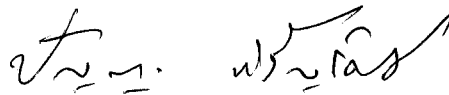


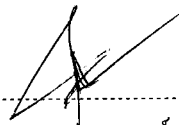
หัวข้อการศึกษา คั่นคว้ออิสระ การวิเคราะห์ผลการดำเนินงานและฐานะทางการเงินของ
ร้านสหกรณ์กรุงเทพ จำกัด กรุงเทพมหานคร
ชื่อและนามสกุล นางสาวชน เชาว์วิลแล่น
แขนงวิชา สหกรณ์
สาขาวิชา ส่งเสริมการเกษตรและสหกรณ์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช
อาจารย์ที่ปรึกษา รองศาสตราจารย์ ดร.ปัญญา หิรัญรัมย์

คณะกรรมการสอบการศึกษา คั่นคว้ออิสระ ได้ให้ความเห็นชอบการศึกษา คั่นคว้ออิสระ
ฉบับนี้แล้ว



ประธานกรรมการ

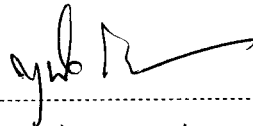
(รองศาสตราจารย์ ดร.ปัญญา หิรัญรัมย์)



กรรมการ

(อาจารย์สมศักดิ์ สุระชาติ)

คณะกรรมการบัณฑิตศึกษา ประจำสาขาวิชาส่งเสริมการเกษตรและสหกรณ์อนุมัติให้รับการศึกษา
คั่นคว้ออิสระฉบับนี้ เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต
แขนงวิชาสหกรณ์ สาขาวิชาส่งเสริมการเกษตรและสหกรณ์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช



(รองศาสตราจารย์ ดร.สุนันท์ สีสังข์)

ประธานกรรมการประจำสาขาวิชาส่งเสริมการเกษตรและสหกรณ์

วันที่ 5 เดือน กรกฎาคม พ.ศ. ๒๕๕๑

**ชื่อการศึกษาค้นคว้าอิสระ วิเคราะห์ผลการดำเนินงานและฐานะทางการเงินของร้านสหกรณ์
กรุงเทพ จำกัด**

**ผู้ศึกษา นางสายชน เชาว์วัลเด่น ปริญญา บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต (สหกรณ์)
อาจารย์ที่ปรึกษา รองศาสตราจารย์ ดร.ปัญญา หิรัญรัมย์ ปีการศึกษา 2550**

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ (1) ศึกษาสภาพทั่วไปของร้านสหกรณ์กรุงเทพ จำกัด (2) วิเคราะห์ฐานะทางการเงินและผลการดำเนินงานของร้านสหกรณ์กรุงเทพ จำกัด (3) ศึกษาปัญหา และข้อเสนอแนะในการดำเนินงานของร้านสหกรณ์กรุงเทพ จำกัด การวิจัยครั้งนี้เป็นการศึกษาจากข้อมูลทุติยภูมิ โดยจะวิเคราะห์ผลการดำเนินงาน และวิเคราะห์อัตราส่วนทางการเงิน ของร้านสหกรณ์กรุงเทพ จำกัด ตั้งแต่ปี พ.ศ. 2548 - 2550 ในการศึกษาแบ่งออกเป็น 2 ส่วน คือ การวิเคราะห์การดำเนินงาน และ การวิเคราะห์อัตราส่วนทางการเงิน

ผลการศึกษาพบว่า (1) สภาพทั่วไปของร้านสหกรณ์กรุงเทพ จำกัด เป็นสหกรณ์ขนาดใหญ่มาก จัดตั้งขึ้นเมื่อวันที่ 23 มีนาคม 2482 มีสมาชิกแรกตั้ง จำนวน 493 คน ปัจจุบันมีสมาชิก 126,328 คน ร้านสหกรณ์ดำเนินธุรกิจขายสินค้าอุปโภคบริโภคให้แก่สมาชิก มีคณะกรรมการดำเนินการทั้งสิ้น 10 คน ฝ่ายจัดการ จำนวน 193 คน ร้านสหกรณ์กรุงเทพ จำกัด มีทั้งหมด 4 สาขา ประกอบด้วยสาขาพระปิ่นเกล้า สาขาบางลำพู สาขาเอกมัย และสาขาลาดหญ้า (2) ผลการวิเคราะห์ฐานะทางการเงินและผลการดำเนินงานของร้านสหกรณ์กรุงเทพ จำกัด ตั้งแต่ปี 2548-2550 พบว่า โครงสร้างเงินทุนของร้านสหกรณ์ฯ มีหนี้สินลดลง เป็นลำดับสินทรัพย์ลดลงเนื่องจากถูกหนี้การค้าลดลง ด้านเงินทุน ไม่เปลี่ยนแปลงมากนัก สรุปโดยรวมแล้วสามารถคุ้มครองเจ้าหนี้ได้ สำหรับผลการดำเนินงานของร้านสหกรณ์ฯ ในรอบ 3 ปี ปรากฏว่า ปี 2550 ร้านสหกรณ์มีกำไรมากที่สุด ซึ่งเกิดจากความสามารถในการบริหารค่าใช้จ่ายให้อยู่ในเกณฑ์ที่เหมาะสม บางปีสัดส่วนของรายได้กับค่าใช้จ่ายไม่สมดุลกัน ทำให้ร้านสหกรณ์มียอดกำไรสุทธิลดลงเช่นกัน (3) ปัญหาและข้อเสนอแนะ ในการกำหนดราคาสินค้า ทุกสาขาควรกำหนดในราคาเดียวกัน เพื่อให้เกิดความเป็นธรรมในหมู่สมาชิก สำหรับการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ควรพิจารณาถึงความมั่นคงและปลอดภัย ในการทำงาน จะส่งผลให้การธำรงรักษาทรัพยากรบุคคลในสหกรณ์อยู่กับสหกรณ์ได้ยาวนานขึ้น

คำสำคัญ ผลการดำเนินงาน ฐานะทางการเงิน ร้านสหกรณ์กรุงเทพ จำกัด

กิตติกรรมประกาศ

การศึกษาค้นคว้าอิสระฉบับนี้สำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยความกรุณาเป็นอย่างยิ่งจาก รองศาสตราจารย์ ดร.ปัญญา หิรัญรัมย์ และอาจารย์สมศักดิ์ สุระวดี อาจารย์พิเศษ สาขาวิชา ส่งเสริมการเกษตรและสหกรณ์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช ที่ได้กรุณาให้คำแนะนำและ ติดตามการทำการศึกษาค้นคว้าอิสระครั้งนี้อย่างใกล้ชิดตลอดมา นับตั้งแต่เริ่มต้นจนกระทั่งเสร็จ สมบูรณ์ ผู้วิจัยรู้สึกซาบซึ้ง ในความกรุณาของท่านอาจารย์ทั้งสองเป็นอย่างยิ่ง

ขอขอบพระคุณ คณะกรรมการ และฝ่ายจัดการของร้านสหกรณ์กรุงเทพ จำกัด ที่ได้ให้โอกาสเข้าไปรวบรวมข้อมูล พร้อมทั้งให้การอนุเคราะห์เอกสารรายงานกิจการประจำปีของ ร้านสหกรณ์ เพื่อใช้เป็นข้อมูลในการศึกษาวิจัยในครั้งนี้

สายชน เชาววิวัฒน์

เมษายน 2551

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย	ง
กิตติกรรมประกาศ	จ
สารบัญตาราง	ซ
สารบัญภาพ	ฅ
บทที่ 1 บทนำ	1
ความสำคัญของปัญหา	1
วัตถุประสงค์ของการวิจัย.....	4
กรอบแนวคิดการวิจัย.....	4
ประเภทของการศึกษาค้นคว้าอิสระ.....	4
ประเด็นปัญหาที่ศึกษา.....	5
ขอบเขตการศึกษา.....	5
ข้อจำกัดในการวิจัย.....	5
นิยามศัพท์เฉพาะ.....	5
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ.....	6
บทที่ 2 วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง	7
บริบทกรุงเทพมหานคร.....	9
แนวคิดทางด้านสหกรณ์.....	9
ประวัติร้านสหกรณ์กรุงเทพ จำกัด	15
แนวทางการพัฒนารูปแบบการบริหารงานสหกรณ์ร้านค้า.....	19
รูปแบบการจัดองค์กรและโครงสร้างร้านสหกรณ์.....	25
เครื่องมือที่ใช้ในการวิเคราะห์ห้งบการเงิน.....	27
ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	43
บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย	47
ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง.....	47
การเก็บรวบรวมข้อมูล	47
การวิเคราะห์ข้อมูล	47

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล	51
ตอนที่ 1 วิเคราะห์สภาพทั่วไป.....	51
ตอนที่ 2 การวิเคราะห์ผลการดำเนินงานและฐานะทางการเงิน.....	53
ตอนที่ 3 ปัญหาและข้อเสนอแนะในการดำเนินงานของร้านสหกรณ์.....	63
บทที่ 5 สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ	65
สรุปผล	65
อภิปรายผล.....	68
ข้อเสนอแนะ	70
บรรณานุกรม	72
ภาคผนวก	76
ก แผนที่ร้านสหกรณ์กรุงเทพ จำกัด	78
แผนที่กรุงเทพมหานคร.....	79
ข งบดุลร้านสหกรณ์กรุงเทพ จำกัด ประจำปี 2548-2550.....	81
งบกำไรขาดทุนร้านสหกรณ์กรุงเทพ จำกัด ประจำปี 2548-2550.....	83
ตัวอย่างการคำนวณอัตราส่วนทางการเงิน ปี 2550.....	84
อัตราส่วนมาตรฐานของสหกรณ์เฉลี่ยปี 2550 (Peer Group).....	85
ค รายชื่อคณะกรรมการ	88
รายชื่อผู้จัดการร้านสหกรณ์กรุงเทพ จำกัด	89
ประวัติผู้ศึกษา.....	90

สารบัญตาราง

	หน้า
ตารางที่ 4.1 การวิเคราะห์แบบฐานเคลื่อนที่	54
ตารางที่ 4.2 การวิเคราะห์อัตราส่วนทางการเงิน.....	57

สารบัญภาพ

	หน้า
ภาพที่ 1.1 กรอบแนวคิด.....	1
ภาพที่ 2.1 ขั้นตอนการดำเนินธุรกิจของร้านสหกรณ์.....	13
ภาพที่ 2.2 โครงสร้างร้านสหกรณ์กรุงเทพ จำกัด	17
ภาพที่ 2.3 โครงสร้างของร้านสหกรณ์กรุงเทพ จำกัด สาขา.....	18
ภาพที่ 2.4 เครื่องมือที่เป็นองค์ประกอบสำคัญในการบริหารองค์กร (MCKinsey's).....	29

บทที่ 1

บทนำ

1. ความสำคัญของปัญหา

ตามพระราชบัญญัติสหกรณ์ พ.ศ. 2542 มาตรา 5 และมาตรา 33 วรรค 2 บัญญัติว่า “ประเภทสหกรณ์ที่จะรับจดทะเบียนให้กำหนดโดยกฎกระทรวง” ซึ่งกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ ได้ออกกฎกระทรวง กำหนดประเภทของสหกรณ์ที่จะรับจดทะเบียนไว้ 7 ประเภท ดังนี้

1. สหกรณ์การเกษตร เป็นสหกรณ์สำหรับผู้มีอาชีพเกษตรกรรม เช่น ทำนา เลี้ยงสัตว์ ทำไร่ ทำสวนและอื่นๆ สหกรณ์การเกษตรได้มีวิวัฒนาการมาจากสหกรณ์หาทุน รวมกับสหกรณ์ประเภทต่างๆ ที่มีความเกี่ยวข้องกับการเกษตรในท้องถิ่นเดียวกันหรือใกล้เคียงกัน

2. สหกรณ์นิคม เป็นสหกรณ์สำหรับผู้ประสงค์จะประกอบอาชีพเกษตรกรรมแต่ไม่มีที่ดินทำกินหรือมีที่ดินน้อยไม่พอกับการประกอบอาชีพ รัฐบาลจะจัดสรรที่ดินที่เป็นป่าเสื่อมสภาพ ให้ราษฎรเข้าถือครองประกอบอาชีพ ในระยะแรกที่มีการจัดตั้งสหกรณ์นิคม สมาชิกสหกรณ์จะได้รับกรรมสิทธิ์ในที่ดินที่ได้รับการจัดสรร แต่เนื่องจากสมาชิกสหกรณ์จำนวนมากไม่รักษาที่ดินนั้นไว้ นำไปขายต่อให้ผู้อื่น ทำให้มีการบุกรุกป่าสงวนมากขึ้น

3. สหกรณ์ประมง เป็นสหกรณ์สำหรับผู้มีอาชีพประมง ทั้งที่เป็นประมงน้ำจืดและประมงน้ำเค็ม มีวัตถุประสงค์เพื่อให้ความรู้ทางวิชาการและดำเนินธุรกิจเพื่อส่งเสริมอาชีพประมง ทั้งจำหน่ายสัตว์น้ำ ผลิตภัณฑ์สัตว์น้ำ และอุปกรณ์ประมง

4. สหกรณ์ร้านค้า เป็นสหกรณ์สำหรับผู้บริโภคทั่วไป จัดจำหน่ายสินค้าอุปโภคบริโภคที่จำเป็นในครอบครัวสมาชิก สหกรณ์ร้านค้าหรือร้านสหกรณ์ถือว่าเป็นต้นแบบของสหกรณ์ทั่วโลก เพราะสหกรณ์แห่งแรกของโลกที่ประสบผลสำเร็จเป็นสหกรณ์ที่จำหน่ายสินค้าบริโภคของประเทศอังกฤษ ซึ่งเป็นวิธีการปฏิบัติที่สามารถใช้เป็นหลักการสหกรณ์สากลในประเทศต่างๆ ได้ทั่วโลก การดำเนินงานของสหกรณ์ร้านค้ามีหน้าที่ในการจัดหาสินค้าและบริการมาบริการแก่สมาชิกในราคายุติธรรม มีคุณภาพ และมีปริมาณที่ถูกต้อง สหกรณ์ร้านค้าที่มีการดำเนินงานที่มีลักษณะที่คล้ายกับธุรกิจและมีการแข่งขันกับธุรกิจเอกชน ดังนั้นความสำเร็จของสหกรณ์ร้านค้าคือการดำเนินการบริการสมาชิก อยู่ได้โดยไม่ขาดทุน ก็คือสมาชิกมีความภักดี ให้ความสนับสนุน และอุดหนุนด้วยการซื้อสินค้าจากร้านสหกรณ์ แต่การที่สมาชิกจะมีความภักดีต่อสหกรณ์ร้านค้าก็ต่อเมื่อราคาสินค้าของสหกรณ์ร้านค้าไม่สูงกว่าราคาตลาด มีคุณภาพเหมาะสมกับ

ราคา มีสินค้าตรงกับความต้องการของสมาชิก และมีการบริการที่ประทับใจ ดังนั้นการจัดการการตลาดจึงมีบทบาทสำคัญต่อสหกรณ์ร้านค้าในการสนองความต้องการและสร้างความพึงพอใจให้กับสมาชิกของสหกรณ์และผู้บริโภคโดยทั่วไป การจัดการการตลาดสหกรณ์ร้านค้าจึงต้องเน้นที่การจัดจำหน่ายผลิตภัณฑ์ที่สมาชิกและลูกค้าต้องการในราคาที่สมาชิกและลูกค้าพึงพอใจ ณ สถานที่ซึ่งหมายถึงทำเลที่ตั้งที่สมาชิกและลูกค้าต้องการ สามารถสื่อสารทางการตลาดที่เข้าถึงสมาชิกและลูกค้าได้อย่างทั่วถึง และเป็นไปตามเป้าหมายของการสื่อสารการตลาด

5. สหกรณ์ออมทรัพย์ เป็นสหกรณ์สำหรับผู้ที่มิมีรายได้ประจำโดยทั่วไปที่ต้องการพึ่งตนเองด้วยการออมทรัพย์เป็นประจำ และช่วยเหลือซึ่งกันและกันด้วยการกู้ยืมเมื่อเกิดความจำเป็น สหกรณ์ ออมทรัพย์เป็นนิติบุคคลสหกรณ์ และเป็นสถาบันการเงินที่ทำหน้าที่เป็นแหล่งเงินออมและให้กู้ยืมกับมวลสมาชิกโดยคิดดอกเบี้ยจากผู้กู้ยืม จ่ายดอกเบี้ยให้กับสมาชิกผู้ออมเงิน และนำผลกำไรมาจ่ายเงินปันผลให้กับมวลสมาชิก การดำเนินการจึงเป็นการดำเนินการที่ค่อนข้างจะเป็นธุรกิจการเงินแบบสถาบันการเงิน แต่จะจำกัดอยู่แต่เฉพาะลูกค้าที่เป็นสมาชิกสหกรณ์ออมทรัพย์เท่านั้น

6. สหกรณ์บริการ เป็นสหกรณ์สำหรับผู้ที่ต้องการแก้ไขปัญหาการประกอบอาชีพ ต้องการดำรงชีพตามแนวทางสหกรณ์ สหกรณ์บริการมีหลายรูปแบบของการบริการ เช่นสหกรณ์ไฟฟ้า เป็นสหกรณ์ที่ดำเนินการให้ได้มาซึ่งกระแสไฟฟ้า และจัดให้มีการบำรุงรักษาร่วมกัน สหกรณ์เคหสถาน เป็นสหกรณ์ที่ดำเนินการให้ได้มาซึ่งที่อยู่อาศัย บ้าน ที่ดิน และสิ่งสาธารณูปโภค สหกรณ์ผู้เดินรถรับจ้าง สหกรณ์รถแท็กซี่ สหกรณ์ผลิตภัณฑ์ไม้แกะสลัก และอื่นๆ

7. สหกรณ์เครดิตยูเนียน เป็นองค์กรการเงินชุมชนที่มีระบบและกระบวนการพัฒนาคน กลุ่มคนและชุมชน โดยอาศัยการออมเป็นเครื่องมือ สหกรณ์เครดิตยูเนียนสอนสมาชิกให้รู้จักใช้เงินอย่างชาญฉลาด รู้จักประหยัด อุดออม แล้วยนำมาสะสมร่วมกันอย่างสม่ำเสมอ เพื่อช่วยเหลือซึ่งกันและกัน สหกรณ์เครดิตยูเนียนมีเป้าหมายในการให้การออมเป็นเครื่องมือในการพัฒนาคนให้มีคุณธรรม เมื่อคนมีคุณธรรมแล้วการเอาเปรียบและการคดโกงกันจะลดลง และเกิดสันติสุขขึ้นในสังคม

เป็นที่ทราบกันทั่วไปว่า สภาพเศรษฐกิจในปัจจุบันมีการแข่งขันที่สูงในทุกด้าน วิธีการและแนวทางที่จะทำให้ธุรกิจผ่านพ้นและประสบความสำเร็จไปในแนวทางที่คืนดีเป็นเรื่องที่ยาก ฉะนั้นหากมีวิธีการใดที่ทำให้การประกอบธุรกิจเป็นไปได้ด้วยดี และเป็นประโยชน์กับหลายฝ่าย วิธีการนั้นน่าจะเป็นแนวทางที่ดีที่จะนำมาใช้เพื่อให้เกิดประโยชน์แก่สังคมและเศรษฐกิจ

ร้านสหกรณ์เป็นแนวทางหนึ่ง ที่มีวัตถุประสงค์ในการจัดตั้งเป็นองค์กรสำหรับการพัฒนาที่ดีทางเศรษฐกิจและสังคม โดยเฉพาะของสมาชิกสหกรณ์ให้มีคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้น สมาชิกสามารถซื้อสินค้าและบริการที่จำเป็นในราคาที่เหมาะสมและสามารถช่วยเหลือสมาชิกที่มีรายได้น้อยในการซื้อสินค้าโดยไม่ต้องจ่ายค่าสินค้าก่อน ร้านสหกรณ์ที่ประสบความสำเร็จได้นั้น จะต้องขึ้นอยู่กับระบบการทำงานร่วมกันทุกฝ่ายในสหกรณ์

ปัจจุบันห้างสรรพสินค้าและร้านค้าปลีก ค้าส่ง ได้เข้ามามีบทบาทอย่างมาก สร้างแรงจูงใจในการซื้อสินค้า ไม่ว่าจะเป็นการประชาสัมพันธ์ การส่งเสริมการขาย การบริการ แม้กระทั่งการรับคืนสินค้าที่มีราคาสูงกว่าคู่แข่งขึ้น ทำให้ห้างสรรพสินค้าดังกล่าว ดึงดูดความสนใจในสินค้าและบริการมากยิ่งขึ้น ประกอบกับปัจจุบันร้านสหกรณ์มียอดขายการจำหน่ายที่ลดลงทุกๆ ปี ต่อเนื่องกันมา ถ้าเป็นเช่นนี้ตลอดไป ทางร้านจะไม่สามารถเป็นองค์กรที่เข้มแข็งและยั่งยืนได้ ความจงรักภักดีจากสมาชิกเริ่มหายไป อุดมการณ์ หลักการที่เคยยึดเป็นแนวทางปฏิบัติ จะไม่เกิดขึ้นในใจอีกต่อไป จากเหตุการณ์ดังกล่าวพอจะสรุปได้ว่า มีสาเหตุสำคัญหลายประการ ที่ทางร้านไม่มีการพัฒนาให้เจริญก้าวหน้าไปได้อย่างที่ควร ซึ่งมาจากปัญหาต่างๆ ดังนี้

1. ด้านบุคลากร สหกรณ์ยังขาดบุคลากรที่มีความรู้ความชำนาญเฉพาะด้านในการรวบรวมข้อมูล วิเคราะห์และประสานงานตลอดจนผู้ชำนาญด้านคอมพิวเตอร์ นักกฎหมายจึงทำให้การพัฒนาและการปรับปรุงยอดขายไม่มีรายละเอียดที่ชัดเจนและแนวทางแก้ไขที่ไม่เป็นรูปธรรม

2 ด้านคอมพิวเตอร์ สหกรณ์ได้ใช้ข้อมูลการบันทึกเกี่ยวกับสินค้าคงเหลือเท่านั้น และยังไม่มีการฝึกอบรมและการเปลี่ยนแปลงแก้ไขให้สามารถจัดหาข้อมูลยอดรวมสินค้าคงเหลือในแต่ละวันได้

3 ด้านบันทึกข้อมูล ยังใช้สมุดบันทึกบัญชีที่ใช้บุคลากรในการดำเนินการ ทำให้การทำงานล่าช้า ประกอบกับในแต่ละสาขา การปฏิบัติทางบัญชีไม่อยู่ในแนวทางเดียวกัน ต่างคนต่างทำ

4 การตั้งราคาสินค้า ขึ้นอยู่กับผู้จัดการแต่ละสาขาโดยพิจารณาจากร้านค้าใกล้เคียง ทำให้ราคาสินค้าแต่ละสาขาราคาไม่เท่ากัน

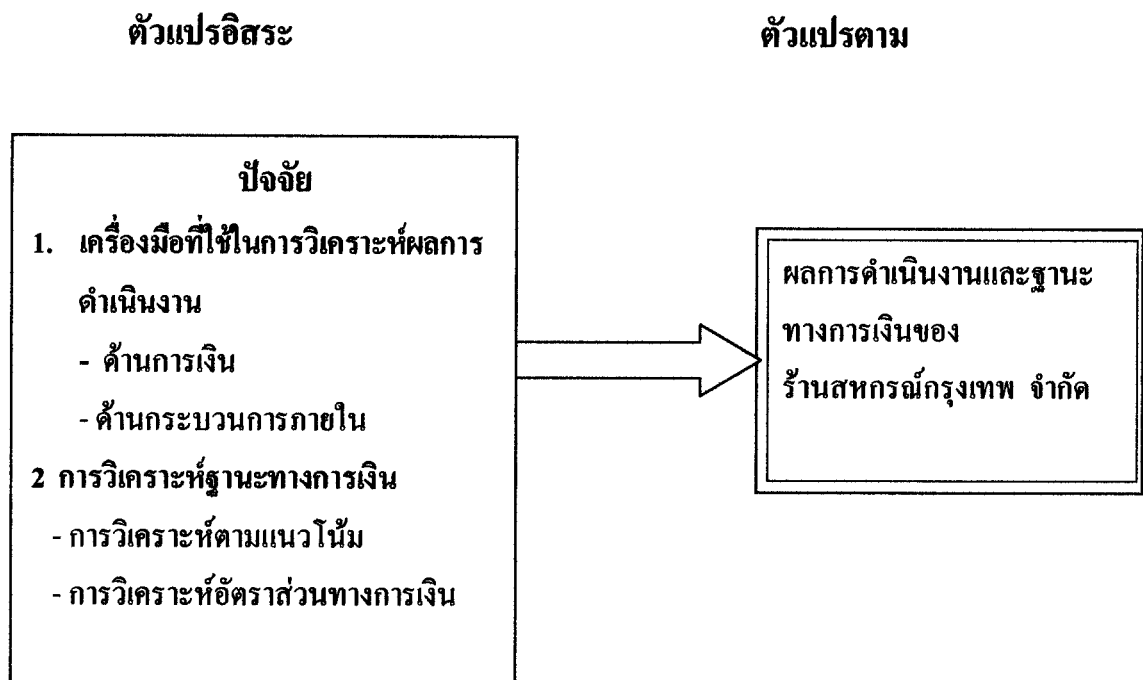
5 การประชาสัมพันธ์ สหกรณ์ไม่มีการประชาสัมพันธ์เชิงรุก เหมือนกับห้างสรรพสินค้าชั้นนำทั่วไป เป็นการรับรู้ข่าวสารในวงแคบ

จากปัญหาดังกล่าวทำให้ผู้วิจัยสนใจที่จะศึกษาถึงผลการดำเนินงานและฐานะทางการเงินของร้านสหกรณ์กรุงเทพ จำกัด โดยใช้เครื่องมือในการวิเคราะห์อัตราส่วนทางการเงิน และ Balanced Scorecard ในมุมมองด้านการเงิน และด้านกระบวนการภายใน

2. วัตถุประสงค์ของการศึกษา

- 2.1 เพื่อศึกษาสภาพทั่วไปของร้านสหกรณ์กรุงเทพ จำกัด
- 2.2 เพื่อวิเคราะห์ฐานะทางการเงินและผลการดำเนินงานของร้านสหกรณ์กรุงเทพ จำกัด
- 2.3 เพื่อศึกษาปัญหา และข้อเสนอแนะในการดำเนินงานของร้านสหกรณ์กรุงเทพ จำกัด

3. กรอบแนวคิดการวิจัย



ภาพที่ 1.1 กรอบแนวคิดการวิจัย

4. ประเภทของการศึกษาค้นคว้าอิสระ

เป็นการค้นคว้าอิสระ ที่เป็นประเภทการวิจัย

5. ประเด็นปัญหาที่ศึกษา

- 5.1 ปัญหาการให้บริการของเจ้าหน้าที่ร้านสหกรณ์
- 5.2 ปัญหาสินค้ามีไม่เพียงพอและหลากหลายชนิดกับความต้องการของสมาชิก
- 5.3 ปัญหาราคาสินค้า ยังมีราคาไม่เหมาะสม

6. ขอบเขตการศึกษา

ในการศึกษาครั้งนี้ ผู้ศึกษาได้ศึกษาปัจจัยทางด้านการเงิน โดยวิเคราะห์ฐานะทางการเงินและด้านการดำเนินงาน ประกอบด้วยด้านกระบวนการภายใน และประสิทธิภาพขององค์กร ของร้านสหกรณ์กรุงเทพ จำกัด

7. ข้อจำกัดในการวิจัย

7.1 ระยะเวลาที่ใช้ในการศึกษาค้นคว้ามีน้อย ส่งผลต่อการดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูล การวิเคราะห์ข้อมูล และการอภิปรายผล

7.2 ในการวิเคราะห์ผลการดำเนินงานของสหกรณ์โดยใช้เทคนิค Balanced Scorecard เพียงบางส่วนใน 2 มุมมองเท่านั้นคือ มุมมองด้านการเงิน มุมมองด้านกระบวนการภายใน ซึ่งในมุมมองด้านลูกค้า และมุมมองด้านการเรียนรู้และพัฒนา นั้นจะต้องใช้เวลามากพอสมควรในการเก็บรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูล

8. นิยามศัพท์เฉพาะ

ร้านสหกรณ์กรุงเทพ จำกัด หมายถึง ร้านสหกรณ์กรุงเทพ จำกัด ตั้งอยู่เลขที่ 183 ถนนสมเด็จพระปิ่นเกล้า แขวงอรุณอมรินทร์ เขตบางกอกน้อย กรุงเทพมหานคร 10700

ผลการดำเนินงาน หมายถึง ผลการดำเนินงานของร้านสหกรณ์กรุงเทพ จำกัด โดยพิจารณาจาก

รายการต่าง ๆ ในงบการเงิน และหาความหมายของข้อมูลเพื่อที่จะนำไปประเมินผลทางด้านการเงินที่เกิดขึ้นในอดีต ปัจจุบัน รวมทั้งยังอาจนำไปใช้คาดคะเนเหตุการณ์ทางการเงินในอนาคต อันจะทำให้ทราบข้อดี หรือ ข้อบกพร่องทางการเงินของสหกรณ์

ฐานะทางการเงิน หมายถึง ฐานะทางการเงินของร้านสหกรณ์กรุงเทพ จำกัด โดยพิจารณาจากงบการเงินของสหกรณ์ เพื่อจะได้ทราบถึงแนวโน้มของการเปลี่ยนแปลง ในแต่ละปี

9. ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

9.1 ทำให้รู้ถึงพฤติกรรมทั่วไปว่าสมาชิกสหกรณ์ได้ใช้บริการในการซื้อสินค้าอุปโภคบริโภคหรือไม่

9.2 สามารถนำปัญหาอุปสรรค ต่างๆของร้านสหกรณ์ ผลสรุปและข้อเสนอแนะจากการวิจัย จะเป็นข้อมูลสารสนเทศที่ช่วยในการปรับเปลี่ยน วิธีการ ในการดำเนินงานรวมทั้งการวางแผนในอนาคตให้มีความเหมาะสมยิ่งขึ้น

9.3 เป็นแนวทางในการวางแผน ปรับปรุงการให้บริการ การบริหารงาน หรือสนับสนุนสหกรณ์ร้านค้าในส่วนที่ขาด หรือบกพร่องอยู่ให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

บทที่ 2

วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

ในการศึกษาเรื่อง การวิเคราะห์ผลการดำเนินงานและฐานะทางการเงินของร้าน สหกรณ์กรุงเทพจำกัดผู้ศึกษาต้องการวิเคราะห์ผลการดำเนินงานและฐานะทางการเงินของร้าน สหกรณ์กรุงเทพ จำกัด โดยใช้วิธีการวิเคราะห์อัตราส่วนทางการเงิน และเครื่องมือเทคนิค Balanced Scorecard เป็นแนวทางในการศึกษา โดยมีวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องประกอบการศึกษาดังนี้

1. บริบทกรุงเทพมหานคร
2. แนวคิดเกี่ยวกับสหกรณ์
3. ร้านสหกรณ์กรุงเทพ จำกัด
4. แนวทางการพัฒนารูปแบบการบริหารงานสหกรณ์ร้านค้า
5. รูปแบบการจัดองค์กรและโครงสร้างการบริหารสหกรณ์ร้านค้า
6. เครื่องมือในการวิเคราะห์ฐานะทางการเงิน
7. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

1. บริบทกรุงเทพมหานคร

กรุงเทพมหานคร ทิศเหนือ ติดต่อกับจังหวัดนนทบุรี ทิศใต้ ติดต่อกับจังหวัดสมุทรปราการ ทิศตะวันออก ติดต่อกับจังหวัดฉะเชิงเทรา ทิศตะวันตก ติดต่อกับจังหวัดนครปฐม ตราประจำจังหวัดกรุงเทพมหานคร พระอินทร์ทรงช้างเอราวัณ มี 4 งา พระหัตถ์ขวาถือขรรค์ พระหัตถ์ซ้ายถือขอช้าง อยู่ในกรอบวงกลม ตอนบนมีคำว่ากรุงเทพมหานคร ต่อด้วยรัศมี และละอองเมฆ

ความหมาย พระอินทร์เป็นตำแหน่งที่ปกครองดูแลเทวดาทั้งหลาย ซึ่งตรงกับตำแหน่งนายกเทศมนตรี ที่ปกครองดูแลประชาชน ให้ได้รับความสุขความเจริญ

ประวัติกรุงเทพมหานคร

จังหวัดกรุงเทพมหานคร เริ่มก่อตั้งภายหลังจากที่พระบาทสมเด็จพระพุทธยอดฟ้าจุฬาโลก ทรงครองราชปราบดาภิเษก เป็นปฐมกษัตริย์แห่งราชจักรีวงศ์ เมื่อวันที่เสาร์ที่ 6 เมษายน เดือนห้า แรม 9 ค่ำ ปีชวด พ.ศ. 2325 พระองค์ได้โปรดเกล้าฯ ให้สร้างพระราชวังทางคู่งแม่น้ำ

เจ้าพระยาฟากตะวันออก เนื่องจากเป็นชัยภูมิที่ดีกว่ากรุงธนบุรี เพราะมีแม่น้ำเจ้าพระยาเป็นแนวคูเมืองทางด้านตะวันตกและด้านใต้

อาณาเขตของจังหวัดกรุงเทพมหานคร ในขั้นแรกถือเอาแนวคูเมืองเดิมฝั่งตะวันออกของกรุงธนบุรี คือแนวคลองหลอด ตั้งแต่ปากคลองตลาดจนออกกลุ่มแม่น้ำเจ้าพระยาบริเวณสะพานพระปิ่นเกล้า เป็นบริเวณเกาะรัตนโกสินทร์ มีพื้นที่ประมาณ 1.8 ตารางกิโลเมตร บริเวณที่สร้างพระราชวังนั้น เดิมเป็นที่อยู่อาศัยของพระยาราชเศรษฐี และชาวจีนซึ่งได้โปรดเกล้าฯ ให้ย้ายไปอยู่ที่สำเพ็ง ในการก่อสร้างพระราชวังโปรดเกล้าฯ ให้พระยาธรรมาธิบดี กับพระยาวิจิตรนาวิเป็นแม่กองคุมการก่อสร้าง ได้ตั้งพิธียกเสาหลักเมืองเมื่อวันอาทิตย์ เดือน 6 ขึ้น 10 ค่ำ ย่ำรุ่งแล้ว 54 นาที (21 เมษายน 2325) พระราชวังแล้วเสร็จ เมื่อพ.ศ. 2328 จึงได้จัดให้มีพิธีบรมราชาภิเษกตามแบบแผน รวมทั้งงานฉลองพระนคร โดยพระราชทานนามพระนครใหม่ว่า “กรุงเทพมหานคร บวรรัตนโกสินทร์ มหินทรายุธยามหาดิลกภพ นพรัตนราชธานีบุรีรมย์ อุดมราชนิเวศน์มหาสถาน อมรพิมานอวตารสถิต สักกะทัตติยะวิษณุกรรมประสิทธิ์”

ต่อมาในสมัยพระบาทสมเด็จพระจอมเกล้าเจ้าอยู่หัวทรงเปลี่ยนคำว่า “บวรรัตนโกสินทร์” เป็น “อมรรัตนโกสินทร์” และในสมัยจอมพลถนอม กิตติขจร เป็นนายกรัฐมนตรี ได้รวมจังหวัด ธนบุรีเข้าไว้ด้วยกันกับกรุงเทพฯ แล้วเปลี่ยนชื่อเป็น “กรุงเทพมหานคร” เมื่อวันที่ 14 ธันวาคม พ.ศ. 2515

2. แนวคิดเกี่ยวกับสหกรณ์

2.1 ความหมายของสหกรณ์

ตามพระราชบัญญัติสหกรณ์ พ.ศ. 2542 มาตรา 4 บัญญัติว่า

“สหกรณ์” หมายถึง คณะบุคคลซึ่งร่วมกันดำเนินกิจการเพื่อประโยชน์ทางเศรษฐกิจ และสังคมโดยช่วยเหลือตนเองและช่วยเหลือซึ่งกันและกัน และได้จดทะเบียนตามพระราชบัญญัตินี้

ความหมายของสหกรณ์ ตามคำนิยามดังกล่าว สอดคล้องกับแนวความคิดของการสหกรณ์ทั่วไป คือ “การรวมตัวกันของประชาชน เพื่อช่วยเหลือซึ่งกันและกัน ในการยกระดับฐานะทางเศรษฐกิจของคนให้สูงขึ้น” ซึ่งในทางราชการไทยถือว่าสหกรณ์ต้องมีลักษณะ 4 ประการคือ

1. เป็นองค์กรทางธุรกิจ
2. เกิดจากการรวมทุนและรวมกำลังของกลุ่มบุคคลจำนวนหนึ่ง
3. มีวัตถุประสงค์ในการดำเนินธุรกิจที่แน่นอน

4. มีการจดทะเบียนถูกต้องตามกฎหมายสหกรณ์

องค์การสัมพันธภาพสหกรณ์ระหว่างประเทศ (International cooperative Alliance) ได้กำหนดนิยามความหมายของสหกรณ์ เมื่อวันที่ 23 กันยายน 2538 ไว้ว่า “สหกรณ์ เป็นองค์กรอิสระของบุคคลซึ่งรวมกันด้วยความสมัครใจ เพื่อสนองความต้องการและจุดมุ่งหมายร่วมกันทางเศรษฐกิจ สังคม และวัฒนธรรม โดยการดำเนินวิสาหกิจที่เป็นเจ้าของร่วมกัน และควบคุมตามแนวทางประชาธิปไตย”

1.2. สิทธิพิเศษของสหกรณ์

สหกรณ์ได้รับสิทธิพิเศษตามกฎหมายสหกรณ์ ดังนี้

1. การชกเว้นไม่ต้องเสียค่าธรรมเนียมในการจดทะเบียนทำนิติกรรมเกี่ยวกับอสังหาริมทรัพย์

- มาตรา 6 ถ้าสหกรณ์เกี่ยวข้องในกิจการใดที่กฎหมายกำหนดให้จดทะเบียนสำหรับการได้มา การจำหน่าย การยกขึ้นเป็นข้อต่อสู้ หรือการยึดหน่วงซึ่งกรรมสิทธิในอสังหาริมทรัพย์หรือทรัพย์สินอันเกี่ยวกับอสังหาริมทรัพย์ การจดทะเบียนเช่นนั้นให้ได้รับชกเว้นไม่ต้องเสียค่าธรรมเนียม

2. การมีสิทธิใช้คำว่าสหกรณ์ เป็นชื่อ

- มาตรา 7 ห้ามมิให้ผู้ใดนอกจากสหกรณ์และต้นนิบาตสหกรณ์แห่งประเทศไทย ใช้คำว่า “สหกรณ์” เป็นชื่อหรือส่วนหนึ่งของชื่อในทางธุรกิจ

3. สิทธิพิเศษตามกฎหมายอื่น

สหกรณ์ได้รับชกเว้นไม่ต้องเสียภาษี ดังนี้

3.1 ไม่ต้องเสียภาษีเงินได้นิติบุคคล เนื่องจากประมวลรัษฎากรมาตรา 39 ประกอบมาตรา 66 บัญญัติให้นิติบุคคลที่อยู่ในข่ายต้องเสียภาษีเงินได้ คือ บริษัท หรือห้างหุ้นส่วนนิติบุคคล ดังนั้น สหกรณ์ซึ่งไม่ใช่นิติบุคคลประเภทดังกล่าว จึงไม่ต้องเสียภาษีเงินได้นิติบุคคลตามประมวลรัษฎากร

3.2 ไม่ต้องเสียภาษีเงินได้จากดอกเบี้ยเงินฝาก ในกรณีที่สหกรณ์ นำเงินของสหกรณ์ไปฝากไว้กับธนาคาร หรือฝากไว้กับสหกรณ์อื่น ดอกเบี้ยที่สหกรณ์ได้รับจากการฝากเงินนี้ไม่ต้องเสียภาษี เพราะสหกรณ์ไม่อยู่ในความหมายของคำนิยาม “บริษัท หรือ ห้างหุ้นส่วนนิติบุคคล” ตามประมวลรัษฎากรมาตรา 39(3)

3.3 ไม่ต้องเสียภาษีธุรกิจเฉพาะ ตามประมวลรัษฎากรได้กำหนด ชกเว้น

การเสียภาษีธุรกิจเฉพาะสำหรับสหกรณ์ออมทรัพย์ โดยบัญญัติไว้ในมาตรา 91 /3(3) ความว่า “ให้ยกเว้นภาษีธุรกิจเฉพาะสำหรับกิจการของสหกรณ์ออมทรัพย์ เฉพาะการให้กู้ยืมแก่สมาชิกหรือแก่สหกรณ์อื่น”

3.4 ไม่ต้องเสียอากรแสตมป์ ตามประมวลรัษฎากรได้กำหนดยกเว้นอากรแสตมป์สำหรับสหกรณ์ คือ การออกใบรับรองหนี้ การกู้ยืมเงินซึ่งสมาชิกกู้ยืมจากสหกรณ์ หรือสหกรณ์กู้ยืมจากสหกรณ์หรือธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร ใบมอบอำนาจซึ่งสหกรณ์เป็นผู้มอบและใบมอบอำนาจตั้งสหกรณ์เป็นตัวแทนจัดการให้สหกรณ์ได้รับสิทธิในอสังหาริมทรัพย์ คำประกันหนี้เนื่องแต่การที่สหกรณ์ให้สมาชิกกู้ยืมหรือยืม การตั้งตัวแทนกรณีสหกรณ์เป็นคู่กรณี และการออกคูปองหรือคูปองแห่งตราสารถ้าฝ่ายต้องเสียภาษีอากรเป็นสหกรณ์

3.5 สมาชิกสหกรณ์ได้รับการยกเว้นภาษีเงินได้ของสมาชิกสหกรณ์ที่ได้รับจากสหกรณ์โดยไม่ต้องเสียภาษี คือ

1. เงินได้จากเงินปันผล และเงินเฉลี่ยคืน พระราชกฤษฎีกาออกตามประมวลรัษฎากรว่าด้วยการยกเว้นรัษฎากร (ฉบับที่ 40) พ.ศ. 2514 มาตรา 3 บัญญัติยกเว้นภาษีเงินได้บุคคลธรรมดาแก่ผู้มีเงินได้จากการเป็นสมาชิกสหกรณ์เฉพาะส่วนเงินได้ที่เป็นเงินปันผลหรือเงินเฉลี่ยคืน

2. เงินได้จากดอกเบี้ยเงินฝากออมทรัพย์ สมาชิกไม่ต้องเสียภาษีดอกเบี้ยเงินฝากประเภทออมทรัพย์ที่ได้รับจากสหกรณ์ เพราะได้รับยกเว้นตามมาตรา 42(8)(ข) แห่งประมวลรัษฎากร

1.3 อุดมการณ์สหกรณ์

อุดมการณ์สหกรณ์ คือ แนวความคิดที่เชื่อว่าวิธีการสหกรณ์จะช่วยแก้ปัญหาทางเศรษฐกิจและสังคมของมวลสมาชิก ให้มีการดำรงชีวิต อยู่ดี กินดี และมีสันติสุข โดยการช่วยตนเองและช่วยเหลือซึ่งกันและกัน

1.4 หลักการสหกรณ์

หลักการสหกรณ์ คือ แนวทางสำหรับสหกรณ์ที่เชื่อมั่นในอุดมการณ์สหกรณ์ ยึดถือหลักในการปฏิบัติซึ่งมีด้วยกันทั้งหมด 7 ข้อ

1. การเปิดรับสมาชิกทั่วไปด้วยความสมัครใจ
2. การควบคุมโดยสมาชิกตามหลักประชาธิปไตย
3. การมีส่วนร่วมทางเศรษฐกิจโดยสมาชิก
4. การปกครองตนเองและความเป็นอิสระ
5. การศึกษา ฝึกอบรม และสารสนเทศ

6. การร่วมมือระหว่างสหกรณ์

7. ความเอื้ออาทรต่อชุมชน

1.5 วิธีการสหกรณ์

วิธีการสหกรณ์ คือ การนำหลักการสหกรณ์มาใช้ในทางปฏิบัติ ซึ่งสหกรณ์แต่ละประเภทก็จะมีวิธีปฏิบัติแตกต่างกันไป เช่นในการจัดตั้ง การระดมทุน การบริหารงาน การดำเนินธุรกิจ การส่งเสริมประโยชน์ทางเศรษฐกิจของสมาชิก โดยกำหนดวิธีปฏิบัติไว้ในข้อบังคับ

1.6 ประวัติความเป็นมาของสหกรณ์ร้านค้า

ร้านสหกรณ์ร้านแรกของโลก คือ ร้านสหกรณ์ของผู้นำชาวเมืองรอชเดล ซึ่งตั้งขึ้นเมื่อ ค.ศ.1844 ประวัติการจัดตั้งร้านสหกรณ์นี้ เป็นเรื่องที่น่าสนใจมาก เพราะเป็นบทเรียนอันแสดงให้เห็นว่า ความพร้อมเพรียง ความพยายาม และความซื่อสัตย์ อาจนำมาซึ่งความสำเร็จอันใหญ่หลวงได้ ในปี ค.ศ. 1843 ที่เมืองรอชเดล ประเทศอังกฤษ มีกรรมกรพวกหนึ่ง ซึ่งส่วนมากเป็นช่างทอผ้า ได้รับความเดือดร้อน อย่างสาหัส เนื่องจากได้รับค่าจ้างต่ำมาก จนกระทั่งไม่เพียงพอแก่การยังชีพ ได้เคยขอร้องให้นายจ้างเพิ่มค่าจ้างให้ แต่ก็ไม่สมประสงค์ กรรมกรเหล่านี้ได้เคยคิดจะปลืกตัวออกจากโรงงานของนายจ้าง และจะจัดตั้งโรงงานของตนเองขึ้นในทำนองสหกรณ์ผู้ประดิษฐ์ แต่ในไม่ช้าก็ต้องเลิกล้มความตั้งใจนี้เพราะเห็นว่า ไม่มีวันสำเร็จได้ เขาเป็นผู้ยากจน จะพยายามสะสมเงินกันเป็นเวลานานสักเท่าใด ก็คงไม่สามารถรวบรวมเงินทุนไว้อย่างเพียงพอได้ เพราะการประกอบงานประดิษฐ์กรรม เป็นงานที่ต้องการเงินทุนมาก

ร้านสหกรณ์ของผู้นำชาวเมืองรอชเดล 28 คนนี้ ได้จดทะเบียนเมื่อวันที่ 24 ตุลาคม ค.ศ.1844 ภายใต้นามว่า “สมาคมของผู้นำอันเที่ยงธรรมแห่งเมืองรอชเดล” (The Rochdale Society of Equitable Pioneers) ซึ่งมี หลักการดังนี้

1. ขายของโดยอนุโลมตามราคาท้องตลาด
2. ขายแต่สินค้าที่มีคุณภาพดี ไม่ปลอมแปลง และใช้เครื่องชั่งตวงวัดที่

เพียงตรง

3. ให้ผู้ซื้อชำระเงินสด
4. ขายของแก่บุคคลภายนอกได้
5. ให้รับสมาชิกใหม่โดยไม่จำกัดจำนวน
6. ให้ใบบุ๋นได้ดอกเบี้ยในอัตราตายตัวและค่อนข้างต่ำ
7. ให้เฉลี่ยเงินกำไรให้แก่สมาชิกตามส่วนแห่งการซื้อ
8. สมาชิกมีสิทธิเท่ากันในการออกเสียงคือคนละเสียง ทั้งนี้โดยไม่

คำนึงถึงฐานะ เพศ และจำนวนหุ้น

เมื่อปี 2486 เป็นปีที่ครบรอบร้อยปีของร้านสหกรณ์แห่งเมืองรอชเดล อัลบิน โยฮันสัน (Albin Johansson) ประธานกรรมการสมาคมสหกรณ์แห่งเมืองรอชเดล แห่งประเทศ สวีเดน (Kooperativs Forbundet) ได้ขอร้องให้นักสหกรณ์ทั่วโลกทำการฉลองครบรอบร้อยปีให้ สมเกียรติ ขอให้ให้นักสหกรณ์ โดยเฉพาะอย่างยิ่งนักสหกรณ์รุ่นเยาว์ เดินทางไปยังเมืองรอชเดล เป็น การไปเยี่ยมชมและให้เกียรติแก่สถานที่ ซึ่งเคยเป็นที่ตั้งของร้านสหกรณ์ร้านแรก (ตั้งแต่ปี ค.ศ.1925 สถานที่นี้ได้ถูกดัดแปลงให้เป็นพิพิธภัณฑ์การสหกรณ์) และทั้งขอให้นักสหกรณ์ทั้งหลาย ช่วยกัน จัดสร้างอนุสาวรีย์ให้แก่ผู้นำแห่งเมืองรอชเดล ให้เป็นการสมกับคุณความดีที่ผู้นำ ได้ทำให้แก่โลก

วัตถุประสงค์

สหกรณ์มีวัตถุประสงค์เพื่อส่งเสริมฐานะทางเศรษฐกิจและสังคมของสมาชิก โดยวิธีร่วมกันดำเนินธุรกิจเพื่อประโยชน์ด้วยกันในข้อต่อไปนี้

- (1) จัดหาสิ่งของที่สมาชิกต้องการมาจำหน่าย และอำนวยความสะดวกแก่สมาชิกตามที่ เห็นสมควร
- (2) ช่วยจำหน่ายผลิตผลหรือผลิตภัณฑ์ของสมาชิก
- (3) ส่งเสริมการศึกษาและความรู้ทางสหกรณ์ รวมทั้งการขอหรือรับความ ช่วยเหลือทางวิชาการจากทางราชการ หน่วยงานของต่างประเทศหรือบุคคลอื่นใด
- (4) ส่งเสริมให้สมาชิกรู้จักการประหยัดทรัพย์ การช่วยตนเองและการช่วยเหลือซึ่ง กันและกัน
- (5) รับฝากเงินจากสมาชิก
- (6) ร่วมมือกับสหกรณ์และสถาบันที่เกี่ยวกับสหกรณ์ทั้งภายในและต่างประเทศ ในอันที่จะเกื้อกูลช่วยเหลือซึ่งกันและกัน
- (7) จัดให้มีหรือส่งเสริมกิจกรรมใดๆ เพื่อการดำรงชีวิตและความเป็นอยู่ที่ดีขึ้นของ สมาชิกและครอบครัว
- (8) จัดให้ได้มา ซื้อ ถิ่นกรรมสิทธิ์ หรือทรัพย์สินสิทธิครอบครอง กู้ยืม หรือเช่า เช่าซื้อ รับโอนสิทธิการเช่า จำนอง หรือสิทธิการเช่าซื้อ จำนอง จำนำ ขาย หรือ จำหน่ายด้วยวิธีอื่นใดซึ่ง ทรัพย์สิน
- (9) ซื้อหุ้นของสหกรณ์อื่น หรือของสถาบันซึ่งประกอบธุรกิจอันทำให้เกิดความ สะดวกหรือส่งเสริมความเจริญแก่กิจการของสหกรณ์ โดยได้รับความเห็นชอบจากนายทะเบียน สหกรณ์
- (10) ซื้อหุ้นหรือหุ้นกู้ของชุมนุมสหกรณ์

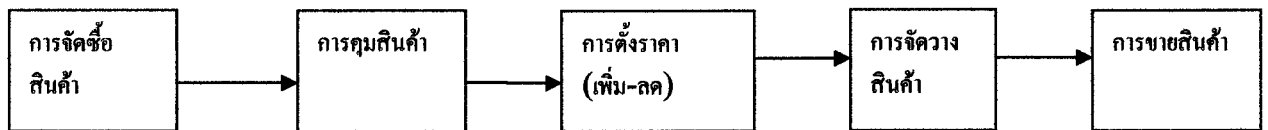
(11) จัดหาทุนเพื่อใช้ในการดำเนินงาน โดยการออกตั๋วสัญญาใช้เงินและตราสารการเงิน

(12) ดำเนินกิจการอย่างอื่นบรรดาที่เกี่ยวกับ หรือเนื่องในการจัดให้สำเร็จตามวัตถุประสงค์ของสหกรณ์ ทั้งนี้ ภายในขอบเขตที่บัญญัติในกฎหมายว่าด้วยสหกรณ์

1.7 การดำเนินธุรกิจของร้านสหกรณ์

สหกรณ์ร้านค้าดำเนินธุรกิจในรูปของการค้าปลีก เช่นเดียวกับห้างสรรพสินค้า ซูเปอร์มาร์เก็ต หรือร้านค้าปลีกของเอกชน มีวัตถุประสงค์ คือกำไรสูงสุด แต่ร้านสหกรณ์มุ่งที่จะให้บริการแก่สมาชิก การดำเนินงานร้านสหกรณ์นั้นยากกว่าสหกรณ์รูปแบบอื่น เพราะจะต้องแข่งขันกับห้างสรรพสินค้าต่างๆ ซึ่งเกิดขึ้นมากมายในด้านของบริการ และราคา จะต้องมี ความสามารถในการจัดการบริหารสินค้าซึ่งถือว่าเป็นทรัพย์สินที่มีมูลค่ามากที่สุดของสหกรณ์ประเภทนี้

ขั้นตอนการดำเนินธุรกิจของร้าน สหกรณ์



ภาพที่ 2.1 ขั้นตอนการดำเนินธุรกิจของร้านสหกรณ์

ประสิทธิภาพในการดำเนินธุรกิจของร้านสหกรณ์

เป้าหมายในการดำเนินธุรกิจโดยทั่วไป ก็คือ ธุรกิจสามารถทำกำไรให้ได้สูงที่สุด จึงจะเป็นที่พอใจของผู้ถือหุ้นทั้งหลาย แต่ในสหกรณ์เป้าหมายสูงสุดของสหกรณ์ก็คือ สามารถให้บริการแก่สมาชิกตามความต้องการได้มากที่สุด และผู้รับบริการนั้นจะต้องเป็นสมาชิกส่วนใหญ่ มิใช่สมาชิกส่วนน้อย แต่เนื่องจากสหกรณ์เป็นธุรกิจจึงจำเป็นต้องดำเนินไปตามรูปแบบของธุรกิจโดยทั่วไป เพราะสหกรณ์เมื่อตั้งขึ้นมาแล้วก็ย่อมต้องการความมั่นคงและสามารถให้บริการแก่สมาชิกได้ตลอดไป มีระยะเวลายาวนาน ฉะนั้นความสามารถในการทำกำไรของสหกรณ์จึงมีความหมายมาก ทั้งนี้มิใช่เพื่อตอบแทนสมาชิกที่เข้าร่วมทุนและเฉลี่ยกำไรคืนให้ตามส่วนที่ทำธุรกิจกับสหกรณ์แล้ว สหกรณ์ยังต้องสะสมไว้เพื่อการทำธุรกิจต่อไปภายหน้าด้วย

การวัดประสิทธิภาพในการดำเนินธุรกิจร้านสหกรณ์ อยู่ที่ความสามารถในการทำกำไรมากน้อยนั่นเอง ปัจจัยที่จะนำมาพิจารณามีอยู่ 3 ประการคือ

1. ยอดขาย ในการพิจารณาว่ายอดขายของร้านสหกรณ์มีผลกระทบต่อประสิทธิภาพของการดำเนินธุรกิจสามารถพิจารณาได้ 2 วิธี

วิธีที่ 1 ยอดขายสินค้าต่อพื้นที่ พื้นที่ของร้านสหกรณ์จะประกอบด้วยพื้นที่ตั้งวางสินค้า กับส่วนที่เป็นสำนักงานและคลังสินค้า

วิธีที่ 2 ยอดขายสินค้าต่อจำนวนพนักงาน

การทำยอดขายให้มีประสิทธิภาพมีปัจจัยหลายอย่างที่จะสนับสนุนให้เป็นไปได้ตามหลักเกณฑ์ เช่น การซื้อสินค้าที่สมาชิกต้องการเป็นสินค้าที่ขายได้เร็วมีอัตราหมุนรอบของสินค้าสูง ขายสินค้าเต็มมูลค่า และขายเงินสด เพราะมีใช้เพียงแต่มียอดขายสูงเท่านั้น จะต้องไม่มียอดขายเชื่อ ขายผ่อนชำระ หรือหากจะมีอยู่บ้างต้องมีจำนวนเพียงเล็กน้อย ซึ่งแสดงถึงการเก็บชำระหนี้ได้ตามกำหนดเวลา

1. กำไรขั้นต้น กำไรขั้นต้นเป็นปัจจัยที่สำคัญอีกปัจจัยหนึ่ง เพราะเป็นเงื่อนไขแรกที่จะแสดงให้เห็นว่าร้านสหกรณ์สามารถทำกำไรได้ กำไรขั้นต้น จะต้องคุ้มกับค่าใช้จ่าย โดยจะต้องมีการคำนวณดูว่าสินค้าแต่ละชนิดจะคิดกำไรขั้นต้นแตกต่างกันอย่างไร จึงจะทำให้การขายสินค้าเป็นไปได้ด้วยดี สินค้าราคาไม่แพง

สิ่งสำคัญที่จะนำมากำหนดอัตรากำไรขั้นต้นของสินค้าแต่ละชนิดขึ้นอยู่กับความถี่ในการขายสินค้า หรืออัตราการหมุนรอบของสินค้านั่นเอง สินค้าชนิดใดที่เป็นของจำเป็นแก่การดำรงชีวิตที่ทุกคนต้องกิน ต้องใช้เป็นประจำ และเป็นสินค้าสิ้นเปลืองคนต้องใช้อยู่ๆ อัตรากำไรขั้นต้นก็จะต่ำ แต่ถ้าเป็นสินค้าประเภทคงทนถาวร หรือของไม่จำเป็นใช้ก็ได้ ไม่ใช้ก็ได้ อัตรากำไรขั้นต้นก็จะสูง แต่อย่างไรก็ตาม ถึงแม้ว่าจะมีการตั้งกำไรการค้าแตกต่างกันไปตามชนิดและประเภทของสินค้า ร้านสหกรณ์ก็จำเป็นจะต้องหาค่าเฉลี่ยและกำหนดเป็นอัตรากำไรการค้าของธุรกิจไว้เป็นอัตราเดียว เช่นกำไรการค้า 12% ซึ่งเมื่อเทียบกับยอดขายแล้ว หมายความว่ายอดขาย 100 บาท มีกำไร 12 บาท เพื่อเป็นฐานในการที่จะนำไปคำนวณค่าใช้จ่าย เพื่อไม่ให้เกินอัตรากำไรการค้าดังกล่าวต่อไป

2. ค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน การดำเนินธุรกิจจำเป็นจะต้องมีค่าใช้จ่ายเพื่อให้ธุรกิจสามารถดำเนินไปได้ตามเป้าหมาย ค่าใช้จ่ายบางอย่างจำเป็นจะต้องจ่ายและยิ่งถ้าเป็นจำนวนที่สูงก็จะต้องให้ได้ผลตอบแทนที่สูงที่สุดตามไปด้วย เช่น เงินเดือน ค่าจ้างพนักงาน ถ้าต้องจ่ายในอัตราที่สูง พนักงานจะต้องตอบสนองและทำยอดขายให้สูงคุ้มกับเงินเดือนที่จ่ายไปด้วย โดยปกติอัตรากำไรจ่ายทั้งหมดทุกประเภท เมื่อเทียบกับยอดขายแล้วไม่ควรเกิน 7-8.50 % ค่าใช้จ่ายเฉพาะเงินเดือน ค่าจ้าง ไม่ควรเกิน 40 % ของกำไรขั้นต้น และหากมีการเช่า ค่าเช่าก็ไม่ควรเกิน 5 % ของกำไรขั้นต้น (โสภิตา สรทธารัตน์ : 2543)

3. ประวัติร้านสหกรณ์กรุงเทพ จำกัด

ร้านสหกรณ์กรุงเทพ จำกัด สิ้นใช้ ได้รับการจดทะเบียนเป็นสหกรณ์ตาม พระราชบัญญัติสหกรณ์ พุทธศักราช 2471 เมื่อวันที่ 23 มีนาคม 2482 เลขทะเบียนข้อบังคับที่ 19/1876 โดยกำหนดทุนเรือนหุ้น ไว้ 60,000 บาท แบ่งออกเป็น 3,000 หุ้น มูลค่าหุ้นละ 20 บาท และมีสมาชิก จำนวน 493 คน ถือหุ้นรวม 789 หุ้นคิดเป็นเงิน 15,780 บาท ปัจจุบันมีสมาชิก 126,328 คน จำนวนคณะกรรมการดำเนินการทั้งสิ้น 10 คน ฝ่ายจัดการ จำนวน 193 คน

ร้านสหกรณ์กรุงเทพ จำกัด สิ้นใช้ ร้านแรกตั้งอยู่ที่สามยอด ถนนเจริญกรุง จังหวัดพระนคร ได้เริ่มเปิดทำการค้าใน “วันชาติ” คือวันที่ 24 มิถุนายน 2483 อันเป็นวันที่ประชาชนชาวไทยทั้งมวลถือว่าเป็นวันที่ระลึกสำคัญยิ่งของชาติไทย ในการทำพิธีเปิดร้านสหกรณ์นี้ การที่ร้านสหกรณ์กรุงเทพ จำกัด สิ้นใช้ กำเนิดเป็นองค์การดำเนินงานสำเร็จรูปก็เนื่องด้วยน้ำพักน้ำแรงและความร่วมมือร่วมใจของประชาชนชาวไทยที่หวังผลในการสร้างชาติตามรัฐธรรมนูญ สมาชิกของร้านสหกรณ์ส่วนมากเป็นข้าราชการในกระทรวง ทบวง กรมต่างๆ ที่มีความนิยมชมชอบเป็นเอกฉันท์ ในอันจะดำเนินการค้าเพื่อช่วยตัวเองและหมู่คณะตามหลักและวิธีการสหกรณ์ อย่างเช่นที่อารยประเทศทางตะวันตกได้จัดทำจนบรรลุผลเป็นอย่างดีมาแล้ว จึงได้เต็มใจช่วยกันสนับสนุนทรัพย์ซื้อหุ้นร้านสหกรณ์คนละมากบ้างน้อยบ้างตามกำลังความสามารถทั้งยังได้ช่วยเหลือด้วยประการอื่นๆ เช่น ช่วยบอกกล่าวชี้ชวนให้มีผู้นิยมเข้ามาเป็นสมาชิกซื้อหุ้นของร้านสหกรณ์มากขึ้น เพื่อส่งเสริมสมรรถภาพของร้านสหกรณ์ทั้งในทางจำนวนสมาชิกและเงินทุน

การดำเนินงานของร้านสหกรณ์

1. ร้านสหกรณ์ดำเนินธุรกิจขายสินค้าอุปโภคบริโภคให้แก่สมาชิกและประชาชนทั่วไป
2. ร้านสหกรณ์จัดให้บริการเช่าพื้นที่ เพื่อจำหน่ายสินค้า
3. ร้านสหกรณ์ให้บริการเช่าที่จอดรถสำหรับสมาชิกและบุคคลภายนอก มีสัญญาเช่า

อสังหาริมทรัพย์ของร้านสหกรณ์

1. สาขาพระปิ่นเกล้า ประกอบด้วยอาคาร 1 หลัง เนื้อที่ 5 ไร่ 3 งาน 19 ตารางวา
2. สาขาบางลำพู ประกอบด้วยอาคาร 2 หลัง เนื้อที่ 262 ตารางวา
3. สาขาเอกมัย ประกอบด้วยอาคาร 1 หลัง พร้อมที่จอดรถ เนื้อที่ 3 ไร่ 21 ตารางวา
4. สาขาลาดหญ้า ประกอบด้วยอาคาร 1 หลัง เนื้อที่ 619 ตารางวา

ที่ตั้งสำนักงานร้านสหกรณ์กรุงเทพ จำกัด

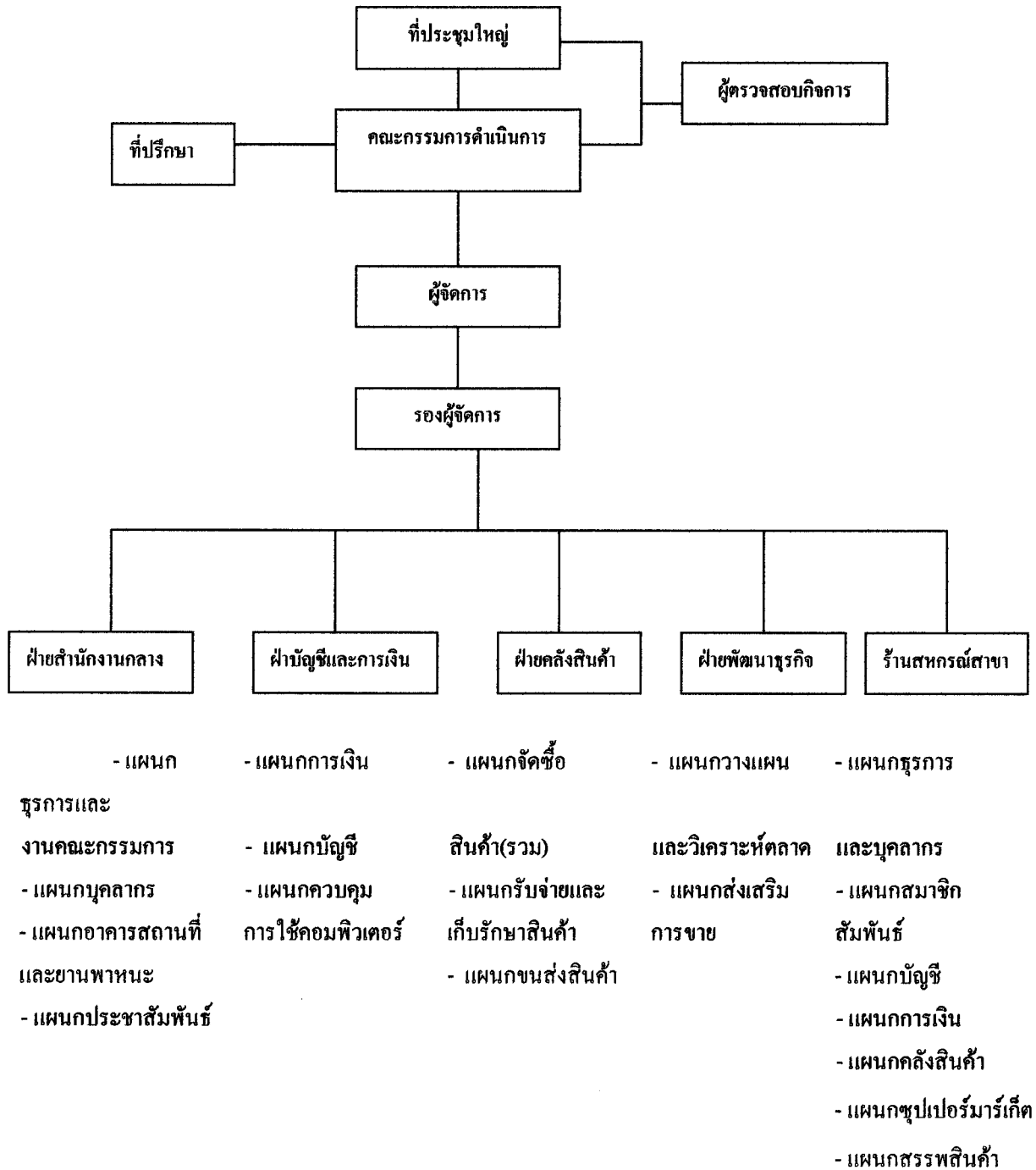
สำนักงานใหญ่และสาขาพระปิ่นเกล้า ตั้งอยู่เลขที่ 183 ถนนสมเด็จพระปิ่นเกล้า แขวงอรุณอมรินทร์ เขตบางกอกน้อย กรุงเทพมหานคร 10700

สำนักงานสาขาบางลำพู ตั้งอยู่เลขที่ 156 ถนนจักรพงษ์ แขวงตลาดยอก เขตพระนคร
กรุงเทพมหานคร 10200

สำนักงานเอกมัย ตั้งอยู่เลขที่ 1231-1277 ถนนสุขุมวิท แขวงคลองตันเหนือ เขตวัฒนา
กรุงเทพมหานคร 10110

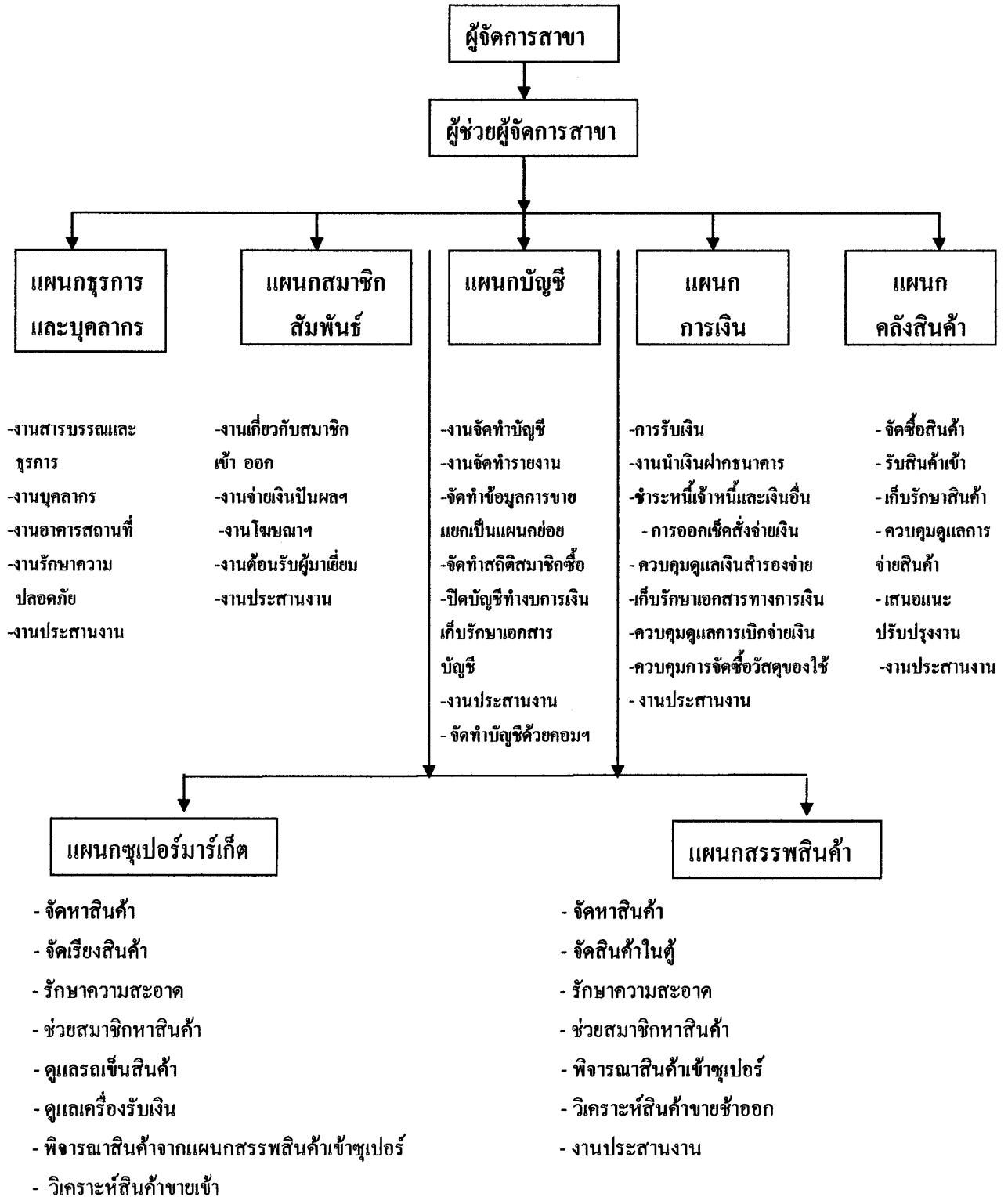
สำนักงานลาดหญ้า ตั้งอยู่เลขที่ 308 ถนนลาดหญ้า แขวงคลองสาน เขตคลองสาน
กรุงเทพมหานคร 10600

โครงสร้างของร้านสหกรณ์กรุงเทพ จำกัด



ภาพที่ 2.2 โครงสร้างร้านสหกรณ์กรุงเทพ จำกัด
 ที่มา คณะกรรมการดำเนินการให้ความเห็นชอบเมื่อวันที่ 27 เมษายน 2539

โครงสร้างของ ร้านสหกรณ์กรุงเทพ จำกัด สาขา



ภาพที่ 2.3 โครงสร้างของร้านสหกรณ์กรุงเทพ จำกัด สาขา

ที่มา คณะกรรมการดำเนินการให้ความเห็นชอบเมื่อวันที่ 27 เมษายน 2539

4 แนวทางการพัฒนารูปแบบการบริหารงานสหกรณ์ร้านค้า

4.1 แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับองค์กรและการจัดการ

คำต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับหน่วยธุรกิจ หรือหน่วยราชการ ซึ่งมักพบอยู่บ่อยครั้งได้แก่องค์กร (Organization) โครงสร้างองค์กร (Organization Structure) การจัดการ (Management) องค์กร หมายถึง หน่วยของสังคมที่มีวัตถุประสงค์ ประกอบไปด้วยบุคคลต่าง ๆ ที่ทำงานในหน้าที่บทบาท สถานที่ทำงานต่างกัน และมีการกระทำที่ร่วมมือกัน เพื่อให้ผลงานแต่ละคนนั้นส่งผลร่วมกัน (Litterer, 1966 : 7) สอดคล้องกับ ธงชัย สันติวงษ์ (2541 : 1-2) ที่เห็นว่า องค์กรนอกจาก ต้องเป็นหน่วยทางสังคม (Social entity) แล้ว ยังต้องมีการรู้จักและประสานงานกัน (consciously coordinated) ระหว่างบุคคลและทรัพยากร มีลักษณะแบ่งแยกเป็นขอบเขตที่เด่นชัด (identifiable boundary) มีความผูกพันต่อเนื่อง (continuing bond) และมีเป้าหมาย (goals) ส่วนโครงสร้างองค์กรนั้น หมายถึง วิธีการที่เกี่ยวกับการจัดแบ่งทรัพยากรต่าง ๆ และการกำหนดวิธีการรายงานตามสายบังคับบัญชา ในระหว่างกลุ่มคน รวมไปถึงกลไกของระบบการประสานงานที่เป็นทางการ และวิธีที่จะต้องเกี่ยวข้องกันตามแบบแผนที่ได้มีกำหนดและวางเอาไว้

หากกล่าวถึงทฤษฎีองค์กร (Organization theory) จึงเกี่ยวข้องกับศาสตร์ของการบริหารตัวองค์กร จากเป้าหมาย และเนื้อหาของงาน พิจารณาทรัพยากรขององค์กรวิเคราะห์การจัดโครงสร้าง และระบบงาน โดยมุ่งให้มีประสิทธิผล โดยมีวิวัฒนาการเป็นลำดับ นับตั้งแต่ Frederick W. Taylor ซึ่งเป็นเจ้าของตำรับการบริหารงานที่มีหลักเกณฑ์ (scientific management) Max Weber พัฒนาโครงสร้างรูปแบบที่เป็นทางการ (bureaucracy) ซึ่งเน้นแบ่งงานกันทำ มาจนถึง Douglas McGregor เจ้าของทฤษฎี X และทฤษฎี Y เป็นต้น

คำว่า การบริหาร และการจัดการ หมายถึง กิจกรรมในการบริหารทรัพยากร และกิจการงานอื่น ๆ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนด โดยที่คำว่า การบริหาร ใช้ในการบริหารระดับสูง หน้าที่ เน้นหลักการกำหนดนโยบายที่สำคัญ และกำหนดแผน เป็นคำที่นิยมใช้ในการบริหารรัฐกิจ (Public administration) ส่วนการจัดการ เน้นการดำเนินงานให้เป็นไปตามนโยบาย (แผนที่วางไว้) นิยมใช้สำหรับการจัดการธุรกิจ (Business management) (ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ, 2539)

4.1.1 ทฤษฎีการจัดการ

การจัดการถือเป็นทั้งศาสตร์และศิลป์ กล่าวคือ ความสามารถในการจัดการและ

การดำเนินงานถือเป็นศิลป์ (art) ส่วนความรู้ หรือทฤษฎีที่ใช้ในการจัดการ ถือเป็นศาสตร์ (science) ศาสตร์ในการจัดการก็คือ ความรู้ที่ได้จัดระบบมาแล้ว ทฤษฎีการจัดการจึงเป็นระบบแบบความคิด หลักเกณฑ์ที่เกี่ยวกับการจัดการที่สำคัญ ซึ่งอาจแบ่งออกเป็น 4 กลุ่มใหญ่ ดังนี้ (ศิริวรรณ เสรีรัตน์และคณะ 2539, ธงชัย สันติวงษ์, 2541)

1. การจัดการแบบดั้งเดิม(Classical management) มุ่งสร้างประสิทธิภาพโดยอาศัยหลักของการแบ่งงานกันทำ (division of labour) โดยต่อมา Frederick W. Taylor เน้นการจัดการ โดยให้หลักเหตุผลและวิทยาศาสตร์ (scientific management) เพื่อปรับปรุง ประสิทธิภาพบุคลากร ยังมี Max Weber พัฒนาการจัดการตามแบบราชการ(bureaucratic management) เป็นต้น ในกลุ่มนี้จึงเป็นการจัดการยุคแรก ๆ ซึ่งมุ่งที่องค์การส่วนรวม และวิธีปรับปรุงประสิทธิภาพและประสิทธิผล การบริหารจึงเน้นการวางแผนอย่างเป็นทางการ วัตถุประสงค์ที่กำหนดอย่างชัดเจน และโครงสร้างที่พัฒนาขึ้นอย่างเหมาะสมสอดคล้องกับอำนาจหน้าที่และ ความสัมพันธ์ต่าง ๆ

2. การจัดการเชิงพฤติกรรม (Behavioral management) เป็นการจัดการที่มุ่งลักษณะและผลกระทบของแต่ละบุคคล และพฤติกรรมกลุ่มในองค์การ ตัวอย่างเช่น Elton Mayo พฤติกรรมมนุษย์ในการทำงานมิได้ขึ้นอยู่กับปัจจัยทางด้านเศรษฐกิจ หรือการจูงใจด้านการเงินเพียงอย่างเดียว หากแต่ขึ้นกับความพอใจทางจิตใจ หรือเรื่องราวด้านสังคม ส่วน Chester Barnard ย้ำให้เห็นว่าองค์การต้องสนใจสร้างระบบความร่วมมือ (cooperative systems) อำนาจหน้าที่มิใช่ไหลในทิศทางเดียวจากบนลงล่าง ผู้บริหารจึงต้องเปิดกว้างรับฟังเหตุผลผู้ใต้บังคับบัญชา ด้วย นอกจากนี้นักคิดที่มีชื่อเสียงโด่งดังอีกท่านคือ Douglas McGregor เจ้าคำรับทฤษฎี X และทฤษฎี Y ถือได้ว่าเป็นผู้พลิกโฉมความคิดการบริหาร จากเดิมที่มองว่า พนักงานเกียจคร้าน ไม่กระตือรือร้น ในทฤษฎี X เห็นว่า พนักงานมีความรับผิดชอบ มีความคิด ริเริ่มในการทำงาน ในทฤษฎี Y จึงต้องให้เขามีส่วนร่วมในองค์การ สำหรับ Abraham Maslow เป็นผู้เสนอทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการ ซึ่งเห็นว่าบุคคลได้รับการกระตุ้น โดยความต้องการ เพื่อให้ได้รับการตอบสนองตามลำดับของความต้องการของมนุษย์ โดยได้กำหนดเป็นทฤษฎีที่เรียกว่า ทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการ (hierarchy of needs theory) การจัดการตามหลักพฤติกรรมศาสตร์ จึงเป็นศาสตร์ที่รวมวัฒนธรรมมนุษย์ เศรษฐกิจ การเมือง จิตวิทยา สังคมวิทยา จิตวิทยาสังคม และคณิตศาสตร์ จึงทำให้เกิดการศึกษาพฤติกรรมองค์การ (organizational behavior) ซึ่งเป็นการศึกษาถึงผลกระทบที่องค์การมีต่อสมาชิก และผลกระทบที่สมาชิกมีต่อองค์การ โดยกลุ่มแรกจะละเลยไป

3. การจัดการเชิงปริมาณ (quantitative management) เป็นการจัดการที่นำเอาเทคนิค ทางคณิตศาสตร์ เครื่องมือทางสถิติ และข้อมูลมาใช้เพื่อช่วยแก้ปัญหาการจัดการ การจัดการเชิงปริมาณประกอบด้วยศาสตร์ที่สำคัญ 3 ประการ คือประการแรก ศาสตร์การจัดการ(Management

science) หรือการวิจัยการปฏิบัติการ (operation research) เป็นการจัดการที่มุ่งใช้โมเดลคณิตศาสตร์ ในสถานการณ์ตัดสินใจต่าง ๆ ผู้ตัดสินใจจะมีหลักเกณฑ์เชิงปริมาณในการเลือกระหว่างทางเลือกต่าง ๆ ที่ดีที่สุด ตัวอย่างเช่น ทฤษฎีการจัดลำดับแถวรอคอย (queuing theory) หรือ (waiting line analysis) หรือโมเดลสถานการณ์จำลอง (simulation model) เป็นต้น ประการที่สอง การจัดการปฏิบัติการ (operations Management) เป็นการจัดการซึ่งใช้เทคนิคเชิงปริมาณ เพื่อปรับปรุงผลผลิต และเพิ่มประสิทธิภาพการผลิตสินค้า หรือบริการ โดยการออกแบบการปฏิบัติการ และการควบคุมกระบวนการแปรสภาพทรัพยากร ให้เป็นสินค้าสำเร็จรูป และบริการ เช่น การจัดการสินค้าคงเหลือ (inventory management) และ โมเดลเครือข่าย (network modeling) เป็นต้น ประการสุดท้าย ระบบข้อมูลการจัดการ (management Information systems, MIS) เป็นเครื่องมือที่มุ่งเก็บรวบรวม กระบวนการและการส่งข้อมูลเพื่อสนับสนุนหน้าที่การจัดการ ซึ่งใช้ระบบคอมพิวเตอร์ที่ออกแบบมาเพื่อช่วยผู้บริหาร ในด้านการค้นหาข้อมูลที่ตรงกับความต้องการให้ได้ในระยะเวลาสั้นและประหยัดค่าใช้จ่าย

4. การจัดการที่เกิดขึ้นเมื่อไม่นาน ที่ผสมผสานของสามกลุ่มดังกล่าวแล้วคือ ทฤษฎีระบบ (systems theory) และทฤษฎีเชิงสถานการณ์ (contingency theory of management) ทฤษฎีระบบเป็นการจัดการ ซึ่งมององค์การเป็นระบบตามหน้าที่ที่สัมพันธ์กับสิ่งแวดล้อม ระบบเป็นกลุ่มของส่วนที่เกี่ยวข้องกัน ซึ่งต้องการบรรลุจุดมุ่งหมายร่วมกันทุกระบบ องค์การประกอบด้วย 4 ส่วนที่เกี่ยวข้องกัน คือ ปัจจัยนำเข้า (inputs) กระบวนการแปรสภาพ (transformation process) ผลผลิต (outputs) และการป้อนกลับ (feedback)

ทฤษฎีการจัดการเชิงสถานการณ์ เป็นการจัดการซึ่งมุ่งปรับปรุงพฤติกรรมตามสถานการณ์เฉพาะอย่างขององค์การ ประกอบด้วยเทคโนโลยี สิ่งแวดล้อมภายนอก และบุคคลขององค์การเป็นการผสมผสานการจัดการ 3 กลุ่มดังกล่าว โดยกำหนดหลักเพื่อเป็นแนวทาง ต่อไปไม่ใช่กฎที่แน่นอนตายตัว ผู้บริหารมีกิจกรรมที่แตกต่างกันกับสิ่งแวดล้อม เทคโนโลยี ขององค์การ และปัจจัยอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องดังเช่น Daniel Katz และ Robert Kann ที่ชี้ให้เห็นถึง ความจำเป็นขององค์การ ที่ต้องปรับตัวให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป เพื่อให้อยู่รอดได้ นอกจากสภาพแวดล้อมและเทคโนโลยีแล้ว ปัจจัยที่มีผลต่อโครงสร้างองค์การได้มากคือ ขนาดขององค์การ (organization size) พบว่าองค์การที่มีขนาดใหญ่ขึ้น ต่างจะมีส่วนประกอบโครงสร้างที่คล้ายคลึงกัน

4.1.2 ปัญหาและรูปแบบการจัดการองค์การ

องค์การธุรกิจ หรือองค์การประเภทอื่นใด เกือบจะทุกแห่งมักประสบปัญหาต่าง ๆ ในการบริการอยู่ใน 8 ประการสำคัญดังนี้คือ (ธงชัย สันติวงษ์, 2541)

1) เป้าหมายและวัตถุประสงค์ขององค์กร (Organization goals and object) เป้าหมายเป็นส่วนที่สำคัญของการบริหารงานเพราะเป็นหลักยึดและเป็นเครื่องชี้แนะการปฏิบัติงานของพนักงาน โดยตรง พนักงานจะทุ่มเทปฏิบัติงาน ได้ดีเพียงใดนั้น ขึ้นอยู่กับเป้าหมายขององค์กรชัดเจนเป็นที่เข้าใจ และยอมรับมากน้อยเพียงใด เป้าหมายอาจจะมีหลายระดับ มีได้หลายฝ่าย แต่หากเป้าหมายแต่ละตัวขัดแย้งกันเองในองค์กร หรือไม่สอดคล้องระหว่างเป้าหมายของตัวเอง และองค์กรเมื่อใดผู้บริหารจะต้องใช้ความสามารถมากขึ้นเท่านั้น สำหรับวัตถุประสงค์จะระบุผลลัพธ์ขั้นสุดท้ายที่ได้การกำหนดวัตถุประสงค์อาจจะเป็นทั้ง ลำดับการบังคับบัญชา โดยเกิดจากเป้าหมายภารกิจเป้าหมายเฉพาะบุคคล และมีเครือข่ายที่ แสดงถึง โปรแกรมที่เกี่ยวข้องกัน บางกรณีจึงใช้ทดแทนกันระหว่างเป้าหมายและวัตถุประสงค์

2) โครงสร้างและการแบ่งงานภายใน (Structure and division of labor)

โครงสร้างองค์กร หมายถึง วิธีการจัดเตรียมคนเพื่อที่จะให้สามารถทำงานต่าง ๆ ได้สำเร็จ โครงสร้างจะช่วยให้รู้ได้ว่างานอยู่ในตำแหน่งใด และเกี่ยวข้องกับสัมพันธ์กับงานอื่น ๆ อย่างไร มีหน้าที่ความรับผิดชอบอย่างไรบ้าง โครงสร้างองค์กรมีได้หลายรูปแบบ ซึ่งต่างก็มีจุดอ่อน และจุดแข็งต่างกันไป โครงสร้างองค์กร จึงเปรียบเสมือนการวางกรอบ หรืออาณาเขต ที่จะให้ กิจกรรมของผู้ทำงานสามารถแสดงออก ซึ่งกระทำต่าง ๆ ได้ บางองค์กรอาจต้องการโครงสร้างใหญ่ที่จะให้มีสรรพสิ่งต่าง ๆ พร้อมมากที่สุด เพื่อจะประสานกำลัง ทำอะไรหลาย ๆ อย่าง โดยคนมาก ๆ ที่อยู่ด้วยกันได้บางองค์กรที่มีประสิทธิภาพ จึงต้องถือหลักว่า “โครงสร้าง ควรจะต้องจัดสร้างขึ้นตามความจำเป็นของกลยุทธ์” หรือตามความจำเป็นของสิ่งที่จะต้องทำ(form follow function) โครงสร้างองค์กร ไม่ใช่สิ่งที่คงทนถาวร และตายตัวแบบใด แบบหนึ่ง เมื่อเวลาผ่านไป โครงสร้างอาจต้องมีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงให้สอดคล้องกับเงื่อนไข และสถานการณ์ใหม่ ๆ ที่เกิดขึ้น เพื่อให้โครงสร้างองค์กรทันสมัย และมีประสิทธิภาพตลอดเวลา เช่น เมื่อมีเทคโนโลยีก้าวหน้า มีผลิตภัณฑ์และบริการใหม่ ๆ หรือเป้าหมายเปลี่ยนแปลงไป จะส่งผลทำให้องค์กรต้องมีการออกแบบใหม่อยู่ตลอดเวลา

3) บรรยากาศ (Organization climate) เมื่อผู้ปฏิบัติงานได้เข้ามาทำงานในตำแหน่ง หน้าที่ตามโครงสร้างองค์กรที่ได้กำหนดแล้ว สภาพแวดล้อมของอาคารสถานที่ ห้องทำงานการตกแต่งและการใช้งานอุปกรณ์ เครื่องใช้ในสถานที่จะมีผลกระทบต่อการทำงานว่ามีความสะดวกสบายเพียงพอต่อการใช้งานหรือไม่ หากไม่เพียงพอ อาจทำให้การติดต่อประสานงาน ความสมบูรณ์ของงานลดลงได้และที่สำคัญสภาพบรรยากาศแห่งความเคร่งเครียดหวาดระแวงหรือการแข่งขันชิงดีชิงเด่นกันแม้สภาพบรรยากาศจะเป็นปัจจัยที่ไม่เด่นชัดต่อความสำเร็จของงาน แต่ความจริงแล้ว หากบรรยากาศการทำงานที่ดีไม่เกิดขึ้น ผู้ทำงานจะเกิดความรู้สึกในทางหกดหู่ที่ถูก

กลืนเข้าไปอย่างช้า ๆ โดยไม่รู้ตัว แนวคิดทฤษฎีการจัดการในกลุ่มการจัดการเชิงพฤติกรรม (Behavioral management) จึงให้ความสำคัญในเรื่องนี้อย่างมาก

4) ระบบการให้รางวัลผลตอบแทน (Reward systems) ผลตอบแทนเป็นรายจ่ายที่ตอบแทนให้กับผู้ทำงานที่ได้ทุ่มเทกำลังความสามารถให้กับองค์กร ระบบการจ่ายผลตอบแทนจึงมีความสำคัญยิ่งต่อการจูงใจให้คนทำงาน เพราะหากผู้ปฏิบัติรู้สึกพอใจ และเห็นว่าค่าตอบแทนคุ้มกับสิ่งที่ตนได้ทำให้กับองค์กร ก็จะทุ่มเทในงานอย่างเต็มที่ ในทางตรงข้ามหากเห็นว่าไม่คุ้มค่าก็จะเกิดความพยายามในการเปลี่ยนแปลงไปสู่องค์กรที่ดีกว่า ระบบการจ่ายค่าตอบแทนมีได้ 2 ประเภท คือ ผลตอบแทนที่มีตัวตน เช่น ผลตอบแทนที่เป็นตัวเงิน และผลตอบแทนที่ไม่มีตัวตน เช่น ความพอใจทางด้านจิตใจ มักเกิดจากความยอมรับนับถือ เป็นต้น ซึ่งผลตอบแทนแต่ละประเภท ผู้ปฏิบัติอาจต้องการแตกต่างกันไปตามช่วงอายุก็ได้

5) ระบบการควบคุม (Control systems) ระบบการควบคุมจะเป็นเครื่องช่วยชี้นำ ให้การดำเนินงานเป็นไปตามแผนที่วางไว้ การควบคุมอาจเกิดจากการควบคุมภายในของผู้ปฏิบัติเองหรือเกิดจากการควบคุมภายนอกขององค์กร ซึ่งแต่ละคนอาจมีความชอบต่างกัน ผู้บริหารจึงต้องพิจารณาใช้เป็นเครื่องมือกำกับพฤติกรรมการทำงานอย่างเหมาะสม นอกจากนี้ยังอาจอาศัยประเพณีปฏิบัติ หรือพฤติกรรมทางสังคมเป็นเครื่องมือควบคุมได้ด้วย ระบบการควบคุมจึงเปรียบเสมือน พวงมาลัยควบคุมรถยนต์ หากมีการเกร็งการจับแน่น เกินไป อาจเคลื่อนตัวไปได้ช้า หากควบคุมน้อยเกินไป อาจเคลื่อนตัวแกว่งไกวออกนอกถนนออกทางได้

6) การตัดสินใจ (Decision making) การตัดสินใจที่เป็นจุดสำคัญของประสิทธิภาพ ผลงาน หากระบบการตัดสินใจถูกกำหนดขอบเขตและจัดเป็นระบบไว้ดี จะช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานทำงานได้คล่องตัว มีโอกาสใช้ความสามารถ และเกิดความพึงพอใจส่วนบุคคลที่ได้รับมอบหมายอำนาจตัดสินใจจึงถือได้ว่าสำคัญยิ่ง ประเด็นที่น่าพิจารณาคือ ผู้รับอำนาจในการตัดสินใจได้รับอำนาจมาเป็นบางส่วนต้องร่วมพิจารณากับผู้อื่นหรือรับงาน ทั้งหมด มีการมอบหมายอำนาจอย่างเหมาะสมหรือไม่ หากมีการสั่งการส่วนใหญ่จาก เบื้องต้น พร้อมกับมีกฎเกณฑ์ที่จำกัดมากมาย โดยแทบจะไม่เปิดโอกาสให้ผู้ทำงานตัดสินใจเองได้บ้างก็จะทำให้ผู้ทำงานอึดอัด ตรงข้ามหากผู้ทำงานทำตามคำสั่งคนอื่น โดยพยายาม หลีกเลียงไม่รับผิดชอบตัดสินใจด้วยตนเองแล้ว ก็เป็นปัญหาการปฏิบัติงานอีกเช่นกัน การมอบอำนาจ การตัดสินใจจึงควรยึดหลักว่า หากประสบการณ์และความสามารถมีน้อย ความรับผิดชอบก็จะน้อยต่อเมื่อมีความสามารถ ประสบการณ์ความรู้มากขึ้น การมอบอำนาจ ตัดสินใจก็ควรมากขึ้นเรื่อย ๆ

7) การพัฒนาทรัพยากรบุคคล (Human resources developments)

ผู้ปฏิบัติงานถือเป็นทรัพยากรบุคคลที่มีความสำคัญต่อองค์กรยิ่ง เพราะคนจะเป็นผู้สร้างงานให้ ขยายตัวเติบโตไป ด้วยความสามารถของผู้ปฏิบัติ การอบรมและพัฒนาบุคลากรจึงเป็น เงื่อนไข สำคัญที่ต้องการทำอย่างจริงจังในทางตรงข้าม หากละเลยไม่อบรมและพัฒนาทรัพยากรบุคคลจะ กลายเป็นตัวถ่วงความเจริญขององค์กร ได้ ความจำเป็นขององค์กรจึงมีตั้งแต่การคัดเลือกตัวบุคคล ฝึกอบรม พัฒนา และประเมินผลการปฏิบัติงานที่ดี โดยเฉพาะอย่างยิ่งการที่ต้องฝึกอบรมและ พัฒนา เพราะองค์กรต้องการผู้ปฏิบัติที่มีทักษะความชำนาญ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพขององค์กร นอกจากนี้ เมื่อมีการเปลี่ยนแปลงแล้วองค์กรก็ไม่อาจดำเนิน ไปตามกระแส โลกที่เปลี่ยนไปได้ เทคนิควิธีการอบรมและพัฒนา จึงมีความจำเป็นที่ผู้บริหารต้องมีการพัฒนาโดยตลอดอย่างต่อเนื่อง

8) ปัจจัยที่มีอิทธิพลจากภายนอก (*External influences*) องค์กรจะประสบ ความสำเร็จหรือล้มเหลว ย่อมขึ้นอยู่กับปัจจัย 2 กลุ่ม คือ ทรัพยากรที่มีอยู่ภายใน และความเป็นไป ของสภาพแวดล้อมภายนอก ปัจจัยเหล่านี้เองได้ทำให้องค์กรบางแห่งเปลี่ยนไปจากเดิมอย่าง มาก เช่น การขยายตัวของถนนหนทาง โทรคมนาคม อาจทำให้การขยายตัวของธุรกิจบาง ประเภทมากขึ้น เทคโนโลยีคอมพิวเตอร์ที่เติบโตอย่างรวดเร็ว ส่งผลกระทบต่อบริษัท คอมพิวเตอร์ที่เติบโต อย่างรวดเร็ว ในระยะแรกหรือการแข่งขันของธุรกิจค้าปลีกรายใหญ่ ส่งผลต่อการเปิดขายของร้าน ไซวฮ่วย เป็นต้น สภาพแวดล้อมภายนอกเหล่านี้จะมีผลต่อองค์กรมากหรือน้อยต่างกัน สุดแต่ชนิด และลักษณะของปัจจัยต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกันว่ามีอะไรบ้าง ความสามารถปรับตัวให้ทันความ เปลี่ยนแปลงกับสภาพแวดล้อมได้ตลอดเวลา จึงเป็นสิ่งสำคัญที่ผู้บริหาร ไม่อาจมองข้ามได้ ตรงกัน ข้ามหากสามารถใช้จุดแข็งขององค์กร ตนเองได้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยน ไปได้ กลับจะ เป็นประโยชน์ต่อองค์กรตนเองได้

ปัจจัยจากสภาพแวดล้อมภายนอกจึงนับได้ว่าเป็นตัวกำหนดที่สำคัญต่ออนาคตความ เป็นไปขององค์กร ไม่ยกเว้นกระทั่งองค์กรที่เคยเข้มแข็งมาก่อน

5. รูปแบบการจัดองค์กรและโครงสร้างสหกรณ์ร้านค้า

ในองค์กรที่เป็นทางการ(*Formal organization*) ผู้บริหารจำเป็นต้องวางโครงสร้างของ องค์กร (*Organization structure*) ที่แน่นอน เพื่อให้ผู้ได้บังคับบัญชาได้ทราบ อำนาจหน้าที่ของ ตนเองในการปฏิบัติงาน และบ่งบอกถึงขอบเขตความรับผิดชอบของแต่ละบุคคลที่ทำงานร่วมกัน เพื่อป้องกันความสับสน การทำงานที่ซ้ำซ้อนและขัดแย้งกัน นอกจากนี้ยังต้องจัดโครงสร้างให้ สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมและสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลง ไปอย่าง รวดเร็ว จึงต้องมีความยืดหยุ่น อยู่ด้วย มีองค์กรไม่น้อยที่วางโครงสร้างที่แข็งตัวเกินไป เช่น

โครงสร้างของสหกรณ์ ที่ไม่ค่อยมีการเปลี่ยนแปลงต่อสภาพแวดล้อมภายนอก ทำให้ส่งผลต่อ การปฏิบัติงานของบุคลากรอย่างเห็น ได้ชัด

5.1 การจัดโครงสร้างองค์การจำเป็นต้องคำนึงถึงองค์ประกอบสำคัญ ๆ อยู่ 3 ประการ คือ

5.1.1 ประสิทธิภาพในการทำงาน (Efficiency) การใช้คนและทรัพยากรจำนวนมาก เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ เป็นเรื่องที่ไม่ง่ายนัก โดยเฉพาะอย่างยิ่งสิ่งที่องค์การต้องคำนึงถึงก็คือใช้ทรัพยากรเหล่านั้นอย่างไรให้คุ้มค่าที่สุด การจัดแบ่ง มอบหมายภาระงาน ให้เหมาะสมทั้งทางด้านปริมาณ และคุณสมบัติของบุคลากรเป็นความจำเป็นของผู้บริหาร นอกจากนี้ การประสานงานติดต่อสั่งการระหว่างงานแต่ละประเภท ไม่ควรเป็นอุปสรรคต่อ การปฏิบัติงาน สิ่งที่ไม่อาจมองข้าม ไปได้อีกประการหนึ่งก็คือ ขนาดของการควบคุม (Span of control) ซึ่งหมายถึง การพิจารณาเกี่ยวกับจำนวนผู้ใต้บังคับบัญชาที่จะให้ผู้บริหารคนใดคนหนึ่งควบคุมโดยตรงว่าจะมีมากน้อยเพียงใด (Robbins,1990)

5.1.2 การรวมอำนาจ และการกระจายอำนาจ (Centralization and decentralization) แม้ว่าผู้บริหารจะได้กระจายอำนาจในการตัดสินใจบางอย่างให้กับพนักงานในองค์การตามแนวตั้งแล้วแต่ องค์การ อาจยังต้องมีการรวมอำนาจบางอย่างไว้ที่ผู้บริหารระดับสูง การตัดสินใจรวมอำนาจหรือกระจายอำนาจเรื่องใดเรื่องหนึ่ง จะส่งผลกระทบต่อการทำงานว่ามีความคล่องตัวมากน้อยเพียงใดและอาจมองได้ว่าการกระจายอำนาจ นอกจากจะทำให้ พนักงานปฏิบัติงานได้อย่างรวดเร็วแล้ว ยังสร้างขวัญกำลังใจให้พนักงานอีกด้วย จึงยังคงต้องมีระเบียบ กฎเกณฑ์ต่าง ๆ เป็นกรอบกำหนดการตัดสินใจอย่างรัดกุมพอสมควร เพราะหาก พนักงานตัดสินใจอย่างไม่มีรัดกุมก็จะส่งผลต่อหน่วยงานอย่างมาก

5.1.3 สภาพแวดล้อมขององค์การ (Environment) สภาพแวดล้อมกับองค์การมีส่วนสัมพันธ์กันอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ แบบโครงสร้างจำเป็นต้องเหมาะสมกับสภาพแวดล้อมว่ามีการเปลี่ยนแปลง มากน้อยแค่ไหน เช่น โครงสร้างแบบกลไก (Mechanistic structure) จะมีความสลับซับซ้อนสูงมีรูปแบบที่เป็นทางการมาก และมีการรวมศูนย์อำนาจ จึงปรับตัวต่อสิ่งใหม่ ๆ ได้ช้า ขณะที่โครงสร้างแบบมีชีวิต(Organic structure) จะมีลักษณะคล่องตัวและปรับตัวได้ง่าย การติดต่อสร้างงาน ส่วนมากจะกระทำในแนวนอนมากกว่าแนวตั้ง มีการแลกเปลี่ยนข้อมูลระหว่างกันมากกว่า จะใช้วิธีออกคำสั่ง Burnsและ Stalker (ธงชัย สันติวงษ์: 116) เห็นว่า โครงสร้างที่มีประสิทธิภาพสูงสุดก็คือ โครงสร้างซึ่งสามารถปรับจนสอดคล้องเข้ากับสภาพแวดล้อมก็คือผู้บริหารจะออกแบบองค์การเป็นแบบที่เป็นกลไก กรณีที่สภาวะแวดล้อมมั่นคงไม่เปลี่ยนแปลงมาก

และจะออกแบบองค์การให้เป็นโครงสร้างแบบมีชีวิต กรณีที่มีสภาพแวดล้อมเปลี่ยนแปลงและ ผกผันตลอดเวลา เกณฑ์ที่ใช้กำหนดในการจัดโครงสร้างองค์การเป็นแผนงานต่าง ๆ อาจแบ่งได้ เป็น 4 ประเภทคือ

- 1 จัดองค์การตามหน้าที่ (Functional Departmentation)
- 2 จัดองค์การตามผลผลิต หรือผลิตภัณฑ์ (Product Departmentation)
- 3 การจัดการตามพื้นที่หรืออาณาเขต (Territorial or Geographic Departmentation)
- 4 จัดองค์การตามลูกค้า (Customer Departmentation)

5.2 รูปแบบโครงสร้างการบริหารสหกรณ์ร้านค้า

รูปแบบสหกรณ์ร้านค้า โดยสหกรณ์ร้านค้าที่มีอยู่ในปัจจุบันอาจแบ่งตาม ลักษณะ ของสมาชิกที่อยู่ในองค์กร หรือชุมชนได้ 2 รูปแบบคือ

5.2.1 สหกรณ์ร้านค้าแบบเปิด ได้แก่ สหกรณ์ร้านค้าที่มีประชาชนทั่วไปในชุมชน นั้น เป็นสมาชิก ซึ่งมีความแตกต่างกันในด้านอาชีพ วย การศึกษาและอื่น ๆ ค่อนข้างมาก การ ติดต่อ สื่อสารระหว่างสหกรณ์กับสมาชิกทำได้ยาก ตัวอย่างสหกรณ์ร้านค้าประเภทนี้ได้แก่ ร้าน สหกรณ์กรุงเทพฯ จำกัด ร้านสหกรณ์พระนคร จำกัด เป็นต้น

5.2.2 สหกรณ์ร้านค้าแบบปิด ได้แก่ สหกรณ์ร้านค้าที่จัดตั้งขึ้น โดยบุคลากร ในหน่วยงาน หรือองค์กรทั้งภาครัฐและเอกชน ทั้งนี้เพื่อให้เป็นสวัสดิการแก่บุคลากรในองค์กร นั้น อาจแบ่งได้ตามลักษณะขององค์กร เช่น สหกรณ์ร้านค้าในสถานศึกษา สหกรณ์ร้านค้าใน หน่วยงานราชการและรัฐวิสาหกิจ สหกรณ์ร้านค้าในบริษัทหรือ โรงงานอุตสาหกรรม โอกาสของ การพัฒนาสหกรณ์ร้านค้า ประเภทนี้ขึ้นอยู่กับผู้บริหารงานในหน่วยงานเป็นอย่างมาก ส่วนการ ติดต่อสื่อสารระหว่าง สหกรณ์ร้านค้ากับสมาชิกทำได้ง่ายกว่ารูปแบบแรกเพราะสมาชิกอยู่ใน องค์กรอยู่แล้ว ตัวอย่างสหกรณ์ร้านค้าประเภทนี้ได้แก่ สหกรณ์ร้านค้าศูนย์การbinทหารบก จำกัด , สหกรณ์ร้านค้าพนักงานกรุงไทย จำกัด , สหกรณ์ร้านค้าจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย จำกัด เป็นต้น

6. เครื่องมือที่ใช้ในการวิเคราะห์งบการเงิน

6.1 การบริหารและการประเมินผลธุรกิจโดยใช้เทคนิค Balanced Scorecard

BSC เป็นเครื่องมือทางการจัดการที่ช่วยในการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ (Strategic implementation) โดยอาศัยการวัดหรือประเมิน (Measurement) ที่จะทำให้องค์การเกิด ความสอดคล้องเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันและมุ่งเน้นในสิ่งที่มีความสำคัญต่อความสำเร็จขององค์กร

(Alignment and Focused) อีกทั้งยังเป็นเครื่องมือสื่อสารที่ดีในการสื่อสาร ทั้งกลยุทธ์ และผลงานสู่พนักงานทุกระดับอันจะนำไปสู่การพัฒนาผลงานอย่างต่อเนื่องต่อไป

ความสำคัญของ Balanced Scorecard

1. เพื่อให้เกิดการสมดุลในการบริหารจัดการและการวัดผลงานให้กว้างมากขึ้น โดยใช้มุมมอง 4 ด้าน คือ ด้านการเงิน ด้านลูกค้า ด้านกระบวนการภายใน และด้านการเรียนรู้
2. เพื่อให้การบริหารเชิงกลยุทธ์ขององค์กรที่มีประสิทธิภาพ โดยออกแบบวิธีการในการถ่ายทอดทิศทางขององค์กรจากพันธกิจ ค่านิยม วิสัยทัศน์ ลงสู่การปฏิบัติอย่างเป็นขั้นตอน ดังนี้
 - 2.1 มีการกำหนดทิศทางองค์กรในรูปของพันธกิจ วิสัยทัศน์ ค่านิยม และกลยุทธ์
 - 2.2 มีการกำหนดวัตถุประสงค์ และเป้าหมายเชิงกลยุทธ์
 - 2.3 มีการจัดทำบัตรคะแนน (Scorecard) และถ่ายทอดลงสู่ระดับปฏิบัติเป็นลำดับขั้น
 - 2.4 มีการวัดผลและรายงานผล
 - 2.5 มีการนำผลมาใช้ปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง
3. เพื่อให้การถ่ายทอดวัตถุประสงค์และเป้าหมายเชิงกลยุทธ์จากระดับองค์กร ลงสู่ระดับปฏิบัติอย่างมีประสิทธิภาพ โดยการถ่ายทอดบัตรคะแนนลงไปเป็นลำดับขั้น

ตัวอย่างของมุมมองแต่ละด้าน

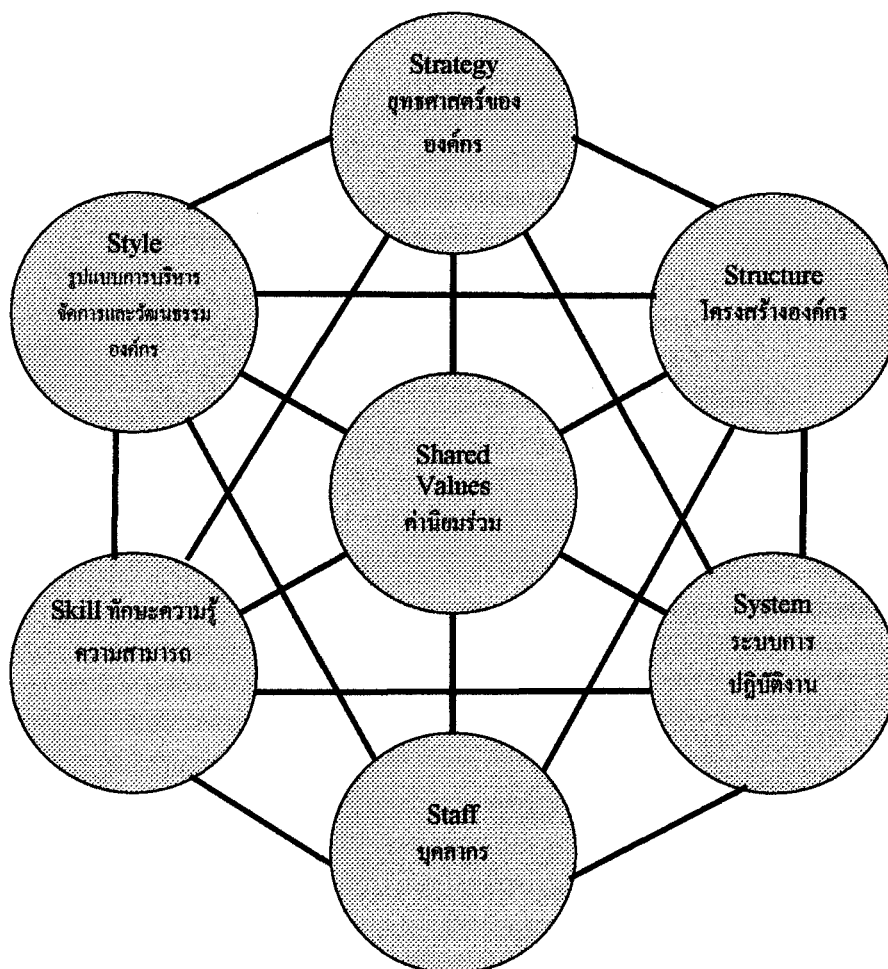
1. ด้านการเงิน (Financial Perspective) จะดูด้านผลกำไรเป็นหลัก
2. ด้านลูกค้า (Customer Perspective) จะดูด้านความจงรักภักดีต่อสินค้าและบริการ ความพึงพอใจของลูกค้า
3. ด้านกระบวนการภายในองค์กร (Internal Process Perspective) จะดูด้านประสิทธิภาพขององค์กร ระบบบริหารขององค์กร
4. ด้านการเรียนรู้และการพัฒนา (Learning and Growth Perspective) จะดูด้านการพัฒนาองค์กรระยะยาว การฝึกอบรมพนักงาน การนำองค์กรไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

โดยสรุป BSC มีความสำคัญเสมือนหนึ่งบุคคลขององค์กร ซึ่งเมื่อเราได้อ่านงบดุลเราจะทราบผลของการดำเนินงานขององค์กร ซึ่ง BSC ก็เช่นเดียวกัน แต่ละมุมมองก็เปรียบได้กับส่วนในงบดุลที่ว่าด้วยสินทรัพย์ หนี้สินและทุน ส่วน BSC จะว่าด้วยมุมมองด้านการเงิน

ถูกค้า กระบวนการภายใน และด้านการเรียนรู้และการพัฒนา (ปัญญา หิรัญรัมย์, ฤกษ์ญา
 ประศาสน์วุฒิ 2548 : 26-27)

6.2 เครื่องมือที่เป็นองค์ประกอบสำคัญในการบริหารองค์กร (McKinsey's 7 S)

การทำกรวิจัยในครั้งนี้นอกจากจะใช้การบริหารและการประเมินผลธุรกิจโดยใช้
 การวิเคราะห์จากแนวคิด Balanced Scorecard แล้วผู้วิจัยได้นำเครื่องมือที่เป็นองค์ประกอบสำคัญใน
 การบริหารองค์กรมาเป็นเครื่องมือเพื่อใช้เป็นแนวทางในการบริหารเพื่อให้สหกรณ์สามารถ
 ดำเนินงานให้เกิดประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้นมีดังนี้คือ McKinsey 's 7 S ซึ่งเป็นเครื่องมือที่ใช้ในการ
 ประเมินหรือวิเคราะห์ห่องค์กร เพื่อช่วยในการบริหาร และพัฒนาองค์กร



ภาพที่ 2.4 เครื่องมือที่เป็นองค์ประกอบสำคัญในการบริหารองค์กร (McKinsey's 7 S)

ที่มา : www.12manage.com/methods-75.html

1. ยุทธศาสตร์ขององค์กร (Strategies)

การบริหารเชิงยุทธศาสตร์ คือการตัดสินใจการกระทำภายในข้อกำหนดและการดำเนินกลยุทธ์ที่สร้างความสอดคล้องระหว่างองค์กร และสภาพแวดล้อมภายนอก เพื่อที่จะบรรลุเป้าหมายขององค์กรการบริหารเชิงยุทธศาสตร์ จึงเป็นกระบวนการอย่างหนึ่งที่จะช่วยให้ผู้บริหารตอบคำถามเชิงกลยุทธ์ เช่น องค์กรอยู่ที่ไหนในขณะนี้ องค์กรมีเป้าหมายอยู่ที่ไหน การกิจของเราคืออะไร การกิจของเราควรจะเป็นอะไร ผู้รับบริการของเราคือใคร และใครเป็นผู้รับบริการของเรา การบริหารเชิงกลยุทธ์จะมีความสำคัญเป็นอย่างยิ่งและพอจะสรุปเป็น ข้อ ๆ ได้ดังนี้

1.1 การบริหารเชิงยุทธศาสตร์ จะช่วยให้องค์กร กำหนดและพัฒนาข้อได้เปรียบทางการแข่งขันขึ้นมาได้และเป็นแนวทางที่บุคคลภายในองค์กรรู้ว่าจะใช้ความพยายามไปในทิศทางใดจึงจะประสบความสำเร็จในการให้บริการประชาชน

1.2 การบริหารเชิงยุทธศาสตร์ สามารถส่งเสริมให้เกิดแรงผลักดันในการคิดค้นสิ่งใหม่ และได้วิธีการที่เป็นระบบในการกระตุ้นให้เกิดความคิดใหม่ ๆ ที่มีความสัมพันธ์กับกลยุทธ์

1.3 การบริหารเชิงยุทธศาสตร์ เป็นการดำเนินการ โดยการมีส่วนร่วมของผู้บริหารหลายระดับ ทุกคนจะมีความเข้าใจแผนกลยุทธ์ มีวิสัยทัศน์ เป้าหมายองค์กรร่วม มีความเป็นเจ้าของ และจะมีความผูกพันกับการดำเนินการตามกลยุทธ์ที่ร่วมกันกำหนด

2. โครงสร้างองค์กร (Structure)

องค์กร (Organization) คือ โครงสร้างที่ได้ตั้งขึ้นตามกระบวนการ โดยมีการรับบุคลากรให้เข้ามาทำงานร่วมกันในฝ่ายต่างๆ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ หรือหมายถึง การจัดระบบระเบียบให้กับบุคคลต่าง ๆ ตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป เพื่อนำไปสู่เป้าหมายที่วางไว้

ดังนั้นการจัดองค์กรจึงหมายถึงความพยายามของผู้บริหารที่จะจัดหาบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถ เพื่อที่จะมอบหมายงาน (Delegation) และอำนาจหน้าที่ในการปฏิบัติงาน (Authority)

การจัดองค์กรจึงมีความหมายต่อบุคคลที่จะเข้ามาร่วมกันทำงาน ซึ่งจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องมีการประสานงานกันและกัน ดังนั้นการจัดองค์กรจะต้องมีความชัดเจนในเรื่องต่าง ๆ ดังนี้

-จุดประสงค์ขององค์กร และการวางแผนในการปฏิบัติงาน

-กิจกรรมที่องค์กรต้องปฏิบัติ และหน้าที่หลักขององค์กร

-ขอบเขตของอำนาจ หน้าที่ กฎ ระเบียบ ที่บุคลากรจะต้องปฏิบัติตาม

-ความสามารถในการปรับเปลี่ยนบทบาท โครงสร้างองค์กรให้เป็นไปตามยุคตาม

สมัย โลกยุคโลกาภิวัตน์ (Globalization) เราจะต้องเปลี่ยนกระบวนการคิดให้เท่าทันต่อการเปลี่ยนแปลง ไม่ยึดติดกับโครงสร้างหนึ่งโครงสร้างใดตลอดไป

เนื่องจากองค์กรในปัจจุบันมีขนาดใหญ่ ขาดความคล่องตัว ขาดความชัดเจนในการปฏิบัติงาน ผู้รับผิดชอบงาน ขั้นตอนหรือวงจรในการปฏิบัติงาน การจัดองค์กรที่ดีจะมีส่วนช่วยให้เกิดความคล่องตัวในการปฏิบัติงาน (Work flow) ลดความซ้ำซ้อนหรือขัดแย้งในหน้าที่ ยังช่วยให้บุคลากรได้ทราบขอบเขตงานความรับผิดชอบ มีความสะดวกในการติดต่อประสานงาน ผู้บริหารสามารถตัดสินใจในการบริหารจัดการได้อย่างถูกต้องและรวดเร็ว

3. ระบบปฏิบัติงาน (System)

ในการปฏิบัติงานตามกลยุทธ์เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ตามที่กำหนดไว้ นอกจากการจัดโครงสร้างที่เหมาะสมและมีการควบคุมที่ดีแล้ว การระบุนานและบทบาทให้บุคลากรและกำหนดว่าจะประสานงานกันอย่างไร การจัดหาเทคโนโลยีที่จะทำให้บุคลากรได้รับการจูงใจให้ทำงาน กล่าวคือ จะต้องมีการจัดระบบกระบวนการหรือการควบคุมกลยุทธ์ ซึ่งมีจุดมุ่งหมายเพื่อให้ผู้บริหารมีวิธีการจูงใจบุคลากรให้ทำงานตามเป้าหมายขององค์กร และวิธีการส่งกลับข้อมูลเพื่อตรวจสอบการทำงานขององค์กรและสมาชิก

4. บุคลากร (Staff)

ทรัพยากรมนุษย์นับเป็นปัจจัยที่มีความสำคัญต่อการดำเนินงานขององค์กร องค์กรจะประสบความสำเร็จหรือไม่ ส่วนหนึ่งจะขึ้นอยู่กับการจัดการทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management : HRM)

การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ เป็นกระบวนการวิเคราะห์ความต้องการทรัพยากรมนุษย์ในอนาคต แแผนกลยุทธ์ที่องค์กรได้กำหนดไว้จะเป็นตัวบ่งชี้ถึงจำนวนความต้องการบุคลากร และการตัดสินใจเกี่ยวกับส่วนประกอบของงานที่สอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กร รวมถึงคุณลักษณะของบุคลากรที่เหมาะสมกับงานแต่ละประเภท

การจัดหาบุคคลเข้าทำงาน เป็นกระบวนการคัดเลือกบุคคลเข้าทำงานในตำแหน่งต่างๆภายในองค์กร โดยวิธีการสรรหาและคัดเลือกผู้สมัครที่เหมาะสม

ปัญหาที่สำคัญอย่างหนึ่งที่เกิดขึ้นภายในองค์กร คือ การขาดแคลนบุคลากรที่มีทักษะหรือความชำนาญ จึงเป็นอุปสรรคต่อองค์กรที่ขยายตัว ดังนั้นองค์กรจึงต้องมีการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากร ตลอดจนการบริหารค่าตอบแทน การประเมินผลการปฏิบัติงาน การโยกย้ายและสลับเปลี่ยนตำแหน่งหน้าที่ เพื่อเพิ่มขีดสมรรถนะสูงสุดของบุคลากรอันจะนำไปสู่ผลสำเร็จขององค์กร

5. ทักษะ ความรู้ ความสามารถ (Skill)

ทักษะในการปฏิบัติงานของทรัพยากรบุคคลในองค์กรสามารถแยกทักษะออกเป็น 2 ด้านใหญ่ คือ ทักษะด้านงานอาชีพ และ ทักษะความถนัด/ความชาญฉลาดพิเศษ โดยมีรายละเอียดดังนี้

-ทักษะด้านงานอาชีพ (Occupational skill)

เป็นทักษะที่จะทำให้บุคคลประสบความสำเร็จในงานอาชีพ ซึ่งตาม The Dictionary of Occupational Titles อธิบายว่า ทักษะด้านงานอาชีพสามารถแบ่งได้เป็น 3 กลุ่ม ขึ้นอยู่กับว่าจะเน้นด้านใด ได้แก่ (1) ข้อมูล (Data) (2) คน (People) (3) สิ่งต่าง ๆ (Thing) ในการทำแบบฟอร์ม การจำแนกทักษะ โดยการนำกระดาษเปล่ามาแล้วเขียนหัวเรื่องว่า “งานที่ท่านพอใจมากที่สุดเท่าที่ท่านเคยทำมา” แล้วเขียนเรียงความสั้นๆบรรยายเกี่ยวกับงาน โดยการเขียนรายละเอียดให้มากที่สุดเท่าที่จะทำได้เกี่ยวกับหน้าที่ (Duties) และความรับผิดชอบ (Responsibilities) งานที่ท่านพอใจเป็นอย่างไร ในการเขียนเรียงความนี้ไม่จำเป็นต้องเป็นงาน (Job) ที่ท่านชอบทั้งหมด แต่เป็นรายละเอียดของงาน (Task) ที่ท่านพอใจมากที่สุดเท่าที่ท่านเคยทำมา ท่านอาจจะมีตำแหน่งงานที่ไม่ได้พอใจจริง ๆ ต่อจากนั้นจึงเขียนงานอื่น ๆ อีก 2 งาน (Two other takes) ที่ท่านเคยทำโดยจะเป็นเรียงความ 3 เรื่อง แล้วจึงขีดเส้นใต้ทักษะ (Skills) ซึ่งท่านได้กล่าวถึงบ่อยที่สุด ท่านก็จะได้ทราบถึงทักษะที่จำเป็นในงานอาชีพของท่าน

-ทักษะความถนัด/ความชาญฉลาดพิเศษ (Aptitudes and special talents)

สำหรับจุดมุ่งหมายการวางแผนงานอาชีพ ความถนัดของบุคคลมักได้รับการวัดโดยการทดสอบ เช่น แบบทดสอบความถนัดทั่วไป (General Aptitude Test Battery : GATB) เครื่องมือวัดชนิดนี้เป็นการวัดความถนัดต่าง ๆ ที่หลากหลาย ซึ่งประกอบด้วย ระดับสติปัญญา ความสามารถด้านคณิตศาสตร์ ความเข้าใจด้านเครื่องจักร ความสามารถด้านศิลปะ ความสามารถด้านดนตรี ฯลฯ ซึ่งการวัดเหล่านี้จะมีความสำคัญต่อการเลือกงานอาชีพ

6. รูปแบบการบริหารจัดการและวัฒนธรรมองค์กร (Style)

แบบแผนพฤติกรรมในการปฏิบัติงานของผู้บริหารเป็นองค์ประกอบที่สำคัญอย่างหนึ่งของสภาพแวดล้อมภายในองค์กร และจากผลการวิจัยที่ผ่านมา พบว่า ความเป็นผู้นำขององค์กรจะมีบทบาทที่สำคัญต่อความสำเร็จหรือล้มเหลวขององค์กร ผู้นำที่ประสบความสำเร็จจะต้องวางโครงสร้างวัฒนธรรมองค์กรด้วยการเชื่อมโยงระหว่างความเป็นเลิศและพฤติกรรมทางจรรยาบรรณให้เกิดขึ้น

ความเป็นผู้นำ คือ ความสามารถที่มีอิทธิพลเหนือบุคคลอื่นในด้านการกระทำตามที่ผู้นำต้องการให้กระทำรูปแบบของความเป็นผู้นำสามารถจำแนกทั่ว ๆ ไปได้ 4 อย่าง คือ

องค์กรที่ประสบความสำเร็จสูงจะมุ่งค่านิยมที่โดดเด่น เช่น การบริการ คุณภาพผลผลิตและบริการ การคิดค้นสิ่งใหม่ๆ ความรวดเร็วหรือประสิทธิภาพในการผลิตและการให้บริการ

จากผลการศึกษาของงานวิจัยที่ได้ทำการศึกษาบริษัทดีเด่นในอเมริกา นักวิจัยพบว่าบริษัทดีเด่นจะมีปัจจัยที่สำคัญ 8 อย่าง อันเป็นปัจจัยที่สำคัญของวัฒนธรรมองค์กรและเป็นส่วนประกอบที่สำคัญของพันธกิจองค์กรที่กำหนดไว้ปัจจัยทั้ง 8 อย่าง คือ

7.1 การดำเนินการที่มีความคล่องตัวและค่อนข้างจะไม่เป็นทางการจนเกินไป
 7.2 การให้ความใกล้ชิดกับประชาชนผู้รับบริการ และรับฟังปัญหาอย่างที่ตั้งใจ
 7.3 การให้ความเป็นอิสระแก่บุคลากรและการเป็นผู้ประกอบการเพื่อการคิดค้นใหม่
 7.4 การเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงาน บุคลากรผู้ปฏิบัติจะถูกมองว่าอยู่ใกล้ชิดที่สุดกับการปฏิบัติงานและเหมาะสมที่สุดที่จะเสนอเทคนิคเพื่อการปรับปรุงคุณภาพและประสิทธิภาพ

7.5 การบริหารงานแบบมีความใกล้ชิดและผลักดันด้วยค่านิยมร่วมกัน องค์กรที่ดีเด่นจะมีความชัดเจนในพันธกิจที่กำหนดและดำเนินการปลูกฝังค่านิยมอย่างจริงจัง

7.6 มีการกระจายงานที่ยืนอยู่บนพื้นฐานของทักษะอย่างเดียวกันหรือมีความเกี่ยวพันกัน

7.7 มีโครงสร้างองค์กรที่เรียบง่ายและมีสายงานการบังคับบัญชาสั้น

7.8 มีการเข้มงวดและการผ่อนปรนในขณะเดียวกันองค์กรที่ดีเด่นจะคงไว้ทั้งรวมอำนาจและกระจายอำนาจ การให้ความเป็นอิสระ การเป็นผู้ประกอบการ การคิดค้นสิ่งใหม่ จะถูกผลักดันให้เป็นภาระของระดับล่าง แต่จะยังคงควบคุมค่านิยมแกนกลางเพียงไม่กี่อย่างที่เข้มงวด เช่น คุณภาพ ความไว้วางใจได้ และการบริการ เป็นต้น (ชัยสิทธิ์ เกลิมมีประเสริฐ : 2546)

6.3 การวิเคราะห์การเงิน แบบ CAMELS Analysis

CAMELS ได้รับการออกแบบให้เป็นเครื่องมือวัดประสิทธิภาพการดำเนินงาน และต่อมาได้พัฒนาเป็นเครื่องมือทางการเงินเพื่อสร้างสัญญาณเตือนภัยล่วงหน้า (Early Warning System) อักษรแต่ละตัวของคำ CAMELS จะทำหน้าที่เฝ้าดูแต่ละเรื่องแตกต่างกัน แต่ทุกตัวมีความสัมพันธ์กัน และมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการดำเนินงานของสหกรณ์และกลุ่มเกษตรกร องค์กรประกอบที่สำคัญในมุมมอง 6 มิติ ของ CAMELS มีดังนี้ (กรมตรวจบัญชีสหกรณ์ : 2548)

สูตรการคำนวณอัตราส่วนทางการเงิน CAMELS Analysis

มิติ (มุมมอง)	อัตราส่วนทางการเงิน	สูตรการคำนวณ
มิติที่ 1 ความเพียงพอของ เงินทุนต่อความเสี่ยง (Capital Strength)	1.1 อัตราส่วนหนี้สินต่อทุน (เท่า)	$\frac{\text{หนี้สินทั้งสิ้น}}{\text{ทุนของสหกรณ์}}$
	1.2 อัตราส่วนทุนสำรองต่อสินทรัพย์ (เท่า)	$\frac{\text{ทุนสำรอง}}{\text{สินทรัพย์ทั้งสิ้น}}$
	1.3 อัตราการเติบโตของสหกรณ์ (%)	$\frac{\text{ทุนของสหกรณ์ปีปัจจุบัน} - \text{ทุนของสหกรณ์ปีก่อน}}{\text{ทุนของสหกรณ์ปีก่อน}} \times 100$
	1.4 อัตราการเติบโตของหนี้ (%)	$\frac{\text{หนี้สินทั้งสิ้นปีปัจจุบัน} - \text{หนี้สินทั้งสิ้นปีก่อน}}{\text{หนี้สินทั้งสิ้นปีก่อน}} \times 100$
	1.5 อัตราผลตอบแทนต่อส่วนของทุน (%)	$\frac{\text{กำไรสุทธิ} \times 100}{\text{ทุนของสหกรณ์ถัวเฉลี่ย}}$
มิติที่ 2 คุณภาพของสินทรัพย์ (Asset Quality)	2.1 อัตราการค้างชำระของลูกหนี้ (%) (สำหรับภาคการเกษตรและกลุ่มเกษตรกร)	$\frac{\text{หนี้ที่ไม่สามารถชำระได้ตามกำหนด} \times 100}{\text{หนี้ถึงกำหนดชำระ}}$
	2.2 อัตราหมุนของสินทรัพย์ (รอบ)	$\frac{\text{ขาย/บริการ (รายได้ธุรกิจหลัก)}}{\text{สินทรัพย์ถัวเฉลี่ย}}$
	2.3 อัตราผลตอบแทนต่อสินทรัพย์ (%)	$\frac{\text{กำไรจากการดำเนินงาน} \times 100}{\text{สินทรัพย์ถัวเฉลี่ย}}$
	2.4 อัตราการเติบโตของสินทรัพย์ (%)	$\frac{\text{สินทรัพย์ทั้งสิ้นปีปัจจุบัน} - \text{สินทรัพย์ทั้งสิ้นปีก่อน}}{\text{สินทรัพย์ทั้งสิ้นปีก่อน}} \times 100$
มิติที่ 3 ชีตความสามารถ ในการบริหาร (Management Ability)	3.1 อัตราการเติบโตของธุรกิจ (%) ธุรกิจสหกรณ์: ยอดเพิ่มระหว่างปีแต่ละธุรกิจ (รับฝากเงิน ให้เงินกู้ จัดหาสินค้า รวบรวม ให้บริการอื่น)	$\frac{\text{มูลค่าธุรกิจปีปัจจุบัน} - \text{มูลค่าธุรกิจปีก่อน}}{\text{มูลค่าธุรกิจปีก่อน}} \times 100$

มิติ (มุมมอง)	อัตราส่วนทางการเงิน	สูตรการคำนวณ
มิติที่ 4 การทำกำไร (Earning Sufficiency)	4.1 กำไรต่อสมาชิก (บาท)	กำไรสุทธิ จำนวนสมาชิก
	4.2 เงินออมต่อสมาชิก (บาท) (เงินออม = เงินฝากสิ้นปีของสมาชิก + เงินหุ้น สมาชิก)	เงินฝากสมาชิก + เงินหุ้น จำนวนสมาชิก
	4.3 หนี้สินต่อสมาชิก (บาท) (หนี้สินปีของสมาชิกยังไม่หักหนี้สงสัยจะสูญ = ลูกหนี้เงินกู้ + ลูกหนี้การค้า + ลูกหนี้ค่าบริการ จำนวนสมาชิก)	ลูกหนี้เงินกู้ + ลูกหนี้การค้า + ลูกหนี้ค่าบริการอื่น จำนวนสมาชิก
	4.4 อัตราค่าใช้จ่ายค่านินงานต่อ กำไรก่อนหักค่าใช้จ่ายค่านินงาน (%)	ค่าใช้จ่ายค่านินงาน x 100 กำไรก่อนหักค่าใช้จ่ายค่านินงาน
	4.5 อัตราการเติบโตของทุนสำรอง (%)	ทุนสำรองปีปัจจุบัน - ทุนสำรองปีก่อน x 100 ทุนสำรองปีก่อน
	4.6 อัตราการเติบโตของทุนสะสมอื่น (%)	ทุนสะสมอื่นปีปัจจุบัน - ทุนสะสมอื่นปีก่อน x 100 ทุนสะสมอื่นปีก่อน
	4.7 อัตราการเติบโตของกำไรสุทธิ (%)	กำไรสุทธิปีปัจจุบัน - กำไรสุทธิปีก่อน x 100 กำไรสุทธิปีก่อน
	4.8 อัตรากำไรสุทธิ (%)	กำไรสุทธิ x 100 ขาย/บริการ (รายได้ธุรกิจหลัก)
มิติที่ 5 สภาพคล่อง (Liquidity)	5.1 อัตราส่วนทุนหมุนเวียน (เท่า)	สินทรัพย์หมุนเวียน หนี้สินหมุนเวียน
	5.2 อัตราหมุนของสินค้า (ครั้ง) (เฉพาะธุรกิจจัดหาสินค้ามาจำหน่าย)	ต้นทุนสินค้าขาย สินค้าคงเหลือถัวเฉลี่ย
	5.3 อายุเฉลี่ยสินค้า (วัน)	$\frac{365}{\text{อัตราหมุนของสินค้า}}$
	5.4 อัตราลูกหนี้ระยะสั้นที่ชำระได้ตามกำหนด (%)	ลูกหนี้ระยะสั้นที่ชำระได้ตามกำหนด x 100 ลูกหนี้เงินกู้ระยะสั้นที่กำหนดชำระ

ที่มา กรมตรวจบัญชีสหกรณ์ : 2548

มิติที่ 1: C-Capital strength: ความเพียงพอของเงินทุนต่อความเสี่ยง

ความเพียงพอของเงินทุนต่อความเสี่ยงหรือความเข้มแข็งของเงินทุน เป็นการวิเคราะห์แหล่งเงินทุนที่สามารถรองรับหรือป้องกันผลกระทบจากความเสียหายด้านธุรกิจ และการเงินที่เกิดขึ้นกับสหกรณ์ เงินทุนดำเนินงานของสหกรณ์ประกอบด้วย ทุนเรือนหุ้น ทุนสำรอง ทุนสะสม ตามระเบียบข้อบังคับ กำไรสุทธิ และการจัดหาเงินทุนในรูปของการก่อหนี้ผูกพัน

ความเพียงพอและความเข้มแข็งของเงินทุน เน้นแหล่งเงินทุนภายในสหกรณ์เป็นหลักการมีทุนของสหกรณ์เพียงพอกับความเสี่ยงต่างๆ และทุนของสหกรณ์ควรมีลักษณะที่ไม่สามารถถอนได้หรือไม่ผูกพันที่จ่ายผลตอบแทน หากเงินทุนภายนอก (เงินกู้ยืม) มากกว่าทุนของสหกรณ์ แสดงว่า ทุนของสหกรณ์ไม่เพียงพอและมีภาระผูกพันทางการเงิน ผู้บริหารสหกรณ์ต้องเพิ่มความระมัดระวังในการใช้ทุนเพื่อสร้างรายได้รองรับ

ความเสี่ยงของเงินทุน การก่อหนี้ในอัตราที่ไม่สามารถชำระหนี้ได้ด้วยทุนของสหกรณ์มีความเสี่ยงจากสัดส่วนหนี้สินทั้งสิ้นต่อทุนของสหกรณ์ ถ้าผลนี้น้อยกว่าทุนของสหกรณ์ย่อมสามารถรองรับหนี้ได้ด้วยตัวเอง และสร้างความมั่นใจให้กับเจ้าหนี้ หากผลนี้มากกว่าทุนของสหกรณ์มีความเสี่ยงต้องระดมทุนและบริหารสินทรัพย์เพื่อสร้างรายได้รองรับความเสี่ยง

การให้ผลตอบแทน ผลตอบแทนมากหรือน้อยวัดจากกำไรต่อส่วนของทุนสหกรณ์ หากมีอัตราสูงแสดงว่าทุนไปสร้างรายได้ดีหรือลงทุนในสินทรัพย์คุณภาพดี เพื่อสร้างรายได้

มิติที่ 2: A-Asset quality: คุณภาพของสินทรัพย์

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

สินทรัพย์นำไปสร้างรายได้และการให้ผลตอบแทน คุณภาพสินทรัพย์ที่ดีสามารถแปลงเป็นรายได้ สินทรัพย์หมุนเวียนให้ผลตอบแทนเท่าไรวัดจากอัตรากำไรหรือรายได้ต่อสินทรัพย์ หากอัตราสูงแสดงว่าคุณภาพสินทรัพย์ดีมีรายได้เข้ามา หากอัตราต่ำแสดงว่าสินทรัพย์ด้วยคุณภาพไม่ก่อให้เกิดรายได้ สหกรณ์ต้องบริหารสินทรัพย์ดังกล่าว ให้เกิดประสิทธิภาพมีสภาพคล่อง

มิติที่ 3: M-Management ability: ชีตความสามารถในการบริหาร

ชีตความสามารถในการบริหารงาน เป็นการวิเคราะห์ถึงความสามารถของฝ่ายบริหารในการวางแผนกลยุทธ์และจัดโครงสร้างองค์กร ในการนำองค์กรให้บรรลุวัตถุประสงค์ของกิจการอย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผลท่ามกลางสภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจและสังคมที่กิจการเผชิญอยู่

การบริหารจัดการและโครงสร้างธุรกิจ ทุกธุรกิจต้องมีความสมดุลกัน ประเภทสหกรณ์กับโครงสร้างธุรกิจมีความเหมาะสมและสอดคล้องกันตามพระราชบัญญัติสหกรณ์ เช่น สหกรณ์ประเภทการเกษตร เน้นไปที่ธุรกิจซื้อกับธุรกิจขาย ทั้งนี้ การดำเนินธุรกิจของสหกรณ์ต้องเป็นไปตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

ชีตความสามารถบริหารงานและการควบคุมภายใน พิจารณาการปฏิบัติตามกฎระเบียบ ข้อบังคับ และมีระบบการควบคุมภายในที่ดี ซึ่งมีผลต่อสภาพคล่อง และการทำกำไรของสหกรณ์ บทบาทการบริหารในอนาคตต่อภาวะการแข่งขันเพื่อการวางแผนในอนาคต

มิติที่ 4: E-Earning sufficiency: การทำกำไร

การทำกำไร เป็นการวิเคราะห์ถึงความสามารถในการแข่งขันของสหกรณ์ในธุรกิจที่สหกรณ์ดำเนินอยู่ ซึ่งจะประกอบไปด้วยการรักษาอัตราค่าใช้จ่ายดำเนินงานต่อกำไรก่อนหักค่าใช้จ่ายดำเนินงานให้ต่ำ และเพิ่มอัตรากำไรขั้นต้นในแต่ละธุรกิจให้มากที่สุด รวมทั้ง วิเคราะห์ถึงคุณภาพและแนวโน้มของกำไรในอนาคตของสหกรณ์

ความสัมพันธ์ระหว่างรายได้กับค่าใช้จ่าย กำไร และคุณภาพของกำไร ขึ้นอยู่กับการบริหารควบคุมรายจ่ายอย่างมีประสิทธิภาพ เปรียบเทียบรายได้กับค่าใช้จ่ายที่ละรายการว่ามีกำไรขั้นต้นหรือไม่ หากบริหารค่าใช้จ่ายดีมีประสิทธิภาพกำไรสูง ตรงกันข้ามบริหารค่าใช้จ่ายไม่ดีไม่เหมาะสมกับรายได้ กำไรต่ำ รวมถึงอัตราค่าใช้จ่ายดำเนินงานต่อกำไรก่อนหักค่าใช้จ่ายดำเนินงานให้อยู่ในอัตราที่ต่ำ วินัยทางการเงินมีผลต่อรายได้ ระบบสหกรณ์มีได้มุ่งเน้นกำไรเป็นหลัก หากแต่มุ่งเน้นสมาชิกเป็นหลัก ซึ่งมีฐานะเป็นทั้งผู้ให้และผู้รับบริหาร กำไรจึงขึ้นอยู่กับการมีคุณภาพชีวิตที่ดี การมีวินัยทางการเงินหรือการจัดการทางการเงินที่ดีของสมาชิกหากสมาชิกมีอัตรา

หนี้สินมากกว่าเงินออม กำลังความสามารถชำระหนี้ของสมาชิกลดลง ส่งผลต่อรายได้และฐานะการเงินของสหกรณ์

มิติที่ 5: L-Liquidity: สภาพคล่อง

สภาพคล่องหรือความเพียงพอต่อความต้องการใช้เงิน เป็นการพิจารณาความเพียงพอของเงินสด หรือสินทรัพย์ที่มีสภาพใกล้เคียงเงินสด รวมถึงสินทรัพย์อื่นที่สามารถเปลี่ยนเป็นเงินสดได้ง่าย สภาพคล่องวัดได้จากอัตราส่วนเงินทุนหมุนเวียน ซึ่งคำนวณได้จากสัดส่วนระหว่างสินทรัพย์หมุนเวียนกับหนี้สินหมุนเวียน หากสหกรณ์มีความเสี่ยงของเงินทุนสหกรณ์จำเป็นต้องรักษาสภาพคล่องให้สูงเพียงพอ เพื่อหลีกเลี่ยงปัญหาการขาดสภาพคล่องทางการเงิน

ความเพียงพอของสินทรัพย์ในการแปลงสภาพเป็นเงินสด ความเพียงพอของสภาพคล่องต่อความต้องการใช้เงิน พิจารณาสินทรัพย์หมุนเวียนต่อหนี้สินหมุนเวียน หากสินทรัพย์หมุนเวียนมากกว่า ถือว่ามีสภาพคล่องดีหรือมีความเพียงพอต่อความต้องการใช้เงิน อย่างไรก็ตามต้องพิจารณาตัวสินทรัพย์หมุนเวียนที่สามารถแปลงเป็นเงินสดได้เร็วด้วย

ความสัมพันธ์ระหว่างสินทรัพย์สภาพคล่องกับภาระผูกพันทางการเงิน เปรียบเทียบความสัมพันธ์ระหว่างสินทรัพย์สภาพคล่องกับภาระผูกพันทางการเงิน มีสินทรัพย์สภาพคล่องสำรองไว้เพียงพอต่อภาระผูกพันทางการเงิน หรือสหกรณ์มีแหล่งที่มาของกระแสเงินสดเพียงพอกับภาระผูกพันทางการเงินที่จะถึงกำหนดหรือไม่ สาเหตุหลักของการขาดสภาพคล่องนั้นมาจากการบริหารสินทรัพย์และหนี้สินไม่ดีพอ รวมถึงปัญหาจากผลการดำเนินงาน เช่น มีภาระหนี้สินระยะสั้นมาก การถอนเงินฝากมากกว่าปกติ การนำเงินกู้ยืมระยะสั้นไปให้กู้ระยะยาว เป็นต้น ครอบคลุมของการเปลี่ยนเป็นเงินสดหรือกระแสเงินสดเข้ามาเพียงพอหรือไม่ เช่น อัตราลูกหนี้เงินกู้ระยะสั้นที่ชำระหนี้ได้ตามกำหนดชำระและอายุเฉลี่ยของสินค้า

มิติที่ 6: S-Sensitivity: ผลกระทบของธุรกิจ

ผลกระทบที่มีต่อธุรกิจหรือความอ่อนไหวของธุรกิจ คือ ปัจจัยเสี่ยงที่มีผลกระทบในแง่ลบต่อธุรกิจ ปัจจัยเสี่ยง พิจารณาปัจจัยแวดล้อมสหกรณ์ สาเหตุการเกิดปัจจัยเสี่ยงอาจมาจากภาครัฐหรือจากสถานการณ์ทั่วไป ภาวะวิกฤติ ภัยธรรมชาติที่ส่งผลกระทบต่อธุรกิจอื่น ประกอบด้วยภาวะคู่แข่งทางธุรกิจ นโยบายการเงินของรัฐ อัตราดอกเบี้ย นโยบายช่วยเหลือของภาครัฐ ระเบียบ ข้อบังคับ พระราชบัญญัติที่เกี่ยวข้อง สภาพตลาด เทคโนโลยี และวิทยาการใหม่ๆ หากสถานการณ์ไม่สามารถวางแผนกลยุทธ์ให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น ย่อมส่งผลกระทบต่อธุรกิจของสหกรณ์

ผลกระทบต่อธุรกิจ ผลกระทบจากปัจจัยเสี่ยงซึ่งประกอบไปด้วยการลดลงของรายได้

6.4 การศึกษาแนวโน้ม (Trend Percentage Analysis) เป็นการนำข้อมูลที่ต้องการหรือสนใจจากงบการเงินหลาย ๆ ปีต่อเนื่องกันมาวิเคราะห์เพื่อจะดูแนวโน้มหรือทิศทางของข้อมูลนั้นว่าอย่างไร ซึ่งจะเป็นประโยชน์ในการพยากรณ์ ทิศทางของเหตุการณ์ในอนาคตว่าควรเป็นไปในแนวทางใดการวิเคราะห์แนวโน้มมี 2 แบบ คือ

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

(2) วิเคราะห์อัตราร้อยละของแนวโน้ม มี 2 วิธี คือ

ก. การวิเคราะห์อัตราร้อยละของปีฐาน วิธีนี้จะใช้ปีใดปีหนึ่งเป็นปีฐานเพียงปีเดียว โดยเทียบปีฐานให้เป็น 100 แล้วนำข้อมูลของปีอื่นๆ ซึ่งเป็นรายการเดียวกันมาเทียบกับปีฐานตลอดทุกช่วงปีที่ต้องการวิเคราะห์ จะได้แนวโน้มอีกแบบหนึ่งในรูปลักษณะของอัตราร้อยละ โดยใช้สูตรการคำนวณดังนี้

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

ข. การวิเคราะห์อัตราร้อยละของปีฐานเคลื่อนที่ (หรือเรียกอีกอย่างหนึ่งว่าอัตราเพิ่ม/ลด) วิธีนี้เป็นการคำนวณหาอัตราร้อยละของการเพิ่มหรือลด ของรายการหนึ่ง ๆ ในช่วงเวลาที่ผ่านมามีได้เจาะจงเอาปีใดปีหนึ่งเป็นปีฐานที่แน่นอนเหมือนวิธีแรก แต่วิธีนี้ ฐานจะเคลื่อนที่ไปเรื่อย ๆ สำหรับช่วงระยะเวลาของการเปรียบเทียบจะเทียบเป็นปีต่อปีแบบต่อเนื่องกัน หรือเปรียบเทียบเป็นเดือนต่อเดือนแบบต่อเนื่องกันก็ได้ ทั้งนี้อยู่กับเป้าหมายของผู้วิเคราะห์ โดยใช้สูตรคำนวณดังนี้

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

ข้อสังเกตการวิเคราะห์ตามอัตราร้อยละของแนวโน้ม

(1) การคำนวณหาอัตราร้อยละของแนวโน้ม ไม่จำเป็นต้องคำนวณทุกรายการที่ปรากฏในงบการเงินก็ได้ แต่เราอาจจะเลือกคำนวณเฉพาะรายการที่น่าสนใจและสัมพันธ์กันเท่านั้น เช่น การคำนวณอัตราแนวโน้มของรายได้ ก็อาจจะคำนวณอัตราของค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานและกำไรจากการดำเนินงานด้วย เป็นต้น เพื่อเปรียบเทียบดูความสัมพันธ์กัน

(2) อัตราร้อยละ จะสูงหรือต่ำขึ้นกับตัวเลขที่ใช้เป็นฐานในการคำนวณ ถ้าตัวเลขปี

ฐาน เป็นจำนวนน้อย อัตราร้อยละของการเปลี่ยนแปลงจะเพิ่มขึ้นมากทั้ง ๆ ที่จำนวนเงินของรายการนั้น ๆ เปลี่ยนแปลงไปในระหว่างรอบระยะเวลาบัญชีเป็นจำนวนเล็กน้อยเท่านั้น

(3) การวิเคราะห์อัตราร้อยละของแนวโน้ม โดยเปลี่ยนตัวเลขที่ใช้เป็นฐานในการคำนวณไปเรื่อย ๆ มีผลให้อัตราร้อยละของการเปลี่ยนแปลงของรายการใดรายการหนึ่งจะสูงหรือต่ำเพียงใดนั้นส่วนหนึ่งอยู่กับฐานในการคำนวณที่เปลี่ยนแปลงไปเรื่อย ๆ ทำให้ไม่มีความหมายเท่าใดนัก กล่าวคือผู้วิเคราะห์จะไม่สามารถทราบแนวโน้มของการดำเนินธุรกิจที่แท้จริง

6.5 วิธีการย่อส่วนตามแนวดิ่ง (Common Size)

การวิเคราะห์งบการเงินโดยใช้วิธีย่อส่วนตามแนวดิ่ง เป็นการลดตัวเลขของและรายการที่ปรากฏในงบดุลและงบกำไรขาดทุน ให้เป็นอัตราร้อยละต่อยอดรายได้ทั้งสิ้น ทั้งนี้แล้วแต่ว่าจะวิเคราะห์ทั้งใบ การวิเคราะห์โดยวิธีย่อส่วนตามแนวดิ่ง จะเน้นให้เห็นถึงการเปลี่ยนแปลงในโครงสร้างของงบการเงิน โดยใช้ข้อมูลเดียวปีเดียวก็จะทำให้เห็นโครงสร้างของงบการเงินของปีใดปีหนึ่ง แต่ถ้าเปรียบเทียบสองปีหรือหลาย ๆ ปีต่อเนื่องกันจะทำให้ผู้อ่านงบการเงินสามารถเปรียบเทียบและเห็นการเปลี่ยนแปลงของโครงสร้างของงบการเงินว่าสูงขึ้นหรือต่ำลงอย่างไร การจัดทำ Common Size หรือการหาส่วนประกอบของงบตามแนวดิ่งนี้ จะทำออกมาในรูปของร้อยละ เช่น

-ในงบดุล คำนวณหาอัตราร้อยละของรายการต่าง ๆ เทียบกับสินทรัพย์รวมหรือหนี้สินรวม

-ในงบดุล คำนวณหาอัตราร้อยละเฉพาะกลุ่มรายการ โดยคำนวณหาอัตราร้อยละของรายการอัตราต่าง ๆ เทียบกับกลุ่มรายการนั้น เช่น ย่อส่วนแนวดิ่งเฉพาะส่วนสินทรัพย์หมุนเวียนเฉพาะส่วนหนี้สินหมุนเวียน เป็นต้น

-ในงบกำไรขาดทุน คำนวณหาอัตราร้อยละของรายการต่าง ๆ เทียบกับรายได้ทั้งสิ้น

สรุปการวิเคราะห์ตามวิธีย่อส่วนตามแนวดิ่ง

(1) การศึกษาตามวิธีย่อส่วนตามแนวดิ่ง เป็นเครื่องมือหรือเทคนิคในการวิเคราะห์งบการเงินประเภทหนึ่งที่เป็นการวิเคราะห์ดูโครงสร้างของงบการเงิน โดยย่อส่วนจำนวนเงินจากหลักล้าน หลักพัน ให้เหลือร้อยละ ทำให้สามารถมองเห็นโครงสร้างของงบได้ง่ายขึ้น

(2) การวิเคราะห์ตามวิธีย่อส่วนตามแนวดิ่งสามารถวิเคราะห์ได้ทั้งโครงสร้างของงบทั้งฉบับหรือจะวิเคราะห์เฉพาะกลุ่มหรือเฉพาะจุดก็ได้ เช่น ย่อส่วนเฉพาะส่วนสินทรัพย์หมุนเวียนหนี้สินหมุนเวียน เป็นต้น

(3) ระยะเวลาที่ใช้ในการวิเคราะห์ ถ้าวิเคราะห์เพียงปีเดียวจะได้เพียงโครงสร้าง

งบการเงินของปีนั้น แต่ถ้าวิเคราะห์ต่อเนื่องกันหลาย ๆ ปี จะทำให้เห็นการเปลี่ยนแปลงใน โครงสร้างอย่างต่อเนื่องส่วนใหญ่แล้วการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญ ๆ อยู่ที่รายการใดในงบการเงิน ซึ่ง รายการนั้นอาจก่อให้เกิดปัญหาแก่สหกรณ์ และจะเป็นแนวทางให้ผู้วิเคราะห์เริ่มมองหาทางที่จะ วิเคราะห์ปัญหาในจุดนั้น ๆ ต่อไปจนถึงที่สุดหากมีข้อมูลพอ

(4) การอ่านงบ หรือการอธิบายตีความจะต้องสรุปความจากการวิเคราะห์ช่วง ต่าง ๆ นั้นให้ได้ความกะทัดรัดและชัดเจน อาจจะใช้แผนภูมิหรือกราฟ ช่วยให้เกิดความเข้าใจและ มองเห็น ภาพพจน์ได้ชัดเจนยิ่งขึ้น

6.6 การวิเคราะห์งบการเงินโดยวิธีดูปอง

การวิเคราะห์งบการเงินโดยวิธีอัตราส่วนทางการเงิน จะสะท้อนให้เห็นถึงฐานะ ทางการเงิน ความสามารถในการทำกำไร ตลอดจนประสิทธิภาพในการจัดการด้านสินทรัพย์ของ สหกรณ์หรือกิจการว่าเป็นอย่างไร แต่ไม่ได้แสดงให้เห็นถึงความสัมพันธ์ระหว่างอัตราส่วนแต่ละ ประเภทดังกล่าวว่าจะมีผลต่อกันอย่างไรบ้าง ฝ่ายจัดการของบริษัทดูปอง ได้เป็นผู้ริเริ่มทำ อัตราส่วนที่สำคัญแต่ละประเภทมาวิเคราะห์ร่วมกัน ซึ่งจะช่วยให้ผู้วิเคราะห์ทราบข้อดี และ ข้อด้อยของกิจการ ได้ง่ายขึ้น เพื่อจะนำไปปรับปรุงการดำเนินงานตรงจุด การวิเคราะห์วิธีนี้จึง เรียกว่า “การวิเคราะห์วิธีดูปอง” (Du Pont Analysis)

การวิเคราะห์วิธีนี้จะนำอัตราส่วนที่เกี่ยวกับความสามารถในการทำกำไร (อัตรากำไรสุทธิ) และอัตราส่วนที่เกี่ยวกับการใช้สินทรัพย์ (อัตรามูลเงินของสินทรัพย์รวม) มา วิเคราะห์ร่วมกันว่าจะมีผลต่ออัตราผลตอบแทนต่อสินทรัพย์ (ROA) หรืออัตราผลตอบแทนจาก การลงทุน (ROI) อย่างไรบ้าง ซึ่งอธิบายได้จากสูตร ดังนี้

$$\begin{aligned} \text{อัตราผลตอบแทนต่อสินทรัพย์} &= \frac{\text{กำไรสุทธิ}}{\text{สินทรัพย์รวม}} \\ \text{ดังนั้น ROA} &= \text{อัตรากำไรสุทธิ} \times \text{อัตรามูลเงินของสินทรัพย์รวม} \\ &= \frac{\text{กำไรสุทธิ}}{\text{ยอดขาย}} \times \frac{\text{ยอดขาย}}{\text{สินทรัพย์รวม}} \end{aligned}$$

การวิเคราะห์วิธีดูปอง นี้ช่วยให้เห็นว่าอัตราผลตอบแทนต่อสินทรัพย์จึงขึ้นอยู่กับ 2 อัตราส่วน คือ ทั้งอัตรากำไรสุทธิและอัตรามูลเงินของสินทรัพย์รวม ดังนั้น หากกิจการมี อัตราส่วนอย่างใดอย่างหนึ่งสูง เช่น อัตรากำไรสุทธิสูง แต่อัตรามูลเงินของสินทรัพย์รวมต่ำ ก็จะมีผลทำให้อัตราผลตอบแทนต่อสินทรัพย์ไม่สูงเท่าที่ควร หากต้องการให้มีอัตราผลตอบแทน ต่อสินทรัพย์สูงขึ้นก็ต้องปรับปรุงอัตรามูลเงินของสินทรัพย์รวมให้มีค่าสูงขึ้นด้วย

นอกจากการวิเคราะห์อัตราผลตอบแทนต่อสินทรัพย์และอัตราผลตอบแทนจากการลงทุนแล้วยังสามารถใช้วิธีคูปองในการวิเคราะห์อัตราส่วนผลตอบแทนต่อส่วนของผู้ถือหุ้น (ROE) ได้อีกด้วย ดังนี้

$$\begin{aligned} \text{อัตราผลตอบแทนต่อส่วนของผู้ถือหุ้น} &= \frac{\text{กำไรสุทธิ}}{\text{ส่วนของผู้ถือหุ้น}} \\ \text{ดังนั้น ROE} &= \text{อัตราผลตอบแทนต่อสินทรัพย์นั้น (ROA)} \times \text{ตัวคูณของส่วนของผู้ถือหุ้น} \\ &= \left(\frac{\text{กำไรสุทธิ} \times \text{ยอดขาย}}{\text{ยอดขาย} \times \text{สินทรัพย์รวม}} \right) \times \left(\frac{\text{สินทรัพย์รวม}}{\text{ส่วนของผู้ถือหุ้น}} \right) \end{aligned}$$

การวิเคราะห์อัตราผลตอบแทนต่อส่วนของผู้ถือหุ้น โดยวิธีนี้จะแสดงให้เห็นถึงความสัมพันธ์ระหว่างอัตราส่วนที่สำคัญ ได้แก่ อัตรากำไรสุทธิ อัตราการหมุนเวียนของสินทรัพย์รวม และอัตราส่วนเกี่ยวกับโครงสร้างทางการเงินหรือการใช้เงินทุนของกิจการหรือสหกรณ์ ซึ่งจะช่วยให้ฝ่ายบริหารสามารถพิจารณาแนวทางในการปรับปรุงประสิทธิภาพในการดำเนินงานได้ง่ายขึ้นว่าควรปรับปรุงส่วนใดบ้างเพื่อทำให้ค่า ROE ดีขึ้น (ปัญญา หิรัญรัมย์, ส่งเสริม หอมกลิ่น 2548:10-11,43-44)

7. ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ปัญญา หิรัญรัมย์ (2550:6-8) อ้างใน การสัมมนาด้านธุรกิจสหกรณ์ ในสังคมธุรกิจนั้นจะต้องมีการพึ่งพาอาศัยกันและกัน เพราะสังคมใดๆ ก็ตามจะอยู่อย่างโดดเดี่ยวไม่ได้ ธุรกิจต้องพึ่งพาสังคมอยู่ตลอดเวลา ธุรกิจไม่ควรแสวงหาผลประโยชน์หรือมุ่งแสวงหากำไรเพียงอย่างเดียวจะต้องรับผิดชอบต่อสังคมบ้าง มิเช่นนั้นแล้วธุรกิจก็จะดำเนินไปได้ไม่ดีเท่าที่ควร สังคมธุรกิจมีอยู่ 2 ประเภท ได้แก่

1. สังคมภายในธุรกิจ ประกอบด้วยเจ้าของ ผู้ร่วมลงทุน หุ้นส่วน พนักงานหรือลูกจ้างซึ่งบุคคลเหล่านี้ต่างมีความสำคัญต่อธุรกิจที่ดำเนินอยู่ทั้งนั้น แต่ละคนต่างก็มีหน้าที่รับผิดชอบในการดำเนินธุรกิจ ทั้งนี้เพื่อความเจริญก้าวหน้าของธุรกิจและหน้าที่การงาน ดังนั้นผู้ประกอบการจะต้องมีความซื่อสัตย์ นึกถึงผลประโยชน์ซึ่งกันและกัน และพยายามส่งเสริมขวัญและกำลังใจกับพนักงานที่ร่วมงาน โดยได้รับค่าจ้างที่เป็นธรรม พร้อมทั้งมีโอกาสเลื่อนตำแหน่งในหน้าที่การงานอีกด้วย

2. สังคมภายนอกธุรกิจ ผู้ประกอบการจะต้องรับผิดชอบต่อสังคมภายนอก ต่อไปนี้

(1) มีความรับผิดชอบต่อผู้บริโภค ผู้บริโภค ถือว่าเป็นบุคคลที่จะทำให้ธุรกิจดำเนินอยู่ได้หรือไม่ ดังนั้นผู้ประกอบการจะต้องสร้างศรัทธาความเชื่อมั่น สินค้าต้องมีคุณภาพดี สม่ำเสมอและตรงกับความต้องการของผู้บริโภค ผู้ประกอบการต้องไม่ผลิตสินค้าที่ให้โทษกับผู้บริโภค เช่น การใส่สีย้อมผ้าในอาหารบางชนิด พร้อมกันนี้จะต้องมีการแจ้งเรื่องราวเกี่ยวกับสินค้าหรือบริการให้ผู้บริโภคได้ทราบโดยการ โฆษณา ผ่านทางสื่อต่างๆ เพื่อเป็นการกระตุ้นให้ผู้บริโภคได้เลือกซื้อสินค้าของตน โดยไม่โฆษณาเกินความเป็นจริง การโฆษณาที่ดีจะต้องยึดหลัก 3 ประการดังนี้

1.1 Right Product มีสินค้าที่ถูกต้องเหมาะสม

1.2 Right Market โฆษณาให้ตรงกับกลุ่มลูกค้าเป้าหมายที่ต้องการใช้สินค้าหรือบริการนั้น

1.3 Right Message ข้อความที่โฆษณาจะต้องเหมาะสมกับกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย เข้าใจและจำได้ง่าย แต่ไม่เกินความเป็นจริง

(2) มีความรับผิดชอบต่อรัฐบาล ประเทศไทยเราได้มีแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติมาตั้งแต่ปี 2501 จนถึงปัจจุบัน ซึ่งได้กำหนดนโยบายส่งเสริมอุตสาหกรรมการผลิตสินค้า ถดถ่อนทุนการผลิตและส่งเสริมการส่งออกในแผนพัฒนาฯ ทุกฉบับ ดังนั้นผู้ประกอบการจะต้องกำหนดตามเงื่อนไขต่างๆ ที่ทางรัฐบาลเป็นผู้กำหนดและสิ่งสำคัญที่สุดคือ จะต้องเสียภาษีอากรให้รัฐบาลอย่างตรงไปตรงมา โดยเฉพาะในปัจจุบันนี้ ทางรัฐบาลได้นำวิธีการเสียภาษีอากรใหม่เป็นระบบมูลค่าเพิ่มเข้ามาใช้ เพื่อให้ความเป็นธรรมกับผู้ประกอบการมากยิ่งขึ้น และรัฐบาลก็จะได้นำเงินภาษีที่ได้มาพัฒนาประเทศ เช่นการพัฒนาชุมชนต่างๆ ให้เจริญมากยิ่งขึ้นก็เท่ากับการขยายตลาดการค้าไปด้วย

(3) มีความรับผิดชอบต่อสิ่งแวดล้อม ปัญหาสิ่งแวดล้อมเป็นพิษกำลังเป็นปัญหาที่ยิ่งใหญ่กับมวลมนุษยชาติ และมีแนวโน้มที่จะทวีความรุนแรงมากยิ่งขึ้น ทั้งนี้เกิดจากการขยายตัวทางด้านธุรกิจอุตสาหกรรมซึ่งปล่อยของเสียลงไปในแม่น้ำสายสำคัญๆ เช่นแม่น้ำเจ้าพระยา แม่น้ำท่าจีน แม่น้ำแม่กลอง ซึ่งแม่น้ำสำคัญเหล่านี้เกิดปัญหาน้ำเน่าเสียเป็นสีดำมีกลิ่นเหม็น โดยเฉพาะแม่น้ำเจ้าพระยาซึ่งต้องนำน้ำมาใช้เป็นน้ำประปา หล่อเลี้ยงประชาชน ในเขตกรุงเทพมหานคร และจังหวัดใกล้เคียงได้ใช้ ใต้ดื่มกิน รวมทั้งใช้ในกิจการต่างๆ มากมาย ถ้าน้ำเน่าเสียมากยิ่งขึ้นก็จะกระทบต่อความเป็นอยู่ของประชาชนตามไปด้วย ดังนั้นผู้ประกอบการอุตสาหกรรมจะต้องรับผิดชอบต่อสิ่งแวดล้อมโดยการสร้างบ่อบำบัดน้ำเสียก่อนที่จะปล่อยน้ำเสียทิ้งออกไป นอกจากนี้ยังมีปัญหาเรื่องอากาศเป็นพิษเกิดขึ้นมากมาย โดยเฉพาะในเขตเมืองหลวงใหญ่ๆ ที่มีการ

ใช้รถยนต์เป็นจำนวนมาก ผู้ประกอบการจึงควรหาวิธีลดอากาศเป็นพิษให้น้อยลง โดยใช้น้ำมันที่ไม่ผสมสารตะกั่ว เพื่อร่วมรับผิดชอบในการทำให้อากาศดีขึ้นได้

(4) มีความรับผิดชอบต่อทรัพยากรธรรมชาติ ผู้ประกอบการธุรกิจที่ที่จะต้องคำนึงถึงการใช้ทรัพยากรธรรมชาติอย่างคุ้มค่า และใช้ให้เกิดประโยชน์มากที่สุด โดยเฉพาะวัตถุดิบที่ใช้ในการผลิต จึงไม่สามารถใช้ผลิตภัณฑ์มาทดแทนกันได้เช่น แร่ดีบุก สังกะสี ป่าไม้ และผลิตภัณฑ์ที่ทำจากไม้ ฯลฯ ชาติเหล่านี้นับวันมีแต่จะหมดไป ทางรัฐบาลจึงต้องมีการส่งเสริมการปลูกป่าไม้ทดแทนผู้ประกอบการอุตสาหกรรมก็มีส่วนช่วยได้ โดยส่งเสริมและใช้วัสดุทุกอย่างให้มีประโยชน์มากที่สุด หรือนำวัสดุที่ใช้แล้วกลับมาผลิตใหม่ เช่น การนำกระดาษใช้แล้วหรือหนังสือพิมพ์เก่าๆ มาทำกระดาษใหม่ ซึ่งนอกจากจะทำให้ลดต้นทุนการผลิตแล้วยังเป็นการร่วมรณรงค์รักษาทรัพยากรธรรมชาติอีกด้วย

สนทนา สุวรรณนิษฐ์ (2532: บทคัดย่อ) ศึกษาการวิเคราะห์ผลการดำเนินงานของสหกรณ์การเกษตรสารภี จำกัด จังหวัดเชียงใหม่ ผลการศึกษาพบว่า การวิเคราะห์ทางเศรษฐกิจในด้านผลการดำเนินงานโดยใช้อัตราส่วนปรากฏว่า อยู่ในเกณฑ์ดี คือส่วนใหญ่สูงกว่ามาตรฐานที่กรมตรวจบัญชีสหกรณ์ได้กำหนดไว้ และสหกรณ์มีแนวโน้มในการดำเนินธุรกิจเครดิต ธุรกิจการขาย และธุรกิจการส่งเสริมการออมสูงขึ้น ยกเว้นธุรกิจการซื้อมีแนวโน้มในการดำเนินธุรกิจการซื้อลดลง การส่งเสริมการเกษตร ไม่ปรากฏข้อมูลทางบัญชีแสดงผลการดำเนินธุรกิจด้านการวิเคราะห์ที่ปัจจัยทางสังคม ในด้านความรู้ และทัศนคติของสมาชิกและคณะกรรมการดำเนินการปรากฏว่าสมาชิกและคณะกรรมการดำเนินการส่วนใหญ่เป็นผู้มีความรู้ด้านสหกรณ์สูงพอสมควร ปัจจัยที่สนับสนุนการดำเนินงานของสหกรณ์ให้ประสบผลสำเร็จ ได้แก่ ประสิทธิภาพการดำเนินธุรกิจของฝ่ายบริหาร และการสนับสนุนธุรกิจของฝ่ายสมาชิก ถ้าบุคคลทั้ง 2 กลุ่มนี้สามารถร่วมมือกันดำเนินธุรกิจ โดยมีการประสานงานกันเป็นอย่างดีในการปฏิบัติงานทุกวิถีทางแล้วก็เป็น การแน่นอนว่าสหกรณ์ย่อมประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ได้ทุกประการ ผลการวิจัยในครั้งนี้ พบว่าสหกรณ์การเกษตรสารภี จำกัด ประสบความสำเร็จในด้านการดำเนินการตามวัตถุประสงค์พอสมควร ทั้งนี้ เนื่องจากสมาชิกและคณะกรรมการเป็นผู้เสียสละเวลาและกำลังกาย กำลังความคิด ช่วยกันวางแผนและควบคุมดูแลการดำเนินงานของสหกรณ์โดยใกล้ชิด ซึ่งหากสหกรณ์มีการปรับปรุงประสิทธิภาพในการดำเนินธุรกิจของสหกรณ์ เช่น ธุรกิจการซื้อ ธุรกิจการขาย ธุรกิจเครดิต และธุรกิจการส่งเสริมการเกษตร ตลอดเวลา รวมทั้งจัดให้มีการอบรมในด้านต่างๆ เกี่ยวกับการดำเนินธุรกิจของสหกรณ์และเทคนิคการผลิตต่างๆ เพื่อให้มีการพัฒนาสหกรณ์แล้วคาดว่าจะทำให้การบริหารงานของสหกรณ์นี้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

ประเสริฐ จรรยาสุภาพ และรัตนา โพธิ์สุวรรณ (2544 : บทคัดย่อ) ได้ทำการศึกษาเรื่องแนวทางการ พัฒนารูปแบบการบริหารสหกรณ์ร้านค้า พบว่าการดำเนินงานของสหกรณ์ร้านค้าได้รับผลกระทบจากธุรกิจค้าส่ง - ปลีก ขนาดใหญ่อยู่มาก แต่ร้านสหกรณ์ประเภทนี้ยังคงมีฐานะการดำเนินงานได้ดีกว่าสหกรณ์ร้านค้าเปิด การแข่งขันการจำหน่ายสินค้าอุปโภค บริโภคประจำวันจึงไม่ใช่ทางออกของสหกรณ์ แต่ควรใช้จุดแข็งที่มีอยู่แล้วให้เกิดประโยชน์ เช่น การใช้สัญลักษณ์ของความเป็นสหกรณ์ร่วมกัน การสนับสนุนจากภาครัฐ ความได้เปรียบด้านข่าวสารเกี่ยวกับลูกค้าที่เป็นสมาชิก ความสามารถหักชำระเงินค่าสินค้าจากต้นสังกัด และการสนับสนุนจากผู้บริหารหน่วยงาน เป็นต้น โดยงานวิจัยดังกล่าวมีกรอบแนวคิดที่สอดคล้องกับการทำวิจัยในครั้งนี้ซึ่งทำให้ผู้วิจัยจะได้นำกรอบแนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับองค์การและการจัดการนำไปประยุกต์ใช้ในการทำวิจัยต่อไป

ประเสริฐ จรรยาสุภาพ และ วราภรณ์ ศิริโกคาภิจ (2539 : บทคัดย่อ) ได้ทำการศึกษาเรื่องสถานการณ์และแนวทางพัฒนาสหกรณ์ร้านค้าในประเทศไทย พบว่า ระหว่างปี 2527 - 2536 โดยภาพรวมสหกรณ์ร้านค้ายังมีการขยายตัวเพิ่มขึ้นด้านจำนวนสมาชิก ปริมาณธุรกิจ และขนาดของธุรกิจอยู่ แต่เป็นที่น่าสังเกตว่าสหกรณ์ร้านค้าแบบเปิดมีการขยายตัว ชะลอตัวต่ำลงในด้านสมาชิกรวมถึงสหกรณ์ที่อยู่ในระหว่างชำระบัญชีมีสัดส่วนค่อนข้างมาก สอดคล้องกับประสิทธิภาพการบริหารที่วิเคราะห์โดยอัตราส่วนทางการเงินของสหกรณ์ร้านค้าแบบปิดจะดีกว่าสหกรณ์ร้านค้าแบบเปิด จากนั้นมายังมีรายงานที่สอดคล้องกันว่าร้าน สหกรณ์แบบเปิดได้ปิดตัวเองลงหลายแห่งดังกล่าวไปแล้ว

สำหรับการบริหารงานของคณะกรรมการดำเนินการพบว่า เป็นปัญหาสำคัญลำดับที่สามารถรองจากปัญหาภาษีมูลค่าเพิ่มและความรู้ ความเข้าใจของสมาชิกกล่าวคือ คณะกรรมการขาดความรู้ความสามารถ ประสบการณ์ไม่มีการแบ่งงานกันทำเป็นกิจจะลักษณะ สอดคล้องกับที่พบว่า คณะกรรมการไม่ค่อยได้รับการฝึกอบรมจากวิทยากรที่มีความรู้ อีกทั้งยังขาดความสนใจในกิจการร้าน เนื่องจากตนเองมีอาชีพส่วนตัวที่รับผิดชอบอยู่แล้ว ยิ่งไปกว่านั้นยังเห็นว่าคณะกรรมการยังมีความแตกแยกกันในการทำงานเป็นหมู่เหล่า จนยากที่จะประสานงานกันได้ จึงไม่ยอมรับซึ่งกันและกันส่วนการจัดการพบว่าผู้จัดการร้านส่วนใหญ่ไม่ใช่มีอาชีพ แต่เป็นผู้ปฏิบัติงานในหน่วยงานอื่นอยู่แล้ว ทำหน้าที่ผู้จัดการเป็นงานรองเท่านั้น จึงไม่ได้ค่าตอบแทนเท่าที่ควร สอดคล้องกับที่เห็นว่าร้านสหกรณ์ส่วนใหญ่มีขนาดเล็ก รายได้จึงไม่พอที่จะจ้างผู้ที่มีความรู้ความสามารถพอ ปัญหาด้านการจัดการจึงมีค่อนข้างมาก เห็นได้ชัดว่าการดำเนินงานจะขาดความคล่องตัวไม่ทันกับความต้องการของสมาชิกบางเรื่องต้องได้รับความเห็นชอบที่ประชุม คณะกรรมการ ที่ประชุมใหญ่ เจ้าหน้าที่ส่งเสริมสหกรณ์ก่อนนำไปปฏิบัติ นอกจากนั้นสภาพที่

ลงบัญชี การสั่งซื้อสินค้าที่มีต้นทุนสูง การควบคุม สต็อกสินค้า การจัดร้านที่ไม่ดึงดูลูกค้า
การขาดประชาสัมพันธ์และการส่งเสริมการขายที่ดีพอ เป็นต้น

บทที่ 3

วิธีการดำเนินการวิจัย

การศึกษาค้นคว้าครั้งนี้เป็นการศึกษาเชิงคุณภาพ และเชิงปริมาณ โดยนำข้อมูลพื้นฐานของสหกรณ์ประกอบด้วยข้อมูลที่ได้มาจากงบการเงินของร้านสหกรณ์กรุงเทพ จำกัด ประจำปี พ.ศ. 2548-2550 ซึ่งข้อมูลที่ใช้เป็นข้อมูลทุติยภูมิ รวมทั้งข้อมูลจากหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ที่มุ่งศึกษาถึงการวิเคราะห์ผลการดำเนินงานและฐานะทางการเงินของร้านสหกรณ์กรุงเทพ จำกัด โดยได้ดำเนินการดังนี้

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

การวิเคราะห์ผลการดำเนินงานและฐานะทางการเงินของร้านสหกรณ์กรุงเทพ จำกัด เป็นการศึกษเชิงเอกสารจึงไม่มีประชากรและกลุ่มตัวอย่าง โดยได้ศึกษาจากข้อมูลทุติยภูมิ

2. การเก็บรวบรวมข้อมูล

ข้อมูลที่ใช้ในการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ใช้ข้อมูลทุติยภูมิ(Secundary Data) เป็นข้อมูลในการศึกษา ซึ่งรวบรวมจากหนังสือ คํารายงานวิจัย รายงานกิจการประจำปี ของร้านสหกรณ์กรุงเทพ จำกัด รายงานผู้สอบบัญชี รายงานการศึกษาค้นคว้าอิสระบทความ วารสาร เอกสารต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานของร้านสหกรณ์ และข้อมูลจากหน่วยงานจากบุคคลที่เกี่ยวข้อง อาทิ กรมตรวจบัญชีสหกรณ์ และกรรมการ ฝ่ายจัดการของร้านสหกรณ์กรุงเทพ จำกัด

3. การวิเคราะห์ข้อมูล

การศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ เป็นการศึกษาค้นคว้าจากข้อมูลทุติยภูมิ โดยจะวิเคราะห์ผลการดำเนินงานและฐานะการเงินของร้านสหกรณ์กรุงเทพ จำกัด โดยใช้เครื่องมือวิเคราะห์อัตราส่วนทางการเงินของร้านสหกรณ์กรุงเทพ จำกัด ในการศึกษาแบ่งออกเป็น 2 ส่วน ดังนี้

3.1 ส่วนที่ 1 การวิเคราะห์ผลการดำเนินงาน

เป็นการวิเคราะห์ผลการดำเนินงานของสหกรณ์โดยใช้เทคนิค Balanced Scorecard เพียง 2 มุมมองเท่านั้น คือ มุมมองด้านการเงิน มุมมองด้านกระบวนการภายใน โดยจะพิจารณาในลักษณะโครงสร้างองค์กร ซึ่งข้อมูลในมุมมองด้านการเงิน ได้มาจากการวิเคราะห์อัตราส่วนทางการเงินของสหกรณ์ รายงานการสอบบัญชีประจำปี รายงานกิจการประจำปีของ

สหกรณ์ ซึ่งเป็นข้อมูลผลการดำเนินงานของสหกรณ์ในรอบปี และการศึกษาแนวโน้มจากปีฐาน
เคลื่อนที่

3.1.1 เครื่องมือที่ใช้ในการวิเคราะห์การเงิน

1) การศึกษาแนวโน้ม (Trend Percentage Analysis) เป็นการนำข้อมูลที่ต้องการหรือสนใจจากงบการเงินหลายๆปีต่อเนื่องกันมาวิเคราะห์เพื่อจะดูแนวโน้มหรือทิศทางของ
ข้อมูลนั้นว่าอย่างไร ซึ่งจะเป็นประโยชน์ในการพยากรณ์ทิศทางของเหตุการณ์ในอนาคตว่าควร
เป็นไปในแนวทางใด

2) การวิเคราะห์อัตราร้อยละของปีฐาน วิธีนี้จะใช้ปีใดปีหนึ่งเป็นปีฐาน
เพียงปีเดียว โดยเทียบปีฐานให้เป็น 100 แล้วนำข้อมูลของปีอื่นๆ ซึ่งเป็นรายการเดียวกันมาเทียบกับ
ปีฐานตลอดทุกช่วงปีที่ต้องการวิเคราะห์ จะได้แนวโน้มอีกแบบหนึ่งในรูปลักษณะของอัตราร้อย
ละ โดยใช้สูตรการคำนวณดังนี้

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

(2.1) การวิเคราะห์อัตราร้อยละของปีฐานเคลื่อนที่ (หรือเรียกอีกอย่าง
หนึ่งว่าอัตราเพิ่ม/ลด) วิธีนี้เป็นการคำนวณหาอัตราร้อยละของการเพิ่มหรือลด ของรายการหนึ่ง ๆ
ในช่วงเวลาที่ผ่านมาโดยมิได้เจาะจงเอาปีใดปีหนึ่งเป็นปีฐานที่แน่นอนเหมือนวิธีแรก แต่วิธีนี้ฐาน
จะเคลื่อนที่ไปเรื่อยๆ สำหรับช่วงระยะเวลาของการเปรียบเทียบจะเทียบเป็นปีต่อปีแบบ
ต่อเนื่องกัน หรือเปรียบเทียบเป็นเดือนต่อเดือนแบบต่อเนื่องกันก็ได้ ทั้งนี้อยู่กับเป้าหมายของผู้
วิเคราะห์ โดยใช้สูตรคำนวณดังนี้

$$\text{อัตราเพิ่ม/ลด ของปีที่ต้องการทราบ} = \frac{\text{ตัวเลขของปีที่ต้องการ} - \text{ตัวเลขของปีก่อน} \times 100}{\text{ตัวเลขของปีก่อน}}$$

3.2 ส่วนที่ 2 การวิเคราะห์อัตราส่วนทางการเงิน

การวิเคราะห์อัตราส่วนทางการเงิน(Financial Analysis) ซึ่งเป็นส่วนที่อธิบายถึงปัจจัยสภาพแวดล้อมที่มีผลต่อสหกรณ์ ในการวิเคราะห์ประสิทธิภาพการดำเนินงาน โดยใช้ อัตราส่วนทางการเงินเป็นเครื่องมือวัดประสิทธิภาพการดำเนินงาน โดยนำเอาตัวเลขจากงบดุล และงบกำไรขาดทุนมาเปรียบเทียบ

สูตรการคำนวณอัตราส่วนทางการเงิน CAMELS Analysis

มิติ (มุมมอง)	อัตราส่วนทางการเงิน	สูตรการคำนวณ
มิติที่ 1 ความเสี่ยงพของ เงินทุนต่อความเสี่ยง (Capital Strength)	1.1 อัตราส่วนหนี้สินต่อทุน (เท่า)	$\frac{\text{หนี้สินทั้งสิ้น}}{\text{ทุนของสหกรณ์}}$
	1.2 อัตราส่วนทุนสำรองต่อสินทรัพย์ (เท่า)	$\frac{\text{ทุนสำรอง}}{\text{สินทรัพย์ทั้งสิ้น}}$
	1.3 อัตราการเติบโตของสหกรณ์ (%)	$\frac{\text{ทุนของสหกรณ์ปีปัจจุบัน} - \text{ทุนของสหกรณ์ปีก่อน} \times 100}{\text{ทุนของสหกรณ์ปีก่อน}}$
	1.4 อัตราการเติบโตของหนี้ (%)	$\frac{\text{หนี้สินทั้งสิ้นปีปัจจุบัน} - \text{หนี้สินทั้งสิ้นปีก่อน} \times 100}{\text{หนี้สินทั้งสิ้นปีก่อน}}$
	1.5 อัตราผลตอบแทนต่อส่วนของทุน(%)	$\frac{\text{กำไรสุทธิ} \times 100}{\text{ทุนของสหกรณ์ถัวเฉลี่ย}}$
มิติที่ 2 คุณภาพของสินทรัพย์ (Asset Quality)	2.1 อัตราการค้างชำระของลูกหนี้ (%) (สำหรับภาคการเกษตรและกลุ่มเกษตรกร)	$\frac{\text{หนี้ที่ไม่สามารถชำระได้ตามกำหนด} \times 100}{\text{หนี้ที่ถึงกำหนดชำระ}}$
	2.2 อัตราหมุนของสินทรัพย์ (รอบ)	$\frac{\text{ขาย/บริการ (รายได้ธุรกิจหลัก)}}{\text{สินทรัพย์ทั้งสิ้นถัวเฉลี่ย}}$
	2.3 อัตราผลตอบแทนต่อสินทรัพย์ (%)	$\frac{\text{กำไรจากการดำเนินงาน} \times 100}{\text{สินทรัพย์ถัวเฉลี่ย}}$
	2.4 อัตราการเติบโตของสินทรัพย์ (%)	$\frac{\text{สินทรัพย์ทั้งสิ้นปีปัจจุบัน} - \text{สินทรัพย์ทั้งสิ้นปีก่อน} \times 100}{\text{สินทรัพย์ทั้งสิ้นปีก่อน}}$
มิติที่ 3 ขีดความสามารถ ในการบริหาร (Management Ability)	3.1 อัตราการเติบโตของธุรกิจ (%) ธุรกิจสหกรณ์:ยอดเพิ่มระหว่างปีแต่ละธุรกิจ (รับฝากเงิน ให้เงินกู้ จัดหาสินค้า รวบรวม ให้บริการ อื่น)	$\frac{\text{มูลค่าธุรกิจปีปัจจุบัน} - \text{มูลค่าธุรกิจปีก่อน} \times 100}{\text{มูลค่าธุรกิจปีก่อน}}$

มิติ (มุมมอง)	อัตราส่วนทางการเงิน	สูตรการคำนวณ
มิติที่ 4 การทำกำไร (Earning Sufficiency)	4.1 กำไรต่อสมาชิก (บาท)	กำไรสุทธิ จำนวนสมาชิก
	4.2 เงินออมต่อสมาชิก (บาท) (เงินออม= เงินฝากสิ้นปีของสมาชิก+เงินหุ้นสมาชิก)	เงินฝากสมาชิก+ทุนเรือนหุ้น จำนวนสมาชิก
	4.3 หนี้สินต่อสมาชิก (บาท) (หนี้สินปีของสมาชิกยังไม่หักหนี้สงสัยจะสูญ = ลูกหนี้เงินกู้+ลูกหนี้การค้า+ ลูกหนี้ค่าบริการ)	ลูกหนี้เงินกู้+ลูกหนี้การค้า+ลูกหนี้ค่าบริการอื่น จำนวนสมาชิก
	4.4 อัตราค่าใช้จ่ายดำเนินงานต่อ กำไรก่อนหักค่าใช้จ่ายดำเนินงาน (%)	ค่าใช้จ่ายดำเนินงาน x 100 กำไรก่อนหักค่าใช้จ่ายดำเนินงาน
	4.5 อัตราการเติบโตของทุนสำรอง (%)	ทุนสำรองปีปัจจุบัน-ทุนสำรองปีก่อน x 100 ทุนสำรองปีก่อน
	4.6 อัตราการเติบโตของทุนสะสมอื่น (%)	ทุนสะสมอื่นปีปัจจุบัน-ทุนสะสมอื่นปีก่อน x 100 ทุนสะสมอื่นปีก่อน
	4.7 อัตราการเติบโตของกำไรสุทธิ (%)	กำไรสุทธิปีปัจจุบัน-กำไรสุทธปีก่อน x 100 กำไรสุทธปีก่อน
	4.8 อัตรากำไรสุทธิ (%)	กำไรสุทธิ x 100 ขาย/บริการ (รายได้ธุรกิจหลัก)
มิติที่ 5 สภาพคล่อง (Liquidity)	5.1 อัตราส่วนทุนหมุนเวียน (เท่า)	สินทรัพย์หมุนเวียน หนี้สินหมุนเวียน
	5.2 อัตราหมุนของสินค้า (ครั้ง) (เฉพาะธุรกิจจัดหาสินค้ามาจำหน่าย)	ต้นทุนสินค้าขาย สินค้าคงเหลือถัวเฉลี่ย
	5.3 อายุเฉลี่ยสินค้า (วัน)	365 อัตราหมุนของสินค้า
	5.4 อัตราลูกหนี้ระยะสั้นที่ชำระได้ตามกำหนด (%)	ลูกหนี้ระยะสั้นที่ชำระได้ตามกำหนด x 100 ลูกหนี้เงินกู้ระยะสั้นที่ถึงกำหนดชำระ
มิติที่ 6 ผลกระทบของธุรกิจ	ปัจจัยเสี่ยงที่มีผลกระทบต่อธุรกิจ ประกอบด้วย สภาพแวดล้อม สถานการณ์ทั่วไป ภาวะวิกฤต ภัย ธรรมชาติ	

บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ผลการดำเนินงานและฐานะทางการเงิน โดยนำข้อมูลจากงบการเงินมาทำการวิเคราะห์ แล้ว เปรียบเทียบอัตราส่วนของบริษัทกรุงเทพ จำกัด กับกรมตรวจบัญชีสหกรณ์ ผลการเปรียบเทียบอัตราส่วนของบริษัทกรุงเทพ จำกัด จากการดำเนินงาน 3 ปีที่ผ่านมา พอสรุปได้ดังนี้

ตอนที่ 1 วิเคราะห์สภาพทั่วไป

ตอนที่ 2 การวิเคราะห์ผลการดำเนินงานและฐานะทางการเงินของบริษัท

ตอนที่ 3 ปัญหาและข้อเสนอแนะ

ตอนที่ 1 วิเคราะห์สภาพทั่วไป

ร้านสหกรณ์กรุงเทพ จำกัด สิ้นใช้ ได้รับการจดทะเบียนเป็นสหกรณ์ตามพระราชบัญญัติสหกรณ์ พุทธศักราช 2471 เมื่อวันที่ 23 มีนาคม 2482 เลขทะเบียนข้อบังคับที่ 19/1876 โดยกำหนดทุนเรือนหุ้น ไว้ 60,000 บาท แบ่งออกเป็น 3,000 หุ้น มูลค่าหุ้นละ 20 บาท และมีสมาชิก จำนวน 493 คน ถือหุ้นรวม 789 หุ้น คิดเป็นเงิน 15,780 บาท ปัจจุบันมีสมาชิก 126,328 คน จำนวนคณะกรรมการดำเนินการ ทั้งสิ้น 10 คน ฝ่ายจัดการ จำนวน 193 คน ผลการดำเนินงานพบว่า มีสินทรัพย์ 262,391,662.28 บาท หนี้สิน 106,606,115.54 บาท ทุน 155,785,546.74 บาท ขายสินค้า 210,511,574.69 บาท ค่าใช้จ่าย 39,072,387.00 บาท และมีกำไรสุทธิ 4,371,880.88 บาท

ดังนั้น จะเห็นได้ว่าร้านสหกรณ์กรุงเทพ จำกัด มีผลการดำเนินงานประสบผลสำเร็จเป็นที่น่าพอใจ แต่ปัจจุบัน ธุรกิจร้านค้า มีการแข่งขันที่สูงมากเพราะฉะนั้นการดำเนินงานของคณะกรรมการจะต้องนำเครื่องมือที่เป็นองค์ประกอบสำคัญในการบริหารองค์กรมาใช้เป็นเครื่องมือในการปฏิบัติงาน ดังนี้

1. ยุทธศาสตร์ขององค์กร (Strategies)

การบริหารเชิงยุทธศาสตร์ คือการตัดสินใจการกระทำภายในข้อกำหนดและการดำเนินการกลยุทธ์ที่สร้างความสอดคล้องระหว่างองค์กร และสภาพแวดล้อมภายนอก เพื่อที่จะบรรลุเป้าหมายขององค์กร

สหกรณ์ไม่ได้มีการร่วมกันวิเคราะห์ถึงปัจจัยภายใน และภายนอกเพื่อใช้ในการกำหนดกลยุทธ์ในการดำเนินงานของสหกรณ์ จึงทำให้มีผลกระทบต่อการตัดสินใจของผู้บริหาร

2. โครงสร้างองค์กร (Structure)

องค์กร (Organization) คือ โครงสร้างที่ได้ตั้งขึ้นตามกระบวนการ โดยมีการรับบุคลากรให้เข้ามาทำงานร่วมกันในฝ่ายต่างๆ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ หรือหมายถึงการจัดระบบระเบียบให้กับบุคคลต่าง ๆ ตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป เพื่อนำไปสู่เป้าหมายที่วางไว้

สหกรณ์ได้มีการปรับปรุงโครงสร้างในการบริหารงานของสหกรณ์ตามมติคณะกรรมการดำเนินการเมื่อวันที่ 27 เมษายน 2539 ดังนั้น สหกรณ์ควรจะต้องดำเนินการสรรหาบุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถ เพื่อที่จะมอบหมายงานและอำนาจหน้าที่ในการปฏิบัติงานเพื่อนำพาสหกรณ์ไปสู่ความสำเร็จในการดำเนินงาน

3. ระบบปฏิบัติงาน (System)

ในการปฏิบัติงานตามกลยุทธ์เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ตามที่กำหนดไว้นอกจากการจัดโครงสร้างที่เหมาะสมและมีการควบคุมที่ดีแล้ว จะต้องมีการจัดระบบกระบวนการหรือการควบคุมกลยุทธ์ ซึ่งมีจุดมุ่งหมายเพื่อให้ผู้บริหารมีวิธีการจูงใจบุคลากรให้ทำงานตามเป้าหมายและวิธีการส่งกลับข้อมูลเพื่อตรวจสอบการทำงานของสหกรณ์

4. บุคลากร (Staff)

ทรัพยากรมนุษย์นับเป็นปัจจัยที่มีความสำคัญต่อการดำเนินงานของสหกรณ์ โดยสหกรณ์ จะประสบความสำเร็จหรือไม่ ส่วนหนึ่งจะขึ้นอยู่กับการจัดการทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management : HRM) เพราะปัญหาที่สำคัญที่เกิดขึ้นในสหกรณ์ จนทำให้สหกรณ์ต้องดำเนินงานประสบกับความล้มเหลวและต้องขาดสภาพคล่องทางการเงินอย่างต่อเนื่อง คือ สหกรณ์ขาดบุคลากรที่มีทักษะ หรือความชำนาญ ดังนั้น สหกรณ์จึงจะต้องฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากรของสหกรณ์ ตลอดจนการบริหารค่าตอบแทน การประเมินผลการปฏิบัติงาน การโยกย้าย และสับเปลี่ยนตำแหน่งหน้าที่เพื่อให้เหมาะสมต่อการปฏิบัติงาน เพื่อที่จะเป็นการเพิ่มขีดสมรรถนะสูงสุดของเจ้าหน้าที่ของสหกรณ์ อันจะนำไปสู่ผลสำเร็จของสหกรณ์

5. ทักษะ ความรู้ ความสามารถ (Skill)

ทักษะในการปฏิบัติงานของทรัพยากรบุคคลในสหกรณ์ จึงถือเป็นเรื่องสำคัญที่สหกรณ์จะต้องคำนึงถึง ดังนั้นสหกรณ์จึงควรสรรหาผู้ที่มีความรู้ ความสามารถมาปฏิบัติงาน เพื่อให้การดำเนินธุรกิจของสหกรณ์ให้ประสบผลสำเร็จ

6. รูปแบบการบริหารจัดการและวัฒนธรรมองค์กร (Style)

แบบแผนพฤติกรรมในการปฏิบัติงานของผู้บริหารเป็นองค์ประกอบที่สำคัญอย่างหนึ่งของสภาพแวดล้อมภายในองค์กร และจากผลการวิจัยที่ผ่านมา พบว่า ความเป็นผู้นำขององค์กรจะมีบทบาทที่สำคัญต่อความสำเร็จหรือล้มเหลวขององค์กร ผู้นำที่ประสบความสำเร็จจะต้องวางโครงสร้างวัฒนธรรมองค์กรด้วยการเชื่อมโยงระหว่างความเป็นเลิศและพฤติกรรมทางจรรยาบรรณให้เกิดขึ้น

ดังนั้นผู้บริหารของสหกรณ์จึงจะต้องได้รับการฝึกอบรมและพัฒนาอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้มีความสามารถในการบริหารจัดการให้เกิดประสิทธิภาพในการบริหารงานสหกรณ์ โดยการกระจายอำนาจในการบริหารงานให้แก่ผู้ที่เกี่ยวข้องในการดำเนินงานของสหกรณ์ ทั้งนี้ เพื่อให้การดำเนินงานของสหกรณ์เกิดประสิทธิภาพ และมีความรวดเร็วในการปฏิบัติงาน

7. ค่านิยมร่วม (Shared Values)

ค่านิยมและบรรทัดฐานที่ยึดถือร่วมกันโดยสมาชิกของสหกรณ์ที่ได้กลายเป็นรากฐานของระบบการบริหาร และวิธีการปฏิบัติของบุคลากรและผู้บริหารภายในสหกรณ์ หรืออาจเรียกว่า วัฒนธรรมองค์กร รากฐานของวัฒนธรรมองค์กร คือ ความเชื่อ ค่านิยมที่สร้างรากฐานทางปรัชญาเพื่อทิศทางขององค์กร

ตอนที่ 2 การวิเคราะห์ผลการดำเนินงานและฐานะทางการเงินของร้านสหกรณ์

1. การวิเคราะห์ผลการดำเนินงานของสหกรณ์ระหว่างปี 2548 – 2550 ซึ่งจะศึกษาวิจัยโดยใช้เทคนิค Balanced Scorecard เพียง 2 มุมมองเท่านั้น คือ

1.1 ด้านการเงิน

1.2 ด้านกระบวนการภายใน

ซึ่งข้อมูล ใน 2 มุมมองดังกล่าว ได้มาจากการวิเคราะห์ในงบดุล งบกำไรขาดทุน ประจำปี อัตราส่วนทางการเงินของสหกรณ์ รายงานของผู้สอบบัญชีสหกรณ์ประจำปี รายงานกิจการประจำปีของร้านสหกรณ์ ซึ่งเป็นข้อมูลผลการดำเนินงานของสหกรณ์ประจำปี 2548-2550 โดยในด้านการเงินของสหกรณ์ จะเป็นการวิเคราะห์ทั้งงบดุล งบกำไรขาดทุน ประจำปีการเงิน 2548-2550 ซึ่งเป็นการวิเคราะห์แบบปีฐานเคลื่อนที่ โดยใช้ข้อมูลปี 2548 ปี 2549 เป็นปีฐานในการเปรียบเทียบ

2. การวิเคราะห์ฐานะทางการเงินของสหกรณ์ ซึ่งเป็นการวิเคราะห์จากอัตราส่วนทางการเงินจาก งบดุล งบกำไรขาดทุน ประจำปีการเงิน 2548 – 2550 ประกอบด้วยการวิเคราะห์ในมุมมอง 6 มิติ คือ ความเพียงพอของเงินทุนต่อความเสี่ยง คุณภาพสินทรัพย์ การบริหารจัดการ การทำกำไร สภาพคล่อง และความเสี่ยงและผลกระทบต่อการดำเนินงานของสหกรณ์

1. ผลการวิเคราะห์การดำเนินงานของสหกรณ์

1.1 ด้านการเงิน เป็นการวิเคราะห์จากงบกำไรขาดทุน งบดุล ตามแนวโน้มแบบปีฐานเคลื่อนที่ สรุปได้ดังนี้คือ

การวิเคราะห์งบการเงินตามแนวโน้มแบบปีฐานเคลื่อนที่ เป็นการวิเคราะห์อัตราร้อยละของปีฐานเคลื่อนที่ (หรือเรียกอีกอย่างหนึ่งว่าอัตราเพิ่ม /ลด) วิธีนี้เป็นการคำนวณหาอัตราร้อยละของการเพิ่มหรือลด ของรายการหนึ่ง ๆ ในช่วงเวลาที่ผ่านไปโดยมิได้เจาะจงเอาปีใดปีหนึ่งเป็นปีฐานที่แน่นอนเหมือนวิธีแรก แต่วิธีนี้ ฐานจะเคลื่อนที่ไปเรื่อย ๆ สำหรับช่วงระยะเวลาของการเปรียบเทียบจะเทียบเป็นปีต่อปีแบบต่อเนื่องกัน หรือเปรียบเทียบเป็นเดือนต่อเดือนแบบต่อเนื่องกันก็ได้ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับเป้าหมายของผู้วิเคราะห์ ดังตารางที่ 4.1 ดังนี้

ตารางที่ 4.1 การวิเคราะห์แบบฐานเคลื่อนที่

รายการจากงบการเงิน	ปี 2550	ปี 2549	ปี 2548	เพิ่มขึ้น (ลดลง)			
				2548/2549		2549/2550	
				จำนวน	%	จำนวน	%
สินทรัพย์	262	266	273	-7	-2.56	-4	-1.50
หนี้สิน	106	111	114	-3	-2.63	-5	-4.54
ทุน	155	154	159	-5	-3.14	1	0.65
รายได้	210	214	232	-18	-7.76	-4	-1.87
ค่าใช้จ่าย	39	41	37	4	10.81	-2	-4.88
กำไรสุทธิ	4.37	0.34	3.04	-2.7	-88.82	4.03	1,185.29

จากตารางที่ 4.1 เป็นการวิเคราะห์แนวโน้มแบบปีฐานเคลื่อนที่ โดยผลการวิเคราะห์มีดังนี้

1. สิ้นทรัพย์ จากตารางในปี 2548,2549,2550 สหกรณ์มีแนวโน้มการลดลงของ สิ้นทรัพย์อย่างต่อเนื่องคือ ปี 2549 ลดลงจากปี 2548 ร้อยละ -2.56 และปี 2550 ลดลงจากปี 2549 ร้อยละ -1.50

2. หนี้สิน จากตารางแนวโน้มการลดลงของหนี้สินในปี 2549 ลดลงจากปี 2548 อยู่ที่ ร้อยละ -2.63 และในปี 2550 ลดลงจากปี 2549 อยู่ที่ร้อยละ-4.54 แสดงว่า หนี้สินของสหกรณ์มี แนวโน้มลดลงอย่างต่อเนื่อง

3. ทุน จากตารางด้านเงินทุนของสหกรณ์ในปี 2549 ลดลงจากปี 2548 ร้อยละ -3.14 ในปี 2550 เพิ่มขึ้นจากปี 2549 ร้อยละ 0.65 แสดงว่าสหกรณ์ใช้ทุนในด้านสวัสดิการเพิ่มขึ้น

4. รายได้ จากตารางรายได้ของสหกรณ์ในปี 2549 ลดลงจากปี 2548 เป็นร้อยละ -7.76 และ ในปี 2550 ลดลงจากปี 2549 เป็นร้อยละ -1.87 มีแนวโน้มของรายได้ที่ลดลงเป็นลำดับ

5. ค่าใช้จ่าย จากตารางค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานของสหกรณ์ในปี 2549 เพิ่มขึ้น จากปี 2548 เป็นร้อยละ 10.81 และในปี 2550 สหกรณ์มีค่าใช้จ่ายลดลงจากปี 2549 ร้อยละ -4.88 ซึ่งค่าใช้จ่ายของสหกรณ์ยังไม่มีความคงที่

6. กำไรสุทธิ จากตารางกำไรสุทธิของสหกรณ์มีผลกำไรในปี 2548 เมื่อเปรียบเทียบกับ ปี 2549 ลดลงเป็นร้อยละ - 88.82 และในปี 2550 เพิ่มขึ้นจากปี 2549 เป็นร้อยละ 1,185.29 ซึ่งหมายความว่าสหกรณ์มีกำไรสุทธิอยู่ที่ 4.37 ล้านบาท

จากการวิเคราะห์ผลการดำเนินงานโดยใช้เทคนิค Balanced Scorecard ในมุมมองด้านการเงินของร้านสหกรณ์ นั้น จะเห็นได้ว่าร้านสหกรณ์มีสินทรัพย์ลดลงเนื่องจากถูกหนี้การค้าลดลง และเงินลงทุนระยะสั้นครบอายุสัญญา หนี้สินลดลง เป็นลำดับ ส่วนทุนของร้านสหกรณ์ ปี 2549 ลดลงจากปี 2548 คิดเป็น - 3.14 % และปี 2550 ลดลงจากปี 2549 คิดเป็น 0.65 % เมื่อพิจารณา จากฐานตัวเลข จะไม่ส่งผลกระทบต่อฐานะทางการเงินของร้านสหกรณ์ เนื่องจากในปี 2550 ร้านสหกรณ์มีหนี้สินลดลง เหลือ 106 ล้านบาท ในปี 2549 คงเหลือ 111 ล้านบาท และปี 2548 คงเหลือ 114 ล้านบาท เมื่อเทียบกับทุนของสหกรณ์ ในปี 2550 จำนวน 155 ล้านบาท ในปี 2549 จำนวน 154 ล้านบาท และปี 2548 จำนวน 159 ล้านบาท แต่โดยที่ทุนเรือนหุ้นของร้านสหกรณ์ที่ชำระเต็มมูลค่าแล้วอยู่ที่ 14,292,480 บาท ซึ่งเป็นรายการหลักที่มีผลต่อการเปลี่ยนแปลงและเป็น ที่มาของแหล่งเงินทุนภายในของร้านสหกรณ์ โดยร้านสหกรณ์มีสมาชิก จำนวน 126,328 คน ร้านสหกรณ์จะต้องบริหารจัดการและมีวิธีการในการจูงใจที่จะทำให้สมาชิกทั้งหมด ที่มีอยู่จำนวนมากหันมาให้ความร่วมมือและมีความรักศรัทธากับร้านสหกรณ์ ทั้งนี้จะได้เป็นการแสดงให้เห็นถึงความมั่นคงของร้านสหกรณ์เพิ่มมากขึ้น

1.2 มุมมองด้านกระบวนการภายในเป็นการวิเคราะห์ประสิทธิภาพขององค์กร
 และระบบการบริหารจัดการองค์กรพบว่า ร้านสหกรณ์กรุงเทพ จำกัด ประสบผลสำเร็จในการดำเนินงาน ถือว่าเป็นที่น่าพอใจ ถึงแม้ว่าร้านสหกรณ์กรุงเทพ จำกัด จะดำเนินกิจการมีกำไรลดลงในปี 2549 แต่ร้านสหกรณ์ยังมีทุนสะสมตามข้อบังคับ ในอัตราที่สูง รวมกับทุนเรือนหุ้น และทุนสำรอง ก็จะเป็นฐานอันมั่นคงสำหรับสร้างความมั่นใจให้กับสมาชิก ฝ่ายบริหาร ฝ่ายจัดการ ที่จะประกอบกิจการต่อไปในอนาคต ขณะที่ภาวะการณ์ครองชีพในปัจจุบันพุ่งขึ้นสูงกว่าทุกปีที่ผ่านมา แต่วิธีการสหกรณ์ก็ยังมีคุณค่าในมวลหมู่สมาชิก เพราะทุกคนเป็นเจ้าของร่วมกัน เมื่อร่วมกันดำเนินธุรกิจแล้วมีกำไร ก็สามารถแบ่งปันผลประโยชน์ร่วมกัน ได้รับผลตอบแทนในรูปแบบเงินปันผลตามมูลค่าหุ้น และเงินเฉลี่ยคืนตามส่วนที่ทำธุรกิจกับร้านสหกรณ์ ในปี 2548 – 2550 ร้านสหกรณ์จ่ายเงินปันผลให้กับสมาชิกในอัตราร้อยละ 3 , 3, 3 จ่ายเงินเฉลี่ยคืนให้กับสมาชิกในอัตราร้อยละ 1.30, 1.00, 2.07 ของกำไรสุทธิตามลำดับ แต่อย่างไรก็ตาม ถ้าพิจารณาทางด้านการบริหารงานจะเห็นได้ว่า ฝ่ายจัดการของแต่ละสาขาไม่ได้ปฏิบัติงานในแนวทางเดียวกัน ทุกสาขามีเอกภาพในการบริหารงาน ทำให้สมาชิกและลูกค้าคนสำคัญไม่สามารถเลือกซื้อสินค้าจากร้านสหกรณ์ในราคาที่เหมาะสมกันได้ ด้านบุคลากร สหกรณ์ยังขาดบุคลากรที่มีความรู้ความชำนาญเฉพาะด้านในการรวบรวมข้อมูล วิเคราะห์และประสานงานตลอดจนผู้ชำนาญด้านคอมพิวเตอร์ นักกฎหมายจึงทำให้การพัฒนา และการปรับปรุงขยายไม่มีรายละเอียดที่ชัดเจนและแนวทางแก้ไขที่ไม่เป็นรูปธรรม และด้านคอมพิวเตอร์ สหกรณ์ได้ใช้ข้อมูลการบันทึกเกี่ยวกับสินค้าคงเหลือเท่านั้น และยังไม่มีการฝึกอบรมและการเปลี่ยนแปลงแก้ไขให้สามารถจัดหาข้อมูลยอดรวมสินค้าคงเหลือในแต่ละวันได้

2. ผลการวิเคราะห์ฐานะทางการเงิน

ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งในการเงินของการใช้เทคนิค Balanced Scorecard ในการวิเคราะห์ผลการดำเนินงานของสหกรณ์ จาก งบดุล งบกำไรขาดทุน ของร้านสหกรณ์แสดงตามตารางที่ 4.2 ดังนี้

ตารางที่ 4.2 การวิเคราะห์อัตราส่วนทางการเงิน (CAMELS Analysis Ratio)

มุมมองแต่ละมิติ	อัตราส่วนทางการเงิน	ปี 50	ปี 49	ปี 48	อัตราส่วน มาตรฐาน สหกรณ์ขนาด ใหญ่มาก
มิติที่ 1 ความเพียงพอของเงินทุน ต่อความเสี่ยง (C:Capital strength)	1.1 อัตราส่วนหนี้สินต่อทุน(เท่า)	0.68	0.72	0.72	0.45
	1.2 อัตราส่วนทุนสำรองต่อสินทรัพย์ (เท่า)	0.38	0.37	0.36	0.26
	1.3 อัตราการเติบโตของสหกรณ์ (%)	0.55	2.93	-0.70	12.70
	1.4 อัตราการเติบโตของหนี้ (%)	-4.55	-2.20	-4.52	16.31
	1.5 อัตราผลตอบแทนต่อส่วนของทุน (%)	2.81	0.22	1.90	9.46
มิติที่ 2 คุณภาพสินทรัพย์ (A:Asset quality)	2.1 อัตราหมุนของสินทรัพย์ (รอบ)	0.79	0.79	0.84	2.56
	2.2 อัตราผลตอบแทนต่อสินทรัพย์ (%)	1.65	0.13	1.10	6.60
	2.3 อัตราการเติบโตของสินทรัพย์ (%)	-1.58	-2.63	-2.33	13.79
มิติที่ 3 การบริหารจัดการ (M:Management Ability)	3.1 อัตราการเติบโตของธุรกิจ (%)	-1.89	-7.80	-14.83	36.66
มิติที่ 4 การทำกำไร (E:Earning Sufficiency)	4.1 กำไรต่อสมาชิก (บาท)	34.61	2.74	24.37	177.00
	4.2 อัตราการเติบโตของทุนสำรอง (%)	0.34	0.31	0.15	14.43
	4.3 อัตราการเติบโตของกำไร (%)	1,169.20	-88.69	100.05	40.50
	4.4 อัตรากำไรสุทธิ (%)	2.08	0.16	1.31	2.56
มิติที่ 5 สภาพคล่อง(L:Liquidity)	5.1 อัตราส่วนทุนหมุนเวียน (เท่า)	1.48	1.57	1.58	2.82
	5.2 อัตราหมุนของสินค้า (ครั้ง)	5.36	5.22	5.10	22.59
	5.3 อายุเฉลี่ยสินค้า (วัน)	68.10	69.92	71.57	16.15

มิตินี้ 1

อัตราส่วนหนี้สินต่อทุน

อัตราส่วนหนี้สินต่อทุน ของร้านสหกรณ์กรุงเทพ จำกัด ปี 2550 คิดเป็น 0.68 เท่า ปี 2549 คิดเป็น 0.72 เท่า ปี 2548 คิดเป็น 0.72 เท่า เฉลี่ย 0.70 เท่า ของทุนโดยที่อัตราส่วนหนี้สิน ทั้งสิ้นต่อทุนที่ใช้เป็นมาตรฐานของร้านสหกรณ์ขนาดใหญ่มาก เท่ากับ 0.45 เท่า แสดงว่า อัตราส่วนหนี้สินต่อทุนของร้านสหกรณ์กรุงเทพ จำกัด สูงกว่าเกณฑ์มาตรฐานของกรมตรวจบัญชีสหกรณ์ 0.25 เท่า ซึ่งสามารถพิจารณาได้ 2 ทาง ดังนี้

1. ร้านสหกรณ์มีเงินทุนในส่วนของเจ้าของเพียงเล็กน้อย และมาจากหนี้สินเป็นส่วน ใหญ่ ความเสี่ยงส่วนใหญ่ก็จะตกเป็นของเจ้าหนี้ ในขณะที่เดียวกันร้านสหกรณ์ก็ต้องแบกรับภาระ ดอกเบี้ยจ่ายไว้สูง

2. หรืออีกแนวทางหนึ่งการที่ร้านสหกรณ์มีอัตราหนี้สินต่อทุนสูง แสดงว่าร้าน สหกรณ์มีการขยายตัวของธุรกิจด้านต่างๆ เพิ่มมากขึ้น โดยพิจารณาจากยอดเจ้าหนี้การค้า และ เงินรับฝากจากสมาชิก ทำให้ร้านสหกรณ์สามารถนำเงินไปลงทุนได้มากขึ้น

อัตราส่วนทุนสำรองต่อสินทรัพย์

อัตราส่วนทุนสำรองต่อสินทรัพย์ของร้านสหกรณ์กรุงเทพ จำกัด ปี 2550 คิดเป็น 0.38 เท่า ปี 2549 คิดเป็น 0.37 เท่า ปี 2548 คิดเป็น 0.36 เท่า เฉลี่ย 0.37 เท่า โดยที่อัตราส่วนทุน สำรองต่อสินทรัพย์ที่ใช้เป็นมาตรฐานของร้านสหกรณ์ขนาดใหญ่มาก เท่ากับ 0.26 เท่า สูงกว่า เกณฑ์มาตรฐานของกรมตรวจบัญชีสหกรณ์ แสดงว่า ความเพียงพอและความเข้มแข็งของเงินทุน เน้นแหล่งเงินทุนภายในสหกรณ์เป็นหลัก ด้านการให้ผลตอบแทน ทุนสำรองสามารถไปสร้าง รายได้ดีหรือลงทุนในสินทรัพย์คุณภาพดี เนื่องจากไม่มีต้นทุนทางการบริหาร

อัตรากาเรเติบโตทุนของสหกรณ์

อัตรากาเรเติบโตทุนของร้านสหกรณ์กรุงเทพ จำกัด ปี 2550 คิดเป็น 0.55 % ปี 2549 คิดเป็น 2.93 % ปี 2548 คิดเป็น -0.70 % เฉลี่ย 0.93 % โดยที่อัตรากาเรเติบโตทุนของสหกรณ์ ที่ใช้เป็นมาตรฐานของร้านสหกรณ์ขนาดใหญ่มาก เท่ากับ 12.70 % ต่ำกว่าเกณฑ์มาตรฐานของ กรมตรวจบัญชีสหกรณ์ แสดงว่าผู้บริหารไม่มีนโยบายที่ต้องการจะเพิ่มทุน โดยการถือหุ้นของ สมาชิก อาจจะต้องรับภาระในการจ่ายเงินปันผล ซึ่งพิจารณาได้จากการเปลี่ยนแปลงของทุนเรือน หุ้นตั้งแต่ปี พ.ศ. 2548-2550

อัตรากาเรเติบโตของหนี้

อัตรากาเรเติบโตของหนี้ของร้านสหกรณ์กรุงเทพฯ จำกัด ปี 2550 คิดเป็น -4.55 % ปี 2549 คิดเป็น -2.20 % ปี 2548 คิดเป็น -4.52 % เฉลี่ย -3.76 % โดยที่อัตรากาเรเติบโตของหนี้ที่ใช้เป็นมาตรฐานของร้านสหกรณ์ขนาดใหญ่มาก เท่ากับ 16.31 % ต่ำกว่าเกณฑ์มาตรฐานของกรมตรวจบัญชีสหกรณ์ แสดงว่าผู้บริหาร ไม่มีนโยบายในการก่อหนี้ผูกพันกับบุคคลภายนอก ซึ่งอาจจะต้องแบกรับภาระดอกเบี้ยจ่าย และไม่คุ้มค่าต่อการลงทุน แต่จะทำให้ร้านสหกรณ์เสียโอกาสในสร้างรายได้

อัตราผลตอบแทนต่อส่วนของทุน

อัตราผลตอบแทนต่อส่วนของทุน เป็นการแสดงการเปรียบเทียบอัตราส่วนระหว่างกำไรสุทธิกับทุนเฉลี่ย ผลการวิเคราะห์อัตราส่วนผลตอบแทนต่อส่วนของทุนของร้านสหกรณ์กรุงเทพฯ จำกัด พบว่า ในปี 2550 คิดเป็น 2.81 % ปี 2549 คิดเป็น 0.22% ปี 2548 คิดเป็น 1.90% เฉลี่ย 1.64 % โดยที่อัตราผลตอบแทนต่อส่วนของทุนที่ใช้เป็นมาตรฐานของร้านสหกรณ์ขนาดใหญ่มาก เท่ากับ 9.46 % ต่ำกว่าเกณฑ์มาตรฐาน 9.03 % แสดงว่าร้านสหกรณ์กรุงเทพฯ จำกัด ได้รับผลตอบแทนจากการลงทุนต่ำ ซึ่งอาจเกิดจากการวัดสัดส่วนการลงทุนที่ไม่เหมาะสม เป็นการใช้จ่ายส่วนของทุนมากกว่าส่วนของหนี้ ซึ่งมีต้นทุนสูงกว่า

มิตินี้ 2

อัตรามุนของสินทรัพย์

อัตรามุนของสินทรัพย์ทั้งสิ้นของร้านสหกรณ์ ปี 2550 คิดเป็น 0.79 รอบ ปี 2549 คิดเป็น 0.79 รอบ ปี 2548 คิดเป็น 0.84 รอบ เฉลี่ย 0.53 รอบ โดยที่อัตรามุนของสินทรัพย์ทั้งสิ้นที่ใช้เป็นมาตรฐานของร้านสหกรณ์ขนาดใหญ่มาก เท่ากับ 2.56 รอบ ต่ำกว่าเกณฑ์มาตรฐาน 2.034 รอบ แสดงว่าร้านสหกรณ์ไม่สามารถนำสินทรัพย์ไปสร้างยอดขายได้เต็มประสิทธิภาพ หรือการลงทุนในสินทรัพย์ไม่สอดคล้องกับยอดขาย หรืออีกประการหนึ่งแสดงว่าร้านสหกรณ์มีการลงทุนในสินทรัพย์มากเกินไปเพราะฉะนั้นร้านสหกรณ์ควรหาแนวทางในการใช้ประโยชน์จากสินทรัพย์ให้มากขึ้น

อัตราผลตอบแทนต่อสินทรัพย์

อัตราผลตอบแทนต่อสินทรัพย์ เป็นการแสดงอัตราส่วนระหว่างกำไรสุทธิกับสินทรัพย์ทั้งสิ้นตัวเฉลี่ย ผลการวิเคราะห์ของร้านสหกรณ์กรุงเทพฯ จำกัด พบว่า ปี 2550 คิดเป็น 1.65% ปี 2549 คิดเป็น 0.13% ปี 2548 คิดเป็น 1.10 % เฉลี่ย 0.96 % โดยที่อัตราผลตอบแทน

ต่อสินทรัพย์ที่ใช้เป็นมาตรฐานของร้านสหกรณ์ขนาดใหญ่มาก เท่ากับ 6.60 % ต่ำกว่าเกณฑ์มาตรฐาน 5.64 % แสดงว่า ฝ่ายบริหารและฝ่ายจัดการ ควรควบคุมการดำเนินการให้มากกว่านี้ เพราะแสดงให้เห็นถึง ประสิทธิภาพในการใช้สินทรัพย์ก่อให้เกิดกำไรกลับคืนสู่สมาชิกน้อย

อัตราการเติบโตของสินทรัพย์

อัตราการเติบโตของสินทรัพย์ของร้านสหกรณ์กรุงเทพ จำกัด ปี 2550 คิดเป็น -1.58% ปี 2549 คิดเป็น -2.63 % ปี 2548 คิดเป็น -2.33 % เฉลี่ย -2.18 % โดยที่อัตราการเติบโตของสินทรัพย์ที่ใช้เป็นมาตรฐานของร้านสหกรณ์ขนาดใหญ่มาก เท่ากับ 13.79 % ต่ำกว่าเกณฑ์มาตรฐานของกรมตรวจบัญชีสหกรณ์ 11.61 % แสดงว่าสินทรัพย์ที่ร้านสหกรณ์มีอยู่ไม่สามารถนำไปสร้างรายได้และให้ผลตอบแทนไม่ดีเท่าที่ควร ส่วนใหญ่เป็นสินทรัพย์ในรูปของเงินสดและเงินฝากธนาคาร หรือสินค้านาคงเหลือ

มิตินี้ 3

อัตราการเติบโตของธุรกิจ

อัตราการเติบโตของธุรกิจของร้านสหกรณ์กรุงเทพ จำกัด ปี 2550 คิดเป็น -1.89% ปี 2549 คิดเป็น -7.80 % ปี 2548 คิดเป็น -14.83 % เฉลี่ย -8.17 % โดยที่อัตราการเติบโตของธุรกิจที่ใช้เป็นมาตรฐานของร้านสหกรณ์ขนาดใหญ่มาก เท่ากับ 36.66 % ต่ำกว่ามาตรฐานของกรมตรวจบัญชีสหกรณ์ แสดงว่าการดำเนินธุรกิจของร้านสหกรณ์ ยังขยายตัวไม่เต็มที่หรืออาจใช้พื้นที่เพื่อสร้างรายได้ไม่ได้รับผลตอบแทนเท่าที่ควร

มิตินี้ 4

อัตรากำไรต่อสมาชิก

อัตรากำไรต่อสมาชิกของร้านสหกรณ์กรุงเทพ จำกัด ปี 2550 คิดเป็น 34.61 บาท ปี 2549 คิดเป็น 2.74 บาท ปี 2548 คิดเป็น 24.37 บาท เฉลี่ย 20.57 บาท โดยที่อัตรากำไรต่อสมาชิกที่ใช้เป็นมาตรฐานของร้านสหกรณ์ขนาดใหญ่มาก เท่ากับ 177 บาท ต่ำกว่ามาตรฐานของกรมตรวจบัญชีสหกรณ์ ซึ่ง ไม่ได้หมายความว่าร้านสหกรณ์ไม่มีความสามารถในการทำกำไร โดยจะพิจารณาได้จากการเพิ่มขึ้นของกำไรสุทธิ ที่มีอัตราสูงมาก แต่สาเหตุอาจเนื่องมาจากจำนวนสมาชิก มีจำนวนมาก และไม่มาติดต่อกับสหกรณ์ ทำให้การคิดอัตราส่วนมีค่าเฉลี่ยต่ำ

อัตรการเติบโตของทุนสำรอง

อัตรการเติบโตของทุนสำรองของร้านสหกรณ์กรุงเทพ จำกัด ปี 2550 คิดเป็น 0.34 % ปี 2549 คิดเป็น 0.31% ปี 2548 คิดเป็น 0.15 % เหลือ 0.27 % โดยที่อัตรการเติบโตของทุนสำรองที่ใช้เป็นมาตรฐานของร้านสหกรณ์ขนาดใหญ่มาก เท่ากับ 14.43 % ต่ำกว่ามาตรฐานของกรมตรวจบัญชีสหกรณ์ แต่ไม่ได้หมายความว่าร้านสหกรณ์ไม่มีนโยบายในการสร้างความเข้มแข็งด้วยเงินทุนภายในสหกรณ์ แต่สหกรณ์ดำเนินการตามข้อบังคับ คือจัดสรรไว้ไม่น้อยกว่า 10 % ของกำไรสุทธิ

อัตรการเติบโตของกำไร

อัตรการเติบโตของกำไรของร้านสหกรณ์กรุงเทพ จำกัด ปี 2550 คิดเป็น 1,169.20 % ปี 2549 คิดเป็น -88.69 % ปี 2548 คิดเป็น 100.05 % เหลือ 393.52 % โดยที่อัตรการเติบโตของกำไรที่ใช้เป็นมาตรฐานของร้านสหกรณ์ขนาดใหญ่มาก เท่ากับ 40.50 % สูงกว่าเกณฑ์มาตรฐานของกรมตรวจบัญชีสหกรณ์ ในอัตรที่สูงมาก แสดงว่าร้านสหกรณ์มีประสิทธิภาพในการจัดหาสินค้ามาจำหน่ายได้ดีตรงกับความต้องการของสมาชิก โดยจัดการส่งเสริมการขาย และนำสินค้าที่เป็นดาวเด่น มาประชาสัมพันธ์ให้สมาชิกได้ทราบ

อัตรกำไรสุทธิ

อัตรกำไรสุทธิ เป็นการแสดงการเปรียบเทียบสัดส่วนระหว่างกำไรสุทธิและรายได้ จากผลการวิเคราะห์อัตรกำไรสุทธิ ของร้านสหกรณ์กรุงเทพ จำกัด พบว่า ในปี 2550 คิดเป็น 2.08 % ปี 2549 คิดเป็น 0.16 % ปี 2548 คิดเป็น 1.31 % เหลือ 1.18 % โดยที่อัตรกำไรสุทธิที่ใช้เป็นมาตรฐานของร้านสหกรณ์ขนาดใหญ่มาก เท่ากับ 2.56 % ต่ำกว่าเกณฑ์มาตรฐาน 1.38% แสดงว่าร้านสหกรณ์กรุงเทพ จำกัด มีผลการดำเนินงานอยู่ในเกณฑ์ต่ำ เพราะฉะนั้น ควรพยายามเพิ่มยอดขาย/บริการให้มากขึ้น เพื่อจะได้ทำให้ร้านสหกรณ์มีกำไรสุทธิเพิ่มขึ้น

มิตที่ 5

อัตรส่วนทุนหมุนเวียน

อัตรส่วนทุนหมุนเวียน ของร้านสหกรณ์กรุงเทพ จำกัด ปี 2550 คิดเป็น 1.48 เท่า ปี 2549 คิดเป็น 1.57 เท่า ปี 2548 คิดเป็น 1.58 เท่า เหลือ 1.54 เท่า โดยที่อัตรส่วนทุนหมุนเวียนที่ใช้เป็นมาตรฐานของร้านสหกรณ์ขนาดใหญ่มาก เท่ากับ 2.82 เท่า แสดงว่า อัตรส่วนทุนหมุนเวียนของร้านสหกรณ์ต่ำกว่าเกณฑ์มาตรฐานของกรมตรวจบัญชีสหกรณ์ 1.28 เท่า ถึงแม้ว่า

อัตราส่วนทุนหมุนเวียนจะต่ำกว่าเกณฑ์มาตรฐาน แต่เมื่อพิจารณารายการของสินทรัพย์ พบว่าร้านสหกรณ์ยังมีสภาพคล่อง มีความสามารถในการชำระหนี้ระยะสั้น เนื่องจากร้านสหกรณ์มีสินทรัพย์ที่จะเปลี่ยนเป็นเงินสดได้ภายใน 1 ปี มากกว่าหนี้สินที่จะต้องชำระภายใน 1 ปี ดังนั้นร้านสหกรณ์ควรหาแนวทางในการนำเงินสด และเงินฝากธนาคารที่มีอยู่ไปลงทุนเพื่อก่อให้เกิดรายได้เพิ่มขึ้น

อัตราหมุนของสินค้า

อัตราการหมุนของสินค้า ของร้านสหกรณ์ ปี 2550 คิดเป็น 5.36 ครั้ง ปี 2549 คิดเป็น 5.22 ครั้ง ปี 2548 คิดเป็น 5.10 ครั้ง เฉลี่ย 5.23 ครั้ง โดยที่อัตราการหมุนของสินค้าที่ใช้เป็นมาตรฐานของร้านสหกรณ์ขนาดใหญ่มาก เท่ากับ 22.59 ครั้ง แสดงว่า อัตราส่วนการหมุนของสินค้าของร้านสหกรณ์กรุงเทพ จำกัด ต่ำกว่ามาตรฐานของกรมตรวจบัญชีสหกรณ์ 17.36 ครั้ง แสดงว่าร้านสหกรณ์ไม่มีประสิทธิภาพในการบริหารจัดการสินค้าคงเหลือ ได้ดีพอ เพราะฉะนั้นทางร้านสหกรณ์ควรนำสินค้าที่ล้าสมัย หรือค้างนาน ขายได้ช้า นำมาจัดสินค้าลดสต็อกประจำปี หรือนำมาเป็นของแถม สำหรับสินค้าชิ้นต่อไป เพื่อจะได้ลดจำนวนสินค้าคงเหลือให้น้อยลง

อายุเฉลี่ยสินค้า

อายุเฉลี่ยสินค้าของร้านสหกรณ์ ปี 2550 คิดเป็น 68.10 วัน ปี 2549 คิดเป็น 69.92 วัน ปี 2548 คิดเป็น 71.57 วัน เฉลี่ย 69.86 วัน โดยที่อายุเฉลี่ยของสินค้าที่ใช้เป็นมาตรฐานของร้านสหกรณ์ขนาดใหญ่มาก เท่ากับ 16.15 วัน แสดงว่า ร้านสหกรณ์จะต้องใช้เวลา จำนวนหลายวันกว่าจะสามารถขายสินค้าคงเหลือ ได้ ร้านสหกรณ์ไม่สามารถนำสินค้าคงเหลือมาเปลี่ยนเป็นเงินสดได้เร็ว ทำให้ทุนของร้านสหกรณ์จมอยู่กับสินค้าจำนวนมาก

มิตินที่ 6

ความเสี่ยงและผลกระทบต่อการดำเนินงานของสหกรณ์ (Risk and Sensitivity)

ปัจจัยเสี่ยงของร้านสหกรณ์ฯ คือในรอบปีบัญชีนี้ สภาวะเศรษฐกิจภายนอกมีการปรับตัวของน้ำมันสูงขึ้น จึงส่งผลกระทบต่อราคาสินค้าโดยส่วนใหญ่ของร้านสหกรณ์ และสินค้าในตลาดภายนอกได้มีการปรับราคาสินค้าเพิ่มสูงขึ้นตามสภาวะการปรับตัวของราคาน้ำมัน ปัจจัยดังกล่าวมีผลให้ความต้องการบริโภคสินค้าของผู้บริโภคลดลงหรือทำให้ผู้บริโภคสินค้าได้พิจารณาถึงการบริโภคสินค้ามากขึ้น รวมถึงยังมีปัจจัยด้านการแข่งขันสินค้าของคู่แข่งและความสะดวกสบายของร้านสะดวกซื้อ ดังนั้นร้านสหกรณ์ฯ จึงต้องมีการปรับตัว ในเรื่องดังกล่าว โดยเฉพาะ

กลยุทธ์การตลาด เพื่อดึงดูดให้สมาชิกของสหกรณ์ กลับมาใช้บริการของร้านสหกรณ์ฯ อย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่องให้เหมาะสมกับสถานะเศรษฐกิจที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็วเพื่อเพิ่มผล การดำเนินงานและสภาพคล่องโดยรวมของสหกรณ์ฯ

ตอนที่ 3 ปัญหาและข้อเสนอแนะในการดำเนินงานของร้านสหกรณ์

3.1 ปัญหา

3.1.1 ด้านบุคลากร สหกรณ์ยังขาดบุคลากรที่มีความรู้ความชำนาญเฉพาะด้านการ รวบรวมข้อมูล วิเคราะห์และประสานงานตลอดจนผู้ชำนาญด้านคอมพิวเตอร์ นักกฎหมายจึงทำให้ การพัฒนา และการปรับปรุงยอดขายไม่มีรายละเอียดที่ชัดเจนและแนวทางแก้ไขที่ไม่เป็นรูปธรรม

3.1.2 ด้านคอมพิวเตอร์ สหกรณ์ได้ใช้ข้อมูลการบันทึกเกี่ยวกับสินค้าคงเหลือ เท่านั้น และยังไม่มีการฝึกอบรมและการเปลี่ยนแปลงแก้ไขให้สามารถจัดหาข้อมูลยอดรวมสินค้า คงเหลือในแต่ละวันได้

3.1.3 ด้านบันทึกข้อมูล ยังใช้สมุดบันทึกบัญชีที่ใช้บุคลากรในการดำเนินการ ทำให้การทำงานล่าช้า ประกอบกับในแต่ละสาขา การปฏิบัติทางบัญชีไม่อยู่ในแนวทางเดียวกัน ต่างคนต่างทำ

3.1.4 การตั้งราคาสินค้า ขึ้นอยู่กับผู้จัดการแต่ละสาขาโดยพิจารณาจากร้านค้า ใกล้เคียง ทำให้ราคาสินค้าแต่ละสาขาราคาไม่เท่ากัน

3.1.5 การประชาสัมพันธ์ ร้านสหกรณ์ มีเว็บไซต์ เป็นของตนเองสมาชิกสามารถ รับรู้ข้อมูลข่าวสาร การจำหน่ายสินค้า การส่งเสริมการขาย ได้ทางอินเทอร์เน็ต แต่ยังไม่มีการให้ บริการการสั่งซื้อสินค้า และการแสดงความคิดเห็น และข้อเสนอแนะ เพื่อสหกรณ์จะได้ทราบ ความต้องการและข้อเสนอแนะเพื่อนำมาปรับปรุงแก้ไข

3.2 ข้อเสนอแนะ

3.2.1 ด้านการพัฒนาบุคลากร ควรส่งเสริมให้ฝ่ายจัดการทุกตำแหน่งและทุกระดับให้มีความรู้ความสามารถ เพื่อปฏิบัติหน้าที่ของตนและภารกิจที่ได้รับมอบหมายให้เกิด ประโยชน์สูงสุดต่อองค์กร ให้ทุกตำแหน่งมีความก้าวหน้าในสายงาน โดยการขยายฐานอัตรา เงินเดือนและขั้นสูงสุดให้สูงขึ้นเพื่อสร้างขวัญและกำลังใจแก่เจ้าหน้าที่ทุกคนทุกตำแหน่ง

3.2.2 ด้านการปรับปรุงและพัฒนาพื้นที่ทั้งในอาคารและพื้นที่นอกอาคารให้ สามารถสร้างรายได้ และเพิ่มรายได้ให้แก่ร้านสหกรณ์ทุกสาขา โดยการจัดหาผู้ลงทุนที่สามารถ เสนอผลตอบแทนสูงสุด และเป็นธรรมแก่ร้านสหกรณ์

3.2.3 ด้านการประชาสัมพันธ์ ควรใช้ระบบคอมพิวเตอร์ให้เกิดประโยชน์ สามารถสร้างเครือข่ายเชื่อมโยงระบบข้อมูลด้านสมาชิก ราคาสินค้า หากสินค้าหลักที่มียอดจำหน่ายอยู่ในเกณฑ์สูงสุดของทุกสาขา ให้สามารถเชื่อมโยงข้อมูลกัน เพื่อนำข้อมูลมาวิเคราะห์ และวางแผนในการพัฒนายอดขาย หรือ ยอดขาย ได้

3.2.4 การขยายสาขาให้มีร้านสหกรณ์ขนาดเล็กตามจุดต่างๆ เพื่อขยายธุรกิจ การขายให้กว้างขวางยิ่งขึ้น เนื่องจากปัจจุบันร้านค้าขนาดใหญ่หลายบริษัทมีการเปิดร้านขนาดเล็ก เพิ่มขึ้นในย่านชุมชนทั่วไป หรืออาจจะกำหนดแผนปรับปรุงการจัดหาประโยชน์ในพื้นที่และที่ดิน ของสหกรณ์ในการเพิ่มรายได้

บทที่ 5

สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

1. สรุปผล

จากการวิจัยเรื่อง การวิเคราะห์ผลการดำเนินงานและฐานะทางการเงินของร้านสหกรณ์กรุงเทพ จำกัด ในรอบ 3 ปี (พ.ศ. 2548-2550) มีวัตถุประสงค์เพื่อวิเคราะห์สภาพทั่วไป เพื่อวิเคราะห์ผลการดำเนินงานโดยใช้เทคนิค Balanced Scorecard และเพื่อศึกษาปัญหาและข้อเสนอแนะ รูปแบบการวิจัย เป็นการวิจัยเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ และสามารถสรุปได้ดังนี้

1.1 สภาพทั่วไป

จากการวิจัย สภาพทั่วไป ของร้านสหกรณ์กรุงเทพ จำกัด ด้านโครงสร้างองค์การ ตามที่คณะกรรมการดำเนินการให้ความเห็นชอบเมื่อวันที่ 27 เมษายน 2539 จะเห็นได้ว่าร้านสหกรณ์ มีคณะกรรมการดำเนินการ มีจำนวน 10 คน ได้รับการเลือกตั้งจากที่ประชุมใหญ่สามัญประจำปี มีการแต่งตั้งคณะกรรมการแยกตามหน้าที่ จำนวน 6 ฝ่าย เพื่อทำหน้าที่ในการพัฒนาร้านสหกรณ์ได้ตรงตามเป้าหมาย ประกอบด้วย ฝ่ายพัฒนาธุรกิจ ฝ่ายพัฒนาบุคลากร ฝ่ายปรับปรุงและพัฒนาพื้นที่ ฝ่ายคอมพิวเตอร์ ฝ่ายสวัสดิการและ ฝ่ายสมาชิกสัมพันธ์ สำหรับฝ่ายจัดการ จำนวน 193 คน มีการแบ่งสายการบังคับบัญชาของเจ้าหน้าที่ อย่างชัดเจน

ปัจจุบันร้านสหกรณ์มีสมาชิก จำนวน 126,328 ผลการดำเนินงานพบว่า มีสินทรัพย์ 262,391,662.28 บาท หนี้สิน 106,606,115.54 บาท ทุน 155,785,546.74 บาท ขายสินค้า 210,511,574.69 บาท ค่าใช้จ่าย 39,072,387.00 บาท และมีกำไรสุทธิ 4,371,880.88 บาท

ดังนั้น จะเห็นได้ว่าร้านสหกรณ์กรุงเทพ จำกัด มีผลการดำเนินงานประสบผลสำเร็จเป็นที่น่าพอใจ แต่ปัจจุบัน ธุรกิจร้านค้า มีการแข่งขันที่สูงมากเพราะฉะนั้นการดำเนินงานของคณะกรรมการจะต้องนำเครื่องมือที่เป็นองค์ประกอบสำคัญในการบริหารองค์กรมาใช้เป็นเครื่องมือในการปฏิบัติงาน ดังนี้

1. ยุทธศาสตร์ขององค์กร (Strategies)
2. โครงสร้างองค์กร (Structure)
3. ระบบปฏิบัติงาน (System)
4. บุคลากร (Staff)
5. ทักษะ ความรู้ ความสามารถ (Skill)

6. รูปแบบการบริหารจัดการและวัฒนธรรมองค์กร (Style)

7. ค่านิยมร่วม (Shared Values)

1.2 การวิเคราะห์ผลการดำเนินงาน โดยใช้เทคนิค Balanced Scorecard ใน 2 มุมมอง
เท่านั้นคือ

1.2.1 ด้านการเงิน เป็นข้อมูลที่ได้มาจากการวิเคราะห์และศึกษาแนวโน้มจาก
ปีฐานเคลื่อนที่ ในด้านการเพิ่มของอัตราร้อยละของรายได้และกำไรเป็นหลัก

1.2.2 ด้านกระบวนการภายใน ซึ่งเป็นการวิเคราะห์ประสิทธิภาพขององค์กรและ
ระบบการบริหารจัดการองค์กร โดยเป็นข้อมูลที่ได้มาจากรายงานการสอบบัญชีประจำปี รายงาน
กิจการประจำปี และผลการดำเนินงานของสหกรณ์ และใช้เครื่องมือที่เป็น องค์ประกอบที่สำคัญ
ในการบริหารองค์กรในด้านยุทธศาสตร์ขององค์กร (Strategies) และ โครงสร้างองค์กร (Structure)

1.2.3 การวิเคราะห์ฐานะทางการเงิน โดยวิเคราะห์จากอัตราส่วนทางการเงินจาก
งบดุล งบกำไรขาดทุน ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งในการเงินของเทคนิค Balanced Scorecard
ประกอบด้วย การวิเคราะห์ในมุมมอง 6 มิติ คือ ความเพียงพอของเงินทุนต่อความเสี่ยง คุณภาพ
สินทรัพย์ การบริหารจัดการ การทำกำไร สภาพคล่อง และความเสี่ยงและผลกระทบต่อ
การดำเนินงานของสหกรณ์

ผลการวิเคราะห์ด้านการเงิน

การวิเคราะห์แนวโน้มจากปีฐานเคลื่อนที่ ตามอัตราส่วนการเพิ่มของรายได้ และ
อัตรากำไรสุทธิ ของสหกรณ์ จากการศึกษา ในมุมมองด้านการเงิน พบว่า

การวิเคราะห์อัตรการเพิ่มของรายได้ จากงบกำไรขาดทุนของร้านสหกรณ์
ในปี 2548 เมื่อเทียบกับปี 2549 ปรากฏว่ามีอัตราลดลง -7.76 % และในปี 2550 เมื่อเทียบกับปี 2549
มีอัตราลดลง -1.87 %

การวิเคราะห์อัตรากำไรสุทธิ ของร้านสหกรณ์มีผลการดำเนินงานกำไร ในปี 2548
เมื่อเทียบกับปี 2549 ปรากฏว่ามีอัตราลดลง -88.82 % และในปี 2550 เมื่อเทียบกับปี 2549 มีอัตร
เพิ่มขึ้น 1,185.29 % ซึ่งหมายความว่าร้านสหกรณ์มีกำไรสุทธิ 4.37 ล้านบาท

ผลการวิเคราะห์ด้านกระบวนการภายใน

จากการศึกษาพบว่า ร้านสหกรณ์กรุงเทพ จำกัด ประสบผลสำเร็จในการ
ดำเนินงานถือว่าเป็นที่น่าพอใจ ถึงแม้ว่าร้านสหกรณ์กรุงเทพ จำกัด จะดำเนินกิจการมีกำไรลดลง
ในปี 2549 แต่ร้านสหกรณ์ยังมีทุนสะสมตามข้อบังคับ ในอัตราที่สูง รวมกับทุนเรือนหุ้นและทุน
สำรอง ก็จะเป็นฐานอันมั่นคงสำหรับสร้างความมั่นใจให้กับสมาชิก ฝ่ายบริหาร ฝ่ายจัดการ ที่จะ

ประกอบกิจการต่อไปในอนาคต ขณะที่ภาวะการครองชีพในปัจจุบันพุ่งขึ้นสูงกว่าทุกปีที่ผ่านมา แต่วิธีการสหกรณ์ก็ยังมีคุณค่าในมวลหมู่สมาชิก เพราะทุกคนเป็นเจ้าของร่วมกัน เมื่อร่วมกันดำเนินธุรกิจแล้วมีกำไร ก็สามารถแบ่งปันผลประโยชน์ร่วมกัน ได้รับผลตอบแทนในรูปแบบเงินปันผล ตามมูลค่าหุ้น และเงินเฉลี่ยคืนตามส่วนที่ทำธุรกิจกับร้านสหกรณ์ ในปี 2548 – 2550 ร้านสหกรณ์จ่ายเงินปันผลให้กับสมาชิกในอัตราร้อยละ 3, 3, 3 จ่ายเงินเฉลี่ยคืนให้กับสมาชิกในอัตราร้อยละ 1.30, 1.00, 2.07 ของกำไรสุทธิตามลำดับ แต่อย่างไรก็ตาม ถ้าพิจารณาทางด้านการบริหารงาน จะเห็นได้ว่า ฝ่ายจัดการของแต่ละสาขาไม่ได้ปฏิบัติงานในแนวทางเดียวกัน ทุกสาขามีเอกภาพในการบริหารงาน ทำให้สมาชิกและลูกค้าคนสำคัญไม่สามารถเลือกซื้อสินค้าจากร้านสหกรณ์ ในราคาที่เท่าเทียมกันได้ ด้านบุคลากร สหกรณ์ยังขาดบุคลากรที่มีความรู้ความชำนาญเฉพาะด้าน ในการรวบรวมข้อมูล วิเคราะห์และประสานงานตลอดจนผู้ชำนาญด้านคอมพิวเตอร์ นักกฎหมาย จึงทำให้การพัฒนา และการปรับปรุงขอขยายไม่มีรายละเอียดที่ชัดเจนและแนวทางแก้ไขที่ไม่เป็นรูปธรรม และด้านคอมพิวเตอร์ สหกรณ์ได้ใช้ข้อมูลการบันทึกเกี่ยวกับสินค้าคงเหลือเท่านั้น และยังไม่มีการฝึกอบรมและการเปลี่ยนแปลงแก้ไขให้สามารถจัดหาข้อมูลยอดรวมสินค้าคงเหลือในแต่ละวันได้

ผลการวิเคราะห์ฐานะทางการเงินของร้านสหกรณ์

การวิเคราะห์ฐานะทางการเงิน โดยใช้การวิเคราะห์การเงิน แบบ CAMELS Analysis และเป็นส่วนหนึ่งในการเงินของเทคนิค Balanced Scorecard

จากการศึกษาพบว่า ร้านสหกรณ์มีสินทรัพย์ลดลงเนื่องจากลูกหนี้การค้าลดลง และเงินลงทุนระยะสั้นครบอายุสัญญา หนี้สินลดลง เป็นลำดับ ส่วนทุนของร้านสหกรณ์ปี 2549 ลดลงจากปี 2548 คิดเป็น - 3.14 % และปี 2550 ลดลงจากปี 2549 คิดเป็น 0.65 % เมื่อพิจารณาจากฐานตัวเลข จะไม่ส่งผลกระทบต่อฐานะทางการเงินของร้านสหกรณ์ เนื่องจากในปี 2550 ร้านสหกรณ์มีหนี้สินลดลง เหลือ 106 ล้านบาท ในปี 2549 คงเหลือ 111 ล้านบาท และปี 2548 คงเหลือ 114 ล้านบาท เมื่อเทียบกับทุนของสหกรณ์ ในปี 2550 จำนวน 155 ล้านบาท ในปี 2549 จำนวน 154 ล้านบาท และปี 2548 จำนวน 159 ล้านบาท แต่โดยที่ทุนเรือนหุ้นของร้านสหกรณ์ที่ชำระเต็มมูลค่าแล้วอยู่ที่ 14,292,480 บาท ซึ่งเป็นรายการหลักที่มีผลต่อการเปลี่ยนแปลงและเป็นที่มาของแหล่งเงินทุนภายในของร้านสหกรณ์ โดยร้านสหกรณ์มีสมาชิก จำนวน 126,328 คน ร้านสหกรณ์จะต้องบริหารจัดการและมีวิธีการในการจูงใจที่จะทำให้สมาชิกทั้งหมด ที่มีอยู่จำนวนมากหันมาให้ความร่วมมือและมีความกักตักกับร้านสหกรณ์ ทั้งนี้จะได้เป็นการแสดงให้เห็นถึงความมั่นคงของร้านสหกรณ์เพิ่มมากขึ้น

2. อภิปรายผล

2.1 สภาพทั่วไป

จากผลการศึกษาวิจัย ในการวิเคราะห์ผลการดำเนินงานและฐานะทางการเงินของร้านสหกรณ์กรุงเทพ จำกัด ปรากฏผลการดำเนินงานของร้านสหกรณ์ในภาพรวมอยู่ในเกณฑ์ “พอใช้ดี” ดังนั้น เพื่อให้ร้านสหกรณ์สามารถปรับสถานะให้อยู่ในเกณฑ์ที่ดี และสามารถแข่งขันกับธุรกิจการค้าสมัยใหม่ได้ จะต้องนำเครื่องมือที่เป็นองค์ประกอบสำคัญในการบริหารองค์กร (McKinsey's 7 S) มาใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติงานของร้านสหกรณ์ ซึ่งจะต้องมีการกำหนดในเรื่องของ ยุทธศาสตร์ขององค์กร (Strategies) โครงสร้างองค์กร (Structure) ระบบปฏิบัติงาน (System) บุคลากร (Staff) ทักษะ ความรู้ ความสามารถ (Skill) รูปแบบการบริหารจัดการและวัฒนธรรมองค์กร (Style) และค่านิยมร่วม (Shared Values) ร้านสหกรณ์จึงจะประสบผลสำเร็จและเกิดประสิทธิภาพในการบริหารงานมากยิ่งขึ้น

สำหรับ ผลการวิจัยครั้งนี้มีความสอดคล้องกับงานวิจัยอื่นๆ ที่วิจัยเกี่ยวกับการดำเนินงานของร้านสหกรณ์เทเวศร์ จำกัด นันทา สารทอง (2548:บทคัดย่อ) การวิเคราะห์ประสิทธิภาพด้านการเงินและความพึงพอใจของสมาชิกที่มีต่อการดำเนินงานของร้านสหกรณ์เทเวศร์ จำกัด พบว่า อัตราส่วนของร้านสหกรณ์ส่วนใหญ่ต่ำกว่าเกณฑ์อัตราส่วนมาตรฐานทางการเงินของสหกรณ์ร้านค้าขนาดกลางของกรมตรวจบัญชีสหกรณ์ แสดงว่า ร้านสหกรณ์มีประสิทธิภาพต่ำในการใช้สินทรัพย์รวม เงินสด เงินฝากธนาคาร เพื่อก่อให้เกิดรายได้ซึ่งผู้บริหารร้านสหกรณ์ควรนำมาพิจารณาปรับปรุงการดำเนินงานของร้านสหกรณ์ และควรขยายธุรกิจเพิ่มขึ้น เนื่องจากร้านสหกรณ์มีการใช้สัดส่วนการลงทุนที่ไม่เหมาะสม คือใช้ส่วนของทุนมากกว่าหนี้สิน ร้านสหกรณ์ มีอัตรากาไรสุทธิของสินค้า อายุเฉลี่ยของสินค้าสูงกว่าเกณฑ์มาตรฐานทางการเงินของสหกรณ์ร้านค้าขนาดกลางของกรมตรวจบัญชีสหกรณ์ แสดงว่าร้านสหกรณ์มีประสิทธิภาพในการบริหารจัดการสินค้าคงเหลือ และมีอัตรากาไรสุทธิสูงกว่าเกณฑ์มาตรฐานไม่มากนัก จึงควรพิจารณาปรับปรุงโดยการลดค่าใช้จ่าย เพิ่มรายได้ จะทำให้ร้านสหกรณ์มีกำไรสุทธิเพิ่มขึ้น ประสิทธิภาพ และรัตนา โพธิ์สุวรรณ (2544:บทคัดย่อ) ทำการวิจัยเรื่อง “ศึกษาแนวทางพัฒนารูปแบบการบริหารงานสหกรณ์ร้านค้า” พบว่า การที่สมาชิกขาดการมีส่วนร่วมการซื้อสินค้า เพิ่มทุนดำเนินงาน เพราะแรงจูงใจด้านเงินปันผลเฉลี่ยคืนลดลง ที่สำคัญขาดความหวังใจ ดูแลด้านบริหารในฐานะเจ้าของ เพราะมีส่วนรับผิดชอบของธุรกิจในพื้นที่เพียงเล็กน้อยเท่านั้น เป็นปัญหาสำคัญที่สหกรณ์ประสบอยู่ ฤทธิชัย ทั่วแดนคำ (2544:บทคัดย่อ)

ทำการวิจัยเรื่อง “ศึกษาปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับการระดมเงินทุนภายใน และประสิทธิภาพการบริหารเงินทุนของสหกรณ์การเกษตรต้นทราย จำกัด” พบว่า สหกรณ์มีประสิทธิภาพสูงในการใช้สินค้าน้ำคั้นและสินทรัพย์ถาวรในการดำเนินงานเพื่อก่อให้เกิดรายได้ และมีประสิทธิภาพต่ำในการใช้สินทรัพย์รวม เงินสด และลูกหนี้เงินกู้ในการดำเนินงาน เพื่อก่อให้เกิดรายได้

2.2 การวิเคราะห์ผลการดำเนินงาน โดยใช้เทคนิค Balanced Scorecard ใน 2 มุมมอง
เท่านั้นคือ

2.2.1 ด้านการเงิน จากผลการศึกษาวิจัยพบว่า การจัดการในด้านการเงินของร้านสหกรณ์โดยรวม พบว่าอัตราผลตอบแทนต่อสินทรัพย์ ต่ำกว่าเกณฑ์มาตรฐานเมื่อเทียบกับกรมตรวจบัญชีสหกรณ์ แสดงว่า ฝ่ายบริหารและฝ่ายจัดการ ควรควบคุมการดำเนินการให้มากกว่านี้ เพราะแสดงให้เห็นถึง ประสิทธิภาพในการใช้สินทรัพย์ก่อก่อให้เกิดกำไรกลับคืนสู่สมาชิกน้อย แต่เมื่อพิจารณารายการของสินทรัพย์ พบว่า ร้านสหกรณ์ยังมีสภาพคล่อง มีความสามารถในการชำระหนี้ระยะสั้น เนื่องจากร้านสหกรณ์มีสินทรัพย์ที่จะเปลี่ยนเป็นเงินสดได้ภายใน 1 ปี มากกว่าหนี้สินที่จะต้องชำระภายใน 1 ปี ดังนั้น ร้านสหกรณ์ควรหาแนวทางในการนำเงินสด และเงินฝากธนาคารที่มีอยู่ไปลงทุนเพื่อก่อให้เกิดรายได้เพิ่มขึ้น

จากการวิเคราะห์แนวโน้ม จากปีฐานเคลื่อนที่ ตามอัตราการเพิ่มของรายได้และอัตรากำไรสุทธิของร้านสหกรณ์

การวิเคราะห์อัตรากำไรสุทธิของรายได้ จากงบกำไรขาดทุนของร้านสหกรณ์ในปี 2548 เมื่อเทียบกับปี 2549 ปรากฏว่ามีอัตราลดลง -7.76 % และในปี 2550 เมื่อเทียบกับปี 2549 มีอัตราลดลง -1.87 %

การวิเคราะห์อัตรากำไรสุทธิ ของร้านสหกรณ์มีผลการดำเนินงานกำไร ในปี 2548 เมื่อเทียบกับปี 2549 ปรากฏว่ามีอัตราลดลง -88.82 % และในปี 2550 เมื่อเทียบกับปี 2549 มีอัตราเพิ่มขึ้น 1,185.29 % ซึ่งหมายความว่าร้านสหกรณ์มีกำไรสุทธิ 4.37 ล้านบาท

2.2.2 ด้านกระบวนการภายใน จากผลการศึกษา ในเรื่องกระบวนการภายใน เป็นการวิเคราะห์ประสิทธิภาพขององค์กร และระบบการบริหารจัดการองค์กร ร้านสหกรณ์มีการบริหารจัดการในด้านการลงทุนในรูปของเงินลงทุนระยะยาว และเงินฝากธนาคารและสหกรณ์อื่น เป็นส่วนใหญ่ ซึ่งแสดงให้เห็นว่าคณะกรรมการได้บริหารสินทรัพย์ของสหกรณ์อย่างระมัดระวัง ไม่ให้เกิดความเสี่ยงสูง ประกอบกับรายได้ของร้านสหกรณ์ส่วนใหญ่มาจากการขายสินค้าให้กับสมาชิกและบุคคลทั่วไป ส่วนรายได้รองลงมา คือค่าเช่าที่ดินสาขาเอกมัย ค่าเช่าและค่าตั้งโชว์สินค้า และดอกเบี้ยเงินฝากธนาคาร เป็นต้น

2.3 การวิเคราะห์ด้านฐานะทางการเงินของสหกรณ์ ด้านการบริหารการเงินและธุรกิจ
 ปัจจุบันร้านสหกรณ์มีสินทรัพย์ทั้งสิ้น 262,391,662.28 บาท และมีทุนดำเนินงานส่วนใหญ่มาจากแหล่งเงินทุนภายในร้านสหกรณ์ ปัจจุบันมีหนี้สินทั้งสิ้น 106,606,115.54 บาท มีทุนของร้านสหกรณ์ทั้งสิ้น 155,785,546.74 บาท โดยเป็นทุนของร้านสหกรณ์ร้อยละ 59.37 ร้านสหกรณ์มีสัดส่วนหนี้สินต่อทุน 0.68 เท่า แสดงว่าเจ้าหนี้มีความเสี่ยงอยู่เล็กน้อย เนื่องจากทุนของร้านสหกรณ์ไม่สามารถคุ้มครองหนี้ได้ทั้งหมด และมีทุนสำรองต่อสินทรัพย์ทั้งสิ้น 0.38 เท่า อัตราผลตอบแทนต่อส่วนของทุน 2.81 เท่า ซึ่งแสดงว่าความเพียงพอและความเข้มแข็งของเงินทุนเน้นแหล่งเงินทุนภายในสหกรณ์เป็นหลัก ด้านการให้ผลตอบแทน ทุนสำรองสามารถไปสร้างรายได้ดีหรือลงทุนในสินทรัพย์คุณภาพดี เนื่องจากไม่มีต้นทุนทางการบริหาร

3. ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะแบ่งออกเป็น 2 ส่วน ดังนี้

3.1 ข้อเสนอแนะตามข้อมูลที่ได้มาจากผลการวิจัย มีดังนี้คือ

3.1.1 การสับเปลี่ยนเจ้าหน้าที่ ร้านสหกรณ์มีการทำงานเป็นระบบ มีการจัดแบ่งหน้าที่การทำงานไว้อย่างชัดเจน แต่ควรสับเปลี่ยนหน้าที่การทำงานของเจ้าหน้าที่ในแผนกต่างๆ เป็นครั้งคราว ทั้งนี้เพื่อให้เจ้าหน้าที่ได้มีประสบการณ์ที่หลากหลายและเรียนรู้งานทั้งหมดของร้านสหกรณ์ หากมีเจ้าหน้าที่คนใดคนหนึ่งออกหรือหยุดปฏิบัติงาน จะสามารถปฏิบัติงานแทนกันได้โดยมีประสิทธิภาพ

3.1.2 ด้านการจัดซื้อและกำหนดราคาจำหน่ายสินค้า สหกรณ์ให้อำนาจผู้จัดการแต่ละสาขาเป็นผู้พิจารณาในการจัดซื้อสินค้ามาจำหน่ายและกำหนดราคาจำหน่าย ทำให้ราคาสินค้าบางรายการในแต่ละสาขาไม่เท่ากัน เพราะฉะนั้นร้านสหกรณ์ควรมีนโยบายที่ชัดเจนในการกำหนดราคาเพื่อบริการสมาชิกได้เท่าเทียมกัน

3.1.3 ด้านการพัฒนาร้านสหกรณ์ทุกสาขา ให้เป็นองค์กรธุรกิจที่เข้มแข็งสามารถแข่งขันกับธุรกิจของเอกชน ได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยเลือกสาขาแต่ละแห่งที่มีจุดเด่นในด้านนั้นๆ เป็นตัวชี้วัดหรือเกณฑ์มาตรฐาน

3.1.4 ด้านการพัฒนาศักยภาพ ควรส่งเสริมให้ฝ่ายจัดการทุกตำแหน่ง และทุกระดับให้มีความรู้ความสามารถ เพื่อปฏิบัติหน้าที่ของตนและภารกิจที่ได้รับมอบหมายให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กร ให้ทุกตำแหน่งมีความก้าวหน้าในสายงาน โดยการขยายฐานอัตราเงินเดือนและขั้นสูงสุดให้สูงขึ้นเพื่อสร้างขวัญและกำลังใจแก่เจ้าหน้าที่ทุกคนทุกตำแหน่ง

3.1.5 ด้านการปรับปรุงและพัฒนาพื้นที่ทั้งในอาคารและพื้นที่นอกอาคารให้สามารถสร้างรายได้ และเพิ่มรายได้ให้แก่ร้านสหกรณ์ทุกสาขา โดยการจัดหาผู้ลงทุนที่สามารถเสนอผลตอบแทนสูงสุด และเป็นธรรมเนียมแก่ร้านสหกรณ์

3.1.6 ด้านการประชาสัมพันธ์ ควรใช้ระบบคอมพิวเตอร์ให้เกิดประโยชน์ สามารถสร้างเครือข่ายเชื่อมโยงระบบข้อมูลด้านสมาชิก ราคาสินค้า หากสินค้าหลักที่มียอดจำหน่ายอยู่ในเกณฑ์สูงสุดของทุกสาขา ให้สามารถเชื่อมโยงข้อมูลกัน เพื่อนำข้อมูลมาวิเคราะห์ และวางแผนในการพัฒนายอดขาย ยอดขาย ได้

3.1.7 การขยายสาขาให้มีร้านสหกรณ์ขนาดเล็กตามจุดต่างๆ เพื่อขยายธุรกิจการขยายให้กว้างขวางยิ่งขึ้น เนื่องจากปัจจุบันร้านค้าขนาดใหญ่หลายบริษัทมีการเปิดร้านขนาดเล็กเพิ่มขึ้นในย่านชุมชนทั่วไป หรืออาจจะกำหนดแผนปรับปรุงการจัดหาประโยชน์ในพื้นที่และที่ดินของสหกรณ์ในการเพิ่มรายได้

3.2 ข้อเสนอแนะจากผู้วิจัยในการวิจัยครั้งต่อไป มีดังนี้

ควรทำการวิจัยในด้านการบริหารการจัดการเงิน การบริหารธุรกิจ การตลาด และเปรียบเทียบการดำเนินงานกับร้านสหกรณ์ทั่วประเทศ เพื่อเป็นการวิเคราะห์ฐานะการเงินของร้านสหกรณ์ทั่วไปอย่างแท้จริง และเพื่อความเจริญก้าวหน้าของร้านสหกรณ์ในประเทศไทย

บรรณานุกรม

บรรณานุกรม

- กรมตรวจบัญชีสหกรณ์. (2545). คู่มือการใช้งานอัตราส่วนมาตรฐานทางการเงินของสหกรณ์ และกลุ่มเกษตรกร. กรุงเทพฯ : กรมตรวจบัญชีสหกรณ์.
- กรมตรวจบัญชีสหกรณ์. เอกสารรายงานการตรวจสอบบัญชีสหกรณ์ ประจำปี 2549 – 2550 _____ . (2548) คู่มือการประยุกต์ใช้ CAMELS Analysis วิเคราะห์เศรษฐกิจทางการเงินของสหกรณ์และกลุ่มเกษตรกรส่วนการวิจัยและพัฒนาสารสนเทศทางการเงิน สำนักเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร กรมตรวจบัญชีสหกรณ์
- กรมส่งเสริมสหกรณ์. (2545). คู่มือการจัดตั้งสหกรณ์ร้านค้า. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์ชุมนุมสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย.
- กรมส่งเสริมสหกรณ์ กระทรวงเกษตรและสหกรณ์(2539), คู่มือโครงการอบรมหลักสูตร พัฒนาผู้บริหารงานร้านสหกรณ์,
- กรมส่งเสริมสหกรณ์. (2550) การสหกรณ์ในประเทศไทย. กรุงเทพมหานคร: กรมส่งเสริมสหกรณ์
- ศุลา มหาพฤกษาพันธ์ (2545). หลักการจัดการ หลักการบริหาร. กรุงเทพฯ : ธนรัชการพิมพ์.
- ถนอมจิตต์ ท้าวแดนคำ (2544) ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับการระดมเงินทุนภายในและประสิทธิภาพการบริหารเงินทุนของสหกรณ์การเกษตรสันทราย จำกัด : วิทยานิพนธ์ ปริญญาโท ,มหาวิทยาลัยแม่โจ้
- ธงชัย สันติวงษ์. (2541). หลักการจัดการ. กรุงเทพฯ : ไทยวัฒนาพานิช จำกัด.
- นันทา สารทอง. (2548) การวิเคราะห์ประสิทธิภาพด้านการเงินและความพึงพอใจของสมาชิกที่มีต่อการดำเนินงานของร้านสหกรณ์เทเวศร์ จำกัด.
- ปรีชา สุวรรณทัต และ ทรงพล พนาวงศ์ (2542)คำอธิบายกฎหมายสหกรณ์ พ.ร.บ.สหกรณ์ กรุงเทพมหานคร สำนักพิมพ์วิญญูชน 2542
- ปัญญา หิรัญรัมย์ (2549) การเขียนรายงานการวิจัยและการเผยแพร่รายงานการวิจัยสหกรณ์ ในเอกสารการสอนชุดวิชาสถิติและการวิจัยทางสหกรณ์ สำนักพิมพ์. มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช ,นนทบุรี
- _____ (2550:6-8). การสัมมนาด้านธุรกิจสหกรณ์ ประมวลสาระชุดวิชา การสัมมนาด้าน ธุรกิจสหกรณ์ สำนักพิมพ์.มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช ,นนทบุรี
- ปัญญา หิรัญรัมย์ และส่งเสริม หอมกลิ่น (2548) การวิเคราะห์ตามแนวนอนและแนวตั้ง ประมวลสาระชุดวิชาการบัญชีและการเงินสหกรณ์เพื่อการบริหาร สำนักพิมพ์. มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช ,นนทบุรี

ปัญญา หิรัญรัมย์ และกฤษฎา ประศาสน์วุฒิ (2548) ทฤษฎีการบริหารโดยใช้

Balanced Scorecard สำนักพิมพ์. มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช ,นนทบุรี
ประมวลระเบียบปฏิบัติเกี่ยวกับงานส่งเสริมสหกรณ์, เล่ม 1, กฎกระทรวง, กำหนดประเภท
ของสหกรณ์ที่จะรับจดทะเบียน พ.ศ. 2548. ประกาศในราชกิจจานุเบกษาเล่มที่ 122
ตอนที่ 63 วันที่ 4 สิงหาคม 2548.

ประเสริฐ จรรยาสุภาพ,วรากรณ์ ศรีโกคากิจ มหาวิทยาลัยแม่โจ้ เชียงใหม่ (2539) รายงาน
การวิจัย กรมส่งเสริมสหกรณ์เรื่องสถานการณ์และแนวทางการพัฒนาสหกรณ์ร้านค้า
ในประเทศไทย

ประเสริฐ จรรยาสุภาพ และ รัตนา โพธิ์สุวรรณ, (2544) , รายงานการวิจัย เรื่อง แนวทางพัฒนา
รูปแบบการบริหารงานสหกรณ์ร้านค้า. กรมส่งเสริมสหกรณ์

วรศักดิ์ ทูมมานัน. ระบบการวัดผลปฏิบัติงานคุณภาพ (The Balanced Scorecard).วารสาร
บริหารธุรกิจรังสิต (กรกฎาคม – ธันวาคม 2542) : 44 - 49

สนทนา สุวรรณนิตย์. (2532). การศึกษาการวิเคราะห์ผลการดำเนินงานของสหกรณ์การเกษตร
สารภี จำกัด.เชียงใหม่ : วิทยานิพนธ์ ปริญญาโท,สถาบันเทคโนโลยีการเกษตรแม่โจ้

สมพร รุจิเรข. (2546) แนวทางการดำเนินการดำเนินธุรกิจของสหกรณ์ร้านค้าในกรุงเทพมหานคร
เอกสารเสนอประกอบการขอประเมินบุคคลเพื่อแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งนักวิชาการ
สหกรณ์ 7

โสภา กลิ่นกล้า. (2548). แนวทางการส่งเสริมธุรกิจการค้าปลีกในสหกรณ์ร้านค้า เอกสารเสนอ
ประกอบการประเมินบุคคลเพื่อแต่งตั้งดำรงตำแหน่ง นักวิชาการสหกรณ์ 6ว.

โสภา กลิ่นกล้า พื้นฐานการบริหารจัดการร้านค้าสหกรณ์, (2542)การจัดร้านค้าและสมาชิก
สัมพันธ์ กลุ่มพัฒนาระบบการจัดการสหกรณ์ร้านค้า,

โสภิตา ศรีธารรัตน์ (2543).ผลการดำเนินงานกิจการร้านค้าสหกรณ์ โรงพยาบาลเบตง จำกัด
เอกสารการขอประเมินบุคคลเพื่อแต่งตั้งดำรงตำแหน่ง นักวิชาการสหกรณ์ 6ว.

ชัยสิทธิ์ เฉลิมมีประเสริฐ (2546) ความพร้อมของหน่วยงานภาครัฐในการบริหารจัดการระบบ
งบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ชาติ (Strategie Performance
Based Budgeting :SPBB) และกรณีตัวอย่างกรมควบคุม กระทรวงสาธารณสุข
พิมพ์ครั้งที่ 2 กรุงเทพมหานคร บริษัท ธนรัชการพิมพ์ จำกัด

เขาว์ โรจนแสง การจัดการการตลาดสหกรณ์ ประมวลสาระชุดวิชา การบริหารการผลิตและ
การตลาดสหกรณ์ สำนักพิมพ์.มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช,นนทบุรี

ร้านสหกรณ์กรุงเทพ จำกัด รายงานกิจการประจำปี พ.ศ. 2548-2550

ร้านสหกรณ์กรุงเทพ จำกัด ข่าวสารการเปิดร้านสหกรณ์กรุงเทพ จำกัดสินไช้

www. http: // Bangkok coop. com /

www. http: // Bangmod.ac.th /News Board/view news.asp? news_id = 1151 ประวัติ

จังหวัดกรุงเทพมหานคร. Retrieved April 2,2008,

www.geocities.com/sahakonranong/p15.html#T4 ประวัติสหกรณ์ร้านค้า. Retrieved March

31,2008,จังหวัดกรุงเทพมหานคร. Retrieved April 2,2008,

www.cad.go.th

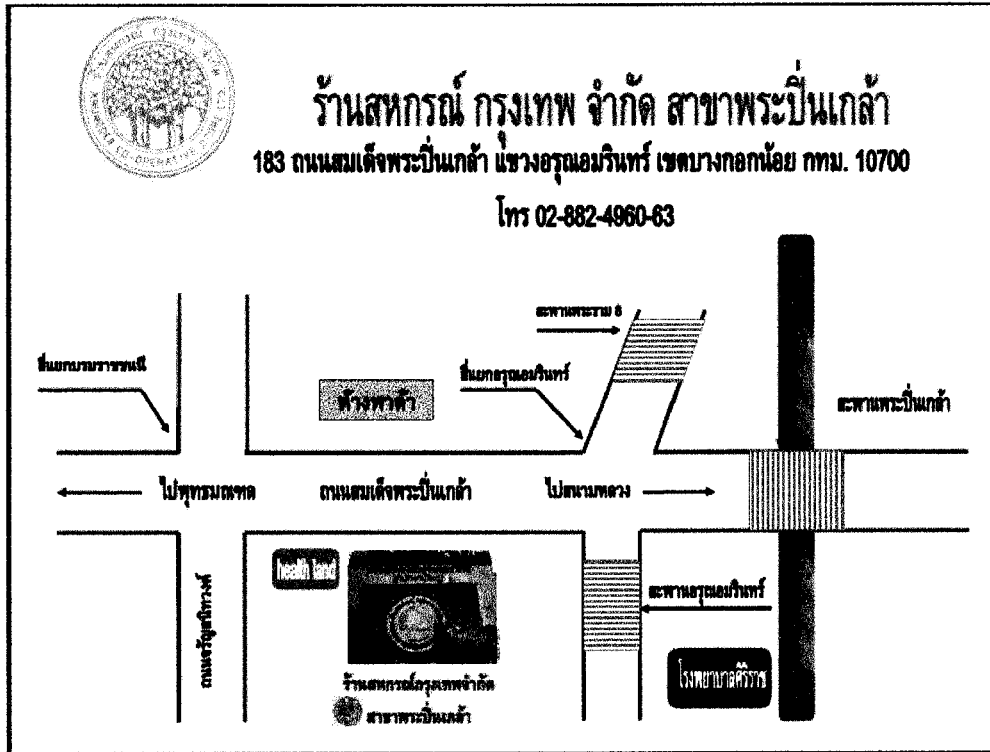
www.cpd.go.th

ภาคผนวก

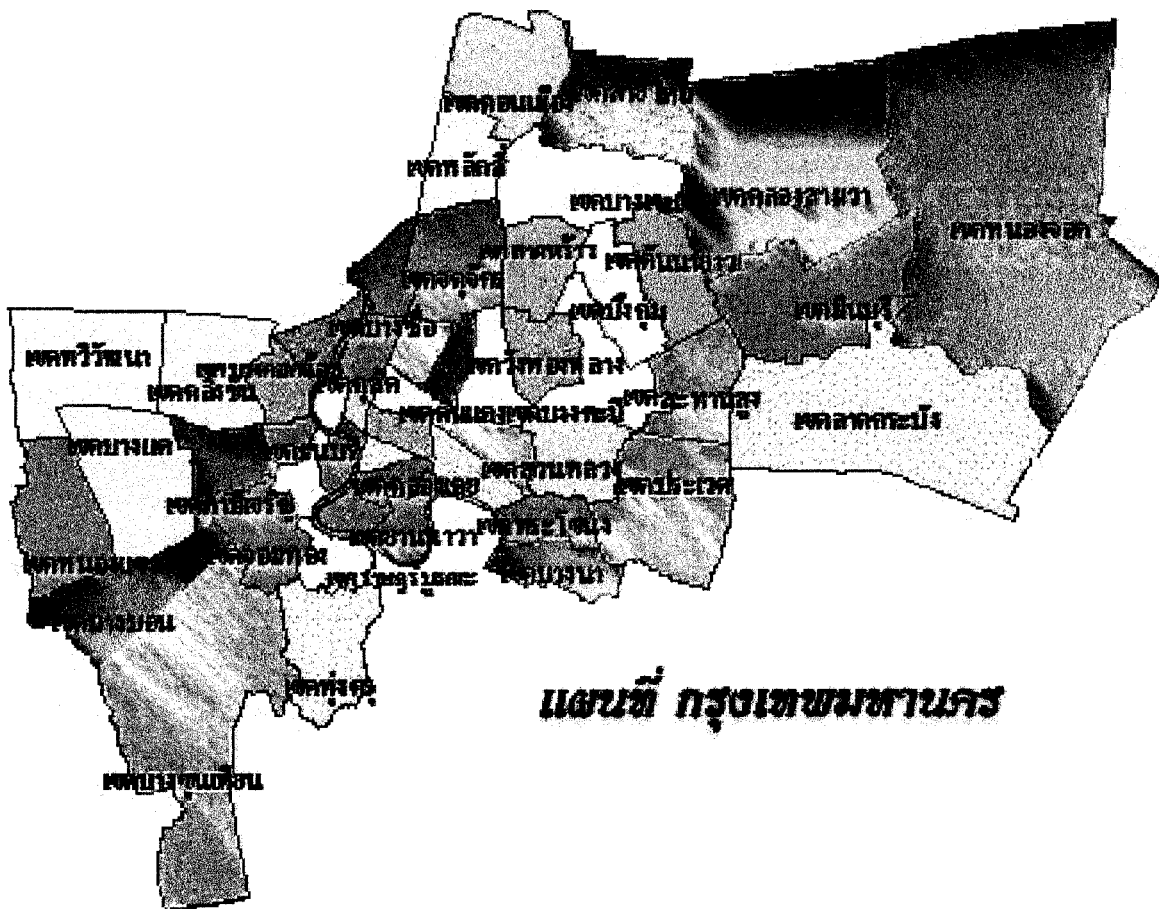
ภาคผนวก ก

- แผนที่ร้านสหกรณ์กรุงเทพ จำกัด
- แผนที่จังหวัดกรุงเทพมหานคร

แผนที่ร้านสหกรณ์กรุงเทพ จำกัด







ภาคผนวก ข

- งบดุลร้านสหกรณ์กรุงเทพ จำกัด ประจำปี 2548-2550
- งบกำไรขาดทุนร้านสหกรณ์กรุงเทพ จำกัด ประจำปี 2548-2550
- ตัวอย่างการคำนวณอัตราส่วนทางการเงิน ประจำปี 2550
- อัตราส่วนมาตรฐานของสหกรณ์เฉลี่ยปี 2550 (Peer Group)
- เกณฑ์การจัดขนาดสหกรณ์ /กลุ่มเกษตรกร

ร้านสหกรณ์กรุงเทพ จำกัด

งบดุล

ณ วันที่ 30 กันยายน 2550 2549 และ 2548

สินทรัพย์	ปี 2550	ปี 2549	ปี 2548
	(บาท)	(บาท)	(บาท)
สินทรัพย์หมุนเวียน			
เงินสดและเงินฝากธนาคาร	56,487,179.53	44,589,219.86	74,580,758.65
เงินฝากสหกรณ์ข้าราชการสหกรณ์ จำกัด	14,560,000.00	14,000,000.00	0.00
เงินลงทุนระยะสั้น	0.00	20,000,000.00	0.00
ลูกหนี้การค้า	0.00	47,358.19	34,814.00
ลูกหนี้เงินกู้สวัสดิการ ระยะสั้น	1,267,179.50	1,475,256.00	49,275.00
สินค้าคงเหลือ	34,878,288.11	35,244,249.65	38,658,436.47
สินค้าขาดบัญชี	<u>22,498.77</u>	<u>22,187.58</u>	<u>24,420.70</u>
หัก ค่าเพื่อสินค้าขาดบัญชี	<u>(22,498.77)</u>	<u>(22,187.58)</u>	<u>24,420.70</u>
	<u>0.00</u>	<u>0.00</u>	<u>0.00</u>
ลูกหนี้กรมสรรพากร	1,462,458.61	1,497,192.85	0.00
วัสดุคงเหลือ	-	-	499,320.24
สินทรัพย์หมุนเวียนอื่น	<u>2,499,096.68</u>	<u>3,397,856.77</u>	<u>1,747,400.58</u>
รวมสินทรัพย์หมุนเวียน	<u>111,154,202.43</u>	<u>120,251,133.32</u>	<u>115,870,004.94</u>
งานคกแต่งสำนักงานและอุปกรณ์ระหว่างดำเนินการ			2,066,500.00
สินทรัพย์ไม่หมุนเวียน			
เงินลงทุนระยะยาว	45,746,000.00	35,746,000.00	69,855,293.54
ลูกหนี้เงินกู้สวัสดิการ ระยะยาว	7,296,087.00	7,884,312.00	8,083,004.00
ที่ดิน อาคารและอุปกรณ์ - สุทธิ	81,536,833.86	82,324,246.08	77,851,715.86
ค่าปรับปรุงอาคารสำนักงานรอตัดจ่าย	12,000,000.00	16,000,000.00	0.00
ค่าคกแต่งจ่ายเกินรอดำเนินการ	4,330,615.81	3,997,110.97	0.00
สินทรัพย์ไม่หมุนเวียนอื่น	<u>327,923.18</u>	<u>410,923.18</u>	<u>75,923.18</u>
รวมสินทรัพย์ไม่หมุนเวียน	<u>151,237,459.85</u>	<u>146,362,592.23</u>	<u>155,865,936.58</u>
รวมสินทรัพย์	<u>262,391,662.28</u>	<u>266,613,725.55</u>	<u>73,802,441.52</u>

หนี้สินและทุนของสหกรณ์

	<u>ปี 2550</u>	<u>ปี 2549</u>	<u>ปี 2548</u>
	(บาท)	(บาท)	(บาท)
หนี้สินหมุนเวียน			
เจ้าหนี้การค้า	23,006,450.06	22,533,957.97	21,952,288.15
เงินปันผลตามหุ้นค้างจ่าย	15,118,604.64	14,834,425.56	14,563,642.22
เงินเฉลี่ยคืนตามส่วนซื้อค้างจ่าย	33,812,531.37	34,289,571.07	33,901,011.52
หนี้สินหมุนเวียนอื่น	<u>3,202,368.86</u>	<u>4,928,748.01</u>	<u>2,871,638.98</u>
รวมหนี้สินหมุนเวียน	<u>75,139,954.93</u>	<u>76,586,702.61</u>	<u>73,288,580.87</u>
หนี้สินไม่หมุนเวียน			
รายได้จากการให้สิทธิในที่ดิน	4,000,000.00	8,000,000.00	12,000,000.00
รอดัดบัญชี			
เงินสะสมพนักงาน	0.00	0.00	10,593,709.78
เงินสมทบเงินสะสม	0.00	0.00	10,593,709.78
ดอกเบี้ยเงินสะสม	0.00	0.00	7,709,109.17
ทุนโครงการศูนย์จำหน่ายผลิตภัณฑ์	0.00	0.00	13,636.89
หนี้สินไม่หมุนเวียนอื่น	<u>27,466,160.61</u>	<u>27,099,607.15</u>	<u>0.00</u>
รวมหนี้สินไม่หมุนเวียน	<u>31,466,160.61</u>	<u>35,099,607.15</u>	<u>28,910,165.62</u>
รวมหนี้สิน	<u>106,606,115.54</u>	<u>111,686,309.76</u>	<u>14,198,746.49</u>
ทุนของสหกรณ์			
ทุนเรือนหุ้น (มูลค่าหุ้นละ 20.00 บาท)			
หุ้นที่ชำระเต็มมูลค่าแล้ว	14,292,480.00	14,229,180.00	14,059,800.00
ทุนสำรอง	99,918,296.28	99,583,837.19	99,272,890.64
ทุนสะสมตามข้อบังคับ ระเบียบและอื่น	37,202,889.58	40,769,939.51	43,224,718.38
กำไรสุทธิประจำปี	<u>4,371,880.88</u>	<u>344,459.09</u>	<u>3,046,286.01</u>
รวมทุนของสหกรณ์	<u>155,785,546.74</u>	<u>154,927,415.79</u>	<u>159,603,695.03</u>
รวมหนี้สินและทุนของสหกรณ์	<u>262,391,662.28</u>	<u>266,613,725.55</u>	<u>273,802,441.52</u>

ร้านสหกรณ์กรุงเทพ จำกัด
งบกำไรขาดทุน
สำหรับปีสิ้นสุดวันที่ 30 กันยายน 2550 2549 และ 2548

	ปี 2550		ปี 2549		ปี 2548	
		%	(บาท)	%	(บาท)	%
รายได้						
ขายสินค้า / บริการ	210,511,574.69	100.00	214,568,106.45	100.00	232,732,523.64	100.00
หัก ต้นทุนขาย	<u>187,925,709.13</u>	89.27	<u>192,889,950.48</u>	89.89	<u>209,876,800.88</u>	90.18
กำไรขั้นต้น	22,585,865.56	10.73	21,678,155.97	10.11	22,855,722.76	9.82
บวก รายได้อื่น	<u>21,227,769.11</u>	10.08	<u>20,671,447.25</u>	9.63	<u>18,365,208.88</u>	7.89
รวม	46,813,634.67	20.81	42,349,603.22	19.74	41,220,931.64	17.71
ค่าใช้จ่ายการใน						
หัก การดำเนินการ	<u>39,072,387.00</u>	18.56	<u>41,588,559.38</u>	19.38	<u>37,998,146.78</u>	16.33
กำไรก่อนหัก						
ดอกเบี้ยจ่าย	4,741,247.67	2.25	761,043.84	0.36	3,222,784.86	1.38
ดอกเบี้ยจ่าย						
หัก (เงินฝากสะสม)	<u>369,366.79</u>	0.18	<u>416,584.75</u>	0.19	<u>176,498.85</u>	0.07
กำไรสุทธิ	<u><u>4,371,880.88</u></u>	2.07	<u><u>344,459.09</u></u>	0.17	<u><u>3,046,286.01</u></u>	1.31

ตัวอย่างการคำนวณอัตราส่วนทางการเงิน ประจำปี 2550

มิติ (มุมมอง)	อัตราส่วนทางการเงิน	สูตรการคำนวณ
มิติที่ 1 ความเสี่ยงของ เงินทุนต่อความเสี่ยง (Capital Strength)	1.1 อัตราส่วนหนี้สินต่อทุน (เท่า)	$\frac{\text{หนี้สินทั้งสิ้น}}{\text{ทุนของสหกรณ์}}$
	1.2 อัตราส่วนทุนสำรองต่อสินทรัพย์ (เท่า)	$\frac{\text{ทุนสำรอง}}{\text{สินทรัพย์ทั้งสิ้น}}$
	1.3 อัตราการเติบโตของสหกรณ์ (%)	$\frac{\text{ทุนของสหกรณ์ปีปัจจุบัน} - \text{ทุนของสหกรณ์ปีก่อน}}{\text{ทุนของสหกรณ์ปีก่อน}} \times 100$
	1.4 อัตราการเติบโตของหนี้ (%)	$\frac{\text{หนี้สินทั้งสิ้นปีปัจจุบัน} - \text{หนี้สินทั้งสิ้นปีก่อน}}{\text{หนี้สินทั้งสิ้นปีก่อน}} \times 100$
	1.5 อัตราผลตอบแทนต่อส่วนของทุน (%)	$\frac{\text{กำไรสุทธิ}}{\text{ทุนของสหกรณ์ถัวเฉลี่ย}} \times 100$

1 อัตราส่วนหนี้สินต่อทุน (เท่า)	$\frac{106,606,115.54}{155,785,546.74}$	= 0.68 เท่า
2 อัตราส่วนทุนสำรองต่อสินทรัพย์ (เท่า)	$\frac{99,918,296.28}{262,391,662.28}$	= 0.38 เท่า
3 อัตราการเติบโตของสหกรณ์ (%)	$\frac{155,785,546.74 - 154,927,415.79}{154,927,415.79} \times 100$	= 0.55 %
4 อัตราการเติบโตของหนี้ (%)	$\frac{106,606,115.54 - 111,686,309.76}{111,686,309.76}$	= - 4.55 %
5 อัตราผลตอบแทนต่อส่วนของทุน (%)	$\frac{4,371,880.88}{155,785,546.74 + 154,927,415.79} \times 100$	= 2.81 เท่า

ข้อมูลและอัตราส่วนสำคัญของร้านสหกรณ์เฉลี่ย

รายการ	หน่วย	ขนาด เล็ก	ขนาด กลาง	ขนาด ใหญ่	ขนาดใหญ่ มาก	โดยรวม	กลุ่ม 25%ล่าง (คอลโวลท์ที่ 1)	กลุ่ม 25%บน (คอลโวลท์ที่ 4)
มิติที่ 1 ความเพียงพอของเงินทุน								
1.1 อัตราส่วนหนี้สินต่อทุน	เท่า	0.50	0.21	0.28	0.45	0.43	0.32	0.46
1.2 อัตราส่วนทุนสำรองต่อสินทรัพย์	เท่า	0.09	0.42	0.36	0.26	0.27	0.43	0.25
1.3 อัตราการเติบโตของสหกรณ์	%	(17.32)	(54.24)	(1.25)	12.70	10.29	(17.85)	12.36
1.4 อัตราการเติบโตของหนี้	%	18.829	73.42	26.02	16.31	17.11	68.83	14.21
1.5 อัตราผลตอบแทนต่อส่วน ของ ทุน	%	(16.75)	6.62	7.46	9.46	9.17	8.24	9.56
มิติที่ 2 คุณภาพของสินทรัพย์								
2.1 อัตราการค้างชำระของลูกหนี้	%	-	-	38.23	4.35	20.90	20.30	0.00
2.2 อัตราหมุนของสินทรัพย์	รอบ	0.00	0.75	1.82	2.56	2.47	1.60	2.35
2.3 อัตราผลตอบแทนต่อสินทรัพย์	%	(11.85)	5.99	6.74	6.60	6.61	6.67	6.54
2.4 อัตราการเติบโตของ สินทรัพย์	%	(8.05)	(47.41)	3.60	13.79	12.24	(6.10)	12.94
มิติที่ 3 ซีดความสามารถในการ บริหาร								
3.1 อัตราการเติบโตของธุรกิจ	%	-	1.03	7.31	36.66	33.10	(4.73)	39.86
มิติที่ 4 การทำกำไร								
4.1 กำไรขาดทุนต่อสมาชิก	บาท	(206.78)	266.21	282.35	177.00	184.65	251.80	176.20
4.2 เงินออมต่อสมาชิก	บาท	1184.04	642.65	1,001.84	389.63	434.77	584.01	374.33
4.3 หนี้สินต่อสมาชิก	บาท	737.24	417.78	1,698.53	859.19	919.00	754.34	817.63
4.4 อัตราค่าใช้จ่ายดำเนินงานต่อกำไร ก่อนหักค่าใช้จ่ายดำเนินงาน	%	(105.60)	48.22	74.50	71.95	72.23	74.29	71.63
4.5 อัตราการเติบโตของทุนสำรอง	%	(90.09)	8.47	(1.68)	14.43	11.58	15.06	8.47
4.6 อัตราการเติบโตของทุนสะสมอื่น	%	6.71	69.01	(5.15)	8.54	6.46	(7.76)	8.42
4.7 อัตราการเติบโตของกำไรสุทธิ	%	(87.90)	43.46	(27.70)	40.50	27.78	(28.75)	69.10
4.8 อัตรากำไรขาดทุนสุทธิ	%	-	7.94	3.29	2.56	2.63	4.19	2.79
มิติที่ 5 สภาพคล่อง								
5.1 อัตราส่วนทุนหมุนเวียน	เท่า	2.96	4.55	5.67	2.82	3.04	4.95	2.69
5.2 อัตราหมุนของสินทรัพย์	ครั้ง	-	15.30	12.61	22.59	21.15	7.17	21.63
5.3 อายุเฉลี่ยของสินค้า	วัน	-	23.86	28.95	16.15	17.26	50.89	16.87
5.4 อัตราลูกหนี้ระยะสั้นที่ชำระได้ตาม กำหนด	%	-	-	61.77	95.65	79.10	79.90	100.00

ที่มา กรมตรวจบัญชีสหกรณ์ (กุมภาพันธ์ : 2551)

เกณฑ์การจัดขนาดสหกรณ์ / กลุ่มเกษตรกร

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

หมายเหตุ : การใช้เกณฑ์การจัดขนาดสหกรณ์และกลุ่มเกษตรกร

- ผู้ใช้พิจารณาว่าสหกรณ์และกลุ่มเกษตรกรที่ต้องการวัดขนาดนั้น มีช่วงทุนดำเนินงานรายได้ธุรกิจหลักและจำนวนสมาชิก อยู่ในช่วงใดแล้วทำการให้ระดับคะแนนในแต่ละรายการ
- หากคะแนนรวมของทั้ง 3 รายการแล้วพิจารณาว่าคะแนนรวมตกอยู่ในช่วงของสหกรณ์ขนาดใด ก็จะทราบขนาดของสหกรณ์และกลุ่มเกษตรกรนั้นๆ

ที่มา กรมตรวจบัญชีสหกรณ์ (กุมภาพันธ์ : 2551)

ภาคผนวก ค

- รายชื่อคณะกรรมการ
- รายชื่อผู้จัดการร้านสหกรณ์กรุงเทพ จำกัด

รายชื่อคณะกรรมการ ชุดที่ 69

ลำดับ ที่	ชื่อ - สกุล	ตำแหน่ง	วุฒิการศึกษา
1.	นายฉายศิลป์ เชี่ยวชาญพิพัฒน์	ประธานกรรมการ	ปริญญาเอก
2.	นายโกเมศ จันทร์เกษ	รองประธานกรรมการ	ปริญญาตรี
3.	นางอรุวรรณ ชูทรัพย์	เลขานุการ	ปริญญาตรี
4.	น.ส.พรวไล วินทุพราหมณกุล.	เหรัญญิก	ปริญญาตรี
5.	ร.ต.ไพรัตน์ ชูเวทย์	กรรมการ	ปริญญาตรี
6.	นางรุ่งทิพย์ ศรีสิทธิกรรม	กรรมการ	อนุปริญญา
7.	นางยุพดี ณ นคร	กรรมการ	ปริญญาตรี
8.	นายทวีพันธ์ นิมิตวรพจน์	กรรมการ	ปริญญาตรี
9.	นายวันชัย เวชพานิช	กรรมการ	ปริญญาตรี
10.	นายทัศนะ ยูณะสุนทร	กรรมการ	ปริญญาตรี

รายชื่อผู้จัดการ ร้านสหกรณ์กรุงเทพ จำกัด

1. ตำแหน่งว่าง		ผู้จัดการสำนักงานใหญ่
2. นางสาวราตรี	วิทยานุกูล	ผู้จัดการสาขาบางลำพู
4. นางมะลิ	รอบคอบ	ผู้จัดการสาขาเอกมัย
5. นายสวัสดิ์	ขติยะสุนทร	ผู้จัดการสาขาลาดหญ้า
6. นางอุษา	ณ ตูรงค์	ผู้จัดการสาขาปิ่นเกล้า

ประวัติผู้ศึกษา

ชื่อ	นางสายชน เชาววัลแลนด์
วัน เดือน ปี	4 มกราคม 2508
สถานที่เกิด	อำเภอวังน้ำเขียว จังหวัดนครราชสีมา
ประวัติการศึกษา	ปริญญาตรี มหาวิทยาลัยรามคำแหง พ.ศ.2534
สถานที่ทำงาน	สำนักงานส่งเสริมสหกรณ์ พื้นที่ 2 เขตมีนบุรี กรุงเทพมหานคร
ตำแหน่ง	เจ้าหน้าที่บริหารงานส่งเสริมสหกรณ์ 6