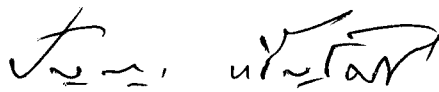


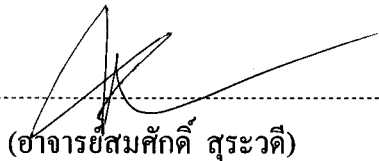
หัวข้อการศึกษาค้นคว้าอิสระ การวิเคราะห์แผนกลยุทธ์และฐานะทางการเงินของสหกรณ์นิคม
กบินทร์บุรี จำกัด จังหวัดปราจีนบุรี
ชื่อและนามสกุล นางศรีสมพร รอดศิริ
แขนงวิชา สหกรณ์
สาขาวิชา ส่งเสริมการเกษตรและสหกรณ์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช
อาจารย์ที่ปรึกษา รองศาสตราจารย์ ดร.ปัญญา หิรัญรัมย์

คณะกรรมการสอบการศึกษาค้นคว้าอิสระได้ให้ความเห็นชอบการศึกษาค้นคว้าอิสระ
ฉบับนี้แล้ว



ประธานกรรมการ

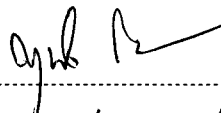
(รองศาสตราจารย์ ดร.ปัญญา หิรัญรัมย์)



กรรมการ

(อาจารย์สมศักดิ์ สุระวดี)

คณะกรรมการบัณฑิตศึกษา ประจำสาขาวิชาส่งเสริมการเกษตรและสหกรณ์อนุมัติให้รับการศึกษา
ค้นคว้าอิสระฉบับนี้ เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต
แขนงวิชาสหกรณ์ สาขาวิชาส่งเสริมการเกษตรและสหกรณ์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช



(รองศาสตราจารย์ ดร.สุนันท์ สีสังข์)

ประธานกรรมการประจำสาขาวิชาส่งเสริมการเกษตรและสหกรณ์

วันที่ 5 เดือน พฤษภาคม พ.ศ. ๒551

หัวข้อการศึกษาค้นคว้าอิสระ	การวิเคราะห์แผนกลยุทธ์และฐานะทางการเงินของ สหกรณ์นิคมกบินทร์บุรี จำกัด จังหวัดปราจีนบุรี
ผู้ศึกษา	นางศรีสมพร รอดศิริ ปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต
แขนงวิชา	สหกรณ์
อาจารย์ที่ปรึกษา	รองศาสตราจารย์ ดร.ปัญญา หิรัญรัมย์
ปีการศึกษา	2550

บทคัดย่อ

การศึกษาค้นคว้าอิสระในครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษา (1) วิเคราะห์แผนกลยุทธ์ของสหกรณ์นิคมกบินทร์บุรี จำกัด (2) วิเคราะห์ฐานะทางการเงินของสหกรณ์นิคมกบินทร์บุรี จำกัด และ (3) เพื่อวิเคราะห์ขีดความสามารถในด้านการบริหารจัดการของสหกรณ์นิคมกบินทร์บุรี จำกัด

วิธีดำเนินการวิจัย โดยการเก็บรวบรวมข้อมูล ข้อมูลปฐมภูมิ เก็บรวบรวมข้อมูลโดยการสอบถามอย่างไม่เป็นทางการ จากคณะกรรมการ ฝ่ายจัดการ และสมาชิกสหกรณ์ และข้อมูลทุติยภูมิ เก็บรวบรวมข้อมูลจากสถิติรายงาน ตำรา เอกสารทางวิชาการ รายงานกิจการของสหกรณ์ รายงานงบการเงินของผู้สอบบัญชี แผนกลยุทธ์ของสหกรณ์ และผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง การวิเคราะห์ข้อมูล แบ่งเป็น ข้อมูลทั่วไปของสหกรณ์ การวิเคราะห์ผลการดำเนินงานตามแผนกลยุทธ์ของสหกรณ์ การวิเคราะห์ฐานะการเงินของสหกรณ์เพื่อการประเมินแผนกลยุทธ์ และเพื่อทราบผลการดำเนินงานของสหกรณ์

สหกรณ์จัดว่าเป็นประเภทขนาดใหญ่มาก มีทุนดำเนินงานค่อนข้างมาก มีการดำเนินธุรกิจที่หลากหลาย การดำเนินงานมีผลกำไรเมื่อเปรียบเทียบกับทุนดำเนินงานของสหกรณ์ อยู่ในเกณฑ์ค่อนข้างดี เมื่อเปรียบเทียบกับสหกรณ์ประเภทและขนาดเดียวกัน ด้านสภาพคล่อง สหกรณ์มีสัดส่วนของสินทรัพย์หมุนเวียนมากกว่าหนี้สินหมุนเวียน 1.01 เท่า เมื่อเทียบกับปีก่อน และพบว่าส่วนประกอบของสินทรัพย์หมุนเวียนส่วนใหญ่เป็นลูกหนี้เงินกู้ และมีประสิทธิภาพในการชำระเงิน ด้านผลกระทบของธุรกิจ เป็นโอกาสที่จะขยายปริมาณธุรกิจในด้านการจัดหาสินค้ามาประกอบกับสหกรณ์ได้รับการส่งเสริมให้ดำเนินการจัดทำแผนกลยุทธ์ กำหนดวิสัยทัศน์ เพื่อใช้เป็นแผนพัฒนาการดำเนินงานของสหกรณ์ และร่วมกันกำหนดแผนกลยุทธ์ มีการติดตามการปฏิบัติเป็นระยะ ผลการศึกษา พบว่า สหกรณ์นิคมกบินทร์บุรี ได้ปฏิบัติตามแผนกลยุทธ์ ส่งผลให้การดำเนินธุรกิจมีความสำเร็จ สมาชิกมีส่วนร่วมในกิจกรรมที่สหกรณ์กำหนด เป็นลูกหนี้มีประสิทธิภาพในการชำระหนี้ ส่งผลให้ธุรกิจมีสภาพคล่อง และสามารถขยายปริมาณธุรกิจได้ในอนาคต

คำสำคัญ แผนกลยุทธ์ ฐานะทางการเงิน สหกรณ์นิคมกบินทร์บุรี

กิตติกรรมประกาศ

การค้นคว้าวิจัยอิสระในครั้งนี้สำเร็จลุล่วงด้วยดี ด้วยความกรุณาของรองศาสตราจารย์ ดร.ปัญญา หิรัญรัมย์ อาจารย์ที่ปรึกษา และอาจารย์ สมศักดิ์ สุระวดี ได้ให้คำปรึกษาแนะนำ และความช่วยเหลือในหลายสิ่งหลายอย่างจนกระทั่งลุล่วงไปได้ด้วยดี ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณเป็นอย่างสูงมา ณ ที่นี้

ขอกราบขอบพระคุณ คณะอาจารย์จากสาขาวิชาส่งเสริมการเกษตรและสหกรณ์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช ที่ได้ให้ความรู้และประสบการณ์ ให้คำแนะนำให้กำลังใจตลอด การศึกษาที่ผ่านมา ขอขอบคุณ สหกรณ์นิคมกบินทร์บุรี จำกัด จังหวัดปราจีนบุรี ที่ได้ให้ความ ร่วมมือ เอกสารรายงานประจำปี และข้อมูลต่างๆ รวมทั้งผู้สอบบัญชี จากสำนักงานตรวจบัญชี สหกรณ์ปราจีนบุรี ขอขอบคุณส่วนวิจัยและพัฒนาสารสนเทศและทางการเงิน กลุ่มตรวจสอบข้อมูลและ บริการสารสนเทศ สำนักเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร กรมตรวจบัญชีสหกรณ์ ขอขอบคุณและขอบใจ พี่ เพื่อน และน้องทุกคน ที่ให้ความรู้ในทุกด้าน รวมถึงผู้มีพระคุณทุกท่านที่ มิได้เอ่ยนามไว้ ณ ที่นี้

รายงานการศึกษาค้นคว้าอิสระฉบับนี้จะเสร็จสมบูรณ์ไม่ได้ ถ้าหากผู้วิจัยไม่ได้รับ กำลังใจและความช่วยเหลืออย่างดียิ่งจากครอบครัว ซึ่งผู้วิจัยรู้สึกซาบซึ้งใจเป็นอย่างยิ่งในความ กรุณาที่มอบให้ในครั้งนี้

ศรีสมพร รอดศิริ

เมษายน 2551

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	ง
กิตติกรรมประกาศ.....	จ
สารบัญตาราง.....	ช
สารบัญภาพ.....	ฉ
บทที่ 1 บทนำ.....	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา.....	1
วัตถุประสงค์ของการวิจัย.....	4
ประเด็นปัญหาในการวิจัย.....	4
กรอบแนวคิดการวิจัย.....	5
ขอบเขตการวิจัย.....	6
ข้อจำกัดของการวิจัย.....	7
นิยามศัพท์เฉพาะ.....	7
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ.....	7
บทที่ 2 วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง.....	8
บริบทจังหวัดปราจีนบุรี.....	8
บริบทเกี่ยวกับสหกรณ์.....	31
บริบทเกี่ยวกับการบริหาร (สหกรณ์นิคม)	35
หลักการการจัดการเชิงกลยุทธ์.....	49
เครื่องมือการวิเคราะห์แผนกลยุทธ์.....	53
เครื่องมือการวิเคราะห์หั่งบการเงิน.....	84
ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	95
บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย.....	99
ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง	99
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย	99
วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล.....	100
วิธีการวิเคราะห์ข้อมูล	100

สารบัญ (ต่อ)

บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์.....	106
ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของสหกรณ์กบินทร์บุรี จำกัด.....	106
ตอนที่ 2 การวิเคราะห์แผนกลยุทธ์ของสหกรณ์นิคมกบินทร์บุรี จำกัด.....	108
ตอนที่ 3 การวิเคราะห์ฐานะทางการเงินของสหกรณ์นิคมกบินทร์บุรี จำกัด	116
ตอนที่ 4 การวิเคราะห์ขีดความสามารถในด้านการบริหารจัดการของสหกรณ์.....	131
บทที่ 5 สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ.....	133
สรุปผล.....	133
อภิปรายผล.....	139
ข้อเสนอแนะ.....	149
บรรณานุกรม.....	152
ภาคผนวก	155
ก. งบการเงินของสหกรณ์นิคมกบินทร์บุรี 2548-2550.....	156
ข. ตารางสูตรอัตราส่วนทางการเงิน	162
ค. SWOT Analysis สหกรณ์การเกษตร	166
ประวัติผู้วิจัย	171

สารบัญตาราง

	หน้า
ตารางที่ 2.1 จำนวนพื้นที่และประชากรของจังหวัดปราจีนบุรี.....	11
ตารางที่ 2.2 การแบ่งเขตการปกครองส่วนภูมิภาคและการปกครองส่วนท้องถิ่น.....	14
ตารางที่ 2.3 ประเภทสหกรณ์และกลุ่มเกษตรกรทั้งหมดในประเทศไทย ปี 2550.....	17
ตารางที่ 2.4 ข้อมูลจำนวนสหกรณ์และกลุ่มเกษตรกรและฐานะทางการเงิน.....	18
จำแนกตามจังหวัด.....	
ตารางที่ 2.5 แผนกลยุทธ์สหกรณ์ตามภารกิจและวัตถุประสงค์.....	29
ตารางที่ 2.6 ความเสี่ยงจากการดำเนินกลยุทธ์การแข่งขันประเภทต่าง ๆ	66
ตารางที่ 2.7 ตัวอย่างการประเมินผลของสหกรณ์การเกษตร...จำกัด.....	79
ตารางที่ 2.8 แบบประเมินผลการปฏิบัติงาน.....	83
ตารางที่ 4.1 ผลการวิเคราะห์การกำหนดสภาพแวดล้อม (SWOT Analysis).....	109
ตารางที่ 4.2 ผลการวิเคราะห์ความสอดคล้องของการจัดวางทิศทางองค์กร.....	110
ตารางที่ 4.3 ผลการวิเคราะห์การกำหนดกลยุทธ์.....	113
ตารางที่ 4.4 ผลการวิเคราะห์ขั้นตอนการดำเนินการตามแผนกลยุทธ์.....	114
ตารางที่ 4.5 ผลการวิเคราะห์การควบคุมและการประเมินผลการดำเนินการตามแผนกลยุทธ์	116
ตารางที่ 4.6 การเปรียบเทียบตารางต่าง ๆ ในงบดุลของสหกรณ์กบินทร์บุรี จำกัด	
สำหรับปี สิ้นสุดวันที่ 31 มีนาคม 2548 ถึง 2550.....	117
ตารางที่ 4.7 การเปรียบเทียบรายการต่าง ๆ ในงบกำไรขาดทุนของสหกรณ์	
กบินทร์บุรี จำกัด สำหรับปี สิ้นสุดวันที่ 31 มีนาคม 2548 ถึง 2550.....	120
ตารางที่ 4.8 ผลการวิเคราะห์การดำเนินธุรกิจในภาพรวม	122
ตารางที่ 4.9 ผลการวิเคราะห์การดำเนินธุรกิจสินเชื่อ	123
ตารางที่ 4.10 ผลการวิเคราะห์การดำเนินธุรกิจจัดหาจำหน่าย.....	124
ตารางที่ 4.11 ผลการวิเคราะห์การดำเนินธุรกิจรวบรวมผลผลิต.....	125
ตารางที่ 4.12 มิติที่ 1 ความเพียงพอของเงินทุนต่อความเสี่ยง (Capital Strength)	126
ตารางที่ 4.13 มิติที่ 2 คุณภาพของสินทรัพย์ (Asset Quality).....	127
ตารางที่ 4.14 มิติที่ 3 การทำกำไร (Earning Sufficiency).....	128
ตารางที่ 4.15 มิติที่ 4 สภาพคล่อง (Liquidity).....	130
ตารางที่ 4.16 ซีดความสามารถในการบริหาร (Management Ability).....	131

สารบัญภาพ

	หน้า
ภาพที่ 1.1 กรอบแนวคิดการศึกษาเรื่อง “การวิเคราะห์แผนกลยุทธ์และฐานะทางการเงินของสหกรณ์นิคมกบินทร์บุรี จำกัด จังหวัดปราจีนบุรี.....	5
ภาพที่ 2.1 แผนที่จังหวัดปราจีนบุรี.....	9
ภาพที่ 2.2 สำนักงานของสหกรณ์นิคมกบินทร์บุรี จำกัด จังหวัดปราจีนบุรี.....	20
ภาพที่ 2.3 แผนภูมิโครงสร้างการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์นิคมกบินทร์บุรี จำกัด จังหวัดปราจีนบุรี.....	21
ภาพที่ 2.4 การดำเนินกิจการธุรกิจจัดหาสินค้ามาจำหน่าย ประเภทน้ำมันเชื้อเพลิง.....	25
ภาพที่ 2.5 ศูนย์จำหน่ายผลิตภัณฑ์ชุมชนและท้องถิ่น และ ร้านสะดวกซื้อ มินิมาร์ท.....	25
ภาพที่ 2.6 ร้านค้าให้สมาชิกเช่าเพื่อบริการอาหารและเครื่องดื่ม.....	26
ภาพที่ 2.7 แสดงพลังภายใน และภายนอกองค์กร.....	52
ภาพที่ 2.8 สรุปแผนกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการและงบประมาณ.....	60
ภาพที่ 2.9 สรุปกระบวนการจัดทำแผนกลยุทธ์ธุรกิจฉบับย่อ.....	61
ภาพที่ 2.10 กระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์.....	62
ภาพที่ 2.11 กลยุทธ์การได้เปรียบในการแข่งขัน.....	64
ภาพที่ 2.12 กรอบการประเมินผล.....	70
ภาพที่ 2.13 ผังภาพแสดงขั้นตอนของการวางแผนกลยุทธ์.....	72
ภาพที่ 2.14 การวิเคราะห์วิสัยทัศน์และพันธกิจ.....	73
ภาพที่ 2.15 การกำหนดตัวชี้วัดผลการดำเนินงานหลัก.....	74
ภาพที่ 2.16 ปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จและตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน.....	75
ภาพที่ 2.17 ความเชื่อมโยงองค์ประกอบของแผนกลยุทธ์.....	76
ภาพที่ 2.18 แนวทางการกำหนดประเด็นกลยุทธ์.....	78
ภาพที่ 2.19 แสดงขั้นตอนพื้นฐานของกระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์.....	81
ภาพที่ 2.20 กระบวนการควบคุมกลยุทธ์.....	82

บทที่ 1

บทนำ

1. ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ประเทศไทยได้นำวิธีการสหกรณ์เพื่อแก้ปัญหาเกษตรกรไทย มีความยากจน ประสบปัญหาในการประกอบอาชีพ และมีรายได้ไม่เพียงพอกับค่าใช้จ่ายในครอบครัว มีเงินทุนไม่เพียงพอสำหรับการประกอบอาชีพ ซึ่งต้องมีภาระหนี้สิน และดอกเบี้ยจากการกู้ยืมเงินที่เพิ่มขึ้น ขาดความรู้ด้านการตลาด ถูกเอาเปรียบจากพ่อค้าคนกลาง จึงต้องมีการพึ่งพาสหกรณ์ ซึ่งเป็นสถาบันที่จัดตั้งขึ้นโดยกลุ่มบุคคลที่รวมตัวเพื่อช่วยเหลือตนเองและช่วยเหลือซึ่งกันและกัน และทำหน้าที่เป็นตัวกลางในการบริหารจัดการด้านการตลาดและเป็นแหล่งเงินทุน จึงเกิดเป็นแนวคิดระบบสหกรณ์ในเวลาต่อมา

ในปี พ.ศ. 2415 ได้มีการจัดตั้งโครงการจัดสหกรณ์นิคมกบินทร์บุรีได้รับจดทะเบียนเป็นประเภทสหกรณ์ สหกรณ์นิคม ในวันที่ 20 ธันวาคม 2517 มีวัตถุประสงค์เพื่อดำเนินการจัดที่ดินให้แก่ราษฎรด้วยวิธีการสหกรณ์ ตามพระราชบัญญัติจัดที่ดินเพื่อการครองชีพ พ.ศ.2511 และระเบียบกรมส่งเสริมสหกรณ์ว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีปฏิบัติในการอนุญาตให้สมาชิกนิคมสหกรณ์เข้าทำประโยชน์ในที่ดินของนิคม และการออกหนังสือแสดงการทำประโยชน์ พ.ศ.2535 ดำรวจวางผังก่อสร้างปัจจัยพื้นฐานเพื่อให้ความสะดวกในการประกอบอาชีพ และดำเนินการตรวจสอบออกเอกสารรับรองสิทธิในที่ดิน

ในปัจจุบัน สหกรณ์นิคมกบินทร์บุรี จำกัด มีที่ทำการอยู่เลขที่ 88 หมู่ 7 ตำบลห้วยโพธิ์ อำเภอนาดี จังหวัดปราจีนบุรี มีการดำเนินธุรกิจที่หลากหลาย ได้แก่ ธุรกิจด้านสินเชื่อ ธุรกิจจัดหาสินค้ามาจำหน่าย ประเภทน้ำมันเชื้อเพลิง การเงินรับฝากการรวบรวมผลิตผล

สหกรณ์ดำเนินธุรกิจที่หลากหลาย สมาชิก 4,138 คน มีทุนดำเนินงาน 107,960,602.59 บาท ประกอบด้วย เงินรับฝากจากสมาชิก 34,028,277.95 บาท ทุนสหกรณ์ 22,571,708.17 บาท กู้ยืมระยะสั้น 50,370,808.50 บาท กู้ยืมระยะยาว 400,000 บาท ในปี 2550 สหกรณ์มีกำไรสุทธิจากการดำเนินงาน 1,241,503.06 บาท มีการดำเนินธุรกิจที่หลากหลาย ได้แก่ ธุรกิจด้านสินเชื่อ ธุรกิจจัดหาสินค้ามาจำหน่าย ประเภทน้ำมันเชื้อเพลิง การเงินรับฝากการรวบรวมผลิตผล

สหกรณ์ดำเนินงานด้านธุรกิจ 3 ธุรกิจ ประกอบด้วย

1. ดำเนินธุรกิจสินเชื่อ

ดำเนินธุรกิจในการให้เงินกู้แก่สมาชิก 77.43 ล้านบาท มีผลกำไรจากการดำเนินธุรกิจ 3.94 ล้านบาท

2. ธุรกิจจัดหาสินค้ามาจำหน่าย

ดำเนินธุรกิจในการขายสินค้าประเภทการเกษตร, สินค้าประเภทน้ำมันและสินค้าอื่น ๆ มียอดขาย 77.8 ล้านบาท สำหรับสินค้าประเภทน้ำมันเป็นธุรกิจที่มีมูลค่ามากที่สุดในปี 2550 มากถึง 72 ล้านบาท เทียบเป็น ร้อยละ 93.10 ของรายได้ทั้งหมด แต่มีผลกำไรจากการดำเนินธุรกิจโดยรวมเพียง 0.674 ล้านบาท

3. ธุรกิจรวบรวมผลผลิต

ดำเนินธุรกิจในการรวบรวมข้าวเปลือก มันสำปะหลัง มียอดขาย 14 ล้านบาท มีผลกำไร 0.10 ล้านบาท

ผลการดำเนินการ

ในปี 2550 (วันสิ้นปีทางบัญชี 31 มีนาคม 2550) สหกรณ์ฯ มีผลกำไรที่เพิ่มขึ้นจากปี 2548 และ 2549 โดยมีรายได้ 100.62 ล้านบาท มีค่าใช้จ่าย 99.38 ล้านบาท และมีกำไรสุทธิจากการดำเนินงาน 1.24 ล้านบาท มีผลกำไรเปรียบเทียบกับทุนดำเนินงานของ สหกรณ์ เท่ากับ $1.24/107.96$ คิดเป็นร้อยละ 1.149 แต่เมื่อเปรียบเทียบกับปี 2548 และ 2549 จะเห็นได้ว่ามีผลกำไรที่ลดลง โดยในปี 2548 มีผลกำไรเปรียบเทียบกับทุนดำเนินงานของสหกรณ์ เท่ากับ $0.55/78.03$ เท่ากับร้อยละ 7.15 และ ในปี 2549 มีผลกำไรเปรียบเทียบกับทุนดำเนินงานของสหกรณ์ เท่ากับ $1.31/94.23$ เท่ากับร้อยละ 1.094

ในปี 2549 สหกรณ์ได้กู้ยืมเงินจากธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตรเป็นเงินกู้ยืมระยะสั้น เพื่อเป็นทุนให้สมาชิกกู้ จำนวน 39,516,087.75 บาท กู้ระหว่างปี 47,848,985.00 บาท ชำระเงินต้นระหว่างปี 37,644,264.25 บาท และส่งชำระดอกเบี้ย 3,033,962.25 บาท คงเหลือ 49,720,808.50 บาท อัตราดอกเบี้ยร้อยละ 6.00 ต่อปี ระยะเวลาปลอดหนี้ 1 ปี โดยมีคณะกรรมการดำเนินการเป็นหลักประกัน

สหกรณ์ได้กู้ยืมเงินจากธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร (สาขาการบินบุรี) โดยมีวงเงินกู้ยืม จำนวน 4,000,000 บาท อัตราดอกเบี้ยร้อยละ 6.50 ต่อปี ชำระคืน 10 งวด ๆ ละ 400,000 บาท เพื่อลงทุนในการก่อสร้าง สร้างสำนักงานและสถานีบริการน้ำมัน วันเริ่มชำระหนี้ เริ่มชำระหนี้ครั้งแรก วันที่ 31 มีนาคม 2550 และกำหนดชำระเสร็จสิ้น ภายใน 31 มีนาคม 2559 โดยมี

โฉนดที่ดินจำนวน 4 ไร่ 94 ตารางวา เป็นหลักประกัน คงเหลือ 3,600,000บาท โดยมีสลากออมสินทรัพย์ทวีสิน เป็นหลักประกัน

เงินกู้ยืมจาก ชุมนุมสหกรณ์การเกษตรปราจีนบุรี จำกัด ตามสัญญาเลขที่ 7/2549 ลงวันที่ 30 พฤศจิกายน 2549 จำนวน 250,000.00 บาท อัตราดอกเบี้ยร้อยละ 5.00 ต่อปี มีวัตถุประสงค์ในการรวบรวมผลผลิตโดยมีคณะกรรมการเป็นหลักประกัน คงเหลือ 250,000.00 บาท

สำหรับสหกรณ์นิคมกบินทร์บุรี จำกัด จัดว่าเป็น สหกรณ์ขนาดใหญ่มาก มีทุนดำเนินงานค่อนข้างมาก มีการดำเนินธุรกิจที่หลากหลาย การดำเนินงานมีผลกำไรเมื่อเปรียบเทียบกับทุน อยู่ในเกณฑ์ค่อนข้างดี เมื่อเปรียบเทียบกับสหกรณ์ประเภทและขนาดเดียวกัน ด้านสภาพคล่อง สหกรณ์มีส่วนของสินทรัพย์หมุนเวียนมากกว่าหนี้สิน และพบว่าส่วนประกอบของสินทรัพย์หมุนเวียนส่วนใหญ่เป็นลูกหนี้เงินกู้ และมีประสิทธิภาพในการชำระเงิน

แผนกลยุทธ์สหกรณ์

กรมส่งเสริมสหกรณ์ได้ให้ความสำคัญกับการส่งเสริมให้สหกรณ์ได้มีการจัดทำแผนกลยุทธ์ เพื่อเป็นกรอบทิศทางในการดำเนินงานของสหกรณ์ที่คำนึงถึงศักยภาพของสหกรณ์ภายในปัจจัย สภาพแวดล้อมที่สหกรณ์เผชิญอยู่ โดยมุ่งเน้นการมีส่วนร่วมในการระดมความคิดจากทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานของสหกรณ์ ได้แก่ สมาชิก กรรมการดำเนินการ ฝ่ายจัดการของสหกรณ์ รวมทั้งข้าราชการที่ทำหน้าที่ส่งเสริมสหกรณ์ในพื้นที่ในฐานะทีมที่ปรึกษาและหน่วยงานอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง (สำนักจัดตั้งและส่งเสริมสหกรณ์ : 2551)

ในปี 2547 สหกรณ์มีการจัดทำแผนกลยุทธ์ พ.ศ. 2547-2550 (แผน 3 ปี) คณะกรรมการทีมงานจัดทำแผนกลยุทธ์ของสหกรณ์กบินทร์บุรี จำกัด ได้แก่ ทีมที่ปรึกษา คณะกรรมการดำเนินการและฝ่ายจัดการประธานกลุ่มและสมาชิกของสหกรณ์ รวมทั้งสิ้น 46 คน แบ่งออกเป็น 3 ทีม ร่วมกันวิเคราะห์ปัจจัยสภาพแวดล้อมของสหกรณ์ ผลการวิเคราะห์ปัจจัยสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกของสหกรณ์ ซึ่งจะนำไปสู่การสร้างกรอบทิศทางการพัฒนาสหกรณ์ ในประเด็นการกำหนด เรื่อง วิสัยทัศน์ ภารกิจวัตถุประสงค์ และกลยุทธ์ของสหกรณ์ โดยประโยชน์ที่สหกรณ์จะได้รับ ได้แก่

1. สหกรณ์จะมีกรอบแนวทางในการพัฒนาการดำเนินงานในระยะเวลา 3 ปี ซึ่งกรอบทิศทางงานดำเนินงานดังกล่าวจะมีความสอดคล้องกับปัจจัยสภาพแวดล้อม
2. กรอบทิศทางงานดำเนินงานตามแผนกลยุทธ์ จะเป็นลักษณะการบริหารเชิงรุก ซึ่งจะช่วยสนับสนุนให้สหกรณ์มีบทบาทในการดำเนินธุรกิจ และให้บริการแก่สมาชิกมากขึ้น อันจะนำไปสู่การเสริมสร้างภาพลักษณ์ของสหกรณ์ให้เป็นที่ยอมรับมากขึ้น

3. แผนกลยุทธ์จะช่วยพัฒนาประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ มีระบบงานที่ชัดเจน ื่ออำนาจต่อการปฏิบัติงานในความรับผิดชอบของเจ้าหน้าที่ ซึ่งจะนำไปสู่การให้บริการที่เป็นที่พึงพอใจของมวลสมาชิก

4. กระบวนการจัดทำแผนกลยุทธ์จะเปิดโอกาสให้ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องได้มีส่วนร่วมในการกำหนดกรอบทิศทางการพัฒนาสหกรณ์ อันจะนำไปสู่ความเป็นเอกภาพเดียวกัน ในมุมมองด้านการพัฒนาสหกรณ์

จากแผนกลยุทธ์ พ.ศ.2547-2550 (แผน 3 ปี) และผลการดำเนินงานที่ผ่านมาตั้งแต่ปี 2548-2550 ดังกล่าว ผู้วิจัยจึงมีความสนใจที่จะวิเคราะห์แผนกลยุทธ์ และฐานะทางการเงินของสหกรณ์ เพื่อให้ทราบว่า เมื่อสหกรณ์นำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติแล้ว ทำให้สหกรณ์มีผลการดำเนินงาน เป็นไปตามตัวชี้วัดผลสำเร็จและวัตถุประสงค์ที่สหกรณ์กำหนดไว้ในแผนกลยุทธ์หรือไม่ ทั้งในด้านการเงิน การบริหารจัดการ เพื่อเป็นแนวทางในการแก้ไขปรับปรุงการดำเนินงาน และการพัฒนาสหกรณ์ให้เจริญก้าวหน้าต่อไป

2. วัตถุประสงค์ของการวิจัย

- 2.1 เพื่อวิเคราะห์แผนกลยุทธ์ของสหกรณ์นิคมกบินทร์บุรี จำกัด
- 2.2 เพื่อวิเคราะห์ฐานะทางการเงินของสหกรณ์นิคมกบินทร์บุรี จำกัด
- 2.3 เพื่อวิเคราะห์ขีดความสามารถในด้านการบริหารจัดการของสหกรณ์

นิคมกบินทร์บุรี จำกัด

3. ประเด็นปัญหาในการวิจัย

จากผลการดำเนินงานของสหกรณ์นิคมกบินทร์บุรี จำกัด ในปี 2550 เห็นว่าสหกรณ์มีความสามารถในการทำกำไรลดลง ในขณะที่สหกรณ์มีการจัดทำแผนกลยุทธ์ ซึ่งผลกระทบของธุรกิจ สืบเนื่องจากสหกรณ์มีที่ตั้งห่างไกลแหล่งชุมชน แต่ติดถนนหลวงสายหลักที่ใช้เป็นเส้นทางติดต่อระหว่างภาคอีสานและภาคตะวันออก โอกาสที่จะขยายปริมาณธุรกิจในการจัดหาสินค้ามาจำหน่ายที่ให้มุ่งตรงสู่สมาชิก จึงเป็นไปได้ยาก จึงน่าจะนำโอกาสที่สหกรณ์ตั้งอยู่ริมถนนหลวง และสหกรณ์มีสถานีบริการน้ำมันที่ใหญ่ที่สุดในเส้นทางขึ้นเขาใหญ่ ซึ่งเป็นเส้นทางสัญจรจากภาคตะวันออกเฉียงเหนือไปสู่อีสาน เพื่อเป็นการเพิ่มปริมาณธุรกิจ ด้านการจัดสินค้ามาจำหน่าย ดังนี้

3.1 ปัญหาของสหกรณ์ในการดำเนินการตามแผนกลยุทธ์ของสหกรณ์

3.2 ฐานะทางการเงินของสหกรณ์เป็นไปตามตัวชี้วัดผลสำเร็จที่กำหนดไว้ในแผนกลยุทธ์ของสหกรณ์หรือไม่

3.3 แนวทางในการปรับปรุงพัฒนาการดำเนินงานของสหกรณ์ในด้านต่าง ๆ เป็นอย่างไร

จากประเด็นปัญหาเหล่านี้ ผู้วิจัยจึงนำไปสร้างกรอบแนวคิดระหว่างตัวแปรต่าง ๆ ตามที่ได้ศึกษามา

4. กรอบแนวคิดการวิจัย

กรอบแนวคิด (Conceptual Framework) ของการวิจัยในเรื่องการวิเคราะห์แผนกลยุทธ์ และฐานะทางการเงินของสหกรณ์นิคมกบินทร์บุรี จำกัด จังหวัดปราจีนบุรี ได้กำหนดตัวแปรออกเป็น 2 ประเภท คือ

4.1 ตัวแปรอิสระ (Independent Variable) เป็นตัวแปรที่เป็นสาเหตุที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในสิ่งที่ต้องการวิจัย ประกอบด้วย ปัจจัยที่มีผลต่อการดำเนินงาน ดังนี้

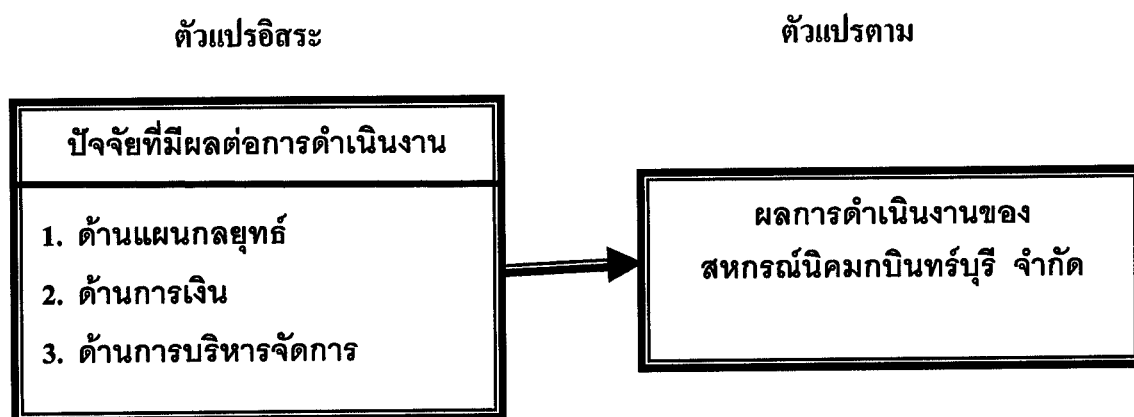
4.1.1 ปัจจัยด้านการเงิน

4.1.2 ปัจจัยด้านการบริหารจัดการ

4.1.3 แผนกลยุทธ์

4.2 ตัวแปรตาม (Dependent Variable) เป็นตัวแปรเป้าหมายของการวิเคราะห์ ซึ่ง
เป็นผลของตัวแปรอิสระข้างต้น นั่นก็คือ ผลการดำเนินงานของสหกรณ์นิคมกบินทร์บุรี จำกัด

กรอบแนวคิด



ภาพที่ 1.1 กรอบแนวคิดการวิจัย

5. ขอบเขตการวิจัย

5.1 ขอบเขตด้านพื้นที่

การวิจัยครั้งนี้ ศึกษาเฉพาะสหกรณ์นิคมกบินทร์บุรี จำกัด ตำบลทุ่งโพธิ์ อำเภอ
นาดี จังหวัดปราจีนบุรี

5.2 ขอบเขตด้านเนื้อหา

การวิจัยข้อมูลจากรายงานฐานะการเงินและผลการดำเนินงานของผู้สอบบัญชี
สหกรณ์ 3 ปีย้อนหลัง ในปีบัญชี 2548, 2549 และ 2550 และแผนกลยุทธ์สหกรณ์ (พ.ศ.2547 –
2550) เพื่อให้ทราบฐานะทางการเงินและผลการดำเนินงานของสหกรณ์นิคมกบินทร์บุรี จำกัด
โดยการวิเคราะห์ผลการดำเนินงานตามแผนกลยุทธ์ของสหกรณ์ และวิเคราะห์อัตราส่วนทาง
การเงินในมุมมอง 6 มิติ คือ 1) ความเพียงพอของเงินทุนต่อความเสี่ยง 2) คุณภาพของสินทรัพย์ 3)
ขีดความสามารถในการบริหาร 4) การทำกำไร 5) สภาพคล่อง และ 6) ผลกระทบของธุรกิจเท่านั้น

5.3 ขอบเขตด้านระยะเวลา

ระยะเวลาที่ใช้ในการวิจัย คือ ตั้งแต่เดือนพฤศจิกายน พ.ศ. 2550 ถึง มีนาคม พ.ศ.2551

6. ข้อจำกัดของการวิจัย

ระยะเวลาที่ใช้ในการวิจัยค่อนข้างมีอิสระน้อย ซึ่งส่งผลต่อการดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูล การวิเคราะห์ข้อมูลและการอภิปรายผล

7. นิยามศัพท์เฉพาะ

7.1 สหกรณ์นิคม หมายถึง โครงการนิคมสหกรณ์กบินทร์บุรี อยู่ในความดูแลของสำนักงานสหกรณ์จังหวัดปราจีนบุรี หน่วยงานราชการส่วนภูมิภาค สังกัดกรมส่งเสริมสหกรณ์ กระทรวงเกษตรและสหกรณ์

7.2 สหกรณ์นิคมกบินทร์บุรี จำกัด หมายถึง สหกรณ์นิคมกบินทร์บุรี จำกัดที่ตั้งอยู่เลขที่ 88 หมู่ 7 ตำบลทุ่งโพธิ์ อำเภอนาดี จังหวัดปราจีนบุรี

7.3 แผนกลยุทธ์ หมายถึง แนวทางการตลาดหรือวิธีการในการปฏิบัติที่จะช่วยให้เกิดการบรรลุเป้าหมายทางเป็นการตัดสินใจวางแผนอย่างมีระบบมีทิศทางมีกระบวนการทำงานที่ชัดเจน มีความสอดคล้องกับสภาพแวดล้อม เพื่อให้องค์กรสามารถดำรงอยู่ได้ในอนาคตโดยอาศัยการมีส่วนร่วมและการตัดสินใจของทุกฝ่าย

7.4 แผนกลยุทธ์สหกรณ์นิคมกบินทร์บุรี จำกัด หมายถึง แผนกลยุทธ์ของสหกรณ์นิคมกบินทร์บุรี จำกัด ที่จัดทำขึ้นสำหรับ 3 ปี (พ.ศ.2547-2550)

7.5 ฐานะทางการเงินของสหกรณ์นิคมกบินทร์บุรี จำกัด หมายถึง ฐานะทางการเงินและผลการดำเนินงานและของสหกรณ์นิคมกบินทร์บุรี จำกัด โดยการวิเคราะห์ทั้งการเงินเกี่ยวกับสภาพคล่องทางการเงิน ประสิทธิภาพในการใช้สินทรัพย์ ความสามารถในการก่อหนี้ และประสิทธิภาพในการทำกำไรในด้านการบริหารจัดการ เท่านั้น

8. ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

8.1 สามารถนำไปแก้ปัญหาปัญหาในการดำเนินการแผนกลยุทธ์ของสหกรณ์นิคมกบินทร์บุรี จำกัด จังหวัดปราจีนบุรี

8.2 สามารถนำผลการวิเคราะห์ฐานะทางการเงินของสหกรณ์นิคมกบินทร์บุรี จำกัด ไปใช้ประโยชน์ในการบริหารงานสหกรณ์ต่อไป

8.3 สามารถนำปัญหาและข้อเสนอแนะไปใช้ในการดำเนินงานของสหกรณ์นิคมกบินทร์บุรี จำกัด ต่อไป

บทที่ 2

วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

ในการวิเคราะห์แผนกลยุทธ์และฐานะทางการเงินของสหกรณ์นิคมกบินทร์บุรี จำกัด อำเภอชาติ จังหวัดปราจีนบุรี ผู้วิจัยได้มีการใช้วรรณกรรมที่เกี่ยวข้องเพื่อเป็นหลักเกณฑ์สำหรับกรอบแนวคิด และผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องนำเสนอตามลำดับ ดังนี้

1. บริบทจังหวัดปราจีนบุรี
2. บริบทเกี่ยวกับสหกรณ์
3. สหกรณ์นิคมกบินทร์บุรี จำกัด
4. หลักการจัดการเชิงกลยุทธ์
5. เครื่องมือการวิเคราะห์แผนกลยุทธ์
6. เครื่องมือการวิเคราะห์ทางการเงิน
7. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

1. บริบทจังหวัดปราจีนบุรี

1.1 บริบทจังหวัดปราจีนบุรี

1.1.1 ประวัติจังหวัดปราจีนบุรี

จังหวัดปราจีนบุรี เคยเป็นดินแดนที่มีความเจริญรุ่งเรืองมาตั้งแต่สมัยทวารวดี ปรากฏหลักฐานเป็นซากเมืองโบราณที่เรียกว่า “เมืองศรีมโหสถ” ที่ตำบลโคปีบ อำเภอศรีมโหสถ และทางด้านทิศตะวันออกของเมืองศรีมโหสถ ที่บริเวณบ้านโคกขวาง อำเภอศรีมหาโพธิ ยังมีชุมชนโบราณมีอายุร่วมสมัยเดียวกันกับเมืองศรีมโหสถอีกด้วย บริเวณซากเมืองโบราณเหล่านี้มีซากโบราณสถาน ซึ่งใช้ประกอบพิธีกรรม ศาสนกิจ และโบราณวัตถุ ได้แก่ พระพุทธรูป เทวรูป เครื่องปั้นดินเผา เครื่องสำริด เครื่องมือเครื่องใช้กระจัดกระจายอยู่ทั่วไป

ในสมัยต่อมาศูนย์กลางความเจริญได้ย้ายมาตั้งอยู่ริมฝั่งแม่น้ำปราจีนบุรี เช่นปัจจุบัน ในสมัยกรุงศรีอยุธยา เรียกว่า “เมืองปราจีน” ในสมัยกรุงรัตนโกสินทร์ตอนต้นก็ยังเรียกว่า “เมืองปราจีน” หรือ “มณฑลปราจีน” จวบจนในรัชสมัยพระบาทสมเด็จพระมงกุฎเกล้าเจ้าอยู่หัว รัชกาลที่ 6 ทรงพระกรุณาโปรดเกล้าฯ ให้จัดระเบียบการปกครองแผ่นดินตามแบบต่างประเทศ มณฑลปราจีนได้ถูกยุบเลิก คงมีฐานะเป็นเพียงหัวเมืองหนึ่ง ต่อมาทรงพระกรุณาโปรดเกล้าฯ ให้

เปลี่ยนคำว่า เมืองเป็นจังหวัด จึงมีชื่อเรียกใหม่ว่า จังหวัดปราจีนบุรี(ศูนย์ปฏิบัติการจังหวัดปราจีนบุรี. www.prachinpoc.com)

1.1.2 ที่ตั้งและอาณาเขต

จังหวัดปราจีนบุรีตั้งอยู่ทางภาคตะวันออกของประเทศไทย ห่างกรุงเทพมหานคร 136 กม. ตามทางหลวงหมายเลข 33, 305 เป็นจุดเชื่อมโยงการคมนาคมจากกรุงเทพมหานคร ภาคกลาง ภาคตะวันออก ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ประเทศกัมพูชา ในรัศมี 100 กว่ากิโลเมตร และมีอาณาเขตติดต่อ ดังนี้

- ทิศเหนือ ติดกับจังหวัดนครราชสีมา
- ทิศตะวันออก ติดกับ จังหวัดสระแก้ว
- ทิศตะวันตก ติดกับจังหวัดนครนายก
- ทิศใต้ ติดกับจังหวัดฉะเชิงเทรา



ภาพที่ 2.1 แผนที่จังหวัดปราจีนบุรี

ที่มา : สำนักงานสถิติแห่งชาติ <http://th.wikipedia.org/wiki/>

1.1.3 ลักษณะภูมิประเทศ

สภาพภูมิประเทศของจังหวัดปราจีนบุรีตอนบนเป็นที่ราบสูง และป่าทึบ สลับซับซ้อนมียอดเขาสูง 1,326 เมตร และเป็นแหล่งกำเนิดต้นน้ำหลายสาย มีธรรมชาติที่สวยงาม ทิศเหนือเต็มไปด้วยเทือกเขา และตอนล่างเป็นที่ราบลุ่มแม่น้ำ เหมาะแก่การเพาะปลูก ได้แก่ ที่ราบลุ่มแม่น้ำบางปะกง สูงกว่าระดับน้ำทะเล 5 เมตร แม่น้ำปราจีนบุรี เกิดจากแควหนุมาน และแควพระปรองโหลมาบรรจบกันที่อำเภอกบินทร์บุรี และไหลลงสู่อ่าวไทยที่อำเภอบางปะกง ฉะเชิงเทรา

ลักษณะภูมิอากาศและปริมาณน้ำฝน

ลักษณะภูมิอากาศ

จังหวัดปราจีนบุรีมีภูมิอากาศร้อนชื้น แดดรุนแรง มีอากาศร้อนจัดในฤดูร้อน เนื่องจากได้รับอิทธิพลจากลมมรสุมตะวันตกเฉียงใต้ และฤดูหนาวจะมีอากาศค่อนข้างหนาว เนื่องจากได้รับอิทธิพลจากลมมรสุมตะวันออกเฉียงเหนือ

พื้นที่

จังหวัดปราจีนบุรีมีพื้นที่ทั้งหมด 4,762.362 ตารางกิโลเมตร หรือ 2,976,475 ไร่ แยกเป็น

- พื้นที่ป่าไม้ 1,220,867 ไร่ (41.01%) ของพื้นที่ทั้งจังหวัด เป็นพื้นที่ป่าสงวนแห่งชาติ 7 ป่า จำนวน 280,077 ไร่ ป่าอนุรักษ์ตามกฎหมาย 3 ป่า พื้นที่ 931,720 ไร่ คือ อุทยานแห่งชาติเขาใหญ่ 717,900 ไร่ (24.12% ของพื้นที่ทั้งจังหวัด) อุทยานแห่งชาติทับลาน 212,500 ไร่ อุทยานแห่งชาติปางสีดา 1,320 ไร่ และป่าไม้ถาวรตามมติคณะรัฐมนตรี จำนวน 4 ป่า พื้นที่ 9,070 ไร่
- พื้นที่ทำการเกษตร 1,095,712 ไร่

1.1.4 ประชากร

จังหวัดปราจีนบุรีมีจำนวนประชากร ณ เดือนธันวาคม 2549 จำนวน 453,819 คน เป็นชาย 225,373 คน เป็นหญิง 228,446 คน เมื่อพิจารณาจากการกระจายตัวของกิจกรรม พบว่าการที่จังหวัดมีโรงงานอุตสาหกรรมเป็นจำนวนมากในเขตอำเภอกบินทร์บุรีและอำเภอเมือง ทำให้มีประชากรมาอาศัยอยู่รวมกันที่พื้นที่ดังกล่าวจำนวนมากกว่าในบริเวณอื่น ๆ ของจังหวัด

บริเวณที่มีประชากรอาศัยอยู่มากที่สุด คือ อำเภอกบินทร์บุรี มีจำนวนประชากร 124,868 คน คิดเป็นร้อยละ 26.84 ของประชากรรวมทั้งจังหวัด รองลงมาคืออำเภอเมือง อำเภอศรีมหาโพธิ อำเภอประจันตคาม อำเภอนาดี และอำเภอบ้านสร้าง มีประชากร จำนวน 82,561 คน 53,560 คน 47,894 คน 41,313 คน และ 27,640 คน คิดเป็นร้อยละ 19.47, 11.04 และ 10.67 ตามลำดับ ส่วนบริเวณที่มีประชากรอยู่อาศัยน้อยที่สุด คือ อำเภอศรีมโหสถ มีประชากรอาศัยอยู่

เพียง 12,215 คน คิดเป็นร้อยละ 6.34 ของประชากรรวมทั้งจังหวัด จังหวัดปราจีนบุรีมีความหนาแน่นของประชากรเฉลี่ยคิดเป็น 93.82 คนต่อตารางกิโลเมตร ในพื้นที่นอกเขตเทศบาลที่มีประชากรรวมกันหนาแน่นของประชากรมากที่สุด ได้แก่ อำเภอเมือง คิดเป็น 192.23 คนต่อตารางกิโลเมตร รองลงมาได้แก่ อำเภอศรีมหาโพธิ คิดเป็น 129.84 คนต่อตารางกิโลเมตร และอำเภอกบินทร์บุรี คิดเป็น 94.43 คนต่อตารางกิโลเมตร ส่วนอำเภอที่มีความหนาแน่นของประชากรน้อยที่สุด คืออำเภอนาดี คิดเป็น 34.34 คนต่อตารางกิโลเมตร

ตารางที่ 2.1 จำนวนพื้นที่และประชากรของจังหวัดปราจีนบุรี

อำเภอ/เทศบาล	จำนวนพื้นที่ (ตร.กม.)	จำนวนประชากร (คน)			ความหนาแน่น ของประชากร (คน/ตร.กม.)
		ชาย	หญิง	รวม	
อ.เมือง	426.76	42,665	39,896	82,561	192.23
ท.เมือง	8.09	9,409	10,518	19,927	2,478.00
ท.นาปรือ	2.00	1,118	1,093	2,211	1,082.00
ท.โคกมะกอก	15.05	990	1,087	2,077	133.89
อ.กบินทร์บุรี	1,290.55	61,898	62,970	124,868	94.43
ท.กบินทร์	4.48	1,994	2,259	4,253	945.31
ท.เมืองเก่า	10.00	2,689	2,772	5,461	535.7
ท.สระบัว	4.25	868	962	1,830	425.88
อ.ศรีมหาโพธิ	392.99	26,308	27,252	53,560	129.84
ท.ศรีมหาโพธิ	2.06	1,677	1,748	3,425	1,620.87
ท.กรอกสมบูรณ์	12.00	1,562	1,522	3,084	253.58
อ.ประจันตคาม	902.05	23,410	24,484	47,894	52.69
ท.ประจันตคาม	2.00	2,281	2,478	4,759	2,400.00

ตารางที่ 2.1 (ต่อ)

อำเภอ/เทศบาล	จำนวนพื้นที่ (ตร.กม.)	จำนวนประชากร (คน)			ความหนาแน่น ของประชากร (คน/ตร.กม.)
		ชาย	หญิง	รวม	
อ.นาดี	1,176.09	20,658	20,655	41,313	34.34
ท.นาดี	13.00	3,771	3,766	7,537	571.31
อ.บ้านสร้าง	345.22	13,639	14,001	27,640	80.02
ท.บ้านสร้าง	16.00	1,544	1,614	3,158	197.94
อ.ศรีมโหสถ	125.48	5,978	6,237	12,215	95.71
ท.โคกปีบ	5.35	2,914	3,132	6,046	1,132.71
รวมทั้งสิ้น		225,373	228,446	453,819	149,608

ที่มา : ศูนย์ปฏิบัติการจังหวัดปราจีนบุรี.

(<http://www.poc.prachinonline.com>) ณ วันที่ 4 มีนาคม 2551

1.1.5 ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม

ป่าไม้

จังหวัดปราจีนบุรีมีพื้นที่ป่าไม้ 2,976,475 ไร่ คิดเป็นร้อยละ 44.61 เมื่อเทียบกับพื้นที่จังหวัด แยกเป็น

- 1) พื้นที่ป่าสงวนแห่งชาติ จำนวน 6 ป่า พื้นที่ 280,077 ไร่ ได้แก่ ป่าน้ำตกเขาอีโต้ ป่าทุ่งโพธิ์ ป่าแก่งดินสอ ป่าแก่งใหญ่ ป่าห้วยไคร้ ป่าประดู่-วังตะเคียน ป่าหนองไผ่ล้อม
- 2) ป่าอนุรักษ์ตามกฎหมาย จำนวน 3 ป่า พื้นที่ 931,720 ไร่ ได้แก่ อุทยานแห่งชาติเขาใหญ่ อุทยานแห่งชาติทับลาน และอุทยานแห่งชาติปางสีดา
- 3) ป่าไม้ถาวรตามมติ ครม. จำนวน 4 ป่า พื้นที่ 9,070 ไร่ ได้แก่ ป่าเขาใหญ่ ป่าทุ่งโพธิ์ ป่าห้วยไคร้ และที่ดินจัดสรรแปลงที่ 1

ทรัพยากรดิน

ลักษณะเนื้อดินของจังหวัดปราจีนบุรีแบ่งเป็น 3 กลุ่ม ดังนี้

พื้นที่ที่เหมาะสมสำหรับปลูกพืชไร่ มีฝนตกน้อย มีพื้นที่ประมาณ 550,251.4 ไร่ หรือร้อยละ 18.47 ของพื้นที่ทั้งหมด ลักษณะดินเป็นดินลึก มีการระบายน้ำได้ดีหรือปานกลาง เป็นเนื้อดินละเอียดปานกลางหรือค่อนข้างเป็นทราย มีความอุดมสมบูรณ์ต่ำกระจายอยู่ในพื้นที่ อำเภอกบินทร์บุรี ประจันตคาม และนาดีพื้นที่เหมาะสมสำหรับทำนา มีพื้นที่ทั้งหมด 806,182.3 ไร่ หรือร้อยละ 27.1 ของพื้นที่ทั้งหมด มีลักษณะเป็นดินลึก มีการระบายน้ำไม่ดี เป็นเนื้อดินละเอียด มีความอุดมสมบูรณ์ต่ำ กระจายอยู่ในเขตอำเภอเมืองและประจันตคาม และอีกส่วนหนึ่งมีลักษณะดินเป็นดินกรดจัดมาก พบในเขตอำเภอบ้านสร้าง เมือง ศรีมโหสถ และประจันตคาม

พื้นที่ที่ไม่เหมาะสำหรับการเพาะปลูกพืชทั่ว ๆ ไป มีพื้นที่ 1,620,042.5 ไร่ หรือร้อยละ 54.4 ของพื้นที่ทั้งหมด มีลักษณะดินเป็นดินตื้น มีการระบายที่ดีหรือปานกลาง พบชั้นหินหรือเศษหินในความลึกประมาณ 50 ซม. จากผิวดิน พบในเขตอำเภอกบินทร์บุรี และลักษณะดินตื้นถึงลึก มีการระบายน้ำดีถึงดีเกินไป พบในเขตที่ลาดชันมากในเขตอำเภอประจันตคาม นาดี กบินทร์บุรี และเมือง

1.1.6 เขตการปกครอง

แบ่งออกเป็น 7 อำเภอ 63 ตำบล 707 หมู่บ้าน 1 อบจ. 12 เทศบาล 57 อบต. ตารางแบ่งเขตการปกครองของจังหวัดปราจีนบุรี กันยายน 2549 และจำนวนครัวเรือนเท่ากับ 149,608ครัวเรือน สำหรับอำเภอนาดี มี 6 ตำบล 63 หมู่บ้าน 12,389 ครัวเรือน 1 เทศบาล และ 6 อบต.

ตารางที่ 2.2 การแบ่งเขตการปกครองส่วนภูมิภาคและการปกครองส่วนท้องถิ่น

อำเภอ	ตำบล	หมู่บ้าน	ครัวเรือน	อบจ.	เทศบาล	อบต.
เมืองปราจีนบุรี	12	143	25,928	1	3	11
กบินทร์บุรี	14	193	39,284	-	3	14
ประจันตคาม	8	106	13,050	-	1	9
ศรีมหาโพธิ์	10	90	22,999	-	2	7
บ้านสร้าง	9	88	7,573	-	1	7
นาดี	6	63	12,389	-	1	6
ศรีมโหสถ	4	24	4,036	-	1	3
รวม	63	707	149,608	1	12	57

ที่มา : ที่ทำการปกครองจังหวัดปราจีนบุรี: ศูนย์ปฏิบัติการจังหวัดปราจีนบุรี, (2550)

(<http://www.poc.prachinonline.com>)

1.1.7 การบริหารราชการส่วนภูมิภาค ส่วนกลาง และส่วนท้องถิ่นในจังหวัดปราจีนบุรี แยกได้ดังนี้

- 1) การบริหารราชการส่วนภูมิภาคจังหวัดปราจีนบุรี มีทั้งสิ้น 27 หน่วยงาน แยกเป็นหน่วยงานในสังกัดกระทรวงมหาดไทย จำนวน 6 หน่วยงาน และสังกัดกระทรวง ทบวง กรมอื่น ๆ จำนวน 21 หน่วยงาน
- 2) การบริหารราชการส่วนกลางในจังหวัด มีทั้งสิ้น 32 หน่วยงาน เป็นหน่วยงานในสังกัด กระทรวงมหาดไทย จำนวน 2 หน่วยงาน และสังกัดกระทรวง ทบวง กรมอื่น ๆ จำนวน 30 หน่วยงาน
- 3) การบริหารราชการส่วนท้องถิ่น
 - องค์การบริหารส่วนจังหวัด 1 แห่ง
 - เทศบาล 12 แห่ง
 - องค์การบริหารส่วนตำบล 57 แห่ง

1.1.8 สภาพทางด้านเศรษฐกิจและการประกอบอาชีพ

1) สภาพทางด้านเศรษฐกิจ

ประชากรจังหวัดปราจีนบุรี ส่วนใหญ่ประกอบอาชีพด้านเกษตรกรรม คิดเป็นร้อยละ 70 ของจำนวนครัวเรือนทั้งหมด มีพื้นที่เพาะปลูกจำนวน 1,355,109 ไร่ คิดเป็นร้อยละ 45.53 ของพื้นที่ทั้งหมดของจังหวัด ในปีการเพาะปลูก 2548/2549 จังหวัดปราจีนบุรีมีผลผลิตรวม 1,129,136 ตัน/ปี มูลค่าการผลิต 2,310,635 ล้านบาท ซึ่งสร้างรายได้ให้แก่เกษตรกรในจังหวัด พืชผลที่สร้างชื่อเสียงให้กับจังหวัด ได้แก่ มันสำปะหลัง ข้าว ไม้ตอง กระเทียม ขนุน และส้มโอ

2) ผลิตภัณฑ์มวลรวมของจังหวัดและรายได้

ในปี 2548 จังหวัดปราจีนบุรีมีผลิตภัณฑ์มวลรวม (GPP: Grosse Provincial Product) เท่ากับ 65,693 ล้านบาท และประชากรมีรายได้เฉลี่ย เท่ากับ 157,084 บาทต่อคนต่อปี จัดอยู่ในลำดับที่ 4 ของภาคตะวันออก และลำดับที่ 11 ของประเทศ

3) เงินฝากและสินเชื่อ

ช่วงปี 2544 - 2550 เงินฝากของจังหวัดปราจีนบุรี ช่วงปี 2544 - 2550 มีปริมาณเงินฝากเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง ในปี 2550 มีปริมาณเงินฝากรวม 13,686 ล้านบาท เพิ่มขึ้นจากช่วงเดียวกันของปีที่แล้วคิดเป็นร้อยละ 8.91 และแนวโน้มคาดว่าปริมาณเงินฝากของจังหวัดปราจีนบุรีจะเพิ่มอย่างต่อเนื่อง

สินเชื่อของจังหวัดปราจีนบุรี ช่วงปี 2544 - 2550 มีปริมาณสินเชื่อเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง ในปี 2550 มีปริมาณสินเชื่อรวม 8,839 ล้านบาท เพิ่มขึ้นจากช่วงเดียวกันของปีที่แล้วคิดเป็นร้อยละ 11.21 และแนวโน้มคาดว่าปริมาณสินเชื่อของจังหวัดปราจีนบุรีจะเพิ่มอย่างต่อเนื่อง

4) การประกอบอาชีพ

ด้านการเกษตร ในปีการเพาะปลูก 2548/2549 จังหวัดปราจีนบุรีมีพื้นที่ทำการเกษตรทั้งสิ้น จำนวน 917,170 ไร่ กระจายอยู่ในทุกอำเภอ โดยมีพืชที่ปลูกมากเป็นอันดับหนึ่ง คือ ข้าวเจ้า รองลงมา ได้แก่ มันสำปะหลัง ข้าวโพด ส้มโอ และ มะม่วง

ด้านประมง มีจำนวนผู้เพาะเลี้ยงสัตว์น้ำในพื้นที่จังหวัด จำนวน 4,498 ราย โดยแยกเป็นเลี้ยงในบ่อ จำนวน 8,868 ราย เนื้อที่ 18,280 ไร่ ผลผลิต 3,289,000 กก. มูลค่า 493,350,000 บาท และเลี้ยงในกระชัง จำนวน 283 ราย เนื้อที่ 15.15 ไร่ ผลผลิต 1,096.52 ตัน มูลค่า 47,724.62 พันบาท มีปริมาณการจับสัตว์น้ำจืด จำนวน 3,289,000 กก. มูลค่า 493,350,000 บาท โดยกระจายในทุกอำเภอ อำเภอที่สามารถจับสัตว์น้ำได้มากที่สุดคือ

อำเภอประจันตคาม น้อยที่สุดคืออำเภอศรีมโหสถ อีกทั้งเกษตรกรจังหวัดปราจีนบุรีมีผลผลิตจากการประมงจากแหล่งน้ำตามธรรมชาติและจากการเพาะเลี้ยง

ด้านปศุสัตว์ จังหวัดปราจีนบุรีมีการเลี้ยงสัตว์กระจายอยู่ในทุกอำเภอ เพื่อใช้ประโยชน์ต่าง ๆ เช่น เพื่อพาณิชย์ เพื่อใช้แรงงาน และเป็นสัตว์เลี้ยง ได้แก่ ไก่ เป็ด เป็ดเทศ ห่าน สุกร โค กระบือ ม้า นกกระทา สุนัข และแมว

ผลิตภัณฑ์หนึ่งตำบลหนึ่งผลิตภัณฑ์ (OTOP) เป็นนโยบายที่สำคัญของรัฐบาลที่แก้ไขปัญหาความยากจน โดยการสร้างงาน สร้างรายได้ นำไปสู่การยกระดับความเป็นอยู่ของประชาชนในชนบท ภายใต้กระบวนการเรียนรู้ของชุมชน และการพัฒนาผลิตภัณฑ์ เน้นการใช้วัตถุดิบ หรือทรัพยากรในท้องถิ่น ผสมผสานกับภูมิปัญญาท้องถิ่น ให้ได้มาตรฐาน เป็นที่ยอมรับและตรงตามความต้องการของตลาดทั้งในและนอกประเทศ ก่อให้เกิดรายได้ ปี 2549 จำนวน 269,574,485 บาท ในปี 2549 จังหวัดประมาณการยอดจำหน่ายหนึ่งตำบล หนึ่งผลิตภัณฑ์ (ตุลาคม 2548 – มกราคม 2549) เป็นเงิน 256,465,300

ด้านการท่องเที่ยว จังหวัดปราจีนบุรีมีแหล่งท่องเที่ยวทั้งที่เป็นแหล่งท่องเที่ยวทางธรรมชาติ และแหล่งท่องเที่ยวทางประวัติศาสตร์และโบราณคดี รวมทั้งแหล่งท่องเที่ยวทางวัฒนธรรม ประเพณี และกิจกรรมที่ทางจังหวัดร่วมกันจัดขึ้นเป็นประจำทุกปี ในปี 2548 ด้านการท่องเที่ยวก่อให้เกิดรายได้จากการท่องเที่ยวถึง 9,400 ล้านบาทต่อปี มีนักท่องเที่ยวเดินทางมาเที่ยวที่จังหวัดปราจีนบุรี จำนวน 157,820 คน และมีนักท่องเที่ยวเข้าพักในจังหวัดปราจีนบุรี จำนวน 30,800 คนต่อปี

1.1.9 ด้านศาสนา วัฒนธรรม ประเพณี

ประชาชนส่วนใหญ่ของจังหวัดปราจีนบุรี ร้อยละ 89 นับถือศาสนาพุทธ จึงทำให้จังหวัดปราจีนบุรีมีวัดเป็นจำนวนมากถึง 370 วัด เมื่อเปรียบเทียบกับพื้นที่ของจังหวัดที่มีเนื้อที่ 4,762.36 ตารางกิโลเมตร พบว่ามีความหนาแน่นของวัด คือ 1: 14 มีพระสงฆ์

จังหวัดปราจีนบุรีมีโรงเรียนพระปริยัติธรรมและบาลี จำนวน 2 แห่ง โดยกระจายในทุกอำเภอยกเว้นอำเภอศรีมโหสถ ส่วนโรงเรียนพระปริยัติธรรมสายสามัญ มีเพียงแห่งเดียวคือที่วัดแก้ว อำเภอประจันตคาม ซึ่งได้เปิดการเรียนการสอนระดับมัธยมศึกษาตอนต้นและตอนปลาย

นอกจากศาสนาพุทธซึ่งเป็นศาสนาหลักของชาวปราจีนบุรีแล้วยังมีผู้นับถือศาสนาคริสต์ คิดเป็นร้อยละ 1 ของจำนวนประชากร มีโบสถ์คาทอลิก จำนวน 6 แห่ง ที่อำเภอเมือง จำนวน 2 แห่ง อำเภอนาดี จำนวน 2 แห่ง อำเภอศรีมโหสถ จำนวน 1 แห่ง และบ้านสร้าง 1 แห่ง

นอกจากนี้ยังมีผู้นับถือศาสนาอิสลาม มีมัสยิด จำนวน 2 แห่ง อยู่ที่อำเภอศรีมหาโพธิ 1 แห่ง และ อำเภออินทร์บุรี จำนวน 1 แห่ง

จังหวัดปราจีนบุรีเป็นจังหวัดที่เป็นแหล่งที่ตั้งของอารยธรรมอันเก่าแก่มาหลาย ยุคสมัย มีการขุดค้นพบโบราณวัตถุและโบราณสถานเป็นจำนวนมาก มีพิพิธภัณฑสถานแห่งชาติ 1 แห่ง พิพิธภัณฑ์ของวัด จำนวน 2 แห่ง อยู่ที่วัดป่ามะไฟ อำเภอเมือง และที่วัดบางแตน อำเภอบ้านสร้าง มีศูนย์วัฒนธรรมจังหวัด จำนวน 1 แห่ง มีศูนย์วัฒนธรรมอำเภอ จำนวน 7 แห่ง รวมทั้ง จังหวัดปราจีนบุรียังเป็นที่ตั้งของสำนักโบราณคดี และพิพิธภัณฑสถานแห่งชาติที่ 4 กรมศิลปากร อีกด้วย (สำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดปราจีนบุรี)

1.2 ข้อมูลทั่วไปของสหกรณ์

1.2.1 ภาพรวมของสหกรณ์ทุกประเภทในประเทศไทย

ตารางที่ 2.3 ประเภทสหกรณ์และกลุ่มเกษตรกรทั้งหมดในประเทศไทย ปี 2550

สตท.ที่	เกษตร	ประมง	นิคม	ร้านค้า	บริการ	ออมทรัพย์	เครดิตยูเนียน	รวม	กลุ่ม
1	375	8	18	38	134	176	27	776	773
2	232	19	15	39	96	205	65	671	437
3	559	6	4	22	52	60	23	726	719
4	536	10	5	10	69	56	48	734	843
5	619	4	2	30	66	84	43	848	742
6	518	6	18	31	82	90	16	751	793
7	415	4	9	22	86	70	95	714	716
8	435	20	16	22	57	68	35	653	564
9	525	8	3	29	63	80	17	725	233
10	186	17	6	75	255	418	94	1051	392
รวม	4390	102	96	318	960	1307	463	7636	6212

ที่มา : ระบบทะเบียน สหกรณ์และกลุ่มเกษตรกร กรมตรวจบัญชีสหกรณ์

ณ วันที่ 13 มีนาคม 2551 (www.cad.go.th)

จากข้อมูลประเภทสหกรณ์และกลุ่มเกษตรกรทั้งหมดในประเทศไทย ในความดูแลตรวจสอบ กำกับ แนะนำสหกรณ์และกลุ่มเกษตรกร ของสำนักตรวจบัญชีสหกรณ์ที่ 1-10 (กรมตรวจบัญชีสหกรณ์) ณ วันที่ 13 มีนาคม 2551 พบว่า ในประเทศไทยมีจำนวนสหกรณ์รวม 7,636 สหกรณ์ มีการแบ่งประเภทสหกรณ์ เป็น 7 ประเภท ได้แก่ สหกรณ์การเกษตร 4,390 สหกรณ์สหกรณ์ประมง 102 สหกรณ์ สหกรณ์นิคม 96 สหกรณ์ สหกรณ์ร้านค้า 318 สหกรณ์ สหกรณ์บริการ 960 สหกรณ์ สหกรณ์ออมทรัพย์ 1,307 สหกรณ์ สหกรณ์เครดิตยูเนียน 463 สหกรณ์กลุ่มเกษตรกร 6,212 กลุ่มเกษตรกร

ตารางที่ 2.4 ข้อมูลจำนวนสหกรณ์และกลุ่มเกษตรกรและฐานะทางการเงิน จำแนกตามจังหวัด

ปราจีนบุรี	หน่วยวัด	เกษตร	ประมง	นิคม	ร้านค้า	บริการ	ออมทรัพย์	เครดิตยูเนียน	รวม	กลุ่ม
ณ 30 กย. 50	สหกรณ์/ กลุ่ม	22	1	3	5	4	18	1	54	52
รวบรวมข้อมูลสมาชิก	สหกรณ์/ กลุ่ม	16	1	2	3	3	16	1	42	24
ทุน	คน	38174	129	4295	1279	597	14199	814	59487	3320
ดำเนินงาน	สหกรณ์	13	0	0	0	0	0	0	13	0
ทุนสหกรณ์	ล้านบาท	752.19	0.07	116.41	2.98	3.36	3372.25	42.75	4290.01	5.35
ปริมาณธุรกิจ	ล้านบาท	338.47	0.07	30.42	1.93	2.40	1932.66	22.47	2328.42	2.53
ผลการดำเนินงาน	ล้านบาท	728.40	0.46	168.93	23.68	5.87	6589.80	40.50	7557.64	2.31
กำไรสุทธิ	ล้านบาท	17.15	0.00	1.49	(0.15)	0.47	113.68	1.55	134.19	0.01
ขาดทุนสุทธิ	สหกรณ์/ กลุ่ม	13	1	2	1	1	16	1	35	17
ไม่ดำเนินงาน	ล้านบาท	18.73	0.00	1.49	0.05	0.47	113.68	1.55	135.97	0.13
ขาดทุนสุทธิ	สหกรณ์/ กลุ่ม	3	0	0	1	0	0	0	4	5
ไม่ดำเนินงาน	ล้านบาท	(1.58)	0.00	0.00	(0.20)		0.00	0.00	(1.78)	(0.12)
ไม่ดำเนินงาน	สหกรณ์/ กลุ่ม	0	0	0	1	2	0	0	3	2

ที่มา : สารสนเทศความรู้ทางการเงิน ประจำปี 2550 สหกรณ์และกลุ่มเกษตรกรรายจังหวัด (ฉบับนำ
สำงจร) จากส่วนวิจัยและพัฒนาสารสนเทศทางการเงิน กรมตรวจบัญชีสหกรณ์ 2551

ภาพรวมของสหกรณ์และสมาชิกทุกประเภทในจังหวัดปราจีนบุรี

จะเห็นได้ว่าในจังหวัดปทุมธานี มีสหกรณ์จำนวนทั้งสิ้น 54 สหกรณ์ และ 52 กลุ่มเกษตรกร ซึ่งประกอบด้วยสหกรณ์ทั้ง 7 ประเภท มีจำนวนสมาชิกทั้งสิ้น 59487คน โดยส่วนใหญ่เป็นประเภทสหกรณ์การเกษตรมากที่สุดจำนวน 22 สหกรณ์ รองลงมาคือสหกรณ์ออมทรัพย์ สหกรณ์ร้านค้า สหกรณ์บริการ สหกรณ์นิคม และสหกรณ์เครดิตยูเนียน ตามลำดับ โดยสหกรณ์นิคมในจังหวัดปราจีนบุรี มีจำนวน 3 สหกรณ์ มีจำนวนสมาชิก 4295 คน ทุนดำเนินงาน 116.41 ล้านบาท เป็นทุนของสหกรณ์เอง 30.42 ล้านบาท ปริมาณธุรกิจ 168.93 ล้านบาท กำไรสุทธิจากการดำเนินงาน 1.49 ล้านบาท ไม่มียอดขาดทุนสุทธิจากการดำเนินงาน

1.2.2 สหกรณ์นิคม ในจังหวัด มีสหกรณ์ จำนวน 3 สหกรณ์ ได้แก่

- 1) สหกรณ์นิคมกบินทร์บุรี จำกัด จดทะเบียนครั้งแรกเมื่อวันที่ 10 ธันวาคม 2517 ตั้งอยู่ที่หมู่ที่ 2 ตำบลทุ่งโพธิ์ อำเภอนาดี ปีบัญชีสิ้นสุดวันที่ 31 มีนาคม สถานะดำเนินธุรกิจ
- 2) สหกรณ์เช่าซื้อที่ดินบ้านสร้าง จำกัด จดทะเบียนครั้งแรกเมื่อวันที่ 1 กันยายน 2518 ตั้งอยู่ที่ ตำบลบางพลวง อำเภอบ้านสร้าง ปีบัญชีสิ้นสุดวันที่ 31 มีนาคม สถานะชำระบัญชี
- 3) สหกรณ์นิคมบ้านสร้างพัฒนา จำกัด จดทะเบียนครั้งแรก เมื่อวันที่ 23 มิถุนายน 2519 ตั้งอยู่เลขที่ 29 หมู่ 6 ตำบลบางปลาร้า อำเภอบ้านสร้าง ปีบัญชีสิ้นสุดวันที่ 31 มีนาคม สถานะ ดำเนินธุรกิจ

1.3 สหกรณ์นิคมกบินทร์บุรี จำกัด

1.3.1 ความเป็นมา ประเภทและที่ตั้งสำนักงาน

ประเภท สหกรณ์ภาคการเกษตร ประเภท สหกรณ์นิคม
ที่ตั้งสำนักงาน ตั้งอยู่ที่ ตำบลทุ่งโพธิ์ อำเภอนาดี จังหวัดปราจีนบุรี
ได้มีการจัดตั้งสหกรณ์หาทุนขึ้นที่อำเภอเมืองพิษณุโลก ชื่อว่า “สหกรณ์วัดจันทร์ ไม่จำกัดสินใช้” ได้รับการจดทะเบียนเป็นสหกรณ์แรก เมื่อวันที่ 26 กุมภาพันธ์ 2459 หลังจากนั้นได้มีการจัดตั้งสหกรณ์หาทุนเพิ่มขึ้นเรื่อย ๆ จนกระทั่งเมื่อมีการตราพระราชบัญญัติสหกรณ์ พ.ศ.2511 จึงได้ทำการควบคุมสหกรณ์หาทุนหลาย ๆ สหกรณ์เข้าเป็นสหกรณ์การเกษตรระดับอำเภอเพื่อให้มีขนาดธุรกิจขนาดใหญ่ขึ้นสามารถบริการแก่สมาชิกได้มากขึ้น



ภาพที่ 2.2 สำนักงานของสหกรณ์นิคมกบินทร์บุรี จำกัด จังหวัดปราจีนบุรี

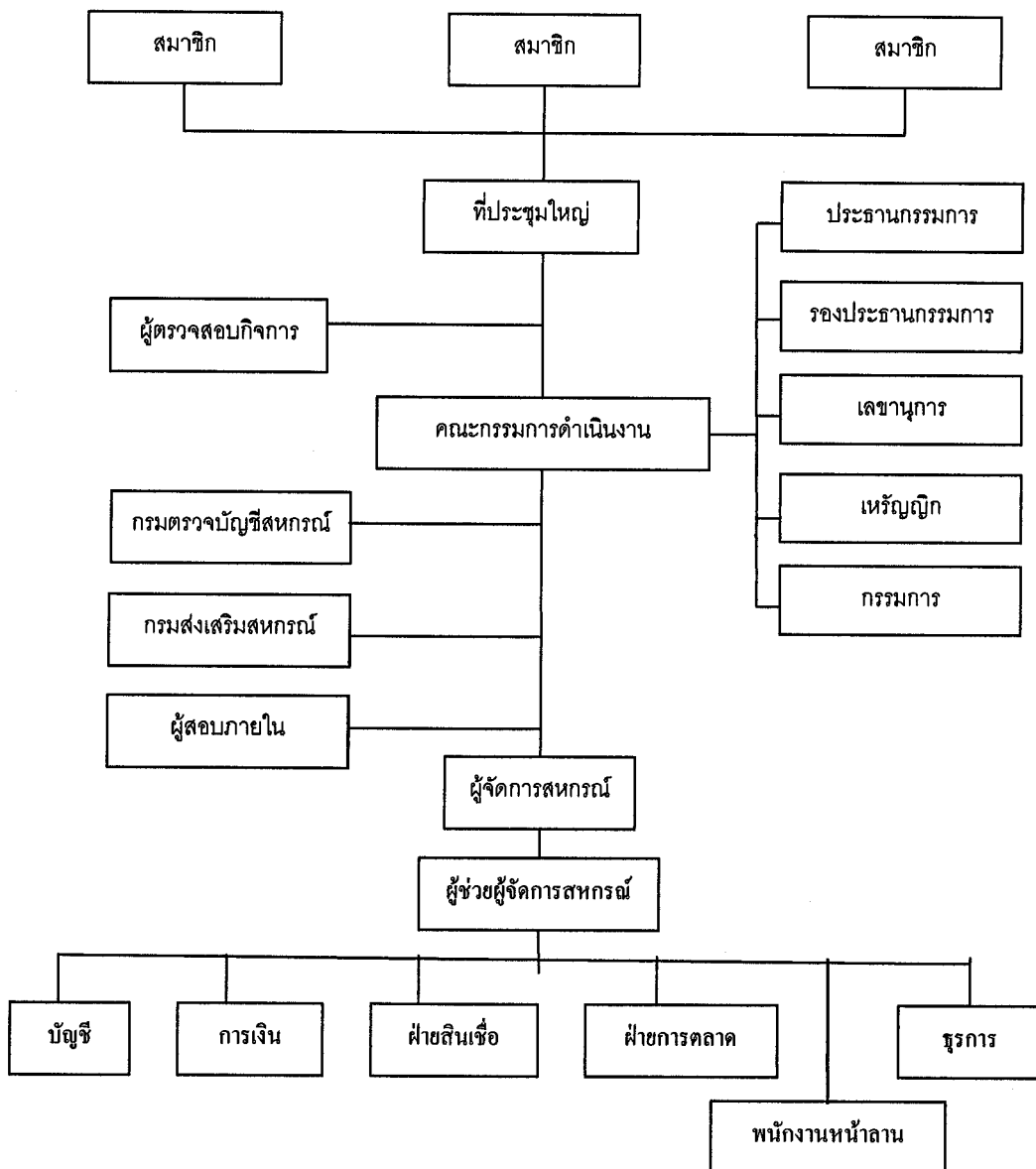
สหกรณ์นิคมกบินทร์บุรี จำกัด

ในปี พ.ศ. 2415 ได้มีการจัดตั้งโครงการจัดสหกรณ์นิคมกบินทร์บุรี ตามประกาศคณะปฏิวัติ ฉบับที่ 152 ลงวันที่ 24 พฤษภาคม 2515 ซึ่งอาศัยอำนาจตามตราพระราชบัญญัติจัดที่ดินเพื่อการครองชีพ พ.ศ. 2511 มีพื้นที่โครงการภายในแนวเขตแผนที่ท้ายประกาศปฏิวัติ เฉพาะในส่วนของที่ดินที่เป็นของรัฐ เนื้อที่ประมาณ 169,952 ไร่ โดยมีหน่วยงานราชการส่วนภูมิภาค สังกัดกรมส่งเสริมสหกรณ์ กระทรวงเกษตรและสหกรณ์ จัดที่ดินในพื้นที่โครงการในรูปของ “นิคมสหกรณ์” ให้ครอบครองที่ดินที่มีอยู่เดิม สหกรณ์ได้รับจดทะเบียนเป็นประเภทสหกรณ์ สหกรณ์นิคม ในวันที่ 20 ธันวาคม 2517 มีวัตถุประสงค์เพื่อดำเนินการจัดที่ดินให้แก่ราษฎรด้วยวิธีการสหกรณ์ ตามพระราชบัญญัติจัดที่ดินเพื่อการครองชีพ พ.ศ.2511 และระเบียบกรมส่งเสริมสหกรณ์ ว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีปฏิบัติในการอนุญาตให้สมาชิกนิคมสหกรณ์เข้าทำประโยชน์ในที่ดินของนิคม และการออกหนังสือแสดงการทำประโยชน์ พ.ศ.2535 ดำรวจวางผังก่อสร้างปัจจัยพื้นฐาน เพื่อให้ความสะดวก ในการประกอบอาชีพ และดำเนินการตรวจสอบออกเอกสารรับรองสิทธิในที่ดิน

ในปัจจุบัน สหกรณ์นิคมกบินทร์บุรี จำกัด มีที่ทำการอยู่หมู่ที่ 7 ตำบลทุ่งโพธิ์ อำเภอนาดี จังหวัดปราจีนบุรี เนื้อที่ประมาณ 50 ไร่ อยู่ห่างจากถนนสาย 304 (กบินทร์บุรี-นครราชสีมา) แยกกิโลเมตรที่ 21 ไปทางทิศตะวันออกประมาณ 2.5 กิโลเมตร

1.3.2 โครงสร้างการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์

สหกรณ์นิคมกบินทร์บุรี จำกัด จังหวัดปราจีนบุรี



ภาพที่ 2.3 แผนภูมิโครงสร้างการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์นิคมกบินทร์บุรี จำกัด จังหวัดปราจีนบุรี

สหกรณ์นิคมกบินทร์บุรี จำกัด จังหวัดปราจีนบุรี ดำเนินงานภายใต้การบริหารงานของคณะกรรมการดำเนินการ ที่ได้รับเลือกตั้งจากที่ประชุมใหญ่ ซึ่งคณะกรรมการดำเนินการดังกล่าวจะเป็นฝ่ายบริหารทำหน้าที่กำหนดนโยบาย แผนงานต่าง ๆ ที่ได้รับมอบหมายจากที่ประชุมใหญ่ของสหกรณ์ ซึ่งได้แก่ กำหนดแผนงานประจำปี งบประมาณรายได้-รายจ่ายประจำปี และคณะกรรมการดำเนินการก็มีการแต่งตั้งคณะกรรมการฝ่ายต่าง ๆ ขึ้นเพื่อให้การบริหารงานสะดวก รวดเร็ว ลดขั้นตอนและกระจายความรับผิดชอบในการบริหารงาน มีการกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบไว้ชัดเจนในข้อบังคับของสหกรณ์และบันทึกการมอบหมายภารกิจไว้ในรายงานการประชุม ซึ่งคณะกรรมการดำเนินการของสหกรณ์มีทั้งหมด 15 คน ตามตำแหน่งต่าง ๆ ดังนี้

1. ตำแหน่งประธานกรรมการ
2. ตำแหน่งรองประธานกรรมการ
3. ตำแหน่งเลขานุการ
4. ตำแหน่งเหรัญญิก
5. ตำแหน่งกรรมการ

คณะกรรมการดำเนินการ

คณะกรรมการดำเนินการของสหกรณ์ ชุดที่ 31 มีทั้งหมด 15 คน ซึ่งที่ประชุมใหญ่ ได้เลือกตั้งเมื่อวันที่ 13 กรกฎาคม 2550 ดังนี้

1. นายคำสิงห์	สิทธิสอน	ประธานกรรมการ
2. นายสายทอง	บรมสุข	
3. นางประนอม	ค้องสุข	
4. นายถนอม	เย็นมะดัน	
5. นายอุดม	เกษประดิษฐ์	
6. นายพิชัย	เจนเขา	
7. นายลูกเงาะ	ดำริห์ชอบ	
8. นายหล่อ	ทับสุข	
9. นายเดชฤทธิ์	หาญฮึก	
10. นายสมศักดิ์	นนท์บุญ	
11. นายเหลือ	สายพิมพ์	
12. นายสุวัฒน์	คำจันทร์	
13. นายนุสิต	ปางเคิม	
14. นายวิเชียร	เทียวหัด	
15. นายสายนต์	หนูนาม	

ฝ่ายจัดการ

1. นายมัญญ	รุ่งเรือง	ผู้จัดการ
2. นายพีรณัฐ	ภูมิพัฒนาพันธุ์	หัวหน้าสินเชื่อ
3. นายมิตรศักดิ์	สิทธิสอน	เจ้าหน้าที่สินเชื่อ
4. นางสาวมานิตย์	รักสุด	เจ้าหน้าที่บัญชี
5. นางสาวอนงค์	วงศ์แก้ว	เจ้าหน้าที่การเงิน
6. นางสาวเกษร	ทับถม	เจ้าหน้าที่การตลาด
7. นางพิสมัย	แก้วงาม	เจ้าหน้าที่ธุรการ
8. นางสาวชุติมา	อัท โน	แม่บ้าน
9. นายนวน	ภูถนนวนอก	พนักงานหน้าลาน
10. นายสุพัฒพงษ์	ศิลาปะ	พนักงานหน้าลาน
11. นายนภดล	เทียวหัด	พนักงานหน้าลาน
12. นายปริญญา	คำโฮง	พนักงานหน้าลาน
13. นางสาวเพลินพิศ	โบราณานนท์	พนักงานหน้าลาน
14. นางสุภาภรณ์	คำโฮง	ยามดูแลบริเวณสำนักงานหลังเก่า
15. นายสมบัติ	ศิลาปะ	ผู้ดูแลทำความสะอาดหน้าลาน และห้องน้ำ
16. นางสาวศจีดาวณ	คำริห์ชอบ	เจ้าหน้าที่สมาคมฉนวนกิจสงเคราะห์

ผู้ตรวจสอบกิจการสหกรณ์

ได้รับการแต่งตั้งจากการประชุมใหญ่สามัญประจำปี จำนวน 1 คน

ผู้ตรวจสอบกิจการทำหน้าที่ตรวจสอบกิจการสำหรับปีสิ้นสุด 31 มีนาคม และนำเสนอรายงานการตรวจสอบกิจการ ในเรื่อง การบริหารงานทั่วไป ด้านการเงิน ด้านเงินรับฝาก ด้านธุรกิจสินเชื่อ ด้านธุรกิจการจัดการสินค้ามาจำหน่าย และด้านการรวบรวมผลผลิต ต่อที่ประชุมในครั้งต่อไป

ในส่วนของฝ่ายจัดการหรือผู้ปฏิบัติงานในสหกรณ์ โดยการจัดจ้างเจ้าหน้าที่ปฏิบัติงานตามระเบียบข้อบังคับของสหกรณ์ ซึ่งมีเจ้าหน้าที่ปฏิบัติงานในสหกรณ์ จำนวน 16 คน ตามตำแหน่งหน้าที่ความรับผิดชอบฝ่ายต่าง ๆ ดังนี้

1. ตำแหน่งผู้จัดการ มีหน้าที่ความรับผิดชอบในการจัดการทั่วไป และรับผิดชอบเกี่ยวกับบรรดากิจการประจำของสหกรณ์ทั้งปวง ไม่ว่าจะเป็นการจัดทำแผนงาน และงบประมาณประจำปีของสหกรณ์ เพื่อเสนอต่อที่ประชุมคณะกรรมการ จัดทำแผนปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ให้

สอดคล้องกับแผนงานที่ได้รับอนุมัติจากที่ประชุมใหญ่ จัดทำรายงานกิจการประจำปี แสดงผลการดำเนินงานของสหกรณ์ เพื่อเสนอคณะกรรมการดำเนินการพิจารณาในการนำเสนอต่อที่ประชุมใหญ่ออนุมัติ ตลอดจนดูแลบังคับบัญชาการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ให้สงบเรียบร้อย และปฏิบัติงานอื่นตามที่ได้รับมอบหมายจากคณะกรรมการดำเนินการของสหกรณ์

2. ตำแหน่งเจ้าหน้าที่การเงิน มีหน้าที่ความรับผิดชอบปฏิบัติงานตามที่คณะกรรมการดำเนินการหรือผู้จัดการมอบหมาย และในกรณีที่ผู้จัดการไม่อยู่หรือไม่อาจปฏิบัติหน้าที่ได้ ให้ปฏิบัติหน้าที่แทน และมีหน้าที่ในการรับ-จ่ายและเก็บรักษาเงิน ตามระเบียบของสหกรณ์ที่กำหนดไว้

3. ตำแหน่ง เจ้าหน้าที่บัญชี มีหน้าที่ความรับผิดชอบเกี่ยวกับการจัดทำบัญชีต่าง ๆ ของสหกรณ์ แยกตามธุรกิจที่สหกรณ์ดำเนินการ จัดทำเอกสาร ตรวจสอบและเก็บรักษาเอกสารหลักฐานต่าง ๆ ทางบัญชี จัดทำรายการการบัญชี งบการเงินต่าง ๆ เพื่อเสนอต่อผู้จัดการ และงานอื่น ๆ ที่ได้รับมอบหมาย

4. ตำแหน่ง เจ้าหน้าที่สินเชื่อ มีหน้าที่ความรับผิดชอบเกี่ยวกับการให้บริการด้านสินเชื่อต่าง ๆ ติดตาม กำกับ แนะนำการใช้สินเชื่อ จัดทำเอกสาร และเก็บข้อมูลต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง กับธุรกิจด้านสินเชื่อ ให้เรียบร้อยและเป็นปัจจุบัน และงานอื่น ๆ ที่ได้รับมอบหมาย

5. ตำแหน่ง เจ้าหน้าที่ตลาด มีหน้าที่ความรับผิดชอบเกี่ยวกับการให้บริการในธุรกิจซื้อและธุรกิจขาย ดูแลการจำหน่ายสินค้า วัสดุอุปกรณ์การเกษตรต่าง ๆ ตลอดจนติดตามข้อมูลข่าวสารด้านการตลาด สำนวจความต้องการด้านต่าง ๆ จากสมาชิกและบุคคลภายนอก และงานอื่น ๆ ที่ได้รับมอบหมาย

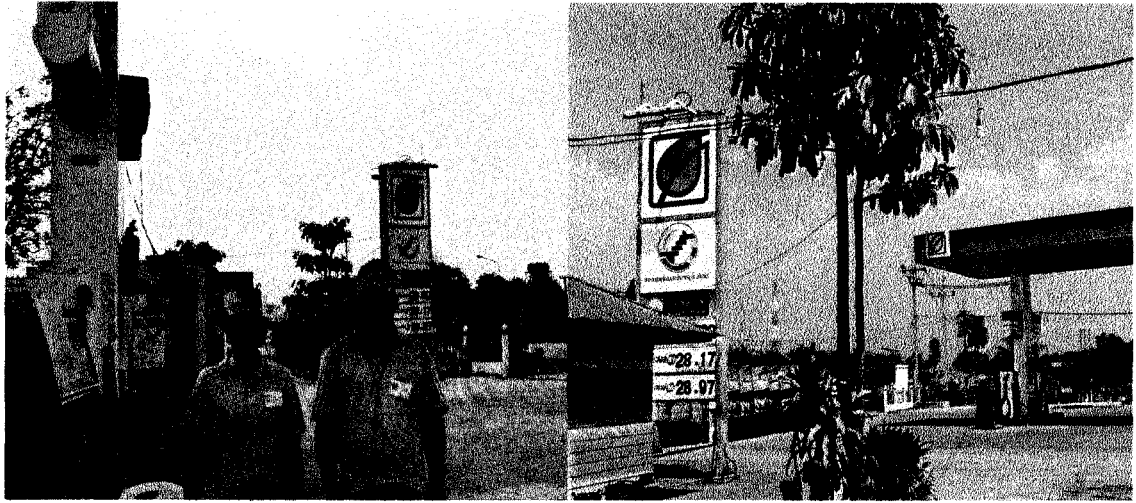
6. ตำแหน่ง เจ้าหน้าที่ธุรการ มีหน้าที่ความรับผิดชอบเกี่ยวกับการให้บริการ และการต้อนรับภายในสำนักงาน จัดทำเอกสารต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง กับสหกรณ์ จัดเก็บข้อมูล ทะเบียนต่าง ๆ ให้เรียบร้อยและเป็นปัจจุบัน ประสานงานกับฝ่ายต่าง ๆ ในสหกรณ์ เพื่อให้ธุรกิจของสหกรณ์การดำเนินงานอย่างคล่องตัว รวดเร็ว มีประสิทธิภาพ และงานอื่น ๆ ที่ได้รับมอบหมาย

7. ตำแหน่ง แม่บ้าน มีหน้าที่ความรับผิดชอบเกี่ยวกับการดูแลความสะอาดเรียบร้อย ภายในและภายนอกอาคารสำนักงานสหกรณ์ ดูแลทรัพย์สินสหกรณ์ในเวลาที่เจ้าหน้าที่สหกรณ์ไม่อยู่ปฏิบัติหน้าที่ อำนวยความสะดวกด้านต่าง ๆ และงานอื่น ๆ ที่ได้รับมอบหมาย

8. ตำแหน่ง เจ้าหน้าที่หน้าลาน มีหน้าที่ความรับผิดชอบเกี่ยวกับการให้บริการ ...

9. ตำแหน่ง ยาม มีหน้าที่ดูแลบริเวณสำนักงานหลังเก่า

10. ตำแหน่ง ผู้ดูแลทำความสะอาด มีหน้าที่ปฏิบัติงาน ณ หน้าลานและห้องน้ำ



ภาพที่ 2.4 การดำเนินกิจการธุรกิจจัดหาสินค้ามาจำหน่าย ประเภทน้ำมันเชื้อเพลิง

1.3.3 การดำเนินธุรกิจ

สหกรณ์ดำเนินธุรกิจที่หลากหลาย สมาชิก 4,138 คน มีทุนดำเนินงาน 107,960,602.59 บาท ประกอบด้วย เงินรับฝากจากสมาชิก 34,028,277.95 บาท ทุนสหกรณ์ 22,571,708.17 บาท กู้ยืมระยะสั้น 50,370,808.50 บาท กู้ยืมระยะยาว 400,000 บาท ในปี 2550 สหกรณ์มีกำไรสุทธิจากการดำเนินงาน 1,241,503.06 บาท มีการดำเนินธุรกิจที่หลากหลาย ได้แก่ ธุรกิจด้านสินเชื่อ ธุรกิจจัดหาสินค้ามาจำหน่าย ประเภทน้ำมันเชื้อเพลิง การเงินรับฝากการรวบรวมผลิตผล



ภาพที่ 2.5 ศูนย์จำหน่ายผลิตภัณ์ชุมชนและท้องถิ่น และ ร้านสะดวกซื้อ มินิมาร์ท



ภาพที่ 2.6 ร้านค้าให้สมาชิกเช่าเพื่อบริการอาหารและเครื่องดื่ม

สหกรณ์ดำเนินงานด้านธุรกิจ 3 ธุรกิจ ประกอบด้วย

1. ดำเนินธุรกิจสินเชื่อ

ดำเนินธุรกิจในการให้เงินกู้แก่สมาชิก 77.43 ล้านบาท มีผลกำไรจากการดำเนิน
ธุรกิจ 3.94 ล้านบาท

2. ธุรกิจจัดหาสินค้ามาจำหน่าย

ดำเนินธุรกิจในการขายสินค้าประเภทการเกษตร, สินค้าประเภทน้ำมันและสินค้าอื่น ๆ มียอดขาย 77.8 ล้านบาท สำหรับสินค้าประเภทน้ำมันเป็นธุรกิจที่มีมูลค่ามากที่สุดในปี 2550 มากถึง 72 ล้านบาท เทียบเป็น ร้อยละ 93.10 ของรายได้ทั้งหมด แต่มีผลกำไรจากการดำเนินธุรกิจโดยรวมเพียง 0.674 ล้านบาท

3. ธุรกิจรวบรวมผลผลิต

ดำเนินธุรกิจในการรวบรวมข้าวเปลือก มันสำปะหลัง มียอดขาย 14 ล้านบาท มีผลกำไร 0.10 ล้านบาท

ผลการดำเนินการ

ในปี 2550 (วันสิ้นปีทางบัญชี 31 มีนาคม 2550) สหกรณ์ฯ มีผลกำไรที่เพิ่มขึ้นจากปี 2548 และ 2549 โดย มีรายได้ 100.62 ล้านบาท มีค่าใช้จ่าย 99.38 ล้านบาท และมีกำไรสุทธิจากการดำเนินงาน 1.24 ล้านบาท มีผลกำไรเปรียบเทียบกับทุนดำเนินงานของ สหกรณ์ เท่ากับ $1.24/107.96$ คิดเป็นร้อยละ 1.149 แต่เมื่อเปรียบเทียบกับปี 2548 และ 2549 จะเห็นได้ว่ามีผลกำไรที่ลดลง โดยในปี 2548 มีผลกำไรเปรียบเทียบกับทุนดำเนินงานของสหกรณ์ เท่ากับ $0.55/78.03$ เท่ากับร้อยละ 7.15 และ ในปี 2549 มีผลกำไรเปรียบเทียบกับทุนดำเนินงานของสหกรณ์ เท่ากับ $1.31/94.23$ เท่ากับร้อยละ 1.094

ในปี 2549 สหกรณ์ได้กู้ยืมเงินจากธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร เป็นเงินกู้ยืมระยะสั้น จำนวน 39,516,087.75 บาท กู้ระหว่างปี 47,848,985.00 บาท ชำระเงินต้นระหว่างปี 37,644,264.25 และส่งชำระดอกเบี้ย 3,033,962.25 บาท คงเหลือ 49,720,808.50 บาท อัตราดอกเบี้ยร้อยละ 6.00 ต่อปี ระยะเวลาปลอดหนี้ 1 ปี โดยมีคณะกรรมการดำเนินการเป็นหลักประกัน

สหกรณ์ได้กู้ยืมเงินจากธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร (สาขา กบินทร์บุรี) โดยมีวงเงินกู้ยืม จำนวน 4,000,000 บาท อัตราดอกเบี้ยร้อยละ 6.50 ต่อปี ชำระคืน 10 งวด ๆ ละ 400,000 บาท เพื่อลงทุนในการก่อสร้าง สร้างสำนักงานและสถานีบริการน้ำมัน วันเริ่มชำระหนี้ เริ่มชำระหนี้ครั้งแรก วันที่ 31 มีนาคม 2550 และกำหนดชำระเสร็จสิ้น ภายใน 31 มีนาคม 2559 โดยมีโฉนดที่ดินจำนวน 4 ไร่ 94 ตารางวา เป็นหลักประกัน คงเหลือ 3,600,000.00 บาท โดยมี สลากออมสินทรัพย์ทวีสิน เป็นหลักประกัน

เงินกู้ยืมจาก ชุมชนสหกรณ์การเกษตรปราจีนบุรี จำกัด ตามสัญญาเลขที่ 7/2549 ลงวันที่ 30 พฤศจิกายน 2549 จำนวน 250,000.00 บาท อัตราดอกเบี้ยร้อยละ 5.00 ต่อปี มีวัตถุประสงค์ในการรวบรวมผลผลิตโดยมีคณะกรรมการเป็นหลักประกัน คงเหลือ 250,000.00 บาท

1.3.4 แผนกลยุทธ์สหกรณ์กบินทร์บุรี จำกัด

สหกรณ์มีการจัดทำแผนกลยุทธ์ (แผน 3 ปี) พ.ศ. 2547-2550 คณะกรรมการทีมงานจัดทำแผนกลยุทธ์ของสหกรณ์กบินทร์บุรี จำกัด ได้แก่ทีมที่ปรึกษา คณะกรรมการดำเนินการและฝ่ายจัดการประสานกลุ่มและสมาชิกของสหกรณ์ รวมทั้งสิ้น 46 คน แบ่งออกเป็น 3 ทีม ร่วมกันวิเคราะห์ปัจจัยสภาพแวดล้อมของสหกรณ์ ผลการวิเคราะห์ปัจจัยสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกของสหกรณ์ ในที่นี้จะชี้ให้เห็นโอกาส อุปสรรค จุดแข็ง และจุดอ่อน ของสหกรณ์ซึ่งจะนำไปสู่การกำหนด วิสัยทัศน์ ภารกิจ วัตถุประสงค์ เป้าหมาย และกลยุทธ์ เพื่อดำเนินการตามที่กำหนดไว้ ซึ่งสรุปประเด็น เรื่อง วิสัยทัศน์ ภารกิจวัตถุประสงค์ และกลยุทธ์ของสหกรณ์ที่ควรนำไปใช้กำหนดเป็นแผนพัฒนาสหกรณ์ ดังนี้

วิสัยทัศน์ ธุรกิจก้าวหน้า พัฒนาก้าวไกล ใส่ใจบริการ ประสานหน่วยงาน

ภารกิจที่ 1. พัฒนารัฐกิจสหกรณ์ให้ก้าวหน้า

วัตถุประสงค์เพื่อ

1. เพื่อให้ธุรกิจสินเชื่อมีประสิทธิภาพในการติดตามหนี้สินเพิ่มขึ้น
2. เพื่อให้สมาชิกทำธุรกิจกับสหกรณ์ครบวงจร
3. เพื่อพัฒนาธุรกิจให้กว้างขวาง
4. เพื่อพัฒนาการรับฝากเงินสมาชิก

ภารกิจที่ 2 พัฒนาระบบบริหารจัดการ

วัตถุประสงค์

1. สร้างเครือข่ายพันธมิตรธุรกิจ
2. สหกรณ์ให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น
3. พัฒนารฐานข้อมูลของสหกรณ์

ภารกิจที่ 3 พัฒนาระบบบริหารจัดการ

วัตถุประสงค์

1. เพื่อพัฒนาและบริการสมาชิกด้วยความรวดเร็วถูกต้องแม่นยำ
2. เพื่อสร้างบรรยากาศในการทำงานให้ดีขึ้น
3. เพื่อสร้างสหกรณ์ให้น่าอยู่ นำทำงาน

ภารกิจที่ 4 พัฒนาประสานงาน

วัตถุประสงค์

1. เพื่อประสานหน่วยงานราชการและเอกชน
2. เพื่อพัฒนาประสานเครือข่ายสหกรณ์ทั่วประเทศ

ตารางที่ 2.5 แผนกลยุทธ์สหกรณ์ตามภารกิจและวัตถุประสงค์

ภารกิจ	วัตถุประสงค์	กลยุทธ์
1. พัฒนาธุรกิจ สหกรณ์ให้ก้าวหน้า	1. เพื่อให้ธุรกิจสินเชื่อบริการ มีประสิทธิภาพในการติดตามหนี้สิน เพิ่มขึ้น	1. จัดชั้นสมาชิก 2. สำรวจความต้องการ 3. เร่งรัดหนี้ 4. หาแหล่งเงินทุนดอกเบี้ยต่ำ ให้การศึกษาอบรม
	2. เพื่อให้สมาชิกทำธุรกิจกับ สหกรณ์ครบวงจร	1. เชื่อมโยงธุรกิจสินเชื่อ 2. พัฒนาการรวบรวมผลผลิตให้ มีประสิทธิภาพ พัฒนาอาชีพเสริมให้สมาชิก
	3. เพื่อพัฒนาธุรกิจให้กว้างขวาง	1. ประชาสัมพันธ์ข้อมูลข่าวสาร การตลาด 2. สร้างระบบเครือข่ายสหกรณ์ 3. สำรวจความต้องการ
	4. เพื่อพัฒนาการรับฝากเงิน สมาชิก	1. สร้างความมั่นใจให้ผู้ฝากเงิน 2. พัฒนาการจัดการด้านเงินฝาก ให้มีประสิทธิภาพ 3. กำหนดอัตราดอกเบี้ยให้สูงใจ สมาชิก

ตารางที่ 2.5 ต่อ

ภารกิจ	วัตถุประสงค์	กลยุทธ์
2 พัฒนาระบบ บริหารจัดการ	1. สร้างเครือข่ายพันธมิตรธุรกิจ	1. ประชุมให้การศึกษา ประธาน กลุ่ม, เลขานุการกลุ่ม
	2. พัฒนาเทคโนโลยีของสหกรณ์ ให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น	1. จัดให้มีคอมพิวเตอร์ใช้สหกรณ์ 2. สร้างระบบเครือข่ายใน อินเทอร์เน็ต
	3. พัฒนาฐานข้อมูลของสหกรณ์	1. สํารวจข้อมูลสมาชิก 2. ทำระบบฐานข้อมูลสมาชิก
3. พัฒนาระบบบริหาร การจัดการ	1. เพื่อพัฒนาและบริการสมาชิก ด้วยความรวดเร็วถูกต้องแม่นยำ	1. ให้การศึกษอบรมแก่เจ้าหน้าที่ สหกรณ์ 2. เพิ่มเจ้าหน้าที่สหกรณ์
	2. เพื่อสร้างบรรยากาศในการ ทำงานให้ดีขึ้น	1. จัดสวัสดิการให้เจ้าหน้าที่ สหกรณ์
	3. เพื่อสร้างสหกรณ์ให้น่าอยู่น่า ทำงาน	1. ทำโครงการ 5 ส 2. โครงการปรับปรุงสำนักงาน และขยายห้องประชุม
4. พัฒนา การประสานงาน	1. เพื่อประสานหน่วยราชการและ เอกชน	1. ประสานหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง
	2. เพื่อพัฒนาประสานเครือข่าย สหกรณ์ทั่วประเทศ	2. พัฒนาเครือข่ายธุรกิจสหกรณ์

2. บริบทเกี่ยวกับสหกรณ์

2.1 ความหมายของสหกรณ์ อุดมการณ์ หลักการ และวิธีการสหกรณ์ (กรมส่งเสริมสหกรณ์, 2545)

ความหมายของสหกรณ์ “สหกรณ์” (Cooperatives)

สหกรณ์ คือ องค์กรของบุคคลากร ซึ่งรวมกลุ่มกันโดยสมัครใจในการดำเนินวิสาหกิจ ที่พวกเขาเป็นเจ้าของร่วมกัน และควบคุมตามหลักประชาธิปไตยเพื่อสนองความต้องการ (อันจำเป็น) และความหวังร่วมกันทางเศรษฐกิจ สังคมและวัฒนธรรม

ความหมายของ “คุณค่าของสหกรณ์” (Cooperative Values)

สหกรณ์อยู่บนพื้นฐานแห่งคุณค่าของการช่วงตนเอง ความรับผิดชอบต่อตนเอง ความ เป็นประชาธิปไตย ความเสมอภาค ความเที่ยงธรรม และความเป็นเอกภาพ สมาชิกสหกรณ์เชื่อมั่น ในคุณค่าทางจริยธรรมแห่งความสุจริต ความเปิดเผย และความเป็นเอกภาพ ความรับผิดชอบต่อ สังคม และความเอื้ออาทรต่อผู้อื่น โดยเจริญรอยตามขนบธรรมเนียมของผู้ริเริ่มการสหกรณ์

ความหมายของ “อุดมการณ์สหกรณ์” (Cooperative Ideology)

อุดมการณ์ คือความเชื่อร่วมกันที่ว่า การช่วยตนเองและช่วยเหลือซึ่งกันและกันตาม หลักการสหกรณ์จะนำไปสู่การกินดี อยู่ดี มีความเป็นธรรมและสันติสุขในสังคม

ความหมายของ “หลักการสหกรณ์” (Cooperative Principles)

หลักการสหกรณ์ คือแนวทางที่สหกรณ์ยึดถือปฏิบัติเพื่อให้คุณค่าของสหกรณ์เกิดผล เป็นรูปธรรม ซึ่งประกอบด้วยหลักการที่สำคัญรวม 7 ประการ คือ

- หลักการที่ 1 การเป็นสมาชิกโดยสมัครใจและเปิดกว้าง
- หลักการที่ 2 การควบคุมโดยสมาชิกตามหลักประชาธิปไตย
- หลักการที่ 3 การมีส่วนร่วมทางเศรษฐกิจของสมาชิก
- หลักการที่ 4 การปกครองตนเองและความเป็นอิสระ
- หลักการที่ 5 การให้การศึกษ ฝึกอบรม และสารสนเทศ
- หลักการที่ 6 การร่วมมือระหว่างสหกรณ์
- หลักการที่ 7 ความเอื้ออาทรต่อชุมชน

ความหมายของ “วิธีการสหกรณ์” (Cooperative Practices) วิธีการสหกรณ์ (Co-operative Methods) คือ ความร่วมมือดำเนินกิจกรรมทางเศรษฐกิจและสังคม โดยใช้หลักการสหกรณ์

2.2 ประเภทของสหกรณ์

ภายใต้กฎกระทรวงซึ่งออกตามพระราชบัญญัติสหกรณ์ พ.ศ.2511 จะแบ่งประเภทของสหกรณ์ในประเทศไทยออกได้เป็น 6 ประเภท ซึ่งแต่ละประเภทมีลักษณะดังนี้

2.2.1 สหกรณ์การเกษตร (Agricultural co-operative) เป็นสหกรณ์ที่มีสมาชิกประกอบด้วยเกษตรกร ลักษณะการดำเนินงานเป็นแบบเอนกประสงค์ ดำเนินกิจกรรมหรือธุรกิจต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับการเกษตร ได้แก่ การจัดหาวัสดุอุปกรณ์การเกษตร การตลาด การส่งเสริมการเกษตร เป็นต้น โครงสร้างของสหกรณ์การเกษตรแบ่งออกเป็น 3 ระดับคือ สหกรณ์ขั้นปฐม (เป็นสหกรณ์ระดับท้องถิ่นครอบคลุมอาณาเขตทั้งอำเภอ) ชุมชุมสหกรณ์ระดับจังหวัดและชุมนุมสหกรณ์ระดับชาติ

2.2.2 สหกรณ์ประมง (Fishery co-operative) เป็นสหกรณ์ของผู้ประกอบอาชีพประมงทั้งในน้ำจืดและในน้ำเค็ม รวมทั้งการเพาะเลี้ยงสัตว์น้ำ เช่น กุ้ง หอย ปู ปลา มีลักษณะเหมือนกับสหกรณ์การเกษตรคือ ดำเนินกิจกรรมหรือธุรกิจต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับประมง เช่น การให้บริการสินเชื่อการประมง การตลาดผลิตภัณฑ์ประมง การจัดหาวัสดุอุปกรณ์การประมง เป็นต้น ในปัจจุบันสหกรณ์ประเภทนี้มีจำนวนไม่มากนัก ส่วนใหญ่จะอยู่แถบจังหวัดชายทะเล เช่น จังหวัดสมุทรสงคราม สมุทรสาคร สมุทรปราการ สตูล ปัตตานี เป็นต้น

2.2.3 สหกรณ์นิคม (Land settlement co-operative) เป็นสหกรณ์ที่ตั้งขึ้นโดยมีวัตถุประสงค์หลักเพื่อช่วยเหลือสมาชิกให้มีที่ดินทำกินของตนเอง โดยจัดหาที่ดินผืนใหญ่มาปรับปรุงแล้วจัดสรรให้สมาชิกที่ไม่มีที่ดินเป็นของตนเองหรือมีไม่เพียงพอได้เข้าครอบครองทำประโยชน์ ในปัจจุบันนอกจากจะทำหน้าที่จัดสรรที่ดินดังกล่าวแล้วยังดำเนินธุรกิจด้านอื่น ๆ เช่น การให้บริการสินเชื่อ การตลาด การจัดหาวัสดุอุปกรณ์การเกษตรเช่นเดียวกับสหกรณ์การเกษตรอีกด้วย

2.2.4 สหกรณ์ร้านค้า (Consumers' co-operative) สหกรณ์ร้านค้าหรือสหกรณ์การซื้อของผู้บริโภค เป็นสหกรณ์ที่จัดตั้งขึ้นเพื่อดำเนินการจัดหาสิ่งของ เครื่องอุปโภคบริโภค มาจำหน่ายให้สมาชิกเพื่อช่วยเหลือไม่ให้สมาชิกถูกเอารัดเอาเปรียบจากพ่อค้า สหกรณ์ประเภทนี้ส่วนใหญ่จะอยู่ในเขตชุมชนที่มีประชากรหนาแน่น มีทั้งที่จัดขึ้นในหมู่ประชาชนทั่วไป ในสถาบันการศึกษา และในหน่วยงานหรือองค์การอื่น ๆ

2.2.5 สหกรณ์บริการ (Service co-operative) เป็นสหกรณ์ที่จัดขึ้นในกลุ่มประชาชนที่ประกอบอาชีพในการให้บริการ หรือใช้บริการสาธารณูปโภค หรือประกอบอาชีพอิสระอื่น ๆ เช่น สหกรณ์เดินรถรับจ้าง สหกรณ์นักเขียน สหกรณ์ทอผ้า สหกรณ์ภาพยนตร์ สหกรณ์ผู้จัดหางาน ฯลฯ เป็นต้น การดำเนินงานของสหกรณ์จะมุ่งให้บริการแก่สมาชิกตามประเภทของบริการนั้น ๆ เช่น จัดหาเครื่องมืออำนวยความสะดวก และมาตรการที่จำเป็นในการบริการตามความมุ่งหมาย

2.2.6 สหกรณ์ออมทรัพย์ (Thrift and credit co-operative) เป็นสหกรณ์ที่มุ่งส่งเสริมการออมทรัพย์ และการให้บริการกู้ยืมเงินแก่สมาชิกเมื่อมีความจำเป็น มักตั้งขึ้นให้บริการแก่ประชาชนในที่ทำงานในหน่วยงานเดียวกัน ซึ่งส่วนใหญ่จะมีรายได้ประจำเป็นรายเดือน ได้แก่ สหกรณ์ออมทรัพย์ครู ตำรวจ ข้าราชการ ฯลฯ เป็นต้น

2.3 การกำหนดระดับมาตรฐานสหกรณ์

กรมส่งเสริมสหกรณ์ (2545) ได้กำหนดระดับมาตรฐานสหกรณ์ออกเป็น 2 ระดับ คือ ระดับได้มาตรฐาน และระดับต่ำกว่ามาตรฐาน โดยมีตัวชี้วัดระดับมาตรฐานสหกรณ์ประกอบด้วย

1. ผลการดำเนินงานสามปีบัญชีย้อนหลัง สหกรณ์มีกำไรต่อเนื่อง เว้นแต่ปีใดมีอุบัติเหตุ หรือภัยธรรมชาติ จนเกิดความเสียหายต่อสมาชิกและสหกรณ์โดยรวม ให้ตัดปีนั้นออก
2. ในรอบสามปีบัญชีย้อนหลัง ไม่มีการกระทำอันถือได้ว่าทุจริตต่อสหกรณ์
3. ในรอบปีบัญชีสุดท้าย สหกรณ์จัดทำงบการเงินแล้วเสร็จและสามารถส่งให้ผู้สอบได้ตามเวลาที่กฎหมายกำหนด
4. ในรอบปีบัญชีสุดท้าย สหกรณ์ต้องมีสมาชิกไม่น้อยกว่าร้อยละห้าสิบของสมาชิกทั้งหมด ร่วมทำกิจกรรม หรือทำธุรกิจกับสหกรณ์ โดยคำนวณจากจำนวนสมาชิกที่มีสิทธิได้รับเงินเฉลี่ยคืน
5. สหกรณ์ต้องมีจำนวนสมาชิกทั้งหมดไม่น้อยกว่าหนึ่งร้อยคน เว้นแต่สหกรณ์ที่โดยสภาพหรือกิจกรรมที่ดำเนินการไม่อาจมีสมาชิกถึงหนึ่งร้อยคน ให้มีสมาชิกไม่น้อยกว่าห้าสิบคน โดยไม่นับรวมสมาชิกสทบ
6. ต้องจัดจ้างเจ้าหน้าที่สหกรณ์ปฏิบัติงานประจำ รับผิดชอบดำเนินการ และธุรกิจของสหกรณ์ หากยังไม่มี การจัดจ้าง ต้องมีบุคคลอื่น เช่น กรรมการ สมาชิกที่ได้รับมอบหมายให้ปฏิบัติหน้าที่ประจำ
7. ในรอบปีบัญชีย้อนหลังสามปี สหกรณ์ต้องมีการจัดสรรกำไรสุทธิเป็นทุน เพื่อสวัสดิการสมาชิกหรือทุนสาธารณประโยชน์อย่างน้อยหนึ่งครั้ง

8. ในรอบปีบัญชีสุดท้าย สหกรณ์ต้องไม่กระทำการใด อันเป็นการจงใจฝ่าฝืนกฎหมายระเบียบ คำสั่ง ของนายทะเบียนสหกรณ์

สหกรณ์ใดมีผลการดำเนินการไม่ต่ำกว่าเกณฑ์ชี้วัดมาตรฐานสหกรณ์ตามที่กำหนด ตั้งแต่ 1-8 ทุกข้อ สหกรณ์นั้นเป็นสหกรณ์ระดับได้มาตรฐาน ส่วนสหกรณ์ใดมีผลการดำเนินงานต่ำกว่าเกณฑ์ชี้วัดมาตรฐานสหกรณ์ ตามที่ได้กำหนดตั้งแต่ข้อ 1-8 แม้เพียงข้อเดียว สหกรณ์นั้นเป็นสหกรณ์ระดับต่ำกว่ามาตรฐาน ทั้งนี้ การวัดมาตรฐานสหกรณ์จะจัดทำทุกสหกรณ์ปีละหนึ่งครั้ง

2.4 การจัดการสหกรณ์

การจัดการสหกรณ์มีความหมายที่เหมือนกับการจัดการทั่ว ๆ ไป โดยมุ่งดำเนินงานให้สำเร็จผลสมความมุ่งหมายที่ได้วางไว้ โดยผ่านกระบวนการต่าง ๆ ตั้งแต่การวางแผน การจัดรายงาน การควบคุม การติดตามและการประเมินผลงาน ซึ่งผู้ที่มีบทบาทสำคัญในการจัดการสหกรณ์ คือ ผู้จัดการ หรือผู้บริหารสหกรณ์

การจัดการสหกรณ์มีข้อแตกต่างจากการจัดการธุรกิจอื่น ๆ หรือต่างจากการจัดการภาครัฐ โดยที่สหกรณ์เป็นองค์การธุรกิจที่มีได้มุ่งหากำไรเหมือนธุรกิจอื่น ๆ การหากำไรของสหกรณ์อาจจะได้กล่าวได้ว่าเป็นการนำมาเพื่อจัดทรัพย์ให้ดีขึ้นแก่สมาชิก และเพื่อการปันผลส่วนที่สมาชิกได้กระทำกับสหกรณ์ ซึ่งตรงกับหลักการสหกรณ์สากลที่ว่า แบ่งปันผลให้แก่สมาชิกตามส่วนธุรกิจที่ได้กระทำกับสหกรณ์ และจ่ายดอกเบี้ยให้แก่ทุนเรือนหุ้นในอัตราจำกัด

การจัดการสหกรณ์ โดยทั่วไป ควรจะคำนึงถึงสิ่งที่ต้องการพิจารณาดังต่อไปนี้

1. การจัดการควรมีจุดมุ่งหมายที่กำหนดไว้แน่นอนเพื่อเป็นแนวทางในการดำเนินงาน
2. การจัดการเป็นสิ่งที่มีความสำคัญต่อดำรงชีวิตของมนุษย์ ทั้งนี้ เพราะผู้ที่ทำหน้าที่การจัดการสามารถที่จะเปลี่ยนแปลง หรือกระตุ้นพฤติกรรมของคนในองค์การได้ตามปรารถนาโดยอาศัยอิทธิพลของการจัดการ
3. การจัดการจะเกี่ยวข้องกับกลุ่มคนในองค์การที่เป็นทรัพยากรขององค์การ และเป็นส่วนที่ทำได้ให้องค์การคงอยู่ได้ และดำเนินกิจการตามที่องค์การต้องการ
4. การจัดการควรจะต้องพิจารณาสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์การ ที่จะมีส่วนมาามีผลกับการจัดการ
5. ควรต้องอาศัยบุคคลที่มีความรู้ความชำนาญ และประสบการณ์ในกิจกรรมงานที่ดำเนินอยู่
6. ควรต้องวัตถุประสงค์ให้แน่นอนว่าจะจัดการอย่างไร ทิศทางไหน จะมีการขยายการดำเนินงานอย่างไร จะมีธุรกิจปัจจุบันและอนาคตอย่างไร

7. ควรมีการเตรียมการของข้อมูลและข่าวสารต่าง ๆ เกี่ยวกับธุรกิจที่มีส่วนสัมพันธ์กับงานที่สหกรณ์ดำเนินการ ทั้งในด้านการปรับปรุงและขยายกิจการของสหกรณ์
8. จัดหาสมาชิกที่มีความตั้งใจจริงที่จะเข้าร่วมงานสหกรณ์
9. จัดหาเงินทุนให้เพียงพอแก่ธุรกิจที่สหกรณ์จะดำเนินการ โดยมีนโยบายช่วยตัวเองให้มาก

3 บริบทเกี่ยวกับการบริหารสหกรณ์นิคม

3.1 ความหมายและประวัติของสหกรณ์นิคม

สหกรณ์ คือ องค์กรที่ผู้ประกอบอาชีพทางการเกษตรรวมกันจัดตั้งขึ้นและจดทะเบียนเป็นนิติบุคคลต่อนายทะเบียนสหกรณ์ตามกฎหมายว่าด้วยสหกรณ์ โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อให้สมาชิก ดำเนินกิจการร่วมกันและช่วยเหลือซึ่งกันและกัน เพื่อแก้ไขความเดือดร้อนในการประกอบอาชีพของสมาชิก และช่วยยกฐานะความเป็นอยู่ของสมาชิกให้ดีขึ้น

สหกรณ์นิคม คือ

1. เป็นสหกรณ์ประเภทหนึ่งในสหกรณ์ภาคการเกษตรชนิดจำกัด คือ สมาชิกมีจำกัดเพียงไม่เกินจำนวนค่าหุ้นที่ยังไม่ครบมูลค่าหุ้นที่ตนถือการดำเนินการส่วนใหญ่เกี่ยวกับการจัดให้ได้มาซึ่งที่ดินทำกิน ช่วยเหลือสมาชิกด้านการให้เงินกู้ จัดหาสินค้าและวัสดุอุปกรณ์การเกษตรตามความจำเป็นต่อการครองชีพ รวบรวมสัตว์เลี้ยงและผลิตผลของสมาชิก เพื่อจัดจำหน่ายให้ได้ราคาดี มีความยุติธรรม ให้บริการด้านส่งเสริมอาชีพการเกษตรในรูปแบบต่าง ๆ (กรมตรวจบัญชีสหกรณ์.2550:12)

2. เป็นสหกรณ์การเกษตรในรูปแบบหนึ่งที่มีการดำเนินการจัดสรรที่ดินทำกินให้ราษฎร การจัดสร้างปัจจัยพื้นฐานและสิ่งอำนวยความสะดวกให้ผู้ที่อยู่อาศัยควบคู่ไปกับการดำเนินการจัดหาสินเชื่อปัจจัยการผลิตและสิ่งของที่จำเป็นการแปรรูปการเกษตรการส่งเสริมอาชีพรวมทั้งกิจกรรมให้บริการสาธารณสุขแก่สมาชิก

สหกรณ์มีงานหลัก 2 งาน คือ งานจัดที่ดินและงานจัดสหกรณ์

1 การจัดที่ดิน งานจัดที่ดินเป็นงานที่ดำเนินการโดยรัฐ ดำเนินการเกี่ยวกับการจัดหาที่ดินมาปรับปรุงสภาพ แล้วจัดสรรให้ราษฎรที่ประสบปัญหาขาดแคลนที่ดินทำกิน ได้เข้าไปทำกินและอยู่อาศัย และจัดบริการเพื่ออำนวยความสะดวกในการใช้ที่ดินและที่อยู่อาศัย เช่น ถนน แหล่งน้ำ โรงเรียน สถานีอนามัย ตลาด ฯลฯ เป็นต้น ซึ่งแบ่งขั้นตอนการดำเนินงาน ได้ดังนี้

1.1) การจัดหาที่ดิน การจัดหาที่ดินมาจัดสรรให้ราษฎรทำการเกษตรโดยวิธีการสหกรณ์นั้นสามารถแบ่งออกได้ 3 รูปแบบ คือ

(1) การจัดที่ดินในรูปของนิคมสหกรณ์ กรมส่งเสริมสหกรณ์อาศัยพระราชบัญญัติจัดที่ดินเพื่อการครองชีพ พ.ศ.2511 เป็นหลักในการปฏิบัติ กล่าวคือ กรมส่งเสริมสหกรณ์จะประสานงานกับคณะกรรมการจำแนกประเภทที่ดิน เพื่อขอรับพื้นที่ที่คณะกรรมการฯ ได้จำแนกไว้เป็นที่จัดสรรเพื่อการเกษตร นำมาจัดสรรให้ราษฎรเข้าทำกิน

(2) การจัดที่ดินในรูปสหกรณ์การเช่าซื้อที่ดิน ซึ่งรัฐจัดสรรงบประมาณส่วนหนึ่งให้กรมส่งเสริมสหกรณ์เป็นทุนจัดซื้อที่ดินเพื่อมาจัดสรรให้ราษฎร โดยคำนึงถึงความเดือนร้อนหรือความต้องการของราษฎร และราษฎรดังกล่าวไม่สามารถจัดซื้อที่ดินด้วยกำลังทรัพย์หรือความสามารถของตนได้ กรมส่งเสริมสหกรณ์จึงทำหน้าที่จัดหาที่ดินแปลงใหญ่หรือแปลงเล็กแปลงน้อย แต่ติดต่อกันเป็นผืนเดียวกัน นำมาให้สหกรณ์ได้เช่าหรือเช่าซื้อตามกำลังความสามารถของสมาชิกผู้ได้รับจัดสรรการจัดที่ดินลักษณะนี้อาศัยประมวลกฎหมายแพ่งและพาณิชย์ในลักษณะของการเช่าทรัพย์หรือเช่าซื้อเป็นหลักปฏิบัติ นอกจากกฎหมายดังกล่าวแล้วตั้งแต่ปี พ.ศ. 2518 เป็นต้นมา พระราชบัญญัติที่ราชพัสดุ พ.ศ.2518 ยังครอบคลุมมาถึงสภาพที่ดินที่รับได้มาในลักษณะนี้ซึ่งกฎหมายดังกล่าวนี้ถือว่าเป็นที่ราชพัสดุตามกฎหมายจึงต้องปฏิบัติตามพระราชบัญญัติที่ราชพัสดุ พ.ศ.2518 ด้วย

(3) การจัดที่ดินในรูปสหกรณ์เช่าที่ดิน สืบเนื่องมาจากที่สงวนหวงห้ามของรัฐ ที่เป็นพื้นที่ป่าเสื่อมโทรมทั้งในสภาพที่เป็นป่าสงวนแห่งชาติ หรือป่าตามมติของคณะรัฐมนตรี (ป่าเตรียมการสงวน) ถูกรายการเข้าไปบุกรุกทำกินจนเต็มพื้นที่ และรัฐไม่สามารถฟื้นฟูสภาพป่าให้คงเดิมได้ กระทรวงเกษตรและสหกรณ์โดยกรมป่าไม้จึงเสนอนโยบายต่อคณะรัฐมนตรี เพื่อมอบพื้นที่ที่มีสภาพดังกล่าวให้ส่วนราชการที่มีหน้าที่ในการจัดที่ดินให้แก่ราษฎรนำที่ดินไปจัดสรรให้แก่ราษฎร การจัดที่ดินลักษณะนี้ยังต้องปฏิบัติตามพระราชบัญญัติป่าสงวนแห่งชาติ พ.ศ.2507

อนึ่ง ตามที่พระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว ได้พระราชทานที่ดินส่วนพระองค์จำนวนหนึ่งเพื่อจัดสรรให้แก่ราษฎรทำการเกษตร โดยมีพระราชดำริว่าควรจัดสรรให้ราษฎรและ

ตกทอดทางมรดกไปยังลูกหลานต่อไป เพื่อมิให้การ โอนซื้อขายกันจนทำให้ที่ดินตกไปอยู่แก่ผู้ที่มีได้ประกอบอาชีพทางการเกษตร ที่ดินจำนวนนี้ กรมส่งเสริมได้นำมาจัดสรรให้ราษฎรในรูปสหกรณ์การเช่าที่ดินตามพระราชประสงค์ด้วย

1.2) การวางแผนและปรับปรุงที่ดิน ทางราชการจะดำเนินการสำรวจสภาพทั่วไปในพื้นที่โครงการที่จะจัดตั้งนิคมสหกรณ์ เพื่อให้ทราบข้อมูลเกี่ยวกับลักษณะของพื้นที่สภาพภูมิอากาศ แหล่งน้ำ การคมนาคม ตลอดจนลักษณะทางเศรษฐกิจและสังคม สำหรับประกอบการพิจารณาจัดตั้งนิคมสหกรณ์ และเป็นแนวทางในการวางแผนพัฒนาต่อไป เมื่อเห็นว่ามีผู้ทางที่จะปรับปรุงที่ดินดังกล่าวได้ กรมส่งเสริมสหกรณ์จะจัดส่งเจ้าหน้าที่ออกไปทำการสำรวจรายละเอียดเกี่ยวกับภาวะเศรษฐกิจและสังคมอีกครั้งหนึ่ง หากเห็นสมควรจัดตั้งนิคมสหกรณ์ ก็เริ่มวางแผนการใช้ที่ดินโดยกำหนดว่าบริเวณใดควรจะสร้างอะไร จะสร้างถนนสายใหญ่ สายซอยอย่างไรเท่าใด จึงจะสะดวกในการใช้ที่ดิน และการขนส่งสาธารณูปโภคควรทำอย่างไรบ้าง บริเวณไหนควรจะปลูกอะไรจึงจะเหมาะสมกับลักษณะและสมรรถนะของดิน ควรจัดสรรที่ดิน ให้ครอบครัวละกี่ไร่ จึงจะมีรายได้พอแก่การครองชีพ งานต่าง ๆ ที่ต้องทำในขั้นนี้เป็นงานด้านวิชาการ ทั้งนี้ เพื่อหลีกเลี่ยงการนำที่ดินที่ไม่เหมาะสมมาใช้เพื่อการเพาะปลูกหลีกเลี่ยงการใช้ที่ดินมากหรือน้อยเกินไปเหล่านี้ เป็นต้น เมื่อได้วางแผนผังการใช้ที่ดินแล้ว ทางกรมได้ดำเนินการสร้างบริการสาธารณะตามผังที่กำหนดไว้ เช่น ถนน การชลประทาน โรงเรียน สถานีอนามัย และรวมถึงการสำรวจแบ่งแปลงที่ดินเพื่อเตรียมไว้จัดสรร

1.3) การคัดเลือกราษฎรเข้าเป็นสมาชิกเพื่อรับการจัดสรรที่ดิน

(1) การจัดที่ดินในรูปของนิคมสหกรณ์ เมื่อได้มีพระราชกฤษฎีกาจัดตั้งนิคมสหกรณ์แล้ว คณะกรรมการซึ่งแต่งตั้งตามมาตรา 34 แห่งพระราชบัญญัติจัดที่ดินเพื่อการครองชีพ พ.ศ. 2511 มีหน้าที่พิจารณาคัดเลือกผู้ที่จะเข้าเป็นสมาชิกนิคม โดยยึดหลักเกณฑ์และวิธีการซึ่งรัฐมนตรีว่าการกระทรวงเกษตรและสหกรณ์เป็นผู้กำหนด รวมทั้งให้มีการจัดตั้งสหกรณ์ขึ้นด้วย ซึ่งคุณสมบัติโดยทั่วไปของผู้ซึ่งจะเป็นสมาชิกนิคมสหกรณ์ มีดังนี้

- ก. เป็นเกษตรกร บรรลุนิติภาวะ และมีสัญชาติไทย
 - ข. เป็นผู้ซื่อสัตย์ สุจริต และมีความประพฤติดี
 - ค. ขยันขันแข็งในการประกอบอาชีพ
 - ง. ไม่เป็นบุคคลล้มละลาย หรือมีหนี้สินล้นพ้นตัว
 - จ. มีร่างกายสมบูรณ์ไม่เป็นบุคคลทุพพลภาพหรือวิกลจริตจิตฟั่นเฟือน
- ไม่สมประกอบ
- ฉ. ไม่มีที่ดินเป็นของตนเองหรือมีเพียงเล็กน้อยไม่พอแก่การครองชีพ

ช. ไม่เป็นสมาชิกนิกมสหกรณ์อื่นและสมัครใจเป็นสมาชิก เมื่อคณะกรรมการคัดเลือกได้คัดเลือกผู้สมัครเข้าเป็นสมาชิกนิกมสหกรณ์แล้วจะประกาศรายชื่อผู้ผ่านการคัดเลือกตามลำดับคะแนนสูงไปหาต่ำ โดยถือลำดับก่อนหลัง

การจัดสมาชิกนิกมสหกรณ์เข้ามาทำกินในที่ดินจัดสรร กรมส่งเสริมสหกรณ์จะเรียกสมาชิกนิกมสหกรณ์ผู้ผ่านการคัดเลือกตามลำดับจากสูงไปหาต่อ ตามจำนวนแปลงที่คืนที่สามารถจัดสรรให้สมาชิกนิกมสหกรณ์ได้โดยกรมส่งเสริมสหกรณ์จะออกหนังสืออนุญาตให้เข้าทำประโยชน์จากที่ดินตามที่พระราชบัญญัติจัดที่ดินเพื่อการครองชีพ พ.ศ. 2511 บัญญัติไว้

(2) งานที่ดินในส่วนที่รัฐจัดซื้อ ในทางปฏิบัติเมื่อกรมส่งเสริมสหกรณ์จัดซื้อที่ดินแล้ว จะมอบให้สหกรณ์ในพื้นที่นั้น ๆ ดำเนินการตามกำลังความสามารถของสมาชิก ซึ่งอาจจัดให้สหกรณ์เช่าหรือเช่าซื้อที่ดินราชการหากพื้นที่ที่ดินตั้งอยู่ยังไม่มีการจัดตั้งสหกรณ์ กรมส่งเสริมสหกรณ์จะรวบรวมบรรดาผู้ที่ทำประโยชน์ที่ดินนั้น ซึ่งอยู่ในฐานะ ผู้เช่าที่ดินจัดตั้งสหกรณ์ขึ้น ฉะนั้นการคัดเลือกราษฎรเข้าเป็นสมาชิก เพื่อรับการจัดสรรที่ดินในลักษณะนี้ จึงต้องเป็นไปตามข้อบังคับ หรือเงื่อนไขของกรมส่งเสริมสหกรณ์ที่กำหนดให้เป็นราย ๆ ไป เพราะถือว่างานจัดที่ดินลักษณะนี้ กรมส่งเสริมสหกรณ์จัดที่ดินให้แก่สมาชิกสหกรณ์เท่านั้น

(3) งานจัดที่ดินในพื้นที่ป่าเสื่อมโทรม การคัดเลือกเข้าเป็นสมาชิกเพื่อการจัดสรรที่ดินในลักษณะนี้ กระทำโดยคณะกรรมการคัดเลือกที่กรมส่งเสริมสหกรณ์แต่งตั้งไว้ โดยสภาพความเป็นจริงพื้นที่ป่าเสื่อมโทรมส่วนใหญ่ที่กรมส่งเสริมสหกรณ์รับมาดำเนินการปรากฏว่ามีราษฎรบุกรุกเข้าในครอบครองทำประโยชน์อยู่ก่อนแล้วในทางปฏิบัติ กรมส่งเสริมสหกรณ์จะรวบรวมรายชื่อและรายละเอียดของที่ดินที่ราษฎรเข้าทำมาหากิน กรมส่งเสริมสหกรณ์จะพิจารณาคัดเลือก โดยอาศัยแนวทางปฏิบัติเกี่ยวกับการคัดเลือกสมาชิกนิกมสหกรณ์โดยอนุโลม

อนึ่ง เกี่ยวกับการจัดที่ดินในพื้นที่ป่าเสื่อมโทรมนับแต่ปี พ.ศ.2522 เป็นต้นมา กระทรวงเกษตรและสหกรณ์ ได้มีหลักเกณฑ์การจัดที่ดินเพื่อผ่อนคลาปัญหาของราษฎรผู้บุกรุก รวมทั้งเพื่อปฏิบัติให้เป็นไปตามนโยบายของรัฐเกี่ยวกับการรักษาสภาพป่าให้คงไว้ให้มากที่สุดเท่าที่จะทำได้ ปัจจุบันแนวทางการจัดที่ดินในพื้นที่ป่าเสื่อมโทรมดังกล่าว ต้องปฏิบัติให้ถูกต้องตามกฎหมายป่าสงวนแห่งชาติและนโยบายของรัฐ กรมส่งเสริมสหกรณ์จึงมีนโยบายที่จะปฏิบัติตามกฎหมายว่าด้วยป่าสงวนแห่งชาติ โดยเป็นผู้ยื่นขออนุญาตแทนสมาชิกที่ถือครองอยู่เป็นการนำที่ดินทั้งแปลงมาจัดสรรตามนโยบายของกรมส่งเสริมสหกรณ์ต่อไป

1.4) การได้สิทธิในที่ดินของสหกรณ์

(1) งานจัดที่ดินในรูปของนิกมสหกรณ์การจัดที่ดินลักษณะนี้กฎหมายมุ่งที่จะให้สมาชิกนิกมสหกรณ์ผู้ได้รับการจัดสรรที่ดินได้รับกรรมสิทธิ์ที่ดิน (โฉนดที่ดินหรือตราจอง

ที่ได้ทำประโยชน์แล้ว) หรือสิทธิครอบครอง (น.ส. 3) เมื่อสมาชิคนิคมสหกรณ์นั้น ๆ ปฏิบัติครบตามกฎหมายไว้

- ก. เมื่อสมาชิคนิคมสหกรณ์ได้ทำประโยชน์ที่ดินแล้ว
- ข. เป็นสมาชิคนิคมสหกรณ์มาแล้วไม่น้อยกว่า 5 ปี
- ค. ชำระเงินค่าช่วยทุนรัฐบาลเรียบร้อยแล้ว
- ง. ชำระหนี้เกี่ยวกับกิจการของนิคมให้แก่ทางราชการเรียบร้อยแล้ว

สมาชิคนิคมสหกรณ์ ที่ปฏิบัติครบตาม ก.ข.ค.ง. กรมส่งเสริมสหกรณ์จะออกหนังสือแสดงการทำประโยชน์ให้แก่สมาชิคนิคมสหกรณ์นั้น ๆ เพื่อนำเสนอต่อที่ประชุมคณะกรรมการดำเนินการที่ดินเป็นสมาชิกอยู่ เมื่อไม่ได้รับอนุญาตแล้ว สมาชิคนิคมสหกรณ์ผู้นั้น ก็สามารถนำหลักฐานดังกล่าวไปขออนุญาตออกโฉนดที่ดิน หรือ น.ส.3 ได้ต่อไป อย่างไรก็ดี กฎหมายยังบัญญัติไว้ว่า ภายใน 5 ปี นับแต่วันที่ได้รับโฉนดที่ดินหรือ น.ส.3 ผู้ได้มาซึ่งที่ดินจะโอนที่ดินไปให้ผู้อื่นไม่ได้ นอกจากตกทอดทางมรดกหรือโอนไปยังสหกรณ์ที่ดินเป็นสมาชิกอยู่และภายในกำหนดเวลาดังกล่าว ที่ดินนั้นไม่อยู่ในความรับผิดชอบแห่งการบังคับคดีด้วย

(2) งานจัดที่ดินในส่วนที่รัฐจัดซื้อ งานจัดที่ดินลักษณะนี้สมาชิกผู้ได้รับจัดสรรจะได้กรรมสิทธิ์หรือไม่ อยู่ที่นโยบายของกรมส่งเสริมสหกรณ์และสหกรณ์ที่ดินเป็นสมาชิกอยู่ว่าจะจัดในลักษณะของสหกรณ์ผู้เช่าหรือสหกรณ์ผู้เช่าซื้อที่ดิน

(3) งานจัดที่ดินในพื้นที่ป่าเสื่อม งานจัดที่ดินและลักษณะนี้ สมาชิกผู้ได้รับจัดสรร ได้เพียงสิทธิทำกินตลอดไปเท่านั้น ทางราชการไม่ให้กรรมสิทธิ์แต่อย่างใด

2. งานจัดสหกรณ์ เมื่อราษฎรเข้าครอบครองทำประโยชน์ในที่ดินที่จัดหามาเรียบร้อยแล้ว ขั้นตอนต่อไปคือการรวบรวมราษฎรที่ได้รับจัดสรรที่ดินนั้นจัดตั้งเป็นสหกรณ์ขึ้น และขอจดทะเบียนตาม พ.ร.บ.สหกรณ์ พ.ศ.2542 เพื่อให้เกษตรกรมีสถาบันของตนเองที่จะเป็นสื่อกลางในการอำนวยความสะดวกด้านต่าง ๆ ส่วนการดำเนินธุรกิจของสหกรณ์จะมีลักษณะเช่นเดียวกับสหกรณ์การเกษตร

การจัดตั้ง และการดำเนินงานเมื่อทางการได้อนุญาตให้ราษฎรที่ได้รับคัดเลือกเข้าครอบครองทำประโยชน์ที่ดินแล้ว ก็จะมีการรวบรวมที่ดินราษฎรที่ได้รับการจัดสรรที่ดินในโครงการจัดตั้งเป็นสหกรณ์และจดทะเบียนตาม พระราชบัญญัติสหกรณ์ พ.ศ.2542 เป็นประเภทสหกรณ์นิคม

สหกรณ์นิคม เป็นสหกรณ์ประเภทหนึ่ง มีวัตถุประสงค์คล้ายคลึงกับสหกรณ์การเกษตรคือมีการดำเนินธุรกิจที่ให้บริการแก่สมาชิกคล้ายคลึงกันเช่น ด้านสินเชื่อจัดหา ปัจจัยการผลิต และสิ่งของที่จำเป็น แปรรูปและส่งเสริมการเกษตร แต่มีสิ่งที่แตกต่างกันคือเรื่องที่ดิน เพราะ

สหกรณ์การเกษตรมักจัดตั้งในพื้นที่ที่เกษตรกรมีที่ดินเป็นของตนเองอยู่ จะมีเกษตรกรเช่าที่ดินผู้อื่นทำกินบางส่วนเป็นส่วนน้อย ส่วนในสหกรณ์นิคมรัฐเป็นเจ้าของ ที่ดินในครั้งแรกแล้วจึงนำไปจัดสรรให้แก่เกษตรกรภายหลัง เหตุที่รัฐมีการสนับสนุนให้มีการจัดตั้งสหกรณ์ขึ้นในนิคม เนื่องจากรัฐมีความประสงค์ส่งเสริมราษฎรที่เข้ามาอยู่ในนิคม ให้มีอาชีพทางการเกษตรที่มั่นคงและมีรายได้สูงขึ้น สามารถดำเนินชีวิตครอบครัวอยู่ได้ตามอัตราภาพ และมีสถาบันของตนเองในการเป็นสื่อกลางที่จะให้บริการความสะดวกต่าง ๆ แก่สมาชิกซึ่งทางราชการมีนโยบายที่จะจัดการนิคมให้เป็นสหกรณ์ขนาดใหญ่ดำเนินธุรกิจในรูปแบบประสงค์ โดยมีรัฐเป็นพี่เลี้ยง ช่วยสนับสนุนส่งเสริมให้สหกรณ์นั้นดำเนินธุรกิจตามแผนงานและระเบียบข้อบังคับ เพื่อจะได้บังเกิดผลดีต่อสมาชิก หากจำเป็นต้องมีการตรวจสอบ ควบคุม ก็มีเจตนาเพียงให้การแนะนำและแก้ไขข้อบกพร่องเท่านั้น

สหกรณ์นิคมจะอำนวยประโยชน์ให้แก่สมาชิก ดังนี้

- 1) เป็นสื่อกลางในการขอรับหรือบริการต่าง ๆ จากรัฐบาล
- 2) เป็นสื่อกลางระหว่างรัฐบาลกับสมาชิกสหกรณ์ในการปฏิบัติตามกฎหมาย เช่นการเรียกเก็บเงินเพื่อช่วยทุนของรัฐ
- 3) เพื่อให้เกษตรกรในนิคมมีสถาบันของตนเองที่จะจัดทำและอำนวยบริการในด้านต่าง ๆ เช่น การจัดหาสินเชื่อ การรวมกันซื้อ-ขาย การส่งเสริมการเกษตรและฝึกรวม ซึ่งเป็นการเสริมสร้างให้เกิดระบบที่ดี ในการจัดการการผลิต การตลาดโดยสมาชิกของสหกรณ์นิคมเป็นเจ้าของ เป็นผู้ดำเนินการ และเป็นผู้ได้รับประโยชน์ซึ่งจะทำให้สหกรณ์นิคมสามารถผนึกกำลังประกอบอาชีพอย่างมั่นคง มีรายได้และความเป็นอยู่ที่ดีขึ้น

3.2 วัตถุประสงค์ของการจัดตั้งสหกรณ์นิคม (กรมตรวจบัญชีสหกรณ์.2550:13-19)

1. ครอบครองและจัดสรรที่ดินให้แก่สมาชิกเป็นที่อยู่ ประกอบอาชีพเป็นของตนเองและสร้างสรรค์หมู่บ้าน การคมนาคม สิ่งสาธารณณะต่าง ๆ ตลอดจนปรับปรุงบำรุงที่ดินเพื่อความสะดวกและเหมาะสม
2. จัดสมาชิกครอบครองทำกินในที่ดินที่จัดสรรและส่งเสริมอาชีพทางการเกษตรกรรมให้เป็นผลดีทั้งในด้านวิชาการ ปริมาณและคุณภาพ
3. ติดตั้งเครื่องสูบน้ำ หรือปิดกั้นทำนบ เขื่อนฝาย จัดระบบการส่งน้ำ ระบายน้ำและอำนวยความสะดวก เพื่อประโยชน์แก่อาชีพการเกษตรและการอยู่อาศัย
4. ให้เงินกู้หรือสินเชื่อแก่สมาชิก เพื่อประกอบอาชีพหรือใช้จ่ายในทางที่จำเป็น

5. จัดให้มีเครื่องทุ่นแรง หรืออุปกรณ์การผลิตและการแปรรูป ตลอดจนจัดหาสถานที่เก็บผลิตผลและพาหนะสำหรับขนส่งไว้ เพื่อบริการตามความจำเป็น
6. รวบรวมผลิตผลทางการเกษตรและผลิตภัณฑ์จากสมาชิกหรือสหกรณ์อื่น หรือบุคคลอื่นมาเพื่อจำหน่าย หรือแปรรูปออกจำหน่าย
7. ส่งเสริมการประหยัดทรัพย์ การช่วยตนเอง การร่วมมือช่วยเหลือซึ่งกันและกัน ในหมู่สมาชิก
8. ร่วมมือและช่วยเหลือซึ่งกันและกัน กับบรรดาสหกรณ์ทั้งปวงอย่างเข้มแข็ง ในทุกวิถีทางที่จะเป็นไปได้ ทั้งในระดับท้องถิ่น ระดับชาติ และระหว่างประเทศ เพื่ออำนวยประโยชน์แก่สมาชิกและส่วนรวม
9. รับฝากเงินจากสมาชิก ฝากหรือรับฝากเงินจากสหกรณ์อื่น
10. ทดลอง ค้นคว้า ส่งเสริมและเผยแพร่วิชาการเกษตร หัตถศึกษา อุตสาหกรรม ในครัวเรือนหรือการประกอบอาชีพอย่างอื่นในหมู่สมาชิกและครอบครัวสมาชิก รวมทั้งส่งเสริมให้มีความรู้ในการผลิตทางอุตสาหกรรม เพื่อให้สินค้ามีคุณภาพดีขึ้น
11. ให้การสงเคราะห์โดยตรง หรือดำเนินธุรกิจ เพื่อประโยชน์แก่สมาชิกและครอบครัวเกี่ยวกับความมั่นคงในการประกอบอาชีพ การประสพภัยพิบัติต่าง ๆ ความสะดวกสบาย ในการอยู่อาศัย สุขภาพอนามัย และความเป็นอยู่ในสังคม
12. กระทำการต่าง ๆ ตามที่อนุญาตไว้ในกฎหมายว่าด้วยสหกรณ์ เพื่อให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ที่กล่าวข้างต้น รวมทั้งการถือกรรมสิทธิ์ หรือทรัพย์สินครอบครอง ซึ่งแลกเปลี่ยน โอนหรือรับโอน เช่าหรือให้เช่า เช่าซื้อหรือให้เช่าซื้อ จำนองหรือรับจำนอง จำนำหรือรับจำนำ ขายหรือจำหน่ายซึ่งทรัพย์สิน ตลอดจนดำเนินกิจการอย่างอื่น บรรดาที่เกี่ยวกับหรือเนื่องในการจัดให้สำเร็จตามวัตถุประสงค์ด้วย

3.3 การดำเนินงานของสหกรณ์

การให้เงินกู้ หมายถึง ธุรกิจซึ่งสหกรณ์เป็นผู้ให้เงินกู้หรือสินเชื่อการเกษตรแก่สมาชิก ตามระเบียบและหลักเกณฑ์การให้เงินกู้เพื่อให้สมาชิกนำไปประกอบอาชีพ หรือใช้จ่ายที่จำเป็นซึ่งได้แก่ เงินกู้ระยะสั้นที่มีกำหนดชำระคืนภายในเวลาไม่เกิน 12 เดือน ยกเว้นในกรณีพิเศษสามารถชำระคืนไม่เกิน 18 เดือน เงินกู้ระยะปานกลางที่มีกำหนดให้ชำระคืนภายในเวลา 3 ปี เว้นแต่กรณีพิเศษอาจจะผ่อนผันชำระคืนภายใน 5 ปี นับจากวันเบิกรับสินเชื่อและเงินกู้ระยะยาว ซึ่งมีกำหนดชำระคืนมากกว่า 5 ปีขึ้นไป

การจัดหาสินค้ามาจำหน่าย หมายถึง ธุรกิจที่สหกรณ์หรือจัดซื้อวัสดุอุปกรณ์ การเกษตร ตลอดจนสินค้าอุปโภคบริโภคที่จำเป็น เพื่อนำมาจำหน่ายให้แก่สมาชิก

การรวบรวมผลิตผล หมายถึง ธุรกิจที่เกิดขึ้นจากการที่สหกรณ์ทำการรวบรวม ผลิตผลและผลิตภัณฑ์ทางการเกษตรของสมาชิกลำมาขายหรือแปรรูปเป็นสินค้าสำเร็จรูป เพื่อ ขายต่อให้ได้ราคาดี ทั้งนี้ ธุรกิจรวบรวมผลิตผลยังหมายถึงการขายผลิตผลที่ได้จากการแปรรูปอีกด้วย

การให้บริการและส่งเสริมการเกษตร หมายถึง ธุรกิจที่เกิดขึ้นจากการที่ สหกรณ์ให้บริการช่วยเหลือเกษตรกรในด้านการเผยแพร่ความรู้และส่งเสริมการเกษตร การ วางแผนเพาะปลูก ตลอดจนการบริการและบำรุงที่ดินเพื่อให้เกิดประโยชน์แก่การเพาะปลูกของ สมาชิก

รายได้เฉพาะธุรกิจ หมายถึง รายได้ที่สามารถแบ่งได้ชัดเจนว่าเป็นของธุรกิจ ประเภทใดเฉพาะ แต่ไม่ใช่รายได้หลักการธุรกิจของสหกรณ์

ค่าใช้จ่ายเฉพาะธุรกิจ หมายถึง ค่าใช้จ่ายที่สามารถแบ่งได้ชัดเจนว่าเป็นของ ธุรกิจประเภทใดโดยเฉพาะ

รายได้อื่น หมายถึง รายได้อื่น ๆ ที่ไม่ใช่รายได้จากธุรกิจหลักของสหกรณ์ และเป็นรายได้ที่ไม่สามารถจำแนกได้ว่าเป็นของธุรกิจใด

ค่าใช้จ่ายดำเนินงาน หมายถึง ค่าใช้จ่ายทั่วไปที่เกิดขึ้นในการบริหารกิจการอัน เป็นส่วนรวม

รายได้รายการพิเศษ หมายถึง รายได้ที่มีได้เกิดขึ้นจากการดำเนินงานตามปกติ ของสหกรณ์และไม่อาจคาดได้ว่าจะเกิดขึ้นบ่อยหรือเป็นประจำหรือไม่ เช่น กำไรจากสินทรัพย์ที่ถูก เวณคืน รวมทั้งข้อผิดพลาดทางบัญชีของปีก่อนที่มีนัยสำคัญ และจำเป็นต้องมีการปรับปรุงผลการ ดำเนินงานจากโครงการต่าง ๆ ของสหกรณ์ที่มีผลขาดทุนสุทธิประจำปี

กำไรสุทธิ หมายถึง ผลรวมของสหกรณ์ที่มีผลการดำเนินงานในรอบปีทาง บัญชีที่คำนวณได้จากการนำรายได้เปรียบเทียบกับค่าใช้จ่ายของสหกรณ์ ซึ่งปรากฏผลมีรายได้สูงกว่า ค่าใช้จ่าย

ขาดทุนสุทธิ หมายถึง ผลรวมของสหกรณ์ที่มีผลการดำเนินงานในรอบปีทาง บัญชีที่คำนวณได้จากการนำรายได้เปรียบเทียบกับค่าใช้จ่ายของสหกรณ์ ซึ่งปรากฏผลมีค่าใช้จ่ายสูง กว่ารายได้

ขาดทุนสะสม หมายถึง ผลของสหกรณ์ที่มีผลการดำเนินงานขาดทุนสุทธิ ประจำปีเงินทุนสำรอง ซึ่งจะแสดงตัวเลขในวงเล็บ

ไม่ดำเนินงาน หมายถึง ในรอบปีบัญชีมีสหกรณ์ที่ไม่เริ่มดำเนินงานตามวัตถุประสงค์นับแต่วันที่จดทะเบียน

หยุดดำเนินงาน หมายถึง ในรอบปีบัญชีสหกรณ์ไม่ดำเนินงานตามวัตถุประสงค์เพิ่มเติมแต่อย่างใด

ทุนดำเนินงาน หมายถึง เงินหรือทรัพย์สินอื่น ๆ ที่ตั้งไว้สำหรับดำเนินกิจการเพื่อหาผลประโยชน์เพียงเพื่อความอยู่รอดของสหกรณ์เท่านั้น โดยทุนดังกล่าวเป็นส่วนหนึ่งของเงินทุนของสหกรณ์เอง และส่วนที่ได้จากการกู้ยืม การสร้างเครดิตทางการค้า และหนี้สินอื่นที่สหกรณ์มีภาระผูกพันต้องชำระคืนในภายหน้า

ทุนหมุนเวียน หมายถึง ทุนที่ตั้งขึ้นเพื่อกิจการ ซึ่งอนุญาตให้นำรายรับสมทบทุนไว้ใช้จ่ายได้ การวัดสภาพคล่องตัวในการชำระหนี้ระยะสั้นสามารถวัดได้จากอัตราส่วนทุนหมุนเวียนซึ่งเป็นอัตราส่วนระหว่างสินทรัพย์หมุนเวียนกับหนี้สินหมุนเวียน

สินทรัพย์หมุนเวียน หมายถึง เงินสดและสินทรัพย์ที่อาจขาย หรือแปลงสภาพเป็นเงินสดหรือใช้บริโภคหมดไปภายในวัฏจักรการดำเนินงานตามปกติของสหกรณ์ คือ 1 ปี เป็นเกณฑ์ในการพิจารณาจัดประเภทของสินทรัพย์หมุนเวียน แต่ถ้ารอบระยะเวลาการดำเนินงานตามปกติของสหกรณ์นานกว่า 1 ปี ก็ให้ถือระยะเวลานั้น ๆ เป็นเกณฑ์

เงินส่งชำระหนี้ระหว่างทาง หมายถึง เงินที่สหกรณ์ส่งชำระหนี้ แต่ยังไม่อาจจำแนกเงินที่ส่งนั้นได้ว่าเป็นส่วนที่ชำระดอกเบี้ยและส่วนที่ชำระต้นเงินเป็นจำนวนเท่าใด

เงินลงทุนระยะสั้นหรือเงินลงทุนชั่วคราว หมายถึง หลักทรัพย์ที่ซื้อจากเงินสดเหลือใช้ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อหาผลตอบแทนจากเงินลงทุนนั้น ซึ่งเป็นหลักทรัพย์ที่อยู่ในความต้องการของการตลาดและฝ่ายจัดการจะขายเมื่อต้องการเงินสด เช่น การลงทุนในตั๋วสัญญาใช้เงิน เป็นต้น

ลูกหนี้อื่น ๆ หมายถึง เงินยืมทดลองที่กรรมการและพนักงานยืมไปจากสหกรณ์รวมทั้งสิ้นที่กรรมการและพนักงานมีต่อสหกรณ์ ไม่ว่าจะโดยการซื้อสินค้าจากสหกรณ์หรือเป็นหนี้สินของสหกรณ์ในลักษณะอื่นใด เช่น ลูกหนี้สินค้าขาดบัญชีและลูกหนี้เงินสดขาดบัญชี (ที่มีการทำหนังสือรับรองจำนวนเงินสดขาดบัญชีและหนังสือรับรองสินค้าขาดบัญชี) เป็นต้น

สิทธิการเช่า หมายถึง สิทธิประเภทที่มีอายุการใช้งานจำกัด และโดยปกติต้องตัดบัญชี โดยแสดงยอดสุทธิหลังจากหักค่าตัดจ่ายตามอายุการใช้สินทรัพย์ หรือตามระยะเวลาของสัญญาเช่าระยะยาว

ค่าใช้จ่ายรอการตัดบัญชี หมายถึง ค่าใช้จ่ายหรือต้นทุนที่เกิดขึ้นแล้วและเป็นประโยชน์แก่การดำเนินธุรกิจระยะยาวในภายหน้า เช่น ค่าใช้จ่ายในการจัดตั้งสหกรณ์ (ค่าใช้จ่าย

ที่เกิดขึ้นเมื่อเริ่มจัดตั้งสหกรณ์แต่ยังไม่ได้ดำเนินงาน) ค่าปรับปรุง ค่าตกแต่งหรือค่าซ่อมแซม
สินทรัพย์ ที่ใช้เงินจำนวนมากและทำให้สินทรัพย์นั้นคงสภาพดีดังเดิม

เจ้าหน้าที่การค้า หมายถึง พันธะที่จะต้องชำระค่าสินค้าหรือค่าบริการที่สหกรณ์
ได้รับตามปกติ

ส่วนของหนี้ระยะยาวที่ถึงกำหนดชำระภายในหนึ่งปี หมายถึง ส่วนของ
หนี้สินระยะยาวที่ถึงกำหนดชำระคืนในรอบปีบัญชีถัดไป รวมทั้ง ส่วนของหนี้ระยะยาวที่พ้น
กำหนดการชำระแล้ว

หนี้สินระยะยาว หมายถึง หนี้สินซึ่งมีระยะเวลาการชำระคืนเกินกว่า 1 ปี
หรือ เกินกว่ารอบระยะเวลาการดำเนินงานตามปกติของสหกรณ์

ทุนสำรอง หมายถึง ส่วนของกำไรสุทธิประจำปีที่สหกรณ์จัดสรรไว้ตาม
ข้อบังคับเพื่อชดเชยการขาดทุนที่อาจเกิดขึ้นในภายหน้า รวมทั้งเงินอุดหนุนหรือสินทรัพย์ที่
สหกรณ์ได้รับบริจาค

ทุนสะสมตามข้อบังคับ ระเบียบและอื่น ๆ หมายถึง ทุนสะสมที่จัดสรรจาก
กำไรสุทธิประจำปีตามข้อบังคับ ระเบียบและอื่น ๆ ได้แก่ ทุนสาธารณประโยชน์ ทุนเพื่อขยาย
งาน ทุนศึกษาอบรมทางสหกรณ์ ทุนเพื่อให้การสงเคราะห์ ทุนเพื่อส่งเสริมสวัสดิการ ฯลฯ

3.4 วิธีการดำเนินการของสหกรณ์นิคม

3.4.1. การจัดหาเงินทุนให้สมาชิกกู้ยืม ปฏิบัติตามขั้นตอน ดังต่อไปนี้

3.4.1.1 ให้สมาชิกแจ้งความจำนงขอกู้เงินต่อพนักงานสินเชื่อ โดย
บันทึกไว้ในสมุดเป็นหลักฐาน

3.4.1.2 พนักงานสินเชื่อพิจารณาแผนงานของสมาชิกที่แจ้งความจำนงขอ
กู้เงิน สมาชิกจะกู้เงินได้จะต้องมีแผนงานเสียก่อนว่าจะนำเงินกู้ไปทำอะไร จะต้องลงทุน
อะไรบ้างเป็นเงินเท่าใด และการชำระของผู้กู้ว่ามีขีดความสามารถเพียงใด

3.4.1.3 การทำคำขอกู้ เมื่อพนักงานสินเชื่อพิจารณาแผนงานของสมาชิกที่
ขอกู้เงินเรียบร้อยแล้ว จะนัดสมาชิกทำคำขอกู้เงินตามแบบฟอร์มของสหกรณ์ซึ่งมีทั้งคำขอกู้เงิน
ระยะสั้นและระยะยาว

3.4.1.4 การทำสัญญากู้เงิน เมื่อพนักงานสินเชื่อได้ทำคำขอกู้แล้ว ผู้กู้
จะต้องทำสัญญากู้เงินเสนอไปพร้อมกับคำขอ ซึ่งหลักประกันมี 2 อย่างคือ ใช้บุคคลค้ำประกันและให้
หลักทรัพย์ค้ำประกัน

3.4.1.5 เสนอคณะกรรมการดำเนินการหรือคณะกรรมการการเงินกู้ เมื่อพนักงานสินเชื่อจัดหาหลักประกันเรียบร้อยแล้ว ก็นำเสนอที่ประชุมคณะกรรมการดำเนินการหรือคณะกรรมการการเงินกู้เป็นผู้อนุมัติเงินกู้ให้แก่สมาชิก

3.4.1.6 นัดวันให้สมาชิกรับเงิน เมื่อคำขอกู้ของสมาชิกได้รับอนุมัติจากที่ประชุมคณะกรรมการดำเนินการหรือคณะกรรมการการเงินกู้แล้วก็ให้นัดวันที่สมาชิกรับเงินกู้ต่อไป

3.4.2. ด้านส่งเสริมให้สมาชิกรู้จักการออมทรัพย์ ในการรับฝากเงินจากสมาชิก สหกรณ์ สหกรณ์การเกษตร ได้กำหนดระเบียบว่าด้วยเงินฝากออมทรัพย์และเงินฝากประจำ

3.4.2.1 เงินฝากออมทรัพย์มีข้อกำหนดที่สำคัญ ดังนี้

- 1) ในการเปิดบัญชีเงินฝากออมทรัพย์นั้น ต้องฝากเงินครั้งแรกไม่ต่ำกว่า 10 บาท ส่วนการฝากเงินครั้งต่อ ๆ ไป จะฝากเมื่อใด จำนวนเท่าใดก็ได้
- 2) ในการถอนเงินจากบัญชีเงินฝากออมทรัพย์นั้น จะถอนเมื่อใดจำนวนเท่าใดก็ได้ แต่ยอดคงเหลือในบัญชีเงินฝากต้องไม่ต่ำกว่า 10 บาท
- 3) สหกรณ์ให้ดอกเบี้ยสำหรับเงินฝากออมทรัพย์ร้อยละ 3.25 ต่อปี
- 4) สหกรณ์จะนำดอกเบี้ยทบต้นเป็นเงินในบัญชีของผู้ฝากทุกงวดหนึ่งปี เมื่อสิ้นปีวันที่ 31 มีนาคม

3.4.2.2 เงินฝากประจำ มีข้อกำหนดที่สำคัญคือ

- 1) เงินฝากประจำรายหนึ่ง ๆ จะต้องไม่น้อยกว่า 50 บาท และมีระยะเวลาฝากเพียงใดแล้วแต่ผู้ฝากจะกำหนด แต่ต้องไม่น้อยกว่า 3 เดือน
- 2) ถ้ายังไม่ถอนเงินฝากประจำจนพ้น 7 วัน หลังจากครบกำหนดแล้ว เป็นอันถือว่าผู้ฝากตกลงฝากเงินรายนั้น และดอกเบี้ยที่ได้รับเป็นเงินฝากประจำต่อไปอีกเป็นคราว ๆ ตามระยะเวลาฝากที่กำหนดไว้เดิม แต่สหกรณ์จะทำหนังสือยืนยันไปยังผู้ฝากด้วย
- 3) ผู้ฝากไม่มีสิทธิถอนเงินฝากประจำก่อนครบกำหนด นอกจากจะทำหนังสือชี้แจงความจำเป็นและสหกรณ์ยินยอม
- 4) สหกรณ์จะจ่ายดอกเบี้ยสำหรับเงินฝากประจำ ซึ่งคิดตามอัตราของธนาคารฝากประจำตั้งแต่ 12 เดือนขึ้นไป อัตราสูงสุด ร้อยละ 5 ต่อปี และ อัตราต่ำสุด ร้อยละ 1.25 ต่อปี

3.3. ด้านการจัดหาวัสดุอุปกรณ์การเกษตรตลอดจนถึงของอื่น ๆ มาจำหน่าย

3.3.1 ในการขายสินค้าให้แก่สมาชิกสหกรณ์ ทำได้ 3 วิธี คือ

- 1) การขายเป็นเงินสด
- 2) การขายเป็นเงินเชื่อ
- 3) หักค่าสินค้าจากเงินกู้ของสมาชิก

3.3.2 วิธีปฏิบัติเกี่ยวกับงานการรวมกันซื้อ มีขั้นตอน คือ

- 1) สำรวจความต้องการประเภท ชนิด จำนวน ตามแบบใบสั่งซื้อสินค้าตามที่สมาชิกต้องการ
- 2) ในกรณีซื้อเชื่อจะต้องให้สมาชิกเสนอผู้ค้าประกันด้วย
- 3) ทำใบสั่งซื้อและการค้าประกันเสนอที่ประชุมคณะกรรมการดำเนินการหรืออนุกรรมการเงินกู้ พิจารณาอนุมัติในกรณีที่ขายสินค้า
- 4) สมาชิกรับสินค้า สหกรณ์บันทึกรายการลูกหนี้คำสั่งของเงินเชื่อในแผ่นบัญชีลูกหนี้และลงรายการในสมุดคู่บัญชีเงินกู้ของสมาชิกด้วย

3.4. ด้านการจำหน่ายผลิตผลของสมาชิกให้ได้ราคาดี ได้กำหนดระเบียบว่าด้วยการรวบรวมผลิตผลของสมาชิกสหกรณ์นิกมกระทำดังต่อไปนี้

3.4.1 ซื้อขาดจากสมาชิกสหกรณ์จะรวบรวมผลิตผลจากสมาชิก โดยการซื้อขาดตามราคาท้องถิ่นทั่ว ๆ ไป เมื่อนำผลิตผลไปจำหน่ายมีส่วนเกินหรือกำไรก็จะจ่ายเงินส่วนเกินนั้นให้กับสมาชิกตามส่วนที่สมาชิกได้จำหน่ายผลิตผลให้กับสหกรณ์

3.4.2 สหกรณ์จะรวบรวมผลิตผลจากสมาชิก โดยการเป็นตัวแทนจำหน่ายเมื่อสหกรณ์หักค่าใช้จ่ายในการขายและบริการในอัตราร้อยละ 2 ของราคาขายจำนวนเงินที่เหลือให้จ่ายคือแก่สมาชิกเป็นราย ๆ ไป

3.5. ด้านส่งเสริมอาชีพและการศึกษาอบรม การส่งเสริมการเกษตรในสหกรณ์การเกษตรนับว่าจำเป็นและสำคัญในการพัฒนาธุรกิจสหกรณ์ เพราะสหกรณ์การเกษตรจะดำเนินเงินได้ผลหรือไม่ได้ผลเพียงใด มิได้ขึ้นอยู่กับบริหารจัดการหาทุนให้สมาชิกกู้ยืมแต่อย่างเดียว แต่ขึ้นอยู่กับ การนำเงินที่ให้กู้ไปประกอบอาชีพให้ได้ผลอย่างจริงจัง การส่งเสริมเผยแพร่วิชาการเกษตรในหมู่สมาชิก สหกรณ์นิกมจึงต้องมีบทบาทอย่างสำคัญในการพัฒนาอาชีพ ได้แก่ การแนะนำความรู้ในการทำการเกษตรแผนใหม่ เช่น การคัดพันธุ์ ขยายพันธุ์ การอนุรักษ์ดิน และน้ำ การใช้ปุ๋ย วิธีการปราบศัตรูพืช วิธีป้องกันในการใช้สารเคมีหรือยาปราบศัตรูพืชรู้จักวิธีใช้น้ำตามระบบชลประทาน

ที่ถูกต้องและประหยัดความรู้ในการเพิ่มผลผลิตในไร่นา การปลูกพืชหมุนเวียนหรือพืชเศรษฐกิจ
 อย่างอื่นที่มีระยะการเก็บเกี่ยวสั้น การทำเป็นไร่นาสวนผสมให้มีรายได้เพิ่มขึ้น เป็นการส่งเสริมให้
 ธุรกิจอื่น ๆ ของสหกรณ์ขยายกว้างขวางยิ่งขึ้น โดยเฉพาะด้านการซื้อขายการจัดจำหน่ายเครื่องมือ
 การเกษตร เช่น เครื่องสูบน้ำ ปุ๋ย ยาฆ่าแมลง เป็นต้น ดังนั้น สหกรณ์ต้องเร่งเร้าให้สมาชิกสหกรณ์
 นิคมมีความตื่นตัวเกี่ยวกับการเกษตรแผนใหม่ เพื่อพัฒนาอาชีพให้ได้ผลดีดังต่อไปนี้

ลักษณะการดำเนินธุรกิจ

สหกรณ์นิคมกบินทร์บุรี จำกัด มีการดำเนินธุรกิจตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ใน
 ข้อบังคับ ซึ่งในปีทางบัญชีสิ้นสุด 31 มีนาคม 2550 สหกรณ์มีการดำเนินธุรกิจ และจำแนกรายการ
 ค่าตามประเภทธุรกิจ ดังนี้

1. ธุรกิจสินเชื่อ หมายถึง การจ่ายเงินให้สมาชิกกู้ยืมตามระเบียบและหลักเกณฑ์การกู้
 เงินของสหกรณ์ โดยแบ่งเป็นเงินกู้ระยะสั้นไม่เกิน 1 ปี และระยะปานกลางระหว่าง 3-5 ปี

รายได้ของธุรกิจสินเชื่อ คือ ดอกเบี้ยรับ ส่วนต้นทุน คือ ดอกเบี้ยจ่าย หรือต้นทุน
 ของเงินที่สหกรณ์ ได้มาจากแหล่งเงินทุนต่าง ๆ แล้วนำมาให้สมาชิกสหกรณ์กู้ต่อ ในอัตราดอกเบี้ย
 ที่สูงกว่าเล็กน้อย ส่วนแตกต่างระหว่างดอกเบี้ยที่ได้รับจากสมาชิก กับดอกเบี้ยที่จ่ายให้แหล่ง
 เงินทุนก็คือกำไรขั้นต้นของธุรกิจเครดิตก่อนหักค่าใช้จ่ายเฉพาะธุรกิจ

ค่าใช้จ่ายเฉพาะธุรกิจสินเชื่อ หมายถึง ค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานเฉพาะของธุรกิจ
 ประเภทนี้อันได้แก่

- ค่าเพื่อหนี้สูญ หมายถึง ค่าเพื่อหนี้สงสัยจะสูญของลูกหนี้เงินให้กู้ประเภทต่าง ๆ
 ที่ค้างนานและไม่สามารถเรียกเก็บได้ ต้องตัดเป็นค่าใช้จ่ายสำหรับงวดระยะเวลาบัญชีนั้น ๆ

- ค่าเพื่อหนี้สูญ-ดอกเบี้ยค้างรับ หมายถึง ค่าเพื่อหนี้สงสัยจะสูญของดอกเบี้ยค้าง
 รับที่ค้างชำระนาน

- ค่าใช้จ่ายดำเนินงานอื่น ๆ เฉพาะธุรกิจ ได้แก่ ค่าใช้จ่ายติดตามหนี้ ค่าใช้จ่าย
 สอบทานหนี้ ฯลฯ

2. ธุรกิจจัดหาสินค้ามาจำหน่าย หมายถึง สหกรณ์จัดหาสินค้าการเกษตรหรือสินค้า
 อุปโภคบริโภค เพื่อมาจำหน่ายให้แก่สมาชิก ได้แก่ สินค้าประเภทการเกษตร สินค้าประเภทน้ำมัน
 และสินค้าอื่น ๆ

รายได้ของการดำเนินธุรกิจประเภทนี้ ได้มาจากการขายสินค้าทั่วไป ขายข้าวสาร ขายสินค้าผ่านบัญชี ขายไฟตง ขายมันเส้นสะอาด และค่าขายสินค้าประเภทอื่นตามความต้องการของสมาชิก

ต้นทุนและค่าใช้จ่ายในธุรกิจการซื้อ หมายถึง ต้นทุนและค่าใช้จ่ายอันเกี่ยวข้องกับ การจัดหาสินค้าและวัสดุอุปกรณ์การเกษตร ได้แก่ ค่าซื้อวัสดุ สินค้าส่งคืน ส่วนลดรับ ค่าใช้จ่ายในการซื้อสินค้า ฯลฯ

3. ธุรกิจรวบรวมผลผลิต เกิดจากการที่สหกรณ์ทำการรวบรวมผลผลิตและผลิตภัณฑ์ของสมาชิกรวมมาขายหรือแปรรูปขาย เพื่อให้ได้ราคาดี ในกรณีที่สหกรณ์ไม่ได้ทำการแปรรูปผลผลิต หากแต่จำหน่ายไปตามสภาพที่รับซื้อจากสมาชิก ได้แก่ มันสำปะหลัง ข้าวเปลือกป้อน การรวบรวมต้นทุนขายและค่าใช้จ่ายในธุรกิจการซื้อ

รายได้จากธุรกิจประเภทนี้ คือ ค่าขายผลผลิตต่าง ๆ ของสมาชิก และขายผลิตภัณฑ์ที่แปรรูปแล้ว เช่น ขายข้าวเปลือก ขายข้าวสาร

ต้นทุนและค่าใช้จ่ายในธุรกิจการขาย โดยไม่มีการแปรรูป แก่ ค่าซื้อผลผลิต ค่าใช้จ่ายในการซื้อผลผลิต ค่าใช้จ่ายในการขาย

4. ธุรกิจการอื่น ๆ

นอกจากสหกรณ์จะมีรายได้และค่าใช้จ่ายจากธุรกิจหลัก 3 ธุรกิจแล้ว สหกรณ์อาจจะมีรายได้และค่าใช้จ่ายจากทางอื่นที่ไม่จัดอยู่ในรายได้และค่าใช้จ่ายของธุรกิจหลักทั้ง 4 ธุรกิจดังกล่าวมาแล้ว เช่น รายได้จากค่าธรรมเนียมสมาชิก รายได้จากดอกเบี้ยเงินฝากธนาคาร รายได้เบ็ดเตล็ด รายได้จากการให้เช่าอาคาร รายได้จากค่าดำเนินการ กำไรจากการขายสินทรัพย์ ค่าบริการตราซั้ง และค่าตอบแทนจากการลงทุน ฯลฯ

3.6 ทุนของสหกรณ์นิคม

สหกรณ์นิคมจะได้ทุนเพื่อเป็นทุนเพื่อเป็นทุนดำเนินงานตามวัตถุประสงค์ของ สหกรณ์โดยวิธีต่าง ๆ คือ

3.6.1 จากสมาชิก ได้แก่

- 1) ค่าหุ้นจากสมาชิก
- 2) เงินฝากออมทรัพย์ และเงินฝากประจำสมาชิก

จากสหกรณ์เอง ได้แก่ การสะสมเงินสำรองและทุนต่าง ๆ จากกำไรประจำปีของสหกรณ์ตามที่กำหนดไว้ในข้อบังคับ

3.6.2 จากสถาบันทางการเงิน ได้แก่ การกู้ยืมเงินจากตำแหน่งต่าง ๆ เช่น ทางราชการ ธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร และธนาคารพาณิชย์อื่น ๆ

4. หลักการการจัดการเชิงกลยุทธ์ (Strategic management)

4.1 ความหมายของการจัดการเชิงกลยุทธ์

พัคตร์ผจง วัฒนสินธุ และพสุ เดชะรินทร์ (2542 : 9) ได้กล่าวว่า การจัดการเชิงกลยุทธ์ คือ การกำหนดภารกิจ วัตถุประสงค์ และเป้าหมายของกิจการทั้งในระยะสั้นและระยะยาว จากนั้นจึงจะได้วางแผนจัดทำกิจกรรมต่าง ๆ เพื่อให้องค์กรสามารถดำเนินงานตามภารกิจและบรรลุถึงวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่ได้ตั้งไว้ นอกจากนี้ เนื่องจากสภาพแวดล้อมทางธุรกิจมีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา จึงอาจจะก่อให้เกิดโอกาสหรือข้อจำกัดแก่องค์กร (Opportunities and threats) ดังนั้น องค์กรจึงจำเป็นต้องพิจารณาสภาพภายในองค์กรเพื่อหาจุดแข็งหรือจุดอ่อน (Strengths and weaknesses) เพื่อที่จะสามารถหลีกเลี่ยงจากข้อจำกัดและใช้ประโยชน์จากโอกาสที่มีอยู่

วิชิต อุ่อ้น (2542) ได้ให้ความหมายของการจัดการเชิงกลยุทธ์ หมายถึง กระบวนการกำหนด รูปแบบของกลยุทธ์ในระยะยาว เพื่อใช้เป็นแนวทางแก้ไขปัญหาและสร้างกลยุทธ์ให้กับองค์กร (Hahn,1991) เนื่องจากกลยุทธ์จะเป็นทางเลือกที่ดีที่สุดในการเปลี่ยนแปลงจากตำแหน่งหรือสภาวะการณ์ปัจจุบันไปสู่ตำแหน่งหรือสภาวะการณ์ที่ดีขึ้นในอนาคต (Pearce,1982)

เชาว์ โรจนแสงและโอภาวดี เข้มทอง (2548: (1-6 – 1-7) ได้ให้ความหมายและวิวัฒนาการของการจัดการธุรกิจเชิงกลยุทธ์ว่า การจัดการธุรกิจเชิงกลยุทธ์ (Business Strategic Management) เป็นการจัดการเกี่ยวกับขั้นตอนในกระบวนการของการจัดการธุรกิจ ซึ่งมีความครอบคลุมถึงการวิเคราะห์องค์ประกอบต่างๆ ของธุรกิจ การพิจารณา สภาพแวดล้อมที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจ การตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติการควบคุมและประเมินผลตลอดจนการเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์ตามความจำเป็น การได้มาซึ่งแผนกลยุทธ์ในการที่จะนำไปสู่การดำเนินการที่มีประสิทธิภาพ และการไปสู่ความได้เปรียบในเชิงการแข่งขันกับคู่แข่ง จะต้องอาศัยวิสัยทัศน์ (VISION) ของผู้บริหารสูงสุดของธุรกิจ ในการที่จะเข้าถึงการเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกธุรกิจ ที่จะมีผลกระทบต่อ การดำเนินธุรกิจ การจัดการเชิงกลยุทธ์เป็นการจัดการที่มีการวางแผนเพื่อแก้ปัญหา ป้องกันปัญหาและรองรับการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นในอนาคต ทั้งระยะสั้น ระยะปานกลาง และระยะยาว การจัดการเชิงกลยุทธ์ได้ถูกนำมาใช้กับการจัดการธุรกิจในปัจจุบัน อันเนื่องมาจาก

1. ธุรกิจมีขนาดใหญ่ขึ้น
2. การจัดการขอบเขตกว้างขึ้น และมีความสลับซับซ้อน
3. สภาพแวดล้อมของธุรกิจมีการเปลี่ยนแปลงไปอย่างต่อเนื่อง

การบริหารธุรกิจเชิงกลยุทธ์ เป็นสิ่งที่ผู้บริหารธุรกิจนำมาใช้เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย ธุรกิจด้วยการตัดสินใจและดำเนินการที่สอดคล้องกับเป้าหมาย ทักษะและทรัพยากรของธุรกิจ การกำหนดกลยุทธ์ การดำเนินกลยุทธ์ และการควบคุมกลยุทธ์ ต้องมีความสัมพันธ์กับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอก บริษัทชั้นนำของโลกหลายบริษัทได้ กลายเป็นบริษัทที่ล้าหลังอย่างรวดเร็ว อันเนื่องมาจากไม่สามารถปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมได้ การจัดการธุรกิจภายใต้ความไม่แน่นอนเป็นความท้าทายที่ยิ่งใหญ่ของผู้บริหารธุรกิจในปัจจุบัน การจัดการธุรกิจเชิงกลยุทธ์ในปัจจุบันเน้นที่ธุรกิจโดยรวมครอบคลุมทุกหน้าที่ไปพร้อมกัน การจัดการธุรกิจเชิงกลยุทธ์พิจารณาไปไกลถึงการดำเนินการที่สร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน ปัญหา และวิกฤตการณ์ในการที่จะไปสู่การเจริญเติบโตและการพัฒนา ธุรกิจโดยรวม การตัดสินใจเชิงกลยุทธ์อย่างมีประสิทธิภาพ คือ ความรับผิดชอบที่สำคัญของผู้บริหารระดับสูงขององค์กร การตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ เป็นการตัดสินใจของธุรกิจในเรื่อง การเข้าสู่ธุรกิจใหม่ การเลิกธุรกิจบางประเภท การจัดสรรทรัพยากร การเข้าสู่ตลาดใหม่ และการร่วมลงทุนกับธุรกิจอื่น เป็นต้น การจัดการธุรกิจเชิงกลยุทธ์จะให้ความสำคัญกับสภาพแวดล้อมภายในและภายนอกธุรกิจ ความมุ่งหมายของการจัดการธุรกิจเชิงกลยุทธ์ คือ การสร้างความสอดคล้องระหว่างจุดแข็งและจุดอ่อนกับสภาพแวดล้อมภายใน โอกาสและอุปสรรคที่เกิดจากสภาพแวดล้อมภายนอก การกำหนดกลยุทธ์เพื่อบรรลุเป้าหมายของธุรกิจตามหลักการจัดการธุรกิจเชิงกลยุทธ์ สามารถช่วยให้ธุรกิจปรับตัวเข้ากับสภาพแวดล้อมภายนอกได้อย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อความอยู่รอด และสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันของธุรกิจ การจัดการธุรกิจเชิงกลยุทธ์จึงหมายถึง การกำหนดแผนกลยุทธ์ (Formulation) การดำเนินการตามแผนกลยุทธ์ (Implementation) และการควบคุมกลยุทธ์ (Control) เพื่อการบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ การกำหนดกลยุทธ์จะมีความสอดคล้องกับผลการวิเคราะห์สถานะแวดล้อมภายในและภายนอกของธุรกิจที่เรียกว่า การวิเคราะห์ SWOT การดำเนินกลยุทธ์เป็นการดำเนินการตามเป้าหมาย โดยเริ่มจากการวางแผนปฏิบัติการ การดำเนิน การจูงใจพนักงาน การจัดสรรทรัพยากรเพื่อบรรลุเป้าหมายธุรกิจที่กำหนดไว้ การควบคุมกลยุทธ์เป็นการดำเนินการเกี่ยวกับการประเมินผลการดำเนินงานตามเป้าหมายของธุรกิจตามที่กำหนดไว้

การจัดการธุรกิจเชิงกลยุทธ์ที่มีประสิทธิภาพ ควรต้องยึดหลักการที่สำคัญดังนี้

1. มุ่งใช้ประโยชน์จากความเข้มแข็งของธุรกิจอย่างเต็มที่
2. มุ่งแก้ไขข้อบกพร่อง หรือความอ่อนแอของธุรกิจ
3. มุ่งแสวงหาผลประโยชน์จากความได้เปรียบของธุรกิจ
4. คำนึงถึงข้อเสียเปรียบหรือข้อจำกัดของธุรกิจ
5. มุ่งสร้างความคล่องตัวให้กับธุรกิจ
6. สร้างวัฒนธรรมองค์กรที่พึงประสงค์ของธุรกิจ

4.2 แนวคิดเกี่ยวกับการวางแผนกลยุทธ์

เชาวน์ โจรจนแสง (2548: 3-6 - 3-8) ได้กล่าวว่า กลยุทธ์ ยุทธศาสตร์ หรือแผนวิสาหกิจ (Strategy) มาจากคำว่า Strategic แปลว่า Generalship ซึ่งหมายถึง ยุทธวิธีหรือการบัญชาการ กลยุทธ์เป็นแบบแผนหรือวิธีการในการดำเนินการในธุรกิจหรือองค์การที่ผู้บริหารระดับสูงขององค์การเป็นผู้กำหนดว่าจะปฏิบัติการอะไรอย่างไรเพื่อบรรลุตามเป้าหมายของธุรกิจหรือองค์การ ภายใต้อุปสรรค โอกาส สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกองค์การสอดคล้องกับเป้าหมาย ทักษะ และทรัพยากรขององค์การ

แผนกลยุทธ์ (Strategic Plan) แผนที่กำหนดวิถีทางที่จะนำไปสู่เป้าหมายขององค์การที่มีลักษณะรวมส่วนต่างๆ ขององค์การเข้าด้วยกัน เป็นการบูรณาการส่วนต่างๆ ของแผนที่สอดคล้องและเหมาะสมกับภาวะการณ์ ซึ่งเป็นส่วนของการตัดสินใจที่ยุ่ยากซับซ้อน เป็นกระบวนการขั้นแรกของการจัดการเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management) การจัดการเชิงกลยุทธ์ประกอบด้วย การวางแผนกลยุทธ์ (Strategic Plan Formulation) การดำเนินการตามแผนกลยุทธ์ (Implementation) และการควบคุม (Control)

การวางแผนกลยุทธ์มุ่งเน้นความอยู่รอดขององค์การและความได้เปรียบในการแข่งขัน โดยยึดหลักสำคัญในการวางแผนกลยุทธ์ดังนี้

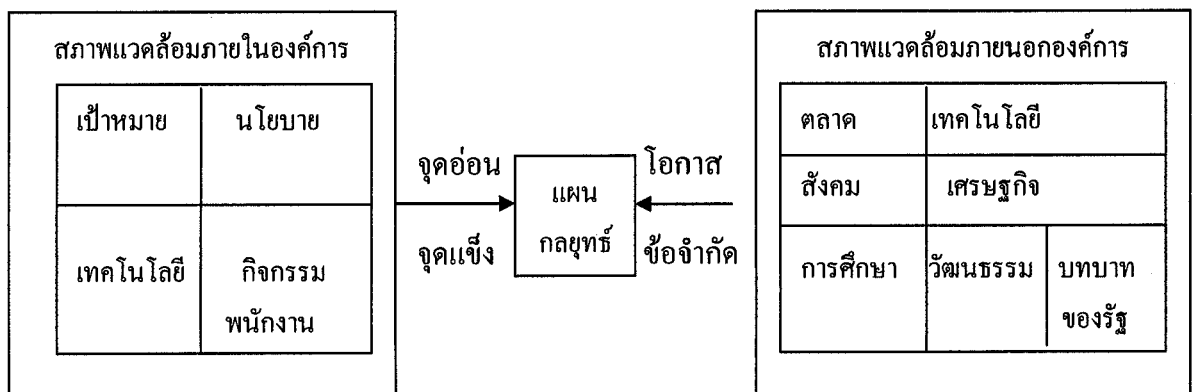
1. มุ่งประโยชน์จากความเข้มแข็งขององค์การอย่างเต็มที่
2. แก้ไขข้อบกพร่อง หรือความอ่อนแอขององค์การ
3. แสวงหาประโยชน์จากความได้เปรียบขององค์การ
4. คำนึงถึงข้อเสียเปรียบหรือข้อจำกัดขององค์การ และพยายามปรับวิกฤตให้เป็น

โอกาส

หลักในการวางแผนกลยุทธ์นอกจากจะต้องวางแผน โดยยึดหลักการที่สำคัญดังกล่าว แล้ว Porter ปรมาจารย์ด้านการจัดการเชิงกลยุทธ์ได้ให้หลักในการกำหนดแผนกลยุทธ์พื้นฐานไว้ ดังนี้

1. กำหนดแผนกลยุทธ์มุ่งสร้างความแตกต่าง (Differentiation) ไปจากคู่แข่ง
2. กำหนดแผนกลยุทธ์มุ่งความเป็นผู้นำด้านต้นทุน (Cost Leadership)
3. กำหนดแผนการตลาดโดยมุ่งตลาดเฉพาะส่วน (Focus)

การวางแผนกลยุทธ์โดยยึดหลักการดังกล่าว ผู้บริหารระดับสูงขององค์กรต้องมี ข้อมูลที่บอกถึงจุดแข็ง (Strength) จุดอ่อน (Weakness) โอกาส (Opportunity) และปัญหา อุปสรรค (Threat) ซึ่งได้จากการวิเคราะห์ SWOT ตัว S และ W หรือจุดแข็ง และจุดอ่อนจะ ได้จากการวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมภายในขององค์กร ส่วน O และ T หรือโอกาส และปัญหาอุปสรรคจะ ได้จากการวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมภายนอกขององค์กร การที่ต้องวางแผนกลยุทธ์บนพื้นฐาน ข้อมูลที่ได้จากการวิเคราะห์ ก็เพราะแวดล้อมภายนอกขององค์กร การที่ต้องวางแผนกลยุทธ์ บนพื้นฐานข้อมูลที่ได้จากการวิเคราะห์ ก็เพราะปัจจุบันเป็นยุคแห่งการแข่งขัน และอยู่ในระยะของ กลิ่นลูกที่สามเป็นยุคของข้อมูลข่าวสาร การกำหนดแผนกลยุทธ์ที่มุ่งความอยู่รอด (Survival) และ ความได้เปรียบในการแข่งขัน (Competitive Advantage) ด้วยการวางแผนกลยุทธ์ที่ทำให้องค์กรมี ประสิทธิภาพเหนือกว่าคู่แข่ง มีคุณภาพผลิตภัณฑ์หรือบริการที่เหนือกว่าคู่แข่ง มีนวัตกรรม ที่เหนือกว่าคู่แข่ง และตอบสนองความต้องการของลูกค้าที่เหนือกว่าคู่แข่ง การกำหนด แผนที่เหมาะสมสอดคล้อง จากภาวะแวดล้อมต้องอาศัยข้อมูลที่เพียงพอถูกต้องแม่นยำ เชื่อถือได้มา ใช้ในการตัดสินใจกำหนดแผนกลยุทธ์ ดังคำกล่าวที่ว่า “รู้เขา รู้เรา รบร้อยครั้ง ชนะร้อยครั้ง” คือ การมีข้อมูลทั้งภายในและภายนอกมีผลกระทบต่อแผนกลยุทธ์ทั้งสิ้นดังปรากฏในภาพแสดงพลัง ภายในและพลังภายนอกที่มีผลกระทบต่อวางแผนกลยุทธ์



ภาพที่ 2.7 แสดงพลังภายในและภายนอกองค์กร

แผนกลยุทธ์ที่ดีนอกจากจะต้องมุ่งความอยู่รอด และการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันแล้วจะต้องมีลักษณะที่สำคัญดังนี้

1. เป็นแผนกลยุทธ์ที่สามารถบรรลุถึงได้
2. มีความครอบคลุมทุกๆ เป้าหมายที่กำหนดไว้ และเป็นไปในทิศทางที่สอดคล้องสนับสนุนกันและกัน
3. ได้ใช้ประโยชน์จากแผนกลยุทธ์อย่างเต็มที่
4. มีระดับความเสี่ยงภัยอยู่ในระดับที่ยอมรับได้ และคุ้มกับโอกาสของการทำกำไร
5. เป้าหมายและวิถีทางเหมาะสมกับสภาพแวดล้อม จังหวะและสถานการณ์
6. เป้าหมายเหมาะสมกับกำลังความสามารถ
7. เป้าหมายเหมาะสมสอดคล้องกับจุดเด่นขององค์การ
8. เป้าหมายมีความสอดคล้องกับทัศนคติ ค่านิยม และความเชื่อขององค์การ
9. ผู้รับผิดชอบมีความเข้าใจอย่างถ่องแท้ต่อเป้าหมายและวิถีทางในการปฏิบัติ

การศึกษาเกี่ยวกับแนวคิดการวางแผนกลยุทธ์ ควรศึกษาแนวความคิดการวางแผนกลยุทธ์ทั้งขององค์การภาครัฐ และภาคเอกชนทั้งที่เป็นองค์การที่แสวงหากำไร และองค์การไม่แสวงหากำไร เพราะแต่ละองค์การมีเป้าหมาย และวัตถุประสงค์แตกต่างกัน นอกจากนั้นแต่ละองค์การจะอยู่ในภาวะการณ์ที่แตกต่างกัน โดยเฉพาะสถาบันสหกรณ์มีเป้าหมายที่สำคัญก็คือการช่วยเหลือมวลสมาชิกของสหกรณ์แต่ในขณะเดียวกัน สหกรณ์ต้องทำกำไรเพื่ออยู่รอด และสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน กับคู่แข่ง
ประเด็นการวิเคราะห์

จากแนวคิดโดยทั่วไปของการกำหนดแผนกลยุทธ์ สามารถนำมาประยุกต์แนวคิดของสหกรณ์ได้อย่างไร การกำหนดกลยุทธ์ของสถาบันสหกรณ์ควรมุ่งที่อะไร ยึดหลักการอย่างไร

5. เครื่องมือการวิเคราะห์แผนกลยุทธ์

5.1 สหกรณ์กับการจัดการเชิงกลยุทธ์

ปัญญา หิรัญรัมย์ (2551: 57-70) กล่าวว่า สหกรณ์ของไทยมีความก้าวหน้าในเรื่องการจัดทำแผนกลยุทธ์มาหลายปี โดยที่กรมส่งเสริมสหกรณ์ได้มีการอบรมเจ้าหน้าที่ของกรมก่อนจะให้ไปอบรมและช่วยเหลือสหกรณ์ในการจัดทำแผนกลยุทธ์

มีการพูดกันอย่างมากต่อการมีวิสัยทัศน์ซึ่งทุกคนยอมรับกันว่าองค์การที่มีวิสัยทัศน์และนำวิสัยทัศน์ไปปฏิบัติจะเกิดผลในการพัฒนาองค์การ องค์การที่มีวิสัยทัศน์แต่ปราศจากการนำวิสัยทัศน์ไปปฏิบัติก็เปรียบเสมือนองค์การที่ไม่มีวิสัยทัศน์

วิสัยทัศน์ (Vision) ที่พูดถึงครั้งนี้จะเป็นสิ่งที่องค์การหรือสหกรณ์คิดปรารถนาจะให้องค์การไปสู่การดำเนินงานที่ดีในอนาคต วิสัยทัศน์เป็นสิ่งที่ชัดเจน วัดผลได้ และบรรยายถึงความต้องการสู่เป้าหมายที่ทำหายในอนาคต ซึ่งให้มีธุรกิจบรรลุความได้เปรียบอย่างมีนัยสำคัญเหนือคู่แข่งสำคัญ ตัวอย่างเช่น วิสัยทัศน์ของบริษัท CANNON ที่มุ่งชัยชนะเหนือ XEROX หรือบริษัท KOMATSU หรือ “ENCIRCLE CATERPILAR” เราจะได้เห็นต่อไปว่าวิสัยทัศน์ที่ง่าย ๆ ที่แท้จริงได้ซ่อนความหมายที่ลึกซึ้งและสนับสนุนโครงสร้าง และกระบวนการธุรกิจที่มีนักกลยุทธ์ 2 ท่าน คือ CK. PRAHALAD และ GARY HAMEL เรียกว่า สิ่งที่กำหนดกลยุทธ์ (STRATEGIC INTENT)

เมื่อวิสัยทัศน์ที่กำหนดไว้ประสบความสำเร็จ ธุรกิจจำเป็นต้องกำหนดวิสัยทัศน์ใหม่ขึ้นมาทันที เพื่อมิให้ความกระตือรือร้นของธุรกิจสูญหายไป ด้วยเหตุผลนี้บางองค์กรจึงกำหนดเป้าหมาย (GOALS) ในเทอมของจุดประสงค์ (PURPOSE) แบบกว้างๆ เช่น

.....ข้อความที่แสดงเหตุผลในการก่อตั้งธุรกิจ

.....เราดำเนินธุรกิจเพื่ออะไร/จุดยืนของธุรกิจ

.....ความสำเร็จใดที่ธุรกิจต้องการ

ตัวอย่างเช่น สโลแกนของ BRITISH AIRWAYS คือ “TO FLY TO SERVE” หรือของ KOMATSU คือ “WORKING FOR THE WORLD CARE FOR THE COMMUNITY, MAKING TOOLS FOR A BETTER LIFE IN RESPONSE TO SOCIAL NEEDS” (ทำงานเพื่อโลก ห่วงใยชุมชน และผลิตเครื่องมือที่ทำให้ความเป็นอยู่คนดีขึ้น เพื่อตอบสนองสังคม)

ในขณะที่วิสัยทัศน์ (VISION) เป็นสื่อกลางที่นำไปสู่จุดหมายปลายทางของธุรกิจ จุดประสงค์ (PURPOSE) แสดงให้เห็นถึงวัตถุประสงค์ที่อยู่เบื้องหลังการเดินทางภารกิจ (MISSION) คือ เป็นการรวมข้อความ จุดประสงค์ ผลประกอบการ เฉพาะเจาะจงที่สัมพันธ์กับวิสัยทัศน์ ชุดของแนวทางกลยุทธ์เกี่ยวกับวิธีการและจุดไหนที่ธุรกิจจะเข้าไปแข่งขันและชุดของคุณค่าร่วมขององค์การ (จากหนังสือ A SENSE OF MISSION 1990 โดย CAMPBELL, DAVINE AND YOUNG)

จุดประสงค์ของวิสัยทัศน์อธิบายได้ชัดเจนว่า อะไรคือสิ่งที่องค์การตั้งใจที่จะประสบความสำเร็จ ขณะที่แนวทางกลยุทธ์และคุณค่าร่วมขององค์การบอกวิธีการอย่างไร

คุณค่าร่วมขององค์กร (CORPORATE VALUES) บ่งบอกความเชื่อพื้นฐานที่กำหนดแนวทางพฤติกรรมคือ “ความเชื่อที่บริษัทยึดถืออย่างเหนียวแน่นและถูกใช้เป็นแนวทางกำหนดพฤติกรรม(วัฒนธรรม) ในการทำงานเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์และการดำเนินการกับลูกค้า ผู้ถือหุ้น ฯลฯ” อ้างอิงมาจากข้อความคุณค่าร่วมของ **HEWLETT PACKARD**

ความสนใจอย่างกว้างขวางที่เกี่ยวกับวิสัยทัศน์ (VISION) และภารกิจ (MISSION) ซึ่งเป็นเครื่องมือทางกลยุทธ์ที่ได้สะท้อนข้อเท็จจริงมากกว่า 80% ขององค์กรที่ได้ติดต่อบริษัทในระหว่าง 2 ปีที่ผ่านมา ส่วนมีการกำหนดข้อความ วิสัยทัศน์ และภารกิจ แต่ทว่ามากกว่า 70% ของผู้บริหารที่เราให้คำปรึกษาารู้สึกว่าทั้งวิสัยทัศน์และภารกิจมีส่วนน้อยมากที่ส่งผลต่อผลประกอบการของธุรกิจ ผู้บริหารจำนวนไม่น้อยจำไม่ได้ว่าบริษัทมีวิสัยทัศน์อะไร มีเพียง 15% ที่ยอมรับว่าทั้งวิสัยทัศน์และภารกิจมีคุณค่าต่อการปรับปรุงผลประกอบการ ขณะที่ 5% ของผู้บริหารที่เหลือรู้สึกว่างจริงๆ แล้วมีผลเสียต่อบริษัทมากกว่าผลดี

การค้นพบเหล่านี้ ทำให้เราตั้งคำถามขึ้นมา 3 คำถาม คือ

1. ทำไมจึงต้องมีการกำหนดวิสัยทัศน์หรือภารกิจ
2. เหตุใดธุรกิจที่ริเริ่มให้มีวิสัยทัศน์และภารกิจจึงล้มเหลว
3. วิสัยทัศน์และภารกิจของบริษัทที่ประสบความสำเร็จแตกต่างจากบริษัทอื่นอย่างไร

คำถามที่ 1 ทำไมจึงต้องมีการกำหนดวิสัยทัศน์หรือภารกิจ

องค์กรที่ปราศจากวิสัยทัศน์ของการแข่งขันในอนาคตที่ชัดเจน ก็เปรียบเสมือนการเดินทางที่ไม่รู้จุดหมายปลายทาง วิธีการเดินทางที่กลับนี้เป็นกำหนดกลยุทธ์แบบเสี่ยงและขึ้นอยู่กับวัฒนธรรมการทำงาน ที่ยึดติดกับธุรกิจในอดีตที่ผ่านมากับปัจจุบันที่เป็นอยู่มากกว่าที่จะมุ่งสู่ออนาคต ในทางตรงกันข้าม ธุรกิจขนาดยักษ์ใหญ่จากหลายอุตสาหกรรม เช่น CANNON, KOMATSU, TOYOTA, MOTOROLA, APPLE, HEWLETT PACKARD, COLGATE-PALMOLIVE, MARKS AND SPENCER, BRITISH AIRWAYS และ THE BODY SHOP ได้สรุปความเห็นบางส่วนหนึ่งของความสำเร็จก็คือ การกำหนดภารกิจภายใต้วิสัยทัศน์ที่เกี่ยวกับความต้องการเพื่อการแข่งขันในอนาคต

ในกรณีของบริษัทญี่ปุ่น 2 บริษัทคือ CANNON และ KOMATSU นอกจากวิสัยทัศน์ที่ถือว่าสำคัญมากแล้ว ยังกำหนดกลยุทธ์ที่เป็นรูปธรรมและผลที่ได้รับในการดำเนินงานที่ชัดเจน คือ

ขั้นแรก ทั้ง 2 ธุรกิจมุ่งประเด็นความสนใจไปที่การเป็นผู้นำในระดับโลก ทั้งผลิตภัณฑ์และคุณภาพของการบริการของอุตสาหกรรมนั้นๆ

ขั้นที่สอง อ้างอิงผลประกอบการที่บริษัทต้องการเป็นผู้นำในระดับโลก ทำให้บริษัทเน้นถึงช่องว่างระหว่างความต้องการของลูกค้า กับความต้องการตามมาตรฐานที่ใช้ในการเปรียบเทียบโดยความแตกต่างนั้นจะถูกแปลไปเพื่อเป้าหมายของผลดำเนินงานภายในบริษัทสำหรับทุกคน และสิ่งนี้จะนำไปใช้เพื่อกำหนดลำดับความสำคัญ การวัดผลความสำเร็จและการมุ่งเป้าหมายระยะยาวในการเป็นผู้นำของอุตสาหกรรม

จากตัวอย่างที่ 2 นี้ แสดงให้เห็นว่า วิสัยทัศน์ร่วมกันของทุกคนเปรียบเสมือนจุดอ้างอิงที่มีพลังที่จะทำให้ผู้บริหารและพนักงาน สามารถทำงานในแต่ละวันและตัดสินใจได้อย่างมีประสิทธิภาพ การอ้างอิงวิสัยทัศน์จะมีส่วนทำให้ผู้บริหารตัดสินใจในเชิงกลยุทธ์มากขึ้น การยึดถือกับวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนและแม่นยำทำให้องค์กรแข่งขันไปสู่เป้าหมายที่ต้องการได้

วิสัยทัศน์ร่วมกันที่ชัดเจนจะทำให้เกิดความยึดหยุ่น ความคิดสร้างสรรค์และไตร่ตรองอย่างรอบคอบเกี่ยวกับวิธีการ/กลยุทธ์ สิ่งเหล่านี้ทำให้พนักงานมีส่วนร่วมและมุ่งมั่นผูกพัน (COMMITMENT) ต่อบริษัทและกลยุทธ์มากขึ้น และความมุ่งมั่นผูกพันนี้มีส่วนทำให้อัตราการลาออกลดลง ลดการขโมยของพนักงาน ความเครียดน้อยลง อีกทั้งยังช่วยการคัดเลือกและแต่งตั้งพนักงานจากผลงานที่ผ่านมา พนักงานมีความรับผิดชอบร่วมกันต่อชื่อเสียงและความสำเร็จของบริษัท

คำถามที่ 2 เหตุใดธุรกิจที่ริเริ่มให้มีวิสัยทัศน์และภารกิจจึงล้มเหลว

จากประสบการณ์ของเราได้พบว่า มี 3 สาเหตุหลัก ๆ ที่ทำให้การริเริ่มมีวิสัยทัศน์และภารกิจล้มเหลว ทั้งนี้ การล้มเหลวเกิดขึ้นเพราะ

1. ทุกคนไม่ได้มีส่วนร่วม
2. อาจกว้างเกินไปและไม่สามารถวัดผลได้อย่างชัดเจน
3. อาจไม่ท้าทายพอหรือไม่สอดคล้องกับความต้องการที่แท้จริงของลูกค้า

สิ่งที่ 1 ที่สำคัญมากที่สุดคือความแตกต่างระหว่างการกำหนดวิสัยทัศน์หรือภารกิจกับความรู้สึกร่วมในวิสัยทัศน์หรือภารกิจ เพราะคุณค่าที่ได้รับความรู้สึกร่วมในภารกิจภายใต้วิสัยทัศน์นั้น มีมากกว่าสิ่งที่ถูกเขียนไว้อย่างสวยหรูในเอกสาร

วิสัยทัศน์ที่ล้มเหลวมากที่สุด จะเป็นวิสัยทัศน์ที่กำหนดมาจากผู้บริหารระดับสูง ซึ่งจะได้รับการยอมรับและสนับสนุนจากพนักงานน้อยมาก การจัดทำรายการคุณค่าร่วมขององค์กรก็

เป็นแบบฝึกหัดจากผู้บริหารระดับสูง ผลลัพธ์ที่ชัดเจนที่สุดในระหว่างพนักงานก็คือ พวกเขารู้ว่าจิตวิญญาณและคุณค่าร่วมที่กำหนดไว้ตรงกันข้ามกับพฤติกรรมที่ผู้บริหารระดับสูงปฏิบัติ... “ผู้บริหารไม่ได้ทำตามที่ระบุไว้ในคุณค่าร่วม” ดังเช่นที่ผู้บริหารคนหนึ่งกล่าวว่า “เราควรปฏิบัติตามคุณค่าที่เราจัดตั้งขึ้นมาได้ก่อนที่เราจะนำไปให้ผู้อื่นปฏิบัติ”

สิ่งที 2 ของปัญหาความล้มเหลวเกิดจาก การที่เราไม่สามารถวัดความสำเร็จของวิสัยทัศน์ที่กำหนดขึ้นมาได้ ทั้งนี้ก็เพราะว่า วิสัยทัศน์ที่กำหนดนั้นมากเกินไป เช่น “เพื่อจัดหาผลิตภัณฑ์และบริการที่ทำให้ลูกค้าพึงพอใจ และทำให้บริษัทยึดหยัดแข่งขันได้”

การกำหนดวิสัยทัศน์ข้างต้นนั้นไม่ท้าทาย ไม่มีจุดมุ่งที่ชัดเจนสำหรับการนำไปปฏิบัติ และไม่มีแนวทางที่เป็นประโยชน์ต่อการสร้างวัฒนธรรมองค์กร

สิ่งที 3 ความล้มเหลวเกิดจากการ ไม่สามารถเชื่อมโยงวิสัยทัศน์เข้าสู่ความสามารถในการแข่งขันที่แท้จริงขององค์กรได้ ตัวอย่างเช่น เราได้พบว่าวิสัยทัศน์ส่วนมากำหนดขึ้นเพื่อที่จะเอาชนะเหนือคู่แข่ง โดยเฉพาะการเลือกบริษัทคู่แข่งมาทดสอบวิสัยทัศน์ไม่ถูกต้อง ในบางกรณีอาจจะไม่เกิดขึ้น ทำให้ธุรกิจมุ่งความสนใจไปจากอุปสรรคที่แท้จริง มีการกำหนดวิสัยทัศน์หลายวิสัยทัศน์ที่ไม่สอดคล้องกับความต้องการของลูกค้า แต่ถูกกำหนดขึ้น โดยผู้บริหารระดับสูง

ตัวอย่างที่เห็นชัดเจนที่สุดคือ วิสัยทัศน์ที่ยิ่งใหญ่ของบริษัท AMERICAN EXPRESS ที่กำหนดขึ้นคือ “ให้บริการทางการเงินแบบครบวงจร เพื่อลูกค้าทั่วโลก” ซึ่งวิสัยทัศน์นี้ยังคงประสบความสำเร็จในหลายกรณีเพราะ “พยายามที่จะเป็นทุก ๆ สิ่งสำหรับทุกคนทั่วโลก” ลักษณะนี้เป็นวิสัยทัศน์ที่ท้าทาย แต่มิได้รับการเปลี่ยนให้ทันการแข่งขัน

คำถามที่ 3 วิสัยทัศน์และภารกิจของบริษัทที่ประสบความสำเร็จแตกต่างจากบริษัทอื่นอย่างไร

สิ่งที่แตกต่างของบริษัทที่ประสบความสำเร็จก็คือ กระบวนการที่ใช้ในการกำหนดวิสัยทัศน์หรือภารกิจ วิธีการที่บ่งบอกให้ทราบถึงวิสัยทัศน์และภารกิจ

วิสัยทัศน์ของบริษัทที่ประสบความสำเร็จ จะมีคุณลักษณะดังนี้

1. สามารถวัดความสำเร็จได้
2. จดจำได้ง่าย
3. สื่อในภาษาที่มีความหมายต่อทุกคนในองค์กร

ที่สำคัญยิ่ง คือ ความตั้งใจที่จะให้พนักงานทุกคนมีส่วนร่วมในการอภิปรายถึงความสามารถในการแข่งขันที่แท้จริง การเลือกวิสัยทัศน์สำหรับอนาคต ทางเลือกอื่นๆ เกี่ยวกับกลยุทธ์ รวมถึงวิธีการที่นำมาซึ่งความสำเร็จและพอใจทุกคน

ธุรกิจที่ประสบความสำเร็จยังมีวิธีปลดปล่อยจินตนาการ และแรงบันดาลใจขององค์กร โดยการสร้างพลังร่วมในการแข่งขันที่ท้าทาย ซึ่งองค์กรจะมีวิธีการโดยเริ่มจาก

- ถามคำถามว่า “อะไร” คือสิ่งที่องค์กรต้องการไปสู่ความสำเร็จ หรืออีกนัยหนึ่งอะไรทำให้เราเป็นผู้นำเหนือคู่แข่งขั้นตลอดไปในการให้บริการต่อความต้องการของลูกค้า

- องค์กรจะหลีกเลี่ยงการอภิปรายที่กำหนดโดยคำถาม “อย่างไร” ก่อน แต่จะอนุญาตให้เริ่มจากเป้าหมายที่ท้าทายและค่อยทำกลับไปยัง ณ จุดธุรกิจปัจจุบัน เพื่อให้คำตอบของคำว่า “อย่างไร”

โดยสรุปแล้ว การกำหนดวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนต้องการความคิดเห็นที่แตกต่าง เพื่อนำมาผสมผสานในการวิเคราะห์กลยุทธ์ วิสัยทัศน์ที่สร้างขึ้นจะเกี่ยวกับสิ่งที่เป็นไปได้ที่ทำให้ธุรกิจเติบโตมากกว่า การวิเคราะห์ถึงความน่าจะเป็นที่ค้นพบ จะเกี่ยวกับความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจในอนาคตมากกว่าที่ผ่านมา ไม่ใช่การที่จะพูดว่าวิสัยทัศน์ไม่เกี่ยวข้องกับความจริง เพราะกระบวนการกำหนดกลยุทธ์จะช่วยตรวจสอบสิ่งนี้ได้ และเป็นการเน้นถึงสิ่งที่จะเกิดขึ้นของการแข่งขันในอนาคต มิใช่เน้นถึงข้อจำกัดของสภาพปัจจุบัน

การจัดทำแผนกลยุทธ์เชิงธุรกิจ

ในช่วงเดือนสิ้นปีหรือต้นปีของแต่ละปีจะเป็นช่วงธุรกิจต่าง ๆ มีการทบทวนผลการดำเนินงานและจัดทำแผนกลยุทธ์ธุรกิจในปีต่อไป

สิ่งหนึ่งที่ธุรกิจหรือผู้นำธุรกิจเป็นห่วงหรือกังวลใจในสถานการณ์ของธุรกิจในปีต่อไปว่าจะเป็นอย่างไ และจะวางแผนกลยุทธ์ธุรกิจในรูปแบบใดดี จึงเห็นว่าหากเนื้อในคราวนี้พูดถึงเรื่องการวางแผน กลยุทธ์ธุรกิจ คงจะทันและสอดคล้องกับสถานการณ์ในธุรกิจ โดยนำเสนอในลักษณะแบบฉบับย่อเพื่อจะทำความเข้าใจอย่างง่ายที่สุด

เราจะเริ่มต้นวางแผนกลยุทธ์ธุรกิจอย่างไร

สิ่งแรกเริ่มที่เดียวเราจะต้องพูดถึงวิสัยทัศน์ (Vision) และภารกิจของธุรกิจ (Mission Statement) ว่า ในอีก 2-3 ปีข้างหน้าว่าธุรกิจของสหกรณ์จะต้องการไปสู่จุดไหนและมีความตั้งใจที่อยากจะทำอะไรในอนาคต อาทิ

- เราต้องการเป็นสหกรณ์การเกษตรผู้นำด้านการจัดจำหน่ายข้าวสารบรรจุถุง 5 กิโลกรัม

- เราจะเป็นสหกรณ์ที่มีบริการด้านการจัดหาปัจจัยการผลิตและให้บริการอย่างดีที่สุด ในจังหวัดเชียงใหม่

- เราจะเป็นบริษัทให้คำปรึกษาด้านการจัดการธุรกิจเกษตรชั้นนำของจังหวัดสระบุรี ซึ่งข้อความหรือความตั้งใจที่จะกระทำในอนาคตนั้น จำเป็นและต้องมีหรือมีมาก่อน และถ้าหากธุรกิจของท่านไม่มีสิ่งที่กล่าวถึงข้างต้น ท่านคงต้องสร้างหรือกำหนดขึ้นมาจากการประชุมในทีมของผู้บริหารระดับสูงด้วยกัน

ลำดับต่อไป เมื่อผู้บริหารและผู้รับผิดชอบมีความกระตือรือร้นถึงสิ่งที่เรียกว่า วิสัยทัศน์ และภารกิจของธุรกิจ

ในขั้นตอนนี้จะเป็นการวิเคราะห์สภาพของธุรกิจท่านเอง โดยพิจารณาถึงจุดแข็ง (Strength) จุดอ่อน (Weakness) โอกาส (Opportunities) และข้อจำกัด (Threat) ซึ่งการวิเคราะห์ใน 4 ลักษณะที่กล่าวมาจะครอบคลุมประเด็นต่าง ๆ ของธุรกิจ เช่น ผลิตภัณฑ์ ลูกค้า บริการ การจัดการ ระบบ/ขั้นตอน ภาพลักษณ์ เทคโนโลยี ผู้ร่วมค้า เป็นต้น

การวิเคราะห์สภาพของธุรกิจ จะทำให้ธุรกิจของท่านทราบจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และข้อจำกัด

ส่วนการวิเคราะห์คู่แข่ง ในขั้นตอนนี้ก็เพื่อต้องการทราบว่าคู่แข่งในธุรกิจของท่าน เมื่อเปรียบเทียบกับทั้งวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ ตลอดจนสินค้า บริการ กลุ่มเป้าหมาย ฯลฯ แตกต่างจากธุรกิจของท่านมากน้อยเพียงใด

การวิเคราะห์ทั้งธุรกิจของท่านและธุรกิจของคู่แข่ง จะทำให้เราค้นพบ “ประเด็นวิกฤติของธุรกิจ” (Critical Issues) และทราบถึงแรงขับเคลื่อนทางกลยุทธ์ (Strategic Driving Forces) ที่เป็นจุดเด่น/ จุดแข็งที่ท่านมีเหนือคู่แข่ง

ลำดับที่สาม ประเด็นวิกฤติ (Critical Issues) ภายหลังจากการดำเนินการลำดับแรก และลำดับที่สองทำให้ผู้บริหารธุรกิจสามารถสรุปสิ่งที่ประเด็นวิกฤติของธุรกิจหรือองค์การได้ ส่วนใหญ่ประเด็นวิกฤติจะครอบคลุมในเรื่อง

-ระบบงานหรือกระบวนการดำเนินการธุรกิจ (Business Processes)

-โครงสร้างองค์การ

-การจัดการขององค์การ

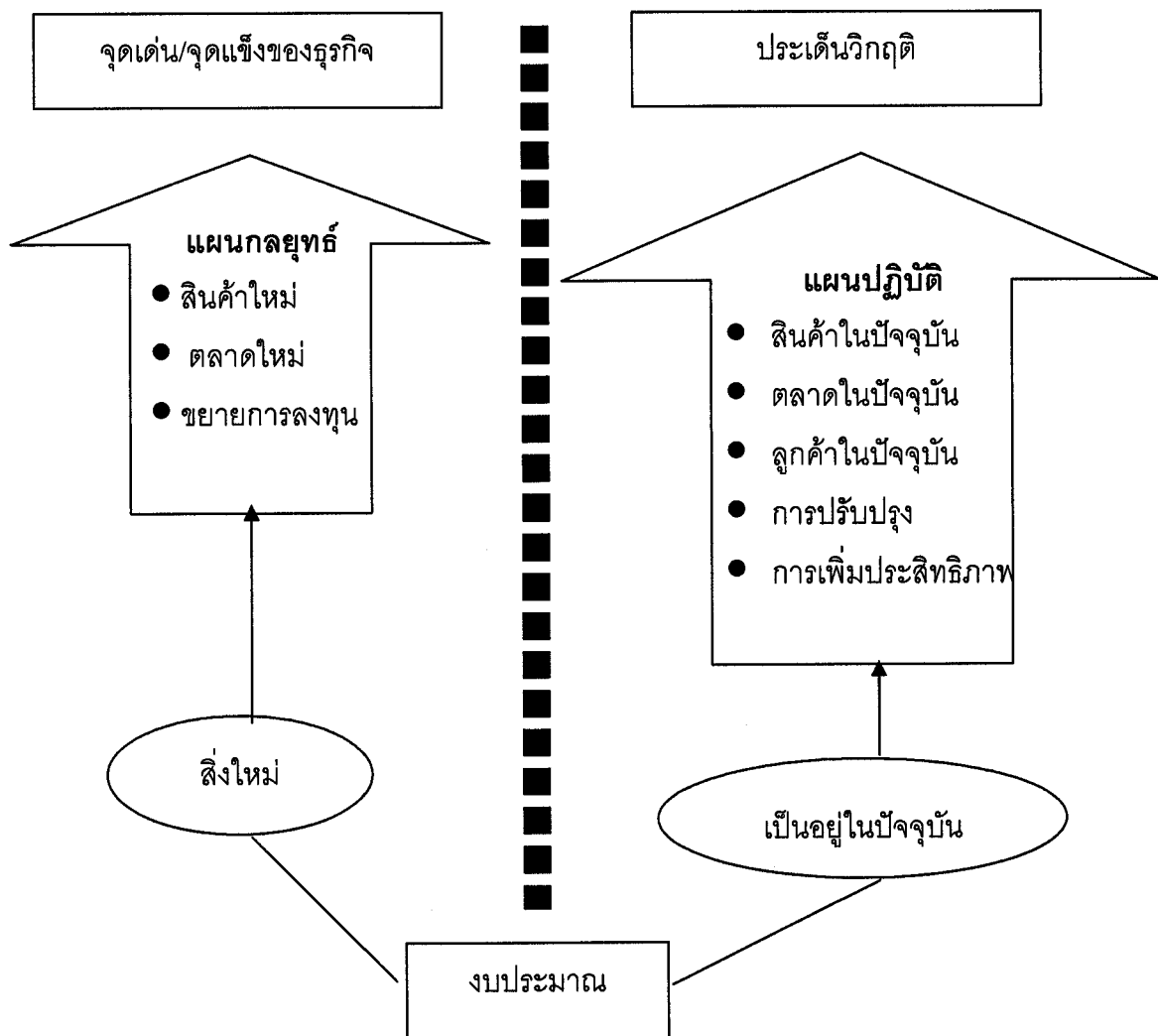
-ทรัพยากรบุคคล ซึ่งประกอบด้วยทักษะของคน จำนวนบุคลากร (ความต้องการในอนาคต) และระบบการจูงใจ

-เทคโนโลยีที่จะใช้เพื่อให้การจัดการธุรกิจมีประสิทธิภาพ

ลำดับที่สี่ การจัดทำแผนกลยุทธ์ แผนปฏิบัติการ

ในการจัดทำแผนกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการ ขอให้ท่านผู้บริหารนำสิ่งที่เป็นจุดเด่นของธุรกิจมาจัดทำเป็นแผนกลยุทธ์ ส่วนประเด็นวิกฤตินำมาจัดทำเป็นแผนปฏิบัติการ (เพื่อแก้ประเด็นวิกฤติ)

โดยพิจารณาให้ครอบคลุม ดังนี้



ภาพที่ 2.8 : สรุปแผนกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการและงบประมาณ

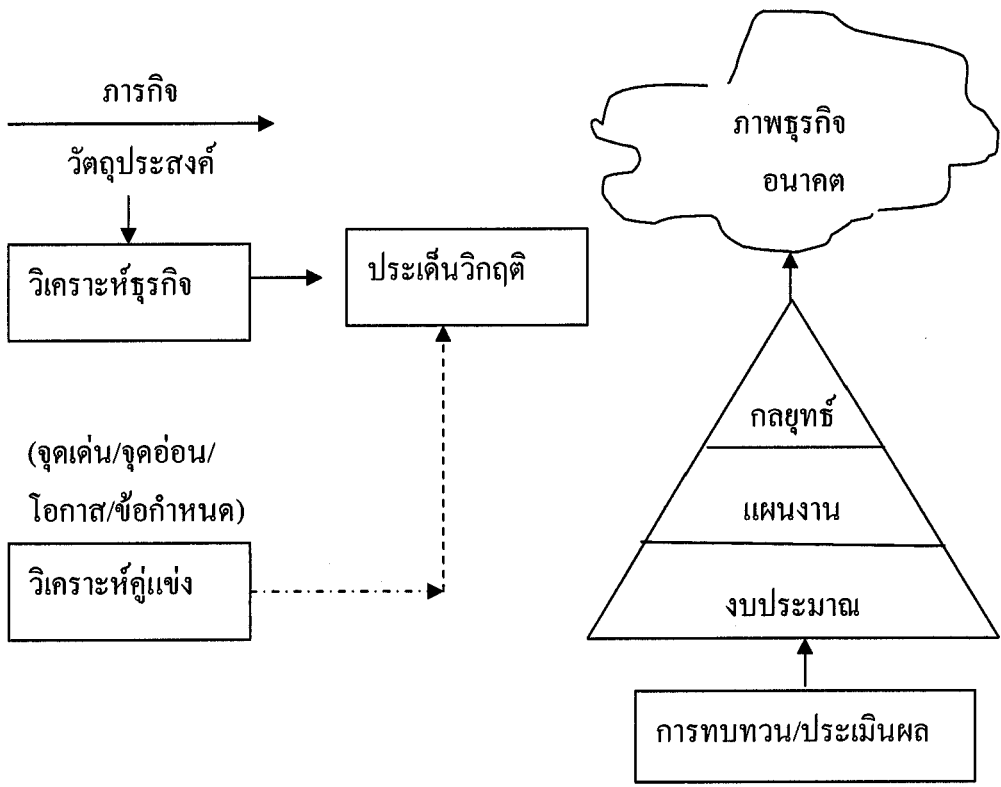
สำหรับ งบประมาณ จะพิจารณาได้ 2 ส่วน ก็คือ ส่วนแรกเป็นงบประมาณที่อยู่ในแผนกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการ เช่น ด้านจำนวนคน ค่าอาคาร – สถานที่ วัสดุ- อุปกรณ์ เพื่อให้การปฏิบัติตามแผนกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการจนประสบความสำเร็จ

กับอีกส่วนหนึ่งคือ งบประมาณรวมของส่วนงานที่ครอบคลุมรายได้และค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน เช่น

- หมาวรายได้ (รายได้จากการขายสินค้า/ให้บริการ)
- หมาวค่าใช้จ่าย (ด้านค่าใช้จ่ายบุคลากร เช่น เงินเดือน ค่าจ้าง ประกันสังคม ค่าเบี้ยเลี้ยง สวัสดิการ ฯลฯ ด้านวัสดุอุปกรณ์สำนักงาน เช่น ค่าน้ำ – ไฟฟ้า โทรศัพท์ เครื่องเขียนแบบพิมพ์ ฯลฯ ด้านอื่นๆ เช่น ค่าบำรุงการศึกษา ค่าภาษี ค่าบำรุงการกุศล ฯลฯ)

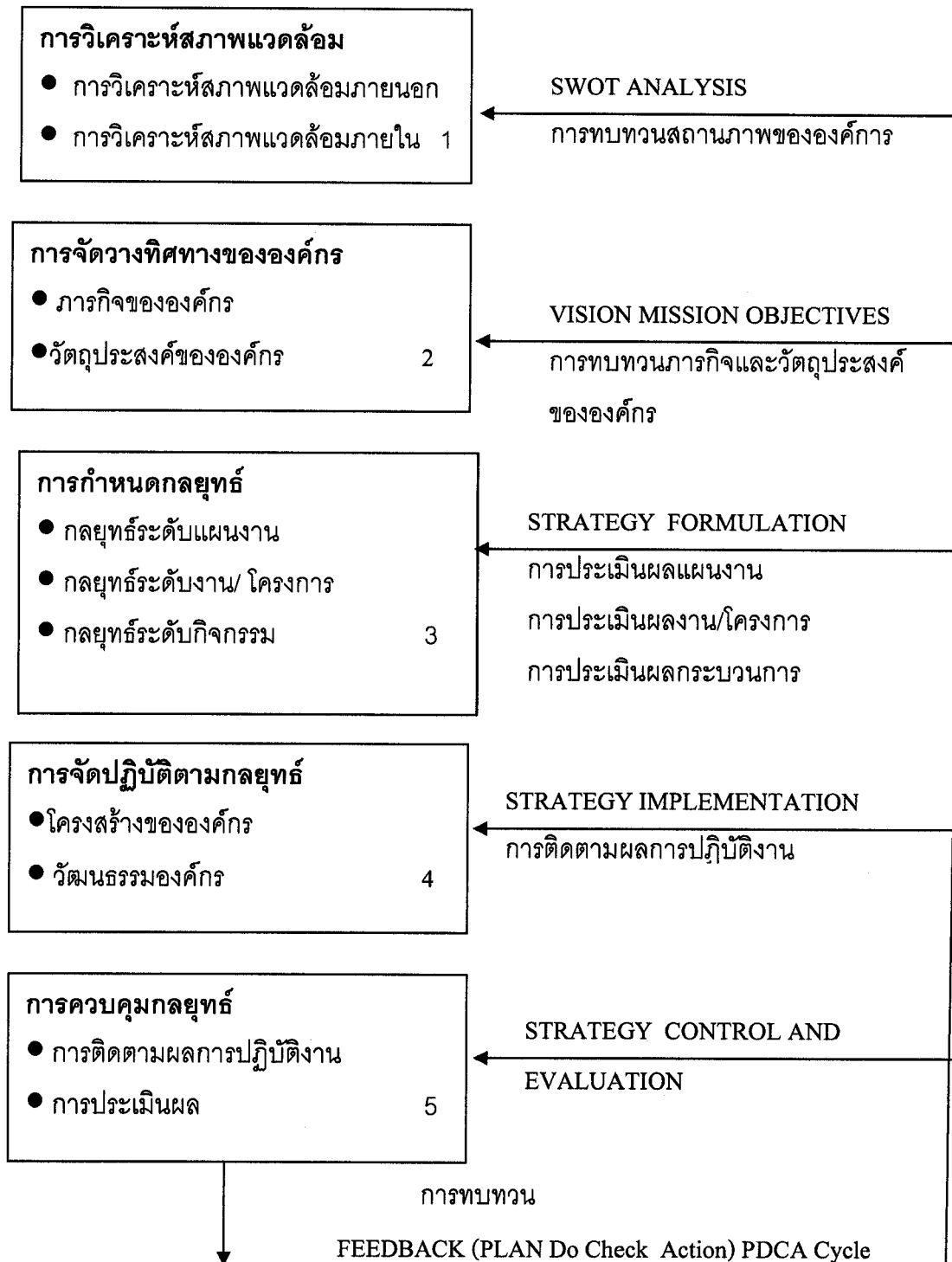
สรุปการจัดทำแผนกลยุทธ์ธุรกิจ

ดังนั้น เมื่อสามารถดำเนินการมาเป็นลำดับได้ทั้งหมดตามที่กล่าวมา ผู้บริหารธุรกิจสหกรณ์ก็จะได้แผนกลยุทธ์ที่พร้อมด้วยแผนปฏิบัติการและงบประมาณประจำปี สำหรับการดำเนินธุรกิจในปีต่อไป และเมื่อดำเนินงานไปได้ 3 เดือน 6 เดือน ก็ควรจะได้มีการทบทวนหรือประเมินผลการดำเนินธุรกิจตามแผนดังกล่าวด้วย เพื่อที่จะได้มีการปรับปรุงและปรับแผนให้มีความเหมาะสมใกล้เคียงกับความเป็นจริงมากที่สุด อธิบายได้ดังภาพต่อไปนี้



ภาพที่ 2.9 สรุปกระบวนการจัดทำแผนกลยุทธ์ธุรกิจฉบับย่อ

ผู้เขียนหวังว่าในปีใหม่ท่านผู้บริหารธุรกิจสหกรณ์ก็คงจะมีแนวทางหรือเห็นช่องทางที่จะดำเนินธุรกิจในทิศทางที่ตั้งใจไว้อย่างดียิ่งขึ้น



ภาพที่ 2.10 กระบวนการ การจัดการเชิงกลยุทธ์

จากภาพจะเห็นว่า การจัดการเชิงกลยุทธ์ของสหกรณ์จะต้องมีกิจกรรมหลายขั้นตอน มาเกี่ยวข้อง โดยเริ่มตั้งแต่

1. SWOT ANALYSIS เริ่มต้นด้วยการวิเคราะห์ Strengths (จุดแข็ง) Weaknesses (จุดอ่อน) Opportunities (โอกาส) และ Threats (อุปสรรค) ขององค์กร โดยแบ่งการวิเคราะห์เป็น 2 ลักษณะคือ

1.1 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร อันได้แก่ สภาพเศรษฐกิจ สังคม การเมือง เทคโนโลยี สภาพแวดล้อม รวมทั้งนวัตกรรมใหม่ๆ

1.2. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในองค์กร อันได้แก่ การนำองค์การของผู้นำ ผลลัพธ์ธุรกิจ การบริหารกระบวนการ สารสนเทศและการบริหารจัดการ การบริหารทรัพยากรบุคคล การบริหารลูกค้าและการตลาด การบริหารการเงิน การบริหารจัดการองค์การ

2. การจัดวางทิศทางขององค์กร โดยการวางหรือกำหนด วิสัยทัศน์ (Vision) ภารกิจ (Missions) เป้าหมาย (Goals) วัตถุประสงค์ขององค์กร(Objectives) ตลอดจนตัวชี้วัดผลการดำเนินงานของสหกรณ์ KPI (Key Performance Indication)

3. การกำหนดกลยุทธ์ (STRATEGY FORMULATION) โดยการกำหนดกลยุทธ์ของสหกรณ์ การกำหนดกลยุทธ์ฝ่ายจัดการ การกำหนดกลยุทธ์ของหน่วยธุรกิจสหกรณ์ (Strategic Business Unit) แต่ละหน่วยในด้านการปฏิบัติงานกิจกรรม โครงการธุรกิจต่างๆ

4. การปฏิบัติงานตามกลยุทธ์ (STRATEGY IMPLEMENTATION) เมื่อกำหนดกลยุทธ์เป็นกิจกรรมและโอกาสต่างๆ สหกรณ์จะต้องกำหนดแผนการปฏิบัติงานเป็น GANTT CHART ว่าในแต่ละวันแต่ละสัปดาห์ สหกรณ์จะทำอะไร มีใครรับผิดชอบ

5. การควบคุมกลยุทธ์ (STRATEGY CONTROL AND EVALUATION) เป็นขั้นตอนสุดท้ายที่สหกรณ์ต้องกำหนดวิธีการ เครื่องมือในการควบคุมกลยุทธ์ที่ปฏิบัติ พร้อมทั้งประเมินผลกลยุทธ์ โดยการประเมินผลจากโครงการหรือกิจกรรมที่ทำตาม KPI ที่กำหนด Feedback ผลกลับไปยังขั้นตอนที่หนึ่งใหม่ เป็นลักษณะ PDCA (Plan Do Check and Action) กลยุทธ์ที่สำคัญของสหกรณ์จะได้แก่กลยุทธ์ระดับธุรกิจของสหกรณ์ (Business Strategy)

กลยุทธ์ระดับธุรกิจ เป็นการเน้นการปรับปรุงสถานการณ์แข่งขันของสหกรณ์หรือผลิตภัณฑ์ในหน่วยธุรกิจสหกรณ์ กลยุทธ์ระดับสหกรณ์เป็นการตอบคำถามว่าธุรกิจใดที่สหกรณ์ควรดำเนินการอยู่ และกลยุทธ์ระดับธุรกิจเป็นการตอบคำถามว่าสหกรณ์หรือหน่วยธุรกิจจะแข่งขันอย่างไรในธุรกิจนั้นๆ

Michael E. Porter ได้เสนอกลยุทธ์การแข่งขันทั่วไปในธุรกิจ คือ กลยุทธ์ต้นทุนต่ำ และกลยุทธ์การสร้างความแตกต่าง

- กลยุทธ์ต้นทุนต่ำ (Lower Cost Strategy) เป็นความสามารถของบริษัทหรือหน่วยธุรกิจในการออกแบบ ผลิต และจำหน่ายสินค้าที่มีประสิทธิภาพกว่าคู่แข่ง
- กลยุทธ์การสร้างความแตกต่าง (Differentiation Strategy) เป็นความสามารถของบริษัทหรือหน่วยธุรกิจในการนำเสนอคุณค่าที่เป็นเอกลักษณ์และเหนือกว่าคู่แข่งแก่ลูกค้าในแง่ของคุณภาพสินค้า คุณลักษณะพิเศษ และบริการหลังการขาย

นอกจากนี้ Porter ได้เสนอว่า องค์กรควรระบุดตลาดที่ต้องการแข่งขัน กล่าวคือ ก่อนทำการตัดสินใจเลือกกลยุทธ์การแข่งขัน องค์กรควรเลือกระดับความหลากหลายของผลิตภัณฑ์ที่จะนำเสนอแก่ลูกค้า ช่องทางการจัดจำหน่าย ชนิดของลูกค้าที่ต้องการตอบสนอง และทำเลพื้นที่ที่ต้องการแข่งขัน นั่นคือ องค์กรต้องเลือกระหว่างกลุ่มลูกค้าเป้าหมายอย่างกว้าง (Broad Target) หรือกลุ่ม Mass Market หรือกลุ่มลูกค้าเป้าหมายเฉพาะ (Narrow Market) หรือกลุ่ม Niche Market การพิจารณากลุ่มลูกค้าเป้าหมายร่วมกับการพิจารณา กลยุทธ์การแข่งขันจะได้กลยุทธ์ดังแสดงต่อไปนี้

ความได้เปรียบในการแข่งขัน

		ต้นทุนต่ำ	ความแตกต่าง
ขอบเขตในการแข่งขัน	เป้าหมายกว้าง	ผู้นำด้านต้นทุนต่ำ Cost Leadership	ความแตกต่าง Differentiation
	เป้าหมายแคบ	มุ่งต้นทุนต่ำ Cost Focus	มุ่งความแตกต่าง Focus Differentiation

ภาพที่ 2.11 กลยุทธ์การได้เปรียบในการแข่งขัน

- การเป็นผู้นำด้านต้นทุน (Cost Leadership) เป็นกลยุทธ์การแข่งขันด้วยต้นทุนต่ำที่มุ่งไปยังตลาดเป้าหมายกว้าง โดยการสร้างกระบวนการผลิตที่มีประสิทธิภาพการเรียนรู้จากประสบการณ์ (Experience Curve) การควบคุมต้นทุนและค่าใช้จ่ายต่างๆ เมื่อองค์กรมีต้นทุนต่ำกว่าคู่แข่ง ทำให้องค์กรสามารถตั้งราคาขายต่ำกว่าคู่แข่งได้โดยที่ยังได้กำไร ในระดับที่พอใจ ตัวอย่างองค์กรที่ดำเนินกลยุทธ์การเป็นผู้นำด้านต้นทุน เช่น บะหมี่มาม่า นอกจากนี้ องค์กรที่ดำเนินกลยุทธ์การเป็นผู้นำด้านต้นทุนจะเกิดอำนาจต่อรองกับซัพพลายเออร์ เนื่องจากมีสัดส่วนของส่วนแบ่งตลาดสูง ทำให้สามารถซื้อวัตถุดิบในปริมาณมาก รวมทั้งจะสามารถสร้างอุปสรรคในการเข้ามาใหม่ของกลุ่มคู่แข่ง เนื่องจากคู่แข่งรายใหม่ต้องผลิตเป็นปริมาณเพื่อให้เกิดต้นทุนต่ำ

- การสร้างความแตกต่าง (Differentiation) เป็นการมุ่งเน้นการตลาดเป้าหมายกว้างด้วยการสร้างสินค้าและบริการที่มีเอกลักษณ์เฉพาะ ทำให้บริษัทสามารถตั้งราคาสูงสำหรับสินค้าและบริการนั้นได้ เอกลักษณ์เฉพาะนั้นอาจเกิดจากการออกแบบสินค้า ภาพลักษณ์สินค้า คุณสมบัติหรือขายตัวแทนจำหน่าย หรือการบริการลูกค้า เป็นต้น บริษัทจะสามารถได้กำไรเกินกว่ากำไรปกติ เนื่องจากกลุ่มลูกค้าจะไม่มีความอ่อนไหวต่อราคาสินค้าและบริการ ซึ่งความภักดีในตราสินค้าของลูกค้าจะเป็นอุปสรรคในการเข้ามาใหม่ของกลุ่มคู่แข่ง ตัวอย่างธุรกิจที่ดำเนินกลยุทธ์การสร้างความแตกต่าง เช่น ชาขาว รถยนต์ รถอีแต๋น เป็นต้น

- มุ่งต้นทุนต่ำ (Cost Focus) เป็นกลยุทธ์ต้นทุนต่ำมุ่งเน้นไปที่กลุ่มลูกค้ากลุ่มใดกลุ่มหนึ่งหรือตลาดใดตลาดหนึ่ง บริษัทต้องแสวงหาข้อได้เปรียบด้านต้นทุนในกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย องค์กรที่ดำเนินกลยุทธ์นี้มีความเชื่อว่าธุรกิจสามารถมุ่งเน้นตลาดหนึ่งๆ ได้ดีกว่าการนำเสนอสินค้าในตลาดกว้าง

- มุ่งที่ความแตกต่าง (Focusd Differentiation) เป็นกลยุทธ์ที่มุ่งเน้นกลุ่มลูกค้ากลุ่มใดกลุ่มหนึ่งหรือตลาดใดตลาดหนึ่ง โดยมุ่งสร้างความแตกต่างในสินค้าและบริการ

ไม่มีกลยุทธ์การแข่งขันใดที่จะรับรองได้ว่าองค์กรที่นำกลยุทธ์การแข่งขันนั้นไปใช้ จะประสบความสำเร็จ และบางธุรกิจพบว่า การดำเนินกลยุทธ์หนึ่งที่เคยประสบความสำเร็จในอดีต อาจไม่ประสบความสำเร็จในปัจจุบัน ตัวอย่างเช่น บริษัทที่ดำเนินธุรกิจการสร้าง ความแตกต่างจะต้องมั่นใจว่าราคาที่ตั้งไว้จะไม่สูงเกินไปและอยู่ในระดับที่ลูกค้าเห็นว่าคุ้มค่ากับคุณค่าหรือความแตกต่างที่บริษัทนำเสนอสินค้าและบริการนั้นให้แก่ลูกค้า ความเสี่ยงจากการดำเนินกลยุทธ์การแข่งขันสามารถแสดงได้ ดังนี้

ตารางที่ 2.6 ความเสี่ยงจากการดำเนินกลยุทธ์การแข่งขันประเภทต่าง ๆ

ผู้นำด้านต้นทุน	การสร้างความแตกต่าง	การมุ่งเน้น
คู่แข่งสามารถลอกเลียนแบบได้	คู่แข่งสามารถลอกเลียนแบบได้	กลุ่มลูกค้าเป้าหมายเฉพาะนั้นไม่น่าสนใจอีกต่อไป เนื่องจากปริมาณอุปสงค์ลดลงหรือโครงสร้างของกลุ่มลูกค้าเปลี่ยนแปลง
เทคโนโลยีเปลี่ยนแปลงไป	ความแตกต่างนั้นไม่สำคัญในสายตาลูกค้าอีกต่อไป	คู่แข่งอื่นที่มุ่งเน้นกลุ่มลูกค้ากว้าง มาแย่งส่วนแบ่งตลาดลูกค้าเป้าหมายเฉพาะไปในกลุ่ม

5.2 ขั้นตอนการวางแผนกลยุทธ์

เชาวน์ โรจนแสง (2548 : 3-8 - 3-18) กล่าวว่า การวางแผนกลยุทธ์ขององค์การภาครัฐและเอกชนต้องวางแผนเป็นขั้นตอนตามกระบวนการ อาจจำแนกตามกระบวนการของการจัดการเชิงกลยุทธ์ได้เป็น 3 ขั้นตอน คือ ขั้นกำหนดแผนกลยุทธ์(Formulation) ขั้นดำเนินการตามแผนกลยุทธ์ (Implementation) และขั้นตอนการควบคุม (Controls) การกำหนดแผนกลยุทธ์ของแต่ละองค์การจะมีขั้นตอนตามกระบวนการของการวางแผนแตกต่างกันตามความรับผิดชอบ ตามธรรมเนียมปฏิบัติที่แตกต่างกัน บางองค์การอาจเป็นองค์การที่ตั้งใหม่ และบางองค์การเป็นองค์การที่ก่อตั้งดำเนินการมาช้านาน อย่างไรก็ตามขั้นตอนของการวางแผนกลยุทธ์ขององค์การตามกระบวนการของการวางแผนกลยุทธ์โดยทั่วไปมีดังนี้

5.2.1 การวิเคราะห์สถานะแวดล้อม ประกอบด้วยการวิเคราะห์ดังต่อไปนี้

5.2.1.1 การวิเคราะห์สถานะแวดล้อมทั่วไป (General Environment Analysis)

เป็นการวิเคราะห์ปัจจัยด้านเศรษฐกิจ สังคม การเมือง กฎหมาย วัฒนธรรม และเทคโนโลยี ซึ่งล้วนเป็นปัจจัยที่มีผลกระทบต่อ การดำเนินกลยุทธ์ขององค์การทั้งทางตรงและทางอ้อม ผลกระทบจากปัจจัยดังกล่าว อาจเป็นผลกระทบที่ทำให้เกิดโอกาส (Opportunity) และปัญหาอุปสรรค

(Threat) ซึ่งเป็นผลกระทบที่องค์กรไม่สามารถจะควบคุมได้ แต่มีความจำเป็นจะต้องทราบ เพื่อการวางแผนกลยุทธ์ที่เหมาะสม

5.2.1.2 การวิเคราะห์อุตสาหกรรม (Industry Analysis) เป็นการวิเคราะห์แนวโน้มและแรงผลักดัน(Driving Forces) ที่มีผลกระทบต่อการดำเนินกลยุทธ์ขององค์กร การวิเคราะห์อุตสาหกรรมมีความครอบคลุมถึงปัจจัยด้านการตลาด ขนาดของตลาด อัตราการเจริญเติบโตของตลาด จำนวนของผู้ซื้อและผู้ขาย การลงทุนในอุตสาหกรรม ลักษณะความประหยัดในขนาด วัฏจักรของธุรกิจและผลิตภัณฑ์ ลักษณะการเปลี่ยนแปลงนวัตกรรมและเทคโนโลยี การเรียนรู้และประสบการณ์ การวิเคราะห์ดังกล่าวจะทำให้ผู้วางแผนกลยุทธ์สามารถมองเห็นโอกาสและปัญหาอุปสรรคที่จะมีผลต่อการดำเนินการตามแผนกลยุทธ์

5.2.1.3 การวิเคราะห์การแข่งขัน (Competition Analysis) เป็นการวิเคราะห์ปัจจัยด้านการแข่งขันในอุตสาหกรรมที่ธุรกิจหรือองค์กรดำเนินการอยู่ โดยพิจารณาในความสัมพันธ์ของการแข่งขัน โอกาสในการเข้ามาแข่งขันรายใหม่ โอกาสของสินค้าทดแทน อำนาจการต่อรองของผู้ขายวัตถุดิบหรือสินค้า อำนาจการต่อรองของผู้ซื้อ ตลอดจนตำแหน่งการแข่งขันคู่แข่ง ความได้เปรียบเสียเปรียบของกลุ่มแข่งขัน การวิเคราะห์ดังกล่าวจะให้ข้อมูลเกี่ยวกับโอกาสและปัญหาอุปสรรคกับผู้วางแผนกลยุทธ์

5.2.1.4 การวิเคราะห์ธุรกิจหรือองค์กร (Company Profile Analysis) เป็นการวิเคราะห์จุดแข็งและจุดอ่อนของกิจการ ซึ่งเป็นการวิเคราะห์ปัจจัยแวดล้อมภายในกิจการ ที่ผู้บริหารกิจการสามารถควบคุมได้ ปัจจัยแวดล้อมดังกล่าวประกอบด้วยทรัพยากร ต้นทุน การจัดการ การผลิต ความสามารถในการแข่งขัน การวิเคราะห์ดังกล่าวพิจารณาในด้านประสิทธิภาพ คุณภาพ นวัตกรรม และการตอบสนองความต้องการของลูกค้าของธุรกิจ

5.2.2 การวิเคราะห์ SWOT (SWOT Analysis) เป็นการนำเอาผลการวิเคราะห์ปัจจัยต่างๆ ทั้งที่เป็นปัจจัยภายนอกและปัจจัยภายในขององค์กรมาประมวลและจำแนก ปัจจัยภายในปัจจัยใดเป็นจุดแข็งหรือจุดอ่อนขององค์กร และนำปัจจัยภายนอกขององค์กรมาจำแนกว่าปัจจัยใดเป็นโอกาสหรือปัญหาอุปสรรคในการดำเนินการขององค์กร เพื่อให้ผู้วางแผนกลยุทธ์ใช้จุดแข็งขององค์กรวางแผนกลยุทธ์ให้เป็นประโยชน์กับองค์กร และวางแผนกลยุทธ์เพื่อขจัดจุดอ่อนขององค์กร รวมทั้งแสวงหาประโยชน์จากโอกาสที่เปิดให้และวางแผนกลยุทธ์ในการดำเนินการปรับแก้ปัญหาอุปสรรค เพื่อให้องค์กรสามารถปรับวิกฤตให้เป็นโอกาสแก่องค์กรได้

5.2.3. การกำหนดนโยบาย (Policy) เป็นการกำหนดแนวทางหรือกรอบที่องค์กรต้องยึดหรือเลือกที่จะดำเนินการเพื่อให้บรรลุตามจุดหมายและวัตถุประสงค์ขององค์กร นโยบายเป็นสิ่งที่บ่งบอกถึงหลักการปฏิบัติ หรือหลักการทำงานในการเลือกสิ่งที่พึงกระทำหรือไม่พึงกระทำ

การกำหนดนโยบายจะกำหนดในกรณีที่มีความจำเป็นที่ต้องมีเกณฑ์หรือกรอบแนวปฏิบัติเพื่อให้การกำหนดกลยุทธ์มีความสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันกับนโยบาย

5.2.4. การกำหนดแผนกลยุทธ์ (Formulation) เป็นขั้นตอนของการนำเอาปัจจัยต่างๆ ที่ได้ทำการวิเคราะห์ทั้งที่เป็นจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและปัญหาอุปสรรคมาใช้ในการกำหนดวิธีการหรือเลือกวิธีการในการดำเนินการ ซึ่งวิธีดำเนินการจะต้องนำมาพิจารณาจัดลำดับความสำคัญก่อนหลังตามลำดับซึ่งเรียกว่าแผนกลยุทธ์ ที่จำแนกออกเป็นกลยุทธ์ระดับบริษัท กลยุทธ์ระดับหน่วยธุรกิจ และกลยุทธ์ระดับหน้าที่

5.2.5. การนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (Implementation) เป็นขั้นตอนของการปฏิบัติตามแผนกลยุทธ์ก่อนที่ผู้บริหารระดับปฏิบัติจะดำเนินการตามแผนกลยุทธ์ได้นั้น จะต้องนำแผนกลยุทธ์ในส่วนที่เกี่ยวข้องไปกำหนดเป็นแผนปฏิบัติการ (Action Plan หรือ Operation Plan) ที่มีความเป็นรูปธรรม และมีความชัดเจนว่าจะทำอะไร อย่างไร ที่ไหน เมื่อใด โดยใคร และจะต้องใช้งบประมาณเป็นจำนวนเท่าใด แผนปฏิบัติการนี้ในบางกรณีอาจกำหนดเป็นตารางการปฏิบัติงาน โครงการปฏิบัติการ การนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติเป็นขั้นตอนที่มีความยากลำบากที่สุดของการจัดการเชิงกลยุทธ์ เพราะการดำเนินการตามแผนกลยุทธ์จะต้องเกี่ยวข้องกับการจัดองค์การ การใช้ภาวะผู้นำ การสร้างวัฒนธรรมองค์การ และการออกแบบระบบการควบคุมที่มีประสิทธิภาพ

5.2.6. การควบคุม (Control) เป็นการควบคุมให้มีการดำเนินการเป็นไปตามกลยุทธ์ที่ได้กำหนดไว้ การควบคุมมีความครอบคลุมถึงการควบคุมตามลำดับชั้นของการบริหาร การควบคุมตามปัจจัยที่ถูกควบคุมและการควบคุมพัสดุ การควบคุมการดำเนินกลยุทธ์มีจุดมุ่งหมายเพื่อสนองความต้องการของผู้บริโภค และสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน

ขั้นตอนของกระบวนการวางแผนกลยุทธ์ของแต่ละองค์การหรือบริษัท จะมีความแตกต่างกันตามนโยบายและการให้ความสำคัญในการจัดทำแผนกลยุทธ์ รวมทั้งการเป็นธุรกิจหรือองค์การที่จัดตั้งขึ้นใหม่หรือได้มีการจัดตั้งมานานแล้ว องค์การโดยทั่วไปผู้บริหารสูงสุดขององค์การหรือธุรกิจจะเป็นผู้กำหนดวิสัยทัศน์ (vision) และผู้บริหารระดับสูงจะเป็นผู้กำหนดพันธกิจ (Mission) จุดหมายหรือเป้าหมาย (Goal) วัตถุประสงค์ (Objection) นโยบาย (Policy) และกลยุทธ์ (Strategy) แต่ในบางองค์การหรือบางธุรกิจ ผู้บริหารสูงสุดขององค์การอาจปล่อยให้ผู้บริหารระดับสูงขององค์การเป็นผู้กำหนดวิสัยทัศน์พันธกิจ เป้าหมาย วัตถุประสงค์ นโยบาย และกลยุทธ์กันเองทั้งนี้ขึ้นอยู่กับธรรมเนียมปฏิบัติและความเป็นผู้นำของผู้บริหารองค์การหรือธุรกิจนั้นๆ อย่างไรก็ตามการกำหนดวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ผู้กำหนดวิสัยทัศน์ และกลยุทธ์จะต้องวิเคราะห์ปัจจัยต่างๆ ดังที่กล่าวมาแล้ว ที่มีความครอบคลุมถึงมุมมองด้านการเงิน (Financial Perspective) ด้านการสนองประโยชน์ของผู้มีส่วนได้เสีย (Stakeholder Perspective) ด้านการ

ปฏิบัติการ (Internal Perspective) และด้านการบริหารการพัฒนาองค์การ (Learning & Growth Perspective) ดังภาพแสดงกรอบการประเมินผลสัมฤทธิ์

มุมมองด้านการสนองประโยชน์ต่อผู้มีส่วนได้เสีย ควรได้พิจารณาถึงผู้ที่ถูกกระทบทั้งหมดที่สำคัญก่อนอื่นใดคือลูกค้า นอกจากนั้นก็คือ ผู้ถือหุ้น ผู้จัดการจำหน่ายสินค้า ผู้ขาย วัสดุ ประชาชน รัฐบาล คู่แข่งขัน และอื่นๆ ควรมองให้ครอบคลุมเพื่อไม่ให้เกิดปัญหาในภายหลัง

มุมมองด้านการเงิน ซึ่งเป็นมุมมองที่ผู้บริหารธุรกิจให้ความสำคัญมาช้านาน เพราะมีแนวความคิดที่ว่า หากควบคุมด้านการเงินได้สามารถควบคุมทุกอย่างให้อยู่ภายใต้การบริหารได้ทั้งหมด เพราะเป็นการควบคุมรายได้ และรายจ่ายจากการดำเนินงาน อัตราผลตอบแทน และอื่นๆ

มุมมองด้านการดำเนินการหรือกระบวนการ ซึ่งเป็นมุมมองที่พิจารณาถึงภายในองค์การที่ไม่เกี่ยวกับการเงินทั้งหมด ซึ่งรวมถึงผลการดำเนินงาน ขั้นตอนการทำงาน การไหลของงาน การปฏิบัติงาน การผลิตและอื่นๆ เป็นไปตามแผน และสนองตอบต่อวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย แผนงานหรือโครงการอย่างไร

มุมมองด้านการบริหารและพัฒนาเป็นมุมมองที่เน้นการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ หรือพัฒนาระบบการบริหารจัดการองค์การ โดยมองว่าทรัพยากรมนุษย์คือ ศูนย์กลางของการพัฒนา เมื่อพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้ดีขึ้นได้แล้ว ทุกส่วนจะได้รับการพัฒนา

มุมมองด้านทั้งสี่ด้านดังกล่าวเป็นสิ่งที่มีความสัมพันธ์กัน ต่างมีผลต่อผลสัมฤทธิ์คือประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์การ

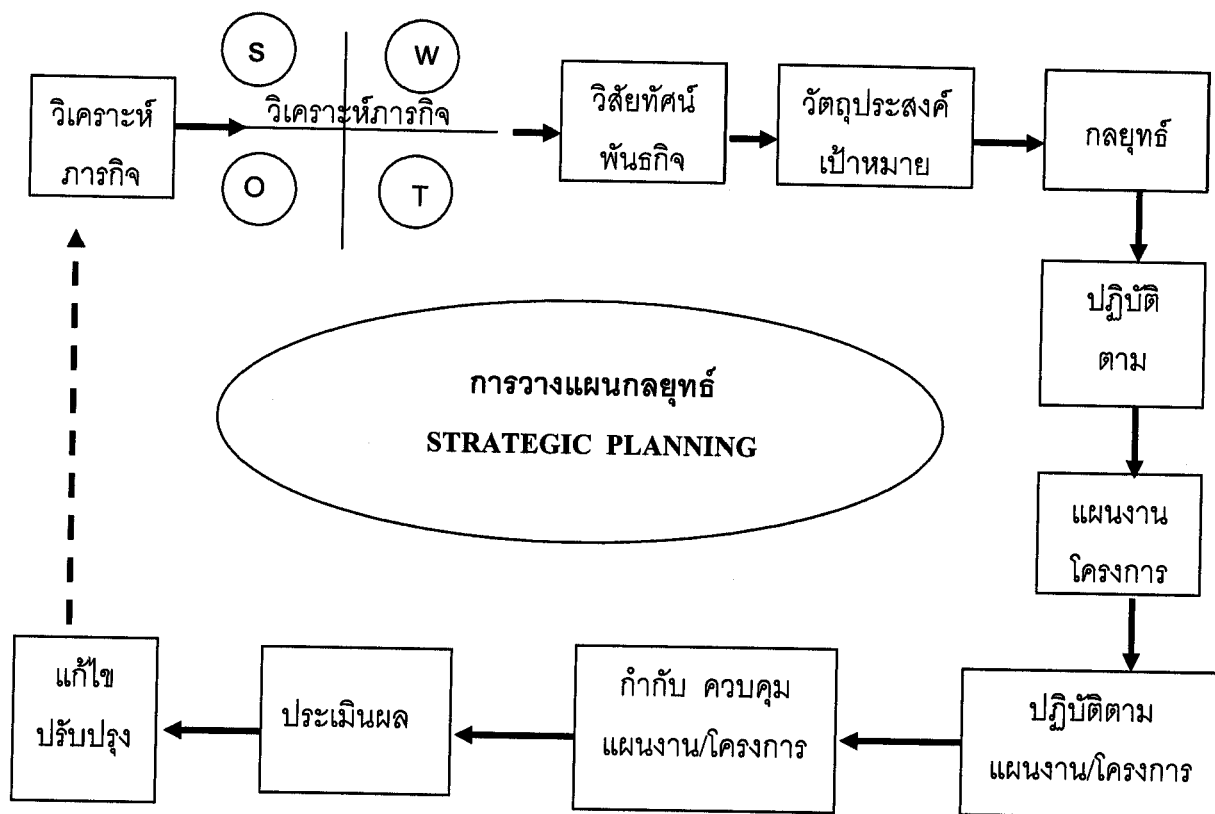


ภาพที่ 2.12 กรอบการประเมินผล

การวางแผนกลยุทธ์ ตามกระบวนการของการวางแผนกลยุทธ์มิได้หยุดอยู่ที่การกำกับ และควบคุมแผนหรือโครงการเท่านั้น ยังต้องมีการประเมินผลการดำเนินการตามแผนและโครงการ เพื่อนำไปแก้ไขปรับปรุง หากการดำเนินการไม่เป็นไปตามแผน นอกจากนั้นผลการแก้ไขปรับปรุงยังต้องนำกลับไปวิเคราะห์ภารกิจและวิเคราะห์ SWOT ขององค์กรเพื่อนำไป กำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และประเด็นกลยุทธ์ต่างๆ ตามกระบวนการต่อไป ดังผังภาพแสดง ขั้นตอนของการวางแผนกลยุทธ์

การวางแผนกลยุทธ์ในทางปฏิบัติจะต้องมีการกำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จหรือผลการปฏิบัติงานที่เรียกว่า KPIs (Key Performance Indicators) หมายถึง คัดชี้ (Index) หรือพฤติกรรม การปฏิบัติงานที่สำคัญ (Key) ที่สามารถวัดได้และสามารถแสดงหรือบ่งชี้ (Indicate) ถึงความสำเร็จ ของการดำเนินงานตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานมีความสัมพันธ์เชื่อมโยงตรงกับปัจจัยความสำเร็จ CSFs (Critical Succeeds Factors) โดยที่ KPIs ช่วยให้ทราบว่าจะวัดความก้าวหน้าของการปฏิบัติงาน ตาม CSFs ได้อย่างไร การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์จึงเน้นการวัดผลลัพธ์และให้ความสำคัญกับตัวชี้วัด ผลการปฏิบัติงานที่เป็นพันธสัญญาการปฏิบัติงาน ตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน จะแสดงถึงภารกิจที่ องค์กรจะต้องปฏิบัติบนพื้นฐานของเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้ ตัวชี้วัดต้องสามารถวัดได้ และต้อง อธิบายได้อย่างชัดเจน ตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานจะต้องเชื่อมโยงกับปัจจัยแห่งความสำเร็จมาที่สุด เท่าที่จะเป็นไปได้ องค์กรจะกำหนดตัวชี้วัดผลการดำเนินการเพื่อใช้วัดความก้าวหน้าของปัจจัยหลัก แห่งความสำเร็จ CSFs

- NEEDS/PROBLEMS
- DEVELOPMENT/ISSUES
- RULE/REGULATIONS



ภาพที่ 2.13 ภาพแสดงขั้นตอนของการวางแผนกลยุทธ์

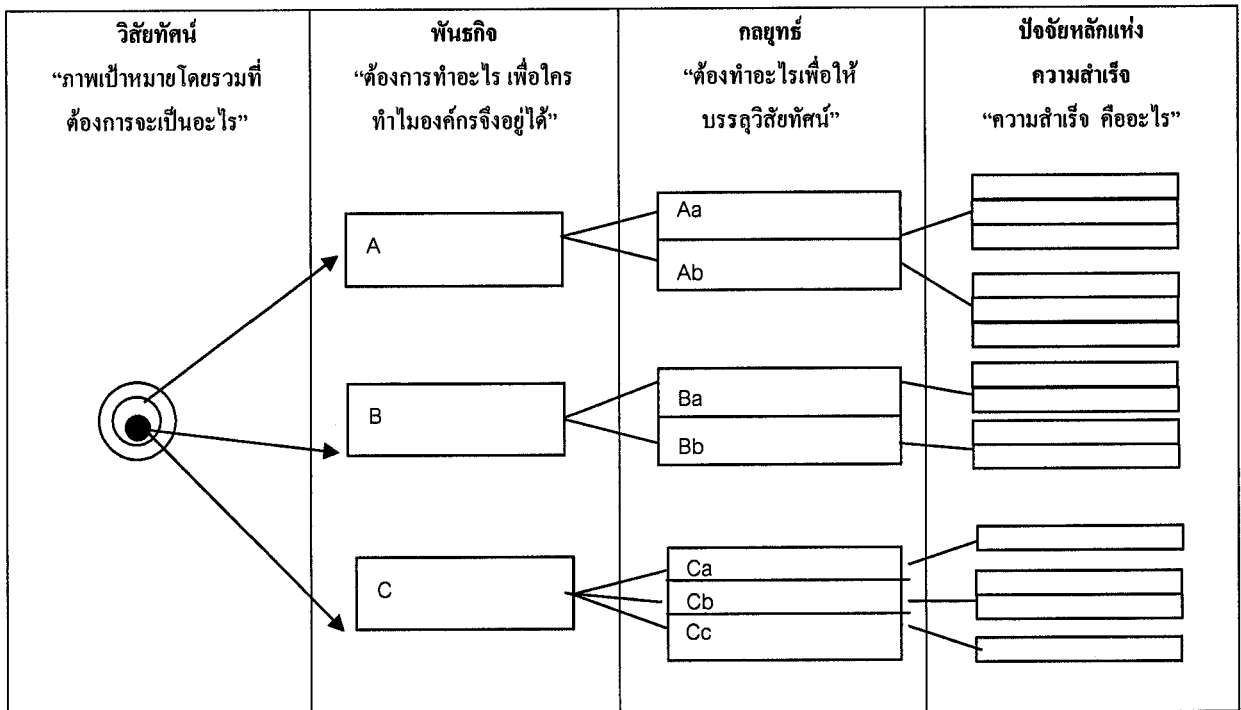
ปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จ (CSFs) คือสิ่งที่ต้องทำเพื่อให้ประสบผลสำเร็จ (What do we have to do to succeed) หรือเป็นสิ่งที่องค์กรต้องดำเนินการเพื่อให้บรรลุตามวิสัยทัศน์ และตัวแปรสำคัญที่จะช่วยให้การปฏิบัติงานประสบผลสำเร็จ องค์กรมีปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จเป็นแนวทางที่เป็นรูปธรรมในการยึดโยงการปฏิบัติงานทุกระดับให้มุ่งไปในทิศทางเดียวกัน ทำให้พนักงานและผู้บริหารองค์กรรู้ว่าต้องทำอะไรบ้างเพื่อให้ผลสัมฤทธิ์ขององค์กรตอบสนองวิสัยทัศน์ ปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จแสดงถึงเป้าหมายที่จะทำให้องค์กรบรรลุวิสัยทัศน์ ปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จ ไม่จำเป็นต้องสามารถวัดได้ แต่สามารถทำหน้าที่ในการให้แนวทางหรือหลักการ หรือกระบวนการแก่องค์กรในการบรรลุวิสัยทัศน์

คุณสมบัติของปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จที่ควรมีดังนี้

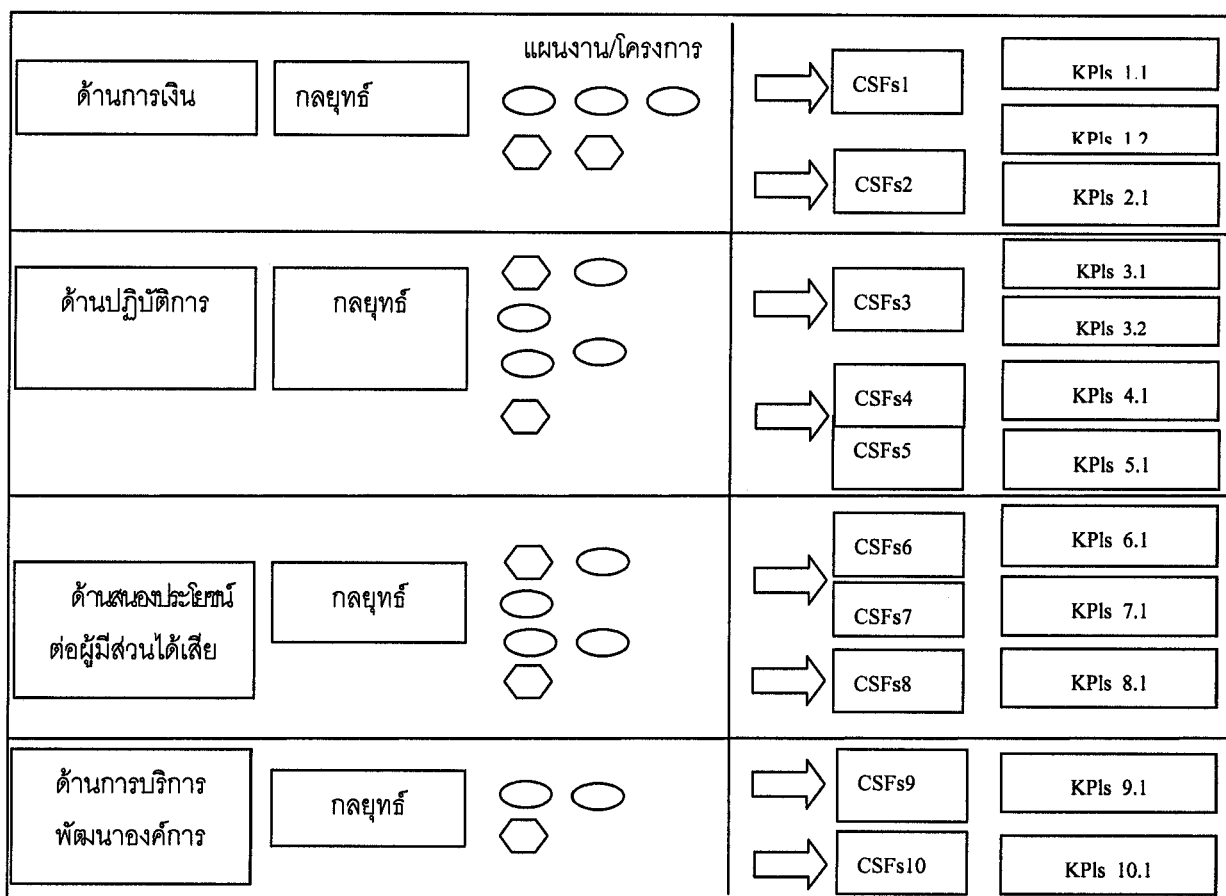
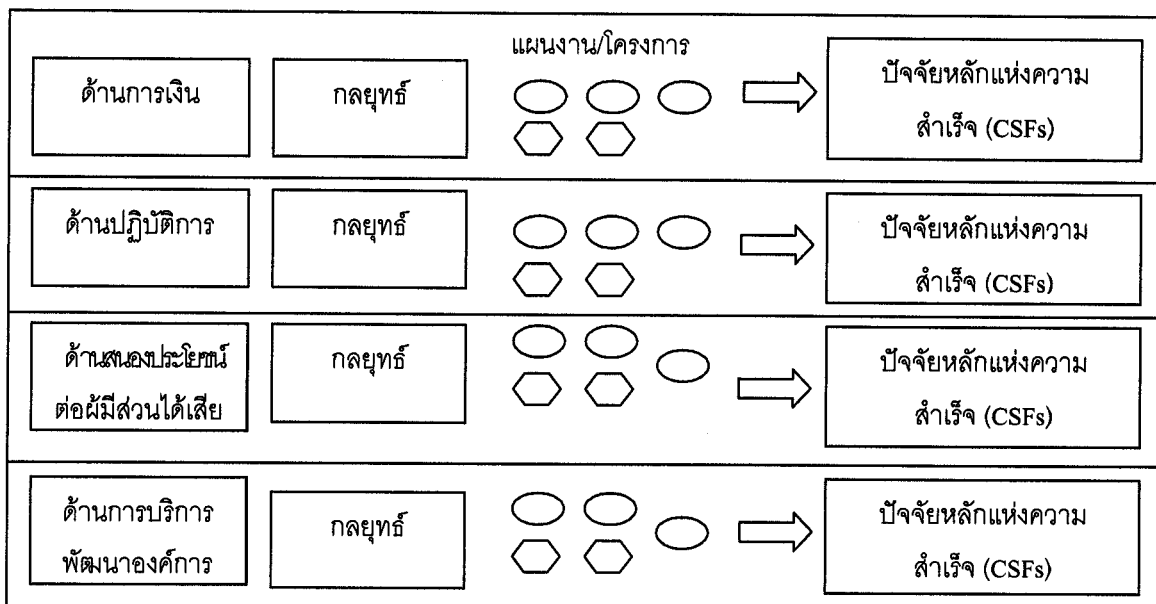
1. มีความสัมพันธ์กับผลลัพธ์และผลผลิต
2. ได้รับการยอมรับจากผู้บริหารขององค์กร
3. มีความเชื่อมโยงกับวิสัยทัศน์ขององค์กร ซึ่งอาจมีลักษณะเป็นเป้าหมายเป็นระยะเพื่อการบรรลุวิสัยทัศน์

4. มีความจำเพาะเจาะจงและเข้าใจได้ง่าย

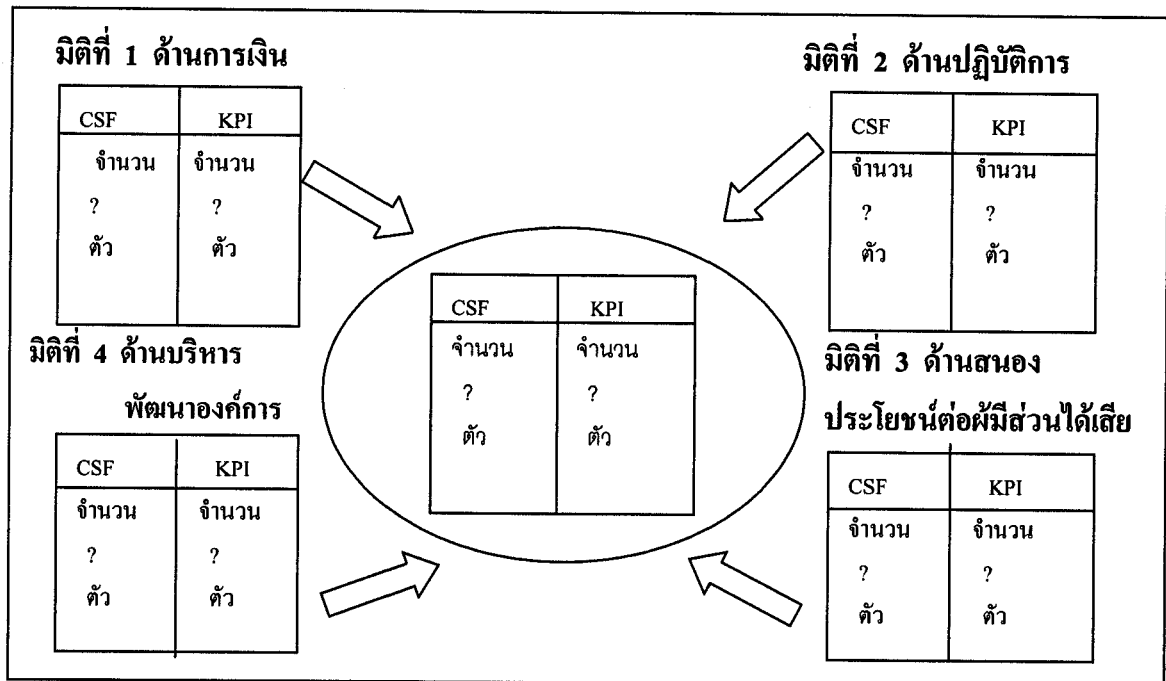
ความเชื่อมโยงของวิสัยทัศน์ พันธกิจ กลยุทธ์ ปัจจัยแตกต่าง ความสำเร็จ (CSFs) และตัวชี้วัดผลการดำเนินงานหลัก (KPIs) ในการวางแผนกลยุทธ์ดังที่ปรากฏในภาพแสดงการวิเคราะห์วิสัยทัศน์และพันธกิจ และการกำหนดตัวชี้วัดผลการดำเนินงานหลัก ผู้บริหารสูงสุดขององค์กรจะเป็นผู้กำหนดวิสัยทัศน์ ผู้บริหารระดับสูงขององค์กรจะกำหนดพันธกิจที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ กำหนดกลยุทธ์สอดคล้องกับพันธกิจ และพิจารณาปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จตามแผนกลยุทธ์ที่จะทำให้บรรลุตามพันธกิจและวิสัยทัศน์ และกำหนดตัวชี้วัดว่าความสำเร็จแต่ละตัวใช้อะไรเป็นตัววัด



ภาพที่ 2.14 การวิเคราะห์วิสัยทัศน์และพันธกิจ



ภาพที่ 2.15 การกำหนดตัวชี้วัดผลการดำเนินงานหลัก

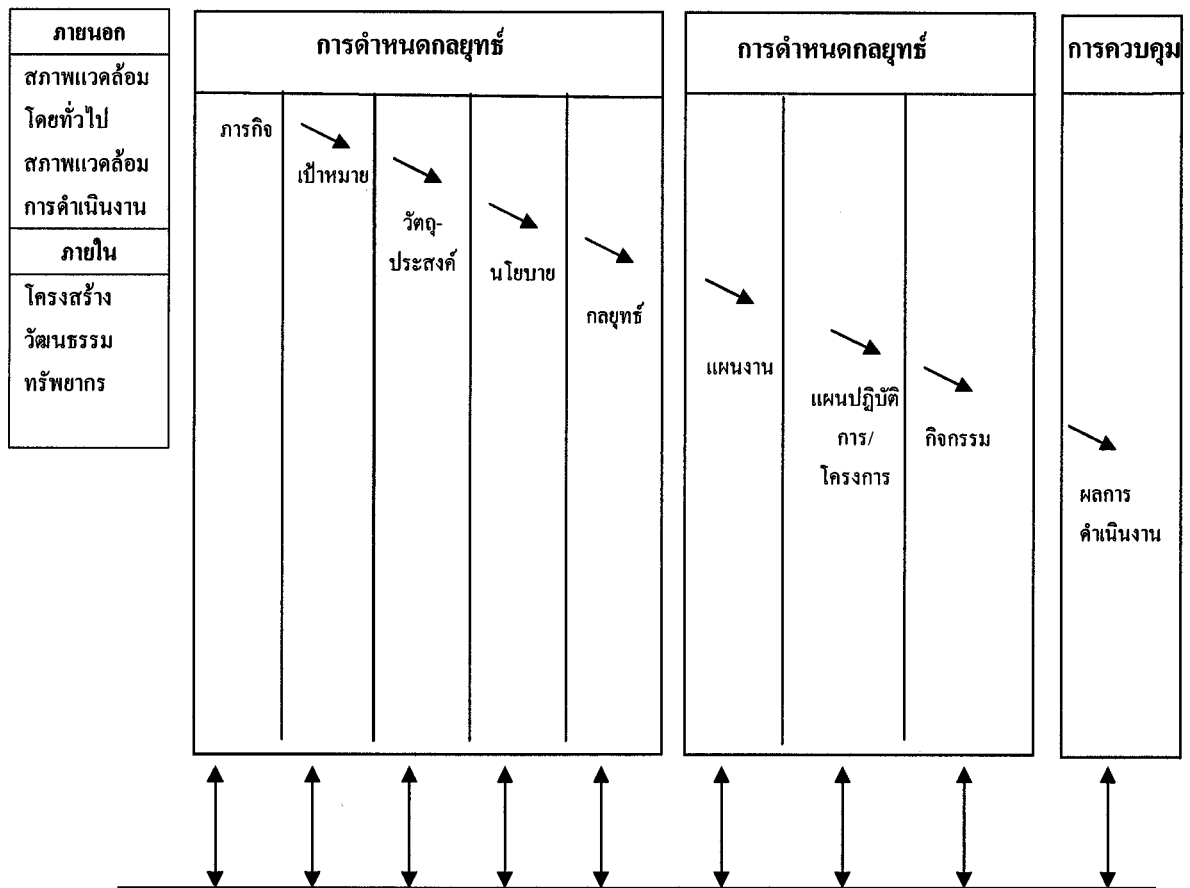


ภาพที่ 2.16 ปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จและตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน

ปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จและตัวชี้วัดทั้ง 4 ด้านทุกตัวจะรวมเป็นปัจจัยแห่งความสำเร็จ และตัวชี้วัดผลการดำเนินงานทั้งหมดขององค์กรแต่ละด้านต้องมีปัจจัยแห่งความสำเร็จอย่างน้อย 1 ตัว ปัจจัยแห่งความสำเร็จ 1 ตัวอาจมีตัวชี้วัดผลงานมากกว่า 1 ตัวก็ได้ เช่นความสำเร็จด้านการเงิน อาจมีรายได้เป็นปัจจัยแห่งความสำเร็จ ตัวชี้วัดคือยอดขายและผลกำไร เป็นต้น

5.2.7 องค์ประกอบของแผนกลยุทธ์

การวางแผนกลยุทธ์ (Strategic Planning) เป็นการวางแผนที่ดำเนินการตามกระบวนการวางแผนที่เน้นความสำคัญของการได้ข้อยุติในสาระของวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย วัตถุประสงค์ นโยบาย และกลยุทธ์ ประเด็นที่เกี่ยวกับสาระขององค์ประกอบหลักดังกล่าวจะจัดเป็นประเด็นกลยุทธ์ (Strategic Issues) ขององค์กรที่มีความสอดคล้องสัมพันธ์ในเชิงตรรกะ มีความกลมกลืนกันอย่างเป็นระบบซึ่งเกิดจากการเห็นพ้องต้องกันของผู้มีส่วนได้เสียขององค์กร มีการสรรหาพันธกิจภายในกรอบร่วมกันมีวัตถุประสงค์ที่ชัดเจนเป็นที่ยอมรับของทุกฝ่ายในองค์กร องค์ประกอบของแผนกลยุทธ์จึงอยู่ในขั้นตอนพื้นฐานของกระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ ในส่วนของการกำหนดกลยุทธ์ (Strategic Formulation) ดังปรากฏในภาพแบบจำลองการจัดการเชิงกลยุทธ์



ภาพที่ 2.17 ความเชื่อมโยงองค์ประกอบของแผนกลยุทธ์

แผนกลยุทธ์ประกอบด้วยองค์ประกอบหลัก 8 ตัวโดยไม่รวมวิสัยทัศน์ซึ่งกำหนดโดยผู้บริหารสูงสุดขององค์กร เพราะผู้บริหารสูงสุดจะต้องเป็นผู้กำหนดว่าองค์กรจะไปในทิศทางใด เพื่อเป็นแนวทางให้ผู้บริหารระดับสูงกำหนดพันธกิจ เป้าหมาย วัตถุประสงค์ และกลยุทธ์ที่ตอบสนองต่อวิสัยทัศน์ต่อไป ซึ่งองค์ประกอบหลักของแผนกลยุทธ์ทั้ง 8 ตัว จะต้องมีความสัมพันธ์สอดคล้องกัน และสอดคล้องสัมพันธ์กับวิสัยทัศน์ในเชิงตรรกะ มีความหมายในเชิงสาระ และมีความเป็นรูปธรรมน้อยมากลดหลั่นกันลงมาตามลำดับ องค์ประกอบในระดับการดำเนินกลยุทธ์จะมีความเป็นนามธรรมมาก ซึ่งผู้มีแผนกลยุทธ์เมื่อนำไปปฏิบัติจะต้องนำมากำหนดแผนปฏิบัติการก่อนดำเนินการ ดังนั้น องค์ประกอบของแผนกลยุทธ์จึงประกอบด้วย

1. วิสัยทัศน์ (Vision) คือ การกำหนดทิศทาง แนวทางหรือเป้าหมายที่พึงปรารถนา ในอนาคตให้สอดคล้องกับปรัชญาหรืออุดมการณ์ขององค์กร โดยมีสภาพแวดล้อมเป็นปัจจัยที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงไปสู่ความสำเร็จ เป็นองค์ประกอบของแผนกลยุทธ์ที่กำหนดโดยผู้บริหารสูงสุดขององค์กร

2. พันธกิจ (Mission) บางท่านเรียกว่าพันธกิจ หรือภารกิจ หมายถึงถ้อยแถลง ความมุ่งหมายของการดำรงอยู่ขององค์การภายในวงการ เป็นสิ่งที่สะท้อนถึงปรัชญาและวิสัยทัศน์ขององค์การ ซึ่งเป็นถ้อยแถลงที่กำหนดสิ่งที่เป็นภารกิจหลักขององค์การ

3. จุดหมายหรือเป้าหมาย (Goal) เป็นสิ่งที่กำหนดให้เป็นผลลัพธ์ขั้นสุดท้ายที่พึงปรารถนาภายในระยะเวลาใดเวลาหนึ่ง ที่องค์การต้องการให้เกิดขึ้นในช่วงเวลาข้างหน้า

4. วัตถุประสงค์ (Objective) เจือปนไขต่างๆ ที่ต้องการจะได้รับในอนาคต เมื่อได้กระทำสิ่งต่างๆ ที่จัดในขอบข่ายพันธกิจขององค์การ

5. นโยบาย (Policy) คือ แนวทางที่องค์การยึดเป็นกรอบในการวินิจฉัยเลือกที่ดำเนินการ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์และจุดหมายที่ต้องการ นโยบายจึงเป็นถ้อยแถลงที่บ่งบอกถึงหลักการปฏิบัติหรือหลักเกณฑ์การทำงานขององค์การ การกำหนดนโยบายจึงเป็นการกำหนดกรอบ กำหนดเกณฑ์ในการเลือกสรรสิ่งต่างๆ ที่พึงกระทำ

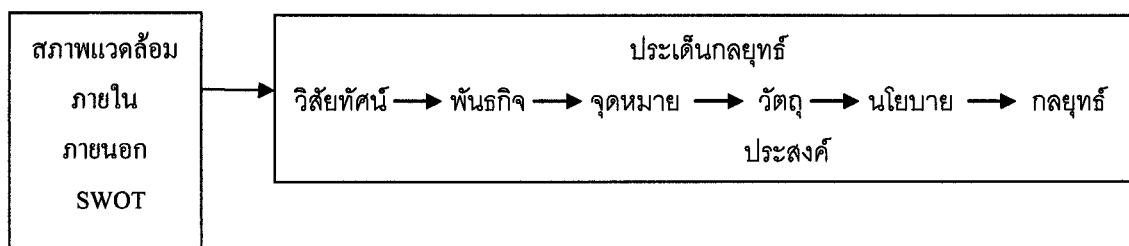
6. กลยุทธ์ (Strategy) คือ วิธีการหรือแนวปฏิบัติที่องค์การยึดเป็นกรอบสำหรับเลือกแผนงาน/งาน/โครงการ ที่จะดำเนินการเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์และจุดหมายที่องค์การกำหนด

7. แผนงาน (Program) คือ แผนรวมของแผนปฏิบัติการ เป็นแผนที่กำหนดเกี่ยวกับกิจกรรมต่างๆ ที่ต้องปฏิบัติ หรืออีกนัยหนึ่งคือขั้นตอนต่างๆ แยกแยะเป็นกิจกรรมที่ต้องกระทำอย่างต่อเนื่อง ในการที่จะนำมาซึ่งผลสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

8. แผนปฏิบัติการ (Operation Plan) คือ แผนปฏิบัติการกิจกรรม เป็นแผนซึ่งกำหนดกิจกรรมต่างๆ ที่ต้องปฏิบัติโดยให้รายละเอียดว่า จะทำอะไร อย่างไร ที่ใด เมื่อไหร่ โดยใคร และใช้งบประมาณเท่าใดแผนปฏิบัติงานมีรายละเอียดที่เป็นรูปธรรมในระดับที่ทำให้ผู้ปฏิบัติสามารถนำไปดำเนินการได้

9. กิจกรรม (Activity) เป็นรายละเอียดปลีกย่อยของกิจกรรมต่างๆ ที่ต้องการดำเนินการในแผนปฏิบัติการหรือโครงการ

การกำหนดประเด็นต่างๆ ในแผนกลยุทธ์มาจากผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในภายนอกและการวิเคราะห์ SWOT เป็นองค์ประกอบของแผนกลยุทธ์แต่ละตัวจะมีความสัมพันธ์เชื่อมโยงกันหลังตามลำดับอย่างเป็นระบบ มีเหตุผลตามตรรกะดังปรากฏในภาพแสดงแนวทางการกำหนดประเด็นกลยุทธ์



ภาพที่ 2.18 แนวทางการกำหนดประเด็นกลยุทธ์

5.3 ขั้นตอนการดำเนินการกลยุทธ์

เซาว์ โรจนแสง (2548:54-55) กล่าวถึงขั้นตอนการดำเนินการ ดังนี้

1. หลังจากสหกรณ์ได้กำหนดนโยบายเกี่ยวกับแผนงานโครงการแล้ว ให้ดำเนินการประชุมเพื่อสื่อสารชี้แจงในที่ประชุมคณะกรรมการดำเนินการ และที่ประชุมฝ่ายจัดการ ให้เข้าใจตรงกัน

2. จัดทำแผนปฏิบัติการ (Action Plan) ตามที่ได้รับมอบหมาย

3. จัดประชุมชี้แจงเพื่อทำความเข้าใจในเรื่องแผนปฏิบัติการและเพื่อการ

ประสานความร่วมมือ

4. ปรับปรุงแผนการปฏิบัติการให้เร็วต่อการบรรลุเป้าหมายโดยรวม

5. จัดทำงบประมาณทั้งหมด (ฉบับร่าง)

6. จัดสัมมนาเพื่อทบทวนและปรับปรุงร่างงบประมาณจนกระทั่งได้ฉบับที่สมบูรณ์

ตารางที่ 2.7 ตัวอย่างการประเมินผลของสหกรณ์การเกษตร.....จำกัด

ลำดับ ที่	แผนงาน โครงการ	กิจกรรม	ผู้รับ ผิดชอบ	เป้า หมาย	งบประมาณ (บาท)	ปีที่		
						1	2	3
1	โครงการ สหกรณ์พบ สมาชิก	1. จัดทำโครงการเสนอขออนุมัติ 2. จัดทำรายชื่อสมาชิกกลุ่มเป้าหมาย 3. ติดต่อสถานที่ อาหาร 4. แจ้งผู้เกี่ยวข้องทำหนังสือเชิญประชุม 5. เตรียมเรื่องเบิกค่าใช้จ่าย 6. ติดต่อพาหนะเดินทาง 7. เบิกวัสดุอุปกรณ์ เอกสาร 8. ดำเนินการตามโครงการ 9. สรุปโครงการและค่าใช้จ่าย	เจ้าหน้าที่ ประจำ สัมพันธ์	สมาชิก 200 คน	50,000			
2	โครงการ เชิญชวน สมาชิกใช้ บริการเงิน ฝากเพื่อ เกษียณอายุ (เงินฝาก ระยะยาว)	1. จัดทำโครงการเสนอขออนุมัติ 2. ติดต่อสถานที่ อาหาร 3. แจ้งเรื่องเบิกค่าใช้จ่าย 4. ตั้งเรื่องเบิกค่าใช้จ่าย 5. เบิกวัสดุอุปกรณ์จัดเตรียมเอกสาร 6. ดำเนินการ โครงการ 7. สรุปค่าใช้จ่าย 8. สรุปผลการจัด โครงการ 9. ติดตามผลการจัด โครงการ	เจ้าหน้าที่ สินเชื่อ	สมาชิกที่มี บัญชีเงิน ฝาก มากกว่า 500,000 บาท และ อายุ มากกว่า 40 ปี				
3	โครงการ จัดทำเว็บ เพจเพื่อการ เผยแพร่ ข้อมูล ข่าวสาร	1. จัดโครงการเสนอขออนุมัติ 2. ติดต่อผู้เขียนโปรแกรม 3. เตรียมเรื่องเบิกค่าใช้จ่าย 4. ติดตั้งโปรแกรมและอบรมเจ้าหน้าที่ 5. ดำเนินการ 6. ติดตามผลการดำเนินโครงการ	เจ้าหน้าที่ ธุรการ	เพื่อ ให้บริการ เผยแพร่ ข้อมูลแก่ สมาชิก และ ผู้สนใจ	50,000			
4	โครงการ ติดตั้งระบบ เครือข่าย ธนาคาร ส่วนตัวเพื่อ ใช้บริการ โอนเงิน ระหว่าง สหกรณ์ พันธมิตร	1. จัดโครงการเสนอขออนุมัติ 2. ติดต่อธนาคารผู้เสนอขายระบบ 3. นำเสนอระบบแก่ที่ประชุม คณะกรรมการดำเนินการเพื่อ ตัดสินใจเลือกระบบ 4. เตรียมการเรื่องการเบิกค่าใช้จ่าย 5. ติดตั้งโปรแกรมและอบรม 6. ดำเนินการ 7. สรุปค่าใช้จ่าย 8. ติดตามผล โครงการ	เจ้าหน้าที่ คอมพิวเตอร์	เพื่อลด ค่าใช้จ่าย ในการ โอนเงิน ระหว่าง สหกรณ์	50,000			

5.4 การควบคุมแผนกลยุทธ์

เชาวน์ โจรจนแสง (2545 : 3-24-26) ได้กล่าวถึงการควบคุมแผนกลยุทธ์ ดังนี้ การควบคุม (Control) เป็นกระบวนการติดตามตรวจสอบ ประเมินผลเพื่อการดำเนินการตามแผนกลยุทธ์ว่าผลการดำเนินการบรรลุผลตามวัตถุประสงค์ หรืออยู่ในทิศทางของมาตรฐานที่กำหนดไว้หรือไม่ เป็นสิ่งที่สร้างความมั่นใจว่าผลที่ได้ระหว่างการดำเนินการสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

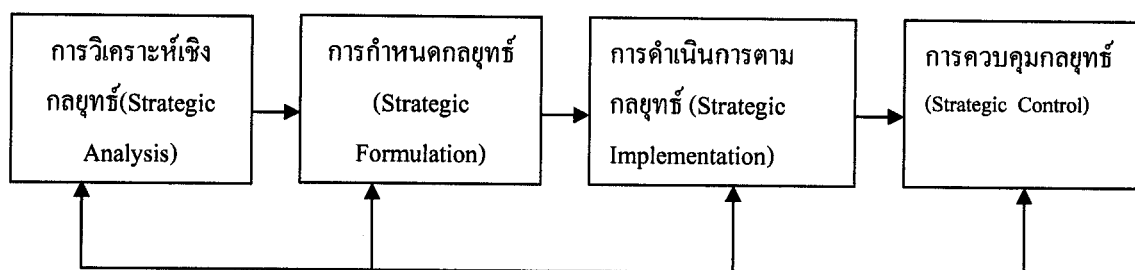
การควบคุมแผนกลยุทธ์เป็นการประเมินผลองค์การในการแสวงหาโอกาสที่เหมาะสมต่อการแข่งขันอย่างไร ทั้งในมุมมองด้านการเงิน ด้านผู้มีส่วนได้เสีย ด้านกระบวนการภายในองค์การและด้านการพัฒนาการเรียนรู้ และการเติบโต หรืออีกนัยหนึ่งก็คือ เป็นการพิจารณาว่าแนวทางกลยุทธ์ที่ใช้มามีความเหมาะสมเพียงไร โดยผู้ที่ทำการประเมินก็คือผู้บริหารระดับสูงขององค์การหรือธุรกิจ แนวทางการประเมินก็คือ พิจารณาจากวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนดไว้ในแผนกลยุทธ์ ทั้งวัตถุประสงค์และเป้าหมายด้านการเงิน ด้านผู้มีส่วนได้เสีย โดยเฉพาะที่เกี่ยวกับลูกค้าด้านกระบวนการ และด้านการเรียนรู้ การพัฒนาและการเจริญเติบโต

การควบคุมเป็นสิ่งสำคัญในการตรวจสอบเพื่อให้แน่ใจว่าสิ่งที่เกิดขึ้นเป็นไปตามเป้าหมายและวัตถุประสงค์ การควบคุมมีความสำคัญๆ ต่อการจัดการธุรกิจเชิงกลยุทธ์ได้ดังนี้

1. ช่วยสนับสนุนให้ผู้บริหารมั่นใจได้ว่าทิศทางโดยภาพรวมของงานสามารถดำเนินการตามครรถองของแผนทั้งระยะสั้นระยะยาวขององค์การ
2. ช่วยสร้างความมั่นใจว่าวัตถุประสงค์กับผลลัพธ์เกิดขึ้นนั้นตรงกันหรือใกล้เคียงกับมาตรฐาน
3. ช่วยให้มีการปฏิบัติงานหรือการดำเนินการตามแผนกลยุทธ์และนโยบายที่กำหนดไว้

4. ช่วยเป็นเครื่องมือในการวัดและตรวจสอบผลงานอย่างสม่ำเสมอทำให้ทราบปัญหาที่จะเกิดขึ้นล่วงหน้า เพื่อปรับสถานการณ์ให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์กำหนด

การควบคุมเชิงกลยุทธ์เป็นขั้นตอนสุดท้ายของการบริหารเชิงกลยุทธ์ดังปรากฏในผังแสดงขั้นตอนพื้นฐานของกระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ ซึ่งเป็นขั้นตอนที่มีความต่อเนื่องมาจากขั้นตอนการดำเนินกลยุทธ์



ภาพที่ 2.19 แสดงขั้นตอนพื้นฐานของกระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์

เมื่อกิจการสหกรณ์การเกษตร ได้กำหนดกลยุทธ์และดำเนินการตามกลยุทธ์แล้ว ผู้บริหารองค์กรหรือสหกรณ์การเกษตรมักจะเข้าใจว่าได้ดำเนินการครบตามกระบวนการของแผนกลยุทธ์แล้ว แต่ในทางปฏิบัติมักจะไม่ได้มีการดำเนินการตามแผน จนเป็นที่กล่าวกันว่าแพลนแล้วนิ่ง หรือมีแพลนแล้วนำไปวางไว้ไม่ได้มีการดำเนินการแต่อย่างใด การที่จะให้มีการดำเนินการตามแผนกลยุทธ์ที่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ เป้าหมาย พันธกิจและวิสัยทัศน์ขององค์กรหรือธุรกิจจำเป็นที่จะต้องมีการควบคุมให้มีการดำเนินการตามแผน การควบคุมให้องค์กรดำเนินการตามแผนกลยุทธ์ด้วยวิธีที่เหมาะสม และสามารถบรรลุได้ตามวิสัยทัศน์ขององค์กร ผู้บริหารต้องควบคุมกลยุทธ์ในขั้นตอนต่างๆ ขององค์กรดังนี้

1. กำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานในภาพกว้างให้เป็นตามวิสัยทัศน์พันธกิจเป้าหมายและวัตถุประสงค์โดยมีตัวชี้วัดความสำเร็จในการปฏิบัติงาน (Key Performance Indicator หรือ KPI) ที่ชัดเจน

2. จัดผลการปฏิบัติงานขององค์กร เมื่อปฏิบัติตามแผนกลยุทธ์แล้วเพื่อให้สามารถบอกได้ว่าได้มีการดำเนินการตามแผนหรือไม่ จะต้องวัดผลงานตามมาตรฐานโดยตัวดัชนีชี้วัด เพื่อนำมาเปรียบเทียบกับแผนกลยุทธ์ว่าเป็นไปตามแผนหรือไม่ เพื่อให้ผู้บริหารได้ทราบสถานภาพและความคืบหน้าในการปฏิบัติตามแผนกลยุทธ์

3. เปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานกับค่ามาตรฐานเป็นการนำผลการปฏิบัติงานที่วัดหรือประเมินค่าได้มาเปรียบเทียบกับค่ามาตรฐานที่กำหนดไว้จะได้ข้อมูลผลการปฏิบัติงานจริงว่าเป็นไปตามแผนกลยุทธ์หรือไม่สอดคล้องกับเป้าหมาย พันธกิจและวิสัยทัศน์ขององค์กร

4. หากการวัดผลการปฏิบัติงานเมื่อเปรียบเทียบกับมาตรฐานแล้ว พบว่าผลการปฏิบัติงานเบี่ยงเบนไปจากมาตรฐานต้องพิจารณาที่สมมติฐานของแผนกลยุทธ์ว่ามีความถูกต้องเหมาะสมหรือไม่ อย่างไร ทั้งนี้เพราะในบางกรณีสมมติฐานตามแผนกลยุทธ์ไม่สามารถ

ดำเนินการให้บรรลุได้ตามแผนทำให้ต้องกลับไปทบทวนประเด็นของกลยุทธ์และปรับปรุงให้
เป็นไปได้

5. พิจารณาความเหมาะสมของวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย วัตถุประสงค์เป็น
การพิจารณาทบทวนความเหมาะสมที่จะให้สามารถบรรลุได้และมีความสอดคล้องกับภาวะการณ์
หากไม่เหมาะสมก็ควรต้องกำหนดขึ้นมาใหม่ให้เหมาะสมกับภาวะการณ์

6. พิจารณาความเหมาะสมของกลยุทธ์ที่นำไปดำเนินการ เป็นการพิจารณาความ
สอดคล้อง สนับสนุนวัตถุประสงค์ เป้าหมาย พันธกิจ วิสัยทัศน์อย่างไรและพิจารณาความ
สอดคล้องกับภาวะการณ์หรือไม่อย่างไร

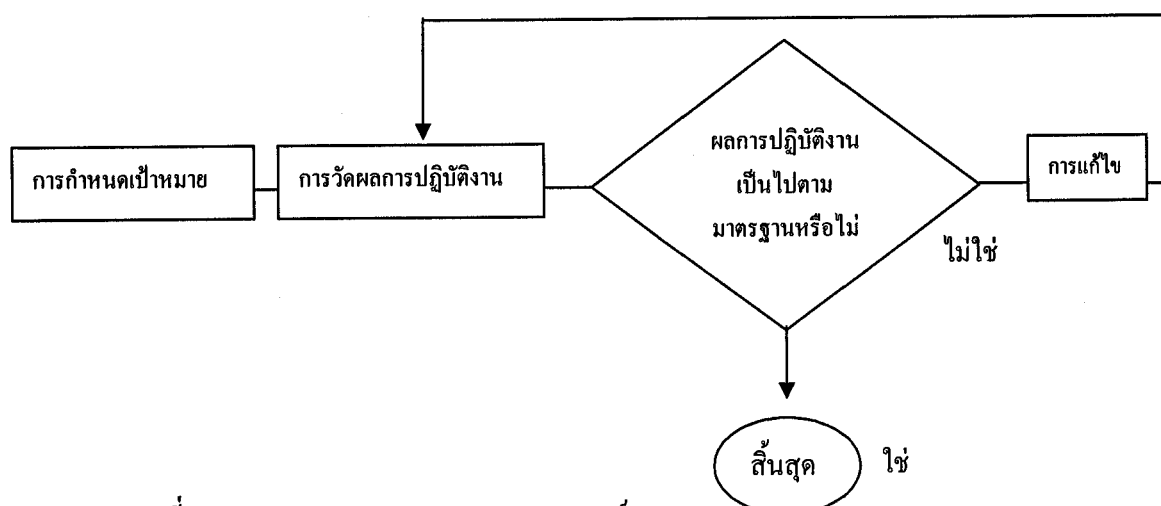
7. การปรับปรุงแก้ไขอาจดำเนินการแบบค่อยเป็นค่อยไป หรือแบบปฏิวัติ ขึ้นอยู่
กับเหตุการณ์และความจำเป็น

จุฑาทิพย์ ภัทราวาท (2546 : 56-57) ได้กล่าวว่า การควบคุมกลยุทธ์ คือ การตรวจสอบ
กิจกรรมและผลการดำเนินงานของสหกรณ์เพื่อเปรียบเทียบระหว่างผลการดำเนินงานจริงกับผลการ
ดำเนินงานที่ต้องการ การควบคุมกลยุทธ์จะเป็นการดำเนินการในขั้นตอนสุดท้ายของกระบวนการ
บริหารเชิงกลยุทธ์ ซึ่งจะช่วยให้เห็นถึงจุดอ่อนของการดำเนินกลยุทธ์ก่อนหน้าได้

เพื่อให้การควบคุมกลยุทธ์เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ผู้บริหารจะต้องได้รับข้อมูล
ป้อนกลับที่รวดเร็วและนำมาเปรียบเทียบระหว่างผลที่เกิดขึ้นจริงกับสิ่งที่วางแผนไว้ เพื่อแก้ไขการ
ดำเนินกลยุทธ์ของสหกรณ์ ให้บรรลุเป้าหมาย

กระบวนการควบคุมกลยุทธ์

ประกอบไปด้วยการดำเนินการ 4 ขั้นตอน ได้แก่ การกำหนดเป้าหมาย การวัดผลการ
ปฏิบัติงานจริง การเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงาน และการแก้ไข ดังแผนภาพ



ภาพที่ 2.22 กระบวนการควบคุมกลยุทธ์

การวัดผลและประเมินผลปฏิบัติงาน

จะเห็นว่าระบบการควบคุมกลยุทธ์นั้น การรายงานผลการปฏิบัติงานเป็นขั้นตอนสำคัญทางหนึ่ง ดังนั้น สหกรณ์ควรจะต้องกำหนดแบบรายงานผลการปฏิบัติงานเพื่อการนำไปใช้ดังตัวอย่างต่อไปนี้

ตารางที่ 2.8 แบบประเมินผลการปฏิบัติงาน

แบบประเมินผลการปฏิบัติงาน

สหกรณ์ จำกัด

สำหรับการประเมินช่วงเวลา

แผนงาน/วัตถุประสงค์	ตัวชี้วัด/เป้าหมาย	ผล	แนวทางแก้ไข
<ul style="list-style-type: none"> □ แผนการให้บริการสมาชิก : □ วัตถุประสงค์ : การให้บริการให้สอดคล้องกับความต้องการ □ วัตถุประสงค์ : ให้เจ้าหน้าที่มีจิตใจมุ่งบริการ (Service Mind) 	<ul style="list-style-type: none"> □ จำนวนสมาชิกที่ประสบปัญหาเรื่องแมลงไม่มี □ การประชุมกลุ่มสมาชิก เรื่องการประกอบอาชีพทุก 3 เดือน กระจายทุกกลุ่ม □ ผลการประเมินความคิดเห็นของสมาชิกอยู่ในเกณฑ์ดี 	<ul style="list-style-type: none"> + - - 	<ul style="list-style-type: none"> เพิ่มอัตรากำลังเจ้าหน้าที่ส่งเสริมด้านการเกษตรของสหกรณ์ กำหนดคนตัวชี้วัดการปฏิบัติงานเพื่อใช้ในการประเมินขึ้นเงินเดือน
<ul style="list-style-type: none"> □ แผนงานการพัฒนาอาชีพ : □ วัตถุประสงค์ : เพิ่มประสิทธิภาพการผลิตของสมาชิก 	<ul style="list-style-type: none"> □ ผลผลิตต่อไร่มากกว่าเกณฑ์เฉลี่ยในจังหวัด 	<ul style="list-style-type: none"> - 	<ul style="list-style-type: none"> ปัญหาอยู่ที่ความเป็นกรด/ด่าง ต้องหาผู้เชี่ยวชาญมาให้คำแนะนำ/แปลงสาธิต
<ul style="list-style-type: none"> □ แผนงานการแก้ไขปัญหา การจำหน่ายผลผลิตของสมาชิก □ วัตถุประสงค์ : เพื่อสร้างความร่วมมือระหว่างสหกรณ์และเอกชน ในลักษณะพันธมิตรธุรกิจในการรับซื้อผลผลิตจากสมาชิกสหกรณ์ 	<ul style="list-style-type: none"> □ มีสัญญาข้อตกลงการค้า □ จำนวนสมาชิกที่จำหน่ายผลผลิตผ่านโครงการความร่วมมือ 100% 	<ul style="list-style-type: none"> - - 	<ul style="list-style-type: none"> ทบทวนสัญญาข้อตกลงเพื่อให้ราคาซื้อขายสูงกว่าที่พ่อค้าเอกชนรายอื่นให้แก่เกษตรกร

6. เครื่องมือการวิเคราะห์ทางการเงิน

จิรภา ศักดิ์กิตติมาลัย (2542 : 11) กล่าวว่า งบการเงินเป็นรายงานทางการเงินที่ธุรกิจจัดทำขึ้นเพื่อแสวงข้อมูลทางการเงินซึ่งได้แก่ งบดุล งบกำไรขาดทุน และงบแสดงฐานะเปลี่ยนแปลงทางการเงิน

เกษรี ณรงค์เดช (2528 : 45) กล่าวว่า งบการเงินที่กิจการจัดทำเพื่อเสนอต่อบุคคลภายนอก มักประกอบด้วย

- (1) งบดุลแสดงฐานะการเงินของกิจการ ณ วันที่ที่ระบุ
- (2) งบกำไรขาดทุน แสดงผลการดำเนินงานของกิจการสำหรับงวดเวลาหนึ่ง
- (3) งบแสดงการเปลี่ยนแปลงฐานะการเงิน แสดงการเปลี่ยนแปลงในทรัพยากรการเงินที่เกิดขึ้นในระหว่างงวดเวลาหนึ่ง

จากแนวคิดของนักวิชาการดังกล่าวข้างต้น สรุปได้ว่า งบการเงิน คือ สรุปผลรายงานทางการเงินซึ่งจัดทำขึ้น ณ ช่วงเวลาหนึ่งเพื่อแสดงถึงฐานะทางการเงินและผลการดำเนินงานที่ผ่านมา ซึ่งประกอบด้วย งบดุล งบกำไรขาดทุน และงบแสดงฐานะการเปลี่ยนแปลงทางการเงิน

เบญจมาพร พงษ์ศักดิ์ภักดี (เอกสารโรเนียว) การวิเคราะห์งบการเงินหมายถึง กระบวนการค้นหาข้อเท็จจริงเกี่ยวกับฐานะการเงินและการดำเนินกิจการอย่างมีระบบในระยะเวลาบัญชีหนึ่ง ๆ โดยนำเอาเครื่องมือหรือเทคนิคต่างๆ มาใช้ในการวิเคราะห์ และหาความสัมพันธ์ระหว่างรายการต่างๆ พร้อมทั้งนำข้อเท็จจริงที่ได้จากการวิเคราะห์มาประกอบการตัดสินใจทางการเงิน

จากแนวคิดของนักวิชาการข้างต้น สรุปได้ว่า การวิเคราะห์ทางการเงินมีจุดมุ่งหมายเพื่อแปลงข้อมูลของงบการเงินให้เป็นประโยชน์ เพื่อใช้เป็นแนวทางในการตัดสินใจทางการเงินอย่างสมเหตุสมผล

การวิเคราะห์งบการเงิน (กรมตรวจบัญชีสหกรณ์ 2542: 10-43)

การวิเคราะห์งบการเงิน เป็นการประเมินความแข็งแกร่งหรือความพร้อมในการดำเนินงานโดยพิจารณาจากรายการต่างๆ ในงบการเงิน และหาความหมายของข้อมูลเพื่อนำไปประเมินผลทางการเงินที่เกิดขึ้นในอดีต ปัจจุบัน รวมทั้งยังอาจนำไปใช้คาดคะเนเหตุการณ์ทางการเงินในอนาคตเพื่อให้ทราบถึงข้อดี ข้อเสีย ข้อบกพร่องทางการเงินของสหกรณ์ การวิเคราะห์งบการเงินทำได้ 3 วิธี คือ

1. โดยการเปรียบเทียบงบการเงิน
2. โดยใช้อัตราส่วน
3. โดยใช้การวิเคราะห์แบบ CAMELS Analysis 6 Dimensions

6.1 การวิเคราะห์งบการเงินโดยการเปรียบเทียบตามแนวนอน

เป็นการเปรียบเทียบงบการเงินของสหกรณ์ในอดีตและปัจจุบัน โดยใช้หน่วยวัดเป็นร้อยละ วิธีการเปรียบเทียบ แบ่งเป็น 2 ประเภท คือ

6.1.1 การวิเคราะห์เปรียบเทียบตามแนวนอน เป็นการวิเคราะห์ในรูปของแนวโน้ม โดยการเปรียบเทียบข้อมูลที่ปรากฏในงบการเงินตั้งแต่ 2 งวดขึ้นไป แล้วคำนวณหาการเปลี่ยนแปลงในระหว่างปีปัจจุบันกับปีฐานว่ามีผลต่างกันเท่าใด

การวิเคราะห์งบการเงินเปรียบเทียบตามแนวนอน หรือการศึกษาแนวโน้มเป็นการนำข้อมูลที่ต้องการศึกษาจากงบการเงินหลายๆ ปี ต่อเนื่องกันมาวิเคราะห์เพื่อดูแนวโน้มหรือทิศทางของข้อมูลว่าเป็นอย่างไร ซึ่งจะเป็นประโยชน์ในการพยากรณ์ทิศทางของเหตุการณ์ในอนาคตว่าควรเป็นไปในแนวทางใด การวิเคราะห์แนวโน้มมี 2 แบบ

1) การวิเคราะห์แนวโน้มจากข้อมูลเดิม เป็นการศึกษาค้นคว้าจากข้อมูลที่ได้มาโดยตรง ในรูปจำนวนเงินในช่วงเวลาที่ต่อเนื่องกัน เช่น รายปี รายเดือน โดยมีได้นำไปเปรียบเทียบให้อยู่ในลักษณะอื่น

2) การวิเคราะห์อัตราร้อยละของแนวโน้ม มี 2 วิธี

วิธีที่ 1 การวิเคราะห์โดยการเปรียบเทียบการเปลี่ยนแปลงรายการต่างๆ ในงบการเงินของแต่ละปีกับปีฐาน การวิเคราะห์วิธีนี้จะกำหนดให้งวดหนึ่งงวดใดที่ได้พิจารณาแล้วเห็นว่าเหมาะสมให้เป็นปีฐาน การวิเคราะห์จะกำหนดให้รายการต่างๆ ในงบการเงินของปีฐานมีค่าเท่ากับร้อย จากนั้นจึงคำนวณการเปลี่ยนแปลงของแต่ละรายการในปีที่ต้องการวิเคราะห์เปรียบเทียบเป็น อัตราร้อยละ ของปีฐาน

$$\text{อัตราร้อยละของปีที่ต้องการทราบ} = \frac{\text{ตัวเลขปีที่ต้องการทราบ} \times 100}{\text{ตัวเลขปีฐานคงที่}}$$

วิธีที่ 2 การวิเคราะห์อัตราร้อยละของปีฐานเคลื่อนที่ หรือเรียกอีกอย่างหนึ่งว่า อัตราการเพิ่ม/ลด วิธีนี้เป็นการคำนวณหาอัตราร้อยละของการเพิ่มหรือลดของรายการหนึ่ง ๆ

ในช่วงเวลาที่ผ่านมามีได้เจาะจงเอาปีใดปีหนึ่งเป็นปีฐานที่แน่นอนเหมือนวิธีที่ 1 แต่วิธีนี้ปีฐานจะเคลื่อนที่ไปเรื่อยๆ สำหรับช่วงระยะเวลาของการเปรียบเทียบจะเทียบเป็นปีต่อปีแบบต่อเนื่องกันหรือเปรียบเทียบเป็นเดือนต่อเดือนแบบต่อเนื่องกันก็ได้

$$\text{อัตราการเพิ่มลดของปีที่ต้องการหา} = \frac{\text{ตัวเลขของปีที่ต้องการ} - \text{ตัวเลขปีก่อน} \times 100}{\text{ตัวเลขปีก่อน}}$$

6.1.2 การวิเคราะห์เปรียบเทียบตามแนวดิ่ง (Common Size Analysis) เป็นการวิเคราะห์ส่วนประกอบของงบการเงิน โดยการเปรียบเทียบข้อมูลที่ปรากฏในงบการเงินของสหกรณ์ ใน 1 งวดปีบัญชี ซึ่งจะใช้วิธีคำนวณว่ารายการแต่ละรายการในงบการเงินจะเป็นร้อยละเท่าใดของยอดรวมทั้งหมด หรืออาจวิเคราะห์งบการเงิน โดยการย่อส่วนตามแนวดิ่งโดยเน้นให้เห็นถึงการเปลี่ยนแปลงในส่วนผสมหรือโครงสร้างของงบการเงิน การวิเคราะห์ตามแนวดิ่งนี้ ถ้าใช้ข้อมูลเพียงปีเดียวก็จะทราบเฉพาะโครงสร้างของงบการเงินปีนั้นๆ แต่ถ้าวิเคราะห์โดยการเปรียบเทียบหลายๆปี จะช่วยให้ทราบถึงการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างของงบนั้นๆ

วิธีย่อส่วนตามแนวดิ่ง เป็นการวิเคราะห์งบการเงินโดยใช้วิธีย่อส่วนตามแนวดิ่งเป็นการลดตัวเลขของแต่ละรายการที่ปรากฏในงบดุลและงบกำไรขาดทุนให้เป็นอัตราร้อยละของสินทรัพย์รวม หรืออัตราร้อยละของหนี้สินและทุนรวม หรือเป็นอัตราร้อยละต่อยอดรายได้ทั้งสิ้น โดยเปรียบเทียบกับงบการเงินของปีใดปีหนึ่ง เพื่อให้สามารถเปรียบเทียบให้เห็นการเปลี่ยนแปลงของโครงสร้างของงบการเงินว่าสูงขึ้นหรือต่ำลงอย่างไร การจัดทำส่วนประกอบของงบตามแนวดิ่งจะทำออกมาในรูปของร้อยละ ดังนี้

1) การวิเคราะห์งบดุล เป็นการย่อส่วนการเงินทุกรายการในงบดุลให้อยู่ในรูปแบบร้อยละ โดยให้รายการเงินแต่ละรายการหารด้วยยอดสินทรัพย์รวมด้วย 100 ดังตัวอย่าง

$$\frac{\text{สินทรัพย์หมุนเวียน} \times 100}{\text{สินทรัพย์รวม}}$$

2) การวิเคราะห์งบกำไรขาดทุน เป็นการย่อส่วนรายการ ทุกรายการในงบกำไร ขาดทุนให้อยู่ในรูปร้อยละ โดยการนำรายการแต่ละรายการหารด้วยรายได้คูณด้วย 100 ดังตัวอย่าง

ต้นทุนสินค้า X 100
รายได้

6.2. การวิเคราะห์โดยใช้อัตราส่วนทางการเงิน (Financial Ratios) เป็นเครื่องมือในการประเมินฐานะการเงินและวัดประสิทธิภาพในการดำเนินงานของสหกรณ์ โดยการนำเอารายการเงินต่างๆ ในงบดุลและงบกำไรขาดทุนมาพิจารณาในรูปอัตราส่วนต่างๆ โดยรายการนำมาเปรียบเทียบกับกันนั้นต้องมีความสัมพันธ์กัน มาเทียบให้อยู่ในรูปอัตราส่วน ทำให้ได้ความหมายที่ละเอียดกว่าข้อมูลดิบที่ปรากฏในงบการเงินโดยตรง ซึ่งไม่ค่อยมีความหมายมากนัก เช่น ในงบดุลมียอดสินทรัพย์หมุนเวียน 300,000 บาท ถ้านำมาเปรียบเทียบกับหนี้สินหมุนเวียน 100,000 บาท จะทำให้ทราบถึงความสัมพันธ์ระหว่างสินทรัพย์หมุนเวียนกับหนี้สินหมุนเวียนว่าสินทรัพย์หมุนเวียนเป็น 3 เท่าของหนี้สินหมุนเวียนซึ่งแสดงถึงความสามารถชำระหนี้ระยะสั้น

ประเภทอัตราส่วนทางการเงิน

การวิเคราะห์อัตราส่วนทางการเงินประกอบด้วยอัตราส่วนหลายประเภทซึ่งแต่ละประเภท มีวัตถุประสงค์ในการใช้แตกต่างกันไป สำหรับสหกรณ์การเกษตรจะศึกษาอัตราส่วนทางการเงินโดยมีวัตถุประสงค์เพื่อการบริหารการเงินและใช้วัดประสิทธิภาพของกิจการในด้านต่างๆ ซึ่งสามารถแบ่งออกได้ 4 ประเภท คือ

1. อัตราส่วนวิเคราะห์สภาพคล่อง (Liquidity Ratios)
2. อัตราส่วนวิเคราะห์ความสามารถในการใช้สินทรัพย์ (Efficiency Ratios)
3. อัตราส่วนวิเคราะห์ความสามารถในการก่อหนี้ (Activity Ratios)
4. อัตราส่วนวิเคราะห์ความสามารถในการทำกำไร (Profitability Ratios)

1. อัตราส่วนวิเคราะห์สภาพคล่อง (Liquidity Ratios)

สภาพคล่อง หมายถึง ความสามารถของสหกรณ์ในอันที่จะแปรสภาพของสินทรัพย์ไปเป็นเงินสด เพื่อนำมาชำระหนี้ของสหกรณ์ได้ในช่วงเวลาข้างหน้า สินทรัพย์ใดที่สามารถแปรสภาพเป็นเงินสดได้ง่าย สินทรัพย์นั้นก็จะมีสภาพคล่องสูง อัตราส่วนดังกล่าวได้แก่ อัตราส่วนทุนหมุนเวียน อัตราส่วนทุนหมุนเวียนเร็ว

- 1.1 อัตราส่วนทุนหมุนเวียน (Current Ratios) เป็นอัตราส่วนที่ใช้วัดความสามารถในการชำระหนี้ระยะสั้น ซึ่งเขียนเป็นสูตร ดังนี้

$$\text{อัตราส่วนทุนหมุนเวียน (เท่า)} = \frac{\text{สินทรัพย์หมุนเวียน}}{\text{หนี้สินหมุนเวียน}}$$

อัตราส่วนนี้เป็นอัตราส่วนระหว่างสินทรัพย์หมุนเวียนและหนี้สินหมุนเวียน ผลลัพธ์ที่ได้จะชี้ให้เห็นฐานะทางการเงินของกิจการว่ามีความคล่องตัวในการชำระหนี้ระยะสั้นมากน้อยเพียงใด โดยบอกให้ทราบว่า ณ วันที่จัดทำบัญชีสินทรัพย์หมุนเวียนเป็นกึ่งเท่าของหนี้สินหมุนเวียน โดยปกติจะถือว่าอัตราส่วนสูงจะแสดงถึงความคล่องตัวดี เพราะชี้ให้เห็นว่าสหกรณ์มีสินทรัพย์หมุนเวียนมากกว่าหนี้สินหมุนเวียน ทำให้มีความสามารถในการชำระหนี้ระยะสั้นได้สูง แต่ก็ควรพิจารณารายการต่างๆ ในสินทรัพย์หมุนเวียนด้วยว่ามีรายการใดที่ชี้ให้เห็นถึงความผิดปกติบ้าง เช่น เงินสดมากเกินไปอาจทำให้เกิดผลเสียแก่สหกรณ์ได้ เพราะสหกรณ์ควรจะนำไปลงทุนก่อให้เกิดประโยชน์กับสหกรณ์ กลับถือเงินไว้ไม่ก่อให้เกิดประโยชน์งอกเงยใดๆ หรืออัตราส่วนทุนหมุนเวียนสูงเพราะสหกรณ์มีสินค้าที่ขายไม่ออกเป็นจำนวนมาก หรือมีลูกหนี้ที่ไม่สามารถเรียกเก็บได้ ในกรณีดังกล่าวแม้สภาพคล่องของสหกรณ์จะสูงเพียงใดก็ไม่ก่อให้เกิดประโยชน์กับเจ้าหนี้แต่อย่างใด

1.2 อัตราส่วนเงินทุนหมุนเวียนเร็ว เป็นอัตราส่วนระหว่างสินทรัพย์หมุนเวียนที่มีความคล่องตัวสูง (ได้แก่ เงินสด หลักทรัพย์ ที่อยู่ในความต้องการของตลาด ตัวเงินรับ ฯลฯ) เขียนเป็นสูตร ดังนี้

$$\text{อัตราส่วนทุนหมุนเวียนเร็ว (เท่า)} = \frac{\text{สินทรัพย์หมุนเวียนเร็ว}}{\text{หนี้สินหมุนเวียน}}$$

2. อัตราส่วนวิเคราะห์ความสามารถในการใช้สินทรัพย์ (Activity Ratios)

อัตราส่วนวิเคราะห์ความสามารถในการใช้สินทรัพย์ เป็นอัตราส่วนที่ใช้วัดประสิทธิภาพในการใช้สินทรัพย์ให้เกิดรายได้ โดยมีหลักว่าสินทรัพย์ถ้าหมุนเวียนได้เร็วก็จะให้เกิดรายได้มาก อัตราส่วนดังกล่าว ได้แก่ อัตราหมุนของสินทรัพย์ทั้งสิ้น อัตราหมุนของสินทรัพย์ถาวร

2.1 อัตราหมุนของสินทรัพย์ (Asset Turnover) เป็นอัตราส่วนระหว่างยอดขายได้กับสินทรัพย์ทั้งสิ้น ซึ่งเป็นอัตราส่วนที่จะแสดงความสัมพันธ์ระหว่างปริมาณธุรกิจกับขนาดของสินทรัพย์ หรือความสามารถในการใช้สินทรัพย์ ซึ่งเขียนเป็นสูตร ดังนี้

$$\text{อัตราหมุนของสินทรัพย์ทั้งสิ้น (รอบ)} = \frac{\text{ยอดขายสุทธิ (ยอดรวมรายได้ทั้งสิ้น)}}{\text{สินทรัพย์ทั้งสิ้นถัวเฉลี่ย}}$$

$$\text{สินทรัพย์ทั้งสิ้นถัวเฉลี่ย} = \frac{\text{สินทรัพย์สิ้นปีปัจจุบัน} + \text{ปีก่อน}}{2}$$

ผลลัพธ์ที่ได้จะแสดงถึงความสามารถในการใช้สินทรัพย์อย่างกว้างๆ ให้เห็นถึงความสัมพันธ์ระหว่างปริมาณธุรกิจกับขนาดของสินทรัพย์ที่มีอยู่ ประสิทธิภาพในการลงทุนในสินทรัพย์ นั่นคือ อัตราส่วนนี้ยิ่งสูงมากจะหมายถึง สหกรณ์มีการใช้สินทรัพย์เป็นประโยชน์มาก แต่ถ้าอัตราส่วนนี้ต่ำ ก็จะทำให้หมายถึงสหกรณ์มีสินทรัพย์มากเกินไปไม่สามารถใช้ประโยชน์จากสินทรัพย์ที่มีอยู่ก่อให้เกิดรายได้แก่สหกรณ์ได้ดีเท่าที่ควร

2.2 อัตราหมุนของสินทรัพย์ถาวร เป็นอัตราส่วนระหว่างรายได้กับสินทรัพย์ถาวรเขียนเป็นสูตรได้ ดังนี้

$$\text{อัตราหมุนของสินทรัพย์ถาวร} = \frac{\text{รายได้}}{\text{สินทรัพย์ถาวรถัวเฉลี่ย}}$$

อัตราส่วนนี้จะช่วยให้ทราบว่า สหกรณ์ได้รับประโยชน์จากการใช้สินทรัพย์ถาวรที่สหกรณ์มีอยู่คุ้มค่าหรือไม่ ถ้าผลลัพธ์ที่ได้มีอัตราหมุนเวียนของสินทรัพย์ถาวรต่ำแสดงว่าสหกรณ์ไม่ได้ใช้สินทรัพย์ถาวรที่มีอยู่เต็มประสิทธิภาพ หรืออาจมีสินทรัพย์ถาวรบางชนิดไม่มีการใช้งานหรือมีเกินความต้องการ

3. อัตราส่วนวิเคราะห์ความสามารถในการก่อหนี้ (Leverage Ratios)

อัตราส่วนวิเคราะห์ความสามารถในการก่อหนี้ เป็นอัตราส่วนที่ใช้วัดความสามารถในการก่อหนี้ของสหกรณ์ว่า สหกรณ์จะก่อหนี้ได้เพียงใดจึงจะเหมาะสมและไม่เสี่ยงภัย อัตราส่วนดังกล่าวได้แก่ อัตราส่วนหนี้สินทั้งสิ้นต่อทุน อัตราส่วนหนี้สิน

3.1 อัตราส่วนหนี้สินทั้งสิ้นต่อทุน (Debt to Net Worth Ratios) เป็นอัตราส่วนระหว่างหนี้สินกับทุนของสหกรณ์ (สินทรัพย์รวม) ซึ่งเป็นอัตราส่วนที่แสดงให้ทราบถึงความสามารถในการชำระหนี้ระยะยาวกว่า สหกรณ์มีทุนที่จะชำระหนี้ได้มากน้อยเพียงใด เขียนเป็นสูตร ดังนี้

$$\text{อัตราส่วนหนี้สินทั้งสิ้นต่อทุน (เท่า)} = \frac{\text{หนี้สินทั้งสิ้น}}{\text{ทุนของสหกรณ์}}$$

ผลลัพธ์ของอัตราส่วนนี้จะแสดงให้เห็นว่า ณ วันที่จัดทำบัญชี สหกรณ์มีหนี้สินทั้งสิ้นเป็นกี่เท่าของทุน จะบอกถึงความสามารถในการชำระหนี้ระยะยาวว่า สหกรณ์มีทุนของตนเองเพียงพอที่จะชำระหนี้หรือคุ้มครองหนี้สินได้มากน้อยเพียงใด ถ้าอัตราที่คำนวณได้เกินกว่า 1 หรือเกินร้อยละ 100 จะหมายความว่า สหกรณ์มีการกู้ยืมเงินจากเจ้าหนี้มากกว่าเงินลงทุนจากส่วนของเจ้าของ ความเสี่ยงจะอยู่ที่เจ้าหนี้สูงมากเจ้าหนี้อาจจะไม่ให้กู้ยืมเพิ่ม

3.2 อัตราส่วนหนี้สินต่อสินทรัพย์รวม เป็นอัตราส่วนระหว่างหนี้สินทั้งหมดของสหกรณ์ต่อส่วนของหนี้สินและทุน (สินทรัพย์รวม) เขียนเป็นสูตร ดังนี้

$$\text{อัตราส่วนหนี้ต่อสินทรัพย์รวม (เท่า)} = \frac{\text{หนี้สินทั้งสิ้น}}{\text{สินทรัพย์รวม}}$$

อัตราส่วนนี้มีความหมายเช่นเดียวกับ อัตราส่วนหนี้ต่อทุน เจ้าหนี้หรือผู้ให้กู้พอใจที่จะเห็นอัตราส่วนนี้ต่ำ (หนี้สินทั้งสิ้น ต่ำกว่าสินทรัพย์รวมมาก) เพราะยังทำให้ผู้ให้กู้มีความเสี่ยงน้อยลง

4. อัตราส่วนวิเคราะห์ความสามารถในการทำกำไร (Profitability Ratios)

เป็นอัตราส่วนที่ใช้วัดประสิทธิภาพในการบริหารงานของสหกรณ์ ประกอบด้วย อัตราผลตอบแทนต่อสินทรัพย์ อัตราผลตอบแทนต่อส่วนของทุน และอัตรากำไรสุทธิ

4.1 อัตราผลตอบแทนต่อสินทรัพย์ (Return on Asset) เป็นอัตราส่วนที่แสดงความสัมพันธ์ระหว่างกำไรจากการดำเนินงานของสหกรณ์กับสินทรัพย์ทั้งสิ้น โดยอัตราส่วนนี้จะบอกว่าในรอบปีที่ผ่านมา สหกรณ์มีกำไรจากการดำเนินงานเป็นร้อยละเท่าใดของสินทรัพย์ทั้งสิ้นของสหกรณ์ เขียนเป็นสูตร ดังนี้

$$\text{อัตราผลตอบแทนต่อสินทรัพย์} = \frac{\text{กำไรจากการดำเนินงาน} \times 100}{\text{สินทรัพย์ทั้งสิ้นถัวเฉลี่ย}}$$

$$\text{สินทรัพย์ทั้งสิ้นถัวเฉลี่ย} = \frac{\text{สินทรัพย์ทั้งสิ้นปีปัจจุบัน} + \text{ปีก่อน}}$$

ผลลัพธ์ที่จะแสดงให้เห็นถึงประสิทธิภาพในการนำสินทรัพย์ของสหกรณ์มาหากำไรจากการดำเนินงาน ถ้าร้อยละของอัตราผลตอบแทนต่อสินทรัพย์สูง แสดงว่าใช้สินทรัพย์ที่มีอยู่ทั้งสิ้นสามารถใช้ดำเนินการเพื่อหากำไรได้ดีหรือปริมาณสูง แต่ถ้าร้อยละของอัตราส่วนนี้ต่ำแสดงว่าประสิทธิภาพในการดำเนินงานเพื่อหากำไรของสหกรณ์ลดลง

4.2 อัตราผลตอบแทนต่อส่วนของผู้ถือหุ้น (Return on Equity) เป็นอัตราส่วนที่แสดงความสัมพันธ์ระหว่างกำไรสุทธิประจำปีกับต้นทุนของสหกรณ์ โดยอัตราส่วนนี้จะบอกไว้ในรอบปีที่ผ่านมา สหกรณ์มีกำไรสุทธิเป็นร้อยละเท่าใดของทุนสหกรณ์ เขียนเป็นสูตร ดังนี้

$$\text{อัตราผลตอบแทนต่อส่วนของผู้ถือหุ้น} = \frac{\text{กำไรสุทธิประจำปี}}{\text{ทุนของสหกรณ์ถัวเฉลี่ย}} \times 100$$

ผลลัพธ์ที่ได้จะชี้ให้เห็นถึงประสิทธิภาพในการหาผลตอบแทนจากเงินทุนของสหกรณ์เองว่าสามารถหากำไรได้มากน้อยเพียงใด ถ้าอัตราร้อยละของผลตอบแทนต่อส่วนของผู้ถือหุ้นสูง แสดงว่าสหกรณ์ใช้เงินทุนของสหกรณ์เองเพื่อใช้ดำเนินงานหรือหากำไรได้สูง แต่ถ้าอัตราผลตอบแทนต่อส่วนของผู้ถือหุ้นต่ำ แสดงว่าสหกรณ์ใช้เงินทุนของสหกรณ์เองดำเนินงานหรือหากำไรได้ลดลง ซึ่งเป็นการเสี่ยงต่อการลงทุนของสมาชิกสหกรณ์ในการถือหุ้นในสหกรณ์

4.3 อัตรากำไรสุทธิ (Profit Margin) เป็นอัตราส่วนที่แสดงความสัมพันธ์ระหว่างกำไรสุทธิกับยอดขาย (รายได้) ของสหกรณ์ในรอบปีบัญชีที่ผ่านมาว่าสหกรณ์มีกำไรสุทธิเป็นร้อยละเท่าใดของยอดขาย (รายได้) เขียนเป็นสูตร ดังนี้

$$\text{อัตรากำไร} = \frac{\text{กำไรสุทธิประจำปี}}{\text{ยอดขายสุทธิ (รายได้สุทธิ)}} \times 100$$

ผลลัพธ์ที่ได้จะบอกให้ทราบว่าสหกรณ์มีกำไรสุทธิเป็นร้อยละเท่าใดของได้ทั้งสิ้น โดยปกติอัตราส่วนนี้ยิ่งสูงยิ่งดี เพราะแสดงถึงความสามารถในการบริหารการเงินของสหกรณ์

อัตราส่วนทางการเงินของสหกรณ์ ย่อมแสดงถึงความสามารถในการวัดประสิทธิภาพทางการเงินที่มีอยู่ ซึ่งจะช่วยเป็นข้อมูลในการตัดสินใจของผู้บริหารของสหกรณ์เองและผู้ที่เกี่ยวข้องกับสหกรณ์ เพื่อการปรับปรุงแก้ไขการดำเนินงานของสหกรณ์ให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

5. การวิเคราะห์ แบบ CAMELS Analysis 6 Dimensions (กรมตรวจบัญชีสหกรณ์ 2548:18-42)

CAMELS ได้รับการออกแบบให้เป็นเครื่องมือวัดประสิทธิภาพการดำเนินงาน และต่อมาได้พัฒนาเป็นเครื่องมือทางการเงินเพื่อสร้างสัญญาณเตือนภัยล่วงหน้า (Early Warning System) อักษรแต่ละตัวของคำ CAMELS จะทำหน้าที่เฝ้าดูแต่ละเรื่องแตกต่างกัน แต่ทุกตัวมีความสัมพันธ์กัน และมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการดำเนินงานของสหกรณ์และกลุ่มเกษตรกรองค์ประกอบที่สำคัญในมุมมอง 6 มิติ ของ CAMELS มีดังนี้

มิติที่ 1: C-Capital strength: ความเพียงพอของเงินต่อความเสี่ยง

ความเพียงพอของเงินทุนต่อความเสี่ยงหรือความเข้มแข็งของเงินทุน เป็นการวิเคราะห์แหล่งเงินทุนที่สามารถรองรับหรือป้องกันผลกระทบจากความเสียหายทางด้านธุรกิจ และการเงินที่เกิดขึ้นกับสหกรณ์ เงินทุนดำเนินงานของสหกรณ์ประกอบด้วย ทุนเรือนหุ้น ทุนสำรอง ทุนสะสม ตามระเบียบข้อบังคับ กำไรสุทธิ และการจัดหาเงินทุนในรูปของการก่อหนี้ผูกพัน

ความเพียงพอและความเข้มแข็งของเงินทุน เน้นแหล่งเงินทุนภายในสหกรณ์เป็นหลักการมีทุนของสหกรณ์เพียงพอกับความเสียหายต่างๆ และทุนของสหกรณ์ควรมีลักษณะที่ไม่สามารถถอนได้หรือไม่ผูกพันที่จ่ายผลตอบแทน หากเงินทุนภายนอก (เงินกู้ยืม) มากกว่าทุนของสหกรณ์ แสดงว่า ทุนของสหกรณ์ไม่เพียงพอและมีภาระผูกพันทางการเงิน ผู้บริหารสหกรณ์ต้องเพิ่มความระมัดระวังในการใช้ทุนเพื่อสร้างรายได้รองรับ

ความเสี่ยงของเงินทุน การก่อหนี้ในอัตราที่ไม่สามารถชำระหนี้ได้ด้วยทุนของสหกรณ์มีความเสี่ยงจากสัดส่วนหนี้สินทั้งสิ้นต่อทุนของสหกรณ์ ถ้าผลนี้น้อยกว่าทุนของสหกรณ์ย่อมสามารถรองรับหนี้ได้ด้วยตัวเอง และสร้างความมั่นใจให้กับเจ้าหนี้ หากผลนี้มากกว่าทุนของสหกรณ์มีความเสี่ยงต้องระดมทุนและบริหารสินทรัพย์เพื่อสร้างรายได้รองรับความเสี่ยง

การให้ผลตอบแทน ผลตอบแทนมากหรือน้อยวัดจากกำไรต่อส่วนของทุนสหกรณ์ หากมีอัตราสูงแสดงว่าทุนไปสร้างรายได้ดีหรือลงทุนในสินทรัพย์คุณภาพดี เพื่อสร้างรายได้

มิติที่ 2: A-Asset quality: คุณภาพของสินทรัพย์

คุณภาพของสินทรัพย์ เป็นการวิเคราะห์ว่าสินทรัพย์ที่ลงทุนได้ก่อให้เกิดรายได้แก่สหกรณ์อย่างไร และได้ถูกใช้ไปอย่างมีประสิทธิภาพหรือไม่ สินทรัพย์ที่จะวัดประสิทธิภาพ เช่น

ถูกหนี้สินค้างคั่ง และสินทรัพย์ รวมการลงทุนในสินทรัพย์เสี่ยงหรือไม่ก่อให้เกิดรายได้หรือจมอยู่ในสินทรัพย์ที่เกินความต้องการ เช่น สินค้า เงินฝากธนาคาร อาจส่งผลถึงสภาพคล่องทางการเงินของสหกรณ์ คุณภาพสินทรัพย์ มุ่งเน้นไปที่สินทรัพย์ไม่ก่อให้เกิดรายได้ ความเพียงพอของสำรองสินทรัพย์ต่อการค้ำคุณภาพของสินทรัพย์ เพื่อป้องกันผลกระทบต่อฐานะการเงินของสหกรณ์ เช่น กรณีของการมีหนี้ค้างชำระและสินเชื่อไม่ก่อให้เกิดรายได้ (NPL) มีการสำรองหนี้หรือไม่สูงเกินไปหรือต่ำเกินไป

สินทรัพย์นำไปสร้างรายได้และการให้ผลตอบแทน คุณภาพสินทรัพย์ที่ดีสามารถแปลงเป็นรายได้ สินทรัพย์หมุนเวียน ให้ผลตอบแทนเท่าไรวัดจากอัตราค่าใดหรือรายได้ต่อสินทรัพย์ หากอัตราสูงแสดงว่าคุณภาพสินทรัพย์ดีมีรายได้เข้ามา หากอัตราต่ำแสดงว่าสินทรัพย์ค้ำคุณภาพไม่ก่อให้เกิดรายได้ สหกรณ์ต้องบริหารสินทรัพย์ดังกล่าว ให้เกิดประสิทธิภาพมีสภาพคล่อง

มิติที่ 3: M-Management ability: ชัดความสามารถในการบริหาร

ชัดเจนความสามารถในการบริหารงาน เป็นการวิเคราะห์ถึงความสามารถของฝ่ายบริหาร ในการวางกลยุทธ์และจัดโครงสร้างองค์กร ในการนำองค์กรให้บรรลุวัตถุประสงค์ของกิจการอย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผลท่ามกลางสภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจและสังคมที่กิจการเผชิญอยู่

การบริหารจัดการและโครงสร้างธุรกิจ ทุกธุรกิจต้องมีความสมดุลกัน ประเภทสหกรณ์กับโครงสร้างธุรกิจมีความเหมาะสมและสอดคล้องกันตามพระราชบัญญัติสหกรณ์ เช่น สหกรณ์ประเภทการเกษตร เน้นไปที่ธุรกิจซื้อกับธุรกิจขาย ทั้งนี้ การดำเนินธุรกิจของสหกรณ์ต้องเป็นไปตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

ชัดเจนความสามารถบริหารงานและการควบคุมภายใน พิจารณาการปฏิบัติตามกฎระเบียบ ข้อบังคับ และมีระบบการควบคุมภายในที่ดี ซึ่งมีผลต่อสภาพคล่อง และการทำกำไรของสหกรณ์ บทบาทการบริหารในอนาคตต่อภาวะการแข่งขันเพื่อการวางแผนในอนาคต

มิติที่ 4: E-Earning sufficiency: การทำกำไร

การทำกำไร เป็นการวิเคราะห์ถึงความสามารถในการแข่งขันของสหกรณ์ในธุรกิจที่สหกรณ์ดำเนินอยู่ ซึ่งจะประกอบไปด้วยการรักษาอัตราค่าใช้จ่ายดำเนินงานต่อกำไรก่อนหักค่าใช้จ่ายดำเนินงานให้ต่ำ และเพิ่มอัตรากำไรขึ้นต้นในแต่ละธุรกิจให้มากที่สุด รวมทั้ง วิเคราะห์ถึงคุณภาพและแนวโน้มของกำไรในอนาคตของสหกรณ์

ความสัมพันธ์ระหว่างรายได้กับค่าใช้จ่าย กำไร และคุณภาพของกำไร ขึ้นอยู่กับการบริหารควบคุมรายจ่ายอย่างมีประสิทธิภาพ เปรียบเทียบรายได้กับค่าใช้จ่ายที่ละรายการว่ามีกำไรขั้นต้นหรือไม่ หากบริหารค่าใช้จ่ายดีมีประสิทธิภาพกำไรสูง ตรงกันข้ามบริหารค่าใช้จ่ายไม่ดีไม่เหมาะสมกับรายได้ กำไรต่ำ รวมถึงอัตราค่าใช้จ่ายดำเนินงานต่อกำไรก่อนหักค่าใช้จ่ายดำเนินงานให้อยู่ในอัตราที่ต่ำ วินัยทางการเงินมีผลต่อรายได้ ระบบสหกรณ์มิได้มุ่งเน้นกำไรเป็นหลัก หากแต่มุ่งเน้นสมาชิกเป็นหลัก ซึ่งมีฐานะเป็นทั้งผู้ให้และผู้รับบริหาร กำไรจึงขึ้นอยู่กับกรณีคุณภาพชีวิตที่ดี การมีวินัยทางการเงินหรือการจัดการทางการเงินที่ดีของสมาชิกหากสมาชิกมีอัตราหนี้สินมากกว่าเงินออม กำลังความสามารถชำระหนี้ของสมาชิกลดลง ส่งผลต่อรายได้และฐานะการเงินของสหกรณ์

มิติที่ 5: L-Liquidity: สภาพคล่อง

สภาพคล่องหรือความเพียงพอต่อความต้องการใช้เงิน เป็นการพิจารณาความเพียงพอของเงินสด หรือสินทรัพย์ที่มีสภาพใกล้เคียงเงินสด รวมถึงสินทรัพย์อื่นที่สามารถเปลี่ยนเป็นเงินสดได้ง่าย สภาพคล่องวัดได้จากอัตราส่วนเงินทุนหมุนเวียน ซึ่งคำนวณได้จากสัดส่วนระหว่างสินทรัพย์หมุนเวียนกับหนี้สินหมุนเวียน หากสหกรณ์มีความเสี่ยงของเงินทุนสหกรณ์จำเป็นต้องรักษาสภาพคล่องให้สูงเพียงพอ เพื่อหลีกเลี่ยงปัญหาการขาดสภาพคล่องทางการเงิน

ความเพียงพอของสินทรัพย์ในการแปลงสภาพเป็นเงินสด ความเพียงพอของสภาพคล่องต่อความต้องการใช้เงิน พิจารณาสินทรัพย์หมุนเวียนต่อหนี้สินหมุนเวียน หากสินทรัพย์หมุนเวียนมากกว่า ถือว่ามีสภาพคล่องดีหรือมีความเพียงพอต่อความต้องการใช้เงิน อย่างไรก็ตามต้องพิจารณาตัวสินทรัพย์หมุนเวียนที่สามารถแปลงเป็นเงินสดได้เร็วด้วย

ความสมดุลระหว่างสินทรัพย์สภาพคล่องกับภาระผูกพันทางการเงิน เปรียบเทียบความสมดุลระหว่างสินทรัพย์สภาพคล่องกับภาระผูกพันทางการเงิน มีสินทรัพย์สภาพคล่องดำรงไว้เพียงพอต่อภาระผูกพันทางการเงิน หรือสหกรณ์มีแหล่งที่มาของกระแสเงินสดเพียงพอกับภาระผูกพันทางการเงินที่จะถึงกำหนดหรือไม่ สาเหตุหลักของการขาดสภาพคล่องนั้นมาจากการบริหารสินทรัพย์และหนี้สินไม่ดีพอ รวมถึงปัญหาจากผลการดำเนินงาน เช่น มีภาระหนี้สินระยะสั้นมาก การถอนเงินฝากมากกว่าปกติ การนำเงินกู้ยืมระยะสั้นไปให้กู้ระยะยาว เป็นต้น ครอบของการเปลี่ยนเป็นเงินสดหรือกระแสเงินสดเข้ามาเพียงพอหรือไม่ เช่น อัตราลูกหนี้เงินกู้ระยะสั้นที่ชำระหนี้ได้ตามกำหนดชำระและอายุเฉลี่ยของสินค้า

มิตีที่ 6: S-Sensitivity: ผลกระทบของธุรกิจ

ผลกระทบที่มีต่อธุรกิจหรือความอ่อนไหวของธุรกิจ คือ ปัจจัยเสี่ยงที่มีผลกระทบในแง่ลบต่อธุรกิจ

ปัจจัยเสี่ยง พิจารณาปัจจัยแวดล้อมสหกรณ์ สาเหตุการเกิดปัจจัยเสี่ยงอาจมาจากภาครัฐหรือจากสถานการณ์ทั่วไป ภาวะวิกฤติ ภัยธรรมชาติที่ส่งผลกระทบต่อธุรกิจอันประกอบด้วยภาวะคู่แข่งทางธุรกิจ นโยบายการเงินของรัฐ อัตราดอกเบี้ย นโยบายช่วยเหลือของภาครัฐ ระเบียบ ข้อบังคับ พระราชบัญญัติที่เกี่ยวข้อง สภาพตลาด เทคโนโลยี และวิทยาการใหม่ๆ หากสถานการณ์ไม่สามารถวางแผนกลยุทธ์ให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น ย่อมส่งผลกระทบต่อธุรกิจของสหกรณ์

ผลกระทบต่อธุรกิจ ผลกระทบจากปัจจัยเสี่ยงซึ่งประกอบไปด้วยการลดลงของรายได้ การลดลง

7. ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

กรมส่งเสริมสหกรณ์ (2521) ได้ทำการศึกษา “ปัจจัยทำให้สหกรณ์การเกษตรสูงเนิน จำกัด ประสบความสำเร็จในการดำเนินธุรกิจ” พบว่า ฝ่ายบริหารเป็นปัจจัยหนึ่งที่ทำให้สหกรณ์ประสบความสำเร็จ ทั้งนี้ฝ่ายบริหารของสหกรณ์ประกอบด้วย คณะกรรมการดำเนินการ ผู้จัดการ และพนักงานสหกรณ์ที่มีความสามารถ ในการดำเนินธุรกิจให้สหกรณ์มีกำไรสุทธิประจำปี ถึงแม้ว่ากำไรจะไม่ใช่เป้าหมายที่สำคัญของสหกรณ์ก็ตาม แต่ถ้าสหกรณ์สามารถดำเนินธุรกิจโดยไม่ขาดทุน หรือได้รับกำไรสมาชิกได้รับผลประโยชน์ จากการบริการของสหกรณ์ถือว่าสหกรณ์ดำเนินงานประสบความสำเร็จ

ปรานอม จันทร์ใหม่ (2542:บทคัดย่อ) ได้ศึกษาผลการดำเนินงานของสหกรณ์การเกษตร (กรณีศึกษาเฉพาะ สหกรณ์การเกษตรเพชรบุรี จำกัด) พบว่า สหกรณ์ดำเนินธุรกิจ 3 ธุรกิจ คือ ธุรกิจสินเชื่อ ธุรกิจจัดหาสินค้ามาจำหน่าย ธุรกิจรวบรวม มีปริมาณการให้สินเชื่อเพิ่มขึ้นทุกปี แต่การรับชำระหนี้ลดลง ธุรกิจจัดหาสินค้ามาจำหน่าย ดำเนินธุรกิจขาดทุนมาตลอด ธุรกิจรวบรวม(เฉพาะข้าวเปลือก) ผลการรวบรวมเพิ่มขึ้น ในอัตราแนวโน้มลดลง ทุนดำเนินงานส่วนใหญ่ได้มาจากหนี้สินหมุนเวียนเป็นเงินกู้จากธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร อัตราส่วนทางการเงินลดลงเนื่องจากนำไปลงทุนในสินทรัพย์เพิ่มขึ้น ความสามารถในการก่อหนี้ลดลง อัตราผลตอบแทนต่อสินทรัพย์ อัตราผลตอบแทนต่อทุน อัตรากำไรสุทธิเพิ่มขึ้น

มุกเหรียญ สีตลานูชิต (2541: บทคัดย่อ) ได้ทำการศึกษา “การวิเคราะห์ผลการดำเนินงานสหกรณ์การเกษตรพิมาย จำกัด” พบว่า การดำเนินงานโดยรวมของสหกรณ์มีกำไรตลอดแต่อัตรากำไรเฉลี่ยมีแนวโน้มลดลง สมาชิกส่วนใหญ่ได้รับผลประโยชน์จากการดำเนินงานของสหกรณ์ โดยสมาชิกส่วนใหญ่มีเงินฝากจากการขายผลผลิตให้กับสหกรณ์ และได้รับการฝึกอบรม ฐานะ จะมีผลประโยชน์ดีขึ้นในรูปของหนี้สินต่อรายได้ลดลง ส่วนสมาชิกผู้กู้เงินและปัจจัยการผลิต มีผลประโยชน์น้อยลงโดยมีหนี้สินต่อรายได้เพิ่มขึ้น

ไพบุลย์ ชมศร (2548:บทคัดย่อ) ได้ทำการศึกษา “การวิเคราะห์ผลการดำเนินงานและความคุ้มค่าทางการเงินของการลงทุนทำโรงสี ชุมชน ในตำบลไผ่ต่า อำเภอหนองแค จังหวัดสระบุรี” พบว่า ผลการดำเนินงานทางธุรกิจของกลุ่มเกษตรกร โรงสีชุมชนในรอบ 2 ปี ที่ผ่านมา (พ.ศ.2546 และ 2547) ซึ่งให้เห็นว่าความสามารถในการทำกำไรได้ คู่ได้จากอัตราผลตอบแทนจากสินทรัพย์ทั้งหมด (ROA) ได้เพิ่มขึ้นจาก ร้อยละ 1.56 ในปี พ.ศ.2546 เป็นร้อยละ 1.67 ในปี 2547 นอกจากนี้ความคล่องตัวทางการเงิน (Quick Ratio) ของกลุ่มดีขึ้นเรื่อย ๆ จากการเพิ่มขึ้นของอัตราส่วนสินทรัพย์คล่องตัวจาก 1.86 ในปี พ.ศ.2546 เป็น 1.97 ในปี พ.ศ.2547 อย่างไรก็ตามผลการวิเคราะห์ความเป็นไปได้ในการลงทุนของงกลุ่มเกษตรกร โรงสีชุมชน ยังมีความเหมาะสมที่จะลงทุน เพราะมีตัวชี้วัด คือ มีมูลค่าปัจจุบัน (NPV) ของการลงทุนเป็นบวก อัตราส่วนผลตอบแทนต่อค่าใช้จ่าย (BCR) มากกว่า 1 และอัตราผลตอบแทนภายในโครงการ (IRR) มากกว่าค่าเสียโอกาสในการลงทุน (ร้อยละ 774.72)

อชิรญา เลี้ยงรักษา (2546:บทคัดย่อ) ได้ทำการศึกษา “การจัดการเชิงกลยุทธ์ของธุรกิจโรงสีข้าวขนาดใหญ่ กรณีศึกษา : อำเภอโนนสูง จังหวัดนครราชสีมา” พบว่า กลยุทธ์ที่นำมาใช้ในการจัดการด้านการผลิต ได้แก่ การรับซื้อข้าวเปลือกจากพ่อค้าจะเน้นข้าวหอมมะลิเป็นส่วนใหญ่ และรับซื้อหน้าโรงสีวิธีเดียว มีการกำหนดปริมาณการรับซื้อข้าวเปลือกในปริมาณมากและรับซื้อตลอดทั้งปี สามารถสำรองข้าวเปลือกล่วงหน้า 40 วัน ปริมาณไม่ต่ำกว่า 8,000 ตัน มีการควบคุมคุณภาพข้าวเปลือกโดยมีเกณฑ์ในการวัดเปอร์เซ็นต์ความชื้น และเปอร์เซ็นต์ข้าวตัน มีการลดความชื้นของข้าวเปลือกด้วยเครื่องอบข้าวสารสามารถควบคุมได้ทั้งปริมาณและคุณภาพ ด้านการกำหนดราคาข้าวเปลือกจะกำหนดจากราคาตลาดและตามคุณภาพของข้าวเปลือก มีการใช้เทคโนโลยีการผลิตที่มีประสิทธิภาพสูง ทำให้เสียต้นทุนต่ำ โดยต้นทุนและค่าใช้จ่ายทั้งหมดประมาณ 6,400 บาท/เกวียน มีการวางแผนการผลิตให้ทันกับคำสั่งซื้อปริมาณมากและเร่งด่วนได้ มีการเก็บข้าวไว้ในสต็อกเพื่อเก็งกำไร มีการควบคุมคุณภาพข้าวสารอย่างรัดกุมทุกขั้นตอน

กลยุทธ์ด้านการตลาด ได้แก่ มีตลาดหลักในการส่งมอบผลิตภัณฑ์ที่แน่นอนในกรุงเทพฯและปริมณฑล ประมาณ 80% ของผลิตภัณฑ์ในแต่ละปี มีความหลากหลายในชนิด

ผลิตภัณฑ์ มีการกำหนดตราชี้ห่อ มีการกำหนดราคาโดยการติดตามข้อมูลข่าวสารด้านราคาอยู่เสมอ มีการให้เครดิตการชำระเงินกับลูกค้าเก่าเป็นเวลา 30 วัน

กลยุทธ์ด้านการเงิน ได้แก่ การใช้เงินทุนหมุนเวียนในการดำเนินกิจการในแต่ละปีจะมาจากผู้ถือหุ้นเท่านั้นไม่มีการกู้ยืมเงินทุนจากภายนอก และมีความสามารถในการทำกำไรเบื้องต้น (ก่อนหักภาษี) สูงถึง 19.94 % ซึ่งแสดงถึงการดำเนินงานมีประสิทธิภาพสูง

จุดแข็งที่สำคัญขององค์กรอันดับแรก คือ การบริหารงานโดยมีการแบ่งงานตามหน้าที่ช่วยให้เป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่วางไว้สำเร็จลุล่วงด้วยดี อันดับที่ 2 คือ การวางแผนการรับซื้อข้าวเปลือกได้พอเพียงกับกำลังการผลิตของโรงสีและความต้องการของลูกค้า อันดับที่ 3 คือ ความสามารถในการจัดหาเครื่องจักรเครื่องมือที่ทันสมัยและมีประสิทธิภาพสูงทำให้เสียต้นทุนในการผลิตต่ำ และนำไปสู่ความสามารถในการทำกำไรสูง

จุดอ่อนขององค์กรที่สำคัญ ๆ อันดับแรก พบว่า มีสาเหตุมาจากการดำเนินธุรกิจเป็นแบบธุรกิจครอบครัว อำนาจการตัดสินใจยังอยู่กับเจ้าของกิจการ อันดับที่ 2 ขนาดของบรรษัทภัณฑ์ข้าวสารยังไม่หลากหลาย และช่องทางการจัดจำหน่ายยังน้อย อันดับที่ 3 การโฆษณาและการประชาสัมพันธ์ยังน้อย ไม่สามารถเข้าถึงกลุ่มผู้บริโภคได้ทั่วถึง ชื่อเสียงของตราชี้ห่อยังไม่ค่อยเป็นที่รู้จักของผู้บริโภค

โอกาสและอุปสรรคจากสภาพแวดล้อมภายนอก พบว่า โอกาสทางธุรกิจของโรงสีข้าว น่าจะเป็นธุรกิจที่มีความมั่นคงและอยู่กับคนไทย กฎหมายและข้อกำหนดต่าง ๆ เอื้อต่อการดำเนินธุรกิจ ส่วนอุปสรรคในการดำเนินธุรกิจเกิดจากการแข่งขันในอุตสาหกรรมโรงสีข้าวที่มีการแข่งขันอย่างรุนแรง

ไพเราะ ดอกไม้เทศ (2540:บทคัดย่อ) ได้ทำการศึกษา “การศึกษาผลการดำเนินงานของสหกรณ์การเกษตรแม่ใจ จำกัด อำเภอแม่ใจ จังหวัดพะเยา” พบว่า การดำเนินงานของสหกรณ์การเกษตรแม่ใจ จำกัด ในปี 2533 มีผลกำไรสุทธิ 1.31 ล้านบาท ในปี 2534 มีผลกำไรสุทธิ 1.49 ล้านบาท ในปี 2535 มีผลกำไรสุทธิ 1.62 ล้านบาท ในปี 2536 มีผลกำไรสุทธิ 1.65 ล้านบาท และในปี 2537 มีผลกำไรสุทธิ 1.80 ล้านบาท

ผลการศึกษาปัจจัยทางด้านเศรษฐกิจ โดยใช้อัตราส่วนทางการเงินในการวิเคราะห์ปรากฏว่า ความสามารถหรือประสิทธิภาพของผู้บริหารในการใช้สินทรัพย์ก่อให้เกิดรายได้อยู่ในเกณฑ์ดี การชำระหนี้ระยะสั้นอยู่ในเกณฑ์ดี การชำระหนี้ระยะยาวอยู่ในเกณฑ์พอใช้ การบริหารการจัดการสหกรณ์อยู่ในเกณฑ์พอใช้ การจัดหาสิ่งของมาจำหน่ายแก่สมาชิกอยู่ในเกณฑ์ดี การรวบรวมผลผลิตของสมาชิกจัดจำหน่ายอยู่ในเกณฑ์ดี

ผลการศึกษาปัจจัยทางสังคม ทางด้านความคิดเห็นของสหกรณ์ คณะกรรมการ
ดำเนินการ สมาชิกสหกรณ์ พนักงานสหกรณ์ และผู้ตรวจสอบบัญชีสหกรณ์ พบว่า สหกรณ์
การเกษตรแม่ใจ จำกัด มีปัญหาอุปสรรค คือ ยังขาดการบริหารและการจัดการที่เป็นระบบและมี
ประสิทธิภาพ พนักงานเข้าออกบ่อยครั้ง ทำให้การปฏิบัติงานไม่ต่อเนื่อง หากพัฒนาประสิทธิภาพ
ให้ดียิ่งขึ้น ก็จะสามารถอำนวยความสะดวกและบริการสมาชิกเพิ่มมากขึ้นด้วย

บทที่ 3

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ เป็นการวิจัยที่มุ่งศึกษาแผนกลยุทธ์ของสหกรณ์นิคมกบินทร์บุรี จำกัด จังหวัดปราจีนบุรี (พ.ศ. 2547 - พ.ศ. 2550) และฐานะการเงินของสหกรณ์นิคมกบินทร์บุรี จำกัด จังหวัดปราจีนบุรี ในปีบัญชี 2548-2550 โดยมีขั้นตอนการดำเนินการวิจัยดังนี้

- 1 ประชากร
- 2 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย
- 3 วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล
- 4 การวิเคราะห์ข้อมูล

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรและกลุ่มตัวอย่างในการวิจัยครั้งนี้ คือ สหกรณ์นิคมกบินทร์บุรี จำกัด ที่ตั้งอยู่เลขที่ 88 หมู่ 7 ตำบลทุ่งโพธิ์ อำเภอนาดี จังหวัดปราจีนบุรี

2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ แบ่งออกเป็น 2 ส่วน ประกอบด้วย

1 การตรวจสอบเอกสารที่เกี่ยวข้อง โดยผู้วิจัยได้ทำการตรวจสอบเอกสารเกี่ยวกับ รายงานกิจการประจำปีของสหกรณ์ รายงานงบการเงินของผู้สอบบัญชี แผนกลยุทธ์ของสหกรณ์ รายงานการประชุมประจำปีของสหกรณ์ และเอกสารอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง

2 การพูดคุยไม่เป็นทางการ โดยผู้วิจัยได้พูดคุยอย่างไม่เป็นทางการกับ คณะกรรมการ ฝ่ายจัดการ และสมาชิกสหกรณ์ ในเรื่องเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของสหกรณ์ แผนกลยุทธ์ การบริหารจัดการ การผลิตและการตลาด การเงิน เป็นต้น

3. วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยได้ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยตนเอง ทั้งจากแหล่งข้อมูลปฐมภูมิ และทุติยภูมิ ดังนี้

1. ข้อมูลปฐมภูมิ เก็บรวบรวมข้อมูลโดยการสอบถามพูดคุยอย่างไม่เป็นทางการกับคณะกรรมการดำเนินการฝ่ายจัดการ และสมาชิกสหกรณ์ ในเรื่องเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของสหกรณ์ การบริหารจัดการ การผลิต การตลาด การเงิน เป็นต้น

2. ข้อมูลทุติยภูมิ เก็บรวบรวมข้อมูลจากสถิติรายงาน ตำรา เอกสารทางวิชาการ รายงานกิจการของสหกรณ์ รายงานงบการเงินของผู้สอบบัญชี แผนกลยุทธ์สหกรณ์ และผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง โดยศึกษาแนวคิดต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการวิเคราะห์ด้านการเงินและการประเมินแผนกลยุทธ์ของสหกรณ์

4. การวิเคราะห์ข้อมูล การวิเคราะห์ข้อมูลแบ่งออกเป็น 3 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของสหกรณ์

- 1.1 ประวัติสหกรณ์
- 1.2 ผลการดำเนินงานของสหกรณ์
- 1.3 แผนกลยุทธ์ของสหกรณ์

ตอนที่ 2 การวิเคราะห์แผนกลยุทธ์ของสหกรณ์

การวิเคราะห์แผนกลยุทธ์ของสหกรณ์นิคมกบินทร์บุรี จำกัด จังหวัดปราจีนบุรี โดยการวิเคราะห์แบ่งออก 3 ประเด็น ดังนี้

1 กระบวนการในการกำหนดแผนกลยุทธ์ ตามหลักการจัดการเชิงกลยุทธ์ ประกอบด้วย

- 1.1 การวิเคราะห์สถานะแวดล้อม (SWOT Analysis) ประกอบด้วย การวิเคราะห์สถานะแวดล้อมภายนอกองค์กรและภายในองค์กร
- 1.2 การจัดวางทิศทางองค์กร โดยวิเคราะห์ความสอดคล้องของการกำหนดวิสัยทัศน์ (Vision) ภารกิจ (Missions) เป้าหมาย (Goals) วัตถุประสงค์ (Objectives)

- 1.3 การกำหนดแผนกลยุทธ์ (Strategy Formulation) โดยวิเคราะห์ความสอดคล้องกับ วัตถุประสงค์ของแต่ละภารกิจ
- 2 วิเคราะห์การดำเนินการตามแผนกลยุทธ์ ประกอบด้วย
 - 2.1 การวิเคราะห์ขั้นตอนการดำเนินการตามแผนกลยุทธ์
 3. วิเคราะห์การควบคุมและการประเมินผลการดำเนินงานตามแผนกลยุทธ์
 - 3.1 การวิเคราะห์วิธีการควบคุมการดำเนินการให้เป็นไปตามแผนกลยุทธ์
 - 3.2 ประเมินผลการดำเนินงานตามแผนกลยุทธ์ โดยการเปรียบเทียบผลที่ได้จากการดำเนินงานตามแผนกลยุทธ์กับแผนที่ตั้งไว้

ตอนที่ 3 วิเคราะห์ฐานะการเงินของสหกรณ์

การวิเคราะห์ฐานะทางการเงินและผลการดำเนินงานของสหกรณ์นิคม กบินทร์บุรี จำกัด เป็นการศึกษาปัจจัยทางเศรษฐกิจของสหกรณ์ ในช่วงปี 2548-2550 โดยศึกษาจากข้อมูลทุติยภูมิ ได้แก่ รายงานกิจการประจำปี รายงานงบการเงินของผู้สอบบัญชี โดยใช้ผลการดำเนินธุรกิจจากงบดุลและงบกำไรขาดทุน จากรายงานกิจการประจำปีและรายงานงบการเงินของผู้สอบบัญชี ในปีบัญชี 2548-2550 แล้วนำงบการเงินมาวิเคราะห์โดยวิธีเปรียบเทียบตามแนวดิ่งและแนวนอน การวิเคราะห์อัตราส่วนทางการเงินแบบ **CAMELS Analysis 6 Dimensions** มาเป็นเกณฑ์ในการวิเคราะห์ ซึ่งประกอบด้วย

3.1 การวิเคราะห์เปรียบเทียบตามแนวดิ่ง

เพื่อให้สามารถเปรียบเทียบให้เห็นการเปลี่ยนแปลงของโครงสร้างของงบการเงินว่าสูงขึ้นหรือต่ำลงอย่างไร การจัดทำส่วนประกอบของงบตามแนวดิ่งจะทำออกมาในรูปแบบของร้อยละ ดังนี้

- 1) การวิเคราะห์งบดุล เป็นการย่อส่วนการเงินทุกรายการในงบดุลให้อยู่ในรูปแบบร้อยละ โดยให้รายการเงินแต่ละรายการหารด้วยยอดสินทรัพย์คู่กันด้วย 100 ดังตัวอย่าง

$$\frac{\text{สินทรัพย์หมุนเวียน}}{\text{สินทรัพย์รวม}} \times 100$$

สินทรัพย์รวม

- 2) การวิเคราะห์งบกำไรขาดทุน เป็นการย่อส่วนรายการ ทุกรายการในงบกำไรขาดทุนให้อยู่ในรูปแบบร้อยละ โดยการนำรายการแต่ละรายการหารด้วยรายได้คู่กันด้วย 100 ดังตัวอย่าง

$$\frac{\text{ต้นทุนสินค้า} \times 100}{\text{รายได้}}$$

3.2 การวิเคราะห์เปรียบเทียบตามแนวนอน

เพื่อวิเคราะห์ดูแนวโน้มหรือทิศทางของข้อมูลว่าเป็นอย่างไรซึ่งจะเป็นประโยชน์ในการพยากรณ์ทิศทางของเหตุการณ์ในอนาคตว่าควรเป็นไปในแนวทางใด วิธีการเปรียบเทียบ โดยใช้วิธีการวิเคราะห์อัตราร้อยละของปีฐานเคลื่อนที่ หรือเรียกอีกอย่างหนึ่งว่า อัตราการเพิ่ม/ลด

$$\text{อัตราการเพิ่ม/ลดของปีที่ต้องการหา} = \frac{\text{ตัวเลขของปีที่ต้องการ} - \text{ตัวเลขปีก่อน} \times 100}{\text{ตัวเลขปีก่อน}}$$

3.3 การวิเคราะห์อัตราส่วนทางการเงิน แบบ CAMELS Analysis 6 Dimensions โดยวิเคราะห์ในมุมมอง 4 มิติ ดังนี้

มิติที่ 1 ความเพียงพอของเงินทุนต่อความเสี่ยง (Capital Strength)

1.1 อัตราส่วนหนี้สินต่อทุน

$$= \frac{\text{หนี้สินทั้งสิ้น}}{\text{ทุนของสหกรณ์}}$$

1.2 อัตราส่วนทุนสำรองต่อสินทรัพย์

$$= \frac{\text{ทุนสำรอง}}{\text{สินทรัพย์ทั้งสิ้น}}$$

1.3 อัตราการเติบโตของสหกรณ์

$$= \frac{\text{ทุนของสหกรณ์ปีปัจจุบัน} - \text{ทุนของสหกรณ์ปีก่อน} \times 100}{\text{ทุนของสหกรณ์ปีก่อน}}$$

1.4 อัตราการเติบโตของหนี้

$$= \frac{\text{หนี้สินทั้งสิ้นปีปัจจุบัน} - \text{หนี้สินทั้งสิ้นปีก่อน} \times 100}{\text{หนี้สินทั้งสิ้นปีก่อน}}$$

1.5 อัตราผลตอบแทนต่อส่วนของทุน

$$= \frac{\text{กำไรสุทธิ} \times 100}{\text{ทุนของสหกรณ์ถัวเฉลี่ย}}$$

มิติที่ 2 คุณภาพของสินทรัพย์ (Asset Quality)**2.1 อัตราการค้างชำระของลูกหนี้**

$$= \frac{\text{หนี้ที่ไม่สามารถชำระได้ตามกำหนด} \times 100}{\text{หนี้ที่ถึงกำหนดชำระ}}$$

2.2 อัตราหมุนของสินทรัพย์

$$= \frac{\text{ขาย/บริการ(รายได้ธุรกิจหลัก)}}{\text{สินทรัพย์ทั้งสิ้นถัวเฉลี่ย}}$$

2.3 อัตราผลตอบแทนต่อสินทรัพย์ (ROA)

$$= \frac{\text{กำไรจากการดำเนินงาน} \times 100}{\text{สินทรัพย์ถัวเฉลี่ย}}$$

2.4 อัตราการเติบโตของสินทรัพย์

$$= \frac{\text{สินทรัพย์ทั้งสิ้นปีปัจจุบัน} - \text{สินทรัพย์ทั้งสิ้นปีก่อน} \times 100}{\text{สินทรัพย์ทั้งสิ้นปีก่อน}}$$

มิติที่ 3 การทำกำไร (Earning Sufficiency)**3.1 กำไรต่อสมาชิก**

$$= \frac{\text{กำไรสุทธิ}}{\text{จำนวนสมาชิก}}$$

3.2 เงินออมต่อสมาชิก

$$= \frac{\text{เงินฝากสมาชิก} + \text{ทุนเรือนหุ้น}}{\text{จำนวนสมาชิก}}$$

3.3 หนี้สินต่อสมาชิก

$$= \frac{\text{ลูกหนี้เงินกู้} + \text{ลูกหนี้การค้า} + \text{ลูกหนี้ค่าบริการอื่น}}{\text{จำนวนสมาชิก}}$$

$$3.4 \text{ อัตราค่าใช้จ่ายดำเนินงานต่อกำไรก่อนหักค่าใช้จ่ายดำเนินงาน} \\ = \frac{\text{ค่าใช้จ่ายดำเนินงาน} \times 100}{\text{กำไรก่อนหักค่าใช้จ่ายดำเนินงาน}}$$

$$3.5 \text{ อัตราการเติบโตของทุนสำรอง} \\ = \frac{\text{ทุนสำรองปีปัจจุบัน} - \text{ทุนสำรองปีก่อน} \times 100}{\text{ทุนสำรองปีก่อน}}$$

$$3.6 \text{ อัตราการเติบโตของทุนสะสมอื่น} \\ = \frac{\text{ทุนสะสมอื่นปีปัจจุบัน} - \text{ทุนสะสมอื่นปีก่อน} \times 100}{\text{ทุนสะสมอื่นปีก่อน}}$$

$$3.7 \text{ อัตราการเติบโตของกำไรสุทธิ} \\ = \frac{\text{กำไรสุทธิปีปัจจุบัน} - \text{กำไรสุทธิปีก่อน} \times 100}{\text{กำไรสุทธิปีก่อน}}$$

$$3.8 \text{ อัตรากำไรสุทธิ} \\ = \frac{\text{กำไรสุทธิ} \times 100}{\text{ขาย/บริการ (รายได้ธุรกิจหลัก*)}}$$

มิติที่ 4 สภาพคล่อง (Liquidity)

$$4.1 \text{ อัตราส่วนทุนหมุนเวียน} \\ = \frac{\text{สินทรัพย์หมุนเวียน}}{\text{หนี้สินหมุนเวียน}}$$

$$4.2 \text{ อายุเฉลี่ยของสินค้า} \\ = \frac{365 \text{ วัน}}{\text{อัตราหมุนของสินค้า}}$$

$$4.3 \text{ อัตราลูกหนี้ระยะสั้นที่ชำระได้ตามกำหนด} \\ = \frac{\text{ลูกหนี้ระยะสั้นที่ชำระได้ตามกำหนด} \times 100}{\text{ลูกหนี้เงินกู้ระยะสั้นที่ถึงกำหนดชำระ}}$$

ตอนที่ 4 วิเคราะห์ขีดความสามารถในการบริหารจัดการ แบบ CAMELS Analysis 6

Dimensions ทำการคำนวณอัตราส่วนทางการเงิน โดยใช้โปรแกรมระบบเผื่อระวัง และเตือนภัยทางการเงินของสหกรณ์และกลุ่มเกษตรกร : กำหนดค่ามาตรฐาน (CFSAWS : ss) ของ กรมตรวจบัญชีสหกรณ์ http://203.154.183.12/bench_head/index3.php

โดยวิเคราะห์ในมุมมองมิติ ขีดความสามารถในการบริหาร (Management Ability)

โดยดูจาก อัตราการเติบโตของธุรกิจ

$$= \frac{\text{มูลค่าธุรกิจรวมปีปัจจุบัน} - \text{มูลค่าธุรกิจรวมปีก่อน}}{\text{มูลค่าธุรกิจรวมปีก่อน}} \times 100$$

บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยที่มุ่งวิเคราะห์แผนกลยุทธ์ของสหกรณ์นิคมกบินทร์บุรี จำกัด (พ.ศ. 2547-2550) และฐานะทางการเงินของสหกรณ์นิคมกบินทร์บุรี จำกัด (ตั้งแต่วันที่ 1 เมษายน ถึง วันที่ 31 มีนาคม 2548 – 2550) โดยการวิเคราะห์ข้อมูลออกเป็น 4 ตอน ดังนี้

- ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของสหกรณ์กบินทร์บุรี จำกัด
- ตอนที่ 2 วิเคราะห์แผนกลยุทธ์ของสหกรณ์นิคมกบินทร์บุรี จำกัด
- ตอนที่ 3 วิเคราะห์ฐานะทางการเงินของสหกรณ์นิคมกบินทร์บุรี จำกัด
- ตอนที่ 4 วิเคราะห์ขีดความสามารถในการบริหารจัดการสหกรณ์นิคมกบินทร์บุรี จำกัด

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของสหกรณ์กบินทร์บุรี จำกัด

1.1 ประวัติ

ในปี พ.ศ. 2415 ได้มีการจัดตั้งโครงการจัดสหกรณ์นิคมกบินทร์บุรีได้รับจดทะเบียนเป็นประเภทสหกรณ์ สหกรณ์นิคม ในวันที่ 20 ธันวาคม 2517 มีวัตถุประสงค์เพื่อดำเนินการจัดที่ดินให้แก่ราษฎรด้วยวิธีการสหกรณ์ ตามพระราชบัญญัติจัดที่ดินเพื่อการครองชีพ พ.ศ.2511 และระเบียบกรมส่งเสริมสหกรณ์ว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีปฏิบัติในการอนุญาตให้สมาชิกนิคมสหกรณ์เข้าทำประโยชน์ในที่ดินของนิคม และการออกหนังสือแสดงการทำประโยชน์ พ.ศ.2535 ดำเนินการวางผังก่อสร้างปัจจัยพื้นฐานเพื่อให้ความสะดวกในการประกอบอาชีพ และดำเนินการตรวจสอบออกเอกสารรับรองสิทธิในที่ดิน ในปัจจุบัน สหกรณ์นิคมกบินทร์บุรี จำกัด มีที่ทำการอยู่เลขที่ 88 หมู่ 7 ตำบลทุ่งโพธิ์ อำเภอนาดี จังหวัดปราจีนบุรี สมาชิก 4,138 คน

1.2 ผลการดำเนินงาน

สหกรณ์นิคมกบินทร์บุรี จำกัด มีโครงสร้างการบริหารงานประกอบด้วย คณะกรรมการ 15 คน ผู้ตรวจสอบกิจการ 2 คน ฝ่ายจัดการ 16 คน สหกรณ์ดำเนินธุรกิจที่หลากหลาย ณ วันที่ 31 มีนาคม 2550 มีทุนดำเนินงาน 107,960,602.59 บาท ประกอบด้วย เงินรับฝาก

จากสมาชิก 34,028,277.95 บาท ทุนสหกรณ์ 22,571,708.17 บาท กู้ยืมระยะสั้น 50,370,808.50 บาท กู้ยืมระยะยาว 400,000 บาท มีกำไรสุทธิจากการดำเนินงาน 1,241,503.06 บาท มีการดำเนินธุรกิจที่หลากหลาย ได้แก่ ธุรกิจด้านสินเชื่อ ธุรกิจจัดหาสินค้ามาจำหน่าย ประเภทน้ำมันเชื้อเพลิง การเงินรับฝากการรวบรวมผลิตผล

1.3 แผนกลยุทธ์

สหกรณ์ฯ ได้มีการจัดทำแผนกลยุทธ์ ระยะเวลา 3 ปี (พ.ศ.2547 – 2550) เพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาสหกรณ์ กรอบทิศทางการดำเนินงานตามแผนกลยุทธ์จะเป็นลักษณะการบริหารงานในเชิงรุก ทั้งในด้านการดำเนินธุรกิจและการให้บริการแก่สมาชิก ตลอดจนการพัฒนาประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ ซึ่งประโยชน์ที่สหกรณ์คาดว่าจะได้รับจากแผนกลยุทธ์ดังนี้

1. สหกรณ์มีกรอบแนวทางในการพัฒนาการดำเนินงาน มีความสอดคล้องกับปัจจัยสภาพแวดล้อม
2. กรอบทิศทางการดำเนินงานตามแผนกลยุทธ์ มีลักษณะเชิงรุก เป็นการสนับสนุนให้สหกรณ์มีบทบาทในการดำเนินธุรกิจ และให้บริการแก่สมาชิกมากขึ้น ซึ่งเป็นการเสริมสร้างภาพลักษณ์ของสหกรณ์ให้เป็นที่ยอมรับมากขึ้น
3. แผนกลยุทธ์สหกรณ์ จะช่วยพัฒนาประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงาน ให้เป็นระบบชัดเจน เป็นการเอื้ออำนวยต่อการปฏิบัติงานในความรับผิดชอบของเจ้าหน้าที่ ทำให้เกิดความพึงพอใจของสมาชิก
4. กระบวนการจัดทำแผนกลยุทธ์ เปิดโอกาสให้ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องได้มีส่วนร่วมในการกำหนดกรอบทิศทางการพัฒนาสหกรณ์ อันจะนำไปสู่ความเป็นเอกภาพเดียวกัน ในมุมด้านการพัฒนาสหกรณ์

สหกรณ์นิคมกบินทร์บุรี จำกัด จัดว่าเป็นสหกรณ์การเกษตรขนาดใหญ่มาก มีแผนกลยุทธ์ในการดำเนินงาน มีทุนดำเนินงานมาก และมีการดำเนินธุรกิจที่หลากหลาย ถึงแม้ว่าสหกรณ์จะดำเนินงานมี ผลกำไรแต่เมื่อเปรียบเทียบกับผลตอบแทนจากการลงทุนหรือกำไรสุทธิจากการดำเนินงานกับทุนดำเนินงานของสหกรณ์ นับเป็นอัตราผลตอบแทนที่น้อยมาก ดังนั้น จึงทำให้ผู้วิจัยมีความสนใจที่จะศึกษาวิเคราะห์แผนกลยุทธ์และฐานะการเงินของสหกรณ์ เพื่อให้ทราบ ว่าสหกรณ์นำแผนกลยุทธ์ไปดำเนินการแล้วมีผลการดำเนินงานเป็นไปตามตัวชี้วัดความสำเร็จที่

กำหนดไว้ในแผนกลยุทธ์หรือไม่ ทั้งในด้านการเงิน และการบริหารจัดการ เพื่อเป็นแนวทางในการแก้ไขปรับปรุงการดำเนินงานและการพัฒนาสหกรณ์ให้เจริญก้าวหน้าต่อไป

ตอนที่ 2 การวิเคราะห์แผนกลยุทธ์ของสหกรณ์นิคมกบินทร์บุรี จำกัด

การวิเคราะห์แผนกลยุทธ์ของสหกรณ์นิคมกบินทร์บุรี จำกัด แบ่งออกเป็น 3 ประเด็น ดังนี้

2.1 การวิเคราะห์ขั้นตอนในการกำหนดแผนกลยุทธ์ ตามหลักการจัดการเชิงกลยุทธ์

2.1.1 การวิเคราะห์สถานะแวดล้อม (SWOT Analysis) ประกอบด้วย

การวิเคราะห์สถานะแวดล้อมภายนอกองค์การและภายในองค์การ

1) วิเคราะห์การกำหนดประเด็นสถานะแวดล้อมภายนอกและภายในองค์การ ครอบคลุมทุกหัวข้อ ตามหลักการวิเคราะห์สถานะแวดล้อมหรือไม่

2) การกำหนดประเด็นการวิเคราะห์ เหมาะสมหรือไม่ อย่างไร

3) การกำหนดจุดอ่อน จุดแข็ง โอกาส และอุปสรรค เหมาะสมหรือไม่

อย่างไร

2.1.2 การจัดวางทิศทางองค์การ โดยวิเคราะห์การกำหนดและความสอดคล้องของการกำหนดวิสัยทัศน์ (Vision) ภารกิจ (Mission) เป้าหมาย (Goals) วัตถุประสงค์ (Objectives)

2.1.3 การกำหนดกลยุทธ์ (Strategy Formulation) โดยวิเคราะห์ความสอดคล้องของกลยุทธ์กับวัตถุประสงค์ของแต่ละภารกิจ

ตารางที่ 4.1 ผลการวิเคราะห์การกำหนดสภาพแวดล้อม (SWOT Analysis)

ประเด็นการวิเคราะห์ (ตามหลักการวิเคราะห์สภาวะแวดล้อม)	สหกรณ์		ผลการวิเคราะห์
	ดำเนินการ แล้ว	ยังไม่ได้ ดำเนินการ	
1. ปัจจัยสภาพแวดล้อมทั่วไป - ด้านสภาพแวดล้อมทั่วไป - ด้านอุตสาหกรรม - ด้านการแข่งขัน - ด้านธุรกิจหรือองค์กร	/	/	<p>สหกรณ์ได้วิเคราะห์ปัจจัยสภาพแวดล้อมดังนี้</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอก ในด้าน เศรษฐกิจ สังคม การเมือง กฎหมาย นโยบาย ของรัฐ และเทคโนโลยี 2. ปัจจัยสภาพแวดล้อมการดำเนินการ ใน ด้านสมาชิกสหกรณ์ หน่วยงานของรัฐ คู่แข่งทางการค้า ธุรกิจคู่ค้า และพันธมิตรธุรกิจ 3. ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายใน ในด้าน ข้อบังคับ โครงสร้างองค์กร ระบบงานและ การควบคุมภายใน และ บริการ/ธุรกิจของ สหกรณ์ 4. ปัจจัยอื่น ๆ (ภายใน) ในด้านเทคโนโลยี/ อุปกรณ์/สถานที่ คณะกรรมการดำเนินการ/ ประธานกลุ่ม/เลขากลุ่ม เจ้าหน้าที่ สถานการณ์ ด้านการเงิน <p>การวิเคราะห์ปัจจัยสภาพแวดล้อมสหกรณ์ มีลักษณะร่วมกันเป็นทีม การมีส่วนร่วม ทั้งที่ ปรีक्षा คณะกรรมการ ฝ่ายจัดการ ประธานกลุ่ม เกษตรกรและสมาชิก ร่วมกันวิเคราะห์ปัจจัย สภาพแวดล้อม ภายในและภายนอกของ สหกรณ์ และ โดยใช้เครื่องมือในการวิเคราะห์ที่ หลากหลาย อาทิเช่น การตรวจสอบเอกสาร การสัมภาษณ์ การสังเกต การประชุมเพื่อระดม สมอง แบบประเมินความคิดเห็น การวิเคราะห์ อัตราส่วนทางการเงินเป็นต้น เพื่อให้ได้ข้อมูล ในการวิเคราะห์ปัจจัยสภาพแวดล้อมต่าง ๆ ครอบคลุมในทุกประเด็น เพื่อชี้ให้เห็นถึงปัจจัย ที่เป็นโอกาส อุปสรรค จุดแข็ง และจุดอ่อนของ สหกรณ์นิคมกบินทร์บุรี จำกัด</p>
2. ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอก - ด้านเศรษฐกิจ - ด้านสังคมและวัฒนธรรม - ด้านการเมือง - ด้านกฎหมาย - ด้านเทคโนโลยี	/	/	
3. ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายใน - ด้านทรัพยากรมนุษย์ - ด้านการบริหารจัดการ - ด้านธุรกิจ - ด้านการพัฒนา	/	/	

ผลการวิเคราะห์(SWOT Analysis) ของสหกรณ์ ทำให้สหกรณ์มีความสามารถดำเนินวิเคราะห์และจัดทำแผนกลยุทธ์ของสหกรณ์ได้สำเร็จ และได้มีการจัดทำแผนปฏิบัติ และจากการดำเนินการสามารถชี้ให้เห็น โอกาส อุปสรรค จุดแข็งและจุดอ่อนของสหกรณ์ ของสหกรณ์เพื่อนำไปสู่การกำหนด วิสัยทัศน์ ภารกิจ วัตถุประสงค์ เป้าหมาย และกลยุทธ์ เพื่อใช้ในการจัดทำแผนกลยุทธ์ต่อไป และจากการวิเคราะห์ พบว่า

1. สภาวะแวดล้อมภายนอก ได้แก่ เศรษฐกิจ สังคม การเมือง กฎหมาย นโยบายรัฐ และปัจจัยด้านเทคโนโลยี วิเคราะห์ ทั้งหมด 28 ประเด็น พบว่าเป็นโอกาส 17 ประเด็น และเป็นอุปสรรค 11 ประเด็น

2. สภาวะแวดล้อมการดำเนินการ ได้แก่ ด้านสมาชิกสหกรณ์ ด้านหน่วยงานของรัฐ คู่แข่งการค้า ธุรกิจคู่ค้า พันธมิตรธุรกิจ วิเคราะห์ ทั้งหมด 31 ประเด็น พบว่า เป็นโอกาส 14 ประเด็น และเป็นอุปสรรค 17 ประเด็น

3. สภาพแวดล้อมภายใน ได้แก่ ข้อบังคับ โครงสร้างองค์กร ระบบงานและการควบคุมภายใน บริการ/ธุรกิจของสหกรณ์ วิเคราะห์ทั้งหมด 40 ประเด็น พบว่า เป็นจุดแข็ง 21 ประเด็นและเป็นอุปสรรค 19 ประเด็น

4. ผลการวิเคราะห์ปัจจัยภายใน ได้แก่ ด้านเทคโนโลยี/อุปกรณ์/สถานที่ คณะกรรมการดำเนินการ/ประธาน กลุ่ม/เลขานุการกลุ่ม เจ้าหน้าที่ สถานการณ์ด้านการเงิน วิเคราะห์ทั้งหมด 30 ประเด็น พบว่า เป็นจุดแข็ง 18 ประเด็นและเป็นอุปสรรค 12 ประเด็น

ตารางที่ 4.2 ผลการวิเคราะห์ความสอดคล้องของการจัดวางทิศทางองค์กร

หลักการวางทิศทาง องค์กร	สหกรณ์		ผลการวิเคราะห์
	ดำเนินการ แล้ว	ยังไม่ได้ ดำเนินการ	
1 การกำหนดวิสัยทัศน์ของ สหกรณ์ คุณลักษณะของวิสัยทัศน์ที่ ประสบความสำเร็จ - ภาพเป้าหมายโดยรวมของ องค์กรที่ต้องการจะประสบ ความสำเร็จ - ทุกคนในองค์กรมีส่วนร่วม - สามารถวัดความสำเร็จได้	/	/	การกำหนดวิสัยทัศน์ของสหกรณ์ “ธุรกิจ ก้าวหน้า พัฒนาก้าวไกล ใส่ใจบริการ ประสาน หน่วยงาน” มุ่งเน้นในทางด้านการพัฒนาธุรกิจ ซึ่งดู กว้างเกินไป ไม่สามารถวัดความสำเร็จได้อย่างเป็น รูปธรรม และ เช่น ธุรกิจไม่ได้กำหนดว่าเป็น ประเภทใด การพัฒนา ไม่ได้บ่งบอกว่าพัฒนา การ พัฒนาบริการอย่างไร ส่วนการประสานหน่วยงานใด จึงไม่ได้บ่งบอกทิศทางขององค์กรที่ชัดเจน ซึ่งจะทำ ให้องค์กร มีความสามารถช่วยยกระดับคุณภาพชีวิต

ตารางที่ 4.2 (ต่อ)

หลักการวางทิศทาง องค์การ	สหกรณ์		ผลการวิเคราะห์
	ดำเนินการ แล้ว	ยังไม่ได้ ดำเนินการ	
<ul style="list-style-type: none"> - จดจำง่าย - สื่อในภาษาที่มีความหมาย ต่อทุกคนในองค์การ - เป็นสื่อกลางที่นำไปสู่ จุดหมายปลายทางในอนาคต - บรรลุความได้เปรียบอย่างมี นัยสำคัญเหนือคู่แข่ง 2 การกำหนดพันธกิจ/ภารกิจ คุณลักษณะของพันธกิจ - ต้องสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ - ทำให้ทราบทิศทางและ ขอบเขตของการดำเนินธุรกิจ - ระบุสิ่งที่องค์การต้องทำ อะไรเพื่อใครอย่างไร ที่จะ บรรลุเป้าประสงค์และ วิสัยทัศน์ที่กำหนดไว้ - มีความชัดเจนและเป็นไปได้ 2 ภารกิจ 	<p>/</p> <p>/</p> <p>/</p> <p>/</p> <p>/</p> <p>/</p> <p>/</p> <p>/</p> <p>/</p> <p>/</p>	<p>/</p>	<p>ของสมาชิกและเกษตรกรดีขึ้นได้โดยใช้อุดมการณ์ หลักการ และวิธีการสหกรณ์</p> <p>ผลการวิเคราะห์ความสอดคล้องระหว่าง วิสัยทัศน์กับภารกิจของสหกรณ์ มีดังนี้</p> <ul style="list-style-type: none"> - สหกรณ์กำหนดภารกิจ ดังนี้ <ol style="list-style-type: none"> 1. พัฒนารัฐกิจสหกรณ์ให้ก้าวหน้า 2. พัฒนาระบบการบริหารจัดการ 3. พัฒนาการบริการสมาชิก 4. พัฒนาประสานงาน - ประเด็นวิสัยทัศน์ : <ol style="list-style-type: none"> 1. เกี่ยวกับการเป็นองค์กรที่ดำเนินงานอย่าง บริสุทธิ์ใจ โปร่งใส และเป็นธรรม 2. เกี่ยวกับการเป็นองค์กรประชาชนที่ช่วย ยกระดับคุณภาพชีวิตของสมาชิกและเกษตรกรดีขึ้น โดยใช้อุดมการณ์ หลักการ และวิธีการสหกรณ์ 3. เกี่ยวกับการให้บริการที่เป็นเลิศ <p>การกำหนดภารกิจของสหกรณ์ส่วนใหญ่มีความ สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ แต่การกำหนดวิสัยทัศน์ ยัง ไม่สามารถตอบสนองวิสัยทัศน์ของสหกรณ์ ไม่ สามารถบ่งบอกถึงขอบเขตการดำเนินการและ จุดประสงค์ที่ต้องการ และยังไม่ครอบคลุมประเด็นที่ กำหนดในวิสัยทัศน์</p>

ตารางที่ 4.2 (ต่อ)

ประเด็นการวิเคราะห์	สหกรณ์		ผลการวิเคราะห์
	ดำเนินการแล้ว	ยังไม่ได้ดำเนินการ	
3 เป้าหมาย (Goal)		/	สหกรณ์มีการกำหนดเป้าหมายในแผนกลยุทธ์ แต่ผลลัพธ์ขั้นสุดท้ายที่พึงปรารถนาส่วนใหญ่มีการปฏิบัติตามแผนในระยะเวลาที่กำหนด ซึ่งเป้าหมายจะเป็นตัวบ่งชี้หรือมาตรวัดผลการดำเนินการของสหกรณ์ เป้าหมายที่ดีวัดผลได้อย่างเป็นทางการ
4 การกำหนดวัตถุประสงค์			
คุณลักษณะของวัตถุประสงค์			
- ต้องสอดคล้องกับภารกิจ	/		การกำหนดวัตถุประสงค์ของสหกรณ์มีความสอดคล้องกับภารกิจที่กำหนด การกำหนดวัตถุประสงค์ของสหกรณ์ยังมุ่งเน้นครอบคลุมในเรื่องของการพัฒนากิจกรรมในเชิงรุก บางภารกิจ นอกจากนั้นวัตถุประสงค์บางข้อไม่ได้บ่งบอกถึงผลลัพธ์หรือสิ่งที่สหกรณ์คาดหวังไว้ล่วงหน้า
- เป็นผลสำเร็จที่องค์การต้องการบรรลุถึง	/		
- ระบุสิ่งที่สหกรณ์ต้องการไว้ล่วงหน้า	/		
- โดยทั่วไปจะระบุเป็นตัวเลขที่วัดผลได้	/		
- เป็นเป้าหมายในระยะสั้นที่ลักษณะเจาะจง	/		
- ผลลัพธ์ที่ต้องการที่สามารถวัดได้		/	

2.2 วิเคราะห์ขั้นตอนการดำเนินการตามแผนกลยุทธ์

ตารางที่ 4.4 ผลการวิเคราะห์ขั้นตอนการดำเนินการตามแผนกลยุทธ์

ประเด็นการวิเคราะห์	สหกรณ์		ผลการวิเคราะห์
	ดำเนินการแล้ว	ยังไม่ได้ดำเนินการ	
1. กำหนดแผนกลยุทธ์เป็นนโยบายในการดำเนินงาน	/		สหกรณ์มีการประชุมคณะกรรมการฯ เพื่อลงมติรับรองแผน และกำหนดเป็นนโยบายเพื่อนำแผนกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ
2 จัดทำแผนปฏิบัติการ (Action Plan) ซึ่งประกอบด้วย <ul style="list-style-type: none"> - แผนงาน/โครงการ - กิจกรรม - เป้าหมาย - ตัวชี้วัดความสำเร็จ - งบประมาณ - ระยะเวลาดำเนินการ - ผู้รับผิดชอบ 	/	/	<p>สหกรณ์มีขั้นตอนในการจัดทำแผนปฏิบัติการ 3 ปี (Action Plan) ดังนี้</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. ฝ่ายจัดการได้จัดทำร่าง แผนงาน โครงการ และนำไปผ่านความเห็นชอบจากคณะกรรมการ 2. สหกรณ์ได้จัดทำ Action Plan โดยฝ่ายจัดการ สหกรณ์ และนำไปผ่านความเห็นชอบจากคณะกรรมการฯ 3. นำเสนอแผนปฏิบัติการผ่านความเห็นชอบของที่ประชุมใหญ่สามัญประจำปี <p>โดยแผนปฏิบัติการของสหกรณ์ประกอบด้วย แผนงาน/โครงการ กิจกรรม วัตถุประสงค์ ตัวชี้วัด เป้าหมาย งบประมาณ ระยะเวลา กลยุทธ์ และผู้รับผิดชอบ เพื่อให้ทราบว่าจะทำอะไร ทำอย่างไร ที่ไหน เมื่อใด ใครรับผิดชอบ มีงบประมาณเท่าใด</p> <p>สหกรณ์มีการกำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จ (KPI) ของแต่ละแผนงาน/โครงการ แต่ใช้เป้าหมายเป็นตัววัดความสำเร็จของโครงการ ส่วนใหญ่จะมีเป้าหมายสอดคล้องกับกลยุทธ์ วัตถุประสงค์ และภารกิจ</p>

ตารางที่ 4.4 (ต่อ) ผลการวิเคราะห์ขั้นตอนการดำเนินการตามแผนกลยุทธ์

ประเด็นการวิเคราะห์	สหกรณ์		ผลการวิเคราะห์
	ดำเนินการแล้ว	ยังไม่ได้ดำเนินการ	
3. ประชุมชี้แจงทำความเข้าใจในเรื่องแผนปฏิบัติการ และเพื่อให้เกิดการประสานความร่วมมือกัน	/		การนำแผนกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติเป็นการกระตุ้นให้ทุกฝ่ายเกิดการยอมรับ เพื่อให้เกิดการประสานความร่วมมือ อาจต้องมีการปรับโครงสร้างองค์กร ระบบงาน และวัฒนธรรมองค์กร เพื่อให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ ภารกิจ และวิสัยทัศน์
4. ดำเนินการตามแผนปฏิบัติการที่กำหนดไว้	/		สหกรณ์ได้มีการดำเนินการตามแผนกลยุทธ์ โดยมอบหมายหน้าที่ความรับผิดชอบอย่างชัดเจน โดยกำหนดกิจกรรมที่ทำและระยะเวลาในการดำเนินการ รวมทั้งมีการจัดสรรงบประมาณในแต่ละแผนงาน/โครงการ
5. การปรับปรุงแผนปฏิบัติการเพื่อให้บรรลุตามเป้าหมายโดยภาพรวม		/	สหกรณ์มีการจัดทำกิจกรรม การทบทวนแผนกลยุทธ์ของสหกรณ์ ตามโครงการส่งเสริมการจัดทำแผนกลยุทธ์ของสหกรณ์ โดยร่วมกับสำนักงานสหกรณ์จังหวัดปราจีนบุรีและปรับปรุงแผนเพื่อให้บรรลุตามเป้าหมายโดยภาพรวมซึ่งยังไม่มีการปรับแผนปฏิบัติการเพิ่มเติม

2.3 วิเคราะห์การควบคุมและการประเมินผลการดำเนินงานตามแผนกลยุทธ์

เพื่อให้ทราบว่า เมื่อสหกรณ์นำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติแล้ว มีการควบคุม กำกับ ติดตามความก้าวหน้าของแผนงานต่าง ๆ ให้เป็นไปตามตัวชี้วัดผลสำเร็จและวัตถุประสงค์ที่สหกรณ์กำหนดไว้ในแผนกลยุทธ์หรือไม่

ตารางที่ 4.5 ผลการวิเคราะห์การควบคุมและการประเมินผลการดำเนินการตามแผนกลยุทธ์

ประเด็นการวิเคราะห์	สหกรณ์		ผลการวิเคราะห์
	ดำเนินการแล้ว	ยังไม่ได้ดำเนินการ	
1 การกำหนดเป้าหมาย	/		สหกรณ์มีการกำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จ (KPI) ของแต่ละแผนงาน/โครงการ โดยใช้เป้าหมายเป็นตัววัดความสำเร็จของโครงการ
2 การวัดผลการปฏิบัติงาน		/	สหกรณ์ไม่มีวัดผลการปฏิบัติงาน จะพบและนำเสนอในที่ประชุมคณะกรรมการประจำเดือน
3.การเปรียบเทียบแผนกับผลการปฏิบัติการ		/	สหกรณ์ไม่มีการจัดทำสรุปรายงานผลการปฏิบัติงานโดยการเปรียบเทียบแผนกับผลเกี่ยวกับเป้าหมายและงบประมาณ ว่าเป็นไปตามที่กำหนดไว้ในแผนงาน/โครงการหรือไม่
4. กำหนดแนวทางแก้ไขปัญหาอุปสรรคในการดำเนินงาน		/	สหกรณ์ไม่มีการทบทวนการปฏิบัติงานตามแผนว่ามีปัญหาอุปสรรคในการดำเนินงานอย่างไร จะบรรลุดตามเป้าหมายที่กำหนดหรือไม่ จึงไม่มีการกำหนดแนวทางแก้ไข
5. การนำข้อมูลย้อนกลับเพื่อวัดผลการปฏิบัติงาน		/	สหกรณ์ไม่มีการนำข้อมูลย้อนกลับเพื่อวัดผลการปฏิบัติงาน จึงไม่มีการปรับปรุงแผนและการนำข้อมูลย้อนกลับเพื่อวัดผลการปฏิบัติงานอีกครั้งหนึ่ง

ตอนที่ 3 การวิเคราะห์ฐานะการเงินของสหกรณ์

การวิเคราะห์ฐานะทางการเงินของสหกรณ์กบินทร์บุรี จำกัด โดยใช้ผลการดำเนินงานธุรกิจจากงบดุลและงบกำไรขาดทุน จากรายงานกิจการประจำปีและรายงานงบการเงินของผู้สอบบัญชี ในปีบัญชี 2548-2550 แล้วนำงบการเงินมาวิเคราะห์โดยวิธีเปรียบเทียบตามแนวตั้งและแนวนอน และการวิเคราะห์แบบ CAMELS มาเป็นเกณฑ์ในการวิเคราะห์ ผลการวิเคราะห์ทั้งงบการเงินของสหกรณ์นิคมกบินทร์บุรี จำกัด ดังนี้

3.1 การวิเคราะห์งบการเงินโดยการเปรียบเทียบ

3.1.1 การวิเคราะห์ห้วงดุลและงบกำไรขาดทุน แบบแนວตั้ง

ตารางที่ 4.6 การเปรียบเทียบตารางต่าง ๆ ในงบดุลของสหกรณ์กบินทร์บุรี จำกัด สำหรับปี สิ้นสุด วันที่ 31 มีนาคม 2548 ถึง 2550

สินทรัพย์	(หน่วย:บาท)					
	ปี 2548		ปี 2549		ปี 2550	
	บาท	%	บาท	%	บาท	%
สินทรัพย์หมุนเวียน						
เงินสดและเงินฝากธนาคาร	6,678,493.25	8.56	7,351,806.58	7.80	6,558,274.70	6.07
เงินให้กู้ยืมระยะสั้น - สุทธิ	49,013,411.00	62.81	57,767,615.00	61.30	65,711,609.00	60.87
ลูกหนี้ระยะสั้น - สุทธิ	982,340.75	1.26	882,018.77	0.94	132,612.08	0.12
คอกเบี้ยเงินให้กู้ยืมค้างรับ - ทริ	1,806,440.12	2.31	2,678,084.63	2.84	3,534,962.18	3.27
สินค้าคงเหลือ	653,339.39	0.84	2,774,844.46	2.94	2,200,827.49	2.04
วัสดุคงเหลือ	88,553.50	0.11	70,326.00	0.01	0.00	0.00
สินทรัพย์หมุนเวียนอื่น	18,385.80	0.02	222,085.60	0.24	1,022,098.86	0.95
รวมสินทรัพย์หมุนเวียน	<u>59,240,963.81</u>	<u>75.91</u>	<u>71,746,781.04</u>	<u>76.13</u>	<u>79,160,384.31</u>	<u>73.32</u>
สินทรัพย์ไม่หมุนเวียน						
เงินลงทุนระยะยาว	31,100.00	0.04	31,100.00	0.03	536,100.00	0.50
เงินให้กู้ยืมระยะยาว	12,567,098.00	16.10	9,446,000.00	10.02	11,723,000.00	10.86
ลูกหนี้ระยะยาว - สุทธิ	376,054.00	0.48	377,753.00	0.40	3,125,617.00	2.90
ที่ดิน อาคารและอุปกรณ์ - สุทธิ	4,504,113.07	5.77	12,349,750.04	13.10	13,150,723.08	12.18
สินทรัพย์ไม่หมุนเวียนอื่น	1,320,084.49	1.69	388,389.29	0.41	264,778.20	0.25
รวมสินทรัพย์ไม่หมุนเวียน	<u>18,798,449.56</u>	<u>24.09</u>	<u>22,492,992.33</u>	<u>23.87</u>	<u>28,800,218.28</u>	<u>26.68</u>
รวมสินทรัพย์	<u>78,039,413.37</u>	<u>100.00</u>	<u>94,239,773.37</u>	<u>100.00</u>	<u>107,960,602.59</u>	<u>100.00</u>

ตารางที่ 4.6 (ต่อ)

	ปี 2548		ปี 2549		ปี 2550	
	บาท	%	บาท	%	บาท	%
หนี้สินและทุนของสหกรณ์						
หนี้สินหมุนเวียน						
เงินกู้ยืมระยะสั้น	38,294,410.00	49.07	39,516,087.75	41.93	50,370,808.50	46.66
เจ้าหนี้การค้า	1,210,140.00	1.55	1,898,440.00	2.01	1,523,750.00	1.41
ส่วนของหนี้สินไม่หมุนเวียนที่ถึงกำหนดชำระภายใน 1ปี			0.00		400,000.00	0.37
เงินรับฝาก	19,555,286.84	25.06	26,792,812.23	28.43	27,306,724.14	25.29
หนี้สินหมุนเวียนอื่น	668,555.42	0.86	759,318.93	0.81	983,000.00	0.91
รวมหนี้สินหมุนเวียน	<u>59,728,392.26</u>	<u>76.54</u>	<u>68,966,658.91</u>	<u>73.18</u>	<u>80,584,282.64</u>	<u>74.64</u>
หนี้สินไม่หมุนเวียน						
เงินกู้ยืมระยะยาว	-	-	4,000,000.00	4.24	3,200,000.00	2.96
หนี้สินไม่หมุนเวียนอื่น	<u>1,332,381.35</u>	<u>1.71</u>	<u>1,515,471.35</u>	<u>1.61</u>	<u>1,604,611.35</u>	<u>1.49</u>
รวมหนี้สินไม่	<u>1,332,381.35</u>	<u>1.71</u>	<u>5,515,471.35</u>	<u>5.85</u>	<u>4,804,611.35</u>	<u>4.45</u>
หมุนเวียน						
รวมหนี้สิน	<u>61,060,773.61</u>	<u>78.24</u>	<u>74,482,130.26</u>	<u>79.03</u>	<u>85,388,893.99</u>	<u>79.09</u>
ทุนของสหกรณ์						
ทุนเรือนหุ้น (มูลค่าหุ้นละ 10.00 บาท)						
หุ้นที่ชำระเต็มมูลค่าแล้ว	13,921,960.00	17.84	16,324,980.00	17.32	18,827,190.00	17.44
ทุนสำรอง	1,512,857.52	1.94	1,568,681.46	1.66	1,674,276.81	1.55
ทุนสะสมตามข้อบังคับ- ระเบียบและอื่น ๆ	985,584.30	1.26	832,606.30	0.88	828,738.30	0.77
กำไร(ขาดทุน)สุทธิประจำปี	558,237.94	0.72	1,031,375.35	1.09	1,241,503.06	1.15
รวมทุนของสหกรณ์	<u>16,978,639.76</u>	<u>21.76</u>	<u>19,757,643.11</u>	<u>20.97</u>	<u>22,571,708.17</u>	<u>20.91</u>
รวมหนี้สินและทุนของสหกรณ์	<u>78,039,413.37</u>	<u>100.00</u>	<u>94,239,773.37</u>	<u>100.00</u>	<u>107,960,602.16</u>	<u>100.00</u>

หมายเหตุ ประกอบงบการเงินเป็นส่วนหนึ่งของงบการเงินนี้

ที่มา : รายงานกิจการประจำปี 2548-2550

จากการศึกษางบดุลของสหกรณ์นิคมกบินทร์บุรี จำกัด ในปี 2548 2549 และ 2550 พบว่า

ในปี 2548 สหกรณ์มีสินทรัพย์รวมทั้งสิ้น 78,039,413.37 คิดเป็นร้อยละ 100 ประกอบด้วยสินทรัพย์หมุนเวียน 59,240,963.81 คิดเป็นร้อยละ 75.91 โดยสินทรัพย์หมุนเวียนส่วนใหญ่เป็น เงินกู้ยืมระยะสั้น-สุทธิ 49,013,411.00 คิดเป็นร้อยละ 62.81 รองลงมา คือ เงินสดและเงินฝากธนาคาร คิดเป็นร้อยละ 80.56 ดอกเบี้ยเงินให้กู้ยืมรับ-สุทธิ 1,806,440.12 คิดเป็นร้อยละ 2.31 ลูกหนี้ระยะสั้น-สุทธิ 982,340.75 คิดเป็นร้อยละ 1.26 สินค้าคงเหลือ 653,339.39 คิดเป็นร้อยละ 0.84 วัสดุคงเหลือ 88,553.50 คิดเป็นร้อยละ 0.11 และ สินทรัพย์หมุนเวียนอื่น ๆ 18,385.80 คิดเป็นร้อยละ 0.02 ตามลำดับ และมีสินทรัพย์ไม่หมุนเวียน 18,798,449.56 คิดเป็นร้อยละ 24.09 ส่วนใหญ่เป็น เงินให้กู้ยืมระยะยาว 12,567,098.00 คิดเป็นร้อยละ 16.10 รองลงมา คือ ที่ดิน อาคารและอุปกรณ์-สุทธิ 4,504,113.07 คิดเป็นร้อยละ 5.77 สินทรัพย์ไม่หมุนเวียนอื่น 1,320,084.49 คิดเป็นร้อยละ 1.69 ลูกหนี้ระยะยาว-สุทธิ 376,054.00 คิดเป็นร้อยละ 0.48 และ เงินลงทุนระยะยาว 31,100.00 คิดเป็นร้อยละ 0.04 ตามลำดับ

ในปี 2549 สหกรณ์มีสินทรัพย์รวมทั้งสิ้น 94,239,773.37 คิดเป็นร้อยละ 100 ประกอบด้วยสินทรัพย์หมุนเวียน 71,746,781.04 คิดเป็นร้อยละ 76.13 ส่วนใหญ่เป็น เงินให้กู้ยืมระยะสั้น-สุทธิ 57,767,615.00 คิดเป็นร้อยละ 61.30 รองลงมา คือ เงินสดและเงินฝากธนาคาร 7,351,806.58 คิดเป็นร้อยละ 7.80 สินค้าคงเหลือ 2,774,844.46 คิดเป็นร้อยละ 2.94 ดอกเบี้ยเงินให้กู้ยืมรับ-สุทธิ 2,678,084.63 คิดเป็นร้อยละ 2.84 ลูกหนี้ระยะสั้น-สุทธิ 882,018.77 คิดเป็นร้อยละ 0.94 สินทรัพย์หมุนเวียนอื่น 222,085.60 คิดเป็นร้อยละ 0.24 และวัสดุคงเหลือ 70,326.00 คิดเป็นร้อยละ 0.01 ตามลำดับ และมีสินทรัพย์ไม่หมุนเวียน 28,800,218.28 คิดเป็นร้อยละ 26.68 22,492,992.33 คิดเป็นร้อยละ 23.87 ส่วนใหญ่เป็นที่ดิน อาคารและอุปกรณ์-สุทธิ 12,349,750.04 คิดเป็นร้อยละ 13.10 รองลงมา คือ เงินให้กู้ยืมระยะยาว 9,466,000.00 คิดเป็นร้อยละ 10.02 สินทรัพย์ไม่หมุนเวียนอื่น 388,389.29 คิดเป็นร้อยละ 0.41 ลูกหนี้ระยะยาว – สุทธิ 377,753.00 คิดเป็นร้อยละ 0.40 และ เงินลงทุนระยะยาว 31,100.00 คิดเป็นร้อยละ 0.03 ตามลำดับ

ในปี 2550 สหกรณ์มีสินทรัพย์รวมทั้งสิ้น 107,960,602.59 คิดเป็นร้อยละ 100 ประกอบด้วย สินทรัพย์หมุนเวียน 79,160,381.31 คิดเป็นร้อยละ 73.32 ส่วนใหญ่ เป็นเงินกู้ให้ยืมระยะสั้น- สุทธิ 65,711,609.00 คิดเป็นร้อยละ 60.87 รองลงมาคือ เงินสดและเงินฝากธนาคาร 6,558,274.70 คิดเป็นร้อยละ 6.07 ดอกเบี้ยเงินให้กู้ยืมรับ-สุทธิ 3,534,962.18 คิดเป็นร้อยละ 3.27 สินค้าคงเหลือ 2,200,827.49 คิดเป็นร้อยละ 2.04 สินทรัพย์หมุนเวียนอื่น 1,022,098.86 คิดเป็นร้อยละ 0.95 และ ลูกหนี้ระยะสั้น-สุทธิ 132,612.08 คิดเป็นร้อยละ 0.12 ตามลำดับ และสินทรัพย์ไม่

หมุนเวียน 28,800,218.28 คิดเป็นร้อยละ 26.68 ส่วนใหญ่เป็นส่วนใหญ่เป็น ที่ดิน อาคาร และ
อุปกรณ์-สุทธิ 13,150,723.08 คิดเป็นร้อยละ 12.18 รองลงมาคือ เงินให้กู้ยืมระยะยาว 11,723,000
คิดเป็นร้อยละ 10.86 ลูกหนี้ระยะยาว-สุทธิ 3,125,617.00 คิดเป็นร้อยละ 2.90 เงินลงทุนระยะยาว
536,100.00 คิดเป็นร้อยละ 0.50 และสินทรัพย์ไม่หมุนเวียน 264,778.20 คิดเป็นร้อยละ 0.25
ตามลำดับ

ตารางที่ 4.7 การเปรียบเทียบรายการต่าง ๆ ในงบกำไรขาดทุน ของสหกรณ์นิคม
กบินทร์บุรี จำกัด สำหรับปี สิ้นสุดวันที่ 31 มีนาคม 2548 ถึง 2550

(หน่วย: บาท)

	ปี 2548		ปี 2549		ปี 2550	
	บาท	%	บาท	%	บาท	%
ขาย / บริการ	25,050,813.05	100.00	50,688,601.75	100.00	100,004,314.06	100.00
หัก ต้นทุนขาย / บริการ	21,395,172.65	85.41	45,341,519.06	89.45	93,624,995.05	93.62
กำไร (ขาดทุน) ขั้นต้น	3,655,640.40	14.59	5,347,082.69	10.55	6,379,319.01	6.38
บวก รายได้เฉพาะธุรกิจ	186,719.12	0.75	272,231.53	0.54	477,637.29	0.48
	3,842,359.52	15.34	5,619,314.22	11.09	6,856,956.30	6.86
หัก ค่าใช้จ่ายเฉพาะธุรกิจ	947,220.27	3.78	1,231,194.67	2.43	2,134,192.93	2.14
กำไร (ขาดทุน) เฉพาะกิจ	2,895,139.25	11.56	4,388,119.55	8.66	4,722,763.37	4.72
บวก รายได้อื่น	46,207.40	0.18	54,762.27	0.11	145,024.54	0.15
รวม	2,941,346.65	11.74	4,442,881.82	8.77	4,867,787.91	4.87
หัก ค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน	<u>2,383,108.71</u>	<u>9.51</u>	<u>3,411,506.47</u>	<u>6.73</u>	<u>3,626,284.85</u>	<u>3.63</u>
กำไร (ขาดทุน) สุทธิ	<u>558,237.94</u>	<u>2.23</u>	<u>1,031,375.35</u>	<u>2.04</u>	<u>1,241,503.06</u>	<u>1.24</u>

ที่มา : รายงานกิจการประจำปี 2548-2550 ของสหกรณ์นิคมกบินทร์บุรี จำกัด

จากการศึกษางบกำไรขาดทุนของสหกรณ์นิคมกบินทร์บุรี จำกัด ในปี 2548 2549 และ
2550 พบว่า

ในปี 2548 สหกรณ์มียอดขาย/บริการรวมทั้งสิ้น 25,050,813.05 บาท คิดเป็นร้อยละ 100 เป็นต้นทุนขาย/บริการ 21,395,172.65 บาท คิดเป็นร้อยละ 85.41 รายได้อื่น 46,207.40 บาท คิดเป็นร้อยละ 0.18 รายได้เฉพาะธุรกิจ 186,719.12 บาท คิดเป็นร้อยละ 0.75 ค่าใช้จ่ายดำเนินงาน 2,383,108.71 บาท คิดเป็นร้อยละ 9.51 และสหกรณ์มีกำไรสุทธิจากการดำเนินงาน 558,237.94 คิดเป็นร้อยละ 2.23

ในปี 2549 สหกรณ์มียอดขาย/บริการรวมทั้งสิ้น 50,688,601.75 บาท คิดเป็นร้อยละ 100 เป็นต้นทุนขาย/บริการ 45,341,519.06 บาท คิดเป็นร้อยละ 89.45 รายได้อื่น 54,762.27 บาท คิดเป็นร้อยละ 0.11 รายได้เฉพาะธุรกิจ 272,231.53 บาท คิดเป็นร้อยละ 0.54 ค่าใช้จ่ายดำเนินงาน 3,411,506.47 บาท คิดเป็นร้อยละ 6.73 และสหกรณ์มีกำไรสุทธิจากการดำเนินงาน 1,031,375.35 คิดเป็นร้อยละ 2.04

ในปี 2550 สหกรณ์มียอดขาย/บริการรวมทั้งสิ้น 100,004,314.06 บาท คิดเป็นร้อยละ 100 เป็นต้นทุนขาย/บริการ 93,624,995.05 บาท คิดเป็นร้อยละ 93.62 รายได้อื่น 145,024.54 บาท คิดเป็นร้อยละ 0.15 รายได้เฉพาะธุรกิจ 477,637.29 บาท คิดเป็นร้อยละ 0.48 ค่าใช้จ่ายดำเนินงาน 3,626,284.85 บาท คิดเป็นร้อยละ 3.63 และสหกรณ์มีกำไรสุทธิจากการดำเนินงาน 1,241,503.06 คิดเป็นร้อยละ 1.24

3.1.2 การวิเคราะห์ผลการดำเนินธุรกิจ แบบแนวนอน

ผลการวิเคราะห์การดำเนินธุรกิจในภาพรวม

ตารางที่ 4.8 ผลการวิเคราะห์การดำเนินงานธุรกิจในภาพรวม

หน่วย : ล้านบาท

รายการ	ปี 2548	ปี 2549	ปี 2550	เพิ่ม(ลด) 2548/2549		เพิ่ม(ลด) 2549/2550	
				จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
จำนวนสมาชิก	3,932	4,010	4,138	78	1.98	128	3.19
สินทรัพย์หมุนเวียน	59.24	71.75	79.16	12.51	21.12	7.41	10.33
สินทรัพย์ไม่หมุนเวียน	18.80	22.49	28.80	3.69	19.63	6.31	28.06
รวมสินทรัพย์	78.04	94.24	107.96	16.20	20.76	13.72	14.56
หนี้สินหมุนเวียน	59.73	68.97	80.58	9.24	15.47	11.61	16.83
หนี้สินไม่หมุนเวียน	1.33	5.52	44.80	4.19	315.04	(0.72)	(13.04)
รวมหนี้สิน	61.06	74.48	85.39	13.42	21.98	10.91	14.65
ทุนเรือนหุ้น	13.92	16.32	18.83	2.4	17.24	2.51	15.38
ทุนสำรอง	11.51	1.57	1.67	(9.94)	(86.36)	0.1	6.37
ทุนสะสมตามข้อบังคับ	0.99	0.83	0.83	(0.16)	(16.16)	0	0.00
รวมทุนของสหกรณ์	16.98	19.76	22.57	2.78	16.37	2.81	14.22
ทุนดำเนินงาน	78.04	94.24	107.96	16.2	20.76	13.72	14.56
รายได้	2.94	4.44	4.87	1.50	51.02	0.43	9.68
ค่าใช้จ่าย	2.38	3.41	3.63	1.03	43.28	0.22	6.45
กำไรสุทธิ	0.56	1.03	1.24	0.47	83.93	0.21	20.39

จากการศึกษาการดำเนินงานธุรกิจในภาพรวมของสหกรณ์นิคมกบินทร์บุรี จำกัด ในปี 2548, 2549 และ 2550 พบว่า สมาชิก ในปี 2548 และ 2549 สหกรณ์มีจำนวนสมาชิก 3,932 คน และ 4,010 คน เพิ่มขึ้น 78 คน คิดเป็นร้อยละ 1.98 และปี 2550 มีสมาชิก 4,138 คน เพิ่มขึ้น 128 คน คิดเป็นร้อยละ 3.19 สินทรัพย์รวม ในปี 2549 มีอัตราเพิ่มขึ้นร้อยละ 20.76 และในปี 2550 เพิ่มขึ้นจากปีก่อนร้อยละ 14.56 หนี้สินรวม ในปี 2549 เพิ่มขึ้นจากปีก่อนร้อยละ 21.98 และปี 2550 เพิ่มขึ้นจากปีก่อนร้อยละ 21.68 ทุนของสหกรณ์ ในปี 2549 เพิ่มขึ้นจากปีก่อนร้อยละ 21.98 และปี 2550 มีอัตราเพิ่มขึ้น ร้อยละ 14.65 ทุนดำเนินงานรวม ในปี 2549 เพิ่มขึ้นจากปีก่อนร้อยละ 20.76 และปี 2550 เพิ่มขึ้นจากปีก่อนร้อยละ 14.56 รายได้ ในปี 2549 เพิ่มขึ้นจากปีก่อนร้อยละ 51.02 และปี 2550 เพิ่มขึ้นจากปีก่อนร้อยละ 9.68 ค่าใช้จ่าย ในปี 2549 เพิ่มขึ้นจากปีก่อนร้อยละ 43.28 และปี

2550 เพิ่มขึ้นจากปีก่อนร้อยละ 6.45 กำไรสุทธิ ในปี 2549 มีอัตราเพิ่มขึ้น ร้อยละ 83.93 และปี 2550 เพิ่มขึ้นจากปีก่อนร้อยละ 20.39

ผลการวิเคราะห์การดำเนินงานธุรกิจสินเชื่อ

ตารางที่ 4.9 ผลการวิเคราะห์การดำเนินงานธุรกิจสินเชื่อ

รายการ	2548	2549	2550	เพิ่ม		เพิ่ม(ลด)	
				(ลด)	2548/2549	เพิ่ม(ลด)	2549/2550
				จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
จ่ายเงินกู้ให้สมาชิกระหว่างปี	49.60	45.18	56.44	(4.42)	(8.91)	10.82	23.95
รับชำระหนี้จากสมาชิกระหว่างปี	37.43	40.16	43.52	2.73	7.29	3.36	8.37
หนี้ที่ถึงกำหนดชำระ	62.77	57.01	66.43	(5.76)	(9.18)	9.42	16.52
หนี้ที่ไม่สามารถชำระได้ตามกำหนด	25.34	16.85	22.91	(8.49)	(33.50)	6.06	35.96
หนี้ที่ให้สมาชิกกู้สิ้นปีคงเหลือ	62.77	68.24	81.2	5.47	8.71	12.96	18.99
รายได้เฉพาะธุรกิจ	4.85	6.76	8.21	1.91	39.38	1.45	21.45
ค่าใช้จ่ายเฉพาะธุรกิจ	2.21	2.78	4.26	0.57	25.79	1.48	53.24
กำไรเฉพาะธุรกิจ	2.64	3.98	3.95	1.34	50.76	(0.03)	(0.75)

จากการศึกษาการดำเนินงานธุรกิจสินเชื่อของสหกรณ์นิคมกบินทร์บุรี จำกัด ในปี 2548 2549 และ 2550 พบว่า การให้เงินกู้แก่สมาชิก จ่ายเงินกู้ให้สมาชิกระหว่างปี ในปี 2549 ลดลง ร้อยละ 8.91 และในปี 2550 เพิ่มขึ้นจากปีก่อนร้อยละ 23.95 รับชำระหนี้จากสมาชิกระหว่างปี ในปี 2549 เพิ่มขึ้นร้อยละ 7.29 และในปี 2550 เพิ่มขึ้นจากปีก่อนร้อยละ 8.37 หนี้ที่ถึงกำหนดชำระ ในปี 2549 ลดลงร้อยละ 9.18 และในปี 2550 เพิ่มขึ้นจากปีก่อนร้อยละ 16.52 หนี้ที่ไม่สามารถชำระได้ตามกำหนดในปี 2549 ลดลงร้อยละ 33.50 และในปี 2550 เพิ่มขึ้นจากปีก่อนร้อยละ 35.96 หนี้ที่ให้สมาชิกกู้สิ้นปีคงเหลือในปี 2549 เพิ่มขึ้นร้อยละ 8.71 และในปี 2550 เพิ่มขึ้นจากปีก่อนร้อยละ 18.99 รายได้เฉพาะธุรกิจ ในปี 2549 เพิ่มขึ้นร้อยละ 39.38 และในปี 2550 เพิ่มขึ้นจากปีก่อนร้อยละ 21.45 ค่าใช้จ่ายเฉพาะธุรกิจ ในปี 2549 เพิ่มขึ้นร้อยละ 25.79 และในปี 2550 เพิ่มขึ้นจากปีก่อน ร้อยละ 53.24 และกำไรเฉพาะธุรกิจ ในปี 2549 เพิ่มขึ้นร้อยละ 50.76 และในปี 2550 ลดลงจากปี ก่อนร้อยละ 0.75

ผลการวิเคราะห์การดำเนินงานธุรกิจจัดหาสินค้ามาจำหน่าย

ตารางที่ 4.10 ผลการวิเคราะห์การดำเนินงานธุรกิจจัดหาสินค้ามาจำหน่าย

รายการ	หน่วย : ล้านบาท						
	ปี 2548	2549	2550	เพิ่ม(ลด)	2548/2549	เพิ่ม(ลด)	2549/2550
				จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
การจัดหาสินค้ามาจำหน่าย							
ขายประเภทการเกษตร	4.67	4.94	4.36	0.27	5.78	(0.58)	(11.74)
ขายประเภทน้ำมัน	0	30.92	72.47	30.92	0.00	41.55	134.38
ขายสินค้าอุปโภคบริโภค	3.16	2.29	1.01	(0.87)	(27.53)	(1.28)	(55.90)
รวมขายสินค้า	7.84	38.14	77.84	30.30	386.48	39.7	104.09
ต้นทุนขาย	7.46	37.18	76.25	29.72	398.39	39.07	105.08
รายได้เฉพาะธุรกิจ	0.38	0.96	1.59	0.58	152.63	0.63	65.63
ค่าใช้จ่ายเฉพาะธุรกิจ	0.27	0.62	0.91	0.35	129.63	0.29	46.77
กำไรเฉพาะธุรกิจ	0.11	0.34	0.68	0.23	209.09	0.34	100.00

จากการศึกษาการดำเนินงานธุรกิจการจัดหาสินค้ามาจำหน่าย ของสหกรณ์นิคมกบินทร์บุรี จำกัด ในปี 2548 2549 และ 2550 พบว่า สหกรณ์มีการจำหน่ายสินค้าประเภทการเกษตร สินค้าประเภทน้ำมัน และสินค้าอุปโภคบริโภค ในปี 2549 สหกรณ์มียอดขายสินค้าเพิ่มขึ้นจากปีก่อน ร้อยละ 387.39 และในปี 2550 มียอดขายสินค้าเพิ่มขึ้นจากปีก่อน ร้อยละ 104.08 ต้นทุนขายในปี 2549 ลดลงจากปีก่อนร้อยละ 398.39 และในปี 2550 เพิ่มขึ้นจากปีก่อน ร้อยละ 105.08 สหกรณ์มีรายได้จากธุรกิจการจัดหาสินค้ามาจำหน่าย ในปี 2549 ลดลงจากปีก่อนร้อยละ 9800 และในปี 2550 ลดลงจากปีก่อนร้อยละ 263.92 ค่าใช้จ่ายจากธุรกิจการจัดหาสินค้ามาจำหน่าย ในปี 2549 เพิ่มขึ้นจากปีก่อนร้อยละ 129.63 และในปี 2550 เพิ่มขึ้นจากปีก่อนร้อยละ 46.77 กำไรจากธุรกิจการจัดหาสินค้ามาจำหน่าย ในปี 2549 เพิ่มขึ้นจากปีก่อนร้อยละ 209.09 ในปี 2550 เพิ่มขึ้นจากปีก่อนร้อยละ 100

ผลการวิเคราะห์การดำเนินงานธุรกิจรวบรวมผลผลิต

ตารางที่ 4.11 ผลการวิเคราะห์การดำเนินงานธุรกิจรวบรวมผลผลิต

หน่วย : ล้านบาท

รายการ	ปี 2548	2549	2550	เพิ่ม(ลด)		เพิ่ม(ลด)	
				จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
ขายผลผลิตการเกษตร	12.55	6.05	14.43	(4.42)	(8.91)	10.82	23.95
ต้นทุนขาย	12.4	5.98	14.31	(6.42)	(51.77)	8.33	139.30
รายได้เฉพาะธุรกิจ	0.15	0.06	0.12	(0.09)	(60.00)	0.06	100.00
ค่าใช้จ่ายเฉพาะธุรกิจ	0	0	0.02	0	0.00	0.02	0.00
กำไร(ขาดทุน)เฉพาะธุรกิจ	0.15	0.06	0.1	(0.09)	(60.00)	0.04	66.67

จากการศึกษาการดำเนินงานธุรกิจรวบรวมผลผลิต ของสหกรณ์นิคมกบินทร์บุรี จำกัด ในปี 2548 2549 และ 2550 พบว่า ในปี 2548 งบกำไร(ขาดทุน)จากการดำเนินงานธุรกิจรวบรวมผลผลิต ได้รวมธุรกิจการแปรรูปผลผลิตเข้าไว้ด้วยกัน จึงทำให้ยอดขายผลผลิตประเภทข้าวในปี 2548 มีมูลค่าที่สูงกว่าปี 2549 มียอดขายข้าวเปลือกจากการรวบรวมผลผลิตลดลงจากปีก่อนร้อยละ 8.91 และในปี 2550 มีการขายข้าวเปลือกจากการรวบรวมผลผลิต เพิ่มขึ้นจากปีก่อนร้อยละ 23.95 ต้นทุนขายในปี 2549 ลดลงจากปีก่อนร้อยละ 51.77 และในปี 2550 เพิ่มขึ้นจากปีก่อนร้อยละ 139.30 สหกรณ์มีรายได้จากธุรกิจรวบรวมผลผลิต ในปี 2549 ลดลงจากปีก่อนร้อยละ 60 และในปี 2550 เพิ่มขึ้นจากปีก่อนร้อยละ 100 ในปี 2550 ค่าใช้จ่ายเฉพาะธุรกิจรวบรวมผลผลิต มียอดเพิ่มขึ้นจากเดิมร้อยละ 0.02 กำไรสุทธิจากธุรกิจรวบรวมผลผลิต ในปี 2548 มีผลกำไร 0.15 ล้านบาท ในปี 2549 มีกำไรเฉพาะธุรกิจ 0.06 ล้านบาท ลดลงจากปีก่อนร้อยละ 60 และในปี 2550 มีผลกำไรจากการดำเนินงานธุรกิจ 0.1 ล้านบาท เพิ่มขึ้นจากปีก่อนร้อยละ 66.67

3.2 การวิเคราะห์อัตราส่วนทางการเงิน แบบ CAMELS Analysis 6 Dimensions โดยวิเคราะห์ในมุมมอง 6 มิติ

มิติที่ 1 ความเพียงพอของเงินทุนต่อความเสี่ยง (Capital Strength)

ตารางที่ 4.12 มิติที่ 1 ความเพียงพอของเงินทุนต่อความเสี่ยง (Capital Strength)

รายการ	หน่วย	อัตราส่วนทางการเงิน			อัตราส่วน มาตรฐาน ปี 50	เพิ่ม(ลด) 2548/ 2549	เพิ่ม(ลด) 2549/ 2550
		ปี 2548	ปี 2549	ปี 2550			
1.1 อัตราส่วนหนี้สินต่อทุน	เท่า	3.6	3.77	3.78	1.56	0.17	0.01
1.2 อัตราส่วนทุนสำรองต่อสินทรัพย์	เท่า	0.02	0.02	0.02	0.11	0.00	0.00
1.3 อัตราการเติบโตของสหกรณ์	%	24.36	16.37	14.24	3.09	(7.99)	(2.13)
1.4 อัตราการเติบโตของหนี้	%	76.10	21.98	14.64	(9.06)	(54.12)	(7.34)
1.5 อัตราผลตอบแทนต่อส่วนของผู้ถือหุ้น	%	3.65	5.62	5.87	5.63	1.97	0.25

จากการศึกษา มิติความพอเพียงของเงินทุนต่อความเสี่ยง ของสหกรณ์นิคมกบินทร์บุรี จำกัด ในปี 2548 2549 และ 2550 พบว่า

1.1 อัตราส่วนหนี้สินต่อทุน ในปี 2548 ปี 2549 และปี 2550 เท่ากับ 3.6 เท่า 3.77 เท่า และ 3.78 เท่า โดยในปี 2549 มีอัตราเพิ่มขึ้นจากปีก่อน 0.17 เท่า และปี 2550 มีอัตราเพิ่มขึ้นจากปีก่อน 0.01 เท่า และเมื่อเปรียบเทียบกับค่าเฉลี่ยของกลุ่ม (Peer Group) โดยรวมปี 2550 เท่ากับ 1.56 เท่า ในปี 2550 มีอัตราส่วนหนี้สินต่อทุน สูงกว่าอัตราส่วนค่าเฉลี่ยของกลุ่ม แสดงว่า ในรอบ 3 ปี (2548-2550) สหกรณ์ฯมีหนี้สินมากกว่าทุนของสหกรณ์ในอัตราส่วนที่ค่อนข้างสูง

1.2 อัตราส่วนทุนสำรองต่อสินทรัพย์ ในปี 2548 ปี 2549 และปี 2550 เท่ากับ 0.02 เท่า และเมื่อเปรียบเทียบกับค่าเฉลี่ยของกลุ่ม (Peer Group) โดยรวมปี 2550 เท่ากับ 0.11 เท่า สหกรณ์ฯมีอัตราส่วนทุนสำรองต่อสินทรัพย์ในรอบ 3 ปีเท่าเดิม แต่น้อยกว่าอัตราส่วนค่าเฉลี่ยของกลุ่ม

1.3 อัตราการเติบโตของสหกรณ์ ในปี 2548 ปี 2549 และปี 2550 เท่ากับ ร้อยละ 24.36, 16.37 และร้อยละ 14.24 โดยในปี 2549 มีอัตราลดลงจากปีก่อน 7.99 และปี 2550 มีอัตราลดลงจากปีก่อน 2.13 และเมื่อเปรียบเทียบกับค่าเฉลี่ยของกลุ่ม (Peer Group) โดยรวมปี 2550 เท่ากับ 3.09 ในปี 2550 มีอัตราการเติบโตของสหกรณ์ สูงกว่าอัตราส่วนค่าเฉลี่ยของกลุ่ม

1.4 อัตราการเติบโตของหนี้ ในปี 2548 ปี 2549 และปี 2550 เท่ากับ ร้อยละ 76.10 ร้อยละ 21.98 และ ร้อยละ 14.64 โดยในปี 2549 มีอัตราลดลงจากปีก่อน ร้อยละ 54.12 และในปี 2550 มีอัตราลดลงจากปีก่อน ร้อยละ 7.34 ซึ่งเมื่อเปรียบเทียบกับค่าเฉลี่ยของกลุ่ม (Peer Group) โดยรวมปี 2550 เท่ากับ ร้อยละ -9.06 แสดงว่าสหกรณ์มีการก่อหนี้ลดลง มีความสามารถชำระหนี้ได้มากขึ้น ใช้ทุนของสหกรณ์เองมากขึ้น อาจเนื่องมาจากมีรายได้จากธุรกิจจัดหาสินค้ามาจำหน่ายสินค้าประเภทน้ำมันเต็มปี

1.5 อัตราผลตอบแทนต่อส่วนของผู้ถือหุ้น ในปี 2548 ปี 2549 และปี 2550 เท่ากับ ร้อยละ 3.65 ร้อยละ 5.62 และร้อยละ 5.87 โดยในปี 2549 มีอัตราเพิ่มขึ้นจากปีก่อน ร้อยละ 1.97 และในปี 2550 มีอัตราเพิ่มขึ้นจากปีก่อน 0.25 ซึ่งเมื่อเปรียบเทียบกับค่าเฉลี่ยของกลุ่ม (Peer Group) โดยรวมปี 2550 เท่ากับ 5.63

มิตินี้ 2 คุณภาพของสินทรัพย์ (Asset Quality)

ตารางที่ 4.13 มิตินี้ 2 คุณภาพของสินทรัพย์ (Asset Quality)

รายการ	หน่วย	อัตราส่วนทางการเงิน			อัตราส่วน มาตรฐาน ปี 50	เพิ่ม(ลด)	
		ปี 2548	ปี 2549	ปี 2550		2548/ 2549	2549/ 2550
2.1 อัตราการค้างชำระของลูกหนี้	%	25.86	44.62	38.75	44.09	18.76	-5.87
2.2 อัตราหมุนของสินทรัพย์	รอบ	0.4	0.59	0.93	0.88	0.19	0.34
2.3 อัตราผลตอบแทนต่อสินทรัพย์ (ROA)	%	0.88	1.20	1.15	1.86	0.32	(0.05)
2.4 อัตราการเติบโตของสินทรัพย์	%	61.48	20.76	0.00	(4.67)	(40.72)	(20.76)

จากการศึกษา มิตินี้คุณภาพของสินทรัพย์ ของสหกรณ์นิคมกบินทร์บุรี จำกัด ในปี 2548 ปี 2549 และ 2550 พบว่า

2.1 อัตราการค้างชำระของลูกหนี้ ในปี 2548 ปี 2549 และ 2550 เท่ากับ ร้อยละ 25.86 ร้อยละ 44.62 และร้อยละ 38.75 โดยในปี 2549 และมีอัตราเพิ่มขึ้นจากปีก่อนร้อยละ 18.76 และในปี 2550 มีอัตราลดลงจากปีก่อนร้อยละ 5.87 ซึ่งเมื่อเปรียบเทียบกับค่าเฉลี่ยของกลุ่ม (Peer Group) โดยรวมปี 2550 เท่ากับ 44.09 สหกรณ์มีอัตราการค้างชำระของลูกหนี้ สำหรับปี 2550 ต่ำกว่าอัตราส่วนค่าเฉลี่ยของกลุ่ม

2.2 อัตราหมุนของสินทรัพย์ ในปี 2548 ปี 2549 และปี 2550 เท่ากับ 0.4 รอบ 0.59 รอบ และ 0.93 รอบ โดยในปี 2549 มีอัตราหมุนเพิ่มขึ้นจากปีก่อน 0.19 รอบ และในปี 2550 มีอัตราเพิ่มขึ้นจากปีก่อน 0.34 รอบ ซึ่งเมื่อเปรียบเทียบกับค่าเฉลี่ยของกลุ่ม (Peer Group) โดยรวมปี 2550 เท่ากับ 0.88 รอบ

2.3 อัตราผลตอบแทนต่อสินทรัพย์ ในปี 2548 2549 และ 2550 เท่ากับ ร้อยละ 0.88 ร้อยละ 1.2 และร้อยละ 1.15 โดยในปี 2549 มีอัตราเพิ่มขึ้นจากปีก่อน ร้อยละ 0.32 และ ปี 2550 มีอัตราลดลงจากปีก่อนร้อยละ 0.05 ซึ่งเมื่อเปรียบเทียบกับค่าเฉลี่ยของกลุ่ม (Peer Group) โดยรวมปี 2550 เท่ากับร้อยละ 1.86 สหกรณ์มีอัตราผลตอบแทนต่อสินทรัพย์ต่ำ และในปี 2550 ต่ำกว่าค่าเฉลี่ยของกลุ่ม

2.4 อัตราการเติบโตของสินทรัพย์ ในปี 2548 ปี 2549 และปี 2550 เท่ากับ ร้อยละ 61.48 ร้อยละ 20.76 และ ร้อยละ 0.00 โดยในปี 2549 มีอัตราลดลงจากปีก่อน ร้อยละ 40.72 และ ในปี 2550 มีอัตราลดลงจากปีก่อนร้อยละ 20.76 ซึ่งเมื่อเปรียบเทียบกับค่าเฉลี่ยของกลุ่ม (Peer Group) โดยรวมปี 2550 เท่ากับ ร้อยละ -4.67 โดยเฉพาะในปี 2550 มีอัตราการเติบโตของสินทรัพย์ต่ำ อยู่ในระดับ 0.00 แต่สูงกว่าค่าเฉลี่ยของกลุ่ม

มิตินี้ 3 การทำกำไร (Earning Sufficiency)

ตารางที่ 4.14 มิตินี้ 3 การทำกำไร (Earning Sufficiency)

รายการ	หน่วย	อัตราส่วนทางการเงิน			อัตราส่วน มาตรฐาน ปี 50	เพิ่ม(ลด) 2548/ 2549	เพิ่ม(ลด) 2549/ 2550
		ปี 2548	ปี 2549	ปี 2550			
4.1 กำไรต่อสมาชิก	บาท	141.97	257.20	300.02	440.85	115.23	48.74
4.2 เงินออมต่อสมาชิก	บาท	8257.41	10553.97	10878.82	9063.44	2296.56	539.32
4.3 หนี้สินต่อสมาชิก	บาท	12859.85	15018.45	16157.78	14434.57	2158.60	1951.38
4.4 อัตราค่าใช้จ่ายดำเนินงานต่อ กำไรก่อนหักค่าใช้จ่ายดำเนินงาน	%	81.02	76.79	74.50	65.14	(4.23)	(2.29)
4.5 อัตราการเติบโตของทุนสำรอง	%	6.16	3.69	6.73	(8)	(2.47)	3.04
4.6 อัตราการเติบโตของทุนสะสม อื่น	%	29.01	(15.52)	(0.47)	(2.24)	(44.53)	15.05
4.7 อัตราการเติบโตของกำไรสุทธิ	%	(33.85)	84.76	20.37	133.25	118.61	(64.39)
4.8 อัตรากำไรสุทธิ	%	2.23	2.04	1.24	2.41	(0.19)	(0.8)

จากการศึกษา มิติการทำกำไร ของสหกรณ์นิคมกบินทร์บุรี จำกัด ในปี 2548 ปี 2549 และ ปี 2550 พบว่า

3.1 กำไรต่อสมาชิก ในปี 2548 ปี 2549 และปี 2550 เท่ากับ 141.97 บาท 257.20 บาท และ 302.02 บาท โดยในปี 2549 เพิ่มขึ้นจากปีก่อน 115.23 บาท และในปี 2550 ลดลงจากปีก่อน 48.74 บาทซึ่งเมื่อเปรียบเทียบกับค่าเฉลี่ยของกลุ่ม (Peer Group) โดยรวมปี 2550 เท่ากับ 440.85 บาท

3.2 เงินออมต่อสมาชิก ในปี 2548 ปี 2549 และปี 2550 เท่ากับ 8,257.41 บาท 10,553.97 บาท และ 11,093.29 บาท โดยในปี 2549 และ 2550 มีอัตราการออมเงินต่อสมาชิกเพิ่มขึ้นจากปีก่อน 2,296.56 บาท และ 539.32 บาท ตามลำดับ ซึ่งเมื่อเปรียบเทียบกับค่าเฉลี่ยของกลุ่ม (Peer Group) โดยรวมปี 2550 เท่ากับ 9,063.44 บาท สหกรณ์มีเงินออมต่อสมาชิกเพิ่มขึ้นทุกปี

3.3 หนี้สินต่อสมาชิก ในปี 2548 ปี 2549 และปี 2550 เท่ากับ 12,859.85 บาท 15,018.45 บาท และ 16,969.83 บาท โดยในปี 2549 มีอัตราเพิ่มขึ้นจากปีก่อน 2,158.60 บาท และ 1,951.38 บาท ในปี 2550 ซึ่งเมื่อเปรียบเทียบกับค่าเฉลี่ยของกลุ่ม (Peer Group) โดยรวมปี 2550 เท่ากับ 14,434.57 บาท ในรอบ 3 ปี (2548-2550) สหกรณ์มีหนี้สินต่อสมาชิกที่เพิ่มขึ้นจากปีก่อน และอยู่ในปริมาณที่สูงกว่าเมื่อเทียบกับค่าเฉลี่ยของกลุ่ม

3.4 อัตราค่าใช้จ่ายดำเนินงานต่อกำไรก่อนหักค่าใช้จ่ายดำเนินงาน ในปี 2548 ปี 2549 และปี 2550 เท่ากับ ร้อยละ 81.02 ร้อยละ 76.79 และร้อยละ 74.50 โดยในปี 2549 มีอัตราลดลงจากปีก่อนร้อยละ 4.23 และ ในปี 2550 มีอัตราลดลงจากปีก่อน ร้อยละ 2.29 ซึ่งเมื่อเปรียบเทียบกับค่าเฉลี่ยของกลุ่ม (Peer Group) โดยรวมปี 2550 เท่ากับร้อยละ 65.14 อัตราค่าใช้จ่ายดำเนินงานต่อกำไรก่อนหักค่าใช้จ่ายดำเนินงาน สูงกว่าเกณฑ์มาตรฐาน

3.5 อัตราการเติบโตของทุนสำรอง ในปี 2548 ปี 2549 และ ปี 2550 เท่ากับร้อยละ 6.16 ร้อยละ 3.69 และร้อยละ 6.73 โดยในปี 2549 มีอัตราลดลงจากปีก่อนร้อยละ 2.47 และ 2550 มีอัตราเพิ่มขึ้นจากปีก่อนร้อยละ 3.04 ซึ่งเมื่อเปรียบเทียบกับค่าเฉลี่ยของกลุ่ม (Peer Group) โดยรวมปี 2550 เท่ากับร้อยละ (8) สหกรณ์มีอัตราการเติบโตของทุนสำรองลดลง จากปีก่อน และในปี 2550 มีอัตราการเติบโตของทุนสำรองสูงขึ้นและสูงกว่าค่าเฉลี่ยของกลุ่ม

3.6 อัตราการเติบโตของทุนสะสมอื่น ในปี 2548 ปี 2549 และปี 2550 เท่ากับ ร้อยละ 29.01 ร้อยละ (15.52) และร้อยละ (0.47) โดยในปี 2549 และ 2550 มีอัตราลดลงจากปีก่อนร้อยละ 44.53 และ ในปี 2550 มีอัตราเพิ่มขึ้นจากปีก่อน ร้อยละ 15.05 ซึ่งเมื่อเปรียบเทียบกับค่าเฉลี่ยของกลุ่ม (Peer Group) โดยรวมปี 2550 เท่ากับ ร้อยละ (2.24) ในรอบ 3 ปี สหกรณ์มีอัตราการเติบโตของทุนสะสมอื่นลดลงจากปีก่อน โดยเฉพาะในปี 2550 มีอัตราการเติบโตลดเพิ่มมากเมื่อเทียบกับค่าเฉลี่ยของกลุ่ม

3.7 อัตราการเติบโตของกำไรสุทธิ ในปี 2548 ปี 2549 และปี 2550 เท่ากับ ร้อยละ (33.85) ร้อยละ 84.76 และร้อยละ 20.37 โดยในปี 2549 มีอัตราเพิ่มขึ้นจากปีก่อนร้อยละ 118.61 และ ปี 2550 มีอัตราลดลงจากปีก่อนร้อยละ 64.39 ซึ่งเมื่อเปรียบเทียบกับค่าเฉลี่ยของกลุ่ม (Peer Group) โดยรวมปี 2550 เท่ากับร้อยละ 133.25 ในปี 2549 สหกรณ์ มีอัตราการเติบโตของกำไรสุทธิ ต่ำกว่าค่าเฉลี่ยกลุ่ม และปี 2550 มีอัตราการเติบโตของกำไรลดลง

3.8 อัตรากำไรสุทธิ ในปี 2548 ปี 2549 และปี 2550 เท่ากับร้อยละ 2.23 ร้อยละ 2.04 และ ร้อยละ 1.24 โดยในปี 2549 และ 2550 มีอัตราลดลงจากปีก่อนร้อยละ 0.19 และ ร้อยละ 0.8 ซึ่งเมื่อเปรียบเทียบกับค่าเฉลี่ยของกลุ่ม (Peer Group) โดยรวมปี 2550 เท่ากับร้อยละ 2.41 สหกรณ์มี อัตรากำไรสุทธิต่อยอดขาย/บริการลดลงจากปีก่อน และในปี 2550 ต่ำกว่าค่าเฉลี่ยของกลุ่ม

มิตินี้ 4 สภาพคล่อง (Liquidity)

ตารางที่ 4.15 มิตินี้ 4 สภาพคล่อง (Liquidity)

รายการ	หน่วย	อัตราส่วนทางการเงิน			อัตราส่วน มาตรฐาน ปี 50	เพิ่ม/ ลด	เพิ่ม(ลด) 2549/ 2550
		ปี 2548	ปี 2549	ปี 2550			
5.1 อัตราส่วนทุนหมุนเวียน	เท่า	0.99	1.04	0.98	1.35	0.05	(0.06)
5.2 อัตราหมุนของสินค้า	ครั้ง	9.76	21.69	30.65	17.12	11.93	8.96
5.3 อายุเฉลี่ยของสินค้า	วัน	37.38	16.83	11.91	21.32	(20.55)	(4.92)
5.4 อัตราลูกหนี้ระยะสั้นที่ชำระได้ตามกำหนด	%	74.14	58.90	61.25	55.91	(15.24)	2.35

จากการศึกษาสภาพคล่อง ของสหกรณ์นิคมกบินทร์บุรี จำกัด ในปี 2548 ปี 2549 และ ปี 2550 พบว่า

4.1 อัตราส่วนทุนหมุนเวียน สหกรณ์นิคมกบินทร์บุรี จำกัด มีอัตราส่วนทุนหมุนเวียน ปี 2548 ปี 2549 และปี 2550 เท่ากับ 0.99 เท่า 1.04 เท่า และ 0.98 เท่า โดยในปี 2549 มีอัตราเพิ่มขึ้นจากปีก่อน 0.05 เท่า และปี 2550 มีอัตราลดลงจากปีก่อน 0.06 เท่า ซึ่งเมื่อเปรียบเทียบกับค่าเฉลี่ยของกลุ่ม (Peer Group) โดยรวมปี 2550 เท่ากับ 1.35 เท่า

4.2 อัตราหมุนของสินค้า สหกรณ์นิคมกบินทร์บุรี จำกัด มีอัตราหมุนของสินค้า ปี 2548 ปี 2549 และปี 2550 เท่ากับ 9.76 ครั้ง 21.69 ครั้ง และ 30.65 ครั้ง โดยในปี 2549 มีอัตรา

เพิ่มขึ้นจากปีก่อน 11.93 ครั้ง และ ปี 2550 มีอัตราเพิ่มขึ้นจากปีก่อน 8.96 ครั้ง ซึ่งเมื่อเปรียบเทียบกับค่าเฉลี่ยของกลุ่ม (Peer Group) โดยรวมปี 2550 เท่ากับ 17.12 ครั้ง อัตราหมุนของสินค้าเร็วขึ้น

4.3 อายุเฉลี่ยของสินค้า สหกรณ์นิคมกบินทร์บุรี จำกัด มีอายุเฉลี่ยของสินค้า ปี 2548 ปี 2549 และปี 2550 เท่ากับ 37.38 วัน 16.83 วัน และ 11.91 วัน โดยในปี 2549 และ ปี 2550 มีอายุเฉลี่ยของสินค้าลดลงจากปีก่อน 20.55 วันและ 4.92 วัน ซึ่งเมื่อเปรียบเทียบกับค่าเฉลี่ยของกลุ่ม (Peer Group) โดยรวมปี 2550 เท่ากับ 21.32 วัน อายุเฉลี่ยของสินค้าเฉลี่ยลดลง

4.4 อัตราลูกหนี้ระยะสั้นที่ชำระได้ตามกำหนด สหกรณ์กบินทร์บุรี จำกัด มีอัตราลูกหนี้ระยะสั้นที่ชำระได้ตามกำหนด ปี 2548 ปี 2549 และ 2550 เท่ากับร้อยละ 74.14 ร้อยละ 58.90 และร้อยละ 61.25 โดยในปี 2549 มีอายุเฉลี่ยของสินค้าลดลงจากปีก่อนร้อยละ 15.24 และปี 2550 มีอัตราเพิ่มขึ้น ร้อยละ 2.35 ซึ่งเมื่อเปรียบเทียบกับค่าเฉลี่ยของกลุ่ม (Peer Group) โดยรวมปี 2550 เท่ากับ ร้อยละ 55.91 อัตราลูกหนี้ระยะสั้นที่ชำระได้ตามกำหนด ไม่มีความแตกต่างกันมากนัก

ตอนที่ 4 วิเคราะห์ขีดความสามารถในการบริหารจัดการ

โดยใช้การวิเคราะห์ แบบ CAMELS Analysis 6 Dimensions และวิเคราะห์ในมุมมองมิติขีดความสามารถในการบริหาร (Management Ability)

ตารางที่ 4.16 ขีดความสามารถในการบริหาร (Management Ability)

รายการ	หน่วย	อัตราส่วนทางการเงิน			อัตราส่วน มาตรฐาน	เพิ่ม (ลด)	เพิ่ม(ลด) 2549/ 2550
		ปี 2548	ปี 2549	ปี 2550			
3.1 อัตราการเติบโตของธุรกิจ	%	35.05	20.74	14.92	5.08	(14.31)	(5.82)
- อัตราการเติบโตของธุรกิจสินเชื่อ	%						
- อัตราการเติบโตของธุรกิจจัดหา สินค้านำจำหน่าย	%						
- อัตราการเติบโตของธุรกิจผลผลิต การเกษตร	%						
- อัตราการเติบโตของธุรกิจแปรรูป ผลผลิตการเกษตร	%						

จากการศึกษา มิตชี้ความสามารถในการบริหารธุรกิจ ของสหกรณ์นิคมบรินทร์บุรี จำกัดในปี 2548 2549 และ 2550 พบว่า

4.1 อัตราการเติบโตของธุรกิจ ในปี 2548 ปี 2549 และปี 2550 เท่ากับร้อยละ 35.05, 20.74 และร้อยละ 14.92 โดยในปี 2549 ลดลงจากปีก่อนร้อยละ 14.31 และในปี 2550 ลดลงจากปีก่อนร้อยละ 5.82 ซึ่งเมื่อเปรียบเทียบกับค่าเฉลี่ยของกลุ่ม (Peer Group) โดยรวมปี 2550 เท่ากับร้อยละ 5.08 ในปี 2550 มีอัตราการเติบโตของธุรกิจโดยรวมสูงกว่าค่าเฉลี่ยของกลุ่ม

บทที่ 5

สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

1. สรุปผล

การวิจัยครั้งนี้ เป็นการวิเคราะห์แผนกลยุทธ์(แผน 3 ปี 2547-2550) และการวิเคราะห์ฐานะการเงินของสหกรณ์ ในปีบัญชี 2547-2550 ของสหกรณ์นิคมกบินทร์บุรี จำกัด อำเภอ นาดี จังหวัดปราจีนบุรี เป็นการวิจัยเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพแบบวิจัยเอกสาร (Documentary Research) โดยใช้เทคนิคการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ การตรวจเอกสารที่เกี่ยวข้อง และการสัมภาษณ์ การเก็บรวบรวมข้อมูล ประกอบด้วย ข้อมูลปฐมภูมิ สอบถามพูดคุยอย่างไม่เป็นทางการ จากคณะกรรมการ ฝ่ายจัดการ และสมาชิกสหกรณ์ ข้อมูลทุติยภูมิ โดยการเก็บรวบรวมข้อมูลจากสถิติรายงาน ตำรา เอกสารทางวิชาการ รายงานกิจการของสหกรณ์ รายงานงบการเงินของผู้สอบบัญชี แผนกลยุทธ์ของสหกรณ์ และผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิเคราะห์ข้อมูล แบ่งออกเป็น 4 ตอน ดังนี้ ข้อมูลทั่วไปของสหกรณ์การวิเคราะห์แผนกลยุทธ์ของสหกรณ์ การวิเคราะห์ฐานะการเงินของสหกรณ์ และการวิเคราะห์ขีดความสามารถในการบริหารจัดการสหกรณ์

1.1 ข้อมูลทั่วไปของสหกรณ์

1.1.1 ประวัติ

สหกรณ์นิคมกบินทร์บุรี จำกัด จังหวัดปราจีนบุรี ได้รับจดทะเบียนเป็นประเภทสหกรณ์ สหกรณ์นิคม ในวันที่ 20 ธันวาคม 2517 มีวัตถุประสงค์เพื่อดำเนินการจัดที่ดินให้แก่ราษฎรด้วยวิธีการสหกรณ์ ในปัจจุบัน สหกรณ์นิคมกบินทร์บุรี จำกัด มีที่ทำการอยู่เลขที่ 88 หมู่ 7 ตำบลทุ่งโพธิ์ อำเภอนาดี จังหวัดปราจีนบุรี มีการดำเนินธุรกิจที่หลากหลาย ได้แก่ ธุรกิจด้านสินเชื่อ ธุรกิจจัดหาสินค้ามาจำหน่าย ประเภทน้ำมันเชื้อเพลิง การเงินรับฝากการรวบรวมผลิตผล

สหกรณ์ดำเนินธุรกิจที่หลากหลาย สมาชิก 4,138 คน มีทุนดำเนินงาน 107,960,602.59 บาท ประกอบด้วย เงินรับฝากจากสมาชิก 34,028,277.95 บาท ทุนสหกรณ์ 22,571,708.17 บาท กู้ยืมระยะสั้น 50,370,808.50 บาท กู้ยืมระยะยาว 400,000 บาท ในปี 2550 สหกรณ์มีกำไรสุทธิจากการดำเนินงาน 1,241,503.06 บาท มีการดำเนินธุรกิจที่หลากหลาย ได้แก่

ธุรกิจด้านสินเชื้อ ธุรกิจจัดหาสินค้ามาจำหน่าย ประเภทน้ำมันเชื้อเพลิง การเงินรับฝากการรวบรวม
ผลิตผล

1.1.2 ผลการดำเนินงาน

สหกรณ์นิคมกบินทร์บุรี จำกัด มีโครงสร้างการบริหารงานประกอบด้วย
คณะกรรมการ 15 คน ผู้ตรวจสอบกิจการ 2 คน ฝ่ายจัดการ 16 คน สหกรณ์ดำเนินธุรกิจที่
หลากหลาย ณ วันที่ 31 มีนาคม 2550 มีทุนดำเนินงาน 107,960,602.59 บาท ประกอบด้วย เงิน
รับฝากจากสมาชิก 34,028,277.95 บาท ทุนสหกรณ์ 22,571,708.17 บาท กู้ยืมระยะสั้น
50,370,808.50 บาท กู้ยืมระยะยาว 400,000 บาท มีกำไรสุทธิจากการดำเนินงาน 1,241,503.06
บาท มีการดำเนินธุรกิจที่หลากหลาย ได้แก่ ธุรกิจด้านสินเชื้อ ธุรกิจจัดหาสินค้ามาจำหน่าย ประเภท
น้ำมันเชื้อเพลิง การเงินรับฝากการรวบรวมผลิตผล

1.1.3 แผนกลยุทธ์ จากการศึกษาพบว่าสหกรณ์มีการจัดทำแผนกลยุทธ์ ระยะเวลา
3 ปี (พ.ศ.2547 – 2550) เพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาสหกรณ์ กรอบทิศทางการดำเนินงานตาม
แผนกลยุทธ์ โดยมีจุดมุ่งหมายในการดำเนินตามกระบวนการจัดทำแผนกลยุทธ์ (แผน 3 ปี) ซึ่งจะ
เป็นไปในลักษณะการมีส่วนร่วมในการจัดทำแผนพัฒนาสหกรณ์ ประกอบด้วยคณะกรรมการ
ดำเนินการ เจ้าหน้าที่ และสมาชิก ซึ่งจะนำไปสู่การสร้างกรอบทิศทางการพัฒนาสหกรณ์ และการ
นำไปใช้ในการบริหารจัดการเชิงรุกต่อไป ในการจัดทำแผนกลยุทธ์ของสหกรณ์ ได้กำหนด
วิสัยทัศน์และภารกิจไว้ ดังนี้

โดยประเด็นสำคัญในแผนกลยุทธ์ของสหกรณ์ประกอบด้วย

วิสัยทัศน์สหกรณ์ ธุรกิจก้าวหน้า พัฒนาก้าวไกล ใส่ใจบริการ ประสานหน่วยงาน

ภารกิจที่ 1. พัฒนาธุรกิจสหกรณ์ให้ก้าวหน้า

ภารกิจที่ 2 พัฒนาระบบบริหารจัดการ

ภารกิจที่ 3 พัฒนาระบบบริหารจัดการ

ภารกิจที่ 4 พัฒนาประสานงาน

ในปี 2550 จะเห็นได้ว่า สหกรณ์มีความสามารถในการทำกำไรที่ลดลง และมีอัตรา
การเติบโตของกำไรเพิ่มขึ้นจากปี 2548 และ 2549 สหกรณ์ได้จัดทำโครงการจัดทำแผนกลยุทธ์
สหกรณ์นิคมกบินทร์บุรี จำกัด โดยมีจุดมุ่งหมายการดำเนินการ เป็นระยะเวลา 3 ปี เพื่อพัฒนาการ
ดำเนินงานของสหกรณ์ให้มีประสิทธิภาพ จากการวิเคราะห์พบว่า สหกรณ์มีรายได้จากการดำเนิน
ธุรกิจจัดหาสินค้ามาจำหน่าย เพิ่มขึ้นทุกปี ส่วนความสามารถในการทำไรและอัตราการเติบโตของ
สหกรณ์ กลับลดลงทุกปีเช่นกัน การดำเนินการตามกลยุทธ์ของสหกรณ์ที่กำหนดอย่างเดียว ยังไม่
สามารถสรุปได้ว่า การดำเนินงานของสหกรณ์เปลี่ยนไปในทิศทางที่ดีขึ้นหรือประสบผลสำเร็จใน

การดำเนินธุรกิจตามวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายที่วางไว้หรือไม่ ต้องอาศัยผลการวิเคราะห์ฐานะการเงินของสหกรณ์ในส่วนต่อไป ประกอบด้วย จึงจะทำให้สามารถสรุปได้ว่าแผนกลยุทธ์ที่สหกรณ์กำหนดไว้ มีความเหมาะสมหรือไม่ และควรปรับกลยุทธ์อย่างไรในครั้งต่อไป

1.2 การวิเคราะห์แผนกลยุทธ์ของสหกรณ์ แบ่งออก 3 ประเด็น ดังนี้

1.2.1 การวิเคราะห์ขั้นตอนในการกำหนดแผนกลยุทธ์

1) การวิเคราะห์สถานะแวดล้อม (SWOT Analysis)

การกำหนดหัวข้อสถานะแวดล้อมภายนอกและภายในขององค์กร พบว่าสหกรณ์มีการวิเคราะห์ปัจจัยสถานะแวดล้อมดำเนินการ ในด้านสมาชิก ด้านหน่วยงานที่สนับสนุน ด้านคู่แข่งทางการค้า ด้านธุรกิจคู่ค้า ด้านพันธมิตรธุรกิจ และมีการวิเคราะห์ปัจจัยสถานะแวดล้อมทั่วไป ด้านเศรษฐกิจ ด้านสังคม ด้านกฎหมาย ด้านนโยบายรัฐ ด้านเทคโนโลยี และดำเนินการวิเคราะห์สถานะแวดล้อมภายใน ด้านโครงสร้างองค์กร ด้านข้อบังคับสหกรณ์ ด้านระบบงานและการควบคุมภายใน ด้านการเงิน ด้านเทคโนโลยี/อุปกรณ์/สถานที่

ผลการวิเคราะห์การกำหนดประเด็นวิเคราะห์ พบว่า

- ประเด็นวิเคราะห์โดยรวมมีปัจจัยที่จะส่งผลกระทบต่อ

บริหารจัดการของสหกรณ์ จึงสามารถจะกำหนดด้านจุดแข็งและจุดอ่อน อุปสรรคและโอกาส เพื่อให้ทราบศักยภาพหรือความสามารถในการดำเนินการ ความสามารถในการแข่งขันของสหกรณ์ที่ชัดเจนได้

ผลการวิเคราะห์การกำหนดจุดอ่อน จุดแข็ง โอกาสและอุปสรรค พบว่า

- การกำหนดรายการประเด็นวิเคราะห์ปัจจัยสถานะแวดล้อมยังไม่ตรงกับปัจจัยต่างๆ ที่จะส่งผลกระทบต่อสหกรณ์อย่างแท้จริง

2) การจัดวางทิศทางองค์กรโดยวิเคราะห์การกำหนดและความ

สอดคล้องของการกำหนดวิสัยทัศน์ (Vision) ภารกิจ (Missions) เป้าหมาย (Goals) วัตถุประสงค์ (Objectives)

ผลการวิเคราะห์การจัดวางทิศทางองค์กร พบว่า

- ทุกฝ่ายมีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์ ที่สื่อความหมายกับทุกคนในองค์กร มีลักษณะที่มุ่งเน้นด้านสังคมมากกว่ามุ่งเน้นด้านธุรกิจ จึงทำให้วัดความสำเร็จได้ยาก เป็นนามธรรมมากกว่ารูปธรรม

- ภารกิจข้อที่ 1. “พัฒนาธุรกิจสหกรณ์ให้ก้าวหน้า” สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ “ธุรกิจก้าวหน้า” เป็นภารกิจที่ไม่ระบุว่าจะพัฒนาธุรกิจอะไร แต่สหกรณ์ก็ได้ระบุในวัตถุประสงค์ ในด้านธุรกิจด้านสินเชื่อ โดยเน้นการเร่งรัดหนี้สินของสมาชิก การทำธุรกิจแบบครบ

วงจร การพัฒนาตลาด และวัดความสำเร็จได้ยาก ภารกิจในข้อที่ 2. การพัฒนาระบบการบริหารจัดการ สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ “พัฒนาก้าวไกล ใส่ใจบริการ” ข้อนี้ ไม่ชัดเจน เนื่องจากไม่ทราบว่าพัฒนาอะไร เพียงใด เพื่อการบริการอย่างไร ภารกิจข้อที่ 3. “การพัฒนาบริการสมาชิก” ข้อนี้ มีความสมบูรณ์มากที่สุด เนื่องจากระบุชัดเจนว่าจะพัฒนาใคร แต่ไม่ได้แจ้งให้ทราบว่าพัฒนาอย่างไร ในด้านใด ภารกิจข้อที่ 4. “การพัฒนาการประสานงาน” ข้อนี้ ไม่ได้ระบุว่าพัฒนาการประสานงานกับใคร แบบใด

- สหกรณ์มีการกำหนดเป้าหมายวัตถุประสงค์ และตัวชี้วัดของสหกรณ์ แต่ละกิจกรรม

3) การกำหนดกลยุทธ์ (Strategy Formulation) โดยวิเคราะห์ความสอดคล้องของกลยุทธ์กับ วัตถุประสงค์ของแต่ละภารกิจ

ผลการวิเคราะห์ พบว่า สหกรณ์มีการกำหนดกลยุทธ์ระดับหน้าที่ แต่ไม่มีการกำหนดกลยุทธ์ระดับองค์การและระดับธุรกิจ สหกรณ์ไม่มีการจับคู่แบบ TOWS Matrix จึงทำให้การกำหนดกลยุทธ์มีความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์และภารกิจไม่ชัดเจน

1.2.2 การวิเคราะห์ขั้นตอนการดำเนินการตามแผนกลยุทธ์ ผลการวิเคราะห์ พบว่า

- มีการดำเนินการตามแผนกลยุทธ์ ทั้ง 28 กลยุทธ์ มีการจัดทำแผนปฏิบัติการ แต่จัดทำเป็นแผน 3 ปี มีหัวข้อแผนงาน/โครงการ กิจกรรม เป้าหมาย งบประมาณ ระยะเวลาดำเนินการ กลยุทธ์ Action Plan ของสหกรณ์มีรายละเอียดโครงการ ตัวชี้วัดความสำเร็จ (KPI) และการกำหนดผู้รับผิดชอบแต่ละโครงการ

- มีการทบทวนแผนกลยุทธ์ของสหกรณ์ ตามโครงการส่งเสริมการจัดทำแผนกลยุทธ์ของสหกรณ์ ประจำปีงบประมาณ 2550 จัดทำโดย สหกรณ์ร่วมกับ สำนักงานสหกรณ์จังหวัดปราจีนบุรี

1.2.3 การวิเคราะห์การควบคุมและการประเมินผลการดำเนินงานตามแผนกลยุทธ์

ผลการวิเคราะห์ พบว่า สหกรณ์มีการดำเนินการแต่งตั้งผู้รับผิดชอบในการควบคุมและประเมินโครงการ แต่ไม่มีการติดตามผลการดำเนินงาน (Track Status) ไม่มีการรายงานความก้าวหน้า (Communication Progress) ไม่มีการจัดทำรายงานผลการปฏิบัติงานตามแผนกลยุทธ์

1.3 การวิเคราะห์ฐานะการเงินของสหกรณ์

1.3.1 ผลการวิเคราะห์งบการเงินโดยวิธีเปรียบเทียบแนวนอนและแนวตั้ง พบว่า

- สหกรณ์มีทุนดำเนินงานที่สูงขึ้นทุกปี โดยในปี 2548-2550 สิ้นทรัพย์รวมหนี้สินและทุนของสหกรณ์ มีอัตราเพิ่มขึ้นจากปีก่อน และมีแนวโน้มจะสูงขึ้นทุกปี โดยเพิ่มขึ้นทั้งสิ้นทรัพย์หมุนเวียน, หนี้สินหมุนเวียน, สิ้นทรัพย์ไม่หมุนเวียน และทุนของสหกรณ์

- สหกรณ์มีสภาพคล่องที่ดี มีสิ้นทรัพย์หมุนเวียนสูงกว่าหนี้สินหมุนเวียน คือสามารถใช้สิ้นทรัพย์หมุนเวียนชำระหนี้สินหมุนเวียนได้ แต่สหกรณ์ควรเพิ่มทุนของสหกรณ์ให้มากขึ้นกว่านี้ เพื่อเพิ่มความมั่นคงและป้องกันความเสี่ยง ในปี 2548 ปี 2549 และปี 2550 สหกรณ์มีการลงทุนในสิ้นทรัพย์หมุนเวียนมากกว่าลงทุนในสิ้นทรัพย์ไม่หมุนเวียน

- สหกรณ์มีอัตรากำไรสุทธิที่ต่ำมาก เมื่อเปรียบเทียบกับปริมาณธุรกิจ ในปี 2548-2550 มีกำไรสุทธิคิดเป็นร้อยละ 1.00 ร้อยละ 1.44 และร้อยละ 1.32 ตามลำดับ

ผลการวิเคราะห์ผลการดำเนินงานแต่ละธุรกิจ พบว่า

(1) ธุรกิจสินเชื่อ ในปี 2548-2549 มีความสามารถทำกำไรร้อยละ 50.76 แต่ในปี 2550 มีความสามารถทำกำไรได้ลดลงเล็กน้อย แต่สหกรณ์มีค่าใช้จ่ายที่สูงมากถึงร้อยละ 53.24

(2) ธุรกิจจัดหาสินค้ามาจำหน่าย สหกรณ์มีผลกำไรจากการขายสินค้าประเภทการเกษตร น้ำมัน และขายสินค้าอุปโภคบริโภค ได้มากในปี 2549-2550 เพิ่มขึ้นร้อยละ 209.09 และในปี 2550 เพิ่มขึ้น ร้อยละ 100 ในขณะที่ค่าใช้จ่ายเฉพาะกิจมีเพิ่มเช่นกัน ซึ่งถือว่าธุรกิจจัดหาสินค้ามาจำหน่ายของสหกรณ์ ทำกำไรให้กับสหกรณ์มากที่สุด

(3) ธุรกิจรวบรวมผลผลิต สหกรณ์มีผลกำไรจากปี 2548-2549 ลดลงและในปี 2550 ได้มีผลกำไรเพิ่มขึ้น เป็น 0.1 เพิ่มขึ้นจากปีก่อน ร้อยละ 66.67

สำหรับสหกรณ์นิคมกบินทร์บุรี จำกัด จัดได้ว่าเป็นสหกรณ์ที่มีทุนดำเนินงานมาก และอยู่ในประเภท ขนาดใหญ่มาก สหกรณ์ย่อมได้รับผลกระทบจากปัจจัยเสี่ยงดังกล่าวอย่างไม่อาจหลีกเลี่ยงได้ ทั้งในด้านการลงทุน แต่ธุรกิจสหกรณ์ยังสามารถฝ่าวิกฤติและดำเนินงานไปได้ โดยมีผลกำไรในภาพรวม สหกรณ์ได้ตั้งสำนักงานอยู่ไกลสมาชิก โอกาสที่จะขยายปริมาณธุรกิจในด้านการจัดหาสินค้ามาจำหน่าย ซึ่งมุ่งบริการสมาชิกจึงค่อนข้างยาก แต่การที่สหกรณ์มีจุดแข็งคือสำนักงานตั้งอยู่ริมถนนหลวงและสหกรณ์มีสถานีบริการน้ำมันที่ใหญ่ที่สุดในเส้นทางสัญจรจากภาคตะวันออกไปสู่ภาคอีสาน และยังมีคู่แข่งชั้นธุรกิจจัดหาสินค้ามาจำหน่าย ประเภทน้ำมันเชื้อเพลิงน้อย เมื่อสถานการณ์เช่นนี้ น่าจะมุ่งส่งเสริมให้ก่อเกิดกำไรและเพิ่มปริมาณธุรกิจด้านนี้ให้มาก

1.3.2 การวิเคราะห์อัตราส่วนทางการเงิน แบบ CAMELS Analysis 6 Dimensions

โดยวิเคราะห์ในมุมมอง 4 มิติ

มิติที่ 1 ความเพียงพอของเงินทุนต่อความเสี่ยง (Capital Strength) พบว่าความเพียงพอของเงินทุนต่อความเสี่ยง ของสหกรณ์นิคมกบินทร์บุรี จำกัด ในรอบ 3 ปี (2548-2550) สหกรณ์มีหนี้สินมากกว่าทุนในอัตราส่วนที่ค่อนข้างสูง อัตราส่วนทุนสำรองต่อสินทรัพย์เท่าเดิม แต่น้อยกว่าอัตราส่วนค่าเฉลี่ยของกลุ่ม ในปี 2550 สหกรณ์มีอัตราเติบโตของทุนสำรองต่อสินทรัพย์สูงกว่าอัตราส่วนค่าเฉลี่ยของกลุ่ม สหกรณ์มีการก่อหนี้ลดลง มีความสามารถชำระหนี้ได้มากขึ้น ซึ่งเมื่อเทียบอัตราผลตอบแทนต่อส่วนของทุนมีอัตราเพิ่มมากขึ้น

มิติที่ 2 คุณภาพของสินทรัพย์ (Asset Quality) พบว่าสหกรณ์มีอัตราการค้างชำระของลูกค้า สำหรับปี 2550 ต่ำกว่าอัตราส่วนค่าเฉลี่ยของกลุ่ม ซึ่งสามารถใช้สินทรัพย์เพื่อก่อให้เกิดกำไรอย่างเต็มที่ มีความเสี่ยงต่ำ มีประสิทธิภาพในการบริการลูกค้า มีการจัดทำโครงการเร่งรัดลูกค้าให้ชำระหนี้ได้ตามกำหนดเวลา สหกรณ์มีอัตราการเติบโตของสินทรัพย์ต่ำ ซึ่งควรระวังเกี่ยวกับประสิทธิภาพในการขายสินทรัพย์ ในปี 2550 อัตราการเติบโตของทุนสำรองสูงขึ้น และทุนสะสมที่สูงมาก

มิติที่ 3 การทำกำไร (Earning Sufficiency) พบว่า ในปี 2549 สหกรณ์ มีอัตราการเติบโตของกำไรสุทธิ ต่ำกว่าค่าเฉลี่ยกลุ่ม ซึ่งเท่ากับ ร้อยละ 2.23 ร้อยละ 2.04 และ ร้อยละ 1.24 และปี 2550 มีอัตราการเติบโตของกำไรลดลง อัตราค่าใช้จ่ายดำเนินงานต่อกำไรก่อนหักค่าใช้จ่ายดำเนินงาน สูงกว่าเกณฑ์มาตรฐาน

มิติที่ 4 สภาพคล่อง (Liquidity) พบว่า สหกรณ์นิคมกบินทร์บุรี จำกัด ในปี 2548 2549 และ 2550 มีอัตราหนี้สินหมุนเวียนน้อยกว่าสินทรัพย์หมุนเวียน ซึ่งหมายถึงสหกรณ์มีสินทรัพย์หมุนเวียนเพียงพอที่จะชำระหนี้ได้ทั้งจำนวน แต่หากเจ้าหนี้เรียกให้ชำระคืนสินทรัพย์หมุนเวียนส่วนใหญ่ของสหกรณ์ ซึ่งได้แก่ ลูกค้าเงินกู้ และลูกหนี้เงินกู้ของสหกรณ์บางส่วน สามารถชำระได้ตามกำหนดสัญญา ทำให้สมาชิกที่ฝากเงินเชื่อมั่น ถือได้ว่ามีคุณภาพ

1.4 วิเคราะห์ขีดความสามารถในการบริหารจัดการ

โดยใช้การวิเคราะห์ แบบ CAMELS Analysis 6 Dimensions และวิเคราะห์ในมุมมองมิติขีดความสามารถในการบริหาร (Management Ability) จากการวิเคราะห์ พบว่าสหกรณ์นิคมกบินทร์บุรี จำกัด ในรอบ 3 ปี (2548-2550) มีขีดความสามารถในการบริหารธุรกิจลดลงทุกปี แต่ยังมีอัตราการเติบโตโดยรวมสูงกว่าค่าเฉลี่ยของกลุ่ม สหกรณ์มีรายได้จากธุรกิจจัดหาสินค้ามาจำหน่าย ซึ่งทำรายได้ให้กับสหกรณ์มาก แต่เมื่อพิจารณารายได้สุทธิซึ่งมีอัตราลดลงทุกปี ผู้บริหาร

จึงควรระมัดระวังเกี่ยวกับค่าใช้จ่ายการดำเนินงานของสหกรณ์ ให้สามารถลดอัตราการใช้ลงให้มากกว่านี้ เพื่อให้สหกรณ์มีขีดความสามารถในการบริหารจัดการที่ดี

2. อภิปรายผล

2.1 ข้อมูลทั่วไปของสหกรณ์

2.1.1 ประวัติ

ในปี พ.ศ. 2415 ได้มีการจัดตั้งโครงการจัดสหกรณ์นิคมกบินทร์บุรีได้รับจดทะเบียนเป็นประเภทสหกรณ์ สหกรณ์นิคม ในวันที่ 20 ธันวาคม 2517 มีวัตถุประสงค์เพื่อดำเนินการจัดที่ดินให้แก่ราษฎรด้วยวิธีการสหกรณ์ ตามพระราชบัญญัติจัดที่ดินเพื่อการครองชีพ พ.ศ.2511 และระเบียบกรมส่งเสริมสหกรณ์ว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีปฏิบัติในการอนุญาตให้สมาชิกนิคมสหกรณ์เข้าทำประโยชน์ในที่ดินของนิคม และการออกหนังสือแสดงการทำประโยชน์ พ.ศ.2535 ดำเนินการวางผังก่อสร้างปัจจัยพื้นฐานเพื่อให้ความสะดวกในการประกอบอาชีพ และดำเนินการตรวจสอบออกเอกสารรับรองสิทธิในที่ดิน ในปัจจุบัน สหกรณ์นิคมกบินทร์บุรี จำกัด มีที่ทำการอยู่เลขที่ 88 หมู่ 7 ตำบลทุ่งโพธิ์ อำเภอนาดี จังหวัดปราจีนบุรี สมาชิก 4,138 คน

2.1.2 ผลการดำเนินงาน

จากการศึกษาพบว่า ปัจจุบัน สหกรณ์นิคมกบินทร์บุรี จำกัด มีโครงสร้างการบริหารงานประกอบด้วย คณะกรรมการ 15 คน ผู้ตรวจสอบกิจการ 2 คน ฝ่ายจัดการ 16 คน สหกรณ์ดำเนินธุรกิจที่หลากหลาย ณ วันที่ 31 มีนาคม 2550 มีทุนดำเนินงาน 107,960,602.59 บาท ประกอบด้วยเงินรับฝากจากสมาชิก 34,028,277.95 บาท ทุนสหกรณ์ 22,571,708.17 บาท กู้ยืมระยะสั้น 50,370,808.50 บาท กู้ยืมระยะยาว 400,000 บาท มีกำไรสุทธิจากการดำเนินงาน 1,241,503.06 บาท มีการดำเนินธุรกิจที่หลากหลาย ได้แก่ ธุรกิจด้านสินเชื่อ ธุรกิจจัดหาสินค้ามาจำหน่าย ประเภทน้ำมันเชื้อเพลิง การเงินรับฝากการรวบรวมผลิตผล

2.1.3 แผนกลยุทธ์

สหกรณ์ฯ ได้มีการจัดทำแผนกลยุทธ์ ระยะเวลา 3 ปี (พ.ศ.2547 – 2550) เพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาสหกรณ์ กรอบทิศทางดำเนินงานตามแผนกลยุทธ์จะเป็นลักษณะการบริหารงานในเชิงรุก ทั้งในด้านการดำเนินธุรกิจและการให้บริการแก่สมาชิก ตลอดจนการพัฒนาประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ ซึ่งประโยชน์ที่สหกรณ์คาดว่าจะได้รับจากแผนกลยุทธ์ ดังนี้

1. สหกรณ์มีกรอบแนวทางในการพัฒนาการดำเนินงาน มีความสอดคล้องกับปัจจัยสภาพแวดล้อม
2. กรอบทิศทางการดำเนินงานตามแผนกลยุทธ์ มีลักษณะเชิงรุก เป็นการสนับสนุนให้สหกรณ์มีบทบาทในการดำเนินธุรกิจ และให้บริการแก่สมาชิกมากขึ้น ซึ่งเป็นการเสริมสร้างภาพลักษณ์ของสหกรณ์ให้เป็นที่ยอมรับมากขึ้น
3. แผนกลยุทธ์สหกรณ์ จะช่วยพัฒนาประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงาน ให้เป็นระบบชัดเจน เป็นการเอื้ออำนวยต่อการปฏิบัติงานในความรับผิดชอบของเจ้าหน้าที่ ทำให้เกิดความพึงพอใจของสมาชิก
4. กระบวนการจัดทำแผนกลยุทธ์ เปิดโอกาสให้ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องได้มีส่วนร่วมในการกำหนดกรอบทิศทางการพัฒนาสหกรณ์ อันจะนำไปสู่ความเป็นเอกภาพเดียวกัน ในมุมด้านการพัฒนาสหกรณ์

สหกรณ์นิคมกบินทร์บุรี จำกัด จัดว่าเป็นสหกรณ์การเกษตรขนาดใหญ่มาก มีแผนกลยุทธ์ในการดำเนินงาน มีทุนดำเนินงานมาก และมีการดำเนินธุรกิจที่หลากหลาย ถึงแม้ว่าสหกรณ์จะดำเนินงานมี ผลกำไรแต่เมื่อเปรียบเทียบกับผลตอบแทนจากการลงทุนหรือกำไรสุทธิจากการดำเนินงานกับทุนดำเนินงานของสหกรณ์ นับเป็นอัตราผลตอบแทนที่น้อยมาก ดังนั้น จึงทำให้ผู้วิจัยมีความสนใจที่จะศึกษาวิเคราะห์แผนกลยุทธ์และฐานะการเงินของสหกรณ์ เพื่อให้ทราบว่าสหกรณ์นำแผนกลยุทธ์ไปดำเนินการแล้วมีผลการดำเนินงานเป็น ไปตามตัวชี้วัดความสำเร็จตามในการดำเนินธุรกิจได้ตามวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายที่วางไว้ได้

สหกรณ์จึงควรมีการควบคุมและประเมินผลการดำเนินการ ตามแผนและโครงการของแผนกลยุทธ์ (แผน 3 ปี) พ.ศ.2547-2550 เพื่อนำไปแก้ไขปรับปรุง หากดำเนินการตามแผนกลยุทธ์ข้อใดไม่เป็นไปตามแผน นอกจากนั้น ผลการแก้ไขปรับปรุงยังต้องนำกลับไปวิเคราะห์ภารกิจและวิเคราะห์ SWOT ขององค์การเพื่อนำไปกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และประเด็นกลยุทธ์ต่าง ๆ ตามกระบวนการในการจัดทำแผนกลยุทธ์ของสหกรณ์ในครั้งต่อไป (เชาวน์ โกรจน์แสง 2548 : 3-24-26)

2.2 การวิเคราะห์แผนกลยุทธ์ของสหกรณ์ แบ่งออกเป็น 3 ประเด็น ดังนี้

2.2.1 การวิเคราะห์ขั้นตอนในการกำหนดแผนกลยุทธ์

1) การวิเคราะห์สถานะแวดล้อม (SWOT Analysis) พบว่า

- สหกรณ์ควรกำหนดประเด็นวิเคราะห์โดยการนำเอาผลการวิเคราะห์ปัจจัยต่าง ๆ ทั้งที่เป็นปัจจัยภายนอก และปัจจัยภายในขององค์การที่จะส่งผลกระทบต่อสหกรณ์อย่างแท้จริงมาประมวลและจำแนก ปัจจัยภายในปัจจัยใดเป็นจุดแข็งหรือจุดอ่อนขององค์การ และนำปัจจัย

ภายนอกองค์การมาจําแนกว่าปัจจัยใดเป็นโอกาสหรือปัญหาอุปสรรคในการดำเนินการขององค์การ ตามหลักการการวิเคราะห์ SWOT Analysis (เชาวน์ โรจน์แสง 2548 : 3-8 -18)

- เนื่องจากสภาพแวดล้อมทางธุรกิจมีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา จึงอาจก่อให้เกิดโอกาสหรือข้อจำกัดแก่องค์กร (Opportunities and threats) ดังนั้น องค์กรจึงจำเป็นต้องพิจารณาสภาพภายในองค์กรเพื่อหาจุดแข็งหรือจุดอ่อน (Strengths and weaknesses) เพื่อที่จะสามารถหลีกเลี่ยงจากข้อจำกัดและใช้ประโยชน์จากโอกาสที่มีอยู่ (พัคตร์ผจง วัฒนสิทธิ และพลุ เศรษฐินทร์ (2542 : 9)

ปัจจัยสภาวะแวดล้อมภายนอกองค์การที่สหกรณ์ควรวิเคราะห์เพิ่ม คือ การวิเคราะห์อุตสาหกรรมขนาดเดียวกัน เป็นการวิเคราะห์แนวโน้มและแรงผลักดันที่มีผลกระทบต่อ การดำเนินกลยุทธ์ของสหกรณ์ ในด้านปัจจัยด้านการตลาด ขนาดของการตลาด อัตราการเจริญเติบโตของตลาด การประหยัดในขนาด จำนวนผู้ซื้อและผู้ขาย วัฏจักรของธุรกิจและผลิตภัณฑ์ การเปลี่ยนแปลงนวัตกรรมและเทคโนโลยี เพื่อให้สหกรณ์ทราบสถานภาพของสหกรณ์ เมื่อเปรียบเทียบกับธุรกิจเดียวกัน เพื่อให้สหกรณ์สามารถกำหนดตำแหน่งของสหกรณ์ในสนามธุรกิจ การค้าได้ เพื่อให้สหกรณ์กำหนดแนวทางในการแข่งขันทางการตลาดได้ต่อไป (เชาวน์ โรจน์แสง 2548 : 3-8 -18)

ปัจจัยสภาวะแวดล้อมภายในด้านที่สหกรณ์ควรวิเคราะห์เพิ่ม คือ

- การวิเคราะห์ด้านทรัพยากรมนุษย์ ทั้งคณะกรรมการฯ โดยวัดระดับความรู้ของ คณะกรรมการวิสัยทัศน์ของกรรมการ ความเข้าใจในหลักการของสหกรณ์ การรู้บทบาทและหน้าที่ และการบริหารงานอย่างมีประสิทธิภาพ พนักงานหรือฝ่ายจัดการ ความรู้ความสามารถในการทำงานของพนักงาน ความสมดุลของจำนวนพนักงานกับปริมาณงาน

- การวิเคราะห์ด้านการบริหารจัดการ ให้ไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ 5 องค์ประกอบ ได้แก่ ภาวะผู้นำ รูปแบบองค์กร ระบบสารสนเทศ กลยุทธ์องค์กร วัฒนธรรม องค์กร เพื่อให้การดำเนินการด้านต่าง ๆ เป็นไปตามวัตถุประสงค์ โดยวิเคราะห์ด้านการวางแผน พิจารณาว่า ใคร ทำอะไร ที่ไหน อย่างไร เมื่อไร ด้านการควบคุมบังคับบัญชา และการกำกับดูแล

- การวิเคราะห์ด้านธุรกิจ โดยแยกตามประเภทธุรกิจที่สหกรณ์ดำเนินการ ได้แก่ ด้านการซื้อ การขาย ด้านการตลาด ด้านการผลิต และด้านการบริการ

2) การจัดวางทิศทางองค์การ โดยวิเคราะห์การกำหนดและความ สอดคล้องของการกำหนด วิสัยทัศน์ (Vision) ภารกิจ (Missions) เป้าหมาย (Goals) วัตถุประสงค์ (Objectives)

ผลการวิเคราะห์ พบว่า สหกรณ์ควรกำหนดวิสัยทัศน์ ภารกิจ เป้าหมาย วัตถุประสงค์ของสหกรณ์ ให้ชัดเจน เข้าใจง่าย ตามขั้นตอนการวางแผนกลยุทธ์ ((เชาวน์ โจรจน์แสง 2548 : 3-8 -18) และ (ปัญญา หิรัญรัมย์ 2551 : 57-70) ดังนี้

- คุณลักษณะของวิสัยทัศน์ที่ประสบความสำเร็จ คือ ต้องเป็นภาพเป้าหมาย โดยรวมขององค์การที่ต้องการจะประสบความสำเร็จ ทุกคนในองค์การมีส่วนร่วม สามารถวัดความสำเร็จได้ กระจ่างง่าย สื่อในภาษาที่มีความหมายต่อทุกคนในองค์การ เป็นสื่อกลางที่นำไปสู่ จุดหมายปลายทางธุรกิจที่ทำภายในอนาคต บรรลุความได้เปรียบอย่างมีนัยสำคัญเหนือคู่แข่ง

- คุณลักษณะของพันธกิจ ต้องสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ ทำให้ทราบทิศทางและขอบเขตของการดำเนินการธุรกิจ ระบุสิ่งที่องค์การต้องทำ อะไร เพื่อใคร อย่างไร ที่จะบรรลุเป้าประสงค์และวิสัยทัศน์ที่กำหนดไว้ มีความชัดเจน และเป็นไปได้

- คุณลักษณะของวัตถุประสงค์ ต้องสอดคล้องกับภารกิจ เป็นผลสำเร็จที่องค์การต้องการบรรลุถึง ระบุสิ่งที่สหกรณ์ต้องการไว้ล่วงหน้า โดยทั่วไปจะระบุเป็นตัวเลขที่วัดผลได้เป็นเป้าหมายในระยะสั้นที่มีลักษณะเจาะจงผลลัพธ์ที่ต้องการที่สามารถวัดได้

3) การกำหนดกลยุทธ์ (Strategy Formulation) โดยวิเคราะห์ความสอดคล้องของกลยุทธ์กับวัตถุประสงค์ของแต่ละภารกิจ

ผลการวิเคราะห์ พบว่า สหกรณ์ควรกำหนดกลยุทธ์ ตามหลักการกำหนดแผนกลยุทธ์ (Formulation) (เชาวน์ โจรจน์แสง 2548 : 3-8-18) เป็นขั้นตอนของการใช้ในการกำหนดวิธีการหรือเลือกวิธีการในการดำเนินการ ซึ่งวิธีดำเนินการจะต้องนำมาพิจารณาจัดลำดับความสำคัญก่อนหลังตามลำดับซึ่งเรียกว่า แผนกลยุทธ์ ที่จำแนกออกเป็นกลยุทธ์ระดับบริษัท กลยุทธ์ระดับหน่วยธุรกิจ และกลยุทธ์ระดับหน้าที่

- สหกรณ์ควรใช้หลักการจับคู่แบบ TOWS Matrix เพื่อไม่ให้เกิดการกำหนดกลยุทธ์ที่ไม่สอดคล้องกันกับวัตถุประสงค์ ภารกิจ และกลยุทธ์มีความซ้ำซ้อนกัน โดยยึดหลักการจัดการเชิงกลยุทธ์ที่สำคัญ (เชาวน์ โจรจน์แสง และ โอภาวดี เข็มทอง 2548: 1-6-7) ดังนี้

1. มุ่งใช้ประโยชน์จากความเข้มแข็งของธุรกิจอย่างเต็มที่
2. มุ่งแก้ไขข้อบกพร่อง หรือความอ่อนแอของธุรกิจ
3. มุ่งแสวงหาผลประโยชน์จากความได้เปรียบของธุรกิจ
4. คำนึงถึงข้อเสียเปรียบหรือข้อจำกัดของธุรกิจ
5. มุ่งสร้างความคล่องตัวให้กับธุรกิจ
6. สร้างวัฒนธรรมองค์การที่พึงประสงค์ของธุรกิจ

และหลักในการวางแผนกลยุทธ์นอกจากจะต้องวางแผนโดยยึดหลักการที่สำคัญดังกล่าวแล้ว Porter ปรมาจารย์ด้านการจัดการเชิงกลยุทธ์ได้ให้หลักในการกำหนดแผนกลยุทธ์พื้นฐานไว้ดังนี้

1. กำหนดแผนกลยุทธ์มุ่งสร้างความแตกต่าง (Differentiation) ไปจากคู่แข่ง
2. กำหนดแผนกลยุทธ์มุ่งความเป็นผู้นำด้านต้นทุน (Cost Leadership)
3. กำหนดแผนการตลาด โดยมุ่งตลาดเฉพาะส่วน (Focus)

2.2.2 การวิเคราะห์ขั้นตอนการดำเนินการตามแผนกลยุทธ์

ผลการวิเคราะห์ พบว่า การนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติของผู้บริหารของสหกรณ์ ควรจะพิจารณาถึงประเด็นสำคัญ ดังนี้

- ใครคือผู้ดำเนินการตามแผนกลยุทธ์
- มีกิจกรรมใดบ้างที่ต้องทำเพื่อปรับเปลี่ยนการดำเนินงานให้เป็นไปในทิศทางใหม่ที่ตั้งไว้
- มีวิธีการอย่างไรที่จะทำให้สมาชิกทุกคนปฏิบัติตามที่ต้องการ
- ควรกำหนดแผนกลยุทธ์เป็นนโยบายในการดำเนินงานจัดทำแผนปฏิบัติการ (Action Plan) ซึ่งประกอบด้วย แผน/โครงการ กิจกรรม เป้าหมาย/ตัวชี้วัดความสำเร็จ (KPI) งบประมาณและระยะเวลาดำเนินการ

การนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติ ((เชวาน์ โรจน์แสง 2548 : 3-8-18) เป็นขั้นตอนของการปฏิบัติตามแผนกลยุทธ์ก่อนที่ผู้บริหารระดับปฏิบัติจะดำเนินการตามแผนกลยุทธ์ได้นั้น จะต้องนำแผนกลยุทธ์ในส่วนที่เกี่ยวข้องไปกำหนดเป็นแผนปฏิบัติการ (Action Plan) ที่มีความเป็นรูปธรรม และมีความชัดเจนว่าจะทำอะไร อย่างไร ที่ไหน เมื่อใด โดยใคร และจะต้องใช้งบประมาณเป็นจำนวนเท่าใด แผนปฏิบัติการนี้ในบางกรณีอาจกำหนดเป็นตารางการปฏิบัติงาน ตารางข่ายการปฏิบัติงาน การนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติเป็นขั้นตอนที่มีความยากลำบากที่สุดของการจัดการเชิงกลยุทธ์ เพราะการดำเนินการตามแผนกลยุทธ์จะต้องเกี่ยวข้องกับการจัดการ การใช้ภาวะผู้นำ การสร้างวัฒนธรรมองค์กร และการออกแบบระบบการควบคุมที่มีประสิทธิภาพ

2.2.3 การวิเคราะห์การควบคุมและการประเมินผลการดำเนินงานตามแผนกลยุทธ์

ผลการวิเคราะห์ พบว่า สหกรณ์มีการแต่งตั้งผู้รับผิดชอบในการควบคุมแต่ไม่มีการประเมินโครงการ ไม่มีการติดตามผลการดำเนินงาน (Track Status) ไม่มีการรายงานความก้าวหน้า (Communication Progress) นอกจากรายงานผลตามปกติของการประชุมประจำเดือนของสหกรณ์ ไม่มีการจัดทำรายงานผลการปฏิบัติงานตามแผนกลยุทธ์

- สหกรณ์มีกระบวนการควบคุมกลยุทธ์ (จุฑาทิพย์ ภัทราวาท 2546 : 56-57) ดังนี้
 การกำหนดเป้าหมายการวัดผลการปฏิบัติงาน การวัดผลการปฏิบัติงาน กำหนดแนวทางแก้ไข
 ปัญหาอุปสรรคในการดำเนินงานนำข้อมูลย้อนกลับเพื่อวัดผลการปฏิบัติ
 การควบคุมกลยุทธ์ เป็นสิ่งที่สำคัญในการตรวจสอบเพื่อให้แน่ใจว่าสิ่งที่เกิดขึ้นเป็นไปตาม
 เป้าหมายและวัตถุประสงค์ การควบคุมมีความสำคัญต่อการจัดการธุรกิจเชิงกลยุทธ์ (เชาวน์ โรจน์
 แสง 2548 : 3-24-26) ดังนี้

1. ช่วยสนับสนุนให้ผู้บริหารมั่นใจได้ว่าทิศทางโดยภาพรวมของงานสามารถ
 ดำเนินการตามครรลองของแผนทั้งระยะสั้นระยะยาวขององค์การ
2. ช่วยสร้างความมั่นใจว่าวัตถุประสงค์กับผลลัพธ์เกิดขึ้นนั้นตรงกันหรือใกล้เคียง
 กับมาตรฐาน
3. ช่วยให้มีการปฏิบัติงานหรือการดำเนินการตามแผนกลยุทธ์และนโยบายที่
 กำหนดไว้
4. ช่วยเป็นเครื่องมือในการวัดและตรวจสอบผลงานอย่างสม่ำเสมอทำให้ทราบ
 ปัญหาที่จะเกิดขึ้นล่วงหน้า เพื่อปรับสถานการณ์ให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์กำหนด

การดำเนินงานตามแผนกลยุทธ์ของสหกรณ์

จากการศึกษาผลการดำเนินกิจกรรมของสหกรณ์ ตามแผนงานหรือโครงการ ที่ได้
 กำหนดไว้ในแผนกลยุทธ์ สามารถอภิปรายผล ได้ดังนี้

ภารกิจที่ 1 พัฒนาธุรกิจสหกรณ์ให้ก้าวหน้า

วัตถุประสงค์ที่ 1 เพื่อให้ธุรกิจสินเชื่มีประสิทธิภาพในการติดตามเร่งรัดหนี้สินเพิ่มขึ้น

จากการศึกษาพบว่า สหกรณ์ได้มีการดำเนินการตามแผนกลยุทธ์ทั้ง 5 กลยุทธ์ที่ได้
 กำหนดไว้ โดยมีการดำเนินกิจกรรม ตามแผนงานหรือโครงการ ไปทั้งสิ้น 5 กิจกรรม

สหกรณ์ได้ดำเนินการเพื่อประโยชน์ในการเพิ่มคุณภาพของสมาชิก โดยการสำรวจ
 ความต้องการในการเพิ่มรายได้ ความต้องการของสินค้าและธุรกิจอื่น ๆ โดยการจัดหาแหล่งเงินทุน
 ดอกเบี้ยต่ำมาบริการสมาชิก พร้อมทั้งจัดทำโครงการจัดชั้นสมาชิก เพื่อเป็นการจูงใจ โดยมีเกณฑ์
 การจัดชั้นสมาชิก นับเป็นคะแนนในการมีส่วนร่วมกิจกรรมตามที่สหกรณ์กำหนด และให้มีการ
 อบรมให้ความรู้ความเข้าใจด้านสหกรณ์ ซึ่งเป็นเป็นไปตามวัตถุประสงค์ที่ให้ธุรกิจสินเชื่มี
 ประสิทธิภาพในการติดตามเร่งรัดหนี้สิน

วัตถุประสงค์ที่ 2 เพื่อให้สมาชิกทำธุรกิจกับสหกรณ์ครบวงจร

จากการศึกษาพบว่า สหกรณ์ได้มีการดำเนินการตามแผนกลยุทธ์ทั้ง 3 กลยุทธ์ที่ได้กำหนดไว้ โดยมีการดำเนินกิจกรรม ตามแผนงานหรือโครงการ ไปทั้งสิ้น 3 กิจกรรม

สหกรณ์ได้จัดทำโครงการเชื่อมโยงธุรกิจ โครงการส่งเสริมอาชีพสมาชิกสหกรณ์ และพัฒนาอาชีพเสริมให้สมาชิก โครงการดังกล่าวเพื่อสนับสนุนให้สมาชิกมีการเชื่อมโยงธุรกิจสินค้าเข้ากับธุรกิจการซื้อเข้าด้วยกัน ให้กู้เงินเพื่อสมาชิกจะได้นำเงินที่ได้ไปจ่าย หรือมีการซื้อปุ๋ย ยาปราบศัตรูโรค ไร่เก็บเกี่ยว โดยให้สมาชิกกู้เงินเป็นระยะสั้น และระยะปานกลาง เป็นตัวกลางรวบรวมผลผลิต จัดทำร้านค้าสำหรับขายอาหารจานด่วน ตามสั่ง ร้านกาแฟสด ร้านค้า มินิมาร์ช โดยคิดค่าเช่าของสถานที่ ในราคาถูก และสถานีบริการน้ำมันเชื้อเพลิง บางจาก โดยบริการกับสมาชิกและผู้ที่ใช้เส้นทางสัญจรจากภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

วัตถุประสงค์ที่ 3 พัฒนาธุรกิจให้กว้างขวาง

จากการศึกษาพบว่า สหกรณ์ได้มีการดำเนินการตามแผนกลยุทธ์ทั้ง 2 กลยุทธ์ที่ได้กำหนดไว้ โดยมีการดำเนินกิจกรรม ตามแผนงานหรือโครงการ ไปทั้งสิ้น 2 กิจกรรม

สหกรณ์ได้จัดโครงการประชาสัมพันธ์ จัดทำสื่อประชาสัมพันธ์ ข่าวสารเพื่อสมาชิกได้รับทราบข่าวสาร และทราบภารกิจของสหกรณ์ สำหรับเครือข่ายในสหกรณ์ มีการจัดประชุมกรรมการทุกเดือน

วัตถุประสงค์ที่ 4 พัฒนาการรับฝากเงินสมาชิก

จากการศึกษาพบว่า สหกรณ์ได้มีการดำเนินการตามแผนกลยุทธ์ทั้ง 3 กลยุทธ์ที่ได้กำหนดไว้ โดยมีการดำเนินกิจกรรม ตามแผนงานหรือโครงการ ไปทั้งสิ้น 3 กิจกรรม

สหกรณ์ได้ดำเนินการตามโครงการพัฒนาการจัดการด้านเงินฝากสหกรณ์ เพื่อสร้างความมั่นใจให้ผู้ฝากเงิน โดยการประชาสัมพันธ์ สร้างความเข้าใจด้านการฝาก การออม การนำโปรแกรมระบบรับฝากและถอนเงิน เพื่อให้เกิดภาพลักษณ์ที่ดีต่อสหกรณ์ ทันสมัย มีความถูกต้อง ชัดเจน และรวดเร็วในการให้บริการ พร้อมทั้งกำหนดอัตราดอกเบี้ยที่สูงกว่าธนาคารพาณิชย์ และให้มีความมั่นใจว่าได้ฝากเงิน เสมือนการนำเงินไปลงทุน เพื่อให้ได้ผลตอบแทนและเกิดประโยชน์คุ้มค่า

ภารกิจที่ 2 พัฒนาระบบบริหารจัดการ

วัตถุประสงค์ที่ 1 สร้างเครือข่ายพันธมิตรธุรกิจ

จากการศึกษาพบว่า สหกรณ์ได้มีการดำเนินการตามแผนกลยุทธ์ทั้ง 1 กลยุทธ์ที่ได้กำหนดไว้ โดยมีการดำเนินกิจกรรม ตามแผนงานหรือโครงการ ไปทั้งสิ้น 1 กิจกรรม

สหกรณ์ มีการเพิ่มศักยภาพผู้บริหาร โดยการจัดทำโครงการให้การศึกษาอบรม ประธานกลุ่มเลขานุการ และกลุ่มด้านการสร้างเครือข่าย เป็นการเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน ซึ่งสหกรณ์ได้ใช้งบประมาณเพื่อการนี้ทุกปี

วัตถุประสงค์ที่ 2 พัฒนาเทคโนโลยีสหกรณ์ให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น

จากการศึกษาพบว่า สหกรณ์ได้มีการดำเนินการตามแผนกลยุทธ์ทั้ง 2 กลยุทธ์ที่ได้กำหนดไว้ โดยมีการดำเนินกิจกรรม ตามแผนงานหรือโครงการ ไปทั้งสิ้น 2 กิจกรรม

เพื่อเป็นการพัฒนาองค์กรสู่นวัตกรรมใหม่ ๆ สหกรณ์จึงจัดให้มีคอมพิวเตอร์ในสหกรณ์ โดยมีโครงการจัดหาคอมพิวเตอร์และสร้างระบบเครือข่ายอินเทอร์เน็ต และได้ตั้งงบประมาณ เพื่อดำเนินการติดตั้งระบบ LAN อุปกรณ์/เครื่องใช้ สำหรับการใช้คอมพิวเตอร์ ดำเนินการจัดทำ Website ของสหกรณ์เพื่อสื่อสารกับหน่วยงานอื่น

วัตถุประสงค์ที่ 3 พัฒนาฐานข้อมูลของสหกรณ์

จากการศึกษาพบว่า สหกรณ์ได้มีการดำเนินการตามแผนกลยุทธ์ทั้ง 2 กลยุทธ์ที่ได้กำหนดไว้ โดยมีการดำเนินกิจกรรม ตามแผนงานหรือโครงการ ไปทั้งสิ้น 2 กิจกรรม

เมื่อสหกรณ์ได้ดำเนินการติดตั้งระบบ LAN และอุปกรณ์คอมพิวเตอร์ รวมทั้งการนำระบบโปรแกรมรับฝาก ถอนเงิน และ โปรแกรมอื่น ๆ มาใช้ สหกรณ์จึงจัดทำฐานข้อมูลด้านต่าง ๆ มาใช้ด้วย โดยการเริ่มเก็บข้อมูลของสมาชิกทั้งหมด

ภารกิจที่ 3 พัฒนาศักยภาพสมาชิก

วัตถุประสงค์ที่ 1 เพื่อพัฒนาและบริการสมาชิกด้วยความรวดเร็วถูกต้อง แม่นยำ

จากการศึกษาพบว่า สหกรณ์ได้มีการดำเนินการตามแผนกลยุทธ์ทั้ง 2 กลยุทธ์ที่ได้กำหนดไว้ โดยมีการดำเนินกิจกรรม ตามแผนงานหรือโครงการ ไปทั้งสิ้น 2 กิจกรรม

สหกรณ์ได้จัดโครงการศึกษาอบรมเจ้าหน้าที่สหกรณ์ โดยการตั้งแผนการใช้ไว้ทุกปี ซึ่งสหกรณ์ได้ใช้งบเป็นไปตามแผนที่กำหนด และมีการจัดจ้างเจ้าหน้าที่เพิ่ม 1 อัตรา เพื่อปฏิบัติงานในส่วนให้บริการของสมาคมพัฒนาเกษตรกรสมาชิกและพนักงานสหกรณ์กบินทร์บุรี จำกัด

วัตถุประสงค์ที่ 2 เพื่อสร้างบรรยากาศในการทำงานให้ดีขึ้น

จากการศึกษาพบว่า สหกรณ์ได้มีการดำเนินการตามแผนกลยุทธ์ทั้ง 1 กลยุทธ์ที่ได้กำหนดไว้ โดยมีการดำเนินกิจกรรม ตามแผนงานหรือโครงการ ไปทั้งสิ้น 1 กิจกรรม

สหกรณ์ได้ดำเนินการเพื่อสร้างบรรยากาศในการทำงานให้ดีขึ้น โดยดำเนินการตามโครงการจัดสวัสดิการเจ้าหน้าที่สหกรณ์ ซึ่งมาในรูปแบบ การให้สวัสดิการกองทุนสงเคราะห์

ทุนการศึกษา บำเหน็จพนักงาน เอบรมสหกรณ์ จัดหาอุปกรณ์เพื่อเอื้อต่อการปฏิบัติงาน ได้รับชุดเครื่องแบบทำงานสร้างสำนักงานให้ปฏิบัติงานได้สะดวก

วัตถุประสงค์ที่ 3 เพื่อสร้างสหกรณ์ให้น่าอยู่นำทำงาน

จากการศึกษาพบว่า สหกรณ์ได้มีการดำเนินการตามแผนกลยุทธ์ทั้ง 2 กลยุทธ์ที่ได้กำหนดไว้ โดยมีการดำเนินกิจกรรม ตามแผนงานหรือโครงการ ไปทั้งสิ้น 2 กิจกรรม

สหกรณ์ได้ดำเนินการตามโครงการ 5 ส โดยเริ่มจากการจัดแยกเอกสารให้เป็นหมวดหมู่ จัดทำโครงการปรับปรุงสำนักงานและขยายห้องประชุม เพื่อให้สามารถอบรมสมาชิกเพิ่มเป็น 50 คน

ภารกิจที่ 4 พัฒนาการประสานงาน

วัตถุประสงค์ที่ 1 เพื่อการประสานหน่วยงานราชการและเอกชน

จากการศึกษาพบว่า สหกรณ์ได้มีการดำเนินการตามแผนกลยุทธ์ทั้ง 1 กลยุทธ์ที่ได้กำหนดไว้ โดยมีการดำเนินกิจกรรม ตามแผนงานหรือโครงการ ไปทั้งสิ้น 1 กิจกรรม

สหกรณ์จัดทำโครงการพัฒนาเครือข่ายธุรกิจสหกรณ์ฯ โดยมีการประสานเครือข่ายกับธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร ชุมนุมสหกรณ์การเกษตรปราจีนบุรี จำกัด หน่วยงานภาครัฐ ได้แก่ นายอำเภอนาดี สหกรณ์จังหวัดปราจีนบุรี สำนักงานที่ดินอำเภอ สำนักงานที่ดินจังหวัด สำนักงานตรวจบัญชีสหกรณ์ปราจีนบุรี หน่วยงานท้องถิ่น

วัตถุประสงค์ที่ 2 เพื่อพัฒนาประสานเครือข่ายสหกรณ์ทั่วประเทศ

จากการศึกษาพบว่า สหกรณ์ได้มีการดำเนินการตามแผนกลยุทธ์ทั้ง 1 กลยุทธ์ที่ได้กำหนดไว้ โดยมีการดำเนินกิจกรรม ตามแผนงานหรือโครงการ ไปทั้งสิ้น 1 กิจกรรม

สหกรณ์มีการพัฒนาเครือข่ายสหกรณ์ ด้วยการดำเนินการจัดทำ Website ของสหกรณ์ เพื่อประสานธุรกิจ

จากการศึกษาวิเคราะห์ผลการดำเนินงานตามแผนกลยุทธ์ของสหกรณ์นิคมกบินทร์บุรี จำกัด ชำรงต้น แสดงให้เห็นว่า สหกรณ์ มีการดำเนินการตามแผนกลยุทธ์ที่ได้ตั้งไว้ครบทุกข้อ

2.3 การวิเคราะห์ฐานะการเงินของสหกรณ์

2.3.1 การวิเคราะห์อัตราส่วนทางการเงิน แบบ CAMELS Analysis 6

มิติที่ 1 ความเพียงพอของเงินทุนต่อความเสี่ยง

สหกรณ์มีหนี้สินมากกว่าทุนของสหกรณ์ในอัตราส่วนที่ค่อนข้างสูง สหกรณ์จึงอยู่ในฐานะที่มีความเสี่ยงสูง ขาดสภาพคล่องทางการเงิน ไม่สามารถชำระหนี้ได้ด้วย

ทุนของสหกรณ์เอง ดังนั้น สหกรณ์จึงควรมีความรอบคอบในการก่อหนี้ให้อยู่ในสัดส่วนที่เหมาะสม ต้องระดมทุนเพื่อบริหารสินทรัพย์ให้เกิดรายได้เพื่อรองรับความเสี่ยง ซึ่งแสดงว่าผู้บริหารสหกรณ์มีความรู้ ความเข้าใจในการบริหารธุรกิจของสหกรณ์ มีประสิทธิภาพมาก ส่งผลให้ผลตอบแทนของทุนเพิ่มขึ้น

มิตินี้ 2 คุณภาพของสินทรัพย์ (Asset Quality)

สหกรณ์มีอัตราการค้างชำระของลูกหนี้ ถือว่าอยู่เกณฑ์ดี เนื่องจากมีความสามารถในการจัดเก็บหนี้ การเร่งรัดหนี้สินมีประสิทธิภาพ ลูกหนี้มีคุณภาพ อัตราหมุนของสินทรัพย์เพิ่มขึ้นทุกปี และสหกรณ์ใช้สินทรัพย์ไปลงทุนเพื่อก่อให้เกิดรายได้ มีอัตรารอบการหมุนน้อยเมื่อเทียบกับสินทรัพย์ สหกรณ์ได้มีการลงทุนในสินทรัพย์ถาวรเพื่อการสร้างสำนักงาน สถานีบริการน้ำมันเชื้อเพลิง ที่ดิน ซึ่งธุรกิจดังกล่าวเป็นการลงทุนระยะยาว สามารถก่อให้เกิดรายได้ในอนาคต ถือว่ามีประสิทธิภาพในการบริหารสินทรัพย์หมุนเวียนและสามารถก่อให้เกิดรายได้อย่างเต็มที่

มิตินี้ 3 การทำกำไร (Earning Sufficiency)

เมื่อเปรียบเทียบในรอบ 3 ปี (2548-2550) พบว่าผลตอบแทนแก่สมาชิกต่ำกว่าค่าเฉลี่ยของกลุ่ม อยู่ในเกณฑ์ที่ต่ำเมื่อเทียบกับการลงทุน และสหกรณ์มีกำไรต่อสมาชิกลดลงทุกปี เนื่องจากต้นทุนสินค้าเพิ่ม และรายได้เฉพาะธุรกิจลดลง ส่งผลให้ค่าใช้จ่ายลดลง ดังนั้น สหกรณ์ควรเพิ่มประสิทธิภาพในการสร้างรายได้เพื่อให้ผลตอบแทนกลับคืนสู่สมาชิกให้เพิ่มมากยิ่งขึ้น ในปี 2550 ธุรกิจที่สามารถทำกำไรได้มาก ได้แก่ ธุรกิจประเภทน้ำมันเชื้อเพลิง มีรายได้เป็น 93.10 ของทั้งหมด

ส่วนหนี้สินต่อสมาชิก ในรอบ 3 ปี (2548-2550) มีอัตราเพิ่มขึ้น ถือว่ามีอัตราความเสี่ยงสูงมาก จึงควรดำเนินการเพื่อป้องกันความเสี่ยงที่เกิดจากลูกหนี้ด้วยคุณภาพ (NPL) ซึ่งทำให้ อัตราค่าใช้จ่ายดำเนินงานต่อ กำไรก่อนหักค่าใช้จ่ายดำเนินงาน มีอัตราลดลงเรื่อย ๆ แสดงผลว่าสหกรณ์มีการประหยัดจากเดิม แต่ยังคงต้องควบคุมค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานต่อไป สหกรณ์ควรหาจุดแข็งหรือโอกาสของข้อได้เปรียบทางการแข่งขัน มีการส่งเสริมให้ประชาชนเดินทางท่องเที่ยวและให้บริการหลากหลาย ซึ่งจะส่งผลต่อรายได้และผลกำไรที่จะได้รับ

มิตินี้ 4 สภาพคล่อง (Liquidity)

สหกรณ์มีสินทรัพย์หมุนเวียนที่มีคุณภาพและสามารถเปลี่ยนเป็นเงินสดได้ในเวลาที่ไม่นานเกินไป ธุรกิจของสหกรณ์มีอัตรามูลเร็วขึ้น ทำให้ผลผลิตจากการเกษตร และน้ำมัน

เชื้อเพลิงมีการหมุนเปลี่ยนเป็นเงินสดได้เร็ว ค่าใช้จ่ายที่จะเกิดการเสื่อมของสินค้าน้ำมัน และการระเหยของน้ำมันเชื้อเพลิงจึงอยู่ในเกณฑ์ที่ใช้ได้ สหกรณ์ได้รับเงินสด โดยอายุเฉลี่ยของสินค้าน้ำมันลดลง จึงมีผลให้ธุรกิจลดค่าใช้จ่าย เป็นผลดีต่อสหกรณ์ในการเพิ่มทุนหมุนเวียนของสหกรณ์ด้วย อัตราลูกหนี้ระยะสั้นที่ชำระได้ตามกำหนดอยู่ในเกณฑ์ดี

2.4 วิเคราะห์ขีดความสามารถในการบริหารจัดการแบบ CAMELS Analysis 6 Dimensions โดยวิเคราะห์ในมุมมองมิติขีดความสามารถในการบริหาร (Management Ability)

- อัตราการเติบโตของธุรกิจ โดยรวมสูงกว่าค่าเฉลี่ยของกลุ่ม แสดงว่าธุรกิจมีการเติบโตขึ้น ซึ่งแสดงว่า สหกรณ์มีกำไรธุรกิจเติบโตขึ้น ลดจากการขาดทุน จึงทำให้กำไรต่อสมาชิกเพิ่มมากขึ้นทุกปี

- สหกรณ์ควรใช้จุดแข็งในด้านทำเลที่ตั้งของสำนักงาน ที่ตั้งอยู่ริมถนนหลวงและ สหกรณ์มีสถานีน้ำมันบริการน้ำมันที่ใหญ่ที่สุดในเส้นทางสัญจรจากภาคตะวันออกเฉียงเหนือไปสู่อีสาน คู่แข่งยังมีไม่มากนัก ท่อที่เกี่ยวข้องที่สัญจรไปมามีความจำเป็นต้องใช้บริการสถานีน้ำมันเชื้อเพลิง จึงควรให้การส่งเสริมและจูงใจให้เข้ามาใช้บริการ เช่นการจัดทำสวนพักผ่อน สวนสนุก สปา แก่นักท่องเที่ยว ร้านขายของเอนกประสงค์ ตามแบบของสถานีบริการน้ำมัน JET เพื่อเป็นการเพิ่มปริมาณธุรกิจ เป็นการเพิ่มรายได้แก่สหกรณ์ต่อไป

3. ข้อเสนอแนะ

3.1 ข้อเสนอแนะในครั้งนี้

3.1.1 ด้านการจัดทำแผนกลยุทธ์

ในการจัดทำแผนกลยุทธ์ฉบับต่อไปของสหกรณ์ สหกรณ์ควรกำหนดแยกเป็นธุรกิจแต่ละประเภท ได้แก่ ธุรกิจสินเชื่อ ธุรกิจจัดหาสินค้ามาจำหน่าย ธุรกิจรวบรวมผลผลิต ธุรกิจแปรรูปผลิตผลการเกษตร เนื่องจากการดำเนินธุรกิจแต่ละธุรกิจมีความแตกต่างกัน ทั้งด้านการจัดการด้านการตลาด การจัดการด้านการผลิตและปฏิบัติการ การจัดการด้านการเงิน การจัดการทรัพยากรมนุษย์ จึงมีความจำเป็นที่จะต้องกำหนดกลยุทธ์ที่เหมาะสมกับแต่ละธุรกิจ และในการกำหนดกิจกรรม ตามแผนงานหรือโครงการ สหกรณ์ควรกำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จและเป้าหมายของแต่ละกลยุทธ์/กิจกรรม/แผนงาน/โครงการ ให้ชัดเจน เพื่อให้เมื่อสหกรณ์นำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติแล้ว จะส่งส่งผลให้การดำเนินธุรกิจของสหกรณ์ประสบความสำเร็จเป็นไปตามวัตถุประสงค์ การกิจ และวิสัยทัศน์ที่สหกรณ์ได้กำหนดไว้

3.1.2 ด้านการบริหารการเงิน

1) ด้านความเพียงพอของเงินทุนต่อความเสี่ยง สหกรณ์ควรมีการบริหารจัดการให้มีต้นทุนขายและค่าใช้จ่ายให้ต่ำที่สุดเพื่อเพิ่มผลกำไรของสหกรณ์ และควรมีความรอบคอบในการก่อหนี้ให้อยู่ในสัดส่วนที่เหมาะสม และควรจระระดมทุนเพื่อบริหารสินทรัพย์ให้เกิดรายได้เพื่อรองรับความเสี่ยง

2) ด้านคุณภาพของสินทรัพย์ สหกรณ์ควรเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารสินทรัพย์หมุนเวียนเพื่อก่อให้เกิดรายได้เต็มที่ กล่าวคือ สหกรณ์ควรเพิ่มยอดขายและบริการให้มากขึ้น

3) ด้านการทำกำไร สหกรณ์ควรเพิ่มประสิทธิภาพในการสร้างรายได้เพื่อให้ผลตอบแทนกลับคืนสู่สมาชิกให้เพิ่มมากยิ่งขึ้น สหกรณ์ควรส่งเสริมการออมของสมาชิกให้กระจายอย่างทั่วถึง และสร้างนิสัยการออมอย่างสม่ำเสมอ ซึ่งจะสร้างความมั่นคงให้แก่สมาชิกและสหกรณ์ สหกรณ์จึงควรคำนึงถึงคุณภาพของลูกหนี้ ความสามารถในการชำระหนี้ของลูกหนี้ เพื่อป้องกันความเสี่ยงที่เกิดจากลูกหนี้คือยคุณภาพ (NPL) สหกรณ์ควรมีการควบคุมค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน โดยอาศัยหลักการประหยัด คุ่มค่า และให้เกิดประโยชน์สูงสุด สหกรณ์ควรเพิ่มปริมาณการดำเนินธุรกิจเพื่อสร้างรายได้และผลกำไร ควรปรับปรุงประสิทธิภาพในการบริหารจัดการธุรกิจสหกรณ์ โดยหาจุดแข็งหรือข้อได้เปรียบทางการแข่งขัน เช่น การสร้างความแตกต่างของผลิตภัณฑ์ การสร้างสมาชิกสัมพันธ์ (CRM)

4) ด้านสภาพคล่อง สหกรณ์มีอัตราสินทรัพย์หมุนเวียนมากกว่าหนี้สินหมุนเวียนเพียงเล็กน้อย กล่าวคือ สหกรณ์มีสินทรัพย์หมุนเวียนในจำนวนที่พอดีที่จะชำระหนี้ได้ หากเจ้าหนี้เรียกให้ชำระคืน สหกรณ์จึงต้องเพิ่มความระมัดระวังในการบริหารสภาพคล่องให้มากกว่านี้ โดยควรลงทุนในสินทรัพย์หมุนเวียนให้มากขึ้น และเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารลูกหนี้และสินค้างเหลือให้ดีขึ้น

5) ด้านขีดความสามารถในการบริหารธุรกิจ สหกรณ์มีอัตราการเติบโตของธุรกิจลดลงอย่างมาก สหกรณ์ควรมีการเร่งปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ในการบริหารธุรกิจให้ทันกับภาวะเศรษฐกิจในปัจจุบัน สหกรณ์ควรเพิ่มปริมาณการดำเนินธุรกิจเพื่อสร้างรายได้และผลกำไร โดยควรปรับปรุงประสิทธิภาพในการบริหารจัดการธุรกิจ หากสหกรณ์ยังคงดำเนินธุรกิจอย่างเดิม ในอนาคตอาจทำให้สหกรณ์ประสบปัญหาขาดทุนได้

6) ด้านผลกระทบของธุรกิจ สหกรณ์ควรหามาตรการลดต้นทุน โดยให้ทุกคนมีบทบาท และปฏิบัติกันอย่างจริงจัง สหกรณ์ควรจัดทำโครงการรณรงค์ลดการใช้เชื้อเพลิง น้ำมันรถยนต์ ไฟฟ้า ประปา ลดต้นทุนวัตถุดิบ ติดตามสถานการณ์ด้านการเมือง เศรษฐกิจ

สังคมอยู่เสมอ เพื่อที่จะได้ปรับตัวได้ทันกับภาวะแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็วและอาจส่งผลกระทบต่อธุรกิจสหกรณ์ได้สหกรณ์ควรมีความรอบคอบในการก่อหนี้ให้อยู่ในสัดส่วนที่เหมาะสม และควรระดมทุนเพื่อบริหารสินทรัพย์ให้เกิดรายได้เพื่อรองรับความเสี่ยง

3.2 ข้อเสนอแนะสำหรับการศึกษาคั้งต่อไป

ควรศึกษาเรื่อง “การจัดทำแผนกลยุทธ์สำหรับธุรกิจประเภทต่าง ๆ ของสหกรณ์นิคมกบินทร์บุรี จำกัด” โดยยึดหลักการจัดการเชิงกลยุทธ์มาเป็นแนวทางในการจัดทำแผนกลยุทธ์

บรรณานุกรม

บรรณานุกรม

- กรมตรวจบัญชีสหกรณ์ (2548) คู่มือการประยุกต์ CAMELS ANALYSIS วิเคราะห์
ภาวะเศรษฐกิจทางการเงินของสหกรณ์และกลุ่มเกษตรกร กรุงเทพมหานคร:
แอริบอร์นพริ้นต์.
- _____ (2550) ข้อมูลและอัตราส่วนสำคัญของสหกรณ์และกลุ่มเกษตรกรเฉลี่ย ปี 2550
กรุงเทพมหานคร: เป็นอากาศ สตูดิโอ จำกัด 2550.
- _____ (2550) คู่มือระบบเฝ้าระวังและเตือนภัยทางการเงินของสหกรณ์และกลุ่มเกษตรกร
ระยะที่ 1 CFSAWS:ss กรุงเทพมหานคร : เป็นอากาศ สตูดิโอ จำกัด.
- _____ (2549) รายงานผลการดำเนินงานและฐานการเงิน สหกรณ์นิคม ประจำปี 2549
กรุงเทพมหานคร : แอริบอร์น พริ้นต์.
- _____ (2542) การวิเคราะห์งบการเงิน ฝ่ายฝึกอบรม กรุงเทพฯ : De line.
- กรมส่งเสริมสหกรณ์ ฝ่ายเผยแพร่และประชาสัมพันธ์ (2540) การสหกรณ์ในประเทศไทย
กรุงเทพฯ: ชุมนุมสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย จำกัด.
- _____ (2545) อุดมการณ์ หลักการและวิธีการสหกรณ์ กรุงเทพฯ : ฝ่ายเผยแพร่และ
ประชาสัมพันธ์.
- _____ (2548) คู่มือการปฏิบัติงานตรวจ แนะนำการดำเนินงานของสหกรณ์สำหรับ
หน่วยส่งเสริมและพัฒนาสหกรณ์ สำนักจัดตั้งและส่งเสริมสหกรณ์ กรมส่งเสริมสหกรณ์:
กรุงเทพฯ.
- เกษรี ณรงค์เดช (2528) “รายงานการเงิน” กรุงเทพฯ: อมรินทร์ พรินต์ติ้งกรุ๊ป จำกัด.
- จุฑาทิพย์ ภัทราวาท (2546) “คู่มือการจัดทำแผนกลยุทธ์สหกรณ์” กรมส่งเสริมสหกรณ์ : ชุมนุม
สหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย จำกัด
- จิรภา ศักดิ์กิตติมาลัย (2542) “การเงินธุรกิจ” เชียงราย สถาบันราชภัฏเชียงราย.
- เขาว์ โรจนแสงและโอภาวดี เข็มทอง (2548) “การบริหารธุรกิจกลยุทธ์สหกรณ์” มหาวิทยาลัย
สุโขทัยธรรมาธิราช
- เบญจมาพร พงษ์ศักดิ์ภักดี “ระบบบัญชีและการวิเคราะห์งบการเงิน” (เอกสารอัดสำเนาเขียนเล่ม)
ปัญญา หิรัญรัมย์ (2551) “คัมภีร์ธุรกิจสหกรณ์” พิมพ์ครั้งที่ 1 กรุงเทพฯ : บริษัท พี.เอ.ลิฟวิ่ง จำกัด
- ปรานอม จันทร์ใหม่ (2542) “การวิเคราะห์ผลการดำเนินงานของสหกรณ์” กรณีศึกษาเฉพาะ
สหกรณ์การเกษตรเพชรบูรณ์ จำกัด

พัคตร์ผจง วัฒนสินธุ์ และพสุ เดชะรินทร์ (2542) “การจัดการเชิงกลยุทธ์และนโยบายธุรกิจ”

กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย 2542

ไพบุลย์ ชมศร (2548) “การวิเคราะห์ผลการดำเนินงานและความคุ้มค่าของเงินของการลงทุนทำ

โรงสีชุมชน ในตำบลไผ่ดำ อำเภอนองแคะ จังหวัดสระบุรี” มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

ไพเราะ ดอกไม้เทศ (2540) “การศึกษาผลการดำเนินงานของสหกรณ์การเกษตรแม่ใจ จำกัด อำเภ

แม่ใจ จังหวัดพะเยา” มหาวิทยาลัยแม่โจ้

มุกเหรียญ สีดลานูชิต (2541) “การวิเคราะห์ผลการดำเนินงานของสหกรณ์การเกษตรพิมาย

จำกัด” วิทยานิพนธ์ มหาวิทยาลัยเกริก

วิจิต อุ๋อัน (2542) “การจัดการเชิงกลยุทธ์ พิมพ์ครั้งที่ 1 กรุงเทพฯ: SR Printing.

สหกรณ์นิคมกบินทร์บุรี จำกัด “รายงานกิจการประจำปี 2548-2550” (เอกสารการประชุมใหญ่

สามัญประจำปี 2548-2550)

อชิรญา เลี้ยงรักษา (2546) “การจัดการเชิงกลยุทธ์ของธุรกิจ โรงสีข้าวขนาดใหญ่ กรณีศึกษา:

อำเภอโนนสูง จังหวัดนครราชสีมา” รายงานการศึกษาอิสระปริญญาวิทยาศาสตร

มหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยขอนแก่น ขอนแก่น.

www.cad.go.th

www.statistic.cad.go.th/download/peesgrop50_1

www.prachinpoc.com

<http://www.poc.prachinonline.com>

<http://th.wikipedia.org/wiki/>

บรรณานุกรม

บรรณานุกรม

- กรมตรวจบัญชีสหกรณ์ (2548) คู่มือการประยุกต์ CAMELS ANALYSIS วิเคราะห์
ภาวะเศรษฐกิจทางการเงินของสหกรณ์และกลุ่มเกษตรกร กรุงเทพมหานคร:
แอริบอร์นพริ้นต์.
- _____ (2550) ข้อมูลและอัตราส่วนสำคัญของสหกรณ์และกลุ่มเกษตรกรเฉลี่ย ปี 2550
กรุงเทพมหานคร: เป็นอากาศ สตูดิโอ จำกัด 2550.
- _____ (2550) คู่มือระบบเฝ้าระวังและเตือนภัยทางการเงินของสหกรณ์และกลุ่มเกษตรกร
ระยะที่ 1 CFSAWS:ss กรุงเทพมหานคร : เป็นอากาศ สตูดิโอ จำกัด.
- _____ (2549) รายงานผลการดำเนินงานและฐานการเงิน สหกรณ์นิคม ประจำปี 2549
กรุงเทพมหานคร : แอริบอร์น พริ้นต์.
- _____ (2542) การวิเคราะห์งบการเงิน ฝ่ายฝึกอบรม กรุงเทพฯ : De line.
- กรมส่งเสริมสหกรณ์ ฝ่ายเผยแพร่และประชาสัมพันธ์ (2540) การสหกรณ์ในประเทศไทย
กรุงเทพฯ: ชุมนุมสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย จำกัด.
- _____ (2545) อุดมการณ์ หลักการและวิธีการสหกรณ์ กรุงเทพฯ : ฝ่ายเผยแพร่และ
ประชาสัมพันธ์.
- _____ (2548) คู่มือการปฏิบัติงานตรวจ แนะนำการดำเนินงานของสหกรณ์สำหรับ
หน่วยส่งเสริมและพัฒนาสหกรณ์ สำนักจัดตั้งและส่งเสริมสหกรณ์ กรมส่งเสริมสหกรณ์:
กรุงเทพฯ.
- เกษรี ณรงค์เดช (2528) “รายงานการเงิน” กรุงเทพฯ: อมรินทร์ พรินต์ติ้งกรุ๊ป จำกัด.
- จุฑาทิพย์ ภัทราวาท (2546) “คู่มือการจัดทำแผนกลยุทธ์สหกรณ์” กรมส่งเสริมสหกรณ์ : ชุมนุม
สหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย จำกัด
- จิรภา ศักดิ์กิตติมาลัย (2542) “การเงินธุรกิจ” เชียงราย สถาบันราชภัฏเชียงราย.
- เชาว์ โรจนแสงและโอภาวดี เข็มทอง (2548) “การบริหารธุรกิจกลยุทธ์สหกรณ์” มหาวิทยาลัย
สุโขทัยธรรมาธิราช
- เบญจมาพร พงษ์ศักดิ์ภักดี “ระบบบัญชีและการวิเคราะห์งบการเงิน” (เอกสารอัดสำเนาเขียนเล่ม)
ปัญญา หิรัญรัมย์ (2551) “คัมภีร์ธุรกิจสหกรณ์” พิมพ์ครั้งที่ 1 กรุงเทพฯ : บริษัท พี.เอ.ลิฟวิ่ง จำกัด
- ปรานอม จันทร์ใหม่ (2542) “การวิเคราะห์ผลการดำเนินงานของสหกรณ์” กรณีศึกษาเฉพาะ
สหกรณ์การเกษตรเพชรบูรณ์ จำกัด

พัศตร์ผจง วัฒนสินธุ์ และพสุ เดชะรินทร์ (2542) “การจัดการเชิงกลยุทธ์และนโยบายธุรกิจ”

กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย 2542

ไพบุลย์ ชมศร (2548) “การวิเคราะห์ผลการดำเนินงานและความคุ้มค่าของเงินของการลงทุนทำ

โรงสีชุมชน ในตำบลไผ่ดำ อำเภอนองแคะ จังหวัดสระบุรี” มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

ไพเราะ ดอกไม้เทศ (2540) “การศึกษาผลการดำเนินงานของสหกรณ์การเกษตรแม่ใจ จำกัด อำเภ

แม่ใจ จังหวัดพะเยา” มหาวิทยาลัยแม่โจ้

มุกเหรียญ สีดลานูชิต (2541) “การวิเคราะห์ผลการดำเนินงานของสหกรณ์การเกษตรพิมาย

จำกัด” วิทยานิพนธ์ มหาวิทยาลัยเกริก

วิจิต อุ๋อัน (2542) “การจัดการเชิงกลยุทธ์ พิมพ์ครั้งที่ 1 กรุงเทพฯ: SR Printing.

สหกรณ์นิคมกบินทร์บุรี จำกัด “รายงานกิจการประจำปี 2548-2550” (เอกสารการประชุมใหญ่

สามัญประจำปี 2548-2550)

อชิรญา เลี้ยงรักษา (2546) “การจัดการเชิงกลยุทธ์ของธุรกิจ โรงสีข้าวขนาดใหญ่ กรณีศึกษา:

อำเภอโนนสูง จังหวัดนครราชสีมา” รายงานการศึกษาอิสระปริญญาวิทยาศาสตร

มหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยขอนแก่น ขอนแก่น.

www.cad.go.th

www.statistic.cad.go.th/download/peesgrop50_1

www.prachinpoc.com

<http://www.poc.prachinonline.com>

<http://th.wikipedia.org/wiki/>

ประวัติผู้วิจัย

ชื่อ	นางศรีสมพร รอดศิริ
วัน เดือน ปีเกิด	1 ธันวาคม 2498
สถานที่เกิด	อำเภอป้อมปราบฯ กรุงเทพมหานคร
ประวัติการศึกษา	มัธยมศึกษา โรงเรียนบางปะกอกวิทยาคม กรุงเทพมหานคร
ปริญญาตรี	บริหารธุรกิจ สาขา การจัดการทั่วไป มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช
ตำแหน่งปัจจุบัน	หัวหน้าฝ่ายบริหารทั่วไป ศูนย์สารสนเทศ กรมตรวจบัญชีสหกรณ์