

บทที่ 4

สภาพทั่วไปและการบริหารการเงินของสหกรณ์การเกษตรตัวอย่าง

จากการทบทวนสาระสำคัญและผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการบริหารการเงินในบทที่ 2 จะเห็นว่า ตามหลักการบริหารธุรกิจแล้วไม่ว่าจะเป็นองค์กรธุรกิจใด ต่างมีหลักการบริหารการเงินที่เหมือนกันคือ “การใช้เงินให้น้อยที่สุดโดยให้ได้รับประโยชน์มากที่สุด” แต่ในลักษณะการบริหารการเงินขององค์กรธุรกิจใดๆ แล้วจะมีความแตกต่างกันทั้งนี้ขึ้นอยู่กับลักษณะ ประเภท ชนิด ขนาด และสิ่งแวดล้อมทางธุรกิจอื่นๆ ของแต่ละองค์กรธุรกิจ สหกรณ์การเกษตรก็เป็นองค์กรธุรกิจองค์กรหนึ่งที่มีลักษณะหรือประเภทของธุรกิจที่คล้ายๆ กัน เดิมทีเดียวสหกรณ์การเกษตรมีการดำเนินธุรกิจเพียงเฉพาะธุรกิจพื้นฐาน 4 ธุรกิจ คือ ธุรกิจสินเชื่อ ธุรกิจจัดหาวัสดุการเกษตรมาจำหน่าย ธุรกิจรวบรวมผลผลิตทางการเกษตร และธุรกิจให้บริการและส่งเสริมการเกษตร ลักษณะการดำเนินงานและการบริหารการเงินจึงยังไม่มี ความแตกต่างและยังไม่สลับซับซ้อนมากนัก ทรัพยากรที่ใช้ทั้งด้านบุคลากร เครื่องใช้สำนักงาน อุปกรณ์ และเงินทุน ฯลฯ สำหรับประกอบธุรกิจยังมีไม่มากนัก แต่เนื่องจากปัจจุบันสหกรณ์การเกษตรมีการดำเนินธุรกิจหลากหลาย แตกต่างจากธุรกิจพื้นฐานมากขึ้น เช่น มีการรับฝากเงิน มีการจัดหาสินค้าอื่นนอกเหนือจากวัสดุการเกษตรมาจำหน่าย (เช่น น้ำมันและสินค้าอุปโภคบริโภค) มีการปรับปรุงคุณภาพผลผลิตทางการเกษตร (การแปรรูป การปรับปรุงคุณภาพเมล็ดพันธุ์) การพัฒนาธุรกิจตลาดกลาง การเชื่อมโยงสินเชื่อเพื่อการผลิตและบริการตลาด และการรับจำหน่ายหรือขายฝาก เป็นต้น จึงทำให้การดำเนินธุรกิจและการบริหารการเงินของสหกรณ์ฯ มีความสลับซับซ้อนมากขึ้น จำเป็นต้องใช้ทรัพยากรต่างๆ มากขึ้น และจะทำให้การบริหารการเงินมีลักษณะแตกต่างจากเดิมมากขึ้นด้วย และในบทนี้จะกล่าวถึงรายละเอียดเกี่ยวกับสหกรณ์ฯ ตัวอย่างที่ทำการศึกษา 4 ส่วนใหญ่ๆ ด้วยกันคือ 1) สภาพทั่วไป 2) การบริหารธุรกิจ 3) การบริหารการเงิน และ 4) ปัญหา อุปสรรค และความเห็นเกี่ยวกับการปรับปรุงการบริหารการเงิน ซึ่งแต่ละส่วนก็จะประกอบด้วยส่วนย่อยๆ ดังรายละเอียดต่อไปนี้

4.1 สภาพทั่วไป

สภาพทั่วไปของสหกรณ์การเกษตรตัวอย่างจะเป็นการกล่าวถึงการจัดกลุ่มสหกรณ์ การนับรอบปีบัญชีสหกรณ์ และสภาพทั่วไปทางกายภาพ ดังรายละเอียดต่อไปนี้

4.1.1 การจัดกลุ่มสหกรณ์และการนับรอบปีบัญชี

เนื่องจากการดำเนินธุรกิจของสหกรณ์การเกษตรตัวอย่าง มีความแตกต่างกันตามประเภทหรือลักษณะของธุรกิจที่ดำเนินการ จากการศึกษาพบว่าในปีปัจจุบันสหกรณ์การเกษตรตัวอย่างทั้งหมดมีการดำเนินธุรกิจสินเชื่อ ธุรกิจจัดหาสินค้ามาจำหน่าย(วัสดุการเกษตร)⁵ ธุรกิจรวบรวมผลผลิต/แปรรูป และธุรกิจให้บริการและส่งเสริมการเกษตร คิดเป็นร้อยละ 93 98 72 และ 15 ของปริมาณธุรกิจทั้งหมดตามลำดับ (ตารางที่ 4.1) และยังมีการดำเนินธุรกิจอื่นๆ ที่นอกเหนือจากธุรกิจพื้นฐานได้แก่ ธุรกิจจัดหาสินค้ามาจำหน่าย(แผนกปื้มน้ำมัน)⁶ ธุรกิจจัดหาสินค้ามาจำหน่าย(แผนกซูปเปอร์มาร์เก็ต)⁶ โครงการปรับปรุงคุณภาพเมล็ดพันธุ์ และโครงการเชื่อมโยงสินเชื่อเพื่อการผลิตและบริการตลาด คิดเป็นร้อยละ 43 18 12 และ 23 ของปริมาณธุรกิจทั้งหมดตามลำดับ (ตารางที่ 4.1) จากชนิดของธุรกิจที่สหกรณ์ฯ ตัวอย่างดำเนินการสามารถแบ่งออกเป็น 2 กลุ่มธุรกิจหลักๆ คือ กลุ่มธุรกิจพื้นฐาน และกลุ่มธุรกิจที่มีกิจกรรมพิเศษนอกเหนือจากธุรกิจพื้นฐาน ฉะนั้นการแบ่งกลุ่มของสหกรณ์ฯ จึงแบ่งตามลักษณะการดำเนินธุรกิจได้เป็น 2 กลุ่ม⁶ คือ สหกรณ์การเกษตรกลุ่มที่ 1 หมายถึง สหกรณ์ฯที่ดำเนินธุรกิจเฉพาะธุรกิจพื้นฐาน 4 ธุรกิจ ซึ่งจะดำเนินธุรกิจครบทั้ง 4 ธุรกิจหรือไม่ก็ได้แต่ต้องไม่ได้ดำเนินธุรกิจอื่นที่นอกเหนือจากธุรกิจพื้นฐานทั้ง 4 ธุรกิจนี้ และสหกรณ์การเกษตรกลุ่มที่ 2 หมายถึง สหกรณ์ฯที่ดำเนินธุรกิจที่นอกเหนือจากธุรกิจพื้นฐาน ซึ่งอาจจะดำเนินธุรกิจพื้นฐานครบทั้ง 4 ธุรกิจหรือไม่ก็ได้หรืออาจจะดำเนินธุรกิจอื่นที่นอกเหนือจากธุรกิจพื้นฐานก็ธุรกิจก็ได้

⁵ ต่อไปจะเรียก ธุรกิจจัดหาสินค้ามาจำหน่าย (วัสดุการเกษตร) ว่า “ธุรกิจจำหน่ายวัสดุการเกษตร” เรียกธุรกิจจัดหาสินค้ามาจำหน่าย (แผนกปื้มน้ำมัน) ว่า “ธุรกิจปื้มน้ำมัน” และเรียกธุรกิจจัดหาสินค้ามาจำหน่าย (แผนกซูปเปอร์มาร์เก็ต) ว่า “ธุรกิจร้านซูปเปอร์มาร์เก็ต”

⁶ ต่อไปจะเรียกสหกรณ์ฯ ที่ดำเนินเฉพาะธุรกิจพื้นฐานว่า “สหกรณ์ฯ กลุ่มที่ 1” และ สหกรณ์ฯ ที่ดำเนินธุรกิจนอกเหนือจากธุรกิจพื้นฐานว่า “สหกรณ์ฯ กลุ่มที่ 2”

ตารางที่ 4.1 จำนวนและร้อยละของสหกรณ์การเกษตรตัวอย่าง จำแนกตามกลุ่มของสหกรณ์ฯ และการดำเนินธุรกิจและโครงการพิเศษอื่นๆ ในปีปัจจุบัน

ธุรกิจ / โครงการ	สหกรณ์ฯ กลุ่มที่ 1		สหกรณ์ฯ กลุ่มที่ 2		รวม	
	ดำเนินการ	ไม่ได้ดำเนินการ	ดำเนินการ	ไม่ได้ดำเนินการ	ดำเนินการ	ไม่ได้ดำเนินการ
ธุรกิจสินเชื่อ	24 (88.9)	3 (11.1)	33 (97.1)	1 (2.9)	57 (93.4)	4 (6.6)
ธุรกิจจำหน่ายวัสดุการเกษตร	26 (96.3)	1 (3.7)	34 (100.0)	0 (0.0)	60 (98.4)	1 (1.6)
ธุรกิจรวบรวมผลผลิต/แปรรูป	16 (59.3)	11 (40.7)	28 (82.4)	6 (17.6)	44 (72.1)	17 (27.9)
ธุรกิจให้บริการและส่งเสริมการเกษตร	4 (14.8)	19 (70.4)	5 (14.7)	18 (52.9)	9 (14.8)	37 (60.7)
ธุรกิจธุรกิจปั้มน้ำมัน	0 (0.0)	27 (100.0)	26 (76.5)	8 (23.5)	26 (42.6)	35 (57.4)
ธุรกิจร้านซูปเปอร์มาร์เก็ต	0 (0.0)	27 (100.0)	11 (32.4)	23 (67.6)	11 (18.0)	50 (82.0)
โครงการปรับปรุงคุณภาพเมล็ดพันธุ์	0 (0.0)	27 (100.0)	7 (20.6)	27 (79.4)	7 (11.5)	54 (88.5)
โครงการเชื่อมโยงสินเชื่อเพื่อการผลิตและบริการตลาด	0 (0.0)	27 (100.0)	14 (41.2)	20 (58.8)	14 (23.0)	47 (77.0)

หมายเหตุ : N หมายถึง จำนวนสหกรณ์การเกษตรตัวอย่างที่ตอบคำถาม

ตัวเลขในวงเล็บ หมายถึง ค่าร้อยละ

ที่มา : จากการสำรวจปี พ.ศ. 2543 - 2544

จากกลุ่มและชนิดของธุรกิจพบว่า ธุรกิจของสหกรณ์ฯ ตัวอย่างมีความแตกต่างกันตามระยะเวลาของการผลิตพืชหรือสัตว์ ซึ่งอาจแตกต่างกันตามฤดูกาลและตามชนิดของการเกษตร จึงทำให้การปิดบัญชีของสหกรณ์การเกษตรเป็นไปตามฤดูกาลและชนิดของผลผลิตทางการเกษตรในแต่ละพื้นที่สหกรณ์ฯ ทำให้รอบปีบัญชีแตกต่างกัน เช่น สหกรณ์ฯ ปิดบัญชี ณ วันสิ้นเดือนของเดือนมีนาคม มิถุนายน สิงหาคม กันยายน และธันวาคม ฉะนั้น การนับรอบปีบัญชีในการศึกษาครั้งนี้จะยึดตามจำนวนเดือน โดยถ้าจำนวนเดือนอยู่ในช่วงปีที่มีจำนวนเดือนมากก็จะยึดปีนั้นเป็นรอบปีบัญชี แต่หากการปิดบัญชีอยู่กึ่งกลางของปี เช่น ปิดบัญชีวันที่ 30 มิถุนายน การนับปีบัญชีจะนับเป็นปีบัญชีในปีที่แล้ว ทั้งนี้เนื่องจากช่วงเดือนพฤษภาคม - ธันวาคม ของปีที่แล้วจะเป็นช่วงที่มีกิจกรรมการผลิตและผลผลิตทางการเกษตรมากกว่าช่วงเดือนมกราคม - เมษายน ซึ่งเป็นช่วงหน้าแล้งซึ่ง

สมาชิกส่วนใหญ่ไม่มีกิจกรรมการเพาะปลูก ตัวอย่างการนับรอบปีบัญชี เช่น ถ้าสหกรณ์ฯ ปิดบัญชี วันที่ 31 มีนาคม 2543 30 มิถุนายน 2543 30 กันยายน 2542 และ 31 ธันวาคม 2542 จะถือว่าเป็นรอบปีบัญชี 2542

ส่วนการปิดบัญชีของสหกรณ์ฯ ตัวอย่างในแต่ละกลุ่มก็พบว่า สหกรณ์ฯ กลุ่มที่ 1 และ 2 จำนวนมากมีการปิดบัญชีแตกต่างกัน นั่นคือ สหกรณ์ฯ กลุ่มที่ 1 จำนวนมาก ปิดบัญชี ณ วันที่ 30 มิถุนายนของทุกปี หรือมีรอบปีบัญชีวันที่ 1 กรกฎาคม - 30 มิถุนายน(ร้อยละ 52) ขณะที่สหกรณ์ฯ กลุ่มที่ 2 จำนวนมากปิดบัญชี ณ วันที่ 31 มีนาคมของทุกปี หรือมีรอบปีบัญชีวันที่ 1 เมษายน - 31 มีนาคม (ร้อยละ 47) (ตารางที่ 4.2)

ตารางที่ 4.2 จำนวนและร้อยละของสหกรณ์การเกษตรตัวอย่าง จำแนกตามกลุ่มของสหกรณ์ฯ และการนับรอบปีบัญชี

รอบปีบัญชี	กลุ่มของสหกรณ์ฯ				รวม	
	กลุ่มที่ 1		กลุ่มที่ 2		จำนวน	ร้อยละ
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ		
1 เมษายน - 31 มีนาคม	6	22.2	16	47.1	22	36.1
1 กรกฎาคม - 30 มิถุนายน	14	51.9	12	35.3	26	42.6
1 กันยายน - 31 สิงหาคม	1	3.7	0	0	1	1.6
1 ตุลาคม - 30 กันยายน	2	7.4	3	8.8	5	8.2
1 มกราคม - 31 ธันวาคม	4	14.8	3	8.8	7	11.5
รวม	27	100.0	34	100.0	61	100.0

หมายเหตุ : N หมายถึง จำนวนสหกรณ์การเกษตรตัวอย่างที่ตอบคำถาม

ที่มา : จากการสำรวจปี พ.ศ. 2543 - 2544

4.1.2 สภาพทั่วไปทางกายภาพ

สภาพทั่วไปทางกายภาพของสหกรณ์ฯ ตัวอย่างจะกล่าวถึง 3 ส่วนด้วยกัน คือ อายุของสหกรณ์และจำนวนสมาชิก สิ่งอำนวยความสะดวกในการดำเนินงาน และเจ้าหน้าที่และคณะกรรมการดำเนินงาน ซึ่งในแต่ละส่วนมีรายละเอียดดังนี้

4.1.2.1) อายุของสหกรณ์และจำนวนสมาชิก

สหกรณ์ฯ ตัวอย่างที่ทำการศึกษาคั้งนี้ เป็นสหกรณ์การเกษตรทั่วไปที่จดทะเบียนสหกรณ์ก่อนปี 2538 และเป็นสหกรณ์เกษตรทั่วไปที่อยู่ในเขตตรวจบัญชีสหกรณ์ภูมิภาคที่ 10 (เชียงใหม่) อันได้แก่ สหกรณ์การเกษตรทั่วไปที่อยู่ในจังหวัดเชียงใหม่ เชียงราย ลำพูน ลำปาง พะเยา และ

แม่ฮ่องสอน รวมทั้งสิ้น 61 สหกรณ์ โดยแบ่งเป็นสหกรณ์ฯกลุ่มที่ 1 จำนวน 27 สหกรณ์ และสหกรณ์ฯกลุ่มที่ 2 จำนวน 34 สหกรณ์ ณ รอบปีบัญชี 2542/43 พบว่าสหกรณ์ฯตัวอย่างกลุ่มที่ 1 จำนวนมากมีการก่อตั้งและจดทะเบียนสหกรณ์มาแล้ว 5 – 10 ปี ขณะที่สหกรณ์ฯตัวอย่างกลุ่มที่ 2 มีการก่อตั้งและจดทะเบียนสหกรณ์มาแล้วกว่า 25 ปี และสหกรณ์ฯตัวอย่างทั้งสองกลุ่มจำนวนมากมีสมาชิกน้อยกว่า 750 คน (คิดเป็นร้อยละ 63 และ 27 ตามลำดับกลุ่มของสหกรณ์ฯ) ซึ่งสหกรณ์ฯตัวอย่างทั้งหมดมีสมาชิกต่ำสุด 95 คน (เป็นของสหกรณ์ฯกลุ่มที่ 1) สูงสุด 4,838 คน (เป็นของสหกรณ์ฯกลุ่มที่ 2) และจำนวนสมาชิกเฉลี่ยของสหกรณ์ฯกลุ่มที่ 1 และ 2 มีจำนวน 821 คน และ 1,854 คน ตามลำดับกลุ่มของสหกรณ์ (ตารางที่ 4.3)

ตารางที่ 4.3 จำนวนและร้อยละของสหกรณ์การเกษตรตัวอย่าง จำแนกตามอายุสหกรณ์ จำนวนสมาชิกสหกรณ์ฯ และกลุ่มของสหกรณ์ฯ

อายุสหกรณ์ และจำนวนสมาชิก	กลุ่มของสหกรณ์ฯ				รวม	
	กลุ่มที่ 1		กลุ่มที่ 2		จำนวน	ร้อยละ
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ		
<i>อายุสหกรณ์ (ปี)</i>						
5 - 10	13	48.1	2	5.9	15	24.6
11 - 15	1	3.7	0	0.0	1	1.6
16 - 20	0	0.0	2	5.9	2	3.3
21 - 25	11	40.7	10	29.4	21	34.4
> 25	2	7.4	20	58.8	22	36.1
<i>จำนวนสมาชิก (คน)</i>						
< 750	17	63.0	9	26.5	26	42.6
750 – 1,500	6	22.2	8	23.5	14	23.0
1,501 – 2,250	1	3.7	8	23.5	9	14.8
2,251 – 3,000	2	7.4	3	8.8	5	8.2
3,001 – 3,750	1	3.7	2	5.9	3	4.9
> 3,750	0	0.0	4	11.8	4	6.6
เฉลี่ย (คน)	821		1,854		1,419	
รวม	27	100.0	34	100.0	61	100.0

หมายเหตุ : จำนวนสมาชิกของสหกรณ์การเกษตรตัวอย่างทั้งหมดต่ำสุด 95 คน และสูงสุด 4,833 คน

ที่มา : จากการสำรวจปี พ.ศ. 2543 – 2544

4.1.2.2) สิ่งอำนวยความสะดวกในการดำเนินงาน

สิ่งอำนวยความสะดวกในการดำเนินงานหมายถึง สิ่งก่อสร้าง เครื่องใช้สำนักงาน และอุปกรณ์สำหรับประกอบธุรกิจ เนื่องจากจำนวน ลักษณะ กรรมสิทธิ์ และสภาพการใช้งานของ สิ่งอำนวยความสะดวกเหล่านี้เป็นปัจจัยหรือตัวชี้วัดอย่างหนึ่งที่สามารถชี้วัดได้ว่าสหกรณ์ฯ มีศักยภาพ และผลการดำเนินงานเป็นอย่างไร หากสหกรณ์ฯ มีสิ่งอำนวยความสะดวกมีสภาพและลักษณะ ที่ดีอย่างเพียงพอ และสหกรณ์ฯ มีกรรมสิทธิ์เองด้วยแล้ว ย่อมหมายความว่าสหกรณ์ฯ นั้นมีศักยภาพ และผลการดำเนินงานที่ดี ซึ่งจะส่งผลต่อการให้บริการและการช่วยเหลือสมาชิกสหกรณ์ฯ ที่ดีด้วย และ ผลการศึกษาเกี่ยวกับสิ่งอำนวยความสะดวกในการดำเนินงานของสหกรณ์ฯ ตัวอย่างเป็นดังนี้

- **สิ่งก่อสร้าง** ในที่นี้ได้แก่ สิ่งก่อสร้างที่เป็นอาคารสำนักงาน ร้านค้าหรือร้านซุปร เปอร์มาร์เก็ต ปั้มน้ำมัน โรงสี ยุ้งฉาง โกดัง และโรงงานแปรรูป สหกรณ์ฯ ตัวอย่างมีสิ่งก่อสร้างที่เป็นอาคารสำนักงานเฉลี่ย 1 หลัง ส่วนใหญ่ (ร้อยละ 78) มีกรรมสิทธิ์เป็นของตนเอง มีบ้างที่อาศัยผู้อื่นอยู่ (เช่น สำนักงานสหกรณ์อำเภอ) (ร้อยละ 10) และเช่าผู้อื่นอยู่ (ร้อยละ 3) ลักษณะของอาคารสำนักงานมีทั้งที่เป็นคอนกรีต 1 ชั้น และ 2 ชั้น (ร้อยละ 35.2 เท่ากัน) ส่วนใหญ่ยังมีสภาพการใช้งานดี (ร้อยละ 52) และค่าใช้จ่ายในการก่อสร้างสูงสุดที่ 3,000,000 บาท โดยเฉลี่ยค่าใช้จ่ายในการก่อสร้างอาคารสำนักงานของสหกรณ์ฯ ตัวอย่างเท่ากับ 719,400 บาท (ตารางที่ 4.4) ซึ่งส่วนใหญ่ยังมีสภาพการใช้งานดี ยกเว้นสิ่งก่อสร้างที่เป็นยุ้งฉางและโกดังซึ่งมีสภาพไม่ค่อยดีนัก เนื่องจากยุ้งฉางและโกดังเป็นสิ่งก่อสร้างที่ใช้ในธุรกิจพื้นฐานที่สหกรณ์ฯ ตัวอย่างส่วนใหญ่ดำเนินการมาอย่างสม่ำเสมอตั้งแต่เริ่มก่อตั้งหรือจดทะเบียน ประกอบกับโกดังส่วนใหญ่มีลักษณะเป็นไม้ชั้นเดียวจึงมีสภาพทรุดโทรมได้ง่าย แต่ทั้งยุ้งฉางและโกดังที่สหกรณ์ฯ ตัวอย่างส่วนใหญ่ล้วนมีกรรมสิทธิ์เป็นของสหกรณ์ฯเอง (ตารางที่ 4.4)

- **เครื่องใช้สำนักงาน** เครื่องใช้สำนักงานเป็นอุปกรณ์ที่ใช้สำหรับอำนวยความสะดวกในการทำงานของสหกรณ์ฯ ซึ่งในที่นี้หมายถึงถึง ตู้เซฟ ตู้เก็บเอกสาร โต๊ะ เก้าอี้ทำงาน เครื่องพิมพ์ดีด เครื่องคอมพิวเตอร์ พัดลม เครื่องปรับอากาศ เครื่องทำน้ำเย็น เครื่องอัดสำเนา เครื่องถ่ายเอกสาร และชุดรับแขกหรือม้ายาวสำหรับสมาชิก จากการศึกษาพบว่าสหกรณ์ฯ ตัวอย่างส่วนใหญ่มีเครื่องใช้สำนักงานเหล่านี้เกือบทั้งหมดยกเว้นเครื่องปรับอากาศ เครื่องอัดสำเนาและเครื่องถ่ายเอกสารซึ่งมีสหกรณ์ฯ ที่ไม่มีสิ่งอำนวยความสะดวกดังกล่าวคิดเป็นร้อยละ 53 57 และ 62 ตามลำดับ (ตารางที่ 4.5) และเป็นที่น่าสังเกตว่าสหกรณ์ฯ ตัวอย่างส่วนใหญ่พอจะมีเครื่องใช้สำนักงานที่มีความจำเป็นอย่าง ตู้เซฟ เครื่องพิมพ์ดีด และคอมพิวเตอร์ และยังถือว่าไม่ขาดแคลนจนเกินไป ซึ่งเป็นที่น่ายินดีเกี่ยวกับการบริหารการเงิน เนื่องจากเครื่องคอมพิวเตอร์เป็นอุปกรณ์ที่สำคัญมากต่อการ

บริหารการเงินของสหกรณ์ฯ โดยวิธีการแบบจำลองโปรแกรมมิ่ง ฉะนั้นหากสหกรณ์ฯ ตัวอย่างจะมีการนำวิธีการบริหารการเงินซึ่งเป็นผลงานการศึกษาในครั้งนี้ไปประยุกต์ใช้จึงมีความเป็นไปได้สูง และไม่น่าจะมีอุปสรรคด้านอุปกรณ์เครื่องคอมพิวเตอร์ ส่วนบุคลากรผู้นำไปปฏิบัตินั้นคงต้องมีการฝึกอบรมเพิ่มเติมต่อไป

- อุปกรณ์สำหรับประกอบธุรกิจ เป็นอุปกรณ์สำหรับอำนวยความสะดวกต่อการทำธุรกิจของสหกรณ์ฯ ในที่นี้หมายความถึง รถยนต์ชนิดต่างๆ รถจักรยานยนต์ รถไถเดินตาม รถแทรกเตอร์ รถเข็น เครื่องซั้่ง เครื่องตรวจคุณภาพข้าว เครื่องวัดความชื้น ตู้โซลาร์เซลล์ และเตาอบหรือตู้อบ จากการศึกษาพบว่าสหกรณ์ฯ ตัวอย่างส่วนใหญ่ยังขาดอุปกรณ์สำคัญในการประกอบธุรกิจ เช่น ในธุรกิจให้บริการและส่งเสริมการเกษตรส่วนใหญ่ยังขาดรถแทรกเตอร์ (ร้อยละ 98) รถไถเดินตาม (ร้อยละ 70) และธุรกิจรวบรวมผลผลิต/แปรรูปส่วนใหญ่ยังขาดเครื่องอบผลผลิต (ร้อยละ 87) รถบรรทุก (ร้อยละ 71) เครื่องวัดคุณภาพข้าว (ร้อยละ 67) และเครื่องวัดความชื้น (ร้อยละ 51) ขณะที่เฉลี่ยแล้ว สหกรณ์ฯ ตัวอย่างมีรถยนต์ไม่ถึงหนึ่งคัน (0.7 คัน) แต่มีเครื่องซั้่ง ตู้โซลาร์เซลล์ และลานตากพืชเฉลี่ยสหกรณ์ฯ ละ 1 เครื่อง 2 ตู้ และ 2,708 ตารางเมตร ตามลำดับ (ตารางที่ 4.5)

ตารางที่ 4.4 ร้อยละของสหกรณ์การเกษตรตัวอย่างทั้งหมด จำแนกตามกรรมสิทธิ์ ค่าใช้จ่ายในการก่อสร้างเฉลี่ย ลักษณะ และสภาพของสิ่งก่อสร้าง

สิ่งก่อสร้าง	จำนวน (หลัง / ไร่)					กรรมสิทธิ์					ค่าใช้จ่ายก่อสร้างเฉลี่ย		
	ไม่มี	1	2	3	เฉลี่ย	N =	เป็นของตนเอง	เช่าผู้อื่น	อาศัยผู้อื่น	ไม่มี	N =	บาท	N =
อาคารสำนักงาน	8.3	83.3	8.3	0.0	1	60	78.0	3.4	10.2	8.5	59	719,400.54	36
ร้านซูเปอร์มาร์เก็ต	80.3	19.7	0.0	0.0	0.2	61	18.0	1.6	0.0	80.3	61	53,288.89	54
ปั๊มน้ำมัน	55.7	42.6	1.6	0.0	0.46	61	43.3	0.0	0.0	56.7	60	690,363.23	52
โรงสี	93.4	6.6	0.0	0.0	0.07	61	6.6	0.0	0.0	93.4	61	210,172.41	58
ผู้ฉาง	41.0	36.1	19.7	3.3	0.85	61	57.6	1.7	0.0	40.7	59	499,940.09	47
โกดัง	44.3	39.3	13.1	3.3	0.75	61	51.7	3.3	0.0	45.0	60	271,770.33	46
โรงงานแปรรูป	88.5	11.5	0.0	0.0	0.11	61	9.8	0.0	0.0	90.2	61	710,150.19	59

ตารางที่ 4.4 (ต่อ)

สิ่งก่อสร้าง	ลักษณะ						สภาพการใช้งาน							
	ไม่มี 1 ชั้น	ไม่มี 2 ชั้น	คอมกรีต 1 ชั้น	คอมกรีต 2 ชั้น	คอมกรีต ชั้นเดียว	คอมกรีต ผสมไม้	ไม่มี	N =	ดีมาก	ดี	ปานกลาง	แยء / เลว	ไม่มี	N =
อาคารสำนักงาน	11.1	1.9	35.2	35.2	0.0	7.4	9.3	54	20.0	51.7	18.3	0.0	10.0	60
ร้านซูเปอร์มาร์เก็ต	0.0	0.0	0.0	16.9	0.0	0.0	81.4	59	8.2	9.8	1.6	0.0	80.3	61
ปั๊มน้ำมัน	0.0	0.0	0.0	8.6	32.8	0.0	56.9	58	13.1	23.0	8.2	0.0	55.7	61
โรงสี	5.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	91.7	60	1.6	1.6	1.6	1.6	93.4	61
ผู้ฉาง	20.4	0.0	0.0	18.5	1.9	13.0	46.3	54	16.9	32.2	8.5	0.0	42.4	59
โกดัง	7.4	0.0	0.0	37.0	1.9	3.7	50.0	54	16.9	36.1	8.2	0.0	44.3	61
โรงงานแปรรูป	1.7	0.0	0.0	6.8	0.0	0.0	89.8	59	4.9	3.3	3.3	0.0	88.5	61

หมายเหตุ : N หมายถึง จำนวนสหกรณ์การเกษตรตัวอย่างที่ตอบคำถาม

ที่มา : จากการสำรวจปี 2543 - 2544

ตารางที่ 4.5 ร้อยละของสหกรณ์การเกษตรตัวอย่าง จำแนกตามจำนวนเครื่องใช้สำนักงาน และ
จำนวนอุปกรณ์สำหรับประกอบธุรกิจ

เครื่องใช้/อุปกรณ์	จำนวน								N =
	ไม่มี	1	2	3	4	5	> 5	เฉลี่ย	
เครื่องใช้สำนักงาน									
ตู้เซฟ (ตู้)	31.1	52.5	14.8	1.6	0.0	0.0	0.0	0.87	61
ตู้เก็บเอกสาร (ตู้)	3.3	13.1	6.6	3.3	4.9	4.9	63.9	9.85	61
โต๊ะเก้าอี้ทำงาน (ชุด)	6.7	8.3	1.7	6.7	3.3	10.0	63.6	8.7	60
เครื่องพิมพ์ดีด (เครื่อง)	16.4	32.8	34.4	4.9	6.6	3.3	1.6	1.69	61
เครื่องคอมพิวเตอร์ (เครื่อง)	29.5	14.8	23.0	11.5	13.1	3.3	4.8	1.98	61
พัดลม (เครื่อง)	20.0	8.3	8.3	6.7	5.0	3.3	48.4	6.5	60
เครื่องปรับอากาศ (เครื่อง)	52.5	6.6	6.6	6.6	3.3	4.9	19.5	2.54	61
เครื่องทำน้ำเย็น (เครื่อง)	16.4	29.5	36.1	14.8	1.6	1.6	0.0	1.61	61
เครื่องอัดสำเนา (เครื่อง)	59.0	36.1	4.9	0.0	0.0	0.0	0.0	0.69	61
เครื่องถ่ายเอกสาร (เครื่อง)	62.1	36.2	1.7	0.0	0.0	0.0	0.0	0.40	58
ชุดรับแขก ม้ายาวสำหรับสมาชิก (ชุด)	38.2	18.2	10.9	9.1	5.5	5.5	12.6	11.05	55
อุปกรณ์สำหรับประกอบธุรกิจ									
รถยนต์ 4 ล้อ (คัน)	45.9	41.0	11.5	1.6	0.0	0.0	0.0	0.69	61
รถยนต์ 6 ล้อ (คัน)	67.2	29.5	3.3	0.0	0.0	0.0	0.0	0.36	61
รถยนต์ 10 ล้อ (คัน)	98.4	1.6	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.02	61
รถตู้ (คัน)	95.1	4.9	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.05	61
รถจักรยานยนต์ (คัน)	63.9	27.9	8.2	0.0	0.0	0.0	0.0	0.44	61
รถไถเดินตาม (คัน)	96.7	3.3	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.03	61
รถแทรกเตอร์ (คัน)	98.4	1.6	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.02	61
รถเข็น (คัน)	63.9	19.7	11.5	1.6	3.3	0.0	0.0	0.66	61
เครื่องชั่ง (เครื่อง)	24.6	47.5	18.0	6.6	1.6	1.6	0.0	1.21	61
เครื่องตรวจคุณภาพข้าว (เครื่อง)	67.2	21.3	8.2	3.3	0.0	0.0	0.0	0.48	61
เครื่องวัดความชื้น (เครื่อง)	50.8	34.4	8.2	6.6	0.0	0.0	0.0	0.71	61
ตู้โซลีนค้ำ (ตู้)	42.6	18.0	19.7	6.6	3.3	6.6	3.3	1.56	61
ตู้อบ / เตาอบ (ตู้)	86.9	6.6	4.9	1.6	0.0	0.0	0.0	0.23	61
ลานตากพืช (ตร.ม.)	6.5	6.5	6.5	12.9	0.0	0.0	0.0	2,708	61

หมายเหตุ : N หมายถึง จำนวนสหกรณ์การเกษตรตัวอย่างที่ตอบคำถาม

* จำนวนลานตากพืช 1 หมายถึง < 500 ตร.ม., 2 หมายถึง 500 – 1,500 ตร.ม., 3 หมายถึง 1,501 – 2,500 ตร.ม.,

4 หมายถึง 2,501 – 3,500 ตร.ม., 5 หมายถึง 3,501 – 4,500 ตร.ม. และ >5 หมายถึง > 4,500 ตร.ม.

ที่มา : จากกรสำรวจปี 2543-2544

เมื่อพิจารณาถึงความต้องการเครื่องใช้สำนักงานเพิ่มเติมของสหกรณ์ฯ ตัวอย่างทั้งหมด ตามทัศนะของผู้ตอบแบบสอบถามก็พบว่า สหกรณ์ฯ ตัวอย่างทั้งหมดมีเครื่องใช้สำนักงานเพียงพอแล้วไม่ต้องการเพิ่มเติม แต่เมื่อพิจารณาตามกลุ่มของสหกรณ์ฯ กลับพบว่า สหกรณ์ฯ กลุ่มที่ 1 มีความต้องการเครื่องใช้สำนักงานเพิ่มเติมเพียงอย่างเดียว คือ เครื่องคอมพิวเตอร์ (ร้อยละ 65) ขณะที่สหกรณ์ฯ กลุ่มที่ 2 ส่วนใหญ่มีเครื่องใช้สำนักงานทุกชนิดเพียงพอแล้วไม่ต้องการเพิ่มเติมแต่อย่างใด (ตารางที่ 4.6)

ตารางที่ 4.6 ร้อยละของสหกรณ์การเกษตรตัวอย่างจำแนกตามกลุ่มของสหกรณ์ฯ และความต้องการเครื่องใช้สำนักงานเพิ่มเติม

เครื่องใช้สำนักงาน	กลุ่มของสหกรณ์ฯ						รวม		
	กลุ่มที่ 1			กลุ่มที่ 2			ไม่ต้องการเพิ่ม	ต้องการเพิ่ม	N
	ไม่ต้องการเพิ่ม	ต้องการเพิ่ม	N	ไม่ต้องการเพิ่ม	ต้องการเพิ่ม	N			
ตู้เซฟ	84.6	15.4	27	100.0	0.0	34	93.3	6.7	61
โต๊ะ เก้าอี้ทำงาน	76.9	23.1	26	100.0	0.0	34	90.0	10.0	60
ตู้เก็บเอกสาร	88.5	11.5	27	94.1	5.9	34	91.7	8.3	61
เครื่องพิมพ์ดีด	69.2	30.8	27	94.1	5.9	34	83.3	16.7	61
เครื่องคอมพิวเตอร์	34.6	65.4	27	67.6	32.4	34	53.3	46.7	61
พัดลม	88.5	11.5	27	97.1	2.9	33	93.3	6.7	60
เครื่องปรับอากาศ	84.6	15.4	27	91.2	8.8	34	88.3	11.7	61
เครื่องทำน้ำเย็น	80.8	19.2	27	97.1	2.9	34	90.0	10.0	61
เครื่องอัดสำเนา	73.1	26.9	27	88.2	11.8	34	81.7	18.3	61
เครื่องถ่ายเอกสาร	57.7	42.3	25	70.6	29.4	33	65.0	35.0	58
ชุดรับแขก ม้าขาวสำหรับสมาชิก	69.2	30.8	25	94.1	5.9	30	83.3	16.7	55
เครื่องส่งแฟกซ์	76.9	23.1	26	52.9	47.1	31	63.3	36.7	57

หมายเหตุ : N หมายถึง จำนวนสหกรณ์การเกษตรตัวอย่างที่ตอบคำถาม

ที่มา : จากการสำรวจปี พ.ศ. 2543 – 2544

4.1.2.3) เจ้าหน้าที่และคณะกรรมการดำเนินงาน

เจ้าหน้าที่และคณะกรรมการดำเนินงานของสหกรณ์ฯ เป็นบุคลากรซึ่งล้วนแต่เป็นองค์ประกอบที่สำคัญยิ่งต่อการบริหารงานสหกรณ์ฯ และสามารถนำไปให้สหกรณ์ฯ ประสบความสำเร็จหรือล้มเหลวก็ได้ในเวลาเดียวกัน ซึ่งคุณสมบัติต่างๆ ของเจ้าหน้าที่และคณะกรรมการดำเนินงานของสหกรณ์ฯ นั้นเองที่จะเป็นตัวบ่งชี้หรือเป็นปัจจัยที่จะแสดงว่า จะนำไปให้สหกรณ์ฯ ประสบความสำเร็จหรือล้มเหลว และพบว่าบุคลากรของสหกรณ์ฯ ตัวอย่างที่ทำการศึกษามีลักษณะดังนี้

1) **เจ้าหน้าที่** ในที่นี้หมายความว่าเฉพาะเจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารการเงินเท่านั้น อันได้แก่ ผู้จัดการ หัวหน้าการเงิน หัวหน้าบัญชี และเจ้าหน้าที่สินเชื่อ ซึ่งผลการศึกษาพบว่า สหกรณ์ฯ กลุ่มที่ 1 ส่วนใหญ่ยังไม่มีผู้จัดการและหัวหน้าการเงิน (ร้อยละ 52 และ 56 ตามลำดับ) ขณะที่สหกรณ์ฯ กลุ่มที่ 2 ส่วนใหญ่มีเจ้าหน้าที่ครบทั้ง 4 ตำแหน่งแล้ว คิดเป็นร้อยละ 84 89 97 และ 91 ตามลำดับตำแหน่ง (ตารางที่ 4.7) และพบว่าในสัดส่วนการมีเจ้าหน้าที่ในทุกๆ ตำแหน่งของสหกรณ์ฯ กลุ่มที่ 2 มีค่าสูงกว่ามีสัดส่วนการมีของสหกรณ์ฯ กลุ่มที่ 1 ส่วนผู้ที่จะเป็นผู้ทำหน้าที่แทนผู้จัดการกรณีผู้จัดการไม่อยู่ของสหกรณ์ฯ กลุ่มที่ 2 ส่วนใหญ่จะเป็นผู้ช่วยผู้จัดการ (ร้อยละ 56.9) ขณะที่สหกรณ์ฯ กลุ่มที่ 1 จำนวนมากเป็นผู้ช่วยผู้จัดการและกรรมการในสัดส่วนที่เท่ากัน คือ ร้อยละ 33 (ตารางที่ 4.8)

ตารางที่ 4.7 ร้อยละของสหกรณ์การเกษตรตัวอย่าง จำแนกตามกลุ่มของสหกรณ์ฯ และการมีเจ้าหน้าที่ในตำแหน่งที่เกี่ยวข้องกับการบริหารการเงิน

ตำแหน่ง	สหกรณ์ฯ กลุ่มที่ 1		สหกรณ์ฯ กลุ่มที่ 2		รวม	
	มี	ไม่มี	มี	ไม่มี	มี	ไม่มี
ผู้จัดการสหกรณ์ฯ	48.1	51.9	84.8	15.2	68.3	31.7
หัวหน้าการเงิน	44.0	56.0	88.9	12.1	69.0	31.0
หัวหน้าบัญชี	66.7	33.3	96.8	3.2	84.0	16.0
พนักงานสินเชื่อ	53.8	46.2	91.2	8.8	75.0	25.0
N =	27	100.0	34	100.0	61	100.0

หมายเหตุ : N หมายถึง จำนวนสหกรณ์การเกษตรตัวอย่างที่ตอบคำถาม

ที่มา : จากการสำรวจปี 2543-2544

ตารางที่ 4.8 จำนวนและร้อยละของสหกรณ์การเกษตรตัวอย่าง จำแนกตามกลุ่มของสหกรณ์ฯ และผู้ที่ทำหน้าที่แทนผู้จัดการกรณีผู้จัดการไม่อยู่

ผู้ทำหน้าที่แทนผู้จัดการ	กลุ่มของสหกรณ์ฯ				รวม	
	กลุ่มที่ 1		กลุ่มที่ 2		จำนวน	ร้อยละ
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ		
ผู้ช่วยผู้จัดการ	9	33.3	19	55.9	28	45.9
กรรมการ	9	33.3	2	5.9	11	18.0
พนักงานอื่น	7	25.9	13	38.2	20	32.8
บุคคลอื่น	2	7.4	0	0.0	2	3.3
รวม	27	100.0	34	100.0	61	100.0

ที่มา : จากการสำรวจปี 2543-2544

คุณสมบัติของผู้จัดการ หัวหน้าการเงิน และหัวหน้าการบัญชีของสหกรณ์ฯ ตัวอย่างทั้งสองกลุ่ม จำนวนมากมีอายุระหว่าง 31 - 40 ปี ยกเว้นหัวหน้าการเงินกลุ่มที่ 1 จำนวนมากมีอายุที่ 41 - 50 ปี (ร้อยละ 20) เจ้าหน้าที่ทั้ง 3 ตำแหน่งมีอายุเฉลี่ยประมาณ 39 ปี 34 ปี และ 33 ปี ตามลำดับ มีระดับการศึกษาตั้งแต่ ปวส./ปวช. ขึ้นไป โดยพบว่าผู้จัดการจำนวนมาก (ร้อยละ 43) จบการศึกษาระดับปริญญาตรี หัวหน้าการเงินส่วนมาก (ร้อยละ 57) จบการศึกษาระดับอนุปริญญา และหัวหน้าการบัญชีจำนวนมาก (ร้อยละ 46) จบการศึกษาระดับปริญญาตรี และเป็นที่น่ายินดีที่สหกรณ์ฯ บางแห่งมีผู้จัดการและหัวหน้าการบัญชีซึ่งจบการศึกษาถึงระดับปริญญาโท แต่ทั้งนี้ก็เป็นเพียงส่วนน้อยนิดเท่านั้น (ร้อยละ 2) (ตารางที่ 4.9)

ด้านประสบการณ์ทำงานของเจ้าหน้าที่ทั้งสามตำแหน่งพบว่า สถานที่ที่เจ้าหน้าที่ของสหกรณ์ฯ ตัวอย่างทั้งสองกลุ่มเคยทำงานก่อนรับตำแหน่งจำนวนมากล้วนแต่เคยเป็นสหกรณ์ฯ เดิมที่กำลังทำงานอยู่ในปัจจุบัน นั่นคือ ผู้จัดการของสหกรณ์กลุ่มที่ 1 และ 2 จำนวนมากเคยทำงานที่สหกรณ์ฯ แห่งนั้นๆ คิดเป็นร้อยละ 26 และ 56 ตามลำดับ หัวหน้าการเงินของสหกรณ์ฯ กลุ่มที่ 1 และ 2 จำนวนมากเคยทำงานที่สหกรณ์ฯ แห่งนั้นๆ คิดเป็นร้อยละ 43 และ 21 ตามลำดับ แต่ในตำแหน่งหัวหน้าการบัญชีพบว่า หัวหน้าการบัญชีของสหกรณ์ฯ กลุ่มที่ 2 จำนวนมาก (ร้อยละ 50) เคยทำงานที่สหกรณ์ฯ แห่งนั้นๆ มาก่อน ขณะที่หัวหน้าการบัญชีของสหกรณ์ฯ กลุ่มที่ 1 จำนวนมาก (ร้อยละ 33) ไม่เคยทำงานมาก่อน (ตารางที่ 4.9) ส่วนตำแหน่งงานที่เจ้าหน้าที่ของสหกรณ์ฯ ตัวอย่างทั้งสองกลุ่มเคยทำก่อนมารับตำแหน่งไม่มีความแตกต่างกัน นั่นคือ ผู้จัดการ หัวหน้าการเงินและหัวหน้าการบัญชี จำนวนมากมักเคยดำรงตำแหน่งหรือหน้าที่ที่เกี่ยวข้องกับตำแหน่งนั้นๆ มาก่อน นั่นคือ ผู้จัดการเคยเป็นผู้ช่วยผู้จัดการ หัวหน้าการเงินเคยเป็นพนักงานการเงิน และหัวหน้าการบัญชีเคยเป็นพนักงานบัญชีมาก่อน ยกเว้นผู้จัดการที่สหกรณ์ฯ กลุ่มที่ 1 จำนวนมากเคยดำรงตำแหน่งพนักงานการเงินและเป็นผู้ช่วยผู้จัดการในสัดส่วนที่เท่ากันคือ ร้อยละ 26 ขณะที่ผู้จัดการของสหกรณ์ฯ กลุ่มที่ 2 จำนวนมากเคยเป็นลูกจ้างบริษัทเอกชนมาก่อน (ร้อยละ 34) (ตารางที่ 4.9) ส่วนระยะเวลาที่เจ้าหน้าที่ทั้ง 3 ตำแหน่งทำงานมาก่อนรับตำแหน่งพบว่า ผู้จัดการของสหกรณ์ฯ กลุ่มที่ 1 จำนวนมากเคยทำงานมาแล้ว 5 - 10 ปี และมากกว่า 15 ปี มีสัดส่วนที่เท่ากันคือ ประมาณร้อยละ 19 ขณะที่ผู้จัดการของสหกรณ์ฯ กลุ่มที่ 2 จำนวนมากเคยทำงานมาแล้วน้อยกว่า 5 ปี และมากกว่า 15 ปี มีสัดส่วนที่เท่ากันคือ ร้อยละ 27 ส่วนหัวหน้าการเงินของสหกรณ์ฯ ทั้งสองกลุ่มจำนวนมาเคยทำงานมานาน้อยกว่า 5 ปีเหมือนกันโดยคิดเป็นร้อยละ 24 และ 52 ตามลำดับกลุ่มของสหกรณ์ฯ และหัวหน้าการบัญชีของสหกรณ์ฯ กลุ่มที่ 1 และ 2 จำนวนมากเคยทำงานมานาน้อยกว่า 5 ปี คิดเป็นร้อยละ 50 และ 55 ตามลำดับ และเมื่อเฉลี่ยแล้วเจ้าหน้าที่ของสหกรณ์ฯ ตัวอย่างทั้งหมดทั้ง 3 ตำแหน่งเคยทำงานมาก่อน 11 ปี 8 ปี และ 5 ปี ตามลำดับกลุ่มของสหกรณ์ฯ (ตารางที่ 4.9)

ส่วนการฝึกอบรมของเจ้าหน้าที่ทั้ง 3 ตำแหน่งของสหกรณ์ฯ ตัวอย่างทั้งสองกลุ่มไม่แตกต่างกัน กล่าวคือ ผู้จัดการของสหกรณ์ฯ กลุ่มที่ 1 และ 2 จำนวนมากเคยอบรมเกี่ยวกับการบริหารการเงินและการบัญชีสหกรณ์ (ร้อยละ 35 และ 63 ตามลำดับกลุ่มของสหกรณ์ฯ) รองลงมาเป็นเรื่องการบริหารงานสหกรณ์ฯ (ร้อยละ 35 และ 60 ตามลำดับกลุ่มของสหกรณ์ฯ) ส่วนหัวหน้าการเงินของสหกรณ์ฯ กลุ่มที่ 1 จำนวนมากเคยอบรมเกี่ยวกับการวางแผนงบประมาณ และไม่เคยเข้ารับการฝึกอบรมมีสัดส่วนที่เท่ากัน (ร้อยละ 21 เท่ากัน) ขณะที่หัวหน้าการเงินของสหกรณ์ฯ กลุ่มที่ 2 จำนวนมากเคยอบรมเกี่ยวกับการจัดทำงบประมาณ (ร้อยละ 61) และหัวหน้าการบัญชีของสหกรณ์ฯ กลุ่มที่ 1 และ 2 จำนวนมากต่างเคยอบรมเกี่ยวกับการบริหารธุรกิจ (การตลาด / การขาย) คิดเป็นร้อยละ 42 และ 87 ตามลำดับกลุ่มของสหกรณ์ฯ รองลงมาเป็นการอบรมเกี่ยวกับการทำบัญชีการปิดบัญชี คิดเป็นประมาณร้อยละ 38 และ 81 ตามลำดับกลุ่มของสหกรณ์ฯ (ตารางที่ 4.9)

ตารางที่ 4.9 ร้อยละของสหกรณ์การเกษตรตัวอย่างที่มีเจ้าหน้าที่ในตำแหน่งผู้จัดการ หัวหน้าการเงิน และหัวหน้าบัญชี จำแนกตามกลุ่มของสหกรณ์และคุณลักษณะและประสิทธิภาพการทำงาน

คุณลักษณะ / ประสิทธิภาพการทำงาน	ผู้จัดการ			หัวหน้าการเงิน			หัวหน้าบัญชี		
	กลุ่มของสหกรณ์ฯ		รวม	กลุ่มของสหกรณ์ฯ		รวม	กลุ่มของสหกรณ์ฯ		รวม
	กลุ่มที่ 1	กลุ่มที่ 2		กลุ่มที่ 1	กลุ่มที่ 2		กลุ่มที่ 1	กลุ่มที่ 2	
อายุ									
20 - 30 ปี	3.7	8.8	6.6	16.0	33.3	25.5	27.3	30.0	28.8
31 - 40 ปี	33.3	38.2	36.1	8.0	43.3	27.3	36.4	50.0	44.2
41 - 50 ปี	11.1	29.4	21.3	20.0	10.0	14.5	0.0	13.3	7.7
> 50 ปี	0.0	8.8	4.9	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
N =	27	34	61	25	30	55	22	30	52
<u>ระดับการศึกษา</u>									
อนุปริญญา / ปวช. / ปวศ.	18.5	29.4	24.6	20.8	56.7	40.7	22.7	43.3	34.6
ปริญญาตรี	25.9	55.9	42.6	20.8	30.0	25.9	36.4	53.3	46.2
ปริญญาโท	3.7	0.0	1.6	0.0	0.0	0.0	4.5	0.0	1.9
N =	27	34	61	24	30	54	22	30	52
<u>สถานที่ทำงานก่อนมารับตำแหน่ง</u>									
สหกรณ์อื่น	7.4	3.0	5.0	4.0	3.0	3.4	12.5	0.0	5.4
ที่สหกรณ์เดิม	25.9	48.5	38.3	32.0	51.5	43.1	12.5	50.0	33.9
บริษัทเอกชน	14.8	15.2	15.0	4.0	9.1	6.9	0.0	21.9	12.5
รับราชการ/วิสาหกิจ	14.8	21.2	18.3	8.0	3.0	5.2	8.3	0.0	3.6
ไม่เคยทำงานมาก่อน	3.7	12.1	8.3	0.0	24.2	13.8	33.3	31.3	32.1
N =	27	33	60	25	33	58	24	31	55

ตารางที่ 4.9 (ต่อ)

คุณลักษณะ / ประสพการณ์	ผู้จัดการ		หัวหน้าการเงิน			หัวหน้าบัญชี			
	กลุ่มของสหกรณ์ฯ		รวม	กลุ่มของสหกรณ์ฯ		รวม	กลุ่มของสหกรณ์ฯ		รวม
	กลุ่มที่ 1	กลุ่มที่ 2		กลุ่มที่ 1	กลุ่มที่ 2		กลุ่มที่ 1	กลุ่มที่ 2	
<u>ตำแหน่งที่เคยทำมาก่อน</u>									
พนักงานสินเชื่อ	7.4	24.2	16.7	8.0	6.1	6.9	4.3	9.7	7.4
พนักงานการเงิน	25.9	24.2	25.0	28.0	51.5	41.4	26.1	51.6	40.7
พนักงานบัญชี	0.0	0.0	0.0	0.0	9.1	5.2	30.4	64.5	50.0
ผู้ช่วยผู้จัดการ	25.9	27.3	26.7	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
ลูกจ้างบริษัทเอกชนอื่นๆ	7.4	34.4	22.0	4.0	6.1	8.6	4.3	12.9	9.3
ไม่เคยทำงานมาก่อน	3.7	15.6	10.2	4.0	24.2	15.5	34.8	32.3	33.3
N =	27	32	59	25	33	58	23	31	54
<u>ระยะเวลาที่ทำงานก่อนรับตำแหน่ง</u>									
< 5 ปี	7.4	27.3	18.3	24.0	51.5	39.7	50.0	54.8	52.7
5 - 10 ปี	18.5	18.2	18.3	4.0	6.1	5.2	12.5	19.4	16.4
11 - 15 ปี	3.7	12.1	8.3	0.0	12.1	6.9	4.2	6.5	5.5
> 15 ปี	18.5	27.3	23.3	16.0	18.2	17.2	4.2	6.5	9.1
N =	27	33	60	25	33	58	24	31	55

ตารางที่ 4.9 (ต่อ)

คุณลักษณะ / ประสิทธิภาพ	ผู้จัดการ		หัวหน้าการเงิน		หัวหน้าบัญชี	
	กลุ่มของสหกรณ์ฯ		กลุ่มของสหกรณ์ฯ		กลุ่มของสหกรณ์ฯ	
	กลุ่มที่ 1	กลุ่มที่ 2	กลุ่มที่ 1	กลุ่มที่ 2	กลุ่มที่ 1	กลุ่มที่ 2
<u>หัวข้อหรือเรื่องที่เกี่ยวข้องกับ</u>						
การบริหารงานสหกรณ์	34.6	60.0	0.0	12.0	0.0	3.2
การบริหารการเงิน/บัญชี/สหกรณ์	34.6	63.3	4.2	6.5	8.3	9.7
การทางการเงิน/บัญชี การบัญชี	0.0	0.0	16.7	45.2	37.5	80.6
การบริหารงานบุคคล	15.4	16.7	0.0	0.0	0.0	0.0
การวางแผนงบประมาณ	15.4	20.0	20.8	61.3	0.0	3.2
การบริหารธุรกิจ (การตลาด การขายฯ)	19.2	26.7	0.0	16.1	41.7	87.1
ไม่เคยเข้ารับการศึกษา	0.0	13.3	20.8	25.8	25.0	9.7
N =	26	30	24	31	24	31
			56	55	55	55

หมายเหตุ : N หมายถึง จำนวนสหกรณ์การเกษตรตัวอย่างที่ตอบคำถาม

ระยะเวลาที่ทำงานก่อนรับตำแหน่งผู้จัดการ หัวหน้าการเงิน และหัวหน้าบัญชี เฉลี่ย 11 ปี 8 ปี และ 5 ปี ตามลำดับตำแหน่ง

ที่มา : จากการสำรวจปี พ.ศ. 2543 - 2544

2) คณะกรรมการดำเนินงาน คณะกรรมการดำเนินงานเป็นเสมือนตัวแทนของสมาชิกที่เข้ามาทำหน้าที่ด้านการบริหารงานสหกรณ์ฯ การลงมติตัดสินใจปัญหาและการปล่อยเงินกู้แก่สมาชิก และอื่นๆ ล้วนต้องผ่านความเห็นชอบจากคณะกรรมการทั้งสิ้น ฉะนั้นหากคณะกรรมการเป็นบุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถแล้วย่อมเป็นการเอื้อประโยชน์ต่อการบริหารงานของสหกรณ์ฯ เป็นอย่างยิ่ง ตามพระราชบัญญัติสหกรณ์ 2542 “มาตรา 50 ให้สหกรณ์มีคณะกรรมการดำเนินงานสหกรณ์ประกอบด้วยประธานกรรมการหนึ่งคนและกรรมการอื่นอีกไม่เกินสิบสี่คน ซึ่งที่ประชุมใหญ่เลือกตั้งจากสมาชิก” (พระราชบัญญัติสหกรณ์, 2542) และตามข้อบังคับสหกรณ์ประเภทสหกรณ์การเกษตรข้อ 67 ก็กำหนดเฉพาะลงไปอีกว่า “... ให้กรรมการดำเนินการเลือกตั้งในระหว่างกันเองขึ้นดำรงตำแหน่งรองประธานคนหนึ่งหรือหลายคน เลขานุการคนหนึ่ง และ/หรือ ทรัพย์อีกคนหนึ่ง นอกนั้นเป็นกรรมการ และปิดประกาศให้ทราบทั่วกัน ณ สำนักงานสหกรณ์ฯ” (ข้อบังคับสหกรณ์ประเภทสหกรณ์การเกษตร, 2542) และผลการศึกษาพบว่า คณะกรรมการดำเนินงานของสหกรณ์ฯกลุ่มที่ 1 และ 2 จำนวนมากมีจำนวน 15 คน (เท่ากับจำนวนที่สูงที่สุด) คิดเป็นร้อยละ 30 และ 41 ตามลำดับ จำนวนคณะกรรมการของสหกรณ์ฯ ตัวอย่างต่ำสุดมี 7 คน มีทั้งหมด 5 สหกรณ์ โดยแบ่งเป็นสหกรณ์ฯกลุ่มที่ 1 จำนวน 4 สหกรณ์ และสหกรณ์ฯกลุ่มที่ 2 จำนวน 1 สหกรณ์ และจำนวนคณะกรรมการของสหกรณ์ฯ ตัวอย่างทั้งสองกลุ่มเฉลี่ยเท่ากันคือ 12 คน (ตารางที่ 4.10)

ตารางที่ 4.10 จำนวนและร้อยละของสหกรณ์การเกษตรตัวอย่างจำแนกตามกลุ่มของสหกรณ์ฯ และจำนวนคณะกรรมการดำเนินงาน

จำนวน คณะกรรมการ (คน)	กลุ่มของสหกรณ์ฯ				รวม	
	กลุ่มที่ 1		กลุ่มที่ 2		จำนวน	ร้อยละ
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ		
7	4	14.8	1	2.9	5	8.2
8	0	0.0	1	2.9	1	1.6
9	6	22.2	7	20.6	13	21.3
11	3	11.1	3	8.8	6	9.8
12	3	11.1	3	8.8	6	9.8
13	1	3.7	3	8.8	4	6.6
14	2	7.4	2	5.9	4	6.6
15	8	29.6	14	41.2	22	36.1
รวม	27	100.0	34	100.0	61	100.0
เฉลี่ย (คน)	12		12		12	

ที่มา : จากการสำรวจปี 2543-2544

ส่วนคุณลักษณะของคณะกรรมการดำเนินงาน ซึ่งในที่นี้ได้แก่ ตำแหน่งประธาน รองประธาน เภรัญญิก เลขานุการ และกรรมการอื่นๆ และผลการศึกษาคุณลักษณะของคณะกรรมการดำเนินงานของสหกรณ์ฯ ตัวอย่างกลุ่มที่ 1 และ 2 ในตารางที่ 4.11 เป็นดังนี้

- **ประธาน** คุณลักษณะของประธานจากสหกรณ์ฯ กลุ่มที่ 1 และ 2 มีความแตกต่างกัน โดยที่ประธานจากกลุ่มที่ 2 จะมีคุณลักษณะดีกว่า นั่นคือ ประธานจำนวนมากจากสหกรณ์ฯกลุ่มที่ 1 มีอายุในช่วง 36 - 50 ปี และ 51 - 65 ปี ในสัดส่วนที่เท่ากัน (ร้อยละ 41) ขณะที่ประธานสหกรณ์ฯจากกลุ่มที่ 2 จำนวนมากมีอายุสูงกว่าคือ อยู่ในช่วง 51 - 65 ปี (ร้อยละ 54) การศึกษาสูงสุดของประธานสหกรณ์ฯจากกลุ่มที่ 2 จำนวนมากจบระดับมัธยมศึกษา (ร้อยละ 47) ซึ่งสูงกว่าประธานสหกรณ์ฯจำนวนมากจากกลุ่มที่ 1 ซึ่งมีการศึกษาระดับประถมศึกษา (ร้อยละ 44) และประธานสหกรณ์ฯจากกลุ่มที่ 2 จำนวนมากมีประสบการณ์ทำงานในวงการสหกรณ์ 5 - 10 ปี (ร้อยละ 39) ซึ่งมากกว่าประสบการณ์ของประธานสหกรณ์ฯจำนวนมากจากกลุ่มที่ 1 ซึ่งมีประสบการณ์น้อยกว่า 5 ปี (ร้อยละ 48) และยังพบว่าประธานสหกรณ์ฯทั้งสองกลุ่มส่วนมากมีหนี้สินค้างชำระกับสหกรณ์คิดเป็นร้อยละ 67 และ 74 ตามลำดับกลุ่มของสหกรณ์ฯ (ตารางที่ 4.11)

- **รองประธาน** คุณลักษณะของรองประธานจำนวนมากจากสหกรณ์ฯ ทั้งสองกลุ่มไม่มีความแตกต่างกัน นั่นคือ รองประธานสหกรณ์ฯ จากสหกรณ์ฯ กลุ่มที่ 1 และ 2 จำนวนมากมีอายุอยู่ในช่วง 51-65 ปี (ร้อยละ 43 และ 48 ตามลำดับ) มีระดับการศึกษาสูงสุดระดับประถมศึกษา (คิดเป็นร้อยละ 75 และ 67 ตามลำดับ) มีประสบการณ์ทำงานในวงการสหกรณ์มาน้อยกว่า 5 ปี (คิดเป็นร้อยละ 61 และ 42 ตามลำดับ) และยังพบว่ารองประธานจากสหกรณ์ฯ ทั้งสองกลุ่มส่วนใหญ่มีหนี้สินค้างชำระกับสหกรณ์ (คิดเป็นร้อยละ 63 และ 84 ตามลำดับ) (ตารางที่ 4.11)

- **เลขานุการ** คุณลักษณะของเลขานุการจำนวนมากจากสหกรณ์ฯ ทั้งสองกลุ่มไม่มีความแตกต่างกัน นั่นคือ เลขานุการจากสหกรณ์ฯกลุ่มที่ 1 และ 2 จำนวนมากมีอายุอยู่ในช่วง 36-50 ปี (คิดเป็นร้อยละ 52 และ 64 ตามลำดับ) จบการศึกษาสูงสุดระดับประถมศึกษา (คิดเป็นร้อยละ 54 และ 57 ตามลำดับ) มีประสบการณ์ทำงานในวงการสหกรณ์มาน้อยกว่า 5 ปี (คิดเป็นร้อยละ 57 และ 67 ตามลำดับ) และยังพบว่าเลขานุการจากสหกรณ์ฯ ทั้งสองกลุ่มจำนวนมากมีหนี้สินค้างชำระอยู่กับสหกรณ์ฯ โดยเฉพาะเลขานุการจากสหกรณ์ฯกลุ่มที่ 2 ที่เลขานุการถึงร้อยละ 93 ของสหกรณ์ฯ ในกลุ่มมีหนี้สินค้างชำระอยู่กับสหกรณ์ฯ (ตารางที่ 4.11)

- **เฝ้ารัญญิก** คุณลักษณะของเฝ้ารัญญิกจำนวนมากจากสหกรณ์ฯ กลุ่มทั้งสองกลุ่มไม่มีความแตกต่างกัน กล่าวคือ เฝ้ารัญญิกจากสหกรณ์ฯกลุ่มที่ 1 และ 2 จำนวนมากมีอายุ 36-50 ปี (คิดเป็นร้อยละ 61 และ 47 ตามลำดับ) จบการศึกษาสูงสุดระดับประถมศึกษา (คิดเป็นร้อยละ 76 และ

63 ตามลำดับ) มีประสบการณ์ทำงานในวงการสหกรณ์น้อยกว่า 5 ปี (คิดเป็นร้อยละ 67 และ 64 ตามลำดับ) และมีหนี้สินค้างชำระกับสหกรณ์ (คิดเป็นร้อยละ 55 และ 85 ตามลำดับ) (ตารางที่ 4.11)

- กรรมการอื่นๆ ที่นอกเหนือจากตำแหน่งข้างต้นอีกจำนวนหนึ่งซึ่งมีไม่เกิน 11 คนเฉลี่ยพบว่า กรรมการอื่นๆ จากสหกรณ์กลุ่มที่ 1 และ 2 จำนวนมากมีคุณลักษณะเหมือนกัน กล่าวคือ กรรมการอื่นๆ จากสหกรณ์กลุ่มที่ 1 และ 2 จำนวนมากมีอายุอยู่ในช่วง 36-50 ปี (คิดเป็นร้อยละ 43 และ 48 ตามลำดับ) จบการศึกษาสูงสุดระดับประถมศึกษา (คิดเป็นร้อยละ 88 และ 83 ตามลำดับ) มีประสบการณ์ทำงานในวงการสหกรณ์มานานน้อยกว่า 5 ปี (คิดเป็นร้อยละ 79 และ 69 ตามลำดับ) และมีหนี้สินค้างชำระกับสหกรณ์ (คิดเป็นร้อยละ 69 และ 92 ตามลำดับ) (ตารางที่ 4.11)

โดยเฉลี่ยแล้วพบว่า คณะกรรมการดำเนินงานของสหกรณ์ฯ ตัวอย่างทั้งหมดมีอายุเฉลี่ย 49 ปี ส่วนใหญ่จบการศึกษาสูงสุดระดับประถมศึกษา มีประสบการณ์ทำงานในวงการสหกรณ์เฉลี่ยประมาณ 6 ปี และมีหนี้สินค้างชำระอยู่กับสหกรณ์ โดยที่เลขานุการเป็นตำแหน่งที่มีหนี้สินค้างชำระกับสหกรณ์ฯ สูงสุด (ร้อยละ 78 ของเลขานุการทั้งหมด) รองลงมาเป็นรองประธานและประธานคิดเป็นร้อยละ 75 และ 71 ของรองประธานและประธานทั้งหมด ตามลำดับ

ตารางที่ 4.11 ร้อยละของสหกรณ์การเกษตรตัวอย่าง จำแนกตามกลุ่มของสหกรณ์และคุณลักษณะต่างๆ ของคณะกรรมการดำเนินงานสหกรณ์

คุณลักษณะ	ประธานกรรมการ			รองประธาน			เลขานุการ			เหรัญญิก			กรรมการอื่น (เฉลี่ย)			
	กลุ่มของสหกรณ์ฯ		รวม	กลุ่มของสหกรณ์ฯ		รวม	กลุ่มของสหกรณ์ฯ		รวม	กลุ่มของสหกรณ์ฯ		รวม	กลุ่มของสหกรณ์ฯ		รวม	
	กลุ่มที่ 1	กลุ่มที่ 2		กลุ่มที่ 1	กลุ่มที่ 2		กลุ่มที่ 1	กลุ่มที่ 2		กลุ่มที่ 1	กลุ่มที่ 2		กลุ่มที่ 1	กลุ่มที่ 2		
อายุ (ปี)																
< 20 ปี	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.4
21-35 ปี	9.1	3.8	6.3	19.0	8.0	13.0	19.0	18.2	18.6	11.1	17.6	14.3	14.3	8.0	10.3	
36-50 ปี	40.9	38.5	39.6	33.3	36.0	34.8	52.4	63.6	58.1	61.1	47.1	54.3	42.9	48.0	46.1	
51-65 ปี	40.9	53.8	47.9	42.9	48.0	45.7	19.0	18.2	18.6	16.7	23.5	20.0	35.7	40.0	36.5	
> 65 ปี	9.1	3.8	6.3	4.8	8.0	6.5	9.5	0.0	4.7	11.1	11.8	11.4	7.1	4.0	5.1	
N =	23	25	48	21	25	46	21	22	43	18	17	35	14	25	39	
ระดับการศึกษา																
ประถมศึกษาและต่ำกว่า	44.0	43.3	43.6	75.0	66.7	70.4	54.2	56.7	55.6	76.2	63.2	70.0	87.5	83.3	85.0	
มัธยมศึกษา	24.0	46.7	36.4	16.7	30.0	24.0	37.5	30.0	33.3	14.3	26.3	20.0	12.5	12.5	12.5	
อาชีวศึกษา/อนุปริญญา	12.0	3.3	7.3	4.2	3.3	3.7	8.3	10.0	9.3	4.8	0.0	2.5	0.0	4.2	2.5	
ปริญญาตรี	20.0	3.3	10.9	4.2	0.0	1.9	0.0	3.3	1.9	4.8	10.5	7.5	0.0	0.0	0.0	
สูงกว่าปริญญาตรี	0.0	3.3	1.8	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	
N =	25	30	55	24	30	54	24	30	54	21	19	40	16	24	40	

ตารางที่ 4.11 (ต่อ)

คุณลักษณะ	ประธานกรรมการ			รองประธาน			เดชานาการ			เหรียญก			กรรมการอื่น (เฉลี่ย)		
	กลุ่มของสหกรณ์ฯ		รวม	กลุ่มของสหกรณ์ฯ		รวม	กลุ่มของสหกรณ์ฯ		รวม	กลุ่มของสหกรณ์ฯ		รวม	กลุ่มของสหกรณ์ฯ		รวม
	กลุ่มที่ 1	กลุ่มที่ 2		กลุ่มที่ 1	กลุ่มที่ 2		กลุ่มที่ 1	กลุ่มที่ 2		กลุ่มที่ 1	กลุ่มที่ 2				
<i>ประสบการณ์ทำงาน (ปี)</i>															
<5 ปี	48.0	32.3	39.3	60.9	41.9	50.0	56.5	66.7	62.2	66.7	63.6	65.1	78.9	69.2	73.5
5-10 ปี	32.0	38.7	35.7	17.4	35.5	27.8	26.1	33.3	30.2	19.0	18.2	18.6	15.8	23.1	20.0
11-15 ปี	8.0	6.5	7.1	4.3	9.7	7.4	8.7	0.0	3.8	4.8	13.6	9.3	0.0	7.7	4.4
16-20 ปี	4.0	12.9	8.9	8.7	12.9	11.7	4.3	0.0	1.9	4.8	0.0	2.3	0.0	0.0	0.0
>20 ปี	8.0	9.7	8.9	8.7	0.0	3.7	4.3	0.0	1.9	4.8	4.5	2.3	5.0	0.0	2.2
N =	25	30	55	23	31	54	23	30	53	21	22	43	19	26	45
<i>การมีหนี้สินกับสหกรณ์</i>															
มีหนี้สิน	66.7	74.2	70.9	62.5	83.9	74.5	58.3	93.3	77.8	54.5	85.0	69.0	68.8	92.3	83.3
ไม่มีหนี้สิน	33.3	25.8	29.1	37.5	16.1	25.5	41.7	6.7	22.2	45.5	15.0	31.0	31.2	7.7	16.7
N =	25	30	55	24	31	55	24	30	54	22	20	42	16	26	42

หมายเหตุ : อยุ่คณะกรรมการเฉลี่ย 49 ปี ประสบการณ์คณะกรรมการเฉลี่ย 5.5 ปี

ที่มา : จากการสำรวจปี พ.ศ. 2543 - 2544

ขณะที่การให้ความร่วมมือในการเข้าร่วมประชุมของคณะกรรมการดำเนินงาน ผู้แทนสมาชิก และสมาชิกของสหกรณ์ฯ ตัวอย่างทั้งสองกลุ่มพบว่า คณะกรรมการดำเนินงานของสหกรณ์ฯ กลุ่มที่ 1 และ 2 จำนวนมากเข้าร่วมประชุมมีสัดส่วนเท่ากันคือ 81-95% ของคณะกรรมการทั้งหมด (คิดเป็นร้อยละ 48 และ 46 ตามลำดับกลุ่มของสหกรณ์ฯ) ขณะที่การให้ความร่วมมือในการเข้าร่วมประชุมของผู้แทนสมาชิกของสหกรณ์ฯ ทั้งสองกลุ่มกลับมีความแตกต่างกัน นั่นคือ ผู้แทนสมาชิกของสหกรณ์ฯ กลุ่มที่ 1 จำนวนมาก (ร้อยละ 44) เข้าร่วมประชุมไม่เกิน 50% ของจำนวนผู้แทนสมาชิก ขณะที่สหกรณ์ฯ กลุ่มที่ 2 จำนวนมาก (ร้อยละ 45) เข้าร่วมประชุมมากกว่า 81-95% ของผู้แทนสมาชิก ส่วนการให้ความร่วมมือในการเข้าร่วมประชุมของสมาชิกสหกรณ์ฯ ทั้งสองกลุ่มก็สัดส่วนของการเข้าร่วมประชุมสูงเท่ากันคือ 66-80% ของจำนวนสมาชิก (คิดเป็นร้อยละ 50 และ 31 ตามลำดับกลุ่มของสหกรณ์ฯ) ซึ่งถือว่าเป็นอัตราส่วนที่จะเอื้อประโยชน์ต่อการประสานงานความร่วมมือ ร่วมใจกันทำงานและบริหารงานเพื่อสหกรณ์ฯ ต่อไปได้ (ตารางที่ 4.12)

ตารางที่ 4.12 ร้อยละของสหกรณ์การเกษตรตัวอย่าง จำแนกตามสัดส่วนการเข้าร่วมประชุมของสมาชิก ผู้แทนสมาชิก คณะกรรมการดำเนินงาน และกลุ่มของสหกรณ์ฯ

ร้อยละ ที่เข้าประชุม (%)	สมาชิก			ผู้แทนสมาชิก			คณะกรรมการดำเนินงาน		
	สหกรณ์ฯ กลุ่มที่ 1	สหกรณ์ฯ กลุ่มที่ 2	รวม	สหกรณ์ฯ กลุ่มที่ 1	สหกรณ์ฯ กลุ่มที่ 2	รวม	สหกรณ์ฯ กลุ่มที่ 1	สหกรณ์ฯ กลุ่มที่ 2	รวม
< 50	29.2	26.9	28.0	44.4	31.0	36.2	0.0	0.0	0.0
51 - 65	4.2	23.1	14.0	0.0	6.9	4.3	7.4	0.0	3.3
66 - 80	50.0	30.8	40.0	5.6	6.9	6.4	11.1	21.2	16.7
81 - 95	12.5	19.2	16.0	33.3	44.8	40.4	48.1	45.5	46.7
> 95	4.2	0.0	2.0	16.7	10.3	12.8	33.3	33.3	33.3
N =	24	26	50	18	29	47	27	33	60

หมายเหตุ : N หมายถึง จำนวนสหกรณ์การเกษตรตัวอย่างที่ตอบคำถาม

ที่มา : จากการสำรวจปี พ.ศ. 2543 - 2544

4.2 การบริหารธุรกิจ

ปัจจุบันสหกรณ์การเกษตรมีการดำเนินธุรกิจที่หลากหลายมากขึ้น ไม่เฉพาะแต่ธุรกิจพื้นฐาน 4 ธุรกิจ (ธุรกิจสินเชื่อ ธุรกิจจำหน่ายวัสดุการเกษตร ธุรกิจรวบรวมผลผลิตทางการเกษตร และธุรกิจให้บริการและส่งเสริมการเกษตร) เท่านั้น แต่ยังมีธุรกิจและโครงการอื่นๆ อีก เช่น ธุรกิจปั้มน้ำมัน ธุรกิจร้านซูเปอร์มาร์เก็ต โครงการปรับปรุงประสิทธิภาพเมล็ดพันธุ์ และโครงการเชื่อมโยงสินเชื่อเพื่อการผลิตและการตลาด เป็นต้น การที่สหกรณ์ฯ ใดมีธุรกิจหลากหลายขึ้นเช่นนี้จะ

การเพิ่มโอกาสและเพิ่มช่องทางในการสร้างรายได้ เพิ่มมูลค่าผลผลิตทางการเกษตรให้กับสมาชิก เพื่อให้สมาชิกมีรายได้มากขึ้นอันจะส่งผลต่อการดำเนินงานที่ดีขึ้นตามมาด้วย แต่ยังคงต้องมีสหกรณ์เพียงบางส่วนเท่านั้นที่สามารถดำเนินธุรกิจที่อื่นๆ นอกเหนือจากธุรกิจพื้นฐานได้โดยไม่ขาดทุนบางสหกรณ์ฯ มีผลการดำเนินงานขาดทุนแต่ก็ยังทำธุรกิจต่อ เพราะจะเป็นการช่วยเหลือให้สมาชิกได้ซื้อสินค้าในราคาที่ถูกลงกว่าราคาตลาดทั่วไป หรือเพื่อต้องการเงินทุนสนับสนุนโครงการจากภาครัฐ ในขณะที่สหกรณ์ฯเองมีกำลังทรัพย์และบุคลากรของสหกรณ์ฯ ไม่เพียงพอและไม่มีประสิทธิภาพในการบริหารงาน ขณะที่บางสหกรณ์ฯ ได้เลิกดำเนินการไปแล้วและปล่อยให้อุปกรณ์หรือสถานที่ว่างเปล่าโดยไม่ใช้ประโยชน์ ผลการศึกษาการบริหารธุรกิจในพื้นที่นี้ประกอบด้วย 2 ส่วนคือ ส่วนที่เป็นปริมาณธุรกิจ และส่วนที่เป็นลักษณะการบริหารธุรกิจของสหกรณ์ฯ ตัวอย่าง ซึ่งแต่ละส่วนมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

4.2.1 ปริมาณธุรกิจ

เนื่องจากปัจจุบันปริมาณการดำเนินธุรกิจของสหกรณ์การเกษตรมีความแตกต่างเปลี่ยนแปลงไปจากเดิมเพื่อให้สหกรณ์ฯ สามารถตอบสนองความต้องการสินค้าและบริการให้กับสมาชิกได้หลากหลายขึ้นเพื่อแข่งขันกับธุรกิจภายนอก ซึ่งผลจากการศึกษาปริมาณธุรกิจในแต่ละธุรกิจที่สหกรณ์ฯ ตัวอย่างดำเนินการเป็นธุรกิจหลักๆ ในปี พ.ศ. 2542 ก็พบว่า

- **ธุรกิจสินเชื่อ** จัดเป็นธุรกิจหลักที่สหกรณ์ฯ ตัวอย่างส่วนใหญ่ดำเนินงาน (ไม่ดำเนินงาน 4 สหกรณ์) และเป็นธุรกิจที่สหกรณ์ฯ ตัวอย่างดำเนินงานจนมีปริมาณ (เงินที่ให้สมาชิกกู้ยืม) มากเป็นอันดับหนึ่ง (คิดเป็นร้อยละ 73 ของปริมาณธุรกิจจากสหกรณ์ฯ ตัวอย่างทั้งหมด) โดยสหกรณ์ฯ กลุ่มที่ 1 และ 2 มีปริมาณธุรกิจคิดเป็นร้อยละ 59 และ 77 ของปริมาณธุรกิจจากสหกรณ์ฯ ตัวอย่างกลุ่มที่ 1 และ 2 ตามลำดับ (ตารางที่ 4.13) และธุรกิจสินเชื่อของสหกรณ์ฯ ตัวอย่างทั้งสองกลุ่มยังเป็นธุรกิจที่ให้ผลกำไรมากเป็นอันดับหนึ่ง โดยสหกรณ์ฯ กลุ่มที่ 1 และ 2 ธุรกิจสินเชื่อสามารถมีกำไรรวมได้สูงเฉลี่ยถึง 33,030,318 บาท และ 155,338,816 บาท ตามลำดับ (ตารางที่ 4.14) และผลจากการดำเนินธุรกิจสินเชื่อเองก็ได้ส่งผลให้สหกรณ์ฯ ตัวอย่างมีลูกหนี้เงินกู้คิดเป็นร้อยละ 98 ของลูกหนี้รวม (ตารางที่ 4.25)

- **ธุรกิจจำหน่ายวัสดุการเกษตร** จัดเป็นธุรกิจหลักที่สหกรณ์ฯ ตัวอย่างเกือบทุกแห่งดำเนินงานมีเพียงสหกรณ์ฯ ตัวอย่างแห่งเดียวเท่านั้นที่ไม่ดำเนินการ (เป็นสหกรณ์ฯ ตัวอย่างกลุ่มที่ 1) และจัดเป็นธุรกิจที่มีปริมาณธุรกิจมากเป็นอันดับสองรองจากธุรกิจสินเชื่อโดยคิดเป็นร้อยละ 10 ของปริมาณธุรกิจจากสหกรณ์ฯ ทั้งหมด โดยสหกรณ์ฯ กลุ่มที่ 1 และ 2 มีปริมาณธุรกิจคิดเป็นร้อยละ 25 และ 6 ของปริมาณธุรกิจรวมจากกลุ่มที่ 1 และ 2 ตามลำดับ (ตารางที่ 4.13) แต่กลับเป็นธุรกิจที่ทำ

กำไรให้กับสหกรณ์ทั้งสองกลุ่มได้น้อยมาก โดยเฉพาะสหกรณ์กลุ่มที่ 1 ซึ่งมียอดขาดทุนเฉลี่ยสูงถึง 26,797,430 บาท ขณะที่สหกรณ์กลุ่มที่ 2 ก็มีกำไรเฉลี่ยเพียง 103,714 บาท (ตารางที่ 4.14)

- **ธุรกิจรวบรวมผลผลิต / แปรรูป** นับเป็นธุรกิจที่สหกรณ์ ตัวอย่างทั้งหมดมีการดำเนินงานมากเป็นอันดับสี่ คิดเป็นร้อยละ 7 ของปริมาณธุรกิจทั้งหมด (ตารางที่ 4.13) แต่เมื่อพิจารณาแยกตามกลุ่มของสหกรณ์แล้วพบว่า สหกรณ์กลุ่มที่ 1 มีปริมาณธุรกิจรวบรวมผลผลิต/แปรรูปมากเป็นอันดับสาม (ร้อยละ 16 ของปริมาณธุรกิจรวมจากสหกรณ์ในกลุ่ม) รองจากธุรกิจจำหน่ายวัสดุการเกษตร โดยผลการดำเนินงานมีกำไรเฉลี่ย 1,427,731 บาท ขณะที่เป็นธุรกิจที่มีปริมาณมากเป็นอันดับสี่สำหรับสหกรณ์กลุ่มที่ 2 (ร้อยละ 7 ของปริมาณธุรกิจรวมจากสหกรณ์ตัวอย่างในกลุ่ม) และมีผลการดำเนินงานขาดทุนเฉลี่ยถึง 3,115,911 บาท (ตารางที่ 4.14) แต่ก็ยังพบว่าสหกรณ์ตัวอย่างเกินกว่าครึ่งมีการดำเนินการธุรกิจรวบรวมผลผลิต/แปรรูป

- **ธุรกิจปั้มน้ำมัน** จัดเป็นธุรกิจอื่นๆ ที่นอกเหนือจากธุรกิจพื้นฐานและเป็นธุรกิจใหม่ที่สหกรณ์ตัวอย่างทั้งหมดส่วนใหญ่ยังไม่ได้ดำเนินการและที่ดำเนินการก็ล้วนแต่เป็นสหกรณ์กลุ่มที่ 2 ทั้งสิ้น แต่ก็ยังจัดเป็นธุรกิจที่น่าสนใจธุรกิจหนึ่งเนื่องจากสหกรณ์ตัวอย่างทั้งหมดดำเนินการน้อยแต่กลับมีปริมาณธุรกิจมากเป็นอันดับสามจากปริมาณธุรกิจรวมทั้งหมด (ร้อยละ 7 ของปริมาณธุรกิจจากสหกรณ์ตัวอย่างทั้งหมด) แต่ถ้าเปรียบเทียบปริมาณธุรกิจเฉพาะสหกรณ์ที่ดำเนินการ (สหกรณ์กลุ่มที่ 2) พบว่าธุรกิจปั้มน้ำมันเป็นธุรกิจที่มีปริมาณมากเป็นอันดับสองรองจากธุรกิจสินเชื่อ (ร้อยละ 8 ของปริมาณธุรกิจรวมจากสหกรณ์กลุ่มที่ 2) (ตารางที่ 4.13) และสามารถทำกำไรโดยเฉลี่ยได้ถึง 7,015,901 บาท (ตารางที่ 4.14)

- **ธุรกิจร้านซูปเปอร์มาร์เก็ต** จัดเป็นธุรกิจใหม่เช่นเดียวกับธุรกิจปั้มน้ำมัน และสหกรณ์ตัวอย่างส่วนใหญ่ยังไม่ได้ดำเนินการ และในส่วนที่ดำเนินการทั้งหมดล้วนเป็นสหกรณ์กลุ่มที่ 2 ซึ่งมีปริมาณธุรกิจเพียงร้อยละ 1 ของปริมาณธุรกิจในกลุ่มสหกรณ์ตัวอย่างกลุ่มที่ 2 คือคิดเป็นเกือบร้อยละ 1 ของปริมาณธุรกิจจากสหกรณ์ตัวอย่างทั้งหมด (ตารางที่ 4.13) แต่ผลการดำเนินงานสามารถทำกำไรให้กับสหกรณ์ได้เฉลี่ย 459,443 บาท (ตารางที่ 4.14)

ตารางที่ 4.13 ปริมาณธุรกิจและร้อยละของปริมาณธุรกิจของสหกรณ์การเกษตรตัวอย่างในปี 2542
จำแนกตามธุรกิจและกลุ่มของสหกรณ์ฯ

หน่วย : บาท

ธุรกิจ / โครงการ	สหกรณ์ฯ กลุ่มที่ 1		สหกรณ์ฯ กลุ่มที่ 2		รวม	
	ปริมาณธุรกิจ	N	ปริมาณธุรกิจ	N	ปริมาณธุรกิจ	N =
ธุรกิจสินเชื่อ **	329,735,733.00 (59.17)	21	1,725,924,207.56 (76.78)	23	2,055,659,940.56 (73.28)	44
ธุรกิจจำหน่ายวัสดุการเกษตร	137,222,401.27 (24.62)	21	138,120,287.08 (6.14)	23	275,342,688.35 (9.82)	44
ธุรกิจรวบรวมผลผลิต/แปรรูป	89,942,752.61 (16.14)	16	97,449,779.59 (4.34)	19	187,392,532.20 (6.68)	35
ธุรกิจให้บริการและส่งเสริมฯ	379,423.56 (0.07)	4	667,237.86 (0.03)	5	1,046,661.42 (0.04)	9
ธุรกิจปั้มน้ำมัน	0.0 (0.0)	0	189,622,429.26 (8.44)	17	189,622,429.26 (6.78)	17
ธุรกิจร้านซูปเปอร์มาร์เก็ต	0.0 (0.0)	0	21,076,404.23 (0.94)	3	21,076,404.23 (0.75)	3
โครงการปรับปรุงคุณภาพ เมล็ดพันธุ์	0.0 (0.0)	0	20,451,612.60 (0.91)	7	20,451,612.60 (0.73)	7
โครงการเชื่อมโยงสินเชื่อเพื่อ การผลิตและฯ	0.0 (0.0)	0	54,584,500.34 (2.43)	14	54,584,500.34 (1.95)	14
รวม	557,280,410.44		2,247,896,486.90		2,805,176,792.18	

หมายเหตุ : ** ปริมาณธุรกิจในธุรกิจสินเชื่อ หมายถึง ปริมาณเงินที่ให้สมาชิกกู้ยืม
ตัวเลขในวงเล็บ หมายถึง ร้อยละของปริมาณธุรกิจทั้งหมดในแต่ละปี
N หมายถึง จำนวนสหกรณ์ฯ ตัวอย่างที่มีข้อมูล และค่านับธุรกิจนั้นๆ
ที่มา : จากการคำนวณตัวเลขจากรายงานกิจการประจำปีของสหกรณ์การเกษตรตัวอย่าง

ตารางที่ 4.14 รายได้รวม ต้นทุนรวม และกำไรเฉพาะธุรกิจของสหกรณ์การเกษตรตัวอย่างในปี 2542 จำแนกตามธุรกิจและกลุ่มของสหกรณ์

หน่วย : บาท

ธุรกิจ / โครงการ	สหกรณ์ฯ กลุ่มที่ 1				สหกรณ์ฯ กลุ่มที่ 2				รวม			
	รายได้รวม	ต้นทุนรวม	กำไร	N	รายได้รวม	ต้นทุนรวม	กำไร	N	รายได้รวม	ต้นทุนรวม	กำไร	N
ธุรกิจสินเชื่อ	66,445,545.15	33,415,226.71	33,030,318.44	21	227,390,759.38	72,051,943.75	155,338,815.63	23	293,836,304.53	105,467,170.46	188,369,134.07	44
ธุรกิจจำหน่ายวัสดุการเกษตร	139,134,182.09	165,931,611.79	-26,797,429.70	21	139,145,731.27	139,042,017.50	103,713.77	23	278,279,913.36	304,973,629.29	- 26,693,715.93	44
ธุรกิจรวบรวมผลผลิต/แปรรูป	90,678,284.86	89,164,503.67	1,427,731.19	16	99,626,335.72	102,742,247.17	- 3,115,911.45	19	190,304,620.58	191,906,750.84	- 1,602,130.26	35
ธุรกิจให้บริการและส่งเสริมฯ	379,423.56	230,601.60	148,821.96	4	678,705.26	608,850.40	69,854.86	5	1,058,128.82	839,452.00	218,676.82	9
ธุรกิจรับน้ำมัน	0.0	0.0	0.0	0	192,248,918.27	185,233,017.50	7,015,900.77	17	192,248,918.27	185,233,017.50	7,015,900.77	17
ธุรกิจร้านค้าปลีก/ออร์มาร์เก็ต	0.0	0.0	0.0	0	21,728,958.65	21,269,515.53	459,443.12	3	21,728,958.65	21,269,515.53	459,443.12	3
โครงการปรับปรุงคุณภาพเมล็ดพันธุ์	0.0	0.0	0.0	0	25,837,641.44	23,267,522.98	2,570,118.46	7	25,837,641.44	23,267,522.98	2,570,118.46	7
โครงการเชื่อมโยงสินเชื่อเพื่อการผลิตและบริการตลาด	0.0	0.0	0.0	0	57,865,201.29	54,829,998.06	3,035,203.23	14	57,865,201.29	54,829,998.06	3,035,203.23	14
รายได้อื่นนอกบัญชีค่าใช้จ่ายดำเนินงาน	5,109,255.34	33,227,065.62	- 28,117,810.28	24	5,854,343.22	91,205,584.78	- 85,351,241.56	23	109,635,988.56	124,432,650.4	-113,469,051.8	47
รวม	301,746,691.00	321,969,009.39	- 20,308,368.39		770,376,594.50	690,250,697.67	80,125,896.83		1,072,123,285.50	1,012,219,707.06	59,903,578.48	

หมายเหตุ : N หมายถึง จำนวนสหกรณ์การเกษตรตัวอย่างที่มีข้อมูล และดำเนินการธุรกิจนั้นๆ
ที่มา : จากการค้ารวมตัวเลขรายงางานกิจการประจำปีของสหกรณ์การเกษตรตัวอย่าง

เมื่อพิจารณาแนวโน้มของรายได้รวมจากการดำเนินธุรกิจของสหกรณ์ฯ ตัวอย่างทั้งหมดจากปี พ.ศ. 2538 - 2542 จากตารางที่ 4.15 จะเห็นว่าธุรกิจสินเชื่อเป็นธุรกิจที่มีรายได้รวมมากที่สุด ในปี พ.ศ. 2538 - 2541 มีปริมาณเพิ่มขึ้นตลอด แต่พอปี พ.ศ. 2542 กลับมีปริมาณลดลง ส่วนกำไรเฉพาะธุรกิจก็เริ่มลดลงตั้งแต่ปี พ.ศ. 2541 เป็นต้นมา ส่วนธุรกิจจำหน่ายวัสดุการเกษตรก็มีกำไรเฉพาะธุรกิจเพิ่มขึ้น - ลดลง คล้ายกันคือ ตั้งแต่ปี พ.ศ. 2538 - 2540 ธุรกิจทั้งสองมีกำไรเพิ่มขึ้น แต่พอปี พ.ศ. 2541 - 2542 กลับมีกำไรลดลง ธุรกิจรวบรวมผลผลิตทางการเกษตรในปี พ.ศ. 2539 มีกำไรเพิ่มขึ้นแต่กลับลดลงอีกในปี พ.ศ. 2540 - 2542 ธุรกิจให้บริการและส่งเสริมการเกษตรมีปริมาณและกำไรเพิ่มขึ้น - ลดลงแบบไม่สม่ำเสมอ แต่ที่แตกต่างกับธุรกิจพื้นฐานอื่นๆ คือ ธุรกิจให้บริการและส่งเสริมการเกษตรมีกำไรเพิ่มขึ้นในปี พ.ศ. 2542

ส่วนธุรกิจอื่นๆ ที่นอกเหนือจากธุรกิจพื้นฐานซึ่งพิจารณาจากข้อมูลในตารางที่ 4.15 พบว่าธุรกิจป้อนน้ำมันมีปริมาณธุรกิจเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่องทุกปี ส่วนกำไรก็มีเพิ่มขึ้น - ลดลงบ้างสลับกันไป แต่มีกำไรเพิ่มขึ้นในช่วงปี พ.ศ. 2541 - 2542 ธุรกิจร้านซูปเปอร์มาร์เก็ตมีปริมาณธุรกิจลดลงตั้งแต่ปี พ.ศ. 2538 - 2539 แต่กลับมีกำไรเพิ่มขึ้นในปี พ.ศ. 2540 - 2542 ส่วนโครงการพิเศษอื่นๆ นั้นสหกรณ์ฯ ตัวอย่างส่วนใหญ่มีปริมาณธุรกิจเพิ่มขึ้นมาตั้งแต่ปี พ.ศ. 2539 แต่จะมีปริมาณลดลงบ้างในปี พ.ศ. 2540 ขณะที่กำไรของแต่ละโครงการก็มีขาดทุนบ้างกำไรบ้างสลับกันไป แต่โดยรวมแล้วผลการดำเนินโครงการพิเศษต่างๆ มักขาดทุน ส่วนรายได้อื่นๆ และค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานทั่วไปนั้นก็มีลักษณะการเพิ่มขึ้น - ลดลงคล้ายกัน กล่าวคือ รายได้อื่นๆ และค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานทั่วไปมีปริมาณเพิ่มขึ้นตลอดช่วงปี พ.ศ. 2538 - 2540 แต่กลับลดลงในปี พ.ศ. 2541 - 2542 จึงทำให้กำไร(ขาดทุน) สุทธิประจำปีของสหกรณ์ฯ ตัวอย่างมีลักษณะเช่นเดียวกัน ทั้งนี้เป็นผลมาจากช่วงปี พ.ศ. 2538 - 2540 เป็นช่วงที่ภาวะเศรษฐกิจของประเทศกำลังเฟื่องฟู พอปลายปี พ.ศ. 2540 ภาวะเศรษฐกิจก็ดิ่งลงแบบสุดๆ จนทำรัฐบาลให้ต้องลอยตัวค่าเงินบาท สหกรณ์ฯ แม้จะเป็นธุรกิจเล็กๆ แต่ก็ได้รับผลกระทบนั้นด้วย แต่เมื่อเทียบกับองค์กรธุรกิจอื่นๆ โดยเฉพาะสถาบันการเงินและโรงงานอุตสาหกรรมที่ต้องยุบและเลิกกิจการไปแล้ว เป็นเพียงผลกระทบที่ไม่หนักหนาสาหัสอะไร พอช่วงปี พ.ศ. 2541 - 2542 ภาวะเศรษฐกิจของไทยก็ยังไม่ดีขึ้น จึงทำให้กำไร (ขาดทุน) สุทธิประจำปีของสหกรณ์ฯ ตัวอย่างยังคงต้องลดลงอย่างต่อเนื่อง (ตารางที่ 4.15)

ตารางที่ 4.15 รายได้รวม ต้นทุนรวม และกำไรเฉพาะธุรกิจของสหกรณ์การเกษตรตัวอย่างทั้งหมดที่ดำเนินธุรกิจ ในปี พ.ศ. 2538 - 2542 จำแนกตามธุรกิจ

หน่วย : บาท

ธุรกิจ	ปี 2538			ปี 2539			ปี 2540		
	รายได้รวม	ต้นทุนรวม	กำไร	รายได้รวม	ต้นทุนรวม	กำไร	รายได้รวม	ต้นทุนรวม	กำไร
ธุรกิจสินเชื่อ	228,705,190.50	85,826,784.60	142,878,405.90	266,572,879.06	101,787,520.04	164,785,359.02	322,161,203.25	119,629,024.39	202,532,178.86
ธุรกิจจำหน่ายวัสดุอุปกรณ์	376,806,796.10	367,971,139.71	8,835,656.39	459,146,023.90	447,477,784.65	11,668,239.25	525,845,557.64	509,043,114.68	16,802,442.96
ธุรกิจรวบรวมผลผลิตฯ	113,262,702.09	118,328,912.22	- 5,066,210.13	194,135,650.71	189,315,514.12	4,820,136.59	230,220,061.84	224,732,001.86	5,488,059.98
ธุรกิจให้บริการและส่งเสริมการเกษตร	296,676.92	230,712.10	65,964.82	778,015.93	411,641.00	366,374.93	1,122,869.90	497,332.60	625,537.30
ธุรกิจป้อนน้ำมัน	102,110,543.78	102,039,547.53	70,996.25	109,433,452.57	109,070,442.46	363,010.11	129,367,425.85	129,809,171.35	- 441,745.50
ธุรกิจร้านค้าปลีกเบเกอรี่	55,553,173.31	55,823,963.32	- 270,790.01	54,197,402.12	55,272,742.42	- 1,075,340.30	35,160,612.74	35,161,921.00	- 1,308.26
โครงการปรับปรุงคุณภาพเมล็ดพันธุ์	0.00	0.00	0.00	4,956,063.13	3,974,718.00	981,345.13	5,266,825.60	5,375,717.55	- 108,891.95
โครงการพัฒนาธุรกิจตลาดกลาง	194,435.00	179,894.00	14,541.00	7,901,135.24	7,865,086.76	36,048.48	2,651,400.32	2,086,033.40	565,366.92
โครงการเชื่อมโยงสินค้าเพื่อการผลิตและการตลาด	30,488,703.45	28,309,021.58	2,179,681.87	45,561,613.00	43,328,382.74	2,233,230.26	35,039,735.72	33,927,721.68	1,112,014.04
โครงการรับจำหน่ายกากขาย	8,483,261.56	7,640,642.00	842,619.56	54,213,454.56	42,418,671.57	11,794,782.99	10,970,985.38	10,044,494.00	926,491.38
รายได้อื่นๆ	30,758,694.23	123,601,468.15	- 92,842,773.92	332,7286.55	142,212,252.27	- 108,974,965.72	516,783,202.02	159,081,155.17	- 107,402,835.15
รวม	946,660,176.94	889,952,085.21	56,708,091.73	1,230,132,976.77	1,143,134,756.03	86,998,220.74	1,349,484,998.26	1,229,387,687.68	120,097,310.58

ตารางที่ 4.15 (ต่อ)

หน่วย : บาท

ธุรกิจ	ปี 2541			ปี 2542		
	รายได้รวม	ต้นทุนรวม	กำไร	รายได้รวม	ต้นทุนรวม	กำไร
ธุรกิจสินค้าเชื้อ	333,870,889.21	142,350,937.35	191,519,951.86	293,836,304.53	105,467,170.46	188,369,134.07
ธุรกิจจำหน่ายวัสดุการเกษตร	400,781,811.60	392,828,324.35	7,953,487.25	278,279,913.36	304,973,629.29	- 26,693,715.93
ธุรกิจรวบรวมผลผลิตแปรรูป	113,595,787.30	115,456,371.90	- 1,860,584.60	190,304,620.58	191,992,800.80	- 1,688,180.26
ธุรกิจให้บริการและส่งเสริมการเกษตร	878,427.31	750,599.50	127,827.81	1,058,128.82	839,452.00	218,676.82
ธุรกิจปั้มน้ำมัน	146,610,575.11	132,393,170.44	14,217,404.67	192,248,918.27	185,233,017.50	7,015,900.77
ธุรกิจร้านซูเปอร์มาร์เก็ต	23,886,095.14	23,865,960.78	20,134.36	21,728,958.65	21,269,515.53	459,443.12
โครงการปรับปรุงคุณภาพเมล็ดพันธุ์	29,222,621.00	26,119,459.66	3,103,161.34	25,837,641.44	23,267,522.98	2,570,118.46
โครงการพัฒนาธุรกิจตลาดกลาง	37,081,487.53	36,931,985.96	149,501.57	0.0	0.0	0.0
โครงการเชื่อมโยงสินค้าเพื่อการผลิตและบริการตลาด	47,403,732.86	49,051,188.43	- 1,647,455.57	57,865,201.29	54,829,998.06	3,035,203.23
โครงการรับจำนำ / ขายฝาก	8,198,284.30	8,839,241.50	- 640,957.20	0.0	0.0	0.0
รายได้อื่นๆ	37921031.86	135,598,314.72	- 97,677,282.86	10,963,598.56	124,432,650.40	- 113,469,051.84
รวม	1,179,450,743.22	1,064,185,554.59	115,265,188.63	1,072,123,285.50	1,012,219,707.06	59,903,578.48

หมายเหตุ : ดูจำนวนตัวอย่าง (N) ในแต่ละปีของแต่ละธุรกิจได้จากตารางที่ 4.14

ที่มา : จากการคำนวณได้จากงบการเงินประจำปีของสหกรณ์การเกษตรตัวอย่าง

4.2.2 ลักษณะการดำเนินธุรกิจ

ผลการศึกษาลักษณะการดำเนินธุรกิจหลักของสหกรณ์ฯ ตัวอย่าง ในปี พ.ศ. 2542 เป็นดังนี้

ก) ธุรกิจสินเชื่อ

สิ่งจำเป็นอย่างหนึ่งในการดำเนินธุรกิจสินเชื่อคือ เจ้าหน้าที่สินเชื่อ ซึ่งเป็นผู้คอยติดตามเงินกู้จากสมาชิก เปรียบเสมือนเป็นผู้บริหารยอดลูกหนี้และเงินกู้ค้างรับไปพร้อมๆ กัน ฉะนั้นหากสหกรณ์ฯ ซึ่งดำเนินธุรกิจสินเชื่อเป็นหลัก มีเจ้าหน้าที่ซึ่งทำหน้าที่นี้อย่างเพียงพอ และมีความสามารถในการติดตามหนี้ได้แล้ว การดำเนินธุรกิจสินเชื่อของสหกรณ์ฯ ก็จะสามารถตอบสนองความต้องการเงินกู้ของสมาชิก พร้อมทั้งทำให้สหกรณ์ฯ มีผลการดำเนินงานที่ดียิ่งขึ้น ได้อีกด้วย จากการศึกษาเจ้าหน้าที่สินเชื่อสหกรณ์ฯ ตัวอย่างพบว่า สหกรณ์ฯ ตัวอย่างกลุ่มที่ 2 มีสัดส่วนการมีเจ้าหน้าที่สินเชื่อมากกว่า นั่นคือ สหกรณ์ฯ กลุ่มที่ 2 ถึงร้อยละ 91.2 มีเจ้าหน้าที่สินเชื่อ ขณะที่สหกรณ์ฯ กลุ่มที่ 1 เพียงร้อยละ 54 เท่านั้นที่มีเจ้าหน้าที่สินเชื่อ (ตารางที่ 4.7)

ส่วนนโยบายเกี่ยวกับการปล่อยเงินกู้ของสหกรณ์ฯ ตัวอย่าง จากการศึกษาพบว่า การปล่อยเงินกู้ของสหกรณ์ฯ ตัวอย่างที่ดำเนินธุรกิจสินเชื่อทั้งสองกลุ่มมีหลักประกันเงินกู้แตกต่างกัน นั่นคือ สหกรณ์ฯ กลุ่มที่ 1 ส่วนใหญ่ร้อยละ 83 ใช้บุคคลที่เป็นสมาชิกในกลุ่มเดียวกันเป็นหลักประกันเงินกู้ ขณะที่ปริมาณเงินที่ให้สมาชิกสหกรณ์ฯ แต่ละรายกี่ยืมนั้น สหกรณ์ฯ ตัวอย่างทั้งสองกลุ่มต่างก็มีการกำหนดเพดานเงินกู้ให้สมาชิกกี่ยืมไว้เหมือนกัน (ตารางที่ 4.16) ส่วนเกณฑ์ในการกำหนดเพดานเงินให้สมาชิกกี่ยืมของสหกรณ์ฯ ทั้งสองกลุ่มกลับมีความแตกต่างกัน นั่นคือ สหกรณ์ฯ กลุ่มที่ 1 จำนวนมากพิจารณาเพดานเงินให้สมาชิกแต่ละรายกี่ยืมจากประวัติการชำระหนี้ (ร้อยละ 42) รองลงมาเป็นพิจารณาจากหลักทรัพย์ (ร้อยละ 38) ในทางตรงข้ามกับสหกรณ์ฯ กลุ่มที่ 2 จำนวนมากจะพิจารณาเพดานเงินให้สมาชิกกี่ยืมจากหลักทรัพย์ (ร้อยละ 55) อันดับรองลงมาจึงจะเป็นการพิจารณาจากประวัติการชำระหนี้ (ร้อยละ 46) (ตารางที่ 4.16) แต่เมื่อพิจารณาจากสหกรณ์ฯ ตัวอย่างทั้งหมดแล้วพบว่า ส่วนใหญ่ใช้หลักทรัพย์ในการประกันเงินกู้ (ร้อยละ 91) และการปล่อยเงินกู้แก่สมาชิกของสหกรณ์ฯ ตัวอย่างทั้งหมดที่ดำเนินธุรกิจสินเชื่อก็มีการกำหนดเพดานเงินกู้กับสมาชิกแต่ละราย โดยกำหนดจากหลักทรัพย์ ประวัติการชำระหนี้ และระดับชั้นของสมาชิก คิดเป็นร้อยละ 47 44 และ 26 ตามลำดับ (ตารางที่ 4.16)

ตารางที่ 4.16 จำนวนและร้อยละของสหกรณ์การเกษตรตัวอย่าง จำแนกตามหลัก เกณฑ์ต่างๆ ใน การพิจารณาให้สินเชื่อแก่สมาชิกสหกรณ์ และกลุ่มของสหกรณ์ฯ

การให้สินเชื่อแก่สมาชิก	กลุ่มของสหกรณ์ฯ				รวม	
	กลุ่มที่ 1		กลุ่มที่ 2			
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
หลักประกันเงินกู้						
หลักทรัพย์	19	79.2	33	100.0	52	91.2
บุคคล / สมาชิกในกลุ่ม	20	83.3	25	75.8	45	78.9
จำนวนเงินฝากหรือหุ้นที่ถือ	0	0.0	2	6.1	2	3.5
ระดับชั้นของสมาชิก	0	0.0	1	3.0	1	1.8
อื่นๆ	0	0.0	1	3.0	1	1.8
N =	24	100.0	33	100.0	57	100.0
การกำหนดเขตแดนเงินให้สมาชิก						
มีการกำหนด	24	100.0	33	100.0	57	100.0
ไม่มีการกำหนด	0	0.0	0	0.0	0	0.0
N =	24	100.0	33	100.0	57	100.0
หลักเกณฑ์ในการกำหนดเขตแดนเงินกู้						
ใช้หลักประกัน	9	37.5	18	54.5	27	47.5
ใช้ประวัติการชำระหนี้	10	41.7	15	45.5	25	43.9
ใช้ระดับชั้น	6	25.0	9	27.3	15	26.3
ใช้ความจำเป็นในการใช้เงิน	5	20.8	9	27.3	14	24.6
ใช้การเข้าร่วมประชุม	4	76.7	2	6.9	6	10.5
ใช้สถานภาพทางการเงินของสหกรณ์	4	16.7	0	0.0	4	7.0
ใช้อื่นๆ	3	12.5	1	3.0	4	7.0
N =	24	100.0	33	100.0	57	100.0
ดำเนินธุรกิจนี้	24	88.9	33	97.0	57	93.4
ไม่ได้ดำเนินธุรกิจนี้	3	11.1	1	3.0	4	6.6
รวมทั้งหมด	27	100.0	34	100.0	61	100.0

ที่มา : จากการสำรวจปี 2543 – 2544

แม้ธุรกิจสินเชื่อจะเป็นธุรกิจหลักที่สามารถสร้างกำไรให้แก่สหกรณ์ฯ ได้มากที่สุด แต่ การดำเนินงานธุรกิจสินเชื่อก็ยังมีอุปสรรคปัญหา และปัญหาที่เกิดขึ้นกับสหกรณ์ฯ ตัวอย่างทั้งหมด ส่วนใหญ่มักเป็นปัญหาสมาชิกมีหนี้ค้างชำระสูง ปัญหาปล่อยเงินกู้ไม่ได้ตามเป้าหมาย ปัญหาขาด เงินทุนให้สมาชิกกู้ หรือมีเงินให้สมาชิกกุน้อยกว่าความต้องการกู้ของสมาชิก และปัญหานักงาน

สินเชื่อมีไม่เพียงพอ ซึ่งปัญหาการดำเนินธุรกิจสินเชื่อที่เกิดขึ้นกับสหกรณ์ฯ ทั้งสองกลุ่มมีความแตกต่างกัน กล่าวคือ ปัญหาที่เกิดขึ้นกับสหกรณ์ฯ กลุ่มที่ 1 ส่วนใหญ่เป็นปัญหาที่มีพนักงานสินเชื่อไม่เพียงพอ ปัญหาเงินทุนที่จะให้สมาชิกไม่เพียงพอกับความต้องการกู้ของสมาชิกและปัญหาสมาชิกมียอดหนี้ค้างชำระสูง คิดเป็นร้อยละ 83 79 และ 75 ตามลำดับ ส่วนสหกรณ์ฯ กลุ่มที่ 2 พบว่าปัญหาที่เกิดขึ้นส่วนใหญ่ได้แก่ ปัญหาสมาชิกมียอดหนี้ค้างชำระสูง ปัญหาปล่อยเงินกู้ไม่ได้ตามเป้าหมาย และปัญหาหนี้สงฆ์จะสูญ คิดเป็นร้อยละ 85 73 และ 64 ตามลำดับ (ตารางที่ 4.17) ซึ่งจะเห็นว่าปัญหานี้ค้างชำระเกิดขึ้นกับสหกรณ์ฯ ตัวอย่างทั้งสองกลุ่มเหมือนกัน แต่จะเป็นปัญหาที่หนักมากสำหรับสหกรณ์ฯ กลุ่มที่ 2 ดังตารางที่ 4.18 พบว่าในปี พ.ศ. 2542 สหกรณ์ฯ กลุ่มที่ 2 มียอดหนี้ค้างชำระรวมเฉลี่ยสูงถึง 1,145,258,305 บาท โดยแบ่งเป็นยอดหนี้ค้างชำระลูกหนี้เงินกู้ระยะสั้นจำนวน 338,013,993 บาท และระยะปานกลาง 807,244,312 บาท (ไม่มีระยะยาว) ขณะที่สหกรณ์ฯ กลุ่มที่ 1 มียอดลูกหนี้เงินกู้ยืมค้างชำระต่ำกว่า นั้น คือ สหกรณ์ฯ กลุ่มที่ 1 มียอดลูกหนี้เงินกู้ยืมค้างชำระรวม 387,175,601 บาท โดยแบ่งเป็นยอดหนี้ค้างชำระระยะสั้น ระยะปานกลาง และระยะยาวเท่ากับ 161,890,078 บาท 223,833,684 บาท และ 1,451,839 บาท ตามลำดับ และเมื่อพิจารณาถึงแนวโน้มของยอดลูกหนี้เงินกู้ค้างชำระจากปี พ.ศ. 2538 - 2542 ก็พบว่าโดยรวมแล้วยอดลูกหนี้เงินกู้ค้างชำระจากปี พ.ศ. 2538 - 2541 มีแนวโน้มเพิ่มขึ้นตลอด แต่จะมีปริมาณที่ลดลงเมื่อปี พ.ศ. 2542 (สหกรณ์ฯ ทั้งสองกลุ่มมีแนวโน้มเหมือนกัน) (ตารางที่ 4.18) ซึ่งอาจเป็นผลเนื่องจากมาเป็นช่วงปีที่ประเทศไทยประสบกับภาวะวิกฤติทางเศรษฐกิจ ไม่ว่าจะเป็สหกรณ์ฯ หรือแม้แต่แหล่งเงินทุนอื่นๆ ต่างก็ลดการปล่อยเงินกู้ และต่างก็เร่งเก็บลูกหนี้เงินกู้รายเดิมเพื่อเป็นการปรับปรุงยอดลูกหนี้ค้างชำระ และลูกหนี้สงฆ์จะสูญให้ดีขึ้น

ตารางที่ 4.17 จำนวนและร้อยละของสหกรณ์การเกษตรตัวอย่างที่ดำเนินธุรกิจสินเชื่อ จำแนกตาม
กลุ่มของสหกรณ์ฯ และปัญหาในการดำเนินธุรกิจ

ปัญหา	กลุ่มของสหกรณ์ฯ				รวม	
	กลุ่มที่ 1		กลุ่มที่ 2		จำนวน	ร้อยละ
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ		
สมาชิกมีหนี้ค้างชำระสูง	18	75.0	28	84.8	46	80.7
ปล่อยเงินกู้ไม่ได้ตามเป้าหมาย	15	62.5	24	72.7	39	68.4
เงินทุนให้กู้ไม่เพียงพอต่อความต้องการกู้	19	79.2	20	60.6	39	68.4
มีพนักงานสินเชื่อไม่เพียงพอ	20	83.3	19	57.6	39	68.4
มีหนี้สงสัยจะสูญสูง	14	58.3	21	63.6	35	61.4
พนักงานสินเชื่อขาดความรู้และประสบการณ์ทำงาน	14	58.3	20	60.6	34	59.6
ค่าใช้จ่ายในการดำเนินธุรกิจสูง	12	50.0	20	60.6	32	56.1
สมาชิกทำธุรกิจ / ขอกู้เงินน้อย	12	50.0	18	54.5	30	52.6
ต้นทุนการจ่ายเงินกู้สูง (ดอกเบี้ยจ่ายสูง)	11	45.8	19	57.6	30	52.6
ขั้นตอนการให้สินเชื่อยุ่งยากเกินไป	10	41.7	15	45.5	25	43.9
ความไม่แน่นอนในนโยบายของรัฐ	11	45.8	16	48.5	27	47.4
ผลการดำเนินธุรกิจขาดทุนมาโดยตลอด	8	33.3	13	39.4	21	36.8
N =	24	100.0	33	100.0	57	100.0
ดำเนินธุรกิจนี้	24	88.9	33	97.0	57	93.4
ไม่ได้ดำเนินธุรกิจนี้	3	11.1	1	3.0	4	6.7
รวมทั้งหมด	27	100.0	34	100.0	61	100.0

หมายเหตุ : N หมายถึง จำนวนสหกรณ์การเกษตรตัวอย่างที่ตอบคำถาม

ที่มา : จากการสำรวจปี พ.ศ. 2543 – 2544

ตารางที่ 4.18 ปริมาณลูกหนี้เงินกู้ยืมที่ค้างชำระในปี พ.ศ. 2538 - 2542 จำนวนตามแยกตามกลุ่มของสหกรณ์ฯ และประเภทของลูกหนี้เงินกู้

หน่วย : บาท

ประเภทลูกหนี้เงินกู้/ปี	สหกรณ์ฯ กลุ่มที่ 1			สหกรณ์ฯ กลุ่มที่ 2			รวม		
	รวม	เฉลี่ย	N	Sum	Mean	N	Sum	Mean	N
ยอดค้างชำระลูกหนี้เงินกู้ระยะสั้น									
ปี พ.ศ. 2538	109,359,057.50	8,412,235.19	13	285,504,095.69	10,980,926.76	26	394,863,153.19	19,393,161.95	39
ปี พ.ศ. 2539	119,429,003.00	7,025,235.47	17	347,559,568.18	11,984,812.70	29	466,988,571.18	19,010,048.17	46
ปี พ.ศ. 2540	158,840,852.70	8,360,044.88	19	426,570,044.20	15,234,644.44	28	585,410,896.90	23,594,689.31	47
ปี พ.ศ. 2541	167,694,749.70	8,826,039.46	19	432,270,128.20	18,011,255.34	24	599,964,877.90	26,837,294.80	43
ปี พ.ศ. 2542	161,890,078.00	10,118,129.88	16	338,013,993.00	17,790,210.16	19	499,904,071.00	27,908,340.03	35
ยอดค้างชำระลูกหนี้เงินกู้ระยะปานกลาง									
ปี พ.ศ. 2538	173,162,545.00	17,316,254.50	10	880,611,997.27	33,869,692.20	26	1,053,774,542.27	51,185,946.70	36
ปี พ.ศ. 2539	218,898,364.00	18,241,530.33	12	967,656,748.92	33,367,474.10	29	1,186,555,112.92	51,609,004.43	41
ปี พ.ศ. 2540	239,063,031.00	19,921,919.25	12	1,089,607,215.70	38,914,543.42	28	1,328,670,246.70	58,836,462.67	40
ปี พ.ศ. 2541	236,719,534.00	21,519,957.64	11	982,098,215.40	40,920,758.98	24	1,218,817,749.40	62,440,716.61	35
ปี พ.ศ. 2542	223,833,684.00	20,348,516.73	11	807,244,312.00	47,484,959.53	17	1,031,077,996.00	67,833,476.26	28
ยอดค้างชำระลูกหนี้เงินกู้ระยะยาว									
ปี พ.ศ. 2538	0.0	0.0	0	0.0	0.0	0	0.0	0.0	0
ปี พ.ศ. 2539	0.0	0.0	0	9,171,444.00	9,171,444.00	1	9,171,444.00	9,171,444.00	1
ปี พ.ศ. 2540	0.0	0.0	0	8,466,253.00	8,466,253.00	1	8,466,253.00	8,466,253.00	1
ปี พ.ศ. 2541	1,461,839.00	1,461,839.00	1	8,079,632.00	8,079,632.00	1	9,541,471.00	9,541,471.00	2
ปี พ.ศ. 2542	1,451,839.00	1,451,839.00	1	0.0	0.0	0	1,451,839.00	1,451,839.00	1

หมายเหตุ : N หมายถึง จำนวนสหกรณ์การเกษตรที่ตอบคำถาม

ที่มา : จากการศึกษาข้อมูลจากรายงานกิจการประจำปีของสหกรณ์การเกษตรตัวอย่าง

ข) ธุรกิจจำหน่ายวัสดุการเกษตร

จัดเป็นธุรกิจเก่าแก่ที่สหกรณ์ฯ ตัวอย่างทั้งหมดจำนวนมากดำเนินการมาแล้ว 16 - 25 ปี (ร้อยละ 43) (ตารางที่ 4.19) และพบว่าลักษณะการซื้อขายสินค้ามาจำหน่ายและการจำหน่ายสินค้าของสหกรณ์ฯ ตัวอย่างทั้งสองกลุ่มส่วนใหญ่ไม่มีความแตกต่างกัน นั่นคือ สหกรณ์ฯ กลุ่มที่ 1 และ 2 ส่วนใหญ่ซื้อวัสดุการเกษตรมาจากร้านค้าเอกชนทั่วไป (ร้อยละ 58 และ 66 ตามลำดับ) ที่เป็นร้านค้าส่ง (ร้อยละ 67 และ 59 ตามลำดับ) ที่อยู่ต่างอำเภอแต่อยู่ในภายในจังหวัด (ร้อยละ 36 และ 45 ตามลำดับ) และการดำเนินธุรกิจจำหน่ายวัสดุการเกษตรของสหกรณ์ฯ ตัวอย่างทั้งสองกลุ่มส่วนใหญ่ไม่มีการคิดส่วนลดจากยอดซื้อให้แก่สมาชิก (ร้อยละ 85 และ 64 ตามลำดับ) ขณะที่สหกรณ์ฯ ที่ให้ส่วนลดแก่สมาชิกนั้นพบว่า สหกรณ์ฯ ตัวอย่างทั้งสองกลุ่มจำนวนมากให้เป็นเงินเฉลี่ยคืนเมื่อสิ้นปี (ร้อยละ 67 และ 50 ตามลำดับ) และให้เป็นค่าบริการขนส่งสินค้า (ร้อยละ 33 และ 17 ตามลำดับ) (ตารางที่ 4.19)

ส่วนปัญหาการดำเนินธุรกิจจำหน่ายวัสดุการเกษตรที่เกิดขึ้นกับสหกรณ์ฯ ตัวอย่างในทั้งสองกลุ่มส่วนใหญ่ไม่มีความแตกต่างกัน และเมื่อเรียงตามระดับความรุนแรงของปัญหาที่เกิดขึ้นกับสหกรณ์ฯ ตัวอย่างทั้งสองกลุ่มพบว่าปัญหาการดำเนินธุรกิจจำหน่ายวัสดุการเกษตรที่เกิดขึ้นได้แก่ ปัญหาความไม่แน่นอนของราคาวัสดุการเกษตรในท้องตลาด ปัญหาสมาชิกซื้อสินค้ากับสหกรณ์ฯ น้อย ปัญหาธุรกิจมีต้นทุนในการขายสูง และปัญหาความไม่หลากหลายของสินค้าวัสดุการเกษตร คิดเป็นร้อยละ 79 78 74 และ 66 ตามลำดับ (ตารางที่ 4.19)

ตารางที่ 4.19 จำนวนและร้อยละของสหกรณ์การเกษตรตัวอย่างในการดำเนินธุรกิจจำหน่ายวัสดุการเกษตร จำแนกตามลักษณะการดำเนินธุรกิจ ปัญหาที่เกิดขึ้น และกลุ่มของสหกรณ์ฯ

ลักษณะการดำเนินธุรกิจ	กลุ่มของสหกรณ์ฯ				รวม	
	กลุ่มที่ 1		กลุ่มที่ 2		จำนวน	ร้อยละ
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ		
ระยะเวลาที่ทำธุรกิจมาแล้ว						
< 6 ปี	7	29.2	2	6.7	9	16.7
6 - 15 ปี	7	29.2	6	20.0	13	24.1
16 - 25 ปี	9	37.5	14	46.7	23	42.6
> 25 ปี	1	4.2	8	26.7	9	16.7
N =	24	100.0	30	100.0	54	100.0
ลักษณะของร้านค้าที่ซื้อวัสดุการเกษตร						
ร้านค้าเอกชนทั่วไป	14	58.3	19	65.5	33	62.3
สหกรณ์อื่น	2	8.3	0	0.0	2	3.8
ทั้งร้านค้าเอกชนและสหกรณ์อื่น	1	4.2	1	3.4	2	3.8
ทั้งร้านค้าเอกชนและชุมนุมสหกรณ์	7	29.2	8	27.6	15	28.3
ทั้งร้านค้าเอกชน ชุมชนสหกรณ์และสหกรณ์อื่น	0	0.0	1	3.4	1	1.9
N =	24	100.0	29	100.0	53	100.0
ชนิดของร้านค้าที่ซื้อวัสดุการเกษตร						
ร้านค้าส่ง	16	66.7	17	58.6	33	62.3
ทั้งค้าส่งและปลีก	8	33.3	12	41.4	20	37.7
N =	24	100.0	29	100.0	53	100.0
ที่อยู่ของร้านค้าที่ซื้อวัสดุการเกษตร						
ในอำเภอและจังหวัดเดียวกับสหกรณ์	4	18.2	1	3.4	5	9.8
ต่างอำเภอแต่จังหวัดเดียวกับสหกรณ์	8	36.4	13	44.8	21	41.2
ต่างอำเภอต่างจังหวัดกับสหกรณ์	1	4.5	5	17.2	6	11.8
ทั้งต่างอำเภอจังหวัดเดียวกันและต่างจังหวัด	5	22.7	4	13.8	9	17.6
ทั้งในอำเภอและต่างอำเภอในจังหวัดเดียวกัน	2	9.1	3	10.3	5	9.8
ทั้งต่างอำเภอจังหวัดเดียวกันและต่างจังหวัด	2	9.1	3	10.3	5	9.8
N =	22	100.0	29	100.0	51	100.0
การให้ส่วนลดจากการซื้อวัสดุแก่สมาชิก						
ให้ส่วนลด	3	15.0	12	36.4	15	28.3
ไม่ให้ส่วนลด	17	85.0	21	63.6	38	71.7
N =	20	100.0	33	100.0	53	100.0

ตารางที่ 4.19 (ต่อ)

ลักษณะการดำเนินธุรกิจ	กลุ่มของสหกรณ์ฯ				รวม	
	กลุ่มที่ 1		กลุ่มที่ 2			
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
วิธีการให้ส่วนลด						
ให้ส่วนลดเป็นเงินเฉลี่ยคืนเมื่อสิ้นปี	2	66.7	3	50.0	5	55.3
ให้ส่วนลด ณ วันซื้อ ร้อยละ 1.5	0	0.0	1	16.7	1	11.1
ให้ส่วนลด ณ วันซื้อ ร้อยละ 3.0	0	0.0	1	16.7	1	11.1
ให้ส่วนลดโดยการบริการ (ขนส่งฯ)	1	33.3	1	16.7	2	22.2
N =	3	100.0	6	100.0	9	100.0
ปัญหาการดำเนินธุรกิจ						
ราคาวัสดุการเกษตรในท้องตลาดไม่แน่นอน	17	68.0	29	87.9	46	79.3
สมาชิกซื้อวัสดุการเกษตรกับสหกรณ์ฯ น้อย	19	76.0	26	78.8	45	77.6
ธุรกิจมีต้นทุนขายสินค้าสูง	18	72.0	25	75.8	43	74.1
มีสินค้าวัสดุการเกษตรไม่หลากหลาย	16	64.0	22	66.7	38	65.5
พนักงานขายมีไม่เพียงพอ	13	52.0	19	57.6	32	55.2
ขนาดพื้นที่ร้านขายวัสดุการเกษตรแคบเกินไป	14	56.0	18	57.6	32	55.2
ธุรกิจมียอดหนี้ค้างชำระสูง	12	48.0	19	57.6	31	53.4
ขาดเงินทุนในการดำเนินธุรกิจ	14	56.0	17	51.5	31	53.4
พนักงานขายขาดประสบการณ์	12	48.0	18	66.7	30	51.7
ผลการดำเนินธุรกิจขาดทุนมาโดยตลอด	7	28.0	12	36.4	19	32.8
อื่นๆ	2	8.0	2	54.5	4	6.9
N =	25	100.0	33	100.0	58	100.0
ดำเนินธุรกิจนี้	26	96.3	34	100.0	60	98.1
ไม่ได้ดำเนินธุรกิจนี้	1	3.7	0	0.0	1	1.6
รวมทั้งหมด	27	100.0	34	100.0	61	100.0

หมายเหตุ : N หมายถึง สหกรณ์การเกษตรตัวอย่างที่ตอบคำถาม

ที่มา : จากการสำรวจปี 2543-2544

ก) ธุรกิจรวบรวมผลผลิต / แปรรูป

จากที่สหกรณ์ฯ ตัวอย่างมีการรวบรวมผลผลิตทางการเกษตรมานาน ชนิดของผลผลิตทางการเกษตรที่รวบรวมของสหกรณ์ฯ ตัวอย่างแต่ละแห่งมีความแตกต่างกัน ขึ้นอยู่กับลักษณะการผลิตของสมาชิก เนื่องจากผลผลิตทางการเกษตรที่รวบรวมจากสมาชิกมีหลากหลายชนิดประกอบกับจำนวนสหกรณ์ฯ ตัวอย่างที่สามารถรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับแหล่งจำหน่ายสินค้ามีจำนวนน้อย ในที่นี้จะรวมผลผลิตที่รวบรวมทุกชนิดไว้ด้วยกัน และผลการศึกษาพบว่า แหล่งจำหน่ายผลผลิตของสหกรณ์ฯ ทั้งสองกลุ่มไม่แตกต่างกัน นั่นคือ สหกรณ์ฯ กลุ่มที่ 1 และ 2 จำนวนมากจำหน่ายผลผลิตให้กับร้านค้าเอกชนทั่วไป (ร้อยละ 50 และ 79 ตามลำดับ) แต่ในสัดส่วนรองลงมาของสหกรณ์ฯ กลุ่มที่ 1 เป็นการจำหน่ายให้กับสหกรณ์อื่นและผลผลิตยังไม่ได้จำหน่ายมีสัดส่วนเท่ากันคือ ร้อยละ 17 ขณะที่อันดับรองลงมาของสหกรณ์ฯ กลุ่มที่ 2 เป็นการจำหน่ายผลผลิตให้กับสหกรณ์อื่น คิดเป็นร้อยละ 26 (ตารางที่ 4.20)

ส่วนปัญหาจากการดำเนินธุรกิจรวบรวมผลผลิต/แปรรูป ที่เกิดขึ้นกับสหกรณ์ฯ ตัวอย่างทั้งสองกลุ่มส่วนใหญ่มักเป็นปัญหาที่แตกต่างกัน กล่าวคือ ปัญหาที่เกิดขึ้นกับสหกรณ์ฯ กลุ่มที่ 1 จำนวนมากเป็นปัญหาการขาดเงินทุนในการรวบรวมผลผลิต และปัญหาสมาชิกร่วมทำธุรกิจกับสหกรณ์ฯ น้อย คิดเป็นประมาณร้อยละ 63 เท่ากัน ขณะที่ปัญหาที่เกิดขึ้นกับสหกรณ์ฯ กลุ่มที่ 2 ส่วนมากเป็นปัญหาความไม่แน่นอนของราคาผลผลิตที่รวบรวม และปัญหาวัสดุในการดำเนินงานมีไม่เพียงพอคิดเป็นเป็นร้อยละ 71 และ 57 ตามลำดับ (ตารางที่ 4.20) แต่โดยรวมแล้วปัญหาที่เกิดขึ้นกับสหกรณ์ฯ ตัวอย่างทั้งหมดเกี่ยวกับการดำเนินธุรกิจนี้จำนวนมากมักเป็นปัญหาความไม่แน่นอนของราคาผลผลิตที่รวบรวม ปัญหาผลผลิตที่รวบรวมจากสมาชิกมีปริมาณน้อย ปัญหาที่มีอุปกรณ์/วัสดุในการรวบรวมผลผลิตมีไม่เพียงพอ และปัญหาความไม่แน่นอนในปริมาณผลผลิตที่รวบรวม คิดเป็นร้อยละ 64 57 57 และ 52 ตามลำดับ (ตารางที่ 4.20) เหตุที่เป็นเช่นนี้เนื่องจากผลผลิตที่รวบรวมเป็นผลผลิตทางการเกษตร ซึ่งการผลิตขึ้นอยู่กับสภาพแวดล้อมทางธรรมชาติ บางปีหรือบางฤดูกาลสภาพแวดล้อมอาจไม่เอื้ออำนวย เกิดภาวะวิกฤตทางธรรมชาติ เป็นต้น

ตารางที่ 4.20 จำนวนและร้อยละของสหกรณ์การเกษตรตัวอย่างที่ดำเนินธุรกิจรวบรวมผลผลิต /
แปรรูป จำแนกตามแหล่งจำหน่ายผลผลิต ปัญหาที่เกิดขึ้น และกลุ่มของสหกรณ์ฯ

แหล่งขายผลผลิต / ปัญหา	กลุ่มของสหกรณ์ฯ				รวม	
	กลุ่มที่ 1		กลุ่มที่ 2		จำนวน	ร้อยละ
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ		
<u>แหล่งจำหน่ายผลผลิต</u>						
สหกรณ์อื่น	2	16.7	5	26.3	6	19.4
ชุมนุมสหกรณ์	1	8.3	4	21.1	5	16.1
ร้านค้าเอกชนทั่วไป	6	50.0	15	78.9	21	67.7
ขายปลีกให้ประชาชนทั่วไป	1	8.3	0	0.0	1	3.2
ขายให้ทั้งสหกรณ์อื่นและร้านค้าเอกชน	0	0.0	2	10.5	2	6.4
ผลผลิตยังไม่ได้จำหน่าย	2	16.7	4	21.1	6	19.4
N =	12	100.0	19	100.0	31	100.0
<u>ปัญหาการดำเนินงานธุรกิจ</u>						
- ความไม่แน่นอนของราคาผลผลิตที่รวบรวม/แปรรูป	8	50.0	20	71.4	28	63.6
- ขาดวัสดุในการดำเนินงาน	9	56.3	16	57.1	25	56.8
- สมาชิกร่วมทำธุรกิจกับสหกรณ์น้อย	10	62.5	15	53.6	25	56.8
- ปริมาณผลผลิตจากสมาชิก ไม่แน่นอน	8	50.0	15	53.6	23	52.3
- ขาดเงินทุนในการรวบรวม / แปรรูป	10	62.5	11	39.3	21	47.7
- ปริมาณผลผลิตจากสมาชิกมีปริมาณน้อย	7	43.8	12	42.9	19	43.2
- พนักงานดำเนินการรวบรวมฯ ไม่เพียงพอ	8	50.0	11	39.3	19	43.2
- ธุรกิจมีต้นทุนสูง	7	43.8	11	39.3	18	40.9
- ผลการดำเนินงานขาดทุนมาโดยตลอด	5	31.3	8	28.6	13	29.5
- ธุรกิจมียอดหนี้สงสัยจะสูญสูง	4	25.0	6	21.4	10	22.7
N =	16	100.0	28	100.0	44	100.0
ดำเนินธุรกิจนี้	16	59.3	28	82.4	44	72.1
ไม่ได้ดำเนินธุรกิจนี้	11	40.7	6	17.6	17	27.9
รวมทั้งหมด	27	100.0	34	100.0	61	100.0

หมายเหตุ : N หมายถึง จำนวนสหกรณ์การเกษตรตัวอย่างที่ตอบคำถาม

ที่มา : จากการสำรวจปี พ.ศ. 2543 – 2544

ง) ธุรกิจปืมน้ำมัน

จากตารางที่ 4.21 พบว่าลักษณะการทำธุรกิจของสหกรณ์ฯ ตัวอย่างทั้งหมดที่ทำธุรกิจนี้ส่วนใหญ่เป็นการร่วมทุนกับบริษัทน้ำมันบางจาก (ร้อยละ 77) ซึ่งจำนวนมาก (ร้อยละ 50) มีการทำสัญญาร่วมกันกับบริษัทร่วมทุน และในสถานที่ทำสัญญาจำนวนมากสัญญามีระยะเวลา 5-10 ปี (ร้อยละ 62) บริษัทที่ร่วมลงทุนส่วนมากก็ให้การสนับสนุนแก่สหกรณ์ด้วยการสนับสนุนด้านการตลาด (ร้อยละ 54) และบริษัทร่วมทุนส่วนมากก็ไม่มีเงื่อนไขที่เป็นข้อผูกมัดกับสหกรณ์ฯแต่อย่างใด (ร้อยละ 54) ส่วนเงื่อนไขที่บริษัทร่วมทุนกำหนด เช่น สหกรณ์ฯต้องซื้อน้ำมันจากบริษัทร่วมทุนกันเท่านั้นห้ามมิให้ซื้อกับบริษัทอื่น ส่วนด้านศักยภาพในการดำเนินธุรกิจปืมน้ำมันของสหกรณ์ฯตัวอย่างที่ดำเนินธุรกิจนี้ก็พบว่า สหกรณ์ฯจำนวนมากมีจำนวนหัวจ่ายเพียง 1 หัวจ่าย (ร้อยละ 28) มีพนักงานเดิมน้ำมันเพียง 1 คน (ร้อยละ 46) และจำนวนมากไม่มีพนักงานแคชเชียร์ที่ทำหน้าที่รับ – จ่ายเงินจากการขายน้ำมัน (ร้อยละ 42) แต่ในส่วนของสหกรณ์ฯที่ดำเนินธุรกิจปืมน้ำมันและมีพนักงานแคชเชียร์ก็มีเพียง 1 คนเท่านั้น (ร้อยละ 35) ขณะเดียวกันการดำเนินธุรกิจจำหน่ายน้ำมันของสหกรณ์ฯตัวอย่างจำนวนมากมีการคิดส่วนลดจากการซื้อน้ำมันให้สมาชิก ณ ที่จ่าย (ร้อยละ 60) แต่ในส่วนของสหกรณ์ฯที่คิดส่วนลดให้นั้นจำนวนมากเป็นการคิดส่วนลดในอัตราลิตรละ 10 สตางค์ (ร้อยละ 50) ส่วนปัญหาที่เกิดขึ้นกับสหกรณ์ฯ ตัวอย่างที่ดำเนินธุรกิจส่วนมากมักเป็นปัญหาความไม่แน่นอนของราคาน้ำมันในท้องตลาด ปัญหาต้นทุนขายสูง และปัญหาสมาชิกซื้อน้ำมันหรือทำธุรกิจกับสหกรณ์ฯน้อย คิดเป็นร้อยละ 81 73 และ 54 ของสหกรณ์ฯที่ดำเนินธุรกิจนี้ตามลำดับ (ตารางที่ 4.21)

ตารางที่ 4.21 จำนวนและร้อยละของสหกรณ์การเกษตรตัวอย่างในการดำเนินธุรกิจปื้มน้ำมัน
จำแนกตามลักษณะการดำเนินค้าเนินธุรกิจ และปัญหาที่เกิดขึ้น

ลักษณะการดำเนินธุรกิจ / ปัญหา	จำนวน	ร้อยละ
<u>บริษัทที่ร่วมทำธุรกิจปื้มน้ำมัน</u>		
บางจาก	20	76.9
ปตท.	4	15.4
คอสโมออยล์	2	7.7
N =	26	100.0
<u>จำนวนปีที่ทำธุรกิจจำหน่ายน้ำมัน</u>		
< 6 ปี	23	88.5
6 - 15 ปี	3	11.5
N =	26	100.0
<u>การทำหนังสือสัญญากับบริษัทร่วมทุน</u>		
มีการทำสัญญา	13	50.0
ไม่มีการทำสัญญา	13	50.0
N =	26	100.0
<u>ระยะเวลาทำสัญญา</u>		
< 5 ปี	5	19.2
5 - 10 ปี	16	61.5
11 - 20 ปี	2	7.7
> 20 ปี	3	11.5
N =	26	100.0
<u>การสนับสนุนจากบริษัทร่วมทุน</u>		
ไม่มีการสนับสนุนใดๆ	7	26.9
ให้การสนับสนุนด้านเงินทุน	4	15.4
ให้การสนับสนุนด้านการตลาด	14	53.8
ให้การสนับสนุนด้านการขนส่ง	9	34.6
N =	26	100.0
<u>เงื่อนไขการทำธุรกิจกับบริษัทร่วมทุน</u>		
ไม่มีเงื่อนไขอะไรเลย	14	53.8
เมื่อบริษัทส่งน้ำมันถึงต้อง โอนเงินให้ทันที	2	7.7
ต้องซื้อน้ำมันจากบริษัทเท่านั้น	5	19.2
ต้องขายน้ำมันให้ครบตามเป้าหมาย	4	15.4
บริษัทจัดหารถส่งน้ำมันให้แต่สหกรณ์รับภาระค่าใช้จ่ายเอง	2	7.7
N =	26	100.0

ตารางที่ 4.21 (ต่อ)

ลักษณะการดำเนินธุรกิจ / ปัญหา	จำนวน	ร้อยละ
จำนวนหัวจ่ายน้ำมัน		
ไม่มีหัวจ่ายน้ำมัน	1	4.0
1 หัวจ่าย	7	28.0
2 หัวจ่าย	6	24.0
3 หัวจ่าย	1	4.0
4 หัวจ่าย	3	12.0
5 หัวจ่ายขึ้นไป	7	28.0
N =	25	100.0
จำนวนพนักงานเติมน้ำมัน		
1 คน	12	46.2
2 คน	3	11.5
3 คน	2	7.7
4 คน	2	7.7
5 คนขึ้นไป	7	26.9
N =	26	100.0
จำนวนพนักงานแคชเชียร์ขายน้ำมัน		
ไม่มี	11	42.3
1 คน	9	34.6
2 คน	6	23.1
N =	26	100.0
การให้ส่วนลดจากการซื้อน้ำมัน		
ไม่คิดส่วนลดให้	10	40.0
คิดส่วนลดให้	15	60.0
N =	25	100.0
วิธีการให้ส่วนลดจากการซื้อน้ำมัน		
คิดส่วนลดให้ 2 – 5 สตางค์ จากยอดซื้อ ณ วันที่ซื้อ	3	21.4
ให้ส่วนลดคิดร้อยละ 10 สตางค์ จากยอดซื้อ ณ วันที่ซื้อ	7	50.0
ให้ส่วนลดตามยอดสะสมเมื่อสิ้นเดือน	1	7.1
ให้ส่วนลด 1% จากยอดซื้อ ณ วันสิ้นปี	3	21.4
N =	14	100.0

ตารางที่ 4.21 (ต่อ)

ลักษณะการดำเนินธุรกิจ / ปัญหา	จำนวน	ร้อยละ
ปัญหาการดำเนินธุรกิจ		
ราคาน้ำมันในท้องตลาดไม่แน่นอน	21	80.8
ธุรกิจมีต้นทุนขายสูง	19	73.1
สมาชิกซื้อน้ำมันหรือทำธุรกิจน้อย	14	53.8
น้ำมันที่ขายไม่มีความหลากหลาย	13	50.0
ขนาดพื้นที่ปั้มน้ำมันแคบเกินไป	13	50.0
พนักงานขายขาดประสิทธิภาพ	12	46.1
ขาดเงินทุนในการดำเนินธุรกิจน้ำมัน	10	38.5
ธุรกิจมีหนี้ค้างชำระสูง	9	34.6
พนักงานขายมีไม่เพียงพอ	9	34.6
ขาดทุนจากการขายน้ำมันมาตลอด	8	30.8
N =	26	100.0
ดำเนินธุรกิจนี้	26	76.5
ไม่ได้ดำเนินธุรกิจนี้	8	23.5
รวม	34	100.0

หมายเหตุ : N หมายถึง จำนวนสหกรณ์การเกษตรตัวอย่างที่ตอบคำถาม และสหกรณ์ฯ กลุ่มที่ 1 ไม่ได้ดำเนินธุรกิจนี้
ที่มา : จากการสำรวจปี 2543 – 2544

จ) ธุรกิจร้านซูเปอร์มาร์เก็ต

จัดเป็นธุรกิจใหม่เช่นเดียวกับธุรกิจปั้มน้ำมัน และจากตารางที่ 4.22 พบว่าสหกรณ์ฯ ตัวอย่างส่วนใหญ่ดำเนินงานมาไม่เกิน 6 ปี (ร้อยละ 75) และลักษณะการซื้อ - การขายสินค้าอุปโภคบริโภคของสหกรณ์ฯ ตัวอย่างที่ดำเนินธุรกิจจำนวนมากซื้อสินค้าอุปโภคบริโภคจากร้านค้าเอกชนทั่วไป (ร้อยละ 80) ที่เป็นร้านค้าส่ง (ร้อยละ 60) ซึ่งอยู่ต่างอำเภอแต่อยู่ในจังหวัด (ร้อยละ 60) และการดำเนินธุรกิจของสหกรณ์ฯ ส่วนใหญ่จะไม่มีกิจการมีส่วนร่วมให้แก่สมาชิกผู้ซื้อสินค้า (ร้อยละ 67)

ส่วนปัญหาจากการดำเนินธุรกิจร้านซูเปอร์มาร์เก็ตที่เกิดขึ้นกับสหกรณ์ฯ ตัวอย่างที่ดำเนินธุรกิจส่วนใหญ่มักเป็นปัญหาต้นทุนขายสูง ปัญหาสมาชิกซื้อสินค้าหรือทำธุรกิจนี้บ่อย ปัญหาความไม่แน่นอนของราคาสินค้าในตลาด และปัญหาขนาดพื้นที่ร้านซูเปอร์แคบเกินไป คิดเป็นร้อยละ 73 73 64 และ 64 ตามลำดับ (ตารางที่ 4.22)

ตารางที่ 4.22 จำนวนและร้อยละของสหกรณ์การเกษตรตัวอย่างในการดำเนินธุรกิจร้านซูเปอร์มาร์เก็ต จำแนกตามลักษณะการดำเนินธุรกิจ และปัญหาที่เกิดขึ้น

ลักษณะการทำธุรกิจ / ปัญหา	จำนวน	ร้อยละ
<u>จำนวนปีที่ทำธุรกิจ</u>		
< 6 ปี	6	75.0
6 - 15 ปี	1	12.5
> 25 ปี	1	12.5
N =	8	100.0
<u>ลักษณะของร้านค้าที่ซื้อสินค้า</u>		
ร้านค้าเอกชนทั่วไป	8	80.0
ทั้งร้านค้าเอกชนและชุมนุมสหกรณ์	2	20.0
N =	10	100.0
<u>ชนิดของร้านค้าที่ซื้อ</u>		
ร้านค้าส่ง	6	60.0
ร้านค้าปลีก	1	10.0
ทั้งค้าส่งและปลีก	3	30.0
N =	10	100.0
<u>ที่อยู่ของร้านค้าที่ซื้อ</u>		
ในอำเภอและจังหวัดเดียวกับสหกรณ์	2	22.2
ต่างอำเภอแต่จังหวัดเดียวกับสหกรณ์	6	66.7
ต่างอำเภอต่างจังหวัดกับสหกรณ์	1	11.1
N =	9	100.0
<u>การให้ส่วนลด</u>		
คิดส่วนลดให้ 1-2% จากยอดซื้อ	3	33.3
ไม่คิดส่วนลดให้	6	66.7
N =	9	100.0
<u>ปัญหาการดำเนินธุรกิจ</u>		
- ธุรกิจมีต้นทุนขายสูง	8	72.7
- สมาชิกซื้อสินค้าอุปโภคบริโภคกับสหกรณ์ฯ น้อย	8	72.7
- ราคาสินค้าไม่มีความแน่นอน	7	63.6
- ขนาดพื้นที่ร้านซูเปอร์คลับแคบเกินไป	7	63.6
- สินค้าอุปโภคบริโภคไม่มีความหลากหลาย	6	54.5
- ผลการดำเนินธุรกิจขาดทุนมาโดยตลอด	6	54.5

ตารางที่ 4.22 (ต่อ)

ปัญหาการดำเนินธุรกิจ	จำนวน	ร้อยละ
- ขาดเงินทุนในการดำเนินธุรกิจ	5	45.5
- ธุรกิจมียอดลูกหนี้ค้างชำระสูง	5	45.5
- พนักงานขายไม่เพียงพอ	5	45.5
- พนักงานขายไม่มีประสิทธิภาพ	5	45.5
- ไม่มีปัญหา	4	36.4
N =	11	100.0
ดำเนินธุรกิจนี้	11	32.4
ไม่ได้ดำเนินธุรกิจนี้	23	67.6
รวมทั้งหมด	61	100.0

หมายเหตุ : N หมายถึง จำนวนสหกรณ์การเกษตรตัวอย่างที่คำคำถาม และสหกรณ์ฯ กลุ่มที่ 1 ไม่ได้ดำเนินธุรกิจนี้
ที่มา : จากการสำรวจปี พ.ศ. 2543 – 2544

4.3 การบริหารการเงิน

การบริหารการเงินของธุรกิจใดๆ ก็ตามย่อมมีความแตกต่างกัน ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับลักษณะต่างๆ เช่น ชนิด ประเภท ขนาด นโยบายหรือหลักเกณฑ์ สถานภาพทางการเงิน บุคลากร ฯลฯ ของแต่ละธุรกิจ ซึ่งสหกรณ์ฯ ก็เช่นเดียวกันหากสหกรณ์ฯ มีลักษณะต่างๆ เหล่านี้แตกต่างกันแล้ว การบริหารการเงินก็ย่อมมีความแตกต่างกันโดยปริยาย ซึ่งการศึกษาครั้งนี้จะกล่าวถึงลักษณะการบริหารการเงินของสหกรณ์ฯ ตัวอย่างใน 4 ประเด็นด้วยกัน คือ 1) นโยบายหรือหลักเกณฑ์การบริหารการเงิน 2) การบริหารเงินทุนหมุนเวียน 3) การจัดหาเงินทุน และ 4) ผลการดำเนินงานทางการเงิน ซึ่งแต่ละประเด็นมีรายละเอียด ดังต่อไปนี้

4.3.1 นโยบายหรือหลักเกณฑ์การบริหารการเงิน

นโยบายหรือหลักเกณฑ์ในการบริหารการเงินของสหกรณ์ฯ เปรียบเสมือนเป็นกระจุกเงาที่สะท้อนถึงวิสัยทัศน์ในการบริหารการเงินของคณะผู้บริหารงาน อันจะส่งผลให้สหกรณ์ฯ สามารถบรรลุเป้าหมายในอนาคตหรือไม่ก็ได้ หากสหกรณ์ฯ มีนโยบายทางการเงินที่ดี มีความเหมาะสมแล้วก็จะส่งผลดีต่อสมาชิกสหกรณ์ฯ ซึ่งเป็นผู้สนองรับนโยบายต่างๆ นั้นโดยตรง

ขณะเดียวกันการก่อกำหนดหรือการกำหนดเพดานเงินกู้ยืมและค่าประกันสูงสุดของสหกรณ์ฯ ก็เป็นนโยบายการเงินที่สำคัญอย่างหนึ่งที่เปรียบเสมือนการกำหนดความสามารถในการดำเนินงานของสหกรณ์ฯ นั่นคือ หากสหกรณ์ฯ กำหนดเพดานเงินกู้และค่าประกันต่ำเกินไปก็เท่า

กับสหกรณ์จำกัดความสามารถของตนเอง หรือหากสหกรณ์กำหนดไว้สูงเกินไปก็อาจเป็นการสร้างภาระให้กับสหกรณ์โดยไม่จำเป็นและไม่เหมาะสม จากการศึกษานโยบายการกำหนดเพดานเงินกู้ยืมและค้ำประกันสูงสุดของสหกรณ์ ตัวอย่างพบว่า การกำหนดเพดานเงินกู้ยืมและค้ำประกันสูงสุดในแต่ละปีของสหกรณ์ตัวอย่างทั้งหมดจำนวนมากต้องได้รับความเห็นชอบจากที่ประชุมใหญ่ (ร้อยละ 43) (ตารางที่ 4.23) และพบว่าเพดานเงินกู้ยืมและค้ำประกันสูงสุดของสหกรณ์ ตัวอย่างทั้งหมดต่ำสุด 400,000 บาท (เป็นของสหกรณ์กลุ่มที่ 1) สูงสุดไม่เกิน 285 ล้านบาท (เป็นของสหกรณ์กลุ่มที่ 2) และเฉลี่ยไม่เกิน 53,144,068 บาท โดยพบว่าสหกรณ์ตัวอย่างกลุ่มที่ 1 จำนวนมากกำหนดไว้ไม่เกิน 10 ล้านบาท (ร้อยละ 36) และเฉลี่ยไม่เกิน 39,788,462 บาท ขณะที่สหกรณ์กลุ่มที่ 2 จำนวนมากกำหนดไว้ไม่เกิน 30 ล้านบาท (ร้อยละ 32) และเฉลี่ยไม่เกิน 61,189,623 บาท (ตารางที่ 4.24)

ตารางที่ 4.23 จำนวนและร้อยละของสหกรณ์การเกษตรตัวอย่าง จำแนกตามกลุ่มของสหกรณ์ และบุคคลที่ให้ความเห็นชอบในการกำหนดเพดานเงินกู้ยืมและค้ำประกันสูงสุด

บุคคลที่ให้ความเห็นชอบ	กลุ่มของสหกรณ์				รวม	
	กลุ่มที่ 1		กลุ่มที่ 2			
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
นายทะเบียน	2	7.7	2	7.1	4	7.4
ที่ประชุมใหญ่	10	38.5	13	42.9	23	42.6
คณะกรรมการ	10	38.5	7	25.0	17	31.5
ที่ประชุมใหญ่และนายทะเบียน	2	7.7	2	7.1	4	7.4
คณะกรรมการและนายทะเบียน	1	3.8	4	14.3	5	9.3
สหกรณ์อำเภอ	1	3.8	0	0.0	1	1.9
รวม	26	100.0	28	100.0	54	100.0

หมายเหตุ : N หมายถึง จำนวนสหกรณ์การเกษตรตัวอย่างที่ดำคำตาม

ที่มา : จากการสำรวจปี พ.ศ. 2543 – 2544

ตารางที่ 4.24 จำนวนและร้อยละของสหกรณ์การเกษตรตัวอย่าง จำแนกตามกลุ่มของสหกรณ์ฯ และระดับเพดานเงินกู้ยืมและค่าประกันสูงสุดในปี พ.ศ. 2542

เพดานเงินกู้ยืมและ ค่าประกัน สูงสุด (บาท)	กลุ่มของสหกรณ์ฯ				รวม	
	กลุ่มที่ 1		กลุ่มที่ 2		จำนวน	ร้อยละ
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ		
ไม่เกิน 1,000,000 บาท	5	20.0	1	2.9	6	10.2
ไม่เกิน 10,000,000 บาท	9	36.0	3	8.8	12	20.3
ไม่เกิน 30,000,000 บาท	4	16.0	11	32.4	15	25.4
ไม่เกิน 60,000,000 บาท	4	16.0	2	5.9	6	10.2
ไม่เกิน 80,000,000 บาท	0	0.0	4	11.8	4	6.8
ไม่เกิน 100,000,000 บาท	3	12.0	4	11.8	7	11.9
ไม่เกิน 150,000,000 บาท	0	0.0	6	17.6	6	10.2
ไม่เกิน 200,000,000 บาท	0	0.0	2	5.9	2	3.4
ไม่เกิน 285,000,000 บาท	0	0.0	1	2.9	1	1.7
รวม	25	100.0	34	100.0	59	100.0

หมายเหตุ : เพดานเงินกู้ยืมและค่าประกันของสหกรณ์ฯ ตัวอย่างทั้งหมดเฉลี่ย สหกรณ์ฯ กลุ่มที่ 1 เฉลี่ย 39,788,461.54 บาท และ สหกรณ์ฯ กลุ่มที่ 2 เฉลี่ย 61,189,623 บาท

ที่มา : จากการสำรวจปี พ.ศ. 2543 – 2544

4.3.2 การบริหารเงินทุนหมุนเวียน

การบริหารเงินทุนหมุนเวียน เป็นการบริหารเงินลงทุนในระยะสั้นหรือที่เรียกว่า “สินทรัพย์หมุนเวียน” อันได้แก่ เงินสด ลูกหนี้ และสินค้าคงเหลือ เนื่องจากสินทรัพย์หมุนเวียนจะมีวงจรในตัวเอง เช่น เมื่อจ่ายเงินซื้อวัตถุดิบ จ่ายค่าแรงงาน และค่าอุปกรณ์ในการผลิตอื่นๆ และเมื่อผลิตแล้วจะได้สินค้าออกมา หากจำหน่ายสินค้าออกไปเป็นเงินเชื่อก็จะแปลงสภาพจากสินค้าเป็นลูกหนี้ เมื่อลูกหนี้ซึ่งเป็นสมาชิกสหกรณ์ฯ ชำระหนี้สหกรณ์ฯ ก็จะได้เงินสดกลับมา และผลการศึกษาลักษณะของการบริหารเงินทุนหมุนเวียนหรือสินทรัพย์หมุนเวียนของสหกรณ์ฯ ตัวอย่าง เป็นดังนี้

ก) การบริหารเงินสด

เนื่องจากเงินสดจัดเป็นสินทรัพย์ที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้ นั่นคือ การบริหารเงินสดจะต้องถือเงินสดไว้ในมือให้น้อยที่สุดเท่าที่จะทำได้ เพื่อนำเงินไปลงทุนในสินทรัพย์ที่จะให้ผลตอบแทนสูงกว่าการถือเงินสดไฉฉา แต่เงินสดที่ถือจะต้องมีจำนวนเพียงพอที่จะทำให้การดำเนินงานของสหกรณ์ฯ ดำเนินต่อไปได้โดยไม่ติดขัด นั่นคือ สหกรณ์ฯ จะต้องต้องมีเงินเพียงพอสำหรับใช้จ่ายตาม

ปกติ มีเงินพอที่จะชำระหนี้ที่ถึงกำหนดได้ แต่กระนั้นการถือเงินมากเกินไปก็ทำให้สหกรณ์ต้องเสียโอกาสจากการถือเงินจำนวนนี้ ในแต่ละวันเมื่อสหกรณ์ดำเนินงานและทำธุรกิจเพื่อตอบสนองความต้องการของสมาชิกจะเกิดมีเงินสดหมุนเวียนเข้า - ออกตลอดเวลา นโยบายการเก็บรักษาเงินสดไว้ในมือของสหกรณ์ ในแต่ละวันจึงเป็นสิ่งสำคัญที่จะสามารถสะท้อนถึงความปลอดภัยและสภาพคล่องของสหกรณ์นั้นๆ ได้ ผลจากการศึกษาการเก็บรักษาเงินสดไว้ในมือของสหกรณ์ ตัวอย่างพบว่า ในแต่ละวันสหกรณ์ ตัวอย่างกลุ่มที่ 1 และ 2 ส่วนใหญ่มีวิธีการเก็บรักษาเงินสดไว้ในมือด้วยการให้พนักงานการเงินเป็นผู้เก็บเงินสด (ร้อยละ 33 และ 79 ตามลำดับ) อันดับรองลงมาของสหกรณ์กลุ่มที่ 1 จำนวนมากให้ประธานหรือรองประธานหรือเหรัญญิกเป็นผู้เก็บ (ร้อยละ 30) ขณะที่สหกรณ์กลุ่มที่ 2 จำนวนมากให้ผู้จัดการหรือผู้ช่วยผู้จัดการเป็นผู้เก็บ (ร้อยละ 12) และปริมาณเงินสดสูงสุดที่สหกรณ์ตัวอย่างทั้งหมดจำนวนมากเก็บไว้ก่อนที่จะนำฝากธนาคารในแต่ละวันคือ มากกว่า 20,000 บาท โดยเฉพาะสหกรณ์กลุ่มที่ 2 (ร้อยละ 47) ขณะที่สหกรณ์กลุ่มที่ 1 จะเก็บเงินสดไว้ในมือก่อนนำฝากธนาคารไม่เกิน 2,000 - 5,000 บาท และไม่เกิน 20,000 บาท มีสัดส่วนเท่ากันคือ ประมาณร้อยละ 30 (ตารางที่ 4.25)

ตารางที่ 4.25 จำนวนและร้อยละของสหกรณ์การเกษตรตัวอย่าง จำแนกตามวิธีการเก็บรักษาเงินสด จำนวนเงินสดที่เก็บไว้ในมือ และกลุ่มของสหกรณ์ฯ ใน

การเก็บรักษาเงินสดไว้ในมือ	กลุ่มของสหกรณ์ฯ				รวม	
	กลุ่มที่ 1		กลุ่มที่ 2			
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
การเก็บรักษาเงินสด						
มีพนักงานการเงินเก็บโดยเฉพาะ	9	33.3	27	79.4	36	59.0
ให้ผู้จัดการหรือผู้ช่วยผู้จัดการเป็นผู้เก็บ	4	14.8	4	11.8	8	13.1
ให้ประธาน รองประธาน เหรัญญิกเก็บ	8	29.6	3	8.8	11	18.0
ให้พนักงานบัญชี หรือกรรมการเก็บ	4	14.8	0	0.0	4	6.6
ให้พนักงานอื่นเก็บ	1	3.7	0	0.0	1	1.6
ให้พนักงานธนาคารเป็นผู้เก็บ	1	3.7	0	0.0	1	1.6
จำนวนเงินสดที่เก็บไว้ในมือ						
น้อยกว่า 2,000 บาท	4	14.8	0	0.0	4	6.6
2,000 - 5,000 บาท	8	29.6	5	14.7	13	21.3
5,001 - 10,000 บาท	6	22.2	7	20.6	13	21.3
10,001 - 20,000 บาท	1	3.7	6	17.6	7	11.5
มากกว่า 20,000 บาท	8	29.6	16	47.1	24	39.3
N =	27	100.0	34	100.0	61	100.0

หมายเหตุ : N หมายถึง จำนวนสหกรณ์การเกษตรตัวอย่างที่ดำคำถาม
ที่มา : จากการสำรวจปี พ.ศ. 2543 - 2544

ส่วนลักษณะการบริหารเงินสดและเงินฝากธนาคารของสหกรณ์ฯ ตัวอย่างทั้งสองกลุ่มจากตารางที่ 4.26 ก็พบว่าสหกรณ์ฯตัวอย่างกลุ่มที่ 1 จะรักษาสภาพคล่องที่เป็นเงินสดและเงินฝากธนาคารไว้มากกว่าสหกรณ์ฯกลุ่มที่ 2 ถึงสองเท่า นั่นคือ สหกรณ์ฯกลุ่มที่ 1 มีเงินสดและเงินฝากธนาคารร้อยละ 20 ของสินทรัพย์หมุนเวียนรวม ขณะที่สหกรณ์ฯกลุ่มที่ 2 มีเงินสดและเงินฝากธนาคารประมาณร้อยละ 11 ของสินทรัพย์หมุนเวียนรวม ซึ่งต่ำกว่าค่าสัดส่วนรวมทั้งหมด (ร้อยละ 13 ของสินทรัพย์หมุนเวียนรวม) แต่เมื่อเทียบกับปริมาณเงินสดและเงินฝากธนาคารเฉลี่ยจากทุกสหกรณ์ฯแล้วพบว่า สหกรณ์ฯกลุ่มที่ 1 มีเงินสดและเงินฝากธนาคารเฉลี่ย 5,415,884 บาท ซึ่งน้อยกว่าเงินสดและเงินฝากธนาคารเฉลี่ยจากทุกสหกรณ์ฯ อยู่ประมาณ 1,320,013 บาท (เงินสดและเงินฝากธนาคารเฉลี่ยจากทุกสหกรณ์ฯเท่ากับ 6,735,897 บาท) ขณะที่สหกรณ์ฯกลุ่มที่ 2 มีเงินสดและเงินฝากธนาคารเฉลี่ย 8,113,302 บาท ซึ่งมีปริมาณสูงกว่าปริมาณเฉลี่ยจากทุกสหกรณ์ฯถึง 1,377,405 บาท (ตารางที่ 4.26)

ข) การบริหารลูกหนี้

ลูกหนี้เป็นรายการที่เกิดจากการดำเนินงาน ที่สำคัญมากรายการหนึ่งของสหกรณ์ฯ เพราะลูกหนี้ของสหกรณ์ฯ คือ สมาชิก ในแง่ของการหมุนเงินแล้วจัดว่าลูกหนี้เป็นรายการที่ก่อให้เกิดรายได้จากการดำเนินงานตามปกติของสหกรณ์ฯ และเป็นรายการที่ใกล้จะเปลี่ยนเป็นเงินสดได้มาก แต่จะเปลี่ยนได้เร็วหรือช้าขึ้นอยู่กับนโยบายการให้สินเชื่อของสหกรณ์ฯ

สหกรณ์ฯ ตัวอย่างมีรายการลูกหนี้ทั้งที่เป็นลูกหนี้เงินกู้ ลูกหนี้การค้า และลูกหนี้อื่นๆ แต่ด้วยลักษณะการบริหารลูกหนี้เหล่านี้ไม่มีความแตกต่างกันมากนัก และตามสัดส่วนของลูกหนี้แล้วสหกรณ์ฯ ตัวอย่างทั้งหมดมีลูกหนี้เงินกู้สูงสุดถึงร้อยละ 98 ของลูกหนี้ทั้งหมด โดยเฉพาะสหกรณ์ฯกลุ่มที่ 2 ซึ่งมีลูกหนี้เงินกู้ต่อลูกหนี้รวมของแต่ละกลุ่มสูงกว่าสหกรณ์ฯกลุ่มที่ 1 นั่นคือ ร้อยละ 94.7 ของลูกหนี้รวมในกลุ่มที่ 2 และร้อยละ 76 ของลูกหนี้รวมในกลุ่มที่ 1 (ตารางที่ 4.26) และปริมาณลูกหนี้รวมเฉลี่ยจากสหกรณ์ฯกลุ่มที่ 2 ยังมีปริมาณสูงกว่าลูกหนี้รวมเฉลี่ยจากทุกสหกรณ์ฯ ถึง 23,775,113 บาท (ปริมาณลูกหนี้รวมเฉลี่ยจากทุกสหกรณ์ฯ เท่ากับ 37,824,048 บาท) ขณะที่ปริมาณลูกหนี้รวมเฉลี่ยจากสหกรณ์ฯกลุ่มที่ 1 มีปริมาณน้อยกว่าปริมาณลูกหนี้รวมเฉลี่ยจากทุกสหกรณ์ฯ ถึง 19,655,947 บาท (ปริมาณลูกหนี้รวมเฉลี่ยจากสหกรณ์ฯกลุ่มที่ 1 เท่ากับ 18,168,101 บาท) (ตารางที่ 4.26) เนื่องจากสหกรณ์ฯตัวอย่างเกือบทั้งหมดมีการดำเนินธุรกิจสินเชื่อ และมีการปล่อยเงินกู้ให้แก่สมาชิกเป็นจำนวนมาก ฉะนั้น ในการศึกษาการบริหารลูกหนี้ในที่นี้จึงขอมุ่งประเด็นที่การบริหารลูกหนี้เงินกู้เป็นหลัก

จากที่นโยบายการให้สินเชื่อแก่สมาชิกของสหกรณ์ฯ ตัวอย่างส่วนใหญ่ผู้ยึดหลักทรัพย์เป็นหลักประกันเงินกู้ นั่นถือว่าเป็นหลักประกันที่มีความปลอดภัยต่อการบริหารการเงิน เพราะหลักทรัพย์เป็นหลักประกันเงินกู้ที่มีความเสี่ยงน้อยที่สุด และการพิจารณาเงินกู้อันดับรองลงมาเป็นการพิจารณาจากประวัติการชำระหนี้และระดับชั้นของสมาชิก (คิดเป็นร้อยละ 44 และ 26 ตามลำดับ) (ตารางที่ 4.16) ซึ่งเมื่อพิจารณาอีกมุมหนึ่งตามหลักการของสหกรณ์ฯ ที่ต้องการช่วยเหลือด้านเงินทุนแก่สมาชิกให้ได้มากที่สุด ผู้วิจัยมีความเห็นว่านโยบายการปล่อยเงินกู้โดยใช้หลักทรัพย์ถือว่าเป็นการช่วยเหลือสมาชิกเพียงบางส่วน จะไม่สามารถช่วยเหลือสมาชิกอีกส่วนหนึ่งที่ไม่มีหลักทรัพย์แต่มีความเดือดร้อน มีความประพฤติดี และมีประวัติการชำระหนี้ดี ดังนั้นหลักเกณฑ์การปล่อยเงินกู้จากประวัติการชำระหนี้จึงน่าจะเป็นการช่วยเหลือสมาชิกได้ดีกว่า เพราะนอกจากจะเป็นการช่วยเหลือสมาชิกที่มีความประพฤติดีแล้วยังจะเป็นการทำให้สหกรณ์ฯ มีลูกหนี้ที่ดี การเรียกเก็บหนี้และการชำระหนี้ก็จะไม่มีปัญหา การบริหารลูกหนี้ก็จะไม่ทำให้สหกรณ์ฯ มีปัญหาเรื่องหนี้สงสัยจะสูญหรือหนี้ค้างชำระ และจะส่งผลให้สหกรณ์ฯ มีเงินทุนหมุนเวียนให้สมาชิกรายต่อๆ ไปที่มีความประพฤติดีได้กู้ยืมเงินต่อไปได้อีก ซึ่งจะทำให้สหกรณ์ฯ สามารถใช้เงินทุนหมุนเวียนได้หลายรอบ และในที่สุดก็จะทำให้สหกรณ์ฯ เกิดความสัมฤทธิ์ผลในการบริหารลูกหนี้ และส่งผลต่อความสำเร็จของสหกรณ์ฯ และสมาชิกสหกรณ์ฯ ต่อไปด้วยเช่นกัน

จากผลการดำเนินงานของสหกรณ์ฯ ทั้งสองกลุ่มพบว่า ลูกหนี้เงินกู้ของสหกรณ์ฯ ทั้งสองกลุ่มมี 3 ประเภท คือ ลูกหนี้เงินกู้ระยะสั้น (ไม่เกิน 1 ปี) ระยะปานกลาง (3 - 5 ปี) และระยะยาว (มากกว่า 5 ปี) ซึ่งในทางบัญชีการแสดงบัญชีลูกหนี้เงินกู้ในหมวดสินทรัพย์หมุนเวียนจะไม่แสดงรายการลูกหนี้เงินกู้ระยะปานกลาง แต่จะแสดงเพียงลูกหนี้เงินกู้ระยะสั้นและระยะยาว และจะถือว่าลูกหนี้เงินกู้ระยะปานกลางเป็นลูกหนี้เงินกู้ระยะยาว โดยปริมาณลูกหนี้เงินกู้ของสหกรณ์ฯ กลุ่มที่ 2 มีปริมาณรวมและปริมาณเฉลี่ยต่อสหกรณ์ฯ สูงกว่าปริมาณลูกหนี้เงินกู้รวมและเฉลี่ยจากสหกรณ์ฯ กลุ่มที่ 1 ทั้งสิ้น กล่าวคือ สหกรณ์ฯ กลุ่มที่ 2 มียอดลูกหนี้เงินกู้รวมและเฉลี่ยต่อสหกรณ์ฯ จำนวน 1,341,695,827 บาท และ 58,334,601 บาท/สหกรณ์ฯ ตามลำดับ ขณะที่สหกรณ์ฯ กลุ่มที่ 1 มียอดลูกหนี้เงินกู้รวมและเฉลี่ยต่อสหกรณ์ฯ จำนวน 329,735,733 บาท และ 13,738,989 บาท/สหกรณ์ฯ ตามลำดับ (ตารางที่ 4.26)

ค) การบริหารสินค้าคงเหลือ

สินค้าคงเหลือถือว่า เป็นรายการเงินทุนหมุนเวียนที่สำคัญรายการหนึ่งของสหกรณ์ฯ เนื่องจากธุรกิจที่สำคัญๆ ของสหกรณ์ฯ เกี่ยวกับการจัดหาสินค้ามาจำหน่าย และการรวบรวมผลผลิตทางการเกษตร ซึ่งล้วนแต่เป็นธุรกิจที่ทำให้มีสินค้าคงเหลือทั้งที่เป็นสินค้าคงเหลือจากการจำหน่ายและสินค้าคงเหลือจากการผลิต การที่สหกรณ์ฯ สามารถบริหารจัดการสินค้าคงเหลือได้อย่างมีประสิทธิภาพได้ จะทำให้มีสินค้าคงเหลือเพียงพอต่อความต้องการของสมาชิกและนำไปแปรรูปผลผลิตได้โดยไม่ขาดมือและต้องเป็นจำนวนที่ไม่มากเกินไปจนเกินไป เพราะหากมีปริมาณมากเกินไปจะทำให้สหกรณ์ฯ เสี่ยงต่อความสูญเสียที่จะตามมา เช่น ค่าใช้จ่ายในการเก็บรักษา ต้นทุนในการสั่งซื้อและเงินลงทุนที่ต้องจมอยู่กับสินค้าคงเหลือโดยไม่ก่อให้เกิดประโยชน์ แต่การจะกำหนดการคงเหลือของสินค้าให้เหมาะสมของสหกรณ์การเกษตรก็ไม่มีหลักกำหนดแน่ชัด แต่ทั้งนี้จะขึ้นอยู่กับความต้องการของสมาชิกและศักยภาพของสหกรณ์ฯ เองด้วย ฉะนั้น การวิเคราะห์ปริมาณสินค้าคงเหลือของสหกรณ์ฯ ตัวอย่างแต่ละกลุ่มจึงเป็นการพิจารณาโดยเปรียบเทียบกับค่าเฉลี่ยจากทุกสหกรณ์ฯ และผลการศึกษากาการบริหารสินค้าคงเหลือของสหกรณ์ฯ ตัวอย่างทั้งสองกลุ่ม เป็นดังนี้

สหกรณ์ฯ ตัวอย่างทั้งสองกลุ่มมีสัดส่วนของการคงเหลือสินค้าไว้ในปี พ.ศ. 2542 ไม่แตกต่างกันนัก นั่นคือ สหกรณ์ฯ ทั้งสองกลุ่มมีสินค้าคงเหลือประมาณร้อยละ 3 ของสินทรัพย์หมุนเวียนรวม (ตารางที่ 4.26) และเมื่อพิจารณาจากปริมาณสินค้าคงเหลือเฉลี่ยจากสหกรณ์ฯ ทั้งสองกลุ่มก็พบว่า สหกรณ์ฯ กลุ่มที่ 1 มีปริมาณสินค้าคงเหลือไว้เฉลี่ยเท่ากับ 776,457 บาท ซึ่งเป็นปริมาณที่น้อยกว่าปริมาณเฉลี่ยจากสหกรณ์ฯ ทั้งหมด ถึง 769,374 บาท (ปริมาณสินค้าคงเหลือเฉลี่ยจากสหกรณ์ฯ ทั้งหมดเท่ากับ 1,545,831 บาท) ขณะที่สหกรณ์ฯ กลุ่มที่ 2 กลับมีปริมาณสินค้าคงเหลือไว้เฉลี่ยสูงกว่าปริมาณเฉลี่ยจากสหกรณ์ฯ ทั้งหมดถึง 802,825 บาท (ปริมาณสินค้าคงเหลือจากสหกรณ์ฯ กลุ่มที่ 2 เท่ากับ 2,348,656 บาท) (ตารางที่ 4.26) ทั้งนี้เนื่องจากสหกรณ์ฯ กลุ่มที่ 2 มีปริมาณธุรกิจและปริมาณการค้ามากกว่าสหกรณ์ฯ กลุ่มที่ 1 ในทุกธุรกิจที่เกี่ยวกับการซื้อ - การขายสินค้า จึงมีผลทำให้สหกรณ์ฯ กลุ่มที่ 2 มีปริมาณสินค้าคงเหลือเฉลี่ยสูงกว่าปริมาณเฉลี่ยจากสหกรณ์ฯ ตัวอย่างทั้งหมด

ตารางที่ 4.26 ปริมาณสินทรัพย์หมุนเวียนและร้อยละของปริมาณสินทรัพย์หมุนเวียนรายการต่างๆ ของสหกรณ์การเกษตรตัวอย่าง ในปี พ.ศ. 2542 แยกตาม

กลุ่มของสหกรณ์^๑

หน่วย : บาท

รายการ	กลุ่มที่ 1			กลุ่มที่ 2			รวม			
	ปริมาณรวม	สัดส่วน	เฉลี่ย	ปริมาณรวม	สัดส่วน	เฉลี่ย	ปริมาณรวม	สัดส่วน	เฉลี่ย	N
เงินสดและเงินฝาก	129,981,227.12	20.4 ¹	5,415,884.46	186,605,945.43	10.5 ¹	8,113,302.0	316,587,172.55	13.1 ¹	6,735,897.29	47
ลูกหนี้รวม	436,034,413.74	68.5 ¹	18,168,100.57	1,416,780,700.00	79.9 ¹	61,599,160.9	1,777,730,240.68	73.8 ¹	37,824,047.67	47
ลูกหนี้การค้า	5,172,425.75	1.2 ²	215,517.74	29,168,400.23	2.7 ²	1,268,191.3	34,340,825.98	1.9 ²	730,655.87	47
ลูกหนี้เงินกู้	329,735,733.00	75.6 ²	13,738,988.88	1,341,695,826.94	94.7 ²	58,334,601.2	1,746,516,433.00	98.2 ²	37,159,924.11	47
ดอกเบี้ยเงินให้กู้ค้างรับสุทธิ	24,602,918.37	3.9 ¹	1,025,121.60	133,957,171.52	7.6 ¹	5,824,224.8	158,560,089.89	6.6 ¹	3,373,618.93	47
สินค้าคงเหลือสุทธิ	18,634,971.15	2.9 ¹	776,457.13	54,019,097.26	3.1 ¹	2,348,656.4	72,654,068.41	3.0 ¹	1,545,831.24	47
สินทรัพย์หมุนเวียนอื่นรวม	7,570,233.80	1.2 ¹	315,426.41	62,321,537.64	3.5 ¹	2,709,632.1	69,891,771.44	2.9 ¹	1,487,058.97	47
สินทรัพย์หมุนเวียนรวม	636,650,078.90	100.0	26,527,086.62	1,773,048,868.38	100.0	77,089,081.2	2,409,698,947.28	100.0	51,270,190.37	47

หมายเหตุ : N หมายถึง จำนวนสหกรณ์การเกษตรตัวอย่างที่มีข้อมูล

ค่าสัดส่วนที่กำกับด้วยเลข

¹ หมายถึงร้อยละของสินทรัพย์หมุนเวียนรวม

² หมายถึงร้อยละของลูกหนี้รวม

³ หมายถึงร้อยละของลูกหนี้เงินกู้

ที่มา : จากการศึกษาตัวเลขจากรายงานกิจการประจำปีของสหกรณ์การเกษตรตัวอย่าง

4.3.3 การจัดหาเงินทุน

เป็นที่ปฏิเสธไม่ได้ว่า “เงินทุน” มีความจำเป็นต่อการดำเนินงานของสหกรณ์ฯ เพียงใด ที่ผ่านมามีงานวิจัยเกี่ยวกับปัญหาของสหกรณ์ฯ และได้พบว่าปัญหาหลักๆ ของสหกรณ์ฯ คือ “ปัญหาด้านการเงิน” และประเด็นที่พบอยู่เสมอก็คือ “ปัญหาเงินทุน” ดังนั้น หากสหกรณ์ฯสามารถบริหารจัดการด้านการเงินได้อย่างดีมีประสิทธิภาพโดยมุ่งที่หลักของต้นทุนของเงินทุนต่ำ แต่ผลได้จากการใช้เงินต้องสูง ย่อมไม่เป็นการยากเกินไปที่สหกรณ์ฯจะประสบความสำเร็จด้านการบริหารเงินทุนได้ วิธีการจัดหาเงินทุนของสหกรณ์ฯโดยทั่วไปได้แก่ การกู้ยืมเงิน การรับฝากกองเงิน (เจ้าหน้าที่เงินรับฝาก) การกู้ยืมสินค้า (เจ้าหน้าที่การค้าและตัวเงินจ่าย) และการระดมเงินทุนเรื้อนหุ้นซึ่งได้จากการขายหุ้นให้กับสมาชิก เป็นต้น

ผลการจัดหาเงินทุนจากแหล่งต่างๆ ของสหกรณ์ฯ ตัวอย่างทั้งสองกลุ่มพบว่า แหล่งเงินทุนแหล่งใหญ่ที่สุดของสหกรณ์ฯ กลุ่มที่ 1 และ 2 คือ “เงินทุนจากแหล่งภายนอก หรือหนี้สินรวม” คิดเป็นร้อยละ 61 และ 69 ของทุนดำเนินงานตามลำดับ ขณะที่เป็นส่วนของเงินทุนจากแหล่งภายในสหกรณ์ฯเองมีร้อยละ 39 และ 31 ของทุนดำเนินงานตามลำดับ (ตารางที่ 4.27) และแหล่งเงินทุนจากภายนอกแหล่งใหญ่ที่สุดของสหกรณ์ฯกลุ่มที่ 1 และ 2 คือ การรับฝากเงินจากสมาชิก คิดเป็นร้อยละ 28 และ 37 ของทุนดำเนินงานตามลำดับ รองลงมาเป็นการกู้ยืมเงิน(เจ้าหน้าที่เงินกู้) โดยคิดเป็นร้อยละ 24 และ 27 ของทุนดำเนินงานตามลำดับ (ตารางที่ 4.27) และในปริมาณเจ้าหน้าที่เงินกู้ยืมนี้พบว่า สหกรณ์ฯกลุ่มที่ 1 และ 2 ส่วนใหญ่จะกู้ยืมเงินระยะสั้นคิดเป็นร้อยละ 97 และ 93 ของเจ้าหน้าที่เงินกู้ยืมตามลำดับ ซึ่งส่วนใหญ่แล้วสหกรณ์ฯทั้งสองกลุ่มจะกู้ยืมเงินจากธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร(ชกส.) มีมูลค่า 154,326,059 บาท และ 497,153,491 บาท ตามลำดับ คิดเป็นร้อยละ 80 และ 86 ของเจ้าหน้าที่เงินกู้ระยะสั้นตามลำดับ รองลงมาเป็นการกู้ยืมจากกรมส่งเสริมการเกษตร มีมูลค่า 29,461,240 บาท และ 46,850,475 บาท ตามลำดับ คิดเป็นร้อยละ 15 และ 8 ของเจ้าหน้าที่เงินกู้ระยะสั้นตามลำดับ แต่ถ้าเป็นเจ้าหน้าที่เงินกู้ระยะยาวแล้วเจ้าหน้าที่เงินกู้รายใหญ่ของสหกรณ์ฯทั้งสองกลุ่มแตกต่างกันกล่าวคือ สหกรณ์ฯกลุ่มที่ 1 มีกรมส่งเสริมสหกรณ์จะเป็นเจ้าหน้าที่รายใหญ่คิดเป็นมูลค่า 2,910,000 บาท (ร้อยละ 44 ของเจ้าหน้าที่เงินกู้ระยะยาว) ขณะที่สหกรณ์ฯกลุ่มที่ 2 มีธนาคารพาณิชย์เป็นเจ้าหน้าที่เงินกู้ระยะยาวรายใหญ่คิดเป็นมูลค่า 8,158,155 บาท (ร้อยละ 38.8 ของเจ้าหน้าที่เงินกู้ระยะยาว) (ตารางที่ 4.27) ซึ่งจะเห็นได้ว่าแหล่งเงินทุนที่สำคัญทั้งสองแหล่งนี้ล้วนเป็นแหล่งเงินทุนที่ได้รับการสนับสนุนจากภาครัฐทั้งสิ้น โดยมีหลักเกณฑ์ต่างๆ ที่ล้วนแต่เอื้ออำนวยต่อการกู้เงินของสหกรณ์การเกษตรเสมอมา การกู้ยืมเงินจากกรมส่งเสริมสหกรณ์บางโครงการไม่คิดอัตราดอกเบี้ย บางโครงการคิดอัตราดอกเบี้ยแต่เป็นอัตราที่ต่ำกว่าธนาคารพาณิชย์ทั่วไป จึงเท่ากับว่าที่ผ่านการจัดหาเงินทุนของสหกรณ์ฯ ตัวอย่างส่วนใหญ่ต้องพึ่งพาและเป็นภาระของภาครัฐตลอดมา

ตารางที่ 4.27 ปริมาณและร้อยละของเงินทุนจากแหล่งต่างๆ ของสหกรณ์การเกษตรตัวอย่าง ในปี พ.ศ. 2542 แยกตามกลุ่มของสหกรณ์ฯ

หน่วย : บาท

รายการ	สหกรณ์ฯ กลุ่มที่ 1			สหกรณ์ฯ กลุ่มที่ 2			รวม					
	ปริมาณรวม	สัดส่วน	ปริมาณเฉลี่ย	N	ปริมาณรวม	สัดส่วน	ปริมาณเฉลี่ย	N	ปริมาณรวม	สัดส่วน	เฉลี่ย	N
เงินบิวกินบัญชีธนาคาร	0.0	0.0'	0.0	24	1,756,354.70	0.08'	76,363.25	23	1,756,354.70	0.06'	37,369.25	47
เงินฝากออมทรัพย์	15,646,899.50	1.90'	651,954.15	24	16,091,221.07	0.69'	699,618.31	23	31,738,120.57	1.01'	675,279.16	47
เงินฝากออมทรัพย์	230,428,216.67	28.03'	9,601,175.69	24	855,845,751.78	36.95'	37,210,684.86	23	1,086,273,968.45	34.61'	23,112,212.09	47
เงินฝากออมทรัพย์	199,060,048.75	24.21'	8,294,168.70	24	619,423,147.73	26.75'	26,931,441.21	23	798,390,363.56	25.44'	16,987,029.01	47
เงินฝากออมทรัพย์	192,461,861.23	24.21'	8,019,244.22	24	576,151,352.37	26.75'	26,931,441.21	23	798,390,363.56	25.44'	16,987,029.01	47
เงินฝากออมทรัพย์	154,326,059.17	19.66'	6,709,828.66	23	497,153,491.00	86.29'	21,615,369.17	23	651,479,550.17	84.76'	14,162,598.92	46
เงินฝากออมทรัพย์	29,461,239.94	3.73'	1,280,923.48	23	46,850,475.47	8.13'	2,036,977.19	23	76,311,715.41	9.93'	1,658,950.34	46
เงินฝากออมทรัพย์	1,185,934.12	0.62'	49,413.92	24	34,789.28	0.01'	1,512.58	23	1,220,723.40	0.16'	25,972.84	47
เงินฝากออมทรัพย์	5,716,417.00	2.97'	238,184.04	24	5,245,201.00	0.91'	228,052.22	23	10,961,618.00	1.43'	233,225.91	47
เงินฝากออมทรัพย์	0.0	0.0'	0.0	24	22,237,832.92	3.86'	966,862.30	23	22,237,832.92	2.89'	473,145.38	47
เงินฝากออมทรัพย์	6,598,187.52	3.31'	274,924.48	24	21,033,962.44	3.40'	914,520.11	23	27,632,149.96	3.46'	587,918.08	47
เงินฝากออมทรัพย์	900,000.00	13.64'	37,500.00	24	3,804,081.50	18.09'	165,394.85	23	4,704,081.50	17.02'	100,086.84	47
เงินฝากออมทรัพย์	2,910,000.00	44.10'	121,250.00	24	7,783,499.98	37.00'	338,413.04	23	10,693,499.98	38.70'	227,521.28	47
เงินฝากออมทรัพย์	623,187.52	9.44'	25,966.15	24	8,158,155.00	38.79'	354,702.39	23	8,781,342.52	31.78'	186,837.07	47
เงินฝากออมทรัพย์	20,000.00	0.30'	833.33	24	0.0	0.0'	0.0	23	20,000.00	0.07'	425.53	47
เงินฝากออมทรัพย์	2,145,000.00	32.51'	89,375.00	24	0.0	0.0'	0.0	23	2,145,000.00	7.76'	45,638.30	47
เงินฝากออมทรัพย์	504,544,796.76	61.37'	21,022,699.87	24	1,593,653,781.07	68.81'	69,289,294.83	23	2,098,198,577.83	66.86'	44,642,522.93	47

ตารางที่ 4.27 (ต่อ)

รายการ	สหกรณ์ฯ กลุ่มที่ 1				สหกรณ์ฯ กลุ่มที่ 2				รวม			
	ปริมาณรวม	สัดส่วน	ปริมาณเฉลี่ย	N	ปริมาณรวม	สัดส่วน	ปริมาณเฉลี่ย	N	ปริมาณรวม	สัดส่วน	เฉลี่ย	N
ส่วนของทุนรวม	317,620,344.20	38.63 ¹	13,234,181.01	24	722,368,160.86	31.19 ¹	31,407,311.34	23	1,039,988,505.06	33.14 ¹	22,127,415.00	47
ทุนเรือนหุ้น	204,122,870.00	64.27 ²	8,505,119.58	24	442,942,806.00	61.32 ²	19,258,382.87	23	647,065,676.00	62.22 ²	13,767,354.81	47
ทุนสำรอง	76,691,252.13	24.15 ³	3,195,468.84	24	151,914,706.32	21.03 ³	6,604,987.23	23	228,605,958.45	21.98 ³	4,863,956.56	47
ทุนสะสมการซื้อบั้งข้าว	13,373,475.57	4.21 ⁴	557,228.15	24	44,439,021.18	6.15 ⁴	2,019,955.51	22	57,812,496.75	5.56 ⁴	1,256,793.41	46
รวมเงินทุนดำเนินงานทั้งหมด	822,165,140.96	100.00	34,256,880.87	24	2,316,021,941.93	100.00	100,696,606.17	23	3,138,187,082.89	100.00	66,769,937.93	47

หมายเหตุ : N หมายถึง จำนวนสหกรณ์การเกษตรตัวอย่างที่มีข้อมูล

ค่าสัดส่วนที่กำกับด้วยเลข

¹ หมายถึง ร้อยละของเงินทุนดำเนินงานทั้งหมด

² หมายถึง ร้อยละของเจ้าหนี้เงินกู้ยืมรวม

³ หมายถึง ร้อยละของเจ้าหนี้เงินกู้ระยะสั้น

⁴ หมายถึง ร้อยละของเจ้าหนี้เงินกู้ยืมระยะยาว

⁵ หมายถึง ร้อยละของส่วนของทุน

ที่มา : จากการค้าจำนวนตัวเลขจากรายงานกิจการประจำปีของสหกรณ์การเกษตรตัวอย่าง

4.3.4 ผลการดำเนินงานทางการเงิน

จากหัวข้อการบริหารการเงินและการบริหารธุรกิจในตอนต้น เป็นการแสดงให้เห็นถึงสถานะต่างๆ ทางการเงินของสหกรณ์ฯ ตัวอย่าง ทั้งที่เป็นสภาพคล่องทางการเงิน ความสามารถในการกู้ยืมเงิน ประสิทธิภาพในการดำเนินงาน และความสามารถในการทำกำไรทั้งโดยรวมและเฉพาะธุรกิจ และในหัวข้อนี้จะเป็นการแสดงผลการดำเนินงานทางการเงินในลักษณะการประเมินผลการดำเนินงานในรูปของอัตราส่วนทางการเงิน โดยจะพิจารณาเปรียบเทียบกับค่าของอัตราส่วนทางการเงินมาตรฐานจากสหกรณ์การเกษตรที่ได้รวบรวมไว้แล้ว (ตารางที่ 2.1) และผลการศึกษาการดำเนินงานทางการเงินในรอบปีบัญชี 2542/43 ของสหกรณ์ฯ ตัวอย่าง ที่แสดงเป็นอัตราส่วนทางการเงินในปัจจุบัน (ตารางที่ 4.28) มีรายละเอียดดังนี้

ก) สภาพคล่องทางการเงิน (liquidity) สภาพคล่องทางการเงินเป็นการแสดงให้เห็นถึงความสามารถในการชำระหนี้สินระยะสั้นของสหกรณ์ฯ และอัตราส่วนทางการเงินที่แสดงให้เห็นสภาพคล่อง ได้แก่ อัตราส่วนทุนหมุนเวียน (current ratio) อัตราส่วนทุนหมุนเวียนถึงแก่น (quick ratio) และอัตราส่วนสินทรัพย์หมุนเวียนต่อยอดขายสินค้าและบริการ (working capital to sale) ผลจากการศึกษาสภาพคล่องทางการเงินในการชำระหนี้สินระยะสั้นเมื่อพิจารณาจากสินทรัพย์หมุนเวียนของสหกรณ์ฯ ตัวอย่างทั้งสองกลุ่มจากอัตราส่วนทุนหมุนเวียน (current ratio) พบว่าสหกรณ์ฯ กลุ่มที่ 1 (เท่ากับ 1.34) มีความสามารถในการชำระหนี้สินระยะสั้นได้มากกว่าสหกรณ์ฯ กลุ่มที่ 2 (เท่ากับ 1.16) (ตารางที่ 4.28) แต่ความสามารถในการชำระหนี้ระยะสั้นของสหกรณ์ฯ ทั้งสองกลุ่มยังถือว่าต่ำกว่าค่ามาตรฐานหรือยังไม่เป็นที่น่าพอใจ (ตามค่ามาตรฐานต้องมากกว่าหรือเท่ากับ 1.80) แต่เมื่อพิจารณาจากชนิดของสินทรัพย์หมุนเวียน โดยการหักรายการสินค้าคงเหลือออกจากสินทรัพย์หมุนเวียนในรูปของอัตราส่วนทุนหมุนเวียนถึงแก่น (quick ratio) เมื่อเทียบกับค่ามาตรฐาน (ซึ่งต้องมากกว่าหรือเท่ากับ 1.50) แล้วก็พบว่าสหกรณ์ฯ กลุ่มที่ 1 และ 2 ก็ยังไม่มีความสามารถที่จะชำระหนี้ได้ โดยเฉพาะสหกรณ์ฯ กลุ่มที่ 2 (มีค่าอัตราส่วนทุนหมุนเวียนถึงแก่น เท่ากับ 1.13) ขณะที่สหกรณ์ฯ กลุ่มที่ 1 มีค่าอัตราส่วนทุนหมุนเวียนถึงแก่นเท่ากับ 1.30 ซึ่งถือว่าไม่ต่ำจนเกินไปแต่ยังพอที่จะปรับปรุงต่อไปได้ หรือกล่าวได้อีกว่าแม้สหกรณ์ฯ ทั้งสองกลุ่มจะขายสินค้าคงเหลือให้หมดก็ยังมีสินทรัพย์หมุนเวียน ไม่มีเพียงพอที่จะชำระหนี้สินหมุนเวียนได้

เมื่อพิจารณาสภาพคล่องที่เกิดจากยอดขายสินค้าและบริการจากอัตราส่วนสินทรัพย์หมุนเวียนต่อยอดขายสินค้าและบริการ (working capital to sale) ของสหกรณ์ฯ ทั้งสองกลุ่มกลับพบว่า สภาพคล่องที่เกิดจากยอดขายสินค้าและบริการเป็นที่น่าพอใจอย่างมาก นั่นคือ สหกรณ์ฯ กลุ่มที่ 1 และ 2 มีค่าอัตราส่วนสินทรัพย์หมุนเวียนต่อยอดขายสินค้าและบริการเท่ากับ 0.29 และ

0.11 ตามลำดับ ซึ่งมีค่าสูงกว่าระดับมาตรฐานมาก (ค่ามาตรฐานของอัตราส่วนต้องมีค่ามากกว่าหรือเท่ากับ 0.07) (ตารางที่ 4.28) จึงพอจะสรุปได้ว่าสหกรณ์ฯกลุ่มที่ 1 มีผลการดำเนินงานทางการเงินที่แสดงถึงสภาพคล่องทางการเงินดีกว่าสหกรณ์ฯกลุ่มที่ 2 แต่สภาพคล่องทางการเงินของสหกรณ์ฯ ตัวอย่างทั้งสองกลุ่มยังอยู่ในระดับที่ต่ำกว่าค่ามาตรฐาน

ข) ความสามารถในการชำระหนี้สิน (solvency) อัตราส่วนทางการเงินที่ใช้พิจารณาความสามารถในการชำระหนี้สินของสหกรณ์ฯ ตัวอย่าง ได้แก่ อัตราส่วนสภาพเลี้ยว (local leverage ratio) อัตราส่วนหนี้สินระยะยาวต่อสินทรัพย์คงที่ (term debt to fixed asset) อัตราส่วนหนี้สิน (debt service ratio) อัตราส่วนดอกเบี้ยจ่าย (interest coverage ratio) และอัตราส่วนของผู้ถือหุ้นต่อสินทรัพย์รวม (ownership ratio) จากผลการศึกษาความสามารถในการชำระหนี้โดยพิจารณาจากอัตราส่วนทางการเงินเหล่านี้พบว่า

ความสามารถในการชำระหนี้สินระยะยาวเมื่อพิจารณาจากอัตราส่วนสภาพเลี้ยวที่แสดงถึงความสามารถในการชำระหนี้สินระยะยาวจากส่วนของทุนที่ไม่รวมส่วนของเงินลงทุนของสหกรณ์ฯ กลุ่มที่ 1 และ 2 มีค่าเท่ากับ 0.02 และ 0.03 ตามลำดับ ซึ่งต่ำกว่าค่ามาตรฐาน (ซึ่งต้องมีค่าน้อยกว่าหรือเท่ากับ 0.5) และอัตราส่วนหนี้สินระยะยาวต่อสินทรัพย์คงที่ซึ่งแสดงให้เห็นถึงความสามารถในการชำระหนี้สินระยะยาวจากสินทรัพย์ถาวรของสหกรณ์ฯ กลุ่มที่ 1 และ 2 มีค่าเท่ากับ 0.11 และ 0.18 ตามลำดับ ซึ่งต่ำกว่าค่ามาตรฐาน (ซึ่งต้องมีค่าน้อยกว่าหรือเท่ากับ 0.5) (ตารางที่ 4.28) โดยเฉพาะสหกรณ์ฯกลุ่มที่ 1 เหตุที่สหกรณ์ฯตัวอย่างทั้งสองกลุ่มมีความสามารถในการชำระหนี้สินระยะยาวได้ดีกว่าค่ามาตรฐาน ทั้งนี้เป็นผลเนื่องมาจากสหกรณ์ฯตัวอย่างทั้งสองกลุ่มมีการก่อหนี้สินระยะยาวน้อยมาก (คิดเป็นร้อยละ 3 ของเจ้าหนี้เงินกู้ยืมเท่านั้น) แต่ส่วนใหญ่จะก่อหนี้สินระยะสั้น (คิดเป็นร้อยละ 97 และ 93 ของเจ้าหนี้เงินกู้ยืมตามลำดับกลุ่มของสหกรณ์ฯ) (ตารางที่ 4.27)

เมื่อพิจารณาถึงความสามารถชำระดอกเบี้ยจ่ายหนี้สินระยะยาวจากกำไรจากอัตราส่วนหนี้สิน (debt service ratio) ของสหกรณ์ฯทั้งสองกลุ่มก็พบว่า สหกรณ์ฯกลุ่มที่ 1 ไม่มีความสามารถในการชำระดอกเบี้ยจ่ายหนี้สินระยะยาวจากกำไรเลยเพราะมีค่าอัตราส่วนเท่ากับ -2.49 ซึ่งต่ำกว่าค่ามาตรฐานมาก (ซึ่งต้องมีค่ามากกว่าหรือเท่ากับ 4) ขณะที่สหกรณ์ฯกลุ่มที่ 2 มีความสามารถในการชำระดอกเบี้ยจ่ายหนี้สินระยะยาวได้ (เท่ากับ 4.61) และอยู่ในเกณฑ์ที่ดีกว่าค่ามาตรฐานด้วย (ตารางที่ 4.28) จึงแสดงให้เห็นว่าหากสหกรณ์ฯกลุ่มที่ 1 จะไม่สามารถทำได้ชำระดอกเบี้ยจ่ายหนี้สินระยะยาวจากกำไรที่เป็นผลจากการดำเนินงานได้ ทั้งๆ ที่สหกรณ์ฯ มีการก่อหนี้สินระยะยาวเพียงน้อยนิด (ร้อยละ 3 ของเจ้าหนี้เงินกู้) (ตารางที่ 4.27) ทั้งนี้เพราะสหกรณ์ฯกลุ่มที่ 1 ไม่มีความสามารถในการทำกำไรได้เลย (ขาดทุนหรือกำไรมีค่าติดลบโดยเฉลี่ยถึง 20,308,368 บาท) (ตารางที่ 4.14) ซึ่งต้องมีการปรับปรุงแก้ไขการบริหารงานได้เกิดกำไรมากกว่านี้ และเมื่อพิจารณาความสามารถในการชำระ

ดอกเบี้ยจ่ายหนี้สินรวมจากกำไรจากอัตราส่วนดอกเบี้ยจ่าย (interest coverage ratio) ก็พบว่า สหกรณ์ทั้งสองกลุ่มยังไม่มีความสามารถในการชำระดอกเบี้ยจ่ายหนี้สินรวมได้ โดยเฉพาะ สหกรณ์กลุ่มที่ 1 ที่มีค่าติดลบกล่าวคือ สหกรณ์กลุ่มที่ 1 และ 2 มีค่าอัตราส่วนดอกเบี้ยจ่ายเท่ากับ -1.7 และ 0.54 ตามลำดับ ซึ่งต่ำกว่าค่ามาตรฐานมาก (ต้องมีค่ามากกว่าหรือเท่ากับ 3) (ตารางที่ 4.28)

แต่เมื่อพิจารณาความสามารถในการเพิ่มทุนจากสินทรัพย์รวม (ownership ratio) หรือ กล่าวอีกในแง่หนึ่งว่า สินทรัพย์รวมที่มีอยู่สามารถสร้างส่วนของทุนได้มากน้อยเพียงไรก็พบว่า สินทรัพย์รวมที่สหกรณ์ทั้งสองกลุ่มมีอยู่สามารถสร้างส่วนของทุนได้ต่ำกว่าค่ามาตรฐาน (0.50) โดยเฉพาะสหกรณ์กลุ่มที่ 2 นั่นคือ ในสินทรัพย์รวมของสหกรณ์กลุ่มที่ 1 และ 2 ทุกๆ บาท สามารถสร้างส่วนของทุนได้ไม่ถึง 0.50 บาท แต่ได้เพียง 0.39 บาท และ 0.31 บาท ตามลำดับ (ตารางที่ 4.28)

ค) ประสิทธิภาพในการดำเนินงาน (efficiency) การพิจารณาถึงประสิทธิภาพในการดำเนินงานจะพิจารณาจากยอดขายสินค้า การผลิตสินค้าและบริการ การเรียกเก็บลูกหนี้การค้าและการขายสินค้าคงเหลือ และอัตราส่วนทางการเงินที่จะใช้ประกอบการพิจารณา ได้แก่ อัตราส่วนประสิทธิภาพการผลิต (productivity ratio) ระยะเวลาในการเรียกเก็บลูกหนี้การค้า (average collect period) อัตราการหมุนเวียนสินค้าคงเหลือ (inventory turnover) และอายุสินค้าคงเหลือ (day inventory) ซึ่งจากการศึกษาพบว่า

ประสิทธิภาพในการดำเนินงานเมื่อพิจารณาจากค่าใช้จ่ายดำเนินงานต่อยอดขายสินค้าและบริการ (productivity ratio) ของสหกรณ์ทั้งสองกลุ่มแล้วพบว่า สหกรณ์ทั้งสองกลุ่มยังมีประสิทธิภาพการผลิตสูงเกินกว่าค่ามาตรฐานมาก โดยเฉพาะสหกรณ์กลุ่มที่ 1 (ค่ามาตรฐานต้องน้อยกว่าหรือเท่ากับ 0.10 ซึ่งหมายความว่า ในยอดขายสินค้าและบริการ 100 บาท สหกรณ์ควรเสียค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานไม่เกิน 10 บาท) นั่นคือ สหกรณ์กลุ่มที่ 1 และ 2 มีค่าอัตราส่วนประสิทธิภาพการผลิตเท่ากับ 0.47 และ 0.25 ตามลำดับ ซึ่งกล่าวได้ว่าในยอดขายสินค้าและบริการ 100 บาท สหกรณ์กลุ่มที่ 1 และ 2 มีค่าใช้จ่ายดำเนินงานสูงถึง 47 บาท และ 25 บาท ตามลำดับ แต่เมื่อพิจารณาประสิทธิภาพการดำเนินงานจากการเรียกเก็บลูกหนี้การค้า การหมุนเวียนของสินค้าคงเหลือ และอายุการขายสินค้าคงเหลือแล้วกลับพบว่า มีประสิทธิภาพดีกว่าหรือสูงกว่าค่ามาตรฐานในทุกรายการ กล่าวคือ ในรอบ 1 ปีบัญชีสหกรณ์ทั้งสองกลุ่มสามารถเรียกเก็บลูกหนี้การค้าได้เป็นไปตามค่ามาตรฐาน (ซึ่งต้องมีค่าน้อยกว่าหรือเท่ากับ 40 วัน) กล่าวคือ ในรอบ 1 ปีบัญชีสหกรณ์กลุ่มที่ 1 และ 2 สามารถเรียกเก็บลูกหนี้การค้าได้ภายใน 8 วัน และ 20 วันตามลำดับ (ตารางที่ 4.28)

ขณะเดียวกันสหกรณ์ทั้งสองกลุ่มก็ยังมีความสามารถในการเปลี่ยนสภาพของสินค้าคงเหลือให้เป็นยอดขายจากอัตราการหมุนเวียนสินค้าคงเหลือ (inventory turnover) ได้ดีกว่ามาตรฐาน

ฐานเกือบ 2 เท่าตัว (ตามค่ามาตรฐานอัตราส่วนการหมุนเวียนสินค้าคงเหลือต้องมากกว่าหรือเท่ากับ 4.35 ครั้ง) กล่าวคือ ในรอบ 1 ปีบัญชีสหกรณ์ฯกลุ่มที่ 1 สามารถหมุนเวียนสินค้าคงเหลือให้เป็นยอดขายได้ 11.16 ครั้ง ขณะที่สหกรณ์ฯกลุ่มที่ 2 ก็สามารถหมุนเวียนสินค้าคงเหลือให้เป็นยอดขายได้ถึง 6.79 ครั้ง ซึ่งสอดคล้องกับค่าของอัตราส่วนที่แสดงถึงอายุหรือระยะเวลาในการขายสินค้าคงเหลือที่พบว่าสินค้าคงเหลือของสหกรณ์ฯกลุ่มที่ 1 และ 2 มีอายุเพียง 33 วัน และ 54 วัน ตามลำดับ หรือกล่าวได้ว่าสินค้าคงเหลือของสหกรณ์ฯกลุ่มที่ 1 และ 2 จะสามารถขายได้หมดภายใน 33 วัน และ 54 ตามลำดับ ซึ่งดีกว่าค่ามาตรฐานเกือบสองเท่าตัวเช่นกัน (ค่ามาตรฐานของอายุสินค้าน้อยกว่าหรือเท่ากับ 70 วัน) (ตารางที่ 4.28)

ง) สมรรถภาพในการทำกำไร (profitability ratio) การพิจารณาความสามารถในการทำกำไรของสหกรณ์ฯตัวอย่าง จะพิจารณาจากอัตราส่วนผลตอบแทนต่อยอดขายสินค้าและบริการ (local return on sale) อัตราผลตอบแทนต่อสินทรัพย์ (return on asset) และอัตราผลตอบแทนต่อส่วนของผู้ถือหุ้น (return on net worth) ซึ่งผลการศึกษสมรรถภาพในการทำกำไรของสหกรณ์ฯ ตัวอย่างทั้งสองกลุ่มเมื่อเทียบกับค่ามาตรฐาน พบว่า

สหกรณ์ฯ กลุ่มที่ 1 ไม่มีความสามารถในการทำกำไรต่อยอดขายสินค้าและบริการ ต่อสินทรัพย์ และต่อส่วนของผู้ถือหุ้นได้เลย ขณะที่สหกรณ์ฯ กลุ่มที่ 2 จะมีความสามารถในการทำกำไรได้ หากพิจารณาจากยอดขายสินค้าและบริการและส่วนของผู้ถือหุ้น แต่สินทรัพย์จะไม่มีส่วนในการทำกำไรให้กับสหกรณ์ฯได้ กล่าวคือ เมื่อพิจารณาจากอัตราผลตอบแทนต่อยอดขายสินค้าและบริการ (ซึ่งค่ามาตรฐานต้องมีค่ามากกว่าหรือเท่ากับ 0.02) สหกรณ์ฯกลุ่มที่ 1 ไม่มีสมรรถภาพในการทำกำไรจากยอดขายสินค้าและบริการได้เลย (อัตราส่วนผลตอบแทนต่อยอดขายสินค้าและบริการเท่ากับ -0.04) แต่สหกรณ์ฯกลุ่มที่ 2 มีความสามารถในการทำกำไรต่อยอดขายสินค้าและบริการได้ (อัตราส่วนผลตอบแทนต่อยอดขายสินค้าและบริการเท่ากับ 0.04) และได้ดีกว่าค่ามาตรฐานถึง 2 เท่าตัว (ตารางที่ 4.28) และในทำนองเดียวกันเมื่อพิจารณาสมรรถภาพในการทำกำไรต่อส่วนของผู้ถือหุ้นก็พบว่า สหกรณ์ฯกลุ่มที่ 2 มีความสามารถในการทำกำไรต่อส่วนของผู้ถือหุ้นได้เท่ากับ 0.13 และได้ดีกว่าค่ามาตรฐานซึ่งกำหนดว่าต้องมีค่ามากกว่าหรือเท่ากับ 0.1114 ในขณะที่สหกรณ์ฯกลุ่มที่ 1 มีความสามารถนี้ต่ำกว่ามาตรฐานมาก แต่เมื่อพิจารณาความสามารถในการทำกำไรจากสินทรัพย์ของสหกรณ์ฯทั้งสองกลุ่มแล้วก็พบว่า สหกรณ์ฯทั้งสองกลุ่มมีความสามารถทำกำไรต่อสินทรัพย์ได้ต่ำกว่าหรือต่ำกว่าค่ามาตรฐาน (ซึ่งค่ามาตรฐานต้องมากกว่าหรือเท่ากับ 0.08) โดยเฉพาะสหกรณ์ฯกลุ่มที่ 1 ซึ่งมีค่าอัตราส่วนผลตอบแทนต่อสินทรัพย์ติดลบถึง 0.02 ขณะที่สหกรณ์ฯกลุ่มที่ 2 ก็มีค่าอัตราส่วนดังกล่าวเพียง 0.04 เท่านั้น (ตารางที่ 4.28)

ซึ่งถ้ากล่าวโดยรวมจะสรุปได้ว่า สหกรณ์ฯ ตัวอย่างทั้งหมดมีสมรรถภาพในการทำกำไรได้ต่ำกว่าค่ามาตรฐาน หรือกล่าวได้ว่าสหกรณ์ฯ ตัวอย่างทั้งหมดไม่มีความสามารถในการทำกำไรต่อสินทรัพย์และต่อส่วนกองทุน แต่มีความสามารถในการทำกำไรได้เพียงวิธีการเดียว คือ การทำกำไรต่อยอดขายสินค้าและบริการ ซึ่งยังถือว่ายังไม่สูงเกินกว่าค่ามาตรฐานมากนักจึงเป็นเรื่องที่น่ายินดีที่สหกรณ์ฯ ตัวอย่างสามารถสร้างกำไรจากการขายสินค้าและบริการได้ แต่ทั้งนี้หากสหกรณ์ฯ ตัวอย่างมีการทำกำไรต่อยอดขายสินค้าและบริการสูงเกินไปอาจไม่มีความเหมาะสมกับหลักการสหกรณ์ที่มุ่งให้ความช่วยเหลือแก่สมาชิกโดยการขายสินค้าหรือบริการที่มีราคาเป็นธรรมหรือถูกกว่าท้องตลาดทั่วไป

ตารางที่ 4.28 ค่าอัตราส่วนทางการเงินของสหกรณ์การเกษตรตัวอย่าง ในปี พ.ศ. 2542 แยกตามกลุ่มของสหกรณ์ฯ

รายการ	กลุ่มของสหกรณ์ฯ		รวม	ค่ามาตรฐาน
	กลุ่มที่ 1	กลุ่มที่ 2		
1. อัตราส่วนแสดงสภาพคล่อง (liquidity ratio)				
1.1 อัตราส่วนหมุนเวียน (current ratio)	1.34	1.16	1.21	≥ 1.80
1.2 อัตราส่วนหมุนเวียนถึงแก่น (quick ratio)	1.30	1.13	1.17	≥ 1.50
1.3 อัตราส่วนสินทรัพย์หมุนเวียนต่อยอดขาย/บริการ (working capital on sale)	0.29	0.11	0.15	≥ 0.07
2. อัตราส่วนแสดงความสามารถในการชำระหนี้ (solvency ratio)				
2.1 อัตราส่วนสภาพเสียด (local leverage ratio)	0.02	0.03	0.03	≤ 0.50
2.2 อัตราส่วนหนี้สินระยะยาวต่อสินทรัพย์คงที่ (term debt to fixed asset)	0.11	0.18	0.16	≤ 0.50
2.3 อัตราส่วนหนี้สิน (debt service ratio)	-2.49	4.61	1.85	≥ 4.0
2.4 อัตราส่วนดอกเบี้ยจ่าย (interest coverage ratio)	-1.70	0.54	-0.46	≥ 3.0
2.5 อัตราส่วนผู้ถือหุ้นต่อสินทรัพย์ (ownership ratio)	0.39	0.31	0.33	≥ 0.50
3. อัตราส่วนแสดงประสิทธิภาพในการดำเนินงาน (efficiency ratio)				
3.1 อัตราส่วนประสิทธิภาพการผลิต (productivity ratio)	0.47	0.25	0.29	≤ 0.10
3.2 ระยะเวลาเรียกเก็บลูกหนี้การค้า (average collect period)	8.30	20.40	16.72	≤ 40 วัน
3.3 อัตราการหมุนเวียนสินค้าคงเหลือ (inventory turnover)	11.16	6.79	7.89	≥ 4.35 ครั้ง
3.4 อายุสินค้า (day inventory)	32.71	53.79	46.28	≤ 70 วัน
4. อัตราส่วนแสดงสมรรถภาพในการทำกำไร (profitability ratio)				
4.1 อัตราผลตอบแทนต่อยอดขาย/บริการ (local return on sale)	-0.04	0.04	0.03	≥ 0.02
4.2 อัตราผลตอบแทนต่อสินทรัพย์ (return on local asset)	-0.02	0.04	0.02	≥ 0.08
4.3 อัตราผลตอบแทนต่อส่วนกองทุน (return on net worth)	-0.06	0.13	0.07	≥ 0.1114

ที่มา : จากการคำนวณ (อ้างอิงสูตรการคำนวณตามตารางที่ 2.1)

จ) การจัดสรรกำไรสุทธิ ตามกฎหมายสหกรณ์ได้บังคับให้สหกรณ์การเกษตรมีการจัดสรรกำไรสุทธิเมื่อผลการดำเนินงานมีกำไร ซึ่งการจัดสรรกำไรตามกฎหมายสหกรณ์แบ่งออกเป็น 2 ส่วน คือ ส่วนที่ต้องจัดสรรตามพระราชบัญญัติสหกรณ์ (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2524 (มาตรา 31) และส่วนที่ต้องจัดสรรตามระเบียบข้อบังคับของสหกรณ์การเกษตรนั้นๆ (พระราชบัญญัติสหกรณ์, 2542) ผลจากการศึกษาการจัดสรรกำไรสุทธิของสหกรณ์ฯ ตัวอย่างทั้งสองกลุ่มจากตารางที่ 4.29 พบว่า

การจัดสรรกำไรสุทธิตามพระราชบัญญัติสหกรณ์ของสหกรณ์ฯ ทั้งสองกลุ่มค่อนข้างมีสัดส่วนที่เหมือนกัน คือ การจัดสรรเป็นเงินทุนสำรองของสหกรณ์ฯ ในแต่ละกลุ่มมีสัดส่วนที่สูงเหมือนกัน นั่นคือ จะมีสหกรณ์ฯ บางแห่งในกลุ่มจัดสรรในสัดส่วนที่สูงสุดถึงร้อยละ 95 และ 96 ของกำไรสุทธิตามลำดับของกลุ่มสหกรณ์ฯ) แต่เมื่อคิดเฉลี่ยแล้วการจัดสรรเป็นเงินทุนสำรองของสหกรณ์ฯ กลุ่มที่ 1 และ 2 ถือเป็นสัดส่วนอันดับสองรองจากการจัดสรรเป็นเงินปันผลตามหุ้นซึ่งเป็นการจัดสรรตามระเบียบข้อบังคับของสหกรณ์ นั่นคือ สหกรณ์ฯ กลุ่มที่ 1 และ 2 มีการจัดสรรเป็นทุนสำรองร้อยละ 31 และ 32 ของกำไรสุทธิตามลำดับ ส่วนการจัดสรรเป็นเงินปันผลตามหุ้นของสหกรณ์ฯ กลุ่มที่ 1 และ 2 เท่ากับร้อยละ 32 และ 42 ตามลำดับ (ตารางที่ 4.29) ซึ่งแสดงให้เห็นว่าเมื่อมีกำไรสุทธิทั้งสองกลุ่มจำนวนมากจะมีการแบ่งปันเป็นเงินปันผลตามหุ้นไปสู่สมาชิกและเป็นเงินทุนสำรองเพื่อความปลอดภัยหรือความมั่นคงของสหกรณ์ฯ ซึ่งจัดว่าเป็นแนวทางที่ถูกต้องและเป็นไปตามหลักของสหกรณ์ และสัดส่วนเฉลี่ยของการจัดสรรกำไรสุทธิในอันดับรองลงมาของสหกรณ์ฯ กลุ่มที่ 1 ได้แก่ การจัดสรรเป็นเงินเฉลี่ยคืนตามส่วนธุรกิจ เป็นทุนสะสมเพื่อพัฒนากิจการสหกรณ์ และเป็นทุนเพื่อการศึกษาและอบรมสหกรณ์ คิดสัดส่วนเฉลี่ยอย่างละประมาณร้อยละ 5 ในทำนองเดียวกันสัดส่วนเฉลี่ยของการจัดสรรกำไรสุทธิในอันดับรองลงมาของสหกรณ์ฯ กลุ่มที่ 2 ก็เหมือนกัน โดยคิดเป็นสัดส่วนเฉลี่ยร้อยละ 6 4 และ 3 ตามลำดับ (ตารางที่ 4.29) ซึ่งก็จัดว่าเป็นแนวทางที่ดีที่สหกรณ์ฯ ทั้งสองกลุ่มต่างให้ความสนใจในการพัฒนากิจการสหกรณ์ และพัฒนาสมาชิกและบุคลากรของสหกรณ์ฯ ด้วยการให้การศึกษาอบรมให้ความรู้ ซึ่งเป็นองค์ประกอบที่สำคัญยิ่งต่อการพัฒนางานสหกรณ์ฯ ต่อไป

ตารางที่ 4.29 ร้อยละของกำไรสุทธิที่สหกรณ์การเกษตรตัวอย่างจัดสรรเป็นรายการต่างๆ ในปี พ.ศ. 2542 แยกตามกลุ่มของสหกรณ์ฯ

รายการ	กลุ่มที่ 1		กลุ่มที่ 2		รวม	
	สูงสุด	เฉลี่ย	สูงสุด	เฉลี่ย	สูงสุด	เฉลี่ย
ก) การจัดสรรตาม พรบ. สหกรณ์						
- เป็นทุนสำรอง	95.00	30.98	95.88	24.19	95.88	26.96
- เป็นเงินบำรุงสันนิบาตสหกรณ์	5.00	2.99	9.16	1.30	9.16	1.99
ข) การจัดสรรตามระเบียบข้อบังคับของสหกรณ์						
- เป็นเงินปันผลตามหุ้น	65.8	32.24	77.89	41.77	77.89	37.88
- เป็นเงินเฉลี่ยคืนตามส่วนธุรกิจ	34.00	4.87	22.26	5.76	34.00	5.40
- เป็นทุนสะสมเพื่อพัฒนากิจการสหกรณ์	29.86	4.84	33.27	4.24	33.27	4.48
- เป็นทุนศึกษาและอบรมสหกรณ์	24.24	4.77	8.31	2.86	24.24	3.64
- เป็นเงินโบนัสกรรมการ พนักงาน	10.00	3.28	9.38	2.03	10.00	2.54
- เป็นทุนสะสมเพื่อขยายงาน	22.15	1.77	18.84	1.84	22.15	1.81
- เป็นทุนรักษาระดับอัตราเงินปันผล	24.24	2.61	7.40	0.85	24.24	1.57
- เป็นทุนสวัสดิการสังคม	2.58	0.32	18.84	1.28	18.84	0.89
- เป็นทุนสาธารณประโยชน์	9.38	1.59	1.20	0.14	9.38	0.73
- เป็นทุนอื่นๆ	5.33	0.49	11.82	0.82	11.82	0.68
- เป็นทุนสะสมเพื่อกองทุนสงเคราะห์พนักงาน	0.87	0.06	4.52	1.04	4.52	0.64
- เป็นทุนเพื่อบริการส่วนรวม	9.62	0.50	2.11	0.35	9.62	0.41
- เป็นทุนสะสมเพื่อส่งเสริมอาชีพสมาชิก	0.00	0.00	19.59	0.68	19.59	0.40
- เป็นทุนรับ โอนหุ้น	5.00	0.29	5.88	0.39	5.88	0.35
- เป็นทุนช่วยเหลือเพื่อรักษาพยาบาล	3.19	0.27	3.70	0.34	3.70	0.31

หมายเหตุ : ค่าเฉลี่ยหมายถึง ค่าเฉลี่ยจากทุกสหกรณ์ฯ ในแต่ละกลุ่ม โดยที่ สหกรณ์ฯ กลุ่มที่ 1 มีจำนวน 27 สหกรณ์ และสหกรณ์ฯ กลุ่มที่ 2 มีจำนวน 34 สหกรณ์ รวมทั้งหมด 61 สหกรณ์ฯ

ค่าต่ำสุดในการจัดสรรกำไรสุทธิเป็นรายการต่างๆ ของสหกรณ์ฯ แต่ละกลุ่มมีค่าเท่ากับร้อยละ 0.0

ที่มา : จากการสำรวจในปี พ.ศ. 2543 - 2544

4.4 ปัญหา อุปสรรค และความคิดเห็นเกี่ยวกับการปรับปรุงการบริหารการเงิน

จากลักษณะการบริหารการเงินและผลการดำเนินงานของสหกรณ์ฯ ตัวอย่างข้างต้น จะเห็นว่าการบริหารการเงินของสหกรณ์ฯ ตัวอย่างในบางธุรกรรมยังไม่เป็นที่น่าพอใจ ซึ่งต้องมีการปรับปรุงแก้ไขต่อไป และเมื่อพิจารณาถึงการเกิดเหตุการณ์ผิดปกติทางการเงินของสหกรณ์ฯ ตัวอย่างทั้งสองกลุ่มพบว่า เหตุการณ์ผิดปกติทางการเงินที่เกิดขึ้นน้อยที่สุดกับสหกรณ์ฯ กลุ่มที่ 1 เรียงตามลำดับ ได้แก่ การทำทุจริตคอร์รัปชัน (ไม่เคยเกิดขึ้นเลยร้อยละ 85) การขาดหลักฐานในการลงบัญชี

(ไม่เคยเกิดขึ้นเลยร้อยละ 74) และการมีเงินสะสมหรือสินค้าขาดบัญชีเกินกว่าอัตราลดหย่อน (ไม่เคยเกิดขึ้นเลยร้อยละ 67) แต่ก็ยังไม่น่าพอใจได้เนื่องจากมีสหกรณ์ฯ ตัวอย่างในกลุ่มที่ 1 จำนวน 3 แห่ง (ร้อยละ 11) มีการทำทุจริตคอร์ปชั่นเกิดขึ้นบ้างเป็นบางครั้ง และเหตุการณ์ผิดปกติทางการเงินที่เกิดขึ้นกับสหกรณ์ฯ กลุ่มที่ 1 บ่อยที่สุดคือ การเก็บรักษาเงินสดไว้เกินกว่ากำหนด (ไม่เคยเกิดขึ้นเลยร้อยละ 22) รองลงมาเป็นการลงบัญชีผิดประเภท และการลงบัญชีไม่เป็นปัจจุบันหรือดูหนึ่คลาดเคลื่อน ตามลำดับ (ตารางที่ 4.30) ขณะที่สหกรณ์ฯ กลุ่มที่ 2 กลับไม่ได้พบว่า การทำทุจริตคอร์ปชั่นเป็นเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นน้อยที่สุด แต่เหตุการณ์ที่เกิดขึ้นน้อยที่สุดกลับกลายเป็นการขาดหลักฐานในการลงบัญชี (ไม่เคยเกิดขึ้นเลยร้อยละ 82) และการทำทุจริตคอร์ปชั่นเป็นเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นน้อยที่สุดอันดับสอง (ไม่เคยเกิดขึ้นเลยร้อยละ 71) แต่ที่น่าสังเกตคือ มีสหกรณ์ฯ ในกลุ่มที่ 2 จำนวน 1 สหกรณ์ (ร้อยละ 3) ที่มีการทำทุจริตคอร์ปชั่นเกิดขึ้นเป็นประจำ และมีสหกรณ์ฯ อีก 3 สหกรณ์ที่มีการทำทุจริตเกิดขึ้นบ้างเป็นบางครั้ง (ร้อยละ 9) (ตารางที่ 4.30) ซึ่งเจ้าหน้าที่จากหน่วยงานที่เกี่ยวข้องโดยเฉพาะเจ้าหน้าที่จากกรมตรวจบัญชีสหกรณ์ และเจ้าหน้าที่ส่งเสริมสหกรณ์จากกรมส่งเสริมสหกรณ์จึงควรเข้าไปตรวจสอบ ดูแลและให้ความสนใจมากเป็นพิเศษ แต่ทั้งนี้และทั้งนี้หากเจ้าหน้าที่ดังกล่าวขาดซึ่งจิตสำนึกที่ดีต่อการตรวจสอบการทำทุจริตคอร์ปชั่นแล้วปัญหาการทำทุจริตคอร์ปชั่นก็จะไม่มีทางหมดไปได้

ตารางที่ 4.30 ร้อยละของสหกรณ์การเกษตรตัวอย่าง จำแนกตามกลุ่มของสหกรณ์ฯ และการเกิดเหตุการณ์ผิดปกติทางการเงินต่างๆ ตั้งแต่อดีตจนถึงปัจจุบัน

เหตุการณ์ที่เกิดขึ้น	ความถี่ในการเกิดเหตุการณ์				N =
	เกิดเป็นประจำ	เคยมีบ้างเป็นบางครั้ง	นานๆ ครั้ง	ไม่เคยมีเลย	
<u>สหกรณ์ฯ กลุ่มที่ 1</u>					
- การทำทุจริตคอร์ปชั่น	0.0	11.1	3.7	85.2	27
- ขาดหลักฐานในการลงบัญชี	0.0	0.0	25.9	74.1	27
- มีเงินสะสมหรือสินค้าขาดบัญชีเกินกว่าอัตราลดหย่อน	0.0	18.5	14.8	66.7	27
- การลงบัญชีไม่เป็นปัจจุบันหรือดูหนึ่คลาดเคลื่อน	3.7	14.8	33.3	48.1	27
- การลงบัญชีผิดประเภท	0.0	18.5	55.6	25.9	27
- การเก็บเงินสดไว้เกินกว่ากำหนด	3.7	48.1	25.9	22.2	27
<u>สหกรณ์ฯ กลุ่มที่ 2</u>					
- ขาดหลักฐานในการลงบัญชี	0.0	9.1	9.1	81.8	33
- การทำทุจริตคอร์ปชั่น	2.9	8.8	17.6	70.6	34

ตารางที่ 4.30 (ต่อ)

เหตุการณ์ที่เกิดขึ้น	ความถี่ในการเกิดเหตุการณ์				N =
	เกิดเป็นประจำ	เคยมีบ้างเป็นบางครั้ง	นานๆ ครั้ง	ไม่เคยมีเลย	
- การลงบัญชีไม่เป็นปัจจุบันหรือลูกหนี้คลาดเคลื่อน	2.9	17.6	23.5	55.9	34
- มีเงินสะสมหรือสินค้าขาดบัญชีเกินกว่าอัตราลดหย่อน	5.9	17.6	23.5	52.9	34
- การลงบัญชีผิดประเภท	0.0	25.5	61.8	14.7	34
- การเก็บเงินสดไว้เกินกว่ากำหนด	0.0	44.1	50.0	5.9	34
สหกรณ์ฯ ตัวอย่างทั้ง หมด					
- ขาดหลักฐานในการลงบัญชี	0.0	5.0	16.7	78.3	60
- การทำทุจริตคอร์รัปชั่น	1.6	9.8	11.5	77.0	61
- มีเงินสะสมหรือสินค้าขาดบัญชีเกินกว่าอัตราลดหย่อน	3.3	18.0	19.7	59.0	61
- การลงบัญชีไม่เป็นปัจจุบันหรือลูกหนี้คลาดเคลื่อน	3.3	16.4	27.9	52.5	61
- การลงบัญชีผิดประเภท	0.0	21.3	59.0	19.7	61
- การเก็บเงินสดไว้เกินกว่ากำหนด	1.6	45.9	39.3	13.1	61

หมายเหตุ : N หมายถึง จำนวนสหกรณ์การเกษตรตัวอย่างที่ตอบคำถาม

ที่มา : จากการสำรวจปี พ.ศ. 2543 – 2544

ส่วนปัญหาการบริหารการเงินที่มักเกิดขึ้นกับสหกรณ์ฯ ตัวอย่างจำนวนมากทั้งสองกลุ่มไม่มีความแตกต่างกัน นั่นคือ สหกรณ์ฯ กลุ่มที่ 1 และ 2 จำนวนมากมักประสบกับปัญหาด้านการบริหารเงินทุนหรือปัญหาการขาดเงินทุนในการดำเนินงาน คิดเป็นร้อยละ 37 และ 24 ตามลำดับ รองลงมาเป็นปัญหาด้านการจัดการลูกหนี้เงินกู้ ซึ่งทำให้มียอดหนี้สงสัยจะสูญหรือยอดหนี้ค้างชำระที่สูง คิดเป็นร้อยละ 22 และ 18 ของจำนวนสหกรณ์ในแต่ละกลุ่มตามลำดับ (ตารางที่ 4.31) ทั้งนี้เป็นผลมาจากสหกรณ์ฯ ตัวอย่างยังไม่สามารถสร้างทุนหรือระดมเงินทุนได้เอง ส่วนใหญ่ยังต้องพึ่งพาเงินทุนจากแหล่งภายนอก

ตารางที่ 4.31 จำนวนและร้อยละของสหกรณ์การเกษตรตัวอย่าง จำแนกตามกลุ่มของสหกรณ์ฯ
และปัญหาปัญหาการบริหารการเงิน

ปัญหาการบริหารการเงิน	กลุ่มของสหกรณ์ฯ				รวม	
	กลุ่มที่ 1		กลุ่มที่ 2			
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
- ขาดเงินทุนในการดำเนินงาน หรือขาดสภาพคล่อง	10	37.0	8	24.2	18	30.0
- หนี้สงสัยจะสูญหรือยอดหนี้ค้างชำระสูง	6	22.2	6	18.2	12	20.0
- พนักงานการเงินมีไม่เพียงพอ / ขาดความรู้ และประสบการณ์	2	7.4	1	3.0	3	5.0
- อัตราดอกเบี้ยเงินให้สมาชิกสูง	0	0.0	1	3.0	1	1.7
- ขาดอุปกรณ์สำนักงานด้านการเงิน (เครื่อง นับเงิน)	1	3.7	1	3.0	2	3.3
- อื่นๆ	2	7.4	3	9.1	5	8.3
N =	27	100.0	33	100.0	60	100.0

หมายเหตุ : N หมายถึง จำนวนสหกรณ์การเกษตรตัวอย่างที่ตอบคำถาม

ที่มา : จากการสำรวจปี พ.ศ. 2543 – 2544

ขณะที่ทัศนคติของเจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารการเงินของสหกรณ์ฯ ตัวอย่างทั้งสองกลุ่มซึ่งเป็นผู้ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับสิ่งที่สหกรณ์ฯ ตัวอย่างควรให้การปรับปรุงมากที่สุดกลับไม่เป็นการปรับปรุงด้านการบริหารการเงินแต่กลับเป็นการให้ความสำคัญในเรื่องการบริหารงานบุคคล (บุคลากรและสมาชิก สหกรณ์) มากกว่า กล่าวคือ เจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารการเงินซึ่งเป็นผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ของสหกรณ์ฯ ตัวอย่างกลุ่มที่ 1 และ 2 เห็นว่าสหกรณ์ฯ ควรให้การปรับปรุงการบริหารงานด้านบุคคล (คณะกรรมการ เจ้าหน้าที่ และสมาชิก สหกรณ์) คิดเป็นร้อยละ 78 และ 53 ตามลำดับกลุ่มของสหกรณ์ฯ และสิ่งที่สหกรณ์ฯ ควรให้การปรับปรุงในอันดับสองรองลงมาจากการบริหารงานบุคคลสำหรับสหกรณ์ฯ กลุ่มที่ 1 แล้วผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ของสหกรณ์ฯ กลุ่มที่ 1 ระบุว่าควรให้การปรับปรุงการบริหารการเงิน อาคาร สถานที่ หรือสำนักงาน อุปกรณ์เครื่องใช้สำนักงาน และการบริหารธุรกิจ โดยคิดเป็นร้อยละ 41 33 30 และ 26 ตามลำดับ (ตารางที่ 4.32) ซึ่งต่างจากทัศนคติของเจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารการเงินซึ่งเป็นผู้ตอบแบบสอบถามจากของสหกรณ์ฯ กลุ่มที่ 2 ที่ส่วนใหญ่เห็นว่าสิ่งที่สหกรณ์ฯ ควรให้การปรับปรุงอันดับ

สองรองจากการบริหารงานด้านบุคคล คือ การบริหารธุรกิจ การการเร่งรัดหนี้สินหรือการติดตามหนี้สิน การบริหารเงินทุน และการปรับปรุงอัตราดอกเบี้ยเงินกู้ที่ให้สมาชิกผู้ คิดเป็นร้อยละ 44 31 22 และ 19 ตามลำดับ (ตารางที่ 4.32)

ตารางที่ 4.32 จำนวนและร้อยละของสหกรณ์การเกษตรตัวอย่าง จำแนกตามกลุ่มของสหกรณ์ฯ และสิ่งที่เจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารการเงินเห็นว่าควรได้รับการปรับปรุง

สิ่งที่ควรปรับปรุง	กลุ่มของสหกรณ์ฯ				รวม	
	กลุ่มที่ 1		กลุ่มที่ 2			
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
- งานด้านบุคคล (คณะกรรมการ เจ้าหน้าที่ และสมาชิกสหกรณ์ฯ)	21	77.8	17	53.1	38	64.4
- การบริหารธุรกิจ	7	25.9	14	43.8	21	35.6
- ด้านการบริหารเงินทุน	11	40.7	7	21.9	18	30.5
- การเร่งรัดหนี้สิน หรือติดตามหนี้สิน	4	14.8	10	31.3	14	23.7
- อาคาร สถานที่ หรือสำนักงานสหกรณ์ฯ	9	33.3	1	3.1	10	16.9
- ด้านอุปกรณ์ เครื่องใช้ สำนักงาน	8	29.6	2	6.3	10	16.9
- อัตราดอกเบี้ยเงินกู้ที่ให้สมาชิกผู้	2	7.4	6	18.8	8	13.6
- การประชาสัมพันธ์งานสหกรณ์ฯ	6	22.2	2	6.3	8	13.6
N =	27	100.0	32	100.0	59	100.0

หมายเหตุ : N หมายถึง จำนวนสหกรณ์การเกษตรตัวอย่างที่ตอบคำถาม

ที่มา : จากการสำรวจปี พ.ศ. 2543 – 2544

จากที่เจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารการเงินของสหกรณ์ฯ ตัวอย่างส่วนใหญ่เห็นว่าสิ่งที่ควรได้รับการปรับปรุงจำนวนมากที่สุด คือ การบริหารงานบุคคล ซึ่งหมายรวมถึงเจ้าหน้าที่ คณะกรรมการ และสมาชิก เนื่องจากบุคคลทั้ง 3 กลุ่มเกี่ยวข้องโดยตรงกับสหกรณ์ฯ แต่ยังคงขาดความรู้ความเข้าใจ ในบทบาทหน้าที่ ความรับผิดชอบของตนเอง ยังขาดประสบการณ์ในการทำงานและการบริหารจัดการ และยังไม่มีความเข้าใจเกี่ยวกับการบริหารงานสหกรณ์ที่ดี ทำให้การดำเนินงานเกิดข้อผิดพลาด ฉะนั้น เรื่องการบริหารงานด้านบุคคลจึงกลายเป็นเรื่องแรกที่เจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารการเงินของสหกรณ์ฯ ตัวอย่างส่วนใหญ่ต่างให้ความสำคัญ อันจะเป็นผลทำให้การบริหารการเงินมีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น ดังนั้นเพื่อให้การบริหารงานประสบผลสำเร็จจึงจำเป็นต้องดำเนินการปรับปรุงแก้ไขปัญหาด้านการบริหารการเงินและการบริหารด้านบุคคลไปพร้อมๆ กัน เพราะหากขาดซึ่งการปรับปรุงแก้ไขด้านใดด้านหนึ่งแล้วการดำเนินงานก็จะไม่ประสบผลสำเร็จได้