

## บทที่ 5

### สรุปผลการศึกษาและข้อเสนอแนะ

#### 5.1 สรุปผลการศึกษา

สหกรณ์การเกษตรมีความสำคัญต่อการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมของประเทศ การที่จะทำให้สหกรณ์การเกษตรประสบความสำเร็จได้นั้น สหกรณ์การเกษตรจำเป็นต้องมีการบริหารงานที่ดี อย่างไรก็ตาม เนื่องจากสหกรณ์การเกษตรจัดเป็นเป็นสถาบันธุรกิจประเภทหนึ่งของระบบเศรษฐกิจ ทำให้สหกรณ์การเกษตรต้องเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจและสังคมตลอดเวลา สหกรณ์การเกษตรจึงจำเป็นต้องมีการปรับตัว โดยมีการปรับปรุงประสิทธิภาพการผลิตให้ดีขึ้น เพื่อให้สหกรณ์การเกษตรสามารถอยู่รอดและมีความเข้มแข็งขึ้นได้ ดังนั้นในการศึกษาครั้งนี้จึงเป็นการศึกษาถึงประสิทธิภาพในการดำเนินงานธุรกิจของสหกรณ์การเกษตรในจังหวัดเชียงใหม่ ซึ่งจะเลือกทำการศึกษาเฉพาะสหกรณ์การเกษตรทั่วไป เป็นการศึกษาในเชิงปริมาณ (quantitative approach) โดยใช้แนวคิดการวัดประสิทธิภาพการดำเนินงาน ด้วยวิธีการวิเคราะห์เส้นท้อหุ้ม Data Envelopment Analysis (DEA) เป็นเครื่องมือในการศึกษาภายใต้โปรแกรมคอมพิวเตอร์ที่เรียกว่า โปรแกรม DEAP 2.1 เป็นวิธีการประมาณค่าประสิทธิภาพโดยเปรียบเทียบ (relative efficiency) ของหน่วยผลิต (DMUs) ที่มีการใช้ปัจจัยการผลิตหลายชนิดเพื่อทำการผลิตผลผลิตหลายชนิด ซึ่งแบ่งการวิเคราะห์ออกเป็น 6 ส่วน คือ ส่วนแรกคือ โดยในส่วนที่ 1 ลักษณะพื้นฐานทั่วไปของสหกรณ์การเกษตรที่เป็นกลุ่มตัวอย่างจำนวน 89 สหกรณ์แต่ในการศึกษาครั้งนี้มีสหกรณ์ที่ดำเนินธุรกิจอย่างต่อเนื่องเพียง 50 สหกรณ์อีก 39 สหกรณ์ดำเนินธุรกิจไม่ต่อเนื่องและให้ข้อมูลไม่ครบถ้วนจึงไม่สามารถทำการวิเคราะห์ในการศึกษาครั้งนี้ได้ และผลการศึกษาในส่วนที่ 1 เป็นลักษณะพื้นฐานทั่วไปของสหกรณ์การเกษตรและส่วนที่ 2 ผลการดำเนินงาน จำนวนสมาชิก ธุรกิจหลักของสหกรณ์การเกษตรและส่วนที่ 3 ปัญหาในการดำเนินงานของสหกรณ์การเกษตร ซึ่งจะบอกถึงลักษณะของผลดำเนินงานของสหกรณ์การเกษตรตัวอย่างที่ทำการศึกษาและปัญหาและอุปสรรคที่เกิดจากการดำเนินงานของสหกรณ์การเกษตรต่อมาส่วนที่ 4 ผลการศึกษา ค่าประสิทธิภาพของสหกรณ์การเกษตรที่เป็นกลุ่มตัวอย่างทั้งหมดจำนวน 26 แห่งจาก 50 แห่งโดยเฉลี่ยในแต่ละปี รวม 5 ปี ตั้งแต่ปี พ.ศ.2546 ถึง ปี พ.ศ.2550 โดยค่าประสิทธิภาพดังกล่าวนำมาซึ่งการศึกษากการเปลี่ยนแปลงผลิตภาพหรือผลการดำเนินงานของสหกรณ์เกษตรในปีที่ผ่านมาโดย

พิจารณาจากการวิเคราะห์ที่มาของการเปลี่ยนแปลงผลิตภาพ (productivity change) ว่าเกิดขึ้นจากการเปลี่ยนแปลงของผลิตภาพปัจจัยโดยรวมจาก ด้านการเปลี่ยนแปลงประสิทธิภาพการดำเนินงาน และด้านความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีว่ามีการเปลี่ยนแปลงระดับเท่าไรและมาจากด้านใดโดยเปรียบเทียบ ซึ่งจำแนกเป็นรายสหกรณ์และเปรียบเทียบเป็นรายช่วงปี ซึ่งผลปรากฏในส่วนที่ 5 และส่วนสุดท้ายคือส่วนที่ 6 ผลการศึกษาค่าประสิทธิภาพของสหกรณ์การเกษตรจำนวน 32 แห่งจาก 50 แห่งในปี พ.ศ.2550 เพื่อแสดงถึงผลการศึกษาประสิทธิภาพการดำเนินงานของสหกรณ์การเกษตรในจังหวัดเชียงใหม่พร้อมด้วยเสนอแนวทางในการปรับปรุงประสิทธิภาพด้วย

ผลการศึกษาส่วนแรกลักษณะพื้นฐานทั่วไปของสหกรณ์การเกษตรที่เป็นกลุ่มตัวอย่างพบว่า สหกรณ์การเกษตร โดยส่วนใหญ่มีระยะเวลาการก่อตั้งมากกว่า 30 ปีมีจำนวน 15 แห่ง (คิดเป็นร้อยละ 30) โดยจำนวนสมาชิกซึ่งจำแนกตามจำนวนสมาชิกในแต่ละปีพบว่า โดยรวมส่วนใหญ่สมาชิกของสหกรณ์การเกษตรแต่ละแห่งมีจำนวนสมาชิกจำนวน 251-1,250 คน ในส่วนของเจ้าหน้าที่สหกรณ์ซึ่งจำแนกตามจำนวนเจ้าหน้าที่สหกรณ์การเกษตรในแต่ละปีสหกรณ์การเกษตรส่วนใหญ่มีจำนวนเจ้าหน้าที่สหกรณ์จำนวน 1-20 คนและสหกรณ์การเกษตรที่เป็นกลุ่มตัวอย่างที่ทำการศึกษา พบว่า สหกรณ์การเกษตรส่วนใหญ่จำนวน 23 แห่ง ประธานกรรมการที่ได้รับเลือกตั้งให้เป็นผู้ดำรงตำแหน่งประธานกรรมการของปี 2551 ได้เคยมีประสบการณ์ในการได้รับตำแหน่งเป็นประธานกรรมการมาแล้ว 3 ปี(ครั้ง) ในระยะเวลา 6 ปีที่ผ่านมาและความต่อเนื่องของการได้รับดำรงตำแหน่งการเป็นประธานกรรมการของผู้ที่ดำรงตำแหน่งประธานกรรมการของปี 2551 พบว่า สหกรณ์การเกษตรส่วนใหญ่ คือ จำนวน 21 แห่งที่ผู้ดำรงตำแหน่งเป็นประธานกรรมการของปี 2551 ได้ดำรงตำแหน่งต่อเนื่องเป็นระยะเวลา 3 ปีและประธานกรรมการส่วนใหญ่จบการศึกษาในระดับการศึกษา 7-12 ปีหรือเทียบเท่าระดับชั้นมัธยมศึกษาและปวช. ในส่วนผู้จัดการสหกรณ์ส่วนใหญ่มีระดับประสบการณ์ในการบริหารทางด้านสหกรณ์การเกษตร 1-10 ปีและระดับการศึกษาของผู้จัดการสหกรณ์โดยส่วนใหญ่ผู้จัดการจบการศึกษาที่ระดับ 13-16 ปีหรือเทียบเท่าชั้นปวส.และปริญญาตรี นอกจากนี้พบว่ากิจกรรมการฝึกอบรมพนักงานของสหกรณ์ โดยส่วนใหญ่ในแต่ละปี สหกรณ์การเกษตรมีการให้เจ้าหน้าที่ทำกิจกรรมการฝึกอบรมปีละ 1-2 ครั้งต่อปี ในด้านการดำเนินงานเทคโนโลยีสารสนเทศพบว่าในแต่ละปี มีค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานในด้านเทคโนโลยีสารสนเทศต่อปีโดยส่วนมากเท่ากับ 12,501- 62,500 บาทต่อปี

ผลการศึกษาในส่วนที่ 2 ด้านผลการดำเนินงานบางส่วนของผลการดำเนินงานของสหกรณ์การเกษตร ในช่วง 5 ปีที่ผ่านมาจำนวนสหกรณ์การเกษตรที่มีผลการดำเนินงานขาดทุนเพิ่มขึ้นทุกปี ในปี 2546 มีจำนวนสหกรณ์การเกษตรขาดทุนจำนวน 11 แห่งคิดเป็นร้อยละ 28 ของสหกรณ์ทั้งหมดและมีจำนวนเพิ่มขึ้นเป็น 19 แห่ง ในปี 2550 คิดเป็นร้อยละ 38 ของสหกรณ์ทั้งหมด ในส่วน

ของอัตราเพิ่มขึ้น (ลดลง) ของจำนวนสมาชิกของสหกรณ์การเกษตรโดยรวมในแต่ละปีพบว่า มีจำนวนของสมาชิกเพิ่มขึ้นทุกปีตั้งแต่ปี 2546 จนถึง ปี 2550 แต่เป็นการเพิ่มขึ้นในอัตราที่ลดลงจากปีที่ผ่านมา ในช่วงปี 2546-2547 มีจำนวนสมาชิกเพิ่มขึ้นคิดเป็นอัตราร้อยละ 3.14 และในช่วงปี 2550 - 2551 จำนวนสมาชิกที่เพิ่มขึ้นลดลงคิดเป็นอัตราร้อยละ 2.78 เมื่อพิจารณาธุรกิจหลักที่มีจำนวนสหกรณ์ดำเนินงานมากที่สุด คือ ธุรกิจสินเชื่อโดยเฉลี่ยในแต่ละปี มีสหกรณ์ที่มีธุรกิจสินเชื่อเป็นธุรกิจหลักมีร้อยละ 70 สหกรณ์ทั้งหมด รองลงมาคือ ธุรกิจจัดหาสินค้ามาจำหน่ายโดยเฉลี่ยคิดเป็นร้อยละ 67 ของสหกรณ์การเกษตรทั้งหมดและธุรกิจหลักที่มีจำนวนสหกรณ์ดำเนินงานน้อย คือ ธุรกิจแปรรูปผลผลิตการเกษตรและผลิตสินค้าและธุรกิจให้บริการและส่งเสริมการเกษตร โดยเฉลี่ยคิดเป็นร้อยละ 10 และ 8 ของจำนวนสหกรณ์ทั้งหมด จึงกล่าวได้ว่า ธุรกิจหลักที่สำคัญในการดำเนินงานของสหกรณ์การเกษตรในจังหวัดเชียงใหม่คือ ธุรกิจสินเชื่อ ธุรกิจจัดหาสินค้ามาจำหน่าย และธุรกิจรวบรวมผลผลิต ส่วนที่ 3 ด้านปัญหาที่เกิดขึ้นกับสหกรณ์การเกษตรตัวอย่างมากที่สุดคือ ปัญหาสมาชิกมีหนี้ค้างชำระคิดเป็นร้อยละ 87 ซึ่งเป็นปัญหาที่สามารถเชื่อมโยงไปสู่ปัญหาอื่นๆได้

ในส่วนต่อไปคือส่วนที่ 4 เป็นผลการศึกษาประสิทธิภาพทางเทคนิค (TE) ประสิทธิภาพทางเทคนิคที่แท้จริง (PTE) และประสิทธิภาพต่อขนาด (SE) ของสหกรณ์การเกษตร จำนวน 26 แห่ง ในระยะเวลา 5 ปี ตั้งแต่ปี 2546 – 2550 พบว่าสหกรณ์การเกษตรโดยส่วนใหญ่มีประสิทธิภาพทางเทคนิค โดยมีค่าเฉลี่ยประสิทธิภาพทางเทคนิคเท่ากับ 0.996 และมีประสิทธิภาพทางเทคนิคที่แท้จริงเฉลี่ยเท่ากับ 0.998 เมื่อพิจารณาค่าประสิทธิภาพจากภาพรวมของจำนวนสหกรณ์ทั้งหมดในแต่ละปีโดยเฉลี่ย พบว่าสหกรณ์การเกษตรส่วนใหญ่โดยเฉลี่ยจำนวน 23 แห่งหรือร้อยละ 90 ของสหกรณ์การเกษตรทั้งหมดจำนวน 26 แห่งมีประสิทธิภาพทางเทคนิคอย่างเต็มที่ในรอบ 5 ปีที่วิเคราะห์พบว่า สหกรณ์การเกษตรส่วนใหญ่มีประสิทธิภาพทางเทคนิคอย่างเต็มที่และจากค่าประสิทธิภาพทางเทคนิคนำมาซึ่งการศึกษาผลิตภาพอันเนื่องจากการเจริญเติบโตของผลิตภาพของปัจจัยโดยการผลิตโดยรวม (total factor productivity : TFP) ของสหกรณ์การเกษตรในจังหวัดเชียงใหม่จำนวน 26 แห่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 1.037 ทั้งนี้ผลิตภาพผลผลิตที่เกิดขึ้นมีที่มาจาก การเปลี่ยนแปลงประสิทธิภาพการดำเนินงาน (efficiency change) เฉลี่ยเท่ากับ 1.002 และการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีหรือความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี (technical change or technological change) เฉลี่ยเท่ากับ 1.034 ซึ่งหมายความว่า สหกรณ์การเกษตรมีประสิทธิภาพในการดำเนินงานและมีการนำเทคโนโลยีมาใช้ให้เกิดประโยชน์จึงทำให้สหกรณ์การเกษตรมีความสามารถในการบริหารจัดการต้นทุนปัจจัยการผลิตที่ใช้ในการดำเนินธุรกิจของสหกรณ์การเกษตรและแสวงหารายได้เพื่อก่อให้เกิดผลกำไรในการดำเนินธุรกิจสหกรณ์การเกษตรอย่างเหมาะสม จึงทำให้สหกรณ์

การเกษตรมีผลิตภาพเนื่องจากปัจจัยการผลิตโดยรวมมีการเจริญเติบโตในระดับที่เหมาะสม ซึ่งผลการศึกษารายงานในส่วนที่ 5

ต่อมาในส่วนที่ 6 จึงได้นำเสนอผลการศึกษาค่าประสิทธิภาพของสหกรณ์การเกษตร ในปี พ.ศ.2550 เพื่อให้เห็นค่าประสิทธิภาพของสหกรณ์การเกษตรทั่วไปในจังหวัดเชียงใหม่ได้ชัดเจนยิ่งขึ้น พบว่าผลการศึกษาประสิทธิภาพทางเทคนิค (TE) ประสิทธิภาพทางเทคนิคที่แท้จริง (PTE) และประสิทธิภาพต่อขนาด (SE) ของสหกรณ์การเกษตร จำนวน 32 แห่งจาก 50 แห่ง พบว่าสหกรณ์การเกษตรทั้งหมดมีค่าประสิทธิภาพทางเทคนิคเฉลี่ย เท่ากับ 0.913 โดยมีสหกรณ์การเกษตรที่มีประสิทธิภาพทางเทคนิคจำนวน 21 แห่ง (คิดเป็นร้อยละ 65 ของจำนวนสหกรณ์การเกษตรทั้งหมด) และค่าประสิทธิภาพทางเทคนิคที่แท้จริงเฉลี่ย เท่ากับ 0.968 โดยมีสหกรณ์การเกษตรที่มีประสิทธิภาพทางเทคนิคที่แท้จริงอย่างเต็มที่ จำนวน 26 แห่ง (คิดเป็นร้อยละ 81 ของจำนวนสหกรณ์การเกษตรทั้งหมด) ซึ่งเมื่อพิจารณาจากค่าประสิทธิภาพทางเทคนิคที่แท้จริงพบว่า มีจำนวนสหกรณ์การเกษตรที่ทำให้มีการผลิตอยู่ในช่วงผลตอบแทนต่อขนาดคงที่จำนวน 21 แห่ง ผลตอบแทนต่อขนาดเพิ่มขึ้นจำนวน 2 แห่งและผลตอบแทนต่อขนาดลดลงจำนวน 3 แห่ง ส่วนสหกรณ์การเกษตรที่เหลืออีก 6 แห่ง ถือว่ายังไม่มีประสิทธิภาพทางเทคนิคที่แท้จริงอย่างเต็มที่และต้องดำเนินการแก้ไขปรับปรุงการผลิต ในการปรับปรุงการผลิตในภาพรวมพบว่า ในด้านผลผลิต ควรปรับปรุงเพิ่มรายได้ธุรกิจสินเชื่อเงินให้กู้ยืมให้เพิ่มขึ้น คิดเป็นร้อยละ 8 ควรปรับปรุงโดยการขยายธุรกิจหลักของสหกรณ์การเกษตรเพื่อเพิ่มรายได้ธุรกิจหลักอื่นๆซึ่งประกอบด้วยรายได้ธุรกิจจัดหาสินค้ามาจำหน่าย รายได้ธุรกิจรวบรวมผลิตผล รายได้ธุรกิจแปรรูปผลิตผลการเกษตรและผลิตสินค้า รายได้ธุรกิจให้บริการและส่งเสริมการเกษตรให้รายได้เพิ่มขึ้นทั้งหมดคิดเป็นร้อยละ 8 ส่วนด้านปัจจัยการผลิต ควรปรับปรุงลดต้นทุนธุรกิจสินเชื่อ ให้ลดลง คิดเป็นร้อยละ 35 ควรปรับปรุงการบริหารเงินฝากที่พิจารณาจากด้านเงินฝากของสมาชิกเป็นส่วนใหญ่เพื่อลดภาระดอกเบี้ยจ่ายเงินรับฝากของสหกรณ์การเกษตรให้ลดลง คิดเป็นร้อยละ 26 ควรปรับปรุงทุนดำเนินงานด้านหนี้สิน โดยลดหนี้สินที่เป็นภาระผูกพันในระยะยาวให้ลดลงโดยรวมคิดเป็นร้อยละ 25 ควรปรับปรุงลดค่าใช้จ่ายดำเนินงานอื่นๆให้ลดลง คิดเป็นร้อยละ 17 ควรปรับปรุงลดค่าใช้จ่ายดำเนินงานส่วนเงินเดือนและค่าจ้างให้ลดลงคิดเป็นร้อยละ 8 และควรปรับปรุงลดต้นทุนธุรกิจหลักอื่นๆโดยแนวทางการบูรณาการธุรกิจในแนวตั้งเพื่อให้เกิดการร่วมมือระหว่างสหกรณ์เพื่อให้ต้นทุนธุรกิจหลักประเภทอื่นๆลดลงโดยรวม คิดเป็นร้อยละ 4

สุดท้ายส่วนผลการศึกษาประสิทธิภาพต่อขนาด ของสหกรณ์การเกษตรทั้งหมดจำนวน 32 แห่ง พบว่าสหกรณ์การเกษตรทั้งหมดมีค่าประสิทธิภาพต่อขนาดเฉลี่ย เท่ากับ 0.942 โดยมีสหกรณ์การเกษตรที่มีประสิทธิภาพต่อขนาดอย่างเต็มที่ จำนวน 21 แห่ง (คิดเป็นร้อยละ 66 ของจำนวน

สหกรณ์การเกษตรทั้งหมด) และสหกรณ์การเกษตรดังกล่าวมีผลตอบแทนต่อขนาดคงที่ จึงมีขนาดธุรกิจที่เหมาะสม โดยมีขนาดการผลิตที่ก่อให้เกิดประสิทธิภาพการผลิตสูงสุด ส่วนสหกรณ์การเกษตรที่มีประสิทธิภาพทางเทคนิคที่แท้จริงแล้วแต่ยังขาดประสิทธิภาพต่อขนาดมีจำนวน 5 แห่ง ในจำนวนนี้มีสหกรณ์การเกษตรจำนวน 2 แห่ง มีผลตอบแทนต่อขนาดเพิ่มขึ้น จึงควรดำเนินการปรับปรุงแก้ไขขยายขนาดการผลิตโดยปรับเพิ่มทั้งปริมาณผลผลิตและปัจจัยการผลิตควบคู่กัน ในส่วนสหกรณ์การเกษตรที่เหลืออีกจำนวน 3 แห่ง มีผลตอบแทนต่อขนาดลดลงจึงควรดำเนินการปรับปรุงแก้ไขการผลิตโดยปรับลดปริมาณผลผลิตและปัจจัยการผลิตควบคู่กันไป เพื่อให้สหกรณ์การเกษตรทั้ง 5 แห่งดังกล่าว มีการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพต่อขนาดอย่างเต็มที่

จากผลการศึกษาประสิทธิภาพการดำเนินธุรกิจของสหกรณ์การเกษตรในจังหวัดเชียงใหม่ทั้งหมดในครั้งนี้ พบว่า สหกรณ์การเกษตรในจังหวัดเชียงใหม่ส่วนใหญ่มีประสิทธิภาพในการดำเนินธุรกิจ ทั้งยังมีการเพิ่มระดับความก้าวหน้าของใช้เทคโนโลยีมากขึ้นเพื่อก่อให้เกิดรายได้ซึ่งเป็นผลผลิตของสหกรณ์การเกษตร โดยผลผลิตที่เป็นรายได้จะส่งผลถึงกำไรที่เหมาะสมของสหกรณ์การเกษตรซึ่งเป็นส่วนหนึ่งที่ใช้วัดความสำเร็จในการดำเนินงานของสหกรณ์การเกษตร ซึ่งจะผลการศึกษาข้างต้นก็แสดงให้เห็นว่าผลการดำเนินงานด้านกำไร(ขาดทุน)ของสหกรณ์การเกษตรแต่ละแห่งจะต้องให้ความสำคัญมากขึ้นกับผลการดำเนินงานของสหกรณ์การเกษตรที่มีสหกรณ์การเกษตรหลายๆแห่งมีการขาดทุนเพิ่มมากขึ้นในแต่ละปี แม้ว่าสหกรณ์การเกษตรที่มีผลการดำเนินงานขาดทุนจะสามารถดำเนินงานในปีต่อไปได้ก็ตามแต่เมื่อพิจารณาถึงความยั่งยืนในการดำเนินงานของสหกรณ์การเกษตรในระยะยาวก็จะส่งผลกระทบต่อ และในส่วนของลักษณะพื้นฐานทั่วไปของสหกรณ์การเกษตรในจังหวัดเชียงใหม่ตามผลการศึกษาข้างต้นแสดงให้เห็นว่าปัจจัยภายในที่สำคัญที่สุดของสหกรณ์การเกษตรส่วนใหญ่ คือ ทรัพยากรบุคคลภายในสหกรณ์การเกษตรที่เป็นส่วนสำคัญ ซึ่งทรัพยากรบุคคลเหล่านี้คือ ประธานกรรมการ ผู้จัดการและเจ้าหน้าที่ เพราะทรัพยากรบุคคลเหล่านี้มีส่วนสำคัญที่จะทำให้สหกรณ์การเกษตรมีประสิทธิภาพในการดำเนินงาน ซึ่งหากสหกรณ์การเกษตรมีประสิทธิภาพในการดำเนินงานก็จะส่งผลให้สหกรณ์การเกษตรประสบความสำเร็จ โดยแยกพิจารณาความสำเร็จของสหกรณ์การเกษตรออกเป็น 2 ด้าน ด้านแรกคือ ด้านผลทางเศรษฐกิจ หมายความว่า หากประธานกรรมการ ผู้จัดการและเจ้าหน้าที่มีความรู้ความสามารถในการบริหารต้นทุนของธุรกิจที่เกิดขึ้นอย่างเหมาะสมและเพิ่มรายได้จากธุรกิจมากขึ้น ก็จะก่อให้เกิดผลกำไรแก่สหกรณ์มากขึ้นเช่นกันและด้านที่สอง พิจารณาความสำเร็จของสหกรณ์การเกษตรจากจำนวนสมาชิกที่เพิ่มขึ้นและสมาชิกมีความรู้ความเข้าใจในหลักการการทำงานของสหกรณ์มากขึ้น ซึ่งจะทำให้สมาชิกให้ความสำคัญกับสหกรณ์มากขึ้นจึงจะทำให้สหกรณ์การเกษตรก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่สมาชิก โดยความสำเร็จทั้งสองด้านนี้จะเกิดขึ้นได้

จากประธานกรรมการ ผู้จัดการและเจ้าหน้าที่ของสหกรณ์การเกษตรแต่ละแห่งที่มีความรู้ความสามารถและประสบการณ์ในด้านการบริหารงานสหกรณ์ซึ่งจากผลการศึกษาข้างต้นแสดงให้เห็นว่า ทรัพยากรบุคคลของสหกรณ์การเกษตรในจังหวัดเชียงใหม่ที่ทำการศึกษานี้มีเพียงพอทั้งในด้านจำนวนคนและความรู้ความสามารถรวมถึงประสบการณ์ในการบริหารงานด้านสหกรณ์แต่สิ่งที่ยังต้องได้รับการสนับสนุนให้มากขึ้น คือ การฝึกอบรมเพื่อเพิ่มความรู้ความสามารถและศักยภาพของทรัพยากรบุคคล ที่ยังมีการฝึกอบรมอยู่ในระดับที่ไม่มากนักทั้งในด้านการบริหารงานจัดการเฉพาะทางและการใช้เทคโนโลยี เพราะสหกรณ์การเกษตรแต่ละแห่งให้ความสำคัญในการปรับใช้เทคโนโลยีมากขึ้น ดังนั้นการใช้เทคโนโลยีให้เกิดประโยชน์สูงสุดเพื่อให้คุ้มค่ากับการลงทุนก็จะต้องมีผู้ที่เข้าใจและรู้วิธีใช้เทคโนโลยีดังกล่าวอย่างถูกต้องด้วย นอกจากนี้การที่ต้องให้ความสำคัญในการฝึกอบรมมากขึ้นเพราะประธานกรรมการ ผู้จัดการและเจ้าหน้าที่ของสหกรณ์การเกษตรจะต้องมีการใช้ความรู้ความสามารถในการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นในการดำเนินงานของสหกรณ์การเกษตรเพื่อให้มีแนวทางแก้ไขปัญหอย่างถูกต้องและเหมาะสม ซึ่ง จากผลการศึกษาข้างต้นจะเห็นได้ว่า การให้ความสำคัญในเรื่องการอบรมเพิ่มความรู้ให้แก่ทรัพยากรบุคคลภายในสหกรณ์การเกษตรเป็นส่วนสำคัญส่วนหนึ่งที่จะได้รับการสนับสนุนมากขึ้นเพราะเป็นปัจจัยที่ทำให้มีผลต่อความมีประสิทธิภาพการดำเนินธุรกิจของสหกรณ์การเกษตรในจังหวัดเชียงใหม่ด้วย

## 5.2 ข้อเสนอแนะ

สหกรณ์การเกษตรทั่วไปที่มีการดำเนินงานยังไม่มีประสิทธิภาพทางเทคนิคที่แท้จริงอย่างเต็มที่จำนวน 6 แห่ง ควรมีการปรับปรุงแก้ไขการดำเนินการผลิต ซึ่งสามารถสรุปได้ ดังนี้

1) การปรับปรุงรายได้ธุรกิจสินเชื่อ ควรนำเงินทุนที่มีอยู่และที่ได้จากการระดมทุนเพิ่มไปให้สมาชิกกู้ยืมเพิ่มขึ้น และอาจมีการให้กู้ยืมในวัตถุประสงค์อื่นเพิ่มขึ้นพร้อมทั้งกำหนดอัตราดอกเบี้ยให้สามารถแข่งขันกับธนาคารและแหล่งเงินทุนอื่น ได้ตลอดเวลา นอกจากนั้นควรนำเงินทุนส่วนที่เหลือไปให้สหกรณ์อื่นกู้ยืม

2) การปรับปรุงรายได้ธุรกิจอื่น โดยขยายการดำเนินธุรกิจหลักของสหกรณ์การเกษตรสำหรับสหกรณ์การเกษตรบางแห่งที่ดำเนินธุรกิจหลักเพียงธุรกิจเดียวจากธุรกิจหลักทั้ง 5 ประเภท ซึ่งหากสหกรณ์การเกษตรเพิ่มธุรกิจที่ให้บริการครอบคลุมความต้องการของสมาชิกมากขึ้นก็จะก่อให้เกิดรายได้จากธุรกิจเหล่านี้เพิ่มขึ้น

3) การปรับปรุงต้นทุนธุรกิจสินเชื่อโดยการหาแหล่งเงินทุนที่มีต้นทุนต่ำและเพิ่มทุนเรือนหุ้นมากขึ้นเนื่องจากเงินทุนส่วนนี้จะไม่มีต้นทุนของเงินทุนในรูปอัตราดอกเบี้ย ซึ่งจัดเป็นแหล่ง

เงินทุนระยะยาวและควรมีการพิจารณาปรับลดค่าใช้จ่ายเฉพาะธุรกิจในส่วนของหนี้สงสัยจะสูญ ให้มีความเหมาะสมและเพิ่มการส่งเสริมให้สมาชิกชำระหนี้ โดยมีการฝึกอบรมเพิ่มทักษะให้เจ้าหน้าที่สหกรณ์ในการติดตามหนี้สินจากลูกหนี้ให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

4) การปรับปรุงดอกเบี้ยจ่ายเงินรับฝาก สหกรณ์การเกษตรควรพิจารณาอัตราดอกเบี้ยจ่ายเงินฝากที่สหกรณ์การเกษตรจะต้องจ่ายตอบแทนให้แก่เงินรับฝาก ว่าอัตราดอกเบี้ยมีระดับที่เหมาะสมหรือไม่ หากมีระดับที่สูงเกินไปก็ควรปรับลดลงอย่างเหมาะสมแต่ก็ควรคงไว้ให้อยู่ในระดับที่สูงกว่าสถาบันการเงินอื่นๆ เล็กน้อย เพื่อช่วยให้สหกรณ์การเกษตรสามารถปรับลดภาระค่าใช้จ่ายดำเนินงานส่วนดอกเบี้ยจ่ายเงินรับฝากลงได้

5) ทุนดำเนินงานมาจากสินทรัพย์และหนี้สินกับทุนของสหกรณ์ซึ่งในส่วนของสินทรัพย์และทุนของสหกรณ์เป็นส่วนใหญ่ที่ไม่สามารถปรับลดลงได้ ดังนั้นจึงพิจารณาการปรับลดทุนดำเนินงานด้านหนี้สิน โดยหนี้สินควรมีการปรับลดในส่วนของหนี้สินระยะยาวหรือหนี้สินไม่หมุนเวียนลง เพื่อที่จะเป็นการลดภาระผูกพันของสหกรณ์การเกษตรที่เกิดขึ้นในระยะยาวที่จะต้องรับผิดชอบเรื่องของดอกเบี้ยที่เกิดขึ้น อีกทั้งเป็นการลดผลกระทบจากปัจจัยเสี่ยงภายนอกอีกด้วย

6) การปรับปรุงค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานอื่นๆ โดยการลดค่าใช้จ่ายบางอย่างที่ไม่จำเป็นลง เช่น ค่ารับรอง ค่าน้ำค่าไฟ และค่าใช้จ่ายที่เกี่ยวกับอุปกรณ์และเครื่องใช้สำนักงาน โดยการลดค่าใช้จ่ายด้วยการเก็บข้อมูลไว้ในคอมพิวเตอร์หรือการใช้กระดาษสองหน้าหรืออุปกรณ์บางอย่างสามารถนำรีไซเคิลได้ นอกจากจะช่วยลดค่าใช้จ่ายลดค่าใช้จ่ายส่วนนี้ได้แล้วยังเป็นการช่วยลดภาวะโลกร้อนด้วย

7) การปรับปรุงลดค่าใช้จ่ายเกี่ยวกับพนักงานลงโดยวิธีการลดเงินเดือนและการเลิกจ้างงานสามารถทำได้ยาก เนื่องจากจะส่งผลกระทบต่อจิตใจของพนักงาน ผู้จัดการจึงควรใช้วิธีการอื่นเพื่อลดผลกระทบต่อพนักงานและสหกรณ์ เช่น อาจมีการปรับปรุงการจ่ายค่าตอบแทนให้สัมพันธ์กับประสิทธิภาพและผลผลิตในการทำงานของพนักงาน โดยถ้าพนักงานทำงานได้ผลผลิต(รายได้ของสหกรณ์)มากก็จะได้รับค่าตอบแทนมากขึ้น นอกจากนี้ยังสามารถลดค่าใช้จ่ายในส่วนนี้โดยแทนที่จะเพิ่มจำนวนพนักงานก็มีการเพิ่มการใช้เทคโนโลยีเข้ามาใช้ในการดำเนินควบคู่กับคนมากขึ้น ซึ่งเทคโนโลยีจะช่วยลดการทำงานที่ซ้ำซ้อน สามารถลดระยะเวลาในการดำเนินการได้น้อยลงและควรนำเอาพนักงานที่เหลือหรือมีเวลาว่างไปทำกิจกรรมที่ก่อให้เกิดรายได้แก่สหกรณ์

8) การปรับปรุงลดต้นทุนธุรกิจอื่นของสหกรณ์การเกษตร โดยมีการเชื่อมโยงให้เกิดการร่วมมือระหว่างสหกรณ์เพราะการร่วมมือกันจะก่อให้เกิดการประหยัดด้วยขนาด ทำให้มีอำนาจการต่อรองสูงขึ้น ซึ่งหากสหกรณ์การเกษตรสามารถร่วมมือกันในการดำเนินธุรกิจจัดหาสินค้ามาจำหน่าย ธุรกิจรวบรวมผลผลิต ธุรกิจการแปรรูปผลผลิตการเกษตรและผลผลิตสินค้า ธุรกิจการ

ให้บริการและส่งเสริมการเกษตรของสหกรณ์ได้ จะทำให้เกิดการประสานประโยชน์ร่วมกัน ทำให้เกิดการช่วยเหลือระหว่างกัน อีกทั้งการรวมกลุ่มกันของสหกรณ์การเกษตรยังทำให้สามารถลดต้นทุนของการจัดการทางการตลาด การจัดการคุณภาพผลผลิตและสินค้าของสหกรณ์ การจัดการการขนส่งและการเข้าถึงข่าวสารทางการตลาดได้ด้วย



ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยเชียงใหม่  
Copyright© by Chiang Mai University  
All rights reserved