



บทสรุป ปัญหาและข้อเสนอแนะ

จุดมุ่งหมายของวิทยานิพนธ์ฉบับนี้คือ เพื่อให้ผู้อ่านและผู้ที่เกี่ยวข้องได้ทราบถึงลักษณะและความเป็นมาของ โครงการสินเชื่อระยะยาวเพื่อแปรรูปผลผลิตการ เกษตรและ โครงการเชื่อมโยงสินเชื่อเพื่อการผลิตและบริการตลาดข้าวของสหกรณ์ วิธีการที่ชุมนุมสหกรณ์การ เกษตรจังหวัดราชบุรี จำกัด ดำเนินการขออนุมัติโครงการและเงินกู้จากกรมส่งเสริมสหกรณ์และธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การ เกษตร (รกส.) การดำเนินงานของชุมนุมสหกรณ์ฯและสหกรณ์การ เกษตรที่เป็นสมาชิกของชุมนุมสหกรณ์ฯ ภายใต้โครงการเชื่อมโยงสินเชื่อฯ ปัญหาและอุปสรรคต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นจากการดำเนินงานตลอดจนรายได้ ค่าใช้จ่าย กำไรขาดทุนและผลตอบแทนจากการลงทุนสร้างโรงสีของชุมนุมสหกรณ์ฯ รวมทั้งผลตอบแทนที่สหกรณ์การ เกษตรฯและสมาชิกของสหกรณ์การ เกษตรฯเหล่านั้นได้รับจากการ เข้าร่วมโครงการเชื่อมโยงสินเชื่อฯ

สิ่งต่าง ๆ เหล่านี้จะช่วยให้ชุมนุมสหกรณ์การ เกษตรจังหวัด สหกรณ์การ เกษตรระดับอำเภอ กรมส่งเสริมสหกรณ์ ธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การ เกษตร รวมทั้งชุมนุมสหกรณ์การ เกษตรแห่งประเทศไทย จำกัด (ชสท.) ทราบว่าการลงทุนสร้างโรงสีตามโครงการสินเชื่อระยะยาวเพื่อแปรรูปผลผลิตการ เกษตรแล้วนำโรงสีดังกล่าวนี้มาร่วมดำเนินงานตามโครงการเชื่อมโยงสินเชื่อเพื่อการผลิตและบริการตลาดข้าวของสหกรณ์จะก่อให้เกิดประโยชน์และปัญหาอย่างไรบ้าง เพื่อที่จะได้นำไปใช้ประกอบการพิจารณาและตัดสินใจที่ถูกต้องต่อไป

วิธีการวิจัยสำหรับวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ ส่วนหนึ่งได้มาจากการสอบถามและสัมภาษณ์บุคคลต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง อาทิเช่น สมาชิกของสหกรณ์การ เกษตรระดับอำเภอ ประธานและกรรมการของสหกรณ์การ เกษตรระดับอำเภอและของชุมนุมสหกรณ์ฯ พนักงานธนาคารเพื่อการ เกษตรและสหกรณ์การ เกษตร สำนักราชบุรี ตลอดจนเจ้าหน้าที่ของกรมส่งเสริมสหกรณ์ที่ประจำอยู่ที่จังหวัดราชบุรีและส่วนกลาง ข้อมูลอีกส่วนหนึ่งได้มาจากสมุดและเอกสารทางบัญชี ตลอดจนเอกสารอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องกับโครงการทั้ง 2 นี้ ทั้งนี้เพื่อนำมาพิจารณาประกอบการศึกษา

ผลของการศึกษาปรากฏว่า

1. ชุมนุมสหกรณ์การเกษตรจังหวัดราชบุรี จำกัด ได้รับผลตอบแทนจากการเข้าร่วมโครงการเชื่อมโยงสินค้าเพื่อการผลิตและบริการตลาดข้าวของสหกรณ์ไม่เป็นที่น่าพอใจ ทั้งนี้ เพราะอัตราผลตอบแทนที่เกิดขึ้นจากการดำเนินงานจริงต่ำกว่าอัตราผลตอบแทนที่คาดว่าจะได้ตามแผนงานเดิม นอกจากนี้ผลของการวิเคราะห์ รายได้ และค่าใช้จ่ายของชุมนุมสหกรณ์ฯ แสดงให้เห็นว่า ชุมนุมสหกรณ์ฯ มีรายได้จากการรับสีแปรสภาพข้าวไม่คุ้มกับค่าใช้จ่ายที่เกิดขึ้น กล่าวคือ ชุมนุมสหกรณ์ฯ มีรายได้จากการรับสีแปรสภาพตันละ 242.95 บาท (จากหน้า 103) แต่มีค่าใช้จ่ายทั้งหมดเกิดขึ้นตันละ 257.69 บาท (จากตารางที่ 5.12 หน้า 98) ดังนั้นจึงมีผลขาดทุนตันละ 14.74 บาทและจากการวิเคราะห์จุดคุ้มทุน ปรากฏว่าชุมนุมสหกรณ์ฯ ต้องสีแปรสภาพข้าวไม่ต่ำกว่า 3,986 ตันต่อปี จึงจะทำให้ไม่ขาดทุน

2. สหกรณ์การเกษตรที่เป็นสมาชิกของชุมนุมสหกรณ์ฯ ได้รับผลตอบแทนจากการเข้าร่วมโครงการเชื่อมโยงสินค้าไม่เป็นที่น่าพอใจเช่นกัน เพราะมีค่าใช้จ่ายในการรวบรวมและเก็บรักษาข้าวเปลือกให้โครงการเกินกว่ารายได้ที่ได้รับเป็นค่าตอบแทน กล่าวคือ ได้รับค่าตอบแทนตันละ 110.40 บาท (60 + 50.40 บาทจากตารางที่ 5.23 หน้า 127) แต่มีค่าใช้จ่ายเกิดขึ้นรวม 210.26 บาท (จากตารางที่ 5.22 หน้า 125) ดังนั้นจึงมีผลขาดทุนตันละ 99.86 บาท

3. สมาชิกของสหกรณ์การเกษตรที่รวบรวมข้าวเปลือกให้โครงการตามข้อ 2 ได้รับผลตอบแทนเป็นที่น่าพอใจ เพราะสามารถขายข้าวเปลือกได้ในราคาสูง แต่ผู้ที่ได้รับประโยชน์มากที่สุดคือเกษตรกรสมาชิกที่มีฐานะดีอยู่แล้ว ส่วนเกษตรกรสมาชิกที่มีฐานะยากจนไม่ค่อยได้รับประโยชน์เท่าที่ควร เพราะไม่สามารถปฏิบัติตามเงื่อนไขของโครงการเชื่อมโยงสินค้าเพื่อการผลิตและบริการตลาดข้าวของสหกรณ์ได้ทั้งหมด

ข้อเสนอแนะ

จากการที่สหกรณ์การเกษตรระดับอำเภอและชุมนุมสหกรณ์การเกษตรของจังหวัดราชบุรี ได้เข้าร่วมโครงการเชื่อมโยงสินค้าเพื่อการผลิตและบริการตลาดข้าวของสหกรณ์เป็นเวลาประมาณ 3 ปีนั้น ได้ก่อให้เกิดประโยชน์แก่สมาชิกของสหกรณ์และสหกรณ์การเกษตรฯ ที่เข้าร่วมโครงการบ้างพอสมควร แต่เนื่องจากเป็นช่วงเริ่มต้นโครงการและทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องยังไม่คุ้นเคยกับแนว

นโยบายและวิธีปฏิบัติตลอดจนเงื่อนไขบางประการของโครงการเชื่อมโยงสินค้าอย่างสม่ำเสมอ
จึงก่อให้เกิดปัญหาหลายด้านดังนี้

1. ปัญหาทางด้านเกษตรกรสมาชิก

เกษตรกรสมาชิกในฐานะผู้ผลิต นับได้ว่าเป็นปัจจัยพื้นฐานที่สำคัญเพราะเป็นผู้ผลิต
วัตถุดิบป้อนโครงการ สมาชิกบางรายอาจเป็นผู้ที่มีคุณภาพโดยการพัฒนาตนเอง แต่ก็มีอยู่ไม่น้อยที่
สร้างปัญหาให้แก่การดำเนินงานของสหกรณ์การเกษตรฯ อย่างไรก็ตามหากทำให้สมาชิกมีคุณภาพ
ทัดเทียมกัน ก็จะเป็นพื้นฐานในการรวบรวมผลผลิตผลให้เป็นไปโดยราบรื่น กล่าวคือ สมาชิกทุกคน
จะต้องตระหนักถึงสิทธิหน้าที่และบทบาทของตนเองนับตั้งแต่การผลิตไปจนกระทั่งส่งมอบผลผลิตผล
รวมทั้งควบคุมการบริหารงานสหกรณ์ของตนเองโดยใกล้ชิด ดังนั้นจึงเป็นหน้าที่ของ สหกรณ์จังหวัด
สหกรณ์อำเภอ เจ้าหน้าที่ส่งเสริมสหกรณ์และนักวิชาการ รวมทั้งคณะกรรมการและผู้จัดการของ
สหกรณ์ จะต้องทำให้สมาชิกเข้าใจถึงหลักการและวัตถุประสงค์ของการดำเนินงานตามโครงการ
ตลอดจนชี้แจงว่าวิธีการแก้ไขปัญหาการจำหน่ายผลผลิตผลการเกษตรของสมาชิกนั้นจำเป็นต้องดำเนินการ
ตามขบวนการของสหกรณ์ โดยเฉพาะอย่างยิ่งการดำเนินงานตามโครงการเชื่อมโยงสินค้า
นี้ จะเป็นการสร้างระบบธุรกิจของสหกรณ์ที่ดีเยี่ยมและสามารถแก้ปัญหาการจำหน่ายผลผลิตของสมาชิก
ได้

ผู้ควบคุมและบริหารงานสหกรณ์ควร เผยแพร่และทำความเข้าใจกับสมาชิกในประ-
เด็นดังต่อไปนี้

1.1 การผลิต ควรแนะนำให้สมาชิกปลูกข้าวพันธุ์ดีเป็นที่นิยมของตลาดและควร
ใช้พันธุ์เดียวกัน พร้อมกับแนะนำให้สมาชิกรู้จักวิธีรักษาพันธุ์ข้าวและเอาใจใส่ดูแลรักษาต้นข้าวที่ปลูก
โดยปฏิบัติให้ถูกต้องตามหลักวิชาการ ตั้งแต่การเตรียมดิน การไถพรวน การทำลายวัชพืชและศัตรูพืช
เพราะสิ่งเหล่านี้จะเป็นหลักแก่สมาชิกในการเพิ่มผลผลิตและรายได้ และเป็นผลดีแก่สหกรณ์การ
เกษตรฯในการรวบรวมข้าว

1.2 การเก็บเกี่ยว เกษตรกรในปัจจุบันยังขาดความกตัญญูในการเก็บเกี่ยว
จึงทำให้เกิดความสูญเสียอันเนื่องมาจากขบวนการเก็บเกี่ยวถึงร้อยละ 18 ของผลผลิตที่ควรจะได้
การสูญเสียจะเริ่มตั้งแต่เมล็ดข้าวร่วงหล่นขณะทำการเก็บเกี่ยว ขนย้าย รวมกองไปจนถึงขณะทำ

การนวดและตาก ดังนั้นจึงควรแนะนำสมาชิกให้รู้จักวิธีการเก็บเกี่ยวข้าวที่ถูกต้อง วิธีการดังกล่าว
คือ¹

1.2.1 ควรเริ่มเก็บเกี่ยว เมื่อข้าวมีอายุประมาณ 30 วัน นับจากวันที่
ข้าวออกดอก ในระยะนี้ข้าวจะมีสีเหลืองอมเขียวหรือเรียกว่าระยะพลับพลึง ข้าวระยะนี้จะร่วง
น้อยและเมื่อนำไปสีเป็นข้าวสารจะได้ข้าวสารคุณภาพสูง

1.2.2 หลังจากเกี่ยวข้าวแล้ว ไม่ควรกองลู่ข้าวไว้ในนาเป็นเวลานานๆ
เพราะจะทำให้ข้าวร่วงหล่น ถูกทำลายโดย นก หนู แมลง เชื้อรา หรือถูกฝนเสียหาย

1.2.3 เมื่อตากข้าวจนแห้งพอเหมาะแล้วก็ให้มัดข้าวมัดได้เลย หากเป็นใบ
ได้ควรใช้เครื่องนวด เพราะประหยัดเวลาและแรงงาน เมล็ดข้าวจะมีการร่วงหล่นแตกหักเสีย
หายน้อย เครื่องนวดข้าวดังกล่าวมีราคาประมาณ 5,000-10,000 บาท ดังนั้นเพื่อให้สมาชิกมี
เครื่องนวดข้าวไว้ใช้ สหกรณ์การเกษตรจึงควรให้ความช่วยเหลือด้วยการให้สมาชิกกู้เงินระยะปาน
กลางหรือระยะยาวเพื่อนำไปซื้อเครื่องนวดข้าว ซึ่งเงินทุนในส่วนที่สหกรณ์การเกษตรจะให้สมาชิก
กู้นี้ สหกรณ์การเกษตรอาจขอความช่วยเหลือได้จากธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร
หรือจากกรมส่งเสริมสหกรณ์

1.2.4 ควรให้มีการขนย้ายข้าวให้น้อยครั้งที่สุด เพราะยังมีการขนย้าย
ข้าวจากที่หนึ่งไปยังอีกที่หนึ่งมากกว่านี้เท่าใด ก็จะเป็นโอกาสให้ข้าวร่วงหล่นเสียหายมากขึ้น

1.3 การเก็บรักษา การเก็บรักษาข้าวไว้ในยุ้งฉาง ก็เพื่อให้เป็นพันธุ์ข้าว เพื่อ
บริโภค หรือเพื่อขายเมื่อราคาเป็นที่พอใจ ปัญหาที่ประสบอยู่ทุกวันนี้คือ ข้าวที่เก็บไว้มักถูก นก หนู
แมลง ความชื้นหรือเชื้อรา ทำให้เสียหายอยู่เสมอ เพราะลักษณะของยุ้งฉางไม่ดีพอ ดังนั้นจึงควร
แนะนำให้สมาชิกปรับปรุงยุ้งฉางของตนให้สามารถป้องกันศัตรูข้าวเหล่านี้ได้ และควรทำความสะอาด
ยุ้งฉางก่อนนำข้าวเข้าเก็บทุกครั้ง ข้าวที่จะนำเข้าเก็บควรตากให้แห้งสนิทและทำความสะอาดให้
ปราศจากสิ่งสกปรก เพราะหากข้าวชื้นจะเกิดเชื้อราและแมลงเข้าทำลายได้ง่าย นอกจากนี้ยังควร
ส่งเสริมให้สมาชิกมียุ้งฉางเป็นของตนเอง เพื่อเก็บข้าวรอไว้ขายเมื่อราคาดีและเพื่อแบ่งเบาภาระ
ของสหกรณ์ การที่จะให้สมาชิกมียุ้งฉางของตนเอง นั้น สหกรณ์การเกษตรจะต้องให้ความช่วยเหลือ

¹ ธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร, ปฏิทิน ปี 2526, หน้า 1

ด้วยการจัดหาเงินทุนให้ เงินทุนดังกล่าวนี้อาจมาจากเงินทุนในส่วนของสหกรณ์เอง (ถ้ามี) หรืออาจขอความช่วยเหลือจากธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตรให้เปิดวงเงินเพื่อการนี้ให้โดยเฉพาะ หรือขอทุนส่งเสริมสหกรณ์จากกรมส่งเสริมสหกรณ์ก็ได้

1.4 การส่งมอบข้าว ควรทำความเข้าใจกับสมาชิกเกี่ยวกับเวลาที่จะให้สมาชิกนำข้าวตัวอย่างมาให้ตรวจสอบเพื่อกำหนดชนิดหรือคุณภาพ และเวลาที่จะให้ชนข้าวมาส่งมอบให้สหกรณ์ฯ ทั้งนี้เพื่อให้สมาชิกแต่ละคนมีเวลาเตรียมข้าวและเตรียมการขนส่งข้าวมายังฉางของสหกรณ์ฯ ได้ในเวลาที่เหมาะสม

1.5 ความสะอาด หากเป็นไปได้สหกรณ์ฯ ควรอำนวยความสะดวกให้แก่สมาชิกด้วยการจัดหาบรรจุภัณฑ์ไปรับขนข้าวจากยุ้งฉางของสมาชิกมายังฉางของสหกรณ์ฯ โดยอาจทำการนัดหมายกับสมาชิกที่อยู่ในท้องที่เดียวกันก่อนแล้วนำรถมาบริการตามวันที่นัดหมายนั้น โดยให้สมาชิกแต่ละรายรับภาระค่าขนส่ง

1.6 หลักเกณฑ์การชำระเงิน ควรทำความเข้าใจกับสมาชิกเกี่ยวกับหลักเกณฑ์การชำระเงินค่าข้าวเปลือก ว่าส่วนใดหักชำระหนี้ ส่วนใดชำระเป็นเงินสด หรือส่วนใดต้องฝากประจำหรือถือหุ้นเพิ่ม รวมทั้งปลูกฝังความรับผิดชอบในการชำระหนี้ต่อสหกรณ์ฯ ให้แก่สมาชิกด้วย ทั้งนี้เพื่อให้สมาชิกมีความเข้าใจในหลักการและขยายข้าวให้สหกรณ์ฯ ด้วยความสมัครใจ สำหรับสมาชิกบางรายที่มีรายได้น้อยหรือยากจนและมีหนี้สินกับสหกรณ์ฯ หรือกับบุคคลอื่น เป็นจำนวนมาก ควรให้ความช่วยเหลือด้วยการจัดให้มีการพิจารณาทบทวนเพื่อลดหย่อนหลักเกณฑ์หรือเงื่อนไขการชำระเงินค่าข้าวเปลือก โดยอาจหักชำระหนี้เป็นข้าวเปลือกให้ต่ำกว่าเงื่อนไขและส่วนที่เหลือทั้งหมดชำระคืนเป็นเงินสด สมาชิกก็จะมีเงินเพียงพอที่จะใช้จ่ายในการบริโภคโดยไม่เดือดร้อน

2. ปัญหาด้านสหกรณ์การเกษตร สามารถแยกพิจารณาได้ดังนี้

2.1 การจัดทำแผนรวบรวมข้าวเปลือก ก่อนที่จะมีการจัดทำแผนรวบรวมข้าว ควรมีการสำรวจในด้านการผลิตว่าการทำงานของสมาชิกในปีนั้น ๆ จะได้ผลมากน้อยเพียงใด เป็นพันธุ์อะไร ทั้งนี้เพื่อจะได้ทราบและคาดการณ์ได้ว่า ปริมาณ ชนิด และระยะเวลารวบรวมควรเป็นอย่างไร ซึ่งจะเป็นส่วนช่วยไม่ให้แผนผิดพลาดมาก และในการจัดทำแผนดังกล่าวควรมีการประสานงานกับชุมนุมสหกรณ์อย่างใกล้ชิด เพื่อให้แน่ใจว่าแผนนั้นมีความเหมาะสมและสามารถดำเนินการได้

2.2 ความชำนาญของผู้ปฏิบัติงาน สหกรณ์ฯ ควรค้นหาและว่าจ้างบุคคลที่มีความชำนาญในการดูข้าวมาเป็นกรรมการตรวจสอบการรับซื้อข้าวเปลือกจากสมาชิก ทั้งนี้หากสหกรณ์ฯ กำหนดชนิดและคุณภาพของข้าวสูงกว่าความเป็นจริง สหกรณ์ฯ ต้อง เป็นผู้รับผิดชอบ

2.3 ที่เก็บรักษา สหกรณ์ฯ ควรปรับปรุงยุ้งฉางของตนให้มีคุณภาพที่สามารถเก็บรักษาข้าวเปลือกให้มีคุณภาพได้ในระยะยาว เช่น มีช่องถ่ายเทอากาศได้ดีพอสมควร ที่ช่องระบายอากาศต้องมีมุ้งลวดปิดกั้นเพื่อป้องกันนกเข้าทำลายข้าว และมีประตูปิดมิดชิดและกันฝนได้ เป็นต้น นอกจากนี้ควรพยายามกำหนดอัตราการหมุนเวียน เข้า-ออกของข้าวให้เหมาะสม ด้วยการวางแผนส่งมอบข้าวเปลือกให้โรงสีและรับมอบข้าวเปลือกจากสมาชิกให้สัมพันธ์กัน เพื่อป้องกันมิให้เกิดปัญหาข้าวเปลือกล้นฉาง

2.4 ความสามารถในการบริหารงาน คณะผู้บริหารของสหกรณ์ฯ แต่ละแห่งย่อมมีความสามารถในการดำเนินธุรกิจแตกต่างกัน สหกรณ์ฯ บางแห่งอาจมีความสามารถในการบริหารงานดีและรู้จักพัฒนาความสามารถของตนให้สูงขึ้น แต่ก็มีอีกหลายแห่งที่มีปัญหา ดังนั้นจึงควรพัฒนาสหกรณ์ฯ เหล่านี้ให้มีความสามารถเพียงพอที่จะดำเนินงานตามโครงการเชื่อมโยงสินค้าเข้า-มือได้ ซึ่งอาจทำได้โดยการคัดเลือกกรรมการและผู้จัดการของสหกรณ์ฯ ให้มีความรู้เพียงพอที่จะปฏิบัติงานและสามารถถ่ายทอดความรู้ให้แก่สมาชิกได้ด้วย การฝึกอบรมดังกล่าวควรจัดทำโดยสถาบันฝึกอบรมสหกรณ์การเกษตรแห่งชาติดูร่วมกับชุมนุมสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย จำกัด

2.5 คำตอบแทน จากการศึกษาในบทที่ 5 ทราบว่าสหกรณ์ฯ มีค่าใช้จ่ายในการรวบรวมข้าวสูงกว่าคำตอบแทนที่ชุมนุมสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย จำกัด กำหนดให้ ซึ่งทำให้เกิดการขาดทุนจากการเข้าร่วมโครงการ ดังนั้นจึงควรแก้ไขปัญหาดังกล่าวเพื่อให้เกิดความเป็นธรรมซึ่งสามารถทำได้ใน 2 ลักษณะคือ

2.5.1 ชุมชุมสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย จำกัด ควรนำเรื่องคำตอบแทนนี้กลับไปพิจารณาทบทวนใหม่อีกครั้งหนึ่ง เพื่อกำหนดคำตอบแทนให้แก่สหกรณ์ฯ ในอัตราที่เหมาะสมและสามารถดำเนินธุรกิจในด้านนี้ต่อไปได้ด้วยดี

2.5.2 สหกรณ์ฯ ควรควบคุมค่าใช้จ่ายของตนให้เข้มงวดขึ้น โดยการใช้จ่ายอย่างประหยัดและเท่าที่จำเป็น เช่น ค่าเบี้ยเลี้ยงกรรมการตรวจสอบข้าวควรวางแผนให้ใช้เวลาในการตรวจสอบสั้นที่สุดและให้ตรวจสอบคราวละมาก ๆ ทั้งนี้เพื่อให้มีการโยกย้ายภาระกรรมการมากที่สุดและคุ้มกับค่าใช้จ่ายที่เสียไป

2.6 เงินทุน เงินทุนที่ใช้ในการรวบรวมข้าวเปลือกส่วนหนึ่งได้จากเงินกู้จากธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตรตามข้อตกลงของโครงการเชื่อมโยงสินเชื่ออีกส่วนหนึ่ง เป็นทุนของสหกรณ์ในรูปแบบของสินเชื่อที่ได้ให้สมาชิกกู้ยืมเพื่อเป็นค่าใช้จ่ายในการผลิตทางการเกษตร เงินทุนส่วนนี้ส่วนนี้แต่เดิมเคยก่อให้เกิดปัญหาในการดำเนินงานของสหกรณ์เป็นอันมาก เพราะเงินทุนส่วนนี้สหกรณ์ต้องกู้จากธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตรโดยมีการกำหนดวงเงินกู้และเปิดรับเงินกู้เป็นประจำปี ซึ่งสหกรณ์จะต้องส่งชำระหนี้เงินกู้คืนธนาคารทันทีที่ได้รับชำระคืนเงินกู้จากสมาชิกของตน ใฝ่จะได้มีวงเงินกู้ประจำปีเหลือเปิดว่างไว้และสามารถเปิดรับเงินกู้ดังกล่าวไปหมุนเวียนดำเนินงานต่อไปได้ ดังนั้นเมื่อสหกรณ์รับชำระหนี้จากสมาชิกเป็นข้าวเปลือก สหกรณ์ก็จะมีเงินสดจ่ายเงินกู้คืนให้สมาชิกและส่งชำระหนี้คืนแก่ธนาคารได้ เพราะต้องคอยชุมนุมสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย จำกัด ขยายข้าวสารและโอนเงินมาชำระหนี้ให้แล้วเท่านั้น อย่างไรก็ตาม ตั้งแต่ปี 2525 เป็นต้นมา ธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตรได้ทำการทบทวนและแก้ไขปัญหาดังกล่าวนี้ โดยผ่อนคลายให้แต่ละสหกรณ์ที่เข้าร่วมโครงการนี้สามารถกู้เงินจากธนาคารได้อีกหนึ่งสัญญา เป็นกรณีพิเศษในวงเงินเท่ากับจำนวนเงินที่แต่ละสหกรณ์จะได้รับชำระคืนจากสมาชิกในรูปแบบของข้าวเปลือก เพื่อให้สหกรณ์จะได้เปิดรับเงินกู้ในส่วนนี้ไปใช้หมุนเวียนให้กู้แก่สมาชิกของตนในระหว่างที่รอการโอนเงินค่าข้าวเปลือกจากชุมนุมสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย จำกัด สำหรับเงินทุนในส่วนแรกยังคงเป็นปัญหาอยู่ เพราะชุมนุมสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย จำกัด มักจะโอนเงินมาชำระหนี้ให้แก่ธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตรล่าช้ากว่ากำหนด ซึ่งจะทำให้สหกรณ์ไม่สามารถชำระคืนเงินกู้แก่ธนาคารได้ตามระยะเวลาที่กำหนดและไม่มียังเงินกู้ประจำปีเหลือเปิดว่างไว้พอที่จะเปิดรับไปใช้ดำเนินงานในปีต่อไปได้ หรือในบางสหกรณ์แม้จะมีวงเงินคงเหลือพอที่จะเปิดรับได้ธนาคารก็จะไม่อนุมัติให้เบิกเพราะถือว่าสหกรณ์ไม่ปฏิบัติตามเงื่อนไขการชำระคืนเงินกู้ ซึ่งจะส่งผลให้สหกรณ์ต้องเลื่อนเวลาการรวบรวมข้าวเปลือกออกไปและทำให้ไม่สามารถรวบรวมข้าวเปลือกได้ตามแผนที่ตั้งไว้ปัญหาดังกล่าวควรพิจารณาหาทางแก้ไข ดังนี้

2.6.1 ชุมชนสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย จำกัด ควรหาตลาดที่ถาวรและขยายตลาดให้กว้างขวางขึ้นเพื่อระบายข้าวสาร ในขณะที่ตัวกันจะต้องพยายามเก็บเงินค่าข้าวสารให้ได้โดยไม่ล่าช้าและรับโอนเงินนั้นมาชำระหนี้ให้แก่สหกรณ์และธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตรในทันที

2.6.2 ควรจัดให้มีการแบ่งแยกแผนทางการเงินและแผนการปฏิบัติงาน ออกจากกัน ทั้งนี้เพื่อให้สหกรณ์รวบรวมข้าวเปลือกในปีการผลิตต่อไปได้โดยไม่ต้องรอให้ชุมนุม สหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย จำกัด โอนเงินมาชำระหนี้ให้ก่อน ส่วนเงินทุนในการรวบรวม ข้าวเปลือกในปีการผลิตต่อไปนั้นชุมนุมสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย จำกัด ควรทำการเจรจา ประสานกับธนาคาร เพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตรให้ผ่อนผันหรือขยายเวลาการชำระหนี้สิน สำหรับเงินกู้เพื่อรวบรวมข้าวเปลือกของปีการผลิตที่แล้ว และให้เปิดวงเงินกู้สำหรับการรวบรวม ข้าวเปลือกในปีการผลิตใหม่ให้ ทั้งนี้เพื่อให้แผนปฏิบัติงานและแผนทางการเงินสอดคล้องกันและไม่ กระทบกระเทือนต่อแผนงานส่วนรวม

3. ปัญหาทางด้านชุมนุมสหกรณ์การเกษตรจังหวัดราชบุรี สามารถพิจารณาได้ดังนี้

3.1 ปริมาณข้าวเปลือกที่นำเข้าสู่ ปริมาณข้าวเปลือกที่นำเข้าสู่ในแต่ละปีควรมีจำนวนพอดีกับกำลังการผลิตของเครื่องสีข้าวและให้มีสีได้ตลอดทั้งปี กำลังการผลิตดังกล่าวควร ยึดถือเกณฑ์การทำงานตามปกติคือวันละ 8 ชั่วโมง แม้ว่าเครื่องสีข้าวจะทำงานได้ตลอด 24 ชั่วโมง ก็ตาม ทั้งนี้เพื่อต้องการประหยัดค่าแรงงานล่วงเวลาซึ่งต้องจ่ายถึงสองเท่าของค่าแรงปกติ ขึ้นตอน การดำเนินงานควรกระทำดังนี้

3.1.1 คำนวณหาปริมาณข้าวเปลือกที่จะนำเข้าสู่ แล้วจึงทำความเข้าใจความตกลง กับชุมนุมสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย จำกัด

3.1.2 เมื่อชุมนุมสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย จำกัด อนุมัติแล้ว ให้จัดทำแผนการสีแปรสภาพข้าวเปลือกซึ่งต้องสัมพันธ์กับแผนการส่งมอบข้าวของสหกรณ์ฯ ทั้งนี้เพื่อกำหนดระยะเวลาและปรับเครื่องสีข้าวให้ตรงกับชนิดของข้าวเปลือกที่รับมอบมาได้อย่างถูกต้อง

3.2 ความสามารถในการดำเนินงานธุรกิจ เนื่องจากชุมนุมสหกรณ์ฯดำเนินงาน ประเภทโรงสีข้าวแต่เพียงอย่างเดียว ดังนั้นจึงควรส่งเสริมให้ชุมนุมสหกรณ์ฯมีความชำนาญงาน ในด้านนี้ให้มาก เช่น ให้ความรู้เกี่ยวกับเครื่องจักรและเครื่องสีข้าว การพอกและการปรับดิน กระทบะข้าวและดินขัดข้าวต่าง ๆ ให้ตรงกับชนิดของข้าวเปลือกที่นำเข้าสู่ เทคนิคการสีข้าว การควบคุมคุณภาพข้าวสาร ตลอดจนหลักในการบริหารโรงสี เป็นต้น การดำเนินงานควรใช้วิธีการ ผูกอบรมผู้จัดการโรงสี ซึ่งอาจมอบหมายให้เป็นหน้าที่ของสถาบันฝึกอบรมสหกรณ์การเกษตร แห่งชาติร่วมกับกรมโรงงานอุตสาหกรรม

3.3 การควบคุม ควรพิจารณาดังนี้

3.3.1 ต้นทุนการรับสีแปรสภาพ จากการศึกษาในบทที่ 5 แสดงให้เห็นว่าขุมนุมล่หกรณั้มีต้นทุนการรับสีแปรสภาพสูงมาก ต้นทุนการแปรสภาพส่วนหนึ่งสามารถควบคุมได้ และอีกส่วนหนึ่งควบคุมไม่ได้ ฉะนั้นหากขุมนุมล่หกรณั้ให้ความสนใจกับต้นทุนที่สามารถควบคุมได้ เช่น ค่าใช้จ่ายของโรงสี ซึ่งเมื่อรวมกันแล้วมีมูลค่าเกินกว่าครึ่งหนึ่งของต้นทุนรวม ด้วยการจำกัดและตัดทอนค่าใช้จ่ายที่ไม่จำเป็นออก ในขณะที่เดียวกันต้องพยายามประหยัดค่าใช้จ่ายที่จำเป็นให้มากที่สุด ก็จะช่วยให้ขุมนุมล่หกรณั้มีกำไรและได้รับผลตอบแทนในอัตราที่สูงขึ้น

3.3.2 การเงิน ปัจจุบันขุมนุมล่หกรณั้มีพนักงานเพียงคนเดียวที่ทำหน้าที่บันทึกบัญชีและเก็บรักษาเงิน ดังนั้นจึงควรมีการแบ่งแยกหน้าที่กันระหว่างการรับจ่ายและการเก็บรักษาเงินกับการบันทึกบัญชี ทั้งนี้เพื่อป้องกันการทุจริตด้วยการยกยอกเงินไปใช้ส่วนตัว ปลอมแปลง หรือแก้ไขจำนวนเงินและรายการในเอกสาร การจ่ายเงินในแต่ละครั้งควรจะได้รับ การอนุมัติจากผู้จัดการขุมนุมล่หกรณั้หรือผู้ที่ได้รับมอบหมายก่อน

3.3.3 การบัญชี ในระหว่างปีควรจัดทำมีการตรวจสอบข้อมูลทางบัญชีบ้าง ข้อมูลทางบัญชีควรเป็นปัจจุบันอยู่เสมอ โดยเฉพาะบัญชีคุมข้าวเปลือกและข้าวสาลีจะต้องบันทึกในทันทีทุกครั้งที่มีการเข้าและออก นอกจากนั้นจะต้องมีการตรวจนับจำนวนข้าวสาลีเป็นประจำทุกวันและยืนยันยอดซึ่งกันและกันระหว่างผู้ตรวจนับและผู้บรรจุกระสอบ หากไม่ตรงกันต้องรีบหาข้อเท็จจริงและแก้ไขทันที

3.3.4 เครื่องสีข้าว การควบคุมเครื่องสีข้าวควรกระทำโดยผู้ที่มีความชำนาญงาน เพราะต้องมีการปรับปรุงประสิทธิภาพสีข้าวบางอย่างให้ตรงกับข้าวเปลือกแต่ละชนิด หากปรับปรุงประสิทธิภาพของเครื่องสีข้าวผิดจะทำให้ได้ข้าวสาลีและผลิตผลพลอยได้ไม่ได้มาตรฐาน ซึ่งขุมนุมล่หกรณั้ต้องรับผิดชอบ

3.4 การเก็บรักษา เนื่องจากขุมนุมล่หกรณั้เก็บข้าวเปลือกและข้าวไว้ในโรงคลุม และเคยเกิดปัญหาข้าวเปลือกและข้าวสาลีในโรงคลุมมาแล้ว ดังนั้นจึงควรวางแผนให้การหมุนเวียนของข้าวเปลือกและข้าวสาลีสัมพันธ์และสัมพันธ์กับเนื้อที่ที่มีอยู่ให้มากที่สุด รวมทั้งต้องคอยระมัดระวังความเสียหายต่าง ๆ ที่อาจเกิดขึ้นกับข้าวเปลือกและข้าวสาลีด้วย

3.5 ค่าตอบแทน ขุมนุมล่หกรณั้การเกษตรแห่งประเทศไทย จำกัด ควรพิจารณา

ยกต้นข้าวและข้าวหัก เอว็น ส่วนที่ขุมนุมนสหกรณ์ได้เกินกว่ามาตรฐานให้แก่ขุมนุมนสหกรณ์ทั้งหมดหรือบางส่วน ทั้งนี้เพื่อช่วยให้ขุมนุมนสหกรณ์มีรายได้เพิ่มขึ้นและมีกำลังใจในการปฏิบัติงานให้กับโครงการอย่างมีประสิทธิภาพสืบไป

ความสำเร็จของ โครงการ เชื่อมโยงสินเชื่อเพื่อการผลิตและบริการตลาดข้าวของสหกรณ์ ต้องอาศัยสมาชิก ความสามารถและความร่วมมือกันระหว่างสหกรณ์การเกษตรทุกระดับ และด้วยเหตุที่ต้องดำเนินงานเป็นขบวนการจึงทำให้ทุกฝ่ายต้องพึ่งพาอาศัยกันและกัน ดังนั้นทุกฝ่ายจึงมีความสำคัญหัดเทียมกัน การดำเนินงานจะเป็นไปโดยความราบรื่นหากทุกฝ่ายสามารถปฏิบัติงานในส่วนของตนได้อย่างมีประสิทธิภาพไม่เห็นแก่ประโยชน์ส่วนตน มีความสามัคคีและประสานงานกันอย่างใกล้ชิดด้วยการยึดถืออุดมการณ์ของสหกรณ์เป็นหลักปฏิบัติ



ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย