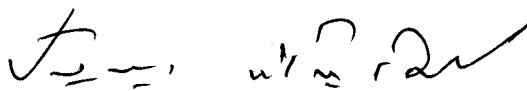
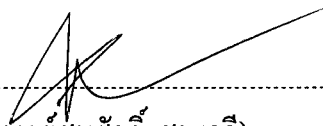


หัวข้อการศึกษาค้นคว้าอิสระ การวิเคราะห์ผลการดำเนินงานและฐานะทางการเงินของ
สหกรณ์ออมทรัพย์พนักงานในเครือสหยูเนี่ยนเขตบางปู จำกัด
จังหวัดสมุทรปราการ
ชื่อและนามสกุล นายสมมาตร เหมริด
แขนงวิชา สหกรณ์
สาขาวิชา ส่งเสริมการเกษตรและสหกรณ์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช
อาจารย์ที่ปรึกษา รองศาสตราจารย์ ดร.ปัญญา หิรัญรัมย์

คณะกรรมการสอบการศึกษาค้นคว้าอิสระได้ให้ความเห็นชอบการศึกษาค้นคว้าอิสระ
ฉบับนี้แล้ว

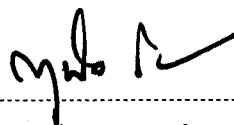


..... ประธานกรรมการ
(รองศาสตราจารย์ ดร.ปัญญา หิรัญรัมย์)



..... กรรมการ
(อาจารย์สมศักดิ์ สุระวดี)

คณะกรรมการบัณฑิตศึกษา ประจำสาขาวิชาส่งเสริมการเกษตรและสหกรณ์อนุมัติให้การศึกษาค้นคว้าอิสระฉบับนี้ เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต
แขนงวิชาสหกรณ์ สาขาวิชาส่งเสริมการเกษตรและสหกรณ์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช



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

ประธานกรรมการประจำสาขาวิชาส่งเสริมการเกษตรและสหกรณ์

วันที่ 5 เดือน พฤษภาคม พ.ศ. 1551

ชื่อการศึกษาค้นคว้าอิสระ การวิเคราะห์ผลการดำเนินงานและฐานะทางการเงินของสหกรณ์ออมทรัพย์
พนักงานในเครือข่ายนิคมเขตนางปู จำกัด จังหวัดสมุทรปราการ

ผู้ศึกษา นายสมมาตร เหมริด **ปริญญา** บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต (สหกรณ์)

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

บทคัดย่อ

การวิจัยเรื่อง การวิเคราะห์ผลการดำเนินงานและฐานะทางการเงินของสหกรณ์ออมทรัพย์พนักงาน
ในเครือข่ายนิคมเขตนางปู จำกัด จังหวัดสมุทรปราการ มีวัตถุประสงค์เพื่อ (1) ศึกษาสภาพทั่วไปของสหกรณ์ออม
ทรัพย์พนักงานในเครือข่ายนิคมเขตนางปู จำกัด จังหวัดสมุทรปราการ (2) ศึกษาการวิเคราะห์ผลการดำเนินงาน
และฐานะทางการเงินของสหกรณ์ออมทรัพย์พนักงานในเครือข่ายนิคมเขตนางปู จำกัด จังหวัดสมุทรปราการ (3)
ศึกษาปัญหาและข้อเสนอแนะการดำเนินงานของสหกรณ์ออมทรัพย์พนักงานในเครือข่ายนิคมเขตนางปู จำกัด
จังหวัดสมุทรปราการ

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพและปริมาณ ข้อมูลที่ใช้ในการวิเคราะห์เป็นข้อมูลทุติยภูมิ
ได้มาจาก รายงานกิจการประจำปีของสหกรณ์ รายงานของผู้สอบบัญชีในปีบัญชี 2548-2550 แผนกลยุทธ์ ระเบียบ
ข้อบังคับของสหกรณ์ เอกสารเกี่ยวกับสภาพทั่วไปของสหกรณ์ เอกสารทางวิชาการ แนวคิดทฤษฎี และผลงานวิจัย
ที่เกี่ยวข้อง โดยใช้เทคนิค Balanced Scorecard วิเคราะห์เพียง 2 มุมมอง คือมุมมองด้านการเงิน และมุมมองด้าน
กระบวนการภายในเนื่องจากมีระยะเวลาจำกัดในการวิจัย

ผลการวิจัยเรื่อง การวิเคราะห์ผลดำเนินงานและฐานะทางการเงินของสหกรณ์ออมทรัพย์พนักงาน
ในเครือข่ายนิคมเขตนางปู จำกัด จังหวัดสมุทรปราการ พบว่า 1) ด้านการเงิน สหกรณ์มีโครงสร้างของทุน
ดำเนินงานส่วนใหญ่มาจากทุนของสหกรณ์เอง ถือว่าเป็นโครงสร้างที่มีความแข็งแกร่ง มีเงินทุนเพียงพอในการ
ให้บริการกับสมาชิกอย่างทั่วถึง สหกรณ์ได้นำเงินทุนที่เหลือจากการทำธุรกิจไปลงทุนทั้งในระยะสั้นและระยะยาว
ที่มีความมั่นคง และมีความเสี่ยงน้อย สหกรณ์ยังใช้เวทีในการเชื่อมโยงเครือข่ายธุรกิจ โดยนำเงินไปฝากกับสหกรณ์อื่น
ซึ่งได้รับผลตอบแทนสูงกว่านำไปฝากกับธนาคารพาณิชย์ สหกรณ์มีสภาพคล่องเพิ่มขึ้นทุกปี ทำให้มีสินทรัพย์
หมุนเวียนมากพอที่จะชำระหนี้ระยะสั้นได้ดี สหกรณ์มีความน่าเชื่อถือสำหรับเจ้าหนี้ มีวิธีการจัดเก็บเงินจากลูกหนี้
ได้อย่างมีประสิทธิภาพ และยังมีอัตรากำไรสุทธิสูงกว่าเกณฑ์อัตราส่วนมาตรฐานของกลุ่ม ซึ่งแสดงว่าสหกรณ์มี
การดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพ 2) ด้านกระบวนการภายใน สหกรณ์มีประสิทธิภาพในการบริหารจัดการ
องค์การ มีการจัดทำแผนกลยุทธ์เพื่อใช้เป็นทิศทางในการดำเนินงาน และมีรูปแบบการบริหารจัดการที่เหมาะสม
ยังไม่มีค่านิยมร่วมหรือวัฒนธรรมองค์กร มีเพียงแผนงาน เป้าหมายขององค์การ วิสัยทัศน์ กลยุทธ์เพื่อเป็นแนวทางใน
การปฏิบัติงานร่วมกันเท่านั้น หากสหกรณ์มี Shared Value หรือคุณค่าร่วมกันของสมาชิก ก็จะทำให้สหกรณ์มี
ศักยภาพเป็นพลังที่จะขับเคลื่อนสหกรณ์ไปสู่เป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยคนในสหกรณ์ทุกฝ่าย
นับตั้งแต่สมาชิก เจ้าหน้าที่ คณะกรรมการดำเนินการ

คำสำคัญ ผลการดำเนินงาน ฐานะทางการเงิน สหกรณ์ออมทรัพย์พนักงานในเครือข่ายนิคมเขตนางปู จำกัด
จังหวัดสมุทรปราการ

กิตติกรรมประกาศ

การศึกษาค้นคว้าอิสระฉบับนี้สำเร็จลุล่วงได้ด้วยความกรุณาเป็นอย่างยิ่งจาก รองศาสตราจารย์ ดร.ปัญญา หิรัญรัมย์ อาจารย์ที่ปรึกษา และอาจารย์สมศักดิ์ สุระวดี อาจารย์พิเศษ สาขาวิชาส่งเสริมการเกษตรและสหกรณ์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช ที่ได้กรุณาให้คำแนะนำ และติดตามการทำการศึกษาค้นคว้าอิสระครั้งนี้อย่างใกล้ชิดตลอดมา นับตั้งแต่เริ่มต้นจนกระทั่ง เสร็จสมบูรณ์ ผู้วิจัยรู้สึกซาบซึ้งในความกรุณาเป็นอย่างยิ่ง จึงขอกราบขอบพระคุณท่านอาจารย์มา ณ โอกาสนี้

ขอขอบพระคุณคณาจารย์สาขาวิชาส่งเสริมการเกษตรและสหกรณ์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราชทุกท่านที่ได้ให้ความรู้ในวิชาต่าง ๆ ที่เป็นประโยชน์ในการศึกษา ขอขอบคุณผู้จัดการ และเจ้าหน้าที่สหกรณ์ออมทรัพย์พนักงานในเครือสหยูเนี่ยนเขตบางปู จำกัด จังหวัดสมุทรปราการ ที่ให้ความอนุเคราะห์ด้านข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับการวิจัยครั้งนี้ ขอขอบคุณกรมส่งเสริมสหกรณ์ กรมตรวจบัญชีสหกรณ์ ที่นำเสนอข้อมูลไว้บนเว็บไซต์และห้องสมุด ทำให้สะดวกต่อการค้นคว้า เพื่อมาทำการวิจัย

นอกจากนี้ ผู้วิจัยขอขอบพระคุณ ครอบครัว เพื่อนร่วมงาน เพื่อนนักศึกษา และผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องในการทำการศึกษาค้นคว้าอิสระครั้งนี้ทุกท่าน ที่ได้กรุณาให้การสนับสนุน ช่วยเหลือ และเป็นกำลังใจตลอดมา

สมมาตร เหมริด

เมษายน 2551

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย	ง
กิตติกรรมประกาศ	จ
สารบัญตาราง	ซ
สารบัญภาพ	ญ
บทที่ 1 บทนำ	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา	1
วัตถุประสงค์ของการวิจัย	3
ประเด็นปัญหาที่วิจัย	4
กรอบแนวคิดการวิจัย	4
ขอบเขตการวิจัย	5
ข้อจำกัดในการวิจัย	6
นิยามศัพท์เฉพาะ	6
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ	7
บทที่ 2 วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง	8
บริบทจังหวัดสมุทรปราการ	8
แนวคิดเกี่ยวกับสหกรณ์	11
สหกรณ์ออมทรัพย์พนักงานในเรือสทยูเนียนเขตบางปู จำกัด จังหวัดสมุทรปราการ	14
แนวคิด Balanced Scorecard	21
เครื่องมือในการวิเคราะห์ห้บการเงินและฐานะทางการเงิน	31
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	43
บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย	48
ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง	48
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย	49
การเก็บรวบรวมข้อมูล	53
การวิเคราะห์ข้อมูล	53

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล	55
ตอนที่ 1 การวิเคราะห์สภาพทั่วไป	55
ตอนที่ 2 การวิเคราะห์ผลการดำเนินงานและฐานะทางการเงินของสหกรณ์	56
ตอนที่ 3 ปัญหาและข้อเสนอแนะ	81
บทที่ 5 สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ	83
สรุปผล	83
อภิปรายผล	88
ข้อเสนอแนะ	92
บรรณานุกรม	94
ภาคผนวก	96
ก เกณฑ์อัตราส่วนมาตรฐานทางการเงินสหกรณ์ออมทรัพย์	97
ข รายชื่อคณะกรรมการดำเนินการของสหกรณ์ออมทรัพย์พนักงานในเครือสหยูเนียน เขตบางปู จำกัด จังหวัดสมุทรปราการ	100
ค งบดุลและงบกำไรขาดทุน	102
ง ตัวอย่างการวิเคราะห์อัตราส่วนทางการเงิน	111
ประวัติผู้ศึกษา	115

สารบัญตาราง

	หน้า
ตารางที่ 2.1 การดำเนินงานตามวัตถุประสงค์หลักและผลการดำเนินงานของสหกรณ์ ออมทรัพย์ในจังหวัดสมุทรปราการ.....	14
ตารางที่ 2.2 การเปลี่ยนแปลงจำนวนสมาชิกของสหกรณ์ออมทรัพย์พนักงานในเครือ สหยูเนี่ยนเขตบางปู จำกัด จังหวัดสมุทรปราการ ระหว่างปี พ.ศ. 2548 – 2550....	17
ตารางที่ 2.3 การออมของสมาชิกของสหกรณ์ออมทรัพย์พนักงานในเครือสหยูเนี่ยน เขตบางปู จำกัด จังหวัดสมุทรปราการ ระหว่างปี พ.ศ. 2548 – 2550.....	19
ตารางที่ 2.4 การให้เงินกู้แก่สมาชิกของสหกรณ์ออมทรัพย์พนักงานในเครือสหยูเนี่ยน เขตบางปู จำกัด จังหวัดสมุทรปราการ ระหว่างปี พ.ศ. 2548 – 2550.....	20
ตารางที่ 3.1 การวิเคราะห์อัตราส่วนทางการเงิน.....	51
ตารางที่ 4.1 การเปรียบเทียบรายการต่าง ๆ การย่อส่วนตามแนวคิดงบดุล ของสหกรณ์ฯ ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2548 ปี 2549 และปี 2550.....	58
ตารางที่ 4.2 การเปรียบเทียบรายการต่าง ๆ การย่อส่วนตามแนวคิด ในงบกำไรขาดทุน ของ สหกรณ์ฯ สำหรับปี สิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม 2548 ถึง 2550.....	61
ตารางที่ 4.3 การเปรียบเทียบรายการของการดำเนินธุรกิจ ของสหกรณ์ออมทรัพย์พนักงานใน เครือสหยูเนี่ยนเขตบางปู จำกัด จังหวัดสมุทรปราการ.....	64
ตารางที่ 4.4 การจัดสรรกำไรสุทธิของสหกรณ์ออมทรัพย์พนักงานในเครือสหยูเนี่ยน เขตบางปู จำกัด จังหวัดสมุทรปราการ ระหว่างปี พ.ศ. 2548 -2550.....	66
ตารางที่ 4.5 ที่มาและทางใช้ไปของเงินของสหกรณ์ออมทรัพย์พนักงานในเครือสหยูเนี่ยน เขตบางปู จำกัด จังหวัดสมุทรปราการ ระหว่างปี พ.ศ. 2549 – 2550.....	68
ตารางที่ 4.6 ประสิทธิภาพการบริหารเงินทุนของสหกรณ์ออมทรัพย์พนักงานในเครือสหยูเนี่ยน เขตบางปู จำกัด จังหวัดสมุทรปราการ ระหว่างปี พ.ศ. 2548 – 2550.....	69
ตารางที่ 4.7 แผนการปฏิบัติงานสหกรณ์ออมทรัพย์พนักงานในเครือสหยูเนี่ยนเขตบางปู.....	76

สารบัญภาพ

	หน้า
ภาพที่ 1.1 กรอบแนวคิดการวิจัยเรื่อง การวิเคราะห์ผลการดำเนินงานและฐานะทางการเงิน ของสหกรณ์ออมทรัพย์พนักงานในเครือข่ายนิคม เขตบางปู จำกัด จังหวัดสมุทรปราการ.....	5
ภาพที่ 2.1 แผนที่จังหวัดสมุทรปราการ.....	10
ภาพที่ 2.2 สถานภาพทางการเงินของสหกรณ์ออมทรัพย์พนักงานในเครือข่ายนิคม เขตบางปู จำกัด จังหวัดสมุทรปราการ.....	16
ภาพที่ 2.3 โครงสร้างสหกรณ์ออมทรัพย์พนักงานในเครือข่ายนิคมเขตบางปู จำกัด จังหวัดสมุทรปราการ.....	18
ภาพที่ 2.4 กรอบการวัดผลการดำเนินงานขององค์กร 4 ด้าน.....	25
ภาพที่ 2.5 เครื่องมือที่เป็นองค์ประกอบสำคัญในการบริหารองค์กร (McKinsey's 7 S Model)	26
ภาพที่ 4.1 แสดงกระบวนการจัดทำแผนกลยุทธ์.....	74

บทที่ 1

บทนำ

1. ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

“สหกรณ์” แปลว่าการทำงานร่วมกัน การทำงานร่วมกันนี้ลึกซึ้งมาก เพราะว่าจะต้องร่วมมือกันในทุกด้าน ทั้งในด้านงานการทำด้วยร่างกาย ทั้งในด้านงานการทำด้วยสมอง และงานที่ทำด้วยใจ ทุกอย่างนี้ขาดไม่ได้ (พระราชดำรัสใน โอกาสที่ผู้นำสหกรณ์การเกษตร สหกรณ์นิคม และสหกรณ์ประมงทั่วประเทศ เผ้าทุลละของธฤติพระบาท ณ ศาลาคูตติคาลัย, 2526)

สหกรณ์ คือ องค์กรนิติบุคคลที่สมาชิกสมัครใจร่วมกันดำเนินการเพื่อประโยชน์ทางเศรษฐกิจและสังคม โดยการช่วยตนเองและช่วยเหลือซึ่งกันและกัน ภายใต้อุดมการณ์ หลักการ และวิธีการสหกรณ์ ขบวนการสหกรณ์ประกอบด้วยบุคคลหลากหลายอาชีพ ทั้งภาคการเกษตรและนอกภาคการเกษตร

สหกรณ์ออมทรัพย์เป็นสถาบันการเงินประเภทหนึ่งที่มีบทบาทสำคัญมากต่อการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมในปัจจุบัน บทบาทของสหกรณ์ออมทรัพย์ประกอบด้วย การส่งเสริมการออมทรัพย์ของสมาชิกทั้งในรูปของการถือหุ้นรายเดือน และการฝากเงินตามความเหมาะสมกับความสามารถในการออมของสมาชิกแต่ละคน นอกจากนี้สหกรณ์ออมทรัพย์มีการให้บริการสินเชื่อแก่สมาชิกในลักษณะการให้เงินกู้แบบฉุกเฉิน เงินกู้สามัญและเงินกู้พิเศษ ซึ่งเป็นการส่งเสริมช่วยเหลือซึ่งกันและกันระหว่างมวลสมาชิกในการออมและการได้รับสินเชื่อโดยที่สมาชิกจะได้รับความเป็นธรรมในด้านอัตราดอกเบี้ยเงินฝาก อัตราดอกเบี้ยเงินกู้และอัตราเงินปันผลตามหุ้น มีการช่วยเหลือสมาชิกผู้มีรายได้น้อยหรือเมื่อมีความเดือดร้อน เช่น จัดให้มีเงินทุนสาธารณประโยชน์เพื่อช่วยเหลือสมาชิก ในด้านการจัดซื้ออุปกรณ์ เครื่องใช้ในการประกอบอาชีพ และการสงเคราะห์ผู้ประสบภัยพิบัติต่าง ๆ เป็นต้น สหกรณ์ออมทรัพย์เป็นสถาบันการเงินแบบหนึ่งที่มีสมาชิกมีฐานะเป็นทั้งเจ้าของและลูกค้าสหกรณ์ ยึดหลักการช่วยเหลือตนเองด้วยการช่วยเหลือซึ่งกันและกัน ให้เสรีภาพในการเข้าและออกจากสมาชิกภาพ ใช้แนวทางตามระบอบประชาธิปไตย ในการดำเนินกิจการ แบ่งปันผลประโยชน์แก่สมาชิกอย่างเที่ยงธรรม

จากการที่บริษัทในกลุ่มสหยูเนี่ยน มีความต้องการที่จะช่วยเหลือพนักงานของบริษัทที่มีความเดือดร้อนด้านการเงิน จึงมีนโยบายจัดตั้งให้มีสวัสดิการให้กู้ยืมเงินแก่พนักงานในอัตราดอกเบี้ยที่ต่ำ เพื่อบรรเทาความเดือดร้อนให้กับพนักงานของบริษัท ต่อมากรมส่งเสริมสหกรณ์ได้เข้าไปแนะนำส่งเสริมให้จัดตั้งเป็นสหกรณ์ออมทรัพย์ โดยจดทะเบียนเมื่อวันที่ 5 มกราคม 2524 ในนามสหกรณ์ออมทรัพย์พนักงานในเครื่องสหยูเนี่ยน จำกัด และในปี 2529 บริษัทสหยูเนี่ยน จำกัด มีนโยบายที่จะแยกสหกรณ์ออมทรัพย์พนักงานในเครื่องสหยูเนี่ยน จำกัด ออกเป็นเขตต่าง ๆ ในภูมิภาค ในการนี้บริษัทยูเนี่ยนอุตสาหกรรมสิ่งทอ จำกัด เห็นว่าน่าจะมีการจัดตั้งสหกรณ์ออมทรัพย์ขึ้นใหม่ โดยใช้ชื่อว่า “สหกรณ์ออมทรัพย์พนักงานในเครื่องสหยูเนี่ยนเขตบางปู จำกัด” ได้รับการจดทะเบียนจัดตั้งตามพระราชบัญญัติสหกรณ์ ปี พ.ศ.2511 จากนายทะเบียนสหกรณ์ เมื่อวันที่ 23 มิถุนายน พ.ศ. 2529 และได้เริ่มประกอบธุรกิจตั้งแต่วันที่ 1 มกราคม พ.ศ.2530 โดยใช้สถานที่ตั้ง ณ บริษัทยูเนี่ยนอุตสาหกรรมสิ่งทอ จำกัด เลขที่ 205 หมู่ 4 ถนนสุขุมวิท กม.39.5 ตำบลบางปูใหม่ อำเภอเมืองสมุทรปราการ จังหวัดสมุทรปราการ มีผู้ร่วมก่อตั้งจำนวน 10 คน มีสมาชิก ณ วันที่ขอจดทะเบียนจำนวน 123 คน จำนวนหุ้น 4,164 หุ้น เป็นเงิน 41,640 บาท โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อส่งเสริมผลประโยชน์ทางเศรษฐกิจ และสังคมของบรรดาสมาชิกให้รู้จักการประหยัด รู้จักออม เพื่อจะได้มีฐานะทางเศรษฐกิจที่ดีขึ้น สหกรณ์มีการดำเนินธุรกิจ มีความเจริญก้าวหน้าขึ้นมาเป็นลำดับ

ผลการดำเนินงานของสหกรณ์ ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2550 สหกรณ์มีจำนวนสมาชิก 2,123 คน มีทุนดำเนินงานทั้งสิ้น 212,565, 187.04 บาท ซึ่งลดลงจากปีก่อน 17,451,684.72 บาท ประกอบด้วย ทุนของสหกรณ์เอง 184,223,228.37 บาท เงินรับฝากจากสมาชิก 24,997,549.90 บาท และหนี้สินอื่น ๆ 3,344,408.77 บาท สหกรณ์ดำเนินธุรกิจให้เงินกู้และรับฝากเงินจากสมาชิก โดยให้สมาชิกกู้ยืมเป็นเงิน 142,419,343.69 บาท นำเงินที่เหลือไปลงทุนทั้งระยะสั้นและระยะยาวเป็นเงิน 102,000,000 บาท และนำเงินไปฝากกับสหกรณ์อื่นเพื่อเพิ่มรายได้ให้กับสหกรณ์เป็นเงิน 17,654,500.01 บาท สหกรณ์มีกำไรสุทธิจากการดำเนินงานทั้งสิ้น 11,024,808.75 บาท ซึ่งลดลงจากปีก่อน 99,770.89 บาท

สหกรณ์ออมทรัพย์พนักงานในเครื่องสหยูเนี่ยนเขตบางปู จำกัด จังหวัดสมุทรปราการ จัดว่าเป็นสหกรณ์ออมทรัพย์ขนาดใหญ่ มีทุนในการดำเนินงานมาก ถึงแม้ว่าการดำเนินงานของสหกรณ์ที่ผ่านมามีกำไรสุทธิจากการดำเนินงานทุกปี แต่เมื่อเปรียบเทียบกับทุนดำเนินงานของสหกรณ์แล้ว เท่ากับ 11.02/212.56 นับเป็นสัดส่วนอัตราผลตอบแทนที่น้อยมาก และถ้าพิจารณาอัตราผลตอบแทนต่อส่วนของผู้ถือหุ้น (ROE) และอัตราผลตอบแทนต่อสินทรัพย์ (ROA) จัดอยู่ในเกณฑ์ที่ต่ำ ประกอบกับอัตราการเจริญเติบโตของธุรกิจในช่วง ปี 2548 – 2550 มีอัตราลดลงอย่าง

ต่อเนื่อง ซึ่งเห็นได้จากผลการดำเนินงานมีกำไรสุทธิลดลงทุกปี ประกอบกับการดำเนินธุรกิจของ สหกรณ์จะเป็นธุรกิจการให้เงินกู้ยืมและรับฝากเงินกับสมาชิก และการนำที่เหลือจากการให้สมาชิก กู้ยืมไปลงทุนในแหล่งเงินทุนที่มีความมั่นคงตาม พระราชบัญญัติสหกรณ์ พ.ศ.2542 ให้ได้ผลตอบแทน สูงเพื่อเป็นการเพิ่มรายได้ให้กับสหกรณ์ ผลกระทบที่สำคัญต่อธุรกิจของสหกรณ์ได้แก่ ความเปลี่ยนแปลงของอัตราดอกเบี้ยในตลาดเงิน ซึ่งปัจจุบันมีความผันผวนอย่างรวดเร็ว จะมีผลกระทบต่อสหกรณ์ ต้องรับภาระเพิ่มขึ้น และเป็นปัจจัยที่ส่งผลทำให้รายได้ของสหกรณ์ลดลง หากการดำเนินงานของ สหกรณ์ยังมีแนวโน้มเป็นเช่นนี้เรื่อย ๆ ย่อมก่อให้เกิดความเสี่ยงในการดำเนินธุรกิจ และมีผลต่อ ฐานะความมั่นคงของสหกรณ์ สหกรณ์จึงควรหาเทคนิควิธีการใหม่ ๆ มาทำการวิเคราะห์ผลการ ดำเนินงานของสหกรณ์ เพื่อจะได้นำผลการวิเคราะห์มาพัฒนาสหกรณ์ให้อยู่รอด และเจริญก้าวหน้า อย่างมั่นคงต่อไปในอนาคต

ในฐานะที่ผู้วิจัยเป็นข้าราชการในกรมส่งเสริมสหกรณ์ ซึ่งมีภารกิจที่เกี่ยวข้องกับ สหกรณ์ในการส่งเสริมและพัฒนาสหกรณ์ ผู้วิจัยจึงสนใจและได้ทำการศึกษาวิเคราะห์ผลการ ดำเนินงานและฐานะทางการเงินของสหกรณ์ออมทรัพย์พนักงานในเครือสหยูเนียนเขตบางปู จำกัด จังหวัดสมุทรปราการ โดยใช้เทคนิค Balanced Scorecard ซึ่งเป็นเทคนิคที่ช่วยวัดผลการดำเนินงาน ทั้งที่เป็นองค์กรธุรกิจและองค์การภาครัฐ โดยเป็นวิธีการวัดหรือประเมินผลการดำเนินงานที่ มองเห็นแง่มุมที่กว้างและครอบคลุมทุกมิติ แต่ผู้วิจัยได้เลือกเพียง 2 มุมมองมาใช้ในการวิเคราะห์ วิจัย เนื่องจากมีเวลาจำกัด ซึ่งได้แก่ มุมมองด้านการเงิน เพื่อตรวจสอบดูว่าสหกรณ์มีระบบการ บริหารการจัดการทางการเงินอย่างไร เหตุปัจจัยทางการเงินใดที่ส่งผลต่อการดำเนินงานของสหกรณ์ มุมมองด้านกระบวนการภายใน เป็นการศึกษาถึงการดำเนินงานด้านการบริหารภายในองค์กร ผลจากการดำเนินงานการวิจัยสหกรณ์ทั้ง 2 มุมมอง จะต้องมีความสัมพันธ์กัน ซึ่งการศึกษาวิจัยครั้งนี้ จะทำให้เห็นภาพรวม ตลอดจนทราบถึงปัญหา และแนวทางในการพัฒนาสหกรณ์ออมทรัพย์ต่อไป

2. วัตถุประสงค์การวิจัย

2.1 เพื่อศึกษาสภาพทั่วไปของสหกรณ์ออมทรัพย์พนักงานในเครือสหยูเนียนเขตบางปู จำกัด จังหวัดสมุทรปราการ

2.2 เพื่อวิเคราะห์ผลการดำเนินงานและฐานะทางการเงินของสหกรณ์ออมทรัพย์ พนักงานในเครือสหยูเนียนเขตบางปู จำกัด จังหวัดสมุทรปราการ

2.3 เพื่อศึกษาปัญหาและข้อเสนอแนะการดำเนินงานของสหกรณ์ออมทรัพย์พนักงาน ในเครือสหยูเนียนเขตบางปู จำกัด จังหวัดสมุทรปราการ

3. ประเด็นปัญหาที่วิจัย

- 3.1 ปัญหาทั่วไปของสหกรณ์ออมทรัพย์พนักงานในเครือข่ายนิคมเขตบางปู จำกัด จังหวัดสมุทรปราการ
- 3.2 ปัญหาด้านกระบวนการภายใน ในการบริหารจัดการ
- 3.3 ปัญหาในด้านผลการดำเนินงานและฐานะทางการเงิน

4. กรอบแนวคิดการวิจัย

กรอบแนวคิด (Conceptual Framework) ของการวิจัยในเรื่องการวิเคราะห์ผลการดำเนินงาน และฐานะทางการเงินของสหกรณ์ออมทรัพย์พนักงานในเครือข่ายนิคมเขตบางปู จำกัด จังหวัดสมุทรปราการ โดยได้กำหนดตัวแปรออกเป็น 2 ประเภทคือ

4.1 ตัวแปรอิสระ (Independent Variable) เป็นตัวแปรที่เป็นสาเหตุที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในสิ่งที่ต้องการวิจัย ประกอบด้วยตัวแปรอิสระดังนี้

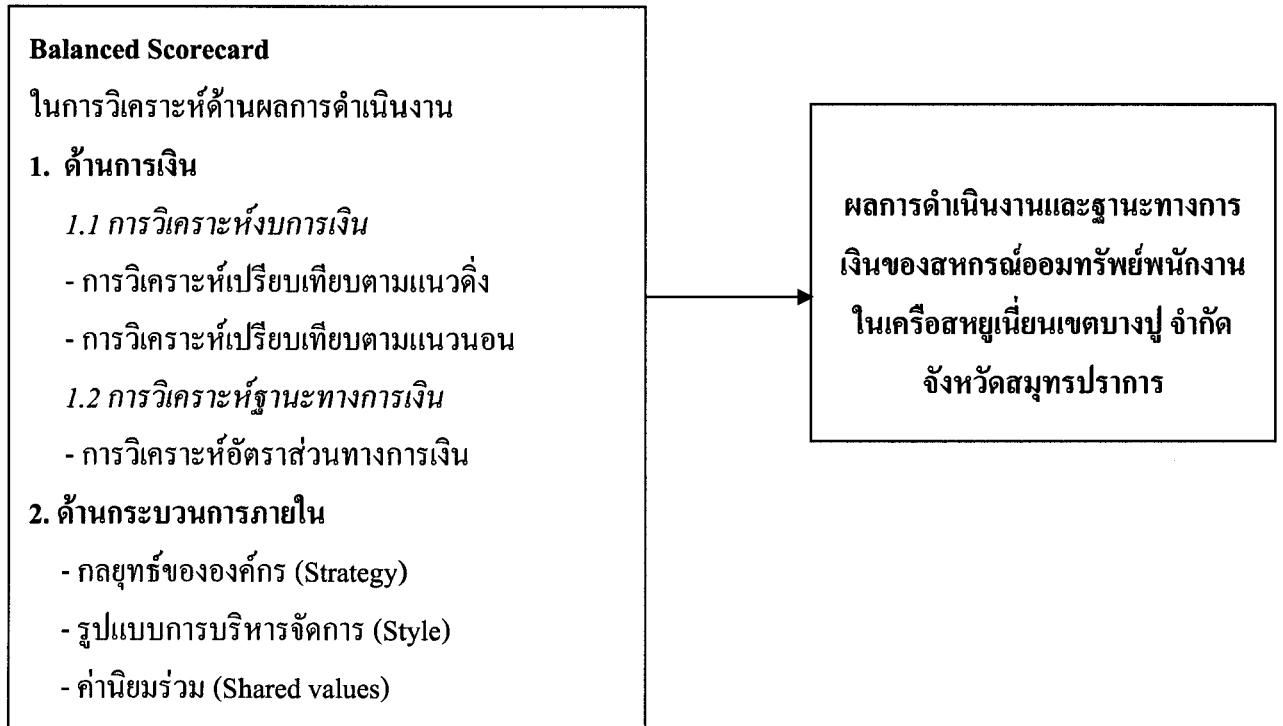
4.1.1 ด้านการเงิน เป็นเรื่องเกี่ยวกับการวิเคราะห์ห้งบการเงินและฐานะทางการเงิน

4.1.2 ด้านกระบวนการภายใน เป็นเรื่องเกี่ยวกับ ประสิทธิภาพขององค์กรและระบบการบริหารองค์กร ได้แก่กลยุทธ์ขององค์กร(Stratagy) รูปแบบการบริหารจัดการ(Style) และค่านิยมร่วม (Shared values)

4.2 ตัวแปรตาม (Dependent Variable) เป็นตัวแปรเป้าหมายของการวิเคราะห์ซึ่งเป็นผลของตัวแปรอิสระข้างต้น นั่นก็คือ ผลการดำเนินงานและฐานะทางการเงินของสหกรณ์ออมทรัพย์พนักงานในเครือข่ายนิคมเขตบางปู จำกัด จังหวัดสมุทรปราการ

ตัวแปรอิสระ

ตัวแปรตาม



ภาพที่ 1.1 กรอบแนวคิดการวิจัย

5. ขอบเขตของการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ จะศึกษาวิเคราะห์ผลการดำเนินงานและฐานะการเงินของสหกรณ์ออมทรัพย์พนักงานในเครือข่ายนิคมเขตบางปู จำกัด จังหวัดสมุทรปราการ โดยใช้เทคนิค Balanced Scorecard ในมุมมองด้านการเงิน และด้านกระบวนการภายในเท่านั้น ด้านการเงิน ศึกษาวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับงบการเงินและฐานะทางการเงินของสหกรณ์ ย้อนหลัง 3 ปี ในปีบัญชี 2548 – 2550 โดยใช้การวิเคราะห์เปรียบเทียบตามแนวดิ่ง และแนวนอน การวิเคราะห์สภาพคล่องทางการเงิน ประสิทธิภาพในการใช้สินทรัพย์ ความสามารถในการก่อหนี้ และประสิทธิภาพในการหากำไร ด้านกระบวนการภายใน ศึกษาวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับ กลยุทธ์ของสหกรณ์ รูปแบบการบริหารจัดการสหกรณ์ และค่านิยมร่วม เท่านั้น

6. ข้อจำกัดในการวิจัย

6.1 ระยะเวลาที่ใช้ในการศึกษาค้นคว้ามีน้อย ผู้วิจัยจำเป็นต้องเลือกเครื่องมือในการวิเคราะห์ การเก็บรวบรวมข้อมูล การวิเคราะห์ข้อมูล และการอภิปรายผลเพียงบางเครื่องมือเท่านั้น

6.2 ในการวิเคราะห์ผลการดำเนินงานของสหกรณ์โดยใช้เทคนิค Balanced Scorecard เพียงบางส่วนใน 2 มุมมองเท่านั้นคือ มุมมองด้านการเงิน และมุมมองด้านกระบวนการภายใน เนื่องจากจำกัดด้วยเวลา

7. นิยามศัพท์เฉพาะ

การวิเคราะห์ผลการดำเนินงาน หมายถึง การประเมินความแข็งแกร่งหรือความบกพร่องในการดำเนินงานโดยพิจารณาจากรายการต่าง ๆ ในงบการเงิน และหาความหมายของข้อมูลเพื่อที่จะนำไปประเมินผลทางด้านการเงินที่เกิดขึ้นในอดีต ปัจจุบัน รวมทั้งยังอาจนำไปใช้คาดคะเนเหตุการณ์ทางการเงินในอนาคต อันจะทำให้ทราบข้อดี หรือ ข้อบกพร่องทางการเงินของสหกรณ์

ฐานะทางการเงิน หมายถึง รายงานทางการเงินจากงบการเงินของสหกรณ์ที่จัดทำขึ้นเพื่อให้ทราบผลการดำเนินงานและฐานะการเงินในรอบปีบัญชี

สหกรณ์ออมทรัพย์ หมายถึง สหกรณ์ออมทรัพย์พนักงานในเครือสหยูเนี่ยนเขตบางปู จำกัด จังหวัดสมุทรปราการ ซึ่งเป็นนิติบุคคลที่เปิดกิจการ โดยมีคณะบุคคลร่วมกันจัดตั้งขึ้นและจดทะเบียนตามพระราชบัญญัติสหกรณ์ เพื่อประโยชน์ทางเศรษฐกิจและสังคมของสมาชิกโดยการช่วยเหลือตนเองและช่วยเหลือซึ่งกันและกันระหว่างสหกรณ์กับสมาชิก

มุมมองด้านการเงิน หมายถึง การวัดผลการดำเนินงานผ่านเครื่องมือทางการเงิน เป็นการวัดภาพรวมขององค์กรคือ เป็นการวัดว่า กลยุทธ์การดำเนินงานและการบริหารงานของกิจการมีส่วนช่วยในการปรับปรุงองค์กรให้ดีขึ้นได้อย่างไร ทำให้การวัดมุ่งประเด็น ไปยังความสามารถในการทำกำไร

มุมมองด้านกระบวนการภายใน หมายถึง การกำหนดกระบวนการภายในที่สำคัญขององค์กรนั้นจะต้องเริ่มจากคุณค่า หรือสิ่งที่ลูกค้าต้องการก่อน หลังจากนั้นค่อยมาพิจารณาถึงกระบวนการภายในที่สำคัญจากแนวทางการเขียน Process Map หรือแผนภูมิของกระบวนการ เพื่อก่อให้เกิดผลลัพธ์ที่ต้องการ

8. ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

8.1 สามารถนำปัญหาและข้อบกพร่อง ในมุมมองด้านการเงิน และมุมมองด้านกระบวนการภายใน มาหาแนวทางในการแก้ไขและบริหารจัดการเพื่อให้เกิดผลดีและเกิดประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของสหกรณ์

8.2 นำข้อมูลที่ได้ไปใช้ในการวางแผนเพื่อพัฒนาการดำเนินงานของสหกรณ์

บทที่ 2

วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

ในการวิเคราะห์ผลการดำเนินงานและฐานะทางการเงินของสหกรณ์ออมทรัพย์ พนักงานในเครือสหยูเนี่ยน เขตบางปู จำกัด จังหวัดสมุทรปราการ ผู้วิจัยได้ค้นคว้าเอกสารที่เป็น แนวคิดทฤษฎี และผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อใช้ในการสังเคราะห์กรอบแนวคิดในการวิจัย โดย กำหนดประเด็นในการนำเสนอ ดังนี้

1. บริบทจังหวัดสมุทรปราการ
2. แนวคิดเกี่ยวกับสหกรณ์
3. สหกรณ์ออมทรัพย์พนักงานในเครือสหยูเนี่ยนเขตบางปู จำกัด

จังหวัดสมุทรปราการ

4. แนวคิด Balanced Scorecard
5. เครื่องมือที่ใช้ในการวิเคราะห์ห้งบการเงินและฐานะทางการเงิน
6. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

1. บริบทจังหวัดสมุทรปราการ

1.1 ประวัติจังหวัดสมุทรปราการ

จังหวัดสมุทรปราการ หรือเรียกโดยทั่วไปว่า "เมืองปากน้ำ" เป็นเมืองหน้าด่าน ทางทะเล ที่สำคัญในอดีต หมายถึง กำแพงชายทะเลหรือกำแพงริมทะเล สร้างขึ้นสมัยกรุงศรีอยุธยา เป็นราชธานี ในสมัยของพระเจ้าทรงธรรม เดิมตั้งอยู่ใกล้คลองปลากดทางฝั่งขวาของแม่น้ำเจ้าพระยา ต่อมาในสมัยกรุงรัตนโกสินทร์ตอนต้น พระบาทสมเด็จพระพุทธเลิศหล้านภาลัย ทรงโปรดเกล้าฯ ให้สร้างเมืองสมุทรปราการเป็นเมืองใหม่ที่บริเวณบางเจ้าพระยา คือ ตำบลปากน้ำในปัจจุบัน อยู่ ระหว่างคลองปากน้ำ กับคลองมหาวงศ์ อันเนื่องจากทรงเล็งเห็นว่าที่ตั้งเมืองสมุทรปราการ ยังไม่ มั่นคงพอที่จะตั้งรับต่อสู้กับข้าศึกได้ และได้ทำพิธีฝังหลักเมือง เมื่อวันที่อาทิตย์ เดือน 4 ขึ้น 7 ค่ำ พ.ศ.2365 บริเวณที่ฝังหลักเมืองชาวบ้านเรียกว่า "ศาลเจ้าพ่อหลักเมือง" เป็นสถานที่ศักดิ์สิทธิ์แห่ง หนึ่ง ของชาวสมุทรปราการมาจนถึงปัจจุบันนี้ ต่อมาในปี พ.ศ. 2475 จังหวัดพระประแดงถูกยุบ และให้มารวมขึ้นอยู่กับจังหวัดสมุทรปราการ ดังนั้นจังหวัดพระประแดง จึงคงสภาพเป็นเพียง

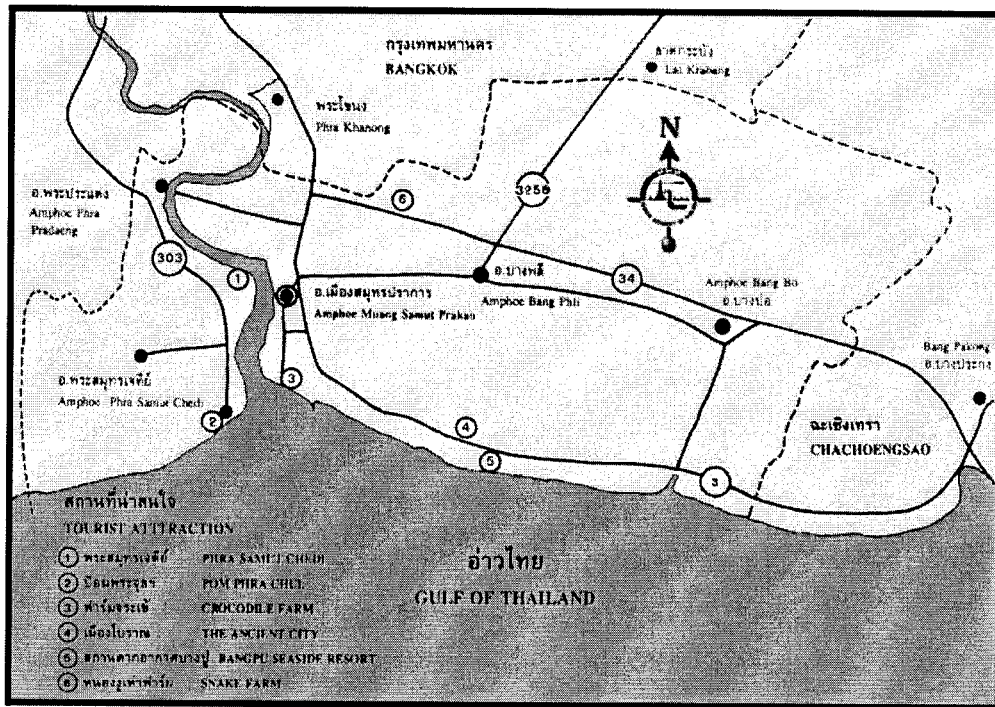
อำเภอพระประแดง ที่ตั้งอยู่ใกล้ปากแม่น้ำเจ้าพระยา ต่อมาในปี พ.ศ.2485 จังหวัดสมุทรปราการ ถูกยุบไปรวมกับจังหวัดพระนคร จนถึงปี พ.ศ.2489 รัฐบาลได้มีพระราชกฤษฎีกาจัดตั้งจังหวัดสมุทรปราการขึ้นมาใหม่อีกครั้ง และดำรงฐานะเป็นจังหวัดสมุทรปราการมาจนถึงทุกวันนี้ จังหวัดสมุทรปราการ เป็นจังหวัดที่มีป้อมปราการมากมาย ที่สร้างขึ้นเพื่อป้องกันการรุกรานของข้าศึก ตั้งอยู่ทั้งสองฟากฝั่งแม่น้ำเจ้าพระยาดังต่อไปนี้ คือ

1. ป้อมประโคนชัย
2. ป้อมนารายณ์ปราบศึก
3. ป้อมปราการ
4. ป้อมกายสิทธิ์
5. ป้อมผีเสื้อสมุทร
6. ป้อมตรีเพชร
7. ป้อมคงกระพัน
8. ป้อมเสือซ่อนเล็บ
9. ป้อมพระจุลจอมเกล้า

ปัจจุบันนี้ป้อมปราการในจังหวัดสมุทรปราการเหลืออยู่เพียง 2 ป้อม เท่านั้น คือ ป้อมผีเสื้อสมุทร และป้อมพระจุลจอมเกล้า

จังหวัดสมุทรปราการตั้งอยู่ริมฝั่งแม่น้ำเจ้าพระยา โดยอยู่ตอนปลายสุดของแม่น้ำเจ้าพระยาและเหนืออ่าวไทย ระหว่างเส้นรุ้งที่ 13 - 14 องศาเหนือ และเส้นแวงที่ 100 - 101 องศาตะวันออก มีเนื้อที่ประมาณ 1,004.092 ตารางกิโลเมตร หรือประมาณ 627,557.50 ไร่ อยู่ห่างจากกรุงเทพฯ ไปทางทิศตะวันออกเฉียงใต้ เป็นระยะทางประมาณ 30 กิโลเมตร มีอาณาเขตติดต่อกับจังหวัดใกล้เคียง ดังนี้

- ทิศเหนือ ติดต่อกับ กรุงเทพมหานคร
- ทิศใต้ ติดต่อกับ อ่าวไทย
- ทิศตะวันออก ติดต่อกับ จังหวัดฉะเชิงเทรา
- ทิศตะวันตก ติดต่อกับ กรุงเทพมหานคร



ภาพที่ 2.1 แผนที่จังหวัดสมุทรปราการ

ที่มา <http://www.samutprakan.go.th/Title/hist.html>

1.2 ลักษณะภูมิประเทศ

ลักษณะภูมิประเทศส่วนใหญ่พื้นที่เป็นที่ราบลุ่ม มีแม่น้ำเจ้าพระยาไหลผ่านกลาง แยกพื้นที่ออกเป็นด้านตะวันตกและด้านตะวันออกและมีลำคลองมากมายโดยทั่วไปแล้วลักษณะภูมิประเทศของจังหวัดสมุทรปราการ สามารถแบ่งพื้นที่ออกได้เป็น 3 ส่วน คือ

1. บริเวณแม่น้ำเจ้าพระยาทั้งสองฝั่ง ซึ่งเป็นที่ราบลุ่มทั้งหมด แต่เดิมเหมาะแก่การทำนา ทำสวนและการเพาะเลี้ยงสัตว์น้ำ แต่ปัจจุบันได้เปลี่ยนไปตามสภาพ สภาวะเศรษฐกิจด้านอุตสาหกรรม และการขยายตัวของชุมชนเมืองทำให้พื้นที่เกษตรกรรมลดลงมาก

2. บริเวณตอนใต้ใกล้ชายฝั่งทะเล น้ำทะเลท่วมถึงและพื้นดินจะเค็มจัด ในฤดูแล้งลักษณะทางกายภาพของดินเป็นเลนเหลวลุ่มลึก เหมาะแก่การทำป่าจาก ป่าชายเลน และการเพาะเลี้ยงสัตว์น้ำชายฝั่ง

3. บริเวณที่ราบกว้างใหญ่ทางตอนเหนือและตะวันออก ซึ่งจะเป็นที่ราบลุ่มติดต่อกันตลอด มีคลองชลประทานหลายแห่ง เนื่องจากมีประตูสำหรับระบายและกักเก็บน้ำ อำนวยประโยชน์ในด้านการชลประทานเหมาะสมแก่การทำนา และการเพาะเลี้ยงสัตว์น้ำ

2. แนวคิดเกี่ยวกับสหกรณ์

สหกรณ์ (Co – operatives) มาจากคำว่า “สห” แปลว่า ร่วมมือหรือด้วยกัน ส่วนคำว่า “กรณ์” แปลว่า การกระทำ ซึ่งความหมายรวมกันว่าการร่วมมือเพื่อทำไร หรือประโยชน์อื่นๆ ในงานร่วมกันนั้น วิธีการอย่างหนึ่งที่บุคคลพอใจร่วมมือกันเพื่อบำรุงความเจริญทางเศรษฐกิจ โดยแบ่งกำไรเสมอกัน และตามพระราชบัญญัติสหกรณ์ พ.ศ. 2542 ได้ให้คำนิยามไว้ว่า “สหกรณ์” หมายความว่า คณะบุคคลซึ่งร่วมกันดำเนินกิจการเพื่อประโยชน์ทางเศรษฐกิจและสังคมโดยช่วยเหลือตนเอง และช่วยเหลือซึ่งกันและกัน (ราชกิจจานุเบกษา.2542 : 2-3) จึงสรุปได้ว่า สหกรณ์จะต้องจัดตั้งขึ้นด้วยความร่วมมือร่วมใจของสมาชิกที่ช่วยเหลือซึ่งกันและกันโดยใช้กิจกรรมสหกรณ์ เพื่อช่วยเหลือแก้ไขปัญหาความเดือดร้อนทางเศรษฐกิจและสังคมของมวลหมู่สมาชิก

สหกรณ์ เป็นระบบทางเศรษฐกิจอีกรูปแบบหนึ่ง ซึ่งเกิดขึ้นเพื่อการแก้ไขปัญหาความเดือดร้อนของประชาชน โดยมีหลักการในการช่วยเหลือตนเอง และช่วยเหลือซึ่งกันและกัน ทั้งในระดับชุมชนและระดับประเทศ มีหลายประเภท โดยแต่ละประเภทนั้นแม้จะยึดหลักการเดียวกัน แต่มีความแตกต่างกันในข้อบังคับ กฎระเบียบ และวิธีการดำเนินงานในบางเรื่อง

ระบบสหกรณ์จัดเป็นการดำเนินเศรษฐกิจรูปแบบหนึ่ง แต่อยู่ในระดับสายกลาง ซึ่งต่างจากระบบเศรษฐกิจแบบเสรีนิยม แบบสังคมนิยมหรือแบบผสม ที่มีวิธีการจัดการทางเศรษฐกิจที่ใหญ่โตกว่า อย่างไรก็ตามสหกรณ์ก็เป็นองค์การธุรกิจที่เกิดจากการรวมทุนและจัดการโดยสมาชิกเพื่อจัดทำหรือทำการค้าและบริการแก่สมาชิก ซึ่งนับว่าเป็นอีกแนวคิดหนึ่งเพื่อแก้ไขข้อบกพร่องของระบบเศรษฐกิจแบบต่าง ๆ ได้ด้วยเช่นกัน

2.1 ความหมายของสหกรณ์ อุดมการณ์ หลักการ และวิธีการสหกรณ์

(กรมส่งเสริมสหกรณ์, 2550)

2.1.1 ความหมายของสหกรณ์ “สหกรณ์” (Cooperatives)

สหกรณ์ คือ องค์การของบุคคลากร ซึ่งรวมกลุ่มกันโดยสมัครใจในการดำเนินวิสาหกิจ ที่พวกเขาเป็นเจ้าของร่วมกัน และควบคุมตามหลักประชาธิปไตยเพื่อสนองความต้องการ (อันจำเป็น) และความหวังร่วมกันทางเศรษฐกิจ สังคมและวัฒนธรรม

2.1.2 ความหมายของ “คุณค่าของสหกรณ์” (Cooperative Values)

สหกรณ์อยู่บนพื้นฐานแห่งคุณค่าของการช่วยตนเอง ความรับผิดชอบต่อตนเองความเป็นประชาธิปไตย ความเสมอภาค ความเที่ยงธรรม และความเป็นเอกภาพ สมาชิกสหกรณ์เชื่อมั่นในคุณค่าทางจริยธรรมแห่งความสุจริต ความเปิดเผย ความรับผิดชอบต่อสังคม และเอื้ออาทรต่อคนอื่น โดยสืบทอดประเพณีปฏิบัติของผู้ริเริ่มการสหกรณ์

2.1.3 ความหมายของ “อุดมการณ์สหกรณ์” (Cooperative Ideology)

อุดมการณ์ คือความเชื่อร่วมกันที่ว่า การช่วยตนเองและการช่วยเหลือซึ่งกันและกันตามหลักการสหกรณ์จะนำไปสู่การกินดี อยู่ดี มีความเป็นธรรมและสันติสุขในสังคม

2.1.4 ความหมายของ “หลักการสหกรณ์” (Cooperative Principles)

หลักการสหกรณ์ คือ แนวทางที่สหกรณ์ยึดถือปฏิบัติเพื่อให้คุณค่าของสหกรณ์เกิดผลเป็นรูปธรรม ซึ่งประกอบด้วยหลักการที่สำคัญรวม 7 ประการ คือ

หลักการที่ 1 การเป็นสมาชิกโดยสมัครใจและเปิดกว้าง

หลักการที่ 2 การควบคุมโดยสมาชิกตามหลักประชาธิปไตย

หลักการที่ 3 การมีส่วนร่วมทางเศรษฐกิจของสมาชิก

หลักการที่ 4 การปกครองตนเองและความเป็นอิสระ

หลักการที่ 5 การศึกษา ฝึกอบรมและสารสนเทศ

หลักการที่ 6 การร่วมมือระหว่างสหกรณ์

หลักการที่ 7 การเอื้ออาทรต่อชุมชน

2.1.5 ความหมายของ “วิธีการสหกรณ์” (Cooperative Practices)

วิธีการสหกรณ์ คือ การนำหลักการสหกรณ์มาประยุกต์ใช้ในการดำเนินกิจกรรมทางเศรษฐกิจและสังคม เพื่อประโยชน์ของมวลสมาชิกและชุมชน โดยไม่ละเลยหลักการธุรกิจที่ดี

2.2 ประเภทของสหกรณ์

เมื่อวันที่ 29 มิถุนายน 2548 กระทรวงเกษตรและสหกรณ์ ได้ออกกฎกระทรวงเพื่อกำหนดประเภทของสหกรณ์ที่จะรับจดทะเบียน โดยอาศัยอำนาจตามความในมาตรา 5 และมาตรา 33 วรรคสองแห่งพระราชบัญญัติสหกรณ์ พ.ศ.2542 อันเป็นพระราชบัญญัติที่มีบทบัญญัติบางประการเกี่ยวกับการจำกัดสิทธิและเสรีภาพของบุคคล ซึ่งมาตรา 29 ประกอบกับมาตรา 35 และมาตรา 45 ของรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย บัญญัติให้กระทำได้โดยอาศัยอำนาจตามบทบัญญัติแห่งกฎหมาย รัฐมนตรีว่าการกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ ออกกฎกระทรวงไว้ ดังนี้

สหกรณ์การเกษตร คือ สหกรณ์ที่จัดตั้งขึ้นในหมู่ผู้มีอาชีพทางการเกษตร รวมกันจัดตั้งขึ้น และจดทะเบียนเป็นนิติบุคคลต่อนายทะเบียนสหกรณ์ โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อให้สมาชิกดำเนินกิจการร่วมกันและช่วยเหลือซึ่งกันและกัน เพื่อแก้ไขความเดือดร้อนในการประกอบอาชีพของสมาชิก และช่วยยกฐานะความเป็นอยู่ของสมาชิกให้ดีขึ้น

สหกรณ์ประมง คือสหกรณ์ที่จัดตั้งขึ้นในหมู่ชาวประมง เพื่อแก้ไขปัญหาและอุปสรรคในการประกอบอาชีพ ซึ่งชาวประมงแต่ละคนไม่สามารถแก้ไขให้ลุล่วงไปได้ตามลำพัง บุคคลเหล่านี้จึงรวมกันโดยยึดหลักการช่วยตนเองและช่วยเหลือซึ่งกันและกัน

สหกรณ์นิคม คือสหกรณ์การเกษตรในรูปแบบหนึ่ง ที่มีการดำเนินการจัดสรรที่ดิน ทำกินให้ราษฎร การจัดสร้างปัจจัยพื้นฐาน และสิ่งอำนวยความสะดวกให้ผู้ที่อยู่อาศัยควบคู่ไปกับการดำเนินการจัดหาสินเชื่อ ปัจจัยการผลิตและสิ่งของที่จำเป็น การแปรรูปการเกษตร การส่งเสริมอาชีพ รวมทั้งกิจการให้บริการสาธารณูปโภคแก่สมาชิก

สหกรณ์ร้านค้า สหกรณ์ร้านค้า คือสหกรณ์ที่มีผู้บริโภครวมกันจัดตั้งขึ้นเพื่อจัดหาสินค้า เครื่องอุปโภคบริโภคมาจำหน่ายแก่สมาชิกและบุคคลทั่วไป โดยจดทะเบียนตามกฎหมาย สหกรณ์ในประเภทสหกรณ์ร้านค้า มีสภาพเป็นนิติบุคคลซึ่งสมาชิกผู้ถือหุ้นทุกคนเป็นเจ้าของ สมาชิกลงทุนร่วมกันในสหกรณ์ด้วยความสมัครใจเพื่อแก้ไขความเดือดร้อนในการซื้อเครื่องอุปโภคบริโภคและเพื่อผดุงฐานะทางเศรษฐกิจของตนและหมู่คณะ

สหกรณ์บริการ คือสหกรณ์ที่จัดตั้งขึ้นตามพระราชบัญญัติสหกรณ์ โดยมีประชาชนไม่น้อยกว่า 10 คน ที่มีอาชีพอย่างเดียวกัน ได้รับความเดือดร้อนในเรื่องเดียวกันรวมตัวกัน โดยยึดหลักการประหยัด การช่วยตนเองและช่วยเหลือซึ่งกันและกัน เพื่อแก้ไขปัญหาดังกล่าว รวมทั้งการส่งเสริมให้เกิดความมั่นคงในอาชีพต่อไป

สหกรณ์ออมทรัพย์ สหกรณ์ออมทรัพย์ คือสถาบันการเงินแบบหนึ่ง ที่มีสมาชิกเป็นบุคคลซึ่งมีอาชีพอย่างเดียวกันหรือที่อาศัยอยู่ในชุมชนเดียวกัน มีวัตถุประสงค์เพื่อส่งเสริมให้สมาชิกรู้จักการออมทรัพย์ และให้กู้ยืมเมื่อเกิดความจำเป็นหรือเพื่อก่อให้เกิดประโยชน์นอกวงและได้รับการจดทะเบียนตามพระราชบัญญัติสหกรณ์ สามารถกู้ยืมเงินได้เมื่อเกิดความจำเป็นตามหลักการช่วยตนเอง และช่วยเหลือซึ่งกันและกัน

สหกรณ์เครดิตยูเนียน สหกรณ์เครดิตยูเนียนคือสหกรณ์อเนกประสงค์ ตั้งขึ้นด้วยความสมัครใจของสมาชิกที่อยู่ในวงสัมพันธ์เดียวกัน เช่น อาศัยในชุมชนเดียวกัน ประกอบอาชีพเดียวกัน หรือในสถานที่เดียวกัน หรือมีกิจกรรมร่วมกันเพื่อการรู้จักช่วยเหลือตนเองอย่างต่อเนื่อง โดยมุ่งเน้นให้สมาชิกประหยัดและออม เพื่อการรู้จักช่วยตนเองเป็นเบื้องต้นและเป็นพื้นฐานในการสร้างความมั่นคงแก่ตนเองและครอบครัว

3. สหกรณ์ออมทรัพย์พนักงานในเครือสหยูเนี่ยนเขตบางปู จำกัด จังหวัดสมุทรปราการ

สหกรณ์ออมทรัพย์เป็นสหกรณ์นอกภาคการเกษตรประเภทหนึ่ง ซึ่งเป็นสถาบันการเงินที่มีสมาชิกจากการรวมกลุ่มบุคคลในหน่วยงานเดียวกัน หรือเครือเดียวกัน หรืออาศัยอยู่ในท้องถิ่นเดียวกัน เพื่อจัดตั้งสหกรณ์ตามพระราชบัญญัติสหกรณ์ เป็นประเภทสหกรณ์ออมทรัพย์ ด้วยวัตถุประสงค์ส่งเสริมให้สมาชิกออมทรัพย์อย่างต่อเนื่อง ให้กู้ยืมเงิน ไปใช้เมื่อจำเป็นและจัดสรรกำไรส่วนหนึ่งเป็นสวัสดิการของสมาชิก โดยยึดถืออุดมการณ์ หลักการและวิธีการสหกรณ์เป็นแนวทางดำเนินการ ซึ่งจุดมุ่งหมายสหกรณ์ คือดำเนินการให้สมาชิกเกิดความประหยัดและมีรายได้เพิ่ม เพื่อนำไปพัฒนาคุณภาพชีวิตของตนเองและครอบครัวให้มีฐานะความเป็นอยู่ หรือมาตรฐานการดำรงชีวิตดีขึ้นและสังคมมีสันติสุข ซึ่งสหกรณ์ออมทรัพย์แต่ละชนิดจำเป็นต้องทำภารกิจให้บรรลุตามจุดมุ่งหมายของสหกรณ์ให้มีประสิทธิภาพ และสามารถพัฒนาการดำเนินงานของสหกรณ์ให้เจริญก้าวหน้าขึ้น

สหกรณ์ออมทรัพย์แห่งแรกในประเทศไทย จัดตั้งขึ้นในหมู่ข้าราชการสหกรณ์และพนักงานธนาคารเพื่อการสหกรณ์ จดทะเบียนเมื่อวันที่ 28 กันยายน 2492 คือ สหกรณ์ข้าราชการสหกรณ์ จำกัดสินไช้ และได้แพร่หลายไปในหน่วยงานของรัฐและเอกชนทั่วประเทศ ส่วนสหกรณ์ออมทรัพย์ในชุมชนแห่งแรก คือ สหกรณ์เครดิตยูเนี่ยนแม่มูล จำกัด จดทะเบียนเมื่อวันที่ 1 มกราคม 2522

3.1. สภาพทั่วไปและผลการดำเนินงานธุรกิจของสหกรณ์ออมทรัพย์ในจังหวัด

สมุทรปราการ

ตารางที่ 2.1 การดำเนินงานตามวัตถุประสงค์หลักและผลการดำเนินงานของสหกรณ์ออมทรัพย์
ในจังหวัดสมุทรปราการ

ประเภท สหกรณ์ ออมทรัพย์	จำนวน (สหกรณ์)	ขนาด					ปริมาณธุรกิจ (ล้านบาท)		กำไร (ล้านบาท)
		ใหญ่ มาก	ใหญ่	กลาง	เล็ก	เล็ก มาก	รับฝาก	ให้กู้	
ตำรวจ	2	0	2	0	0	0	184.55	443.75	35.76
ครู	1	1	0	0	0	0	1.82	955.59	59.97
มหาวิทยาลัย	1	0	0	1	0	0	16.59	41.43	2.29
โรงพยาบาล	2	0	1	0	1	0	48.31	132.31	11.64
สาธารณสุข	1	0	0	0	1	0	0.11	9.04	0.63
เอกชน	79	2	3	24	40	10	277.22	3,054.88	148.43
รวม	86	3	6	25	42	10	528.62	4,637.00	258.72

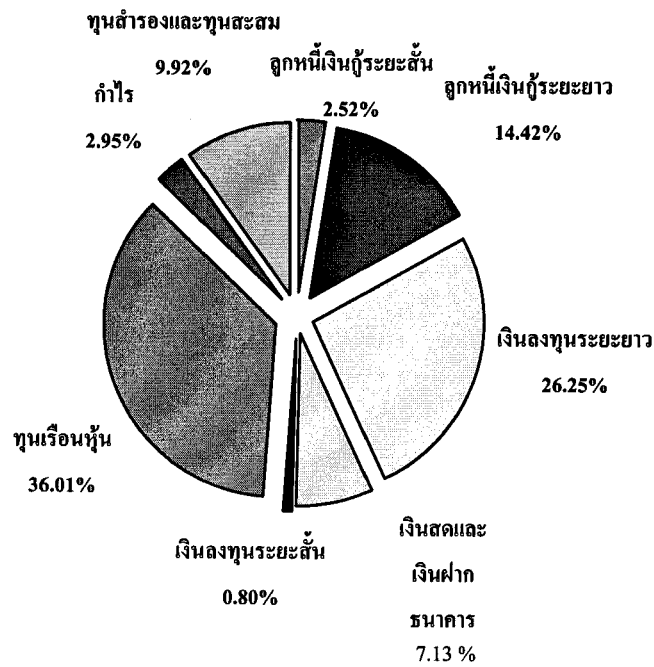
จากตารางที่ 3.1 จังหวัดสมุทรปราการมีสหกรณ์ประเภทออมทรัพย์ จำนวน 86 สหกรณ์ แบ่งเป็นสหกรณ์ออมทรัพย์รูปแบบย่อยต่าง ๆ ตามกรมตรวจบัญชีสหกรณ์ ได้แก่ สหกรณ์ออมทรัพย์ตำรวจ จำนวน 2 สหกรณ์ สหกรณ์ออมทรัพย์ครู จำนวน 1 สหกรณ์ สหกรณ์ออมทรัพย์มหาวิทยาลัย จำนวน 1 สหกรณ์ สหกรณ์ออมทรัพย์โรงพยาบาล จำนวน 2 สหกรณ์ สหกรณ์ออมทรัพย์สาธารณสุข จำนวน 1 สหกรณ์ และเอกชน จำนวน 79 สหกรณ์ รวมทั้งสิ้น จำนวน 86 สหกรณ์ ซึ่งส่วนใหญ่มีขนาดเล็ก และขนาดกลาง ตามลำดับ ปริมาณธุรกิจรับฝากเงิน รวมทั้งสิ้น 528.62 ล้านบาท และ ปริมาณธุรกิจให้กู้เงิน รวมทั้งสิ้น 4,637.00 ล้านบาท มีกำไร รวมทั้งสิ้น 258.72 ล้านบาท

3.2 สภาพทั่วไปและการดำเนินธุรกิจของสหกรณ์ออมทรัพย์พนักงานในเครือสหยูเนี่ยนเขตบางปู จำกัด จังหวัดสมุทรปราการ

3.2.1. สภาพทั่วไป

จากการที่บริษัทในกลุ่มสหยูเนี่ยน มีความต้องการที่จะช่วยเหลือพนักงานของบริษัท ที่มีความเดือดร้อนด้านการเงิน จึงมีนโยบายจัดตั้งให้มีสวัสดิการให้กู้ยืมเงินแก่พนักงานในอัตราดอกเบี้ยที่ต่ำ เพื่อบรรเทาความเดือดร้อนให้กับพนักงานของบริษัท ต่อมากรมส่งเสริมสหกรณ์ได้เข้าไปแนะนำส่งเสริมให้จัดตั้งเป็นสหกรณ์ออมทรัพย์ โดยจดทะเบียนเมื่อวันที่ 5 มกราคม 2524 ในนามสหกรณ์ออมทรัพย์พนักงานในเครือสหยูเนี่ยน จำกัด และในปี 2529 บริษัทสหยูเนี่ยน จำกัด มีนโยบายที่จะแยกสหกรณ์ออมทรัพย์พนักงานในเครือสหยูเนี่ยน จำกัด ออกเป็นเขตต่าง ๆ ในภูมิภาค ในการนี้บริษัทยูเนี่ยนอุตสาหกรรมสิ่งทอ จำกัด เห็นว่าน่าจะมีการจัดตั้งสหกรณ์ออมทรัพย์ขึ้นใหม่ โดยใช้ชื่อว่า “สหกรณ์ออมทรัพย์พนักงานในเครือสหยูเนี่ยนเขตบางปู จำกัด” ได้รับการจดทะเบียนจัดตั้งตามพระราชบัญญัติสหกรณ์ ปี พ.ศ.2511 จากนายทะเบียนสหกรณ์ เมื่อวันที่ 23 มิถุนายน พ.ศ. 2529 และได้เริ่มประกอบธุรกิจตั้งแต่วันที่ 1 มกราคม พ.ศ.2530 โดยใช้สถานที่ตั้ง ณ บริษัทยูเนี่ยนอุตสาหกรรมสิ่งทอ จำกัด เลขที่ 205 หมู่ 4 ถนนสุขุมวิท กม.39.5 ตำบลบางปูใหม่ อำเภอเมืองสมุทรปราการ จังหวัดสมุทรปราการ มีผู้ร่วมก่อตั้งจำนวน 10 คน มีสมาชิก ณ วันที่ขอจดทะเบียนจำนวน 123 คน จำนวนหุ้น 4,164 หุ้น เป็นเงิน 41,640 บาท โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อส่งเสริมผลประโยชน์ทางเศรษฐกิจ และสังคมของบรรดาสมาชิกให้รู้จักการประหยัด รู้จักออม เพื่อจะได้มีฐานะทางเศรษฐกิจที่ดีขึ้น สหกรณ์มีการดำเนินธุรกิจ มีความเจริญก้าวหน้าขึ้นมาเป็นลำดับ นับเวลาจนถึงปัจจุบัน เป็นเวลา 20 ปี ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2550 สหกรณ์มีสมาชิก จำนวน 2,123 คน คณะกรรมการดำเนินการ จำนวน 11 คน เจ้าหน้าที่ของสหกรณ์ จำนวน 5 คน ปฏิบัติหน้าที่ในตำแหน่งผู้จัดการ เจ้าหน้าที่การเงิน เจ้าหน้าที่บัญชี เจ้าหน้าที่สินเชื่อและเจ้าหน้าที่ธุรการ

3.2.2 สถานภาพทางการเงินของสหกรณ์ออมทรัพย์พนักงานในเครือสหยูเนี่ยน เขตบางปู จำกัด จังหวัดสมุทรปราการ



ภาพที่ 2.2 สถานภาพทางการเงินของสหกรณ์ออมทรัพย์พนักงานในเครือสหยูเนี่ยน
เขตบางปู จำกัด จังหวัดสมุทรปราการ

จากภาพที่ 2.2 สหกรณ์มีทุนดำเนินงานทั้งสิ้น จำนวน 212,565,187.04 บาท ทุนเรือนหุ้น จำนวน 135,795,230.00 บาท คิดเป็นร้อยละ 36.01 ทุนสำรอง ทุนสะสมตามข้อบังคับและระเบียบอื่น 37,403,189.62 บาท คิดเป็นร้อยละ 9.92 เงินสดและเงินฝากธนาคาร 26,888,774.09 บาท คิดเป็นร้อยละ 7.13 เงินลงทุนระยะสั้น (ตัวสัญญาใช้เงินชุมนุมสหกรณ์ออมทรัพย์แห่งประเทศไทย จำกัด) จำนวน 3,000,000.00 บาท คิดเป็นร้อยละ 0.80 ลูกหนี้เงินกู้ระยะสั้น จำนวน 9,496,020.87 บาท คิดเป็นร้อยละ 2.52 และลูกหนี้เงินกู้ระยะยาว 54,386,302.63 บาท คิดเป็นร้อยละ 14.42 เงินลงทุนระยะยาว (พันธบัตรรัฐบาล จำนวน 93,000,000.00 บาท และ หุ้นชุมนุมสหกรณ์ออมทรัพย์แห่งประเทศไทย จำกัด จำนวน 6,000,000.00 บาท) จำนวน 99,000,000 บาท คิดเป็นร้อยละ 26.25 กำไรสุทธิ 11,124,579.64 บาทคิดเป็นร้อยละ 2.95

3.2.3 การเปลี่ยนแปลงของจำนวนสมาชิก ระหว่างปี พ.ศ 2548 – 2550

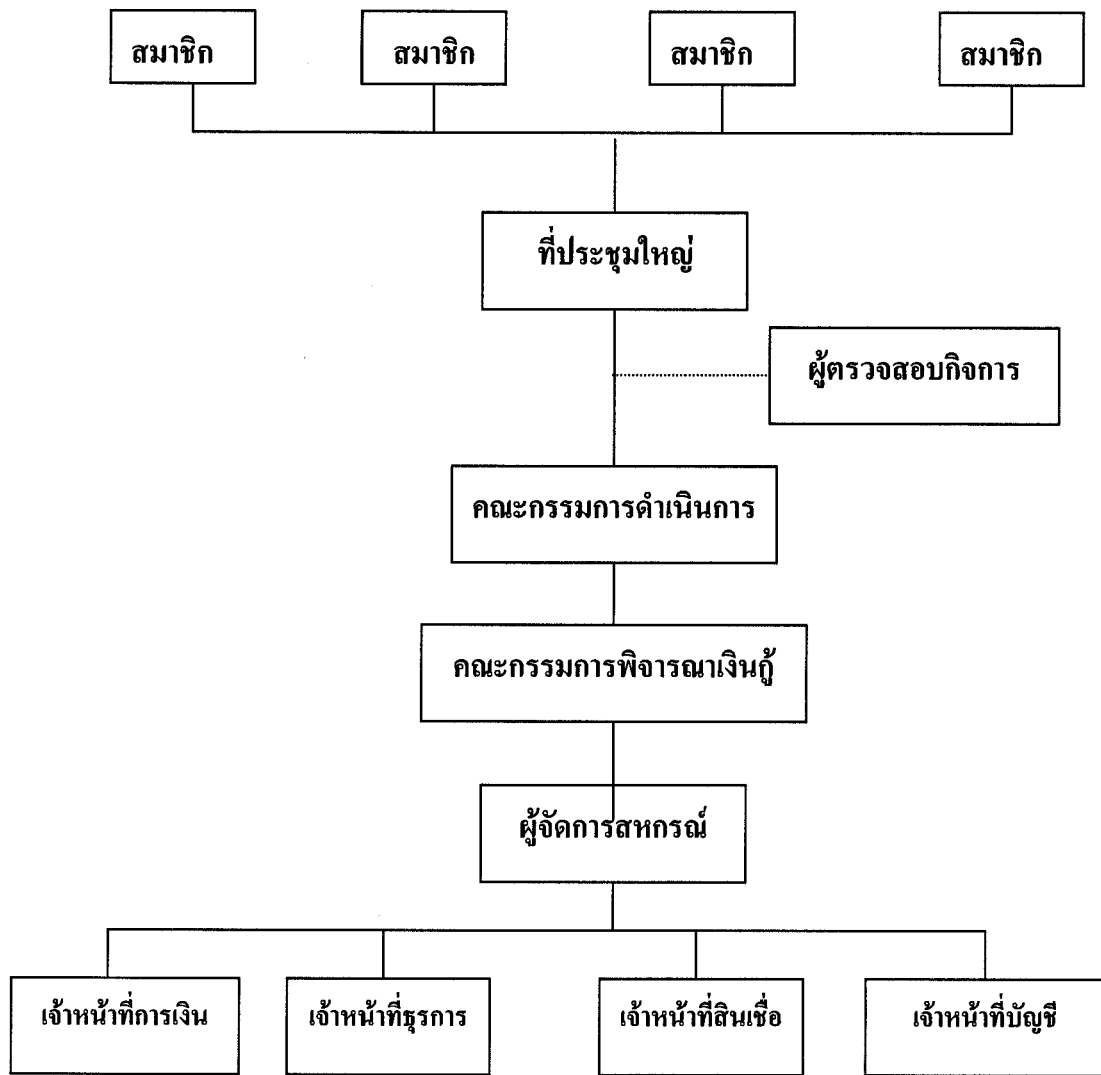
ตารางที่ 2.2 การเปลี่ยนแปลงจำนวนสมาชิกของสหกรณ์ออมทรัพย์พนักงานในเครือสหยูเนี่ยน
เขตบางปู จำกัด จังหวัดสมุทรปราการ ระหว่างปี พ.ศ. 2548 – 2550

หน่วย : คน

รายการ	สมาชิกเข้าระหว่างปี	สมาชิกออกระหว่างปี	สมาชิกคงเหลือสิ้นปี
2548	660	976	3,497
2549	359	904	2,952
2550	374	1,203	2,123
ค่าเฉลี่ย	464.33	1,027.67	2,857.33

จากตารางที่ 2.2 พบว่าในระหว่างปี พ.ศ.2548 – 2550 สหกรณ์มีสมาชิกเข้า
ระหว่างปีน้อยกว่า สมาชิกออกระหว่างปี ดังนั้นจำนวนสมาชิกคงเหลือสิ้นปีจึงมีจำนวนลดลงเหลือ
เพียง 2,123 คน

3.2.4 โครงสร้างของสหกรณ์



ภาพที่ 2.3 โครงสร้างสหกรณ์ออมทรัพย์พนักงานในเครื่องสูบน้ำเขตนางปู จำกัด
จังหวัดสมุทรปราการ

จากภาพที่ 2.3 สหกรณ์ออมทรัพย์พนักงานในเครื่องสูบน้ำเขตนางปู จำกัด จังหวัดสมุทรปราการ เป็นสหกรณ์ขนาดใหญ่สมาชิกคัดเลือกคณะกรรมการ จำนวน 10 คน และ ประธานกรรมการ จำนวน 1 คน รวม 11 คน จากที่ประชุมใหญ่เพื่อทำหน้าที่ในการบริหารงาน สหกรณ์ คณะกรรมการได้จัดจ้างเจ้าหน้าที่สหกรณ์ จำนวน 5 คน มาทำหน้าที่ผู้จัดการ เจ้าหน้าที่การเงิน เจ้าหน้าที่บัญชี เจ้าหน้าที่สินเชื่อและเจ้าหน้าที่ธุรการ สหกรณ์ได้แต่งตั้งผู้ตรวจสอบกิจการ เพื่อตรวจสอบการดำเนินงานของสหกรณ์ และแต่งตั้งคณะกรรมการพิจารณาเงินกู้เพื่อพิจารณาเงินกู้ของสมาชิก จำนวน 1 คณะ

การถือหุ้นของสมาชิกทางบริษัทให้สหกรณ์หักเงิน ณ ที่จ่ายจากเงินเดือนของสมาชิก การส่งใช้เงินกู้ทางบริษัทให้สหกรณ์หักเงินเดือน ณ ที่จ่ายเช่นกัน

ขั้นตอนการกู้ยืมเงิน สมาชิกยื่นคำขอกู้ โดยมีเจ้าหน้าที่สหกรณ์ตรวจสอบคำขอกู้ สัญญาเงินกู้ และหลักประกันแล้วรวบรวมนำเสนอให้คณะกรรมการพิจารณาเงินกู้ เพื่อพิจารณาในเบื้องต้นก่อนนำเสนอให้คณะกรรมการดำเนินการพิจารณาอนุมัติเงินกู้ การจ่ายเงินกู้จะจ่ายเป็นเงินสด โดยมอบให้เจ้าหน้าที่การเงินเป็นผู้ดำเนินการ

ขั้นตอนการรับฝากเงิน สมาชิกประสงค์จะเปิดบัญชีเงินฝากกับสหกรณ์ ต้องยื่นหนังสือขอเปิดบัญชีเงินฝากตามแบบที่สหกรณ์กำหนด พร้อมให้ตัวอย่างลายมือชื่อของสมาชิกในบัญชีเงินฝากที่เปิดขึ้น และสหกรณ์จะออกสมุดคูปู่ฝากให้สมาชิกถือไว้ การส่งเงินฝากและถอนเงินฝากจะกระทำได้ ณ สำนักงานสหกรณ์โดยทำใบส่งเงินฝากหรือใบถอนเงินพร้อมสมุดคูปู่ฝากยื่นต่อเจ้าหน้าที่ของสหกรณ์

3.2.5 การส่งเสริมการออมของสมาชิกสหกรณ์ออมทรัพย์พนักงานในเครือสหยู เนี่ยนเขตบางปู จำกัด จังหวัดสมุทรปราการ

ตารางที่ 2.3 การออมของสมาชิกของสหกรณ์ออมทรัพย์พนักงานในเครือสหยูเนี่ยน

เขตบางปู จำกัด จังหวัดสมุทรปราการ ระหว่างปี พ.ศ. 2548 – 2550

หน่วย: บาท

รายการ	ปี						
	2548		2549		2550		
	จำนวน	จำนวน	เพิ่ม/ลด ร้อยละ	จำนวน	เพิ่ม/ลด ร้อยละ	จำนวน	
ทุนเรือนหุ้น	140,122,210.00	136,934,860.00	(2.27)	135,795,230.00	(0.83)	(2,163,490)	(1.55)
เงินรับฝาก	58,688,173.20	43,008,771.68	(26.72)	24,997,549.90	(41.88)	(33,690,623.30)	(34.30)
รวม	198,810,383.20	89,971,815.84	(28.99)	160,792,779.90	(42.71)	(35,854,113.30)	(35.85)

จากตารางที่ 2.3 การออมของสมาชิกสหกรณ์ออมทรัพย์พนักงานในเครือสหยูเนี่ยนเขตบางปู จำกัด จังหวัดสมุทรปราการ ระหว่างปี พ.ศ. 2548 – 2550 มาจากทุนเรือนหุ้นและเงินรับฝากจากสมาชิก สหกรณ์ให้เงินปันผลแก่สมาชิก ร้อยละ 7.25 ดอกเบี้ยเงินรับฝากออมทรัพย์ ร้อยละ 1.00 และดอกเบี้ยเงินฝากออมทรัพย์พิเศษ ร้อยละ 2.50 ทุนเรือนหุ้นของสหกรณ์มีแนวโน้มลดลงทุกปี ในระหว่างปีพ.ศ 2548 – 2550 โดยมีอัตราการลดลง ร้อยละ 2.27 และ 0.83 อัตราลดลงเฉลี่ย ร้อยละ 1.55 และปริมาณเงินรับฝากของสมาชิกมีอัตราการลดลง ร้อยละ 26.72 และ 41.88 โดยเฉลี่ยลดลง ร้อยละ 34.30 การออมของสมาชิกทั้งหมดจากทุนเรือนหุ้นและเงินรับฝาก ยังคงมีแนวโน้มลดลงทุกปี โดยเฉลี่ยร้อยละ 35.85

3.2.6 การให้เงินกู้แก่สมาชิกของสหกรณ์ออมทรัพย์พนักงานในเครือสหยูเนี่ยน เขตบางปู จำกัด จังหวัดสมุทรปราการ

ตารางที่ 2.4 การให้เงินกู้แก่สมาชิกของสหกรณ์ออมทรัพย์พนักงานในเครือสหยูเนี่ยน
เขตบางปู จำกัด จังหวัดสมุทรปราการ ระหว่างปี พ.ศ. 2548 – 2550

หน่วย:บาท

รายการ	ปี					เฉลี่ย		
	2548		2549		2550		จำนวน	เพิ่ม/ลด ร้อยละ
	จำนวน	จำนวน	เพิ่ม/(ลด) ร้อยละ	จำนวน	เพิ่ม/ลด ร้อยละ			
เงินกู้เพื่อ เหตุฉุกเฉิน	86,465,070.00	88,782,790.00	2.68	88,595,000.00	(0.21)	(2,129,930)	1.23	
เงินกู้สามัญ	49,215,700.00	44,079,690.00	(10.44)	43,622,507.65	(1.04)	2,796,596.17	(5.74)	
เงินกู้พิเศษ	16,336,900.00	13,855,300.00	(15.19)	10,201,836.04	(26.41)	3,067,531.98	(20.79)	
รวม	152,017,670.00	146,717,780.00	4.09	142,419,343.69	(27.66)	3,734,198.15	(25.30)	

จากตาราง ที่ 2.4 ในระหว่างปี พ.ศ. 2548 – 2550 สหกรณ์ให้เงินกู้แก่สมาชิกเพื่อนำไปใช้ในชีวิตประจำวัน หรือเมื่อเกิดความจำเป็น เพื่อสร้างบ้าน ซื้อร์ดเป็นต้น สหกรณ์ให้เงินกู้ 3 ประเภท ได้แก่ เงินกู้เพื่อเหตุฉุกเฉิน วงเงิน 12,000 บาท ชำระคืน 8-10 งวด อัตราดอกเบี้ย ร้อยละ 8.25 เงินกู้สามัญ วงเงิน 200,000 บาท ชำระคืน 144 งวด แบ่งเป็น 2 ประเภท (1) บุคคลค้าประกัน อัตราดอกเบี้ยร้อยละ 8.25 ต่อปี (2) หุ่นค้าประกัน อัตราดอกเบี้ยร้อยละ 8.25 ต่อปี เงินกู้เพื่อเหตุฉุกเฉินของสหกรณ์ โดยเฉลี่ย เพิ่มขึ้นร้อยละ 1.23 เงินกู้สามัญมีแนวโน้มลดลงในทุกปี โดยเฉลี่ย ร้อยละ 5.74 เงินกู้พิเศษ แบ่งเป็น 3 ประเภท (1) เงินกู้พิเศษเพื่อซื้อสิ่งของ วงเงินไม่เกิน 600,000 บาท ส่งไม่เกิน 10 ปี (2) เงินกู้เพื่อปลูกบ้าน วงเงินไม่เกิน 1,000,000 บาท ส่งไม่เกิน 15 ปี (3) เงินกู้เพื่อซื้อบ้านพร้อมที่ดิน วงเงินไม่เกิน 1,500,000 บาท ส่งไม่เกิน 20 ปี โดยรวมการให้เงินกู้ทุกประเภทมีแนวโน้มลดลงโดยเฉลี่ย ร้อยละ 25.30

3.2.7 การจัดสวัสดิการ

สหกรณ์ได้มีการจัดสวัสดิการให้แก่สมาชิกและพนักงาน สำหรับพนักงานมีเงินทุนสะสมเพื่อการศึกษาอบรม และ ฌาปนกิจศพ สำหรับสมาชิก มีเงินทุนสะสมเพื่อฌาปนกิจศพ และทุนสวัสดิการสมาชิกเพื่อสวัสดิการบำเหน็จสมาชิก

4. แนวคิด Balanced Scorecard

4.1 The Balanced Scorecard

เนื่องจากแนวโน้มการแข่งขันทางธุรกิจจะทวีความรุนแรงมากยิ่งขึ้น เครื่องมือทางการบริหาร (Management Tools) ต่าง ๆ จะถูกสร้าง คัดลอก เลียนแบบ ปรับปรุง เปลี่ยนแปลง พัฒนาหรือประยุกต์มาใช้กันมากขึ้น เพราะเครื่องมือที่ทันสมัยกว่าจะมีประสิทธิภาพสูงกว่าและจะบ่งบอกถึงความสำเร็จได้เปรียบทางการแข่งขันได้ชัดเจนกว่า

หนึ่งในเครื่องมือทางการบริหารที่นิยมใช้กันมากในปัจจุบัน คือ Balanced Scorecard แต่การนำ Balanced Scorecard เข้ามาใช้ในองค์กร ส่วนมากแล้วมักจะนำเข้ามาทางด้านการเงินหรือบัญชีมากกว่าเข้ามาทางฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ เพราะระบบนี้เป็นระบบที่เข้ามาทดแทนระบบการวัดผลการดำเนินงานทางการเงินแบบเก่า และเป็นระบบที่เกี่ยวข้องกับทุกหน่วยงานในองค์กร นอกจากนี้ผลลัพธ์ขั้นสุดท้ายจะ ไปปรากฏให้เห็นในผลการดำเนินงานทางการเงิน

ศรีเพ็ญ ทรัพย์มันชัย (2541 : 37) ได้ให้แนวความคิดเกี่ยวกับทฤษฎี

The Balanced Scorecard ไว้ว่า การวัดผลการปฏิบัติงานขององค์กรโดยทั่วไป กิจการจะใช้เครื่องมือวัดทางการเงิน เช่น อัตราผลตอบแทนจากการลงทุน (Return on Investment) หรือกำไรต่อหุ้น (Earnings Per Share) เป็นมาตรการสำคัญในการวัดผล โดยเปรียบเทียบกับเกณฑ์ที่กำหนดไว้ เครื่องมือเหล่านี้เป็นที่นิยมใช้เนื่องจากการวิเคราะห์งบการเงินซึ่งเป็นการบันทึกข้อมูลที่เกิดขึ้นในกิจการอย่างมีหลักการและเป็นระบบ อย่างไรก็ตามผู้บริหารจะพบว่า การใช้เครื่องมือเหล่านี้มีขีดจำกัด หรืออาจจะสื่อสัญญาณที่ผิดๆ เพราะไม่สามารถสะท้อนภาพในอนาคตของกิจการ โดยเฉพาะในเรื่องนวัตกรรม (Innovation) และการพัฒนาอย่างต่อเนื่องในองค์กรซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญที่จะทำให้กิจการสามารถแข่งขันได้ในสภาวะปัจจุบัน

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

- 1) ตัววัดผลเหล่านั้น ไม่ได้คำนึงถึงความหลากหลายของผลิตภัณฑ์หน่วยธุรกิจบริการและการตลาดที่แข่งขัน
- 2) ตัววัดผลเหล่านั้น ไม่ได้ช่วยสนับสนุนการลงทุนในเทคโนโลยี และการตลาดแขนงใหม่ ๆ
- 3) ตัววัดผลเหล่านั้น ช่วยให้เห็นถึงความสามารถในการแข่งขันขององค์กรแค่เพียงระยะสั้น ๆ
- 4) ตัววัดผลเหล่านั้น เป็นแรงผลักดันสำคัญให้ผู้บริหารทำการปรับแต่งหรือจัดแจงกับตัวเลขที่รายงาน
- 5) ตัววัดผลเหล่านั้น มุ่งเน้นการวัดผลลัพธ์ของการตัดสินใจในอดีตมากกว่าผลการปฏิบัติงานในอนาคต

อัจฉรา จันทร์ฉาย (2545 : 81) ได้ให้แนวความคิดเกี่ยวกับทฤษฎีไว้ว่า The Balanced Scorecard เป็นเครื่องมือวัดผลที่เชื่อมโยงกับกลยุทธ์ขององค์กร พัฒนาโดย Robert S. Kaplan และ David Norton ซึ่งจะมีการวัดหรือการประเมินองค์กร 4 ด้าน ได้แก่ ผลการดำเนินงานด้านการเงิน ด้านลูกค้า ด้านกระบวนการภายใน และการเรียนรู้และการเติบโต

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

ในขณะที่ผู้บริหารและนักวิชาการทางการบัญชีบริหารในประเทศสหรัฐอเมริกา กลุ่มหนึ่งได้พยายามเสนอแนะแนวทางเพื่อแก้ไขข้อบกพร่องและความไม่เพียงพอของระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ใช้กันอยู่หลาย ๆ กิจการในขณะนี้ซึ่งยึดถือตัวเลขทางการเงินเป็นพื้นฐานสำหรับการประเมินผลการปฏิบัติงาน ผู้บริหารกิจการและนักวิชาการอีกกลุ่มหนึ่งกลับมีแนวคิดที่สวนกระแสโดยพยายามทำให้ตัววัดผลการปฏิบัติงานที่เป็นตัวเงินกลายเป็นสิ่งที่สอดคล้องกับการตัดสินใจของผู้บริหารมากขึ้น ในขณะที่ผู้บริหารและนักวิชาการอีกกลุ่มหนึ่งได้พยายามโน้มน้าวให้ผู้บริหารลบล้างตัววัดผลการปฏิบัติงานที่เป็นตัวเงินออกจากความทรงจำ หรือมองตัววัดผลปฏิบัติงานที่เป็นตัวเงินว่าเป็นเพียงแค่หนึ่งในชุดหรือกลุ่มของตัววัดผลการปฏิบัติงาน โดยหันไปทำการปรับปรุงตัววัดผลการปฏิบัติงานในระดับปฏิบัติการ (Operation Measures) ให้ดียิ่งขึ้น เช่น การลดเงื่อนไขต่าง ๆ ลง โดยหากกิจการสามารถปรับปรุงสิ่งต่าง ๆ เหล่านี้ให้ดีขึ้นแล้วก็เชื่อว่าผลการปฏิบัติงานที่เป็นตัวเงินก็จะปรับตัวไปในทางที่ดีขึ้นเอง นอกจากนี้ผู้บริหารและ

นักวิชาการกลุ่มนี้ยังมองว่าผู้บริหารไม่ควรเสียเวลาไปในการพิจารณาว่าควรเลือกใช้ตัววัดผลการปฏิบัติงานที่เป็นตัวเงินหรือตัววัดผลการปฏิบัติงานที่ไม่เป็นตัวเงินอย่างใดอย่างหนึ่งหรือควรจะใช้ทั้งสองอย่างรวมกันไป

4.2 องค์ประกอบของ The Balanced Scorecard

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

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

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

3) มุมมองด้านกระบวนการภายใน (Internal Process Perspective) การที่ลูกค้าหรือผู้รับบริการจะบังเกิดความพึงพอใจและกล่าวถึงองค์กรในทางที่ดี มาจากการที่เราสามารถสร้างผลงานด้านต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการผลิต กระบวนการให้บริการ หรือแม้แต่กระบวนการสนับสนุนที่สำคัญ ๆ ได้อย่างเป็นเลิศ มุมมองด้านผลงานของกระบวนการภายในของเราเอง ไม่ว่าจะ เป็นกระบวนการให้บริการ กระบวนการบริหารทรัพยากร กระบวนการส่งมอบบริการ โดยเฉพาะอย่างยิ่ง กระบวนการในหน่วยงานที่ถือเป็นกลยุทธ์สำคัญ จึงเป็นกุญแจดอกใหญ่ที่จะนำไปสู่ความพึงพอใจของลูกค้าและความสำเร็จขององค์กรที่ต้องการการวัดผลงานอย่างสม่ำเสมอ

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

วรศักดิ์ ทูมมานนท์ (2542:49) กล่าวว่า Balanced Scorecard ถือเป็นแม่บทของการวัดผลการปฏิบัติงานที่ครอบคลุมการวัดผลปฏิบัติงานในทุก ๆ ด้าน ซึ่งจะช่วยให้ผู้บริหารสามารถแปรเปลี่ยนวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ไปสู่ชุดของตัววัดผลปฏิบัติงานที่มีความสอดคล้องกลมกลืนกัน แม่บทดังกล่าวแบ่งตัววัดผลปฏิบัติงานออกเป็น 4 ด้าน ซึ่งจะช่วยสร้างความสมดุลย์สัมพันธ์ระหว่างวัตถุประสงค์ระยะสั้นและระยะยาว สร้างความสมดุลย์ระหว่างผลลัพธ์ที่ต้องการกับตัว

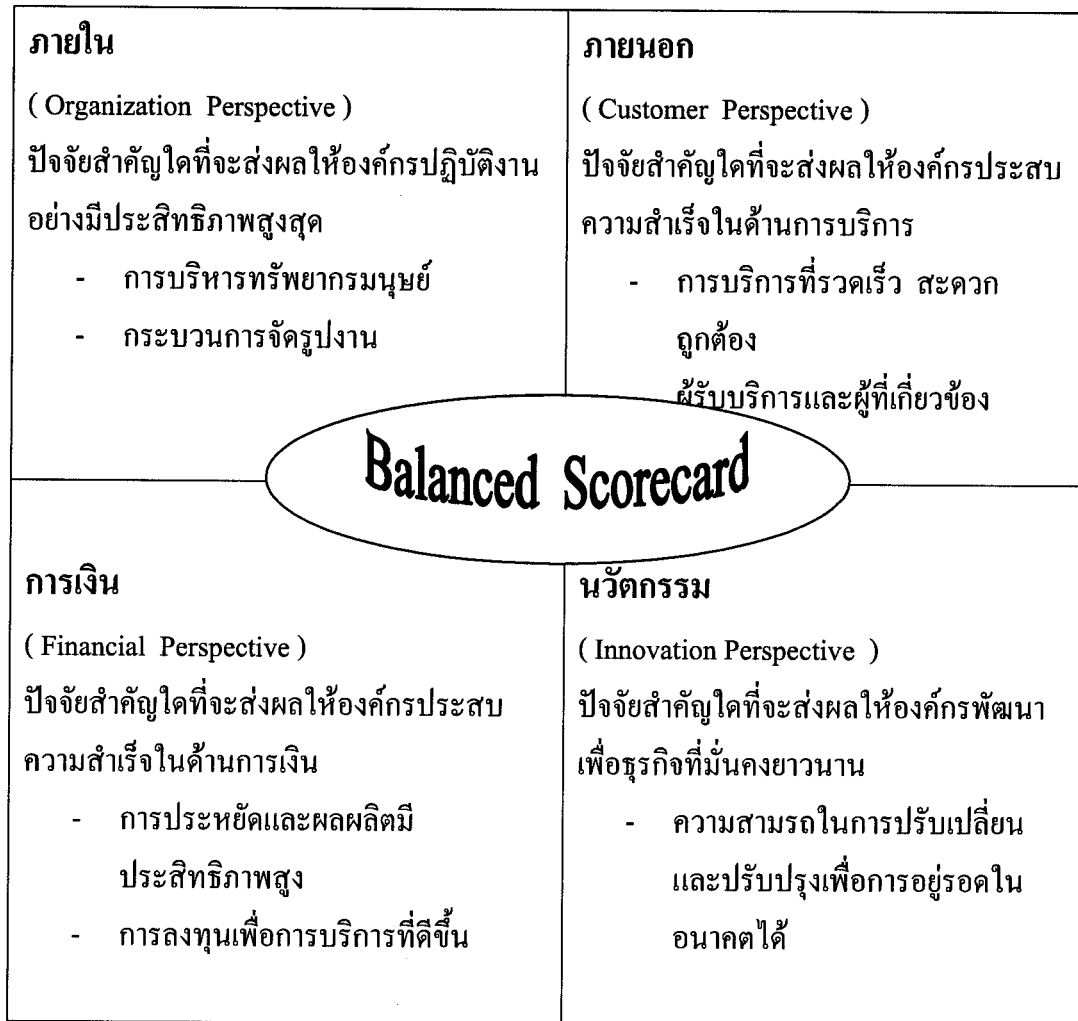
ผลักดันปฏิบัติงานที่นำไปสู่ผลลัพธ์เหล่านั้น และสร้างความสมดุลระหว่างตัววัดผลปฏิบัติงานที่เข้มงวด (Hard Objective Measures) กับตัววัดผลปฏิบัติงานที่ยืดหยุ่นได้ (Softer More Subjective Measures)

Balanced Scorecard จึงช่วยให้ผู้บริหารสามารถมองเห็นถึงผลการปฏิบัติงานในหลาย ๆ ด้านในเวลาเดียวกัน โดยพิจารณาจาก 4 ด้าน ซึ่งจะช่วยให้ผู้บริหารสามารถตอบคำถามต่าง ๆ ได้ ดังนี้

- 1) ด้านผู้รับบริการ (Customer Perspective) ลูกค้ามองกิจการอย่างไร (How customers see us?)
- 2) ด้านภายในองค์กร (Organization Perspective) กิจการจะต้องเป็นเลิศในด้านใดบ้าง (What must we except at ?)
- 3) ด้านนวัตกรรม (Innovation Perspective) กิจการจะยังคงปรับปรุงและสร้างคุณค่าให้ยังคงเกิดขึ้นต่อไปหรือไม่เพียงใด (Can we continue to improve and create value ?)
- 4) ด้านการเงิน (Financial Perspective) ในสายตาของผู้ถือหุ้นแล้วพวกเขามองกิจการอย่างไร (How do we look share holder ?)

จากแนวคิดและทฤษฎีดังกล่าวข้างต้น พอสรุปได้ว่า Balanced Scorecard หมายถึงแนวคิดหรือทฤษฎีที่นำมาช่วยกำหนดกรอบการวัดผลการดำเนินงานขององค์กรเพื่อให้การดำเนินงานบรรลุตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ ประกอบด้วย 4 แนวคิด ซึ่งทั้ง 4 แนวคิดนี้จะต้องมีดุลยภาพและสัมพันธ์กัน และทั้ง 4 ด้าน ประกอบด้วย แนวคิดด้านความพึงพอใจของผู้รับบริการ (Customer Perspective) ซึ่งเป็นปัจจัยภายนอกที่องค์กรต้องคำนึงถึงผู้รับบริการเป็นสิ่งสำคัญ เช่น การให้บริการที่ตรงตามความต้องการของผู้ใช้บริการ การให้บริการที่รวดเร็ว สะดวก ถูกต้อง และการให้บริการด้วยอัธยาศัยไมตรีจิตที่ดี แนวคิดด้านการปฏิบัติงานภายในองค์กร (Organization Perspective) คือการเตรียมพร้อมสำหรับการดำเนินงานและการปฏิบัติงานภายในองค์กร ให้เอื้ออำนวยต่อการพัฒนาและปรับปรุงกระบวนการทำงานเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพขององค์กร เช่น การฝึกทักษะในการทำงานของเจ้าหน้าที่ ความสามารถในการใช้เทคโนโลยีรวมทั้งให้เจ้าหน้าที่มีเจตคติที่ดี และสร้างสามัญสำนึก (Commons Sense) ที่ดีต่อองค์กร และแนวคิดด้านนวัตกรรมขององค์กร (Innovation Perspective) คือความคิดริเริ่มใหม่ๆ เพื่อสร้างคุณค่าให้กับองค์กร ตลอดจนคาดคะเนความต้องการของผู้มารับบริการ หรือลูกค้าที่เปลี่ยนไป เพื่อนำไปปรับปรุงระบบงานและการคิดค้นวิธีใหม่ให้มีประสิทธิภาพ ปรับปรุงพัฒนาศักยภาพระบบสารสนเทศ ปรับปรุงตัวสินค้าผลิตภัณฑ์ใหม่และพัฒนาการบริการหรือสร้างสินค้า และระบบงานใหม่ให้สามารถตอบสนองความต้องการของผู้มารับบริการหรือลูกค้า แนวคิดด้านการเงิน (Financial Perspective) คือระบบ

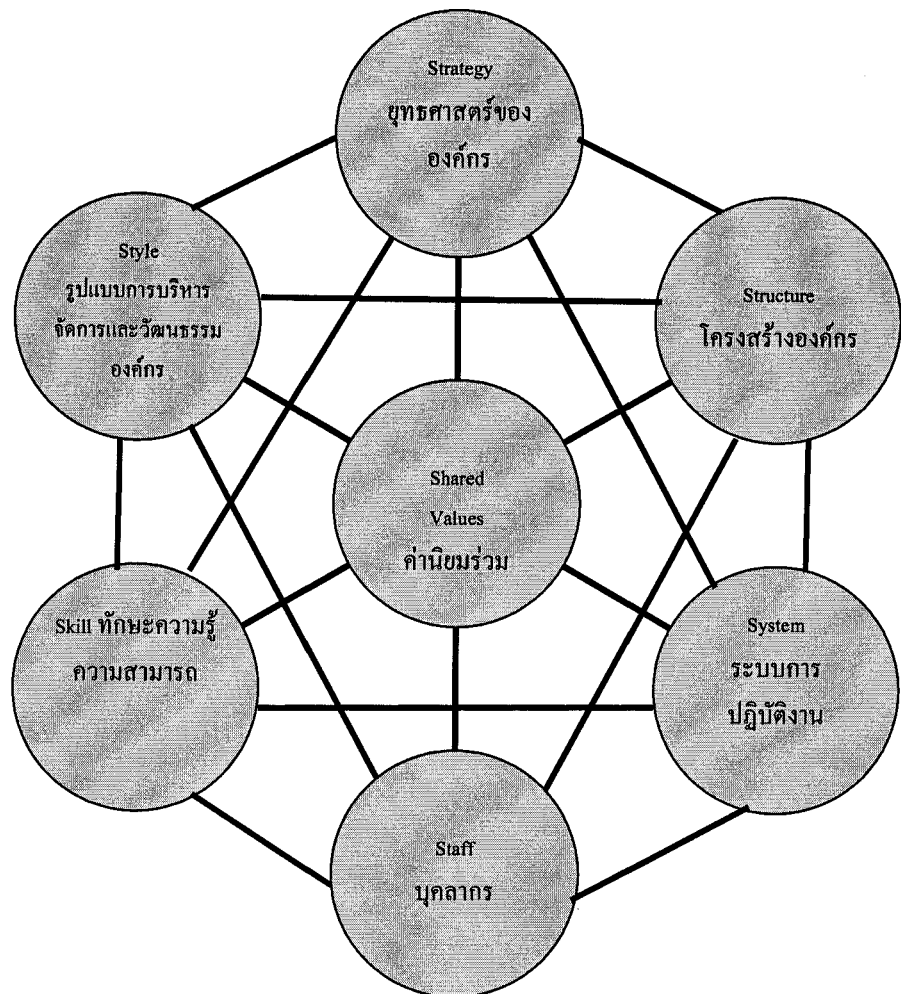
ควบคุมทางการเงินที่ดี การลงทุนเพื่อการบริการที่ดีขึ้น การลดต้นทุนค่าใช้จ่ายหรือการเพิ่มประสิทธิภาพของงาน โดยจ่ายเงินเท่าเดิม การบริหารการใช้จ่ายให้การเงินมีสภาพคล่องไม่หยุดชะงัก เพื่อวัดความสามารถในการทำกำไรและการเจริญเติบโตขององค์กร ซึ่งแสดงกรอบการวัดผลการดำเนินงานขององค์กร 4 ด้าน รายละเอียดของแต่ละแนวคิด (Perspective) ดังภาพที่ 2.4



ภาพที่ 2.4 กรอบการวัดผลการดำเนินงานขององค์กร 4 ด้าน

โดยการทำการวิจัยในครั้งนี้นอกจากจะใช้การบริหารและการประเมินผลธุรกิจโดยใช้การวิเคราะห์จากแนวคิด Balanced Scorecard แล้วผู้วิจัยได้นำเครื่องมือที่เป็นองค์ประกอบสำคัญในการบริหารองค์กรมาเป็นเครื่องมือเพื่อใช้เป็นแนวทางในการบริหารเพื่อให้สหกรณ์สามารถดำเนินงานให้เกิดประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้นมีดังนี้คือ McKinsey's 7 S Model ซึ่งเป็นเครื่องมือที่ใช้ในการประเมินหรือวิเคราะห์องค์กร เพื่อช่วยในการบริหาร และพัฒนาองค์กร

ชัยสิทธิ์ เณลิมมีประเสริฐ (2546) กล่าวถึง การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในองค์กรของ R. Waterman และคณะแห่งบริษัท McKinsey ได้คิดค้นแบบ 7 องค์ประกอบที่สำคัญในการบริหารองค์กร ดังภาพที่ 2.5



ภาพที่ 2.5 เครื่องมือที่เป็นองค์ประกอบสำคัญในการบริหารองค์กร (McKinsey's 7 S Model)
ที่มา : www.12manage.com/methods-75.html

เพื่อที่จะแสดงให้เห็นความสำคัญ ของ McKinsey's 7 S Model จึงขอกล่าวในแต่ละองค์ประกอบโดยสรุป ดังนี้

1. ยุทธศาสตร์ขององค์กร (Strategies)

การบริหารเชิงยุทธศาสตร์ คือการตัดสินใจการกระทำภายในข้อกำหนดและการดำเนินกลยุทธ์ที่สร้างความสอดคล้องระหว่างองค์กร และสภาพแวดล้อมภายนอก เพื่อที่จะบรรลุเป้าหมายขององค์กรการบริหารเชิงยุทธศาสตร์ จึงเป็นกระบวนการอย่างหนึ่งที่จะช่วยให้

ผู้บริหารตอบคำถามเชิงกลยุทธ์ เช่น องค์กรอยู่ที่ไหนในขณะนี้ องค์กรมีเป้าหมายอยู่ที่ไหน ภารกิจของเราคืออะไร ภารกิจของเราควรจะเป็นอะไร 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 เป้าหมายขององค์กรร่วม มีความเป็นเจ้าของ และจะมีความผูกพันกับการดำเนินการตามกลยุทธ์ที่ร่วมกันกำหนด

2. โครงสร้างองค์กร (Structure)

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

ดังนั้นการจัดองค์กรจึงหมายถึงความพยายามของผู้บริหารที่จะต้องหาบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถ เพื่อที่จะมอบหมายงาน (Delegation) และอำนาจหน้าที่ในการปฏิบัติงาน (Authority)

การจัดองค์กรจึงมีความหมายต่อบุคคลที่จะเข้ามาร่วมกันทำงาน ซึ่งจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องมีการประสานงานกันและกัน ดังนั้นการจัดองค์กรจะต้องมีความชัดเจนในเรื่องต่าง ๆ ดังนี้

- จุดประสงค์ขององค์กร และการวางแผนในการปฏิบัติงาน
- กิจกรรมที่องค์กรต้องปฏิบัติ และหน้าที่หลักขององค์กร
- ขอบเขตของอำนาจ หน้าที่ กฎ ระเบียบ ที่บุคลากรจะต้องปฏิบัติตาม
- ความสามารถในการปรับเปลี่ยนบทบาท โครงสร้างองค์กรให้เป็นที่ไปตามยุค

ตามสมัย โลกยุคโลกาภิวัตน์ (Globalization) เราจะต้องเปลี่ยนกระบวนการคิดให้เท่าทันต่อการเปลี่ยนแปลง ไม่ยึดติดกับโครงสร้างหนึ่ง โครงสร้างใดตลอดไป

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

3. ระบบปฏิบัติงาน (System)

ในการปฏิบัติงานตามกลยุทธ์เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ตามที่กำหนดไว้ นอกจากการจัด โครงสร้างที่เหมาะสมและมีการควบคุมที่ดีแล้ว การระบุนงานและบทบาทให้บุคลากรและกำหนดว่าจะประสานงานกันอย่างไร การจัดหากลไกที่จะทำให้บุคลากรได้รับการจูงใจให้ทำงาน กล่าวคือ จะต้องมีการจัดระบบกระบวนการหรือการควบคุมกลยุทธ์ ซึ่งมีจุดมุ่งหมาย เพื่อให้ผู้บริหารมีวิธีการจูงใจบุคลากรให้ทำงานตามเป้าหมายขององค์กร และวิธีการส่งกลับข้อมูลเพื่อตรวจสอบการทำงานขององค์กรและสมาชิก

4. บุคลากร (Staff)

ทรัพยากรมนุษย์นับเป็นปัจจัยที่มีความสำคัญต่อการดำเนินงานขององค์กร องค์กรจะประสบความสำเร็จหรือไม่ ส่วนหนึ่งจะขึ้นอยู่กับการจัดการทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management: HRM)

การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ เป็นกระบวนการวิเคราะห์ความต้องการ ทรัพยากรมนุษย์ในอนาคต แผนกลยุทธ์ที่องค์กรได้กำหนดไว้จะเป็นตัวบ่งชี้ถึงจำนวนความต้องการบุคลากรและการตัดสินใจเกี่ยวกับส่วนประกอบของงานที่สอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กร รวมถึงคุณลักษณะของบุคลากรที่เหมาะสมกับงานแต่ละประเภท

การจัดหาบุคคลเข้าทำงาน เป็นกระบวนการคัดเลือกบุคคลเข้าทำงานในตำแหน่งต่าง ๆ ภายในองค์กร โดยวิธีการสรรหาและคัดเลือกผู้สมัครที่เหมาะสม

ปัญหาที่สำคัญอย่างหนึ่งที่เกิดขึ้นภายในองค์กร คือ การขาดแคลนบุคลากรที่มีทักษะหรือความชำนาญ จึงเป็นอุปสรรคต่อองค์กรที่ขยายตัว ดังนั้นองค์กรจึงต้องมีการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากร ตลอดจนการบริหารค่าตอบแทน การประเมินผลการปฏิบัติงาน การโยกย้าย และสับเปลี่ยนตำแหน่งหน้าที่ เพื่อเพิ่มขีดสมรรถนะสูงสุดของบุคลากรอันจะนำไปสู่ผลสำเร็จขององค์กร

5. ทักษะ ความรู้ ความสามารถ (Skill)

ทักษะในการปฏิบัติงานของทรัพยากรบุคคลในองค์กรสามารถแยกทักษะออกเป็น 2 ด้านใหญ่ คือ ทักษะด้านงานอาชีพ และ ทักษะความถนัด/ความชาญฉลาดพิเศษ โดยมีรายละเอียด ดังนี้

-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) ในการทำแบบฟอร์มการจำแนกทักษะ โดยการนำกระดาษเปล่ามาแล้วเขียนหัวเรื่องว่า “งานที่ฉันพอใจมากที่สุดเท่าที่ฉันเคยทำมา” 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 ความสามารถที่มีอิทธิพลเหนือบุคคลอื่นในด้านการกระทำตามที่ผู้นำต้องการให้กระทำ รูปแบบของความเป็นผู้นำสามารถจำแนกทั่ว ๆ ไปได้ 4 อย่าง คือ

-**ผู้นำแบบเผด็จการ (Autocratic Leader)** คือ บุคคลที่สั่งการในสิ่งที่ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาต้องกระทำและคาดหวังว่าจะต้องมีการเชื่อฟังโดยไม่มีข้อสงสัย

-**ผู้นำแบบมีส่วนร่วม (Participative Leader)** คือ บุคคลที่ยอมให้ผู้ที่อยู่ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการตัดสินใจ แต่อย่างไรก็ตามอาจจะรักษาอำนาจหน้าที่ของการตัดสินใจในที่สุดเอาไว้

-**ผู้นำแบบประชาธิปไตย (Democratic Leader)** คือ บุคคลที่ได้พยายามจะทำในสิ่งที่ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาส่วนใหญ่ต้องการ ในสถานการณ์ปัจจุบันผู้นำแบบประชาธิปไตยได้มีความสำคัญมากขึ้นอยู่ตลอดเวลาเมื่อวิธีการดำเนินงานแบบที่ทีมงานได้ขยายตัวออกไป นอกจากนั้นผู้นำแบบดังกล่าวได้สนับสนุนคณะกรรมการและทีมงานเฉพาะกิจเฉพาะเรื่อง เพื่อที่จะอภิปรายข้อปัญหาตั้งแต่กลยุทธ์ขององค์กรไปจนถึงการออกแบบงานใหม่ การคิดค้นการบริการหรือผลิตภัณฑ์ใหม่ๆ การมีส่วนร่วมของบุคลากรอื่นจะเป็นผลให้การทำงานมีประสิทธิภาพเพิ่มสูงขึ้น

-**ผู้นำแบบเสรีนิยม (Laissez – Faire Leader)** คือ บุคคลที่ไม่ได้มีส่วนร่วมกับการดำเนินงานของผู้ที่อยู่ใต้บังคับบัญชาเลย การตัดสินใจในเรื่องต่างๆ ผู้นำจะปล่อยให้สมาชิกของกลุ่มตัดสินใจทุกอย่างแน่วโน้มในปัจจุบันที่สำคัญอย่างหนึ่ง ผลการวิจัยที่ผ่านมาพบว่าในประเทศสหรัฐอเมริกา ผู้บริหารระดับสูงจะให้อำนาจแก่บุคคลระดับล่างมากขึ้น ร้อยละ 72 ของผู้บริหารที่ถูกสำรวจยืนยันว่าพวกเขาใช้การมีส่วนร่วมมากขึ้น ให้ความสำคัญกับการสร้างความเห็นพ้องต้องกันมากขึ้น และการฟังความคิดเห็นต่อสื่อสารมากกว่าการบังคับบัญชารูปแบบที่ดำเนินการอยู่ในอดีต และผู้บริหารระดับสูงจะไม่สงวนอำนาจไว้ที่ตัวเองเพียงคนเดียว

7. ค่านิยมร่วม (Shared Values)

ค่านิยมและบรรทัดฐานที่ยึดถือร่วมกัน โดยสมาชิกขององค์กรที่ได้กลายเป็นรากฐานของระบบการบริหาร และวิธีการปฏิบัติของบุคลากรและผู้บริหารภายในองค์กร หรืออาจเรียกว่า วัฒนธรรมองค์กรรากฐานของวัฒนธรรมองค์กร คือ ความเชื่อ ค่านิยมที่สร้างรากฐานทางปรัชญาเพื่อทิศทางขององค์กร โดยทั่วไปแล้วความเชื่อจะสะท้อนให้เห็นถึงบุคลิกภาพและเป้าหมายของผู้ก่อตั้งหรือผู้บริหารระดับสูง ต่อมาความเชื่อเหล่านั้นจะกำหนดบรรทัดฐาน เป็นพฤติกรรมประจำวันขึ้นมาภายในองค์กร เมื่อค่านิยมและความเชื่อได้ยอมรับทั่วทั้งองค์กรและบุคลากรกระทำตามค่านิยมเหล่านั้นแล้วองค์กรก็จะมีวัฒนธรรมที่เข้มแข็ง

ผู้บริหารที่บรรลุความสำเร็จโดยทั่วไปจะปลูกฝังวัฒนธรรมพิเศษที่แทรกซึมไปทั่วทุกด้านขององค์กร ทั้งนี้เนื่องจากรากฐานของค่านิยมที่องค์กรได้สร้างขึ้นมาจะได้รับอิทธิพลจากปัจจัยหลายๆอย่าง เช่น ผลผลิต ลักษณะของการแข่งขัน ประเภทของลูกค้า และเทคโนโลยี

องค์กรที่ประสบความสำเร็จสูงจะมุ่งค่านิยมที่โดดเด่น เช่น การบริการ คุณภาพผลผลิตและบริการ การคิดค้นสิ่งใหม่ๆ ความรวดเร็วหรือประสิทธิภาพในการผลิตและการให้บริการ

จากผลการศึกษาของงานวิจัยที่ได้ทำการศึกษาศึกษาบริษัทดีเด่นในอเมริกา นักวิจัยพบว่า บริษัทดีเด่นจะมีปัจจัยที่สำคัญ 8 อย่าง อันเป็นปัจจัยที่สำคัญของวัฒนธรรมองค์กรและเป็นส่วนประกอบที่สำคัญของพันธกิจองค์กรที่กำหนดไว้ปัจจัยทั้ง 8 อย่าง คือ

7.1 การดำเนินการที่มีความคล่องตัวและค่อนข้างจะไม่เป็นทางการจนเกินไป

7.2 การให้ความใกล้ชิดกับประชาชนผู้รับบริการ และรับฟังปัญหาอย่างตั้งใจ

7.3 การให้ความสำคัญอิสระแก่บุคลากรและการเป็นผู้ประกอบการเพื่อการ

คิดค้นใหม่

7.4 การเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงาน บุคลากรผู้ปฏิบัติจะถูกมองว่าอยู่ใกล้ชิดที่สุดกับการปฏิบัติงานและเหมาะสมที่สุดที่จะเสนอเทคนิคเพื่อการปรับปรุงคุณภาพและประสิทธิภาพ

7.5 การบริหารงานแบบมีความใกล้ชิดและผลักดันด้วยค่านิยมร่วมกัน องค์กรที่ดีเด่นจะมีความชัดเจนในพันธกิจที่กำหนดและดำเนินการปลูกฝังค่านิยมอย่างจริงจัง

7.6 มีการกระจายงานที่ยืนอยู่บนพื้นฐานของทักษะอย่างเดียวกันหรือมีความเกี่ยวพันกัน

7.7 มีโครงสร้างองค์กรที่เรียบง่ายและมีสายงานการบังคับบัญชาน้อย

7.8 มีการเข้มงวดและการผ่อนปรนในขณะเดียวกับองค์กรที่ดีเด่นจะคงไว้ทั้งรวมอำนาจและกระจายอำนาจ การให้ความสำคัญ การเป็นผู้ประกอบการ การคิดค้นสิ่งใหม่ จะถูกผลักดันให้เป็นภาระของระดับล่าง แต่จะยังคงควบคุมค่านิยมแกนกลางเพียงไม่กี่อย่างที่เข้มงวด เช่น คุณภาพ ความไว้วางใจได้ และการบริการ เป็นต้น

5. เครื่องมือในการวิเคราะห์งบการเงินและฐานะทางการเงิน

งบการเงิน คือรายงานผลการดำเนินงาน ฐานะทางการเงินหรือการเปลี่ยนแปลงฐานะทางการเงินของกิจการ ซึ่งรายงานดังกล่าว รายงานในงบดุล งบกำไรขาดทุน งบกำไรสะสม งบกระแสเงินสด งบแสดงการเปลี่ยนแปลงส่วนของผู้ถือหุ้น งบประกอบหรือ หมายเหตุประกอบงบการเงิน หรือคำอธิบายอื่น ซึ่งระบุไว้ว่า เป็นส่วนหนึ่งของงบการเงินในรอบระยะเวลาหนึ่ง โดยทั่วไปจะเป็นรอบระยะเวลา 12 เดือน หรือ 1 ปี (ปัญญา หิรัญรัมย์และ ส่งเสริม หอมกลิ่น , 2548 : 2-7)

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

เกษรี ฌรงค์เดช (2528 : 45) กล่าวว่า งบการเงินที่กิจการจัดทำเพื่อเสนอต่อบุคคลภายนอก มักประกอบด้วย

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

จากแนวคิดของนักวิชาการดังกล่าวข้างต้น สรุปได้ว่า งบการเงิน คือ สรุปผลรายงานทางการเงินซึ่งจัดทำขึ้น ณ ช่วงเวลาหนึ่งเพื่อแสดงถึงฐานะทางการเงินและผลการดำเนินงานที่ผ่านมา ซึ่งประกอบด้วย งบดุล งบกำไรขาดทุน และงบแสดงฐานะการเปลี่ยนแปลงทางการเงิน

ดวงมณี โกมารทัต (2546 :566 – 567) กล่าวว่า การวิเคราะห์งบการเงินเป็นการพิจารณารายการต่าง ๆ ในงบการเงิน เพื่อที่จะหาความหมายของข้อมูล อันสัมพันธ์เนื่องกับกิจกรรมของธุรกิจอันจะนำไปประเมินการดำเนินงานของกิจการ ซึ่งการวิเคราะห์งบการเงินจะช่วยให้ทราบรายละเอียด 4 ประการ คือ

- (1) สภาพความคล่องตัวในการดำเนินงาน คือ การประเมินความสามารถของกิจการในการจ่ายคืนหนี้สินระยะสั้น ได้ครบตามกำหนด
- (2) ประสิทธิภาพในการทรัพยากร คือ ความสามารถในการขายสินค้า ความสามารถในการเรียกเก็บหนี้ลูกหนี้
- (3) อัตราการใช้หนี้สินประกอบการ ซึ่งเป็นการวางแผนโครงสร้างเงินทุนและความสามารถในการชำระหนี้
- (4) สมรรถภาพในการดำเนินงาน หรือความสามารถในการหากำไร

เบญจมาพร พงษ์ศักดิ์ภักดี (เอกสาร โรเนียว) การวิเคราะห์งบการเงินหมายถึง กระบวนการค้นหาข้อเท็จจริงเกี่ยวกับฐานะการเงินและการดำเนินกิจการอย่างมีระบบในรอบระยะเวลาบัญชีหนึ่ง ๆ โดยนำเอาเครื่องมือหรือเทคนิคต่าง ๆ มาใช้ในการวิเคราะห์ และหาความสัมพันธ์ระหว่างรายการต่าง ๆ พร้อมทั้งนำข้อเท็จจริงที่ได้จากการวิเคราะห์มาประกอบการตัดสินใจทางการเงิน

จากแนวคิดของนักวิชาการข้างต้น สรุปได้ว่า การวิเคราะห์ทางการเงินมีจุดมุ่งหมาย เพื่อแปลงข้อมูลของงบการเงินให้เป็นประโยชน์ เพื่อใช้เป็นแนวทางในการตัดสินใจทางการเงิน อย่างสมเหตุสมผล

การวิเคราะห์งบการเงิน เป็นการประเมินความแข็งแกร่งหรือความพร้อมในการดำเนินงานโดยพิจารณาจากรายการต่างๆ ในงบการเงิน และหาความหมายของข้อมูลเพื่อนำไป ประเมินผลทางด้านการเงินที่เกิดขึ้นในอดีต ปัจจุบัน รวมทั้งยังอาจนำไปใช้คาดคะเนเหตุการณ์ ทางการเงินในอนาคตเพื่อให้ทราบถึงข้อดี ข้อเสีย ข้อบกพร่องทางการเงินของสหกรณ์ การ วิเคราะห์งบการเงินทำได้ 3 วิธี คือ

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

5.1 การวิเคราะห์โดยการเปรียบเทียบงบการเงิน

เป็นการเปรียบเทียบงบการเงินของสหกรณ์ในอดีตและปัจจุบัน โดยใช้หน่วยวัด เป็นร้อยละ วิธีการเปรียบเทียบ แบ่งเป็น 2 ประเภท คือ

5.1.1 การวิเคราะห์เปรียบเทียบตามแนวนอน เป็นการวิเคราะห์ในรูปของแนวนอน โดยการเปรียบเทียบข้อมูลที่ปรากฏในงบการเงินตั้งแต่ 2 งวดขึ้นไป แล้วคำนวณหาการ เปลี่ยนแปลงในระหว่างปีปัจจุบันกับปีฐานว่ามีผลต่างกันเท่าใด

การวิเคราะห์งบการเงินเปรียบเทียบตามแนวนอน หรือการศึกษาแนวนอนเป็นการนำข้อมูลที่ต้องการศึกษาจากงบการเงินหลาย ๆ ปี ต่อเนื่องกันมาวิเคราะห์เพื่อดูแนวโน้มหรือ ทิศทางของข้อมูลว่าเป็นอย่างไร ซึ่งจะเป็นประโยชน์ในการพยากรณ์ทิศทางของเหตุการณ์ใน อนาคตว่าควรเป็นไปในแนวทางใด การวิเคราะห์แนวนอนมี 2 แบบ

1) การวิเคราะห์แนวนอนจากข้อมูลเดิม เป็นการศึกษาค้นคว้าข้อมูลที่ได้มาโดยตรง ในรูปจำนวนเงินในช่วงเวลาที่ต่อเนื่องกัน เช่น รายปี รายเดือน โดยมีได้นำไปเปรียบเทียบให้อยู่ใน ลักษณะอื่น

2) การวิเคราะห์อัตราร้อยละของแนวนอน มี 2 วิธี

วิธีที่ 1 การวิเคราะห์โดยการเปรียบเทียบการเปลี่ยนแปลงรายการต่างๆ ในงบ การเงินของแต่ละปีกับปีฐาน การวิเคราะห์วิธีนี้จะกำหนดให้งวดหนึ่งงวดใดที่ได้พิจารณาแล้วเห็น ว่าเหมาะสมให้เป็นปีฐาน การวิเคราะห์จะกำหนดให้รายการต่าง ๆ ในงบการเงินของปีฐานมีค่า เท่ากับร้อย จากนั้นจึงคำนวณการเปลี่ยนแปลงของแต่ละรายการในปีที่ต้องการวิเคราะห์เปรียบเทียบ เป็นอัตราร้อยละของปีฐาน

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

วิธีที่ 2 การวิเคราะห์อัตราร้อยละของปีฐานเคลื่อนที่ หรือเรียกอีกอย่างหนึ่งว่า อัตราการเพิ่ม/ลด วิธีนี้เป็นการคำนวณหาอัตราร้อยละของการเพิ่มหรือลดของรายการหนึ่ง ๆ ในช่วงเวลาที่ผ่านมาโดยมิได้เจาะจงเอาปีใดปีหนึ่งเป็นปีฐานที่แน่นอนเหมือนวิธีที่ 1 แต่วิธีนี้ปีฐานจะเคลื่อนที่ไปเรื่อย ๆ สำหรับช่วงระยะเวลาของการเปรียบเทียบจะเทียบเป็นปีต่อปีแบบต่อเนื่องกัน หรือเปรียบเทียบเป็นเดือนต่อเดือนแบบต่อเนื่องกันก็ได้

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

5.1.2 การวิเคราะห์เปรียบเทียบตามแนวดิ่ง (Common Size Analysis) เป็นการวิเคราะห์ส่วนประกอบของงบการเงิน โดยการเปรียบเทียบข้อมูลที่ปรากฏในงบการเงินของ สหกรณ์ ใน 1 งวดบัญชี ซึ่งจะใช้วิธีคำนวณว่ารายการแต่ละรายการในงบการเงินจะเป็นร้อยละ เท่าใดของยอดรวมทั้งหมด หรืออาจวิเคราะห์ทั้งงบการเงิน โดยการย่อส่วนตามแนวดิ่ง โดยเน้นให้เห็นถึงการเปลี่ยนแปลงในส่วนผสมหรือโครงสร้างของงบการเงิน การวิเคราะห์ตามแนวดิ่งนี้ ถ้าใช้ ข้อมูลเพียงปีเดียวก็จะทราบเฉพาะโครงสร้างของงบการเงินปีนั้นๆ แต่ถ้าวิเคราะห์โดยการ เปรียบเทียบหลายๆปี จะช่วยให้ทราบถึงการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างของงบนั้นๆ

วิธีย่อส่วนตามแนวดิ่ง เป็นการวิเคราะห์ทั้งงบการเงิน โดยใช้วิธีย่อส่วนตาม แนวดิ่งเป็นการลดตัวเลขของแต่ละรายการที่ปรากฏในงบดุลและงบกำไรขาดทุนให้เป็นอัตราร้อย ละของสินทรัพย์รวม หรืออัตราร้อยละของหนี้สินและทุนรวม หรือเป็นอัตราร้อยละต่อยอดรายได้ ทั้งสิ้น โดยเปรียบเทียบกับงบการเงินของปีใดปีหนึ่ง เพื่อให้สามารถเปรียบเทียบให้เห็นการ เปลี่ยนแปลงของโครงสร้างของงบการเงินว่าสูงขึ้นหรือต่ำลงอย่างไร การจัดทำส่วนประกอบของ งบตามแนวดิ่งจะทำออกมาในรูปของร้อยละ ดังนี้

1) การวิเคราะห์ทั้งงบดุล เป็นการย่อส่วนการเงินทุกรายการในงบดุลให้อยู่ใน รูปแบบร้อยละ โดยให้รายการเงินแต่ละรายการหารด้วยยอดสินทรัพย์คู่กันด้วย 100 ดังตัวอย่าง

สินทรัพย์หมุนเวียน X 100

สินทรัพย์รวม

2) การวิเคราะห์งบกำไรขาดทุน เป็นการย่อส่วนรายการ ทุกรายการในงบกำไรขาดทุนให้อยู่ในรูปร้อยละ โดยการนำรายการแต่ละรายการหารด้วยรายได้คูณด้วย 100 ดังตัวอย่าง

ต้นทุนสินค้า X 100

รายได้

5.2 การวิเคราะห์โดยใช้อัตราส่วนทางการเงิน (Financial Ratios) เป็นเครื่องมือในการประเมินฐานะการเงินและวัดประสิทธิภาพในการดำเนินงานของสหกรณ์ โดยการนำเอารายการการเงินต่าง ๆ ในงบดุลและงบกำไรขาดทุนมาพิจารณาในรูปอัตราส่วนต่าง ๆ โดยนำรายการมาเปรียบเทียบกับกันนั้นต้องมีความสัมพันธ์กัน มาเทียบให้อยู่ในรูปอัตราส่วน ทำให้ได้ความหมายที่ละเอียดกว่าข้อมูลดิบที่ปรากฏในงบการเงินโดยตรง ซึ่งไม่ค่อยมีความหมายมากนัก เช่น ในงบดุลมียอดสินทรัพย์หมุนเวียน 300,000 บาท ถ้านำมาเปรียบเทียบกับหนี้สินหมุนเวียน 100,000 บาท จะทำให้ทราบถึงความสัมพันธ์ระหว่างสินทรัพย์หมุนเวียนกับหนี้สินหมุนเวียนว่าสินทรัพย์หมุนเวียนเป็น 3 เท่าของหนี้สินหมุนเวียนซึ่งแสดงถึงความสามารถในการชำระหนี้ระยะสั้น

การวิเคราะห์อัตราส่วนทางการเงินประกอบด้วยอัตราส่วนหลายประเภทซึ่งแต่ละประเภท มีวัตถุประสงค์ในการใช้แตกต่างกันไป สำหรับสหกรณ์การเกษตรจะศึกษาอัตราส่วนทางการเงินโดยมีวัตถุประสงค์เพื่อการบริหารการเงินและใช้วัดประสิทธิภาพของกิจการในด้านต่าง ๆ ซึ่งสามารถแบ่งออกได้ 4 ประเภท คือ

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

1. อัตราส่วนวิเคราะห์สภาพคล่อง (Liquidity Ratios)

สภาพคล่อง หมายถึง ความสามารถของสหกรณ์ในอันที่จะแปรสภาพของสินทรัพย์ไปเป็นเงินสด เพื่อนำมาชำระหนี้ของสหกรณ์ได้ในเวลาข้างหน้า สินทรัพย์ใดที่สามารถแปรสภาพเป็นเงินสดได้ง่าย สินทรัพย์นั้นก็มีสภาพคล่องสูง อัตราส่วนดังกล่าวได้แก่ อัตราส่วนทุนหมุนเวียน อัตราส่วนทุนหมุนเวียนเร็ว

1.1 อัตราส่วนทุนหมุนเวียน (Current Ratios) เป็นอัตราส่วนที่ใช้วัดความสามารถในการชำระหนี้ระยะสั้น ซึ่งเขียนเป็นสูตร ดังนี้

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

อัตราส่วนนี้เป็นอัตราส่วนระหว่างสินทรัพย์หมุนเวียนและหนี้สินหมุนเวียน ผลลัพธ์ที่ได้จะชี้ให้เห็นฐานะทางการเงินของกิจการว่ามีความคล่องตัวในการชำระหนี้ระยะสั้นมากน้อยเพียงใด โดยบอกให้ทราบว่า ณ วันที่จัดทำบัญชีสหกรณ์มีทุนหมุนเวียนเป็นกี่เท่าของหนี้สินหมุนเวียน โดยปกติจะถือว่าอัตราส่วนสูงจะแสดงถึงความคล่องตัวดี เพราะชี้ให้เห็นว่าสหกรณ์มีสินทรัพย์หมุนเวียนมากกว่าหนี้สินหมุนเวียน ทำให้มีความสามารถในการชำระหนี้ระยะสั้นได้สูง แต่ก็ควรพิจารณารายการต่าง ๆ ในสินทรัพย์หมุนเวียนด้วยว่ามีรายการใดที่ชี้ให้เห็นถึงความผิดปกติบ้าง เช่น เงินสดมากเกินไปอาจทำให้เกิดผลเสียแก่สหกรณ์ได้ เพราะสหกรณ์ควรจะนำไปลงทุนก่อให้เกิดประโยชน์กับสหกรณ์ กลับถือเงินไว้ไม่ก่อให้เกิดประโยชน์องงายใด ๆ หรืออัตราส่วนทุนหมุนเวียนสูงเพราะสหกรณ์มีสินค้าที่ขายไม่ออกเป็นจำนวนมาก หรือมีลูกหนี้ที่ไม่สามารถเรียกเก็บได้ ในกรณีดังกล่าวแม้สภาพคล่องของสหกรณ์จะสูงเพียงใดก็ไม่ก่อให้เกิดประโยชน์กับเจ้าหนี้แต่อย่างใด

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

$$\text{อัตราส่วนทุนหมุนเวียนเร็ว} = \frac{\text{สินทรัพย์หมุนเวียนเร็ว}}{\text{หนี้สินหมุนเวียน}}$$

2. อัตราส่วนวิเคราะห์ความสามารถในการใช้สินทรัพย์ (Activity Ratios)

อัตราส่วนวิเคราะห์ความสามารถในการใช้สินทรัพย์ เป็นอัตราส่วนที่ใช้วัดประสิทธิภาพในการใช้สินทรัพย์ให้เกิดรายได้ โดยมีหลักว่าสินทรัพย์ถ้าหมุนเวียนได้เร็วก็จะทำให้เกิดรายได้มาก อัตราส่วนดังกล่าว ได้แก่ อัตราหมุนของสินทรัพย์ทั้งสิ้น อัตราหมุนของสินทรัพย์ถาวร

2.1 อัตราหมุนของสินทรัพย์ (Asset Turnover) เป็นอัตราส่วนระหว่างยอดขายได้กับสินทรัพย์ทั้งสิ้น ซึ่งเป็นอัตราส่วนที่จะแสดงความสัมพันธ์ระหว่างปริมาณธุรกิจกับขนาดของสินทรัพย์ หรือความสามารถในการใช้สินทรัพย์ ซึ่งเขียนเป็นสูตร ดังนี้

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

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

ผลลัพธ์ที่ได้จะแสดงถึงความสามารถในการใช้สินทรัพย์อย่างกว้างๆ ให้เห็นถึงความสัมพันธ์ระหว่างปริมาณธุรกิจกับขนาดของสินทรัพย์ที่มีอยู่ ประสิทธิภาพในการลงทุนในสินทรัพย์ นั่นคือ อัตราส่วนนี้ยิ่งสูงมากจะหมายถึง สหกรณ์มีการใช้สินทรัพย์เป็นประโยชน์มาก แต่ถ้าอัตราส่วนนี้ต่ำ ก็จะหมายถึงสหกรณ์มีสินทรัพย์มากเกินไปไม่สามารถใช้ประโยชน์จากสินทรัพย์ที่มีอยู่ก่อให้เกิดรายได้แก่สหกรณ์ได้ดีเท่าที่ควร

2.2 อัตราหมุนของสินทรัพย์ถาวร เป็นอัตราส่วนระหว่างรายได้กับสินทรัพย์ถาวร เขียนเป็นสูตรได้ ดังนี้

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

อัตราส่วนนี้จะช่วยให้ทราบว่า สหกรณ์ได้รับประโยชน์จากการใช้สินทรัพย์ถาวรที่สหกรณ์มีอยู่คุ้มค่าหรือไม่ ถ้าผลลัพธ์ที่ได้มีอัตราหมุนเวียนของสินทรัพย์ถาวรต่ำแสดงว่าสหกรณ์ไม่ได้ใช้สินทรัพย์ถาวรที่มีอยู่เต็มประสิทธิภาพ หรืออาจมีสินทรัพย์ถาวรบางชนิดไม่มีการใช้งานหรือมีเกินความต้องการ

3. อัตราส่วนวิเคราะห์ความสามารถในการก่อหนี้ (Leverage Ratios)

อัตราส่วนวิเคราะห์ความสามารถในการก่อหนี้ เป็นอัตราส่วนที่ใช้วัดความสามารถในการก่อหนี้ของสหกรณ์ว่า สหกรณ์จะก่อหนี้ได้เพียงใดจึงจะเหมาะสมและไม่เสี่ยงภัย อัตราส่วนดังกล่าวได้แก่ อัตราส่วนหนี้สินทั้งสิ้นต่อทุน อัตราส่วนหนี้สิน

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

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

ผลลัพธ์ของอัตราส่วนนี้จะแสดงให้ทราบว่า ณ วันที่จัดทำงบดุลสหกรณ์มีหนี้สินทั้งสิ้นเป็นกี่เท่าของทุน จะบอกถึงความสามารถในการชำระหนี้ระยะยาวว่าสหกรณ์มีทุนของตนเองเพียงพอที่จะชำระหนี้หรือคุ้มครองหนี้สินได้มากน้อยเพียงใด ถ้าอัตราที่คำนวณได้เกินกว่า 1 หรือเกินร้อยละ 100 จะหมายความว่า สหกรณ์มีการกู้ยืมเงินจากเจ้าหนี้มากกว่าเงินลงทุนจากส่วนของเจ้าของ ความเสี่ยงจะอยู่ที่เจ้าหนี้สูงมาก เจ้าหนี้อาจจะไม่ให้กู้ยืมเพิ่ม

3.2 อัตราส่วนหนี้สินต่อสินทรัพย์รวม เป็นอัตราส่วนระหว่างหนี้สินทั้งหมดของสหกรณ์ต่อส่วนของหนี้สินและทุน (สินทรัพย์รวม) เขียนเป็นสูตร ดังนี้

$$\text{อัตราส่วนหนี้ต่อสินทรัพย์รวม} = \frac{\text{หนี้สินทั้งสิ้น}}{\text{สินทรัพย์รวม}}$$

อัตราส่วนนี้มีความหมายเช่นเดียวกับ อัตราส่วนหนี้ต่อทุน เจ้าหนี้หรือผู้ให้กู้พอใจที่จะเห็นอัตราส่วนนี้ต่ำ (หนี้สินทั้งสิ้น ต่ำกว่าสินทรัพย์รวมมาก) เพราะยังทำให้ผู้ให้กู้มีความเสี่ยงน้อยลง

4. อัตราส่วนวิเคราะห์ความสามารถในการทำกำไร (Profitability Ratios)

เป็นอัตราส่วนที่ใช้วัดประสิทธิภาพในการบริหารงานของสหกรณ์ ประกอบด้วยอัตราผลตอบแทนต่อสินทรัพย์ อัตราผลตอบแทนต่อส่วนของทุน และอัตรากำไรสุทธิ

4.1 อัตราผลตอบแทนต่อสินทรัพย์ (Return on Asset) เป็นอัตราส่วนที่แสดงความสัมพันธ์ระหว่างกำไรจากการดำเนินงานของสหกรณ์กับสินทรัพย์ทั้งสิ้น โดยอัตราส่วนนี้จะบอกว่าในรอบปีที่ผ่านมาสหกรณ์มีกำไรจากการดำเนินงานเป็นร้อยละเท่าใดของสินทรัพย์ทั้งสิ้นของสหกรณ์ เขียนเป็นสูตร ดังนี้

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

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

ผลลัพธ์ที่จะแสดงให้เห็นถึงประสิทธิภาพในการนำสินทรัพย์ของสหกรณ์มาหากำไรจากการดำเนินงาน ถ้าร้อยละของอัตราผลตอบแทนต่อสินทรัพย์สูง แสดงว่าสินทรัพย์ที่มีอยู่ทั้งสิ้นสามารถใช้ดำเนินการเพื่อหากำไรได้ดีหรือปริมาณสูง แต่ถ้าร้อยละของอัตราส่วนนี้ต่ำ แสดงว่าประสิทธิภาพในการดำเนินงานเพื่อหากำไรของสหกรณ์ลดลง

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

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

ผลลัพธ์ที่ได้จะชี้ให้เห็นถึงประสิทธิภาพในการหาผลตอบแทนจากเงินทุนของสหกรณ์เองว่าสามารถหากำไรได้มากน้อยเพียงใด ถ้าอัตราร้อยละของผลตอบแทนต่อส่วนของผู้ถือหุ้นสูง แสดงว่าสหกรณ์ใช้เงินทุนของสหกรณ์เองเพื่อใช้ดำเนินงานหรือหากำไรได้สูง แต่ถ้าอัตราผลตอบแทนต่อส่วนของผู้ถือหุ้นต่ำ แสดงว่าสหกรณ์ใช้เงินทุนของสหกรณ์เองดำเนินงานหรือหากำไรได้ลดลง ซึ่งเป็นการเสี่ยงต่อการลงทุนของสมาชิกสหกรณ์ในการถือหุ้นในสหกรณ์

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

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

ผลลัพธ์ที่ได้จะบอกให้ทราบว่าสหกรณ์มีกำไรสุทธิเป็นร้อยละเท่าใดของรายได้ทั้งสิ้น โดยปกติอัตรานี้ยิ่งสูงยิ่งดี เพราะแสดงถึงความสามารถในการบริหารการเงินของสหกรณ์

อัตรารส่วนทางการเงินของสหกรณ์ ย่อมแสดงถึงความสามารถในการวัดประสิทธิภาพทางการเงินที่มีอยู่ ซึ่งจะช่วยให้เป็นข้อมูลในการตัดสินใจของผู้บริหารของสหกรณ์เอง และผู้ที่เกี่ยวข้องกับสหกรณ์ เพื่อการปรับปรุงแก้ไขการดำเนินงานของสหกรณ์ให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

5.3 การวิเคราะห์ แบบ CAMELS Analysis 6 Dimensions

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

มิติที่ 1: C-Capital strength: ความเพียงพอของเงินต่อความเสี่ยง

ความเพียงพอของเงินทุนต่อความเสี่ยงหรือความเข้มแข็งของเงินทุน เป็นการวิเคราะห์แหล่งเงินทุนที่สามารถรองรับหรือป้องกันผลกระทบจากความเสียหายทางด้านธุรกิจ และการเงินที่เกิดขึ้นกับสหกรณ์ เงินทุนดำเนินงานของสหกรณ์ประกอบด้วย ทุนเรือนหุ้น ทุนสำรอง ทุนสะสมตามระเบียบข้อบังคับ กำไรสุทธิ และการจัดหาเงินทุนในรูปของการก่อหนี้ผูกพัน

ความเพียงพอและความเข้มแข็งของเงินทุน เน้นแหล่งเงินทุนภายในสหกรณ์เป็นหลักการมีทุนของสหกรณ์เพียงพอกับความเสียหายต่าง ๆ และทุนของสหกรณ์ควรมีลักษณะที่ไม่สามารถถอนได้หรือไม่ผูกพันที่จ่ายผลตอบแทน หากเงินทุนภายนอก (เงินกู้ยืม) มากกว่าทุนของสหกรณ์ แสดงว่า ทุนของสหกรณ์ไม่เพียงพอและมีภาระผูกพันทางการเงิน บริหารสหกรณ์ต้องเพิ่มความระมัดระวังในการใช้ทุนเพื่อสร้างรายได้รองรับ

ความเสี่ยงของเงินทุน การก่อหนี้ในอัตราที่ไม่สามารถชำระหนี้ได้ด้วยทุนของสหกรณ์มีความเสี่ยงจากสัดส่วนหนี้สินทั้งสิ้นต่อทุนของสหกรณ์ ถ้าผลหนี้สินน้อยกว่าทุนของสหกรณ์ ย่อมสามารถรองรับหนี้ได้ด้วยตัวเอง และสร้างความมั่นใจให้กับเจ้าหนี้ หากผลหนี้สินมากกว่าทุนของสหกรณ์มีความเสี่ยงต้องระดมทุนและบริหารสินทรัพย์เพื่อสร้างรายได้รองรับความเสี่ยง

การให้ผลตอบแทน ผลตอบแทนมากหรือน้อยวัดจากกำไรต่อส่วนของผู้ถือหุ้น หากมีอัตราสูงแสดงว่าทุนไปสร้างรายได้ดีหรือลงทุนในสินทรัพย์คุณภาพดี เพื่อสร้างรายได้

มิติที่ 2: A-Asset quality: คุณภาพของสินทรัพย์

คุณภาพของสินทรัพย์ เป็นการวิเคราะห์ว่าสินทรัพย์ที่ลงทุนได้ก่อให้เกิดรายได้แก่สหกรณ์อย่างไร และได้ถูกใช้ไปอย่างมีประสิทธิภาพหรือไม่ สินทรัพย์ที่จะวัดประสิทธิภาพ เช่น ลูกหนี้ สินค้าคงคลัง และสินทรัพย์ รวมการลงทุนในสินทรัพย์เสี่ยงหรือไม่ก่อให้เกิดรายได้หรือจมอยู่ในสินทรัพย์ที่เกินความต้องการ เช่น สินค้า เงินฝากธนาคาร อาจส่งผลถึงสภาพคล่องทางการเงินของสหกรณ์ คุณภาพสินทรัพย์ มุ่งเน้นไปที่สินทรัพย์ไม่ก่อให้เกิดรายได้ ความเพียงพอของสำรองสินทรัพย์ต่อการด้อยคุณภาพของสินทรัพย์ เพื่อป้องกันผลกระทบต่อฐานะการเงินของสหกรณ์ เช่น กรณีของการมีหนี้ค้างชำระและสินเชื่อไม่ก่อให้เกิดรายได้ (NPL) มีการสำรองหนี้หรือไม่สูงเกินไปหรือต่ำเกินไป

สินทรัพย์นำไปสร้างรายได้และการให้ผลตอบแทน คุณภาพสินทรัพย์ที่ดีสามารถแปลงเป็นรายได้ สินทรัพย์หมุนเวียนให้ผลตอบแทนเท่าไรวัดจากอัตรากำไรหรือรายได้ต่อสินทรัพย์ หากอัตราสูงแสดงว่าคุณภาพสินทรัพย์ดีมีรายได้เข้ามา หากอัตราต่ำแสดงว่าสินทรัพย์ด้อยคุณภาพไม่ก่อให้เกิดรายได้ สหกรณ์ต้องบริหารสินทรัพย์ดังกล่าว ให้เกิดประสิทธิภาพมีสภาพคล่อง

มิติที่ 3: M-Management ability: ชัดความสามารถในการบริหาร

ชัดเจนความสามารถในการบริหารงาน เป็นการวิเคราะห์ถึงความสามารถของฝ่ายบริหารในการวางกลยุทธ์และจัดโครงสร้างองค์กร ในการนำองค์กรให้บรรลุวัตถุประสงค์ของกิจการอย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผลท่ามกลางสภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจและสังคมที่กิจการเผชิญอยู่

การบริหารจัดการและโครงสร้างธุรกิจ ทุกธุรกิจต้องมีความสมดุลกัน ประเภทสหกรณ์กับโครงสร้างธุรกิจมีความเหมาะสมและสอดคล้องกันตามพระราชบัญญัติสหกรณ์ เช่น สหกรณ์ประเภทการเกษตร เน้นไปที่ธุรกิจซื้อกับธุรกิจขาย ทั้งนี้ การดำเนินธุรกิจของสหกรณ์ต้องเป็นไปตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

ชัดเจนความสามารถบริหารงานและการควบคุมภายใน พิจารณาการปฏิบัติตามกฎระเบียบ ข้อบังคับ และมีระบบการควบคุมภายในที่ดี ซึ่งมีผลต่อสภาพคล่อง และการทำกำไรของสหกรณ์ บทบาทการบริหาร ในอนาคตต่อภาวะการแข่งขันเพื่อการวางแผนในอนาคต

มิติที่ 4: E-Earning sufficiency: การทำกำไร

การทำกำไร เป็นการวิเคราะห์ถึงความสามารถในการแข่งขันของสหกรณ์ในธุรกิจที่สหกรณ์ดำเนินอยู่ ซึ่งจะประกอบไปด้วยการรักษาอัตราค่าใช้จ่ายดำเนินงานต่อกำไรก่อนหักค่าใช้จ่ายดำเนินงานให้ต่ำ และเพิ่มอัตรากำไรขั้นต้นในแต่ละธุรกิจให้มากที่สุด รวมทั้ง เเคราะห์ถึงคุณภาพและแนวโน้มของกำไรในอนาคตของสหกรณ์

ความสัมพันธ์ระหว่างรายได้กับค่าใช้จ่าย กำไร และคุณภาพของกำไร ขึ้นอยู่กับการบริหารควบคุมรายจ่ายอย่างมีประสิทธิภาพ เปรียบเทียบรายได้กับค่าใช้จ่ายที่ละรายการว่ามีกำไรขั้นต้นหรือไม่ หากบริหารค่าใช้จ่ายดีมีประสิทธิภาพกำไรสูง ตรงกันข้ามบริหารค่าใช้จ่ายไม่ดีไม่เหมาะสมกับรายได้ กำไรต่ำ รวมถึงอัตราค่าใช้จ่ายดำเนินงานต่อกำไรก่อนหักค่าใช้จ่ายดำเนินงานให้อยู่ในอัตราที่ต่ำ วินัยทางการเงินมีผลต่อรายได้ ระบบสหกรณ์มีได้มุ่งเน้นกำไรเป็นหลัก หากแต่มุ่งเน้นสมาชิกเป็นหลัก ซึ่งมีฐานะเป็นทั้งผู้ให้และผู้รับบริหาร กำไรจึงขึ้นอยู่กับมีคุณภาพชีวิตที่ดี การมีวินัยทางการเงินหรือการจัดการทางการเงินที่ดีของสมาชิก หากสมาชิกมีอัตราหนี้สินมากกว่าเงินออม กำลังความสามารถในการชำระหนี้ของสมาชิกลดลง ส่งผลต่อรายได้และฐานะการเงินของสหกรณ์

มิติที่ 5: L-Liquidity: สภาพคล่อง

สภาพคล่องหรือความเพียงพอต่อความต้องการใช้เงิน เป็นการพิจารณาความเพียงพอของเงินสด หรือสินทรัพย์ที่มีสภาพใกล้เคียงเงินสด รวมถึงสินทรัพย์อื่นที่สามารถเปลี่ยนเป็นเงินสดได้ง่าย สภาพคล่องวัดได้จากอัตราส่วนเงินทุนหมุนเวียน ซึ่งคำนวณได้จากสัดส่วนระหว่างสินทรัพย์หมุนเวียนกับหนี้สินหมุนเวียน หากสหกรณ์มีความเสี่ยงของเงินทุนสหกรณ์จำเป็นต้องรักษาสภาพคล่องให้สูงเพียงพอ เพื่อหลีกเลี่ยงปัญหาการขาดสภาพคล่องทางการเงิน

ความเพียงพอของสินทรัพย์ในการแปลงสภาพเป็นเงินสด ความเพียงพอของสภาพคล่องต่อความต้องการใช้เงิน พิจารณาสินทรัพย์หมุนเวียนต่อหนี้สินหมุนเวียน หากสินทรัพย์หมุนเวียนมากกว่า ถือว่ามีสภาพคล่องดีหรือมีความเพียงพอต่อความต้องการใช้เงิน อย่างไรก็ตามต้องพิจารณาตัวสินทรัพย์หมุนเวียนที่สามารถแปลงเป็นเงินสดได้เร็วด้วย

ความสัมพันธ์ระหว่างสินทรัพย์สภาพคล่องกับภาระผูกพันทางการเงิน เปรียบเทียบความสัมพันธ์ระหว่างสินทรัพย์สภาพคล่องกับภาระผูกพันทางการเงิน มีสินทรัพย์สภาพคล่องดำรงไว้เพียงพอต่อภาระผูกพันทางการเงิน หรือสหกรณ์มีแหล่งที่มาของกระแสเงินสดเพียงพอกับภาระผูกพันทางการเงินที่จะถึงกำหนดหรือไม่ สาเหตุหลักของการขาดสภาพคล่องนั้นมาจากการบริหารสินทรัพย์และหนี้สินไม่ดีพอ รวมถึงปัญหาจากผลการดำเนินงาน เช่น มีภาระหนี้สินระยะสั้นมาก

การถอนเงินฝากมากกว่าปกติ การนำเงินกู้ยืมระยะสั้นไปให้กู้ระยะยาว เป็นต้น ครอบคลุมการเปลี่ยนแปลงเป็นเงินสดหรือกระแสเงินสดเข้ามาเพียงพอหรือไม่ เช่น อัตราลูกหนี้เงินกู้ระยะสั้นที่ชำระหนี้ได้ตามกำหนดชำระและอายุเฉลี่ยของสินค้ำ

มติที่ 6: S-Sensitivity: ผลกระทบของธุรกิจ

ผลกระทบที่มีต่อธุรกิจหรือความอ่อนไหวของธุรกิจ คือ ปัจจัยเสี่ยงที่มีผลกระทบในแง่ลบต่อธุรกิจปัจจัยเสี่ยง พิจารณาปัจจัยแวดล้อมสหกรณ์ สาเหตุการเกิดปัจจัยเสี่ยงอาจมาจากภาครัฐหรือจากสถานการณ์ทั่วไป ภาวะวิกฤติ ภัยธรรมชาติที่ส่งผลกระทบต่อธุรกิจอันประกอบด้วย ภาวะคู่แข่งทางธุรกิจ นโยบายการเงินของรัฐ อัตราดอกเบี้ย นโยบายช่วยเหลือของภาครัฐ ระเบียบข้อบังคับ พระราชบัญญัติที่เกี่ยวข้อง สภาพตลาด เทคโนโลยี และวิทยาการใหม่ ๆ หากสหกรณ์ไม่สามารถวางแผนกลยุทธ์ให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น ย่อมส่งผลกระทบต่อธุรกิจของสหกรณ์

7. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

สอน โสมแพน (2544 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาการวัดผลการดำเนินงานขององค์กรด้วยเทคนิค Balanced Scorecard ของสหกรณ์ออมทรัพย์ครูร้อยเอ็ด จำกัด ผลการศึกษาพบว่า

1. สมาชิกสหกรณ์ออมทรัพย์ครูร้อยเอ็ด จำกัด ส่วนใหญ่เป็นเพศชาย รับราชการครูและใช้บริการธุรกิจเงินกู้ฉุกเฉินมากที่สุด โดยสมาชิกสหกรณ์ออมทรัพย์ครูร้อยเอ็ด จำกัด มีความพึงพอใจต่อลักษณะการบริการโดยภาพรวมเป็นรายด้าน 2 ด้านคือ ด้านความรวดเร็วของการให้บริการ และด้านความสะดวกในการบริการอยู่ในระดับมาก และมีความพึงพอใจในด้านการแจ้งข้อมูลข่าวสาร และการให้บริการของเจ้าหน้าที่และด้านอาคารสถานที่อยู่ในระดับปานกลาง
2. เจ้าหน้าที่สหกรณ์ครูร้อยเอ็ด จำกัด มีเจตคติต่อการปฏิบัติงานภายในองค์กรอยู่ในระดับดี และมีเจตคติเป็นรายชื่ออยู่ในระดับดีมาก และมีคะแนนเฉลี่ยมากที่สุด 3 ลำดับ คือการมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงาน มีการบริหารจัดการที่เป็นระบบและมีเป้าหมายที่ชัดเจน โปร่งใสและมีความสุขในการทำงานและความภาคภูมิใจที่ทำงานในสหกรณ์ออมทรัพย์ครูร้อยเอ็ด จำกัด
3. เจ้าหน้าที่สหกรณ์ออมทรัพย์ครูร้อยเอ็ด จำกัด มีความคิดเห็นเกี่ยวกับการเรียนรู้และนวัตกรรมในองค์กร โดยรวมอยู่ในระดับเห็นด้วย และมีความคิดเห็นเป็นรายชื่ออยู่ในระดับเห็นด้วยและมีค่าเฉลี่ยมากที่สุด 3 ลำดับ คือ มีการนำเทคโนโลยีใหม่ ๆ มาใช้ เช่น ระบบคอมพิวเตอร์ ส่งเสริมให้ได้เพิ่มพูนความรู้และเทคโนโลยีใหม่ ๆ และมีความรู้ในงานอื่นที่ไม่ได้ปฏิบัติประจำ

4. ด้านการเงินของสหกรณ์ออมทรัพย์ครูร้อยเอ็ด จำกัด มีอัตราส่วนค่าใช้จ่ายต่อรายได้ของการดำเนินงานประจำปี 2543 ค่าใช้จ่ายร้อยละ 60.31 ต่อกำไรร้อยละ 39.69 และอัตราส่วนทางการเงินของทุนหมุนเวียนเท่ากับ 0.30 เท่า อัตราส่วนการหมุนเวียนของสินทรัพย์เท่ากับ 0.09 รอบ มีค่าอัตราส่วนผลตอบแทนต่อสินทรัพย์เท่ากับ 3.60 อัตราส่วนผลตอบแทนต่อหุ้นเท่ากับ 1.20 (มูลค่าหุ้นละ 10.00 บาท) และอัตราส่วนหนี้สินรวมต่อสินทรัพย์รวมเท่ากับ 0.52 ต่อ 1 ซึ่งผู้บริหารสหกรณ์ออมทรัพย์ครูร้อยเอ็ด จำกัด ควรพิจารณาตรวจสอบนโยบายการดำเนินงานเกี่ยวกับการลดค่าใช้จ่ายของแผนปฏิบัติงานประจำปี และนโยบายโครงสร้างของหนี้สินที่ส่งผลกระทบต่อความเคลื่อนไหวของอัตราส่วนค่าเฉลี่ยสภาพคล่องทางการเงิน จากการวัดผลการดำเนินงานขององค์กรทั้งสี่ด้านนั้น พบว่าด้านความพึงพอใจของสมาชิก ด้านการปฏิบัติงานภายในองค์กร ด้านการเรียนรู้และนวัตกรรมในองค์กร และด้านการเงินมีความสัมพันธ์กันเป็นไปในทิศทางเดียวกัน

ลักษณะ ยิ่งงชัย (2542 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาการวัดผลการปฏิบัติงานด้วยเทคนิค Balanced Scorecard ของธนาคารออมสินสาขากาฬสินธุ์ การศึกษาพบว่าลูกค้าของธนาคารออมสินสาขากาฬสินธุ์มีความพึงพอใจในตัวสินค้าและบริการที่ได้รับ ในเรื่องของความรวดเร็ว ความสะดวก คุณภาพของการให้บริการ และการชำระค่าบริการในปัจจุบัน การปฏิบัติงานภายในองค์กรอยู่ในระดับปานกลางทั้งในเรื่องทักษะในการทำงานและความสามารถในการใช้เทคโนโลยี การเรียนรู้และนวัตกรรมขององค์กรอยู่ในระดับปานกลาง พนักงานจำเป็นต้องมีการเรียนรู้ให้มากขึ้น และเครื่องมือวัดทางการเงินวิเคราะห์แล้วพบว่า อัตราค่าใช้จ่ายมากกว่าอัตรารายได้ อัตราการเติบโตของเงินฝากทุกประเภทลดลง เพราะทุกธนาคารมีการประกาศปรับลดอัตราดอกเบี้ย

เกษมา ไตรรัตนารักษ์ (2543 : บทคัดย่อ) ได้ทำการวิจัยการประเมินผลการดำเนินงานขององค์กร ด้วยเครื่องมือ Balanced Scorecard โดยการศึกษาจากธุรกิจอุตสาหกรรมจำนวน 85 ราย ธุรกิจบริการ 74 ราย และธุรกิจการค้า 26 ราย จากผลการศึกษาพบว่า ธุรกิจทุกประเภทมีการปฏิบัติและให้ความสำคัญมากในด้านนโยบาย การวางแผนและกลยุทธ์ การจัดทำงบประมาณ การติดตามการควบคุมและระบบการประเมินผลที่เน้นผลโดยรวมขององค์กร การสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่มุ่งเน้นให้เกิดความรักองค์กร มุ่งเน้นให้เกิดความสำเร็จของงาน และมุ่งเน้นการให้ความสำคัญแก่พนักงานในด้านของคุณภาพของสินค้าและบริการ และมีการนำระบบการบริหาร และการประเมินผลไปเปรียบเทียบกับธุรกิจอื่นที่มีผลการดำเนินงานที่ดีกว่าหรือเรียกว่า การ Benchmark นั้นพบว่า ธุรกิจให้ความสำคัญมาก โดยเฉพาะอย่างยิ่งธุรกิจที่มียอดขายสูงจะให้ความสำคัญกับการทำ Benchmark มากกว่าธุรกิจที่มียอดขายต่ำ และพบว่าธุรกิจที่มีผู้ร่วมทุนจากต่างประเทศ ผู้บริหารองค์กรธุรกิจส่วนใหญ่มีทัศนคติเห็นด้วยว่าควรให้ความสำคัญและปรับปรุงระบบการประเมินผลการดำเนินงานขององค์กรให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ เป้าหมายและแผนงานที่

มีการปรับเปลี่ยนอยู่เสมอ นอกจากนั้นระบบการประเมินผลจะต้องได้รับการสนับสนุนจากผู้บริหารและยอมรับจากพนักงาน และผู้บริหารยังเห็นด้วยกับการส่งเสริมความคิดหรือกลยุทธ์ใหม่ รวมถึงการสนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้ในองค์กรและการนำระบบสารสนเทศเข้ามาใช้รวบรวมข้อมูลข่าวสารเพื่อสนับสนุนการจัดการเชิงกลยุทธ์และพบว่าระบบ Balanced Scorecard เป็นเครื่องมือสำคัญที่ช่วยให้วิสัยทัศน์ของผู้บริหารมีความชัดเจนและเรียบง่ายขึ้น ซึ่งจะนำไปสู่การปรับปรุงการบริหารให้ดียิ่งขึ้นและระบบ Balanced Scorecard ช่วยให้ผู้บริหารสามารถมองเห็นถึงผลการปฏิบัติงานในหลาย ๆ ด้านในเวลาเดียวกัน

วาสนา สุมนาวดี (2524 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง “วิเคราะห์การดำเนินงานสหกรณ์ออมทรัพย์ข้าราชการจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย จำกัด” ผลการวิจัยพบว่า ประสิทธิภาพการดำเนินงานของสหกรณ์อยู่ในเกณฑ์ที่ดี มีอัตราส่วนต่าง ๆ เป็นไปตามมาตรฐานที่กรมตรวจบัญชีสหกรณ์กำหนด มีสินทรัพย์ ทุนดำเนินงาน รายได้ และกำไรเพิ่มขึ้นทุก ๆ ปี ในด้านบริการแก่สมาชิก เป็นไปตามความต้องการของวัตถุประสงค์ในการจัดตั้งสหกรณ์ ในเรื่องการออมและการกู้ยืมเงินของสมาชิกสามารถแก้ปัญหาทางเศรษฐกิจได้ถึงร้อยละ 80 กู้ยืมเงินจากสหกรณ์ ตลอดระยะเวลาการเป็นสมาชิกสหกรณ์

นวลละออ เตคาญจนวนิช (2531 : บทคัดย่อ) ได้ทำการวิเคราะห์การบริการเงินทุนของสหกรณ์ออมทรัพย์ครู โรงเรียนรัฐบาล ผลการวิจัยพบว่า แหล่งที่มาของเงินทุนภายในที่สำคัญได้แก่ เงินทุนเรือนหุ้น เริ่มมีแนวโน้มลดลง ในขณะที่แหล่งที่มาของเงินทุนภายนอกที่สำคัญได้แก่ เงินฝากและเงินกู้ยืม ได้เพิ่มบทบาทขึ้นเป็นลำดับ โดยที่เงินกู้ยืมมีต้นทุนสูง จึงมีผลทำให้ต้นทุนเงินทุนทั้งสิ้นเฉลี่ยแล้วมีอัตราสูง เมื่อเทียบกับสหกรณ์ออมทรัพย์ทั้งระบบ ส่วนทางด้านการใช้ไปของเงินทุนนั้น เน้นการให้สมาชิกกู้ยืมประเภทสามัญเป็นสำคัญ ผลต่างระหว่างอัตราผลตอบแทนเงินกู้ยืมกับต้นทุนของเงินทุนของสหกรณ์ออมทรัพย์ครู โรงเรียนรัฐบาลนั้นมีค่าต่ำ ซึ่งมีผลทำให้กำไรสุทธิของสหกรณ์ออมทรัพย์ครู โรงเรียนรัฐบาลมีค่าต่ำกว่าสหกรณ์ออมทรัพย์ทั้งระบบ ส่วนอัตราค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานต่อเงินให้กู้ยืมของสหกรณ์ออมทรัพย์ครู โรงเรียนรัฐบาลนั้น มีค่าใกล้เคียงกับสหกรณ์ออมทรัพย์ทั้งระบบ และสหกรณ์ออมทรัพย์ครู โรงเรียนรัฐบาลมีรายจ่ายที่เป็นเงินเดือนพนักงานเป็นสัดส่วนที่สูงกว่ารายจ่ายในการดำเนินงานด้านอื่น ๆ ทั้งหมด

ส่วนความสามารถในการชำระหนี้ระยะสั้นของสหกรณ์ออมทรัพย์ครู โรงเรียนรัฐบาลนั้นส่วนใหญ่มีค่าต่ำกว่าสหกรณ์ออมทรัพย์ทั้งระบบ ขณะที่ประสิทธิภาพในการบริหารงานของสหกรณ์ออมทรัพย์ครู โรงเรียนรัฐบาลส่วนใหญ่มีค่าใกล้เคียงกันกับสหกรณ์ออมทรัพย์ทั้งระบบและจากการวิเคราะห์สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเงินให้สมาชิกกู้ยืมกับกำไร เงินฝาก เงินกู้ยืม

ค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน และทุนเรือนหุ้นนี้พบว่ามีความสัมพันธ์กันและเป็นไปในทิศทางเดียวกัน

สุรัชย์ โยคะสิงห์ (2543 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อการดำเนินงานของสหกรณ์กรณีสหกรณ์ออมทรัพย์สามัญศึกษาจังหวัดกาฬสินธุ์และสหกรณ์ออมทรัพย์ครูกาฬสินธุ์ จำกัด พบว่า

1. สหกรณ์ออมทรัพย์สามัญศึกษาจังหวัดกาฬสินธุ์ จำกัด มีการดำเนินงานเป็นแผนก็คือ แผนกธุรการ แผนกการเงินและแผนกการบัญชี จุดเด่นของการปฏิบัติงานคืองานธุรการให้บริการได้ทั่วถึง งานการเงินและงานการบัญชีมีความโปร่งใส ถูกต้อง ตรวจสอบได้ ปัจจัยที่ส่งผลให้ประสบความสำเร็จคือ เจ้าหน้าที่ที่มีความรับผิดชอบ มีการพัฒนาระบบงาน วัสดุอุปกรณ์เพียงพอ ใช้เทคโนโลยีคอมพิวเตอร์ในการบริการ จำนวนสมาชิกไม่มาก และมีการจัดระบบการตรวจสอบควบคุมไม่ให้เกิดการหมุนเงินนอกระบบ ส่วนงานที่ไม่เป็นไปตามความคาดหวังคือ บริการล่าช้า การแจ้งจำนวนหุ้นผิดพลาดในบางราย และมีบางหน่วยเก็บหนี้จากผู้กู้ไม่ได้ การระดมเงินหุ้นต่ำกว่าเป้าหมาย ทำให้ต้องกู้เงินจากสถาบันการเงินอื่นมาหมุนเวียนในระบบ สาเหตุเนื่องมาจากเจ้าหน้าที่มีน้อยและขาดประสบการณ์ คณะกรรมการไม่มีเวลาติดตามงาน สมาชิกบางส่วนไม่มีเงินเหลือให้เก็บ ครูอาจารย์ส่วนหนึ่งไม่เป็นสมาชิกเนื่องจากไม่เห็นความสำคัญ และขาดความเชื่อมั่นที่เป็นผลจากวิกฤติทางเศรษฐกิจ

2. สหกรณ์ออมทรัพย์ครูกาฬสินธุ์ จำกัด ดำเนินงานเป็น 8 ฝ่าย คือฝ่ายธุรการ ฝ่ายการเงิน ฝ่ายคอมพิวเตอร์ ฝ่ายประชาสัมพันธ์ ฝ่ายบัญชี ฝ่ายสวัสดิการ ฝ่ายควบคุมสินเชื่อและตรวจสอบ และฝ่ายทะเบียนหุ้นและบัญชีผู้ จุดเด่นของการปฏิบัติงาน คือให้บริการถูกต้อง ตรวจสอบได้ ควบคุมอัตราดอกเบี้ยอยู่ในระดับที่สมาชิกพอใจ มีระบบคอมพิวเตอร์และโปรแกรมการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ มีการให้ข้อมูลข่าวสารแก่สมาชิกเป็นรายเดือน ปัจจัยที่ส่งผลให้ประสบความสำเร็จคือ ระบบงานที่ดี เจ้าหน้าที่ส่วนใหญ่มีความซื่อสัตย์และสามารถใช้เทคโนโลยีในการปฏิบัติงาน มีงบประมาณเพื่อพัฒนาระบบคอมพิวเตอร์ มีวัสดุอุปกรณ์ สามารถหักเงินรายเดือนของสมาชิกได้ตามกำหนดและมีกรรมการตรวจสอบบัญชีจากบุคคลภายนอก ส่วนงานที่ไม่เป็นไปตามความหวังคือ การออกหนังสือล่าช้า แจ้งข้อมูลข่าวสารคลาดเคลื่อน หน่วยงานย่อยส่งหลักฐานไม่ครบถ้วน การระดมเงินหุ้นและการรับสมาชิกใหม่มีแนวโน้มลดลง การประชาสัมพันธ์ไม่ทั่วถึง มีการปล่อยเงินกู้นอกระบบ และจ่ายเงินสวัสดิการล่าช้า สาเหตุเนื่องมาจากเจ้าหน้าที่บางคนขาดความตระหนักในหน้าที่ ใช้เทคโนโลยีไม่เป็น ข้อมูลไม่เป็นปัจจุบัน จำนวนเลขหมายโทรศัพท์ไม่เพียงพอ สมาชิกส่งหลักฐานเพื่อขอเบิกสวัสดิการไม่ครบถ้วน สมาชิกบางส่วนขาดความเชื่อมั่นในระบบสหกรณ์เนื่องจากวิกฤติทางเศรษฐกิจ สมาชิกมีความมุ่งหมายเพื่อการกู้

มากกว่าการเก็บออม และต้องการขยายวงเงินกู้ บางส่วนมีการแอบอ้างลิขสิทธิ์และไม่ส่งเงินชำระ
หนี้ การเลือกตั้งคณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์ขาดความโปร่งใส มีระบบการจัดตั้งซึ่งไม่เป็นไป
ตามหลักประชาธิปไตย สหกรณ์ได้แก้ไขโดยปรับปรุงระเบียบการกู้เงินและสวัสดิการ สร้างความ
ตระหนักและให้ความรู้แก่สมาชิก พัฒนาเจ้าหน้าที่ในการใช้เทคโนโลยีและจัดสรรงบประมาณเพื่อ
การพัฒนาที่เหมาะสม

บทที่ 3

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ รูปแบบการศึกษาเป็นการวิจัยเชิงคุณภาพและเชิงปริมาณที่มุ่งศึกษาถึงการวิเคราะห์ผลการดำเนินงานและฐานะทางการเงินของสหกรณ์ออมทรัพย์พนักงานในเครือสหยูเนี่ยนเขตบางปู จำกัด จังหวัดสมุทรปราการ โดยใช้การวิจัยเชิงเอกสาร (Documentary Research) ได้ศึกษาวิเคราะห์โดยใช้เทคนิค Balanced Scorecard และการวิเคราะห์จากงบการเงินของสหกรณ์ระหว่างปีการเงิน 2548 – 2550 โดยมีขั้นตอนการศึกษาดังนี้

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

การศึกษาวิจัยผลการดำเนินงานและฐานะทางการเงินของสหกรณ์ออมทรัพย์พนักงานในเครือสหยูเนี่ยนเขตบางปู จำกัด จังหวัดสมุทรปราการ เป็นการวิจัยเชิงเอกสารจึงไม่มีประชากรและกลุ่มตัวอย่าง โดยได้ศึกษาจากข้อมูลทุติยภูมิดังนี้คือ

1.1 ข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary data) ซึ่งเป็นข้อมูลส่วนใหญ่ที่ใช้ในการวิจัย โดยผู้วิจัยได้รวบรวมจาก แหล่งต่าง ๆ ดังนี้

1.1.1 ข้อมูลจากสหกรณ์ ได้แก่ ข้อบังคับ ระเบียบ แผนกลยุทธ์ และรายงานกิจการประจำปีของสหกรณ์ออมทรัพย์พนักงานในเครือสหยูเนี่ยนเขตบางปู จำกัด จังหวัดสมุทรปราการ ปีการเงิน 2548 – 2550 รวม 3 ปี

1.1.2 ข้อมูลจากกรมส่งเสริมสหกรณ์ ได้แก่ ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับสหกรณ์ออมทรัพย์ จากเว็บไซต์กรมส่งเสริมสหกรณ์ และเอกสารอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง

1.1.3 จากแหล่งอื่น ๆ ได้แก่ กรมตรวจบัญชีสหกรณ์ รายงานการสอบบัญชีสหกรณ์ประจำปีการเงิน 2548 – 2550 เอกสารทางวิชาการต่าง ๆ แนวคิด ทฤษฎี ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง และเว็บไซต์ทั่วไป

2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ในการวิเคราะห์ผลการดำเนินงานและฐานะทางการเงินของสหกรณ์ออมทรัพย์ พนักงานในเครือข่ายนิคมเขตบางปู จำกัด จังหวัดสมุทรปราการ โดยใช้เทคนิค Balanced Scorecard ใน 2 มุมมองมาใช้เป็นเครื่องมือในการวิเคราะห์ ดังนี้

2.1 ด้านการเงิน เป็นข้อมูลที่ได้จากการวิเคราะห์ห้วงการเงินและฐานะทางการเงินของ สหกรณ์ออมทรัพย์พนักงานในเครือข่ายนิคมเขตบางปู จำกัด จังหวัดสมุทรปราการ โดยใช้ข้อมูล เอกสารรายงานกิจการประจำปีของสหกรณ์ และรายงานงบการเงินของผู้สอบบัญชีประจำปี ในปี บัญชี 2548-2550 ได้แก่ งบดุล และงบกำไรขาดทุน มาทำการวิเคราะห์ดังนี้

2.1.1 การวิเคราะห์งบการเงิน

1) การวิเคราะห์เปรียบเทียบตามแนวดิ่ง จำนวน 3 ปี ตั้งแต่ปี 2548-2550 โดยจะวิเคราะห์งบดุล งบกำไรขาดทุน และงบรวม เพื่อหาความสัมพันธ์ของรายการต่าง ๆ ในงบการเงินเดียวกันให้อยู่ในรูปของอัตราร้อยละ ให้เห็นสัดส่วนรายการต่าง ๆ ในงบการเงินอย่าง ชัดเจน การจัดทำส่วนประกอบของงบตามแนวดิ่งจะทำออกมาในรูปของร้อยละ ดังนี้

(1) การวิเคราะห์งบดุล เป็นการย่อส่วนการเงินทุกรายการในงบดุลให้อยู่ในรูปแบร้อยละ โดยให้รายการเงินแต่ละรายการหารด้วยยอดสินทรัพย์คู่ด้วย 100 ดังตัวอย่าง

สินทรัพย์หมุนเวียน X 100

สินทรัพย์รวม

(2) การวิเคราะห์งบกำไรขาดทุน เป็นการย่อส่วนรายการ ทุกรายการใน งบกำไรขาดทุนให้อยู่ในรูปร้อยละ โดยการนำรายการแต่ละรายการหารด้วยรายได้คู่ด้วย 100 ดัง ตัวอย่าง

ต้นทุนสินค้า X 100

รายได้

2) การวิเคราะห์เปรียบเทียบตามแนวนอน เป็นการเปรียบเทียบงบการเงินของสหกรณ์ในช่วงปี 2548-2550 เพื่อศึกษาแนวโน้ม โดยการนำข้อมูลที่ต้องการศึกษาจากงบการเงินในช่วงปี 2548-2550 โดยการเปรียบเทียบข้อมูลที่ปรากฏในงบการเงินในปี 2548-2550 แล้วคำนวณหาการเปลี่ยนแปลงในระหว่างปีปัจจุบันกับปีฐานว่ามีผลต่างกันเท่าใด โดยใช้หน่วยวัดเป็นร้อยละ เพื่อวิเคราะห์ดูแนวโน้มหรือทิศทางของข้อมูลว่าเป็นอย่างไร ซึ่งจะเป็นประโยชน์ในการพยากรณ์ทิศทางของเหตุการณ์ในอนาคตว่าควรจะไปในแนวทางใด วิธีการเปรียบเทียบ โดยใช้วิธีการวิเคราะห์อัตราร้อยละของปีฐานเคลื่อนที่ หรือเรียกอีกอย่างหนึ่งว่า อัตราการเพิ่ม/ลด วิธีนี้เป็นการคำนวณหาอัตราร้อยละของการเพิ่มหรือลดของรายการหนึ่งๆ ในช่วงเวลาที่ผ่านมาโดยมิได้เจาะจงเอาปีใดปีหนึ่งเป็นปีฐานที่แน่นอน วิธีนี้ปีฐานจะเคลื่อนที่ไปเรื่อยๆ สำหรับช่วงระยะเวลาของการเปรียบเทียบจะเทียบเป็นปีต่อปีแบบต่อเนื่องกันหรือเปรียบเทียบเป็นเดือนต่อเดือนแบบต่อเนื่องกันก็ได้

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

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

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

ตารางที่ 3.1 การวิเคราะห์อัตราส่วนทางการเงิน

1) อัตราส่วนวัดสภาพคล่อง			
อัตราส่วน	สูตรในการคำนวณ	หน่วย	การแปลความหมายผลลัพธ์
1. อัตราส่วนทุนหมุนเวียน	$\frac{\text{สินทรัพย์หมุนเวียน}}{\text{หนี้สินหมุนเวียน}}$	เท่า	อัตราส่วนยิ่งมากเท่าจะถือว่า มีสินทรัพย์มากกว่าหนี้สิน มีสภาพคล่องดี
2. อัตราส่วนทุนหมุนเวียนอย่างรวดเร็ว	$\frac{\text{สินทรัพย์หมุนเวียน} - \text{สินค้าคงเหลือ} - \text{ค่าใช้จ่ายล่วงหน้า}}{\text{หนี้สินหมุนเวียน}}$	เท่า	อัตราส่วนยิ่งมากเท่าจะถือว่า มีความคล่องตัวมาก สภาพคล่องดี
2) อัตราส่วนวัดการก่อหนี้			
1. อัตราส่วนหนี้สินต่อส่วนของผู้ถือหุ้น	$\frac{\text{หนี้สินรวม}}{\text{ส่วนของผู้ถือหุ้น}}$	เท่า	อัตราส่วนยิ่งน้อยเท่า แสดงถึงกิจการมีแหล่งเงินทุนที่เกิดจากส่วนของผู้ถือหุ้นเท่าใด ถ้าอัตรานี้ต่ำ กิจการสามารถก่อหนี้ได้อีก
2. อัตราส่วนลูกหนี้ต่อส่วนของทุน	$\frac{\text{ลูกหนี้สุทธิ}}{\text{ทุนเรือนหุ้น} + \text{ทุนสำรอง}}$	เท่า	อัตราส่วนยิ่งน้อยเท่า แสดงถึงกิจการมีเงินทุนมากกว่าความต้องการของลูกหนี้
3) อัตราส่วนความสามารถในการใช้สินทรัพย์			
1. อัตราร้อยละของรายได้ต่อสินทรัพย์ทั้งสิ้น	$\frac{\text{รายได้ทั้งสิ้น} \times 100}{\text{สินทรัพย์ถาวรเฉลี่ย}}$	ร้อยละ	จำนวนร้อยละยิ่งสูง แสดงถึงความสามารถในการใช้สินทรัพย์ที่มีอยู่ก่อให้เกิดรายได้สูงและมีการบริหารอย่างมีประสิทธิภาพ

4) อัตราส่วนความสามารถในการทำกำไร			
อัตราส่วน	สูตรในการคำนวณ	หน่วย	การแปลความหมายผลลัพธ์
1. อัตราส่วนผลตอบแทนต่อสินทรัพย์	$\frac{\text{กำไรจากการดำเนินงาน} \times 100}{\text{สินทรัพย์ถัวเฉลี่ย}}$	%	จำนวนร้อยละยิ่งสูง แสดงถึงความสามารถในการใช้สินทรัพย์ ว่าก่อให้เกิดผลตอบแทนกลับมามากน้อยเพียงใด
2. อัตราส่วนผลตอบแทนต่อส่วนของผู้ถือหุ้น	$\frac{\text{กำไรสุทธิ}}{\text{ส่วนของผู้ถือหุ้น}}$	%	จำนวนร้อยละยิ่งสูง แสดงถึงผลตอบแทนที่ผู้ถือหุ้นจะได้รับจากเงินที่ลงทุนไป
3. อัตราค่าใช้จ่ายต่อรายได้	$\frac{\text{ค่าใช้จ่าย} \times 100}{\text{รายได้ทั้งสิ้น}}$	%	จำนวนร้อยละยิ่งต่ำ แสดงถึงค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน มีน้อยเมื่อเทียบกับรายได้ และมีประสิทธิภาพในการควบคุมค่าใช้จ่าย
4. อัตรากำไรสุทธิ	$\frac{\text{กำไรสุทธิ} \times 100}{\text{ขายสุทธิ}}$	%	จำนวนร้อยละยิ่งสูง แสดงถึงความสามารถในการบริหารงาน กิจกรรมมีกำไรสุทธิคิดเป็นร้อยละเท่าใดของยอดขาย

2.2 ด้านกระบวนการภายใน ซึ่งเป็นการวิเคราะห์ประสิทธิภาพขององค์กร และระบบการบริหารจัดการองค์กร โดยเป็นข้อมูลที่ได้มาจาก รายงานการสอบบัญชีประจำปี รายงานกิจการประจำปี ผลการดำเนินงาน แผนกลยุทธ์ ระเบียบ ข้อบังคับของสหกรณ์ และใช้เครื่องมือที่เป็นองค์ประกอบที่สำคัญในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในองค์กรของ R. Waterman และคณะแห่งบริษัท McKinsey ได้คิดตัวแบบ 7 องค์ประกอบที่สำคัญในการบริหารองค์กรประกอบด้วย ยุทธศาสตร์ขององค์กร (Strategy) โครงสร้าง (Structure) ระบบปฏิบัติงาน (System) บุคลากร (Staff) ทักษะความรู้ความสามารถ (Skill) รูปแบบการบริหารจัดการและวัฒนธรรมองค์กร (Style) ค่านิยมร่วม (Shared values) โดยเลือกมาศึกษาเพียง 3 ด้านดังนี้

2.2.1 วิเคราะห์เกี่ยวกับแผนกลยุทธ์ (Strategy)

2.2.2 รูปแบบการบริหารจัดการ (Style) ของสหกรณ์

2.2.3 ค่านิยมร่วม (Shared values)

3. การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยได้ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลจากแหล่งข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary data) โดยเก็บรวบรวมจากเอกสารรายงานกิจการประจำปีของสหกรณ์ และรายงานงบการเงินของผู้สอบบัญชีประจำปี ในปีบัญชี 2548-2550 รายงานการตรวจการของกรมส่งเสริมสหกรณ์ ระเบียบ ข้อบังคับของสหกรณ์ และเอกสารเกี่ยวกับสภาพทั่วไปของสหกรณ์ แผนกลยุทธ์ของสหกรณ์ เอกสารทางวิชาการ แนวคิดทฤษฎี ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องและหาข้อมูลเพิ่มเติมจากเว็บไซต์ต่าง ๆ แล้วนำข้อมูลต่าง ๆ ที่ได้มาวิเคราะห์ผลการดำเนินงาน และฐานะทางการเงินของสหกรณ์ โดยนำเสนอในรูปแบบเชิงพรรณนา

4. การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูล เป็นการวิเคราะห์จากข้อมูลทุติยภูมิที่ได้มา โดยแบ่งการวิเคราะห์ออกเป็น 3 ขั้นตอนคือ

ตอนที่ 1 เป็นการวิเคราะห์สภาพทั่วไปของสหกรณ์ออมทรัพย์พนักงานในเครือข่ายเยียนเขตบางปู จำกัด จังหวัดสมุทรปราการ

ตอนที่ 2 เป็นการวิเคราะห์ผลการดำเนินงานและฐานะทางการเงินของสหกรณ์ออมทรัพย์พนักงานในเครือสหยูเนี่ยนเขตบางปู จำกัด จังหวัดสมุทรปราการ โดยใช้เทคนิค Balanced Scorecard เพียง 2 มุมมองเท่านั้น คือ มุมมองด้านการเงิน และมุมมองด้านกระบวนการภายใน ซึ่งข้อมูลใน 2 มุมมองดังกล่าวได้มาจากการวิเคราะห์อัตราส่วนทางการเงินของสหกรณ์ ในการวิเคราะห์สภาพคล่อง ความสามารถในการก่อหนี้ ความสามารถในการใช้สินทรัพย์ และความสามารถในการทำกำไร จากงบดุล งบกำไรขาดทุนประจำปีการเงิน 2548 – 2550 และรายงานการสอบบัญชีประจำปี รายงานกิจการประจำปีของสหกรณ์ และแผนกลยุทธ์ของสหกรณ์ ซึ่งเป็นข้อมูลผลการดำเนินงานและฐานะทางการเงินของสหกรณ์ในรอบปี

ตอนที่ 3 เป็นการวิเคราะห์ปัญหาและข้อเสนอแนะในการดำเนินงานของสหกรณ์ออมทรัพย์พนักงานในเครือสหยูเนี่ยนเขตบางปู จำกัด จังหวัดสมุทรปราการ

บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

จากการวิเคราะห์ผลการดำเนินงานและฐานะทางการเงินของสหกรณ์ออมทรัพย์พนักงานในเครือสหยูเนี่ยนเขตบางปู จำกัด จังหวัดสมุทรปราการ โดยใช้เทคนิค Balanced Scorecard ซึ่งทำการวิเคราะห์เพียง 2 ด้าน คือด้านการเงินและด้านกระบวนการภายใน และนำเสนอผลการวิเคราะห์ออกเป็น 3 ขั้นตอน ดังนี้คือ

ตอนที่ 1 การวิเคราะห์สภาพทั่วไป

ตอนที่ 2 การวิเคราะห์ผลการดำเนินงานและฐานะทางการเงินของสหกรณ์

ตอนที่ 3 ปัญหาและข้อเสนอแนะ

ตอนที่ 1 การวิเคราะห์สภาพทั่วไป

1.1 ประวัติของสหกรณ์

บริษัทในกลุ่มสหยูเนี่ยน ได้เริ่มจัดตั้งสหกรณ์ออมทรัพย์โดยจดทะเบียนเมื่อวันที่ 5 มกราคม 2524 ในนามสหกรณ์ออมทรัพย์พนักงานในเครือสหยูเนี่ยน จำกัด ต่อมาในปี 2529 บริษัทสหยูเนี่ยน จำกัด มีนโยบายที่จะแยกสหกรณ์พนักงานในเครือสหยูเนี่ยน จำกัด ออกเป็นหน่วยงานย่อยต่าง ๆ ในการนี้บริษัทยูเนี่ยนอุตสาหกรรมสิ่งทอ จำกัด เห็นว่าน่าจะมีการจัดตั้งสหกรณ์ออมทรัพย์ขึ้นใหม่ โดยใช้ชื่อว่า “สหกรณ์ออมทรัพย์พนักงานในเครือสหยูเนี่ยนเขตบางปู จำกัด” ได้รับการจดทะเบียนจัดตั้งตามพระราชบัญญัติสหกรณ์ ปี พ.ศ.2511 จากนายทะเบียนสหกรณ์ เมื่อวันที่ 23 มิถุนายน พ.ศ. 2529 และได้เริ่มประกอบธุรกิจตั้งแต่วันที่ 1 มกราคม พ.ศ. 2530 โดยใช้สถานที่ตั้ง ณ บริษัทยูเนี่ยนอุตสาหกรรมสิ่งทอ จำกัด เลขที่ 205 หมู่ 4 ถนนสุขุมวิท กม.39.5 ตำบลบางปูใหม่ อำเภอเมืองสมุทรปราการ จังหวัดสมุทรปราการ มีผู้ร่วมก่อตั้งจำนวน 10 คน มีสมาชิก ณ วันที่ของจดทะเบียนจำนวน 123 คน จำนวนหุ้น 4,164 หุ้น เป็นเงิน 41,640 บาท โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อส่งเสริมผลประโยชน์ทางเศรษฐกิจ และสังคมของบรรดาสมาชิกให้รู้จักการประหยัด รู้จักอดออมเพื่อจะได้มีฐานะทางเศรษฐกิจที่ดีขึ้น สหกรณ์มีการดำเนินธุรกิจ มีความเจริญก้าวหน้าขึ้นมาเป็นลำดับ

1.2 ผลการดำเนินงาน

ปัจจุบันเป็นเวลา 20 ปี ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2550 สหกรณ์ออมทรัพย์พนักงานในเครือสหยูเนี่ยนเขตบางปู จำกัด จังหวัดสมุทรปราการ มีโครงสร้างการบริหารงานประกอบด้วย คณะกรรมการดำเนินการ จำนวน 11 คน ผู้ตรวจสอบกิจการ 1 คน เจ้าหน้าที่ของสหกรณ์ จำนวน 5 คน ปฏิบัติหน้าที่ในตำแหน่งผู้จัดการ เจ้าหน้าที่การเงิน เจ้าหน้าที่บัญชี เจ้าหน้าที่สินเชื่อและเจ้าหน้าที่ธุรการ สหกรณ์ดำเนินธุรกิจด้านสินเชื่อ และรับฝากเงินจากสมาชิก มีสมาชิก จำนวน 2,123 คน มีสินทรัพย์ทั้งสิ้น 212,565,187.04 บาท หนี้สินรวม 28,341,958.67 บาท ทุนของสหกรณ์ 184,223,228.37 บาท สหกรณ์จ่ายเงินกู้ให้แก่สมาชิก 142,419,343.69 บาท รับฝากเงินจากสมาชิก 24,997,549.90 บาท สหกรณ์ได้นำเงินที่เหลือจากการให้บริการสมาชิกแล้วไปลงทุนในแหล่งเงินทุนที่มีความมั่นคง 102,000,000.00 บาท เงินฝากสหกรณ์อื่น 17,654,500.01 บาท และสหกรณ์มีกำไรสุทธิประจำปี 11,024,808.75 บาท

ตอนที่ 2 การวิเคราะห์ผลการดำเนินงานและฐานะทางการเงินของสหกรณ์

ในการวิเคราะห์ผลการดำเนินงานและฐานะทางการเงินของสหกรณ์ออมทรัพย์พนักงานในเครือสหยูเนี่ยนเขตบางปู จำกัด จังหวัดสมุทรปราการ โดยใช้เทคนิค Balanced Scorecard ใน 2 มุมมองมาใช้เป็นเครื่องมือในการวิเคราะห์ ดังนี้

2.1 ด้านการเงิน เป็นข้อมูลที่ได้จากการวิเคราะห์ห้วงการเงินและฐานะทางการเงินของสหกรณ์ออมทรัพย์พนักงานในเครือสหยูเนี่ยนเขตบางปู จำกัด จังหวัดสมุทรปราการ โดยใช้ข้อมูลเอกสารรายงานกิจการประจำปีของสหกรณ์ และรายงานงบการเงินของผู้สอบบัญชีประจำปี ในปีบัญชี 2548-2550 ได้แก่ งบดุล และงบกำไรขาดทุน มาทำการวิเคราะห์ดังนี้

2.1.1 การวิเคราะห์ห้วงการเงิน

- 1) การวิเคราะห์เปรียบเทียบตามแนวดิ่ง โดยจะวิเคราะห์ห้วงงบกำไรขาดทุน และงบรวม จำนวน 3 ปี ตั้งแต่ปี 2548-2550
- 2) การวิเคราะห์เปรียบเทียบตามแนวนอนโดยจะวิเคราะห์ห้วงงบกำไรขาดทุน และงบรวม จำนวน 3 ปี ตั้งแต่ปี 2548-2550 โดยใช้วิธีการวิเคราะห์อัตราร้อยละของปีฐานเคลื่อนที่

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

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

2.2 ด้านกระบวนการภายใน ซึ่งเป็นการวิเคราะห์ประสิทธิภาพขององค์กร และระบบการบริหารจัดการองค์กร โดยเป็นข้อมูลที่ได้มาจาก รายงานการสอบบัญชีประจำปี รายงานกิจการประจำปี ผลการดำเนินงาน แผนกลยุทธ์ ระเบียบ ข้อบังคับของสหกรณ์ และใช้เครื่องมือที่เป็นองค์ประกอบที่สำคัญในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในองค์กรของ R. Waterman และคณะแห่งบริษัท McKinsey ได้คิดค้นแบบ 7 องค์ประกอบที่สำคัญในการบริหารองค์กร ประกอบด้วย ยุทธศาสตร์ขององค์กร (Strategy) โครงสร้าง (Structure) ระบบปฏิบัติงาน (System) บุคลากร (Staff) ทักษะความรู้ความสามารถ (Skill) รูปแบบการบริหารจัดการและวัฒนธรรมองค์กร (Style) ค่านิยมร่วม (Shared values) โดยเลือกมาศึกษาเพียง 3 ด้านดังนี้

2.2.1 วิเคราะห์เกี่ยวกับแผนกลยุทธ์ (Strategy)

2.2.2 รูปแบบการบริหารจัดการ (Style) ของสหกรณ์

2.2.3 ค่านิยมร่วม (Shared values)

1. ผลการวิเคราะห์ด้านการเงินของสหกรณ์

1.1 การวิเคราะห์งบการเงิน

1.1.1 การวิเคราะห์เปรียบเทียบตามแนวดิ่ง ของสหกรณ์ออมทรัพย์พนักงานในเครือสหยูเนี่ยนเขตบางปู จำกัด จังหวัดสมุทรปราการ เพื่อหาความสัมพันธ์ของรายการต่าง ๆ ในงบการเงินเดียวกันให้อยู่ในรูปของอัตราร้อยละ ให้เห็นสัดส่วนรายการต่าง ๆ ในงบการเงินอย่างชัดเจน

การวิเคราะห์งบดุลของสหกรณ์ออมทรัพย์พนักงานในเครือสหยูเนี่ยนเขตบางปู จำกัด จังหวัดสมุทรปราการ ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2548 ปี 2549 และปี 2550

ตารางที่ 4.1 การเปรียบเทียบรายการต่าง ๆ การย่อส่วนตามแนวดิ่ง งบดุลของสหกรณ์ฯ ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2548 ปี 2549 และปี 2550

หน่วย: บาท/ร้อยละ

สินทรัพย์	ปี 2548	ร้อยละ	ปี 2549	ร้อยละ	ปี 2550	ร้อยละ
สินทรัพย์หมุนเวียน						
เงินสดและเงินฝากธนาคาร	2,490,697.42	1.00	3,122,328.84	1.36	26,888,774.09	12.65
เงินฝากสหกรณ์อื่น	20,783,996.59	8.36	214,388.86	0.09	17,654,500.01	8.31
ลูกหนี้ระยะสั้น - สุทธิ	13,922,036.44	5.59	12,278,435.05	5.34	9,496,020.87	4.47
เงินลงทุนระยะสั้น	1,000,000.00	0.40	19,200,000.00	8.34	3,000,000.00	1.41
ดอกเบี้ยเงินให้กู้ยืมรับ	3,879.50	0.01	3,767.75	0.01	3,947.00	0.01
วัสดุคงเหลือ	20,394.00	0.01	32,564.83	0.01	31,040.35	0.01
สินทรัพย์หมุนเวียนอื่น	2,300,369.26	0.93	2,306,585.88	1.00	2,081,164.99	0.97
รวมสินทรัพย์หมุนเวียน	40,521,374.04	16.30	37,158,071.21	16.15	59,155,447.31	27.38
เงินลงทุนระยะยาว						
เงินลงทุนระยะยาว	126,000,000.00	50.68	116,000,000.00	50.43	99,000,000.00	46.57
ลูกหนี้ระยะยาว	82,039,088.92	33.00	76,817,442.78	33.40	54,386,302.63	25.59
เครื่องใช้สำนักงาน - สุทธิ	59,786.03	0.02	41,357.77	0.02	23,437.10	0.01
สิทธิการใช้ซอฟต์แวร์	4,429.80	0.01	-	-	-	-
รวมสินทรัพย์	248,624,678.79	100.00	230,016,871.76	100.00	212,565,187.04	100.00

ตารางที่ 4.1 (ต่อ)

หน่วย: บาท/ร้อยละ

สินทรัพย์	ปี 2548	ร้อยละ	ปี 2549	ร้อยละ	ปี 2550	ร้อยละ
หนี้สินและทุนของสหกรณ์						
หนี้สินหมุนเวียน						
เงินรับฝาก	58,688,173.20	23.60	43,008,771.68	18.70	24,997,549.90	11.76
หนี้สินหมุนเวียนอื่น	2,878,069.47	1.16	3,049,108.50	1.33	3,344,408.77	1.57
รวมหนี้สินหมุนเวียน	61,566,242.67	24.76	46,057,880.18	20.03	28,341,958.67	13.33
ทุนของสหกรณ์						
ทุนเรือนหุ้น	140,122,210.00	56.36	136,934,860.00	59.53	135,795,230.00	63.88
ทุนสำรอง	25,769,584.49	10.37	26,993,417.51	11.73	28,590,154.04	13.45
ทุนสะสมตามข้อบังคับ ระเบียบและอื่น ๆ	8,928,311.41	3.59	8,906,134.43	3.87	8,813,035.58	4.15
กำไรสุทธิประจำปี	12,238,330.22	4.29	11,124,579.64	4.84	11,024,808.75	5.19
รวมทุนของสหกรณ์	187,058,436.12	75.24	183,958,991.58	79.97	184,223,228.37	86.67
รวมหนี้สินและทุนของสหกรณ์	248,624,678.79	100.00	230,016,871.76	100.00	212,565,187.04	100.00

จากตารางที่ 4.1 การเปรียบเทียบรายการต่าง ๆ การย่อส่วนตามแนวคิด งบดุลของสหกรณ์ฯ ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2548 ปี 2549 และปี 2550 มีดังนี้

ในปี 2548 สหกรณ์มีสินทรัพย์รวมทั้งสิ้น 248,624,678.79 บาท คิดเป็นร้อยละ 100 ประกอบด้วยสินทรัพย์หมุนเวียน 40,521,374.04 บาท คิดเป็นร้อยละ 16.30 โดยสินทรัพย์หมุนเวียนส่วนใหญ่เป็นเงินฝากสหกรณ์อื่นคิดเป็นร้อยละ 8.36 รองลงมาคือลูกหนี้ระยะสั้นคิดเป็นร้อยละ 5.59 เงินสดและเงินฝากธนาคาร คิดเป็นร้อยละ 1.00 สินทรัพย์หมุนเวียนอื่น คิดเป็นร้อยละ 0.93 และมีเงินลงทุนระยะยาว คิดเป็นร้อยละ 50.68 ซึ่งมากที่สุดของสินทรัพย์ไม่หมุนเวียน รองลงมาคือลูกหนี้ระยะยาว คิดเป็นร้อยละ 33.00 และเครื่องใช้สำนักงาน สิทธิการใช้ซอฟต์แวร์ ตามลำดับ

สหกรณ์มีหนี้สินและทุนของสหกรณ์รวมทั้งสิ้น 248,624,678.79 บาท คิดเป็นร้อยละ 100 โดยมีหนี้สินหมุนเวียน คิดเป็นร้อยละ 24.76 ซึ่งส่วนใหญ่เป็นเงินรับฝาก คิดเป็นร้อยละ 23.60 และเป็นหนี้สินหมุนเวียนอื่น คิดเป็นร้อยละ 1.16 และสหกรณ์มีทุนของสหกรณ์ คิดเป็นร้อยละ 75.24 โดยส่วนใหญ่ เป็นทุนเรือนหุ้นคิดเป็นร้อยละ 56.36 รองลงมา คือ ทุนสำรอง คิดเป็นร้อยละ 10.37 กำไรสุทธิ คิดเป็นร้อยละ 4.29 และทุนสะสมตามข้อบังคับ และอื่น ๆ คิดเป็นร้อยละ 3.59 ตามลำดับ

ในปี 2549 สหกรณ์มีสินทรัพย์รวมทั้งสิ้น 230,016,871.76 บาท คิดเป็นร้อยละ 100 ประกอบด้วยสินทรัพย์หมุนเวียน 37,158,071.21 บาท คิดเป็นร้อยละ 16.15 โดยสินทรัพย์หมุนเวียนส่วนใหญ่เป็นเงินลงทุนระยะสั้น คิดเป็นร้อยละ 8.34 รองลงมาคือลูกหนี้ระยะสั้น คิดเป็นร้อยละ 5.34 เงินสดและเงินฝากธนาคาร คิดเป็นร้อยละ 1.36 สินทรัพย์หมุนเวียนอื่น คิดเป็นร้อยละ 1.00 และเงินฝากสหกรณ์อื่น วัสดุคงเหลือ ดอกเบี้ยเงินให้กู้ค้างรับ ตามลำดับ และมีเงินลงทุนระยะยาวมากที่สุดโดยสินทรัพย์ไม่หมุนเวียน คิดเป็นร้อยละ 50.43 รองลงมา คือลูกหนี้ระยะยาว คิดเป็นร้อยละ 33.40 และเครื่องใช้สำนักงาน คิดเป็นร้อยละ 0.02

สหกรณ์มีหนี้สินและทุนของสหกรณ์รวมทั้งสิ้น 230,016,871.76 บาท คิดเป็นร้อยละ 100 โดยมีหนี้สินหมุนเวียน คิดเป็นร้อยละ 20.03 ซึ่งส่วนใหญ่เป็นเงินรับฝาก คิดเป็นร้อยละ 18.70 และเป็นหนี้สินหมุนเวียนอื่น คิดเป็นร้อยละ 1.33 สหกรณ์มีทุนของสหกรณ์ คิดเป็นร้อยละ 79.97 โดยส่วนใหญ่ เป็นทุนเรือนหุ้นคิดเป็นร้อยละ 59.53 รองลงมา คือ ทุนสำรอง คิดเป็นร้อยละ 11.73 กำไรสุทธิ คิดเป็นร้อยละ 4.84 และทุนสะสมตามข้อบังคับ และอื่น ๆ คิดเป็นร้อยละ 3.87 ตามลำดับ

ในปี 2550 สหกรณ์มีสินทรัพย์รวมทั้งสิ้น 212,565,187.04 บาท คิดเป็นร้อยละ 100 ประกอบด้วยสินทรัพย์หมุนเวียน 59,155,447.31 บาท คิดเป็นร้อยละ 27.83 โดยสินทรัพย์หมุนเวียนส่วนใหญ่เป็นเงินสดและเงินฝากธนาคาร คิดเป็นร้อยละ 12.65 รองลงมาคือเงินฝากสหกรณ์อื่น คิดเป็นร้อยละ 8.31 ลูกหนี้ระยะสั้น คิดเป็นร้อยละ 4.47 เงินลงทุนระยะสั้น คิดเป็นร้อยละ 1.41 และสินทรัพย์หมุนเวียนอื่น วัสดุคงเหลือ ดอกเบี้ยเงินให้กู้ค้างรับ ตามลำดับ และมีเงินลงทุนระยะยาวมากที่สุดโดยสินทรัพย์ไม่หมุนเวียน คิดเป็นร้อยละ 46.57 รองลงมา คือ ลูกหนี้ระยะยาว คิดเป็นร้อยละ 25.59 เครื่องใช้สำนักงาน คิดเป็นร้อยละ 0.01 ตามลำดับ

สหกรณ์มีหนี้สินและทุนของสหกรณ์รวมทั้งสิ้น 212,565,187.04 บาท คิดเป็นร้อยละ 100 โดยมีหนี้สินหมุนเวียน คิดเป็นร้อยละ 13.33 ซึ่งส่วนใหญ่เป็นเงินรับฝาก คิดเป็นร้อยละ 11.76 เป็นหนี้สินหมุนเวียนอื่น คิดเป็นร้อยละ 1.57 และสหกรณ์มีทุนของสหกรณ์ คิดเป็นร้อยละ 86.67 โดยส่วนใหญ่เป็นทุนเรือนหุ้น คิดเป็นร้อยละ 63.88 รองลงมา คือ ทุนสำรอง คิดเป็นร้อยละ 13.45 กำไรสุทธิ คิดเป็นร้อยละ 5.19 และทุนสะสมตามข้อบังคับ และอื่น ๆ คิดเป็นร้อยละ 4.15 ตามลำดับ

ผลการดำเนินงานของสหกรณ์ ระหว่างปี พ.ศ. 2548 – 2550 สหกรณ์มีสินทรัพย์ส่วนใหญ่เป็นเงินลงทุนระยะยาว ซึ่งเป็นพันธบัตรรัฐบาล หุ้นและตั๋วสัญญาใช้เงินของชุมนุมสหกรณ์ออมทรัพย์แห่งประเทศไทย จำกัด คิดเป็นร้อยละ 50.68 50.43 และ 46.57 ตามลำดับ รองลงมาได้แก่ลูกหนี้เงินกู้ระยะยาว คิดเป็นร้อยละ 33.00 33.34 และ 25.59 ตามลำดับ

ทางด้านหนี้สินและทุน สหกรณ์มีหนี้สินคือการรับเงินฝากจากสมาชิก คิดเป็นร้อยละ 23.60 18.70 และ 11.76 ของหนี้สินและทุนทั้งหมด ทั้งนี้ สหกรณ์ใช้เงินทุนดำเนินงานส่วนใหญ่มาจากทุนเรือนหุ้น คิดเป็นร้อยละ 56.36 59.53 และ 63.88 ตามลำดับ รองลงมาได้แก่ ทุนสำรอง คิดเป็นร้อยละ 10.37 11.73 และ 13.45 ตามลำดับ

การวิเคราะห์งบกำไรขาดทุนของสหกรณ์ออมทรัพย์พนักงานในเครือสหยูเนี่ยนเขต บางปู จำกัด จังหวัดสมุทรปราการ ในปี 2548 - 2550

ตารางที่ 4.2 การเปรียบเทียบรายการต่าง ๆ การย่อส่วนตามแนวคิด ในงบกำไรขาดทุน ของสหกรณ์ฯ สำหรับปี สิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม 2548 ถึง 2550

(หน่วย:บาท)

รายการ	ปี 2548		ปี 2549		ปี 2550	
	บาท	%	บาท	%	บาท	%
รายได้ดอกเบี้ยและผลตอบแทนจากการลงทุน						
เงินให้กู้ยืมและเงินฝาก	8,734,560.06	56.89	7,856,208.45	53.91	7,474,351.45	52.14
เงินลงทุน	6,619,719.17	43.11	6,716,891.81	46.09	6,859,876.72	47.86
รวมรายได้ดอกเบี้ยและ						
ผลตอบแทนจากการลงทุน	15,354,279.23	100.00	14,573,100.26	100.00	14,334,228.17	100.00
ค่าใช้จ่ายดอกเบี้ย						
เงินรับฝาก	602,656.42	3.93	656,289.58	4.50	741,295.39	5.17
รายได้ดอกเบี้ยและ						
ผลตอบแทนจากการลงทุน	14,751,622.81	96.07	13,916,810.68	95.50	13,592,932.78	94.83
บวก รายได้ที่มีใช้ดอกเบี้ย						
ค่าธรรมเนียมแรกเข้า	6,600.00	0.04	3,590.00	0.02	3,730.00	0.03
รายได้เบ็ดเตล็ด	10,119.75	0.07	2,870.00	0.02	3,415.25	0.02
เงินสมทบสำรองเลี้ยงชีพคืน	0.00	0.00	0.00	0.00	87,399.50	0.61
รวมรายได้ที่มีใช้ค่าใช้จ่าย	16,719.75	0.11	6,460.00	0.04	94,544.75	0.66

ตารางที่ 4.2 (ต่อ)

(หน่วย:บาท)

รายการ	ปี 2548		ปี 2549		ปี 2550	
	บาท	%	บาท	%	บาท	%
หัก ค่าใช้จ่ายดำเนินงาน						
ค่าใช้จ่ายเกี่ยวกับเจ้าหน้าที่						
เงินเดือน	1,443,120.00	9.40	1,546,910.80	10.61	1,489,392.00	10.39
ค่าเบี้ยเลี้ยงพาหนะ	17,540.69	0.11	15,101.17	0.10	8,846.09	0.06
เงินอุดหนุน	194,714.65	1.27	207,915.40	1.43	194,773.90	1.36
ค่าตอบแทนเจ้าหน้าที่	3,000.00	0.02	3,000.00	0.02	3,600.00	0.03
เงินประกันสังคม	58,490.00	0.38	61,329.00	0.42	62,663.00	0.44
เงินกองทุนสำรองเลี้ยงชีพ	43,374.00	0.28	46,341.00	0.32	44,736.00	0.31
กองทุนเงินทดแทน	511.00	0.00	527.00	0.00	589.00	0.00
ค่าสวัสดิการเจ้าหน้าที่	123,709.80	0.81	129,767.21	0.89	138,418.53	0.97
เงินบำเหน็จเจ้าหน้าที่	360,000.00	2.34	360,000.00	2.47	448,760.09	3.13
ค่าใช้จ่ายเกี่ยวกับอาคารสถานที่และอุปกรณ์						
ค่าเสื่อมราคา	29,513.07	0.19	27,106.26	0.19	17,920.67	0.13
ค่าไฟฟ้า-น้ำ	41,477.08	0.27	35,058.58	0.24	36,216.11	0.25
ค่าซ่อมแซม-บำรุงรักษาทรัพย์สิน	6,156.76	0.04	5,458.85	0.04	24,201.90	0.17
สิทธิการใช้ซอฟต์แวร์ตัดจ่าย	4,429.80	0.03	4,429.80	0.03	0.00	0.00
ค่าบริการคอมพิวเตอร์	7,282.18	0.05	13,426.45	0.09	14,255.74	0.10
ค่าใช้จ่ายในการดำเนินการอื่น						
ค่าเครื่องเขียนแบบพิมพ์	54,858.52	0.36	49,505.23	0.34	45,328.60	0.32
ค่าของใช้สำนักงาน	4,929.85	0.03	5,900.20	0.04	4,907.30	0.03
ค่ารับรอง	18,142.79	0.12	17,048.00	0.12	14,956.50	0.10
ค่าธรรมเนียมธนาคาร	5,517.37	0.04	5,883.43	0.04	12,355.75	0.09
ค่าเบี้ยประกันภัย	18,142.79	0.12	17,578.72	0.12	17,460.26	0.12
ค่าใช้จ่ายวันประชุมใหญ่	20,272.14	0.13	21,729.00	0.15	17,946.04	0.13
ค่าธรรมเนียมการสอบบัญชี	60,000.00	0.39	60,000.00	0.41	60,000.00	0.42
ค่าใช้จ่ายเบ็ดเตล็ด	14,249.14	0.09	12,674.94	0.09	5,341.30	0.04
ขาดทุนจากการขายคืนพันธบัตร	0.00	0.00	152,000.00	1.04	0.00	0.00
รวมค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน	2,530,012.34	16.48	2,798,691.04	19.20	2,662,668.78	18.58
กำไร (ขาดทุน) สุทธิ	12,238,330.22	79.71	11,124,579.64	76.34	11,024,808.75	76.91

จากตารางที่ 4.2 การวิเคราะห์หั่งบกำไรขาดทุนของสหกรณ์ออมทรัพย์พนักงานใน
เครือข่ายเนี่ยนเขตบางปู จำกัด จังหวัดสมุทรปราการ ในปี 2548 - 2550 พบว่า

ในปี 2548 สหกรณ์มียอดขายได้จากดอกเบี้ยและผลตอบแทนการลงทุนรวมทั้งสิ้น
15,354,279.23 บาท คิดเป็นร้อยละ 100 เป็นต้นทุนจากการรับฝากเงิน คิดเป็นร้อยละ 3.93 รายได้
อื่น คิดเป็นร้อยละ 0.11 ค่าใช้จ่ายดำเนินงาน คิดเป็นร้อยละ 16.48 และสหกรณ์มีกำไรสุทธิจากการ
ดำเนินงาน คิดเป็นร้อยละ 79.71

ในปี 2549 สหกรณ์มียอดขายได้จากดอกเบี้ยและผลตอบแทนการลงทุนรวมทั้งสิ้น
14,573,100.26 บาท คิดเป็นร้อยละ 100 เป็นต้นทุนจากการรับฝากเงิน คิดเป็นร้อยละ 4.50 รายได้
อื่น คิดเป็นร้อยละ 0.04 ค่าใช้จ่ายดำเนินงาน คิดเป็นร้อยละ 19.20 และสหกรณ์มีกำไรสุทธิจากการ
ดำเนินงาน คิดเป็นร้อยละ 76.34

ในปี 2550 สหกรณ์มียอดขายได้จากดอกเบี้ยและผลตอบแทนการลงทุนรวมทั้งสิ้น
14,334,228.17 บาท คิดเป็นร้อยละ 100 เป็นต้นทุนจากการรับฝากเงิน คิดเป็นร้อยละ 5.17 รายได้
อื่น คิดเป็นร้อยละ 0.66 ค่าใช้จ่ายดำเนินงาน คิดเป็นร้อยละ 18.58 และสหกรณ์มีกำไรสุทธิจากการ
ดำเนินงาน คิดเป็นร้อยละ 76.91

1.1.2 การวิเคราะห์เปรียบเทียบตามแนวนอน

การวิเคราะห์ผลการดำเนินธุรกิจของสหกรณ์ออมทรัพย์พนักงานในเครือข่าย
เนี่ยนเขตบางปู จำกัด จังหวัดสมุทรปราการ ใช้การวิเคราะห์อัตราร้อยละของปีฐานเคลื่อนที่

1) การดำเนินธุรกิจในภาพรวมของสหกรณ์ออมทรัพย์พนักงานในเครือ
สหกรณ์เนี่ยนเขตบางปู จำกัด จังหวัดสมุทรปราการ

ตารางที่ 4.3 การเปรียบเทียบรายการของการดำเนินงานของสหกรณ์ออมทรัพย์พนักงานในเครือข่ายเมืองบางปู จำกัด จังหวัดสมุทรปราการ

(หน่วย:บาท)

รายการ	ปี						เฉลี่ย	
	2548		2549		2550			
	จำนวน	เพิ่ม/ลดร้อยละ	จำนวน	เพิ่ม/ลดร้อยละ	จำนวน	เพิ่ม/ลด ร้อยละ		
สินทรัพย์หมุนเวียน	40,521,374.04	(8.30)	37,158,071.21	(8.30)	59,155,447.31	59.20	9,317,036.62	25.45
สินทรัพย์ไม่หมุนเวียน	208,103,304.75	(7.33)	192,858,800.55	(7.33)	153,409,737.73	(20.45)	(27,346,783.51)	(13.89)
รวมสินทรัพย์	248,624,678.79	(7.48)	230,016,871.76	(7.48)	212,565,187.04	(7.59)	(18,029,745.88)	(7.53)
หนี้สินหมุนเวียน	61,566,242.67	(25.19)	46,057,880.18	(25.19)	28,341,958.67	(38.46)	(16,612,142.00)	(31.83)
ทุนเรือนหุ้น	140,122,210.00	(2.27)	136,934,860.00	(2.27)	135,795,230.00	(0.83)	(2,163,490)	(1.55)
ทุนสำรอง	25,769,584.49	4.75	26,993,417.51	4.75	28,590,154.04	5.92	1,410,284.78	5.33
ทุนสะสม	8,928,311.41	(0.25)	8,906,134.43	(0.25)	8,813,035.58	(1.05)	(57,637.92)	(0.65)
รวมทุนของสหกรณ์	187,058,436.12	(1.66)	183,958,991.58	(1.66)	184,223,228.37	0.14	(2,835,207.76)	(0.76)
ทุนดำเนินงาน	248,624,678.79	(7.48)	230,016,871.76	(7.48)	212,565,187.04	(7.59)	(18,029,745.88)	(7.53)
รายได้	15,370,998.98	(5.15)	14,579,560.26	(5.15)	14,428,772.92	(1.03)	(471,113.03)	(3.09)
ค่าใช้จ่าย	3,132,668.76	10.29	3,454,980.62	10.29	3,403,964.17	(1.48)	436,561.29	4.41
กำไรสุทธิ	12,238,320.22	6.35	11,124,579.64	6.35	11,024,808.75	(0.90)	(606,755.74)	(5.00)

จากตารางที่ 4.3 การวิเคราะห์เปรียบเทียบรายการของการดำเนินธุรกิจ ของ สหกรณ์ออมทรัพย์พนักงานในเครือสหยูเนี่ยนเขตบางปู จำกัด จังหวัดสมุทรปราการ

ในปี 2548-2550 พบว่าสินทรัพย์รวมในปี 2549 ลดลงจากปีก่อน ร้อยละ 7.48 และ ในปี 2550 ลดลงจากปีก่อน ร้อยละ 7.59 เฉลี่ยสินทรัพย์ลดลง ร้อยละ 7.53 หนี้สินรวมในปี 2549 ลดลงจากปีก่อน ร้อยละ 25.19 และในปี 2550 ลดลงจากปีก่อน ร้อยละ 38.46 เฉลี่ยหนี้สินลดลง ร้อยละ 31.83 ทุนของสหกรณ์รวมได้แก่ทุนเรือนหุ้น ทุนสำรอง และทุนสะสมตามข้อบังคับ อื่น ๆ ในปี 2549 ลดลงจากปีก่อน ร้อยละ 1.66 และในปี 2550 เพิ่มขึ้นจากปีก่อน ร้อยละ 0.14 เฉลี่ยทุนของสหกรณ์ลดลง ร้อยละ 0.76 รายได้ของสหกรณ์ ในปี 2549 ลดลงจากปีก่อน ร้อยละ 5.15 และในปี 2550 มีรายได้ลดลงจากปีก่อน ร้อยละ 1.03 เฉลี่ยรายได้ของสหกรณ์ลดลง ร้อยละ 3.09 ค่าใช้จ่ายของสหกรณ์ ในปี 2549 เพิ่มขึ้นจากปีก่อน ร้อยละ 10.29 และในปี 2550 มีค่าใช้จ่ายลดลงจากปีก่อน ร้อยละ 1.48 เฉลี่ยค่าใช้จ่ายของสหกรณ์เพิ่มขึ้น ร้อยละ 4.41 กำไรสุทธิของสหกรณ์ ในปี 2549 ลดลงจากปีก่อน ร้อยละ 6.35 และในปี 2550 มีกำไรสุทธิลดลงจากปีก่อน ร้อยละ 0.90 เฉลี่ยกำไรสุทธิของสหกรณ์ลดลง ร้อยละ 5.00

2) การจัดสรรกำไรสุทธิของสหกรณ์ออมทรัพย์พนักงานในเครือสหยูเนี่ยนเขตบางปู จำกัด จังหวัดสมุทรปราการ

ตารางที่ 4.4 การจัดสรรกำไรสุทธิของสหกรณ์ออมทรัพย์พนักงานในเครือสหยูเนียนเขตบางปู จำกัด จังหวัดสมุทรปราการ ระหว่างปี พ.ศ. 2548 -2550

หน่วย: บาท

ปี	กำไรสุทธิ			เงินปันผลตามหุ้น			เงินเฉลี่ยคืน			ทุนสะสม	
	จำนวน	จำนวน	ร้อยละของกำไรสุทธิ	อัตราร้อยละ	จำนวน	ร้อยละของกำไรสุทธิ	อัตราร้อยละ	จำนวน	ร้อยละของกำไรสุทธิ	จำนวน	ร้อยละของกำไรสุทธิ
2548	1,223,833.02	10,387,895.63	84.88	7.75	570,535.55	4.66	7.50	46,066.02	0.38		
2549	1,122,457.96	9,513,921.42	85.52	7.25	469,899.11	4.22	6.50	18,301.15	0.16		
2550	1,112,480.88	9,338,654.66	84.71	7.25	492,434.08	4.46	8.00	81,239.13	0.74		
ค่าเฉลี่ย	1,152,923.95	9,746,823.90	85.04	7.42	510,956.25	4.45	7.33	48,535.43	0.43		

จากตารางที่ 4.4 พบว่า การจัดสรรกำไรสุทธิของสหกรณ์ ในระหว่างปี 2548 – 2550 นอกจากการจัดสรรกำไรสุทธิตามที่กฎหมายกำหนดเพื่อเป็นทุนสำรองไม่น้อยกว่าร้อยละ 10 ของกำไรสุทธิ และเป็นค่าบำรุงสันนิบาตสหกรณ์แห่งประเทศไทย ร้อยละ 5 ของกำไรสุทธิแต่ไม่เกินหนึ่งหมื่นบาทแล้วสหกรณ์ได้ดำเนินการจัดสรรกำไรสุทธิ ดังนี้

- 1) เงินปันผลตามหุ้น สหกรณ์จัดสรรเงินปันผลตามหุ้น เฉลี่ยร้อยละ 7.42 คิดเป็นร้อยละ 85.04 ของกำไรสุทธิ
 - 2) เงินเฉลี่ยคืน สหกรณ์จัดสรรเงินเฉลี่ยคืน เฉลี่ยร้อยละ 7.33 คิดเป็นร้อยละ 4.45 ของกำไรสุทธิ
 - 3) ทุนสะสมเพื่อสาธารณะประโยชน์ร้อยละ 0.43 ของกำไรสุทธิ
- แสดงให้เห็นว่ากำไรสุทธิของสหกรณ์ส่วนใหญ่ถูกจัดสรรคืนสู่สมาชิกในรูปของเงินปันผลตามหุ้น และเงินเฉลี่ยคืนตามส่วนธุรกิจ

3) ที่มาของเงินและการใช้ไปของเงิน

ตารางที่ 4.5 ที่มาและการใช้ไปของเงินทุนของสหกรณ์ออมทรัพย์พนักงานในเครือสหยูเนี่ยน
เขตบางปู จำกัด จังหวัดสมุทรปราการ ระหว่างปี พ.ศ. 2549 – 2550

หน่วย: บาท

รายการ	ปี พ.ศ.			เฉลี่ย (ร้อยละ)
	2548	2549	2550	
ที่มาของเงิน				
เงินรับฝาก	58,688,173.20	43,008,771.68	24,997,549.90	42,231,498.26 (18.33)
ทุนสำรอง	25,769,584.49	26,993,417.51	28,590,154.04	27,117,718.68 (11.78)
ทุนสะสม	8,928,311.41	8,906,134.43	8,813,035.58	8,882,493.80 (3.85)
ทุนเรือนหุ้น	140,122,210.00	136,934,860.00	135,795,230.00	137,617,433.33(59.73)
กำไรสุทธิ	12,238,330.22	11,124,579.64	11,024,808.75	11,462,572.87 (4.97)
อื่น ๆ	2,878,069.47	3,049,108.50	3,344,408.77	3,090,528.92 (1.34)
รวม	248,624,678.79	230,016,871.76	212,565,187.04	230,402,245.86 (100)
การใช้ไปของเงิน				
เงินสดและเงินฝาก	2,490,697.42	3,122,328.84	26,888,774.09	10,833,933.45 (4.70)
เงินฝากสหกรณ์อื่น	20,783,996.59	214,388.86	17,654,500.01	12,884,295.15 (5.59)
เงินลงทุนระยะสั้น	1,000,000.00	19,200,000.00	3,000,000.00	7,733,333.33 (3.36)
ลูกหนี้เงินกู้ระยะสั้น	13,922,036.44	12,278,435.05	9,496,020.87	11,898,830.79 (5.17)
เงินลงทุนระยะยาว	126,000,000.00	116,000,000.00	99,000,000.00	113,666,666.66(49.33)
ลูกหนี้เงินกู้ระยะยาว	82,039,088.92	76,817,442.78	54,386,302.63	71,080,944.78 (30.85)
อื่น ๆ	2,388,859.42	2,384,276.23	2,139,589.44	2,304,241.70 (1.00)
รวม	248,624,678.79	230,016,871.76	212,565,187.04	230,402,245.86 (100)

จากตารางที่ 4.5 ที่มาและการใช้ไปของเงินทุนของสหกรณ์ในระหว่างปี พ.ศ. 2548– 2550 สหกรณ์มีที่มาของเงิน โดยเฉลี่ยทั้งสิ้นจำนวน 230,402,245.86 บาท ส่วนใหญ่มาจาก ทุนเรือนหุ้น โดยเฉลี่ย จำนวน 137,617,433.33 บาท หรือคิดเป็นร้อยละ 59.73 ซึ่งเป็นเงินลงทุนระยะ ยาว สหกรณ์ได้นำเงินทุนส่วนใหญ่ไปใช้ลงทุนในเงินลงทุนระยะยาว โดยซื้อพันธบัตรรัฐบาล หุ้น และตั๋วสัญญาใช้เงินของชุมนุมสหกรณ์ออมทรัพย์แห่งประเทศไทย จำกัด เฉลี่ย 113,666,666.66 บาท หรือคิดเป็นร้อยละ 49.33 รองลงมาเป็นลูกหนี้เงินกู้ระยะยาวและเงินฝากสหกรณ์อื่น เฉลี่ย จำนวน 71,080,944.78บาท และ 12,884,295.15 บาท หรือคิดเป็นร้อยละ 30.85 และ 5.59 ตามลำดับ

1.2 ผลการวิเคราะห์ด้านฐานะทางการเงินของสหกรณ์

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

1.2.1 อัตราส่วนวัดสภาพคล่อง

1.2.2 อัตราส่วนความสามารถในการจัดการหนี้สิน

1.2.3 อัตราส่วนความสามารถในการใช้สินทรัพย์

1.2.4 อัตราส่วนความสามารถในการทำกำไร

ตารางที่ 4.6 ประสิทธิภาพการบริหารเงินทุนของสหกรณ์ออมทรัพย์พนักงานในเครือสหยูเนี่ยน เขตบางปู จำกัด จังหวัดสมุทรปราการ ระหว่างปี พ.ศ. 2548 – 2550

รายการ	ปี พ.ศ.			เฉลี่ย	เกณฑ์อัตราส่วน มาตรฐาน *
	2548	2549	2550		
อัตราส่วนสภาพคล่อง					
1.อัตราส่วนทุนหมุนเวียน(เท่า)	0.66	0.80	2.09	1.18	2.33
2.อัตราส่วนทุนหมุนเวียนเร็ว(เท่า)	0.62	0.75	2.01	1.13	2.14
อัตราส่วนแสดงความสามารถในการจัดการหนี้สิน					
1.อัตราส่วนหนี้สินต่อทุน(เท่า)	0.33	0.25	0.15	0.24	0.87
2.อัตราส่วนลูกหนี้ต่อส่วนของทุน(เท่า)	0.58	0.54	0.39	0.50	1.63
อัตราส่วนแสดงความสามารถในการจัดการสินทรัพย์					
1.อัตราร้อยละของรายได้ต่อสินทรัพย์ทั้งสิ้น (%)	6.17	6.09	6.52	6.26	8.36
อัตราส่วนแสดงความสามารถในการทำกำไร					
1.อัตราผลตอบแทนต่อสินทรัพย์(%)	4.91	4.64	4.98	4.84	5.31
2.อัตราส่วนผลตอบแทนต่อส่วนของทุน(%)	6.64	6.00	5.99	6.21	10.04
3.อัตราค่าใช้จ่าย(%)	20.38	23.70	23.59	22.56	36.51
4.อัตรากำไรสุทธิ(%)	79.62	76.30	76.40	77.44	63.49

* ที่มา : กรมตรวจบัญชีสหกรณ์ (2545)

จากตารางที่ 4.6 การวิเคราะห์อัตราส่วนทางการเงินพบว่า

1.2.1 อัตราส่วนสภาพคล่อง (Liquidity Ratios)

1) อัตราส่วนทุนหมุนเวียน (Current Ratio) สหกรณ์ออมทรัพย์พนักงานในเครือสหยูเนี่ยนเขตบางปู จำกัด จังหวัดสมุทรปราการ มีอัตราส่วนทุนหมุนเวียนเท่ากับ 0.66 0.80 และ 2.09 เท่าตามลำดับ แสดงให้เห็นว่า ระหว่างปี 2548-2550 สหกรณ์มีความสามารถในการชำระหนี้ระยะสั้นเพิ่มขึ้นทุกปี และมีอัตราส่วนทุนหมุนเวียนเฉลี่ยเท่ากับ 1.18 เท่า แสดงว่าสหกรณ์มีสินทรัพย์หมุนเวียนมากกว่าหนี้สินหมุนเวียนและมากพอที่จะชำระหนี้ได้ทั้งจำนวนหากเจ้าหนี้เรียกให้ชำระคืน แต่ยังคงต่ำกว่าเกณฑ์อัตราส่วนมาตรฐานของกลุ่มเท่ากับ 2.33 เท่า

2) อัตราส่วนทุนหมุนเวียนเร็ว (Quick ratio or Acid test ratio) ได้ค่าไม่แตกต่างจากอัตราส่วนทุนหมุนเวียน เพราะวัสดุคงเหลือ และสินทรัพย์หมุนเวียนอื่น มีจำนวนน้อยจนไม่เป็นสาระสำคัญ

1.2.2 อัตราส่วนที่ใช้วัดความสามารถในการก่อหนี้ (Leverage Ratios)

1) อัตราส่วนหนี้สินต่อทุน (Debt to equity ratio) สหกรณ์ออมทรัพย์พนักงานในเครือสหยูเนี่ยนเขตบางปู จำกัด จังหวัดสมุทรปราการ มีอัตราส่วนหนี้สินต่อทุนเท่ากับ 0.33 0.25 และ 0.15 เท่า ตามลำดับ แสดงให้เห็นว่า ระหว่างปี 2548-2550 สหกรณ์มีแหล่งเงินทุน (ทุนเรือนหุ้น + ทุนสำรอง) มากกว่าหนี้สิน ซึ่งส่วนใหญ่ได้แก่ เงินรับฝากจากสมาชิก แสดงว่าสหกรณ์มีความสามารถในการก่อหนี้ได้มาก และสหกรณ์ไม่ได้กู้ยืมเงินจากภายนอก สหกรณ์ใช้เงินทุนของตัวเองในการดำเนินธุรกิจ มีอัตราส่วนหนี้สินต่อทุนเฉลี่ยเท่ากับ 0.24 เท่า เมื่อเทียบกับอัตราส่วนมาตรฐานของกลุ่ม 0.87 เท่า สหกรณ์มีอัตราส่วนหนี้สินต่อทุนที่ต่ำกว่าและลดลงทุกปี แสดงว่าสหกรณ์มีเงินทุนเหลือจากการทำธุรกิจ ควรนำเงินไปลงทุนในระยะสั้น และระยะยาว เพื่อให้เกิดรายได้กับสหกรณ์ ถึงแม้ว่าสหกรณ์จะมีขีดความสามารถในการก่อหนี้แต่ความจำเป็นในการเพิ่มหนี้ก็มีน้อย

2) อัตราส่วนลูกหนี้ต่อส่วนของทุน สหกรณ์ออมทรัพย์พนักงานในเครือสหยูเนี่ยนเขตบางปู จำกัด จังหวัดสมุทรปราการ มีอัตราส่วนลูกหนี้ต่อส่วนทุนเท่ากับ 0.58 0.54 และ 0.39 เท่า ตามลำดับ แสดงให้เห็นว่า ระหว่างปี 2548-2550 สหกรณ์มีวิธีการจัดเก็บเงินจากลูกหนี้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีอัตราส่วนลูกหนี้ต่อส่วนทุนเฉลี่ยเท่ากับ 0.50 เมื่อเทียบกับเกณฑ์อัตราส่วนมาตรฐานของกลุ่มเป็น 1.63 เท่า ซึ่งต่ำกว่าและลดลงทุกปี แสดงว่าสหกรณ์มีเงินทุนมากเกินความต้องการกู้ของสมาชิก จึงควรจะต้องนำเงินทุนที่เหลือ ไปลงทุนในด้านอื่นที่ก่อให้เกิดประโยชน์และเพิ่มรายได้ให้กับสหกรณ์

1.2.3. อัตราส่วนที่ใช้วัดความสามารถในการใช้สินทรัพย์ (Activity Ratios)

1) อัตราร้อยละของรายได้ต่อสินทรัพย์ทั้งสิ้น (Total revenue to total assets ratio) สหกรณ์ออมทรัพย์พนักงานในเครือสหยูเนี่ยนเขตบางปู จำกัด จังหวัดสมุทรปราการ มีอัตราร้อยละของรายได้ต่อสินทรัพย์ทั้งสิ้นเท่ากับ 6.17 6.09 และ 6.52 ตามลำดับ แสดงให้เห็นว่าระหว่างปี 2548-2550 สหกรณ์มีความสามารถในการใช้สินทรัพย์ให้เกิดรายได้สูงขึ้นกว่าปีก่อน ๆ จากปี 2548 มีอัตราร้อยละของรายได้ต่อสินทรัพย์ 6.17 เพิ่มขึ้นในปี 2550 มีอัตราร้อยละของรายได้ต่อสินทรัพย์ เท่ากับ 6.52 โดยมีอัตราร้อยละของรายได้ต่อสินทรัพย์เฉลี่ยเท่ากับ 6.26 เมื่อเทียบกับเกณฑ์อัตราส่วนมาตรฐานของกลุ่มเท่ากับร้อยละ 8.36 ซึ่งต่ำกว่าเกณฑ์อัตราส่วนมาตรฐานของกลุ่ม

1.2.4. อัตราส่วนที่ใช้วัดความสามารถในการทำกำไร (Profitability Ratios)

1) อัตราผลตอบแทนต่อสินทรัพย์ (Return on total assets ratio) สหกรณ์ออมทรัพย์พนักงานในเครือสหยูเนี่ยนเขตบางปู จำกัด จังหวัดสมุทรปราการ มีอัตราผลตอบแทนต่อสินทรัพย์เป็นร้อยละ 4.91 4.64 และ 4.98 ตามลำดับ แสดงให้เห็นว่า ระหว่างปี 2548-2550 สหกรณ์มีผลตอบแทนจากการลงทุนในสินทรัพย์เพิ่มขึ้น จากปี 2548 มีอัตราผลตอบแทนต่อสินทรัพย์ร้อยละ 4.91 และในปี 2550 มีอัตราผลตอบแทนต่อสินทรัพย์เป็นร้อยละ 4.98 โดยมีอัตราผลตอบแทนต่อสินทรัพย์เฉลี่ยเท่ากับ 4.84 แสดงว่าทุก 100 บาท ของสินทรัพย์สหกรณ์สามารถนำไปใช้ในการดำเนินงานเพื่อให้เกิดผลกำไรได้ 4.84 บาท เมื่อเทียบกับเกณฑ์อัตราส่วนมาตรฐานของกลุ่มเป็นร้อยละ 5.31 สหกรณ์ยังมีผลตอบแทนจากการลงทุนในสินทรัพย์ต่ำกว่าอัตราส่วนมาตรฐานของกลุ่ม

2) อัตราผลตอบแทนต่อส่วนของผู้ถือหุ้น (Return on net worth ratio) สหกรณ์ออมทรัพย์พนักงานในเครือสหยูเนี่ยนเขตบางปู จำกัด จังหวัดสมุทรปราการ มีอัตราผลตอบแทนต่อส่วนของผู้ถือหุ้นร้อยละ 6.64 6.00 และ 5.99 ตามลำดับ แสดงให้เห็นว่า ระหว่างปี 2548-2550 สหกรณ์มีผลตอบแทนที่สมาชิกจะได้รับลดลงจากปี 2548 มีอัตราผลตอบแทนต่อส่วนของผู้ถือหุ้นร้อยละ 6.64 ในปี 2550 ลดลงเหลือร้อยละ 5.99 และมีอัตราผลตอบแทนต่อส่วนของผู้ถือหุ้นเฉลี่ยร้อยละ 6.21 เมื่อเปรียบเทียบกับเกณฑ์อัตราส่วนมาตรฐานของกลุ่มร้อยละ 10.04 สหกรณ์ยังมีผลตอบแทนต่อส่วนของผู้ถือหุ้นต่ำกว่าอัตราส่วนมาตรฐานและลดลงทุกปี อาจเป็นเพราะสหกรณ์มีรายได้ลดลงเนื่องจากมีจำนวนสมาชิกลดลงทุกปี ประกอบกับรายจ่ายจากเงินเดือน และเงินสวัสดิการพนักงาน และสมาชิก มีแนวโน้มเพิ่มมากขึ้น

3) **อัตราค่าใช้จ่าย** (Selling expenses to sales ratio) สหกรณ์ออมทรัพย์
 พนักงานในเครือสหยูเนี่ยนเขตบางปู จำกัด จังหวัดสมุทรปราการ มีอัตราค่าใช้จ่ายร้อยละ 20.38
 23.70 และ 23.59 ตามลำดับ แสดงให้เห็นว่า ระหว่างปี 2548-2550 สหกรณ์มีค่าใช้จ่ายในอัตราที่
 สูงขึ้นในปี 2548 มีอัตราค่าใช้จ่ายร้อยละ 20.38 ในปี 2550 มีอัตราค่าใช้จ่ายเพิ่มขึ้นเป็นร้อยละ
 23.59 ซึ่งเพิ่มขึ้นไม่มากนักอาจเป็นเพราะภาวะเศรษฐกิจและสังคมส่งผลให้ค่าครองชีพสูงขึ้น
 โดยมีอัตราค่าใช้จ่ายเฉลี่ยเป็นร้อยละ 22.56 เมื่อเปรียบเทียบกับเกณฑ์อัตราส่วนมาตรฐานของกลุ่ม
 เป็นร้อยละ 36.51 ซึ่งต่ำกว่าเกณฑ์อัตราส่วนมาตรฐานของกลุ่ม แสดงว่าสหกรณ์ยังมีประสิทธิภาพ
 ในการดำเนินงาน

4) **อัตรากำไรสุทธิ** (Net profit margin to sales ratio) สหกรณ์ออมทรัพย์
 พนักงานในเครือสหยูเนี่ยนเขตบางปู จำกัด จังหวัดสมุทรปราการ มีอัตรากำไรสุทธิร้อยละ 79.62
 76.30 และ 76.40 ตามลำดับ แสดงให้เห็นว่า ระหว่างปี 2548-2550 สหกรณ์มีอัตรากำไรสุทธิลดลง
 จากปี 2548 มีอัตรากำไรสุทธิร้อยละ 79.62 มาปี 2550 มีอัตรากำไรสุทธิลดลงเหลือร้อยละ 76.40
 ซึ่งลดลงไม่มากนัก โดยมีอัตรากำไรสุทธิเฉลี่ยเท่ากับร้อยละ 77.44 เมื่อเทียบกับเกณฑ์อัตราส่วน
 มาตรฐานของกลุ่มซึ่งเป็นร้อยละ 63.49 สหกรณ์ยังมีอัตรากำไรสุทธิสูงกว่าเกณฑ์อัตราส่วน
 มาตรฐานของกลุ่ม ซึ่งแสดงว่าสหกรณ์ดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพ แต่อัตรากำไรสุทธิมี
 แนวโน้มลดลง อาจเป็นเพราะสหกรณ์มีสมาชิกลาออกเนื่องจากบริษัทในเครือสหยูเนี่ยนเขตบางปู
 จำกัด มีการลดปริมาณพนักงานลง จึงทำให้รายได้ของสหกรณ์ลดลง และสหกรณ์ก็ได้มีการลด
 ค่าใช้จ่ายด้วยแล้ว

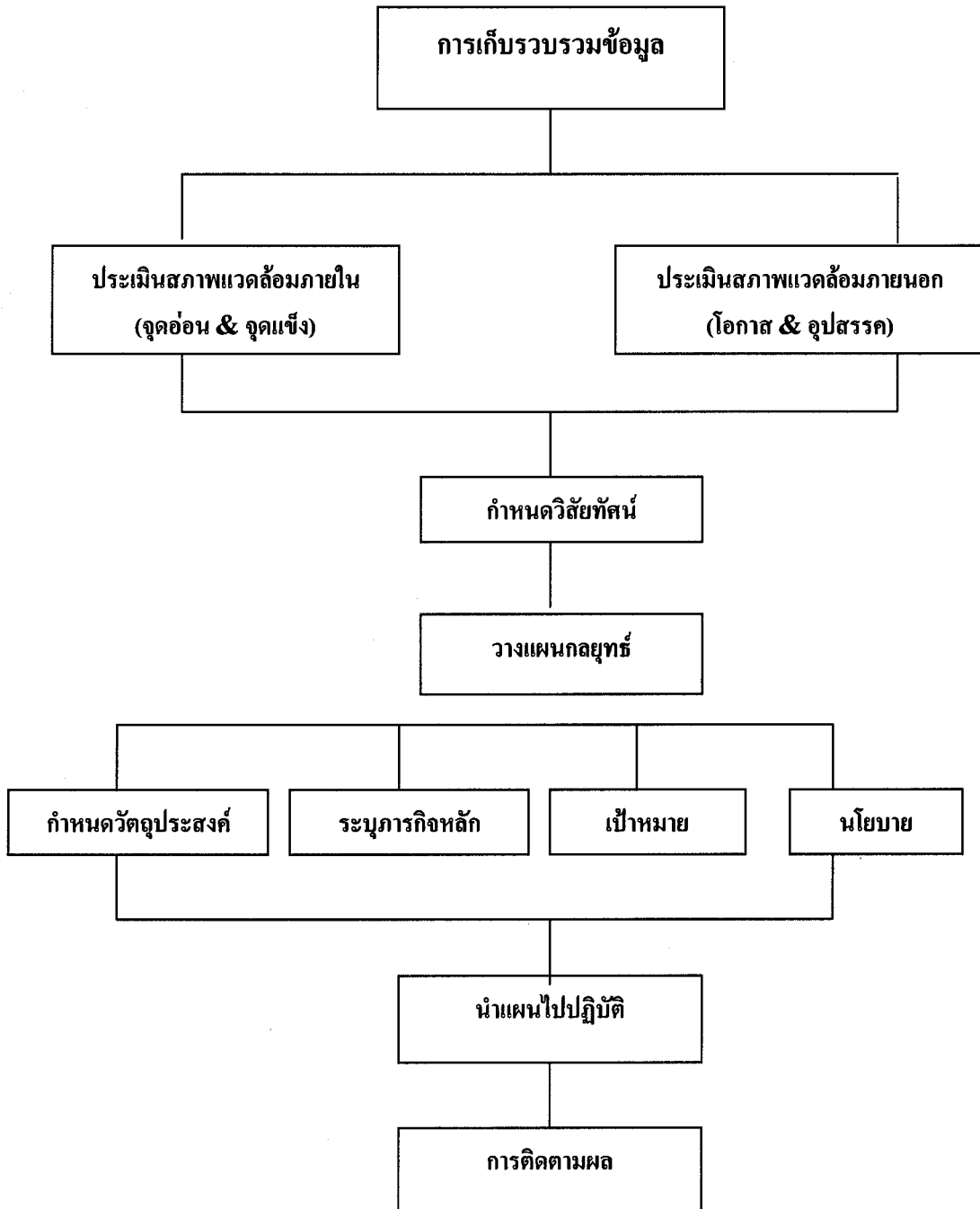
2. ผลการวิเคราะห์ด้านกระบวนการภายใน

ซึ่งเป็นการวิเคราะห์ประสิทธิภาพขององค์กร และระบบการบริหารจัดการองค์กร โดยเป็นข้อมูลที่ได้มาจาก รายงานการสอบบัญชีประจำปี รายงานกิจการประจำปี ผลการดำเนินงาน แผนกลยุทธ์ ระเบียบ ข้อบังคับของสหกรณ์ และใช้เครื่องมือที่เป็นองค์ประกอบที่สำคัญในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในองค์กรของ R. Waterman และคณะแห่งบริษัท McKinsey เพียง 3 ด้าน ดังนี้

2.1 วิเคราะห์เกี่ยวกับแผนกลยุทธ์ (Strategy)

ตามที่กรมส่งเสริมสหกรณ์มีโครงการส่งเสริมให้สหกรณ์มีการจัดทำแผนกลยุทธ์ของสหกรณ์ เพื่อเป็นกรอบทิศทางดำเนินงานของสหกรณ์ ซึ่งจะก่อให้เกิดการพัฒนาการบริหารงานของสหกรณ์อย่างมีระบบ โดยมีความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติ และก่อให้เกิดประโยชน์ต่อสมาชิกของสหกรณ์ ดังนั้น คณะกรรมการดำเนินการ เจ้าหน้าที่ และสมาชิกของสหกรณ์ออมทรัพย์พนักงานในเครือสหยูเนี่ยนเขตบางปู จำกัด จังหวัดสมุทรปราการ จึงได้ร่วมกันจัดทำแผนกลยุทธ์เพื่อนำไปใช้เป็นแนวทางการบริหารงานของสหกรณ์ ได้จัดทำขึ้นระหว่างวันที่ 22 มีนาคม – 9 เมษายน 2547 ณ ศาลากลางจังหวัดสมุทรปราการ มีวัตถุประสงค์เพื่อใช้เป็นแผนในการพัฒนางานของสหกรณ์ฯ ในระยะ 4 ปี ระหว่างปี 2547 – 2550 โดยคณะกรรมการดำเนินการ เจ้าหน้าที่ สมาชิก และส่วนราชการที่เกี่ยวข้องได้ร่วมกันจัดทำแผนกลยุทธ์ ร่วมกันวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในสภาพแวดล้อมภายนอก และข้อจำกัดของสหกรณ์ตลอดจนวิเคราะห์ถึงปัญหา ผลกระทบที่จะเกิดขึ้นเพื่อให้ทันต่อเหตุการณ์ รวมถึงการกำหนดวัตถุประสงค์ในการแก้ไขปัญหาาร่วมกัน จึงได้จัดทำแผนกลยุทธ์ให้เป็นแนวทางในการปฏิบัติงาน กำหนดกิจกรรมต่าง ๆ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งมีกระบวนการจัดทำแผนกลยุทธ์ตามภาพที่ 4.1

กระบวนการจัดทำแผนกลยุทธ์



ภาพที่ 4.1 แสดงกระบวนการจัดทำแผนกลยุทธ์

สหกรณ์ออมทรัพย์พนักงานในเครือสหยูเนี่ยนเขตบางปู จำกัด จังหวัดสมุทรปราการ ได้ดำเนินการจัดทำแผนกลยุทธ์ตามกระบวนการจัดทำแผนกลยุทธ์ ได้ร่วมกันกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ วัตถุประสงค์ เป้าหมาย และแผนปฏิบัติการระหว่างปี 2547 – 2550 ดังนี้

วิสัยทัศน์

“เป็นสหกรณ์ออมทรัพย์ที่ให้บริการด้านการเงิน มีความมั่นคงและน่าเชื่อถือ ได้รับการยอมรับจากสมาชิก ในด้านการบริหารงานด้วยความโปร่งใส และเป็นธรรม”

พันธกิจ

1. สร้างระบบการบริหารที่มีประสิทธิภาพ เป็นที่เชื่อถือและไว้วางใจ
2. ขยาย / ลงทุนในแหล่งที่มีความมั่นคง และมีผลตอบแทนสูง
3. สร้างแรงจูงใจให้สมาชิกเข้ามาใช้บริการด้านสินเชื่อมากขึ้น
4. การให้สวัสดิการด้านการเงิน การศึกษา ความรู้ และช่วยเหลือบรรเทาความ

เค็ดคร็อนแก่สมาชิก

5. พัฒนาความรู้และทักษะที่เหมาะสมแก่คณะกรรมการฯ เจ้าหน้าที่และสมาชิก
6. การนำเทคโนโลยีสมัยใหม่เข้ามาช่วยในการบริหาร และตอบสนองความรวดเร็ว

ในการให้บริการทางการเงินแก่สมาชิก

7. จัดกิจกรรมด้านสาธารณะประโยชน์ อนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม

วัตถุประสงค์

1. เพื่อต้องการให้สมาชิกมีความเชื่อมั่นในระบบการบริหารงานของสหกรณ์
2. เพื่อต้องการให้สหกรณ์มีอัตราการเจริญเติบโตเพิ่มขึ้นและให้สมาชิกได้รับ

ผลประโยชน์สูงสุด

3. ให้บริการด้านสินเชื่อ และการรับฝากเงินแก่สมาชิกตามหลักเกณฑ์อย่างเสมอภาค
4. เพื่อให้มีสวัสดิการและการสงเคราะห์ตามหลักเกณฑ์ที่เหมาะสมแก่สมาชิกและ

ครอบครัว

5. เพื่อให้คณะกรรมการ เจ้าหน้าที่ สมาชิก รับผิดชอบต่อหน้าที่ของตนเพื่อนำไปพัฒนาสหกรณ์ให้มีประสิทธิภาพ และประสิทธิผลมากขึ้น

6. เพื่อให้สมาชิกมีความรู้ ความช่วยเหลือ มีความเข้าใจ และสร้างจิตสำนึกความเป็นเจ้าของสหกรณ์

7. เพื่อส่งเสริมให้สมาชิกมีวินัยในการออมทรัพย์ เพื่อยกระดับฐานะทางความมั่นคง และได้รับประโยชน์จากการออมทรัพย์อย่างเหมาะสม

8. เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพให้สมาชิกพึงพอใจในการบริการของสหกรณ์

9. เพื่อช่วยเหลือและพัฒนาชุมชนให้มีสภาพแวดล้อมที่ดี

เป้าหมาย

1. เพื่อให้สหกรณ์มีอัตรากำไรสุทธิต่อทุนหรือหุ้น ไม่น้อยกว่าร้อยละ 8 ต่อปี
2. รักษาการเป็นสหกรณ์ที่ผ่านเกณฑ์มาตรฐานของกรมส่งเสริมสหกรณ์
3. สมาชิกสหกรณ์ มีความรู้ในบทบาทหน้าที่และสิทธิประโยชน์ร้อยละ 95
4. การเพิ่มสวัสดิการและผลตอบแทนให้กับสมาชิกอย่างเหมาะสม และเป็นระบบ
5. การให้บริการทางการเงิน สะดวกและรวดเร็ว เป็นที่น่าพอใจของสมาชิก

ตารางที่ 4.7 แผนการปฏิบัติสหกรณ์ออมทรัพย์พนักงานในเครือสหยูเนี่ยนเขตบางปู

พันธกิจ	วัตถุประสงค์	กลยุทธ์
1. สร้างระบบการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพ เป็นที่เชื่อถือและไว้วางใจ	เพื่อต้องการให้สมาชิกมีความเชื่อมั่นในระบบการบริหารงานของสหกรณ์	- ปรับปรุงโครงสร้าง และการบริหารองค์การ - ปรับปรุงระเบียบ และประกาศของสหกรณ์ให้เหมาะสม และสอดคล้องกับสถานการณ์ปัจจุบัน - พัฒนาระบบการบริการให้สะดวก และรวดเร็ว
2. ขยาย / ลงทุนในแหล่งที่มีความมั่นคง และมีผลตอบแทนสูง	เพื่อต้องการให้สหกรณ์มีอัตราการเจริญเติบโตเพิ่มขึ้นและให้สมาชิกได้รับผลประโยชน์สูงสุด	- พัฒนาระบบการวางแผนด้านการเงิน - พัฒนาการบริหารสินทรัพย์ให้เกิดประโยชน์สูงสุด
3. สร้างแรงจูงใจให้สมาชิกเข้ามาใช้บริการด้านสินเชื่อมากขึ้น	ให้บริการด้านสินเชื่อ และการรับฝากเงินแก่สมาชิกตามหลักเกณฑ์อย่างเสมอภาค	- พัฒนาสื่อประชาสัมพันธ์ - พัฒนาระบบการบริการสินเชื่อให้มีประสิทธิภาพ เพื่อสนองความต้องการของสมาชิก

ตารางที่ 4.7 (ต่อ)

พันธกิจ	วัตถุประสงค์	กลยุทธ์
4. การให้สวัสดิการด้านการเงิน การศึกษา ความรู้ และช่วยเหลือ บรรเทาความเดือดร้อน แก่สมาชิก	เพื่อให้มีสวัสดิการและการสงเคราะห์ตามหลักเกณฑ์ที่เหมาะสมแก่สมาชิกและครอบครัว	- จัดโครงการด้านสวัสดิการแก่สมาชิก
5. พัฒนาความรู้และทักษะที่เหมาะสมแก่คณะกรรมการฯ เจ้าหน้าที่และสมาชิก	<ul style="list-style-type: none"> - เพื่อให้คณะกรรมการ เจ้าหน้าที่ สมาชิก รับผิดชอบต่อหน้าที่ของตนเพื่อนำไปพัฒนาสหกรณ์ให้มีประสิทธิภาพ และประสิทธิผลมากขึ้น - เพื่อให้สมาชิกมีความรู้ ความช่วยเหลือ มีความเข้าใจ และสร้างจิตสำนึกความเป็นเจ้าของสหกรณ์ - เพื่อส่งเสริมให้สมาชิกมีวินัยในการออมทรัพย์ เพื่อยกระดับฐานะทางความมั่นคง และได้รับประโยชน์จากการออมทรัพย์อย่างเหมาะสม 	<ul style="list-style-type: none"> - พัฒนาคณากรให้มีประสิทธิภาพและจริยธรรม - จัดโครงการสัมมนา / ฝึกอบรม
6. การนำเทคโนโลยีสมัยใหม่เข้ามาช่วยในการบริหาร และตอบสนองความรวดเร็วในการให้บริการทางการเงินแก่สมาชิก	เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพให้สมาชิกพึงพอใจในการบริการของสหกรณ์	พัฒนาระบบสารสนเทศที่ทันสมัยมาใช้ในกิจการสหกรณ์
7. จัดกิจกรรมด้านสาธารณะประโยชน์ อนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม	เพื่อช่วยเหลือและพัฒนาชุมชนให้มีสภาพแวดล้อมที่ดี	ส่งเสริมและมีส่วนร่วมการพัฒนาสังคมและชุมชน

จากตารางที่ 4.7 การวิเคราะห์แผนกลยุทธ์ของสหกรณ์ออมทรัพย์พนักงานในเครือข่าย
เนี่ยนเขตบางปู จำกัด จังหวัดสมุทรปราการ ตั้งแต่ปี 2547-2550 พบว่า สหกรณ์ออมทรัพย์พนักงาน
ในเครือข่ายเนี่ยนเขตบางปู จำกัด จังหวัดสมุทรปราการ เริ่มมีการจัดทำแผนการดำเนินงาน ซึ่ง
นับว่าเป็นการกำหนดกลยุทธ์ในการดำเนินการขององค์กร เพื่อใช้เป็นแนวทางการปฏิบัติงานให้
องค์กรสามารถดำเนินงานให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ของสหกรณ์ ให้มีความเจริญก้าวหน้าสามารถ
ทำประโยชน์และให้บริการตรงกับความต้องการของสมาชิก

สหกรณ์ได้มีการดำเนินงานตามแผนกลยุทธ์ของสหกรณ์ สามารถดำเนินงานได้
เป็นไปตามแผนปฏิบัติการ พันธกิจ กลยุทธ์และวัตถุประสงค์ ของแผนกลยุทธ์ที่ได้จัดทำขึ้น ทำให้
สหกรณ์ออมทรัพย์พนักงานในเครือข่ายเนี่ยนเขตบางปู จำกัด จังหวัดสมุทรปราการ มีผลการ
ดำเนินงานเป็นที่น่าพอใจสามารถทำกำไรได้ทุกปี สร้างระบบการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพมี
การปรับปรุงระเบียบและข้อบังคับให้เหมาะสมและสอดคล้องกับสถานการณ์ในปัจจุบัน ลดขั้นตอน
ในการทำธุรกิจกับสมาชิก นำเทคโนโลยีสมัยใหม่เข้ามาช่วยในการบริหารงาน พัฒนาระบบการ
บริการให้สะดวกและรวดเร็ว เป็นที่น่าเชื่อถือและไว้วางใจของสมาชิก สร้างแรงจูงใจให้กับ
สมาชิกเข้ามาใช้บริการ มีการบริหารสินทรัพย์ขยายการลงทุนในแหล่งที่มีความมั่นคง และมี
ผลตอบแทนสูงสุด มีโครงการด้านสวัสดิการ ช่วยเหลือสมาชิกเมื่อเสียชีวิต ประสพภัยธรรมชาติ
จัดทำประกันกลุ่มให้แก่สมาชิก เพื่อเป็นการบรรเทาความเดือดร้อนให้แก่สมาชิก สามารถ
ให้บริการตรงกับความต้องการและเกิดประโยชน์สูงสุดแก่สมาชิก และสหกรณ์ได้เห็นความสำคัญ
ของการจัดทำแผนกลยุทธ์

ในปี พ.ศ.2551 สหกรณ์ออมทรัพย์พนักงานในเครือข่ายเนี่ยนเขตบางปู จำกัด จังหวัด
สมุทรปราการ มีโครงการที่จะจัดทำแผนกลยุทธ์ เพื่อเป็นกรอบทิศทางการทำงาน และใช้เป็น
แนวทางการบริหารงานของสหกรณ์ ระหว่างปี พ.ศ.2551 – 2554 ต่อไป

2.2 รูปแบบการบริการจัดการ (Style) ของสหกรณ์

แบบแผนพฤติกรรมในการปฏิบัติงานของผู้บริหารเป็นองค์ประกอบที่สำคัญอย่าง
หนึ่งของสภาพแวดล้อมภายในองค์กร และจากผลการวิจัยที่ผ่านมา พบว่า ความเป็นผู้นำของ
องค์กรจะมีบทบาทที่สำคัญต่อความสำเร็จหรือล้มเหลวขององค์กร ผู้นำที่ประสบความสำเร็จ
จะต้องวางโครงสร้างวัฒนธรรมองค์กรด้วยการเชื่อมโยงระหว่างความเป็นเลิศและพฤติกรรมทาง
จรรยาบรรณให้เกิดขึ้น

ความเป็นผู้นำ คือ ความสามารถที่มีอิทธิพลเหนือบุคคลอื่นในด้านการกระทำ
ตามที่ผู้นำต้องการให้กระทำ รูปแบบของความเป็นผู้นำสามารถจำแนกทั่ว ๆ ไปได้ 4 อย่าง คือ

1) **ผู้นำแบบเผด็จการ (Autocratic Leader)** คือ บุคคลที่สั่งการในสิ่งที่ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาต้องกระทำและคาดหวังว่าจะต้องมีการเชื่อฟังโดยไม่มีข้อสงสัย

2) **ผู้นำแบบมีส่วนร่วม (Participative Leader)** คือ บุคคลที่ยอมให้ผู้ที่อยู่ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการตัดสินใจ แต่อย่างไรก็ตามอาจจะรักษาอำนาจหน้าที่ของการตัดสินใจในที่สุดเอาไว้

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

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

แนวโน้มในปัจจุบันที่สำคัญอย่างหนึ่ง ผลการวิจัยที่ผ่านมาพบว่าในประเทศสหรัฐอเมริกา ผู้บริหารระดับสูงจะให้อำนาจแก่บุคคลระดับล่างมากขึ้น ร้อยละ 72 ของผู้บริหารที่ถูกสำรวจยืนยันว่าพวกเขาใช้การมีส่วนร่วมมากขึ้น ให้ความสำคัญกับการสร้างความเห็นพ้องต้องกันมากขึ้น และการฟังความคิดเห็นต่อสื่อสารมากกว่าการบังคับบัญชาแบบที่ดำเนินการอยู่ในอดีต และผู้บริหารระดับสูงจะไม่สงวนอำนาจไว้ที่ตัวเองเพียงคนเดียว

จากการวิจัยแบบแผนพฤติกรรมในการปฏิบัติงานของผู้บริหารสหกรณ์ออมทรัพย์พนักงานในเครือสหยูเนี่ยนเขตบางปู จำกัด จังหวัดสมุทรปราการ ได้แก่คณะกรรมการดำเนินการของสหกรณ์ โดยมีประธานกรรมการของสหกรณ์ที่เลือกตั้งจากที่ประชุมใหญ่เป็นผู้บริหารสูงสุด ซึ่งคณะกรรมการดำเนินการส่วนใหญ่จะเป็นผู้บริหารของบริษัทยูเนี่ยนอุตสาหกรรมสิ่งทอ จำกัด ซึ่งทางบริษัทได้เล็งเห็นประโยชน์และความสำคัญของสหกรณ์ออมทรัพย์พนักงานในเครือสหยูเนี่ยนเขตบางปู จำกัด จังหวัดสมุทรปราการ จึงมีนโยบายในการจัดตั้งสหกรณ์เพื่อเป็นสวัสดิการและช่วยเหลือด้านการเงินแก่พนักงาน โดยที่ทางบริษัทให้การสนับสนุนและช่วยเหลือสหกรณ์ให้ใช้อาคารของบริษัทเป็นที่ทำการของสหกรณ์ ให้ใช้ห้องประชุมของบริษัทเป็นที่ประชุมใหญ่และประชุมประจำเดือนของสหกรณ์ และยังอนุญาตให้พนักงานของบริษัทเข้ามาเป็นคณะกรรมการดำเนินการ ในการบริหารงานสหกรณ์ และเข้าร่วมประชุมต่าง ๆ ของสหกรณ์

ทำให้สมาชิกของสหกรณ์ได้รับประโยชน์สูงสุด มีความเป็นอยู่ที่ดีขึ้น ไม่จำเป็นต้องไปจัดตั้งสหภาพแรงงาน ในการต่อรองสวัสดิการกับทางบริษัท

จากการที่ผู้บริหารของบริษัท เข้ามาเป็นประธานกรรมการ และคณะกรรมการดำเนินการของสหกรณ์ ให้ความสนใจในการดำเนินงานของสหกรณ์ เมื่อสหกรณ์มีผลการดำเนินงานที่ดีสามารถแก้ไขปัญหาในเรื่องการเงินและเป็นสวัสดิการของพนักงานบริษัทซึ่งเป็นสมาชิกของสหกรณ์ได้ พฤติกรรม (Style) ของผู้บริหารของสหกรณ์ก็จะแสดงออกมาแบบนุ่มนวล ให้ความร่วมมือ ทำให้สหกรณ์มีการพัฒนา และพฤติกรรม (Style) ของผู้บริหารแบบนี้จะส่งผลต่อสหกรณ์ คือ การเกิดความร่วมมือกันระหว่างสมาชิก มีจุดรวมใจในการพัฒนาสหกรณ์ เป็นผู้นำที่ทำให้สหกรณ์มีการขับเคลื่อนไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ในระยะเวลา 3 ปี (2548 – 2550) ที่ผ่านมาผู้นำของสหกรณ์ได้บริหารงานสหกรณ์ประสบความสำเร็จเป็นอย่างดี ผลการดำเนินงานมีกำไรสุทธิทุกปี สามารถจัดสรรเงินกำไรสุทธิเป็นเงินปันผลตามหุ้นและเงินเฉลี่ยคืนตามส่วนของธุรกิจที่ทำกับสหกรณ์ ให้กับสมาชิกได้ทุกปี และผู้นำหรือคณะกรรมการดำเนินการยังได้เสียสละไม่มีการจัดสรรเงินกำไรสุทธิมาเป็นเงินโบนัส ให้คณะกรรมการดำเนินการและผู้จัดการของสหกรณ์เลย ทำให้สมาชิกได้รับผลประโยชน์มากขึ้น นอกจากนั้นยังได้จัดสรรเงินกำไรสุทธิเป็นทุนสาธารณประโยชน์ เพื่อเป็นสวัสดิการแก่สมาชิกในกรณีเกิดประสบภัยธรรมชาติ เสียชีวิต และยังได้ร่วมกิจกรรมที่เป็นสาธารณประโยชน์แก่ชุมชน

2.3 ค่านิยมร่วม (Shared Values)

ค่านิยมและบรรทัดฐานที่ยึดถือร่วมกัน โดยสมาชิกขององค์กรที่ได้กลายเป็นรากฐานของระบบการบริหาร และวิธีการปฏิบัติของบุคลากรและผู้บริหารภายในองค์กร หรืออาจเรียกว่า วัฒนธรรมองค์กร

รากฐานของวัฒนธรรมองค์กร คือ ความเชื่อ ค่านิยมที่สร้างรากฐานทางปรัชญา เพื่อทิศทางขององค์กร โดยทั่วไปแล้วความเชื่อจะสะท้อนให้เห็นถึงบุคลิกภาพและเป้าหมายของผู้ก่อตั้งหรือผู้บริหารระดับสูง ต่อมาความเชื่อเหล่านั้นจะกำหนดบรรทัดฐาน เป็นพฤติกรรมประจำวันขึ้นมาจากภายในองค์กร เมื่อค่านิยมและความเชื่อได้ยอมรับทั่วทั้งองค์กรและบุคลากรกระทำตามค่านิยมเหล่านั้นแล้ว องค์กรก็จะมีวัฒนธรรมที่เข้มแข็ง

ผู้บริหารที่บรรลุความสำเร็จโดยทั่วไปจะปลูกฝังวัฒนธรรมพิเศษที่แทรกซึมไปทั่วทุกด้านขององค์กร ทั้งนี้เนื่องจากรากฐานของค่านิยมที่องค์กรได้สร้างขึ้นมาจะได้รับอิทธิพลจากปัจจัยหลาย ๆ อย่าง เช่น ผลผลิต ลักษณะของการแข่งขัน ประเภทของลูกค้า และเทคโนโลยี องค์กรที่ประสบความสำเร็จสูงจะมุ่งค่านิยมที่โดดเด่น เช่น การบริการ คุณภาพผลผลิตและบริการ การคิดค้นสิ่งใหม่ ๆ ความรวดเร็วหรือประสิทธิภาพในการผลิตและการให้บริการ

คุณค่าร่วมของสหกรณ์ออมทรัพย์พนักงานในเครือสหยูเนี่ยนเขตบางปู จำกัด จังหวัดสมุทรปราการ คือการรวมค่านิยมขององค์กร วัฒนธรรมองค์กร วิสัยทัศน์ พันธกิจ และวัตถุประสงค์ หล่อหลอมรวมเป็นคุณค่าร่วมของทุกคนในองค์กร เพื่อให้ทุกคนในองค์กรคิดไปในแนวทางเดียวกัน ที่จะทำให้องค์กรสามารถดำเนินงานให้เป็นไปตามวิสัยทัศน์ที่ได้ร่วมกันวางไว้ คือ “เป็นสหกรณ์ออมทรัพย์ที่ให้บริการด้านการเงิน มีความมั่นคงและน่าเชื่อถือ ได้รับการยอมรับจากสมาชิก ในด้านการบริหารงานด้วยความ โปร่งใส และเป็นธรรม”

สหกรณ์ออมทรัพย์พนักงานในเครือสหยูเนี่ยนเขตบางปู จำกัด จังหวัดสมุทรปราการ ได้เริ่มบริหารงานตามแผนกลยุทธ์ ระหว่างปี พ.ศ.2547 – 2550 ทำให้บุคลากรของสหกรณ์มีแนวทางในการบริหารงานของสหกรณ์ให้มีประสิทธิภาพตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ ซึ่งเป็นจุดเริ่มต้นในการที่จะสร้างคุณค่าร่วม ทำให้เห็นว่าสหกรณ์มีทิศทางและแนวทางในการปฏิบัติงานไปทางไหน และจะอย่างไร ที่จะทำให้การดำเนินงานของสหกรณ์มีประสิทธิภาพ

ในปัจจุบันสหกรณ์ยังไม่มีกำหนดค่านิยมซึ่งเป็นคุณค่าร่วมของสหกรณ์ มีแต่อุดมการณ์ หลักการ วิธีการ และคุณค่าของสหกรณ์ ซึ่งอยู่บนพื้นฐานแห่งคุณค่าของการช่วยตนเอง ความรับผิดชอบต่อตนเอง ความเป็นประชาธิปไตย ความเสมอภาค และความเป็นเอกภาพของสมาชิก สหกรณ์เชื่อมั่นในคุณค่าทางจริยธรรมแห่งความสุจริต ความเปิดเผย ความรับผิดชอบต่อสังคมและเอื้ออาทรต่อคนอื่น โดยสืบทอดประเพณีปฏิบัติของผู้ริเริ่มการสหกรณ์ ซึ่งเป็นรากฐานในการสร้างคุณค่าร่วมให้แทรกซึมเข้าไปในจิตใจของสมาชิก คณะกรรมการดำเนินการ และเจ้าหน้าที่ของสหกรณ์ พยายามให้ทุกคนทราบว่า เราจะทำอะไรเพื่อสหกรณ์ สหกรณ์เราจะทำอะไร ลูกค้าของสหกรณ์คือใคร ควรทำอย่างไรต่อลูกค้า ใครคือเจ้าของสหกรณ์

ตอนที่ 3 ปัญหาและข้อเสนอแนะ

ปัญหาและข้อเสนอแนะในการดำเนินงานของสหกรณ์ออมทรัพย์พนักงานในเครือสหยูเนี่ยนเขตบางปู จำกัด จังหวัดสมุทรปราการ มีดังนี้

3.1 สหกรณ์มีสมาชิกเข้าและสมาชิกออกเป็นจำนวนมากในระหว่างปี ส่งผลต่อการพิจารณาเงินกู้ การส่งชำระคืนเงินกู้ ตลอดจนการสะสมทุนเรือนหุ้น การรับฝากเงินของสมาชิก จึงทำให้มีแนวโน้มลดลง

3.2 สหกรณ์นำเงินทุนส่วนใหญ่ที่มาจากทุนเรือนหุ้น ซึ่งมีต้นทุนทางการเงินสูง ไปลงทุนทั้งในระยะสั้นและระยะยาว โดยซื้อพันธบัตรรัฐบาล ซื้อตั๋วสัญญาใช้เงินและถือหุ้นใน ชุมชนสหกรณ์ออมทรัพย์แห่งประเทศไทย ซึ่งได้รับผลตอบแทนต่ำกว่าส่วนของทุน ทำให้สหกรณ์ คิดดอกเบี้ยเงินกู้จากสมาชิกในอัตราที่สูง

3.3 พระราชบัญญัติสหกรณ์ พ.ศ.2542 มีข้อจำกัดในการนำเงินไปลงทุนของสหกรณ์ สหกรณ์ไม่สามารถนำเงินไปลงทุนในการลงทุนที่ให้ผลตอบแทนสูงเนื่องจากขัดกับกฎหมาย ระเบียบและข้อบังคับของสหกรณ์

3.4 สหกรณ์ขาดการประชาสัมพันธ์ สื่อข้อมูลข่าวสารต่าง ๆ ที่แจ้งให้กับสมาชิกไม่ เพียงพอ ตลอดจนการให้ความรู้เรื่องอุดมการณ์ หลักการ วิธีการ และคุณค่าของสหกรณ์ ทำให้ สมาชิกยังไม่เข้าใจสหกรณ์เท่าที่ควร คิดว่ามาเป็นสมาชิกสหกรณ์แล้วสามารถกู้เงินได้

3.5 ระบบคอมพิวเตอร์ของสหกรณ์ยังไม่สามารถเชื่อมต่อกับหน่วยงานต่าง ๆ ของ บริษัททั้งหมดได้ สหกรณ์ยังไม่มีเว็บไซต์ของสหกรณ์เองในการเผยแพร่ข่าวสาร

ในการบริหารจัดการสหกรณ์ให้เกิดประสิทธิภาพนั้น สหกรณ์ควรจะมีการดำเนินการ ในเรื่องของการวิเคราะห์ SWOT Analysis โดยการวิเคราะห์ จุดอ่อน จุดแข็ง โอกาส และอุปสรรค ซึ่งเป็นปัจจัยภายในและภายนอกของสหกรณ์ และนำข้อมูลทีวิเคราะห์ได้มาเป็นแนวทางในการ กำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจและวางแผนกลยุทธ์ของสหกรณ์ เพื่อที่สหกรณ์จะได้กำหนดโครงการ และกิจกรรมในการพัฒนาด้านต่าง ๆ ให้สหกรณ์เป็นองค์กรที่สามารถสนองต่อความต้องการ ของสมาชิกได้ เพราะในการที่สหกรณ์จะกำหนดกลยุทธ์ในการปฏิบัติงานนั้น สหกรณ์จะต้องทราบ ว่า ขณะนี้เราอยู่ ณ จุดไหน อย่างไรและควรจะดำเนินการอย่างไรในเรื่องใดก่อนหลัง เพื่อที่จะได้ นำพาสหกรณ์ไปได้ถูกทาง โดยในการนำแผนกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ นั้น จะต้องปฏิบัติอย่างจริงจัง และต่อเนื่อง ผลที่เกิดขึ้นนั้นจะทำให้การดำเนินงานของสหกรณ์มีความเจริญก้าวหน้าเป็นที่พึงพา ของมวลสมาชิกได้

ดังนั้นในการบริหารงานและการวิเคราะห์ผลการดำเนินงานของสหกรณ์ควรใช้ แนวคิด **Balanced Scorecard** ซึ่งเป็นเครื่องมือทางด้านการจัดการที่ช่วยในการนำกลยุทธ์ไปสู่การ ปฏิบัติ (Strategic implementation) โดยอาศัยการวัดหรือประเมิน (Measurement) ที่จะทำให้องค์กร เกิดความสอดคล้องเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันและมุ่งเน้นในสิ่งที่มีความสำคัญต่อความสำเร็จของ องค์กร (Alignment and Focused) อีกทั้งยังเป็นเครื่องมือสื่อสารที่ดีในการสื่อสารทั้งกลยุทธ์และ ผลงานสู่พนักงานทุกระดับอันจะนำไปสู่การพัฒนาผลงานอย่างต่อเนื่องต่อไป และ แนวคิด **Balanced Scorecard** ยังเป็นเครื่องมือที่ใช้ในการถ่ายทอดวัตถุประสงค์และเป้าหมายเชิงกลยุทธ์จาก ระดับองค์กรลงสู่ระดับปฏิบัติอย่างมีประสิทธิภาพ

บทที่ 5

สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

1. สรุปผล

จากการวิจัยการวิเคราะห์ผลการดำเนินงานและฐานะทางการเงินของสหกรณ์ออมทรัพย์พนักงานในเครือข่ายนิคมเขตบางปู จำกัด จังหวัดสมุทรปราการ ซึ่งเป็นการวิจัยเชิงคุณภาพและเชิงปริมาณ มีวัตถุประสงค์ เพื่อศึกษาสภาพทั่วไปของสหกรณ์ออมทรัพย์พนักงานในเครือข่ายนิคมเขตบางปู จำกัด จังหวัดสมุทรปราการ เพื่อศึกษาวิเคราะห์ผลการดำเนินงานและฐานะทางการเงินของสหกรณ์ออมทรัพย์พนักงานในเครือข่ายนิคมเขตบางปู จำกัด จังหวัดสมุทรปราการ เพื่อศึกษาปัญหาและข้อเสนอแนะการดำเนินงานของสหกรณ์ออมทรัพย์พนักงานในเครือข่ายนิคมเขตบางปู จำกัด จังหวัดสมุทรปราการ ในการศึกษาวิเคราะห์ผลการดำเนินงานและฐานะทางการเงินของสหกรณ์ออมทรัพย์พนักงานในเครือข่ายนิคมเขตบางปู จำกัด จังหวัดสมุทรปราการ โดยใช้เทคนิค Balanced Scorecard ซึ่งทำการวิเคราะห์ เพียง 2 ด้าน ได้แก่ ด้านการเงินและด้านกระบวนการภายใน โดยใช้ข้อมูลจากแผนกลยุทธ์ ระเบียบ ข้อบังคับของสหกรณ์ เอกสารรายงานกิจการประจำปีของสหกรณ์ และรายงานงบการเงินของผู้สอบบัญชี ในปีบัญชี 2548-2550 ได้แก่ งบดุล และงบกำไรขาดทุน มาทำการวิเคราะห์ผลการศึกษารูปได้ดังนี้

1.1 สภาพทั่วไปของสหกรณ์ออมทรัพย์พนักงานในเครือข่ายนิคมเขตบางปู จำกัด จังหวัดสมุทรปราการ

จากการวิจัยสภาพทั่วไปของสหกรณ์ออมทรัพย์พนักงานในเครือข่ายนิคมเขตบางปู จำกัด จังหวัดสมุทรปราการ ได้รับการจดทะเบียนจัดตั้งตามพระราชบัญญัติสหกรณ์ ปี พ.ศ. 2511 จากนายทะเบียนสหกรณ์ เมื่อวันที่ 23 มิถุนายน พ.ศ. 2529 และได้เริ่มประกอบธุรกิจตั้งแต่วันที่ 1 มกราคม พ.ศ.2530 เป็นต้นมา มีสมาชิก ณ วันที่ของจดทะเบียนจำนวน 123 คน จำนวนหุ้น 4,164 หุ้น เป็นเงิน 41,640 บาท โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อส่งเสริมผลประโยชน์ทางเศรษฐกิจ และสังคมของบรรดาสมาชิกให้รู้จักการประหยัด รู้จักอดออมเพื่อจะได้มีฐานะทางเศรษฐกิจที่ดีขึ้น สหกรณ์มีการดำเนินธุรกิจ มีความเจริญก้าวหน้าขึ้นมาเป็นลำดับ นับเวลาจนถึงปัจจุบัน เป็นเวลา 20 ปี ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2550 สหกรณ์มีสมาชิก จำนวน 2,123 คน คณะกรรมการดำเนินการ จำนวน 11 คน เจ้าหน้าที่ของสหกรณ์ จำนวน 5 คน ปฏิบัติหน้าที่ในตำแหน่งผู้จัดการ เจ้าหน้าที่การเงิน เจ้าหน้าที่บัญชี เจ้าหน้าที่สินเชื่อและเจ้าหน้าที่ธุรการ

1.2 ผลการดำเนินงานและฐานะทางการเงินของสหกรณ์ออมทรัพย์พนักงานในเครือสหยู เนี่ยนเขตบางปู จำกัด จังหวัดสมุทรปราการ

1.2.1 ด้านการเงิน

1) การวิเคราะห์งบการเงิน

(1) การวิเคราะห์เปรียบเทียบตามแนวดิ่ง งบดุล งบกำไรขาดทุน จากการศึกษา พบว่า ผลการดำเนินงานของสหกรณ์ ระหว่างปี พ.ศ. 2548 – 2550 สหกรณ์มีสินทรัพย์ส่วนใหญ่เป็นเงินลงทุนระยะยาว ซึ่งเป็นพันธบัตรรัฐบาล หุ้นและตั๋วสัญญาใช้เงินของชุมนุมสหกรณ์ออมทรัพย์แห่งประเทศไทย จำกัด คิดเป็นร้อยละ 50.68 50.43 และ 46.57 ตามลำดับ รองลงมาได้แก่ลูกหนี้เงินกู้ระยะยาว คิดเป็นร้อยละ 33.00 33.34 และ 25.59 ตามลำดับ

ทางด้านหนี้สินและทุน สหกรณ์มีหนี้สินคือการรับฝากเงินจากสมาชิก คิดเป็นร้อยละ 23.60 18.70 และ 11.76 ของหนี้สินและทุนทั้งหมด ทั้งนี้ สหกรณ์ใช้เงินทุนดำเนินงานส่วนใหญ่มาจากทุนเรือนหุ้น คิดเป็นร้อยละ 56.36 59.53 และ 63.88 ตามลำดับ รองลงมาได้แก่ ทุนสำรองคิดเป็นร้อยละ 10.37 11.73 และ 13.45 ตามลำดับ

(2) การวิเคราะห์เปรียบเทียบตามแนวนอน งบดุล งบกำไรขาดทุน และงบรวม จากการศึกษาผลการดำเนินงานของสหกรณ์ ระหว่างปี พ.ศ. 2548 – 2550 พบว่า สินทรัพย์รวมเฉลี่ยลดลงคิดเป็นร้อยละ 7.53 หนี้สินรวมเฉลี่ยลดลงคิดเป็นร้อยละ 31.83 ทุนของสหกรณ์รวมได้แก่ ทุนเรือนหุ้น ทุนสำรอง และทุนสะสมตามข้อบังคับ อื่น ๆ เฉลี่ยลดลงคิดเป็นร้อยละ 0.76

ผลการดำเนินธุรกิจของสหกรณ์ระหว่างปี พ.ศ. 2548 – 2550 ทางด้านรายได้มีแนวโน้มลดลง โดยเฉลี่ยคิดเป็นร้อยละ 3.09 ค่าใช้จ่ายมีแนวโน้มเพิ่มขึ้น โดยเฉลี่ยคิดเป็นร้อยละ 4.41 ส่งผลให้กำไรสุทธิโดยเฉลี่ยมีแนวโน้มลดลงคิดเป็นร้อยละ 5.00 รายได้ส่วนใหญ่มาจากดอกเบี้ยรับและเงินฝาก ผลตอบแทนจากเงินลงทุน ส่วนค่าใช้จ่ายส่วนใหญ่เป็นค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน ซึ่งค่าใช้จ่ายส่วนใหญ่เป็นค่าตอบแทน ดอกเบี้ยจ่าย และค่าใช้จ่ายในวันประชุมใหญ่ ที่มาของเงินและทางใช้ไปของสหกรณ์ มีที่มาของเงิน โดยเฉลี่ยทั้งสิ้นจำนวน 230,402,245.86 บาท ส่วนใหญ่มาจากทุนเรือนหุ้น โดยเฉลี่ย จำนวน 137,617,433.33 บาท หรือคิดเป็นร้อยละ 59.73 ซึ่งเป็นเงินลงทุนระยะยาว สหกรณ์ได้นำเงินทุนส่วนใหญ่ไปใช้ลงทุนในเงินลงทุนระยะยาว โดยซื้อพันธบัตรรัฐบาล หุ้นและตั๋วสัญญาใช้เงินของชุมนุมสหกรณ์ออมทรัพย์แห่งประเทศไทย จำกัด เฉลี่ย 113,666,666.66 บาท หรือคิดเป็นร้อยละ 49.33 รองลงมาเป็นลูกหนี้เงินกู้ระยะยาวและเงินฝากสหกรณ์อื่น เฉลี่ย จำนวน 71,080,944.78บาท และ 12,884,295.15 บาท คิดเป็นร้อยละ 30.85 และ 5.59 ตามลำดับ

2) การวิเคราะห์ฐานะทางการเงินของสหกรณ์

การวิเคราะห์อัตราส่วนทางการเงิน จำนวน 3 ปี ตั้งแต่ปี 2548-2550 ได้แก่ อัตราส่วนวัดสภาพคล่อง อัตราส่วนวัดการก่อหนี้ อัตราส่วนความสามารถในการใช้สินทรัพย์ และอัตราส่วนความสามารถในการทำกำไร พบว่า

(1) *อัตราส่วนสภาพคล่อง* จากการวิเคราะห์สภาพคล่องของสหกรณ์ ออมทรัพย์พนักงานในเครือสหยูเนี่ยนเขตบางปู จำกัด จังหวัดสมุทรปราการ พบว่ามีความสามารถในการชำระหนี้ระยะสั้นเพิ่มขึ้นทุกปี และมีอัตราส่วนทุนหมุนเวียนเฉลี่ยเท่ากับ 1.18 เท่า แสดงว่าสหกรณ์มีสินทรัพย์หมุนเวียนมากกว่าหนี้สินหมุนเวียนและมากพอที่จะชำระหนี้ได้ทั้งจำนวนหากเจ้าหนี้เรียกให้ชำระคืน แต่ยังคงต่ำกว่าเกณฑ์อัตราส่วนมาตรฐานของกลุ่มเท่ากับ 2.33 เท่า สำหรับอัตราส่วนทุนหมุนเวียนเร็ว (Quick ration or Acid test ratio) ได้ค่าไม่แตกต่างจากอัตราส่วนทุนหมุนเวียน เพราะวัสดุคงเหลือ และสินทรัพย์หมุนเวียนอื่น มีจำนวนน้อยจนไม่เป็นสาระสำคัญ

(2) *ความสามารถในการจัดการหนี้สิน* จากการวิเคราะห์ พบว่าสหกรณ์มีความสามารถในการก่อหนี้ได้มาก และสหกรณ์ไม่ได้กู้ยืมเงินจากภายนอก สหกรณ์ใช้เงินทุนของตัวเองในการดำเนินธุรกิจ มีอัตราส่วนหนี้สินต่อทุนเฉลี่ยเท่ากับ 0.24 เท่า เมื่อเทียบกับอัตราส่วนมาตรฐานของกลุ่ม 0.87 เท่า สหกรณ์มีอัตราส่วนหนี้สินต่อทุนที่ต่ำกว่าและลดลงทุกปี แสดงว่าสหกรณ์มีเงินทุนเหลือจากการทำธุรกิจ ควรนำเงินไปลงทุนในระยะสั้น และระยะยาว เพื่อให้เกิดรายได้กับสหกรณ์ ถึงแม้ว่าสหกรณ์จะมีขีดความสามารถในการก่อหนี้มาก แต่ความจำเป็นในการเพิ่มหนี้ก็มีน้อย สำหรับอัตราส่วนลูกหนี้ต่อส่วนทุน สหกรณ์มีอัตราส่วนลูกหนี้ต่อส่วนทุน เฉลี่ยเท่ากับ 0.50 เมื่อเทียบกับเกณฑ์อัตราส่วนมาตรฐานของกลุ่มเป็น 1.63 เท่า ซึ่งต่ำกว่าและลดลงทุกปี แสดงว่าสหกรณ์มีเงินทุนมากเกินความต้องการคู่ของสมาชิก จึงควรจะต้องนำเงินทุนที่เหลือไปลงทุนในด้านอื่นที่ก่อให้เกิดประโยชน์และเพิ่มรายได้ให้กับสหกรณ์

(3) *อัตราส่วนความสามารถในการใช้สินทรัพย์* จากการวิเคราะห์ พบว่าสหกรณ์มีอัตราร้อยละของรายได้ต่อสินทรัพย์ทั้งสิ้นเฉลี่ยเท่ากับ 6.26 แสดงให้เห็นว่าสหกรณ์มีความสามารถให้ทรัพย์สินให้เกิดรายได้สูงขึ้นกว่าปีก่อน ๆ และมีการบริหารอย่างมีประสิทธิภาพเมื่อเทียบกับเกณฑ์อัตราส่วนมาตรฐานของกลุ่มเท่ากับร้อยละ 8.36 ซึ่งต่ำกว่าเกณฑ์อัตราส่วนมาตรฐานของกลุ่ม

(4) อัตราส่วนความสามารถในการทำกำไร จากการวิเคราะห์พบว่า สหกรณ์มีอัตราผลตอบแทนต่อสินทรัพย์เฉลี่ยเท่ากับ 4.84 แสดงว่าทุก 100 บาท ของสินทรัพย์ สหกรณ์สามารถนำไปใช้ในการดำเนินงานเพื่อให้เกิดผลกำไรได้ 4.84 บาท และมีผลตอบแทนจากการลงทุนในสินทรัพย์เพิ่มสูงขึ้นทุกปี เมื่อเทียบกับเกณฑ์อัตราส่วนมาตรฐานของกลุ่มเป็นร้อยละ 5.31 สหกรณ์ยังมีผลตอบแทนจากการลงทุนในสินทรัพย์ต่ำกว่าอัตราส่วนมาตรฐานของกลุ่ม สหกรณ์มีอัตราผลตอบแทนต่อส่วนของทุนเฉลี่ยร้อยละ 6.21 เมื่อเปรียบเทียบกับเกณฑ์อัตราส่วนมาตรฐานของกลุ่มร้อยละ 10.04 สหกรณ์ยังมีผลตอบแทนต่อส่วนของทุนต่ำกว่าอัตราส่วนมาตรฐานและลดลงทุกปี อาจเป็นเพราะสหกรณ์มีรายได้ลดลง เนื่องจากมีจำนวนสมาชิกลดลงทุกปี และมีรายจ่ายจากเงินเดือนพนักงาน เงินสวัสดิการพนักงานและสมาชิกมีแนวโน้มเพิ่มมากขึ้น

สหกรณ์มีอัตราค่าใช้จ่ายเฉลี่ยเป็นร้อยละ 22.56 โดยเมื่อเปรียบเทียบกับเกณฑ์อัตราส่วนมาตรฐานของกลุ่มเป็นร้อยละ 36.51 ซึ่งต่ำกว่าเกณฑ์อัตราส่วนมาตรฐานของกลุ่ม แสดงว่าสหกรณ์ยังมีประสิทธิภาพในการดำเนินงาน สามารถควบคุมค่าใช้จ่ายได้ แต่มีแนวโน้มเพิ่มขึ้นไม่มากนัก นั่นอาจเป็นเพราะว่าภาวะเศรษฐกิจและสังคมส่งผลให้ค่าครองชีพสูงขึ้น

สหกรณ์มีอัตรากำไรสุทธิเฉลี่ยเท่ากับร้อยละ 77.44 เมื่อเทียบกับเกณฑ์อัตราส่วนมาตรฐานของกลุ่มซึ่งเป็นร้อยละ 63.49 สหกรณ์ยังมีอัตรากำไรสุทธิสูงกว่าเกณฑ์อัตราส่วนมาตรฐานของกลุ่ม ซึ่งแสดงว่าสหกรณ์ดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพ แต่อัตรากำไรสุทธิมีแนวโน้มลดลง อาจเป็นเพราะสหกรณ์มีสมาชิกลาออกเนื่องจากบริษัทในเครือสหยูเนี่ยนเขตบางปู จำกัด มีการลดปริมาณพนักงานลง จึงทำให้รายได้ของสหกรณ์ลดลง และสหกรณ์ก็ได้มีการลดค่าใช้จ่ายด้วยแล้ว

1.2.2 ด้านกระบวนการภายใน

จากการวิจัยกระบวนการภายในของสหกรณ์ออมทรัพย์พนักงานในเครือสหยูเนี่ยนเขตบางปู จำกัด จังหวัดสมุทรปราการ ได้ทำการศึกษาถึงกระบวนการบริหารจัดการภายในองค์กรของสหกรณ์ออมทรัพย์พนักงานในเครือสหยูเนี่ยนเขตบางปู จำกัด จังหวัดสมุทรปราการ ในประเด็นต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการบริหารจัดการภายในองค์กร ได้แก่ การศึกษาว่าสหกรณ์มีกลยุทธ์ (Strategy) เพื่อใช้เป็นแนวทางในการขับเคลื่อนสหกรณ์อย่างไร ผู้บริหารของสหกรณ์มีรูปแบบ (Style) ในการบริหารสหกรณ์อย่างไร และสหกรณ์มีค่านิยมร่วม (Shared Value) หรือวัฒนธรรมขององค์กรที่จะเป็นศูนย์รวมสมาชิกสหกรณ์ หรือไม่ อย่างไร จากการศึกษา พบว่า สหกรณ์ออมทรัพย์พนักงานในเครือสหยูเนี่ยนเขตบางปู จำกัด จังหวัดสมุทรปราการ มีการจัดทำแผนกลยุทธ์ของสหกรณ์ ตามกระบวนการจัดทำแผนกลยุทธ์ โดยมีการกำหนดวิสัยทัศน์ เป้าหมาย

พันธกิจ วัตถุประสงค์ กลยุทธ์ ระหว่างปี 2547-2550 มีกลยุทธ์ในการพัฒนาโครงสร้าง ระเบียบระบบบริหารการเงิน สินเชื่อ ระบบสารสนเทศ การประชาสัมพันธ์ การส่งเสริมจริยธรรม การส่งเสริมและมีส่วนร่วมในการพัฒนาสังคม ชุมชน กำหนดไว้ตามแผนกลยุทธ์ ซึ่งจะทำให้สมาชิกของสหกรณ์ทราบจุดอ่อน จุดแข็ง โอกาส อุปสรรค ซึ่งเป็นปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอกที่มีผลต่อการดำเนินงานสหกรณ์ ผู้บริหารสหกรณ์มีแนวทางการบริหารงานตามแผนปฏิบัติงานที่กำหนด โดยเกิดจากการร่วมกันคิด ร่วมกันจัดทำ ซึ่งจะส่งผลให้สหกรณ์ได้รับการพัฒนาไปในทิศทางที่เหมาะสม ครอบคลุมทุกด้าน แต่การกำหนดรายละเอียดของแผนกลยุทธ์ของสหกรณ์ยังไม่มีกำหนดตัวชี้วัด กำหนดเวลาเสร็จสิ้นของแต่ละกลยุทธ์ แต่การที่สหกรณ์มีแผนที่จะจัดทำแผนกลยุทธ์ในปีงบประมาณ 2551-2554 เพื่อใช้เป็นแผนทิศทางในการดำเนินงานของสหกรณ์ แสดงให้เห็นว่า สหกรณ์ให้ความสำคัญกับแผนกลยุทธ์ที่จะใช้เป็นเครื่องมือในการดำเนินการ กำกับ ตรวจสอบ วัด ประเมินผลการปฏิบัติงาน ซึ่งผู้บริหารของสหกรณ์ คือ คณะกรรมการดำเนินการของสหกรณ์จะใช้เป็นเครื่องมือในการบริหารสหกรณ์ให้ดำเนินการได้ตามวัตถุประสงค์ต่อไป

รูปแบบการบริหารจัดการ (Style) ของผู้บริหารก็นับว่ามีส่วนสำคัญในการขับเคลื่อนสหกรณ์ให้เป็นไปตามแผนปฏิบัติงาน หรือทิศทางใด ถึงแม้ว่าสหกรณ์มีแผนกลยุทธ์ที่ผ่านกระบวนการจัดทำมาอย่างดีแล้วก็ตาม แผนกลยุทธ์นั้นอาจจะไม่มีความหมายในทางปฏิบัติหากผู้บริหารไม่สนใจ ไม่ให้ความสำคัญ แต่จากการศึกษาประวัติความเป็นมาของการจัดตั้งสหกรณ์ บทบาทของผู้บริหารของบริษัท ที่เข้ามามีส่วนร่วมในกิจกรรมต่าง ๆ ทั้งทางตรงและทางอ้อม เช่น การอนุญาตให้ใช้สถานที่ การใช้เวลางานเพื่อเข้าประชุม การเข้ามาเป็นผู้บริหารของสหกรณ์ ย่อมแสดงให้เห็นว่าผู้บริหารของหน่วยงานให้ความสำคัญ มีทัศนคติที่ดี เข้าใจการสหกรณ์ และเห็นประโยชน์ของการสหกรณ์ในการพัฒนาความเป็นอยู่ของพนักงานหรือสมาชิก และจากการศึกษาการบริหารจัดการสหกรณ์ของผู้บริหารสหกรณ์ และผลดำเนินการของสหกรณ์ พบว่า สหกรณ์มีบรรยากาศของการมีส่วนร่วม ทั้งในการแสดงความคิดเห็นในเชิงสร้างสรรค์ การประชุม และผลสำเร็จของการดำเนินงาน (ถ้าไรของสหกรณ์) ซึ่งการเกิดบรรยากาศความเป็นกันเอง การมีส่วนร่วมส่วนหนึ่งเกิดจากรูปแบบ (Styles) ของผู้บริหาร แต่หากพิจารณาในด้านค่านิยมร่วม (Shared Value) ของสมาชิกสหกรณ์ พบว่า สมาชิกสหกรณ์ออมทรัพย์พนักงานในเครือสหยูเนี่ยนเขตบางปู จำกัด จังหวัดสมุทรปราการ ยังไม่มีวัฒนธรรมองค์กร หรือแนวความคิดใดที่เป็นคุณค่าร่วมขององค์กร จะมีก็แต่เพียงการได้รับรู้ รับทราบอุดมการณ์ หลักการ วิธีการสหกรณ์ และคุณค่าของสหกรณ์ ที่ได้รับการหล่อหลอมสู่สมาชิก ซึ่งจะประกอบในการดำเนินกิจกรรมสหกรณ์ และเป็นคุณค่าสู่สมาชิกสหกรณ์ด้วย

1.3 ปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินงานของสหกรณ์ออมทรัพย์พนักงานใน เครือข่ายนิคมอุตสาหกรรมบางปู จำกัด จังหวัดสมุทรปราการ

1.3.1 สหกรณ์มีสมาชิกเข้าและสมาชิกออกเป็นจำนวนมากในระหว่างปี ส่งผลต่อการพิจารณาเงินกู้ การส่งชำระคืนเงินกู้ ตลอดจนการสะสมทุนเรือนหุ้น การรับฝากเงินของสมาชิก จึงทำให้มีแนวโน้มลดลง

1.3.2 สหกรณ์นำเงินทุนส่วนใหญ่ที่มาจากทุนเรือนหุ้น ซึ่งมีต้นทุนทางการเงินสูง ไปลงทุนทั้งในระยะสั้นและระยะยาว โดยซื้อพันธบัตรรัฐบาล ซื้อตั๋วสัญญาใช้เงินและถือหุ้นในชุมนุมสหกรณ์ออมทรัพย์แห่งประเทศไทย ซึ่งได้รับผลตอบแทนต่ำกว่าส่วนของทุน ทำให้สหกรณ์คิดดอกเบี้ยเงินกู้จากสมาชิกในอัตราที่สูง

1.3.3 พระราชบัญญัติสหกรณ์ พ.ศ.2542 มีข้อจำกัดในการนำเงินไปลงทุนของสหกรณ์ สหกรณ์ไม่สามารถนำเงินไปลงทุนในการลงทุนที่ให้ผลตอบแทนสูงเนื่องจากขัดกับกฎหมาย ระเบียบและข้อบังคับ

1.3.4 สหกรณ์ขาดการประชาสัมพันธ์ สื่อข้อมูลข่าวสารต่าง ๆ ที่แจ้งให้กับสมาชิกไม่เพียงพอ ตลอดจนการให้ความรู้เรื่องอุดมการณ์ หลักการ วิธีการ และคุณค่าของสหกรณ์ ทำให้สมาชิกยังไม่เข้าใจสหกรณ์เท่าที่ควร คิดว่ามาเป็นสมาชิกสหกรณ์แล้วสามารถกู้เงินได้

1.3.5 ระบบคอมพิวเตอร์ของสหกรณ์ยังไม่สามารถเชื่อมต่อกับหน่วยงานต่าง ๆ ของบริษัททั้งหมดได้ สหกรณ์ยังไม่มีเว็บไซต์ของสหกรณ์เองในการเผยแพร่ข่าวสาร

2. อภิปรายผล

จากการวิจัยการวิเคราะห์ผลการดำเนินงานและฐานะทางการเงินของสหกรณ์ออมทรัพย์พนักงานในเครือข่ายนิคมอุตสาหกรรมบางปู จำกัด จังหวัดสมุทรปราการ โดยนำเทคนิค Balanced Scorecard มาใช้ในการวิเคราะห์เพียง 2 ด้าน ในด้านการเงิน และด้านกระบวนการภายใน ผลการศึกษามีประเด็นที่นำมาอภิปรายผล ดังนี้

สภาพทั่วไปของ สหกรณ์ออมทรัพย์พนักงานในเครือข่ายนิคมอุตสาหกรรมบางปู จำกัด จังหวัดสมุทรปราการ จัดตั้งขึ้นเพื่อเป็นสวัสดิการแก้ไขปัญหาความเดือดร้อนด้านการเงินของพนักงานบริษัทในกลุ่มสหกรณ์ ได้รับการจดทะเบียนจัดตั้งตามพระราชบัญญัติสหกรณ์ ปี พ.ศ. 2511 เมื่อวันที่ 23 มิถุนายน พ.ศ. 2529 และได้เริ่มประกอบธุรกิจตั้งแต่วันที่ 1 มกราคม พ.ศ.2530 โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อส่งเสริมผลประโยชน์ทางเศรษฐกิจ และสังคมของบรรดาสมาชิกให้รู้จักการประหยัด รู้จักออมเพื่อจะได้มีฐานะทางเศรษฐกิจที่ดีขึ้น สหกรณ์ดำเนินธุรกิจเจริญก้าวหน้า

มีกำไรสุทธิจากการดำเนินงานทุกปี สามารถให้บริการกับสมาชิกได้ทั่วถึง และจัดสรรเงินกำไรสุทธิมาเป็นเงินปันผลและเงินเฉลี่ยคืนตามส่วนของธุรกิจที่ทำกับสหกรณ์ ให้กับสมาชิกได้ทุกปี ทำให้สมาชิกมีรายได้เพิ่มขึ้นสามารถแก้ไขปัญหาด้านการเงินของสมาชิกได้ในระดับหนึ่ง

2.1 ด้านการเงิน

ผลการดำเนินงานและฐานะทางการเงินของสหกรณ์ออมทรัพย์พนักงานในเครือสหยูเนี่ยนเขตบางปู จำกัด จังหวัดสมุทรปราการ ระหว่างปี พ.ศ.2548 – 2550 สหกรณ์มีเงินทุนของสหกรณ์เอง และมีปริมาณเพียงพอในการให้บริการกับสมาชิกอย่างทั่วถึง มีการทำธุรกิจธนกิจ เงินทุนดังกล่าวมาจากการถือหุ้นและเงินฝากจากสมาชิก ถือว่าเป็นทุนของสหกรณ์เอง

สหกรณ์มีโครงสร้างทุนดำเนินงาน ส่วนใหญ่มาจากทุนเรือนหุ้น เงินสำรอง และเงินรับฝากจากสมาชิก ซึ่งเป็น โครงสร้างที่มีทุนของตนเอง ถือว่าเป็น โครงสร้างที่มีความแข็งแกร่ง มีปริมาณเพียงพอในการให้บริการกับสมาชิกอย่างทั่วถึง ในการทำธุรกิจธนกิจ สหกรณ์จัดหาเงินทุนส่วนใหญ่จากภายในสหกรณ์เอง โดยการระดมทุนจากการถือหุ้นและเงินรับฝากของสมาชิก ซึ่งมีแนวโน้มลดลงอาจเป็นเพราะสหกรณ์มีสมาชิกลาออกจำนวนมาก เนื่องจากบริษัทยูเนี่ยน

อุตสาหกรรมสิ่งทอ จำกัด มีการปรับลดปริมาณพนักงานลง จึงทำให้จำนวนเงินทุนเรือนหุ้นและเงินรับฝากจากสมาชิกลดลง สหกรณ์ใช้เงินทุนโดยนำไปลงทุนในสินทรัพย์ซึ่งส่วนใหญ่เป็นเงินลงทุนระยะสั้นและระยะยาว ซึ่งเป็นพันธบัตรรัฐบาล ตั๋วสัญญาใช้เงิน และถือหุ้นชุมนุมสหกรณ์ออมทรัพย์แห่งประเทศไทย เป็นการลงทุนที่มั่นคง มีความเสี่ยงน้อย เป็นไปตามกฎหมายว่าด้วยสหกรณ์ ข้อบังคับและระเบียบที่เกี่ยวข้องของสหกรณ์ สหกรณ์ยังใช้เวทีในการเชื่อมโยงเครือข่ายธุรกิจในการนำเงินไปฝากกับสหกรณ์อื่น ซึ่งได้รับผลตอบแทนสูงกว่านำไปฝากกับธนาคารพาณิชย์ และยังให้สมาชิกกู้ยืมทั้งในระยะสั้นและระยะยาว สหกรณ์มีสภาพคล่องเพิ่มขึ้นทุกปี ทำให้มีสินทรัพย์หมุนเวียนมากพอที่จะชำระหนี้ระยะสั้นได้ดี ด้านความสามารถในการจัดการหนี้สิน สหกรณ์มีหนี้สินส่วนใหญ่เป็นเงินรับฝากของสมาชิก ต่ำกว่าทุนของสหกรณ์ แสดงว่าสหกรณ์มีความน่าเชื่อถือสำหรับเจ้าหนี้ มีวิธีการจัดเก็บเงินจากลูกหนี้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีเงินทุนเหลือจากการทำธุรกิจ สหกรณ์ควรนำเงินไปลงทุนให้ได้ผลตอบแทนสูงสุด เพื่อเพิ่มรายได้ให้กับสหกรณ์ ในด้านความสามารถในการจัดการสินทรัพย์ สหกรณ์มีความสามารถในการใช้สินทรัพย์ก่อให้เกิดรายได้เพิ่มสูงขึ้นทุกปี ในด้านความสามารถในการทำกำไร สหกรณ์มีผลตอบแทนต่อส่วนของสินทรัพย์และส่วนของทุนต่ำกว่าอัตราส่วนมาตรฐานและมีแนวโน้มลดลงทุกปี อาจเป็นเพราะสหกรณ์มีรายได้ลดลง เนื่องจากมีจำนวนสมาชิกลดลงทุกปี และมีค่าใช้จ่ายเพิ่มขึ้นไม่มากนักอาจเป็นเพราะว่าภาวะเศรษฐกิจและสังคม น้ำมันแพง ค่าเงินบาทแข็งตัว ส่งผลให้ค่าครองชีพสูงขึ้น สหกรณ์ยังมีอัตรากำไรสุทธิสูงกว่าเกณฑ์อัตราส่วนมาตรฐานของกลุ่ม ซึ่งแสดงว่าสหกรณ์

ดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพ แต่อัตรากำลังสุทธิมีแนวโน้มลดลง อาจเป็นเพราะสหกรณ์มีสมาชิกลาออกเนื่องจากบริษัทผู้ยื่นอุตสาหกรรมสิ่งทอ จำกัด มีการปรับลดปริมาณพนักงานลง จึงทำให้รายได้ของสหกรณ์ลดลง และสหกรณ์ก็ได้มีการลดค่าใช้จ่ายด้วยแล้ว

2.2 ด้านกระบวนการภายใน

กระบวนการบริหารจัดการภายในขององค์กร แต่ละองค์กรจะมีความเฉพาะ และมีความแตกต่างของแต่ละองค์กรซึ่งรวมถึงสหกรณ์ก็มีลักษณะเช่นเดียวกัน ซึ่งขึ้นอยู่กับปัจจัยต่าง ๆ ทั้งปัจจัยภายนอกและปัจจัยภายในขององค์กร ปัจจัยภายในที่สำคัญของสหกรณ์ออมทรัพย์พนักงานในเครือสหกรณ์เขตนางพญา จำกัด ที่ทำการศึกษานี้ ได้แก่ 1. การกำหนดกลยุทธ์ (Strategy) ของสหกรณ์ เพื่อเป็นแนวทางสู่การปฏิบัติอย่างมีเป้าหมาย เป็นเครื่องมือที่กำหนดทิศทางให้องค์กรสามารถขับเคลื่อนไปในทิศทางที่ถูกต้อง เหมาะสม 2. ลักษณะรูปแบบของผู้บริหาร (Styles) ในการบริหารจัดการองค์กร หากผู้บริหารมีรูปแบบการบริหารอย่างไร ภาพลักษณ์ของสหกรณ์ การปฏิบัติของสมาชิกสหกรณ์ก็จะเป็นไปตามนั้น เช่น การสร้างบรรยากาศการมีส่วนร่วม บรรยากาศแบบเผด็จการ แบบประชาธิปไตย และ 3. ค่านิยมร่วม (Shared Value) ขององค์กร หรือวัฒนธรรมองค์กร นับว่าโดยส่วนใหญ่องค์กรทั่ว ๆ ไป รวมทั้งสหกรณ์จะไม่มีค่านิยมร่วม จะมีเพียงแต่แผนงาน เป้าหมายองค์กร วิสัยทัศน์ กลยุทธ์เพื่อเป็นแนวทางในการปฏิบัติงานร่วมกันเท่านั้น หากสหกรณ์มีค่านิยมร่วม (Shared Value) หรือคุณค่าร่วมกันของสมาชิกก็จะเป็นศักยภาพภายในที่ทรงพลังจะขับเคลื่อนสหกรณ์โดยคนในสหกรณ์ทุกฝ่าย นับตั้งแต่สมาชิก เจ้าหน้าที่ คณะกรรมการ ดำเนินการ ให้สู่เป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ และมีความชัดเจนในทางปฏิบัติ แต่การที่สหกรณ์หรือองค์กรใดจะเกิดค่านิยมร่วม หรือวัฒนธรรมองค์กร นั้น ไม่ใช่เป็นเรื่องที่เกิดขึ้นได้ง่าย ๆ ต้องอาศัยความต่อเนื่อง ความเข้าใจ การผลักดันของทุกฝ่ายร่วมกันอย่างสม่ำเสมอ จึงจะทำให้การบริหารจัดการภายในของสหกรณ์มีประสิทธิภาพ

สหกรณ์น่าจะมีการกำหนดคุณค่าร่วม เพื่อสร้างจิตสำนึกให้กับบุคลากรของสหกรณ์ได้แก่สมาชิก คณะกรรมการดำเนินการ และเจ้าหน้าที่ ได้ตระหนักถึงจนกลายเป็นนิสัย ก็จะเป็นกำลังสำคัญในการผลักดันให้การดำเนินงานของสหกรณ์ มีเป้าหมาย มีคุณค่า มีทิศทาง และประสบความสำเร็จ ทำให้สมาชิกอยู่ดี กินดี มีสันติสุข ดังเช่น กรมส่งเสริมสหกรณ์ที่กำลังจะประกาศใช้คุณค่าร่วม คือ

CPD – MCLI

MCLI ประกอบด้วย

Merit (คุณธรรม)

Creativity Participation (การมีส่วนร่วมอย่างสร้างสรรค์)

Learning Organization (องค์กรแห่งการเรียนรู้)

Integration (การเกื้อกูลกัน)

หากวิเคราะห์หาค่า CPD – MCLI ของกรมส่งเสริมสหกรณ์หรือคุณค่าร่วมแล้วจะเห็นได้ว่า ทั้งหมดมีอยู่ในคุณค่าของสหกรณ์ สหกรณ์ออมทรัพย์พนักงานในเครือข่ายนิคมเขตบางปู จำกัด จังหวัดสมุทรปราการ แทบจะไม่ต้องไปสร้างคุณค่าร่วมใหม่เลย เพียงแต่ประชาสัมพันธ์ ปลุกฝัง และสร้างจิตสำนึกให้บุคลากรของสหกรณ์ได้เข้าใจ ตระหนักถึง จนกลายเป็นนิสัย ก็จะทำให้สหกรณ์ประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้

นอกจากปัจจัยภายใน 3 ประการดังกล่าวแล้ว การบริหารจัดการภายในต้องดำเนินการให้สอดคล้องกับปัจจัยภายนอกที่มีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา และไม่สามารถควบคุมได้ ทั้งในด้านเศรษฐกิจ การเมือง สังคม วัฒนธรรม เทคโนโลยี เป็นต้น

สำหรับ ผลการวิจัยครั้งนี้มีความสอดคล้องกับงานวิจัยอื่น ๆ ที่วิจัยเกี่ยวกับประสิทธิภาพทางการเงิน ประสิทธิภาพขององค์กร และระบบการบริหารจัดการองค์กร ดังนี้
 วาสนา สุนาวาศิ (2524 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง “วิเคราะห์การดำเนินงานสหกรณ์ออมทรัพย์ข้าราชการจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย จำกัด” ผลการวิจัยพบว่า ประสิทธิภาพการดำเนินงานของสหกรณ์อยู่ในเกณฑ์ที่ดี มีอัตราส่วนต่าง ๆ เป็นไปตามมาตรฐานที่กรมตรวจบัญชีสหกรณ์กำหนด มีสินทรัพย์ทุนดำเนินงาน รายได้ และกำไรเพิ่มขึ้นทุก ๆ ปี ในด้านบริการแก่สมาชิก เป็นไปตามความต้องการของวัตถุประสงค์ในการจัดตั้งสหกรณ์ ในเรื่องการออมและการกู้ยืมเงินของสมาชิกสามารถแก้ปัญหาทางเศรษฐกิจได้ถึงร้อยละ 80 กู้ยืมเงินจากสหกรณ์ ตลอดระยะเวลาการเป็นสมาชิก
 สหกรณ์ เกษมา ไตรรัตน์รัมย์ (2543 : บทคัดย่อ) ได้ทำการวิจัยการประเมินผลการดำเนินงานขององค์กร ด้วยเครื่องมือ Balanced Scorecard โดยการศึกษาจากธุรกิจอุตสาหกรรม จำนวน 85 ราย ธุรกิจบริการ 74 ราย และธุรกิจการค้า 26 ราย จากผลการศึกษาพบว่า ธุรกิจทุกประเภทมีการปฏิบัติและให้ความสำคัญมากในด้านนโยบาย การวางแผนและกลยุทธ์ การจัดทำงบประมาณ การติดตามการควบคุม และระบบการประเมินผลที่เน้นผลโดยรวมขององค์กร การสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่มุ่งเน้นให้เกิดความรักองค์กร มุ่งเน้นให้เกิดความสำเร็จของงาน และมุ่งเน้นการให้ความสำคัญแก่พนักงานในด้านของคุณภาพของสินค้าและบริการ และมีการนำระบบการบริหาร และการประเมินผลไปเปรียบเทียบกับธุรกิจอื่นที่มีผลการดำเนินงานที่ดีกว่าหรือเรียกว่าการ Benchmark นั้นพบว่า

ธุรกิจให้ความสำคัญมาก โดยเฉพาะอย่างยิ่งธุรกิจที่มียอดขายสูงจะให้ความสำคัญกับการทำ Benchmark มากกว่าธุรกิจที่มียอดขายต่ำ และพบว่าธุรกิจที่มีผู้ร่วมทุนจากต่างประเทศ ผู้บริหารองค์กรธุรกิจส่วนใหญ่มีทัศนคติเห็นด้วยว่าควรให้ความสำคัญและปรับปรุงระบบการประเมินผล การดำเนินงานขององค์กรให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ เป้าหมายและแผนงานที่มีการปรับเปลี่ยนอยู่เสมอ นอกจากนี้ ระบบการประเมินผลจะต้องได้รับการสนับสนุนจากผู้บริหารและยอมรับจากพนักงาน และผู้บริหารยังเห็นด้วยกับการส่งเสริมความคิดหรือกลยุทธ์ใหม่ รวมถึงการสนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้ในองค์กรและการนำระบบสารสนเทศเข้ามาใช้รวบรวมข้อมูลข่าวสารเพื่อสนับสนุน การจัดการเชิงกลยุทธ์และพบว่าระบบ Balanced Scorecard เป็นเครื่องมือสำคัญที่ช่วยให้วิสัยทัศน์ ของผู้บริหารมีความชัดเจนและเรียบง่ายขึ้น ซึ่งจะนำไปสู่การปรับปรุงการบริหารให้ดียิ่งขึ้นและ ระบบ Balanced Scorecard ช่วยให้ผู้บริหารสามารถมองเห็นถึงผลการปฏิบัติงานในหลาย ๆ ด้าน ในเวลาเดียวกัน

3. ข้อเสนอแนะ

3.1 ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

จากการวิจัยการวิเคราะห์ผลการดำเนินงานและฐานะทางการเงินของสหกรณ์ออมทรัพย์พนักงานในเครือสหยูเนี่ยนเขตบางปู จำกัด จังหวัดสมุทรปราการ ระหว่างปี พ.ศ.2548 – 2550

3.1.1 สหกรณ์ได้รับการสนับสนุนช่วยเหลือจากบริษัทยูเนี่ยนอุตสาหกรรมสิ่งทอ จำกัด เป็นอย่างดี ทั้งในด้านสถานที่ การหักเงิน ณ ที่จ่าย การให้พนักงานระดับสูงของบริษัทเป็น กรรมการสหกรณ์ ทั้งยังช่วยกำกับดูแลการดำเนินงานอย่างใกล้ชิด ทำให้การบริหารงานมีความราบรื่นและเข้มแข็ง ดำเนินกิจการมาด้วยความเรียบร้อย

3.1.2 สหกรณ์ใช้เงินทุนส่วนใหญ่ซึ่งเป็นเงินทุนภายในของสหกรณ์เองหาผลประโยชน์จากภายนอกเกินกว่าครึ่งหนึ่งของทุนดำเนินงานทั้งสิ้น ดังนั้นการเปลี่ยนแปลงของอัตราดอกเบี้ยที่ผันผวนอย่างรวดเร็ว มีผลทำให้สหกรณ์ต้องรับภาระดอกเบี้ยที่สูงขึ้น และผลตอบแทนการลงทุนภายนอกที่ต่ำลง จึงมีผลกระทบต่อการทำงานของสหกรณ์ได้มาก

3.1.3 สภาพคล่องทางการเงิน ความเพียงพอของสภาพคล่องต่อความต้องการของสหกรณ์ถือว่าเพียงพอ สหกรณ์มีสินทรัพย์หมุนเวียนมากกว่าหนี้สินของสหกรณ์ มีความสามารถในการระดมทุนดีขึ้น การหมุนเวียนของเงินสดเป็นไปอย่างสม่ำเสมอ แสดงถึงความสามารถคุ้มครองหนี้สินระยะสั้นได้ทั้งจำนวน

3.1.4 สหกรณ์ควรมีที่ปรึกษาในการลงทุน เนื่องจากสหกรณ์มีเงินทุนในการดำเนินงานสิ้นระบบจำนวนมาก จำเป็นต้องอาศัยประสบการณ์ ความรู้ ความสามารถเฉพาะด้านจากมืออาชีพที่มีความเชี่ยวชาญด้านการลงทุนทางการเงินเพื่อให้ได้ผลตอบแทนสูงสุด และมีความเสี่ยงน้อยที่สุด

3.1.5 สหกรณ์จำเป็นต้องให้การศึกษอบรมบุคลากรในสหกรณ์ เพื่อให้คณะกรรมการ และฝ่ายจัดการมีความรู้ ความสามารถ ในการบริหารจัดการเงินทุนซึ่งมีอยู่จำนวนมาก ได้อย่างมีประสิทธิภาพ และให้การศึกษอบรมแก่สมาชิกเพื่อให้รู้ถึง หลักการ วิธีการสหกรณ์ อุดมการณ์ สหกรณ์ สิทธิ และหน้าที่ของสมาชิก โดยเฉพาะคุณค่าของสหกรณ์ ซึ่งเป็นคุณค่าร่วมของสหกรณ์ ควรจะต้องปลูกฝังจนกลายเป็นนิสัย

3.1.6 สหกรณ์ควรมีการจัดทำแผนกลยุทธ์ต่อไปเพื่อใช้เป็นทิศทาง และแนวทางในการบริหารงานของสหกรณ์ ในระยะเวลา 3-5 ปี และควรมีการกำหนดตัวชี้วัดที่ชัดเจน สามารถติดตามประเมินผลการปฏิบัติงานได้

3.2 ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

จากการวิจัยการวิเคราะห์ผลการดำเนินงานและฐานะทางการเงินของสหกรณ์ออมทรัพย์พนักงานในเครือข่ายนิคมเขตบางปู จำกัด จังหวัดสมุทรปราการ ระหว่างปี พ.ศ.2548 – 2550 โดยใช้เทคนิค Balanced Scorecard วิเคราะห์เพียง 2 มุมมอง ในมุมมองด้านการเงิน และมุมมองด้านกระบวนการภายในเนื่องจากมีระยะเวลาจำกัดในการวิจัย

3.2.1 ผู้วิจัยในครั้งต่อไปควรวิจัยเพิ่มในอีก 2 มุมมอง ได้แก่ มุมมองด้านลูกค้า หรือความพึงพอใจของสมาชิก และมุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนา

3.2.2 การวิจัยในมุมมองด้านกระบวนการภายในควรจะใช้เครื่องมือที่เป็นองค์ประกอบสำคัญในการบริหารองค์กร (McKinsey's 7 S Model) ทั้ง 7 องค์ประกอบ

3.2.3 ควรวิเคราะห์เปรียบเทียบผลการดำเนินงานกับสหกรณ์อื่นที่มีขนาดการค้าเงินธุรกิจใกล้เคียงกัน

บรรณานุกรม

- เกษมา ไตรรัตน์ารศรี (2543) “การประเมินผลการดำเนินงานขององค์กรด้วยเครื่องมือ *Balanced Scorecard*” วิทยานิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต กรุงเทพฯ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
- เกษรี ณรงค์เดช (2528) รายงานการเงิน กรุงเทพฯ: อมรินทร์ พรินต์ติ้งกรุ๊ป จำกัด
- กรมตรวจบัญชีสหกรณ์ (2545) คู่มือการใช้งานอัตราส่วนมาตรฐานทางการเงินของสหกรณ์และกลุ่มเกษตรกร. กลุ่มวิเคราะห์ข้อมูลสถิติการเงินเชิงวิจัย. กองประมวลผลและพัฒนาสารสนเทศ. กรมตรวจบัญชีสหกรณ์. กรุงเทพมหานคร.(อค์สำเนา)
- _____ (2548) คู่มือการประยุกต์ใช้ CAMELS ANALYSIS วิเคราะห์ภาวะเศรษฐกิจทางการเงินของสหกรณ์และกลุ่มเกษตรกร. ส่วนวิจัยและพัฒนาสารสนเทศทางการเงิน. สำนักเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร. กรมตรวจบัญชีสหกรณ์. กรุงเทพมหานคร.(อค์สำเนา)
- กรมส่งเสริมสหกรณ์ (2550) การสหกรณ์ในประเทศไทย กรุงเทพมหานคร ฝ่ายเผยแพร่และประชาสัมพันธ์ สำนักพัฒนาและถ่ายทอดเทคโนโลยีการสหกรณ์
- _____ (2550) สถิติสหกรณ์ในประเทศไทยปี 2550 กรุงเทพมหานคร โรงพิมพ์ชุมนุมสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย จำกัด
- _____ (2550) สถิติสหกรณ์ในประเทศไทยปี 2550 (ฉบับสังเขป) กรุงเทพมหานคร โรงพิมพ์ชุมนุมสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย จำกัด
- จิรภา ศักดิ์กิตติมาลัย (2542) การเงินธุรกิจ เชียงราย สถาบันราชภัฏเชียงราย.
- ชัยสิทธิ์ เฉลิมมีประเสริฐ (2546) ความพร้อมของหน่วยงานภาครัฐในการบริหารจัดการระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ชาติ (*Strategic Performance Based Budgeting : SPBB*) และกรณีตัวอย่างกรมควบคุมโรค กระทรวงสาธารณสุข พิมพ์ครั้งที่ 2 กรุงเทพฯ บริษัท ธนรัชการพิมพ์ จำกัด
- ดวงมณี โกมารทัต (2546) การบัญชีต้นทุน กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
- นวลละออ เตกาญจนวนิช (2535) “การวิเคราะห์การบริหารเงินทุนของสหกรณ์ออมทรัพย์ครูโรงเรียนรัฐบาล” วิทยานิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
- เบญจมาพร พงษ์ศักดิ์ภักดี “ระบบบัญชีและการวิเคราะห์งบการเงิน” (อค์สำเนา)
- ปัญญา หิรัญรัมย์ และ ส่งเสริม หอมกลิ่น (2548) “งบการเงินของสหกรณ์” ใน *ประมวลสาระชุดวิชาการบัญชีและการเงินสหกรณ์เพื่อการบริหารสหกรณ์* หน้าที่ 2 หน้า 2-7 นนทบุรี มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช สาขาวิชาส่งเสริมการเกษตรและสหกรณ์

- ลักขณา ยิ่งธงชัย “การวัดผลการปฏิบัติงานด้วยเทคนิค *Balanced Scorecard* ศึกษากรณี : ธนาคารออมสินสาขากาฬสินธุ์” รายงานการศึกษาปัญหาพิเศษบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม มหาวิทาลัยมหาสารคาม, 2543
- วรศักดิ์ ทุมมานนท์ (2542) *ระบบการวัดผลการปฏิบัติงานคุณภาพ (The Balanced Scorecard)* วารสารบริหารธุรกิจจรังสิต. 3 (กรกฎาคม-ธันวาคม) : 44-49
- พสุ เดชะรินทร์ (2546) *Balanced Scorecard* รู้ลึกในการปฏิบัติ. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ โรงพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
- วาสนา สุมนาวดี (2534) “วิเคราะห์การดำเนินงานสหกรณ์ออมทรัพย์ข้าราชการจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย จำกัด” วิทยานิพนธ์ปริญญาศิลปศาสตรมหาบัณฑิต
- ศรีเพ็ญ ทรัพย์มันชัย (2541) *The Balanced Scorecard* เทคนิคการวัดผลการดำเนินงานกลยุทธ์ วารสารบริหารธุรกิจ. 77 (มกราคม-มีนาคม) : 37
- สหกรณ์ออมทรัพย์พนักงานในเครือสหยูเนียนเขตบางปู จำกัด (2548) รายงานผลการดำเนินงาน ประจำปี 2548
- _____ (2549) รายงานผลการดำเนินงานประจำปี 2549
- _____ (2550) รายงานผลการดำเนินงานประจำปี 2550
- สอน โอมแพน (2544) “การวัดการดำเนินงานขององค์กรด้วยเทคนิค *Balanced Scorecard* : ศึกษากรณีสหกรณ์ออมทรัพย์ร่องเอ็ด จำกัด” รายงานการศึกษาปัญหาพิเศษบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต มหาสารคาม มหาวิทาลัยมหาสารคาม
- สำนักงานสหกรณ์จังหวัดสมุทรปราการ (2551) “ข้อมูลจังหวัดสมุทรปราการ” ค้นคืนวันที่ 5 กุมภาพันธ์ 2551 จาก http://210.246.196.13/ewt/cpd_samutprakan/
- สิทธิศักดิ์ พลฤษ์ปิติกุล (2546) *การบริหารกลยุทธ์และผลสัมฤทธิ์ขององค์กรด้วยวิธี *Balanced Scorecard** รู้ลึกในการปฏิบัติ. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ : สมาคมส่งเสริมเทคโนโลยี (ไทย-ญี่ปุ่น)
- สุรัชย์ โยคะสิงห์ (2543) ปัจจัยที่ส่งผลต่อการดำเนินงานของสหกรณ์ออมทรัพย์ : กรณีศึกษา สหกรณ์ออมทรัพย์สามัญศึกษาจังหวัดกาฬสินธุ์ จำกัด สหกรณ์ออมทรัพย์ครูกาฬสินธุ์ จำกัด เล่ม วิทยานิพนธ์ ก.ศ.ม. มหาวิทาลัยมหาสารคาม
- อัจฉรา จันทร์ฉาย (2538) *การวางแผนกลยุทธ์และการจัดทำ BSC*. พิมพ์ครั้งที่ 5. กรุงเทพฯ โรงพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ภาคผนวก

ภาคผนวก ก

**เกณฑ์อัตราส่วนมาตรฐานทางการเงินสหกรณ์ออมทรัพย์
กรมตรวจบัญชีสหกรณ์ พ.ศ. 2545**

เกณฑ์อัตราส่วนมาตรฐานทางการเงินสหกรณ์ออมทรัพย์

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

ที่มา: กลุ่มวิเคราะห์ข้อมูลสถิติการเงินเชิงวิจัย กองประมวลผลและพัฒนาระบบสารสนเทศ กันยายน 2545

เกณฑ์การจัดขนาดสหกรณ์ / กลุ่มเกษตรกร

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

หมายเหตุ : การใช้เกณฑ์การจัดขนาดสหกรณ์และกลุ่มเกษตรกร

- ผู้ใช้พิจารณาว่าสหกรณ์และกลุ่มเกษตรกรที่ต้องการวัดขนาดนั้น มีช่วงทุนดำเนินงานรายได้ธุรกิจหลักและจำนวนสมาชิก อยู่ในช่วงใดแล้วทำการให้ระดับคะแนนในแต่ละรายการ
- หากคะแนนรวมของทั้ง 3 รายการแล้วพิจารณาว่าคะแนนรวมตกอยู่ในช่วงของสหกรณ์ขนาดใด ก็จะทราบขนาดของสหกรณ์และกลุ่มเกษตรกรนั้นๆ

ภาคผนวก ข

รายชื่อคณะกรรมการดำเนินการของ
สหกรณ์ออมทรัพย์พนักงานในเครือสหยูเนี่ยนเขตบางปู จำกัด จังหวัดสมุทรปราการ

**รายชื่อคณะกรรมการดำเนินการของ
สหกรณ์ออมทรัพย์พนักงานในเครือสหยูเนียนเขตบางปู จำกัด จังหวัดสมุทรปราการ**

ชื่อ-สกุล	ตำแหน่ง	วุฒิการศึกษา	ตำแหน่งในบริษัท
1. นางยุพา บุญช่วยดี	ประธานกรรมการ	ปริญญาตรี	ผู้จัดการส่วนการเงิน
2. นายวุฒิ วุฒิพงศ์	รองประธานกรรมการ	ปริญญาตรี	ผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรบุคคล
3. นายวงศ์ วิไลหงษ์	รองประธานกรรมการ	ปริญญาตรี	ผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรบุคคล
4. นางธิดา สุขใจ	กรรมการற்றுฉุฉุฉุ	ปริญญาโท	ผู้จัดการเสมียนบัญชีต้นทุน
5. นายไพโรจน์ ทรงศรีวรกุล	กรรมการเลขานุการ	ปริญญาตรี	ฝ่ายบุคคลโรงงาน
6. นางสาวสุรรัตน์ ฟ้าทอง	กรรมการ	ปริญญาตรี	ผู้จัดการส่วนพัฒนาระบบข้อมูล
7. นางนพรัตน์ พิมพ์เจริญ	กรรมการ	ปริญญาตรี	ฝ่ายบุคคลโรงงาน
8. นางกรรณทิพย์ อาสมาน	กรรมการ	ปริญญาตรี	ฝ่ายการเงิน
9. นางกุสุมา พึ่งสีใส	กรรมการ	ปวส.	ฝ่ายบัญชีต้นทุน
10. นางสาวรมิดา พึ่งสีใส	กรรมการ	ปริญญาโท	ผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรบุคคล
11. นายไพโรจน์ เฟื่องคุ้ม	กรรมการ	ปริญญาตรี	ผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรบุคคล

ที่ปรึกษาสายสอบบัญชี

นายทวีศักดิ์ กริถานันท์

ปริญญาตรี

ผู้ตรวจสอบกิจการ

นางสาวเนตรา สุทธิรักษ์

ปริญญาตรี

ผู้จัดการ

นางดารีกุล เพิ่มพูล

ปริญญาตรี

ภาคผนวก ค
งบดุลและงบกำไรขาดทุน

สภกรณ์ออมทรัพย์พนักงานในเครือสหายเนี่ยนเขตบางปู จำกัด

งบดุล

ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2550 และ 2549

สินทรัพย์	หมายเหตุ	ปี 2550	ปี 2549
		บาท	บาท
สินทรัพย์หมุนเวียน			
เงินสดและเงินฝากธนาคาร	2	26,888,774.09	3,122,328.84
เงินฝากสภกรณ์อื่น	3	17,654,500.01	214,388.86
ลูกหนี้ระยะสั้น - สุทธิ	5	9,496,020.87	12,278,435.05
เงินลงทุนระยะสั้น	4	3,000,000.00	19,200,000.00
ดอกเบี้ยเงินให้กู้ค้างรับ	5	3,947.00	3,767.75
วัสดุคงเหลือ		31,040.35	32,564.83
สินทรัพย์หมุนเวียนอื่น	7	2,081,164.99	2,306,585.88
รวมสินทรัพย์หมุนเวียน		59,155,447.31	37,158,071.21
เงินลงทุนระยะยาว	4	99,000,000.00	116,000,000.00
ลูกหนี้ระยะยาว	5	54,386,302.63	76,817,442.78
เครื่องใช้สำนักงาน - สุทธิ	6	23,437.10	41,357.77
สิทธิการใช้ซอฟต์แวร์		-	-
รวมสินทรัพย์		212,565,187.04	230,016,871.76
หนี้สินและทุนของสภกรณ์			
หนี้สิน			
เงินรับฝาก	8	24,997,549.90	43,008,771.68
หนี้สินหมุนเวียนอื่น	9	3,344,408.50	773,049,108.
รวมหนี้สินหมุนเวียน		28,341,958.67	46,057,880.18

ทุนของสหกรณ์	หมายเหตุ	ปี 2550	ปี 2549
		บาท	บาท
ทุนเรือนหุ้น		135,795,230.00	136,934,860.00
ทุนสำรอง		28,590,154.04	26,993,417.51
ทุนสะสมตามข้อบังคับระเบียบและอื่น ๆ	10	8,813,035.58	8,906,134.43
กำไรสุทธิประจำปี		11,024,808.75	11,124,579.64
รวมทุนของสหกรณ์		184,223,228.37	183,958,991.58
รวมหนี้สินและทุนของสหกรณ์		212,565,187.04	230,016,871.76

หมายเหตุประกอบงบการเงินเป็นส่วนหนึ่ง

สหกรณ์ออมทรัพย์พนักงานในเครือสหยูเนี่ยนเขตบางปู จำกัด
งบกำไรขาดทุน
สำหรับปีสิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม 2550 และ 2549

รายการ	ปี 2550		ปี 2549		
	หมายเหตุ	บาท	%	บาท	%
รายได้ดอกเบี้ยและผลตอบแทน					
จากการลงทุน					
เงินให้กู้ยืมและเงินฝาก		7,474,351.45	52.14	7,856,208.45	53.91
เงินลงทุน		6,859,876.72	47.86	6,716,891.81	46.09
รวมรายได้ดอกเบี้ยและ					
ผลตอบแทนจากการลงทุน		14,334,228.17	100.00	14,573,100.26	100.00
ค่าใช้จ่ายดอกเบี้ย					
เงินรับฝาก		741,295.39	5.17	656,289.58	4.50
รายได้ดอกเบี้ยและผลตอบแทน					
จากการลงทุน		13,592,932.78	94.83	13,916,810.68	95.50
บวก รายได้ที่มิใช่ดอกเบี้ย					
ค่าธรรมเนียมแรกเข้า		3,730.00	0.03	3,590.00	0.02
รายได้เบ็ดเตล็ด		3,415.25	0.02	2,870.00	0.02
เงินสมทบสำรองเลี้ยงชีพคืน		87,399.50	0.61	0.00	0.00
รวมรายได้ที่มิใช่ดอกเบี้ย		94,544.75	0.66	6,460.00	0.04
หัก ค่าใช้จ่ายดำเนินงาน					
ค่าใช้จ่ายเกี่ยวกับเจ้าหน้าที่					
เงินเดือน		1,489,392.00	10.39	1,546,910.80	10.61
ค่าเบี้ยเลี้ยงพาหนะ		8,846.09	0.06	15,101.17	0.10
เงินอุดหนุน		194,773.90	1.36	207,915.40	1.43
ค่าตอบแทนเจ้าหน้าที่		3,600.00	0.03	3,000.00	0.02
เงินประกันสังคม		62,663.00	0.44	61,329.00	0.42

รายการ	ปี 2550		ปี 2549		
	หมายเหตุ	บาท	%	บาท	%
เงินกองทุนสำรองเลี้ยงชีพ		44,736.00	0.31	46,341.00	0.32
กองทุนเงินทดแทน		589.00	0.00	527.00	0.00
ค่าสวัสดิการเจ้าหน้าที่		138,418.53	0.97	129,767.21	0.89
เงินบำเหน็จเจ้าหน้าที่		448,760.09	3.13	360,000.00	2.47
ค่าใช้จ่ายเกี่ยวกับอาคารสถานที่ และอุปกรณ์					
ค่าเสื่อมราคา		17,920.67	0.13	27,106.26	0.19
ค่าไฟฟ้า-น้ำ		36,216.11	0.25	35,058.58	0.24
ค่าซ่อมแซม-บำรุงรักษาทรัพย์สิน		24,201.90	0.17	5,458.85	0.04
สิทธิการใช้ซอฟต์แวร์ตัดจ่าย		0.00	0.00	4,429.80	0.03
ค่าบริการคอมพิวเตอร์		14,255.74	0.10	13,426.45	0.09
ค่าใช้จ่ายในการดำเนินการอื่น					
ค่าเครื่องเขียนแบบพิมพ์		45,328.60	0.32	49,505.23	0.34
ค่าของใช้สำนักงาน		4,907.30	0.03	5,900.20	0.04
ค่ารับรอง		14,956.50	0.10	17,048.00	0.12
ค่าธรรมเนียมธนาคาร		12,355.75	0.09	5,883.43	0.04
ค่าเบี้ยประกันภัย		17,460.26	0.12	17,578.72	0.12
ค่าใช้จ่ายวันประชุมใหญ่		17,946.04	0.13	21,729.00	0.15
ค่าธรรมเนียมการสอบบัญชี		60,000.00	0.42	60,000.00	0.41
ค่าใช้จ่ายปีคเตล็ด		5,341.30	0.04	12,674.94	0.09
ขาดทุนจากการขายคืนพันธบัตร		0.00	0.00	152,000.00	1.04
รวมค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน		2,662,668.78	18.58	2,798,691.04	19.20
กำไร (ขาดทุน) สุทธิ		<u>11,024,808.75</u>	<u>76.91</u>	<u>11,124,579.64</u>	<u>76.34</u>

สหกรณ์ออมทรัพย์พนักงานในเครือสหยูเนียนเขตบางปู จำกัด

งบดุล

ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2548 และ 2547

สินทรัพย์		ปี 2548	ปี 2547
	หมายเหตุ	บาท	บาท
สินทรัพย์หมุนเวียน			
เงินสดและเงินฝากธนาคาร	2	2,490,697.42	2,707,636.38
เงินฝากสหกรณ์อื่น	3	20,783,996.59	14,450,162.66
ลูกหนี้ระยะสั้น - สุทธิ	5	13,922,036.44	15,359,980.886
เงินลงทุนระยะสั้น	4	1,000,000.00	11,500,000.00
ดอกเบี้ยเงินให้กู้ยืมรับ	5	3,879.50	2,644.50
วัสดุคงเหลือ		20,394.00	23,110.42
สินทรัพย์หมุนเวียนอื่น	7	2,300,369.26	2,248,599.92
รวมสินทรัพย์หมุนเวียน		40,521,374.04	46,292,134.74
เงินลงทุนระยะยาว	4	126,000,000.00	126,000,000.00
ลูกหนี้ระยะยาว	5	82,039,088.92	77,017,982.55
เครื่องใช้สำนักงาน - สุทธิ	6	59,786.03	84,9965.60
สิทธิการใช้ซอฟต์แวร์		4,429.80	8,859.60
รวมสินทรัพย์		248,624,678.79	249,457,942.49
หนี้สินและทุนของสหกรณ์			
หนี้สิน			
เงินรับฝาก	8	58,688,173.20	64,431,171.67
หนี้สินหมุนเวียนอื่น	9	2,878,069.47	3,393,018.16
รวมหนี้สินหมุนเวียน		61,566,242.67	67,824,198.83

ทุนของสหกรณ์	หมายเหตุ	ปี 2548	ปี 2547
		บาท	บาท
ทุนเรือนหุ้น		140,122,210.00	136,957,790.00
ทุนสำรอง		25,769,584.49	24,204,542.06
ทุนสะสมตามข้อบังคับระเบียบและอื่น ๆ	10	8,928,311.41	8,833,671.56
กำไรสุทธิประจำปี		12,238,330.22	11,637,7749.04
รวมทุนของสหกรณ์		187,058,436.12	181,633,752.66
รวมหนี้สินและทุนของสหกรณ์		248,624,678.79	249,457,942.49

หมายเหตุประกอบงบการเงินเป็นส่วนหนึ่ง

สหกรณ์ออมทรัพย์พนักงานในเครือสหยูเนี่ยนเขตบางปู จำกัด
งบกำไรขาดทุน
สำหรับปีสิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม 2548 และ 2547

รายการ	ปี 2548		ปี 2547		
	หมายเหตุ	บาท	%	บาท	%
รายได้ดอกเบี้ยและผลตอบแทน					
จากการลงทุน					
เงินให้กู้ยืมและเงินฝาก		8,734,560.06	56.89	7,351,547.01	51.26
เงินลงทุน		6,619,719.17	43.11	6,989,030.56	48.74
รวมรายได้ดอกเบี้ยและ					
ผลตอบแทนจากการลงทุน		15,354,279.23	100.00	14,573,100.26	100.00
ค่าใช้จ่ายดอกเบี้ย					
เงินรับฝาก		602,656.42	3.93	616,987.00	4.30
รายได้ดอกเบี้ยและผลตอบแทน					
จากการลงทุน		14,751,622.81	96.07	13,956,113.26	95.70
บวก รายได้ที่มีใช้ดอกเบี้ย					
ค่าธรรมเนียมแรกเข้า		6,600.00	0.04	7,230.00	0.05
รายได้เบ็ดเตล็ด		10,119.75	0.07	975.00	0.01
เงินสมทบสำรองเลี้ยงชีพคืน		0.00	0.00	0.00	0.00
รวมรายได้ที่มีใช้ดอกเบี้ย		16,719.75	0.11	8,205.00	0.06
หัก ค่าใช้จ่ายดำเนินงาน					
ค่าใช้จ่ายเกี่ยวกับเจ้าหน้าที่					
เงินเดือน		1,443,120.00	9.40	1,392,540.00	9.71
ค่าเบี้ยเลี้ยงพาหนะ		17,540.69	0.11	12,651.19	0.09
เงินอุดหนุน		194,714.65	1.27	187,856.65	1.31
ค่าตอบแทนเจ้าหน้าที่		3,000.00	0.02	3,300.00	0.02
เงินประกันสังคม		58,490.00	0.38	56,118.00	0.39

รายการ	ปี 2548		ปี 2547		
	หมายเหตุ	บาท	%	บาท	%
เงินกองทุนสำรองเลี้ยงชีพ		43,374.00	0.28	41,881.00	0.29
กองทุนเงินทดแทน		511.00	0.00	447.00	0.00
ค่าสวัสดิการเจ้าหน้าที่		123,709.80	0.81	94,149.37	0.66
เงินบำเหน็จเจ้าหน้าที่		360,000.00	2.34	0.00	0.00
ค่าใช้จ่ายเกี่ยวกับอาคารสถานที่ และอุปกรณ์					
ค่าเสื่อมราคา		29,513.07	0.19	22,804.31	0.16
ค่าไฟฟ้า-น้ำ		41,477.08	0.27	42,635.13	0.30
ค่าซ่อมแซม-บำรุงรักษาทรัพย์สิน		6,156.76	0.04	11,118.11	0.08
สิทธิการใช้ซอฟต์แวร์ตัดจ่าย		4,429.80	0.03	4,429.80	0.03
ค่าบริการคอมพิวเตอร์		7,282.18	0.05	0.00	0.00
ค่าใช้จ่ายในการดำเนินการอื่น					
ค่าเครื่องเขียนแบบพิมพ์		54,858.52	0.36	56,928.66	0.40
ค่าของใช้สำนักงาน		4,929.85	0.03	5,696.98	0.04
ค่ารับรอง		18,142.79	0.12	17,593.50	0.12
ค่าธรรมเนียมธนาคาร		5,517.37	0.04	7,476.15	0.05
ค่าเบี้ยประกันภัย		18,142.79	0.12	18,836.80	0.13
ค่าใช้จ่ายวันประชุมใหญ่		20,272.14	0.13	20,963.94	0.15
ค่าธรรมเนียมการสอบบัญชี		60,000.00	0.39	60,000.00	0.42
ค่าใช้จ่ายเบ็ดเตล็ด		14,249.14	0.09	28,450.94	0.20
ขาดทุนจากการขายคืนพันธบัตร		0.00	0.00	0.00	0.00
รวมค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน		2,530,012.34	16.48	2,702,828.53	118.85
กำไร (ขาดทุน) สุทธิ		12,238,330.22	79.71	11,637,749.04	81.15

ภาคผนวก ง
ตัวอย่างการวิเคราะห์อัตราส่วนทางการเงิน

ตัวอย่างการวิเคราะห์อัตราส่วนทางการเงิน

1. อัตราส่วนสภาพคล่อง

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

ปี 48	ปี 49	ปี 50
$\frac{40,521,374 .04}{61,566,242 .76} = 0.66$	$\frac{37,158,071 .21}{46,057,880 .18} = 0.80$	$\frac{59,155,447 .31}{28,341,958 .67} = 2.09$

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

ปี 48	ปี 49	ปี 50
$\frac{38,196,730 .45}{61,566,242 .76} = 0.62$	$\frac{38,815,152 .75}{46,057,880 .18} = 0.75$	$\frac{57,039,294 .97}{28,341,958 .67} = 2.01$

2. อัตราส่วนความสามารถในการก่อหนี้

$$2.1 \text{ อัตราส่วนหนี้สินทั้งสิ้นต่อทุน(เท่า)} = \frac{\text{หนี้สินทั้งสิ้น}}{\text{ทุน}}$$

ปี 48	ปี 49	ปี 50
$\frac{61,566,242.76}{187,058,436.12} = 0.33$	$\frac{46,057,880.18}{183,958,991.58} = 0.25$	$\frac{28,341,958.76}{184,223,228.37} = 0.15$

$$2.2 \text{ อัตราส่วนลูกหนี้ต่อส่วนของทุน (เท่า)} = \frac{\text{ลูกหนี้สุทธิ}}{\text{ทุนเรือนหุ้น + ทุนสำรอง}}$$

ปี 48	ปี 49	ปี 50
$\frac{95,961,125.36}{165,891,794.49} = 0.58$	$\frac{89,095,877.83}{163,928,277.51} = 0.54$	$\frac{63,882,323.50}{164,385,384.04} = 0.39$

3. อัตราส่วนความสามารถในการใช้ทรัพย์สิน

$$3.1 \text{ อัตราร้อยละของรายได้ต่อสินทรัพย์ทั้งสิ้น (ร้อยละ)} = \frac{\text{รายได้ทั้งสิ้น} \times 100}{\text{สินทรัพย์สิ้นถั่วเฉลี่ย}}$$

ปี 48	ปี 49	ปี 50
$\frac{15,370,998.98 \times 100}{249,041,310.64} = 6.17$	$\frac{14,579,560.26 \times 100}{239,320,775.27} = 6.09$	$\frac{14,428,772.92 \times 100}{221,291,029.40} = 6.52$

4. อัตราส่วนที่ใช้วัดความสามารถในการทำกำไร

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

ปี 48	ปี 49	ปี 50
$\frac{12,238,330.22 \times 100}{249,041,310.64} = 4.91$	$\frac{11,124,579.64 \times 100}{239,320,775.27} = 4.64$	$\frac{11,024,808.21 \times 100}{221,291,029.40} = 4.98$

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

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

ปี 48	ปี 49	ปี 50
$\frac{12,238,330.22 \times 100}{184,346,094.39} = 6.64$	$\frac{11,124,579.64 \times 100}{185,508,713.85} = 6.00$	$\frac{11,024,808.21 \times 100}{184,091,109.97} = 5.99$

$$4.3 \text{ อัตราส่วนค่าใช้จ่ายในการขาย/บริหาร} = \frac{\text{ค่าใช้จ่ายในการขาย/บริหาร} \times 100}{\text{ขาย/บริการ}}$$

ปี 48	ปี 49	ปี 50
$\frac{3,132,668.76 \times 100}{15,370,998.23} = 20.38$	$\frac{3,454,980.62 \times 100}{14,579,560.26} = 23.70$	$\frac{3,403,964.17 \times 100}{14,428,772.92} = 23.59$

$$4.4 \text{ อัตรากำไรสุทธิ} = \frac{\text{กำไรสุทธิ} \times 100}{\text{ขาย/บริการ}}$$

ปี 48	ปี 49	ปี 50
$\frac{12,238,330.22 \times 100}{15,370,998.23} = 79.62$	$\frac{11,124,579.64 \times 100}{14,579,560.26} = 76.30$	$\frac{11,024,080.75 \times 100}{14,428,772.92} = 76.40$

ประวัติผู้ศึกษา

ชื่อ	นายสมมาตร เหมริด
วัน เดือน ปี	28 เมษายน 2508
สถานที่เกิด	เขตปทุมวัน กรุงเทพมหานคร
ประวัติการศึกษา	ปริญญาตรีส่งเสริมการเกษตรและสหกรณ์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช พ.ศ. 2532
สถานที่ทำงาน	สำนักพัฒนาและถ่ายทอดเทคโนโลยีการสหกรณ์ กรุงเทพมหานคร
ตำแหน่ง	นักพัฒนาทรัพยากรบุคคล 7ว.