

รูปแบบการบริหารจัดการด้านการเงินการบัญชีสำหรับสหกรณ์ที่ดำเนินธุรกิจรวบรวมผลไม้

น.ส.อัญมณี ธีรสุทธิ

ตามที่กระทรวงเกษตรและสหกรณ์ได้มีแนวนโยบายในการขับเคลื่อน Whole Value Chain ด้วยโลจิสติกส์และห่วงโซ่อุปทานสินค้าเกษตรที่สำคัญของไทย และได้กำหนดแนวทางการพัฒนาโลจิสติกส์สินค้าเกษตรในช่วง 5 ปี (พ.ศ.2556 – พ.ศ.2560) ของกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ โดยมีเป้าหมายเพื่อให้ประสิทธิภาพการบริหารจัดการโลจิสติกส์สินค้าเกษตรของเกษตรกรเพิ่มขึ้น ทั้งด้านต้นทุน เวลา และความน่าเชื่อถือ เพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันเข้าสู่ระดับสากล ผลไม้ก็เป็นสินค้าเกษตรที่สำคัญที่เป็นส่วนหนึ่งที่ต้องได้รับการส่งเสริมและพัฒนา สหกรณ์ในพื้นที่ที่มีแหล่งปลูกผลไม้ซึ่งมีบทบาทสำคัญในการช่วยเหลือเกษตรกรผู้ปลูกผลไม้ การส่งเสริมและพัฒนาให้สหกรณ์ที่มีธุรกิจรวบรวมผลไม้มีการจัดระบบภายใต้ห่วงโซ่อุปทานและพัฒนาระบบ Logistics ของสหกรณ์ โดยการขับเคลื่อน Logistics สร้าง Value Chain ให้สหกรณ์นั้น สหกรณ์มีความจำเป็นต้องมีแนวทางในการบริหารจัดการด้านการเงินการบัญชีที่มีประสิทธิภาพควบคู่กันไปด้วยจึงจะส่งผลให้สหกรณ์สามารถสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับธุรกิจของสหกรณ์ได้อย่างมั่นคง

รูปแบบการบริหารจัดการด้านการเงินการบัญชีสำหรับสหกรณ์ที่ดำเนินธุรกิจรวบรวมผลไม้ จัดทำขึ้นเพื่อให้สหกรณ์สามารถนำเครื่องมือทางการเงินมาใช้เพื่อวิเคราะห์ข้อมูลทางการเงินการบัญชีซึ่งจะทำให้ทราบถึงสถานะของสหกรณ์ว่ามีจุดอ่อนจุดแข็งอย่างไร โดยมุ่งหวังให้สหกรณ์ลดต้นทุนเพิ่มประสิทธิภาพและขีดความสามารถในการแข่งขันได้ อันจะนำไปสู่การกำหนดแนวทางในการแก้ไขปรับปรุงการดำเนินงานเพื่อพัฒนาจุดแข็งและปรับปรุงจุดอ่อนต่อไป

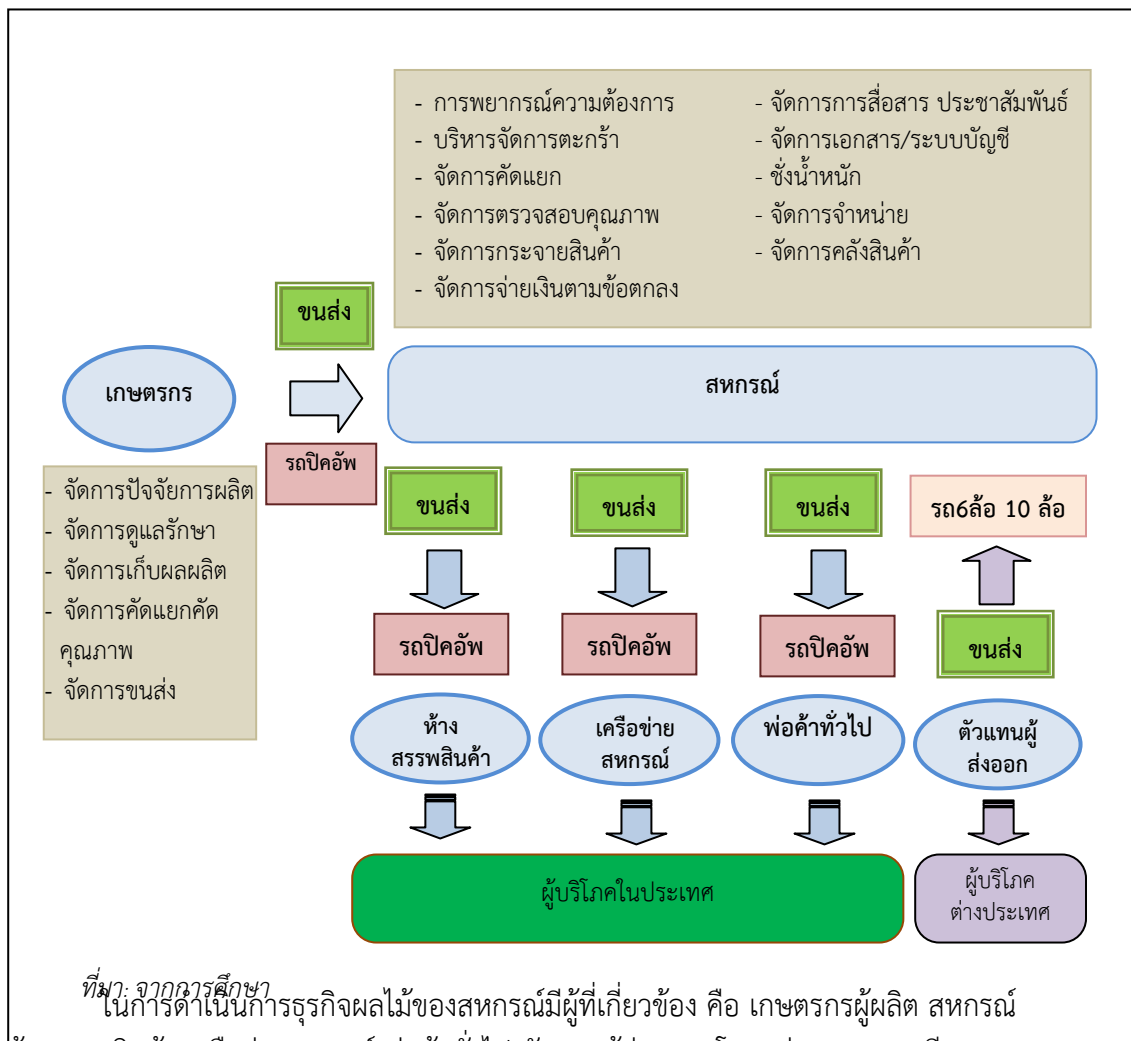
การดำเนินธุรกิจรวบรวมผลไม้ของสหกรณ์

ผลจากการศึกษาสหกรณ์ที่ดำเนินธุรกิจรวบรวมผลไม้ในภาคตะวันออก จำนวน 5 แห่ง ซึ่งประกอบด้วยสหกรณ์ในจังหวัดจันทบุรี 3 แห่ง ได้แก่ สหกรณ์การเกษตรมะขาม จำกัด สหกรณ์การเกษตรเมืองขลุง จำกัด สหกรณ์การเกษตรท่าใหม่ จำกัด และสหกรณ์ในจังหวัดระยอง จำนวน 2 แห่ง ได้แก่ สหกรณ์การเกษตรเพื่อการตลาดลูกค้า ธ.ก.ส.ระยอง จำกัด สหกรณ์การเกษตรทุ่งควายกิน จำกัด พบว่าการดำเนินธุรกิจรวบรวมผลไม้ของสหกรณ์จะดำเนินการรับซื้อผลไม้สด ได้แก่ มังคุด เงาะ ลองกอง สละทุเรียน จากเกษตรกรผู้ปลูกผลไม้ซึ่งมีทั้งที่เป็นสมาชิกสหกรณ์และเกษตรกรทั่วไป แต่จะรับซื้อผลิตผลจากสมาชิกเป็นส่วนใหญ่ การรับซื้อจะรับซื้อผลิตผลเป็นเงินสดโดยสมาชิกจะนำผลิตผลมาส่ง ณ จุดรับซื้อของสหกรณ์ จากนั้นสหกรณ์จะเป็นผู้ดำเนินการจัดการขนส่งและจำหน่ายไปยังลูกค้าของสหกรณ์ซึ่งได้แก่ ห้างสรรพสินค้า (เทสโก้ โลตัส บิ๊กซี ท็อป แมคโคร ฯลฯ) ตัวแทนผู้ส่งออก เครือข่ายสหกรณ์ และพ่อค้าทั่วไป

ผลการศึกษาการจัดการห่วงโซ่อุปทานและระบบโลจิสติกส์ธุรกิจรวบรวมผลไม้ของสหกรณ์

จากผลการศึกษากระบวนการโลจิสติกส์ภายใต้ห่วงโซ่อุปทานด้านการรวบรวมผลไม้ของสหกรณ์แล้ว มีกระบวนการจัดการของผู้เกี่ยวข้องในห่วงโซ่อุปทาน ดังนี้

กิจกรรมโลจิสติกส์และห่วงโซ่อุปทานการรวบรวมผลไม้สดของสหกรณ์



1. เกษตรกรผู้ผลิต มีกระบวนการจัดการโลจิสติกส์ตั้งแต่ จัดหาปัจจัยการผลิต การดูแลสวน การเก็บเกี่ยวคัดแยกคุณภาพ และการขนส่งจากสวนผลไม้มายังจุดรับซื้อของสหกรณ์
2. สหกรณ์ มีกระบวนการจัดการโลจิสติกส์ในเรื่องการพยากรณ์ความต้องการ การจัดการสื่อสารประชาสัมพันธ์ การบริหารจัดการตะกร้า การตรวจสอบคุณภาพและชั่งน้ำหนัก การจัดการคัดแยก จัดการคลังสินค้า การจัดการเอกสาร/ระบบบัญชี จัดการทางการเงิน จัดการจำหน่าย จัดการกระจายสินค้า จัดการขนส่ง
3. ห้างสรรพสินค้า มีกระบวนการจัดการโลจิสติกส์ การตรวจสอบคุณภาพตามความต้องการของตลาด การจัดการกระจายผลไม้สดไปยังผู้บริโภค
4. สหกรณ์เครือข่าย มีกระบวนการจัดการโลจิสติกส์ การตรวจสอบคุณภาพตามความต้องการของตลาด การจัดการกระจายผลไม้สดไปยังผู้บริโภค
5. พ่อค้าทั่วไป มีกระบวนการจัดการโลจิสติกส์ การตรวจสอบคุณภาพตามความต้องการของตลาด การจัดการกระจายผลไม้สดไปยังผู้บริโภค

6. ตัวแทนผู้ส่งออก มีกระบวนการจัดการโลจิสติกส์ การบรรจุหีบห่อ การจัดการเอกสารส่งออก การจัดการโกดัง การจัดการตู้คอนเทนเนอร์ และการจัดการขนส่ง

ทั้งนี้การจัดการทางด้านโลจิสติกส์ตั้งแต่ต้นน้ำไปสู่ปลายน้ำและจากปลายน้ำสู่ต้นน้ำ จะมีระบบสารสนเทศเป็นเครื่องมือในการบูรณาการทั้งหมด

การจัดการห่วงโซ่อุปทานและระบบโลจิสติกส์ของการดำเนินธุรกิจรวบรวมผลไม้ โดยที่สหกรณ์การเกษตรในพื้นที่ภาคตะวันออกสมาชิกส่วนใหญ่จะมีอาชีพทำสวนผลไม้ ธุรกิจรวบรวมผลไม้จึงเป็นธุรกิจที่สำคัญที่สหกรณ์สามารถอำนวยความสะดวกให้กับสมาชิกได้ตามวัตถุประสงค์ของสหกรณ์ซึ่งสหกรณ์จะเป็นคนกลางในการรวบรวมผลผลิตจากสมาชิกเป็นอันดับแรก และบางส่วนก็รับซื้อจากเกษตรกรที่ไม่ใช่สมาชิกในกรณีที่ผลผลิตที่รวบรวมมีไม่เพียงพอกับความต้องการของลูกค้าโดยสหกรณ์จะเป็นผู้จัดหาตลาดให้กับสมาชิกเพื่อให้สมาชิกขายผลผลิตได้ราคาและทันกับการเก็บเกี่ยว โดยสหกรณ์จะทำการจัดหาตลาดรับซื้อไว้เป็นการล่วงหน้าเพื่อแจ้งให้สมาชิกทราบความต้องการของลูกค้าทั้งในด้านคุณภาพและราคา เพื่อสมาชิกจะได้จัดการดูแล บำรุงรักษาสวนผลไม้ให้ได้ผลผลิตที่มีคุณภาพตรงตามความต้องการของตลาด ซึ่งการจัดหาตลาดของสหกรณ์ส่วนใหญ่จะเป็นการจัดจำหน่ายให้กับห้างสรรพสินค้า ซึ่งได้แก่ เทสโก้ โลตัส บิ๊กซี ท็อป แมคโคร เป็นต้น และนอกจากนี้จะเป็นการจัดจำหน่ายผ่านตัวแทนผู้ส่งออกไปจำหน่ายยังต่างประเทศ โดยกิจกรรมของสหกรณ์ ประกอบด้วย

1) **การพยากรณ์ความต้องการ** สหกรณ์จะดำเนินการคัดสรรสวนผลไม้ที่มีคุณภาพให้เป็นไปตามความต้องการของตลาด โดยในเบื้องต้นสหกรณ์จะดำเนินการจัดอบรมองค์ความรู้ในการดูแลบำรุงสวนผลไม้ สนับสนุนปัจจัยการผลิตโดยการให้เงินกู้เพื่อจัดหาปัจจัยการผลิตในอัตราดอกเบี้ยต่ำ พร้อมทั้งจัดเจ้าหน้าที่สหกรณ์ออกทำการตรวจเยี่ยมสวนผลไม้ของเกษตรกรเป็นประจำ ซึ่งทำให้สหกรณ์สามารถพยากรณ์ผลผลิตของเกษตรกรเพื่อนำไปจัดทำแผนการตลาดของสหกรณ์ได้ชัดเจนยิ่งขึ้น และนอกจากนี้เมื่อสหกรณ์จัดหาผู้ซื้อผลผลิตได้แล้ว อาทิเช่น สหกรณ์การเกษตรระยอง จำกัด สหกรณ์การเกษตรเมืองชล จำกัด สหกรณ์จะจัดให้มีการประชุมเพื่อชี้แจงให้สมาชิกได้รับทราบถึงหลักเกณฑ์ คุณภาพ และราคาของผลไม้ตามเกรดที่จะทำการรับซื้อ

2) **การจัดซื้อ** สหกรณ์จะดำเนินการจัดซื้อผลไม้แต่ละชนิดตามที่ลูกค้ากำหนด โดยจะจัดซื้อจากสมาชิกก่อนเป็นลำดับแรก และจะคัดเกรด/คุณภาพของผลไม้ตามความต้องการของผู้ซื้อแต่ละระดับ ทั้งนี้ การคัดเกรดผลไม้สำหรับการบริโภคภายในประเทศส่วนใหญ่สหกรณ์จะคัดเกรด/คุณภาพเพื่อส่งให้ห้างสรรพสินค้า เช่น เทสโก้ โลตัส บิ๊กซี ท็อป แมคโคร เป็นต้น ซึ่งคุณภาพ ราคาและปริมาณจะเป็นไปตามที่ผู้ซื้อกำหนด ส่วนการคัดเกรดเพื่อส่งออกไปต่างประเทศ สหกรณ์จะคัดเกรด/คุณภาพตามความต้องการของผู้ส่งออก โดยที่ตัวแทนผู้ส่งออกจะเข้ามาดำเนินงานร่วมกับเจ้าหน้าที่ของสหกรณ์ ณ จุดรับซื้อ

3) **การติดต่อสื่อสาร** ในส่วนการติดต่อสื่อสารภายในระหว่างสหกรณ์กับสมาชิก นอกจากการส่งเจ้าหน้าที่ตรวจเยี่ยมสวนผลไม้ของสมาชิกแล้ว สหกรณ์ยังได้ใช้วิธีการแจ้งข้อมูลข่าวสารสถานการณ์ของตลาดผลไม้โดยผ่านประธานกลุ่มซึ่งจะมีการติดต่อพบปะกับสมาชิกอย่างสม่ำเสมอ และส่วนของการติดต่อสื่อสารภายนอก จากการที่สหกรณ์มีสำนักงานและที่อยู่ถาวร ทำให้การติดต่อสื่อสารสามารถทำได้ทั้งทางโทรศัพท์ โทรสารและระบบอินเทอร์เน็ต ซึ่งส่วนใหญ่จะติดต่อสื่อสารทางโทรศัพท์ โดยจะใช้

ติดต่อในการซื้อขาย การรับคำสั่งซื้อจากลูกค้าการหาข้อมูลข่าวสารทางด้านราคาทั้งในแหล่งผลิตและตลาดปลายทาง เพื่อใช้เป็นข้อมูลประกอบการตัดสินใจในการซื้อขาย

4) การบริหารจัดการตะกร้า เป็นกิจกรรมหนึ่งที่มีความสำคัญในส่วนของการบรรจุหีบห่อ เนื่องจากผลไม้สดมีอายุการเก็บรักษาให้คงความสดใหม่ก่อนถึงมือผู้บริโภค ในกระบวนการนี้การจับเก็บผลไม้ในภาชนะที่เหมาะสมเป็นสิ่งสำคัญ การรับซื้อผลไม้ของสหกรณ์จึงดำเนินการโดยการบรรจุในตะกร้าพลาสติกหรือตะกร้าหวัดเหล็ก และบรรจุผลไม้ เช่น เงาะ มังคุด จะบรรจุตะกร้าละ 18 -20 กิโลกรัม ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับข้อตกลงของลูกค้าแต่ละรายที่สั่งซื้อผลไม้จากสหกรณ์ โดยสมาชิกจะทำการเก็บเกี่ยวผลไม้และบรรจุในตะกร้าตั้งแต่อยู่ในสวนผลไม้ พร้อมทั้งติดสติ๊กเกอร์แสดงรายละเอียดชื่อเจ้าของสวนกำกับไว้เพื่อเป็นการตรวจสอบย้อนกลับในด้านคุณภาพของผลไม้ด้วยอีกประการหนึ่ง ดังนั้นสหกรณ์จะต้องทำการจ่ายตะกร้าให้กับสมาชิกไว้เป็นการล่วงหน้า จากนั้นสหกรณ์จะจัดการขนส่งไปยังกลุ่มลูกค้าทั้งตะกร้าเพื่อเป็นการรักษาความสดและไม่ให้เกิดการบอบช้ำระหว่างการขนส่ง ซึ่งระยะเวลาตั้งแต่ส่งมอบตะกร้าให้สมาชิกจนกระทั่งได้รับตะกร้ากลับคืนมาเพื่อใช้หมุนเวียนใหม่ต้องใช้ระยะเวลาประมาณ 10- 15 วันหรือมากกว่านั้นหากสหกรณ์ไม่มีวิธีการติดตามจัดเก็บตะกร้าที่ดีพอ จึงเป็นส่วนหนึ่งที่สหกรณ์จะต้องใช้เงินทุนในการจัดหาตะกร้าไว้ให้เพียงพอ ซึ่งบางส่วนสหกรณ์ได้รับการสนับสนุนเงินอุดหนุนจากหน่วยงานราชการและองค์กรส่วนท้องถิ่นในการให้เงินทุนสนับสนุนเพื่อจัดหาวัสดุบรรจุภัณฑ์อีกทางหนึ่งด้วย ในส่วนการบรรจุหีบห่อสำหรับส่งออกไปยังต่างประเทศ ตัวแทนผู้ส่งออกจะเป็นผู้ดำเนินการกำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการ เพื่อให้สมาชิกที่นำผลไม้สดมาส่งได้รับทราบและจัดการบรรจุผลไม้ในบรรจุภัณฑ์ของตัวแทนผู้ส่งออก และผลไม้บางชนิดตัวแทนผู้ส่งออกจะนำไปจัดการบรรจุให้เป็นไปตามความต้องการของผู้ซื้อแต่ละประเทศ

5) การบริหารคลังสินค้า เนื่องจากผลไม้สดเป็นสินค้าที่เน่าเสียง่าย อายุการวางจำหน่ายสั้น ประกอบกับสหกรณ์หลายแห่งไม่มีห้องเย็นในการเก็บรักษา ในกรณีที่ผลผลิตมีการกระจุกตัวรอการคัดเกรด ทำความสะอาด หรือรอการขนส่ง ทำให้ต้องจัดเตรียมสถานที่ในการจัดวางสินค้าให้เพียงพอและมีการจัดวางอย่างเป็นระเบียบไม่ให้ผลผลิตบอบช้ำหรือเน่าเสีย รวมทั้งต้องอยู่ในอุณหภูมิที่เหมาะสม ซึ่งสหกรณ์บางแห่งมีห้องเย็นขนาดเล็กไม่สามารถรองรับผลผลิตได้มากพอ ทำให้ยากต่อการจัดการสินค้าคงคลัง และสหกรณ์จะเก็บผลไม้ไว้นาน โดยทุเรียนจะวางผลไว้บนพาเลตไม้หรือพลาสติกเพื่อสะดวกในการแยกเกรดและพันธุ์รวมทั้งง่ายต่อการจำหน่าย ส่วนมังคุดและเงาะจะใส่ตะกร้าพลาสติกตามเกรด ส่วนใหญ่จะเก็บไว้ในอาคารรวบรวมผลไม้หรือห้องที่มีอุณหภูมิปกติซึ่งจะเก็บไว้นาน 2 วัน เพื่อลดการสูญเสียทั้งน้ำหนักและคุณภาพของผลไม้ ซึ่งในปัจจุบันสหกรณ์การเกษตรท่าใหม่ จำกัด สหกรณ์การเกษตรเมืองชล จำกัด จังหวัดจันทบุรี ได้รับเงินสนับสนุนจากธนาคารจากรัฐบาล ตามแผนปรับโครงสร้างผลไม้ภาคตะวันออกปี 2549 จัดสร้างโรง Fresh Chilled พร้อมโรงบรรจุหีบห่อและเครื่องอบไอน้ำ และในขณะนี้สหกรณ์การเกษตรเมืองชล จำกัด มีแผนที่จะทำการก่อสร้างอาคารรวบรวมผลไม้ใหม่เพื่อรองรับการดำเนินธุรกิจของสหกรณ์

6) การจัดจำหน่ายและช่องทางการจัดจำหน่าย ผลไม้ที่สหกรณ์รวบรวมได้จะจำหน่ายให้ผู้บริโภคทั้งภายในประเทศและต่างประเทศ ซึ่งตลาดภายในประเทศจะจำหน่าย เงาะ มังคุด ลองกอง สละ ให้กับห้างสรรพสินค้า ได้แก่ เทสโก้ โลตัส บิ๊กซี ท็อป แมคโคร ฯลฯ และคู่ค้าในตลาดท้องถิ่นสำหรับตลาดต่างประเทศจะดำเนินการแทนบริษัท Richfield Fresh Fruit Ltd. ซึ่งโดยส่วนใหญ่เป็นการ

ส่งออกมั่งคุด ไปจำหน่ายต่างประเทศ อย่างไรก็ตามนอกจากการซื้อขายตามกลไกตลาดแล้ว สหกรณ์ยังทำการซื้อขายตามโครงการของภาครัฐในการเข้าช่วยเหลือเกษตรกรในกรณีที่ผลิตผลราคาตกต่ำ ในกรณีนี้สหกรณ์จะติดต่อกับสหกรณ์เครือข่ายปลายทางที่จะส่งผลไม้ไปจำหน่าย หรือบางครั้งจำเป็นต้องขอความร่วมมือจากหน่วยงานราชการเพื่อนำผลไม้ไปจำหน่ายอีกทางหนึ่ง

7) การจัดทำเอกสาร/ระบบบัญชีและการจัดการด้านการเงิน ในส่วนของเอกสารหลักฐานการรับซื้อผลไม้สหกรณ์แต่ละแห่งจะจัดทำใบรับสินค้าให้แก่สมาชิก ซึ่งบางแห่งจะใช้ใบซึ่งสินค้า หรือใบรับสินค้า เป็นเอกสารประกอบการรับสินค้า เมื่อตรวจสอบคุณภาพและปริมาณตามที่ตกลงกันแล้ว เจ้าหน้าที่จะทำการจ่ายเงินให้กับสมาชิกและบันทึกบัญชีซื้อผลไม้ในวันที่เกิดรายการนั้น ซึ่งสมาชิกจะได้รับเงินค่าผลิตผลเป็นเงินสด สหกรณ์จึงต้องจัดเตรียมเงินสดเพื่อจ่ายค่าผลิตผลให้เพียงพอในแต่ละวัน ซึ่งในช่วงฤดูการเก็บเกี่ยวผลิตผล สหกรณ์จะต้องจัดเตรียมเงินทุนหมุนเวียนไว้เป็นจำนวนมาก ในส่วนของการจัดจำหน่าย ในกรณีที่จำหน่ายให้กับห้างสรรพสินค้าเมื่อสหกรณ์ได้รับใบสั่งซื้อสหกรณ์จะดำเนินการรวบรวมผลไม้จากสมาชิกตามจำนวนในใบสั่งซื้อและทำการจัดส่งผลไม้ไปยังศูนย์กระจายสินค้าของห้างสรรพสินค้าในจังหวัดต่าง ๆ เรียบร้อยแล้วจากนั้นจึงจะจัดทำใบแจ้งหนี้ไปยังห้างสรรพสินค้าผู้ซื้อ ซึ่งโดยส่วนใหญ่สหกรณ์จะมีข้อตกลงในการให้เครดิตประมาณ 15 วัน เมื่อสหกรณ์ส่งใบแจ้งหนี้ไปแล้ว สหกรณ์จึงจะทำการบันทึกบัญชีขายผลไม้คู่กับบัญชีลูกหนี้การค้าและบันทึกลดยอดลูกหนี้การค้าเมื่อได้รับชำระเงินเรียบร้อยแล้ว แต่บางสหกรณ์ก็ไม่ได้บันทึกบัญชีขายผลไม้ในทันที จะบันทึกบัญชีก็ต่อเมื่อได้รับเงินค่าขายสินค้าเรียบร้อยแล้วซึ่งในขั้นตอนนี้อาจต้องใช้เวลาประมาณ 25 - 30 วัน สหกรณ์จึงจะได้รับเงินค่าขายผลไม้

8) การกระจายสินค้าและการขนส่ง ในกรณีที่สหกรณ์จัดจำหน่ายให้กับห้างสรรพสินค้า เครือข่ายสหกรณ์ หรือพ่อค้าในประเทศ โดยเกือบทั้งหมดสหกรณ์จะเป็นผู้ดำเนินการจัดการขนส่งผลไม้ไปส่งให้กับลูกค้าตามที่กำหนดในใบสั่งซื้อแต่ละครั้ง และค่าใช้จ่ายในการขนส่งสหกรณ์จะเป็นผู้รับผิดชอบค่าใช้จ่ายในการจัดการขนส่งผลไม้จากจุดรวบรวมไปยังศูนย์กระจายสินค้า (DC) ของผู้ซื้อ และจะนิยมเช่าเหมารถบรรทุกขนาดเล็กในการขนส่งเพื่อความสะดวกและลดความเสียหายของผลไม้ในระหว่างการขนส่ง ซึ่งจะบรรทุกได้ประมาณ 2.1-2.5 ตันต่อคันต่อเที่ยว เช่น ถ้าเป็นการขนส่งไปยังห้างสรรพสินค้า/ซูเปอร์มาเก็ตในเขตกรุงเทพมหานคร จะเสียค่าขนส่งประมาณ 3,800-4,000 บาทต่อเที่ยว รวมทั้งเสียค่าแรงงานคนของขึ้นลงรถ 250 บาทต่อคนต่อวัน และเสียค่าเบี้ยประกันภัยสินค้าเสียหายระหว่างการขนส่งอีกประการหนึ่ง สำหรับการขนส่งผลไม้เพื่อส่งออกผู้ส่งออกจะเป็นผู้จัดหารถหัวลากตู้คอนเทนเนอร์พร้อมเครื่องปั่นไฟ รวมทั้งเป็นผู้รับผิดชอบค่าใช้จ่ายเอง

9) การให้บริการลูกค้า สำหรับห้างสรรพสินค้า และตัวแทนผู้ส่งออกที่เป็นคู่ค้าของสหกรณ์จะได้รับเครดิตในการชำระเงินไม่ต่ำกว่า 15 วัน บางแห่งอาจจะมากกว่า ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับความคุ้นเคยหรือค้าขายกันมานาน พร้อมทั้งจัดหาอุปกรณ์อำนวยความสะดวกในการรับซื้อผลิตผล เช่น อาคารสถานที่เครื่องชั่ง น้ำ-ไฟฟ้า และเจ้าหน้าที่มาปฏิบัติงานร่วมกัน สำหรับในส่วนของสมาชิกแต่ละสหกรณ์จะมีการให้บริการสินเชื่อแก่สมาชิกทั้งในรูปของเงินกู้และปัจจัยการผลิต/วัสดุอุปกรณ์ เช่น ปุ๋ย ยาปราบศัตรูพืช/เวชพืช ฮอร์โมนและสารเคมีต่าง ๆ โดยจำนวนวงเงิน ระยะเวลาปล่อยกู้และอัตราดอกเบี้ยจะแตกต่างกันไปตามสถานะทางการเงินของแต่ละสหกรณ์ โดยเกษตรกรที่เป็นสมาชิกจะได้รับเงินเฉลี่ยคืนตามส่วนธุรกิจที่ทำกับสหกรณ์

ผลการศึกษาต้นทุนโลจิสติกส์

จากการศึกษาค่าใช้จ่ายของธุรกิจรวบรวมผลไม้แล้วพบว่ามีองค์ประกอบของต้นทุนโลจิสติกส์ที่เกิดจากการดำเนินกิจกรรมโลจิสติกส์ของธุรกิจรวบรวมผลไม้ ประกอบด้วย 3 องค์ประกอบ ได้แก่ ต้นทุนค่าขนส่ง (Transportation Cost) ต้นทุนการถือครองสินค้าคงคลัง (Inventory Carrying Cost) และค่าบริหารจัดการ (Administrative Cost) ซึ่งมีส่วนสัมพันธ์กับกิจกรรมโลจิสติกส์แต่ละด้าน ตามรายละเอียด ดังต่อไปนี้

องค์ประกอบต้นทุนโลจิสติกส์ธุรกิจรวบรวมผลไม้ของสหกรณ์

ต้นทุนโลจิสติกส์	กิจกรรมโลจิสติกส์	รายการบัญชีที่เกี่ยวข้อง
ต้นทุนค่าขนส่ง (Transportation Cost)	- การกระจายสินค้าและการขนส่ง	ค่าใช้จ่ายในการขนส่งแยกออกเป็น 2 กรณี คือ 1. กรณีที่สหกรณ์ว่าจ้างผู้ให้บริการขนส่ง ค่าใช้จ่ายจะประกอบด้วย - ค่าขนส่ง - ค่าเบี้ยประกันภัยผลิตผลระหว่างการขนส่ง - ค่าแรงงานขนส่งสินค้าขึ้นลง - ค่าเสียหายสินค้าขาดหายระหว่างการขนส่ง 2. กรณีที่สหกรณ์นำรถยนต์ของสหกรณ์ขนส่งเอง ค่าใช้จ่ายจะประกอบด้วย - ค่าจ้างแรงงานแผนกขนส่ง (เงินเดือน ค่าตอบแทน ค่าเบี้ยเลี้ยง ค่าล่วงเวลา) - ค่าน้ำมันเชื้อเพลิง - ค่าเสื่อมราคา –รถขนส่ง - ค่าซ่อมแซมบำรุงรักษารถ - ค่าเบี้ยประกันภัยผลิตผลระหว่างการขนส่ง - ค่าใช้จ่ายอื่นๆเกี่ยวกับการขนส่ง

ต้นทุนโลจิสติกส์	กิจกรรมโลจิสติกส์	รายการบัญชีที่เกี่ยวข้อง
ต้นทุนการถือครองสินค้าคงคลัง (Inventory Carrying Cost)	- การบริหารคลังสินค้า - การบริหารจัดการตะกร้า	- เงินเดือนค่าจ้างเจ้าหน้าที่แผนกคลังสินค้าหรือเจ้าหน้าที่ที่มีหน้าที่ควบคุมดูแลอาคารรวบรวมผลไม้ - ค่าเบี้ยเลี้ยงพาหนะ - ค่าล่วงเวลา - ค่าเบี้ยประกันภัยอาคารรวบรวมผลไม้ - ค่าเสื่อมราคาอาคาร - ค่าเสื่อมราคาการยกโฟคลิฟท์ - ค่าซ่อมแซมบำรุงรักษารถยก - ค่าน้ำมันเชื้อเพลิง - ค่าน้ำ ค่าไฟฟ้า - ค่าเช่าคลังสินค้า - ค่าตะกร้าใช้ไป - ค่าเช่าตะกร้า - ค่าจ้างเก็บตะกร้า - ค่าเสียหายจากสินค้ายุบตัวตามสภาพ - ค่าใช้จ่ายอื่นๆที่เกี่ยวกับคลังสินค้า
ค่าบริหารจัดการ (Administrative Cost)	- การจัดซื้อ - การจัดจำหน่ายและช่องทางการจัดจำหน่าย - การติดต่อสื่อสาร - การพยากรณ์ความต้องการ - การบริการลูกค้า - การจัดทำเอกสาร/ระบบบัญชี/การจัดการด้านการเงิน	- ค่าเบี้ยเลี้ยงพาหนะเจ้าหน้าที่ - ค่าน้ำมันเชื้อเพลิง - ค่าล่วงเวลา - ค่าโทรศัพท์/ค่าโทรสาร - ค่าเครื่องเขียนแบบพิมพ์ - ค่าจัดประชุมชี้แจง - ค่าใช้จ่ายกระจายสินค้า - อุปกรณ์เครื่องใช้ต่างๆ รวมทั้งอุปกรณ์คอมพิวเตอร์และโปรแกรมระบบงานที่นำมาใช้เกี่ยวกับธุรกิจรวบรวมผลไม้

ผลการศึกษาเครื่องมือทางการเงิน

จากการศึกษาเอกสารหลักฐานและข้อมูลทางการเงินการบัญชีของสหกรณ์ที่ดำเนินธุรกิจรวบรวมผลไม้ พบว่าการดำเนินธุรกิจของสหกรณ์มีระยะเวลาในการรวบรวมผลผลิตจากสมาชิกในแต่ละปีประมาณ 3 -4 เดือน เนื่องจากผลผลิตจะพร้อมเก็บเกี่ยวได้ในช่วงเวลาเดียวกันและมีปริมาณมาก ประกอบกับผลไม้สดเป็นสินค้าที่จะต้องจัดจำหน่ายไปยังผู้บริโภคให้รวดเร็วที่สุดเพื่อไม่ให้เกิดการเน่าเสียและน้ำหนักยุบตัว การซื้อสินค้าจากเกษตรกรซื้อเป็นเงินสด แต่การจำหน่ายสินค้าโดยส่วนใหญ่ขายเป็นเงินเชื่อระยะเวลาเครดิต 15-30 วัน สหกรณ์จึงมีความจำเป็นต้องใช้เงินทุนหมุนเวียนในปริมาณมาก ค่าใช้จ่ายส่วนใหญ่ นอกเหนือจากต้นทุนการซื้อผลไม้(วัตถุดิบ) จะมีค่าใช้จ่ายที่เกิดขึ้นรองลงมาจะประกอบด้วยค่าใช้จ่ายในการขนส่ง ค่าแรงงานในการตรวจสอบคุณภาพคัดแยกผลไม้ และค่าสิ่งปลูกสร้างซึ่งมีค่าใช้จ่ายในส่วน of ค่าเสื่อมราคา เป็นต้น ผู้ศึกษาจึงมีความเห็นว่าการบริหารจัดการทางการเงินการบัญชีของธุรกิจรวบรวมผลไม้ให้มีประสิทธิภาพ สามารถสร้างผลตอบแทนจากการดำเนินธุรกิจได้ สหกรณ์ควรใช้เครื่องมือทางการเงินที่สำคัญมาช่วยในการวิเคราะห์รายการทางการเงินเพื่อประกอบการตัดสินใจในการดำเนินธุรกิจดังต่อไปนี้

- การประเมินประสิทธิภาพด้านโลจิสติกส์
- การวิเคราะห์ต้นทุนของเงินทุน
- การวิเคราะห์จุดคุ้มทุน
- การวิเคราะห์ CAMELs Analysis และ Peer Group

● การประเมินประสิทธิภาพด้านโลจิสติกส์

จากการศึกษาระบบโลจิสติกส์ธุรกิจรวบรวมผลไม้ พบว่าค่าใช้จ่ายซึ่งเป็นต้นทุนโลจิสติกส์ส่วนใหญ่เกิดจากการขนส่ง การบริหารสินค้าคงคลัง การจัดจำหน่าย จึงเป็นสิ่งสำคัญที่สหกรณ์จำเป็นต้องมีเครื่องมือมาใช้ในการประเมินประสิทธิภาพด้านโลจิสติกส์ เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในด้านโลจิสติกส์ให้มีประสิทธิภาพโดยมุ่งเน้นลดต้นทุน ลดเวลา เพิ่มความน่าเชื่อถือที่เกิดจากการจัดส่งสินค้าและตอบสนองความพึงพอใจให้ลูกค้าในการได้รับสินค้าที่มีคุณภาพตรงตามความต้องการ ดังนั้นในการที่สหกรณ์จะพัฒนาองค์กรโดยการมุ่งเน้นลดต้นทุน เพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารจัดการและสร้างความสามารถในการแข่งขัน สหกรณ์จึงมีความจำเป็นที่จะต้องทราบสถานะของตนเองว่าอะไรคือจุดอ่อนและอะไรคือจุดแข็ง การประเมินประสิทธิภาพด้านโลจิสติกส์จึงเป็นสิ่งสำคัญ และจากการศึกษาเครื่องมือประเมินประสิทธิภาพด้านโลจิสติกส์ตามคู่มือการประเมินประสิทธิภาพด้านโลจิสติกส์ สำหรับสถานประกอบการ ของสำนักโลจิสติกส์ กรมอุตสาหกรรมพื้นฐานและเหมืองแร่ กระทรวงอุตสาหกรรม มาเป็นแนวทางในการประเมินประสิทธิภาพด้านโลจิสติกส์ของสหกรณ์ พบว่าตัวชี้วัดที่สหกรณ์สามารถนำมาประยุกต์ใช้ซึ่งจะสะท้อนให้เห็นประสิทธิภาพทั้ง 3 ด้านได้แก่ มิติด้านต้นทุน มิติด้านเวลา และมิติความน่าเชื่อถือ มีตัวชี้วัด 9 ตัวชี้วัดตามรายละเอียด ดังนี้

ตัวชี้วัดประสิทธิภาพด้านโลจิสติกส์

มิติ	ตัวชี้วัด	นิยาม
------	-----------	-------

ด้านต้นทุน	1). ต้นทุนการบริหารคลังสินค้า	ต้นทุนที่เกิดจากการจัดเก็บผลผลิตในคลังสินค้า ที่มีองค์ประกอบของอุปกรณ์ขนถ่ายและระบบสารสนเทศ
	2). ต้นทุนการถือครองสินค้าคงคลัง	ต้นทุนที่เกิดจากการสูญเสียโอกาสของเงินทุนที่จมอยู่กับผลผลิต
	3). ต้นทุนการขนส่ง	ต้นทุนที่เกิดจากการเคลื่อนย้ายผลผลิตจากคลังสินค้าไปยังลูกค้า

มิติ	ตัวชี้วัด	นิยาม
ด้านเวลา	4). เวลาการตอบสนองคำสั่งซื้อของลูกค้า	ระยะเวลาที่นับตั้งแต่สหกรณ์ได้รับคำสั่งซื้อจากลูกค้า จนกระทั่งลูกค้าได้รับสินค้า
	5). เวลาการถือครองสินค้า	ระยะเวลาตั้งแต่สหกรณ์รับซื้อผลผลิตจากเกษตรกรจนถึงระยะเวลาที่ขนผลผลิตขึ้นรถ
	6). เวลาการจัดส่งสินค้า	ระยะเวลาที่นับตั้งแต่สหกรณ์ขนสินค้าขึ้นรถจนกระทั่งลูกค้าได้รับผลผลิต
ด้านความน่าเชื่อถือ	7). อัตราความแม่นยำในการพยากรณ์ความต้องการของลูกค้า	ความน่าเชื่อถือของการพยากรณ์ความต้องการของลูกค้าที่แม่นยำ เมื่อเทียบกับการสั่งซื้อจริงของลูกค้า
	8). อัตราความสามารถในการจัดส่งสินค้า	ความน่าเชื่อถือของการจัดการขนส่งของสหกรณ์ในการส่งมอบผลผลิตให้กับลูกค้า ครบตามจำนวน และตรงตามเวลา
	9). อัตราการติกลับของสินค้า	การขาดความน่าเชื่อถือของการจัดการโลจิสติกส์ปกติ

➤ **ดัชนีชี้วัดประสิทธิภาพด้านโลจิสติกส์** ของสหกรณ์ ประกอบด้วย

1. สัดส่วนต้นทุนการบริหารคลังสินค้าต่อยอดขาย (Warehousing Cost per Sales) เป็นต้นทุนที่เกิดจากการจัดเก็บผลผลิตในคลังสินค้าที่มีองค์ประกอบของต้นทุนการบริหารคลังสินค้า ซึ่งประกอบด้วย อุปกรณ์ขนถ่าย และระบบสารสนเทศ ดังนี้

(1) ค่าจ้างแรงงานแผนกคลังสินค้า		บาท/ปี
(2) ค่าเสื่อมราคาอาคารและอุปกรณ์ในคลังสินค้า		บาท/ปี
(3) ค่าประกันภัยอาคารคลังสินค้า		บาท/ปี
(4) ค่าบำรุงรักษาสินทรัพย์		บาท/ปี
(5) ค่าน้ำ – ไฟฟ้า		บาท/ปี
(6) ค่าใช้จ่ายอื่น ๆ		บาท/ปี

วิธีการคำนวณ

สัดส่วนต้นทุนการบริหารคลังสินค้าต่อยอดขาย (ร้อยละ)

$$= \frac{(1) + (2) + (3) + (4) + (5) + (6)}{\text{ยอดขายผลิตผลทั้งสิ้น}} \times 100$$

2. ต้นทุนการถือครองสินค้าคงคลัง (Inventory Holding Cost per Sales) เป็นต้นทุนที่เกิดจากการสูญเสียโอกาสของเงินทุนที่จมอยู่กับผลิตผล รวมถึงค่าประกันภัย ซึ่งประกอบด้วยมูลค่าการถือครองผลิตผลในคลังสินค้า ค่าประกันภัยผลิตผลคงคลัง ดอกเบี้ยจ่ายเงินกู้ เป็นต้น

(7) มูลค่าการถือครองผลิตผล		บาท/ปี
(8) ค่าประกันภัยผลิตผลในคลังสินค้า		บาท/ปี
(9) อัตราดอกเบี้ยเงินกู้		%/ปี

วิธีการคำนวณ

สัดส่วนต้นทุนการถือครองสินค้าต่อยอดขาย (ร้อยละ)

$$= \frac{(7) \times (9) + (8)}{\text{ยอดขายผลิตผลทั้งสิ้น}} \times 100$$

3. สัดส่วนต้นทุนการขนส่งต่อมูลค่ายอดขาย (Transportation Cost per Sales)

เป็นต้นทุนที่เกิดจากการเคลื่อนย้ายผลิตผลจากคลังสินค้าไปยังลูกค้า ในกรณีที่สหกรณ์ใช้วิธีว่าจ้างรถจากภายนอก ต้นทุนการขนส่ง ประกอบด้วย

(10) ค่าจ้างผู้ให้บริการขนส่ง		บาท/ปี
(11) ค่าจ้างแรงงานคนงานขึ้นลงผลิตผล		บาท/ปี
(12) ค่าประกันผลิตผลเสียหายระหว่างการขนส่ง		บาท/ปี
(13) ค่าใช้จ่ายอื่น ๆ		บาท/ปี

และในกรณีที่สหกรณ์ขนส่งโดยรถยนต์ของสหกรณ์เอง ต้นทุนการขนส่งจะประกอบด้วย

(14) ค่าจ้างแรงงาน (เงินเดือน เบี้ยเลี้ยงพาหนะ ค่าล่วงเวลา)		บาท/ปี
---	--	--------

(15) ค่าเสื่อมราคารถยนต์สินค้า		บาท/ปี
(16) ค่าซ่อมแซมบำรุงรักษารถขนส่ง		บาท/ปี
(17) ค่าประกันภัยรถขนส่ง		บาท/ปี
(18) ค่าน้ำมันเชื้อเพลิง		บาท/ปี
(19) ค่าใช้จ่ายอื่น ๆ เกี่ยวกับการขนส่ง		บาท/ปี

วิธีการคำนวณ

สัดส่วนต้นทุนการขนส่งต่อยอดขาย (ร้อยละ)

$$= \frac{(10)+(11)+(12)+(13)+(14)+(15)+(16)+(17)+(18)+(19)}{\text{ยอดขายผลิตภัณฑ์ทั้งสิ้น}} \times 100$$

4. ระยะเวลาเฉลี่ยการตอบสนองคำสั่งซื้อจากลูกค้า (Average Order Cycle Time)

เป็นระยะเวลาที่นับตั้งแต่สหกรณ์ได้รับคำสั่งซื้อจากลูกค้า จนกระทั่งลูกค้าได้รับสินค้า

วิธีการคำนวณ

$$= \frac{\text{ผลรวมระยะเวลาดังแต่วันที่รับคำสั่งซื้อจนถึงวันที่ส่งมอบผลิตภัณฑ์ (วัน)}}{\text{จำนวนครั้งที่รับคำสั่งซื้อ}}$$

5. ระยะเวลาเฉลี่ยของการถือครองผลิตผล (Average Inventory Day) เป็น

ระยะเวลาดังแต่ผลิตผลอยู่ในคลังสินค้า ซึ่งในที่นี้ให้หมายถึงระยะเวลาดังแต่สหกรณ์รับซื้อผลิตผลจากเกษตรกรจนถึงระยะเวลาที่ขนผลิตผลขึ้นรถ เนื่องจากผลไม้ไม่มีระยะเวลาการจัดเก็บระยะสั้นการคำนวณจึงใช้เวลาเป็นจำนวนชั่วโมง

วิธีการคำนวณ

$$= \frac{\text{ผลรวมระยะเวลาดังแต่ได้รับผลิตผลจากเกษตรกรจนถึงเวลาที่ขนผลิตผลขึ้นรถ (ชม.)}}{\text{จำนวนครั้งที่ขนผลิตผล (เที่ยว)}}$$

6. ระยะเวลาเฉลี่ยการจัดส่งสินค้า (Average Delivery Cycle Time) เป็นระยะเวลาที่นับตั้งแต่สหกรณ์ขนสินค้าขึ้นรถจนกระทั่งลูกค้าได้รับผลิตผล

วิธีการคำนวณ

$$= \frac{\text{ผลรวมระยะเวลาดังแต่รถออกจากจุดรับซื้อจนถึงจุดที่ส่งผลิตผลให้ลูกค้า (ชม.)}}{\text{จำนวนครั้งที่ขนผลิตผล (เที่ยว)}}$$

7. อัตราความแม่นยำในการพยากรณ์ความต้องการของลูกค้า (Forecast accuracy rate) เป็นความน่าเชื่อถือของการพยากรณ์ความต้องการของลูกค้าที่แม่นยำ เมื่อเทียบกับการสั่งซื้อจริงของลูกค้า ในที่นี้ปริมาณที่พยากรณ์ให้หมายถึงปริมาณผลิตผลที่สมาชิกได้แจ้งความประสงค์จะนำมาจำหน่ายให้กับสหกรณ์ตามที่เจ้าหน้าที่ได้ทำการสำรวจผลผลิตของสมาชิก

วิธีการคำนวณ (ร้อยละ)

$$= 1 - \frac{\text{ปริมาณผลิตผลที่ได้รับการสั่งซื้อจริง} - \text{ปริมาณผลิตผลที่สมาชิกแจ้งความประสงค์}}{\text{ปริมาณผลิตผลที่ได้รับการสั่งซื้อจริง}}$$

8. อัตราความสามารถในการจัดส่งสินค้า (Transportation DIFOT rate) เป็นความน่าเชื่อถือของการจัดการขนส่งของสหกรณ์ในการส่งมอบผลิตผลให้กับลูกค้า ครบตามจำนวน และตรงตามเวลา

(20) จำนวนครั้งของการส่งมอบผลิตผลให้กับลูกค้า		ครั้ง/ปี
(21) จำนวนครั้งของการส่งมอบสินค้าครบตามจำนวนให้กับลูกค้า		ครั้ง/ปี
(22) จำนวนครั้งของการส่งมอบสินค้าตรงตามเวลาให้กับลูกค้า		ครั้ง/ปี

วิธีการคำนวณ

อัตราความสามารถในการจัดส่งสินค้า (ร้อยละ)

$$= \frac{(21)}{(20)} \times \frac{(22)}{(20)} \times 100$$

9. อัตราการถูกตีกลับของสินค้า (Rate of returned goods) เป็นการขาดความน่าเชื่อถือของการจัดการโลจิสติกส์ปกติ (Forwarding Logistics)

(23) ปริมาณผลิตผลที่ถูกตีกลับ		หน่วย/ปี
(24) ปริมาณผลิตผลที่ถูกส่งมอบทั้งหมด		หน่วย/ปี

วิธีการคำนวณ

อัตราการถูกตีกลับของสินค้า (ร้อยละ)

$$= \frac{(24)}{(23)} \times 100$$

➤ ขั้นตอนการประเมินประสิทธิภาพโลจิสติกส์

ในการที่สหกรณ์จะนำตัวชี้วัดดังกล่าวข้างต้นมาเป็นเกณฑ์ในการประเมินประสิทธิภาพด้านโลจิสติกส์ธุรกิจรวบรวมผลไม้มของสหกรณ์ในแต่ละมิติได้นั้น สหกรณ์ควรดำเนินการตามขั้นตอนดังต่อไปนี้

1. **ทำความเข้าใจกับผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่าย** ทั้งในส่วนของเจ้าหน้าที่สหกรณ์และคณะกรรมการ เพื่อชี้แจงให้ทราบถึงความสำคัญของโลจิสติกส์และวัตถุประสงค์ของสหกรณ์ในการประเมินประสิทธิภาพด้านโลจิสติกส์ โดยจัดทำเป็นเอกสารเผยแพร่ ติดประกาศ ประชุมชี้แจง หรือประกาศเป็นนโยบายของสหกรณ์

2. **ประชุมพิจารณากำหนดหลักเกณฑ์ตัวชี้วัด** โดยการให้ทุกฝ่ายได้มีส่วนร่วมเพื่อพิจารณาตัวชี้วัดที่เหมาะสมและสะท้อนการดำเนินธุรกิจได้ครอบคลุมทั้ง 3 มิติ ได้แก่ มิติด้านต้นทุน มิติด้านเวลา และมิติด้านความน่าเชื่อถือ โดยอาจพิจารณาเลือกตัวชี้วัดทั้งที่เป็นกิจกรรมหลัก หรืออาจรวมทั้งกิจกรรมสนับสนุน ซึ่งในขั้นตอนนี้เมื่อสหกรณ์พิจารณากำหนดตัวชี้วัดได้แล้ว ควรกำหนดเป้าหมายและวัตถุประสงค์พร้อมทั้งกำหนดหลักเกณฑ์ในการเปรียบเทียบไว้ด้วยเช่น เปรียบเทียบกับปีก่อนหรือเปรียบเทียบกับสหกรณ์อื่นที่ทำธุรกิจในลักษณะเดียวกัน เป็นต้น หรือขณะเดียวกันสหกรณ์อาจพิจารณากำหนดค่ามาตรฐานตัวชี้วัดของสหกรณ์ไว้เป็นแนวทางในการประเมินประสิทธิภาพของสหกรณ์เองก็จะทำให้ผู้ปฏิบัติงานทราบทิศทางการดำเนินงานที่ชัดเจนยิ่งขึ้น

3. **จัดเตรียมเอกสาร** เป็นการจัดเตรียมเอกสารเพื่อบันทึกข้อมูลประกอบตัวชี้วัด เนื่องจากข้อมูลที่สหกรณ์จะต้องนำมาประเมินผลจะต้องมาจากหลายแหล่งทั้งจากการเงิน ข้อมูลด้านการจัดซื้อ การจัดส่ง การขนส่ง ตลอดจนด้านบุคลากร ซึ่งข้อมูลเหล่านี้สหกรณ์จะใช้ระบบสารสนเทศในรูปแบบต่าง ๆ เพื่อให้ได้มาซึ่งข้อมูลในการประเมินผล จากการศึกษาพบว่าสหกรณ์ส่วนใหญ่มีโปรแกรมระบบงานคอมพิวเตอร์ช่วยในการบันทึกรายการ เช่น โปรแกรมระบบบัญชีแยกประเภท โปรแกรมระบบสินค้า แต่อย่างไรก็ตามข้อมูลที่สหกรณ์จัดทำจะเป็นข้อมูลที่เกี่ยวกับการรายการทางการเงิน การบัญชี ซึ่งมีเอกสารประกอบการบันทึกบัญชีตามรูปแบบระบบบัญชีสหกรณ์การเกษตรที่ใช้

โดยทั่วไป แต่เนื่องจากธุรกิจรวบรวมผลไม้มักมีกิจกรรมโลจิสติกส์ส่วนหนึ่งที่ต้องมีการบันทึกข้อมูลในส่วนที่ไม่เกี่ยวข้องกับการเงินการบัญชี อาทิเช่น การคาดการณ์ผลผลิตของสมาชิก การบันทึกเวลารับผลิตผลจากสมาชิก การบันทึกเวลารถขนส่งออกจากสหกรณ์ เวลาที่ลูกค้ารับสินค้า เวลาทำงานของเจ้าหน้าที่สหกรณ์ที่มาปฏิบัติงานในส่วนของธุรกิจรวบรวมผลไม้มาก่อน(เนื่องจากระยะเวลาดำเนินธุรกิจเพียง 4 เดือน ในบางสหกรณ์ได้จัดเจ้าหน้าที่ส่วนงานอื่นมาช่วยปฏิบัติงาน เป็นต้น ซึ่งสหกรณ์จะต้องออกแบบใบสำคัญต่างๆ หรือทะเบียนคุมเพิ่มเติม เพื่อบันทึกข้อมูลให้ครบถ้วนตามกิจกรรมโลจิสติกส์ที่เกิดขึ้น ตัวอย่างเช่น สหกรณ์การเกษตรมะขาม จำกัด ได้มีการออกแบบเอกสารเพื่อจัดเก็บข้อมูลการดำเนินธุรกิจรวบรวมผลซึ่งจะมีประโยชน์แก่สหกรณ์เป็นอย่างยิ่งถ้าหากมีการประเมินประสิทธิภาพตามตัวชี้วัดด้านโลจิสติกส์ ดังกล่าวข้างต้น ได้แก่

- ใบสมัครและแบบสำรวจพื้นฐานการผลิตของสมาชิกปี....
- ใบรับผลไม้น้ำลาน
- แบบคุมตะกร้าสมาชิก
- ใบรับความต้องการและตอบรับความต้องการของลูกค้า
- ใบตรวจสอบคุณภาพผลไม้ที่รับซื้อ
- ใบเสร็จรับเงิน/ใบกำกับสินค้า (จัดทำเป็นชุด 3 ฉบับ เพิ่มเติมรายละเอียดสินค้า สถานที่ส่ง เงื่อนไขการชำระ และเพิ่มช่องบันทึกข้อมูล สำหรับผู้ขนส่ง สำหรับสหกรณ์ สำหรับผู้รับสินค้าปลายทาง)

ในส่วนของการจัดเตรียมเอกสาร แบบฟอร์มประกอบการบันทึกข้อมูล สหกรณ์จะต้องมีการจัดเตรียมให้เหมาะสมกับลักษณะการดำเนินธุรกิจของสหกรณ์เอง เนื่องจากขั้นตอนและวิธีการปฏิบัติงานของแต่ละสหกรณ์อาจมีวิธีการที่แตกต่างกัน ดังนั้นสหกรณ์จะต้องมีการพิจารณาออกแบบเอกสารต่าง ๆ ไว้เป็นการล่วงหน้าและปรับปรุงให้สอดคล้องกับการปฏิบัติงานของสหกรณ์ซึ่งอาจใช้ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเข้ามาช่วยในการจัดทำเพิ่มเติมจากระบบงานหลักที่มีอยู่ รวมทั้งมีการกำกับให้เจ้าหน้าที่ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องบันทึกข้อมูลในเอกสาร แบบฟอร์มต่างๆ ให้ครบถ้วนชัดเจน

4. จัดเก็บข้อมูล เมื่อสิ้นสุดฤดูกาลผลิตสหกรณ์จะต้องทำการรวบรวมข้อมูลที่จัดบันทึกไว้ตามแบบฟอร์ม เอกสารหลักฐานต่าง ๆ พร้อมทั้งรายงานทางการเงินการบัญชีที่ได้จากระบบสารสนเทศของสหกรณ์ในรูปแบบของรายงานต่าง ๆ เพื่อนำมาใช้ประโยชน์ในการคำนวณต่อไป ซึ่งในขั้นตอนนี้สหกรณ์จะต้องให้ความรู้ในการจัดเก็บข้อมูลกับเจ้าหน้าที่ที่มีหน้าที่ในการจัดเก็บข้อมูลให้ถูกต้องเป็นแนวเดียวกันเพื่อให้สามารถนำข้อมูลมาคำนวณผลตามสูตรคำนวณแต่ละตัวชี้วัดได้ ในการนี้ข้อมูลบางรายการสหกรณ์จะต้องมีข้อมูลของปีก่อน ๆ ประกอบด้วย จึงต้องมีการจัดเก็บข้อมูลย้อนหลัง 2 – 3 ปี เป็นต้น ซึ่งอาจจำเป็นต้องมีแบบฟอร์มในการจัดเก็บข้อมูลเพิ่มเติม

5. ประเมินประสิทธิภาพโลจิสติกส์ เมื่อได้ข้อมูลครบถ้วนแล้ว นำมาคำนวณตามสูตรคำนวณแต่ละตัวชี้วัด ซึ่งการประเมินควรจัดทำแบบประเมินเป็นมิติแต่ละด้านแยกตามตัวชี้วัดที่ได้กำหนดไว้ และเพื่อสะท้อนให้เห็นถึงประสิทธิภาพการดำเนินงาน ควรมีการจัดทำข้อมูลเปรียบเทียบทั้งมิติภายในองค์กรและมิติด้านนอกองค์กร ซึ่งมิติภายในหมายถึงการเทียบเคียงกับตัวสหกรณ์เอง นั่นก็คือการเปรียบเทียบกับปีก่อน ๆ ซึ่งในกรณีนี้ควรเปรียบเทียบอย่างน้อย 3 ปี หรือเกณฑ์ที่สหกรณ์กำหนดขึ้น ส่วน

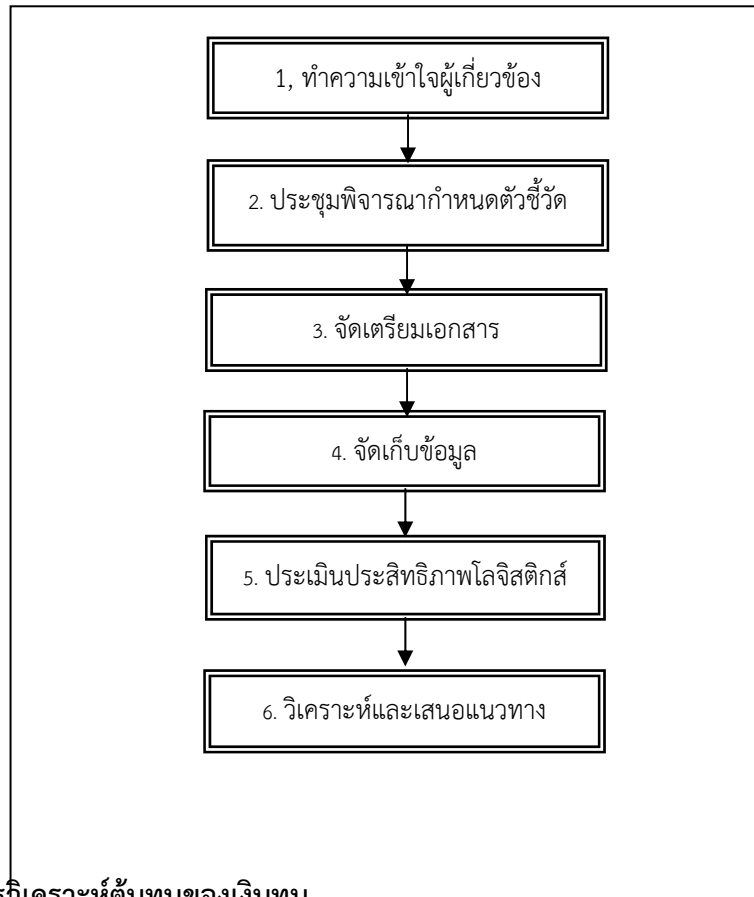
มิติภายนอก ในที่นี้ให้หมายถึงสหกรณ์ที่ดำเนินธุรกิจรวบรวมผลไม้ในขนาดเดียวกัน ควรนำข้อมูลผลการดำเนินงานของสหกรณ์อื่นมาเทียบเคียงด้วย โดยแบบประเมินสามารถจัดทำตามได้ด้วยอย่าง ดังนี้

ตัวอย่างแบบประเมินประสิทธิภาพด้านโลจิสติกส์ธุรกิจรวบรวมผลไม้

ตัวชี้วัด	หน่วย	ผลการประเมิน			ค่า เทียบเคียง	สูงกว่าค่า เทียบเคียง	ต่ำกว่าค่า เทียบเคียง
		ปีปัจจุบัน	ปี.....	ปี.....			
มิติด้านต้นทุน						✓	✓
1). สัดส่วนต้นทุนการบริหารคลังสินค้าต่อยอดขาย	ร้อยละ	xx	xx	xx	xx		
2). สัดส่วนต้นทุนการถือครองสินค้าต่อยอดขาย	ร้อยละ	xx	xx	xx	xx		
3). สัดส่วนต้นทุนการขนส่งต่อยอดขาย	ร้อยละ	xx	xx	xx	xx		
มิติด้านเวลา							
4). ระยะเวลาเฉลี่ยการตอบสนองคำสั่งซื้อของลูกค้า	วัน	xx	xx	xx	xx		
5). ระยะเวลาเฉลี่ยการถือครองสินค้า	ชั่วโมง	xx	xx	xx	xx		
6). ระยะเวลาเฉลี่ยการจัดส่งสินค้า	ชั่วโมง	xx	xx	xx	xx		
มิติด้านความน่าเชื่อถือ							
7). อัตราความแม่นยำในการพยากรณ์ความต้องการของลูกค้า	ร้อยละ	xx	xx	xx	xx		
8). อัตราความสามารถในการจัดส่งสินค้า	ร้อยละ	xx	xx	xx	xx		
9). อัตราการติ๊กกลับของสินค้า	ร้อยละ	xx	xx	xx	xx		

6. วิเคราะห์และเสนอแนวทาง หลังจากที่ได้ทำการประเมินและได้ค่าตัวเลขจากผลการคำนวณแล้ว สหกรณ์ต้องนำมาวิเคราะห์ประสิทธิภาพด้านโลจิสติกส์ เมื่อเทียบเคียงกับมิติทั้งภายในและภายนอก ซึ่งตัวเลขที่ได้จะทำให้สหกรณ์ทราบว่าผลการดำเนินงานเป็นไปตามเกณฑ์หรือมาตรฐานที่กำหนดไว้หรือไม่ และเห็นว่ามิติใดที่เป็นจุดอ่อน หรือมิติใดที่เป็นจุดแข็ง ซึ่งถ้าผลที่ออกมามีความแตกต่างจากเกณฑ์ที่กำหนด สหกรณ์จะได้นำไปพิจารณากำหนดแนวทางในการควบคุมค่าใช้จ่าย โดยเฉพาะการตรวจติดตาม และควบคุมเพื่อให้ผู้บริหารได้นำข้อมูลไปใช้ในการปรับกลยุทธ์ รวมทั้งการวางแผนเพื่อจัดเตรียมงบประมาณทางการเงินให้สอดคล้องกับสถานการณ์

แผนภาพ สรุปขั้นตอนการประเมินประสิทธิภาพด้านโลจิสติกส์



● การวิเคราะห์ต้นทุนของเงินทุน

จากการศึกษาโครงสร้างทางการเงินและโครงสร้างของเงินทุนของสหกรณ์ที่ดำเนินธุรกิจรวบรวมผลไม้ ทั้ง 5 แห่ง พบว่า นอกจากการดำเนินธุรกิจรวบรวมผลไม้ แล้วสหกรณ์มีการดำเนินธุรกิจสินเชื่อ จัดหาสินค้ามาจำหน่าย รับฝากเงิน ร่วมด้วย และโดยส่วนใหญ่จะใช้เงินทุนหมุนเวียนในการบริหารงานรวมทุกธุรกิจไม่ได้แยกเงินทุนเพื่อใช้ในการรวบรวมผลไม้โดยเฉพาะ ถึงแม้ว่าจะมีการกู้ยืมเงินโดยมีวัตถุประสงค์ในการรวบรวมผลไม้จากสมาชิกก็ตามแต่ก็เป็นเพียงส่วนหนึ่งเท่านั้น ในการวิเคราะห์ที่มาของเงินทุนจากงบแสดงฐานะการเงินจึงมาจากส่วนที่เป็นหนี้สินและทุนของสหกรณ์ ซึ่งแต่ละรายการจะมีต้นทุนของเงินทุนแตกต่างกัน เช่น เงินกู้ยืม ต้นทุนเงินทุนคือดอกเบี้ยจ่ายเงินกู้ เงินรับฝาก ต้นทุนเงินทุนคืออัตราดอกเบี้ยเงินฝากแต่ละประเภทตามที่สหกรณ์กำหนด ทุนเรือนหุ้น ต้นทุนเงินทุนคืออัตราเงินปันผลที่สมาชิกได้รับ สำหรับในส่วนของทุนสำรอง ทุนสะสมต่าง ๆ รวมทั้งหนี้สินอื่น ที่ไม่มีต้นทุนทางบัญชี แต่ในทางเศรษฐศาสตร์ถือว่าต้นทุนค่าเสียโอกาสจากการที่ถ่านนำไปลงทุนมีโอกาสจะได้รับผลตอบแทน ดังนั้นในการคำนวณต้นทุนของเงินทุนในส่วนของต้นทุนค่าเสียโอกาสธุรกิจส่วนใหญ่จะใช้อัตราดอกเบี้ย Risk Free Rate ในการคำนวณ (สามารถ download ได้จาก website กรมตรวจบัญชีสหกรณ์ <http://www.cad.go.th/ewtadmin/ewt/statistic/main.php?filename=it>) ซึ่งจากการที่ต้นทุนเงินทุนของสหกรณ์มีที่มาจากหลายแหล่งซึ่งแต่ละแหล่งมีต้นทุนของเงินทุนไม่เท่ากัน ในการคำนวณต้นทุนเงินทุนสหกรณ์จึงควรใช้วิธีการคำนวณโดยวิธีต้นทุนเฉลี่ยถ่วงน้ำหนัก (Weighted Average Cost of Capital : WACC) โดยปกติแล้วการคำนวณต้นทุนเงินทุนจะวิเคราะห์เฉพาะส่วนของหนี้สินระยะยาวและส่วนของทุน แต่เนื่องจากการดำเนินธุรกิจรวบรวมผลไม้จะมีช่วงเวลาในการ

ดำเนินธุรกิจเพียง 3 - 4 เดือนและเงินทุนส่วนใหญ่ที่นำมาใช้ถึงกำหนดระยะสั้นและเงินรับฝากจะเป็นประเภทออมทรัพย์เป็นส่วนใหญ่ จึงควรทำการวิเคราะห์ต้นทุนของเงินทุนโดยใช้ทุนดำเนินงานรวม

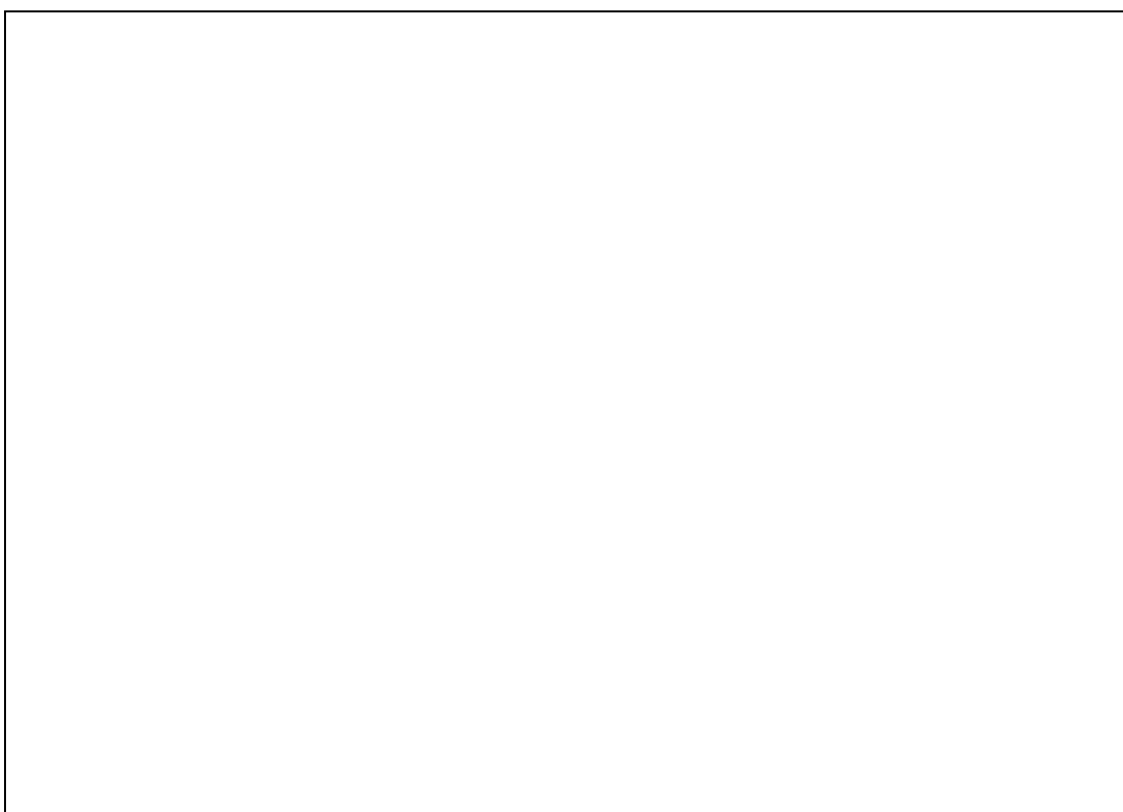
- **การวิเคราะห์จุดคุ้มทุน**

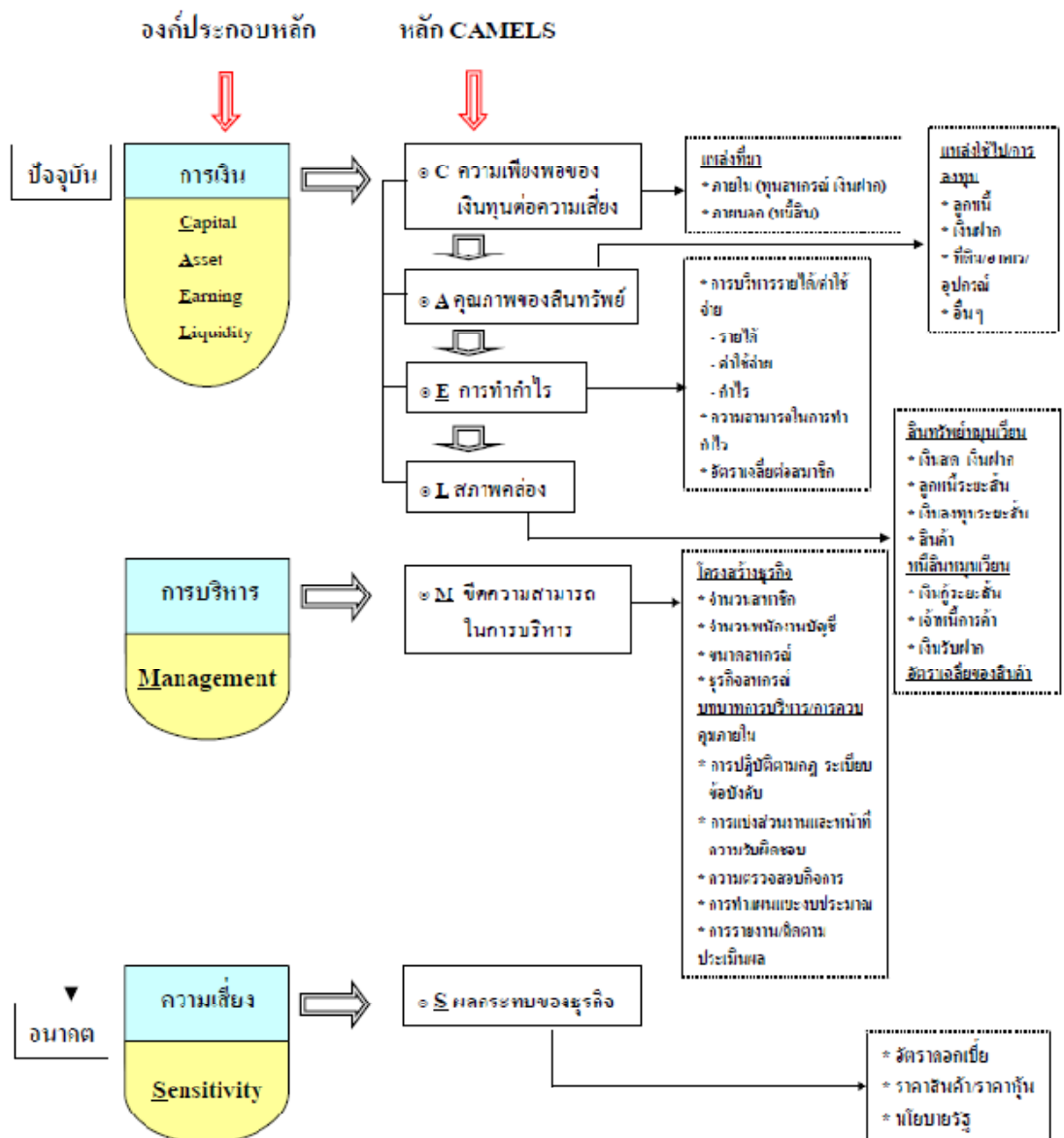
การดำเนินธุรกิจรวบรวมผลไม้มของสหกรณ์ โดยส่วนใหญ่สหกรณ์จะจัดทำแผนธุรกิจโดยการจัดทำประมาณการรายรับรายจ่ายของแต่ละธุรกิจเสนอที่ประชุมใหญ่สามัญประจำปีเพื่ออนุมัติไว้เป็นการล่วงหน้าทุกปี ซึ่งการจัดทำแผนงานของสหกรณ์โดยส่วนใหญ่จะพิจารณาจากผลการดำเนินงานในปีปัจจุบันเทียบกับปีก่อนและประมาณการเพิ่มขึ้นเป็นอัตราร้อยละ ซึ่งการจัดทำแผนงานดังกล่าวในบางปีผลการดำเนินงานก็ไม่สอดคล้องกับแผนงานที่ได้จัดทำไว้ อย่างไรก็ตามเพื่อให้สหกรณ์มีข้อมูลทางการเงินที่จะนำไปพิจารณาจัดทำแผนงานประจำปีและพิจารณาตัดสินใจในการบริหารจัดการธุรกิจได้อย่างทันทั่วทั้งที่ในระหว่างช่วงฤดูกาลรวบรวมผลไม้มซึ่งมีระยะเวลาอันจำกัดที่สหกรณ์จะต้องบริหารจัดการเพื่อให้สามารถบริการสมาชิกได้อย่างมีประสิทธิภาพ ดังนั้น การวิเคราะห์จุดคุ้มทุน จะเป็นเครื่องมือทางการเงินที่สำคัญประการหนึ่งที่จะช่วยประกอบการตัดสินใจให้กับผู้บริหารของสหกรณ์ได้ ซึ่งจุดคุ้มทุน (Break Even Point: BEP) คือ ปริมาณหรือระดับการดำเนินงานที่รายได้ทั้งสิ้นเท่ากับต้นทุนทั้งสิ้น ดังนั้นในการตัดสินใจซื้อขายผลิตผล นอกจากปัจจัยสำคัญในด้านราคาขายต่อหน่วย ต้นทุนผันแปรต่อหน่วย สิ่งที่สหกรณ์จะต้องพิจารณาร่วมกันคือค่าใช้จ่ายคงที่ เพราะถ้าหากสหกรณ์ไม่ดำเนินธุรกิจให้มากกว่าจุดคุ้มทุน สหกรณ์จะไม่สามารถสร้างผลตอบแทนให้คุ้มค่ากับค่าใช้จ่ายคงที่ของสหกรณ์ได้นั่นเอง

- **การวิเคราะห์ CAMELS Analysis และ Peer Group**

ในการบริหารงานของสหกรณ์สำหรับสหกรณ์การเกษตรซึ่งมีการดำเนินธุรกิจหลายด้าน ประกอบกัน การที่สหกรณ์จะประเมินผลการดำเนินธุรกิจแต่ละด้านโดยการพิจารณาจากกำไร(ขาดทุน) เฉพาะธุรกิจแต่ละด้านเพียงอย่างเดียวมันคงไม่เพียงพอที่จะสะท้อนให้เห็นถึงขีดความสามารถในการบริหารจัดการของสหกรณ์ทั้งหมดได้ ดังนั้นในการกำหนดนโยบายการบริหารงานเงินทุนหรือการบริหารจัดการธุรกิจของสหกรณ์ ผู้บริหารของสหกรณ์ควรพิจารณาข้อมูลทางการเงินการบัญชีในภาพรวมทุกธุรกิจด้วย เพื่อให้สะท้อนผลการดำเนินงานของสหกรณ์ การวิเคราะห์อัตราส่วนทางการเงินจึงเป็นเครื่องมือที่สำคัญประการหนึ่งที่จะช่วยให้ผู้บริหารทราบถึงโครงสร้างเงินทุน การใช้ประโยชน์จากทรัพย์สิน ความสามารถในการทำกำไร ตลอดจนจุดอ่อนที่ควรแก้ไข เพื่อนำมาปรับปรุงประสิทธิภาพการบริหารของสหกรณ์ ซึ่งสหกรณ์ควรนำค่าต่างๆ ของอัตราส่วนทางการเงิน ไปเปรียบเทียบกับระยะเวลาเดียวกันของปีก่อนหรือเปรียบเทียบกับกลุ่มสหกรณ์ประเภทเดียวกัน(Peer Group) ด้วย ทั้งนี้เพื่อให้การตัดสินใจเป็นไปอย่างรอบคอบ โดยสหกรณ์สามารถนำผลการวิเคราะห์ CAMELS Analysis ในรายงานของผู้สอบบัญชีมาประกอบเป็นการตัดสินใจในการแก้ไขปรับปรุงการทำงานของสหกรณ์ โดยกรอบการวิเคราะห์ CAMELS ในมุมมอง 6 มิติ แสดงได้ดังนี้

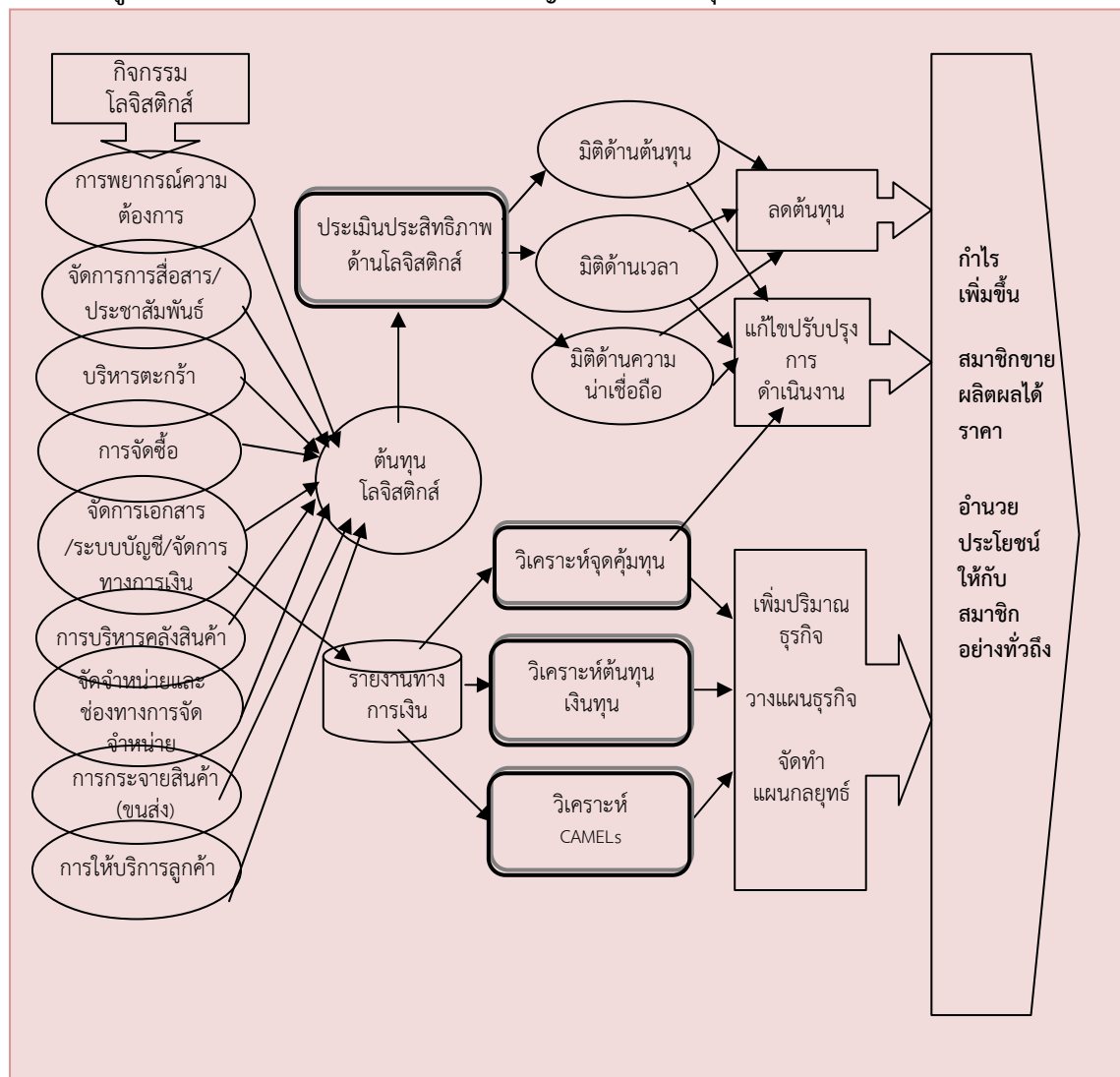
แผนภาพ กรอบการวิเคราะห์ CAMELS Analysis





ผลจากการศึกษาเครื่องมือทางการเงินดังกล่าวข้างต้น รวมทั้งการดำเนินธุรกิจรวบรวมผลไม้ของ สหกรณ์มีกิจกรรมส่วนใหญ่เป็นกิจกรรมที่เกี่ยวกับระบบโลจิสติกส์เกือบทั้งสิ้น จึงได้นำมากำหนดเป็น รูปแบบการบริหารจัดการด้านการเงินการบัญชีในการดำเนินธุรกิจรวบรวมผลไม้ของสหกรณ์ ดังนี้

รูปแบบการบริหารจัดการด้านการเงินการบัญชีในการดำเนินธุรกิจรวบรวมผลไม้ของสหกรณ์



จัดทำขึ้นเพื่อต้องการให้สหกรณ์ที่ดำเนินธุรกิจรวบรวมผลไม้ ได้มีรูปแบบการใช้ข้อมูลทางการเงินการบัญชีมาประกอบการตัดสินใจในการดำเนินธุรกิจเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพ โดยนำเครื่องมือทางการเงินมาประยุกต์ใช้ ทั้งนี้มุ่งเน้นให้สหกรณ์ตระหนักถึงการประเมินประสิทธิภาพของระบบโลจิสติกส์ธุรกิจรวบรวมผลไม้ เพื่อให้ทราบถึงจุดอ่อนและจุดแข็งจากการดำเนินธุรกิจ รวมทั้งมีการวิเคราะห์ต้นทุนเงินทุน วิเคราะห์จุดคุ้มทุน เพื่อนำไปประกอบการจัดทำแผนการดำเนินงานประจำปีและแผนกลยุทธ์ของสหกรณ์เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและขีดความสามารถในการแข่งขันให้กับสหกรณ์ นอกจากนี้ในอนาคตกรมตรวจบัญชีสหกรณ์อาจจะดำเนินการพัฒนาเครื่องมือประเมินประสิทธิภาพด้านโลจิสติกส์ของสหกรณ์โดยการแสดงผลการประเมินประสิทธิภาพเป็นสัญญาณสีในลักษณะเช่นเดียวกับ CFSAWs:SS SEVA2010 AgriDEACE 2010 เพื่อให้สหกรณ์สามารถนำมาใช้เป็นเครื่องมือในการติดตาม ควบคุมการดำเนินงานให้กับสหกรณ์ต่อไป

.....