

**การวิเคราะห์เปรียบเทียบผลการดำเนินงานของสหกรณ์เครดิต
ยูเนียนโพธิ์ลอยพัฒนา จำกัด (จัดทำแผนกลยุทธ์) และ
สหกรณ์เครดิตยูเนียนรวมน้ำใจทำยาง จำกัด
(ไม่ได้จัดทำแผนกลยุทธ์) จังหวัดเพชรบุรี**

นายวินัย กสิรักษ์

การศึกษาค้นคว้าอิสระนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต
แขนงวิชาสหกรณ์ สาขาวิชาส่งเสริมการเกษตรและสหกรณ์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช

พ.ศ. 2551

**A Comparative Analysis of Performance Between Pholoiphatthana
Credit Union Cooperative Ltd. (With Strategic Plan) And
Ruamnamjaitayang Credit Union Cooperative Ltd.
(Without Strategic Plan)., Phetchaburi Province**

Mr. Winai Kasirax

**An Independent Study Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements for
the Degree of Master of Business Administration in Cooperatives
School of Agricultural Extension and Cooperatives
Sukhothai Thammathirat Open University**

2008

หัวข้อการศึกษาค้นคว้าอิสระ การวิเคราะห์เปรียบเทียบผลการดำเนินงานของสหกรณ์เครดิต
ยูเนียนโพธิ์ลอยพัฒนา จำกัด (จัดทำแผนกลยุทธ์) และสหกรณ์
เครดิตยูเนียนรวมน้ำใจทำาง จำกัด (ไม่ได้จัดทำแผนกลยุทธ์)
จังหวัดเพชรบุรี

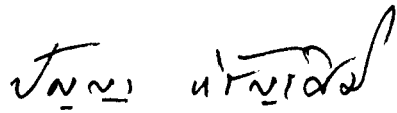
ชื่อและนามสกุล นายวินัย กสิรักษ์

แขนงวิชา สหกรณ์

สาขาวิชา ส่งเสริมการเกษตรและสหกรณ์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช

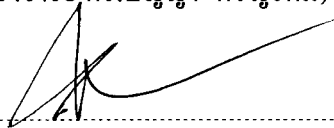
อาจารย์ที่ปรึกษา รองศาสตราจารย์ ดร.ปัญญา หิรัญรัมย์

คณะกรรมการสอบการศึกษาค้นคว้าอิสระได้ให้ความเห็นชอบการศึกษาค้นคว้าอิสระ
ฉบับนี้แล้ว



ประธานกรรมการ

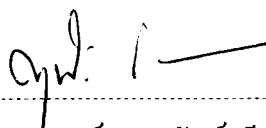
(รองศาสตราจารย์ ดร.ปัญญา หิรัญรัมย์)



กรรมการ

(อาจารย์สมศักดิ์ สุระวดี)

คณะกรรมการบัณฑิตศึกษา ประจำสาขาวิชาส่งเสริมการเกษตรและสหกรณ์ อนุมัติให้การศึกษาค้นคว้าอิสระฉบับนี้ เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต
แขนงวิชาสหกรณ์ สาขาวิชาส่งเสริมการเกษตรและสหกรณ์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช



(รองศาสตราจารย์ ดร.สุนันท์ สีสังข์)

ประธานกรรมการประจำสาขาวิชาส่งเสริมการเกษตรและสหกรณ์

วันที่ 20 เดือน สิงหาคม พ.ศ. 2552

ชื่อการศึกษาค้นคว้าอิสระ การวิเคราะห์เปรียบเทียบผลการดำเนินงานของสหกรณ์เครดิตยูเนียนโพธิ์
 ลอยพัฒนา จำกัด (จัดทำแผนกลยุทธ์) และสหกรณ์เครดิตยูเนียนรวมน้ำใจ
 ท่ายาง จำกัด (ไม่ได้จัดทำแผนกลยุทธ์) จังหวัดเพชรบุรี

ผู้ศึกษา นายวินัย กสิรักษ์ **ปริญญา** บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต (สหกรณ์)

อาจารย์ที่ปรึกษา รองศาสตราจารย์ ดร.ปัญญา หิรัญรัมย์ ปีการศึกษา 2551

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ (1) ศึกษาสภาพทั่วไปของสหกรณ์เครดิตยูเนียนโพธิ์ลอยพัฒนา จำกัด และสหกรณ์เครดิตยูเนียนรวมน้ำใจท่ายาง จำกัด (2) วิเคราะห์เปรียบเทียบการดำเนินงานของสหกรณ์เครดิตยูเนียนโพธิ์ลอยพัฒนา จำกัด และสหกรณ์เครดิตยูเนียนรวมน้ำใจท่ายาง จำกัด (3) ศึกษาปัญหาและข้อเสนอแนะการดำเนินงานของสหกรณ์เครดิตยูเนียนโพธิ์ลอยพัฒนา จำกัด และสหกรณ์เครดิตยูเนียนรวมน้ำใจท่ายาง จำกัด

รูปแบบการวิจัยเป็นการวิจัยเชิงปริมาณและคุณภาพ โดยศึกษาจากข้อมูลทุติยภูมิที่ ได้จากรายงานประจำปีของสหกรณ์ รายงานของผู้สอบบัญชีประจำปี ปีบัญชี 2548-2550 แผนกลยุทธ์ของสหกรณ์ เอกสารทางวิชาการ แนวคิดทฤษฎี และผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง สำหรับการวิเคราะห์เปรียบเทียบผลการดำเนินงานของสหกรณ์ยูเนียนโพธิ์ลอยพัฒนา จำกัด และสหกรณ์เครดิตยูเนียนรวมน้ำใจท่ายาง จำกัด จังหวัดเพชรบุรี โดยใช้เทคนิค Balanced Scorecard วิเคราะห์เพียง 3 มุมมอง คือมุมมองด้านการเงิน มุมมองด้านกระบวนการภายใน และมุมมองการเรียนรู้และพัฒนา และใช้องค์ประกอบสำคัญในการบริหารองค์กรของ McKinsey's 7S เป็นเครื่องมือในการวิเคราะห์มุมมองต่างๆ ของสหกรณ์

ผลการวิจัยการวิเคราะห์เปรียบเทียบผลการดำเนินงานของสหกรณ์เครดิตยูเนียนโพธิ์ลอยพัฒนา จำกัด และสหกรณ์เครดิตยูเนียนรวมน้ำใจท่ายาง จำกัด พบว่า 1) ด้านการเงินสหกรณ์เครดิตยูเนียนรวมน้ำใจท่ายาง จำกัด (สหกรณ์ที่ไม่ได้จัดทำแผนกลยุทธ์) มีอัตราส่วนทางการเงินที่ดีกว่า สหกรณ์เครดิตยูเนียนโพธิ์ลอยพัฒนา จำกัด (สหกรณ์จัดทำแผนกลยุทธ์) 2) ด้านกระบวนการภายใน พบว่าด้านโครงสร้างและด้านรูปแบบการบริหารจัดการ ไม่มีความแตกต่างกันอย่างชัดเจน สำหรับด้านกลยุทธ์ศึกษาเฉพาะสหกรณ์เครดิตยูเนียนโพธิ์ลอยพัฒนา จำกัด พบว่าสหกรณ์ฯ ได้กำหนดแผนกลยุทธ์ให้สอดคล้องกับภารกิจของสหกรณ์ แต่สหกรณ์ฯ ยังไม่ได้มีการติดตามและประเมินผลในการจัดทำแผนกลยุทธ์ ทำให้การจัดทำแผนกลยุทธ์ยังไม่ประสบความสำเร็จเท่าที่ควร ในส่วนสหกรณ์เครดิตยูเนียนรวมน้ำใจท่ายาง จำกัด ไม่ได้จัดทำแผนกลยุทธ์ จัดทำเพียงแผนปฏิบัติงานประจำปีเท่านั้น 3) ด้านการเรียนรู้และพัฒนา โดยศึกษาด้านบุคลากรและด้านทักษะในการดำเนินงาน พบว่า สหกรณ์ทั้งสองสหกรณ์ ไม่มีความแตกต่างกันอย่างชัดเจน

คำสำคัญ การวิเคราะห์ เปรียบเทียบผลการดำเนินงาน กลยุทธ์สหกรณ์ จังหวัดเพชรบุรี

กิตติกรรมประกาศ

การศึกษาค้นคว้าอิสระฉบับนี้สำเร็จลุล่วงได้ด้วยความอนุเคราะห์จากรองศาสตราจารย์ ดร.ปัญญา หิรัญรัมย์ และอาจารย์สมศักดิ์ สุระวดี ซึ่งเป็นอาจารย์ที่ปรึกษา ที่ได้กรุณาให้คำแนะนำ และติดตามการทำการศึกษา ค้นคว้าอิสระครั้งนี้อย่างใกล้ชิดตลอดมา นับตั้งแต่เริ่มต้นจนกระทั่งเสร็จสมบูรณ์ ผู้วิจัยรู้สึกซาบซึ้งในความกรุณาเป็นอย่างยิ่ง จึงขอกราบขอบพระคุณท่านอาจารย์ มา ณ โอกาสนี้

ขอขอบพระคุณคณาจารย์สาขาวิชาส่งเสริมการเกษตรและสหกรณ์ มหาวิทยาลัย - สุโขทัยธรรมมาธิราชทุกท่านที่ได้ให้ความรู้ในวิชาต่าง ๆ ที่เป็นประโยชน์ในการศึกษา ขอขอบคุณข้าราชการสำนักงานสหกรณ์จังหวัดเพชรบุรี และสหกรณ์เครดิตยูเนียนโพธิ์ลอยพัฒนา จำกัด และสหกรณ์เครดิตยูเนียนรวมน้ำใจท่ายาง จำกัด ที่ให้ความอนุเคราะห์ด้านข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับการวิจัยครั้งนี้

รายงานการศึกษาค้นคว้าอิสระฉบับนี้จะเสร็จสมบูรณ์ไม่ได้ ถ้าหากผู้วิจัยไม่ได้รับกำลังใจและความช่วยเหลืออย่างดียิ่งจากครอบครัว รวมทั้งเจ้าหน้าที่ของกรมส่งเสริมสหกรณ์ที่ได้ช่วยจัดพิมพ์รายงานให้สมบูรณ์ ผู้วิจัยจึงขอแสดงความขอบคุณ มา ณ โอกาสนี้ด้วย

วินัย กสิรักษ์

เมษายน 2552

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย	ง
กิตติกรรมประกาศ	จ
สารบัญตาราง	ซ
สารบัญภาพ	ณ
บทที่ 1 บทนำ	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา	1
วัตถุประสงค์ของการวิจัย	3
กรอบแนวคิดการวิจัย	3
ขอบเขตการวิจัย	4
ข้อจำกัดในการวิจัย	5
นิยามศัพท์เฉพาะ	5
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ	6
บทที่ 2 วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง	7
บริบทจังหวัดเพชรบุรีและสหกรณ์ที่เกี่ยวข้อง	7
แนวคิดเกี่ยวกับการสหกรณ์	13
แนวคิดเกี่ยวกับสหกรณ์เครดิตยูเนียน	15
แนวคิดเกี่ยวกับการจัดทำแผนกลยุทธ์	17
ทฤษฎีการจัดการ	38
แนวคิด Balanced Scorecard	45
เครื่องมือในการวิเคราะห์ฐานะทางการเงิน	50
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	63
บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย	66
ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง	66
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย	66
การเก็บรวบรวมข้อมูล	69
การวิเคราะห์ข้อมูล	70

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล	72
การวิเคราะห์สภาพทั่วไป	73
การวิเคราะห์เปรียบเทียบผลการดำเนินงานของสหกรณ์เครดิตยูเนียน โพธิ์ลอยพัฒนา จำกัด (จัดทำแผนกลยุทธ์) และสหกรณ์เครดิตยูเนียน รวมน้ำใจท่ายาง จำกัด (ไม่ได้จัดทำแผนกลยุทธ์) จังหวัดเพชรบุรี	80
ปัญหาและข้อเสนอแนะ	106
บทที่ 5 สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ	108
สรุปผล	108
อภิปรายผล	113
ข้อเสนอแนะ	116
บรรณานุกรม	118
ภาคผนวก	122
ก เกณฑ์อัตราส่วนมาตรฐานทางการเงิน	123
เกณฑ์การจัดขนาดสหกรณ์/กลุ่มเกษตรกร	125
ข งบดุลและงบกำไรขาดทุน	126
ค การวิเคราะห์อัตราส่วนทางการเงิน	133
ประวัติผู้ศึกษา	138

สารบัญตาราง

	หน้า
ตารางที่ 2.1 สถานการณ์สี่แบบและตำแหน่งองค์กร.....	31
ตารางที่ 3.1 อัตราส่วนวัดสภาพคล่อง อัตราส่วนวัดการก่อหนี้ อัตราส่วนวัด ความสามารถในการใช้สินทรัพย์ อัตราส่วนวัดความสามารถ ในการทำกำไร.....	67
ตารางที่ 4.1 เปรียบเทียบสภาพทั่วไปของสหกรณ์เครดิตยูเนียน โพธิ์ลอยพัฒนา จำกัด (การจัดทำแผนกลยุทธ์และสหกรณ์เครดิตยูเนียนรวมน้ำใจทำยาง จำกัด (ไม่ได้จัดทำแผนกลยุทธ์).....	78
ตารางที่ 4.2 เปรียบเทียบอัตราส่วนทางการเงินของสหกรณ์เครดิตยูเนียน โพธิ์ลอยพัฒนา จำกัด (จัดทำแผนกลยุทธ์) และสหกรณ์เครดิตยูเนียนรวมน้ำใจทำยาง จำกัด (ไม่ได้จัดทำแผนกลยุทธ์) ระหว่างปี 2548-2550.....	81
ตารางที่ 4.3 เปรียบเทียบผลการดำเนินงานด้านการเงินของสหกรณ์เครดิตยูเนียน โพธิ์ลอยพัฒนา จำกัด (จัดทำแผนกลยุทธ์) และสหกรณ์เครดิตยูเนียน รวมน้ำใจทำยาง จำกัด (ที่ไม่ได้จัดทำแผนกลยุทธ์).....	88
ตารางที่ 4.4 เปรียบเทียบกระบวนการภายในของสหกรณ์เครดิตยูเนียน โพธิ์ลอยพัฒนา จำกัด (การจัดทำแผนกลยุทธ์) และสหกรณ์เครดิตยูเนียนรวมน้ำใจทำยาง จำกัด (ไม่ได้จัดทำแผนกลยุทธ์).....	99
ตารางที่ 4.5 ตารางแสดงข้อมูลพื้นฐานของคณะกรรมการสหกรณ์เครดิตยูเนียน โพธิ์ลอยพัฒนา จำกัด.....	102
ตารางที่ 4.6 แสดงข้อมูลพื้นฐานของเจ้าหน้าที่สหกรณ์เครดิตยูเนียน โพธิ์ลอยพัฒนา จำกัด..	103
ตารางที่ 4.7 ตารางแสดงข้อมูลพื้นฐานของคณะกรรมการสหกรณ์เครดิตยูเนียน รวมน้ำใจทำยาง จำกัด.....	104
ตารางที่ 4.8 แสดงข้อมูลพื้นฐานของเจ้าหน้าที่สหกรณ์เครดิตยูเนียนรวมน้ำใจทำยาง จำกัด..	105

สารบัญภาพ

	หน้า
ภาพที่ 1.1 กรอบแนวคิดการวิจัย.....	4
ภาพที่ 2.1 แผนที่จังหวัดเพชรบุรี.....	9
ภาพที่ 2.2 อาคารสหกรณ์เครดิตยูเนียน โพรธีลอยพัฒนา จำกัด.....	10
ภาพที่ 2.3 อาคารด้านหน้าสหกรณ์เครดิตยูเนียน โพรธีลอยพัฒนา จำกัด.....	11
ภาพที่ 2.4 สำนักงานสหกรณ์เครดิตยูเนียนรวมน้ำใจท่ายาง จำกัด.....	12
ภาพที่ 2.5 ภายในสำนักงานสหกรณ์เครดิตยูเนียนรวมน้ำใจท่ายาง จำกัด.....	12
ภาพที่ 2.6 กระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์.....	21
ภาพที่ 2.7 กระบวนการจัดทำแผนกลยุทธ์.....	22
ภาพที่ 2.8 องค์ประกอบการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกโดยทั่วไป.....	24
ภาพที่ 2.9 McKinsey's 7 S Model ของ R.Waterman.....	26
ภาพที่ 2.10 กระบวนการจัดทำแผนกลยุทธ์ของเจ้าหน้าที่ส่งเสริมสหกรณ์.....	36
ภาพที่ 4.1 แสดงอัตราส่วนทุนหมุนเวียน.....	82
ภาพที่ 4.2 แสดงอัตราส่วนหนี้สินต่อทุน.....	83
ภาพที่ 4.3 แสดงอัตราร้อยละของรายได้ต่อสินทรัพย์ทั้งสิ้น.....	84
ภาพที่ 4.4 แสดงอัตราผลตอบแทนต่อสินทรัพย์.....	85
ภาพที่ 4.5 แสดงอัตราผลตอบแทนต่อส่วนของทุน.....	86
ภาพที่ 4.6 แสดงอัตรากำไรสุทธิต่อยอดขาย.....	87

บทที่ 1

บทนำ

1. ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

สหกรณ์ คือ องค์กรที่เกิดจากการรวมกลุ่มบุคคลที่ประกอบอาชีพอยู่ในหน่วยงานเดียวกัน อาชีพเดียวกัน หรือถิ่นฐานอยู่ใกล้เคียงกัน รวมตัวกันจัดตั้งขึ้นและจดทะเบียนต่อ นายทะเบียนสหกรณ์ มีสถานะเป็นนิติบุคคล โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อส่งเสริมความมั่นคงทาง เศรษฐกิจและสังคมของบรรดาสมาชิก ภายใต้อำนาจการช่วยเหลือตนเองและช่วยเหลือซึ่งกันและกัน ปัจจุบันสหกรณ์ที่จดทะเบียนจัดตั้งขึ้นตามพระราชบัญญัติสหกรณ์ พ.ศ. 2542 แบ่งออกเป็น 7 ประเภท คือ สหกรณ์การเกษตร สหกรณ์ประมง สหกรณ์นิคม สหกรณ์ร้านค้า สหกรณ์บริการ สหกรณ์ออมทรัพย์ และสหกรณ์เครดิตยูเนียน โดย 3 ประเภทแรก เป็นสหกรณ์ภาคเกษตร ส่วนที่ เหลืออีก 4 ประเภทหลังเป็นสหกรณ์นอกภาคเกษตร ปัจจุบัน ณ 1 มกราคม 2552 มีสหกรณ์ รวมทั้งสิ้น จำนวน 7,651 สหกรณ์

จากผลการวิเคราะห์การดำเนินงานของสหกรณ์ในด้านการเงิน จัดทำโดย กรมตรวจบัญชีสหกรณ์ พบว่า ในรอบ 10 ปีที่ผ่านมาคือ ในช่วงระหว่างปี 2539 ถึงปี 2548 สหกรณ์ มีผลการดำเนินงานขาดทุนในอัตราที่สูงขึ้นอันเนื่องมาจากขาดประสิทธิภาพในการบริหารจัดการ โดยมีการก่อหนี้เกินกว่าทุนของสหกรณ์ ประกอบกับประสบปัญหาด้านการบริหารจัดการต้นทุน และค่าใช้จ่ายต่างๆ สูงไม่คุ้มกับรายได้ มีลูกหนี้ชำระไม่ได้ตามกำหนด อีกทั้งสมาชิกมีหนี้สิน มากกว่าเงินออมค่อนข้างสูง เหล่านี้ล้วนอันตรายต่อสหกรณ์ทั้งแง่การบริหาร หรือสภาพคล่องทาง การเงินของสหกรณ์ ซึ่งส่งผลกระทบต่อขาดทุนของสหกรณ์

กรมส่งเสริมสหกรณ์ ซึ่งเป็นหน่วยงานราชการ ที่ทำหน้าที่ในการแนะนำ ส่งเสริม และช่วยเหลือสหกรณ์ทั่วประเทศ ได้เห็นความสำคัญในประเด็นดังกล่าว และเพื่อหาแนวทาง แก้ไขการเพิ่มอัตรการขาดทุนของสหกรณ์ จึงได้จัดทำโครงการส่งเสริมการจัดทำแผนกลยุทธ์ของ สหกรณ์ โดยเริ่มมาตั้งแต่ปีงบประมาณ พ.ศ.2546 เป็นต้นมา ซึ่งโครงการดังกล่าวมีวัตถุประสงค์ เพื่อส่งเสริมให้สหกรณ์บริหารงานโดยใช้แผนกลยุทธ์ สนับสนุนให้สหกรณ์ที่มีการจัดทำแผน กลยุทธ์และสามารถนำไปสู่การปฏิบัติได้อย่างเป็นรูปธรรม รวมทั้งเพื่อพัฒนาข้าราชการให้มีความรู้ความเข้าใจในกระบวนการและขั้นตอนการจัดทำแผนกลยุทธ์สามารถแนะนำหรือที่ปรึกษา

แก่สหกรณ์ที่มีความพร้อมและสมัครใจจัดทำแผนกลยุทธ์ของสหกรณ์ ซึ่งตั้งแต่ปีงบประมาณ พ.ศ. 2546 – 2550 กรมส่งเสริมสหกรณ์ได้ให้การสนับสนุนแก่สหกรณ์ที่สนใจจัดทำแผนกลยุทธ์แล้ว จำนวน 1,738 สหกรณ์ การจัดทำแผนกลยุทธ์ในองค์กรหรือสหกรณ์ นั้น จะเกิดผลดีต่อการดำเนินงานของสหกรณ์ เนื่องจากกระบวนการในการจัดทำแผนกลยุทธ์จะเปิดโอกาสให้ฝ่ายบริหาร และฝ่ายจัดการของสหกรณ์ได้มีส่วนร่วมในการช่วยกันค้นหาคำตอบว่า ปัจจุบันสหกรณ์อยู่ที่ใด กำลังจะไปทีใดในอนาคต และทำอย่างไรถึงจะไปถึงจุดนั้น ซึ่งผลดีของการจัดทำแผนกลยุทธ์สามารถสรุปได้ดังนี้

1. ลดความขัดแย้งหรือความคิดเห็นที่แตกต่างในเรื่องของทิศทางการดำเนินงานของสหกรณ์
2. มีแผนการดำเนินงานของสหกรณ์ในระยะยาวที่เป็นแผนลักษณะบูรณาการ ซึ่งจะก่อให้เกิดผลดีต่อภาพรวมในการดำเนินงานของสหกรณ์
3. แผนกลยุทธ์จะกำหนดทิศทางการดำเนินงานของสหกรณ์ ที่เน้นถึงศักยภาพและความพร้อมของสหกรณ์และปัจจัยสภาพแวดล้อมเป็นสำคัญ ซึ่งจะช่วยให้มีความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติและเกิดประโยชน์ต่อสมาชิกสหกรณ์
4. กลยุทธ์จะนำไปใช้ประโยชน์ในการกำหนดเป็นนโยบาย/แผนงาน โครงการ ในช่วงเวลาต่างๆ อย่างเหมาะสม

จะเห็นได้ว่า การจัดทำแผนกลยุทธ์นั้นมีความสำคัญต่อการดำเนินงานของสหกรณ์เป็นอย่างยิ่งและจากการที่กรมส่งเสริมสหกรณ์ ได้แนะนำและส่งเสริมสหกรณ์ให้มีการจัดทำแผนกลยุทธ์ ตั้งแต่ปี 2546 - 2550 ซึ่งมีจำนวนทั้งสิ้น 1,738 สหกรณ์ ที่เข้าร่วมโครงการและสหกรณ์เหล่านี้ได้ดำเนินการจัดทำแผนกลยุทธ์และมีผลการดำเนินงานตามแผนแล้ว แต่ปัจจุบันกรมส่งเสริมสหกรณ์ ยังไม่ได้ดำเนินการประเมินผลการจัดทำโครงการอย่างเป็นทางการอย่างเป็นรูปธรรมว่าโครงการฯ ดังกล่าวประสบความสำเร็จมากน้อยเพียงใด

ดังนั้น ผู้วิจัยมีแนวคิดที่จะวิเคราะห์เปรียบเทียบผลการดำเนินงานของสหกรณ์ระหว่างสหกรณ์ที่ได้จัดทำแผนกลยุทธ์และนำแผนไปปฏิบัติ กับสหกรณ์ที่ไม่ได้จัดทำแผนกลยุทธ์ ว่าผลการดำเนินงานของสหกรณ์ มีความแตกต่างกันในด้านต่างๆ หรือไม่ เพื่อจะได้นำผลที่ได้ดังกล่าวไปแสดงให้ผู้ที่เกี่ยวข้องได้เล็งเห็นถึงการจัดทำแผนกลยุทธ์ ว่าสามารถช่วยเป็นกรอบแนวทางในการปฏิบัติงานให้สหกรณ์สามารถดำเนินงานให้ประสบความสำเร็จ ซึ่งการวิจัยครั้งนี้จะศึกษาโดยใช้เทคนิค Balanced Scorecard ซึ่งเป็นเทคนิคที่ช่วยวัดผลการดำเนินงานทั้งที่เป็นองค์กรธุรกิจและองค์การภาครัฐ โดยเป็นวิธีการวัดหรือประเมินผลการดำเนินงานที่มองเห็นแง่มุมที่กว้างและครอบคลุมทุกมิติ แต่ผู้วิจัยได้เลือกเพียง 3 มุมมองมาใช้ในการวิจัย ซึ่งได้แก่ มุมมอง

ด้านการเงิน มุมมองด้านกระบวนการภายใน และมุมมองด้านการเรียนรู้และพัฒนา ซึ่งผลจากการดำเนินงานการวิจัยสหกรณ์ทั้ง 3 มุมมอง จะต้องมีความสัมพันธ์กัน ซึ่งการวิจัยครั้งนี้จะศึกษาจากสหกรณ์เครดิตยูเนียนจำนวน 2 สหกรณ์ ในสหกรณ์ในจังหวัดเพชรบุรี คือ สหกรณ์เครดิตยูเนียน-โพธิ์ลอยพัฒนา จำกัด ซึ่งเป็นสหกรณ์ที่ได้มีการจัดทำแผนกลยุทธ์ และนำแผนกลยุทธ์นำไปปฏิบัติ และสหกรณ์เครดิตยูเนียนรวมน้ำใจท่ายาง จำกัด เป็นสหกรณ์ที่ไม่ได้จัดทำแผนกลยุทธ์ ซึ่งผู้วิจัยจะได้นำผลการศึกษามาวิเคราะห์ถึงความแตกต่างในการดำเนินงานต่อไป

2. วัตถุประสงค์ของการวิจัย

2.1 เพื่อศึกษาสภาพทั่วไปของสหกรณ์เครดิตยูเนียนโพธิ์ลอยพัฒนา จำกัด และสหกรณ์เครดิตยูเนียนรวมน้ำใจท่ายาง จำกัด

2.2 เพื่อวิเคราะห์เปรียบเทียบการดำเนินงานระหว่างสหกรณ์เครดิตยูเนียนโพธิ์ลอยพัฒนา จำกัด และสหกรณ์เครดิตยูเนียนรวมน้ำใจท่ายาง จำกัด

2.3 เพื่อศึกษาปัญหาและข้อเสนอแนะในการดำเนินงานของสหกรณ์เครดิตยูเนียนโพธิ์ลอยพัฒนา จำกัด และสหกรณ์เครดิตยูเนียนรวมน้ำใจท่ายาง จำกัด จำกัด

3. กรอบแนวคิดการวิจัย

กรอบแนวคิด (Conceptual Framework) กรอบแนวคิดในการวิจัย เรื่องการเปรียบเทียบผลการดำเนินงานของสหกรณ์เครดิตยูเนียน มีการจัดทำแผนกลยุทธ์และสหกรณ์ที่ไม่ได้จัดทำแผนกลยุทธ์ ได้กำหนดตัวแปรออกเป็น 2 ประเภทคือ

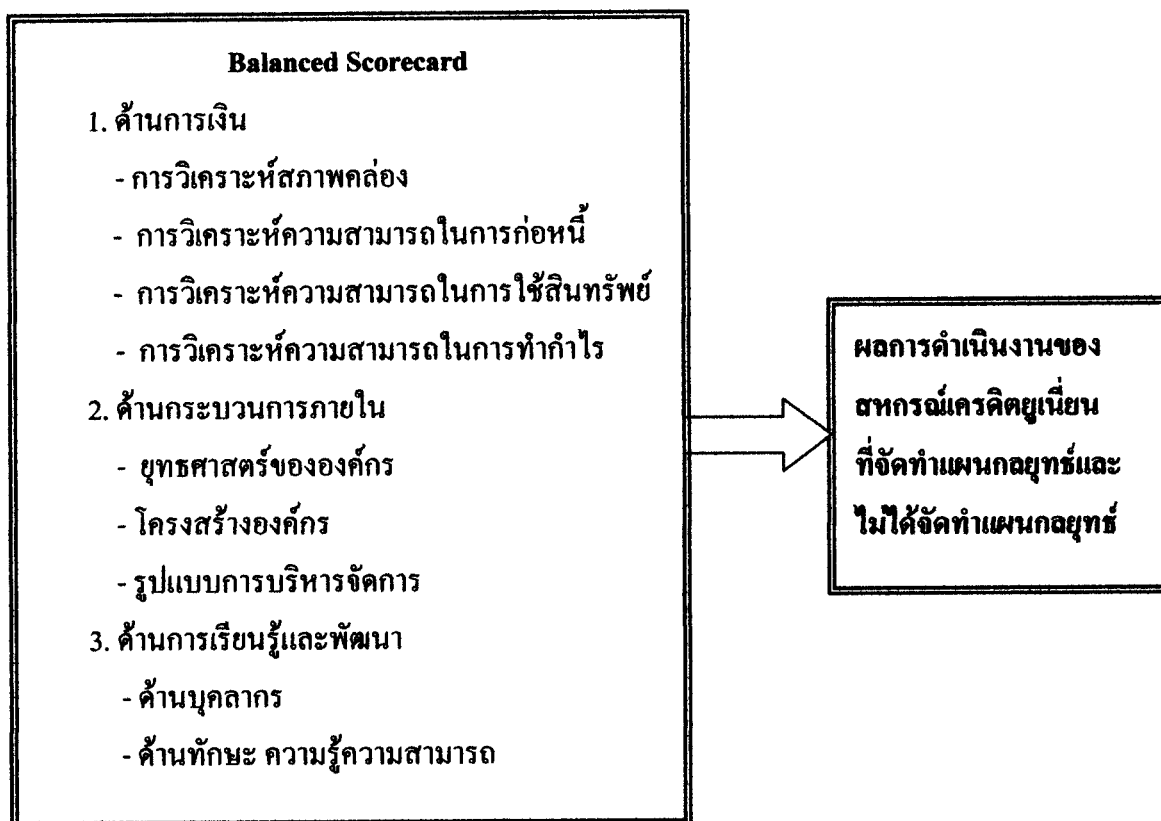
3.1 ตัวแปรอิสระ (Independent Variable) เป็นตัวแปรที่เป็นสาเหตุที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในสิ่งที่ต้องการวิจัย ประกอบด้วยตัวแปรอิสระดังนี้

3.1.1 ด้านการเงิน เป็นเรื่องเกี่ยวกับการวิเคราะห์งบการเงินและฐานะทางการเงิน

3.1.2 ด้านกระบวนการภายใน เป็นเรื่องเกี่ยวกับ ยุทธศาสตร์ขององค์กรและโครงสร้างองค์กร

3.1.3 ด้านการเรียนรู้และพัฒนา เป็นเรื่องเกี่ยวกับการพัฒนาองค์กร และการฝึกอบรมพนักงานและการพัฒนาระบบสารสนเทศ

3.2 ตัวแปรตาม (Dependent Variable) เป็นตัวแปรเป้าหมายของการวิเคราะห์ ซึ่งเป็นผลของตัวแปรอิสระข้างต้น นั่นก็คือ ผลการดำเนินงานของสหกรณ์เครดิตยูเนียน



ภาพที่ 1.1 กรอบแนวคิดการวิจัย

4. ขอบเขตการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ เป็นการวิจัยเพื่อวิเคราะห์เปรียบเทียบผลการดำเนินงานของสหกรณ์เครดิตยูเนียนโพธิ์ลอยพัฒนา จำกัด (จัดทำแผนกลยุทธ์) และสหกรณ์เครดิตยูเนียนรวมน้ำใจท่าขาม จำกัด (ไม่ได้จัดทำแผนกลยุทธ์) ซึ่งได้วิจัยจากสหกรณ์เครดิตยูเนียน จำนวน 2 สหกรณ์ โดยมีขอบเขตดังนี้

4.1 ข้อมูลสถิติที่ใช้ในการศึกษารวบรวมจากรายงานประจำปีของสหกรณ์ รายงานการสอบบัญชีของผู้ตรวจสอบบัญชีของสหกรณ์ ในปี พ.ศ.2548 – 2550 เป็นระยะเวลา 3 ปีของสหกรณ์เครดิตยูเนียนโพธิ์ลอยพัฒนา จำกัด และสหกรณ์เครดิตยูเนียนรวมน้ำใจท่าขาม จำกัด

4.2 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยใช้เทคนิค Balanced Scorecard ในมุมมอง 3 มุมมอง คือมุมมองด้านการเงิน , ด้านกระบวนการภายใน, และด้านการเรียนรู้และพัฒนา

4.3 สหกรณ์เครดิตยูเนียนทั้งสองสหกรณ์ที่เลือกในการวิจัยครั้งนี้ เป็นสหกรณ์ที่มีขนาดเดียวกัน ตามหลักการจัดเกณฑ์ของกรมตรวจบัญชีสหกรณ์

5. ข้อจำกัดในการวิจัย

5.1 ระยะเวลาที่ใช้ในการศึกษาค้นคว้ามีน้อย ผู้วิจัยจำเป็นต้องเลือกเครื่องมือในการวิเคราะห์ การเก็บรวบรวมข้อมูล การวิเคราะห์ข้อมูล และการอภิปรายผลเพียงบางเครื่องมือเท่านั้น

5.2 ในการวิเคราะห์ผลการดำเนินงานของสหกรณ์โดยใช้เทคนิค Balanced Scorecard เพียงบางส่วนใน 3 มุมมองเท่านั้นคือ มุมมองด้านการเงิน มุมมองด้านกระบวนการภายใน และมุมมองด้านการเรียนรู้และพัฒนา เนื่องจากจำกัดด้วยเวลา

6. นิยามศัพท์เฉพาะ

การวิเคราะห์ผลการดำเนินงาน หมายถึง การประเมินความแข็งแกร่งหรือความบกพร่องในการดำเนินงานโดยพิจารณาจากรายการต่าง ๆ ในงบการเงิน และหาความหมายของข้อมูลเพื่อที่จะนำไปประเมินผลทางการเงินที่เกิดขึ้นในอดีต ปัจจุบัน รวมทั้งยังอาจนำไปใช้คาดคะเนเหตุการณ์ทางการเงินในอนาคต อันจะทำให้ทราบข้อดี หรือ ข้อบกพร่องทางการเงินของสหกรณ์

BSC (Balanced Scorecard) เป็นเครื่องมือที่ใช้ในการวัดและประเมินผลและเป็นเครื่องมือทางด้านการจัดการที่ช่วยในการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติโดยอาศัยการวัดหรือประเมินผล

มุมมองด้านการเงิน หมายความว่า การวัดผลการดำเนินงานผ่านเครื่องมือทางการเงิน เป็นการวัดภาพรวมขององค์กรคือ เป็นการวัดว่า กลยุทธ์การดำเนินงานและการบริหารงานของกิจการมีส่วนช่วยในการปรับปรุงองค์กรให้ดีขึ้นได้อย่างไร ทำให้การวัดมุ่งประเด็น ไปยังความสามารถในการทำกำไร

มุมมองด้านกระบวนการภายใน หมายความว่า การกำหนดกระบวนการภายในที่สำคัญ ขององค์กรนั้นจะต้องเริ่มจากคุณค่า หรือสิ่งที่ลูกค้าต้องการก่อน หลังจากนั้นค่อยมา

พิจารณาถึงกระบวนการภายในที่สำคัญจากแนวทางการเขียน Process Map หรือแผนภูมิของกระบวนการเพื่อก่อให้เกิดผลลัพธ์ที่ต้องการ

มุมมองด้านการเรียนรู้และพัฒนา หมายความว่า การพัฒนาองค์กรเพื่อให้มีความพร้อมและสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ภายใต้มุมมองอื่น ๆ โดยส่วนใหญ่แล้วเป็นเรื่องของการพัฒนาภายในองค์กรเอง ไม่ว่าจะเป็นเรื่องของบุคลากร ผู้นำ บรรยากาศในการทำงาน หรือระบบการทำงานที่ดี เช่น ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ การพัฒนาทักษะของบุคลากร

7. ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

7.1 ทำให้ทราบถึงความแตกต่างของผลการดำเนินงานของสหกรณ์ที่ได้มีการจัดทำแผนกลยุทธ์และสหกรณ์ที่ไม่ได้จัดทำแผนกลยุทธ์ และนำผลไปกำหนดนโยบายและการส่งเสริมสหกรณ์ให้เกิดผลดีและเกิดประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของสหกรณ์

7.2 ทำให้ทราบถึงปัญหาในการดำเนินงานของสหกรณ์และนำปัญหาเหล่านั้นมานำเสนอแก่ผู้ที่เกี่ยวข้องและกำหนดเป็นแนวทางในการส่งเสริมสหกรณ์ต่อไป

บทที่ 2

วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาวิจัยเรื่อง การวิเคราะห์เปรียบเทียบผลการดำเนินงานของสหกรณ์เครดิตยูเนียนโพธิ์ลอยพัฒนา จำกัด (จัดทำแผนกลยุทธ์) และสหกรณ์เครดิตยูเนียนรวมน้ำใจท่ายาง จำกัด (ไม่ได้จัดทำแผนกลยุทธ์) จังหวัดเพชรบุรี ผู้วิจัยได้ศึกษาค้นคว้าเอกสารที่เป็นแนวคิดทฤษฎีและผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อใช้ในการสังเคราะห์กรอบแนวคิดในการทำวิจัย คือ

1. บริบทจังหวัดเพชรบุรีและสหกรณ์
2. แนวคิดเกี่ยวกับการสหกรณ์
3. แนวคิดเกี่ยวกับสหกรณ์เครดิตยูเนียน
4. แนวคิดเกี่ยวกับการจัดทำแผนกลยุทธ์
5. ทฤษฎีการจัดการ
6. แนวคิด Balanced Scorecard
7. เครื่องมือในการวิเคราะห์ฐานะทางการเงิน
8. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

1. บริบทจังหวัดเพชรบุรีและสหกรณ์

จังหวัดเพชรบุรี

เป็นจังหวัดหนึ่งในภาคกลางตอนล่าง (บ้างก็จัดอยู่ในภาค ตะวันตกด้านของการพยากรณ์อากาศจัดอยู่ภาคใต้ตอนบน) มีภูมิประเทศทั้งเป็นที่สูงติดเทือกเขาและที่ราบชายฝั่งทะเล มักเรียกชื่อสั้นๆ ว่า เมืองเพชร (ชื่อจังหวัดนี้ออกเสียงตามราชบัณฑิตยสถานว่า เพ็ช-ชะ-บุ-รี แต่ชาวเมืองเพชรนิยมออกเสียงว่า เพ็ช-บุ-รี และมีการรณรงค์ให้ออกเสียงเช่นนี้ด้วย) เพชรบุรีในสมัยโบราณเรียกกันว่า พริบพรีก็มี บ้างก็ว่ามาจากศรีวัชรบุรี

จังหวัดเพชรบุรีมีชื่อเสียงในฐานะแหล่งผลิตน้ำตาล เนื่องจากมีต้นตาลหนาแน่น เป็นเมืองเก่าแก่ มีประวัติศาสตร์ยาวนาน เพชรบุรีเป็นเมืองที่เคยรุ่งเรืองมาตั้งแต่สมัยโบราณและเป็นเมืองหน้าด่านที่สำคัญของไทยในกลุ่มหัวเมืองฝ่ายตะวันตก ปัจจุบันมีวัดเก่าแก่และบ้านเรือนทรงไทยจำนวนมาก นอกจากนี้ยังมีคำพูดติดปากว่า นักเลงเมืองเพชร ปัจจุบันเพชรบุรี

เป็นเมืองด่านสำคัญระหว่างภาคกลางและภาคใต้ และยังเป็นเมืองท่องเที่ยวที่สำคัญ เช่น หาดชะอำ หาดปึกเตียน หาดเจ้าสำราญ แหลมหลวง และเขื่อนแก่งกระจาน

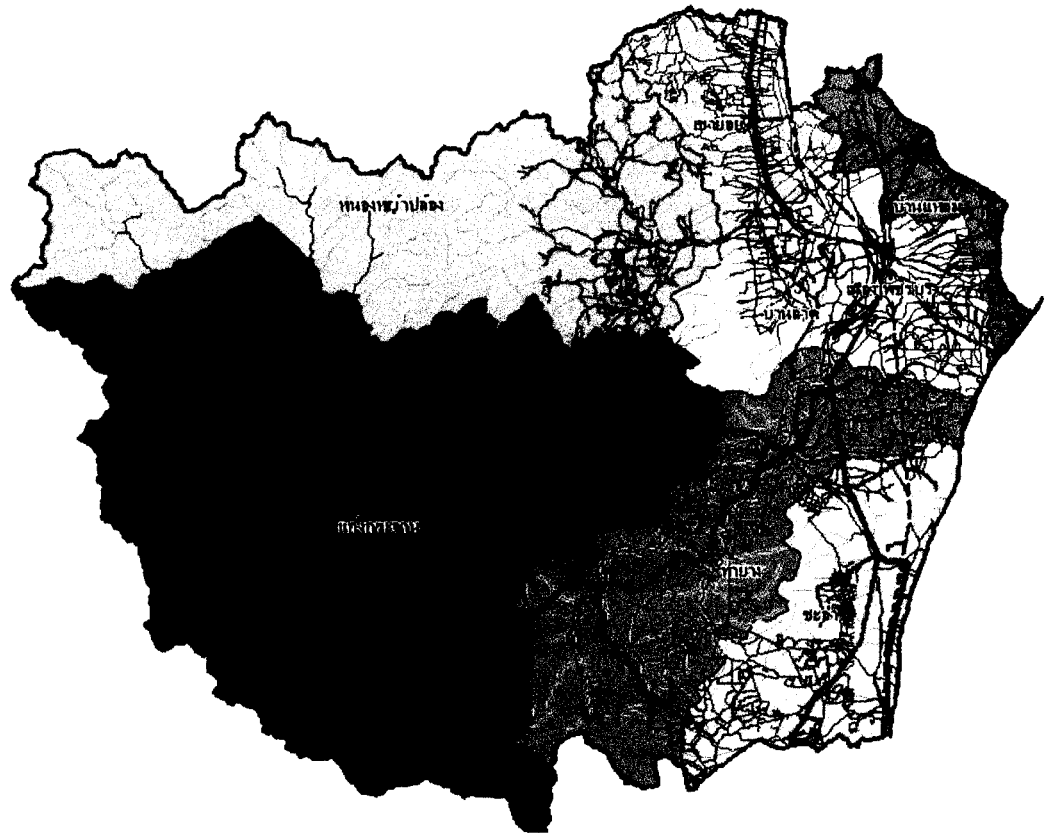
ภูมิประเทศ

จังหวัดเพชรบุรีอยู่ห่างจากกรุงเทพฯ ตามเส้นทางหลวงแผ่นดินหมายเลข 35 ระยะทางโดยประมาณ 123 กิโลเมตร มีพื้นที่ทั้งหมด 6,225,138 ตารางกิโลเมตร หรือ 3,890,711.20 ไร่ โดยมีส่วนที่กว้างที่สุดวัดได้ 103 กิโลเมตรจากทิศตะวันออก-ตะวันตก และส่วนที่ยาวที่สุดวัดได้ 80 กิโลเมตรจากทิศเหนือ-ใต้ มีอาณาเขตติดต่อกับจังหวัดและประเทศใกล้เคียงต่อไปนี้

- ด้านเหนือ ติดต่อกับอำเภอปากท่อ จังหวัดราชบุรี และ อำเภออัมพวา จังหวัดสมุทรสงคราม
- ด้านตะวันออก ติดชายฝั่งอ่าวไทย (น่านน้ำติดต่อกับน่านน้ำจังหวัดชลบุรี)
- ด้านใต้ ติดกับอำเภอหัวหิน จังหวัดประจวบคีรีขันธ์
- ด้านตะวันตก ติดกับเขตตะนาวศรีของสหภาพพม่า

ลักษณะภูมิอากาศ

จังหวัดเพชรบุรีอยู่ติดอ่าวไทยจึงได้รับอิทธิพลของลมมรสุมตะวันออกเฉียงใต้ ในฤดูฝน ซึ่งมีผลทำให้ฝนตกชุก และ อิทธิพลจากลมมรสุมตะวันออกเฉียงเหนือในช่วงฤดูหนาวจึงทำให้มีอากาศหนาวเย็นในช่วงเวลาดังกล่าว สามารถแบ่งฤดูกาล ออกเป็น 3 ฤดู ฤดูร้อน เริ่มตั้งแต่เดือนมีนาคม-เมษายน อุณหภูมิเฉลี่ยสูงสุด 32.13 องศาเซลเซียส ฤดูฝน เริ่มตั้งแต่เดือนพฤษภาคม-พฤศจิกายน ปริมาณน้ำฝนเฉลี่ยปีละ 959.5 มิลลิเมตร ฤดูหนาว เริ่มตั้งแต่เดือนธันวาคม-กุมภาพันธ์ อุณหภูมิเฉลี่ยต่ำสุด 24.16 องศาเซลเซียส



ภาพที่ 2.1 แผนที่จังหวัดเพชรบุรี

ที่มา : <http://www.phetchaburi.go.th/data/mabs.htm>

1.2 สหกรณ์

สหกรณ์เครดิตยูเนียนโพธิ์ลอยพัฒนา จำกัด ได้จดทะเบียนตามพระราชบัญญัติสหกรณ์ พ.ศ.2511 ประเภทสหกรณ์ออมทรัพย์ เมื่อวันที่ 25 มกราคม 2538 และเปลี่ยนเป็นประเภทสหกรณ์เครดิตยูเนียน พ.ศ.2549 ปัจจุบันสหกรณ์เครดิตยูเนียนโพธิ์ลอยพัฒนา จำกัด ตั้งอยู่เลขที่ 174 หมู่ 9 ตำบลหนองกะปูล อำเภอบ้านลาด จังหวัดเพชรบุรี ซึ่งแต่เดิมอำเภอบ้านลาดเป็นท้องที่ขึ้นอยู่กับอำเภอคลองกระแซง (ปัจจุบันเป็นอำเภอเมืองเพชรบุรี) แต่เนื่องจากอำเภอคลองกระแซงมีพื้นที่กว้างขวางยากต่อการอำนวยความสะดวกในการให้บริการแก่ประชาชน ทำให้การดูแลทุกข์สุขของประชาชนไม่ทั่วถึง ในปี พ.ศ.2459 ทางราชการได้ประกาศแยกพื้นที่บางส่วนของอำเภอคลองกระแซง ออกมาตั้งเป็น "อำเภอบ้านลาด" ซึ่งมีที่ว่าการอำเภอชั่วคราวที่วัดโพธิ์กรูด ตำบลท่าช้าง ต่อมาได้ย้ายที่ว่าการอำเภอชั่วคราวนี้ไปตั้งที่บ้านขนอน ตำบลบ้านลาด โดยไม่ปรากฏ

หลักฐานแน่ชัดว่าย้ายไปในปี พ.ศ.ใด จนกระทั่งในปี พ.ศ.2468 ก็ได้ย้ายไปตั้งที่ว่าการอำเภอแห่งใหม่ที่บ้านวังขนวน ตำบลบ้านลาด ริมแม่น้ำเพชรบุรี เพื่อให้เดินทางติดต่อกับอำเภอใกล้เคียงอื่นๆ โดยทางน้ำได้สะดวกยิ่งขึ้น พร้อมทั้งเปลี่ยนชื่ออำเภอท่าช้าง เป็น "อำเภอบ้านลาด" ตามชื่อตำบลที่ตั้ง ในปี พ.ศ.2481 และใช้มาจนถึงปัจจุบัน

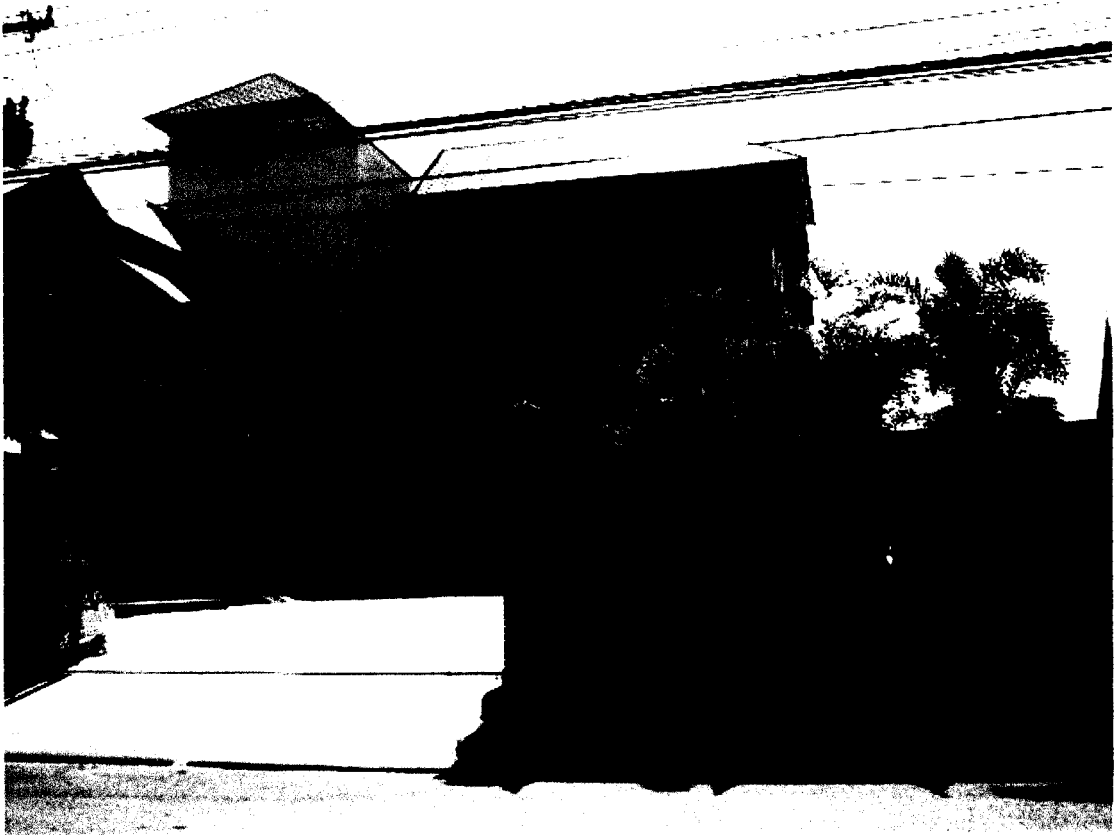


ภาพที่ 2.2 อาคารสหกรณ์เครดิตยูเนียนโพธิ์ลอยพัฒนา จำกัด



ภาพที่ 2.3 อาคารด้านหน้าสหกรณ์เครดิตยูเนียน โพรธอยพัฒนา จำกัด

สหกรณ์เครดิตยูเนียนรวมน้ำใจทำยาง จำกัด ได้จดทะเบียนเมื่อวันที่ 11 มีนาคม 2528 ประเภทสหกรณ์ออมทรัพย์ มีสำนักงานเลขที่ 258/71 หมู่ที่ 1 ตำบลท่ายาง อำเภอท่ายาง จังหวัดเพชรบุรี สหกรณ์ฯ มีการบริหารงานโดยคณะกรรมการดำเนินงาน จำนวน 15 คน ฝ่ายจัดการ จำนวน 6 คน โดยแบ่งเป็นผู้จัดการ จำนวน 1 คน ผู้จัดการ 1 คน หัวหน้างานการเงิน จำนวน 1 คน หัวหน้างานธุรการ จำนวน 1 คน เจ้าหน้าที่สินเชื่อ จำนวน 1 คน เจ้าหน้าที่บัญชี 1 คน ณ 31 ธันวาคม 2550 สหกรณ์ฯ มีสมาชิก จำนวน 4,215 คน เพิ่มขึ้นจากปี 2549 ซึ่งมีจำนวน 3,906 คน ในจำนวน 309 คน สหกรณ์ฯ มีการระดมจากสมาชิก จำนวน 4,215 คน แยกเป็นชาย จำนวน 1,554 คน เป็นหญิงจำนวน 2,661 คน



ภาพที่ 2.4 สำนักงานสหกรณ์เครดิตยูเนียนรวมน้ำใจท่ายาง จำกัด



ภาพที่ 2.5 ภายในสำนักงานสหกรณ์เครดิตยูเนียนรวมน้ำใจท่ายาง จำกัด

2. แนวคิดเกี่ยวกับการสหกรณ์

ความหมายของสหกรณ์ อุดมการณ์ หลักการ และ วิธีการสหกรณ์

(กรมส่งเสริมสหกรณ์, 2550:25)

ความหมายของสหกรณ์ “สหกรณ์” (Cooperatives)

สหกรณ์ คือ องค์กรของบุคคลากร ซึ่งรวมกลุ่มกันโดยสมัครใจในการดำเนินวิสาหกิจ ที่พวกเขาเป็นเจ้าของร่วมกัน และควบคุมตามหลักประชาธิปไตยเพื่อสนองความต้องการ (อันจำเป็น) และความหวังร่วมกันทางเศรษฐกิจ สังคมและวัฒนธรรม

ความหมายของ “คุณค่าของสหกรณ์” (Cooperative Values)

สหกรณ์อยู่บนพื้นฐานแห่งคุณค่าของการช่วยตนเอง ความรับผิดชอบต่อตนเอง ความเป็นประชาธิปไตย ความเสมอภาค ความเที่ยงธรรม และความเป็นเอกภาพ สมาชิกสหกรณ์เชื่อมั่นในคุณค่าทางจริยธรรมแห่งความสุจริต ความเปิดเผย และความเป็นเอกภาพ ความรับผิดชอบต่อสังคม และความเอื้ออาทรต่อผู้อื่น โดยเจริญรอยตามขนบธรรมเนียมของผู้ริเริ่มการสหกรณ์

ความหมายของ “อุดมการณ์สหกรณ์” (Cooperative Ideology)

อุดมการณ์ คือความเชื่อร่วมกันที่ว่า การช่วยตนเองและช่วยเหลือซึ่งกันและกันตามหลักการสหกรณ์จะนำไปสู่การกินดี อยู่ดี มีความเป็นธรรมและสันติสุขในสังคม

ความหมายของ “หลักการสหกรณ์” (Cooperative Principles)

หลักการสหกรณ์ คือ แนวทางที่สหกรณ์ยึดถือปฏิบัติเพื่อให้คุณค่าของสหกรณ์เกิดผลเป็นรูปธรรม ซึ่งประกอบด้วยหลักการที่สำคัญรวม 7 ประการ คือ

1. การเป็นสมาชิกโดยสมัครใจและเปิดกว้าง
2. การปกครองตามหลักประชาธิปไตย
3. การมีส่วนร่วมทางเศรษฐกิจของสมาชิก
4. การปกครองตนเองและความเป็นอิสระ
5. การให้การศึกษา ฝึกอบรม และสารสนเทศ
6. การร่วมมือระหว่างสหกรณ์
7. ความเอื้ออาทรต่อชุมชน

ความหมายของ “วิธีการสหกรณ์” (Cooperative Practices)

วิธีการสหกรณ์ (Co - operative Methods) คือความร่วมมือในการดำเนินกิจกรรมทางเศรษฐกิจและสังคม โดยใช้หลักการสหกรณ์

ประเภทของสหกรณ์

ภายใต้กฎกระทรวงที่กำหนดประเภทของสหกรณ์ที่จะรับจดทะเบียน พ.ศ.2548 ซึ่งออกตามพระราชบัญญัติสหกรณ์ พ.ศ.2542 จะแบ่งประเภทของสหกรณ์ในประเทศไทยออกได้เป็น 7 ประเภท ซึ่งแต่ละประเภทมีลักษณะดังนี้

1. **สหกรณ์การเกษตร (Agricultural Co-operatives)** เป็นสหกรณ์ที่มีสมาชิกประกอบด้วยเกษตรกรที่มีลักษณะการดำเนินงานเอนกประสงค์ ดำเนินกิจกรรมหรือธุรกิจต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับการเกษตร ได้แก่ การจัดหาวัสดุอุปกรณ์การเกษตร การตลาด การส่งเสริมการเกษตร เป็นต้น โครงสร้างของสหกรณ์การเกษตรแบ่งออกเป็น 3 ระดับคือ สหกรณ์ขั้นปฐม (เป็นสหกรณ์ระดับท้องถิ่นครอบคลุมอาณาเขตทั้งอำเภอ) ชุมชุมสหกรณ์ระดับจังหวัดและชุมนุมสหกรณ์ระดับชาติ

2. **สหกรณ์ประมง (Fishery Co-operatives)** เป็นสหกรณ์ของผู้ประกอบอาชีพประมงทั้งในน้ำจืดและในน้ำเค็มรวมทั้งการเพาะเลี้ยงสัตว์น้ำ เช่น กุ้ง หอย มีลักษณะเหมือนกับสหกรณ์การเกษตร คือดำเนินกิจกรรมหรือธุรกิจต่าง ๆ เกี่ยวกับการประมง เช่นการให้สินเชื่อประมง การตลาดผลิตภัณฑ์ประมง การจัดหาวัสดุอุปกรณ์การประมง เป็นต้น ในปัจจุบันสหกรณ์ประเภทนี้มีจำนวนไม่มากนัก ส่วนใหญ่จะอยู่แถบจังหวัดชายทะเล เช่น จังหวัดสมุทรสงคราม สมุทรสาคร สมุทรปราการ สตูล ปัตตานี เป็นต้น

3. **สหกรณ์นิคม (Land Settlement Co-operatives)** เป็นสหกรณ์ที่จัดขึ้นโดยมีวัตถุประสงค์หลักเพื่อช่วยเหลือสมาชิกให้มีที่ดินทำกินของตนเอง โดยจัดหาที่ดินผืนใหญ่มาปรับปรุง แล้วจัดสรรให้สมาชิกที่ไม่มีที่ดินเป็นของตนเองหรือมีไม่เพียงพอได้เข้าครอบครองทำประโยชน์ ในปัจจุบันนอกจากจะทำหน้าที่จัดสรรที่ดินดังกล่าวแล้วยังดำเนินธุรกิจด้านอื่น ๆ เช่น การให้บริการสินเชื่อ การตลาด การจัดหาวัสดุอุปกรณ์การเกษตรเช่นเดียวกับ สหกรณ์การเกษตรอีกด้วย

4. **สหกรณ์ร้านค้า (Consumers Co-operatives)** สหกรณ์ร้านค้าหรือสหกรณ์การซื้อของผู้บริโภค เป็นสหกรณ์ที่จัดตั้งขึ้นเพื่อดำเนินการจัดหาสิ่งของ เครื่องอุปโภคบริโภคมาจำหน่ายให้สมาชิกเพื่อช่วยเหลือไม่ให้สมาชิกถูกเอารัดเอาเปรียบจากพ่อค้าสหกรณ์ประเภทนี้ส่วนใหญ่จะอยู่ในเขตชุมชนที่มีประชากรหนาแน่น มีทั้งที่จัดขึ้นในหมู่ประชาชนทั่วไป ในสถาบันการศึกษา และในหน่วยงานหรือองค์กรอื่น ๆ

5. **สหกรณ์บริการ (Service Co-operatives)** เป็นสหกรณ์ที่จัดขึ้นในกลุ่มประชาชนที่ประกอบอาชีพในการให้บริการ หรือใช้บริการสาธารณูปโภค หรือประกอบอาชีพอิสระอื่น ๆ เช่น สหกรณ์เดินรถรับจ้าง สหกรณ์นักเขียน สหกรณ์ทอผ้า สหกรณ์ภาพยนตร์

สหกรณ์ผู้จัดหางาน ฯลฯ เป็นต้น การดำเนินงานของสหกรณ์จะมุ่งให้บริการแก่สมาชิกตามประเภทของบริการนั้น ๆ เช่นจัดหาเครื่องมืออำนวยความสะดวก และมาตรการที่จำเป็นในการบริการตามความมุ่งหมาย

6. **สหกรณ์ออมทรัพย์ (Thrift and Credit Co-operatives)** เป็นสหกรณ์ที่มุ่งส่งเสริมการออมทรัพย์ และการให้บริการกู้ยืมเงินแก่สมาชิกเมื่อมีความจำเป็น มักตั้งขึ้นให้บริการแก่ประชาชนในที่ทำงานในหน่วยงานเดียวกัน ซึ่งส่วนใหญ่จะมีรายได้ประจำเป็นรายเดือน ได้แก่ สหกรณ์ออมทรัพย์ครู ตำรวจ ข้าราชการ ฯลฯ เป็นต้น

7. **สหกรณ์เครดิตยูเนียน (Credit Union Co-operatives)** เป็นองค์กรการเงินชุมชนที่มีระบบและกระบวนการพัฒนาคน กลุ่มคนและชุมชน โดยอาศัยการออมเป็นเครื่องมือ สหกรณ์เครดิตยูเนียนสอนสมาชิกให้รู้จักใช้เงินอย่างชาญฉลาด รู้จักประหยัด อุดออม แล้วนำมาสะสมร่วมกันอย่างสม่ำเสมอ เพื่อช่วยเหลือซึ่งกันและกัน สหกรณ์เครดิตยูเนียนมีเป้าหมายในการให้การออมเป็นเครื่องมือในการพัฒนาคนให้มีคุณธรรม เมื่อคนมีคุณธรรมแล้ว การเอาวัดเอาเปรียบ และการคดโกงกันจะลดลง และเกิดสันติสุขขึ้นในสังคม สหกรณ์เครดิตยูเนียนมีหน้าที่ในการให้สินเชื่อเพื่อบำบัดทุกข์ บำรุงสุข และส่งเสริมรายได้ให้แก่สมาชิกและให้บริการกู้ยืมแก่สมาชิกคือ เงินกู้เพื่อเหตุฉุกเฉิน เงินกู้สามัญและเงินกู้พิเศษ เป็นต้น

3. แนวคิดเกี่ยวกับสหกรณ์เครดิตยูเนียน

สหกรณ์เครดิตยูเนียน ได้มีความเป็นมาและพัฒนาการอ้างอิงใน (ศิรินทิพย์ นิลเขต 2547:30-32) ดังนี้

ความเป็นมาและพัฒนาการของสหกรณ์เครดิตยูเนียน

องค์กรการเงินของชุมชน “เครดิตยูเนียน” เป็นระบบและขบวนการพัฒนาคน กลุ่มคนและชุมชน โดยอาศัยการออมเป็นเครื่องมือสำคัญ เครดิตยูเนียนสอนสมาชิกให้รู้จักใช้เงินอย่างฉลาด รู้จักประหยัดอดออม และนำมาสะสมร่วมกันอย่างสม่ำเสมอ เพื่อช่วยเหลือซึ่งกันและกัน จากการศึกษาความเป็นมาของเครดิตยูเนียน พบว่าแนวความคิดพื้นฐานของเครดิตยูเนียน มีจุดศูนย์กลางอยู่ที่ “ความเมตตากรุณาและการให้” คือปรารถนาให้ผู้อื่นมีความสุข ปราศจากทุกข์ ดังนั้นผู้ร่วมในขบวนการของเครดิตยูเนียนต้องพยายามให้ความช่วยเหลือผู้อื่นเท่าที่ตนเองจะทำได้ โดยไม่หวังผลตอบแทน เป็นการให้ที่ตั้งอยู่บนพื้นฐานของคุณธรรมหรือจิตคารมย์ 5 ประการ ของเครดิต คือ ความซื่อสัตย์ เสียสละ รับผิดชอบ เห็นใจกันและวางใจกัน

สำหรับการออมในเครดิตยูเนียนนั้น ถือว่าเป็นเพียงเครื่องมือในการพัฒนาคนให้มีคุณธรรม เมื่อคนมีคุณธรรมแล้วการเอาใจเขามาใส่ใจเรา การคดโกงในสังคมก็จะลดลงและเกิดสันติสุขขึ้นในสังคม ซึ่งเป็นเป้าหมายที่แท้จริงของเครดิตยูเนียน

การออมในเครดิตยูเนียนของสมาชิกแต่ละคน โดยหลักการแล้วเป็นการออมเพื่อช่วยเหลือผู้อื่น ไม่ใช่เพื่อตนเอง หรือเป็นการออมที่อยู่บนพื้นฐานของการให้หรือความเสียสละ ซึ่งแตกต่างไปจากการออมของคนทั่วไปตามสถาบันการเงินต่างๆ ซึ่งเป็นการออมเพื่อตนเองเป็นการออมที่อยู่บนพื้นฐานของความเห็นแก่ตัว เงินที่ได้จากการออมของสมาชิกจะถูกบริหารเพื่อให้ความช่วยเหลือกับเพื่อสมาชิกที่เดือดร้อนในรูปของเงินให้กู้ยืมหรืออื่นๆ บนพื้นฐานแห่งความเห็นใจและไว้วางใจกัน ในขณะที่เดียวกันผู้ที่ได้รับประโยชน์เงินดังกล่าวจะต้องซื่อสัตย์และรับผิดชอบต่อกลุ่มด้วย โดยต้องชำระคืนกลุ่มตามเงื่อนไขที่ได้มีการตกลงกัน

เครดิตยูเนียนส่งเสริมการออม โดย (1) รับสะสมเงินค่าหุ้น โดยทั่วไปสมาชิกจะต้องนำเงินมาสะสมกับกลุ่ม/สหกรณ์อย่างสม่ำเสมอ ตามที่ให้สัญญาไว้ เงินสะสมนี้จะถอนคืนไม่ได้จนกว่าจะลาออกจากการเป็นสมาชิกกลุ่ม/สหกรณ์ ผลตอบแทนจากเงินสะสมคือเงินปันผล (2) รับฝากเงิน ถ้าสมาชิกคนใดมีเงินเหลือใช้ ก็สามารถฝากไว้กับสหกรณ์ได้ ซึ่งเงินฝากนี้สามารถถอนออกมาได้ตามที่ตกลงกับกลุ่ม/สหกรณ์ ผลตอบแทนที่ได้รับจากเงินฝากคือดอกเบี้ย

เงินสะสมและเงินรับฝากดังกล่าวจะถูกนำมาบริหาร โดยปล่อยให้สมาชิกที่เดือนร้อยหรือมีความประสงค์จะลงทุนในการประกอบอาชีพ กู้ไปใช้โดยคิดดอกเบี้ยในอัตราต่ำ และหลายแห่งได้ถือเอาเงินสินเชื่อนี้เป็นจุดเริ่มต้นของการส่งเสริมการทำกิจกรรมในรูปของกลุ่มอาชีพด้วย โดยให้สมาชิกที่ประสงค์กู้เงิน ไปประกอบอาชีพอย่างเดียวกันทำโครงการร่วมกัน

นอกเหนือจากการออมและการให้ความช่วยเหลือทางการเงินกับผู้เดือดร้อนในรูปเงินให้กู้ยืมแล้ว เครดิตยูเนียนได้พัฒนาบริการอื่นๆ ที่จำเป็นและก่อให้เกิดความมั่นคงในชีวิตและทรัพย์สินของสมาชิกและสังคมเพิ่มขึ้นตลอดเวลา

พัฒนาการเครดิตยูเนียนในประเทศไทย

“เครดิตยูเนียน” ตั้งขึ้นครั้งแรกที่เมืองเฮดเดสคอฟ (Heddesdorf) ประเทศเยอรมนี โดยนายเฟรดเดอริก วิลเลียม ไรไฟเฟเซน (Friedrich Wilhelm Raiffeisen) หลังประสบความสำเร็จในประเทศเยอรมนี แนวคิดนี้ได้แพร่หลายไปยังประเทศต่างๆ ทั่วโลก รวมถึงประเทศไทยด้วย โดยในประเทศไทยมีการจัดตั้งเครดิตยูเนียนขึ้นครั้งแรกเมื่อปี พ.ศ. 2459 ในรูปของสหกรณ์หาทุน และได้พัฒนาไปเป็นสหกรณ์การเกษตรอย่างที่เห็นกันอยู่ในปัจจุบัน แนวคิดของเครดิตยูเนียน ได้กลับเข้ามาอีกครั้งหนึ่งเมื่อปี พ.ศ.2505 โดยองค์กรเพื่อชีวิตสังคมและเศรษฐกิจในเอเชีย ได้จัดให้มีการประชุมในหัวข้อเรื่อง “งานออมทรัพย์พัฒนา” ขึ้นที่กรุงเทพฯ ต่อมาในปี พ.ศ.2506 ได้จัดสัมมนา

ระดับชาติขึ้นที่บ้านเซเวียร์ ในหัวข้อ“การพัฒนาและเครดิตยูเนียน” ผู้เข้าร่วมสัมมนาครั้งนี้ประกอบด้วยผู้แทนจากประเทศเกาหลีใต้ ญี่ปุ่น ไต้หวัน ฮองกงและไทย การสัมมนาครั้งนี้ทำให้คนไทยรู้จักเครดิตยูเนียนมากขึ้น และใน พ.ศ. 2507 นายแพทย์ชวลิต จิตรานุเคราะห์ และบาทหลวงบอนเนงค์ ซึ่งเป็นนักพัฒนาในแหล่งสลัมห้วยขวางได้ร่วมกันจัดตั้ง “ศูนย์กลางเทวา” ขึ้นเพื่อเป็นที่อบรมชาวสลัมห้วยขวางและได้ริเริ่มนำงานพัฒนา หรือ “เครดิตยูเนียน” ขึ้นเป็นกลุ่มแรกใช้ชื่อว่า “เครดิตยูเนียนแห่งศูนย์กลางเทวา” มีนายอัมพร วัฒนาวงศ์ เป็นผู้นำกลุ่ม มีสมาชิก 13 คน ทุนในการดำเนินงานครั้งแรก 360 บาท และประมาณเดือนพฤศจิกายน พ.ศ.2508 “เครดิตยูเนียนโลก” ได้จัดสัมมนานานาชาติเรื่อง “เครดิตยูเนียน” ณ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ จากนั้นแนวคิดการพัฒนาแบบเครดิตยูเนียนได้รับความสนใจมากขึ้น มีการรวมกลุ่มกันเป็นสันนิบาตเครดิตยูเนียนแห่งประเทศไทยหรือชุมนุมสหกรณ์เครดิตยูเนียนแห่งประเทศไทย จำกัด (ช.ส.ก.)

4. แนวคิดเกี่ยวกับการจัดทำแผนกลยุทธ์

คณะกรรมการพัฒนาการสหกรณ์แห่งชาติได้ กำหนดแผนพัฒนาการสหกรณ์แห่งชาติ จัดทำตามแผนพัฒนาการสหกรณ์แห่งชาติ (ปี 2546 – 2549) ขึ้น โดยได้กำหนดยุทธศาสตร์การพัฒนาการสหกรณ์ จำนวน 6 ข้อ โดยมีส่วนที่เกี่ยวกับการจัดทำแผนกลยุทธ์ของสหกรณ์ในยุทธศาสตร์ข้อ 2 ดังนี้ (แผนพัฒนาการสหกรณ์แห่งชาติ (ปี 2546- 2549) : 29)

ยุทธศาสตร์ที่ 2 การพัฒนาคุณภาพของสหกรณ์ (องค์กร)

กลุ่มเป้าหมาย : สหกรณ์ ชุมชนสหกรณ์

กลยุทธ์ 2.1 พัฒนาประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการดำเนินงานของสหกรณ์

แนวทางดำเนินงาน

2.1.1 กำหนดมาตรการการจัดตั้งสหกรณ์

1) ทบทวนมาตรการและกระบวนการจัดตั้งสหกรณ์ เพื่อให้มีสหกรณ์ที่เป็นสหกรณ์แท้ได้อย่างยั่งยืนและสามารถเป็นที่พึ่งของสมาชิกได้อย่างแท้จริง

2) กำหนดมาตรการให้มีการเตรียมความพร้อมแก่บุคลากรด้านหลักการ วิธีการสหกรณ์และการวางระบบบัญชีสหกรณ์ก่อนการจัดตั้งสหกรณ์

3) จัดตั้งคณะที่ทำงานเพื่อศึกษาขั้นตอนการปฏิบัติและดำเนินการกับสหกรณ์ที่มีปัญหาการดำเนินงานและล้มเหลวให้หมดไปจากขบวนการสหกรณ์

2.1.2 ให้สหกรณ์มีแผนพัฒนาเครือข่ายความร่วมมือ

1) รมรงค้ให้สหกรณ์ทุกแห่งมีแผนงานการพัฒนาเครือข่ายความร่วมมือกับองค์กรเพื่อประโยชน์ของสมาชิก มีประสิทธิภาพและความยั่งยืนของสหกรณ์ ชุมชน สังคมและประเทศ

2) สนับสนุนส่งเสริมให้สหกรณ์มีแผนการให้การศึกษาอบรมสมาชิก กรรมการดำเนินการ และฝ่ายจัดการอย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง

3) สนับสนุนให้สหกรณ์มีกระบวนการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิก กลุ่มสมาชิกและสหกรณ์เพื่อความเข้าใจอันดี และการสร้างพลังความร่วมมือร่วมจากสมาชิกที่มีต่อสหกรณ์

2.1.3 สนับสนุนให้สหกรณ์จัดทำแผนกลยุทธ์

1) สนับสนุนให้สหกรณ์ทุกแห่งในทุกระดับจัดทำแผนกลยุทธ์ของสหกรณ์ โดยใช้กระบวนการมีส่วนร่วมที่คำนึงถึงปัจจัยสภาพแวดล้อมของสหกรณ์ เพื่อใช้เป็นกรอบทิศทางในการดำเนินงานของสหกรณ์

2) ใช้แผนกลยุทธ์สหกรณ์เป็นกลไกในการสร้างจิตสำนึกร่วมของทุกฝ่ายที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการสหกรณ์ ได้แก่ สมาชิก/ผู้แทนสมาชิก กรรมการดำเนินการ ฝ่ายจัดการ ผู้ตรวจสอบกิจการ และผู้เกี่ยวข้องอื่นๆ

2.1.4 สนับสนุนส่งเสริมให้สหกรณ์ มีทรัพยากรที่เหมาะสมทั้งด้าน ทรัพยากรบุคคล เงินทุน วัสดุอุปกรณ์เทคโนโลยี ระบบสารสนเทศเพื่อการตัดสินใจ

2.1.5 กำหนดมาตรการให้สหกรณ์มีการพิจารณาปรับปรุง ข้อบังคับ และระเบียบที่เอื้อต่อประสิทธิภาพประสิทธิผล การมีส่วนร่วมของสมาชิก โปร่งใส และตรวจสอบได้

2.1.6 สนับสนุนส่งเสริมให้สหกรณ์กำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จของสหกรณ์แต่ละแห่งเพื่อใช้ประโยชน์ในการพัฒนาการดำเนินงานของสหกรณ์

กรมส่งเสริมสหกรณ์ ได้จัดทำโครงการส่งเสริมการจัดทำแผนกลยุทธ์ของสหกรณ์เมื่อปีพ.ศ. 2546 โดยกล่าวเกี่ยวกับหลักการและเหตุผลไว้ดังนี้ (โครงการส่งเสริมสหกรณ์การจัดทำกลยุทธ์ของสหกรณ์ ที่ 3/2546)

กรมส่งเสริมสหกรณ์มีนโยบายในการพัฒนาประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการดำเนินงานของสหกรณ์ เพื่อสร้างความมั่นคงและยั่งยืนในการดำเนินงานของสหกรณ์ โดยมุ่งเน้น

ในการมีส่วนร่วมทางความคิดและการปฏิบัติของทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการสหกรณ์ ได้แก่ สมาชิก กรรมการดำเนินการ ฝ่ายจัดการ ฯลฯ ได้ร่วมกันจัดทำแผนกลยุทธ์ของสหกรณ์ได้ ร่วมกันจัดทำแผนกลยุทธ์และจะได้นำความรู้ไปแนะนำให้คำปรึกษาแก่สหกรณ์ในพื้นที่ได้ สำหรับโครงการฯ มีวัตถุประสงค์เพื่อ

1. จัดทำคู่มือการจัดทำแผนกลยุทธ์ของสหกรณ์ สำหรับข้าราชการและบุคลากรของสหกรณ์ใช้ศึกษาแนวคิดและการปฏิบัติการจัดทำแผนกลยุทธ์
2. เพื่อสร้างความรู้ ความเข้าใจแก่ข้าราชการที่ทำหน้าที่ส่งเสริมสหกรณ์ในเรื่องกระบวนการจัดทำแผนกลยุทธ์ของสหกรณ์เพื่อเตรียมความพร้อมในการให้คำปรึกษาแก่สหกรณ์ในพื้นที่ได้
3. สนับสนุนให้สหกรณ์ระดับปฐมจัดทำแผนกลยุทธ์ของสหกรณ์ เพื่อใช้เป็นกรอบทิศทางในการดำเนินงาน

จากคู่มือการจัดทำแผนกลยุทธ์สหกรณ์ กรมส่งเสริมสหกรณ์ (2546:1) ได้กล่าวถึงแนวคิดเกี่ยวกับการจัดทำแผนกลยุทธ์ไว้ดังนี้

แผนกลยุทธ์ คือแผนระยะยาวของสหกรณ์ซึ่งจัดทำขึ้น เพื่อใช้เป็นกรอบทิศทางในการดำเนินงานในอนาคตของสหกรณ์ โดยแผนฯ ที่กำหนดขึ้นจะถูกนำไปพัฒนาเป็นแผนงาน/โครงการของสหกรณ์ ในช่วงเวลาของการดำเนินการตามแผนฯ

ความสำคัญของแผนกลยุทธ์

ในฐานะที่เป็นองค์การธุรกิจ และมีจุดมุ่งหมายสำคัญในการดำเนินธุรกิจ เพื่อให้การบริการในการแก้ไขปัญหาการประกอบอาชีพของสมาชิก ตลอดจนการยกระดับฐานะความเป็นอยู่ให้แก่สมาชิก สหกรณ์จึงจำเป็นต้องมีกระบวนการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลเพื่อการเป็นที่พึงแก่สมาชิกของตนได้ตามความมุ่งหมาย

ท่ามกลางกระแสโลกาภิวัตน์ ที่มีการแข่งขันอย่างรุนแรงอย่างที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน สหกรณ์ มีกิจกรรมทางธุรกิจที่ต้องเกี่ยวข้องกับระบบการตลาด ที่ประกอบไปด้วย พ่อค้าคนกลาง ผู้จำหน่ายปัจจัยการผลิตและผู้บริโภค จึงหลีกเลี่ยงไม่ได้ที่จะต้องพึ่งพาหลักการบริหารจัดการที่ทันสมัยมาประยุกต์ ใช้ในการตัดสินใจที่จะก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่สมาชิกและเพื่อความยั่งยืนของสหกรณ์

สาเหตุที่สำคัญประการหนึ่งของปัญหาต่างๆ คือ ผู้บริหารสหกรณ์ตัดสินใจโดยมิได้คำนึงถึงปัจจัยสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา และมีได้คำนึงถึงความเสี่ยงที่เกิดขึ้นจากการลงทุนในธุรกิจหรือการให้กู้ยืม หลายสหกรณ์บริหารจัดการ โดยใช้ประสบการณ์ที่เคย

ปฏิบัติมาในอดีต โดยมีได้มีการวางแผนแต่อย่างใด สหกรณ์หลายแห่งมีปัญหาถกเถียงกันระหว่างกรรมการในเรื่องนโยบายที่ต่างฝ่ายมีมุมมองที่แตกต่างกัน เช่น สหกรณ์ออมทรัพย์หลายแห่งให้ความสำคัญแต่เรื่องนโยบายการลงทุนที่จะให้ได้มาซึ่งผลตอบแทนสูงสุด โดยมีได้ให้ความสนใจเรื่องสวัสดิการของสมาชิกหรือกรรมการสหกรณ์หลายแห่งเข้าไปก้าวก่ายการปฏิบัติการของเจ้าหน้าที่

ปัญหาต่างๆ เหล่านี้จะเกิดขึ้นน้อยลง หากสหกรณ์แต่ละสหกรณ์ได้จัดทำแผนกลยุทธ์ เพราะกระบวนการจัดทำแผนกลยุทธ์จะช่วยชี้แนะให้ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการสหกรณ์ให้ความสำคัญในการพิจารณาปัจจัยสภาพแวดล้อมที่เกี่ยวข้องทั้งภายนอกและภายในสหกรณ์ เพื่อกำหนดทิศทางงานดำเนินงานของสหกรณ์ บนวิถีสถิติที่ชัดเจนในหลักและวิธีการสหกรณ์ เพื่อประโยชน์ของสมาชิกและการดำรงอยู่ของสหกรณ์อย่างยั่งยืน

จะเริ่มต้นอย่างไรในการจัดทำแผนกลยุทธ์สหกรณ์

การจัดทำแผนกลยุทธ์ที่จะส่งผลต่อการนำไปปฏิบัติอย่างจริงจังนั้น จะต้องเริ่มต้นจากการสร้างความเข้าใจเรื่องกระบวนการจัดทำแผนกลยุทธ์ และการชี้ให้เห็นประโยชน์และความสำคัญของแผนกลยุทธ์แก่ฝ่ายบริหารจัดการสหกรณ์เสียก่อน สหกรณ์หลายแห่งใช้วิพากษ์กรรมการและฝ่ายจัดการ ไปศึกษาดูงานในสหกรณ์หรือในองค์การธุรกิจที่มีประสบการณ์ในการทำแผนกลยุทธ์ บางแห่งเชิญวิทยากร ผู้ทรงคุณวุฒิมาให้ความรู้ ความเข้าใจเพื่อให้เกิดทัศนคติที่ดีต่อการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้น จากการจัดทำแผนกลยุทธ์ ตลอดจนเพื่อให้เกิดการยอมรับและทราบบทบาทภารกิจที่แต่ละคนจะต้องเข้ามามีส่วนร่วมในกระบวนการจัดทำแผนกลยุทธ์ การนำแผนไปปฏิบัติ ตลอดจนการติดตามและประเมินผล เพื่อการปรับปรุงแผนให้มีความเหมาะสมกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงด้วย

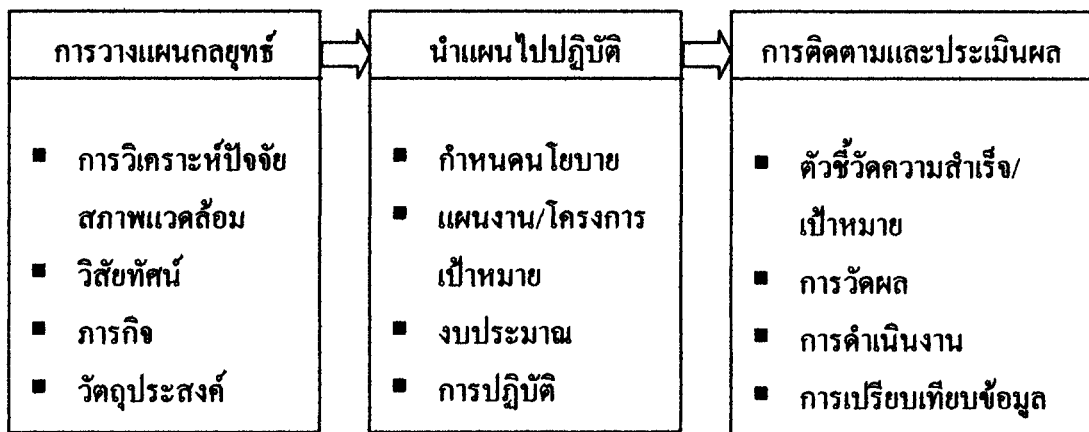
แผนกลยุทธ์กับการบริหารจัดการสหกรณ์

เมื่อฝ่ายบริหารจัดการสหกรณ์เห็นพ้องต้องกันว่าจะนำแผนกลยุทธ์ไปใช้ในการวางแผนเพื่อพัฒนาสหกรณ์แล้ว กระบวนการก็จะเริ่มต้นจากการจัดทำแผนกลยุทธ์ ซึ่งอาจใช้เวลานาน น้อย แตกต่างกันไป ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับการมีเวลา ความพร้อมของฝ่ายบริหารจัดการสหกรณ์ และกระบวนการวิเคราะห์ปัจจัยสภาพแวดล้อมว่าจะใช้ข้อมูลมาก น้อย และใช้เวลาเพียงใด ในขั้นตอนนี้ อาจใช้เวลา ตั้งแต่ 2 – 3 เดือน หรือ 1 ปีก็ได้ อย่างไรก็ตามให้ทุกฝ่ายเข้าใจตรงกันว่า ในขั้นตอนนี้ของกระบวนการจัดทำแผนกลยุทธ์นั้น ความสำคัญอยู่ที่การเปิดโอกาสให้ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องได้เข้าสู่กระบวนการระดมความคิดร่วมกัน เพื่อกำหนดทิศทางของสหกรณ์ ซึ่งนอกจากจะได้รับทราบสถานการณ์ที่เป็นอยู่ของสหกรณ์ ทราบจุดแข็ง จุดอ่อน สิ่งที่เป็น โอกาสและอุปสรรคแล้วยังจะช่วย

ให้การตัดสินใจเป็นไปอย่างเหมาะสมสอดคล้องกับสภาพความเป็นจริง โดยมีได้ใช้ประสบการณ์ ส่วนตัวมาตัดสินใจ และเกิดความคิดพลาดอย่างที่เคยเป็นมาในอดีตอีกต่อไป

เมื่อขั้นตอนของการจัดทำแผนกลยุทธ์ ก็จะเข้าสู่ขั้นตอนของการนำแผนกลยุทธ์ไปใช้ในทางปฏิบัติ นั้นหมายถึง คณะกรรมการดำเนินการก็จะต้องพิจารณานำเอากลยุทธ์ที่มีความสำคัญเร่งด่วนไปกำหนดเป็นนโยบาย เพื่อขออนุมัติงบประมาณในการจัดทำแผนงานและโครงการในแต่ละปีต่อไป

กระบวนการที่สำคัญประการหนึ่งของการใช้ประโยชน์จากแผนกลยุทธ์ คือ การติดตามประเมินผลของแผนงานโครงการต่าง ๆ ซึ่งจำเป็นจะต้องมีการกำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จ หรืออาจเรียกว่าเป้าหมาย การติดตามประเมินผลจะทำให้ทราบว่า การดำเนินกลยุทธ์ประสบความสำเร็จหรือไม่ มีปัญหาอุปสรรคอย่างไร เพื่อนำเอาข้อมูลที่ได้ไปใช้ในการพิจารณาปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ เพื่อพัฒนาให้เกิดความเหมาะสมสอดคล้องกับปัจจัยสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา



ภาพที่ 2.6 กระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์

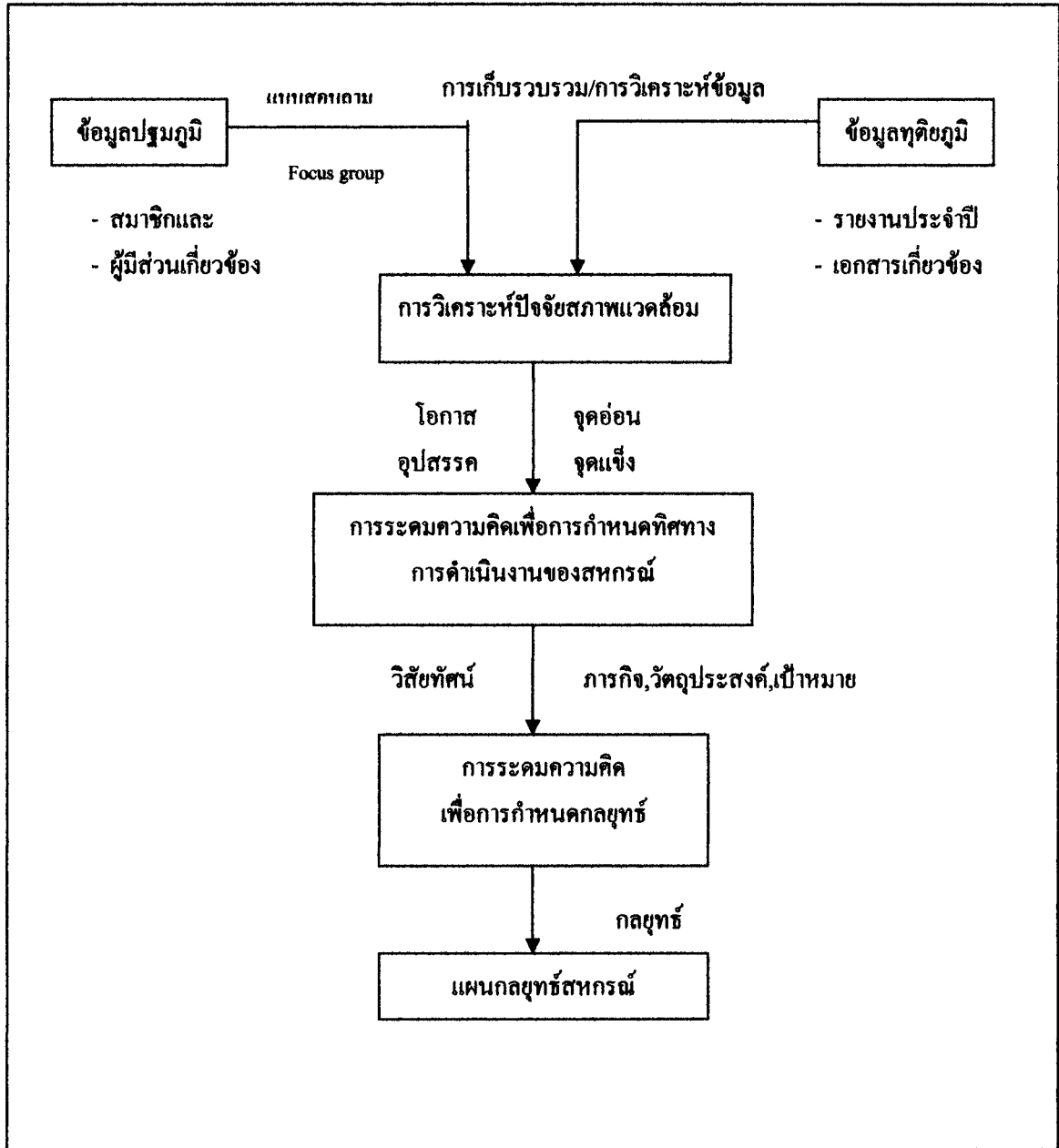
ที่มา: คู่มือการจัดทำแผนกลยุทธ์ กรมส่งเสริมสหกรณ์ (2546:7)

กระบวนการในการจัดทำแผนกลยุทธ์ จะช่วยตอบคำถามที่สำคัญ 3 ประการ ได้แก่

- ปัจจุบันสหกรณ์อยู่ที่ใด
- กำลังจะไปอยู่ที่ใดในอนาคต
- ทำอย่างไรถึงจะไปถึงจุดนั้น

กระบวนการจัดทำแผนกลยุทธ์สหกรณ์

กระบวนการจัดทำแผนกลยุทธ์สหกรณ์ ประกอบไปด้วยขั้นตอนที่สำคัญ 3 ขั้นตอน ดังนี้



ภาพที่ 2.7 กระบวนการจัดทำแผนกลยุทธ์

ที่มา : คู่มือการจัดทำแผนกลยุทธ์สหกรณ์ กรมส่งเสริมสหกรณ์ (2546: 8)

ผลดีต่อการดำเนินงานของสหกรณ์

กระบวนการในการจัดทำแผนกลยุทธ์ จะเปิดโอกาสให้ฝ่ายบริหารและฝ่ายจัดการของสหกรณ์ได้มีส่วนร่วมในการช่วยกันค้นหาคำตอบทั้ง 3 ประการดังกล่าวข้างต้น ซึ่งจะเกิดผลดีต่อการดำเนินงานของสหกรณ์ ดังนี้

- (1) ลดความขัดแย้งหรือความคิดเห็นที่แตกต่างในเรื่องของทิศทางการดำเนินงานของสหกรณ์
- (2) มีแผนการดำเนินงานของสหกรณ์ในระยะยาวที่เป็นแผนลักษณะบูรณาการซึ่งจะก่อให้เกิดผลดีต่อภาพรวมในการดำเนินงานของสหกรณ์
- (3) แผนกลยุทธ์จะกำหนดทิศทางการดำเนินงานของสหกรณ์ ที่เน้นถึงศักยภาพและความพร้อมของสหกรณ์และปัจจัยสภาพแวดล้อมเป็นสำคัญ ซึ่งจะช่วยให้มีความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติและเกิดประโยชน์ต่อสมาชิกสหกรณ์
- (4) กลยุทธ์จะนำไปใช้ประโยชน์ในการกำหนดเป็นนโยบาย/แผนงาน โครงการในช่วงเวลาต่างๆ อย่างเหมาะสม

องค์ประกอบของแผนกลยุทธ์

กระบวนการวางแผนกลยุทธ์ประกอบด้วยองค์ประกอบที่สำคัญได้แก่ การกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ เป้าหมายขององค์กรและกำหนดกลยุทธ์ในการดำเนินงาน แต่ก่อนที่จะกำหนดในสิ่งเหล่านี้ องค์กรควรจะต้องดำเนินการวิเคราะห์ปัจจัยสภาพแวดล้อมทั้งภายนอกและภายใน โดยได้กล่าวไว้ในหนังสือความพร้อมของหน่วยงานภาครัฐในการบริหารจัดการระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ชาติ (Strategic Performance Based Budgeting : SPBB) และกรณีตัวอย่างกรมควบคุมโรค กระทรวงสาธารณสุข ของชัยสิทธิ์ เถลิงมีประเสริฐ มีรายละเอียดดังนี้

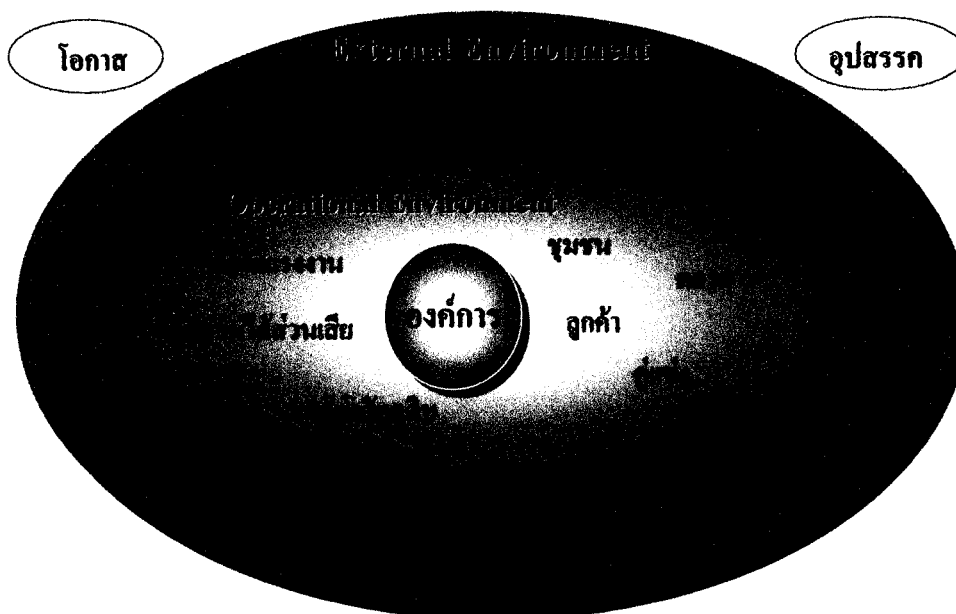
1. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร

ก่อนที่องค์กรจะกำหนดกลยุทธ์ จะต้องตรวจสอบสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร เพื่อประเมินโอกาส และข้อจำกัดหรืออุปสรรค การตรวจสอบสภาพแวดล้อมภายนอก คือ การประเมิน แจกแจงและวิเคราะห์ข้อมูลข่าวสาร จากสภาพแวดล้อมภายนอกให้แก่คณะกรรมการและฝ่ายจัดการและบุคลากรภายในองค์กรได้รับทราบ

ในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกต้องตระหนักว่ามีตัวแปรที่เกี่ยวข้องเป็นจำนวนมากแต่โดยทั่วไปแล้วจะจำแนกเป็น 3 กลุ่ม คือ

(1) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกทั่วไป

หลักนิยมทั่วไป คือใช้หลักที่เรียกกันว่า “PEST Analysis” ซึ่งมีองค์ประกอบดังภาพที่ 2.8



ภาพที่ 2.8 องค์ประกอบการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกโดยทั่วไป
ที่มา: ชัยสิทธิ์ เถлимมีประเสริฐ (2546:1-14)

(1.1) การเมือง (Political Component = P)

เป็นการวิเคราะห์นโยบายและกฎเกณฑ์ต่างๆ ของภาครัฐที่น่าจะมีผลทั้งในเชิงบวกและเชิงลบต่อการดำเนินงานขององค์กร เช่น นโยบายของรัฐบาล บทบาทของกลุ่มผลประโยชน์ และกลุ่มพลังทางการเมือง ความขัดแย้งและความรุนแรงทางการเมือง พฤติกรรมทางการเมือง

(1.2) เศรษฐกิจ (Economic Component = E)

เป็นการวิเคราะห์เศรษฐกิจมหภาคระดับจังหวัด ซึ่งหมายถึงระบบเศรษฐกิจทั้งในและนอกจังหวัดที่เกี่ยวกับการดำเนินงานของสหกรณ์ อาทิ อัตราการขยายตัวทางเศรษฐกิจของเขต จังหวัด การค้าหรือสินค้าในเขต จังหวัด ประเทศ ภาวะการจ้างงานและค่าแรง อัตราการว่างงานในเขต จังหวัด การลงทุนภาคเอกชน รายได้และการใช้จ่ายของสมาชิกในชุมชน สังคมโดยรวมของสหกรณ์

(1.3) สังคมและวัฒนธรรม (Sociocultural Component = S)

เป็นการวิเคราะห์สถานะทางสังคมและวัฒนธรรม ซึ่งหมายถึง โครงสร้างทางสังคมที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานขององค์กร อาทิ ระดับการศึกษาและอัตราการรู้หนังสือของประชากร จำนวนประชากร โครงสร้างของประชากร ขนบธรรมเนียมประเพณี ความเชื่อ ค่านิยมและวัฒนธรรม แบบแผนการดำเนินชีวิตและพฤติกรรม การประกอบอาชีพ คุณภาพชีวิต ลักษณะของชุมชน และการตั้งถิ่นฐาน การอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม การกระจายรายได้และความเป็นธรรมในสังคม สภาพของบ้านเมืองและลักษณะทางภูมิศาสตร์ โครงสร้างพื้นฐาน ระบบสาธารณสุขปศุสัตว์ สาธารณูปการ การคมนาคมและการติดต่อสื่อสาร

(1.4) เทคโนโลยี (Technological Component = T)

เป็นการวิเคราะห์สภาพการเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยีที่จะมีผลต่อการดำเนินงาน เช่น การผลิตคิดค้นเทคโนโลยีต่างๆ ความรู้และวิทยาการแขนงต่างๆ การใช้เทคโนโลยีเพื่อการสื่อสาร การแลกเปลี่ยนความรู้ระหว่างองค์กร ความก้าวหน้าในการวิจัยและพัฒนาในสาขาที่เกี่ยวข้อง รวมถึงการเสริมสร้างประสิทธิภาพการผลิตและการให้บริการ โดยใช้อุปกรณ์อัตโนมัติต่าง ๆ

(2) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกเชิงปฏิบัติการ

สภาพแวดล้อมภายนอกเชิงปฏิบัติการเป็นปัจจัยภายนอกที่มีอิทธิพลโดยตรงต่อการดำเนินงานของสหกรณ์ จะพิจารณาจากองค์ประกอบสำคัญ 5 ประการ ได้แก่

(2.1) สภาพปัญหาของประชาชนและเกษตรกรสาขาการพัฒนาหรือภาคบริการ โดยวิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐานที่เกี่ยวข้องกับสาขานั้นๆ

(2.2) สมาชิกผู้รับผลประโยชน์และผู้รับบริการ จากการจำแนกประเภทของกลุ่มเป้าหมายของประชากร โดยคำนึงถึงลักษณะความแตกต่างของกลุ่มสังคมที่ให้บริการ

(2.3) ความต้องการได้รับบริการ จากการวิเคราะห์ปัจจัยที่เป็นโอกาสและอุปสรรค ทั้งทางการเมือง เศรษฐกิจ สังคม วัฒนธรรม เทคโนโลยี สิ่งแวดล้อม ระบบนิเวศน์ ฯลฯ

(2.4) ความพร้อมในการให้บริการของสหกรณ์ มีการกระจายของกลุ่มสมาชิกผู้รับบริการอย่างไร มีความเพียงพอในระบบการบริหารจัดการในการให้บริการทั้งด้านปริมาณและด้านคุณภาพเป็นอย่างไร และมีความเพียงพอที่ต้องเชื่อมประสานกันของขบวนการสหกรณ์ ในการจัดหาสินค้าและบริการ และการส่งต่อในการให้บริการ ไปถึงสมาชิกผู้รับบริการอย่างมีประสิทธิภาพ

(2.5) กลุ่มบุคคลผู้มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจเกี่ยวกับความต้องการของสมาชิกที่มารับบริการและความพร้อมในการให้บริการ จากการวิเคราะห์ภาวะความเป็นผู้นำ

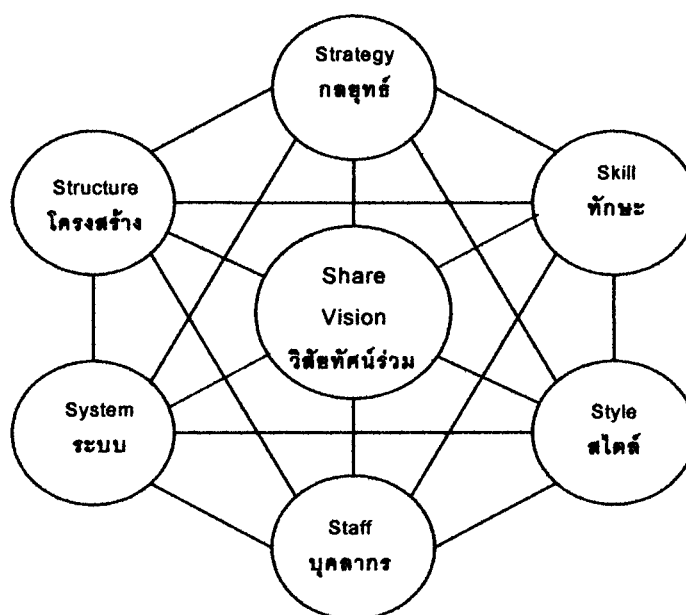
ทางการและไม่เป็นทางการที่มีต่อการสนับสนุนและค้ำค้ำงานตามแผนงานของสหกรณ์
ในระดับท้องถิ่น

2. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในองค์กร

ถึงการวิเคราะห์สภาพภายในองค์กรเป็นการตรวจสอบสมรรถนะของ
องค์กรที่จะช่วยบ่งบอกจุดแข็งที่จะใช้ให้เป็นประโยชน์ กับจุดอ่อนที่จะต้องแก้ไข ถึงแม้ปัจจัย
สภาพแวดล้อมภายนอกอาจเป็นเชิงบวก แต่ถ้าหากภายในองค์กรขาดความพร้อม การดำเนินงานก็
ยากที่จะประสบความสำเร็จได้

(1) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในโดยทั่วไป

โดยทั่วไปขอบเขตของการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในองค์กร
จะพิจารณาจากตัวแบบ 7 ปัจจัย (7S Model) ของ R. Waterman คือ ระบบ (System) โครงสร้าง
(Structure) กลยุทธ์ (Strategy) บุคลากร (Staff) ทักษะ (Skill) สไตล์ (Style) และวิสัยทัศน์ร่วม
(Shared vision) โดยทั้ง 7 ปัจจัยมีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน ดังภาพที่ 2.9 ประกอบ



ภาพที่ 2.9 McKinsey's 7 S Model ของ R. Waterman

ที่มา : ชัยสิทธิ์ เถลิงมีประเสริฐ (2546:1-22)

เพื่อที่จะแสดงให้เห็นถึงความสำคัญ ของ McKinsey's 7 S Model จึงขอกกล่าว
ในแต่ละองค์ประกอบโดยสรุป ดังนี้

(1) กลยุทธ์ขององค์กร (Strategies)

การบริหารเชิงกลยุทธ์เป็นกระบวนการอย่างหนึ่งที่จะช่วยให้คณะกรรมการและฝ่ายจัดการตอบคำถามที่สำคัญ อาทิ องค์กรอยู่ที่ไหนในขณะนี้ องค์กรมีเป้าหมายอยู่ที่ไหน พันธกิจของเราคืออะไร พันธกิจของเราควรจะเป็นอะไร และใครเป็นผู้รับบริการของเรา การบริหารเชิงกลยุทธ์จะมีความสำคัญเป็นอย่างยิ่งและพอจะสรุปเป็นข้อๆ ได้ดังนี้

(1.1) การบริหารเชิงกลยุทธ์จะช่วยให้องค์กร กำหนดและพัฒนาข้อได้เปรียบทางการแข่งขันขึ้นมาได้และเป็นแนวทางที่บุคคลภายในขององค์กรรู้ว่าจะใช้ความพยายามไปในทิศทางใดจึงจะประสบความสำเร็จในการให้บริการสมาชิก

(1.2) การบริหารเชิงกลยุทธ์สามารถส่งเสริมให้เกิดแรงผลักดันในการคิดค้นสิ่งใหม่ และได้วิธีการที่เป็นระบบ ในการกระตุ้นให้เกิดความคิดใหม่ๆ ที่มีความสัมพันธ์กับกลยุทธ์

(1.3) การบริหารเชิงกลยุทธ์เป็นการดำเนินการ โดยการมีส่วนร่วมของคณะกรรมการและฝ่ายจัดการทุกระดับ และมีความเข้าใจแผนกลยุทธ์ มีวิสัยทัศน์ เป้าหมายร่วมกัน มีความเป็นเจ้าของ และมีความผูกพันกับการดำเนินการตามกลยุทธ์ที่ร่วมกันกำหนดไว้

(2) โครงสร้างองค์กร (Structure)

องค์กร คือ โครงสร้างที่ได้ตั้งขึ้นตามกระบวนการ โดยมีการรับบุคลากรให้เข้ามาทำงานร่วมกันในฝ่ายต่างๆ เพื่อให้บรรลุเป้าประสงค์ที่ตั้งไว้ หรือหมายถึง การจัดระบบระเบียบให้กับบุคคล ตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป เพื่อนำไปสู่เป้าหมายที่วางไว้

ดังนั้นการจัดองค์กรจึงหมายถึงความพยายามของคณะกรรมการและฝ่ายจัดการที่จะค้นหาแนวทางพัฒนาบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถ เพื่อที่จะมอบหมายงาน และอำนาจหน้าที่ในการปฏิบัติงาน จึงมีความหมายต่อบุคคลที่จะเข้าร่วมกันทำงาน ซึ่งจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องมีการประสานงานซึ่งกันและกัน ดังนั้นการจัดองค์กรจะต้องมีความชัดเจน

(3) ระบบการปฏิบัติงาน (System)

ในการปฏิบัติงานตามกลยุทธ์เพื่อให้บรรลุเป้าประสงค์ตามที่กำหนดไว้ นอกจากการจัดโครงสร้างที่เหมาะสมและมีกลยุทธ์ที่ดีแล้ว การจัดระบบการทำงาน ก็มีความสำคัญยิ่ง อาทิ ระบบบัญชี/การเงิน ระบบสินค้าและวัสดุ ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ ระบบการติดตาม/ประเมินผล

(4) บุคลากร (Staff)

ทรัพยากรมนุษย์นับเป็นปัจจัยที่มีความสำคัญต่อการดำเนินงานขององค์กร องค์กรจะประสบความสำเร็จหรือไม่ส่วนหนึ่งจะขึ้นอยู่กับการจัดการทรัพยากรมนุษย์

การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ เป็นกระบวนการวิเคราะห์ความต้องการทรัพยากรมนุษย์ในอนาคต แผนกลยุทธ์ที่องค์กรได้กำหนดไว้จะเป็นตัวบ่งชี้ถึงจำนวนความต้องการบุคลากรและการตัดสินใจเกี่ยวกับส่วนประกอบของงานที่สอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กร รวมถึงคุณลักษณะของบุคลากรที่เหมาะสมกับงานแต่ละประเภท

การจัดหาบุคลากรเข้าทำงาน เป็นกระบวนการคัดเลือกบุคคลเข้าทำงาน ในตำแหน่งต่างๆ ภายในองค์กร โดยวิธีการสรรหาและคัดเลือกผู้สมัครที่เหมาะสม

ปัญหาที่สำคัญอย่างหนึ่งที่เกิดขึ้นภายในองค์กร คือ การขาดแคลนบุคลากรที่มีทักษะหรือความชำนาญ จึงเป็นอุปสรรคต่อองค์กรที่กำลังขยายตัว ดังนั้น องค์กรจึงต้องมีการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากร ตลอดจนการบริหารค่าตอบแทน การประเมินผลการปฏิบัติงาน การโยกย้ายและปรับเปลี่ยนตำแหน่งหน้าที่ เพื่อเพิ่มขีดสมรรถนะสูงสุดของบุคลากร อันจะนำไปสู่ผลสำเร็จขององค์กร

(5) ทักษะ ความรู้ ความสามารถ (Skills)

ทักษะในการปฏิบัติงานของทรัพยากรบุคคลในองค์กรสามารถแยกทักษะ ออกเป็น 2 ด้านหลัก คือ ทักษะด้านงานอาชีพ และทักษะความถนัด / ความชาญฉลาดพิเศษ โดยมีรายละเอียดดังนี้

ทักษะด้านงานอาชีพ เป็นทักษะที่จะทำให้บุคลากรประสบความสำเร็จในงานอาชีพ ซึ่งตาม อธิบายว่า ทักษะด้านงานอาชีพสามารถแบ่งได้เป็น 3 กลุ่ม (ขึ้นอยู่กับว่าจะเน้นด้านใด) ได้แก่ (1) ข้อมูล (2) คน (3) สิ่งต่างๆ ในการทำแบบฟอร์มการจำแนกทักษะ โดยการนำกระดาษเปล่ามาแล้วเขียนหัวเรื่องว่า “งานที่ฉันพอใจมากที่สุดเท่าที่ฉันเคยทำมา” แล้วเขียนเรียงความสั้นๆ บรรยายเกี่ยวกับงาน โดยการเขียนรายละเอียดให้มากที่สุดเท่าที่จะทำได้เกี่ยวกับหน้าที่ และความรับผิดชอบ งานที่พอใจเป็นอย่างไร ในการเขียนเรียงความนี้ไม่จำเป็นต้องเป็นงาน ที่ชอบทั้งหมด แต่เป็นรายละเอียดของงาน ที่พอใจที่สุดเท่าที่เคยทำ อาจจะมีตำแหน่งงานที่ไม่ได้พอใจจริงๆ แต่อาจมีหน้าที่ เฉพาะอย่างหนึ่งในงาน ซึ่งชอบจริงๆ ต่อจากนั้นจึงเขียนงานอื่นๆ อีก 2 งาน ที่เคยทำโดยจะเป็นเรียงความ 3 เรื่อง แล้วจึงขีดเส้นใต้ ทักษะ ซึ่งได้กล่าวถึงบ่อยที่สุด ก็จะได้ทราบถึงทักษะที่จำเป็นในงานอาชีพ

ทักษะ ความถนัด / ความชาญฉลาดพิเศษ สำหรับจุดมุ่งหมายการวางแผนงานอาชีพ ความถนัดของบุคคลมัก ได้รับการวัด โดยการทดสอบ เช่น แบบทดสอบความถนัดทั่วไป เครื่องมือวัดชนิดนี้เป็นการวัดความถนัดต่างๆ ที่หลากหลาย ซึ่งประกอบด้วย ระดับสติปัญญา ความสามารถด้านคณิตศาสตร์ ความเข้าใจด้านเครื่องจักร ความสามารถด้านศิลปะ ความสามารถด้านดนตรี ฯลฯ ซึ่งการวัดเหล่านี้จะมีความสำคัญต่อการเลือกงานอาชีพ

(6) รูปแบบการบริหารจัดการและวัฒนธรรมองค์กร (Style)

แบบแผนพฤติกรรมในการปฏิบัติงานของคณะกรรมการและฝ่ายจัดการเป็นองค์ประกอบที่สำคัญอย่างหนึ่งของสภาพแวดล้อมภายในองค์กร พบว่า ความเป็นผู้นำขององค์กรจะมีบทบาทที่สำคัญต่อความสำเร็จหรือล้มเหลวขององค์กร ผู้นำที่ประสบความสำเร็จจะต้องวางโครงสร้างวัฒนธรรมองค์กรด้วยการเชื่อมโยงระหว่างความเป็นเลิศและพฤติกรรมทางจรรยาบรรณให้เกิดขึ้น

ความเป็นผู้นำ คือ ความสามารถที่มีอิทธิพลเหนือบุคคลอื่นในด้านการกระทำตามที่ผู้นำต้องการให้กระทำ รูปแบบของความเป็นผู้นำสามารถจำแนกได้ 4 อย่าง คือ

1) ผู้นำแบบเผด็จการ คือ บุคคลที่สั่งการ ในสิ่งที่ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาต้องกระทำและคาดหวังว่าจะต้องมีการเชื่อฟัง โดยไม่มีข้อสงสัย

2) ผู้นำแบบมีส่วนร่วม คือ บุคคลที่ยอมให้ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการตัดสินใจ แต่อย่างไรก็ตามอาจจะรักษาอำนาจหน้าที่ของการตัดสินใจที่สำคัญเอาไว้

3) ผู้นำแบบประชาธิปไตย คือ บุคคลที่ได้พยายามจะทำในสิ่งที่ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาส่วนใหญ่ต้องการ ในสถานการณ์ปัจจุบันผู้นำแบบประชาธิปไตยมีความสำคัญมากเมื่อวิธีการดำเนินงานแบบทีมงานได้ขยายตัวออกไป นอกจากนั้นผู้นำแบบดังกล่าวได้สนับสนุนคณะกรรมการและทีมงานเฉพาะกิจเฉพาะเรื่อง เพื่อที่จะอภิปรายข้อปัญหาตั้งแต่กลยุทธ์ขององค์กร ไปจนถึงการออกแบบงานใหม่ การคิดค้นบริการใหม่ๆ การมีส่วนร่วมของบุคลากร อันจะส่งผลให้การทำงานมีประสิทธิภาพสูงขึ้น

4) ผู้นำแบบเสรีนิยม คือ บุคคลที่ไม่ได้มีส่วนร่วมกับการดำเนินงานของผู้ที่อยู่ใต้บังคับบัญชาเลย การตัดสินใจในเรื่องต่างๆ ผู้นำจะปล่อยให้สมาชิกของกลุ่มตัดสินใจทุกอย่างแน่วแน่ในปัจจุบันที่สำคัญอย่างหนึ่ง พบว่าคณะกรรมการและฝ่ายจัดการจะให้อำนาจแก่บุคคลระดับล่างมากขึ้น ร้อยละ 72 ของคณะกรรมการและฝ่ายจัดการที่ถูกสำรวจยืนยันว่าพวกเขาใช้การมีส่วนร่วมมากขึ้น ให้ความสำคัญกับการสร้างความเห็นพ้องต้องกันมากขึ้น และการพึ่งพาการติดต่อสื่อสารมากกว่าการบังคับบัญชาในรูปแบบที่ดำเนินการอยู่ในอดีต และคณะกรรมการและฝ่ายจัดการจะไม่สงวนอำนาจไว้ที่ตัวเองเพียงคนเดียว

(7) วิสัยทัศน์ร่วม (Shared Vision)

ค่านิยมและบรรทัดฐานที่ยึดถือร่วมกันโดยสมาชิกขององค์กรที่ได้กลายเป็นรากฐานของระบบการบริหาร และวิธีการปฏิบัติของบุคลากรและคณะกรรมการและฝ่ายจัดการภายในองค์กร หรืออาจเรียกว่าวัฒนธรรมองค์กร รากฐานของวัฒนธรรมองค์กรก็คือความเชื่อ ค่านิยมที่สร้างรากฐานทางปรัชญาเพื่อทิศทางขององค์กร โดยทั่วไปแล้วความเชื่อ

จะสะท้อนให้เห็นถึงบุคลิกภาพและเป้าหมายของผู้ก่อตั้งหรือคณะกรรมการและฝ่ายจัดการระดับสูง ต่อมาความเชื่อเหล่านั้นจะกำหนดบรรทัดฐาน เป็นพฤติกรรมประจำวันขึ้นมาภายในองค์กร เมื่อค่านิยมและความเชื่อได้ถูกยอมรับทั่วทั้งองค์กรและบุคลากรกระทำตามค่านิยมเหล่านั้นแล้วองค์กรก็จะมีวัฒนธรรมที่เข้มแข็ง

คณะกรรมการและฝ่ายจัดการที่บรรลุความสำเร็จโดยทั่วไปจะปลูกฝังวัฒนธรรมพิเศษที่แทรกซึมไปทั่วทุกด้านขององค์กร ทั้งนี้เนื่องจากรากฐานของค่านิยมที่องค์กรได้สร้างขึ้นมาจะได้รับอิทธิพลจากปัจจัยหลายๆ อย่าง เช่น ผลผลิต ลักษณะของการแข่งขัน ประเภทของลูกค้า และเทคโนโลยี องค์กรที่ประสบความสำเร็จสูงจะมุ่งค่านิยมที่โดดเด่น เช่น การบริการ คุณภาพผลผลิตและบริการ การคิดค้นสิ่งใหม่ๆ ความรวดเร็วหรือประสิทธิภาพในการผลิตและการให้บริการ

การสังเคราะห์ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายในองค์กร

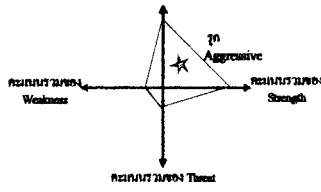
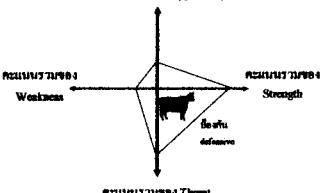
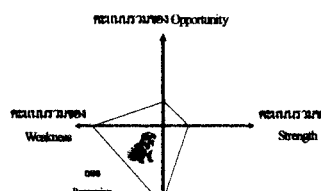
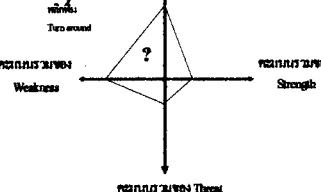
เมื่อได้ทำการวิเคราะห์ข้อมูลปัจจัยภายในด้านต่างๆ แล้วก็จะเป็นการสังเคราะห์จุดแข็งและจุดอ่อน ซึ่งขั้นตอนต่างๆ ในการทำงานจะเป็นเช่นเดียวกับการสังเคราะห์ปัจจัยภายนอกองค์กร ซึ่งจะทำให้ได้คะแนนของจุดแข็ง และคะแนนของจุดอ่อน เพื่อนำไปกำหนดจุดต่อไป

การวิเคราะห์ตำแหน่งขององค์กร (Position Analysis)

หลังจากการดำเนินการวิเคราะห์ปัจจัยจากภายนอกและปัจจัยจากภายในองค์กรจนสามารถสังเคราะห์ โอกาสและอุปสรรค กับจุดแข็งและจุดอ่อน ได้แล้ว ต่อมาจะต้องดำเนินการประมวลผลข้อมูลทั้งสี่ด้านเข้าด้วยกัน โดยนำค่าคะแนนรวมของ O, T, S, W มากำหนดจุดหรือวางตำแหน่ง (Position) ลงในแกน SWOT Matrix จากตัวอย่างในข้อ 2.1.5 และ 2.1.6 สามารถนำค่าคะแนน O = ! คะแนน, T = ! คะแนน, S = ! คะแนน และ W = ! คะแนน มากำหนดตำแหน่งได้

ทั้งนี้การกำหนดตำแหน่งขององค์กรจะปรากฏออกมาใน 4 สถานการณ์ ดังตารางที่ 2.1

ตารางที่ 2.1 สถานการณ์ที่แบบและตำแหน่งขององค์กร

สถานการณ์ (Situations)	ตำแหน่ง (Positions)
<p>(1) SO Strategies เป็นสถานการณ์ที่ได้เปรียบมากที่สุด เพราะประกอบไปด้วยโอกาสจากปัจจัยภายนอก และจุดแข็งขององค์กร หรืออาจใช้คำย่อว่า กลยุทธ์ “<u>ภายนอกเหนือและภายในเด่น</u>” ถือเป็นสถานการณ์ดาวรุ่ง (Public sector star)</p>	<p>สถานการณ์แบบผู้แสวงหา (Prospector)</p> 
<p>(2) ST Strategies เป็นสถานการณ์ที่มีอุปสรรคจากภายนอก แต่ภายในองค์กรยังมีจุดแข็งอยู่ หรืออาจใช้คำย่อว่ากลยุทธ์ “<u>ภายนอกจุดแต่ภายในเด่น</u>” ถือเป็นสถานการณ์แม่วัวให้นม (Cash cows)</p>	<p>สถานการณ์แบบผู้เปลี่ยนแปลง (Reactor)</p> 
<p>(3) WT Strategies เป็นส่วนที่ต้องคำนึงกลยุทธ์โดยมีความระมัดระวังมากที่สุด เนื่องจากเป็นกลยุทธ์ที่จะต้องดำเนินการเพื่อแก้ไขจุดอ่อนขององค์กรและเป็นการหลบหนีอุปสรรคจากปัจจัยภายนอก ซึ่งถือได้ว่ากลยุทธ์ในส่วนนี้เป็นส่วนที่เสียเปรียบมากที่สุด หรืออาจใช้คำย่อว่ากลยุทธ์ “<u>ภายนอกจุดและภายในค้อย</u>” ถือเป็นสถานการณ์ที่อาจถูกเก็บใส่ลิ้นชัก (Back drawer issues) หรือสุนัข (Dog)</p>	<p>สถานการณ์แบบผู้ป้องกัน (Defender)</p> 
<p>(4) WO Strategies เป็นกลยุทธ์ที่ใช้ความได้เปรียบในโอกาสจากปัจจัยภายนอกมาปิดจุดอ่อนขององค์กรหรืออาจใช้คำย่อว่า กลยุทธ์ “<u>ภายนอกเหนือแต่ภายในค้อย</u>” ถือเป็นสถานการณ์กล่องร่อนทางการเมือง (Political hot box) หรือปัญหาภายในที่ต้องหาทางแก้ไข (Question) โดยการพัฒนา องค์ประกอบด้านต่าง ๆ ภายในองค์กร</p>	<p>สถานการณ์แบบผู้วิเคราะห์ (Analyser)</p> 

ที่มา: ชัยสิทธิ์ เกลิมมีประเสริฐ (2546:1-31)

การกำหนดกลยุทธ์ (Strategic Formulation)

สถาบันพัฒนานโยบายและการจัดการคณะรัฐศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ได้กล่าวถึงความหมายของการกำหนดกลยุทธ์ ไว้ในโครงการจัดทำแผนกลยุทธ์และแผนงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์และการคำนวณต้นทุนผลิตของกรมส่งเสริมสหกรณ์ (2550 : 2-18) ไว้ว่า

กลยุทธ์ หมายถึงแนวทางหรือวิธีการทำงานที่ดีที่สุดเพื่อให้บรรลุผลตามเป้าประสงค์ พันธกิจและวิสัยทัศน์ที่กำหนดไว้ การกำหนดกลยุทธ์จึงมีความสำคัญมากต่อจุดหมายปลายทางในอนาคต การประมวลข้อมูลทั้งหมดจากการวิเคราะห์ส่วนประกอบ โดยเฉพาะการวิเคราะห์ SWOT จะนำมากำหนดเป็นกลยุทธ์ในระดับองค์กรโดยรวม ซึ่งถือเป็นกลยุทธ์หลักที่คณะกรรมการและฝ่ายจัดการจะเป็นผู้ตัดสินใจว่าควรนำกลยุทธ์ใดไปดำเนินการ ทั้งนี้มีบรรทัดฐานในการตัดสินใจเลือกกลยุทธ์ ดังนี้คือ

- (1) กลยุทธ์ต้องตอบสนองต่อสิ่งแวดล้อมภายนอก
- (2) กลยุทธ์ที่ดีต้องคำนึงถึงการรักษาสถานภาพ และความได้เปรียบในการแข่งขัน
- (3) กลยุทธ์แต่ละด้านต้องมีความสอดคล้องกัน
- (4) กลยุทธ์ที่ดีต้องคำนึงถึงความยืดหยุ่น
- (5) กลยุทธ์ต้องสอดคล้องกับพันธกิจและเป้าประสงค์
- (6) กลยุทธ์ที่ดีต้องมีความเป็นไปได้ในการดำเนินงาน

ทั้งนี้ควรต้องพิจารณาเงื่อนไขต่างๆ ประกอบด้วย อาทิ ความเพียงพอของทรัพยากร การเผชิญกับความเสี่ยง สมรรถนะขององค์กรโดยรวม ความสัมพันธ์กับหน่วยงานที่ทำหน้าที่ในการจัดหาวัตถุดิบและการติดต่อผู้รับบริการ และความอ่อนไหวในการปรับตัวต่อสถานการณ์ที่นอกเหนือความคาดหมาย เพื่อให้องค์กรสามารถรักษาความได้เปรียบในการแข่งขัน ให้ได้ รายละเอียดการกำหนดกลยุทธ์หลัก กลยุทธ์ระดับหน่วยงานและกลยุทธ์ในระดับของกิจกรรม มีซึ่งกลยุทธ์หลักมี 4 ประเภท คือ

- (1) กลยุทธ์พลิกฟื้น เป็นการเลือกดำเนินงานในลักษณะการปรับปรุง การพัฒนา การสร้างเครือข่าย ฯลฯ เพื่อลดจุดอ่อนภายในองค์กร
- (2) กลยุทธ์รักษาเสถียรภาพ เป็นการเลือกดำเนินงานในแบบเดิมๆ โดยเลือกขยายงานเฉพาะส่วนที่ยังพอมีจุดแข็งมาช่วยด้านอุปสรรคจากภายนอก
- (3) กลยุทธ์เชิงรุกเป็นการเลือกกลยุทธ์ในการดำเนินงานที่มุ่งสร้างความเจริญเติบโตให้องค์กร ซึ่งโดยทั่วไปกลยุทธ์การสร้างความสำเร็จจะเป็นไปในลักษณะ “การบูรณาการแนวคิด” เพื่อขยายขอบเขต งานขององค์กร แยกเป็นบูรณาการแนวคิดไปข้างหลัง อันจะสามารถ

ควบคุมปัจจัยนำเข้าที่จำเป็นต่อการดำเนินงาน การบูรณาการแนวคิด ไปข้างหน้า สามารถควบคุมการให้บริการ/จำหน่ายสินค้า ซึ่งจะส่งผลให้เกิดการประหยัดต่อขนาด “การบูรณาการในแนวนอน” เป็นการขยายขนาดของกิจการเพื่อเพิ่มยอดขายและการให้บริการ อันจะเป็นการเพิ่มส่วนแบ่งทางการตลาดจากคู่แข่งที่ประกอบกิจการในลักษณะเดียวกัน “การแตกตัว” ขององค์กรในลักษณะที่องค์กรยังคงอยู่ในบริการหรือการประกอบการเดิม หรือในลักษณะที่ขยายกิจการแตกต่างไปจากบริการหรือการประกอบการเดิมอย่างสิ้นเชิง ตลอดจน “การร่วมลงทุน” หรือการรวมกิจการเข้าด้วยกัน เพื่อสร้างความเติบโต

(4) กลยุทธ์การตัดทอน เป็นการเลือกกลยุทธ์ที่พยายามจะรักษาองค์กรเอาไว้โดยการลดต้นทุนด้านต่างๆ ลง อาทิ ด้านบุคลากร ด้านพัสดุครุภัณฑ์ ด้านการผลิต ด้านการบริหาร ฯลฯ ตลอดจนการลดขนาดขององค์กร โดยการขายองค์กรบางส่วนที่ทำประโยชน์ได้น้อยออกไป หรือการเลิกกิจการ โดยการขายองค์กร การถอนการลงทุน โดยการขายทรัพย์สินให้ผู้อื่นเพื่อสะสางหนี้สินขององค์กร ฯลฯ

การกำหนดกลยุทธ์ จะเน้นการวิเคราะห์ปัจจัย 5 ด้านในเชิงการแข่งขัน (5-Forces model ของ Michael E. Porter) ในลักษณะต่างๆ อาทิ

- (1) การเผชิญกับการเข้ามาของธุรกิจใหม่ เช่น ธุรกิจใหม่ที่ถูกตั้งขึ้นมาใหม่ แต่มีหน้าที่คล้ายหรือเหมือนกัน
- (2) การต่อรองกับผู้สนับสนุน/ผู้ให้งบประมาณเป็นการเลือกกลยุทธ์เพื่อให้ได้รับการสนับสนุนและงบประมาณจากหน่วยงานต่างๆ
- (3) การต่อรองราคากับผู้รับบริการ เป็นกลยุทธ์ที่มุ่งให้องค์กรมีรายรับที่เพิ่มขึ้นหรือให้บริการเช่นเดิมแต่ต้นทุนต่ำกว่า
- (4) การเผชิญกับบริการอื่นที่ทดแทนกันได้ เป็นการเลือกกลยุทธ์เพื่อแก้ไขปัญหาเมื่อมีสินค้าหรือบริการที่จะมาทดแทนของเดิม ได้แก่ การลดราคาสินค้าหรือบริการ หรือการใช้วิธีใหม่ของแถม
- (5) การต่อสู้ระหว่างหน่วยงานที่มีอยู่เดิม เช่น หน่วยงานอื่นๆ ทั้งในและนอกกระทรวงที่ทำหน้าที่คล้ายกันหรือมีลูกค้ากลุ่มเดียวกัน

การนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติ

จากกลยุทธ์ต่างๆ ที่ได้กำหนดไว้ จะแปลงออกเป็นแผนปฏิบัติการประจำปี ซึ่งโดยทั่วไปจะประกอบด้วยกิจกรรมที่ต้องทำ เวลาดำเนินการ ผู้ปฏิบัติ/รับผิดชอบ งบประมาณ ค่าใช้จ่าย ทั้งนี้โดยมีโครงสร้างองค์กร ระบบงาน เทคโนโลยี ฯลฯ รองรับ ซึ่งการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ จะประกอบด้วยกระบวนการงานย่อย 2 ส่วน ได้แก่

(1) การจัดทำแผนปฏิบัติการ แผนปฏิบัติการจะเป็นแผนที่ถูกกำหนดขึ้นโดยระบุรายละเอียดเกี่ยวกับแผนงานและโครงการต่างๆ ที่มีเป้าหมายผลงานสอดคล้องกับเป้าประสงค์และเป้าหมายของแผนกลยุทธ์ที่กำหนดไว้ โดยทั่วไปแล้วการกำหนดแผนปฏิบัติการจะเป็นแผนรายปี โดยหน่วยปฏิบัติต้องแสดงให้เห็นถึงความสัมพันธ์ของผลงานที่อาจจะเกิดขึ้นอย่างน้อย 2 ระดับ ได้แก่ ผลผลิต และผลลัพธ์ คำนึงรูปแบบของแผนปฏิบัติการที่จัดทำจึงมักนิยมดำเนินการโดยใช้กรอบการวางแผนแบบเหตุผลสัมพันธ์ ซึ่งเป็นการชี้ให้เห็นถึงความสัมพันธ์ของเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ (ในระดับต่างๆ) ตัวชี้วัดความสำเร็จและทรัพยากรที่จำเป็นในการดำเนินงาน

(2) การปฏิบัติการ การปฏิบัติการเป็นกระบวนการดำเนินการตามแผนงาน งาน/โครงการ และกิจกรรมที่กำหนดไว้ โดยทั่วไปจะมี 2 ส่วน คือ

(2.1) การปฏิบัติตามแผนงาน งาน โครงการตามกลยุทธ์ขององค์กร เพื่อดำเนินการจัดทำผลผลิตหรือให้บริการแก่ลูกค้าหรือผู้รับบริการ

(2.2) การปฏิบัติตามแผนงาน งาน โครงการ ที่เป็นพันธกิจสนับสนุน ได้แก่ การจัดการความรู้ ในองค์กร หรือการพัฒนาองค์กรและการจัดการ เพื่อช่วยเสริมสร้างขีดสมรรถนะการเรียนรู้ให้องค์กรมีความพร้อมที่จะปรับปรุงตนเอง ซึ่งจะช่วยสนับสนุนให้การปฏิบัติงานตามข้อ (2.1) เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล โดยทั่วไปสิ่งที่ต้องดำเนินการ ได้แก่ การปรับปรุงโครงสร้างองค์กร การปรับปรุงกระบวนการปฏิบัติงาน การพัฒนาบุคลากร การจัดการระบบสารสนเทศ และการบริหารคุณภาพเพื่อเพิ่มผลผลิต ฯลฯ

การควบคุมและประเมินผลแผนกลยุทธ์

ในระหว่างที่นำกลยุทธ์ไปปฏิบัติในแต่ละช่วงเวลาควรต้องจัดทำรายงานผลการปฏิบัติงานและจะต้องมีการควบคุม กำกับ ติดตามความก้าวหน้าของงาน หากพบปัญหา/อุปสรรคต่างๆ จะได้แก้ไขได้ทันที่ ตลอดจนมีการประเมินผลสำเร็จของแผนกลยุทธ์เป็นระยะๆ ด้วย อาจเป็น 3 หรือ 5 ปี เพื่อเป็นข้อมูลย้อนกลับ ไปยังขั้นการวางแผนกลยุทธ์และการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ การควบคุมและประเมินผลกลยุทธ์ที่ดีมิใช่การประเมินผลด้วยความรู้สึก แต่จะต้องประเมินผลด้วยการวัดที่เชื่อถือได้ สำหรับกระบวนการควบคุมและประเมินผลแผนกลยุทธ์ จะประกอบด้วย 3 องค์ประกอบที่สำคัญได้แก่

(1) การติดตามผลการดำเนินงาน

การติดตามผลการดำเนินงานเป็นเครื่องมือสำคัญของคณะกรรมการและฝ่ายจัดการที่จะสร้างความมั่นใจได้ว่าการปฏิบัติงานขององค์กรเป็นไปในทิศทางที่ถูกต้องและสามารถสร้างผลงานที่สอดคล้องตามเป้าประสงค์และเป้าหมายที่กำหนดไว้ การติดตามผลการดำเนินงานจะช่วยให้คณะกรรมการและฝ่ายจัดการทราบข้อมูลที่เป็นตัวบ่งชี้ปัญหาอุปสรรคที่เกิดขึ้น ซึ่งจะเป็น

ข้อมูลแก่คณะกรรมการและฝ่ายจัดการ ในการปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ให้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป

การติดตามผลการดำเนินงานนี้ หมายความว่ารวมถึง การรวบรวมข้อมูลผลการดำเนินงานในแต่ละช่วงเวลาของกิจกรรม งาน โครงการต่างๆ ที่สอดคล้องตามตัวชี้วัดผลสำเร็จของการดำเนินงานในแต่ละระดับที่ได้กำหนดไว้ในแผนปฏิบัติงานประจำปี

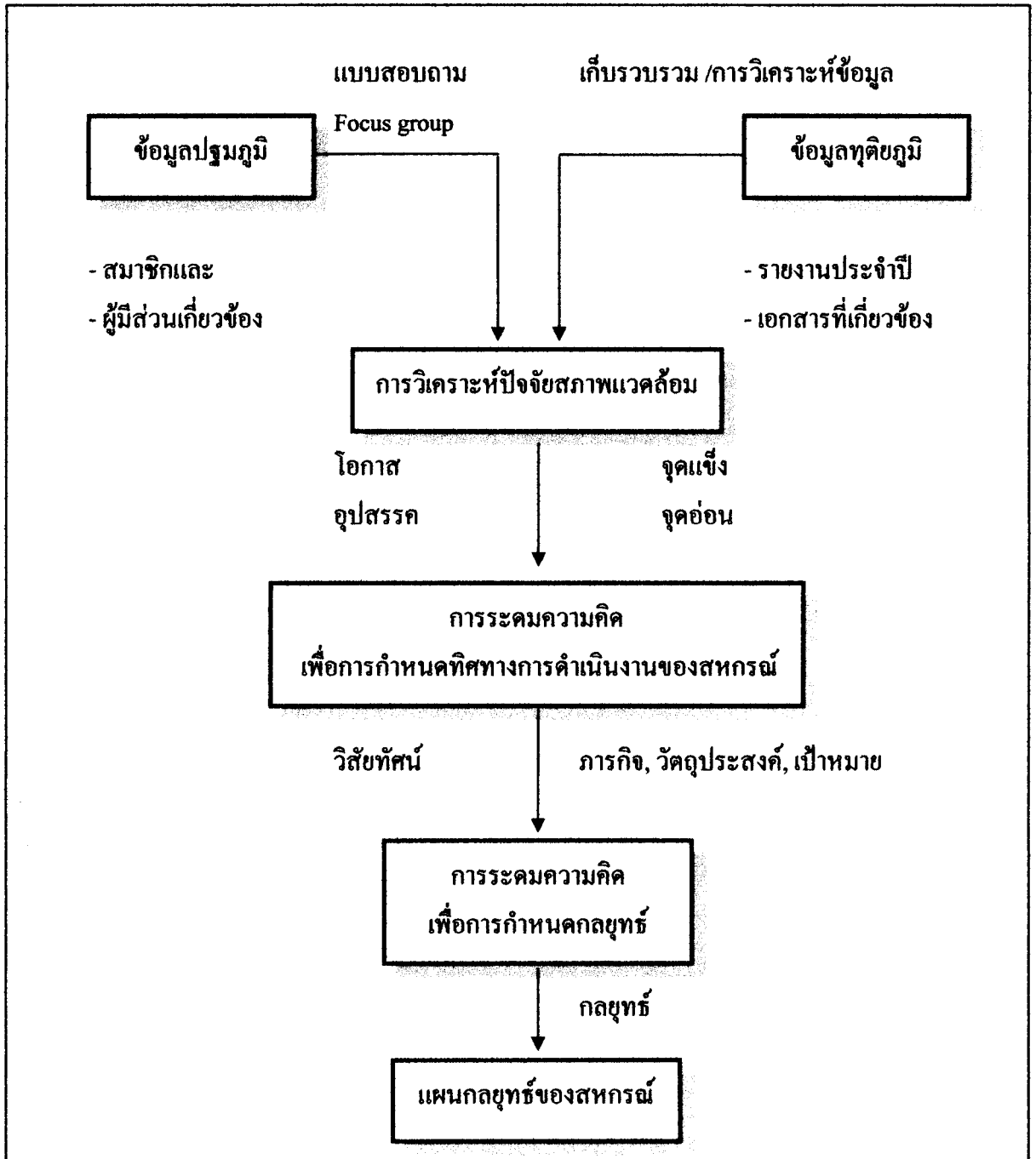
(2) การรายงานความก้าวหน้า

การรายงานความก้าวหน้า เป็นกระบวนการหลังจากที่ได้มีการรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับผลการดำเนินงานตามแผนกลยุทธ์ภายใต้กรอบของตัวชี้วัดผลสำเร็จของการดำเนินงานในแต่ละช่วงเวลาแล้ว ผู้มีหน้าที่ในการกำกับติดตามผลจะต้องจัดทำรายงานสรุปเสนอต่อคณะกรรมการและฝ่ายจัดการ ให้ได้รับทราบความก้าวหน้าในการปฏิบัติงานเป็นระยะ รวมทั้งควรส่งข้อมูลย้อนกลับให้แก่ผู้ปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้อง เพื่อจะช่วยให้ผู้รับผิดชอบแต่ละระดับดำเนินการปรับปรุงแก้ไขการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามแนวทางที่เหมาะสม

(3) การวัดและประเมินผล

การวัดและประเมินผลจะประกอบด้วยกระบวนการงานย่อย 3 ขั้นตอน ได้แก่ การเก็บรวบรวมข้อมูล การวิเคราะห์และประเมินผลข้อมูล และการนำเสนอผลการประเมิน การวัดและประเมินผลจะเป็นการประเมินผลสำเร็จของการปฏิบัติงานตามแผนในแต่ละรอบเวลาที่กำหนด ซึ่งผลที่ได้จากการประเมินจะเป็นข้อมูลพื้นฐานในการวางแผนกลยุทธ์ในรอบเวลาต่อไปขององค์กร

กระบวนการจัดทำแผนกลยุทธ์ของเจ้าหน้าที่ส่งเสริมสหกรณ์ จังหวัดเพชรบุรี
 เจ้าหน้าที่ส่งเสริมสหกรณ์ ได้เข้าไปจัดฝึกอบรมการจัดทำแผนกลยุทธ์ของ
 สหกรณ์เครดิตยูเนียน โพรธีลอยพัฒนา จำกัด โดยได้กำหนดกระบวนการจัดทำแผนกลยุทธ์ของ
 สหกรณ์ ซึ่งเป็นไปตามคู่มือการจัดทำแผนกลยุทธ์สหกรณ์ ดังนี้



ภาพที่ 2.10 กระบวนการจัดทำแผนกลยุทธ์ของเจ้าหน้าที่ส่งเสริมสหกรณ์
 ที่มา: คู่มือการจัดทำแผนกลยุทธ์ของสหกรณ์ กรมส่งเสริมสหกรณ์ (2546:8)

ผลการดำเนินงานของสหกรณ์ก่อนจัดทำแผนกลยุทธ์

จากการศึกษาผลการดำเนินงาน ของสหกรณ์เครดิตยูเนียน โพรธลอยพัฒนา จำกัด และสหกรณ์เครดิตยูเนียนรวมน้ำใจท่ายาง จำกัด พบว่าก่อนที่สหกรณ์จะดำเนินงานจัดทำแผนกลยุทธ์ ซึ่งศึกษาระหว่างปี 2544 – 2546 ศึกษาจากรายงานผลการสอบบัญชีของกรมตรวจบัญชีสหกรณ์ มีผลการดำเนินงานของสหกรณ์ฯ เป็นดังนี้

สหกรณ์เครดิตยูเนียนโพรธลอยพัฒนา จำกัด

ในช่วงระหว่างปี 2544 – 2546 พบว่า การบริหารงานทั่วไปของสหกรณ์ ได้มีการแบ่งแยกหน้าที่ความรับผิดชอบของเจ้าหน้าที่อย่างเหมาะสม การสรรหาการพัฒนาบุคลากรเป็นไปตามระเบียบกำหนด การบัญชีใช้ระบบบัญชีที่เหมาะสม แต่การจัดทำบัญชียังไม่เรียบร้อยเท่าที่ควร ใช้เวลาในการตรวจสอบมาก ในด้านเอกสารประกอบการบันทึกบัญชีครบถ้วนสมบูรณ์ ในด้านแผนงานและงบประมาณ สหกรณ์กำหนดแผนงานและประมาณการรายรับ – รายจ่ายไว้แต่ไม่มีแผนการดำเนินธุรกิจรับฝากเงิน และไม่มีการเปรียบเทียบผลงานกับแผนงานเป็นรายไตรมาสเพื่อหาแนวทางปรับปรุงแก้ไข หรือเพิ่มปริมาณธุรกิจ ด้านผู้สอบกิจการ สหกรณ์ได้จัดให้มีผู้ตรวจสอบกิจการนำผลการตรวจสอบกิจการเสนอ ที่ประชุมคณะกรรมการเป็นประจำทุกเดือน

การบริหารการเงินของสหกรณ์เครดิตยูเนียน โพรธลอยพัฒนา จำกัด เมื่อดูในด้านสภาพคล่องทางการเงิน พบว่าสหกรณ์มีอัตราส่วนหมุนเวียนในปี 2544-2546 เท่ากับ 0.56, 0.61, 0.55 ตามลำดับ ซึ่งจากอัตราส่วนดังกล่าวเป็นอัตราส่วนที่ต่ำกว่ามาตรฐานที่กรมตรวจบัญชีสหกรณ์กำหนดซึ่งเท่ากับ 2.97 และถ้าพิจารณาส่วนประกอบของสินทรัพย์หมุนเวียน ในด้านสภาพคล่องทางการเงินของสหกรณ์ขึ้นอยู่กับการบริหารลูกหนี้ของสหกรณ์เป็นสำคัญ และสหกรณ์มีเงินไม่เพียงพอที่คุ้มครองหนี้สินทั้งสิ้น โดยอัตราหนี้สินทั้งสิ้นต่อทุน ในปี 2544-2546 เท่ากับ 1.74 , 1.95 , 1.78 ตามลำดับ ซึ่งเกณฑ์อัตราส่วนมาตรฐานเท่ากับ 0.57 ด้านความสามารถในการทำกำไรจากอัตราผลตอบแทนต่อสินทรัพย์ พบว่าในปี 2544-2546 เท่ากับ 5.92 , 2.12 , 2.29 ตามลำดับ โดยเกณฑ์อัตราส่วนมาตรฐานเท่ากับ 6.83

สหกรณ์เครดิตยูเนียนรวมน้ำใจท่ายาง จำกัด

ในช่วงระหว่างปี 2544 – 2546 พบว่า การบริหารงานทั่วไปของสหกรณ์ มีการแบ่งแยกหน้าที่ความรับผิดชอบของเจ้าหน้าที่อย่างเหมาะสม ซึ่งแก้ไขจากปี 2544 ซึ่งสหกรณ์ยังไม่มีการแบ่งแยกหน้าที่การเงินกับการบัญชีออกจากกันชัดเจน การสรรหาการพัฒนาบุคลากรเป็นไปตามระเบียบกำหนด การบัญชีใช้ระบบบัญชี ที่เหมาะสม แต่การจัดทำบัญชียังไม่เรียบร้อยเท่าที่ควร ใช้เวลาในการตรวจสอบมาก ในด้านเอกสารประกอบการบันทึกบัญชีครบถ้วนสมบูรณ์

ในด้านแผนงานและงบประมาณ สหกรณ์กำหนดแผนงานและประมาณการรายรับ – รายจ่ายไว้แต่ ไม่มีแผนการดำเนินงานธุรกิจรับฝากเงิน และไม่มีการเปรียบเทียบผลงานกับแผนงานเป็นรายไตรมาส เพื่อหาแนวทางปรับปรุงแก้ไข หรือเพิ่มปริมาณธุรกิจ ด้านผู้สอบกิจการ สหกรณ์ได้จัดให้มีผู้ตรวจสอบกิจการนำผลการตรวจสอบกิจการเสนอ ที่ประชุมคณะกรรมการเป็นประจำทุกเดือน รวมทั้งรายงานผลการตรวจสอบให้สมาชิกทราบในวันประชุมใหญ่สามัญประจำปีของสหกรณ์

การบริหารการเงินของสหกรณ์เคร่งครัดยึดมั่นรวมน้ำใจทำอย่าง จำกัด

ด้านสภาพคล่องทางการเงิน พบว่า สหกรณ์มีอัตราส่วนทุนหมุนเวียนในปี 2544 – 2546 เท่ากับ 2.09, 1.98, 1.92 ตามลำดับ เกณฑ์อัตราส่วนมาตรฐานเท่ากับ 2.97 ซึ่งจากอัตราส่วนดังกล่าวแสดงว่าสหกรณ์มีสภาพคล่องทางการเงินเพียงพอ และถ้าพิจารณาส่วนประกอบของสินทรัพย์หมุนเวียน สภาพคล่องทางการเงินของสหกรณ์ขึ้นอยู่กับการบริหารลูกหนี้ของสหกรณ์เป็นสำคัญ และสหกรณ์มีความสามารถในการก่อหนี้ สำหรับอัตราส่วนหนี้สินทั้งสินต่อทุน เท่ากับ 0.50, 0.48, 0.51 ซึ่งอัตราส่วนดังกล่าวถือว่าอยู่ในเกณฑ์อัตราส่วนมาตรฐาน ซึ่งเท่ากับ 0.57 ซึ่งแสดงว่าเงินทุนของสหกรณ์มีเพียงพอที่คุ้มครองหนี้สินที่มีด้านความสามารถในการทำกำไรจากอัตราผลตอบแทนต่อสินทรัพย์ พบว่าในปี 2544–2546 เท่ากับ 5.59, 4.90, 4.23 ตามลำดับ ซึ่งอัตราส่วนมาตรฐานเท่ากับ 6.83 แสดงว่า สหกรณ์มีอัตราผลตอบแทนสินทรัพย์ ต่ำกว่ามาตรฐานที่กรมตรวจบัญชี กำหนด

5. ทฤษฎีการจัดการ

การจัดการถือเป็นทั้งศาสตร์และศิลป์ กล่าวคือ ความสามารถในการจัดการและการดำเนินงานถือเป็นศิลป์ (art) ส่วนความรู้ หรือทฤษฎีที่ใช้ในการจัดการ ถือเป็นศาสตร์ (science) ศาสตร์ในการจัดการก็คือ ความรู้ที่ได้จัดระบบมาแล้ว ทฤษฎีการจัดการจึงเป็นระบบแบบความคิด หลักเกณฑ์ที่เกี่ยวกับการจัดการที่สำคัญ ซึ่งอาจแบ่งออกเป็น 4 กลุ่มใหญ่ ดังนี้ (ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ, 2539:16, ธงชัย สันติวงษ์, 2541:22)

1. การจัดการแบบดั้งเดิม (Classical Management) มุ่งสร้างประสิทธิภาพโดยอาศัยหลักของการแบ่งงานกันทำ (division of labor) โดยต่อมา Federick W. Taylor เน้นการจัดการโดยให้หลักเหตุผลและวิทยาศาสตร์ (scientific management) เพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพบุคลากร ยังมี Max Weber พัฒนาการจัดการตามแบบราชการ (bureaucratic management) เป็นต้น

ในกลุ่มนี้จึงเป็นการจัดการยุคแรก ๆ ซึ่งมุ่งที่องค์การส่วนรวม และวิธีปรับปรุงประสิทธิภาพและประสิทธิผล การบริหารจึงเน้นการวางแผนอย่างเป็นทางการ มีวัตถุประสงค์ที่

กำหนดอย่างชัดเจน และโครงสร้างที่พัฒนาขึ้นอย่างเหมาะสมสอดคล้องกับอำนาจหน้าที่ และความสัมพันธ์ต่าง ๆ

2. การจัดการเชิงพฤติกรรม (Behavioral Management) เป็นการจัดการที่มุ่งลักษณะและผลกระทบของแต่ละบุคคล และพฤติกรรมกลุ่มในองค์การ ตัวอย่างเช่น Elton Mayo พฤติกรรมมนุษย์ในการทำงานมิได้ขึ้นอยู่กับปัจจัยทางด้านเศรษฐกิจ หรือการรูงใจในด้านการเงินเพียงอย่างเดียว หากแต่ขึ้นกับความพอใจทางจิตใจ หรือเรื่องราวด้านสังคม ส่วน Chester Barnard ย้ำให้เห็นว่าองค์การต้องสนใจสร้างระบบความร่วมมือ (cooperative systems) อำนาจหน้าที่มิใช่ไหลในทิศทางเดียวจากบนลงล่าง ผู้บริหารจึงต้องเปิดกว้างรับฟังเหตุผลผู้ได้บังคับบัญชาด้วย นอกจากนี้ นักคิดที่มีชื่อเสียงโด่งดังอีกท่านคือ Douglas McGregor เจ้าคำรับทฤษฎี X และทฤษฎี Y ถือได้ว่าเป็นผู้พลิกโฉมความคิดการบริหาร จากเดิมที่มองว่าพนักงานเกียจคร้าน ไม่กระตือรือร้น ในทฤษฎี X เห็นว่า พนักงานมีความรับผิดชอบ มีความคิดริเริ่มในการทำงาน ในทฤษฎี Y จึงต้องให้เขามีส่วนร่วมในองค์การ สำหรับ Abraham Maslow เป็นผู้เสนอทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการ ซึ่งเห็นว่าบุคคลได้รับการกระตุ้น โดยความต้องการเพื่อให้ได้รับการตอบสนองตามลำดับของความ ต้องการของมนุษย์ โดยได้กำหนดเป็นทฤษฎีที่เรียกว่า ทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการ (hierarchy of needs theory) การจัดการตามหลักพฤติกรรมศาสตร์จึงเป็นศาสตร์ที่รวมวัฒนธรรมมนุษย์ เศรษฐกิจ การเมือง จิตวิทยา สังคมวิทยา จิตวิทยาสังคม และคณิตศาสตร์ จึงทำให้เกิดการศึกษาพฤติกรรม องค์การ (organizational behavior) ซึ่งเป็นการศึกษาถึงผลกระทบที่องค์การมีต่อสมาชิก และผลกระทบที่สมาชิกมีต่อองค์การ โดยกลุ่มแรกจะละเอียดไป

3. การจัดการเชิงปริมาณ (Quantitative Management) เป็นการจัดการที่นำเอาเทคนิคทางคณิตศาสตร์ เครื่องมือทางสถิติ และข้อมูลมาใช้เพื่อช่วยแก้ปัญหาการจัดการ การจัดการเชิงปริมาณประกอบด้วยศาสตร์ที่สำคัญ 3 ประการ คือ ประการแรก ศาสตร์การจัดการ (Management science) หรือการวิจัยการปฏิบัติการ (operation research) เป็นการจัดการที่มุ่งใช้ โมเดลคณิตศาสตร์ ในสถานการณ์ตัดสินใจต่าง ๆ ผู้ตัดสินใจจะมีหลักเกณฑ์เชิงปริมาณในการเลือก ระหว่างทางเลือกต่าง ๆ ที่ดีที่สุด ตัวอย่างเช่น ทฤษฎีการจัดลำดับแถวรอคอย (queuing theory) หรือ (waiting line analysis) หรือโมเดลสถานการณ์จำลอง (simulation model) เป็นต้น ประการที่สอง การจัดการปฏิบัติการ (operations Management) เป็นการจัดการซึ่งใช้เทคนิคเชิงปริมาณ เพื่อปรับปรุงผลผลิต และเพิ่มประสิทธิภาพการผลิตสินค้า หรือบริการ โดยการออกแบบการปฏิบัติการและการควบคุม กระบวนการแปรสภาพทรัพยากร ให้เป็นสินค้าสำเร็จรูป และบริการ เช่น การจัดการสินค้าคงเหลือ (inventory management) และ โมเดลเครือข่าย (network modeling) เป็นต้น ประการสุดท้าย ระบบข้อมูลการจัดการ (management Information systems, MIS) เป็นเครื่องมือที่มุ่งเก็บรวบรวม

กระบวนการและการส่งข้อมูลเพื่อสนับสนุนหน้าที่การจัดการ ซึ่งใช้ระบบคอมพิวเตอร์ที่ออกแบบมาเพื่อช่วย ผู้บริหาร ในด้านการค้นหาข้อมูลที่ตรงกับความต้องการให้ได้ในระยะเวลาสั้นและประหยัด ค่าใช้จ่าย

4. การจัดการที่เกิดขึ้นเมื่อไม่นาน ที่ผสมผสานของสามกลุ่มดังกล่าวแล้วคือ ทฤษฎีระบบ (systems theory) และทฤษฎีเชิงสถานการณ์ (contingency theory of management) ทฤษฎีระบบเป็นการจัดการ ซึ่งมององค์การเป็นระบบตามหน้าที่ที่สัมพันธ์กับสิ่งแวดล้อมระบบ เป็นกลุ่มของส่วนที่เกี่ยวข้องกัน ซึ่งต้องการบรรลุจุดมุ่งหมายร่วมกันทุกระบบ องค์การประกอบด้วย 4 ส่วน ที่เกี่ยวข้องกัน คือ ปัจจัยนำเข้า (inputs) กระบวนการแปรสภาพ (transformation process) ผลผลิต (outputs) และการป้อนกลับ (feedback)

ทฤษฎีการจัดการเชิงสถานการณ์ เป็นการจัดการซึ่งมุ่งปรับปรุงพฤติกรรมตามสถานการณ์เฉพาะอย่างขององค์การ ประกอบด้วยเทคโนโลยี สิ่งแวดล้อมภายนอก และบุคคลขององค์การเป็นการผสมผสานการจัดการ 3 กลุ่มดังกล่าว โดยกำหนดหลักเพื่อเป็นแนวทาง ต่อไป ไม่ใช่กฎที่แน่นอนตายตัว ผู้บริหารมีกิจกรรมที่แตกต่างกันกับสิ่งแวดล้อม เทคโนโลยีขององค์การ และปัจจัยอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องดังเช่น Daniel Katz และ Robert Kan ที่ชี้ให้เห็นถึงความจำเป็นขององค์การ ที่ต้องปรับตัวให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปเพื่อให้อยู่รอดได้ นอกจากสภาพแวดล้อมและเทคโนโลยีแล้ว ปัจจัยที่มีผลต่อการจัดโครงสร้างองค์การ ได้มากคือ ขนาดขององค์การ (organization size) พบว่าองค์การที่มีขนาดใหญ่ขึ้น ต่างจะมีส่วนประกอบโครงสร้างที่คล้ายคลึงกัน

การจัดการสหกรณ์

ไชศรี คนจริง (2537: 51-54) ได้กล่าวถึงการจัดการสหกรณ์ ดังนี้

การจัดการสหกรณ์ มีความหมายที่เหมือนกับการจัดการทั่ว ๆ ไปโดยมุ่งดำเนินงานให้สำเร็จผลสมความมุ่งหมายที่ได้วางไว้ โดยผ่านกระบวนการต่าง ๆ ตั้งแต่การวางแผน การจัดรายงานการควบคุม การติดตามและการประเมินผลงาน ซึ่งผู้ที่มีบทบาทสำคัญในการจัดการสหกรณ์ คือ ผู้จัดการ หรือผู้บริหารสหกรณ์การจัดการสหกรณ์มีข้อแตกต่างจากการจัดการธุรกิจอื่น ๆ หรือต่างจากการจัดการภาครัฐ โดยที่สหกรณ์เป็นองค์การธุรกิจที่มีได้มุ่งหากำไรเหมือนธุรกิจอื่น ๆ การหากำไรของสหกรณ์อาจจะได้กล่าวได้ว่าเป็นการนำมาเพื่อจัดทรัพย์ให้ดีขึ้นแก่สมาชิก และเพื่อการปันผลส่วนที่สมาชิกได้กระทำกับสหกรณ์ ซึ่งตรงกับหลักการสหกรณ์สากลที่ว่า แบ่งปันผลให้แก่สมาชิกตามส่วนธุรกิจที่ได้กระทำกับสหกรณ์ และจ่ายดอกเบี้ยให้แก่ทุนเรือนหุ้นในอัตราจำกัด

การจัดการสหกรณ์ โดยทั่วไป ควรจะคำนึงถึงสิ่งที่ต้องการพิจารณาดังต่อไปนี้

1. การจัดการควรมีจุดมุ่งหมายที่กำหนดไว้แน่นอนเพื่อเป็นแนวทางในการดำเนินงาน
2. การจัดการเป็นสิ่งที่มีความสำคัญต่อความสำเร็จของมนุษย์ ทั้งนี้เพราะผู้ที่ทำหน้าที่การจัดการสามารถที่จะเปลี่ยนแปลง หรือกระตุ้นพฤติกรรมของคนในองค์การได้ตามปรารถนาโดยอาศัยอิทธิพลของการจัดการ
3. การจัดการจะเกี่ยวข้องกับกลุ่มคนในองค์การที่เป็นทรัพยากรขององค์การ และเป็นส่วนที่ทำให้องค์การคงอยู่ได้ และดำเนินกิจการตามที่องค์การต้องการ
4. การจัดการควรจะต้องพิจารณาสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์การที่จะมีส่วนมาส่งผลกับการจัดการ

ปัญหาและรูปแบบการจัดการองค์การ

ธงชัย สันติวงษ์ (2541:30-32) ได้กล่าวถึงปัญหาการจัดการองค์การ ไว้ว่าองค์การธุรกิจหรือองค์การประเภทอื่นใด เกือบจะทุกแห่งมักประสบปัญหาต่าง ๆ ในการบริหารอยู่ใน 8 ประการสำคัญดังนี้คือ

1. เป้าหมายและวัตถุประสงค์ขององค์การ (Organization goals and object)

เป้าหมายเป็นส่วนที่สำคัญของการบริหารงานเพราะเป็นหลักยึดและเป็นเครื่องชักนำการปฏิบัติงานของพนักงาน โดยตรง พนักงานจะทุ่มเทปฏิบัติงานได้ดีเพียงใดนั้น ขึ้นอยู่กับเป้าหมายขององค์การชัดเจนเป็นที่เข้าใจ และยอมรับมากน้อยเพียงใด เป้าหมายอาจจะมีหลายระดับ มีได้หลายฝ่าย แต่หากเป้าหมายแต่ละตัวขัดแย้งกันเองในองค์การ หรือไม่สอดคล้องระหว่างเป้าหมายของตัวเอง และองค์การเมื่อใดผู้บริหารจะต้องใช้ความสามารถมากขึ้นเท่านั้นสำหรับวัตถุประสงค์จะบรรลุผลลัพธ์ขั้นสุดท้ายที่ได้การกำหนดวัตถุประสงค์อาจจะเป็นทั้งลำดับการบังคับบัญชา โดยเกิดจากเป้าหมายภารกิจเป้าหมายเฉพาะบุคคล และมีเครือข่ายที่แสดงถึง โปรแกรมที่เกี่ยวข้องกัน บางกรณีจึงใช้ทดแทนกันระหว่างเป้าหมายและวัตถุประสงค์

2. โครงสร้างและการแบ่งงานภายใน (Structure and division of labor)

โครงสร้างองค์การ หมายถึง วิธีการจัดเตรียมคนเพื่อที่จะให้สามารถทำงานต่าง ๆ ได้สำเร็จ โครงสร้างจะช่วยให้รู้ได้ว่างานอยู่ในตำแหน่งใด และเกี่ยวข้องกับสัมพันธ์กับงานอื่น ๆ อย่างไรมีความรับผิดชอบอย่างไรบ้าง โครงสร้างองค์การมีได้หลายรูปแบบ ซึ่งต่างก็มีจุดอ่อนและจุดแข็งต่างกันไป โครงสร้างองค์การ จึงเปรียบเสมือนการวางกรอบ หรืออาณาเขต ที่จะให้กิจกรรม

ของผู้ทำงานสามารถแสดงออก ซึ่งกระทำต่าง ๆ ได้ บางองค์การอาจต้องการ โครงสร้างใหญ่ที่จะให้มีสรรพสิ่งต่าง ๆ พร้อมมากที่สุด เพื่อจะประสานกำลัง ทำอะไรหลายอย่างโดยคนมาก ๆ ที่อยู่ด้วยกันได้ บางองค์การที่มีประสิทธิภาพ จึงต้องถือหลักว่า “โครงสร้าง ควรจะต้องจัดสร้างขึ้นตามความจำเป็นของกลยุทธ์” หรือตามความจำเป็นของสิ่งที่ต้องทำ (form follow function) โครงสร้างองค์การไม่ใช่สิ่งที่คงทนถาวร และตายตัวแบบใด แบบหนึ่ง เมื่อเวลาผ่านไปโครงสร้างอาจต้องมีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงให้สอดคล้องกับเงื่อนไข และสถานการณ์ใหม่ ๆ ที่เกิดขึ้น เพื่อให้โครงสร้างองค์การทันสมัย และมีประสิทธิภาพตลอดเวลา เช่น เมื่อมีเทคโนโลยีก้าวหน้า มีผลิตภัณฑ์และบริการใหม่ ๆ หรือเป้าหมายเปลี่ยนแปลงไปจะส่งผลทำให้องค์การต้องมีการออกแบบใหม่อยู่ตลอดเวลา

3. บรรยากาศ (Organization climate) เมื่อผู้ปฏิบัติงานได้เข้ามาทำงานในตำแหน่งหน้าที่ตามโครงสร้างองค์การที่ได้กำหนดแล้ว สภาพแวดล้อมของอาคารสถานที่ห้องทำงาน การตกแต่งและการใช้งานอุปกรณ์ เครื่องใช้ในสถานที่จะมีผลกระทบต่อการทำงานว่ามีความสะดวกสบายเพียงพอต่อการใช้งานหรือไม่ หากไม่เพียงพอ อาจทำให้การติดต่อประสานงาน ความสมบูรณ์ของงานลดลงได้และที่สำคัญสภาพบรรยากาศแห่งความเคร่งเครียดหวาดระแวง หรือการแข่งขันชิงดีชิงเด่นกันแม้สภาพบรรยากาศจะเป็นปัจจัยที่ไม่เด่นชัดต่อความสำเร็จของงาน แต่ความจริงแล้ว หากบรรยากาศการทำงานที่ดีไม่เกิดขึ้น ผู้ทำงานจะเกิดความรู้สึกในทางลบที่ถูกกดดันเข้าไปอย่างช้า ๆ โดยไม่รู้สึกรู้สีก่อน แนวคิดทฤษฎีการจัดการในกลุ่มการจัดการเชิงพฤติกรรม (Behavioral management) จึงให้ความสำคัญในเรื่องนี้อย่างมาก

4. ระบบการให้รางวัลผลตอบแทน (Reward systems) ผลตอบแทนเป็นรายจ่ายที่ตอบแทนให้กับผู้ทำงานที่ได้ทุ่มเทกำลังความสามารถให้กับองค์การ ระบบการจ่ายผลตอบแทน จึงมีความสำคัญยิ่งต่อการจูงใจให้คนทำงาน เพราะหากผู้ปฏิบัติรู้สึกพอใจ และเห็นว่าค่าตอบแทนคุ้มกับสิ่งที่ตนได้ทำให้กับองค์การ ก็จะทุ่มเทในงานอย่างเต็มที่ ในทางตรงข้ามหากเห็นว่า ไม่คุ้มค่าก็จะเกิดความพยายามในการเปลี่ยนแปลงไปสู่องค์การที่คิดว่า ระบบการจ่ายค่าตอบแทนมีได้ 2 ประเภท คือ ผลตอบแทนที่มีตัวตน เช่น ผลตอบแทนที่เป็นตัวเงิน และผลตอบแทนที่ไม่มีตัวตน เช่น ความพอใจทางด้านจิตใจ มักเกิดจากความยอมรับนับถือ เป็นต้น ซึ่งผลตอบแทนแต่ละประเภท ผู้ปฏิบัติอาจต้องการแตกต่างกันไปตามช่วงอายุก็ได้

5. ระบบการควบคุม (Control systems) ระบบการควบคุมจะเป็นเครื่องช่วยชี้นำให้การดำเนินงานเป็นไปตามแผนที่วางไว้ การควบคุมอาจเกิดจากการควบคุมภายในของตัวผู้ปฏิบัติเองหรือเกิดจากการควบคุมภายนอกขององค์การ ซึ่งแต่ละคนอาจมีความชอบต่างกัน ผู้บริหารจึงต้องพิจารณาใช้เป็นเครื่องมือกำกับพฤติกรรมการทำงานอย่างเหมาะสม นอกจากนี้ยัง

อาจอาศัยประเพณีปฏิบัติ หรือพฤติกรรมทางสังคมเป็นเครื่องมือควบคุมได้ด้วย ระบบการควบคุม จึงเปรียบเสมือน พวงมาลัยควบคุมรถยนต์ หากมีการเกร็งการจับแน่นเกินไป อาจเคลื่อนตัวไปได้ช้า หากควบคุมน้อยเกินไป อาจเคลื่อนตัวกว้างไกวออกนอกถนนได้

6. การตัดสินใจ (Decision making) การตัดสินใจที่เป็นจุดสำคัญของประสิทธิภาพ ผลงาน หากระบบการตัดสินใจถูกกำหนดขอบเขตและจัดเป็นระบบไว้ดี จะช่วยให้ผู้ปฏิบัติงาน ทำงานได้คล่องตัว มีโอกาสใช้ความสามารถ และเกิดความพึงพอใจตัวบุคคลที่ได้รับมอบหมาย อำนาจตัดสินใจจึงถือได้ว่าสำคัญยิ่ง ประเด็นที่น่าพิจารณาคือ ผู้รับอำนาจในการตัดสินใจได้รับ อำนาจมาเป็นบางส่วนต้องร่วมพิจารณากับผู้อื่นหรือรับงานทั้งหมด มีการมอบหมายอำนาจอย่าง เหมาะสมหรือไม่ หากมีการสั่งการส่วนใหญ่จากเบื้องต้น พร้อมกับมีกฎเกณฑ์ที่จำกัดมากมาย โดย เทบจะไม่เปิดโอกาสให้ผู้ทำงานตัดสินใจเองได้บ้างก็จะทำให้ผู้ทำงานอึดอัด ตรงข้ามหาก ผู้ทำงาน ทำตามคำสั่งคนอื่น โดยพยายามหลีกเลี่ยงไม่รับผิดชอบตัดสินใจด้วยตนเองแล้ว ก็เป็นปัญหาการ ปฏิบัติงานอีกเช่นกัน การมอบอำนาจการตัดสินใจจึงควรยึดหลักว่า หากประสบการณ์และความ สามารถมีน้อย ความรับผิดชอบก็จะน้อยต่อเมื่อมีความสามารถ ประสบการณ์ความรู้มาก ขึ้น การมอบอำนาจตัดสินใจก็ควรมากขึ้นเรื่อย ๆ

7. การพัฒนาทรัพยากรบุคคล (Human resources developments)

ผู้ปฏิบัติงานถือเป็นทรัพยากรบุคคลที่มีความสำคัญต่อองค์กรยิ่ง เพราะคนจะเป็นผู้สร้างงานให้ ขยายตัวเติบโตไปด้วยความสามารถของผู้ปฏิบัติ การอบรมและพัฒนาบุคลากรจึงเป็นเงื่อนไข สำคัญที่ต้องการทำอย่างจริงจังในทางตรงข้าม หากละเลยไม่อบรมและพัฒนาทรัพยากรบุคคลจะ กลายเป็นตัวถ่วงความเจริญขององค์กรได้ ความจำเป็นขององค์กรจึงมีตั้งแต่การคัดเลือกตัวบุคคล ฝึกอบรม พัฒนา และประเมินผลการปฏิบัติงานที่ดี โดยเฉพาะอย่างยิ่งการที่ต้องฝึกอบรมและ พัฒนา เพราะองค์กรต้องการผู้ปฏิบัติที่มีทักษะความชำนาญ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพขององค์กร นอกจากนี้ เมื่อมีการเปลี่ยนแปลงแล้วองค์กรก็ไม่อาจดำเนินไปตามกระแสโลกที่เปลี่ยนแปลง ได้ เทคนิควิธีการอบรมและพัฒนา จึงมีความจำเป็นที่ผู้บริหารต้องมีการพัฒนาโดยตลอดอย่างต่อเนื่อง

8. ปัจจัยที่มีอิทธิพลจากภายนอก (External influences) องค์กรจะประสบ ความสำเร็จหรือล้มเหลว ย่อมขึ้นอยู่กับปัจจัย 2 กลุ่ม คือ ทรัพยากรที่มีอยู่ภายใน และความเป็นไป ของสภาพแวดล้อมภายนอก ปัจจัยเหล่านี้เองได้ทำให้องค์กรบางแห่งเปลี่ยนไปจากเดิมอย่างมาก เช่น การขยายตัวของถนนหนทาง โทรคมนาคม อาจทำให้การขยายตัวของธุรกิจบางประเภทมาก ขึ้น เทคโนโลยีคอมพิวเตอร์ที่เติบโตอย่างรวดเร็ว ส่งผลกระทบต่อบริษัทคอมพิวเตอร์ที่เติบโตอย่าง รวดเร็ว ในระยะแรกหรือการแข่งขันของธุรกิจค้าปลีกรายใหญ่ส่งผลต่อการเปิดขายของร้าน โชว์ห่วย เป็นต้น สภาพแวดล้อมภายนอกเหล่านี้จะมีผลต่อองค์กรมากหรือน้อยต่างกัน สุดแต่ชนิด

และลักษณะของปัจจัยต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกันว่ามีอะไรบ้าง ความสามารถปรับตัวให้ทันความเปลี่ยนแปลงกับสภาพแวดล้อมได้ตลอดเวลา จึงเป็นสิ่งสำคัญที่ผู้บริหารไม่อาจมองข้ามได้ ตรงกันข้ามหากสามารถใช้จุดแข็งขององค์การตนเองได้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนไปได้ กลับจะเป็นประโยชน์ต่อองค์การตนเองได้ปัจจัยจากสภาพแวดล้อมภายนอกจึงนับได้ว่าเป็นตัวกำหนดที่สำคัญต่ออนาคตความเป็นไปขององค์การ ไม่ยกเว้นกระทั่งองค์กรที่เคยเข้มแข็งมาก่อน

รูปแบบการจัดองค์การ

ธงชัย สันติวงษ์ (2541:40) ได้กล่าวถึงรูปแบบการจัดองค์การดังนี้คือในองค์การที่เป็นทางการ(Formal organization) ผู้บริหารจำเป็นต้องวางโครงสร้างขององค์การ (Organization structure) ที่แน่นอน เพื่อให้ผู้ได้บังคับบัญชาได้ทราบอำนาจหน้าที่ของตนเองในการปฏิบัติงาน และบ่งบอกถึงขอบเขตความรับผิดชอบของแต่ละบุคคลที่ทำงานร่วมกันเพื่อป้องกันความสับสนการทำงานที่ซ้ำซ้อนและขัดแย้งกัน นอกจากนี้ยังต้องจัด โครงสร้างให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมและสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว จึงต้องมีความยืดหยุ่นอยู่ด้วย มีองค์การไม่น้อยที่วางโครงสร้างที่แข็งตัวเกินไป เช่น โครงสร้างของสหกรณ์ ที่ไม่ค่อยมีการเปลี่ยนแปลงต่อสภาพแวดล้อมภายนอก ทำให้ส่งผลต่อการปฏิบัติงานของบุคลากรอย่างเห็นได้ชัด การจัดโครงสร้างองค์การจำเป็นต้องคำนึงถึงองค์ประกอบสำคัญ ๆ อยู่ 3 ประการคือ

1. ประสิทธิภาพในการทำงาน (Efficiency) การใช้คนและทรัพยากรจำนวนมาก เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ เป็นเรื่องที่ไม่ง่ายนัก โดยเฉพาะอย่างยิ่งสิ่งที่้องค์การต้องคำนึงถึงก็คือใช้ทรัพยากรเหล่านั้นอย่างไรให้คุ้มค่าที่สุด การจัดแบ่ง มอบหมายภาระงานให้เหมาะสมทั้งทางด้านปริมาณ และคุณสมบัติของบุคลากรเป็นความจำเป็นของผู้บริหาร นอกจากนี้การประสานงานติดต่อสั่งการระหว่างงานแต่ละประเภท ไม่ควรเป็นอุปสรรคต่อการปฏิบัติงาน สิ่งที่ไม่อาจมองข้ามไปได้อีกประการหนึ่งก็คือ ขนาดของการควบคุม (Span of control) ซึ่งหมายถึงการพิจารณาเกี่ยวกับจำนวนผู้ใต้บังคับบัญชาที่จะให้ผู้บริหารคนใดคนหนึ่งควบคุมโดยตรงว่าจะมีมากน้อยเพียงใด

2. การรวมอำนาจ และการกระจายอำนาจ (Centralization and decentralization) แม้ว่าผู้บริหารจะได้กระจายอำนาจในการตัดสินใจบางอย่างให้กับพนักงานในองค์การตามแนวดิ่งแล้วแต่องค์กรอาจยังต้องมีการรวมอำนาจบางอย่างไว้ที่ผู้บริหารระดับสูง การตัดสินใจรวมอำนาจหรือกระจายอำนาจเรื่องใดเรื่องหนึ่ง จะส่งผลกระทบต่อการทำงานว่ามีความคล่องตัวมากน้อยเพียงใดและอาจมองได้ว่าการกระจายอำนาจ นอกจากจะทำให้พนักงานปฏิบัติงานได้อย่างรวดเร็วแล้วยังสร้างขวัญกำลังใจให้พนักงานอีกด้วย จึงยังคงต้องมีระเบียบ กฎเกณฑ์ต่าง ๆ เป็นกรอบ

กำหนดการตัดสินใจอย่างรัดกุมพอสมควร เพราะหากพนักงานตัดสินใจอย่างไม่รัดกุมก็จะส่งผลกระทบต่อหน่วยงานอย่างมาก

3. **สภาพแวดล้อมขององค์กร (Environment)** สภาพแวดล้อมกับองค์กรมีส่วนสัมพันธ์กันอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ แบบโครงสร้างจำเป็นต้องเหมาะสมกับสภาพแวดล้อมว่ามีการเปลี่ยนแปลงมากน้อยแค่ไหน เช่น โครงสร้างแบบกลไก (Mechanistic structure) จะมีความสลับซับซ้อนสูงมีรูปแบบที่เป็นทางการมาก และมีการรวมศูนย์อำนาจ จึงปรับตัวต่อสิ่งใหม่ ๆ ได้ช้า ขณะที่โครงสร้างแบบมีชีวิต (Organic structure) จะมีลักษณะคล่องตัวและปรับตัวได้ง่าย การติดต่อสร้างงาน ส่วนมากจะกระทำในแนวนอนมากกว่าแนวตั้ง มีการแลกเปลี่ยน ข้อมูลระหว่างกันมากกว่า จะใช้วิธีออกคำสั่ง Burns และ Stalker (ธงชัย สันติวงษ์, 2541:116) เห็นว่า โครงสร้างที่มีประสิทธิภาพสูงสุดก็คือ โครงสร้างซึ่งสามารถปรับจนสอดคล้องเข้ากับ สภาพแวดล้อมก็คือ ผู้บริหารจะออกแบบของค์การเป็นแบบที่เป็นกลไก กรณีที่สภาวะแวดล้อมมั่นคงไม่เปลี่ยนแปลงมาก และจะออกแบบของค์การให้เป็น โครงสร้างแบบมีชีวิต กรณีที่มีสภาพแวดล้อมเปลี่ยนแปลงและ ผกผันตลอดเวลา เกณฑ์ที่ใช้กำหนดในการจัดโครงสร้าง องค์กรเป็นแผนงานต่าง ๆ อาจแบ่งได้ เป็น 4 ประเภทคือ

3.1 จัดองค์กรตามหน้าที่ (Functional Departmentation)

3.2 จัดองค์กรตามผลผลิต หรือผลิตภัณฑ์ (Product Departmentation)

3.3 การจัดการตามพื้นที่หรืออาณาเขต (Territorial or geographic Departmentation)

3.4 จัดองค์กรตามลูกค้า (Customer Departmentation)

6. แนวคิด The Balanced Scorecard

พสุ เศษะรินทร์ (2546:20-24) ได้ให้แนวความคิดเห็นเกี่ยวกับทฤษฎี The - Balanced Scorecard ไว้ว่า “BSC เป็นเครื่องมือทางการจัดการที่ช่วยในการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ (Strategic Implementation) โดยอาศัยการวัดหรือการประเมิน (Measurement) ที่จะช่วยทำให้องค์กรเกิดความสอดคล้องเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน และมุ่งเน้นในสิ่งที่มีความสำคัญต่อความสำเร็จขององค์กร (Alignment and Focused)

อัจฉรา จันทร์ฉาย (2545:81) ได้ให้แนวความคิดเกี่ยวกับทฤษฎีไว้ว่า The Balanced Scorecard เป็นเครื่องมือวัดผลที่เชื่อมโยงกับกลยุทธ์ขององค์กร พัฒนาโดย

Robert S. Kaplan และ David Norton ซึ่งจะมีการวัดหรือการประเมินองค์กร 4 ด้าน ได้แก่ ผลการดำเนินงานด้านการเงิน ด้านลูกค้า ด้านกระบวนการบริหารภายใน และการเรียนรู้และการเติบโต

ศรีเพ็ญ ทรัพย์มันชัย (2541:37) ได้ให้แนวความคิดเกี่ยวกับทฤษฎี The- Balanced Scorecard ไว้ว่า การวัดผลการปฏิบัติงานขององค์กร โดยทั่วไป กิจการจะใช้เครื่องมือวัดทางการเงิน เช่น อัตราผลตอบแทนจากการลงทุน (Return on Investment) หรือกำไรต่อหุ้น (Earnings Per Share) เป็นมาตรการสำคัญในการวัดผลโดยเปรียบเทียบกับเกณฑ์ที่กำหนดไว้ เครื่องมือเหล่านี้เป็นที่นิยมใช้เนื่องจากเป็นการวิเคราะห์งบการเงินซึ่งเป็นการบันทึกข้อมูลที่เกิดขึ้นในกิจการอย่างมีหลักการและเป็นระบบ อย่างไรก็ตามผู้บริหารจะพบว่า การใช้เครื่องมือเหล่านี้มีขีดจำกัด หรืออาจจะสื่อสัญญาณที่ผิดๆ เพราะไม่สามารถสะท้อนภาพในขนาดของกิจการ โดยเฉพาะในเรื่องนวัตกรรม (Innovation) และการพัฒนาอย่างต่อเนื่องในองค์กรซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญที่จะทำให้กิจการสามารถแข่งขันได้ในสภาวะปัจจุบัน

วรศักดิ์ ทุมมานนท์ (2542:44-46) ได้ให้ความเห็นแนวคิดเกี่ยวกับทฤษฎี The Balanced Scorecard ไว้ว่า จุดเริ่มต้นของการเกิดระบบการวัดผลการปฏิบัติงานคุณภาพ (Balanced Scorecard) เนื่องจากเครื่องมือวัดผลที่เป็นตัวเงินอาจใช้ได้ผลดีในยุคอุตสาหกรรม แต่สำหรับในยุคโลกาภิวัตน์ ดังเช่นที่เป็นอยู่ขณะนี้ เครื่องมือวัดผลการปฏิบัติงานเหล่านี้แทบไม่มีความหมายใด ๆ ต่อการปรับปรุงความสามารถและทักษะความชำนาญของพนักงานดังเช่นกิจการมุ่งหวัง กล่าวคือ

- 1) ตัววัดผลเหล่านั้น ไม่ได้คำนึงถึงความหลากหลายของผลิตภัณฑ์หน่วยธุรกิจ บริการและการตลาดที่แข่งขัน
- 2) ตัววัดผลเหล่านั้น ไม่ได้ช่วยสนับสนุนการลงทุนในเทคโนโลยี ๆ และการตลาดแขนงใหม่ ๆ
- 3) ตัววัดผลเหล่านั้น ช่วยให้เห็นถึงความสามารถในการแข่งขันขององค์กร แต่เพียงระยะสั้น ๆ
- 4) ตัววัดผลเหล่านั้น เป็นแรงผลักดันสำคัญให้ผู้บริหารทำการปรับแต่งหรือจัดแจงกับตัวเลขที่รายงาน
- 5) ตัววัดผลเหล่านั้น มุ่งเน้นการวัดผลลัพธ์ของการตัดสินใจในอดีตมากกว่าผลการปฏิบัติงานในอนาคต

ในขณะที่ผู้บริหารและนักวิชาการทางการบัญชีบริหารในประเทศสหรัฐอเมริกา กลุ่มหนึ่งได้พยายามเสนอแนะแนวทางเพื่อแก้ไขข้อบกพร่องและความไม่เพียงพอของระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ใช้กันอยู่หลาย ๆ กิจการ ในขณะนี้ซึ่งยึดถือตัวเลขทางการเงินเป็นพื้นฐานสำหรับการประเมินผลการปฏิบัติงาน ผู้บริหารกิจการและนักวิชาการอีกกลุ่มหนึ่งกลับมี

แนวคิดที่สวนกระแสโดยพยายามทำให้ตัววัดผลการปฏิบัติงานที่เป็นตัวเงินกลายเป็นสิ่งที่สอดคล้องกับการตัดสินใจของผู้บริหารมากขึ้น ในขณะที่ผู้บริหารและนักวิชาการอีกกลุ่มหนึ่งได้พยายามโน้มน้าวให้ผู้บริหารลดตัววัดผลการปฏิบัติงานที่เป็นตัวเงินออกจากความทรงจำ หรือมองตัววัดผลปฏิบัติงานที่เป็นตัวเงินว่าเป็นเพียงแค่หนึ่งในชุดหรือกลุ่มของตัววัดผลการปฏิบัติงาน โดยหันไปทำการปรับปรุงตัววัดผลการปฏิบัติงานในระดับปฏิบัติการ (Operation Measures) ให้ดีขึ้น เช่น การลดเงินเดือนต่าง ๆ ลง โดยหากกิจการสามารถปรับปรุงสิ่งต่าง ๆ เหล่านี้ให้ดีขึ้นแล้วก็เชื่อว่าผลการปฏิบัติงานที่เป็นตัวเงินก็จะปรับตัวไปในทางที่ดีขึ้นเอง นอกจากนี้ผู้บริหารและนักวิชาการกลุ่มนี้ยังมองว่าผู้บริหารไม่ควรเสียเวลาไปในการพิจารณาว่าควรเลือกใช้ตัววัดผลการปฏิบัติงานที่เป็นตัวเงินหรือตัววัดผลการปฏิบัติงานที่ไม่เป็นตัวเงินอย่างไรอย่างใดอย่างหนึ่งหรือควรจะใช้ทั้งสองอย่างรวมกันไป

พสุ เศรษฐินทร์ (2546:60-95) เนื่องจากในปัจจุบันเรามองว่า Balanced Scorecard ไม่ได้เป็นเพียงเครื่องมือในการประเมินผลเพียงอย่างเดียว แต่เป็นเครื่องมือที่ช่วยในการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ เพื่อให้ได้เห็นภาพที่ละเอียดและชัดเจนของกระบวนการในการจัดทำ BSC โดยเริ่มต้นที่ BSC ในระดับองค์กรและระดับธุรกิจที่ชัดเจนแล้ว ขั้นตอนต่อไปก็คือการนำหรือแปลงกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติที่ชัดเจน โดยอาศัย Balanced Scorecard นั้นสิ่งแรกที่จะต้องกำหนดก็คือจำนวนมุมมอง (Perspectives) ที่องค์กรจะมี การกำหนดมุมมองนั้นไม่ใช่กฎตายตัวว่าจะต้องประกอบด้วยสี่มุมมองตามที่ Kaplan กับ Norton ผู้คิดค้น BSC กำหนดขึ้น เพียงแต่สี่มุมมองมาตรฐาน (ได้แก่ ด้านการเงิน ลูกค้า กระบวนการภายใน การเรียนรู้และการพัฒนา) การกำหนดจำนวนมุมมองนั้นไม่ใช่สิ่งที่จะทำได้ง่าย โดยเฉพาะอย่างยิ่งในปัจจุบันที่องค์กรธุรกิจได้เริ่มให้ความสนใจและความสำคัญต่อปัจจัยทางด้านสังคมมากขึ้น ในการจัดทำ BSC ขององค์กรหลายๆ แห่งได้มีการถกเถียงกันอย่างกว้างขวางถึงความสำคัญของมุมมองที่ห้าคือในด้านของสังคม ซึ่งการที่องค์กรแต่ละแห่งจะมีมุมมองที่ห้าขึ้นนั้นก็คงจะต้องใช้เวลาถกเถียงในเรื่องของมุมมองที่ห้านี้อยู่เป็นเวลานานแต่สรุปก็คือต้องย้อนกลับมาชี้ที่กลยุทธ์และทิศทางขององค์กรเป็นหลัก

Balanced Scorecard เกิดขึ้นเนื่องจากในอดีตเวลาผู้บริหารทำการประเมินผลในองค์กรมักจะใช้เครื่องมือทางด้านบัญชีและการเงินเป็นหลัก เช่น อัตราส่วนทางการเงิน รายได้ ต้นทุน กำไร เป็นต้น แต่ภายใต้การแข่งขันในยุคปัจจุบันผู้บริหารเริ่มพบว่าสิ่งที่องค์กรจะประสบความสำเร็จและอยู่รอดภายใต้ภาวะการแข่งขันที่รุนแรงนั้น การอาศัยตัวชี้วัดทางการเงินเพียงอย่างเดียวมันไม่เพียงพอ ทั้งนี้เนื่องจากตัวชี้วัดทางการเงินมีข้อจำกัดหลายประการ ได้แก่

1) การไม่สามารถประเมินในสิ่งที่จับต้องไม่ได้ เนื่องจากปัจจัยสำคัญที่ก่อให้เกิดความได้เปรียบทางการแข่งขัน สำหรับองค์กรต่าง ๆ ซึ่งในปัจจุบันมักจะเป็นทรัพยากรหรือใน

ความสามารถที่ไม่สามารถจับต้องได้ (Intangible Resources and Capabilities) อาทิเช่น ความรู้ (Knowledge) ชื่อเสียงภาพพจน์ขององค์กร ความพึงพอใจของลูกค้า ความพึงพอใจของพนักงาน ครา/ยี่ห้อของสินค้าหรือแม้กระทั่งความสามารถทางด้านเทคโนโลยีและนวัตกรรม ซึ่งปัจจัยที่ไม่สามารถจับต้องเหล่านี้ไม่สามารถใช้ตัวชี้วัดทางการเงินหรือบัญชีมาประเมินได้ โดยทั่วไปเรามักใช้ส่วนต่างของมูลค่าทางการบัญชีในงบการเงินกับมูลค่าตลาดขององค์กร ในการอธิบายปัจจัยที่จับต้องไม่ได้เหล่านั้น แต่ไม่สามารถบอกได้อย่างชัดเจนถึงมูลค่าที่แท้จริง ทำให้กลายเป็นปัจจัยสำคัญต่อการสร้างขีดความสามารถทางการแข่งขันในระยะยาวขององค์กร

2) ตัวชี้วัดทางการเงินบอกให้ทราบถึงเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นในอดีต หรือบอกถึงสิ่งที่เกิดขึ้นมาแล้ว (Lagging Indicators) แต่ไม่ได้บอกให้รู้ถึงปัญหาและโอกาสที่จะเกิดขึ้นกับองค์กรในอนาคต ทั้งนี้เนื่องจากข้อมูลที่ใช้ในตั้งชี้วัดทางการเงินเป็นตัวเลขหรือข้อมูลที่ได้มาต่อเมื่อเหตุการณ์หรือระยะเวลาได้สิ้นสุดลง อัตราส่วนทางการเงินต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็นอัตราส่วนที่แสดงสภาพคล่องขององค์กร ความสามารถในการทำกำไร หรือความสามารถในการชำระหนี้ ผู้บริหารหรือองค์กรจะรู้ต่อเมื่อปิดบัญชีในแต่ละเดือน หรือรอบปี และข้อมูลที่ผู้บริหารรู้ก็จะเป็นข้อมูลในเดือนที่แล้วหรือปีที่แล้ว ซึ่งอาจจะไม่สามารถบอกให้รู้ถึงสิ่งที่องค์กรจะต้องเผชิญในอนาคต ได้มีผู้เปรียบไว้ว่า การใช้แค่ตัวชี้วัดทางการเงินเพียงอย่างเดียว เปรียบเสมือนการขับรถโดยมองกระจกหลังเพียงอย่างเดียว คนขับจะรู้ว่ากำลังจะไปไหนต่อเมื่อผ่านสถานที่นั้นแล้ว หรือถ้าขับรถชนสิ่งใดจะรู้เพียงแต่ว่าชนรถชน แต่ไม่รู้ว่าชนรถชนอะไร ต่อเมื่อขับรถผ่านไปแล้ว ในขณะที่ตัวชี้วัดไม่ใช่ตัวชี้วัดด้านการเงิน จะบอกให้รู้ถึงโอกาสหรือปัญหาที่องค์กรจะต้องเผชิญในอนาคต เช่น ถ้าองค์กรมีตัวชี้วัดที่แสดงให้เห็นว่ารอบระยะเวลาในการให้บริการลูกค้า นานขึ้น ผู้บริหารสามารถที่จะทราบได้ว่าความพึงพอใจของลูกค้าจะลดน้อยลง ส่งผลให้ยอดขายตกและนำไปสู่การลดลงของกำไร ดังนั้นจะเห็นได้ว่าตัวชี้วัดทางการเงินเป็นตัวชี้วัดที่แสดงให้เห็นอดีต (Lagging Indicators) ในขณะที่ตัวชี้วัดด้านการบริหารอื่น ๆ เป็นตัวชี้วัดที่แสดงให้เห็นถึงโอกาสหรือปัญหาในอนาคต (Leading Indicators)

ด้วยเหตุผลต่าง ๆ ข้างต้น ระบบการบริหารจัดการแบบมุ่งผลงานที่ดีจะต้องมีความสมดุลกล่าวคือ

1) สมดุลระหว่างการวัดผลงานด้านการเงินและด้านที่ไม่ใช่การเงิน การที่บริษัทประสบความสำเร็จด้านการเงินแต่เพียงอย่างเดียวในวันนี้ ไม่ได้เป็นหลักประกันว่าบริษัทจะสามารถดำรงอยู่ได้อย่างยั่งยืน ระบบการจัดการแบบมุ่งผลงานที่จึงควรมีตีความสมดุลระหว่างผลงานด้านการเงิน และผลงานด้านอื่น ๆ อาทิ ลูกค้า คุณภาพของกระบวนการ ผลผลิตภาพ ความรู้ความชำนาญของบุคลากร การศึกษาวิจัยและนวัตกรรมใหม่ ๆ เป็นต้น

2) สมดุลระหว่างอดีต ปัจจุบัน และอนาคต ระบบการจัดการแบบมุ่งผลงานที่ดีจะต้องมีองค์ประกอบของการวัดผลที่มีสมดุลระหว่าง “อดีต” อันได้แก่ ตัวชี้วัดทางการเงิน ซึ่งเป็นผลลัพธ์สุดท้ายขององค์กร “ปัจจุบัน” อันได้แก่ ตัวชี้วัดที่แสดงผลงานของกระบวนการในการผลิตหรือให้บริการ ตลอดจนความพึงพอใจของลูกค้า และ “อนาคต” ซึ่งได้แก่ ตัวชี้วัดที่แสดงการเรียนรู้ การวิจัยและพัฒนา หรือนวัตกรรมใหม่ ๆ ขององค์กร ซึ่งจะออกดอกออกผลในอนาคต

3) สมดุลระหว่างผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายนอกและภายใน ระบบการจัดการแบบมุ่งผลงานที่ดีควรคำนึงถึงความต้องการและความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกฝ่าย ทั้งภายนอกและภายในองค์กร ภายนอกองค์กร อาทิ ลูกค้า ผู้ถือหุ้น หรือชุมชนภายในองค์กร ได้แก่ พนักงานหรือเจ้าหน้าที่ที่ปฏิบัติงาน ไม่ควรให้ความสำคัญกับกลุ่มใดกลุ่มหนึ่งมากเกินไปจนกระทั่งละทิ้งอีกกลุ่มหนึ่ง

4) สมดุลระหว่างทรัพย์สินที่จับต้องไม่ได้ ระบบการจัดการแบบมุ่งผลงานที่ดีควรมีสมดุลระหว่างการวัดผลที่แสดงให้เห็นทรัพย์สินที่จับต้องได้ อาทิ ด้านการเงิน ทรัพย์สินถาวร (Fixed Asset) และทรัพย์สินที่จับต้องไม่ได้ เช่น ทุนด้านทรัพยากรมนุษย์ ด้านทรัพย์สินทางปัญญา หรือนวัตกรรม ด้านผลงานที่เป็นคุณค่าให้แก่ลูกค้า ความจงรักภักดีของลูกค้าต่อผลิตภัณฑ์หรือบริการ เป็นต้น

ลักษณะ The Balanced Scorecard

สิทธิศักดิ์ พุฒษ์ปิติกุล (2546 : 11) กล่าวว่า เพื่อให้เกิดความสมดุลในการบริหารจัดการและการวัดผลงาน Kaplan และ Norton เสนอให้มีการวัดผลงานโดยใช้มุมมอง 4 ด้านดังนี้

1) มุมมองด้านการเงิน (Financial Perspective) ถึงแม้มุมมองด้านการเงินจะมีข้อจำกัด แต่ยังคงเป็นมุมมองที่มีความสำคัญเป็นอย่างยิ่ง เพื่อบอกผลงานและสถานภาพทางการเงินของบริษัท และที่สำคัญคือ เป็นมุมมองที่สะท้อนความคาดหวังของผู้ถือหุ้นหรือเจ้าของ

2) มุมมองด้านลูกค้า (Customer Perspective) การที่องค์กรหรือบริษัทจะประสบความสำเร็จทางด้านการเงิน จะต้องมียุทธศาสตร์จากผลงานด้านลูกค้าที่ดี อาทิ ลูกค้าเกิดความพึงพอใจ ลูกค้ามาใช้บริการเพิ่มขึ้น ลูกค้ารู้สึกประทับใจและกล่าวถึงองค์กรในทางที่ดี เป็นต้น มุมมองด้านลูกค้าและการวัดผลงานด้านลูกค้าและการตลาดจึงเป็นมุมมองที่สำคัญอีกมิติหนึ่ง

3) มุมมองด้านกระบวนการภายใน (Internal Process Perspective) การที่ลูกค้าหรือผู้รับบริการจะบังเกิดความพึงพอใจและกล่าวถึงองค์กรในทางที่ดี มาจากการที่เราสามารถสร้างผลงานด้านต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการผลิต กระบวนการให้บริการ หรือแม้แต่วิธีการสนับสนุนที่สำคัญ ๆ ได้อย่างเป็นเลิศ มุมมองด้านผลงานของกระบวนการภายในของเราเอง ไม่ว่า

จะเป็นกระบวนการให้บริการ กระบวนการบริหารทรัพยากร กระบวนการส่งมอบบริการ โดยเฉพาะอย่างยิ่ง กระบวนการในหน่วยงานที่ถือเป็นกลยุทธ์สำคัญ จึงเป็นกุญแจดอกใหญ่ที่จะนำไปสู่ความพึงพอใจของลูกค้าและความสำเร็จขององค์กรที่ต้องการการวัดผลงานอย่างสม่ำเสมอ

4) มุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนา (Learning and Growth Perspective) การที่องค์กรจะสามารถสร้างผลงานด้านกระบวนการผลิตหรือให้บริการที่เป็นเลิศ ต้องการบุคลากรที่มีคุณภาพ มีความรู้ความสามารถ ต้องการความคิดสร้างสรรค์ใหม่ ๆ ต้องการการเรียนรู้และวิจัยเพื่อสร้างผลิตภัณฑ์ใหม่ ๆ มุมมองด้านการวัดผลเกี่ยวกับการเรียนรู้และทรัพยากรมนุษย์จึงเป็นอีกมุมมองที่มีความสำคัญ และเป็นรากฐานของความสำเร็จในระยะยาวและอย่างยั่งยืนขององค์กร

Balanced Scorecard มีรูปแบบและวิธีการที่ช่วยให้การถ่ายทอดทิศทางขององค์กรกลยุทธ์ และเป้าหมาย ลงสู่การปฏิบัติเป็นไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ อีกทั้งยังเป็นเครื่องมือสื่อสารที่ดีในการสื่อสารทั้งกลยุทธ์และผลงานสู่พนักงานทุกระดับในองค์กร อันจะนำไปสู่การพัฒนาผลงานอย่างต่อเนื่องต่อไป

7. เครื่องมือในการวิเคราะห์ฐานะทางการเงิน

งบการเงิน คือรายงานผลการดำเนินงาน ฐานะทางการเงินหรือการเปลี่ยนแปลงฐานะทางการเงินของกิจการ ซึ่งรายงานดังกล่าว รายงานในงบดุล งบกำไรขาดทุน งบกำไรสะสม งบกระแสเงินสด งบแสดงการเปลี่ยนแปลงส่วนของผู้ถือหุ้นประกอบหรือ หมายเหตุประกอบงบการเงินหรือคำอธิบายอื่น ซึ่งระบุไว้ว่า เป็นส่วนหนึ่งของงบการเงินในรอบระยะเวลาหนึ่ง โดยทั่วไปจะเป็นรอบระยะเวลา 12 เดือน หรือ 1 ปี (ปัญญา หิรัญรัมย์ และส่งเสริม หอมกลิ่น, 2548 : 2-7)

การวิเคราะห์งบการเงิน จะทำการวิเคราะห์โดยการนำตัวเลขจาก รายงานต่างๆ ในงบการเงิน ที่จัดทำขึ้นมาเปรียบเทียบ ความสัมพันธ์ไว้แล้วนำเสนอผลการวิเคราะห์พร้อมทั้งข้อคิดต่างๆ ต่อฝ่ายบริหารหรือผู้ต้องการใช้ผลการวิเคราะห์นั้น เพื่อใช้เป็นแนวทางในการตัดสินใจ การวางแผน หรือการควบคุมการดำเนินงาน

การศึกษาแนวโน้ม (Trend Percentage Analysis)

เป็นการนำข้อมูลที่ต้องการหรือสนใจจากงบการเงินหลาย ๆ ปีต่อเนื่องกันมาวิเคราะห์ เพื่อจะดูแนวโน้มหรือทิศทางของข้อมูลนั้นว่าอย่างไร ซึ่งจะเป็นประโยชน์ในการ

พยากรณ์ทิศทางของเหตุการณ์ในอนาคตว่าควรเป็นไปในแนวทางใด การวิเคราะห์แนวโน้มมี 2 แบบ คือ

(1) วิเคราะห์แนวโน้มจากข้อมูลเดิม วิธีนี้เป็นการศึกษาจากข้อมูลที่ได้มาโดยตรงในรูปจำนวนเงินในช่วงเวลาต่อเนื่องกัน เช่น รายปี รายเดือน โดยมีได้นำไปเปรียบเทียบให้อยู่ในลักษณะอื่น เช่น เป็นร้อยละหรืออัตราส่วน แล้วสรุปว่ารายงานดังกล่าวมีแนวโน้มสูงขึ้นหรือลดลง

(2) วิเคราะห์อัตราร้อยละของแนวโน้ม มี 2 วิธี คือ

ก. การวิเคราะห์อัตราร้อยละของปีฐาน วิธีนี้จะใช้ปีใดปีหนึ่งเป็นปีฐานเพียงปีเดียว โดยเทียบปีฐานให้เป็น 100 แล้วนำข้อมูลของปีอื่นๆ ซึ่งเป็นรายการเดียวกันมาเทียบกับปีฐานตลอดทุกช่วงปีที่ต้องการวิเคราะห์ จะได้แนวโน้มอีกแบบหนึ่งในรูปลักษณะของอัตราร้อยละ โดยใช้สูตรการคำนวณดังนี้

$$\text{อัตราร้อยละของปีที่ต้องการทราบ} = \frac{\text{ตัวเลขของปีที่ต้องการทราบ} \times 100}{\text{ตัวเลขของปีฐานคงที่}}$$

ข. การวิเคราะห์อัตราร้อยละของปีฐานเคลื่อนที่ (หรือเรียกอีกอย่างหนึ่งว่า อัตราเพิ่ม/ลด) วิธีนี้เป็นการคำนวณหาอัตราร้อยละของการเพิ่มหรือลด ของรายการหนึ่ง ๆ ในช่วงเวลาที่ผ่านมามีได้เจาะจงเอาปีใดปีหนึ่งเป็นปีฐานที่แน่นอนเหมือนวิธีแรก แต่วิธีนี้ฐานจะเคลื่อนที่ไปเรื่อย ๆ สำหรับช่วงระยะเวลาของการเปรียบเทียบจะเทียบเป็นปีต่อปีแบบต่อเนื่องกันหรือเปรียบเทียบเป็นเดือนต่อเดือนแบบต่อเนื่องกันก็ได้ ทั้งนี้อยู่กับเป้าหมายของผู้วิเคราะห์ โดยใช้สูตรคำนวณดังนี้

$$\text{อัตราเพิ่ม/ลด ของปีที่ต้องการทราบ} = \frac{\text{ข้อมูลของปีที่ต้องการ} - \text{ข้อมูลของปีก่อน} \times 100}{\text{ข้อมูลปีก่อน}}$$

ข้อสังเกตการวิเคราะห์ตามอัตราร้อยละของแนวโน้ม

(1) การคำนวณหาอัตราร้อยละของแนวโน้ม ไม่จำเป็นต้องคำนวณทุกรายการที่ปรากฏในงบการเงินก็ได้ แต่เราอาจจะเลือกคำนวณเฉพาะรายการที่น่าสนใจและสัมพันธ์กันเท่านั้น เช่น การคำนวณอัตราแนวโน้มของรายได้ ก็อาจจะคำนวณอัตราของค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานและกำไรจากการดำเนินงานด้วย เป็นต้น เพื่อเปรียบเทียบดูความสัมพันธ์กัน

(2) อัตราร้อยละสูงหรือต่ำขึ้นกับตัวเลขที่ใช้เป็นฐานในการคำนวณ ถ้าตัวเลขปีฐานเป็นจำนวนน้อย อัตราร้อยละของการเปลี่ยนแปลงจะเพิ่มขึ้นมากทั้ง ๆ ที่จำนวนเงินของรายการนั้น ๆ เปลี่ยนแปลงไปในระหว่างรอบระยะเวลาบัญชีเป็นจำนวนเล็กน้อยเท่านั้น

(3) การวิเคราะห์อัตราร้อยละของแนวโน้ม โดยเปลี่ยนตัวเลขที่ใช้เป็นฐานในการคำนวณไปเรื่อย ๆ มีผลให้อัตราร้อยละของการเปลี่ยนแปลงของรายการใดรายการหนึ่งจะสูงหรือต่ำเพียงใด ส่วนหนึ่งอยู่กับฐานในการคำนวณที่เปลี่ยนแปลงไปเรื่อย ๆ ทำให้ไม่มีความหมายเท่าใดนัก กล่าวคือผู้วิเคราะห์จะไม่สามารถทราบแนวโน้มของการดำเนินธุรกิจที่แท้จริง

การวิเคราะห์อัตราส่วนทางการเงิน (Financial Analysis)

อัตราส่วนทางการเงิน เป็นเครื่องมือที่ใช้ประโยชน์ในการประเมินฐานะการเงินและประสิทธิภาพความสามารถในการทำกำไรของธุรกิจ โดยการนำเอารายการเงินต่าง ๆ ในงบดุลและงบกำไรขาดทุนมาเทียบให้อยู่ในรูปอัตราส่วน ทำให้ได้ความหมายที่ลึกซึ้งขึ้นกว่าข้อมูลดิบที่ปรากฏในงบการเงินโดยตรง

ขั้นตอนการวิเคราะห์อัตราส่วน

- เก็บข้อมูลรายการเงินต่าง ๆ ในงบดุล งบกำไรขาดทุน
- นำมาแทนค่าและคำนวณตามสูตรอัตราส่วนแต่ละประเภท
- แปลความหมายอัตราส่วนแต่ละตัว
- เปรียบเทียบและตีความ
- สรุปผลการวิเคราะห์และแสดงความคิดเห็นทั้งหมด

กรมตรวจบัญชีสหกรณ์ ได้จัดทำคู่มือการใช้งานอัตราส่วนมาตรฐานทางการเงินของสหกรณ์และกลุ่มเกษตรกร เพื่อใช้ในการกำหนดตัวชี้วัดเป็นมาตรฐานให้ผู้สอบบัญชีและผู้สนใจทั่วไปวิเคราะห์งบการเงินของสหกรณ์และกลุ่มเกษตรกรให้มีมาตรฐานเดียวกันและได้กำหนดเกณฑ์อัตราส่วนมาตรฐานทางการเงินของสหกรณ์และกลุ่มเกษตรกร เป็นตัวชี้วัดที่เป็นมาตรฐานให้ผู้สอบบัญชีสหกรณ์ และกลุ่มเกษตรกรสามารถนำไปใช้ประโยชน์ในการเปรียบเทียบ และสามารถกำหนดตัวชี้วัดประสิทธิภาพในการบริหารจัดการทางการเงิน เช่นเดียวกับที่หน่วยธุรกิจ และอุตสาหกรรมต่าง ๆ ได้สร้างเกณฑ์มาตรฐานอัตราส่วนของแต่ละอุตสาหกรรมไว้ใช้ในการเปรียบเทียบอัตราส่วนมาตรฐานดังกล่าว จำแนกประเภท และขนาดของสหกรณ์

ในการวิเคราะห์อัตราส่วนทางการเงิน แบ่งออกได้เป็น 4 ประเภท (กรมตรวจบัญชีสหกรณ์ , 2545:21-30) และได้อธิบายความหมายของอัตราส่วนทางการเงิน ดังนี้

1. อัตราส่วนวิเคราะห์ความคล่องตัวหรือวัดสภาพคล่อง (Liquidity ratios)
2. อัตราส่วนวิเคราะห์ความสามารถในการใช้สินทรัพย์ (Activity ratios)
3. อัตราส่วนวิเคราะห์ความสามารถในการก่อหนี้ (Leverage ratios)
4. อัตราส่วนวิเคราะห์ความสามารถในการหากำไร หรือ ประสิทธิภาพในการบริหาร (Profitability ratios)

1. อัตราส่วนวิเคราะห์ความคล่องตัวหรือวัดสภาพคล่อง (Liquidity Ratios)

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

อัตราส่วนนี้เป็นอัตราส่วนที่นิยมใช้กันมากที่สุด และใช้เป็นเครื่องชี้ฐานะทางการเงินระยะสั้นของธุรกิจนั้น ถึงแม้ว่าอัตราส่วนนี้จะเป็นเครื่องวัดอย่างหยาบ ๆ ก็ตามแต่ก็ยังช่วยตอบถามในเรื่องความสามารถในการชำระหนี้ระยะสั้นหรือสภาพคล่องของกิจการ ณ เวลานั้นได้ระดับหนึ่ง และยังช่วยชี้ถึงระดับความปลอดภัยของเจ้าหนี้ อัตราส่วนทุนหมุนเวียนที่ต่ำแสดงว่ากิจการอาจไม่ชำระหนี้สินระยะสั้นได้เมื่อครบกำหนด แต่ถ้าอัตราส่วนทุนหมุนเวียนสูงย่อมแสดงถึงความสามารถในการชำระหนี้ระยะสั้นได้สูง

ตามปกติถือว่าอัตราส่วนนี้ยิ่งสูงความคล่องตัวยิ่งมาก ถ้ามองในแง่เจ้าหนี้ เหตุการณ์ลักษณะนี้ เป็นเรื่องน่าพอใจ แต่ถ้ามองในฐานะผู้บริหารที่มีความรอบคอบ แล้วเหตุการณ์ดังกล่าวอาจเป็นปัญหาแก่กิจการได้ ทั้งนี้ อาจเป็นไปได้ว่ากิจการมีสินทรัพย์หมุนเวียนเกินความจำเป็น เช่นมีสินค้าคงเหลือมากเกินไป ถือเงินสดมากโดยไม่มีควมจำเป็น เป็นต้น

ดังนั้น อัตราส่วนทุนหมุนเวียนที่สูง จึงมิได้หมายความว่ากิจการจะชำระหนี้ได้คล่องและมีประสิทธิภาพเสมอไป ทั้งนี้ ส่วนหนึ่งอาจเป็นข้อเสียแก่กิจการ เนื่องจากไม่ได้ใช้สินทรัพย์ส่วนนี้ในการก่อให้เกิดกำไรแก่กิจการเท่าที่ควร ทั้งนี้ อาจเป็นผลเนื่องมาจากมีการขายสินค้าน้อยลงหรือเก็บเงินจากลูกหนี้ได้ช้า ทำให้ยอดลูกหนี้สะสมเพิ่มมากขึ้นเรื่อย ๆ และเสียโอกาสในการที่จะนำเงินจำนวนนั้นไปลงทุนเพื่อหารายได้ หรือนำไปใช้ชำระหนี้สินระยะยาวเพื่อลดดอกเบี้ยจ่าย หรือนำไปจ่ายเป็นเงินปันผลซึ่งจะทำให้ผู้ถือหุ้นได้รับประโยชน์ หรือนำไปลงทุนอย่างอื่น เพื่อให้เกิดประโยชน์แก่กิจการยิ่งขึ้น

ในกรณี อัตราส่วนทุนหมุนเวียนต่ำก็ไม่ได้หมายความว่ากิจการจะไม่สามารถชำระหนี้ได้เสมอไป ตัวอย่างเช่น กิจการสาธารณสุขปกคจะลงทุนในสินทรัพย์ประเภทถาวรมาก เงินเข้าจากรายได้ค่อนข้างสม่ำเสมอ สินทรัพย์หมุนเวียนจึงมีไม่มากแต่ไม่เป็นอุปสรรคแก่การชำระหนี้

ระยะสั้นแต่อย่างไรก็ตามเนื่องจากการบริการที่ให้ส่วนใหญ่แล้วจะได้รับชำระค่าบริการจากผู้บริโภคเดือนต่อเดือน หรือกิจการที่ขายเป็นเงินสดก็มักจะถือสินค้าไว้เป็นจำนวนน้อย เพราะสินค้าส่วนใหญ่เป็นสินค้าที่หมุนได้เร็วจึงไม่ต้องการเงินลงทุนหมุนเวียนมากนัก แต่ถ้าเป็นกิจการที่มีขนาดเดียวกัน แต่ขายสินค้าเป็นเงินเชื่อก็มักจะถือสินค้าไว้เป็นจำนวนมาก และมักจะเป็นสินค้าที่หมุนได้ช้า ในกรณีนี้กิจการย่อมต้องการลงทุนหมุนเวียนในจำนวนที่มากกว่า

การพิจารณาอัตราส่วนนี้ จึงไม่สามารถพิจารณาได้เพียงลำพัง ควรพิจารณาการเคลื่อนไหวของเงินทุนหมุนเวียนในอดีตควบคู่ไปด้วย ซึ่งการวิเคราะห์ในลักษณะนี้ จะเป็นเครื่องชี้บอกถึงสภาพคล่องทางการเงินที่เกิดขึ้นในช่วงเวลาที่ผ่านมาได้

$$\text{อัตราส่วนหมุนเวียนเร็ว (Quick ratio or Acid test ratio)} = \frac{\text{สินทรัพย์หมุนเวียนเร็ว}}{\text{หนี้สินหมุนเวียน}}$$

$$\text{โดยที่สินทรัพย์หมุนเวียนเร็ว} = \text{เงินสดและเงินฝากธนาคาร} + \text{เงินฝากสหกรณ์อื่น} + \text{เงินส่งชำระหนี้ระหว่างทาง} + \text{เงินลงทุนระยะสั้น} + \text{ลูกหนี้ระยะสั้นสุทธิ} + \text{ดอกเบี้ยเงินให้กู้ค้างรับสุทธิ}$$

อัตราส่วนนี้เป็นอัตราส่วนที่คล้ายกับอัตราส่วนหมุนเวียน คือใช้สินทรัพย์หมุนเวียนเปรียบเทียบกับหนี้สินหมุนเวียน แต่อัตราส่วนนี้จะให้ข้อมูลเกี่ยวกับสภาพคล่องทางการเงินได้ดีกว่าอัตราส่วนหมุนเวียน เนื่องจากจะใช้เฉพาะสินทรัพย์หมุนเวียนที่สามารถเปลี่ยนเป็นเงินสดได้ง่ายและเร็ว เช่น เงินสดและเงินฝากธนาคาร เป็นต้น ในการเปรียบเทียบอัตราส่วนนี้จะตัดสินทรัพย์หมุนเวียนบางรายการ ซึ่งเป็นปัญหาในการเปลี่ยนเป็นเงินสดออก เช่น สินค้าคงเหลือ ค่าใช้จ่ายล่วงหน้า หรือสินทรัพย์หมุนเวียนซึ่งต้องใช้เวลาในการที่จะเปลี่ยนเป็นเงินสด จะพิจารณาเพียงสินทรัพย์ที่สามารถเปลี่ยนเป็นเงินสดได้เร็วเท่านั้น

2. อัตราส่วนวิเคราะห์ความสามารถในการใช้สินทรัพย์ (Activity Ratios)

$$(1) \text{ อัตราหมุนของสินค้า (Inventory turnover)} = \frac{\text{ต้นทุนสินค้าขาย}}{\text{สินค้าคงเหลือถัวเฉลี่ย}}$$

$$\text{โดยที่สินค้าคงเหลือถัวเฉลี่ย} = \frac{\text{สินค้าต้นงวด} + \text{สินค้าปลายงวด}}{2}$$

2

สินค้าคงเหลือมักเป็นรายการที่มีมูลค่าสูง และความเสี่ยงสูงกว่าสินทรัพย์หมุนเวียนประเภทอื่น โดยเฉพาะในเรื่องของราคา การเสื่อมคุณภาพ และความล้าสมัย อัตราหมุนของสินค้าเลยเป็นเครื่องบ่งชี้ความเพียงพอของสินค้าและการจัดการสินค้าคงเหลือว่ามีประสิทธิภาพเพียงใด ตลอดจนบ่งชี้ความสามารถของกิจการในการเปลี่ยนสินค้าเป็นเงินสด โดยวัดจำนวนครั้งของสินค้าที่สินค้าได้ถูกขายออกไปและซื้อมาทดแทนในระหว่างปี พ.ศ. ถ้าจำนวน

ครั้งมากก็จะเป็นผลดีต่อกิจการก็จะได้กำไรเพิ่มขึ้นทุกครั้ง อย่างไรก็ตาม ตัวเลขที่สูงเกินไปอาจแสดงถึงการสูญเสียโอกาสในการสร้างยอดขายเนื่องจากมีการบริหารสินค้าคงเหลือที่ไม่มีประสิทธิภาพ ในทางตรงกันข้ามถ้าจำนวนครั้งค้าแสดงว่ามีเงินลงทุนไปจมอยู่ในสินค้าจำนวนหนึ่งมากเกินไป ซึ่งกิจการควรจะนำไปใช้ให้เกิดประโยชน์ให้มากกว่านี้

อย่างไรก็ตาม การที่จะบอกว่าอัตราหมุนของสินค้าคงเหลือสูงหรือต่ำ จำเป็นจะต้องพิจารณาประเภทของกิจการประกอบ เช่น ร้าน Supermarket มักจะมีอัตราหมุนของสินค้าสูง แต่ร้านขายเพชรพลอยหรือเครื่องประดับราคาแพงมักจะมีอัตราหมุนของสินค้าต่ำ นอกจากนี้ การที่อัตราหมุนของสินค้าสูง(ซึ่งแสดงว่ากิจการมีสินค้าคงเหลือจำนวนน้อย) อาจเป็นผลมาจากการขายลดราคา (On Sale) หรือเกิดการเสื่อมคุณภาพ ชำรุด ล้าสมัย ระหว่างการเก็บรักษา หรือเก็บสินค้าไว้น้อยเกินไป ซึ่งอาจเกิดผลเสียเนื่องจากเสียโอกาสที่จะทำกำไร เนื่องกิจการอาจกำลังประสบปัญหาสินค้าขาดมือ จึงทำให้สูญเสียโอกาสที่จะขายสินค้าได้เพิ่มสูงมากขึ้น

ในกรณีที่ค่าที่คำนวณได้ต่ำ กิจการก็ควรจะหาสาเหตุว่าต่ำเพราะเหตุใด อาจเป็นเพราะสินค้าขายไม่ได้ ซึ่งก็ควรรีบหาทางแก้ไขหรือหากมีสาเหตุอื่นที่มีเหตุผลสมควร เช่น อาจเก็บสินค้าคงเหลือไว้มากเพราะมีสัญญาขายสินค้าล่วงหน้าไว้แล้ว หรือเก็บกักตุนไว้เพื่อเตรียมรับสถานการณ์บางอย่างที่คาดว่าจะเกิดขึ้น เช่น ราคาสินค้าจะสูงขึ้นเนื่องจากการประกาศขึ้นภาษีมูลค่าเพิ่ม เป็นต้น ในกรณีเช่นนี้การเก็บรักษาสินค้าไว้เป็นจำนวนมากก็ถือว่าไม่ใช่เรื่องเสียหายแต่อย่างใด ดังนั้นการวิเคราะห์อัตราส่วนทางการเงิน นอกจากจะมุ่งดูที่สภาพคล่องแล้ว ควรที่จะดูในแง่คุณภาพอีกด้วย โดยพิจารณาอัตราผลตอบแทนจากรายได้ (อัตรากำไรสุทธิ) ประกอบกันไป

(2) อายุเฉลี่ยของสินค้า (Average days per turnover)

อายุเฉลี่ยของสินค้าเป็นสิ่งที่บ่งบอกว่ากิจการจะต้องใช้เวลากี่วันจึงจะสามารถขายสินค้าคงเหลือนั้นได้ ถ้าจำนวนวันน้อยก็จะเป็นผลดีต่อกิจการ แสดงว่ามีความสามารถในการเปลี่ยนสินค้าเป็นเงินสดได้เร็ว ในทางตรงกันข้ามถ้าจำนวนวันมาก แสดงว่ามีเงินลงทุนจมให้สินค้าจำนวนนั้นมากเกินไป

$$= \frac{365}{\text{อายุหมุนของสินค้า}}$$

อายุหมุนของสินค้า

(3) อัตราหมุนของสินทรัพย์ทั้งสิ้น (Total assets turnover) = $\frac{\text{ขาย/บริการ}}{\text{สินทรัพย์ทั้งสิ้นถัวเฉลี่ย}}$

$$\text{โดยที่สินทรัพย์ทั้งสิ้นถัวเฉลี่ย} = \frac{\text{สินทรัพย์ทั้งสิ้นต้นงวด} + \text{สินทรัพย์ทั้งสิ้นปลายงวด}}{2}$$

อัตราส่วนนี้เป็นการวัดประสิทธิภาพการลงทุนในสินทรัพย์ว่ากิจการได้ใช้ประโยชน์จากสินทรัพย์เหล่านั้นให้เกิดประโยชน์สามารถสร้างยอดขาย/บริการได้เต็มที่หรือไม่ บ่งบอกความสามารถของกิจการในการใช้สินทรัพย์ทั้งหมดที่อยู่ก่อนให้เกิดรายได้จากการขาย/บริการมากน้อยหรือมีประสิทธิภาพเต็มที่หรือไม่ เพียงใด หรือเป็นการวัดว่าการลงทุนในสินทรัพย์สอดคล้องกับยอดขายหรือไม่ ถ้าอัตราส่วนนี้มีค่าสูงแสดงว่ากิจการมีความสามารถในการใช้สินทรัพย์ที่มีอยู่เพื่อก่อให้เกิดรายได้จากการขาย/บริการสูง และมีการบริหารงานอย่างมีประสิทธิภาพ หากอัตราส่วนนี้มีค่าน้อยแสดงว่ากิจการอาจมีการลงทุนในสินทรัพย์มากเกินไป หรือกิจการอาจใช้ประโยชน์จากสินทรัพย์ต่าง ได้ไม่เต็มประสิทธิภาพควรพิจารณาตัดทอนสินทรัพย์ที่ไม่จำเป็นต้องใช้ลง หรือหาแนวทางใช้ประโยชน์จากทรัพย์สินให้มากขึ้น

ในการวิเคราะห์อัตราหมุนของสินทรัพย์ ผู้วิเคราะห์ควรพิจารณาอัตราส่วนอื่นๆประกอบด้วย เช่น อัตราผลตอบแทนต่อสินทรัพย์ เพราะการใช้ราคาตามบัญชีของสินทรัพย์ตามที่ปรากฏในงบดุลเป็นเกณฑ์ในการคำนวณอัตราหมุนเวียนของสินทรัพย์นั้น รายการตามบัญชีที่เกิดจากวิธีการบัญชีที่แตกต่างกันจะทำให้มีอัตราหมุนของสินทรัพย์มีค่าต่างกันด้วย นอกจากนี้ควรพิจารณาถึงสินทรัพย์ ที่ซื้อมาตอนช่วงสิ้นงวดบัญชี ซึ่งผู้วิเคราะห์จำเป็นต้องใช้ดุลยพินิจในการพิจารณา

(4) อัตราร้อยละของรายได้ต่อสินทรัพย์ทั้งสิ้น (Total revenue to total assets ratio)

$$= \frac{\text{รายได้ทั้งสิ้น} \times 100}{\text{สินทรัพย์ทั้งสิ้นถัวเฉลี่ย}}$$

โดยที่สินทรัพย์ทั้งสิ้นถัวเฉลี่ย = $\frac{\text{สินทรัพย์ทั้งสิ้นต้นงวด} + \text{สินทรัพย์ทั้งสิ้นปลายงวด}}{2}$

2

อัตราส่วนนี้จะวัดความสามารถในการใช้สินทรัพย์เพื่อก่อให้เกิดรายได้ทั้งสิ้นมากน้อยหรือเต็มประสิทธิภาพหรือไม่ ถ้าอัตราส่วนนี้มีค่าสูง แสดงว่ามีความสามารถในการใช้สินทรัพย์ที่มีอยู่เพื่อก่อให้เกิดรายได้ทั้งสิ้นได้สูง และมีการบริหารงานอย่างมีประสิทธิภาพ หากอัตราส่วนมีค่าน้อย แสดงว่ากิจการใช้ประโยชน์จากสินทรัพย์ต่างๆ เพื่อก่อให้เกิดรายได้ไม่เต็มประสิทธิภาพเท่าที่ควร ควรพิจารณาหาแนวทางใช้ประโยชน์จากทรัพย์สินให้เต็มประสิทธิภาพ

3. อัตราส่วนวิเคราะห์ความสามารถในการก่อหนี้ (Leverage Ratios)

$$\text{อัตราส่วนหนี้สินทั้งสิ้นต่อทุน (Debt to equity ratio)} = \frac{\text{หนี้สินทั้งสิ้น}}{\text{ทุน}}$$

อัตราส่วนนี้เป็นการวัดความสัมพันธ์ของเงินทุนของกิจการที่จัดหาในรูปของหนี้ เป็นที่ยอมรับโดยทั่วไปว่าการก่อหนี้ของกิจการมีขีดจำกัดและปัจจัยที่เป็นข้อจำกัดมีหลายปัจจัยด้วยกันเช่นความคล่องตัวของสินทรัพย์ที่จะเปลี่ยนเป็นเงินสดและประเภทธุรกิจ เป็นต้น อัตราส่วนนี้ใช้พิจารณาว่าเจ้าหนี้มีเกราะคุ้มกันความปลอดภัยสำหรับผลขาดทุนที่อาจเกิดขึ้นในอนาคตจากส่วนของผู้ถือหุ้นได้เป็นจำนวนมากน้อยเพียงใด และหากกิจการมีอัตราส่วนหนี้สินต่อทุนมีค่าสูงเงินทุนจากเจ้าของมีเพียงเล็กน้อยและมาจากหนี้สินเป็นส่วนใหญ่ก็จะตกเป็นของเจ้าหนี้ ในขณะที่ในส่วนของกิจการเองก็ต้องแบกภาระในรูปดอกเบี้ยไว้สูง ในทางตรงกันข้ามการที่กิจการมีอัตราส่วนหนี้สินต่อทุนต่ำ แสดงได้ว่าเจ้าหนี้มีเกราะคุ้มกันในการได้รับชำระหนี้จากกิจการ แต่มีอัตราส่วนหนี้สินต่อทุนที่ต่ำเกินไปก็ไม่เป็นผลดีเช่นกัน เพราะนอกจากจะแสดงถึงเครดิตของกิจการไม่ดีแล้วยังทำให้ การขยายตัวเป็นไปอย่างเชื่องช้าอีกด้วย

4. อัตราส่วนที่ใช้วัดความสามารถในการทำกำไร (Profitability Ratios)

1. อัตราผลตอบแทนต่อสินทรัพย์ (Return on total assets ratio) $\frac{\text{กำไรจากการดำเนินงาน} \times 100}{\text{สินทรัพย์ทั้งสิ้นถัวเฉลี่ย}}$

$$\text{โดยที่สินทรัพย์ทั้งสิ้นถัวเฉลี่ย} = \frac{\text{สินทรัพย์ทั้งสิ้นต้นงวด} + \text{สินทรัพย์ทั้งสิ้นปลายงวด}}{2}$$

2

อัตราส่วนนี้แสดงให้เห็นผลตอบแทนที่ได้จากการลงทุนทั้งสิ้นหรือการใช้สินทรัพย์ว่าได้ผลตอบแทนเพียงพอหรือไม่ และเป็นอัตราส่วนที่ฝ่ายบริหารใช้ควบคุมการดำเนินการ เพราะเป็นอัตราส่วนที่ใช้วัดความสามารถของฝ่ายบริหารในการใช้สินทรัพย์ของกิจการในอันที่ก่อให้เกิดกำไรกลับคืนมาสู่กิจการ

ข้อสังเกต

(1) การใช้ยอดสินทรัพย์ทั้งสิ้นโดยเฉลี่ย เพราะถือว่ากำไรเกิดจากการใช้ทรัพยากรที่กิจการมีอยู่ตลอดระยะเวลาบัญชี

(2) การวิเคราะห์อัตราส่วนผลตอบแทนต่อสินทรัพย์รวมควรพิจารณาควบคู่ไปกับอัตราการหมุนของสินทรัพย์ ถ้ามีความขัดแย้งกัน กล่าวคือ อัตราการหมุนของสินทรัพย์ มีค่าสูง

ซึ่งหมายความว่ากิจการใช้สินทรัพย์ให้เกิดรายได้มากในขณะที่อัตราผลตอบแทนต่อสินทรัพย์รวมมีค่าต่ำ กิจการควรรหาสาเหตุด้วยเนื่องจากเหตุใด เพื่อจะได้หาทางแก้ไขได้ตรงจุด

$$2. \text{ อัตราผลตอบแทนต่อส่วนของทุน (Return on net ratio) = } \frac{\text{กำไรสุทธิ} \times 100}{\text{ทุนถัวเฉลี่ย}}$$

$$\text{โดยที่ทุนถัวเฉลี่ย} = \frac{\text{ทุนต้นงวด} + \text{ทุนปลายงวด}}{2}$$

ส่วนของเจ้าของ หมายถึง ส่วนทุน กำไรสะสม และเงินสำรองต่างๆ ซึ่งไม่รวมหนี้สินระยะสั้นหรือหนี้สินระยะยาวแต่ประการใด

อัตราส่วนนี้เป็นอัตราส่วนระหว่างกำไรที่เกิดขึ้นทั้งหมดของกิจการเปรียบเทียบกับส่วนของเจ้าของ เป็นการวัดความสามารถในการหาผลตอบแทนของกิจการจากเงินลงทุนเฉพาะส่วนของเจ้าของ ว่ามีมากน้อยเพียงใด หรือวัดประสิทธิภาพในการทำกำไรเมื่อเปรียบเทียบกับส่วนทุน ดังนั้น จึงเป็นอัตราส่วนที่สำคัญใช้พิจารณาเกี่ยวกับการจัดหาเงินทุนในการก่อหนี้ (Leverage Ratio) เช่น หากอัตราส่วนมีค่าน้อยแสดงว่าผู้ถือหุ้นได้รับผลตอบแทนต่ำ ซึ่งอาจเกิดจากการวัดสัดส่วนการลงทุนที่ไม่เหมาะสม เป็นการใช้ส่วนของทุนมากกว่าส่วนของหนี้ ซึ่งมีต้นทุนสูงกว่า ในกรณีอัตราส่วนมีค่ามาก แสดงว่าผู้ถือหุ้นได้รับผลตอบแทนสูง แสดงว่าประสิทธิภาพในการทำกำไรให้กับส่วนของเจ้าของ

$$3. \text{ อัตรากำไรขั้นต้น (Gross profit to sales ratio)} = \frac{\text{กำไรขั้นต้น} \times 100}{\text{ขาย/บริการ}}$$

$$\text{โดยที่กำไรขั้นต้น} = \text{กำไรขั้นต้นของการขาย/บริการ}$$

อัตราส่วนนี้เป็น การวัดความสามารถในการทำกำไรแบบหนึ่ง โดยพิจารณาจากส่วนต่างของยอดขาย/บริการกับต้นทุนขาย/บริการ เพื่อให้ทราบถึงประสิทธิภาพในการหากำไรขั้นต้นของกิจการก่อนที่จะหักค่าใช้จ่ายในการดำเนินการใด ๆ โดยเปรียบเทียบกับยอดขาย/บริการ ซึ่งจะสะท้อนให้เห็นถึงประสิทธิภาพในการควบคุมต้นทุนขาย/บริการ ทำให้กิจการทราบด้วยว่าต้นทุน/บริการนั้นต่ำหรือสูงเกินไปหรือไม่ หากกำไรขั้นต้นของขาย/บริการสูง แสดงว่ากิจการมีประสิทธิภาพในการควบคุมต้นทุนขาย/บริการ ส่งผลให้มีกำไรขั้นต้นสูง ในทำนองเดียวกันหากำไรขั้นต้นของขาย/บริการต่ำ แสดงว่าต้นทุนขาย/บริการสูง กล่าวคือ เป็นอัตราส่วนที่แสดงให้เห็น

เห็นถึงความสามารถในการทำกำไรขั้นต้นของกิจการ โดยที่ยังไม่คำนึงถึงค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานอื่นๆ

4. อัตราค่าใช้จ่ายในการขายและบริหาร (Selling expenses to sales ratio)

$$= \frac{\text{ค่าใช้จ่ายในการขายและบริหาร} \times 100}{\text{ขาย/บริการ}}$$

อัตราส่วนนี้แสดงถึงค่าใช้จ่ายในการขายและบริหาร เมื่อเปรียบเทียบกับยอดขาย/บริการว่าเป็นสัดส่วนเท่าไร เมื่อเทียบกับรายได้จากการขาย/บริการ ถ้าอัตราส่วนนี้ต่ำแสดงว่าค่าใช้จ่ายในการขายและบริหารน้อย เมื่อเทียบกับยอดขาย/บริการหนึ่งหน่วย หากอัตราส่วนนี้มีค่าสูง หมายถึง กิจการมีค่าใช้จ่ายในการขายและบริหารมากเกินไป หรืออาจเป็นราคาที่สินค้าต่ำเกินไปหรือไม่ แนวทางหนึ่งในการเพิ่มค่าอัตราส่วนนี้ คือ การสร้างยอดขาย/บริการ โดยการสร้างยอดขายสินค้าหรือปริมาณสินค้า/บริการ ซึ่งทำได้ยากกว่าการบริหารหรือควบคุมค่าใช้จ่ายให้มีประสิทธิภาพ เนื่องจากค่าใช้จ่ายในการขายและบริหารถือเป็นค่าใช้จ่ายหลักตัวหนึ่งที่สามารถควบคุมได้

5. อัตรากำไรสุทธิ (Net profit margin to sales ratio) = $\frac{\text{กำไรสุทธิ} \times 100}{\text{ขาย/บริการ}}$

อัตราส่วนนี้แสดงให้เห็นว่ารายได้จากการดำเนินงานทุก ๆ 100 บาท จะมีกำไรสุทธิที่เกิดขึ้นเท่าใด ถ้าอัตราส่วนที่คำนวณได้มีค่าสูง แสดงว่ากิจการมีความสามารถในการทำกำไรจากการดำเนินงานสูง (ภายหลังจากที่คิดต้นทุนและค่าใช้จ่ายทั้งหมด) แต่อัตราส่วนนี้ก็มีข้อจำกัด คือ รายการค่าใช้จ่ายบางรายการที่นำไปหักจากรายได้เพื่อคำนวณกำไรสุทธินั้น อาจเป็นค่าใช้จ่ายที่มีได้เกิดขึ้นทุกปี เช่น หนี้สงสัยจะสูญ เป็นต้น ดังนั้นถ้าอัตรากำไรสุทธิมีค่าต่ำกิจการควรวิเคราะห์สาเหตุเปรียบเทียบกับปีก่อนๆ ด้วยว่ามีรายการใดผิดปกติ นอกจากนี้ก็ควรเปรียบเทียบกับกิจการของกลุ่มแข่งขันที่มีขนาด ประเภท และปริมาณธุรกิจเหมือน ๆ กัน เพื่อจะได้ทราบว่ากิจการบริหารงานได้มีประสิทธิภาพเช่นไร

การวิเคราะห์งบการเงิน แบบ CAMELS Analysis 6 Dimensions

CAMELS ได้รับการออกแบบให้เป็นเครื่องมือวัดประสิทธิภาพการดำเนินงาน และต่อมาได้พัฒนาเป็นเครื่องมือทางการเงินเพื่อสร้างสัญญาณเตือนภัยล่วงหน้า (Early Warning

System) อักษรแต่ละตัวของคำ CAMELS จะทำหน้าที่เฝ้าดูแต่ละเรื่องแตกต่างกัน แต่ทุกตัวมีความสัมพันธ์กัน และมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการดำเนินงานของสหกรณ์และกลุ่มเกษตรกร องค์ประกอบที่สำคัญในมุมมอง 6 มิติ ของ CAMELS มีดังนี้

มิติที่ 1 : C-Capital strength: ความเพียงพอของเงินต่อความเสี่ยง

ความเพียงพอของเงินทุนต่อความเสี่ยงหรือความเข้มแข็งของเงินทุน เป็นการวิเคราะห์แหล่งเงินทุนที่สามารถรองรับหรือป้องกันผลกระทบจากความเสี่ยงทางด้านธุรกิจ และการเงินที่เกิดขึ้นกับสหกรณ์ เงินทุนดำเนินงานของสหกรณ์ประกอบด้วย ทุนเรือนหุ้น ทุนสำรอง ทุนสะสม ตามระเบียบข้อบังคับ กำไรสุทธิ และการจัดหาเงินทุนในรูปแบบของการก่อหนี้ผูกพัน

ความเพียงพอและความเข้มแข็งของเงินทุน เน้นแหล่งเงินทุนภายในสหกรณ์เป็นหลักการมีทุนของสหกรณ์เพียงพอกับความเสี่ยงต่าง ๆ และทุนของสหกรณ์ควรมีลักษณะที่ไม่สามารถถอนได้หรือไม่ผูกพันที่จ่ายผลตอบแทน หากเงินทุนภายนอก (เงินกู้ยืม) มากกว่าทุนของสหกรณ์ แสดงว่า ทุนของสหกรณ์ไม่เพียงพอและมีภาระผูกพันทางการเงิน ผู้บริหารสหกรณ์ต้องเพิ่มความระมัดระวังในการใช้ทุนเพื่อสร้างรายได้รองรับ

ความเสี่ยงของเงินทุน การก่อหนี้ในอัตราที่ไม่สามารถชำระหนี้ได้ด้วยทุนของสหกรณ์มีความเสี่ยงจากสัดส่วนหนี้สินทั้งสิ้นต่อทุนของสหกรณ์ ถ้าผลหนี้้น้อยกว่าทุนของสหกรณ์ย่อมสามารถรองรับหนี้ได้ด้วยตัวเอง และสร้างความมั่นใจให้กับเจ้าหนี้ หากผลหนี้้นี้น้อยกว่าทุนของสหกรณ์มีความเสี่ยงต้องระดมทุนและบริหารสินทรัพย์เพื่อสร้างรายได้รองรับความเสี่ยง

การให้ผลตอบแทน ผลตอบแทนมากหรือน้อยวัดจากกำไรต่อส่วนของทุนสหกรณ์ หากมีอัตราสูงแสดงว่าทุนไปสร้างรายได้ดีหรือลงทุนในสินทรัพย์คุณภาพดี เพื่อสร้างรายได้

มิติที่ 2: A-Asset quality: คุณภาพของสินทรัพย์

คุณภาพของสินทรัพย์ เป็นการวิเคราะห์ว่าสินทรัพย์ที่ลงทุนได้ก่อให้เกิดรายได้แก่สหกรณ์อย่างไร และได้ถูกใช้ไปอย่างมีประสิทธิภาพหรือไม่ สินทรัพย์ที่จะวัดประสิทธิภาพ เช่น ลูกหนี้สินค้าคงคลัง และสินทรัพย์ รวมการลงทุนในสินทรัพย์เสี่ยงหรือไม่ก่อให้เกิดรายได้หรือจมอยู่ในสินทรัพย์ที่เกินความต้องการ เช่น สินค้า เงินฝากธนาคาร อาจส่งผลถึงสภาพคล่องทางการเงินของสหกรณ์ คุณภาพสินทรัพย์ มุ่งเน้น ไปที่สินทรัพย์ไม่ก่อให้เกิดรายได้ ความเพียงพอของสำรองสินทรัพย์ต่อการด้อยคุณภาพของสินทรัพย์ เพื่อป้องกันผลกระทบต่อฐานะการเงินของสหกรณ์ เช่น กรณีของการมีหนี้ค้างชำระและสินเชื่อ ไม่ก่อให้เกิดรายได้ (NPL) มีการสำรองหนี้หรือไม่สูงเกินไปหรือต่ำเกินไป

สินทรัพย์นำไปสร้างรายได้และการให้ผลตอบแทน คุณภาพสินทรัพย์ที่ดีสามารถแปลง เป็นรายได้ สินทรัพย์หมุนก็รอบ ให้ผลตอบแทนเท่าไรวัดจากอัตรากำไรหรือรายได้ต่อสินทรัพย์ หากอัตราสูงแสดงว่าคุณภาพสินทรัพย์ดีมีรายได้เข้ามาหากอัตราต่ำแสดงว่า สินทรัพย์ ค่อยคุณภาพไม่ก่อให้เกิดรายได้ สหกรณ์ต้องบริหารสินทรัพย์ดังกล่าวให้เกิด ประสิทธิภาพมีสภาพคล่อง

มิติที่ 3: M-Management ability: ชีคความสามารถในการบริหาร

ชีคความสามารถในการบริหารงาน เป็นการวิเคราะห์ถึงความสามารถของฝ่ายบริหารในการวางกลยุทธ์และจัดโครงสร้างองค์กร ในการนำพาองค์กรให้บรรลุวัตถุประสงค์ของกิจการ อย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผลท่ามกลางสภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจและสังคมที่ กิจการเผชิญอยู่

การบริหารจัดการและโครงสร้างธุรกิจ ทุกธุรกิจต้องมีความสมดุลกัน ประเภท สหกรณ์ กับโครงสร้างธุรกิจมีความเหมาะสมและสอดคล้องกันตามพระราชบัญญัติสหกรณ์ เช่น สหกรณ์ประเภทการเกษตร เน้นไปที่ธุรกิจซื้อกับธุรกิจขาย ทั้งนี้ การดำเนินธุรกิจของ สหกรณ์ต้อง เป็นไปตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

ชีคความสามารถบริหารงานและการควบคุมภายใน พิจารณาการปฏิบัติตาม กฎระเบียบ ข้อบังคับ และมีระบบการควบคุมภายในที่ดี ซึ่งมีผลต่อสภาพคล่อง และการทำกำไร ของสหกรณ์ บทบาทการบริหารในอนาคตต่อภาวะการแข่งขันเพื่อการวางแผนในอนาคต

มิติที่ 4: E-Earning sufficiency: การทำกำไร

การทำกำไร เป็นการวิเคราะห์ถึงความสามารถในการแข่งขันของสหกรณ์ในธุรกิจ ที่ สหกรณ์ดำเนินอยู่ ซึ่งจะประกอบไปด้วยการรักษาอัตราค่าใช้จ่ายดำเนินงานต่อกำไรก่อนหัก ค่าใช้จ่ายดำเนินงานให้ต่ำ และเพิ่มอัตรากำไรขึ้นต้นในแต่ละธุรกิจให้มากที่สุดรวมทั้งวิเคราะห์ถึง คุณภาพและแนวโน้มของกำไรในอนาคตของสหกรณ์

ความสัมพันธ์ระหว่างรายได้กับค่าใช้จ่าย กำไร และคุณภาพของกำไรขึ้นอยู่กับ การบริหารควบคุมรายจ่ายอย่างมีประสิทธิภาพ เปรียบเทียบรายได้กับค่าใช้จ่ายที่ละรายการว่ามี กำไรขึ้นต้นหรือไม่ หากบริหารค่าใช้จ่ายมีประสิทธิภาพกำไรสูง ตรงกันข้ามบริหาร ค่าใช้จ่ายไม่ดี ไม่เหมาะสมกับรายได้ กำไรต่ำรวมถึงอัตราค่าใช้จ่ายดำเนินงานต่อกำไรก่อน หักค่าใช้จ่ายดำเนินงานให้อยู่ในอัตราที่ต่ำ วินัยทางการเงินมีผลต่อรายได้ ระบบสหกรณ์มีได้ มุ่งเน้นกำไร เป็นหลัก หากแต่มุ่งเน้นสมาชิกเป็นหลัก ซึ่งมีฐานะเป็นทั้งผู้ให้และผู้รับบริการ กำไรจึงขึ้นอยู่กับ การมีคุณภาพชีวิตที่ดี การมีวินัยทางการเงินหรือการจัดการทางการเงินที่ดีของสมาชิกหากสมาชิกมี

อัตราหนี้สินมากกว่าเงินออม กำลังความสามารถชำระหนี้ของสมาชิกลดลง ส่งผลต่อรายได้และฐานะการเงินของสหกรณ์

มิติที่ 5: L-Liquidity: สภาพคล่อง

สภาพคล่องหรือความเพียงพอต่อความต้องการใช้เงิน เป็นการพิจารณาความเพียงพอของเงินสด หรือสินทรัพย์ที่มีสภาพใกล้เคียงเงินสด รวมถึงสินทรัพย์อื่นที่สามารถเปลี่ยนเป็นเงินสดได้ง่าย สภาพคล่องวัดได้จากอัตราส่วนเงินทุนหมุนเวียน ซึ่งคำนวณได้จากสัดส่วน ระหว่างสินทรัพย์หมุนเวียนกับหนี้สินหมุนเวียน หากสหกรณ์มีความเสี่ยงของเงินทุน สหกรณ์ จำเป็นต้องรักษาสภาพคล่องให้สูงเพียงพอ เพื่อหลีกเลี่ยงปัญหาการขาดสภาพคล่องทางการเงินความเพียงพอของสินทรัพย์ในการแปลงสภาพเป็นเงินสด ความเพียงพอของสภาพคล่องต่อความต้องการใช้เงิน พิจารณาสินทรัพย์หมุนเวียนต่อหนี้สินหมุนเวียน หากสินทรัพย์หมุนเวียนมากกว่า ถือว่ามีสภาพคล่องดีหรือมีความเพียงพอต่อความต้องการใช้เงินอย่างไรก็ดี ตามต้องพิจารณาว่าสินทรัพย์หมุนเวียนที่สามารถแปลงเป็นเงินสดได้เร็วด้วยความสมดุลระหว่างสินทรัพย์สภาพคล่องกับภาระผูกพันทางการเงิน เปรียบเทียบความสมดุลระหว่างสินทรัพย์สภาพคล่องกับภาระผูกพันทางการเงิน มีสินทรัพย์สภาพคล่องดำรงไว้เพียงพอต่อภาระผูกพันทางการเงิน หรือสหกรณ์มีแหล่งที่มาของกระแสเงินสดเพียงพอกับภาระผูกพันทางการเงินที่จะถึงกำหนดหรือไม่ สาเหตุหลักของการขาดสภาพคล่องนั้นมาจากการบริหารสินทรัพย์และหนี้สินไม่ดีพอ รวมถึงปัญหาจากผลการดำเนินงาน เช่น มีภาระหนี้สินระยะสั้นมาก การถอนเงินฝากมากกว่าปกติ การนำเงินกู้ยืมระยะสั้นไปให้กู้ระยะยาว เป็นต้น ครอบคลุมของการเปลี่ยนเป็นเงินสดหรือกระแสเงินสดเข้ามาเพียงพอหรือไม่ เช่น อัตราลูกหนี้เงินกู้ระยะสั้นที่ชำระหนี้ได้ตามกำหนดชำระและอายุเฉลี่ยของสินค้ำ

มิติที่ 6: S-Sensitivity: ผลกระทบของธุรกิจ

ผลกระทบที่มีต่อธุรกิจหรือความอ่อนไหวของธุรกิจ คือปัจจัยเสี่ยงที่มีผลกระทบในแง่ลบต่อธุรกิจ ปัจจัยเสี่ยง พิจารณาปัจจัยแวดล้อมสหกรณ์ สาเหตุการเกิดปัจจัยเสี่ยงอาจมาจากภาครัฐหรือจากสถานการณ์ทั่วไป ภาวะวิกฤติภัยธรรมชาติที่ส่งผลกระทบต่อธุรกิจอันประกอบด้วยภาวะคู่แข่งทางธุรกิจ นโยบายการเงินของรัฐ อัตราดอกเบี้ย นโยบายช่วยเหลือของภาครัฐ ระเบียบข้อบังคับ พระราชบัญญัติที่เกี่ยวข้อง สภาพตลาด เทคโนโลยี และวิทยาการ

8. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

จันทร์แรม ยอดเสนห์ (2546:บทคัดย่อ) ได้ศึกษาวิเคราะห์เปรียบเทียบโครงสร้างเงินทุน ต้นทุน-ผลตอบแทนเงินทุน สหกรณ์เครดิตยูเนียนในอำเภอเขาย้อย จังหวัดเพชรบุรี มีวัตถุประสงค์เพื่อวิเคราะห์เปรียบเทียบโครงสร้างเงินทุนของสหกรณ์/กลุ่มเครดิตยูเนียนในอำเภอเขาย้อย วิเคราะห์ต้นทุนผลตอบแทนเงินทุนของสหกรณ์/กลุ่มเครดิตยูเนียนในอำเภอเขาย้อย โดยศึกษาจากข้อมูลทศวรรษในปี 2549 ผลการศึกษาพบว่า สหกรณ์ทั้ง 4 แห่งมีแหล่งที่มาของเงินทุนจากแหล่งเงินทุนภายในประกอบด้วยเงินรับฝากและทุนเรือนหุ้น ในสัดส่วนร้อยละ 59.41 ต่อ 40.59 สหกรณ์มีต้นทุนเฉลี่ยร้อยละ 3.14 โดยกลุ่มเครดิตยูเนียนห้วยช้างมีต้นทุนเงินทุนต่ำสุดร้อยละ 2.95 ในขณะที่สหกรณ์เครดิตยูเนียนวัดยางเขาย้อยมีต้นทุนเงินทุนสูงที่สุด ร้อยละ 3.48 โดยมีผลตอบแทนของเงินทุนเฉลี่ยร้อยละ 7.37 ทำให้ส่วนต่างระหว่างต้นทุน-ผลตอบแทนของเงินทุนของสหกรณ์เฉลี่ยร้อยละ 4.23 ต่อปี โดยกลุ่มเครดิตยูเนียนหนองปรัง มีส่วนต่างร้อยละ 2.92 และสหกรณ์เครดิตยูเนียนวัดยางเขาย้อย มีส่วนต่างสูงสุด ร้อยละ 4.34

การบริหารจัดการเงินทุนให้มีประสิทธิภาพสูงขึ้น คณะกรรมการควรมีนโยบายการจัดการเงินทุนโดยการระดมเงินทุนภายในโดยการเพิ่มสัดส่วนของทุนเรือนหุ้น กำหนดอัตราดอกเบี้ยรับฝากและปันผลตามหุ้นที่สอดคล้องกับตลาดเงินและมีแผนการจัดการเงินทุนประจำปี สำหรับนโยบายการลงทุนในสินทรัพย์ ควรมีการกำหนดสัดส่วนของสินทรัพย์ระยะสั้น และให้สอดคล้องกับแหล่งที่มาของเงินทุนรวมทั้งมาตรการการควบคุมกำกับทำให้สินเชื่อเพื่อป้องกันการขาดสภาพคล่องทางการเงินของสหกรณ์

สาวิตรี เสถียรเสพย์ (2541:บทคัดย่อ) ได้ทำการศึกษาวิทยานิพนธ์ เรื่อง การวิเคราะห์เปรียบเทียบอัตราส่วนทางการเงินของกลุ่มบริษัทพัฒนาที่อยู่อาศัยในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย การศึกษาครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาอัตราส่วนทางการเงินของกลุ่มบริษัทพัฒนาที่อยู่อาศัย ตั้งแต่ พ.ศ. 2534-2538 โดยได้ทำการรวบรวมงบการเงินและข้อมูลในด้านการดำเนินงานจากตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย เพื่อประกอบการวิเคราะห์ โดยได้แบ่งกลุ่มบริษัทพัฒนาที่อยู่อาศัยทั้งสิ้น 23 บริษัท ออกเป็น 3 กลุ่ม ตามทุนจดทะเบียน ดังนี้ บริษัทขนาดใหญ่เป็นกลุ่มที่มีทุนจดทะเบียนมากกว่า 2,000 ล้านบาท บริษัทขนาดกลางเป็นกลุ่มที่มีทุนจดทะเบียนระหว่าง 501-2,000 ล้านบาท และบริษัทขนาดเล็กเป็นกลุ่มที่มีทุนจดทะเบียนต่ำกว่า 500 ล้านบาท และนำมาคำนวณและวิเคราะห์อัตราส่วนทางการเงินทั้ง 4 ด้าน ได้แก่ ด้านสภาพคล่อง ด้านสัดส่วนเงินทุน ด้านกิจกรรม และด้านความสามารถทำกำไร ผลจากการวิเคราะห์และทดสอบสมมติฐานโดยใช้สถิติ ANNOVA ได้ผลสรุปดังนี้ บริษัทแต่ละขนาดมีอัตราส่วนทางการเงิน ไม่แตกต่างกัน

ยกเว้นอัตราส่วนด้านจำนวนเท่าของผลตอบแทนต่อดอกเบี้ยและค่าใช้จ่ายประจำอัตราส่วนการหมุนเวียนสินค้าคงเหลือ และอัตราส่วนผลตอบแทนต่อผู้ถือหุ้นที่ขนาดของบริษัทมีผลต่ออัตราส่วนดังกล่าว นอกจากนี้ การวิเคราะห์พบว่าบริษัทขนาดใหญ่มีสภาพคล่องดี มีการหมุนเวียนสินค้าในระดับสูง แต่อย่างไรก็ตาม มีความสามารถด้านการบริหารสินทรัพย์ต่ำ และทำกำไรต่อยอดขายได้ต่ำ สำหรับบริษัทขนาดกลางมีสภาพคล่องในระดับปานกลาง และความเสี่ยงในด้านหนี้สูง แต่บริษัทมีความสามารถในการจ่ายดอกเบี้ยและค่าใช้จ่ายที่มีอยู่ของบริษัทได้ดี และในด้านการทำกำไร บริษัทขนาดกลาง บริษัทขนาดกลางมีความสามารถทำกำไรต่อยอดขายต่ำ ส่งผลให้บริษัทขนาดเล็กมีผลตอบแทนต่อสินทรัพย์และผู้ถือหุ้นต่ำเช่นกัน แต่อย่างไรก็ตามบริษัทขนาดเล็กมีความเสี่ยงในด้านหนี้สินต่ำกว่าบริษัทขนาดอื่นๆ จากการศึกษาสรุปได้ว่าปัญหาของบริษัทพัฒนาที่อยู่อาศัยในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย คือ ด้านสภาพคล่องของบริษัทที่มีแนวโน้มต่ำ อีกทั้งในด้านความสามารถทำกำไรของบริษัทก็ลดลงเช่นกัน อันเนื่องมาจากภาวะการถดถอยของธุรกิจที่อยู่อาศัยประกอบกับการที่บริษัทมีต้นทุนการบริหารและค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานสูงขึ้น และมีรายได้ที่น้อยลง อันเนื่องมาจากภาวะการถดถอยของที่อยู่อาศัย การแข่งขันกันสูง ดังนั้น ในอนาคตบริษัทเกือบทุกรายในธุรกิจนี้อาจประสบปัญหาการขาดสภาพคล่องและขาดทุนอย่างต่อเนื่อง

พรพรรณ ภักดีใจดี (2550:บทคัดย่อ) ได้ศึกษาวิเคราะห์การดำเนินงานและฐานะการเงินของร้านสหกรณ์พระนคร จำกัด โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาสภาพทั่วไปของร้านสหกรณ์ วิเคราะห์ผลการดำเนินงานและฐานะการเงินของร้านสหกรณ์ และศึกษาปัญหาและข้อเสนอแนะในการดำเนินงานของร้านสหกรณ์พระนคร จำกัด ซึ่งศึกษาจากข้อมูลทุติยภูมิโดยการวิเคราะห์ข้อมูลออกเป็น 2 ส่วนคือ วิเคราะห์ข้อมูลจากผลการดำเนินงานของร้านสหกรณ์ โดยใช้เทคนิค Balanced Scorecard เพียง 3 มุมมอง คือ มุมมองด้านการเงิน มุมมองด้านกระบวนการภายใน และมุมมองด้านการเรียนรู้และพัฒนา และวิเคราะห์ข้อมูลจากฐานะทางการเงินของสหกรณ์โดยใช้อัตราส่วนทางการเงิน ความสามารถในการก่อหนี้ ความสามารถในการใช้สินทรัพย์ และความสามารถในการทำกำไร ผลการวิจัย พบว่า การดำเนินงานและฐานะทางการเงินโดยรวม ด้านการเงินขาดสภาพคล่องในการจัดการด้านการเงิน ด้านกระบวนการภายใน สหกรณ์มีการบริหารจัดการในด้านการลงทุนในทรัพย์สินไม่ก่อให้เกิดรายได้และไม่คุ้มกับการลงทุน ในด้านกระบวนการเรียนรู้และพัฒนา สหกรณ์ควรมีการพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ความสามารถ เพื่อก่อให้เกิดประโยชน์ต่อองค์กร และสมาชิก ส่วนในฐานะทางการเงินของสหกรณ์นั้น สภาพคล่องทางการเงินของสหกรณ์ขึ้นอยู่กับประสิทธิภาพในการบริหารทรัพย์สินเพื่อก่อให้เกิดรายได้ ดังนั้น ความสามารถในการ

บริหารงานของสหกรณ์นั้น ต้องขึ้นอยู่กับความศรัทธา ถ้าสมาชิกไม่ทำธุรกิจกับสหกรณ์ก็จะส่งผล
ต่อรายได้และฐานะทางการเงินของสหกรณ์

บทที่ 3

วิธีดำเนินการวิจัย

การศึกษาวิจัยครั้งนี้ รูปแบบการศึกษาเป็นการวิจัยเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ ที่มุ่งวิเคราะห์เปรียบเทียบผลการดำเนินงานของสหกรณ์เครดิตยูเนียน โพรธอยพัฒนา จำกัด (สหกรณ์จัดทำแผนกลยุทธ์) และสหกรณ์เครดิตยูเนียนรวมน้ำใจท่ายาง จำกัด (ไม่ได้จัดทำแผนกลยุทธ์) จังหวัดเพชรบุรี โดยได้กำหนดวิธีดำเนินการวิจัย ดังนี้คือ

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากร

สหกรณ์ทั้งหมดจำนวน 77 สหกรณ์ จัดทำแผนกลยุทธ์แล้ว จำนวน 31 สหกรณ์ เป็นสหกรณ์ประเภทสหกรณ์เครดิตยูเนียน จำนวน 16 สหกรณ์ ยังไม่ได้จัดทำแผนกลยุทธ์ จำนวน 46 สหกรณ์ ในจำนวนนี้เป็นสหกรณ์ประเภทสหกรณ์เครดิตยูเนียน จำนวน 20 สหกรณ์

กลุ่มตัวอย่าง

ผู้วิจัยได้เลือกสหกรณ์เครดิตยูเนียน โพรธอยพัฒนา จำกัด และสหกรณ์เครดิตยูเนียนรวมน้ำใจท่ายาง จำกัด สหกรณ์ในจังหวัดเพชรบุรี เนื่องจากสหกรณ์ทั้งสองแห่งเป็นสหกรณ์ขนาดเดียวกัน คือเป็นสหกรณ์ขนาดใหญ่ตามการจัดขนาดตามเกณฑ์ของกรมตรวจบัญชีสหกรณ์และสหกรณ์ทั้งสองแห่งเป็นสหกรณ์ประเภทสหกรณ์เดียวกัน รวมทั้งอยู่ในจังหวัดเดียวกัน ซึ่งทั้งทางภูมิประเทศและภูมิอากาศ ไม่แตกต่างกันมากนัก โดยเลือกสหกรณ์เครดิตยูเนียน โพรธอยพัฒนา จำกัด เป็นตัวแทนของสหกรณ์ที่จัดทำแผนกลยุทธ์ และเลือกสหกรณ์เครดิตยูเนียนรวมน้ำใจท่ายาง จำกัด เป็นตัวแทนของสหกรณ์ที่ไม่ได้จัดทำแผนกลยุทธ์

2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

2.1 ในการวิเคราะห์เปรียบเทียบผลการดำเนินงานของสหกรณ์เครดิตยูเนียน-โพรธอยพัฒนา จำกัด (จัดทำแผนกลยุทธ์) และสหกรณ์เครดิตยูเนียนรวมน้ำใจท่ายาง จำกัด (ไม่ได้จัดทำแผนกลยุทธ์)

โดยใช้เทคนิค Balanced Scorecard ใน 3 มุมมองเท่านั้น คือ

2.1.1 ด้านการเงิน เป็นข้อมูลที่ได้มาจากการวิเคราะห์ทางการเงิน โดยใช้การวิเคราะห์อัตราส่วนทางการเงินเป็นเครื่องมือในการวิเคราะห์ ซึ่งวิเคราะห์ใน 4 ประเด็นดังนี้

- 1) อัตราส่วนวัดสภาพคล่อง
- 2) อัตราส่วนวัดการก่อหนี้
- 3) อัตราส่วนความสามารถในการใช้สินทรัพย์
- 4) อัตราส่วนความสามารถในการทำกำไร

โดยมีรายละเอียดดังนี้

ตารางที่ 3.1 อัตราส่วนวัดสภาพคล่อง อัตราส่วนวัดการก่อหนี้ อัตราส่วนวัดความสามารถในการใช้สินทรัพย์ อัตราส่วนวัดความสามารถในการทำกำไร

1) อัตราส่วนวัดสภาพคล่อง			
อัตราส่วน	สูตรในการคำนวณ	หน่วย	การแปลความหมายผลลัพธ์
1. อัตราส่วนทุนหมุนเวียน	$\frac{\text{สินทรัพย์หมุนเวียน}}{\text{หนี้สินหมุนเวียน}}$	เท่า	มากกว่า 1 มีสินทรัพย์มากพอที่จะชำระหนี้ระยะสั้นได้ทั้งหมด
2. อัตราส่วนทุนหมุนเวียนอย่างรวดเร็ว	$\frac{\text{สินทรัพย์หมุนเวียน} - \text{สินค้าคงเหลือ} - \text{ค่าใช้จ่ายล่วงหน้า}}{\text{หนี้สินหมุนเวียน}}$	เท่า	มากกว่า 1 มีสินทรัพย์มากพอที่จะชำระหนี้ระยะสั้นได้ทั้งหมด
2) อัตราส่วนวัดการก่อหนี้			
1. อัตราส่วนหนี้สินต่อส่วนของผู้ถือหุ้น	$\frac{\text{หนี้สินรวม}}{\text{ส่วนของผู้ถือหุ้น}}$	เท่า	น้อยกว่า 1 แสดงว่ามีหนี้สินน้อยกว่าทุน อัตรานี้ต่ำกิจการสามารถก่อหนี้ได้อีก

ตารางที่ 3.1 (ต่อ)

2) อัตราส่วนวัดการก่อหนี้ (ต่อ)			
อัตราส่วน	สูตรในการคำนวณ	หน่วย	การแปลความหมายผลลัพธ์
2. อัตราส่วนลูกหนี้ต่อส่วนกองทุน	$\frac{\text{ลูกหนี้สุทธิ}}{\text{ทุนเรือนหุ้น} + \text{ทุนสำรอง}}$	เท่า	น้อยกว่า 1 แสดงถึงกิจการมีเงินทุนมากกว่าความต้องการของลูกหนี้
3) อัตราส่วนความสามารถในการใช้สินทรัพย์			
1. อัตราร้อยละของรายได้ต่อสินทรัพย์ทั้งสิ้น	$\frac{\text{รายได้ทั้งสิ้น} \times 100}{\text{สินทรัพย์ถาวรเฉลี่ย}}$	ร้อยละ	ยิ่งสูงยิ่งดี แสดงถึงความสามารถในการใช้สินทรัพย์ที่มีอยู่ก่อให้เกิดรายได้สูงและมีการบริหารอย่างมีประสิทธิภาพ
4) อัตราส่วนความสามารถในการทำกำไร			
อัตราส่วน	สูตรในการคำนวณ	หน่วย	การแปลความหมายผลลัพธ์
1. อัตราส่วนผลตอบแทนต่อสินทรัพย์	$\frac{\text{กำไรจากการดำเนินงาน} \times 100}{\text{สินทรัพย์ถาวรเฉลี่ย}}$	%	ยิ่งสูงยิ่งดี แสดงถึงความสามารถในการใช้สินทรัพย์ ว่าก่อให้เกิดผลตอบแทนกลับมามากน้อยเพียงใด
2. อัตราส่วนผลตอบแทนต่อส่วนกองทุน	$\frac{\text{กำไรสุทธิ}}{\text{ส่วนของผู้ถือหุ้น}}$	%	ยิ่งสูงยิ่งดี แสดงถึงผลตอบแทนที่ผู้ถือหุ้นจะได้รับจากเงินที่ลงทุนไป
3. อัตราค่าใช้จ่ายต่อรายได้	$\frac{\text{ค่าใช้จ่าย} \times 100}{\text{รายได้ทั้งสิ้น}}$	%	ยิ่งต่ำยิ่งดี แสดงถึงกิจการมีประสิทธิภาพในการควบคุมค่าใช้จ่าย
4. อัตรากำไรสุทธิ	$\frac{\text{กำไรสุทธิ} \times 100}{\text{ขายสุทธิ}}$	%	ยิ่งสูงยิ่งดี แสดงถึง กิจการมีกำไรสุทธิคิดเป็นร้อยละเท่าใดของยอดขาย

2.1.2 ด้านกระบวนการภายใน ซึ่งเป็นการวิเคราะห์ประสิทธิภาพขององค์กร และระบบการบริหารจัดการองค์กร โดยเป็นข้อมูลที่ได้มาจาก รายงานการสอบบัญชีประจำปี รายงานกิจการประจำปี ผลการดำเนินงานของสหกรณ์ และใช้เครื่องมือที่เป็นองค์ประกอบที่สำคัญ ในการบริหารองค์กรในด้าน ยุทธศาสตร์ขององค์กร (Strategies) และ โครงสร้างองค์กร (Structure)

2.1.3 ด้านการเรียนรู้และพัฒนา เป็นการพัฒนาองค์กรในสิ่งใหม่ ๆ ที่ทันสมัย และฝึกอบรมพนักงาน และเป็นประโยชน์ต่อองค์กรและสมาชิกสหกรณ์ โดยเป็นข้อมูล จากผลการดำเนินงานของสหกรณ์ในรายงานกิจการประจำปี รายงานการสอบบัญชีของสหกรณ์ ประจำปีและใช้เครื่องมือที่เป็นองค์ประกอบสำคัญในการบริหารองค์กรในด้านบุคลากร (Staff) และด้านทักษะ ความรู้ ความสามารถ (Skill)

ในการวิเคราะห์โดยใช้เทคนิค Balanced Scorecard ใน 3 มุมมอง โดยใช้ องค์ประกอบสำคัญในการบริหารองค์กร ของ McKinsey's 7S เป็นเครื่องมือในการวิเคราะห์ใน มุมมองต่าง ๆ ของสหกรณ์

3. การเก็บรวบรวมข้อมูล

การดำเนินการเพื่อการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อใช้ในการศึกษามีดังนี้ คือ

3.1 ข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary data) ซึ่งข้อมูลส่วนใหญ่ที่ใช้ในการศึกษา โดยผู้วิจัยได้รวบรวมจาก แหล่งต่าง ๆ ดังนี้

3.1.1 ข้อมูลจากสหกรณ์ ได้แก่ รายงานประจำปีของสหกรณ์เครดิต- ยูเนียนโพธิ์ลอยพัฒนา จำกัด และสหกรณ์เครดิตยูเนียนรวมน้ำใจท่ายาง จำกัด ปีบัญชี 2548 – 2550 รวม 3 ปี

3.1.2 ข้อมูลจากกรมส่งเสริมสหกรณ์ ได้แก่ ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับสหกรณ์ เครดิตยูเนียนจากเว็บไซต์กรมส่งเสริมสหกรณ์ และเอกสารอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง

3.1.3 จากแหล่งอื่น ๆ ได้แก่ กรมตรวจบัญชีสหกรณ์ รายงานการสอบ บัญชีประจำปีการเงิน 2548 – 2550 เอกสารทางวิชาการต่าง ๆ แนวคิด ทฤษฎี ผลงานวิจัย ที่เกี่ยวข้อง และเว็บไซต์ทั่วไป

โดยนำข้อมูลต่าง ๆ ที่ได้มาวิเคราะห์ผลการดำเนินงานและฐานะทางการเงิน ของ สหกรณ์จากการวิเคราะห์อัตราส่วนทางการเงินของสหกรณ์ จากงบดุล งบกำไรขาดทุน

4. การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูล เป็นการวิเคราะห์จากข้อมูลทุติยภูมิที่ได้มา โดยแบ่งการวิเคราะห์ออกเป็น 3 ตอนคือ

ตอนที่ 1 เป็นการวิเคราะห์สภาพทั่วไปของสหกรณ์เครดิตยูเนียนโพธิ์ลอยพัฒนา จำกัด ซึ่งเป็นตัวแทนของสหกรณ์ที่ได้มีการจัดทำแผนกลยุทธ์และสหกรณ์เครดิตยูเนียนรวมน้ำใจ ท่ายาง จำกัด ซึ่งเป็นสหกรณ์ที่ไม่ได้มีการจัดทำแผนกลยุทธ์ และนำมาเปรียบเทียบความแตกต่างในเรื่องสภาพทั่วไปของสหกรณ์ โดยวิเคราะห์ในด้านการบริหารงานทั่วไป และการบริหารการเงิน และธุรกิจ

ตอนที่ 2 เป็นการวิเคราะห์เปรียบเทียบผลการดำเนินงานของสหกรณ์เครดิต ทั้ง 2 สหกรณ์ โดยใช้เทคนิค Balanced Scorecard ใน 3 มุมมอง คือ มุมมองด้านการเงิน มุมมองด้านกระบวนการภายใน และมุมมองด้านการเรียนรู้และพัฒนา ซึ่งข้อมูลใน 3 มุมมองดังกล่าว ได้มาจากการวิเคราะห์งบการเงินและอัตราส่วนทางการเงินของสหกรณ์จากงบดุล งบกำไรขาดทุน ประจำปี 2548 – 2550 รวมทั้งรายงานการสอบบัญชีและรายงานกิจการประจำปีของสหกรณ์ของ สหกรณ์เครดิตยูเนียนโพธิ์ลอยพัฒนา จำกัด และสหกรณ์เครดิตยูเนียนรวมน้ำใจท่ายาง จำกัด และนำมาเปรียบเทียบความแตกต่างของผลการดำเนินงานของสหกรณ์ทั้ง 2 สหกรณ์ โดยการวิเคราะห์ ในด้านกระบวนการภายใน และมุมมองด้านการเรียนรู้และพัฒนา ใช้เครื่องมือที่เป็นองค์ประกอบ สำคัญในการบริหารองค์กร (McKinsey's 7S) ในการวิเคราะห์สภาพทั่วไปของสหกรณ์ดังนี้

1. ยุทธศาสตร์ขององค์กร (Strategies)

การบริหารเชิงยุทธศาสตร์ คือการตัดสินใจการกระทำภายในข้อกำหนด และการดำเนินกลยุทธ์ที่สร้างความสอดคล้องระหว่างองค์กร และสภาพแวดล้อมภายนอก เพื่อที่จะบรรลุเป้าหมายขององค์กร

2. โครงสร้างองค์กร (Structure)

องค์กร (Organization) คือ โครงสร้างที่ได้ตั้งขึ้นตามกระบวนการ โดยมี การรับบุคลากรให้เข้ามาทำงานร่วมกันในฝ่ายต่างๆ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้หรือหมายถึง การจัดระบบระเบียบให้กับบุคคลต่าง ๆ ตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป เพื่อนำไปสู่เป้าหมายที่วางไว้

3. บุคลากร (Staff)

ทรัพยากรมนุษย์นับเป็นปัจจัยที่มีความสำคัญต่อการดำเนินงานขององค์กร องค์กรจะประสบความสำเร็จหรือไม่ ส่วนหนึ่งจะขึ้นอยู่กับจัดการทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management : HRM)

4. ทักษะ ความรู้ ความสามารถ (Skill)

ทักษะในการปฏิบัติงานของทรัพยากรบุคคลในองค์กรสามารถแยกทักษะออกเป็น 2 ด้านใหญ่ คือ ทักษะด้านงานอาชีพ และ ทักษะความถนัด/ความชำนาญเฉพาะ

5. รูปแบบการบริหารจัดการและวัฒนธรรมองค์กร (Style)

แบบแผนพฤติกรรมในการปฏิบัติงานของผู้บริหารเป็นองค์ประกอบที่สำคัญอย่างหนึ่งของสภาพแวดล้อมภายในองค์กร และจากผลการวิจัยที่ผ่านมาพบว่า ความเป็นผู้นำขององค์กรจะมีบทบาทที่สำคัญต่อความสำเร็จหรือล้มเหลวขององค์กร ผู้นำที่ประสบความสำเร็จจะต้องวางโครงสร้างวัฒนธรรมองค์กรด้วยการเชื่อมโยงระหว่างความเป็นเลิศและพฤติกรรมทางจรรยาบรรณให้เกิดขึ้น

ตอนที่ 3 เป็นการวิเคราะห์ปัญหาและข้อเสนอแนะในการดำเนินงานของสหกรณ์ เครดิตยูเนียน โพธิ์ลอยพัฒนา จำกัด และสหกรณ์เครดิตยูเนียนรวมน้ำใจท่ายาง จำกัด

บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

จากการวิเคราะห์เปรียบเทียบผลการดำเนินงานของสหกรณ์เครดิตยูเนียนโพธิ์ลอยพัฒนา จำกัด (จัดทำแผนกลยุทธ์) และสหกรณ์เครดิตยูเนียนรวมน้ำใจท่ายาง จำกัด (ไม่ได้จัดทำแผนกลยุทธ์) จังหวัดเพชรบุรี โดยการวิเคราะห์ข้อมูลทุติยภูมิ จากรายงานประจำปีของสหกรณ์ รายงานการสอบบัญชีของผู้ตรวจสอบบัญชีของสหกรณ์ หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง และเอกสารทางวิชาการ และนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลแบ่งได้เป็น 3 ขั้นตอน คือ

ตอนที่ 1 การวิเคราะห์สภาพทั่วไป

- 1.1 สหกรณ์ที่มีการจัดทำแผนกลยุทธ์
- 1.2 สหกรณ์ที่ไม่มีการจัดทำแผนกลยุทธ์
- 1.3 เปรียบเทียบสภาพทั่วไปของสหกรณ์เครดิตยูเนียนโพธิ์ลอยพัฒนา จำกัด (จัดทำแผนกลยุทธ์) และสหกรณ์เครดิตยูเนียนรวมน้ำใจท่ายาง จำกัด (ไม่ได้จัดทำแผนกลยุทธ์) จังหวัดเพชรบุรี

ตอนที่ 2 การวิเคราะห์เปรียบเทียบผลการดำเนินงานของสหกรณ์เครดิตยูเนียนโพธิ์ลอยพัฒนา จำกัด (จัดทำแผนกลยุทธ์) และสหกรณ์เครดิตยูเนียนรวมน้ำใจท่ายาง จำกัด (ไม่ได้จัดทำแผนกลยุทธ์) จังหวัดเพชรบุรี

- 2.1 ด้านการเงิน
- 2.2 ด้านกระบวนการภายใน
- 2.3 ด้านการเรียนรู้และพัฒนา
- 2.4 การวิเคราะห์เปรียบเทียบผลการดำเนินงานของสหกรณ์เครดิตยูเนียนโพธิ์ลอยพัฒนา จำกัด (จัดทำแผนกลยุทธ์) และสหกรณ์เครดิตยูเนียนรวมน้ำใจท่ายาง จำกัด (ไม่ได้จัดทำแผนกลยุทธ์) จังหวัดเพชรบุรี

ตอนที่ 3 ปัญหาและข้อเสนอแนะ

ตอนที่ 1 การวิเคราะห์สภาพทั่วไป

จากการศึกษาสภาพทั่วไปของสหกรณ์เครดิตยูเนียนโพธิ์ลอยพัฒนา จำกัด และสหกรณ์เครดิตยูเนียนรวมน้ำใจท่ายาง จำกัด พบว่าสภาพทั่วไปของสหกรณ์ซึ่งได้วิเคราะห์ในประเด็นดังนี้

1.1 ด้านการบริหารงานทั่วไป

1.2 ด้านการบริหารการเงินและธุรกิจ

1.3 เปรียบเทียบความแตกต่างด้านสภาพทั่วไปของสหกรณ์สหกรณ์เครดิตยูเนียนโพธิ์ลอยพัฒนา จำกัด (จัดทำแผนกลยุทธ์) และสหกรณ์เครดิตยูเนียนรวมน้ำใจท่ายาง จำกัด (ไม่ได้จัดทำแผนกลยุทธ์) จังหวัดเพชรบุรี

1.1 ด้านการบริหารงานทั่วไป

สหกรณ์เครดิตยูเนียนโพธิ์ลอยพัฒนา จำกัด

สหกรณ์เครดิตยูเนียนโพธิ์ลอยพัฒนา จำกัด ได้จดทะเบียนตามพระราชบัญญัติสหกรณ์ พ.ศ.2511 ประเภทสหกรณ์ออมทรัพย์ เมื่อวันที่ 25 มกราคม 2538 และเปลี่ยนเป็นประเภทสหกรณ์เครดิตยูเนียน พ.ศ.2549 ปัจจุบันสหกรณ์เครดิตยูเนียนโพธิ์ลอยพัฒนา จำกัด ตั้งอยู่เลขที่ 174 หมู่ 9 ตำบลหนองกะปูล อำเภอบ้านลาด จังหวัดเพชรบุรี

สหกรณ์มีการแบ่งส่วนงาน และกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบของเจ้าหน้าที่แต่ละตำแหน่งไว้อย่างชัดเจนและเหมาะสม การจัดจ้างเจ้าหน้าที่ที่มีการจัดทำหลักประกันเหมาะสมกับความรับผิดชอบ เจ้าหน้าที่ที่มีความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายไว้เป็นอย่างดี และได้มีการส่งเสริมให้ได้รับการพัฒนาโดยการส่งเข้ารับการศึกษอบรมตลอดจนมีการศึกษาดูงานของสหกรณ์อื่นที่ประกอบธุรกิจประเภทเดียวกันเป็นครั้งคราวเพื่อให้มีความเชี่ยวชาญในสายงานมากยิ่งขึ้น

สหกรณ์ใช้ระบบ โปรแกรมคอมพิวเตอร์ในการบันทึกการบัญชีทั้งในส่วนของสมุดรายงาน บัญชีแยกประเภท และงบทดลอง ซึ่งโดยรวมแล้ว สหกรณ์มีการจัดทำสรุยอดคงเหลือเงินให้กู้สมาชิก ทุนเรือนหุ้น และเงินรับฝากทุกสิ้นเดือน รวมทั้งได้จัดทำบัญชีโดยถูกต้องตามหลักการบัญชี โดยเป็นไปตามนายทะเบียนสหกรณ์กำหนด ระบบบัญชีที่ใช้เหมาะสมกับธุรกิจของสหกรณ์ฯ มีการจัดทำบัญชีเรียบร้อยและเป็นปัจจุบัน

สหกรณ์ได้กำหนดระเบียบต่างๆ ขึ้นถือใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติ เหมาะสม ครอบคลุมการดำเนินงานและการดำเนินธุรกิจของสหกรณ์ รวมทั้งมีการปฏิบัติให้เป็นไปตามระเบียบโดยสม่ำเสมอ

สหกรณ์ได้เลือกตั้งผู้ตรวจสอบกิจการ จำนวน 5 คน จากที่ประชุมใหญ่ ซึ่งเป็นไปตามพระราชบัญญัติสหกรณ์ พ.ศ. 2542 มาตรา 53 ระหว่างปีได้ทำการตรวจสอบ มีการรายงานผลการตรวจสอบต่อที่ประชุมคณะกรรมการทุกเดือน และผู้สอบบัญชีได้ใช้รายงานของผู้ตรวจสอบกิจการเพื่อเป็นประโยชน์ในการติดตามการปฏิบัติตามระบบของสหกรณ์ได้ในระดับหนึ่ง

ในด้านภาพลักษณ์ของสหกรณ์ในสายตาของสมาชิกและชุมชน พบว่าสหกรณ์ให้ความช่วยเหลือร่วมมือกับชุมชน เช่น โรงเรียน หมู่บ้าน วัด เป็นต้น ตามหลักการของสหกรณ์ข้อที่ 7 การเอื้ออาทรต่อชุมชนสอดคล้องกับความต้องการของชุมชน

สหกรณ์เครดิตยูเนียนรวมน้ำใจท่ายาง จำกัด

สหกรณ์เครดิตยูเนียนรวมน้ำใจท่ายาง จำกัด เดิมเป็นกลุ่มเครดิต - ยูเนียนรวมน้ำใจ สำนักงานตั้งอยู่ที่โรงเรียนบ้านท่ายาง (ประชาสรรค์) โดยการรวมกลุ่มครั้งแรก เมื่อวันที่ 5 กุมภาพันธ์ 2525 โดยได้รับความร่วมมือและการประสานงานจากอาจารย์สุวิทย์ เปี้ยผ่อง อาจารย์ชำนาญ อิ่มสะอาด อาจารย์ถนอม นิลกลัด ครั้งแรกมีสมาชิกสามัญ 38 คน สมาชิกสมทบ 2 คน รวม 40 คน มีเงินสะสมและเงินฝากออมทรัพย์ จำนวน 4,330 บาท รับเงินฝากทุกวัน ที่ 5 ของเดือน และต่อมาเปลี่ยนมารับเงินทุกวันที่ 1 ของเดือน ซึ่งจากการรวมกันเพื่อจัดตั้งกลุ่ม นั้น เป็นไปด้วยความยากลำบากเนื่องจาก ประชาชนไม่เข้าใจ ไม่สนใจ ไม่ให้ความร่วมมือ ไม่มี ความเชื่อมั่นศรัทธา ประชาชนในพื้นที่ ตำบลท่ายางในขณะนั้น ส่วนมากเข้าใจว่าการดำเนินการ ของกลุ่มเครดิตยูเนียน เป็นวิธีการหาเงินเข้ากระเป๋าตัวเองและพวกพ้อง

สหกรณ์จัดจ้างเจ้าหน้าที่ 6 ตำแหน่ง ได้แก่ ผู้จัดการ ผู้ช่วย เจ้าหน้าที่ การเงิน เจ้าหน้าที่สินเชื่อ เจ้าหน้าที่บัญชี และเจ้าหน้าที่ธุรการ มีการแบ่งแยกหน้าที่ความ รับผิดชอบไว้อย่างเหมาะสมและชัดเจน เจ้าหน้าที่แต่ละคนมีความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงาน ตามที่ได้รับมอบหมาย

สหกรณ์มีการกำหนดระเบียบต่างๆ เพื่อใช้เป็นแนวทางในการ ดำเนินงานด้านต่างๆ ได้อย่างเหมาะสมและครอบคลุมการปฏิบัติงานในแต่ละด้าน การปฏิบัติงาน เป็นไปตามระเบียบและมติที่ประชุมกำหนดไว้

สหกรณ์กำหนดแผนการดำเนินงานและประมาณการรายได้และรายจ่ายไว้โดยได้รับการอนุมัติจากที่ประชุม การดำเนินธุรกิจสินเชื่อและรับฝากเงินสูงกว่าแผนงานที่กำหนดไว้ สำหรับการใช้จ่ายเงินงบประมาณสหกรณ์ฯ มีรายจ่ายบางรายการสูงกว่าวงเงินงบประมาณที่กำหนดไว้ สหกรณ์ฯ จึงควรควบคุมให้อยู่ในวงเงินที่กำหนด

สหกรณ์ฯ ได้เลือกตั้งผู้ตรวจสอบกิจการตามกฎหมาย ซึ่งผู้ตรวจสอบกิจการได้ปฏิบัติงานโดยรายงานการตรวจสอบเป็นลายลักษณ์อักษรเสนอต่อที่ประชุมคณะกรรมการทุกเดือน และคณะกรรมการได้นำข้อเสนอแนะของผู้ตรวจสอบกิจการมาใช้ในการบริหารงาน

1.2. ด้านบริหารการเงินและธุรกิจ

สหกรณ์เครดิตยูเนียนโพธิ์ลอยพัฒนา จำกัด

จากการศึกษาการบริหารการเงินและธุรกิจของสหกรณ์เครดิตยูเนียนโพธิ์ลอยพัฒนา จำกัด พบว่า สหกรณ์มีการดำเนินการด้านธุรกิจและการบริการคือ

- (1) การรับฝากเงิน โดยสหกรณ์เปิดให้บริการอย่างเหมาะสม สอดคล้องกับความต้องการของสมาชิก อัตราดอกเบี้ยที่เป็นธรรม
- (2) การให้สินเชื่อ สหกรณ์ให้บริการสินเชื่อโดยพิจารณาถึงความเดือดร้อนและวัตถุประสงค์ของการกู้เงินเป็นหลัก ทั้งนี้ เพื่อให้สมาชิกนำเงินกู้ไปใช้ถูกต้องตามวัตถุประสงค์ มีการตรวจสอบการใช้เงินกู้ และอบรมสมาชิกก่อนรับเงินกู้ทุกครั้ง จากการศึกษาการคำนวณต้นทุน ปรากฏว่า สหกรณ์มีทุนเท่ากับ 4.758 % บวก 4% ดังนั้น สหกรณ์คิดอัตราดอกเบี้ยเงินกู้กับสมาชิกไม่ควรเกิน 8.758 % ทั้งนี้ ขึ้นอยู่กับการบริหารจัดการ แต่ต้องไม่เกินประกาศกระทรวงการคลังที่กำหนดให้สหกรณ์เครดิตยูเนียนเป็นสถาบันการเงิน การคิดดอกเบี้ยจากสมาชิกไม่เกินร้อยละ 19 ต่อปี

(3) เงินค้ำหุ้น สมาชิกสะสมหุ้นตามกำหนด และสหกรณ์เก็บเงินค้ำหุ้นเงินสะสมจากสมาชิกได้อย่างมีประสิทธิภาพ การจ่ายเงินปันผลถือว่าเป็นธรรมกับสมาชิก

(4) สวัสดิการ สหกรณ์เครดิตยูเนียนโพธิ์ลอยพัฒนา จำกัด มีการจัดสวัสดิการเป็นไปตามความต้องการของสมาชิก เหมาะสม จ่ายเงินรวดเร็ว และมีประสิทธิภาพ

สำหรับจากการศึกษาในด้านความพอเพียงสหกรณ์มีทุนเพียงพอต่อการดำเนินงาน เงินทุนมาจากการรับฝากเงินจากสมาชิก โครงสร้างการเงินมีความมั่นคงพอควร สหกรณ์ฯ จัดหาทุนภายในสหกรณ์ โดยมาจากการรับฝากเงิน และจากการระดมทุนโดยการให้ถือหุ้นระหว่างปี สหกรณ์มีการเจริญเติบโตทางธุรกิจที่เพิ่มขึ้น อัตราการเติบโตของทุนเพิ่มขึ้น และ

อัตราดอกเบี้ยของหนี้เพิ่มขึ้น ทั้งนี้ สหกรณ์ฯ ยังคงมีความสามารถในการชำระหนี้อยู่ในเกณฑ์ที่ดีพอสมควร

ด้านคุณภาพของสินทรัพย์ สหกรณ์ฯ นำไปลงทุนในรูปแบบเงินสดและเงินฝากธนาคาร เงินฝากสหกรณ์อื่น เงินให้กู้ยืมสุทธิ ลูกหนี้อื่นสุทธิ ดอกเบี้ยเงินให้กู้ยืมรับ – สินทรัพย์หมุนเวียนอื่น ที่ดิน อาคาร และอุปกรณ์ – สุทธิ และเงินประกันไฟฟ้า

จากการลงทุนดังกล่าว พบว่า สหกรณ์ลงทุนในลูกหนี้เงินกู้เป็นสัดส่วนที่มาก ดังนั้น ความสามารถในการใช้คืนเงินจากแหล่งเงินกู้ภายนอกให้เป็นไปตามสัญญา จึงขึ้นอยู่กับ ประสิทธิภาพในการเร่งรัดให้ลูกหนี้ชำระหนี้ให้เป็นไปตามกำหนดตามสัญญาด้วย

ด้านความสามารถในการบริหารงาน สหกรณ์ฯ มีทุนดำเนินงาน ซึ่งส่วนใหญ่เป็นเงินรับฝาก และทุนของสหกรณ์เป็นส่วนใหญ่ ซึ่งถือว่าสหกรณ์ไม่อยู่ในภาวะเสี่ยงในการดำเนินงานมากนัก แต่สหกรณ์ต้องพึงระวังในเรื่องการถอนเงินฝากในช่วงเวลาใกล้เคียงกัน เพราะเงินฝากของสหกรณ์มีมากกว่าครึ่งหนึ่งของทุนดำเนินงาน

ด้านการทำกำไร สหกรณ์มีความสามารถในการทำกำไรต่ำกว่าเกณฑ์มาตรฐาน กำไรเฉลี่ยต่อสมาชิกในปีบัญชี 2550 อยู่ที่ 1,442.03 บาท และอัตรากำไรสุทธิเท่ากับร้อยละ 43.47 ซึ่งอัตราดอกเบี้ยของกำไรเพิ่มขึ้น สำหรับด้านการออมต่อสมาชิกมีค่าเท่ากับ 40,444.41 บาท และหนี้สินต่อสมาชิกเท่ากับ 38,403.79 บาท

ด้านสภาพคล่องทางการเงิน โดยดูจากอัตราส่วนทุนหมุนเวียน พบว่าในรอบ 3 ปี สหกรณ์ยังมีความเสี่ยงอยู่บ้างในการชำระหนี้สินหมุนเวียน ยิ่งเมื่อพิจารณาจากสินทรัพย์หมุนเวียนของสหกรณ์ ส่วนใหญ่เป็นลูกหนี้เงินกู้ระยะสั้น ดังนั้นสภาพคล่องทางการเงินของสหกรณ์จึงขึ้นอยู่กับประสิทธิภาพในการบริหารด้านลูกหนี้เป็นสำคัญ

ด้านการเจริญเติบโตของสหกรณ์ ทั้งทางด้านการเติบโตของสินทรัพย์ หนี้สินและทุนของสหกรณ์ เป็นไปตามปกติของการดำเนินการธุรกิจ ส่วนอัตราดอกเบี้ยของกำไรลดลงเนื่องจากการได้มีการประมาณการค่าเผื่อหนี้สงสัยจะสูญไว้ในจำนวนที่สูงขึ้นจากปีก่อน จึงทำให้เกิดค่าใช้จ่ายที่สูงขึ้น ทั้งนี้ค่าใช้จ่ายดังกล่าวเป็นประมาณการคาดว่าจะเก็บหนี้ไม่ได้เนื่องจากมีหนี้ค้างชำระเป็นจำนวนที่สูงขึ้น ซึ่งหากในปีต่อไป สหกรณ์ได้ดำเนินการให้ลูกหนี้ที่ค้างชำระมาชำระหนี้กับสหกรณ์ จะทำให้ความเสี่ยงของหนี้สงสัยจะสูญลดลง สหกรณ์จึงควรดำเนินการเกี่ยวกับนโยบายในการจัดเก็บหนี้ที่ค้างชำระเพื่อผลประโยชน์ของสหกรณ์ต่อไป

สหกรณ์เครดิตยูเนียนรวมน้ำใจทำยาง จำกัด

จากการศึกษาการบริหารการเงินและธุรกิจของสหกรณ์เครดิตยูเนียนรวมน้ำใจทำยาง จำกัด พบว่า สหกรณ์มีการดำเนินการด้านธุรกิจและการบริการมีดังนี้

ความเสี่ยงพอของเงินทุนต่อความเสี่ยง จากการศึกษาพบว่า ในปีปัจจุบันสหกรณ์มีเงินทุนดำเนินงานเพิ่มขึ้นจากปีก่อน โดยทุนดำเนินงานดังกล่าวมาจากแหล่งเงินทุนภายใน ประกอบด้วยเงินรับฝาก ทุนของสหกรณ์ มีเพียงไม่มากนักที่มาจากแหล่งเงินทุนภายนอกซึ่งเป็นหนี้อื่นๆ สหกรณ์มีความเข้มแข็งเงินทุนของสหกรณ์สามารถคุ้มครองหนี้สินอย่างเพียงพอ

ด้านคุณภาพของสินทรัพย์ พบว่า สหกรณ์ได้นำทุนดำเนินงานของสหกรณ์ที่มีอยู่ไปลงทุนในเงินให้กู้ยืมเป็นส่วนใหญ่ ทรัพย์สินและเงินสดมีไม่มากนัก ซึ่งอาจเป็นผลมาจากสหกรณ์ก่อสร้างสำนักงานใหม่ จึงต้องใช้เงินจำนวนมาก

ด้านความสามารถในการบริหารจัดการ สหกรณ์มีการดำเนินงานใน ด้านธุรกิจของสหกรณ์เพิ่มขึ้นจากปีก่อน ธุรกิจเงินกู้มีปริมาณมากที่สุด รองลงมาเป็นธุรกิจเงินฝาก

ความสามารถในการทำกำไร สหกรณ์มีกำไรเพิ่มมากขึ้น อัตราการเติบโตของทุนสำรองเพิ่มขึ้น และสหกรณ์ได้มีการลงทุนในหลักทรัพย์ ได้รับผลตอบแทนนำมาเป็นรายได้ของสหกรณ์ ส่งผลให้ในปีปัจจุบันสหกรณ์มีกำไรในการดำเนินงานเพิ่มขึ้น

ด้านสภาพคล่องทางการเงิน สหกรณ์มีสัดส่วนของสินทรัพย์หมุนเวียนลดลงเมื่อเทียบกับปีก่อน แสดงถึงสภาพคล่องทางการเงินของสหกรณ์ลดลงจากปีก่อน สินทรัพย์หมุนเวียนส่วนใหญ่อยู่ในเงินให้กู้ยืม แต่สหกรณ์มีเงินลงทุนระยะสั้นและเงินฝากธนาคารในจำนวนที่เพียงพอที่จะคุ้มครองหนี้สินหมุนเวียนซึ่งส่วนใหญ่เป็นเงินรับฝากได้ นอกจากนี้ควรพิจารณาด้วยว่าสหกรณ์ถือเงินสดและเงินฝากธนาคารเกินความจำเป็นหรือไม่ ซึ่งจะเป็นผลให้สหกรณ์สูญเสียโอกาสที่จะนำไปก่อให้เกิดรายได้

ปัจจุบันสหกรณ์มีปัจจัยเสี่ยงด้านอัตราดอกเบี้ยที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา และสหกรณ์มุ่งใจสมาชิกโดยการให้ดอกเบี้ยเงินฝากสูงกว่าธนาคารพาณิชย์ จึงส่งผลให้ปริมาณเงินรับฝากเพิ่มขึ้น แสดงถึงภาระของสหกรณ์เครดิตยูเนียนที่จะต้องชำระคืนแก่ผู้ฝากสูงขึ้น และถ้าเกิดกรณีที่สมาชิกถอนเงินรับฝากในคราวเดียวกันจำนวนมากๆ ทำให้สหกรณ์ขาดสภาพคล่องได้

เปรียบเทียบสภาพทั่วไปของสหกรณ์เครดิตยูเนียนโพธิ์ลอยพัฒนา จำกัด
(จัดทำกลยุทธ์) และสหกรณ์เครดิตยูเนียนรวมน้ำใจท่ายาง จำกัด (ไม่ได้จัดทำแผนกลยุทธ์)
จังหวัดเพชรบุรี

ตารางที่ 4.1 เปรียบเทียบสภาพทั่วไปของสหกรณ์เครดิตยูเนียนโพธิ์ลอยพัฒนา จำกัด(จัดทำแผนกลยุทธ์)
และสหกรณ์เครดิตยูเนียนรวมน้ำใจท่ายาง จำกัด (ไม่ได้จัดทำแผนกลยุทธ์)

สภาพทั่วไป	สหกรณ์เครดิตยูเนียนโพธิ์ลอยพัฒนา จำกัด (จัดทำแผนกลยุทธ์)	สหกรณ์เครดิตยูเนียนรวมน้ำใจท่ายาง จำกัด (ไม่ได้จัดทำแผนกลยุทธ์)
ด้านการบริหารทั่วไป	<ul style="list-style-type: none"> - มีการแบ่งส่วนงาน กำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบชัดเจน - เจ้าหน้าที่มีความรู้ ในตำแหน่งหน้าที่การงานเป็นอย่างดี - มีการกำหนดระเบียบต่างๆ อย่างเหมาะสม - ผู้ตรวจสอบกิจการ ได้มีการตรวจสอบและรายงานอย่างสม่ำเสมอ - การดำเนินงานตามแผนงานที่กำหนดไว้ - ใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์ในการบันทึกรายการทางการบัญชี - มีการจัดฝึกอบรมและศึกษาดูงานให้เจ้าหน้าที่และคณะกรรมการ 	<ul style="list-style-type: none"> - มีการแบ่งแยกหน้าที่ความรับผิดชอบเหมาะสมชัดเจน - เจ้าหน้าที่แต่ละคนมีความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงานตามที่ได้รับมอบหมาย - มีการกำหนดระเบียบต่างๆ อย่างเหมาะสมและปฏิบัติตามที่กำหนดไว้ - ผู้ตรวจสอบกิจการตามกฎหมาย รายงานการตรวจสอบเป็นลายลักษณ์อักษรและนำเสนอที่ประชุมสม่ำเสมอ - มีการดำเนินงานตามแผนงานที่กำหนดไว้

ตารางที่ 4.1 (ต่อ)

สภาพทั่วไป	สหกรณ์เครดิตยูเนียนโพธิ์ลอยพัฒนา จำกัด (จัดทำแผนกลยุทธ์)	สหกรณ์เครดิตยูเนียน- รวมน้ำใจทำยาง จำกัด (ไม่ได้จัดทำแผนกลยุทธ์)
ด้านการบริหาร การเงินและธุรกิจ	<ul style="list-style-type: none"> - ความสามารถในการชำระหนี้อยู่ในเกณฑ์ที่ดี - คุณภาพของสินทรัพย์เป็นเงินให้กู้ยืมเป็นส่วนใหญ่ - อัตราการเจริญเติบโตมีแนวโน้มเพิ่มขึ้น - อัตราการทำกำไรเพิ่มขึ้น - สภาพคล่องทางการเงินมีความเสี่ยง - อัตราการเจริญเติบโตของกำไรลดลง (เนื่องจากค่าเผื่อหนี้สงสัยจะสูญ) - ดอกเบี้ยเป็นผลกระทบทางธุรกิจ 	<ul style="list-style-type: none"> - ความพอเพียงของเงินทุนต่อความเสี่ยงอยู่ในเกณฑ์ดี - คุณภาพของสินทรัพย์อยู่ในรูปเงินให้กู้ยืมเป็นส่วนใหญ่ - อัตราการเจริญเติบโตมีแนวโน้มเพิ่มขึ้น - อัตราการทำกำไรเพิ่มขึ้น - สภาพคล่องทางการเงินลดลง - อัตราการเจริญเติบโตของกำไรเพิ่มขึ้น - ดอกเบี้ยเป็นผลกระทบธุรกิจ

จากตารางที่ 4.1 ได้เปรียบเทียบสภาพทั่วไปของสหกรณ์เครดิตยูเนียนที่มีการจัดทำแผนกลยุทธ์และสหกรณ์เครดิตยูเนียนที่ไม่ได้จัดทำแผนกลยุทธ์ พบว่า ในด้านการบริหารงานทั่วไปสหกรณ์ที่มีการจัดทำแผนกลยุทธ์ (สหกรณ์เครดิตยูเนียนโพธิ์ลอยพัฒนา จำกัด) ไม่แตกต่างกันกับสหกรณ์ที่ไม่ได้จัดทำแผนกลยุทธ์ (สหกรณ์เครดิตยูเนียนรวมน้ำใจทำยาง จำกัด) จะมีเพียงสหกรณ์ที่ได้จัดทำกลยุทธ์ใช้ระบบคอมพิวเตอร์เข้ามาช่วยในการจัดทำบัญชี แต่อย่างไรก็ตามก็ยังคงทำบัญชีมือควบคู่กันไปเพื่อป้องกันความผิดพลาด ในส่วนการบริหารการเงินและธุรกิจของสหกรณ์เครดิตยูเนียนที่มีการจัดทำแผนกลยุทธ์และสหกรณ์เครดิตยูเนียนที่ไม่ได้จัดทำแผนกลยุทธ์ พบว่า ความสามารถในการชำระหนี้ ความพอเพียงของเงินทุน อัตราการเจริญเติบโตของทุน ไม่แตกต่างกัน ดอกเบี้ยเป็นผลกระทบทางธุรกิจเช่นเดียวกัน ที่แตกต่างกันคือ อัตราการเจริญเติบโตของกำไร ที่สหกรณ์เครดิตยูเนียนที่มีการจัดทำแผนกลยุทธ์มีอัตราการเจริญเติบโตของกำไรลดลง

เนื่องจากการสำรวจหนี้สงสัยจะสูญ แต่สหกรณ์เครดิตยูเนียนที่ไม่ได้จัดทำแผนกลยุทธ์มีอัตราการเจริญเติบโตของกำไรเพิ่มขึ้น

ตอนที่ 2 การวิเคราะห์เปรียบเทียบผลการดำเนินงานของสหกรณ์เครดิตโพธิ์ลอยพัฒนา จำกัด (จัดทำแผนกลยุทธ์) และสหกรณ์เครดิตยูเนียนรวมน้ำใจท่ายาง จำกัด (ไม่ได้จัดทำแผนกลยุทธ์) จังหวัดเพชรบุรี

การวิเคราะห์เปรียบเทียบผลการดำเนินงานของสหกรณ์ระหว่างปี 2548 – 2550 โดยจะศึกษาวิจัยโดยใช้เทคนิค Balanced Scorecard เพียง 3 มุมมองเท่านั้น คือ

- 2.1 ด้านการเงิน
- 2.2 ด้านกระบวนการภายใน
- 2.3 ด้านการเรียนรู้และพัฒนา

ซึ่งข้อมูล ใน 3 มุมมองดังกล่าว ได้มาจากการวิเคราะห์ในงบดุล งบกำไรขาดทุนประจำปี อัตราส่วนทางการเงินของสหกรณ์ รายงานของผู้สอบบัญชีสหกรณ์ประจำปี รายงานประจำปีของสหกรณ์ ซึ่งเป็นข้อมูลผลการดำเนินงานของสหกรณ์ประจำปี 2548-2550 การวิเคราะห์ฐานะทางการเงินของสหกรณ์ ซึ่งเป็นการวิเคราะห์จากอัตราส่วนทางการเงินจากงบดุล งบกำไรขาดทุน ประจำปีการเงิน 2548 – 2550 ประกอบด้วยการวิเคราะห์สภาพคล่องทางการเงิน ความสามารถในการก่อหนี้ ความสามารถในการใช้สินทรัพย์ และ การวิเคราะห์ความสามารถในการทำกำไร

2.1 ผลการวิเคราะห์ด้านการเงินของสหกรณ์

การวิเคราะห์ฐานะทางการเงิน เป็นการวิเคราะห์โดยใช้อัตราส่วนทางการเงิน จำนวน 3 ปี ตั้งแต่ปี 2548-2550 เพื่อให้ทราบถึงความสัมพันธ์ของรายการต่าง ๆ และเกิดความเข้าใจเกี่ยวกับสถานการณ์ทางการเงินและสภาพการดำเนินงานของธุรกิจ ประกอบด้วย

- 1) อัตราส่วนวัดสภาพคล่อง
- 2) อัตราส่วนความสามารถในการก่อหนี้
- 3) อัตราส่วนความสามารถในการใช้สินทรัพย์
- 4) อัตราส่วนความสามารถในการทำกำไร

จากการดำเนินงานของสหกรณ์เครดิตยูเนียนโพธิ์ลอยพัฒนา จำกัด และสหกรณ์เครดิตยูเนียนรวมน้ำใจท่ายาง จำกัด มีผลการดำเนินงานดังตารางต่อไปนี้

ตารางที่ 4.2 เปรียบเทียบอัตราส่วนทางการเงินของสหกรณ์เครดิตยูเนียนโพธิ์ลอยพัฒนา จำกัด (จัดทำแผนกลยุทธ์) และสหกรณ์เครดิตยูเนียนรวมน้ำใจท่ายาง จำกัด(ไม่ได้จัดทำแผนกลยุทธ์) ระหว่างปี 2548 - 2550

รายการ	อัตราส่วนมาตรฐาน	สหกรณ์เครดิตยูเนียนโพธิ์ลอยพัฒนา จำกัด (จัดทำแผนกลยุทธ์)			สหกรณ์เครดิตยูเนียนรวมน้ำใจท่ายาง จำกัด (ไม่ได้จัดทำแผนกลยุทธ์)		
		ปี 2548	ปี 2549	ปี 2550	ปี 2548	ปี 2549	ปี 2550
1. สภาพคล่องทางการเงิน							
อัตราส่วนทุนหมุนเวียน (เท่า)	2.97	0.64	0.73	0.66	1.30	1.45	1.38
2. อัตราส่วนวัดการก่อหนี้							
อัตราส่วนหนี้สินต่อทุน (เท่า)	0.57	1.70	1.48	1.37	0.60	0.62	0.75
3. อัตราส่วนความสามารถในการใช้สินทรัพย์							
อัตราร้อยละของรายได้ต่อสินทรัพย์เฉลี่ย	9.80	7.36	6.47	7.70	6.84	7.12	7.11
4. อัตราส่วนความสามารถในการทำกำไร							
อัตราผลตอบแทนต่อสินทรัพย์ (ร้อยละ)	6.83	2.72	2.42	3.35	3.77	4.66	3.85
อัตราผลตอบแทนต่อส่วนของทุน (ร้อยละ)	10.82	7.81	6.26	8.11	6.09	7.27	6.49
อัตรากำไรสุทธิต่อยอดขาย (ร้อยละ)	69.70	38.78	37.34	43.47	37.01	42.86	54.13

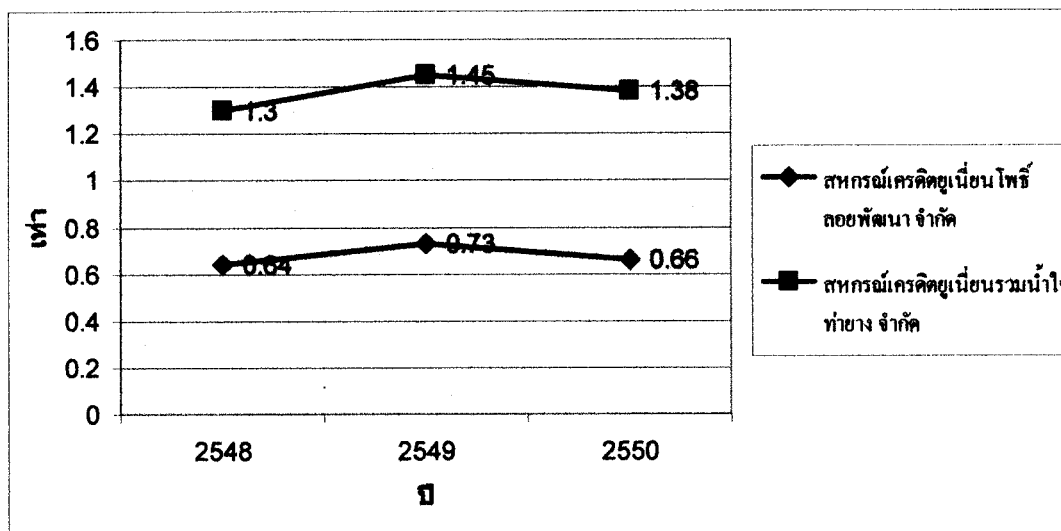
ที่มา : จากการคำนวณ

จากตารางที่ 4.2 สามารถนำมาวิเคราะห์อัตราส่วนทางการเงินของสหกรณ์เครดิตยูเนียนโพธิ์ลอยพัฒนา จำกัดและสหกรณ์เครดิตยูเนียนรวมน้ำใจท่ายาง จำกัด ได้ดังนี้

สภาพคล่องทางการเงิน

การวัดอัตราส่วนทางการเงินด้านสภาพคล่องทางการเงิน ในด้านอัตราส่วนทุนหมุนเวียน เป็นอัตราส่วนที่นิยมใช้กันมากที่สุด และใช้เป็นเครื่องชี้ฐานะทางการเงินระยะสั้นของ

ธุรกิจ ช่วยตอบคำถามในเรื่องความสามารถในการชำระหนี้ระยะสั้นหรือสภาพคล่องของกิจการ
เวลานั้น ได้ระดับหนึ่งและยังช่วยชี้ถึงระดับความปลอดภัยของเจ้าหนี้ อัตราส่วนทุนหมุนเวียน
ที่ต่ำแสดงว่ากิจการอาจไม่ชำระหนี้ระยะสั้นได้เมื่อครบกำหนด แต่ถ้าอัตราส่วนทุนหมุนเวียนสูง
ย่อมแสดงถึงความสามารถในการชำระหนี้ระยะสั้นได้สูง กราฟแสดงอัตราส่วนทุนหมุนเวียนของ
สหกรณ์เครดิตยูเนียนทั้งสองสหกรณ์เป็นดังนี้



ภาพที่ 4.1 แสดงอัตราส่วนทุนหมุนเวียน

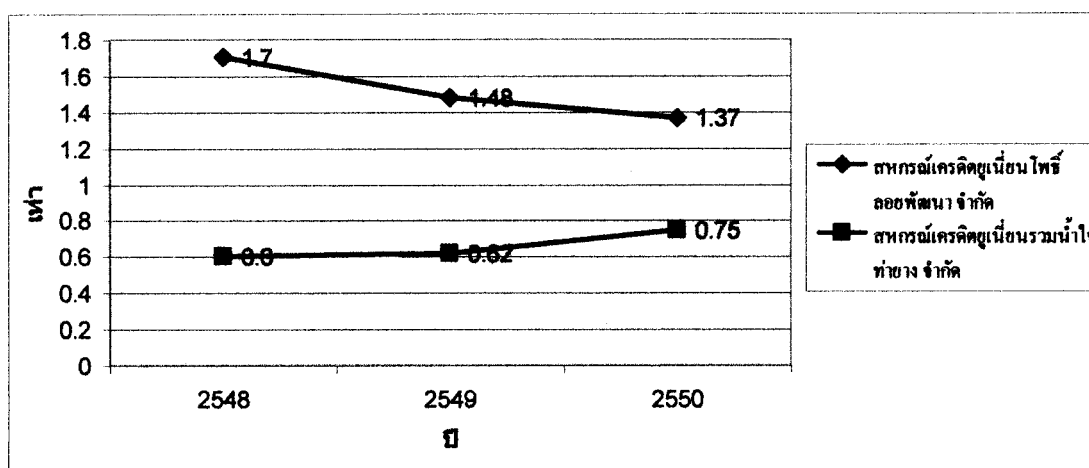
จากภาพที่ 4.1 พบว่าในส่วนสหกรณ์เครดิตยูเนียนโพธิ์ถอยพัฒนา จำกัด มีอัตราส่วน
ทุนหมุนเวียนในปี 2548 – 2550 เท่ากับ 0.64, 0.73 และ 0.66 เท่าตามลำดับ แสดงให้เห็นว่า สหกรณ์
มีสินทรัพย์หมุนเวียนเป็น 0.64, 0.73 และ 0.66 เท่าของหนี้สินหมุนเวียน 1 เท่า สามารถวิเคราะห์ได้
ว่า สหกรณ์มีอัตราส่วนทุนหมุนเวียนอยู่ในระดับต่ำ สหกรณ์มีหนี้สินหมุนเวียนมากกว่าทรัพย์สิน
หมุนเวียน สภาพคล่องทางการเงินอยู่ในเกณฑ์เสี่ยงต่อการชำระหนี้เมื่อเจ้าหนี้เรียกชำระเงิน
สหกรณ์อาจขาดสภาพคล่องในการชำระหนี้ได้

อัตราส่วนทุนหมุนเวียนของสหกรณ์เครดิตยูเนียนรวมน้ำใจท่ายาง จำกัด
มีอัตราส่วนทุนหมุนเวียนในปี 2548 – 2550 เท่ากับ 1.3 , 1.45 และ 1.38 เท่าตามลำดับ แสดงให้
เห็นว่าระหว่างปี 2548-2550 สหกรณ์มีสินทรัพย์หมุนเวียนเป็น 1.3 , 1.45 และ 1.38 เท่าของหนี้สิน
หมุนเวียน 1 เท่า สามารถวิเคราะห์ได้ว่า สหกรณ์มีความสามารถในการชำระหนี้ที่อยู่ในเกณฑ์ที่ดี
กล่าวคือ สินทรัพย์หมุนเวียนมากกว่าหนี้สินหมุนเวียน และมากพอที่จะชำระหนี้หากเจ้าหนี้
เรียกชำระหนี้ ซึ่งปกติอัตราส่วนนี้ยังความคล่องตัวยิ่งมาก มองในแง่เจ้าหนี้ เป็นเรื่องที่น่าพอใจ แต่
ถ้ามองในแง่ของผู้บริหารที่มีความรอบคอบอาจมองว่ากิจการมีสินทรัพย์หมุนเวียนมากเกินไป
ความจำเป็น เช่น มีเงินสดมากโดยไม่มีความจำเป็น

แต่อย่างไรก็ตามอัตราส่วนทุนหมุนเวียนของทั้งสองสหกรณ์ก็ยังต่ำกว่าเกณฑ์อัตราส่วนมาตรฐานซึ่งเท่ากับ 2.97 เท่า

อัตราส่วนวัดการก่อหนี้

การวัดอัตราส่วนที่ใช้วัดความสามารถในการก่อหนี้ ในด้านอัตราส่วนหนี้สินทั้งสินต่อทุนเป็นการวัดความสัมพันธ์ของเงินทุนของกิจการที่จัดหามาในรูปของหนี้สินที่ยอมรับ โดยทั่วไปว่าการก่อหนี้ของกิจการมีขีดจำกัดและปัจจัยที่เป็นข้อจำกัดมีหลายปัจจัยด้วยกัน อัตราส่วนนี้ใช้พิจารณาว่าเจ้าหนี้มีเกราะคุ้มกันความปลอดภัยสำหรับผลขาดทุนที่อาจเกิดขึ้นในอนาคตจากส่วนของผู้ถือหุ้นได้เป็นจำนวนมากน้อยเพียงใด กราฟแสดงอัตราส่วนหนี้สินต่อทุนของสหกรณ์เครดิตยูเนียนทั้งสองสหกรณ์เป็นดังนี้



ภาพที่ 4.2 แสดงอัตราส่วนหนี้สินต่อทุน

จากภาพที่ 4.2 พบว่าอัตราส่วนหนี้สินต่อทุนของสหกรณ์ ซึ่งเป็นการวัดความสามารถในการก่อหนี้ นั้น สหกรณ์เครดิตยูเนียนโพธิ์ลอยพัฒนา จำกัด มีอัตราส่วนหนี้สินต่อทุนในปี 2548 – 2550 เท่ากับ 1.7 , 1.48 และ 1.37 เท่าตามลำดับ นั่นคือสหกรณ์มีทุน 1 บาท มีหนี้สิน 1.7 บาท , 1.48 บาท , และ 1.37 บาท และอัตราหนี้สูงกว่าเกณฑ์มาตรฐานที่กำหนดซึ่งเท่ากับ 0.57 เท่า แสดงว่าสหกรณ์มีหนี้สินมากกว่าทุนของสหกรณ์ จึงมีการก่อหนี้ค่อนข้างสูง ดังนั้น วิเคราะห์ได้ว่าความเสี่ยงในการชำระหนี้มีความเสี่ยงสูงตามไปด้วย แต่สหกรณ์ฯ ก็มีแนวโน้มในการก่อหนี้ในอัตราส่วนลดลง สหกรณ์จึงต้องระมัดระวังในการก่อหนี้จากบุคคลภายนอก เพราะอาจเกิดปัญหาในการชำระคืนได้

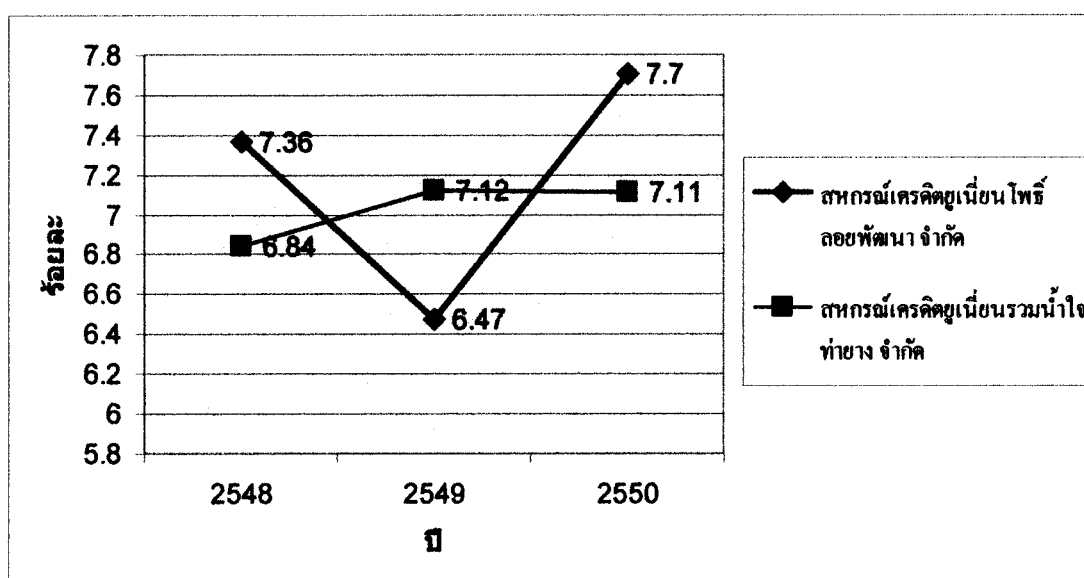
อัตราส่วนหนี้สินต่อทุนของสหกรณ์ ของสหกรณ์เครดิตยูเนียนรวมน้ำใจท่ายาง จำกัด พบว่า มีอัตราส่วนหนี้สินต่อทุน เท่ากับ 0.6 , 0.62 และ 0.75 ตามลำดับ นั่นคือสหกรณ์มีทุน

1 บาท มีหนี้สิน 0.6 บาท, 0.62 บาท และ 0.75 บาท ตามลำดับ จากกราฟจะเห็นว่าสหกรณ์มีแนวโน้มในการก่อหนี้เพิ่มสูงขึ้น แต่อัตราร้อยละก็ยังอยู่ในอัตราร้อยละต่ำ ซึ่งแสดงว่าสหกรณ์ฯ มีหนี้สินต่ำกว่าทุนของสหกรณ์ และอัตรานี้สูงกว่าเกณฑ์มาตรฐานที่กำหนดซึ่งเท่ากับ 0.57

อัตราความสามารถในการใช้สินทรัพย์

อัตราร้อยละของรายได้ต่อสินทรัพย์ทั้งสิ้น

เป็นอัตราส่วนที่ใช้วัดความสามารถในการใช้สินทรัพย์เพื่อก่อให้เกิดรายได้ทั้งสิ้น มากน้อยหรือเต็มประสิทธิภาพหรือไม่ ถ้าอัตราส่วนนี้มีค่าสูง แสดงว่ามีความสามารถในการใช้สินทรัพย์ที่มีอยู่เพื่อก่อให้เกิดรายได้ทั้งสิ้นสูง และมีการบริหารงานอย่างมีประสิทธิภาพ กราฟแสดงอัตราร้อยละของรายได้ต่อสินทรัพย์ทั้งสิ้นของสหกรณ์ทั้งสอง เป็นดังนี้



ภาพที่ 4.3 แสดงอัตราร้อยละของรายได้ต่อสินทรัพย์ทั้งสิ้น

จากภาพที่ 4.3 พบว่า อัตราร้อยละของรายได้ต่อสินทรัพย์ทั้งสิ้นของสหกรณ์เครดิตยูเนียนโพธิ์ลอยพัฒนา จำกัด มีอัตราส่วนร้อยละของรายได้ต่อสินทรัพย์ทั้งสิ้นในปี 2548 – 2550 เท่ากับร้อยละ 7.36, 6.47 และ 7.7 ตามลำดับ นั่นคือ สหกรณ์มีสินทรัพย์ทั้งสิ้น 100 บาท สามารถให้ผลตอบแทนเป็นรายได้ จำนวน 7.36 บาท, 6.47 บาท และ 7.7 บาท แสดงให้เห็นว่า สหกรณ์มีอัตราส่วนนี้ไม่สูงมากนัก สหกรณ์ใช้ประโยชน์จากสินทรัพย์ไม่เต็มประสิทธิภาพ และต่ำกว่าเกณฑ์มาตรฐานซึ่งเท่ากับร้อยละ 9.80

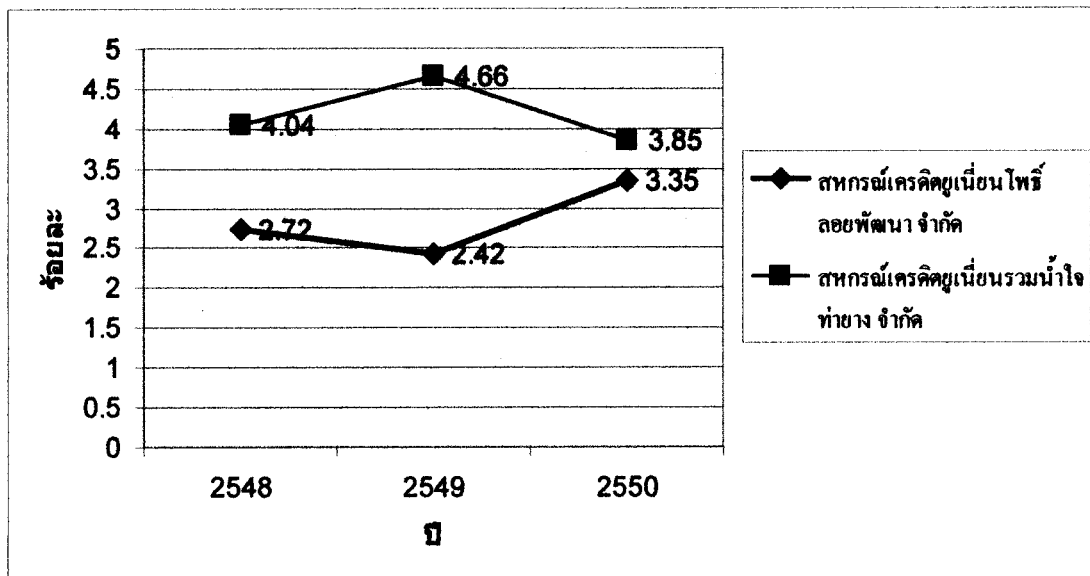
ในส่วนอัตราร้อยละของรายได้ต่อสินทรัพย์ทั้งสิ้นของสหกรณ์เครดิตยูเนียนรวมน้ำใจท่ายาง จำกัด ในปี 2548 – 2550 เท่ากับ 6.84, 7.12 และ 7.11 นั่นคือ สหกรณ์มีสินทรัพย์

ทั้งสิ้น 100 บาทสามารถให้ผลตอบแทนเป็นรายได้ จำนวน 6.84 บาท , 7.12 บาท และ 7.11 บาท ตามลำดับ แสดงให้เห็นว่าสหกรณ์ใช้ประโยชน์จากสินทรัพย์ไม่เต็มประสิทธิภาพเท่าที่ควร และต่ำกว่าเกณฑ์มาตรฐาน เช่นเดียวกับสหกรณ์เครดิตยูเนียนโพธิ์ลอยพัฒนา จำกัด

อัตราส่วนแสดงความสามารถในการทำกำไร

อัตราผลตอบแทนต่อสินทรัพย์

อัตราส่วนนี้แสดงให้เห็นผลตอบแทนที่ได้จากการลงทุนทั้งสิ้นหรือการใช้สินทรัพย์ว่าได้ผลตอบแทนเพียงพอหรือไม่ และเป็นอัตราส่วนที่ฝ่ายบริหารใช้ควบคุมการดำเนินการเพราะเป็นอัตราส่วนที่ใช้วัดความสามารถของฝ่ายบริหารในการใช้สินทรัพย์ของกิจการ ในอันที่ก่อให้เกิดกำไรกลับคือมาสู่กิจการ กราฟแสดงอัตราผลตอบแทนต่อสินทรัพย์ของสหกรณ์ทั้งสองสหกรณ์เป็นดังนี้



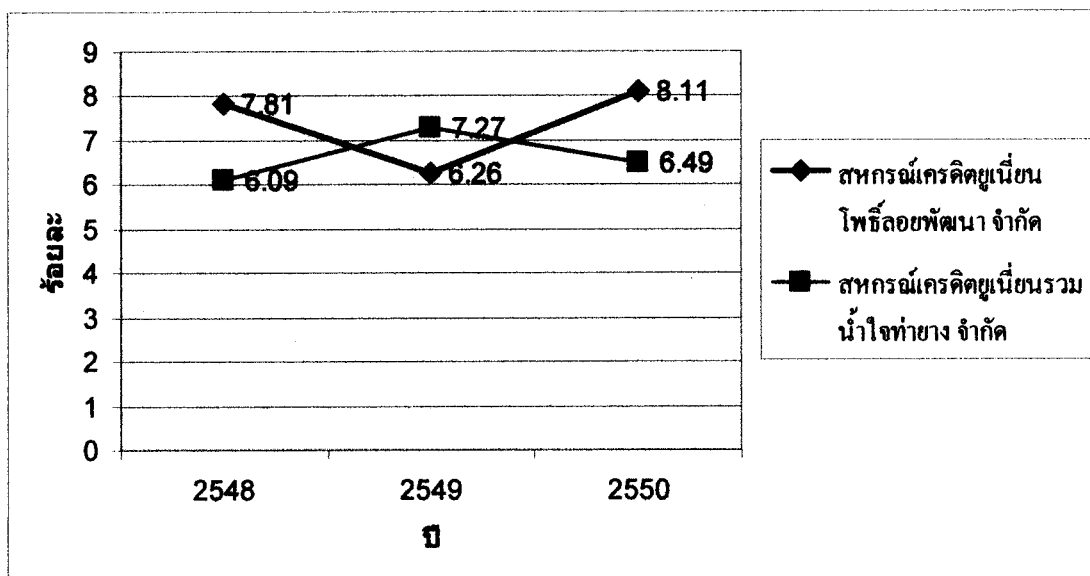
ภาพที่ 4.4 แสดงอัตราผลตอบแทนต่อสินทรัพย์

จากภาพที่ 4.4 พบว่าอัตราผลตอบแทนต่อสินทรัพย์ของสหกรณ์เครดิตยูเนียนโพธิ์ลอยพัฒนา จำกัด ในปี 2548- 2550 เท่ากับ 2.72, 2.42 และ 3.35 ตามลำดับ นั่นคือสหกรณ์มีสินทรัพย์ 100 บาท สามารถทำกำไรเท่ากับ 2.72บาท , 2.42 บาท และ 3.35 บาท แสดงว่าผลตอบแทนที่ได้จากการลงในสินทรัพย์ยังไม่ดีเท่าที่ควร และไม่ได้ตามเกณฑ์มาตรฐานที่กำหนดซึ่งเท่ากับ 6.83 สหกรณ์จึงควรหาแนวทางปรับปรุงเพื่อจะบริหารสินทรัพย์หรือทรัพยากรที่มีอยู่ให้เกิดประโยชน์และมีผลตอบแทนให้มากที่สุด

ในส่วนอัตราผลตอบแทนต่อสินทรัพย์ของสหกรณ์เครดิตยูเนียนรวมน้ำใจทำยาง จำกัด ในปี 2548 - 2550 เท่ากับ 4.04 ,4.66 และ 3.85 ตามลำดับ นั่นคือสหกรณ์มีสินทรัพย์ 100 บาท สามารถทำกำไรเท่ากับ 4.04 บาท ,4.66 บาท และ 3.85 บาท แสดงว่าผลตอบแทนที่ได้จากการลงในสินทรัพย์ยังไม่ดีเท่าที่ควร และยังไม่เพียงพอ และยังต่ำกว่าเกณฑ์มาตรฐานที่กำหนด ดังนั้น สหกรณ์จึงควรรหาแนวทางปรับปรุงเพื่อจะบริหารสินทรัพย์หรือทรัพยากรที่มีอยู่ให้เกิดประโยชน์เช่นเดียวกับสหกรณ์เครดิตยูเนียนโพธิ์ลอยพัฒนา จำกัด

อัตราผลตอบแทนต่อส่วนของผู้ถือหุ้น

อัตราส่วนนี้เป็นอัตราส่วนระหว่างกำไรที่เกิดขึ้นทั้งหมดของกิจการ เปรียบเทียบกับส่วนของผู้ถือหุ้นเป็นการวัดความสามารถในการหาผลตอบแทนของกิจการจากเงินลงทุนเฉพาะส่วนของผู้ถือหุ้นว่ามีมากน้อยเพียงใด หรือประสิทธิภาพในการทำกำไรเมื่อเปรียบเทียบกับส่วนทุน กราฟแสดงอัตราผลตอบแทนต่อส่วนของผู้ถือหุ้น เป็นดังนี้



ภาพที่ 4.5 แสดงผลตอบแทนต่อส่วนของผู้ถือหุ้น

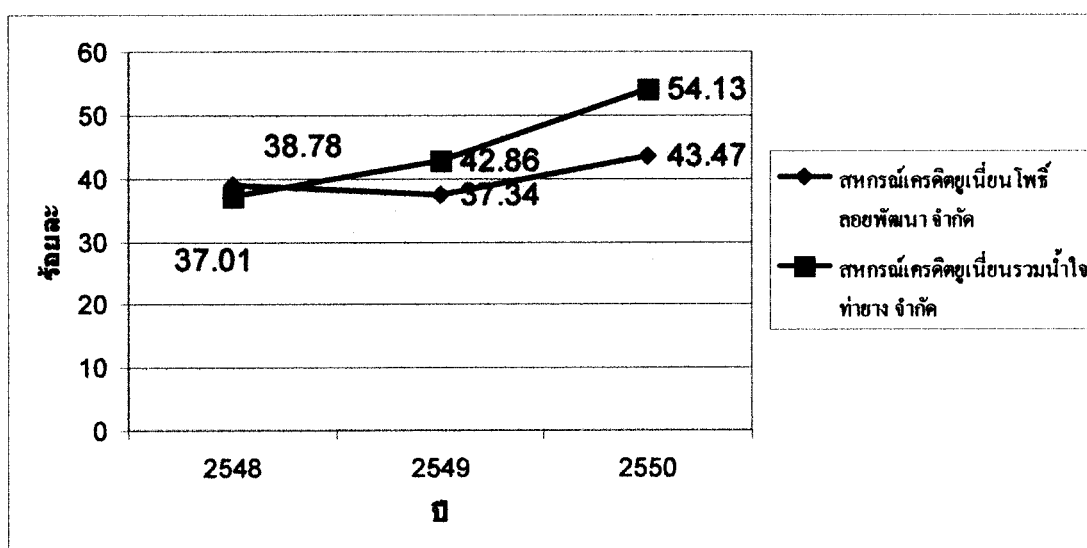
จากภาพที่ 4.5 พบว่าอัตราผลตอบแทนต่อส่วนของผู้ถือหุ้นของสหกรณ์เครดิตยูเนียนโพธิ์ลอยพัฒนา จำกัด ในปี 2548 - 2550 เท่ากับ 7.81, 6.26 และ 8.11 ตามลำดับ นั่นคือ สหกรณ์มีส่วนของผู้ถือหุ้นทุกๆ 100 บาท สหกรณ์สามารถบริหารเงินทุนเพื่อให้เกิดผลตอบแทน เท่ากับ 7.81 บาท , 6.26 บาท และ 8.11 บาท ตามลำดับ สามารถวิเคราะห์ได้ว่าอัตราผลตอบแทนต่อส่วนของผู้ถือหุ้นของสหกรณ์เมื่อเปรียบเทียบกับยังต่ำกว่าเกณฑ์มาตรฐานซึ่งเท่ากับ 10.82

7.81 บาท , 6.26 บาท และ 8.11 บาท ตามลำดับ สามารถวิเคราะห์ได้ว่าอัตราผลตอบแทนต่อส่วนกองทุนของสหกรณ์เมื่อเปรียบเทียบกับยังต่ำกว่าเกณฑ์มาตรฐานซึ่งเท่ากับ 10.82

ในส่วนอัตราผลตอบแทนต่อส่วนกองทุนของสหกรณ์เครดิตยูเนียนรวมน้ำใจท่ายาง จำกัดซึ่งเป็นสหกรณ์ที่ไม่ได้จัดทำแผนกลยุทธ์ ในปี 2548 – 2550 เท่ากับร้อยละ 6.09 , 7.27 และ 6.49 ตามลำดับ แสดงให้เห็นว่าสหกรณ์มีส่วนของทุนทุกๆ 100 บาท สหกรณ์สามารถบริหารเงินทุนเพื่อให้เกิดผลตอบแทนเท่ากับ 6.09 บาท , 7.27 บาท และ 6.49 บาท ตามลำดับ ซึ่งอัตราผลตอบแทนต่อส่วนกองทุนของสหกรณ์เมื่อเปรียบเทียบกับยังต่ำกว่าเกณฑ์มาตรฐานเช่นเดียวกับสหกรณ์เครดิตยูเนียนโพธิ์ลอยพัฒนา จำกัด

อัตรากำไรสุทธิต่อยอดขาย

อัตราส่วนนี้แสดงให้เห็นว่ารายได้จากการดำเนินงานทุกๆ 100 บาท จะมีกำไรเกิดขึ้นเท่าใด กราฟแสดงอัตรากำไรสุทธิต่อยอดขายของสหกรณ์เครดิตยูเนียนของสหกรณ์ทั้งสองเป็นดังนี้



ภาพที่ 4.6 แสดงอัตรากำไรสุทธิต่อยอดขาย

จากภาพที่ 4.6 พบว่าอัตรากำไรสุทธิต่อยอดขายของสหกรณ์เครดิตยูเนียนโพธิ์ลอยพัฒนา จำกัด ในปี 2548 – 2550 เท่ากับร้อยละ 38.78 , 37.34 และ 43.47 ตามลำดับ แสดงให้เห็นว่า รายได้จากการดำเนินงานทุกๆ 100 บาท สามารถทำกำไรเท่ากับ 38.78 บาท , 37.34 และ

ในส่วนอัตรากำไรสุทธิต่อยอดขายของสหกรณ์เครดิตยูเนียนรวมน้ำใจทำยาง จำกัด ในปี 2548 - 2550 เท่ากับร้อยละ 37.01 , 42.86 และ 54.13 ตามลำดับ แสดงให้เห็นว่า รายได้จากการดำเนินงานทุกๆ 100 บาท สามารถทำกำไรเท่ากับ 37.01 บาท , 42.86 บาท และ 54.13 บาท ตามลำดับ ซึ่งอัตราดังกล่าวถือว่าเมื่อเปรียบเทียบกับอัตรามาตรฐานถือว่ายังต่ำกว่าเกณฑ์มาตรฐานเหมือนเช่นสหกรณ์เครดิตยูเนียนโพธิ์ลอยพัฒนา จำกัด

เปรียบเทียบผลการดำเนินงานทางการเงิน

จากการวิเคราะห์อัตราส่วนทางการเงินระหว่างสหกรณ์เครดิตยูเนียน โพธิ์ลอยพัฒนา จำกัด และสหกรณ์เครดิตยูเนียนรวมน้ำใจทำยาง จำกัด ในด้านต่างๆ ดังนี้

ตารางที่ 4.3 เปรียบเทียบผลการดำเนินงานทางการเงินของสหกรณ์เครดิตยูเนียน โพธิ์ลอยพัฒนา จำกัด (จัดทำแผนกลยุทธ์) และสหกรณ์เครดิตยูเนียนรวมน้ำใจทำยาง จำกัด (ไม่ได้จัดทำแผนกลยุทธ์)

องค์ประกอบ	สหกรณ์เครดิตยูเนียนโพธิ์ลอยพัฒนา จำกัด (จัดทำแผนกลยุทธ์)	สหกรณ์เครดิตยูเนียนรวมน้ำใจทำยาง จำกัด (ไม่ได้จัดทำแผนกลยุทธ์)
อัตราส่วนสภาพคล่องทางการเงิน	มีความเสี่ยงในด้านสภาพคล่องต่ำกว่าเกณฑ์มาตรฐาน	มีสภาพคล่องทางการเงินแต่ต่ำกว่าเกณฑ์มาตรฐาน
อัตราส่วนวัดการก่อหนี้	อัตราก่อหนี้สูงกว่าอัตราส่วนมาตรฐาน	อัตราก่อหนี้สูงกว่าอัตราส่วนมาตรฐาน
อัตราส่วนความสามารถในการใช้สินทรัพย์	ใช้ทรัพย์สินไม่เต็มประสิทธิภาพ	ใช้ทรัพย์สินไม่เต็มประสิทธิภาพ
อัตราส่วนความสามารถในการทำกำไร	ความสามารถในการทำกำไรต่ำกว่าเกณฑ์มาตรฐานที่กำหนด	ความสามารถในการทำกำไรต่ำกว่าเกณฑ์มาตรฐานที่กำหนด

จากตารางที่ 4.3 วิเคราะห์ได้ว่าผลการดำเนินงานทางการเงินของสหกรณ์เครดิตยูเนียนโพธิ์ลอยพัฒนา จำกัด และสหกรณ์เครดิตยูเนียนรวมน้ำใจทำยาง จำกัด มีผลการดำเนินงานทางการเงินไม่แตกต่างกัน มีเพียงอัตราส่วนสภาพคล่องทางการเงิน ที่สหกรณ์เครดิตยูเนียน

โพธิ์ลอยพัฒนา จำกัด มีความเสี่ยงในสภาพคล่องทางการเงิน ในขณะที่สหกรณ์เครดิตรวมน้ำใจท่ายาง จำกัด มีสภาพคล่องทางการเงินมากกว่า แต่ทั้งสองสหกรณ์อยู่ในเกณฑ์ต่ำกว่ามาตรฐานที่กำหนดโดยกรมตรวจบัญชีสหกรณ์ และถ้าเปรียบเทียบเฉพาะสองสหกรณ์ดังกล่าวจะเห็นได้ว่าสหกรณ์เครดิตยูเนียนรวมน้ำใจท่ายาง จำกัด ซึ่งเป็นสหกรณ์ที่ไม่ได้มีการจัดทำแผนกลยุทธ์ มีอัตราส่วนทางการเงินดีกว่าสหกรณ์เครดิตยูเนียนโพธิ์ลอยพัฒนา จำกัด ซึ่งเป็นสหกรณ์ที่มีการจัดทำแผนกลยุทธ์

2.2 มุมมองด้านกระบวนการภายใน

สหกรณ์เครดิตยูเนียนเป็นสหกรณ์ประเภทหนึ่งที่ได้รับการจดทะเบียนตามพระราชบัญญัติสหกรณ์ พ.ศ. 2542 จัดตั้งโดยบุคคลหลายคนที่เข้าร่วมกันด้วยความสมัครใจ ใฝ่เนื้อเชื้อใจของประชาชนที่อาศัยอยู่ในชุมชนเดียวกัน หรือประกอบอาชีพในโรงงาน บริษัทหรือสถาบันการศึกษาเดียวกัน มุ่งเน้นให้แต่ละสหกรณ์สร้างระบบการเงินของชุมชน โดยชุมชน เพื่อเปิดโอกาสให้สมาชิกสามารถเข้าถึงแหล่งเงินทุนในระบบได้ในยามจำเป็น อันเป็นการแก้ไขปัญหาเศรษฐกิจสร้างฐานะการเงินในชุมชนให้มั่นคง

จากการวิเคราะห์กระบวนการภายในของสหกรณ์เครดิตยูเนียนจำนวน 2 สหกรณ์ คือสหกรณ์เครดิตยูเนียนโพธิ์ลอยพัฒนา จำกัด ซึ่งเป็นสหกรณ์ที่ไม่ได้มีการจัดทำแผนกลยุทธ์ และสหกรณ์เครดิตยูเนียนรวมน้ำใจท่ายาง จำกัด เป็นสหกรณ์ที่ไม่ได้จัดทำแผนกลยุทธ์ ซึ่งผู้วิจัยได้ดำเนินการศึกษาวิเคราะห์ตามองค์ประกอบของ McKinsey's 7S ในด้านกลยุทธ์ โครงสร้าง และด้านรูปแบบการบริหารจัดการ สำหรับสหกรณ์เครดิตยูเนียนรวมน้ำใจท่ายาง จำกัด ไม่ได้วิเคราะห์ในด้านกลยุทธ์เนื่องจากสหกรณ์ไม่ได้จัดทำแผนกลยุทธ์ มีเพียงแต่แผนการปฏิบัติงานที่เสนอต่อที่ประชุมใหญ่ในการขออนุมัติแผนเท่านั้น รายละเอียดการวิเคราะห์ดังนี้

สหกรณ์ที่มีการจัดทำแผนกลยุทธ์

สหกรณ์เครดิตยูเนียนโพธิ์ลอยพัฒนา จำกัด เป็นองค์กรนิติบุคคลตั้งขึ้นจากการรวมตัวของบุคคลที่เห็นชอบในวัตถุประสงค์ของสหกรณ์ด้วยความสมัครใจ ถือเป็นสถาบันทางสังคมในระดับชุมชนที่เกื้อกูลซึ่งกันและกัน ที่อยู่ในวงสัมพันธ์เดียวกัน ท้องที่ดำเนินงาน เขตท้องที่อำเภอบ้านลาด จังหวัดเพชรบุรี ภายใต้หลักการ ยุทธศาสตร์ และวิธีการสหกรณ์ สมาชิกสะสมทรัพย์ร่วมกัน เพื่อเป็นทุนให้สมาชิกที่มีความเดือดร้อนกู้ยืม ไปประกอบอาชีพ ผลประโยชน์ที่เกิดขึ้นจะได้รับจัดสรรสู่มวลสมาชิกในรูปของดอกเบี้ย เงินปันผล เงินเฉลี่ยคืน และสวัสดิการ รวมทั้งการเอื้ออาทรต่อกันในหมู่สมาชิกและต่อชุมชน โดยใช้หลักคุณธรรม 5 ประการ คือ มีความซื่อสัตย์

มีความเสียสละ มีความรับผิดชอบ มีความเห็นใจกัน และมีความไว้วางใจกัน ของสหกรณ์เครดิตยูเนียนเป็นเครื่องมือ ในปี 2550 มีสมาชิก 2,636 คน สมาชิกสมทบ 14 คน การดำเนินงานของสหกรณ์สามารถพัฒนาจนเกิดความเข้มแข็งเป็นประโยชน์ต่อมวลสมาชิก ส่งผลให้สมาชิกเป็นอยู่ที่ดีขึ้น มีฐานะมั่นคงทางเศรษฐกิจ สังคมและคุณภาพชีวิตได้ในระดับดี สหกรณ์เครดิตยูเนียนโพธิ์ลอยพัฒนา จำกัด ได้จดทะเบียนตามพระราชบัญญัติสหกรณ์ พ.ศ.2511 ประเภทสหกรณ์ออมทรัพย์ เมื่อวันที่ 25 มกราคม 2538 และเปลี่ยนเป็นประเภทสหกรณ์เครดิตยูเนียน พ.ศ.2549 ปัจจุบันสหกรณ์เครดิตยูเนียนโพธิ์ลอยพัฒนา จำกัด ตั้งอยู่เลขที่ 174 หมู่ 9 ตำบลหนองกะปูล อำเภอบ้านลาด จังหวัดเพชรบุรี การวิเคราะห์กระบวนการภายในของสหกรณ์วิเคราะห์ในด้านกลยุทธ์ ด้านโครงสร้าง และรูปแบบการบริหารของสหกรณ์ ดังนี้

ด้านกลยุทธ์ขององค์กร (Strategy)

สหกรณ์เครดิตยูเนียนโพธิ์ลอย จำกัด ได้มีการจัดทำกลยุทธ์ของสหกรณ์ พ.ศ. 2551- 2553 โดยวิเคราะห์สภาพปัจจัยแวดล้อมภายใน และปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอก ซึ่งการจัดทำกลยุทธ์ของสหกรณ์ มีวัตถุประสงค์ คือ

- (1) วิเคราะห์ปัจจัยสภาพแวดล้อมการดำเนินงานของสหกรณ์ (ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายในและปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอก)
- (2) กำหนดวิสัยทัศน์ ภารกิจ วัตถุประสงค์ เป้าหมาย และกลยุทธ์
- (3) จัดทำแผนกลยุทธ์สหกรณ์และกำหนดแผนปฏิบัติงาน โครงการนำไปสู่การปฏิบัติ

ในส่วนประโยชน์ในการจัดทำแผนกลยุทธ์ของสหกรณ์ นั้น เพื่อเป็นกรอบแนวทางในการพัฒนาการดำเนินงานในระยะเวลา 3 ปี ซึ่งกรอบทิศทาง การดำเนินงานจะมีความสอดคล้องกับสภาพแวดล้อมดำเนินงานของสหกรณ์ กรอบทิศทาง การดำเนินงานตามกลยุทธ์ จะมีลักษณะการบริหารงานเชิงรุก ซึ่งจะช่วยสนับสนุนให้มีบทบาทในการดำเนินธุรกิจและให้บริหารแก่สหกรณ์สมาชิกมากขึ้น อันจะนำไปสู่การเสริมสร้างภาพลักษณ์ของสหกรณ์ให้เป็นที่ยอมรับมากขึ้น และแผนกลยุทธ์จะช่วยพัฒนาประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่มีระบบงานที่ชัดเจน เอื้ออำนวยต่อการปฏิบัติงานในความรับผิดชอบของเจ้าหน้าที่ อันจะนำไปสู่การให้บริการที่พึงพอใจของสมาชิกและบุคคลทั่วไป รวมทั้ง กระบวนการจัดทำแผนกลยุทธ์จะเปิดโอกาสให้ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องได้มีส่วนร่วมในการกำหนดกรอบทิศทาง การพัฒนาสหกรณ์ อันจะนำไปสู่ความเป็นเอกภาพเดียวกัน ตามแนวทางวิสัยทัศน์ของสหกรณ์

กระบวนการจัดทำแผนกลยุทธ์ของสหกรณ์ คือ ปัจจุบันสหกรณ์อยู่ที่ใด กำลังจะไปทีใดในอนาคต ทำอย่างไรถึงจะไปถึงจุดนั้น

จากการดำเนินงานจัดทำแผนกลยุทธ์ของสหกรณ์เครดิตยูเนียน โพธิ์ลอย พัฒนา จำกัด ซึ่งได้ดำเนินการวิเคราะห์ตามขั้นตอน ซึ่งได้วิเคราะห์จากปัจจัยสภาพสิ่งแวดล้อม ภายในและภายนอก โดยการวิเคราะห์ SWOT เพื่อศึกษาจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค คณะวิทยากร ได้จัดทำแบบสอบถามแบ่งออกเป็น 9 ด้าน สำหรับการวิเคราะห์ปัจจัยสภาพแวดล้อม ภายใน ประกอบด้วย การบริหารจัดการ ข้อบังคับ การบริหารการเงิน สมาชิก คณะกรรมการ ดำเนินการ ผู้ตรวจสอบกิจการและเจ้าหน้าที่สหกรณ์ ตลอดจนธุรกิจ/บริการ และภาพลักษณ์ของ สหกรณ์ในสายตาสมาชิก/ชุมชน หากผู้จัดทำแผนกลยุทธ์กำหนดเป้าหมายในช่องดีมาก ดี ปานกลาง ถือเป็นจุดแข็ง หากกำหนดเป้าหมายในช่องน้อย ค่อนข้างน้อย ถือเป็นจุดอ่อน รวมทั้งการประเมิน แบบสอบถามของคณะกรรมการดำเนินการ และเจ้าหน้าที่สหกรณ์

สำหรับปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอก แบ่งออกเป็น 6 ด้าน ประกอบด้วย สภาพเศรษฐกิจในปัจจุบัน สภาพสังคมในชุมชนสหกรณ์ หน่วยงานสนับสนุน ธุรกิจการค้า กองทุนต่างๆ ที่เข้ามามีผลกระทบ และพันธมิตรธุรกิจ โดยการประเมินสภาพปัจจุบัน อนาคต ผลกระทบ และไม่มีผลกระทบต่อสหกรณ์ โดยให้ผู้จัดทำแผนกลยุทธ์ประเมินเป็นระดับคะแนน แต่ละข้อ หากมีผลกระทบต่อสหกรณ์น้อย ถือเป็นโอกาส แต่หากมีผลกระทบต่อสหกรณ์มาก ถือเป็นอุปสรรค จากการจัดทำกลยุทธ์ของสหกรณ์ สหกรณ์ได้นำมากำหนดรายละเอียดวิสัยทัศน์ และภารกิจดังนี้

วิสัยทัศน์

“เป็นสถาบันการเงินชั้นนำแนวหน้า แก้ปัญหาเศรษฐกิจ พัฒนาคุณภาพชีวิต ตามปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง”

ภารกิจ

ภารกิจที่ 1 พัฒนาระบบการบริหารจัดการให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น และ การให้บริการที่ประทับใจ

ภารกิจที่ 2 ส่งเสริมด้านการประกอบอาชีพความเป็นอยู่ของสมาชิกตาม ปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง

ภารกิจที่ 3 รณรงค์ให้การศึกษาอบรมแก่สมาชิกและบุคลากรของ สหกรณ์ ตลอดจนประชาชนและเยาวชนให้มีความรู้ความเข้าใจในหลักการ อุดมการณ์ วิธีการ สหกรณ์

ภารกิจที่ 4 ส่งเสริมการออมในครัวเรือน

ภารกิจที่ 5 ให้การสนับสนุนด้านสาธารณประโยชน์เพื่อการพัฒนาชุมชน
เมื่อสหกรณ์ได้กำหนดวิสัยทัศน์และภารกิจแล้วนำกำหนดเป็นกลยุทธ์ได้ดังนี้

ภารกิจ	วัตถุประสงค์	กลยุทธ์
1. พัฒนาระบบการบริหารจัดการให้มีประสิทธิภาพมากขึ้นและการให้บริการที่ประทับใจ	1. เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการของสหกรณ์ ให้บริการอย่างทั่วถึง 2. พัฒนาการให้บริการ เพื่อสร้างความศรัทธา สร้างความประทับใจแก่สมาชิกและผู้มาติดต่อ	1. ปรับผังองค์กร ให้มีความคล่องตัวในการปฏิบัติงาน 2. เจ้าหน้าที่จัดทำคำรับรองการปฏิบัติงาน โดยกำหนดเป้าหมายตัวชี้วัดในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ 3. ในการศึกษาอบรมแก่เจ้าหน้าที่เรื่องหลักการให้บริการที่ประทับใจ 4. จัดระบบการควบคุมภายในของสหกรณ์ให้มีประสิทธิภาพ 5. พัฒนาเทคโนโลยีให้ทันสมัยและระบบรักษาความปลอดภัย 6. สร้างขวัญกำลังใจให้กับคณะกรรมการดำเนินการ เจ้าหน้าที่ ผู้ตรวจสอบกิจการ และหัวหน้ากลุ่มสมาชิก 7. เร่งรัดหนี้ค้างชำระ 8. ลดภาระหนี้สินค้างนานให้กับสมาชิก โดยจัดทำเป็นโครงการ

ภารกิจ	วัตถุประสงค์	กลยุทธ์
<p>2. ส่งเสริมด้านการประกอบอาชีพความเป็นอยู่ของสมาชิกตามปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. เพื่อลดภาระหนี้สิน 2. เพื่อให้สมาชิกและครอบครัวดำเนินชีวิตตามปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง 3. เพื่อช่วยเหลือแบ่งเบาภาระทางสังคม 4. เพื่อยกระดับคุณภาพชีวิตของสมาชิกและครอบครัวให้ดีขึ้น 5. เพื่อสร้างรายได้ให้แก่สมาชิกและครอบครัว 	<ol style="list-style-type: none"> 1. จัดตั้งกลุ่มอาชีพในสหกรณ์ 2. เป็นต้นแบบนำปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงมาประยุกต์ใช้ในสหกรณ์ เช่น ทฤษฎีใหม่ในสหกรณ์ 3. จัดหาอาชีพเสริมให้กับสมาชิกเพื่อให้มีรายได้เพิ่มขึ้น 4. รณรงค์ให้สมาชิกและครอบครัวจัดทำบัญชีครัวเรือน 5. รณรงค์ให้สมาชิกและครอบครัว ลด ละ เลิก อดออม ขยายผลรายจ่ายที่ไม่จำเป็น
<p>3. รณรงค์ให้มีการศึกษาอบรมแก่สมาชิกและบุคลากรของสหกรณ์ ตลอดจนประชาชนและเยาวชนให้มีความรู้ความเข้าใจในหลักการ อุดมการณ์ วิธีการสหกรณ์</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. เพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการดำเนินงานเพื่อให้มีฐานะมั่นคง เข้มแข็ง มีคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้น 2. เพื่อให้สมาชิกมีความรู้ เข้าใจในหลักการ อุดมการณ์ วิธีการสหกรณ์ ตลอดจนประโยชน์และคุณค่าของสหกรณ์ 3. เพื่อพัฒนาบุคลากรของสหกรณ์ มีความรู้ ความเข้าใจในหลักการ อุดมการณ์ ตลอดจนประโยชน์และคุณค่าของสหกรณ์ และเป็นนักบริหารยุคใหม่ 	<ol style="list-style-type: none"> 1. จัดให้มีการศึกษาอบรม เผยแพร่ความรู้เกี่ยวกับสหกรณ์ แก่สมาชิกประชาชนและเยาวชนตามจุดต่างๆ 2. เผยแพร่ประชาสัมพันธ์ ความรู้เกี่ยวกับสหกรณ์ทางสื่อ 3. เผยแพร่ความรู้เกี่ยวกับสหกรณ์แก่นักเรียนในโรงเรียน เขตพื้นที่ดำเนินการและสนับสนุนส่งเสริมให้นักเรียนเข้าเป็นสมาชิกสหภาพ 4. ส่งเสริมให้คณะกรรมการ ดำเนินการ ฝ่ายจัดการ และผู้ตรวจสอบกิจการ มีความเข้าใจในหลักการ อุดมการณ์ วิธีการสหกรณ์ และเป็นนักบริหารมืออาชีพ

ภารกิจ	วัตถุประสงค์	กลยุทธ์
4. ส่งเสริมการออมในครัวเรือน	4. เพื่อให้ประชาชนและเยาวชนมีความรู้ความเข้าใจในหลักการอุดมการณ์ วิธีการสหกรณ์ จิตตารมณ์ สหกรณ์เครดิตยูเนียน ตลอดจนประโยชน์และคุณค่าของสหกรณ์ โดยเข้าเป็นสมาชิกเพิ่มขึ้น 5. เพื่อสร้างศรัทธาและภาพลักษณ์ที่ดีต่อสมาชิกและประชาชนทั่วไป 1. เพื่อสะสมเงินทุนให้เพียงพอต่อการพัฒนากิจการและเอื้อประโยชน์กับสมาชิก 2. เพื่อให้สหกรณ์เป็นสถาบันการเงินในระดับชุมชนที่มั่นคงของสมาชิก	5. เพิ่มสวัสดิการให้กับสมาชิก 1. ส่งเสริมการระดมทุน 2. บริการรับฝากเงิน
5. ให้การสนับสนุนด้านสาธารณประโยชน์เพื่อการพัฒนาชุมชน	เพื่อช่วยพัฒนาสังคม เช่น การศึกษาด้านอนุรักษ์สิ่งแวดล้อม ประเพณีของชุมชนให้ดำรงอยู่ และสนับสนุนองค์กรชุมชนตามหลักการสหกรณ์	สนับสนุน ช่วยเหลือสังคม รณรงค์ รักษา ฟื้นฟูวัฒนธรรม ประเพณีที่ดีให้ดำรงอยู่ และให้ความร่วมมือต่อชุมชน

เมื่อสหกรณ์ได้กำหนดกลยุทธ์แล้ว สหกรณ์ฯ ได้นำกลยุทธ์ไปจัดทำแผนการปฏิบัติงาน ให้สอดคล้องกับภารกิจ มีการกำหนดวิธีการทำงาน เป้าหมาย งบประมาณ และผู้รับผิดชอบ และติดตามประเมินผล ตามแผนงานที่ได้กำหนดไว้

ด้านโครงสร้าง (Structure)

สหกรณ์เครดิตยูเนียนโพธิ์ลอยพัฒนา จำกัด ได้จดทะเบียนตามพระราชบัญญัติสหกรณ์ พ.ศ. 2511 ประเภทสหกรณ์ออมทรัพย์ จดเมื่อวันที่ 25 มกราคม 2538 และได้เปลี่ยนเป็น

ประเภทสหกรณ์เครดิตยูเนียน พ.ศ.2549 ปัจจุบันสหกรณ์เครดิตยูเนียนโพธิ์ธอยพัฒนา จำกัด ตั้งอยู่ เลขที่ 174 หมู่ 9 ตำบลหนองกะปี่ อำเภอบ้านลาด จังหวัดเพชรบุรี มีโครงสร้างการบริหารจัดการ และด้านการเงินอย่างคร่าวๆ ดังนี้

โครงสร้างการบริหารจัดการ

สหกรณ์ฯ มีการบริหารงานโดยคณะกรรมการ โดยในข้อบังคับของสหกรณ์ กำหนดคณะกรรมการเป็น ประธาน กรรมการและคณะกรรมการ รวมจำนวน 15 คน มีฝ่ายจัดการ จำนวน 5 คน แบ่งเป็นผู้จัดการ 1 คน ผู้ช่วยผู้จัดการ จำนวน 1 คน การเงิน จำนวน 3 คน ลูกจ้าง จำนวน 1 คน แบ่งเป็น นักการฯ จำนวน 1 คน ยาม จำนวน 3 คน ณ 31 ธันวาคม 2550 มีจำนวน สมาชิก จำนวน 2,636 คน เพิ่มขึ้นจากปี 2549 ซึ่งมีจำนวน 2,539 คน จำนวน 97 คน

โครงสร้างการบริหารการเงิน

ณ 31 ธันวาคม 2550 สหกรณ์ฯ มีสินทรัพย์ทั้งสิ้น 118,831,330.16 บาท ซึ่งสินทรัพย์นั้นอยู่ในรูปของเงินฝากธนาคาร ลูกหนี้เงินกู้ ดอกเบี้ยค้างและสินทรัพย์อื่น มีหนี้สิน จำนวน 68,666,431.36 บาท ทุนของสหกรณ์ จำนวน 50,164,898.80 บาท โดยแยกเป็น ทุนเรือนหุ้น จำนวน 39,897,960 บาท ทุนสำรอง 4,359,421.60 บาท สะสมตามข้อบังคับ 2,086,128.82 บาท กำไรจากการดำเนินงาน จำนวน 3,821,388.38 บาท ซึ่งธุรกิจส่วนใหญ่เป็นธุรกิจสินเชื่อ

รูปแบบการบริหารจัดการ (Style) ของสหกรณ์

แบบแผนพฤติกรรมในการปฏิบัติงานของผู้บริหารเป็นองค์ประกอบที่สำคัญอย่างหนึ่งของสภาพแวดล้อมภายในองค์กร และจากผลการวิจัยที่ผ่านมา พบว่า ความเป็นผู้นำขององค์กรจะมีบทบาทที่สำคัญต่อความสำเร็จหรือล้มเหลวขององค์กร ผู้นำที่ประสบความสำเร็จจะต้องวางโครงสร้างวัฒนธรรมองค์กรด้วยการเชื่อมโยงระหว่างความเป็นเลิศและพฤติกรรมทางจรรยาบรรณให้เกิดขึ้น

ความเป็นผู้นำ คือ ความสามารถที่มีอิทธิพลเหนือบุคคลอื่นในด้านการกระทำตามที่ผู้นำต้องการให้กระทำรูปแบบของความเป็นผู้นำสามารถจำแนกทั่ว ๆ ไปได้ 4 อย่าง คือ

- 1) ผู้นำแบบเผด็จการ (Autocratic Leader) คือ บุคคลที่สั่งการในสิ่งที่ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาต้องกระทำและคาดหวังว่าจะต้องมีการเชื่อฟังโดยไม่มีข้อสงสัย
- 2) ผู้นำแบบมีส่วนร่วม (Participative Leader) คือ บุคคลที่ยอมให้ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการตัดสินใจ แต่อย่างไรก็ตามอาจจะรักษาอำนาจหน้าที่ของการตัดสินใจในที่สุดเอาไว้

3) ผู้นำแบบประชาธิปไตย (Democratic Leader) คือ บุคคลที่ได้พยายามจะทำในสิ่งที่ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาส่วนใหญ่ต้องการ ในสถานการณ์ปัจจุบันผู้นำแบบประชาธิปไตยได้มีความสำคัญมากขึ้นอยู่ตลอดเวลาเมื่อวิธีการดำเนินงานแบบทีมงานได้ขยายตัวออกไป นอกจากนั้นผู้นำแบบดังกล่าวได้สนับสนุนคณะกรรมการและทีมงานเฉพาะกิจเฉพาะเรื่อง เพื่อที่จะอภิปรายข้อปัญหาตั้งแต่กลยุทธ์ขององค์กร ไปจนถึงการออกแบบงานใหม่ การคิดค้นการบริการหรือผลิตภัณฑ์ใหม่ ๆ การมีส่วนร่วมของบุคลากรอื่นจะเป็นผลให้การทำงานมีประสิทธิภาพเพิ่มสูงขึ้น

4) ผู้นำแบบเสรีนิยม (Laissez – Faire Leader) คือ บุคคลที่ไม่ได้มีส่วนร่วมกับการดำเนินงานของผู้ที่อยู่ใต้บังคับบัญชาเลย การตัดสินใจในเรื่องต่าง ๆ ผู้นำจะปล่อยให้สมาชิกของกลุ่มตัดสินใจทุกอย่าง

แนวโน้มในปัจจุบันที่สำคัญอย่างหนึ่ง ผลการวิจัยที่ผ่านมาพบว่าในประเทศสหรัฐอเมริกา ผู้บริหารระดับสูงจะให้อำนาจแก่บุคคลระดับล่างมากขึ้น ร้อยละ 72 ของผู้บริหารที่ถูกสำรวจยืนยันว่าพวกเขาใช้การมีส่วนร่วมมากขึ้น ให้ความสำคัญกับการสร้างความเห็นพ้องต้องกันมากขึ้น และการฟังความคิดเห็นต่อสื่อสารมากกว่าการบังคับบัญชาในรูปแบบที่ดำเนินการอยู่ในอดีต และผู้บริหารระดับสูงจะไม่สงวนอำนาจไว้ที่ตัวเองเพียงคนเดียว

จากการศึกษาวิเคราะห์สหกรณ์เครดิตยูเนียน โพธิ์ลอยพัฒนา จำกัด พบว่าสหกรณ์บริหารงานในรูปของคณะกรรมการมีการบริหารงานแบบประชาธิปไตย กล่าวคือ ใช้เสียงส่วนมากในการแสดงความคิดเห็นและลงมติในการดำเนินการ แต่การดำเนินงานของสหกรณ์อยู่ในกรอบที่ได้รับการอนุมัติในที่ประชุมใหญ่ซึ่งเป็นของสมาชิกสหกรณ์ คณะกรรมการของสหกรณ์แห่งนี้นับได้ว่าเป็นผู้เสียสละ และทำงานให้กับส่วนรวม ดูได้จากความใส่ใจและการเสียสละเวลาในการเข้าร่วมประชุมคณะกรรมการของสหกรณ์ ซึ่งกำหนดไว้ทุกเดือน ซึ่งได้รับค่าตอบแทนเพียงเล็กน้อย การเป็นผู้นำในการเข้าร่วมกิจกรรมต่างๆของสหกรณ์ซึ่งจัดเป็นประจำสม่ำเสมอ บางครั้งไม่ได้ค่าตอบแทนใดๆ แต่คณะกรรมการทุกท่านก็เสียสละเวลาและทรัพย์สินส่วนตัว เพื่อทำงานให้สหกรณ์อย่างแท้จริง ซึ่งถือว่าผู้บริหารงานเป็นผู้นำแบบประชาธิปไตย และผู้นำแบบมีส่วนร่วม

สหกรณ์ที่ไม่ได้จัดทำแผนกลยุทธ์

สหกรณ์เครดิตยูเนียนรวมน้ำใจท่ายาง จำกัด เดิมเป็นกลุ่มเครดิตยูเนียนรวมน้ำใจสำนักงานตั้งอยู่ที่โรงเรียนบ้านท่ายาง (ประชาสรรค์) โดยการรวมกลุ่มครั้งแรกเมื่อวันที่ 5 กุมภาพันธ์ 2525 โดยได้รับความร่วมมือและการประสานงานจากอาจารย์สุวิทย์ เปี้ยผ่อง อาจารย์ชำนาญ อัมสะอาด อาจารย์ถนิม นิลกลัด ครั้งแรกมีสมาชิกสามัญ 38 คน สมาชิกสมทบ 2 คน รวม 40 บาท มีเงินสะสมและเงินฝากออมทรัพย์ จำนวน 4,330 บาท รับเงินฝากทุกวันที่ 5 ของเดือน และ

ต่อมาเปลี่ยนมารับเงินทุกวันที่ 1 ของเดือน ซึ่งจากการรวมกันเพื่อจัดตั้งกลุ่มนั้น เป็นไปด้วยความยากลำบากเนื่องจาก ประชาชนไม่เข้าใจ ไม่สนใจ ไม่ให้ความร่วมมือ ไม่มีความเชื่อมั่นศรัทธา ประชาชนในพื้นที่ ตำบลท่ายางในขณะนั้น ส่วนมากเข้าใจว่าการดำเนินการของกลุ่มเครดิตยูเนียน เป็นวิธีการหาเงินเข้ากระเป๋าตัวเองและพวกพ้อง สภาพทั่วไปของสหกรณ์วิเคราะห์ตามด้านต่างๆ ดังนี้

ด้านโครงสร้าง (Structure)

โครงสร้างการบริหารจัดการ

สหกรณ์เครดิตยูเนียนรวมน้ำใจท่ายาง จำกัด ได้จดทะเบียนเมื่อวันที่ 11 มีนาคม 2528 ประเภทสหกรณ์ออมทรัพย์ มีสำนักงานเลขที่ 258/71 หมู่ที่ 1 ตำบลท่ายาง อำเภอท่ายาง จังหวัดเพชรบุรี สหกรณ์ฯ มีการบริหารงานโดยคณะกรรมการ จำนวน 15 คน ฝ่ายจัดการ จำนวน 6 คน โดยแบ่งเป็นผู้จัดการ จำนวน 1 คน ผู้จัดการ 1 คน หัวหน้างานการเงิน จำนวน 1 คน หัวหน้างานธุรการ จำนวน 1 คน เจ้าหน้าที่สินเชื่อ จำนวน 1 คน เจ้าหน้าที่บัญชี 1 คน ณ 31 ธันวาคม 2550 สหกรณ์ฯ มีสมาชิก จำนวน 4,215 คน เพิ่มขึ้นจากปี 2549 ซึ่งมีจำนวน 3,906 คน ในจำนวน 309 คน สหกรณ์ฯ มีการระดมจากสมาชิก จำนวน 4,215 คน แยกเป็นชาย จำนวน 1,554 คน เป็นหญิงจำนวน 2,661 คน

การดำเนินงานของสหกรณ์มีการให้บริการและการทำธุรกิจดังนี้

ธุรกิจสินเชื่อ มีการบริการเงินกู้แก่สมาชิก 3 ประเภท

เงินกู้เพื่อเหตุฉุกเฉิน ในวงเงินจำกัดขั้นสูงไม่เกิน 10,000 บาท

เงินให้กู้สามัญ ในวงเงินจำกัดขั้นสูงไม่เกิน 200,000 บาท

เงินกู้พิเศษ ในวงเงินจำกัด ขั้นสูงไม่เกิน 500,000 บาท

ดอกเบี้ยเงินให้กู้ ถ้าเป็นกู้เพื่อเหตุฉุกเฉิน ร้อยละ 13 ต่อปี เงินกู้สามัญ

ร้อยละ 13 ต่อปีเงินกู้พิเศษ ร้อยละ 13 ต่อปี และเงินกู้โครงการพัฒนา

คุณภาพชีวิต ร้อยละ 11 ต่อปี

การรับฝากเงินมี 2 ประเภท คือ เงินฝากออมทรัพย์ และเงินฝากออมทรัพย์พิเศษ โดยอัตราดอกเบี้ยเงินฝากออมทรัพย์ ร้อยละ 2.25 และอัตราเงินฝากออมทรัพย์พิเศษ ร้อยละ 4.25 – 4.75 ต่อปี

จัดสวัสดิการให้แก่สมาชิก

สวัสดิการเงินกู้ – เงินสะสม

สวัสดิการเงินช่วยเหลือซึ่งกันและกัน ปัจจุบันจ่าย 63,000 บาทเศษ

สวัสดิการสงเคราะห์ชมรมเพชรบุรี ปัจจุบันจ่าย 24,000 บาทเศษ

สวัสดิการกองทุนสมทบ ปัจจุบันจ่าย 100,000 บาท
 สวัสดิการแต่งงาน หลักฐานทะเบียนสมรส 500 บาทต่อคน
 สวัสดิการบุตรเกิดใหม่ หลักฐานทะเบียนสมรส 100 ต่อคน
 สวัสดิการเบี้ยยังชีพผู้สูงอายุ 70 ปีขึ้นไป จ่ายให้ 3% ของเงินฝากหุ้น
 จ่ายทุกสิ้นปีทางบัญชี ไม่เกิน 3,000 บาท

สวัสดิการรักษาพยาบาล ต้องเป็นผู้ป่วยในและต้องนำเอกสาร
 ใบเสร็จรับเงินผู้ป่วยในมาให้สหกรณ์ 500 บาท ต่อคนต่อปี

โครงสร้างการบริหารการเงิน

ณ 31 ธันวาคม 2550 สหกรณ์ฯ มีสินทรัพย์ทั้งสิ้น 105,490,585.59 บาท
 ซึ่งสินทรัพย์นั้นอยู่ในรูปของเงินฝากธนาคาร ลูกหนี้เงินกู้ ดอกเบี้ยค้างและสินทรัพย์อื่นมีหนี้สิน
 จำนวน 45,096,570.34 บาท ทุนของสหกรณ์ จำนวน 60,394,015.25 บาท โดยแยกเป็นทุนเรือนหุ้น
 จำนวน 51,130,580 บาท ทุนสำรอง 3,435,360.79 บาท ทุนสะสมตามข้อบังคับ 2,169,568.03 บาท
 กำไรจากการดำเนินงาน จำนวน 3,658,506.43 บาท

รูปแบบการบริหารจัดการ (Style) ของสหกรณ์

สหกรณ์เครดิตยูเนียนรวมน้ำใจท่ายาง จำกัด มีการบริหารงานโดยคณะกรรมการ
 ซึ่งได้รับการเลือกตั้งมาจากสมาชิกในการประชุมใหญ่ของสหกรณ์ ซึ่งถ้าเปรียบลักษณะการ
 บริหารงานของคณะกรรมการของสหกรณ์เครดิตยูเนียนรวมน้ำใจท่ายาง จำกัด เรียกได้ว่า
 บริหารงานแบบผู้นำมีส่วนร่วมและมีประชาธิปไตย เพราะคณะกรรมการมาจากการเลือกตั้งซึ่งเป็น
 ประชาธิปไตย และการบริหารงานของคณะกรรมการใช้เสียงข้างมากในการลงมติในการ
 ดำเนินงานอย่างหนึ่ง อีกทั้งสหกรณ์ฯ ยังมีคณะผู้ตรวจสอบกิจการและผู้ตรวจการสหกรณ์ ซึ่งมี
 หน้าที่ในการแนะนำ และตรวจสอบการดำเนินงานของสหกรณ์อีกชั้นหนึ่ง ซึ่งคณะกรรมการของ
 สหกรณ์ก็เป็นผู้นำที่ยินดีปรับปรุงแก้ไขตามคำแนะนำของผู้ตรวจสอบกิจการและผู้ตรวจการ
 สหกรณ์อยู่เสมอ และจากการศึกษาแผนการดำเนินงานของสหกรณ์พบว่า คณะกรรมการของ
 สหกรณ์มีการดำเนินงานตามแผนงาน รายรับ รายจ่ายประจำปีที่ตั้งไว้ และคณะกรรมการสหกรณ์
 ของสหกรณ์เครดิตยูเนียนรวมน้ำใจท่ายาง จำกัด ได้มุ่งเน้นการให้สวัสดิการกับสมาชิก เช่น
 สวัสดิการเงินกู้ สวัสดิการเงินช่วยเหลือซึ่งกันและกัน สวัสดิการแต่งงาน และสวัสดิการบุตร
 เกิดใหม่ เป็นต้น ซึ่งเห็นได้ว่าคณะกรรมการได้เล็งเห็นและให้ความสำคัญในเรื่องหลักการของ
 สหกรณ์ และจากการตรวจสอบกิจการของผู้ตรวจสอบกิจการได้ให้ความเห็นเกี่ยวกับ

คณะกรรมการว่า คณะกรรมการของสหกรณ์มีการดำเนินงานโปร่งใส ชัดเจน ไม่มีข้อมูลใดให้เคลือบแคลงต่อความเป็นจริง ไม่พบข้อบกพร่องด้านการเงิน ทรัพย์สิน หนี้สิน เอกสาร สัญญาต่างๆ ที่มีผลทำให้เกิดความเสียหายแก่กิจการของสหกรณ์ การปฏิบัติหน้าที่ของกรรมการ ผู้จัดการ ไม่พบว่าผิดกฎหมาย ข้อบังคับ มติคำสั่งแต่อย่างใด

ดังนั้น จึงพอวิเคราะห์ได้ว่าคณะกรรมการสหกรณ์มีรูปแบบการบริหารงานที่ดี มีลักษณะของความเป็นผู้นำที่เป็นประชาธิปไตย และบริหารงานสหกรณ์แบบมีส่วนร่วม

เปรียบเทียบกระบวนการภายในของสหกรณ์เครดิตยูเนียนโพธิ์ลอยพัฒนา จำกัด (จัดทำแผนกลยุทธ์) และสหกรณ์เครดิตยูเนียนรวมน้ำใจท่ายาง จำกัด (ไม่ได้จัดทำแผนกลยุทธ์) จังหวัดเพชรบุรี

ตารางที่ 4.4 เปรียบเทียบกระบวนการภายในของสหกรณ์เครดิตยูเนียนโพธิ์ลอยพัฒนา จำกัด (จัดทำแผนกลยุทธ์) และสหกรณ์เครดิตยูเนียนรวมน้ำใจท่ายาง จำกัด (ไม่ได้จัดทำแผนกลยุทธ์) จังหวัดเพชรบุรี

องค์ประกอบ	สหกรณ์เครดิตยูเนียนโพธิ์ลอยพัฒนา จำกัด (จัดทำแผนกลยุทธ์)	สหกรณ์เครดิตยูเนียนรวมน้ำใจท่ายาง จำกัด (ไม่ได้จัดทำแผนกลยุทธ์)
1. ด้านกลยุทธ์ (Strategies)	<p>สหกรณ์ได้มีการจัดทำแผนกลยุทธ์โดยกำหนดตามวิสัยทัศน์และภารกิจของสหกรณ์ดังนี้</p> <p>ภารกิจที่ 1 พัฒนาระบบ การบริหารจัดการให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น และการให้บริการที่ประทับใจ</p> <p>ภารกิจที่ 2 ส่งเสริมด้านการประกอบอาชีพความเป็นอยู่ของสมาชิกตามปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง</p> <p>ภารกิจที่ 3 รมรงค์ให้การศึกษาอบรมแก่สมาชิกและบุคลากรของสหกรณ์ ตลอดจนประชาชนและเยาวชนให้มีความรู้ความเข้าใจในหลักการ อุดมการณ์ วิธีการสหกรณ์</p> <p>ภารกิจที่ 4 ส่งเสริมการออมในครัวเรือน</p> <p>ภารกิจที่ 5 ให้การสนับสนุนด้านสาธารณประโยชน์เพื่อการพัฒนาชุมชน</p>	<p>ไม่ได้จัดทำแผนกลยุทธ์ (จัดทำเพียงแผนปฏิบัติการประจำปี)</p>

ตารางที่ 4.4 (ต่อ)

องค์ประกอบ	สหกรณ์เครดิตยูเนียน โพธิ์ลอยพัฒนา จำกัด (จัดทำแผนกลยุทธ์) ข้อมูล ณ 31 ธันวาคม 2550	สหกรณ์เครดิตยูเนียนรวมน้ำใจ ท่ายาง จำกัด (ไม่ได้จัดทำแผนกลยุทธ์) ข้อมูล ณ 31 ธันวาคม 2550
2. ด้านโครงสร้าง (Structure)		
จดทะเบียนเป็นสหกรณ์	ปี 2538	ปี 2528
จำนวนสมาชิก	2,636 คน	4,215 คน
สินทรัพย์	118,831,330.16 บาท	105,490,585.59 บาท
เงินรับฝาก	67,279,737 บาท	43,295,973.06
เงินรับฝากเฉลี่ยต่อสมาชิก	25,523 บาท	10,272 บาท
ทุนเรือนหุ้น	39,897,960 บาท	51,130,580 บาท
ทุนเรือนหุ้นเฉลี่ยต่อสมาชิก	15,135.80 บาท	12,130.62 บาท
ทุนดำเนินงาน	50,164,898.80 บาท	60,394,015.25 บาท
หนี้สิน	68,666,431.36 บาท	45,096,570.34 บาท
กำไรสุทธิ	3,821,388.38 บาท	3,658,506.43 บาท
กำไรสุทธิเฉลี่ยต่อสมาชิก	1,449.69 บาท	867.97 บาท
ประเภทธุรกิจหลัก	ธุรกิจสินเชื่อ ธุรกิจรับฝากเงิน	ธุรกิจสินเชื่อ ธุรกิจรับฝากเงิน
จำนวนคณะกรรมการ	15 คน	15 คน
จำนวนฝ่ายจัดการ	6 คน	6 คน
3. รูปแบบการบริหารจัดการ (Style)	บริหารงานในรูปแบบของ คณะกรรมการ มีฝ่ายจัดการ ในการดำเนินงานให้เป็นไปตาม นโยบาย รูปแบบการบริหารงาน ของคณะกรรมการเป็นแบบ ประชาธิปไตยและแบบมี ส่วนร่วม	บริหารงานในรูปแบบของ คณะกรรมการ มีฝ่ายจัดการ ในการดำเนินงานให้เป็นไปตาม นโยบาย รูปแบบการบริหารงาน ของคณะกรรมการเป็นแบบ ประชาธิปไตยและแบบมีส่วนร่วม

จากตารางที่ 4.4 จะเห็นได้จากการวิเคราะห์สหกรณ์เครดิตยูเนียน ใน 3 ด้าน คือ ด้านกลยุทธ์ ด้านโครงสร้าง และด้านรูปแบบการบริหารจัดการ ซึ่งขอวิเคราะห์เป็นด้านๆ ดังนี้

ด้านกลยุทธ์ (Strategies) สหกรณ์เครดิตยูเนียนโพธิ์ลอยพัฒนา จำกัด ซึ่งเป็นสหกรณ์ที่ได้จัดทำแผนกลยุทธ์ นั้นมุ่งเน้นทำกลยุทธ์เพื่อให้บรรลุตามภารกิจที่สหกรณ์ฯ ได้ตั้งไว้ คือมุ่งเน้นในเรื่องพัฒนาระบบ การบริหารจัดการให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น และการให้บริการที่ประทับใจ ส่งเสริมด้านการประกอบอาชีพความเป็นอยู่ของสมาชิกตามปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง รณรงค์ให้การศึกษาอบรมแก่สมาชิกและบุคลากรของสหกรณ์ ตลอดจนประชาชนและเยาวชนให้มีความรู้ความเข้าใจในหลักการ อุดมการณ์ วิธีการสหกรณ์ ส่งเสริมการออมในครัวเรือนให้การสนับสนุนด้านสาธารณประโยชน์เพื่อการพัฒนาชุมชน ซึ่งการจัดทำแผนกลยุทธ์เป็นไปตามหลักการของสหกรณ์ ส่วนสหกรณ์เครดิตยูเนียนรวมน้ำใจท่ายาง จำกัด ไม่ได้จัดทำแผนกลยุทธ์ แต่ได้จัดทำเป็นแผนการปฏิบัติงานประจำปี ขออนุมัติในที่ประชุมใหญ่ทุกปี ซึ่งรายละเอียดในแผนงานแต่ละปี มิได้กำหนดวิธีการ ขั้นตอน และระยะเวลาหรือกลยุทธ์ไว้ เช่น กำหนดเพียงว่า จะรับสมาชิกเพิ่มจำนวนเท่าใด จ่ายเงินกู้ในระหว่างปีเท่าใด รายรับ - รายจ่ายประมาณเท่าไร

ด้านโครงสร้าง (Structure) ซึ่งขอวิเคราะห์ในภาพรวม ทั้งโครงสร้างการบริหารและโครงสร้างทางการเงินพบว่า ข้อมูล ณ 31 ธันวาคม 2550 สหกรณ์เครดิตยูเนียนโพธิ์ลอยพัฒนา จำกัด ได้จัดตั้งเมื่อปี 2538 ส่วนสหกรณ์เครดิตยูเนียนรวมน้ำใจท่ายาง จำกัด ได้จัดตั้งเมื่อปี 2528 ซึ่งสหกรณ์ได้ตั้งห่างกันเป็นจำนวนถึง 10 ปี ในด้านการสะสมทุนเรือนหุ้น จำนวนสมาชิก สหกรณ์เครดิตยูเนียนรวมน้ำใจท่ายาง จำกัด จึงมีมากกว่า ในส่วนสินทรัพย์ เงินรับฝาก เงินรับฝากเฉลี่ยต่อสมาชิก นี่สิน กำไรสุทธิ กำไรเฉลี่ยต่อสมาชิก สหกรณ์เครดิตยูเนียนโพธิ์ลอยพัฒนา จำกัด มีสูงกว่าสหกรณ์เครดิตยูเนียนรวมน้ำใจท่ายาง จำกัด ในด้านคณะกรรมการมีจำนวนเท่ากัน คือ จำนวน 15 คน ฝ่ายจัดการสหกรณ์เครดิตยูเนียนรวมน้ำใจท่ายาง จำกัด มีจำนวน 6 คน ซึ่งเท่ากับสหกรณ์เครดิตยูเนียนโพธิ์ลอยพัฒนา จำกัด ซึ่งมีจำนวน 6 คน

ด้านรูปแบบการบริหารจัดการและวัฒนธรรมองค์กร (Style) บริหารงานในรูปแบบของคณะกรรมการ มีฝ่ายจัดการในการดำเนินงานให้เป็นไปตามนโยบาย รูปแบบการบริหารงานของคณะกรรมการเป็นแบบประชาธิปไตยและแบบมีส่วนร่วม ซึ่งรูปแบบการบริหารจัดการของคณะกรรมการของทั้งสองสหกรณ์ มีลักษณะไม่แตกต่างกัน

ด้านการเรียนรู้และพัฒนา

เป็นการพัฒนาองค์กรในสิ่งใหม่ๆ ที่ทันสมัย และฝึกอบรมพนักงาน โดยเป็นประโยชน์ต่อองค์กร และสมาชิกสหกรณ์ การศึกษาจะศึกษาใน 2 ประเด็น คือ ในด้านบุคลากร (Staff) และด้านทักษะความรู้ ความสามารถ (Skill)

สหกรณ์เครดิตยูเนียนโพธิ์ลอยพัฒนา จำกัด (จัดทำแผนกลยุทธ์)

คณะกรรมการดำเนินงานของสหกรณ์เครดิตยูเนียนโพธิ์ลอยพัฒนา จำกัด มีจำนวน 15 คน ซึ่งได้รับการเลือกตั้งจากที่ประชุมใหญ่ของมวลสมาชิก มีคุณสมบัติและข้อมูลพื้นฐาน ดังนี้

ตารางที่ 4.5 ตารางแสดงข้อมูลพื้นฐานของคณะกรรมการสหกรณ์เครดิตยูเนียนโพธิ์ลอยพัฒนา จำกัด

ลำดับที่	ชื่อ - สกุล	ตำแหน่ง	วุฒิการศึกษา	อายุปัจจุบัน	อาชีพหลัก
1.	นายบัญญัติ เลิศอวาส	ประธานกรรมการ	ปริญญาโท	49	รับราชการ
2.	นายเฉลิม นวมนิม	รองประธานกรรมการ	ปริญญาตรี	43	รับราชการ
3.	นายบุญเลิศ กลิ่นอุบล	รองประธานกรรมการ	ป.7	44	ทำนา
4.	นายเสถียร เลิศอวาส	เหรัญญิก	ปริญญาโท	44	รับราชการ
5.	นางศิรินทร อินเฒ่า	เลขานุการ	ม.6	55	ค้าขาย
6.	นายประสิทธิ์ เรืองทุก	กรรมการ	ปริญญาตรี	52	รับราชการ
7.	จ.ส.อ. สวัสดิ์ เพนเทศ	กรรมการ	ม.6	63	ราชการบำนาญ
8.	นายประสิทธิ์ สวอยงาม	กรรมการ	ป.6	47	ทำนา
9.	นายอำนาจ ทิมจิต	กรรมการ	ม.3	51	ค้าขาย
10.	ค.ต.ศราวุธ กุลไทย	กรรมการ	ปริญญาตรี	46	รับราชการ
11.	นางวารีย์ทิพย์ เลิศอวาส	กรรมการ	ก.ก.ศ.สูง	53	รับจ้าง
12.	นายเสน่ห์ คำใส	กรรมการ	ป.6	46	ทำนา
13.	นายถนอม ป็องสิน	กรรมการ	ป.6	35	รับจ้าง
14.	นายวันชัย ขาวคง	กรรมการ	ม.3	46	รับจ้าง
15.	นายสมพร เลิศอวาส	กรรมการ	ม.3	35	รับจ้าง

จากตารางที่ 4.5 พบว่า คณะกรรมการของสหกรณ์เครดิตยูเนียนโพธิ์ลอยพัฒนา จำกัด จบการศึกษาจบปริญญาโท จำนวน 2 คน ปริญญาตรี จำนวน 3 คน มัธยมศึกษาตอนปลาย (ปีที่ 6) จำนวน 2 คน ก.ก.ศ.สูง จำนวน 1 คน มัธยมศึกษาตอนต้น จำนวน 3 คน ป.7 จำนวน 1 คน และประถมศึกษา (ป.6) จำนวน 3 คน อายุของคณะกรรมการส่วนใหญ่อยู่ระหว่าง 40-50 ปี จำนวน 8 คน อายุ 50 ปีขึ้นไป จำนวน 5 คน และต่ำกว่า 40 จำนวน 2 คน ในด้านประกอบอาชีพ รับราชการจำนวน 6 คน รับจ้าง จำนวน 4 คน ค้าขาย จำนวน 2 คน และทำนา จำนวน 3 คน ในด้านเจ้าหน้าที่ของสหกรณ์มีรายละเอียดข้อมูลดังนี้

ตารางที่ 4.6 แสดงข้อมูลพื้นฐานของเจ้าหน้าที่สหกรณ์เครดิตยูเนียน โพธิ์ลอยพัฒนา จำกัด

ลำดับ ที่	ชื่อ - สกุล	ตำแหน่ง	อายุ	วุฒิการศึกษา	ระยะเวลา ทำงาน ด้านสหกรณ์ (ปี)
1.	นางศรีประภา บุตรเล็ก	ผู้จัดการ	46	ปริญญาตรี	19
2.	นางมณี คิคอยู่	ผู้ช่วยผู้จัดการ	45	ปวส.	18
3.	นส.สุจิตต์ คงดี	การเงิน	46	อนุปริญญา	16
4.	นางศิริรัตน์ กลิ่นทอง	การเงิน	35	อนุปริญญา	11
5.	นางชนาภา กุลไทย	การเงิน	42	ปวช.	9
6.	นส.ลักขณา สวยสี	เจ้าหน้าที่สินเชื่อ	23	ปริญญาตรี	1 เดือน

จากตารางที่ 4.6 พบว่าเจ้าหน้าที่ของสหกรณ์ฯ ส่วนใหญ่มีอายุ 40 ปีขึ้นไป จำนวน 4 คน และอายุน้อยกว่า 40 ปี จำนวน 2 คน ในด้านการศึกษาจบปริญญาตรี จำนวน 2 คน อนุปริญญา/ปวส. จำนวน 3 คน ปวช. 1คน ประสบการณ์ด้านการทำงานสหกรณ์ มากกว่า 10 ปี จำนวน 4 คน และน้อยกว่า 10 ปี จำนวน 2 คน เจ้าหน้าที่สหกรณ์ที่มีประสบการณ์ด้านสหกรณ์ น้อยที่สุด คือ 1 เดือน

สหกรณ์เครดิตยูเนียนรวมน้ำใจทำยาง จำกัด (ไม่ได้จัดทำแผนกลยุทธ์)

คณะกรรมการดำเนินงานของสหกรณ์เครดิตยูเนียนรวมน้ำใจทำยาง จำกัด มีจำนวน 15 คน ซึ่งได้รับการเลือกตั้งจากที่ประชุมใหญ่ของมวลสมาชิก มีคุณสมบัติและข้อมูลพื้นฐาน ดังนี้

ตารางที่ 4.7 ตารางแสดงข้อมูลพื้นฐานของคณะกรรมการสหกรณ์เครดิตยูเนียนรวมน้ำใจ

ทำนอง จำกัด

ที่	ชื่อ - สกุล	ตำแหน่ง	วุฒิการศึกษา	อายุปัจจุบัน (ปี)	อาชีพหลัก	ระยะเวลาทำงานด้านสหกรณ์ (ปี)
1.	นายอเนก คุณบุตร	ประธาน	ค.ม.	65	ข้าราชการบำนาญ	15
2.	นายอนุรักษ์ รานไพร	รองประธาน	ป.4	65	รับจ้าง	8
3.	นายนันท์วัฒน์ ช้างหลายงาม	รองประธาน	ม.6	62	ค้าขาย	18
4.	นางจรัส เสงคราวิทย์	เหรัญญิก	ศศ.บ.	56	ค้าขาย	15
5.	นางกัญญา เขยขุ่ม	เลขานุการ	ปวศ.	56	ข้าราชการครู	6
6.	จ.ส.อ.อัมพร คำซ้อง	กรรมการ	ป.4	68	ข้าราชการบำนาญ	9
7.	นายประสิทธิ์ อุทัยธรรม	กรรมการ	ป.4	66	ทำนาทำไร่	4
8.	นางบุญนำ ทหารเพรียง	กรรมการ	ปกศ.สูง	52	ค้าขาย	8
9.	นายสวัสดิ์ ชนาวุฒิ	กรรมการ	ม.6	64	ข้าราชการบำนาญ	3
10.	นายประกอบ ผลองชาติ	กรรมการ	ป.4	57	ทำไร่	3
11.	น.ส.ทิตาพรรณ ตุกกาญจนะ	กรรมการ	ม.3	55	รับจ้างตัดผ้า	13
12.	นางสุพินดา แซ่ถ้อ	กรรมการ	ม.3	50	ขายอาหาร	5
13.	นายสืบ หอมสนิท	กรรมการ	ม.6	68	ทำขนม	20
14.	นางวัลภา ศรีช่วง	กรรมการ	ม.3	50	รับจ้างตัดผ้า	4
15.	นายประสงค์ อ่วมพ่วง	กรรมการ	ม.6	60	ทำไร่	4

จากตารางที่ 4.7 พบว่า คณะกรรมการของสหกรณ์เครดิตยูเนียนรวมน้ำใจทำนอง จำกัด จบการศึกษาปริญญาโท จำนวน 1 คน ปริญญาตรี จำนวน 1 คน มัธยมศึกษาตอนปลาย (ปีที่ 6) จำนวน 4 คน ปกศ.สูง /ปวศ. จำนวน 2 คน มัธยมศึกษาตอนต้น จำนวน 3 คน และประถมศึกษา (ป.4) จำนวน 4 คน อายุของคณะกรรมการส่วนใหญ่อยู่ระหว่าง 60 ปี ขึ้นไปจำนวน 8 คน อายุระหว่าง 50-60 ปี จำนวน 7 คน ในด้านประกอบอาชีพรับราชการจำนวน 4 คน รับจ้าง จำนวน 3 คน ค้าขาย จำนวน 5 คน และทำนา/ทำไร่ จำนวน 3 คน ด้านประสบการณ์ในการทำงาน มากกว่า 10 ปี จำนวน 5 คน และน้อยกว่า 10 ปี จำนวน 10 คน

ในด้านเจ้าหน้าที่ของสหกรณ์เครดิตยูเนียนรวมน้ำใจทำยาง จำกัด มีรายละเอียดข้อมูลดังนี้ ตารางที่ 4.8 แสดงข้อมูลพื้นฐานของเจ้าหน้าที่สหกรณ์เครดิตยูเนียนรวมน้ำใจทำยาง จำกัด

ลำดับ ที่	ชื่อ - สกุล	ตำแหน่ง	อายุ	วุฒิการ ศึกษา	ระยะเวลา ทำงานด้าน สหกรณ์ (ปี)
1.	นางสิริภัทร กุศลสวัสดิ์	ผู้จัดการ	45	คป.	11
2.	นางสุธีพร เทอดวงศ์กุล	ผู้ช่วยผู้จัดการ	44	คป.	1
3.	นายชูศักดิ์ ศรีปัญญาจักษ์	หน.การเงิน	45	ศศ.บ.	1
4.	นายอัครวิน ดุลบุตร	หน.ธุรการ	35	ศษ.บ.	1
5.	นายสุเมธ หอมสนิท	สินเชื่อ	42	ปวส.	8
6.	น.ส.นवलจันทร์ แสงจันทร์	บัญชี	49	ศศ.บ.	7

จากตารางที่ 4.8 พบว่าเจ้าหน้าที่สหกรณ์ฯ ส่วนใหญ่มีอายุ 40 ปีขึ้นไป จำนวน 5 คน และอายุน้อยกว่า 40 ปี จำนวน 1 คน ในด้านการศึกษาจบปริญญาตรี จำนวน 5 คน อนุปริญญา/ปวส. จำนวน 1 คน ประสบการณ์ด้านการทำงานสหกรณ์ มากกว่า 10 ปี จำนวน 1 คน และน้อยกว่า 10 ปี จำนวน 5 คน

สหกรณ์เครดิตยูเนียนรวมน้ำใจทำยาง จำกัด ได้ให้ความสำคัญในเรื่องการให้การศึกษอบรมตามหลักการของสหกรณ์อยู่เสมอ โดยจัดสรรเงินเพื่อการศึกษาทุกๆ ปี ปัจจุบันสะสมได้ จำนวน 194,838 บาท ในปีที่ผ่านมา สหกรณ์ได้จัดให้การศึกษอบรมแก่สมาชิก คณะกรรมการและฝ่ายจัดการอยู่เสมอ เช่น จัดทัศนศึกษาและร่วมงานวันเครดิตยูเนียนสากล เพชรบุรี จัดอบรมกรรมการและเจ้าหน้าที่เพื่อเข้าร่วมสัมมนาในความรู้ต่างๆ จัดส่งเจ้าหน้าที่ของสหกรณ์ เพื่อฝึกอบรมกับหน่วยงานของภาครัฐ และสหกรณ์ฯ มีนโยบายเกี่ยวกับการให้การศึกษแก่คณะกรรมการ สมาชิก และพนักงานอยู่เสมอ เช่น โครงการสัมมนา ทัศนศึกษาคณะกรรมการของสหกรณ์ การจัดโครงการออกพบสมาชิกของสหกรณ์ เพื่อให้คณะกรรมการ และรับฟังความคิดเห็นของสหกรณ์และนำมาปรับปรุงการบริหารงานสหกรณ์

เปรียบเทียบด้านการเรียนรู้และพัฒนา

จากการศึกษาด้านการเรียนรู้และพัฒนา ของสหกรณ์เครดิตยูเนียนโพธิ์ลอยพัฒนา จำกัด และสหกรณ์เครดิตยูเนียนรวมน้ำใจทำยาง จำกัด ในด้านบุคลากรและด้านทักษะความรู้

ความสามารถเพื่อเป็นพื้นฐานที่สำคัญในการเรียนรู้และพัฒนา พบว่า ด้านบุคลากรของสหกรณ์ ทั้ง 2 สหกรณ์ฯ ในส่วนคณะกรรมการมีวุฒิการศึกษาหลากหลาย ตั้งแต่ระดับประถมศึกษาถึงระดับปริญญาโท ซึ่งถือว่าไม่แตกต่างกันมากนัก ด้านอายุจะเห็นว่า คณะกรรมการสหกรณ์เครดิตยูเนียน โพรธลอยพัฒนา จำกัด มีอายุน้อยกว่าสหกรณ์เครดิตยูเนียนรวมน้ำใจทำยาง จำกัด เนื่องจากส่วนใหญ่คณะกรรมการสหกรณ์เครดิตยูเนียนรวมน้ำใจ ทำยาง จำกัด มีอายุระหว่าง 50 ปีขึ้นไป ในด้านอาชีพหลักของคณะกรรมการทั้งสองสหกรณ์ ไม่แตกต่างกันเนื่องจากมีอาชีพหลากหลายเช่นเดียวกัน เช่น รับราชการ ทำนา ทำไร่ และค้าขาย

ในส่วนของผู้บริหารที่สหกรณ์ด้านการศึกษารับผิดชอบจะจบการศึกษาระดับอนุปริญญา – ปริญญาตรี ทั้ง 2 สหกรณ์ อายุของผู้บริหารที่สหกรณ์ไม่แตกต่างกันนัก โดยเฉพาะผู้จัดการสหกรณ์และผู้ช่วยผู้จัดการ ส่วนใหญ่อายุ 40 ปีขึ้นไป ในด้านประสบการณ์ในการทำงานด้านสหกรณ์ พบว่าสหกรณ์เครดิตยูเนียน โพรธลอยพัฒนา จำกัด มีประสบการณ์ในการทำงานมากกว่า 10 ปี สำหรับสหกรณ์เครดิตยูเนียนรวมน้ำใจทำยาง จำกัด ส่วนใหญ่เจ้าหน้าที่ของสหกรณ์จะทำงานกับสหกรณ์มาน้อยกว่า 10 ปีขึ้นไป

ตอนที่ 3 ปัญหา และข้อเสนอแนะ

จากการวิจัยการวิเคราะห์เปรียบเทียบผลการดำเนินงานของสหกรณ์เครดิตยูเนียน โพรธลอยพัฒนา จำกัด (จัดทำแผนกลยุทธ์) และสหกรณ์เครดิตยูเนียนรวมน้ำใจทำยาง จำกัด (ไม่ได้จัดทำแผนกลยุทธ์) จังหวัดเพชรบุรี พบว่า ปัญหาและข้อเสนอแนะในการดำเนินงาน มีดังนี้

3.1 สหกรณ์เครดิตยูเนียนทั้ง 2 สหกรณ์มีอัตราส่วนทางการเงินต่ำกว่ามาตรฐาน ซึ่งสหกรณ์ต้องระมัดระวัง และปรับปรุงการบริหารงานให้อัตราส่วนทางการเงินดีขึ้น เนื่องจากจะเป็นความน่าเชื่อถือของสมาชิก และบุคคลภายนอก โดยเฉพาะธุรกิจหลักของสหกรณ์คือธุรกิจสินเชื่อควรมีการติดตามเร่งรัดหนี้ให้เข้มงวดและต่อเนื่อง รวมถึงระมัดระวังในการให้เงินกู้ยืม โดยให้มีเอกสารหลักฐานประกอบครบถ้วนสมบูรณ์ ตลอดจนการแบ่งกลุ่มและจำแนกอายุหนี้ของสมาชิก ทั้งนี้เพื่อประโยชน์ในการเรียกเก็บหนี้ ติดตามหนี้ให้เป็นไปตามสัญญาเพื่อป้องกันหนี้ที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้ NPL

3.2 ปัญหาที่สหกรณ์เครดิตยูเนียน โพรธลอยพัฒนา จำกัด และสหกรณ์เครดิตยูเนียนรวมน้ำใจทำยาง จำกัด ประสบอยู่ในปัจจุบันคือ ปัญหาความเสี่ยงในด้านอัตราดอกเบี้ยที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา และสหกรณ์ฯ ได้มุ่งใจสมาชิกโดยการให้ดอกเบี้ยเงินรับฝากสูงกว่าธนาคารพาณิชย์ จึงส่งผลให้ปริมาณเงินรับฝากเพิ่มขึ้น แสดงถึงภาระของสหกรณ์ที่ต้องชำระคืนแก่

ผู้ฝากสูงขึ้น และถ้าเกิดกรณีที่สมาชิกถอนเงินรับฝากในคราวเดียวกันจำนวนมากๆ ทำให้สหกรณ์ขาดสภาพคล่องได้ ดังนั้นสหกรณ์ควรให้ความสำคัญในการเฝ้าระวังติดตามข้อมูลข่าวสารจากสภาพแวดล้อมภายนอกอย่างต่อเนื่อง เพื่อประเมินผลกระทบที่มีต่อสหกรณ์ในการบริหารเงินได้อย่างถูกต้องตามสถานการณ์

3.3 สหกรณ์เครดิตยูเนียนโพธิ์ลอยพัฒนา จำกัด ซึ่งเป็นสหกรณ์ที่มีการจัดทำแผนกลยุทธ์ แต่กลับพบว่า มีอัตราส่วนทางการเงินที่ต่ำกว่าสหกรณ์เครดิตยูเนียนรวมน้ำใจท่ายาง จำกัด ในขณะที่ด้านกระบวนการภายในและด้านการเรียนรู้ ไม่แตกต่างกันอย่างเห็นได้ชัดเจน ทั้งนี้สหกรณ์เครดิตยูเนียนโพธิ์ลอยพัฒนา จำกัด ต้องไปทบทวนแผนกลยุทธ์ว่า การดำเนินงานตามแผนกลยุทธ์มีความเข้มข้นหรือไม่ และแผนกลยุทธ์ที่ได้จัดทำตอบสนองต่อการดำเนินด้านใดเป็นสำคัญ เพื่อหาสาเหตุที่ทำให้อัตราส่วนทางการเงินต่ำกว่ามาตรฐาน และจากการวิจัยกลยุทธ์ของสหกรณ์เป็นกลยุทธ์ที่ยังไม่มีตัวชี้วัดชัดเจนและต้องใช้ระยะเวลานาน จึงจะส่งผลต่อการดำเนินงานของสหกรณ์

บทที่ 5

สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

1. สรุปผล

จากการวิจัยเรื่อง การวิเคราะห์เปรียบเทียบผลการดำเนินงานของสหกรณ์เครดิตยูเนียนโพธิ์ลอยพัฒนา จำกัด (จัดทำแผนกลยุทธ์) และสหกรณ์เครดิตยูเนียนรวมน้ำใจท่ายาง จำกัด (ไม่ได้จัดทำแผนกลยุทธ์) จังหวัดเพชรบุรี โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาสภาพทั่วไปของสหกรณ์วิเคราะห์เปรียบเทียบการดำเนินงานระหว่างสหกรณ์ และเพื่อศึกษาปัญหาและข้อเสนอแนะในการดำเนินงานของสหกรณ์เครดิตยูเนียนโพธิ์ลอยพัฒนา จำกัด และสหกรณ์เครดิตยูเนียนรวมน้ำใจท่ายาง จำกัด วิธีการดำเนินการศึกษาในครั้งนี้ใช้วิธีการรวบรวมข้อมูลจากรายงานประจำปีของสหกรณ์ พ.ศ. 2548 – 2550 รายงานการสอบบัญชีของผู้ตรวจสอบบัญชี และเอกสารทางวิชาการ ซึ่งเป็นข้อมูลทุติยภูมิ ในการวิเคราะห์ใช้เทคนิค Balanced Scorecard โดยวิเคราะห์เพียง 3 มุมมอง และใช้องค์ประกอบสำคัญในการบริหารองค์กรของ McKinsey's 7S เป็นเครื่องมือในการวิเคราะห์ มุมมองต่างๆ ของสหกรณ์ ผลการวิจัยสามารถสรุปได้ดังนี้

1.1 สภาพทั่วไป

จากการวิจัยสภาพทั่วไปของสหกรณ์เครดิตยูเนียนโพธิ์ลอยพัฒนา จำกัด และสหกรณ์เครดิตยูเนียนรวมน้ำใจท่ายาง จำกัด ในด้านการบริหารงานทั่วไป ด้านการบริหารการเงินและธุรกิจ รวมทั้งเปรียบเทียบความแตกต่างด้านสภาพทั่วไปของสหกรณ์ที่มีการจัดทำแผนกลยุทธ์และสหกรณ์ที่ไม่ได้จัดทำแผนกลยุทธ์ พบว่า ในด้านการบริหารทั่วไปสหกรณ์ทั้งสองสหกรณ์คือ สหกรณ์เครดิตยูเนียนโพธิ์ลอยพัฒนา จำกัด และสหกรณ์เครดิตยูเนียนรวมน้ำใจท่ายาง จำกัด มีการแบ่งส่วนงาน กำหนดหน้าที่รับผิดชอบชัดเจน เจ้าหน้าที่มีความรู้ในตำแหน่งเป็นอย่างดี ผู้ตรวจสอบกิจการมีการตรวจสอบการดำเนินงานของสหกรณ์อยู่เสมอ รวมทั้งมีการดำเนินงานตามแผนงานที่กำหนดไว้ ซึ่งการบริหารทั่วไปไม่แตกต่างกัน ด้านการบริหารการเงินและธุรกิจของสหกรณ์ พบว่าความสามารถในการชำระหนี้ของสหกรณ์ ความพอเพียงของเงินทุน อัตราการเจริญเติบโตของทุนของสหกรณ์เครดิตยูเนียนโพธิ์ลอย จำกัด และสหกรณ์เครดิตยูเนียนรวมน้ำใจท่ายาง จำกัด ไม่แตกต่างกัน ในส่วนที่แตกต่างกันคืออัตราการเจริญเติบโตของกำไรที่สหกรณ์

เครดิตยูเนียนโพธิ์ลอยพัฒนา จำกัด มีอัตราการเจริญเติบโตของกำไรลดลง ขณะที่สหกรณ์เครดิตยูเนียนรวมน้ำใจทำยางมีอัตราการเจริญเติบโตของกำไรเพิ่มขึ้น

1.2 วิเคราะห์เปรียบเทียบผลการดำเนินงานของสหกรณ์เครดิตยูเนียนโพธิ์ลอยพัฒนา จำกัด (จัดทำแผนกลยุทธ์) และสหกรณ์เครดิตยูเนียนรวมน้ำใจทำยาง จำกัด (ไม่ได้จัดทำแผนกลยุทธ์) จังหวัดเพชรบุรี

การวิเคราะห์เปรียบเทียบผลการดำเนินงานของสหกรณ์เครดิตยูเนียนโพธิ์ลอยพัฒนา จำกัด และสหกรณ์เครดิตยูเนียนรวมน้ำใจทำยาง จำกัด โดยใช้เทคนิค Balanced Scorecard เพียง 3 มุมมอง คือด้านการเงิน ด้านกระบวนการภายใน และด้านการเรียนรู้และพัฒนา ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบ พบว่า

1.2.1 ด้านการเงิน

การวิเคราะห์โดยใช้อัตราส่วนทางการเงิน พบว่า อัตราส่วนด้านสภาพคล่องทางการเงินของสหกรณ์ที่ได้จัดทำแผนกลยุทธ์ สหกรณ์เครดิตยูเนียนโพธิ์ลอยพัฒนา จำกัด มีความเสี่ยงในด้านสภาพคล่อง มีอัตราส่วนต่ำกว่าเกณฑ์มาตรฐาน ส่วนสหกรณ์ที่ไม่ได้จัดทำแผนกลยุทธ์ สหกรณ์เครดิตยูเนียนรวมน้ำใจทำยาง จำกัด มีสภาพคล่องทางการเงิน แต่อัตราส่วนยังต่ำกว่าเกณฑ์มาตรฐานที่กรมตรวจบัญชีสหกรณ์ ได้กำหนดไว้

การวิเคราะห์ด้านการก่อหนี้ พบว่า สหกรณ์ที่ได้มีการจัดทำแผนกลยุทธ์ สหกรณ์เครดิตยูเนียนโพธิ์ลอยพัฒนา จำกัด และสหกรณ์ที่ไม่ได้จัดทำแผนกลยุทธ์ของสหกรณ์เครดิตยูเนียนรวมน้ำใจทำยาง จำกัด มีการก่อหนี้สูงกว่าอัตราส่วนมาตรฐานที่กำหนดไว้ทั้งสองสหกรณ์

การวิเคราะห์อัตราส่วนความสามารถในการใช้สินทรัพย์ พบว่า การใช้สินทรัพย์ของสหกรณ์เครดิตยูเนียนโพธิ์ลอยพัฒนา จำกัด และสหกรณ์เครดิตยูเนียนรวมน้ำใจทำยาง จำกัด มีการใช้สินทรัพย์ไม่เต็มประสิทธิภาพ

การวิเคราะห์อัตราส่วนความสามารถในการทำกำไรของสหกรณ์ พบว่า ความสามารถในการทำกำไรของสหกรณ์เครดิตยูเนียนโพธิ์ลอยพัฒนา จำกัด และสหกรณ์เครดิตยูเนียนรวมน้ำใจทำยาง จำกัด ต่ำกว่าเกณฑ์มาตรฐาน แต่ถ้าเปรียบเทียบระหว่างสองสหกรณ์ สหกรณ์เครดิตยูเนียนรวมน้ำใจทำยาง จำกัด มีอัตราส่วนความสามารถในการทำกำไรในอัตราส่วนที่ดีกว่า

1.2.2 ด้านกระบวนการภายใน

การวิเคราะห์ด้านกระบวนการภายในของสหกรณ์เครดิตยูเนียนโพธิ์ลอยพัฒนา จำกัด และสหกรณ์เครดิตยูเนียนรวมน้ำใจทำยาง จำกัด วิเคราะห์ตามองค์ประกอบของ McKinsey's 7S ในด้านกลยุทธ์ (Strategies) ด้านโครงสร้าง (Structure) และด้านรูปแบบการบริหารจัดการของสหกรณ์ (Style) การวิเคราะห์พบว่า

สหกรณ์เครดิตยูเนียนโพธิ์ลอยพัฒนา จำกัด (จัดทำแผนกลยุทธ์)

ด้านกลยุทธ์ (Strategies)

สหกรณ์ที่มีการจัดทำแผนกลยุทธ์ (สหกรณ์เครดิตยูเนียนโพธิ์ลอยพัฒนา จำกัด) ได้ดำเนินการจัดทำแผนกลยุทธ์โดยวิเคราะห์สภาพปัจจัยแวดล้อมภายในและปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอก โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อวิเคราะห์ปัจจัยสภาพแวดล้อมการดำเนินงานของสหกรณ์ กำหนดวิสัยทัศน์ ภารกิจ วัตถุประสงค์ เป้าหมายและกลยุทธ์ และจัดทำแผนกลยุทธ์ไปกำหนดแผนปฏิบัติ กำหนดโครงการนำไปสู่การปฏิบัติ สำหรับแผนกลยุทธ์นั้น ได้กำหนดให้สอดคล้องกับภารกิจของสหกรณ์ใน 5 ด้าน คือ พัฒนาระบบการบริหารจัดการให้มีประสิทธิภาพมากขึ้นและการให้บริการที่ประทับใจ ส่งเสริมด้านการประกอบอาชีพความเป็นอยู่ของสมาชิกตามปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง รมรงศ์ให้การศึกษาอบรมแก่สมาชิกและบุคลากรของสหกรณ์ ตลอดจนประชาชนและเยาวชนให้มีความรู้ความเข้าใจในหลักการ อุดมการณ์ วิธีการสหกรณ์ ส่งเสริมการออมในครัวเรือน และให้การสนับสนุนด้านสาธารณสุขประโยชน์เพื่อการพัฒนาชุมชน

ด้านโครงสร้าง (Structure)

โครงสร้างการบริหารจัดการ สหกรณ์ฯ มีการบริหารงานโดยคณะกรรมการ มีคณะกรรมการจำนวน 15 คน ฝ่ายจัดการ 5 คน มีสมาชิก ณ 31 ธันวาคม 2550 จำนวน 2,636 คน สหกรณ์มีธุรกิจหลักคือ ธุรกิจสินเชื่อ และธุรกิจเงินรับฝาก

โครงสร้างการบริหารการเงิน ณ 31 ธันวาคม 2550 สหกรณ์มีสินทรัพย์ทั้งสิ้น 118,831,330.16 บาท ซึ่งสินทรัพย์ส่วนใหญ่อยู่ในรูปเงินฝากธนาคาร ลูกหนี้เงินกู้ ดอกเบี้ยค้างและสินทรัพย์อื่น มีหนี้สินจำนวน 68,666,431.36 บาท ทุนของสหกรณ์ จำนวน 50,164,898.80 บาท มีกำไรจากการดำเนินงาน จำนวน 3,821,388.38 บาท ธุรกิจส่วนใหญ่ของสหกรณ์เป็นธุรกิจสินเชื่อ

ด้านรูปแบบการบริหารจัดการ (Style)

จากการศึกษาวิเคราะห์สหกรณ์ฯ พบว่า สหกรณ์ฯ บริหารงานในรูปแบบของคณะกรรมการมีการบริหารงานแบบประชาธิปไตย คณะกรรมการมีการบริหารงานตามกรอบที่

ได้รับอนุมัติในที่ประชุมใหญ่ซึ่งเป็นของสมาชิกสหกรณ์ คณะกรรมการของสหกรณ์มีความเสถียรในการทำงานให้กับส่วนรวม โปร่งใส และมีการเปิดโอกาสในการรับฟังความคิดเห็นของทุกฝ่าย จึงถือว่าได้ว่าผู้บริหารงานเป็นผู้นำแบบประชาธิปไตย และผู้นำแบบมีส่วนร่วม

สหกรณ์เครดิตยูเนียนรวมน้ำใจท่ายาง จำกัด (ไม่ได้จัดทำแผนกลยุทธ์)

ด้านโครงสร้าง (Structure)

โครงสร้างการบริหารจัดการ พบว่า สหกรณ์มีคณะกรรมการในการบริหารจำนวน 15 คน ฝ่ายจัดการ จำนวน 6 คน ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2550 มีสมาชิกจำนวน 4,215 คน สหกรณ์ฯ มีการให้บริการและทำธุรกิจ คือ ธุรกิจสินเชื่อ โดยมีเงินกู้เพื่อเหตุฉุกเฉินเงินให้กู้สามัญ เงินกู้พิเศษ การรับฝากเงิน มี 2 ประเภท คือ เงินฝากออมทรัพย์ และเงินฝากออมทรัพย์พิเศษ นอกจากนี้ยังมีการจัดสวัสดิการให้แก่สมาชิกในหลายๆ ด้าน เช่น สวัสดิการกองทุนสมทบ สวัสดิการแต่งงาน สวัสดิการบุตรเกิดใหม่ เป็นต้น

โครงสร้างการบริหารการเงิน พบว่า ณ 31 ธันวาคม 2550 สหกรณ์มีสินทรัพย์ทั้งสิ้น 105,490,585.59 บาท ซึ่งอยู่ในรูปของเงินฝากธนาคาร ลูกหนี้เงินกู้ ดอกเบี้ยค้างและสินทรัพย์อื่น สหกรณ์ฯ มีหนี้สินจำนวน 45,096,570.34 บาท ทุนของสหกรณ์จำนวน 60,394,015.25 บาท กำไรจากการดำเนินงานจำนวน 3,658,506.43 บาท

ด้านรูปแบบการบริหารจัดการ (Style)

จากการศึกษาวิเคราะห์สหกรณ์ฯ พบว่าสหกรณ์ฯ บริหารงานโดยคณะกรรมการซึ่งได้รับการเลือกตั้งมาจากคณะกรรมการ ซึ่งการบริหารงานของคณะกรรมการมีการบริหารแบบผู้นำแบบมีส่วนร่วมและมีประชาธิปไตย ยอมรับฟังความคิดเห็นของทุกๆ ฝ่าย เช่น ผู้ตรวจสอบกิจการและผู้ตรวจการสหกรณ์ ซึ่งได้ให้คำแนะนำและขอให้ปรับปรุงแก้ไข ซึ่งคณะกรรมการก็ยินดีและปรับปรุงแก้ไขตามคำแนะนำอยู่เสมอ และจากการศึกษาการดำเนินงานยังพบว่า คณะกรรมการสหกรณ์มีการดำเนินงานตามแผนงาน รายรับ รายจ่าย ประจำปีที่ตั้งไว้ และคณะกรรมการของสหกรณ์ยังมุ่งเน้นเรื่องการให้สวัสดิการกับสมาชิก เช่น สวัสดิการเงินกู้ สวัสดิการแต่งงาน สวัสดิการบุตรเกิดใหม่ เป็นต้น ซึ่งจะเห็นได้ว่าคณะกรรมการได้เล็งเห็นความสำคัญในเรื่องหลักการของสหกรณ์ และจากรายงานผู้ตรวจสอบกิจการได้ให้ความเห็นเกี่ยวกับคณะกรรมการว่า คณะกรรมการสหกรณ์มีการดำเนินงาน โปร่งใส ชัดเจน ไม่มีข้อมูลใดให้เคลือบแคลงต่อความเป็นจริง ไม่พบข้อบกพร่องด้านการเงิน ทรัพย์สิน หนี้สิน เอกสาร สัญญาต่างๆ ที่มีผลทำให้เกิดความเสียหายแก่กิจการของสหกรณ์ การปฏิบัติหน้าที่ของกรรมการ ผู้จัดการ ไม่พบว่าผิดกฎหมาย ข้อบังคับแต่อย่างใด

ดังนั้น จึงพอวิเคราะห์ได้ว่าคณะกรรมการสหกรณ์ มีรูปแบบการบริหารงานที่ดี มีลักษณะของความเป็นผู้นำที่เป็นประชาธิปไตย และบริหารงานสหกรณ์แบบมีส่วนร่วม

สรุป ได้ว่า ด้านกระบวนการภายในของสหกรณ์ ด้านกลยุทธ์คือ สหกรณ์เครดิตยูเนียนโพธิ์ลอยพัฒนา จำกัด มีการจัดทำแผนกลยุทธ์ ในส่วนสหกรณ์เครดิตยูเนียนรวมน้ำใจท่ายาง จำกัด ไม่ได้จัดทำแผนกลยุทธ์ แต่สหกรณ์ฯ ได้จัดทำแผนงานประจำปีไว้และปฏิบัติตามแผนงานที่กำหนดไว้ ด้านโครงสร้าง สหกรณ์เครดิตยูเนียนรวมน้ำใจท่ายาง จำกัด ได้จัดตั้งมานานกว่า สหกรณ์เครดิตยูเนียนโพธิ์ลอยพัฒนา จำกัด ถึง 10 ปี ในด้านการสะสมทุนเรือนหุ้น จำนวนสมาชิกมีมากกว่าสหกรณ์เครดิตยูเนียนโพธิ์ลอยพัฒนา จำกัด ในส่วนสินทรัพย์ เงินรับฝาก เงินรับฝากเฉลี่ยต่อสมาชิก หนี้สิน กำไรสุทธิ กำไรเฉลี่ยต่อสมาชิก สหกรณ์เครดิตยูเนียนโพธิ์ลอยพัฒนา จำกัด มีมากกว่า ในด้านคณะกรรมการมีจำนวนเท่ากัน คือ จำนวน 15 คน ฝ่ายจัดการสหกรณ์เครดิตยูเนียนรวมน้ำใจท่ายาง จำกัด มีจำนวน 6 คน ซึ่งเท่ากับสหกรณ์เครดิตยูเนียนโพธิ์ลอยพัฒนา จำกัด ในด้านรูปแบบการบริหารงาน บริหารงานในรูปแบบคณะกรรมการ มีฝ่ายจัดการในการดำเนินงานให้เป็นไปตามนโยบาย รูปแบบการบริหารงานแบบประชาธิปไตยและแบบมีส่วนร่วม ซึ่งในด้านนี้ไม่แตกต่างกัน

1.2.3 ด้านการเรียนรู้และพัฒนา

จากการศึกษาด้านการเรียนรู้และพัฒนา ของสหกรณ์เครดิตยูเนียนโพธิ์ลอยพัฒนา จำกัด และสหกรณ์เครดิตยูเนียนรวมน้ำใจท่ายาง จำกัด ในด้านบุคลากรและด้านทักษะความรู้ ความสามารถ พบว่า ด้านบุคลากรของสหกรณ์ทั้งสองสหกรณ์ฯ ในส่วนคณะกรรมการมีวุฒิการศึกษาหลากหลาย ตั้งแต่ระดับประถมศึกษาถึงระดับปริญญาโท ซึ่งถือว่าไม่แตกต่างกัน ในด้านอายุจะเห็นว่า คณะกรรมการสหกรณ์เครดิตยูเนียนโพธิ์ลอยพัฒนา จำกัด มีอายุน้อยกว่า สหกรณ์เครดิตยูเนียนรวมน้ำใจท่ายาง จำกัด เนื่องจากส่วนใหญ่คณะกรรมการสหกรณ์เครดิตยูเนียนรวมน้ำใจท่ายาง จำกัด มีอายุระหว่าง 50 ปีขึ้นไป ในด้านอาชีพหลักของคณะกรรมการทั้งสองสหกรณ์ ไม่แตกต่างเนื่องจากมีอาชีพหลากหลาย

ในส่วนของพนักงานสหกรณ์ด้านการศึกษาส่วนใหญ่จะจบการศึกษาระดับอนุปริญญา – ปริญญาตรี ทั้งสองสหกรณ์ อายุของพนักงานไม่แตกต่างกันนัก โดยเฉพาะผู้จัดการสหกรณ์และผู้ช่วยผู้จัดการ ส่วนใหญ่อายุ 40 ปีขึ้นไป ในด้านประสบการณ์ในการทำงานด้านสหกรณ์ พบว่าทั้งสองสหกรณ์ส่วนใหญ่พนักงานของสหกรณ์จะทำงานกับสหกรณ์มากกว่า 10 ปีขึ้นไป

ดังนั้น จะเห็นว่าพื้นฐานของคณะกรรมการสหกรณ์และพนักงานในด้านการเรียนรู้และพัฒนา ไม่แตกต่างกันอย่างชัดเจน ประกอบกับทักษะในการทำงานมาเป็นระยะเวลาอันนาน ทำให้มีประสบการณ์ในการทำงานค่อนข้างสูง โดยเฉพาะพนักงานของสหกรณ์ของทั้งสองสหกรณ์ มีความจงรักภักดีและทำงานกับสหกรณ์มาเป็นระยะเวลาอันนาน และส่วนใหญ่พนักงานจะเป็นลูกหลานหรือเป็นคนที่รู้จักในท้องถิ่นเดียวกันและจากการศึกษาพบว่าสหกรณ์ทั้งสองมีนโยบายในการพัฒนาประสิทธิภาพหรือการพัฒนาบุคลากร โดยเฉพาะพนักงานของสหกรณ์ เนื่องจากมุ่งหวังให้พนักงานสหกรณ์เพื่อทักษะในการทำงานให้แก่ผู้ปฏิบัติงาน เพื่อความคล่องตัวในการปฏิบัติงาน เพื่อเพิ่มผลผลิต และสหกรณ์ยังเห็นความสำคัญของการพัฒนาบุคลากรว่าเป็นส่วนหนึ่งในการทำให้สหกรณ์พัฒนา และทุกๆ ปีสหกรณ์ทั้งสองสหกรณ์จะมีการจัด โครงการและจัดส่งคณะกรรมการและพนักงานสหกรณ์เพื่อเข้ารับการฝึกอบรมสม่ำเสมอ

2. อภิปรายผล

จากการวิจัยการวิเคราะห์เปรียบเทียบผลการดำเนินงานของสหกรณ์เครดิตยูเนียนโพธิ์ลอยพัฒนา จำกัด (จัดทำแผนกลยุทธ์) และสหกรณ์เครดิตยูเนียนรวมน้ำใจท่ายาง จำกัด (ไม่ได้จัดทำแผนกลยุทธ์) จังหวัดเพชรบุรี โดยนำเทคนิค Balanced Scorecard มาใช้ในการวิเคราะห์เพียง 3 ด้าน ในด้านการเงิน และด้านกระบวนการภายใน และด้านการเรียนรู้และพัฒนา สำหรับผลการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยมองว่า การจัดทำแผนกลยุทธ์มีประโยชน์และความสำคัญในการดำเนินงานของสหกรณ์ ตามหลักการทางวิชาการ ตามแนวคิดการจัดทำแผนกลยุทธ์ ของพสุ เศรษฐรินทร์ ในประมวลกลยุทธ์สู่การปฏิบัติ ที่ว่า การทำแผนกลยุทธ์จะช่วยลดความขัดแย้งหรือความคิดเห็นที่แตกต่างในเรื่องทิศทางการดำเนินงานสหกรณ์ การมีแผนกลยุทธ์ในระยะยาวที่เป็นแผนลักษณะบูรณาการ ซึ่งจะก่อให้เกิดผลดีต่อภาพรวมในการดำเนินงานของสหกรณ์ แผนกลยุทธ์จะกำหนดทิศทางการดำเนินงานของสหกรณ์ ที่เน้นถึงศักยภาพและความพร้อมของสหกรณ์และปัจจัยสภาพแวดล้อมเป็นสำคัญ และแผนกลยุทธ์จะนำไปใช้ประโยชน์ในการกำหนดนโยบาย/แผนงานโครงการในช่วงเวลาต่างๆ อย่างเหมาะสม และขั้นตอนที่สำคัญที่ทำให้แผนกลยุทธ์ได้ผลนั้น ขึ้นอยู่กับการนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติ และการควบคุมและประเมินผลแผนกลยุทธ์ ซึ่งขั้นตอนนี้ต้องดำเนินงานอย่างเข้มข้น จึงจะทำให้การจัดทำแผนกลยุทธ์ของสหกรณ์ได้ผล สำหรับการวิจัยการศึกษาสหกรณ์เครดิตยูเนียนโพธิ์ลอยพัฒนา จำกัด (จัดทำแผนกลยุทธ์) และสหกรณ์เครดิตยูเนียนรวมน้ำใจท่ายาง จำกัด (ไม่ได้จัดทำแผนกลยุทธ์) จังหวัดเพชรบุรีพบข้อแตกต่างสามารถนำมาอภิปรายผลดังนี้

2.1 สภาพทั่วไป

จากการวิจัยสภาพทั่วไปของสหกรณ์เครดิตยูเนียนโพธิ์ลอยพัฒนา จำกัด และสหกรณ์เครดิตยูเนียนรวมน้ำใจท่ายาง จำกัด ในด้านการบริหารงานทั่วไป ด้านการบริหารการเงินและธุรกิจ รวมทั้งเปรียบเทียบความแตกต่างด้านสภาพทั่วไปของสหกรณ์ที่มีการจัดทำแผนกลยุทธ์และสหกรณ์ที่ไม่ได้จัดทำแผนกลยุทธ์ พบว่า ในด้านการบริหารทั่วไปสหกรณ์ทั้งสองสหกรณ์คือ สหกรณ์เครดิตยูเนียนโพธิ์ลอยพัฒนา จำกัด และสหกรณ์เครดิตยูเนียนรวมน้ำใจท่ายาง จำกัด มีการแบ่งส่วนงาน กำหนดหน้าที่รับผิดชอบชัดเจน เจ้าหน้าที่ที่มีความรู้ในตำแหน่งเป็นอย่างดี ผู้ตรวจสอบกิจการมีการตรวจสอบการดำเนินงานของสหกรณ์อยู่เสมอ รวมทั้งมีการดำเนินงานตามแผนงานที่กำหนดไว้ ซึ่งการบริหารทั่วไปไม่แตกต่างกัน ด้านการบริหารการเงินและธุรกิจของสหกรณ์ พบว่าความสามารถในการชำระหนี้ของสหกรณ์ ความพอเพียงของเงินทุน อัตราการเจริญเติบโตของทุนของสหกรณ์เครดิตยูเนียนโพธิ์ลอย จำกัด และสหกรณ์เครดิตยูเนียนรวมน้ำใจท่ายาง จำกัด ไม่แตกต่างกัน ในส่วนที่แตกต่างกันคืออัตราการเจริญเติบโตของกำไรที่สหกรณ์เครดิตยูเนียนโพธิ์ลอยพัฒนา จำกัด มีอัตราการเจริญเติบโตของกำไรลดลง ขณะที่สหกรณ์เครดิตยูเนียนรวมน้ำใจท่ายางมีอัตราการเจริญเติบโตของกำไรเพิ่มขึ้น

2.2 ด้านการเงิน

จากผลการวิจัย จะเห็นได้ว่าอัตราส่วนทางการเงินของสหกรณ์เครดิตยูเนียนโพธิ์ลอยพัฒนา จำกัด และสหกรณ์เครดิตยูเนียนรวมน้ำใจท่ายาง จำกัด มีอัตราส่วนทางการเงินต่ำกว่าเกณฑ์มาตรฐานในการจัดมาตรฐานอัตราส่วนของกรมตรวจบัญชีสหกรณ์ ซึ่งทุกอัตราส่วนมีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน และเป็นผลซึ่งกันและกัน แต่ถ้าเทียบกันระหว่างสหกรณ์เครดิตยูเนียนโพธิ์ลอยพัฒนา จำกัด ซึ่งเป็นสหกรณ์ที่มีการจัดทำแผนกลยุทธ์ และสหกรณ์เครดิตยูเนียนรวมน้ำใจท่ายาง จำกัด ซึ่งเป็นสหกรณ์ที่ไม่จัดทำแผนกลยุทธ์แล้วพบว่า สหกรณ์เครดิตยูเนียนรวมน้ำใจท่ายาง จำกัด มีอัตราส่วนทางการเงินที่ดีกว่า

ดังนั้น สรุปได้ด้านการเงิน สหกรณ์เครดิตยูเนียนโพธิ์ลอยพัฒนา จำกัด และสหกรณ์เครดิตยูเนียนรวมน้ำใจท่ายาง จำกัด ต้องพยายามบริหารงานให้อัตราส่วนทางการเงินอยู่ในเกณฑ์มาตรฐานที่กรมตรวจบัญชีสหกรณ์กำหนด

2.3 ด้านกระบวนการภายใน

จากผลการวิจัยด้านกระบวนการภายในซึ่งศึกษาด้านกลยุทธ์ (Strategies) ด้านโครงสร้าง (Structure) และด้านรูปแบบการบริหารสหกรณ์ (Style) พบว่า ถึงแม้สหกรณ์

เครดิตยูเนียนโพธิ์ลอยพัฒนา จำกัด มีการจัดทำแผนกลยุทธ์ในขณะที่สหกรณ์เครดิตยูเนียนรวมน้ำใจทำยาง จำกัด จัดทำเพียงแผนดำเนินงานประจำปี เท่านั้น แต่ผลการดำเนินงานค่อนข้างไม่แตกต่างกัน ซึ่งอาจสันนิษฐานได้ว่าเป็นเพราะสหกรณ์เครดิตยูเนียนโพธิ์ลอยพัฒนา จำกัด ไม่ได้ปฏิบัติตามแผนกลยุทธ์อย่างเข้มข้น หรือแผนกลยุทธ์อาจต้องใช้ระยะเวลาในการเห็นผล หรืออาจเป็นเพราะว่าแผนกลยุทธ์ที่สหกรณ์จัดทำไม่สอดคล้องกับความเป็นจริงและเข้ากับสถานการณ์ของสหกรณ์ในช่วงระยะเวลานี้ ก็อาจเป็นไปได้ ในส่วนของด้านโครงสร้างของสหกรณ์ และด้านรูปแบบการบริหารงานของสหกรณ์ ผู้วิจัยมองว่าไม่มีความแตกต่างกันอย่างชัดเจน มีเพียงบางส่วนที่แตกต่างกัน เช่น ระยะเวลาจัดตั้งสหกรณ์ จำนวนสมาชิก หนี้สิน ทุนเรือนหุ้น ที่แตกต่างกัน

2.4 ด้านการเรียนรู้และพัฒนา

จากผลการวิจัยด้านการเรียนรู้และพัฒนา ของสหกรณ์เครดิตยูเนียนโพธิ์ลอยพัฒนา จำกัด และสหกรณ์เครดิตยูเนียนรวมน้ำใจทำยาง จำกัด โดยวิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐานในด้านบุคลากร (Staff) และด้านทักษะความรู้ ความสามารถ (Skill) พบว่า ทั้งสองสหกรณ์มีการเรียนรู้และพัฒนาไม่แตกต่างกัน มีบุคลากรไม่แตกต่างกัน กล่าวคือ มีจำนวนคณะกรรมการเท่ากัน โครงสร้างพนักงานสหกรณ์ไม่แตกต่างกัน คือมีผู้จัดการสหกรณ์ ผู้ช่วยผู้ช่วยผู้จัดการ การเงิน ธุรการ สินเชื่อ บัญชี ซึ่งเป็นตำแหน่งหลักๆของสหกรณ์ การศึกษามีตั้งแต่ระดับประถม – ปริญญาโท ประสบการณ์การทำงานโดยเฉพาะพนักงานของสหกรณ์ ส่วนใหญ่มีความผูกพันและจงรักภักดีกับสหกรณ์เนื่องจากทำงานให้สหกรณ์มาเป็นระยะเวลานาน และทั้งสองสหกรณ์มีนโยบายในการศึกษาและอบรมแก่สมาชิก คณะกรรมการ และพนักงานของสหกรณ์อยู่เสมอ และคณะกรรมการและพนักงานมีการเรียนรู้และพร้อมที่จะได้รับการพัฒนา โดยจะให้ความร่วมมือกับภาครัฐในการเข้ารับการอบรม สัมมนาที่ทางภาครัฐจัดให้

ดังนั้น สรุปในภาพรวมได้ว่าผลการดำเนินงานของสหกรณ์เครดิตยูเนียนโพธิ์ลอยพัฒนา จำกัด (จัดทำแผนกลยุทธ์) และสหกรณ์เครดิตยูเนียนรวมน้ำใจทำยาง จำกัด (ไม่ได้จัดทำแผนกลยุทธ์) มีผลการดำเนินงานไม่แตกต่างกัน ในด้านสภาพทั่วไป ด้านการเงิน ด้านกระบวนการภายใน และด้านการเรียนรู้และพัฒนา ซึ่งผู้วิจัยวิเคราะห์ว่าสาเหตุของการที่สหกรณ์เครดิตยูเนียนทั้งสองสหกรณ์มีผลการดำเนินงานที่ไม่แตกต่างกันอาจเป็นด้วยเหตุผลด้านกระบวนการภายใน โดยเฉพาะด้านกลยุทธ์ (Strategies) ซึ่งต้องไปทบทวนการจัดทำแผนกลยุทธ์ของสหกรณ์ในขั้นตอนต่างๆ ว่าขั้นตอนใดส่งผลกระทบต่อผลการดำเนินงานของสหกรณ์ รวมถึงการ

นำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติว่ามี การปฏิบัติอย่างจริงจังหรือไม่ ซึ่งสาเหตุเหล่านี้ อาจส่งผลกระทบต่อ อัตรารัฐทางการเงินของสหกรณ์ที่ทำให้ต่ำกว่ามาตรฐานทางการเงินที่ได้กำหนดไว้ สำหรับ สาเหตุการที่กระบวนการภายในด้านโครงสร้าง (Structure) และด้านรูปแบบการบริหารจัดการ สหกรณ์ (Style) ที่ไม่แตกต่างกัน เป็นเพราะสหกรณ์เป็นองค์กรธุรกิจที่มีรูปแบบการบริหารงานใน ลักษณะเดียวกัน คือยึดหลักการสหกรณ์ เช่นเดียวกันเป็นหลักสากล ทำให้การดำเนินงานในด้าน ดังกล่าวอยู่ในกรอบการดำเนินงานที่ไม่แตกต่างกัน และจากการศึกษาผลการดำเนินงานก่อน จัดทำแผนกลยุทธ์ ในปี 2544- 2546 พบว่าสหกรณ์เครดิตยูเนียน โพรลอยพัฒนา จำกัด มีอัตราส่วน ทางการเงินก่อนทำแผนกลยุทธ์และหลังทำแผนกลยุทธ์ไม่แตกต่างกันอย่างชัดเจน ในส่วนสหกรณ์ เครดิตยูเนียนรวมน้ำใจ จำกัด ซึ่งไม่ได้จัดทำแผนกลยุทธ์ พบว่าอัตราส่วนทางการเงินไม่แตกต่าง กันอย่างชัดเจนเช่นเดียวกัน

3. ข้อเสนอแนะ

3.1 ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

จากการวิจัยการวิเคราะห์เปรียบเทียบผลการดำเนินงานของสหกรณ์เครดิต ยูเนียน โพรลอยพัฒนา จำกัด (จัดทำแผนกลยุทธ์) และสหกรณ์เครดิตยูเนียนรวมน้ำใจทำาง จำกัด (ไม่ได้จัดทำแผนกลยุทธ์) จังหวัดเพชรบุรี มีข้อเสนอแนะดังนี้

3.1.1 สหกรณ์เครดิตยูเนียนทั้งสองสหกรณ์มีอัตราส่วนทางการเงินที่ต่ำกว่า มาตรฐานซึ่งสหกรณ์ต้องระมัดระวัง และปรับปรุงการบริหารงานให้อัตรารัฐทางการเงินดีขึ้น เนื่องจากจะเป็นความน่าเชื่อถือของสมาชิก และบุคคลภายนอก โดยเฉพาะธุรกิจหลักของสหกรณ์ คือธุรกิจสินเชื่อควรมีการติดตามเร่งรัดหนี้ให้เข้มงวดและต่อเนื่อง รวมถึงระมัดระวังในการให้เงิน กู้ยืม โดยให้มีเอกสารหลักฐานประกอบครบถ้วนสมบูรณ์ ตลอดจนการแบ่งกลุ่มและจำแนกอายุหนี้ ของสมาชิก ทั้งนี้เพื่อประโยชน์ในการเรียกเก็บหนี้ ติดตามหนี้ให้เป็นไปตามสัญญาเพื่อป้องกันหนี้ ที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้ NPL

3.1.2 ปัญหาที่สหกรณ์เครดิตยูเนียน โพรลอยพัฒนา จำกัด และสหกรณ์ เครดิตยูเนียนรวมน้ำใจทำาง จำกัด ประสบอยู่ในปัจจุบันคือ ปัญหาความเสี่ยงในด้านอัตราดอกเบี้ย ที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอด และสหกรณ์ฯ ได้จูงใจสมาชิกโดยการให้ดอกเบี้ยเงินรับฝากสูงกว่า ธนาคารพาณิชย์ จึงส่งผลให้ปริมาณเงินรับฝากเพิ่มขึ้น แสดงถึงภาระของสหกรณ์ที่ต้องชำระคืนแก่ ผู้ฝากสูงขึ้น และถ้าเกิดกรณีที่สมาชิกถอนเงินรับฝากในคราวเดียวกันจำนวนมากๆ ทำให้สหกรณ์ ขาดสภาพคล่องได้ ดังนั้นสหกรณ์ควรให้ความสำคัญในการเฝ้าระวังติดตามข้อมูลข่าวสารจาก

สภาพแวดล้อมภายนอกอย่างต่อเนื่อง เพื่อประเมินผลกระทบที่มีต่อสหกรณ์ในการบริหารเงินได้
อย่างถูกต้องตามสถานการณ์

3.1.3 สหกรณ์เครดิตยูเนียนโพธิ์ลอยพัฒนา จำกัด ซึ่งเป็นสหกรณ์ที่มีการ
ดำเนินการจัดทำ แผนกลยุทธ์ มีอัตราส่วนทางการเงินที่ต่ำกว่ามาตรฐาน ซึ่งสหกรณ์เครดิตยูเนียน
โพธิ์ลอยพัฒนา จำกัด ต้องไปทบทวนแผนกลยุทธ์ว่า การดำเนินงานตามแผนกลยุทธ์มีความเข้มข้น
หรือไม่ และแผนกลยุทธ์ที่ได้จัดทำตอบสนองต่อการดำเนินด้านใดเป็นสำคัญ เพื่อหาสาเหตุที่ทำให้
อัตราส่วนทางการเงินต่ำกว่ามาตรฐาน และจากการวิจัยกลยุทธ์ของสหกรณ์เป็นกลยุทธ์ที่ยังไม่มี
ตัวชี้วัดชัดเจนและต้องใช้เวลาช้านาน จึงจะส่งผลกระทบต่อการทำงานของสหกรณ์ ดังนั้น
สหกรณ์ฯ จึงควรให้ความสำคัญในประเด็นดังกล่าวด้วย

3.2 ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

จากการวิจัยการวิเคราะห์เปรียบเทียบผลการดำเนินงานของสหกรณ์เครดิต
ยูเนียนโพธิ์ลอยพัฒนา จำกัด (จัดทำแผนกลยุทธ์) และสหกรณ์เครดิตยูเนียนรวมน้ำใจท่ายาง จำกัด
(ไม่ได้จัดทำแผนกลยุทธ์) จังหวัดเพชรบุรี โดยใช้เทคนิค Balanced Scorecard วิเคราะห์เพียง 3
มุมมอง ในมุมมองด้านการเงิน และมุมมองด้านกระบวนการภายในและมุมมองด้านการเรียนรู้และ
พัฒนา เนื่องจากมีระยะเวลาจำกัดในการวิจัย ดังนั้นในการวิจัยครั้งต่อไปควรจะศึกษาในประเด็น
ต่างๆ ดังนี้

3.2.1 ควรวิจัยเพิ่มให้ครบทั้ง 4 มุมมอง คือ เพิ่มมุมมองด้านลูกค้าอีกมุมมอง
หนึ่ง ซึ่งเป็นการวัดความพึงพอใจของสมาชิก ด้วยเนื่องเป็นมุมมองที่มีความสำคัญ

3.2.2 การวิจัยในมุมมองด้านกระบวนการภายในควรจะใช้เครื่องมือที่เป็น
องค์ประกอบสำคัญในการบริหารองค์กร (McKinsey's 7S) ทั้ง 7 องค์ประกอบ

บรรณานุกรม

บรรณานุกรม

- กรมตรวจบัญชีสหกรณ์ (2545) คู่มือการใช้งานอัตราส่วนมาตรฐานทางการเงินของสหกรณ์และ
กลุ่มเกษตรกร กรุงเทพมหานคร : กรมตรวจบัญชีสหกรณ์
- _____. (2550) สารสนเทศน่ารู้ทางการเงิน ประจำปี 2550 สหกรณ์เครดิตยูเนียน ส่วนวิจัยและ
พัฒนาสารสนเทศทางการเงิน สำนักเทคโนโลยีและการสื่อสาร
- _____. (2550) รายงานการประเมินสถานการณ์ความเสี่ยงและเตือนภัยทางการเงินของสหกรณ์
และกลุ่มเกษตรกร ปี 2550 ส่วนวิจัยและพัฒนาสารสนเทศทางการเงิน สำนักเทคโนโลยี
และการสื่อสาร
- กรมส่งเสริมสหกรณ์ (2546) โครงการส่งเสริมการจัดทำแผนกลยุทธ์ของสหกรณ์ สำนักพัฒนา
ระบบการบริหารจัดการสหกรณ์
- _____. (2547) แผนพัฒนาการสหกรณ์ พ.ศ.2546 – 2549 ฝ่ายเผยแพร่และประชาสัมพันธ์
- _____. (2550) การสหกรณ์ในประเทศไทย กรุงเทพมหานคร: กรมส่งเสริมสหกรณ์
- _____. (2550) สถิติสหกรณ์ในประเทศไทย ปี 2550 (ฉบับสังเขป) กรุงเทพมหานคร:
โรงพิมพ์ชุมนุมสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย จำกัด
- _____. (2550) คู่มือการจัดทำแผนกลยุทธ์สหกรณ์ สำนักพัฒนาระบบการบริหารจัดการ
สหกรณ์ กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์ชุมนุมสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย จำกัด
- ไชศรี คนจริง (2537) การจัดการและดำเนินงานสหกรณ์ เอกสารการสอน หน่วยที่ 1 หน้า
51-54 นนทบุรี มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช สาขาวิชาส่งเสริมการเกษตรและ
สหกรณ์
- จันทร์แรม ยอดเสนห์ (2551) วิเคราะห์เปรียบเทียบโครงสร้างเงินทุนต้นทุน-ผลตอบแทนเงินทุน
สหกรณ์เครดิตยูเนียนในอำเภอเขาย้อย จังหวัดเพชรบุรี วิทยานิพนธ์ มหาวิทยาลัยแม่โจ้
- ชัยสิทธิ์ เกลิมมีประเสริฐ (2546) สถาบันพัฒนานโยบายและการจัดการคณะรัฐศาสตร์
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย พ.ศ. 2546 : บริษัทธนรัชการพิมพ์ จำกัด
- _____. (2546) ความพร้อมของหน่วยงานภาครัฐในการบริหารจัดการระบบงบประมาณ
แบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ (Strategic Performance Based Budgeting :
SPBB) พิมพ์ครั้งที่ 2 กรุงเทพมหานคร : บริษัทธนรัชการพิมพ์ จำกัด
- ธงชัย สันติวงษ์ (2541) หลักการจัดการ กรุงเทพมหานคร : ไทยวัฒนาพานิช จำกัด

- ปัญญา หิรัญรัศมี และสงเสริม หอมกลิ่น (2548) งบการเงินของสหกรณ์ ในประมวลสาระชุด
 วิชาการบัญชีและการเงินสหกรณ์เพื่อการบริหารสหกรณ์ หน่วยที่ 2 หน้า 2-7 นนทบุรี
 มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช สาขาวิชาส่งเสริมการเกษตรและสหกรณ์
- _____. (2548) การวิเคราะห์งบการเงินสหกรณ์ ในประมวลสาระชุดวิชาการบัญชีและการเงิน
 สหกรณ์เพื่อการบริหารสหกรณ์ หน่วยที่ 3 หน้า 3-12 นนทบุรี
 มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช สาขาวิชาส่งเสริมการเกษตรและสหกรณ์
- พรพรรณ ภัคคีใจดี (2550) การวิเคราะห์ผลการดำเนินงานและฐานะการเงินของร้านสหกรณ์
 พระนคร จำกัด จังหวัดกรุงเทพมหานคร การศึกษาค้นคว้าอิสระ
 มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช
- พสุ เคะชรินทร์ (2546) ประมวลกลยุทธ์สู่การปฏิบัติด้วย Balanced Scorecard กรุงเทพมหานคร
 โรงพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
- วรศักดิ์ ทูมมานนท์ (2542) ระบบการวัดผลการปฏิบัติงานคุณภาพ (The Balanced Scorecard)
 วารสารบริหารธุรกิจรังสิต 3 (กรกฎาคม-ธันวาคม) : 44-49 (ไทย-ญี่ปุ่น)
- ศรินทิพย์ นิลเขต (2526) การวิเคราะห์ขนาดธุรกิจที่เหมาะสมของสหกรณ์เครดิตยูเนียนใน
 ประเทศไทย หน้า 30-32 วิทยานิพนธ์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์
- ศรีเพ็ญ ทรัพย์มนชัย (2541) The Balanced Scorecard เทคนิคการวัดผลการดำเนินงานกลยุทธ์,
 วารสารบริหารธุรกิจ 77 (มกราคม-มีนาคม) : 37-38
- ศิริวรรณ เสรีรัตน์และคณะ (2539) การจัดการธุรกิจ กรุงเทพมหานคร : วิสิทธิ์พัฒนา
- สาวตรี เสถียรเสพย์ (2541) การวิเคราะห์เปรียบเทียบอัตราส่วนทางการเงินของกลุ่มบริษัทพัฒนา
 ที่อยู่อาศัยในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย วิทยานิพนธ์ มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิตย์
- สงเสริม หอมกลิ่น (2551) กรณีตัวอย่างรายงานการศึกษาค้นคว้าอิสระด้านการบัญชีและการเงิน
 ของสหกรณ์ ในประมวลสาระชุดการศึกษาค้นคว้าอิสระ หน่วยที่ 3 หน้า 63
 นนทบุรี มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช สาขาวิชาส่งเสริมการเกษตรและสหกรณ์
- สหกรณ์เครดิตยูเนียนโพธิ์ลอยพัฒนา จำกัด (2548) รายงานผลการดำเนินงานประจำปี 2548
 _____. (2549) รายงานผลการดำเนินงานประจำปี 2549
 _____. (2550) รายงานผลการดำเนินงานประจำปี 2550
- สหกรณ์เครดิตยูเนียนรวมน้ำใจท่ายาง จำกัด (2548) รายงานผลการดำเนินงานประจำปี 2548
 _____. (2549) รายงานผลการดำเนินงานประจำปี 2549
 _____. (2550) รายงานผลการดำเนินงานประจำปี 2550

สิทธิศักดิ์ พุทธิบัญญัติกุล (2546) การบริหารกลยุทธ์และผลสัมฤทธิ์ขององค์กรด้วยวิธี Balanced Scorecard รู้ลึกในการปฏิบัติ พิมพ์ครั้งที่ 2 กรุงเทพมหานคร : สมาคมส่งเสริมเทคโนโลยี (ไทย-ญี่ปุ่น)

สถาบันพัฒนานโยบายและการจัดการ (2550) โครงการจัดทำแผนกลยุทธ์และแผนงบประมาณแบบ มุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์และการคำนวณต้นทุนผลิตของกรมส่งเสริมสหกรณ์ คณะรัฐศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

อังฉรา จันทร์ฉาย (2538) การวางแผนกลยุทธ์และการจัดทำ BSC พิมพ์ครั้งที่ 5 กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ภาคผนวก

ภาคผนวก ก
เกณฑ์อัตราส่วนมาตรฐานทางการเงิน

เกณฑ์อัตราส่วนมาตรฐานทางการเงินสหกรณ์ออมทรัพย์

ประเภทอัตราส่วน	หน่วย	ขนาดของสหกรณ์ออมทรัพย์					โดยรวม
		เล็กมาก	เล็ก	กลาง	ใหญ่	ใหญ่มาก	
1. อัตราส่วนวัดสภาพคล่อง							
1.1 อัตราส่วนทุนหมุนเวียน	เท่า	4.84	4.94	3.57	2.97	2.33	2.43
1.1 อัตราส่วนทุนหมุนเวียนเร็ว	เท่า	4.53	4.79	3.49	2.83	2.14	2.25
2. อัตราส่วนวัดการก่อหนี้							
2.1 อัตราส่วนหนี้สินต่อทุน	เท่า	0.31	0.35	0.47	0.57	0.87	0.81
2.2 อัตราส่วนลูกหนี้สินต่อส่วน ของทุน	เท่า	1.03	1.22	1.40	1.44	1.69	1.59
3. อัตราส่วนความสามารถในการใช้ สินทรัพย์							
3.1 อัตราร้อยละของรายได้ต่อ สินทรัพย์ทั้งสิ้น	ร้อยละ	12.61	11.46	10.27	9.80	8.36	8.62
4. อัตราส่วนความสามารถในการทำ กำไร							
4.1 อัตราผลตอบแทนต่อ สินทรัพย์	ร้อยละ	6.48	6.51	6.86	6.83	5.31	5.56
4.2 อัตราผลตอบแทนต่อ ส่วนของทุน	ร้อยละ	8.53	8.74	9.84	10.82	10.04	10.15
4.3 อัตราค่าใช้จ่าย	ร้อยละ	48.73	43.21	35.13	30.30	36.51	35.56
4.4 อัตรากำไรสุทธิ	ร้อยละ	51.27	56.79	64.87	69.70	63.49	64.44

ที่มา: กลุ่มวิเคราะห์ข้อมูลสถิติการเงินเชิงวิจัย กองประมวลผลและพัฒนาระบบสารสนเทศ กันยายน 2545

หมายเหตุ: อัตราส่วนมาตรฐานโดยรวม คือ ค่าเฉลี่ยอัตราส่วนทางการเงินของสหกรณ์ออมทรัพย์ทุกสหกรณ์
 ที่มีผลการดำเนินงานมีกำไร

เกณฑ์การจัดขนาดสหกรณ์ / กลุ่มเกษตรกร

ตัวแปรในการวิเคราะห์ขนาดสหกรณ์และกลุ่มเกษตรกร						คะแนนรวม 3 ตัวแปรชี้วัด ขนาดสหกรณ์และกลุ่ม เกษตรกร	
ทุนดำเนินการ		รายได้ธุรกิจหลัก		สมาชิก		ช่วง คะแนนรวม (1)+(2)/(3)	ขนาด สหกรณ์
ช่วงข้อมูล (หน่วย:บาท)	คะแนน (1)	ช่วงข้อมูล (หน่วย:บาท)	คะแนน (2)	ช่วงข้อมูล (หน่วย:คน)	คะแนน (3)		
0	0	0	0	0	0		
>0-6,000	1	>0-5,000	1	1-28	1		
>6,000-30,000	2	>5,000-23,000	2	29-55	2	1-6	เล็ก
>30,000-145,000	3	>23,000-107,000	3	56-108	3	7-12	กลาง
>145,000-706,000	4	>107,000-500,000	4	109-213	4	13-18	ใหญ่
>706,000-3,440,000	5	>500,000-2,324,000	5	214-420	5	19-24	ใหญ่มาก
>3,440,000-16,770,000	6	>2,324,000-1,057,000	6	421-828	6		
>16,770,000- 81,760,000	7	>1,057,000- 50,262,000	7	829-1,633	7		
>81,770,000	8	>50,262,000	8	>1,633	8		

ที่มา: กลุ่มวิเคราะห์ข้อมูลสถิติการเงินเชิงวิจัย กองประมวลผลและพัฒนาสารสนเทศ กันยายน 2545

หมายเหตุ : การใช้เกณฑ์การจัดขนาดสหกรณ์และกลุ่มเกษตรกร

- ผู้ใช้พิจารณาว่าสหกรณ์และกลุ่มเกษตรกรที่ต้องการวัดขนาดนั้น มีช่วงทุนดำเนินงานรายได้ธุรกิจหลักและจำนวนสมาชิก อยู่ในช่วงใดแล้วทำการให้ระดับคะแนนในแต่ละรายการ
- หาคะแนนรวมของทั้ง 3 รายการแล้วพิจารณาว่าคะแนนรวมตกอยู่ในช่วงของสหกรณ์ขนาดใด ก็จะทราบขนาดของสหกรณ์และกลุ่มเกษตรกรนั้นๆ

ภาคผนวก ข
งบดุลและงบกำไรขาดทุน

สหกรณ์เครดิตยูเนียนโพธิ์ลอยพัฒนา จำกัด

งบดุล

ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2548 - 2550

สินทรัพย์	ปี		
	2548	2549	2550
สินทรัพย์หมุนเวียน			
เงินสดและเงินฝากธนาคาร	631,655.86	3,996,397.89	4,237,347.40
เงินสดและเงินฝาก	10,769,412.33	5,329,170.58	2,630,352.81
สหกรณ์ออมทรัพย์ครูเพชรบุรีจำกัด			
เงินลงทุนระยะสั้น	150,000.00	0.00	0.00
เงินให้กู้ยืมระยะสั้น - สุทธิ	28,025,593.80	33,531,322.80	32,818,550.10
ลูกหนี้ระยะสั้น- สุทธิ	728,100.00	1,989,320.71	1,573,164.25
ดอกเบี้ยเงินให้กู้ยืมรับ-สุทธิ	1,279,099.20	1,005,400.67	1,405,817.10
สินทรัพย์หมุนเวียนอื่น	1,448,127.75	1,058,376.50	1,550,445.53
รวมหนี้ทรัพย์หมุนเวียน	43,031,988.94	46,909,989.15	44,215,677.19
สินทรัพย์ไม่หมุนเวียน			
เงินลงทุนระยะยาว	160,000.00	370,000.00	382,900.00
เงินให้กู้ยืมระยะยาว	55,670,675.00	53,173,325.00	65,857,200.00
ที่ดิน อาคารอุปกรณ์ - สุทธิ	9,198,640.17	8,871,550.53	8,335,552.97
เงินประกันไฟฟ้า	40,000.00	40,000.00	40,000.00
รวมสินทรัพย์ไม่หมุนเวียน	65,069,315.17	62,454,875.53	74,615,652.97
รวมสินทรัพย์	108,101,304.11	109,364,864.68	118,831,330.16

หนี้สินและทุนของสหกรณ์	ปี		
	2548	2549	2550
หนี้สินและทุนของสหกรณ์			
หนี้สินหมุนเวียน			
เงินรับฝาก	67,061,580.00	64,047,106.00	67,279,737.00
ค่าบำรุงสันนิบาตสหกรณ์ฯ ค้างจ่าย	10,000.00	20,000.00	10,000.00
หนี้สินหมุนเวียนอื่น	75,199.00	79,723.50	35,000.00
รวมหนี้สินหมุนเวียน	67,146,779.00	64,146,829.50	67,324,737.00
หนี้สินไม่หมุนเวียน			
หนี้สินไม่หมุนเวียนอื่น	987,828.77	1,172,167.76	1,341,694.36
รวมหนี้สินไม่หมุนเวียน	987,828.77	1,172,167.76	1,341,694.36
รวมหนี้สิน	68,134,607.77	65,318,997.26	68,666,431.36
ทุนของสหกรณ์			
ทุนเรือนหุ้น (มูลค่าหุ้นละ 10 บาท)			
หุ้นที่ชำระเต็มมูลค่าแล้ว	31,385,940.00	35,264,040.00	39,897,960.00
ทุนสำรอง	3,700,465.89	4,056,597.52	4,359,421.60
ทุนสะสมตามข้อบังคับ ระเบียบ และอื่นๆ	2,068,743.82	2,096,407.82	2,086,128.82
กำไรสุทธิประจำปี	2,811,546.63	2,628,822.08	3,821,388.38
รวมทุนของสหกรณ์	39,966,696.34	44,045,867.42	50,164,898.80
รวมหนี้สินและทุนของสหกรณ์	108,101,304.11	109,364,864.68	118,831,330.16

สหกรณ์เครดิตยูเนียนโพธิ์ลอยพัฒนา จำกัด
งบกำไรขาดทุน
สำหรับปีสิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม 2548 - 2550

	<u>ปี</u>		
	2548	2549	2550
	บาท	บาท	บาท
ดอกเบี้ยรับจากเงินให้กู้	7,250,507.25	7,040,097.25	8,791,061.41
หัก ดอกเบี้ยจ่าย	1,699,072.00	1,759,400.00	7,501.00
กำไร (ขาดทุน) ขั้นต้น	5,551,435.25	5,280,697.25	8,783,560.41
บวก รายได้เฉพาะธุรกิจ	0.00	0.00	228,890.25
หัก ค่าใช้จ่ายเฉพาะธุรกิจ	0.00	0.00	1,811,762.64
กำไร (ขาดทุน) เฉพาะธุรกิจ	0.00	5,280,697.25	7,200,688.02
บวก รายได้อื่น	684,609.97	563,012.09	1,047,605.78
รวม	6,236,045.22	5,843,709.34	8,248,293.80
หัก ค่าใช้จ่ายดำเนินงาน	3,424,498.59	3,593,573.01	4,426,905.42
กำไรในการดำเนินงานก่อน รายการพิเศษ	2,811,546.63	2,250,136.33	3,821,388.38
กำไรจากการขายที่ดินแทน การชำระหนี้	0.00	378,685.75	0.00
กำไรสุทธิ	2,811,546.63	2,628,822.08	3,821,388.38

สภกรณ์เครดิตยูเนียนรวมน้ำใจทำยาง จำกัด

งบดุล

ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2548 - 2550

สินทรัพย์	ปี		
สินทรัพย์หมุนเวียน	2548	2549	2550
เงินสดและเงินฝากธนาคาร	6,285,034.18	8,788,924.05	5,694,413.43
เงินฝากสภกรณ์อื่น	2,939,885.00	3,876,817.00	5,105,102.00
เงินลงทุนระยะสั้น	-	7,000,000.00	20,500,000.00
เงินให้กู้ยืมระยะสั้น - สุทธิ	23,702,841.00	23,387,791.00	27,037,113.00
ดอกเบี้ยเงินให้กู้ยืมรับ-สุทธิ	-	2,094,119.99	2,180,201.81
สินทรัพย์หมุนเวียนอื่น	272,906.25	157,568.36	8,646.00
รวมสินทรัพย์หมุนเวียน	33,200,666.43	45,305,220.40	60,525,476.24
สินทรัพย์ไม่หมุนเวียน			
เงินลงทุนระยะยาว	6,392,000.00	6,442,000.00	4,242,000.00
เงินให้กู้ยืมระยะยาว	24,537,674.00	26,609,355.00	32,249,386.00
ที่ดิน อาคารอุปกรณ์ - สุทธิ	6,329,163.86	6,314,474.36	8,449,223.35
เงินประกันมิเตอร์ไฟฟ้า	5,500.00	5,500.00	24,500.00
รวมสินทรัพย์ไม่หมุนเวียน	37,264,337.86	39,371,329.36	44,965,109.35
รวมสินทรัพย์	70,465,004.29	84,676,549.76	105,490,585.59

หนี้สินและทุนของสหกรณ์**หนี้สินหมุนเวียน**

เงินรับฝาก	25,022,376.29	30,866,110.97	43,295,973.12
ค่าบำรุงสันนิบาตสหกรณ์ แห่งประเทศไทยต่างจ่าย	-	-	10,000.00
หนี้สินหมุนเวียนอื่น	481,277.78	448,864.36	611,894.44
รวมหนี้สินหมุนเวียน	25,503,654.07	31,314,975.33	43,917,867.56

หนี้สินไม่หมุนเวียน

หนี้สินไม่หมุนเวียนอื่น	794,388.28	959,673.60	1,178,702.78
รวมหนี้สินไม่หมุนเวียน	794,388.28	959,673.60	1,178,702.78
รวมหนี้สิน	26,298,042.35	32,274,648.93	45,096,570.34

ทุนของสหกรณ์

ทุนเรือนหุ้น (มูลค่าหุ้นละ 10 บาท)			
หุ้นที่ชำระเต็มมูลค่าแล้ว	37,804,410.00	44,345,470.00	51,130,580.00
ทุนสำรอง	2,697,727.74	2,997,920.05	3,435,360.79
ทุนสะสมตามข้อบังคับ ระเบียบและอื่นๆ	1,163,218.89	1,440,461.04	2,169,568.03
กำไรสุทธิประจำปี	2,501,605.31	3,618,049.74	3,658,506.43
รวมทุนของสหกรณ์	45,166,961.94	52,401,900.83	60,394,015.25
รวมหนี้สินและทุนของสหกรณ์	70,465,004.29	84,676,549.76	105,490,585.59

สหกรณ์เครดิตยูเนียนรวมน้ำใจทำยาง จำกัด
งบกำไรขาดทุน
สำหรับปีสิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม 2548 - 2550

	<u>ปี</u>		
	2548	2549	2550
	บาท	บาท	บาท
ดอกเบี้ยรับจากเงินให้กู้-รับจริง	4,540,707.00	5,523,281.00	6,759,016.60
ดอกเบี้ยรับจากเงินให้กู้-ค้างรับ	-	2,918,245.90	-
หัก ดอกเบี้ยจ่าย		-	1,649,254.13
รวม	4,540,707.00	8,441,526.90	5,109,762.47
บวก รายได้อื่น (รายละเอียด 1)	489,756.35	682,793.71	1,312,504.59
รวม	5,030,463.35	9,124,320.61	6,422,267.06
หัก ค่าใช้จ่ายดำเนินงาน (รายละเอียด 2)	2,528,858.04	5,506,270.87	2,763,760.63
กำไรสุทธิ	2,501,605.31	3,618,049.74	3,658,506.43

ภาคผนวก ค
การวิเคราะห์อัตราส่วนทางการเงิน

**การวิเคราะห์อัตราส่วนทางการเงิน
ของสหกรณ์เครดิตยูเนียนโพธิ์ดอยพัฒนา จำกัด (จัดทำแผนกลยุทธ์)**

1. อัตราส่วนสภาพคล่อง

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

ปี 48	ปี 49	ปี 50
$\frac{43,031,988.94}{67,146,779.00} = 0.64$	$\frac{46,909,989.15}{64,146,829.58} = 0.73$	$\frac{44,215,677.19}{67,324,737.00} = 0.66$

2. อัตราส่วนความสามารถในการก่อหนี้

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

ปี 48	ปี 49	ปี 50
$\frac{68,134,607.77}{39,966,696.34} = 1.70$	$\frac{65,318,997.26}{44,045,867.42} = 1.48$	$\frac{68,666,431.36}{50,164,898.80} = 1.37$

3. อัตราส่วนความสามารถในการใช้ทรัพย์สิน

$$\text{อัตราร้อยละของรายได้ต่อสินทรัพย์ทั้งสิ้น (ร้อยละ)} = \frac{\text{รายได้ทั้งสิ้น} \times 100}{\text{สินทรัพย์ทั้งสิ้นถัวเฉลี่ย}}$$

ปี 48	ปี 49	ปี 50
$\frac{7,250,507.25 \times 100}{98,486,051.67} = 0.07$	$\frac{7,040,097.25 \times 100}{108,733,084.40} = 0.06$	$\frac{8,791,061.41 \times 100}{114,098,097.42} = 0.08$

4. อัตราส่วนที่ใช้วัดความสามารถในการทำกำไร

$$4.1 \text{ อัตราผลตอบแทนต่อสินทรัพย์} = \frac{\text{กำไรจากการดำเนินงาน} \times 100}{\text{สินทรัพย์สิ้นถั่วเฉลี่ย}}$$

ปี 48	ปี 49	ปี 50
$\frac{2,811,546.63 \times 100}{103,554,987.86} = 2.72$	$\frac{2,628,822.08 \times 100}{108,733,084.40} = 2.42$	$\frac{3,821,388.38 \times 100}{114,098,097.42} = 3.35$

$$4.2 \text{ อัตราผลตอบแทนต่อส่วนของผู้ถือหุ้น} = \frac{\text{กำไรสุทธิ} \times 100}{\text{ทุนถั่วเฉลี่ย}}$$

$$\text{โดย} = \frac{\text{ทุนต้นงวด} + \text{ทุนปลายงวด}}{2}$$

ปี 48	ปี 49	ปี 50
$\frac{2,811,546.63 \times 100}{35,978,226.97} = 7.81$	$\frac{2,628,822.08 \times 100}{42,006,281.88} = 6.26$	$\frac{3,821,388.38 \times 100}{47,105,383.11} = 8.11$

$$4.3 \text{ อัตรากำไรสุทธิ} = \frac{\text{กำไรสุทธิ} \times 100}{\text{ขาย/บริการ}}$$

ปี 48	ปี 49	ปี 50
$\frac{2,811,546.63 \times 100}{7,250,507.25} = 38.78$	$\frac{2,628,822.08 \times 100}{7,040,097.25} = 37.34$	$\frac{3,821,388.38 \times 100}{8,791,061.41} = 43.47$

**การวิเคราะห์อัตราส่วนทางการเงิน
ของสหกรณ์เครดิตยูเนียนรวมน้ำใจทำยาง จำกัด (ไม่ได้จัดทำแผนกลยุทธ์)**

1. อัตราส่วนสภาพคล่อง

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

ปี 48	ปี 49	ปี 50
$\frac{33,200,666.43}{25,503,654.07} = 1.30$	$\frac{45,305,220.40}{31,314,975.33} = 1.45$	$\frac{60,525,476.24}{43,917,867.56} = 1.38$

2. อัตราส่วนความสามารถในการก่อหนี้

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

ปี 48	ปี 49	ปี 50
$\frac{26,298,042.35}{44,166,961.94} = 0.60$	$\frac{32,274,648.93}{52,401,900.83} = 0.62$	$\frac{45,096,570.34}{60,394,015.25} = 0.75$

3. อัตราส่วนความสามารถในการใช้ทรัพย์สิน

$$\text{อัตราร้อยละของรายได้ต่อสินทรัพย์ทั้งสิ้น (ร้อยละ)} = \frac{\text{รายได้ทั้งสิ้น} \times 100}{\text{สินทรัพย์สิ้นถัวเฉลี่ย}}$$

ปี 48	ปี 49	ปี 50
$\frac{4,540,707.00 \times 100}{35,232,502.151.67} = 0.07$	$\frac{5,523,281.00 \times 100}{77,570,777.03} = 0.07$	$\frac{6,759,016.60 \times 100}{95,083,567.68} = 0.07$

4. อัตราส่วนที่ใช้วัดความสามารถในการทำกำไร

$$4.1 \text{ อัตราผลตอบแทนต่อสินทรัพย์} = \frac{\text{กำไรจากการดำเนินงาน} \times 100}{\text{สินทรัพย์ถาวรเฉลี่ย}}$$

ปี 48	ปี 49	ปี 50
$\frac{2,501,605.31 \times 100}{66,398,118.56} = 3.77$	$\frac{3,618,049.74 \times 100}{77,570,777.03} = 4.66$	$\frac{3,658,506.43 \times 100}{95,083,567.68} = 3.85$

$$4.2 \text{ อัตราผลตอบแทนต่อส่วนของผู้ถือหุ้น} = \frac{\text{กำไรสุทธิ} \times 100}{\text{ทุนถาวรเฉลี่ย}}$$

$$\text{โดย} = \frac{\text{ทุนต้นงวด} + \text{ทุนปลายงวด}}{2}$$

ปี 48	ปี 49	ปี 50
$\frac{2,501,605.31 \times 100}{41,045,893.61} = 6.09$	$\frac{3,618,049.74 \times 100}{49,784,431.39} = 7.27$	$\frac{3,658,506.43 \times 100}{56,397,958.04} = 6.49$

$$4.3 \text{ อัตรากำไรสุทธิ} = \frac{\text{กำไรสุทธิ} \times 100}{\text{ขาย/บริการ}}$$

ปี 48	ปี 49	ปี 50
$\frac{2,501,605.31 \times 100}{4,540,707.00} = 37.01$	$\frac{3,618,049.74 \times 100}{8,441,526.90} = 42.86$	$\frac{3,658,506.43 \times 100}{6,759,016.60} = 54.13$

ประวัติผู้ศึกษา

ชื่อ	นายวินัย กสิรักษ์
วัน เดือน ปี	13 พฤษภาคม 2497
สถานที่เกิด	จังหวัดสุโขทัย
ประวัติการศึกษา	ปริญญาตรีเศรษฐศาสตร์ (ทฤษฎี) มหาวิทยาลัยรามคำแหง
สถานที่ทำงาน	กรมส่งเสริมสหกรณ์ กรุงเทพมหานคร
ตำแหน่ง	รองอธิบดีกรมส่งเสริมสหกรณ์