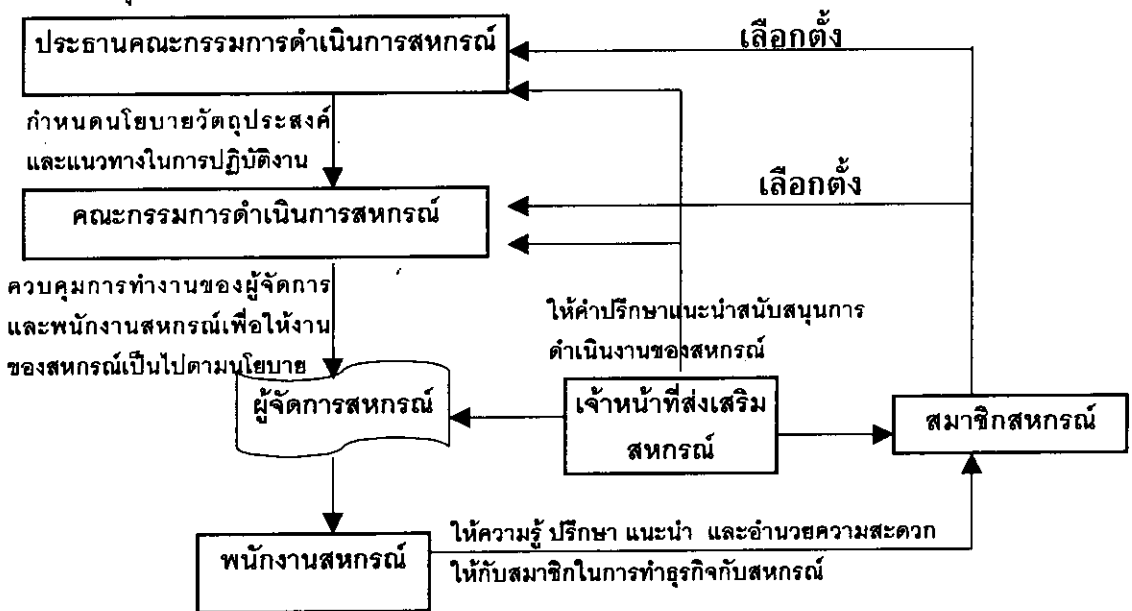


## บทที่ 4

### ผลการศึกษาลักษณะการดำเนินงานของสหกรณ์การเกษตร จากผู้ปฏิบัติหน้าที่เกี่ยวข้องกับสหกรณ์การเกษตร

การศึกษาวีธีการและลักษณะการดำเนินงานของสหกรณ์การเกษตรที่มีต่อการมีส่วนร่วมของสมาชิก เป็นการศึกษาเชิงคุณภาพใช้วิธีการสัมภาษณ์ใช้แบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง สัมภาษณ์ผู้ปฏิบัติหน้าที่เกี่ยวกับสหกรณ์การเกษตรย่านตาขาว และสหกรณ์การเกษตรเมืองตรัง จำนวน 10 คน ซึ่งเป็นผู้ปฏิบัติหน้าที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานของสหกรณ์แตกต่างกันไปดังนี้ (1) ผู้จัดการสหกรณ์ เป็นผู้ที่สหกรณ์จัดจ้างขึ้น มีหน้าที่รับผิดชอบจัดการธุรกิจของสหกรณ์ให้เป็นไปตามนโยบายที่คณะกรรมการดำเนินการกำหนดไว้ (2) พนักงานสหกรณ์ มีหน้าที่ทำงานตามที่ได้รับมอบหมายหรือสั่งการจากผู้จัดการสหกรณ์ (3) ประธานคณะกรรมการดำเนินการ เป็นผู้ที่ได้รับการเลือกตั้งจากสมาชิก เพื่อทำหน้าที่แทนสมาชิก ในการกำหนดนโยบาย วัตถุประสงค์ และแนวทางการปฏิบัติงานของสหกรณ์ (4) กรรมการดำเนินการ เป็นผู้ที่ได้รับการคัดเลือกจากสมาชิก เพื่อทำหน้าที่แทนสมาชิก ในการร่วมกำหนดนโยบาย วัตถุประสงค์ และแนวทางปฏิบัติงาน รวมถึงการควบคุมดูแลการดำเนินงานของผู้จัดการและพนักงานสหกรณ์แทนสมาชิก (5) เจ้าหน้าที่ส่งเสริมสหกรณ์ของกรมส่งเสริมสหกรณ์ มีหน้าที่ส่งเสริมเผยแพร่อุดมการณ์ หลักการและวิธีการสหกรณ์ ให้การศึกษาอบรมทางสหกรณ์ กำกับและแนะนำการดำเนินงานของสหกรณ์ให้ปฏิบัติตามกฎระเบียบข้อบังคับ รวมทั้งคำสั่งของนายทะเบียนสหกรณ์ (กรมส่งเสริมสหกรณ์, 2538) ความสัมพันธ์ของบุคคลทั้ง 5 ฝ่าย แสดงได้ดังภาพประกอบ 5



ภาพประกอบ 5 ความสัมพันธ์ของบุคคลต่างๆในการดำเนินงานของสหกรณ์

## 1. ด้านการบริหารและการจัดการสหกรณ์

1.1 บทบาทหน้าที่ในการบริหารและจัดการสหกรณ์ จากการสัมภาษณ์เจ้าหน้าที่ซึ่งปฏิบัติหน้าที่เกี่ยวข้องกับสหกรณ์การเกษตรทั้งหมด ทุกคนเข้าใจในอุดมการณ์และหลักการของสหกรณ์เป็นอย่างดี เชื่อในแนวความคิดสหกรณ์ที่จะแก้ปัญหาทางเศรษฐกิจ และสังคมให้มีความกินดีอยู่ดี และมีสันติสุข โดยการประหยัด ช่วยตนเอง และช่วยเหลือซึ่งกันและกันของสมาชิก และได้ยึดถือเป็นหลักการในการปฏิบัติบริหารและจัดการสหกรณ์ เพื่อให้การดำเนินงานของสหกรณ์บรรลุผลสำเร็จ ทั้งนี้ผู้ที่เกี่ยวข้องทั้งสองสหกรณ์มีความคิดเห็นเสนอแนะสอดคล้องกันว่า การจะทำให้สหกรณ์ฯสามารถดำเนินงานได้ประสบผลสำเร็จตามแนวคิดของสหกรณ์ได้ควรจะต้องปรับปรุงแก้ไขเพิ่มเติม ดังนี้ (1) ควรมีการจัดอบรมเพิ่มความรู้ความสามารถในการบริหารและการจัดการอย่างต่อเนื่อง ให้กับประธานคณะกรรมการดำเนินการ คณะกรรมการดำเนินการ และผู้จัดการสหกรณ์ (2) ควรมีการแก้ไขระเบียบข้อบังคับของสหกรณ์ให้มีความยืดหยุ่นสอดคล้องกับภูมิภาคหรือท้องถิ่นนั้น ๆ (3) ควรมีการปรับปรุงในส่วนของการให้บริการแก่สมาชิกที่มาติดต่อกับสหกรณ์ให้มีความรวดเร็วยิ่งขึ้น โดยเฉพาะคณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์จะต้องมีความซื่อสัตย์สุจริต และมีการบริการที่ตรงตามความต้องการของสมาชิกอย่างแท้จริง (4) ควรมีการส่งเสริมความรู้ให้แก่สมาชิกได้เข้าใจเกี่ยวกับหลักการ อุดมการณ์ของสหกรณ์ อีกทั้งจะต้องส่งเสริมให้สมาชิกเข้าใจวัตถุประสงค์ของการรวมกลุ่มสมาชิก สร้างความรักความสามัคคีในกลุ่มโดยการกำหนดระเบียบเพื่อให้สมาชิกยึดเป็นหลักการในการนำไปปฏิบัติ ในการเพิ่มอาชีพเพื่อเสริมรายได้ ซึ่งสอดคล้องกับ พ.ร.บ. สัตถาภรณ์ (2533) ที่กล่าวว่าความสำเร็จในการจัดการของสหกรณ์อยู่ที่ความร่วมมือประสานงานของบุคคล 3 ฝ่าย คือ สมาชิกหรือที่ประชุมใหญ่ คณะกรรมการดำเนินการฯ และฝ่ายจัดการ อันได้แก่ ผู้จัดการและพนักงานสหกรณ์ โดยทุกฝ่ายจะต้องเข้าใจธรรมชาติของสหกรณ์เป็นอย่างดี การเข้าใจบทบาทหน้าที่ในการทำงาน น่าจะเป็นประเด็นสำคัญที่ทำให้การปฏิบัติงานขององค์กรสำเร็จลุล่วงได้ ทั้งนี้บทบาทหน้าที่ที่สำคัญอีกประการหนึ่งซึ่งจะขาดเสียมิได้ คือ บทบาทหน้าที่ทางด้านการส่งเสริมอาชีพให้แก่สมาชิกสหกรณ์ ซึ่งจะต้องมีการติดตามผลอย่างต่อเนื่อง จริงจัง มากกว่าที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน โดยจะต้องส่งเสริมอาชีพให้แก่สมาชิกให้ครบวงจร ตั้งแต่การส่งเสริมให้ผลิต รวบรวมผลผลิต และมีตลาดรองรับแน่นอน เพื่อการจำหน่ายสดหรือแปรรูปต่อไป เพื่อเสริมรายได้ให้แก่สมาชิก และให้สมาชิกมีอาชีพเสริม ซึ่งจะทำให้สมาชิกสหกรณ์ช่วยตนเองและช่วยเหลือซึ่งกันและกันมากขึ้น มีความรักความสามัคคี อันจะนำไปสู่การแก้ปัญหาเศรษฐกิจและสังคมให้มีความกินดี อยู่ดี และมีสันติสุข เป็นการสร้างความเข้มแข็งของชุมชนท้องถิ่น ซึ่งจะนำไปสู่ผลสำเร็จของสหกรณ์การเกษตรในท้องถิ่นด้วย

1.2 การเปิดรับสมาชิก ทั้งสหกรณ์การเกษตรย่านตาขาว และสหกรณ์การเกษตรเมืองตรัง มีการเปิดรับสมาชิกตลอดเวลา เพื่อต้องการเพิ่มสมาชิก เนื่องจากการที่เกษตรกรสมัครเข้าเป็นสมาชิกของสหกรณ์ฯ มากขึ้นเท่าไรก็จะทำให้การดำเนินงานของสหกรณ์ขยายมากขึ้น และทำให้สหกรณ์มีความมั่นคงขึ้น อีกทั้งยังเป็นการเพิ่มทุนทำให้หุ้นในสหกรณ์เพิ่มขึ้น เป็นการเสริมฐานะของสหกรณ์ให้มั่นคง ปัญหาที่เกิดขึ้นจากการเปิดรับสมาชิกของทั้งสองสหกรณ์ในปัจจุบัน คือ ในขณะที่เศรษฐกิจโดยรวมของประเทศมีการชะลอตัว สถาบันการเงินต่างๆ งดให้สินเชื่อหรือให้ในอัตราที่น้อยลง ทำให้ประชาชนจำนวนมากเดือดร้อนจึงหันมาสมัครเป็นสมาชิกสหกรณ์การเกษตรกันมากขึ้น เพื่อหวังที่จะกู้เงิน สหกรณ์มีทุนดำเนินงานไม่เพียงพอจึงจำเป็นต้องกู้เงินจากแหล่งเงินทุนภายนอกมาเป็นทุนให้แก่สมาชิกผู้สหกรณ์จึงไม่สามารถที่จะกำหนดอัตราดอกเบี้ยได้เอง ดังนั้นสหกรณ์จำเป็นจะต้องตรวจสอบคุณสมบัติของผู้ที่จะสมัครเป็นสมาชิกอย่างเข้มงวดมากขึ้น เพราะคุณสมบัติของสมาชิกเป็นเรื่องสำคัญมาก ปัญหาการรับสมัครสมาชิกที่มีคุณสมบัติไม่ถูกต้องตามข้อบังคับ ซึ่งไม่ใช่เกษตรกรที่แท้จริงเข้าเป็นสมาชิก จึงเป็นสิ่งที่สหกรณ์จะต้องคำนึงถึงเป็นอย่างมาก เนื่องจากการดำเนินงานของสหกรณ์นั้นจำเป็นจะต้องอาศัยความร่วมมือและร่วมใจกันอย่างจริงจัง ถ้าหากสมาชิกมีผลประโยชน์ที่แตกต่างกันหรือขัดแย้งกัน ความสามัคคีก็ย่อมไม่เกิดขึ้น อันส่งผลถึงความสำเร็จของสหกรณ์ด้วยเช่นกัน ในขณะเดียวกันสหกรณ์ก็ต้องพยายามจูงใจให้เกษตรกรที่ยังขาดความรู้ความเข้าใจในเรื่องสหกรณ์เข้ามาสมัครเป็นสมาชิกให้มากที่สุด

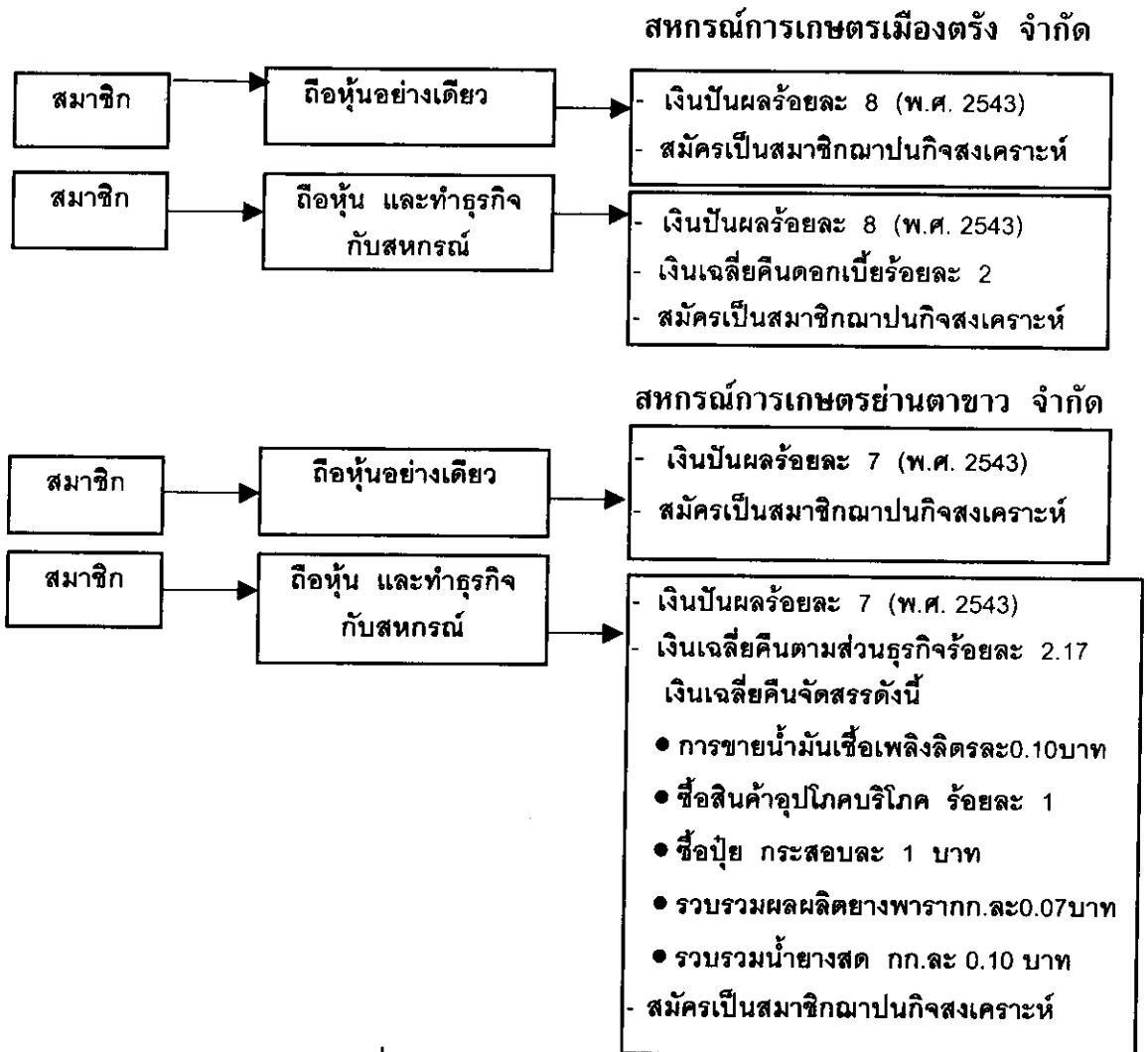
ส่วนการจูงใจให้เกษตรกรสมัครเข้าเป็นสมาชิกสหกรณ์ ทั้งสหกรณ์การเกษตรย่านตาขาวและสหกรณ์การเกษตรเมืองตรัง มีการประชาสัมพันธ์และจูงใจให้เกษตรกรสมัครเข้าเป็นสหกรณ์ โดยใช้วิธีการให้ความรู้เน้นให้เกษตรกรเข้าใจอุดมการณ์ หลักการและวิธีการของสหกรณ์ โดยการบรรยาย แจกเอกสาร แผ่นปลิว แผ่นพับ เชิญสมาชิกสหกรณ์ที่เข้าใจเรื่องสหกรณ์เป็นอย่างดีมาพูดคุยนำ เป็นต้น โดยเมื่อสิ้นปีทางบัญชี วันที่ 30 มิถุนายน พ.ศ. 2542 สหกรณ์การเกษตรย่านตาขาวรับสมาชิกเพิ่มจำนวน 80 คน ขณะที่สหกรณ์การเกษตรเมืองตรัง ได้รับสมาชิกเพิ่มขึ้นจำนวน 376 คน อย่างไรก็ตามสหกรณ์จำเป็นต้องมีการประชาสัมพันธ์จูงใจอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้สมาชิกของสหกรณ์สามารถรวมกลุ่มกันเพื่อช่วยเหลือซึ่งกันและกัน ส่งเสริมอาชีพให้สมาชิกมีรายได้เพื่อช่วยเหลือครอบครัว และสามารถสร้างฐานะความเป็นอยู่ให้ดีขึ้น ป้องกันการเอาเปรียบของสหกรณ์ ซึ่งจะทำให้เกิดความสะดอกในการประสานงานระหว่างสหกรณ์กับสมาชิกเอง

สำหรับความคาดหวังของผู้ที่สมัครเป็นสมาชิกสหกรณ์ จากความคิดเห็นของทั้งประธานคณะกรรมการดำเนินการ ผู้จัดการ พนักงานสหกรณ์ และเจ้าหน้าที่ส่งเสริมสหกรณ์ ระบุว่าสมาชิกโดยส่วนใหญ่คาดหวังให้ได้สิ่งต่างๆ ที่เป็นประโยชน์ต่อตนเองเท่านั้น เช่น การได้รับเงินกู้ในอัตราดอกเบี้ยต่ำ ได้ดอกเบี้ยจากการฝากเงินที่สูงกว่าธนาคารพาณิชย์

และรับสวัสดิการต่าง ๆ ที่สหกรณ์มีให้ และการได้รับเงินปันผลจากการซื้อสินค้า รวมทั้งการได้รับสิทธิพิเศษอื่น ๆ เช่น การขุดสระน้ำฟรี การได้รับพันธุ์สัตว์น้ำ พันธุ์พืช พันธุ์สัตว์ ซึ่งสอดคล้องเป็นไปในแนวเดียวกันกับผลการศึกษาของ ทศนีย์ เมืองแก้ว (2542) แสดงให้เห็นว่าเกษตรกรที่มาสสมัครเป็นสมาชิกสหกรณ์การเกษตร ยังขาดความรู้ความเข้าใจในอุดมการณ์ หลักการและวิธีการของสหกรณ์ อีกทั้งสมาชิกสหกรณ์ยังขาดจิตสำนึกในบทบาทหน้าที่ที่สมาชิกมีส่วนร่วม จึงน่าจะเป็นมูลเหตุสำคัญขั้นพื้นฐานที่ทำให้สมาชิกไม่สามารถช่วยเหลือตนเองและช่วยเหลือซึ่งกันและกันได้ หวังแต่พึ่งพาผู้อื่น อันทำให้ไม่สามารถแก้ปัญหาในการพัฒนาร่วมกันได้ จึงจำเป็นอย่างยิ่งที่สหกรณ์ต้องมีการให้ความรู้ประชาสัมพันธ์จูงใจสร้างจิตสำนึก ให้แก่สมาชิกใหม่และสมาชิกเก่าอย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง ให้สมาชิกเห็นถึงความสำคัญของการรวมกลุ่มกันเพื่อช่วยเหลือซึ่งกันและกัน ยึดหลักให้มีการเสียสละประโยชน์ส่วนตัวบ้างเพื่อผลประโยชน์ส่วนรวมในการช่วยเหลือซึ่งกันและกัน เพราะหากขาดสิ่งสำคัญนี้แล้วการขับเคลื่อนให้กระบวนการสหกรณ์ดำเนินต่อไป ก็ไม่น่าจะประสบผลสำเร็จ เพราะกระบวนการสหกรณ์ที่แท้จริงก็คือการรวมกลุ่มให้สมาชิกช่วยเหลือตนเอง และช่วยเหลือซึ่งกันและกัน อันจะนำไปสู่การพึ่งตนเองของสมาชิก

1.3 สวัสดิการและผลประโยชน์ที่สมาชิกจะได้รับ ทั้งสหกรณ์การเกษตรย่านตาขาว และ สหกรณ์การเกษตรเมืองตรัง ได้จัดสวัสดิการต่าง ๆ เพื่อเป็นการช่วยเหลือสมาชิก ดังนี้ (1) สมาชิกสามารถเข้าร่วมเป็นสมาชิกฌาปนกิจสงเคราะห์ ซึ่งจะช่วยเหลือหมุณเวียนกันเมื่อมีสมาชิกคนใดคนหนึ่งเสียชีวิต (2) สวัสดิการค่ารักษาพยาบาล (3) มอบทุนการศึกษาแก่บุตรหลานสมาชิกที่เรียนดีแต่ยากจน (4) การจัดตั้งกลุ่มส่งเสริมอาชีพ ในการพัฒนาอาชีพเสริมรายได้ให้แก่ครอบครัวสมาชิก (5) การนำผลิตภัณฑ์กลุ่มสตรีออกร้านตามงาน จัดนิทรรศการงานต่าง ๆ ของส่วนราชการที่เกี่ยวข้อง นอกเหนือจากนี้ สหกรณ์การเกษตรย่านตาขาว ยังมีสวัสดิการอื่นๆ อีก เช่น จัดอบรมศึกษาดูงานให้แก่สมาชิกชั้นดี ซึ่งเป็นผู้ที่มีการชำระหนี้ตรงตามเวลาที่ทางสหกรณ์กำหนด ไม่ขาดการชำระเงินต้นและดอกเบี้ยหรือสมาชิกที่มีการฝากเงินอย่างสม่ำเสมอ ร่วมกับกรรมการฯและพนักงานสหกรณ์ พร้อมทั้งช่วยเหลือกิจกรรมต่างๆ อาทิ ทำบุญทอดกฐิน กิจกรรมวันเด็ก จัดหาน้ำกินน้ำใช้ให้แก่สมาชิกในเขตพื้นที่สหกรณ์การเกษตร เป็นต้น อีกทั้งมีการเยี่ยมผู้สูงอายุปีละ 1 ครั้ง ตรวจสุขภาพฟรีปีละ 1 ครั้ง จัดทำบัตรสุขภาพแก่ครอบครัวสมาชิกชั้นดี จัดประกันชีวิตหมู่ให้แก่สมาชิก สมทบเงินช่วยเหลือแก่ทายาทสมาชิกผู้เสียชีวิตคนละ 2,000 บาท จากสวัสดิการต่างๆที่สหกรณ์จัดให้ ก็เป็นไปตามหลักการของสหกรณ์ โดยมุ่งหวังให้สมาชิกมีความเสียสละช่วยเหลือซึ่งกันและกัน อันจะเป็นหนทางหนึ่งในการยกระดับคุณภาพชีวิตของเกษตรกรที่เป็นสมาชิกสหกรณ์การเกษตร

ส่วนผลประโยชน์ที่สมาชิกได้รับจากการทำธุรกิจกับสหกรณ์ไม่แตกต่างกันมากนัก ระหว่างสหกรณ์การเกษตรย่านตาขาว และสหกรณ์การเกษตรเมืองตรัง ผลประโยชน์ต่างๆ ที่ได้รับ เช่น การใช้บริการในธุรกิจต่างๆของสหกรณ์ การกู้เงินดอกเบี้ยต่ำ การได้รับประโยชน์ในเรื่องของสวัสดิการต่างๆที่สหกรณ์จัดให้มีตามระเบียบที่ได้กำหนดไว้ การได้รับการสนับสนุนจากภาครัฐด้านงบประมาณในโครงการต่างๆ ที่รัฐจัดให้มีขึ้น การได้รับการฝึกอบรมความรู้ทางวิชาการจากสหกรณ์อย่างต่อเนื่อง นอกจากนี้สมาชิกยังได้รับผลประโยชน์จากการซื้อสินค้าในราคายุติธรรม ได้ฝากเงินเพื่อการออมทรัพย์ และเนื่องจากสมาชิกทุกคนมีสถานภาพเป็นเจ้าของสหกรณ์ เมื่อสหกรณ์ทำธุรกิจครบรอบหนึ่งปี ก็จะได้รับ การจัดสรรผลกำไรจากการทำธุรกิจ โดยสมาชิกจะได้รับเงินปันผลตามมูลค่าหุ้นที่ถืออยู่ ทั้งนี้สมาชิกที่ทำธุรกิจกับสหกรณ์ไม่ว่าจะเป็นการกู้เงิน ฝากเงิน ซื้อสินค้า และขายสินค้าให้กับสหกรณ์ จะได้รับเงินเฉลี่ยและดอกเบี้ยคืนตามส่วนธุรกิจที่ทำ สามารถเปรียบเทียบผลประโยชน์ที่สมาชิกสหกรณ์การเกษตรทั้งสองสหกรณ์ได้รับ ดังแสดงในภาพประกอบ 6



ภาพประกอบ 6 ผลประโยชน์ที่สมาชิกสหกรณ์การเกษตรเมืองตรังและย่านตาขาวได้รับ

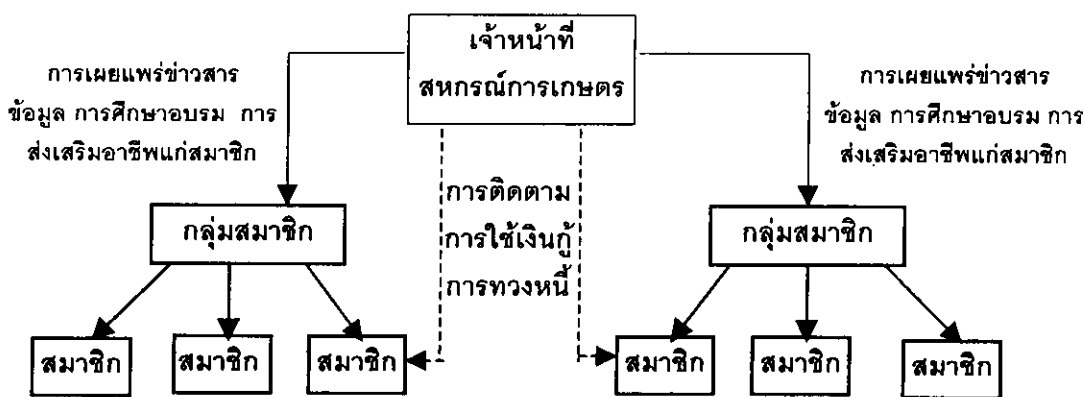
สำหรับอุดมการณ์ของสหกรณ์ที่ต้องการให้สมาชิกพึ่งตนเองและช่วยเหลือซึ่งกันและกัน ในความคิดของผู้ที่ปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องกับสหกรณ์ทุกฝ่าย เห็นว่าสหกรณ์ได้ดำเนินการเพื่อไปสู่จุดหมายนี้อยู่แล้ว โดยสิ่งสำคัญคือสมาชิกสหกรณ์ต้องเข้าใจว่าสหกรณ์เป็นของสมาชิก สมาชิกเป็นทั้งเจ้าของและเป็นผู้ให้บริการของสหกรณ์ สมาชิกต้องเข้าใจถึงหลักและวิธีการสหกรณ์ โดยเน้นเรื่องสิทธิและหน้าที่ของสมาชิก ให้สมาชิกทุกคนเข้าใจตรงกันว่า การเป็นสมาชิกคือการรวมกลุ่มเพื่อช่วยเหลือซึ่งกันและกัน โดยมีคณะกรรมการสหกรณ์ทำหน้าที่เป็นตัวแทนในการจัดการ ให้ผลตอบแทน และให้สมาชิกเข้ามีส่วนร่วมในกิจกรรมส่งเสริมอาชีพทั้งภาคการผลิต และการตลาด ไม่ใช่มีส่วนร่วมในการกู้เงินเพื่อลงทุนอย่างเดียว สมาชิกจำเป็นต้องมีส่วนร่วมในเรื่องการตลาดด้วย เพื่อเป็นการสร้างอำนาจในการต่อรองราคาผลผลิต ซึ่งเป็นการสร้างแนวคิดใหม่ให้แก่สมาชิก เพราะสมาชิกบางคนยังยึดมั่นในแนวคิดเดิมและเข้าใจว่าสหกรณ์เป็นของรัฐ รัฐจำเป็นต้องให้ความช่วยเหลือแก่สหกรณ์ตามความต้องการของสมาชิก อันเป็นอุปสรรคขัดขวางในการดำเนินงานของสหกรณ์ โดยไม่ทราบว่สหกรณ์เป็นของพวกเขาทุกคน ดังนั้นการส่งเสริมให้สมาชิกเข้าใจจุดนี้จะทำให้สมาชิกเข้ามาใช้บริการต่างๆ ของสหกรณ์มากขึ้น เพราะเขาคิดว่าเขาเป็นเจ้าของกิจการนั่นเอง นอกจากนี้พนักงานสหกรณ์การเกษตรย่านตาขาว ยังให้ความเห็นเพิ่มเติมว่า ธุรกิจรวมกันซื้อ รวมกันขาย ก็ถือเป็นการช่วยเหลือซึ่งกันและกัน เนื่องจากสมาชิกได้มีโอกาสซื้อและขายสินค้าในราคายุติธรรมและมีความสะดวก อันเป็นการลดการพึ่งพาปัจจัยภายนอก เกิดการรวมกลุ่มกันในการต่อรองในการซื้อและขายสินค้า

1.4 การติดต่อกับสมาชิกของสหกรณ์ ปัญหาสำคัญประการหนึ่งของสหกรณ์การเกษตร ซึ่ง รังสรรค์ ปิติปัญญา (2531) ได้สรุปเอาไว้ คือ สหกรณ์การเกษตรส่วนใหญ่ดำเนินการครอบคลุมทั้งอำเภอซึ่งเป็นขอบเขตที่กว้างเกินไป เพราะโดยเฉลี่ยแล้วแต่ละสหกรณ์จะมีสมาชิกที่กระจายอยู่ทั้งอำเภอ และส่วนใหญ่มีได้อยู่ในตัวอำเภอ จึงมักอยู่ห่างจากสำนักงานสหกรณ์การเกษตร ทำให้โอกาสที่สมาชิกจะเข้ามาทำธุรกิจกับสหกรณ์น้อย และสมาชิกก็จะเลือกทำธุรกิจแต่เฉพาะด้านที่ไม่สามารถหาบริการที่ดีกว่าในท้องถิ่นหรือในหมู่บ้าน เช่น สินเชื่อ ส่วนด้านอื่นๆ นั้น สมาชิกมักจะไม่ค่อยให้ความสนใจ เพราะการติดต่อกับสหกรณ์ต้องเสียเวลาและค่าใช้จ่ายสูง ยิ่งไปกว่านั้นเมื่อมองทางด้านของสหกรณ์เอง ระยะทางและความไม่หนาแน่นของสมาชิกก็เป็นอุปสรรคที่สำคัญมากต่อการพัฒนาธุรกิจ เช่น เรื่องของธุรกิจสินเชื่อ เมื่อสหกรณ์ปล่อยสินเชื่อไปแล้วการติดตามกำกับดูแลและการเรียกชำระคืนทำได้ยากและเสียค่าใช้จ่ายสูง หรือในกรณีของธุรกิจการขายหรือการตลาด สหกรณ์จะต้องเสียค่าใช้จ่ายสูงมากในการรวบรวมผลผลิตของสมาชิก ดังนั้นโอกาสที่สหกรณ์จะพัฒนาธุรกิจให้ดีขึ้นจึงทำได้ยาก ความสำเร็จของสหกรณ์ก็ย่อมอยู่ในระดับต่ำด้วย สหกรณ์การเกษตรจึงได้แก้ปัญหาโดยให้มีการรวมกลุ่มสมาชิกตามหมู่บ้าน หรือจัด

เป็นหมู่บ้านสหกรณ์ โดยตามข้อบังคับของสหกรณ์การเกษตรกำหนดให้สมาชิกทุกคนต้องเข้าสังกัดกลุ่มใดกลุ่มหนึ่งในหมู่บ้าน เพื่อรวมสมาชิกที่ใกล้เคียงกันและมีลักษณะงานเกษตรกรรมทำนองเดียวกันเป็นกลุ่มสมาชิกเดียวกัน โดยมีกรรมการบริหารกลุ่มเป็นผู้ดูแลกรรมการบริหารกลุ่มมาจากการเลือกตั้งในที่ประชุมกลุ่มสมาชิก กลุ่มสมาชิกแต่ละกลุ่มจะมีประธานบริหารกลุ่ม เลขานุการกลุ่ม และกรรมการบริหารกลุ่ม ซึ่งจะอยู่ในตำแหน่งคราวละ 1 ปี ประธานกลุ่มมีหน้าที่เป็นประธานและดูแลกิจการทั่วไปของที่ประชุมกลุ่ม เป็นสื่อติดต่อระหว่างสหกรณ์กับกลุ่มสมาชิก เลขานุการกลุ่มมีหน้าที่เป็นผู้ช่วยประธานกลุ่ม และปฏิบัติหน้าที่แทนประธานกลุ่มเมื่อประธานกลุ่มไม่อยู่ ส่วนกรรมการบริหารกลุ่มมีหน้าที่เป็นผู้ช่วยเลขานุการกลุ่ม ซึ่งคณะกรรมการบริหารกลุ่มมีหน้าที่ ดังต่อไปนี้ (1) เป็นผู้แทนกลุ่มในการติดต่อประสานงานกับกลุ่มสมาชิกอื่น ๆ และกับคณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์ (2) เป็นผู้แทนคณะกรรมการดำเนินการฯ ในการดำเนินงานสหกรณ์ในกลุ่มนั้น ๆ และปฏิบัติงานตามที่คณะกรรมการดำเนินการฯ มอบหมาย (3) เสนอความคิดเห็นต่อที่ประชุมใหญ่ เกี่ยวกับกิจการของสหกรณ์ หรือเป็นผู้ยื่นคำร้องต่อสหกรณ์ในเรื่องเกี่ยวกับการบริหาร การดำเนินอาชีพและอื่น ๆ ในกลุ่มของตน (4) เป็นผู้ควบคุมกลุ่มและดูแลจัดการงานและกิจกรรมของกลุ่มให้เป็นไปตามระเบียบแบบแผนของสหกรณ์และของกลุ่มนั้น ๆ (5) ประสานกับหน่วยงาน หรือบุคคลที่มีความรู้ความชำนาญ และมีประสบการณ์มาให้คำแนะนำ ส่งเสริมอาชีพให้สมาชิกในกลุ่มเพื่อเป็นการเพิ่มรายได้ให้แก่สมาชิกและครอบครัว (6) ช่วยเหลือและให้ความสะดวกแก่ผู้จัดการหรือพนักงานอื่นของสหกรณ์ในการปฏิบัติงานของสหกรณ์ ตลอดจนเจ้าหน้าที่ต่าง ๆ ของทางราชการในอันที่จะเข้าตรวจสอบหรือดำเนินการอย่างหนึ่งอย่างใดเกี่ยวกับการบำรุงส่งเสริมอาชีพของสมาชิก สหกรณ์การเกษตรย่านตาขาว และ สหกรณ์การเกษตรเมืองตรัง ได้จัดให้มีการประชุมกลุ่มสมาชิกตามหมู่บ้านเป็นประจำทุกเดือน รวมถึงการประชุมผู้นำหมู่บ้าน เพื่อเผยแพร่ข่าวสารข้อมูลและทำความเข้าใจกับสมาชิกในเรื่องต่าง ๆ ที่สมาชิกมีข้อสงสัยอยู่ โดยมีการจัดหน่วยเคลื่อนที่ออกให้บริการแก่สมาชิกในสถานที่ต่าง ๆ ในหมู่บ้าน โดยใช้สถานที่ตามวัด หรือสถานที่สาธารณะต่าง ๆ ซึ่งจะทำให้สมาชิกเกิดความสะดวก รวดเร็วขึ้นเมื่อไปติดต่อกับทางสหกรณ์ อีกทั้งสหกรณ์เองเป็นสหกรณ์ที่มีขนาดใหญ่จำนวนสมาชิกมาก การทำความเข้าใจกับสมาชิกอย่างสม่ำเสมอจะเป็นการดีกว่า อย่างไรก็ตามจากการศึกษาพบว่า การดำเนินการของหน่วยเคลื่อนที่ยังไม่สามารถที่จะอำนวยความสะดวกในเรื่องของธุรกิจจนกิจ เพราะการกู้เงินและการฝากเงินต้องอาศัยเครื่องคอมพิวเตอร์และอุปกรณ์สำนักงานที่มีความพร้อม แต่สำหรับธุรกิจอื่น เช่น ธุรกิจรวมกันซื้อ ธุรกิจรวมกันขาย หรือธุรกิจบริการ สหกรณ์มีการไปรับซื้อ และมีบริการส่งสินค้าแก่สมาชิก รวมถึงมีแนวคิดที่จะขยายงานออกไปสู่ส่วนท้องถิ่นต่าง ๆ ภายในพื้นที่ที่รับผิดชอบ เพื่อให้สมาชิกเกิดความสะดวกในการติดต่อกับทางสหกรณ์มากขึ้น จะเห็นได้ว่าสหกรณ์มี

ความพยายามทุกวิถีทางเพื่อให้บริการแก่สมาชิกอย่างทั่วถึง และสะดวกที่สุด เพื่อสนองตอบต่อความต้องการของสมาชิกอย่างแท้จริง ทั้งนี้ก็ขึ้นอยู่กับความร่วมมือ ร่วมใจของสมาชิกด้วยกันเองอีกด้วย

สำหรับการติดต่อกับสมาชิกนั้น ทั้งสองสหกรณ์มีการติดต่อกับสมาชิกในลักษณะต่างๆ อาทิ การส่งหนังสือไปยังประธานกลุ่มหรือเลขานุการกลุ่มสมาชิกตามหมู่บ้าน การชี้แจงโดยพนักงานสินเชื่อเมื่อออกท้องที่ การฝากทางวาทกับสมาชิกที่มาติดต่อกับสหกรณ์ไปสู่สมาชิกคนอื่นๆ การประชาสัมพันธ์โดยเสียงตามสายที่บ้านผู้ใหญ่บ้าน การออกประชุมกลุ่มสมาชิกเป็นประจำทุกเดือน เป็นต้น โดยจะเห็นว่าการติดต่อกับสมาชิกจะมีทั้งการติดต่อในรายบุคคล และการติดต่อเป็นกลุ่ม โดยในปี พ.ศ. 2542 สหกรณ์การเกษตรย่านตาขาว มีกลุ่มสมาชิกหมู่บ้าน 61 กลุ่ม จำนวนสมาชิก 2,722 คน ส่วนสหกรณ์เมืองตรัง มีกลุ่มสมาชิกหมู่บ้าน 42 กลุ่ม จำนวนสมาชิก 2,256 คน โดยที่สมาชิกแต่ละคนจะต้องสังกัดกลุ่มสมาชิกในหมู่บ้านของตน มีประธานกลุ่มและเลขานุการกลุ่มเป็นผู้ดูแลตามที่ได้กล่าวมาแล้ว ซึ่งโดยทั่วไปแล้วเจ้าหน้าที่สหกรณ์จะติดต่อกับสมาชิกโดยผ่านทางกลุ่มในเรื่องการเผยแพร่ข่าวสารข้อมูลต่างๆ การให้การศึกษาอบรม การส่งเสริมอาชีพแก่สมาชิก สำหรับการติดต่อรายบุคคลนั้นใช้ในกรณีที่เป็นเรื่องเฉพาะตัว เช่น การติดตามการใช้จ่ายเงินกู้ การติดตามทวงหนี้ เป็นต้น ลักษณะการติดต่อแสดงในภาพประกอบ 7



ภาพประกอบ 7 การติดต่อสื่อสารระหว่างเจ้าหน้าที่สหกรณ์กับสมาชิกสหกรณ์การเกษตร

และหากทำให้กลุ่มสมาชิกที่ตั้งขึ้นเป็นประโยชน์ต่อการดำเนินงานของสหกรณ์อย่างแท้จริงได้นั้น สหกรณ์ควรจะให้ความสำคัญกับเรื่องต่างๆ ดังนี้คือ

- 1) สหกรณ์ควรต้องให้ความรู้ ความสำคัญ กับการส่งเสริมอาชีพตามความต้องการของกลุ่มสมาชิกอย่างจริงจัง เพื่อให้สมาชิกมีรายได้เพิ่มขึ้น อันจะส่งผลดีต่อสหกรณ์เอง คือ สมาชิกสามารถชำระหนี้เงินกู้ได้ตรงตามระยะเวลาที่กำหนดได้



2) ส่งเสริมให้สมาชิกในกลุ่มมีการติดต่อประสานงานกับกลุ่มอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้การบริหารภายในกลุ่มมีความเข้มแข็ง มีการรวบรวมข้อมูลปัญหาความต้องการด้านต่าง ๆ เสนอผ่านไปยังคณะกรรมการดำเนินการและผ่านที่ประชุมใหญ่ เพื่อสหกรณ์เองจะได้รับความต้องการที่แท้จริงของสมาชิก เพื่อเป็นประโยชน์ต่อการบริหารสหกรณ์

3) ส่งเสริมความรู้และรณรงค์สร้างจิตสำนึกให้แก่สมาชิกอย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง ให้สมาชิกเข้าใจถึงหลักและวิธีการสหกรณ์ โดยเน้นเรื่องสิทธิและหน้าที่ของสมาชิก ให้สมาชิกทุกคนเข้าใจตรงกันว่าสมาชิกเป็นทั้งเจ้าของและเป็นผู้ให้บริการของสหกรณ์

4) สหกรณ์ควรแนะนำสนับสนุนในการจัดหาตลาดจำหน่าย และความรู้การแปรรูปผลผลิตให้กลุ่มสมาชิก สนับสนุนกลุ่มสมาชิกให้เข้ามาร่วมใน ธุรกิจรวมกันซื้อ รวมกันขายของสหกรณ์ ทำให้สมาชิกมีโอกาสซื้อและขายสินค้าในราคายุติธรรมและมีความสะดวก อันเป็นการลดการพึ่งพาปัจจัยภายนอก เกิดการรวมกลุ่มกันในการต่อรองในการซื้อและขายสินค้า

จากที่กล่าวมาแล้วข้างต้น จะเห็นได้ว่าความสำเร็จของสหกรณ์ขึ้นอยู่กับว่าทุกคนมีความจริงใจที่จะร่วมมือกันโดยยึดมั่นในการช่วยเหลือตนเอง และช่วยเหลือซึ่งกันและกัน มากน้อยเพียงใด ถ้าทุกคนหรือคนส่วนใหญ่เห็นแก่ตัว สหกรณ์ก็คงไปไม่รอด แต่หากทุกคนมีความจริงใจ ร่วมมือกัน มีความเสียสละ มีการประสานงานที่ดีภายในกลุ่มสมาชิก มีความรับผิดชอบ มีการเรียนรู้อยู่ตลอดเวลา สิ่งเหล่านี้อาจจะเป็นแนวทางหนึ่งที่จะช่วยให้สหกรณ์พัฒนาไปสู่กระบวนการสหกรณ์ที่เข้มแข็งได้ในอนาคต

## 2. ด้านการมีส่วนร่วมของสมาชิก

2.1 การกำหนดนโยบายการดำเนินงานของสหกรณ์ นโยบายการดำเนินงานของทั้งสองสหกรณ์ถูกกำหนดขึ้นโดยคณะกรรมการดำเนินการ โดยคณะกรรมการดำเนินการจะเป็นฝ่ายคิดว่าจะทำอะไร และผู้จัดการหรือพนักงานสหกรณ์เป็นฝ่ายคิดว่าจะทำอย่างไร โดยสมาชิกรายบุคคลมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับนโยบายในที่ประชุมใหญ่เท่านั้น โดยที่นโยบายการดำเนินงานของสหกรณ์จะถูกนำไปเสนอในที่ประชุมใหญ่สามัญประจำปีของสหกรณ์ เพื่อให้สมาชิกมีโอกาสรับทราบและร่วมแสดงความคิดเห็นหรือให้ข้อเสนอแนะต่างๆ เพื่อให้สหกรณ์ปรับปรุงและแก้ไขให้ตรงตามความต้องการของสมาชิก ซึ่งนโยบายที่กำหนดขึ้นในแต่ละปีนั้นจะต้องสอดคล้องกับนโยบายของรัฐบาลด้วย และเมื่อนโยบายผ่านที่ประชุมใหญ่ประจำปีแล้ว คณะกรรมการฯจะต้องรับผิดชอบนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติ อันถือเป็นหน้าที่ของคณะกรรมการฯที่จะต้องดูแลรักษาผลประโยชน์ของสมาชิกในการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามนโยบายของสหกรณ์ โดยคณะกรรมการฯจะเป็นผู้ตีความนโยบายและดำเนินการเพื่อให้นโยบายนั้นๆ บังเกิดผล โดยที่ผู้จัดการและพนักงานสหกรณ์จะเป็นฝ่ายร่วมคิดว่าจะดำเนินการอย่างไร จึงจะเป็นประโยชน์มากที่สุดตามที่สมาชิก

ต้องการ ดังนั้นคณะกรรมการฯ ที่มีความสามารถจึงเป็นสิ่งจำเป็นยิ่งต่อความสำเร็จในการดำเนินงานของสหกรณ์ กรมส่งเสริมสหกรณ์ (2538) ได้สรุปปัญหาเกี่ยวกับคณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์ว่า คณะกรรมการฯ บางส่วนมีความรู้เชิงธุรกิจน้อย ไม่ใคร่อุทิศเวลาให้กับสหกรณ์ ก่อให้เกิดปัญหาในการบริหารและการจัดการของสหกรณ์ ซึ่งปัญหาโดยส่วนใหญ่เกิดจากคณะกรรมการฯ ที่ได้รับเลือกเข้ามาบางส่วนยังไม่เข้าใจบทบาทหน้าที่ของตนเอง จึงยังไม่สามารถจะทำหน้าที่เป็นตัวแทนให้กับสมาชิกได้อย่างแท้จริง สมาชิกเองก็ยังไม่เข้าใจบทบาทหน้าที่ของคณะกรรมการฯ ว่าเลือกตั้งเข้าไปทำหน้าที่อะไร มีผลต่อสมาชิกอย่างไร จึงไม่ได้เลือกเป็นบุคคลที่เหมาะสมในด้านความรู้ความสามารถ ส่วนมากจะเป็นการเลือกพรรคพวก เพื่อนฝูง หรือญาติมิตรของตน โดยไม่ได้คำนึงถึงความรู้ความสามารถมากนัก จึงเป็นประเด็นสำคัญที่สหกรณ์ต้องนำกลับไปคิดเพื่อเร่งแก้ไข สิ่งที่สำคัญที่สุดคือ จะต้องให้ความรู้และทำความเข้าใจกับสมาชิกอย่างสม่ำเสมอให้เห็นความสำคัญในการเลือกประธานและคณะกรรมการฯ มิเช่นนั้นแล้วกระบวนการสหกรณ์ที่แท้จริงจะไม่สามารถเกิดขึ้นได้ จากการสัมภาษณ์เจ้าหน้าที่ที่รับผิดชอบสหกรณ์การเกษตรย่านตาขาว ให้ความเห็นว่า การมีส่วนร่วมของสมาชิกในการแสดงความคิดเห็นผ่านที่ประชุมใหญ่เป็นไปได้น้อยมาก ส่วนมากจะเสนอความคิดเห็นต่าง ๆ ผ่านคณะกรรมการฯ เพราะคิดว่าคณะกรรมการดำเนินการ เป็นผู้ที่มีสมาชิกคัดเลือกเพื่อไปทำหน้าที่แทนตนเองแล้ว จึงมอบอำนาจสิทธิขาดแก่คณะกรรมการฯ แต่ถ้ามีปัญหาใหญ่ ๆ คณะกรรมการฯ จะต้องแจ้งที่ประชุมใหญ่เพื่อให้สมาชิกทราบและพิจารณาในเรื่องนั้น ๆ เพื่อให้สมาชิกมีส่วนช่วยในการตัดสินใจในการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้น ซึ่งเป็นการรับผิดชอบร่วมกัน โดยส่วนใหญ่แล้วคณะกรรมการฯ จะเป็นผู้รับผิดชอบในขั้นตอนการดำเนินงาน ทั้งการกำหนดนโยบาย การวางแผนการดำเนินงาน การตัดสินใจแก้ปัญหาต่าง ๆ รวมทั้งตัดสินใจว่าจะมีการประเมินผลการดำเนินงานหรือไม่ ซึ่งสมาชิกแต่ละรายจะเข้าร่วมรับผลประโยชน์จากการตัดสินใจของคณะกรรมการดำเนินการเท่านั้น เช่นเดียวกับสหกรณ์การเกษตรเมืองตรัง ซึ่งทุกฝ่ายเห็นว่าเป็นเรื่องที่เป็นไปได้ยากมากที่สมาชิกรายบุคคลจะเข้ามามีส่วนร่วมในการดำเนินงานของสหกรณ์ เนื่องจากสมาชิกมีเป็นจำนวนมาก จึงไม่มีโอกาสแสดงความคิดเห็นได้ทั่วถึง ถึงจะมีโอกาสก็ไม่ค่อยกล้าแสดงความคิดเห็น ซึ่งอาจเป็นเพราะไม่มีความรู้ในเรื่องนั้น ๆ หรือกลัวความคิดเห็นที่แสดงออกไปจะผิดพลาดและไม่สอดคล้องกับฝ่ายจัดการหรือคณะกรรมการฯ จะเห็นได้ว่าสมาชิกส่วนใหญ่แล้วพร้อมที่จะเป็นผู้ตามมากกว่า ทั้งนี้อาจเป็นเพราะสมาชิกยังไม่เข้าใจบทบาทหน้าที่ของตนเองที่มีต่อสหกรณ์ ขาดความเชื่อมั่นในตนเอง หรืออีกประการหนึ่งคือลักษณะของสังคมชนบทไทยซึ่งเป็นสังคมอุปถัมภ์มาแต่โบราณ ผู้มีอำนาจน้อยกว่าจะเชื่อฟังผู้ที่มีอำนาจหรือผู้มีบทบาทมากกว่าไม่กล้าแสดงความคิดเห็นหรือแสดงความขัดแย้ง คอยเป็นแต่ผู้ตามที่ดี นอกจากนี้ยังมีสมาชิกจำนวนไม่น้อยที่คิดว่า สหกรณ์ที่ตั้งขึ้นเป็นหน่วยงานของรัฐที่มีหน้าที่ใน

การให้บริการหรือเป็นผู้ให้เช่นเดียวกับหน่วยงานอื่นๆ สมาชิกจึงไม่ค่อยให้ความสนใจกับการทำงานของสหกรณ์มากนัก เพราะถือว่าตนเป็นคนนอกที่เข้ามาใช้บริการในธุรกิจต่างๆ ของสหกรณ์เท่านั้น ฉะนั้นนโยบายที่กำหนดขึ้นจะเป็นไปในทิศทางใดหรือนำไปปฏิบัติอย่างไรก็ขึ้นอยู่กับคณะกรรมการและผู้จัดการสหกรณ์ ตนไม่มีหน้าที่ที่จะต้องโต้แย้งหรือแก้ไขในส่วนที่ผิดพลาด ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาของ ทศนีย์ เมืองแก้ว (2542) ที่ได้ทำการศึกษาดำเนินงานของสหกรณ์ ในจังหวัดสงขลา

2.2 การกำหนดแนวทางหรือแนวปฏิบัติงานของสหกรณ์ แนวทางในการดำเนินงานหรือแนวปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุนโยบายที่สหกรณ์กำหนดไว้นั้น ในแต่ละสหกรณ์จะมีแนวปฏิบัติที่แตกต่างกันออกไป ผู้ช่วยผู้จัดการสหกรณ์การเกษตรย่านตาขาว ระบุว่าในที่ประชุมใหญ่จะให้สมาชิกเสนอความคิดเห็นและข้อเสนอแนะต่างๆ โดยให้มีการเขียนข้อความต่าง ๆ ส่งให้แก่ประธานคณะกรรมการ แทนการพูดหรือแสดงความคิดเห็นในที่ประชุม ทั้งนี้เพื่อลดข้อจำกัดของสมาชิกที่ไม่กล้าแสดงออกในที่ประชุม และเพื่อให้สมาชิกได้เสนอแนะความคิดเห็นและเสนอแนะปัญหาต่างๆ ได้ทั่วถึงขึ้น ซึ่งก็มีการเสนอความคิดเห็นเพิ่มเติมในส่วนต่างๆ ที่แตกต่างจากที่คณะกรรมการเสนอแล้วบ้าง เช่น สมาชิกเสนอให้สหกรณ์ปรับปรุงด้านการบริการแก่สมาชิกให้ดีขึ้น เสนอให้สหกรณ์รับซื้อผลผลิตทางการเกษตรชนิดอื่นจากสมาชิก อาทิเช่น หมู ไก่ เป็ด เป็นต้น สำหรับสหกรณ์การเกษตรเมืองตรัง ผู้จัดการสหกรณ์ระบุว่า สมาชิกมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบายแนวทางการดำเนินงานของสหกรณ์ โดยคณะกรรมการเสนอแผนดำเนินงานต่อที่ประชุมใหญ่เพื่อพิจารณาอนุมัติ ซึ่งสมาชิกจะมีการแสดงความคิดเห็นบ้างในบางเรื่องของการบริหารงานในรอบปี โดยปกติแล้วในการประชุมส่วนมากแล้วสมาชิกจะไม่ค่อยมีการแสดงความคิดเห็นในที่ประชุมใหญ่ แต่จะมีส่วนร่วมในการกำหนดแนวทางหรือแนวปฏิบัติต่างๆ เช่น การกำหนดอัตราดอกเบี้ย กำหนดดวงเงินกู้โดยการเพิ่มหรือลดวงเงินกู้ การแก้ไขข้อบังคับของสหกรณ์ผ่านทางคณะกรรมการเพื่อเสนอต่อที่ประชุมใหญ่ ทั้งนี้และทั้งนั้นการเสนอความคิดเห็นของสมาชิกคณะกรรมการจะนำไปพิจารณาว่าเหมาะสมหรือไม่ และสามารถนำมาใช้ปฏิบัติงานได้หรือไม่

จากวิธีการกำหนดแนวทางหรือแนวปฏิบัติงานของสหกรณ์ เห็นได้ว่าผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่ายได้เล็งเห็นถึงความสำคัญของสมาชิก และได้พยายามกระตุ้นให้สมาชิกมีส่วนร่วม รวมทั้งมีการนำข้อเสนอแนะของสมาชิกมาใช้ในการปรับปรุงงาน โดยสหกรณ์การเกษตรย่านตาขาว ได้นำข้อเสนอของสมาชิกในเรื่องการขยายสาขาปั้มน้ำมัน การสร้างโกดังขนาดใหญ่ในการเก็บรวบรวมยางแผ่น และการดำเนินธุรกิจบริการแบบครบวงจรมาพิจารณา ซึ่งตอนนี้กำลังอยู่ในช่วงวางแผนงาน และบางโครงการก็กำลังจะดำเนินการ เพื่อให้เกิดประโยชน์

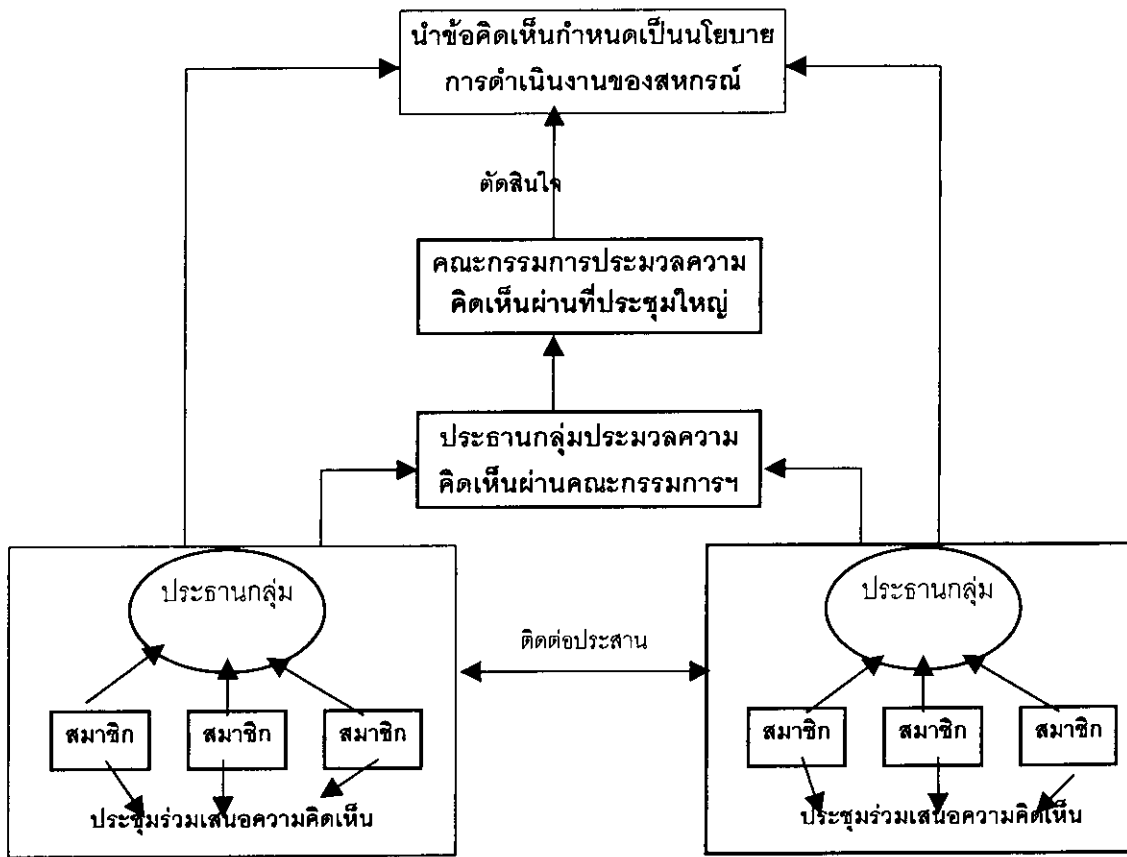
และตรงต่อความต้องการของสมาชิกมากที่สุด เพราะสมาชิกคือหัวใจหลักของการบริหารงานสหกรณ์ หากขาดสมาชิกแล้วสหกรณ์ก็มิอาจจะดำเนินงานอยู่ได้

2.3 การมีส่วนร่วมของสมาชิกในการดำเนินงานของสหกรณ์ ทั้งสหกรณ์การเกษตรย่านตาขาว และสหกรณ์การเกษตรเมืองตรัง ได้เปิดโอกาสให้สมาชิกมีส่วนร่วมในการดำเนินงานเกือบทุกขั้นตอน ตั้งแต่การวางแผนการดำเนินงาน การแก้ปัญหา การตัดสินใจในการดำเนินงาน การรับผิดชอบการดำเนินงาน โดยสมาชิกจะมีส่วนร่วมเสนอความคิดเห็นผ่านที่ประชุมใหญ่หรือผ่านทางคณะกรรมการดำเนินการฯ ที่สมาชิกเลือกตั้งขึ้นมาเป็นตัวแทน สำหรับการประเมินผลการดำเนินงานนั้น ฝ่ายบริหารจะเป็นผู้ประเมินว่าเป็นไปตามนโยบายและแผนงานตามกฎระเบียบข้อบังคับหรือไม่ มีเฉพาะแต่การรับผลประโยชน์จากการดำเนินงานเท่านั้นที่สมาชิกทุกคนจะมีการร่วมรับผลประโยชน์ร่วมกันอย่างทั่วถึง

อย่างไรก็ตามทั้งสองสหกรณ์คิดว่าการเพิ่มบทบาทของสมาชิกให้เข้ามามีส่วนร่วมในการดำเนินงานของสหกรณ์จะทำให้กระบวนการสหกรณ์เข้มแข็งขึ้น เนื่องจากการร่วมกันคิด ร่วมกันทำ และร่วมกันเป็นเจ้าของสหกรณ์ อันจะทำให้สมาชิกมีความมุ่งมั่นที่จะทำให้สหกรณ์เจริญก้าวหน้ายิ่งขึ้น ซึ่งเปรียบได้กับสหกรณ์เป็นเหมือนบ้านของตนเอง สมาชิกจึงต้องทำทุกวิถีทางให้สหกรณ์มั่นคง และมีความเป็นอยู่สบายกว่าเดิม ซึ่งการเข้ามีส่วนร่วมของสมาชิกที่มากขึ้นจะทำให้สมาชิกมีการช่วยเหลือซึ่งกันและกันมากขึ้น อันจะนำไปสู่การพึ่งตนเองได้มากขึ้น

จากการศึกษาผู้ศึกษามีความเห็นว่าการเพิ่มการมีส่วนร่วมของสมาชิกให้ได้นั้น ผู้ปฏิบัติหน้าที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานของสหกรณ์การเกษตร ควรให้ความสำคัญกับกลุ่มสมาชิกในหมู่บ้าน ในการกระตุ้นให้สมาชิกเกิดการมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นผ่านกลุ่มสมาชิกให้มากที่สุด สมาชิกทุกคนควรมีบทบาทในการประชุมร่วมกันอย่างสม่ำเสมอภายในกลุ่มของตนเอง เพราะการประชุมกลุ่มจะก่อให้เกิดความคุ้นเคยสนิทสนมกันมากขึ้น ทำให้สมาชิกกล้าที่จะแสดงความคิดเห็น พร้อมทั้งกล้าที่จะเสนอแนะและพร้อมจะแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นภายในกลุ่มร่วมกัน อย่างไรก็ตามกลุ่มสมาชิกที่เข้มแข็งจำเป็นที่จะต้องมีการประสานกลุ่มและเลขานุการกลุ่มที่เป็นผู้มีความเอื้ออาทรและเสียสละ มีความสามารถในการประมวลความคิดเห็นของกลุ่มสมาชิก พร้อมจะเป็นผู้ประสานงานที่ดีเป็นตัวแทนของกลุ่มในการนำไปเสนอปัญหาข้อคิดเห็นต่างๆ ไปยังคณะกรรมการฯ เมื่อกลุ่มสมาชิกแต่ละกลุ่มมีความเข้มแข็งขึ้น ก็จะทำให้สหกรณ์ซึ่งประกอบด้วยกลุ่มสมาชิกหลายกลุ่มมีความเข้มแข็งตามไปด้วย เปรียบดั่งกับกิ่งไม้หากมีกิ่งเดียวก็สามารถจะหักได้ง่าย แต่หากรวมเข้าหลาย ๆ กิ่งหลายก้านก็ไม่สามารถที่จะหักได้ จึงขอเสนอแนะวิธีการจูงใจในการเพิ่มการมีส่วนร่วมของสมาชิกดังนี้ รายละเอียดแสดงในภาพประกอบ 8

- 1) เจ้าหน้าที่ของสหกรณ์ควรตั้งปัญหาหรือแนวทางปฏิบัติงานของสหกรณ์ให้สมาชิกพิจารณา โดยให้สมาชิกแสดงความคิดเห็นได้ทั้งในลักษณะการอภิปรายร่วมกัน การพูดและการเขียน ผ่านกลุ่มสมาชิกในหมู่บ้าน เพื่อเปิดโอกาสให้สมาชิกได้เสนอความคิดเห็น โดยเท่าเทียมกันอย่างเต็มที่ ให้ประธานกลุ่มสมาชิกในหมู่บ้านรวบรวมความคิดเห็นของสมาชิกแล้วนำเสนอผ่านคณะกรรมการฯพิจารณาเพื่อรวบรวมนำเสนอในที่ประชุมใหญ่
- 2) ชี้แจงผ่านกลุ่มสมาชิกให้สมาชิกทุกคนรู้และเข้าใจบทบาทหน้าที่และสิทธิของตนเอง ว่าสามารถจะแสดงความคิดเห็นที่นอกเหนือจากที่คณะกรรมการฯกำหนดขึ้นได้ไม่จำเป็นต้องเห็นด้วยตามคณะกรรมการฯ เสมอไป อาจมีความเห็นแตกต่างออกไปได้ หากเป็นเรื่องที่ดี มีเหตุผล และเป็นผลประโยชน์แก่ส่วนรวม สมาชิกส่วนใหญ่อาจยอมรับทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงขึ้นได้
- 3) ให้อาจารย์กับสมาชิกชั้นดีที่ฝากเงินสม่ำเสมอและสมาชิกที่ส่งเงินต้นและดอกเบี้ยตรงตามระยะเวลาที่สหกรณ์กำหนดตลอดปี พร้อมคัดเลือกกลุ่มสมาชิกตัวอย่างที่มีความเข้มแข็ง ประกาศยกย่องเกียรติคุณ มอบรางวัล และให้ตัวแทนกล่าวปราศรัยจูงใจสมาชิกให้เข้ามามีส่วนร่วมในการดำเนินงานของสหกรณ์ให้มากขึ้น ในวันประชุมใหญ่



ภาพประกอบ 8 การเพิ่มการมีส่วนร่วมของสมาชิกในขั้นตอนการดำเนินงานต่าง ๆ

### 3. การมีส่วนร่วมของสมาชิกในการดำเนินงานของสหกรณ์ในแต่ละลักษณะ

สหกรณ์การเกษตรเป็นสหกรณ์ที่ดำเนินธุรกิจแบบเอนกประสงค์ มีการดำเนินธุรกิจหลายด้านดังนี้

- 1) ธุรกิจธนกิจเป็นการดำเนินธุรกิจที่เกี่ยวข้องกับการเงินซึ่งได้แก่ การรับฝากเงินจากสมาชิก และการให้สมาชิกกู้เงินจากสหกรณ์
- 2) ธุรกิจรวมกันขาย สหกรณ์จะดำเนินงานตั้งแต่การรวบรวม การเก็บรักษา การคัดคุณภาพการแปรรูป และการตลาด เป็นการรวบรวมผลผลิตของสมาชิกเพื่อจัดจำหน่าย
- 3) ธุรกิจรวมกันซื้อ หรือจัดหาสิ่งของที่จำเป็นมาขายให้แก่สมาชิก สหกรณ์ทำหน้าที่ในการจัดหาเครื่องมือเครื่องใช้ในการเพาะปลูก เช่น เครื่องสูบน้ำ รถไถขนาดเล็ก ปุ๋ย สารฆ่าแมลง หรือสิ่งของที่จำเป็นสำหรับครอบครัวสมาชิก เช่น ข้าวสาร น้ำปลา น้ำตาล และอื่น ๆ มาขายแก่สมาชิก
- 4) ธุรกิจบริการ จัดขึ้นตามความต้องการเพื่อประโยชน์แก่สมาชิก เช่น การสร้างทำนบเหมืองฝาย บริการเครื่องสูบน้ำ การบริการรถขนส่ง และอื่น ๆ โดยสหกรณ์จะเรียกเก็บเงินค่าบริการจากสมาชิกตามสมควร
- 5) กิจกรรมฝึกอบรมและส่งเสริมอาชีพ เป็นการอบรมเผยแพร่ความรู้ทางการเกษตรและความรู้อื่น ๆ ที่ทางสหกรณ์นำมาให้ความรู้แก่สมาชิก คณะกรรมการดำเนินการฯ ผู้จัดการตลอดจนเจ้าหน้าที่ฝ่ายต่าง

สหกรณ์การเกษตรที่ดำเนินงานครบทั้ง 5 ลักษณะ นี้ถือว่ามีกิจการดำเนินงานแบบครบวงจร สหกรณ์การเกษตรย่านตาขาว จัดว่าเป็นสหกรณ์ที่ดำเนินงานครบวงจร คือมีการดำเนินงานครบทั้ง 5 ลักษณะ สำหรับสหกรณ์การเกษตรเมืองตรัง เป็นสหกรณ์ที่ดำเนินงานไม่ครบวงจร เนื่องจากไม่ได้ดำเนินธุรกิจรวมกันขาย และธุรกิจบริการ โดยจะกล่าวถึงการดำเนินงานในแต่ละลักษณะของทั้งสองสหกรณ์ ดังนี้

**3.1 ธุรกิจธนกิจ แยกเป็นการปล่อยเงินกู้ และการรับฝากเงิน การปล่อยเงินกู้** สมาชิกของสหกรณ์การเกษตรย่านตาขาวเข้าร่วมในการกู้เงินคิดเป็นร้อยละ 61.53 ของสมาชิกทั้งหมด ส่วนสหกรณ์การเกษตรเมืองตรังสมาชิกเข้าร่วมในการกู้เงินคิดเป็นร้อยละ 41.82 ของสมาชิกทั้งหมด โดยส่วนใหญ่สมาชิกจะกู้ยืมเงินในวงเงินที่ไม่มากนัก เนื่องจากประสบปัญหาทางเศรษฐกิจจึงกลัวว่าหากกู้ยืมมาแล้วจะส่งคืนเงินต้นและดอกเบี้ยแก่สหกรณ์ไม่ได้ สำหรับเงินที่สหกรณ์นำมาให้สมาชิกกู้ยืมนั้น เป็นเงินค่าหุ้น เงินฝากของสมาชิก เงินทุนสำรองของสหกรณ์ และเงินกู้จากธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร (ธกส.) รวมถึงเงินทุนจากกรมส่งเสริมสหกรณ์ ปัจจุบันวงเงินกู้ที่ ธกส. มีให้กับสหกรณ์มีความเพียงพอกับความต้องการของสมาชิก หากไม่เพียงพอสหกรณ์ก็จะกู้เงินจาก

ธกส.เพิ่ม ปัญหาการปล่อยเงินกู้ คือ สมาชิกไม่ปฏิบัติตามสัญญาการกู้ มีการชำระเงินต้น และดอกเบี้ยไม่ตรงตามกำหนดเวลา ทำให้สหกรณ์จำเป็นต้องพิจารณาวงเงินกู้ของสมาชิกและปล่อยกู้ให้เฉพาะสมาชิกที่คิดว่าสามารถจะส่งคืนเงินต้นและดอกเบี้ยได้ตามระยะเวลาที่กำหนดเท่านั้น จึงทำให้บางครั้งสมาชิกได้รับบริการเงินกู้ได้ไม่ทั่วถึง หรือได้รับอนุมัติวงเงินกู้น้อยกว่าที่ขอกู้

### การปล่อยเงินกู้

3.1.1 หลักเกณฑ์ในการปล่อยเงินกู้ ทั้งสหกรณ์การเกษตรย่านตาขาวและสหกรณ์การเกษตรเมืองตรังมีหลักเกณฑ์และเงื่อนไขในการปล่อยเงินกู้เหมือนกัน คือ บุคคลที่สามารถจะกู้เงินกับสหกรณ์ได้จะต้องเป็นสมาชิกสหกรณ์ที่มีการถือหุ้นกับสหกรณ์ถูกต้องตามระเบียบข้อบังคับ โดยมีวัตถุประสงค์ในการกู้เงินที่ไม่ขัดกับหลักการของสหกรณ์ มีความสามารถที่จะชำระหนี้ได้และมีประวัติในการชำระหนี้ดี มีส่วนร่วมในธุรกิจและกิจกรรมอื่นๆ ที่สหกรณ์จัดขึ้น ซึ่งโดยส่วนใหญ่จำเป็นต้องใช้หลักทรัพย์ในการค้ำประกัน และมีการทำสัญญาเงินกู้ โดยเงื่อนไขที่สำคัญจะพิจารณาจากหลักทรัพย์ที่นำมาค้ำประกันโดยจะมีการประเมินราคาทรัพย์สิน ซึ่งส่วนมากจะเป็นที่ดิน ราคาประเมินได้เท่าไรจะให้สมาชิกกู้ได้ในวงเงินครึ่งหนึ่งของการประเมิน ซึ่งหลักทรัพย์อาจเป็นของสมาชิกเองหรือบุคคลอื่นที่ยินยอมก็ได้

3.1.2 การเสนอแผนการผลิตประกอบการกู้เงิน ในการยื่นเรื่องขอกู้เงินนั้น สมาชิกจะต้องมีการเสนอแผนการผลิตประกอบการกู้เงินด้วยว่าจะนำไปทำอะไร เช่น นำไปทำสวน เลี้ยงสัตว์ ปลูกพืช หรือเลี้ยงปลา เป็นต้น แต่ในการปฏิบัติเนื่องจากสมาชิกส่วนใหญ่ยังไม่เข้าใจในการเขียนแผนการผลิตที่ถูกต้อง ทำให้เกิดปัญหาความล่าช้าในการกู้ยืมเงินของสมาชิก เพื่อให้เกิดความคล่องตัวขึ้นจึงยึดหยุ่นให้สมาชิกเพียงแต่ให้ประธานกลุ่มสมาชิกที่สมาชิกสังกัดอยู่ลงลายมือชื่อรับรองในหนังสือรับรองการขอกู้เงินของสมาชิกเพื่อนำไปใช้ในการลงทุนเพาะปลูกต่างๆตามที่สมาชิกขอกู้ ซึ่งจากการสัมภาษณ์ทั้งสองสหกรณ์ลงความเห็นตรงกันว่า สหกรณ์ไม่ได้เข้มงวดเกี่ยวกับแผนการผลิตของสมาชิกมากนัก ถึงแม้สหกรณ์มีการติดตามการใช้จ่ายเงินกู้ของสมาชิก แต่ก็ไม่สามารถจะติดตามได้ทั่วถึงทุกราย ทำให้สมาชิกบางรายนำเงินที่กู้ไปใช้ไม่ตรงตามวัตถุประสงค์ที่สหกรณ์วางไว้ และผิดไปจากแผนการผลิตที่สมาชิกขอกู้ ทำให้ระบบการผลิตไม่เกิดผลตอบแทนตามมา ส่งผลให้สมาชิกไม่สามารถจะชำระเงินต้นและดอกเบี้ยแก่ทางสหกรณ์ได้ตามระยะเวลาที่กำหนด และเมื่อถูกเร่งรัดหนี้สมาชิกก็จะไปกู้เงินนอกระบบที่มีอัตราดอกเบี้ยสูงกว่ามาชำระหนี้แก่สหกรณ์ ทำให้สมาชิกเป็นหนี้เพิ่มขึ้น เมื่อเป็นเช่นนี้การดำเนินงานของสหกรณ์ก็ไม่บรรลุวัตถุประสงค์ในการช่วยให้สมาชิกกินดีอยู่ดี ดังนั้นสิ่งที่สหกรณ์สามารถกระทำได้ดีก็คือ การ

เข้มงวดในวัตถุประสงค์การกู้เงินของสมาชิกให้มากขึ้น และมีการติดตามการใช้จ่ายเงินกู้อย่างสม่ำเสมอและทั่วถึง

**3.1.3 การค้ำประกันเงินกู้** ตามหลักการแล้วสหกรณ์สามารถปล่อยเงินกู้โดยให้สมาชิกผลัดกันค้ำประกัน แต่โดยส่วนใหญ่แล้วจะต้องใช้หลักทรัพย์ที่เป็นอสังหาริมทรัพย์ในการค้ำประกันซึ่งวงเงินกู้จะกู้ได้ครึ่งหนึ่งของหลักทรัพย์ที่ประเมินราคาแล้ว เช่นราคาที่ดิน 100,000 บาท สามารถกู้ได้ 50,000 บาท หรือสมาชิกอาจจะกู้ต่ำกว่าวงเงิน 50,000 บาท ก็ได้ โดยจะมีการพิจารณาวัตถุประสงค์ในการกู้ รายได้ของผู้กู้ ความซื่อสัตย์ของผู้กู้ ประกอบด้วย แ่วงเงินกู้จะต้องไม่เกิน 400,000 บาท ซึ่งทั้งสองสหกรณ์ใช้หลักเกณฑ์ของการค้ำประกันเงินกู้โดยหลักทรัพย์ ซึ่งเป็นอสังหาริมทรัพย์เป็นสำคัญ ในประเด็นนี้ถึงแม้จะสร้างความมั่นใจในการปล่อยเงินกู้ของสหกรณ์ แต่อาจเป็นเรื่องที่ไม่เหมาะสมนัก เนื่องจากเกษตรกรอีกจำนวนไม่น้อยที่ต้องเช่าที่ดินทำกินโดยไม่มีกรรมสิทธิ์ ซึ่งเกษตรกรเหล่านี้มีสิทธิที่จะเช่าเป็นสมาชิกของสหกรณ์การเกษตรเพื่อรวมตัวกันในการช่วยเหลือซึ่งกันและกัน และเพื่อช่วยเหลือตนเอง แต่กลับถูกกีดกันโดยเงื่อนไขการทำธุรกิจเงินกู้ของสหกรณ์ ทำให้เกษตรกรเหล่านี้จะต้องพึ่งพาเงินทุนนอกระบบอยู่เรื่อยไป ซึ่งหากเรามองข้ามเกษตรกรกลุ่มย่อยๆ เหล่านี้แล้วการจะลดปัญหาที่เกิดจากความยากจน ซึ่งเป็นแนวความคิดเริ่มต้นของการพัฒนาวิธีการสหกรณ์มาใช้กระบวนการสหกรณ์ก็อาจจะสำเร็จได้ อีกทั้งเงื่อนไขในการให้สินเชื่อโดยใช้หลักทรัพย์ในการค้ำประกันจะช่วยส่งเสริมให้ผู้ที่มีฐานะดีอยู่แล้วเป็นผู้มีโอกาสได้ใช้เงินกู้ออกเบียด่างจากสหกรณ์ ซึ่งไม่ตรงตามวัตถุประสงค์ของสหกรณ์ เพราะบุคคลเหล่านั้นอาจมิใช่เกษตรกรที่แท้จริงก็เป็นได้

**3.1.4 การเพิ่มหุ้นจากการกู้เงิน** ตามข้อบังคับของสหกรณ์เมื่อสมาชิกกู้เงินจากสหกรณ์จะต้องเพิ่มการถือหุ้น โดยสหกรณ์การเกษตรย่านตาขาว และสหกรณ์การเกษตรเมืองตรังยึดหลักเดียวกันโดยกำหนดให้สมาชิกต้องถือหุ้นเพิ่มร้อยละ 5 ของวงเงินกู้ แต่ถ้าสมาชิกกู้เงินแล้วรับเป็นสิ่งของ หรือวัสดุการเกษตรจากสหกรณ์สมาชิกไม่ต้องเพิ่มการถือหุ้น การหักเงินกู้เป็นมูลค่าหุ้นนี้จะมีการชี้แจงแก่สมาชิกที่มารับเงินกู้เป็นรายๆ ไป ซึ่งสมาชิกส่วนใหญ่จะเข้าใจในจุดนี้ดี เพราะการถือหุ้นถือเป็นการออมเงินรูปแบบหนึ่ง อีกทั้งสมาชิกเองยังได้รับผลประโยชน์เป็นเงินปันผลจากเงินออมส่วนนี้ด้วย การกำหนดให้สมาชิกที่กู้ยืมเงินต้องเพิ่มการถือหุ้นถือเป็นเรื่องดีและเหมาะสมยิ่ง นอกจากจะเป็นการบังคับให้สมาชิกต้องมีการออมเพิ่มขึ้นแล้ว ยังเป็นการระดมทุนของสหกรณ์เพิ่มขึ้น ก่อให้เกิดสภาพคล่องในการดำเนินธุรกิจของสหกรณ์อีกทางหนึ่งด้วย

**3.1.5 การชำระหนี้** การชำระคืนเงินกู้ นั้น สมาชิกจะต้องชำระคืนตามวัตถุประสงค์ที่นำเงินกู้ไปใช้ โดยแบ่งเป็นการชำระคืนเงินกู้ระยะสั้นเวลา 1 ปี สหกรณ์จะคิดดอกเบี้ยรายวัน และรับชำระหนี้ตลอดเวลาไม่มีการกำหนดวงเงินชำระคืนในแต่ละครั้ง การชำระ



คืนแบบนี้ก่อให้เกิดผลประโยชน์และความสะดวกแก่สมาชิก คือ เมื่อสมาชิกเก็บสะสมเงินได้จำนวนหนึ่งก็สามารถชำระหนี้ได้ทันที ทำให้ดอกเบี้ยที่ต้องชำระลดลง ทั้งนี้หากมีความจำเป็นสมาชิกก็อาจขยายเวลาในการชำระหนี้ออกไปได้อีกเป็นเวลาไม่เกิน 18 เดือน และการชำระคืนเงินกู้ระยะปานกลางมีกำหนดในการชำระหนี้เงินกู้ภายในเวลา 3 ปี โดยจะมีการชำระคืนเป็นงวด ปีละ 3 งวด หรืออาจชำระคืนปีละงวดก็ได้ ในการติดตามทวงหนี้ทั้ง สองสหกรณ์มีมาตรการคล้ายคลึงกัน คือ ถ้าสมาชิกไม่ยอมชำระหนี้จะมีการปรับหนี้ค้างชำระในอัตราร้อยละ 3 ต่อปี และมีการติดตามเร่งรัดหนี้ตามลำดับ ดังนี้

- 1) สหกรณ์จะส่งหนังสือทวงถามและเตือนให้สมาชิกทราบทุก ๆ สิ้นไตรมาส หรือก่อนกำหนดเวลาชำระหนี้ 1 เดือน
- 2) มอบหมายให้ประธานกลุ่มสมาชิกช่วยติดตามเร่งรัดหนี้
- 3) ติดตามเร่งรัดหนี้ถึงบ้านสมาชิกโดยพนักงานสินเชื่อ
- 4) ผู้จัดการสหกรณ์ออกหนังสือเชิญสมาชิกมาพบที่สหกรณ์
- 5) ใช้มาตรการทางกฎหมาย ฟ้องร้อง และยึดหลักทรัพย์ค้ำประกันของสมาชิกหากสมาชิกรายนั้น ๆ ยังเพิกเฉย

ที่ผ่านมาทั้งสองสหกรณ์มีการฟ้องร้องสมาชิกผิดสัญญาและเพิกเฉยต่อการชำระหนี้ โดยมีการยึดหลักทรัพย์ในการค้ำประกันเงินกู้บ้าง แต่มีเพียงน้อยรายเท่านั้น

3.1.6 ปัญหาในการปล่อยเงินกู้ ทั้งสหกรณ์เกษตรย่านตาขาว และสหกรณ์การเกษตรเมืองตรังได้ระบุปัญหาในการปล่อยเงินกู้ไว้ดังนี้

- 1) สมาชิกเมื่อนำเงินไปแล้วไม่นำไปใช้ตามวัตถุประสงค์ จึงไม่สามารถนำเงินกู้ที่กู้ไปจากสหกรณ์มาชำระคืนได้ตามระยะเวลาที่กำหนดได้ส่งผลกระทบต่อชำระหนี้ของสหกรณ์ที่กู้มาจาก ธกส. เพราะในปีต่อไป ธกส. จะจ่ายเงินกู้ให้กับสหกรณ์เท่ากับวงเงินที่สหกรณ์ส่งชำระหนี้เท่านั้น
- 2) สมาชิกบางคนกู้เงินไปจำนวนมากเกินจำเป็น ซึ่งเมื่อนำไปลงทุนอาจประสบกับปัญหาขาดทุนหรือเสมอตัว ทำให้ไม่สามารถนำเงินที่กู้ไปมาคืนแก่สหกรณ์ได้
- 3) การประเมินหลักทรัพย์ในบางแปลง เจ้าหน้าที่สินเชื่อประเมินราคาสูงเกินไป สมาชิกจึงกู้เงินจำนวนมากเพราะเห็นว่าคุ้มทุนกับค่าที่ดิน จึงไม่ยอมส่งคืนเงินต้นและดอกเบี้ยให้แก่ทางสหกรณ์
- 4) เมื่อได้รับเงินกู้แล้วสมาชิกย้ายออกจากพื้นที่ทำให้เกิดความยุ่งยากในการติดตามทวงหนี้
- 5) สภาวะเศรษฐกิจในปัจจุบันถดถอยทำให้สมาชิกมีรายได้ไม่เพียงพอในการชำระหนี้เงินต้นและดอกเบี้ยแก่สหกรณ์

สำหรับวิธีการแก้ปัญหานั้น ทั้งสองสหกรณ์มีความเห็นตรงกันว่า ควรจะมีการติดตามและให้คำแนะนำในการชำระหนี้แก่สมาชิกอย่างจริงจังและต่อเนื่อง โดยพนักงานสินเชื่อและประธานกลุ่มสมาชิกจะต้องร่วมมือกันให้คำปรึกษาแก่สมาชิกอย่างทั่วถึง และจะต้องมีการเร่งรัดหนี้เงินกู้ของสมาชิกเป็นระยะ ๆ เพื่อกระตุ้นให้สมาชิกตื่นตัวในการมาชำระหนี้ รวมถึงสหกรณ์จะต้องมีการผ่อนผันการชำระหนี้ในบางครั้ง ในกรณีสมาชิกประสบปัญหาที่ทางสหกรณ์และคณะกรรมการดำเนินการฯ เห็นสมควร อีกทั้งสหกรณ์เองควรมีการจัดฝึกอบรมและส่งเสริมอาชีพให้แก่สมาชิกพร้อมทั้งหาตลาดจำหน่าย เพื่อเป็นการเพิ่มรายได้ให้แก่มหาชิกอีกทางหนึ่ง

### การรับฝากเงิน

การฝากเงินกับสหกรณ์ สมาชิกสหกรณ์การเกษตรย่านตาขาว เข้าร่วมในการฝากเงินกับสหกรณ์ประมาณร้อยละ 56.29 ของสมาชิกทั้งหมด ในปีทางบัญชี 30 มิถุนายน 2543 สมาชิกฝากเงินกับสหกรณ์ประมาณ 41.5 ล้านบาท ส่วนสหกรณ์การเกษตรเมืองตรัง สมาชิกเข้าร่วมในการฝากเงินกับสหกรณ์ประมาณร้อยละ 27.63 ของสมาชิกทั้งหมด ในปีทางบัญชี 30 มิถุนายน 2543 สมาชิกฝากเงินกับสหกรณ์ประมาณ 13 ล้านบาท เห็นได้ว่าสมาชิกสหกรณ์การเกษตรเมืองตรังยังคงมีส่วนร่วมในการระดมเงินฝากอยู่บ้างแต่ค่อนข้างน้อย ปัจจุบันสหกรณ์ทั้งสองแห่งยังคงมีการรณรงค์ประชาสัมพันธ์ให้สมาชิกนำเงินมาฝากกับ สหกรณ์อย่างต่อเนื่อง โดยพยายามชี้แจงให้สมาชิกเข้าใจว่า การฝากเงินกับสหกรณ์นอกจากจะได้รับดอกเบี้ยโดยไม่มีการหักภาษีแล้ว ยังเป็นการช่วยเหลือซึ่งกันและกันในกลุ่มสมาชิกอีกด้วย เนื่องจากจะได้นำไปเป็นทุนหมุนเวียนให้กับสมาชิก ซึ่งจะก่อให้เกิดประโยชน์โดยตรงแก่สมาชิก อีกทั้งยังมีการบริการที่รวดเร็ว และมีรางวัลให้แก่ผู้ที่ฝากเงินเป็นประจำ (ผู้ที่ฝากมาก) ให้แก่สมาชิกสูงกว่าสถาบันการเงินอื่นๆ และมีการลดหรือเพิ่มอัตรดอกเบี้ยบ้างเพื่อให้สอดคล้องกับภาวะทางการเงินในบางโอกาส ซึ่งอัตรดอกเบี้ยจะลดหรือเพิ่มนั้นต้องอิงภาวะตลาดหรือฐานะของสหกรณ์เป็นหลักด้วย สำหรับการกำหนดดอกเบี้ยเงินฝากคณะกรรมการฯจะเป็นผู้กำหนดร่วมกับฝ่ายจัดการ โดยความเห็นชอบของนายทะเบียนสหกรณ์ และเจ้าที่ส่งเสริมสหกรณ์ ซึ่งจะมีการประกาศให้สมาชิกทราบเป็นคราว ๆ ไป ปริมาณการดำเนินธุรกิจธณกิจของทั้ง 2 สหกรณ์แสดงในตาราง 4

ปัญหาสำคัญของสหกรณ์ในการรับฝากเงินจากสมาชิก ได้แก่ สมาชิกไม่มีความเชื่อมั่นในสถาบันสหกรณ์ เพราะกลัวว่าจะล้มเหลวได้ง่ายไม่มั่นคงเหมือนสถาบันการเงินอื่นๆ รวมทั้งสมาชิกบางคนไม่ทราบว่าสหกรณ์มีการบริการรับฝากเงินสามารถฝากเงินได้เหมือนกับสถาบันการเงินอื่นๆด้วย และมีการคิดอัตรดอกเบี้ยให้ เพียงแต่รู้ว่าให้กู้เงินได้เท่านั้น สมาชิกจึงไม่นำเงินมาฝากกับทางสหกรณ์

ตาราง 4 ปริมาณการดำเนินธุรกิจของสหกรณ์การเกษตรย่านตาขาว และสหกรณ์การเกษตรเมืองตรัง ในรอบปีบัญชี 2543

การดำเนินธุรกิจ	สหกรณ์การเกษตรย่านตาขาว	สหกรณ์การเกษตรเมืองตรัง
<b>การปล่อยเงินกู้</b>		
ระยะสั้น	14,765,710	19,462,341
ระยะปานกลาง	27,698,650	29,876,500
<b>รวม</b>	<b>42,464,360</b>	<b>49,338,841</b>
<b>การรับฝากเงิน</b>		
เงินฝากประจำ	555,779	11,939
เงินฝากออมทรัพย์	8,805,608	2,426,528
เงินฝากออมทรัพย์พิเศษ	26,427,444	5,942,175
เงินฝากสัจจะออมทรัพย์	5,655,777	4,475,690
<b>รวม</b>	<b>41,444,608</b>	<b>12,856,332</b>

ที่มา : รายงานกิจการประจำปี 2543 ของสหกรณ์การเกษตรย่านตาขาว และสหกรณ์การเกษตรเมืองตรัง

3.2 ธุรกิจรวมกันซื้อ สมาชิกสหกรณ์การเกษตรย่านตาขาว เข้าร่วมในธุรกิจรวมกันซื้อประมาณร้อยละ 70 ของสมาชิกทั้งหมด สินค้าที่สมาชิกส่วนมากซื้อจากสหกรณ์ คือ ปุ๋ย วัสดุเกษตรและอาหารสัตว์คิดเป็นร้อยละ 71.46 ด้านสินค้าอุปโภคบริโภคสมาชิกซื้อจากสหกรณ์เพียง ร้อยละ 28.54 เพราะสมาชิคนิยมไปซื้อสินค้าอุปโภคบริโภคจากศูนย์การค้าในตัวจังหวัดมากกว่า ส่วนสมาชิกสหกรณ์การเกษตรเมืองตรังเข้าร่วมในธุรกิจรวมกันซื้อประมาณร้อยละ 30 เท่านั้น เนื่องจากสหกรณ์ตั้งอยู่ในตัวเมืองตรัง อีกทั้งที่ตั้งของสหกรณ์อยู่ในถนนซอย ทำให้สมาชิกส่วนใหญ่ซื้อสินค้าจากแหล่งอื่นๆ ที่ใกล้ชุมชนของตนเองเป็นหลัก ไม่จำเป็นต้องเดินทางมาซื้อสินค้าจากสหกรณ์ ประกอบกับทางสหกรณ์เองไม่สามารถจะขายสินค้าในราคาที่ต่ำกว่าท้องตลาดได้เพราะจำเป็นต้องแข่งขันกับแหล่งจำหน่ายอื่นๆ ซึ่งอยู่ใกล้เคียงและมีการแข่งขันกันสูง ปริมาณการขายสินค้าในธุรกิจรวมกันซื้อของทั้ง 2 สหกรณ์ แสดงในตาราง 5

ตาราง 5 ปริมาณการขายสินค้าในธุรกิจรวมกันซื้อของสหกรณ์การเกษตรย่านตาขาว และสหกรณ์การเกษตรเมืองตรัง ในรอบปีบัญชี 2543

หน่วย : บาท

การดำเนินธุรกิจรวมกันซื้อ	สหกรณ์การเกษตรย่านตาขาว	สหกรณ์การเกษตรเมืองตรัง
ปุ๋ย	2,949,920	1,069,340
วัสดุการเกษตร/เครื่องจักร	413,086	1,264,601
อาหารสัตว์และพันธุ์พืช	1,404,451	289,215
สินค้าอุปโภคบริโภค	1,937,216	111,883
สินค้าทั่วไป/เครื่องใช้ไฟฟ้า	83,009	-
<b>รวม</b>	<b>6,787,683</b>	<b>2,735,039</b>
<b>กำไรเฉพาะธุรกิจ</b>	<b>79,046</b>	<b>24,613</b>

ที่มา : รายงานกิจการประจำปี 2543 ของสหกรณ์การเกษตรย่านตาขาว และสหกรณ์การเกษตรเมืองตรัง

3.2.1 การจัดสินค้าจำหน่ายในธุรกิจรวมกันซื้อ การจัดสินค้ามาจำหน่ายของทั้งสองสหกรณ์ คณะกรรมการฯและฝ่ายตลาดของสหกรณ์จะเป็นผู้กำหนดว่าควรซื้อสินค้าชนิดใดมาจำหน่าย เพราะก่อนที่จะอนุมัติสั่งซื้อสินค้าจะต้องสำรวจความต้องการของสมาชิกก่อนเพื่อจะได้จัดสินค้าให้ตรงตามความต้องการของสมาชิก สมาชิกสหกรณ์การเกษตรย่านตาขาว เสนอให้สหกรณ์จำหน่าย แม่ปุ๋ย และผลิตภัณฑ์ที่สมาชิกผลิตเพิ่มขึ้น ส่วนสหกรณ์การเกษตรเมืองตรัง สมาชิกเสนอให้สหกรณ์จำหน่าย รถมอเตอร์ไซด์ และผลิตภัณฑ์ที่สมาชิกผลิตเอง เช่น ดอกไม้จากยางพารา กล้วยฉาบ ขนมชนิดต่างๆ เพิ่มขึ้น ซึ่งโดยส่วนใหญ่สหกรณ์จะพิจารณาและทำตามคำเรียกร้อง เพราะสหกรณ์ถือว่าสมาชิกเป็นทั้งเจ้าของและผู้ใช้บริการ ดังนั้นสิ่งที่สมาชิกต้องการหากทางสหกรณ์พิจารณาแล้วว่าเห็นสมควรก็จะนำมาจัดจำหน่ายให้แก่สมาชิกต่อไป

3.2.2 เงื่อนไขการจำหน่ายสินค้าและการขนส่งในธุรกิจรวมกันซื้อ สหกรณ์ทั้งสองแห่งมีเงื่อนไขในการจำหน่ายสินค้าเหมือนกัน โดยสมาชิกสามารถใช้บริการได้ใน 2 ลักษณะ คือ (1) ซื้อโดยเงินสดและเปิดโอกาสให้บุคคลที่ไม่ใช่สมาชิกซื้อได้ด้วย (2) ซื้อโดยการทำสัญญากู้เงินแล้วรับเป็นสินค้า โดยสมาชิกผ่อนชำระเงินกู้กับสหกรณ์ ในเงื่อนไขการจำหน่ายสินค้าประการหลังก่อให้เกิดความสะดวกแก่สมาชิกเป็นอย่างมาก เนื่องจากสมาชิกที่ไม่มีเงินสดก็สามารถนำสินค้าไปใช้ก่อนได้ โดยเฉพาะปัจจัยการผลิต เมื่อสมาชิกได้รับผลผลิตแล้วจึงชำระเงินคืนให้กับสหกรณ์ การกระทำแบบนี้ก็คือ การนำเงินของสมาชิกอื่นมาใช้หมุนเวียนโดยจ่ายทดแทนให้สมาชิกที่ไม่สามารถซื้อได้ด้วยเงินสดก่อนนั่นเอง ซึ่ง

ถือได้ว่าเป็นการช่วยเหลือซึ่งกันและกันของสมาชิกไปในตัว ในด้านบริการขนส่งสินค้า สหกรณ์การเกษตรเมืองตรังไม่มีการบริการขนส่งเนื่องจากสหกรณ์ขาดยานพาหนะในการบริการขนส่งสินค้าให้กับสมาชิก ส่วนสหกรณ์การเกษตรย่านตาขาวมีบริการขนส่งสินค้าให้แก่สมาชิกเฉพาะสมาชิกที่ซื้อสินค้าจำนวนมาก และสินค้าที่ส่ง เช่น น้ำดื่ม วัสดุทางการเกษตร เป็นต้น

3.2.3 การกำหนดราคาสินค้า ส่วนใหญ่ผู้จัดการสหกรณ์จะเป็นผู้กำหนดราคาสินค้า ในบางครั้งจะมอบหมายให้พนักงานการตลาดเป็นคนกำหนดราคาสินค้าที่นำมาจำหน่าย หรืออาจเป็นบุคคลอื่นที่ผู้จัดการมอบหมายให้ทำการแทน ซึ่งเกณฑ์ในการกำหนดราคาสินค้าแต่ละชนิดจะดูจากสภาวะของเศรษฐกิจ และดูจากต้นทุนสินค้าที่สั่งซื้อมาจำหน่ายด้วย โดยพยายามกำหนดให้ราคาสินค้าต่ำกว่าในท้องตลาด โดยส่วนใหญ่แล้วสหกรณ์จะสั่งซื้อสินค้าที่มีราคาถูกและมีคุณภาพตรงต่อความต้องการของสมาชิกเป็นสำคัญ

3.2.4 ผลประโยชน์ที่สมาชิกได้รับ ผลประโยชน์ที่สมาชิกได้รับจากธุรกิจรวมกันซื้อของทั้งสองสหกรณ์ เป็นไปในลักษณะเดียวกัน คือ สมาชิกได้ซื้อสินค้าที่มีคุณภาพและราคายุติธรรมและสมาชิกสามารถซื้อสินค้าโดยการผ่อนชำระเป็นเงินกู้กับสหกรณ์ ก่อให้เกิดความสะดวกแก่สมาชิกที่ไม่มีเงินสดในการซื้อสินค้า อีกทั้งสมาชิกจะได้รับเงินเฉลี่ยคืนตามส่วนธุรกิจเมื่อสิ้นปี โดยสหกรณ์การเกษตรย่านตาขาว จ่ายเงินเฉลี่ยคืนตามประเภทของสินค้าที่สมาชิกซื้อครั้งนี้ ซื้อปุ๋ย กระสอบละ 1 บาท ซื้อสินค้าอุปโภคบริโภค ร้อยละ 1 เป็นต้น

3.2.5 ปัญหาการดำเนินงานธุรกิจรวมกันซื้อ สหกรณ์การเกษตรเมืองตรัง ยังไม่พอใจกับธุรกิจที่ดำเนินการอยู่ เพราะทำเลที่ตั้งไม่เหมาะสมมีตลาดคู่แข่งสูง ทำให้สมาชิกสนใจซื้อน้อย ขณะนี้อยู่ในระหว่างกำลังวางแผนที่จะเปิดขยายสาขาเป็นร้านค้าย่อยตามกลุ่มสมาชิกในท้องถิ่น และจะมีการรณรงค์ประชาสัมพันธ์ให้แก่สมาชิกทราบทางสหกรณ์จัดจำหน่ายสินค้าใดบ้าง ในท้องที่กลุ่มสมาชิกใด ส่วนสหกรณ์การเกษตรย่านตาขาวเอง ก็ยังไม่ค่อยพอใจในธุรกิจนี้เช่นกัน เนื่องจากคิดว่าทำเลที่ตั้งไม่เหมาะสม เพราะอยู่ใกล้ตัวเมืองตรังทำให้มีการแข่งขันทางการตลาดสูง นอกจากนี้ระบบในการจัดทำบัญชีของสหกรณ์ยังเป็นอุปสรรคในการแข่งขันกับร้านค้าทำให้มีต้นทุนสินค้าสูง อีกทั้งร้านค้าสามารถหาซื้อสินค้าและเปิดขายสินค้าได้ทุกวันแต่สหกรณ์ต้องหยุดวันหยุดราชการ และพ่อค้ายังสามารถตัดสินใจตกลงราคากับผู้ซื้อในการขายสินค้าได้ รวมถึงมีการนำสินค้าปลอดภาษีมาจำหน่ายได้ แต่สหกรณ์มิสามารถกระทำได้ ต้นทุนจึงมีสูงกว่า และปัจจุบันมีระบบตลาดนัดเกือบทุกวันในทุกหมู่บ้าน สมาชิกจึงไม่มีความจำเป็นต้องซื้อสินค้าไปกักตุน ซึ่งผู้จัดการสหกรณ์การเกษตรย่านตาขาวคิดว่าน่าจะจะมีการจำหน่ายสินค้าของสหกรณ์แก่สมาชิกทุกวันไม่เว้นวันหยุดราชการ ทั้งนี้ยังมีปัญหาต่างๆในธุรกิจรวมกันซื้อของทั้งสองสหกรณ์ที่คล้ายคลึงกัน คือ (1) สินค้าบางอย่างที่สมาชิกต้องการสหกรณ์ไม่สามารถจัดซื้อมาบริการให้แก่สมาชิกได้ (2)

สมาชิกจะมาติดต่อและต้องการสินค้าเป็นช่วง ๆตามระยะเวลา เมื่อสินค้ามาสมาชิกก็ขาดการติดต่อไปทำให้สินค้าเหลือค้างสต็อกอยู่ในสภกรณ์เป็นเวลานาน ไม่สามารถนำมาจำหน่าย (3) สภกรณ์ไม่มีสถานที่ที่จะนำสินค้าตัวอย่างบางชนิดมาวางโชว์ให้สมาชิกดูได้ (4) พนักงานสภกรณ์ยังขาดความชำนาญในธุรกิจรวมกันซื้อ (5) ตลาดคู่แข่งมีมาก (6) การบริการขนส่งยังไม่พร้อมเท่าที่ควร ทั้งนี้ทั้งนั้นปัญหาในธุรกิจรวมกันซื้อจะลดน้อยลงได้ก็ขึ้นอยู่กับความร่วมมือของสมาชิก ถ้าสมาชิกขาดการมีส่วนร่วมแล้ว ธุรกิจรวมกันซื้อก็ไม่สามารถจะดำเนินการได้ เพราะผู้ที่มาซื้อสินค้ากับสภกรณ์ส่วนใหญ่จะเป็นสมาชิกเป็นหลัก และสภกรณ์เองก็ไม่สามารถจะสู้ราคาสินค้ากับร้านค้ารายใหญ่ เช่น ห้างสรรพสินค้า และร้านที่จำหน่ายวัสดุอุปกรณ์ทางการเกษตรโดยเฉพาะได้

3.3 ธุรกิจรวมกันขาย เป็นธุรกิจที่ดำเนินการเฉพาะสภกรณ์การเกษตรย่านตาขาว โดยมีการรวบรวมผลผลิตยางพาราเป็นหลัก สมาชิกเข้าร่วมในธุรกิจรวมกันขาย คิดเป็นร้อยละ 60 ของสมาชิกทั้งหมด ซึ่งจัดว่าสมาชิกมีการเข้าร่วมพอสมควร สมาชิกที่ไม่เข้าร่วมส่วนใหญ่จะเป็นสมาชิกรายย่อยที่มีผลผลิตยางพารารายวันจำนวนไม่มากนัก จึงไม่อยากจะรวบรวมไว้ขายในคราวเดียวเพราะต้องการเงินสดไว้ใช้จ่ายประจำวัน ดังนั้นเมื่อได้ผลผลิตยางพาราแล้วจะนำไปจำหน่ายให้แก่ร้านค้าที่อยู่ในพื้นที่เป็นส่วนใหญ่ อีกทั้งมีพ่อค้าเข้าไปรับซื้อถึงในหมู่บ้าน ทำให้สมาชิกประหยัดค่าใช้จ่ายในการขนส่ง และหากเมื่อเทียบกันแล้วพ่อค้าจะให้ราคาใกล้เคียงกับทางสภกรณ์ในการรับซื้อ โดยราคาจะไม่แตกต่างกันมากนัก ทำให้สมาชิกตัดสินใจขายผลผลิตแก่พ่อค้าที่ไปรับซื้อ อีกทั้งปัจจุบันมีโรงรมยางในท้องที่มากขึ้น ทำให้สมาชิกมีทางเลือกในการจำหน่ายเพิ่มขึ้น สำหรับสภกรณ์จะรับซื้อผลผลิตยางพาราในรูปแบบน้ำยางสด ปริมาณการรวมกันขายยางพาราของสภกรณ์การเกษตรย่านตาขาว แสดงในตาราง 6 ส่วนสภกรณ์การเกษตรเมืองตรังไม่ได้ดำเนินธุรกิจนี้ เนื่องจากสภกรณ์ไม่มีความพร้อม ซึ่งผู้จัดการสภกรณ์การเกษตรเมืองตรังกล่าวว่า ในอนาคตหากทางสภกรณ์มีความพร้อม โดยเฉพาะลูกค้ารับซื้อยางพารา ยานพาหนะ และทุนในการดำเนินการที่เพิ่มขึ้น ก็มีแนวคิดว่าจะให้มีธุรกิจรวมกันขาย และธุรกิจอื่นที่สภกรณ์ยังไม่ได้ดำเนินการ เพื่อจะพัฒนาสภกรณ์ให้เป็นสภกรณ์ที่มีธุรกิจครบวงจร เพื่อสนองตอบความต้องการของสมาชิก เพราะสภกรณ์เองก็มีสมาชิกจำนวนมากเป็นสภกรณ์ระดับอำเภอที่มีพื้นที่รับผิดชอบกว้างขวางครอบคลุมหลายตำบล จึงจำเป็นจะต้องดำเนินการทุกวิถีทางให้สภกรณ์สามารถช่วยเหลือเกษตรกรที่เป็นสมาชิกให้ได้ครอบคลุมทุกท้องถิ่น เพื่อสนองตอบต่ออุดมการณ์ หลักการและวิธีการของสภกรณ์ให้ได้มากที่สุด

ตาราง 6 การดำเนินงานในธุรกิจรวมกันขายของสหกรณ์การเกษตรย่านตาขาว ในรอบปี  
บัญชี 2543

หน่วย : บาท

การดำเนินธุรกิจรวมกันขาย	จำนวนเงิน (บาท)
<b>การรับซื้อ</b>	
- ต้นทุนรับซื้อน้ำยางสด	3,381,573
- ค่าจ้างแรงงาน และวัตถุดิบที่ใช้ในการผลิต	400,083
- ค่าใช้จ่ายในการผลิต ค่าเชื้อเพลิง ค่าสารเคมี ค่าไฟฟ้า ค่า เสื่อมราคาเครื่องจักรและอุปกรณ์	183,849
<b>รวมค่าใช้จ่ายทั้งหมด</b>	<b>3,965,505</b>
<b>การขาย</b>	
- ขายยางพาราแผ่นดิบ	2,704,689
- ขายเศษยาง	15,388
- ขายยางเครฟ	4,330,681
<b>รวมรายได้ทั้งหมด</b>	<b>7,050,758</b>
<b>กำไร</b>	<b>3,085,253</b>

ที่มา : รายงานกิจการประจำปี 2543 ของสหกรณ์การเกษตรย่านตาขาว

3.3.1 การกำหนดราคา การรับซื้อผลผลิตและการจ่ายเงินค่าผลผลิตในธุรกิจรวมกันขาย คณะกรรมการฯและฝ่ายจัดการจะเป็นผู้กำหนดราคารับซื้อ โดยจะพิจารณาราคาตลาดกลางยางพาราในการรับซื้อในแต่ละวัน สำหรับการจ่ายเงินค่าผลผลิตจะจ่ายเป็นเงินสด โดยไม่มีเงื่อนไขในการจ่ายจะเป็นการซื้อขาดขายขาดเป็นส่วนใหญ่

3.2.2 การขนส่งและภาชนะบรรจุผลผลิต สหกรณ์การเกษตรย่านตาขาว มีบริการขนส่ง เช่น รถบรรทุก 6 ล้อ รถบรรทุกสิบล้อ รถกระบะ ในส่วนของภาชนะบรรจุนั้น ทางสหกรณ์จะให้สมาชิกใส่ภาชนะของตนเองเมื่อนำน้ำยางสดมาจำหน่าย หลังจากนั้นสหกรณ์จะเก็บน้ำยางสดไว้ในภาชนะเก็บน้ำยางของสหกรณ์ แล้วจึงนำมาทำเป็นยางแผ่นรมควันชั้น 1 เพื่อจำหน่าย ในอนาคตผู้จัดการสหกรณ์คาดว่า จะมีการขยายกิจการธุรกิจรวมกันขายให้กว้างขึ้น โดยทางสหกรณ์ตั้งเป้าหมายว่าจะสร้างหอค้ายาง ห้องเย็นสำหรับเก็บน้ำยาง และจะขยายการรับซื้อน้ำยางสดให้ครบทุกจุดในพื้นที่ที่รับผิดชอบ

3.2.3 การรวบรวมสินค้าชนิดอื่นๆ ที่ผ่านมาผู้จัดการสหกรณ์กล่าวว่า สมาชิกเคยเสนอให้รวบรวมสินค้าชนิดอื่นๆ เช่น ไม้พันธุ์เนื้อ สุก ร ซึ่งสหกรณ์ไม่ได้ทำตาม เนื่อง

จากไก่และหมูต้องเป็นไปตามราคาตลาดเป็นหลัก อีกทั้งสหกรณ์ยังขาดความรู้ความสามารถในเรื่องของตลาดปศุสัตว์

3.2.4 การมีส่วนร่วมของสมาชิกในธุรกิจรวมกันขาย สมาชิกสหกรณ์การเกษตรย่านตาขาว มีความกระตือรือร้นในการรวบรวมน้ำยางเพื่อนำมาขายให้กับสหกรณ์ในระดับปากกลาง เพราะคิดว่าขายให้กับสหกรณ์ไม่ได้ก็ไม่เป็นไร สมาชิกถือว่ามีตลาดอื่นรองรับนอกจากสหกรณ์ในราคาที่ใกล้เคียงกัน ทั้งที่ทางสหกรณ์เองก็มีการจูงใจให้สมาชิกนำสินค้ามาจำหน่ายแก่สหกรณ์ โดยสมาชิกจะได้รับเงินปันผลเฉลี่ยคืนเมื่อสิ้นปี แต่ถ้าหากธุรกิจรวมกันขายขาดทุนสมาชิกจะไม่ได้รับเงินปันผลดังกล่าว จะเห็นได้ว่าการมีส่วนร่วมของสมาชิกในธุรกิจรวมกันขายจะส่งผลกระทบต่อโดยตรงต่อการดำเนินธุรกิจของสหกรณ์ เพราะหากสมาชิกไม่สามารถรวบรวมผลผลิตที่มีคุณภาพมาจำหน่ายให้กับสหกรณ์อย่างสม่ำเสมอได้ ธุรกิจรวมกันขายก็ไม่สามารถดำเนินการได้ อีกทั้งธุรกิจรวมกันขายนั้นมีการแข่งขันกันสูงต้องใช้ทุนมากแต่กำไรน้อย ผลผลิตก็ไม่สามารถเก็บสต็อกไว้ได้นาน สมาชิกจึงจำเป็นต้องเข้ามามีส่วนร่วมในธุรกิจนี้เพื่อให้สหกรณ์สามารถจะดำเนินการอยู่เพื่อประโยชน์ของตัวเอง สมาชิกเอง จากการศึกษาพบว่าสหกรณ์ใดที่สมาชิกพร้อมใจเข้ามามีส่วนร่วมกับการดำเนินงานของสหกรณ์มาก สหกรณ์นั้นจึงจะสามารถดำเนินธุรกิจรวมกันขายได้ เนื่องจากการดำเนินธุรกิจรวมกันขายทำให้เกิดการรวมตัวกันของสมาชิกก่อให้เกิดพลังในการแข่งขัน เกิดความสามัคคีขึ้นในหมู่คณะทำให้เกิดความเสียสละในการช่วยเหลือซึ่งกันและกัน มีการเรียนรู้ปัญหาซึ่งกันและกันได้มากขึ้น และสามารถที่จะช่วยกันแก้ปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้นได้ รวมถึงยังทำให้สมาชิกเกิดการเรียนรู้ในการพัฒนาสินค้าให้มีคุณภาพขึ้น ทำให้ได้ราคาสูงขึ้นเป็นการเพิ่มรายได้ อันจะนำไปสู่การพึ่งตนเองของสมาชิกในการพัฒนาคุณภาพชีวิต ซึ่งเป็นการบรรลุอุดมการณ์ของสหกรณ์

3.2.5 ปัญหาและอุปสรรคของการมีส่วนร่วมในธุรกิจรวมกันขาย ปัญหาที่สำคัญ คือ ตัวสมาชิกเอง เพราะหากสมาชิกไม่นำผลผลิตมาขายให้สหกรณ์ ก็จะทำให้สหกรณ์ไม่มีสินค้า อาจจะทำให้สหกรณ์ขาดทุนได้ และปัญหาการจัดการภายในสหกรณ์ ซึ่งต้องมีการแบ่งงานกันอย่างเป็นระบบให้ชัดเจนมากขึ้น ทั้งนี้สามารถสรุปปัญหาการที่สมาชิกมีส่วนร่วมในธุรกิจรวมกันขายน้อย อาจจะเป็นเพราะเหตุผลต่างๆ ดังนี้

1) สมาชิกไม่ค่อยมองเห็นความสำคัญของสหกรณ์ในธุรกิจรวมกันขาย สมาชิกสมัครเข้าเป็นสมาชิกโดยมุ่งแต่จะมีส่วนร่วมในธุรกิจชนิดใด ในส่วนของการกู้เงินกับสหกรณ์เพียงอย่างเดียว

2) สหกรณ์มีขั้นตอนยุ่งยากในการรับซื้อสินค้าที่สมาชิกรับมาจำหน่าย โดยจำเป็นต้องคัดสินค้าที่จะรับซื้อมาจำหน่ายอย่างรอบคอบ เพราะสหกรณ์จะต้องนำมาแปรรูป



สินค้าเพื่อจำหน่ายต่อ หากสินค้าไม่มีคุณภาพจะทำให้สหกรณ์ประสบกับปัญหาการนำสินค้าไปจำหน่าย ซึ่งจะทำให้ธุรกิจนี้ขาดทุนได้

3) การรับซื้อน้ำยางสดจากสมาชิก จะต้องรับซื้อตามหลักเกณฑ์ราคาประกันยางพาราไม่สามารถเปลี่ยนแปลงได้ จนกว่าจะมีการประกาศราคาใหม่ ซึ่งต่างจากพ่อค้าคนกลางที่ไม่ต้องอิงราคาประกันมากนัก สามารถต่อรองราคาสินค้าได้ จึงมีแหล่งรับซื้ออื่นที่ให้ราคาน้ำยางสูงกว่าสหกรณ์

ดังนั้นสิ่งที่สหกรณ์ควรมีการปรับปรุงในธุรกิจนี้ คือ (1) ปรับปรุงด้านการบริหารจัดการของสหกรณ์ให้มีการแบ่งงานรับผิดชอบอย่างเป็นระบบให้ชัดเจนมากขึ้น (2) ปรับปรุงขั้นตอนในการซื้อผลผลิตจากสมาชิกในบางขั้นตอน โดยลดขั้นตอนที่ไม่จำเป็นออกเพื่อสมาชิกจะได้ไม่เบื่อหน่ายที่จะต้องรอจำหน่าย แต่ทั้งนี้สินค้าที่สหกรณ์รับซื้อจะต้องมีคุณภาพด้วย (3) ควรมีการประชาสัมพันธ์ให้ทั่วถึงให้สมาชิกเห็นความสำคัญในการมีส่วนร่วมในการดำเนินธุรกิจรวมกันขายกับสหกรณ์ อันจะนำไปสู่การขยายการบริการในธุรกิจบริการทำให้สหกรณ์สามารถดำเนินงานได้ครบวงจร อันจะเกิดประโยชน์แก่ตัวสมาชิก (4) ปรับปรุงด้านบริการต่างๆ แก่สมาชิกให้ดีขึ้นตามการเสนอแนะของสมาชิก (5) ในอนาคตอาจจำเป็นต้องมีตลาดกลางเป็นของสหกรณ์เอง และต้องมีการขยายสินค้าการแปรรูปผลิตภัณฑ์ต่างๆ จำหน่าย โดยมีการวิเคราะห์โครงการและตลาดลูกค้าอย่างจริงจัง ต่อเนื่อง และสม่ำเสมอ

การจะดำเนินธุรกิจรวมกันขายให้เกิดขึ้นได้ในทุกสหกรณ์มีโอกาสเป็นไปได้มากหากรัฐเข้ามาช่วยเหลือในการให้ความรู้ข่าวสารข้อมูลด้านการตลาดที่ทันสมัยและรวดเร็ว จะเห็นได้ว่าปัจจุบันสมาชิกมีความตื่นตัวสูงในการรวมตัวกันเพื่อก่อให้เกิดพลังจำหน่ายและต่อรองราคาผลผลิต หากสมาชิกร่วมมือกันรวบรวมผลผลิตมาจำหน่ายให้แก่สหกรณ์ ธุรกิจรวมกันขาย ก็จะสามารถดำเนินการได้อย่างแน่นอน และเมื่อสหกรณ์ได้มีการดำเนินธุรกิจได้ครบวงจร ก็จะทำให้สหกรณ์นั้นมีความเข้มแข็ง อันจะส่งผลให้ชุมชนเข้มแข็งขึ้น เพราะธุรกิจแบบครบวงจรเป็นส่วนหนึ่งในการสนับสนุนการผลิตของสมาชิกให้สอดคล้องกับระยะเวลาการผลิต และความต้องการของตลาดในช่วงเวลานั้นๆ อีกทั้งยังส่งผลดีและทำให้สมาชิกมีผลประโยชน์มากขึ้นด้วย อันจะนำไปสู่การพึ่งตนเองของสมาชิกในการพัฒนาคุณภาพชีวิต ซึ่งเป็นการบรรลุอุดมการณ์ของสหกรณ์

3.4 ธุรกิจบริการ สหกรณ์การเกษตรเมืองตรังไม่มีการดำเนินธุรกิจบริการส่วนสหกรณ์การเกษตรย่านตาขาวสมาชิกมีการเข้าร่วมใช้บริการที่สหกรณ์จัดขึ้นประมาณร้อยละ 90 ของสมาชิกทั้งหมด ซึ่งจัดว่าสมาชิกมีส่วนร่วมค่อนข้างมาก โดยธุรกิจบริการที่ทางสหกรณ์ดำเนินการอยู่ในขณะนี้ได้แก่ บริการรถบรรทุก บริการตลาดกลาง บริการจัดเลี้ยงสัมมนา บริการสถานีบริการน้ำมันเชื้อเพลิงเพื่อสวัสดิการในรูปแบบของ ปตท. บริการนำดื่มอนามัย เป็นต้น โดยสหกรณ์มีเงื่อนไขและหลักเกณฑ์ในการคิดค่าบริการ ดังนี้

ค่าบริการขนส่งรถบรรทุกเล็กคันละ 30 บาท รถบรรทุก 6 ล้อคันละ 40 บาท รถบรรทุก 10 ล้อคันละ 50 - 60 บาท ค่าเช่าโกดังและสถานที่เดือนละ 2,000- 10,000 บาท การจัดเลี้ยงสัมมนาตั้งแต่ 800-3,500 บาท จัดเลี้ยงอื่นๆ ตั้งแต่ 1,500-5,000 บาท โดยสมาชิกจะได้รับประโยชน์จากธุรกิจบริการ คือ สมาชิกเกิดความคล่องตัวและสะดวกประหยัดค่าใช้จ่ายในส่วนของการขนส่งและการใช้บริการอื่นๆ ที่ผ่านมาสมาชิกได้เคยเสนอให้สหกรณ์มีบริการอื่นๆ อาทิ เช่น ให้มีการผสมปุ๋ยใช้เอง บริการซ่อมเครื่องจักรกลเกษตร เป็นต้น ซึ่งทางสหกรณ์ได้รับไว้พิจารณาเพื่อลงมติในที่ประชุมใหญ่ต่อไป สมาชิกส่วนใหญ่พอใจกับการจัดบริการต่างๆ ของสหกรณ์ มีเพียงบางส่วนที่ไม่พอใจโดยคิดว่าสหกรณ์เป็นของรัฐจึงต้องช่วยเหลือประชาชนแบบให้เปล่าไม่น่าต้องเสียค่าบริการ ซึ่งเป็นปัญหาและอุปสรรคในการจัดบริการของสหกรณ์ ในอนาคตสหกรณ์มีการวางแผนที่จะขยายบริการเพิ่มเติม เช่น โครงการสร้างตลาดกลางยางพารา โครงการจัดรวบรวมน้ำยางสด โครงการรวบรวมผลผลิตจากสัตว์ปีก สัตว์น้ำ และจัดสร้างห้องเย็นขนาดใหญ่ เป็นต้น

3.5 กิจกรรมฝึกอบรมและส่งเสริมอาชีพ การฝึกอบรมและการส่งเสริมอาชีพเป็นภาระกิจหลักอย่างหนึ่งของสหกรณ์การเกษตร จะเห็นว่าธุรกิจต่างๆ ของสหกรณ์ไม่ว่าจะเป็นการให้เงินกู้แก่สมาชิก การนำปัจจัยการผลิตมาจำหน่าย การรวบรวมผลผลิต และการให้บริการต่างๆ ล้วนแล้วแต่เป็นธุรกิจที่รองรับการประกอบอาชีพของสมาชิกทั้งสิ้น ฉะนั้นหากสมาชิกขาดความรู้ความเข้าใจ หรือขาดทักษะในการพัฒนาอาชีพ ไม่มีการสร้างอาชีพใหม่ๆ ที่ก่อให้เกิดรายได้ การดำเนินงานของสหกรณ์ย่อมไม่บรรลุผลในการที่จะให้สมาชิกช่วยเหลือซึ่งกันและกันและพึ่งตนเอง จากการสัมภาษณ์ผู้จัดการสหกรณ์การเกษตรเมืองตรังกล่าวว่าสหกรณ์ได้งบประมาณสนับสนุนในการจัดอบรมจากสำนักงานสหกรณ์จังหวัดและเจ้าหน้าที่ส่งเสริมสหกรณ์เป็นหลัก สมาชิกเข้าร่วมกิจกรรมฝึกอบรมและส่งเสริมอาชีพที่สหกรณ์จัดขึ้นมากพอสมควร เนื่องจากกิจกรรมที่จัดขึ้นสอดคล้องกับการประกอบอาชีพและสมาชิกคิดว่าเป็นประโยชน์แก่สมาชิกเอง ที่ผ่านมามีการจัดอบรมในเรื่องความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับบทบาทของสมาชิก และส่งเสริมอาชีพเสริมเพื่อเพิ่มรายได้ เช่น การแปรรูปผลผลิต การผสมปุ๋ยใช้เอง การทำข้าวซ้อมมือ การทำกล้วยฉาบ และการทำผลิตภัณฑ์จากใบยางพารา เป็นต้น ส่วนสหกรณ์การเกษตรย่านตาขวานั้นสมาชิกไม่ค่อยเข้าร่วมในกิจกรรมในการอบรมความรู้ในอาชีพเสริมมากนัก เพราะสมาชิกส่วนมากกลัวว่าตัวเองจะไม่ได้รับความรู้และประสบการณ์ในเรื่องที่จะจัดฝึกอบรมจึงกลัวเสียเวลา และคิดว่าอาชีพหลักที่ทำอยู่คือการทำสวนยางพารามีรายได้ที่แน่นอนและมากกว่า ซึ่งในการประกอบอาชีพเสริมสมาชิกต้องเห็นว่าทำแล้วต้องได้รายได้แน่นอนก่อนจึงจะลงมือทำ อีกทั้งการส่งเสริมของรัฐสหกรณ์จะต้องขอความร่วมมือจากสำนักงานสหกรณ์จังหวัดและเจ้าหน้าที่ส่งเสริมสหกรณ์เป็นหลัก บางครั้งในการประสานหน่วยงานต่างๆ ที่เกี่ยวข้องเพื่อขอวิทยากรมาบรรยาย

สาธิต ให้ความรู้กับสมาชิกทำได้ไม่ค่อยต่อเนื่อง ทำให้กิจกรรมหยุดชะงัก สมาชิกจึงไม่ค่อยประสบผลสำเร็จในการส่งเสริมอาชีพเสริมจากสหกรณ์ ที่ผ่านมามีการจัดอบรมให้ความรู้ความเข้าใจในบทบาทและกระบวนการรวมกลุ่มทำงาน การส่งเสริมอาชีพ เช่น ผลิตภัณฑกะลามะพร้าว มีสมาชิกเข้าร่วมในโครงการ 15 คน การประดิษฐ์ดอกไม้จากใบยางพารา มีสมาชิกเข้าร่วม 15 คน การแปรรูปอาหารและทำขนม มีสมาชิก 30 คน การตัดเย็บเสื้อผ้าสตรี มีสมาชิก 20 คน และการประดิษฐ์ตุ๊กตาทาย มีสมาชิกเข้าร่วมโครงการ 15 คน อีกทั้งยังมีการส่งเสริมนักเรียนซึ่งเป็นบุตรหลานของสมาชิกให้พอกใบยางส่งขายให้กับสหกรณ์อีกด้วย ซึ่งการจัดอบรมและส่งเสริมอาชีพจะมีการศึกษาความต้องการของสมาชิกก่อนทุกครั้ง โดยจะทำการสำรวจและสอบถามความต้องการของสมาชิกว่าต้องการให้มีการจัดอบรมในเรื่องใดบ้าง และมีการติดตามผลการปฏิบัติงานของสมาชิกอย่างต่อเนื่อง

ปัญหาที่พบในการส่งเสริมอาชีพ คือ ผลผลิตที่ออกมาคือไม่มีตลาดรองรับที่แน่นอน สมาชิกเองก็ไม่ค่อยมีเวลามากพอที่จะเข้ารับการฝึกอบรมได้ตลอดหลักสูตร เนื่องจากจะต้องทำงาน สมาชิกที่เข้ารับการอบรมส่วนใหญ่เป็นผู้สูงอายุจึงไม่ค่อยมีความกระตือรือร้นในการปฏิบัติและฝึกฝนจากการฝึกอบรม ทำให้ความรู้ที่ได้รับไปไม่ค่อยเป็นผลและไม่มีประสิทธิภาพเท่าที่ควร อีกทั้งขาดความต่อเนื่องในการส่งเสริมอาชีพ

จากการสัมภาษณ์ทั้งสองสหกรณ์ให้ความเห็นเหมือนกันว่า การจัดการฝึกอบรมและส่งเสริมอาชีพให้กับสมาชิกมีความสำคัญต่อการดำเนินงานของสหกรณ์ เพราะสมาชิกเป็นตัวจักรสำคัญของสหกรณ์ ดังนั้นจะต้องมีการส่งเสริมอาชีพและเพิ่มความรู้ รวมถึงการพัฒนาศักยภาพให้แก่สมาชิกมากยิ่งขึ้น เพื่อให้สมาชิกสามารถนำความรู้ไปใช้ได้ถูกต้องและมีคุณภาพ สามารถเพิ่มรายได้และพัฒนาคุณภาพชีวิตของตนเองให้ดีขึ้น หากสมาชิกมีรายได้เพิ่มขึ้นจะส่งผลถึงการคืนเงินกู้ ทำให้สภาพคล่องทางการเงินของสหกรณ์ดีขึ้น สหกรณ์ก็จะสามารถดำเนินงานในธุรกิจต่าง ๆ ได้เพิ่มมากขึ้น เมื่อสหกรณ์ดำเนินงานได้ครบวงจรก็จะทำให้สมาชิกมีการพึ่งตนเองและช่วยเหลือซึ่งกันและกันได้มากขึ้น ส่งผลให้ชุมชนเข้มแข็งขึ้นตาม ดังนั้นกิจกรรมการอบรมและส่งเสริมอาชีพ จึงเป็นกิจกรรมที่สหกรณ์จะต้องให้ความสำคัญแต่หากสมาชิกขาดการมีส่วนร่วมและไม่เห็นประโยชน์จากกิจกรรมอันนี้แล้ว การจัดอบรมและส่งเสริมอาชีพแก่สมาชิกก็จะทำให้สิ้นเปลืองเวลาและค่าใช้จ่ายไปโดยเปล่าประโยชน์ และผลที่สนองตอบกลับมาก็คือ สหกรณ์ไม่สามารถที่จะก้าวไปสู่จุดมุ่งหมายที่เป็นหลักการของสหกรณ์ได้ เพราะหลักการและวิธีการของสหกรณ์คือการทำให้สมาชิกช่วยเหลือตนเอง และช่วยเหลือซึ่งกันและกันได้ สามารถพึ่งพาตนเองจนทำให้ชุมชนท้องถิ่นเข้มแข็งตามมานั่นเอง

3.6 สรุป การดำเนินงานของทั้งสองสหกรณ์ได้รับความช่วยเหลือจากภาครัฐและแหล่งเงินทุนต่าง ๆ ซึ่งพอสรุปความช่วยเหลือไว้ดังนี้

1) กรมส่งเสริมสหกรณ์ ช่วยแนะนำส่งเสริมงานสหกรณ์ให้เป็นไปตามระเบียบข้อบังคับของสหกรณ์ รวมทั้งจัดพิมพ์เอกสารเผยแพร่แก่สมาชิก

2) กรมตรวจบัญชีสหกรณ์ ช่วยเหลือในการตรวจบัญชีและให้ความรู้ในการจัดทำบัญชีให้แก่พนักงานสหกรณ์

3) ธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร (ธกส.) บริการเงินกู้ดอกเบี้ยต่ำ

4) กองทุนสงเคราะห์การทำสวนยาง ให้ความช่วยเหลือบริการตามโครงการแทรกแซงยางพาราของรัฐ

5) ศูนย์วิจัยยาง อบรมส่งเสริมความรู้การส่งเสริมอาชีพ การทำตุ๊กตายาง ให้แก่สมาชิก

6) กลุ่มแม่บ้าน ร่วมเป็นวิทยากรในการฝึกอบรมและส่งเสริมอาชีพแก่สมาชิก ถึงแม้ว่าสหกรณ์จะได้รับการช่วยเหลือจากหน่วยงานต่างๆ อย่างต่อเนื่องในการดำเนินงานของสหกรณ์ แต่ทว่าสหกรณ์ก็ยังไม่สามารถจะดำเนินการได้ประสบผลสำเร็จตามหลักการที่วางไว้ได้ เพราะปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินงานของสหกรณ์มีหลากหลายปัญหาส่วนใหญ่ที่สหกรณ์ประสบมีดังนี้

1) ระเบียบข้อบังคับของสหกรณ์ไม่เอื้ออำนวยในการปฏิบัติงานในแต่ละพื้นที่

2) นโยบายของรัฐที่ไม่สอดคล้องกับการดำเนินงานของสหกรณ์ ทำให้คณะกรรมการฯ และฝ่ายจัดการขาดวิสัยทัศน์ในการทำงาน

3) พนักงานและคณะกรรมการฯ ไม่มีจริยธรรมในการทำงาน ทำให้สมาชิกขาดความเชื่อถือในการทำงานของสหกรณ์

4) คณะกรรมการฯ ขาดความรู้ความสามารถ และขาดประสบการณ์ในการบริหารแบบมืออาชีพ

5) สหกรณ์ไม่มีทุนดำเนินงานที่เป็นของตนเองมากพอจึงต้องกู้จากสถาบันการเงินอื่น ๆ ทำให้ต้องคิดดอกเบี้ยกับสมาชิกสูงตามดอกเบี้ยเงินกู้

6) สมาชิกขาดความรู้ความเข้าใจในกระบวนการสหกรณ์ ทำให้ขาดความร่วมมือจากสมาชิกในธุรกิจรวมกันซื้อ และรวมกันขาย

7) สมาชิกขาดวินัยทางการเงิน มีการค้างชำระหนี้มาก และผิดสัญญาด้วย จากปัญหาและอุปสรรคที่สหกรณ์ประสบอยู่จึงคิดว่า ยุทธศาสตร์ที่นำมาใช้ในการสร้างระบบสหกรณ์ให้เข้มแข็งได้นั้น สหกรณ์จะต้องมีการวางแผนการดำเนินงานให้เป็นเชิงรุก ที่มองเห็นเป็นรูปธรรมที่ชัดเจน รวมถึงจะต้องมีการปรับเปลี่ยนและประยุกต์ระบบธุรกิจที่ดำเนินงานอยู่ให้ทันกับสภาวะการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่องตลอดเวลา ซึ่งสหกรณ์เองจะต้องนำหลักการจากส่วนบนมาปรับและประยุกต์ใช้ให้เข้ากับพื้นที่ที่รับผิดชอบ โดยเฉพาะ

พนักงานและคณะกรรมการฯจะต้องมีการเพิ่มความสามารถ ความรู้ และประสิทธิภาพในการบริหารงานให้เพิ่มขึ้น ปรับปรุงกระบวนการสหกรณ์โดยเน้นพลังจากการรวมกลุ่มของสมาชิก จะเห็นได้ว่าพลังจากกลุ่มจะเป็นพื้นฐานและปัจจัยที่สำคัญที่สุดของกระบวนการสหกรณ์ การมีส่วนร่วมของสมาชิกจะเกิดขึ้นได้ที่สำคัญมากคือสมาชิกจะต้องมีการรวมกลุ่มในการทำงานเพราะกลุ่มคือพลังทำให้สมาชิกร่วมมือกันในการทำงาน ส่งเสริมให้มีการเรียนรู้ซึ่งกันและกันในการเสนอความคิดเห็น การแก้ปัญหา และเสนอแนวความคิดใหม่ๆ ในการทำงาน โดยเฉพาะกลุ่มที่เข้มแข็งจะทำให้สามารถต่อรองกับสหกรณ์และองค์กรอื่นได้ ซึ่งโดยหลักการแล้วธุรกิจที่สหกรณ์ดำเนินการโดยเฉพาะธุรกิจรวมกันซื้อ ธุรกิจรวมกันขาย จำเป็นอย่างยิ่งที่ต้องอาศัยการเข้ามีส่วนร่วมอย่างมากของสมาชิก แต่การที่สมาชิกจะเข้ามามีส่วนร่วมกับสหกรณ์ได้มากน้อยแค่ไหนนั้นขึ้นอยู่กับพลังของสมาชิกที่เกิดจากการรวมกลุ่ม การช่วยเหลือซึ่งกันและกันอย่างต่อเนื่อง จะเห็นได้ว่าท้องที่ไหนที่กลุ่มสมาชิกมีความเข้มแข็งมากก็จะทำให้กระบวนการสหกรณ์เข้มแข็งขึ้นไปด้วย ทั้งนี้การพัฒนากระบวนการสหกรณ์ให้เข้มแข็งได้จึงมีความสำคัญยิ่งต่อประชาชนในท้องถิ่นและต่อประเทศชาติ ดังนั้นทุกฝ่ายจึงควรหันหน้าเข้าหากันร่วมความคิด ร่วมใจ ร่วมแรง และร่วมกันสนับสนุนสหกรณ์ การเกษตรให้เจริญก้าวหน้าต่อไป