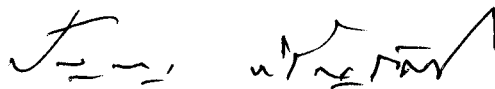
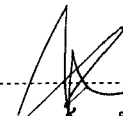


หัวข้อการศึกษาค้นคว้าอิสระ การวิเคราะห์แผนกลยุทธ์และฐานะทางการเงินของสหกรณ์
การเกษตรลำลูกกา จำกัด จังหวัดปทุมธานี
ชื่อและนามสกุล นางกัญญา ภัทรวนาคุปต์
แขนงวิชา สหกรณ์
สาขาวิชา ส่งเสริมการเกษตรและสหกรณ์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช
อาจารย์ที่ปรึกษา รองศาสตราจารย์ ดร.ปัญญา หิรัญรัมย์

คณะกรรมการสอบการศึกษาค้นคว้าอิสระได้ให้ความเห็นชอบการศึกษาค้นคว้าอิสระ
ฉบับนี้แล้ว

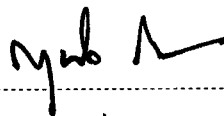


..... ประธานกรรมการ
(รองศาสตราจารย์ ดร.ปัญญา หิรัญรัมย์)



..... กรรมการ
(อาจารย์สมศักดิ์ สุระวดี)

คณะกรรมการบัณฑิตศึกษา ประจำสาขาวิชาส่งเสริมการเกษตรและสหกรณ์อนุมัติให้รับการศึกษา
ค้นคว้าอิสระฉบับนี้ เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต
แขนงวิชาสหกรณ์ สาขาวิชาส่งเสริมการเกษตรและสหกรณ์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช



.....
(รองศาสตราจารย์ ดร.สุนันท์ สีสังข์)

ประธานกรรมการประจำสาขาวิชาส่งเสริมการเกษตรและสหกรณ์

วันที่ 5 เดือน กรกฎาคม พ.ศ. 2551

ชื่อการศึกษาค้นคว้าอิสระ การวิเคราะห์แผนกลยุทธ์และฐานะทางการเงินของสหกรณ์การเกษตรลำลูกกา จำกัด จังหวัดปทุมธานี

ผู้ศึกษา นางกัญญา ภัทรวนาศุปต์ **ปริญญา** บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต (สหกรณ์)

อาจารย์ที่ปรึกษา รองศาสตราจารย์ ดร.ปัญญา หิรัญรัมย์ **ปีการศึกษา** 2550

บทคัดย่อ

การวิจัยเรื่อง การวิเคราะห์แผนกลยุทธ์และฐานะทางการเงินของสหกรณ์การเกษตรลำลูกกา จำกัด จังหวัดปทุมธานี มีวัตถุประสงค์ (1) เพื่อวิเคราะห์แผนกลยุทธ์ของสหกรณ์การเกษตรลำลูกกา จำกัด (2) เพื่อวิเคราะห์ฐานะทางการเงินของสหกรณ์การเกษตรลำลูกกา จำกัด (3) เพื่อวิเคราะห์ขีดความสามารถในการบริหารจัดการของสหกรณ์การเกษตรลำลูกกา จำกัด

การศึกษาค้นคว้าครั้งนี้เป็นการศึกษาในเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ แบบวิจัยเอกสาร(Documentary Research) โดยใช้เทคนิคการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) ประชากร คือ สหกรณ์การเกษตรลำลูกกา จำกัด จังหวัดปทุมธานี โดยเก็บรวบรวมข้อมูลจาก 1) การตรวจเอกสารที่เกี่ยวข้อง 2) การพูดคุยอย่างไม่เป็นทางการกับ คณะกรรมการ ฝ่ายจัดการ ในเรื่องเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของสหกรณ์ การวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับ 1)ข้อมูลทั่วไป 2)แผนกลยุทธ์ 3)ฐานะการเงิน 4) ขีดความสามารถในการบริหารจัดการ เพื่อให้ทราบผลการดำเนินงานของสหกรณ์

ผลการวิจัย ในด้านการวิเคราะห์แผนกลยุทธ์ พบว่า กระบวนการในการกำหนดแผนกลยุทธ์ของสหกรณ์ยังไม่เป็นไปตามหลักการจัดการเชิงกลยุทธ์ ในการดำเนินการตามแผนกลยุทธ์ สหกรณ์ไม่มีการกำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จ (KPI) ของแต่ละแผนงาน แต่ใช้เป้าหมายเป็นตัววัดความสำเร็จของโครงการ สหกรณ์วัดผลการปฏิบัติงานโดยการเปรียบเทียบแผนกับผล เกี่ยวกับเป้าหมายและงบประมาณ ว่าเป็นไปตามที่กำหนดไว้ในแผนงานหรือไม่ สหกรณ์ควรมีการประเมินผลในภาพรวมเมื่อสิ้นสุดการดำเนินการตามแผนกลยุทธ์ โดยการประเมินผลบรรลุตามวัตถุประสงค์ของแผนกลยุทธ์ที่กำหนดหรือไม่ ประโยชน์ที่สหกรณ์ได้รับจากแผนกลยุทธ์ และความคุ้มค่าจากการใช้งบประมาณในการดำเนินการ เพื่อให้ทราบผลลัพธ์ในภาพรวมว่าประสบความสำเร็จหรือไม่ ในด้านการวิเคราะห์ฐานะการเงิน พบว่า ผลการดำเนินงานของสหกรณ์หลังสิ้นสุดแผนกลยุทธ์แล้ว สหกรณ์มีความพอเพียงของเงินทุนโดยเงินทุนส่วนใหญ่มาจากเงินรับฝากและเงินกู้ อัตราการเติบโตของหนี้สินเพิ่มขึ้น ผู้บริหารต้องเพิ่มความระมัดระวังในการก่อหนี้ ผลตอบแทนต่อส่วนของผู้ถือหุ้นค่อนข้างน้อย สินทรัพย์ของสหกรณ์ส่วนใหญ่เป็นลูกหนี้เงินให้กู้ยืม โดยมีลูกหนี้เงินกู้ที่ไม่สามารถชำระได้ตามกำหนดในอัตราที่สูงกว่ามาตรฐานที่กำหนด สหกรณ์จึงควรเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารลูกหนี้ ในขณะที่เดียวกันสหกรณ์มีอัตราการเติบโตของสินทรัพย์เพิ่มขึ้น สหกรณ์ต้องเพิ่มความระมัดระวังการลงทุนในสินทรัพย์ถาวรและสินทรัพย์หมุนเวียนที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้ อัตราผลตอบแทนจากการใช้สินทรัพย์อยู่ในเกณฑ์ต่ำ สภาพคล่องทางการเงินน้อย ในด้านการบริหารจัดการ พบว่า สหกรณ์มีอัตราการเติบโตของธุรกิจลดลง สหกรณ์จึงควรเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารจัดการ ความสามารถในการทำกำไรน้อยเมื่อเทียบกับปริมาณธุรกิจของสหกรณ์ เนื่องจากค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานสูงมากและมีแนวโน้มเพิ่มมากขึ้น

คำสำคัญ แผนกลยุทธ์ ฐานะการเงิน สหกรณ์การเกษตรลำลูกกา จำกัด

กิตติกรรมประกาศ

การศึกษาค้นคว้าอิสระฉบับนี้สำเร็จลุล่วงได้ด้วยความรู้ความกรุณาเป็นอย่างยิ่งจาก
รองศาสตราจารย์ ดร.ปัญญา หิรัญรัมย์ และอาจารย์สมศักดิ์ สุระวดี อาจารย์พิเศษ สาขาวิชาส่งเสริม
การเกษตรและสหกรณ์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช ที่ได้กรุณาให้คำแนะนำอันเป็นประโยชน์
ต่อการทำการศึกษาค้นคว้าอิสระครั้งนี้อย่างใกล้ชิดตลอดมา ผู้วิจัยจึงขอกราบขอบพระคุณเป็น
อย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ผู้วิจัยขอขอบพระคุณอาจารย์จากมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราชทุกท่านที่ได้
ถ่ายทอดความรู้และประสบการณ์ และพระคุณของบิดา มารดาที่อบรมสั่งสอน รวมทั้งสามีและ
บุตรที่เป็นกำลังใจให้มาโดยตลอด และขอขอบคุณกรมส่งเสริมสหกรณ์ที่ส่งเสริมสนับสนุนใน
การศึกษาต่อครั้งนี้ รวมทั้งกรมตรวจบัญชีสหกรณ์และสหกรณ์การเกษตรลำลูกกา จำกัด ที่ให้ความ
อนุเคราะห์เอกสาร ตำรา และข้อมูลต่างๆ ที่เป็นประโยชน์ต่อการศึกษาวิจัย เพื่อนักศึกษาที่มี
ส่วนเกี่ยวข้องกับการศึกษาวิจัยในครั้งนี้

ผู้จัดทำการศึกษาค้นคว้าอิสระฉบับนี้ หวังเป็นอย่างยิ่งว่า ผลการศึกษาครั้งนี้จะเป็น
ประโยชน์ต่อการพัฒนาการดำเนินงานของสหกรณ์ให้มีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลต่อไป

กัญจนา ภักธวานาอุปต์

เมษายน 2551

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย	ง
กิตติกรรมประกาศ	จ
สารบัญตาราง	ข
สารบัญภาพ	ญ
บทที่ 1 บทนำ	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา	1
วัตถุประสงค์ของการวิจัย	3
ประเด็นปัญหาที่วิจัย	3
กรอบแนวคิดการวิจัย	3
ขอบเขตการวิจัย	4
ข้อจำกัดการวิจัย	5
นิยามศัพท์เฉพาะ	5
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ	5
บทที่ 2 วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง	6
บริบทจังหวัดปทุมธานี	6
แนวคิดเกี่ยวกับสหกรณ์	11
สหกรณ์การเกษตรลำลูกกา จำกัด	17
หลักการจัดการเชิงกลยุทธ์	29
เครื่องมือการวิเคราะห์ทางการเงิน	60
ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	64
บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย	67
ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง	67
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย	67
การเก็บรวบรวมข้อมูล	68
การวิเคราะห์ข้อมูล	68

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์.....	72
ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของสหกรณ์.....	72
ตอนที่ 2 การวิเคราะห์แผนกลยุทธ์ของสหกรณ์.....	74
ตอนที่ 3 การวิเคราะห์ฐานะทางการเงินของสหกรณ์.....	84
ตอนที่ 4 การวิเคราะห์ขีดความสามารถในการบริหารจัดการ.....	90
บทที่ 5 สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ.....	92
สรุปผล.....	92
อภิปรายผล.....	98
ข้อเสนอแนะ.....	107
บรรณานุกรม.....	110
ภาคผนวก.....	113
ก งบดุลและงบกำไรขาดทุน.....	114
ข ข้อมูลและอัตราส่วนสำคัญของสหกรณ์การเกษตรเฉลี่ย ประจำปี 2550.....	116
ค สูตรอัตราส่วนทางการเงินแบบ CAMELS Analysis 6 Dimensions.....	121
ง การดำเนินงานตามแผนกลยุทธ์(พ.ศ.2546-2548) ของสหกรณ์การเกษตร ถ้าถูกกา จำกัด.....	125
ประวัติผู้ศึกษา.....	134

สารบัญตาราง

	หน้า
ตารางที่ 2.1	การแบ่งเขตการปกครอง..... 8
ตารางที่ 2.2	จำนวนประชากรในแต่ละอำเภอของจังหวัดปทุมธานี..... 9
ตารางที่ 2.3	ประเภทและสถานะสหกรณ์ทั้งหมดในประเทศไทย ปี 2550..... 15
ตารางที่ 2.4	ข้อมูลของสหกรณ์และกลุ่มเกษตรกรในจังหวัดปทุมธานี..... 16
ตารางที่ 2.5	ภารกิจ วัตถุประสงค์ และกลยุทธ์ของสหกรณ์การเกษตรลำลูกกา จำกัด..... 26
ตารางที่ 2.6	ความเสี่ยงจากการดำเนินกลยุทธ์การแข่งขันประเภทต่าง ๆ..... 47
ตารางที่ 4.1	การวิเคราะห์ปัจจัยสภาพแวดล้อม(SWOT Analysis)..... 75
ตารางที่ 4.2	การวิเคราะห์การจัดวางทิศทางองค์กร..... 76
ตารางที่ 4.3	การวิเคราะห์การกำหนดกลยุทธ์..... 78
ตารางที่ 4.4	การวิเคราะห์ขั้นตอนการดำเนินการตามแผนกลยุทธ์..... 81
ตารางที่ 4.5	การวิเคราะห์การควบคุมและการประเมินผลการดำเนินการตามแผนกลยุทธ์..... 83
ตารางที่ 4.6	การวิเคราะห์ความพอเพียงของเงินทุนต่อความเสี่ยง..... 84
ตารางที่ 4.7	การวิเคราะห์คุณภาพของสินทรัพย์..... 85
ตารางที่ 4.8	การวิเคราะห์การทำกำไร..... 87
ตารางที่ 4.9	การวิเคราะห์สภาพคล่อง..... 89
ตารางที่ 4.10	การวิเคราะห์ขีดความสามารถในการบริหารจัดการ..... 90

สารบัญภาพ

	หน้า
ภาพที่ 1.1 กรอบแนวคิดการวิจัย.....	3
ภาพที่ 2.1 แผนที่จังหวัดปทุมธานี.....	7
ภาพที่ 2.2 โครงสร้างการบริหารงานของสหกรณ์.....	20
ภาพที่ 2.3 กระบวนการในการจัดทำแผนกลยุทธ์สหกรณ์.....	24
ภาพที่ 2.4 ปัจจัยที่นำมาวิเคราะห์ในการจัดทำแผนกลยุทธ์.....	25
ภาพที่ 2.5 พลังภายในและภายนอกองค์การ.....	33
ภาพที่ 2.6 สรุปลงแผนกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการและงบประมาณ.....	40
ภาพที่ 2.7 สรุปลงกระบวนการจัดทำแผนกลยุทธ์ธุรกิจฉบับย่อ.....	42
ภาพที่ 2.8 กระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์.....	43
ภาพที่ 2.9 กลยุทธ์การได้เปรียบในการแข่งขัน.....	45
ภาพที่ 2.10 ขั้นตอนของการวางแผนกลยุทธ์.....	50
ภาพที่ 2.11 การวิเคราะห์วิสัยทัศน์และพันธกิจ.....	52
ภาพที่ 2.12 การกำหนดตัวชี้วัดผลการดำเนินงานหลัก.....	52
ภาพที่ 2.13 ปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จและตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน.....	53
ภาพที่ 2.14 ความเชื่อมโยงองค์ประกอบของแผนกลยุทธ์.....	54
ภาพที่ 2.15 แนวทางการกำหนดประเด็นกลยุทธ์.....	56
ภาพที่ 2.16 ขั้นตอนพื้นฐานของกระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์.....	58
ภาพที่ 2.17 กระบวนการควบคุมกลยุทธ์.....	59

บทที่ 1

บทนำ

1. ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

สหกรณ์ได้ถือกำเนิดขึ้นในประเทศไทยแห่งแรก เมื่อปี พ.ศ. 2459 ชื่อว่า "สหกรณ์วัดจันทร์ไม่จำกัดสินใช้" ที่จังหวัดพิษณุโลก ซึ่งเป็นสหกรณ์ขนาดเล็กในระดับหมู่บ้านตั้งขึ้นในหมู่เกษตรกรที่มีรายได้น้อยและมีหนี้สินมาก มีสมาชิกแรกตั้งจำนวน 16 คน มีทุนดำเนินการจำนวน 3,080 บาท ซึ่งจัดอยู่ในประเภทสหกรณ์การเกษตรดำเนินธุรกิจแบบเอนกประสงค์เพื่อส่งเสริมให้สมาชิกดำเนินธุรกิจร่วมกัน จากอดีตจนถึงปัจจุบันนับเป็นเวลา 91 ปี สหกรณ์ได้มีความเจริญก้าวหน้ามาโดยลำดับ ผลการดำเนินงานของสหกรณ์ในธุรกิจต่างๆ ได้สร้างความเชื่อถือเป็นที่ไว้วางใจของสมาชิก จนทำให้ในปัจจุบันมีสหกรณ์ทุกประเภทจำนวนรวมทั้งสิ้น 7,630 สหกรณ์ มีสมาชิกประมาณ 9.81 ล้านครอบครัว และมีประชากรที่เกี่ยวข้องกับขบวนการสหกรณ์ประมาณ 30 ล้านคน หรือประมาณครึ่งหนึ่งของประชากรทั้งประเทศ มีทุนดำเนินงานทั้งสิ้น 893,282.99 ล้านบาท มีปริมาณธุรกิจทั้งสิ้น 997,462.35 ล้านบาท ผลการดำเนินงานมีผลกำไรจากการดำเนินงานทั้งสิ้น 30,798.20 ล้านบาท จึงนับได้ว่าสหกรณ์มีความสำคัญต่อการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมของประเทศเป็นอย่างมาก

ถึงแม้ว่าสหกรณ์จะมีความเจริญก้าวหน้ามาโดยลำดับ แต่การดำเนินงานของสหกรณ์ที่ผ่านมาก็ยังประสบกับปัญหาอุปสรรคหลายประการที่เกิดจากปัจจัยภายใน อาทิเช่น ปัญหาในด้านบุคลากรของสหกรณ์ การบริหารจัดการ การดำเนินธุรกิจ ปัจจัยพื้นฐานการผลิตและการตลาด ปัญหาปลีกย่อยอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานของสหกรณ์ นอกจากนี้ยังมีปัญหาที่เกิดจากปัจจัยภายนอกที่มีผลกระทบต่อผลผลิต ความแปรปรวนด้านราคา นโยบายของรัฐ เป็นต้น ประกอบกับกระแสการเปลี่ยนแปลงของโลกทั้งทางด้านเศรษฐกิจและสังคมในปัจจุบัน ส่งผลให้องค์การธุรกิจต่าง ๆ มีการแข่งขันอย่างรุนแรง สหกรณ์ซึ่งเป็นองค์การธุรกิจของค์การหนึ่งที่มุ่งหวังความสำเร็จขององค์การทั้งในด้านเศรษฐกิจและสังคม ย่อมได้รับผลกระทบต่อสหกรณ์อย่างไม่อาจหลีกเลี่ยงได้ สหกรณ์จึงจำเป็นต้องมีการปรับตัวและใช้การบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ เพื่อความอยู่รอดของสหกรณ์ เพื่อให้การดำเนินงานของสหกรณ์มีความเข้มแข็ง มั่นคง และยั่งยืน สามารถเป็นที่พึ่งแก่มวลสมาชิกในการแก้ไขปัญหาด้านการประกอบอาชีพและยกระดับความเป็นอยู่ของสมาชิกให้ดียิ่งขึ้น

สหกรณ์การเกษตรลำลูกกา จำกัด จังหวัดปทุมธานี ซึ่งจัดว่าเป็นสหกรณ์การเกษตรขนาดใหญ่มาก มีทุนการดำเนินงานมาก มีการดำเนินธุรกิจที่หลากหลาย แต่อัตรการเติบโตของธุรกิจในช่วงปี 2541-2545 กลับมีแนวโน้มลดลง ในปี 2546 สหกรณ์จึงมีแนวคิดที่จัดทำแผนกลยุทธ์เพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพในการดำเนินงานของสหกรณ์ ประกอบกับในช่วงนั้นกรมส่งเสริมสหกรณ์มีนโยบายที่จะส่งเสริมให้สหกรณ์จัดทำแผนกลยุทธ์ ซึ่งเปรียบเสมือนกรอบทิศทางในการดำเนินงานของสหกรณ์เพื่อให้ไปถึงจุดมุ่งหมายที่กำหนดโดยจะต้องคำนึงถึงปัจจัยสภาพแวดล้อมต่าง ๆ ทั้งภายในและภายนอกที่จะส่งผลกระทบต่อการทำงานของสหกรณ์ เพื่อให้ทราบว่าจะขณะนี้สหกรณ์อยู่ ณ จุดใด ต้องการจะมุ่งไปสู่จุดหมายอย่างไร และจะทำอย่างไรเพื่อให้ไปสู่จุดมุ่งหมายที่ต้องการ

สหกรณ์การเกษตรลำลูกกา จำกัด ได้เห็นความสำคัญในการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ สหกรณ์จึงได้เข้าร่วมโครงการในการจัดทำแผนกลยุทธ์กับกรมส่งเสริมสหกรณ์ เป็นครั้งแรกเมื่อปี 2546 ซึ่งมีทีมที่ปรึกษาจากเจ้าหน้าที่ของสำนักงานสหกรณ์จังหวัดปทุมธานีได้เข้ามาช่วยดำเนินการตามกระบวนการจัดทำแผนกลยุทธ์ (แผน 3 ปี) พ.ศ.2546-2548 โดยผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องทุกฝ่ายได้เข้ามามีส่วนร่วมในการจัดทำแผนกลยุทธ์เพื่อเป็นกรอบทิศทางในการพัฒนาสหกรณ์การเกษตรลำลูกกา จำกัด ซึ่งปรากฏว่าหลังจากสหกรณ์ได้ดำเนินงานตามแผนกลยุทธ์แล้ว ผลการดำเนินงานของสหกรณ์ในช่วงปี 2548-2550 ยังมีอัตราการเติบโตของธุรกิจลดลงอย่างต่อเนื่อง โดยเฉพาะธุรกิจรวบรวมผลผลิต(ข้าวเปลือก) และธุรกิจแปรรูปผลผลิตการเกษตร(โรงสี) ซึ่งถือเป็นธุรกิจหลักของสหกรณ์ประเภทการเกษตรประสบปัญหาการขาดทุน ซึ่งในขณะที่สหกรณ์มีการจัดทำแผนกลยุทธ์ (แผน 3 ปี) พ.ศ.2546-2548 เพื่อเป็นกรอบแนวทางในการปรับปรุงประสิทธิภาพการดำเนินงานของสหกรณ์

ดังนั้น จึงทำให้ผู้วิจัยมีความสนใจที่จะศึกษาวิเคราะห์แผนกลยุทธ์และฐานะการเงินของสหกรณ์ เพื่อให้ทราบว่าสหกรณ์นำแผนกลยุทธ์ไปดำเนินการแล้วมีผลการดำเนินงานเป็นไปตามตัวชี้วัดความสำเร็จและวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ในแผนกลยุทธ์หรือไม่ ทั้งในด้านการเงินและการบริหารจัดการ เพื่อเป็นแนวทางในการแก้ไขปรับปรุงการดำเนินงานและการพัฒนาสหกรณ์ให้เจริญก้าวหน้าต่อไป

2. วัตถุประสงค์ของการวิจัย

- 4.1 เพื่อวิเคราะห์แผนกลยุทธ์ของสหกรณ์การเกษตรลำลูกกา จำกัด
- 4.2 เพื่อวิเคราะห์ฐานะทางการเงินของสหกรณ์การเกษตรลำลูกกา จำกัด
- 4.3 เพื่อวิเคราะห์ขีดความสามารถในการบริหารจัดการของสหกรณ์การเกษตรลำลูกกา จำกัด

3. ประเด็นปัญหาในการวิจัย

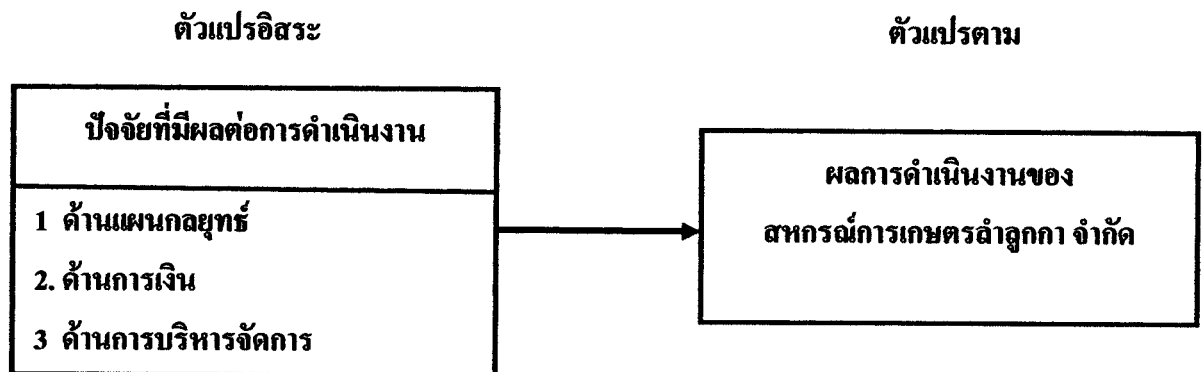
จากความสำคัญของปัญหาดังกล่าว ทำให้ผู้วิจัยต้องการศึกษาแผนกลยุทธ์ของสหกรณ์การเกษตรลำลูกกา จำกัด (พ.ศ. 2546 - พ.ศ. 2548) และฐานะการเงินของสหกรณ์การเกษตรลำลูกกา จำกัด ในปีบัญชี 2548-2550 โดยมีประเด็นปัญหาในการวิจัยดังนี้

- 2.1 สหกรณ์มีกระบวนการในการจัดทำแผนกลยุทธ์อย่างไรเป็นไปตามหลักการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์หรือไม่
- 2.2 สหกรณ์ได้ดำเนินการตามแผนกลยุทธ์หรือไม่ อย่างไร
- 2.3 สหกรณ์ได้มีการควบคุมและประเมินผลการดำเนินงานตามแผนกลยุทธ์หรือไม่ มีวิธีการควบคุมและประเมินผลอย่างไร ผลที่ได้เป็นไปตามตัวชี้วัดหรือเป้าหมายที่กำหนดหรือไม่
- 2.4 ฐานะการเงินและผลการดำเนินงานของสหกรณ์เป็นอย่างไร จากมุมใน 4 มิติ ได้แก่ มิติที่ 1 ความพอเพียงของเงินทุนต่อความเสี่ยง มิติที่ 2 คุณภาพของสินทรัพย์ มิติที่ 3 การทำกำไร มิติที่ 4 สภาพคล่อง
- 2.5 สหกรณ์มีขีดความสามารถในการบริหารจัดการธุรกิจอย่างไร

4. กรอบแนวคิดการวิจัย

จากวัตถุประสงค์และประเด็นปัญหาในการวิจัยดังกล่าว ทำให้ผู้วิจัยกำหนดกรอบแนวคิด(Conceptual Framework) การวิจัย ดังนี้

กรอบแนวคิดการวิจัย



ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดการวิจัย

5. ขอบเขตการวิจัย

5.1 ขอบเขตด้านพื้นที่

การวิจัยครั้งนี้ เป็นศึกษาเฉพาะสหกรณ์การเกษตรลำลูกกา จำกัด ที่ตั้งอยู่เลขที่ 44/3 หมู่ 5 ตำบลบึงคำพร้อย อำเภอลำลูกกา จังหวัดปทุมธานี

5.2 ขอบเขตด้านเนื้อหา

การวิจัยครั้งนี้ เป็นการศึกษาข้อมูลจากรายงานกิจการประจำปีของสหกรณ์ รายงานงบการเงินของผู้สอบบัญชี ย้อนหลัง 3 ปี ในปีบัญชี 2548 , 2549 และ 2550 และแผนกลยุทธ์สหกรณ์ (พ.ศ.2546 – 2548) เพื่อวิเคราะห์กระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ ใน 3 ขั้นตอน ได้แก่ กระบวนการจัดทำแผนกลยุทธ์ การนำแผนกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ การควบคุมและการประเมินผลการดำเนินงานตามแผนกลยุทธ์ และเพื่อวิเคราะห์ฐานะการเงินของสหกรณ์ โดย วิเคราะห์อัตราส่วนทางการเงินแบบ CAMELS Analysis 6 Dimensions ในมุมมอง 4 มิติ ได้แก่ มิติที่ 1: ความเพียงพอของเงินทุนต่อความเสี่ยง (C-Capital Strength) มิติที่ 2 : คุณภาพของสินทรัพย์ (A-Asset Quality) มิติที่ 3 : การทำกำไร (E-Earning Sufficiency) มิติที่ 4 : สภาพคล่อง (L-Liquidity) และวิเคราะห์ขีดความสามารถในการบริหารจัดการสหกรณ์ (M-Management Ability) โดยวิเคราะห์อัตราการเติบโตของธุรกิจสหกรณ์ เท่านั้น

5.3 ขอบเขตด้านระยะเวลา

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

6. ข้อจำกัดการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ มีระยะเวลาในการศึกษาก่อนข้างจำกัด ทำให้ผู้วิจัยไม่สามารถเก็บข้อมูลในเชิงลึกได้ ซึ่งอาจส่งผลต่อการวิเคราะห์ข้อมูลและการอภิปรายผลได้ไม่ครบถ้วนสมบูรณ์ และครอบคลุมในทุกประเด็น

7. นิยามศัพท์เฉพาะ

7.1 สหกรณ์การเกษตร หมายถึง สหกรณ์ที่จัดตั้งขึ้นในหมู่ผู้มีอาชีพทางการเกษตร โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อให้สมาชิกดำเนินกิจการร่วมกันและช่วยเหลือซึ่งกันและกัน เพื่อแก้ไขความเดือดร้อนในการประกอบอาชีพของสมาชิกและช่วยยกฐานะความเป็นอยู่ของสมาชิกให้ดีขึ้น

7.2 สหกรณ์การเกษตรลำลูกกา จำกัด หมายถึง สหกรณ์การเกษตรลำลูกกา จำกัด ตั้งอยู่เลขที่ 44/3 หมู่ 5 ตำบลบึงคำพร้อย อำเภอลำลูกกา จังหวัดปทุมธานี 12150

7.3 แผนกลยุทธ์ หมายถึง เป็นการตัดสินใจวางแผนอย่างมีระบบ มีทิศทางมีกระบวนการทำงานที่ชัดเจน มีความสอดคล้องกับสภาพแวดล้อม เพื่อให้องค์กรสามารถดำรงอยู่ได้ในอนาคตโดยอาศัยการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจของทุกฝ่าย

7.4 แผนกลยุทธ์ของสหกรณ์การเกษตรลำลูกกา จำกัด หมายถึง แผนกลยุทธ์ของ สหกรณ์การเกษตรลำลูกกา จำกัด ที่สหกรณ์จัดทำขึ้นสำหรับการดำเนินงาน 3 ปี (พ.ศ.2546-2548)

7.5 ฐานะทางการเงิน หมายถึง ข้อมูลทางการเงินขององค์กรหรือหน่วยงานใด หน่วยงานหนึ่งที่เกิดขึ้นในระหว่างช่วงเวลาหนึ่ง

8. ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

ผลการวิจัยครั้งนี้คาดว่าจะสามารถนำไปใช้ประโยชน์ในด้านต่าง ๆ ดังนี้

8.1 เป็นแนวทางในการพัฒนาการดำเนินงานของสหกรณ์การเกษตรลำลูกกา จำกัด จังหวัดปทุมธานี

8.2 ข้อมูลจากการวิจัยเป็นประโยชน์ต่อคณะกรรมการดำเนินการ ฝ่ายจัดการ และเจ้าหน้าที่ส่งเสริมสหกรณ์ ตลอดจนหน่วยงานที่เกี่ยวข้องเพื่อใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาสหกรณ์ต่อไป

8.3 เพื่อใช้เป็นข้อมูลในการศึกษาวิจัยของสหกรณ์ในเรื่องอื่น ๆ ต่อไป

บทที่ 2

วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

ในการวิเคราะห์แผนกลยุทธ์และฐานะทางการเงินของสหกรณ์ลำลูกกา จำกัด อำเภอ ลำลูกกา จังหวัดปทุมธานี ผู้วิจัยได้มีการศึกษาค้นคว้าวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

1. บริบทจังหวัดปทุมธานี
2. แนวคิดเกี่ยวกับสหกรณ์
3. สหกรณ์การเกษตรลำลูกกา จำกัด
4. หลักการจัดการเชิงกลยุทธ์
5. เครื่องมือการวิเคราะห์ทางการเงิน
6. ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

1. บริบทจังหวัดปทุมธานี

1.1 สภาพทั่วไปของจังหวัดปทุมธานี

ประวัติความเป็นมา

เดิมจังหวัดปทุมธานีเป็นถิ่นฐานบ้านเมืองแล้วไม่น้อยกว่า 300 ปี นับตั้งแต่ รัชสมัยพระบาทสมเด็จพระพุทธเลิศหล้านภาลัย ทรงเอาพระทัยใส่ดูแล ทำนุบำรุงชาวมอญเมือง สามโคกมิได้ขาด ครั้งเมื่อเดือน 11 พุทธศักราช 2358 ได้เสด็จประพาสออกเยี่ยมพสกนิกรที่เมือง สามโคก และประทับที่พลับพลาริมแม่น้ำเจ้าพระยาฝั่งซ้ายเยื้องเมืองสามโคก ยังความปลาบปลื้มใจ ให้แก่ชาวมอญเป็นล้นพ้น จึงได้พากันหลังไหลด นำดอกบัวขึ้นทูลเกล้าฯ ถวายเป็นราชสักการะอยู่ เป็นเมืองนิจ ยังความซาบซึ้งในพระราชหฤทัยเป็นที่ยิ่ง จึงบันดาลพระราชหฤทัยให้พระราชทาน นามเมืองสามโคกเสียใหม่ว่า “เมืองประทุมธานี” ซึ่งวันนั้นตรงกับวันที่ 23 สิงหาคม พุทธศักราช 2358 ด้วยพระมหากรุณาธิคุณดังกล่าวชื่อเมืองปทุมธานี จึงได้กำเนิดนับตั้งแต่บัดนั้นเป็นต้นมา

ในปีพุทธศักราช 2461 พระบาทสมเด็จพระมงกุฎเกล้าเจ้าอยู่หัว ทรงโปรดเกล้าฯ ให้ ใช้คำว่า “จังหวัด” แทน “เมือง” และให้เปลี่ยนการเขียนชื่อจังหวัดใหม่จาก “ประทุมธานี” เป็น “ปทุมธานี” ต่อมาในสมัยพระบาทสมเด็จพระปกเกล้าเจ้าอยู่หัว ทรงโปรดเกล้าฯ ให้ยุบจังหวัด รัตนบุรีมาขึ้นกับจังหวัดปทุมธานี เมื่อ พ.ศ.2475 จังหวัดปทุมธานีจึงได้แบ่งการปกครองเป็น 7 อำเภอ ดังที่เป็นเช่นปัจจุบันนี้

ที่ตั้งและอาณาเขต

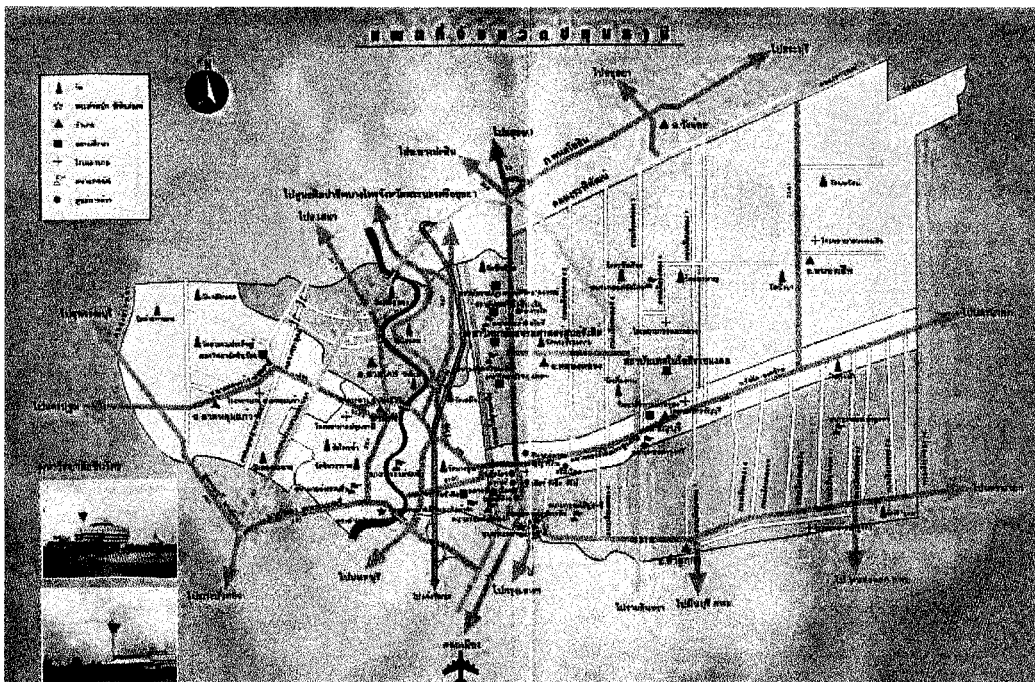
จังหวัดปทุมธานีตั้งอยู่ในภาคกลางประมาณเส้นรุ้งที่ 14 องศาเหนือ และเส้นแวงที่ 100 องศาตะวันออก อยู่เหนือระดับน้ำทะเลปานกลาง 2.30 เมตร มีเนื้อที่ประมาณ 1,525.856 ตารางกิโลเมตร หรือ ประมาณ 953,660 ไร่ ห่างจากกรุงเทพมหานครไปทางทิศเหนือ ตามทางหลวงแผ่นดินหมายเลข 1 (ถนนพหลโยธิน) เป็นระยะทางประมาณ 27.8 กิโลเมตร มีอาณาเขตติดต่อกับจังหวัดใกล้เคียง คือ

-ทิศเหนือ ติดต่อกับอำเภอบางไทร อำเภอบางปะอิน และ อำเภอวังน้อยจังหวัดพระนครศรีอยุธยา อำเภอหนองแค และอำเภอวิหารแดง จังหวัดสระบุรี

-ทิศตะวันออก ติดต่อกับอำเภอองครักษ์ จังหวัดนครนายก และ อำเภอบางน้ำเปรี้ยว จังหวัดฉะเชิงเทรา

-ทิศตะวันตก ติดต่อกับอำเภอลาดบัวหลวง จังหวัดพระนครศรีอยุธยา อำเภอบางเลน จังหวัดนครปฐม และอำเภอไทรน้อย จังหวัดนนทบุรี

- ทิศใต้ ติดต่อกับเขตหนองจอก เขตคลองสามวา เขตสายไหม เขตบางเขน เขตดอนเมือง กรุงเทพมหานคร และอำเภอปากเกร็ด อำเภอบางบัวทอง จังหวัดนนทบุรี



ภาพที่ 2.1 แผนที่จังหวัดปทุมธานี

ลักษณะทางภูมิศาสตร์

พื้นที่ส่วนใหญ่ของจังหวัดเป็นที่ราบลุ่มริมสองฝั่งแม่น้ำโคยมีแม่น้ำเจ้าพระยาไหลผ่านใจกลางจังหวัดในเขตอำเภอเมืองปทุมธานีและอำเภอสามโคก ทำให้พื้นที่ของจังหวัดปทุมธานีถูกแบ่งออกเป็น 2 ส่วน คือ ฝั่งตะวันตกของจังหวัดหรือบนฝั่งขวาของแม่น้ำเจ้าพระยาได้แก่ พื้นที่ในเขตอำเภอลาดหลุมแก้วกับพื้นที่บางส่วนของอำเภอเมืองและอำเภอสามโคก กับฝั่งตะวันออกของจังหวัด หรือบนฝั่งซ้ายของแม่น้ำเจ้าพระยา ได้แก่ พื้นที่อำเภอเมืองบางส่วน อำเภอธัญบุรี อำเภอลองหลวง อำเภอหนองเสือ อำเภอลำลูกกา และบางส่วนของอำเภอสามโคก

การแบ่งเขตการปกครอง

จังหวัดปทุมธานีแบ่งเขตการปกครองส่วนภูมิภาคออกเป็น 7 อำเภอ 60 ตำบล 529 หมู่บ้าน การปกครองส่วนท้องถิ่น ประกอบด้วย องค์การบริหารส่วนจังหวัด 1 แห่ง เทศบาล 13 แห่ง องค์การบริหารส่วนตำบล 52 แห่ง

ตารางที่ 2.1 การแบ่งเขตการปกครอง

อำเภอ	พื้นที่ (ตร.กม.)	ระยะห่าง จากจังหวัดถึง อำเภอ(ก.ม.)	เทศบาล		อบค.	ตำบล
			เมือง	ตำบล		
เมืองปทุมธานี	120.151	1	1	1	13	14
คลองหลวง	299.152	22	1	1	5	7
ธัญบุรี	112.124	26	1	2	1	6
หนองเสือ	413.632	45	-	1	7	7
ลาดหลุมแก้ว	183.12	15	-	1	7	7
ลำลูกกา	297.71	37	1	2	8	8
สามโคก	94.967	6	-	1	11	11
รวม	1,520.856	-	4	9	52	60

ที่มา : กลุ่มส่งเสริมการปกครองส่วนท้องถิ่นจังหวัดปทุมธานี ประจำปี 2546

ประชากร

ณ สิ้นเดือนกันยายน 2546 จังหวัดปทุมธานีมีจำนวนประชากรทั้งสิ้น 731,711 คน มีจำนวน 319,424 หลังคาเรือน เป็นชาย 354,818 คน เป็นหญิง 376,893 คน ความหนาแน่นของประชากรโดยเฉลี่ยทั้งจังหวัดเท่ากับ 497.53 คน ต่อพื้นที่ 1 ตารางกิโลเมตร

ตารางที่ 2.2 จำนวนประชากรในแต่ละอำเภอของจังหวัดปทุมธานี

อำเภอ	จำนวนประชากร (คน)		รวม
	ชาย	หญิง	
เมืองปทุมธานี	70,976	75,975	146,941
คลองหลวง	66,824	71,871	138,695
ธัญบุรี	70,437	76,088	146,525
หนองเสือ	23,607	23,811	47,418
ลาดหลุมแก้ว	22,668	23,105	45,773
ลำลูกกา	77,656	82,433	160,089
สามโคก	22,650	23,610	46,260
รวม	354,818	376,893	731,711

รายงานสถิติจำนวนประชากรและหลังคาเรือน รายจังหวัด รายอำเภอ ณ เดือนธันวาคม พ.ศ. 2547
ที่มา : ที่ทำการปกครองจังหวัดปทุมธานี

จังหวัดปทุมธานีเป็นพื้นที่เกษตรกรรมสำคัญแห่งหนึ่งของประเทศโดยมีพื้นที่การเกษตร 506,678 ไร่ หรือ 53.03% ของพื้นที่จังหวัด (สำรวจเมื่อปี พ.ศ. 2546) ในปัจจุบันนอกจากการเกษตรแล้ว จังหวัดยังเป็นพื้นที่อุตสาหกรรมสำคัญแห่งหนึ่งของประเทศมีนิคมอุตสาหกรรมกระจายอยู่ทั้งจังหวัด

พื้นที่การเกษตรมีอยู่ในทุกอำเภอ และมีมากที่สุดในเขต อ.หนองเสือ อ. ลำลูกกา อ.ลาดหลุมแก้ว และ อ.คลองหลวง ตามลำดับ โดยพื้นที่ของจังหวัด จะมีการทำการเกษตรส่วนใหญ่เป็นที่นา และ ไม้ผล ไม้ยืนต้น ตามลำดับ

จังหวัดปทุมธานีมีอัตราการขยายตัวทางเศรษฐกิจอย่างรวดเร็ว ในปีพ.ศ.2543 ประชากรมีรายได้เฉลี่ยต่อคน 206,4288 บาท/ปี นับว่าสูงเป็นอันดับที่ 6 ของประเทศ รองจากจังหวัดระยอง

ชลบุรี กรุงเทพมหานคร สมุทรสาคร และภูเก็ต มีผลิตภัณฑ์มวลรวมมูลค่า 118,489 ล้านบาท รายได้สูงสุดขึ้นอยู่กับภาคอุตสาหกรรมคิดเป็นร้อยละ 69.32 คิดเป็นมูลค่า 82,136 ล้านบาท รองลงมา คือ ภาคบริการ ร้อยละ 7.688 คิดเป็นมูลค่า 9,102 ล้านบาท และสาขาการค้าส่งและค้าปลีก ร้อยละ 5.12 คิดเป็นมูลค่า 6,071 ล้านบาท โดยพื้นที่เขตอำเภอคลองหลวง มีจำนวนโรงงานอุตสาหกรรมหนาแน่นมากที่สุด รองลงมาคือ อ. เมือง อ. ลำลูกกา อ. ธัญบุรี อ. ลาดหลุมแก้ว และ อ. สามโคก ส่วนพื้นที่ที่มีโรงงานน้อยที่สุดได้แก่ อ. หนองเสือ

1.2 สภาพทั่วไปของอำเภอลำลูกกา

ประวัติ

ตามประวัติบอกว่าแต่เดิมนั้น ในท้องที่อำเภอนี้มีลำธารไหลผ่านมาบรรจบเป็นรูปตีนกา และปรากฏว่ามีนกมาอาศัยทำรังอยู่เป็นจำนวนมาก เพราะที่รวมของลำธารนี้อุดมสมบูรณ์ไปด้วย กุ้ง ปลา อาหารของสัตว์นานาชนิด ประชาชนจึงเรียกบึงนี้ "บึงลำลูกกา" ตั้งแต่นั้นเป็นต้นมา เมื่อทางราชการได้ตั้งอำเภอขึ้นใกล้ๆกับบึงนี้ เมื่อประมาณ พ.ศ. 2447 จึงขนานนามว่า " ที่ว่าการอำเภอลำลูกกา" สันนิษฐานว่าเป็นเพราะนิยมใช้คำสั้นๆ

ที่ตั้งและอาณาเขต

ตั้งอยู่ทางทิศตะวันออกเฉียงใต้ของจังหวัด มีอาณาเขตติดต่อดังนี้
 ทิศเหนือ ติดต่อกับอำเภอธัญบุรี มีแนวเส้นขนานคลองรังสิตประยูรศักดิ์เป็นเส้นแบ่งเขต
 ทิศตะวันออก ติดต่อกับอำเภอองครักษ์ (จังหวัดนครนายก) และอำเภอบางน้ำเปรี้ยว (จังหวัดฉะเชิงเทรา) มีคลองสิบสี่เป็นเส้นแบ่งเขต
 ทิศใต้ ติดต่อกับเขตหนองจอก เขตคลองสามวา เขตสายไหม และเขตดอนเมือง (กรุงเทพมหานคร) มีคลองหกวา คลองสอง
 ทิศตะวันตก ติดต่อกับอำเภอเมืองปทุมธานี มีคลองเปรมประชากร ถนนลูกรัง และทางรถไฟสายเหนือเป็นเส้นแบ่งเขต

การปกครองส่วนภูมิภาค

พื้นที่อำเภอลำลูกกาแบ่งเขตการปกครองย่อย เป็น 8 ตำบล คือ ลูกคด ลาดสวาย บึงคำพร้อย ลำลูกกา บึงทองหลวง ลำไทร บึงคอไห และ พืชอุดม

ประชากร

พื้นที่ 297.71 ตร.กม. ประชากร 184,316 คน (พ.ศ. 2548) ความหนาแน่น 619 คน/ตร.กม. ประชากรส่วนใหญ่ประกอบอาชีพเกษตรกรรม เช่น ทำสวน ทำนา เลี้ยงสัตว์ และอาชีพรับจ้างทั่วไป

ด้านการเกษตร

อำเภอลำลูกกามีพื้นที่ทั้งหมด 186,069 ไร่ มีพื้นที่การเกษตร 115,302 ไร่ แบ่งเป็นนาข้าว 100,940 ไร่ ไม้ผลและไม้ยืนต้น 7,127 ไร่ ไม้ดอกไม้ประดับ 219 ไร่ พืชผัก 893 ไร่ อื่น ๆ 6,123 ไร่

ด้านปศุสัตว์

อำเภอลำลูกกามีการเกษตรผู้เลี้ยงสัตว์หลากหลายชนิด เช่น ม้า 10 ตัว โคเนื้อ 486 ตัว กระบือ 77 ตัว แพะ 157 ตัว แกะ 11 ตัว สุกร 1,030 ตัว เป็ด 9,004 ตัว และ ไก่ 957,206 ตัว

ด้านการเลี้ยงสัตว์น้ำจืด

การเพาะเลี้ยงสัตว์น้ำจืดจำพวกปลาดุก ปลาสร้อย ปลานิล ปลาทับทิม กุ้งน้ำจืด มีเกษตรกรผู้เลี้ยงสัตว์น้ำจืด 689 ครอบครัว จำนวน 1,870 บ่อ พื้นที่ 5,079 ไร่ ปริมาณสัตว์น้ำจืดที่จับได้จากผู้เพาะเลี้ยง 1,690,000 กิโลกรัม จากธรรมชาติ 590,000 กิโลกรัม

2. แนวคิดเกี่ยวกับสหกรณ์

2.1 ความหมายของสหกรณ์ อุดมการณ์ หลักการ และวิธีการสหกรณ์

(กรมส่งเสริมสหกรณ์, 2545:6-8)

ความหมายของสหกรณ์ “สหกรณ์” (Cooperatives)

สหกรณ์ คือ องค์กรของบุคคลากร ซึ่งรวมกลุ่มกันโดยสมัครใจในการดำเนินวิสาหกิจที่พวกเขาเป็นเจ้าของร่วมกัน และควบคุมตามหลักประชาธิปไตยเพื่อสนองความต้องการ (อันจำเป็น) และความหวังร่วมกันทางเศรษฐกิจ สังคมและวัฒนธรรม

ความหมายของ “คุณค่าของสหกรณ์” (Cooperative Values)

สหกรณ์อยู่บนพื้นฐานแห่งคุณค่าของการช่วงตนเอง 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 คือแนวทางที่สหกรณ์ยึดถือปฏิบัติเพื่อให้คุณค่าของสหกรณ์เกิดผลเป็นรูปธรรม ซึ่งประกอบด้วยหลักการที่สำคัญรวม 7 ประการ คือ

หลักการที่ 1 การเป็นสมาชิกโดยสมัครใจและเปิดกว้าง

หลักการที่ 2 การควบคุมโดยสมาชิกตามหลักประชาธิปไตย

หลักการที่ 3 การมีส่วนร่วมทางเศรษฐกิจของสมาชิก

หลักการที่ 4 การปกครองตนเองและความเป็นอิสระ

หลักการที่ 5 การให้การศึกษา ฝึกอบรม และสารสนเทศ

หลักการที่ 6 การร่วมมือระหว่างสหกรณ์

หลักการที่ 7 ความเอื้ออาทรต่อชุมชน

ความหมายของ “วิธีการสหกรณ์” (Cooperative Practices)

วิธีการสหกรณ์ (Co-operative Practices) คือ ความร่วมมือดำเนินกิจกรรมทางเศรษฐกิจและสังคมโดยใช้หลักการสหกรณ์

2.2 ประเภทของสหกรณ์

ประเภทของสหกรณ์ในประเทศไทยออกได้เป็น 7 ประเภท ซึ่งแต่ละประเภทมีลักษณะดังนี้

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

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

3) **สหกรณ์นิคม (Land settlement co-operative)** เป็นสหกรณ์ที่ตั้งขึ้นโดยมีวัตถุประสงค์หลักเพื่อช่วยเหลือสมาชิกให้มีที่ดินทำกินของตนเองโดยจัดหาที่ดินผืนใหญ่มาปรับปรุงแล้วจัดสรรให้สมาชิกที่ไม่มีที่ดินเป็นของตนเองหรือมีไม่เพียงพอได้เข้าครอบครองทำประโยชน์ ในปัจจุบันนอกจากจะทำหน้าที่จัดสรรที่ดินดังกล่าวแล้วยังดำเนินธุรกิจด้านอื่น ๆ เช่น การให้บริการสินเชื่อ การตลาด การจัดหาวัสดุอุปกรณ์การเกษตรเช่นเดียวกับสหกรณ์การเกษตรอีกด้วย

4) **สหกรณ์ร้านค้า (Consumers' co-operative)** สหกรณ์ร้านค้าหรือสหกรณ์การซื้อของผู้บริโภค เป็นสหกรณ์ที่จัดตั้งขึ้นเพื่อดำเนินการจัดหาสิ่งของ เครื่องอุปโภคบริโภค มาจำหน่ายให้สมาชิกเพื่อช่วยเหลือไม่ให้สมาชิกถูกเอารัดเอาเปรียบจากพ่อค้า สหกรณ์ประเภทนี้ส่วนใหญ่จะอยู่ในเขตชุมชนที่มีประชากรหนาแน่น มีทั้งที่ตั้งขึ้นในหมู่ประชาชนทั่วไป ในสถาบันการศึกษา และในหน่วยงานหรือองค์กรอื่น ๆ

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

6) **สหกรณ์ออมทรัพย์ (Thrift and credit co-operative)** เป็นสหกรณ์ที่มุ่งส่งเสริมการออมทรัพย์ และการให้บริการกู้ยืมเงินแก่สมาชิกเมื่อมีความจำเป็น มักตั้งขึ้นให้บริการแก่ประชาชนในที่ทำงานในหน่วยงานเดียวกัน ซึ่งส่วนใหญ่จะมีรายได้ประจำเป็นรายเดือน ได้แก่สหกรณ์ออมทรัพย์ครู ตำรวจ ข้าราชการ ฯลฯ เป็นต้น

7) **สหกรณ์เครดิตยูเนียน (Credit Union co-operative)** เป็นสหกรณ์ที่จัดตั้งขึ้นในหมู่ประชาชนที่อาศัยอยู่ในวงสัมพันธ์เดียวกัน เช่น อาศัยอยู่ในชุมชนเดียวกัน ไม่ว่าจะเป็นที่อยู่อาศัย

ที่ทำงาน สถานศึกษา หรือประกอบอาชีพเดียวกัน หรือมีกิจกรรมร่วมกันในลักษณะต่อเนื่อง และบุคคลเหล่านั้นมีความปรารถนาที่จะช่วยเหลือซึ่งกันและกัน

2.3 การจัดการสหกรณ์

ไบศรี คนจริง (2539:10) ได้กล่าวถึงการจัดการสหกรณ์ ดังนี้

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

การจัดการสหกรณ์มีข้อแตกต่างจากการจัดการธุรกิจอื่น ๆ หรือต่างจากการจัดการภาครัฐ โดยที่สหกรณ์เป็นองค์การธุรกิจที่มีได้มุ่งหากำไรเหมือนธุรกิจอื่น ๆ การหากำไรของสหกรณ์อาจจะได้กล่าวได้ว่าเป็นการนำมาเพื่อจัดทรัพย์ให้ดีขึ้นแก่สมาชิก และเพื่อการปันผลส่วนที่สมาชิกได้กระทำกับสหกรณ์ ซึ่งตรงกับหลักการสหกรณ์สากลที่ว่า แบ่งปันผลให้แก่สมาชิกตามส่วนธุรกิจที่ได้กระทำกับสหกรณ์ และจ่ายดอกเบี้ยให้แก่ทุนเรือนหุ้นในอัตราจำกัด

การจัดการสหกรณ์ โดยทั่วไป ควรจะคำนึงถึงสิ่งที่ต้องการพิจารณาดังต่อไปนี้

1. การจัดการควรมีจุดมุ่งหมายที่กำหนดไว้แน่นอนเพื่อเป็นแนวทางในการดำเนินงาน
2. การจัดการเป็นสิ่งที่มีความสำคัญต่อดำรงชีวิตของมนุษย์ ทั้งนี้ เพราะผู้ที่ทำหน้าที่การจัดการสามารถที่จะเปลี่ยนแปลงหรือกระตุ้นพฤติกรรมของคนในองค์การได้ตามปรารถนาโดยอาศัยอิทธิพลของการจัดการ
3. การจัดการจะเกี่ยวข้องกับกลุ่มคนในองค์การที่เป็นทรัพยากรขององค์การ และเป็นส่วนที่ทำให้องค์การคงอยู่ได้ และดำเนินกิจการตามที่องค์การต้องการ
4. การจัดการควรจะต้องพิจารณาสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์การ ที่จะมีส่วนมาามีผลกับการจัดการ
5. ควรต้องอาศัยบุคคลที่มีความรู้ความชำนาญ และประสบการณ์ในกิจกรรมงานที่ดำเนินอยู่
6. ควรต้องวัตถุประสงค์ให้แน่นอนว่าจะจัดการอย่างไร ทิศทางไหน จะมีการขยายกิจการดำเนินงานอย่างไร จะมีธุรกิจปัจจุบันและอนาคตอย่างไร
7. ควรมีการเตรียมการของข้อมูลและข่าวสารต่าง ๆ เกี่ยวกับธุรกิจที่มีส่วนสัมพันธ์กับงานที่สหกรณ์ดำเนินการ ทั้งในด้านการปรับปรุงและขยายกิจการของสหกรณ์

8. จัดหาสมาชิกที่มีความตั้งใจจริงที่จะเข้าร่วมงานสหกรณ์
9. จัดหาเงินทุนให้เพียงพอแก่ธุรกิจที่สหกรณ์จะดำเนินการ โดยมีนโยบายช่วยตัวเองให้

มาก

2.4 ภาพรวมของสหกรณ์ทุกประเภทในประเทศไทย

จากข้อมูลระบบสหกรณ์ฐานข้อมูลระบบสหกรณ์ทั่วไป ส่วนทะเบียนและข้อบังคับ (สำนักจัดตั้งและส่งเสริมสหกรณ์) ณ วันที่ 6 มีนาคม 2551 พบว่า ในประเทศไทยมีจำนวนสหกรณ์รวม 8,893 สหกรณ์ มีการแบ่งประเภทสหกรณ์ เป็น 7 ประเภท ได้แก่ สหกรณ์การเกษตร 5,105 สหกรณ์ สหกรณ์ประมง 131 สหกรณ์สหกรณ์นิคม 100 สหกรณ์ สหกรณ์ออมทรัพย์ 1,545 สหกรณ์ สหกรณ์ร้านค้า 564 สหกรณ์ สหกรณ์บริการ 1,101 สหกรณ์ สหกรณ์เครดิตยูเนียน 347 สหกรณ์ และแบ่งตามสถานะยังไม่เริ่มดำเนินการ 740 สหกรณ์ ดำเนินการอยู่ 6,158 สหกรณ์ เลิกสหกรณ์ 765 สหกรณ์ ถอนชื่อออกจากทะเบียน 1,230 สหกรณ์ (รายละเอียดตาม ตาราง ที่ 2.3)

ตารางที่ 2.3 ประเภทและสถานะสหกรณ์ทั้งหมดในประเทศไทย ปี 2550

ประเภทสหกรณ์/สถานะ	1.ยังไม่เริ่ม			4.ถอนชื่อออก	
	ดำเนินการ	2.ดำเนินการ	3.เลิกสหกรณ์	จากทะเบียน	รวม
1. สหกรณ์การเกษตร	276	3,617	506	706	5,105
2. สหกรณ์ประมง	12	70	19	30	131
3. สหกรณ์นิคม	0	92	5	3	100
4. สหกรณ์ออมทรัพย์	100	1,273	57	115	1,545
5. สหกรณ์ร้านค้า	12	218	91	243	564
6. สหกรณ์บริการ	285	596	87	133	1,101
7. สหกรณ์เครดิตยูเนียน	55	292	0	0	347
รวม	740	6,158	765	1,230	8,893

ที่มา : ฐานข้อมูลระบบสหกรณ์ทั่วไป ส่วนทะเบียนและข้อบังคับ (สำนักจัดตั้งและส่งเสริมสหกรณ์)

ข้อมูล ณ วันที่ : 6 มีนาคม 2551

สนับสนุนโปรแกรมโดย:กลุ่มฐานข้อมูลสารสนเทศศูนย์สารสนเทศ

http://data1.cpd.go.th/coop_oracle/

2.5 ภาพรวมของสหกรณ์ทุกประเภทในจังหวัดปทุมธานี

ตารางที่ 2.4 ข้อมูลสหกรณ์และกลุ่มเกษตรกรในจังหวัดปทุมธานี ณ วันที่ 30 กันยายน 2550

รายการ	หน่วยวัด	ประเภทสหกรณ์								กลุ่ม
		เกษตร	ประมง	นิคม	ร้านค้า	บริการ	ออมทรัพย์	เครดิตยูเนียน	รวม	
จำนวน ณ 30 ก.ย.50	สหกรณ์/กลุ่ม	15	0	5	1	34	54	3	112	56
จำนวนรวบรวมข้อมูล	สหกรณ์/กลุ่ม	13	0	4	1	20	52	2	92	30
จำนวนสมาชิก	คน	19,266	0	3,342	795	8,497	47,224	5,864	84,988	3,481
ทุนดำเนินงาน	ล้านบาท	744.96	0.00	153.57	2.82	37.73	6766.85	508.21	8214.14	7.42
ทุนของสหกรณ์	ล้านบาท	133.63	0.00	109.80	2.70	3.81	4288.12	191.79	4729.85	(777)
ปริมาณธุรกิจ	ล้านบาท	1208.19	0.00	65.17	1.34	7.18	5030.00	684.95	6996.83	8.97
ผลการดำเนินงาน	ล้านบาท	20.74	0.00	8.75	0.24	1.24	248.00	13.06	292.03	0.13
กำไรสุทธิ	สหกรณ์/กลุ่ม	6	0	3	1	9	52	2	73	16
	ล้านบาท	32.08	0.00	8.84	0.24	2.05	248.00	13.06	304.27	0.15
ขาดทุนสุทธิ	สหกรณ์/กลุ่ม	6	0	1	0	5	0	0	12	5
	ล้านบาท	(11.34)	0.00	(0.09)	0.00	(0.81)	0.00	0.00	(12.24)	(0.02)
ไม่ดำเนินงาน	สหกรณ์/กลุ่ม	1	0	0	0	6	0	0	7	9

ที่มา : สารสนเทศความรู้ทางการเงินของสหกรณ์และกลุ่มเกษตรกรรายจังหวัด ประจำปี 2550 จากกรมตรวจบัญชีสหกรณ์

จะเห็นได้ว่าในจังหวัดปทุมธานี มีสหกรณ์จำนวนทั้งสิ้น 112 สหกรณ์ และ 56 กลุ่มเกษตรกร ซึ่งประกอบด้วยสหกรณ์ทั้ง 6 ประเภท มีจำนวนสมาชิกทั้งสิ้น 84,988 คน โดยส่วนใหญ่เป็นประเภทสหกรณ์ออมทรัพย์มากที่สุดจำนวน 54 สหกรณ์ รองลงมาคือสหกรณ์บริการ สหกรณ์การเกษตร สหกรณ์นิคม สหกรณ์เครดิตยูเนียน และสหกรณ์ร้านค้า ตามลำดับ โดยสหกรณ์การเกษตรในจังหวัดปทุมธานีมีจำนวน 15 สหกรณ์ มีจำนวนสมาชิก 19,266 คน ทุนดำเนินงาน 744.96 ล้านบาท เป็นทุนของสหกรณ์เอง 133.63 ล้านบาท ปริมาณธุรกิจ 1,208.19 ล้านบาท กำไรสุทธิจากการดำเนินงาน 32.08 ล้านบาท ขาดทุนสุทธิจากการดำเนินงาน 11.34 บาท

2.6 การดำเนินธุรกิจสหกรณ์การเกษตร

จากข้อมูลสารสนเทศความรู้ทางการเงินสหกรณ์การเกษตร ประจำปี 2550 กรมตรวจบัญชีสหกรณ์ ภาพรวมของประเทศในการดำเนินธุรกิจสหกรณ์การเกษตรในปี 2550 มีสหกรณ์การเกษตร จำนวน 4,429 สหกรณ์ มีจำนวนสมาชิก 5.80 ล้านครัวเรือน มีทุนดำเนินงานของสหกรณ์ 101,052.75 ล้านบาท มีปริมาณธุรกิจระหว่างปี จำนวน 137,776.48 ล้านบาท โดยแบ่งออกเป็นประเภทธุรกิจรับฝากเงินเพิ่มระหว่างปี 33,779.14 ล้านบาท ให้กู้ระหว่างปี 37,832.83 ล้านบาท จัดหาสินค้ามาจำหน่ายเพิ่มระหว่างปี 31,425.27 ล้านบาท รวบรวมผลผลิตเพิ่มระหว่างปี 38,608.85 ล้านบาท ให้บริการเพิ่มระหว่างปี 282.37 ล้านบาท และแปรรูปผลผลิต 153.52 ล้านบาท มีผลกำไรสุทธิจากการดำเนินงาน 1,901.57 ล้านบาท

3. สหกรณ์การเกษตรลำลูกกา จำกัด

3.1 สภาพทั่วไปของสหกรณ์การเกษตรลำลูกกา จำกัด

ประวัติ

ในปี พ.ศ. 2484 ได้มีการจัดตั้งสหกรณ์ขนาดเล็กระดับหมู่บ้านเรียกว่า สหกรณ์หาทุน มีจำนวน 4 สหกรณ์ คือ สหกรณ์บึงคอไห สหกรณ์ลำสลิค สหกรณ์คอนกระดิน และ สหกรณ์ลำไทร มีสมาชิกแรกตั้งจำนวน 80 คน มีวัตถุประสงค์เพื่อให้เงินกู้แก่สมาชิกเพียงอย่างเดียว ต่อมาในปี พ.ศ. 2517 สหกรณ์ได้ทำการควบสหกรณ์เข้าเป็นสหกรณ์ขนาดใหญ่ นายทะเบียน สหกรณ์ได้รับจดทะเบียนเมื่อวันที่ 1 กุมภาพันธ์ 2517 มีชื่อว่า สหกรณ์การเกษตรลำลูกกา จำกัด โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อส่งเสริมให้สมาชิกดำเนินธุรกิจร่วมกันช่วยเหลือซึ่งกันและกัน ร่วมกันแก้ปัญหาความเดือดร้อนของสมาชิกสหกรณ์ไม่ว่าจะเป็นด้านการขาดแคลนเงินทุน อำนวยในการต่อรองกับพ่อค้าคนกลาง โดยสหกรณ์มีสมาชิกแรกตั้ง 274 คน มีค่าหุ้นจำนวน 345,000 บาท มีเงินสำรอง 373,782.33 บาท มีทุนดำเนินงาน 4,449,988.46 บาท เป็นสหกรณ์อเนกประสงค์ การดำเนินธุรกิจของสหกรณ์ แยกออกเป็น 4 แผนก คือ แผนกธุรกิจเครดิต ธุรกิจการซื้อ ธุรกิจการขาย และธุรกิจการรับฝากเงิน

ที่ตั้งสำนักงาน ตั้งอยู่เลขที่ 44/3 หมู่ 5 ตำบลบึงคำพร้อย อำเภอลำลูกกา จังหวัดปทุมธานี

ท้องที่ดำเนินงาน รวม 7 ตำบล และ 2 อำเภอ ประกอบด้วย ตำบลบึงคอกไห ตำบลพิช
 อุดม ตำบลบึงทองกลาง ตำบลลำลูกกา ตำบลบึงคำพร้อย ตำบลลาดสวาย ตำบลลำไทร และ
 อำเภอองครักษ์ อำเภอหนองเสือ

วัตถุประสงค์

สหกรณ์มีวัตถุประสงค์เพื่อส่งเสริมผลประโยชน์ทางเศรษฐกิจและสังคมแก่บรรดา
 สมาชิก โดยวิธีการช่วยตนเองและช่วยเหลือซึ่งกันและกันตามหลักสหกรณ์ รวมทั้งในข้อต่อไปนี้

1. ส่งเสริมและเผยแพร่อาชีพการเกษตร หัตถศึกษา อุตสาหกรรมในครัวเรือนหรือการ
 ประกอบอาชีพอย่างอื่นในหมู่สมาชิกและครอบครัวสมาชิก รวมทั้งส่งเสริมความรู้ในการผลิตทาง
 อุตสาหกรรม เพื่อให้สมาชิกมีอาชีพและมีรายได้ที่มั่นคง
2. ติดตั้งเครื่องสูบน้ำ หรือปิดกั้นทำนบเหมืองฝาย จัดระบบการส่งน้ำ ระบายน้ำ และ
 และอำนวยความสะดวกใช้น้ำเพื่อประโยชน์แก่เกษตรกร
3. การจัดหาวัสดุการเกษตรหรือเครื่องอุปโภคบริโภคที่จำเป็นมาจำหน่ายแก่สมาชิก
4. รวบรวมผลผลิตการเกษตรและผลิตภัณฑ์ของสมาชิกมาจัดการขายหรือแปรรูปออก
 ขาย โดยซื้อหรือรวบรวมผลิตผลจากสมาชิกก่อนผู้อื่น
5. จัดให้มีโรงหรือโรงเรือนการเกษตรเพื่อเก็บรักษาผลิตผลหรือผลิตภัณฑ์
6. จัดให้มียานพาหนะขนส่งเครื่องมือ เครื่องจักรกล หรือปศุสัตว์ เกี่ยวกับการผลิตทาง
 การเกษตรสำหรับให้บริการแก่สมาชิก
7. จัดให้มีโรงงานอุตสาหกรรมเพื่อแปรรูปผลผลิต หรือเพื่อผลิตสินค้าที่มีคุณภาพตาม
 ความต้องการของตลาด
8. จัดให้มีเงินกู้หรือสินเชื่อแก่สมาชิก เพื่อการประกอบอาชีพหรือการใช้จ่ายที่จำเป็น
9. จัดหาทุนเพื่อกิจการตามวัตถุประสงค์ของสหกรณ์
10. รับฝากเงินจากสมาชิกหรือสหกรณ์อื่น
11. ให้สหกรณ์อื่นกู้ยืม
12. ซื้อหุ้นของชุมนุมสหกรณ์หรือสหกรณ์อื่น
13. ซื้อหุ้นของธนาคารซึ่งมีวัตถุประสงค์เพื่อให้ความช่วยเหลือทางการเงินแก่สหกรณ์
14. ซื้อหุ้นของสถาบันที่ประกอบธุรกิจอันทำให้เกิดความสะดวกหรือส่งเสริมความ
 เจริญก้าวหน้าแก่กิจการของสหกรณ์
15. ออกตั๋วสัญญาใช้เงินและตราสารการเงิน

16. ฝากหรือลงทุนอย่างอื่นตามกฎหมายและตามที่คณะกรรมการพัฒนาการสหกรณ์
แห่งชาติกำหนด

17. ให้สวัสดิการและสงเคราะห์สมาชิกตามสมควร

18. ส่งเสริมกิจกรรมของกลุ่มสมาชิก กลุ่มสตรีสหกรณ์ กลุ่มเยาวชนสหกรณ์ กลุ่มผู้
ไ้ร่วมกันผลิต กลุ่มรวมกันซื้อ กลุ่มรวมกันขาย และกลุ่มออมทรัพย์ ฯลฯ

19. ส่งเสริมและพัฒนาบุคลากรทางการศึกษา พละนาแม่ และทางจิตใจให้เป็น
ครอบครัวที่สุขสมบูรณ์ เพื่อรวมกันเป็นสังคมที่สันติสุข

20. ร่วมมือกับทางราชการ สันนิบาตสหกรณ์แห่งประเทศไทย ชุมนุมสหกรณ์ และ
สหกรณ์อื่น เพื่อส่งเสริมและปรับปรุงกิจการของสหกรณ์

21. กระทำการต่าง ๆ ตามที่อนุญาตไว้ในกฎหมายว่าด้วยสหกรณ์ เพื่อให้เป็นไปตาม
วัตถุประสงค์ที่กล่าวข้างต้น รวมถึง ซื้อ ถิ่นกรรมสิทธิ์ หรือทรัพย์สินสิทธิครอบครองกู้ยืม เช่า หรือให้
เช่า เช่าซื้อ หรือ ให้เช่าซื้อ โอนหรือรับโอน สิทธิการเช่าหรือสิทธิการเช่าซื้อ ขายหรือจำหน่าย
จ้างหรือรับจ้างนำ ด้วยวิธีอื่นใด ซึ่งทรัพย์สินแก่สมาชิกหรือของสมาชิก

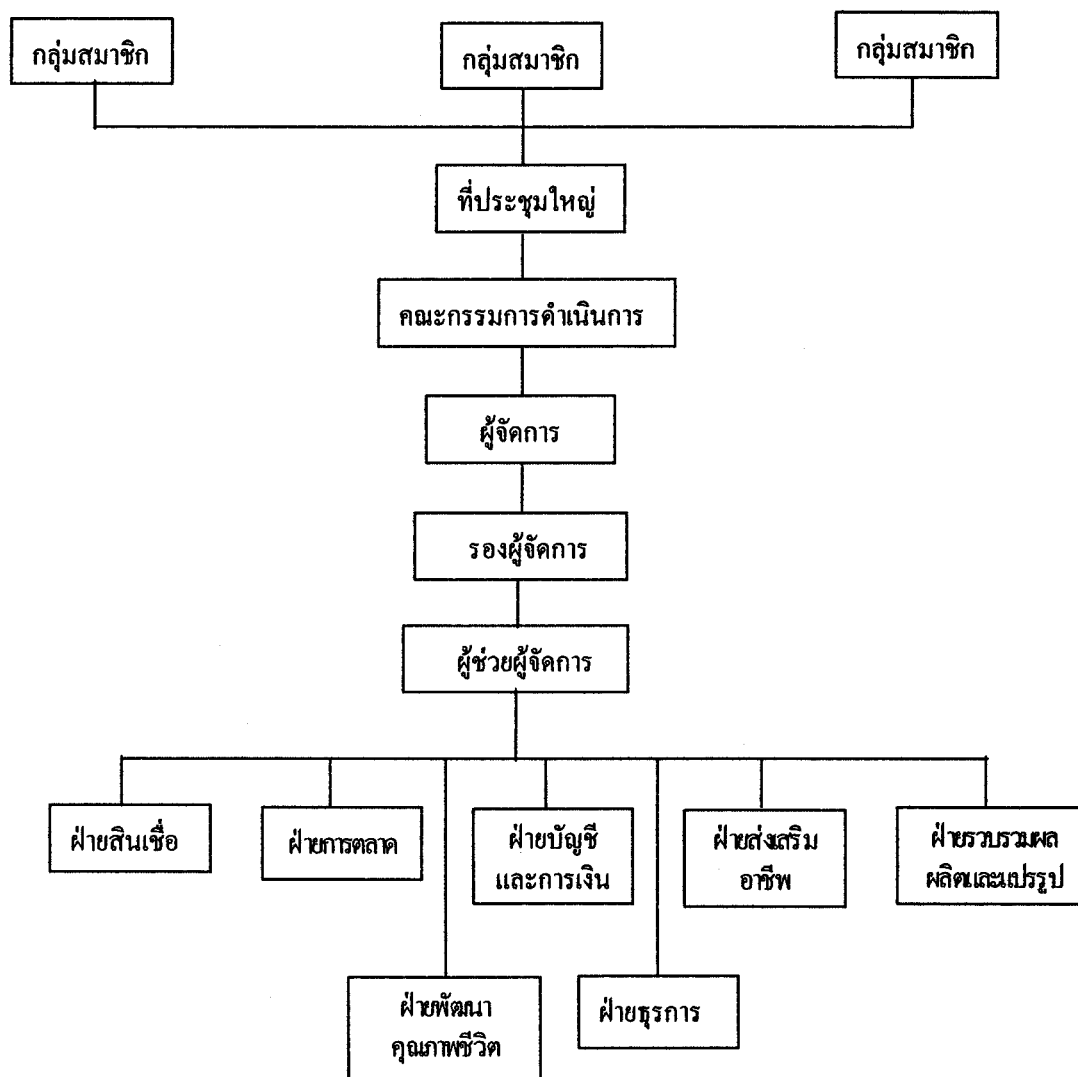
22. ให้ความช่วยเหลือทางวิชาการแก่สมาชิก

23. ขอหรือรับความช่วยเหลือทางวิชาการจากทางราชการ หน่วยงานของต่างประเทศ
หรือบุคคลอื่นใด

24. ดำเนินกิจกรรมอย่างอื่นบรรดาที่เกี่ยวกับหรือเนื่องในการจัดให้สำเร็จตาม
วัตถุประสงค์ของสหกรณ์

25. จัดให้มีบริการที่พักอาศัย บ้าน ที่ดิน

3.2 โครงสร้างการบริหารงานของสหกรณ์



ภาพที่ 2.2 โครงสร้างการบริหารงานของสหกรณ์

โครงสร้างการบริหารงานของสหกรณ์การเกษตรลำลูกกา จำกัด ประกอบด้วย

- | | |
|------------------------|------------------|
| 1. สมาชิก | 2,159 คน |
| 2. คณะกรรมการดำเนินการ | 15 คน |
| 3. ฝ่ายจัดการ | 42 คน ประกอบด้วย |
| - ผู้จัดการ | 1 คน |

- รองผู้จัดการ	1 คน
- ผู้ช่วยผู้จัดการ	1 คน
- ฝ่ายสินเชื่อ	3 คน
- ฝ่ายการตลาด	7 คน
- ฝ่ายรวบรวมผลผลิตและแปรรูป	6 คน
- ฝ่ายบัญชีและการเงิน	4 คน
- ฝ่ายธุรการ	1 คน
- ฝ่ายส่งเสริมอาชีพ	1 คน
- ฝ่ายพัฒนาคุณภาพชีวิต	1 คน
- พนักงานบริการ	16 คน

3.3 การดำเนินธุรกิจ

สหกรณ์การเกษตรลำลูกกา จำกัด จัดว่าเป็น สหกรณ์การเกษตรขนาดใหญ่มาก มีทุนดำเนินงานค่อนข้างมาก มีการดำเนินธุรกิจที่หลากหลาย รวมปริมาณธุรกิจในช่วงปี 2550 เป็นจำนวนเงินทั้งสิ้น 321.78 ล้านบาท มีจำนวนสมาชิก 2,159 คน มีทุนดำเนินงาน 355.23 ล้านบาท ประกอบด้วย เงินรับฝากจากสมาชิกและสหกรณ์อื่น 225.71 ล้านบาท ทุนของสหกรณ์ 60.20 ล้านบาท เงินกู้ยืม 52.74 ล้านบาท และอื่นๆ 16.58 ล้านบาท ธุรกิจของสหกรณ์แบ่งออกเป็น 4 ประเภทใหญ่ ๆ ประกอบด้วย

1) ธุรกิจสินเชื่อ

1.1 ให้เงินกู้ยืมแก่สมาชิก โดยแบ่งเป็น 2 ประเภท คือ

1.1.1 **เงินกู้ระยะสั้น** สหกรณ์จะให้สมาชิกกู้ยืมภายในระยะเวลาไม่เกิน 12 เดือนโดยมีวัตถุประสงค์เพื่อให้สมาชิกนำไปประกอบอาชีพ เช่น ซื้อปุ๋ย ยาปราบ อาหารสัตว์ ปูนมาร์ล น้ำมันโซล่า ค่าจ้างเก็บเกี่ยว ค่าแรงงานเกี่ยวกับการเกษตร ค่าใช้จ่ายในครัวเรือน ชำระหนี้ในระบบ เป็นต้น

1.1.2 **เงินกู้ระยะปานกลาง** สหกรณ์จะให้กู้ภายในระยะเวลาไม่เกิน 3-5 ปี โดยการแบ่งส่งชำระคืนออกเป็นงวด ๆ ละ 6 เดือน หรือ 1 ปี ตามความเหมาะสม โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อให้สมาชิกนำไปลงทุนต่าง ๆ เช่น ซื้อเครื่องยนต์ ปรับปรุงที่ดิน ทำบ่อเลี้ยงปลา การลงทุนเพื่อประกอบอาชีพ สร้างบ้านและซ่อมแซมบ้าน ทำสวน เป็นต้น

ผลการดำเนินธุรกิจให้เงินกู้ยืมแก่สมาชิก ในปี 2550 สหกรณ์จ่ายเงินกู้ให้แก่สมาชิกเพิ่มระหว่างปี ทั้งระยะสั้นและระยะปานกลาง 100.37 ล้านบาท รับชำระคืนเงิน 88.50 ล้านบาท มีรายได้จากดอกเบี้ยรับและค่าปรับ 16.05 ล้านบาท และมีผลกำไรจากการดำเนินธุรกิจ 14.58 ล้านบาท ซึ่งนับว่าเป็นธุรกิจหลักที่ทำกำไรให้แก่สหกรณ์มากที่สุด

1.2 การรับฝากเงิน สหกรณ์เปิดบริการรับฝากเงินจากสมาชิก โดยแบ่งออกเป็น 3 ประเภท คือ

1.2.1 เงินรับฝากออมทรัพย์ สมาชิกจะฝากหรือถอนเมื่อใดก็ได้

1.2.2 เงินรับฝากออมทรัพย์พิเศษ สมาชิกจะต้องฝากตั้งแต่ 1,000 บาทขึ้นไป ถอนได้เดือนละหนึ่งครั้ง โดยไม่ต้องเสียค่าธรรมเนียม หากเดือนใดถอนเกินกว่าหนึ่งครั้งสหกรณ์จะคิดค่าธรรมเนียมในการถอนในอัตราร้อยละ 1

1.2.3 เงินรับฝากสัจจะออมทรัพย์ ซึ่งเป็นโครงการออมทรัพย์วันละบาทและถอนได้เมื่อครบกำหนด 5 ปี

ในปี 2550 สหกรณ์รับฝากเงินจากสมาชิกประเภทออมทรัพย์ 12.38 ล้านบาท ประเภทออมทรัพย์พิเศษ 145.87 ล้านบาท ประเภทสัจจะออมทรัพย์ 3.79 ล้านบาท และรับฝากเงินจากสหกรณ์อื่น ตามโครงการเชื่อมโยงธุรกิจการเงินระหว่างสหกรณ์ รวม 10 สหกรณ์ 63.5 ล้านบาท

2) ธุรกิจการจัดหาสินค้ามาจำหน่าย

สหกรณ์ดำเนินธุรกิจจัดหาสินค้ามาจำหน่ายให้แก่สมาชิก บุคคลภายนอก และสหกรณ์อื่นภายใต้โครงการเชื่อมโยงธุรกิจ ทั้งขายเป็นเงินสดและขายเชื่อ โดยแบ่งออกเป็น 3 ประเภท ดังนี้

2.1 สินค้าประเภทการเกษตร ได้แก่ ปุ๋ย ยาปราบศัตรูพืช อาหารสัตว์ เครื่องยนต์ วัสดุการเกษตร เมล็ดพันธุ์ข้าว กระชังเลี้ยงปลา เกลือ ปูนมาร์ล เป็นต้น

2.2 สินค้าประเภทน้ำมัน ได้แก่ น้ำมันเบนซิน น้ำมันดีเซล น้ำมันเครื่อง ถังน้ำมัน เป็นต้น

2.3 สินค้าประเภทอุปโภคบริโภค ได้แก่ ข้าวสาร น้ำตาลทราย สินค้าอุปโภค เครื่องใช้ไฟฟ้า สินค้าที่ปั้มน้ำมัน โทรศัพท์และบัตรเติมเงิน ลูกประคบสมุนไพร จักรยานยนต์ สินค้าทั่วไป สินค้าเช่าซื้อรถยนต์ รถจักรยานยนต์ เครื่องใช้ไฟฟ้า เป็นต้น

ผลการดำเนินธุรกิจจัดหาสินค้ามาจำหน่าย ในปี 2550 สหกรณ์มียอดการจัดหาสินค้าทั้งสิ้น 181.82 ล้านบาท โดยแยกเป็นสินค้าประเภทการเกษตร 112.25 ล้านบาท

สินค้าประเภทน้ำมัน 52.07 ล้านบาท และสินค้าประเภทอุปโภคบริโภค 17.50 ล้านบาท และมีผลกำไรจากการดำเนินงานธุรกิจ เป็นเงิน 6.35 ล้านบาท

3) ธุรกิจการรวบรวมผลผลิต (ข้าวเปลือก)

สหกรณ์ดำเนินธุรกิจการรวบรวมผลผลิต (ข้าวเปลือก) จากสมาชิกและบุคคลภายนอก เพื่อนำมาจำหน่ายและแปรรูปเป็นข้าวสาร สหกรณ์จะรับซื้อข้าวเปลือกจากสมาชิกตามราคาที่เป็นจริงตามท้องตลาดหรือตามที่รัฐบาลกำหนดโดยสหกรณ์ได้ดำเนินการด้านการรวบรวมข้าวเปลือกไว้หลายวิธี ดังนี้

1. สมาชิกสามารถนำข้าวเปลือกมาส่งชำระหนี้ต่อสหกรณ์ได้
2. สมาชิกจะขายข้าวเปลือกเพื่อรับเงินสดได้ทันที
3. สมาชิกสามารถฝากข้าวเปลือกไว้รอราคาและขายเมื่อราคาดีขึ้นก็ได้

ผลการดำเนินธุรกิจรวบรวมผลผลิต ในปี 2550 สหกรณ์รวบรวมข้าวเปลือกระหว่างปีทั้งสิ้น 104.26 ล้านบาท ซึ่งข้าวเปลือกที่รวบรวมได้สหกรณ์นำไปจำหน่ายและนำเข้าสีเป็นข้าวสารในโรงสีของสหกรณ์ ผลการดำเนินงานในส่วนของการจำหน่ายข้าวเปลือก มีผลขาดทุนเฉพาะธุรกิจ 0.64 ล้านบาท

4) ธุรกิจการแปรรูปผลิตผลการเกษตร(ธุรกิจโรงสี)

สหกรณ์กู้ยืมเงินจากโครงการเงินกู้เพื่อปรับโครงสร้างภาคการเกษตร จากกรมส่งเสริมสหกรณ์ จำนวน 10.40 ล้านบาท เป็นเงินกู้ปลอดดอกเบี้ย เพื่อดำเนินการก่อสร้างถางขนาด 500 ตัน และ โรงสีข้าวขนาด 40 ตัน/วัน โดยสหกรณ์นำข้าวเปลือกที่รวบรวมได้บางส่วนมาสีเป็นข้าวสารเพื่อจำหน่าย ผลผลิตที่ได้จากการแปรรูปข้าวเปลือก ได้แก่ ข้าวสาร ปลายข้าว ข้าวกล้อง ข้าวกล้องหัก รำข้าว และแกลบ ฯลฯ

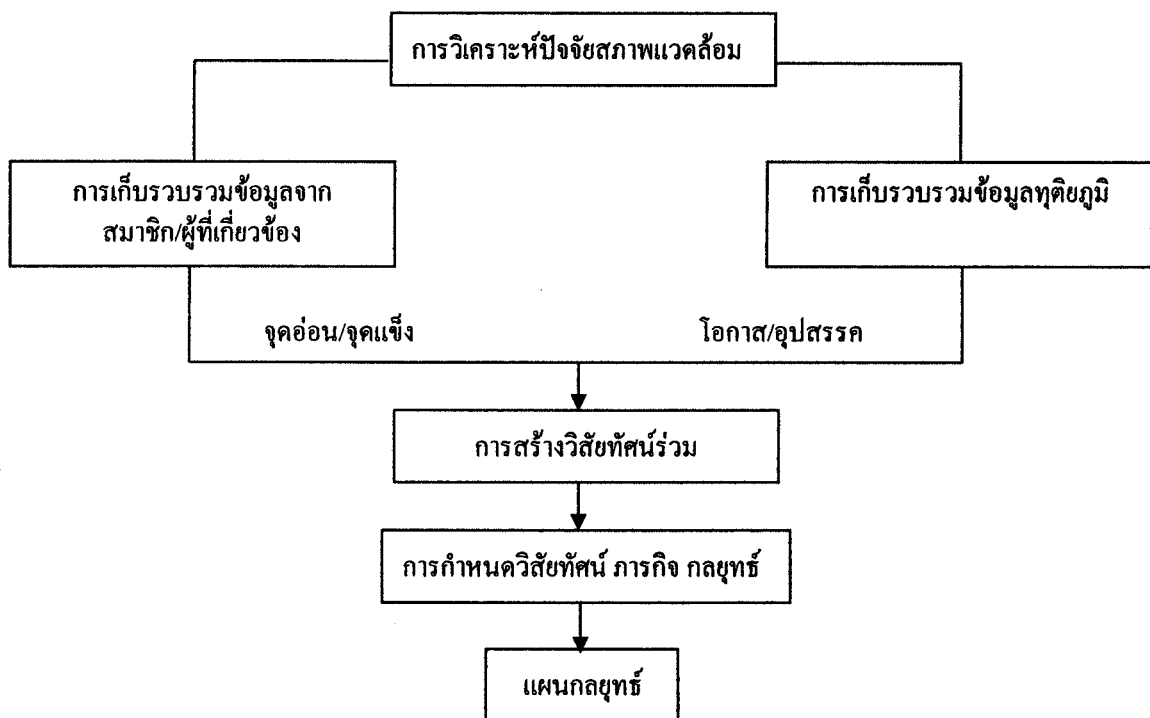
ผลการดำเนินธุรกิจแปรรูปผลิตผลการเกษตร ในปี 2550 สหกรณ์มีรายได้จากการขายข้าวสารและผลพลอยได้รวมทั้งสิ้น 78.01 ล้านบาท มีผลขาดทุนเฉพาะธุรกิจ จำนวน 1.83 ล้านบาท เนื่องจากในปีนี้สหกรณ์รวบรวมข้าวเปลือกลดลง ปริมาณการสีข้าวสารจึงลดตามไปด้วย จึงเป็นผลให้รายได้ไม่เพียงพอกับต้นทุนการผลิตและค่าใช้จ่ายต่าง ๆ

3.4 แผนกลยุทธ์สหกรณ์

สหกรณ์การเกษตรลำลูกกา จำกัด ได้เห็นความสำคัญในการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์และมีแนวคิดในการจัดทำแผนกลยุทธ์เพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพการดำเนินงานของสหกรณ์ ในปี 2546 สหกรณ์จึงได้เข้าร่วมโครงการในการจัดทำแผนกลยุทธ์กับกรมส่งเสริมสหกรณ์ซึ่งมีทีมที่ปรึกษาที่เป็นเจ้าหน้าที่ของสำนักงานสหกรณ์จังหวัดปทุมธานีได้เข้ามาช่วย

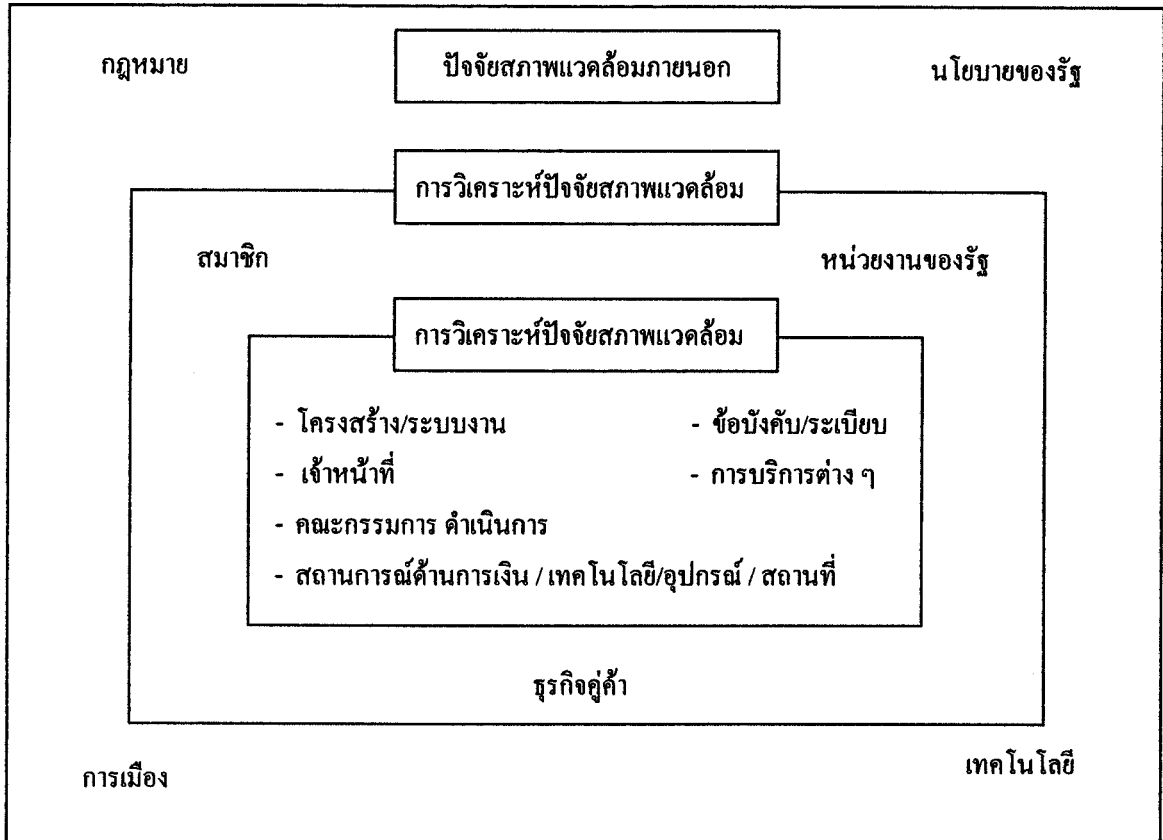
ดำเนินการตามกระบวนการจัดทำแผนกลยุทธ์ (แผน 3 ปี) พ.ศ.2546-2548 โดยให้ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องทุกฝ่ายได้ เข้ามามีส่วนร่วมในการจัดทำแผนกลยุทธ์ เพื่อเป็นกรอบทิศทางงานตามแผนกลยุทธ์ จะเป็นลักษณะการบริหารงานในเชิงรุก ทั้งในด้านการดำเนินธุรกิจและการให้บริการแก่สมาชิก ตลอดจนการพัฒนาประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่

กระบวนการในการจัดทำแผนกลยุทธ์ของสหกรณ์



ภาพที่ 2.3 กระบวนการในการจัดทำแผนกลยุทธ์ของสหกรณ์

ปัจจัยสภาพแวดล้อมที่นำมาวิเคราะห์ในการจัดทำแผนกลยุทธ์



ภาพที่ 2.4 ปัจจัยสภาพแวดล้อมที่นำมาวิเคราะห์ในการจัดทำแผนกลยุทธ์

ผลการวิเคราะห์ปัจจัยสภาพแวดล้อมจะชี้ให้เห็น โอกาส อุปสรรค จุดแข็ง และจุดอ่อนของสหกรณ์ ซึ่งจะนำไปสู่การกำหนด วิสัยทัศน์ ภารกิจ วัตถุประสงค์ และกลยุทธ์ โดยประเด็นสำคัญในแผนกลยุทธ์ของสหกรณ์ 3 ปี (พ.ศ.2546-2548) ประกอบด้วย

วิสัยทัศน์ “เป็นองค์กรประชาชนที่จะช่วยยกระดับคุณภาพชีวิตของสมาชิกและเกษตรกรทั่วไปให้ดีขึ้น โดยใช้อุดมการณ์ หลักการ วิธีการสหกรณ์ และเป็นองค์กรที่ดำเนินงานอย่างบริสุทธิ์ใจ โปร่งใส และเป็นธรรม โดยเน้นการให้บริการที่เป็นเลิศ”

ภารกิจ

- 1 การพัฒนาบุคลากร
- 2 การพัฒนาธุรกิจและการบริการ

- 3 การพัฒนาระบบงาน
- 4 การพัฒนาเทคโนโลยีและสารสนเทศ
- 5 การพัฒนาสิ่งอำนวยความสะดวก
- 6 การพัฒนาอาชีพและเพิ่มรายได้ให้สมาชิก
- 7 การพัฒนาคุณภาพชีวิตของสมาชิกและครอบครัว
- 8 การเอื้ออาหารต่อชุมชน

จากวิสัยทัศน์ และภารกิจของสหกรณ์ดังกล่าวได้นำมากำหนดเป็นวัตถุประสงค์ และกลยุทธ์ต่าง ๆ ดังนี้

ตารางที่ 2.5 ภารกิจ วัตถุประสงค์ และกลยุทธ์ ของสหกรณ์การเกษตรลำลูกกา จำกัด

ภารกิจที่ 1 การพัฒนาบุคลากร	
วัตถุประสงค์	กลยุทธ์
1. เพื่อพัฒนาบุคลากรทุกฝ่ายในสหกรณ์ให้ <ul style="list-style-type: none"> - มีความรู้ ความเข้าใจ เกี่ยวกับบทบาทและหน้าที่ของตนเอง - มีความพร้อมที่จะรองรับวิวัฒนาการและเทคโนโลยีในอนาคต - มีคุณภาพและวินัยในการปฏิบัติงานและการปฏิบัติตน 	1.1 จัดฝึกอบรมและศึกษาดูงานสหกรณ์ที่ประสบผลสำเร็จ 1.2 จัดส่งเจ้าหน้าที่ไปฝึกปฏิบัติงานเฉพาะด้าน
2. เพื่อพัฒนาสมาชิกสหกรณ์	2.1 ดำเนินการจัดชั้นสมาชิกและกำหนดสิทธิประโยชน์

ภารกิจที่ 2 การพัฒนาธุรกิจและบริการ	
วัตถุประสงค์	กลยุทธ์
1. เพื่อเพิ่มปริมาณธุรกิจการรวบรวมและแปรรูปผลผลิต	1.1 กำหนดเงื่อนไขสมาชิกชั้น 1 จะต้องทำธุรกิจขายข้าวเปลือกให้สหกรณ์ หรือซื้อข้าวสารจากสหกรณ์ 1.2 กำหนดวิธีการให้สมาชิกสามารถชำระหนี้ด้วยข้าวเปลือก
2. เพื่อเพิ่มปริมาณธุรกิจการซื้อให้สูงขึ้น	2.1 ใช้กลยุทธ์ส่วนผสมทางการตลาด (กลยุทธ์ 7P) 2.2 สร้างแรงจูงใจให้สมาชิกโดยการให้รางวัลสมาชิกที่ซื้อสินค้าจากสหกรณ์
3. เพื่อเพิ่มจำนวนสมาชิกที่ทำธุรกิจการส่งเสริมอาชีพกับสหกรณ์	3.1 ประชาสัมพันธ์ 3.2 จัดฝึกอบรมส่งเสริมอาชีพเฉพาะด้าน 3.3 สนับสนุนด้านเงินทุนและจัดหาตลาดรองรับ
4. เพื่อแก้ไขปัญหาลูกหนี้เงินกู้ค้างชำระของสมาชิก - สมาชิกที่ย้ายออกนอกแดนดำเนินงาน - สมาชิกที่เสียชีวิต - สมาชิกที่ไม่เป็นเกษตรกร	4.1 ให้กรรมการบริหารกลุ่มเพื่อติดตามเร่งรัดหนี้ 4.2 ให้คำตอบแทนแก่ผู้ปฏิบัติงานการติดตามเร่งรัดหนี้ ร้อยละ 10 ของหนี้ค้างที่ได้รับ
5. เพื่อแก้ไขปัญหาหนี้ค้างชำระ	5.1 ให้คำตอบแทนแก่ผู้ปฏิบัติงานการติดตามเร่งรัด ร้อยละ 10 ของดอกเบี้ยค้างชำระ
6. เพื่อให้สมาชิกได้รับบริการที่ประทับใจ	6.1 ยกย่องเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานให้บริการดีเด่น ประจำเดือน
7. เพื่อให้เจ้าหน้าที่มีจิตมุ่งมั่นให้บริการแก่สมาชิก	7.1 นำผลการปฏิบัติงานให้บริการดีเด่น ไปใช้ประกอบการพิจารณาบำเหน็จความชอบประจำปี

ภารกิจที่ 3 การพัฒนาระบบงาน	
วัตถุประสงค์	กลยุทธ์
1. จัดทำบัญชีโดยใช้ระบบคอมพิวเตอร์	1.1 จัดส่งเจ้าหน้าที่บัญชีเข้ารับการฝึกอบรม 1.2 จัดจ้างเจ้าหน้าที่บัญชีเพิ่ม 1.3 จัดซื้อคอมพิวเตอร์เพิ่ม 1.4 จัดหาระบบบัญชีเพิ่มเติม
ภารกิจที่ 4 การพัฒนาเทคโนโลยีและสารสนเทศ	
วัตถุประสงค์	กลยุทธ์
1. เพื่อประชาสัมพันธ์ข่าวสารสหกรณ์และเพื่อการโฆษณาสินค้า 2. เพื่อให้สหกรณ์เป็นศูนย์ข้อมูลข่าวสารให้กับสมาชิกสหกรณ์และประชาชนทั่วไป	1.1 จัดทำ Home page ของสหกรณ์ 1.2 จัดทำสมาชิกสัมพันธ์ 2.1 ใช้ระบบ Internet 2.2 บอร์ด แผ่นพับ ป้ายผ้า เทป
ภารกิจที่ 5 การพัฒนาสิ่งอำนวยความสะดวก	
วัตถุประสงค์	กลยุทธ์
1. เพื่อดำเนินธุรกิจรวบรวมและแปรรูปผลผลิต	1.1 จัดซื้อยานพาหนะและวัสดุอุปกรณ์
ภารกิจที่ 6 การพัฒนาอาชีพและเพิ่มรายได้ให้สมาชิก	
วัตถุประสงค์	กลยุทธ์
1. เพื่อเพิ่มปริมาณผลผลิตข้าวเปลือกต่อไร่ให้สูงขึ้น 2. เพื่อลดต้นทุนการผลิตข้าว 3. แนะนำให้สมาชิกประกอบอาชีพเสริม	1.1 เปลี่ยนพันธุ์ข้าวเป็นข้าวลูกผสม 1.2 ให้การศึกษาอบรมและดูงาน 1.3 จัดทำแปลงสาธิต 2.1 ลดการใช้ปุ๋ยเคมีและส่งเสริมการใช้ปุ๋ยอินทรีย์ 2.2 เปลี่ยนข้าวพันธุ์ดี 3.1 เสริมธุรกิจพอเพียง

ภารกิจที่ 7 การพัฒนาคุณภาพชีวิตของสมาชิกและครอบครัว	
วัตถุประสงค์	กลยุทธ์
1. เพื่อให้สมาชิกและครอบครัวมีชีวิตความเป็นอยู่ที่ดีขึ้นในด้านสุขภาพ การศึกษา และความมั่นคงในชีวิต	1.1 จัดสวัสดิการ <ul style="list-style-type: none"> - ค่ารักษาพยาบาล - กองทุนเด็กแรกเกิด - สวัสดิการเมื่อเสียชีวิต - ช่วยเหลือภัยธรรมชาติ , หรืออัคคีภัย - บำเหน็จชวาณา - เงินยืมในงานพิธีต่าง ๆ - เงินยืมในช่วงเก็บเกี่ยว

ภารกิจที่ 8 การเอื้ออาทรต่อชุมชน	
วัตถุประสงค์	กลยุทธ์
1. เพื่อสร้างภาพลักษณ์ขององค์กร	1.1 ให้การสนับสนุนกิจกรรมต่าง ๆ ของชุมชนได้แก่ <ul style="list-style-type: none"> - สนับสนุนกิจกรรมวันเด็ก - สนับสนุนกิจกรรมทางศาสนา - สนับสนุนงานประเพณีท้องถิ่น งานกีฬา

4. หลักการจัดการเชิงกลยุทธ์ (Strategic management)

4.1 ความหมายของการจัดการเชิงกลยุทธ์

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

วิชิต อุ๋อัน (2542:9) ได้ให้ความหมายของการจัดการเชิงกลยุทธ์ หมายถึงกระบวนการ กำหนด รูปแบบของกลยุทธ์ในระยะยาว เพื่อใช้เป็นแนวทางแก้ไขปัญหาและสร้างกลยุทธ์ให้กับ องค์กร (Hahn,1991) เนื่องจากกลยุทธ์จะเป็นทางเลือกที่ดีที่สุดในการเปลี่ยนแปลงจากตำแหน่ง หรือสภาวะการณ์ปัจจุบันไปสู่ตำแหน่งหรือสภาวะการณ์ที่ดีขึ้น ในอนาคต (Pearce,1982)

เชาว์ โรจนแสงและ โอภาวดี เข็มทอง (2548:1-6/1-7) ได้ให้ความหมายและ วิวัฒนาการของการจัดการธุรกิจเชิงกลยุทธ์ว่า การจัดการธุรกิจเชิงกลยุทธ์ (Business Strategic Management) เป็นการจัดการเกี่ยวกับขั้นตอนในกระบวนการของการจัดการธุรกิจ ซึ่งมีความ ครอบคลุมถึงการวิเคราะห์องค์ประกอบต่างๆ ของธุรกิจ การพิจารณา สภาพแวดล้อมที่เกี่ยวข้อง กับธุรกิจ การตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติการควบคุมและประเมินผลตลอดจน การเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์ตามความจำเป็น การได้มาซึ่งแผนกลยุทธ์ในการที่จะนำไปสู่การ ดำเนินการที่มีประสิทธิภาพ และการไปสู่ความได้เปรียบในเชิงการแข่งขันกับคู่แข่งอื่น จะต้อง อาศัยวิสัยทัศน์ (Vision) ของผู้บริหารสูงสุดของธุรกิจ ในการที่จะเข้าถึงการเปลี่ยนแปลง สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกธุรกิจ ที่จะมีผลกระทบต่อ การดำเนินธุรกิจ การจัดการ เชิงกลยุทธ์เป็นการจัดการที่มีการวางแผนเพื่อแก้ปัญหา ป้องกันปัญหาและรองรับการเปลี่ยนแปลง ที่จะเกิดขึ้นในอนาคต ทั้งระยะสั้น ระยะปานกลาง และระยะยาว การจัดการเชิงกลยุทธ์ได้ถูก นำมาใช้ในการจัดการธุรกิจในปัจจุบัน อันเนื่องมาจาก

1. ธุรกิจมีขนาดใหญ่ขึ้น
2. การจัดการขอบเขตกว้างขึ้น และมีความสลับซับซ้อน
3. สภาพแวดล้อมของธุรกิจมีการเปลี่ยนแปลงไปอย่างต่อเนื่อง

การบริหารธุรกิจเชิงกลยุทธ์ เป็นสิ่งที่ผู้บริหารธุรกิจนำมาใช้เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย ธุรกิจด้วยการตัดสินใจและดำเนินการที่สอดคล้องกับเป้าหมาย ทักษะและทรัพยากรของธุรกิจ การกำหนดกลยุทธ์ การดำเนินกลยุทธ์ และการควบคุมกลยุทธ์ ต้องมีความสัมพันธ์กับการ เปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอก บริษัทชั้นนำของโลกหลายบริษัทได้ กลายเป็นบริษัทที่ล้มลงอย่างรวดเร็ว อันเนื่องมาจากไม่สามารถปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลง ของสภาพแวดล้อมได้ การจัดการธุรกิจภายใต้ความไม่แน่นอนเป็นความท้าทายที่ยิ่งใหญ่ของ ผู้บริหารธุรกิจในปัจจุบัน การจัดการธุรกิจเชิงกลยุทธ์ในปัจจุบันเน้นที่ธุรกิจโดยรวมครอบคลุม ทุกหน้าที่ไปพร้อมกัน การจัดการธุรกิจเชิงกลยุทธ์พิจารณาไปไกลถึงการดำเนินการที่สร้างความ ได้เปรียบในการแข่งขัน ปัญหา และวิกฤตการณ์ในการที่จะไปสู่การเจริญเติบโตและการพัฒนา ธุรกิจโดยรวม การตัดสินใจเชิงกลยุทธ์อย่างมีประสิทธิภาพ คือ ความรับผิดชอบที่สำคัญของ

ผู้บริหารระดับสูงขององค์กร การตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ เป็นการตัดสินใจของธุรกิจในเรื่อง การเข้าสู่ธุรกิจใหม่ การเลิกธุรกิจบางประเภท การจัดสรรทรัพยากร การเข้าสู่ตลาดใหม่ และการร่วมลงทุนกับธุรกิจอื่น เป็นต้น การจัดการธุรกิจเชิงกลยุทธ์จะให้ความสำคัญกับสภาพแวดล้อมภายในและภายนอกธุรกิจ ความมุ่งหมายของการจัดการธุรกิจเชิงกลยุทธ์ คือ การสร้างความสอดคล้องระหว่างจุดแข็งและจุดอ่อนกับสภาพแวดล้อมภายใน โอกาสและอุปสรรคที่เกิดจากสภาพแวดล้อมภายนอก การกำหนดกลยุทธ์เพื่อบรรลุเป้าหมายของธุรกิจตามหลักการจัดการธุรกิจเชิงกลยุทธ์สามารถช่วยให้ธุรกิจปรับตัวเข้ากับสภาพแวดล้อมภายนอกได้อย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อความอยู่รอด และสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันของธุรกิจ การจัดการธุรกิจเชิงกลยุทธ์จึงหมายถึง การกำหนดแผนกลยุทธ์ (Formulation) การดำเนินการตามแผนกลยุทธ์ (Implementation) และการควบคุมกลยุทธ์ (Control) เพื่อการบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ การกำหนดกลยุทธ์จะมีความสอดคล้องกับผลการวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมภายในและภายนอกของธุรกิจที่เรียกว่า การวิเคราะห์ SWOT การดำเนินกลยุทธ์เป็นการดำเนินการตามเป้าหมายโดยเริ่มจากการวางแผนปฏิบัติการ การดำเนิน การจูงใจพนักงาน การจัดสรรทรัพยากรเพื่อบรรลุเป้าหมายธุรกิจที่กำหนดไว้ การควบคุมกลยุทธ์เป็นการดำเนินการเกี่ยวกับการประเมินผลการดำเนินงานตามเป้าหมายของธุรกิจตามที่กำหนดไว้

การจัดการธุรกิจเชิงกลยุทธ์ที่มีประสิทธิภาพ ควรต้องยึดหลักการที่สำคัญดังนี้

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

4.2 แนวคิดเกี่ยวกับการวางแผนกลยุทธ์

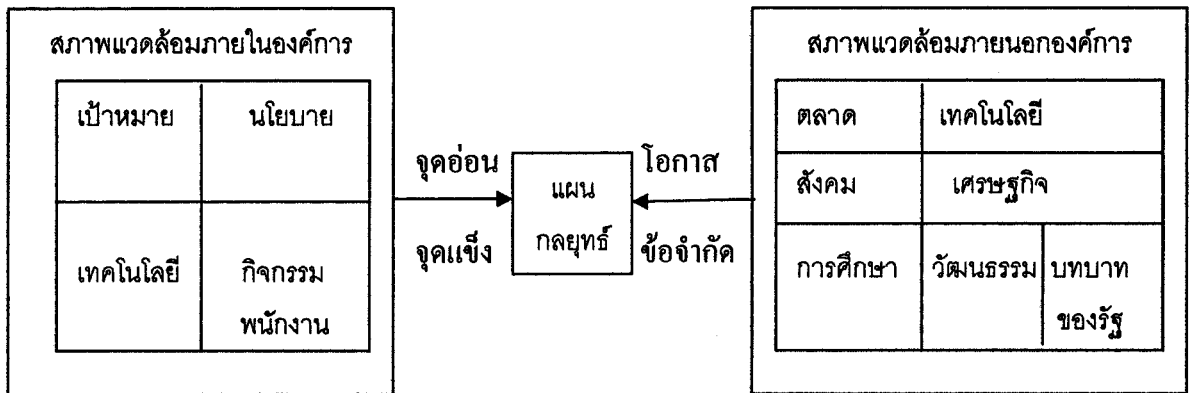
เชาวน์ โจรนแสง (2548: 3-6/3-8) ได้กล่าวว่า กลยุทธ์ ยุทธศาสตร์ หรือแผนวิสาหกิจ (Strategy) มาจากคำว่า Strategic แปลว่า Generalship ซึ่งหมายถึง ยุทธวิธีหรือการบัญชาการ กลยุทธ์เป็นแบบแผนหรือวิธีการในการดำเนินการในธุรกิจหรือองค์กรที่ผู้บริหารระดับสูงขององค์กรเป็นผู้กำหนดว่าจะปฏิบัติการอะไรอย่างไรเพื่อบรรลุตามเป้าหมายของธุรกิจหรือองค์กร ภายใต้อุปสรรค โอกาส สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกองค์กรสอดคล้องกับเป้าหมาย ทักษะ และทรัพยากรขององค์กร

แผนกลยุทธ์ (Strategic Plan) แผนที่กำหนดวิถีทางที่จะนำไปสู่เป้าหมายขององค์กรที่มีลักษณะรวมส่วนต่างๆ ขององค์กรเข้าด้วยกัน เป็นการบูรณาการส่วนต่างๆ ของแผนที่สอดคล้องและเหมาะสมกับภาวะการณ์ ซึ่งเป็นส่วนของการตัดสินใจที่ยุ่ยากซับซ้อน เป็นกระบวนการขั้นแรกของการจัดการเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management) การจัดการเชิงกลยุทธ์ ประกอบด้วย การวางแผนกลยุทธ์ (Strategic Plan Formulation) การดำเนินการตามแผนกลยุทธ์ (Implementation) และการควบคุม (Control)

หลักในการวางแผนกลยุทธ์นอกจากจะต้องวางแผนโดยยึดหลักการที่สำคัญดังกล่าวแล้ว Porter ปรมาจารย์ด้านการจัดการเชิงกลยุทธ์ได้ให้หลักในการกำหนดแผนกลยุทธ์พื้นฐานไว้ดังนี้

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

การวางแผนกลยุทธ์โดยยึดหลักการดังกล่าว ผู้บริหารระดับสูงขององค์กรต้องมีข้อมูลที่บอกถึงจุดแข็ง (Strength) จุดอ่อน (Weakness) โอกาส (Opportunity) และปัญหาอุปสรรค (Threat) ซึ่งได้จากการวิเคราะห์ SWOT ตัว S และ W หรือจุดแข็ง และจุดอ่อนจะได้รับการวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมภายในองค์กร ส่วน O และ T หรือโอกาส และปัญหาอุปสรรคจะได้รับการวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมภายนอกขององค์กร การที่ต้องวางแผนกลยุทธ์บนพื้นฐานข้อมูลที่ได้จากการวิเคราะห์ ก็เพราะแวดล้อมภายนอกขององค์กร การที่ต้องวางแผนกลยุทธ์บนพื้นฐานข้อมูลที่ได้จากการวิเคราะห์ ก็เพราะปัจจุบันเป็นยุคแห่งการแข่งขัน และอยู่ในระยะของคลื่นลูกที่สามเป็นยุคของข้อมูลข่าวสาร การกำหนดแผนกลยุทธ์ที่มุ่งความอยู่รอด (Survival) และความได้เปรียบในการแข่งขัน (Competitive Advantage) ด้วยการวางแผนกลยุทธ์ที่ทำให้องค์กรมีประสิทธิภาพเหนือกว่าคู่แข่ง มีคุณภาพผลิตภัณฑ์หรือบริการที่เหนือกว่าคู่แข่ง มีนวัตกรรมที่เหนือกว่าคู่แข่ง และตอบสนองความต้องการของลูกค้าที่เหนือกว่าคู่แข่ง การกำหนดแผนได้เหมาะสมสอดคล้อง จากภาวะการณ์ต้องอาศัยข้อมูลที่เพียงพอถูกต้องแม่นยำ เชื่อถือได้มาใช้ในการตัดสินใจกำหนดแผนกลยุทธ์ ดังคำกล่าวที่ว่า “รู้เขา รู้เรา รบร้อยครั้ง ชนะร้อยครั้ง” คือ การมีข้อมูลทั้งภายในและภายนอกมีผลกระทบต่อแผนกลยุทธ์ทั้งสิ้นดังปรากฏในภาพแสดงพลังภายในและพลังภายนอกที่มีผลกระทบต่อกรวางแผนกลยุทธ์



ภาพที่ 2.5 แสดงพลังภายในและภายนอกองค์กร

แผนกลยุทธ์ที่ดีนอกจากจะต้องมุ่งความอยู่รอด และการสร้างรายได้เปรียบในการแข่งขันแล้วควรมีลักษณะที่สำคัญดังนี้

1. เป็นแผนกลยุทธ์ที่สามารถบรรลุถึงได้
2. มีความครอบคลุมทุกๆ เป้าหมายที่กำหนดไว้ และเป็นไปในทิศทางที่สอดคล้องสนับสนุนกันและกัน

3. ได้ใช้ประโยชน์จากแผนกลยุทธ์อย่างเต็มที่
 4. มีระดับความเสี่ยงอยู่ในระดับที่ยอมรับได้ และคุ้มกับโอกาสของการทำกำไร
 5. เป้าหมายและวิถีทางเหมาะสมกับสภาพแวดล้อม จังหวะและสถานการณ์
 6. เป้าหมายเหมาะสมกับกำลังความสามารถ
 7. เป้าหมายเหมาะสมสอดคล้องกับจุดเด่นขององค์กร
 8. เป้าหมายมีความสอดคล้องกับทัศนคติ ค่านิยม และความเชื่อขององค์กร
 9. ผู้รับผิดชอบมีความเข้าใจอย่างถ่องแท้ต่อเป้าหมายและวิถีทางในการปฏิบัติ
- การศึกษาเกี่ยวกับแนวคิดการวางแผนกลยุทธ์ ควรศึกษาแนวความคิดการวางแผนกลยุทธ์ทั้งขององค์กรภาครัฐ และภาคเอกชนทั้งที่เป็นองค์กรที่แสวงหากำไร และองค์กรไม่แสวงหากำไร เพราะแต่ละองค์กรมีเป้าหมาย และวัตถุประสงค์แตกต่างกัน นอกจากนั้นแต่ละองค์กรจะอยู่ในภาวะการณ์ที่แตกต่างกัน โดยเฉพาะสถาบันสหกรณ์มีเป้าหมายที่สำคัญก็คือการช่วยเหลือมวลสมาชิกของสหกรณ์แต่ในขณะเดียวกัน สหกรณ์ต้องทำกำไรเพื่ออยู่รอด และสร้างรายได้เปรียบในการแข่งขัน กับคู่แข่ง

4.3 สหกรณ์กับการจัดการเชิงกลยุทธ์

ปัญญา หิรัญศรี (2551: 57-70) กล่าวว่า สหกรณ์ของไทยมีความก้าวหน้าในเรื่อง การจัดทำแผนกลยุทธ์มาหลายปี โดยที่กรมส่งเสริมสหกรณ์ได้มีการอบรมเจ้าหน้าที่ของกรมก่อน จะให้ไปอบรมและช่วยเหลือสหกรณ์ในการจัดทำแผนกลยุทธ์

มีการพูดกันอย่างมาต่อการมีวิสัยทัศน์ซึ่งทุกคนยอมรับกันว่าองค์การที่มี วิสัยทัศน์และนำวิสัยทัศน์ไปปฏิบัติจะเกิดผลในการพัฒนาองค์การ องค์การที่มีวิสัยทัศน์แต่ ปราศจากการนำวิสัยทัศน์ไปปฏิบัติก็เปรียบเสมือนองค์การที่ไม่มีวิสัยทัศน์

วิสัยทัศน์ (Vision) ที่พูดถึงครั้งนี้จะเป็นสิ่งที่องค์การหรือสหกรณ์คิดปรารถนาจะ ให้องค์การไปสู่การดำเนินงานที่ดีในอนาคต วิสัยทัศน์เป็นสิ่งที่ชัดเจน วัดผลได้ และบรรยายถึง ความต้องการสู่เป้าหมายที่ท้าทายในอนาคต ซึ่งให้มีธุรกิจบรรลุความได้เปรียบอย่างมีนัยสำคัญ เหนือคู่แข่งสำคัญ ตัวอย่างเช่น วิสัยทัศน์ของบริษัท CANNON ที่มุ่งชัยชนะเหนือ XEROX หรือ บริษัท KOMATSU หรือ “ENCIRCLE CATERPILAR” เราจะได้เห็นต่อไปว่าวิสัยทัศน์ที่ง่าย ๆ ที่แท้จริงได้ซ่อนความหมายที่ลึกซึ้งและสนับสนุน โครงสร้าง และกระบวนการธุรกิจที่มีนักกลยุทธ์ 2 ท่าน คือ CK. PRAHALAD และ GARY HAMEL เรียกว่า สิ่งที่กำหนดกลยุทธ์ (STRATEGIC INTENT)

เมื่อวิสัยทัศน์ที่กำหนดไว้ประสบความสำเร็จ ธุรกิจจำเป็นต้องกำหนดวิสัยทัศน์ ใหม่ขึ้นมาทันที เพื่อมิให้ความกระตือรือร้นของธุรกิจสูญหายไป ด้วยเหตุผลนี้บางองค์กรจึงกำหนด เป้าหมาย (GOALS) ในเทอมของจุดประสงค์ (PURPOSE) แบบกว้างๆ เช่น

.....ข้อความที่แสดงเหตุผลในการก่อตั้งธุรกิจ

.....เราดำเนินธุรกิจเพื่ออะไร/จุดยืนของธุรกิจ

.....ความสำเร็จใดที่ธุรกิจต้องการ

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

ในขณะที่วิสัยทัศน์ (VISION) เป็นสื่อกลางที่นำไปสู่จุดหมายปลายทางของธุรกิจ

จุดประสงค์ (PURPOSE) แสดงให้เห็นถึงวัตถุประสงค์ที่อยู่เบื้องหลังการเดินทาง

ภารกิจ (MISSION) คือ เป็นการรวมข้อความ จุดประสงค์ ผลประกอบการ

เฉพาะเจาะจงที่สัมพันธ์กับวิสัยทัศน์ ชุดของแนวทางกลยุทธ์เกี่ยวกับวิธีการและจุดไหนที่ธุรกิจจะ

เข้าไปแข่งขันและชุดของคุณค่าร่วมขององค์กร (จากหนังสือ A SENSE OF MISSION 1990 โดย CAMPBELL, DAVINE AND YOUNG)

จุดประสงค์ของวิสัยทัศน์อธิบายได้ชัดเจนว่า อะไรคือสิ่งที่องค์กรตั้งใจที่จะประสบความสำเร็จ ขณะที่แนวทางกลยุทธ์และคุณค่าร่วมขององค์กรบอกวิธีการอย่างไร

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

ความสนใจอย่างกว้างขวางที่เกี่ยวกับวิสัยทัศน์ (VISION) และภารกิจ (MISSION) ซึ่งเป็นเครื่องมือทางกลยุทธ์ที่ได้สะท้อนข้อเท็จจริงมากกว่า 80% ขององค์กรที่ได้ติดต่อในระหว่าง 2 ปีที่ผ่านมา ล้วนมีการกำหนดข้อความ วิสัยทัศน์ และภารกิจ แต่ทว่ามากกว่า 70% ของผู้บริหารที่เราให้คำปรึกษา รู้สึกว่าทั้งวิสัยทัศน์และภารกิจมีส่วนน้อยมากที่ส่งผลต่อผลประกอบการของธุรกิจ ผู้บริหารจำนวนไม่น้อยจำไม่ได้ว่าบริษัทมีวิสัยทัศน์อะไร มีเพียง 15% ที่ยอมรับว่าทั้งวิสัยทัศน์และภารกิจมีคุณค่าต่อการปรับปรุงผลประกอบการ ขณะที่ 5% ของผู้บริหารที่เหลือรู้สึกว่างจริงๆ แล้วมีผลเสียต่อบริษัทมากกว่าผลดี

การค้นพบเหล่านี้ ทำให้เราตั้งคำถามขึ้นมา 3 คำถาม คือ

1. ทำไมจึงต้องมีการกำหนดวิสัยทัศน์หรือภารกิจ
2. เหตุใดธุรกิจที่ริเริ่มให้มีวิสัยทัศน์และภารกิจจึงล้มเหลว
3. วิสัยทัศน์และภารกิจของบริษัทที่ประสบความสำเร็จแตกต่างจากบริษัทอื่นอย่างไร

คำถามที่ 1 ทำไมจึงต้องมีการกำหนดวิสัยทัศน์หรือภารกิจ

องค์กรที่ปราศจากวิสัยทัศน์ของการแข่งขันในอนาคตที่ชัดเจน ก็เปรียบเสมือนการเดินทางที่ไม่รู้จุดหมายปลายทาง วิธีการเดินทางที่สับสนนี้เป็นการกำหนดกลยุทธ์แบบเสี่ยงและขึ้นอยู่กับวัฒนธรรมการทำงาน ที่ยึดติดกับธุรกิจในอดีตที่ผ่านมา กับปัจจุบันที่เป็นอยู่มากกว่าที่จะมุ่งสู่ออนาคต ในทางตรงกันข้าม ธุรกิจขนาดยักษ์ใหญ่จากหลายอุตสาหกรรม เช่น CANNON, KOMATSU, TOYOTA, MOTOROLA, APPLE, HEWLETT PACKARD, COLGATE-PALMOLIVE, MARKS AND SPENCER, BRITISH AIRWAYS และ THE BODY SHOP ได้สรุปความเห็นว่าเป็นส่วนหนึ่งของความสำเร็จก็คือ การกำหนดภารกิจภายใต้วิสัยทัศน์ที่เกี่ยวกับความต้องการเพื่อการแข่งขันในอนาคต

วิสัยทัศน์ร่วมกันที่ชัดเจนจะทำให้เกิดความยืดหยุ่น ความคิดสร้างสรรค์และ ไตร่ตรองอย่างรอบคอบเกี่ยวกับวิธีการ/กลยุทธ์ สิ่งเหล่านี้ทำให้พนักงานมีส่วนร่วมและมุ่งมั่น ผูกพัน (COMMITMENT) ต่อบริษัทและกลยุทธ์มากขึ้น และความมุ่งมั่นผูกพันนี้มีส่วนทำให้อัตรา การลาออกลดลง ลดการขโมยของพนักงาน ความเครียดน้อยลง อีกทั้งยังช่วยการคัดเลือกและ แต่งตั้งพนักงานจากผลงานที่ผ่านมา พนักงานมีความรับผิดชอบร่วมกันต่อชื่อเสียงและความสำเร็จ ของบริษัท

คำถามที่ 2 เหตุใดธุรกิจที่ริเริ่มให้มีวิสัยทัศน์และภารกิจจึงล้มเหลว

จากประสบการณ์ของเราได้พบว่า มี 3 สาเหตุหลัก ๆ ที่ทำให้การริเริ่มมีวิสัยทัศน์และ ภารกิจล้มเหลว ทั้งนี้ การล้มเหลวเกิดขึ้นเพราะ

1. ทุกคนไม่ได้มีส่วนร่วม
2. อาจจะถูกวางเกินไปและไม่สามารถวัดผล ได้อย่างชัดเจน
3. อาจไม่ทำทนายหรือไม่สอดคล้องกับความต้องการที่แท้จริงของลูกค้า

สิ่งที่ 1 ที่สำคัญมากที่สุดคือความแตกต่างระหว่างการกำหนดวิสัยทัศน์หรือภารกิจ กับความรู้สึกร่วมในวิสัยทัศน์หรือภารกิจ เพราะคุณค่าที่ได้รับความรู้สึกร่วมในภารกิจภายใต้ วิสัยทัศน์นั้น มีมากกว่าสิ่งที่ถูกเขียนไว้อย่างสวยงามในเอกสาร

วิสัยทัศน์ที่ล้มเหลวมากที่สุด จะเป็นวิสัยทัศน์ที่กำหนดมาจากผู้บริหารระดับสูง ซึ่ง จะได้รับการยอมรับและสนับสนุนจากพนักงานน้อยมาก การจัดทำรายการคุณค่าร่วมขององค์กรก็ เป็นแบบฝึกหัดจากผู้บริหารระดับสูง ผลลัพธ์ที่ชัดเจนที่สุดในระหว่างพนักงานก็คือ พวกเขาารู้ว่าจิต วิญญาณและคุณค่าร่วมที่กำหนดไว้ตรงกันข้ามกับพฤติกรรมที่ผู้บริหารระดับสูงปฏิบัติ... “ผู้บริหาร ไม่ได้ทำตามที่ระบุไว้ในคุณค่าร่วม” ดังเช่นที่ผู้บริหารคนหนึ่งกล่าวว่า “เราควรปฏิบัติตามคุณค่าที่ เราจัดตั้งขึ้นมาได้ก่อนที่เราจะนำไปให้ผู้อื่นปฏิบัติ”

สิ่งที่ 2 ของปัญหาความล้มเหลวเกิดจาก การที่เราไม่สามารถวัดความสำเร็จของ วิสัยทัศน์ที่กำหนดขึ้นมาได้ ทั้งนี้ก็เพราะว่า วิสัยทัศน์ที่กำหนดนั้นมากเกินไป เช่น “เพื่อจัดหา ผลิตภัณฑ์และบริการที่ทำให้ลูกค้าพึงพอใจ และทำให้บริษัทยืดหยุ่นแข่งขันได้”

การกำหนดวิสัยทัศน์ข้างต้นนั้น ไม่ทำทนาย ไม่มีจุดมุ่งที่ชัดเจนสำหรับการนำไป ปฏิบัติ และไม่มีแนวทางที่เป็นประโยชน์ต่อการสร้างวัฒนธรรมองค์กร

สิ่งที่ 3 ความล้มเหลวเกิดจากการไม่สามารถเชื่อมโยงวิสัยทัศน์เข้าสู่ความสามารถใน การแข่งขันที่แท้จริงขององค์กรได้ ตัวอย่างเช่น เราได้พบว่าวิสัยทัศน์ส่วนมากกำหนดขึ้นเพื่อที่จะ

เอาชนะเหนือคู่แข่ง โดยเฉพาะการเลือกบริษัทคู่แข่งมาทดสอบวิสัยทัศน์ไม่ถูกต้อง ในบางกรณีอาจจะไม่เกิดขึ้น ทำให้ธุรกิจมุ่งความสนใจไปจากอุปสรรคที่แท้จริง มีการกำหนดวิสัยทัศน์หลายวิสัยทัศน์ที่ไม่สอดคล้องกับความต้องการของลูกค้า แต่ถูกกำหนดขึ้น โดยผู้บริหารระดับสูง

ตัวอย่างที่เห็นชัดเจนที่สุดคือ วิสัยทัศน์ที่ยิ่งใหญ่ของบริษัท AMERICAN EXPRESS ที่กำหนดขึ้นคือ “ให้บริการทางการเงินแบบครบวงจร เพื่อลูกค้าทั่วโลก” ซึ่งวิสัยทัศน์นี้ยังคงประสบความสำเร็จในหลายกรณีเพราะ “พยายามที่จะเป็นทุก ๆ สิ่งสำหรับทุกคนทั่วโลก” ลักษณะนี้เป็นวิสัยทัศน์ที่ทำทนาย แต่ได้รับการเปลี่ยนให้ทันการแข่งขัน

คำถามที่ 3 วิสัยทัศน์และภารกิจของบริษัทที่ประสบความสำเร็จแตกต่างจากบริษัทอื่นอย่างไร

สิ่งที่แตกต่างของบริษัทที่ประสบความสำเร็จก็คือ กระบวนการที่ใช้ในการกำหนดวิสัยทัศน์หรือภารกิจ วิธีการที่บ่งบอกให้ทราบถึงวิสัยทัศน์และภารกิจ

วิสัยทัศน์ของบริษัทที่ประสบความสำเร็จ จะมีคุณลักษณะดังนี้

1. สามารถวัดความสำเร็จได้
2. จดจำได้ง่าย
3. สื่อในภาษาที่มีความหมายต่อทุกคนในองค์กร

ที่สำคัญยิ่ง คือ ความตั้งใจที่จะให้พนักงานทุกคนมีส่วนร่วมในการอภิปรายถึงความสามารถในการแข่งขันที่แท้จริง การเลือกวิสัยทัศน์สำหรับอนาคต ทางเลือกอื่นๆ เกี่ยวกับกลยุทธ์ รวมถึงวิธีการที่นำมาซึ่งความสำเร็จและจูงใจทุกคน

ธุรกิจที่ประสบความสำเร็จยังมีวิธีปลดปล่อยจินตนาการ และแรงบันดาลใจขององค์กร โดยการสร้างพลังร่วมในการแข่งขันที่ทำทนาย ซึ่งองค์กรจะมีวิธีการ โดยเริ่มจาก

- ถามคำถามว่า “อะไร” คือสิ่งที่องค์กรต้องการไปสู่ความสำเร็จ หรืออีกนัยหนึ่งอะไรทำให้เราเป็นผู้นำเหนือคู่แข่งตลอดไปในการให้บริการต่อความต้องการของลูกค้า

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

โดยสรุปแล้ว การกำหนดวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนต้องการความคิดเห็นที่แตกต่าง เพื่อนำมาผสมผสานในการวิเคราะห์กลยุทธ์ วิสัยทัศน์ที่สร้างขึ้นจะเกี่ยวกับสิ่งที่เป็นไปได้ที่ทำให้ธุรกิจเติบโตมากกว่า การวิเคราะห์ถึงความน่าจะเป็นที่ค้นพบ จะเกี่ยวกับความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจในอนาคตมากกว่าที่ผ่านมา ไม่ใช่การที่จะพูดว่าวิสัยทัศน์ไม่เกี่ยวข้องกับความจริง เพราะ

กระบวนการกำหนดกลยุทธ์จะช่วยตรวจสอบสิ่งนี้ได้ และเป็นการเน้นถึงสิ่งที่จะเกิดขึ้นของการแข่งขันในอนาคต มิใช่เน้นถึงข้อจำกัดของสภาพปัจจุบัน

การจัดทำแผนกลยุทธ์เชิงธุรกิจ

ในช่วงเดือนสิ้นปีหรือต้นปีของแต่ละปีจะเป็นช่วงธุรกิจต่าง ๆ มีการทบทวนผลการดำเนินธุรกิจและจัดทำแผนกลยุทธ์ธุรกิจในปีต่อไป

สิ่งหนึ่งที่ธุรกิจหรือผู้นำธุรกิจเป็นห่วงหรือกังวลใจในสถานการณ์ของธุรกิจในปีต่อๆ ไปว่าจะเป็นอย่างไรมาก่อน และจะวางแผนกลยุทธ์ธุรกิจในรูปแบบใดดี จึงเห็นว่าหากเนื้อหาในคราวนี้พูดถึงเรื่องการวางแผน กลยุทธ์ธุรกิจ คงจะทันและสอดคล้องกับสถานการณ์ในธุรกิจ โดยนำเสนอในลักษณะแบบฉบับย่อเพื่อจะทำความเข้าใจอย่างง่ายที่สุด

เราจะเริ่มต้นวางแผนกลยุทธ์ธุรกิจอย่างไร

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

- เราต้องการเป็นสหกรณ์การเกษตรผู้นำด้านการจัดจำหน่ายข้าวสารบรรจุถุง 5

กิโลกรัม

- เราจะเป็นสหกรณ์ที่มีบริการด้านการจัดหาปัจจัยการผลิตและให้บริการอย่างดีที่สุด

ในจังหวัดเชียงใหม่

- เราจะเป็นบริษัทให้คำปรึกษาด้านการจัดการธุรกิจเกษตรชั้นนำของจังหวัดสระบุรี

ซึ่งข้อความหรือความตั้งใจที่จะกระทำในอนาคตนั้น จำเป็นและต้องมีหรือมีมาก่อน และถ้าหากธุรกิจของท่านไม่มีสิ่งที่กล่าวถึงข้างต้น ท่านคงต้องสร้างหรือกำหนดขึ้นมาจากการประชุมในทีมของผู้บริหารระดับสูงด้วยกัน

ลำดับต่อไป เมื่อผู้บริหารและผู้รับผิดชอบมีความกระตือรือร้นถึงสิ่งที่เรียกว่า วิสัยทัศน์ และภารกิจของธุรกิจ

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

การวิเคราะห์สภาพของธุรกิจ จะทำให้ธุรกิจของท่านทราบจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และข้อจำกัด

ส่วนการวิเคราะห์คู่แข่ง ในขั้นตอนนี้ก็เพื่อต้องการทราบว่าคู่แข่งในธุรกิจของท่าน เมื่อเปรียบเทียบกับวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ ตลอดจนเงินสินค้า บริการ กลุ่มเป้าหมาย ฯลฯ แตกต่างจาก ธุรกิจของท่านมากน้อยเพียงใด

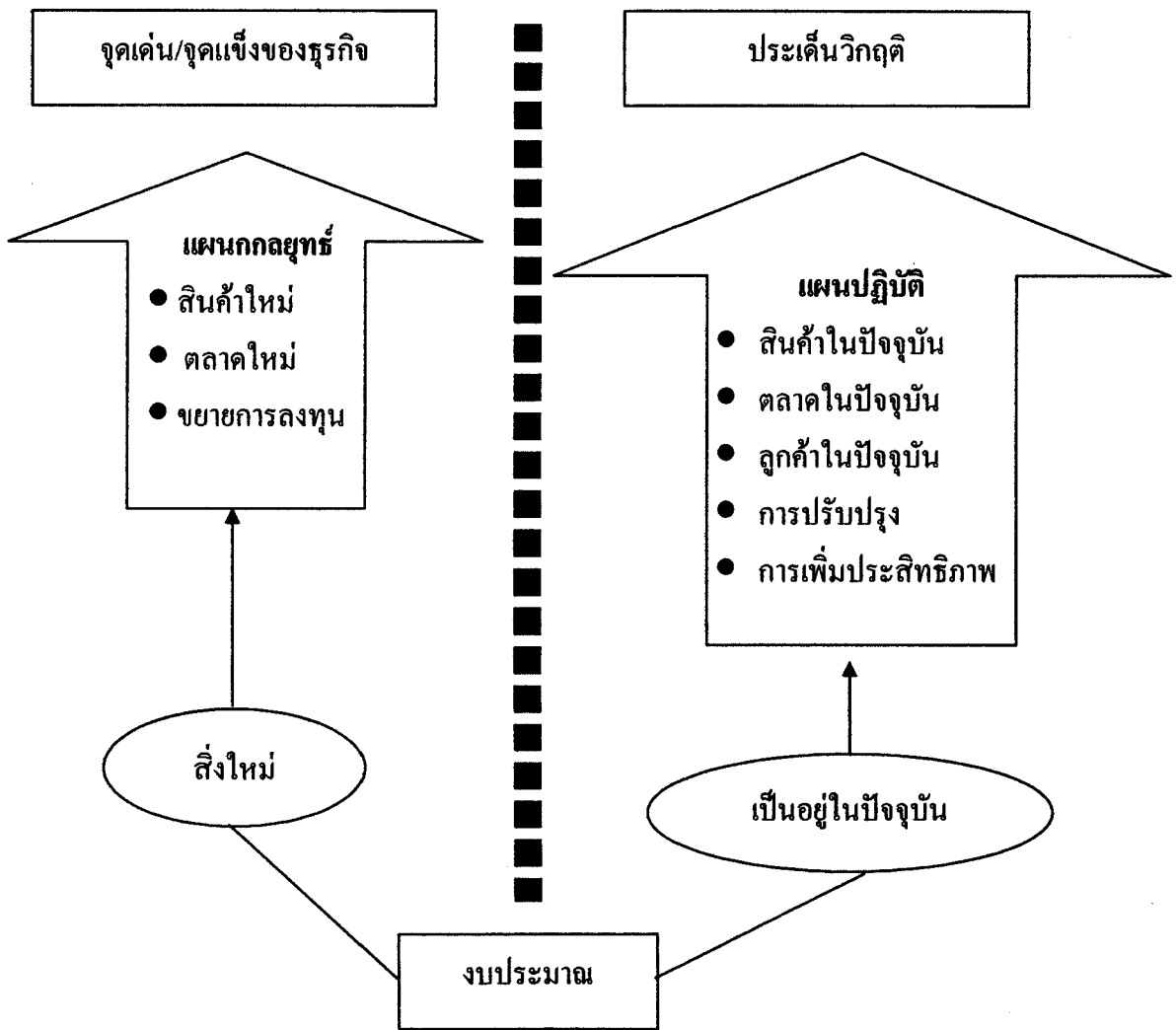
การวิเคราะห์ทั้งธุรกิจของท่านและธุรกิจของคู่แข่ง จะทำให้เราค้นพบ “ประเด็นวิกฤติของธุรกิจ” (Critical Issues) และทราบถึงแรงขับเคลื่อนทางกลยุทธ์ (Strategic Driving Forces) ที่เป็นจุดเด่น/ จุดแข็งที่ท่านมีเหนือคู่แข่ง

ลำดับที่สาม ประเด็นวิกฤติ (Critical Issues) ภายหลังจากการดำเนินการลำดับแรก และลำดับที่สองทำให้ผู้บริหารธุรกิจสามารถสรุปสิ่งที่เป็นประเด็นวิกฤติของธุรกิจหรือองค์กรได้ ส่วนใหญ่ประเด็นวิกฤติจะครอบคลุมในเรื่อง

- ระบบงานหรือกระบวนการดำเนินธุรกิจ (Business Processes)
- โครงสร้างองค์กร
- การจัดการขององค์กร
- ทรัพยากรบุคคล ซึ่งประกอบด้วยทักษะของคน จำนวนบุคลากร (ความต้องการในอนาคต) และระบบการจูงใจ
- เทคโนโลยีที่จะใช้เพื่อให้การจัดการธุรกิจมีประสิทธิภาพ

ลำดับที่สี่ การจัดทำแผนกลยุทธ์ แผนปฏิบัติการ

ในการจัดทำแผนกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการ ขอให้ท่านผู้บริหารนำสิ่งที่เป็จุดเด่นของธุรกิจมาจัดทำเป็นแผนกลยุทธ์ ส่วนประเด็นวิกฤตินำมาจัดทำเป็นแผนปฏิบัติการ (เพื่อแก้ประเด็นวิกฤติ) โดยพิจารณาให้ครอบคลุม ดังนี้



ภาพที่ 2.6 สรุปแผนกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการและงบประมาณ

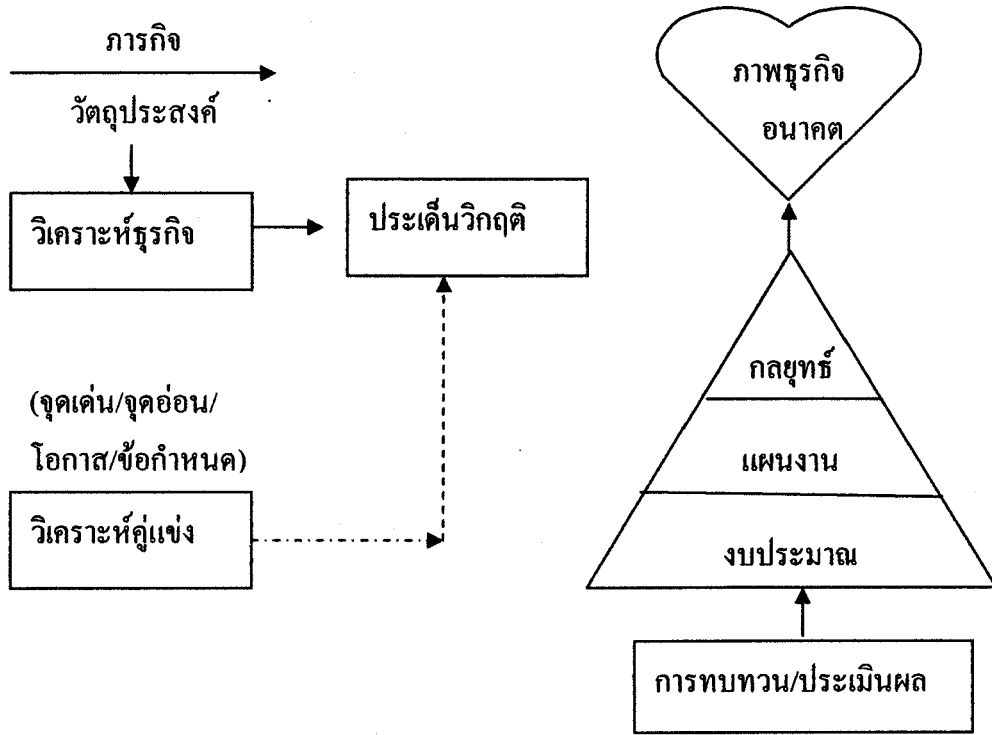
สำหรับ งบประมาณ จะพิจารณาได้ 2 ส่วน ก็คือ ส่วนแรกเป็นงบประมาณที่อยู่ในแผนกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการ เช่น ด้านจำนวนคน ค่าอาคาร – สถานที่ วัสดุ- อุปกรณ์ เพื่อให้การปฏิบัติตามแผนกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการจนประสบความสำเร็จ

กับอีกส่วนหนึ่งคือ งบประมาณรวมของส่วนงานที่ครอบคลุมรายได้และค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน เช่น

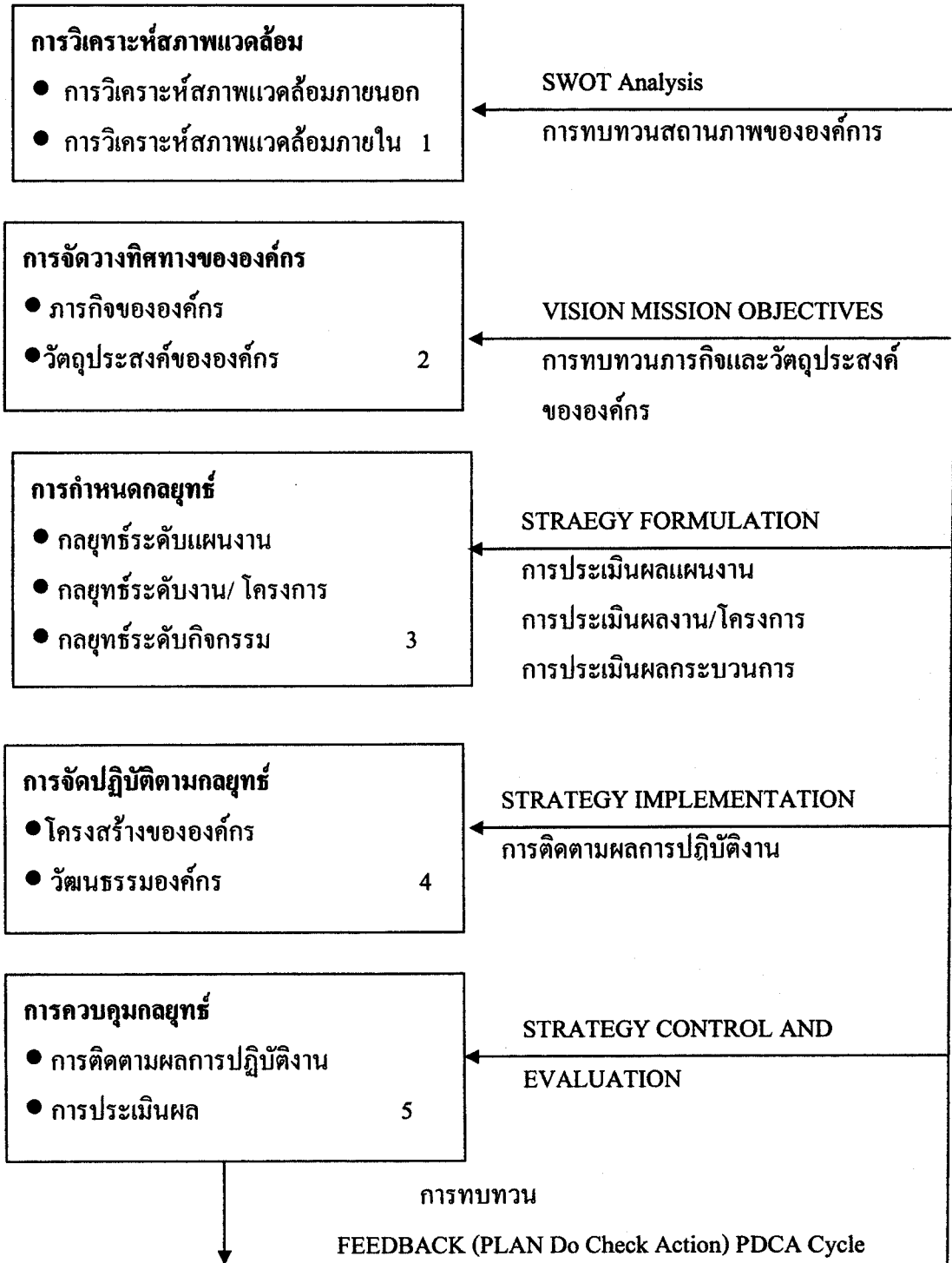
- หมวดรายได้ (รายได้จากการขายสินค้า/ให้บริการ)
- หมวดค่าใช้จ่าย (ด้านค่าใช้จ่ายบุคลากร เช่น เงินเดือน ค่าจ้าง ประกันสังคม ค่าเบี้ยเลี้ยง สวัสดิการ ฯลฯ ด้านวัสดุอุปกรณ์สำนักงาน เช่น ค่าน้ำ – ไฟฟ้า โทรศัพท์ เครื่องเขียนแบบพิมพ์ ฯลฯ ด้านอื่นๆ เช่น ค่าบำรุงการศึกษา ค่าภาษี ค่าบำรุงการกุศล ฯลฯ)

สรุปการจัดทำแผนกลยุทธ์ธุรกิจ

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



ภาพที่ 2.7 สรุปของกระบวนการจัดทำแผนกลยุทธ์ธุรกิจฉบับย่อ



ภาพที่ 2.8 กระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์

จากภาพจะเห็นว่า การจัดการเชิงกลยุทธ์ของสหกรณ์จะต้องมีกิจกรรมหลายขั้นตอน มาเกี่ยวข้อง โดยเริ่มตั้งแต่

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

1.1 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร อันได้แก่ สภาพเศรษฐกิจ สังคม การเมือง เทคโนโลยี สภาพแวดล้อม รวมทั้งนวัตกรรมใหม่ๆ

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

2. **การจัดวางทิศทางขององค์การ** โดยการวางหรือกำหนด วิสัยทัศน์ (Vision) ภารกิจ (Missions) เป้าหมาย (Goals) วัตถุประสงค์ขององค์การ (Objectives) ตลอดจนตัวชี้วัดผลการดำเนินงานของสหกรณ์ KPI (Key Performance Indication)

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

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

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

กลยุทธ์ที่สำคัญของสหกรณ์จะได้แก่กลยุทธ์ระดับธุรกิจของสหกรณ์ (Business Strategy)

กลยุทธ์ระดับธุรกิจ เป็นการเน้นการปรับปรุงสถานการณ์แข่งขันของสหกรณ์หรือผลิตภัณฑ์ในหน่วยธุรกิจสหกรณ์ กลยุทธ์ระดับสหกรณ์เป็นการตอบคำถามว่าธุรกิจใดที่สหกรณ์ควรดำเนินการอยู่และกลยุทธ์ระดับธุรกิจเป็นการตอบคำถามว่าสหกรณ์หรือหน่วยธุรกิจจะแข่งขันอย่างไรในธุรกิจนั้นๆ

Michael E. Porter ได้เสนอกกลยุทธ์การแข่งขันทั่วไปในธุรกิจ คือ กลยุทธ์ต้นทุนต่ำ และกลยุทธ์การสร้างความแตกต่าง

- กลยุทธ์ต้นทุนต่ำ (Lower Cost Strategy) เป็นความสามารถของบริษัทหรือหน่วยธุรกิจในการออกแบบ ผลิต และจำหน่ายสินค้าที่มีประสิทธิภาพกว่าคู่แข่ง

- กลยุทธ์การสร้างความแตกต่าง (Differentiation Strategy) เป็นความสามารถของบริษัทหรือหน่วยธุรกิจในการนำเสนอคุณค่าที่เป็นเอกลักษณ์และเหนือกว่าคู่แข่งแก่ลูกค้าในแง่ของคุณภาพสินค้า คุณลักษณะพิเศษ และบริการหลังการขาย

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

ความได้เปรียบในการแข่งขัน

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

ภาพที่ 2.9 กลยุทธ์การได้เปรียบในการแข่งขัน

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

- การสร้างความแตกต่าง (Differentiation) เป็นการมุ่งเน้นการตลาดเป้าหมายกว้างด้วยการสร้างสินค้าและบริการที่มีเอกลักษณ์เฉพาะ ทำให้บริษัทสามารถตั้งราคาสูงสำหรับสินค้าและบริการนั้นได้ เอกลักษณ์เฉพาะนั้นอาจเกิดจากการออกแบบสินค้า ภาพลักษณ์สินค้า คุณสมบัติเครือข่ายตัวแทนจำหน่าย หรือการบริการลูกค้า เป็นต้น บริษัทจะสามารถได้กำไรเกินกว่ากำไรปกติ เนื่องจากกลุ่มลูกค้าจะไม่มีทางเลือกต่อราคาสินค้าและบริการ ซึ่งความภักดีในตราสินค้าของลูกค้าจะเป็นอุปสรรคในการเข้ามาใหม่ของกลุ่มคู่แข่ง ตัวอย่างธุรกิจที่ดำเนินกลยุทธ์การสร้างความแตกต่าง เช่น ชาชาว รถยนต์ รถอีแต๋น เป็นต้น

- มุ่งต้นทุนต่ำ (Cost Focus) เป็นกลยุทธ์ต้นทุนต่ำมุ่งเน้นไปที่กลุ่มลูกค้ากลุ่มใดกลุ่มหนึ่งหรือตลาดใดตลาดหนึ่ง บริษัทต้องแสวงหาข้อได้เปรียบด้านต้นทุนในกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย องค์กรที่ดำเนินกลยุทธ์นี้มีความเชื่อที่ว่าธุรกิจสามารถมุ่งเน้นตลาดหนึ่งๆ ได้ดีกว่าการนำเสนอสินค้าในตลาดกว้าง

- มุ่งที่ความแตกต่าง (Focusd Differentiation) เป็นกลยุทธ์ที่มุ่งเน้นกลุ่มลูกค้ากลุ่มใดกลุ่มหนึ่งหรือตลาดใดตลาดหนึ่ง โดยมุ่งสร้างความแตกต่างในสินค้าและบริการ

ไม่มีกลยุทธ์การแข่งขันใดที่จะรับรองได้ว่าองค์กรที่นำกลยุทธ์การแข่งขันนั้นไปใช้ จะประสบความสำเร็จ และบางธุรกิจพบว่าการดำเนินกลยุทธ์หนึ่งที่เคยประสบความสำเร็จในอดีต อาจไม่ประสบความสำเร็จในปัจจุบัน ตัวอย่างเช่น บริษัทที่ดำเนินธุรกิจการสร้างความแตกต่างจะต้องมั่นใจว่าราคาที่ตั้งไว้จะไม่สูงเกินไปและอยู่ในระดับที่ลูกค้าเห็นว่าคุ้มค่าหรือความแตกต่างที่บริษัทนำเสนอสินค้าและบริการนั้นให้แก่ลูกค้า ความเสี่ยงจากการดำเนินกลยุทธ์การแข่งขันสามารถแสดงได้ ดังนี้

ตารางที่ 2.6 ความเสี่ยงจากการดำเนินกลยุทธ์การแข่งขันประเภทต่าง ๆ

ผู้นำด้านต้นทุน	การสร้างความแตกต่าง	การมุ่งเน้น
คู่แข่งสามารถลอกเลียนแบบได้	คู่แข่งสามารถลอกเลียนแบบได้	กลุ่มลูกค้าเป้าหมายเฉพาะนั้นไม่น่าสนใจอีกต่อไป เนื่องจากปริมาณอุปสงค์ลดลงหรือโครงสร้างของกลุ่มลูกค้าเปลี่ยนแปลง
เทคโนโลยีเปลี่ยนแปลงไป	ความแตกต่างนั้นไม่สำคัญในสายตาลูกค้าอีกต่อไป	คู่แข่งอื่นที่มุ่งเน้นกลุ่มลูกค้าเข้ากว้าง มาแย่งส่วนแบ่งตลาดลูกค้าเป้าหมายเฉพาะไปในกลุ่ม

4.4 ขั้นตอนการวางแผนกลยุทธ์

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

4.4.1 การวิเคราะห์สภาวะแวดล้อม ประกอบด้วยการวิเคราะห์ดังต่อไปนี้

1) การวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมทั่วไป (General Environment Analysis) เป็นการวิเคราะห์ปัจจัยด้านเศรษฐกิจ สังคม การเมือง กฎหมาย วัฒนธรรม และเทคโนโลยี ซึ่งล้วนเป็นปัจจัยที่มีผลกระทบต่อ การดำเนินกลยุทธ์ขององค์การทั้งทางตรงและทางอ้อม ผลกระทบจากปัจจัยดังกล่าว อาจเป็นผลกระทบที่ทำให้เกิดโอกาส (Opportunity) และ

ปัญหาอุปสรรค (Threat) ซึ่งเป็นผลกระทบที่องค์กรไม่สามารถจะควบคุมได้ แต่มีความจำเป็นจะต้องทราบ เพื่อการวางแผนกลยุทธ์ที่เหมาะสม

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

3) การวิเคราะห์การแข่งขัน (Competition Analysis) เป็นการวิเคราะห์ปัจจัยด้านการแข่งขันในอุตสาหกรรมที่ธุรกิจหรือองค์กรดำเนินการอยู่ โดยพิจารณาในความสัมพันธ์ของการแข่งขัน โอกาสในการเข้ามาแข่งขันรายใหม่ โอกาสของสินค้าทดแทน อำนาจการต่อรองของผู้ขายวัตถุดิบหรือสินค้า อำนาจการต่อรองของผู้ซื้อ ตลอดจนตำแหน่งการแข่งขันคู่แข่ง ความได้เปรียบเสียเปรียบของคู่แข่ง การวิเคราะห์ดังกล่าวจะให้ข้อมูลเกี่ยวกับโอกาสและปัญหาอุปสรรคกับผู้วางแผนกลยุทธ์

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

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

4.4.3. การกำหนดนโยบาย (Policy) เป็นการกำหนดแนวทางหรือกรอบที่องค์กรต้องยึดหรือเลือกที่จะดำเนินการเพื่อให้บรรลุตามจุดหมายและวัตถุประสงค์ขององค์กร

นโยบายเป็นสิ่งที่บ่งบอกถึงหลักการปฏิบัติ หรือหลักการทำงานในการเลือกสิ่งที่จะทำหรือไม่ทำ การกำหนดนโยบายจะกำหนดในกรณีที่มีความจำเป็นที่ต้องมีเกณฑ์หรือกรอบแนวปฏิบัติเพื่อให้การกำหนดกลยุทธ์มีความสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันกับนโยบาย

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

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

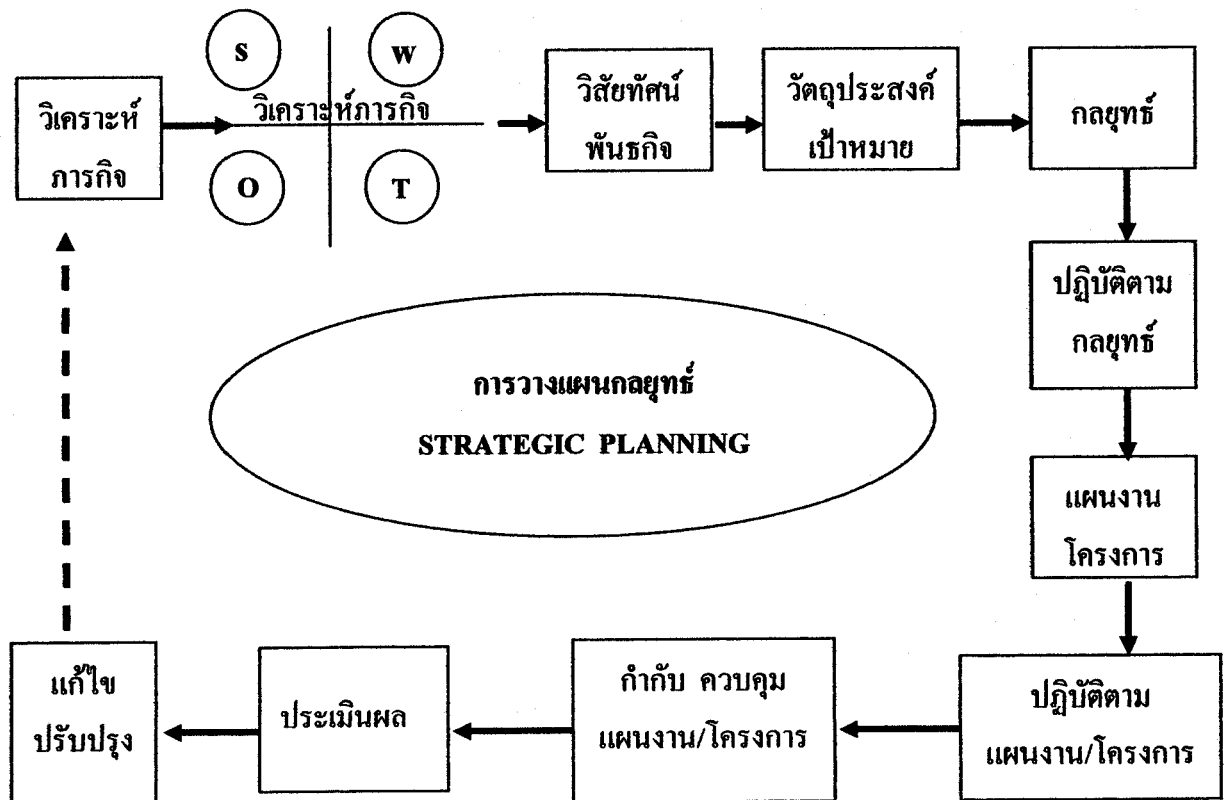
4.4.6. การควบคุม (Control) เป็นการควบคุมให้มีการดำเนินการเป็นไปตามกลยุทธ์ที่ได้กำหนดไว้ การควบคุมมีความครอบคลุมถึงการควบคุมตามลำดับขั้นของการบริหาร การควบคุมตามปัจจัยที่ถูกควบคุมและการควบคุมพัสดุ การควบคุมการดำเนินกลยุทธ์ที่มีจุดมุ่งหมายเพื่อสนองความต้องการของผู้บริโภค และสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน

การวางแผนกลยุทธ์ ตามกระบวนการของการวางแผนกลยุทธ์มิได้หยุดอยู่ที่การกำกับและควบคุมแผนหรือโครงการเท่านั้น ยังต้องมีการประเมินผลการดำเนินการตามแผนและโครงการ เพื่อนำไปแก้ไขปรับปรุง หากการดำเนินการไม่เป็นไปตามแผน นอกจากนั้นผลการแก้ไขปรับปรุงยังต้องนำกลับไปวิเคราะห์ภารกิจและวิเคราะห์ SWOT ขององค์การเพื่อนำไปกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และประเด็นกลยุทธ์ต่างๆ ตามกระบวนการต่อไป ดังผังภาพแสดงขั้นตอนของการวางแผนกลยุทธ์

การวางแผนกลยุทธ์ในทางปฏิบัติจะต้องมีการกำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จหรือผลการปฏิบัติงานที่เรียกว่า KPIs (Key Performance Indicators) หมายถึง คำนี (Index) หรือพฤติกรรม

การปฏิบัติงานที่สำคัญ (Key) ที่สามารถวัดได้และสามารถแสดงหรือบ่งชี้ (Indicate) ถึงความสำเร็จของการดำเนินงานตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานมีความสัมพันธ์เชื่อมโยงตรงกับปัจจัยความสำเร็จ CSFs (Critical Succeeds Factors) โดยที่ KPIs ช่วยให้ทราบว่าวัดความก้าวหน้าของการปฏิบัติงานตาม CSFs ได้อย่างไร การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์จึงเน้นการวัดผลลัพธ์และให้ความสำคัญกับตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานที่เป็นพันธสัญญาการปฏิบัติงาน ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานจะแสดงถึงภารกิจที่องค์กรจะต้องปฏิบัติบนพื้นฐานของเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้ ตัวชี้วัดต้องสามารถวัดได้ และต้องอธิบายได้อย่างชัดเจน ตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานจะต้องเชื่อมโยงกับปัจจัยแห่งความสำเร็จมากที่สุดเท่าที่จะเป็นไปได้ องค์กรจะกำหนดตัวชี้วัดผลการดำเนินการเพื่อใช้วัดความก้าวหน้าของปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จ CSFs

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



ภาพที่ 2.10 ผังภาพแสดงขั้นตอนของการวางแผนกลยุทธ์

ปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จ (CSFs) คือสิ่งที่ต้องทำเพื่อให้ประสบความสำเร็จ (What do we have to do to succeed) หรือเป็นสิ่งที่องค์กรต้องดำเนินการเพื่อให้บรรลุตามวิสัยทัศน์ และตัวแปรสำคัญที่จะช่วยให้การปฏิบัติงานประสบความสำเร็จ องค์กรมีปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จเป็นแนวทางที่เป็นรูปธรรมในการยึดโยงการปฏิบัติงานทุกระดับให้มุ่งไปในทิศทางเดียวกัน ทำให้พนักงานและผู้บริหารองค์กรรู้ว่าต้องทำอะไรบ้างเพื่อให้ผลสัมฤทธิ์ขององค์กรตอบสนองวิสัยทัศน์ ปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จแสดงถึงเป้าหมายที่จะทำให้องค์กรบรรลุวิสัยทัศน์ ปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จ ไม่จำเป็นต้องสามารถวัดได้ แต่สามารถทำหน้าที่ในการให้แนวทางหรือหลักการหรือกระบวนการแก่องค์กรในการบรรลุวิสัยทัศน์

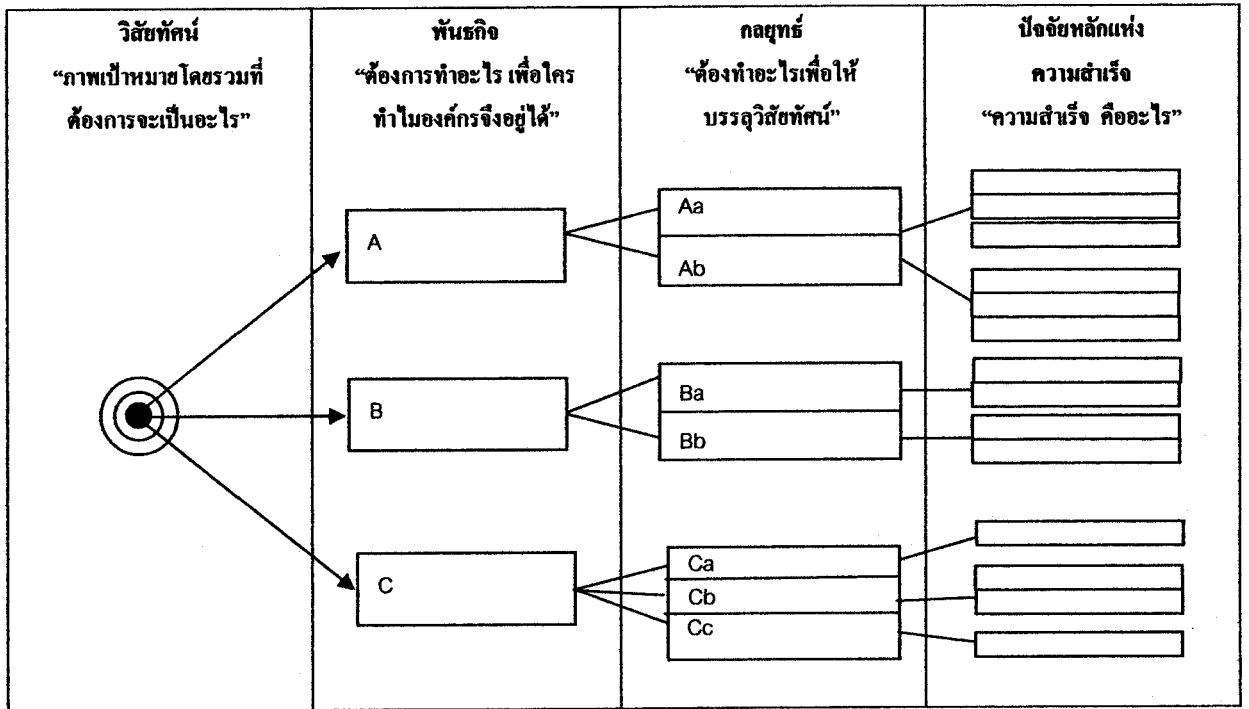
คุณสมบัติของปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จที่ดีมี ดังนี้

1. มีความสัมพันธ์กับผลลัพธ์และผลผลิต
2. ได้รับการยอมรับจากผู้บริหารขององค์กร
3. มีความเชื่อมโยงกับวิสัยทัศน์ขององค์กร ซึ่งอาจมีลักษณะเป็นเป้าหมายเป็นระยะ

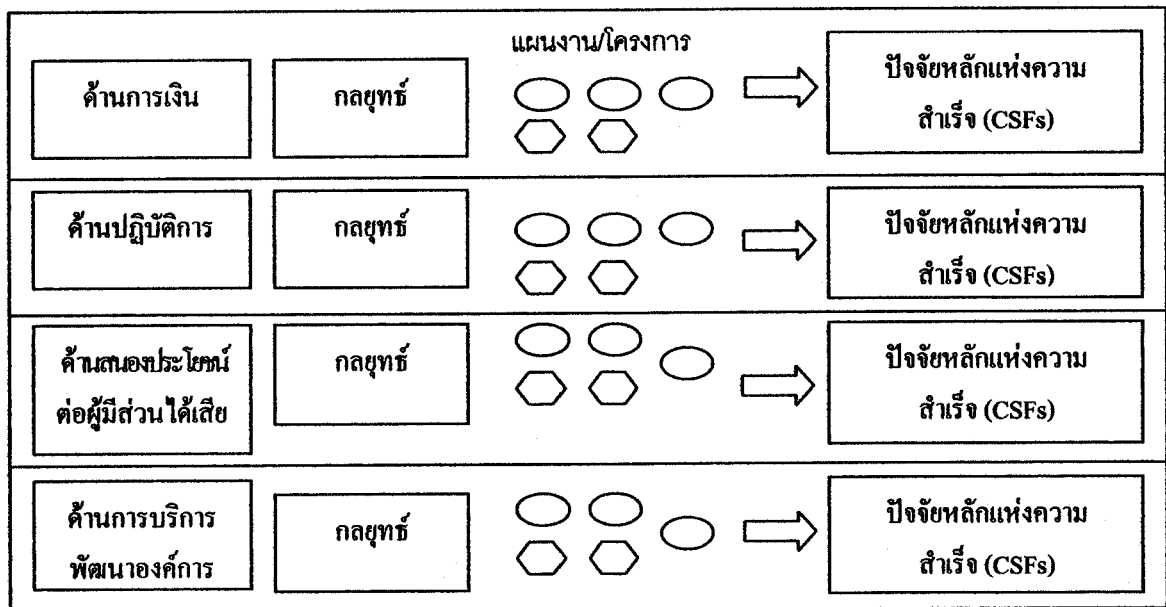
เพื่อการบรรลุวิสัยทัศน์

4. มีความจำเพาะเจาะจงและเข้าใจได้ง่าย

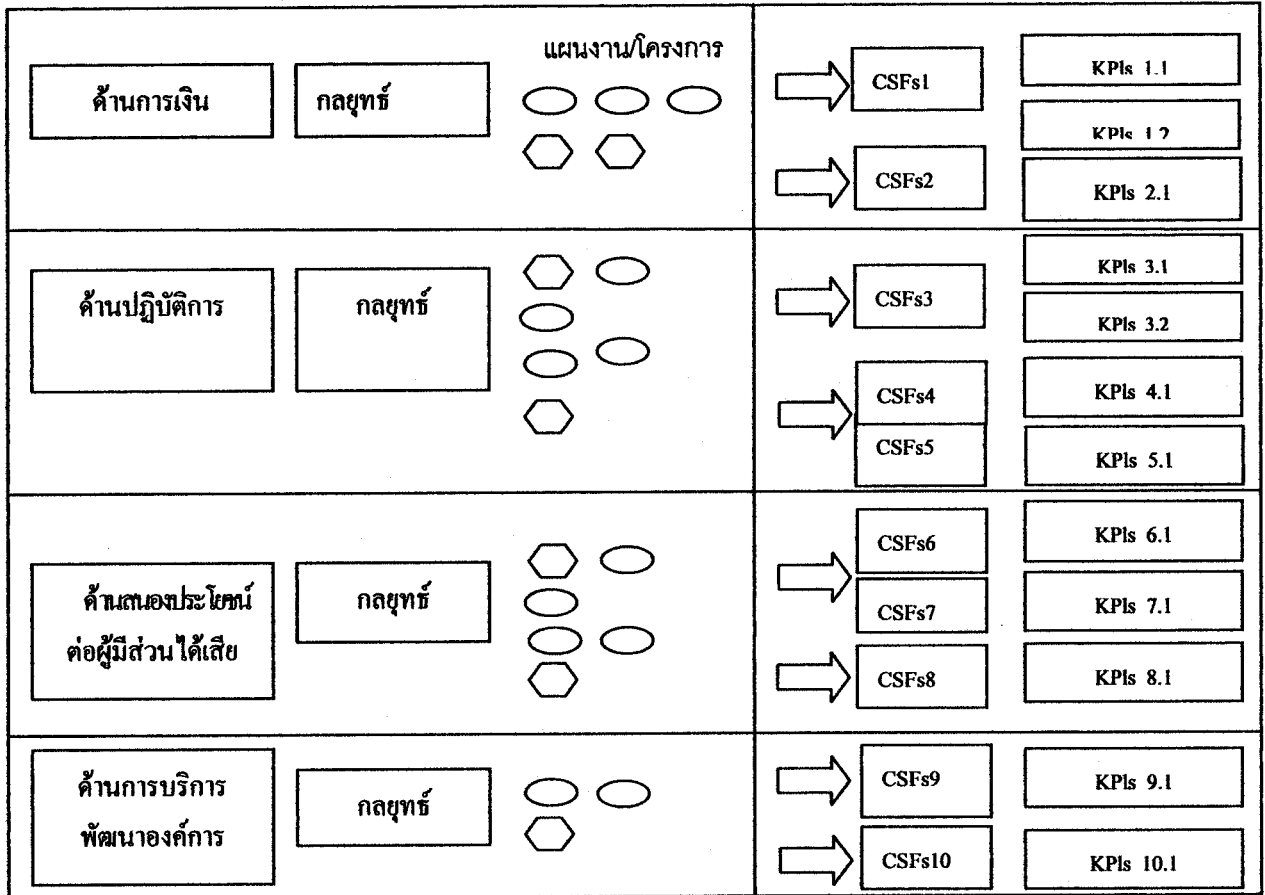
ความเชื่อมโยงของวิสัยทัศน์ พันธกิจ กลยุทธ์ ปัจจัยแตกต่าง ความสำเร็จ (CSFs) และตัวชี้วัดผลการดำเนินงานหลัก (KPIs) ในการวางแผนกลยุทธ์ดังที่ปรากฏในภาพแสดงการวิเคราะห์วิสัยทัศน์และพันธกิจ และการกำหนดตัวชี้วัดผลการดำเนินงานหลัก ผู้บริหารสูงสุดขององค์กรจะเป็นผู้กำหนดวิสัยทัศน์ ผู้บริหารระดับสูงขององค์กรจะกำหนดพันธกิจที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์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



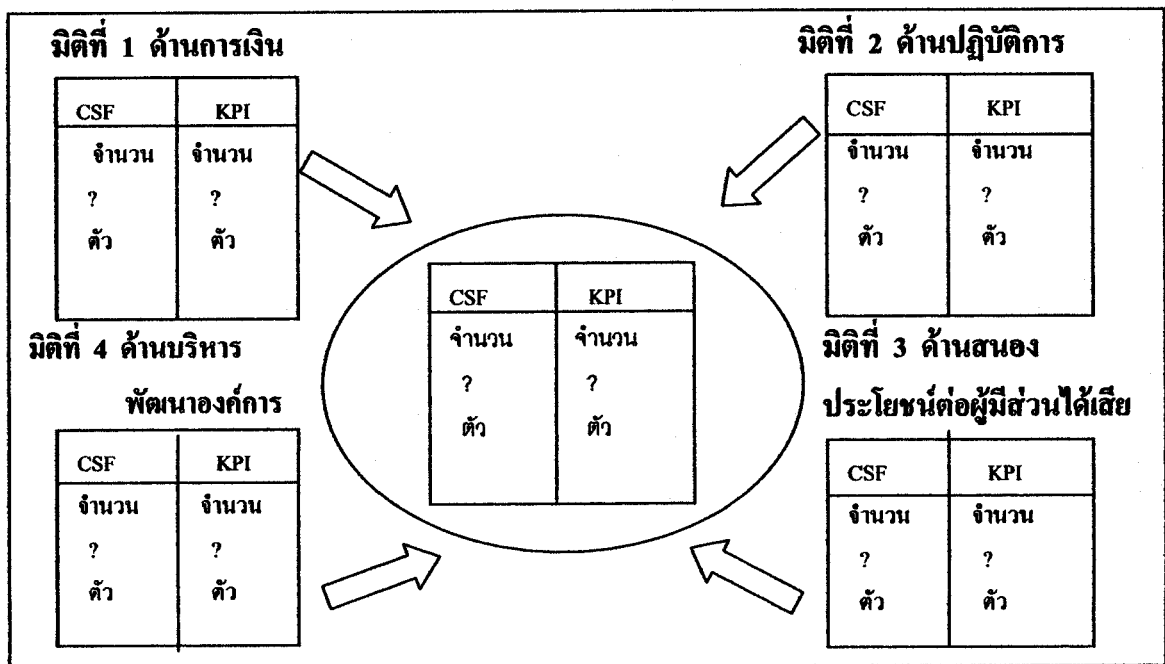
ภาพที่ 2.11 การวิเคราะห์วิสัยทัศน์และพันธกิจ



ภาพที่ 2.12 การกำหนดตัวชี้วัดผลการดำเนินงานหลัก



ภาพที่ 2.12 การกำหนดตัวชี้วัดผลการดำเนินงานหลัก

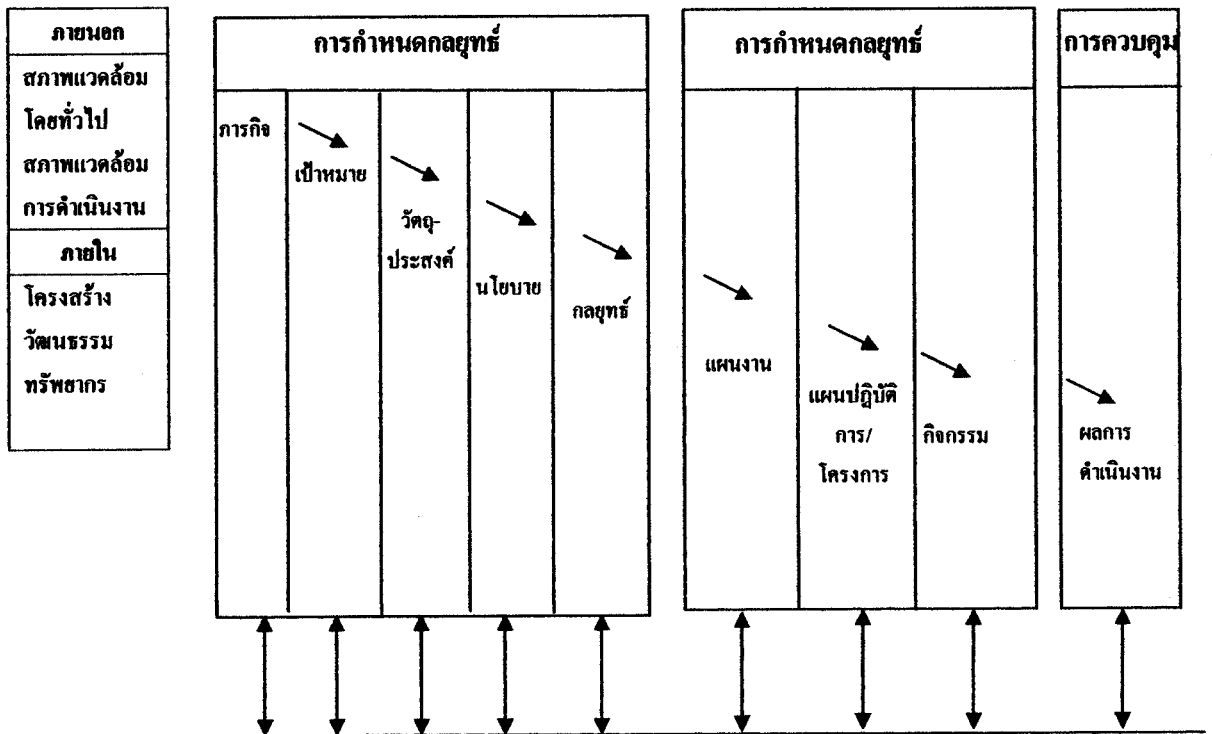


ภาพที่ 2.13 ปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จและตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน

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

องค์ประกอบของแผนกลยุทธ์

การวางแผนกลยุทธ์ (Strategic Planning) เป็นการวางแผนที่ดำเนินการตามกระบวนการวางแผนที่เน้นความสำคัญของการได้ข้อยุติในสาระของวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย วัตถุประสงค์ นโยบาย และกลยุทธ์ ประเด็นที่เกี่ยวกับสาระขององค์ประกอบหลักดังกล่าวจะจัดเป็นประเด็นกลยุทธ์ (Strategic Issues) ขององค์กรที่มีความสอดคล้องสัมพันธ์ในเชิงตรรกะ มีความกลมกลืนกันอย่างเป็นระบบ ซึ่งเกิดจากการเห็นพ้องต้องกันของผู้มีส่วนได้เสียขององค์กร มีการสรรหาพันธกิจภายในกรอปร่วมกัน มีวัตถุประสงค์ที่ชัดเจนเป็นที่ยอมรับของทุกฝ่ายในองค์กร องค์ประกอบของแผนกลยุทธ์จึงอยู่ในขั้นตอนพื้นฐานของกระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ ในส่วนของการกำหนดกลยุทธ์ (Strategic Formulation) ดังปรากฏในภาพแบบจำลองการจัดการเชิงกลยุทธ์



ภาพที่ 2.15 ความเชื่อมโยงขององค์ประกอบของแผนกลยุทธ์

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

1. วิสัยทัศน์ (Vision) คือ การกำหนดทิศทาง แนวทางหรือเป้าหมายที่พึงปรารถนาในอนาคตให้สอดคล้องกับปรัชญาหรืออุดมการณ์ขององค์กร โดยมีสภาพแวดล้อมเป็นปัจจัยที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงไปสู่ความสำเร็จ เป็นองค์ประกอบของแผนกลยุทธ์ที่กำหนดโดยผู้บริหารสูงสุดขององค์กร

2. พันธกิจ (Mission) บางท่านเรียกว่าพันธกิจ หรือภารกิจ หมายถึงถ้อยแถลง ความมุ่งหมายของการดำรงอยู่ขององค์กรภายในวงการ เป็นสิ่งที่สะท้อนถึงปรัชญาและวิสัยทัศน์ขององค์กร ซึ่งเป็นถ้อยแถลงที่กำหนดสิ่งที่เป็นภารกิจหลักขององค์กร

3. จุดหมายหรือเป้าหมาย (Goal) เป็นสิ่งที่กำหนดให้เป็นผลลัพธ์ขั้นสุดท้ายที่พึงปรารถนาภายในระยะเวลาใดเวลาหนึ่งที่องค์กรต้องการให้เกิดขึ้นในช่วงเวลาข้างหน้า

4. วัตถุประสงค์ (Objective) เจื่อนใจต่างๆ ที่ต้องการจะได้รับในอนาคต เมื่อได้กระทำสิ่งต่างๆ ที่จัดในขอบข่ายพันธกิจขององค์กร

5. นโยบาย (Policy) คือ แนวทางที่องค์กรยึดเป็นกรอบในการวินิจฉัยเลือกที่ดำเนินการ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์และจุดหมายที่ต้องการ นโยบายจึงเป็นถ้อยแถลงที่บ่งบอกถึงหลักการปฏิบัติหรือหลักเกณฑ์การทำงานขององค์กร การกำหนดนโยบายจึงเป็นการกำหนดกรอบ กำหนดเกณฑ์ในการเลือกสรรสิ่งต่างๆ ที่พึงกระทำ

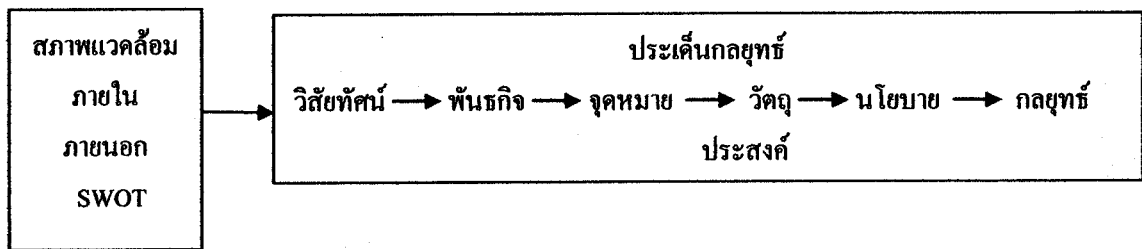
6. กลยุทธ์ (Strategy) คือ วิธีการหรือแนวปฏิบัติที่องค์กรยึดเป็นกรอบสำหรับเลือกแผนงาน/งาน/โครงการ ที่จะดำเนินการเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์และจุดหมายที่องค์กรกำหนด

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

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

9. กิจกรรม (Activity) เป็นรายละเอียดปลีกย่อยของกิจกรรมต่างๆ ที่ต้องการดำเนินการในแผนปฏิบัติการหรือโครงการ

การกำหนดประเด็นต่างๆ ในแผนกลยุทธ์มาจากผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในภายนอกและการวิเคราะห์ SWOT เป็นองค์ประกอบของแผนกลยุทธ์แต่ละตัวจะมีความสัมพันธ์เชื่อมโยงกันหลังตามลำดับอย่างเป็นระบบ มีเหตุผลตามตรรกะดังปรากฏในภาพแสดงแนวทางการกำหนดประเด็นกลยุทธ์



ภาพที่ 2.15 แนวทางการกำหนดประเด็นกลยุทธ์

4.5 ขั้นตอนการดำเนินการกลยุทธ์

จุฑาทิพย์ ภัทราวาท (2546:56-57) กล่าวถึงขั้นตอนการดำเนินการ ดังนี้

1. หลังจากสภกรรมได้กำหนดนโยบายเกี่ยวกับแผนงาน โครงการแล้ว ให้ดำเนินการประชุมเพื่อสื่อสารชี้แจงในที่ประชุมคณะกรรมการดำเนินการ และที่ประชุมฝ่ายจัดการให้เข้าใจตรงกัน

2. จัดทำแผนปฏิบัติการ (Action Plan) ตามที่ได้รับมอบหมาย

3. จัดประชุมชี้แจงเพื่อทำความเข้าใจในเรื่องแผนปฏิบัติการและเพื่อการประสานความร่วมมือ

4. ปรับปรุงแผนการปฏิบัติการให้เร็วต่อการบรรลุเป้าหมายโดยรวม

5. จัดทำงบประมาณทั้งหมด (ฉบับร่าง)

6. จัดสัมมนาเพื่อทบทวนและปรับปรุงร่างงบประมาณจนกระทั่งได้ฉบับที่สมบูรณ์

4.6 การควบคุมแผนกลยุทธ์

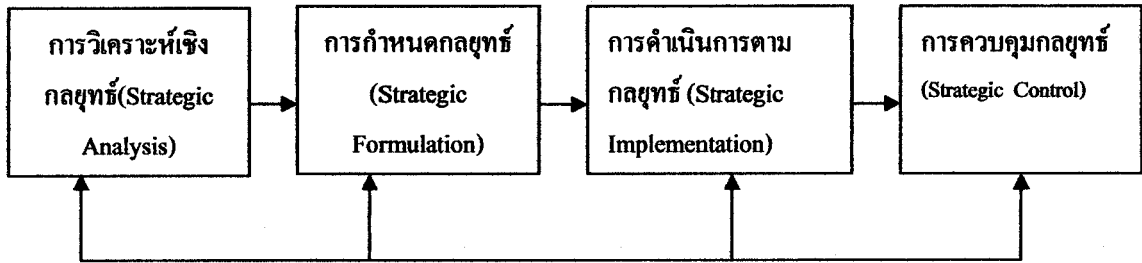
เชาวน์ โจรจนแสง (2545 : 3-24-26) ได้กล่าวถึงการควบคุมแผนกลยุทธ์ ดังนี้
การควบคุม (Control) เป็นกระบวนการติดตามตรวจสอบ ประเมินผลเพื่อการดำเนินการตามแผนกลยุทธ์ว่าผลการดำเนินการบรรลุผลตามวัตถุประสงค์ หรืออยู่ในทิศทางของมาตรฐานที่กำหนดไว้หรือไม่ เป็นสิ่งที่สร้างความมั่นใจว่าผลที่ได้ระหว่างการดำเนินการสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

การควบคุมแผนกลยุทธ์เป็นการประเมินผลองค์การในการแสวงหาโอกาสที่เหมาะสมต่อการแข่งขันอย่างไร ทั้งในมุมมองด้านการเงิน ด้านผู้มีส่วนได้เสีย ด้านกระบวนการภายในองค์การและด้านการพัฒนาการเรียนรู้ และการเติบโต หรืออีกนัยหนึ่งก็คือ เป็นการพิจารณาว่าแนวทางกลยุทธ์ที่ใช้มาีความเหมาะสมเพียงไร โดยผู้ที่ทำการประเมินก็คือผู้บริหารระดับสูงขององค์การหรือธุรกิจ แนวทางการประเมินก็คือ พิจารณาจากวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนดไว้ในแผนกลยุทธ์ ทั้งวัตถุประสงค์และเป้าหมายด้านการเงิน ด้านผู้มีส่วนได้เสียโดยเฉพาะที่เกี่ยวกับลูกค้าด้านกระบวนการ และด้านการเรียนรู้ การพัฒนาและการเจริญเติบโต

การควบคุมเป็นสิ่งสำคัญในการตรวจสอบเพื่อให้แน่ใจว่าสิ่งที่เกิดขึ้นเป็นไปตามเป้าหมายและวัตถุประสงค์ การควบคุมมีความสำคัญๆ ต่อการจัดการธุรกิจเชิงกลยุทธ์ได้ดังนี้

1. ช่วยสนับสนุนให้ผู้บริหารมั่นใจได้ว่าทิศทางโดยภาพรวมของงานสามารถดำเนินการตามครรลองของแผนทั้งระยะสั้นระยะยาวขององค์การ
2. ช่วยสร้างความมั่นใจว่าวัตถุประสงค์กับผลลัพธ์เกิดขึ้นนั้นตรงกันหรือใกล้เคียงกับมาตรฐาน
3. ช่วยให้มีการปฏิบัติงานหรือการดำเนินการตามแผนกลยุทธ์และนโยบายที่กำหนดไว้
4. ช่วยเป็นเครื่องมือในการวัดและตรวจสอบผลงานอย่างสม่ำเสมอทำให้ทราบปัญหาที่จะเกิดขึ้นล่วงหน้า เพื่อปรับสถานการณ์ให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์กำหนด

การควบคุมเชิงกลยุทธ์เป็นขั้นตอนสุดท้ายของการบริหารเชิงกลยุทธ์ดังปรากฏในผังแสดงขั้นตอนพื้นฐานของกระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ ซึ่งเป็นขั้นตอนที่มีความต่อเนื่องมาจากขั้นตอนการดำเนินกลยุทธ์



ภาพที่ 2.16 แสดงขั้นตอนพื้นฐานของกระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์

เมื่อกิจการสหกรณ์การเกษตรได้กำหนดกลยุทธ์และดำเนินการตามกลยุทธ์แล้ว ผู้บริหารองค์กรหรือสหกรณ์การเกษตรมักจะเข้าใจว่าได้ดำเนินการครบตามกระบวนการของแผนกลยุทธ์แล้ว แต่ในทางปฏิบัติมักจะไม่ได้มีการดำเนินการตามแผน จนเป็นที่กล่าวกันว่าแผนแล้วนิ่ง หรือมีแผนแล้วนำไปวางไว้ไม่ได้มีการดำเนินการแต่อย่างใด การที่จะให้มีการดำเนินการตามแผนกลยุทธ์ที่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ เป้าหมาย พันธกิจและวิสัยทัศน์ขององค์กรหรือธุรกิจจำเป็นที่จะต้องมีการควบคุมให้มีการดำเนินการตามแผน การควบคุมให้้องค์กรดำเนินการตามแผนกลยุทธ์ด้วยวิธีที่เหมาะสม และสามารถบรรลุได้ตามวิสัยทัศน์ขององค์กร ผู้บริหารต้องควบคุมกลยุทธ์ในขั้นตอนต่างๆ ขององค์กรดังนี้

1. กำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานในภาพกว้างให้เป็นตามวิสัยทัศน์พันธกิจ เป้าหมายและวัตถุประสงค์โดยมีตัวชี้วัดความสำเร็จในการปฏิบัติงาน (Key Performance Indicator หรือ KPI) ที่ชัดเจน

2. จัดผลการปฏิบัติงานขององค์กร เมื่อปฏิบัติตามแผนกลยุทธ์แล้วเพื่อให้สามารถบอกได้ว่าได้มีการดำเนินการตามแผนหรือไม่ จะต้องวัดผลงานตามมาตรฐานโดยตัวชี้วัด เพื่อนำมาเปรียบเทียบกับแผนกลยุทธ์ว่าเป็นไปตามแผนหรือไม่ เพื่อให้ผู้บริหารได้ทราบสถานการณ์และความคืบหน้าในการปฏิบัติตามแผนกลยุทธ์

3. เปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานกับค่ามาตรฐานเป็นการนำผลการปฏิบัติงานที่วัดหรือประเมินค่าได้มาเปรียบเทียบกับค่ามาตรฐานที่กำหนดไว้จะได้ข้อมูลผลการปฏิบัติงานจริงว่า เป็นไปตามแผนกลยุทธ์หรือไม่สอดคล้องกับเป้าหมาย พันธกิจและวิสัยทัศน์ขององค์กร

4. หากการวัดผลการปฏิบัติงานเมื่อเปรียบเทียบกับมาตรฐานแล้ว พบว่าผลการปฏิบัติงานเบี่ยงเบนไปจากมาตรฐานต้องพิจารณาที่สมมติฐานของแผนกลยุทธ์ว่ามีความถูกต้องเหมาะสมหรือไม่ อย่างไร ทั้งนี้เพราะในบางกรณีสมมติฐานตามแผนกลยุทธ์ไม่สามารถดำเนินการให้บรรลุได้ตามแผนทำให้ต้องกลับไปทบทวนประเด็นของกลยุทธ์และปรับปรุงให้เป็นไปได้

5. พิจารณาความเหมาะสมของวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย วัตถุประสงค์เป็นการพิจารณาทบทวนความเหมาะสมที่จะให้สามารถบรรลุได้และมีความสอดคล้องกับภาวะการณ์ หากไม่เหมาะสมก็ควรต้องกำหนดขึ้นมาใหม่ให้เหมาะสมกับภาวะการณ์

6. พิจารณาความเหมาะสมของกลยุทธ์ที่นำไปดำเนินการ เป็นการพิจารณาความสอดคล้อง สนับสนุนวัตถุประสงค์ เป้าหมาย พันธกิจ วิสัยทัศน์อย่างไรและพิจารณาความสอดคล้องกับภาวะการณ์หรือไม่อย่างไร

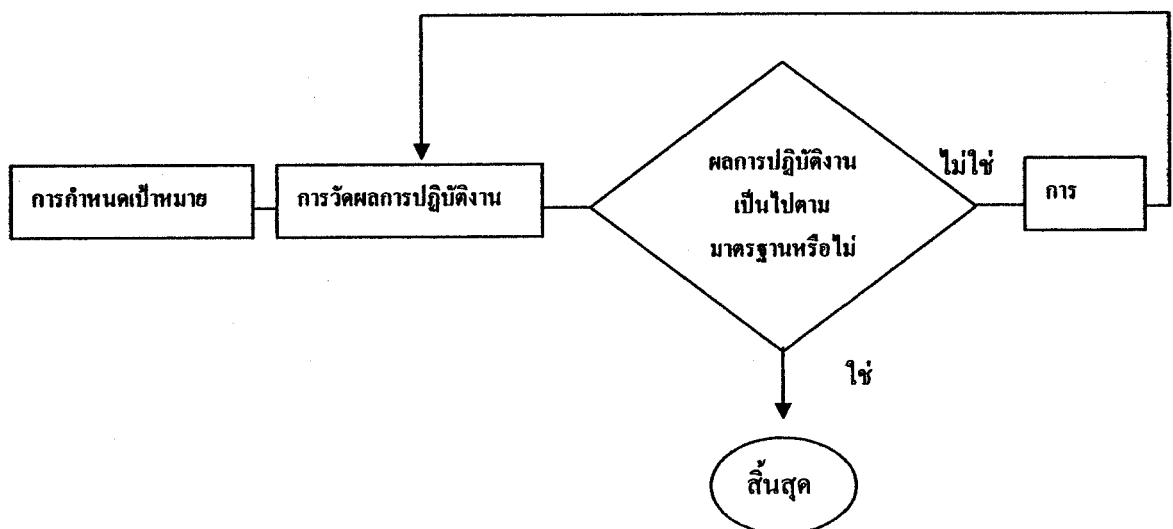
7. การปรับปรุงแก้ไขอาจดำเนินการแบบค่อยเป็นค่อยไป หรือแบบปฏิวัติ ขึ้นอยู่กับเหตุการณ์และความจำเป็น

จุฑาทิพย์ ภักธราวาท (2546 : 56-57) ได้กล่าวว่า การควบคุมกลยุทธ์ คือ การตรวจสอบกิจกรรมและผลการดำเนินงานของสภกรณ์เพื่อเปรียบเทียบระหว่างผลการดำเนินงานจริงกับผลการดำเนินงานที่ต้องการ การควบคุมกลยุทธ์จะเป็นการดำเนินการในขั้นตอนสุดท้ายของกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ ซึ่งจะช่วยให้เห็นถึงจุดอ่อนของการดำเนินกลยุทธ์ก่อนหน้าได้

เพื่อให้การควบคุมกลยุทธ์เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ผู้บริหารจะต้องได้รับข้อมูลป้อนกลับที่รวดเร็วและนำมาเปรียบเทียบระหว่างผลที่เกิดขึ้นจริงกับสิ่งที่วางแผนไว้ เพื่อแก้ไขการดำเนินกลยุทธ์ของสภกรณ์ ให้บรรลุเป้าหมาย

กระบวนการควบคุมกลยุทธ์

ประกอบไปด้วยการดำเนินการ 4 ขั้นตอน ได้แก่ การกำหนดเป้าหมาย การวัดผลการปฏิบัติงาน ปฏิบัติงานจริง การเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงาน และการแก้ไข ดังแผนภาพ



ภาพที่ 2.18 กระบวนการควบคุมกลยุทธ์

จะเห็นว่าระบบการควบคุมกลยุทธ์นั้น การรายงานผลการปฏิบัติงานเป็นขั้นตอนสำคัญทางหนึ่ง ดังนั้น สหกรณ์ควรจะต้องกำหนดแบบรายงานผลการปฏิบัติงานเพื่อนำไปใช้ดังตัวอย่างต่อไปนี้

5. เครื่องมือการวิเคราะห์ทางการเงิน

ความหมายของงบการเงิน

จิรภา ศักดิ์กิติมาลัย (2542 : 11) กล่าวว่า งบการเงินเป็นรายงานทางการเงินที่ธุรกิจจัดทำขึ้นเพื่อแสดงข้อมูลทางการเงินซึ่งได้แก่ งบดุล งบกำไรขาดทุน และงบแสดงฐานะเปลี่ยนแปลงทางการเงิน

เกษรี ณรงค์เดช (2528 : 45) กล่าวว่า งบการเงินที่กิจการจัดทำเพื่อเสนอต่อบุคคลภายนอก มักประกอบด้วย

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

เบญจมาพร พงษ์ศักดิ์ภักดี (เอกสาร โรเนียว:8) การวิเคราะห์งบการเงินหมายถึง กระบวนการค้นหาข้อเท็จจริงเกี่ยวกับฐานะการเงินและการดำเนินงานอย่างมีระบบในรอบระยะเวลาบัญชีหนึ่งๆ โดยนำเอาเครื่องมือหรือเทคนิคต่างๆ มาใช้ในการวิเคราะห์ และหาความสัมพันธ์ระหว่างรายการต่างๆ พร้อมทั้งนำข้อเท็จจริงที่ได้จากการวิเคราะห์มาประกอบการตัดสินใจทางการเงิน

จากแนวคิดของนักวิชาการดังกล่าวข้างต้น สรุปได้ว่า งบการเงิน คือ สรุปผลรายงานทางการเงินซึ่งจัดทำขึ้น ณ ช่วงเวลาหนึ่งเพื่อแสดงถึงฐานะทางการเงินและผลการดำเนินงานที่ผ่านมา ซึ่งประกอบด้วย งบดุล งบกำไรขาดทุน และงบแสดงฐานะการเปลี่ยนแปลงทางการเงิน

เครื่องมือในการวิเคราะห์งบการเงิน

จากคู่มือการประยุกต์ใช้ CAMELS Analysis วิเคราะห์ภาวะเศรษฐกิจทางการเงินของสหกรณ์และกลุ่มเกษตรกร กรมตรวจบัญชีสหกรณ์ (2548 : 18-23)

การวิเคราะห์ แบบ CAMELS Analysis 6 Dimensions ได้รับการออกแบบให้เป็นเครื่องมือวัดประสิทธิภาพการดำเนินงาน และต่อมาได้พัฒนาเป็นเครื่องมือทางการเงินเพื่อสร้างสัญญาณเตือนภัยล่วงหน้า (Early Warning System) อักษรแต่ละตัวของคำ CAMELS จะทำหน้าที่เฝ้าดูแต่ละเรื่องแตกต่างกัน แต่ทุกตัวมีความสัมพันธ์กัน และมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการดำเนินงานของสหกรณ์และกลุ่มเกษตรกร องค์ประกอบที่สำคัญในมุมมอง 6 มิติ ของ CAMELS มีดังนี้

มิติที่ 1: C-Capital strenght: ความเพียงพอของเงินต่อความเสี่ยง

ความเพียงพอของเงินทุนต่อความเสี่ยงหรือความเข้มแข็งของเงินทุน เป็นการวิเคราะห์แหล่งเงินทุนที่สามารถรองรับหรือป้องกันผลกระทบจากความเสียหายทางด้านธุรกิจ และการเงินที่เกิดขึ้นกับสหกรณ์ เงินทุนดำเนินงานของสหกรณ์ประกอบด้วย ทุนเรือนหุ้น ทุนสำรอง ทุนสะสม ตามระเบียบข้อบังคับ กำไรสุทธิ และการจัดหาเงินทุนในรูปของการก่อหนี้ผูกพัน

ความเพียงพอและความเข้มแข็งของเงินทุน เน้นแหล่งเงินทุนภายในสหกรณ์เป็นหลักการมีทุนของสหกรณ์เพียงพอกับความเสียหายต่างๆ และทุนของสหกรณ์ควรมีลักษณะที่ไม่สามารถถอนได้หรือไม่ผูกพันที่จ่ายผลตอบแทน หากเงินทุนภายนอก (เงินกู้ยืม) มากกว่าทุนของสหกรณ์ แสดงว่า ทุนของสหกรณ์ไม่เพียงพอและมีภาระผูกพันทางการเงิน ผู้บริหารสหกรณ์ต้องเพิ่มความระมัดระวังในการใช้ทุนเพื่อสร้างรายได้รองรับ

ความเสี่ยงของเงินทุน การก่อหนี้ในอัตราที่ไม่สามารถชำระหนี้ได้ด้วยทุนของสหกรณ์ มีความเสี่ยงจากสัดส่วนหนี้สินทั้งสิ้นต่อทุนของสหกรณ์ ถ้าผลหนีน้อยกว่าทุนของสหกรณ์ย่อมสามารถรองรับหนี้ได้ด้วยตัวเอง และสร้างความมั่นใจให้กับเจ้าหนี้ หากผลหนี้มากกว่าทุนของสหกรณ์มีความเสี่ยงต้องระดมทุนและบริหารสินทรัพย์เพื่อสร้างรายได้รองรับความเสี่ยง

การให้ผลตอบแทนผลตอบแทนมากหรือน้อยวัดจากกำไรต่อส่วนของทุนสหกรณ์ หากมีอัตราสูงแสดงว่าทุน ไปสร้างรายได้ดีหรือลงทุนในสินทรัพย์คุณภาพดี เพื่อสร้างรายได้

มิติที่ 2: A-Asset quality: คุณภาพของสินทรัพย์

คุณภาพของสินทรัพย์ เป็นการวิเคราะห์ว่าสินทรัพย์ที่ลงทุนได้ก่อให้เกิดรายได้แก่ สหกรณ์อย่างไร และได้ถูกใช้ไปอย่างมีประสิทธิภาพหรือไม่ สินทรัพย์ที่จะวัดประสิทธิภาพ เช่น ลูกหนี้สินค้าคงคลัง และสินทรัพย์ รวมการลงทุนในสินทรัพย์เสี่ยงหรือไม่ก่อให้เกิดรายได้หรือ จมอยู่ในสินทรัพย์ที่เกินความต้องการ เช่น สินค้า เงินฝากธนาคาร อาจส่งผลถึงสภาพคล่องทาง การเงินของสหกรณ์ คุณภาพสินทรัพย์ มุ่งเน้นไปที่สินทรัพย์ไม่ก่อให้เกิดรายได้ ความเพียงพอ ของสำรองสินทรัพย์ต่อการค้ำคุณภาพของสินทรัพย์ เพื่อป้องกันผลกระทบต่อฐานะการเงินของ สหกรณ์ เช่น กรณีของการมีหนี้ค้างชำระและสินเชื่อไม่ก่อให้เกิดรายได้ (NPL) มีการสำรองหนี้ หรือไม่สูงเกินไปหรือต่ำเกินไป

สินทรัพย์นำไปสร้างรายได้และการให้ผลตอบแทน คุณภาพสินทรัพย์ที่ดีสามารถ แปลงเป็นรายได้ สินทรัพย์หมุนเวียน ให้ผลตอบแทนเท่าไรวัดจากอัตราค่าไรหรือรายได้ต่อ สินทรัพย์ หากอัตราสูงแสดงว่าคุณภาพสินทรัพย์ดีมีรายได้เข้ามา หากอัตราต่ำแสดงว่าสินทรัพย์ ค้ำคุณภาพไม่ก่อให้เกิดรายได้ สหกรณ์ต้องบริหารสินทรัพย์ดังกล่าว ให้เกิดประสิทธิภาพมี สภาพคล่อง

มิติที่ 3: M-Management ability: ชีคความสามารถในการบริหาร

ชีคความสามารถในการบริหารงาน เป็นการวิเคราะห์ถึงความสามารถของฝ่ายบริหาร ในการวางกลยุทธ์และจัด โครงสร้างองค์กร ในการนำพองค์กรให้บรรลุวัตถุประสงค์ของกิจการ อย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผลท่ามกลางสภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจและสังคมที่กิจการ เผชิญอยู่

การบริหารจัดการและ โครงสร้างธุรกิจ ทุกธุรกิจต้องมีความสมดุลกัน ประเภท สหกรณ์กับโครงสร้างธุรกิจมีความเหมาะสมและสอดคล้องกันตามพระราชบัญญัติสหกรณ์ เช่น สหกรณ์ประเภทการเกษตร เน้นไปที่ธุรกิจซื้อกับธุรกิจขาย ทั้งนี้ การดำเนินธุรกิจของสหกรณ์ ต้องเป็นไปตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

ชีคความสามารถบริหารงานและการควบคุมภายใน พิจารณาการปฏิบัติตามกฎระเบียบ ข้อบังคับ และมีระบบการควบคุมภายในที่ดี ซึ่งมีผลต่อสภาพคล่อง และการทำกำไรของสหกรณ์ บทบาทการบริหารในอนาคตต่อภาวะการณ์แข่งขันเพื่อการวางแผนในอนาคต

มิติที่ 4: E-Earning sufficiency: การทำกำไร

การทำกำไร เป็นการวิเคราะห์ถึงความสามารถในการแข่งขันของสหกรณ์ในธุรกิจที่ สหกรณ์ดำเนินอยู่ ซึ่งจะประกอบไปด้วยการรักษาอัตราค่าใช้จ่ายดำเนินงานต่อกำไรก่อนหัก

ค่าใช้จ่ายดำเนินงานให้ต่ำ และเพิ่มอัตรากำไรขั้นต้นในแต่ละธุรกิจให้มากที่สุด รวมทั้ง วิเคราะห์ ถึงคุณภาพและแนวโน้มของกำไรในอนาคตของสหกรณ์

ความสัมพันธ์ระหว่างรายได้กับค่าใช้จ่าย กำไร และคุณภาพของกำไร ขึ้นอยู่กับการ บริหารควบคุมรายจ่ายอย่างมีประสิทธิภาพ เปรียบเทียบรายได้กับค่าใช้จ่ายที่ละรายการว่ามีกำไร ขั้นต้นหรือไม่ หากบริหารค่าใช้จ่ายดีมีประสิทธิภาพกำไรสูง ตรงกันข้ามบริหารค่าใช้จ่ายไม่ดีไม่ เหมาะสมกับรายได้ กำไรต่ำ รวมถึงอัตรากำไรดำเนินงานต่อกำไรก่อนหักค่าใช้จ่ายดำเนินงาน ให้อยู่ในอัตราที่ต่ำ วินัยทางการเงินมีผลต่อรายได้ ระบบสหกรณ์มิได้มุ่งเน้นกำไรเป็นหลัก หากแต่ มุ่งเน้นสมาชิกเป็นหลัก ซึ่งมีฐานะเป็นทั้งผู้ให้และผู้รับบริหาร กำไรจึงขึ้นอยู่กับการมีคุณภาพชีวิต ที่ดีการมีวินัยทางการเงินหรือการจัดการทางการเงินที่ดีของสมาชิกหากสมาชิกมีอัตราหนี้สิน มากกว่าเงินออม กำลังความสามารถชำระหนี้ของสมาชิกลดลง ส่งผลกระทบต่อรายได้และฐานะการเงิน ของสหกรณ์

มิตินี้ 5: L-Liquidity: สภาพคล่อง

สภาพคล่องหรือความเพียงพอต่อความต้องการใช้เงิน เป็นการพิจารณาความเพียงพอ ของเงินสด หรือสินทรัพย์ที่มีสภาพใกล้เคียงเงินสด รวมถึงสินทรัพย์อื่นที่สามารถเปลี่ยนเป็นเงิน สดได้ง่าย สภาพคล่องวัดได้จากอัตราส่วนเงินทุนหมุนเวียน ซึ่งคำนวณได้จากสัดส่วนระหว่าง สินทรัพย์หมุนเวียนกับหนี้สินหมุนเวียน หากสหกรณ์มีความเสี่ยงของเงินทุนสหกรณ์จำเป็นต้อง รักษาสภาพคล่องให้สูงเพียงพอ เพื่อหลีกเลี่ยงปัญหาการขาดสภาพคล่องทางการเงิน

ความเพียงพอของสินทรัพย์ในการแปลงสภาพเป็นเงินสด ความเพียงพอของสภาพ คล่องต่อความต้องการใช้เงิน พิจารณาสินทรัพย์หมุนเวียนต่อหนี้สินหมุนเวียน หากสินทรัพย์ หมุนเวียนมากกว่า ถือว่ามีสภาพคล่องดีหรือมีความเพียงพอต่อความต้องการใช้เงิน อย่างไรก็ตาม ต้องพิจารณาตัวสินทรัพย์หมุนเวียนที่สามารถแปลงเป็นเงินสดได้เร็วด้วย

ความสัมพันธ์ระหว่างสินทรัพย์สภาพคล่องกับภาระผูกพันทางการเงินเปรียบเทียบความ สมดุลระหว่างสินทรัพย์สภาพคล่องกับภาระผูกพันทางการเงิน มีสินทรัพย์สภาพคล่องดำรงไว้ เพียงพอต่อภาระผูกพันทางการเงิน หรือสหกรณ์มีแหล่งที่มาของกระแสเงินสดเพียงพอกับภาระ ผูกพันทางการเงินที่จะถึงกำหนดหรือไม่ สาเหตุหลักของการขาดสภาพคล่องนั้นมาจากการบริหาร สินทรัพย์และหนี้สินไม่ดีพอ รวมถึงปัญหาจากผลการดำเนินงาน เช่น มีภาระหนี้สินระยะสั้นมาก การถอนเงินฝากมากกว่าปกติ การนำเงินกู้ยืมระยะสั้นไปให้กู้ระยะยาว เป็นต้น ครอบคลุมของการ เปลี่ยนเป็นเงินสดหรือกระแสเงินสดเข้ามาเพียงพอหรือไม่ เช่น อัตรากู้หนี้เงินกู้ระยะสั้นที่ชำระ หนี้ได้ตามกำหนดชำระและอายุเฉลี่ยของสินค้ำ

มิติที่ 6: S-Sensitivity: ผลกระทบของธุรกิจ

ผลกระทบที่มีต่อธุรกิจหรือความอ่อนไหวของธุรกิจ คือ ปัจจัยเสี่ยงที่มีผลกระทบในแง่ลบต่อธุรกิจปัจจัยเสี่ยง พิจารณาปัจจัยแวดล้อมสหกรณ์ สาเหตุการเกิดปัจจัยเสี่ยงอาจมาจากภาครัฐหรือจากสถานการณ์ทั่วไป ภาวะวิกฤติภัยธรรมชาติที่ส่งผลกระทบต่อธุรกิจอันประกอบด้วย ภาวะคู่แข่งทางธุรกิจ นโยบายการเงินของรัฐ อัตราดอกเบี้ย นโยบายช่วยเหลือของภาครัฐ ระเบียบ ข้อบังคับ พระราชบัญญัติที่เกี่ยวข้อง สภาพตลาด เทคโนโลยี และวิทยาการใหม่ๆ หากสถานการณ์ไม่สามารถวางแผนกลยุทธ์ให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น ย่อมส่งผลกระทบต่อธุรกิจของสหกรณ์

6. ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

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

มุกเหรียญ สีสถานุชิต (2541:บทคัดย่อ) ได้ทำการศึกษา “การวิเคราะห์ผลการดำเนินงานสหกรณ์การเกษตรพิมาย จำกัด” พบว่า การดำเนินงานโดยรวมของสหกรณ์มีกำไรตลอดแต่อัตรากำไรเฉลี่ยมีแนวโน้มลดลง สมาชิกส่วนใหญ่ได้รับผลประโยชน์จากการดำเนินงานของสหกรณ์ โดยสมาชิกส่วนใหญ่มีเงินฝากจากการขายผลผลิตให้กับสหกรณ์ และได้รับการฝึกอบรม คุงาน จะมีผลประโยชน์ดีขึ้นในรูปของหนี้สินต่อรายได้ลง ส่วนสมาชิกผู้กู้เงินและปัจจัยการผลิต มีผลประโยชน์น้อยลงโดยมีหนี้สินต่อรายได้เพิ่มขึ้น

ไพบุลย์ ชมสร (2548: บทคัดย่อ) ได้ทำการศึกษา “การวิเคราะห์ผลการดำเนินงานและความคุ้มค่าทางการเงินของการลงทุนทำโรงสี ชุมชน ในตำบลไผ่ดำ อำเภอนองแคว จังหวัดสระบุรี” พบว่า ผลการดำเนินงานทางธุรกิจของกลุ่มเกษตรกร โรงสีชุมชนในรอบ 2 ปี ที่ผ่านมา (พ.ศ.2546 และ 2547) ซึ่งให้เห็นว่าความสามารถในการทำกำไรได้ คู่ได้จากอัตราผลตอบแทนจาก

สินทรัพย์ทั้งหมด (ROA) ได้เพิ่มขึ้นจาก ร้อยละ 1.56 ในปี พ.ศ.2546 เป็นร้อยละ 1.67 ในปี 2547 นอกจากนี้ความคล่องตัวทางการเงิน (Quick Ratio) ของกลุ่มดีขึ้นเรื่อย ๆ จากการเพิ่มขึ้นของ อัตราส่วนสินทรัพย์คล่องตัวจาก 1.86 ในปี พ.ศ.2546 เป็น 1.97 ในปี พ.ศ.2547 อย่างไรก็ตามผลการวิเคราะห์ความเป็นไปได้ในการลงทุนของกลุ่มเกษตรกรโรงสีชุมชน ยังมีความเหมาะสมที่จะลงทุน เพราะมีตัวชี้วัด คือ มีมูลค่าปัจจุบัน (NPV) ของการลงทุนเป็นบวก อัตราส่วนผลตอบแทนต่อค่าใช้จ่าย มากกว่า 1 และอัตราผลตอบแทนภายในโครงการ (IRR) มากกว่าค่าเสียโอกาสในการลงทุน (ร้อยละ 774.72)

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

กลยุทธ์ด้านการตลาด ได้แก่ มีตลาดหลักในการส่งมอบผลิตภัณฑ์ที่แน่นอนในกรุงเทพฯและปริมณฑล ประมาณ 80% ของผลิตภัณฑ์ในแต่ละปี มีความหลากหลายในชนิดผลิตภัณฑ์ มีการกำหนดตราหือ มีการกำหนดราคาโดยการติดตามข้อมูลข่าวสารด้านราคาอยู่เสมอ มีการให้เครดิตการชำระเงินกับลูกค้าเก่าเป็นเวลา 30 วัน

กลยุทธ์ด้านการเงิน ได้แก่ การใช้เงินทุนหมุนเวียนในการดำเนินกิจการในแต่ละปีจะมาจากผู้ถือหุ้นเท่านั้น ไม่มีการกู้ยืมเงินทุนจากภายนอก และมีความสามารถในการทำกำไรเบื้องต้น (ก่อนหักภาษี) สูงถึง 19.94 % ซึ่งแสดงถึงการดำเนินงานมีประสิทธิภาพสูง

จุดแข็งที่สำคัญขององค์กรอันดับแรก คือ การบริหารงานโดยมีการแบ่งงานตามหน้าที่ ช่วยให้เป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่วางไว้สำเร็จลุล่วงด้วยดี อันดับที่ 2 คือ การวางแผนการรับซื้อข้าวเปลือกได้พอเพียงกับกำลังการผลิตของโรงสีและความต้องการของลูกค้า อันดับที่ 3 คือ

ความสามารถในการจัดหาเครื่องจักรเครื่องมือที่ทันสมัยและมีประสิทธิภาพสูงทำให้เสียต้นทุนในการผลิตต่ำ และนำไปสู่ความสามารถในการทำกำไรสูง

จุดอ่อนขององค์กรที่สำคัญ ๆ อันดับแรก พบว่า มีสาเหตุมาจากการดำเนินธุรกิจเป็นแบบธุรกิจครอบครัว อำนาจการตัดสินใจยังอยู่กับเจ้าของกิจการ อันดับที่ 2 ขนาดของบรรจุกิจภัณฑ์ข้าวสารยังไม่หลากหลาย และช่องทางการจัดจำหน่ายยังน้อย อันดับที่ 3 การโฆษณาและการประชาสัมพันธ์ยังน้อย ไม่สามารถเข้าถึงกลุ่มผู้บริโภคได้ทั่วถึง ชื่อเสียงของตราห้อยยังไม่ค่อยเป็นที่รู้จักของผู้บริโภค

โอกาสและอุปสรรคจากสภาพแวดล้อมภายนอก พบว่า โอกาสทางธุรกิจของโรงสีข้าว น่าจะเป็นธุรกิจที่มีความมั่นคงและอยู่กับคนไทย กฎหมายและข้อกำหนดต่าง ๆ เอื้อต่อการดำเนินธุรกิจ ส่วนอุปสรรคในการดำเนินธุรกิจเกิดจากการแข่งขันในอุตสาหกรรมโรงสีข้าวที่มีการแข่งขันอย่างรุนแรง

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

ผลการศึกษาปัจจัยทางด้านเศรษฐกิจ โดยใช้อัตราส่วนทางการเงินในการวิเคราะห์ปรากฏว่า ความสามารถหรือประสิทธิภาพของผู้บริหารในการใช้สินทรัพย์ก่อให้เกิดรายได้อยู่ในเกณฑ์ดี การชำระหนี้ระยะสั้นอยู่ในเกณฑ์ดี การชำระหนี้ระยะยาวอยู่ในเกณฑ์พอใช้ การบริหารการจัดการสหกรณ์อยู่ในเกณฑ์พอใช้ การจัดหาสิ่งของมาจำหน่ายแก่สมาชิกอยู่ในเกณฑ์ดี การรวบรวมผลผลิตของสมาชิกจัดจำหน่ายอยู่ในเกณฑ์ดี

ผลการศึกษาปัจจัยทางสังคม ทางด้านความคิดเห็นของสหกรณ์ คณะกรรมการดำเนินการ สมาชิกสหกรณ์ พนักงานสหกรณ์ และผู้ตรวจสอบบัญชีสหกรณ์ พบว่า สหกรณ์การเกษตรแม่ใจ จำกัด มีปัญหาอุปสรรค คือ ยังขาดการบริหารและการจัดการที่เป็นระบบและมีประสิทธิภาพ พนักงานเข้าออกบ่อยครั้ง ทำให้การปฏิบัติงานไม่ต่อเนื่อง หากพัฒนาประสิทธิภาพให้ดียิ่งขึ้น ก็จะสามารถอำนวยความสะดวกและบริการสมาชิกเพิ่มมากขึ้นด้วย

บทที่ 3

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพแบบวิจัยเอกสาร(Documentary Research) โดยใช้เทคนิคการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) และเป็นการวิจัยที่มุ่งศึกษาแผนกลยุทธ์ของสหกรณ์การเกษตรลำลูกกา จำกัด (พ.ศ. 2546 - พ.ศ. 2548) และฐานะการเงินของสหกรณ์การเกษตรลำลูกกา จำกัด ในปีบัญชี 2548-2550 โดยมีขั้นตอนการดำเนินการวิจัยดังนี้

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

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรและกลุ่มตัวอย่างในการวิจัยครั้งนี้ คือ สหกรณ์การเกษตรลำลูกกา จำกัด ที่ตั้งอยู่เลขที่ 44/3 หมู่ 5 ตำบลบึงคำพร้อย อำเภอลำลูกกา จังหวัดปทุมธานี

2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ แบ่งออกเป็น 2 ส่วน ประกอบด้วย

1 การตรวจเอกสารที่เกี่ยวข้อง โดยผู้วิจัยได้ทำการตรวจเอกสารเกี่ยวกับ รายงานกิจการประจำปีของสหกรณ์ รายงานงบการเงินของผู้สอบบัญชี แผนกลยุทธ์ของสหกรณ์ รายงานการประชุมประจำเดือนของสหกรณ์ และเอกสารอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง

2 การพูดคุยอย่างไม่เป็นทางการกับ คณะกรรมการ ฝ่ายจัดการ และสมาชิกสหกรณ์ ในเรื่องเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของสหกรณ์ แผนกลยุทธ์ การบริหารจัดการ การผลิตและการตลาด การเงิน เป็นต้น

3. การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยได้ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยตนเอง ทั้งจากแหล่งข้อมูลปฐมภูมิ และทุติยภูมิ ดังนี้

1. ข้อมูลปฐมภูมิ เก็บรวบรวมข้อมูลโดยการสอบถามพูดคุยอย่างไม่เป็นทางการกับ คณะกรรมการ ฝ่ายจัดการ และสมาชิกสหกรณ์ ในเรื่องเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของสหกรณ์ การบริหารจัดการ การผลิต การตลาด การเงิน เป็นต้น

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

4. การวิเคราะห์ข้อมูล การวิเคราะห์ข้อมูลแบ่งออกเป็น 4 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของสหกรณ์

- 1.1 ประวัติสหกรณ์
- 1.2 ผลการดำเนินงานของสหกรณ์
- 1.3 แผนกลยุทธ์ของสหกรณ์

ตอนที่ 2 การวิเคราะห์แผนกลยุทธ์ของสหกรณ์

การวิเคราะห์แผนกลยุทธ์ของสหกรณ์การเกษตรลำลูกกา จำกัด โดยการวิเคราะห์ แบ่งออก 3 ประเด็น ดังนี้

- 1 กระบวนการในการกำหนดแผนกลยุทธ์ ตามหลักการจัดการเชิงกลยุทธ์ ประกอบด้วย
 - 1.1 การวิเคราะห์สถานะแวดล้อม (SWOT Analysis) ประกอบด้วย การวิเคราะห์สถานะแวดล้อมภายนอกองค์กรและภายในองค์กร
 - 1.2 การจัดวางทิศทางองค์กร โดยวิเคราะห์ความสอดคล้องของการกำหนดวิสัยทัศน์ (Vision) ภารกิจ (Missions) เป้าหมาย (Goals) วัตถุประสงค์ (Objectives)
 - 1.3 การกำหนดแผนกลยุทธ์ (Strategy Formulation) โดยวิเคราะห์ความสอดคล้องกับ วัตถุประสงค์ของแต่ละภารกิจ

- 2 วิเคราะห์ขั้นตอนการดำเนินการตามแผนกลยุทธ์
- 3 วิเคราะห์การควบคุมและการประเมินผลการดำเนินการตามแผนกลยุทธ์

ตอนที่ 3 วิเคราะห์ฐานะการเงินของสหกรณ์

การวิเคราะห์ฐานะทางการเงินและผลการดำเนินงานของสหกรณ์การเกษตร ลำลูกกา จำกัด เป็นการศึกษาปัจจัยทางเศรษฐกิจของสหกรณ์ ในช่วงปี 2548-2550 โดยศึกษาจาก ข้อมูลทศนิยม ได้แก่ รายงานกิจการประจำปี รายงานงบการเงินของผู้สอบบัญชี โดยใช้ผลการ ดำเนินธุรกิจจากงบดุลและงบกำไรขาดทุน จากรายงานกิจการประจำปีและรายงานงบการเงินของ ผู้สอบบัญชี ในปีบัญชี 2548-2550 แล้วนำงบการเงินมาวิเคราะห์อัตราส่วนทางการเงินแบบ CAMELS Analysis 6 Dimensions มาเป็นเกณฑ์ในการวิเคราะห์

การวิเคราะห์อัตราส่วนทางการเงิน แบบ CAMELS Analysis 6 Dimensions การคำนวณอัตราส่วนทางการเงิน ใช้โปรแกรมระบบเผื่อระวังและเตือนภัยทางการเงินของสหกรณ์ และกลุ่มเกษตรกร : กำหนดค่ามาตรฐาน (CFSAWS : SS) ของกรมตรวจบัญชีสหกรณ์ http://203.154.183.12/bench_head/index3.php โดยวิเคราะห์ในมุมมอง 4 มิติ ดังนี้

มิติที่ 1 ความเพียงพอของเงินทุนต่อความเสี่ยง (Capital Strength)

1.1 อัตราส่วนหนี้สินต่อทุน

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

1.2 อัตราส่วนทุนสำรองต่อสินทรัพย์

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

1.3 อัตราการเติบโตของทุนของสหกรณ์

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

1.4 อัตราการเติบโตของหนี้

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

1.5 อัตราผลตอบแทนต่อส่วนของทุน

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

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

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

2.2 อัตราหมุนของสินทรัพย์

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

2.3 อัตราผลตอบแทนต่อสินทรัพย์ (ROA)

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

2.4 อัตราการเติบโตของสินทรัพย์

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

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

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

3.2 เงินออมต่อสมาชิก

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

3.3 หนี้สินต่อสมาชิก

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

3.4 อัตราค่าใช้จ่ายดำเนินงานต่อกำไรก่อนหักค่าใช้จ่ายดำเนินงาน

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

3.5 อัตราการเติบโตของทุนสำรอง

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

3.6 อัตราการเติบโตของทุนสะสมอื่น

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

3.7 อัตราการเติบโตของกำไรสุทธิ

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

3.8 อัตรากำไรสุทธิ

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

มิติที่ 4 สภาพคล่อง (Liquidity)

4.1 อัตราส่วนทุนหมุนเวียน

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

4.2 อายุเฉลี่ยของสินค้า

$$= \frac{365 \text{ วัน}}{\text{อัตรามูลของสินค้า}}$$

4.3 อัตราลูกหนี้ระยะสั้นที่ชำระได้ตามกำหนด

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

ตอนที่ 4 วิเคราะห์ขีดความสามารถในการบริหารจัดการ แบบ CAMELS Analysis 6 Dimensions โดยวิเคราะห์ในมุมมองมิติขีดความสามารถในการบริหาร (Management Ability)

โดยดูจาก อัตราการเติบโตของธุรกิจ

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

บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยที่มุ่งวิเคราะห์แผนกลยุทธ์ของสหกรณ์การเกษตรลำลูกกา จำกัด (พ.ศ. 2546 - พ.ศ. 2548) และฐานะการเงินของสหกรณ์การเกษตรลำลูกกา จำกัด ในปีบัญชี 2548-2550 โดยการวิเคราะห์ข้อมูลแบ่งออกเป็น 4 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของสหกรณ์เกษตรลำลูกกา จำกัด

ตอนที่ 2 วิเคราะห์แผนกลยุทธ์ของสหกรณ์

ตอนที่ 3 วิเคราะห์ฐานะการเงินของสหกรณ์

ตอนที่ 4 วิเคราะห์ขีดความสามารถในการบริหารจัดการสหกรณ์

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของสหกรณ์การเกษตรลำลูกกา จำกัด

1.1 ประวัติสหกรณ์

สหกรณ์การเกษตรลำลูกกา จำกัด ตั้งขึ้นเมื่อปี พ.ศ. 2517 โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อส่งเสริมให้สมาชิกดำเนินธุรกิจร่วมกันช่วยเหลือซึ่งกันและกัน ร่วมกันแก้ปัญหาความเดือดร้อนของสมาชิกสหกรณ์ไม่ว่าจะเป็นด้านการขาดแคลนเงินทุน อำนาจในการต่อรองกับพ่อค้าคนกลาง โดยสหกรณ์มีสมาชิกแรกตั้ง 274 คน มีค่าหุ้นจำนวน 345,000 บาท มีเงินสำรอง 373,782.33 บาท มีทุนดำเนินงาน 4,449,988.46 บาท เป็น สหกรณ์อเนกประสงค์ การดำเนินธุรกิจของสหกรณ์ แยกออกเป็น 4 แผนก คือ แผนกธุรกิจเครดิต ธุรกิจการซื้อ ธุรกิจการขาย และธุรกิจการรับฝากเงิน

1.2 ผลการดำเนินงานของสหกรณ์

ในปัจจุบัน สหกรณ์การเกษตรลำลูกกา จำกัด มีโครงสร้างการบริหารงานประกอบด้วย คณะกรรมการ 15 คน ผู้ตรวจสอบกิจการ 2 คน ฝ่ายจัดการ 42 คน สหกรณ์ดำเนินธุรกิจที่หลากหลาย ได้แก่ ธุรกิจด้านสินเชื่อ ธุรกิจด้านตลาด ธุรกิจด้านการเงิน , รับฝากเงิน ธุรกิจส่งเสริมอาชีพ ธุรกิจด้านเช่าซื้อ ,รถจักรยานยนต์,รถยนต์,เครื่องใช้ไฟฟ้า ฯลฯ ธุรกิจด้านโรงสี และ ธุรกิจอพาร์ทเมนท์ “โค ออป อพาร์ทเมนท์” ซึ่งเป็นธุรกิจใหม่ของสหกรณ์ฯ สหกรณ์มีการ

เจริญเติบโตมาโดยลำดับ ผลการดำเนินงานของสหกรณ์ ณ วันที่ 31 มีนาคม 2550 สหกรณ์มีจำนวนสมาชิก 2,175 คน มีสินทรัพย์ทั้งสิ้น 355.23 ล้านบาท หนี้สินรวม 295.03 ล้านบาท ทุนของสหกรณ์ 60.19 ล้านบาท และทุนดำเนินงานที่เป็นทุนของสหกรณ์เองและมาจากแหล่งภายนอกรวมทั้งสิ้น 327.51 ล้านบาท ปริมาณธุรกิจสินเชื่อ 15.24 ล้านบาท ธุรกิจเช่าซื้อ และธุรกิจการจัดหาสินค้ามาจำหน่าย (ประเภทการเกษตร น้ำมัน และสินค้าทั่วไป) 181.82 ล้านบาท ธุรกิจรวบรวมผลผลิต (ข้าวเปลือก) 46.70 ล้านบาท ธุรกิจแปรรูปผลผลิต(ข้าว) 78.01 ล้านบาท สหกรณ์มีกำไรสุทธิจากการดำเนินงาน 2.99 ล้านบาท

1.3 แผนกลยุทธ์สหกรณ์

สหกรณ์การเกษตรลำภูคา จำกัด ได้เห็นความสำคัญในการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์และมีแนวคิดในการจัดทำแผนกลยุทธ์เพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพการดำเนินงานของสหกรณ์ ในปี 2546 สหกรณ์จึงได้เข้าร่วมโครงการในการจัดทำแผนกลยุทธ์กับกรมส่งเสริมสหกรณ์ซึ่งมีทีมที่ปรึกษาที่เป็นเจ้าหน้าที่ของสำนักงานสหกรณ์จังหวัดพทุมธานีได้เข้ามาช่วยดำเนินการตามกระบวนการจัดทำแผนกลยุทธ์ (แผน 3 ปี) พ.ศ. 2546-2548 โดยให้ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องทุกฝ่ายได้เข้ามามีส่วนร่วมในการจัดทำแผนกลยุทธ์ เพื่อเป็นกรอบทิศทางการดำเนินงานตามแผนกลยุทธ์ จะเป็นลักษณะการบริหารงานในเชิงรุก ทั้งในด้านการดำเนินธุรกิจและการให้บริการแก่สมาชิก ตลอดจนการพัฒนาประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ซึ่งประโยชน์ที่สหกรณ์คาดว่าจะได้รับจากแผนกลยุทธ์มีดังนี้

1. สหกรณ์มีกรอบแนวทางในการพัฒนาการดำเนินงาน ในระยะเวลา 3 ปี ซึ่งกรอบทิศทางการดำเนินงานจะมีความสอดคล้องกับปัจจัยสภาพแวดล้อม
2. กรอบทิศทางการดำเนินงานตามแผนกลยุทธ์ จะเป็นลักษณะการบริหารงานเชิงรุก ซึ่งจะช่วยสนับสนุนให้สหกรณ์มีบทบาทในการดำเนินธุรกิจ และให้บริการแก่สมาชิกมากขึ้น อันจะนำไปสู่การเสริมสร้างภาพลักษณ์ของสหกรณ์ให้เป็นที่ยอมรับมากขึ้น
3. แผนกลยุทธ์สหกรณ์จะช่วยพัฒนาประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ มีระบบงานที่ชัดเจน เอื้ออำนวยต่อการปฏิบัติงานในความรับผิดชอบของเจ้าหน้าที่ อันจะนำไปสู่การให้บริการที่เป็นที่พึงพอใจของสมาชิก
4. กระบวนการจัดทำแผนกลยุทธ์จะเปิดโอกาสให้ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องได้มีส่วนร่วมในการกำหนดกรอบทิศทางการพัฒนาสหกรณ์ อันจะนำไปสู่ความเป็นเอกภาพเดียวกัน ในมุมด้านการพัฒนาสหกรณ์

จะเห็นได้ว่า สหกรณ์การเกษตรลำลูกกา จำกัด ได้ก่อตั้งมาเป็นเวลา 34 ปี สหกรณ์ ได้มีความเจริญก้าวหน้ามาโดยลำดับ จากผลการดำเนินงานของสหกรณ์ในอดีตจนถึงปัจจุบัน สหกรณ์มีจำนวนสมาชิกเพิ่มมากขึ้น มีทุนดำเนินงานเพิ่มขึ้นอย่างมาก มีการดำเนินธุรกิจที่หลากหลายเพื่อสนองความต้องการของสมาชิก จากมาตรฐานการจัดขนาดสหกรณ์จัดได้สหกรณ์การเกษตรลำลูกกาขนาดใหญ่มาก ถึงแม้ว่าสหกรณ์จะมีความเจริญก้าวหน้ามาโดยลำดับ แต่การดำเนินงานของสหกรณ์ที่ผ่านมาก็ยังประสบกับปัญหาอุปสรรคหลายประการที่เกิดจากปัจจัยภายในและภายนอกสหกรณ์ที่ส่งผลกระทบต่อฐานะการเงินและผลการดำเนินงานของสหกรณ์ สหกรณ์จึงมีแนวคิดที่จะนำหลักการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์มาใช้เพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพการดำเนินงานของสหกรณ์ โดยมีการจัดทำแผนกลยุทธ์ (พ.ศ.2546-2548) เพื่อเป็นกรอบแนวทางในการดำเนินงานของสหกรณ์ แต่เมื่อพิจารณาอัตราการเจริญเติบโตของธุรกิจในช่วง ปี 2548 – 2550 จะพบว่า มีอัตราการลดลงอย่างต่อเนื่อง โดยเฉพาะธุรกิจรวบรวมผลผลิต(ข้าวเปลือก) และธุรกิจแปรรูปผลผลิตการเกษตร(โรงสี) ซึ่งถือเป็นธุรกิจหลักของสหกรณ์ประเภทการเกษตรต้องประสบปัญหาการขาดทุน จึงทำให้ผู้วิจัยมีความสนใจที่จะศึกษาวิเคราะห์แผนกลยุทธ์และฐานะการเงินของสหกรณ์

ตอนที่ 2 การวิเคราะห์แผนกลยุทธ์ของสหกรณ์

การวิเคราะห์แผนกลยุทธ์ของสหกรณ์การเกษตรลำลูกกา จำกัด โดยการวิเคราะห์แบ่งออก 3 ประเด็น ดังนี้

2.1 กระบวนการในการกำหนดแผนกลยุทธ์ ตามหลักการจัดการเชิงกลยุทธ์ ประกอบด้วย

2.1.1 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (SWOT Analysis) ประกอบด้วย
การวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมภายนอกองค์การและภายในองค์การ

2.1.2 การจัดวางทิศทางองค์การ โดยวิเคราะห์ความสอดคล้องของการกำหนดวิสัยทัศน์ (Vision) ภารกิจ (Missions) เป้าหมาย (Goals) วัตถุประสงค์ (Objectives)

2.1.3 การกำหนดกลยุทธ์ (Strategy Formulation) โดยวิเคราะห์ความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของแต่ละภารกิจ

ตารางที่ 4.1 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (SWOT Analysis)

ประเด็นการวิเคราะห์	สหกรณ์		ผลการวิเคราะห์
	ดำเนินการแล้ว	ยังไม่ได้ดำเนินการ	
<p>1 ปัจจัยสภาพแวดล้อมทั่วไป</p> <ul style="list-style-type: none"> - ด้านสภาพแวดล้อมทั่วไป - ด้านอุตสาหกรรม - ด้านการแข่งขัน - ด้านธุรกิจหรือองค์กร <p>2 ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอก</p> <ul style="list-style-type: none"> - ด้านเศรษฐกิจ - ด้านสังคมและวัฒนธรรม - ด้านการเมือง - ด้านกฎหมาย - ด้านเทคโนโลยี <p>3 ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายใน</p> <ul style="list-style-type: none"> - ด้านทรัพยากรมนุษย์ - ด้านการบริหารจัดการ - ด้านธุรกิจ - ด้านการพัฒนา 	/	/	<p>สหกรณ์ได้วิเคราะห์ปัจจัยสภาพแวดล้อมดังนี้</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอก ในด้านเศรษฐกิจ สังคม การเมือง นโยบายของรัฐ กฎหมาย และเทคโนโลยี 2. ปัจจัยสภาพแวดล้อมทั่วไป ในด้านสมาชิก หน่วยงานของรัฐ คู่แข่งทางการค้า ธุรกิจคู่ค้า และพันธมิตร 3. ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายใน ในด้านระเบียบข้อบังคับ โครงสร้างองค์กร ระบบงาน การควบคุมภายใน การเงิน คณะกรรมการฯ เจ้าหน้าที่ สำนักงาน เทคโนโลยี อุปกรณ์ การบริการ/ธุรกิจ <p>การวิเคราะห์ปัจจัยสภาพแวดล้อม สหกรณ์ในลักษณะการมีส่วนร่วมของทุกฝ่าย ทั้งคณะกรรมการฯ ฝ่ายจัดการ และสมาชิก โดยใช้เครื่องมือในการวิเคราะห์ที่หลากหลาย อาทิ เช่น การตรวจสอบเอกสาร การสัมภาษณ์ การสังเกต การประชุมเพื่อระดมสมอง แบบ ประเมินความคิดเห็น การวิเคราะห์อัตราส่วนทางการเงิน เป็นต้น เพื่อให้ได้ข้อมูลในการวิเคราะห์ปัจจัยสภาพแวดล้อมต่าง ๆ ครอบคลุมในทุกประเด็น เพื่อชี้ให้เห็นถึงปัจจัยที่เป็นโอกาส อุปสรรค จุดแข็ง และจุดอ่อนของ สหกรณ์การเกษตรลำลูกกา จำกัด</p>

ในการวิเคราะห์(SWOT Analysis) ของสหกรณ์เพื่อให้ได้ข้อมูลที่ครบถ้วนสมบูรณ์มากยิ่งขึ้น สหกรณ์ควรมีการวิเคราะห์ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอกเพิ่มเติมในด้านอุตสาหกรรม (Industry Analysis) โดยควรวิเคราะห์ปัจจัยในด้านการตลาด ขนาดของตลาด อัตราการเติบโต

ของตลาด จำนวนผู้ซื้อและผู้ขาย การลงทุน ลักษณะความประหยัดในขนาด วัฏจักรของธุรกิจ และผลิตภัณฑ์ การเปลี่ยนแปลงนวัตกรรมและเทคโนโลยี การเรียนรู้และประสบการณ์ การวิเคราะห์ดังกล่าวจะทำให้สามารถมองเห็นโอกาสและปัญหาอุปสรรคที่มีผลต่อการดำเนินธุรกิจของสหกรณ์ นอกจากนี้ในการวิเคราะห์ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายในการวิเคราะห์ในด้านธุรกิจ สหกรณ์ควรมีประเด็นในการวิเคราะห์ในด้านการตลาด การผลิต การเงิน และการจัดการ โดยวิเคราะห์ในแต่ละธุรกิจเพื่อให้ทราบสหกรณ์มีจุดแข็งหรือจุดอ่อนอย่างไรในการดำเนินธุรกิจแต่ละประเภท

ตารางที่ 4.2 การวิเคราะห์การจัดวางทิศทางการ

ประเด็นการวิเคราะห์	สหกรณ์		ผลการวิเคราะห์
	ดำเนินการแล้ว	ยังไม่ได้ดำเนินการ	
1 วิสัยทัศน์	/		การกำหนดวิสัยทัศน์ของสหกรณ์มุ่งเน้นในทางด้านสังคมมากกว่าทางด้านเศรษฐกิจ และกว้างเกินไป ไม่สามารถวัดความสำเร็จได้อย่างเป็นรูปธรรม และไม่บ่งบอกทิศทางขององค์กรที่ชัดเจน เช่น เป็นองค์กรประชาชนที่ช่วยยกระดับคุณภาพชีวิตของสมาชิกและเกษตรกรดีขึ้นโดยใช้อุดมการณ์ หลักการ และวิธีการสหกรณ์
2 ภารกิจ	/		ผลการวิเคราะห์ความสอดคล้องระหว่างวิสัยทัศน์กับภารกิจของสหกรณ์ มีดังนี้ - ประเด็นวิสัยทัศน์ : เกี่ยวกับการเป็นองค์กรประชาชนที่ช่วยยกระดับคุณภาพชีวิตของสมาชิกและเกษตรกรดีขึ้น โดยใช้อุดมการณ์ หลักการ และวิธีการสหกรณ์ - สหกรณ์กำหนดภารกิจ ดังนี้ 1 การพัฒนาบุคลากร 2 การพัฒนาธุรกิจ 3 การพัฒนาอาชีพและเพิ่มรายได้ให้แก่สมาชิก 4 การพัฒนาคุณภาพชีวิตสมาชิกและครอบครัว 5 การเอื้ออาทรต่อชุมชน

ตารางที่ 4.2 (ต่อ) การวิเคราะห์การขีดความสามารถขององค์กร

ประเด็นการวิเคราะห์	สหกรณ์		ผลการวิเคราะห์
	ดำเนินการแล้ว	ยังไม่ได้ดำเนินการ	
2 ภารกิจ	/		<p>- ประเด็นวิสัยทัศน์ : เกี่ยวกับการเป็นองค์กรที่ดำเนินงานอย่างบริสุทธิ์ใจ โปร่งใส และเป็นธรรม</p> <p>- สหกรณ์กำหนดภารกิจ ดังนี้</p> <ol style="list-style-type: none"> 1 การพัฒนาบุคลากร 2 การพัฒนาระบบงาน <p>- ประเด็นวิสัยทัศน์ : เกี่ยวกับการให้บริการที่เป็นเลิศ</p> <p>- สหกรณ์กำหนดภารกิจ ดังนี้</p> <ol style="list-style-type: none"> 1 การพัฒนาการให้บริการ 2 การพัฒนาสิ่งอำนวยความสะดวก 3 การพัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศ <p>การกำหนดภารกิจของสหกรณ์ส่วนใหญ่มีความสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ แต่เป็นภารกิจในภาพกว้าง ยังไม่สื่อข้อความที่ชัดเจนในการตอบสนองวิสัยทัศน์ของสหกรณ์ ไม่สามารถบ่งบอกถึงขอบเขตการดำเนินการและจุดประสงค์ที่ต้องการ และยังไม่ครอบคลุมประเด็นที่กำหนดในวิสัยทัศน์ เช่น ประเด็นวิสัยทัศน์ที่เกี่ยวกับการเป็นองค์กรที่ดำเนินงานอย่างบริสุทธิ์ใจ โปร่งใส และเป็นธรรม ควรกำหนดภารกิจเพิ่มเติมที่เกี่ยวกับการควบคุมภายในที่ดี เป็นต้น</p>
3 เป้าหมาย (Goal)		/	<p>สหกรณ์ไม่มีการกำหนดเป้าหมายในแผนกลยุทธ์ สหกรณ์ควรจะกำหนดเป้าหมายเพื่อชี้ให้เห็นผลลัพธ์ขั้นสุดท้ายที่พึงปรารถนาภายในระยะเวลาใดเวลาหนึ่ง ที่องค์กรต้องการ ซึ่งเป้าหมายจะเป็นตัวบ่งชี้หรือมาตรวัดผลการดำเนินการของสหกรณ์ เป้าหมายที่ดีต้องสามารถวัดผลได้อย่างเป็นรูปธรรม</p>

ตารางที่ 4.2 (ต่อ) การวิเคราะห์การจัดวางทิศทางองค์กร

ประเด็นการวิเคราะห์	สหกรณ์		ผลการวิเคราะห์
	ดำเนินการแล้ว	ยังไม่ได้ดำเนินการ	
4 วัตถุประสงค์	/		การกำหนดวัตถุประสงค์ของสหกรณ์มีความสอดคล้องกับภารกิจที่กำหนด โดยบางภารกิจอาจมีวัตถุประสงค์มากกว่า 1 ข้อก็ได้ แต่การกำหนดวัตถุประสงค์ของสหกรณ์ยังไม่ครอบคลุมในบางภารกิจ เช่น ภารกิจที่ 3 การพัฒนาระบบงาน มีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนาระบบบัญชีเพียงอย่างเดียว ซึ่งสหกรณ์ควรกำหนดวัตถุประสงค์ให้ครอบคลุมระบบงาน นอกจากนั้นวัตถุประสงค์บางข้อไม่ได้บ่งบอกถึงผลลัพธ์หรือสิ่งที่สหกรณ์คาดหวังไว้ล่วงหน้า เช่น ภารกิจที่ 5 วัตถุประสงค์เพื่อดำเนินธุรกิจรวบรวมและแปรรูปผลผลิต

ตารางที่ 4.3 การวิเคราะห์การกำหนดกลยุทธ์

ประเด็นการวิเคราะห์	สหกรณ์		ผลการวิเคราะห์
	ดำเนินการแล้ว	ยังไม่ได้ดำเนินการ	
1. ขั้นตอนในการกำหนดกลยุทธ์ โดยการใช้ SWOT Analysis และการจับคู่เปรียบเทียบ แบบ TOWS Matrix เพื่อกำหนดกลยุทธ์ -	/		สหกรณ์มีการทำ Workshop ระหว่างทีมที่ปรึกษา คณะกรรมการฯ และฝ่ายจัดการสหกรณ์ โดยใช้เครื่องมือ SWOT Analysis ในการวิเคราะห์ปัจจัยสภาพแวดล้อมต่าง ๆ เพื่อให้เห็นปัจจัยที่เป็นโอกาส อุปสรรค จุดอ่อน และจุดแข็ง และนำมาจับคู่เปรียบเทียบแบบ TOWS Matrix เพื่อกำหนดกลยุทธ์ -
2 การกำหนดกลยุทธ์ระดับองค์กร/สหกรณ์ แบ่งออกเป็น - กลยุทธ์การเจริญเติบโต - กลยุทธ์การรักษาเสถียรภาพ - กลยุทธ์การตัดทอน - กลยุทธ์การผสมผสาน -		/ / / /	สหกรณ์ไม่ได้มีการกำหนดกลยุทธ์ระดับองค์กร/สหกรณ์ อาจมองว่าการดำเนินธุรกิจของสหกรณ์มีหลากหลาย และมีลูกค้าหลักคือสมาชิกสหกรณ์ ประกอบกับสหกรณ์ไม่ได้ต้องการแข่งขันหรือเปรียบเทียบกับองค์กรธุรกิจอื่น จึงไม่เห็นความจำเป็นต้องกำหนดระดับองค์กร

ตารางที่ 4.3 (ต่อ) ผลการวิเคราะห์การกำหนดกลยุทธ์

ประเด็นการวิเคราะห์	สหกรณ์		ผลการวิเคราะห์
	ดำเนินการแล้ว	ยังไม่ได้ดำเนินการ	
3 การกำหนดกลยุทธ์ระดับธุรกิจ สหกรณ์ แบ่งออกเป็น <ul style="list-style-type: none"> - กลยุทธ์การเป็นผู้นำด้านต้นทุน - กลยุทธ์การสร้างความแตกต่าง - กลยุทธ์การมุ่งต้นทุน - กลยุทธ์การมุ่งความแตกต่าง 		/ / / /	สหกรณ์ไม่มีการกำหนดกลยุทธ์ระดับธุรกิจ ทำให้สหกรณ์ไม่มีทิศทางหรือเป้าหมายที่ชัดเจนในการดำเนินธุรกิจแต่ละประเภท จึงไม่สามารถตอบคำถามได้ว่าธุรกิจใดที่สหกรณ์ควรดำเนินอยู่ และแต่ละหน่วยธุรกิจ (SBU) จะมุ่งเน้นการใช้กลยุทธ์แบบใดเพื่อความอยู่รอดและความได้เปรียบในการแข่งขัน เช่น ธุรกิจจัดหาสินค้ามาจำหน่าย อาจใช้กลยุทธ์มุ่งความแตกต่าง โดยสหกรณ์อาจใช้หลัก CRM กับลูกค้าหลักที่เป็นสมาชิกสหกรณ์ เป็นต้น
4 การกำหนดกลยุทธ์ระดับหน้าที่ของ สหกรณ์ แบ่งออกเป็น <ul style="list-style-type: none"> - กลยุทธ์การตลาด - กลยุทธ์ทรัพยากรมนุษย์ - กลยุทธ์ด้านการเงิน - กลยุทธ์ด้านการผลิต - กลยุทธ์การวิจัยและพัฒนา 	/ / / /	/	สหกรณ์กำหนดกลยุทธ์ระดับหน้าที่ โดยไม่ได้มีการแบ่งแยกชัดเจนว่าเป็นกลยุทธ์แบบใด การกำหนดกลยุทธ์ขึ้นกับวัตถุประสงค์และภารกิจที่กำหนด โดยอาจจำแนกกลยุทธ์ของสหกรณ์ได้ดังนี้ <ul style="list-style-type: none"> กลยุทธ์การตลาด ได้แก่ <ul style="list-style-type: none"> - การใช้ส่วนประสมทางการตลาด (7 P) - สนับสนุนด้านเงินทุนและจัดหาตลาดรองรับ - การแรงจูงใจในการซื้อสินค้าโดยการให้รางวัล - การกำหนดวิธีการชำระหนี้ด้วยข้าวเปลือก - กำหนดเงื่อนไขสมาชิกชั้น 1 จะต้องทำธุรกิจขายข้าวเปลือกและซื้อข้าวสารจากสหกรณ์ กลยุทธ์ทรัพยากรมนุษย์ ได้แก่ <ul style="list-style-type: none"> - จัดฝึกอบรมและศึกษาดูงานสหกรณ์ที่ประสบผลสำเร็จ - จัดส่งเจ้าหน้าที่ไปฝึกปฏิบัติงานเฉพาะด้าน - การจัดชั้นสมาชิกและกำหนดสิทธิพิเศษประโยชน์เพื่อพัฒนาสมาชิก - จัดสวัสดิการให้แก่สมาชิก

ตารางที่ 4.3 (ต่อ) การวิเคราะห์การกำหนดกลยุทธ์

ประเด็นการวิเคราะห์	สหกรณ์		ผลการวิเคราะห์
	ดำเนินการแล้ว	ยังไม่ดำเนินการ	
			<p>- ขกย่องเจ้าหน้าที่และนำผลการปฏิบัติงานการให้บริการดีเด่น ไปใช้ในการพิจารณาบำเหน็จความชอบ</p> <p>กลยุทธ์ด้านการบัญชี</p> <p>- จัดส่งเจ้าหน้าที่บัญชีเข้ารับการอบรม</p> <p>- จัดจ้างเจ้าหน้าที่บัญชีเพิ่ม</p> <p>- จัดหาโปรแกรมในการจัดทำระบบบัญชี</p> <p>- ซื้อเครื่องคอมพิวเตอร์</p> <p>กลยุทธ์ทางการผลิต</p> <p>- การจัดซื้อยานพาหนะและวัสดุอุปกรณ์ที่ใช้ในการรวบรวมผลผลิตและการแปรรูป</p> <p>- ลดต้นทุนการผลิตข้าวโดยการใช้น้ำอินทรีย์</p> <p>- เพิ่มผลผลิตข้าวเปลือกต่อไร่ให้สูงขึ้นโดยการเปลี่ยนข้าวพันธุ์ดี ใช้ข้าวพันธุ์ลูกผสม</p> <p>กลยุทธ์การวิจัยและพัฒนา</p> <p>- ให้การศึกษาอบรมในการปลูกข้าวให้ได้ผลผลิตสูง และมีต้นทุนต่ำ</p> <p>- จัดทำแปลงสาธิต</p>
5 ความสอดคล้องระหว่างกลยุทธ์กับการกิจและวัตถุประสงค์ที่กำหนด	/		<p>การกำหนดกลยุทธ์ของสหกรณ์เป็นกลยุทธ์ในระดับหน้าที่ ซึ่งส่วนใหญ่มีความสอดคล้องกับการกิจและวัตถุประสงค์ที่กำหนด แต่ยังไม่ครอบคลุมในทุกประเด็น เช่น ไม่มีการกำหนดกลยุทธ์ทางการเงินที่เกี่ยวกับการวางแผนด้านการได้มาและใช้ไปของเงินทุน</p> <p>ผลตอบแทนที่คาดว่าจะได้รับ การควบคุมทางการเงินเพื่อให้เกิดความประหยัดและการประโยชน์สูงสุด นอกจากนั้นสหกรณ์ควรมีการกำหนดกลยุทธ์ในแต่หน่วยธุรกิจ (SBU) เพื่อให้ทราบเป้าหมายหรือทิศทางของแต่ละหน่วยธุรกิจ</p>

2.2 วิเคราะห์ขั้นตอนการดำเนินการตามแผนกลยุทธ์

ตารางที่ 4.4 การวิเคราะห์ขั้นตอนการดำเนินการตามแผนกลยุทธ์

ประเด็นการวิเคราะห์	สหกรณ์		ผลการวิเคราะห์
	ดำเนินการแล้ว	ยังไม่ได้ดำเนินการ	
1 กำหนดแผนกลยุทธ์เป็นนโยบายในการดำเนินงาน	/		สหกรณ์มีการประชุมคณะกรรมการฯ เพื่อลงมติรับรองแผน และกำหนดเป็นนโยบายเพื่อนำแผนกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ
2 จัดทำแผนปฏิบัติการ (Action Plan) ซึ่งประกอบด้วย <ul style="list-style-type: none"> - แผนงาน/โครงการ - กิจกรรม - เป้าหมาย - ตัวชี้วัดความสำเร็จ - งบประมาณ - ระยะเวลาดำเนินการ - ผู้รับผิดชอบ 	/	/	<p>สหกรณ์มีขั้นตอนในการจัดทำแผนปฏิบัติการ (Action Plan) ดังนี้</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. ฝ่ายจัดการได้จัดทำร่าง แผนงาน โครงการ และนำไปผ่านความเห็นชอบจากคณะกรรมการฯ 2. สหกรณ์ได้จัดทำ Action Plan โดยฝ่ายจัดการ สหกรณ์ และนำไปผ่านความเห็นชอบจากคณะกรรมการฯ 3. นำเสนอแผนปฏิบัติการผ่านความเห็นชอบของที่ประชุมใหญ่สามัญประจำปี <p>โดยแผนปฏิบัติการของสหกรณ์ประกอบด้วย แผนงาน/โครงการ กิจกรรม เป้าหมาย งบประมาณ ระยะเวลา และผู้รับผิดชอบ เพื่อให้ทราบว่าจะทำอะไร ทำอย่างไร ที่ไหน เมื่อใด ใครรับผิดชอบ มีงบประมาณเท่าใด</p> <p>สหกรณ์ไม่มีการกำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จ (KPI) ของแต่ละแผนงาน/โครงการ แต่ใช้เป้าหมายเป็นตัววัดความสำเร็จของโครงการ ซึ่งเป้าหมายบางประเด็น ไม่สอดคล้องกับกลยุทธ์ วัตถุประสงค์ และภารกิจ เช่น ภารกิจที่ 2 การพัฒนาบริการ โดยวัตถุประสงค์ เพื่อให้สมาชิกได้รับบริการที่ประทับใจ ใช้กลยุทธ์ยกย่องเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงาน ให้บริการดีเด่น แต่สหกรณ์กลับกำหนดเป้าหมายคือ จำนวนเจ้าหน้าที่ที่ให้บริการดีเด่น จำนวน 4 คน</p>

ตารางที่ 4.4 (ต่อ) การวิเคราะห์ขั้นตอนการดำเนินการตามแผนกลยุทธ์

ประเด็นการวิเคราะห์	สหกรณ์		ผลการวิเคราะห์
	ดำเนินการแล้ว	ยังไม่ได้ดำเนินการ	
			ซึ่งเป้าหมายดังกล่าวไม่สามารถวัดความสำเร็จในการให้บริการแก่สมาชิก ควรกำหนดเป้าหมายเกี่ยวกับความพึงพอใจของสมาชิกที่มาใช้บริการกับสหกรณ์ประจำเดือน
3 ประชุมชี้แจงทำความเข้าใจในเรื่องแผนปฏิบัติการ และเพื่อให้เกิดการประสานความร่วมมือกัน	/		การนำแผนกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติไม่ได้ขึ้นกับการจัดทำแผนปฏิบัติการเพียงอย่างเดียว แต่ต้องคำนึงถึงปัจจัยที่ผู้นำต้องกระตุ้นให้ทุกฝ่ายเกิดการยอมรับ เพื่อให้เกิดการประสานความร่วมมือ อาจต้องมีการปรับโครงสร้างองค์กร ระบบงาน และวัฒนธรรมองค์กร เพื่อให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ ภารกิจ และวิสัยทัศน์
4 ดำเนินการตามแผนปฏิบัติการที่กำหนดไว้	/		สหกรณ์ได้มีการดำเนินการตามแผนกลยุทธ์ โดยมอบหมายหน้าที่ความรับผิดชอบอย่างชัดเจน โดยกำหนดกิจกรรมที่ทำและระยะเวลาในการดำเนินการ รวมทั้งมีการจัดสรรงบประมาณในแต่ละแผนงาน/โครงการ
5 การปรับปรุงแผนปฏิบัติการเพื่อให้บรรลุตามเป้าหมาย โดยภาพรวม		/	ในการดำเนินการตามแผนปฏิบัติการ สหกรณ์ไม่มีการทบทวนหรือปรับปรุงแผนแต่อย่างใด ดังนั้นเมื่อสหกรณ์ดำเนินการตามแผนไประยะหนึ่งแล้วควรมีการทบทวนผลการปฏิบัติงานเป็นไปตามแผนที่กำหนดหรือไม่ หากไม่เป็นไปตามแผนที่กำหนด ซึ่งอาจเกิดจากสภาวะแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป จึงต้องทำการปรับปรุงแผนเพื่อให้บรรลุตามเป้าหมาย โดยภาพรวม

3. วิเคราะห์การควบคุมและการประเมินผลการดำเนินงานตามแผนกลยุทธ์

ตารางที่ 4.5 การวิเคราะห์การควบคุมและการประเมินผลการดำเนินการตามแผนกลยุทธ์

ประเด็นการวิเคราะห์	สหกรณ์		ผลการวิเคราะห์
	ดำเนินการแล้ว	ยังไม่ได้ดำเนินการ	
1 การกำหนดเป้าหมาย	/		สหกรณ์ไม่มีการกำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จ (KPI) ของแต่ละแผนงาน/โครงการ แต่ใช้เป้าหมายเป็นตัววัดความสำเร็จของโครงการ ซึ่งเป้าหมายบางประเด็นไม่สอดคล้องกับกลยุทธ์ วัตถุประสงค์ และภารกิจ เช่น ภารกิจที่ 2 การพัฒนาบริการ โดยวัตถุประสงค์ เพื่อให้สมาชิกได้รับบริการที่ประทับใจ ใช้กลยุทธ์ยกย่องเจ้าหน้าที่ปฏิบัติงานให้บริการดีเด่น แต่สหกรณ์กลับกำหนดเป้าหมายคือ จำนวนเจ้าหน้าที่ที่ให้บริการดีเด่น จำนวน 4 คน ซึ่งเป้าหมายดังกล่าวไม่สามารถวัดความสำเร็จในการให้บริการแก่สมาชิก ควรกำหนดเป้าหมายเกี่ยวกับความพึงพอใจของสมาชิกที่มาใช้บริการกับสหกรณ์
2 การวัดผลการปฏิบัติงาน	/		สหกรณ์มีวัดผลการปฏิบัติงาน โดยการให้เจ้าหน้าที่ผู้รับผิดชอบรายงานผลความก้าวหน้าว่าดำเนินการได้ไปร้อยละเท่าไร โดยให้จัดทำรายงานเป็นประจำทุกเดือน และนำเสนอในที่ประชุมคณะกรรมการประจำเดือน
3.การเปรียบเทียบแผนกับผลปฏิบัติการ	/		สหกรณ์มีจัดทำสรุปรายงานผลการปฏิบัติงาน โดยการเปรียบเทียบแผนกับผล เกี่ยวกับเป้าหมายและงบประมาณ ว่าเป็นไปตามที่กำหนดไว้ในแผนงาน/โครงการหรือไม่
4 กำหนดแนวทางแก้ไขปัญหาอุปสรรคในการดำเนินงาน		/	สหกรณ์ทบทวนการปฏิบัติงานตามแผนว่ามีปัญหาอุปสรรคในการดำเนินงานอย่างไร จะบรรลุดตามเป้าหมายที่กำหนดหรือไม่ จึงไม่มีการกำหนดแนวทางแก้ไข

ตารางที่ 4.5 การวิเคราะห์การควบคุมและการประเมินผลการดำเนินการตามแผนกลยุทธ์

ประเด็นการวิเคราะห์	สหกรณ์		ผลการวิเคราะห์
	ดำเนินการแล้ว	ยังไม่ได้ดำเนินการ	
5 การนำข้อมูลย้อนกลับเพื่อวัดผลการปฏิบัติงาน		/	สหกรณ์ไม่มีการนำข้อมูลย้อนกลับเพื่อวัดผลการปฏิบัติงาน ดังนั้นเมื่อสหกรณ์ดำเนินการตามแผนไประยะหนึ่งแล้วควรมีการทบทวนผลการปฏิบัติงานเป็นไปตามแผนที่กำหนดหรือไม่ หากไม่เป็นไปตามแผนที่กำหนด ซึ่งอาจเกิดจากสถานะแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป จึงต้องทำการปรับปรุงแผนและการนำข้อมูลย้อนกลับเพื่อวัดผลการปฏิบัติงานอีกครั้งหนึ่ง

ตอนที่ 3 การวิเคราะห์ฐานะการเงินของสหกรณ์

การวิเคราะห์ฐานะทางการเงินของสหกรณ์การเกษตรลำลูกกา จำกัด โดยใช้ผลการดำเนินธุรกิจจากงบดุลและงบกำไรขาดทุน จากรายงานกิจการประจำปีและรายงานงบการเงินของผู้สอบบัญชี ในปีบัญชี 2548-2550 แล้วนำงบการเงินมาวิเคราะห์อัตราส่วนทางการเงิน แบบ CAMELS Analysis 6 Dimensions โดยวิเคราะห์ในมุมมอง 4 มิติ ดังนี้

3.1 มิติที่ 1 ความเพียงพอของเงินทุนต่อความเสี่ยง (Capital Strength)

ตารางที่ 4.6 ผลการวิเคราะห์ความเพียงพอของเงินทุนต่อความเสี่ยง (Capital Strength)

รายการ	หน่วย	อัตราส่วนทางการเงิน			อัตราส่วนมาตรฐาน	เพิ่ม(ลด) 2548/ 2549	เพิ่ม(ลด) 2549/ 2550
		ปี 2548	ปี 2549	ปี 2550			
1.1 อัตราส่วนหนี้สินต่อทุน	เท่า	4.52	4.35	4.90	1.86	(0.17)	0.55
1.2 อัตราส่วนทุนสำรองต่อสินทรัพย์	เท่า	0.04	0.04	0.04	0.08	0.00	0.00
1.3 อัตราการเติบโตของสหกรณ์	%	12.47	10.84	8.07	11.312	(1.63)	(2.77)
1.4 อัตราการเติบโตของหนี้	%	92.23	6.71	21.67	13.24	(85.52)	14.96
1.5 อัตราผลตอบแทนต่อส่วนของผู้ถือหุ้น	%	4.56	6.72	5.17	6.12	2.16	(1.55)

จากตารางที่ 4.6 การวิเคราะห์ความพอเพียงของเงินทุนต่อความเสี่ยง ของสหกรณ์การเกษตรลำลูกกา จำกัด ในปี 2548 2549 และ 2550 พบว่า

1.1 อัตราส่วนหนี้สินต่อทุน สหกรณ์มีอัตราส่วนหนี้สินต่อทุนสูงกว่าอัตราส่วนค่าเฉลี่ยของกลุ่ม แสดงว่าสหกรณ์ฯมีหนี้สินมากกว่าทุนของสหกรณ์ในอัตราส่วนที่ค่อนข้างสูง ซึ่งอัตราส่วนนี้ไม่ควรเกิน 1 เท่า สหกรณ์ฯจึงอยู่ในฐานะที่มีความเสี่ยงสูง หากสหกรณ์ฯขาดสภาพคล่องทางการเงิน สหกรณ์อาจไม่สามารถชำระหนี้ได้ด้วยทุนของสหกรณ์เอง

1.2 อัตราส่วนทุนสำรองต่อสินทรัพย์ สหกรณ์มีอัตราส่วนทุนสำรองต่อสินทรัพย์ในรอบ 3 ปีเท่าเดิม แต่น้อยกว่าอัตราส่วนค่าเฉลี่ยของกลุ่ม แสดงว่า ในรอบ 3 ปี (2548-2550) สหกรณ์ไม่มีการเติบโตของทุนสำรองต่อสินทรัพย์ ซึ่งสหกรณ์ควรตั้งทุนสำรองให้เพิ่มมากขึ้น เพื่อรักษาระดับความเชื่อมั่นแก่ผู้ที่เกี่ยวข้องกับสหกรณ์ และสร้างความเข้มแข็งของเงินทุน

1.3 อัตราการเติบโตของสหกรณ์ สหกรณ์มีอัตราการเติบโตของสหกรณ์ลดลง และอาจมีแนวโน้มลดลงในปีต่อไป โดยเฉพาะทุนเรือนหุ้นที่เกิดจากการถือหุ้นของสมาชิก ซึ่งนับว่ามีความเข้มแข็งทางการเงินที่สามารถรองรับหรือป้องกันความเสี่ยงด้านธุรกิจ แต่สหกรณ์ควรระวังไม่ให้อัตราการเติบโตลดลงในปีต่อไป

1.4 อัตราการเติบโตของหนี้ สหกรณ์มีการก่อหนี้ในอัตราส่วนที่สูง ซึ่งหนี้ส่วนใหญ่เป็นเงินรับฝากจากสมาชิกและเงินรับฝากจากสหกรณ์อื่น สหกรณ์จึงมีภาระผูกพันทางการเงินสูง ผู้บริหารต้องเพิ่มความระมัดระวังในการก่อหนี้และความสามารถในการชำระหนี้

1.5 อัตราผลตอบแทนต่อส่วนของทุน สหกรณ์มีอัตราผลตอบแทนต่อส่วนของทุนค่อนข้างต่ำ ดังนั้น ผู้บริหารสหกรณ์ควรบริหารเงินทุนของสหกรณ์ให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น เพื่อก่อให้เกิดผลตอบแทนต่อทุนเพิ่มขึ้น โดยควรนำไปลงทุนในสินทรัพย์เพื่อสร้างรายได้และผลตอบแทนให้มากยิ่งขึ้น

3.2 มิติที่ 2 คุณภาพของสินทรัพย์ (Asset Quality)

ตารางที่ 4.7 ผลการวิเคราะห์คุณภาพของสินทรัพย์ (Asset Quality)

รายการ	หน่วย	อัตราส่วนทางการเงิน			อัตราส่วน มาตรฐาน ปี 50	เพิ่ม(ลด) 2548/ 2549	เพิ่ม(ลด) 2549/ 2550
		ปี 2548	ปี 2549	ปี 2550			
2.1 อัตราการค้างชำระของลูกค้า	%	82.18	80.05	79.07	38.89	(2.13)	(0.98)
2.2 อัตราหมุนของสินทรัพย์	รอบ	1.29	1.4	0.98	0.83	0.11	(0.42)
2.3 อัตราผลตอบแทนต่อสินทรัพย์ (ROA)	%	0.85	1.04	1.09	2.13	0.19	0.05
2.4 อัตราการเติบโตของสินทรัพย์	%	19.14	7.46	19.14	12.561	(11.68)	11.68

จากตารางที่ 4.7 การวิเคราะห์คุณภาพของสินทรัพย์ ของสหกรณ์การเกษตรลำลูกกา จำกัด ในปี 2548 2549 และ 2550 พบว่า

2.1 อัตราการค้างชำระของลูกหนี้ สหกรณ์มีอัตราการค้างชำระของลูกหนี้สูง และในปี 2550 สูงกว่าอัตราส่วนค่าเฉลี่ยของกลุ่ม สหกรณ์ควรเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารลูกหนี้ และควรมีแผนในการติดตามเร่งรัดลูกหนี้ให้ชำระหนี้ตามกำหนดเวลา ซึ่งหากปล่อยทิ้งไว้นานอาจก่อให้เกิดลูกหนี้ด้อยคุณภาพ (NPL) ซึ่งอาจต้องตั้งค่าเผื่อหนี้สูญ หรือ หนี้สงสัยจะสูญเพิ่มมากขึ้น ซึ่งจะส่งผลกระทบต่อฐานะการเงินของสหกรณ์

2.2 อัตราหมุนของสินทรัพย์ สหกรณ์ใช้สินทรัพย์ไปลงทุนเพื่อก่อให้เกิดรายได้มีรอบการหมุนน้อยเมื่อเทียบกับสินทรัพย์ อาจเนื่องมาจากที่สหกรณ์นำเงินไปลงทุนในสินทรัพย์ถาวรเพื่อการสร้างอาคารที่พักอาศัยให้เช่า แต่ธุรกิจดังกล่าวเป็นการลงทุนระยะยาวยังไม่ก่อให้เกิดรายได้ในปี 2550 ซึ่งอาจให้ผลตอบแทนในระยะยาว สหกรณ์จึงควรเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารสินทรัพย์หมุนเวียนเพื่อก่อให้เกิดรายได้เต็มที่ กล่าวคือ สหกรณ์ควรเพิ่มยอดขายและบริการให้มากขึ้น

2.3 อัตราผลตอบแทนต่อสินทรัพย์ สหกรณ์ยังไม่สามารถใช้สินทรัพย์เพื่อก่อให้เกิดกำไรอย่างเต็มที่ สหกรณ์จึงควรเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารจัดการสินทรัพย์โดยการนำไปลงทุนเพื่อให้เกิดผลตอบแทนให้มากยิ่งขึ้น โดยควรจะนำสินทรัพย์ของสหกรณ์ไปลงทุนที่ให้ผลตอบแทนสูงและมีความเสี่ยงต่ำ

2.4 อัตราการเติบโตของสินทรัพย์ ในปี 2548 และ 2550 สหกรณ์มีอัตราการเติบโตของสินทรัพย์สูงและสูงกว่าค่าเฉลี่ยของกลุ่ม แสดงว่าสหกรณ์มีประสิทธิภาพในการขยายสินทรัพย์เพิ่มขึ้น แต่สหกรณ์ควรระวังในการเพิ่มสินทรัพย์ในประเภทสินทรัพย์ถาวร ซึ่งจะทำให้เงินทุนของสหกรณ์ไม่สามารถนำไปหมุนเวียนเพื่อให้เกิดรายได้ในปัจจุบัน แต่อย่างไรก็ตามสหกรณ์ควรดูอัตราส่วนนี้กับอัตราการเติบโตของหนี้ และอัตราการเติบโตของทุนสหกรณ์ควบคู่กันไปด้วย

3.3 มิติที่ 3 การทำกำไร (Earning Sufficiency)

ตารางที่ 4.8 การวิเคราะห์การทำกำไร (Earning Sufficiency)

รายการ	หน่วย	อัตราส่วนทางการเงิน			อัตราส่วน มาตรฐาน ปี 50	เพิ่ม(ลด)	เพิ่ม(ลด)
		ปี 2548	ปี 2549	ปี 2550		2548/ 2549	2549/ 2550
4.1 กำไรต่อสมาชิก	บาท	1,010.94	1,648.98	1,376.80	377.40	638.04	(272.18)
4.2 เงินออมต่อสมาชิก	บาท	80,442.68	84,677.84	93,914.60	8,777.18	4,235.16	9236.76
4.3 หนี้สินต่อสมาชิก	บาท	66,833.63	36,386.88	31,090.59	13,881.65	(30,446.75)	(5,296.29)
4.4 อัตราค่าใช้จ่าย ค่านางานต่อกำไรก่อน หักค่าใช้จ่ายค่านางาน	%	83.26	76.25	85.48	61.79	(7.01)	9.23
4.5 อัตราการเติบโตของทุน สำรอง	%	(7.22)	2.17	3.09	8.44	9.39	0.92
4.6 อัตราการเติบโตของทุน สะสมอื่น	%	(12.65)	0.02	35.77	8.18	12.67	35.75
4.7 อัตราการเติบโตของ กำไรสุทธิ	%	126.20	64.48	(15.89)	12.20	(61.72)	(80.37)
4.8 อัตรากำไรสุทธิ	%	0.66	0.88	0.93	2.59	0.22	0.05

จากตารางที่ 4.8 การวิเคราะห์การทำกำไร ของสหกรณ์การเกษตรลำลูกกา จำกัด ในปี 2548 2549 และ 2550 พบว่า

3.1 กำไรต่อสมาชิก ในรอบ 3 ปี (2548-2550) สหกรณ์ให้ผลตอบแทนแก่สมาชิกในจำนวนที่สูงกว่าค่าเฉลี่ยของกลุ่ม แต่ก็ยังอยู่ในเกณฑ์ที่ต่ำเมื่อเทียบกับการลงทุน

3.2 เงินออมต่อสมาชิก สหกรณ์มีเงินออมคือเงินรับฝากและทุนเรือนหุ้นต่อสมาชิกเพิ่มขึ้นทุกปี แสดงว่า สมาชิกมีความเชื่อมั่นในการนำเงินมาฝากกับสหกรณ์ อาจเป็นเพราะสหกรณ์ให้อัตรดอกเบี้ยจ่ายเงินรับฝากสูงกว่าธนาคารพาณิชย์ และได้รับการยกเว้นภาษี แต่สหกรณ์ควรระวังการที่ต้องรับภาระค่าใช้จ่ายจากดอกเบี้ยจ่ายเงินรับฝากในอัตราที่สูงซึ่งถือเป็นต้นทุนเงินทุนของสหกรณ์ นอกจากนี้ สหกรณ์ควรส่งเสริมการออมของสมาชิกให้กระจายอย่างทั่วถึง และสร้างนิสัยการออมอย่างสม่ำเสมอ ซึ่งจะสร้างความมั่นคงให้แก่สมาชิกและสหกรณ์มิใช่เป็นการออมของกลุ่มบุคคลใดบุคคลหนึ่งเท่านั้น

3.3 **หนี้สินต่อสมาชิก** ในรอบ 3 ปี (2548-2550) สหกรณ์มีหนี้สินต่อสมาชิกลดลงจากปีก่อน แต่ยังคงอยู่ในปริมาณที่สูงเมื่อเทียบกับค่าเฉลี่ยของกลุ่ม สหกรณ์จึงควรคำนึงถึงคุณภาพของลูกหนี้ ความสามารถในการชำระหนี้ของลูกหนี้ เพื่อป้องกันความเสี่ยงที่เกิดจากลูกหนี้ด้วยคุณภาพ (NPL)

3.4 **อัตราค่าใช้จ่ายดำเนินงานต่อกำไรก่อนหักค่าใช้จ่ายดำเนินงาน** สหกรณ์มีค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานอยู่ในเกณฑ์ที่สูงมากเมื่อเทียบกับค่าเฉลี่ยของกลุ่มและผลกำไรก่อนหักค่าใช้จ่าย สหกรณ์จึงควรปรับปรุงการดำเนินงาน โดยการควบคุมค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน โดยเฉพาะค่าใช้จ่ายที่เป็นดอกเบี้ยเงินรับฝาก เงินเดือน ค่าบำเหน็จพนักงาน ค่าน้ำ ค่าไฟ ค่าใช้จ่ายเบ็ดเตล็ด เป็นต้น โดยอาศัยหลักการประหยัด คุ้มค่า และให้เกิดประโยชน์สูงสุด

3.5 **อัตรากาเรเติบโตของทุนสำรอง** สหกรณ์มีอัตรากาเรเติบโตของทุนสำรองเพิ่มขึ้นจากปีก่อน และในปี 2550 มีอัตรากาเรเติบโตของทุนสำรองต่ำกว่าค่าเฉลี่ยของกลุ่ม เนื่องจากในปี 2547 สหกรณ์ประสบการขาดทุน ในปี 2548 สหกรณ์จึงต้องนำทุนสำรองไปชดเชยการขาดทุน จำนวน 956,836.92 บาท จึงทำให้ทุนสำรองของสหกรณ์ในปี 2548 ลดลงอย่างมาก สหกรณ์จึงควรเพิ่มประสิทธิภาพในการ บริหารงานเพื่อสร้างรายได้และผลตอบแทนกลับคืนมาให้เพิ่มมากขึ้น ซึ่งจะส่งผลต่อการเติบโตของทุนสำรองที่เพิ่มขึ้นด้วย

3.6 **อัตรากาเรเติบโตของทุนสะสมอื่น** ในรอบ 3 ปี สหกรณ์มีอัตรากาเรเติบโตของทุนสะสมอื่นเพิ่มขึ้นจากปีก่อน โดยเฉพาะในปี 2550 มีอัตรากาเรเติบโตที่สูงมากเมื่อเทียบกับค่าเฉลี่ยของกลุ่ม อย่างไรก็ตามสหกรณ์ควรคำนึงถึงความเหมาะสมและความจำเป็นในการใช้จ่ายทุนสะสมอื่น

3.7 **อัตรากาเรเติบโตของกำไรสุทธิ** ในปี 2548 สหกรณ์ มีอัตรากาเรเติบโตของกำไรสุทธิสูงมากเนื่องจาก ในปี 2547 สหกรณ์ประสบการขาดทุน จำนวน 956,836.92 บาท และในปี 2549 และ 2550 มีอัตรากาเรเติบโตของกำไรลดลง โดยเฉพาะในปี 2550 ลดลงอย่างมาก และต่ำกว่าค่าเฉลี่ยของกลุ่ม เนื่องจากสหกรณ์มียอดขาย/บริการจากการดำเนินธุรกิจลดลง จำนวน 80,697,357.70 บาท คิดเป็นร้อยละ 79.95 ประกอบกับสหกรณ์มีค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานสูงกว่าปีก่อน จำนวน 5,817,176.47 บาท คิดเป็นร้อยละ 149.23 สหกรณ์ควรเพิ่มปริมาณการดำเนินธุรกิจเพื่อสร้างรายได้และผลกำไร โดยควรปรับปรุงประสิทธิภาพในการบริหารจัดการธุรกิจที่ก่อให้เกิดการขาดทุน คือ ธุรกิจแปรรูป

3.4 มิติที่ 4 สภาพคล่อง (Liquidity)

ตารางที่ 4.9 การวิเคราะห์สภาพคล่อง (Liquidity)

รายการ	หน่วย	อัตราส่วนทางการเงิน			อัตราส่วน มาตรฐาน ปี 50	เพิ่ม(ลด) 2548/ 2549	เพิ่ม(ลด) 2549/ 2550
		ปี 2548	ปี 2549	ปี 2550			
5.1 อัตราส่วนทุนหมุนเวียน	เท่า	0.96	0.89	0.91	1.16	(0.07)	0.02
5.2 อัตราหมุนของสินค้า	ครั้ง	20.33	13.79	14.20	13.31	(6.54)	0.41
5.3 อายุเฉลี่ยของสินค้า	วัน	17.95	26.47	25.7	27.42	8.52	(0.77)
5.4 อัตราลูกหนี้ระยะสั้นที่ชำระได้ตามกำหนด	%	50.19	37.74	39.87	61.119	(12.45)	2.13

จากตารางที่ 4.9 การวิเคราะห์การสภาพคล่อง ของสหกรณ์การเกษตรลำลูกกา จำกัด ในปี 2548 2549 และ 2550 พบว่า

4.1 อัตราส่วนทุนหมุนเวียน สหกรณ์มีอัตราหนี้สินหมุนเวียนมากกว่าสินทรัพย์หมุนเวียน กล่าวคือ สหกรณ์มีสินทรัพย์หมุนเวียนไม่เพียงพอที่จะชำระหนี้ได้ทั้งจำนวน หากเจ้าหนี้เรียกให้ชำระคืน สหกรณ์ต้องเพิ่มความระมัดระวังในการบริหารสภาพคล่อง เนื่องจากหนี้สินหมุนเวียนส่วนใหญ่เป็นเงินรับฝากประเภทออมทรัพย์ ซึ่งหากมีการถอนเงินฝากในคราวเดียวกันจำนวนมาก จะส่งผลกระทบต่อสภาพคล่องทางการเงินของสหกรณ์ได้

4.2 อัตราหมุนของสินค้า (เฉพาะธุรกิจการจัดหาสินค้ามาจำหน่าย) สหกรณ์อาจมีสินค้าคงเหลือไว้มากเกินไปทำให้อัตราการหมุนสินค้าได้น้อย โดยเฉพาะในปี 2550 มีสินค้าคงเหลือที่เป็นตัวปู้ยถึง 9,437,600 บาท ซึ่งสินค้าคงเหลือที่มากเกินไปนี้จะไม่ก่อให้เกิดรายได้ เพราะการหมุนรอบของสินค้ายิ่งมากครั้งยิ่งดี ดังนั้นสหกรณ์ควรปรับปรุงโดยการสืบหาสาเหตุว่าเป็น เพราะเหตุใดสหกรณ์ไม่สามารถหมุนเวียนสินค้าได้ และหาวิธีแก้ไข

4.3 อายุเฉลี่ยของสินค้า (เฉพาะธุรกิจการจัดหาสินค้ามาจำหน่าย) อายุเฉลี่ยของสินค้าในปี 2550 ใกล้เคียงกับค่าเฉลี่ยของกลุ่มในปีเดียวกัน สหกรณ์ควรพิจารณาการถือครองสินค้าในแต่ละประเภทให้เหมาะสม เพราะว่าการถือครองสินค้านานเกินไปอาจทำให้สินค้ามีโอกาสที่จะล้าสมัย เสื่อม หรือสูญเสียได้ง่าย

4.4 อัตราลูกหนี้ระยะสั้นที่ชำระได้ตามกำหนด สหกรณ์อัตราลูกหนี้ระยะสั้นที่ชำระได้ตามกำหนดในปี 2549 ต่ำกว่าปีก่อน และสูงขึ้นเล็กน้อยในปี 2550 แต่ก็ยังต่ำกว่าค่าเฉลี่ยของกลุ่มในปี 2550 สหกรณ์จึงควรเร่งรัดการติดตามลูกหนี้ระยะสั้นให้สามารถชำระคืนได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ตอนที่ 4 วิเคราะห์ขีดความสามารถในการบริหารจัดการ

โดยใช้การวิเคราะห์ แบบ CAMELS Analysis 6 Dimensions และวิเคราะห์ในมุมมองมิติขีดความสามารถในการบริหาร (Management Ability)

ตารางที่ 4.10 การวิเคราะห์ขีดความสามารถในการบริหาร (Management Ability)

รายการ	หน่วย	อัตราส่วนทางการเงิน			อัตราส่วนมาตรฐาน ปี 50	เพิ่ม(ลด) 2548/ 2549	เพิ่ม(ลด) 2549/ 2550
		ปี 2548	ปี 2549	ปี 2550			
3.1 อัตราการเติบโตของธุรกิจ	%	111.86	22.16	(20.05)	16.81	(89.70)	(42.21)
- อัตราการเติบโตของธุรกิจสินเชื่อ	%	37.45	15.88	28.51	-	(21.57)	12.63
- อัตราการเติบโตของธุรกิจจัดหาสินค้ามาจำหน่าย	%	73.64	(3.7)	(17.52)	-	(77.34)	(13.82)
- อัตราการเติบโตของธุรกิจผลผลิตการเกษตร	%	73.83	146.95	(32.89)	-	73.12	(179.84)
- อัตราการเติบโตของธุรกิจแปรรูปผลผลิตการเกษตร	%	-	61.9	(22.43)	-	-	(84.33)

จากตารางที่ 4.10 การวิเคราะห์ขีดความสามารถในการบริหารธุรกิจ ของสหกรณ์การเกษตรลำลูกกา จำกัด ในปี 2548 2549 และ 2550 พบว่า

ในภาพรวม สหกรณ์มีอัตราการเติบโตของธุรกิจลดลงอย่างมาก อาจเนื่องมาจากสหกรณ์นำเงินไปลงทุนในสินทรัพย์ถาวรจำนวนมาก เพื่อประกอบธุรกิจให้เข้าอาคารชุด ซึ่งเป็นการลงทุนระยะยาว และให้ผลตอบแทนช้าอย่างน้อย 7-10 ปี จึงจะคืนทุน ประกอบกับการควบคุมภายในยังไม่มีประสิทธิภาพเท่าที่ควร สังเกตได้จากธุรกิจการรวบรวมผลผลิตข้าวเปลือก สหกรณ์มีค่าเสื่อมจากข้าวเปลือกขาดบัญชีในปี 2549 และ 2550 จำนวน 1,746,808.00 บาท และ 1,280,071.10 บาท และมีค่าเสียหายจากข้าวเปลือกยุบตัวตามสภาพ จำนวน 7,772,850.00 บาท

นอกจากนั้นในธุรกิจการแปรรูปผลผลิตการเกษตร(ข้าวเปลือก) สหกรณ์มีต้นทุนการผลิตและ
ค่าใช้จ่ายเฉพาะธุรกิจสูง จึงทำให้ธุรกิจนี้ประสบการขาดทุน ซึ่งสิ่งเหล่านี้จะสะท้อนถึง
ขีดความสามารถในการบริหารจัดการธุรกิจและการควบคุมภายในยังไม่มีประสิทธิภาพเท่าที่ควร

บทที่ 5

สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยเรื่อง “การวิเคราะห์แผนกลยุทธ์และฐานะทางการเงินของสหกรณ์ลำลูกกา จำกัด จังหวัดปทุมธานี” เป็นการวิจัยทั้งในเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อวิเคราะห์แผนกลยุทธ์ ฐานะทางการเงิน และขีดความสามารถในการบริหารจัดการของสหกรณ์การเกษตรลำลูกกา จำกัด โดย 1) วิเคราะห์แผนกลยุทธ์ของสหกรณ์ ตามกระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ใน 3 ขั้นตอน ได้แก่ กระบวนการในการจัดทำแผนกลยุทธ์ การดำเนินการตามแผนกลยุทธ์ รวมทั้งการควบคุมและประเมินผลการดำเนินงานตามแผนกลยุทธ์ 2) วิเคราะห์ฐานะการเงินของสหกรณ์ โดยใช้การวิเคราะห์อัตราส่วนทางการเงิน แบบ CAMELS Analysis 6 Dimensions ในมุมมอง 4 มิติ ได้แก่ ได้แก่ มิติที่ 1: ความเพียงพอของเงินทุนต่อความเสี่ยง (C-Capital Strength) มิติที่ 2: คุณภาพของสินทรัพย์ (A-Asset Quality) มิติที่ 3 : การทำกำไร (E-Earning Sufficiency) มิติที่ 4 : สภาพคล่อง (L-Liquidity) และวิเคราะห์ขีดความสามารถในการบริหารจัดการสหกรณ์ (M-Management Ability) โดยวิเคราะห์อัตราการเติบโตของธุรกิจสหกรณ์ ผลจากการวิจัยพอสรุปได้ดังนี้

1. สรุปผล

1.1 ข้อมูลทั่วไป

จากการศึกษา พบว่า สหกรณ์การเกษตรลำลูกกา จำกัด ได้ก่อตั้งมาเป็นเวลา 34 ปี สหกรณ์ได้มีความเจริญก้าวหน้ามาโดยลำดับ จากผลการดำเนินงานของสหกรณ์ในอดีตจนถึงปัจจุบัน สหกรณ์มีจำนวนสมาชิกเพิ่มมากขึ้น มีทุนดำเนินงานเพิ่มขึ้นอย่างมาก มีการดำเนินธุรกิจที่หลากหลายเพื่อสนองความต้องการของสมาชิก จากมาตรฐานการจัดขนาดสหกรณ์จัดได้สหกรณ์การเกษตรลำลูกกาขนาดใหญ่มาก ถึงแม้ว่าสหกรณ์จะมีความเจริญก้าวหน้ามาโดยลำดับ แต่การดำเนินงานของสหกรณ์ที่ผ่านมาก็ยังประสบกับปัญหาอุปสรรคหลายประการที่เกิดจากปัจจัยภายในและภายนอกสหกรณ์ที่ส่งผลต่อฐานะการเงินและผลการดำเนินงานของสหกรณ์ สหกรณ์จึงมีแนวคิดที่จะนำหลักการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์มาใช้เพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพการดำเนินงานของสหกรณ์ โดยมีการจัดทำแผนกลยุทธ์ (พ.ศ.2546-2548) เพื่อเป็นกรอบแนวทางในการดำเนินงานของสหกรณ์ แต่เมื่อพิจารณาอัตราการเจริญเติบโตของธุรกิจในช่วง ปี 2548 – 2550

จะพบว่าเมื่ออัตราลดลงอย่างต่อเนื่อง โดยเฉพาะธุรกิจรวบรวมผลผลิต(ข้าวเปลือก) และธุรกิจแปรรูปผลผลิตการเกษตรกร(โรงสี) ซึ่งถือเป็นธุรกิจหลักของสหกรณ์ประเภทการเกษตรต้องประสบปัญหาการขาดทุน จึงทำให้ผู้วิจัยมีความสนใจที่จะศึกษาวิเคราะห์แผนกลยุทธ์และฐานะการเงินของสหกรณ์

1.2 การวิเคราะห์ตามแผนกลยุทธ์ของสหกรณ์ แบ่งออกเป็น 3 ประเด็น ดังนี้

สหกรณ์การเกษตรลำลูกกา จำกัด ได้ดำเนินการจัดทำแผนกลยุทธ์ 3 ปี (พ.ศ.2546-2548) โดยให้ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องทุกฝ่าย ทั้งทีมที่ปรึกษาจากสำนักงานสหกรณ์จังหวัดปทุมธานี ร่วมกับ คณะกรรมการ ฝ่ายจัดการ และสมาชิกสหกรณ์ ได้มีส่วนร่วมในการจัดทำแผนกลยุทธ์ ตามหลักการจัดการเชิงกลยุทธ์ ดังนี้

1.2.1 กระบวนการในการกำหนดแผนกลยุทธ์

1) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (SWOT Analysis)

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกองค์การ พบว่า การวิเคราะห์ปัจจัยสภาพแวดล้อมสหกรณ์ในลักษณะการมีส่วนร่วมของทุกฝ่าย ทั้งคณะกรรมการฯ ฝ่ายจัดการ และสมาชิก โดยใช้เครื่องมือในการวิเคราะห์ที่หลากหลาย มีการวิเคราะห์ ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอกองค์การในด้านเศรษฐกิจ สังคม การเมือง นโยบายของรัฐ กฎหมาย และเทคโนโลยี ปัจจัยสภาพแวดล้อมทั่วไป ในด้านสมาชิก หน่วยงานของรัฐ คู่แข่งทางการค้า ธุรกิจ คู่ค้า และพันธมิตร และปัจจัยสภาพแวดล้อมภายใน ในด้านระเบียบข้อบังคับ โครงสร้างองค์กร ระบบงาน การควบคุมภายใน การเงิน คณะกรรมการฯ เจ้าหน้าที่ สำนักงาน เทคโนโลยี อุปกรณ์ การบริการ/ธุรกิจ

ในการวิเคราะห์(SWOT Analysis) ของสหกรณ์เพื่อให้ได้ข้อมูลที่ครบถ้วนสมบูรณ์มากยิ่งขึ้น สหกรณ์ควรมีการวิเคราะห์ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอกเพิ่มเติมในด้านอุตสาหกรรม(Industry Analysis) โดยควรวิเคราะห์ปัจจัยในด้านการตลาด ขนาดของตลาด อัตราการเติบโตของตลาด จำนวนผู้ซื้อและผู้ขาย การลงทุน ลักษณะความประหยัดในขนาด วัฏจักรของธุรกิจและผลิตภัณฑ์ การเปลี่ยนแปลงนวัตกรรมและเทคโนโลยี การเรียนรู้และประสบการณ์ การวิเคราะห์ดังกล่าวจะทำให้สามารถมองเห็นโอกาสและปัญหาอุปสรรคที่มีผลต่อการดำเนินธุรกิจของสหกรณ์ นอกจากนี้ในการวิเคราะห์ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายใน การวิเคราะห์ในด้านธุรกิจสหกรณ์ควรมีประเด็นในการวิเคราะห์ในด้านการตลาด การผลิต การเงิน และการจัดการ โดยวิเคราะห์ในแต่ละธุรกิจเพื่อให้ทราบสหกรณ์มีจุดแข็งหรือจุดอ่อนอย่างไรในการดำเนินธุรกิจแต่ละประเภท

2) การจัดวางทิศทางองค์การ โดยวิเคราะห์ความสอดคล้องของการกำหนด วิสัยทัศน์ (Vision) ภารกิจ (Missions) เป้าหมาย (Goals) ดังนี้

- วิสัยทัศน์ (Vision)

พบว่า การกำหนดวิสัยทัศน์ของสหกรณ์มุ่งเน้นในทางด้านสังคมมากกว่าทางด้านเศรษฐกิจ และกว้างเกินไป ไม่สามารถวัดความสำเร็จได้อย่างเป็นรูปธรรม และไม่บ่งบอกทิศทางขององค์กรที่ชัดเจน

- ภารกิจ (Missions)

พบว่า การกำหนดภารกิจของสหกรณ์ส่วนใหญ่มีความสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ แต่เป็นภารกิจในภาพกว้าง ยังไม่สื่อข้อความที่ชัดเจนในการตอบสนองวิสัยทัศน์ของสหกรณ์ ไม่สามารถบ่งบอกถึงขอบเขตการดำเนินการและจุดประสงค์ที่ต้องการ และยังไม่ครอบคลุมประเด็นที่กำหนดในวิสัยทัศน์

- เป้าหมาย (Goals)

พบว่า สหกรณ์ไม่มีการกำหนดเป้าหมายในแผนกลยุทธ์

- วัตถุประสงค์ (Objectives)

พบว่า การกำหนดวัตถุประสงค์ของสหกรณ์มีความสอดคล้องกับภารกิจที่กำหนด โดยบางภารกิจอาจมีวัตถุประสงค์มากกว่า 1 ข้อ แต่การกำหนดวัตถุประสงค์ของสหกรณ์ยังไม่ครอบคลุมในบางภารกิจ นอกจากนั้นวัตถุประสงค์บางข้อไม่ได้บ่งบอกถึงผลลัพธ์หรือสิ่งที่สหกรณ์คาดหวังไว้ล่วงหน้า

3) การกำหนดแผนกลยุทธ์ (Strategy Formulation) โดยวิเคราะห์ความสอดคล้องกับ วัตถุประสงค์ของแต่ละภารกิจ

พบว่า สหกรณ์มีขั้นตอนในการกำหนดกลยุทธ์ โดยการทำ Workshop ระหว่างทีมที่ปรึกษา คณะกรรมการฯ และฝ่ายจัดการสหกรณ์ โดยใช้เครื่องมือ SWOT Analysis ในการวิเคราะห์ปัจจัยสภาพแวดล้อมต่าง ๆ เพื่อให้เห็นปัจจัยที่เป็น โอกาส อุปสรรค จุดอ่อน และจุดแข็ง เพื่อกำหนดกลยุทธ์

สหกรณ์ไม่มีการกำหนดกลยุทธ์ระดับองค์กรและระดับธุรกิจ และไม่ได้มีการแบ่งแยกชัดเจนว่าเป็นกลยุทธ์แบบใด การกำหนดกลยุทธ์ขึ้นกับวัตถุประสงค์และภารกิจที่กำหนด ลักษณะของกลยุทธ์ที่สหกรณ์กำหนดเป็นกลยุทธ์ในระดับหน้าที่ โดยอาจจำแนกกลยุทธ์ของสหกรณ์ได้ดังนี้ กลยุทธ์การตลาด กลยุทธ์ทรัพยากรมนุษย์ กลยุทธ์ด้านการบัญชี

กลยุทธ์ทางการผลิต กลยุทธ์การวิจัยและพัฒนา ซึ่งกลยุทธ์ส่วนใหญ่มีความสอดคล้องกับภารกิจ และวัตถุประสงค์ที่กำหนด แต่ยังไม่ครอบคลุมในทุกประเด็น เช่น ควรกำหนดกลยุทธ์ทางด้าน การเงิน เพื่อวางแผนเกี่ยวกับแหล่งที่มาและใช้ไปของเงินทุน เป็นต้น

1.2.2 วิเคราะห์ขั้นตอนการดำเนินการตามแผนกลยุทธ์

พบว่า สหกรณ์มีการประชุมคณะกรรมการฯ เพื่อลงมติรับรองแผน และ กำหนดเป็นนโยบายเพื่อนำแผนกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ สหกรณ์การจัดทำแผนปฏิบัติการ (Action Plan) โดยมีขั้นตอน ดังนี้

1. ฝ่ายจัดการได้จัดทำร่าง แผนงาน โครงการ และนำไปผ่านความเห็นชอบจากคณะกรรมการฯ
2. สหกรณ์ได้จัดทำ Action Plan โดยฝ่ายจัดการสหกรณ์ และนำไปผ่านความเห็นชอบจากคณะกรรมการฯ
3. นำเสนอแผนปฏิบัติการผ่านความเห็นชอบของที่ประชุมใหญ่สามัญประจำปี

โดยแผนปฏิบัติการของสหกรณ์ประกอบด้วย แผนงาน/โครงการ กิจกรรม เป้าหมาย งบประมาณ ระยะเวลา และผู้รับผิดชอบ แต่สหกรณ์ไม่มีการกำหนด ตัวชี้วัดความสำเร็จ (KPI) ของแต่ละแผนงาน/โครงการ แต่ใช้เป้าหมายเป็นตัววัดความสำเร็จของโครงการ ซึ่งเป้าหมายบางประเด็นไม่สอดคล้องกับกลยุทธ์ วัตถุประสงค์ และภารกิจ สหกรณ์ได้มีการประชุมผู้เกี่ยวข้องเพื่อซักซ้อมทำความเข้าใจ และมีการมอบหมายผู้รับผิดชอบในการ ดำเนินการตามแผน

1.2.3 วิเคราะห์การควบคุมและการประเมินผลการดำเนินการตามแผนกลยุทธ์

พบว่า สหกรณ์ไม่มีการกำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จ (KPI) ของแต่ละ แผนงาน/โครงการ แต่ใช้เป้าหมายเป็นตัววัดความสำเร็จของโครงการ ซึ่งเป้าหมายบางประเด็นไม่ สอดคล้องกับกลยุทธ์ วัตถุประสงค์ และภารกิจ เช่น ภารกิจที่ 2 การพัฒนาบริการ โดย วัตถุประสงค์เพื่อให้สมาชิกได้รับบริการที่ประทับใจ ใช้กลยุทธ์ยกย่องเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงาน ให้บริการดีเด่น แต่สหกรณ์กลับกำหนดเป้าหมายคือจำนวนเจ้าหน้าที่ให้บริการดีเด่น จำนวน 4 คน ซึ่งเป้าหมายดังกล่าวไม่สามารถวัดความสำเร็จในการให้บริการแก่สมาชิก ควรกำหนด เป้าหมายเกี่ยวกับความพึงพอใจของสมาชิกที่มาใช้บริการกับสหกรณ์

สหกรณ์ให้เจ้าหน้าที่ผู้รับผิดชอบรายงานผลความก้าวหน้าโดยจัดทำรายงานเป็นประจำทุกเดือน โดยการเปรียบเทียบแผนกับผล เกี่ยวกับเป้าหมายและงบประมาณว่าเป็นไปตามที่กำหนดไว้ในแผนงาน/โครงการหรือไม่ และนำเสนอในที่ประชุมคณะกรรมการประจำเดือน สหกรณ์ไม่มีการทบทวนเพื่อปรับปรุงแผนแผน และไม่มีการนำข้อมูลย้อนกลับเพื่อวัดผลการปฏิบัติงาน

1.3 การวิเคราะห์ฐานะทางการเงินของสหกรณ์

จากการวิเคราะห์อัตราส่วนทางการเงิน แบบ CAMELS Analysis 6

Dimensions โดยวิเคราะห์ในมุมมอง 4 มิติ พบว่า

มิติที่ 1 ด้านความพอเพียงของเงินทุนต่อความเสี่ยง

ความเพียงพอและความเข้มแข็งของเงินทุน สหกรณ์มีทุนดำเนินงานของสหกรณ์ส่วนใหญ่มาจากการรับฝากเงินจากสมาชิกและสหกรณ์อื่น รองลงมาเป็นการกู้ยืมจากภายนอก ได้แก่ เงินกู้ยืมจากธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร และเงินกู้กองทุนพัฒนาสหกรณ์ และเป็นทุนของสหกรณ์ ได้แก่ ทุนสำรองและทุนสะสมตามข้อบังคับ จึงกล่าวได้ว่าทุนของสหกรณ์ส่วนใหญ่เป็นหนี้สินหมุนเวียนที่เกิดจากการรับฝากเงินจากสมาชิกและสหกรณ์อื่นมากกว่าทุนของสหกรณ์เอง

- ความเสี่ยงของเงินทุน อัตราส่วนหนี้สินต่อทุน สหกรณ์มีหนี้สินมากกว่าทุนของสหกรณ์ 4.52-4.90 เท่า ซึ่งจะบ่งบอกว่าสหกรณ์จึงอยู่ในฐานะที่มีความเสี่ยงสูง หากสหกรณ์ขาดสภาพคล่องทางการเงิน สหกรณ์อาจไม่สามารถชำระหนี้ได้ด้วยทุนของสหกรณ์เอง ในขณะที่สหกรณ์มีอัตราการเติบโตของหนี้สินเพิ่มขึ้นในอัตราส่วนที่สูง ซึ่งหนี้ส่วนใหญ่เป็นเงินรับฝากจากสมาชิกและเงินรับฝากจากสหกรณ์อื่น สหกรณ์จึงมีภาระผูกพันทางการเงินสูง

- การให้ผลตอบแทน อัตราผลตอบแทนต่อส่วนของทุน อยู่ในช่วง 4.56-6.72 สหกรณ์มีผลตอบแทนต่อส่วนของทุนค่อนข้างน้อย

มิติที่ 2 ด้านคุณภาพของสินทรัพย์

- การลงทุนในสินทรัพย์ ซึ่งสินทรัพย์ของสหกรณ์ส่วนใหญ่เป็นลูกหนี้เงินให้กู้ยืมระยะสั้นและระยะปานกลาง โดยมีลูกหนี้เงินกู้ที่ไม่สามารถชำระได้ตามกำหนดในอัตราที่สูงกว่ามาตรฐานที่กำหนด

- การนำสินทรัพย์ไปสร้างรายได้และการให้ผลตอบแทน ความสามารถในการใช้สินทรัพย์ทั้งหมดที่มีอยู่เพื่อก่อให้เกิดรายได้ โดยดูจากอัตราหมุนของสินทรัพย์ของสหกรณ์จัดอยู่ในเกณฑ์ดี สำหรับอัตราผลตอบแทนที่ได้จากการใช้สินทรัพย์ อยู่ในเกณฑ์ต่ำกว่ามาตรฐาน แสดงว่า สหกรณ์ยังไม่สามารถใช้สินทรัพย์เพื่อก่อให้เกิดกำไรอย่างเต็มที่

มิตินี้ 3 ด้านการทำกำไร

โดยดูจากอัตรากำไรสุทธิเมื่อเทียบยอดขาย/บริการลดลงและอยู่ในเกณฑ์ต่ำกว่ามาตรฐาน แสดงว่าสหกรณ์มีความสามารถในการทำกำไรน้อยเมื่อเทียบกับปริมาณธุรกิจของสหกรณ์ ซึ่งจากผลการดำเนินงานของสหกรณ์จะส่งผลถึงกำไรต่อสมาชิก เงินออม และหนี้สินของสมาชิกอยู่ในเกณฑ์ที่สูงและมีแนวโน้มเพิ่มมากขึ้น เมื่อพิจารณาอัตรากำไรช่วยในการดำเนินงานเมื่อเทียบกับผลกำไรก่อนหักค่าใช้จ่ายอยู่ในเกณฑ์ที่สูงมากและมีแนวโน้มเพิ่มมากขึ้น

มิตินี้ 4 สภาพคล่อง

สหกรณ์มีอัตราส่วนทุนหมุนเวียนอยู่ในเกณฑ์ต่ำกว่ามาตรฐาน แสดงว่า สหกรณ์มีอัตราหนี้สินหมุนเวียนมากกว่าสินทรัพย์หมุนเวียน กล่าวคือ สหกรณ์มีสินทรัพย์หมุนเวียนไม่เพียงพอที่จะชำระหนี้ได้ทั้งจำนวน หากเจ้าหนี้เรียกให้ชำระคืน สหกรณ์ต้องเพิ่มความระมัดระวังในการบริหารสภาพคล่อง เนื่องจากหนี้สินหมุนเวียนส่วนใหญ่เป็นเงินรับฝากประเภทออมทรัพย์ ซึ่งหากมีการถอนเงินฝากในคราวเดียวกันจำนวนมาก จะส่งผลกระทบต่อสภาพคล่องทางการเงินของสหกรณ์ได้ และเมื่อพิจารณาอายุเฉลี่ยของสินค้า และอัตราหมุนของสินค้า (เฉพาะธุรกิจจัดหาสินค้ามาจำหน่าย) พบว่าสหกรณ์อาจมีสินค้าคงเหลือไว้มากเกินไปทำให้อัตราการหมุนสินค้าได้น้อย

1.3 การวิเคราะห์ขีดความสามารถในการบริหารจัดการสหกรณ์

จากการวิเคราะห์อัตราส่วนทางการเงิน แบบ CAMELS Analysis 6

Dimensions โดยวิเคราะห์ใน มิติ ขีดความสามารถในการบริหาร พบว่า

โดยดูจากอัตราการเติบโตของธุรกิจ ในภาพรวม ในรอบ 3 ปี สหกรณ์มีอัตราการเติบโตของธุรกิจลดลงอย่างมาก โดยเฉพาะในปี 2550 ธุรกิจการจัดหาสินค้ามาจำหน่าย ธุรกิจการรวบรวมผลผลิต และธุรกิจแปรรูปผลผลิตการเกษตร ประสบผลขาดทุน อาจเนื่องมาจากสหกรณ์นำเงินไปลงทุนในสินทรัพย์ถาวรจำนวนมาก เพื่อประกอบธุรกิจให้เช่าอาคารชุด ซึ่งเป็นการลงทุนระยะยาว และให้ผลตอบแทนช้าอย่างน้อย 7-10 ปี จึงจะคืนทุน ประกอบกับการควบคุมภายในยังไม่มีประสิทธิภาพเท่าที่ควร สังเกตได้จากธุรกิจการรวบรวมผลผลิตข้าวเปลือก

สหกรณ์มีค่าเสื่อมจากข้าวเปลือกขาดบัญชีในปี 2549 และ 2550 จำนวน 1,746,808.00 บาท และ 1,280,071.10 บาท และมีค่าเสียหายจากข้าวเปลือกยุบตัวตามสภาพ จำนวน 7,772,850.00 บาท นอกจากนี้ในธุรกิจการแปรรูปผลผลิตการเกษตร(ข้าวเปลือก) สหกรณ์มีต้นทุนการผลิตและค่าใช้จ่ายเฉพาะธุรกิจสูง จึงทำให้ธุรกิจนี้ประสบการขาดทุน ซึ่งสิ่งต่าง ๆ เหล่านี้ได้สะท้อนถึงขีดความสามารถในการบริหารจัดการธุรกิจสหกรณ์ ของคณะกรรมการดำเนินการ และฝ่ายจัดการ ยังไม่มีประสิทธิภาพในการบริหารธุรกิจให้เจริญเติบโต

2. อภิปรายผล

2.1 ด้านการจัดการตามแผนกลยุทธ์

ปัญญา หิรัญรัมย์ (2551: 57-70) แผนกลยุทธ์ (Strategic Plan) คือ แผนที่กำหนดวิถีทางที่จะนำไปสู่เป้าหมายขององค์การที่มีลักษณะรวมส่วนต่างๆ ขององค์การเข้าด้วยกัน เป็นการบูรณาการส่วนต่างๆ ของแผนที่สอดคล้องและเหมาะสมกับภาวะการณ์ ซึ่งเป็นส่วนของการตัดสินใจที่ย่างก้าวซับซ้อน เป็นกระบวนการขั้นแรกของการจัดการเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management) การจัดการเชิงกลยุทธ์ประกอบด้วย การวางแผนกลยุทธ์ (Strategic Plan Formulation) การดำเนินการตามแผนกลยุทธ์ (Implementation) และการควบคุม (Control)

2.1.1 กระบวนการในการกำหนดแผนกลยุทธ์

การวิเคราะห์(SWOT Analysis) สหกรณ์ควรมีการวิเคราะห์ปัจจัยภายในแวดล้อมภายนอกเพิ่มเติมในด้านอุตสาหกรรม (Industry Analysis) โดยควรวิเคราะห์ปัจจัยในการตลาด ด้านการวิเคราะห์ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายในควรมีประเด็นการวิเคราะห์ในด้าน การตลาด การผลิต การเงิน และการจัดการ โดยวิเคราะห์ในแต่ละธุรกิจเพื่อให้ทราบสหกรณ์มีจุดแข็งหรือจุดอ่อนอย่างไรในการดำเนินธุรกิจแต่ละประเภท

เชาวน์ โรจนแสง (2548 : 3-8 -3-18) การวิเคราะห์ SWOT (SWOT Analysis) เป็นการนำเอาผลการวิเคราะห์ปัจจัยต่างๆ ทั้งที่เป็นปัจจัยภายนอกและปัจจัยภายในขององค์การมาประมวลและจำแนก ปัจจัยภายในปัจจัยใดเป็นจุดแข็งหรือจุดอ่อนขององค์การ และนำปัจจัยภายนอกขององค์การมาจำแนกว่าปัจจัยใดเป็นโอกาสหรือปัญหาอุปสรรคในการดำเนินการขององค์การ เพื่อให้ผู้วางแผนกลยุทธ์ใช้จุดแข็งขององค์การวางแผนกลยุทธ์ให้เป็นประโยชน์กับองค์การ และวางแผนกลยุทธ์เพื่อขจัดจุดอ่อนขององค์การ รวมทั้งแสวงหาประโยชน์จากโอกาสที่

เปิดให้และวางแผนกลยุทธ์ในการดำเนินการปรับแก้ปัญหาอุปสรรค เพื่อให้องค์กรสามารถปรับ
วิกฤตให้เป็น โอกาสแก่องค์กรได้

วิสัยทัศน์ของสหกรณ์ควรกำหนดวิสัยทัศน์ที่สร้างความท้าทายและ
ชี้ให้เห็นถึงความแตกต่างในเชิงธุรกิจ และวิสัยทัศน์ควรจะเป็นข้อความที่สั้นและกระชับได้
ใจความเพื่อให้ง่ายต่อการจดจำ

ปัญญา หิรัญรัมย์ (2551: 57-70) วิสัยทัศน์ของบริษัทที่ประสบ
ความสำเร็จ จะมีคุณลักษณะดังนี้

1. สามารถวัดความสำเร็จได้
2. จดจำได้ง่าย
3. สื่อในภาษาที่มีความหมายต่อทุกคนในองค์กร

ภารกิจของสหกรณ์ส่วนใหญ่มีความสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ แต่เป็น
ภารกิจในภาพกว้าง ยังไม่สื่อข้อความที่ชัดเจนในการตอบสนองวิสัยทัศน์ของสหกรณ์ ไม่สามารถ
บ่งบอกถึงขอบเขตการดำเนินการและจุดประสงค์ที่ต้องการ และยังไม่ครอบคลุมประเด็นที่กำหนด
ในวิสัยทัศน์

อย่างไรก็ตามการกำหนดพันธกิจของสหกรณ์ควรจะเป็นสิ่งที่สะท้อนให้
เห็นถึงวิสัยทัศน์ เป็นข้อความที่บ่งบอกถึงขอบเขตการดำเนินการและจุดประสงค์เพื่อให้บรรลุตาม
วิสัยทัศน์ของสหกรณ์ที่กำหนดไว้

เป้าหมาย สหกรณ์ไม่มีการกำหนดเป้าหมายในแผนกลยุทธ์ เชาวัน
โรจนแสง (2548 : 3-8 -3-18) สหกรณ์ควรจะกำหนดเป้าหมายเพื่อชี้ให้เห็นผลลัพธ์ขั้นสุดท้ายที่พึง
ปรารถนา ภายในระยะเวลาใดเวลาหนึ่งที่ต้องดำเนินการ ซึ่งเป้าหมายจะเป็นตัวบ่งชี้หรือมาตร
วัดผลการดำเนินการของสหกรณ์ เป้าหมายที่ดีต้องสามารถวัดผลได้อย่างเป็นรูปธรรม

วัตถุประสงค์ ของสหกรณ์ยังไม่ครอบคลุมในบางภารกิจ สหกรณ์ควร
กำหนดวัตถุประสงค์ให้ครอบคลุมภารกิจ เพื่อให้ได้ผลลัพธ์หรือสิ่งที่สหกรณ์คาดหวังไว้ล่วงหน้า
เพื่อให้บรรลุภารกิจต่าง ๆ ที่กำหนด

กลยุทธ์ สหกรณ์ควรมีกลยุทธ์ระดับองค์กร/สหกรณ์ เพื่อมุ่งเน้นการ
กำหนดรูปแบบหรือลักษณะการดำเนินธุรกิจในกลุ่มเดียวกัน ว่าควรวางตำแหน่งของธุรกิจสหกรณ์
ในภาพรวมอย่างไร และควรมีการกำหนดกลยุทธ์ระดับธุรกิจเพื่อทำให้สหกรณ์มีทิศทางหรือ

เป้าหมายที่ชัดเจนในการดำเนินธุรกิจแต่ละประเภท จึงไม่สามารถตอบคำถามได้ว่าธุรกิจใดที่ สหกรณ์ควรดำเนินอยู่ และแต่ละหน่วยธุรกิจ (SBU) จะมุ่งเน้นการใช้กลยุทธ์แบบใดเพื่อความอยู่รอด และความได้แตกต่างในการแข่งขัน เช่น ธุรกิจจัดหาสินค้ามาจำหน่าย อาจใช้กลยุทธ์มุ่งความ แตกต่าง โดยสหกรณ์อาจใช้หลัก CRM กับลูกค้าหลักที่เป็นสมาชิกสหกรณ์ เป็นต้น การกำหนด กลยุทธ์ระดับหน้าที่ซึ่งมีความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์และภารกิจที่กำหนด

เชาวน์ โจรนแสง (2548 : 3-8 -3-18) การกำหนดแผนกลยุทธ์ (Formulation) เป็นขั้นตอนของการนำเอาปัจจัยต่างๆ ที่ได้ทำการวิเคราะห์ทั้งที่เป็นจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและปัญหาอุปสรรคมาใช้ในการกำหนดวิธีการหรือเลือกวิธีการในการดำเนินการ ซึ่งวิธีดำเนินการจะต้องนำมาพิจารณาจัดลำดับความสำคัญก่อนหลังตามลำดับซึ่งเรียกว่าแผน กลยุทธ์ ที่จำแนกออกเป็นกลยุทธ์ระดับบริษัท กลยุทธ์ระดับหน่วยธุรกิจ และกลยุทธ์ระดับ หน้าที่

2.1.2 ขั้นตอนการดำเนินการตามแผนกลยุทธ์

สหกรณ์มีการประชุมคณะกรรมการฯ เพื่อลงมติรับรองแผน และกำหนด เป็นนโยบายเพื่อนำแผนกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ สหกรณ์มีขั้นตอนในการจัดทำแผนปฏิบัติการ (Action Plan) ดังนี้

1. ฝ่ายจัดการได้จัดทำร่าง แผนงาน/โครงการ และนำไปผ่านความเห็นชอบ จากคณะกรรมการฯ
2. สหกรณ์ได้จัดทำ Action Plan โดยฝ่ายจัดการสหกรณ์ และนำไปผ่าน ความเห็นชอบจากคณะกรรมการฯ
3. นำเสนอแผนปฏิบัติการผ่านความเห็นชอบของที่ประชุมใหญ่สามัญ ประจำปี

โดยแผนปฏิบัติการของสหกรณ์ประกอบด้วย แผนงาน/โครงการ กิจกรรม เป้าหมาย งบประมาณ ระยะเวลา และผู้รับผิดชอบ สหกรณ์ไม่มีการกำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จ (KPI) ของแต่ละแผนงาน/โครงการ แต่ใช้เป้าหมายเป็นตัววัดความสำเร็จของโครงการ ซึ่งเป้าหมายบางประเด็นไม่สอดคล้องกับกลยุทธ์ วัตถุประสงค์ และภารกิจ

ในการดำเนินการตามแผนปฏิบัติการสหกรณ์ไม่มีการทบทวนหรือปรับปรุง แผนแต่อย่างใด ดังนั้นเมื่อสหกรณ์ดำเนินการตามแผนไประยะหนึ่งแล้วควรมีการทบทวนผลการ ปฏิบัติงานเป็นไปตามแผนที่กำหนดหรือไม่ หากไม่เป็นไปตามแผนที่กำหนด ซึ่งอาจเกิดจาก สภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป จึงต้องทำการปรับปรุงแผนเพื่อให้บรรลุตามเป้าหมายโดย ภาพรวม

จุฑาทิพย์ ภัทราวาท (2546:56-57) กล่าวถึงขั้นตอนการดำเนินการ ดังนี้

1. หลังจากสหกรณ์ได้กำหนดนโยบายเกี่ยวกับแผนงาน โครงการแล้ว ให้ดำเนินการประชุมเพื่อสื่อสารชี้แจงในที่ประชุมคณะกรรมการดำเนินการ และที่ประชุมฝ่ายจัดการให้เข้าใจตรงกัน
2. จัดทำแผนปฏิบัติการ (Action Plan) ตามที่ได้รับมอบหมาย
3. จัดประชุมชี้แจงเพื่อทำความเข้าใจในเรื่องแผนปฏิบัติการและเพื่อการประสานความร่วมมือ
4. ปรับปรุงแผนการปฏิบัติการให้เร็วต่อการบรรลุเป้าหมายโดยรวม
5. จัดทำงบประมาณทั้งหมด (ฉบับร่าง)
6. จัดสัมมนาเพื่อทบทวนและปรับปรุงร่างงบประมาณจนกระทั่งได้ฉบับที่

สมบูรณ์

2.1.3 การควบคุมและการประเมินผลการดำเนินการตามแผนกลยุทธ์

สหกรณ์ไม่มีการกำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จ (KPI) ของแต่ละแผนงาน/โครงการ แต่ใช้เป้าหมายเป็นตัววัดความสำเร็จของโครงการ ซึ่งเป้าหมายบางประเด็นไม่สอดคล้องกับกลยุทธ์ วัตถุประสงค์ และภารกิจ สหกรณ์มีวัดผลการปฏิบัติงานโดยการเปรียบเทียบแผนกับผล เกี่ยวกับเป้าหมายและงบประมาณ ว่าเป็นไปตามที่กำหนดไว้ในแผนงาน/โครงการหรือไม่ โดยมีจัดทำสรุปรายงานผลการปฏิบัติงานเป็นประจำทุกเดือน และนำเสนอในที่ประชุมคณะกรรมการประจำเดือน แต่สหกรณ์ไม่มีการปรับปรุงแผน และนำข้อมูลย้อนกลับเพื่อวัดผลการปฏิบัติงานอีกครั้งหนึ่ง ดังนั้นเมื่อสหกรณ์ดำเนินการตามแผนไประยะหนึ่งแล้วควรมีการทบทวนผลการปฏิบัติงานเป็นไปตามแผนที่กำหนดหรือไม่ หากไม่เป็นไปตามแผนที่กำหนด ซึ่งอาจเกิดจากสถานะแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป จึงต้องทำการปรับปรุงแผนและก็นำข้อมูลย้อนกลับเพื่อวัดผลการปฏิบัติงานอีกครั้งหนึ่ง

สหกรณ์ควรมีการประเมินผลในภาพรวมเมื่อสิ้นสุดการดำเนินการตามแผนกลยุทธ์ โดยการประเมินผลบรรลุตามวัตถุประสงค์ของแผนกลยุทธ์ที่กำหนดหรือไม่ ประโยชน์ที่สหกรณ์ได้รับจากแผนกลยุทธ์ และความคุ้มค่าจากการใช้งบประมาณในการดำเนินการ เพื่อให้ทราบผลลัพธ์ในภาพรวมว่าประสบความสำเร็จหรือไม่ หากไม่ประสบความสำเร็จอะไรเป็นสาเหตุ

เพื่อจะได้นำไปเป็นข้อมูลในการแก้ไขปรับปรุงการจัดทำแผนกลยุทธ์ครั้งต่อไป เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดต่อการดำเนินงานสหกรณ์

จุฑาทิพย์ ภัทราวาท (2546 : 56-57) ได้กล่าวว่า การควบคุมกลยุทธ์ คือ การตรวจสอบกิจกรรมและผลการดำเนินงานของสหกรณ์เพื่อเปรียบเทียบระหว่างผลการดำเนินงานจริงกับผลการดำเนินงานที่ต้องการ การควบคุมกลยุทธ์จะเป็นการดำเนินการในขั้นตอนสุดท้ายของกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ ซึ่งจะช่วยให้เห็นถึงจุดอ่อนของการดำเนินกลยุทธ์ก่อนหน้าได้ เพื่อให้การควบคุมกลยุทธ์เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ผู้บริหารจะต้องได้รับข้อมูลป้อนกลับที่รวดเร็วและนำมาเปรียบเทียบระหว่างผลที่เกิดขึ้นจริงกับสิ่งที่วางแผนไว้ เพื่อแก้ไขการดำเนินกลยุทธ์ของสหกรณ์ ให้บรรลุเป้าหมาย

กระบวนการควบคุมกลยุทธ์ ประกอบไปด้วยการดำเนินการ 4 ขั้นตอน ได้แก่ 1) การกำหนดเป้าหมาย 2) การวัดผลการปฏิบัติงานจริง 3) การเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงาน และ 4) การแก้ไข

จะเห็นว่าระบบการควบคุมกลยุทธ์นั้น การรายงานผลการปฏิบัติงานเป็นขั้นตอนสำคัญทางหนึ่ง ดังนั้น สหกรณ์ควรจะต้องกำหนดแบบรายงานผลการปฏิบัติงานเพื่อการนำไปใช้

เซาว์ โรจนแสงและโอภาวดี เข็มทอง (2548: 1-6/1-7) การจัดการธุรกิจเชิงกลยุทธ์ที่มีประสิทธิภาพ ควรต้องยึดหลักการที่สำคัญดังนี้

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

2.2 ด้านการบริหารการเงิน

2.2.1 ด้านความพอเพียงของเงินทุนต่อความเสี่ยง

ทุนดำเนินงานของสหกรณ์ส่วนใหญ่เป็นหนี้สินหมุนเวียนที่เกิดจากการรับฝากเงินจากสมาชิกและสหกรณ์อื่นมากกว่าทุนของสหกรณ์เอง หากสหกรณ์ใช้นโยบายการจัดการเงินทุนจากการรับฝากเงินเป็นส่วนใหญ่ สหกรณ์อาจเกิดปัญหาสภาพคล่องและต้องรับภาระ

ดอกเบี้ยจ่ายที่เกิดขึ้นตามมาด้วย และในขณะที่สหกรณ์มีอัตราทุนสำรองต่อสินทรัพย์เท่าเดิม อัตราการเติบโตของสหกรณ์มีแนวโน้มลดลง สหกรณ์จึงควรตั้งทุนสำรองและระดมทุนเรื้อน หุ่นจากสมาชิกในให้เพิ่มมากขึ้น เพื่อรักษาระดับความเชื่อมั่นแก่ผู้ที่เกี่ยวข้องกับสหกรณ์ และ สร้างความเข้มแข็งของเงินทุน สหกรณ์มีความเสี่ยงของเงินทุนค่อนข้างสูง เนื่องจากสหกรณ์มี หนี้สินมากกว่าทุนของสหกรณ์ 4.52-4.90 เท่า หากสหกรณ์ขาดสภาพคล่องทางการเงิน สหกรณ์ อาจไม่สามารถชำระหนี้ได้ด้วยทุนของสหกรณ์เอง ในขณะที่สหกรณ์มีอัตราการเติบโตของหนี้สิน เพิ่มขึ้นในอัตราส่วนที่สูง ซึ่งหนี้ส่วนใหญ่เป็นเงินรับฝากจากสมาชิกและเงินรับฝากจากสหกรณ์ อื่น สหกรณ์จึงมีภาระผูกพันทางการเงินสูง ผู้บริหารต้องเพิ่มความระมัดระวังในการก่อหนี้ให้อยู่ ในสัดส่วนที่เหมาะสมกับความสามารถในการชำระหนี้ การให้ผลตอบแทนต่อส่วนของทุน ค่อนข้างน้อย ดังนั้น ผู้บริหารสหกรณ์ควรบริหารเงินทุนของสหกรณ์ให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น เพื่อก่อให้เกิดผลตอบแทนต่อทุนเพิ่มขึ้น โดยควรนำไปลงทุนในสินทรัพย์ที่มีความเสี่ยงต่ำเพื่อ สร้างรายได้และผลตอบแทนให้มากยิ่งขึ้น

2.2.2 ด้านคุณภาพของสินทรัพย์

การลงทุนในสินทรัพย์ของสหกรณ์ส่วนใหญ่เป็นลูกหนี้เงินให้กู้ยืมระยะ สั้นและระยะปานกลาง โดยมีลูกหนี้เงินกู้ที่ไม่สามารถชำระได้ตามกำหนดในอัตราที่สูงกว่า มาตรฐานที่กำหนด สหกรณ์จึงควรเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารลูกหนี้ และควรมีแผนในการ ติดตามเร่งรัดลูกหนี้ให้ชำระหนี้ตามกำหนดเวลา ซึ่งหากปล่อยทิ้งไว้นานอาจก่อให้เกิดลูกหนี้ คุณภาพ (NPL) ซึ่งอาจต้องตั้งค่าเผื่อหนี้สูญ หรือ หนี้สงสัยจะสูญเพิ่มมากขึ้น ซึ่งจะส่งผลกระทบต่อฐานะการเงินของสหกรณ์ ในขณะที่เดียวกันสหกรณ์มีอัตราการเติบโตของสินทรัพย์เพิ่มขึ้น สหกรณ์ต้องเพิ่มความระมัดระวังในการให้เงินกู้ยืมที่ไม่สามารถชำระได้ตามกำหนด และการลงทุน ในสินทรัพย์ถาวรและสินทรัพย์หมุนเวียนที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้ การนำสินทรัพย์ไปสร้างรายได้และ การให้ผลตอบแทนอยู่ในเกณฑ์ดี แต่อย่างไรก็ตามสหกรณ์ควรที่จะเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหาร สินทรัพย์หมุนเวียนเพื่อก่อให้เกิดรายได้ยิ่งขึ้นที่ กล่าวคือ สหกรณ์ควรเพิ่มยอดขายและบริการ ให้มากขึ้น และสหกรณ์ยังไม่สามารถใช้สินทรัพย์เพื่อก่อให้เกิดกำไรอย่างเต็มที่ สหกรณ์จึงควรจะ นำสินทรัพย์ของสหกรณ์ไปลงทุนที่ให้ผลตอบแทนสูงและมีความเสี่ยงต่ำ

2.2.3 การทำกำไร

สหกรณ์มีความสามารถในการทำกำไรน้อยเมื่อเทียบกับปริมาณธุรกิจของ สหกรณ์ ซึ่งจากผลการดำเนินงานของสหกรณ์จะส่งผลถึงกำไรต่อสมาชิก เงินออม และหนี้สิน

ของสมาชิกอยู่ในเกณฑ์ที่สูงและมีแนวโน้มเพิ่มมากขึ้น เมื่อพิจารณาอัตราค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานเมื่อเทียบกับผลกำไรก่อนหักค่าใช้จ่ายอยู่ในเกณฑ์ที่สูงมากและมีแนวโน้มเพิ่มมากขึ้น สหกรณ์จึงควรปรับปรุงการดำเนินงานโดยการควบคุมค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน นอกจากนั้น สหกรณ์ควรปรับปรุงประสิทธิภาพในการบริหารจัดการ โดยหาจุดแข็งหรือข้อได้เปรียบทางการแข่งขัน เช่น การสร้างความแตกต่างของผลิตภัณฑ์ การสร้างสมาชิกสัมพันธ์ (CRM) การสำรวจความต้องการของสมาชิกและลูกค้าภายนอกในการขายและบริการ การสร้างประทับใจในการให้บริการที่ดี เพื่อมุ่งใจสมาชิกและลูกค้าจากภายนอกให้มาซื้อสินค้าและบริการของสหกรณ์ ซึ่งจะส่งผลต่อรายได้และผลกำไรที่จะได้รับ

2.2.4 สภาพคล่อง

สหกรณ์มีอัตราหนี้สินหมุนเวียนมากกว่าสินทรัพย์หมุนเวียน กล่าวคือ สหกรณ์มีสินทรัพย์หมุนเวียนไม่เพียงพอที่จะชำระหนี้ได้ทั้งจำนวน หากเจ้าหนี้เรียกให้ชำระคืน สหกรณ์ต้องเพิ่มความระมัดระวังในการบริหารสภาพคล่อง เนื่องจากหนี้สินหมุนเวียนส่วนใหญ่เป็นเงินรับฝากประเภทออมทรัพย์ ซึ่งหากมีการถอนเงินฝากในคราวเดียวกันจำนวนมาก จะส่งผลกระทบต่อสภาพคล่องทางการเงินของสหกรณ์ได้ และเมื่อพิจารณาอายุเฉลี่ยของสินค้า และอัตราหมุนของสินค้า (เฉพาะธุรกิจจัดหาสินค้ามาจำหน่าย) พบว่าสหกรณ์อาจมีสินค้าคงเหลือไว้มากเกินไปทำให้อัตราการหมุนสินค้าได้น้อย ซึ่งสินค้าคงเหลือที่มากเกินไปนี้จะไม่ก่อให้เกิดรายได้ และสหกรณ์ควรพิจารณาการถือครองสินค้าในแต่ละประเภทให้เหมาะสม เพราะว่าการถือครองสินค้านานเกินไปอาจทำให้สินค้ามีโอกาสที่จะล้าสมัย เสื่อม หรือสูญเสียได้ง่าย และสหกรณ์จึงควรเร่งรัดการติดตามลูกหนี้ระยะสั้นให้สามารถชำระคืนได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2.3 ด้านขีดความสามารถในการบริหารจัดการธุรกิจสหกรณ์

ในภาพรวม สหกรณ์มีอัตราการเติบโตของธุรกิจลดลงอย่างมาก โดยเฉพาะในปี 2550 ธุรกิจการจัดหาสินค้ามาจำหน่าย ธุรกิจการรวบรวมผลผลิต และธุรกิจแปรรูปผลผลิต การเกษตร ประสพผลขาดทุน การควบคุมภายในยังไม่มีประสิทธิภาพเท่าที่ควร สังกัดได้จากค่าเสื่อมจากข้าวเปลือกขาดบัญชี และมีค่าเสียหายจากข้าวเปลือกยุบจำนวนมาก นอกจากนั้นในธุรกิจการแปรรูปผลผลิตการเกษตร(ข้าวเปลือก) สหกรณ์มีต้นทุนการผลิตและค่าใช้จ่ายเฉพาะธุรกิจสูง จึงทำให้ธุรกิจนี้ประสพการขาดทุน ซึ่งสิ่งต่างๆ เหล่านี้ได้สะท้อนถึงขีดความสามารถในการบริหารจัดการธุรกิจสหกรณ์ ของคณะกรรมการดำเนินการ และฝ่ายจัดการ ยังไม่มีประสิทธิภาพในการบริหารธุรกิจให้เจริญเติบโตเท่าที่ควร

ดังนั้นสหกรณ์จึงควรเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารจัดการ ในด้านการ กำหนดมาตรการในการควบคุมภายใน การควบคุมค่าใช้จ่าย การลดต้นทุนการขาย/บริการ/ การผลิต และการเพิ่มยอดขาย/บริการให้มากยิ่งขึ้น เป็นต้น หากพิจารณาความสามารถในการ บริหารธุรกิจในแต่ละประเภท ดังนี้

2.3.1 ธุรกิจสินเชื่อ

สหกรณ์มีปริมาณการให้เงินกู้ยืมแก่สมาชิกทั้งระยะสั้น ระยะปานกลาง และสินเชื่อทางการค้าเพิ่มขึ้นทุกปีและมีแนวโน้มเพิ่มขึ้นอีกในปีต่อไป มีรายได้จากธุรกิจสินเชื่อ คือดอกเบี้ยรับและค่าปรับรับเพิ่มขึ้นไปในทิศทางเดียวกัน สหกรณ์มีผลกำไรจากการดำเนินธุรกิจ สินเชื่ออยู่ในเกณฑ์ที่ดี โดยดูจากอัตรากำไรสุทธิจากการดำเนินธุรกิจเพิ่มขึ้น เมื่อเปรียบเทียบกับอัตรากำไรสุทธิกับเงินให้กู้ยืมแก่สมาชิก คิดเป็นร้อยละ 7.06 แต่สหกรณ์ควรระวังลูกหนี้ค้างชำระที่ไม่ สามารถชำระได้ตามกำหนดซึ่งมีอัตราเพิ่มขึ้นทุกปี ลูกหนี้ที่ไม่สามารถชำระได้ตามกำหนดส่วน ใหญ่เป็นลูกหนี้เงินกู้ระยะสั้น ซึ่งหากมีปริมาณมากอาจทำให้สหกรณ์ขาดสภาพคล่องในการ ดำเนินงานและขาดเงินทุนหมุนเวียนในการบริหาร สหกรณ์จึงควรมีมาตรการในการติดตามเร่งรัด หนี้สิน อย่างไรก็ตามการดำเนินธุรกิจนี้มีแนวโน้มจะเพิ่มมากขึ้น และเป็นธุรกิจหลักของสหกรณ์ ที่ทำกำไรให้แก่สหกรณ์มากที่สุด แต่สหกรณ์ควรระวังหนี้ค้างที่ไม่สามารถชำระได้ตามกำหนด

2.3.2 ธุรกิจจัดหาสินค้ามาจำหน่าย

สหกรณ์จัดหาสินค้ามาจำหน่ายให้แก่สมาชิกและสหกรณ์อื่นภายใต้ โครงการเชื่อมโยงธุรกิจ ซึ่งสินค้าที่มียอดขายมากที่สุด คือปุ๋ย รองลงมาคือน้ำมันดีเซล สินค้า เข้าซื้อ ยาปราบศัตรูพืช ฯลฯ (ตามลำดับ) โดยสหกรณ์มียอดขายลดลงทุกปี และมีค่าใช้จ่ายในการ ดำเนินธุรกิจเพิ่มมากขึ้น จึงส่งผลต่อกำไรที่จะได้รับ โดยเฉพาะในปี 2550 สหกรณ์กลับมีผลกำไร ลดลง ยอดขายสินค้า/บริการลดลง แต่ในทางกลับกันกับมีค่าใช้จ่ายในการดำเนินธุรกิจเพิ่มขึ้น สหกรณ์จึงควรเพิ่มยอดจำหน่ายสินค้าโดยเน้นลูกค้าที่เป็นสมาชิกสหกรณ์เป็นหลัก โดยใช้ หลักการบริหารจัดการที่เรียกว่า CRM (Customer Relationship Management) คือสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างฝ่ายจัดการกับสมาชิก ให้สมาชิกเกิดความพอใจในสินค้าและบริการ มีการสำรวจความต้องการของสมาชิก เพื่อจัดหาสินค้ามาจำหน่ายให้ตรงกับความต้องการของ สมาชิก เน้นการให้บริการที่ดี และการส่งสินค้าให้ถึงมือสมาชิกด้วยความสะดวกรวดเร็ว ในขณะที่เดียวกันก็เพิ่มช่องทางการจำหน่ายกับบุคคลภายนอก โดยการสร้างเครือข่ายพันธมิตร

ทางการค้า พร้อมทั้งควบคุมต้นทุนและค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน โดยใช้หลักการประหยัดและเกิดประโยชน์สูงสุด

2.3.3 ธุรกิจรวบรวมผลผลิต

ในระหว่างปีสหกรณ์มีปริมาณการรวบรวมข้าวเปลือกเพิ่มขึ้นในปี 2549 และลดลงในปี 2550 และสหกรณ์นำข้าวเปลือกที่รวบรวมได้จากสมาชิกและเกษตรกรอื่นไปจำหน่ายส่วนหนึ่งและส่วนที่เหลือจะนำไปแปรรูปเป็นข้าวสาร รายได้ของธุรกิจเกิดจากการขายข้าวเปลือกสัมพันธ์กับปริมาณการรวบรวมข้าวเปลือก โดยมีต้นทุนขายและค่าใช้จ่ายในการดำเนินธุรกิจอยู่ในเกณฑ์ที่สูง และสหกรณ์ต้องรับภาระค่าใช้จ่ายจากการยุบตัวตามสภาพของข้าวเปลือก จึงส่งผลให้การดำเนินธุรกิจในปี 2548 และ 2550 ประสบผลขาดทุน หากสหกรณ์จะยังคงดำเนินธุรกิจนี้ต่อไปเพื่อช่วยเหลือสมาชิก สหกรณ์จะต้องปรับปรุงประสิทธิภาพในด้านการบริหารจัดการ การควบคุมคุณภาพของข้าวเปลือกเพื่อลดการสูญเสีย และควบคุมค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน ด้านการกำหนดราคาซื้อขายข้าวเปลือกควรจะติดตามข้อมูลข่าวสารด้านราคาอยู่เสมอ และรับซื้อตามคุณภาพของข้าวเปลือก มีการวางแผนการรวบรวมผลผลิตโดยการสำรวจผลผลิตของสมาชิกและระยะเวลาในการเก็บเกี่ยว รวมทั้งกำหนดช่องทางการตลาดในการจำหน่ายข้าวเปลือกล่วงหน้า การดำเนินการดังกล่าวจะช่วยส่งผลให้ธุรกิจนี้สามารถดำเนินต่อไปได้

2.3.4 ธุรกิจแปรรูปผลผลิต (โรงสี)

สหกรณ์กู้ยืมเงินจากโครงการเงินกู้เพื่อปรับโครงสร้างภาคการเกษตร จากกรมส่งเสริมสหกรณ์ จำนวน 10.40 ล้านบาท เป็นเงินกู้ปลอดดอกเบี้ย เพื่อดำเนินการก่อสร้างฉางขนาด 500 ตัน และ โรงสีข้าวขนาด 40 ตัน/วัน โดยสหกรณ์นำข้าวเปลือกที่รวบรวมได้บางส่วนมาสีเป็นข้าวสารเพื่อจำหน่าย ผลผลิตที่ได้จากการแปรรูปข้าวเปลือก ได้แก่ ข้าวสาร ปลายข้าว ข้าวกล้อง ข้าวกล้องหัก รำข้าว และแกลบ ฯลฯ ผลการดำเนินธุรกิจแปรรูปผลผลิต สหกรณ์มีปริมาณข้าวเปลือกที่นำมาสีเป็นข้าวสารลดลงทุกปี ส่งผลให้ผลผลิตที่ได้จากการแปรรูปลดลงเช่นเดียวกัน ส่งผลได้จากรายได้จากการขายข้าวสารและผลพลอยได้มียอดลดลง ในขณะที่เดียวกันสหกรณ์มีต้นทุนในการผลิตและค่าใช้จ่ายในการดำเนินธุรกิจสูงและเพิ่มขึ้นทุกปี ส่งผลให้การดำเนินธุรกิจประสบปัญหาการขาดทุนทุกปี เนื่องจากสหกรณ์รวบรวมข้าวเปลือกลดลง ปริมาณการสีข้าวสารจึงลดตามไปด้วย จึงเป็นผลให้รายได้ไม่เพียงพอกับต้นทุนการผลิตและค่าใช้จ่ายต่าง ๆ สหกรณ์จึงควรมีการวางแผนการผลิตทั้งในด้านวัตถุดิบ กำลังการผลิตของเครื่องจักร และคำนวณจุดคุ้มทุนในการผลิต ควบคุมต้นทุนและคุณภาพในการผลิต พัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ความชำนาญในด้าน

การผลิต ในด้านการตลาดมีตลาดหลักและตลาดรองในการจำหน่ายข้าวสาร รวมทั้งมีการติดตามข้อมูลข้าวสารด้านราคาและอาจมีการเก็บข้าวไว้ในสต็อกเพื่อเก็งกำไร

แต่อย่างไรก็ตาม สหกรณ์เป็นองค์การที่มุ่งช่วยเหลือสมาชิกทั้งทางด้านเศรษฐกิจและสังคม ดังนั้น การบริหารจัดการธุรกิจสหกรณ์ต้องมุ่งเน้นเพื่อสนองความต้องการของสมาชิกเป็นหลัก ไม่ได้ทำธุรกิจเพียงมุ่งแสวงหากำไรเพียงอย่างเดียว ต้องบริหารจัดการสหกรณ์อย่างมีสมดุลทั้งด้านเศรษฐกิจและสังคม โดยดำเนินธุรกิจในรูปแบบสหกรณ์ เพื่อประโยชน์สูงสุดต่อสมาชิก ซึ่งจะส่งผลให้สหกรณ์มีความเข้มแข็งเป็นที่พึ่งของมวลสมาชิก สังคมและประเทศชาติต่อไป

3. ข้อเสนอแนะ

3.1 ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งนี้

จากผลการศึกษาทำให้ได้ข้อเสนอแนะอันจะเป็นประโยชน์ต่อการดำเนินงานของสหกรณ์การเกษตร ลำลูกกา จำกัด ดังนี้

3.1.1 เมื่อสิ้นสุดโครงการสหกรณ์ควรมีการประเมินผลในภาพรวม โดยการประเมินผลบรรลุตามวัตถุประสงค์ของแผนกลยุทธ์ที่กำหนดหรือไม่ ประโยชน์ที่สหกรณ์ได้รับจากแผนกลยุทธ์ และความคุ้มค่าจากการใช้งบประมาณในการดำเนินการ เพื่อให้ทราบผลลัพธ์ในภาพรวมว่าประสบความสำเร็จหรือไม่ หากไม่ประสบความสำเร็จอะไรเป็นสาเหตุ เพื่อจะได้นำไปเป็นข้อมูลในการแก้ไขปรับปรุงการจัดทำแผนกลยุทธ์ครั้งต่อไป เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดต่อการดำเนินงานสหกรณ์

3.1.2 สหกรณ์ควรมีการจัดทำแผนธุรกิจ ซึ่งจะเป็นส่วนหนึ่งของแผนกลยุทธ์ โดยจัดทำแผนแต่ละประเภทธุรกิจ เพื่อกำหนดทิศทางการดำเนินธุรกิจที่ควรจะทำและทำต่อไปในอนาคต และสร้างความได้เปรียบที่เหนือกว่าคู่แข่งอื่น โดยการจัดทำแผนธุรกิจแต่ละประเภทควรมีการกำหนดแผนการผลิต แผนการตลาด แผนการบริหารจัดการ แผนการเงิน แผนปฏิบัติการ และแผนฉุกเฉินเมื่อสถานการณ์เปลี่ยนไปทำให้การดำเนินงานไม่เป็นไปตามแผนที่วางไว้

3.1.3 สหกรณ์ใช้นโยบายการจัดหาเงินทุนจากการเพิ่มทุนสำรองและระดมทุนเรือนหุ้นจากสมาชิกใหม่ให้เพิ่มมากขึ้น เพื่อรักษาระดับความเชื่อมั่นแก่ผู้ที่เกี่ยวข้องกับสหกรณ์ และสร้างความเข้มแข็งของเงินทุน และบริหารสินทรัพย์เพื่อก่อให้เกิดรายได้เพื่อรองรับความเสี่ยง

3.1.4 สหกรณ์จึงควรเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารลูกหนี้ และควรมีแผนในการติดตามเร่งรัดลูกหนี้ให้ชำระหนี้ตามกำหนดเวลา ซึ่งหากปล่อยทิ้งไว้นานอาจก่อให้เกิดลูกหนี้คุณภาพ (NPL) อย่างไรก็ตามการดำเนินธุรกิจให้เงินกู้ยืมแก่สมาชิกมีแนวโน้มจะเพิ่มปริมาณมากขึ้น และเป็นธุรกิจหลักของสหกรณ์ที่ทำกำไรให้แก่สหกรณ์มากที่สุด แต่สหกรณ์ควรระวังหนี้ค้างที่ไม่สามารถชำระได้ตามกำหนด

3.1.5 สหกรณ์มีอัตราการใช้เงินของสินทรัพย์เพิ่มขึ้น สหกรณ์ต้องเพิ่มความระมัดระวังในการลงทุนในสินทรัพย์ถาวรและสินทรัพย์หมุนเวียนที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้

3.1.6 สหกรณ์ควรเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารจัดการ เช่น การกำหนดมาตรการในการควบคุมภายใน การควบคุมค่าใช้จ่าย การลดต้นทุนการขาย/บริการ/การผลิต และการเพิ่มยอดขาย/บริการให้มากยิ่งขึ้น โดยหาจุดแข็งหรือข้อได้เปรียบทางการแข่งขัน เช่น การสร้างความแตกต่างของผลิตภัณฑ์ การสร้างสมาชิกสัมพันธ์ (CRM) การสำรวจความต้องการของสมาชิกและลูกค้าภายนอกในการขายและบริการ เน้นการให้บริการที่ดี และการส่งสินค้าให้ถึงมือสมาชิกด้วยความสะดวกรวดเร็ว ในขณะที่เดียวกันก็เพิ่มช่องทางการจำหน่ายกับบุคคลภายนอกโดยการสร้างเครือข่ายพันธมิตรทางการค้า พร้อมทั้งควบคุมต้นทุนและค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานโดยใช้หลักการประหยัดและเกิดประโยชน์สูงสุด

3.1.7 นโยบายการบริหารสินค้าคงเหลือ สหกรณ์ควรพิจารณาอายุการถือครองสินค้าในแต่ละประเภทให้เหมาะสม เพราะว่าการถือครองสินค้านานเกินไปอาจทำให้สินค้ามีโอกาสที่จะล้าสมัย เสื่อม หรือสูญเสียได้ง่าย

3.1.8 ในการรวบรวมผลผลิตจากสมาชิก สหกรณ์ควรมีการควบคุมคุณภาพของข้าวเปลือกที่สหกรณ์รับซื้อจากสมาชิก และการเก็บรักษา เพื่อลดการสูญเสีย และควบคุมค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน ด้านการกำหนดราคาข้าวเปลือกควรติดตามข้อมูลข่าวสารด้านราคาอยู่เสมอและรับซื้อตามคุณภาพของข้าวเปลือก มีการวางแผนการรวบรวมผลผลิตโดยการสำรวจผลผลิตของสมาชิกและระยะเวลาในการเก็บเกี่ยว รวมทั้งกำหนดช่องทางการตลาดในการจำหน่ายข้าวเปลือกล่วงหน้า การดำเนินการดังกล่าวจะช่วยส่งผลให้ธุรกิจนี้สามารถดำเนินต่อไปได้

3.1.9 การดำเนินธุรกิจโรงสีข้าว สหกรณ์จึงควรมีการวางแผนการผลิตทั้งในด้านวัตถุดิบ กำลังการผลิตของเครื่องจักร และคำนวณจุดคุ้มทุนในการผลิต ควบคุมต้นทุนและคุณภาพในการผลิต พัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ความชำนาญในด้านการผลิต ในด้านการตลาด มีตลาดหลักและตลาดรองในการจำหน่ายข้าวสาร รวมทั้งมีการติดตามข้อมูลข่าวสารด้านราคาและอาจมีการเก็บข้าวไว้ในสต็อกเพื่อเก็งกำไร

3.1.10 สหกรณ์ควรเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารจัดการ ในด้านการกำหนดมาตรการในการควบคุมภายใน การควบคุมค่าใช้จ่าย การลดต้นทุนการขาย/บริการ/การผลิต และการเพิ่มยอดขาย/บริการให้มากยิ่งขึ้น เป็นต้น

3.2 ข้อเสนอแนะในการศึกษาครั้งต่อไป

ควรศึกษาในเรื่อง “การประเมินผลในการดำเนินการตามแผนกลยุทธ์เมื่อสิ้นสุดโครงการในภาพรวม” โดยการประเมินผลบรรลุตามวัตถุประสงค์ของแผนกลยุทธ์ที่กำหนดหรือไม่ ประโยชน์ที่สหกรณ์ได้รับจากแผนกลยุทธ์ และความคุ้มค่าจากการใช้งบประมาณในการดำเนินการ เพื่อให้ทราบผลลัพธ์ในภาพรวมว่าประสบความสำเร็จหรือไม่ หากไม่ประสบความสำเร็จอะไรเป็นสาเหตุ เพื่อจะได้นำไปเป็นข้อมูลในการแก้ไขปรับปรุงการจัดทำแผนกลยุทธ์ครั้งต่อไป

บรรณานุกรม

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

- พัคตร์ผจง วัฒนสินธุ์ และพสุ เศษะรินทร์ (2542) “การจัดการเชิงกลยุทธ์และนโยบายธุรกิจ”
กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย 2542
- ไพบุลย์ ชมศร (2548) “การวิเคราะห์ผลการดำเนินงานและความคุ้มค่าของเงินของการลงทุนทำ
โรงสีชุมชน ในตำบลไผ่ดำ อำเภอหนองแค จังหวัดสระบุรี” มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์
- ไพเราะ ดอกไม้เทศ (2540) “การศึกษาผลการดำเนินงานของสหกรณ์การเกษตรแม่ใจ จำกัด อำเภอ
แม่ใจ จังหวัดพะเยา” มหาวิทยาลัยแม่โจ้
- เพชร ศิริบุหงส์ “การศึกษาสถานภาพทางการเงินการบริหารจัดการสหกรณ์ออมทรัพย์ในจังหวัด
นครศรีธรรมราช พัทลุง และตรัง” รายงานผลการศึกษา
- มุกเหรียญ สีสถานุชิต (2541) “การวิเคราะห์ผลการดำเนินงานของสหกรณ์การเกษตรพิมาย
จำกัด” วิทยานิพนธ์ มหาวิทยาลัยเกริก
- วิจิต อุ๋อัน (2542) “การจัดการเชิงกลยุทธ์ พิมพ์ครั้งที่ 1 กรุงเทพฯ : SR Printing.
- ศิริลักษณ์ ธรรมประไพ “การศึกษาผลการดำเนินงานของสหกรณ์การเกษตรแปลงยาว จำกัด หน่วย
ส่งเสริมและพัฒนาสหกรณ์สำนักงานสหกรณ์จังหวัดฉะเชิงเทรา 2548
- สมใจ พลรักษ์ (2547) “ศึกษาผลการดำเนินงานของสหกรณ์การเกษตรเมืองตรัง จำกัด ในเขตตรวจ
ราชการสหกรณ์ที่ 16”
- สมพร แก้วเข้ม (2547) “การศึกษาผลการดำเนินงานของสหกรณ์การเกษตรในจังหวัดสิงห์บุรีที่ได้
มาตรฐานของกรมส่งเสริมสหกรณ์”
- สมยศ นาวิการ “การบริหารเชิงกลยุทธ์และนโยบายธุรกิจ” กรุงเทพฯ: นำอักษรการพิมพ์ 2539
- สหกรณ์การเกษตรลำลูกกา จำกัด “รายงานกิจการประจำปี 2548-2550” (เอกสารการประชุมใหญ่
สามัญประจำปี 2548-2550)
- อชิรญา เลี้ยวรักษา (2546) “การจัดการเชิงกลยุทธ์ของธุรกิจ โรงสีข้าวขนาดใหญ่ กรณีศึกษา:
อำเภอโนนสูง จังหวัดนครราชสีมา” รายงานการศึกษาอิสระปริญญาวิทยาศาสตร
มหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยขอนแก่น ขอนแก่น

ภาคผนวก ก
งบดุลและงบกำไรขาดทุน

สหกรณ์การเกษตรลำลูกกา จำกัด

งบดุล

สำหรับปีสิ้นสุดวันที่ 31 มีนาคม 2548 2549 และ 2550

(หน่วย:บาท)

รายการ	ปี 2548		ปี 2549		ปี 2550	
	บาท	%	บาท	%	บาท	%
สินทรัพย์						
สินทรัพย์หมุนเวียน						
เงินสดและเงินฝากธนาคาร	20,337,552.42	0.73	17,645,895.72	5.92	26,501,095.89	7.46
เงินฝากสหกรณ์อื่น	4,200,000.00	0.15	4,200,000.00	1.41	26,866,067.08	7.56
เงินให้กู้ยืมระยะสั้น - สุทธิ	0.00	0.00	85,525,413.03	28.68	107,495,223.12	30.26
ลูกหนี้ระยะสั้น - สุทธิ	109,626,446.40	39.51	66,408,938.29	22.27	59,693,922.41	16.80
ดอกเบี้ยเงินให้กู้ยืมรับ - สุทธิ	5,387,398.98	1.94	933,355.50	0.03	6,380,975.54	1.80
สินค้าคงเหลือ	<u>58,377,732.22</u>	<u>21.04</u>	<u>26,607,055.15</u>	<u>8.92</u>	<u>23,740,008.56</u>	6.68
ข้าวเปลือกขาดบัญชี	0.00	0.00	1,746,808.00	0.06	3,026,879.10	0.00
หัก ค่าเผื่อข้าวเปลือกขาดบัญชี	<u>0.00</u>	<u>0.00</u>	<u>1,746,808.00</u>	<u>0.59</u>	<u>3,026,879.10</u>	0.00
	<u>0.00</u>	<u>0.00</u>	<u>0.00</u>	<u>0.00</u>	<u>0.00</u>	0.00
วัสดุคงเหลือ	142,898.44	0.05				1.17
สินทรัพย์หมุนเวียนอื่น	<u>5,792,119.12</u>	<u>2.09</u>	<u>538,497.71</u>	<u>0.02</u>	<u>4,173,068.32</u>	<u>71.74</u>
รวมสินทรัพย์หมุนเวียน	<u>203,864,147.58</u>	<u>73.47</u>	<u>201,859,155.40</u>	<u>67.70</u>	<u>254,850,360.92</u>	<u>71.74</u>
สินทรัพย์ไม่หมุนเวียน						
เงินลงทุนระยะยาว	525,400.00	0.19	477,400.00	0.02	459,400.00	0.13
เงินให้กู้ยืมระยะยาว	0.00	0.00	39,298,444.60	13.18	38,915,804.76	10.95
ลูกหนี้ระยะยาว	33,464,351.73	12.06	12,150,328.55	4.07	7,928,118.19	2.23
ที่ดิน อาคารและอุปกรณ์ - สุทธิ	39,341,161.88	14.18	38,864,185.96	13.03	52,020,370.46	14.64
สิทธิการใช้ซอฟต์แวร์	34,965.75	0.01	99,504.11	0.03	67,504.11	0.02
สินทรัพย์ไม่หมุนเวียนอื่น	<u>241,529.91</u>	<u>0.09</u>	<u>5,425,802.52</u>	<u>0.18</u>	<u>995,205.63</u>	<u>0.28</u>
รวมสินทรัพย์ไม่หมุนเวียน	<u>73,607,409.27</u>	<u>26.53</u>	<u>96,315,665.74</u>	<u>32.30</u>	<u>100,386,403.15</u>	<u>28.26</u>
รวมสินทรัพย์	<u>277,471,556.85</u>	<u>100.00</u>	<u>298,174,821.14</u>	<u>100.00</u>	<u>355,236,764.07</u>	<u>100.00</u>

(หน่วย:บาท)

รายการ	ปี 2548		ปี 2549		ปี 2550	
	บาท	%	บาท	%	บาท	%
หนี้สินและทุนของสหกรณ์						
หนี้สินหมุนเวียน						
เงินกู้ยืมระยะสั้น	49,250,658.25	17.75	31,824,888.50	10.67	45,087,327.25	12.69
เจ้าหนี้การค้า	3,107,726.91	1.12	3,254,856.70	0.11	2,593,349.89	0.73
ส่วนของหนี้สินไม่หมุนเวียน						
ที่ถึงกำหนดชำระภายใน 1ปี	850,000.00	0.31	945,500.00	0.32	945,500.00	0.27
เงินรับฝาก	156,092,405.81	56.26	188,100,142.76	63.08	225,708,517.13	63.54
หนี้สินหมุนเวียนอื่น	<u>2,359,615.64</u>	<u>0.85</u>	<u>3,391,105.10</u>	<u>1.14</u>	<u>3,920,643.51</u>	<u>1.10</u>
รวมหนี้สินหมุนเวียน	<u>211,660,406.61</u>	<u>76.28</u>	<u>227,516,493.06</u>	<u>76.30</u>	<u>278,255,337.78</u>	<u>78.33</u>
หนี้สินไม่หมุนเวียน						
เงินกู้ยืมระยะยาว	9,550,000.00	3.44	8,500,500.00	2.85	7,650,500.00	2.15
หนี้สินไม่หมุนเวียนอื่น	<u>6,006,683.97</u>	<u>2.16</u>	<u>6,453,533.98</u>	<u>2.16</u>	<u>9,131,947.80</u>	<u>2.57</u>
รวมหนี้สินไม่หมุนเวียน	<u>15,556,683.97</u>	<u>5.61</u>	<u>14,954,033.98</u>	<u>5.02</u>	<u>16,782,447.80</u>	<u>4.72</u>
รวมหนี้สิน	<u>227,217,090.58</u>	<u>81.89</u>	<u>242,470,527.04</u>	<u>81.32</u>	<u>295,037,785.58</u>	<u>83.05</u>
ทุนของสหกรณ์						
ทุนเรือนหุ้น(มูลค่าหุ้นละ10บาท)						
หุ้นที่ชำระเต็มมูลค่าแล้ว	34,515,380.00	12.44	38,145,210.00	12.79	42,213,890.00	11.88
หุ้นที่ชำระไม่ครบมูลค่า	20.00	0.00				
ทุนสำรอง	11,915,109.94	4.29	12,173,955.54	4.08	12,549,771.77	3.53
ทุนสะสมตามข้อบังคับ	1,729,938.37	0.62	1,773,389.33	0.59	2,407,778.83	0.68
กำไรจากเงินลงทุนที่ยังไม่เกิดขึ้น	(70,400.00)	(0.03)	51,600.00	0.02	33,000.00	0.01
กำไร (ขาดทุน) สุทธิประจำปี	2,164,417.96	0.78	3,560,139.23	1.19	2,994,537.89	0.84
รวมทุนของสหกรณ์	<u>50,254,466.27</u>	<u>18.11</u>	<u>55,704,294.10</u>	<u>18.68</u>	<u>60,198,978.49</u>	<u>16.95</u>
รวมหนี้สินและทุนของสหกรณ์	<u>277,471,556.85</u>	<u>100.00</u>	<u>298,174,821.14</u>	<u>100.00</u>	<u>355,236,764.07</u>	<u>100.00</u>

ที่มา : รายงานกิจการประจำปี 2548-2550

สหกรณ์การเกษตรลำลูกกา จำกัด
งบกำไรขาดทุน
สำหรับปี สิ้นสุดวันที่ 31 มีนาคม 2548 2549 และ 2550

(หน่วย:

บาท)

รายการ	ปี 2548		ปี 2549		ปี 2550	
	บาท	%	บาท	%	บาท	%
ขาย / บริการ	329,451,983.37	100.00	402,476,625.30	100.00	321,779,267.60	100.00
หัก ต้นทุนขาย / บริการ	<u>312,818,157.28</u>	<u>94.95</u>	<u>376,153,732.07</u>	<u>93.47</u>	<u>290,553,709.35</u>	<u>90.30</u>
กำไรขั้นต้น	16,633,826.09	5.05	26,322,893.23	6.54	31,225,558.25	9.70
หักกำไรจากการขายผ่อนที่ยังไม่ได้						
รับเงิน	29,194.10	0.01	72,149.53	0.02	110,232.52	0.03
บวก กำไรจากการขายผ่อนที่						
ได้รับเงิน	-		<u>49,449.80</u>	<u>0.01</u>	<u>56,417.17</u>	<u>0.02</u>
กำไรขั้นต้น	16,604,631.99	5.04	26,300,193.50	6.54	31,171,742.90	9.69
บวก รายได้เฉพาะธุรกิจ	<u>2,456,569.66</u>	<u>0.07</u>	<u>4,321,803.18</u>	<u>1.07</u>	<u>3,888,583.40</u>	<u>1.21</u>
	19,061,201.65	5.79	30,621,996.68	7.61	35,060,326.30	10.90
หัก ค่าใช้จ่ายเฉพาะธุรกิจ	<u>7,525,575.60</u>	<u>2.28</u>	<u>16,069,151.67</u>	<u>3.99</u>	<u>15,756,228.40</u>	<u>4.90</u>
กำไร (ขาดทุน) เฉพาะธุรกิจ	11,535,626.29	3.50	14,552,845.01	3.62	19,304,097.90	6.00
บวก รายได้อื่น	<u>13,933,232.05</u>	<u>4.23</u>	<u>943,738.99</u>	<u>0.23</u>	<u>1,324,061.23</u>	<u>0.41</u>
รวม	12,928,858.34	3.92	15,496,584.00	3.85	20,628,159.13	6.41
หัก ค่าใช้จ่ายดำเนินงาน	10,764,440.38	3.27	11,816,444.77	2.94	17,633,621.24	5.48
บวก กำไร (ขาดทุน)	-	-	<u>(120,000.00)</u>	<u>(0.03)</u>	-	-
กำไร (ขาดทุน) สุทธิ	<u>2,164,417.96</u>	<u>0.66</u>	<u>3,560,139.23</u>	<u>0.88</u>	<u>2,994,537.89</u>	<u>0.93</u>

ที่มา : รายงานกิจการประจำปี 2548-2550

ภาคผนวก ข

ข้อมูลและอัตราส่วนสำคัญของสหกรณ์การเกษตรเฉลี่ย ประจำปี 2550

ข้อมูลและอัตราส่วนสำคัญของสหกรณ์การเกษตรเฉลี่ย ประจำปี 2550

รายการ	หน่วย	ขนาด ใหญ่/มาก	โดยรวม
	สหกรณ์	886	3,088
โครงสร้าง			
สินทรัพย์ต่อสหกรณ์	บาท	104,980,403	31,566,934
สมาชิกต่อสหกรณ์	คน	5,656	1,773
มิติที่ 1 ความเพียงพอของเงินทุนต่อความเสี่ยง(Capital Strength)			
1.1 อัตราส่วนหนี้สินต่อทุน	เท่า	1.86	1.82
1.2 อัตราส่วนทุนสำรองต่อสินทรัพย์	เท่า	0.08	0.08
1.3 อัตราการเติบโตของสหกรณ์	%	11.31	11.52
1.4 อัตราการเติบโตของหนี้	%	13.24	12.87
1.5 อัตราผลตอบแทนต่อส่วนของผู้ถือหุ้น	%	6.12	6.53
มิติที่ 2 คุณภาพของสินทรัพย์ (Asset Quality)			
2.1 อัตราการค้างชำระของลูกค้า	%	38.89	38.66
2.2 อัตราหมุนของสินทรัพย์	รอบ	0.83	0.95
2.3 อัตราผลตอบแทนต่อสินทรัพย์	%	2.13	2.30
2.4 อัตราการเติบโตของสินทรัพย์	%	12.56	12.39
มิติที่ 3 ชีตความสามารถในการบริหาร (Management Ability)			
3.1 อัตราการเติบโตของธุรกิจ	%	16.81	20.35
มิติที่ 4 การทำกำไร (Earning Sufficiency)			
4.1 กำไร(ขาดทุน)ต่อสมาชิก	บาท	377.40	391.60
4.2 เงินออมต่อสมาชิก	บาท	8,777.18	8,268.91
4.3 หนี้สินต่อสมาชิก	บาท	12,881.65	12,201.73
4.4 อัตราค่าใช้จ่ายดำเนินงานต่อกำไรก่อนหักค่าใช้จ่ายดำเนินงาน	%	61.79	61.01
4.5 อัตราการเติบโตของทุนสำรอง	%	8.44	8.69
4.6 อัตราการเติบโตของทุนสะสมอื่น	%	8.18	8.95
4.7 อัตราการเติบโตของกำไรสุทธิ	%	12.20	11.33
4.8 อัตรากำไร(ขาดทุน)สุทธิ	%	2.59	2.46

รายการ	หน่วย	ขนาด ใหญ่/มาก	โดยรวม
	สหกรณ์	886	3,088
มิตินี้ 5 สภาพคล่อง (Liquidity)			
5.1 อัตราส่วนทุนหมุนเวียน	เท่า	1.16	1.18
5.2 อัตราหมุนของสินค้า	ครั้ง	13.31	13.42
5.3 อายุเฉลี่ยของสินค้า	วัน	27.42	27.20
5.4 อัตราลูกหนี้ระยะสั้นที่ชำระได้ตามกำหนด	%	61.11	61.34

ที่มา : ข้อมูลและอัตราส่วนสำคัญของสหกรณ์และกลุ่มเกษตรกรเฉลี่ย ปี 2550 (Peer Group 2007)

ของกรมตรวจบัญชีสหกรณ์

หมายเหตุ ตัวเลขในวงเล็บเป็นตัวเลขที่แสดงถึงความถดถอย , อัตราที่มาจากผลขาดทุน

NA (Not Available) หมายถึง คำนวณไม่ได้

0.00 หมายถึง มีค่าน้อยไม่สามารถแสดงด้วยทศนิยมสองตำแหน่ง

ข้อมูลและอัตราส่วนสำคัญของสหกรณ์การเกษตรเฉลี่ย ประจำปี 2550

รายการ	หน่วย	ขนาด ใหญ่่มาก	โดยรวม
	สหกรณ์	886	3,088
ฐานะการเงิน			
สินทรัพย์	%	100.00	100.00
สินทรัพย์หมุนเวียน	%	69.86	70.43
ลูกหนี้ระยะยาว	%	1.01	0.97
เงินลงทุนระยะยาว	%	0.82	0.82
ที่ดินอาคารอุปกรณ์และสินทรัพย์ไม่มีตัวตน	%	7.75	7.87
สินทรัพย์อื่น	%	20.56	19.91
หนี้สิน	%	65.00	64.50
หนี้สินหมุนเวียน	%	60.31	59.59
หนี้สินระยะยาว	%	1.80	1.96
หนี้สินอื่น	%	2.89	2.95
ฐานะการเงิน			
ทุนสหกรณ์	%	35.00	35.50
ทุนเรือนหุ้น	%	22.40	22.36
ทุนสำรอง	%	7.62	7.86
อื่นๆ	%	4.98	5.28
ผลการดำเนินงาน			
รายได้	%	100.00	100.00
ธุรกิจสินเชื่อ	%	6.88	5.95
ธุรกิจจัดหาสินค้ามาจำหน่าย	%	44.59	39.69
ธุรกิจรวบรวมผลิตผล	%	36.82	37.46
ธุรกิจให้บริการและส่งเสริมการเกษตร	%	0.27	0.33
ธุรกิจให้แปรรูปผลิตผลการเกษตร	%	11.44	16.57

รายการ	หน่วย	ขนาด ใหญ่มาก	โดยรวม
	สหกรณ์	886	3,088
ผลการดำเนินงาน			
ต้นทุนขาย	%	90.86	91.51
ธุรกิจสินเชื่อ	%	1.73	1.48
ธุรกิจจัดหาสินค้ามาจำหน่าย	%	42.88	38.15
ธุรกิจรวบรวมผลิตผล	%	35.73	36.43
ธุรกิจให้บริการและส่งเสริมการเกษตร	%	0.15	0.18
ธุรกิจให้แปรรูปผลิตผลการเกษตร	%	10.37	15.27
กำไร(ขาดทุน)ขั้นต้น	%	9.14	8.49
ค่าใช้จ่ายดำเนินงาน	%	4.19	3.84
รายได้ (ค่าใช้จ่าย) อื่นๆ	%	(2.36)	(2.19)
กำไร(ขาดทุน)สุทธิประจำปี	%	2.59	2.46

ที่มา : ข้อมูลและอัตราส่วนสำคัญของสหกรณ์และกลุ่มเกษตรกรเฉลี่ย ปี 2550 (Peer Group 2007)
ของกรมตรวจบัญชีสหกรณ์

หมายเหตุ ตัวเลขในวงเล็บเป็นตัวเลขที่แสดงถึงความถดถอย , อัตราที่มาจากผลขาดทุน

NA (Not Available) หมายถึง คำนวณไม่ได้

0.00 หมายถึง มีค่าน้อยไม่สามารถแสดงด้วยทศนิยมสองตำแหน่ง

ภาคผนวก ค

สูตรอัตราส่วนทางการเงินแบบ CAMELS Analysis 6 Dimensions

สูตรอัตราส่วนทางการเงินแบบ CAMELS Analysis 6 Dimensions

มิติ(มุมมอง)	อัตราส่วนทางการเงิน	สูตรการคำนวณ
มิติ 1 ความเพียงพอของเงินทุน ต่อความเสี่ยง (Capital Strength)	1.1 อัตราส่วนหนี้สินต่อทุน (เท่า)	$\frac{\text{หนี้สินทั้งสิ้น}}{\text{ทุนของสหกรณ์}}$
	1.2 อัตราส่วนทุนสำรองต่อสินทรัพย์ (เท่า)	$\frac{\text{ทุนสำรอง}}{\text{สินทรัพย์ทั้งสิ้น}}$
	1.3 อัตราการเติบโตของทุนของสหกรณ์ (%)	$\frac{\text{ทุนของสหกรณ์ปีปัจจุบัน} - \text{ทุนของสหกรณ์ปีก่อน}}{\text{ทุนของสหกรณ์ปีก่อน}} \times 100$
	1.4 อัตราการเติบโตของหนี้ (%)	$\frac{\text{หนี้สินทั้งสิ้นปีปัจจุบัน} - \text{หนี้สินทั้งสิ้นปีก่อน}}{\text{หนี้สินทั้งสิ้นปีก่อน}} \times 100$
	1.5 อัตราผลตอบแทนต่อส่วนของทุน (%)	$\frac{\text{กำไรสุทธิ}}{\text{ทุนของสหกรณ์ถัวเฉลี่ย}} \times 100$
มิติ 2 คุณภาพสินทรัพย์ (Asset Quality)	2.1 อัตราการค้างชำระของลูกหนี้ (%) สำหรับภาคการเกษตรและกลุ่มเกษตรกร	$\frac{\text{หนี้ที่ไม่สามารถชำระได้ตามกำหนด}}{\text{หนี้ที่ถึงกำหนดชำระ}} \times 100$
	2.2 อัตราหมุนของสินทรัพย์ (รอบ)	$\frac{\text{ขาย/บริการ(รายได้ธุรกิจหลัก)}}{\text{สินทรัพย์ทั้งสิ้นถัวเฉลี่ย}}$
	2.3 อัตราผลตอบแทนต่อสินทรัพย์ (%)	$\frac{\text{กำไรจากการดำเนินงาน}}{\text{สินทรัพย์ถัวเฉลี่ย}} \times 100$
	2.4 อัตราการเติบโตของสินทรัพย์ (%)	$\frac{\text{สินทรัพย์ทั้งสิ้นปีปัจจุบัน} - \text{สินทรัพย์ทั้งสิ้นปีก่อน}}{\text{สินทรัพย์ทั้งสิ้นปีก่อน}} \times 100$

มิติ(มุมมอง)	อัตราส่วนทางการเงิน	สูตรการคำนวณ
มิติ 3 ขีดความสามารถ ในการบริหาร (Management Ability)	3.1 อัตราการเติบโตของธุรกิจ (%) ธุรกิจสหกรณ์: ยอดเพิ่มระหว่างปีแต่ละ ธุรกิจ (รับฝากเงิน ให้เงินกู้ จัดหาสินค้า รวบรวม ให้บริการอื่น)	$\frac{\text{มูลค่าธุรกิจรวมปีปัจจุบัน} - \text{มูลค่าธุรกิจรวมปีก่อน}}{\text{มูลค่าธุรกิจรวมปีก่อน}} \times 100$
มิติ 4 การทำกำไร (Earning Sufficiency)	4.1 กำไรต่อสมาชิก (บาท)	กำไรสุทธิ จำนวนสมาชิก
	4.2 เงินออมต่อสมาชิก (บาท) (เงินออม = เงินฝากสิ้นปีของสมาชิก + เงินหุ้นสมาชิก)	เงินฝากสมาชิก + เงินหุ้น จำนวนสมาชิก
	4.3 หนี้สินต่อสมาชิก (บาท) (หนี้สินปีของสมาชิกยังไม่หักหนี้สงสัยจะสูญ = ลูกหนี้เงินกู้ + ลูกหนี้การค้า + ลูกหนี้ ค่าบริการอื่น)	ลูกหนี้เงินกู้ + ลูกหนี้การค้า + ลูกหนี้ค่าบริการอื่น จำนวนสมาชิก
	4.4 อัตราค่าใช้จ่ายดำเนินงานต่อกำไรก่อนหัก ค่าใช้จ่ายดำเนินงาน(%)	$\frac{\text{ค่าใช้จ่ายดำเนินงาน}}{\text{กำไรก่อนหักค่าใช้จ่ายดำเนินงาน}} \times 100$
	4.5 อัตราการเติบโตของทุนสำรอง (%)	$\frac{\text{ทุนสำรองปีปัจจุบัน} - \text{ทุนสำรองปีก่อน}}{\text{ทุนสำรองปีก่อน}} \times 100$
	4.6 อัตราการเติบโตของทุนสะสมอื่น (%)	$\frac{\text{ทุนสะสมอื่นปีปัจจุบัน} - \text{ทุนสะสมอื่นปีก่อน}}{\text{ทุนสะสมอื่นปีก่อน}} \times 100$
	4.7 อัตราการเติบโตของกำไรสุทธิ (%)	$\frac{\text{กำไรสุทธิปีปัจจุบัน} - \text{กำไรสุทธิปีก่อน}}{\text{กำไรสุทธิปีก่อน}} \times 100$
	4.8 อัตรากำไรสุทธิ (%)	กำไรสุทธิ X 100 ขาย/บริการ (รายได้ธุรกิจหลัก*)

มิติ(มุมมอง)	อัตราส่วนทางการเงิน	สูตรการคำนวณ
มิติ 5 สภาพคล่อง (Liquidity)	5.1 อัตราส่วนทุนหมุนเวียน (เท่า)	สินทรัพย์หมุนเวียน หนี้สินหมุนเวียน
	5.2 อัตราหมุนของสินค้า (ครั้ง) (เฉพาะธุรกิจจัดหาสินค้ามาจำหน่าย)	ต้นทุนสินค้าขาย สินค้าคงเหลือถัวเฉลี่ย
	5.2 อายุเฉลี่ยสินค้า (วัน)	365 วัน อัตราหมุนของสินค้า
	อัตราลูกหนี้ระยะสั้นที่ชำระได้ตามกำหนด (%)	ลูกหนี้ระยะสั้นที่ชำระได้ตามกำหนด X 100 ลูกหนี้เงินกู้ระยะสั้นที่ถึงกำหนดชำระ

ภาคผนวก ง

การดำเนินงานตามแผนกลยุทธ์(พ.ศ.2546-2548)ของสหกรณ์การเกษตรลำภูคา จำกัด

การดำเนินงานตามแผนกลยุทธ์(พ.ศ.2546-2548)ของสหกรณ์การเกษตรลำภูคา จำกัด

<p>ภารกิจที่ 1 การพัฒนาบุคลากร</p>													
<p>วัตถุประสงค์ที่ 1 เพื่อพัฒนาบุคลากรทุกฝ่ายในสหกรณ์ให้</p> <ul style="list-style-type: none"> - มีความรู้ ความเข้าใจ เกี่ยวกับบทบาทและหน้าที่ของตนเอง - มีความพร้อมที่จะรองรับวิวัฒนาการและเทคโนโลยี - มีคุณภาพและวินัยในการปฏิบัติงานและการปฏิบัติตน 													
<p>กลยุทธ์</p>	<p>ผลการดำเนินงานตามกลยุทธ์</p>												
<p>1.1 จัดฝึกอบรมและศึกษาดูงานสหกรณ์ที่ประสบผลสำเร็จ</p>	<p>1.1 สหกรณ์มีการจัดอบรมให้ความรู้แก่คณะกรรมการบริหารกลุ่ม และให้การศึกษาอบรมในการประชุมกลุ่มสมาชิก ปีละ 2 ครั้ง และการประชุมใหญ่ 1 ครั้ง ผลการให้การศึกษาอบรมทำให้คณะกรรมการบริหารกลุ่มและสมาชิกมีความเชื่อมั่น ศรัทธา และให้ความร่วมมือกับสหกรณ์</p>												
<p>1.1 จัดส่งเจ้าหน้าที่ไปฝึกปฏิบัติงานเฉพาะด้าน</p>	<p>ดูได้จำนวนสมาชิกมาร่วมประชุมกลุ่ม</p>												
<p>วัตถุประสงค์ที่ 2 เพื่อพัฒนาสมาชิกสหกรณ์</p>													
<p>กลยุทธ์</p>	<p>ผลการดำเนินงานตามกลยุทธ์</p>												
<p>2.1 ดำเนินการจัดชั้นสมาชิกและกำหนดสิทธิประโยชน์</p>	<p>2.1 สหกรณ์ได้ดำเนินการจัดชั้นสมาชิกและกำหนดสิทธิประโยชน์ ดังนี้</p> <p>หลักเกณฑ์ในการให้คะแนน</p> <table style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 80%;">1. ซื้อสินค้าของสหกรณ์อย่างต่อเนื่อง</td> <td style="text-align: right;">25 คะแนน</td> </tr> <tr> <td>2. ส่งชำระเงินกู้โดยไม่ผิดสัญญา</td> <td style="text-align: right;">25 คะแนน</td> </tr> <tr> <td>3. เข้าร่วมประชุมทุกครั้ง</td> <td style="text-align: right;">20 คะแนน</td> </tr> <tr> <td>4. ผ่ากเงินสั่งจะออมทรัพย์วันละบาท</td> <td style="text-align: right;">20 คะแนน</td> </tr> <tr> <td>5. ซื้อหุ้นโรงสีครบ 100 หุ้น</td> <td style="text-align: right;">10 คะแนน</td> </tr> <tr> <td></td> <td style="text-align: right;">รวม 100 คะแนน</td> </tr> </table> <p>และหากสมาชิกนำข้าวเปลือกมาขายให้แก่สหกรณ์ จะได้คะแนนพิเศษ เพิ่มขึ้นอีก 5%</p>	1. ซื้อสินค้าของสหกรณ์อย่างต่อเนื่อง	25 คะแนน	2. ส่งชำระเงินกู้โดยไม่ผิดสัญญา	25 คะแนน	3. เข้าร่วมประชุมทุกครั้ง	20 คะแนน	4. ผ่ากเงินสั่งจะออมทรัพย์วันละบาท	20 คะแนน	5. ซื้อหุ้นโรงสีครบ 100 หุ้น	10 คะแนน		รวม 100 คะแนน
1. ซื้อสินค้าของสหกรณ์อย่างต่อเนื่อง	25 คะแนน												
2. ส่งชำระเงินกู้โดยไม่ผิดสัญญา	25 คะแนน												
3. เข้าร่วมประชุมทุกครั้ง	20 คะแนน												
4. ผ่ากเงินสั่งจะออมทรัพย์วันละบาท	20 คะแนน												
5. ซื้อหุ้นโรงสีครบ 100 หุ้น	10 คะแนน												
	รวม 100 คะแนน												

ภารกิจที่ 1 การพัฒนาบุคลากร	
วัตถุประสงค์ที่ 2 เพื่อพัฒนาสมาชิกสหกรณ์	
กลยุทธ์	ผลการดำเนินงานตามกลยุทธ์
2.1 ดำเนินการจัดชั้นสมาชิกและกำหนดสิทธิประโยชน์	<u>การจัดชั้นสมาชิกตามช่วงคะแนน</u> สมาชิกชั้น 1 คะแนน 91 - 100 คะแนน สมาชิกชั้น 2 คะแนน 71- 90 คะแนน สมาชิกชั้น 3 คะแนน 51- 70 คะแนน

สิทธิประโยชน์ที่สมาชิกจะได้รับ

รายการ	สมาชิกชั้น 1	สมาชิกชั้น 2	ชั้น 3
1. วงเงินกู้	60,000 – 500,000	20,000 – 200,000	วงเงินกู้
2. ดอกเบี้ยเงินกู้	9%	10+3 = 13%	ไม่ได้รับ
3. สมาชิกบุตรเกิดใหม่	ให้คนละ 1,000 บาทไม่จำกัดจำนวน	ไม่ได้รับ	ไม่ได้รับ
4. ค่ารักษาพยาบาล	ปีละ 2,000 บาท	ไม่ได้รับ	ไม่ได้รับ
5. ให้เงินยืมในพิธีต่าง ๆ	ปีละ 80,000 บาท โดยไม่เสียดอกเบี้ย	ไม่ได้รับ	ไม่ได้รับ
6. ให้เงินกู้ยืมเก็บเกี่ยว	ไร่ละ 400 บาท โดยไม่เสียดอกเบี้ย	ไม่ได้รับ	ไม่ได้รับ
7. เมื่อสมาชิกเสียชีวิต	ทายาทจะได้รับ 10,000 บาท	ทายาทจะได้รับ 3,000 บาท	ไม่ได้รับ
8. ประกันชีวิตรากหญ้า	ได้รับ 100,000 บาท	ได้รับตามอายุ	ไม่ได้รับ
9. ประสภภัยธรรมชาติ	ได้รับความช่วยเหลือในอัตราที่สูงกว่าสมาชิกชั้น 2	ได้รับความช่วยเหลือในอัตราที่น้อยกว่าสมาชิกชั้น 1	ไม่ได้รับ
10. การสนับสนุนจากรัฐ	จะได้รับการพิจารณาเป็นอันดับแรก	ไม่ได้รับ	ไม่ได้รับ
11. ธุรกิจเช่าซื้อ	สามารถเช่าซื้อสินค้าได้	ไม่ได้รับ	ไม่ได้รับ
12. เงินบำนาญ (อยู่ระหว่างดำเนินการ)			

ภารกิจที่ 2 การพัฒนาธุรกิจและบริการ	
วัตถุประสงค์ที่ 1 เพื่อเพิ่มปริมาณธุรกิจการรวบรวมและแปรรูปผลผลิต	
กลยุทธ์	ผลการดำเนินงานตามกลยุทธ์
1.1 กำหนดเงื่อนไขสมาชิกชั้น 1 จะต้องทำธุรกิจขายข้าวเปลือกให้สหกรณ์ หรือซื้อข้าวสารจากสหกรณ์	1.1 สหกรณ์ได้กำหนดเงื่อนไขเป็นสมาชิกชั้น 1 โดยเมื่อสมาชิกเก็บเกี่ยวผลผลิตข้าวเปลือกแล้วจะต้องนำมาขายให้แก่สหกรณ์ จากผลการดำเนินธุรกิจรวบรวมข้าวเปลือก พบว่าปริมาณการรวบรวมข้าวเปลือกของสหกรณ์ระหว่างปี ในปี 2547 13.05 ล้านบาท ปี 2548 26.81 ล้านบาท และปี 2549 67.81 ล้านบาท จากการดำเนินกลยุทธ์ทำให้สหกรณ์มีปริมาณธุรกิจการรวบรวมข้าวเปลือกเพิ่มมากขึ้น และมีกลยุทธ์ในการให้รางวัลแก่สมาชิกที่นำข้าวเปลือกมาขายให้แก่สหกรณ์มากที่สุด ในวันประชุมใหญ่
1.2 กำหนดวิธีการให้สมาชิกสามารถชำระหนี้ด้วยข้าวเปลือก	1.2 สหกรณ์ได้กำหนดวิธีให้สมาชิกชำระหนี้ด้วยข้าวเปลือก 10,000 เกวียน เพื่อสร้างแรงจูงใจในการชำระหนี้ และเพิ่มปริมาณธุรกิจการรวบรวมข้าวเปลือกอีกทางหนึ่งด้วย

ภารกิจที่ 2 การพัฒนาธุรกิจและบริการ	
วัตถุประสงค์ที่ 2 เพื่อเพิ่มปริมาณธุรกิจการซื้อให้สูงขึ้น	
กลยุทธ์	ผลการดำเนินงานตามกลยุทธ์
2.1 ใช้กลยุทธ์ส่วนผสมทางการตลาด (กลยุทธ์ 7P)	2.1 สหกรณ์มีการใช้กลยุทธ์ในด้านการส่งเสริมการขาย โดยการโฆษณาและประชาสัมพันธ์ให้สมาชิกได้รับทราบเกี่ยวกับสินค้าและบริการของสหกรณ์ โดยเน้นเรื่องการให้บริการ และการส่งสินค้าที่สะดวกรวดเร็ว
2.2 สร้างแรงจูงใจให้สมาชิกโดยการให้รางวัลสมาชิกที่ซื้อสินค้าจากสหกรณ์	2.3 สหกรณ์ได้ดำเนินการประชาสัมพันธ์ข้อมูลข่าวสารในแผ่นพับ “สมาชิกสัมพันธ์” บอร์ด ป้ายผ้า เพื่อโฆษณาสินค้าสหกรณ์ และให้รางวัลแก่สมาชิกที่ซื้อสินค้าจากสหกรณ์ในวันประชุมใหญ่ รวมทั้งเพิ่มประสิทธิภาพในการให้บริการที่สะดวกรวดเร็วในการส่งสินค้าถึงบ้าน เช่น ปุ๋ย ข้าวสาร วัสดุการเกษตร อาหารสัตว์ ฯลฯ

ภารกิจที่ 2 การพัฒนาธุรกิจและบริการ	
วัตถุประสงค์ที่ 3 เพื่อเพิ่มจำนวนสมาชิกที่ทำธุรกิจการส่งเสริมอาชีพกับสหกรณ์	
กลยุทธ์	ผลการดำเนินงานตามกลยุทธ์
3.1 ประชาสัมพันธ์	3.1 สหกรณ์ได้ดำเนินการประชาสัมพันธ์ โดยการจัดทำโครงการข่าวสารสหกรณ์ใน “สมาชิกสัมพันธ์” บอร์ด ป้ายผ้า วิทยุชุมชน ฯลฯ และโฆษณาสินค้าของสหกรณ์
3.2 จัดฝึกอบรมส่งเสริมอาชีพเฉพาะด้าน	3.2 จัดฝึกอบรมให้แก่สมาชิกในด้านการส่งเสริมอาชีพ เพื่อเพิ่มรายได้ให้แก่สมาชิกโดยจัดทำโครงการการทำไร่อ้อย การนวดแผนไทย การเลี้ยงสัตว์น้ำจืด และการปลูกผักปลอดสารพิษ
3.3 สนับสนุนด้านเงินทุนและจัดหาตลาดรองรับ	3.3 สหกรณ์ให้การสนับสนุนด้านเงินทุนและจัดหาตลาดรองรับ โดยจัดสรรงบประมาณจำนวน 40,000 บาท ส่งผลให้ในปี 2547 สหกรณ์มีมูลค่าธุรกิจส่งเสริมอาชีพ 223,826 บาท

ภารกิจที่ 2 การพัฒนาธุรกิจและบริการ	
วัตถุประสงค์ที่ 4 เพื่อแก้ไขปัญหาหนี้ค้างชำระของสมาชิก	
กลยุทธ์	ผลการดำเนินงานตามกลยุทธ์
4.1 ให้กรรมการบริหารกลุ่มเพื่อติดตามเร่งรัดหนี้	4.1 สหกรณ์ดำเนินการให้กรรมการบริหารกลุ่มเพื่อติดตามเร่งรัดหนี้ โดยให้ผลตอบแทนในการปฏิบัติงาน ผลจากการดำเนินกลยุทธ์ส่งผลให้สหกรณ์ได้รับชำระหนี้เพิ่มขึ้น ในปี 2546 51.28 ล้านบาท ปี 2547 62.16 ล้านบาท และปี 2548 90.77 ล้านบาท
4.2 ให้ค่าตอบแทนแก่ผู้ปฏิบัติงานการติดตามเร่งรัดหนี้ ร้อยละ 10 ของหนี้ค้างที่ได้รับ	4.2 สหกรณ์ให้ผู้ปฏิบัติงานในการติดตามเร่งรัดหนี้ โดยให้ผลตอบแทน ร้อยละ 10 ของหนี้ที่ได้รับชำระ และร้อยละ 10 ของดอกเบี้ยค้างของลูกหนี้การค้า โดยในปี 2547 มีค่าใช้จ่ายในการติดตามหนี้ 2,225 บาท และปี 2548 97,383.11 บาท

ภารกิจที่ 2 การพัฒนาธุรกิจและบริการ	
วัตถุประสงค์ที่ 5 เพื่อแก้ไขปัญหานี้ค้ำชำระ	
กลยุทธ์	ผลการดำเนินงานตามกลยุทธ์
5.1 ให้ค่าตอบแทนแก่ผู้ปฏิบัติงานการติดตามเร่งรัด ร้อยละ 10 ของคอกเบี้ยค้ำชำระ	5.1 สหกรณ์ให้ผู้ปฏิบัติงานในการติดตามเร่งรัดหนี้ โดยให้ผลตอบแทน ร้อยละ 10 ของคอกเบี้ยค้ำชำระที่ได้รับชำระ ผลจากการดำเนินกลยุทธ์ส่งผลให้คอกเบี้ยค้ำชำระสิ้นปีลดลงในปี 2548 โดยในปี 2547 5.63 ล้านบาท และปี 2548 5.03 ล้านบาท

ภารกิจที่ 2 การพัฒนาธุรกิจและบริการ	
วัตถุประสงค์ที่ 6 เพื่อให้สมาชิกได้รับบริการที่ประทับใจ	
กลยุทธ์	ผลการดำเนินงานตามกลยุทธ์
6.1 ยกย่องเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานให้บริการดีเด่น ประจำเดือน	6.1 ส่งเสริมให้เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานให้บริการสมาชิก ด้วยใจรักบริการ ยิ้มแย้มแจ่มใส และให้บริการด้วยความสะอาดรวดเร็ว ด้วยการให้บริการยกย่อง ชมเชย โดยสมาชิกส่วนใหญ่มีความพึงพอใจในการให้บริการของเจ้าหน้าที่

ภารกิจที่ 2 การพัฒนาธุรกิจและบริการ	
วัตถุประสงค์ที่ 7 เพื่อให้เจ้าหน้าที่มีจิตมุ่งมั่นให้บริการแก่สมาชิก	
กลยุทธ์	ผลการดำเนินงานตามกลยุทธ์
7.1 นำผลการปฏิบัติงานให้บริการดีเด่น ไปใช้ ประกอบการพิจารณาบำเหน็จความชอบ ประจำปี	7.1 สหกรณ์นำผลการปฏิบัติงานให้บริการดีเด่นมาใช้ ในการพิจารณาบำเหน็จความชอบเพื่อเลื่อนขั้นเงินเดือนประจำปี เพื่อเป็นการจูงใจในการให้บริการแก่สมาชิก

ภารกิจที่ 3 การพัฒนาระบบงาน	
วัตถุประสงค์ที่ 1 จัดทำบัญชีโดยใช้ระบบคอมพิวเตอร์	
กลยุทธ์	ผลการดำเนินงานตามกลยุทธ์
1.1 จัดส่งเจ้าหน้าที่บัญชีเข้ารับการฝึกอบรม	1.1 สหกรณ์จัดส่งเจ้าหน้าที่บัญชีเข้ารับการอบรม
1.2 จัดจ้างเจ้าหน้าที่บัญชีเพิ่ม	1.2 สหกรณ์มีการจ้างเจ้าหน้าที่บัญชีเพิ่มอีก 1 อัตรา
1.3 จัดซื้อคอมพิวเตอร์เพิ่ม	1.3 สหกรณ์มีการจัดซื้อคอมพิวเตอร์จำนวน 1 ชุด เพื่อใช้ในการปฏิบัติงาน
1.4 จัดหาระบบบัญชีเพิ่มเติม	สหกรณ์มีการจัดหาระบบบัญชี โดยใช้โปรแกรมระบบบัญชีแยกประเภทที่พัฒนาโดยกรมตรวจบัญชีสหกรณ์ ซึ่งทำให้เกิดความสะดวกรวดเร็ว และการประมวลผลข้อมูลโดยส่วนใหญ่เป็นไปโดยถูกต้อง

ภารกิจที่ 4 การพัฒนาเทคโนโลยีและสารสนเทศ	
วัตถุประสงค์ที่ 1 เพื่อประชาสัมพันธ์ข่าวสารสหกรณ์และเพื่อการโฆษณาสินค้า	
กลยุทธ์	ผลการดำเนินงานตามกลยุทธ์
1.1 จัดทำ Home page ของสหกรณ์	1.1 สหกรณ์ได้มีการจัดทำ Home page ของสหกรณ์ในการประชาสัมพันธ์ข่าวสารสหกรณ์และเพื่อการโฆษณาสินค้า
1.2 จัดทำสมาชิกสัมพันธ์	1.2 สหกรณ์ได้ดำเนินการประชาสัมพันธ์ โดยการจัดทำโครงการข่าวสารสหกรณ์ใน "สมาชิกสัมพันธ์" เพื่อเป็นแหล่งข้อมูลข่าวสารให้แก่สมาชิก

ภารกิจที่ 4 การพัฒนาเทคโนโลยีและสารสนเทศ	
วัตถุประสงค์ที่ 2. เพื่อให้สหกรณ์เป็นศูนย์ข้อมูลข่าวสารให้กับสมาชิกสหกรณ์และประชาชนทั่วไป	
กลยุทธ์	ผลการดำเนินงานตามกลยุทธ์
2.1 ใช้ระบบ Internet	2.1 สหกรณ์ได้จัดทำ Website ของสหกรณ์ ผ่านระบบอินเทอร์เน็ต เพื่อเป็นแหล่งข้อมูลข่าวสารให้แก่สมาชิก
2.2 บอร์ด แผ่นพับ ป้ายผ้า เทป	2.2 สหกรณ์ได้จัดทำบอร์ด ป้ายผ้า แผ่นพับ เอกสารเผยแพร่ ฯลฯ และโฆษณาสินค้าของสหกรณ์

ภารกิจที่ 5 การพัฒนาสิ่งอำนวยความสะดวก	
วัตถุประสงค์ที่ 1. เพื่อดำเนินธุรกิจรวบรวมและแปรรูปผลผลิต	
กลยุทธ์	ผลการดำเนินงานตามกลยุทธ์
1.1 จัดซื้อยานพาหนะและวัสดุอุปกรณ์	1.1 สหกรณ์ได้ก่อสร้างลานตากข้าว 5.64 ล้านบาท จัดซื้อรถดักข้าว 0.80 บาท และรถบรรทุกข้าว 1 คัน 0.48 ล้านบาท และโรงคลุมข้าวเปลือก 1.70 ล้านบาท เพื่อใช้ในการดำเนินธุรกิจรวบรวมและแปรรูปผลผลิต

ภารกิจที่ 6 การพัฒนาอาชีพและเพิ่มรายได้ให้สมาชิก	
วัตถุประสงค์ที่ 1. เพื่อเพิ่มปริมาณผลผลิตข้าวเปลือกต่อไร่ให้สูงขึ้น	
กลยุทธ์	ผลการดำเนินงานตามกลยุทธ์
1.1 เปลี่ยนพันธุ์ข้าวเป็นข้าวลูกผสม	1.1 ดำเนินการเปลี่ยนพันธุ์ข้าวเป็นลูกผสม ซึ่งเป็นพันธุ์ข้าวที่ดี มีคุณภาพ และให้ผลผลิตสูง
1.2 ให้การศึกษาอบรมและดูงาน	1.2 จัดให้ความรู้แก่สมาชิกในการประกอบอาชีพ โดยการฝึกอบรมและดูงานผู้ที่ประสบความสำเร็จ
1.3 จัดทำแปลงสาธิต	1.3 จัดทำแปลงสาธิตเพื่อเป็นแหล่งเรียนรู้ให้สมาชิก

ภารกิจที่ 6 การพัฒนาอาชีพและเพิ่มรายได้ให้สมาชิก	
วัตถุประสงค์ที่ 2. เพื่อลดต้นทุนการผลิตข้าว	
กลยุทธ์	ผลการดำเนินงานตามกลยุทธ์
2.1 ลดการใช้ปุ๋ยเคมีและส่งเสริมการใช้ปุ๋ยอินทรีย์	2.1 ส่งเสริมการใช้ปุ๋ยอินทรีย์ และลดการใช้ปุ๋ยเคมี เพื่อลดต้นทุนการผลิตและเพิ่มรายได้ให้แก่สมาชิก
2.2 เปลี่ยนข้าวพันธุ์ดี	2.2 ส่งเสริมการปลูกข้าวโดยจัดหาพันธุ์ข้าวที่ดี มีคุณภาพ และให้ผลผลิตสูง

ภารกิจที่ 6 การพัฒนาอาชีพและเพิ่มรายได้ให้สมาชิก	
วัตถุประสงค์ที่ 3. แนะนำให้สมาชิกประกอบอาชีพเสริม	
กลยุทธ์	ผลการดำเนินงานตามกลยุทธ์
3.1 เศรษฐกิจพอเพียง	3.1 ส่งเสริมการดำเนินชีวิตตามหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง โดยการลดรายจ่าย เพิ่มรายได้ และรู้จักการออมทรัพย์ เช่น โครงการสัจจะออมทรัพย์ วันละบาท เป็นต้น

ภารกิจที่ 7 การพัฒนาคุณภาพชีวิตของสมาชิกและครอบครัว	
วัตถุประสงค์ที่ 1. เพื่อให้สมาชิกและครอบครัวมีชีวิตความเป็นอยู่ที่ดีขึ้นในด้านสุขภาพ การศึกษา และความมั่นคงในชีวิต	
กลยุทธ์	ผลการดำเนินงานตามกลยุทธ์
1.1 จัดสวัสดิการ <ul style="list-style-type: none"> - ค่ารักษาพยาบาล - กองทุนเด็กแรกเกิด - สวัสดิการเมื่อเสียชีวิต - ช่วยเหลือภัยธรรมชาติ , หรืออัคคีภัย - บำเหน็จชราภาพ - เงินยืมในงานพิธีต่าง ๆ - เงินยืมในช่วงเก็บเกี่ยว 	1.1 สวัสดิการสมาชิก <ul style="list-style-type: none"> - สมาชิกเสียชีวิต ได้รับความช่วยเหลือรายละ 10,000 บาท - สมาคมฌาปนกิจสงเคราะห์ ประมาณ 37,000 บาท - ภัยพิบัติต่างๆ ได้รับความช่วยเหลือทันทีตามเหมาะสม - เงินยืมในพิธีต่างๆ โดยไม่เสียดอกเบี้ย ไม่เกิน 15 วัน จำนวน 100,000 บาท - เบิกค่ารักษาพยาบาล 2,000 บาท/คน/ปี - เงินยืมช่วงเก็บเกี่ยว โดยไม่เสียดอกเบี้ย 500 บาท/ไร่ - เงินช่วยเหลือสงเคราะห์บุตรสมาชิกแรกเกิด 1,000 บาท (ไม่จำกัดจำนวนบุตร) - โครงการบำเหน็จชราภาพ - กองทุนชากาต - กองทุนเพื่อคนยากจน - กองทุนฮัจญ์และอุมเราะฮ์

ภารกิจที่ 8 การเอื้ออาทรต่อชุมชน	
วัตถุประสงค์ที่ 1. เพื่อสร้างภาพลักษณ์ขององค์กร	
กลยุทธ์	ผลการดำเนินงานตามกลยุทธ์
1.1 ให้การสนับสนุนกิจกรรมต่าง ๆ ของชุมชน ได้แก่ <ul style="list-style-type: none"> - สนับสนุนกิจกรรมวันเด็ก - สนับสนุนกิจกรรมทางศาสนา - สนับสนุนงานประเพณีท้องถิ่น งานกีฬา 	1.1 สวัสดิการด้านสังคม <ul style="list-style-type: none"> - สนับสนุนกิจกรรม วันเด็กแห่งชาติทุกปี 20 โรงเรียน - สนับสนุนบำรุงวัด , สุเหร่า - สนับสนุนงานประเพณีในท้องถิ่น งานกีฬา - โครงการอาหารกลางวันเด็กนักเรียน

ประวัติผู้ศึกษา

ชื่อ	นางกัญญา ภัทรวนาคุปต์
วัน เดือน ปี	27 มิถุนายน 2508
สถานที่เกิด	โรงพยาบาลมิชชั่น กรุงเทพมหานคร
ประวัติการศึกษา	ปริญญาตรีบัญชีบัณฑิต มหาวิทยาลัยกรุงเทพ
สถานที่ทำงาน	กรมส่งเสริมสหกรณ์ สำนักพัฒนาและถ่ายทอดเทคโนโลยีการสหกรณ์ กรุงเทพมหานคร
ตำแหน่ง	นักพัฒนาทรัพยากรบุคคล 7ว.