำหนักยางแห้งเท่าไร จำนวนเงินที่ได้รับเท่าไร ลงบัญชีแล้วให้สมาชิกเก็บไว้ส่วนหนึ่ง สหกรณ์เก็บต้นข้าวไว้ส่วนหนึ่งและเป็นการเก็บข้อมูลความเข้มข้นเฉลี่ยของโรงงานอีกทางหนึ่งด้วย

ขั้นตอนที่ 2 การทำยางแผ่น ในอดีตสหกรณ์กองทุนสวนยางผลิตยางแผ่นรมควันเฉลี่ยประมาณวันละ 2,000 - 3,000 กิโลกรัมโดยทั่วไปความเข้มข้นของน้ำยางสดอยู่ระหว่าง 25-45 เปอร์เซ็นต์ แต่ความเข้มข้นที่เหมาะสมสำหรับการทำงานแผ่นดิบเพื่อรมควันคือ 15 เปอร์เซ็นต์ ซึ่งทำให้ผลิตยางแห้งได้ 32 กิโลกรัมต่อ 1 ตะกบ จึงต้องเจือจางน้ำยางด้วยน้ำสะอาด แต่การกำหนดสัดส่วนระหว่างน้ำยางกับน้ำทำได้ยากในทางปฏิบัติ เพื่อให้ทำงานได้สะดวกจึงคำนวณสัดส่วนน้ำยางและน้ำสะอาด

ขั้นตอนที่ 3 การรมควัน โดยมีขั้นตอนต่าง ๆ ประกอบด้วย จุดไฟที่เตาเพื่อให้อุณหภูมิห้องร้อนและกระจายให้ทั่วถึง โดยประมาณพินจุดแรกเป็นถ่านแดงและควันหมด จึงนำยางเข้าห้องรม การใส่พินจะทำ 3 ช่วง ของวัน คือ ตอนค่ำ เทียงคืน และตอนเช้ามืด วันแรกและวันที่สองใส่พินประมาณครั้งละ 10 -15 ท่อน วันถัดไปใส่ลดลงทุก ๆ ช่วง จนวันสุดท้าย สามารถปล่อยทิ้งไว้โดยไม่ต้องเพิ่มพินแต่ทั้งนี้จะสังเกตความสุกของยางเป็นหลัก ถ้าพบว่ายางสุกช้าจะเพิ่มพินและรมต่อไป โดยการรมควันจะใช้ประสบการณ์และความชำนาญของพนักงานผู้ควบคุมห้องรมเป็นหลัก

ขั้นตอนที่ 4 การคัดชั้นยาง เป็นขั้นตอนสุดท้ายในกระบวนการผลิต คือ นำยางที่รมแล้วมาตัดลึงปลอมแปลง ฟองอากาศ ยางรมไม่สุก ยางใหม่ ออกจากแผ่นยาง แล้วทำการคัดชั้นคุณภาพ 1 ถึง ชั้นคุณภาพ 5 แต่โดยส่วนใหญ่ ยางที่สหกรณ์ผลิตและขายจัดเป็นชั้นคุณภาพ 3 ในกระบวนการคัดชั้นนี้จะบันทึกน้ำหนักยางแต่ละประเภทอย่างละเอียด ทั้งนี้แม้ว่าเศษยางและยางคัดดั่งที่ได้จะไม่มีการจ่ายค่าแรงให้คนงาน แต่การกำหนดค่าแรงสำหรับยางคุณภาพดีที่ผลิตได้ในราคาที่คนงานพอใจ

สามารถกระตุ้นให้คนงานใส่ใจในการผลิตยางคุณภาพดีมากขึ้น รวมไปถึงการทำเศษยางให้เป็นยางคัตติ้งและการทำความสะอาดแผ่นเสียบเป็นอย่างดี เพราะเชื่อว่าคราบคราบสกปรกที่ตกค้างที่แผ่นเสียบ เป็นสาเหตุหนึ่งที่ทำให้เกิดยางฟอง

การคัดชั้นยางแผ่นรมควัน ใช้สายตาพิจารณาตามหลักเกณฑ์ ดังนี้

1. ยางแผ่นรมควันชั้น 1 พิเศษ (RSS 1-XL) จะต้องปลอดคราทุกชนิดและไม่มีตำหนิที่แผ่นยาง
2. ยางแผ่นรมควันชั้น 1 (RSS 1) มีราแห้งบนห่อ/ผิวก้อนได้เล็กน้อย แต่ต้องไม่มีตำหนิที่แผ่นยาง
3. ยางแผ่นรมควันชั้น 2 (RSS 2) มีราแห้ง ราสนิมบนห่อ/ผิวก้อน และในก้อนได้เล็กน้อย แต่ไม่เกินร้อยละ 5 ของตัวอย่างที่ตรวจ ตำหนิที่มีได้คือ ฟองอากาศ และสิ่งสกปรกเล็ก ๆ
4. ยางแผ่นรมควันชั้น 3 (RSS 3) ให้มีการขึ้นราได้เหมือนชั้น 2 แต่ไม่เกินร้อยละ 10 ของตัวอย่างที่ตรวจ ตำหนิที่มีได้ คือ ฟองอากาศสิ่งสกปรก และสีต่างดำเล็กน้อย
5. ยางแผ่นรมควันชั้น 4 (RSS 4) การขึ้นราเหมือนชั้น 2 และ 3 แต่ไม่เกินร้อยละ 20 ของตัวอย่างที่ตรวจ ตำหนิที่มีได้ คือ ฟองอากาศ สิ่งสกปรก และสีต่างดำปานกลาง เหนียวและแกร่งได้เล็กน้อย
6. ยางแผ่นรมควันชั้น 5 (RSS 5) การขึ้นราเหมือนชั้น 2 3 และ 4 แต่ไม่เกินร้อยละ 30 ของตัวอย่างที่ตรวจเร็วตำหนิที่มีได้ คือ ฟองอากาศและสิ่งสกปรกใหญ่ขึ้น สีคล้ำมากขึ้น แกร่ม และยางเหนียวปานกลาง ยางฟอง และอ่อนรมได้เล็กน้อย (สำนักตลาดกลางยางพาราหาดใหญ่ จังหวัดสงขลา. 2554. สืบค้นจาก <http://www.rubber.co.th> เข้าถึงเมื่อ 23 มกราคม 2554)

นอกจากนี้ยังมียางที่มีคุณภาพต่ำกว่ามาตรฐานดังกล่าว แม้ไม่มีการประมูลที่ตลาด กลางยางพาราอำเภอหาดใหญ่ แต่ราคาการซื้อขายในท้องถิ่นก็จะมีแนวทางการกำหนดจากราคาตลาดกลางยางพาราอำเภอหาดใหญ่ มีดังนี้

1. ยางคัตติ้ง คือยางชั้นเล็ก ๆ ที่ใช้กรรไกรตัดรอยตำหนิออกจากยางแผ่นรมควัน เช่น ฟองอากาศ ยางไม่สุก หรือ สิ่งสกปรกในแผ่นยาง เพื่อให้ยางส่วนที่ดีสามารถจำหน่ายในราคายางแผ่นรมควันชั้น 3 ราคาของยางคัตติ้งจะต่ำกว่าราคายางแผ่นรมควันชั้น 3 ประมาณกิโลกรัมละ 4 บาท
2. ยางฟอง คือยางที่มีฟองอากาศกระจายทั่วทั้งแผ่น จนไม่สามารถตัดออกได้ หรือถ้าตัดออกทำให้ยางที่เหลือมีขนาดเล็กกว่าที่กำหนดราคาจะต่ำกว่าราคายางแผ่นรมควันชั้น 3 ประมาณกิโลกรัม ละ 2 บาท

ยางแผ่นรมควันที่สหกรณ์กองทุนสวนยางบ้านหน้าคอก จำกัด ผลิตได้ส่วนใหญ่จะเป็นยางแผ่นรมควันชั้น 3 ส่วนที่เหลือก็จะเป็นยางคัตติ้ง ยางฟองและเศษยาง

ผลการดำเนินงานในระยะเริ่มต้นนั้นสหกรณ์มีกำไร มีการจ่ายเงินปันผลทุกปี ทำให้มีสมาชิกสนใจสมัครเพิ่มขึ้นเรื่อย ๆ สมาชิกมีความเชื่อมั่นศรัทธาในตัวผู้นำกลุ่มและมีความพร้อมเพรียงกันในการเข้าร่วมประชุม ร่วมแรง ร่วมใจในการดำเนินการของสหกรณ์เป็นอย่างดีเนื่องจากได้รับผลประโยชน์ที่เป็นรูปธรรม

ปัญหาอุปสรรคที่เกิดขึ้น

สำหรับปัญหาอุปสรรคในการดำเนินงานในระยะแรก นอกเหนือจากเรื่องเส้นทางการคมนาคมที่ยังไม่สะดวกนัก ยังมีสาเหตุเนื่องมาจากราคารายพาราที่ผันผวนไม่แน่นอน ทำให้การตั้งราคารับซื้อในช่วงแรก ๆ ทำได้ด้วยความยากลำบาก บางวันจึงมีการขาดทุน แต่เมื่อคณะกรรมการบริหารมีการเรียนรู้และมีการหาตลาดที่หลากหลายทำให้ช่วยแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นนี้ได้

1.2 ยุคการบริหารจัดการเชิงธุรกิจ (พ.ศ. 2542-2549)

1.2.1 การบริหารจัดการด้านองค์กร

สถานการณ์การบริหารจัดการด้านองค์กรในยุคการบริหารจัดการเชิงธุรกิจ ของสหกรณ์กองทุนสวนยางบ้านหน้าคอก จำกัด เริ่มมีการเปลี่ยนผู้บริหารสหกรณ์จากประธานกรรมการคนแรก คือ นายอรรถธาดา มัญชวินทร์ ซึ่งเป็นประธานกรรมการอยู่ 2 ปี คือในช่วงระหว่างปี พ.ศ. 2540 - 2541 เมื่อครบวาระสหกรณ์ได้มีการจัดประชุมใหญ่สามัญประจำปี พ.ศ. 2542 โดยที่สมาชิกได้มีการเลือกตั้งทีมบริหารงานชุดใหม่ จากผลการเลือกประธานกรรมการเป็นมติในที่ประชุมเลือก นายโรจน์ วิศวพันธ์ ซึ่งขณะนั้นก็ดำรงตำแหน่งเป็นผู้นำหมู่บ้านด้วย และบทบาทของคณะกรรมการบริหารยังคงใช้โครงสร้างการทำงานตามกรอบของสหกรณ์กองทุนสวนยางตามพระราชบัญญัติสหกรณ์ พ.ศ. 2503 และปรับปรุง พ.ศ. 2542

การบริหารจัดการด้านองค์กรในปี พ.ศ. 2542 – 2543 โดยมีนายโรจน์ วิศวพันธ์ เป็นประธานกรรมการสมัยแรกนั้น มีการบริหารงานเป็นไปอย่างราบรื่นทำให้นายโรจน์ วิศวพันธ์ ได้รับเลือกตั้งให้เป็นประธานกรรมการต่อเป็นสมัยที่สองในปี พ.ศ. 2544 ซึ่งในสมัยที่สองนี้ นายโรจน์ วิศวพันธ์ ได้มีการบริหารงานไม่โปร่งใสในเรื่องของการเงิน และในด้านของการทำบัญชีก็มีปัญหาเนื่องจากระบบบัญชีไม่เป็นปัจจุบันทำให้ตรวจสอบได้ยาก จึงทำให้กรรมการสหกรณ์บางส่วนเกิดการไม่พอใจในการบริหารงานเนื่องจากการบริหารจัดการด้านการเงินและการบัญชีเริ่มไม่เป็นปัจจุบัน ระบบการตรวจสอบไม่มีความชัดเจน การทำงานเริ่มมีปัญหา และยังพบว่าบัญชีการเงินของสหกรณ์มีเงินขาดหายไปจำนวน 200,000 บาท และการบริหารงานเรื่องของการเงินเริ่มมีปัญหา กรรมการส่วนใหญ่เริ่มไม่มั่นใจในการบริหารงานของผู้บริหารชุดนี้จึงได้ทำการนัดประชุมกันเพื่อหาข้อยุติในเรื่องของการเงินที่ขาดหายไป จึงได้ข้อสรุปของกรรมการและสมาชิกทั้งหมดให้เปลี่ยน

ผู้บริหารคนใหม่แทน ทำให้นายโรจน์ วิสารพันธ์ ทำหน้าที่ประธานกรรมการสหกรณ์บ้านหน้าคอก จำกัด ในสมัยที่สองเพียงแคปีเดียว โดยสิ้นสุดปีบัญชี 2544 แล้วจึงมีการจัดตั้งคณะกรรมการชุดใหม่ ในปีบัญชี 2545

จากการประชุมของสมาชิกและกรรมการบริหารสหกรณ์ ได้ลงมติให้นางณัฐธิดาณต์ เกษมคุณานนท์ เข้ามารับตำแหน่งประธานกรรมการสหกรณ์ ในปีบัญชี 2545 เพื่อแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในขณะนั้น สาเหตุเกิดขึ้นจากการบริหารงานที่มีการทุจริตเกิดขึ้นในผู้บริหารชุดก่อนหน้า สำหรับนางณัฐธิดาณต์ เกษมคุณานนท์ นั้นเป็นกรรมการของสหกรณ์อยู่หลายสมัย และมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับสหกรณ์แห่งนี้ ที่สำคัญเป็นผู้ที่มีความซื่อสัตย์ สุจริต ทำให้สมาชิกสหกรณ์เชื่อว่าการดำเนินงานนำโดยของนางณัฐธิดาณต์ เกษมคุณานนท์ จะสามารถสร้างความเชื่อมั่นให้แก่สมาชิกสหกรณ์ได้

ต่อมาเมื่อสิ้นสุดปีบัญชี 2545 นางณัฐธิดาณต์ เกษมคุณานนท์ ซึ่งทำหน้าที่ประธานกรรมการสหกรณ์เพียงแคปีเดียว ได้ขอลาออกจากการเป็นประธานกรรมการสหกรณ์ ทำให้สหกรณ์ต้องดำเนินการเลือกผู้บริหารสหกรณ์กันใหม่ และได้มีการจัดประชุมสมาชิกเพื่อเลือกประธานกรรมการบริหาร ซึ่งสมาชิกในที่ประชุมได้ทำการเลือกให้นายประจวบ อมแก้ว เข้าม่าเป็นประธานกรรมการบริหารสหกรณ์ในปีบัญชี 2546 เพราะเป็นผู้ที่มีความรู้ความสามารถในเรื่องของการบริหารจัดการสหกรณ์ และที่สำคัญเป็นบุคคลที่สมาชิกสหกรณ์ต่างให้การยอมรับในเรื่องของความซื่อสัตย์ สุจริต ซึ่งสมัยแรกได้บริหารงานครบสองปีและสมาชิกยังคงให้ความไว้วางใจในการบริหารงานสหกรณ์ ต่อมาจึงได้รับเลือกให้ดำรงตำแหน่งประธานกรรมการต่อในสมัยที่สองในปีบัญชี 2548 - 2549 โดยมีรายนามคณะกรรมการบริหาร ดังนี้

นายประจวบ	อมแก้ว	ประธานกรรมการ
นายบุญธรรม	ทองจันทร์	รองประธานกรรมการ
นางณัฐธิดาณต์	เกษมคุณานนท์	เลขานุการ
นายบรรชา	ฤทธิ์แก้ว	เหรัญญิก
นายปลื้ม	อนุชาญ	กรรมการ
นายอัญชิสา	เพ็ชรศรี	กรรมการ
นายประเทือง	ทองช่วย	กรรมการ
นายอรรถธาดา	มัญชวินทร์	กรรมการ
นายสุชาติ	กล้าใจ	กรรมการ

1.2.2 การบริหารจัดการด้านการเงินและบัญชี

สถานการณ์การบริหารจัดการด้านการเงินและบัญชีในสมัยนางณัฐธิดา กัญญาณนท เข้ามารับตำแหน่งประธานกรรมการในปีบัญชี 2545 ได้เริ่มมีการจัดการระบบการเงินและบัญชีชำระรายการให้เป็นปัจจุบัน และจากผลการตรวจสอบพบว่าเงินของสหกรณ์ขาดหายไปเป็นจำนวน 200,000 บาท จึงได้ทำการแต่งตั้งคณะกรรมการขึ้นตรวจสอบ ผลการตรวจสอบพบว่ามีกรรมการบางท่านในชุดก่อนหน้าได้นำเงินไปใช้ส่วนตัวจำนวน 200,000 บาท ซึ่งทางคณะกรรมการเห็นว่าเป็นการทุจริตต่อหน้าที่ จึงได้ดำเนินการทวงถามเพื่อให้ชำระเงินจำนวนดังกล่าวคืนและได้มีเจ้าหน้าที่ตรวจสอบบัญชีของสหกรณ์เข้ามาตรวจสอบจำนวนเงินดังกล่าวที่หายไป ซึ่งต่อมาทางสหกรณ์ก็ได้ทำการเจรจาเพื่อให้ผู้ที่ทำการทุจริตนำเงินมาชำระคืนแก่สหกรณ์ ซึ่งผลการไปเจรจาก็ได้รับคำสัญญาว่าจะผ่อนชำระทุกเดือนจนหมด แต่ความเป็นจริงปรากฏว่ามีการผ่อนจ่ายบ้างเพียงบางเดือนเท่านั้น ซึ่งทางกรรมการบริหารสหกรณ์ก็ได้ประชุมและได้มติว่าจะดำเนินการทางกฎหมายต่อไปเพื่อให้ได้รับเงินคืน โดยที่ทางเจ้าหน้าที่ตรวจบัญชีสหกรณ์และเจ้าหน้าที่จากสำนักงานกองทุนสงเคราะห์การทำสวนยาง ได้แจ้งให้ทางกรรมการสหกรณ์ ให้ทราบว่าจะติดบัญชีในส่วนที่ถูกทุจริตจำนวน 200,000 บาท นั้นเป็นหนี้สูญของสหกรณ์ ตั้งแต่ปีบัญชี 2545 ซึ่งจากผลประกอบการของสหกรณ์มีผลกำไรจากการทำธุรกิจทำให้บัญชีของสหกรณ์เป็นบวกมาตลอดและมีผลกำไรซึ่งนำมาหักจากจำนวนหนี้สูญดังกล่าวนั้นยังคงเป็นบวกอยู่ จึงทำให้สหกรณ์ยังไม่ขาดดุลทางบัญชี ต่อมาสมัยปีบัญชี 2546 – 2549 เมื่อนายประจวบ อมแก้ว ได้รับตำแหน่งประธานกรรมการได้ดำเนินการจัดทำระบบการเงินและบัญชีขึ้นใหม่มีความชัดเจนสามารถตรวจสอบได้ในด้านการเงินมอบหมายให้เหรียญกเป็นผู้ดูแลและรับผิดชอบในการเบิกจ่ายเงิน ซึ่งรายจ่ายที่ต้องใช้ในแต่ละวัน เช่น ค่าน้ำยางสดที่สมาชิกนำมาขาย ค่ารถขนส่ง ค่าจ้างพนักงานวัดเปอร์เซ็นต์ ค่าจ้างพนักงานยกน้ำยาง เป็นต้น ในส่วนของด้านบัญชีมีการจัดจ้างเจ้าหน้าที่ที่มีความรู้ความสามารถและมีคุณวุฒิด้านบัญชีประจำสหกรณ์ในอัตราจ้างเดือนละ 4,500 บาท มาเป็นผู้ทำบัญชี ซึ่งมีผลการดำเนินงานทางการเงินและการบัญชี และผลการดำเนินงาน โดยสรุปดังตาราง 2

ตาราง 2 สรุปผลการดำเนินงานของสหกรณ์กองทุนสวนยางบ้านหน้าคอก จำกัด ในปีบัญชี
2546 – 2549

รายการ	ปีบัญชี (สิ้นสุด 31 มีนาคม)			
	2546	2547	2548	2549
จำนวนสมาชิก	96	111	100	96
ทุนเรือนหุ้น	298,680.00	380,230.00	414,020.00	284,450.00
ทุนสำรอง	150,037.02	222,502.12	270,179.93	298,002.48
การรวบรวมผลผลิต	8,533,830.00	13,247,243.00	16,651,100.00	20,103,584.00
รายได้	10,109,618.28	15,044,807.79	18,569,431.52	21,804,590.60
รายจ่าย	9,723,166.18	14,795,739.98	18,370,347.97	21,671,059.15
กำไรสุทธิประจำปี	386,452.10	249,067.81	199,083.55	133,531.45

ที่มา : รายงานผลการดำเนินงานของสหกรณ์กองทุนสวนยางบ้านหน้าคอก จำกัด ในปีบัญชี
2546 – 2549

1.2.3 การบริหารจัดการด้านการผลิต

สถานการณ์การบริหารจัดการด้านการผลิตเริ่มพัฒนาให้ดีขึ้น มีการจัดจ้างเจ้าหน้าที่ในการวัดเปอร์เซ็นต์ยางที่มีความรู้ความสามารถมาทำงานโดยจ่ายให้อัตรารายวันวันละ 120 บาท การรับซื้อน้ำยางสดจากสมาชิกได้ประมาณวันละ 10,000 กิโลกรัม คิดเป็นยางแห้งประมาณ 3,000 กิโลกรัม ในส่วนของการผลิตจะจ้างแรงงานจากภาคอีสาน โดยคิดค่าจ้างแบบเหมาจ่ายตามปริมาณยางแผ่นรมควันที่ผลิตได้ในราคา 1.30 บาท / กิโลกรัม ผลผลิตหลักของสหกรณ์กองทุนสวนยางบ้านหน้าคอก จำกัด ผลิตได้หลักจะเป็นยางแผ่นรมควันชั้น 3 ส่วนที่เหลือก็จะเป็นยางคัตตึง ยางฟอง และเศษยางซึ่งส่วนใหญ่ตั้งแต่ได้รับการจัดสร้างโรงอบรมยางสหกรณ์ก็ได้ดำเนินการมาโดยตลอด เว้นแต่ในช่วงไหนที่เกิดราคายางแผ่นมีราคาใกล้เคียงราคาน้ำยางสด สหกรณ์ก็จะหยุดดำเนินการผลิตยางแผ่นรมควันชั่วคราวจะมีเฉพาะการรับซื้อน้ำยางสดจากสมาชิกเท่านั้น ซึ่งเมื่อเกิดเหตุการณ์เช่นนี้กรรมการทุกคนต้องมาประชุมร่วมกันเพื่อรับทราบปัญหาและลงความเห็น เพื่อหาแนวทางป้องกันไม่ให้สหกรณ์ต้องประสบปัญหาภาวะขาดทุน

1.2.4 การบริหารจัดการด้านการตลาด

สถานการณ์การบริหารจัดการด้านการตลาดได้มีการพัฒนาให้ก้าวหน้าขึ้น โดยเริ่มมีการนำผลิตภัณฑ์ของสหกรณ์ไปจำหน่ายที่ตลาดกลางยางพาราอำเภอหาดใหญ่ ในยุคนี้สหกรณ์มีกลยุทธ์ทางการตลาดคือมีการตรวจเช็คราคาขายผลิตภัณฑ์ของสหกรณ์ในแต่ละสถานที่จำหน่าย ซึ่งที่ใดให้ราคาซื้อในราคาที่สูงกว่าก็จะนำผลิตภัณฑ์ไปจำหน่าย และประกอบกับบางช่วงเวลาที่ยางมีความผันผวนไม่แน่นอนในแต่ละวันซึ่งอาจทำให้สหกรณ์ประสบปัญหาขาดทุนได้ ทางกรรมการจึงได้ประชุมกันถึงแนวทางแก้ไขโดยได้ประสานกับทางสถานที่รับซื้อต่าง ๆ โดยการตกลงทำสัญญาซื้อขายล่วงหน้ากับบริษัทเอกชนที่จะไปจำหน่าย โดยมีสถานที่จำหน่าย ดังนี้ ตลาดกลางยางพาราอำเภอหาดใหญ่ โรงงานหน้าฮั่ว บริษัทหาดสินริบเบอร์ จำกัด บริษัท บริดสโตน จำกัด บริษัท ศรีตรัง แอโกรอินดัสทรี จำกัด (มหาชน) และบริษัท ถาวรอุตสาหกรรมยางพารา (1982) จำกัด

1.2.5 ปัญหาอุปสรรคที่เกิดขึ้น

ผลจากการตรวจสอบซึ่งทำให้ทราบถึงการทุจริตของประธานกรรมการสหกรณ์บางคน ทำให้มีผลทางจิตวิทยาต่อในชุมชน ทำให้ชาวบ้านขาดความศรัทธาต่อผู้นำ และขาดความเชื่อมั่นต่อระบบสหกรณ์กองทุนสวนยางบ้านหน้าคอก จำกัด ทำให้เกิดการตั้งกลุ่มรับซื้อน้ำยางสดของเอกชนภายในชุมชนเพิ่มขึ้น กลายเป็นคู่แข่งของสหกรณ์กองทุนสวนยางบ้านหน้าคอก จำกัด ไปโดยปริยาย เป็นผลให้สหกรณ์มียอดการรับซื้อน้ำยางสดจากสมาชิกลดน้อยลง เพราะสมาชิกอาจนำน้ำยางสดไปขายยังที่อื่นหรือการที่ถอนตัวจากการเป็นสมาชิกสหกรณ์ และยังส่งผลให้การที่ชาวบ้านจะเข้าเป็นสมาชิกของสหกรณ์มีโอกาสน้อยลง

1.3 ยุคแห่งการถดถอย (พ.ศ. 2550-ปัจจุบัน)

1.3.1 การบริหารจัดการด้านองค์กร

สถานการณ์การบริหารจัดการด้านองค์กรของสหกรณ์กองทุนสวนยางบ้านหน้าคอก จำกัด ในยุคแห่งการถดถอย ซึ่งผู้วิจัยเริ่มจากปี พ.ศ. 2550 เนื่องจากเป็นระยะได้รับผลกระทบจากการทุจริตของกรรมการบริหารรุ่นที่ผ่านมา ทำให้กรรมการบริหารรุ่นใหม่ต้องรวบรวมความศรัทธาของชาวบ้านขึ้นมาใหม่ โดยการประชุมใหญ่สามัญประจำปี พ.ศ. 2550 สมาชิกสหกรณ์ได้มีมติเลือก นายอรรถธาดา มัญชวินทร์ เข้ามาเป็นประธานคณะกรรมการบริหารใหม่จากในอดีตที่เคยรับตำแหน่งเป็นประธานคนแรกในสมัยเริ่มก่อตั้งสหกรณ์ เนื่องจากเป็นผู้ที่สมาชิกต่างให้การยอมรับในความสามารถ ความเป็นผู้นำ ความซื่อสัตย์สุจริตและเป็นผู้ที่มีอุดมการณ์ในการทำงานสหกรณ์ โดยได้เข้ามาทำงานเพียงวาระเดียว คือจากปีบัญชี 2550 จนกระทั่งปีบัญชี 2551 แต่จากการเข้ามาทำงานหลังช่วงที่สหกรณ์ประสบปัญหา เพื่อเรียกศรัทธาความเชื่อมั่นยังไม่

ประสบความสำเร็จมากนัก เนื่องจากชาวบ้านยังใส่ใจในเรื่องปัญหาการทุจริตคอร์ปชั่นของกรรมการในยุคที่ผ่านมา ส่งผลให้สมาชิกลดน้อยลงส่งผลให้อัตราการรับชื่อน้ำยางสดจากสมาชิกมีน้อยลง ประกอบกับการที่ราคายางมีความผันผวน มีผลให้ผลดำเนินงานขาดทุนเมื่อสิ้นปีบัญชีปี 2551 เป็นปีแรก และขาดทุนต่อเนื่องมาในปีที่สอง แม้เมื่อมีการปรับเปลี่ยนคณะกรรมการบริหารใหม่ในปี พ.ศ. 2552 โดยมีรายนามคณะกรรมการบริหาร ดังนี้

นายอรรถธาดา	มัชฌิรินทร์	ประธานกรรมการ
นายปลื้ม	อนุชาล	รองประธานกรรมการ
นางฉัฐธิกานต์	เกษมคุณานนท์	เลขานุการ
นางละม้าย	ฤทธิแก้ว	เหรัญญิก
นายสุนนท์	ทองจันทร์	กรรมการ
นายสุเทพ	เพชรศรี	กรรมการ
นางอัลชิสา	เพชรศรี	กรรมการ
นางเพ็ญ	อมแก้ว	กรรมการ
นายสุมิตร	เพชรศรี	กรรมการ

สถานการณ์การบริหารจัดการด้านองค์กรในปีบัญชี 2552 ได้มีการประชุมใหญ่สามัญประจำปีและสมาชิกมีมติเลือกให้นางฉัฐธิกานต์ เกษมคุณานนท์ เข้ามารับตำแหน่งประธานกรรมการ ซึ่งช่วงเวลาที่สหกรณ์ประสบปัญหาในเรื่องของผลประกอบการที่ขาดทุนจากบัญชีปี 2551 และเมื่อเข้ารับตำแหน่งประธานกรรมการก็ได้ทำงานอย่างเต็มที่ แต่ด้วยการที่อยู่ในสถานการณ์ที่สหกรณ์ประสบปัญหามาก่อนหน้านี้ ทำให้ต้องบริหารงานให้สหกรณ์ผ่านพ้นปัญหาต่าง ๆ โดยได้บริหารงานในสมัยแรกครบ 2 ปี สมัยต่อมาสมาชิกยังคงไว้วางใจให้คณะกรรมการชุดเดิมดำเนินการต่อไปจนถึงปัจจุบัน ซึ่งจากการศึกษาข้อมูลคณะกรรมการบริหารสหกรณ์กองทุนสวนยางบ้านหน้าคอกจำกัด เมื่อวันที่ 1 มกราคม 2553 ปัจจุบันพบว่า มีรายนามคณะกรรมการบริหารดังนี้

นางฉัฐธิกานต์	เกษมคุณานนท์	ประธานกรรมการ
นายศุภชัย	ช่วยนุกูล	รองประธานกรรมการ
นางเพ็ญ	อมแก้ว	เลขานุการ
นายบรรชา	ฤทธิแก้ว	เหรัญญิก
นายมนตรี	เพชรศรี	กรรมการ
นายมนตรี	เพชรศรี	กรรมการ
นายสุนนท์	ทองจันทร์	กรรมการ
นายปลื้ม	อนุชาล	กรรมการ

นายนิกุล ยกแก้ว กรรมการ

สถานการณ์การบริหารจัดการด้านองค์กรในยุคปัจจุบันพบว่ายังคงเป็นไปตามโครงสร้างที่กำหนดในพระราชบัญญัติสหกรณ์ พ.ศ. 2542 ในการทำหน้าที่ในการบริหารจัดการสหกรณ์ตามกำหนดวาระโดยจะมีการประชุมเพื่อร่วมกันเลือกผู้บริหารสหกรณ์จากสมาชิกทั้งหมด มีการมอบหมายงานให้กรรมการที่ได้รับคัดเลือกแต่ละคนเป็นผู้รับผิดชอบตามบทบาทหน้าที่และความรู้ความสามารถ

1.3.2 การบริหารจัดการด้านการเงินและบัญชี

สถานการณ์การบริหารจัดการด้านการเงินและการบัญชีในยุคนี้ในส่วนของด้านการเงิน สหกรณ์มีการบริหารจัดการดังนี้

- 1) เงินทุนเรือนหุ้น ปัจจุบันได้จากการระดมทุนลงหุ้นของสมาชิก 56 คน ราคาหุ้นละ 10 บาท รวมเป็นเงินทั้งสิ้น 205,980 บาท ใช้เป็นเงินหมุนเวียนในการดำเนินงานของสมาชิก ปัจจุบันฝากออมทรัพย์ไว้กับธนาคารไทยพาณิชย์ สาขาคลองแวง
- 2) เงินทุนหมุนเวียน ที่ใช้ในการผลิตและการดำเนินงานของสหกรณ์ เป็นเงินที่เป็นผลกำไรสะสมจากการดำเนินงานตั้งแต่ปี 2539 เป็นต้นมาซึ่งจะนำมาเป็นเงินทุนหมุนเวียนให้กับสหกรณ์ในการรับซื้อน้ำยางจากกลุ่มสมาชิกเพื่อนำมาดำเนินธุรกิจของสหกรณ์
- 3) เงินทุนจากภายนอก สหกรณ์ได้รับเงินทุนสร้างโรงเรือนและซื้อวัสดุ อุปกรณ์ เครื่องใช้ จำนวน 3,500,000 บาท จากสำนักงานกองทุนสงเคราะห์การทำสวนยาง กระทรวงเกษตร และสหกรณ์ เมื่อปี 2541 และมีการกู้ยืมเงินจากสำนักงานกองทุนสงเคราะห์การทำสวนยางเพื่อนำมาเป็นเงินทุนในการดำเนินธุรกิจของสหกรณ์ในช่วงที่ภาวะการเงินขาดสภาพคล่อง
- 4) การเปิดบัญชีธนาคาร กลุ่มได้เปิดบัญชีเงินฝากออมทรัพย์ (ใช้สมุดคู่ฝาก) โดยใช้ชื่อบัญชีสหกรณ์กองทุนสวนยางบ้านหน้าคอก จำกัด ธนาคาร ไทยพาณิชย์ สาขาคลองแวงและมอบหมายให้ผู้เปิดบัญชี จำนวน 3 คน คือ ประธานกรรมการสหกรณ์ เลขานุการ และเหรัญญิก เป็นผู้มีอำนาจเบิกจ่าย 2 ใน 3 คน

ด้านการเงินของสหกรณ์ได้มอบหมายให้เหรัญญิกเป็นผู้ดูแลและรับผิดชอบในการเบิกจ่ายเงิน ซึ่งมีรายจ่ายที่ต้องใช้ในแต่ละวัน เช่น ค่าน้ำยางสดที่สมาชิคนำมาขาย ค่ารถขนส่ง ค่าจ้างพนักงานวัดเปอร์เซ็นต์ ค่าจ้างพนักงานยกน้ำยาง เป็นต้น ในส่วนของด้านบัญชี ปัจจุบันมีการจ้างพนักงานที่มีความรู้และคุณวุฒิทางการบัญชีในอัตราจ้างรายเดือน เดือนละ 4,500 บาท มาเป็นผู้ทำบัญชี ซึ่งจากตัววิจัยได้รับทราบข้อมูลว่าการจัดทำบัญชีไม่เป็นปัจจุบัน ทำให้ไม่ทราบรายรับรายจ่ายในแต่ละวันของสหกรณ์และไม่มีการใช้ระบบบัญชีด้วยคอมพิวเตอร์ ซึ่งเป็นปัญหาในการจัดทำบัญชีไม่ครบถ้วน เป็นผลเนื่องมาจากขาดการวางระบบระเบียบในการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลใน

การปฏิบัติหน้าที่ เพราะเจ้าหน้าที่บัญชีไม่ได้เข้ามาปฏิบัติหน้าที่ที่สหกรณ์ ประจำทุกวัน ส่งผลทำให้มีปัญหาในเรื่องระบบข้อมูลด้านบัญชีของสหกรณ์ในปัจจุบัน อย่างไรก็ตามจากการบันทึกที่มีลายลักษณ์อักษรสามารถแสดงผลการดำเนินงานด้านการเงินและการบัญชีตลอดจนผลการดำเนินงานในเรื่องของจำนวนสมาชิกสามารถแสดงได้ดังตาราง 3

ตาราง 3 สรุปผลการดำเนินงานของสหกรณ์กองทุนสวนยางบ้านหน้าคอก จำกัดในปีบัญชี 2550 – 2553

รายการ	ปีบัญชี (สิ้นสุด 31 มีนาคม)			
	2550	2551	2552	2553
จำนวนสมาชิก	97	94	83	56
ทุนเรือนหุ้น	372,380.00	408,180.00	369,340.00	205,980.00
ทุนสำรอง	326,063.93	216,312.61	142,220.52	142,220.52
การรวบรวมผลผลิต	21,077,684.00	22,778,995.00	12,404,423.00	8,321,037.00
รายได้	23,155,835.65	24,666,606.95	13,554,127.11	9,009,414.44
รายจ่าย	22,941,870.81	24,807,805.11	13,628,219.20	8,884,262.05
กำไรสุทธิประจำปี	213,964.84	-141,198.16	-74,092.09	125,157.39

ที่มา : รายงานผลการดำเนินงานของสหกรณ์กองทุนสวนยางบ้านหน้าคอก จำกัดในปีบัญชี 2550 – 2553

1.3.3 การบริหารจัดการด้านการผลิต

สถานการณ์การบริหารจัดการด้านการผลิตในยุคปัจจุบันได้เปลี่ยนแปลงไปจากอดีต ดังที่กล่าวมาแล้วว่า จากสภาพการแข่งขันที่สูงขึ้น ประกอบกับราคาน้ำยางสดมีราคาใกล้เคียงกับราคายางแผ่นรมควันชั้น 3 ที่ทางสหกรณ์บ้านหน้าคอก จำกัด ผลิตได้ ตลอดจนปัญหาราคายางพารา มีความผันผวนมาก ทำให้ในปี 2553 สมาชิกสหกรณ์ได้ประชุมร่วมกันและได้แนวทางแก้ไขปัญหา การขาดทุนเรื่อยมาโดยในเดือนสิงหาคม พ.ศ. 2553 จึงได้ลงมติให้หยุดดำเนินการทำยางแผ่นรมควันชั้น 3 ชั่วคราว โดยให้ดำเนินการเฉพาะการรับซื้อน้ำยางสดจากสมาชิกเท่านั้น โดยสหกรณ์จะดำเนินธุรกิจรับซื้อน้ำยางสดจนกว่าราคายางจะมีความแตกต่างระหว่างราคาน้ำยางสดและยางแผ่น

รมคว้นชั้น 3 แต่จากการที่ผู้วิจัยได้เข้าไปศึกษาขณะนั้นเมื่อเดือน มกราคม – กุมภาพันธ์ 2554 ทำให้ทราบว่าราคาขางมีความแตกต่างกันมากซึ่งราคาขางแผ่นรมคว้น ชั้น 3 มีราคาที่สูงกว่าราคาขางสดประมาณ 20 – 30 บาท ในช่วงเวลาดังกล่าวซึ่งเหมาะแก่การทำธุรกิจหลักของสหกรณ์คือ การทำขางแผ่นรมคว้น ชั้น 3 เพราะจะทำให้สหกรณ์มีกำไรสูงหากได้ดำเนินการทำขางแผ่นรมคว้น ชั้น 3 แต่ด้วยปัญหาอุปสรรคที่ไม่สามารถทำได้ คือ การขาดเงินทุนหมุนเวียนในการดำเนินธุรกิจ เนื่องจากราคาขางมีราคาที่สูงขึ้นมาก เพราะปัจจุบันที่ราคาต้นทุนการรับซื้อน้ำขางสดจากสมาชิกมีอัตราที่สูงขึ้นถึงเท่าตัวจากในอดีต และปัญหาหลักที่สำคัญคือการขาดแรงงานในกระบวนการผลิตขางแผ่นรมคว้น ชั้น 3 เพราะทางกรรมการสหกรณ์ได้ติดต่อแรงงานชาวอีสานที่เคยทำในส่วนของ การผลิตในอดีต แต่ก็ถูกปฏิเสธเนื่องจากได้ไปรับจ้างทำที่อื่นอยู่แล้วในช่วงที่สหกรณ์หยุดดำเนินการ และทางกรรมการสหกรณ์ก็ได้ประสานว่าจ้างแรงงานในส่วนของการผลิตชุดอื่น ๆ ก็ถูกปฏิเสธทั้งหมด ทำให้สหกรณ์ไม่สามารถดำเนินการการผลิตขางแผ่นรมคว้น ชั้น 3 ได้

1.3.4 การบริหารจัดการด้านการตลาด

สถานการณ์การบริหารจัดการด้านการตลาด ในปัจจุบันดำเนินธุรกิจรับซื้อน้ำ ขางสดเพียงอย่างเดียวจากการศึกษาพบว่าสหกรณ์มีการบริหารจัดการด้านการตลาด ดังนี้

- 1) ผลิตภัณฑ์ ก่อนเดือนสิงหาคม พ.ศ. 2553 สหกรณ์มีผลิตภัณฑ์ขาง 4 ชนิด ได้แก่ ขางแผ่นรมคว้นชั้น 3 ขางคัตตั้ง ขางฟอง และเศษขาง จำนวนผลผลิตขางแผ่นรมคว้น ชั้น 3 ประมาณ 3,000 กิโลกรัมต่อวัน ส่วนในปัจจุบันไม่มีการผลิตผลิตภัณฑ์ มีเพียงการรับซื้อน้ำขางสดจากสมาชิกเท่านั้น
- 2) การตั้งราคา ในอดีตสหกรณ์ดำเนินธุรกิจผลิตขางแผ่นรมคว้น ชั้น 3 ขางคัตตั้ง ขางฟอง และเศษขาง โดยการกำหนดราคาสหกรณ์จะไปตกลงทำสัญญาประกันราคากับบริษัทรับซื้อที่ ให้ราคาสูง แล้วนำมากำหนดราคาซื้อกับสมาชิก ต่อมาในปัจจุบันสหกรณ์ได้ดำเนินธุรกิจรับซื้อ น้ำขางสดเพียงอย่างเดียวโดยให้เอกชนเข้ามาเป็นผู้รับซื้อที่สหกรณ์เองส่วนราคาจะเป็นราคาที่มีความ ใกล้เคียงกันกับเอกชนรายอื่นที่มาเปิดรับซื้อน้ำขางสดในบริเวณใกล้เคียงกัน
- 3) สถานที่จำหน่าย ในอดีตสหกรณ์ดำเนินธุรกิจทำขางแผ่นรมคว้น ชั้น 3 ขางคัตตั้ง ขางฟอง และเศษขาง จะนำผลิตภัณฑ์ไปจำหน่ายที่ตลาดกลางขางพาราอำเภอหาดใหญ่ และบริษัทต่าง ๆ ในจังหวัดสงขลา โดยการเปรียบเทียบส่วนต่างของราคารับซื้อที่ให้ราคาที่สูงกว่า ส่วนในปัจจุบันสหกรณ์ได้ดำเนินธุรกิจรับซื้อน้ำขางสดจากสมาชิกเพียงอย่างเดียว ซึ่งจะมีเอกชนเข้า มารับซื้อถึงสหกรณ์ โดยที่มีราคาที่รับซื้อจะมีความใกล้เคียงกันกับเอกชนรายอื่นที่มาเปิดรับซื้อ น้ำขางสดในบริเวณใกล้เคียงกัน

4) การส่งเสริมการขาย รัฐบาลมีการแทรกแซงราคาขายอยู่เป็นระยะเมื่อราคาขายตกต่ำ ส่วนสหกรณ์ไม่มีการส่งเสริมการขาย เนื่องจากผลผลิตเป็นสินค้าที่เป็นความต้องการของบริษัทรับซื้อต่าง ๆ

สำหรับข้อมูลสถานการณ์การบริหารจัดการด้านการตลาดนี้ จากการศึกษาข้อมูลทศัญญาของผู้วิจัยที่เริ่มเก็บข้อมูลตั้งแต่ปี พ.ศ. 2544 จนถึงปัจจุบัน ผู้วิจัยพบข้อมูลที่น่าสนใจเมื่อเปรียบเทียบผลการดำเนินงานของสหกรณ์กองทุนสวนยางบ้านหน้าคอก (จากตาราง 1 และ 2) กับราคาขายเฉลี่ย พบว่าตั้งแต่ปีบัญชี 2546 - 2553 สหกรณ์กองทุนสวนยางบ้านหน้าคอก จำกัด มีจำนวนสมาชิกที่ลดน้อยลงทุกปี โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ตั้งแต่ปี พ.ศ. 2547 ถึงปัจจุบัน ในขณะที่ราคาขายยางทุกประเภทที่ตลาดกลางยางพาราอำเภอหาดใหญ่และตลาดท้องถิ่นเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่องตั้งแต่ปี พ.ศ.2544 - 2553 ดังแสดงในตาราง 4

ตาราง 4 ราคาขายเฉลี่ยรายปี 2544 – 2553

ปี	ท้องถิ่น		ราคาประมูล ณ ตลาดกลางยางพาราอำเภอหาดใหญ่			
	ยางแผ่นดิบ	น้ำยางสด	ยางแผ่นดิบ	น้ำยางสด	ยางแผ่นรมควัน ชั้น 3	FOB (BKK)
2544	21.45	20.76	22.52	0.00	23.28	25.11
2545	27.59	26.31	29.02	0.00	30.11	32.49
2546	38.92	37.93	40.19	0.00	41.73	44.27
2547	45.47	43.69	46.65	25.26	48.09	51.7
2548	53.61	52.51	55.23	52.74	57.07	60.21
2549	69.96	67.88	71.35	67.49	74.21	79.86
2550	70.25	68.01	72.14	68.25	74.41	78.47
2551	77.86	75.33	79.9	75.67	82.61	87.1
2552	57.77	55.96	59.46	57.16	61.98	66.29
2553	104.49	101.89	106.29	103.8	110.64	115.46

ที่มา : (สำนักตลาดกลางยางพาราอำเภอหาดใหญ่ จังหวัดสงขลา สืบค้นจาก <http://www.rubber.co.th> เข้าถึงเมื่อวันที่ 1 กุมภาพันธ์ 2554)

1.3.5 ปัญหาอุปสรรคที่เกิดขึ้น

สภาพปัญหาที่เกิดขึ้นในการบริหารจัดการของสหกรณ์กองทุนสวนยางบ้านหน้าคอกจำกัด ในปัจจุบันที่ได้จากการสัมภาษณ์ ผู้บริหาร คณะกรรมการและสมาชิก โดยสรุปพบว่ามีดังต่อไปนี้

1) คณะกรรมการสหกรณ์บางคณะขาดภาวะความเป็นผู้นำและการติดตามผลการดำเนินงานสหกรณ์ ทั้งนี้อาจเนื่องจากการขาดความรู้ความสามารถในการบริหารจัดการสหกรณ์

2) การกระทำอันถือได้ว่าทุจริตต่อสหกรณ์ จากการที่กรรมการบางท่านนำเงินของสหกรณ์จำนวน 200,000 บาท ไปใช้ในส่วนตัวนั้น และทำให้เงินทุนหมุนเวียนของสหกรณ์ขาดสภาพคล่อง โดยเป็นผลสืบเนื่องทำให้สหกรณ์ถูกจัดให้ไม่ผ่านเกณฑ์มาตรฐานของกรมตรวจสอบบัญชีสหกรณ์ แสดงให้เห็นว่าการบริหารจัดการองค์การขาดเสถียรภาพในเรื่องของการตรวจสอบที่ชัดเจนและเป็นผลให้สมาชิกขาดความเชื่อมั่นต่อสหกรณ์ ทำให้สมาชิกหลายคนลาออก นอกจากนั้น ยังทำให้สมาชิกหันไปขายผลผลิตให้กับเอกชนรายอื่นแทนสหกรณ์

3) สมาชิกไม่แสดงการมีส่วนร่วมในกิจการของสหกรณ์จากการที่ประชุมใหญ่สามัญประจำปี จะเห็นว่าไม่ได้รับความร่วมมือในการแสดงความคิดเห็นและการเข้าร่วมประชุม

4) การจัดทำบัญชีประกอบด้วย บัญชีสมาชิก บัญชีเงินสดรับ-จ่ายรายวัน บัญชีแยกประเภท บัญชีเจ้าหนี้ บัญชีลูกหนี้ บัญชีทรัพย์สิน เป็นต้น ซึ่งมีสหกรณ์ได้จัดจ้างพนักงานที่มีความรู้และคุณวุฒิทางการบัญชีมาเป็นผู้ทำบัญชี แต่พนักงานไม่ได้ปฏิบัติหน้าที่ได้ตามบทบาทที่กำหนดขึ้น ทำให้บัญชีไม่เป็นปัจจุบัน

5) ขาดแรงงานที่มีความชำนาญในการผลิตผลิตภัณฑ์ของสหกรณ์ ทำให้ไม่สามารถดำเนินธุรกิจในการแปรรูปผลผลิตได้ เนื่องจากในอดีตสหกรณ์ได้ดำเนินธุรกิจแปรรูปผลิตภัณฑ์และได้ทำการว่าจ้างแรงงานชาวอีสานมาเป็นแรงงานในกระบวนการผลิตแทนแรงงานในพื้นที่เพราะคนอีสานเป็นคนที่ขยันและมีความสามารถในการผลิต ซึ่งก็ทำให้สหกรณ์สามารถผลิตยางแผ่นรมควันชั้น 3 มีคุณภาพได้ แต่ต่อมาในปัจจุบันสหกรณ์ได้หยุดดำเนินธุรกิจในการแปรรูปผลิตภัณฑ์ จึงได้หยุดจ้างแรงงานอีสานที่ดำเนินการในอดีต ซึ่งขณะที่ผู้วิจัยดำเนินการทำวิจัยราคายางแผ่นรมควันชั้น 3 มีราคาที่สูงกว่าราคาน้ำยางสดอยู่ประมาณ 20 – 30 บาท และสหกรณ์ก็คิดที่จะกลับมาดำเนินธุรกิจแปรรูปผลิตภัณฑ์ ซึ่งได้ติดต่อหาแรงงานชุดในอดีตหรือชุดอื่นที่มีความสามารถในการกระบวนการผลิต แต่ก็ไม่มีแรงงานดังกล่าวทำให้ขาดโอกาสทำกำไรจากการดำเนินธุรกิจได้

6) การแข่งขันทางตลาดมีปริมาณที่สูง เนื่องจากด้วยสภาพพื้นที่เป็นพื้นที่ที่มีการปลูกยางพารากันมาก จึงทำให้มีเอกชนรายอื่นมาเปิดธุรกิจรับซื้อน้ำยางสดจำนวนมากในพื้นที่

ใกล้เคียงเฉพาะที่เปิดรับซื้อถาวรก็มีถึง 5 แห่ง และที่เป็นการบริการรับซื้อถึงสวนยางพาราก็มีอีกเป็นจำนวนมาก อีกทั้งการรับซื้อของเอกชนจะมีลักษณะการจ่ายเงินสดเลยก็ถือเป็นปัญหาทางการแข่งขันเช่นกัน

7) สมาชิกมีจำนวนที่ลดน้อยลงทุกปีจากอดีตถึงปัจจุบัน ทำให้สหกรณ์มีปริมาณการรับซื้อผลผลิตน้ำยางสดจากสมาชิกเป็นจำนวนที่ลดลง

ตอนที่ 2 แนวทางการจัดทำกลยุทธ์การบริหารจัดการที่เหมาะสมของสหกรณ์กองทุนสวนยางบ้านหน้าคอกจำกัด ตำบลท่าโพธิ์ อำเภอสะเตา จังหวัดสงขลา

จากการจัดการสนทนากลุ่ม (focus group discussion) เพื่อร่วมกันวิเคราะห์หาจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรคของกระบวนการทำงาน (SWOT Analysis) โดยผู้ให้ข้อมูลหลัก จำนวน 21 คน จากสหกรณ์กองทุนสวนยางบ้านหน้าคอก จำกัด และในชุมชนอันเป็นที่ตั้งของสหกรณ์ ได้แก่ ประธานและรองประธานสหกรณ์กองทุนสวนยาง จำกัด จำนวน 2 คน คณะกรรมการบริหาร จำนวน 3 คน สมาชิก จำนวน 12 คน ผู้นำชุมชนอันเป็นที่ตั้งของสหกรณ์ ได้แก่ นายกองค้ำการบริหารส่วนตำบลท่าโพธิ์หรือผู้แทน ผู้นำศาสนาผู้ใหญ่บ้าน จำนวน 3 คน และผู้ตรวจสอบบัญชีสหกรณ์ของกลุ่ม จำนวน 1 คน พบผลการศึกษาดังนี้

2.1 ผลการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค ของสหกรณ์กองทุนสวนยางบ้านหน้าคอก จำกัด

2.1.1 จุดแข็ง (Strengths)

- 1) มีรูปแบบการบริหารจัดการด้านองค์กรของสหกรณ์กองทุนสวนยางบ้านหน้าคอก จำกัด ที่มีความชัดเจนสามารถดำเนินงานตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดในการจัดตั้งสหกรณ์
- 2) โรงอบรมยางแผ่นรมควัน ชั้น 3 และอุปกรณ์เครื่องมือมีสภาพดีพร้อมใช้งาน
- 3) สหกรณ์ให้บริการรับซื้อน้ำยางสดจากสมาชิกถึงสวนยางพารา
- 4) มีการจัดประชุมทุกเดือนและการประชุมใหญ่ประจำปี เพื่อสรุปผลการดำเนินงานที่ผ่านมาและได้รับทราบปัญหาอุปสรรคจากการดำเนินงานเพื่อนำมาปรับปรุงแก้ไข ซึ่งจะได้วางแผนการดำเนินการต่อไปอย่างมีประสิทธิภาพ
- 5) มีการจัดจ้างเจ้าหน้าที่สหกรณ์ปฏิบัติงานประจำและรับผิดชอบ
- 6) คณะกรรมการสหกรณ์มีความซื่อสัตย์ไม่กระทำการอันถือได้ว่าทุจริตต่อสหกรณ์

7) มีการจัดทำแผนงานและประมาณการรายจ่ายในปีถัดไปเพื่อเสนอขออนุมัติจากที่ประชุมใหญ่ทุกปี

8) สหกรณ์โดยคณะกรรมการบริหารมีสัมพันธ์ที่ดีต่อชุมชน

9) สหกรณ์มีการจัดสรรกำไรสุทธิ และจ่ายเงินทุนสวัสดิการสมาชิก หรือทุนสาธารณะ

10) สหกรณ์กระทำการตามกฎหมาย ระเบียบ และคำสั่งของนายทะเบียนสหกรณ์อย่างเคร่งครัด

11) คณะกรรมการบริหารสหกรณ์กองทุนสวนยางบ้านหน้าคอก จำกัด ในปัจจุบันมีความรู้ความเข้าใจในเรื่องของการบริหารจัดการสหกรณ์

2.1.2 จุดอ่อน (Weaknesses)

1) คณะกรรมการบริหารสหกรณ์กองทุนสวนยางบ้านหน้าคอก จำกัด บางขณะขาดความรู้ความเข้าใจในเรื่องของการบริหารจัดการสหกรณ์

2) สหกรณ์ไม่มีเงินทุนหมุนเวียนเพียงพอในการประกอบธุรกิจยางแผ่นรมควันชั้น 3

3) สมาชิกไม่ให้ความสำคัญในการเข้าประชุม

4) คณะกรรมการบริหารชุดก่อนกระทำการทุจริตซึ่งทำให้ส่งผลกระทบต่อสถานการณ์ในปัจจุบัน

5) ขาดแรงงานในกระบวนการผลิตในการทำยางแผ่นรมควัน ชั้น 3 เนื่องจากบางขณะที่ราคาน้ำยางสดมีราคาใกล้เคียงกับยางแผ่นรมควัน ชั้น 3 สหกรณ์ได้หยุดดำเนินธุรกิจเพราะเหตุการณ์ขาดทุนทำให้คนงานไม่ได้รับค่าแรงต่อเนื่อง จึงไปประกอบอาชีพอื่น

6) การรับซื้อเฉพาะน้ำยางสดอย่างเดียวทำให้สหกรณ์ได้ผลกำไรน้อย

2.1.3 โอกาส (Opportunities)

1) อยู่ใกล้โรงงานและตลาดกลางยางพาราซึ่งเป็นแหล่งรับซื้อผลผลิต ทำให้ลดค่าใช้จ่ายในการขนส่ง ทุ่นเวลาในการเดินทาง ทำให้สามารถจ่ายเงินให้สมาชิกได้วันต่อวัน ได้หากมีบริหารจัดการดี

2) ปัจจุบันราคายางแผ่นรมควันชั้น 3 มีราคาสูงกว่าน้ำยางสดมาก หากกลุ่มต้องการทำยางแผ่นรมควันย่อมเป็นโอกาสในการทำกำไร

3) หน่วยงานภาครัฐมีนโยบายช่วยเหลือเกษตรกร เช่น การหาแหล่งเงินทุนในการกู้ยืมดอกเบี้ยต่ำ ส่งเสริมการรวมกลุ่ม การมีกองทุน สวัสดิการ เป็นต้น

4) การคมนาคมสะดวก มีเส้นทางเข้าออกนอกชุมชนถึง 2 ทาง ซึ่งเป็นถนนลาดยาง

5) ทำเลที่ตั้งของสหกรณ์อยู่ในแหล่งที่เกษตรกรประกอบอาชีพสวนยาง และเป็นสวนยางที่ให้ผลผลิตสูง

2.1.4 อุปสรรค (Treats)

- 1) มีการแข่งขันกันสูงในการรับซื้อน้ำยางสด เนื่องจากมีเอกชนมาเปิดบ่อรับซื้อในบริเวณใกล้เคียงกันหลายแห่ง
- 2) ราคาขางพารามีความผันผวน ขึ้นลงอยู่ตลอดเวลาทำให้มีความเสี่ยงสูงในการตั้งราคาซื้อขายล่วงหน้า
- 3) ปัญหาการเมืองของประเทศและท้องถิ่นทำให้คนในชุมชนแตกแยกความสามัคคีแบ่งพรรค แบ่งพวก ทำให้การรวมกลุ่มมีปัญหา

หลังจากผู้เกี่ยวข้องร่วมกันวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรคเสร็จแล้วได้นำมาวิเคราะห์ในรูปแบบ TOWS Matrix ทำให้ทราบข้อมูลที่แสดงในตาราง 5

ตาราง 5 การนำผลวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค มาทำ TOWS Matrix ของสหกรณ์กองทุนสวนยางบ้านหน้าคอก จำกัด

S	O	SO
1. โรงอบรมยางแผ่นรมควัน ชั้น 3 และอุปกรณ์เครื่องมือมีสภาพดีพร้อมใช้งาน	1. ปัจจุบันราคาขางแผ่นรมควันชั้น 3 มีราคาสูงกว่าน้ำยางสดมาก หากกลุ่มต้องการทำขางแผ่นรมควันย่อมเป็นโอกาสในการทำกำไร	1. ควรส่งเสริมและสนับสนุนทักษะด้านการผลิต
2. มีการจัดประชุมเพื่อวางแผนงาน	2. หน่วยงานภาครัฐมีนโยบายช่วยเหลือเกษตรกร	2. มีระบบการมีส่วนร่วมของสมาชิกในการบริหารจัดการองค์กร
3. สหกรณ์โดยคณะกรรมการบริหารมีสัมพันธ์ที่ดีต่อชุมชน	3. ทำเลที่ตั้งของสหกรณ์อยู่ในแหล่งที่เกษตรกรประกอบอาชีพสวนยาง	3. ประชาสัมพันธ์ในชุมชนและชุมชนใกล้เคียงในการรับสมาชิกเพิ่ม
S	T	ST
1. สหกรณ์ให้บริการรับซื้อน้ำยางสดจากสมาชิกถึงสวนขางพารา	1. มีการแข่งขันกันสูงในการรับซื้อน้ำยางสด เนื่องจากมีเอกชนมาเปิดบ่อรับซื้อในบริเวณใกล้เคียงกันหลายแห่ง	1. พัฒนาการให้บริการการรับซื้อที่ดีแก่สมาชิก

ตาราง 5 (ต่อ)

S	T	ST
2. มีความพร้อมในเรื่องการผลิต ยางแผ่นรมควันชั้น 3	2. ราคาขายพารามีความผันผวน	2. สร้างความร่วมมือระหว่างภาคี เครือข่ายทางธุรกิจ
W	O	WO
1. คณะกรรมการบริหารชุดก่อน กระทำการทุจริตซึ่งทำให้ ส่งผลกระทบต่อสถานการณ์ ในปัจจุบัน	1. คณะกรรมการชุดใหม่มีความ ซื่อสัตย์ สุจริต	1. การจัดระบบงาน การบริหาร งานบุคคล และการควบคุม ภายในองค์กร
W	T	WT
1. สหกรณ์ไม่มีเงินทุนหมุนเวียน เพียงพอในการประกอบธุรกิจ ยางแผ่นรมควันชั้น 3	1. มีการแข่งขันกันสูงในการรับซื้อ น้ำยางสด เนื่องจากมีเอกชนมา เปิดบ่อรับซื้อในบริเวณใกล้เคียง กันหลายแห่ง	1. ประชาสัมพันธ์ในชุมชนและ ชุมชนใกล้เคียงในการรับ สมาชิกเพิ่ม 2. สร้างแรงจูงใจในด้านการจัด สวัสดิการให้แก่สมาชิก

เมื่อที่ประชุมร่วมกันวิเคราะห์หาจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค เสร็จแล้ว จากนั้นนำมาวิเคราะห์ TOWS Matrix โดยจับคู่เพื่อใช้เป็นแนวทางในการทำกลยุทธ์การบริหารจัดการที่เหมาะสมของสหกรณ์กองทุนสวนยางบ้านหน้าคอก จำกัด โดยจับคู่กลยุทธ์จุดแข็ง-โอกาส กลยุทธ์จุดแข็ง-อุปสรรค กลยุทธ์จุดอ่อน-โอกาส และกลยุทธ์จุดอ่อน-อุปสรรค พบว่าสหกรณ์กองทุนสวนยางบ้านหน้าคอก จำกัด ดำบลท่าโพธิ์ อำเภอสะเดา จังหวัดสงขลา จุดแข็งมากกว่าจุดอ่อนทั้งในด้านความชัดเจนในเรื่องรูปแบบการบริหารจัดการด้านองค์กร โดยมีคณะกรรมการที่ทรงความรู้ความเข้าใจในเรื่องของการบริหารจัดการสหกรณ์ มีการจัดทำแผนงานและประมาณการรายจ่ายในปีถัดไปเพื่อเสนอขออนุมัติจากที่ประชุมใหญ่ทุกปีซึ่งเป็นการเปิดโอกาสให้สมาชิกมีส่วนร่วม โดยอาศัยความซื่อสัตย์สุจริต จริ่งใจในการทำงานของคณะกรรมการชุดปัจจุบัน อย่างไรก็ตาม แม้จะมีจุดอ่อนในเรื่องปัญหาการทุจริตคอร์รัปชันในอดีตที่สมาชิกและชาวบ้านในชุมชนยังคงฝังใจ และหวาดระแวง แต่การจัดประชุมทุกเดือนและการประชุมใหญ่ประจำปี เพื่อสรุปผลการดำเนินงานที่ผ่านมาและได้รับทราบปัญหาอุปสรรคจากการดำเนินงานเพื่อนำมาปรับปรุงแก้ไข โดยเปิดโอกาสให้สมาชิกมีส่วนร่วมในการบริหารจัดการเป็นประจำสม่ำเสมอ และต่อเนื่องเช่นนี้ย่อมจะช่วยลบภาพลักษณ์ที่เลวร้ายในสายตาประชาชนลงไปได้ในอนาคต

ส่วนโอกาสพบว่าปัจจุบันมีแนวโน้มราคายางแผ่นรมควันชั้น 3 ราคาสูงขึ้น และมีสัดส่วนราคาสูงกว่าราคาน้ำยางสด ประมาณ 20 – 30 บาท ประกอบกับนโยบายภาครัฐกำลังเปิดโอกาสให้กับเกษตรกรทั้งการให้เงินกู้ดอกเบี้ยต่ำและนโยบายในการส่งเสริมเกษตรกรในด้านอื่น ๆ ดังนั้น แม้จะมีอุปสรรคในด้านการแข่งขันของตลาดรับซื้อน้ำยางสด และปัญหาราคายางพารามีความผันผวนขึ้นลงอยู่ตลอดเวลา ทำให้มีความเสี่ยงสูง ซึ่งสหกรณ์ต้องแก้ไขปัญหาโดยการตรวจเช็คราคาซื้อขายล่วงหน้า เพื่อแก้ไขปัญหาการขาดทุนได้

2.2 แนวทางการจัดทำกลยุทธ์การบริหารจัดการที่เหมาะสมของสหกรณ์กองทุนสวนยางบ้านหน้าคอก จำกัด ตำบลท่าโพธิ์ อำเภอสะเตา จังหวัดสงขลา

จากการสัมภาษณ์การจัดสนทนากลุ่ม (focus group discussion) เพื่อร่วมกันวิเคราะห์หาจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรคของกระบวนการทำงาน SWOT Analysis โดยนำมาวิเคราะห์ในรูปแบบ TOWS Matrix จากนั้นที่ประชุมได้พิจารณาแนวทางการจัดทำกลยุทธ์การบริหารจัดการที่เหมาะสมของสหกรณ์กองทุนสวนยางบ้านหน้าคอก จำกัด ตำบลท่าโพธิ์ อำเภอสะเตา จังหวัดสงขลา โดยพิจารณาในองค์ประกอบที่สำคัญดังนี้

2.2.1 วิสัยทัศน์

สหกรณ์กองทุนสวนยางบ้านหน้าคอก จำกัด เป็นสหกรณ์กองทุนสวนยาง จำกัด ที่ประสบความสำเร็จ มีความเข้มแข็ง สร้างความพอใจและคุณภาพชีวิตที่ดีแก่สมาชิก และสังคม

พันธกิจที่ 1 พัฒนาการบริหารจัดการองค์กรและบุคลากรให้เข้มแข็งเป็นไปตาม

กฎหมาย

วัตถุประสงค์

1. เพื่อพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรที่โปร่งใส สามารถตรวจสอบได้
2. เพื่อพัฒนาบุคลากรให้มีศักยภาพในการบริหารจัดการองค์กร
3. เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการปฏิบัติงาน
4. เพื่อให้มวลสมาชิกมีความศรัทธาและพึงพอใจ

กลยุทธ์

1. มีโครงสร้างการจัดระบบงาน การบริหารงานบุคคลและการควบคุมภายในองค์กร
2. มีระบบการมีส่วนร่วมของสมาชิกในการบริหารจัดการองค์กร
3. สร้างกระบวนการเรียนรู้ให้แก่บุคลากรในองค์กรอย่างต่อเนื่อง
4. สร้างความเชื่อมั่นในการบริหารจัดการองค์กรแก่สมาชิกและชุมชน
5. สร้างความพอใจและคุณภาพชีวิตที่ดีแก่สมาชิก และสังคม

พันธกิจที่ 2 พัฒนาการบริหารจัดการด้านการเงินและบัญชีโดยนำระบบเทคโนโลยีมาใช้อย่างมีประสิทธิภาพ

วัตถุประสงค์

เพื่อพัฒนาบุคลากรด้านการเงินและบัญชีให้มีความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงาน
กลยุทธ์

1. พัฒนาศักยภาพบุคลากรด้านการเงินและบัญชีโดยนำระบบเทคโนโลยีมาใช้
อย่างมีประสิทธิภาพ
2. มีการจัดจ้างเจ้าหน้าที่ที่มีความรู้ความสามารถด้านการเงินและบัญชี
3. มีการจัดทำระบบการเงินและบัญชี ที่โปร่งใส ตรวจสอบได้

พันธกิจที่ 3 พัฒนาการบริหารจัดการด้านการผลิตให้มีคุณภาพ

วัตถุประสงค์

เพื่อให้สหกรณ์กองทุนสวนยางบ้านหน้าคอก จำกัด ได้ผลิตภัณฑ์ที่มีคุณภาพ
กลยุทธ์

1. พัฒนาคุณภาพของผลิตภัณฑ์ให้ได้เกณฑ์มาตรฐาน
2. ส่งเสริมและสนับสนุนทักษะด้านการผลิตให้แก่แรงงานทั้งภายนอกและภายใน
พื้นที่ รวมทั้งเปิดโอกาสให้นักศึกษาได้มาฝึกงานเพื่อให้เกิดองค์ความรู้ในท้องถิ่น

พันธกิจที่ 4 พัฒนาขีดความสามารถในการบริหารจัดการด้านการตลาด

วัตถุประสงค์

1. เพื่อให้สามารถแข่งขันทางการตลาดได้อย่างมีประสิทธิภาพ
2. เพื่อไม่ให้เสียเปรียบทางการค้า
3. เพื่อสร้างความเข้าใจและพัฒนาความร่วมมือร่วมกับภาคีเครือข่ายทางธุรกิจ เพื่อ

วางแผนร่วมกันทางการตลาด

กลยุทธ์

1. สร้างความร่วมมือระหว่างภาคีเครือข่ายทางธุรกิจในการต่อรองราคาขายผลิตภัณฑ์
ของสหกรณ์กองทุนสวนยาง จำกัด
2. พัฒนาการให้บริการด้านการตลาดที่ดีแก่สมาชิก
3. สร้างแรงจูงใจในด้านการจัดสวัสดิการที่ดีให้แก่สมาชิก
4. ประชาสัมพันธ์ในชุมชนและชุมชนใกล้เคียงในการรับสมาชิกเพิ่ม