

## บทที่ 7

### แนวทางการพัฒนาสหกรณ์กองทุนสวนยาง

ผู้วิจัยศึกษาแนวทางการพัฒนาสหกรณ์กองทุนสวนยางซึ่งเป็นวัตถุประสงค์ข้อที่สี่ โดยศึกษาบทบาทของรัฐในการพัฒนาสหกรณ์กองทุนสวนยางที่ส่งผลต่อเกษตรกรชาวสวนยางในด้านต่าง ๆ และศึกษาแนวทางการพัฒนาสหกรณ์กองทุนสวนยาง ด้านการผลิต การจำหน่าย การจัดการการเงิน โดยศึกษาจากเอกสาร สอบถามสมาชิกสหกรณ์และสัมภาษณ์-เจาะลึกผู้ให้ข้อมูลหลัก ได้ผลการศึกษา ดังนี้

#### บทบาทรัฐในการพัฒนาสหกรณ์กองทุนสวนยาง

ผู้วิจัยศึกษาบทบาทรัฐในการช่วยเหลือเกษตรกรชาวสวนยางผ่านนโยบายต่าง ๆ ในการแก้ไขปัญหาราคายาง เพื่อให้เกษตรกรชาวสวนยางมีความเป็นอยู่ที่ดีขึ้น และผู้วิจัยศึกษาบทบาทรัฐในการพัฒนายางพารา โดยศึกษายุทธศาสตร์การพัฒนายางพารา (พ.ศ. 2552-2556) สอบถามสมาชิกสหกรณ์, สัมภาษณ์-เจาะลึก ผู้ให้ข้อมูลหลักเพื่อให้ได้บทบาทรัฐในการพัฒนาสหกรณ์กองทุนสวนยางที่เหมาะสม ได้ผลการศึกษา ดังนี้

##### 1. ยุทธศาสตร์การพัฒนายางพารา (พ.ศ. 2552-2556)

ความเป็นมา ยางพารา (*Hevea Brasiliensis* Muell) พืชยืนต้นอุตสาหกรรมที่สำคัญยิ่งของประเทศไทย และภูมิภาคอาเซียน ปี พ.ศ. 2551 มีพื้นที่ปลูกในประเทศประมาณ 16.89 ล้านไร่ ก่อให้เกิดกิจกรรมต่อเนื่อง ทั้งภาคการผลิตทางการเกษตร ภาคอุตสาหกรรม และภาคการตลาด มีผู้ เกี่ยวข้องที่เป็นเกษตรกร ผู้ประกอบแรงงาน บุคลากรภาครัฐ และผู้บริหารภาคต่าง ๆ ไม่น้อยกว่า 6 ล้านคน กระจายอยู่ทั่วประเทศ ผลผลิตยางดิบจำนวนประมาณ 3.09 ล้านตัน ก่อให้เกิดรายได้มูลค่า 402,563 ล้านบาท จากการส่งออกยางดิบจำนวน 2.68 ล้านตันและผลิตภัณฑ์ยาง 0.397 ล้านตัน มีมูลค่า 223,628 และ 149,908 ล้านบาท ตามลำดับ รวมทั้งอุตสาหกรรมผลิตภัณฑ์ไม้ยางพารา อีกจำนวนมูลค่า 29,027 ล้านบาท ยุทธศาสตร์พัฒนายางพาราได้เริ่มดำเนินการจัดทำมาแล้ว 2 ฉบับ คือ ยุทธศาสตร์พัฒนายางพาราครบวงจร (2542-2546) และแผนการปรับโครงสร้างยาง และผลิตภัณฑ์ยาง พ.ศ. 2549-2551 (คณะกรรมการนโยบายยางธรรมชาติ. 2553, หน้า 1)

นโยบายรัฐ คณะกรรมการนโยบายยางธรรมชาติ (กนย.) เสนอยุทธศาสตร์พัฒนายางพาราแก่คณะรัฐมนตรีคณะรัฐมนตรีมีมติ เมื่อวันที่ 4 พฤษภาคม พ.ศ. 2553 เห็นชอบร่าง

ยุทธศาสตร์พัฒนาทางพารา พ.ศ. 2552-2556 เพื่อใช้เป็นกรอบแนวทางในการพัฒนาทางพาราของประเทศไทยให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพในระยะ 5 ปี โดยมีกลยุทธ์ที่ครอบคลุมตั้งแต่การผลิต การแปรรูป การตลาด การศึกษาวิจัย เพื่อการพัฒนาความสามารถในการแข่งขัน การพัฒนาคุณภาพชีวิตและความมั่นคงของเกษตรกรและผู้ประกอบการทางพารา การสร้างมูลค่าเพิ่มอย่างธรรมชาติ และการสนับสนุนของภาครัฐอย่างมีประสิทธิภาพ (สำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรี, 2555)

ยุทธศาสตร์พัฒนาทางพารา พ.ศ. 2552-2556 สาระสำคัญ คือ เสริมสร้างการดำเนินงานให้ประเทศไทยมีความสามารถในการแข่งขันด้านยาง โดยการเพิ่มผลผลิต สนับสนุนด้านการตลาด เพิ่มการผลิตผลิตภัณฑ์ยางในประเทศและลดการส่งออกวัตถุดิบยางไปจำหน่ายยังตลาดต่างประเทศ โดยการดำเนินงานมีการกำหนดวัตถุประสงค์ที่ชัดเจน ทั้งด้านการปรับปรุง ประสิทธิภาพการผลิต การพัฒนาระบบตลาด สร้างความเข้มแข็งให้เกษตรกรและผู้ประกอบการด้านยาง เพิ่มความสามารถในการแข่งขันให้อุตสาหกรรมยางของประเทศ เพิ่มมูลค่าอย่างธรรมชาติโดยการแปรรูปและนำยางธรรมชาติ มาผลิตเป็นผลิตภัณฑ์ยางให้มากขึ้น เพิ่มการใช้ผลิตภัณฑ์ยางในประเทศและเพิ่มการส่งออก การสนับสนุนให้มีการผลิตวัตถุดิบ และผลิตภัณฑ์ยางอย่างมีคุณภาพ รวมทั้งความร่วมมือไตรภาคีกับสภายางระหว่างประเทศ 3 ประเทศ (ไทย มาเลเซีย และอินโดนีเซีย) และประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน (Asian Economic Community AEC)

แนวทางดำเนินงาน มาตรการดำเนินการประกอบด้วย 8 กลยุทธ์ คือ

1. การเพิ่มประสิทธิภาพการผลิตและคุณภาพยางที่เป็นวัตถุดิบ
2. การพัฒนาระบบตลาดยางในประเทศและต่างประเทศ
3. การพัฒนาด้านอุตสาหกรรมแปรรูปยาง ผลิตภัณฑ์ยางและไม้ยางพารา
4. การปรับปรุงระบบบริหารจัดการภาครัฐ
5. ผลักดันความร่วมมือระหว่างประเทศเพื่อสนับสนุนประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน
6. การสนับสนุนการวิจัย
7. เสริมรายได้และยกระดับคุณภาพชีวิตเกษตรกรชาวสวนยาง
8. การพัฒนาบุคลากร

เนื่องจากกิจกรรมที่ต้องดำเนินการเป็นกิจกรรมขนาดใหญ่ มีผู้ที่เกี่ยวข้องซึ่งมีส่วนได้เสียจำนวนมาก และเกี่ยวข้องกับกฎหมายหลายฉบับ มีหน่วยงานสำคัญและตัวแทนในประเทศที่เกี่ยวข้องโดยตรง 20 หน่วย แบ่งเป็น หน่วยงานภาครัฐ 14 หน่วย ภาคเอกชนและผู้ประกอบการ 4 องค์กร สถาบันเกษตรกร 2 องค์กร นอกจากนี้ยังมีคณะกรรมการที่สำคัญและเกี่ยวข้องกับยางพาราอีก 2 ชุด คือ คณะกรรมการควบคุมยาง และคณะกรรมการนโยบายยางธรรมชาติ นอกจากนี้ยังมีองค์กรระหว่างประเทศอีก 9 องค์กรที่จะต้องดำเนินงานร่วมแบบบูรณาการ

ตามภารกิจของหน่วยงานที่รับผิดชอบ แนวทาง/ มาตรการ ภายใต้กลยุทธ์ มีการติดตามผล การดำเนินงานและการปฏิบัติงาน มีการปรับปรุงแก้ไขการดำเนินการเป็นระยะ ๆ โดยพิจารณา ปรับแนวทาง/ มาตรการ และกิจกรรมให้สอดคล้องกับสถานการณ์ ภารกิจ และงบประมาณ หลังจากสิ้นสุดแผนในปี พ.ศ. 2556 แล้ว ผลที่คาดว่าจะได้รับ คือ

1. เพิ่มประสิทธิภาพการผลิตยางพาราการผลิตยางในประเทศต่อหน่วยพื้นที่ ไปอีกไม่น้อยกว่าร้อยละ 10 หรือเฉลี่ยทั้งประเทศ จาก 278 กิโลกรัม/ไร่/ปี ในปี พ.ศ. 2551 เป็น 306 กิโลกรัม/ไร่/ปี ในปี พ.ศ. 2556 หรือทำให้ผลผลิตโดยรวมของประเทศเพิ่มจาก 3.09 ล้านตัน ในปี พ.ศ. 2551 เป็น 3.40 ล้านตันในปี พ.ศ. 2556
2. เพิ่มปริมาณการใช้ยางธรรมชาติในประเทศขึ้นอีกร้อยละ 46.00 กล่าวคือ เพิ่มปริมาณการใช้จาก 397,495 ตัน ในปี พ.ศ. 2551 เป็น 580,000 ตัน ในปี พ.ศ. 2556 หรือเพิ่มจากร้อยละ 12.87 เป็นร้อยละ 17.00 ของผลผลิตในปีเดียวกัน
3. ผู้ประกอบการอุตสาหกรรมยางของไทยมีขีดความสามารถในการแข่งขันกับต่างชาติมากขึ้น สามารถเพิ่มมูลค่าการส่งออกผลิตภัณฑ์ยางและไม้ยาง จาก 178,935 ล้านบาท ในปี พ.ศ. 2551 เป็น 230,000 ล้านบาท ในปี พ.ศ. 2556
4. เกษตรกรมีรายได้จากการทำสวนยางไม่น้อยกว่าปีละ 15,000 บาทต่อไร่ ก่อให้เกิดการกระจายรายได้ สร้างความมั่นคงให้เกษตรกรและสังคมโดยรวมของประเทศ
5. เกษตรกรชาวสวนยาง หรือคนกรีดยางมีสวัสดิการ สังคม (คณะกรรมการนโยบายยางธรรมชาติ, 2553, หน้า 1-2)

ผลการดำเนินการยุทธศาสตร์การพัฒนายางพาราของรัฐ ในปี พ.ศ. 2554

ยุทธศาสตร์การพัฒนายางพารา (พ.ศ. 2552-2556) เป็นกรอบแนวทางบทบาทรัฐในการพัฒนายางพาราไทย ตั้งแต่ต้นน้ำ การผลิตยางของเกษตรกรชาวสวนยาง ถึงปลายน้ำ การแปรรูปยางในประเทศ รวมถึงการตลาด การวิจัย เพื่อเป็นการพัฒนาความสามารถในการแข่งขันของไทย ในส่วนที่เกี่ยวข้องกับเกษตรกรชาวสวนยาง คือ การเพิ่มประสิทธิภาพการผลิตยางพาราต่อหน่วยพื้นที่ จาก 278 กิโลกรัมต่อไร่ต่อปีในปี พ.ศ. 2551 เพิ่มเป็น 306 กิโลกรัมต่อไร่ต่อปี เป็นการเพิ่มขึ้นร้อยละ 10.07 ในปี พ.ศ. 2556 จากการศึกษาพบว่าในปี พ.ศ. 2554 ประสิทธิภาพการผลิตยาง ต่อหน่วยพื้นที่ของไทย อยู่ที่ 262 กิโลกรัมต่อไร่ต่อปี (สำนักงานเศรษฐกิจการเกษตร, 2555) โดยภาคที่มีประสิทธิภาพการผลิตยางต่อหน่วยพื้นที่ของไทยสูงสุดคือภาคกลางและภาคตะวันออก โดยผลิตได้ 285 กิโลกรัมต่อไร่ต่อปี ภาคที่มีประสิทธิภาพการผลิตยางต่อหน่วยพื้นที่ของไทยต่ำสุดคือภาคเหนือ โดยผลิตได้ 222 กิโลกรัมต่อไร่ต่อปี ซึ่งการผลิตยางของไทยต่ำกว่าเป้าหมาย 44 กิโลกรัมต่อไร่ต่อปี ซึ่งไม่มีแนวโน้มว่าการดำเนินการของรัฐตามยุทธศาสตร์การพัฒนายางพาราจะสามารถ

ไปถึงเป้าหมายที่ 306 กิโลกรัมต่อไร่ต่อปี ในปี พ.ศ. 2556

การแปรรูปยางในประเทศ โดยยุทธศาสตร์การพัฒนายางพารามีเป้าหมายเป็นการใช้ยางพาราในประเทศเพิ่มอีกร้อยละ 46.0 คือ เพิ่มปริมาณการใช้ จาก 397,495 ตัน ในปี พ.ศ. 2551 เป็น 580,000 ตันในปี พ.ศ. 2556 จากการศึกษาพบว่า ในปี พ.ศ. 2554 มีการใช้ยางพาราในประเทศ 486,745 ตัน (สมาคมยางพาราไทย, 2554) เพิ่มขึ้นจากปี พ.ศ. 2551 89,250 ตัน เพิ่มขึ้นร้อยละ 22.45 มีแนวโน้มว่าจะมีการใช้ยางพาราในประเทศเพิ่มขึ้นใกล้เคียงเป้าหมายที่ตั้งไว้ในปี พ.ศ. 2556

การพัฒนาของรัฐ ไม่มีความชัดเจนของผลดำเนินการ ที่ส่งผลกระทบต่อเกษตรกรชาวสวนยาง เป็นไปตามเป้าหมาย เพื่อให้เกษตรกรชาวสวนยางมีความมั่นคงเพิ่มขึ้น แม้ว่าการพัฒนาเป็นการใช้ยางพาราในประเทศเพิ่มขึ้นมีแนวโน้มที่ดีขึ้น แต่ไม่ส่งผลกระทบต่อเสถียรภาพราคายางในประเทศให้เพิ่มขึ้นตามเป้าหมาย ราคายางในปี พ.ศ. 2554 อ่อนตัวต่อเนื่องตั้งแต่ราคาเฉลี่ยเดือนมกราคม พ.ศ. 2554 ที่ 150.05 บาทต่อกิโลกรัม เหลือ 87.31 บาทต่อกิโลกรัม ในเดือนธันวาคม พ.ศ. 2554 (สมาคมยางพาราไทย, 2554, หน้า 22) ราคายางอ่อนตัวต่อเนื่องมาถึงปี พ.ศ. 2555 ส่งผลให้เกิดการรวมตัวของเกษตรกรชาวสวนยาง หลายครั้งที่พัทลุง, นครศรีธรรมราช และสุราษฎร์ธานี เพื่อให้ภาครัฐช่วยเหลือ ตั้งแต่เดือนมกราคม พ.ศ. 2555 ถึงกรกฎาคม พ.ศ. 2555 คณะรัฐมนตรีออกนโยบายพัฒนาศักยภาพสถาบันเกษตรกรเพื่อรักษาเสถียรภาพราคายาง มีมติเมื่อวันที่ 12 มีนาคม พ.ศ. 2555 อนุมัติงบประมาณ 15,000 ล้านบาท ให้องค์การสวนยางเข้ารับซื้อยางจากสถาบันเกษตรกร โดยมีราคาเป้าหมาย ที่ 120 บาทต่อกิโลกรัม ซึ่งการดำเนินการของรัฐแสดงให้เห็นว่ายุทธศาสตร์การพัฒนายางพารายังไม่บรรลุที่จะสร้างความสามารถในการแข่งขัน ความมั่นคงแก่เกษตรกรชาวสวนยางได้ ซึ่งต้องมียุทธศาสตร์พัฒนาสถาบันเกษตรกรเพื่อรักษาเสถียรภาพราคายาง (พ.ศ. 2555) เพิ่มขึ้นมาในการแก้ปัญหา และนโยบายการพัฒนาสถาบันเกษตรกรเพื่อรักษาเสถียรภาพราคายาง (พ.ศ. 2555) ยังไม่บรรลุผลตามเป้าหมายที่ประกาศไว้ที่ 120 บาท อย่างเป็นทางการ

โดยพบว่า ราคายางแผ่นดิบตลาดภาคใหญ่ เดือนกุมภาพันธ์ พ.ศ. 2555 เฉลี่ยที่ 110.96 บาทต่อกิโลกรัม และราคายางอ่อนตัวลดลงมาทุกเดือนต่อเนื่อง เหลือ 89.60 บาทต่อกิโลกรัม ในเดือนกรกฎาคม พ.ศ. 2555 (คณะกรรมการนโยบายยางธรรมชาติ, 2555) จากการศึกษาข้อมูลพบว่า การดำเนินการของรัฐในด้านต่าง ๆ ยังไม่สามารถบรรลุเป้าหมายของยุทธศาสตร์การพัฒนายางพารา (พ.ศ. 2552-2556) รัฐควรที่จะมีการทบทวนนโยบายของรัฐในการดำเนินการให้เกษตรกรชาวสวนยาง สถาบันเกษตรกร องค์กรผู้ประกอบการมีส่วนร่วมเพื่อให้ตรงความต้องการของทุกฝ่าย โดยรัฐควรมีบทบาทหลักในการสร้างความรู้ ส่งเสริมเทคโนโลยี นวัตกรรมใหม่ ที่ส่งผลกระทบต่อ การดำเนินการและควรที่จะเน้นบทบาทด้านพัฒนาระบบตลาดให้เป็นเครือข่ายทั้งในและต่างประเทศ เพื่อให้ยุทธศาสตร์การพัฒนายางพาราของรัฐสามารถบรรลุเป้าหมายของรัฐที่ตั้ง

ไว้ในปี พ.ศ. 2556

2. ผลการศึกษาจากการสอบถามสมาชิกสหกรณ์กองทุนสวนยาง

ผู้วิจัยศึกษาบทบาทของรัฐในการพัฒนาสหกรณ์กองทุนสวนยางโดยสอบถามสมาชิกสหกรณ์กองทุนสวนยาง ถึงประเด็นสำคัญที่ส่งผลต่อการพัฒนาสหกรณ์กองทุนสวนยางให้เข้มแข็ง

ตารางที่ 26 ค่าจำนวน ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ด้านการพัฒนา สหกรณ์  
กองทุนสวนยาง

การพัฒนาสหกรณ์กองทุนสวนยาง	ความคิดเห็น				$\bar{X}$	SD	ระดับ ความคิดเห็น	อันดับ
	มากที่สุด	มาก	น้อย	น้อยที่สุด				
38. รัฐบาลควรปรับบทบาทส่งเสริมช่วยเหลือเกษตรกรชาวสวนยางให้ตรงความต้องการของสมาชิกสหกรณ์เพียงใด	250 (34.58)	350 (48.41)	94 (13.00)	29 (4.01)	3.14	.79	มาก	3
39. สหกรณ์ควรปรับปรุงการแปรรูปผลผลิตยางให้ตรงความต้องการสมาชิกและตลาดเพียงใด	162 (22.41)	456 (63.07)	92 (12.72)	13 (1.80)	3.06	.65	มาก	7
40. สหกรณ์ควรปรับปรุงการเพิ่มอำนาจต่อรองแก่ยางที่สมาชิกนิยมนำขายและเป็นที่ต้องการของตลาดเพียงใด	212 (29.32)	405 (56.02)	99 (13.69)	7 (0.97)	3.14	.67	มาก	4
41. สหกรณ์ควรปรับปรุงการบริหารและการบริการสมาชิกให้ดีขึ้นเพียงใด	157 (21.72)	423 (58.51)	128 (17.70)	15 (2.07)	3.00	.69	มาก	8
42. สหกรณ์ควรปรับปรุงการจัดการด้านการเงินให้ดีขึ้นเป็นที่ยอมรับของสมาชิกเพียงใด	173 (23.93)	362 (54.21)	139 (19.23)	19 (2.63)	2.99	.73	มาก	9
43. ในการพัฒนาสหกรณ์ควรเน้นการพึ่งตนเองและการช่วยเหลือพึ่งพากันมากน้อยเพียงใด	202 (27.94)	427 (59.06)	79 (10.93)	15 (2.07)	3.13	.68	มาก	6
44. ในการพัฒนาของสหกรณ์มีความจำเป็นต่อการอาศัยการมีส่วนร่วมของสมาชิกเพียงใด	270 (37.34)	377 (52.14)	63 (8.72)	13 (1.80)	3.25	.69	มาก	1
45. การให้ความรู้แก่สมาชิกสหกรณ์เป็นการพัฒนาสหกรณ์โดยตรงเพียงใด	235 (32.50)	402 (55.60)	73 (10.10)	13 (1.80)	3.19	.68	มาก	2
46. ผู้บริหารสหกรณ์สามารถเปลี่ยนแปลงสหกรณ์ให้ดีขึ้นได้จนเป็นที่ยอมรับเพียงใด	214 (29.61)	406 (56.15)	86 (11.89)	17 (2.35)	3.13	.70	มาก	5
47. การมีเครือข่ายภายในและภายนอกสหกรณ์สามารถช่วยเสริมสร้างการพึ่งพากันให้เข้มแข็งขึ้นได้เพียงใด	234 (32.37)	404 (55.88)	73 (10.10)	12 (1.65)	3.19	.68	มาก	2
ภาพรวมการพัฒนาสหกรณ์กองทุนสวนยาง					3.12	.45	มาก	

จากตารางที่ 26 ผลการศึกษาด้านการพัฒนาสหกรณ์กองทุนสวนยาง พบว่า โดยภาพรวมด้านการพัฒนาสหกรณ์กองทุนสวนยางสมาชิกสหกรณ์มีความเห็นว่าสหกรณ์ต้องมีการพัฒนาในด้านต่าง ๆ อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.12, SD = .45$ ) เมื่อจำแนกตามรายชื่อได้ ดังนี้

ในการพัฒนาของสหกรณ์มีความจำเป็นต้องอาศัยการมีส่วนร่วมของสมาชิก พบว่า ในการพัฒนาของสหกรณ์มีความจำเป็นต้องอาศัยการมีส่วนร่วมของสมาชิก สมาชิกสหกรณ์มีความเห็นอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.25, SD = .69$ ) ให้ความสำคัญเป็นอันดับที่ 1

การให้ความรู้แก่สมาชิกสหกรณ์ เป็นการพัฒนาสหกรณ์โดยตรง และการมีเครือข่ายภายในและภายนอกสหกรณ์สามารถช่วยเสริมสร้างการพึ่งพากันให้เข้มแข็งขึ้นได้ พบว่า การให้ความรู้แก่สมาชิกสหกรณ์ เป็นการพัฒนาสหกรณ์โดยตรง และการมีเครือข่ายภายในและภายนอกสหกรณ์สามารถช่วยเสริมสร้างการพึ่งพากันให้เข้มแข็งขึ้นได้ สมาชิกสหกรณ์มีความเห็นอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.19, SD = .68$ ) ให้ความสำคัญเป็นอันดับที่ 2

รัฐบาลควรปรับบทบาทส่งเสริม ช่วยเหลือเกษตรกรชาวสวนยางให้ตรงความต้องการของสมาชิกสหกรณ์ พบว่า รัฐบาลควรปรับบทบาทส่งเสริม ช่วยเหลือเกษตรกรชาวสวนยางให้ตรงความต้องการของสมาชิกสหกรณ์ สมาชิกสหกรณ์มีความเห็นอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.14, SD = .79$ ) ให้ความสำคัญเป็นอันดับที่ 3

สหกรณ์ควรปรับปรุงการเพิ่มอำนาจต่อรองแก่ยาง ที่สมาชิคนิยมขายและเป็นที่ต้องการของตลาด พบว่า สหกรณ์ควรปรับปรุงการเพิ่มอำนาจต่อรองแก่ยาง ที่สมาชิคนิยมขายและเป็นที่ต้องการของตลาด สมาชิกสหกรณ์มีความเห็นอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.14, SD = .67$ ) ให้ความสำคัญเป็นอันดับที่ 4

ผู้บริหารสหกรณ์สามารถเปลี่ยนแปลงสหกรณ์ให้ดีขึ้นได้จนเป็นที่ยอมรับ พบว่า ผู้บริหารสหกรณ์สามารถเปลี่ยนแปลงสหกรณ์ให้ดีขึ้นได้จนเป็นที่ยอมรับ สมาชิกสหกรณ์มีความเห็นอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.13, SD = .70$ ) ให้ความสำคัญเป็นอันดับที่ 5

ในการพัฒนาสหกรณ์ควรเน้นการพึ่งตนเองและการช่วยเหลือพึ่งพากัน พบว่า ในการพัฒนาสหกรณ์ควรเน้นการพึ่งตนเองและการช่วยเหลือพึ่งพากัน สมาชิกสหกรณ์มีความเห็นอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.13, SD = .68$ ) ให้ความสำคัญเป็นอันดับที่ 6

สหกรณ์ควรปรับปรุงการแปรรูปผลผลิตยาง ให้ตรงความต้องการสมาชิกและตลาด พบว่า สหกรณ์ควรปรับปรุงการแปรรูปผลผลิตยางให้ตรงความต้องการสมาชิกและตลาดสมาชิกสหกรณ์มีความเห็นอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.06, SD = .65$ ) ให้ความสำคัญเป็นอันดับที่ 7

สหกรณ์ควรปรับปรุงการบริหาร และการบริการสมาชิกให้ดีขึ้น พบว่า สหกรณ์ควรปรับปรุงการบริหาร และการบริการสมาชิกให้ดีขึ้น สมาชิกสหกรณ์มีความเห็นอยู่ในระดับมาก

( $\bar{X} = 3.00, SD = .69$ ) ให้ความสำคัญเป็นอันดับที่ 8

สหกรณ์ควรปรับปรุงการจัดการด้านการเงินให้ดีขึ้นเป็นที่ยอมรับของสมาชิก พบว่าสหกรณ์ควรปรับปรุงการจัดการด้านการเงินให้ดีขึ้นเป็นที่ยอมรับของสมาชิก สมาชิกสหกรณ์มีความเห็นอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 2.99, SD = .73$ ) ให้ความสำคัญเป็นอันดับที่ 9

สรุปบทบาทการพัฒนาสหกรณ์กองทุนสวนยาง จากการศึกษາสามารถสรุปได้ว่า ในภาพรวม บทบาทรัฐในการพัฒนาสหกรณ์กองทุนสวนยาง สมาชิกสหกรณ์มีความยอมรับในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.12, SD = .45$ )

ประเด็นที่สมาชิกสหกรณ์ให้การยอมรับมากที่สุดเรียงลำดับจากมากหาน้อยในการพัฒนา คือ สำคัญที่สุดการพัฒนาจะต้องอาศัยการมีส่วนร่วมของสมาชิกสหกรณ์ การให้ความรู้แก่สมาชิกสหกรณ์ รวมถึงการให้ความสำคัญต่อการมีเครือข่ายทั้งภายใน และภายนอกสหกรณ์ ซึ่งจะช่วยระบบเครือข่ายการพึ่งพากันให้เข้มแข็งขึ้น ส่งผลต่อความเข้มแข็งเป็นการพัฒนาสหกรณ์ ซึ่งในการพัฒนารัฐบาลควรมีบทบาทช่วยเหลือ พัฒนาสหกรณ์ และต้องให้การช่วยเหลือตรงกับความต้องการของสมาชิกสหกรณ์มากที่สุด และหาทางในการพัฒนาสหกรณ์ สมาชิกสหกรณ์เป็นไปที่การจำหน่ายผลผลิตยางของสมาชิกสหกรณ์ ให้สหกรณ์มีอำนาจต่อรองในการขายให้มากขึ้น ให้ได้ราคาขายเป็นที่ยอมรับของสมาชิกสหกรณ์มากขึ้นรวมถึง การจำหน่ายผลผลิตยางของสหกรณ์ ต้องตอบสนองความนิยมของยางของสมาชิกว่าจะขายยางชนิดใด ซึ่งเป็นความต้องการของตลาด ให้สมาชิกสหกรณ์ได้ประโยชน์มากที่สุด

ประเด็นถัดไป สมาชิกสหกรณ์ให้ความสำคัญกับผู้นำสหกรณ์ ในการนำไปสู่ความเปลี่ยนแปลงสหกรณ์ให้ดีขึ้น ในแนวทางที่ภายในสหกรณ์มีการพึ่งพากัน ในหมู่สมาชิกสหกรณ์ ซึ่งจะส่งผลให้สหกรณ์สามารถพึ่งพาตนเองได้ ประเด็นที่สมาชิกสหกรณ์ ให้ความสำคัญในลำดับท้าย ๆ คือ การแปรรูปผลผลิตยางของสหกรณ์ การปรับปรุงการบริหาร การบริการสมาชิกของสหกรณ์ รวมถึงการเพิ่มการปรับปรุงการจัดการด้านการเงินของสหกรณ์ ให้เป็นที่ยอมรับของสมาชิก เป็นการยอมรับในลำดับท้ายสุด ซึ่งจะส่งผลต่อการดำเนินงานของสหกรณ์ในภาพรวม และเป็นแนวทางในการพัฒนาสหกรณ์กองทุนสวนยาง

สมาชิกสหกรณ์มีความเห็นว่า ในการพัฒนาสหกรณ์กองทุนสวนยาง ประเด็นสำคัญที่สุด คือ การมีส่วนร่วมของสมาชิกในกิจกรรมสหกรณ์ทำให้เกิดความเหนียวแน่นของกลุ่มและมีผลต่อความเข้มแข็งในการดำเนินงานของสหกรณ์ การพัฒนาให้ความรู้แก่สมาชิกสหกรณ์ ส่งผลต่อศักยภาพ ประสิทธิภาพในการดำเนินงานของสหกรณ์ให้เพิ่มขึ้น การสร้างเครือข่ายภายในและภายนอกสหกรณ์ส่งผลให้เกิดความเหนียวแน่นการรวมกลุ่ม การพึ่งพากันให้เกิดความเข้มแข็งสามารถมีอำนาจต่อรองในการดำเนินการเพิ่มขึ้น และรัฐควรมีบทบาทสนับสนุนสหกรณ์กองทุน

สวนยางให้ตรงความต้องการของสมาชิกสหกรณ์ ซึ่งจะส่งผลให้เกิดการมีส่วนร่วมของสมาชิกสหกรณ์ในการพัฒนาสหกรณ์กองทุนสวนยางให้เข้มแข็ง

### 3. ผลการศึกษาจากการสัมภาษณ์-เจาะลึก ผู้ให้ข้อมูลหลัก

ผู้วิจัยสัมภาษณ์-เจาะลึก ผู้ให้ข้อมูลหลัก จากผู้บริหารสหกรณ์กองทุนสวนยาง เจ้าหน้าที่สำนักงานกองทุนสงเคราะห์การทำสวนยาง ผู้เชี่ยวชาญที่เกี่ยวข้อง ผู้บริหารสหกรณ์กองทุนสวนยางที่ปิดดำเนินการ และจากการประชุมกลุ่มย่อย เพื่อให้ทราบถึงบทบาทรัฐที่ผ่านมาในอดีต ผลลัพธ์ และแนวทางบทบาทรัฐ ที่เหมาะสมส่งผลต่อการพัฒนาสหกรณ์กองทุนสวนยางได้ มีผลการศึกษา ดังนี้

#### 3.1 ผลการศึกษาสัมภาษณ์ผู้บริหารสหกรณ์กองทุนสวนยาง

นโยบายรัฐไม่สามารถแก้ปัญหาเกษตรกรชาวสวนยาง นโยบายรัฐในการแก้ปัญหา มีวัตถุประสงค์ที่ดีแต่การปฏิบัติไม่สามารถดำเนินการได้ นโยบายรัฐที่ดีต้องมีความโปร่งใสชัดเจน ตรงความต้องการ เป็นที่ยอมรับ มีการดำเนินการจริงจังต่อเนื่องให้เกิดการแก้ปัญหาได้สำเร็จ

นโยบายแทรกแซงราคายาง ทำให้กลไกการตลาดผิดเพี้ยนไป และต้องเสียงบประมาณจากการขาดทุนแทรกแซงแทนที่จะเอาเงินงบประมาณที่ขาดทุนไปช่วยเหลือเกษตรกรชาวสวนยาง และกฎเกณฑ์แทรกแซงตลาดยาง มีหลักเกณฑ์รับซื้อจากเกษตรกร โดยยึดหลักการพื้นที่สวนยางของเกษตรกรชาวสวนยาง คือ ซื้อจากเกษตรกรชาวสวนยางมีเกณฑ์ให้ 2 กิโลกรัมต่อไร่ต่อวัน ผู้บริหารสหกรณ์กองทุนสวนยาง มีความเห็นว่า ถ้าเกษตรกรชาวสวนยางมียางมากกว่าเกณฑ์ที่ตั้งไว้ก็ไม่สามารถขายเข้าโครงการแทรกแซงตลาดยางได้ เกษตรกรชาวสวนยางจำนวนมากไม่สามารถขายยางเข้าโครงการได้ โดยเฉพาะเกษตรกรที่ผลิตน้ำยางสด, ยางก้อน

นโยบายบริหารร่วมทุนยางพาราระหว่างประเทศ ถิ่นนโยบายที่ดี ทำให้ไม่ถูกกดราคา มีการสื่อสารถึงกันเกษตรกรจะได้ข่าวสาร แต่ผู้บริหารสหกรณ์กองทุนสวนยาง มีความเห็นว่า รัฐบาลไปยกเลิกองค์การยางระหว่างประเทศ หรือ INRO ซึ่งเป็นประเทศผู้ซื้อยาง ซื้อเข้าสต็อก และมาตั้งบริษัทร่วมทุนยางพาราระหว่างประเทศ เมื่อราคายางตกต่ำแต่บริษัทร่วมทุนยางพาราระหว่างประเทศ ไม่มีบทบาทในการดำเนินการช่วยเหลือเกษตรกรชาวสวนยางให้เป็นรูปธรรม

นโยบายแปรรูปยางเพิ่มมูลค่า และเก็บสต็อกยาง มีข้อดี คือเมื่อราคายางตกต่ำให้สถาบันเกษตรกรชาวสวนยางสต็อกยางไม่ขายสู่ตลาด อย่างไรก็ตามท้ายที่สุดก็ต้องนำยางสู่ตลาด เช่นเดิม ข้อเสียการเก็บสต็อกยาง คือ จะเสียดลาดและ จะขาดตลาดไม่ได้ การสต็อกยางเป็นเวลานาน ยางจะเสื่อมคุณภาพที่สุดไม่ได้สามารถเก็บยางได้นานต้องขายยางให้เร็วกว่าที่ควรจะเป็น

เกิดความเสี่ยงจากการเก็บยาง ขณะที่ผู้บริหารสหกรณ์กองทุนสวนยาง มีความเห็นว่า การเก็บสต็อก ยางมีผลดีทำให้ยางหายจากตลาด แต่ปัญหาการเก็บสต็อกยางต้องหาที่เก็บยาง ค่าใช้จ่ายใน



การเก็บยางรวมค่าประกันภัย สัตว์คอกยาง และถ้าเก็บยางแล้วราคาคดต่ำลงมากก็ขึ้นกว่าราคาซื้อเก็บ สัตว์คอก เกิดภาวะการณ์ขาดทุน ใครจะรับผิดชอบ ซื้อเสียนโยบายเก็บสัตว์คอก คือ ต้องมีทุนงบประมาณ เก็บสัตว์คอก และถ้าทุนงบประมาณหมด ราคาขายยังไม่ขึ้นเป็นปกติก็จะเกิดผลกระทบตามมาอีกมาก แนวทางในการพัฒนาบทบาทรัฐในการพัฒนาเกษตรกรชาวสวนยาง ไม่เน้นเอาเงินงบประมาณ มาแทรกแซงตลาดยาง

นโยบายการพัฒนาศักยภาพสถาบันเกษตรกรเพื่อรักษาเสถียรภาพราคายาง รัฐบาล ปัจจุบันตั้งวงเงินหนึ่งหมื่นห้าพันล้านบาทให้แทรกแซงราคายางตั้งแต่ มกราคม พ.ศ. 2555 แต่ยังไม่เห็นผลทางปฏิบัติราคายางยังคงต่ำ เกษตรกรไม่สามารถขายยางแก่องค์การสวนยางได้จากระเบียบ กฎเกณฑ์ที่ตั้งไว้ไม่สามารถแก้ปัญหาเกษตรกรได้ การกู้เงินจากธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์ การเกษตรตามนโยบาย มีขั้นตอนมาก สหกรณ์ไม่สามารถดำเนินการได้และการกู้เงินตามนโยบาย อยู่ในรูปของการจำนำกับสถาบันการเงิน ซึ่งเกษตรกรต้องการขายยางมากกว่าจำนำจะได้ไม่มีภาระ คืนเงินกู้ในภายหลัง

นโยบายมีความไม่ต่อเนื่อง จากปัญหาทางการเมืองผู้บริหารสหกรณ์กองทุนสวนยาง มีความเห็นว่า บทบาทรัฐในการช่วยเหลือเกษตรกรที่เหมาะสมต้องช่วยพัฒนาการปลูก การผลิต การคัดพันธุ์ยาง ที่ให้ผลผลิตสูงแก่เกษตรกรชาวสวนยาง และผู้บริหารสหกรณ์กองทุนสงเคราะห์ การทำสวนยางทั้งหมด เห็นพ้องกันว่า นโยบายรัฐในการแก้ปัญหาเกษตรกรชาวสวนยาง ต้องสามารถทำให้เกษตรกรเข้มแข็งพึ่งพาตนเองได้ และนโยบายรัฐต้องมีความต่อเนื่องเพื่อให้เกิดผล ไม่ใช่ นโยบายชั่วคราว

ประเด็นสำคัญของการพัฒนาต้องเน้นการพึ่งตนเอง นโยบายรัฐต้องส่งเสริมให้ เกษตรกรพึ่งพาตนเองได้เกิดการช่วยเหลือพึ่งพากัน นโยบายสหกรณ์กองทุนสวนยางที่ดำเนินการ ไปแล้วควรจะมีการติดตามต่อเนื่องเพื่อการพัฒนา แก้ปัญหาให้สหกรณ์ เช่น สหกรณ์ที่ดำเนินการดี แล้วควรสนับสนุนให้ขยายเพิ่มการผลิต อย่าให้เกิดการขาดช่วง เพราะจะทำให้สะดุด โดย สนับสนุนความรู้การผลิต เงินทุน การตลาด นำผลงานวิจัยมาปฏิบัติจริง ส่งเสริมสหกรณ์ให้มีการพัฒนา เป็นการพัฒนาเกษตรกรชาวสวนยางให้เข้มแข็งพึ่งพาตนเองได้

นโยบายรัฐควรเน้นเรื่องตลาดเป็นหลัก ว่าทำอย่างไรให้เกษตรกรชาวสวนยางได้ ประโยชน์สูงสุด การดำเนินงานสหกรณ์กองทุนสวนยาง สิ่งที่สำคัญ คือ การที่สมาชิกสหกรณ์ นำผลผลิตขางมารวบรวมที่สหกรณ์ ทำให้สหกรณ์เติบโตขึ้น การขายผลผลิตขางของสมาชิกเป็น น้ำยางสด ยางก้อนถ้วย เป็นความต้องการของสมาชิกสหกรณ์ และเป็นรายได้ของสมาชิก ปัญหา สมาชิกสหกรณ์ในการผลิตยางก้อนถ้วย ต้องใช้เวลาและต้องระวังขโมย เพราะยางก้อนถ้วยอยู่ใน สวนยาง 2-3 วัน ถึงจะเก็บขาย แต่ถ้าสมาชิกสหกรณ์ขายน้ำยางสด เมื่อกรี๊ดแล้ว สามารถเก็บขาย

นำยางสดได้ในวันนี้ และถ้าสมาชิกสหกรณ์ผลิตยางแผ่นดิบ กรีดยาง ก็บ่นำยางมาทำยางแผ่นเสร็จแล้วก็ตากแห้งนำไปเก็บรอขายได้ แต่ปัญหา คือ ถ้าผลิตยางแผ่น ซึ่งต้องใช้เวลา 4-6 ชั่วโมงต่อวัน จะไม่มีเวลาพักผ่อน สรุปได้ว่าการผลิตยางของสมาชิกสหกรณ์ว่าจะผลิตยางอะไรขึ้นกับรายได้ของสมาชิกและความต้องการของตลาด

การพัฒนาสหกรณ์ต้องเริ่มจากการพัฒนาสมาชิก คือ สมาชิกสหกรณ์ไม่สนใจที่จะมีส่วนร่วมในสหกรณ์การพัฒนาสหกรณ์ รัฐต้องส่งเสริมการเรียนรู้แก่สมาชิกสหกรณ์เพื่อเป็นการพัฒนาสหกรณ์ การพัฒนาสหกรณ์ต้องเป็นไปตามความต้องการของสมาชิกสหกรณ์ สมาชิกสหกรณ์มีความรู้จะส่งผลต่อการสื่อสาร และมีส่วนร่วมไปในทางเดียวกัน ในการพัฒนาสหกรณ์ให้มีความสำคัญกับผู้นำ ผู้นำการเปลี่ยนแปลงต้องจงใจให้ยอมรับที่จะมีการเปลี่ยนแปลงองค์กร ผู้บริหารสหกรณ์กองทุนสวนยาง มีความเห็นว่า ผู้นำต้องรู้ทันเหตุการณ์ทุกเรื่อง และควรทำอะไรเพิ่มขึ้น ไม่อยู่กับที่จะทำให้สหกรณ์พัฒนา การมีเครือข่ายภายในและภายนอกเสริมสร้างให้สหกรณ์พัฒนาได้เป็นการช่วยเหลือกันยามมีปัญหา การสร้างตัวชี้วัดอ้างอิงในการจัดการสามารถแก้ปัญหาพัฒนางานได้เหมือนเป็นตัวกระตุ้นให้เปลี่ยนแปลงดีขึ้นเสมอ สหกรณ์ที่ดีพัฒนาการจัดการควรส่งเสริมอบรมให้ความรู้สมาชิกสร้างจิตสำนึกในการรวมกลุ่มเป็นสหกรณ์ ทำให้สมาชิกขายยางให้สหกรณ์เพิ่มมากขึ้น เพราะตลาดยางเปิดมากขึ้นตามที่สมาชิกต้องการ

3.2 ผลการศึกษาสัมภาษณ์ เจ้าหน้าที่สำนักงานกองทุนสงเคราะห์การทำสวนยาง นโยบายรัฐที่ดีต้องตอบสนองความต้องการเกษตรกร การรวมกลุ่มเกษตรกรตามนโยบายเป็นเรื่องดี แต่ต้องฟังความต้องการเกษตรกรชาวสวนยาง นโยบายรัฐเป็นผู้กำหนดกิจกรรมแก่เกษตรกร ส่งผลต่อการมีส่วนร่วมของเกษตรกรในนโยบายรัฐในระยะยาว

นโยบายแทรกแซงราคายาง มีข้อดี คือเกษตรกรชาวสวนยางขายได้ราคาที่สูงขึ้น แต่มีปัญหาส่งผลต่อความเชื่อมั่นของตลาด เพราะการค้าขายเป็นระบบการค้าเสรีสิ่งที่ราคาที่สูงขึ้นเป็นเรื่องชั่วคราว ไม่สามารถแก้ปัญหาเกษตรกรชาวสวนยางในระยะยาวได้

นโยบายให้เกษตรกรชาวสวนยางสต็อกยาง เป็นนโยบายที่ดี แต่ต้องใช้เงินงบประมาณมากในการสนับสนุนเกษตรกรเก็บสต็อกและมีปัญหาสถานที่จัดเก็บรวมถึงค่าใช้จ่ายต่าง ๆ ที่จะเกิดขึ้น และมีผลกระทบต่อตลาดยาง ความเชื่อมั่นของตลาด เกษตรกรต้องการขายยางไม่ต้อง การเก็บสต็อก เกษตรกรต้องการขายยางไม่ต้องการเก็บสต็อก ซึ่งมีภาระมาก

นโยบายริษัทร่วมทุนยางพาราระหว่างประเทศ เป็นนโยบายที่ดีถ้ามีบทบาทเหมือนองค์การค้ายางระหว่างประเทศ (INRO) ที่มีการซื้อขายส่วนเกินจากตลาดยางเก็บเข้าสต็อกลดอุปทานยางในตลาด ปัญหา คือนโยบายริษัทร่วมทุนยางพาราระหว่างประเทศ ยังไม่มีบทบาทชัดเจนในการซื้อขาย เก็บสต็อก เพื่อให้ กีดเสถียรภาพราคายาง เมื่อเกิดวิกฤติปัญหาราคายางส่งผล

ต่อการยอมรับของเกษตรกรชาวสวนยาง

นโยบายสหกรณ์กองทุนสวนยาง เป็นนโยบายที่เหมาะสม เพราะทำให้เกิด การรวมกลุ่มของเกษตรกรชาวสวนยางพัฒนาการแปรรูปยางแผ่นรมควัน การจำหน่ายทำให้ เกษตรกรชาวสวนยางมีการรวมตัวกันเรียนรู้พัฒนาเกษตรกรให้มีความรู้พึ่งพาตนเองได้ เจ้าหน้าที่ สำนักงานกองทุนสงเคราะห์การทำสวนยางจันทบุรี มีความเห็นว่า การรวมกลุ่มทำให้เกษตรกร ชาวสวนยางสามารถต่อรองราคาขายได้ ยังมีปริมาณยางมากต่อรองได้มาก สหกรณ์ขนาดใหญ่จะ เห็นผลการต่อรองได้มากกว่า ที่จันทบุรีมีสหกรณ์กองทุนสวนยางมาก ต่อมามีการรวมตัวก่อตั้งเป็น ชุมนุมสหกรณ์ชาวสวนยางจันทบุรีทำให้สมาชิกมากขึ้นและเวลาต่อรองก็ทำได้มากขึ้นช่วยสมาชิก ได้มาก การเป็นสหกรณ์มีหลักการ มีหลายหน่วยงานภาครัฐมาช่วย ทำให้เกิดความโปร่งใส เจ้าหน้าที่สำนักงานกองทุนสงเคราะห์การทำสวนยางตราด มีความเห็นว่า ตราด และจันทบุรี เป็น จังหวัดที่มีเขตติดต่อกันพยายามเชื่อมโยงเครือข่าย ตราด และจันทบุรี เพราะจันทบุรี ชุมนุมสหกรณ์ ชาวสวนยางมีความเข้มแข็ง ตราด เป็นจังหวัดเล็กเชื่อมโยงเครือข่ายกับจันทบุรีในการรวบรวม ผลผลิตไปด้วยกันให้ดำเนินการเรื่องการส่งออกยางไปต่างประเทศ

การเพิ่มกิจกรรมให้สหกรณ์ เจ้าหน้าที่สำนักงานกองทุนสงเคราะห์การทำสวนยาง ระยอง มีความเห็นว่า โรงงานสหกรณ์นั้น โรงงานเป็นส่วนหนึ่งของสหกรณ์ดังนั้นถ้าอุปกรณ์ที่ แปรรูปผลผลิตเป็นยางแผ่นรมควัน ไม่สามารถผลิตได้ สหกรณ์ก็สามารถผลิตทำกิจกรรมอื่นได้ เช่น รวบรวมผลผลิตของชุมชนได้ทุกอย่าง โรงงานสหกรณ์ที่หยุดดำเนินงาน สำนักงานสหกรณ์ สงเคราะห์การทำสวนยางพยายามส่งเสริมให้ดำเนินการโดยการจัดรวมกลุ่มเกษตรกรก่อน เพื่อ ความคล่องตัวในการจัดการ แล้วเริ่มทำกิจกรรมก่อน แล้วส่งเสริมให้ต่อเนื่อง นโยบายรัฐที่ส่งมาให้ เมื่อมาถึงมือเกษตรกรแล้วไม่ได้ผล เพราะไม่มีคนดำเนินงาน สุดท้ายต้องทิ้งร้างไว้ แต่ถ้าเกษตรกรมี ความต้องการด้านใด แล้วรัฐไปสนับสนุนจะได้ผลกว่า

การปรับปรุงโรงงานสหกรณ์ เจ้าหน้าที่สำนักงานกองทุนสงเคราะห์การทำสวนยาง จันทบุรี มีความเห็นว่า การปรับปรุงแก้ไข โรงงานสหกรณ์ สหกรณ์ต้องลงทุนเองสหกรณ์หลายแห่ง ที่ประสบผลสำเร็จ มีเงินทุนจะปรับปรุงโรงงานเอง สำนักงานกองทุนสงเคราะห์การทำสวนยาง ไม่ได้ช่วยเหลือเรื่องปรับปรุงแก้ไข เพียงช่วยเหลือทางด้านวิชาการเจ้าหน้าที่สำนักงานกองทุน สงเคราะห์การทำสวนยางตราดมีความเห็นว่า ตราดมีโรงรมสหกรณ์ อยู่ที่ ตำบลวังกะแจะ ได้รับ งบประมาณสนับสนุนจาก สวทช. ที่มาปรับปรุงแต่ทำให้การรมควันดีขึ้น โครงการได้แก่นำกลุ่ม สักจะออกมาพร้อมมาประสานจัดหางบประมาณเพื่อปรับปรุงเป็นต้นแบบพัฒนาการผลิต

การพัฒนาสมาชิกสหกรณ์ เจ้าหน้าที่สำนักงานกองทุนสงเคราะห์การทำสวนยาง ระยอง มีความเห็นว่า การพัฒนาสหกรณ์ต้องให้ความสำคัญพัฒนาคุณภาพคน โดยการพัฒนา

สมาชิกสหกรณ์ให้เข้าใจอุดมการณ์ สหกรณ์มีส่วนร่วมทั้งกิจกรรมสหกรณ์ และอบรมให้สมาชิก สหกรณ์มีความรู้ด้านการผลิต การตลาด และส่งเสริมให้สหกรณ์สามารถผลิตส่งออกไปยังตลาด ต่างประเทศเองได้ เป็นการช่วยเหลือสหกรณ์ที่มีความยั่งยืน

### 3.3 ผลการศึกษาสัมภาษณ์ ผู้เชี่ยวชาญที่เกี่ยวข้อง

นโยบายแทรกแซงราคาขาย ผู้เชี่ยวชาญที่เป็นผู้บริหารองค์กรผู้ประกอบการ มีความเห็นว่าการแทรกแซงราคาขาย ในการแก้ปัญหาการค้าตกต่ำไม่ถูกต้อง ไม่เข้าใจธุรกิจข้างซึ่ง แก้ปัญหาการค้าเหมือนสินค้าทั่วไปที่มีสมมติฐานว่าพ่อค้าการค้าขายให้ต่ำ ทำให้การแก้ปัญหา ของรัฐตามแนวคิดดังกล่าวไม่สำเร็จไม่สามารถแก้ปัญหาได้ ผู้เชี่ยวชาญทุกคนเห็นพ้องกันว่า การแทรกแซงตลาดขายในระยะสั้น จะเห็นผลสำเร็จเป็นรูปธรรมเป็นนโยบายที่เน้นการให้อย่าง เดียวแต่ผลกระทบมีมาก และมีคอร์รัปชันทุกสมัย ทำให้การดำเนินการไม่สามารถแก้ปัญหาการค้า ตกต่ำ ทำให้ระยะยาวส่งผลกระทบต่อตลาดส่วนรวมในด้านบิดเบือนตลาดและการยอมรับของตลาด นโยบายสหกรณ์กองทุนสวนยางเน้นให้เกษตรกรรวมกลุ่มให้พึ่งตนเองได้ โดยให้ความรู้เรื่องยาง ตั้งแต่ ผลิต แปรรูป และการตลาด

นโยบายบริษัทร่วมทุนยางพาราระหว่างประเทศ ผู้เชี่ยวชาญที่เป็นผู้บริหารองค์กร สวนยางเห็นว่าไม่มีผลงานควรยกเลิก แต่ผู้เชี่ยวชาญที่เป็นผู้บริหารองค์กรผู้ประกอบการ เห็นว่า เป็นนโยบายที่ดี ไม่ควรมองแบบตรงไปตรงมาว่าไม่มีการมารับซื้ออย่างที่เป็รูปธรรมให้มีราคา สูงขึ้นจับต้องได้ ควรมองในทางจิตวิทยาเพราะปัญหาการค้าขาย คือ ธรรมชาติของราคาขายจะมี ความผันผวน ต้องแก้โดยทางจิตวิทยา เช่น เมื่อเกิดราคาขายตกต่ำ ปี พ.ศ. 2552 บริษัทร่วมทุน ยางพาราระหว่างประเทศ สื่อสารสู่ตลาดขายว่าจะแก้ปัญหาการค้าขายโดยใช้กลไกตลาด ควบคุม สตี้อคยง การส่งออกยางส่งผลให้ ราคาขายฟื้นตัวขึ้นในเวลาอันสั้นพ้นจากภาวะราคาขายตกต่ำ เป็นผลลัพธ์ที่ได้ผลในการแก้ปัญหาการค้าขายโดยไม่ต้องลงทุน รัฐไม่ต้องดำเนินการด้วยตัวเองให้ เสียบบประมาณ เพราะโครงสร้างบริษัทร่วมทุนยางพาราระหว่างประเทศ มีผลผลิตกว่า 70 % ของ ตลาดโลก ถ้าทุกประเทศจริงจังร่วมมือจะมีประสิทธิภาพ มีผลที่สุด การร่วมมือของรัฐบาล 3 ประเทศต้องแสดงออกด้วยการดำเนินการ (Action) จริงจังจึงจะได้ผล

นโยบายสต็อกยาง ของรัฐบาล ปี พ.ศ. 2552 ผู้เชี่ยวชาญที่เป็นผู้บริหารองค์กร ชาวสวนยางเห็นว่า ไม่ได้ผล เพราะเป็นเพียงเอาเงินมาหมุนเวียนสอดคล้องกับความเห็นผู้เชี่ยวชาญ ที่เป็นผู้บริหารองค์กรผู้ประกอบการ ว่านโยบายสต็อกยาง ไม่มีผลในการแก้ปัญหาการค้าตกต่ำ รัฐบาลไม่ควรเก็บสต็อกยางเองควรมีนโยบายที่ส่งเสริมให้ ตลาดโลกเก็บสต็อกแทนถึงจะดี เพราะ ส่งผลให้เกิดความเชื่อมั่นในเสถียรภาพราคาขาย และไม่มีผลกระทบต่อตลาดขาย

บทบาทรัฐในการพัฒนาสหกรณ์ ในความเห็นผู้เชี่ยวชาญที่เป็นผู้บริหารองค์กร ชาวสวนยาง เห็นว่าควรที่จะส่งเสริมงบประมาณให้เอกชนที่เป็นมืออาชีพมาบริหารสหกรณ์แทน เกษตรกรเพราะมีความรู้ความสามารถโดยตรง โดยให้รวมองค์กรสหกรณ์กองทุนสวนยาง ให้เป็น องค์กรกรมมหาชนให้มีอาชีพมาบริหารเพราะถ้ารวมเป็นชุมนุมสหกรณ์จะติดระเบียบ พ.ร.บ. สหกรณ์ การดำเนินการใช้กฎหมายมหาชนสำหรับองค์กรมหาชน มีความคล่องตัวกว่า การพัฒนาสหกรณ์ ต้องแก้กฎหมาย ให้คนตั้งใจทำงานอยู่ได้ พัฒนาตนเองพึ่งตนเอง ผู้นำที่ดีของสหกรณ์ต้องมี อุดมการณ์ เสียสละเพื่อส่วนรวม ไม่เกี่ยวข้องกับการเมือง และต้องมีฐานะ เพราะผู้นำที่สามารถดูแล ตนเองพึ่งพาตนเอง ได้จะได้ทำงานให้ส่วนรวมเต็มที่ ได้ ผู้เชี่ยวชาญที่เป็นผู้บริหารองค์กร ผู้ประกอบการมีความเห็นว่าการพัฒนาสหกรณ์ ควรเน้นที่การพัฒนา “ปลายน้ำ” อุตสาหกรรม ปลายน้ำ แปรรูปร่างในประเทศให้มากขึ้น เช่น ใช้ยางพาราในการทำถนน ทำฝายเก็บน้ำ เป็นต้น

นโยบายสหกรณ์กองทุนสวนยาง ที่เน้นการแปรรูปผลผลิต การจำหน่าย ไม่มีผลดีต่อ ส่วนรวม เพราะผู้ประกอบการภายในไทยมีมาก มีความรู้ และปัจจุบันผลผลิตได้ไม่เต็มกำลังผลิต การให้เกษตรกรแปรรูปเองเพื่อส่งออก ไม่ตรงประเด็น รวมถึงปัญหาราคายางที่ผันผวน การแข่งขันที่มากจะเพิ่มภาระให้เกษตรกรชาวสวนยาง สหกรณ์ที่ทำธุรกิจไม่สามารถแข่งขันกับ ผู้ประกอบการยางได้

บทบาทภาครัฐที่เหมาะสม ควรเน้นไปที่ราคาขายโดยตรงจะเห็นผลมากกว่า เช่น การส่งเสริมนโยบายยางอัดก้อนให้สหกรณ์กองทุนสวนยาง ที่ล้มเหลวไม่สามารถดำเนินการได้ และการพัฒนาสหกรณ์กองทุนสวนยางให้ความสำคัญกับผู้นำ บทบาทผู้นำที่ดีต้องมีความสามารถ เป็นธรรมชาติ รับฟัง เปิดใจให้อภัย ผู้เชี่ยวชาญที่เป็นผู้บริหารสำนักงานกองทุนสงเคราะห์การทำสวน ยาง มีความเห็นว่าการพัฒนาสหกรณ์กองทุนสวนยาง นอกจากปลายน้ำแล้ว ควรเน้นไปที่ต้นน้ำ เช่น การส่งเสริมพันธุ์ยาง การปลูกแทนจะเห็นผลกว่า

นโยบายรัฐที่เหมาะสมต้องเป็นแบบ Bottom Up สะท้อนความต้องการเกษตรกร ชาวสวนยาง ถึงจะเป็นนโยบายที่บรรลุวัตถุประสงค์ได้ ความรู้ความเข้าใจทำให้ชุมชนมีวินัย ผู้เชี่ยวชาญที่เป็นผู้นำองค์กรชาวสวนยาง เสนอว่าบทบาทรัฐที่ดี คือ นโยบายรัฐต้องตอบสนอง ความต้องการประชาชน การเกิดสหกรณ์เข้มแข็งต้องเริ่มมาจากการที่มีชุมชนเข้มแข็งถึงจะพัฒนา เป็นสหกรณ์ที่ดีได้

การรวมตัวเป็นเครือข่าย อยากให้เกษตรกรสหกรณ์รวมกันเป็นภาคีเครือข่าย อาจเป็น ในอำเภอ ถ้ามีหลายสหกรณ์ ความคาดหวังของเกษตรกรชาวสวนยาง หวังว่า การจัดการยางแห่งประเทศไทยเพื่อให้เกิดศูนย์การแก้ปัญหาอย่างครบวงจร มีคำสั่งกระทรวงเกษตรที่ 561/36 ให้ สำนักงานกองทุนสงเคราะห์การทำสวนยางทำยางครบวงจร ไม่ว่าจะผลิต การแปรรูป การตลาด

เป็นคำสั่งกระทรวง ไม่จำกัดว่าต้องเป็นแบบแผนอะไรก็ได้ที่ตรงกับความต้องการตลาดและสมาชิกสามารถทำได้ ถ้าทำได้ดีให้ส่งเสริมสหกรณ์ให้ส่งออกได้โดยดีแข็งแรง ถ้าไม่แข็งแรง สหกรณ์ให้สำนักงานกองทุนสงเคราะห์การทำสวนยางกำกับดูแลจัดเครือข่ายให้เป็นที่เลี้ยงที่จะยกระดับราคายางให้สูงขึ้น หน่วยงานหลักดูแลสหกรณ์ คือ สำนักงานกองทุนสงเคราะห์การทำสวนยาง รองลงมาคือ กรมส่งเสริมสหกรณ์ในการช่วยยกระดับราคายางให้สูงขึ้นให้สมาชิกสามารถผลิตขายแผ่นคุณภาพดีตรงความต้องการตลาดให้สมาชิกต่อรองได้จริงรวมกลุ่มต่อรอง ภาครัฐกระตุ้นให้ทุกคนเข้มแข็งสร้างเป็นเครือข่ายก่อน

การสร้างอุดมการณ์สหกรณ์ ประเด็นการพัฒนา คือ คณะกรรมการต้องมีวิสัยทัศน์ ผู้นำ รวมกับ ความเสียสละซึ่งหาได้ยากในสังคม การพัฒนาสหกรณ์ นอกจากหลักสหกรณ์ วิธีการสหกรณ์ต่อไปเป็นเรื่องอุดมการณ์สหกรณ์ ภาคการศึกษาของไทยน่าจะมีวิชาการสหกรณ์ในหลักสูตร ซึ่งมีเรื่องการบริหาร รวมกลุ่ม สื่อสาร และการขจัดความขัดแย้งจากการรวมกลุ่ม ผู้เชี่ยวชาญที่เป็นผู้บริหารสำนักงานกองทุนสงเคราะห์การทำสวนยาง มีความเห็นว่า แนวคิดหนึ่งจังหวัดหนึ่งโรงงานยางแท่ง ไม่เห็นด้วย เพราะเวลานี้คู่แข่งไทยคือ อินโดนีเซีย ที่ผลิตยางหลัก คือ ยางแท่ง และผลิตยางแผ่นไม่เป็น ถ้าไทยเน้นหลักการพัฒนายางแท่งจะสู้อินโดนีเซียไม่ได้ เพราะอินโดนีเซียมีผลผลิตยางแท่งมาก

3.4 ผลการศึกษาสัมภาษณ์ อดีตผู้บริหารสหกรณ์กองทุนสวนยางที่ปิดการดำเนินงาน นโยบายรัฐต้องชัดเจนต่อเนื่อง ไม่ว่าจะมีการเปลี่ยนรัฐบาล โครงการสามารถดำเนินการต่อได้ ให้เกิดการแก้ปัญหาแก่เกษตรกรที่ต่อเนื่องบรรลุเป้าหมาย นโยบายภาครัฐควรเป็นการวางแผนและคาดการณ์ถึงในอนาคตที่สามารถปฏิบัติจริงได้เกิดประโยชน์ และสร้างความความเจริญก้าวหน้าให้สหกรณ์ได้อย่างมั่นคง การจัดหาที่ดินในการสร้างโรงรมควรหาสถานที่ที่ไม่สร้างปัญหาต่อสหกรณ์ในอนาคตให้สหกรณ์เป็นเจ้าของที่ดินตามกฎหมาย

การสนับสนุนจากภาครัฐ สำนักงานกองทุนสงเคราะห์การทำสวนยางต้องมีนโยบายหรือทีมงานเฉพาะกิจ ที่มีความรู้ ความเข้าใจ ในการสร้างกลุ่ม สร้างจิตสำนึก องค์ความรู้ การมีส่วนร่วมของสมาชิกสหกรณ์ เพื่อเป็นการแก้ปัญหา สหกรณ์ที่ไม่มีความรู้ให้สามารถดำเนินกิจการต่อไปได้ และคอยเป็นที่เลี้ยงให้ กับสหกรณ์ที่มีปัญหาร่วมกับกลุ่มสหกรณ์ที่เป็นชุมนุมสหกรณ์จังหวัด ไม่ควรให้ สถาบันทางวิชาการมาแก้ไข เพราะผู้จะแก้ไขได้คือ ผู้ที่มีส่วนร่วมดำเนินงาน หรือ มีบทบาทอยู่กับสหกรณ์ตลอดเวลา เช่น เจ้าหน้าที่ สหกรณ์สำนักงานกองทุนสงเคราะห์การทำสวนยางชุมนุมสหกรณ์ หรือผู้บริหารสหกรณ์ที่มีผลงาน ที่มีความเข้มแข็งและมีความเจริญก้าวหน้า มีผลกำไรให้สมาชิกมาอย่างยาวนาน

### 3.5 ผลการศึกษาจากการประชุมกลุ่มย่อย

นโยบายแทรกแซงราคายาง การแทรกแซงราคายางได้ราคาที่เหมาะสมเกษตรกรชาวสวนยางพอใจ เกษตรกรชาวสวนยางพอใจราคาแทรกแซงปัจจุบันที่ราคา 120 บาท เพราะภาวะเศรษฐกิจจากค่าครองชีพที่สูงขึ้น การแก้ปัญหาโดยการแทรกแซงไม่ใช่สูตรสำเร็จเป็นการแก้ปัญหาระยะสั้นเฉพาะหน้า เพราะไม่เคยมีรัฐบาลใดมาประกันราคารักษาเสถียรภาพของพืชผลของเกษตรกรจริงจิ่งอย่างต่อเนื่อง

นโยบายสหกรณ์กองทุนสวนยาง เป็นการตอบโจทยปัญหาราคายางตกต่ำ เหลือ 17 บาท ที่ให้เกษตรกรชาวสวนยางรวมตัวกัน ช่วยเหลือเองด้านการผลิต การจำหน่ายในรูปแบบของสหกรณ์กองทุนสวนยาง นโยบายสหกรณ์กองทุนสวนยางมีทั้งประโยชน์และปัญหาในระหว่างดำเนินการมาก ประโยชน์ของนโยบาย คือเป็นการเรียนรู้ของสมาชิกสหกรณ์ทุกแห่งให้เข้าถึงความรู้ ซึ่งเป็นการผลิต การตลาด การรวมกลุ่มกันรับความช่วยเหลือจากรัฐ เป็นโจทย์ในอดีต ปัจจุบันสหกรณ์ยังอยู่ แต่ส่วนมากไม่ได้ผลิต กิจกรรมหลัก คือรวบรวมผลผลิตจำหน่าย โดยผลผลิตยางแผ่นรมควันน้อยลง มีกิจกรรมใหม่เพิ่มขึ้นหลายอย่าง เช่น กู้เงิน การจัดหาสินค้าเกษตรบริการสมาชิก

นโยบายบริษัทร่วมทุนยางพาราระหว่างประเทศ เป็นการร่วมทุนของ 3 ประเทศที่เป็นผู้ผลิตยางมากกว่า 70% ของตลาดโลก ถ้ามีการร่วมมือกันจริงจึงสามารถต่อรองได้ แต่บทบาทที่ผ่านมายังไม่มียบทบาทด้านการรักษาเสถียรภาพราคายาง ภาครัฐต้องให้ความสำคัญบริษัทร่วมทุนยางพาราระหว่างประเทศ เพราะเป็นนโยบายที่สามารถต่อรองแก้ปัญหาราคายางได้ในระยะยาว เพราะการกำหนดราคายางไม่ใช่ไทยเป็นผู้ผลิตยางมาก และกำหนดราคายางได้ตามลำพัง เพราะมีคู่แข่งทางการค้า ถ้าคู่แข่งทางการค้าที่เป็นผู้ผลิตยางเหมือนกัน เช่น อินโดนีเซีย มาเลเซีย ไม่ร่วมมือกันจริงจิ่งในการรักษาผลประโยชน์ราคายางร่วมกันแล้ว จะไม่สามารถต่อรองควบคุมราคายางให้มีเสถียรภาพได้

นโยบายสต็อกยาง เพื่อรอจำหน่ายเมื่อราคาสูงขึ้น รัฐบาลไม่ควรรับจําหน่ายเป็นเช่นเดียวกับข้าวเพราะยางเป็นสินค้าแตกต่าง การช่วยเรื่องราคายางของรัฐควรประกันราคาสินค้าเกษตรกรจะเหมาะสม เพราะการจําหน่ายต้องมีโรงเก็บ การแก้ปัญหารของรัฐไม่ชัดเจนจริงจิ่งไม่ต่อเนื่อง จากปัญหาทางการเมืองทำให้ นโยบายไม่สามารถดำเนินการได้ตลอด สำนักงานกองทุนสงเคราะห์การทำสวนยาง และหน่วยงานอื่นมีความจริงใจกับเกษตรกรชาวสวนยางมาก แต่ต้องปฏิบัติตามนโยบาย ทุกครั้งที่มิปัญหา รัฐนิยมปัญหาระยะสั้น เฉพาะหน้า แก้วกฤดี แต่ไม่ทำเป็นโครงการระยะยาว เช่น โครงการสต็อกยาง 8,000 ล้านบาท โครงการรักษาเสถียรภาพ ราคายาง

15,000 ล้านบาท รัฐควรกำหนดวงเงินมีไว้ให้สถาบันเกษตรกร สถาบันการเงินเป็นผู้รับผิดชอบ สนับสนุนเกษตรกรในระยะยาว

การไม่มีหน่วยงานหลักรับผิดชอบอย่างพารา เกษตรกรชาวสวนยางต้องการให้รัฐมีบทบาทด้านราคาขาย ตลาดต่างประเทศเรื่องราคาขาย ไม่มีหน่วยงานที่รับผิดชอบโดยตรง นโยบายรัฐที่ผ่านมาด้วยการแก้ปัญหาการค้าขาย โดยการพยายามควบคุมอุปทานยางที่จะส่งออกให้ได้ตามหลักการ แต่พบว่าไม่สามารถควบคุมได้ เพราะไม่มีข้อมูล นโยบายรัฐภายหลังสนับสนุนเกษตรกรเพื่อการพัฒนา

การนำเงิน CESS มาพัฒนาเกษตรกรชาวสวนยาง เงิน CESS (เงินสงเคราะห์การปลูกยาง) ที่ได้จากยางที่ส่งออกไปสามารถนำมาพัฒนาอุดหนุนสหกรณ์ ในด้านจัดท้าวสดอุปกรณ์ ในโรงงานสหกรณ์รวมถึงตลาดประมูลยางให้สหกรณ์ได้ ประเด็นการใช้เงิน CESS มีข้อจำกัดด้านกฎหมาย โดย พ.ร.บ. เงินสงเคราะห์การทำสวนยาง นำเงิน CESS มาใช้นอกเหนือจากที่กฎหมายกำหนดไม่ได้ พ.ร.บ.เงินสงเคราะห์การทำสวนยาง ระบุว่า เงิน CESS ที่เก็บ 85% ใช้เพื่อสงเคราะห์ยางปลูกใหม่เท่านั้น ไม่สามารถนำไปใช้ด้านอื่น ๆ ช่วงราคาขายตกต่ำ เมื่อตุลาคม พ.ศ. 2554 สำนักงานกองทุนสงเคราะห์การทำสวนยาง มีนโยบายเสริมสภาพคล่องสถาบันเกษตรกร โดยเอาเงิน CESS ไปฝากธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร 2,000 ล้านบาท เงิน CESS ปล่อกู้ไม่ได้ โดยให้ ธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตรเป็นคนปล่อกู้ จากสำนักงานกองทุนสงเคราะห์การทำสวนยาง จากปัญหากฎหมายเกิดปัญหาทางการปฏิบัติไม่ได้ช่วยเกษตรกรได้จริง แนวทางการพัฒนาชุมชนสหกรณ์เป็นความหวังของสหกรณ์ สมาชิกสหกรณ์ต้องสร้างตัวเองให้เข้มแข็งร่วมมือกันทำให้เกิดกลไกตลาด และความเข้มแข็งของสหกรณ์อยู่ได้ บทบาทรัฐควรให้ความรู้ หาแหล่งเงินทุน พัฒนาระบบโลจิสติกส์ในประเทศ สร้างระบบตลาดยาง อิเล็กทรอนิกส์ให้เชื่อมโยงไปขายในตลาดล่วงหน้าได้ ลดต้นทุนเกษตรกร ทำให้สมาชิกสหกรณ์ยืนด้วยตัวเอง

สรุปผลการศึกษายบทบาทรัฐที่เหมาะสมในการพัฒนาสหกรณ์กองทุนสวนยาง บทบาทรัฐที่เหมาะสม พบว่า นโยบายรัฐในอดีตไม่สามารถแก้ปัญหาเกษตรกรชาวสวนยางได้ บทบาทรัฐที่เหมาะสมในการพัฒนาสหกรณ์กองทุนสวนยาง คือ การทบทวนนโยบายที่เป็นที่ต้องการของเกษตรกรชาวสวนยางให้มีความต่อเนื่อง โดยมีการปรับปรุงให้เหมาะสมให้สามารถดำเนินการ ได้จนบรรลุวัตถุประสงค์ เช่น การปรับปรุงโรงงานสหกรณ์ให้สามารถดำเนินการได้ การทบทวนบทบาทบริษัทร่วมทุนยางพาราระหว่างประเทศ ให้มีบทบาทในการรักษาเสถียรภาพราคาขายอย่างเป็นรูปธรรม นโยบายรัฐในการพัฒนาสหกรณ์กองทุนสวนยาง ต้องเป็นนโยบายจาก “ล่าง” ขึ้น “บน” สะท้อนความต้องการของเกษตรกรชาวสวนยาง สมาชิกสหกรณ์ และความชัดเจน



สามารถดำเนินการได้จริงจนบรรลุวัตถุประสงค์ นโยบายรัฐต้องเน้นการพึ่งพาตนเอง การพัฒนา สหกรณ์กองทุนสวนยางเริ่มต้นจากการพัฒนาสมาชิกสหกรณ์ให้มีอุดมการณ์สหกรณ์ การส่งเสริม ให้สหกรณ์กองทุนสวนยางรวมเป็นเครือข่ายให้เกิดการพึ่งพาการต่อรอง บทบาทรัฐที่เหมาะสมต้อง เรื่องบทบาทด้านการตลาดเป็นหลักโดยการหาตลาด สร้างตลาด แก่สหกรณ์กองทุนสวนยางเพื่อให้เกิดการพึ่งพาตนเองของสหกรณ์กองทุนสวนยางและสมาชิกสหกรณ์

## แนวทางการพัฒนาสหกรณ์กองทุนสวนยาง

ผู้วิจัยศึกษาแนวทางการพัฒนาสหกรณ์กองทุนสวนยาง ด้านการผลิต การจำหน่าย การจัดการ การเงิน โดยการสัมภาษณ์-เจาะลึก ผู้ให้ข้อมูลหลัก ดังนี้

### 1. การพัฒนาการผลิต

#### 1.1 ผลการศึกษาสัมภาษณ์ ผู้บริหารสหกรณ์กองทุนสวนยาง

การสร้างเครือข่ายสหกรณ์ การพัฒนาการผลิตต้องส่งเสริมการผลิตยางถูกวิธี ให้มี คุณภาพ ต้องมีเครือข่ายสหกรณ์โดยพิจารณาว่าสหกรณ์ไหน มีประสิทธิภาพในการผลิต ดำเนินการ ให้นำน้ำยางสดสหกรณ์อื่นไปผลิตเป็นยางแผ่นรมควัน และร่วมกันนำผลผลิตยางแผ่น รมควันส่งออกไปต่างประเทศเอง เป็นการยกระดับการผลิตของสหกรณ์

การพัฒนาสหกรณ์ที่มีศักยภาพโดยการเพิ่มกำลังผลิต การพัฒนาการผลิตด้วยการให้ รัฐสนับสนุนจัดหาเครื่องจักรในการผลิตให้ขยายต่อยอดผลิตได้มากขึ้น การเพิ่มทุนปรับปรุงใน ส่วนรมควันยาง เพื่อลดการใช้พลังงาน เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและคุณภาพยางให้ดีที่สุด การผลิตยาง แผ่นรมควันให้สะอาดได้มาตรฐานตามที่ตลาดต้องการ และการเพิ่มขนาดเตารมควันเป็นขนาด เตาะละ 20-40 ตัน เหมือนเอกชน แล้วส่งเสริมเตารมควันให้มีการใช้ระบบความร้อนหมุนเวียน เหมือนเอกชนให้ทันสมัย ไม่อย่างนั้นไม่คุ้มทุนเพราะค่าแรงงาน อุปกรณ์การผลิต น้ำกรด ไม้ฟืน แพงขึ้นมาก และต้องการความรู้ วิชาการใหม่ ๆ มาต่อยอดการผลิตให้มีคุณภาพมากขึ้นสหกรณ์ ต้องการผลิตยางแผ่นแต่ไม่มีตลาดตลาดที่มีในปัจจุบัน ไม่มีส่วนต่างราคามากพอที่จะผลิตแล้วมี กำไร

การให้ภาครัฐประกันราคาผลผลิตยาง ต้องให้ภาครัฐรับซื้อผลผลิตยางแผ่นของ สหกรณ์ และถ้าราคายางแผ่นรมควันใกล้เคียงกับการขายวัตถุดิบชนิดอื่น สหกรณ์จะไม่สามารถ ผลิตได้ เพราะไม่มีกำไรไม่คุ้มการผลิต

การศึกษาคความเหมาะสมการผลิตยางแผ่นรมควัน ภาครัฐต้องศึกษาว่าสหกรณ์ กองทุนสวนยางที่รัฐส่งเสริมสร้างขึ้นผลิตยางแผ่นรมควัน ภาครัฐต้องศึกษาว่าในอนาคตยางแผ่น รมควันยังเป็นที่ต้องการของตลาดหรือไม่ เพื่อมาทบทวนการผลิตของสหกรณ์กองทุนสวนยาง

ส่งเสริมให้การตลาดนำการผลิต ถ้าตลาดต้องการยางแผ่นรมควันน้อยลง รัฐควรเข้ามาใช้งบประมาณปรับเปลี่ยนโรงงานสหกรณ์ใหม่ให้ตรงกับความต้องการของตลาดการผลิตยางของสหกรณ์ผลิตยางที่ตลาดต้องการให้ได้ และถ้ายางที่ตลาดต้องการ สหกรณ์มีความพร้อมที่จะผลิตยางชนิดอื่นตามที่ตลาดต้องการ ภาครัฐต้องเข้ามาช่วยเหลือสหกรณ์ให้ผลิตยางที่ตลาดต้องการ สหกรณ์บางแห่งเพิ่มการผลิตของสหกรณ์ โดยการรับซื้อยางแผ่นดิบ จากเกษตรกรชาวสวนยางทั่วไปมารวมกันสร้างมูลค่าเพิ่มให้สมาชิก และสหกรณ์ และบางสหกรณ์สามารถผลิตยางแผ่นรมควัน และผลิตยางแผ่นดิบได้ โดยเลือกผลิตชนิดที่สามารถทำกำไรได้ เป็นทางเลือกการผลิตของสหกรณ์ สหกรณ์ที่ทำได้ดีมีกำไรจะเพิ่มเตารมควัน เพิ่มการผลิต ปัจจุบันต้องการเพิ่มสินค้าที่ผลิต ทำยางคอมปาวด์ ที่ตลาดต้องการ แต่ขาดงบประมาณผู้บริหารสหกรณ์กองทุนสวนยาง ต้องการปรับปรุงคุณภาพยางให้ดีขึ้น และต้องการเพิ่มเครื่องจักรในการผลิตยางแผ่นรมควันมาผลิตเป็นยางก้อนถ้วย เพิ่มทางเลือกในการผลิต

1.2 ผลการศึกษาสัมภาษณ์ เจ้าหน้าที่สำนักงานกองทุนสงเคราะห์การทำสวนยาง การใช้เทคโนโลยีใหม่ปรับปรุงการผลิต โรงรมสหกรณ์หลายแห่งทรุดโทรมมากทำให้การใช้เชื้อเพลิงในการผลิตสูง ต้องมีการปรับปรุงเพื่อลดต้นทุนการผลิต การจัดการ ซึ่งขึ้นอยู่กับคณะกรรมการสหกรณ์ รัฐควรส่งเสริมเครื่องมือเครื่องมือการผลิต สนับสนุนสหกรณ์ เรื่องการจัดการ โรงรมสหกรณ์ เจ้าหน้าที่รัฐต้องติดตามใกล้ชิดกับสหกรณ์ในการแก้ปัญหา สวทช. มีงบประมาณ และมีรูปแบบในการปรับปรุงเตาทำให้การรมควันดีขึ้นสามารถปรับปรุงเป็นต้นแบบพัฒนาการผลิตให้โรงรมควันสหกรณ์กองทุนสวนยาง

การเพิ่มทางเลือกการผลิต สหกรณ์กองทุนสวนยางต้องเพิ่มผลผลิตของสหกรณ์ โดยเอายางแผ่นดิบมารวมกันเป็นทางเลือกของสหกรณ์ เจ้าหน้าที่สำนักงานกองทุนสงเคราะห์การทำสวนยางตราด มีความเห็นว่าการทำยางแผ่นรมควันของตราด ไม่นับเรื่องการผลิตยางแผ่นรมควันควรมีการพัฒนาโดยการรวมเครือข่ายกันและพัฒนาแปรรูปเป็นสินค้าอื่นได้อีก โดยที่ปัจจุบันระยอง มีโรงงานต้นแบบจากการสนับสนุนจากหน่วยงานรัฐ เครื่องจักรสำหรับแปรรูปผลิตภัณฑ์ยางอย่างง่ายแล้ว

ส่งเสริมให้การตลาดนำการผลิต โดยการสนับสนุนให้สหกรณ์ ผลิตยางแท่ง แนวโน้มตลาดต้องการยางก้อนถ้วย การผลิตยางแท่ง การผลิตของสหกรณ์ควรพัฒนาตามความต้องการของตลาดและอนาคตสหกรณ์ควรผลิตยางแท่งภาครัฐไม่มีนโยบายให้เกษตรกรผลิตยางแท่ง เพราะมอบหมายให้หน่วยงานองค์การสวนยางรับไปสร้าง โรงงานยางแท่ง เพื่อรองรับยางก้อนถ้วยของเกษตรกรชาวสวนยาง โดยเฉพาะภาคอีสาน

### 1.3 ผลการศึกษาสัมภาษณ์ ผู้เชี่ยวชาญที่เกี่ยวข้อง

ส่งเสริมให้การตลาดนำการผลิต ตลาดขงเปลี่ยนแปลงไปมาก ปัจจุบันตลาดมีความต้องการน้ำยางขึ้น ขางแท่งเพิ่มมากขึ้น แนวทางการพัฒนาการผลิต ต้องให้การตลาดนำการผลิตขงที่ตลาดต้องการ การผลิตจัดหาเทคโนโลยีอย่างง่าย ลดต้นทุนเพิ่มผลผลิตให้เข้มแข็งได้ การเพิ่มทางเลือกการผลิต เพิ่มทางเลือกแปรรูปผลิตภัณฑ์ เพิ่มมูลค่า ควรแปรรูปผลิตภัณฑ์อย่างง่าย เช่น พั้นรองเท้ายางรองแทนเครื่องที่ไม่ต้องใช้เทคนิคสูง การผลิตของสหกรณ์ ต้องผลิตให้เต็มกำลังศักยภาพต้นทุนการผลิต การผลิตต้องมีความยืดหยุ่นไม่ผลิตขงแผ่นรมควันอย่างเดียว

### 1.4 ผลการศึกษาสัมภาษณ์ อดีตผู้บริหารสหกรณ์กองทุนสวนยางที่ปิดการดำเนินงาน

การใช้เทคโนโลยีใหม่ปรับปรุงการผลิต การปรับปรุงโรงงานรมควัน การสร้างโรงรมและเตารมควรมีการแก้ไขให้เหมาะสมต่อการลงทุนที่ลดต้นทุนค่าใช้จ่ายค่าเชื้อเพลิงให้จ่ายน้อยต่อการลงทุนต่อหน่วยเหมือนกับโรงงานภาคเอกชน รัฐควรให้หน่วยงาน สหกรณ์สำนักงานกองทุนสงเคราะห์การทำสวนยางให้ความช่วยเหลือ โดยมีงบประมาณซ่อมแซม ปรับปรุง แก้ไขให้โรงรม เครื่องจักร และอุปกรณ์ต่าง ๆ ที่ใช้ในการผลิตให้สามารถดำเนินการได้ และทันสมัยในการผลิตมีคุณภาพต่อตลาดอยู่เสมอ

ส่งเสริมให้การตลาดนำการผลิต ภาครัฐต้องมีการปรับเปลี่ยนรูปแบบการผลิตของสหกรณ์ให้ตรงกับความต้องการของตลาด เช่น ในปัจจุบันมีการเปลี่ยนรูปแบบการนำวัตถุดิบมาทำขงก้อนด้วยของสมาชิกสหกรณ์ ที่ตลาดต้องการ เพื่อนำไปผลิตเป็นขงแท่ง มีวิธีการปรับเปลี่ยนการผลิตตามความต้องการของตลาด

การสร้างเครือข่ายสหกรณ์ สำนักงานกองทุนสงเคราะห์การทำสวนยางควรมีนโยบายสร้างเครือข่ายกับภาคเอกชนที่เป็นโรงงาน หรือพ่อค้าในการทำงานเชิงบูรณาการร่วมกันสามฝ่าย คือ ภาครัฐ (หน่วยงานสหกรณ์สำนักงานกองทุนสงเคราะห์การทำสวนยาง) ภาคเกษตรกร (สหกรณ์) ภาคเอกชน (โรงงานหรือพ่อค้า) ร่วมกันในการผลิต ให้มีคุณภาพและตรงกับความต้องการของตลาดที่เปลี่ยนรูปแบบเพื่อสร้างความเข้มแข็งทางด้านราคาและคุณภาพสินค้าขงยางไทยให้แข่งขันได้ในตลาดโลก

### 1.5 ผลการศึกษาจากการประชุมกลุ่มย่อย

การพัฒนาการผลิตให้มีมาตรฐาน โรงรมสหกรณ์ควรเน้นการแปรรูปที่ได้ขงแผ่นรมควันขงทุกสหกรณ์ที่มีมาตรฐานคุณภาพใกล้เคียงกันให้ได้อย่างแผ่นคุณภาพดี สม่่าเสมอให้มีการ Cutting น้อยมาก ให้เป็นขงที่ความต้องการของตลาด ทำให้สมาชิกสหกรณ์สามารถได้ผลผลิตคุณภาพดีโดยไม่ต้องไปลงทุนซื้อเครื่องรีดขง อุปกรณ์มาผลิต มีความสะดวก ลดเวลาแปรรูป

โดยนำมาผลิตที่สหกรณ์เป็นการพัฒนาการผลิตยางแผ่น

การเพิ่มทางเลือกการผลิต โรงรมสหกรณ์สามารถเพิ่มกิจกรรม โดยการรวบรวมยางแผ่นดิบมารมควันที่โรงงานสหกรณ์ ในช่วงที่ผลผลิตน้ำยางสดของสมาชิกน้อยเป็นการเพิ่มทางเลือกในการผลิต

การพัฒนาสหกรณ์ที่มีศักยภาพ โดยการเพิ่มกำลังผลิต รัฐควรสนับสนุนสหกรณ์ที่มีความพร้อมมีผลดำเนินงานดี ให้พัฒนาการผลิตยางแผ่นรมควันให้มากขึ้น โดยการเพิ่มเตารมควันหรือกิจกรรมที่สมาชิกสหกรณ์ต้องการ เช่นเดียวกับสหกรณ์เขาชก ส่งเสริมเกษตรกรชาวสวนยางสหกรณ์กองทุนสวนยางให้ผลิตยางแผ่นรมควัน เช่นเดียวกับเอกชน ภาครัฐควรมองในภาพรวมว่าใครเชี่ยวชาญด้านอะไร ควรส่งเสริมด้านนั้นทุกอย่าง มีต้นทุนในการผลิตยางแผ่นรมควันก็มีต้นทุน โรงงานเอกชนมีความเชี่ยวชาญการผลิต จึงมีความรู้ ความชำนาญในการลดต้นทุน โรงรมควันสหกรณ์ต้องทบทวนว่า มีความพร้อมเรื่องบุคลากร ด้านการผลิต การรีดยางแผ่น ล้างยาง คีบยาง เพียงใดโดยพิจารณาความเชี่ยวชาญการควบคุมต้นทุน

การพัฒนาการผลิต สหกรณ์กองทุนสวนยางสร้างทางเลือกการผลิต โดยผลิตผลิตภัณฑ์ยางขึ้นเล็กที่ใช้เทคโนโลยีอย่างง่าย เช่น ยางรองพื้น ถูมือยางแม่บ้าน ยางรองแท่นเครื่อง เพื่อนำไปสู่การพัฒนาขั้นต่อไป

ตารางที่ 27 แนวทางการพัฒนาสหกรณ์กองทุนสวนยางด้านการผลิต

ข้อที่	แนวทางการพัฒนาสหกรณ์กองทุนสวนยางด้านการผลิต	ผู้บริหาร	เจ้าหน้าที่	ผู้เชี่ยวชาญ	อดีตผู้บริหาร	ประมุขกลุ่มย่อย
1	การสร้างเครือข่ายสหกรณ์	✓			✓	
2	สหกรณ์ที่มีศักยภาพภาพเพิ่มกำลังผลิต	✓				✓
3	การให้ภาครัฐประกันราคาผลผลิตยาง	✓				
4	การศึกษาความเหมาะสมการผลิตยางแผ่นรมควัน	✓				
5	ส่งเสริมใช้การตลาดนำการผลิต	✓	✓	✓	✓	
6	การใช้เทคโนโลยีใหม่ปรับปรุงการผลิต		✓		✓	✓
7	การเพิ่มทางเลือกการผลิต		✓	✓		✓
8	การพัฒนาการผลิตให้มีมาตรฐาน					✓

สรุป การพัฒนาการผลิตประเด็นหลักในการพัฒนา คือ รัฐต้องส่งเสริมใช้การตลาดนำการผลิตเพื่อนำมาส่งเสริมบทบาทการผลิตวางแผนรวมกันของสหกรณ์กองทุนสวนยาง การส่งเสริมการผลิตของรัฐต้องให้เหมาะสมกับความต้องการของตลาดและความต้องการของเกษตรกรชาวสวนยาง ใช้การตลาดนำการผลิต เพื่อให้สหกรณ์กองทุนสวนยางมีการพัฒนาการผลิตให้เกิดความเข้มแข็งแก่สหกรณ์ให้พึ่งพาตนเองได้ การใช้เทคโนโลยีใหม่ปรับปรุงพัฒนาการผลิตให้มีความทันสมัย ลดต้นทุนการผลิตได้ การเพิ่มทางเลือกการผลิตแก่สหกรณ์กองทุนสวนยาง เช่น นำยางแผ่นดิบมาผลิตเป็นยางแผ่นรมควันเพิ่มมากขึ้น การส่งเสริมสหกรณ์กองทุนสวนยางผลิตยางแท่ง การผลิตผลิตภัณฑ์ยางอย่างง่าย การพัฒนาสหกรณ์ที่มีศักยภาพการผลิตให้สามารถผลิตเพิ่มมากขึ้น โดยการขยายโรงงานเพิ่มกำลังผลิต การสร้างมาตรฐานการผลิตให้ทุกสหกรณ์ที่มีการผลิตมีมาตรฐานคุณภาพเดียวกันเป็นที่ยอมรับของตลาด และมีการส่งเสริมให้สหกรณ์มีการรวมกันเป็นเครือข่ายเกิดการช่วยเหลือพึ่งพากันได้ในด้านการผลิต

## 2. การพัฒนาการจำหน่าย

### 2.1 ผลการศึกษาสัมภาษณ์ ผู้บริหารสหกรณ์กองทุนสวนยาง

ส่งเสริมการส่งออกยางไปต่างประเทศ การพัฒนาการจำหน่ายโดยส่งเสริมให้สหกรณ์กองทุนสวนยางพัฒนาการจำหน่ายยาง เช่น ตลาดกลาง การส่งยางออกไปต่างประเทศ และต้องมีการปฏิบัติจริง

การมีส่วนร่วมของสมาชิกสหกรณ์ สมาชิกสหกรณ์มีส่วนร่วมโดยร่วมมือพึ่งพากับสหกรณ์ โดยส่งเสริมให้สมาชิกสหกรณ์ไม่ไปขายยางให้พ่อค้า ส่งเสริมสมาชิกรวบรวมยางไปขายที่สหกรณ์ทำให้พ่อค้ายังต้องเข้าหาสหกรณ์ซึ่งจะสามารถเพิ่มอำนาจต่อรองมากขึ้น

ส่งเสริมสหกรณ์จัดตั้งไตรภาคีร่วมกับรัฐ ผู้ประกอบการ การพัฒนาการจำหน่ายโดยให้สหกรณ์กองทุนสวนยางเข้าไปมีบทบาทในตลาดกลางร่วมกับฝ่ายพ่อค้า หรือภาครัฐรวมกันเป็นกรรมการตลาดกลาง เพื่อต่อรอง เวลามีปัญหาการจำหน่ายให้รัฐส่งเสริมการตลาดให้สหกรณ์ในการจำหน่าย ราคายางแผ่นรมควันสูงที่สุด ราคาดีกว่าน้ำยางสด ยางแผ่นดิบ และยางก้อนถ้วย การขายยางแผ่นรมควันราคาขายเปรียบเทียบกับน้ำยางสด หรือยางก้อนถ้วย ราคายางแผ่นรมควันสูงกว่า 1-2 บาท แต่ปัญหา คือ ยางแผ่นรมควันแม้ราคาดีกว่ายางชนิดอื่นแต่ต้นทุนสูงกว่าทำให้การขายยางแผ่นรมควันได้กำไรผู้การขายน้ำยางสดไม่ได้ อำนาจต่อรองอยู่ที่ปริมาณยาง

การสร้างเครือข่ายสหกรณ์ ต้องพัฒนาการรวมสหกรณ์หลายกลุ่มร่วมกันจำหน่ายเพิ่มปริมาณยาง เพิ่มอำนาจต่อรอง

การปรับปรุงการซื้อยางก้อนถ้วย การเพิ่มทางเลือกการจำหน่าย การจำหน่ายยางก้อนถ้วยมีปัญหาการซื้อ เพราะเรื่องน้ำหนักยาง ยางแข็ง ยางอ่อน การทำเปอร์เซ็นต์ตรวจสอบ

เนื้ออย่างแห้งมีความยุ่งยาก สหกรณ์ต้องหาความรู้ และลงทุนเรื่องยากยิ่งกว่าอีกมาก ตลาดตอนนี้ เป็นพฤติกรรมของเกษตรกรเองจากการที่เคยส่งน้ำยางสดสมาชิกปรับเปลี่ยนเป็นยางก้อนถ้วยมาก สหกรณ์ต้องเปลี่ยนแปลงเครื่องมือของสหกรณ์ เพื่อบริการสมาชิกสหกรณ์

## 2.2 ผลการศึกษาสัมภาษณ์ เจ้าหน้าที่สำนักงานกองทุนสงเคราะห์การทำสวนยาง

พัฒนาระบบตลาดเครือข่าย การรวมกลุ่มจำหน่าย ภาครัฐต้องมีหน่วยงานสนับสนุน ผลักดันการรวมกลุ่ม รวบรวมผลผลิต จำหน่าย เพื่อให้เกษตรกรจำหน่ายผลผลิตเอง โดยไม่ต้องผ่าน คนกลางเพื่อเป็นการพัฒนาเกษตรกรให้สามารถพึ่งตนเองได้ การจำหน่ายผลผลิตสหกรณ์ การต่อรองราคาในระบบสหกรณ์ ที่มีการรวบรวมผลผลิตที่มาจากจำนำ ถือว่ามีอำนาจต่อรอง มากขึ้น การจำหน่ายในรูปแบบการประมูลเป็นวิธีจำหน่ายให้ได้ราคาที่สูงขึ้น การจำหน่ายยาง รูปแบบการจำหน่ายควรจะมีการจำหน่ายผ่านตลาดของภาครัฐ กระบวนการซื้อขายของตลาดพ่อค้า จะให้ราคาซื้อที่ไม่เท่ากัน เพื่อป้องกันการรวมตัวของสหกรณ์ การจำหน่ายของสหกรณ์ ปัจจุบันใช้ ระบบประมูลเปิด เป็นระบบการตลาดที่มีการแข่งขัน ทำให้ราคาขายที่ได้รับเป็นราคาที่สูงที่สุด ถ้าเกษตรกรชาวสวนยางต่างคนต่างขายจะได้ราคาร้อยกว่ามาก สหกรณ์แต่ละสหกรณ์ควรรวมตัว กันเพื่อทำการตลาดด้วยตนเอง หากพึ่งตลาดภาครัฐก็จะไม่เกิดการเรียนรู้

การมีส่วนร่วมของสมาชิกสหกรณ์ สมาชิกสหกรณ์ต้องนำยางไปจำหน่ายที่สหกรณ์โดย ไม่ไปขายแก่พ่อค้าขายที่มารับซื้อที่สวน เพราะจะนำไปสู่ความอ่อนแอของสหกรณ์เป็นลักษณะของ ต่างคนต่างขาย สมาชิกสหกรณ์ต้องเห็นความสำคัญของสหกรณ์มากกว่าเห็นแก่ผลประโยชน์ของ สมาชิก การส่งเสริมจากรัฐจะไม่สำเร็จถ้าสมาชิกไม่มาร่วมกิจกรรมกับสหกรณ์ และผู้บริหาร สหกรณ์ต้องมีความเป็นธรรมในการบริการสมาชิก มีความซื่อสัตย์เสียสละให้สมาชิกสหกรณ์ ขอมรับ มีส่วนร่วมกับสหกรณ์

สหกรณ์สร้างเครือข่ายสหกรณ์ สหกรณ์ควรรวมกลุ่มเชื่อมโยงเครือข่าย กลุ่มสหกรณ์ ในแต่ละจังหวัดให้สามารถรวบรวมผลผลิต โดยการพัฒนาการจำหน่ายต้องรวบรวมผลผลิตของ กลุ่มสหกรณ์สมาชิกสหกรณ์ที่มีมาตรฐานเดียวกันจำหน่ายทำการตลาดถึงขั้นส่งออกต่างประเทศได้

การปรับปรุงการซื้อขายยางก้อนถ้วย การเพิ่มทางเลือกแก่สมาชิก ตลาดต้องการยางก้อน ถ้วย สหกรณ์ต้องปรับตัว การจำหน่ายโดยการรับซื้อยางก้อนถ้วยจากสมาชิกจำหน่าย เพิ่มกิจกรรม แก่สมาชิกสหกรณ์ในการมีส่วนร่วมในการดำเนินการของสหกรณ์ให้เพิ่มอำนาจต่อรองส่งผลดีต่อ สมาชิกสหกรณ์

## 2.3 ผลการศึกษาสัมภาษณ์ ผู้เชี่ยวชาญที่เกี่ยวข้อง

พัฒนาสหกรณ์ให้เพิ่มศักยภาพสามารถส่งออกเองได้ โดยจำหน่ายยางที่เป็นที่ต้องการ ของตลาด และในการส่งเสริมสหกรณ์เพื่อให้เกิดผลทางปฏิบัติควรส่งเสริมตามศักยภาพของ

สหกรณ์ การแบ่งกลุ่มสหกรณ์ออกเป็น 3 กลุ่มตามความเข้มแข็ง และเลือกพัฒนาตามศักยภาพของสหกรณ์ คือ กลุ่มที่เข้มแข็ง ส่งเสริมให้ส่งออกขายเองเป็นการพัฒนาการจำหน่ายของสหกรณ์ กลุ่มที่ 2 กลุ่มพอพึ่งพิงได้ให้เป็นที่รวบรวมผลผลิตสมาชิกจำหน่ายโดยรัฐเข้าไปสนับสนุนให้เกิดการสามารถต่อรองเพิ่มขึ้นได้ และกลุ่มที่ 3 กลุ่มที่ต้องช่วยเหลือ รัฐต้องเข้าไปช่วยเหลือการรวมกลุ่มให้เกิดความเหนียวแน่นเพื่อร่วมกันดำเนินการกิจกรรมตรงความต้องการของสมาชิก พัฒนาระบบตลาดเครือข่าย ของสำนักงานกองทุนสงเคราะห์การทำสวนยางที่มี การรวมกลุ่มสหกรณ์ กลุ่มเกษตรกรทั่วประเทศ เป็นภาคี เครือข่าย เป็นการพัฒนาศักยภาพ การจำหน่ายของสหกรณ์ครอบคลุมทุกกลุ่ม ให้ภาครัฐเพิ่มความเข้มแข็งด้านการจำหน่ายโดย ส่งเสริมให้มีการสร้างระบบตลาดทุกชุมชนที่มีสวนยางเป็นระบบเครือข่ายให้มีการรวมยางไม่เกิน 50 ตันต่อสหกรณ์และเพื่อเพิ่มศักยภาพการจำหน่าย ส่งเสริมให้สหกรณ์มีความสามารถส่งออกขายเอง เพื่อเพิ่มอำนาจการต่อรองแก่สหกรณ์ให้แก่สหกรณ์ที่สามารถส่งออกขายเอง รอจำหน่ายเมื่อราคา ยางเป็นที่ยอมรับให้สหกรณ์พึ่งพาตนเอง

2.4 ผลการศึกษาสัมภาษณ์ อดีตผู้บริหารสหกรณ์กองทุนสวนยางที่ปิดการดำเนินงาน การสร้างเครือข่ายสหกรณ์ ให้มีการรวมกลุ่มสหกรณ์เป็นชุมนุมสหกรณ์ของแต่ละ จังหวัดและมีข้อตกลงกับพ่อค้าซื้อขายจากสหกรณ์ ในราคาที่สูงกว่าตลาดทั่วไป เป็นการเพิ่มอำนาจ ต่อรองการจำหน่ายของสหกรณ์ ป้องกันการฮั้วของพ่อค้ายาง

ส่งเสริมสหกรณ์จัดตั้งไตรภาคีร่วมกับรัฐ ผู้ประกอบการ จำหน่ายยางโดยวิธีประมูล การจำหน่าย จะต้องมีการประมูลโดยมีพ่อค้าหรือ โรงงานหลายเจ้ามาเสนอราคาประมูลแข่งขันกัน และการประมูลจะต้องนำยางจากสหกรณ์ทุกกลุ่มมาประมูลในราคาเดียวกันตามคุณภาพของยาง แต่ละประเภท หน่วยงาน สหกรณ์สำนักงานกองทุนสงเคราะห์การทำสวนยางต้องมีวิธีการให้พ่อค้า หรือโรงงานที่ประมูลได้มีกำหนดเวลาจ่ายเงินที่รวดเร็ว และไม่บิดพลิ้วในการจ่ายเงินหลังจาก ประมูล ในกรณีที่สหกรณ์สำนักงานกองทุนสงเคราะห์การทำสวนยางจังหวัดมีข้อตกลงหรือ ข้อกำหนดให้พ่อค้าหรือ โรงงานที่ประมูลยางได้ แต่ไม่สามารถจ่ายเงินได้ทันเวลาต่อความต้องการ ของสหกรณ์ ก็ให้ดำเนินการหาวิธีให้มีประมูลตอนเช้าผู้ประมูลได้กำหนด ตลาดประมูลกลางมีเงิน สำรองจ่ายไปก่อนยกตัวอย่าง เช่น จ่ายเงินวันรุ่งขึ้น ให้ตลาดประมูลกลางมีเงินสำรองจ่ายในช่วง วันที่ประมูลให้สหกรณ์นั้นจ่ายไปก่อนเพื่อลดปัญหาในการขาดเงินทุนหมุนเวียนของสหกรณ์ที่ต้อง นำเงินไปจ่ายให้สมาชิกสหกรณ์

## 2.5 ผลการศึกษาจากการประชุมกลุ่มย่อย

การจำหน่ายยางราคาเดียว สมาชิกสหกรณ์ต้องการขายยางในราคาอ้างอิงจากตลาด หาดใหญ่ เพื่อให้เกิดการเท่าเทียมกันของเกษตรกรทุกพื้นที่ เพราะปัจจุบันสหกรณ์แต่ละสหกรณ์ จำหน่ายยางได้ราคาแตกต่างกันมาก ทำให้สมาชิกไม่เชื่อมั่นสหกรณ์

การสนับสนุนจากรัฐ สหกรณ์ต้องมีความเข้มแข็ง สามารถประสานขอความช่วยเหลือ จากหน่วยงานรัฐได้ เช่น โครงการเสถียรภาพราคายางของรัฐในการแก้ปัญหาราคายาง มี งบประมาณ 15,000 ล้านบาท โดยให้องค์การสวนยางรับซื้อยางจากสถาบันเกษตรกร ซึ่งสหกรณ์ที่ สามารถจำหน่ายยางแก่องค์การสวนยางมีน้อย เพราะมีขั้นตอนการพิจารณาตรวจสอบ จาก หน่วยงานระดับจังหวัด และองค์การสวนยาง ทำให้ไม่สามารถเข้าถึงโครงการของรัฐ

พัฒนาระบบตลาดเครือข่าย การตลาดใหม่ เกษตรกรไม่สามารถส่งออกยางเองได้ ขาดความรู้ ความชำนาญ ต้องผ่านพ่อค้า ต้องมีการร่วมมือกับพ่อค้าเพื่อผลักดันให้สหกรณ์สามารถ ส่งออกยางไปต่างประเทศได้ และรัฐต้องสนับสนุนสหกรณ์ในการตลาดใหม่ ๆ เช่น การจำหน่าย แก่ผู้แปรรูปยางเป็นผลิตภัณฑ์โดยตรง โดยให้สหกรณ์รวบรวมผลผลิตส่งผู้ผลิตหรือผู้ส่งออก โดย พัฒนาการประมวลยางสหกรณ์ ผ่านตลาดเครือข่ายที่ใหญ่ขึ้นให้ต่อรอง ได้มากขึ้น และมีการพัฒนา คุณภาพยางให้มีมาตรฐาน สร้างการยอมรับ บริการถูกต้อง รวดเร็ว ทั้งเรื่องน้ำหนักยาง คุณภาพยาง การชำระเงิน การพัฒนาตลาดยางเป็นตลาดอิเล็กทรอนิกส์ที่เชื่อมโยงไปตลาดล่วงหน้าได้ และ ต้องการให้รัฐรับประกันตลาดประมวลยางสหกรณ์ให้ได้รับความเป็นธรรม มีการแข่งขันรวมถึงเรื่อง การเงินจากพ่อค้ายาง ในการชำระค่ายางแก่สหกรณ์

การกำหนดราคาขายในประเทศ การซื้อขายยางในไทยจะอ้างอิงจากสิงคโปร์ เพราะ สิงคโปร์ เป็นศูนย์กลางผู้ค้ายาง ผู้ผลิตยาง ราคาขายจะตั้งต้นจากสิงคโปร์ ที่เป็นตลาดต้นน้ำ ตลาดล่วงหน้าญี่ปุ่น และตลาดล่วงหน้าจีน จะสะท้อนราคาตลาดปลายน้ำที่สะท้อนถึงการบริโภค ของตลาดปลายน้ำ ไทยเป็นผู้ผลิตยางมากที่สุดในโลกควรมีการกำหนดราคาขายจากในไทย เพื่อให้ เกษตรกรชาวสวนยางได้รับความเป็นธรรมมากขึ้น



ตารางที่ 28 แนวทางการพัฒนาสหกรณ์กองทุนสวนยางด้านการจำหน่าย

ข้อที่	แนวทางการพัฒนาสหกรณ์กองทุนสวนยางด้านการจำหน่าย	ผู้บริหาร	เจ้าหน้าที่	ผู้เชี่ยวชาญ	อดีตผู้บริหาร	ประชุมกลุ่ม
1	การส่งเสริมการส่งออกขายไปต่างประเทศ	✓		✓		
2	การมีส่วนร่วมของสมาชิกสหกรณ์	✓	✓			
3	ส่งเสริมสหกรณ์จัดตั้งไตรภาคีร่วมกับรัฐ ผู้ประกอบการ	✓			✓	
4	การสร้างเครือข่ายสหกรณ์	✓	✓		✓	
5	การปรับปรุงการซื้อยางก้อนถ้วย	✓	✓			
6	พัฒนาระบบตลาดเครือข่าย		✓	✓		✓
7	การจำหน่ายยางราคาเดียว					✓
8	การสนับสนุนจากรัฐ					✓
9	การกำหนดราคาขายในประเทศ					✓

สรุป การพัฒนาการจำหน่าย โดยมีประเด็นที่สำคัญดังนี้ การพัฒนาการตลาดของสหกรณ์ โดยพัฒนาการประมวลยางสหกรณ์ผ่านตลาดเครือข่ายที่ใหญ่ขึ้นให้ค้ครองได้มากขึ้น รวมถึงการตลาดใหม่ให้แก่สหกรณ์กองทุนสวนยาง ส่งเสริมสหกรณ์กองทุนสวนยางรวมตัวเป็นเครือข่ายในการจำหน่ายยางให้เกิดการพึ่งพากันและเพิ่มอำนาจต่อรองกับตลาด ส่งเสริมให้สหกรณ์ที่มีศักยภาพสามารถส่งออกขายเองได้ การส่งเสริมให้สมาชิกสหกรณ์มีส่วนร่วมนำยางมาจำหน่ายแก่สหกรณ์กองทุนสวนยางให้เกิดความเข้มแข็งสามารถต่อรองได้ ส่งเสริมสหกรณ์กองทุนสวนยางเพิ่มทางเลือกการจำหน่าย โดยเปิดรับจำหน่ายยางก้อนถ้วย หรือยางที่สมาชิกต้องการส่งเสริมให้สหกรณ์กองทุนสวนยางมีบทบาทในตลาดกลางที่สำนักงานกองทุนสงเคราะห์จัดตั้งขึ้น เพื่อเป็นการพัฒนาสหกรณ์ทางการตลาด รัฐควรมีบทบาทในการกำหนดราคาขายในประเทศให้มีมาตรฐานราคาเดียวเพื่อให้เกิดความเป็นธรรม ความเชื่อมั่นแก่เกษตรกรชาวสวนยางให้ราคาขายลดความผันผวนลง ทำให้ความเสี่ยงของสหกรณ์กองทุนสวนยางลดลง ส่งเสริมการพัฒนาการดำเนินการสหกรณ์กองทุนสวนยาง

### 3. การพัฒนาการจัดการ

#### 3.1 ผลการศึกษาสัมภาษณ์ ผู้บริหารสหกรณ์กองทุนสวนยาง

การสื่อสาร การจัดการสหกรณ์ที่ดี ต้องชี้แจงข้อบังคับ ระเบียบสหกรณ์ให้เป็นที่รู้จัก การบริหารงานสหกรณ์ให้เป็นที่ยอมรับ สหกรณ์จะต้องมีการประชาสัมพันธ์มากขึ้น ในกิจกรรม

ของสหกรณ์ ทำตามความต้องการของสมาชิก และการจัดการต้องให้เป็นที่น่าพอใจของสมาชิก สหกรณ์ และเป็นที่ยอมรับของภาครัฐ

การโปร่งใสการบริหาร ผู้นำที่ดีต้องเป็นแม่แบบ มีความจริงใจในหน้าที่ มีความรู้ ขยัน ซื่อสัตย์ เสียสละ ทู่เมท การพัฒนาสหกรณ์ให้มีความสำคัญในการสร้างการยอมรับไว้นั้นเชื่อใจ กัน มีความโปร่งใสดำเนินการ มีความเป็นธรรม บุคลากรและการเงินมีส่วนสำคัญเช่นกันต่อ การยอมรับของสมาชิก การจัดการต้องมีความรู้ สามารถวางแผนแบ่งงาน ควบคุมกระบวนการให้มี ประสิทธิภาพ และเลือกคนดีมีความรู้มาดำเนินงานถ้าทำได้ถูกต้อง

การมีส่วนร่วมของสมาชิก สมาชิกต้องมีส่วนร่วม กับสหกรณ์โดยมีการติดตาม การดำเนินการ มีการสรุปผลประชุมให้สมาชิกรับรู้การจัดการสหกรณ์สามารถจูงใจสมาชิกให้ รวบรวมยางมาจำหน่ายที่สหกรณ์ได้มากก็ต่อตรงกับพ่อค้า ได้มากขึ้น และในการบริการสมาชิก ถ้าบริการอำนวยความสะดวกที่สุดให้สมาชิกส่งผลให้สมาชิกรับบริการสหกรณ์โดยที่การคัด ชั้นคุณภาพของสหกรณ์ต้องมีมาตรฐาน สหกรณ์ต้องมีการแบ่งงานให้กรรมการไปดำเนินงาน ตามหน้าที่ ให้มีการบริการสมาชิกเกิดความสะดวก

ส่งเสริมการประชุมสม่ำเสมอ มีการประชุมกรรมการ เป็นประจำทุกเดือนสม่ำเสมอ รายงานผลดำเนินงานให้กรรมการไปประชาสัมพันธ์กับสมาชิก ในการวางแผนสหกรณ์มี การประชุมกรรมการ ให้ทุกฝ่ายมีส่วนร่วมแบ่งงานกันทำ

พัฒนาให้ความรู้สมาชิก ในการพัฒนาสหกรณ์ให้ผู้บริหาร สมาชิกเปลี่ยนแนวคิดเรื่อง การลดการนำเข้ายางจากประเทศการณ์เดิมราคาขายไม่มีความผันผวน สถานการณ์ราคาขาย เปลี่ยนแปลงหมดแล้วต้องให้ความรู้ที่จะมีการเปลี่ยนแปลงกับสมาชิก เพื่อจะได้เตรียมตัวรับ การเปลี่ยนแปลง

การปรับปรุงกฎหมายสหกรณ์ ผู้บริหารสหกรณ์จันทบุรี มีความเห็นว่าสหกรณ์จัดตั้ง ใหม่ ผู้บริหารไม่มีความต่อเนื่องในการบริหาร เนื่องจากกฎหมายสหกรณ์กำหนดว่า กรรมการอยู่ใน ตำแหน่งได้ 2 วาระ วาระละ 2 ปี เต็มที่ 4 ปี หลังจากนั้นต้องออกไป ความต่อเนื่องไม่มีสหกรณ์ การเกษตรขนาดใหญ่ จะมีฝ่ายบริหาร ซึ่งเป็นผู้จัดการที่มีความรู้ความสามารถ บริหารต่อเนื่องได้ สหกรณ์กองทุนสวนยางเป็นสหกรณ์เล็กไม่มีงบประมาณจ้างผู้จัดการ ผู้ดำเนินการ คือ ประธาน สหกรณ์และกรรมการ ดังนั้นการจัดการสหกรณ์ที่ถูกต้องควรให้ต่อเนื่อง หรือไม่ก็ดำเนินการ โดย ผู้บริหารเดิมที่ครบวาระ เสียสละทำงานต่อเนื่อง โดยไม่มีตำแหน่ง

การรวมกลุ่มของสหกรณ์เป็นเครือข่าย ผู้บริหารสหกรณ์จันทบุรี เสนอว่า สหกรณ์ จันทบุรีเดินหน้าสู่แนวทางการรวมกลุ่มที่เหนียวแน่นขึ้นเพราะรวมกันทั้งจังหวัด เป็นชุมชน

สหกรณ์ชาวสวนยางจันทบุรี และบอกว่าปัญหาการจัดการสหกรณ์ขนาดเล็ก สำคัญที่สุดคือ ผู้บริหารซึ่งมีผลต่อความต่อเนื่องการบริหาร

ส่งเสริมการสร้างกิจกรรมใหม่ตรงความต้องการสมาชิก-ตลาด การพัฒนา การจัดการของสหกรณ์ทำได้โดยโรงงานที่มีปัญหาการผลิตให้ผู้บริหารสหกรณ์ใช้พื้นที่โรงงาน สร้างกิจกรรมของสมาชิกเพิ่มขึ้น คือ สร้างกิจกรรมอะไรก็ได้ในโรงงาน ให้การบริหารกิจกรรมมี รายได้ การเงิน เช่น การผลิตยางแผ่นดิบ การจัดตั้งตลาดประมุลยาง การรับซื้อยางก้อนถ้วยจาก สมาชิก ซึ่งกิจกรรมนี้สามารถทำได้ในโรงงานสหกรณ์

3.2 ผลการศึกษาสัมภาษณ์ เจ้าหน้าที่สำนักงานกองทุนสงเคราะห์การทำสวนยาง การปรับปรุงกฎหมายสหกรณ์ เจ้าหน้าที่สำนักงานกองทุนสงเคราะห์การทำสวนยาง เห็นพ้องกันว่า เรื่องกฎหมายสหกรณ์ต้องมีการปรับปรุง เปลี่ยนแปลงบางส่วน ในส่วนที่เป็น ข้อบังคับกำหนดให้กรรมการบริหารสหกรณ์ อยู่ในตำแหน่งได้ไม่เกิน 2 วาระเนื่องจากสหกรณ์ เป็นสหกรณ์ขนาดเล็ก การหาคนเป็นกรรมการยาก เจ้าหน้าที่สำนักงานกองทุนสงเคราะห์การทำ สวนยางจันทบุรี มีความเห็นว่า หลักการสหกรณ์ กรรมการอยู่ในวาระได้ไม่เกิน 4 ปี เพื่อป้องกันการ ผูกขาด ป้องกันการมีอำนาจ แต่ก็มีผลเสีย กล่าวคือ ผู้นำที่มีศักยภาพไม่เท่ากัน เหมือนกับส่งผล ให้การดำเนินงานสหกรณ์ จะงักหยุดได้ ถ้ากรรมการที่มีความสามารถทัดเทียมกันจะสามารถ ดำเนินกิจการต่อไปได้ การพัฒนาสหกรณ์ต้องเป็นการพัฒนาสมาชิกให้มีความสามารถเท่า ๆ กัน ส่งเสริมแก้ปัญหาที่ดินสหกรณ์ เจ้าหน้าที่สำนักงานกองทุนสงเคราะห์การทำสวนยาง ระยอง มีความเห็นว่า ควรมีการปรับปรุงปัญหาที่ดินที่ใช้สร้างสหกรณ์ซึ่งเป็นการ ได้มาโดย การบริจาค เมื่อมีการเปลี่ยนตัวผู้บริหาร ก็จะทำให้ผู้บริหารชุดใหม่ทำงานไม่ได้ต้องมีการจัดการ เรื่องกรรมสิทธิ์ที่ดินจากกรรมการเดิมให้แล้วเสร็จ

การมีส่วนร่วมของสมาชิก เจ้าหน้าที่สำนักงานกองทุนสงเคราะห์การทำสวนยาง จันทบุรี มีความเห็นว่า การที่สมาชิกสหกรณ์มีการรวมกลุ่มเหนียวแน่นมาทำกิจกรรมของสหกรณ์ ส่งผลให้สหกรณ์มีผลดำเนินงานดี จันทบุรี มี 18 สหกรณ์ ส่วนมากมีผลดำเนินงานดี สมาชิก สหกรณ์มีความเหนียวแน่น

พัฒนาให้ความรู้สมาชิกสหกรณ์ การพัฒนาสหกรณ์ต้องพัฒนาสมาชิกสหกรณ์ให้มีความรู้ ความสามารถ มีส่วนร่วมกับสหกรณ์ได้ การจัดการที่ดีต้องมีธรรมาภิบาล คือ การบริหารที่ โปร่งใส ไม่เห็นแก่พวกพ้อง และต้องทำให้สมาชิกเกิดความเชื่อมั่นในคณะกรรมการทุกระดับที่เข้ามา บริหาร

ส่งเสริมการสร้างกิจกรรมใหม่ตรงความต้องการสมาชิก-ตลาด การเพิ่มธุรกิจสหกรณ์ การพัฒนาการจัดการสหกรณ์ควรเพิ่มธุรกิจที่บริการสมาชิก นอกเหนือจากยางแผ่นรมควัน เช่น

ตลาดต้องการยาก่อนด้วย สหกรณ์ต้องรับซื้ออย่างก่อนด้วยได้ ผู้นำที่ดีต้องซื่อสัตย์ โกร่งใส ทำเพื่อส่วนรวม เป็นที่น่าเชื่อถือไว้ใจ สมาชิกต้องศรัทธา

ผู้บริหารต้องมีความรู้ วิชาทัศน์ เจ้าหน้าที่สำนักงานกองทุนสงเคราะห์การทำสวนยาง จันทบุรี มีความเห็นว่า จากการไปประชุมทุกสหกรณ์ในจันทบุรี ต้องการผู้นำที่เป็นคนรุ่นใหม่ มีความรู้ เพราะสมัยก่อนผู้นำสหกรณ์ เป็นผู้ใหญ่บ้าน กำนัน มาเป็นสมาชิกสหกรณ์ แล้วขึ้นมาเป็นประธานสหกรณ์ ปัญหาคือ ในสหกรณ์ไม่ค่อยมีคนรุ่นใหม่เข้ามาในสหกรณ์มากนัก

การสนับสนุนจากรัฐ เจ้าหน้าที่สำนักงานกองทุนสงเคราะห์การทำสวนยางตราด มีความเห็นว่า ทุกภาคส่วนไม่ต้องการเห็นสหกรณ์ล้ม หยุคดำเนินงาน นโยบายรัฐมีส่วนให้หลายโครงการช่วยเหลือเกษตรกรผ่านสหกรณ์ งานส่งเสริมก็ผ่านสหกรณ์ สำนักงานกองทุนสงเคราะห์การทำสวนยางมีการกิจกรรมเน้นให้เกษตรกรชาวสวนยางเข้าไปในสหกรณ์ และมีนโยบายผลักดันส่งเสริมเกษตรกรที่ขอทุนสงเคราะห์ไปเป็นสมาชิกสหกรณ์ ระหว่างขอทุนสงเคราะห์ให้ไปสัมผัสกับสหกรณ์ต่อไป การให้สงเคราะห์เกษตรกรจะผ่านขบวนการสหกรณ์โดยอาจต้องบังคับให้เกษตรกรเป็นสมาชิกสหกรณ์ เพราะนโยบายของจังหวัด มีนโยบายให้เกษตรกรเป็นสมาชิกสหกรณ์ผ่านหลายวิธีการ การพัฒนาการบริหารของสหกรณ์สมาชิกจะได้รับความเป็นธรรม เพราะมีหน่วยงานรัฐเข้าไปดูแลและตรวจสอบ เช่น สำนักงานตรวจบัญชีสหกรณ์ และสำนักงานกองทุนสงเคราะห์การทำสวนยาง โดยสหกรณ์ทุกแห่งต้องเขียนแผนงานมีการตรวจสอบบัญชีเป็นประจำทุกเดือน ภายใต้การดูแลของสหกรณ์จังหวัด และสำนักงานกองทุนสงเคราะห์การทำสวนยาง

### 3.3 ผลการศึกษาสัมภาษณ์ ผู้เชี่ยวชาญที่เกี่ยวข้อง

การให้ความรู้สมาชิกสหกรณ์ การพัฒนาสหกรณ์เน้นการให้ความรู้สมาชิกเป็นหลัก ให้ความรู้การบริหารกลุ่ม ให้ความรู้การตลาดให้ปรับตัวไม่เน้นให้ความรู้ผู้บริหาร เพราะสมาชิกที่เข้มแข็งจะเป็นผู้บริหารได้ ควบคุมการสนับสนุนผู้บริหารได้ให้สมาชิก เกิดจิตสำนึกในความรับผิดชอบต่อกันของตัวเอง

การมีส่วนร่วมของสมาชิก ความเข้มแข็งของสหกรณ์ขึ้นกับสมาชิกสหกรณ์ เป็นหลัก ในการให้ความสนใจที่จะเข้ามามีส่วนร่วม ในการเข้าประชุมร่วมดำเนินการทุกขั้นตอน กลุ่มเข้มแข็งหรือไม่ อยู่ที่การประชุม การประชุมต้องมีความถี่สม่ำเสมอ โดยกำหนดให้สมาชิกต้องเข้าร่วมประชุมว่าในรอเวลาที่ผ่านมามีปัญหาอะไรบ้าง และสมาชิกต้องการอะไร

การสนับสนุนจากรัฐ หน่วยงานรัฐที่เกี่ยวข้องต้องส่งเสริมการดำเนินงานสหกรณ์ทุกขั้นตอนในช่วงแรกเริ่มโดยเข้าประชุมร่วมทุกครั้งให้ความสำคัญกับบทบาทรัฐในการช่วยแก้ปัญหาสหกรณ์ได้ เช่น กรมส่งเสริมสหกรณ์ส่งเสริมสหกรณ์ให้เข้าถึงเงินทุน ได้ โดยมีทุนให้สหกรณ์กู้ได้ 300,000 บาทต่อสหกรณ์คอกเบี้ยร้อยละ 1 ต่อปี

ผู้บริหารมีวิสัยทัศน์ ในการพัฒนาสหกรณ์ ผู้นำต้องมีวิสัยทัศน์ที่เน้นการเปลี่ยนแปลงตามสิ่งแวดล้อม มีความยืดหยุ่นในการจัดการ ผู้นำต้องเสียสละ ไม่เกี่ยวข้องกับการเมือง ผู้นำต้องมีฐานะพึ่งพาตนเองได้ มีอุดมการณ์สหกรณ์ และที่เป็นอุปสรรคสำคัญในการส่งเสริมผู้นำ คือ ต้องปรับปรุงกฎหมายพระราชบัญญัติสหกรณ์ เรื่องการดำรงตำแหน่งผู้บริหาร ได้มากกว่า 2 วาระ เป็นการแก้กฎหมายให้คนตั้งใจทำงานเพื่ออุดมการณ์อยู่ได้ เพื่อพัฒนาตัวเองพึ่งพาตนเองได้

3.4 ผลการศึกษาสัมภาษณ์ อดีตผู้บริหารสหกรณ์กองทุนสวนยางที่ปิดการดำเนินงาน การสนับสนุนจากรัฐ สหกรณ์เล็ก ขาดความพร้อม ความรู้ เงินทุนหมุนเวียน ไม่สามารถแก้ปัญหาอุปกรณ์ เครื่องจักรในการผลิต ชำรุดได้ รวมถึงจัดจ้างเจ้าหน้าที่สหกรณ์ในการผลิตส่งผลให้การดำเนินการไม่ต่อเนื่อง ต้องได้รับการสนับสนุนจากสำนักงานกองทุนสงเคราะห์การทำสวนยางในการแก้ปัญหาของสหกรณ์ในด้านต่าง ๆ เพื่อให้สหกรณ์สามารถดำเนินการต่อไปได้ และทำให้สมาชิกสหกรณ์เชื่อมั่นว่าสหกรณ์สามารถช่วยเหลือสมาชิกสหกรณ์ได้

ความโปร่งใสในการบริหาร การยอมรับผู้บริหารสหกรณ์ ผู้บริหาร และการจัดการของสหกรณ์ต้องมีการวางแผน ระบบการควบคุม การผลิต การจำหน่ายที่มีประสิทธิภาพ โปร่งใส สื่อสารจูงใจสมาชิกที่สามารถสร้างความเชื่อถือให้กับสมาชิกในการยอมรับสหกรณ์ มีส่วนร่วมในการดำเนินงานกับสหกรณ์

### 3.5 ผลการศึกษาจากการประชุมกลุ่มย่อย

ส่งเสริมการสร้างกิจกรรมใหม่ตรงความต้องการสมาชิก-ตลาด การปรับกิจกรรมสหกรณ์ สหกรณ์จะเข้มแข็งได้ต้องกล้าคิดกล้าทำการเปลี่ยนแปลงการดำเนินงานสหกรณ์จากโรงงานยางแผ่นรมควัน มาเป็นตลาดรวบรวมผลผลิตยางสมาชิก ที่เปลี่ยนแปลงเพิ่ม คือนำยางแผ่นดิบที่รวบรวมมา เข้าไปรมควันในโรงรมสหกรณ์ในช่วงที่ผลผลิตน้อย ผู้บริหารสหกรณ์ต้องทราบว่า สหกรณ์มีปัญหาอะไร และแก้ปัญหานั้นให้ได้ เช่น ปัญหาการเงิน ปัญหาการบริหาร ภายใน ปัญหาการทำธุรกิจสหกรณ์ให้มีกำไร สหกรณ์เก็บตลาดรวบรวมผลผลิตสมาชิก ก็ต้องควบคุมคุณภาพการผลิต สมาชิกนำยางมาขายสหกรณ์ สหกรณ์ต้องดูแลเรื่องการเงินให้สมาชิกเชื่อมั่นสหกรณ์ สหกรณ์ที่ยังดำเนินการอยู่ต้องปรับกิจกรรมสหกรณ์ให้ตรงความต้องการสมาชิก เช่น การรวบรวมผลผลิตยางสมาชิกมาจำหน่าย เงินกู้ การจัดหาสินค้าด้านเกษตร เช่น ปุ๋ย ยาปราบวัชพืช บริการสมาชิก

การปรับปรุงกฎหมายสหกรณ์ การจัดการสหกรณ์ขึ้นกับประธาน คณะกรรมการ ต้องมีการปรับแก้ระเบียบการดำรงตำแหน่งผู้บริหารสหกรณ์ที่มีให้วาระ 4 ปี เพื่อให้สหกรณ์ขนาด

เล็กอยู่ได้ ประธานต้องมีความรู้หลากหลาย ซื่อสัตย์สุจริต มีคุณธรรม ชรรมาภิบาล ได้รับการยอมรับ สามารถทำให้ได้รับการสนับสนุนจากรัฐในการส่งเสริมสหกรณ์

การจัดตั้งไตรภาคี การพัฒนาสหกรณ์ต้องมีระบบไตรภาคี คือ สหกรณ์

ผู้ประกอบการยาง และภาครัฐ ร่วมกันพัฒนาระบบการทำงานสหกรณ์ เพราะการดำเนินงานธุรกิจของสหกรณ์ ต้องมีการพึ่งพา ประสานกันระหว่างผู้ประกอบการกับสหกรณ์ภายใต้การกำกับของภาครัฐ

การสนับสนุนจากรัฐ การพัฒนาสหกรณ์ต้องให้ภาครัฐสนับสนุน เช่น สหกรณ์ที่ชลบุรี เติบโตมาก เพราะเจ้าหน้าที่กรมส่งเสริมสหกรณ์ดูแลส่งเสริมสหกรณ์ใกล้ชิด หาวิธีการได้ได้ เงินงบประมาณให้ทำให้โรงงานเติบโตมากขึ้น พัฒนาขึ้น ถึงสหกรณ์จะมีทุนน้อย แต่สามารถกู้เงินได้มาก หากสหกรณ์ไม่ได้รับคำแนะนำทำที่ถูกต้องสหกรณ์จะไม่พัฒนา

การมีส่วนร่วมของสมาชิก การอยู่รอด ต้องเป็นกลุ่มที่มีกิจกรรมตรงความต้องการสมาชิก ถ้าไม่ตรงความต้องการกิจกรรมสร้างขึ้นมากก็ไม่มีคนรักษา สหกรณ์จะเข้มแข็งได้ต้องมีส่วนประกอบ 3 ส่วนคือ คณะกรรมการ สมาชิก เจ้าหน้าที่รัฐ เช่น สำนักงานกองทุนสงเคราะห์การทำสวนยาง กรมส่งเสริมสหกรณ์ ผู้ตรวจสอบบัญชี และที่สำคัญ คือ การมีส่วนร่วมของสมาชิก มีการประชุมทุกเดือน การมีส่วนร่วมในทุกกิจกรรม ถ้ามีความพร้อมเพียงเกิดพลังไปสู่การต่อรองความเชื่อมั่นทำให้หน่วยงานอื่นมาร่วมสนับสนุน

ผู้บริหารต้องมีความรู้ วิสัยทัศน์ ผู้นำต้องนำไปสู่การเปลี่ยนแปลง การหาตลาดยาง โดยการติดต่อพ่อค้ากรุงเทพ ซึ่อย่างสหกรณ์ไปผลิตขึ้นรูปเป็นผลิตภัณฑ์ยางเป็นชิ้นงาน ทำให้ได้ราคาเพิ่มขึ้นมีการเจรจาต่อรอง พัฒนาการควบคุมผลผลิตในการส่งมอบเป็นออเดอร์ ถ้าผู้นำไม่เปลี่ยนแปลง จะไม่กล้าตัดสินใจ กลัวขาดทุน ขาดการยอมรับ ผู้นำต้องพัฒนากิจกรรมใหม่

การสร้างเครือข่าย จะช่วยได้มาก เครือข่ายภายในได้รับการสนับสนุนจากสมาชิกภายนอกติดต่อกับสำนักงานกองทุนสงเคราะห์การทำสวนยาง กรมส่งเสริมสหกรณ์การเกษตร กรมตรวจบัญชี หรืออื่น ๆ เชื่อมไปสหกรณ์จังหวัดอื่น การพัฒนากลุ่ม ทุกคนต้องมีจิตสาธารณะ จิตสาธารณะพร้อมรับความคิดหลากหลาย ถ้าไม่รับก็พัฒนาไม่ได้ แก้ปัญหาไม่ได้

ตารางที่ 29 แนวทางการพัฒนาสหกรณ์กองทุนสวนยางด้านการจัดการ

ข้อที่	แนวทางการพัฒนาสหกรณ์กองทุนสวนยางด้านการจัดการ	ผู้บริหาร	เจ้าหน้าที่	ผู้เชี่ยวชาญ	อดีตผู้บริหาร	ประชุมกลุ่ม
1	การสื่อสาร	✓				
2	ความโปร่งใสการบริหาร	✓		✓	✓	
3	การมีส่วนร่วมของสมาชิก	✓	✓			✓
4	ส่งเสริมการประชุมสม่ำเสมอ	✓		✓		
5	การพัฒนาสมาชิกให้ความรู้สมาชิก	✓	✓	✓		
6	ส่งเสริมการสร้างกิจกรรมใหม่ตรงความต้องการสมาชิก-ตลาด	✓	✓			✓
7	การปรับปรุงกฎหมายสหกรณ์	✓	✓			✓
8	ส่งเสริมแก้ปัญหาที่คิณสหกรณ์		✓			
9	ผู้บริหารต้องมีความรู้ วิสัยทัศน์		✓	✓		✓
10	การสนับสนุนจากรัฐ		✓	✓	✓	✓
11	การจัดตั้งไตรภาคี					✓
12	การสร้างเครือข่าย	✓				✓

สรุป การพัฒนาการจัดการ โดยให้ภาครัฐสนับสนุน ตั้งแต่การที่หน่วยงานรัฐส่งเสริมเกษตรกรให้เป็นสมาชิกสหกรณ์ การช่วยเหลือแก้ไขปัญหาของสหกรณ์ในด้านต่าง ๆ ให้ลุ่ล่วง รวมถึงการหาแหล่งเงินทุนให้สหกรณ์สามารถกู้ได้ รวมถึงการตรวจสอบการดำเนินงานสหกรณ์ให้สมาชิกเชื่อมั่นสหกรณ์ การปรับปรุงกฎหมายสหกรณ์เรื่องวาระดำรงตำแหน่งติดต่อกันสองสมัย ให้มีความยืดหยุ่นเพื่อแก้ปัญหาสหกรณ์ขนาดเล็ก สหกรณ์ที่เพิ่งเริ่มการก่อตั้ง ให้ได้ผู้บริหารที่เสียสละเป็นที่ยอมรับ บริหารงานได้ต่อเนื่อง สหกรณ์ต้องสร้างกิจกรรมใหม่ ธุรกิจใหม่ตรงความต้องการของตลาด และความต้องการของสมาชิกเพื่อให้สมาชิกมีส่วนร่วมกับการพัฒนาสมาชิกให้มีความรู้ ความเข้าใจอุดมการณ์สหกรณ์การตลาด การจัดการ การตรวจสอบ และส่งเสริมสมาชิกมีส่วนร่วมกับการดำเนินการสหกรณ์ ผู้บริหารสหกรณ์ต้องมีความรู้วิสัยทัศน์ที่จะเปลี่ยนแปลงสหกรณ์ให้มีความพร้อมดำเนินกิจกรรมในปัจจุบัน โดยมีการประชุมสม่ำเสมอทุกเดือนให้เกิดความเหนียวแน่นของการรวมกลุ่มของสมาชิกสหกรณ์ที่ส่งผลต่อการดำเนินการสหกรณ์ การพัฒนาสหกรณ์ให้มีเครือข่ายกับสหกรณ์ในจังหวัด การจัดตั้งไตรภาคี สหกรณ์ ภาครัฐ และผู้ประกอบการ เพื่อให้เกิดการพึ่งพากันอย่างยั่งยืน ให้ภาครัฐ ผู้ประกอบการมาสนับสนุนการดำเนินงานของสหกรณ์ ส่งผลต่อการพัฒนาดำเนินงานของสหกรณ์กองทุนสวนยาง

#### 4. การพัฒนาการเงิน

##### 4.1 ผลการศึกษาสัมภาษณ์ ผู้บริหารสหกรณ์กองทุนสวนยาง

การควบคุมการเงินมีความโปร่งใส การดำเนินงานด้านการเงินของสหกรณ์กองทุนสวนยางที่บริหารดีต้องมีปริมาณธุรกิจยางไม่เกินเงินทุนที่สหกรณ์มี จะทำให้การบริหารได้โดยไม่มีเสียง การบริหารการเงินดีไม่มีการสูญเสียชีวิต การโกง สหกรณ์ต้องมีสภาพคล่อง การเงินสะดวก มีทุนเพียงพอ เพราะส่งผลให้ผลดำเนินงานดี สมาชิกจะเข้มแข็ง หน่วยงานรัฐและสถาบันการเงินสนับสนุน

การตรวจสอบบัญชีสม่ำเสมอ การบริหารการเงินที่มีประสิทธิภาพ ต้องมีกระบวนการพิจารณาตรวจสอบที่ทันทั่วทั้ง มีประสิทธิภาพ การควบคุมการเงิน ค่าใช้จ่ายสหกรณ์ต้องโปร่งใส มีการควบคุมทุกขั้นตอน และมีเจ้าหน้าที่รัฐคอยตรวจสอบสม่ำเสมอ สหกรณ์ที่ประสบความสำเร็จเสนอว่า การเงินสหกรณ์ การจัดสรรตามมติที่ประชุม และให้กรรมการบริหารตามนั้น โดยไม่เปลี่ยนแปลงดำเนินงาน โดยยึดหลักข้อสัจจะ เป็นธรรม จะได้ไม่มีปัญหาการเงิน และการชี้แจงงบการเงินต่อที่ประชุมสมาชิก เป็นวิธีที่ทำให้สมาชิกรู้สึกว่าสหกรณ์โปร่งใส

การเพิ่มเงินทุนหมุนเวียน สหกรณ์สามารถเสริมเพิ่มสภาพคล่องการเงิน โดยการยืมกู้จากกองทุนจังหวัด กรมส่งเสริมสหกรณ์ และธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์ การจัดการการเงินลดความเสี่ยง โดยให้สมาชิกสหกรณ์ใหม่ไปเปิดบัญชีกับธนาคารเพราะเวลาจำเป็นอย่างให้สหกรณ์ไม่ต้องไปปรับเงินจากเจ้าหน้าที่ เพื่อลดความเสี่ยง หรือการรวบรวมเงินจากธนาคาร ไปสหกรณ์ โดยสหกรณ์จะโอนเงินค่าจ้างในจำนวนเงินที่สมาชิกขายยางให้กับสหกรณ์ลดความเสี่ยงเกิดความสะดวก ทำให้สมาชิกเชื่อถือสหกรณ์ การแก้ปัญหาเงินทุนของสหกรณ์ที่ไม่เพียงพอจากราคายางที่สูงมากขึ้น โดยการรวบรวมเงินออม เงินฝากจากสมาชิกสหกรณ์ใช้ในการดำเนินงาน และการรวบรวมอย่างจำหน่ยไม่เกินเงินที่สหกรณ์มี เพื่อให้การจ่ายเงินสมาชิกทันตามเวลาที่กำหนดเป็นการบริหารเงินให้เพียงพอ บริการสมาชิก และสนับสนุนสมาชิกมาออกมกับสหกรณ์ เป็นหลักการพึ่งตนเอง

##### 4.2 ผลการศึกษาสัมภาษณ์ เจ้าหน้าที่สำนักงานกองทุนสงเคราะห์การทำสวนยาง

การเพิ่มเงินทุนหมุนเวียน เจ้าหน้าที่สำนักงานกองทุนสงเคราะห์การทำสวนยางมีความเห็นว่า แหล่งเงินทุนสหกรณ์มี 2 แห่ง คือ สำนักงานสหกรณ์ และธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร การขอเงินกู้ธนาคารจะมองถึงผลดำเนินงานสหกรณ์ และแผนการจัดการของสหกรณ์ การพัฒนาสหกรณ์ด้านการเงินต้องให้ความสำคัญกับผลดำเนินงาน การจัดการ ถึงจะกู้เงินธนาคารได้



การควบคุมการเงินมีความโปร่งใส เจ้าหน้าที่สำนักงานกองทุนสงเคราะห์การทำสวนยางระยอง มีความเห็นว่า สหกรณ์ที่เข้มแข็งจะมีการณรงค์ให้สมาชิกและกรรมการสะสมเงินทุน เจ้าหน้าที่สำนักงานกองทุนสงเคราะห์การทำสวนยางระยอง มีความเห็นว่า สหกรณ์ต้องมีทุนสมาชิกต้องไว้วางใจให้สหกรณ์กู้ แต่ส่วนใหญ่สมาชิกไม่ค่อยไว้วางใจ กรมส่งเสริมสหกรณ์มีเงินทุนให้สหกรณ์กู้ยืมแต่ต้องตามเงื่อนไขที่กรมส่งเสริมสหกรณ์กำหนดไว้ เจ้าหน้าที่สำนักงานกองทุนสงเคราะห์การทำสวนยางจันทบุรีมี ความเห็นว่า การเงินเป็นเรื่องสำคัญถ้ากรรมการทุจริตจะเสียมากส่งผลต่อภาพลักษณ์ ความเชื่อมั่นสหกรณ์ การพัฒนาการเงินควบคุมยาก เพราะตรวจบัญชีตรวจแต่เอกสาร สหกรณ์มีประชุมทุกเดือนเป็นสิ่งดี แต่ถ้ารายงานไม่ตรงตามจริงก็มีปัญหา การพัฒนาการเงินต้องเลือกคณะกรรมการที่เป็นคนดี มีการควบคุมที่ดี และการพัฒนาเงินทุนต้องพึ่งตัวเองมากขึ้น เช่น การเพิ่มหุ้นจากสมาชิกกรรมการสะสมทุนสหกรณ์ การรับฝากเงินจากสมาชิก

การตรวจสอบบัญชีสม่ำเสมอ การเงินสหกรณ์จะโปร่งใสมีประสิทธิภาพต้องมีหน่วยงานรัฐเข้าไปดูแล ตรวจสอบ จากสำนักงานตรวจบัญชีสหกรณ์ และสำนักงานกองทุนสงเคราะห์การทำสวนยาง โดยต้องมีการตรวจสอบบัญชีเป็นประจำทุกเดือน

#### 4.3 ผลการศึกษาสัมภาษณ์ ผู้เชี่ยวชาญที่เกี่ยวข้อง

การเพิ่มเงินทุนหมุนเวียน ต้องพัฒนาศักยภาพด้านการเงินของสหกรณ์ ให้เพียงพอ โดยการพัฒนาสหกรณ์ส่งเสริมให้สมาชิกสหกรณ์มีการออมเงิน และส่งเสริมให้สมาชิกสหกรณ์เพิ่มการลงทุน เพื่อช่วยตนเองของสหกรณ์ สร้างภาพลักษณ์ที่ดีแก่สหกรณ์ให้เป็นที่ยอมรับ และสนับสนุนการเงิน การกู้เงินผ่านสถาบันการเงิน

การสนับสนุนจากรัฐในการหาแหล่งเงินกู้ ให้รัฐจัดหาเงินค้ำประกันให้ ไม่อย่างนั้นไม่สามารถพัฒนาเงินทุนให้เพียงพอ ให้สามารถต่อยอดเพิ่มศักยภาพการดำเนินงานได้ เพื่อให้พึ่งพาตัวเองได้ เป็นเงินกู้แก่สหกรณ์ที่เป็นงบคงที่ โครงการของรัฐในการแก้ปัญหาการค้ายางมีเงินกู้แก่สถาบันเกษตรกร 8,000 ล้านบาทในปี พ.ศ. 2552 และวงเงิน 5,000 ล้านบาทในปี พ.ศ. 2554 ซึ่งในอดีตสหกรณ์ต้องหาแหล่งเงินกู้เอง วงเงินดังกล่าวเป็นเงินเฉพาะโครงการ ควรส่งเสริมให้เป็นวงเงินกู้ที่ถาวรใช้สำหรับดำเนินงานของสหกรณ์กองทุนสงเคราะห์การทำสวนยาง

#### 4.4 ผลการศึกษาสัมภาษณ์ อดีตผู้บริหารสหกรณ์กองทุนสวนยางที่ปิดการดำเนินงาน

การเพิ่มเงินทุนหมุนเวียน เงินลงทุนน้อยไม่เพียงพอจะทำให้งานชะงักไม่ต่อเนื่อง เป็นอุปสรรคทำให้สหกรณ์ปิดตัวได้ ต้องให้สมาชิกสหกรณ์ซื้อหุ้นเพิ่มทุน โดยมีข้อกำหนดเพิ่มทุนทุก ๆ ปี เพื่อเป็นทุนดำเนินงานของสหกรณ์ให้ก้าวหน้า

การสนับสนุนจากรัฐในการหาแหล่งเงินทุน หน่วยงานภาครัฐ ต้องมีแหล่งเงินทุนในการหมุนเวียน โดยการให้กู้แบบปลอดดอกเบี้ย หรือคิดดอกเบี้ยในอัตราที่ต่ำ เพื่อให้สหกรณ์เข้มแข็ง

การตรวจสอบบัญชีสม่ำเสมอ สำนักงานกองทุนสงเคราะห์การทำสวนยาง กรมส่งเสริมสหกรณ์ กรมตรวจบัญชีสหกรณ์ หน่วยงานภาครัฐ จะต้องมีการตรวจสอบเข้มข้นในเรื่องการเงินของสหกรณ์ โดยติดตามตลอดเวลา และดำเนินการแก้ไขให้ทันเวลาก่อนที่จะมีปัญหา หรือมีมาตรการป้องกันมิให้มีปัญหาด้านการเงิน และมีการลงโทษผู้ที่นำเงินสหกรณ์ไปใช้ผิดประเภทในทันที

#### 4.5 ผลการศึกษาจากการประชุมกลุ่มย่อย

การสนับสนุนจากรัฐในการหาแหล่งเงินทุน แหล่งเงินทุนจากหน่วยงานรัฐที่ให้กับสหกรณ์ไม่เพียงพอ รัฐพยายามแก้ปัญหาเฉพาะหน้า ระยะสั้น โดยไม่ทำเป็นโครงการระยะยาว โดยโครงการสต็อกยาง 8,000 ล้านบาท และโครงการเสถียรภาพราคายาง 15,000 ล้านบาท รัฐตั้งงบประมาณไว้ใช้ในโครงการ ดังกล่าวควรนำวงเงินงบประมาณนี้ให้สถาบันเกษตรกรหรือสถาบันการเงินเป็นผู้รับผิดชอบสนับสนุนเงินทุนให้เกษตรกรเป็นการถาวรพัฒนาการเงินของสหกรณ์ในระยะยาว

การปรับปรุงการชำระเงินค่ายาง การเงินสหกรณ์ขึ้นกับพ่อค้าโรงงาน โดยสหกรณ์ขายยางไปให้พ่อค้า กว่าจะได้เงินยาง ซึ่งใช้เวลา 7-15 วัน ส่งผลต่อความเชื่อมั่นการเงินของสมาชิก ด้านการเงินหน่วยงานรัฐต้องพัฒนาตลาดประมูลยางสหกรณ์ ให้มีระบบการจ่ายเงินค่ายางที่รวดเร็วขึ้นแก้ปัญหาการเงินให้สหกรณ์

การเพิ่มเงินทุนหมุนเวียน สหกรณ์ต้องให้สมาชิกซื้อหุ้นสหกรณ์เพิ่มทุกปี เพิ่มเงินหมุนเวียนธุรกิจ เพิ่มรายได้ให้สมดุลกับค่าใช้จ่าย การช่วยเหลือตัวเองต้องมีการระดมทุน สหกรณ์ต้องมีการระดมทุนตลอดให้เพิ่มขึ้นเรื่อย ๆ เพื่อที่จะเข้าถึงแหล่งเงินทุนอื่น ๆ ได้ ถ้าสหกรณ์ไม่มั่นคง สถาบันการเงินก็ไม่ให้กู้ ต้องให้สมาชิกสหกรณ์มีการออมทรัพย์ด้วย เมื่อขายยางเสร็จต้องมีการออม เมื่อออมทรัพย์แล้วต้องไม่ให้กู้ให้เอามาเป็นทุนหมุนเวียนเพิ่มความเข้มแข็ง วัตถุประสงค์กลุ่มกำไรไม่ใช่เป้าหมายหลัก เป้าหมายหลัก คือกลุ่มเหนียวแน่น มั่นคง มีความเป็นอยู่ดีขึ้น

การพัฒนาสมาชิกให้มีความรู้ การพัฒนาด้านการเงินควรพัฒนาสมาชิก ผู้บริหาร โดยการจัดสัมมนาโปรแกรมการตรวจสอบบัญชีให้สมาชิกสหกรณ์มีความรู้ ติดตาม ตรวจสอบ การดำเนินการได้

ตารางที่ 30 แนวทางการพัฒนาสหกรณ์กองทุนสวนยางด้านการเงิน

ข้อที่	แนวทางการพัฒนาสหกรณ์กองทุนสวนยางด้านการเงิน	ผู้บริหาร	เจ้าหน้าที่	ผู้เชี่ยวชาญ	อดีตผู้บริหาร	ประชุมกลุ่ม
1	การตรวจสอบ บัญชีสม่ำเสมอ	✓	✓		✓	
2	การเพิ่มเงินทุนหมุนเวียน	✓	✓	✓	✓	✓
3	การควบคุมการเงินมีความโปร่งใส	✓	✓			
4	การสนับสนุนจากรัฐในการหาแหล่งเงินทุน			✓	✓	✓
5	การปรับปรุงการชำระเงินค่ายาง					✓
6	การพัฒนาสมาชิกให้มีความรู้					✓

สรุป การเพิ่มเงินทุนหมุนเวียนของสหกรณ์โดยการสนับสนุนสมาชิกสหกรณ์ซื้อหุ้นสหกรณ์เป็นการเพิ่มเงินทุนแก่สหกรณ์รวมถึงการส่งเสริมให้สมาชิกสหกรณ์ ออมเงินฝากกับสหกรณ์ซึ่งทำให้สมาชิกสหกรณ์มีส่วนร่วมดำเนินการกับสหกรณ์เพิ่มความเข้มแข็งเงินทุนแก่สหกรณ์ ส่งผลให้เกิดภาพลักษณ์ที่ดีของสหกรณ์ให้สามารถเป็นที่ยอมรับของภาครัฐและสถาบันการเงิน การสนับสนุนจากรัฐต้องเพียงพอทั้งการตรวจสอบบัญชี การเงินของสหกรณ์สม่ำเสมอให้เกิดความโปร่งใส และการจัดหาแหล่งเงินทุนแก่สหกรณ์ที่เป็นการถาวร เพิ่มความเข้มแข็งแก่การเงินของสหกรณ์ที่ส่งผลต่อการพัฒนาสหกรณ์กองทุนสวนยาง โดยการปรับปรุงการชำระเงินค่ายางจากการจำหน่ายยางของสหกรณ์แก่พ่อค้า ให้มีกำหนดที่แน่นอน ชำระเงินเร็วขึ้น หรือโดยให้ตลาดกลางจัดหางบประมาณสำรองเงินค่ายางแก่สหกรณ์ การส่งเสริมสหกรณ์กองทุนสวนยางให้มีวินัยทางการเงิน ใช้จ่ายลงทุน โดยที่ค้ำประกันถึงสภาพคล่องทางการเงิน การควบคุมค่าใช้จ่ายไม่เกินทุนของสหกรณ์ โดยต้องมีการชี้แจงการเงินแก่สมาชิกสหกรณ์ทุกเดือนให้เกิดความโปร่งใส