

บทที่ 5

สรุปและข้อเสนอแนะ

สรุป

สหกรณ์การเกษตรทำวุ้น จำกัด จังหวัดลพบุรี จัดอยู่ในประเภทสหกรณ์การเกษตรที่มีขนาดใหญ่มาก มีบุคลากร 62 คน สมาชิก 2,477 คน ทุนเรือนหุ้น 32,182,500 บาท สหกรณ์ดำเนินงานมาเป็นระยะเวลาประมาณ 37 ปี ปัจจุบันสหกรณ์ดำเนินธุรกิจ 4 ประเภท ปริมาณธุรกิจปีบัญชี 2549 รวม 270.66 ล้านบาท ได้แก่ ธุรกิจสินเชื่อ ธุรกิจรับฝากเงิน ธุรกิจจัดหาสินค้ามาจำหน่าย และธุรกิจรวบรวมและแปรรูปผลิตภัณฑ์การเกษตร

จากการศึกษาพบว่า จำนวนสมาชิกลดลงต่อเนื่องทุกปีเนื่องจาก เสียชีวิต ลาออก และไปประกอบอาชีพอื่น สมาชิกของสหกรณ์ส่วนใหญ่ไม่มีการซื้อหุ้นเพิ่ม บางรายที่มีทุนเรือนหุ้นมากก็ลาออกถอนหุ้นคืนเพื่อนำเงินไปใช้จ่าย จึงทำให้จำนวนสมาชิกและทุนของสหกรณ์ลดลงด้วยเงินรับฝากในช่วงปี 2548-2549 เพิ่มขึ้นมาก เนื่องจากอัตราดอกเบี้ยเงินฝากออมทรัพย์ของสหกรณ์สูงกว่าอัตราดอกเบี้ยของธนาคารพาณิชย์ทั่วไป แต่ข้อจำกัดของเงินรับฝาก คือ สหกรณ์ต้องบริหารจัดการบนความเสี่ยง และการเคลื่อนไหวของเงินทุนสูงทำให้ยากต่อการวางแผนการบริหารจัดการเงินทุน ทุนของสหกรณ์แต่ละปีมีปริมาณลดลง เนื่องจากสมาชิกไม่ต้องชำระค่าหุ้นตามส่วนเงินกู้ กู้ไรสุทธิลดลงต่อเนื่อง และสมาชิกไม่ถือหุ้นเพิ่ม ธุรกิจสินเชื่อถือเป็นรายได้หลักของสหกรณ์ที่ดำเนินงานเฉพาะกับสมาชิกเท่านั้น แต่แนวโน้มปริมาณธุรกิจเพิ่มขึ้นไม่มาก มีค่าใช้จ่ายสูงและความไม่แน่นอนที่ขึ้นอยู่กับอัตราดอกเบี้ยของธนาคารพาณิชย์อื่น นโยบายด้านสินเชื่อจากแหล่งเงินกู้ และผลกระทบจากภาวะเศรษฐกิจ ธุรกิจจัดหาสินค้ามาจำหน่าย ปริมาณธุรกิจมีแนวโน้มเพิ่มขึ้น แต่ขาดทุนในธุรกิจต่อเนื่องตั้งแต่ปี 2547 เนื่องจากต้นทุนสินค้าและค่าใช้จ่ายในธุรกิจเพิ่มขึ้นเรื่อย ๆ สหกรณ์มีส่วนเหลือมทางด้านราคาน้อย และมีสินค้าคงเหลือเสื่อมสภาพเสียหาย รวมทั้งมีการแข่งขันกับภาคเอกชนสูงทั้งปั้มน้ำมันและร้านมินิมาร์ท ธุรกิจรวบรวมและแปรรูปผลิตภัณฑ์มีปริมาณธุรกิจเพิ่มขึ้นต่อเนื่องตั้งแต่ปี 2546 เป็นต้นมา ข้อได้เปรียบ คือ สหกรณ์มีความพร้อมในอุปกรณ์การตลาดด้านข้าวอย่างครบวงจร รวมทั้งสหกรณ์จะซื้อขายด้วยเงินสดและการชั่งน้ำหนักที่มีมาตรฐาน แต่ปัญหา คือ สหกรณ์ขาดเงินทุนหมุนเวียนเพื่อใช้ในการรับซื้อและเก็บรักษาข้าวเปลือกก่อนแปรรูป

ทำให้ปริมาณธุรกิจในปี 2547-2549 มีความผันผวนขึ้นอยู่กับเงินทุนหมุนเวียนที่สหกรณ์สามารถกู้ได้จากแหล่งทุนภายนอก

ผลการวิเคราะห์ ผลการดำเนินงานทางการเงินของสหกรณ์การเกษตรทำวุ้น จำกัด ในปี 2544-2549 พบว่า สหกรณ์ขาดสภาพคล่องทางการเงินมีอัตราส่วนทุนหมุนเวียนต่ำ เฉลี่ยเท่ากับ 0.78 เท่า และมีอัตราส่วนทุนหมุนเวียนเร็วต่ำ เฉลี่ยเท่ากับ 0.69 เท่า ความสามารถในการบริหารหนี้ต่ำ มีการก่อหนี้สูง อัตราส่วนแห่งหนี้สูง เฉลี่ยเท่ากับ 0.72 เท่า และมีอัตราส่วนหนี้สินทั้งสินต่อทุนสูง เฉลี่ยเท่ากับ 2.57 เท่า ประสิทธิภาพในการใช้สินทรัพย์ต่ำ สินทรัพย์ที่มีอยู่ใช้สร้างรายได้น้อยให้ผลตอบแทนต่ำ มีอัตรามูลของสินทรัพย์ทั้งสินต่ำ เฉลี่ยเท่ากับ 0.46 รอบ อัตราการหมุนของสินทรัพย์ถาวรต่ำ เฉลี่ยเท่ากับ 1 ครั้ง และมีอัตราการหมุนของสินค้ำต่ำ เฉลี่ยเท่ากับ 7.68 ครั้ง ใช้ระยะเวลาการจำหน่ายสินค้ำนาน เฉลี่ยเท่ากับ 50.34 วัน ประสิทธิภาพในการบริหารสินค้ำต่ำไม่เหมาะสมกับการดำเนินธุรกิจ และเงินทุนของสหกรณ์ที่มีอยู่ค่อนข้างจำกัด ประกอบกับความสามารถในการทำกำไรต่ำ ประสิทธิภาพในการบริหารงานยังไม่มีดีพอ พิจารณาจากอัตราผลตอบแทนต่อสินทรัพย์ต่ำ เฉลี่ยเท่ากับร้อยละ 0.38 และมีอัตราผลตอบแทนต่อส่วนของทุนต่ำ เฉลี่ยเท่ากับร้อยละ 1.30 ส่งผลให้สหกรณ์มีอัตรากำไรสุทธิต่อยอดขายและบริการต่ำ เฉลี่ยเท่ากับร้อยละ 0.78 และมีอัตรากำไรสุทธิต่อรายได้ต่ำ เฉลี่ยเท่ากับร้อยละ 0.75 แสดงถึงผลการดำเนินงานของสหกรณ์เกิดภาวะถดถอยทางธุรกิจ

ผลการวิเคราะห์ ฐานะทางการเงินของสหกรณ์การเกษตรทำวุ้น จำกัด ปี 2549 เทียบกับปี 2548 และเปรียบเทียบกับค่ามาตรฐานทางการเงินของสหกรณ์การเกษตรเฉลี่ย (Peer Group) ปี 2548 กรมตรวจบัญชีสหกรณ์ ซึ่งเป็นปีล่าสุด พบว่า ความเพียงพอของเงินทุนต่อความเสี่ยงต่ำ ฐานะทางการเงินจึงมีความเสี่ยงมาก มีหนี้สินทั้งสินต่อทุนของสหกรณ์สูงถึง 3.55 เท่า มีทุนสำรองต่อสินทรัพย์ต่ำเพียง 0.08 เท่า มีอัตราการเติบโตของสหกรณ์ติดลบที่ร้อยละ (2.21) มีอัตราผลตอบแทนต่อส่วนของทุนค่อนข้างต่ำที่ร้อยละ 1.70 แต่อัตราการเติบโตของหนี้ไม่สูงมากที่ร้อยละ 0.19 และมีอัตราการค้างชำระของลูกค้าหนี้ที่ร้อยละ 15.22 สหกรณ์มีประสิทธิภาพการบริหารจัดการและคุณภาพของสินทรัพย์ค่อนข้างต่ำ มีอัตรามูลของสินทรัพย์น้อย 0.53 รอบ ทำให้อัตราผลตอบแทนต่อสินทรัพย์ต่ำที่ร้อยละ 0.40 และมีอัตราการเติบโตของสินทรัพย์ลดลงที่ร้อยละ 13.67 โดยมีอัตราการเติบโตของธุรกิจปรับเปลี่ยนเล็กน้อยที่ร้อยละ 9.97 ความสามารถในการทำกำไรต่ำ กำไรต่อสมาชิกเฉลี่ย 393.22 บาทต่อคน แต่มีเงินออมต่อสมาชิกสูงเฉลี่ย 73,977.96 บาทต่อคน และหนี้สินต่อสมาชิกก็เพิ่มสูงขึ้นมากเฉลี่ย 58,322.71 บาทต่อคน สหกรณ์มีค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานสูงมากถึงร้อยละ 83.77 ทำให้มีอัตรากำไรสุทธิต่ำที่ร้อยละ 0.75 โดยมีอัตราการเติบโตของกำไรสุทธิติดลบมากถึง

ร้อยละ(20.66) มีอัตราการเติบโตของทุนสำรองค่าที่ร้อยละ 1.16 ในขณะที่อัตราการเติบโตของทุนสะสมอื่นเพิ่มสูงขึ้นถึงร้อยละ 61.25 สหกรณ์จึงมีสภาพคล่องทางการเงินต่ำ ประสิทธิภาพในการบริหารจัดการธุรกิจยังไม่ดีพอ โดยมีอัตราส่วนทุนหมุนเวียนค่าที่ร้อยละ 0.73 มีอัตราหมุนของสินค้าต่ำเพียง 6.15 ครั้ง ทำให้ใช้ระยะเวลาจำหน่ายสินค้านานถึง 59.34 วัน แต่สหกรณ์ก็สามารถบริหารจัดการลูกหนี้ได้ดี โดยมีอัตราลูกหนี้ระยะสั้นที่ชำระหนี้ได้ตามกำหนดค่อนข้างสูงที่ร้อยละ 88.26

ผลการวิเคราะห์ ความสามารถในการชำระหนี้ ในปี 2544 - 2549 และความสามารถในการชำระคืนเงินกู้ระยะยาวภายใต้โครงการเงินกู้เพื่อปรับโครงสร้างภาคเกษตร ในปี 2550 – 2564 พบว่าความสามารถในการชำระหนี้ทั้งหมดของสหกรณ์ ในปี 2544 -2549 มีแนวโน้มลดลงทุกปี โดยสหกรณ์ต้องชำระหนี้ระยะสั้น เฉลี่ยสูงถึงร้อยละ 97.07 ในขณะที่ชำระหนี้ระยะยาว เฉลี่ยเพียงร้อยละ 0.82 และมีกำไรก่อนจัดสรร เฉลี่ยต่ำมากอยู่ที่ร้อยละ 0.42 ของกำไรก่อนหักหนี้และค่าเสื่อมราคา โดยตัวแปรหลักของการดำเนินงานและการดำเนินธุรกิจทุกประเภทของสหกรณ์ขึ้นอยู่กับเงินทุนภายนอกที่เป็นหนี้ระยะสั้นเกือบทั้งหมด และมีแนวโน้มเพิ่มขึ้นเรื่อย ๆ สำหรับความสามารถในการชำระคืนเงินกู้ได้ในระยะยาวของสหกรณ์ ในปี 2550 -2564 เมื่อพิจารณาถึงกระแสเงินสด สหกรณ์อยู่ในฐานะที่ชำระหนี้ได้ตามแผนการชำระคืนเงินกู้ โดยฐานะหลังการชำระหนี้มีกำไร แต่เมื่อหักค่าเสื่อมราคาแล้วจะมีฐานะขาดทุนโดยตลอด สหกรณ์จึงต้องเร่งสร้างรายได้จากสินทรัพย์และส่วนของทุนให้เกิดผลตอบแทนทางธุรกิจไม่ต่ำกว่าปี 2549 โดยเพิ่มสัดส่วนการใช้ทุนภายในให้มากกว่าการก่อหนี้จากภายนอก เพื่อลดความเสี่ยงด้านเงินทุนและลดภาระในการชำระหนี้ทั้งหมดของสหกรณ์

ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะในการศึกษาครั้งนี้

1. จากผลการศึกษาพบว่า สมาชิกกับทุนเรือนหุ้นมีการเปลี่ยนแปลงในทิศทางเดียวกัน และส่งผลกระทบต่อทุนของสหกรณ์ด้วย โดยมีการเปลี่ยนแปลงของจำนวนสมาชิก ทุนเรือนหุ้น และทุนของสหกรณ์ในปริมาณที่ลดลงต่อเนื่อง ขณะเดียวกันสมาชิกทำธุรกิจกับสหกรณ์ในปริมาณที่ลดลงด้วย ดังนั้น สหกรณ์ควรวิเคราะห์หาสาเหตุของปัญหาดังกล่าว เพื่อหาวิธีการและกลยุทธ์ต่าง ๆ จูงใจให้สมาชิกร่วมทำธุรกิจกับสหกรณ์มากขึ้นกว่าเดิม โดยเฉพาะในธุรกิจรวบรวมและแปรรูปผลผลิต และธุรกิจจัดหาสินค้ามาจำหน่าย รวมทั้งสหกรณ์ควรเน้นการให้บริการเชิงรุกกับสมาชิกถึงระดับพื้นที่มากขึ้น เช่น การจัดรถบริการเคลื่อนที่ของสหกรณ์ใช้รวบรวมผลผลิต และ

จำหน่ายสินค้าที่สมาชิกต้องการประกอบไปด้วย โดยผ่านพ่อค้าคนกลางให้น้อยลง เพื่อช่วยลดต้นทุนของสมาชิกและสหกรณ์ รวมทั้งรวบรวมผลผลิตและจำหน่ายสินค้าได้เพิ่มขึ้น เพราะความมั่นคงและเสถียรภาพของสหกรณ์ คือสมาชิกต้องเข้าใจหลักการสหกรณ์ และร่วมทำธุรกิจกับสหกรณ์ในปริมาณที่เพิ่มขึ้นและต่อเนื่องเพื่อประโยชน์ของสมาชิกและสหกรณ์เอง

2. จากผลการศึกษาพบว่า ธุรกิจจัดหาสินค้ามาจำหน่ายมีผลประกอบการขาดทุนต่อเนื่อง อัตราการเติบโตของค่าใช้จ่ายสูง และพบว่ากลยุทธ์ทางการตลาดมีผลต่อการดำเนินงานที่ทำให้ประสิทธิภาพในการดำเนินธุรกิจดีขึ้นได้ ดังนั้น ร้านค้าสหกรณ์ควรมีการใช้กลยุทธ์ทางการตลาดต่าง ๆ เพื่อเป็นการดึงดูดความต้องการของลูกค้าที่เป็นสมาชิกสหกรณ์ และประชาชนทั่วไป เช่น การลดราคาสินค้าที่ค้างสต็อกนานหรือใกล้หมดอายุ และการสะสมคะแนนจากยอดซื้อเพื่อรับคูปองส่วนลดหรือใช้แลกของแถม เป็นต้น สำหรับปั้มน้ำมันและไมโครปั้มของสหกรณ์ที่กระจายอยู่ในพื้นที่ ควรมีการรณรงค์และส่งเสริมให้สมาชิกมาใช้บริการ โดยให้ผลตอบแทนสมาชิกเป็นเงินเฉลี่ยคืนหรือส่วนลดจากการซื้อสินค้าสหกรณ์ตามปริมาณธุรกิจที่สมาชิกทำกับสหกรณ์ เพื่อให้เห็นความแตกต่างระหว่างสมาชิกที่มาใช้บริการกับประชาชนทั่วไป นอกจากนั้นสหกรณ์ต้องเร่งปรับปรุงและสร้างคุณภาพการให้บริการของพนักงาน สภาพปั้มน้ำมันตลอดจนห้องสุขาและอุปกรณ์ในบริเวณปั้มน้ำมันให้มีความใหม่ สะอาด และสะดวกสำหรับให้บริการ สร้างภาพลักษณ์และจุดขายของสินค้าสหกรณ์ที่ชัดเจนเพื่อให้สามารถแข่งขันกับเอกชนระดับต่าง ๆ ในพื้นที่ได้

3. จากผลการศึกษาพบว่า สหกรณ์กู้เงินระยะสั้นจากแหล่งทุนภายนอกมาใช้ในการดำเนินธุรกิจต่าง ๆ ของสหกรณ์เฉลี่ยสูงถึงร้อยละ 97.08 และใช้เงินกู้ระยะยาวเฉลี่ยเพียงร้อยละ 1 เท่านั้น โดยมีแนวโน้มการก่อหนี้เพิ่มขึ้นเรื่อย ๆ ดังนั้น สหกรณ์ควรพิจารณาใช้เงินทุนให้เหมาะสมกับการดำเนินงานทั้งแหล่งที่มาของเงินทุนและการใช้เงินทุนก่อให้เกิดผลตอบแทนที่สอดคล้องกับระยะเวลาที่สหกรณ์ต้องชำระคืนทุน รวมทั้งต้นทุนของเงินทุนจากแหล่งเงินทุนที่ได้มา สหกรณ์ต้องบริหารต้นทุนให้เหมาะสมกับธุรกิจทั้งสมาชิกและสหกรณ์เอง เช่น การกำหนดอัตราดอกเบี้ยเงินฝากและเงินกู้ยืมที่ต้องมีการบริหารความเสี่ยง และมีความผันผวนสูงเนื่องจากมีปัจจัยภายนอกเข้ามาเกี่ยวข้อง ซึ่งมีผลต่อความเชื่อมั่น และการแข่งขันในการดำเนินธุรกิจสินเชื่อของสหกรณ์กับสถาบันการเงินอื่น

4. จากการสัมภาษณ์พบว่า สหกรณ์ทราบถึงปัญหาในการดำเนินธุรกิจที่เป็นปัญหาเฉพาะหน้า เช่น การขาดเงินทุนหมุนเวียนไปดำเนินธุรกิจให้มีรายได้เพิ่มขึ้น และทราบถึงอุปสรรคจากภายนอกซึ่งเป็นข้อจำกัดการอนุมัติเงินกู้ของธนาคารพาณิชย์ และการแข่งขันกับภาคเอกชนระดับต่าง ๆ ในพื้นที่

แต่การพยายามแก้ไขปัญหาและอุปสรรคดังกล่าวของสหกรณ์ ยังไม่ส่งผลให้ผลประกอบการและผลการดำเนินงานของสหกรณ์ดีขึ้นได้เมื่อเทียบกับปีที่ผ่านมา ๖ มา ดังนั้น สหกรณ์จำเป็นต้องอาศัยการบูรณาการร่วมกันระหว่างสมาชิก ฝ่ายบริหาร และฝ่ายจัดการ ด้วยการระดมความคิดเห็นภายใต้การแนะนำของผู้เชี่ยวชาญ เพื่อให้ทราบถึงจุดอ่อน จุดแข็ง โอกาส และอุปสรรค เพื่อวิเคราะห์ข้อมูลทั้งหมดและกำหนดเป็นแผนกลยุทธ์ในการแก้ไขปัญหาในระยะยาว รวมทั้งกำหนดกลยุทธ์ที่ต้องเร่งดำเนินการแก้ไขปัญหาในระยะสั้นของสหกรณ์ก่อนเป็นรายธุรกิจ พร้อมการติดตามผลอย่างต่อเนื่อง เพื่อนำผลการดำเนินงาน ไปปรับกลยุทธ์ให้สอดคล้องกับสถานการณ์ในแต่ละช่วงได้ดียิ่งขึ้น

5. จากข้อมูลทางการเงินและผลการศึกษาพบว่า ในช่วงที่ผ่านมา ธุรกิจจัดหาสินค้าจำหน่าย ประสพการขาดทุน ประกอบกับสหกรณ์มีการขยายธุรกิจรวบรวมและแปรรูปผลผลิตในหลาย ๆ ด้าน ผลการดำเนินงานยังไม่ดีพอที่สหกรณ์จะจัดจ้างบุคลากรระดับปฏิบัติในตำแหน่งต่าง ๆ ให้ครบตามกรอบอัตรากำลังที่กำหนดไว้ได้ ดังนั้น สหกรณ์จึงจำเป็นต้องเร่งพัฒนาบุคลากรที่มีอยู่ให้ปฏิบัติงานได้เต็มประสิทธิภาพ รวมทั้งเสริมความรู้ทางวิชาการสมัยใหม่ โดยขอคำแนะนำหรือส่งบุคลากรไปอบรมร่วมกับหน่วยงานจากภาครัฐที่ให้การสนับสนุน เพื่อให้แต่ละธุรกิจสามารถแข่งขันได้ โดยในระยะแรกอาจมีการโยกย้ายตำแหน่งบุคลากรที่สามารถทำหน้าที่แทนกันได้จากธุรกิจที่ขาดทุนไปเสริมในตำแหน่งของธุรกิจที่มีแนวโน้มที่จะสร้างรายได้แต่ขาดบุคลากร แล้วมอบหมายให้ผู้ที่ยังสามารถรับภาระงานเพิ่มได้จากธุรกิจอื่นมารับหน้าที่แทนผู้ที่ถูกโยกย้ายเพื่อลดค่าใช้จ่ายในระยะแรก เมื่อธุรกิจปรับตัวดีขึ้นหรือมีกลยุทธ์ที่ชัดเจนที่ต้องดำเนินการในแต่ละธุรกิจ ก็จะจัดจ้างบุคลากรใหม่ที่มีทักษะเฉพาะด้านมาเสริมในตำแหน่งที่ยังขาดอัตรากำลังตามกรอบโครงสร้างที่กำหนด

6. จากการสัมภาษณ์ทราบว่า สหกรณ์ยังไม่ได้นำงบการเงินและผลการวิเคราะห์อัตราส่วนทางการเงินไปใช้ประโยชน์อย่างจริงจัง ในการวางแผนการดำเนินงาน คู่มือแนวโน้มทางธุรกิจและศึกษาประเด็นปัญหาต่าง ๆ ซึ่งแสดงจากข้อมูลทางการเงินดังกล่าว ดังนั้น สหกรณ์ควรศึกษาทำความเข้าใจและแจกแจงข้อมูลดังกล่าวจัดทำเป็นรายเดือนหรือรายปี ให้สอดคล้องตามประเภทการใช้ประโยชน์ในแต่ละธุรกิจ เช่น การวางแผนการใช้เงินกู้ การติดตามการเร่งรัดหนี้ การกระตุ้นยอดขาย แผนการตลาดและการรวบรวมผลผลิตเพื่อใช้เป็นวัตถุดิบในการแปรรูป เป็นต้น เพื่อใช้เป็นข้อมูลในการวิเคราะห์ผลการดำเนินงานร่วมกับข้อมูลที่เป็นปัจจัยภายนอก เพื่อให้การวางแผนงานของสหกรณ์ในระยะต่อไปมีความชัดเจน และลดความคลาดเคลื่อนของแผนการดำเนินงานประจำปีได้

7. จากผลการวิเคราะห์ผลการดำเนินงานทางการเงินและฐานะทางการเงินของสหกรณ์ พบว่า สหกรณ์ขาดสภาพคล่องทางการเงิน ประสิทธิภาพในการใช้สินทรัพย์ยังไม่เต็มที่ โดยเฉพาะสินทรัพย์ถาวร ฐานะทางการเงินมีความเสี่ยงโดยสหกรณ์มีอัตราการเติบโตของทุนภายนอกสูงกว่าทุนภายในของสหกรณ์มากขึ้นต่อเนื่องทุกปี ซึ่งเป็นภาพรวมจากการดำเนินงานและบริหารจัดการธุรกิจของสหกรณ์ ดังนั้น สหกรณ์ควรสร้างทีมงานที่มีทักษะและประสบการณ์เฉพาะในแต่ละธุรกิจ เพื่อติดตามและวิเคราะห์ปัญหาในการดำเนินธุรกิจแต่ละประเภทอย่างใกล้ชิด รวมถึงติดตามข้อมูลจากภายนอกที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจทั้งภาวะตลาด ภาวะเศรษฐกิจ และความต้องการของสมาชิกในการทำธุรกิจกับสหกรณ์ เพื่อกำหนดแนวทางแก้ไขและกลยุทธ์ในการสร้างรายได้ร่วมกับผู้จัดการสหกรณ์ เพื่อให้การแก้ไขปัญหาในแต่ละธุรกิจมีแนวทางที่ชัดเจนและทันต่อสถานการณ์ที่มีการแข่งขันกันสูงในระดับพื้นที่

8. จากผลการศึกษาพบว่า สหกรณ์มีข้อจำกัดในด้านเงินทุนจากภายใน คือ ทุนสะสม และทุนสำรองที่ได้จากการจัดสรรกำไรสุทธิประจำปีมีแนวโน้มลดลงต่อเนื่อง ซึ่งถือว่าเป็นเงินทุนที่ไม่มีต้นทุนทางการเงิน แต่สหกรณ์มีทุนลักษณะนี้จำนวนน้อยมาก ไม่เพียงพอที่จะใช้เป็นทุนหมุนเวียนในธุรกิจได้ ประกอบกับรายได้ของสมาชิกสหกรณ์การเกษตรขึ้นอยู่กับฤดูกาลผลิต สภาพดินฟ้าอากาศ ภาวะตลาดและเศรษฐกิจในแต่ละช่วง ทำให้สมาชิกและสหกรณ์ขาดอำนาจต่อรองทางธุรกิจ รวมทั้งข้อจำกัดจากแหล่งเงินกู้ภายนอกที่มีเงื่อนไขการอนุมัติเงินกู้มากขึ้น ซึ่งกระทบต่อการดำเนินงานของสหกรณ์ ดังนั้น สหกรณ์ควรหาพันธมิตรร่วมทางธุรกิจทั้งสหกรณ์การเกษตรในพื้นที่และจังหวัดใกล้เคียง เพื่อให้เกิดความร่วมมือกันทางธุรกิจมากกว่าการแข่งขันกันเอง โดยเฉพาะในธุรกิจรวบรวมและแปรรูปผลผลิต ซึ่งข้อได้เปรียบของสหกรณ์ คือ มีอุปกรณ์การตลาดที่ครบวงจรในกลุ่มสินค้าข้าว และความร่วมมือจากสหกรณ์ออมทรัพย์ที่มีศักยภาพเพียงพอจะสนับสนุนด้านเงินกู้ให้กับสหกรณ์ได้ ซึ่งสหกรณ์สามารถสอบถามข้อมูลและข้อเสนอแนะได้จากเจ้าหน้าที่ส่งเสริมและพัฒนาสหกรณ์ สำนักงานสหกรณ์จังหวัดลพบุรี

9. สหกรณ์ควรมีการพิจารณาว่าการแก้ไขข้อบกพร่องของสหกรณ์ที่เกี่ยวกับการชำระค่าหุ้นตามส่วนของเงินกู้จากสหกรณ์ เป็นขึ้นอยู่กับความสมัครใจของสมาชิก ยังมีความจำเป็นและเหมาะสมเพื่อจูงใจให้สมาชิกมาทำธุรกิจกับสหกรณ์อยู่หรือไม่ เนื่องจากการดำเนินการดังกล่าวเป็นเหตุผลหนึ่งที่ทำให้ทุนเรือนหุ้นของสหกรณ์ไม่มีอัตราการเติบโตเพิ่มขึ้น โดยจากข้อมูลทางการเงินปรากฏว่าปริมาณการกู้เงินของสมาชิกมีอัตราการเติบโตทางธุรกิจที่ไม่แตกต่างจากช่วงก่อนการแก้ไขข้อบกพร่องดังกล่าวมากนัก ดังนั้น สหกรณ์ควรมีการทบทวนถึงเทคนิควิธีการที่สหกรณ์ใช้ในการบริหารธุรกิจ

สินเชื่อ ซึ่งยังต้องพึ่งพาแหล่งเงินทุนจากภายนอกที่เป็นเงินกู้ระยะสั้นเป็นหลัก รวมถึงวิธีการต่าง ๆ ที่สหกรณ์นำมาใช้บริหารจัดการธุรกิจ อาจต้องกำหนดระยะเวลาที่เหมาะสม และคำนึงถึงความจำเป็น สหกรณ์จึงควรปรับวิธีการดำเนินงานให้สอดคล้องกับเวลาและสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงให้มากขึ้น

ข้อเสนอแนะสำหรับการศึกษารั้งต่อไป

1. ในการศึกษาครั้งนี้เป็นการใช้ข้อมูลจากรายงานกิจการ และงบการเงิน ซึ่งเป็นผลการดำเนินงานย้อนหลัง และแต่ละปีมีการบันทึกบัญชีไม่เป็นมาตรฐานเดียวกัน ดังนั้น ข้อมูลบางรายการ จึงต้องปรับปรุงให้อยู่ในรูปแบบที่เทียบเคียงกันได้ก่อนที่จะทำการวิเคราะห์ จึงอาจเกิดข้อคลาดเคลื่อน ซึ่งผู้ทำการศึกษามูลครั้งต่อไป ต้องใช้ความระมัดระวังในส่วนนี้

2. การศึกษาวิเคราะห์ผลการดำเนินงานด้วยอัตราส่วนทางการเงินของสหกรณ์การเกษตร ซึ่งมีการดำเนินธุรกิจแบบเอนกประสงค์ จึงมีความซับซ้อนของข้อมูลทางการเงินค่อนข้างมาก โดยเฉพาะในสหกรณ์ขนาดใหญ่มาก ดังนั้น ผู้ทำการศึกษามูลในครั้งต่อไป ต้องใช้ความระมัดระวัง ในการแยกแยะและจัดหมวดหมู่ข้อมูล รวมทั้งปรับปรุงสูตรการคำนวณอัตราส่วนทางการเงินที่ใช้ กับธุรกิจทั่วไปให้เหมาะสมกับธุรกิจของสหกรณ์ เพื่อให้สามารถวิเคราะห์ผลได้ใกล้เคียงข้อเท็จจริง มากที่สุด

3. การศึกษารั้งนี้ มิได้ทำการศึกษามูลจากสมาชิก และคณะกรรมการดำเนินการของ สหกรณ์ ดังนั้น ผู้ที่จะทำการศึกษารั้งต่อไป ควรมีการวิเคราะห์ให้ครอบคลุมกลุ่มเป้าหมายดังกล่าว เพื่อให้ทราบมุมมองในส่วนของผู้เป็นเจ้าของสหกรณ์ และนำข้อมูลดังกล่าวมาใช้ในการวางแผน การปรับปรุงการดำเนินงานและกลยุทธ์การดำเนินธุรกิจ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารงาน ด้านต่าง ๆ ของสหกรณ์ให้ดีขึ้นเหมาะสมตรงกับความต้องการของสมาชิก ฝ่ายบริหาร และฝ่ายจัดการ รวมถึงสอดคล้องกับปัญหาแวดล้อมทางธุรกิจของสหกรณ์ในระยะต่อไป