



รายงานการวิจัย

เรื่อง

การเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงานโดยการบริหารต้นทุนธุรกิจสหกรณ์

กรณีศึกษา : สหกรณ์การเกษตรเชิงคำ จำกัด

โดย

อาจารย์อชญา ไพคำนาม

การวิจัยครั้งนี้ได้รับเงินอุดหนุนจากกองทุนสนับสนุนงานวิชาการ

คณะธุรกิจการเกษตร ประจำปี 2552

ชื่อเรื่อง การเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงานโดยการบริหารต้นทุนธุรกิจสหกรณ์
 กรณีศึกษา : สหกรณ์การเกษตรเขียงคำ จำกัด

ผู้วิจัย อาจารย์อัษฎา ไพค่านาม

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาโครงสร้างต้นทุนในแต่ละธุรกิจหลักของสหกรณ์การเกษตรเขียงคำ จำกัด และ 2) ศึกษาการเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินธุรกิจของสหกรณ์การเกษตรเขียงคำ จำกัด ซึ่งการวิจัยครั้งนี้ ใช้วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล โดยการประชุมกลุ่ม (Focused group) ระหว่างคณะกรรมการดำเนินการ ผู้ตรวจสอบกิจการ และฝ่ายจัดการของสหกรณ์การเกษตรเขียงคำ จำกัด เพื่อวิเคราะห์ปัญหาและหาแนวทางแก้ไข ร่วมกับการวิเคราะห์ข้อมูลจากงบการเงินรายงานประจำปี เพื่อนำไปสู่แนวทางการบริหารงานที่เพิ่มประสิทธิภาพแก่สหกรณ์

ผลจากการศึกษาโครงสร้างต้นทุนของแต่ละธุรกิจหลักของสหกรณ์พบว่า สหกรณ์มีการควบคุมค่าใช้จ่ายในธุรกิจสินเชื่อ และธุรกิจจัดหาสินค้ามาจำหน่าย ตลอดจนค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานได้เป็นอย่างดี แต่สำหรับธุรกิจรวบรวมผลผลิตผลการเกษตร สหกรณ์ต้องรับภาระค่าเสื่อมราคาของสินทรัพย์ในโครงการสินทรัพย์ตลาดกลางที่มีจำนวนสูงมาก ซึ่งถูกนำมาแสดงไว้เป็นส่วนหนึ่งของค่าใช้จ่ายเฉพาะธุรกิจมีจำนวนสูงถึงปีละ 228,633.80 บาท ในขณะที่อัตราค่าไรส่วนเกินจากธุรกิจรวบรวมผลผลิตมีเพียงร้อยละ 3.25 เท่านั้น ดังนั้น การเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินธุรกิจในธุรกิจรวบรวมผลผลิตของสหกรณ์นี้ได้ สามารถทำได้โดยการรวบรวมผลผลิตและขายให้ได้ 7,034,886.15 บาท หรือคิดเป็นร้อยละ 2,980 ของยอดขายในปัจจุบัน ซึ่งเป็นการรวบรวมผลผลิตผลการเกษตรที่สูงมาก ส่วนในธุรกิจแปรรูปผลผลิตผลการเกษตร มีค่าเสื่อมราคาสินทรัพย์ตลาดกลางได้แก่ โรงสี และไซโล จำนวน 25,807.92 บาท ทั้งที่ในปัจจุบันสหกรณ์ไม่สามารถสร้างรายได้จากธุรกิจนี้ได้ ดังนั้น ในการประชุมกลุ่มร่วมกันระหว่างฝ่ายจัดการ คณะกรรมการ ประธานกลุ่ม และผู้วิจัย จึงมีความเห็นร่วมกันว่าการเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินธุรกิจในทั้ง 2 ธุรกิจนี้ สหกรณ์ต้องสร้างเครือข่ายพันธมิตรเพื่อร่วมใช้ประโยชน์จากสินทรัพย์ตลาดกลางดังกล่าว เพื่อก่อให้เกิดรายได้แก่สหกรณ์ในรูปของค่าเช่าสินทรัพย์นั้นๆ

Title: An increasing operational efficiency by cost management of cooperative business Case study: Chiang Kham Agricultural Cooperative limited.

Author Atchaya Paikhamnam

ABSTRACT

This study has objective to 1) examine the cost structure of each core business of Chiang Kham Agricultural Cooperatives, Ltd. and 2) study the increasing efficiency of the Chiang Kham Agricultural Cooperatives Ltd. 's operations. This research has collected data by Focused Group method between the board of directors, company auditors and the management group of Chiang Kham Agricultural cooperatives, Ltd to analyze problems and find solutions with the analysis of Annual Report from financial statements which will be our guideline to enhance the cooperative business.

From the study the cost structure of each cooperatives business, found that the cooperative had good credit cost controlling and procurement of goods for resale and the cost of operations as well. But for a business of gathering agricultural product, the cooperatives had to bear with the very high depreciation of asset in the marketplace asset project and it was presented as part of the business cost = 228,633.80 baht per year, while the rate of contribution margin from collected yield was only 3:25 %. Therefore, if the cooperative needs to enhance the effective of collected yield operations, the cooperative has to consolidate sale volume to be 7,034,886.15 baht or 2980% of current sale volume. This is a very high amount of collected yield. About the agricultural product processing business, the depreciation of the marketplace asset such as mills and silos = 25,807.92 baht whereas the cooperatives currently could not make return from this business.

Therefore, from the group meeting between management team, board of director, chairman of the management committee and the researcher has agreed that to enhance the cooperative of two businesses. The cooperative needed to create the affiliated network to share the benefits from the marketplace asset for retaining income in term of rental asset.

ที่มาและความสำคัญของปัญหาการวิจัย

ที่มาของปัญหาโครงการวิจัย

สหกรณ์การเกษตรที่มีขนาดใหญ่ มีศักยภาพด้านการรวบรวมผลผลิตที่สมาชิกทำการผลิต พืชผลทางการเกษตร ซึ่งเป็นพืชเศรษฐกิจของประเทศเช่น ข้าว ข้าวโพด นโยบายภาครัฐมักใช้สหกรณ์การเกษตรเป็นเครื่องมือในการช่วยเหลือแก้ไขปัญหาการตลาดของพืชผลทางการเกษตรเหล่านั้น ผ่านขบวนการสหกรณ์ โดยผ่านโครงการตลาดกลางของกรมส่งเสริมสหกรณ์ กระทรวงเกษตรและสหกรณ์ โดยการให้การช่วยเหลือในการสร้างตลาดกลางสินค้าเกษตรแก่สหกรณ์ในรูปแบบ ลานตาก อุปกรณ์ เครื่องจักร เครื่องอบ ไซโล รวมทั้งโรงสี สำหรับสหกรณ์นั้น ศักยภาพในการแปรรูป ซึ่งโครงการดังกล่าวมีเป้าหมายให้สหกรณ์เหล่านี้ รวบรวมผลผลิตเพื่อสร้างศักยภาพในการต่อรองราคา และสามารถแข่งขันกับพ่อค้าในท้องถิ่นได้ ทำให้ราคาสินค้าที่เกษตรกรได้รับสูงขึ้น ในขณะเดียวกันถือเป็นการเพิ่มมูลค่าสินค้าเกษตรด้วยการแปรรูป โครงการดังกล่าวทำให้สหกรณ์การเกษตรจำนวนมากได้รับสินทรัพย์ถาวรไป

สหกรณ์ที่ได้รับสินทรัพย์ถาวรจากโครงการตลาดกลางแล้วสามารถนำไปใช้ประโยชน์ในการรวบรวมผลผลิตทางการเกษตรได้อย่างเต็มที่ สามารถแปรรูปผลผลิตเพื่อเพิ่มมูลค่าและสามารถต่อรองราคา แข่งขันกับพ่อค้าในท้องถิ่นได้อย่างเต็มที่ เรียกได้ว่า สหกรณ์มีศักยภาพในการใช้ประโยชน์จากสินทรัพย์ถาวรที่ได้รับอย่างเต็มที่ โครงการดังกล่าวถือเป็นโครงการที่ส่งผลดีต่อสหกรณ์เป็นอย่างยิ่ง สามารถสร้างกำไรในธุรกิจต่างๆ ได้ แต่ในทางตรงกันข้าม หากสหกรณ์ไม่สามารถใช้ประโยชน์จากสินทรัพย์ถาวรเหล่านั้นได้ สินทรัพย์ดังกล่าวจะส่งผลให้สหกรณ์ประสบผลขาดทุน เนื่องจากต้องรับภาระค่าเสื่อมราคาสินทรัพย์ถาวรของตลาดกลางที่มีจำนวนสูงและถือเป็นต้นทุนคงที่ที่ไม่สามารถหลีกเลี่ยงได้ การดำเนินธุรกิจอื่นๆ ไม่สามารถสร้างรายได้ เพียงพอต่อภาระของค่าเสื่อมราคาสินทรัพย์ดังกล่าวได้

ความสำคัญของปัญหาการวิจัย

สหกรณ์การเกษตรเชิงคำ จำกัด เป็นสหกรณ์การเกษตรขนาดใหญ่ที่ได้รับการสนับสนุนให้ก่อสร้างตลาดกลางตั้งแต่ปี 2547 ทำให้สหกรณ์ประสบปัญหาขาดทุนสะสมตั้งแต่นั้นเป็นต้นมา จนทำให้สหกรณ์มีผลการดำเนินงานขาดทุนสะสมกว่า 70% (2.8 ล้านบาท) แม้จะมีการควบคุมค่าใช้จ่ายในทุกธุรกิจตลอดจนค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานอย่างเต็มที่ แต่ปริมาณของธุรกิจสหกรณ์ อันประกอบด้วย ธุรกิจสินเชื่อ ธุรกิจจัดหาสินค้ามาจำหน่าย และธุรกิจรวบรวมผลผลิต ไม่สามารถสร้างรายได้เพียงพอต่อการแบกรับภาระค่าใช้จ่ายคงที่ที่ไม่สามารถหลีกเลี่ยง

ได้ จากค่าเสื่อมราคาสินทรัพย์ ในโครงการตลาดกลางและโรงสีข้าว ทำให้สหกรณ์อาจต้องมีการเพิ่มการใช้ประโยชน์จากสินทรัพย์ดังกล่าว โดยการให้หน่วยงานที่มีศักยภาพในธุรกิจมาดำเนินการแทน เช่น สหกรณ์การเกษตรเพื่อการตลาดลูกค้า ธกส. (สกต.) และสหกรณ์จะต้องสร้างรายได้จากธุรกิจอื่นๆ ให้เพียงพอและรองรับค่าใช้จ่ายดังกล่าวจึงจะทำให้ผลการดำเนินงานขาดทุนสะสมของสหกรณ์สามารถแก้ปัญหาได้

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาโครงสร้างต้นทุนในแต่ละธุรกิจหลัก ของสหกรณ์การเกษตรเชิงคำ จำกัด
2. เพื่อศึกษาการเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินธุรกิจของสหกรณ์การเกษตรเชิงคำ จำกัด

ขอบเขตการวิจัย

ขอบเขตด้านเนื้อหา

การวิเคราะห์ต้นทุน เพื่อนำไปสู่แนวทางการบริหารงานเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ จะทำการวิเคราะห์โครงสร้างต้นทุนแต่ในละธุรกิจ ดังนี้ 1) ธุรกิจสินเชื่อ 2) ธุรกิจจัดหาสินค้ามาจำหน่าย 3) ธุรกิจรวบรวมผลผลิต และ 4) ธุรกิจแปรรูปผลิตภัณฑ์และการผลิตสินค้า

ขอบเขตด้านเวลา

ข้อมูลปฐมภูมิ จะใช้ข้อมูลจากการประชุมกลุ่ม (Focused Group) ในปี 2552

ข้อมูลทุติยภูมิ จะทำการวิเคราะห์ข้อมูลจากงบการเงินของสหกรณ์ ในปี 2551-2552

ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับการวิจัย

1. สหกรณ์สามารถนำข้อมูลที่ได้รับไปใช้ในการวางแผนการขยายปริมาณธุรกิจสินเชื่อ ธุรกิจจัดหาสินค้ามาจำหน่าย ธุรกิจรวบรวมผลผลิต ให้สอดคล้องกับค่าใช้จ่ายคงที่ที่เกิดขึ้นจากตลาดกลางสหกรณ์
2. สหกรณ์สามารถใช้เป็นแนวทางการสร้างรายได้และกำไรของสหกรณ์ในการแก้ไขปัญหาการขาดทุนสะสมที่สหกรณ์กำลังประสบปัญหาอยู่
3. สหกรณ์การเกษตรอื่นๆ ที่มีตลาดกลาง และรับภาระค่าเสื่อมราคาสินทรัพย์ถาวรจากโครงการตลาดกลางสามารถใช้เป็นแนวทางในการแก้ไขปัญหาได้อย่างยั่งยืน

คำสำคัญของเรื่องที่ทำวิจัย :

สหกรณ์ หมายถึง สหกรณ์การเกษตรเชิงคำ จำกัด

สมาชิก หมายถึง สมาชิกสหกรณ์การเกษตรเชิงคำ จำกัด

การเพิ่มประสิทธิภาพ หมายถึง การลดต้นทุนธุรกิจ การเพิ่มปริมาณธุรกิจและการควบคุมค่าใช้จ่ายในธุรกิจหลักของสหกรณ์

ธุรกิจหลักของสหกรณ์ หมายถึง ธุรกิจสินเชื่อ ธุรกิจจัดหาสินค้ามาจำหน่าย ธุรกิจรวบรวมผลผลิต และธุรกิจแปรรูปผลิตผลทางการเกษตรและการผลิตสินค้า

ต้นทุนธุรกิจ หมายถึง ต้นทุนในธุรกิจสินเชื่อ ธุรกิจจัดหาสินค้ามาจำหน่าย ธุรกิจรวบรวมผลผลิต และธุรกิจแปรรูปผลิตผลทางการเกษตรและการผลิตสินค้าที่ประกอบด้วยต้นทุนคงที่และต้นทุนผันแปร

ค่าใช้จ่ายเฉพาะธุรกิจ หมายถึง ค่าใช้จ่ายที่เกิดขึ้นในแต่ละธุรกิจหลักของสหกรณ์ ได้แก่ ธุรกิจสินเชื่อ ธุรกิจจัดหาสินค้ามาจำหน่าย ธุรกิจรวบรวมผลผลิต และธุรกิจแปรรูปผลิตผลทางการเกษตรและการผลิตสินค้า

การบริหารต้นทุน หมายถึง การควบคุมต้นทุนในธุรกิจสหกรณ์ให้เกิดประสิทธิภาพให้คุ้มค่ากับค่าใช้จ่ายคงที่ เพื่อให้มีกำไรในธุรกิจสหกรณ์

บทที่ 2

ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการวิจัยเรื่อง การเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงานโดยการบริหารต้นทุนธุรกิจสหกรณ์ กรณีศึกษา : สหกรณ์การเกษตรเขียงคำ จำกัด ในครั้งนี้ ประกอบด้วย

1. แนวคิดเกี่ยวกับหลักการบริหารสหกรณ์
2. ทฤษฎีเกี่ยวกับระบบการจัดการสหกรณ์
3. แนวคิดในการพัฒนาสหกรณ์
4. แนวคิดเกี่ยวกับความสำเร็จของสหกรณ์
5. แนวคิดในการพัฒนาสหกรณ์ร้านค้า
6. ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการตลาดสหกรณ์
7. ทฤษฎีการบริหารต้นทุน
8. ทฤษฎีการเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงาน
9. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
10. กรอบแนวคิดการวิจัย

1. แนวคิดเกี่ยวกับหลักการบริหารสหกรณ์

ประยงค์ สายประเสริฐ (2535) การบริหารสหกรณ์คือทิศทางการบริหาร ประกอบด้วย การดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ประจำวัน การควบคุมดูแลผู้ที่อยู่ใต้บังคับบัญชา ในการปฏิบัติงานต่าง ๆ ให้เป็นไปตามแผนงานและโครงการและรวมถึงการปฏิบัติงานต่าง ๆ ดังนี้

1. ระบุถึงลักษณะงาน และกำหนดแผนในการทำงาน
2. มอบหมายงานเฉพาะอย่างให้แต่ละบุคคลรับไปปฏิบัติ
3. ออกคำสั่ง ให้คำแนะนำและข้อมูลต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับงาน
4. กำหนดมาตรฐานของงานและจุดที่จะควบคุม
5. ความสัมพันธ์ระหว่างแผนงานต่าง ๆ
6. รักษาการติดต่อสื่อสารระหว่างกัน
7. พัฒนาผู้นำที่จะทำหน้าที่กำกับและควบคุมงาน

ทิศทางของการบริหารที่ประสบความสำเร็จ

1. กำหนดแผนงาน โครงการ วัตถุประสงค์ และนโยบายที่ดีขององค์การ
2. ดำรงโครงสร้างขององค์การที่ดีไว้ เสริมด้วยการมีบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถ
3. มีพนักงานที่มีคุณธรรมสูง

2. ทฤษฎีเกี่ยวกับระบบการจัดการสหกรณ์

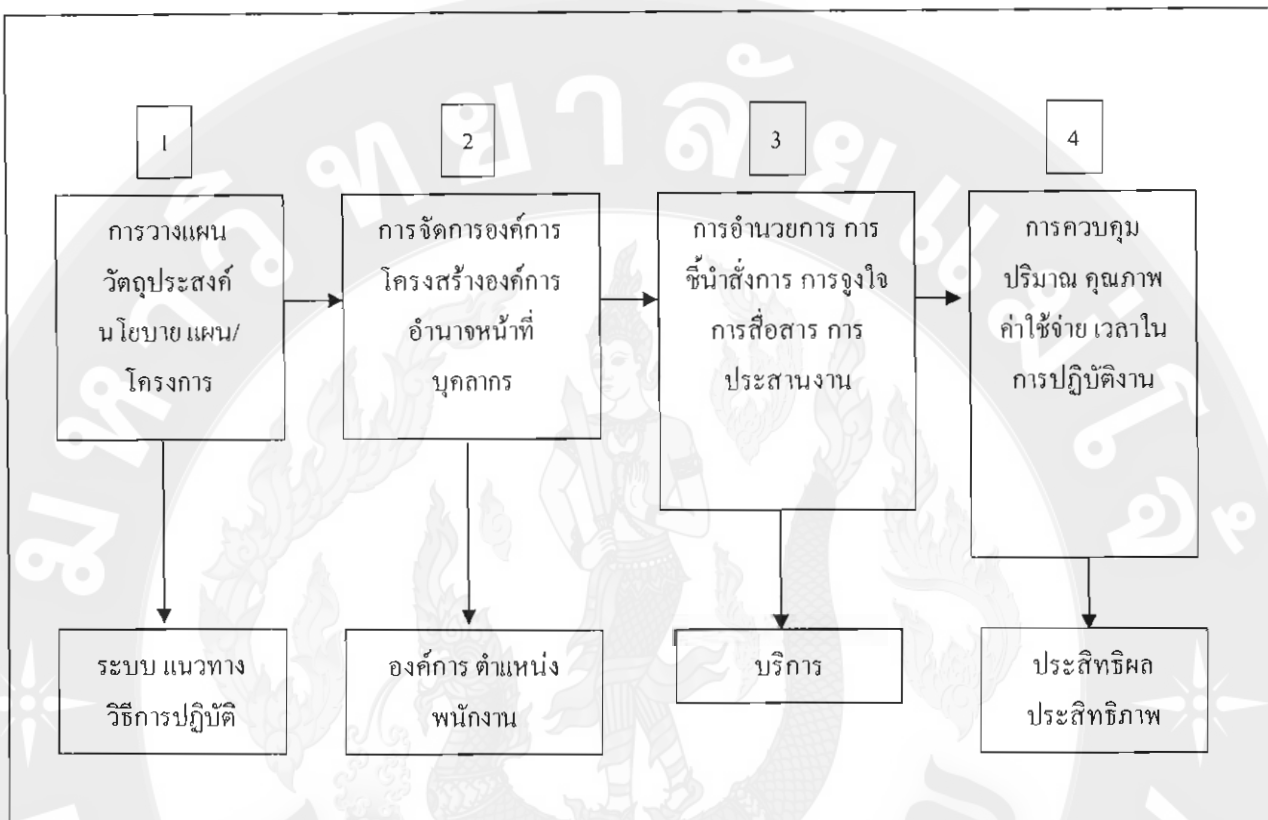
จุฑาทิพย์ ภัทราวาท (2546: 19 – 22) กล่าวไว้ในเอกสารประกอบการฝึกอบรม การจัดทำแผนกลยุทธ์ของสหกรณ์ ดังนี้

ระบบการจัดการสหกรณ์ แสดงให้เห็นกิจกรรมการปฏิบัติงานของกลุ่มบุคคล 3 ฝ่ายที่เกี่ยวข้องกับการจัดการสหกรณ์ ซึ่งได้แก่ สมาชิก คณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์ และฝ่ายจัดการ โดยระบบการจัดการจะเริ่มต้นจากการใช้อำนาจหน้าที่ในการควบคุมการจัดการของสมาชิก โดยสมาชิก จะเข้าร่วมประชุมใหญ่ เพื่อพิจารณาข้อบังคับ เลือกตั้งคณะกรรมการ ดำเนินการรับทราบ ผลการดำเนินงานและกำหนดนโยบายอย่างกว้าง ๆ จากนั้นคณะดำเนินการสหกรณ์จะปฏิบัติหน้าที่ โดยการเข้าประชุมคณะกรรมการดำเนินการ เพื่อตีความนโยบายจากที่ประชุมใหญ่ และกำหนดนโยบายแนวทางการปฏิบัติและระเบียบสหกรณ์ ตลอดจนกำกับ ดูแล การปฏิบัติงานของฝ่ายจัดการให้เป็นไปตามนโยบายของที่ประชุมใหญ่ และอยู่ภายใต้กรอบของ กฎหมาย ระเบียบข้อบังคับ ของสหกรณ์ รวมทั้งนโยบายของรัฐ สำหรับผู้จัดการจะมีหน้าที่สำคัญ ในการสานต่อนโยบาย ของคณะกรรมการดำเนินการ โดยนำมาวางแผนปฏิบัติงานผ่าน กระบวนการจัดการให้เป็นไปอย่าง มีประสิทธิภาพ โดยอาจกำหนดเป็นรูปของแผนงาน ระเบียบ และคำสั่ง ให้พนักงานสหกรณ์ นำไปปฏิบัติและให้บริการแก่สมาชิกต่อไป

หน้าที่ความรับผิดชอบในการจัดการสหกรณ์ ผู้จัดการสหกรณ์นับเป็นบุคคลที่มี บทบาท และความสำคัญต่อความสำเร็จในการจัดการสหกรณ์เป็นอย่างมาก กล่าวกันว่า ผู้จัดการสหกรณ์ ต้องเป็นผู้ที่มีความรู้ทั้งด้านการสหกรณ์และด้านธุรกิจ มีความสามารถด้านการจัดการในการจัดการทรัพยากรที่มีอยู่ ได้แก่ คน เงิน วัสดุอุปกรณ์ และข้อมูลข่าวสาร โดยปฏิบัติหน้าที่ในการจัดการเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดตามแนวคิดด้านการจัดการในปัจจุบัน อาจกล่าวได้ว่าหน้าที่ ความรับผิดชอบในการจัดการมี 4 ประการ(ดังภาพที่ 2-1)

1. การวางแผน (planning) เป็นหน้าที่สำคัญประการแรกในกระบวนการจัดการ การวางแผน คือ การค้นหาขั้นตอนการปฏิบัติงาน และตัดสินใจล่วงหน้าว่าจะทำอะไร มีขั้นตอน

อะไร เมื่อใด และอย่างไร จุดมุ่งหมายสำคัญของการวางแผนคือ การปรับปรุงหรือเปลี่ยนแปลงสถานการณ์ของสภรณไปในทางที่ดี



ที่มา: จุฑาทิพย์ ภัทรวาท (2546)

ภาพที่ 2-1 หน้าที่ความรับผิดชอบในการจัดการสภรณ

2. การจัดองค์การรวมทั้งการจัดการงานบุคคล (organizing) ผลจากการวางแผนย่อมก่อให้เกิดกิจกรรมต่าง ๆ ขึ้น จึงจำเป็นต้องมีการจัดตั้งตำแหน่งงานหรือโครงสร้างองค์การ เพื่อกำหนดขอบเขตอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบในแต่ละกิจกรรม เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างราบรื่น รวดเร็ว ไม่ก้าวร้าวกัน และบรรลุเป้าหมายขององค์การในที่สุดแนวคิดในการจัดโครงสร้างองค์การ คือ โครงสร้างจะต้องมีความเหมาะสมกับสภาพแวดล้อมภายนอกเสมอ ถ้าหากสภาพแวดล้อมภายนอกที่ธุรกิจดำเนินอยู่มีสภาพที่ไม่ค่อยเปลี่ยนแปลง โครงสร้างขององค์การควรจะชัดเจนแน่นอนในลักษณะที่เรียกว่า Mechanistic System แต่ถ้าสภาพแวดล้อมเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา โครงสร้างจะต้องมีความคล่องตัวมากพอสมควรในลักษณะที่เรียกว่า Organic System ดังนั้นหากสภาพแวดล้อมเปลี่ยนแปลงในอัตราปกติ โครงสร้างองค์การควรมี 2 ลักษณะร่วมกัน

ส่วนการจัดการงานบุคคลเป็นเรื่องที่เกี่ยวกับการคัดเลือกบุคคล การพัฒนาบุคคล ตลอดจนการจูงใจและธำรงรักษามูลค่าบุคคลให้ทำงานอย่างมีความสุข เพื่อให้การใช้ทรัพยากรบุคคลเป็นประโยชน์สูงสุดแก่สหกรณ์

3. การอำนวยการหรือการชี้นำ (directing) การอำนวยการ จะช่วยผลักดันให้แผนงานที่กำหนดขึ้น การจัดองค์การและการจัดการงานบุคคลเกิดขึ้นจริง โดยการอำนวยการจะเริ่มต้นจากการตัดสินใจ การวินิจฉัยสั่งการ การควบคุมบังคับบัญชา และการควบคุมการปฏิบัติงานโดยจะต้องอาศัยเครื่องมือต่าง ๆ มาสนับสนุน ได้แก่ ภาวะผู้นำ และมนุษยสัมพันธ์

4. การควบคุมติดตามผลการดำเนินงาน (controlling) การควบคุม หมายถึง กระบวนการที่จะประกันหรือรับรองให้แต่ละองค์การ สามารถบรรลุวัตถุประสงค์หรือเป็นไปตามแผนที่วางไว้ โดยการตรวจสอบ ติดตามวัดผลงาน ประเมินค่าของงาน และหาวิธีการแก้ไข

ขั้นตอนในการควบคุมประกอบไปด้วย 4 ขั้นตอน ได้แก่

4.1 การกำหนดมาตรฐาน

4.2 การวัดผลที่เกิดขึ้น

4.3 การเปรียบเทียบผลที่เกิดขึ้นกับมาตรฐานและวิเคราะห์ความแตกต่าง

4.4 การหาทางแก้ไข

หน้าที่การจัดการที่กล่าวมาทั้งหมด ต่างก็มีความสัมพันธ์เชื่อมโยงกัน การมุ่งเน้นไปที่จุดใด จุดหนึ่งเพียงจุดเดียว ย่อมไม่สามารถทำให้การจัดการด้านอื่น ๆ สำเร็จลุล่วงไปได้ ผู้จัดการสหกรณ์ จึงต้องให้ความสำคัญกับทุกเรื่องอย่างเท่าเทียมกัน สิ่งที่สำคัญ คือ ผู้จัดการจะต้องตระหนักถึง การใช้ทรัพยากรของสหกรณ์ อันได้แก่ คน เงินทุน วัสดุอุปกรณ์ ให้เกิดประโยชน์สูงสุด และต้องพยายามสร้างระบบข้อมูลข่าวสารเพื่อการจัดการ (management information system) ขึ้นมาเป็นทรัพยากร ที่จะนำไปใช้ในการจัดการเพื่อความสำเร็จของสหกรณ์ต่อไป ทั้งนี้ ผู้จัดการสหกรณ์จะต้องตระหนักถึงขวัญและกำลังใจของผู้ใต้บังคับบัญชา และการสร้างสิ่งจูงใจให้เขาเหล่านั้น ได้เข้ามามีบทบาท และมีส่วนร่วมในการจัดการ ตามที่ได้มอบหมายอย่างจริงใจ

นอกจากนั้น สิ่งที่จะต้องนึกถึงอยู่เสมอ คือ “สหกรณ์เป็นองค์กรของสมาชิกเพื่อสมาชิก โดยสมาชิก” สิ่งนี้จะทำให้เข้าใจขอบเขตของการจัดการสหกรณ์อย่างชัดเจน ซึ่งจะช่วยให้สามารถบรรลุความสำเร็จในการจัดการสหกรณ์ได้อย่างเหมาะสม

3. แนวคิดในการพัฒนาสหกรณ์

สวัสดี แสงบางปลา (2532) ได้กล่าวไว้ว่า การพัฒนาให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ขึ้นอยู่กับปัจจัยสำคัญ 4 ประการ คือ คน (man) เงิน (money) วัสดุสิ่งของ (material) และ การจัดการ (management)

ดังนั้นปัจจัยสำคัญที่ควรพิจารณาในการพัฒนาสหกรณ์เป็นลำดับแรก คือ คน (man) ซึ่งหมายถึง สมาชิก เจ้าหน้าที่สหกรณ์ คณะกรรมการดำเนินการ เจ้าหน้าที่ของรัฐที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับกิจการสหกรณ์ บุคคลเหล่านี้มีความรู้ ความเข้าใจในหลักและวิธีการสหกรณ์เป็นอย่างดีแล้วหรือยัง ปัจจัยสำคัญอันดับสอง คือ เงิน (money) หรือเงินทุนของสหกรณ์ โดยเฉพาะสหกรณ์ออมทรัพย์ ซึ่งมีวัตถุประสงค์ของการจัดตั้งขึ้นเพื่อการออมทรัพย์ของสมาชิกและประสงค์จะกู้ยืมเมื่อมีความจำเป็น หากเงินทุนของสหกรณ์ไม่เพียงพอ คณะกรรมการดำเนินงานต้องพัฒนาการออมทรัพย์ของสมาชิก โดย ส่งเสริมให้สมาชิกเพิ่มเงินสะสมรายเดือน ชื้อหุ้นเพิ่มในสหกรณ์ เพิ่มอัตราดอกเบี้ยเงินฝากให้สูงกว่าธนาคารพาณิชย์เพื่อดึงดูดใจให้สมาชิกฝากเพิ่มขึ้น หรือเพิ่มจำนวนสมาชิก หากเงินไม่พอจำเป็นต้องแสวงหาแหล่งเงินกู้จากภายนอก เช่น กู้จากชุมนุมสหกรณ์ออมทรัพย์ฯ หรือจากสหกรณ์ออมทรัพย์อื่น ปัจจัยสำคัญอันดับต่อไป คือ วัสดุสิ่งของ (material) หมายถึง วัสดุครุภัณฑ์ที่จำเป็นเพื่อช่วยให้การปฏิบัติงานสะดวก รวดเร็ว ถูกต้อง แม่นยำ มีประสิทธิภาพดียิ่งขึ้น และปัจจัยสำคัญประการสุดท้าย คือ การจัดการ (management) ความสำเร็จในการพัฒนาสหกรณ์จะสัมฤทธิ์ผลได้ต่อเมื่อมีการจัดการที่ดี มีประสิทธิภาพ ซึ่งหมายถึง มีการวางแผน วางเป้าหมาย มีการจัดระบบ วางระเบียบงาน รวมทั้งมีรูปแบบการจัดองค์การที่ดีด้วย

4. แนวคิดเกี่ยวกับความสำเร็จของสหกรณ์

สมาคมนักบัญชีและผู้ตรวจบัญชีแห่งประเทศไทย (2522: 19) ได้ให้แนวคิดที่ว่า ปัจจัยแวดล้อมที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพในการบริหารนั้น อาจจะเป็นปัจจัยภายนอก (external variable) ซึ่งองค์การธุรกิจไม่อาจที่จะควบคุมหรือสร้างสรรค์ขึ้นมาได้ด้วยตัวเอง เช่น เทคโนโลยี ด้านสื่อสารข้อความ เป็นต้น แต่ปัจจัยส่วนใหญ่แล้วอาจจะสร้างขึ้นมาจากองค์กรธุรกิจเองในระยะยาว ปัจจัยส่วนที่เกี่ยวกับผู้บริหาร และปัจจัยที่เกี่ยวกับพฤติกรรมมนุษย์ในองค์กร

วิวัฒน์ เมฆอรุณ (2527: 32) ความสำเร็จและความมั่นคงของสหกรณ์ที่จัดตั้งขึ้นในหมู่คนที่มีเงินเดิมนั้นอยู่ที่ว่าหน่วยงานซึ่งจะจัดตั้งสหกรณ์ประเภทนี้ขึ้นจะต้องเกี่ยวข้องกับกิจการสหกรณ์ คือ

1. หัวหน้าหน่วย หรือ ผู้บังคับบัญชาชั้นสูง ดูแลและให้ความร่วมมือช่วยเหลือเพื่อให้กิจการสหกรณ์ดำเนินไปด้วยดี

2. ให้เจ้าหน้าที่ผู้จ่ายเงินได้รายเดือนของหน่วยงานนั้น ๆ หักเงินค่าหุ้นรายเดือน และเงินชำระหนี้ ซึ่งสมาชิกจะต้องส่งต่อสหกรณ์เองจากเงินได้รายเดือนของสมาชิกนั้นเมื่อจ่าย

3. จัดเจ้าหน้าที่หน่วยงานนั้นบางคนให้ช่วยปฏิบัติงานของสหกรณ์ที่ตั้งขึ้นอีกทางหนึ่งตามความจำเป็น โดยเฉพาะอย่างยิ่งในระยะแรกจนกว่าสหกรณ์จะมีฐานะการเงินก้าวหน้าพอที่จะจัดจ้างเจ้าหน้าที่ประจำของสหกรณ์ได้เอง

จันทรแก้ว เมืองใจ (2531: 180) ระบบสหกรณ์ถือว่าเงินเป็นเครื่องมือสำคัญในการพัฒนาคน สังคมในสหกรณ์พยายามใช้เงินเป็นสื่อในการสร้างเครดิตให้แก่ตนเอง โดยการนำเงินที่ตนได้มาตามกำลังความสามารถมารวมกัน เพื่อให้เงินทำหน้าที่รับใช้เจ้าของ คือ สมาชิกของกองทุน หรือสมาชิกสหกรณ์ การที่จะทำให้เงินมีบทบาทรับใช้เจ้าของจำเป็นต้องรู้วิธีการบริหารการเงิน ซึ่งเริ่มจากการนำเงินออกจากแหล่งการเงินและนำมาใช้ให้เกิดประโยชน์ หากมีเหลือเกินความจำเป็นก็คืนให้แก่สมาชิกไป

มานิตย์ กมลเวช (2526: 70) วัตถุประสงค์ที่สำคัญที่สุดของสหกรณ์ออมทรัพย์คือการส่งเสริมให้สมาชิกสามารถเก็บออมเงินรายได้ประจำเดือน โดยกำหนดไว้ในข้อบังคับให้สมาชิกสะสมในรูปการถือหุ้นตามส่วนเงินได้รายเดือนไว้กับสหกรณ์ การสะสมค่าหุ้นดังกล่าวใช้วิธีหาจากเงินได้รายเดือนของสมาชิกขึ้น ณ ที่จ่าย จึงเป็นการส่งเสริมให้สมาชิกออมทรัพย์ได้แน่นอน ส่วนการให้เงินกู้แก่สมาชิกเป็นวัตถุประสงค์รอง

เกรียงศักดิ์ ปัทมเรขา (2530: 99-105) ได้รายงานไว้ว่า สหกรณ์เป็นการดำเนินธุรกิจรูปแบบหนึ่ง ซึ่งจะต้องประกอบไปด้วย คน วัสดุอุปกรณ์ และการจัดการ สหกรณ์จะประสบความสำเร็จในการดำเนินงานได้ดีเพียงใด ย่อมขึ้นอยู่กับองค์ประกอบดังกล่าว การจัดการจึงเป็นองค์ประกอบที่สำคัญอันหนึ่งต่อความสำเร็จของสหกรณ์ และมักจะปรากฏอยู่เสมอว่า การดำเนินธุรกิจที่ล้มเหลวส่วนใหญ่มักเกิดจากการจัดการที่ไม่พอดี การจัดการที่ดีจึงมีส่วนทำให้สหกรณ์ประสบความสำเร็จ และความสำเร็จของการจัดการสหกรณ์นั้นสามารถแบ่งออกได้เป็น 2 ลักษณะ คือ

1. ความสำเร็จในฐานะสหกรณ์

ความสำเร็จของสหกรณ์นั้นมิได้ขึ้นอยู่กับการมีส่วนเหลือจากการดำเนินธุรกิจในการดำเนินงานเท่านั้น แต่ยังจำเป็นที่จะต้องประสานความสัมพันธ์อันดีของทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ สมาชิก คณะกรรมการดำเนินการ และฝ่ายจัดการสหกรณ์ ถ้าพึ่งความสำเร็จของสหกรณ์ จะไม่มีขึ้นได้ ถ้าไม่ได้รับความร่วมมือจากทั้ง 3 ฝ่าย และถ้าความสำเร็จในฐานะสหกรณ์

ไม่มีขึ้นแล้วความสำเร็จในฐานะธุรกิจก็เกิดขึ้นได้ยาก ความสำเร็จในฐานะสหกรณ์จึงมีได้ขึ้นอยู่กับฝ่ายจัดการคือผู้จัดการสหกรณ์แต่เพียงฝ่ายเดียวแต่ยังต้องขึ้นอยู่กับสมาชิก และคณะกรรมการดำเนินการ สหกรณ์ การจัดการสหกรณ์จึงเป็นการทำงานร่วมกันเป็นทีม ซึ่งจะต้องอาศัยความร่วมมือของทั้ง 3 ฝ่าย คือ สมาชิก คณะกรรมการดำเนินงาน และผู้จัดการ ซึ่งแต่ละฝ่ายก็มีบทบาทแตกต่างกันออกไป

2. ความสำเร็จในฐานะธุรกิจ

ความสำเร็จในฐานะธุรกิจนั้นขึ้นอยู่กับการจัดการสหกรณ์ที่มีประสิทธิภาพ สหกรณ์จะประสบความสำเร็จในการดำเนินธุรกิจได้ จึงจะต้องประกอบด้วย 2 ลักษณะดังกล่าว และเกรียงศักดิ์ ปัทมเรขา (2530: 144-145) ได้รายงานถึง ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการดำเนินงานของสหกรณ์มี ดังนี้

1. ความต้องการที่แท้จริงของสมาชิก
2. ความต้องการเงินทุน
3. การจัดการ
4. การศึกษาและความรู้ความเข้าใจ
5. การดำเนินงานโดยที่ยังไม่มีความพร้อม ได้แก่ สหกรณ์ยังไม่มีความพร้อมในด้านต่าง ๆ เช่น ด้านเงินทุน ด้านสถานที่ที่จะทำการดำเนินงาน วัสดุอุปกรณ์ต่าง ๆ ฯลฯ แล้วก็ทำการดำเนินงาน ทำให้มีการดำเนินงานของสหกรณ์ได้ไม่เต็มที่
6. สถาบันต่าง ๆ
7. บริการที่ปรารถนา

เกรียงศักดิ์ ปัทมเรขา (2530: 156) กล่าวว่า ในส่วนที่เกี่ยวกับความสำเร็จในการดำเนินงานของสหกรณ์นั้น นับตั้งแต่ปี พ.ศ. 2517 เป็นต้นมา สหกรณ์การเกษตร เป็นสหกรณ์ที่ประสบความสำเร็จ ในการดำเนินงาน (สหกรณ์ดีเด่น) ซึ่งมีปัจจัยแห่งความสำเร็จ ได้แก่

1. สมาชิก คณะกรรมการดำเนินการ และพนักงานสหกรณ์ ตลอดจนเจ้าหน้าที่ส่งเสริมสหกรณ์ ได้รับการศึกษาอบรมอยู่เสมอเป็นผู้มีความรู้ความเข้าใจหลักวิธีการสหกรณ์ สิทธิหน้าที่ ความรับผิดชอบที่ต้องปฏิบัติต่อสหกรณ์ให้เป็นไปตามระเบียบ ข้อบังคับ และกฎหมาย สหกรณ์

2. การวางแผนงานดี เหมาะกับกำลังเงินและขีดความสามารถของสหกรณ์ ทำให้การดำเนินงานได้ผล

3. สมาชิกทำธุรกิจกับสหกรณ์อย่างสม่ำเสมอ

4. ด้านการจัดการของสหกรณ์ ได้ดำเนินการเป็นไปตามความต้องการของสมาชิก อย่างแท้จริงและบริการด้วยความสะดวกและรวดเร็ว ทำให้สมาชิกเลื่อมใสศรัทธาภักดีต่อสหกรณ์ พร้อมที่จะร่วมมือด้วยดี

4. สมาชิก คณะกรรมการดำเนินการและพนักงานสหกรณ์ มีความภักดีและ เสียสละต่อสหกรณ์

5. ท้องที่การดำเนินงานของสหกรณ์มีการชลประทานดี ทำการเพาะปลูกได้ผลทุก ฤดู มีการส่งเสริมการเกษตร ทำให้สมาชิกสามารถเพิ่มผลผลิตได้สูงขึ้น และเป็นผลให้ธุรกิจการซื้อ ขายสูงตามไปด้วย

6. สำนักงานสหกรณ์ตั้งอยู่ใกล้เส้นทางคมนาคมที่สะดวก

พันธุม ดิษยมนทล (2530) กล่าวว่า สหกรณ์ที่ดำเนินงานพบความสำเร็จนั้น ขึ้นอยู่กับองค์ประกอบสำคัญ 2 ประการ คือ

1. องค์ประกอบทั่วไป ได้แก่ ปัจจัยทั้งห้า คือ คน เงิน วัสดุ การจัดการ และ เทคโนโลยี (Man, Money, Material, Management and Technology) ซึ่งเป็นหลักการทั่วไปอยู่ แล้ว ความสำเร็จทุกอย่างขึ้นอยู่กับมีคนดี มีกำลังเงินดี มีวัสดุของที่พร้อมมีการจัดการที่ดีและมีประสิทธิภาพ มีการนำวิชาการใหม่ ๆ มาใช้ ซึ่งจะขาดสิ่งใดสิ่งหนึ่งไม่ได้

2. องค์ประกอบเฉพาะ ได้แก่ การจัดการที่ดินนอกเหนือจากองค์ประกอบทั่วไป แล้ว ความสำเร็จของขบวนการสหกรณ์จะขึ้นอยู่กับการจัดการเป็นใหญ่ โดยมีกลุ่มบุคคลอยู่ 3 ฝ่าย ต่างก็มีบทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบร่วมกับบุคคลดังกล่าว ได้แก่ สมาชิกสหกรณ์ คณะกรรมการดำเนินการ และผู้จัดการ รวมทั้งพนักงานและลูกจ้างของสหกรณ์ด้วย บุคคลเหล่านี้ ได้ร่วมมือดำเนินงานโดยมีสมาชิกของสหกรณ์เลือกคณะกรรมการที่มีความรู้สูง มีคุณสมบัติตาม ข้อบังคับที่สหกรณ์ได้วางไว้ให้ทำหน้าที่แทนสมาชิก กำหนดนโยบายดำเนินงานพิทักษ์ผลประโยชน์ของสมาชิก และเลือกผู้จัดการที่มีความรู้ ความสามารถ ซื่อสัตย์สุจริต ควบคุมงานทุก ด้านของสหกรณ์ เช่น งานสารบรรณ งานการเงินและบัญชี งานทะเบียนและสถิติ ฯลฯ รวมทั้ง ความสัมพันธ์ที่ดีและมีความเข้าใจซึ่งกันและกันระหว่างสมาชิกสหกรณ์ คณะกรรมการดำเนินการ และฝ่ายจัดการ ปฏิบัติงานสร้างสรรค์ร่วมกันทำงานเป็นคณะ จึงมีความสำคัญที่จะช่วยสหกรณ์ ดำเนินงานให้ประสบผลสำเร็จได้

จำเนียร สาระนาค (2529: 7) กล่าวว่า สหกรณ์จะดำเนินงานให้บรรลุผลสำเร็จ ประโยชน์แก่สมาชิก จะต้องมียุทธศาสตร์ที่มุ่งหาเหตุแห่งความสำเร็จ 5 ประการ สรุปได้ดังนี้

1. สหกรณ์ต้องมีการจัดการอย่างมีประสิทธิภาพ คือ ผู้จัดการต้องมีความ สามารถ ซื่อสัตย์สุจริต มีความคิดเห็นตามแนวทางสหกรณ์ ทั้งนี้ต้องได้รับความช่วยเหลือจาก

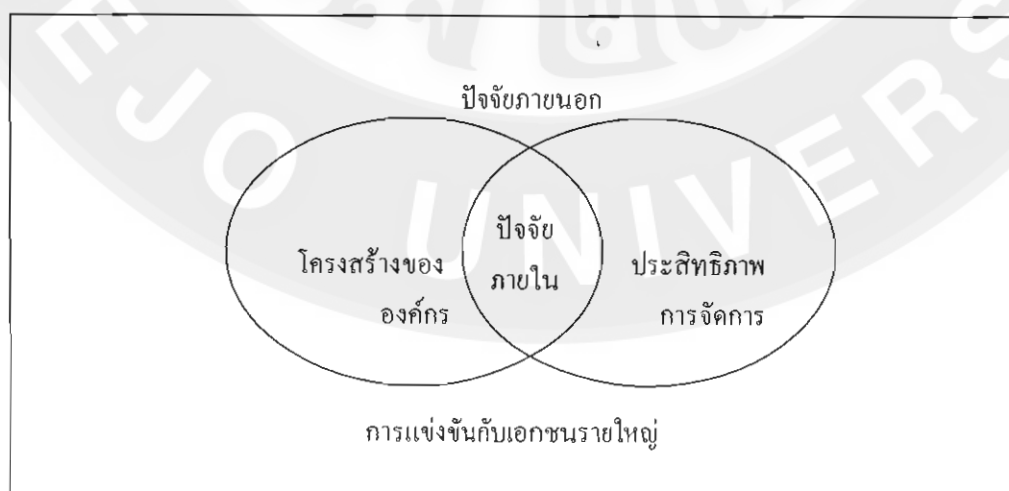
คณะกรรมการด้วย

2. สหกรณ์จะต้องมีขนาดธุรกิจเพียงพอ
3. สหกรณ์จะต้องมีทุนเพียงพอที่จะดำเนินการ
4. สหกรณ์จะต้องได้รับการอุดหนุนจากสมาชิกด้วยความภักดี
5. สหกรณ์ต้องอำนวยความสะดวกบริการสนองความต้องการทางเศรษฐกิจแก่

สมาชิก

5. แนวคิดในการพัฒนาสหกรณ์ร้านค้า

รองศาสตราจารย์ ดร. ประเสริฐ จรรยาสุภาพ นักสหกรณ์แห่งชาติประจำปี พ.ศ. 2550 และเป็นผู้เชี่ยวชาญทางด้านสหกรณ์คนหนึ่งของไทย มีประสบการณ์มากและมีผลงานวิจัยเกี่ยวกับร้านสหกรณ์หลายเรื่อง (ประเสริฐ จรรยาสุภาพและรัตนา โพธิ์สุวรรณ, 2544) สำหรับแนวคิดในการพัฒนาสหกรณ์ร้านค้าท่านเห็นว่า ควรมุ่งเน้นการควบรวมสหกรณ์ เพื่อลดต้นทุนสินค้าและต้นทุนดำเนินการควบคู่กันไป การรวมกันซื้อเป็นไปได้อ่อนช้อยกว่า เพราะปัญหาเชิงโครงสร้าง การรวมเป็นสหกรณ์เดียวโดยการส่งเสริมให้มีการควบสหกรณ์ ภายใต้แรงจูงใจของรัฐ ตามธรรมชาติน่าจะส่งผลดีในระยะยาว จะทำให้ต้นทุนทั้งสองประเภทลดลงได้ การเพิ่มประสิทธิภาพการจัดการในระยะยาวต้องมีสถาบันการศึกษาเพื่อพัฒนาการจัดการสหกรณ์ ที่เน้นการศึกษา วิจัย ผูกอบรม การจัดการ อย่างเป็นระบบ และต่อเนื่อง ในระยะสั้น หน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับสหกรณ์และสถาบันการศึกษา ต้องเน้นเรื่องการพัฒนาบุคลากร ระบบงาน และเทคโนโลยีสมัยใหม่ โดยรัฐควรจัดส่งเสริมสหกรณ์ร้านค้าต้นแบบ 3-4 แห่ง เพื่อเป็นแบบอย่าง และขยายผลต่อไป



ภาพ 2-2 โครงสร้างระบบการพัฒนา

ปัจจัยภายนอก ที่ส่งผลกระทบต่อการทำงานของร้านสหกรณ์มากที่สุด ได้แก่ การแข่งขันกับเอกชนรายใหญ่ กรณีสินค้าอุปโภคบริโภคประจำวัน ซึ่งไม่เพียงส่งผลกระทบต่อสหกรณ์เท่านั้น รวมถึงธุรกิจค้าปลีกรายย่อยด้วย วิธีการแก้ปัญหาอาจทำได้ 3 กรณี ตามแต่สถานการณ์ของร้านสหกรณ์ คือ 1) หลีกเลี่ยงการแข่งขันสินค้าอุปโภค บริโภค ไปยังสินค้าตัวอื่น ๆ เช่น สินค้าเกษตร เครื่องใช้ไฟฟ้า คอมพิวเตอร์ โทรศัพท์มือถือ ที่มีส่วนเหลื่อมค่อนข้างมาก 2) ใช้จุดเด่นความสามารถหักเงินสินค้าเชื่อกรณีสหกรณ์ปิด หรือสหกรณ์ภายในหน่วยงาน 3) ความได้เปรียบในทำเลที่ตั้ง ห่างไกลจากธุรกิจเอกชนรายใหญ่ หรือสามารถสร้างความสะดวกแก่ลูกค้าทั่วไปได้ เช่น ในโรงพยาบาลที่จำหน่าย สินค้าแก่ญาติผู้ป่วยจำนวนมากๆได้

ปัจจัยภายใน มี 2 ปัจจัยสำคัญ ได้แก่ 1) โครงสร้างองค์การ และ 2) ประสิทธิภาพการจัดการ

1. โครงสร้างองค์การ

สหกรณ์ร้านค้าขนาดใหญ่ที่มีสาขา ต้นทุนต่อหน่วยสินค้าจะต่ำ ศักยภาพในการดำเนินงานจึงมีอยู่มาก เช่น ร้านสหกรณ์ผู้ปฏิบัติงานการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทยเป็นต้น หากไม่มีนโยบายแข่งขันกับสินค้าของธุรกิจเอกชนรายใหญ่ จะสามารถดำรงอยู่ได้ในอนาคต การเลือกประเภทสินค้าจึงเป็นหัวใจสำคัญสำหรับสหกรณ์ร้านค้าขนาดเล็ก และกลาง มีต้นทุนต่อหน่วยในการดำเนินงานสูง หากรัฐ หรือหน่วยงานในสังกัดไม่ให้การสนับสนุนอาจไม่สามารถดำรงอยู่ได้ในระยะยาว การเชื่อมโยงธุรกิจ เพื่อเพิ่มยอดขายในทางปฏิบัติทำได้ยาก และไม่ยั่งยืน เนื่องจากโครงสร้างของแต่ละร้านมีความเป็นอิสระในการบริหารงาน ส่วนชุมนุมร้านสหกรณ์ฯ เอง ไม่สามารถทำให้การเชื่อมโยงธุรกิจของแต่ละร้านบรรลุผลสำเร็จได้ ด้วยโครงสร้างไม่อาจรวมสหกรณ์ต่างๆ ได้อย่างเป็นเอกภาพ แนวทางพัฒนาที่น่าเป็นไปได้อีกแนวทางทางหนึ่ง คือ การรวมโครงสร้างของแต่ละร้านเป็นหนึ่งเดียว เพื่อมีอำนาจเป็นเอกภาพ โดยการควบสหกรณ์เข้าด้วยกัน โดยพิจารณาจากเงื่อนไขหลายประการที่ไม่ต่างกันนัก ได้แก่

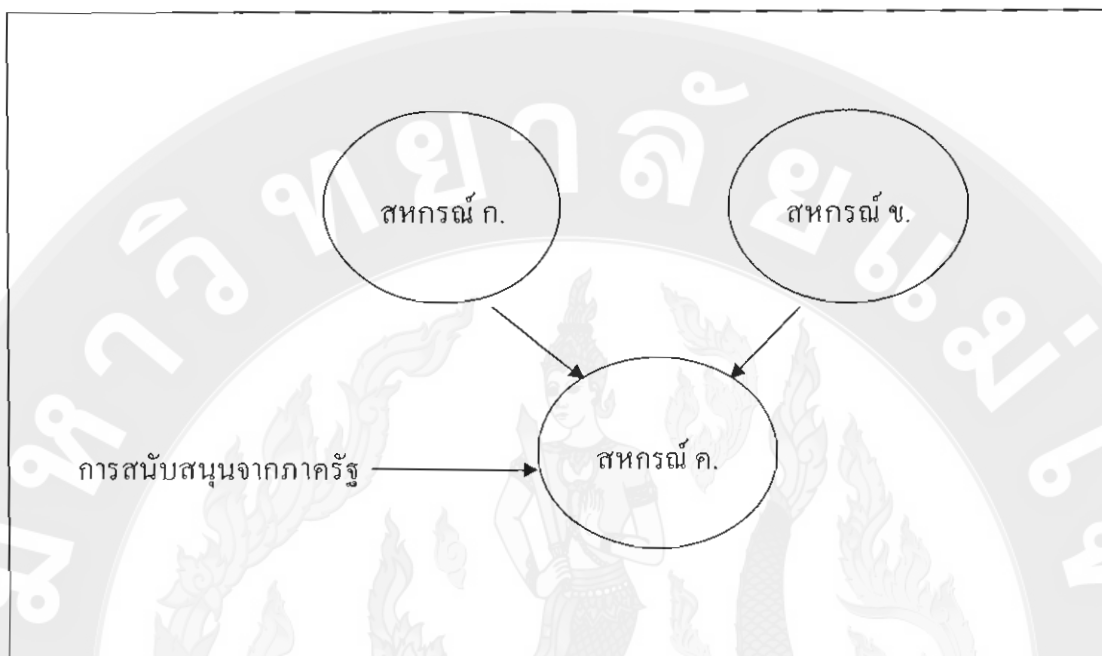
1. ลักษณะพื้นฐาน อาชีพ วัฒนธรรมของสมาชิกแต่ละร้านไม่ต่างกันมากนัก เช่น นักศึกษา ทหาร ตำรวจ เป็นต้น

2. กิจกรรม และขนาดธุรกิจ มีการจำหน่าย บริการ สินค้าที่ไม่แตกต่างกันนัก เช่น จำหน่ายเครื่องเขียน แบบพิมพ์ เป็นต้น โดยมีปริมาณธุรกิจที่ไม่แตกต่างกันมากนัก และไม่เล็กเกินไป

3. ทำเลที่ตั้ง ต้องไม่ห่างไกลกันจนเกินไป อาจทำให้เกิดต้นทุนการขนส่งที่สูงในระยะแรกได้

4. รัฐ ต้องมีนโยบายสนับสนุนการควบสหกรณ์เข้าด้วยกัน โดยมีแนวทางสนับสนุนในด้านต่างๆ เช่น เงินทุน การเพิ่มประสิทธิภาพการจัดการ เป็นต้น

.5 เป็นความสมัครใจของสหกรณ์แต่ละร้านเอง โดยรัฐจูงใจด้วยการสนับสนุน
ทุน และเทคโนโลยี



ภาพ 2-3 ลักษณะการสนับสนุนจากรัฐ

ทั้งนี้ สหกรณ์ร้านค้าที่มีความเป็นไปได้ในการควบเข้าเป็นสหกรณ์เดียวกัน ได้แก่
สหกรณ์ในสถานศึกษา หน่วยทหาร ตำรวจ โรงพยาบาล เป็นต้น โดยระยะแรก ไม่ควรมีจำนวน
หลายสหกรณ์มากเกินไป

เมื่อพิจารณาโครงสร้างภายในร้านสหกรณ์ ประเด็นสำคัญที่ต้องมีการปรับเปลี่ยน
และพัฒนาได้แก่

1. การกำหนดคุณสมบัติคณะกรรมการดำเนินการ ก่อนมีการเลือกตั้ง
คุณสมบัติทั่วไป เช่น ระดับการศึกษา คุณสมบัติเฉพาะด้าน มีประสบการณ์บริหารธุรกิจ จะทำให้
การบริหารงานร้านมีศักยภาพมากขึ้น การได้มาซึ่งคณะกรรมการโดยวิธีเลือกตั้งโดยไม่ใส่ใจ
คุณสมบัติความสามารถผู้บริหาร ทำให้การบริหารงานของร้านสหกรณ์หลายแห่งเป็นเวทีทดลอง
งาน ไปพร้อมกับความสูญเสียมากมาย

2. เพิ่มศักยภาพคณะกรรมการดำเนินการ ด้วยการจ้างที่ปรึกษา กรณีสหกรณ์
ขนาดใหญ่ มีความซับซ้อน และแข่งขันการทำธุรกิจสูง คณะกรรมการหลายแห่งไม่มีความรู้เชิง
ธุรกิจ จำเป็นต้องอาศัยผู้มีประสบการณ์ชี้แนะแนวทางบริหารที่มีคุณภาพ การคัดเลือกที่ปรึกษา
ด้วยการให้การตอบแทนอย่างคุ้มค่า เป็นสิ่งจำเป็นสำหรับธุรกิจขนาดใหญ่

3. วางระบบการตรวจสอบการทำงาน และศักยภาพของคณะกรรมการอย่างรัดกุม ปัญหาในการทำงานของคณะกรรมการมี 2 เรื่องใหญ่ๆ ได้แก่ ประการแรก มีการทุจริตประการสอง แม้ไม่ทุจริต แต่ขาดศักยภาพในการบริหาร ตามกฎหมายสหกรณ์ให้มีการแต่งตั้งผู้ตรวจสอบกิจการชุดหนึ่ง โดยปกติแล้วเน้นการตรวจสอบการบริหารงานที่มีการทุจริตเป็นสำคัญ การทำงานของผู้ตรวจสอบจึงมีความสำคัญอย่างยิ่งที่ทำให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพ และควรจะต้องประเมินศักยภาพของคณะกรรมการอีกด้วยว่า คณะกรรมการดำเนินการสามารถบริหารงานได้ผลดีตามวัตถุประสงค์ของสหกรณ์มากน้อยเพียงใด อย่างไรก็ตามคำตอบแทนกับภาระงานมักไม่คุ้มค่า และยังมีส่วนโยงโยกับผู้บริหาร จึงทำให้ขาดความเป็นอิสระ อีกทั้งการกำหนดบทบาทของผู้ตรวจสอบกิจการไม่ชัดเจน

4. ปรับโครงสร้างฝ่ายจัดการ ให้มีความสำคัญกับฝ่ายตลาด นับตั้งแต่ นักวิเคราะห์ข้อมูลการตลาด ส่งเสริมการขาย การโฆษณา สมาชิกสัมพันธ์ เป็นต้น ปรับเปลี่ยนระบบผลตอบแทนกับพนักงานบางตำแหน่ง เกี่ยวโยงกับยอดขายโดยตรง เช่น ผู้จัดการ พนักงานขายโดยใช้ระบบรายได้จากยอดขาย ผสมผสานกับเงินได้รายเดือนคงที่ เพื่อจูงใจการเพิ่มยอดขาย นอกจากนี้ การให้พนักงานสหกรณ์ สามารถเลือกคณะกรรมการดำเนินการในฐานะสมาชิกสำหรับสหกรณ์ขนาดใหญ่ อาจมีส่วนครอบงำการบริหารได้ จึงเห็นควรเป็นเพียงสมาชิกสมทบเท่านั้น

2. ประสิทธิภาพการจัดการ

การบริหารจัดการสหกรณ์ร้านค้า ได้รับวัฒนธรรมการบริหารจากราชการไปค่อนข้างมากเนื่องจากมีหน่วยงานรัฐกำกับ แนะนำ ตั้งแต่แรกตั้ง ประสิทธิภาพการจัดการเชิงธุรกิจจึงเป็นจุดอ่อนที่สำคัญของสหกรณ์ร้านค้าในประเด็นต่างๆ ได้แก่

2.1 การสรรหาบุคลากร โดยระบบอัตราผลตอบแทนพนักงานสหกรณ์ เป็นเงินได้รายเดือนคงที่ทุกตำแหน่ง และเกือบทุกร้าน สหกรณ์จึงมีความพยายามลดต้นทุน โดยจ้างบุคลากรในราคาถูก ทำให้ได้พนักงานที่ขาดความรู้ และประสบการณ์เป็นส่วนใหญ่

2.2 การควบคุมไม่รัดกุม แม้ว่าสหกรณ์ส่วนใหญ่มีขนาดเล็ก แต่โดยธรรมชาติของธุรกิจที่มีสินค้าเป็นจำนวนมาก การหมุนเวียนเงินเป็นรายวัน จึงทำให้การปฏิบัติงานมีความผิดพลาดได้ง่าย หากผู้จัดการวางระบบงานไม่ดีพอ

2.3 ขาดเทคโนโลยีที่เหมาะสม การนำเทคโนโลยีสมัยใหม่มาใช้กับงานเป็นสิ่งจำเป็นยิ่งในธุรกิจปัจจุบัน สหกรณ์หลายแห่งไม่มีคอมพิวเตอร์เข้ามาช่วยในการทำงาน หรือมีก็ไม่สมบูรณ์เพียงพอต่อการเปลี่ยนแปลง พัฒนาให้ทันกับความก้าวหน้าของธุรกิจ ทั้งนี้ขาดงบประมาณที่เพียงพอ

2.4 ขาดการฝึกอบรมทักษะ และวิสัยทัศน์ในการทำงาน ความผิดพลาดจากสินค้าขาดหายดูเป็นเรื่องปกติสำหรับสหกรณ์ร้านค้าไปแล้ว เพราะส่วนหนึ่งขาดการพัฒนาความรู้ทักษะ อย่างเพียงพอ และต่อเนื่อง ขณะที่ยุทธศาสตร์การขายสินค้าเชิงรุก ด้วยกลยุทธ์ใหม่ๆยังไม่เกิดขึ้น การเพิ่มวิสัยทัศน์ด้วยการสัมมนาแนวคิดต่างๆเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับธุรกิจยุคใหม่

ในระยะสั้น รองศาสตราจารย์ ดร. ประเสริฐ จรรยาสุภาพ ได้เสนอแนวทางไว้ว่า หน่วยงานของรัฐ สันนิบาตสหกรณ์แห่งประเทศไทย ชุมนุมร้านค้าสหกรณ์แห่งประเทศไทย และสถาบันการศึกษา ร่วมกันกำหนดแนวทางพัฒนาประสิทธิภาพการจัดการ ทางด้านการวิจัยพัฒนา และวางแผน แนวทางการฝึกอบรม ระบบงานสหกรณ์ร้านค้า รวมทั้งรูปแบบกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับสหกรณ์เพื่อประยุกต์ใช้สำหรับเยาวชนในแต่ละระดับการศึกษา ส่วนในระยะยาวนั้น จะต้องจัดตั้งองค์การใหม่ ที่เรียกว่า สถาบันการศึกษาเพื่อพัฒนาการจัดการสหกรณ์ โดยเป็นองค์การการศึกษา เพื่อพัฒนาการจัดการโดยเฉพาะ เป็นรูปแบบองค์การมหาชน ภายใต้การกำกับของรัฐ แต่ไม่เป็นหน่วยราชการ และที่สำคัญผู้บริหารไม่ควรมาจากการเลือกตั้งเหมือนวิธีการสหกรณ์ ควรเป็นผู้มีความเข้าใจการศึกษา และการจัดการเป็นอย่างดี ซึ่งมีหน้าที่ 3 ประการ คือ เพื่อพัฒนาบุคลากรด้วยการจัดฝึกอบรม เพื่อพัฒนาระบบงานและเทคโนโลยี และเพื่อเป็นแหล่งสารสนเทศ วิเคราะห์ วิจัย เผยแพร่ความรู้ ข้อมูลเชิงธุรกิจของแต่ละสหกรณ์มีความสำคัญยิ่งต่อการดำเนินงาน และความร่วมมือซึ่งกันและกัน

6. ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการตลาดสหกรณ์

จากงานศึกษาของ เพ็ญจันทร์ กาญจนสิงห์ (2548: 14) ได้เขียนไว้ว่า โดยทฤษฎีหลักการ และวิธีปฏิบัติของสหกรณ์ ซึ่งอาศัยนิยามศาสตร์ประยุกต์ คือ กฎหมายว่าด้วยสหกรณ์ และอาศัยเศรษฐศาสตร์ประยุกต์ คือ เศรษฐศาสตร์สหกรณ์ในเรื่องว่าด้วย การรวมกันซื้อและการรวมกันขายสินค้า และบริการของมวลสมาชิกสหกรณ์ที่มีจำนวน หรือ ปริมาณมากได้ขนาดเชิงเศรษฐกิจนั้นย่อมก่อให้เกิด “การประหยัดต่อขนาด” (Economies of scale) ดังนั้นจึงถือว่าสหกรณ์เป็นตลาดที่มีรูปแบบพิเศษเฉพาะตน (A formal market)

ผู้ประกอบการขนาดเล็ก หรือผู้ผลิตขนาดเล็ก เช่น เกษตรกรผู้ผลิตผลผลิต หรือสินค้าเกษตร เป็นต้น ก็ดี และผู้บริโภคขนาดเล็ก เช่นครัวเรือนลูกจ้างที่ขายฝีมือเฉพาะทาง และแรงงานมีเงินเดือน หรือค่าจ้างเลี้ยงครอบครัว เป็นต้นก็ดี เมื่อรวมกันมีจำนวนมากได้ขนาดเชิงเศรษฐกิจ และจดทะเบียนจัดตั้งเป็นสหกรณ์ประเภทต่างๆตามกฎหมายแล้ว และดำเนินกิจการธุรกิจการซื้อ หรือธุรกิจการขายรวมทั้งหน้าที่การตลาดอื่นๆครบวงจรแทนมวลสมาชิกแล้วก็จะเกิด “เงินส่วนเกินสุทธิ” (Net surplus) ในศัพท์ทางสหกรณ์ หรือ “กำไรสุทธิ” (Net profit) ของศัพท์ทางบัญชี

7. ทฤษฎีการบริหารต้นทุน

เป็นวิธีการทางบัญชีที่จะทำหน้าที่รวบรวมรวมข้อมูลด้านต้นทุนมีวัตถุประสงค์พื้นฐานในการคำนวณต้นทุนการผลิตของสินค้า และจัดทำรายงานทางการเงิน ตลอดจนวิเคราะห์และจำแนกข้อมูลเพื่อใช้ในการบริหารต้นทุน (Cost Management) ตามความต้องการผู้บริหาร

ต้นทุน (Cost) หมายถึง มูลค่าของทรัพยากรที่สูญเสียไปเพื่อให้ได้สินค้าหรือบริการ โดยมูลค่านั้นจะต้องสามารถวัดได้เป็นหน่วยเงินตรา ซึ่งเป็นลักษณะของการลดลงในสินทรัพย์หรือเพิ่มขึ้นของหนี้สิน ต้นทุนที่เกิดขึ้นอาจจะให้ประโยชน์ในปัจจุบันหรืออนาคตก็ได้ เมื่อต้นทุนใดที่เกิดขึ้นแล้วและกิจการได้ใช้ประโยชน์ไปทั้งสิ้นแล้ว ต้นทุนนั้นจะถือเป็น ค่าใช้จ่าย (Expenses) ดังนั้น ค่าใช้จ่ายการจึงหมายถึง ต้นทุนที่ได้ให้ประโยชน์ และกิจการได้ใช้ประโยชน์ทั้งหมดไปแล้ว ในขณะนั้น และสำหรับต้นทุนที่กิจการสูญเสียไป แต่จะให้ประโยชน์แก่กิจการอนาคต เรียกว่า สินทรัพย์ (Assets)

เมื่อค่าใช้จ่าย (Expenses) คือต้นทุนที่ก่อให้เกิดรายได้ (Revenues) โดยปกติจะนำไปเปรียบเทียบกับรายได้ที่เกิดขึ้นในงวดเดียวกัน เพื่อคำนวณกำไรสุทธิ (Profit) หรือขาดทุนสุทธิ (Loss) ซึ่งรายได้ก็จะหมายถึงราคาขายของสินค้าหรือบริการคูณกับปริมาณหรือระดับของกิจกรรม ดังแสดงในตัวอย่างที่ 1.2 นอกจากนี้ โดยปกติจะพบว่า คำว่า “ค่าใช้จ่าย” มักจะหมายถึงรายจ่ายที่สามารถให้ผลประโยชน์ทางภาษีได้ ด้วยเหตุนี้ คำว่า “ค่าใช้จ่าย” จึงนิยมแสดงในรายงานทางการเงินที่เสนอบุคคลภายนอกแต่อย่างไรก็ตาม ในทางปฏิบัติแล้วการใช้คำว่า “ต้นทุน” และ “ค่าใช้จ่าย” มักจะใช้ทดแทนกันตามความเหมาะสม

การจำแนกประเภทต้นทุน

ต้นทุนสามารถจำแนกได้ในหลายลักษณะแล้วแต่วัตถุประสงค์และประโยชน์ในการนำไปใช้ โดยในที่นี้จะกล่าวถึงการจำแนกต้นทุนใน 2 ลักษณะ ได้แก่

1. การจำแนกตามความสัมพันธ์กับระดับกิจกรรม หรือการจำแนกตามพฤติกรรม (Cost Behavior) มีลักษณะสำคัญคือ เป็นการวิเคราะห์จำนวนของต้นทุนที่จะมีการเปลี่ยนแปลงไปตามปริมาณการผลิตหรือระดับกิจกรรมที่เป็นตัวผลักดันให้เกิดต้นทุน (Cost Driver) สามารถจำแนกได้เป็น 3 ประเภท

- 1.1 ต้นทุนผันแปร (Variable costs) หมายถึง ต้นทุนที่จะมีต้นทุนรวมเปลี่ยนแปลงไปตามสัดส่วนการเปลี่ยนแปลงในระดับกิจกรรมหรือปริมาณการผลิต ในขณะที่ต้นทุนต่อหน่วยจะคงที่เท่ากันทุกๆ หน่วย โดยทั่วไปแล้วต้นทุนผันแปรนี้ มันจะเป็นต้นทุนที่ควบคุมได้โดยแผนกหรือหน่วยงานที่ทำให้เกิดต้นทุนผันแปรนั้น ๆ

1.2 ต้นทุนคงที่ (Fixed Costs) หมายถึง ต้นทุนที่มีพฤติกรรมคงที่ หรือต้นทุนรวมที่มีได้เปลี่ยนแปลงไปตามระดับของการผลิตในช่วงของการผลิตระดับหนึ่ง แต่ต้นทุนคงที่ต่อหน่วยจะเปลี่ยนแปลงในทางลดลงถ้าปริมาณการผลิตเพิ่มมากขึ้น ต้นทุนคงที่ เป็นต้นทุนที่มีความยุ่งยากในการเปลี่ยนแปลงหรือไม่สามารถเปลี่ยนแปลงได้ในระยะสั้น หากจะแยกต้นทุนคงที่เพื่อประโยชน์ทางการบริหารงานแล้ว ต้นทุนคงที่ที่มีทั้งในส่วนที่สามารถควบคุมได้โดยฝ่ายบริหาร เช่น เงินเดือน เป็นต้น และต้นทุนคงที่ที่ไม่สามารถควบคุมได้ เช่น ค่าเสื่อมราคา ค่าเช่า(ตามสัญญาเช่า) เป็นต้น

1.3 ต้นทุนผสม (Mixed Costs) ต้นทุนที่มีลักษณะของต้นทุนคงที่และต้นทุนผันแปรรวมอยู่ด้วยกัน นั่นคือ มีส่วนหนึ่งของต้นทุนเป็นลักษณะของต้นทุนผันแปร และอีกส่วนหนึ่งเป็นลักษณะของต้นทุนคงที่ ซึ่งเพื่อประโยชน์ในการบริหาร ต้นทุนกลุ่มนี้จำเป็นต้องแยกออกจากกันระหว่างส่วนของต้นทุนคงที่และต้นทุนผันแปร

2. การจำแนกต้นทุนตามการวิเคราะห์เพื่อการตัดสินใจ

ข้อมูลต้นทุนที่มีบทบาทต่อการวางแผน ควบคุม และตัดสินใจของผู้บริหารกิจการ ได้แก่

1.1 ต้นทุนจม (Sunk cost) หมายถึง ต้นทุนในอดีตที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ (Unavoidable cost) หรือไม่สามารถที่จะทำการเปลี่ยนแปลงได้ไม่ว่าผู้บริหารจะทำการตัดสินใจอย่างไร ดังนั้น ต้นทุนจม จึงเป็นต้นทุนที่เกิดขึ้นจากการตัดสินใจในอดีตซึ่งจะไม่มีผลกระทบต่อ การตัดสินใจในปัจจุบัน เช่น ค่าเช่าที่เป็นสัญญาเช่าระยะยาว ค่าเสื่อมราคาสินทรัพย์ถาวรต่างๆ เป็นต้น ถึงแม้ว่าต้นทุนจมจะไม่มีผลต่อการตัดสินใจในปัจจุบัน แต่ผู้บริหารควรทำการตัดสินใจเลือกทางเลือกที่สามารถใช้ประโยชน์จากต้นทุนจมให้ได้มากที่สุดเท่าที่จะเป็นไปได้

1.2 ต้นทุนที่หลีกเลี่ยงได้ (Avoidable cost) หมายถึง ต้นทุนที่สามารถประหยัดได้จากการตัดสินใจเลือกทางเลือกใดทางเลือกหนึ่ง ต้นทุนที่หลีกเลี่ยงได้มักจะมีบทบาทที่สำคัญต่อการตัดสินใจของผู้บริหารเสมอ

1.3 ต้นทุนเสียโอกาส (Opportunity cost) หมายถึง ผลประโยชน์หรือผลตอบแทนที่กิจการจะได้รับจากการตัดสินใจเลือกทางเลือกหนึ่ง แต่กลับต้องสูญเสียไปจากการที่เลือกตัดสินใจในอีกทางเลือกหนึ่ง เช่น ถ้ากิจการมีเงินจำนวนหนึ่งและสามารถนำไปฝากธนาคารได้ดอกเบี้ยปีละ 20,000 บาท แต่ถ้ากิจการต้องการนำเงินที่มีอยู่นั้นไปลงทุนทำธุรกิจ ก็จะได้ถือว่ากำไรที่กิจการเลือกลงทุนทำธุรกิจจึงทำให้สูญเสียดอกเบี้ยที่จะได้รับ 20,000 บาท ดอกเบี้ย 20,000 บาท จึงถือเป็นต้นทุนเสียโอกาสของการทำธุรกิจครั้งนี้ โดยปกติต้นทุนเสียโอกาสจะไม่มี

การบันทึกผลงานของกิจการเพราะมิได้เป็นต้นทุนที่เกิดขึ้นจริง แต่เป็นต้นทุนที่ถูกสมมติเพื่อการตัดสินใจ

8. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

กิตติพงศ์ อรุณฉาย (2542) ได้ทำการศึกษาเรื่องปัจจัยที่ส่งเสริมความสำเร็จของร้านสหกรณ์สถาบันราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา จำกัด ผลจากการศึกษาเรียงตามลำดับ ดังนี้

1. ปัจจัยที่มีผลกระทบต่อความสำเร็จของร้านสหกรณ์สถาบันราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา จำกัดมากที่สุด คือ ทุนดำเนินงานของร้านสหกรณ์ฯ ซึ่งส่วนใหญ่มาจากการระดมการถือหุ้นของสมาชิก และปริมาณยอดขายสินค้าตลอดปี
2. ปัจจัยที่มีส่วนส่งเสริมความสำเร็จรองลงมา คือ ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการสหกรณ์ของคณะกรรมการดำเนินงานและความภักดีต่อสหกรณ์ของสมาชิก
3. การสนับสนุนของสถาบันราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยาบางครั้งมีความสำคัญต่อยอดขายสินค้าของร้านสหกรณ์ ฯ เช่นกัน แต่ไม่เป็นประเด็นสำคัญที่ส่งผลต่อความสำเร็จของร้านสหกรณ์สถาบันราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา จำกัด
4. จำนวนสมาชิกของร้านสหกรณ์สถาบันราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา จำกัด กลับไม่มีความสัมพันธ์กับความสำเร็จของร้านสหกรณ์ ฯ
5. เวลาในการทำงานของผู้จัดการ ควรเอาใจใส่ต่อร้านสหกรณ์สถาบันราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา จำกัด และปริมาณการซื้อสินค้าจากร้านสหกรณ์ ตลอดปีของสมาชิกนั้น จากการวิเคราะห์พบว่า มีผลสำเร็จต่อร้านสหกรณ์สถาบันราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา จำกัด อยู่ในระดับมาก

ชวลิต สละ (ชวลิต สละ, 2549) ได้ศึกษากิจการของสหกรณ์ร้านค้าหลายแห่งพบว่าสหกรณ์ต่างๆ โดยเฉพาะอย่างยิ่งสหกรณ์ของไทยไม่มีกิจกรรมหลัก เพื่อประโยชน์ของสมาชิกตามหลักและวิธีปฏิบัติสหกรณ์ จึงน่าจะกำหนดเป็นทฤษฎีกิจกรรมหลักของร้านสหกรณ์ (The theory of principal activities of the cooperative society) ขึ้นได้ ตามทฤษฎีนี้ร้านสหกรณ์ในหลายประเทศที่มีความเข้มแข็งจนเป็นที่พึ่งของสมาชิกได้ และขณะเดียวกันสมาชิกก็มีความเชื่อถือศรัทธาต่อร้านสหกรณ์ของตนมากนั้น ร้านสหกรณ์เหล่านี้จะประกอบกิจกรรมหลักทั้ง 6 ประการนี้ ร้านสหกรณ์ใดแม้จะมีขนาดใหญ่โต แต่ได้ประกอบกิจกรรมหลักทั้ง 6 ประการนี้บกพร่อง หรือไม่ครบถ้วน ก็จะมีฐานะไม่มั่นคง เมื่อมีเหตุการณ์แม้ไม่รุนแรงนักมากกระทบก็จะได้รับความกระทบกระเทือนจนถึงขั้นทรุดโทรมได้ และบางกรณีก็ยากต่อการแก้ไขฟื้นฟูได้ กิจกรรมหลักทั้ง 6 ประการนี้คือ

1. กิจกรรมในทางการเศรษฐกิจ
2. กิจกรรมในทางการขายบริการ
3. กิจกรรมในการส่งเสริมอาชีพและความเป็นอยู่ให้ดีขึ้น
4. กิจกรรมในการแปรรูปสินค้า
5. กิจกรรมในการช่วยเหลือสังคมและการพัฒนาชุมชน
6. กิจกรรมในการส่งเสริมสหกรณ์

ร้านสหกรณ์บางแห่งที่ได้นำแนวคิดกิจกรรมหลักทั้ง 6 ประการเป็นพื้นฐานการบริหารจัดการอย่างจริงจัง ปรากฏว่าร้านสหกรณ์ได้รับการตอบสนองความต้องการและความศรัทธาจากสมาชิกพอสมควร ซึ่งผู้ศึกษาเองมีความคิดเห็นว่าสหกรณ์ร้านค้านั้นก็ควรจะมีกิจกรรมด้านอื่นๆบ้างนอกเหนือจากการจำหน่ายสินค้าแก่สมาชิก เพื่อสร้างความสัมพันธ์ และความศรัทธาของสมาชิก แล้วยังเป็นการสร้างกลยุทธ์ทางการตลาดได้อีกทางหนึ่ง เนื่องจากการมีกิจกรรมหลายๆ อย่างนั้นสามารถที่จะดึงดูดสมาชิกหรือลูกค้าได้

สุชาติ พึ่งมัน (2539) ได้ศึกษาเรื่องการวิเคราะห์ผลการดำเนินงานของร้านสหกรณ์วิทยาลัยครูภูเก็ต จำกัด ปีทางบัญชี 2532 - 2536 จากผลการวิจัยสามารถสรุปได้ว่า ร้านสหกรณ์ไม่ประสบความสำเร็จในการดำเนินงาน เนื่องจากการจัดการทางการเงิน อันประกอบด้วยสภาพคล่องในการชำระหนี้ระยะสั้น การจัดหาและการใช้เงินทุน การดำเนินงานรวมทั้งการทำการหรือผลการดำเนินงาน เป็นไปอย่างไม่มีประสิทธิภาพทั้งนี้เพราะอัตราส่วนทางการเงินส่วนใหญ่จะต่ำกว่ามาตรฐาน รวมทั้งแนวโน้มหรือทิศทางของรายการสำคัญ ๆ ในงบการเงินมีสภาพที่ไม่น่าพอใจและการจัดการด้านทั่วไป ได้แก่ การมีส่วนร่วมในการจัดการของบุคคลทั้ง 4 ฝ่าย คือ สมาชิก คณะกรรมการดำเนินการ และฝ่ายจัดการมีความรู้ด้านสหกรณ์พอใช้ การส่งเสริมสหกรณ์ให้สมาชิกและชุมชนได้ทราบน้อย การดำเนินงานทั่วไปและการบริการของสหกรณ์โดยรวมพอใช้ได้ และการแก้ไขปัญหาทางเศรษฐกิจและการจัดสรรกำไรโดยรวมอยู่ในเกณฑ์พอใช้ รวมทั้งการทดสอบสมมติฐานโดยใช้ค่าสถิติ Z-test สรุปได้ว่า การจัดการทั่วไปไม่มีประสิทธิภาพเช่นกัน ขาดการประชาสัมพันธ์ข้อมูลข่าวสาร สินค้ามีจำนวนและประเภทน้อย ไม่เคยมีใครชักชวนแนะนำให้สมัครเป็นสมาชิก มีร้านค้าประเภทซูเปอร์มาเก็ตอยู่ใกล้กับวิทยาลัยหลายร้าน สินค้าโดยเฉลี่ย มีราคาไม่ต่ำกว่าท้องตลาด และทำเลที่ตั้งพื้นที่ของร้านสหกรณ์ไม่ดี และคับแคบ ฯลฯ

สำหรับปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินงานของร้านสหกรณ์แห่งนี้ สามารถประมวลได้ คือ การขาดแคลนเงินทุน ปริมาณธุรกิจไม่เพียงพอ การควบคุมภายในยังบกพร่อง สมาชิกมีจำนวนน้อย ไม่ค่อยมีความรู้ด้านสหกรณ์ และไม่สนใจที่จะให้ความร่วมมือกับสหกรณ์

คณะกรรมการดำเนินการขาดการดูแลและเอาใจใส่ต่องานของสหกรณ์ อาคารสถานที่ของร้านสหกรณ์เก่ามากและคับแคบ และการให้บริการต่อผู้มาติดต่อกับร้านสหกรณ์ของผู้จัดการและพนักงานไม่น่าพอใจ จึงใคร่ให้ข้อเสนอแนะและข้อคิดเห็นที่เป็นประโยชน์ต่อการปรับปรุงแก้ไขและพัฒนาร้านสหกรณ์ให้ประสบความสำเร็จไว้ดังนี้ ร้านสหกรณ์ควรระดมทุนจากสมาชิกให้มากขึ้น เน้นการทำธุรกิจกับสมาชิกให้มากกว่าเดิม จัดทำทะเบียนคุมสินค้าให้ละเอียดและเป็นปัจจุบัน จัดทำงบประมาณค่าใช้จ่ายเป็นมาตรฐาน ควรมีพนักงานปฏิบัติงานประจำที่ร้านสหกรณ์ จัดอบรมให้ความรู้ด้านสหกรณ์แก่สมาชิก คณะกรรมการ ฝ่ายจัดการ และบุคคลทั่วไป พร้อมทั้งมีการรณรงค์หาสมาชิกเพิ่มให้มากขึ้นโดยมีการประชาสัมพันธ์ทั่วถึง ขยายร้านสหกรณ์และมีการตกแต่งให้สวยงาม ผู้จัดการและพนักงานต้อนรับอย่างเป็นกันเองต่อสมาชิกและบุคคลทั่วไปที่มาทำธุรกิจกับสหกรณ์ รวมทั้งมีการแนะนำสินค้าใหม่ ๆ ให้ทราบ

ลัดดา อยู่สถาพร (2537) ได้ศึกษาเรื่องการศึกษาผลกระทบการตลาดของสหกรณ์ร้านค้า โดยมีผลการศึกษาดำเนินงานในสถานการณ์ปัจจุบันเอื้ออำนวยต่อการทำธุรกิจค้าปลีกทั้งด้านเศรษฐกิจ สังคม การเมือง

สภาพเศรษฐกิจของไทยยังมีเสถียรภาพมั่นคงมีอัตราการขยายตัวในระดับสูง เอื้ออำนวยต่อการขยายตัวของธุรกิจค้าปลีก ทางด้านสังคมมีการขยายตัวของชุมชนเมืองออกไป เนื่องจากการเพิ่มขึ้นของประชากร และการแยกครอบครัว จึงมีความจำเป็นต้องใช้สินค้าและบริการเพิ่มขึ้น ด้านการเมือง นโยบายของรัฐยึดถือระบบเสรีทำให้ธุรกิจค้าปลีกสามารถเข้ามาแข่งขันกันได้ ส่วนโครงสร้างธุรกิจค้าปลีก โอกาสของธุรกิจใหม่ที่เข้ามาแข่งขันน่าจะเป็นธุรกิจขนาดใหญ่ และทางด้านการวิเคราะห์จุดแข็งจุดอ่อนภายใต้สภาวะการณ์ปัจจุบัน คือ การตลาดทางด้านการผลิตภัณฑ์ สหกรณ์มีจุดอ่อนเมื่อเทียบกับคู่แข่งเนื่องจากความหลากหลายของสินค้าเรามีน้อยกว่าห้างสรรพสินค้า ขณะเดียวกันเมื่อเทียบกับร้านค้าสะดวกซื้อ ร้านสหกรณ์มีความหลากหลายในตัวสินค้ามากกว่า ส่วนราคาสินค้า ร้านสหกรณ์และห้างสรรพสินค้ามีราคาไม่แตกต่างกันนัก ด้านการจัดจำหน่าย สหกรณ์มีสาขาไม่มากทำให้สมาชิกไม่สะดวกในการใช้บริการซึ่งเป็นจุดอ่อนเมื่อเทียบกับร้านค้าสะดวกซื้อซึ่งมีสาขากระจายอยู่ทั่วไป ส่วนด้านส่งเสริมการจัดจำหน่าย ทั้งร้านสหกรณ์และห้างสรรพสินค้าต่างก็มีการส่งเสริมการจัดจำหน่าย แต่ห้างสรรพสินค้ามีกลยุทธ์มากมาย ในขณะที่ร้านสหกรณ์มีการส่งเสริมในวงจำกัดและไม่ต่อเนื่อง ทางด้านการเงินสหกรณ์มีสภาพคล่องในการดำเนินธุรกิจและมีความสามารถในการกอบกู้ได้สูงกว่าเมื่อเปรียบเทียบกับห้างสรรพสินค้า

ดังนั้นผลการศึกษาผู้ทำการศึกษาได้ข้อคิดเห็นว่า สหกรณ์ควรใช้กลยุทธ์การตลาด เจริญเติบโตแบบการขยายตัวเพิ่มขึ้น และเหมาะสมกับสภาพการณ์ที่มีการแข่งขันอย่างรุนแรง โดยใช้กลยุทธ์การเจาะตลาดและกลยุทธ์การพัฒนาตลาด ด้านการเงิน และการจัดการ

ประเสริฐ จรรยาสุภาพ และ วราภรณ์ ศิริโกคาภิ (2539) ได้ทำการศึกษาเรื่อง สถานการณ์และแนวทางพัฒนาสหกรณ์ร้านค้าในประเทศไทย จากการศึกษาพบว่า แนวโน้ม จำนวนสหกรณ์และการถือหุ้นของสมาชิกในระหว่างปี พ.ศ.2531- พ.ศ. 2536 เพิ่มขึ้นในอัตราที่ ลดลง สอดคล้องกับยอดขายสินค้าและขนาดของสินทรัพย์ของสหกรณ์ร้านค้าที่มีแนวโน้มการ เพิ่มขึ้นในอัตราในอัตราที่ลดลงตั้งแต่ปี พ.ศ. 2534 - พ.ศ. 2536

แนวโน้มประสิทธิภาพในการบริหารงานในรอบ 10 ปี ดีขึ้น โดยที่มีความคล่องตัวทางการเงิน หรือความสามารถชำระหนี้ระยะสั้นได้ดีขึ้นขณะที่ความเสี่ยงในการก่อหนี้ระยะยาวมี แนวโน้มลดลง และความสามารถในการทำกำไรมีแนวโน้มเพิ่มขึ้น

สหกรณ์ร้านค้าส่วนใหญ่จะอยู่ในสถานศึกษา และหน่วยงานซึ่งเป็นสหกรณ์ที่มีขนาดเล็ก โดยที่ผู้จัดการสหกรณ์ร้านค้ามิใช่ลูกจ้างประจำแต่เป็นพนักงานหรือข้าราชการในหน่วยงาน โดยไม่ได้รับค่าตอบแทน

การจัดการสหกรณ์ร้านค้า พบว่า ส่วนใหญ่จะมีพนักงานต่ำกว่า 6 คน โดยที่ยังขาดอุปกรณ์ที่จำเป็น เช่น เครื่องบันทึกเงินสด เครื่องคอมพิวเตอร์ เครื่องอ่านรหัสสินค้า เป็นต้น ประกอบกับการตรวจนับสินค้าเพียงปีละครั้งเท่านั้น รวมถึงมีสหกรณ์ร้านค้าที่ใช้คอมพิวเตอร์ในการควบคุมสต็อกสินค้าน้อยมาก ซึ่งถือเป็นปัญหาสำคัญของร้าน ส่วนการจำหน่ายสินค้าและส่งเสริมการขาย พบว่า ส่วนใหญ่เป็นสินค้าอุปโภคบริโภคและเครื่องเขียน โดยจะไม่ค่อยใช้วิธีการส่งเสริมการขายมากนัก

ความคิดเห็นเกี่ยวกับปัญหา และแนวทางปรับปรุงสหกรณ์ร้านค้าพบว่า การใช้ระบบภาษีมูลค่าเพิ่มเป็นปัญหาสำคัญ รวมถึงความรู้ ความเข้าใจของสมาชิก ความสามารถ ประสิทธิภาพของคณะกรรมการและแหล่งซื้อสินค้าราคาถูก สอดคล้องกับแนวทางปรับปรุงที่เสนอให้มีการหาแนวทางแก้ปัญหาระบบภาษีมูลค่าเพิ่มก่อน

อนุชา อัครพิศาล (2539) ได้ทำการศึกษาเรื่องความรู้ พฤติกรรมการบริโภค และทัศนคติของนักศึกษาระดับปริญญาตรี มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ที่มีต่อร้านสหกรณ์ กรณีศึกษา : ร้านสหกรณ์มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ จำกัด ผลจากการศึกษาเป็นดังนี้

1. นักศึกษาที่ทำ การศึกษาเป็นเพศชายร้อยละ 51.75 และเพศหญิงร้อยละ 48.25 มีการกระจายทางการศึกษาตั้งแต่ชั้นปี 1-4 และมีการกระจายไปตามคณะต่าง ๆ อย่างเป็นสัดส่วน รายได้เฉลี่ยของนักศึกษาเดือนละ 3,185.33 บาท นักศึกษาร้อยละ 52.75 เป็นสมาชิกร้านสหกรณ์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ จำกัด ส่วนใหญ่เป็นสมาชิกได้เพียง 1 ปี ถือหุ้นระหว่าง 1 ถึง 10 หุ้น

2. ความรู้ความเข้าใจด้านสหกรณ์ นักศึกษาส่วนใหญ่มีความรู้ความเข้าใจถูกต้องในหลักสหกรณ์ วัตถุประสงค์และสิทธิหน้าที่ของสมาชิก

3. ทักษะคตินักศึกษามีความพอใจในระดับปานกลางในด้านสินค้า ด้านการบริการ ด้านคณะกรรมการและฝ่ายจัดการ รวมทั้งด้านผลประโยชน์ของสมาชิก นักศึกษามีความพอใจมากที่จะได้รับส่วนลดทันทีจากการซื้อสินค้าสหกรณ์และพอใจต่อโครงการบัตรสมาชิกที่จะใช้ลดราคาตามร้านต่าง ๆ ที่มีอยู่ในโครงการ

4. ปัจจัยที่มีผลต่อการตัดสินใจซื้อสินค้าที่ร้านสหกรณ์มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ จำกัด อันดับ 1 คือ ทำเลที่ตั้งใกล้สถานที่พักหรือสถานศึกษา และปัจจัยรองลงมาคือได้รับเงินปันผลจากร้านสหกรณ์

5. พฤติกรรมในการบริโภคสินค้าของนักศึกษา มูลค่าการซื้อสินค้าเฉลี่ยครั้งละ 50-100 บาท ความถี่ไม่แน่นอน ส่วนใหญ่ซื้อสินค้าวันธรรมดาหลังเลิกเรียน ประเภทสินค้าที่ซื้อ อันดับ 1 คือของใช้เบ็ดเตล็ด อันดับ 2 คือเครื่องเขียน และอันดับ 3 คือ อาหารและเครื่องดื่ม สิ่งจูงใจที่ทำให้ซื้อสินค้าคือการส่งเสริมการขาย การโฆษณาและประชาสัมพันธ์ นักศึกษาใช้จ่ายที่ร้านสหกรณ์มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ จำกัด เฉลี่ย 330 บาท /เดือน/คน

6. การวิเคราะห์ความแตกต่างในด้านทัศนคติและพฤติกรรมระหว่างนักศึกษาที่เป็นสมาชิกและนักศึกษาที่ไม่เป็นสมาชิกสหกรณ์มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ จำกัด พบว่า ทั้งทัศนคติและพฤติกรรมของนักศึกษาทั้งสองกลุ่มส่วนใหญ่ไม่แตกต่างกัน

7. ปัญหาที่พบมากที่สุดในการใช้บริการจากร้านสหกรณ์มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ จำกัด คือ ปัญหาด้านสินค้า มีน้อยเกินไปและเป็นสินค้าที่ไม่ตรงตามความต้องการ รองมาคือปัญหาด้านการบริการ พนักงานไม่สนใจลูกค้าและมารยาทไม่เหมาะสม และปัญหาต่อมาคือ ด้านเงินปันผลนักศึกษาารู้สึกว่าเงินปันผลน้อยเกินไป

อรรถัย ใจป้อ (2540) ได้ศึกษาเรื่องการจัดการสหกรณ์ร้านค้าในประเทศไทย: ปัญหาและแนวทางการพัฒนา ผลการศึกษาพบว่า

1. สหกรณ์ร้านค้าส่วนมากมีสถานที่ตั้งอยู่ในสถานศึกษา และหน่วยงาน โดยเป็นสหกรณ์ ที่มีจำนวนสมาชิกน้อยกว่า 500 คน ผู้จัดการสหกรณ์ร้านค้าส่วนมากจะมีงานประจำในหน้าที่ อยู่แล้ว เช่น ครู อาจารย์ ทหารหรือตำรวจ เป็นต้น ช่วยปฏิบัติงานในหน้าที่ผู้จัดการให้สหกรณ์ร้านค้า และส่วนมากไม่ได้รับเงินเดือนหรือค่าตอบแทนจากสหกรณ์ร้านค้าเลย มีผู้จัดการเพียงครั้งหนึ่งที่เคยได้รับการฝึกอบรม หรือดูงานเกี่ยวกับสหกรณ์ร้านค้า ส่วนที่เหลืออีกครั้งหนึ่งไม่เคยได้รับการฝึกอบรม หรือดูงานเกี่ยวกับสหกรณ์ร้านค้ามาก่อน

2. การดำเนินงานของสหกรณ์ร้านค้า พบว่าส่วนมากยังขาดครุภัณฑ์ที่จำเป็นที่ต้องใช้ในสหกรณ์ร้านค้า เช่น เครื่องคอมพิวเตอร์ เครื่องบันทึกเงินสด เครื่องอ่านรหัสสินค้า นอกจากนี้มีการตรวจนับสินค้าเพียงปีละครั้ง รวมทั้งมีการนำเครื่องคอมพิวเตอร์มาช่วยในการควบคุมคลังสินค้าน้อยมาก ส่วนสินค้าที่สหกรณ์ร้านค้าส่วนมากนำมาจำหน่ายและบริการจะเป็นสินค้าประเภทเครื่องอุปโภคบริโภค และเครื่องเขียน สำหรับการส่งเสริมการขายใช้น้อยมาก ทั้งนี้วิธีการส่งเสริมการขายที่ส่วนใหญ่ใช้มีเพียงการเฉลี่ยคืนตามส่วนของธุรกิจ

3. ความคิดเห็นเกี่ยวกับปัญหาและอุปสรรค ในการดำเนินธุรกิจสหกรณ์ร้านค้า ของผู้จัดการสหกรณ์ร้านค้า คือ การใช้ระบบภาษีมูลค่าเพิ่ม ความรู้ความเข้าใจของสมาชิก ความสามารถและประสบการณ์ของคณะกรรมการดำเนินการ เป็นต้น

โอฬาร โรจน์หิรัญ และ คณะ (2529) ได้ทำการวิจัยเรื่องการสำรวจความต้องการสินค้าของสหกรณ์ร้านค้าในวิทยาลัยครู ผลการวิจัยพบว่า

1. สมาชิกของสหกรณ์ร้านค้าส่วนใหญ่ ต้องการให้สหกรณ์จัดบริการมากที่สุด ดังนี้ สินค้าประเภทเครื่องเขียน และวัสดุสำนักงาน คือ เทปเปล่าสำหรับบันทึกเสียง เทปเพลง สินค้าประเภทเครื่องใช้ คือ กระเป๋าทูทุกชนิด สินค้าประเภทเครื่องอุปโภค คือ เครื่องใช้เบ็ดเตล็ดในครัวเรือน สินค้าประเภทเครื่องบริโภค คือ ผักสด ผลไม้สดตามฤดูกาล และควรเพิ่มบริการ การเคลือบพลาสติก บันทึกเทป ล้าง-อัด-ขยายภาพ

2. กรรมการดำเนินงานสหกรณ์ ส่วนใหญ่มีความเห็นดังนี้

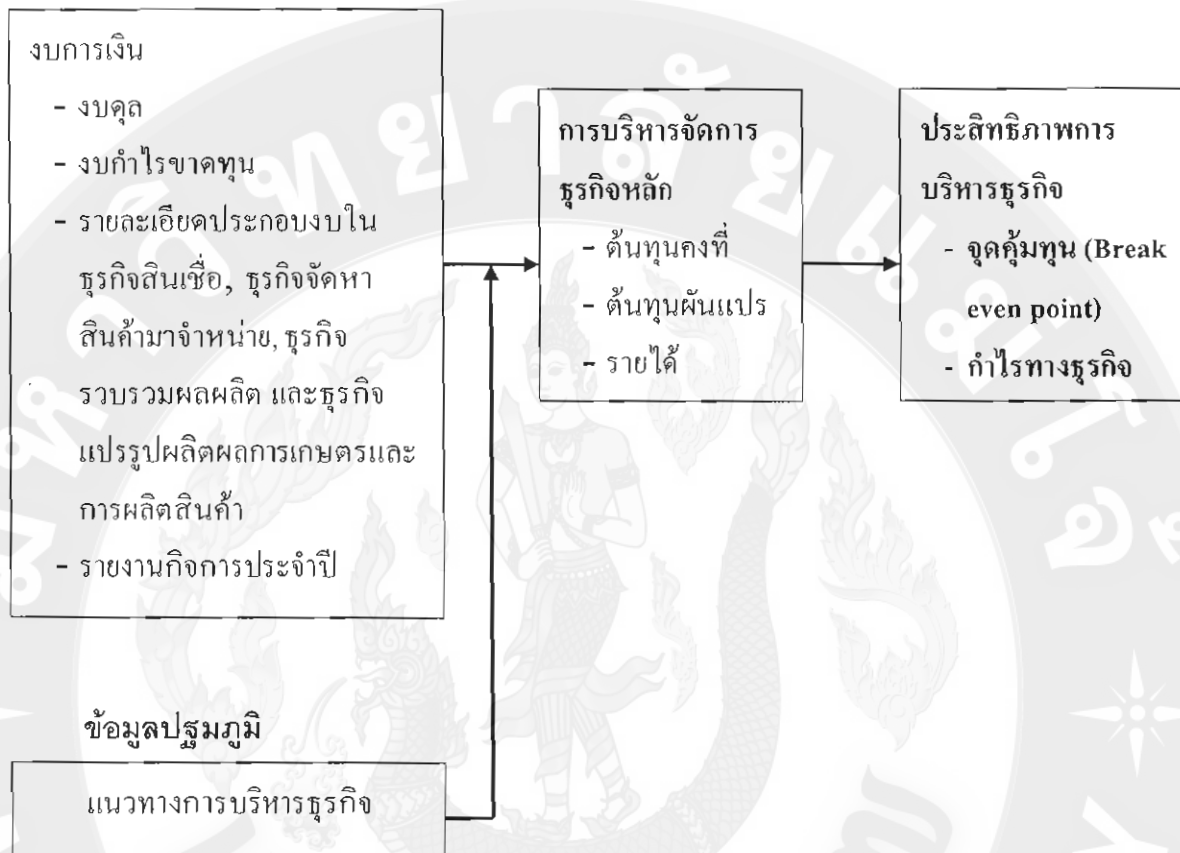
2.1 สินค้าที่สหกรณ์จัดบริการได้เหมาะสมมากที่สุด ประเภทเครื่องเขียน และวัสดุสำนักงาน คือ ปากกา ดินสอ ยางลบ ไม้บรรทัด หมึก และเครื่องหมายมหาวิทยาลัย ประเภทเครื่องใช้ คือ ผ้าเช็ดตัว ผ้าขนหนู ผ้าเช็ดหน้า ผ้าปูที่นอน ปลอกหมอน และเครื่องใช้เบ็ดเตล็ด ประเภทเครื่องอุปโภค คือ แชมพู ประเภทเครื่องบริโภค คือ น้ำมันพืช และการจัดบริการถ่ายเอกสาร

2.2 สินค้าที่ต้องการให้สหกรณ์จัดบริการมากที่สุด ประเภทเครื่องเขียนและวัสดุสำนักงาน คือ หนังสือ และเครื่องถ่ายเอกสารประกอบการสอน ประเภทเครื่องใช้คือ กระเป๋าทูทุกชนิด เครื่องอุปโภค คือ เครื่องใช้เบ็ดเตล็ดในครัว เครื่องบริโภค คือ ผักสด ผลไม้สดตามฤดูกาล และบริการเคลือบพลาสติก บันทึกเทป ล้าง-อัด-ขยายภาพ

2.3 การดำเนินงานด้านการจัดบริการสินค้าของสหกรณ์ที่เหมาะสมมากที่สุด คือ สหกรณ์จำหน่ายสินค้าให้กับบุคคลภายนอกด้วย

9. กรอบแนวคิดในการวิจัย

ข้อมูลทุติยภูมิ



ภาพที่ 2-4 กรอบแนวความคิดในการวิจัย

บทที่ 3 ระเบียบวิธีวิจัย

การวิจัยเรื่อง การเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงานโดยการบริหารต้นทุนธุรกิจสหกรณ์
กรณีศึกษา : สหกรณ์การเกษตรเขียงคำ จำกัด มีระเบียบวิธีวิจัย ดังนี้

การออกแบบการวิจัย

เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative research) โดยใช้วิธีการประชุมกลุ่ม (Focused group) ระหว่างคณะกรรมการดำเนินการ ผู้ตรวจสอบกิจการ และฝ่ายจัดการของสหกรณ์การเกษตรเขียงคำ จำกัด เพื่อวิเคราะห์ปัญหาและหาแนวทางแก้ไข ร่วมกับการวิเคราะห์ข้อมูลจากงบการเงิน รายงานประจำปี เพื่อนำไปสู่แนวทางการบริหารงานที่เพิ่มประสิทธิภาพแก่สหกรณ์

สถานที่ดำเนินการวิจัย

สหกรณ์การเกษตรเขียงคำ จำกัด ตั้งอยู่เลขที่ 57 ถนนพะเยา-เขียงคำ ตำบลน้ำแวน
อำเภอเขียงคำ จังหวัดพะเยา

ประชากร

ประชากรที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ได้แก่ คณะกรรมการดำเนินการจำนวน 9 คน ผู้ตรวจสอบกิจการจำนวน 2 คน และฝ่ายจัดการของสหกรณ์การเกษตรเขียงคำอีกจำนวน 6 คน

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการรวบรวมข้อมูลสำหรับการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ คือ ประชุมกลุ่ม (Focused Group) เพื่อวิเคราะห์ปัญหา หาแนวทางแก้ไข และนำไปสู่แนวทางการบริหารงานที่เพิ่มประสิทธิภาพแก่สหกรณ์

วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล

การเก็บรวบรวมข้อมูลเก็บจากข้อมูล 2 ประเภท คือ

1. ข้อมูลปฐมภูมิ (Primary data) จะดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูล สินทรัพย์ถาวรที่ได้รับ จากโครงการตลาดการของรัฐบาล รายละเอียดเงื่อนไขการได้รับสินทรัพย์ดังกล่าว เพื่อวิเคราะห์ปัญหา แนวทางแก้ไข โดยการประชุมกลุ่ม (Focused Group)

2. ข้อมูลทุติยภูมิ (secondary data) จะดำเนินการรวบรวมข้อมูล ต้นทุนธุรกิจหลักในแต่ละธุรกิจ และรายได้หลักของธุรกิจแต่ละธุรกิจ จากงบการเงิน และรายงานประจำปีของสหกรณ์การเกษตรเชียงใหม่ จำกัด

การวิเคราะห์ข้อมูล

1. ทำการวิเคราะห์การเพิ่มประสิทธิภาพในการใช้ประโยชน์จากสินทรัพย์ถาวรที่ได้รับจากโครงการตลาดกลางโดยใช้ จุดคุ้มทุน (Break Even Point)
2. ทำการวิเคราะห์เพื่อการบริหารต้นทุนโดยการวิเคราะห์โครงสร้างต้นทุนในแต่ละธุรกิจ แยกออกเป็นต้นทุนคงที่ ต้นทุนผันแปร ต้นทุนจม ต้นทุนที่หลีกเลี่ยง เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารกิจการในด้านการลดต้นทุน

บทที่ 4

ผลการศึกษา

การวิจัยเรื่อง การเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงาน โดยการบริหารต้นทุนธุรกิจสหกรณ์
กรณีศึกษา สหกรณ์การเกษตรเขียงคำ จำกัด ในครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อ ศึกษาโครงสร้างต้นทุนใน
แต่ละธุรกิจของสหกรณ์การเกษตรเขียงคำ จำกัด และเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินธุรกิจของสหกรณ์
การเกษตรเขียงคำ จำกัด ผลการวิจัยเป็นดังนี้

1. การศึกษาโครงสร้างต้นทุนในแต่ละธุรกิจหลัก ของสหกรณ์การเกษตรเขียงคำ จำกัด

การศึกษาโครงสร้างต้นทุนในแต่ละธุรกิจหลักของสหกรณ์การเกษตรเขียงคำ จำกัด เริ่มต้น
ด้วยการศึกษาข้อมูลเบื้องต้น ซึ่งประกอบด้วย ประวัติความเป็นมาของสหกรณ์ โครงสร้างองค์กรและ
การบริหารงานของสหกรณ์ จากนั้นจึงทำการวิเคราะห์ผลการดำเนินงานและศึกษาโครงสร้างของ
ต้นทุนในแต่ละธุรกิจของสหกรณ์ ผลการศึกษา เป็นดังนี้

1.1 ความเป็นมาของสหกรณ์การเกษตรเขียงคำ จำกัด

สหกรณ์การเกษตรเขียงคำ จำกัด ตั้งอยู่เลขที่ 57 หมู่ 8 ถนนพะเยา-เขียงคำ ตำบลน้ำ
แวน อำเภอเขียงคำ จังหวัดพะเยา จดทะเบียนเป็นสหกรณ์เขียงคำ จำกัด ประเภท สหกรณ์เครดิตเพื่อ
ผลิตกรรม เมื่อวันที่ 18 มิถุนายน 2511 เริ่มดำเนินงานตั้งแต่ 1 เมษายน 2512

วันที่ 1 กรกฎาคม 2513 ได้จดทะเบียนเปลี่ยนชื่อเป็นสหกรณ์การเกษตรเขียงคำ จำกัด
ประเภทสหกรณ์ธณกิจ เลขทะเบียน 013/11299 และเมื่อวันที่ 1 มกราคม 2521 จดทะเบียนเปลี่ยนใช้
ข้อบังคับและเปลี่ยนเป็นประเภทสหกรณ์การเกษตร เลขทะเบียนข้อบังคับที่ กสท. 7/2520

การดำเนินงานโดย คณะกรรมการดำเนินการ ฝ่ายจัดการ และได้รับการสนับสนุนจาก
กรมส่งเสริมเพื่อพัฒนาสหกรณ์ มีธุรกิจหลัก ประกอบด้วย ธุรกิจสินเชื่อ ธุรกิจจัดหาสินค้ามาจำหน่าย
ธุรกิจรวบรวมผลผลิต ธุรกิจแปรรูปผลิตผลการเกษตร และธุรกิจรับฝากเงินจากสมาชิก ปัจจุบันมี
สมาชิกจำนวน 1,865 คน สังกัดกลุ่ม 43 กลุ่ม เป็นสหกรณ์การเกษตรขนาดใหญ่ มีพื้นที่ดำเนินการ
ครอบคลุมอำเภอเขียงคำ จังหวัดพะเยา

1.2 โครงสร้างขององค์กรและการบริหารงานของสหกรณ์ (Organization Structure)

สหกรณ์การเกษตรเขียงคำ จำกัด ณ วันที่ 31 มีนาคม 2552 มีสมาชิกจำนวน 1,865 คน
สังกัดกลุ่ม 43 กลุ่ม สมาชิกมีส่วนร่วมในการบริหารจัดการสหกรณ์โดยผู้แทนสมาชิกที่เข้าร่วมประชุม
ใหญ่ จะทำการคัดเลือกคณะกรรมการดำเนินการบริหารงานภายในสหกรณ์ทั้งหมด 9 คน ผู้ตรวจสอบ

กิจการ จำนวน 2 คน กรรมการดำเนินการจะอยู่ในวาระได้ 2 ปี และไม่เกิน 2 วาระต่อเนื่อง ต้องมีการเว้นว่าง 1 ปี จึงจะสามารถรับคัดเลือกเป็นกรรมการบริหารงานต่อไปได้อีก (ภาพที่ 4-1)

คณะกรรมการดำเนินการได้แบ่งภาระหน้าที่โดยมอบหมายให้คณะกรรมการ จำนวน 9 ชุด ดูแลรับผิดชอบในแต่ละภารกิจของสหกรณ์ และการปฏิบัติงานของฝ่ายจัดการสหกรณ์ จำนวน 8 คน เพื่อปฏิบัติงานตามแผนงานประจำปีให้เป็นไปตามข้อบังคับ ระเบียบของสหกรณ์ และมติของคณะกรรมการดำเนินงานที่ได้รับมอบหมาย

ฝ่ายจัดการสหกรณ์มีการจัดแบ่งการปฏิบัติงานของสหกรณ์เป็น 5 ฝ่าย ประกอบด้วย ฝ่ายสินเชื่อ ฝ่ายการเงิน ฝ่ายบัญชี ฝ่ายการตลาด และฝ่ายบริการ

ฝ่ายบริหาร

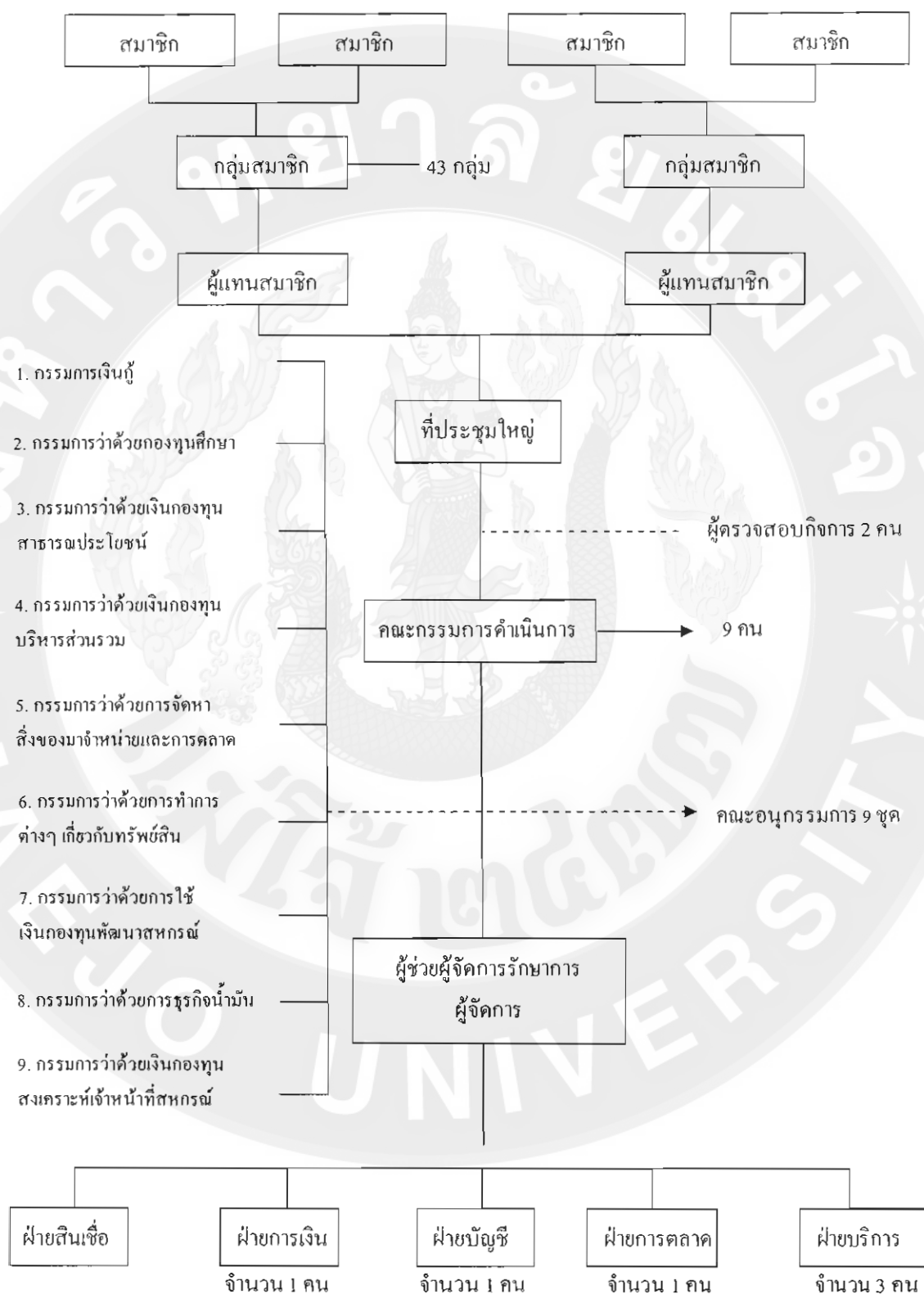
ประธาน	1 คน
รองประธานกรรมการ	1 คน
เลขานุการ	1 คน
กรรมการ	6 คน
รวม	9 คน

ฝ่ายตรวจสอบ

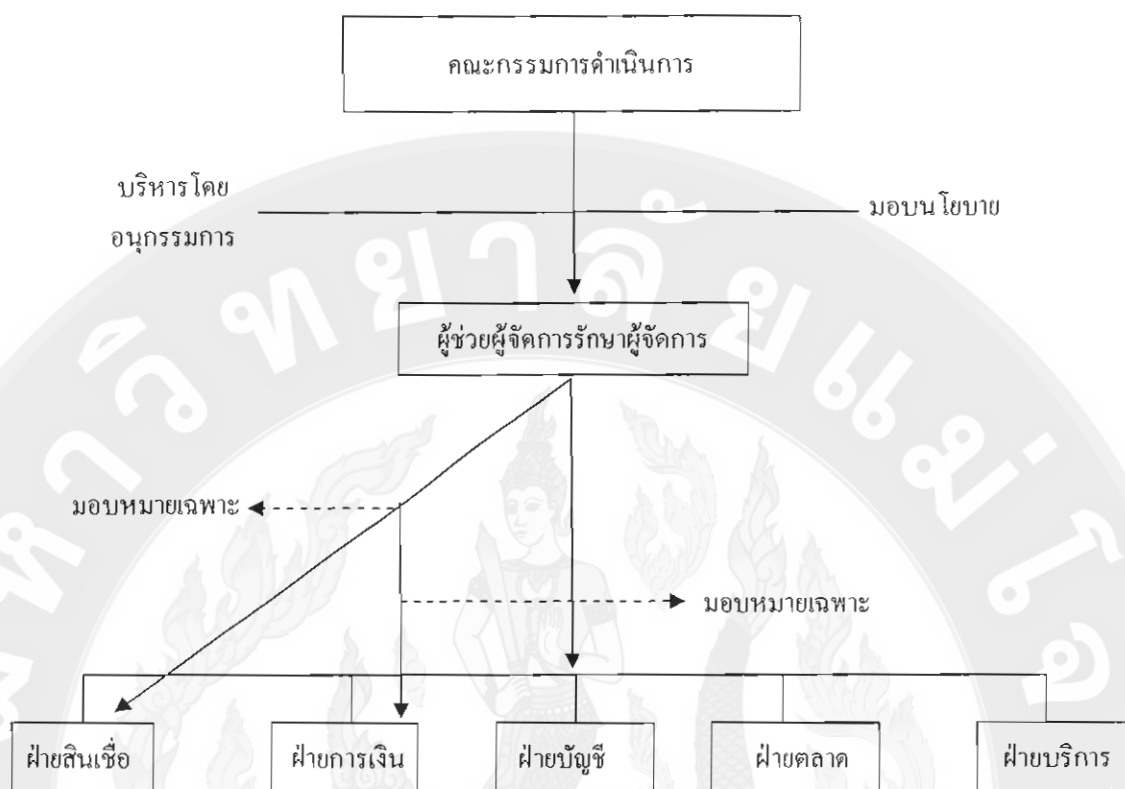
ผู้ตรวจสอบกิจการ	2 คน
------------------	------

อัตรากำลังฝ่ายจัดการ

ผู้ช่วยผู้จัดการรักษาการผู้จัดการ	1 คน
ฝ่ายสินเชื่อ	1 คน
ฝ่ายการเงิน	1 คน
ฝ่ายบัญชี	1 คน
ฝ่ายตลาด	1 คน
ฝ่ายบริการ	3 คน
รวม	8 คน



ภาพที่ 4-1 โครงสร้างการบริหารการจัดการสหกรณ์การเกษตรเชียงใหม่ จำกัด



ภาพที่ 4-2 ระบบการบริหารการจัดการสหกรณ์การเกษตรเชียงใหม่ จำกัด

ที่มา: แผนกลยุทธ์สหกรณ์การเกษตรเชียงใหม่ จำกัด

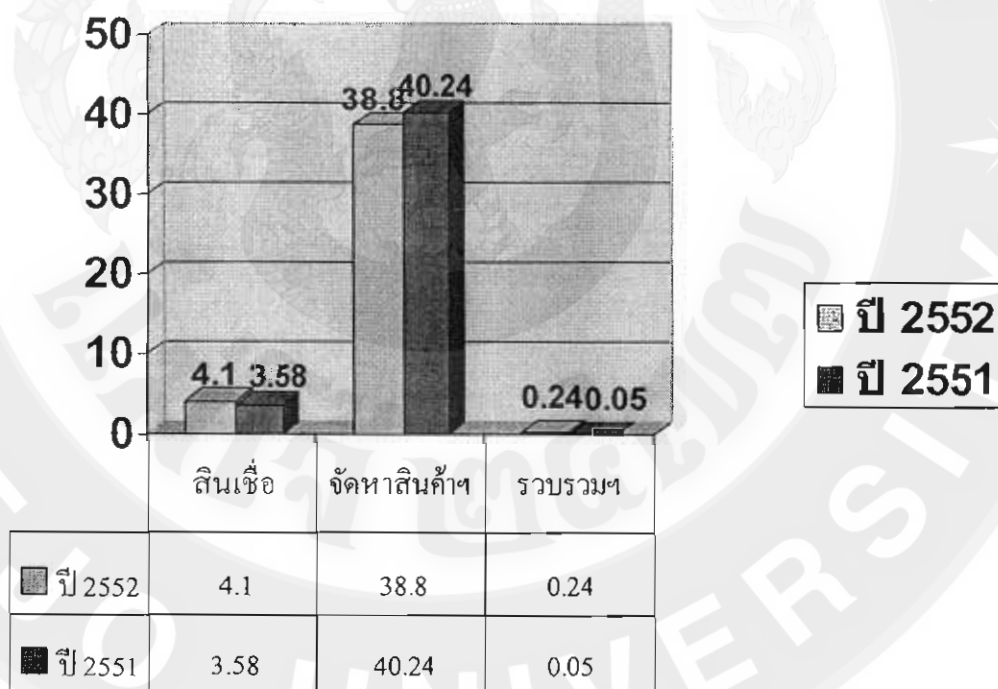
เมื่อพิจารณาภาพที่ 4-1 และ ภาพที่ 4-2 จะเห็นได้ว่าการบริหารจัดการของสหกรณ์จะประกอบด้วย ฝ่ายบริหาร และฝ่ายจัดการ โดยฝ่ายบริหาร คณะกรรมการบริหารงาน จำนวน 9 คน จะได้รับการคัดเลือกจากที่ประชุมใหญ่สามัญประจำปี ดำรงตำแหน่งวาระละ 2 ปี ในปัจจุบันมีนายด่วน จันทะ เป็นประธานกรรมการ ทำหน้าที่กำหนดนโยบายการบริหารจัดการให้แก่ฝ่ายจัดการของสหกรณ์ และมีนางนิภาพร วงศ์ราษฎร์ เป็นผู้ช่วยผู้จัดการรักษาผู้จัดการสหกรณ์ มีเจ้าหน้าที่/พนักงานปฏิบัติงาน จำนวน 8 คน ปฏิบัติหน้าที่ในส่วนงานที่สำคัญคือ สินเชื่อ บัญชี การเงิน การตลาด บัณณภัณฑ์ และพนักงานบริการ

1.3 การวิเคราะห์ผลการดำเนินงานและการศึกษาโครงสร้างของต้นทุน

ผลการดำเนินงานของสหกรณ์การเกษตรเชียงใหม่ จำกัด สำหรับปีสิ้นสุดวันที่ 31 มีนาคม 2552 ที่ผ่านมา สหกรณ์มีผลขาดทุนสุทธิ 234,148.40 หรือคิดเป็นร้อยละ 0.54 ของรายได้รวม ซึ่งลดลงจากปีก่อนที่มีผลขาดทุน 803,507.75 บาท หรือคิดเป็นร้อยละ 1.83 ของรายได้รวม ถือว่าผล

การดำเนินงานในปี 2552 เริ่มมีสถานการณ์ที่ดีขึ้น แต่เมื่อวิเคราะห์ผลขาดทุนสะสมจากงบดุล ณ วันเดียวกันคือ วันที่ 31 มีนาคม 2552 พบว่า สหกรณ์มีผลขาดทุนสะสมสูงถึง 5.79 ล้านบาท หรือคิดเป็นร้อยละ 67.94 ของทุนเรือนหุ้น ซึ่งถือเป็นผลขาดทุนสะสมที่สูงมาก

สหกรณ์การเกษตรเขียงคำ จำกัด มีธุรกิจหลัก ประกอบด้วย ธุรกิจสินเชื่อ ธุรกิจจัดหาสินค้ามาจำหน่าย ธุรกิจรวบรวมผลผลิต และธุรกิจแปรรูปผลิตผลการเกษตร จากภาพที่ 4-3 จะเห็นว่าในธุรกิจสินเชื่อซึ่งเป็นธุรกิจหลักมีอัตราการเจริญเติบโตของรายได้ค่อนข้างต่ำ อีกทั้งในธุรกิจจัดหาสินค้ามาขายได้ลดลงจากปีก่อน แต่ธุรกิจรวบรวมมีการเพิ่มขึ้นของรายได้ที่ค่อนข้างสูงคือ จากปี 2551 มีรายได้ 0.05 ล้านบาท แต่เพิ่มสูงขึ้นเป็น 0.24 ล้านบาทในปี 2552 ในการวิเคราะห์โครงสร้างต้นทุนอาศัยข้อมูลทุติยภูมิจากงบการเงินของสหกรณ์ปี 2552 และปี 2551 รวมถึงข้อมูลจากรายละเอียดประกอบงบการเงิน ซึ่งจะสามารถสะท้อนให้เห็นขนาดธุรกิจ (ปริมาณธุรกิจ) ต้นทุน ค่าใช้จ่าย ตลอดจนกำไรและประสิทธิภาพการดำเนินงานในแต่ละธุรกิจได้เป็นอย่างดี ดังนี้



ภาพที่ 4-3 การเปรียบเทียบรายได้ของแต่ละธุรกิจ 2 ปี (ปี 2552 และปี 2551)

เนื่องจากรายได้และต้นทุนของแต่ละธุรกิจมีความแตกต่างกัน ย่อมส่งผลต่อกำไร (ขาดทุน) เฉพาะธุรกิจของสหกรณ์มีความแตกต่างกันเช่นเดียวกัน ดังรายละเอียดการวิเคราะห์กำไร (ขาดทุน) เฉพาะธุรกิจดังต่อไปนี้

1. ธุรกิจสินเชื่อ

สหกรณ์ได้มีการให้บริการเงินกู้แก่สมาชิกเพื่อเป็นทุนไปประกอบอาชีพการเกษตรได้ตลอดทั้งปี และทั่วถึงทันกับความต้องการของสมาชิก โดยแบ่งเป็น 2 ประเภท คือ เงินกู้ระยะสั้น ซึ่งมีกำหนดชำระคืนต้นเงินและดอกเบี้ยไม่เกิน 12 เดือน และเงินกู้ระยะปานกลาง มีกำหนดชำระคืนต้นเงินและดอกเบี้ยเป็นงวดๆ มีระยะเวลาไม่เกิน 5 ปี ระหว่างปี 2552 มีการจ่ายสินเชื่อจำนวน 36.50 ล้านบาท โดยแบ่งเป็นเงินกู้ระยะสั้น 27.38 ล้านบาท ระยะปานกลาง 9.12 ล้านบาท ส่วนรายได้ดอกเบี้ยรับจากเงินให้กู้ในปี 2552 มีจำนวน 4,095,792 ล้านบาท ส่วนต้นทุนบริการมีจำนวน 2,582,714.75 บาท และค่าใช้จ่ายเฉพาะธุรกิจ 240,645.37 บาท ซึ่งประกอบด้วยส่วนของค่าใช้จ่ายอื่นๆ 244,570 บาท แต่ทางสหกรณ์มีหนี้สูญรับคืนจำนวน 3,924.63 บาท จึงทำให้ค่าใช้จ่ายเฉพาะธุรกิจลดลง ดังนั้น ผลการดำเนินงานของธุรกิจสินเชื่อ คือ มีกำไรเฉพาะธุรกิจ 1,396,166.88 บาท (ดังตารางที่ 4-1)

ตารางที่ 4-1 แสดงผลการดำเนินงานธุรกิจสินเชื่อ

	ปี 2552		ปี 2551	
	บาท	%	บาท	%
ดอกเบี้ยรับจากเงินให้กู้	4,095,792.00	100.00	3,582,497.00	100.00
หัก ต้นทุนบริการ	2,582,714.75	63.06	2,219,991.25	61.97
กำไรขั้นต้น	1,513,077.25	36.94	1,362,505.75	38.03
บวก รายได้เฉพาะธุรกิจ	123,735.00	3.02	112,975.00	3.15
	1,636,812.25	39.96	1,475,480.75	41.18
หัก ค่าใช้จ่ายเฉพาะธุรกิจ				
หนี้สงสัยจะสูญ	(3,924.63)	(0.10)	68,197.51	1.90
ค่าใช้จ่ายอื่น	244,570.00	5.97	250,437.00	6.99
กำไรเฉพาะธุรกิจ	1,396,166.88	34.09	1,156,846.24	32.29

ที่มา รายงานกิจการประจำปี 2552

โครงสร้างต้นทุนธุรกิจสินเชื่อ

ต้นทุนธุรกิจสินเชื่อประกอบด้วยส่วนของ ต้นทุนบริการ และค่าใช้จ่ายเฉพาะธุรกิจ ซึ่งมีรายละเอียดของต้นทุน ดังนี้

1. ต้นทุนบริการ แหล่งที่มาของเงินทุนของสหกรณ์การเกษตรเชียงใหม่ จำกัด ส่วนใหญ่เกิดจากส่วนของหนี้สิน ซึ่งได้จากการกู้ยืมธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร(ธกส.) อัตราดอกเบี้ยร้อยละ 5 ต่อปี ส่วนของทุนมีจำนวนน้อยมาก คือในปี 2552 ทุนของสหกรณ์มีจำนวน 2,927,268.56 บาท หรือคิดเป็นเพียงร้อยละ 3.34 ของยอดรวมหนี้สินและทุน เนื่องจากสหกรณ์มีผลขาดทุนสะสมต่อเนื่องสูงถึง 5,788,042.15 บาท คิดเป็นร้อยละ 6.60 ของหนี้สินและทุน หรือร้อยละ 67.46 ของทุนเรือนหุ้น ในด้านอัตราการเจริญเติบโตของทุน มีอัตราการเพิ่มขึ้นเพียงเล็กน้อยเท่านั้น คือเพิ่มขึ้นเพียงร้อยละ 4.35 ของทุนงวดก่อนประกอบด้วยดอกเบี้ยจ่ายให้กู้ยืม ดังนั้น ต้นทุนการบริการที่เกิดขึ้น จึงเกิดขึ้นจาก ดอกเบี้ยเงินกู้ยืมธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร(ธกส.) ซึ่งประกอบด้วย ดอกเบี้ยเงินกู้เพื่อให้สมาชิกกู้ยืม 2,389,528.50 บาท และเป็นส่วนของดอกเบี้ยจ่ายเงินกู้ให้สมาชิกกู้เพื่อจัดหาวัสดุการเกษตร 193,186.25 ดังนั้น ต้นทุนการบริการจึงถือเป็นต้นทุนผันแปร ซึ่งไม่สามารถหลีกเลี่ยงได้ ไม่สามารถควบคุมได้เนื่องจากอัตราดอกเบี้ยดังกล่าวเป็นอัตราดอกเบี้ยที่ทางธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร (ธกส.) กำหนดขึ้น

2. ค่าใช้จ่ายเฉพาะธุรกิจ ในที่นี้ผู้วิจัยจะทำการแบ่งค่าใช้จ่ายเฉพาะธุรกิจออกเป็น 2 กลุ่ม คือกลุ่มแรก เป็นค่าใช้จ่ายเฉพาะธุรกิจที่มีความสัมพันธ์โดยตรงกับธุรกิจสินเชื่อ คือ หนี้สงสัยจะสูญ ส่วนกลุ่มที่ 2 เป็นค่าใช้จ่ายเฉพาะธุรกิจ อื่นๆ

2.1 หนี้สงสัยจะสูญ ประกอบด้วย หนี้สงสัยจะสูญลูกหนี้เงินให้กู้ หนี้สงสัยจะสูญดอกเบี้ยเงินให้กู้ค้างรับ หนี้สงสัยจะสูญค่าปรับเงินให้กู้ค้างรับ หนี้สงสัยจะสูญลูกหนี้ตามคำพิพากษา หนี้สงสัยจะสูญลูกหนี้ตามคำพิพากษาค้างรับ หนี้สงสัยจะสูญดอกเบี้ยค้างรับเงินกู้ทุนสหกรณ์ หนี้สงสัยจะสูญดอกเบี้ยค้างรับเงินกู้วัสดุการเกษตร หนี้สงสัยจะสูญค่าปรับค้างรับเงินกู้ทุนสหกรณ์ และ หนี้สงสัยจะสูญค่าปรับค้างรับเงินกู้วัสดุการเกษตร ซึ่งจากตารางที่ 4-2 จะเห็นว่า หนี้สงสัยจะสูญที่มีจำนวนสูงที่สุด เป็นหนี้สงสัยจะสูญลูกหนี้เงินกู้ ซึ่งมีจำนวนสูงถึง 148,865.30 บาท บัญชีหนี้สงสัยจะสูญลูกหนี้เงินกู้นี้ เกิดจากการประมาณการจากลูกหนี้เงินให้กู้ยืม นั้นหมายความว่า หากมีหนี้ค้างชำระเป็นจำนวนมาก หรือมีลูกหนี้เงินให้กู้ยืมค้างชำระเป็นระยะเวลานาน หนี้สงสัยจะสูญลูกหนี้เงินให้กู้จะสูงขึ้นตามจำนวนลูกหนี้เงินให้กู้ที่ค้างชำระ แต่เนื่องจากสหกรณ์การเกษตรเชียงใหม่ จำกัด มีหนี้สงสัยจะสูญตามคำพิพากษาคิดลบ 140,301.53 บาท จึงทำให้ภาพรวมของหนี้สงสัยจะสูญเป็นยอดติดลบ

หนี้สงสัยจะสูญติดลบ เกิดจากการที่มีการประมาณการค่าเผื่อหนี้สงสัยจะสูญในปีก่อนซึ่งก็คือปี 2551 ไว้สูง แต่ปีนี้เป็นปี 2552 มีการประมาณการค่าเผื่อหนี้สงสัยจะสูญลดลง

จึงแสดงหนี้สงสัยจะสูญเป็นยอดลบ แต่หากในปีถัดไป สหกรณ์ไม่สามารถควบคุมลูกหนี้ โดยการเร่งรัดเก็บหนี้จากลูกหนี้ของสหกรณ์ได้ จะทำให้ค่าใช้จ่ายในกลุ่มหนี้สงสัยจะสูญสูงขึ้น อาจเสี่ยงต่อการขาดทุนได้ แต่ในปัจจุบัน คือปี 2552 ถือว่าสหกรณ์การเกษตรเขียงคำ จำกัด สามารถควบคุมค่าใช้จ่ายในส่วนของหนี้สงสัยจะสูญได้เป็นอย่างดี

ตารางที่ 4-2 ตารางแสดงรายละเอียดหนี้สงสัยจะสูญ

	ปี 2552 (บาท)	ปี 2551 (บาท)
หนี้สงสัยจะสูญลูกหนี้เงินกู้	148,865.30	50,185.00
หนี้สงสัยจะสูญดอกเบี้ยเงินให้กู้ค้างรับ	14,788.15	4,185.30
หนี้สงสัยจะสูญค่าปรับเงินให้กู้ค้างรับ	3,946.00	4,841.00
หนี้สงสัยจะสูญลูกหนี้ตามคำพิพากษา	(140,301.53)	(9,587.79)
หนี้สงสัยจะสูญลูกหนี้ตามคำพิพากษาค้างรับ	(35,613.00)	17,905.00
หนี้สงสัยจะสูญดอกเบี้ยค้างรับเงินกู้ทุนสหกรณ์	287.45	70.00
หนี้สงสัยจะสูญดอกเบี้ยค้างรับเงินกู้สวัสดิการเกษตร	1,435.00	599.00
หนี้สงสัยจะสูญค่าปรับค้างรับเงินกู้ทุนสหกรณ์	1,527.00	0.00
หนี้สงสัยจะสูญค่าปรับค้างรับเงินกู้สวัสดิการเกษตร	1,141.00	0.00
รวมค่าใช้จ่ายเฉพาะธุรกิจ	(3,924.63)	1,107,958.95

ที่มา รายงานกิจการประจำปี 2552

2.2 ค่าใช้จ่ายเฉพาะธุรกิจอื่น ประกอบด้วย ส่วนของเงินเดือนและค่าจ้าง ค่าเบี้ยเลี้ยงพาหนะ ค่าเครื่องเขียนแบบพิมพ์ ค่าใช้จ่ายการศึกษาอบรมธุรกิจสินเชื่อ ค่าภาษีสรรพากรธุรกิจสินเชื่อ และค่าใช้จ่ายทั่วไป ซึ่งจากตาราง 4-3 จะเห็นว่า ค่าใช้จ่ายส่วนใหญ่เป็นเงินเดือนและค่าจ้าง ซึ่งในปี 2552 มีสัดส่วนสูงถึงร้อยละ 93.09 ของค่าใช้จ่ายเฉพาะธุรกิจอื่นรวม เงินเดือนและค่าจ้างถือเป็นต้นทุนคงที่ ซึ่งไม่สามารถหลีกเลี่ยงได้ ดังนั้น การควบคุมค่าใช้จ่ายในกลุ่มนี้จึงเป็นไปได้ยาก หากต้องการบริหารจัดการต้นทุน ควรมุ่งไปควบคุมหรือลดค่าใช้จ่ายในส่วนอื่นแทน

ตารางที่ 4-3 ตารางแสดงรายละเอียดค่าใช้จ่ายเฉพาะธุรกิจอื่น

	ปี 2552		ปี 2551	
	บาท	%	บาท	%
เงินเดือนและค่าจ้าง	227,670.00	93.09	236,280.00	94.35
ค่าเบี้ยเลี้ยงพาหนะ	4,650.00	1.90	2,870.00	1.15
ค่าเครื่องเขียนแบบพิมพ์	12,000.00	4.91	3,550.00	1.42
ค่าใช้จ่ายในการศึกษาอบรมธุรกิจสินเชื่อ	0.00	0.00	7,000.00	2.80
ค่าภาษีสรรพากรธุรกิจสินเชื่อ	210.00	0.09	42.00	0.02
ค่าใช้จ่ายทั่วไป	40.00	0.02	695.00	0.28
รวมค่าใช้จ่ายเฉพาะธุรกิจ	244,570.00	100	250,437.00	100

ที่มา รายงานกิจการประจำปี 2552

2. ธุรกิจจัดหาสินค้ามาจำหน่าย

โดยส่วนใหญ่สมาชิกสหกรณ์มีอาชีพทำการเกษตร และเลี้ยงสัตว์ไว้เพื่อจำหน่าย ปัจจุบันสมาชิกจำเป็นต้องใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัยในการผลิตและลดต้นทุนการผลิต เพื่อให้ได้ผลิตผลที่ดีมีคุณภาพและราคาสูง สหกรณ์จึงได้จัดหาสินค้าดังกล่าวมาจำหน่ายในแก่สมาชิกในราคาที่เป็นธรรม โดยในปี 2552 มีรายได้จากการจำหน่ายสินค้าแก่สมาชิก รวม 38,801,694 บาท โดยแบ่งสินค้าประเภทการเกษตร เช่น ปุ๋ย เคมีภัณฑ์ เมล็ดพันธุ์พืช รวม 4,475,790 บาท สินค้าน้ำมันเชื้อเพลิง 34,308,581.81 บาท และสินค้าอื่นๆ 17,322 บาท

ต้นทุนขายมีจำนวน 37,829,178.24 บาท โดยแบ่งเป็นสินค้าประเภทการเกษตร 4,368,591 บาท สินค้าน้ำมันเชื้อเพลิง 33,444,452.24 บาท และสินค้าทั่วไป 16,135 บาท ส่วนค่าใช้จ่ายเฉพาะธุรกิจ ในธุรกิจจัดหาสินค้ามาจำหน่ายมีจำนวน 1,010,164.80 บาท ดังนั้น กำไรเฉพาะธุรกิจจึงมีจำนวน 57,362.79 บาท (ดังตารางที่ 4-4 ตารางแสดงผลการดำเนินงาน ธุรกิจจัดหาสินค้ามาจำหน่าย)

ตารางที่ 4-4 แสดงผลการดำเนินงานธุรกิจจัดหาสินค้ามาจำหน่าย

	ปี 2552		ปี 2551	
	บาท	%	บาท	%
ขายสินค้า				
สินค้าเกษตร	4,475,790.00	11.54	7,182,995.00	17.85
สินค้าน้ำมันเชื้อเพลิง	34,308,581.81	88.42	33,039,401.75	82.11
สินค้าอื่นๆ	17,322.00	0.04	15,054.00	0.04
รวมขายสินค้า	38,801,694.80	100	40,237,450.75	100
หัก ต้นทุนขาย				
สินค้าเกษตร	4,368,591.00	11.26	6,963,359.00	17.31
สินค้าน้ำมันเชื้อเพลิง	33,444,452.24	86.19	32,015,390.67	79.57
สินค้าอื่นๆ	16,135.00	0.04	14,308.00	0.04
รวมต้นทุนขาย	37,829,178.24	97.49	38,993,057.67	96.92
กำไรขั้นต้น	972,516.56	2.51	1,244,393.08	3.08
บวก รายได้เฉพาะธุรกิจ	95,011.03	0.24	70,530.30	0.17
	1,067,572.43	2.75	1,314,923.38	3.27
หัก ค่าใช้จ่ายเฉพาะธุรกิจ	1,010,164.80	2.60	1,107,958.95	2.75
กำไรเฉพาะธุรกิจ	57,362.79	0.15	206,964.43	0.52

ที่มา รายงานกิจการประจำปี 2552

โครงสร้างต้นทุนธุรกิจจัดหาสินค้ามาจำหน่าย

ต้นทุนธุรกิจจัดหาสินค้ามาจำหน่ายประกอบด้วยส่วนของ ต้นทุนขาย และค่าใช้จ่ายเฉพาะธุรกิจ ซึ่งมีรายละเอียดของต้นทุน ดังนี้

1. ต้นทุนขาย ธุรกิจจัดหาสินค้ามาจำหน่าย ประกอบด้วย ต้นทุนขายสินค้าเกษตร ต้นทุนขายสินค้าประเภทน้ำมัน และต้นทุนขายสินค้าทั่วไป จากการวิเคราะห์พบว่า ต้นทุนขายสินค้าในแต่ละประเภทส่วนใหญ่เป็นมูลค่าการซื้อสินค้ามาจำหน่าย และค่าใช้จ่ายในการขนส่งน้ำมัน ส่วนค่าใช้จ่ายในการซื้อมีเพียงส่วนน้อย ซึ่งเป็นค่าใช้จ่ายในการซื้อสินค้าเกษตร ดังนั้น ต้นทุนขายจึงมีลักษณะหรือพฤติกรรมเป็นต้นทุนผันแปร คือเปลี่ยนแปลงตามยอดขายสินค้า สหกรณ์สามารถขายสินค้าได้มาก ต้นทุนขายก็จะสูงตามไปด้วย กำไรขั้นต้นที่เกิดขึ้น เกิดจากส่วนต่างระหว่างมูลค่าการซื้อกับราคาขาย ดังนั้น สหกรณ์จึงไม่สามารถสร้างกำไรจากธุรกิจนี้ได้มากนัก เนื่องจากอาจมองว่าเป็นการเอาเปรียบสมาชิกมากเกินไป เพราะหากควบคุมต้นทุนขายได้ดีำ ราคาขายก็ต้องลดต่ำตามลงไป

ด้วย อีกทั้งสินค้าบางประเภท ถูกควบคุมราคาด้วยกลไกของตลาด เช่น น้ำมัน ปุ๋ย เป็นต้น ในขณะที่ต้นทุนของสินค้าก็ถูกควบคุมด้วยกลไกของตลาดเช่นกัน

2. ค่าใช้จ่ายเฉพาะธุรกิจ ประกอบด้วยค่าใช้จ่ายต่างๆ ดังตารางที่ 4-5 โดยจากตารางจะเห็นได้ว่า ในปี 2552 ค่าใช้จ่ายที่มีสัดส่วนสูงสุด ซึ่งคิดเป็นร้อยละ 17.28 ของค่าใช้จ่ายทั้งหมด หรือมีจำนวน 174,600 บาท คือ เงินเดือนและค่าจ้าง ซึ่งเป็นค่าใช้จ่ายที่ไม่สามารถหลีกเลี่ยงหรือลดลงได้ รองลงมาคือ ค่าตอบแทน คิดเป็นร้อยละ 15.10 ของค่าใช้จ่ายทั้งหมด หรือมีจำนวน 152,544 บาท ซึ่งมีจำนวนที่ไม่สูงมากนัก นั้นหมายถึง สหกรณ์สามารถควบคุมค่าใช้จ่ายเฉพาะธุรกิจในธุรกิจจัดหาสินค้ามาจำหน่ายนี้ ได้เป็นอย่างดี

ตารางที่ 4-5 แสดงรายละเอียดค่าใช้จ่ายเฉพาะธุรกิจ ธุรกิจจัดหาสินค้ามาจำหน่าย

	ปี 2552		ปี 2551	
	บาท	%	บาท	%
เงินเดือนและค่าจ้าง	174,600.00	17.28	171,840.00	15.51
ค่าเบี้ยเลี้ยงพาหนะ	350.00	0.03	2,740.00	0.25
ค่าใช้จ่ายในการขาย	980.00	0.10	480.00	0.04
ค่าเสื่อมราคา-ธุรกิจจัดหาสินค้า	4,953.74	0.49	4,908.45	0.44
หนี้สงสัยจะสูญลูกหนี้การค้า	(4,694.00)	-0.46	47,528.50	4.29
ค่าโทรศัพท์-ธุรกิจจัดหา	3,647.13	0.36	3,748.25	0.34
ค่าของใช้ธุรกิจจัดหา	0.00	0.00	300.00	0.03
ค่าธรรมเนียมใบอนุญาต	700.00	0.07	700.00	0.06
ค่าเครื่องเขียนแบบพิมพ์	786.00	0.08	959.00	0.09
ค่าภาษีสรรพากรธุรกิจจัดหา	1,363.60	0.13	2,170.94	0.20
ค่าใช้จ่ายอบรมสัมมนา	2,938.00	0.29	0.00	0.00
ค่าตอบแทน	152,544.00	15.10	175,600.00	15.85
ค่าล่วงเวลา	11,363.00	1.12	0.00	0.00
ค่าเครื่องเขียนแบบพิมพ์	4,429.00	0.44	3,427.00	0.31
ค่าภาษีน้ำมัน อบจ. พะเยา	55,388.00	5.48	55,569.60	5.02
ค่าธรรมเนียมรายปี	5,541.00	0.55	14,293.20	1.29
เงินเดือนเจ้าหน้าที่	81,240.00	8.04	72,120.00	6.51
ค่าใช้จ่ายส่งเสริมการขาย	6,684.54	0.66	18,639.11	1.68
ดอกเบี้ยจ่ายเงินกู้ กพส. (สร้างปั้มน้ำมัน)	11,108.22	1.10	15,645.25	1.41

ตารางที่ 4-5 แสดงรายละเอียดค่าใช้จ่ายเฉพาะธุรกิจ ธุรกิจจัดหาสินค้ามาจำหน่าย(ต่อ)

	ปี 2552		ปี 2551	
	บาท	%	บาท	%
ค่าใช้จ่ายในการศึกษาอบรมธุรกิจน้ำมัน	0.00	0.00	2,200.00	0.20
ค่าเบี้ยเลี้ยงพาหนะ	3,556.00	0.35	6,500.00	0.59
หนี้สงสัยจะสูญลูกหนี้การค้า - น้ำมัน	(8,150.70)	-0.81	(11,336.03)	-1.02
ค่าซ่อมแซมบำรุงรักษาสินทรัพย์น้ำมัน	39,570.00	3.92	61,710.00	5.57
ค่าไฟฟ้า	39,570.00	3.92	5,059.54	0.46
ค่าเบี้ยประกันภัย	5,981.38	0.59	3,180.27	0.29
ค่าเสื่อมราคา	8,097.49	0.80	280,497.35	25.32
ภาษีป้าย	5,648.00	0.56	5,648.00	0.51
ค่าลดหย่อนน้ำมันเชื้อเพลิงสุญระเหย	91,663.32	9.07	68,431.99	6.18
ค่าเสียหายจากสินค้าขาดบัญชี	2,563.18	0.25	12,450.56	1.12
ค่าใช้จ่ายทั่วไป – ธุรกิจจัดหา	7,235.00	0.72	5,331.00	0.48
ค่าใช้จ่ายทั่วไปน้ำมัน	60,024.28	5.94	77,616.97	7.01
รวมค่าใช้จ่ายเฉพาะธุรกิจ	<u>1,010,164.80</u>	<u>100</u>	<u>1,107,958.95</u>	<u>100</u>

ที่มา รายงานกิจการประจำปี 2552

3. ธุรกิจรวบรวมผลผลิต

ในปี 2552 สหกรณ์ได้ทำการรวบรวมลำไยสดร่วงและข้าวโพดเมล็ดพันธุ์(ฝัก) โดยมีรายได้จากการรวบรวมทั้งสิ้น 236,066.80 บาท ประกอบด้วย รายได้จากการขายลำไยสดร่วง 185,681.80 บาท และรายได้จากการขายข้าวโพดเมล็ดพันธุ์(ฝัก) 50,385 บาท มีต้นทุนการรับซื้อทั้งลำไยสดร่วง และข้าวโพดเมล็ดพันธุ์(ฝัก)รวม 228,393 บาท และค่าใช้จ่ายเฉพาะธุรกิจเกิดขึ้นจำนวน 438,633.07 บาท ส่งผลให้เกิดการขาดทุนเฉพาะธุรกิจ 196,348 บาท

ตารางที่ 4-6 แสดงผลการดำเนินงานธุรกิจรวบรวมผลผลิต

	ปี 2552		ปี 2551	
	บาท	%	บาท	%
ขาย				
ลำไยสดร่วง	185,681.80	78.66	54,001.00	100.00
ข้าวโพดเมล็ดพันธุ์(ฝัก)	50,385.00	21.34	0.00	0.00
รวม	236,066.80	100.00	54,001.00	100.00
หัก ต้นทุนขาย	228,393.50	96.75	45,717.00	84.66
กำไรขั้นต้น	7,673.30	3.25	8,284.00	15.34
บวก รายได้เฉพาะธุรกิจ	234,611.77	99.38	227,449.00	421.19
	242,285.07	102.63	235,733.00	436.53
หัก ค่าใช้จ่ายเฉพาะธุรกิจ	438,633.07	185.81	731,187.86	1,354.02
ขาดทุนเฉพาะธุรกิจ	(196,348.00)	(83.18)	(495,454.86)	(917.49)

ที่มา รายงานกิจการประจำปี 2552

โครงสร้างต้นทุนธุรกิจรวบรวมผลผลิต

ต้นทุนธุรกิจรวบรวมผลผลิต ประกอบด้วยส่วนของ ต้นทุนขาย และค่าใช้จ่ายเฉพาะธุรกิจ ซึ่งมีรายละเอียดของต้นทุน ดังนี้

1. ต้นทุนขายธุรกิจรวบรวมผลผลิตการเกษตร จากข้อมูลรายละเอียดประกอบงบต้นทุนขายพบว่า เป็นส่วนของยอดซื้อลำไยสดร่วง และยอดซื้อข้าวโพดเมล็ดพันธุ์(ฝัก) ดังนั้นต้นทุนขายจึงถือเป็นต้นทุนผันแปรทั้งจำนวน และกำไรขั้นต้นจึงสามารถถือเป็นกำไรส่วนเกินโดยปริยาย จากตารางที่ 4-6 จะเห็นได้ว่า สหกรณ์มีอัตรากำไรขั้นต้นร้อยละ 3.25 ดังนั้น อัตรากำไรส่วนเกินจึงมีจำนวนเท่ากันคือร้อยละ 3.25 บาท นั้นหมายความว่า สหกรณ์จะสามารถขายลำไยสดร่วง หรือข้าวโพดพันธุ์(ฝัก)ได้ในราคา 100 บาท ก็ต่อเมื่อซื้อมาในราคา(100 – 3.25) 96.25 บาท ส่วนต่างที่เกิดจากธุรกิจนี้มีเพียงร้อยละ 3.25 บาทเท่านั้น

2. ค่าใช้จ่ายเฉพาะธุรกิจ ประกอบด้วยค่าใช้จ่ายต่างๆ ดังตารางที่ 4-6 โดยจากตารางจะเห็นได้ว่า ในปี 2552 ค่าใช้จ่ายที่มีสัดส่วนสูงสุด ซึ่งมีสัดส่วนสูงถึงร้อยละ 52.12 ของค่าใช้จ่ายทั้งหมด หรือมีจำนวน 228,633.80 บาท นั่นคือ ค่าเสื่อมราคาห้องรมควันก๊าซซัลเฟอร์ไดออกไซด์ อาคารโรงคลุม และเครื่องอบลดความชื้น ตลาดกลางข้าวเปลือกประจำตำบล ที่จัดหามาด้วยเงินอุดหนุนจากงบ CEO จังหวัดพะเยา กรมส่งเสริมสหกรณ์ และจากสมาชิกสภาผู้แทนราษฎรจังหวัดพะเยา ซึ่งสหกรณ์บันทึกสินทรัพย์ดังกล่าวไว้ในบัญชี จึงทำให้ต้องรับภาระค่าเสื่อมราคาดังกล่าว

ตารางที่ 4-7 แสดงค่าใช้จ่ายเฉพาะธุรกิจ ธุรกิจรวบรวมผลผลิต

	ปี 2552		ปี 2551	
	บาท	%	บาท	%
เงินเดือนและค่าจ้าง	37,860.00	8.63	72,120.00	9.86
ค่าเบี้ยเลี้ยงพาหนะ	1,950.00	0.44	9,400.00	1.29
ค่าเสื่อมราคา	228,633.80	52.12	315,334.53	43.13
ค่าใช้จ่ายเกี่ยวกับเครื่องจักรและอุปกรณ์	0.00	0.00	8,000.00	1.09
ดอกเบี้ยจ่ายเงินกู้ ธกส. เพื่อรวบรวมผลผลิต	0.00	0.00	81,382.76	11.13
ดอกเบี้ยจ่ายเงินกู้ ธกส. ระยะยาว (จ.26)	0.00	0.00	13,034.77	1.78
ค่าธรรมเนียมรายปีโรงสีไซโล	6,919.00	1.58	4,099.00	0.56
ค่าใช้จ่ายเกี่ยวกับรถยนต์	4,222.00	0.96	4,716.96	0.65
ค่าของใช้โครงการรับจำนำข้าว	0.00	0.00	2,500.00	0.34
ค่าซ่อมลานตาก	0.00	0.00	1,300.00	0.18
ค่าซ่อมรถยนต์ 6 ล้อ	22,250.00	5.07	4,395.00	0.60
ค่าใช้จ่ายในการซื้อเมล็ดข้าวโพด	0.00	0.00	2,266.00	0.31
ค่าน้ำมันรถยนต์	23,195.00	5.29	23,813.00	3.26
ค่าเบี้ยประกันภัยฉาง	14,748.18	3.36	14,809.07	2.03
ค่าเบี้ยประกันภัย-รถยนต์ 6 ล้อ	26,177.80	5.97	31,789.98	4.35
ค่าเบี้ยประกันภัยธุรกิจรวบรวมฯ	41,903.63	9.55	46,868.94	6.41
ค่าซ่อมแซมบำรุงรักษาสินทรัพย์	0.00	0.00	36,500.00	4.99
ค่าใช้จ่ายเดาอบกัการซัลเฟอร์ไดออกไซด์	2,776.00	0.63	20,626.00	2.82
ค่าเบี้ยประกันภัยโครงการรับจำนำข้าว	0.00	0.00	15,549.80	2.13
ค่าใช้จ่ายบริการซื้อข้าวเปลือก	0.00	0.00	883.00	0.12
หนี้สงสัยจะสูญ-ลูกหนี้โครงการปลูกหญ้าฯ	1,322.55	0.30	1,130.55	0.15
หนี้สงสัยจะสูญ - ลูกหนี้การค้าข้าวโพดหลังนา	1,084.50	0.25	2,956.50	0.40
หนี้สงสัยจะสูญ - ลูกหนี้โครงการผลิตข้าวโพดฯ	8,828.00	2.01	0.00	0.00
หนี้สงสัยจะสูญ - ลูกหนี้การค้าข้าวอินทรีย์	100.00	0.02	0.00	0.00
ค่าภาษีสรรพากรธุรกิจรวบรวมฯ	15,842.61	3.61	15,612.00	2.14
ค่าใช้จ่ายทั่วไป	820.00	0.19	2,100.00	0.29
รวม	438,633.07	100.00	731,187.86	100.00

ที่มา รายงานกิจการประจำปี 2552

4. ธุรกิจแปรรูปผลิตผลการเกษตร

ธุรกิจแปรรูปผลิตผลการเกษตร เป็นการแปรรูปข้าวเปลือก ซึ่งสหกรณ์มีสินทรัพย์ถาวรที่ได้รับตามโครงการเงินกู้เพื่อปรับโครงสร้างภาคเกษตร (ASPL) ประกอบด้วย โรงสีขนาด 40 ตัน/วัน และไซโล ขนาด 250 ตัน (2 ชุด) ซึ่งสหกรณ์ได้บันทึกสินทรัพย์ดังกล่าวไว้ในบัญชี ดังนั้น จึงต้องรับรู้ค่าเสื่อมราคาในแต่ละรอบบัญชี แม้ว่าจะไม่มีการใช้ประโยชน์จากสินทรัพย์ดังกล่าว เพื่อให้เกิดประโยชน์หรือใช้ประโยชน์เพื่อก่อให้เกิดรายได้แก่สหกรณ์ ดังนั้น ผลการดำเนินงานในธุรกิจนี้ จึงสะท้อนภาพเป็นผลขาดทุน เนื่องจากต้นทุนขายที่ปรากฏ เป็นส่วนของค่าเสื่อมราคาดังได้กล่าวไปแล้ว

ตารางที่ 4-8 แสดงค่าใช้จ่ายเฉพาะธุรกิจ ธุรกิจแปรรูปผลิตผลการเกษตร

	ปี 2552		ปี 2551	
	บาท	%	บาท	%
ขายข้าวสาร	0.00	0.00	0.00	0.00
หัก ต้นทุนขาย	31,709.02	0.00	55,015.93	0.00
กำไร(ขาดทุน)เฉพาะธุรกิจ	(31,709.02)	0.00	(55,015.93)	0.00

ที่มา รายงานกิจการประจำปี 2552

2. การศึกษาเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินธุรกิจของสหกรณ์การเกษตรเชิงคำจำกัด

จากการวิเคราะห์โครงสร้างต้นทุนพบว่า การเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงานธุรกิจของสหกรณ์การเกษตรเชิงคำจำกัด สามารถทำได้โดยเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินธุรกิจในการรวบรวมผลิตผล และธุรกิจแปรรูปผลิตผลทางการเกษตร เนื่องจากปัจจุบันธุรกิจทั้ง 2 ประเภทเกิดผลการดำเนินงานที่ขาดทุน อีกทั้งจากการวิเคราะห์โครงสร้างต้นทุนพบว่า ทั้ง 2 ธุรกิจนี้ ต้องแบกรับภาระค่าเสื่อมราคาของสินทรัพย์ที่ได้รับการสนับสนุนจากภาครัฐ ไม่ว่าจะเป็น ห้างอบรมควัน อาคารโรงคลุม เครื่องอบลดความชื้น ตลาดกลางข้าวเปลือก โรงสี และไซโล เป็นต้น ซึ่งการเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินธุรกิจในธุรกิจทั้ง 2 ประเภทนี้ สามารถทำได้โดยการรวบรวมผลผลิตและขายให้ได้ 7,034,886.15 บาท หรือคิดเป็นร้อยละ 2,980 ของยอดขายในปัจจุบัน ซึ่งเป็นการรวบรวมผลผลิตการเกษตรที่สูงมาก ส่วนในธุรกิจแปรรูปผลิตผลการเกษตร มีค่าเสื่อมราคาสินทรัพย์ตลาดกลางได้แก่ โรงสี และไซโล จำนวน 25,807.92 บาท ทั้งที่ในปัจจุบันสหกรณ์ไม่สามารถสร้างรายได้จากธุรกิจนี้ได้ ดังนั้น ในการประชุมกลุ่มร่วมกันระหว่างฝ่ายจัดการ คณะกรรมการ ประธานกลุ่ม และผู้วิจัย จึงมีความเห็นร่วมกันว่าการเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินธุรกิจในทั้ง 2 ธุรกิจนี้ สหกรณ์ต้องสร้างเครือข่าย

พันธมิตรเพื่อร่วมใช้ประโยชน์จากสินทรัพย์ตลาดกลางดังกล่าว เพื่อก่อให้เกิดรายได้แก่สหกรณ์ในรูปแบบ
ของค่าเช่าสินทรัพย์นั้นๆ



บทที่ 5

สรุปผลการวิจัยและข้อเสนอแนะ

การศึกษาวิจัยเรื่อง การเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงานโดยการบริหารต้นทุนธุรกิจสหกรณ์กรณีศึกษา : สหกรณ์การเกษตรเขียงคำ จำกัด ในครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาโครงสร้างต้นทุนในแต่ละธุรกิจหลักของสหกรณ์การเกษตรเขียงคำ จำกัด และเพื่อศึกษาการเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินธุรกิจของสหกรณ์การเกษตรเขียงคำ จำกัด และใช้วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล โดยการประชุมกลุ่ม (Focused group) ระหว่างคณะกรรมการดำเนินการ ผู้ตรวจสอบกิจการ และฝ่ายจัดการของสหกรณ์การเกษตรเขียงคำ จำกัด เพื่อวิเคราะห์ปัญหาและหาแนวทางแก้ไข ร่วมกับการวิเคราะห์ข้อมูลจากงบการเงิน รายงานประจำปี เพื่อนำไปสู่แนวทางการบริหารงานที่เพิ่มประสิทธิภาพแก่สหกรณ์ สรุปผลการวิจัยได้ดังนี้

1. เพื่อศึกษาโครงสร้างต้นทุนในแต่ละธุรกิจหลัก ของสหกรณ์การเกษตรเขียงคำ จำกัด

สหกรณ์การเกษตรเขียงคำ จำกัด มีธุรกิจหลัก ประกอบด้วย ธุรกิจสินเชื่อ ธุรกิจจัดหาสินค้ามาจำหน่าย ธุรกิจรวบรวมผลผลิต และธุรกิจแปรรูปผลผลิตผลการเกษตร จากการศึกษาโครงสร้างต้นทุนในแต่ละธุรกิจพบว่า

1. ธุรกิจสินเชื่อ ต้นทุนส่วนใหญ่ของธุรกิจนี้เป็นส่วนของดอกเบี้ยจ่าย ซึ่งแสดงไว้ในส่วนของต้นทุนการบริการ มีสัดส่วนร้อยละ 63.06 ของรายได้ดอกเบี้ยรับทั้งสิ้น หรือคิดเป็นร้อยละ 91.48 ของต้นทุนทั้งหมดของธุรกิจสินเชื่อ ซึ่งถือเป็นโครงสร้างต้นทุนที่เหมาะสม

2. ธุรกิจจัดหาสินค้ามาจำหน่าย ต้นทุนส่วนใหญ่ของธุรกิจนี้ เป็นส่วนของต้นทุนขาย ซึ่งก็คือ ต้นทุนในการซื้อสินค้าเข้ามาจำหน่าย ซึ่งมีสัดส่วนร้อยละ 97.49 ของรายได้จากการขาย หรือคิดเป็นร้อยละ 97.40 ของต้นทุนทั้งหมด ซึ่งถือเป็นโครงสร้างต้นทุนที่เหมาะสม

3. ธุรกิจรวบรวมผลผลิตผลการเกษตร ต้นทุนส่วนใหญ่ของธุรกิจนี้ เป็นส่วนของ ค่าใช้จ่ายเฉพาะธุรกิจ ซึ่งมีสัดส่วนร้อยละ 185.81 ของรายได้จากการขายผลผลิตที่ทำการรวบรวมมา หรือคิดเป็นร้อยละ 65.76 ของต้นทุนทั้งหมด ซึ่งถือเป็นโครงสร้างต้นทุนต้นทุนที่ไม่เหมาะสม เนื่องจากค่าใช้จ่ายเฉพาะธุรกิจสูงเกินไป และเมื่อวิเคราะห์ในรายละเอียดพบว่า ค่าใช้จ่ายเฉพาะธุรกิจที่มียอดสูงสุดคือ ค่าเสื่อมราคา ซึ่งมีสัดส่วนถึงร้อยละ 96.85 ของรายได้ในธุรกิจนี้ หรือคิดเป็นร้อยละ 34.28 ของต้นทุนทั้งหมด

4. ธุรกิจแปรรูปผลผลิตผลการเกษตร ปัจจุบันสหกรณ์มิได้ดำเนินธุรกิจนี้แล้ว ต้นทุนทั้งหมดที่เกิดขึ้น(100%) เป็นส่วนของค่าเสื่อมราคาโรงสี และไซโล ที่ได้รับการอุดหนุนตามโครงการของรัฐบาล

2. เพื่อศึกษาการเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินธุรกิจของสหกรณ์การเกษตรเชิงคำจำกัด

การเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินธุรกิจในธุรกิจรวบรวมผลผลิตของสหกรณ์นี้ได้ สามารถทำได้โดยการรวบรวมผลผลิตและขายให้ได้ 7,034,886.15 บาท หรือคิดเป็นร้อยละ 2,980 ของยอดขายในปัจจุบัน ซึ่งเป็นการรวบรวมผลผลิตการเกษตรที่สูงมาก ส่วนในธุรกิจแปรรูปผลผลิตการเกษตร มีค่าเสื่อมราคาสินทรัพย์ตลาดกลางได้แก่ โรงสี และไซโล จำนวน 25,807.92 บาท ทั้งที่ในปัจจุบันสหกรณ์ไม่สามารถสร้างรายได้จากธุรกิจนี้ได้ ดังนั้น ในการประชุมกลุ่มร่วมกันระหว่างฝ่ายจัดการ คณะกรรมการ ประธานกลุ่ม และผู้วิจัย จึงมีความเห็นร่วมกันว่าการเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินธุรกิจในทั้ง 2 ธุรกิจนี้ สหกรณ์ต้องสร้างเครือข่ายพันธมิตรเพื่อร่วมใช้ประโยชน์จากสินทรัพย์ตลาดกลางดังกล่าว เพื่อก่อให้เกิดรายได้แก่สหกรณ์ในรูปของค่าเช่าสินทรัพย์นั้นๆ

ข้อเสนอแนะ

จากการวิเคราะห์ผลการดำเนินงานและฐานะทางการเงิน มีข้อสังเกตและข้อเสนอแนะดังนี้

1) การบริหารต้นทุน แม้ว่าสหกรณ์จะมีการควบคุมค่าใช้จ่ายในทุกธุรกิจตลอดจนค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานอย่างเต็มที่ แต่เนื่องจากค่าเสื่อมราคาของสินทรัพย์ในโครงการตลาดกลางที่มีจำนวนที่สูงมาก อีกทั้งปริมาณของธุรกิจสหกรณ์ ไม่สามารถสร้างรายได้เพียงพอต่อการแบกรับภาระค่าเสื่อมราคาดังกล่าวได้ ทำให้สหกรณ์เกิดผลขาดทุนอย่างต่อเนื่อง ดังนั้น สหกรณ์อาจต้องมีการเพิ่มการใช้ประโยชน์จากสินทรัพย์ดังกล่าว

2) คุณภาพของสินทรัพย์ สินทรัพย์ส่วนใหญ่ของสหกรณ์ประกอบด้วยส่วนของลูกหนี้เงินกู้ ดังนั้น สหกรณ์ควรมีมาตรการในการติดตามเร่งรัดหนี้สินให้สมาชิกชำระตามกำหนดระยะเวลา ทั้งนี้เพราะสหกรณ์มีแนวโน้มของดอกเบี้ยค้างรับในธุรกิจสินเชื่อเพิ่มสูงขึ้น ดังนั้น เพื่อให้สินทรัพย์ก่อให้เกิดรายได้มากขึ้น อีกทั้งเพื่อลดค่าใช้จ่ายในส่วนของหนี้สงสัยจะสูญ สหกรณ์ควรมีมาตรการในการติดตามเร่งรัดหนี้สินให้ลูกหนี้ชำระเงินตามกำหนดระยะเวลา

3) ความเสี่ยงในการก่อหนี้ เงินทุนโดยส่วนใหญ่ของสหกรณ์มาจากการก่อหนี้ซึ่งก่อให้เกิดภาระดอกเบี้ยจ่าย ดังนั้น สหกรณ์ควรพิจารณาใช้เงินของสหกรณ์ทั้งจากทุนจากการดำเนินงานและจากการระดมทุนจากสมาชิกเพื่อลดภาระดอกเบี้ยจ่าย

4) ความสามารถในการทำกำไร จะเห็นได้ว่าสหกรณ์ประสบผลขาดทุนต่อเนื่องมาเป็นระยะเวลานาน จนกระทั่งเกิดผลขาดทุนสะสมขึ้นในสหกรณ์ แต่ผลการดำเนินงานในปีปัจจุบัน

สหกรณ์มีผลขาดทุนที่ลดลงเมื่อเทียบกับปีก่อน ดังนั้น สหกรณ์ควรพิจารณาปรับปรุงการบริหาร
สินทรัพย์



บรรณานุกรม

- กรมตรวจบัญชีสหกรณ์. การพัฒนาเกณฑ์มาตรฐานการถ่ายโอนงานสอบบัญชีสหกรณ์ให้
ภาคเอกชน. กรุงเทพมหานคร, 2551
- จำเนียร สารนาท. คู่มือการปฏิบัติของสหกรณ์. กรุงเทพมหานคร. 2529
- จุฑาทิพย์ ภัทราวาท. คู่มือการเงินสำหรับสหกรณ์ออมทรัพย์. กรุงเทพมหานคร. 2546 ประยงค์
สาย
- เฉลิมพร วงศ์จักร. การดำเนินงาน ปัญหาอุปสรรคของสหกรณ์การเกษตรเมืองสอง จำกัด.
2544.
- ชูจิต วจนอุดมวุฒิกุล. การจัดการธุรกิจสหกรณ์เมืองนครปฐม จำกัด ระหว่างปีการเงิน 2537 –
2546. 2548.
- ประเสริฐ จรรยาสุภาพ. การจัดการสหกรณ์การเกษตร. เชียงใหม่ : มหาวิทยาลัยแม่โจ้ 2546.
- ประเสริฐ จรรยาสุภาพ และคณะ. รายงานการวิจัยเรื่องสถานการณ์และแนวทางพัฒนาสหกรณ์
ร้านค้าในประเทศไทย. เชียงใหม่ : มหาวิทยาลัยแม่โจ้ 2539.
- สมนึก เอื้อจิระพงษ์พันธ์. การบัญชีต้นทุน(พิมพ์ครั้งที่ 3). กรุงเทพมหานคร:สำนักพิมพ์แมคกรอ-
ฮิล(ประเทศไทย) .2551
- สวัสดี แสงบางปลา. การบริหารเงินสหกรณ์ออมทรัพย์. กรุงเทพมหานคร. 2532.
- สหกรณ์การเกษตรเชียงคำ จำกัด. รายงานกิจการรอบปีบัญชี 2551 (1 เมษายน 2551 – 31
มีนาคม 2552) , 2552