
ข้อเสนอแนะทางฟื้นฟูกิจการ สหกรณ์

และแผนการเก็บหนี้ค้างชำระ

สหกรณ์การเกษตรปฎิรูปที่ดินชุมพลบุรี จำกัด

ปีบัญชี ๒๕๖๙

เสนอต่อ การประชุมใหญ่สามัญประจำปี
(วันที่ประชุม)

จัดทำโดย คณะทำงานฟื้นฟูกิจการสหกรณ์

สารบัญ

คำนำ	๒
บทที่ ๑ ประวัติสหกรณ์	๓
บทที่ ๒ สถานภาพปัจจุบันของสหกรณ์	๔
๒.๑ ฐานะการเงินโดยสรุป	๔
๒.๒ ตัวชี้วัดสำคัญ	๔
๒.๓ ข้อสังเกตสำคัญ	๔
๒.๔ ผลการดำเนินธุรกิจแยกตามประเภท	๔
๒.๕ โอกาสมีกำไร	๕
บทที่ ๓ วิธีการเก็บหนี้ค้างชำระ	๖
๓.๑ การประเมินและแยกหน่วย	๖
๓.๒ การตั้งคณะทำงานตามหน่วย	๖
๓.๓ แผนปฏิบัติงานของแต่ละหน่วย	๖
๓.๔ การติดตามความก้าวหน้าและการรายงานผล	๑๐
บทที่ ๔ แนวทางพัฒนากระบวนการเดิม	๑๒
๔.๑ ธุรกิจปกติของสหกรณ์และแนวทางปรับปรุง	๑๒
๔.๒ หลักการที่ใช้กับทุกธุรกิจ	๑๒
ข้อเสนอเพื่อพิจารณา	๑๔

คำนำ

เอกสารฉบับนี้จัดทำขึ้นเพื่อเสนอต่อที่ประชุมของสหกรณ์การเกษตร
ปฎิรูปที่ดินชุมพลบุรี จำกัด ให้เห็นสถานการณ์ที่แท้จริงของสหกรณ์ตามงบ
การเงินปีบัญชี ๒๕๖๙ พร้อมทั้งเสนอแนวทางแก้ไขที่เป็นรูปธรรม

สาระสำคัญคือ ปัญหาของสหกรณ์ส่วนใหญ่ไม่ได้เกิดจากการไม่มี
ทรัพย์สิน แต่เกิดจากทรัพย์สินจำนวนมากติดอยู่ในรูปของหนี้ที่ยังเก็บไม่ได้
หากเก็บหนี้ค้ำชำระได้ตามที่ประเมินไว้ สหกรณ์จะมีเงินนำมาชำระหนี้ที่
ตนค้างผู้อื่นและกลับมาดำเนินงานได้ตามปกติ

เอกสารแบ่งเป็นสี่บท คือ ประวัติสหกรณ์ สถานภาพปัจจุบัน วิธีการ
เก็บหนี้ค้ำ และแนวทางพัฒนากระบวนการหารายได้ตามปกติ จึงเรียน
เสนอมาเพื่อโปรดพิจารณา

บทที่ ๑

ประวัติสหกรณ์

ยังไม่ได้แนบเอกสารประวัติสหกรณ์ — อัปโหลดไฟล์ PDF หรือพิมพ์
ข้อความในหน้าตั้งค่าเล่ม

บทที่ ๒

สถานภาพปัจจุบันของสหกรณ์

บทนี้แสดงฐานะการเงินของสหกรณ์การเกษตรปฎิรูปที่ดินชุมพลบุรี จำกัด ตามงบการเงินปีบัญชี ๒๕๖๔ เพื่อให้ที่ประชุมเห็นตัวเลขชุดเดียวกัน ก่อนพิจารณาแนวทางแก้ไข

๒.๑ ฐานะการเงินโดยสรุป

รายการ	จำนวนเงิน (บาท)
สินทรัพย์รวม	364,405,928.00
หนี้สินรวม	231,811,992.00
ทุนของสหกรณ์	132,593,935.00
ขาดทุนสะสม	0.00
กำไร (ขาดทุน) สุทธิปีนี้	4,004,038.00

๒.๒ ตัวชี้วัดสำคัญ

ตัวชี้วัด	ค่า	ความหมาย
อัตราส่วนทุนหมุนเวียน	0.90 : 1	สินทรัพย์หมุนเวียนไม่พอชำระหนี้ระยะสั้น
อัตรากำไรสุทธิต่อรายได้	7.7%	

๒.๓ ข้อสังเกตสำคัญ

- มีธุรกิจขาดทุน

๒.๔ ผลการดำเนินงานธุรกิจแยกตามประเภท

ธุรกิจ	ผลการดำเนินงาน (บาท)	สรุป
สินเชื่อ	11,684,681.70	กำไร
จัดหาสินค้ามาจำหน่าย	-702,952.00	ขาดทุน

ธุรกิจ	ผลการดำเนินงาน (บาท)	สรุป
รวบรวมผลิตผล	-766,305.00	ขาดทุน
แปรรูป	-467,887.94	ขาดทุน
ผลิตเมล็ดพันธุ์	140,406.56	กำไร
ให้บริการและส่งเสริมการเกษตร	19,049.25	กำไร

๒.๕ โอกาสมีกำไร

คำถามที่ที่ประชุมควรได้คำตอบคือ ถ้าเก็บหนี้ที่ผู้อื่นค้างสหกรณ์ได้ทั้งหมด แล้วนำไปชำระหนี้ที่สหกรณ์ค้างผู้อื่น จะเหลือเป็นกำไรเท่าใด คำนวณได้ดังนี้

หนี้ที่ผู้อื่นค้างสหกรณ์ · ประเมินว่าเก็บได้	34,250,121.47
หัก หนี้สินรวมที่สหกรณ์ค้างผู้อื่น	(231,811,992.00)
คงเหลือ	-197,561,870.53

ยอดที่ประเมินว่าเก็บได้ จากค่าเผื่อหนี้สงสัยจะสูญในงบการเงิน (ยังไม่ได้ประเมินรายหน่วย)

สรุปโอกาสของสหกรณ์

ยังไม่พอชำระหนี้ที่สหกรณ์ค้างผู้อื่นอีก 197,561,870.53 บาท จึงต้องหารายได้เพิ่มจากกระบวนการปกติควบคู่ไปด้วย (ดูบทที่ ๔)

ทั้งนี้ยังไม่รวมรายได้จากธุรกิจปกติที่สหกรณ์ทำอยู่ และยังไม่รวมที่ดิน อาคาร และอุปกรณ์ที่สหกรณ์ถือครองอยู่ 39,113,749.00 บาท ซึ่งมีได้นำมาคิดในตารางข้างต้น

ข้อสรุปของบทนี้จึงมีไว้ว่าสหกรณ์ไม่มีทรัพย์สิน หากแต่ทรัพย์สินจำนวนมาก ติดอยู่ในรูปหนี้ที่ยังเก็บไม่ได้ งานที่ต้องทำเป็นลำดับแรกคือ การเก็บหนี้ค้าง ซึ่งเป็นเนื้อหาของบทถัดไป

บทที่ ๓

วิธีการเก็บหนี้ค้างชำระ

การเก็บหนี้ค้างชำระให้ได้ผลต้องทำอย่างเป็นระบบ ไม่ใช่การติดตามเป็นครั้งคราว สหกรณ์จึงกำหนดวิธีดำเนินการเป็นสี่ขั้นตอนตามลำดับ คือ ประเมินและแยกหน่วย ตั้งคณะทำงานตามหน่วย กำหนดแผนปฏิบัติงานให้แต่ละหน่วย และติดตามความก้าวหน้าพร้อมรายงานผลต่อที่ประชุม

๓.๑ การประเมินและแยกหน่วย

ยังไม่ได้กรอกทะเบียนหนี้ค้าง (เมนู “ประเมินและแยกหน่วยหนี้ค้าง”)

๓.๒ การตั้งคณะทำงานตามหน่วย

ยังไม่ได้กรอกคำสั่งแต่งตั้งคณะทำงาน

๓.๓ แผนปฏิบัติงานของแต่ละหน่วย

เมื่อแยกหน่วยและตั้งคณะทำงานแล้ว แต่ละหน่วยกำหนดแผนปฏิบัติงาน พร้อมเป้าหมายและตัวชี้วัดที่วัดผลได้ ดังนี้

๑. คณะทำงานฝ่ายสินเชื่อ

ที่	ชื่อโครงการ	วัตถุประสงค์	กิจกรรม	เป้าหมาย	ตัวชี้วัด	ระยะเวลา	งบประมาณ
๑	เร่งรัดจัดเก็บหนี้เงินกู้ยืม (พลิกค่าเผื่อ 18.86 ล้าน เป็นกำไร)	ปลดล็อกเงินให้กู้ยืมสูญหายที่ ค้างชำระ 18.86 ล้านบาท เพื่อเพิ่มสภาพคล่องและแปลงค่าเผื่อหนี้สงสัยจะสูญเป็นรายได้สุทธิ ลดการพึ่งพาเงินรับฝาก/เงินกู้ภายนอก	จัดชั้นลูกหนี้และวิเคราะห์ความสามารถชำระหนี้ (Q1) · ประชุมสมาชิกลูกหนี้นิติธรรมพูดคุยแผนชำระและให้อภัย (Q2) · ประสานเก็บเงินอด/ค่าจ้างผ่านกลไกสหกรณ์และแหล่งอื่น (Q2-Q4) · ติดตามผลเบิกจ่ายและปรับกลยุทธ์รายไตรมาส (ต่อเนื่อง) · บันทึกหนี้โดยสัญญาเล่นจ่ายหรือปรองดอง/ลดหนี้ตามผลประเมิน (Q3-Q4)	เก็บหนี้คืนได้อย่างน้อย 30% (ประมาณ 5.66 ล้านบาท) ภายในปี 2569 ตัดยอดค่าเผื่อหนี้สงสัยจะสูญลดลงตามสัดส่วนการเก็บได้	อัตราเก็บคืนเงินให้กู้ยืมคงค้าง (%) · จำนวนเงินเก็บคืนสะสมต่อไตรมาส (บาท) · อัตราสภาพคล่องหลังเก็บหนี้ (ร้อยละ) · ค่าเผื่อหนี้สงสัยจะสูญลดลงจากปีฐาน (บาท)	1 ปี (ตั้งแต่ไตรมาส 1/2569 ถึง ไตรมาส 4/2569) โดย Q1 จัดชั้นและเตรียมการ Q2-Q4 เร่งรัดเก็บเงิน	400,000 บาท (ค่าออกแบบการจัดเก็บ ค่าสื่อสารเชิญประชุมลูกหนี้ ค่าตรวจสอบ/ปรึกษาหารือคนค้นหลักประกัน ค่าธรรมเนียมการเงิน และค่าสัญญา/ปรองดอง)
๒	เร่งรัดเก็บดอกเบี้ยเงินให้กู้ ค้างรับ (พลิกค่าเผื่อ 9.97 ล้านเป็นกำไร)	เก็บดอกเบี้ยค้างรับที่ตั้งค่าเผื่อ 9,974,104 บาท → กลับรายการเป็นกำไร	ฝ่ายอำนวยการเจ้าภาพ มอบ ฝ่ายสินเชื่อ: กระทบยอดดอกเบี้ยค้างรายราย · ทำแผนผ่อนชำระดอกเบี้ย · ผูกกับการปรับโครงสร้างหนี้เงินต้น	เก็บคืน $\geq 30\%$ = ~2.99 ล้าน ในปีแรก	ยอดดอกเบี้ยค้างที่เก็บได้ · ค่าเผื่อดอกเบี้ยที่กลับรายการ	Q1-4 เก็บควบคุมเงินต้น · รายงานรายเดือน	≈ 200,000 บาท
๓	เร่งรัดเก็บค่าปรับผิดนัดชำระ (พลิกค่าเผื่อ 3.34 ล้านเป็นกำไร)	เก็บค่าปรับที่ตั้งค่าเผื่อ 3,343,515 บาท → กลับรายการเป็นกำไร	ฝ่ายอำนวยการเจ้าภาพ มอบ ฝ่ายสินเชื่อ: ทบทวนยอดค่าปรับค้างรายราย · เปรียบเทียบ/ลดค่าปรับผลการชำระต้น · ออกหนังสือแจ้ง	เก็บคืน $\geq 30\%$ = ~1.00 ล้าน ในปีแรก	ยอดค่าปรับที่เก็บได้ · ค่าเผื่อค่าปรับที่กลับรายการ	Q2-4 · รายงานรายเดือน	≈ 80,000 บาท

๒. คณะทำงานฝ่ายจัดหาสินค้ามาจำหน่าย

ที่	ชื่อโครงการ	วัตถุประสงค์	กิจกรรม	เป้าหมาย	ตัวชี้วัด	ระยะเวลา	งบประมาณ
๑	เร่งรัดเก็บลูกหนี้การค้า (พลิกค่าเผื่อ 1.70 ล้าน เป็นกำไร)	เก็บลูกหนี้การค้าที่ตั้งค่าเผื่อ 1,700,468 บาท → กลับรายการเป็นกำไร	ฝ่ายอำนวยการเจ้าภาพ มอบ ฝ่ายจัดหาสินค้ามาจำหน่าย: ทวงถามลูกหนี้ค้าขายรายราย · วางเงื่อนไขชำระ · ทบทวนเครดิตเทอม	เก็บคืน $\geq 40\%$ = ~0.68 ล้าน ในปีแรก	ยอดลูกหนี้การค้าที่เก็บได้ · ค่าเผื่อที่กลับรายการ	Q1-4 · รายงานรายเดือน	≈ 50,000 บาท

๓. คณะทำงานฝ่ายการเงิน

ที่	ชื่อโครงการ	วัตถุประสงค์	กิจกรรม	เป้าหมาย	ตัวชี้วัด	ระยะเวลา	งบประมาณ
๑	ติดตามเงินฝากสหกรณ์ อื่นที่สงสัยจะสูญ (ค่าเผื่อ 0.26 ล้าน)	ติดตามและเรียกคืนเงินฝาก สหกรณ์อื่นที่สงสัยจะสูญจำนวน 259,898 บาท เพื่อเพิ่มสภาพ คล่องและปลดล็อกกำไรสุทธิ ของสหกรณ์	ประสานงานสหกรณ์อื่นและ ตรวจสอบเอกสารสิ่งฝากและสัญญา เงินฝาก · ทำหนังสือร้องขอคืนเงิน ฝาก/ชำระหนี้ตามกำหนดเวลา · ติดตามการโอนเงินและเก็บหลักฐาน การชำระ · บันทึกรายการคืนเงินฝาก ในระบบบัญชีและอัปเดตค่าเผื่อฯ · จัดทำรายงานความก้าวหน้า ประจำเดือนต่อ ฝ่ายอำนวยการ	เก็บคืนหรือลดค่าเผื่อ สงสัยจะสูญสำหรับเงิน ฝากสหกรณ์อื่นอย่างน้อย 50% (ประมาณ 130,000 บาท) ภายในสิ้นปีบัญชี	1) อัตราการเรียกคืนเงิน ฝาก (%), 2) จำนวนเงิน ฝากที่เรียกคืนได้ (บาท), 3) ค่าเผื่อฯ ลดลงจากฐาน เดิม (บาท)	ตลอดปี (ไม่เกิน 12 เดือนนับจาก อนุมัติโครงการ)	20,000 บาท (ค่าจดหมาย ค่า ธรรมเนียม ธนาคาร ค่า สำเนาเอกสาร ค่าเดินทาง)

๔. ฝ่ายอำนวยการ

ที่	ชื่อโครงการ	วัตถุประสงค์	กิจกรรม	เป้าหมาย	ตัวชี้วัด	ระยะเวลา	งบประมาณ
๑	โครงการบริหารจัดการหนี้เชิงกลยุทธ์ ปล่อยกู้จากค่าเผื่อนี้สงสัยจะสูญ (ปรับ-ปลด-ลด-ขยาย-ล้น)	กำกับและขับเคลื่อนการบริหาร/จัดเก็บหนี้ที่ตั้งค่าเผื่อนี้สงสัยจะสูญรวม ~34.5 ล้านบาท ให้กลับรายการเป็นกำไรทางบัญชี โดยฝ่ายอำนวยการเป็นเจ้าภาพกำหนดกลยุทธ์ จัดชั้นลูกหนี้ และมอบหมายฝ่ายสินเชื่อ (และฝ่ายที่เกี่ยวข้อง) ลงมือปฏิบัติตาม 5 เทคนิค	1) ตั้งคณะทำงานบริหารหนี้ - จัดชั้นลูกหนี้ทั้งหมดตามศักยภาพชำระ แล้วเลือกเทคนิคให้ตรงกลุ่ม • ปรับ = ปรับโครงสร้างหนี้ (ปรับตารางชำระให้ตรงรอบรายได้/ฤดูเก็บเกี่ยว • พักชำระต้นจ่ายแต่ดอกเบี้ย • ลดเงินต้องงวด • ปรับอัตราดอกเบี้ย • รวมสัญญา/ทำสัญญาปรับปรุงโครงสร้างหนี้ใหม่ (TDR) • เสริมหลักประกัน/หาผู้ค้ำใหม่) • ปลด = จำหน่ายหนี้สูญตามระเบียบ + มติที่ประชุมใหญ่ (ลูกหนี้เสียชีวิตไม่มีกองมรดก/ล้มละลาย/บังคับคดีแล้วไม่มีทรัพย์สิน) • ลด = ประณอมหนี้/haircut (ลด-ยกเว้นค่าปรับ • ลดดอกเบี้ยค้างแลกกับการชำระต้นทันที/ปิดบัญชี) • ขยาย = ขยายเวลา/ยืดงวด/พักหนี้ (ลูกหนี้เดือดร้อนชั่วคราวแต่ยังไปต่อได้) • ล้น = เร่งรัด-จูงใจลูกหนี้ที่ยังมีหวัง (เยี่ยมบ้าน • หนังสือทวงถาม • แคมเปญล้นรางวัลจ่ายตรงเวลา/คืนดอกเบี้ยบางส่วน) 2) มอบฝ่ายสินเชื่อเป็นหน่วยปฏิบัติหลัก • ประสานฝ่ายจัดหา/การเงิน/กฎหมายตามประเภทหนี้ 3) ติดตามความคืบหน้ารายเดือน • สรุปกำไรที่ปล่อยจากการกลับรายการค่าเผื่อ	ปล่อยกู้จากค่าเผื่อคืน $\geq 30\%$ (~10.6 ล้านบาท) ภายในปีแรก • จัดชั้นลูกหนี้ครบ 100% ภายใน Q1 • ลด NPL	% กำไรที่กลับรายการจากค่าเผื่อ • ยอดหนี้เก็บคืนรวมทุกก้อน • จำนวนลูกหนี้ที่เข้าเทคนิค ปรับ/ปลด/ลด/ขยาย/ล้น • อัตรา NPL ที่ลดลง	1 ปีบัญชี • Q1 ตั้งคณะทำงาน+จัดชั้น+วางกลยุทธ์ • Q2-4 มอบหมาย+ปฏิบัติ+ติดตามรายเดือน • สรุปปลายปี	รวม ~830,000 บาท (ปีตามโครงการลูก 6 ก้อนของฝ่ายสินเชื่อ • ~2-3% ของยอดค่าเผื่อ)
๒	บังคับคดี/ประณอมหนี้ลูกหนี้ตามคำพิพากษา (ค่าเผื่อ 0.37 ล้าน)	จัดการลูกหนี้ตามคำพิพากษาที่ตั้งค่าเผื่อ 372,751 บาท → กลับรายการเป็นกำไร	ฝ่ายอำนวยการ (งานกฎหมาย) ดำเนินการเอง: ประสานทนาย/กรมบังคับคดี • สืบทรัพย์สินบังคับคดี • เจริญประณอมหนี้	เก็บคืน $\geq 40\%$ = ~0.15 ล้าน ในปีแรก	จำนวนคดีที่ปิด/ประณอมสำเร็จ • ยอดเก็บคืน	ตลอดปี ตามกระบวนการคดี	~ 80,000 บาท (ค่าทนาย/ดำเนินคดี)

๕. คณะทำงานฝ่ายศึกษาประชาสัมพันธ์และธุรการ

ที่	ชื่อโครงการ	วัตถุประสงค์	กิจกรรม	เป้าหมาย	ตัวชี้วัด	ระยะเวลา	งบประมาณ
๑	โครงการติดตามเงินยืม ทศรองกองทุนฟื้นฟูอาชีพ สมาชิก & ลูกหนี้อื่น ควบคู่ พัฒนาอาชีพให้ข้าราชการ ได้	ติดตามเก็บ/บริหารเงินยืม ทศรองจ่ายกองทุนเพื่อการฟื้นฟู อาชีพของสมาชิก ~397,872 บาท และลูกหนี้อื่น (ค่าเผื่อฯ ~81,616 บาท) ให้กลับรายการ เป็นกำไรทางบัญชี ควบคู่กับ ส่งเสริม/ฟื้นฟูอาชีพสมาชิกให้มี รายได้มาชำระคืนได้จริง	1) สำรวจ+จัดชั้นลูกหนี้เงินยืมทศรอง/ ลูกหนี้อื่น รายราย (ใครคืนได้/ใครสูญ จริง) 2) ติดตาม-เยี่ยมสมาชิกผ่านทีม ผู้นำสมาชิก/อาสาสมัคร . หนังสือทาง ถาม . เจริญผ่องปรน 3) ประเมินผล กองทุนฟื้นฟูอาชีพ → ต่อยอด/ปรับ เงื่อนไข ให้สมาชิกมีรายได้จริง 4) ส่งเสริมอาชีพ/สร้างรายได้สมาชิก (เชื่อมฝ่ายธุรกิจ: จัดหา/รวบรวม/ แปรรูป) เพื่อให้ชำระคืนได้ 5) ให้ ความรู้วินัยการเงิน + สื่อสาร-รณรงค์- ยกย่องคนชำระดี 6) เลือกเทคนิคตาม กลุ่ม: ปรับ/ขยาย/ล้น (ยังพัฒนาได้) . ลด/ปลด (สูญจริง) ตัดตามระเบียบ+ มติที่ประชุมใหญ่)	เก็บคืนเงินยืมทศรอง/ ลูกหนี้อื่น $\geq 40\%$ (~0.16 ล้าน) + กลับรายการค่า เผื่อ ~81,616 บาท ภายในปีแรก . จัดชั้นครบ 100% ภายใน Q1	ยอดเงินยืมทศรอง/ลูกหนี้ อื่นที่เก็บคืน . ค่าเผื่อที่ กลับรายการเป็นกำไร . จำนวนสมาชิกที่ฟื้นฟูอาชีพ และกลับมาชำระคืน	1 ปีบัญชี . Q1 สำรวจ+จัดชั้น . Q2-4 ติดตาม+ ส่งเสริมอาชีพ+ รายงานราย เดือน	~ 30,000 บาท (สำรวจ/เยี่ยม สมาชิก/สื่อสาร/ กิจกรรมส่งเสริม อาชีพ)

๓.๔ การติดตามความก้าวหน้าและการรายงานผล

เพื่อให้แผนตามข้อ ๓.๓ เกิดผลจริง สหกรณ์กำหนดรอบการติดตามและรายงานไว้ดังนี้

ที่	เรื่อง	ผู้รับผิดชอบ	รอบเวลา
๑	แต่ละหน่วยบันทึกผลการติดตามหนี้รายรายลงแบบรายงาน เปรียบเทียบ ยอดที่เก็บได้กับเป้าหมายที่ตั้งไว้	หัวหน้าหน่วยทุกหน่วย	ทุกสัปดาห์
๒	ประชุมคณะทำงานร่วมกัน สรุปแผน-ผลรายหน่วย ระบุนายที่ติดขัดและมติ การดำเนินการขั้นต่อไป	ฝ่ายอำนวยการ	ทุกเดือน

ที่	เรื่อง	ผู้รับผิดชอบ	รอบเวลา
๓	รายงานความก้าวหน้าต่อคณะกรรมการดำเนินการ พร้อมยอดสะสมเทียบแผนปฏิบัติการรายเดือน	ฝ่ายอำนวยการ · ฝ่ายบัญชี	ทุกเดือน
๔	ทบทวนเป้าหมายและปรับแผนรายหน่วยตามผลที่เกิดขึ้นจริง	คณะทำงานทุกหน่วย	ทุกไตรมาส
๕	รายงานผลการเก็บหนี้ค้ำต่อที่ประชุมใหญ่	คณะกรรมการดำเนินการ	ปีละครั้ง

หน่วยที่ต้องรายงานตามตารางนี้คือหน่วยเดียวกับที่ปรากฏในข้อ ๓.๑ และ ๓.๒ ได้แก่ ฝ่ายอำนวยการ, คณะทำงานฝ่ายสินเชื่อ, คณะทำงานฝ่ายจัดหาสินค้ามาจำหน่าย, คณะทำงานฝ่ายรวบรวมผลผลิต, คณะทำงานฝ่ายแปรรูป, คณะทำงานฝ่ายการเงิน, คณะทำงานฝ่ายบัญชี, คณะทำงานฝ่ายตรวจสอบกิจการ, คณะทำงานฝ่ายศึกษาประชาสัมพันธ์และธุรการ เพื่อให้แผน ผล และผู้รับผิดชอบเป็นชุดเดียวกันตลอดทั้งเล่ม

บทที่ ๔

แนวทางพัฒนากระบวนการเดิม

การเก็บหนี้ค้ำตามบทที่ ๓ ทำให้สหกรณ์มีเงินกลับเข้ามา แต่เป็นรายการที่เกิดขึ้นครั้งเดียว เมื่อเก็บครบแล้วก็หมดไป สหกรณ์จึงต้องพัฒนากระบวนการเดิมที่ใช้หารายได้ตามปกติควบคู่กันไป เพื่อให้มีรายได้ต่อเนื่อง หลังจากการเก็บหนี้สิ้นสุดลง บทนี้จึงทบทวนธุรกิจที่สหกรณ์ทำอยู่ ระบุปัญหา และกำหนดแนวทางปรับปรุง

๔.๑ ธุรกิจปกติของสหกรณ์และแนวทางปรับปรุง

ที่	ธุรกิจ	ผลปีที่ผ่านมา (บาท)	สรุป
๑	สินเชื่อ	11,684,681.70	กำไร
๒	จัดหาสินค้ามาจำหน่าย	-702,952.00	ขาดทุน
๓	รวบรวมผลิตผล	-766,305.00	ขาดทุน
๔	แปรรูป	-467,887.94	ขาดทุน
๕	ผลิตเมล็ดพันธุ์	140,406.56	กำไร
๖	ให้บริการและส่งเสริมการเกษตร	19,049.25	กำไร

ยังไม่ได้กรอกปัญหาและแนวทางปรับปรุงรายธุรกิจ (เมนู “แนวทางพัฒนาธุรกิจปกติ”)

๔.๒ หลักการที่ใช้กับทุกธุรกิจ

1. ธุรกิจใดขาดทุน ต้องรู้ว่าขาดทุนตรงไหน — แยกรายได้และค่าใช้จ่าย ของแต่ละธุรกิจออกจากกันให้เห็นชัด ไม่รวมไว้ก่อนเดียว จะได้ตัดสินใจได้ว่าควรปรับปรุง ลดขนาด หรือยุติ
2. ตั้งราคาให้กลุ่มต้นทุนที่แท้จริง — รวมค่าเสื่อมราคา ค่าแรง และดอกเบี้ยเงินทุน มิใช่คิดเฉพาะต้นทุนสินค้า

3. ไม่ก่อหนี้ใหม่เพื่อประคองธุรกิจที่ขาดทุน — หนี้ใหม่ทำให้ภาระตามบทที่ ๒หนักขึ้นโดยไม่แก้ต้นเหตุ
4. ให้สินเชื่อใหม่เฉพาะสมาชิกที่ไม่มีหนี้ค้าง — เพื่อไม่ให้หนี้ค้างที่กำลังเก็บตามบทที่ ๓เพิ่มขึ้นอีก
5. วัดผลทุกเดือนด้วยตัวเลขชุดเดียวกับบทที่ ๓ — ใช้รอบการรายงานเดียวกัน เพื่อให้ที่ประชุมเห็นภาพรวมพร้อมกัน

ข้อเสนอเพื่อพิจารณา

จากข้อมูลทั้งสี่บท คณะผู้จัดทำขอเสนอให้ที่ประชุมพิจารณา ดังนี้

๑. รับทราบสถานภาพปัจจุบันตามบทที่ ๒ และโอกาสที่จะมีเงินคงเหลือ -197,561,870.53 บาท หากเก็บหนี้ค้ำได้ตามที่ประเมินไว้

๒. เห็นชอบวิธีการเก็บหนี้ค้ำตามบทที่ ๓ ทั้งการแยกหน่วย การตั้งคณะทำงาน แผนปฏิบัติงานรายหน่วย และรอบการติดตามรายงาน

๓. เห็นชอบแนวทางพัฒนากระบวนการหารายได้ตามปกติตามบทที่ ๔

๔. มอบหมายให้คณะกรรมการดำเนินการรายงานความก้าวหน้าต่อที่ประชุมตามรอบที่กำหนด

ขอแสดงความนับถือ

(.....)

คณะทำงานฟื้นฟูกิจการสหกรณ์