

## บทที่ 5

### สรุปผลและอภิปรายผล

#### สรุปและอภิปรายผลการวิจัย

ผู้วิจัยได้สรุปผลตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย โดยการแบ่งการนำเสนอออกเป็น 3 ตอน ตามลำดับดังต่อไปนี้

ตอนที่ 1 ลักษณะและรูปแบบความเสี่ยงที่เกิดขึ้นในระบบโลจิสติกส์ยางพาราของชุมนุมสหกรณ์ชาวสวนยางจันทบุรีจำกัด

ผลการศึกษาลักษณะและรูปแบบความเสี่ยงที่เกิดขึ้นในระบบโลจิสติกส์ยางพาราของชุมนุมสหกรณ์ชาวสวนยางจันทบุรีจำกัด เริ่มตั้งแต่เกษตรกรผู้ผลิตยางพารา สหกรณ์กองทุนสวนยาง ผู้รวบรวมผลผลิตชุมนุมสหกรณ์ชาวสวนยางจันทบุรีจำกัดผู้ดำเนินการตลาดประมุลยางพาราท้องถิ่น และบริษัทผู้ส่งออกโรงงานแปรรูปผู้แปรรูปและจัดจำหน่ายภายในประเทศและต่างประเทศ สรุปผลได้ดังนี้

1. โครงสร้างระบบโลจิสติกส์ยางพารา พบว่า เกษตรกรทำหน้าที่ผลิตยางพาราตามมาตรฐานคุณภาพจำหน่ายให้สหกรณ์กองทุนสวนยางที่เป็นสมาชิก สหกรณ์กองทุนสวนยาง ซึ่งเป็นองค์กรรัฐวิสาหกิจ จำนวน 18 สหกรณ์ ทำหน้าที่คัดเกรด ชั่งน้ำหนัก แล้วส่งข้อมูลให้ชุมนุมสหกรณ์การทำสวนยางจันทบุรี จำกัด ได้จัดตั้งและจดทะเบียน เมื่อวันที่ 11 พฤศจิกายน 2545 เพื่อเป็นการเพิ่มศักยภาพของสหกรณ์กองทุนสวนยาง และทำให้มีการดำเนินธุรกิจเป็นเอกภาพ และเพื่อเป็นศูนย์กลางประสานงานของสหกรณ์สมาชิก สำนักงานกองทุนสงเคราะห์การทำสวนยางจันทบุรี ทำหน้าที่ตลาดประมุลท้องถิ่น พ่อค้าหรือผู้ประกอบการ ทำหน้าที่ประมุลยางพารา แปรรูปยางพารา เก็บรักษาสินค้า และตกลงซื้อขายกับผู้ประกอบการแปรรูปยางพาราภายในประเทศหรือส่งออกต่างประเทศ ซึ่งมีบริษัทที่เข้ามาประมุลกับสหกรณ์กองทุนสวนยางบ้านอ่างศิระ จำกัด จำนวน 11 บริษัท

2. ลักษณะและรูปแบบความเสี่ยงระบบโลจิสติกส์ยางพาราของชุมนุมสหกรณ์ชาวสวนยางจันทบุรี จำกัด มีดังนี้

2.1 น้ำหนักยางพาราตลาดเคลื่อน เนื่องจากสหกรณ์กองทุนสวนยางจะชั่งน้ำหนักตั้งแต่ เวลา 09.30-12.00 น. ของวันประมุล เพราะต้องส่งน้ำหนักยางพาราให้พ่อค้าผู้ประกอบการได้ประมุลในช่วงบ่าย ส่วนยางพาราที่เหลือจะมีการชั่งในวันต่อไป อีกสาเหตุปัจจัยหนึ่ง คือ เครื่องชั่งมีหลายขนาด การบันทึกข้อมูลผิดพลาด การสับสนชั้นคุณภาพของยางพารา การส่งข้อมูลกลับจาก ผู้ประกอบล่าช้า เป็นต้น

2.2 คุณภาพยางพาราไม่ตรงตามชั้นคุณภาพตามมาตรฐานสำหรับการซื้อขายในตลาดยางแผ่นดิบที่สถาบันวิจัยยาง กรมวิชาการเกษตร กระทรวงเกษตรและสหกรณ์ ได้กำหนด โดยแบ่งออกได้ 4 ระดับ คือ

1) ยางแผ่นดิบคุณภาพ 1 ต้องมีเนื้อยางใสตลอดแผ่น มีความชื้นเพียง 2-3 เปอร์เซ็นต์ มีสีสม่ำเสมอและปราศจากฟองอากาศ สะอาดตลอดทั้งแผ่น ความหนาของแผ่นยาง 2.8-3.2 มิลลิเมตร ขนาด

ของแผ่นยาง 38-46 x 80 x 90 เซนติเมตร น้ำหนักเฉลี่ยต่อแผ่น 800-1,200 กรัม มีความยืดหยุ่นดี มีลายดอกของลูกกลิ้งชัดเจนตลอดทั้งแผ่น และสามารถรมควันให้แห้งได้ภายใน 5 วัน

2) ยางแผ่นดีบุกคุณภาพ 2 มีเนื้อใสตลอดทั้งแผ่น มีความชื้นสูงขึ้นเล็กน้อยที่ 3-4 เปอร์เซ็นต์ มีรอยดำได้บ้างเล็กน้อย และให้มีฟองอากาศได้เล็กน้อยเช่นเดียวกัน ความหนาของแผ่น 3-4 มิลลิเมตร ขนาดของแผ่นต้องเท่ากับยางแผ่นดีบุกคุณภาพ 1 น้ำหนักต่อแผ่น 1,000-1,200 กรัม มีความยืดหยุ่นดี สามารถรมควันให้แห้งภายใน 6-7 วัน

3) ยางแผ่นดีบุกคุณภาพ 3 เนื้อยางสีไม่โปร่งใส มีความชื้น 6-7 เปอร์เซ็นต์ มีสิ่งเจือปนและฟองอากาศได้บ้างเล็กน้อย ความหนาของแผ่นไม่เกิน 4 มิลลิเมตร น้ำหนักยางแผ่นไม่เกินแผ่นละ 1,500 กรัม ขนาดของแผ่นต้องมีมาตรฐานเดียวกัน และรมควันให้แห้งได้ไม่เกิน 10 วัน

4) ยางแผ่นดีบุกคุณภาพต่ำกว่าคุณภาพ 3 หรือยางคละ ลักษณะแผ่นยางจะแห้งไม่สม่ำเสมอทั้งแผ่น ความชื้นไม่เกิน 8 เปอร์เซ็นต์ มีสิ่งเจือปนได้มากกว่ายางแผ่นดีบุกคุณภาพ 3 ขนาดของแผ่นไม่สวยงาม มีความกว้างและยาวไม่แน่นอน สีของแผ่นค่อนข้างทึบไม่โปร่งใส มีฟองอากาศเจือปนมาก สำหรับปัจจัยที่ทำให้คุณภาพยางพาราไม่ตรงตามชั้นคุณภาพ เนื่องจากมาตรฐานการคัดคุณภาพยางพาราแต่ละสหกรณ์ไม่เหมือนกัน สหกรณ์ไม่ได้กำกับติดตามอย่างเข้มงวด และพนักงานตรวจคุณภาพมีทัศนคติเชิงลบกับบางสหกรณ์

2.3 การจ่ายเงินของพ่อค้าไม่ตรงตามเวลากำหนด ก่อนการประมูลผู้ซื้อและผู้ขายต้องตกลงกันว่าจะจ่ายเงินสดหรือโอนเข้าบัญชีชุมนุมสหกรณ์ชาวสวนยางจังหวัดบุรีรัมย์ ได้กำหนดการจ่ายเงินของพ่อค้า มี 2 กรณี คือ กรณีจ่ายเงินสดต้องจ่ายให้กับชุมนุมสหกรณ์ชาวสวนยางจังหวัดบุรีรัมย์ ส่วนการโอนเข้าบัญชีชุมนุมสหกรณ์ชาวสวนยางจังหวัดบุรีรัมย์ จะต้องชำระเงินค่างพารา ภายใน 3 วันทำการนับจากวันประมูล กรณีจ่ายเงินไม่ตรงเวลาชุมนุมสหกรณ์ชาวสวนยางจังหวัดบุรีรัมย์ จะลงโทษ โดยไม่รับซองประมูลของผู้ซื้อรายนั้นในครั้งต่อไปทุกตลาดประมูล และแจ้งตลาดประมูลของสำนักงานกองทุนสงเคราะห์การทำสวนยางจังหวัดอื่นๆ ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือให้รับซองประมูลเป็นเวลา 2 สัปดาห์ จะเข้าประมูลยางพาราต่อไปได้ จะต้องมิติดจากคณะกรรมการไตรภาคี ที่ประกอบด้วยตัวแทนเกษตรกร ตัวแทนพ่อค้า และเจ้าหน้าที่ตลาดประมูลที่เป็นพนักงาน สำนักงานกองทุนสงเคราะห์การทำสวนยางจังหวัดบุรีรัมย์ อนุญาตให้เข้าประมูลยางได้ ปัจจัยจ่ายเงินของพ่อค้าไม่ตรงตามกำหนดเวลา คือ พ่อค้าขาดสภาพคล่องทางการเงิน ชุมชนสหกรณ์ชาวสวนยางจังหวัดบุรีรัมย์ไม่ได้ติดตามทวงหนี้จากพ่อค้า และสหกรณ์กองทุนสวนยาง ไม่ได้แจ้งน้ำหนักและราคายางพาราที่ส่งมอบให้พ่อค้า

2.4 การลงบัญชีไม่เป็นปัจจุบัน การจัดทำบัญชีของชุมนุมสหกรณ์ชาวสวนยางจังหวัดบุรีรัมย์ จะนำข้อมูลน้ำหนักและราคายางพาราโดยแยกตามชั้นคุณภาพยางพารา มาลงลงบัญชี ตามลำดับขั้นตอน คือ สหกรณ์กองทุนสวนยาง ส่งน้ำหนักตามชั้นคุณภาพให้ชุมนุมสหกรณ์ชาวสวนยางจังหวัดบุรีรัมย์ เพื่อให้พ่อค้าประมูลยางพารา เมื่อได้รายชื่อพ่อค้าที่ชนะการประมูล สหกรณ์กองทุนสวนยาง จะส่งมอบยางพาราตามน้ำหนักและชั้นคุณภาพให้พ่อค้าที่ประมูลได้ พ่อค้าตรวจสอบคุณภาพและรับมอบยางพาราตามน้ำหนักและชั้นคุณภาพ แล้วยืนยันการรับมอบส่งให้สหกรณ์กองทุนสวนยาง จากนั้นสหกรณ์กองทุนสวนยาง จะส่งข้อมูลน้ำหนักและราคาตามชั้นคุณภาพให้กับชุมนุมสหกรณ์ชาวสวนยางจังหวัดบุรีรัมย์ เพื่อจัดทำบัญชี ปัจจัยที่ทำให้

การลงบัญชีไม่เป็นปัจจุบัน คือ เจ้าหน้าที่บัญชีของชุมนุมสหกรณ์ฯ ไม่สามารถลงบัญชีได้ เนื่องจากสหกรณ์ กองทุนสวนยางไม่ส่งข้อมูลน้ำหนักและราคาตามชั้นคุณภาพยางพารามายังชุมนุมสหกรณ์ คณะกรรมการ ชุมชนสหกรณ์ฯ ไม่ติดตามดูแลอย่างใกล้ชิด ชุมชนสหกรณ์ฯ ไม่มีผู้รับผิดชอบ ติดตามงาน การโอนเงินไม่ตรงกับบัญชีลูกหนี้ และบางสหกรณ์กองทุนสวนยาง ไม่มีระบบสื่อสารที่จะสามารถส่งข้อมูลให้ทันเวลาได้

2.5 การบริหารจัดการชุมนุมสหกรณ์ชาวสวนยางจันทบุรีจำกัด มีคณะกรรมการ 2 ชุด คือ คณะกรรมการบริหารงาน มีคณะกรรมการจำนวน 14 คน โดยมีนายเพิก เลิศวิงพง ประธานกรรมการ คณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์ ในฐานะตัวแทนสมาชิกและผู้บริหารสหกรณ์ มีหน้าที่สำคัญในการกำหนด นโยบายและบริหารงานสหกรณ์ภายใต้กรอบของกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ ของสหกรณ์และนโยบายของรัฐ คณะกรรมการจึงมีหน้าที่และความรับผิดชอบต่อสมาชิกในการที่จะทำให้สหกรณ์มีความเจริญก้าวหน้าและเป็นที่พึงของมวลสมาชิกได้ คณะกรรมการตรวจสอบกิจการสหกรณ์ โดยมีนายอนงค์ ประธานกรรมการ ทำหน้าที่ตรวจสอบกิจการ ทำการตรวจสอบและสอบทานเอกสารหลักฐาน บัญชี การเงิน ทรัพย์สิน หนี้สิน การ ดำเนินธุรกิจของสหกรณ์ ทำให้รู้ว่าคณะกรรมการดำเนินการ ปฏิบัติงานเป็นไปตามวัตถุประสงค์ นโยบายและ ตามมติที่ประชุมใหญ่หรือไม่ มีการรายงานผลการปฏิบัติงาน รายงานการเงิน และให้เสนอแนะแนวทางในการ แก้ไขข้อบกพร่องได้ด้วย ซึ่งช่วยป้องกันมิให้เกิดความเสียหายแก่สหกรณ์

ในการบริหารจัดการชุมนุมสหกรณ์ชาวสวนยางจันทบุรี จำกัด มีหน่วยราชการสนับสนุนดูแล ได้แก่ สำนักงานส่งเสริมสหกรณ์ สำนักงานตรวจสอบบัญชีสหกรณ์ และสำนักงานกองทุนสงเคราะห์การทำ สวนยาง สนับสนุนดูแลในเรื่องกำกับดูแลกิจการของสหกรณ์โดยการตรวจตรา กำกับแนะนำและส่งเสริม กิจการของสหกรณ์เพื่อให้สหกรณ์ดำเนินกิจการเป็นไปตามกฎหมาย ข้อบังคับ และระเบียบแบบแผนที่ถูกต้อง ตรวจสอบบัญชีสหกรณ์เพื่อช่วยควบคุมการปฏิบัติงานด้านการเงินและการบัญชีของสหกรณ์ให้เป็นไปโดย เรียบร้อยป้องกันการทุจริต และจัดทำมาตรฐานควบคุมทางการเงินการบัญชีของสหกรณ์เพื่อให้การบริหารงาน ของสหกรณ์เป็นไปด้วยความเรียบร้อย และสนับสนุนและส่งเสริมชุมนุมสหกรณ์ชาวสวนยางจันทบุรีจำกัด ทางด้าน การปลูกยางพารา การดูแลรักษา การกรีด และการทำยางพาราแผ่นดิบ การตลาดประมุลยางพารา ท้องถิ่น

ปัจจัยที่ส่งผลให้เกิดปัญหาและอุปสรรคในการบริหารงานของชุมนุมสหกรณ์ฯ คือ การขาด ผู้นำรุ่นใหม่ ประธานหรือผู้แทนแต่ละสหกรณ์ฯ ที่เป็นสมาชิก ซึ่งมีธุรกิจและการดำเนินงานของตนเอง ทำให้ ไม่มีเวลาเข้ามาตรวจสอบและดูแล ชุมชนสหกรณ์ชาวสวนยางจันทบุรีจำกัด การมีส่วนร่วมของแต่ละสหกรณ์ฯ บางสหกรณ์ฯ ให้ความร่วมมือน้อย การมีส่วนร่วมในการเสนอความคิดเห็นน้อย จึงจำเป็นต้องใช้กระบวนการ สร้างธรรมาภิบาลสหกรณ์ฯ ให้มีส่วนร่วมในกิจกรรมชุมนุมสหกรณ์ฯ

จากข้อสรุปลักษณะและรูปแบบความเสี่ยงที่เกิดขึ้นในระบบโลจิสติกส์ยางพาราของชุมนุมสหกรณ์ ชาวสวนยางจันทบุรีจำกัด ดังกล่าว สอดคล้องกับ ปิยะภรณ์ ทรัพย์คำจันทร์ (ม.ป.ป.) พบว่า ปัญหาโลจิสติกส์ ของสับปะรดนางแล ด้านการวางแผน (Plan) พบว่า เกษตรกรประสบปัญหามากที่สุดคือ ปัญหาด้านการ วางแผนประมาณการใช้เงินลงทุนล่วงหน้า ปัญหาการวางแผนงบประมาณ การขนส่งและปัญหาด้านการ วางแผนประมาณการใช้วัตถุดิบ อุปกรณ์ก่อนการเพาะปลูกตามลำดับ ด้านการจัดหา (Source) พบว่า

เกษตรกรประสบปัญหามากที่สุด คือ ปัญหาความสามารถในการชำระค่าปัจจัยในการผลิตต่าง ๆ เป็นเงินสด ปัญหาการตรวจสอบวัตถุดิบที่ได้จากการสั่งซื้อทุกครั้งจาก ผู้จำหน่ายวัตถุดิบ เพื่อความถูกต้องตรงกับความต้องการ และปัญหาด้านการเป็นผู้กำหนดให้ผู้จำหน่ายวัตถุดิบจัดส่งวัตถุดิบให้แก่เกษตรกร ตามความต้องการ เพื่อให้ทันกับการใช้งานตามลำดับ ด้านการผลิต (Make) พบว่า เกษตรกรประสบปัญหามากที่สุด คือ ปัญหาด้านการให้ความช่วยเหลือด้านการเพาะปลูกจากหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ปัญหาด้านการให้ความช่วยเหลือด้านการตลาดจากหน่วยงานที่เกี่ยวข้องและปัญหาด้านการเพาะปลูกไม่ตรงกับความต้องการของลูกค้าตามลำดับ ด้านการจัดส่ง (Delivery) พบว่า เกษตรกรประสบปัญหามากที่สุด คือ ปัญหาการเป็นผู้เลือกยานพาหนะในการขนส่งที่เหมาะสม ปัญหาการจัดรูปแบบการจัดวางสับปะรดในการขนส่ง และปัญหาการกำหนดเส้นทางการขนส่งสับปะรดนางแลให้แก่ลูกค้าตามลำดับ ด้านการรับคืน (Return) พบว่า เกษตรกรประสบปัญหามากที่สุด คือ ปัญหาตรวจเช็ควัสดุ/อุปกรณ์ ที่ส่งจากผู้จำหน่ายการผลิตทุกครั้ง ปัญหาการกำหนดขั้นตอนการคืนสินค้าหรือปัจจัยการผลิตแก่ผู้จำหน่ายไม่ชัดเจน และปัญหาการจัดทำรายการค่าใช้จ่ายที่เกิดจากการคืนสินค้าเพื่อใช้ประกอบการตัดสินใจในการสั่งซื้อจากการผู้ประกอบการในครั้งต่อไป

ตอนที่ 2 แนวทางในการใช้การจัดการความเสี่ยงที่เกิดขึ้นในระบบโลจิสติกส์ยางพาราของชุมชนสหกรณ์ชาวสวนยางจันทบุรีจำกัด

แนวทางในการใช้การจัดการความเสี่ยงที่เกิดขึ้นในระบบโลจิสติกส์ยางพาราของชุมชนสหกรณ์ชาวสวนยางจันทบุรี จำกัด โดยใช้กระบวนการมีส่วนร่วมของผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียของผู้ที่เกี่ยวข้อง ได้แก่

1. กลุ่มข้าราชการ ได้ระดมความคิดเพื่อกำหนดแนวทางในการใช้การจัดการความเสี่ยงที่เกิดขึ้นในระบบโลจิสติกส์ยางพารา ควรจัดทำเอกสารบัญชีให้ครบถ้วนสมบูรณ์ และต้องตรวจสอบทั้งบัญชีเงินสดทุกธนาคาร และบัญชีที่ไม่เกี่ยวข้องกับเงินสด ควรตรวจสอบบัญชีทุก 3 วัน การให้สมาชิกกู้เงินของสหกรณ์ต้องมีหลักฐานตามที่กำหนด จัดทำบัญชีลูกหนี้ต่าง ๆ ให้เป็นปัจจุบัน และมีการเตือนลูกหนี้ เมื่อใกล้กำหนดผ่อนชำระ กำหนดจำนวนเงินสำหรับทดรองจ่ายอย่างเพียงพอส่วนการบริหารจัดการภายในสหกรณ์ คณะกรรมการต้องศึกษาหาความรู้ เรื่อง กฎหมาย ข้อบังคับ ระเบียบการต่าง ๆ และปฏิบัติมติ คำสั่งของสหกรณ์อย่างเคร่งครัด มีวางแผนการบริหารจัดการให้เป็นระบบ และควรส่งรายงานการประชุมและระเบียบวาระการประชุมก่อนทำการประชุมทุกครั้ง นำเสนอรายรับ-รายจ่าย เงินทดรองจ่าย และรายงานติดตามประเมินผลตามแผนงานที่กำหนดไว้ รายงานเปรียบเทียบการพัฒนาบริหารจัดการ และเข้าประชุมประจำเดือนทุกครั้งให้ผู้ปฏิบัติหน้าที่ตรวจสอบกิจการของสหกรณ์ ต้องเข้าตรวจสอบให้เป็นไปตามข้อบังคับ และมีการรายงานการตรวจสอบทุกครั้ง ส่วนสมาชิกสหกรณ์ควรให้ความร่วมมือในการดำเนินงานสหกรณ์ มุ่งเน้นผลสำเร็จเป็นเป้าหมายหลัก นำเสนอจุดเด่น จุดด้อย และแนวทางการแก้ไขของชุมชนตนแจ้งในที่ประชุม เพื่อดำเนินการแก้ไขต่อไป และต้องนำมติ เงื่อนไขต่าง ๆ ที่สหกรณ์กำหนด ไปปฏิบัติในชุมชนที่กำหนดอย่างเคร่งครัด

2. กลุ่มเจ้าหน้าที่ ได้ระดมความคิดเพื่อกำหนดแนวทางในการใช้การจัดการความเสี่ยงที่เกิดขึ้นในระบบโลจิสติกส์ยางพารา มีหลายด้าน คือ

1) การบริหารจัดการทั่วไป เสนอแนวทางให้ปฏิบัติหน้าที่ตามนโยบายอย่างเคร่งครัด ศึกษาและทำความเข้าใจในเรื่อง ข้อบังคับ คำสั่ง ระเบียบต่างๆ จัดทำรายงานงบทดลอง บัญชีรายรับ-รายจ่ายที่เป็นปัจจุบัน นำปัญหาที่พบจากการปฏิบัติงานไปปรึกษาหารือกับคณะกรรมการของสหกรณ์ และตรวจสอบในการรับซื้อยางในเรื่อง น้ำหนักยาง คุณภาพของยางพารา

2) การบริหารจัดการ เรื่อง เงินทุน เสนอแนวทางโดยให้สหกรณ์มีการระดมทุนในรูปแบบการถือหุ้นของสหกรณ์ การให้สมาชิกฝากเงินเป็นประจำทุกเดือน การสร้างเครือข่ายกับสหกรณ์อื่นๆ และจ่ายเงินค่ายางพาราให้สมาชิกตรงเวลา และด้านอื่น ๆ ควรมีอาคารสำนักงานของตนเอง เจ้าหน้าที่ต้องติดตามในเรื่องการขายยางพาราให้กับพ่อค้า ติดตามการออกไปกำกับสินค้าของสหกรณ์ แต่งตั้งที่ปรึกษาในเรื่องธุรกิจ การซื้อ-ขาย ทั้งภายในและภายนอกประเทศ จัดทำ พัฒนาเว็บไซต์ของสหกรณ์ จัดสวัสดิการให้กับสมาชิก โดยส่งเจ้าหน้าที่ไปศึกษาดูงาน มอบทุนการศึกษาแก่บุตร และให้สมาชิกเงินกู้ที่มีดอกเบี้ยต่ำ

3. กลุ่มคณะกรรมการชุมนุมสหกรณ์ชาวสวนยางจันทบุรี ได้ระดมความคิดเห็นเพื่อกำหนดแนวทางในการใช้การบริหารจัดการความเสี่ยงที่เกิดขึ้น ดังนี้ คือ

1) การคัดอย่างไม่ได้คุณภาพ ควรจัดอบรมให้กับเจ้าหน้าที่ของสหกรณ์ การกำหนดคุณลักษณะของเกรดยางให้ชัดเจน กำหนดวันในการประมูลยางพาราเหมือนกันทุกสหกรณ์

2) การบริหารจัดการสหกรณ์ชาวสวนยางพาราจันทบุรี จัดหาผู้จัดการที่มีความรู้ ความสามารถด้านการเงิน การบัญชี การตลาด การประสานงานที่มีประสิทธิภาพ และบริหารอย่างมีระบบ จัดทำเอกสารเกี่ยวกับการบริหารงานที่รอบคอบ ชัดเจน ตรวจสอบผลการดำเนินงานทุกวัน และสรุปนำเสนอการประชุมประจำเดือนทุกครั้ง และจัดเก็บให้เป็นระบบ

3) ลูกหนี้การค้า ชุมชนสหกรณ์จัดทำเอกสารในเรื่องระเบียบ เงื่อนไขในการซื้อ-ขายยางพารา การรับ-ส่งสินค้า การให้สินเชื่อ การให้ดอกเบี้ยแก่สมาชิกให้ชัดเจน

4) เงินยืมตรง เฉพาะค่ายางพารา ต้องมีแบบฟอร์มการยืมเงินตรง ที่ชัดเจน รอบคอบ สมาชิกต้องแจ้งว่านำเงินไปทำอะไรอย่างชัดเจน มีคณะกรรมการต้องนำหลักฐานการยืมตรง

5) สำนักงานของชุมนุมสหกรณ์ ควรจัดฝึกอบรมการคัดคุณภาพยางพาราให้กับเจ้าหน้าที่ และกลุ่มสมาชิก พัฒนาเว็บไซต์ และจัดทำบอร์ดประชาสัมพันธ์ มีมาตรการในกรณีที่ถูกปรับลดเกรดคุณภาพยางพาราของสมาชิก และจัดทำเอกสารที่เกี่ยวข้องให้ชัดเจนถูกต้องตามระเบียบ

จากข้อสรุปแนวทางในการใช้การบริหารจัดการความเสี่ยงที่เกิดขึ้นในระบบโลจิสติกส์ยางพาราของชุมนุมสหกรณ์ชาวสวนยางจันทบุรีจำกัดดังกล่าว สอดคล้องกับ ชรินทร์ นพรัตน์ (2556) รองเลขาธิการ สภาผู้ส่งสินค้าทางเรือแห่งประเทศไทย และ Freight Manager บริษัทค้าสากลซิเมนต์ไทย แสดงทัศนะว่า เครื่องมือสำคัญที่จะเพิ่มศักยภาพให้ภาคเอกชนไทยในยุคนี้ต้องให้ความสำคัญ 2 ประเด็นหลัก คือ การบริหารจัดการโลจิสติกส์ (Logistics Management) และ การบริหารความเสี่ยง โดยการบริหารความเสี่ยงที่มีประสิทธิภาพนั้น มีลักษณะที่สำคัญ 5 ประการ คือ นโยบายทางด้านการจัดการความเสี่ยงต้องมีความชัดเจน และเชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์ขององค์กร มีเครื่องมือที่เหมาะสมในการจำแนกระดับความสำคัญและความอันตรายของความเสียหาย มีกลไกในการจัดการความเสี่ยงแต่ละรูปแบบที่แตกต่างกัน แบ่งหน้าที่และความรับผิดชอบอย่างชัดเจน

ในการจัดการความเสี่ยงแต่ละประเด็น และมีระบบสารสนเทศเพื่อบริหารเพิ่มประสิทธิภาพในการจัดการความเสี่ยง

ตอนที่ 3 แนวปฏิบัติในการดำเนินงานการจัดการความเสี่ยงที่เกิดขึ้นในระบบโลจิสติกส์ยางพาราของชุมนุมสหกรณ์ชาวสวนยางจันทบุรีจำกัด

แนวปฏิบัติในการดำเนินงานการจัดการความเสี่ยงที่เกิดขึ้นในระบบโลจิสติกส์ยางพาราของชุมนุมสหกรณ์ชาวสวนยางจันทบุรีจำกัด ได้กำหนดแนวทางโดยใช้กระบวนการวิเคราะห์ข้อมูลแบบมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับชุมนุมชาวสวนยางจันทบุรีจำกัด มีดังนี้

1. น้ำหนักยางพาราคลาดเคลื่อน ได้กำหนดแนวทางโดยการสอบทานเครื่องชั่งทุกเครื่อง ก่อนการใช้งานทุกวัน มีเครื่องบันทึกข้อมูลอัตโนมัติ มีระบบการตรวจสอบข้อมูลน้ำหนักยางพารา ตามชั้นคุณภาพโดยใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์ จัดสถานที่ในการเก็บรักษายางพาราแผ่นดิบตามชั้นคุณภาพ ให้ชัดเจน และจัดหารถยนต์บรรทุกขนส่งยางพาราที่มีความชำนาญในการขนส่งยางพารา

2. คุณภาพยางพาราไม่ตรงตามชั้นคุณภาพ ได้กำหนดแนวทางโดยจัดทำมาตรฐานคุณภาพยางพาราอบรมเจ้าหน้าที่คัดคุณภาพยางพาราทุกปี กำกับดูแลการคัดคุณภาพยางพารา และจัดประชุมสัมมนาระหว่างสหกรณ์ฯ และพ่อค้าหรือผู้ประกอบการปีละครั้ง เพื่อทำความเข้าใจและแก้ปัญหาาร่วมกัน

3. การจ่ายเงินของพ่อค้าไม่ตรงตามเวลากำหนด ได้กำหนดแนวทางโดยให้ชุมนุมสหกรณ์ชาวสวนยางจันทบุรีจำกัดตรวจสอบการค้างชำระค่ายางพาราของพ่อค้าหรือผู้ประกอบการทุกวัน และแจ้งการรับเงินค่ายางพารา น้ำหนักตามคุณภาพจากพ่อค้าหรือผู้ประกอบการทุกครั้ง ถ้าชำระค่ายางพาราเป็นเงินสด หรือพ่อค้าหรือผู้ประกอบการชำระเงินค่ายางพารากรณีโอนเงินเข้าบัญชี จะต้องโอนเข้าบัญชีชุมนุมสหกรณ์ชาวสวนยางจันทบุรีจำกัดพร้อมแจ้งรายการทางโทรสารหรือโทรศัพท์

4. การลงบัญชีไม่เป็นปัจจุบัน ได้กำหนดแนวทางโดยกำหนดภาระงานเจ้าหน้าที่ชุมนุมสหกรณ์ชาวสวนยางจันทบุรีจำกัดให้ชัดเจน และมีการกำกับติดตามประเมินผลการทำงาน มีขั้นตอนการดำเนินงานในเรื่องของกิจกรรม/ผู้รับผิดชอบ/ระยะเวลา และจัดทำแบบฟอร์มเอกสารที่ต้องการให้เป็นรูปแบบเดียวกัน จัดทำหนังสือเตือนลูกหนี้ก่อนกำหนดวันชำระหนึ่งวันทางโทรสาร โทรศัพท์ หรือทางอินเทอร์เน็ต และให้มีคณะกรรมการอำนวยการชุมนุมสหกรณ์ฯ ปฏิบัติงานที่ชุมนุมสหกรณ์ชาวสวนยางจันทบุรี วันละหนึ่งคน เพื่อกำกับ ติดตามการทำงาน

5. การบริหารจัดการชุมนุมสหกรณ์ชาวสวนยางจันทบุรีจำกัด ได้กำหนดแนวทางโดยให้คณะกรรมการดำเนินการชุมนุมสหกรณ์ชาวสวนยางจันทบุรีจำกัด บริหารกิจการของสหกรณ์ ตามธรรมาภิบาลสหกรณ์อย่างมีประสิทธิภาพ เกิดประสิทธิผล กำหนดภาระหน้าที่ของกรรมการ ผู้จัดการ และเจ้าหน้าที่ให้ชัดเจนเน้นประสิทธิผลของงาน กำหนดระเบียบ ข้อบังคับ คุณธรรมจริยธรรม และจัดทำคู่มือการปฏิบัติงานที่ชัดเจน และรายงานผลอย่างรวดเร็ว

จากข้อสรุปแนวปฏิบัติในการดำเนินงานการจัดการความเสี่ยงที่เกิดขึ้นในระบบโลจิสติกส์ยางพาราของชุมนุมสหกรณ์ชาวสวนยางจันทบุรีจำกัดดังกล่าว สอดคล้องกับ ธนิต โสรัตน์(2554) กล่าวถึงการบริหารความเสี่ยงในงานด้านโลจิสติกส์ หมายถึง ระบบการบริหารปัจจัยและควบคุมกิจกรรม รวมทั้งกระบวนการ

ดำเนินงานต่างๆ โดยลดมูลเหตุแต่ละโอกาสที่จะทำให้เกิดความเสียหายเพื่อให้ระดับของความเสียหายและผลกระทบที่จะเกิดขึ้นในอนาคตอยู่ในระดับที่สามารถรับได้ ประเมินได้ ควบคุมได้ และตรวจสอบได้อย่างมีระบบ โดยคำนึงถึงการบรรลุวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายของหน่วยงานเป็นสำคัญ

สำหรับแนวปฏิบัติในการใช้การจัดการความเสี่ยงที่เกิดขึ้นในระบบโลจิสติกส์ยางพาราของชุมนุมสหกรณ์ชาวสวนยางจันทบุรี จำกัด นำเสนอเป็นภาพรวม คือการบริหารจัดการชุมนุมสหกรณ์ ควรจัดหาผู้จัดการที่มีคุณภาพ มีความรู้ ความสามารถในการบริหาร การจัดทำบัญชี การดำเนินงานและติดตามและประเมินผลอย่างเป็นระบบ จัดบัญชีทั้งบัญชีเงินสด และบัญชีอื่น ๆ ที่เป็นปัจจุบัน และมีการตรวจสอบจากผู้ที่ได้รับมอบหมายอย่างเคร่งครัด จัดอบรมการคัดคุณภาพยางพารา แต่งตั้งเจ้าหน้าที่คัดคุณภาพยางพาราทุกสหกรณ์ จัดสวัสดิการให้แก่สมาชิก และจัดหาหรือก่อสร้างอาคารสำนักงานของสหกรณ์ที่ได้มาตรฐาน และหน่วยงานรัฐบาลสนับสนุนในเรื่อง งบประมาณ วิทยากร ส่งเสริมในการทำวิจัยต่าง ๆ ให้มากกว่านี้

### ข้อเสนอแนะ

1. การบริหารจัดการชุมนุมสหกรณ์ ควรจัดหาผู้จัดการที่มีคุณภาพ มีความรู้ ความสามารถในการบริหาร การจัดทำบัญชี การดำเนินงานและติดตามและประเมินผลอย่างเป็นระบบ
2. มีการจัดบัญชีทั้งบัญชีเงินสด และบัญชีอื่น ๆ ที่เป็นปัจจุบัน และมีการตรวจสอบจากผู้ที่ได้รับมอบหมายอย่างเคร่งครัด
3. จัดอบรมเรื่อง การคัดคุณภาพยางพาราให้แก่คณะกรรมการ กลุ่มเจ้าหน้าที่ กลุ่มสมาชิก เพื่อให้มีความรู้ และสามารถคัดคุณภาพยางพาราให้ตามมาตรฐาน นอกจากนั้นชุมนุมสหกรณ์ควรแต่งตั้งเจ้าหน้าที่คัดคุณภาพยางพาราทุกสหกรณ์
4. ควรจัดสวัสดิการให้แก่สมาชิก เช่น การมอบทุนการศึกษา การศึกษาดูงาน เป็นต้น
5. ควรจัดหาหรือก่อสร้างอาคารสำนักงานของสหกรณ์ที่ได้มาตรฐาน เพื่อความสะดวกในการปฏิบัติงาน
6. ข้าราชการ คณะกรรมการ เจ้าหน้าที่ และกลุ่มสมาชิก ต้องเสียสละให้กับสหกรณ์ เห็นประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าประโยชน์ส่วนตน
7. ให้หน่วยงานรัฐบาลสนับสนุนในเรื่อง งบประมาณ วิทยากร ส่งเสริมในการทำวิจัยต่าง ๆ

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี