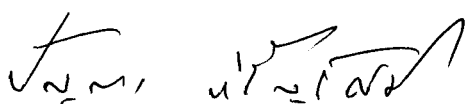


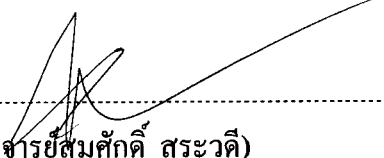
หัวข้อการศึกษาค้นคว้าอิสระ การวิเคราะห์แผนกลยุทธ์และฐานะทางการเงิน
ของสหกรณ์ประมงแม่กลอง จำกัด จังหวัดสมุทรสงคราม
ชื่อและนามสกุล นางสุนีย์ คำมา
แขนงวิชา สหกรณ์
สาขาวิชา ส่งเสริมการเกษตรและสหกรณ์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช
อาจารย์ที่ปรึกษา รองศาสตราจารย์ ดร.ปัญญา หิรัญรัมย์

คณะกรรมการสอบการศึกษาค้นคว้าอิสระได้ให้ความเห็นชอบการศึกษาค้นคว้าอิสระ
ฉบับนี้แล้ว



ประธานกรรมการ

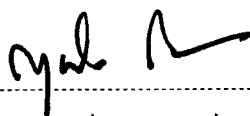
(รองศาสตราจารย์ ดร.ปัญญา หิรัญรัมย์)



กรรมการ

(อาจารย์สมศักดิ์ สุระวดี)

คณะกรรมการบัณฑิตศึกษา ประจำสาขาวิชาส่งเสริมการเกษตรและสหกรณ์อนุมัติให้รับการศึกษา
ค้นคว้าอิสระฉบับนี้ เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต
แขนงวิชาสหกรณ์ สาขาวิชาส่งเสริมการเกษตรและสหกรณ์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช



(รองศาสตราจารย์ ดร.สุนันท์ สีสังข์)

ประธานกรรมการประจำสาขาวิชาส่งเสริมการเกษตรและสหกรณ์

วันที่ 5 เดือน พฤษภาคม พ.ศ. ๒๕๕๑

ชื่อการศึกษาค้นคว้าอิสระ การวิเคราะห์แผนกลยุทธ์และฐานะการเงินของสหกรณ์ประมงแม่กลอง
จำกัด จังหวัดสมุทรสงคราม

ผู้ศึกษา นางศุภนิษฐ์ คำมา **ปริญญา** บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต (สหกรณ์)

อาจารย์ที่ปรึกษา รองศาสตราจารย์ ดร.ปัญญา หิรัญรัมย์ **ปีการศึกษา** 2551

บทคัดย่อ

การวิเคราะห์แผนกลยุทธ์และฐานะการเงินของสหกรณ์ประมงแม่กลอง
จำกัด จังหวัดสมุทรสงคราม มีวัตถุประสงค์ (1) เพื่อศึกษาสภาพทั่วไปของสหกรณ์ประมงแม่กลอง
จำกัด (2) เพื่อวิเคราะห์แผนกลยุทธ์และฐานะการเงินของสหกรณ์ประมงแม่กลอง จำกัด และ (3)
เพื่อศึกษาปัญหาและข้อเสนอแนะในการดำเนินงานของสหกรณ์ประมงแม่กลอง

ข้อมูลที่ใช้วิจัยเป็นเอกสารรายงานกิจการประจำปีของสหกรณ์ ปี 2548-2550

ผลการวิจัยพบว่า ในด้านสินทรัพย์ของสหกรณ์เป็นสินทรัพย์ไม่หมุนเวียน โดยอยู่ในรูปสินทรัพย์
ถาวรเป็นส่วนใหญ่ ด้านหนี้สินและทุนของสหกรณ์ เป็นทุนของสหกรณ์เป็นส่วนใหญ่เช่นกัน
จำนวนหนี้สินมีจำนวนน้อย และเมื่อวิเคราะห์การดำเนินงานในส่วนงบกำไรขาดทุนพบว่า สหกรณ์
มีต้นทุนขาย/บริการ มีแนวโน้มเพิ่มขึ้น กำไรขั้นต้นมีแนวโน้มลดลงเมื่อเทียบกับปีที่ผ่านมา ด้าน
แผนกลยุทธ์ของสหกรณ์ สหกรณ์ได้มีการจัดทำแผนกลยุทธ์โดยกำหนดเป็นโครงการ ส่วนใหญ่
สหกรณ์ได้ปฏิบัติตามแผน แต่ผลการดำเนินงานตามแผน ยังไม่สามารถวัดออกมาเชิงปริมาณได้
และแผนการดำเนินการของสหกรณ์ส่วนใหญ่เน้นในเรื่องของการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากร การ
พัฒนาชุมชนเป็นส่วนใหญ่ ซึ่งยังไม่มุ่งเน้นกลยุทธ์ในด้านธุรกิจมากนัก ข้อเสนอแนะคือสหกรณ์
ควรจัดทำแผนกลยุทธ์เป็นประจำอย่างต่อเนื่อง และกำหนดตัวชี้วัดให้สามารถวัดเป็นเชิงปริมาณได้
การวิเคราะห์ฐานะการเงิน พบว่า ความเพียงพอของเงินทุนต่อความเสี่ยงยังไม่อยู่ในฐานะเสี่ยง
ประสิทธิภาพการใช้สินทรัพย์เพิ่มขึ้นแต่อัตราผลตอบแทนลดลงกว่าปีก่อน ชี้ความสามารถในการ
บริหารอยู่ในเกณฑ์ที่ดี การทำกำไรต่อสมาชิก และเงินออมเฉลี่ยต่อสมาชิกไม่แตกต่างกันมากนัก
กำไรสุทธิมีแนวโน้มลดลง สหกรณ์มีสภาพคล่องทางการเงินอยู่ในเกณฑ์ดี ผลกระทบทางธุรกิจจะ
มีด้านต้นทุนน้ำมันและสภาพแวดล้อมที่ไม่เอื้ออำนวยต่อการดำเนินงานรวมทั้งนโยบายของภาครัฐ
ที่ไม่มีความชัดเจนในการช่วยเหลือสหกรณ์ประมง

คำสำคัญ แผนกลยุทธ์ฐานะการเงิน สหกรณ์ประมงแม่กลอง จำกัด

กิตติกรรมประกาศ

การศึกษาค้นคว้าอิสระฉบับนี้สำเร็จลุล่วงได้ด้วยความกรุณาเป็นอย่างยิ่งจาก รองศาสตราจารย์ ดร.ปัญญา หิรัญรัมย์ ซึ่งเป็นอาจารย์ที่ปรึกษา และอาจารย์สมศักดิ์ สุระวดี อาจารย์พิเศษสาขาวิชาส่งเสริมการเกษตรและสหกรณ์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช ที่ได้กรุณา ให้คำแนะนำ และติดตามการทำการศึกษาค้นคว้าอิสระครั้งนี้อย่างใกล้ชิดตลอดมา นับตั้งแต่เริ่มต้น จนกระทั่งเสร็จสมบูรณ์ ผู้วิจัยรู้สึกซาบซึ้งในความกรุณาเป็นอย่างยิ่ง จึงขอกราบขอบพระคุณท่าน อาจารย์มา ณ โอกาสนี้

ขอขอบพระคุณคณาจารย์สาขาวิชาส่งเสริมเกษตรและสหกรณ์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราชทุกท่านที่ได้ให้ความรู้ในวิชาต่าง ๆ ที่เป็นประโยชน์ในการศึกษา ขอขอบคุณผู้จัดการ และเจ้าหน้าที่สหกรณ์ประมงแม่กลอง จำกัด จังหวัดสมุทรสงคราม ที่ให้ความอนุเคราะห์ด้านข้อมูล ที่เกี่ยวข้องกับการวิจัยครั้งนี้ ขอขอบคุณกรมส่งเสริมสหกรณ์ กรมตรวจบัญชีสหกรณ์ ที่นำเสนอ ข้อมูลไว้บนเว็บไซต์และห้องสมุดของกรมทำให้สะดวกต่อการค้นคว้าเพื่อมาทำการวิจัย

นอกจากนี้ ผู้วิจัยขอขอบพระคุณ ครอบครัว เพื่อนร่วมงาน เพื่อนนักศึกษา และผู้ที่มี ส่วนเกี่ยวข้องในการทำวิจัยครั้งนี้ทุกท่านที่ได้กรุณาให้การสนับสนุนช่วยเหลือ และเป็นกำลังใจ ตลอดมา

สุนีย์ คำมา

เมษายน 2551

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย	ง
กิตติกรรมประกาศ	จ
สารบัญตาราง	ซ
สารบัญภาพ	ฉ
บทที่ 1 บทนำ	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา	1
วัตถุประสงค์ของการวิจัย	2
กรอบแนวคิดการวิจัย	3
ขอบเขตการวิจัย	4
ข้อจำกัดในการวิจัย	5
นิยามศัพท์เฉพาะ	6
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ	6
บทที่ 2 วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง	7
บริบทจังหวัดสมุทรสงคราม	7
แนวคิดเรื่องสหกรณ์ และสหกรณ์ประมงแม่กลอง จังหวัดสมุทรสงคราม	9
ทฤษฎีการบริหารเชิงกลยุทธ์	24
แนวคิดการจัดทำแผนกลยุทธ์สหกรณ์	28
เครื่องมือการวิเคราะห์แผนกลยุทธ์และฐานะการเงิน	30
ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	51
บทที่ 3 วิธีการวิจัย	56
ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง	56
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย	56
การเก็บรวบรวมข้อมูล	57
การวิเคราะห์ข้อมูล	57

สารบัญ (ต่อ)

บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล	58
สภาพทั่วไปของสหกรณ์ประมงแม่กลอง จำกัด	58
การวิเคราะห์แผนกลยุทธ์และฐานะทางการเงินของสหกรณ์ประมงแม่กลอง จำกัด	60
ปัญหาและข้อเสนอแนะ	81
บทที่ 5 สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ	83
สรุปผล	83
อภิปรายผล	88
ข้อเสนอแนะ	91
บรรณานุกรม	93
ภาคผนวก	96
ประวัติผู้ศึกษา	113

สารบัญตาราง

	หน้า
ตารางที่ 2.1 จำนวนสมาชิกและสหกรณ์	15
ตารางที่ 2.2 ปริมาณธุรกิจของสหกรณ์	16
ตารางที่ 2.3 เปรียบเทียบผลการดำเนินงานและฐานะการเงินของสหกรณ์ประมวงในรอบปี	16
ตารางที่ 2.4 ผลการดำเนินงานของสหกรณ์	18
ตารางที่ 2.5 ผลการดำเนินงานของสหกรณ์ประจำปีการเงิน 2548 - 2550	24
ตารางที่ 4.1 การวิเคราะห์ทางสินทรัพย์สหกรณ์	68
ตารางที่ 4.2 การวิเคราะห์ทางหนี้สินและทุนสหกรณ์	70
ตารางที่ 4.3 การวิเคราะห์งบกำไรขาดทุนสหกรณ์	72
ตารางที่ 4.4 ผลการวิเคราะห์ความเพียงพอของเงินทุนต่อความเสี่ยง	73
ตารางที่ 4.5 ผลการวิเคราะห์คุณภาพของสินทรัพย์	75
ตารางที่ 4.6 ผลการวิเคราะห์ขีดความสามารถในการบริหาร	76
ตารางที่ 4.7 ผลการวิเคราะห์การทำกำไร	77
ตารางที่ 4.8 ผลการวิเคราะห์สภาพคล่อง	80

สารบัญภาพ

	หน้า
ภาพที่ 1.1 กรอบแนวคิดการวิจัย	4
ภาพที่ 2.1 สัญลักษณ์จังหวัดสมุทรสงคราม	7
ภาพที่ 2.2 เรือหาปลาสมัย พ.ศ. 2517	13
ภาพที่ 2.3 เรือหาปลาสมัย พ.ศ. 2533	13
ภาพที่ 2.4 สำนักงานสหกรณ์ประมงแม่กลอง จำกัด	18
ภาพที่ 2.5 แผนที่ตั้งสหกรณ์ประมงแม่กลอง จำกัด	22
ภาพที่ 2.6 โครงสร้างการบริหารงานของสหกรณ์ประมงแม่กลอง จำกัด	23
ภาพที่ 2.7 กรอบการวัดผลการดำเนินงานของสหกรณ์ 4 ด้าน	34
ภาพที่ 2.8 แผนภูมิแสดงมิติความเสี่ยงของเงินทุน	43
ภาพที่ 2.9 แผนภูมิแสดงมิติคุณภาพของสินทรัพย์	44
ภาพที่ 2.10 แผนภูมิแสดงมิติขีดความสามารถในการบริหาร	46
ภาพที่ 2.11 แผนภูมิแสดงมิติการทำกำไร	47
ภาพที่ 2.12 แผนภูมิแสดงมิติสภาพคล่อง	49
ภาพที่ 2.13 แผนภูมิแสดงมิติผลกระทบของธุรกิจ	51

บทที่ 1

บทนำ

1. ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ปัจจุบันการเปลี่ยนแปลงในทุก ๆ เรื่องที่มีอัตราเพิ่มขึ้นอย่างมากและเข้มข้น อันเป็นผลจากการเปลี่ยนแปลงของระบบการเมืองทั่วโลก การขยายตัวของการสื่อสารคมนาคม ตลอดจนพัฒนาการของคอมพิวเตอร์อันนำมาซึ่งการขยายตัวของเทคโนโลยีสารสนเทศ (Information technology) ตลอดจนการขยายตัวของความร่วมมือในภูมิภาคต่างๆ และการเปิดเสรีที่กว้างขึ้นทั้งในด้านการค้า การลงทุน และการบริการ ย่อมส่งผลต่อการขยายตัวของการแข่งขันของธุรกิจที่นับวันจะมีพรมแดนเป็นเส้นกำหนดเขต ในภาวะการณ์ดังกล่าว ความจำเป็นในการปรับตัวเองไว้ล่วงหน้าเพื่อรองรับกับสภาพการของการเปลี่ยนแปลงในมิติต่างๆ จึงเป็นองค์ประกอบที่ขาดมิได้สำหรับธุรกิจที่ต้องการอยู่รอด ดังนั้น โลกยุคโลกาภิวัตน์จึงเป็นที่ยอมรับ ธุรกิจต้องใช้กลยุทธ์เป็นเครื่องมือนำสู่ผลสำเร็จที่ต้องการ และหากธุรกิจใดขาดซึ่งการใช้กลยุทธ์เป็นพื้นฐานของการดำเนินการแล้วก็ยากที่จะอยู่ในโลกของการแข่งขันได้โดยมีการเติบโตและมีความได้เปรียบทางการแข่งขัน ในกระบวนการปรับตัวดังกล่าวนี้ การสร้างกลยุทธ์ (Creating Strategy) ขององค์กร จึงเป็นกระบวนการหนึ่งที่ทำให้องค์กรมีความอยู่รอดและดำรงอยู่ต่อไปในอนาคตได้

สหกรณ์ประมงแม่กลอง จำกัด ได้ก่อตั้งขึ้นมาได้โดยมติที่ประชุมใหญ่ของกลุ่มเกษตรกรประมง เพื่อเปลี่ยนฐานะ จากกลุ่มเกษตรกร เป็น “สหกรณ์ จำกัด” ภายใต้ พระราชบัญญัติสหกรณ์ ฉบับปี พ.ศ. 2511 เป็น “สหกรณ์ประมงแม่กลอง จำกัด จดทะเบียนเมื่อวันที่ 1 มกราคม พ.ศ. 2524 ที่ทำการแห่งแรก เลขที่ 705 ถนนประสิทธิ์พัฒนา ตำบลแม่กลอง อำเภอเมืองฯ จังหวัดสมุทรสงคราม (ที่ทำการศูนย์วิทยุประมง ในอดีต) แรกตั้งมีสมาชิก 154 คน ทุนเรือนหุ้น 491,570 บาท การดำเนินงานในปีแรกสหกรณ์มีกำไร 139,199.17 บาท

การดำเนินธุรกิจของสหกรณ์ ยังคงดำเนินการต่อเนื่องจากกลุ่มเกษตรกรทำประมง จำหน่ายน้ำมันเชื้อเพลิง น้ำมันเครื่อง ข้าวสาร อุปกรณ์เดินเรือ และสลิงลาปลาจากเกาหลี พร้อมกันนั้น ยังได้ดำเนินธุรกิจในการเป็นคนกลางรับขายปลาให้กับสมาชิก

ในปัจจุบัน สหกรณ์ประมงแม่กลอง จำกัด มีโครงสร้างการบริหารงานประกอบด้วย คณะกรรมการ 15 คน ที่ปรึกษา 1 คน ผู้ตรวจสอบกิจการ 2 คน ผู้ตรวจสอบภายใน 2 คน ฝ่ายจัดการ

64 คน มีจำนวนสมาชิก 197 คน มีทุนดำเนินงาน 119.636 ล้านบาท ทุนสหกรณ์ 109.822 ล้านบาท
หนี้สิน 9.8 ล้านบาท สหกรณ์ดำเนินธุรกิจจัดหาสินค้ามาจำหน่าย และธุรกิจการให้บริการตลาด
ปลา ธุรกิจสินเชื่อ และธุรกิจเงินรับฝาก ผลการดำเนินงานต่ำกว่าแผนงานร้อยละ 1.09 และร้อยละ
0.37 ตามลำดับ ในปี 2550 สหกรณ์มีกำไรสุทธิจากการดำเนินงาน 2.870 ล้านบาท

สหกรณ์ได้ให้ความสำคัญกับการบริหารจัดการองค์กรและธุรกิจของสหกรณ์ให้มี
ประสิทธิภาพและประสิทธิผล สามารถดำรงอยู่ได้อย่างเข้มแข็งโดยที่ต้องปรับตัวเองให้ทันกับ
การแข่งขันในภาวะการณ์ปัจจุบัน ซึ่งองค์ประกอบสำคัญที่จะช่วยเพิ่มศักยภาพในการดำเนินงานคือ
การจัดทำแผนกลยุทธ์ของสหกรณ์ เพื่อใช้เป็นเครื่องมือสำคัญในการบริหารจัดการสหกรณ์
สหกรณ์จึงได้จัดให้มีการทำแผนกลยุทธ์ของสหกรณ์ขึ้นเองโดยไม่ต้องการสนับสนุนจาก
กรมส่งเสริมสหกรณ์

จากการศึกษาภาวะเศรษฐกิจโดยรวมในปี 2550 ของสหกรณ์ประมาณจำนวน 83 แห่ง
ซึ่งคิดเป็นร้อยละ 82.18 ของจำนวนสหกรณ์ประมาณทั้งสิ้น พบว่า เศรษฐกิจโดยรวมดีขึ้นเล็กน้อย แต่
ผลการดำเนินงานขาดทุน 82 ล้านบาท ลดลงร้อยละ 64 เมื่อเทียบกับปี 2549 ในขณะที่สหกรณ์
ประมาณส่วนใหญ่มีผลการดำเนินงานขาดทุน แต่สหกรณ์ประมาณแม่กลอง จำกัด มีผลกำไรเกิดขึ้นทุก
ปี และจากการจัดลำดับ 10 อันดับสหกรณ์และกลุ่มเกษตรกร ของกรมตรวจบัญชีสหกรณ์
ปี 2550 พบว่า สหกรณ์ประมาณแม่กลอง จำกัด มีผลการดำเนินงานเป็นอันดับ 1 ของการจัดลำดับใน
ด้านต่อไปนี้ คือ ด้านกำไรสุทธิ ด้านทุนของสหกรณ์ และการจัดหาสินค้ามาจำหน่ายระหว่างปี ซึ่ง
วิเคราะห์ได้ว่าสหกรณ์ประมาณแม่กลอง จำกัด มีผลการดำเนินงานอยู่ในระดับที่ดี ซึ่งสหกรณ์ประมาณ
แม่กลอง จำกัด ได้จัดทำแผนกลยุทธ์ไว้เป็นประจำทุกปี ซึ่งการจัดทำแผนกลยุทธ์จะช่วยลดความ
ขัดแย้งหรือความคิดเห็นที่แตกต่างในเรื่องของทิศทางการดำเนินงานของสหกรณ์การกำหนดทิศ
ทางการดำเนินงานของสหกรณ์ที่เน้นถึงศักยภาพและความพร้อมของสหกรณ์ และปัจจัย
สภาพแวดล้อมเป็นสำคัญ ซึ่งจะช่วยให้มีความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติและเกิดประโยชน์ต่อสมาชิก
สหกรณ์ และกลยุทธ์จะนำไปใช้ประโยชน์ในการกำหนดเป็นนโยบาย/แผนงาน โครงการในช่วง
เวลาต่างๆ อย่างเหมาะสม

ดังนั้น จึงทำให้ผู้วิจัยมีความสนใจที่จะศึกษาวิเคราะห์แผนกลยุทธ์และฐานะการเงิน
ของสหกรณ์ประมาณแม่กลอง จำกัด จังหวัดสมุทรสงคราม เพื่อให้ทราบว่าสหกรณ์นำแผนกลยุทธ์
ไปดำเนินการแล้วมีผลการดำเนินงานเป็นไปตามตัวชี้วัดความสำเร็จและวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้
ในแผนกลยุทธ์หรือไม่ และมีผลอย่างไรกับฐานะทางการเงิน และการบริหารจัดการ เพื่อเป็น
แนวทางในการแก้ไขปรับปรุงการดำเนินงานและการพัฒนาสหกรณ์ให้เจริญก้าวหน้าต่อไป

2. วัตถุประสงค์ของการวิจัย

- 2.1 ศึกษาสภาพทั่วไปของสหกรณ์ประมงแม่กลอง จำกัด
- 2.2 เพื่อวิเคราะห์แผนกลยุทธ์และฐานะการเงินของสหกรณ์ประมงแม่กลอง จำกัด
- 2.3 เพื่อศึกษาปัญหาและข้อเสนอแนะในการดำเนินงานของสหกรณ์ประมงแม่กลอง จำกัด

3. กรอบแนวคิดการวิจัย

กรอบแนวคิด (Conceptual Framework) ของการวิจัยในเรื่องการวิเคราะห์แผนกลยุทธ์และฐานะทางการเงินของสหกรณ์ประมงแม่กลอง จำกัด จังหวัดสมุทรสงคราม นั้นได้กำหนดตัวแปรออกเป็น 2 ประเภท คือ

3.1 ตัวแปรอิสระ (Independent Variable) เป็นตัวแปรที่เป็นสาเหตุที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในสิ่งที่ต้องการวิจัย ประกอบด้วยตัวแปรอิสระ ดังนี้

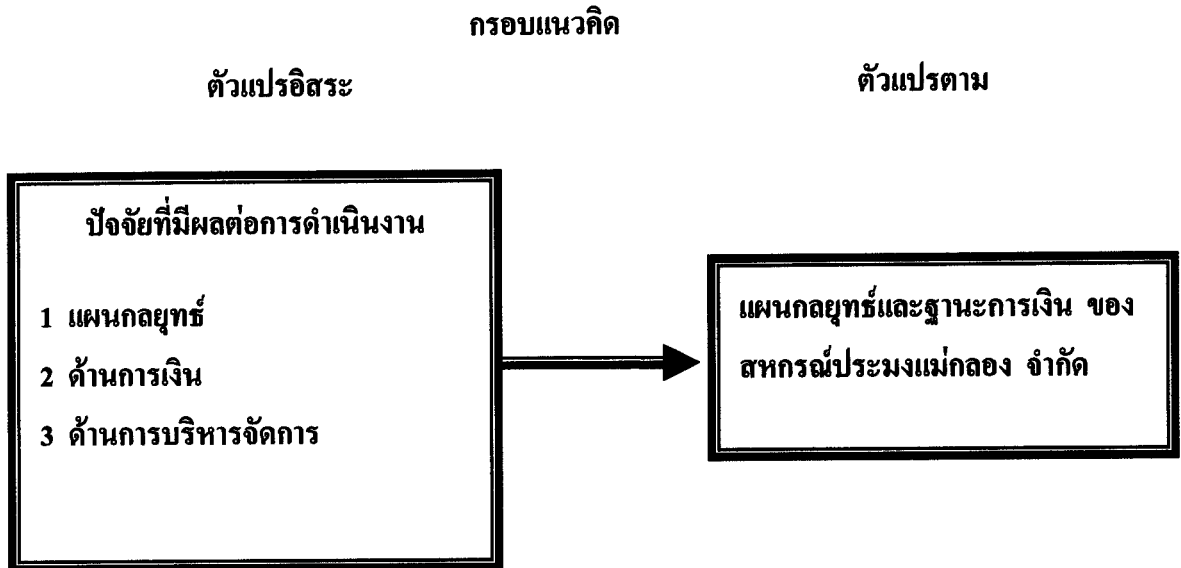
3.1.1 แผนกลยุทธ์ เป็นเรื่องเกี่ยวกับ การจัดทำกลยุทธ์ และการนำกลยุทธ์ไปใช้

3.1.2 ด้านการเงิน เป็นเรื่องเกี่ยวกับ การวิเคราะห์ห้งบการเงินและฐานะทางการเงิน

3.1.3 ด้านการบริหารจัดการ เป็นเรื่องเกี่ยวกับประสิทธิภาพขององค์กรและระบบการบริหารองค์กร

3.2 ตัวแปรตาม (Dependent Variable) เป็นตัวแปรเป้าหมายของการวิเคราะห์ ซึ่งเป็นผลของตัวแปรอิสระข้างต้น ได้แก่ แผนกลยุทธ์และฐานะทางการเงินของสหกรณ์ประมงแม่กลอง จำกัด จังหวัดสมุทรสงคราม

โดยนำมากำหนดเป็นกรอบแนวคิดของการวิจัยและความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร 2 ตัว คือ ตัวแปรอิสระ (Independent Variable) และตัวแปรตาม (Dependent Variable) ดังนี้



ภาพที่ 1.1 กรอบแนวคิดการวิจัย

4. ขอบเขตการวิจัย

4.1 เป็นการศึกษาแผนกลยุทธ์และฐานะทางการเงินของสหกรณ์ประมงแม่กลอง จำกัด จังหวัดสมุทรสงคราม

4.2 วิธีการวิเคราะห์ข้อมูล การวิจัยครั้งนี้จะทำการศึกษาเชิงปริมาณ ดังนี้

4.2.1 การวิเคราะห์เชิงปริมาณ (Quantitative analysis) เป็นการวิเคราะห์อัตราส่วนทางการเงิน (financial ratio) เพื่อแสดงฐานะทางการเงินของสหกรณ์ประมงแม่กลอง จำกัด โดยใช้เทคนิค Balanced Scorecard ในมุมมองด้านการเงิน และด้านกระบวนการภายในดังนี้

ด้านการเงินวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับงบการเงินและฐานะทางการเงินของสหกรณ์ ย้อนหลัง 3 ปี ในปีบัญชี 2548 – 2550 เกี่ยวกับการวิเคราะห์อัตราส่วนทางการเงินในมุมมอง 6 มิติ คือ 1) ความเพียงพอของเงินทุนต่อความเสี่ยง 2) คุณภาพของสินทรัพย์ 3) ชีตความสามารถในการบริหาร 4) การทำกำไร 5) สภาพคล่อง และ 6) ผลกระทบของธุรกิจ

ด้านกระบวนการภายใน ศึกษาวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับแผนกลยุทธ์ของสหกรณ์ รูปแบบการบริหารจัดการสหกรณ์

5. ข้อจำกัดในการวิจัย

ระยะเวลาที่ใช้ในการวิจัย และการค้นคว้าน้อย ผู้วิจัยจำเป็นต้องเลือกเครื่องมือในการวิเคราะห์ การเก็บรวบรวมข้อมูล การวิเคราะห์ข้อมูล และการอภิปรายผลเพียงบางเครื่องมือเท่านั้น

6. นิยามศัพท์เฉพาะ

สหกรณ์ประมงแม่กลอง จำกัด หมายถึง สหกรณ์ที่จัดตั้งขึ้นในหมู่ผู้มีอาชีพประมง รวมกันจัดตั้งขึ้นและจดทะเบียนเป็นนิติบุคคลต่อนายทะเบียนสหกรณ์ โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อให้สมาชิกดำเนินกิจการร่วมกันและช่วยเหลือซึ่งกันและกัน เพื่อแก้ไขความเดือดร้อนในการประกอบอาชีพของสมาชิกและช่วยยกฐานะความเป็นอยู่ของสมาชิกให้ดีขึ้น

แผนกลยุทธ์ หมายถึง เป็นการตัดสินใจวางแผนอย่างมีระบบ มีทิศทางมีกระบวนการทำงานที่ชัดเจน มีความสอดคล้องกับสภาพแวดล้อม เพื่อให้องค์กรสามารถดำรงอยู่ได้ในอนาคตโดยอาศัยการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจของทุกฝ่าย

ฐานะทางการเงิน หมายถึง รายงานทางการเงินจากงบการเงินของสหกรณ์ที่จัดทำขึ้น เพื่อให้ทราบผลการดำเนินงานและฐานะการเงินในรอบปีบัญชี

มุมมองด้านการเงิน หมายความว่า การวัดผลการดำเนินงานผ่านเครื่องมือทางการเงิน เป็นการวัดภาพรวมขององค์กรคือ เป็นการวัดว่า กลยุทธ์การดำเนินงานและการบริหารงานของกิจการมีส่วนช่วยในการปรับปรุงองค์กรให้ดีขึ้นได้อย่างไร ทำให้การวัดมุ่งประเด็นไปยังความสามารถในการทำกำไร

มุมมองด้านกระบวนการภายใน หมายความว่า การกำหนดกระบวนการภายในที่สำคัญขององค์กรนั้นจะต้องเริ่มจากคุณค่า หรือสิ่งที่ถูกค่าต้องการก่อน หลังจากนั้นค่อยมาพิจารณาถึงกระบวนการภายในที่สำคัญจากแนวทางการเขียน Process Map หรือแผนภูมิของกระบวนการ เพื่อก่อให้เกิดผลลัพธ์ที่ต้องการ

การจัดการเชิงกลยุทธ์ (Strategic management) หมายถึง การจัดการที่มุ่งเน้นการบรรลุถึงเป้าหมายโดยรวมขององค์กร ทำให้ผู้บริหารเข้าใจถึงความแตกต่างระหว่างเป้าหมายแต่ละส่วน และเป้าหมายรวม หรือการกำหนดแนวทางในการดำเนินงานและกิจกรรมต่าง ๆ ขององค์กร เพื่อให้บรรลุถึงทิศทางและวัตถุประสงค์ที่กำหนดขึ้น

7. ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

- 7.1 ผู้บริหารสหกรณ์ใช้ประโยชน์ในการวิจัยแผนกลยุทธ์และวิเคราะห์ฐานะการเงินเพื่อนำไปใช้ในการปรับปรุงและวางแผนต่อไป
- 7.2 ผู้สนใจทั่วไปสามารถนำข้อเท็จจริงที่ได้จากการวิจัยไปใช้ประโยชน์ในการบริหารธุรกิจ
- 7.3 นักวิชาการหรือผู้ที่ต้องการค้นคว้าอิสระสามารถนำผลการวิจัยนี้ไปใช้เป็นแนวทางในการวิจัยต่อไป

บทที่ 2

วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษาค้นคว้าเอกสารที่เป็นแนวความคิดทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อเป็นกรอบและข้อมูลประกอบการวิเคราะห์โดยประกอบด้วย คือ

1. บริบทจังหวัดสมุทรสงคราม
2. แนวคิดเรื่องสหกรณ์ และสหกรณ์ประมงแม่กลอง จำกัด จังหวัดสมุทรสงคราม
3. ทฤษฎีการบริหารเชิงกลยุทธ์
4. แนวคิดการจัดทำแผนกลยุทธ์สหกรณ์
5. เครื่องมือการวิเคราะห์แผนกลยุทธ์
6. เครื่องมือการวิเคราะห์ฐานะทางการเงิน
7. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

1. บริบท จังหวัดสมุทรสงคราม

การวิจัยเกี่ยวกับบริบทของสหกรณ์ประมงแม่กลอง จำกัด จะเป็นการศึกษาเรื่องเกี่ยวกับสถานการณ์ สภาพแวดล้อมของจังหวัดสมุทรสงคราม และข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับสหกรณ์ประมงแม่กลอง จำกัด ทั้งนี้เพื่อให้ทราบถึงสภาพแวดล้อมทั่วไปของสหกรณ์ ซึ่งสามารถนำมาใช้ประกอบการพิจารณาข้อมูลในส่วนอื่นๆ ได้ ดังรายละเอียดต่อไปนี้

1.1 ประวัติจังหวัดสมุทรสงคราม



ภาพที่ 2.1 สัญลักษณ์จังหวัดสมุทรสงคราม

แต่เดิมเรียกเมืองแม่กลอง การตั้งถิ่นฐานบริเวณปากแม่น้ำแห่งดินแดนแห่งนี้
สันนิษฐานว่า คนกลุ่มแรกเป็นชาวแม่กลอง (เดิม) จากจังหวัดอุทัยธานี อพยพมาตั้งบ้านเรือนในถิ่น
นี้ ชาวแม่กลอง (เดิม) ในจังหวัดอุทัยธานีเป็นชาวแม่น้ำ เคยอยู่ริมแม่น้ำท่าแพงเพชรมาก่อน เมื่อ
แม่น้ำนั้นตื้นเขิน การทำมาหากินของราษฎรฝืดเคือง จึงพากันอพยพมาหาทำเลที่อยู่ใหม่ เรียก
หมู่บ้านที่ตั้งขึ้นใหม่ว่า บ้านแม่กลอง ตามชื่อบ้านเดิมของตน

นอกจากที่กล่าวอ้างแล้วยังมีเรื่องราวที่เล่าสืบเนื่องกันมา ว่าด้วยเรื่องกลองใหญ่
ที่วัดใหญ่ ตำบลแม่กลอง อำเภอเมือง จังหวัดสมุทรสงคราม มีนัยแบ่งเป็น ๒ ทาง คือสมัย
พระบาทสมเด็จพระจุลจอมเกล้าเจ้าอยู่หัวรัชกาลที่ ๕ หลวงศรีสวัสดิ์ (ชื่น เทพสุวรรณ นายอำเภอ
เมืองศรีสุวรรณ จังหวัดกาญจนบุรี)ย้ายมาเป็นนายอำเภอแม่กลอง ได้นำซุงต้นใหญ่ที่ได้มาจาก
จังหวัดกาญจนบุรีมาขุดทำกลองใบใหญ่ขึ้นหนึ่งใบ จึงด้วยหนังวัวกระติงจากป่าเมืองกาญจนบุรี
ครั้งสร้างเสร็จแล้วได้นำมาถวายเป็นที่วัดใหญ่ ตำบลแม่กลอง อำเภอเมือง จังหวัดสมุทรสงคราม ทาง
ราชการสมุทรสงครามจึงทำตราของจังหวัดเป็นรูปกลองลอยน้ำ สองฟากฝั่งเป็นต้นมะพร้าวอันเป็น
สัญลักษณ์อาชีพหลักของจังหวัดสมุทรสงคราม เรื่องกลองใหญ่นี้ ยังมีที่มาอีกนัยหนึ่งเป็นนิยาย
ชาวบ้านเล่าขานต่อๆ มา ว่ามีกลองใบใหญ่ลอยมาติดหน้าวัดใหญ่ และชาวบ้านช่วยกันเก็บไว้ที่วัด
และกลองใบใหญ่นี้ก็ยังมีปรากฏให้เห็นอยู่ที่วัดใหญ่จนปัจจุบันกลองใบนี้เป็นกลองขนาดใหญ่มาก
จึงเรียกว่า แม่กลองอาณาเขต จังหวัดสมุทรสงครามมีอาณาเขตติดต่อ ดังนี้

ทิศเหนือ ติดต่อกับจังหวัดราชบุรีและจังหวัดสมุทรสาคร โดยมีลำคลองคอนมะโนรา
และรางหัวดำลิ่งใน เขตท้องที่อำเภอบางคนที และอำเภอเมืองสมุทรสาคร เป็นแนวแบ่งเขต

ทิศใต้ ติดทะเลอ่าวไทย ตรงปากแม่น้ำแม่กลอง และจังหวัดเพชรบุรี

ทิศตะวันออก ติดต่อกับจังหวัดสมุทรสาคร ที่คลองพรมแดนท้องที่อำเภอเมือง
สมุทรสาคร

ทิศตะวันตก ติดต่อกับจังหวัดเพชรบุรี และจังหวัดราชบุรี โดยมีลำคลองวัดประดู่ เป็น
แนวแบ่งเขตในท้องที่อำเภออัมพวา

1.2 ลักษณะภูมิประเทศ

พื้นที่โดยทั่วไปของจังหวัดเป็นที่ราบลุ่มริมทะเล โดยตลอด สภาพของดินเป็นดิน
เหนียวปนทราย ไม่มีภูเขาหรือเกาะ เดิมเคยมีป่าโกงกาง ไม้เสม ตามชายฝั่งทะเลและมีป่าจากตาม
ปากแม่น้ำ แต่ปัจจุบันได้มีการใช้ประโยชน์จากพื้นที่ดังกล่าวในการเลี้ยงกุ้งกุลาดำเกือบทั้งหมด
ต่อมารการเลี้ยงกุ้งได้เกิดการขาดทุน ทำให้ปล่อยบ่อกุ้งร้างจำนวนมากแม่น้ำสำคัญที่ไหลผ่าน
คือ แม่น้ำแม่กลองผ่านบริเวณท้องที่อำเภอบางคนที และอำเภออัมพวา ไปออกทะเลอ่าวไทย ที่
บริเวณปากแม่น้ำแม่กลองในเขตอำเภอเมืองสมุทรสงคราม นอกจากนี้มีลำคลองใหญ่น้อยมากมาย

แยกจากแม่น้ำแม่กลอง 338 คลอง ลำประโดง 1,947 ลำประโดง กระจายอยู่ทั่วพื้นที่ จากสภาพภูมิประเทศเช่นนี้ ทำให้เกิดความสะดวในด้านคมนาคมทางน้ำ และการประกอบอาชีพด้านกสิกรรม

1.3 เขตการปกครอง

1.3.1 อำเภอ แบ่งออกเป็น 3 อำเภอ 36 ตำบล 284 หมู่บ้าน

- 1) อำเภอเมืองสมุทรสงคราม มีเนื้อที่ 169.057 ตารางกิโลเมตร คิดเป็นร้อยละ 40.57 ของพื้นที่ทั้งจังหวัด
- 2) อำเภออัมพวา มีเนื้อที่ 170.164 ตารางกิโลเมตร คิดเป็นร้อยละ 40.84 ของพื้นที่ทั้งจังหวัด
- 3) อำเภอบางคนที มีเนื้อที่ 77.486 ตารางกิโลเมตร คิดเป็นร้อยละ 18.59 ของพื้นที่ทั้งจังหวัด

1.3.2 เทศบาล (รวมพื้นที่ในเขตเทศบาลทั้งหมด 23.95 ตารางกิโลเมตร)

- 1) อำเภอเมืองสมุทรสงคราม มี 1 เทศบาล คือ เทศบาลเมืองสมุทรสงคราม เนื้อที่ 8.0 ตารางกิโลเมตร
- 2) อำเภออัมพวา มี 2 เทศบาล คือ เทศบาลตำบลอัมพวา เนื้อที่ 2.5 ตารางกิโลเมตร เทศบาลตำบลเหมืองใหม่ เนื้อที่ 6.70 ตารางกิโลเมตร
- 3) อำเภอบางคนที มี 2 เทศบาล คือ เทศบาลตำบลบางนกแขวก เนื้อที่ 3.75 ตารางกิโลเมตร เทศบาลตำบลกระดังงา เนื้อที่ 3.00 ตารางกิโลเมตร องค์การบริหารส่วนตำบล จำนวน 30 แห่ง

2. แนวคิดเกี่ยวกับสหกรณ์ และสหกรณ์ประมงแม่กลอง จำกัด จังหวัดสมุทรสงคราม

2.1 แนวคิดเกี่ยวกับสหกรณ์

กรมส่งเสริมสหกรณ์ (2550 : 25) ได้กล่าวถึงความหมายของคำว่า “สหกรณ์” ในเรื่องต่าง ๆ ดังนี้

2.1.1 ความหมายของสหกรณ์ “สหกรณ์” (Cooperatives) สหกรณ์ คือ องค์การของบุคคลากร ซึ่งรวมกลุ่มกันโดยสมัครใจในการดำเนินวิสาหกิจที่พวกเขาเป็นเจ้าของร่วมกัน และควบคุมตามหลักประชาธิปไตยเพื่อสนองความต้องการ (อันจำเป็น) และความหวังร่วมกันทางเศรษฐกิจ สังคมและวัฒนธรรม

2.2.2 ความหมายของ “คุณค่าของสหกรณ์” (Cooperative Values) สหกรณ์อยู่บนพื้นฐานแห่งคุณค่าของการช่วยตนเอง ความรับผิดชอบต่อตนเอง ความเป็นประชาธิปไตย ความเสมอภาค ความเที่ยงธรรม และความเป็นเอกภาพ สมาชิกสหกรณ์เชื่อมั่นในคุณค่าทางจริยธรรมแห่งความสุจริต ความเปิดเผย และความเป็นเอกภาพ ความรับผิดชอบต่อสังคม และความเอื้ออาทรต่อผู้อื่น โดยเจริญรอยตามขนบธรรมเนียมของผู้ริเริ่มการสหกรณ์

2.2.3 ความหมายของ “อุดมการณ์สหกรณ์” (Cooperative Ideology) อุดมการณ์ คือ ความเชื่อร่วมกันที่ว่า การช่วยตนเองและช่วยเหลือซึ่งกันและกันตามหลักการสหกรณ์จะนำไปสู่การกินดี อยู่ดี มีความเป็นธรรมและสันติสุขในสังคม

2.2.4 ความหมายของ “หลักการสหกรณ์” (Cooperative Principles) หลักการสหกรณ์ คือ แนวทางที่สหกรณ์ยึดถือปฏิบัติเพื่อให้คุณค่าของสหกรณ์เกิดผลเป็นรูปธรรม ซึ่งประกอบด้วย หลักการที่สำคัญรวม 7 ประการ คือ

หลักการที่ 1 การเป็นสมาชิก โดยสมัครใจและเปิดกว้าง

หลักการที่ 2 การควบคุมโดยสมาชิกตามหลักประชาธิปไตย

หลักการที่ 3 การมีส่วนร่วมทางเศรษฐกิจของสมาชิก

หลักการที่ 4 การปกครองตนเองและความเป็นอิสระ

หลักการที่ 5 การให้การศึกษ ฝึกอบรม และสารสนเทศ

หลักการที่ 6 การร่วมมือระหว่างสหกรณ์

หลักการที่ 7 ความเอื้ออาทรต่อชุมชน

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

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

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

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

3) *สหกรณ์นิคม (Land settlement co-operative)* เป็นสหกรณ์ที่ตั้งขึ้นโดยมีวัตถุประสงค์หลักเพื่อช่วยเหลือสมาชิกให้มีที่ดินทำกินของตนเอง โดยจัดหาที่ดินผืนใหญ่มาปรับปรุงแล้วจัดสรรให้สมาชิกที่ไม่มีที่ดินเป็นของตนเองหรือมีไม่เพียงพอได้เข้าครอบครองทำประโยชน์ ในปัจจุบันนอกจากจะทำหน้าที่จัดสรรที่ดินดังกล่าวแล้วยังดำเนินธุรกิจด้านอื่น ๆ เช่น การให้บริการสินเชื่อ การตลาด การจัดหาวัสดุอุปกรณ์การเกษตรเช่นเดียวกับสหกรณ์การเกษตร

4) *สหกรณ์ร้านค้า (Consumers' co-operative)* สหกรณ์ร้านค้าหรือสหกรณ์การซื้อของผู้บริโภค เป็นสหกรณ์ที่จัดตั้งขึ้นเพื่อดำเนินการจัดหาสิ่งของ เครื่องอุปโภคบริโภค มาจำหน่ายให้สมาชิกเพื่อช่วยเหลือไม่ให้สมาชิกถูกเอาเปรียบจากพ่อค้า สหกรณ์ประเภทนี้ส่วนใหญ่จะอยู่ในเขตชุมชนที่มีประชากรหนาแน่น มีทั้งที่จัดขึ้นในหมู่ประชาชนทั่วไป ในสถาบันการศึกษา และในหน่วยงานหรือองค์การอื่น ๆ

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

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

7) *สหกรณ์เครดิตยูเนียน (Credit Union co-operatives)* เป็นองค์กรการเงินชุมชนที่มีระบบและกระบวนการพัฒนาคน กลุ่มคนและชุมชน โดยอาศัยการออมเป็นเครื่องมือ สหกรณ์เครดิตยูเนียน สอนสมาชิกให้รู้จักใช้เงินอย่างชาญฉลาด รู้จักประหยัด อดออม แล้วนำมาสะสมร่วมกันอย่างสม่ำเสมอ เพื่อช่วยเหลือซึ่งกันและกัน สหกรณ์เครดิตยูเนียน มีเป้าหมายในการ

ให้การออมเป็นเครื่องมือในการพัฒนาคนให้มีคุณธรรม เมื่อคนมีคุณธรรมแล้ว การเอาใจเปรียบ และการคดโกงกันจะลดลง และเกิดสันติสุขขึ้นในสังคม สหกรณ์เครดิตยูเนียนมีหน้าที่ในการให้สินเชื่อเพื่อบำบัดทุกข์ บำรุงสุข และส่งเสริมรายได้ให้แก่สมาชิกและให้บริการกู้ยืมแก่สมาชิกคือ เงินกู้เพื่อเหตุฉุกเฉิน เงินกู้สามัญ และเงินกู้พิเศษ เป็นต้น

2.2 แนวคิดเกี่ยวกับสหกรณ์ประมง

สหกรณ์ประมงเป็นสหกรณ์ประเภทหนึ่งใน 7 ประเภท ที่ก่อกำเนิดขึ้นในหมู่ชาวประมง เพื่อแก้ไขปัญหาและอุปสรรคในการประกอบอาชีพ ซึ่งชาวประมงแต่ละคนไม่สามารถแก้ไขให้ลุล่วงไปได้ตามลำพัง บุคคลเหล่านี้จึงรวมกันโดยยึดหลักการช่วยตนเองและช่วยเหลือซึ่งกันและกัน

2.2.1 ความเป็นมา

สหกรณ์ประมงแห่งแรกได้จัดตั้งขึ้นในปี พ.ศ. 2492 ชื่อว่าสหกรณ์ประมงพิษณุโลก จำกัด ในท้องที่ตำบลคลองกระบัง โป่งนก อำเภอพรหมพิราม จังหวัดพิษณุโลก เป็นสหกรณ์ประมงประเภทน้ำจืด มีสมาชิกแรกตั้งจำนวน 54 คน สหกรณ์ได้ดำเนินการจัดสรรที่ทำกินให้สมาชิกช่วยเหลือสมาชิกในด้านการจำหน่าย การแปรรูปสัตว์น้ำ ขออนุญาตสัมปทานให้สมาชิกจับสัตว์น้ำได้โดยสะดวก แนะนำเทคนิคการจับสัตว์น้ำและละเว้นการจับสัตว์น้ำที่ยังไม่ได้ขนาดเพื่อสงวนพันธุ์สัตว์น้ำ การดำเนินงานเป็นไปด้วยดีจนถึงปี พ.ศ. 2513 ทางราชการมีนโยบายให้สอดคล้องต่าง ๆ ที่ราชอาณาจักรเป็นที่สาธารณะ การจับสัตว์น้ำเป็นไปโดยเสรี การดำเนินงานสหกรณ์จึงไม่ได้ผลเท่าที่ควร ปัจจุบันสหกรณ์นี้ได้ควบเข้ากับ สหกรณ์การเกษตรพรหมพิราม จำกัด สำหรับการจัดตั้งสหกรณ์ประมงประเภทน้ำเค็มได้เริ่มจัดตั้งครั้งแรกเมื่อปี พ.ศ.2495 ชื่อว่า "สหกรณ์ประมงกลาง จำกัด" ดำเนินการเกี่ยวกับการจัดหาทุนจำหน่ายสัตว์น้ำและผลิตภัณฑ์แปรรูป จัดหาวัสดุอุปกรณ์และเครื่องมือประมง

2.2.2 วัตถุประสงค์ของสหกรณ์ประมง

สหกรณ์ประมงมีวัตถุประสงค์ในการดำเนินการดังนี้

- 1) รวบรวมสัตว์น้ำหรือผลิตภัณฑ์สัตว์น้ำจากสมาชิกมาจัดการขายหรือแปรรูปออกขายเพื่อให้ได้ราคาดี จัดหาวัสดุสิ่งของ รวมทั้งบริการที่ใช้ในการประมง และสิ่งของจำเป็นอื่น ๆ ที่สมาชิกต้องการมาจำหน่าย
- 2) ให้เงินกู้แก่สมาชิก และรับฝากเงินจากสมาชิก
- 3) เผยแพร่ความรู้ทางวิชาการและธุรกิจเกี่ยวกับการประมง
- 4) ให้การสงเคราะห์ตามควรแก่สมาชิกและครอบครัวที่ประสบภัยพิบัติใน

การประกอบอาชีพ



ภาพที่ 2.2 เรือหาปลาสมัย พ.ศ. 2517



ภาพที่ 2.3 เรือหาปลาสมัย 2533

จากวิกฤตน้ำมันในปี พ.ศ. 2517 ชาวประมงราว 30- 40 คน พิจารณาจะรวมตัวกันเป็นกลุ่มเกษตรกรทำประมงขึ้น ทั้งนี้เพื่อจะได้อาศัยความเป็นกลุ่มนี้ไปร้องรับการจัดสรรโควตาน้ำมันจากหน่วยงานรัฐบาลในขณะนั้น

2.2.3 คุณสมบัติของสมาชิก

- 1) เป็นผู้ประกอบอาชีพทางการประมง และบรรลุนิติภาวะ
- 2) เป็นผู้ซื่อสัตย์ สุจริต ขยันขันแข็งในการประกอบอาชีพ และประหยัด
- 3) มีภูมิลำเนาอยู่ในท้องที่ดำเนินงานของสหกรณ์
- 4) ไม่เป็นคนทุพพลภาพ วิกลจริต หรือจิตฟั่นเฟือนไม่สมประกอบ
- 5) ไม่เป็นบุคคลล้มละลาย

2.2.4 ลักษณะการดำเนินงานของสหกรณ์ประมง

- 1) การให้เงินกู้แก่สมาชิก สหกรณ์มอบให้คณะกรรมการดำเนินการมีอำนาจพิจารณาเงินกู้โดยความเห็นชอบจากเจ้าหน้าที่ส่งเสริมสหกรณ์
- 2) การรวบรวมสัตว์น้ำและผลิตภัณฑ์สัตว์น้ำ สหกรณ์อาจจัดให้มีสถานที่ซึ่งเรียกว่า แพบลา เป็นสถานที่รับซื้อและจำหน่ายสัตว์น้ำและผลิตภัณฑ์สัตว์น้ำของสมาชิก
- 3) การเก็บรักษาสัตว์น้ำ สหกรณ์อาจจัดให้มีห้องเย็นเพื่อรับฝากสัตว์น้ำสดของสมาชิกเข้าเก็บไว้ โดยสหกรณ์จะจ่ายเงินทศรองให้ส่วนหนึ่งของราคาตลาดวันรับฝากให้แก่สมาชิกผู้ฝาก
- 4) การจัดการขายสัตว์น้ำและผลิตภัณฑ์สัตว์น้ำ ของสมาชิก สหกรณ์จะดำเนินการในฐานะตัวแทนของสมาชิก ดังนั้นสหกรณ์สามารถคิดค่าใช้จ่ายในการจัดการขายจากสมาชิกได้ในอัตราที่คณะกรรมการดำเนินการกำหนด ส่วนเงินค่าขายสัตว์น้ำที่สหกรณ์จัดการขายได้จะจ่ายคืนให้แก่สมาชิกตามระเบียบที่คณะกรรมการดำเนินการกำหนด
- 5) การจัดหาสิ่งของหรือบริการ สหกรณ์จะพิจารณารายการจำนวนสิ่งของหรือบริการตามคำร้องขอ แล้วจัดหามาให้แก่สมาชิกในฐานะตัวแทน
- 6) การรับฝากเงิน เพื่อเป็นการส่งเสริมให้สมาชิกรู้จักการออมทรัพย์ และเป็นการระดมเงินทุนในการดำเนินงานของสหกรณ์อีกด้วย สหกรณ์จะรับฝากเงินจากสมาชิก 2 ประเภท คือ เงินฝากออมทรัพย์ และเงินฝากประจำ
- 7) การให้การศึกษอบรมและการส่งเสริมการประกอบอาชีพ ซึ่งแบ่งออกได้เป็น 3 ลักษณะ คือ การส่งเสริมเผยแพร่ความรู้ทางการประมง การจัดหาสถานที่ประกอบอาชีพการวางแผนการทำงานประมง เพื่อแก้ปัญหาการขาดผลผลิต ปริมาณไม่เพียงพอกับความต้องการ รวมทั้งการปรับปรุงคุณภาพของผลิตผลให้ตรงกับความต้องการของตลาดสหกรณ์ที่จัดตั้งขึ้นในหมู่ชาวประมงเพื่อแก้ไขปัญหาและอุปสรรคในการประกอบอาชีพ ซึ่งชาวประมงแต่ละคนไม่สามารถแก้ไขให้ลุล่วงไปได้ตามลำพัง บุคคลเหล่านี้จึงรวมตัวกัน โดยยึดหลักการช่วยตนเองและช่วยเหลือซึ่งกันและกัน

2.2.5. ทุนดำเนินงานของสหกรณ์ประมง ได้มาจาก

1. เงินค่าหุ้น
2. เงินรับฝากจากสมาชิก
3. เงินสำรอง
4. เงินกู้ยืม
5. เงินอุดหนุนหรือเงินบริจาค

ปัจจุบันมีสหกรณ์ประมงจดทะเบียนดำเนินการอยู่ทั้งสิ้น 101 สหกรณ์ แต่คงเหลือดำเนินธุรกิจตามปกติเพียง 83 สหกรณ์ หรือร้อยละ 82.18 ส่วนที่เหลือเป็นสหกรณ์ที่ไม่ได้ดำเนินธุรกิจ หยุดดำเนินธุรกิจ อยู่ระหว่างเลิก และชำระบัญชี

ตารางที่ 2.1 จำนวนสมาชิกและสหกรณ์

สหกรณ์ประมง	2549	2550	เพิ่มขึ้น(ลดลง)	ร้อยละ
จำนวนสมาชิก (คน)	14,153	14,413	260	1.84
จำนวนสหกรณ์ (แห่ง)	106	101	(5)	(4.72)

ที่มา: สารสนเทศความรู้ทางการเงิน สหกรณ์ประมง กรมตรวจบัญชีสหกรณ์ กระทรวงเกษตรและสหกรณ์ ปี 2550

2.2.6 การดำเนินงานของสหกรณ์ประมง

วัตถุประสงค์หลักของสหกรณ์ประมง คือการให้บริการประเภทต่างๆ แก่สมาชิกของสหกรณ์ หรือบุคคลภายนอก เพื่อประโยชน์ของตัวสมาชิกในอันที่จะได้รับการบริการโดยทางหลัก คือการรวบรวมผลผลิต การจัดหาสินค้ามาจำหน่าย การให้กู้ยืมเงิน การรับฝากเงิน การให้บริการต่างๆ และการแปรรูปผลผลิตผลิตภัณฑ์ มีปริมาณธุรกิจรวมของสหกรณ์อยู่ที่ 1,027.96 ล้านบาท โดยจำแนกออกตามธุรกิจได้ตามลำดับดังนี้

ตารางที่ 2.2 ปริมาณธุรกิจของสหกรณ์

หน่วย : ล้านบาท

ประเภทธุรกิจ	2549	2550	เพิ่มขึ้น(ลดลง)	ร้อยละ
การรับฝากเงิน	89.99	102.46	12.47	13.86
การให้เงินกู้	37.28	46.09	8.81	23.63
การรวบรวมผลิตผล	505.85	465.39	(40.46)	(8.00)
การจัดหาสินค้ามาจำหน่าย	236.76	328.88	92.12	38.91
การแปรรูปผลิตผล	0	16.58	16.58	เพิ่มทั้งจำนวน
การให้บริการทั่วไป	68.58	68.56	(0.02)	(0.03)
รวมทั้งสิ้น	938.46	1,027.96	89.50	9.54

ที่มา: สารสนเทศความรู้ทางการเงิน สหกรณ์ประมง กรมตรวจบัญชีสหกรณ์ กระทรวงเกษตร และสหกรณ์ ปี 2250

ตารางที่ 2.3 เปรียบเทียบผลการดำเนินงานและฐานะการเงินของสหกรณ์ประมงในรอบปี

หน่วย : ล้านบาท

สหกรณ์ประมง	2549	2550	เพิ่มขึ้น(ลดลง)	ร้อยละ
จำนวนสมาชิก(คน)	14,153	14,413	260	1.84
จำนวนสหกรณ์(แห่ง)	106	101	(5)	(4.72)
ปริมาณธุรกิจ	938.46	1,027.96	89.50	9.54
รายได้ธุรกิจหลัก	836.57	937.79	101.22	12.10
รายได้เฉพาะธุรกิจ	12.40	13.02	0.62	5.00
รายได้อื่น	13.40	8.79	(4.61)	(34.40)
ต้นทุนธุรกิจ	750.79	848.11	97.32	12.96
ค่าใช้จ่ายเฉพาะธุรกิจ	118.77	128.36	9.59	8.07
ค่าใช้จ่ายอื่น	42.81	65.16	22.35	52.21
กำไรสุทธิ	50.00	82.03	32.03	64.06

หน่วย : ล้านบาท

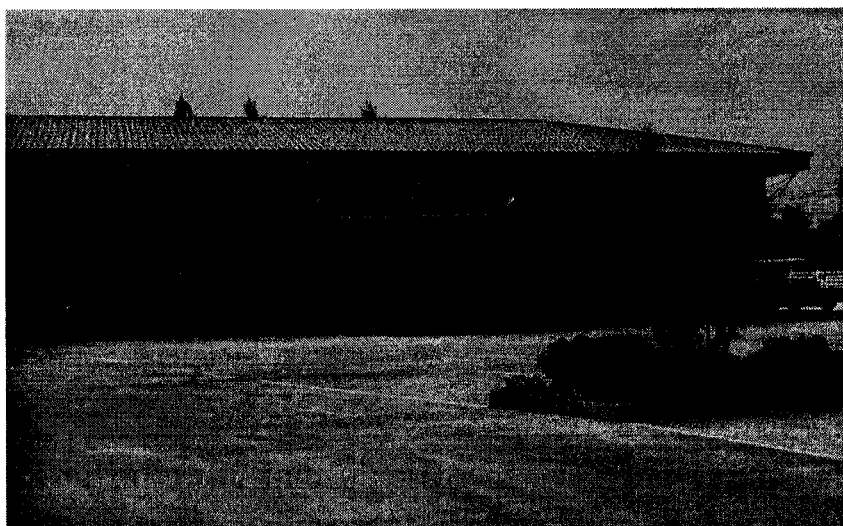
สหกรณ์ประมง	2549	2550	เพิ่มขึ้น(ลดลง)	ร้อยละ
ฐานะการเงิน				
สินทรัพย์	846.53	774.56	(71.97)	(8.50)
เงินสดและเงินฝากธนาคาร	88.74	92.06	3.32	3.74
เงินลงทุน	1.99	0.86	(1.13)	(56.78)
ลูกหนี้ - สุทธิ	317.09	255.75	(61.34)	(19.34)
สินค้าคงเหลือ	8.51	5.49	(3.02)	(35.49)
ที่ดิน อาคารและอุปกรณ์สุทธิ	421.95	379.86	(42.09)	(9.98)
สินทรัพย์อื่น	8.25	40.54	32.29	391.39
หนี้สินและทุน	846.53	774.56	(71.97)	(8.50)
เงินกู้ยืม	281.97	206.13	(75.84)	(26.90)
เงินรับฝาก	73.88	89.81	15.93	21.56
เจ้าหนี้การค้าและหนี้สินอื่น	292.13	366.94	74.81	25.61
ทุนเรือนหุ้น	183.75	186.06	2.31	1.26
ทุนสำรอง	91.95	105.27	13.32	14.49
ทุนสะสมตามข้อบังคับ	39.63	32.06	(7.57)	(19.10)
ส่วนอื่นๆ	(116.78)	(211.71)	(94.93)	81.29
ทุนดำเนินงานของสหกรณ์	846.53	774.56	(71.97)	(8.50)

ตารางที่ 2.4 ผลการดำเนินงานของสหกรณ์

รายการ	ปี 2549	ปี 2550	ร้อยละของรายได้
ขาย/บริการ	836.57	937.79	97.73
รายได้เฉพาะธุรกิจ	12.40	13.02	1.36
รายได้อื่น	13.40	8.79	0.92
รวมรายได้	862.37	959.60	100.00
ต้นทุนขาย/บริการ	750.79	848.11	88.38
ค่าใช้จ่ายเฉพาะธุรกิจ	118.77	128.36	13.38
ค่าใช้จ่ายอื่นๆ	42.81	65.16	6.79
รวมค่าใช้จ่าย	912.37	1,041.63	108.55
กำไร(ขาดทุน)สุทธิ	(50.00)	(82.03)	(8.55)

ที่มา: สารสนเทศความรู้ทางการเงิน สหกรณ์ประมง กรมตรวจบัญชีสหกรณ์ กระทรวงเกษตรและสหกรณ์ ปี 2550

2.3 สภาพทั่วไปของสหกรณ์ประมงแม่กลอง จำกัด จังหวัดสมุทรสงคราม



ภาพที่ 2.4 สำนักงานสหกรณ์ประมงแม่กลอง จำกัด

สำนักงานแห่งใหม่ เลขที่ 200 หมู่ 5 ตำบลแหลมใหญ่ อำเภอเมืองฯ จังหวัดสมุทรสงคราม-75000 โทรศัพท์ 034-771411, 771480 และ 711481 โทรสาร ต่อ 106 หรือหมายเลข 034-771280 เป็นสำนักงาน 2 ชั้น 8 คูหา ชั้นบน แบ่งเป็น 2 โซน เป็นห้องประชุมใหญ่(ห้องชัยพฤกษ์) ขนาด 200 คน และห้องประชุมคณะกรรมการดำเนินการ(ห้องรวมคิด) ขนาด 35 คน ส่วนชั้นล่าง แบ่งออกเป็น 3 โซน เป็นห้องฝึกอบรมอาชีพ 2 ห้อง ห้องทำงาน 3 ห้อง และห้องทำงานของผู้บริหาร 2 ห้อง รวมทั้งห้องเอนกประสงค์ (ห้องพอเพียง) สามารถประชุมย่อยๆ ประมาณ 12 คน

18 เมษายน พ.ศ. 2518 กลุ่มเกษตรกรทำประมงแม่กลอง ก็ได้จดทะเบียนถูกต้องตามกฎหมาย โดยมีตราเข็มทิศที่จะชี้ไปทางเหนือตลอดกาล ในระหว่างปี พ.ศ. 2522 กลุ่มสามารถจัดหาน้ำมันมาแบ่งปันให้สมาชิกได้ 9,534,000 ลิตร เพียงพอกับความต้องการของสมาชิกในกลุ่ม ในที่สุดกลุ่มฯ ก็เห็นพ้องกันที่จะยกฐานะขึ้นเป็นสหกรณ์ เพื่อให้องค์กรมีความแข็งแกร่งขึ้น และสนองนโยบายรัฐบาลที่มุ่งจะช่วยเหลือชาวประมง โดยผ่านกลไกขององค์กรสหกรณ์ ซึ่งมีกฎหมายรองรับ

1 มกราคม พ.ศ. 2524 กลุ่มเกษตรกรทำประมงแม่กลอง ก็ได้จดทะเบียนเปลี่ยนฐานะเป็นสหกรณ์ประมง แม่กลอง จำกัด จดทะเบียนสหกรณ์ที่ ก.ส.ก. 3/2524 มีสำนักงานชั่วคราว ตั้งอยู่เลขที่ 705 ถนนประสิทธิ์พัฒนา ตำบลแม่กลอง อำเภอเมืองฯ จังหวัดสมุทรสงคราม มีสมาชิก 154 คน จำนวนสมาชิก 180 ลำ ทุนเรือนหุ้น 491,370 บาท มียอดขายน้ำมันเดือนละ 800,000 ลิตร หรือประมาณ 25 % ของการบริโภคน้ำมันในจังหวัด นับแต่จดทะเบียนจัดตั้งสหกรณ์ประมงแม่กลอง จำกัด เมื่อวันที่ 1 มกราคม พ.ศ. 2524 สหกรณ์ ก็ยังดำเนินธุรกิจต่อเนื่องจากกลุ่มเกษตรกร เดิม คือ การจำหน่ายน้ำมันเชื้อเพลิง น้ำมันหล่อลื่น อุปกรณ์ เครื่องมือเครื่องใช้ในการประมง และเครื่องอุปโภคบริโภคที่จำเป็นมาจำหน่าย มียอดจำหน่ายโดยเฉพาะน้ำมันเชื้อเพลิง จากเดือนละ 800,000 ลิตร เป็น 1,000,000 ลิตร 2,000,000 ลิตร จนถึง 4,300,000 ลิตรต่อเดือน ในปี 2533 จำนวนสมาชิกก็ขยายแวงวงไปยังสมาชิกนากุ้ง และชาวประมงในจังหวัดชายทะเลอื่น สหกรณ์ ยังคงดำเนินธุรกิจต่อเนื่องจากกลุ่มเกษตรกร เดิมคือการจำหน่ายน้ำมันเชื้อเพลิง น้ำมันหล่อลื่น อุปกรณ์ เครื่องมือเครื่องใช้ในการประมงและเครื่องอุปโภคบริโภคที่จำเป็นมาจำหน่ายมียอดจำหน่าย โดยเฉพาะน้ำมันเชื้อเพลิงจากเดือนละ 800,000 ลิตร เป็น 1,000,000 ลิตร 2,000,000 ลิตรจนถึง 4,300,000 ลิตร ต่อเดือนในปี 2533 เมื่อการซื้อขายน้ำมันกลางทะเลเพิ่มขึ้นธุรกิจในการจัดหาสินค้ามาจำหน่ายให้สมาชิกก็ดูจะลดความสำคัญลงสหกรณ์ยังคงดำเนินการจำหน่ายน้ำมันเพื่อเติมรถยนต์ของบรรดาสมาชิกและผู้ให้บริการตลาดปลารวมทั้งน้ำมันหล่อลื่นข้าวสารน้ำมันพืชตามที่สมาชิกต้องการ โดยมียอดธุรกิจ ปีละ 60-70 ล้านบาท/ปีโดยมีรถบรรทุกเล็กเพื่อให้บริการสมาชิกและรถบรรทุกน้ำมันดีเซลขนาด 16,000 ลิตร เดินทางให้บริการน้ำมันแก่สมาชิกได้อย่างทั่วถึงวิกฤต

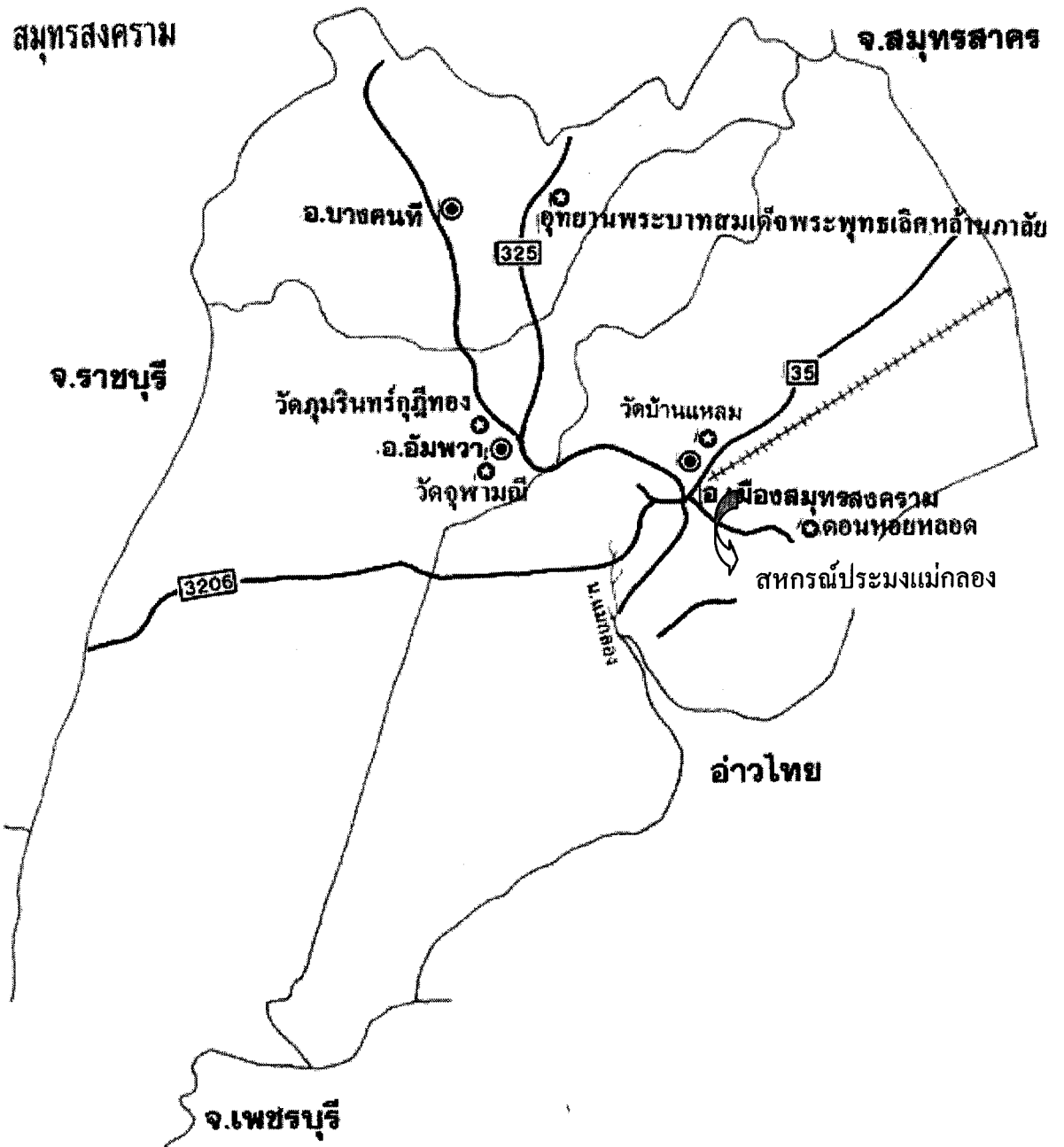
น้ำมันปี 2547 ทำให้ราคาน้ำมันเพิ่มสูงขึ้นอย่างต่อเนื่องจนรัฐบาลต้องแบกรับภาระราคาน้ำมันแทนพี่น้องประชาชนในการตรึงราคาจำหน่ายไว้ที่ 14.59 บาท/ลิตร แต่เป็นผลให้ราคาน้ำมันกลางทะเลที่ชาวประมงเคยซื้อในราคาถูกกว่าราคาที่ขายบนฝั่งลิตรละ 2-3 บาท จึงเป็นอีกครั้งหนึ่งที่สหกรณ์ต้องเร่งหาทางให้ความช่วยเหลือบรรเทาความเดือดร้อนของสมาชิกโดยเฉพาะในเรื่องของราคาน้ำมันสหกรณ์ได้กำหนดวิธีปฏิบัติโดยให้จัดซื้อน้ำมันเชื้อเพลิงที่ได้มาตรฐานในราคาที่ต่ำสุดมาจำหน่ายให้สมาชิก โดยสหกรณ์ไม่คิดส่วนเหลือหรือค่าบริการใด ๆ ในการสั่งซื้อทั้งนี้เพื่อสมาชิกได้มั่นใจในการสั่งซื้อน้ำมันลงเรือประมง ปี 2525 เมื่อสหกรณ์ประมงแม่กลองจำกัด หยุดการรวบรวมผลผลิตของสมาชิกมาจำหน่ายก็ยังคงบุกบันขายกึ่งก้านทางธุรกิจออกไปอย่างกว้างขวางและต่อเนื่องทำให้ฐานะทางการเงิน มีความมั่นคงมีความใฝ่ฝันที่จะให้มีสะพานปลาที่ยังคงอยู่ในที่สุดคณะกรรมการสหกรณ์ ก็หวนมาจับโครงการนี้อย่างจริงจังในแง่การหาพันธมิตร มีการแพร่กระจาย สร้างความรู้ความเข้าใจ แก่องค์กรและสาธารณชนในท้องถิ่นอย่างกว้างขวางในแง่วิชาการก็มีการวิจัยสนับสนุนความเป็นไปได้ของโครงการจนในที่สุดก็มีความเป็นไปได้ คือ นางบุญล้อม ลิ้มประเสริฐ ยกที่ดินให้จังหวัด 3 ไร่ เพื่อเสนอให้จังหวัดจัดหางบประมาณก่อสร้างสะพานปลาหรือตลาดปลาในวงเงินก่อสร้างประมาณ 3 ล้านบาทเป็นตลาดปลาขนาดย่อมในสมัยนายวิธาน สุวรรณทัต เป็นผู้ว่าราชการจังหวัดสมุทรสงคราม โครงการนี้ก็ได้รับการผลักดันสนับสนุนอย่างเต็มที่

5 พฤษภาคม 2532 อาคารตลาดปลาแม่กลองก็ได้ถูกเปิดขึ้น โดยสหกรณ์ประมงแม่กลอง จำกัด เป็นผู้เช่าบริหารงาน มีกำหนด 10 ปี อัตราค่าเช่าเดือนละ 50,000 บาท มีเงื่อนไขปรับปรุงค่าเช่าทุก 3 ปี และในปี 2540 ภายหลังจากดำเนินงานเพียง 7 ปี กิจการตลาดปลา ก็ขยายตัวจนสถานที่เดิมคับแคบรถเข้าขายปลาเพิ่ม จำนวนทุกวันสหกรณ์ฯ จึงตัดสินใจลงทุน เพื่อสร้างตลาดปลาขึ้นเองในวงเงิน 24 ล้านบาท

5 พฤษภาคม 2541 ตลาดปลาสหกรณ์ประมงแม่กลอง เปิดอย่างเป็นทางการและเปิดขายปลาในวันที่ 6 พฤษภาคม และในปี 2546 สหกรณ์ก็ได้ขยายขยายอาคารหลังใหม่ออกไปอีกจนปัจจุบันอาคารตลาดปลาสหกรณ์ประมงแม่กลองมีเนื้อที่ ในอาคารกว่า 9,000 ตารางเมตร กับลานจอดรถคอนกรีตกว่า 13 ไร่โดยรอบตลาดปลา ปัจจุบันธุรกิจตลาดปลาสหกรณ์ประมงแม่กลองมีความพร้อมในการรองรับปริมาณ ปลาของชาวประมงทั่วประเทศวันละ กว่า 80 ตู้เย็น เป็นปริมาณปลาวันละกว่า 600 ตัน ทิศทางการดำเนินงานของตลาดปลาแห่งนี้ซึ่งบริหารงานโดยชาวประมงซึ่งเน้นด้านความสะอาดเพื่อสามารถจำหน่ายปลาออกได้มาก และมีราคา จึงมั่นใจได้ว่าจะยืนหยัดที่จะเป็นฐานรากที่มั่นคงเพื่อประโยชน์ของชาวประมงและเสริมสร้างเศรษฐกิจให้กับชุมชนจังหวัด และประเทศไทยโดยแท้จริง

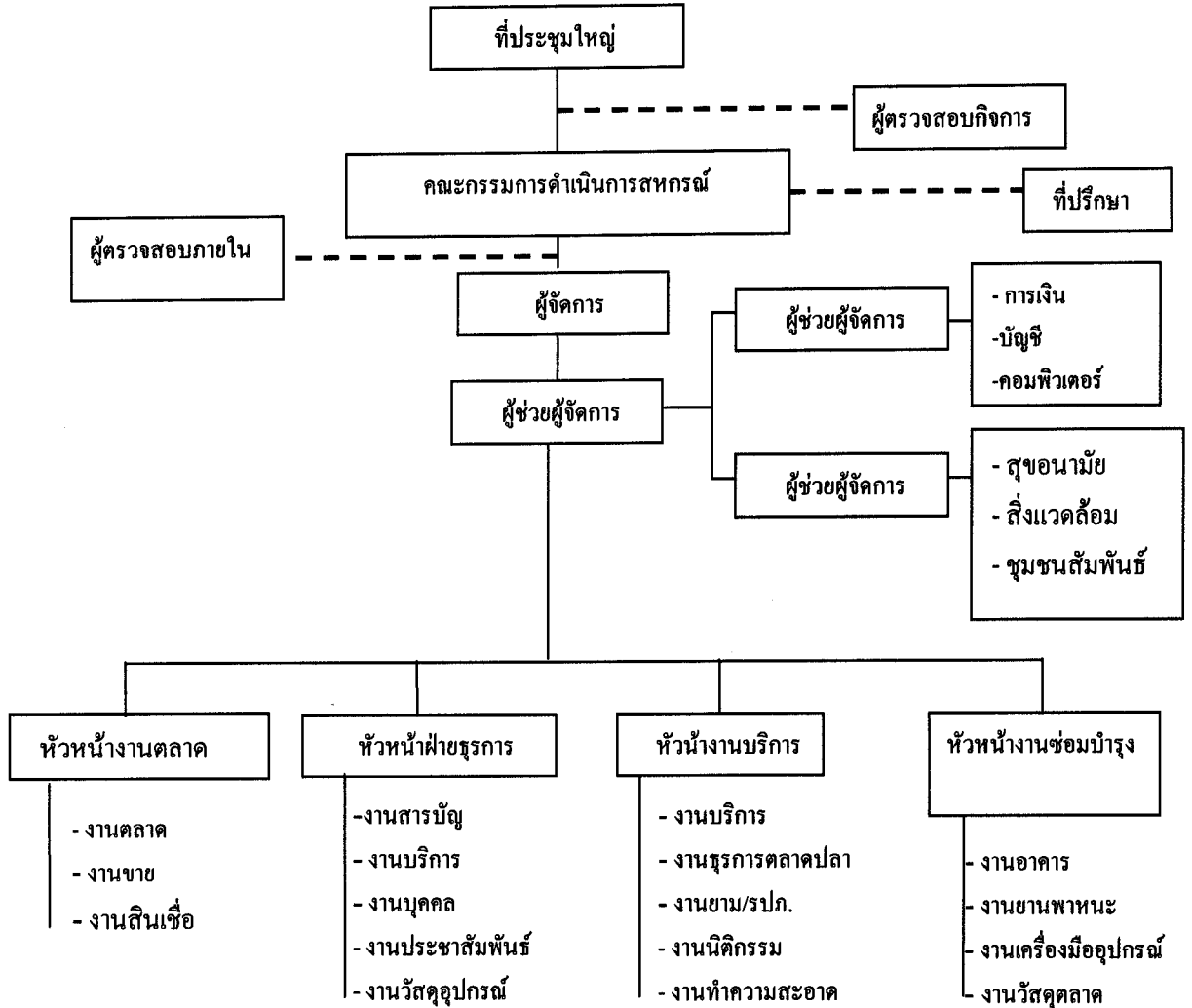
ในโอกาสที่สหกรณ์ประมงแม่กลอง จำกัด ได้ต่อสู้กับปัญหา ในการทำประมง ในเรื่อง การตลาด โดยรวมพลังความคิด พลังกาย และระดมทุนระหว่างสมาชิกของสหกรณ์เอง และสามารถก่อสร้างตลาดปลาแม่กลอง ขึ้นมาเป็นศูนย์กลางซื้อขายสินค้าสัตว์น้ำ ในจังหวัดสมุทรสงคราม ปัจจัยสำคัญที่น่าเอาเป็นตัวอย่าง คือการช่วยเหลือตนเอง ช่วยเหลือซึ่งกันและกัน และช่วยเหลือส่วนรวมจน ได้รับความสำเร็จที่น่าพอใจ เกิดประโยชน์แก่มวลสมาชิก และสหกรณ์ได้ในที่สุด

นับเนื่องแต่การพัฒนางานของสหกรณ์ประมงแม่กลอง จำกัด มาตั้งแต่ปี 2530ในการ นำเอาวิชาการ มาช่วยพัฒนาสหกรณ์โดยจัดการศึกษาวิจัยความเป็นไปได้ในการสร้างตลาดปลาให้ เป็นตลาดกลางซื้อขายสัตว์น้ำสำหรับสมาชิกชาวประมงในจังหวัดสมุทรสงคราม และจังหวัดใกล้เคียงผลการทำงานที่ประสบความสำเร็จเป็นอย่างดี ส่งผลให้สหกรณ์ได้รับความส่งเสริมจาก ภาครัฐในการให้ความร่วมมือ ต่อยอดความคิดในด้านการตลาด ซึ่งเป็นงานที่สมาชิกชาวประมง ไม่มีความเชี่ยวชาญ จนบรรลุความสำเร็จ เป็นตลาดกลางสินค้าสัตว์จังหวัดสมุทรสงคราม ในความ ส่งเสริมของกรมการค้าภายในกระทรวงพาณิชย์ และกรมส่งเสริมสหกรณ์ กระทรวงเกษตรและ สหกรณ์ เป็นตลาดปลาที่มีขนาดใหญ่ และมีสินค้าที่สด และสะอาด อีกทั้งสมาชิกชาวประมงและผู้ซื้อปลา ได้ให้ความสนใจเข้ามาดำเนินธุรกิจกันอย่างหนาแน่นความร่วมมือระหว่างสมาชิก สหกรณ์ และความเอาใจใส่ รับผิดชอบต่อชุมชนที่ตั้งของสหกรณ์ ทั้งในการจัดสวัสดิการสมาชิก การส่งเสริมด้านการศึกษาของนักเรียนใน โรงเรียนที่ตั้งอยู่ในชุมชนของสหกรณ์ การจัดประกันชีวิต แก่สมาชิก และเจ้าหน้าที่ รวมทั้งการให้การศึกษาอบรมในด้านต่าง ๆ แก่สมาชิกอย่างต่อเนื่อง โดยเฉพาะในด้านการพัฒนาสหกรณ์ด้วยการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ของสหกรณ์ ส่งผลให้การ บริหารงานของสหกรณ์มีประสิทธิภาพ และ ที่สุด คือ สหกรณ์ประมงแม่กลอง จำกัด ได้รับคัดเลือก เป็น "สหกรณ์ประมงดีเด่นแห่งชาติ ประจำปี 2544" ซึ่งถือเป็นรางวัลดีเด่น ครั้งที่ 2 ที่สหกรณ์ได้รับ



ภาพที่ 2.5 แผนที่ตั้ง สหกรณ์ประมงแม่กลอง จำกัด

2.3.1 โครงสร้างของสหกรณ์



ภาพที่ 2.6 โครงสร้างการบริหารงานของสหกรณ์ประมงแม่กลอง จำกัด

ผลการดำเนินงานของสหกรณ์ในปัจจุบันในปีการเงิน 2550 สหกรณ์ขาย/บริการได้ 115,740,176.98 บาท มีสินทรัพย์รวมทั้งสิ้น 119,636,624.85 บาท มีหนี้สินรวม 9,814,303.48 บาท และมีทุนของสหกรณ์จำนวน 109,822,321.37 บาท มีกำไรสุทธิประจำปีจำนวน 2,870,857.45 บาท โดยจากผลการดำเนินงานของสหกรณ์ย้อนหลังในระหว่างปี 2548 – 2550 สรุปได้ดังนี้

ตารางที่ 2.5 ผลการดำเนินงานของสหกรณ์ประจำปีการเงิน 2548 - 2550

รายการ	ปีการเงิน 2548	ปีการเงิน 2549	ปีการเงิน 2550
1. จำนวนสมาชิก	219	203	197
2. สินทรัพย์	123,378,288.73	121,169,080.47	119,636,624.85
3. ทุนเรือนหุ้น	9,027,110.00	9,354,190.00	9,552,310.00
4. ขาย/บริการ	105,329,473.82	112,067,622.77	115,740,176.98
5. ต้นทุนขาย	84,572,591.23	91,757,849.97	95,581,564.50
6. ค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน	19,477,341.28	18,987,937.14	20,623,049.85
7. เงินสำรอง	72,864,349.84	87,159,497.74	87,601,196.40
8. ทุนสะสมตาซื้อบังคับ	19,219,952.79	10,074,843.25	9,797,957.67
9. กำไรสุทธิ	9,784,754.18	5,012,284.71	2,870,857.45

ปีการเงิน 2548 สหกรณ์ได้กำไรสูงเนื่องจากการขายที่ดิน จำนวน 6,414,023.91 บาท ดังนั้นกำไรจากการดำเนินธุรกิจจริงๆ จำนวน 3,370,730.27 บาท

3. ทฤษฎีการบริหารเชิงกลยุทธ์ (Strategic management)

ภาควิชาการบริหารสาธารณสุข (2551) ได้ให้ความหมายของ การบริหารเชิงกลยุทธ์ว่าหมายถึงการบริหารหรือการจัดการธุรกิจในลักษณะที่มีการวิเคราะห์การเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจ สังคม และธุรกิจ ทั้งในระยะสั้นและระยะยาว โดยทั้งนี้จะเป็นการดำเนินการหรือดำเนินนโยบายให้มีความสอดคล้องกับ โอกาสที่เปิดกว้างทางธุรกิจจากการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมและสอดคล้องกับจุดอ่อนจุดแข็งของตัวองค์กรของธุรกิจเองการบริหารเชิงกลยุทธ์ จึงเป็นการบริหารอย่างมีระบบ เป็นการบริหารที่ต้องอาศัยวิสัยทัศน์ของผู้นำธุรกิจ เป็นการบริหารอย่างมีการวางแผนอย่างเป็นขั้นตอน และมีการวิเคราะห์อย่างมีหลักเกณฑ์ "การบริหารเชิงกลยุทธ์" (Strategic Management) หมายถึง การบริหารจัดการที่เน้นถึงความสำคัญของสภาพแวดล้อมที่มีผลต่อการจัดการภายใน ซึ่งต้องเตรียมแผนการดำเนินการให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนไป หรือตอบโต้ภาวะการณ์แข่งขันได้อย่างรวดเร็วโดยมีการจัดสรรทรัพยากรให้เหมาะสม โดยที่การจัดการเชิงกลยุทธ์จะคำนึงถึงดังต่อไปนี้

1. ลักษณะธุรกิจที่ดำเนินอยู่ (What business are you in?) ปัจจุบันธุรกิจกำลังทำอะไร อยู่ในอุตสาหกรรมใด และมีสถานะใดรวมอย่างไร

2. ลักษณะธุรกิจในอนาคต (Where do you want to go ?) ความต้องการในอนาคตของธุรกิจ โดยพิจารณาทั้งเป้าหมายระยะยาวและระยะกลาง ประกอบกับความเป็นไปได้ในการบรรลุเป้าหมายนั้น

3. สภาพแวดล้อม (Environment) สถานะและคุณสมบัติของสภาพแวดล้อม ซึ่งจะมีอิทธิพลต่อการดำเนินงาน การแข่งขันและการดำรงอยู่ของธุรกิจ

4. การจัดสรรทรัพยากร (Resources Allocation) ปกติทุกองค์การต่างมีทรัพยากรในปริมาณที่จำกัดและแตกต่างกัน จึงต้องมีการกำหนดลำดับความจำเป็นและความสำคัญในการทำงาน เพื่อให้การใช้ทรัพยากรเกิดประโยชน์สูงสุดแก่องค์การ

<http://vdo.kku.ac.th/mediacenter/mediacenter-uploads/libs/html/1228/U1Frame.html>

3.1 การวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ (Strategic analysis)

การวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ (Strategic analysis) เป็นพื้นฐานของกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ ขั้นตอนในการวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ประกอบด้วย การกำหนดจุดมุ่งหมาย วิสัยทัศน์ ภารกิจ และวัตถุประสงค์

จุดมุ่งหมาย (Purpose) คือสิ่งที่องค์กรต้องการในอนาคต โดยสามารถกำหนดได้ 4 ประการ ได้แก่ วิสัยทัศน์ ภารกิจ เป้าหมาย และวัตถุประสงค์

วิสัยทัศน์ (Vision) เป็นจินตนาการในอนาคตขององค์กรที่เกิดจากทัศนคติ และมุมมอง ตลอดจนแนวคิดของผู้บริหารที่แตกต่างกันออกไป เนื่องจากการมีภูมิหลังและประสบการณ์ที่ต่างกัน วิสัยทัศน์ไม่ต้องเป็นรูปธรรม แต่เกิดในความคิดคำนึง

ภารกิจ (Mission) เป็นการบ่งบอกถึงลักษณะธุรกิจที่ดำเนินอยู่ในปัจจุบัน และทิศทางที่องค์กรจะมุ่งไปในอนาคต ซึ่งแต่ละองค์กรจะมีลักษณะที่ต่างกัน แต่เป็นสิ่งที่ช่วยสร้างคุณค่า (value) ให้แก่องค์กร

เป้าหมาย (Goal) เป็นการกำหนดสิ่งที่ต้องการในอนาคต โดยที่องค์กรจะต้องพยายามทำให้สำเร็จ แต่มีความเฉพาะเจาะจงน้อยกว่าวัตถุประสงค์

วัตถุประสงค์ (Objectives) เป็นสิ่งที่กำหนดในระยะสั้นและเฉพาะเจาะจง ผลลัพธ์สามารถวัดได้

นโยบาย (Policy) เป็นข้อเสนอแนะอย่างกว้างขวางที่กำหนดขึ้นเพื่อช่วยเหลือผู้บริหารในการพิจารณาเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ และวัตถุประสงค์ ตลอดจนกำหนดการปฏิบัติการและกลยุทธ์ในการควบคุมในอุตสาหกรรม

3.2 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม

วัฒนา วงศ์เกียรติรัตน์ (2543:10-14) ได้กล่าวถึงการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมเป็นสิ่งจำเป็นในการจัดการขององค์กร เพราะว่าองค์กรต่าง ๆ ที่มีอยู่ในปัจจุบันมีปฏิสัมพันธ์ซึ่งกันและกันกับสิ่งแวดล้อมภายใต้ทฤษฎีระบบที่ว่าลักษณะขององค์กรปัจจุบันเป็นระบบเปิด (Open System) มากกว่าระบบปิด (Closed System) ด้วยเหตุนี้ สิ่งแวดล้อมจึงมีอิทธิพลต่อองค์กร และผู้บริหารองค์กรจำเป็นต้องพิจารณาและหาประโยชน์จากปัจจัยที่เอื้อต่อการดำเนินงานเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรและขจัดปัจจัยที่ไม่เอื้อต่อการดำเนินงานอันจะนำไปสู่ความล้มเหลวขององค์กร

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมมีบทบาทสำคัญ 3 ประการ ได้แก่ บทบาทในการกำหนดนโยบายขององค์กร จากการศึกษาแนวโน้มของสภาพแวดล้อมที่จะเกิดโดยรวมซึ่งจะมีผลกระทบต่อองค์กร บทบาทในการประสานแผนงานขององค์กรจากการศึกษาแนวโน้มของสภาพแวดล้อมที่จะมีผลกระทบต่อหน่วยงานย่อยภายในองค์กร และบทบาทในการกำหนดหน้าที่ขององค์กรทั้งกิจกรรมหลักขององค์กรและกิจกรรมเฉพาะของหน่วยงานย่อยภายในองค์กร

โครงสร้างของสภาพแวดล้อม ประกอบด้วย สภาพแวดล้อมภายนอกโดยทั่วไป (General Environment) สภาพแวดล้อมเชิงปฏิบัติการ (Operating Environment) และสภาพแวดล้อมภายใน (Internal Environment) ดังนี้

3.2.1 สภาพแวดล้อมภายนอกทั่วไป เป็นปัจจัยภายนอกในระดับกว้าง และมีผลกระทบโดยอ้อมต่อการปฏิบัติการขององค์กร ทั้งองค์กรภาครัฐบาลและองค์กรภาคเอกชน ประกอบด้วยปัจจัยต่าง ๆ ทางด้านสังคม ด้านเทคโนโลยี ด้านเศรษฐกิจ ด้านการเมือง และด้านกฎหมาย (Paul, 1983 : 51-55; Greenley, 1989:73-75; Certo and Peter, 1991:40-42)

1) ปัจจัยทางด้านสังคมวัฒนธรรม (Socio-cultural factors) เช่น โครงสร้างทางเพศและอายุ การเคลื่อนไหวทางสถานภาพสังคม ระดับการศึกษา ค่านิยม ความเชื่อ ขนบธรรมเนียมประเพณี พฤติกรรมการบริโภค และแนวโน้มทางสังคม ฯลฯ

2) ปัจจัยทางด้านเทคโนโลยี (Technological factors) เช่น การผลิตคิดค้นทางเทคโนโลยีต่าง ๆ เครื่องจักรกลทางอุตสาหกรรม เครื่องจักรสมองกล และการจัดการเทคโนโลยีสารสนเทศ ฯลฯ

3) ปัจจัยทางด้านเศรษฐกิจ (Economic factors) เช่น ผลิตภัณฑ์มวลรวม อัตราเงินเฟ้อ อัตราดอกเบี้ย อัตราภาษี รายได้ประชาชาติ อัตราการว่างงาน และอัตราค่าจ้างงาน ฯลฯ

4) ปัจจัยทางการเมือง (Political factors) เช่น นโยบายของพรรคการเมือง และเสถียรภาพของรัฐบาล ฯลฯ

5) ปัจจัยทางด้านกฎหมาย (*Legal factors*) เช่น การแก้ไขกฎหมายและการปรับปรุงระเบียบทางการบริการ ฯลฯ

3.2.2 สภาพแวดล้อมเชิงปฏิบัติการ เป็นปัจจัยภายนอกที่มีอิทธิพลโดยตรงต่อการปฏิบัติการขององค์กร ประกอบด้วย ปัจจัยที่เฉพาะเจาะจงที่กระทบและถูกกระทบโดยตรงต่อการดำเนินการขององค์กร ได้แก่

- 1) **ลูกค้า (*Customers*)** ที่ถือว่าเป็นปัจจัยที่สำคัญยิ่ง เพราะเป็นผู้ที่จะซื้อสินค้าและมาใช้บริการ
- 2) **คู่แข่ง (*Competitor*)** เป็นผู้ขายสินค้าหรือบริการชนิดเดียวกันที่แข่งขันกับองค์กรและมีลูกค้าเป้าหมายกลุ่มเดียวกัน
- 3) **ผู้ส่งวัตถุดิบหรือผู้ขายปัจจัยการผลิต (*Supplier*)** เป็นผู้ที่ทำหน้าที่ส่งวัตถุดิบและปัจจัยการผลิตให้แก่ธุรกิจ
- 4) **ตลาดแรงงาน (*Labor Supply*)** เป็นผู้ที่ต้องคำนึงถึงเพราะบางครั้งธุรกิจจำเป็นต้องแสวงหาบุคลากรที่มีความชำนาญด้านต่างๆ โดยเฉพาะในสาขาวิชาชีพที่ขาดแคลน
- 5) **เจ้าหน้าที่ของรัฐ (*Regulators*)** เป็นผู้ที่มีบทบาทสำคัญที่ส่งผลกระทบต่อการบริหารองค์กร เนื่องจากเป็นผู้ที่บังคับใช้กฎหมายที่อาจส่งผลกระทบต่อธุรกิจ
- 6) **ผู้ร่วมลงทุน (*Partners*)** ประกอบด้วย หุ้นส่วน ผู้ถือหุ้น และบริษัทที่ร่วมลงทุน

3.3.3 สภาพแวดล้อมภายในองค์กร (*Internal Environment*) เป็นแรงกดดันที่อยู่ภายในองค์กร โดยเป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อองค์กรและการทำงานขององค์กร ประกอบด้วย

- 1) **เจ้าของกิจการและผู้ถือหุ้น (*Owners and Shareholders*)** ในธุรกิจขนาดย่อมเจ้าของกิจการจะเป็นบุคคลที่มีอิทธิพลต่อการบริหารขององค์กรทั้งหมด เมื่อองค์กรขยายเติบโตขึ้นความจำเป็นต้องใช้เงินทุนในการลงทุนก็จะสูงขึ้นด้วย ดังนั้นเจ้าของกิจการจึงมีความจำเป็นต้องจำหน่ายหุ้นให้กับบุคคลหรือองค์กรอื่น (*Shareholders*) ซึ่งจะทำให้ผู้ถือหุ้นเข้ามาเกี่ยวข้องหรือเข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารองค์กรด้วย
- 2) **โครงสร้างองค์กร (*Corporate Structure*)** เป็นการแสดงให้เห็นถึงการรวมกลุ่มงาน ความสัมพันธ์ทางอำนาจหน้าที่ การไหลเวียนของงาน และการติดต่อสื่อสารภายในองค์กร โครงสร้าง คือ การจัดระเบียบบทบาทและความสัมพันธ์ของพนักงานอย่างเป็นทางการ
- 3) **คณะกรรมการบริหาร (*Board of Directors*)** คณะกรรมการบริหารจะมาจากสรรหา และเป็นตัวแทนของเจ้าของกิจการและผู้ถือหุ้น คณะกรรมการดังกล่าวเป็นผู้ที่

ควบคุมการบริหารอย่างแท้จริง โดยเป็นผู้กำหนดนโยบายการบริหารซึ่งบางครั้งอาจเป็นผู้ถือหุ้นด้วยก็ได้

4) พนักงาน (Employee) เป็นสภาพแวดล้อมภายในที่ต้องคำนึงถึงอย่างยิ่ง เพราะงานจะสัมฤทธิ์ผลได้ก็มาจากพนักงานหรือลูกจ้างนั่นเอง

5) วัฒนธรรมองค์การ (Organization Culture) เป็นความเชื่อ ความคาดหวัง และค่านิยมร่วมกันของบรรดาบุคคลภายในหน่วยงาน

นันทิยา, ณรงค์ หุตานวัตร (2543 : 2-3) กล่าวว่า SWOT เป็นคำย่อมาจากคำว่า Strengths, Weaknesses, Opportunities, and Threats โดย

Strengths (S) คือ จุดแข็ง หมายถึง ความสามารถและสถานการณ์ภายในองค์กรที่เป็นบวก ซึ่งองค์กรนำมาใช้เป็นประโยชน์ในการทำงานเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ หรือหมายถึง การดำเนินงานภายในที่องค์กรทำได้ดี ในขณะที่ Weaknesses (W) คือ จุดอ่อน หมายถึง สถานการณ์ภายในองค์กรที่เป็นลบและด้อยความสามารถ ซึ่งองค์กรไม่สามารถนำมาใช้เป็นประโยชน์ในการทำงานเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ หรือหมายถึงการดำเนินงานภายในที่องค์กรทำได้ไม่ดี

Opportunities (O) คือ โอกาส หมายถึง ปัจจัยและสถานการณ์ภายนอกที่เอื้ออำนวยให้การทำงานขององค์กรบรรลุวัตถุประสงค์ หรือหมายถึง สภาพแวดล้อมภายนอกที่เป็นประโยชน์ต่อการดำเนินการขององค์กร และ Threats (T) คือ อุปสรรค หมายถึง ปัจจัยและสถานการณ์ภายนอกที่ขัดขวางการทำงานขององค์กรที่ไม่ให้บรรลุวัตถุประสงค์ หรือหมายถึง สภาพแวดล้อมภายนอกที่เป็นปัญหาต่อองค์กร

บางครั้งการจำแนกโอกาสและอุปสรรคเป็นสิ่งที่ทำได้ยาก เพราะทั้งสองสิ่งนี้สามารถเปลี่ยนกลับซึ่งกันและกันเมื่อสถานการณ์เปลี่ยนแปลงไป ซึ่งการเปลี่ยนแปลงอาจทำให้สถานการณ์ที่เคยเป็น โอกาสกลับกลายเป็นอุปสรรคได้ และในทางกลับกัน อุปสรรคอาจกลับกลายเป็นโอกาสได้เช่นกัน ด้วยเหตุนี้องค์กรจำเป็นต้องปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ของตนให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของสถานการณ์แวดล้อม

4. แนวคิดการจัดทำแผนกลยุทธ์สหกรณ์

จุฑาทิพย์ ภัทรวาท (2546 : 4-8) กล่าวว่าแผนกลยุทธ์ เป็นแผนระยะยาวของสหกรณ์ ซึ่งจัดทำขึ้นเพื่อใช้เป็นกรอบทิศทางการทำงานในอนาคตของสหกรณ์ โดยแผนฯ ที่กำหนดขึ้นจะถูกนำไปพัฒนาเป็นแผนงาน/โครงการของสหกรณ์ในช่วงเวลาของการดำเนินงานตามแผนฯ

ความสำคัญของแผนกลยุทธ์ ในฐานะที่เป็นองค์การธุรกิจ และมีจุดมุ่งหมายสำคัญในการดำเนินธุรกิจ เพื่อให้การบริการในการแก้ไขปัญหาการประกอบอาชีพของสมาชิก ตลอดจนการยกระดับฐานะความเป็นอยู่ให้แก่สมาชิก สหกรณ์ จึงจำเป็นจะต้องมีกระบวนการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลเพื่อการเป็นที่พึงแก่สมาชิกของตนได้ตามความมุ่งหมาย

ท่ามกลางกระแสโลกาภิวัตน์ที่มีการแข่งขันอย่างรุนแรงอย่างที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน สหกรณ์มีกิจกรรมทางธุรกิจที่ต้องเกี่ยวข้องกับระบบการตลาดที่ประกอบไปด้วย พ่อค้าคนกลาง ผู้จำหน่ายปัจจัยการผลิตและผู้บริโภค จึงหลีกเลี่ยงไม่ได้ที่จะต้องพึ่งพาหลักการบริหารจัดการที่ทันสมัยมาประยุกต์ ใช้ในการตัดสินใจที่จะก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่สมาชิกและเพื่อความยั่งยืนของสหกรณ์เอง

สาเหตุที่สำคัญประการหนึ่งของปัญหาต่าง ๆ คือ ผู้บริหารสหกรณ์ตัดสินใจโดยมิได้คำนึงถึงปัจจัยสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา และมีได้คำนึงถึงความเสี่ยงที่เกิดขึ้นจากการลงทุนในธุรกิจหรือการให้กู้ยืม หลายสหกรณ์บริหารจัดการ โดยใช้ประสบการณ์ที่เคยปฏิบัติมาในอดีต โดยมีได้มีการวางแผนแต่อย่างใด สหกรณ์หลายแห่งมีปัญหาถกเถียงกันระหว่างกรรมการในเรื่องนโยบายที่ต่างฝ่ายมีมุมมองที่แตกต่าง เช่น สหกรณ์ออมทรัพย์หลายแห่งให้ความสำคัญแต่เรื่องนโยบายการลงทุนที่จะให้ได้มาซึ่งผลตอบแทนสูงสุด โดยมีได้ให้ความสนใจเรื่องสวัสดิการของสมาชิกหรือกรรมการสหกรณ์หลายแห่งเข้าไปก้าวทาบปฏิบัติการของเจ้าหน้าที่

ปัญหาต่าง ๆ เหล่านี้จะเกิดขึ้นน้อยลง หากสหกรณ์แต่ละสหกรณ์ได้จัดทำแผนกลยุทธ์ เพราะกระบวนการจัดทำแผนกลยุทธ์จะช่วยชี้แนะให้ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการ สหกรณ์ ให้ความสำคัญในการพิจารณาปัจจัยสภาพแวดล้อมที่เกี่ยวข้องทั้งภายนอกและภายใน สหกรณ์ เพื่อกำหนดทิศทางงานดำเนินงานของสหกรณ์บนวิถีสถิติที่ชัดเจนในหลักและวิธีการ สหกรณ์ เพื่อประโยชน์ของสมาชิกและการดำรงอยู่ของสหกรณ์อย่างยั่งยืน

กระบวนการในการจัดทำแผนกลยุทธ์ จะช่วยตอบคำถามที่สำคัญ 3 ประการ ได้แก่ ปัจจุบันสหกรณ์อยู่ที่ใด กำลังจะไปที่ไหนในอนาคต ทำอย่างไรถึงจะไปถึงจุดนั้น

กระบวนการในการจัดทำแผนกลยุทธ์ จะเปิดโอกาสให้ฝ่ายบริหารและฝ่ายจัดการของสหกรณ์ได้มีส่วนร่วมในการช่วยกันค้นหาคำตอบทั้ง 3 ประการดังกล่าวข้างต้น ซึ่งจะเกิดผลดีต่อการดำเนินงานของสหกรณ์ ดังนี้

- ลดความขัดแย้งหรือความคิดเห็นที่แตกต่างในเรื่องของทิศทางงานดำเนินงานของสหกรณ์

- มีแผนการดำเนินงานของสหกรณ์ในระยะยาวที่เป็นแผนลักษณะบูรณาการ ซึ่งจะก่อให้เกิดผลดีต่อภาพรวมในการดำเนินงานของสหกรณ์

- แผนกลยุทธ์จะกำหนดทิศทางการดำเนินงานของสหกรณ์ที่เน้นถึงศักยภาพและ
- ความพร้อมของสหกรณ์และปัจจัยสภาพแวดล้อมเป็นสำคัญ ซึ่งจะช่วยให้มีความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติและเกิดประโยชน์ต่อสมาชิกสหกรณ์
- กลยุทธ์จะนำไปใช้ประโยชน์ในการกำหนดเป็นนโยบาย/แผนงาน/โครงการในช่วงเวลาต่าง ๆ อย่างเหมาะสม

พัทตร์ผจง วัฒนสินธุ และพสุ เดชะรินทร์ (2542 : 5) ได้กล่าวว่า กลยุทธ์ไม่ได้เกิดจากการวางแผนอย่างมีระบบหรือแผนอย่างเป็นทางการขององค์กรเสมอไป กลยุทธ์สามารถเกิดขึ้นจากภายในองค์กรเองโดยทันทีทันใด โดยที่ไม่ได้มีการวางแผนล่วงหน้าเอาไว้ก่อน หรือที่เรียกว่า กลยุทธ์อุบัติขึ้น (Emergent strategy) ดังนั้น กลยุทธ์ที่มีมาในสองลักษณะ คือ กลยุทธ์ที่เกิดจากการวางแผน และกลยุทธ์ที่ไม่ได้เกิดจากการวางแผนไว้ล่วงหน้า

5 เครื่องมือในการวิเคราะห์แผนกลยุทธ์และฐานะการเงิน

เนื่องจากแนวโน้มการแข่งขันทางธุรกิจจะทวีความรุนแรงมากยิ่งขึ้น เครื่องมือทางการบริการ (Management Tools) ต่าง ๆ จะถูกสร้าง คัดลอก เลียนแบบ ปรับปรุง เปลี่ยนแปลง พัฒนา หรือประยุกต์มาใช้กันมากขึ้น เพราะเครื่องมือที่ทันสมัยกว่าจะมีประสิทธิภาพสูงกว่าจะบ่งบอกถึงความได้เปรียบทางการแข่งขันได้ชัดเจนกว่า

หนึ่งในเครื่องมือทางการบริหารที่นิยมใช้กันมากในปัจจุบัน คือ Balanced Scorecard แต่การนำ Balanced Scorecard เข้ามาใช้ในองค์กร ส่วนมากแล้วมักจะนำเข้ามาทางด้านการเงินหรือบัญชีมากกว่าเข้ามาทางฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ เพราะระบบนี้เป็นระบบที่เข้ามาทดแทนระบบการวัดผลการดำเนินงานทางการเงินแบบเก่า และเป็นระบบที่เกี่ยวข้องกับทุกหน่วยงานในองค์กร นอกจากนี้ผลลัพธ์ขั้นสุดท้ายจะไปปรากฏให้เห็นในผลการดำเนินงานทางการเงิน

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

ตัววัดผลเหล่านั้น ไม่ได้ช่วยสนับสนุนการลงทุนในเทคโนโลยี ๆ และการตลาด
แขนงใหม่ ๆ

ตัววัดผลเหล่านั้น ช่วยให้มองเห็นถึงความสามารถในการแข่งขันขององค์กรแค่
เพียงระยะสั้น ๆ

ตัววัดผลเหล่านั้น เป็นแรงผลักดันสำคัญให้ผู้บริหารทำการปรับแต่งหรือจัดแจง
กับตัวเลขที่รายงาน

ตัววัดผลเหล่านั้น มุ่งเน้นการวัดผลลัพธ์ของการตัดสินใจในอดีตมากกว่าผลการ
ปฏิบัติงานในอนาคต

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

พสุ เดชะรินทร์ (2546 : 20-24) ได้ให้แนวความคิดเห็นเกี่ยวกับทฤษฎี The Balanced
Scorecard ไว้ว่า “BSC เป็นเครื่องมือทางการจัดการที่ช่วยในการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ
(Strategic Implementation) โดยอาศัยการวัดหรือการประเมิน (Measurement) ที่จะช่วยทำให้อ
องค์กรเกิดความสอดคล้องเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน และมุ่งเน้นในสิ่งที่มีความสำคัญต่อความสำเร็จ
ขององค์กร (Alignment and Focused)

ในขณะที่ผู้บริหารและนักวิชาการทางการบัญชีบริหารในประเทศสหรัฐอเมริกา
หนึ่งได้พยายามเสนอแนะแนวทางเพื่อแก้ไขข้อบกพร่องและความไม่เพียงพอของระบบการ
ประเมินผลการปฏิบัติงานที่ใช้กันอยู่หลาย ๆ กิจการ ในขณะที่ซึ่งยึดถือตัวเลขทางการเงินเป็น
พื้นฐานสำหรับการประเมินผลการปฏิบัติงาน ผู้บริหารกิจการและนักวิชาการอีกกลุ่มหนึ่งกลับมี
แนวคิดที่สวนกระแสโดยพยายามทำให้ตัววัดผลการปฏิบัติงานที่เป็นตัวเงินกลายเป็นสิ่งที่
สอดคล้องกับการตัดสินใจของผู้บริหารมากขึ้น ในขณะที่ผู้บริหารและนักวิชาการอีกกลุ่มหนึ่งได้
พยายามโน้มน้าวให้ผู้บริหารลบล้างตัววัดผลการปฏิบัติงานที่เป็นตัวเงินออกจากความทรงจำ หรือ
มองตัววัดผลปฏิบัติงานที่เป็นตัวเงินว่าเป็นเพียงแค่หนึ่งในชุดหรือกลุ่มของตัววัดผลการปฏิบัติงาน
โดยหันไปทำการปรับปรุงตัววัดผลการปฏิบัติงานในระดับปฏิบัติการ (Operation Measures) ให้ดี
ยิ่งขึ้น เช่น การลดเงื่อนไขต่าง ๆ ลง โดยหากกิจการสามารถปรับปรุงสิ่งต่าง ๆ เหล่านี้ให้ดีขึ้นแล้วก็
เชื่อว่าผลการปฏิบัติงานที่เป็นตัวเงินก็จะปรับตัวไปในทางที่ดีขึ้นเอง นอกจากนี้ผู้บริหารและ
นักวิชาการกลุ่มนี้ยังมองว่าผู้บริหารไม่ควรเสียเวลาไปในการพิจารณาว่าควรเลือกใช้ตัววัดผลการ

ปฏิบัติงานที่เป็นตัวเงินหรือตัววัดผลการปฏิบัติงานที่ไม่เป็นตัวเงินอย่างใดอย่างหนึ่งหรือควรจะใช้ทั้งสองอย่างรวมกันไป

5.1 องค์ประกอบของ The Balanced Scorecard

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

5.1.1 มุมมองด้านการเงิน (Financial Perspective) ถึงแม้มุมมองด้านการเงินจะมีข้อจำกัด แต่ยังคงเป็นมุมมองที่มีความสำคัญเป็นอย่างยิ่ง เพื่อบอกผลงานและสถานภาพทางการเงินของบริษัท และที่สำคัญคือ เป็นมุมมองที่สะท้อนความคาดหวังของผู้ถือหุ้นหรือเจ้าของ

5.1.2 มุมมองด้านลูกค้า (Customer Perspective) การที่องค์กรหรือบริษัทจะประสบความสำเร็จทางการเงิน จะต้องมียุทธศาสตร์จากผลงานด้านลูกค้าที่ดี อาทิ ลูกค้าเกิดความพึงพอใจ ลูกค้ามาใช้บริการเพิ่มขึ้น ลูกค้ารู้สึกประทับใจและกล่าวถึงองค์กรในทางที่ดี เป็นต้น มุมมองด้านลูกค้าและการวัดผลงานด้านลูกค้าและการตลาดจึงเป็นมุมมองที่สำคัญอีกมิติหนึ่ง

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

5.1.4 มุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนา (Learning and Growth Perspective) การที่องค์กรจะสามารถสร้างผลงานด้านกระบวนการผลิตหรือให้บริการที่เป็นเลิศ ต้องการบุคลากรที่มีคุณภาพ มีความรู้ความสามารถ ต้องการความคิดสร้างสรรค์ใหม่ ๆ ต้องการการเรียนรู้และวิจัย เพื่อสร้างผลิตภัณฑ์ใหม่ ๆ มุมมองด้านการวัดผลเกี่ยวกับการเรียนรู้และทรัพยากรมนุษย์จึงเป็นอีกมุมมองที่มีความสำคัญ และเป็นรากฐานของความสำเร็จในระยะยาวและอย่างยั่งยืนขององค์กร

วรศักดิ์ ทูมมานนท์ (2542:46) กล่าวว่า Balanced Scorecard ถือเป็นแม่บทของการวัดผลการปฏิบัติงานที่ครอบคลุมการวัดผลปฏิบัติงานในทุก ๆ ด้าน ซึ่งจะช่วยให้ผู้บริหารสามารถแปรเปลี่ยนวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ไปสู่หุคของตัววัดผลปฏิบัติงานที่มีความสอดคล้องกลมกลืนกัน แม่บทดังกล่าวแบ่งตัววัดผลปฏิบัติงานออกเป็น 4 ด้าน ซึ่งจะช่วยสร้างความสมดุลสัมพันธ์ระหว่างวัตถุประสงค์ระยะสั้นและระยะยาว สร้างความสมดุลระหว่างผลลัพธ์ที่ต้องการกับตัวผลักดัน

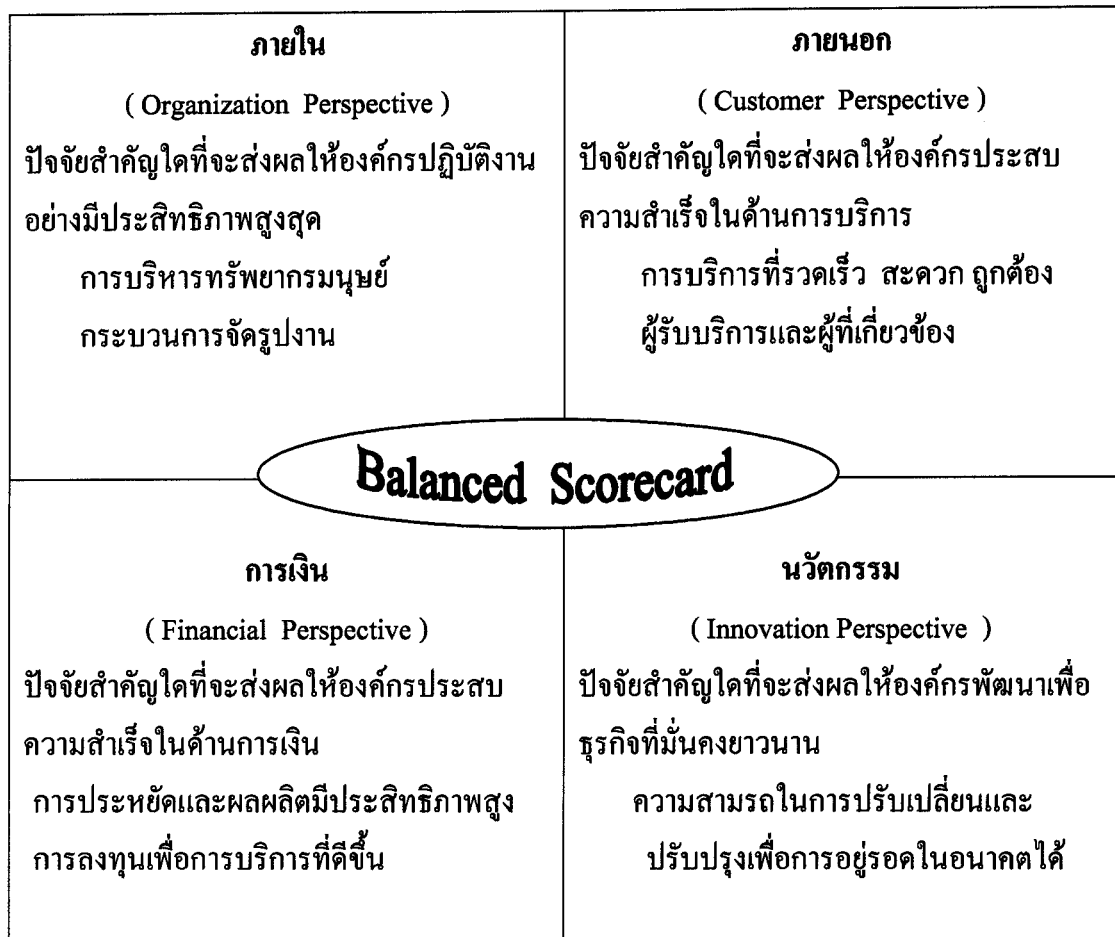
ปฏิบัติงานที่นำไปสู่ผลลัพธ์เหล่านั้น และสร้างความสมดุลระหว่างตัววัดผลปฏิบัติงานที่เข้มงวด (Hard Objective Measures) กับตัววัดผลปฏิบัติงานที่ยืดหยุ่นได้ (Softer More Subjective Measures)

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 excel 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 แนวคิดนี้จะต้องมีคุณภาพและสัมพันธ์กัน และทั้ง 4 ด้าน ประกอบด้วย แนวคิดด้านความพึงพอใจของผู้รับบริการ (*Customer Perspective*) ซึ่งเป็นปัจจัยภายนอกที่องค์กรต้องคำนึงถึงผู้รับบริการเป็นสิ่งสำคัญ เช่น การให้บริการที่ตรงตามความต้องการของผู้ใช้บริการ การให้บริการที่รวดเร็ว สะดวก ถูกต้อง และการให้บริการด้วยอัธยาศัยไมตรีจิตที่ดี แนวคิดด้านการปฏิบัติงานภายในองค์กร (*Organization Perspective*) คือการเตรียมพร้อมสำหรับการดำเนินงานและการปฏิบัติงานในองค์กร ให้เอื้ออำนวยต่อการพัฒนาและปรับปรุงกระบวนการทำงานเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพขององค์กร เช่น การฝึกทักษะในการทำงานของเจ้าหน้าที่ ความสามารถในการใช้เทคโนโลยีรวมทั้งให้เจ้าหน้าที่มีเจตคติที่ดี และสร้างสามัญจิตสำนึก (*Commons Sense*) ที่ดีต่อองค์กร และแนวคิดด้านนวัตกรรมขององค์กร (*Innovation Perspective*) คือความคิดริเริ่มใหม่ๆ เพื่อสร้างคุณค่าให้กับองค์กร ตลอดจนคาดคะเนความต้องการของผู้มารับบริการ หรือลูกค้าที่เปลี่ยนไป เพื่อนำไปปรับปรุงระบบงานและการคิดค้นวิธีใหม่ให้มีประสิทธิภาพ ปรับปรุงพัฒนาศักยภาพระบบสารสนเทศ ปรับปรุงตัวสินค้าผลิตภัณฑ์ใหม่และพัฒนาการบริการหรือสร้างสินค้า และระบบงานใหม่ให้สามารถตอบสนองความต้องการของผู้มารับบริการหรือลูกค้า แนวคิดด้านการเงิน (*Financial Perspective*) คือระบบควบคุมทางการเงินที่ดี การลงทุนเพื่อการบริการที่ดีขึ้น การลดต้นทุนค่าใช้จ่ายหรือการเพิ่ม

ประสิทธิภาพของงาน โดยจ่ายเงินเท่าเดิม การบริหารการใช้จ่ายด้านการเงินมีสภาพคล่องไม่หยุดชะงัก เพื่อวัดความสามารถในการทำกำไรและการเจริญเติบโตขององค์กร ซึ่งแสดงกรอบการวัดผลการดำเนินงานขององค์กร 4 ด้านรายละเอียดของแต่ละแนวคิด (Perspective) ดังภาพที่ 2.7



ภาพที่ 2.7 กรอบการวัดผลการดำเนินงานขององค์กร 4 ด้าน

5.2 เครื่องมือการวิเคราะห์ฐานะทางการเงิน

จุฑาทิพย์ ภัทราวาท (2543: 203) การวิเคราะห์อัตราส่วนทางการเงิน เป็นเครื่องมือที่ใช้ในการประเมินฐานะการเงินของสหกรณ์ โดยแสดงให้เห็นในรูปของความสัมพันธ์ระหว่างรายการทางการเงินต่าง ๆ ในงบดุลและงบกำไรขาดทุน สำหรับระยะเวลาหนึ่ง การแสดงความสัมพันธ์ดังกล่าวอาจแสดงในรูปอัตราส่วนหรือร้อยละ ซึ่งผลที่ได้จากการวิเคราะห์อัตราส่วนทางการเงินจะเป็นประโยชน์ในการประเมินฐานะการเงิน ประสิทธิภาพและความสามารถในการทำกำไรของสหกรณ์

อย่างไรก็ตามการประเมินผลดังกล่าว ผู้วิเคราะห์จะต้องมีความเข้าใจถึงความเป็นมาของอัตราส่วนต่าง ๆ และการตีความอัตราส่วนทางการเงินจะต้องอาศัยความรู้ ความชำนาญ และประสบการณ์ของผู้วิเคราะห์ โดยมีการนำปัจจัยด้านอื่น ๆ มาพิจารณาประกอบด้วย เช่น สภาพเศรษฐกิจและสังคม กฎหมาย ความก้าวหน้าทางวิทยาการ การแข่งขันและอื่น ๆ นอกจากนั้นผู้ที่จะนำเอาวิธีการวิเคราะห์อัตราส่วนทางการเงินไปใช้จำเป็นจะต้องคำนึงถึงข้อจำกัดของการวิเคราะห์อัตราส่วนทางการเงินด้วย

5.2.1 การวิเคราะห์งบการเงิน (กรมส่งเสริมสหกรณ์ , 2540 เอกสารโรเนียว)

การวิเคราะห์งบการเงิน เป็นการประเมินความแข็งแกร่งหรือความพร้อมในการดำเนินงาน โดยพิจารณาจากรายการต่างๆ ในงบการเงิน และหาความหมายของข้อมูลเพื่อนำไปประเมินผลทางการเงินที่เกิดขึ้นในอดีต ปัจจุบัน รวมทั้งยังอาจนำไปใช้คาดคะเนเหตุการณ์ทางการเงินในอนาคตเพื่อให้ทราบถึงข้อดี ข้อเสีย ข้อบกพร่องทางการเงินของสหกรณ์ การวิเคราะห์งบการเงินทำได้ 3 วิธี คือ 1) โดยการเปรียบเทียบงบการเงิน 2) โดยใช้อัตราส่วน 3) โดยใช้การวิเคราะห์แบบ CAMELS Analysis 6 Dimensions

กรมตรวจบัญชีสหกรณ์ (2545 :5-8) ได้อธิบายความหมายของอัตราส่วนทางการเงิน ตามเกณฑ์อัตราส่วนมาตรฐานทางการเงินของสหกรณ์และกลุ่มเกษตรกรของกรมตรวจบัญชีสหกรณ์ ดังนี้

1) อัตราส่วนวัดสภาพคล่อง (Liquidity ratios)

$$(1) \text{ อัตราส่วนทุนหมุนเวียน (Current ratio) } = \frac{\text{สินทรัพย์หมุนเวียน}}{\text{หนี้สินหมุนเวียน}}$$

อัตราส่วนนี้เป็นอัตราส่วนที่นิยมใช้กันมากที่สุด และใช้เป็นเครื่องชี้ฐานะทางการเงินระยะสั้นของธุรกิจนั้น ถึงแม้ว่าอัตราส่วนนี้จะเป็เครื่องวัดอย่างหยาบ ๆ ก็ตาม แต่ก็ยังช่วยตอบคำถามในเรื่องความสามารถในการชำระหนี้ระยะสั้นหรือสภาพคล่องของกิจการ ณ เวลานั้นได้ระดับหนึ่ง และยังช่วยชี้ถึงระดับความปลอดภัยของเจ้าหนี้ อัตราส่วนทุนหมุนเวียนที่ต่ำ แสดงว่ากิจการอาจไม่ชำระหนี้สินระยะสั้นได้เมื่อครบกำหนด แต่อัตราส่วนทุนหมุนเวียนสูงย่อมแสดงถึงความสามารถในการชำระหนี้ระยะสั้นได้สูง

ตามปกติถือว่าอัตราส่วนนี้ยังสูงความคล่องตัวยิ่งมาก ถ้ามองในแง่เจ้าหนี้ เหตุการณ์ลักษณะนี้เป็นเรื่อง น่าพอใจ แต่ถ้ามองในฐานะผู้บริหารที่มีความรอบคอบแล้ว เหตุการณ์ดังกล่าวอาจเป็นปัญหาแก่กิจการได้ ทั้งนี้ อาจเป็นไปได้ว่ากิจการมีสินทรัพย์หมุนเวียนเกินความจำเป็น เช่น มีสินค้าคงเหลือมากเกินไป ถือเงินสดมาก โดยไม่มีความจำเป็น เป็นต้น

ดังนั้น อัตราส่วนทุนหมุนเวียนที่สูง จึงมิได้หมายความว่ากิจการจะสามารถชำระหนี้ได้คล่อง และมีประสิทธิภาพเสมอไป ทั้งนี้ ส่วนหนึ่งอาจเป็นข้อเสียแก่กิจการ เนื่องจากไม่ได้ใช้สินทรัพย์ส่วนนี้ในการก่อให้เกิดกำไรแก่กิจการเท่าที่ควร ทั้งนี้ อาจเป็นผลเนื่องมาจากมีการขายสินค้าน้อยลงหรือเก็บเงินจากลูกหนี้ได้ช้า ทำให้ยอดลูกหนี้สะสมเพิ่มมากขึ้นเรื่อย ๆ และเสียโอกาสในการที่จะนำเงินจำนวนนั้นไปลงทุนเพื่อหารายได้ หรือนำไปใช้ชำระหนี้สินระยะยาวเพื่อลดดอกเบี้ยจ่าย หรือนำไปจ่ายเป็นเงินปันผลซึ่งจะทำให้ผู้ถือหุ้นได้รับประโยชน์ หรือนำไปลงทุนอย่างอื่น เพื่อให้เกิดประโยชน์ต่อกิจการยิ่งขึ้น

ในกรณีอัตราส่วนทุนหมุนเวียนต่ำก็ไม่ได้หมายความว่ากิจการจะไม่สามารถชำระหนี้ได้เสมอไป ตัวอย่างเช่น กิจการสาธารณูปโภคจะลงทุนในสินทรัพย์ประเภทถาวรมาก เงินเข้าจากรายได้ค่อนข้างสม่ำเสมอ สินทรัพย์หมุนเวียนจึงมีไม่มาก แต่ก็ไม่ใช่อุปสรรคต่อการชำระหนี้ระยะสั้นแต่อย่างใด เนื่องจากบริการที่ให้ส่วนใหญ่แล้ว จะได้รับชำระค่าบริการจากผู้บริโภคเดือนต่อเดือน หรือกิจการที่ขายเป็นเงินสดก็มักจะถือสินค้าไว้เป็นจำนวนน้อย เพราะสินค้าส่วนใหญ่เป็นสินค้าที่หมุนได้เร็วจึงไม่ต้องการเงินทุนหมุนเวียนมากนัก แต่ถ้าเป็นกิจการที่มีขนาดเดียวกัน แต่ขายสินค้าเป็นเงินเชื่อก็มักจะถือสินค้าไว้เป็นจำนวนมาก และมักจะเป็นสินค้าที่หมุนได้ช้า ในกรณีนี้กิจการย่อมต้องการเงินทุนหมุนเวียนในจำนวนที่มากกว่า

การพิจารณาอัตราส่วนนี้ จึงไม่สามารถพิจารณาได้เพียงลำพัง ควรพิจารณาดูการเคลื่อนไหวของเงินทุนหมุนเวียนในอดีตควบคู่ไปด้วย ซึ่งการวิเคราะห์ในลักษณะนี้ จะเป็นเครื่องชี้บอกถึงสภาพคล่องทางการเงินที่เกิดขึ้นในช่วงเวลาที่ผ่านมาได้

(2) อัตราส่วนทุนหมุนเวียนเร็ว (Quick ratio or Acid test ratio)

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

โดยที่สินทรัพย์หมุนเวียนเร็ว = (เงินสดและเงินฝากธนาคาร + เงินฝากสหกรณ์อื่น + เงินส่งชำระหนี้ระหว่างทาง + เงินลงทุนระยะสั้น + ลูกหนี้ระยะสั้นสุทธิ + ดอกเบี้ยเงินให้กู้ค้างรับสุทธิ)

อัตราส่วนนี้เป็นอัตราส่วนที่คล้ายกับอัตราส่วนทุนหมุนเวียน คือ ใช้สินทรัพย์หมุนเวียนเปรียบเทียบกับหนี้สินหมุนเวียน แต่อัตราส่วนนี้จะให้ข้อมูลเกี่ยวกับสภาพคล่องทางการเงินได้ดีกว่าอัตราส่วนทุนหมุนเวียน เนื่องจากจะใช้แต่เฉพาะสินทรัพย์หมุนเวียนที่สามารถเปลี่ยนเป็นเงินสดได้ง่ายและเร็ว เช่น เงินสดและฝากธนาคาร เงินฝากสหกรณ์อื่น เงินส่งชำระหนี้ระหว่างทาง เงินลงทุนระยะสั้น ลูกหนี้ระยะสั้นสุทธิ และดอกเบี้ยค้างรับสุทธิ ในการเปรียบเทียบอัตราส่วนนี้ จะตัดสินทรัพย์หมุนเวียนบางรายการ ซึ่งเป็นปัญหาในการเปลี่ยนเป็นเงินสด

ออก เช่น สินค้าคงเหลือ ค่าใช้จ่ายล่วงหน้า หรือสินทรัพย์หมุนเวียน ซึ่งต้องใช้เวลาในการที่จะเปลี่ยนเป็นเงินสด จะพิจารณาเพียงสินทรัพย์ที่สามารถเปลี่ยนเป็นเงินสดได้เร็วเท่านั้น

อัตราส่วนนี้มีข้อสมมุติฐานว่า ถ้าต้องเลิกกิจการหรือหยุดดำเนินงาน จำเป็นต้องขายสินทรัพย์เพื่อนำเงินมาชำระหนี้ระยะสั้น มีสินทรัพย์อะไรบ้างที่พร้อมที่จะเปลี่ยนเป็นเงินสดได้ทันที ใช้พิจารณาควบคู่กับอัตราส่วนหมุนเวียน

2) อัตราส่วนที่ใช้วัดความสามารถในการก่อหนี้ (Leverage ratio)

อัตราส่วนหนี้สินทั้งสิ้นต่อทุน (Debt to equity ratio)

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

อัตราส่วนนี้เป็นการวัดความสัมพันธ์ของเงินทุนของกิจการ ที่จัดหามาในรูปของหนี้ เป็นที่ยอมรับโดยทั่วไปว่าการก่อหนี้ของกิจการมีขีดจำกัดและปัจจัยที่เป็นข้อจำกัดมีหลายปัจจัยด้วยกัน เช่น ความคล่องตัวของสินทรัพย์ที่จะเปลี่ยนเป็นเงินสดและประเภทธุรกิจ เป็นต้น อัตราส่วนนี้ใช้พิจารณาว่าเจ้าหนี้มีเกราะคุ้มกันความปลอดภัยสำหรับผลขาดทุนที่อาจเกิดขึ้นในอนาคตจากส่วนของผู้ถือหุ้นได้เป็นจำนวนมากน้อยเพียงใด และหากกิจการมีอัตราส่วนหนี้สินต่อทุนมีค่าสูง เงินทุนจากเจ้าของมีเพียงเล็กน้อยและมาจากหนี้สินเป็นส่วนใหญ่ ความเสี่ยงส่วนใหญ่มักจะตกเป็นของเจ้าหนี้ ในขณะที่เดียวกันในส่วนของกิจการเองก็ต้องแบกภาระในรูปดอกเบี้ยไว้สูง ในทางตรงกันข้ามการที่กิจการมีอัตราส่วนหนี้สินต่อทุนต่ำ แสดงได้ว่าเจ้าหนี้มีเกราะคุ้มกันในการได้รับชำระหนี้จากกิจการ แต่การมีอัตราส่วนหนี้สินต่อทุนที่ต่ำเกินไปก็ไม่เป็นผลดีเช่นกัน เพราะนอกจากจะแสดงถึงเครดิตของกิจการไม่ดีแล้ว ยังทำให้การขยายตัวเป็นไปอย่างเชื่องช้าอีกด้วย

3) อัตราส่วนที่ใช้วัดความสามารถในการใช้สินทรัพย์ (Activity ratios)

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

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

2

สินค้าคงเหลือมักเป็นรายการที่มีมูลค่าสูง และความเสี่ยงสูงกว่าสินทรัพย์หมุนเวียนประเภทอื่น โดยเฉพาะในเรื่องของราคา การเสื่อมคุณภาพ และความล้าสมัย อัตราหมุนของสินค้าจึงเป็นเครื่องบ่งชี้ความเพียงพอของสินค้าและการจัดการสินค้าคงเหลือว่ามีประสิทธิภาพเพียงใด ตลอดจนบ่งชี้ความสามารถของกิจการในการเปลี่ยนสินค้าเป็นเงินสด โดยวัดในรูปของจำนวนครั้งที่สินค้าได้ถูกขายออกไป และซื้อมาทดแทนในระหว่างปี ถ้าจำนวนครั้งมากก็จะเป็นผลดีต่อกิจการ เนื่องจากแสดงว่ากิจการมีความสามารถในการเปลี่ยนสินค้าเป็นเงินสดและ

ทุกครั้งที่ย้ายสินค้ากิจการก็จะได้กำไรเพิ่มขึ้นทุกครั้ง อย่างไรก็ตาม ตัวเลขที่สูงเกินไปอาจแสดงถึงการสูญเสียโอกาสในการสร้างยอดขาย เนื่องจากมีการบริหารสินค้าคงเหลือที่ไม่มีประสิทธิภาพ ในทางตรงกันข้าม ถ้าจำนวนครั้งต่ำ แสดงว่ามีเงินลงทุนซึ่งไปจมอยู่ในสินค้าจำนวนมากเกินไป ซึ่งกิจการควรจะนำไปใช้ให้เกิดประโยชน์ได้มากกว่านี้

อย่างไรก็ตาม การที่จะบอกว่าอัตราหมุนของสินค้าคงเหลือสูงหรือต่ำ จำเป็นจะต้องพิจารณาประเภทของกิจการประกอบ เช่น ร้าน Supermarket มักจะมีอัตราหมุนของสินค้าสูง แต่ร้านขายเพชรพลอยเครื่องประดับราคาแพง มักจะมีอัตราหมุนของสินค้าต่ำ (เนื่องจากอาจขายไม่ได้ทุกวัน) นอกจากนี้ การที่อัตราหมุนของสินค้าสูง (ซึ่งแสดงว่ากิจการมีสินค้าคงเหลือจำนวนน้อย) อาจเป็นผลมาจากการขายลดราคา (On Sale) หรือเกิดการเสื่อมคุณภาพชำรุด ล้าสมัย ระหว่างการเก็บรักษาหรือเก็บสินค้าไว้น้อยเกินไป ซึ่งอาจเกิดผลเสียเนื่องจากเสียโอกาสที่จะทำกำไร เนื่องจากกิจการอาจกำลังประสบปัญหาสินค้าขาดมือ จึงทำให้สูญเสียโอกาสที่จะขายสินค้าได้เพิ่มสูงมากขึ้น

ในกรณีที่ค่าที่คำนวณได้ต่ำกิจการก็ควรที่จะหาสาเหตุว่าต่ำเพราะเหตุใด อาจเป็นเพราะสินค้าขายไม่ได้ ซึ่งก็ควรรีบหาทางแก้ไขหรือหากมีสาเหตุอื่นที่มีเหตุผลสมควร เช่น อาจเก็บสินค้าคงเหลือไว้มากเพราะมีสัญญาขายสินค้าล่วงหน้าไว้แล้ว หรือเก็บกักตุนไว้ เพื่อเตรียมรับสถานการณ์บางอย่างที่คาดว่าจะเกิดขึ้น เช่น ราคาสินค้าจะสูงขึ้นเนื่องจากการประกาศขึ้นภาษีมูลค่าเพิ่ม เป็นต้น ในกรณีเช่นนี้การเก็บรักษาสินค้าไว้เป็นจำนวนมาก ก็ถือว่าไม่ใช่เรื่องเสียหายแต่อย่างใด ดังนั้น การวิเคราะห์อัตราส่วนทางการเงิน นอกจากจะมุ่งดูที่สภาพคล่องแล้วควรที่จะดูในแง่คุณภาพอีกด้วย โดยพิจารณาอัตราผลตอบแทนจากรายได้ (อัตรากำไรสุทธิ) ประกอบกันไป

(2) อายุเฉลี่ยของสินค้า (Average days per turnover)

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

อายุเฉลี่ยของสินค้าเป็นสิ่งที่บ่งบอกว่ากิจการจะต้องใช้เวลากี่วันถึงจะสามารถขายสินค้าคงเหลือนั้นได้ ถ้าจำนวนวันน้อยก็จะเป็นผลดีต่อกิจการ แสดงว่ามีความสามารถในการเปลี่ยนสินค้าเป็นเงินสดได้เร็ว ในทางตรงกันข้ามถ้าจำนวนวันมาก แสดงว่าเงินลงทุนจมให้สินค้าจำนวนมากเกินไป

(3) อัตราหมุนของสินทรัพย์ทั้งสิ้น (Total assets turnover)

$$= \frac{\text{ขาย/บริการ}}{\text{สินทรัพย์ทั้งสิ้นถัวเฉลี่ย}}$$

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

2

อัตราส่วนนี้เป็นการวัดประสิทธิภาพการลงทุนในสินทรัพย์ว่า กิจการได้ใช้ประโยชน์จากสินทรัพย์เหล่านั้นให้เกิดประโยชน์ สามารถสร้างยอดขาย/บริการได้เต็มที่หรือไม่ บ่งบอกความสามารถของกิจการในการใช้สินทรัพย์ทั้งหมดที่อยู่ว่าก่อให้เกิดรายได้จากการขาย/บริการมากน้อยหรือมีประสิทธิภาพเต็มที่หรือไม่ เพียงใด หรือเป็นการวัดว่าการลงทุนในสินทรัพย์สอดคล้องกับยอดขายหรือไม่ ถ้าอัตราส่วนนี้มีค่าสูง แสดงว่ากิจการ มีความสามารถในการใช้สินทรัพย์ที่มีอยู่เพื่อก่อให้เกิดรายได้จากการขาย/บริการสูง และมีการบริหารงานอย่างมีประสิทธิภาพ หากอัตราส่วนนี้มีค่าน้อยแสดงว่ากิจการอาจมีการลงทุนในสินทรัพย์มากเกินไปหรือกิจการอาจใช้ประโยชน์จากสินทรัพย์ต่าง ๆ ได้ไม่เต็มประสิทธิภาพควรพิจารณาตัดทอนสินทรัพย์ที่ไม่จำเป็นต้องใช้ลง หรือหาแนวทางใช้ประโยชน์จากทรัพย์สินให้มากขึ้น

ในการวิเคราะห์อัตราหมุนของสินทรัพย์ ผู้วิเคราะห์ควรพิจารณาอัตราส่วนอื่น ๆ ประกอบด้วย เช่น อัตราผลตอบแทนต่อสินทรัพย์ เพราะการใช้ราคาตามบัญชีของสินทรัพย์ตามที่ปรากฏในงบดุลเป็นเกณฑ์ในการคำนวณอัตราหมุนเวียนของสินทรัพย์นั้น รายการตามบัญชีที่เกิดจากวิธีการบัญชีที่แตกต่างกัน จะทำให้มีอัตราหมุนของสินทรัพย์มีค่าต่างกันด้วย นอกจากนี้ ควรพิจารณาถึงสินทรัพย์ที่ซื้อมาตอนช่วงสิ้นงวดบัญชี ซึ่งผู้วิเคราะห์จำเป็นต้องใช้ดุลยพินิจในการพิจารณา

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

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

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

2

อัตราส่วนนี้จะวัดความสามารถในการใช้สินทรัพย์เพื่อก่อให้เกิดรายได้ทั้งสิ้นมากน้อยหรือเต็มประสิทธิภาพหรือไม่ ถ้าอัตราส่วนนี้มีค่าสูง แสดงว่ามีความสามารถในการใช้สินทรัพย์ที่มีอยู่ เพื่อก่อให้เกิดรายได้ทั้งสิ้นได้สูง และมีการบริหารงานอย่างมีประสิทธิภาพ หากอัตราส่วนนี้มีค่าน้อย แสดงว่ากิจการใช้ประโยชน์จากสินทรัพย์ต่าง ๆ เพื่อก่อให้เกิดรายได้ไม่เต็มประสิทธิภาพเท่าที่ควร ควรพิจารณาหาแนวทางใช้ประโยชน์จากทรัพย์สินให้เต็มประสิทธิภาพ

4) อัตราส่วนที่ใช้วัดความสามารถในการทำกำไร (Profitability ratios)

(1)1 อัตราผลตอบแทนต่อสินทรัพย์ (Return on total assets ratio)

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

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

อัตราส่วนนี้แสดงให้เห็นผลตอบแทนที่ได้จากการลงทุนทั้งสิ้นหรือการใช้สินทรัพย์ว่าได้ผลตอบแทนเพียงพอหรือไม่ และเป็นอัตราส่วนที่ฝ่ายบริหารใช้ควบคุมการดำเนินการ เพราะเป็นอัตราส่วนที่ใช้วัดความสามารถของฝ่ายบริหารในการใช้สินทรัพย์ของกิจการในอันที่ก่อให้เกิดกำไรกลับคืนมาสู่กิจการ

การใช้ยอดสินทรัพย์ทั้งสิ้นโดยเฉลี่ย เพราะถือว่ากำไรเกิดจากการใช้ทรัพยากรที่กิจการมีอยู่ตลอดรอบระยะเวลาบัญชี

การวิเคราะห์อัตราส่วนผลตอบแทนต่อสินทรัพย์รวมควรพิจารณาควบคู่ไปกับอัตราหมุนของสินทรัพย์ ถ้ามีความขัดแย้งกัน กล่าวคือ อัตราหมุนของสินทรัพย์ มีค่าสูง ซึ่งหมายความว่ากิจการใช้สินทรัพย์ให้เกิดรายได้มากในขณะที่อัตราผลตอบแทนต่อสินทรัพย์รวม มีค่าต่ำ กิจการควรหาสาเหตุด้วยเนื่องจากเหตุใด เพื่อจะได้หาแนวทางแก้ไขได้ตรงจุด

(2) อัตราผลตอบแทนต่อส่วนของผู้ถือหุ้น (Return on net worth ratio)

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

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

ส่วนของผู้ถือหุ้น หมายถึง ส่วนทุน กำไรสะสม และเงินสำรองต่าง ๆ ซึ่งไม่รวมหนี้สินระยะสั้นหรือหนี้สินระยะยาวแต่ประการใด

อัตราส่วนนี้เป็นอัตราส่วนระหว่างกำไรที่เกิดขึ้นทั้งหมดของกิจการเปรียบเทียบกับส่วนของผู้ถือหุ้น เป็นการวัดความสามารถในการหาผลตอบแทนของกิจการจากเงินลงทุนเฉพาะส่วนของผู้ถือหุ้นว่ามีมากน้อยเพียงใด หรือวัดประสิทธิภาพในการทำกำไรเมื่อเปรียบเทียบกับส่วนทุน ดังนั้น จึงเป็นอัตราส่วนที่สำคัญใช้พิจารณาเกี่ยวกับการจัดหาเงินทุนในการก่อหนี้ (Leverage Ratio) เช่น หากอัตราส่วนมีค่าน้อย แสดงว่าผู้ถือหุ้นได้รับผลตอบแทนต่ำ ซึ่งอาจเกิดจากการวัดสัดส่วนการลงทุนที่ไม่เหมาะสม เป็นการใช้ส่วนของผู้ถือหุ้นมากกว่าส่วนของผู้หนี้ ซึ่งมี

ต้นทุนสูงกว่า ในกรณีอัตราส่วนมีค่ามาก แสดงว่าผู้ถือหุ้นได้รับผลตอบแทนสูง แสดงว่าประสิทธิภาพในการทำกำไรให้กับส่วนของเจ้าของ

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

โดยที่กำไรขั้นต้น = กำไรขั้นต้นของขาย/บริการ

อัตราส่วนนี้เป็นการวัดความสามารถในการทำกำไรแบบหนึ่ง โดยพิจารณาจากส่วนต่างของยอดขาย/บริการกับต้นทุนขาย/บริการ เพื่อให้ทราบถึงประสิทธิภาพในการหากำไรขั้นต้นของกิจการก่อนที่จะหักค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานใด ๆ โดยเปรียบเทียบกับยอดขาย/บริการ ซึ่งจะสะท้อนให้เห็นถึงประสิทธิภาพในการควบคุมต้นทุนขาย/บริการ ทำให้กิจการทราบว่าต้นทุนขาย/บริการนั้นต่ำหรือสูงเกินไปหรือไม่ หากกำไรขั้นต้นของขาย/บริการสูง แสดงว่ากิจการ มีประสิทธิภาพในการควบคุมต้นทุนขาย/บริการ ส่งผลให้มีกำไรขั้นต้นสูง ในทำนองเดียวกันหากกำไรขั้นต้นของขาย/บริการต่ำ แสดงว่าต้นทุนขาย/บริการสูง กล่าวคือเป็นอัตราส่วนที่แสดงให้เห็นถึงความสามารถในการทำกำไรขั้นต้นของกิจการโดยที่ยังไม่คำนึงถึงค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานอื่น ๆ

$$(4) \text{ อัตราค่าใช้จ่ายในการขายและบริการ (Selling expenses to sales ratio)} \\ = \frac{\text{ค่าใช้จ่ายในการขายและบริการ} \times 100}{\text{ขาย/บริการ}}$$

อัตราส่วนนี้แสดงถึงค่าใช้จ่ายในการขายและบริการ เมื่อเปรียบเทียบกับยอดขาย/บริการว่าเป็นสัดส่วนเท่าไร เมื่อเทียบกับรายได้จากการขายสินค้าและบริการ ถ้าอัตราส่วนนี้ต่ำ แสดงว่าค่าใช้จ่ายในการขายและบริหารน้อย เมื่อเทียบกับยอดขาย/บริการหนึ่งหน่วย หากอัตราส่วนนี้มีค่าสูง หมายถึง กิจการมีค่าใช้จ่ายในการขายและบริหารมากเกินไป หรืออาจเป็นที่ราคาสินค้าต่ำเกินไปหรือไม่ แนวทางหนึ่งในการเพิ่มค่าอัตราส่วนนี้คือการสร้างยอดขาย/บริการ โดยการสร้างยอดขายสินค้าหรือปริมาณสินค้า/บริการ ซึ่งทำได้ยากกว่าการบริหารหรือควบคุมค่าใช้จ่ายให้มีประสิทธิภาพ เนื่องจากค่าใช้จ่ายในการขายและบริหารถือเป็นค่าใช้จ่ายหลักตัวหนึ่ง ที่สามารถควบคุมได้

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

อัตราส่วนนี้แสดงให้เห็นว่ารายได้อาจจากการดำเนินงานทุก ๆ 100 บาท จะมีกำไรสุทธิเกิดขึ้นเท่าใด ถ้าอัตราส่วนที่คำนวณได้มีค่าสูง แสดงว่ากิจการมีความสามารถในการหากำไรจากการดำเนินงานสูง (ภายหลังจากที่คิดต้นทุนและค่าใช้จ่ายทั้งหมด) แต่อัตรานี้ก็มีข้อจำกัด คือ รายการค่าใช้จ่ายบางรายการที่นำไปหักจากรายได้ เพื่อคำนวณกำไรสุทธินั้น อาจเป็นค่าใช้จ่ายที่มีได้เกิดขึ้นทุกปี เช่น หนี้สงสัยจะสูญ เป็นต้น ดังนั้น ถ้าอัตรากำไรสุทธิมีค่าต่ำ กิจการควรวิเคราะห์สาเหตุเปรียบเทียบกับปีก่อน ๆ ด้วยว่ามีรายการใดปกติ นอกจากนี้ ก็ควรเปรียบเทียบกับกิจการของกลุ่มแข่งขันที่มีขนาด ประเภท และปริมาณธุรกิจเหมือน ๆ กัน เพื่อจะได้ทราบว่ากิจการบริหารงานได้มีประสิทธิภาพเช่นไร

5.2.2 การวิเคราะห์งบการเงิน แบบ CAMELS Analysis 6 Dimensions

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

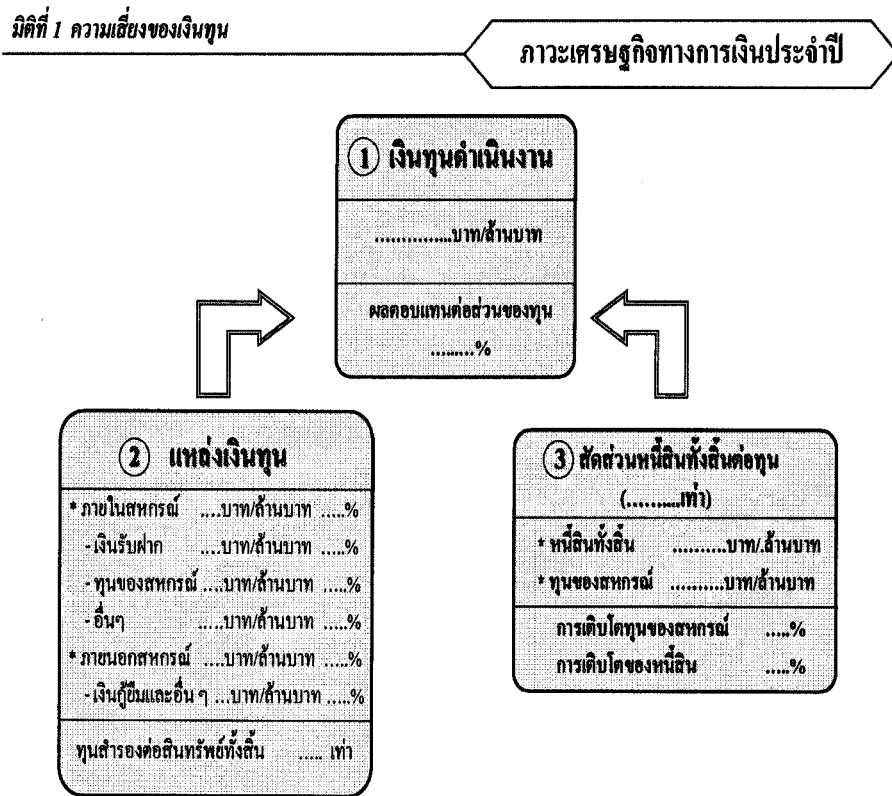
1) มิติที่ 1: C-Capital strength: ความเพียงพอของเงินทุนต่อความเสี่ยง

ความเพียงพอของเงินทุนต่อความเสี่ยงหรือความเข้มแข็งของเงินทุน เป็นการวิเคราะห์แหล่งเงินทุนที่สามารถรองรับหรือป้องกันผลกระทบจากความเสี่ยงทางด้านธุรกิจ และการเงินที่เกิดขึ้นกับสหกรณ์ เงินทุนดำเนินงานของสหกรณ์ประกอบด้วย ทุนเรือนหุ้น ทุนสำรอง ทุนสะสม ตามระเบียบข้อบังคับ กำไรสุทธิ และการจัดหาเงินทุนในรูปของการก่อหนี้ผูกพัน

ความเพียงพอและความเข้มแข็งของเงินทุน เน้นแหล่งเงินทุนภายในสหกรณ์เป็นหลักการมีทุนของสหกรณ์เพียงพอกับความเสี่ยงต่างๆ และทุนของสหกรณ์ควรมีลักษณะที่ไม่สามารถถอนได้หรือไม่ผูกพันที่จ่ายผลตอบแทน หากเงินทุนภายนอก (เงินกู้ยืม) มากกว่าทุนของสหกรณ์ แสดงว่า ทุนของสหกรณ์ไม่เพียงพอและมีภาระผูกพันทางการเงิน ผู้บริหารสหกรณ์ต้องเพิ่มความระมัดระวังในการใช้ทุนเพื่อสร้างรายได้รองรับ

ความเสี่ยงของเงินทุน การก่อหนี้ในอัตราที่ไม่สามารถชำระหนี้ได้ด้วย ทุนของสหกรณ์มีความเสี่ยงจากสัดส่วนหนี้สินทั้งสิ้นต่อทุนของสหกรณ์ ถ้าผลหนี้้น้อยกว่าทุนของสหกรณ์ย่อมสามารถรองรับหนี้ได้ด้วยตัวเอง และสร้างความมั่นใจให้กับเจ้าหนี้ หากผลหนี้มากกว่า ทุนของสหกรณ์มีความเสี่ยงต้องระดมทุนและบริหารสินทรัพย์เพื่อสร้างรายได้รองรับความเสี่ยง

การให้ผลตอบแทน ผลตอบแทนมากหรือน้อยวัดจากกำไรต่อส่วนของ
 ทุนสหกรณ์ หากมีอัตราสูงแสดงว่าทุนไปสร้างรายได้ดีหรือลงทุนในสินทรัพย์คุณภาพดี เพื่อสร้าง
 รายได้



ภาพที่ 2.8 แผนภูมิแสดงมิตความเสี่ยงของเงินทุน

คำอธิบายแผนภูมิแสดงมิตความเสี่ยงของเงินทุน

(1) **เงินทุนดำเนินงาน** หมายถึง หนี้สินและทุนของสหกรณ์ในงบดุล
 ผลตอบแทนต่อส่วนของทุน หมายถึง อัตราส่วนของ กำไรสุทธิต่อทุนของสหกรณ์ถัวเฉลี่ย (ทุน
 ของสหกรณ์ปีปัจจุบัน + ปีก่อนหาร 2)

(2) **แหล่งเงินทุน** หมายถึง แหล่งที่มาของเงินทุนดำเนินงาน ดูจากงบ
 ดุล แบ่งเป็นทุนภายในสหกรณ์ และทุนภายนอกสหกรณ์

(3) **สัดส่วนหนี้สินทั้งสิ้นต่อทุน** หมายถึง อัตราส่วนของหนี้สินทั้งสิ้น
 ต่อ ทุนของสหกรณ์ ดูจากงบดุล

การเติบโตของสหกรณ์และหนี้สิน หมายถึง อัตราการเพิ่ม/ลดทุนของสหกรณ์และหนี้สิน เทียบปีปัจจุบัน กับ ปีก่อน

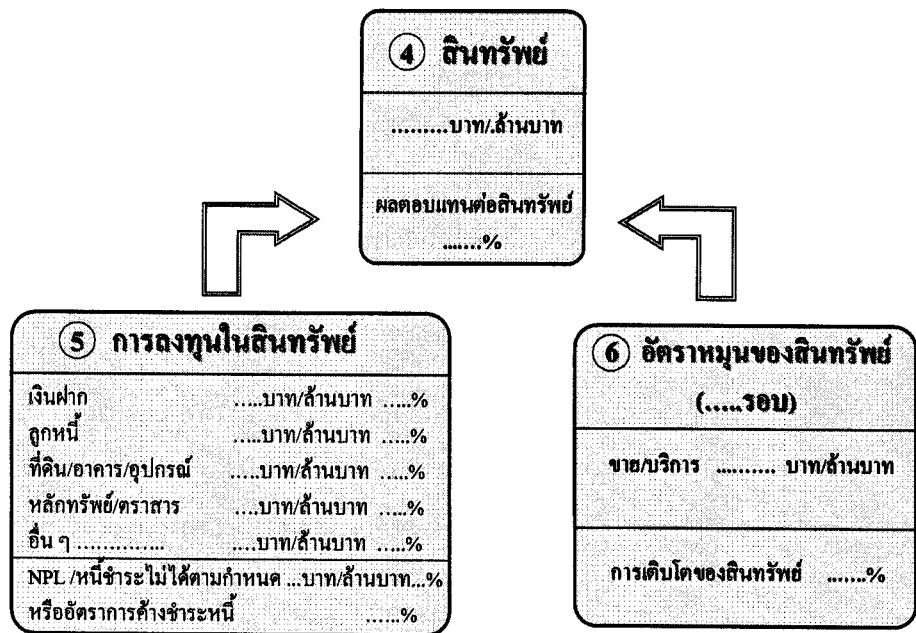
2) มิติที่ 2: A-Asset quality: คุณภาพของสินทรัพย์

คุณภาพของสินทรัพย์ เป็นการวิเคราะห์ว่าสินทรัพย์ที่ลงทุนได้ ก่อให้เกิดรายได้แก่สหกรณ์อย่างไร และได้ถูกใช้ไปอย่างมีประสิทธิภาพหรือไม่ สินทรัพย์ที่จะวัดประสิทธิภาพ เช่น ลูกหนี้สินค้างคดค้าง และสินทรัพย์ รวมการลงทุนในสินทรัพย์เสี่ยงหรือไม่ ก่อให้เกิดรายได้หรือจมอยู่ในสินทรัพย์ที่เกินความต้องการ เช่น สินค้า เงินฝากธนาคาร อาจส่งผลถึงสภาพคล่องทางการเงินของสหกรณ์ คุณภาพสินทรัพย์ มุ่งเน้นไปที่สินทรัพย์ไม่ก่อให้เกิดรายได้ ความเพียงพอของสำรองสินทรัพย์ต่อการด้อยคุณภาพของสินทรัพย์ เพื่อป้องกันผลกระทบต่อฐานะการเงินของสหกรณ์ เช่น กรณีของการมีหนี้ค้างชำระและสินเชื่อไม่ก่อให้เกิดรายได้ (NPL) มีการสำรองหนี้หรือไม่สูงเกินไปหรือต่ำเกินไป

สินทรัพย์นำไปสร้างรายได้และการให้ผลตอบแทน คุณภาพสินทรัพย์ที่ดีสามารถแปลงเป็นรายได้ สินทรัพย์หมุนเวียนรอบ ให้ผลตอบแทนเท่าไรวัดจากอัตรากำไรหรือรายได้ต่อสินทรัพย์ หากอัตราสูงแสดงว่าคุณภาพสินทรัพย์ดีมีรายได้เข้ามา หากอัตราต่ำแสดงว่าสินทรัพย์ด้อยคุณภาพไม่ก่อให้เกิดรายได้ สหกรณ์ต้องบริหารสินทรัพย์ดังกล่าว ให้เกิดประสิทธิภาพมีสภาพคล่อง

มิติที่ 2 คุณภาพสินทรัพย์

ภาวะเศรษฐกิจทางการเงินประจำปี (ต่อ)



ภาพที่ 2.9 แผนภูมิแสดงมิติคุณภาพของสินทรัพย์

คำอธิบายแผนภูมิแสดงมิติคุณภาพของสินทรัพย์

(1) *สินทรัพย์* หมายถึง *สินทรัพย์ทั้งสิ้น* ประกอบด้วย *สินทรัพย์*
หมุนเวียน+สินทรัพย์ถาวร + สินทรัพย์อื่น ดูจากงบดุล

ผลตอบแทนต่อสินทรัพย์ หมายถึง อัตราส่วนของกำไรจากการ
 ดำเนินงานต่อสินทรัพย์ทั้งสิ้น ถัวเฉลี่ย (*สินทรัพย์ปีปัจจุบัน+ปีก่อน/2*)

(2) *การลงทุนในสินทรัพย์* หมายถึง รายการสินทรัพย์ที่สำคัญๆ ดูจาก
 งบดุล

อัตราการค้าชำระหนี้ หมายถึง อัตราส่วนของหนี้ที่ชำระไม่ได้ตาม
 กำหนด ต่อ หนี้ที่ถึงกำหนดชำระ

(3) *อัตราหมุนของสินทรัพย์* หมายถึง อัตราส่วนของขาย/บริการ กับ
 สินทรัพย์ทั้งสิ้นถัวเฉลี่ย

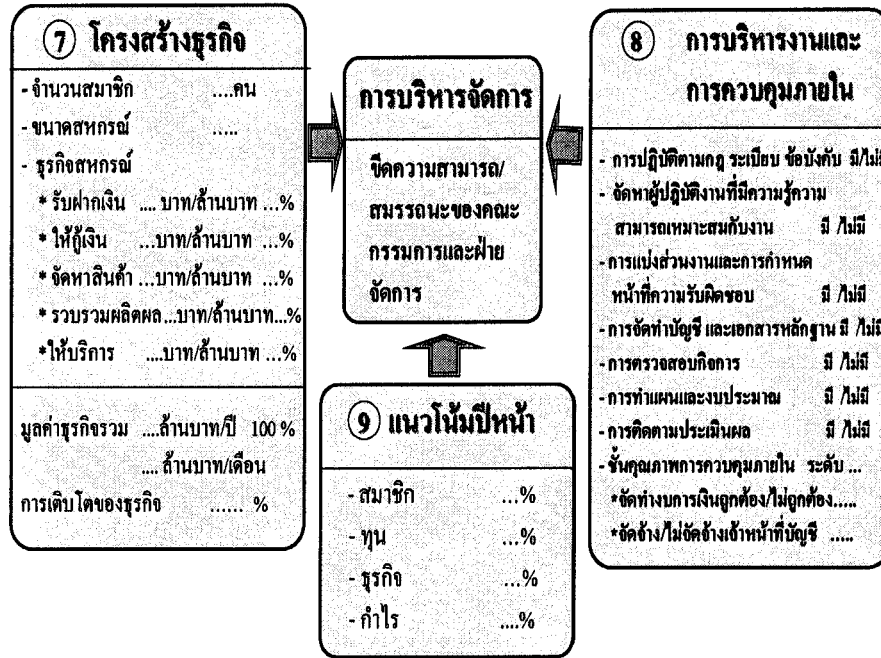
การเติบโตของสินทรัพย์ หมายถึง อัตราการเพิ่ม/ลดของสินทรัพย์
 ทั้งหมด เทียบปีปัจจุบัน กับปีก่อน

3) *มิติที่ 3: M-Management ability: ชีคความสามารถในการบริหาร*

ชีคความสามารถในการบริหารงาน เป็นการวิเคราะห์ถึงความสามารถ
 ของฝ่ายบริหารในการวางกลยุทธ์และจัดโครงสร้างองค์กร ในการนำองค์กรให้บรรลุ
 วัตถุประสงค์ของกิจการอย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผลท่ามกลางสภาพแวดล้อมทาง
 เศรษฐกิจและสังคมที่กิจการเผชิญอยู่

การบริหารจัดการและโครงสร้างธุรกิจ ทุกธุรกิจต้องมีความสมดุลกัน
 ประเภทสหกรณ์กับ โครงสร้างธุรกิจมีความเหมาะสมและสอดคล้องกันตามพระราชบัญญัติ
 สหกรณ์ เช่น สหกรณ์ประเภทการเกษตร เน้นไปที่ธุรกิจซื้อกับธุรกิจขาย ทั้งนี้ การดำเนินธุรกิจของ
 สหกรณ์ต้องเป็นไปตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

ชีคความสามารถบริหารงานและการควบคุมภายใน พิจารณาการปฏิบัติ
 ตามกฎระเบียบ ข้อบังคับ และมีระบบการควบคุมภายในที่ดี ซึ่งมีผลต่อสภาพคล่อง และการทำ
 กำไรของสหกรณ์ บทบาทการบริหารในอนาคตต่อภาวะการแข่งขันเพื่อการวางแผนในอนาคต



ภาพที่ 2.10 แผนภูมิแสดงมิติขีดความสามารถในการบริหาร

คำอธิบายแผนภูมิแสดงมิติขีดความสามารถในการบริหาร

(1) **ธุรกิจสหกรณ์** หมายถึง ปริมาณธุรกิจของสหกรณ์ระหว่างปีแต่ละธุรกิจ (รับฝากเงิน ให้เงินกู้ยืม จัดหาสินค้ามาจำหน่าย รวบรวมผลิตผล ให้บริการ) การเติบโตของธุรกิจ หมายถึง อัตราการเพิ่ม/ลดปริมาณธุรกิจรวม เทียบปีปัจจุบัน กับ ปีก่อน

(2) **การบริหารงานและการควบคุมภายใน** หมายถึง การปฏิบัติตามข้อกำหนด, ระเบียบ และข้อบังคับของสหกรณ์ รวมถึงระดับชั้นคุณภาพการควบคุมภายในของสหกรณ์ ดูได้จากการ จัดชั้นคุณภาพสหกรณ์

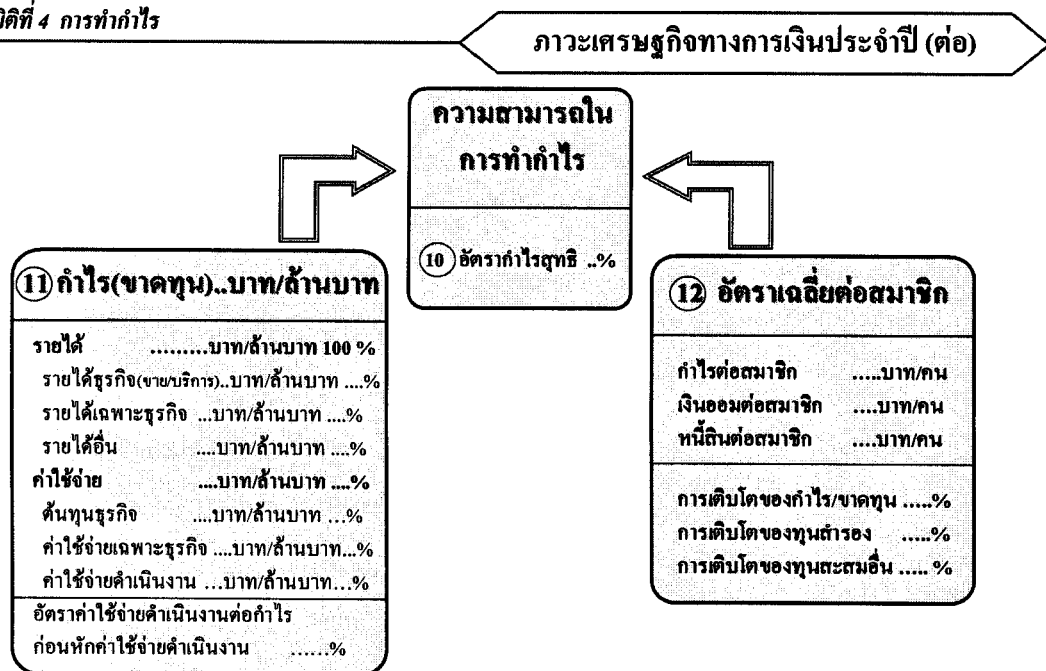
(3) **แนวโน้มปีหน้า** หมายถึง การคาดการณ์ /การพยากรณ์หรือการประมาณการณ์ในอนาคตด้วยการคำนวณจากโปรแกรม Excel หรือ SPSS

4) มิติที่ 4: E-Earning sufficiency: การทำกำไร

การทำกำไร เป็นการวิเคราะห์ถึงความสามารถในการแข่งขันของ สหกรณ์ในธุรกิจที่สหกรณ์ดำเนินอยู่ ซึ่งจะประกอบไปด้วยการรักษาอัตราค่าใช้จ่ายดำเนินงานต่อ กำไรก่อนหักค่าใช้จ่ายดำเนินงานให้ต่ำ และเพิ่มอัตรากำไรขั้นต้นในแต่ละธุรกิจให้มากที่สุด รวมทั้งวิเคราะห์ถึงคุณภาพและแนวโน้มของกำไรในอนาคตของสหกรณ์

ความสัมพันธ์ ระหว่างรายได้กับค่าใช้จ่าย กำไร และคุณภาพของกำไร ขึ้นอยู่กับการบริหารควบคุมรายจ่ายอย่างมีประสิทธิภาพ เปรียบเทียบรายได้กับค่าใช้จ่ายที่ละ รายการว่ามีกำไรขั้นต้นหรือไม่ หากบริหารค่าใช้จ่ายมีประสิทธิภาพกำไรสูง ตรงกันข้ามบริหาร ค่าใช้จ่ายไม่ดีไม่เหมาะสมกับรายได้ กำไรต่ำ รวมถึงอัตราค่าใช้จ่ายดำเนินงานต่อกำไรก่อนหัก ค่าใช้จ่ายดำเนินงานให้อยู่ในอัตราที่ต่ำ วินัยทางการเงินมีผลต่อรายได้ ระบบสหกรณ์มีได้มุ่งเน้น กำไรเป็นหลัก หากแต่มุ่งเน้นสมาชิกเป็นหลัก ซึ่งมีฐานะเป็นทั้งผู้ให้และผู้รับบริหาร กำไรจึงขึ้นอยู่กับ การมีคุณภาพชีวิตที่ดี การมีวินัยทางการเงินหรือการจัดการทางการเงินที่ดีของสมาชิกหาก สมาชิกมีอัตราหนี้สินมากกว่าเงินออม กำลังความสามารถชำระหนี้ของสมาชิกลดลง ส่งผลต่อ รายได้และฐานะการเงินของสหกรณ์

มิติที่ 4 การทำกำไร



ภาพที่ 2.11 แผนภูมิแสดงมิติการทำกำไร

คำอธิบายแผนภูมิแสดงมิติการทำกำไร

(1) อัตรากำไรสุทธิ หมายถึง อัตราส่วนความสามารถในการทำกำไรของ กำไรสุทธิ ต่อ ยอดขาย/บริการ

(2) กำไร (ขาดทุน) หมายถึง กำไรสุทธิ หรือ ขาดทุนสุทธิ ของสหกรณ์ในรอบปีปัจจุบัน

ก. รายได้ หมายถึง รายได้รวมทุกรายการในงบกำไรขาดทุน

ข. ค่าใช้จ่าย หมายถึง ค่าใช้จ่ายรวมทุกรายการในงบกำไรขาดทุน

ข. อัตราเฉลี่ยต่อสมาชิก หมายถึง ค่าเฉลี่ยต่อคน

ค. กำไรต่อสมาชิก หมายถึง ค่าเฉลี่ยกำไรต่อคน คำนวณจากกำไรสุทธิหารด้วย จำนวนสมาชิก

ค. เงินออมต่อสมาชิก หมายถึง ค่าเฉลี่ยเงินออมต่อคน คำนวณจากเงินหุ้นร่วมกับเงินฝากของสมาชิก หารด้วย จำนวนสมาชิก

ฅ. หนี้สินต่อสมาชิก หมายถึง ค่าเฉลี่ยหนี้ต่อคน คำนวณจากลูกหนี้เงินกู้ยืมของสมาชิก รวม กับลูกหนี้การค้าของสมาชิกและ ลูกหนี้อื่นๆของสมาชิก หารด้วยจำนวนสมาชิก

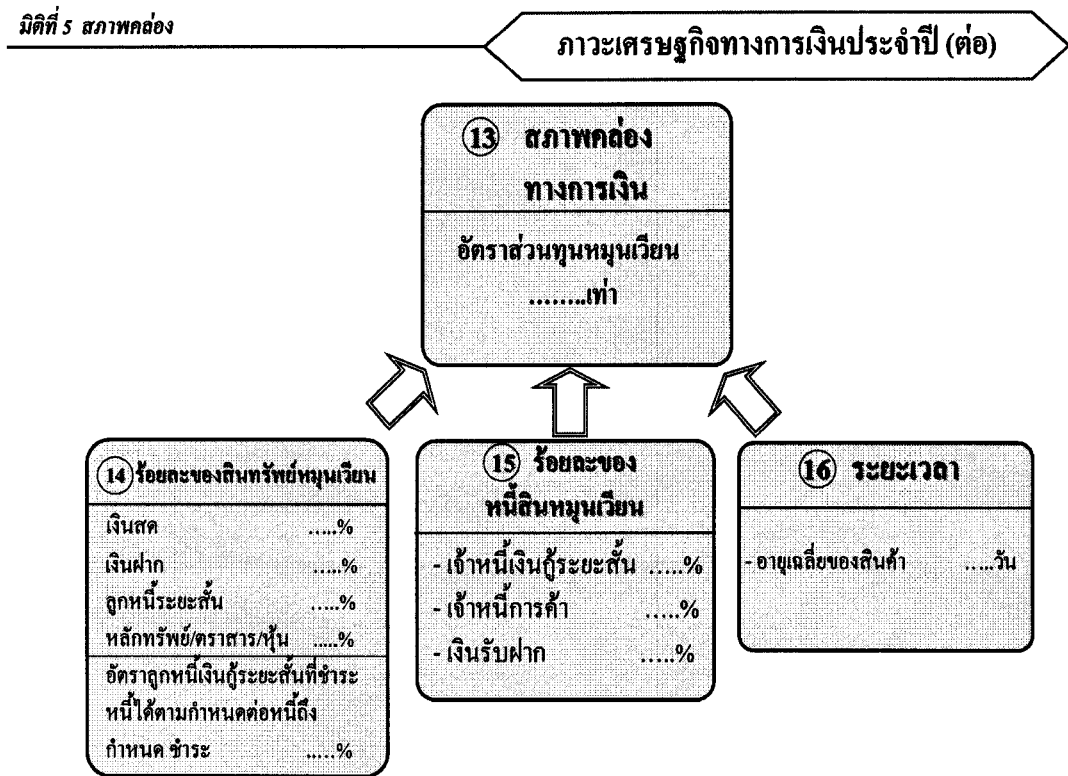
ง. การเติบโตของกำไร/ทุนสำรอง/ทุนสะสมอื่น หมายถึง อัตราการเพิ่ม/ลดทุนของกำไร/ทุนสำรอง/ทุนสะสม เทียบปีปัจจุบัน กับ ปีก่อน

5) มิติที่ 5: L-Liquidity: สภาพคล่อง

สภาพคล่องหรือความเพียงพอต่อความต้องการใช้เงิน เป็นการพิจารณาความเพียงพอของเงินสด หรือสินทรัพย์ที่มีสภาพใกล้เคียงเงินสด รวมถึงสินทรัพย์อื่นที่สามารถเปลี่ยนเป็นเงินสดได้ง่าย สภาพคล่องวัดได้จากอัตราส่วนเงินทุนหมุนเวียน ซึ่งคำนวณได้จากสัดส่วนระหว่างสินทรัพย์หมุนเวียนกับหนี้สินหมุนเวียน หากสหกรณ์มีความเสี่ยงของเงินทุน สหกรณ์จำเป็นต้องรักษาสภาพคล่องให้สูงเพียงพอ เพื่อหลีกเลี่ยงปัญหาการขาดสภาพคล่องทางการเงิน

ความเพียงพอของสินทรัพย์ในการแปลงสภาพเป็นเงินสด ความเพียงพอของสภาพคล่องต่อความต้องการใช้เงิน พิจารณาสินทรัพย์หมุนเวียนต่อหนี้สินหมุนเวียน หากสินทรัพย์หมุนเวียนมากกว่า ถือว่ามีสภาพคล่องดีหรือมีความเพียงพอต่อความต้องการใช้เงิน อย่างไรก็ตามต้องพิจารณาตัวสินทรัพย์หมุนเวียนที่สามารถแปลงเป็นเงินสดได้เร็วด้วย

ความสัมพันธ์ระหว่างสินทรัพย์สภาพคล่องกับภาระผูกพันทางการเงิน
 เปรียบเทียบความสัมพันธ์ระหว่างสินทรัพย์สภาพคล่องกับภาระผูกพันทางการเงิน มีสินทรัพย์สภาพ
 คล่องดำรงไว้เพียงพอต่อภาระผูกพันทางการเงิน หรือสหกรณ์มีแหล่งที่มาของกระแสเงินสดเพียงพอ
 กับภาระผูกพันทางการเงินที่จะถึงกำหนดหรือไม่ สาเหตุหลักของการขาดสภาพคล่องนั้นมาจากการ
 บริหารสินทรัพย์และหนี้สิน ไม่ดีพอ รวมถึงปัญหาจากผลการดำเนินงาน เช่น มีภาระหนี้สินระยะสั้น
 มาก การถอนเงินฝากมากกว่าปกติ การนำเงินกู้ยืมระยะสั้นไปให้กู้ระยะยาว เป็นต้น ครอบของการ
 เปลี่ยนเป็นเงินสดหรือกระแสเงินสดเข้ามาเพียงพอหรือไม่ เช่น อัตราลูกหนี้เงินกู้ระยะสั้นที่ชำระหนี้
 ได้ตามกำหนดชำระและอายุเฉลี่ยของสินค้า



ภาพที่ 2.12 แผนภูมิแสดงมิตีสภาพคล่อง

คำอธิบายแผนภูมิแสดงมิตีสภาพคล่อง

(1) อัตราส่วนทุนหมุนเวียน หมายถึง อัตราส่วนวัดสภาพคล่องทางการเงินของสินทรัพย์หมุนเวียนต่อหนี้สินหมุนเวียน

(2) ร้อยละของสินทรัพย์หมุนเวียน หมายถึง รายการสินทรัพย์หมุนเวียนที่สำคัญต่อสินทรัพย์หมุนเวียนทั้งสิ้น ดูจากงบดุล

(3) ร้อยละของหนี้สินหมุนเวียน หมายถึง รายการหนี้สินหมุนเวียนที่สำคัญต่อหนี้สินหมุนเวียนทั้งสิ้น ดูจากงบดุล

(4) ระยะเวลา หมายถึง การคำนวณอายุเฉลี่ยของสินค้าที่จำหน่ายออกได้

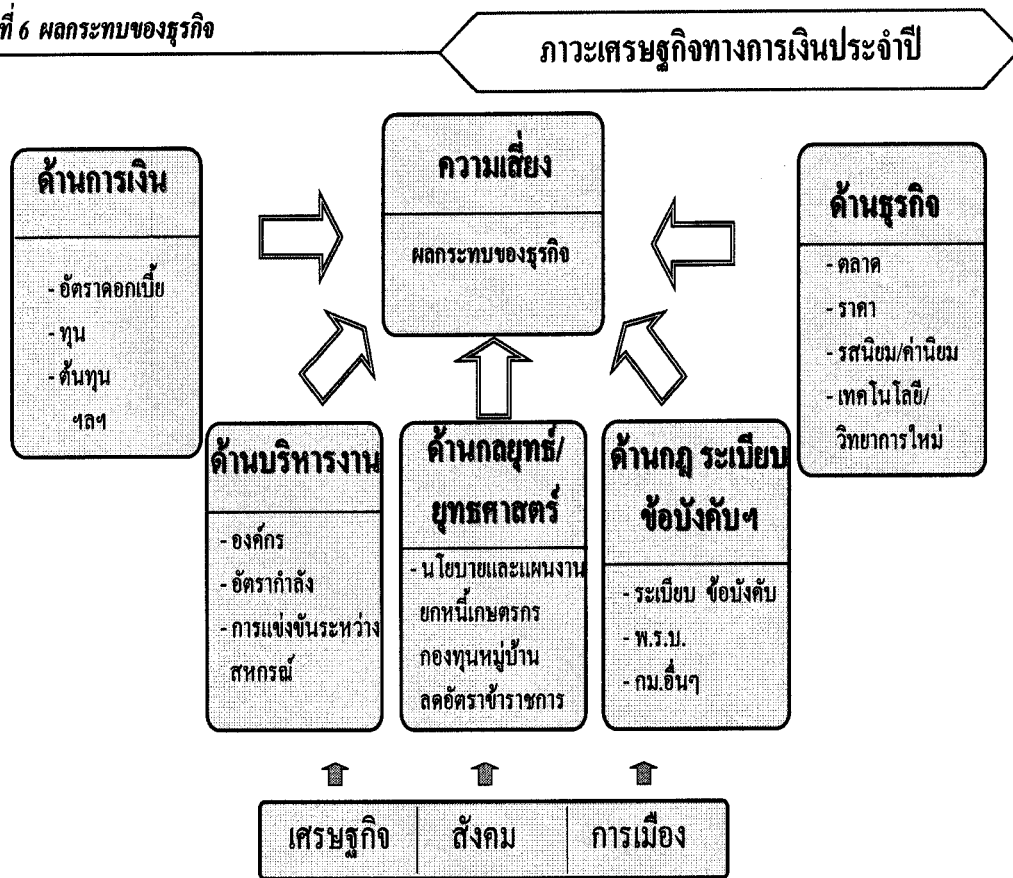
6) มิติที่ 6: *S-Sensitivity*: ผลกระทบของธุรกิจ

ผลกระทบที่มีต่อธุรกิจหรือความอ่อนไหวของธุรกิจ คือ ปัจจัยเสี่ยงที่มีผลกระทบในแง่ลบต่อธุรกิจ

ปัจจัยเสี่ยง พิจารณาปัจจัยแวดล้อมสหกรณ์ สาเหตุการเกิดปัจจัยเสี่ยงอาจมาจากภาครัฐหรือจากสถานการณ์ทั่วไป ภาวะวิกฤติ ภัยธรรมชาติที่ส่งผลกระทบต่อธุรกิจอื่น ประกอบด้วยภาวะคู่แข่งทางธุรกิจ นโยบายการเงินของรัฐ อัตราดอกเบี้ย นโยบายช่วยเหลือของภาครัฐ ระเบียบ ข้อบังคับ พระราชบัญญัติที่เกี่ยวข้อง สภาพตลาด เทคโนโลยี และวิทยาการใหม่ๆ หากสถานการณ์ไม่สามารถวางแผนกลยุทธ์ให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น ย่อมส่งผลกระทบต่อธุรกิจของสหกรณ์ ผลกระทบต่อธุรกิจ ผลกระทบจากปัจจัยเสี่ยงซึ่งประกอบไปด้วยการลดลงของรายได้การลดลง

ภาวะเศรษฐกิจทางการเงินของสหกรณ์และกลุ่มเกษตรกรในมุมมอง 6 มิติ (CAMELS Analysis) เป็นเครื่องมือทางการเงินที่กรมตรวจบัญชีสหกรณ์นำมาประยุกต์ใช้เพื่อสร้างมาตรฐานในการวิเคราะห์ภาวะเศรษฐกิจทางการเงินของสหกรณ์และกลุ่มเกษตรกรอย่างเป็นระบบและเป็นมาตรฐานเดียวกัน โดยการวิเคราะห์ในมุมมอง 6 มิติ

มิติที่ 6 ผลกระทบของธุรกิจ



ภาพที่ 2.13 แผนภูมิแสดงมิติผลกระทบของธุรกิจ

คำอธิบายแผนภูมิแสดงมิติผลกระทบของธุรกิจ

สภาพแวดล้อมมีผลกระทบต่อธุรกิจ เช่น ภาวะคู่แข่งทางธุรกิจ นโยบายการเงินของรัฐ อัตราดอกเบี้ย นโยบายช่วยเหลือของภาครัฐ ระเบียบ ข้อบังคับ พระราชบัญญัติที่เกี่ยวข้อง สภาพตลาด เทคโนโลยีและวิทยาการใหม่ ภัยธรรมชาติ ฯลฯ ย่อมส่งผลกระทบต่อธุรกิจของสหกรณ์ หากสหกรณ์ไม่สามารถวางแผนกลยุทธ์ให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น

5.3 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

นวลทิพย์ หวังเกิดเกียรติ (2546 : บทคัดย่อ) วิเคราะห์การดำเนินธุรกิจของสหกรณ์ การเกษตรหนองหวาย จำกัด จังหวัดขอนแก่น มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาสภาพทั่วไป และวิเคราะห์การดำเนินธุรกิจรวมทั้งศึกษาปัญหาอุปสรรคต่างๆ ของสหกรณ์ ผลการศึกษาพบว่า สหกรณ์การเกษตรหนองหวาย จำกัด จัดเป็นสหกรณ์ขนาดใหญ่ประสิทธิภาพการบริหารงานปี 2543

เปรียบเทียบกับเกณฑ์มาตรฐานแสดงให้เห็นถึงสถานะของสหกรณ์ ผลโดยรวมของอัตราส่วนทางการเงินมีค่าสูงกว่าเกณฑ์มาตรฐาน การวิเคราะห์แนวโน้มของผลการดำเนินงานที่เปลี่ยนแปลงไป โดยทำการวิเคราะห์ในช่วงระยะเวลาตั้งแต่ พ.ศ. 2539-2543 จากกำไรสุทธิพบว่า บางปีสหกรณ์มีกำไรสุทธิลดลง แต่โดยส่วนใหญ่สหกรณ์ยังคงมีกำไรสุทธิเพิ่มขึ้นถือได้ว่าการดำเนินธุรกิจของสหกรณ์อยู่ในระดับที่น่าพอใจ ส่วนปัญหาอุปสรรคในการดำเนินธุรกิจของสหกรณ์ได้แก่ เงินทุนในการดำเนินธุรกิจของสหกรณ์ไม่เพียงพอ สมาชิกส่วนใหญ่ขาดความรู้ความเข้าใจในการดำเนินธุรกิจ และปัญหาทางการตลาดในการจำหน่ายสินค้า ข้อเสนอแนะแนวทางในการปรับปรุงแก้ไขปัญหาและอุปสรรค คือ สหกรณ์ควรเร่งรัดการเก็บหนี้จากลูกหนี้เงินกู้ให้กลับคืนมาโดยเร็ว จัดหาเงินทุนเพิ่ม ควรมีการวิเคราะห์สถานการณ์การตลาด และทำการปรับปรุงพัฒนากลยุทธ์ทางการตลาดรวมทั้งควรให้มีการฝึกอบรมความรู้และสร้างความเข้าใจให้กับสมาชิกของสหกรณ์อย่างทั่วถึงมากขึ้น

ปาริชาติ สุธาประดิษฐ์ (2548 : บทคัดย่อ) ศึกษาผลการดำเนินงานของสหกรณ์ประมงบ้านน้ำเค็ม จำกัด พบว่าสหกรณ์ประมงบ้านน้ำเค็ม จำกัด มีประสิทธิภาพในการใช้ทรัพย์สินการหมุนเวียนของสินค้าอยู่ในระดับดี สินค้าเป็นที่ต้องการของสมาชิก สหกรณ์ควรขายสินค้าเงินสดเพื่อเสริมสภาพคล่อง ในส่วนของหนี้สินซึ่งมีมากกว่าสินทรัพย์สหกรณ์ ควรที่จะประนอมหนี้กับเจ้าหนี้ยืดเวลาชำระหนี้ จะได้ไม่มีการฟ้องร้องเกิดขึ้น ส่วนอัตรากำไรต่อยอดขาย คิดเป็น 7% อยู่ในระดับดีเมื่อเปรียบเทียบกับสหกรณ์อื่นๆ ในอำเภอตะกั่วป่า การบริหารการขายและการเร่งรัดหนี้สิน จะเสริมสภาพคล่องให้กับสหกรณ์ ส่วนการเพิ่มทุนสหกรณ์ควรมีการระดมเงินทุนจากสมาชิก

ชวลิต จันทร์สวัสดิ์ (2548 : บทคัดย่อ) ศึกษาการเชื่อมโยงธุรกิจของสหกรณ์ประมงในจังหวัดสมุทรสงคราม พบว่าการดำเนินงานของสหกรณ์ประมงในจังหวัดสมุทรสงคราม มีทั้งประสบความสำเร็จและไม่ประสบความสำเร็จ กล่าวคือ สหกรณ์ประมงแม่กลอง จำกัด ดำเนินธุรกิจมีผลกำไรสุทธิตลอด มีฐานะการเงินมั่นคง ปริมาณธุรกิจมีแนวโน้มสูงขึ้น อันเนื่องมาจากสหกรณ์มีระบบการบริหารจัดการที่ดี คณะกรรมการดำเนินการมีความรู้ความสามารถในการบริการงาน สมาชิกมีความเสียสละให้ความร่วมมือกับสหกรณ์ เจ้าหน้าที่มีความรู้ความสามารถในการบริหารจัดการธุรกิจ ในขณะที่สหกรณ์ประมงบางจะเกร็ง-บางแก้ว จำกัด และสหกรณ์ประมงคลองโคน จำกัด ไม่ประสบความสำเร็จเท่าที่ควร โดยเฉพาะ 3 ปีหลังสุด ประสบการขาดทุนทุกปี สาเหตุมาจากขาดการบริหารจัดการที่ดี ปล่อยให้มีการจำหน่ายสินค้าเป็นเงินเชื่อ ทำให้เกิดลูกหนี้ค่าสินค้าขาดบัญชี ขาดเงินทุนหมุนเวียนในการดำเนินงานฯลฯ หากต้องการให้สหกรณ์ประมงที่ประสบกับปัญหาในการดำเนินงาน ควรจะมีการเชื่อมโยงธุรกิจระหว่างสหกรณ์ประมงด้วยกัน โดยสหกรณ์

ประมงที่เข้มแข็งมีฐานะมั่นคง มีศักยภาพ ต้องผ่อนผัน ปรับเปลี่ยนนโยบาย และให้โอกาสแก่ สหกรณ์ประมงเหล่านั้น

นนทา สารทอง (2548 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาการวิเคราะห์ประสิทธิภาพด้าน การเงินและความพึงพอใจของสมาชิกที่มีต่อการดำเนินงานของร้านสหกรณ์เทเวศร์ จำกัด ผล การศึกษาพบว่า สมาชิกร้านสหกรณ์ส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง มีอายุระหว่าง 41-50 ปี นับถือศาสนา พุทธ สมาชิกร้านสหกรณ์ส่วนใหญ่สมรสแล้ว และมีระดับการศึกษาระดับปริญญาตรี มีรายได้ต่อ เดือนตั้งแต่ 10,001- 20,000 บาท สมาชิกร้านสหกรณ์ส่วนใหญ่มีจำนวนหุ้นต่ำกว่า 120 บาท มี ระยะเวลาการเป็นสมาชิกระหว่าง 5-10 ปี

ผลการวิเคราะห์การดำเนินงานของร้านสหกรณ์เทเวศร์ จำกัด พบว่า โครงสร้าง การลงทุนในสินทรัพย์และหนี้สินมีแนวโน้มเพิ่มขึ้น แต่โครงสร้างของทุนมีแนวโน้มลดลง แสดง ให้เห็นว่า ฐานของหนี้สินของร้านสหกรณ์มีการขยายตัว นั่นคือ เจ้าหนี้มีความเชื่อถือ ร้านสหกรณ์มี โครงสร้างของต้นทุนขาย/บริการเพิ่มขึ้น ขณะเดียวกัน โครงสร้างของกำไรขั้นต้น รายได้อื่น ค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานทั่วไปลดลง ดังนั้น ฝ่ายบริหารและฝ่ายจัดการของร้านสหกรณ์ควร จะต้องวางแผนในการลดค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานทั่วไป หรือเพิ่มปริมาณธุรกิจเพื่อเพิ่มกำไร

การเปรียบเทียบอัตราส่วนของร้านสหกรณ์เทเวศร์ จำกัด กับกรมตรวจบัญชี สหกรณ์ พบว่า อัตราส่วนของร้านสหกรณ์ส่วนใหญ่ต่ำกว่าเกณฑ์อัตราส่วนมาตรฐานทางการเงิน ของสหกรณ์ ร้านค้าขนาดกลางของกรมตรวจบัญชีสหกรณ์ แสดงว่า ร้านสหกรณ์มีประสิทธิภาพต่ำ ในการใช้สินทรัพย์รวม เงินสด เงินฝากธนาคาร ด้านการบริหารควรลดค่าใช้จ่าย และหาแนวทาง เพิ่มรายได้ ซึ่งจะทำให้ร้านสหกรณ์มีกำไรสุทธิเพิ่มขึ้น

ผลการวิเคราะห์แนวโน้มของฐานะการเงินของร้านสหกรณ์ พบว่า สินทรัพย์และ หนี้สินของร้านสหกรณ์มีแนวโน้มเพิ่มขึ้นมากกว่าทุนของร้านสหกรณ์

ผลการวิเคราะห์ความพึงพอใจของสมาชิกในการดำเนินงานของร้านสหกรณ์ เทเวศร์ จำกัด พบว่า สมาชิกส่วนใหญ่มีความพึงพอใจอยู่ในระดับปานกลาง ร้อยละ 43.5 รองลงมา มีความพึงพอใจในระดับมาก ร้อยละ 34.9 , น้อย ร้อยละ 10.6 , มากที่สุด ร้อยละ 8.9 และน้อยที่สุด ร้อยละ 2.1 ตามลำดับ เมื่อพิจารณาคะแนนเฉลี่ยของระดับความพึงพอใจในการดำเนินงานของร้าน สหกรณ์เทเวศร์ จำกัด พบว่า สมาชิกมีความพึงพอใจในระดับปานกลาง โดยมีคะแนนเฉลี่ย 3.38

ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ของระดับความพึงพอใจในการดำเนินงาน พบว่า ด้านความเชื่อมั่นต่อสหกรณ์ ระดับความพึงพอใจขึ้นอยู่กับเพศและการศึกษา ด้านการให้บริการ ระดับความพึงพอใจขึ้นอยู่กับอายุและระยะเวลาการเป็นสมาชิก ด้านสถานที่ ระดับความพึงพอใจ ขึ้นอยู่กับอายุ ด้านการตรวจสอบกิจการ ระดับความพึงพอใจขึ้นอยู่กับการศึกษาและจำนวนหุ้น

ข้อเสนอแนะ ได้แก่ การนำเงินสด เงินฝากธนาคาร ไปลงทุน ควบคุมค่าใช้จ่าย เพิ่มยอดขายเพื่อทำให้ร้านสหกรณ์มีกำไรสุทธิเพิ่มขึ้น

เกษมา ไตรรัตน์ารศรี (2543: บทคัดย่อ) ได้ทำการวิจัยการประเมินผลการดำเนินงานขององค์กร ด้วยเครื่องมือ Balanced Scorecard โดยการศึกษาจากธุรกิจอุตสาหกรรม จำนวน 85 ราย ธุรกิจบริการ 74 ราย และธุรกิจการค้า 26 ราย จากผลการศึกษาพบว่า ธุรกิจทุกประเภทมีการปฏิบัติและให้ความสำคัญมากในด้านนโยบาย การวางแผนและกลยุทธ์ การจัดทำงบประมาณ การติดตามการควบคุมและระบบการประเมินผลที่เน้นผลโดยรวมขององค์กร การสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่มุ่งเน้นให้เกิดความรักองค์กร มุ่งเน้นให้เกิดความสำเร็จของงาน และมุ่งเน้นการให้ความสำคัญแก่พนักงานในด้านของคุณภาพของสินค้าและบริการ และมีการนำระบบการบริหาร และการประเมินผล ไปเปรียบเทียบกับธุรกิจอื่นที่มีผลการดำเนินงานที่ดีกว่าหรือเรียกว่า การ Benchmark นั้นพบว่า ธุรกิจให้ความสำคัญมาก โดยเฉพาะอย่างยิ่งธุรกิจที่มียอดขายสูงจะให้ความสำคัญกับการทำ Benchmark มากกว่าธุรกิจที่มียอดขายต่ำ และพบว่าธุรกิจที่มีผู้ร่วมทุนจากต่างประเทศ ผู้บริหารองค์กรธุรกิจส่วนใหญ่มีทัศนคติเห็นด้วยว่าควรให้ความสำคัญและปรับปรุงระบบการประเมินผลการดำเนินงานขององค์กร ให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ เป้าหมายและแผนงานที่มีการปรับเปลี่ยนอยู่เสมอ นอกจากนั้นระบบการประเมินผลจะต้องได้รับการสนับสนุนจากผู้บริหารและยอมรับจากพนักงาน และผู้บริหารยังเห็นด้วยกับการส่งเสริมความคิดหรือกลยุทธ์ใหม่ รวมถึงการสนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้ในองค์กรและการนำระบบสารสนเทศเข้ามาใช้รวบรวมข้อมูลข่าวสารเพื่อสนับสนุนการจัดการเชิงกลยุทธ์และพบว่าระบบ Balanced Scorecard เป็นเครื่องมือสำคัญที่ช่วยให้วิสัยทัศน์ของผู้บริหารมีความชัดเจนและเรียบง่ายขึ้น ซึ่งจะนำไปสู่การปรับปรุงการบริหารให้ดีขึ้นและระบบ Balanced Scorecard ช่วยให้ผู้บริหารสามารถมองเห็นถึงผลการปฏิบัติงานในหลาย ๆ ด้านในเวลาเดียวกัน

สอน โสมแพน (2544 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาการวัดผลการดำเนินงานขององค์กร ด้วยเทคนิค Balanced Scorecard ของสหกรณ์ออมทรัพย์ครูร้อยเอ็ด จำกัด ผลการศึกษาพบว่า สมาชิกสหกรณ์ออมทรัพย์ครูร้อยเอ็ด จำกัด ส่วนใหญ่เป็นเพศชาย รับราชการครู และใช้บริการธุรกิจเงินกู้ถูกเงินมากที่สุด โดยสมาชิกสหกรณ์ออมทรัพย์ครูร้อยเอ็ด จำกัด มีความพึงพอใจต่อลักษณะการบริการ โดยภาพรวมเป็นรายด้าน 2 ด้านคือ ด้านความรวดเร็วของการให้บริการ และด้านความสะดวกในการบริการอยู่ในระดับมาก และมีความพึงพอใจในด้านการแจ้งข้อมูลข่าวสาร และการใช้บริการของเจ้าหน้าที่และด้านอาคารสถานที่อยู่ในระดับปานกลาง เจ้าหน้าที่สหกรณ์ครูร้อยเอ็ด จำกัด มีเจตคติต่อการปฏิบัติงานภายในองค์กรอยู่ในระดับดี และมีเจตคติเป็นรายข้ออยู่ในระดับดีมาก และมีคะแนนเฉลี่ยมากที่สุด 3 ลำดับ คือการมี

ส่วนร่วมในการปฏิบัติงาน มีการบริหารจัดการที่เป็นระบบและมีเป้าหมายที่ชัดเจน โปร่งใสและมีความสุขในการทำงานและความภาคภูมิใจที่ทำงานในสหกรณ์ออมทรัพย์ครูร้อยเอ็ด จำกัด

เจ้าหน้าที่สหกรณ์ออมทรัพย์ครูร้อยเอ็ด จำกัด มีความคิดเห็นเกี่ยวกับการเรียนรู้และนวัตกรรมในองค์กร โดยรวมอยู่ในระดับเห็นด้วย และมีความคิดเห็นเป็นรายข้ออยู่ในระดับเห็นด้วยและมีค่าเฉลี่ยมากที่สุด 3 ลำดับ คือ มีการนำเทคโนโลยีใหม่ ๆ มาใช้ เช่น ระบบคอมพิวเตอร์ ส่งเสริมให้ได้เพิ่มพูนความรู้และเทคโนโลยีใหม่ ๆ และมีความรู้ในงานอื่นที่ไม่ได้ปฏิบัติประจำ

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

บทที่ 3

วิธีการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเกี่ยวกับ แผนกลยุทธ์และฐานะทางการเงินของสหกรณ์ ประมงแม่กลอง จำกัด จังหวัดสมุทรสงคราม วิธีการวิจัยเป็นแบบเอกสาร (Documentary Research) ใช้แหล่งข้อมูลเป็นสหกรณ์ประมงแม่กลอง จำกัด จังหวัดสมุทรสงคราม ใช้งบการเงินของสหกรณ์ ระหว่างปีการเงิน 2548 – 2550 การวิเคราะห์แผนกลยุทธ์ของสหกรณ์ โดยการสังเกตพูดคุยกับ กรรมการและพนักงานสหกรณ์ ที่แสดงความคิดเห็นที่ตนต้องการให้สหกรณ์เป็นไปตามที่ตน ต้องการอย่างไม่เป็นทางการ และใช้เทคนิค Balanced Scorecard ในการวิเคราะห์แผนกลยุทธ์ของ สหกรณ์ วิเคราะห์ผลการดำเนินงาน โดยใช้อัตราส่วนทางการเงินวิเคราะห์ฐานะทางการเงินของ สหกรณ์ โดยมีขั้นตอนการศึกษาดังนี้

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

การวิจัยเรื่อง “การวิเคราะห์แผนกลยุทธ์และฐานะทางการเงินของสหกรณ์ประมง แม่กลอง จำกัด” จังหวัดสมุทรสงคราม ครั้งนี้เป็นการวิจัยจากเอกสาร ศึกษาจากข้อมูลทุติยภูมิ โดยใช้ งบการเงินของสหกรณ์ฯ ปีบัญชี 2548 - 2550 ในการวิเคราะห์ฐานะทางการเงินของสหกรณ์ และใช้ใช้เทคนิค Balanced Scorecard ในการวิเคราะห์แผนกลยุทธ์ของสหกรณ์ จึงอนุมานว่า สหกรณ์ประมงแม่กลอง จำกัด เป็นประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

2.1 การวิเคราะห์แผนกลยุทธ์ของสหกรณ์ ใช้เทคนิค Balanced Scorecard ในการ วิเคราะห์แผนกลยุทธ์ของสหกรณ์

2.2 การวิเคราะห์ประสิทธิภาพด้านการเงินของสหกรณ์ วิเคราะห์โดยใช้เครื่องมือ CAMELS Analysis เป็นเครื่องมือวัดประสิทธิภาพการเงิน เพื่อสร้างสัญญาณเตือนภัยล่วงหน้าทำ หน้าที่เฝ้าดูแต่ละเรื่องแตกต่างกัน แต่ทุกตัวมีความสัมพันธ์กันและมีความสำคัญต่อการดำเนินงาน ของสหกรณ์ โดยมีองค์ประกอบที่สำคัญ 6 มิติ

2.2.1 **มิติที่ 1** : (C-Capital Strength): ความเพียงพอของเงินทุนต่อความเสี่ยง

2.2.2 **มิติที่ 2** : (A- Asset Quality): คุณภาพของสินทรัพย์

2.2.3 **มิติที่ 3** : (M-Management Ability): ความสามารถของคณะกรรมการและฝ่าย

จัดการ

2.2.4 **มิติที่ 4** : (E-Earning): ความสามารถในการทำกำไร

2.2.5 **มิติที่ 5** : (L-Liquidity): ความเพียงพอของสภาพคล่องต่อความต้องการใช้เงิน

2.2.6 **มิติที่ 6** : (S-Sensitivity): ผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงภายนอกที่เกิดขึ้น

2.3 การวิเคราะห์ฐานะทางการเงินของสหกรณ์ ใช้อัตราส่วนทางการเงินวิเคราะห์งบการเงินของสหกรณ์ฯ ปี 2546 – 2550 ปี

3. การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยได้ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลทั้งจากแหล่งข้อมูลปฐมภูมิ และทุติยภูมิ ดังนี้

3.1 **ข้อมูลปฐมภูมิ (Primary data)** เก็บรวบรวมข้อมูลโดยการสอบถามพูดคุยอย่างไม่เป็นทางการกับ คณะกรรมการ ฝ่ายจัดการ และสมาชิกสหกรณ์ ในเรื่องเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของสหกรณ์ การบริหารจัดการ การเงิน ด้านเศรษฐกิจและสังคม เป็นต้น

3.2 **ข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary data)** โดยเก็บรวบรวมจากเอกสารรายงานกิจการประจำปีของสหกรณ์ ปีบัญชี 2548-2550 ระเบียบ ข้อบังคับของสหกรณ์ และเอกสารเกี่ยวกับสภาพทั่วไปของสหกรณ์ แผนกลยุทธ์ของสหกรณ์ เอกสารทางวิชาการ แนวคิดทฤษฎี ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องและหาข้อมูลเพิ่มเติมจากเว็บไซต์ต่าง ๆ แล้วนำข้อมูลต่าง ๆ ที่ได้มาวิเคราะห์ ผลการดำเนินงาน และฐานะทางการเงินของสหกรณ์ โดยนำเสนอในรูปแบบเชิงพรรณนา

4. การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลใช้การวิเคราะห์ 2 ด้าน ได้แก่ ด้านแผนกลยุทธ์และฐานะทางการเงินของสหกรณ์ประมงแม่กลอง จำกัด โดยใช้สถิติเป็นร้อยละจากการวิเคราะห์

บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์

จากการวิจัยแผนกลยุทธ์และฐานะการเงินของสหกรณ์ประมงแม่กลอง จำกัด ซึ่งได้จากการเก็บรวบรวมข้อมูลจากเอกสารรายงานกิจการประจำปีของสหกรณ์ และรายงานงบการเงินของผู้สอบบัญชี ในรอบ 3 ปี (2548 – 2550) เพื่อนำข้อมูลมาวิเคราะห์โดยแบ่งออกเป็น 3 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 สภาพทั่วไปของสหกรณ์

ตอนที่ 2 การวิเคราะห์แผนกลยุทธ์ของสหกรณ์และฐานะการเงินของสหกรณ์

ตอนที่ 3 ปัญหาและข้อเสนอแนะ

ตอนที่ 1 สภาพทั่วไปของสหกรณ์

1.1 ประวัติของสหกรณ์

สหกรณ์ประมงแม่กลอง จำกัด ได้ก่อตั้งขึ้นมาได้โดยมติที่ประชุมใหญ่ของกลุ่มเกษตรกรประมง เพื่อเปลี่ยนฐานะ จากกลุ่มเกษตรกร เป็น “สหกรณ์ จำกัด” ภายใต้ พระราชบัญญัติสหกรณ์ ฉบับปี พ.ศ. 2511 เป็น “สหกรณ์ประมงแม่กลอง จำกัด จดทะเบียนเมื่อวันที่ 1 มกราคม พ.ศ. 2524 ที่ทำการแห่งแรก เลขที่ 705 ถนนประสิทธิ์พัฒนา ตำบลแม่กลอง อำเภอเมืองฯ จังหวัดสมุทรสงคราม (ที่ทำการศูนย์วิทยุประมง ในอดีต) แรกตั้งมีสมาชิก 154 คน ทุนเรือนหุ้น 491,570 บาท การดำเนินงานในปีแรกสหกรณ์มีกำไร 139,199.17 บาท ปี 2530 นางบุญล้อม ลิ้มประเสริฐได้บริจาคที่ดินให้กับจังหวัดสมุทรสงครามเพื่อสร้างเป็นตลาดกลางสินค้าสัตว์น้ำ และจังหวัดสมุทรสงครามก็ได้ดำเนินการก่อสร้างเป็น “อาคารตลาดปลาแม่กลอง” สหกรณ์จึงได้เช่าอาคารดังกล่าวดำเนินการเป็นศูนย์กลางการซื้อขายปลาของจังหวัดสมุทรสงคราม และเปิดดำเนินการในวันที่ 5 พฤษภาคม พ.ศ. 2532 และในปี 2533 สหกรณ์ก็ได้เปิดที่ทำการแห่งใหม่ที่สร้างขึ้นในบริเวณอาคารตลาดปลาแม่กลอง เลขที่ 207/5-6 ถนนแหลมใหญ่ ตำบลแม่กลอง อำเภอเมืองฯ จังหวัดสมุทรสงคราม เป็นที่ทำการในปัจจุบัน ดำเนินการอย่างต่อเนื่องและได้ผลดีตลอดมา จนในปี 2534 สหกรณ์ได้รับคัดเลือกเป็น “สหกรณ์ดีเด่นระดับชาติ” รับพระราชทานรางวัลจากพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว ในพระราชพิธีจรดพระนังคัลแรกนาขวัญ การดำเนินธุรกิจด้านการให้บริการของสหกรณ์เพิ่มมากขึ้น ในปี 2538 สหกรณ์ได้รับการส่งเสริมสนับสนุนจากกรมการค้าภายใน

กระทรวงพาณิชย์ เป็น “ตลาดกลางสินค้าสัตว์น้ำ จังหวัดสมุทรสงคราม” ทำให้การให้บริการตลาดปลาของสหกรณ์เติบโตอย่างต่อเนื่องจนสถานที่เดิมคับแคบ สหกรณ์จึงได้ก่อสร้างอาคารตลาดปลาแห่งใหม่ขึ้นเสร็จสมบูรณ์ในปี พ.ศ. 2540 และทำพิธีเปิดเมื่อวันที่ 5 พฤษภาคม 2541 โดยนายพิชัย รัตตกุล รองนายกรัฐมนตรี เป็นประธานในพิธี และมีการก่อสร้างเพิ่มเติมขึ้นอีกในปี 2546 และในปี 2549 สหกรณ์ก็ได้รับพระราชทานรางวัล “สหกรณ์ประมงดีเด่นระดับชาติ” ได้รับพระราชทานรางวัลจากสมเด็จพระบรมโอรสาธิราชฯ สยามมกุฎราชกุมาร ในงานพิธีจรดพระนังคัลแรกนาขวัญ ซึ่งเป็นรางวัลระดับชาติ ครั้งที่ 2 ของสหกรณ์ และในปี 2550 ได้รับรางวัลสหกรณ์ดีเด่นด้านการใช้โปรแกรมของกรมตรวจบัญชีสหกรณ์ และด้านบริหารจัดการ 3 ประสาน เพื่อพัฒนาการสหกรณ์ โดยกรมตรวจบัญชีสหกรณ์ กระทรวงเกษตรและสหกรณ์

ในปัจจุบัน สหกรณ์ประมงแม่กลอง จำกัด มีโครงสร้างการบริหารงาน ประกอบด้วยคณะกรรมการ 15 คน ที่ปรึกษา 1 คน ผู้ตรวจสอบกิจการ 2 คน ผู้ตรวจสอบภายใน 2 คน ฝ่ายจัดการ 64 คน มีจำนวนสมาชิก 197 คน มีทุนดำเนินงาน 119.636 ล้านบาท ทุนสหกรณ์ 109.822 ล้านบาท หนี้สิน 9.8 ล้านบาท สหกรณ์ดำเนินธุรกิจจัดหาสินค้ามาจำหน่าย และธุรกิจการให้บริการตลาดปลา ธุรกิจสินเชื่อ และธุรกิจเงินรับฝาก ผลการดำเนินงานต่ำกว่าแผนงานร้อยละ 1.09 และร้อยละ 0.37 ตามลำดับ ในปี 2550 สหกรณ์มีกำไรสุทธิจากการดำเนินงาน 2.870 ล้านบาท

1.2 ผลการดำเนินงาน

ปัจจุบันเป็นเวลา 26 ปี ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2550 สหกรณ์ประมงแม่กลอง จำกัด จังหวัดสมุทรสงคราม มีโครงสร้างการบริหารงานประกอบด้วย คณะกรรมการดำเนินการ 15 คน ผู้ตรวจสอบกิจการ 2 คน ผู้ตรวจสอบภายใน 2 คน เจ้าหน้าที่ของสหกรณ์ระดับผู้บริหาร 7 คน ปฏิบัติหน้าที่ในตำแหน่ง 1. ผู้จัดการ , 2. ผู้ช่วยผู้จัดการฝ่ายบัญชีและการเงิน , 3. ผู้ช่วยผู้จัดการฝ่ายธุรกิจตลาดปลา, 4. หัวหน้างานตลาด, 5. หัวหน้าธุรการ, 6. หัวหน้างานบริการทำหน้าที่จำหน่ายสินค้าและสินเชื่อ, 7. หัวหน้าซ่อมบำรุง เจ้าหน้าที่ระดับปฏิบัติการ จำนวน 13 คน ดังนี้ งานบัญชี 2 คน, งานการเงิน 4 คน, งานตลาด 3 คน, งานธุรการ 2 คน, งานบริการ 2 คน เจ้าหน้าที่ระดับลูกจ้าง จำนวน 64 คน ดังนี้ สำนักงาน 1 คน, ขายสินค้า 5 คน, ตลาดปลา 58 คน สหกรณ์ดำเนินธุรกิจด้านจัดหาสินค้ามาจำหน่าย 96,932,464.60 บาท, ให้บริการตลาดปลา รวมทั้งสิ้น 18,730,858.62 บาท จ่ายเงินกู้ให้สมาชิก 55 ราย จำนวนเงิน 6,484,600 บาท รับฝากเงินจากสมาชิก จำนวน 728,001.64 บาท สหกรณ์มีกำไรสุทธิประจำปี 2,870,857.45 บาท

ตอนที่ 2 การวิเคราะห์แผนกลยุทธ์ของสหกรณ์และฐานะการเงินของสหกรณ์

2.1 การวิเคราะห์แผนกลยุทธ์ของสหกรณ์ประมงแม่กลอง จำกัด

สหกรณ์ประมงแม่กลอง จำกัด ได้จัดทำแผนกลยุทธ์ไว้เป็นประจำทุกปี ซึ่งการจัดทำแผนกลยุทธ์จะช่วยลดความขัดแย้งหรือความคิดเห็นที่แตกต่างในเรื่องของทิศทางการดำเนินงานของสหกรณ์ กำหนดทิศทางการดำเนินงานของสหกรณ์ที่เน้นถึงศักยภาพและความพร้อมของสหกรณ์และปัจจัยสภาพแวดล้อมเป็นสำคัญ ซึ่งจะช่วยให้มีความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติและเกิดประโยชน์ต่อสมาชิกสหกรณ์ และกลยุทธ์จะนำไปใช้ประโยชน์ในการกำหนดเป็นนโยบาย/แผนงาน โครงการในช่วงเวลาต่างๆ อย่างเหมาะสม

การจัดทำแผนกลยุทธ์ของสหกรณ์ประมงแม่กลอง จำกัด ได้จัดทำแผนยุทธศาสตร์ในการพัฒนาสหกรณ์ ปีบริหารงาน 2549 -2553 ซึ่งได้ร่วมกันจัดทำและแสดงความคิดเห็นจากสมาชิกกลุ่มต่างๆ ของสหกรณ์ โดยเน้นปัญหาการขาดทุนในการประกอบอาชีพในปัจจุบัน

การดำเนินงานของสหกรณ์ ในปีบริหาร 2549- 2553 จึงให้ความสำคัญในการส่งเสริมและพัฒนาอาชีพเสริมรายได้ให้กับสมาชิก โดยเน้นการเพิ่มมูลค่าของผลผลิตหลักของตนเป็นสำคัญ ให้สมาชิกตระหนักในความประสานสามัคคี ร่วมคิด ร่วมทำและร่วมรับผิดชอบในกิจกรรมที่ร่วมกันดำเนินการ ด้วยความซื่อสัตย์ และมีประสิทธิภาพ อันจะส่งผลต่อชีวิตความเป็นอยู่ของสมาชิก ผลการร่วมกันคิด ร่วมกันพิจารณา ของสมาชิกสหกรณ์ ได้กำหนดเป็นวิสัยทัศน์และพันธกิจในบริหารงาน 2549-2553 ไว้ดังนี้

2.1.1 วิสัยทัศน์ของสหกรณ์

“สหกรณ์ประมงแม่กลอง จำกัด มีสมาชิกที่ร่วมคิดร่วมพัฒนาธุรกิจอย่างมีประสิทธิภาพ ด้วยความซื่อสัตย์ สามัคคี รับผิดชอบ และตรวจสอบได้”

2.1.2 พันธกิจ

- 1) กลุ่มสมาชิกมีประสิทธิภาพ ดำเนินกิจกรรมสอดคล้องกับความต้องการของสมาชิก
- 2) สมาชิกมีความรู้ความเข้าใจ ทั้งในด้านอาชีพ ธุรกิจเสริม และมีศักยภาพในการร่วมกิจกรรมกลุ่ม
- 3) สมาชิกมีอาชีพเสริม เพิ่มรายได้ โดยการเพิ่มมูลค่าของผลผลิตในอาชีพของตน
- 4) การบริหารจัดการสหกรณ์ ที่มีประสิทธิภาพ

2.1.3 เป้าหมาย

- 1) สมาชิกร่วมกิจกรรมกลุ่มที่ตนสังกัด ไม่น้อยกว่า 80%
- 2) สมาชิก ไม่น้อยกว่า 50% หรือ 110 ครั้ง/เดือน มีอาชีพเสริม เพิ่มรายได้ อย่างน้อย 45,000 บาท/ปี จากการเพิ่มมูลค่าของผลผลิตจากอาชีพของตน
- 3) สหกรณ์ มีการขยายตัวทางธุรกิจ ปีละ ไม่น้อยกว่า 10%

2.1.4 พันธกิจที่ 1 กลุ่มสมาชิกมีประสิทธิภาพ ดำเนินกิจกรรมสอดคล้องกับความต้องการของสมาชิก

- 1) กลยุทธ์ที่ 1 การพัฒนาขีดความสามารถของกลุ่มสมาชิก
 - (1) การศึกษาอบรมกรรมการบริหารกลุ่มในเรื่องของบุคลิกภาพ การประชุมที่มีประสิทธิภาพ และการบริหารกลุ่ม
 - (2) การจัดตั้งอนุกรรมการพิเศษเป็นที่ปรึกษาสำหรับกรรมการบริหารกลุ่ม รวมทั้งการนำเสนอปัญหาจากกลุ่มเข้าสู่ที่ประชุมคณะกรรมการ
 - (3) จัดการประชุมกรรมการบริหารทุกกลุ่มร่วมกัน อย่างน้อย 2 เดือน/ครั้ง และจัดให้กรรมการกลุ่ม หรือตัวแทน ร่วมกันสังเกตการณ์ในการประชุมคณะกรรมการดำเนินการ

2.1.5 พันธกิจที่ 2 สมาชิกมีความเข้าใจ ทั้งในด้านอาชีพ ธุรกิจเสริม และมีศักยภาพ ในการร่วมกิจกรรมกลุ่ม

- 1) กลยุทธ์ที่ 1 การพัฒนาขีดความสามารถของสมาชิก

จัดอบรมบทบาทหน้าที่ของสมาชิกสหกรณ์ รวมทั้งหลักและอุดมการณ์ของสหกรณ์แก่สมาชิก สหกรณ์โดยกำหนดเป็นปฏิทินตลอดทั้งปี
- 2) กลยุทธ์ที่ 2 การสร้างแรงจูงใจเพื่อสมาชิกมีส่วนร่วมในกลุ่มมากขึ้น

จัดสรรเงินส่วนหนึ่ง เพื่อเป็นแรงจูงใจสมาชิก ในการเข้าร่วมประชุมและ กิจกรรมกลุ่ม

2.1.6 พันธกิจที่ 3 สมาชิกมีอาชีพเสริม เพิ่มรายได้ โดยการเพิ่มมูลค่าของผลผลิตใน อาชีพหลักของตน

- 1) กลยุทธ์ที่ 1 จัดตั้งกลุ่มสนใจเพื่อเพิ่มรายได้
 - (1) จัดตั้งคณะทำงานเพิ่มส่งเสริมการรวมกลุ่มผู้สนใจผลิตและจำหน่าย อาหารทะเล รับผิดชอบในการส่งเสริมและสนับสนุนกิจกรรมเพิ่มมูลค่าสินค้าสัตว์น้ำ ให้เป็นอาชีพเสริมรายได้
 - (2) สนับสนุนการรวมกลุ่มผู้สนใจ ที่มีวัตถุประสงค์ เพื่อการเพิ่มรายได้ เพิ่มมูลค่าสัตว์น้ำในตลาดปลาสหกรณ์ประมงแม่กลอง

(3) ให้ความรู้แก่ผู้ที่สนใจ ในด้านการบริหารจัดการกลุ่ม การเงินและบัญชี การตลาด การผลิต และเรื่องอื่นๆ ที่จำเป็นในการดำเนินงานของกลุ่ม

(4) สนับสนุนทางการเงิน เพื่อการบริหารจัดการกลุ่มสนใจ

2) กลยุทธ์ที่ 2 พัฒนาความสะอาดและสุขอนามัยของผลิตภัณฑ์

(1) จัดให้มีการศึกษาอบรมด้านสุขอนามัยของผลิตภัณฑ์ เพื่อให้ได้

มาตรฐานความสะอาด ตามเกณฑ์ที่ส่วนราชการกำหนด

(2) จัดให้มีการศึกษาดูงาน เพื่อการพัฒนาผลิตภัณฑ์ และแลกเปลี่ยน

ประสบการณ์กับผู้ประกอบการอื่น

2.1.7 พันธกิจที่ 4 การบริหารจัดการสหกรณ์ที่มีประสิทธิภาพ

1) กลยุทธ์ที่ 1 ส่งเสริมพัฒนาขีดความสามารถของบุคลากรสหกรณ์

(1) ส่งเสริมการศึกษอบรม เพื่อพัฒนาขีดความสามารถของกรรมการ

ดำเนินการ

(2) ส่งเสริมการศึกษอบรมพัฒนาขีดความสามารถของเจ้าหน้าที่สหกรณ์

2) กลยุทธ์ที่ 2 พัฒนาการบริหารจัดการ

(1) ปรับปรุงระเบียบต่างๆ ที่ถือใช้ให้เหมาะสมกับสภาวะในปัจจุบัน

(2) ปรับปรุงพัฒนาระบบคอมพิวเตอร์ ในด้านการบัญชี และการ

ประชาสัมพันธ์กิจกรรมต่างๆ ของสหกรณ์

(3) พัฒนาอุปกรณ์เครื่องใช้ให้ทันสมัย

(4) การพัฒนาปรับปรุงตลาดน้ำจืดให้มีการซื้อขายตลอดวัน

(5) พัฒนาความสะอาดและสุขอนามัยในตลาดปลาสหกรณ์ประมงแม่

กลอง จัดให้มีร้านสะดวกซื้อ

(6) ส่งเสริมและสนับสนุนการรวมกลุ่มซื้อสินค้า เพื่อลดภาระต้นทุนการ

ผลิต และรายจ่ายอื่นของสมาชิก

(7) ประชาสัมพันธ์กิจกรรมของสหกรณ์ โดยการจัดทำจุลสารข่าว การ

เผยแพร่ข้อมูลข่าวสารของสหกรณ์บนอินเทอร์เน็ต และการจัดทำสื่อประชาสัมพันธ์รูปแบบอื่น

3) กลยุทธ์ที่ 3 พัฒนาการมีส่วนร่วมในท้องถิ่นที่ตั้งของสหกรณ์

(1) รักษาสิ่งแวดล้อมบริเวณโดยรอบสหกรณ์

(2) ร่วมมือรณรงค์ต่อต้านยาเสพติด

(3) ส่งเสริมสนับสนุนการจำหน่ายสินค้า เพื่อลดค่าครองชีพของ

ประชาชนในชุมชน

- (4) ส่งเสริมการสันตนาการ และการกีฬาภายในชุมชน ที่ตั้งของสหกรณ์
- (5) การส่งเสริม สนับสนุนการพัฒนาอาชีพในชุมชน
- (6) รมรงค์การใช้สารชีวภาพแทนการใช้สารเคมีที่มีผลกระทบ

สิ่งแวดล้อม

- (7) เป็นศูนย์กลางข้อมูลความรู้ในชุมชนที่สหกรณ์ตั้งอยู่
- จากกรอบแผนกลยุทธ์ดังกล่าวข้างต้น สหกรณ์ได้กำหนดเป็นแผนงานของแต่ละปี โดยกำหนดเป็นแผนงาน/โครงการ และดำเนินงานตามแผนดังนี้

การประเมินผลการดำเนินงานตามแผนกลยุทธ์(พ.ศ. 2548-2549)ของสหกรณ์ประมงแม่กลอง จำกัด

พันธกิจที่ 1 กลุ่มสมาชิกมีประสิทธิภาพ ดำเนินกิจกรรมสอดคล้องกับความต้องการของสมาชิก	
เป้าหมาย	
<ol style="list-style-type: none"> 1. สมาชิกร่วมกิจกรรมที่ตนสังกัด ไม่น้อยกว่า 80% 2. สมาชิกไม่น้อยกว่า 50% หรือ 110 ครั้ง/เดือน มีอาชีพ อย่างน้อย 45,000 บาท/ปี 3. สหกรณ์ มีการขยายตัวทางธุรกิจ ไม่น้อยกว่า 10% 	
กลยุทธ์ที่ 1 การพัฒนาขีดความสามารถของกลุ่มสมาชิก	
<ul style="list-style-type: none"> - การศึกษาอบรมกรรมการบริหารกลุ่มในเรื่องของบุคลิกภาพ การประชุมที่มีประสิทธิภาพ และการบริหารกลุ่ม - การจัดตั้งอนุกรรมการพิเศษเป็นที่ปรึกษาสำหรับกรรมการบริหารกลุ่ม รวมทั้งการนำเสนอปัญหาจากกลุ่มเข้าสู่ที่ประชุมคณะกรรมการ - จัดการประชุมกรรมการบริหารทุกกลุ่มร่วมกัน อย่างน้อย 2 เดือน/ครั้ง และจัดให้กรรมการกลุ่มหรือตัวแทน ร่วมกันสังเกตการณ์ในการประชุมคณะกรรมการดำเนินการ 	
โครงการ/แผนงาน	ผลการดำเนินงานตามแผน
<ol style="list-style-type: none"> 1. จัดตั้งอนุกรรมการประสานกลุ่ม 2. จัดการศึกษาอบรมแก่กรรมการบริหารกลุ่ม 3. จัดประชุมกรรมการบริหารกลุ่ม 4. จัดให้มีรางวัลดีเด่นแก่กลุ่มสมาชิก 	<ol style="list-style-type: none"> 1. จัดตั้งอนุกรรมการประสานกลุ่ม 2. จัดประชุมเชิงปฏิบัติการจัดทำแผนกลยุทธ์ ใช้งบประมาณ 144,237.50 บาท 3. จัดประชุมร่วมกรรมการบริหารกลุ่ม 14 กลุ่ม 4. ไม่ได้ดำเนินการ

<p>พันธกิจที่ 2 สมาชิกมีความรู้ความเข้าใจ ทั้งในด้านอาชีพธุรกิจเสริมและมีศักยภาพ เป้าหมาย</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. สมาชิกร่วมกิจกรรมที่ตนสังกัดไม่น้อยกว่า 80% 2. สมาชิกไม่น้อยกว่า 50% หรือ 110 ครั้ง/เดือน มีอาชีพ อย่างน้อย 45,000 บาท/ปี 3. สหกรณ์ มีการขยายตัวทางธุรกิจ ไม่น้อยกว่า 10% 	
<p>กลยุทธ์ที่ 1 การพัฒนาขีดความสามารถของสมาชิก - จัดอบรมบทบาทหน้าที่ของสมาชิกสหกรณ์ รวมทั้งหลักและอุดมการณ์ของสหกรณ์แก่สมาชิก สหกรณ์โดยกำหนดเป็นปฏิทินตลอดทั้งปี</p> <p>กลยุทธ์ที่ 2 การสร้างแรงจูงใจเพื่อสมาชิกมีส่วนร่วมในกลุ่มมากขึ้น - จัดสรรเงินส่วนหนึ่ง เพื่อเป็นแรงจูงใจสมาชิก ในการเข้าร่วมประชุมและกิจกรรมกลุ่ม</p>	
โครงการ/แผนงาน	ผลการดำเนินงานตามแผน
1 จัดอบรมสมาชิกหลักการ อุดมการณ์ บทบาท หน้าที่ของสมาชิกสหกรณ์	1 อบรมสมาชิกกลุ่มงบประมาณ 80,000 บาท ใช้จริง 3,615 บาท
2 จัดอบรมธรรมและการพัฒนาบุคลิกภาพแก่ สมาชิก	2 ฝึกอบรมธรรมจำนวน 2 ครั้ง งบประมาณ 50,000 บาท ใช้จริง 18,346.50 บาท
3 จัดสรรเงิน ตอบแทนการมีส่วนร่วมในการ ดำเนินกิจกรรมของสมาชิกกลุ่ม/สหกรณ์	3 กำหนดเบี้ยประชุมสำหรับสมาชิกและ กรรมการกลุ่ม จากทุนดำเนินงานของ สหกรณ์

<p>พันธกิจที่ 3 สมาชิกมีอาชีพเสริม เพิ่มรายได้ โดยการเพิ่มมูลค่าของผลผลิตในอาชีพของตน เป้าหมาย</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. สมาชิกร่วมกิจกรรมที่ตนสังกัดไม่น้อยกว่า 80% 2. สมาชิกไม่น้อยกว่า 50% หรือ 110 ครั้ง/เดือน มีอาชีพ อย่างน้อย 45,000 บาท/ปี 3. สหกรณ์ มีการขยายตัวทางธุรกิจ ไม่น้อยกว่า 10%
<p>กลยุทธ์ที่ 1 จัดตั้งกลุ่มสนใจเพื่อเพิ่มรายได้ - จัดตั้งคณะทำงานเพิ่มส่งเสริมการรวมกลุ่มผู้สนใจผลิตและจำหน่ายอาหารทะเล รับผิดชอบในการส่งเสริมและสนับสนุนกิจกรรมเพิ่มมูลค่าสินค้าสัตว์น้ำ ให้เป็นอาชีพเสริมรายได้ - สนับสนุนการรวมกลุ่มผู้สนใจ ที่มีวัตถุประสงค์ เพื่อการเพิ่มรายได้ เพิ่มมูลค่าสัตว์น้ำ ในตลาดปลาสหกรณ์ประมงแม่กลอง - ให้ความรู้แก่ผู้ที่สนใจ ในด้านการบริหารจัดการกลุ่ม การเงินและบัญชี การตลาด การ</p>

ผลิต และเรื่องอื่นๆ ที่จำเป็นในการดำเนินงานของกลุ่ม

- สนับสนุนทางการเงิน เพื่อการบริหารจัดการกลุ่มสนใจ

กลยุทธ์ที่ 2 พัฒนาความสะอาดและสุขอนามัยของผลิตภัณฑ์

- จัดให้มีการศึกษาอบรมด้านสุขอนามัยของผลิตภัณฑ์ เพื่อให้ได้มาตรฐานความสะอาด

ตามเกณฑ์ที่ส่วนราชการกำหนด

- จัดให้มีการศึกษาดูงาน เพื่อการพัฒนาผลิตภัณฑ์ และแลกเปลี่ยนประสบการณ์กับ

ผู้ประกอบการอื่น

โครงการ/แผนงาน	ผลการดำเนินงานตามแผน
1. ประชาสัมพันธ์เชิญชวนสมาชิกและผู้สนใจ เข้าร่วมโครงการ 2. รวบรวมผู้สนใจในกิจกรรมเดียวกัน โดย กำหนดระเบียบวิธีปฏิบัติให้เป็นแบบเดียวกัน 3. จัดอบรม ตามหัวข้อที่กลุ่มสนใจที่ร้องขอ 4. สนับสนุนเงินกู้ยืม ในการดำเนินกิจกรรม สำหรับกลุ่มสนใจ	1. ดำเนินการตั้งกลุ่มได้ 1 กลุ่ม แต่ไม่มีการ ดำเนินกิจกรรม 2. ไม่มีกลุ่มสนใจ 3. ไม่มีการขอกู้ยืมเงิน

พันธกิจที่ 4 การบริหารจัดการสหกรณ์ ที่มีประสิทธิภาพ

เป้าหมาย

1. สมาชิกร่วมกิจกรรมที่ตนสังกัดไม่น้อยกว่า 80%
2. สมาชิกไม่น้อยกว่า 50% หรือ 110 ครั้ง/เดือน มีอาชีพ อย่างน้อย 45,000 บาท/ปี
3. สหกรณ์ มีการขยายตัวทางธุรกิจ ไม่น้อยกว่า 10%

กลยุทธ์ที่ 1 ส่งเสริมพัฒนาขีดความสามารถของบุคลากรสหกรณ์

- ส่งเสริมการศึกษาอบรม เพื่อพัฒนาขีดความสามารถของกรรมการดำเนินการ
- ส่งเสริมการศึกษาอบรมพัฒนาขีดความสามารถของเจ้าหน้าที่สหกรณ์

กลยุทธ์ที่ 2 พัฒนาการบริหารจัดการ

- ปรับปรุงระเบียบต่างๆ ที่ถือใช้ให้เหมาะสมกับสภาวะในปัจจุบัน
- ปรับปรุงพัฒนาระบบคอมพิวเตอร์ ในด้านการบัญชี และการประชาสัมพันธ์กิจกรรม

ต่างๆ ของสหกรณ์

- พัฒนาอุปกรณ์เครื่องใช้ให้ทันสมัย
- การพัฒนาปรับปรุงตลาดน้ำจืดให้มีการซื้อขายตลอดวัน

<ul style="list-style-type: none"> - พัฒนาความสะอาดและสุขอนามัยในตลาดปลาสหกรณ์ประมงแม่กลอง - จัดให้มีร้านสะดวกซื้อ - ส่งเสริมและสนับสนุนการรวมกลุ่มซื้อสินค้า เพื่อลดภาระต้นทุนการผลิต และรายจ่ายอื่นของสมาชิก - ประชาสัมพันธ์กิจกรรมของสหกรณ์ โดยการจัดทำจุลสารข่าว การเผยแพร่ข้อมูลข่าวสารของสหกรณ์บนอินเตอร์เน็ต และการจัดทำสื่อประชาสัมพันธ์รูปแบบอื่น <p>กลยุทธ์ที่ 3 พัฒนาการมีส่วนร่วมในท้องถิ่นที่ตั้งของสหกรณ์</p> <ul style="list-style-type: none"> - รักษาสิ่งแวดล้อมบริเวณโดยรอบสหกรณ์ - ร่วมมือรณรงค์ต่อต้านยาเสพติด - ส่งเสริมสนับสนุนการจำหน่ายสินค้า เพื่อลดค่าครองชีพของประชาชนในชุมชน - ส่งเสริมการสันตนาการ และการกีฬาภายในชุมชน ที่ตั้งของสหกรณ์ - การส่งเสริม สนับสนุนการพัฒนาอาชีพในชุมชน - รณรงค์การใช้สารชีวภาพแทนการใช้สารเคมีที่มีผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อม - เป็นศูนย์กลางข้อมูลความรู้ในชุมชนที่สหกรณ์ตั้งอยู่ 	
กลยุทธ์/โครงการ/แผนงาน	ผลการดำเนินงานตามแผน
<p><u>กลยุทธ์ที่ 1 ส่งเสริมพัฒนาขีดความสามารถของบุคลากร</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. ส่งเสริมการศึกษาดูงานของคณะกรรมการ ดำเนินการและผู้ตรวจสอบกิจการและที่ปรึกษา 2. ส่งเสริมการศึกษาอบรมของเจ้าหน้าที่ 	<ol style="list-style-type: none"> 1. การศึกษาดูงาน มณฑลกวางสี ประเทศสาธารณรัฐประชาชนจีน 24 คน ใช้เงิน 200,000 บาท 2. จัดส่งเจ้าหน้าที่เข้ารับการอบรมโครงการฯ เป็นเงิน 13,956.บาท จากงบประมาณที่ตั้งไว้ 30,000 บาท
<p><u>กลยุทธ์ที่ 2 พัฒนาการบริหารจัดการ</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 3. ศึกษาความเป็นไปได้ในการจำหน่ายสินค้าอุปโภคบริโภค วัสดุการประมง เพิ่มจากสินค้าที่มีอยู่เดิม 	<ol style="list-style-type: none"> 3. ไม่ได้ใช้งบประมาณเนื่องจากใช้วิธีสัมภาษณ์

กลยุทธ์/โครงการ/แผนงาน	ผลการดำเนินงานตามแผน
4. ศึกษาความเป็นไปได้ในการพัฒนาตลาดปลาน้ำจืดและการตลาดเกษตร ให้เป็นตลาดที่มีการซื้อขายตลอดทั้งวัน	4. ไม่ได้ใช้งบประมาณเนื่องจากใช้วิธีสัมภาษณ์
5. พัฒนาระบบ ปฏิบัติการด้านคอมพิวเตอร์ เพื่อให้ครอบคลุมกิจกรรมด้านการบัญชี การขาย และการบริการ	5. เป็นการพัฒนาระบบโปรแกรมบัญชีแบบเครื่องเดียว มาเป็นระบบแลน มีการจัดซื้อคอมพิวเตอร์เพิ่มเติม 82,200.บาท
กลยุทธ์ที่ 3 <u>พัฒนาความมีส่วนร่วมในท้องถิ่นที่</u> <u>ต้องของสหกรณ์</u>	
6. ด้านสิ่งแวดล้อมในสหกรณ์เพื่อรับผิดชอบโครงการและส่วนที่เกี่ยวกับสิ่งแวดล้อม ที่สหกรณ์เกี่ยวข้อง	6. ปลุกต้นไม้รอบตลาดปลา กับการสนับสนุนโครงการปะการังเทียม รวม 12,020 บาท
7. ด้านนโยบายโรงงานสีขาวเพื่อรับผิดชอบโครงการและส่วนที่เกี่ยวกับการรณรงค์ ป้องกันและปราบปรามยาเสพติดที่สหกรณ์เกี่ยวข้อง	7. จัดแข่งขันกีฬา และร่วมจัดนิทรรศการทูบีนัมเบอร์วัน เป็นเงิน 28,045 บาท
8. ด้านความปลอดภัยในการทำงาน เพื่อรับผิดชอบโครงการที่เกี่ยวกับการป้องกันและส่งเสริมให้เกิดความปลอดภัยในการทำงานของสหกรณ์	8. ทำงานโดยคณะกรรมการสวัสดิการในสถานประกอบการ
9. ด้านชุมชนสัมพันธ์ เพื่อรับผิดชอบโครงการและส่วนที่เกี่ยวกับชุมชนที่ตั้งของสหกรณ์	9. คณะทำงานชุมชนสัมพันธ์วันพ่อ และวันแม่ ร่วมกิจกรรมและการรับบริจาคโลหิต 3 ครั้ง เป็นเงิน 195,434 บาท

กล่าวโดยสรุปจากการศึกษาวิเคราะห์แผนกลยุทธ์ของสหกรณ์และประเมินผลการดำเนินงานตามกลยุทธ์ พบว่าส่วนใหญ่เป็นไปตามกลยุทธ์ที่กำหนด และจากการติดตามแผนกลยุทธ์ของสหกรณ์ประจำปี 2548 และ ปี 2549 ซึ่งสหกรณ์ประมงแม่กลอง จำกัด จากที่ได้ศึกษาพบว่า แผนงาน/กลยุทธ์ที่สหกรณ์กำหนดส่วนใหญ่เน้นประสิทธิภาพของการบริหารจัดการ โดยเน้นเรื่องบุคลากร เป็นส่วนใหญ่ เช่น การให้การศึกษาอบรม การเผยแพร่กิจกรรมของสหกรณ์ การฝึกอบรม และการพัฒนาส่วนรวม มิได้มุ่งเน้นในเรื่องของการพัฒนาธุรกิจการทำกำไรของสหกรณ์ และเป้าหมายที่สหกรณ์ตั้งไว้ จึงไม่สามารถวัดและประเมินผลได้

2.2 การวิเคราะห์ฐานะการเงินของสหกรณ์ประมงแม่กลอง จำกัด

การวิเคราะห์ฐานะทางการเงินของสหกรณ์ประมงแม่กลอง จำกัด โดยใช้ผลการดำเนินงานจากงบดุลและงบกำไรขาดทุน จากรายงานกิจการประจำปีและรายงานงบการเงินของผู้สอบบัญชี ในปีบัญชี 2548-2550 แล้วนำงบการเงินมาวิเคราะห์โดยวิธีเปรียบเทียบตามแนวตั้งและแนวนอน และการวิเคราะห์แบบ CAMELS มาเป็นเกณฑ์ในการวิเคราะห์ ผลการวิเคราะห์งบการเงินของสหกรณ์การประมงแม่กลองจำกัด มีดังนี้

2.2.1 การวิเคราะห์งบการเงินโดยการเปรียบเทียบ

1) การวิเคราะห์งบดุลและงบกำไรขาดทุน แบบแนวตั้งและแนวนอน

ตารางที่ 4.1 การวิเคราะห์สินทรัพย์ของสหกรณ์

	หน่วย: ร้อยละ		
สินทรัพย์	ปี 2548	ปี 2549	ปี 2550
สินทรัพย์หมุนเวียน			
เงินสดและเงินฝากธนาคาร	23.50	20.15	22.08
เงินให้กู้ยืมระยะสั้น- สุทธิ	0.29	0.41	0.39
ลูกหนี้ระยะสั้น- สุทธิ	2.71	3.03	2.92
ดอกเบี้ยเงินให้กู้ยืมรับ	-	-	-
สินค้าคงเหลือ	0.89	0.59	2.62
วัสดุคงเหลือ	2.59	2.72	3.36
สินทรัพย์หมุนเวียนอื่น	0.36	0.69	0.30
รวมสินทรัพย์หมุนเวียน	30.19	27.61	31.68
สินทรัพย์ไม่หมุนเวียน			
เงินลงทุนระยะยาว	0.16	0.17	0.17
เงินให้กู้ยืมระยะยาว	-	-	0.11
ที่ดิน อาคาร และอุปกรณ์- สุทธิ	65.26	67.97	65.07
สินทรัพย์ไม่หมุนเวียนอื่น	4.39	4.26	2.97
รวมสินทรัพย์ไม่หมุนเวียน	69.81	72.39	68.32
รวมสินทรัพย์	100	100	100

ที่มา: การคำนวณ

จากตารางที่ 4.1 พบว่า

(1) ด้านสินทรัพย์ของสหกรณ์แม่กลอง จำกัด

ปี 2548 สินทรัพย์รวมของสหกรณ์ประกอบด้วย สินทรัพย์
หมุนเวียนร้อยละ 30.19 ของสินทรัพย์ทั้งหมด สินทรัพย์หมุนเวียนส่วนใหญ่เป็นเงินสดและเงินฝาก
ธนาคาร ร้อยละ 23.50 และแยกเป็น เงินให้กู้ยืมระยะสั้นสุทธิ ร้อยละ 0.29 ลูกหนี้ระยะสั้น ร้อยละ
2.71 สินค้าคงเหลือ ร้อยละ 0.89 วัสดุคงเหลือ ร้อยละ 2.59 สินทรัพย์หมุนเวียนอื่น ร้อยละ 0.36
สินทรัพย์ไม่หมุนเวียน ร้อยละ 69.81สินทรัพย์ไม่หมุนเวียนส่วนใหญ่เป็น ที่ดิน อาคาร และอุปกรณ์
-สุทธิ ร้อยละ 65.26 และแยกเป็น เงินลงทุนระยะยาว 0.16 สินทรัพย์ไม่หมุนเวียนอื่น 4.39

ปี 2549 สินทรัพย์รวมของสหกรณ์ประกอบด้วย สินทรัพย์
หมุนเวียนร้อยละ 27.61 ของสินทรัพย์ทั้งหมด สินทรัพย์หมุนเวียนส่วนใหญ่เป็นเงินสดและเงินฝาก
ธนาคาร ร้อยละ 20.15 และแยกเป็น เงินให้กู้ยืมระยะสั้นสุทธิ ร้อยละ 0.41 ลูกหนี้ระยะสั้น ร้อยละ
3.03 สินค้าคงเหลือ ร้อยละ 0.59 วัสดุคงเหลือ ร้อยละ 2.72 สินทรัพย์หมุนเวียนอื่น ร้อยละ 0.69
สินทรัพย์ไม่หมุนเวียน ร้อยละ 72.39 สินทรัพย์ไม่หมุนเวียนส่วนใหญ่เป็น ที่ดิน อาคาร และ
อุปกรณ์ -สุทธิ ร้อยละ 67.97 และแยกเป็น เงินลงทุนระยะยาว 0.17 สินทรัพย์ไม่หมุนเวียนอื่น 4.26

ปี 2550 สินทรัพย์รวมของสหกรณ์ประกอบด้วย สินทรัพย์
หมุนเวียนร้อยละ 31.68 ของสินทรัพย์ทั้งหมด สินทรัพย์หมุนเวียนส่วนใหญ่เป็นเงินสดและเงินฝาก
ธนาคาร ร้อยละ 22.08 และแยกเป็น เงินให้กู้ยืมระยะสั้นสุทธิ ร้อยละ 0.39 ลูกหนี้ระยะสั้น ร้อยละ
2.92 สินค้าคงเหลือ ร้อยละ 2.62 วัสดุคงเหลือ ร้อยละ 3.36 สินทรัพย์หมุนเวียนอื่น ร้อยละ 0.30
สินทรัพย์ไม่หมุนเวียน ร้อยละ 68.32 สินทรัพย์ไม่หมุนเวียนส่วนใหญ่เป็น ที่ดิน อาคาร และ
อุปกรณ์ -สุทธิ ร้อยละ 65.07 และแยกเป็น เงินลงทุนระยะยาว 0.17 สินทรัพย์ไม่หมุนเวียนอื่น 2.97

ผลการวิเคราะห์ โครงสร้างการลงทุนในสินทรัพย์ตลอดเวลา 3 ปี
พบว่า โครงสร้างการลงทุนในสินทรัพย์หมุนเวียน มีการขึ้นลงไม่แน่นอน กล่าวคือ ในปี 2548 ร้อย
ละ 30.19 ในปี 2549 ลดลง เป็นร้อยละ 27.61 และเพิ่มขึ้นในปี 2550 เป็นร้อยละ 31.68 ส่วน
สินทรัพย์ไม่หมุนเวียนในปี 2548 ร้อยละ 69.81 ในปี 2549 เพิ่มขึ้นเป็นร้อยละ 72.39 และลดลงอีกใน
ปี 2550 เป็นร้อยละ 68.32 (ตาราง 4.1)

(2) ด้านหนี้สินและทุนของสหกรณ์

ตารางที่ 4.2 การวิเคราะห์หนี้สินและทุนของสหกรณ์

หนี้สินและทุนของสหกรณ์	ปี 2548	ปี 2549	ปี 2550
หนี้สินหมุนเวียน			
เจ้าหนี้วัสดุสิ้นเปลือง	0.04	-	-
เจ้าหนี้การค้า	0.56	0.26	0.14
ส่วนของหนี้ระยะยาวที่ถึงกำหนดชำระ ภายใน 1 ปี	1.01	-	-
ค่าใช้จ่ายค้างจ่าย	-	-	0.08
เงินรับฝาก	0.19	0.32	0.54
หนี้สินหมุนเวียนอื่น	0.30	0.88	0.26
รวมหนี้สินหมุนเวียน	3.10	1.46	1.02
หนี้สินไม่หมุนเวียน			
รายได้ค่าสิทธิการเช่ารถตัดบัญชี	-	-	0.61
ค่าที่ดินขายผ่อนรอกการตัดบัญชี	2.26	0.46	-
เงินค้ำประกันการทำงาน	-	-	0.55
สำรองบำเหน็จเจ้าหน้าที่	3.68	4.05	4.72
เงินสะสมเจ้าหน้าที่	-	-	0.46
หนี้สินไม่หมุนเวียนอื่น	2.07	1.93	0.84
รวมหนี้สินไม่หมุนเวียน	8.01	6.44	7.18
รวมหนี้สิน	10.12	7.90	8.20
ทุนของสหกรณ์			
ทุนเรือนหุ้น	7.32	7.72	7.98
ทุนสำรอง	59.06	71.93	73.22
ทุนสะสมตามข้อบังคับ ระเบียบและอื่นๆ	15.58	8.31	8.19
กำไรสุทธิประจำปี	7.93	4.14	2.40
รวมทุนของสหกรณ์	89.88	92.10	91.80
รวมหนี้สินและทุน	100.00	100.00	100.00

ที่มา: การคำนวณ

จากตารางที่ 4.2 พบว่า

ปี 2548 หนี้สินและทุนของสหกรณ์ ประกอบด้วย หนี้สินหมุนเวียน ร้อยละ 2.10 ของหนี้สินและทุนของสหกรณ์ แยกเป็น เจ้าหนี้วัสดุสิ้นเปลือง ร้อยละ 0.04 เจ้าหนี้การค้า ร้อยละ 0.56 ส่วนของหนี้ระยะยาวที่ถึงกำหนดชำระภายใน 1 ปี ร้อยละ 1.01 เงินรับฝาก ร้อยละ 0.19 หนี้สินหมุนเวียนอื่น ร้อยละ 0.30 ส่วนหนี้สินไม่หมุนเวียน ร้อยละ 8.01 แยกเป็น ค่าที่ดินขายผ่อนรอกการตัดบัญชี ร้อยละ 2.26 สำรองบำเหน็จเจ้าหน้าที่ ร้อยละ 3.68 และหนี้สินไม่หมุนเวียนอื่น ร้อยละ 2.07

ในส่วนของทุนของสหกรณ์ ร้อยละ 89.88 ของหนี้สินและทุนของสหกรณ์ ทุนเรือนหุ้น ร้อยละ 7.32 ทุนสำรอง ร้อยละ 59.06 ทุนสะสมตามข้อบังคับ ระเบียบและอื่นๆ ร้อยละ 15.58 ค่าไรสุทธิประจำปี ร้อยละ 7.93

ปี 2549 หนี้สินและทุนของสหกรณ์ ประกอบด้วย หนี้สินหมุนเวียน ร้อยละ 1.46 ของหนี้สินและทุนของสหกรณ์ แยกเป็น เจ้าหนี้การค้า ร้อยละ 0.26 ส่วนเงินรับฝาก ร้อยละ 0.32 หนี้สินหมุนเวียนอื่น ร้อยละ 0.88 ส่วนหนี้สินไม่หมุนเวียน ร้อยละ 6.44 แยกเป็น ค่าที่ดินขายผ่อนรอกการตัดบัญชี ร้อยละ 0.46 สำรองบำเหน็จเจ้าหน้าที่ ร้อยละ 4.05 และหนี้สินไม่หมุนเวียนอื่น ร้อยละ 1.93

ในส่วนของทุนของสหกรณ์ ร้อยละ 92.10 ของหนี้สินและทุนของสหกรณ์ ทุนเรือนหุ้น ร้อยละ 7.72 ทุนสำรอง ร้อยละ 71.93 ทุนสะสมตามข้อบังคับ ระเบียบและอื่นๆ ร้อยละ 8.31 ค่าไรสุทธิประจำปี ร้อยละ 4.14

ปี 2550 หนี้สินและทุนของสหกรณ์ ประกอบด้วย หนี้สินหมุนเวียน ร้อยละ 1.02 ของหนี้สินและทุนของสหกรณ์ แยกเป็น เจ้าหนี้การค้า ร้อยละ 0.14 ส่วนเงินรับฝาก ร้อยละ 0.54 หนี้สินหมุนเวียนอื่น ร้อยละ 0.26 ส่วนหนี้สินไม่หมุนเวียน ร้อยละ 7.18 แยกเป็น รายได้ค่าสิทธิการเช่ารถตัดบัญชี ร้อยละ 0.61 เงินค้ำประกันการทำงาน 0.55 สำรองบำเหน็จเจ้าหน้าที่ ร้อยละ 4.72 เงินสะสมเจ้าหน้าที่ ร้อยละ 0.46 และหนี้สินไม่หมุนเวียนอื่น ร้อยละ 0.84

ในส่วนของทุนของสหกรณ์ ร้อยละ 91.80 ของหนี้สินและทุนของสหกรณ์ ทุนเรือนหุ้น ร้อยละ 7.98 ทุนสำรอง ร้อยละ 73.22 ทุนสะสมตามข้อบังคับ ระเบียบและอื่นๆ ร้อยละ 8.19 ค่าไรสุทธิประจำปี ร้อยละ 2.40

ผลการวิเคราะห์โครงสร้างทางด้านหนี้สินและทุนของร้านสหกรณ์ ตลอดระยะเวลา 3 ปี พบว่า หนี้สินหมุนเวียนของสหกรณ์มีอัตราลดลงทุกปี กล่าวคือในปี 2548 ร้อยละ 2.10 ในปี 2549 ลดลงเป็นร้อยละ 1.46 และ ปี 2550 ลดลงเป็นร้อยละ 1.26 ซึ่งแสดงว่าสหกรณ์

มีหนี้สินลดลงทุกปีซึ่งถือว่าเป็นผลดีกับสหกรณ์เอง เพราะหนี้สินหมุนเวียนเป็นหนี้สินที่สหกรณ์ต้องรับภาระหนี้ในระยะเวลาอันสั้นในส่วนหนี้สินไม่หมุนเวียน ในปี 2548 ร้อยละ 8.01 และลดลงในปี 2549 เป็นร้อยละ 6.44 ในเพิ่มขึ้นในปี 2550 เป็นร้อยละ 7.18 (ตาราง 4.2)

2) การวิเคราะห์ห้วงกำไรขาดทุนของสหกรณ์

ตาราง 4.3 การวิเคราะห์ห้วงกำไรขาดทุนของสหกรณ์

รายการ	ปี 2548	ปี 2549	ปี 2550
ขาย/บริการ	100	100	100
หัก ต้นทุนขาย/บริการ (งบต้นทุนขาย/บริการ)	80.29	81.88	82.58
กำไรขั้นต้น	19.71	18.12	17.42
บวก รายได้เฉพาะธุรกิจ	2.72	2.48	2.24
	22.43	20.60	19.66
หัก ค่าใช้จ่ายเฉพาะกิจ	15.30	13.17	12.77
กำไรเฉพาะธุรกิจ	7.13	7.43	6.89
บวก รายได้อื่น	0.44	0.81	0.64
รวม	7.57	8.24	7.53
หัก ค่าใช้จ่ายดำเนินงาน	4.37	3.77	5.05
กำไรในการดำเนินงานก่อนรายการพิเศษ	3.20	4.47	-
บวก กำไรจากการขายที่ดินผ่องชำระปีปัจจุบัน	6.09	-	-
กำไรสุทธิ	9.29	4.47	2.48

ที่มา: รายงานประจำปีของสหกรณ์ปี 2548-2550

จากตารางที่ 4.3 พบว่า

ต้นทุนขาย/บริการ มีแนวโน้มเพิ่มขึ้น โดยในปี 2548 ร้อยละ 80.29 ของยอดขายบริการในปี 2549 ร้อยละ 81.88 และ ร้อยละ 82.58 ในปี 2550

กำไรขั้นต้นของสหกรณ์ มีแนวโน้มลดลง จากร้อยละ 19.71 ในปี 2548 ร้อยละ 18.12 ในปี 2549 และ 17.42 ในปี 2550

ค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานทั่วไปของสหกรณ์ ในปี 2548 ร้อยละ 4.37 ปี 2549 ร้อยละ 3.77 และปี 2550 ร้อยละ 5.05 ซึ่งเพิ่มสูงขึ้นกว่าปี 2548 และ 2549

กล่าวได้ว่า ต้นทุนขาย/บริการ เพิ่มขึ้น ทำให้แนวโน้มกำไรสุทธิ ประจำปีลดลงตลอด 3 ปี ดังนั้น คณะกรรมการและฝ่ายจัดการจะต้องวางแผนในการลดต้นทุนขาย และเพิ่มปริมาณธุรกิจเพื่อเพิ่มกำไร (ตาราง 4)

2.2.2 การวิเคราะห์อัตราส่วนทางการเงิน แบบ CAMELS Analysis 6 Dimension

โดยวิเคราะห์ในมุมมอง 6 มิติ

1) มิติที่ 1 ความเพียงพอของเงินทุนต่อความเสี่ยง (Capital Strength)

ตารางที่ 4.4 ผลการวิเคราะห์ความเพียงพอของเงินทุนต่อความเสี่ยง (Capital Strength)

รายการ	หน่วย	อัตราส่วนทางการเงิน			อัตราส่วน มาตรฐาน ปี 50	เพิ่ม(ลด) 2548/ 2549	เพิ่ม(ลด) 2549/ 2550
		ปี 2548	ปี 2549	ปี 2550			
1.1 อัตราส่วนหนี้สินต่อทุน	เท่า	0.10	0.09	0.09	1.71	(0.1)	-
1.2 อัตราส่วนทุนสำรองต่อสินทรัพย์	เท่า	0.59	0.72	0.73	0.19	0.13	0.01
1.3 อัตราการเติบโตของสหกรณ์	%	0.07	0.01	(0.02)	(2.27)	(0.06)	(0.03)
1.4 อัตราการเติบโตของหนี้	%	(58.07)	(23.34)	2.57	(1.19)	34.73	20.77
1.5 อัตราผลตอบแทนต่อส่วนของทุน	%	9.12	4.51	2.59	(9.04)	4.61	(1.92)

ที่มา : จากการคำนวณ

จากตารางที่ 4.4 มิติความพอเพียงของเงินทุนต่อความเสี่ยง ของสหกรณ์ประมงแม่กลอง จำกัด ในปี 2548 2549 และ 2550 พบว่า

2.2.3 อัตราส่วนหนี้สินต่อทุน

ในปี 2548 ปี 2549 และปี 2550 เท่ากับ 0.10 เท่า 0.09 เท่า และ 0.09 เท่า โดยในปี 2549 มีอัตราลดลงจากปีก่อน 0.1 เท่า และปี 2550 มีอัตราคงที่จากปีก่อน คือ 0.09 เท่า และเมื่อเปรียบเทียบกับค่าเฉลี่ยของกลุ่ม (Peer Group) โดยรวมปี 2550 เท่ากับ 1.71 เท่า ในปี 2550 มีอัตราส่วนหนี้สินต่อทุนต่ำกว่าอัตราส่วนค่าเฉลี่ยของกลุ่ม แสดงว่า ในรอบ 3 ปี (2548-2550) สหกรณ์ฯมีหนี้สิน

มากกว่าทุนของสหกรณ์ในอัตราส่วนที่ไม่ค่อยสูง ซึ่งอัตราส่วนนี้ไม่ควรเกิน 1 เท่า สหกรณ์ฯจึงไม่อยู่ในฐานะที่มีความเสี่ยงสูง

1) อัตราส่วนทุนสำรองต่อสินทรัพย์

สหกรณ์ประมงแม่กลอง จำกัด มีอัตราส่วนทุนสำรองต่อสินทรัพย์ในปี 2548, 2549 และ ปี 2550 เท่ากับ 0.59 เท่า, 0.72 เท่า และ 0.73 เท่า โดยในปี 2549 มีอัตราเพิ่มขึ้นจากปีก่อน 0.13 เท่าในปี 2550 เพิ่มขึ้น 0.01 เท่า และเมื่อเทียบกับอัตราส่วนทุนสำรองต่อสินทรัพย์ของสหกรณ์ประมงเฉลี่ย (Peer Group) โดยรวมในปี 2550 เท่ากับ 0.19 เท่า วิเคราะห์ได้ว่า สหกรณ์ประมงแม่กลอง จำกัด มีอัตราส่วนทุนสำรองต่อสินทรัพย์ในรอบ 3 ปี สูงขึ้นกว่าปีก่อน ทุกปีและสูงกว่ากลุ่มเทียบเคียงของสหกรณ์ประมงเฉลี่ย โดยรวม ปี 2550 แสดงว่า สหกรณ์ประมงแม่กลอง จำกัด มีความสามารถในการบริหารงานที่ส่งผลต่อการเพิ่มทุนสำรอง

2) อัตราการเติบโตของทุนสหกรณ์

สหกรณ์ประมงแม่กลอง จำกัด มีอัตราเติบโตของสหกรณ์ ปี 2548 , 2549 และ 2550 เท่ากับ 0.70% , 0.01% , (0.02%) โดยในปี 2549 มีอัตราลดลงจากปีก่อน 0.06 และปี 2550 มีอัตราลดลงเช่นเดียวกันเท่ากับ 0.03 และเมื่อเปรียบเทียบกับกลุ่มเทียบเคียงของสหกรณ์ประมงเฉลี่ย (Peer Group) โดยรวมปี 2550 ซึ่งเท่ากับ (2.27%) วิเคราะห์ได้ว่า สหกรณ์ประมงแม่กลอง จำกัด มีอัตราการเติบโตของทุนสหกรณ์ในรอบ 3 ปี ลดลงทุกปี แต่มีอัตราการเติบโตของทุนสหกรณ์สูงกว่ากลุ่มเทียบเคียง แสดงว่าสหกรณ์ประมงแม่กลอง จำกัด ต้องเร่งหาทุนเพิ่มเพื่อให้อัตราการเติบโตของทุนเพิ่มสูงขึ้น

3) อัตราการเติบโตของหนี้

สหกรณ์ประมงแม่กลอง จำกัด มีอัตราการเติบโตของหนี้ในปี 2548, 2549 และปี 2550 เท่ากับ (58.07%) , (23.34%) และ 2.57% โดยในปี 2549 มีอัตราเพิ่มขึ้นกว่าปีก่อน เท่ากับ 34.73 ในปี 2550 เพิ่มขึ้นกว่าปีก่อนเช่นกันเท่ากับ 20.77 และเมื่อเทียบกับอัตราการเติบโตของหนี้ของสหกรณ์ประมงเฉลี่ย (Peer Group) โดยรวม ปี 2550 ซึ่งเป็นกลุ่มเทียบเคียงของสหกรณ์ประมงแม่กลอง จำกัด เท่ากับ (1.19%) วิเคราะห์ได้ว่า สหกรณ์ประมงแม่กลอง จำกัด มีอัตราการเติบโตของหนี้ในปี 2550 เพิ่มขึ้นกว่าปีก่อน และสูงกว่ากลุ่มเทียบเคียงในปี 2550 แสดงว่าสหกรณ์มีแนวโน้มก่อหนี้เพิ่มสูงขึ้น สหกรณ์จึงควรก่อหนี้ด้วยความระมัดระวัง

2.2.4 อัตราผลตอบแทนต่อส่วนของทุน

สหกรณ์ประมงแม่กลอง จำกัด มีอัตราส่วนผลตอบแทนต่อส่วนของทุนในปี 2548 , 2549 และปี 2550 เท่ากับ 9.12% , 4.51% และ 2.59% โดยในปี 2549 มีอัตราเพิ่มขึ้นกว่าปีก่อน เท่ากับ 4.61 ในปี 2550 อัตราส่วนลดลง เท่ากับ 1.92 และเมื่อเทียบกับอัตราผลตอบแทนต่อ

ส่วนของทุนสหกรณ์ประมงเฉลี่ย (Peer Group) โดยรวม ปี 2550 ซึ่งเป็นกลุ่มเทียบเคียงของ สหกรณ์ประมง เท่ากับ (3.89%) ซึ่งวิเคราะห์ได้ว่า สหกรณ์ประมงแม่กลอง มีอัตราผลตอบแทนต่อ ส่วนของทุนมีแนวโน้มลดลง แต่อย่างไรก็ตามยังสูงกว่ากลุ่มเทียบเคียงในปี 2550 ดังนั้น ผู้บริหาร สหกรณ์ควรบริหารเงินทุนของสหกรณ์ให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น เพื่อก่อให้เกิดผลตอบแทนต่อ ทุนเพิ่มขึ้น โดยควรนำไปลงทุนในสินทรัพย์เพื่อสร้างรายได้และผลตอบแทนให้มากยิ่งขึ้น

1) มิตินี้ 2 คุณภาพของสินทรัพย์ (Asset Quality)

ตารางที่ 4.5 ผลการวิเคราะห์คุณภาพของสินทรัพย์ (Asset Quality)

รายการ	หน่วย	อัตราส่วนทางการเงิน			อัตราส่วน มาตรฐาน ปี 50	เพิ่ม(ลด) 2548/ 2549	เพิ่ม(ลด) 2549/ 2550
		ปี 2548	ปี 2549	ปี 2550			
2.1 อัตราหมุนของสินทรัพย์	รอบ	0.82	0.92	0.96	1.28	0.10	0.04
2.2 อัตราการเติบโตของสินทรัพย์	%	(7.63)	(1.79)	(0.01)	(1.59)	5.84	1.78

ที่มา: การคำนวณ

จากตารางที่ 4.5 แสดงการวิเคราะห์คุณภาพของสินทรัพย์ ของสหกรณ์ประมงแม่ กลอง จำกัด ในปี 2548 2549 และ 2550 พบว่า

2.2.5 อัตราหมุนของสินทรัพย์

สหกรณ์ประมงแม่กลอง จำกัด มีอัตราหมุนของสินทรัพย์ในปี 2548 , 2549 และ ปี 2550 เท่ากับ 0.82 รอบ , 0.92 รอบ และ 0.96 รอบ โดยในปี 2549 มีอัตราส่วนเพิ่มขึ้นกว่าปี ก่อน เท่ากับ 0.10 ในปี 2550 มีอัตราส่วนเพิ่มขึ้นเท่ากับ 0.04 และเมื่อเทียบกับอัตราหมุนของ สินทรัพย์ของสหกรณ์ประมงเฉลี่ย (Peer Group) โดยรวมปี 2550 ซึ่งเป็นกลุ่มเทียบเคียง เท่ากับ 1.28 รอบ วิเคราะห์ได้ว่า สหกรณ์ประมงแม่กลอง จำกัด มีอัตราหมุนในรอบ 3 ปีสูงกว่าปีก่อน แต่ ต่ำกว่ากลุ่มเทียบเคียงในปี 2550 แสดงว่าสหกรณ์ สินทรัพย์สร้างรายได้ที่มีรอบหมุนน้อยเมื่อเทียบ กับสินทรัพย์ที่มีอยู่ แต่สหกรณ์มีแนวโน้มมีอัตราหมุนของสินทรัพย์เพิ่มขึ้น ดังนั้น สหกรณ์จึงควร

จะเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารสินทรัพย์หมุนเวียนเพื่อก่อให้เกิดรายได้เพิ่มเติมที่ กล่าวคือ สหกรณ์ควรเพิ่มยอดขายและบริการให้มากขึ้น

2.2.6 อัตราการเจริญเติบโตของสินทรัพย์

สหกรณ์ประมงแม่กลอง จำกัด มีอัตราการเจริญเติบโตของสินทรัพย์ ในปี 2548, 2549, และปี 2550 เท่ากับ (7.63%), (1.79%), และ (0.01%) โดยในปี 2549 มีอัตราส่วนเพิ่มขึ้น กว่าปีก่อน เท่ากับ 5.84 ในปี 2550 มีอัตราส่วนเพิ่มขึ้นเท่ากับ 1.78 และเมื่อเทียบกับอัตราการ เจริญเติบโตของสินทรัพย์ของสหกรณ์ประมงเฉลี่ย (Peer Group) โดยรวมปี 2550 ซึ่งเป็นกลุ่ม เทียบเคียงเท่ากับ (1.59%) วิเคราะห์ได้ว่า สหกรณ์ประมงแม่กลอง จำกัด มีอัตราการเติบโตของ สินทรัพย์ในรอบ 3 ปี สูงกว่าปีที่ผ่านมา และเมื่อเทียบกับกลุ่มเทียบเคียงในปี 2550 มีอัตราสูงกว่า แสดงว่า สหกรณ์ประมงแม่กลอง จำกัด มีอัตราการเติบโตของสินทรัพย์ดีกว่าปีก่อน การใช้ สินทรัพย์ของสหกรณ์อยู่ในเกณฑ์ที่ดี แต่อย่างไรก็ตามสหกรณ์ควรดูอัตราส่วนนี้กับอัตราการ เติบโตของหนี้ และอัตราการเติบโตของทุนสหกรณ์ควบคู่กันไปด้วย

2.3 มิติที่ 3 ชีตความสามารถในการบริหาร (Management Ability)

ตารางที่ 4.6 ผลการวิเคราะห์ชี้ความสามารถในการบริหาร (Management Ability)

รายการ	หน่วย	อัตราส่วนทางการเงิน			อัตราส่วน เติม มาตรฐาน (ลค)	เพิ่ม (ลค)	เพิ่ม (ลค)
		ปี 2548	ปี 2549	ปี 2550			
3.1 อัตราการเติบโตของธุรกิจ	%	(6.00)	6.40	9.29	16.69	12.4	2.89

ที่มา: การคำนวณ

จากตารางที่ 4.6 แสดงการวิเคราะห์ชี้ความสามารถในการบริหาร ของ สหกรณ์ประมงแม่กลอง จำกัด ในปี 2548 2549 และ 2550 พบว่า

2.3.1 อัตราการเติบโตของธุรกิจ

สหกรณ์ประมงแม่กลอง จำกัด มีอัตราการเติบโตของธุรกิจ ปี 2548 , 2549 และปี 2550 เท่ากับ (6.00%) , (6.40%) และ 9.29% โดยในปี 2549 มีอัตราเพิ่มขึ้นกว่าปีก่อน เท่ากับ 12.4 และในปี 2550 มีอัตราเพิ่มขึ้น เท่ากับ 2.89 และเมื่อเทียบกับอัตราการเติบโตของธุรกิจของ

สหกรณ์ประมงเจดีย์ (Peer Group) โดยรวมในปี 2550 ซึ่งเป็นกลุ่มเทียบเคียง เท่ากับ 16.69% วิเคราะห์ได้ว่า สหกรณ์ประมงแม่กลอง จำกัด มีอัตราการเติบโตของธุรกิจในปี 2550 สูงกว่าปีก่อน แต่ต่ำกว่ากลุ่มเทียบเคียงปี 2550 แสดงว่า สหกรณ์ประมงแม่กลอง จำกัด มีขีดความสามารถในการบริหารจัดการธุรกิจเพิ่มขึ้น แต่ต่ำกว่ากลุ่มเทียบเคียง ดังนั้น สหกรณ์ควรหาสาเหตุเพื่อสร้างบริการให้แก่สมาชิกเพิ่มขึ้น หรือสหกรณ์ควรมีการควบคุมภายในที่ดี เพื่อลดค่าใช้จ่ายในการผลิตและค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานที่ไม่จำเป็นเพื่อเป็นการลดต้นทุนให้ต่ำลง ในขณะเดียวกันสหกรณ์ควรมีการจัดทำแผนการดำเนินงานในแต่ละธุรกิจ เพื่อกำหนดเป้าหมายและแนวทางในการดำเนินธุรกิจ ให้ชัดเจน

1) มิติที่ 4 การทำกำไร (Earning Sufficiency)

ตารางที่ 4.7 ผลการวิเคราะห์การทำกำไร (Earning Sufficiency)

รายการ	หน่วย	อัตราส่วนทางการเงิน			อัตราส่วนมาตรฐานปี 50	เพิ่ม(ลด) 2548/2549	เพิ่ม(ลด) 2549/2550
		ปี 2548	ปี 2549	ปี 2550			
4.1 กำไรต่อสมาชิก	บาท	44,679.24	24,691.06	14,572.88	(1,107.91)	(19,988.18)	(10,118.18)
4.2 เงินออมต่อสมาชิก	บาท	42,291.60	47,983.15	51,759.10	24,089.24	5,691.55	3,775.95
4.3 หนี้สินต่อสมาชิก	บาท	16,993.89	20,694.15	20,178.04	16,148.84	3,700.26	(516.11)
4.4 อัตราค่าใช้จ่ายดำเนินงานต่อกำไรก่อนหักค่าใช้จ่ายดำเนินงาน	%	57.72	45.75	67.06	132.30	(11.97)	21.31
4.5 อัตราการเติบโตของทุนสำรอง	%	6.81	19.62	0.51	17.88	12.81	(19.11)
4.6 อัตราการเติบโตของกำไรสุทธิ	%	30.40	(48.77)	(42.72)	(13.89)	(79.17)	6.05
4.8 อัตรากำไรสุทธิ	%	9.29	4.47	2.48	(1.13)	(4.82)	(1.99)

ที่มา : จากการคำนวณ

จากตารางที่ 4.7 แสดงการวิเคราะห์การทำกำไรของสหกรณ์ประมงแม่กลอง จำกัด ในปี 2548 2549 และ 2550 พบว่า

(1) กำไรต่อสมาชิก

สหกรณ์ประมงแม่กลอง จำกัด มีอัตรากำไรต่อสมาชิกปี 2548,2549 และปี 2550 เท่ากับ 44,679.24 บาท, 24,691.06 บาท และ 14,572.88 บาท โดยในปี 2549 มีอัตราร้อยลดต่ำกว่าปีก่อน เท่ากับ 19,988.18 และในปี 2550 มีอัตราร้อยลดเช่นเดียวกันเท่ากับ 10,118.18 และเมื่อเทียบกับอัตรากำไรต่อสมาชิกของสหกรณ์ประมงเฉลี่ย (Peer Group) โดยรวมปี 2550 ซึ่งเป็นกลุ่มเทียบเคียงเท่ากับ (1,107.91) วิเคราะห์ได้ว่า สหกรณ์ประมงแม่กลอง จำกัด มีกำไรต่อสมาชิกในปี 2550 ลดลงทุกปีเมื่อเทียบกับปีก่อน แต่เมื่อเทียบกับกลุ่มเทียบเคียง อัตรากำไรต่อสมาชิกของสหกรณ์มีอัตรากำไรต่ำกว่ากลุ่มเทียบเคียงปีก่อน แสดงว่า สหกรณ์มีกำไรต่อสมาชิกลดลงแต่ถึงอย่างไรเมื่อเทียบกับกลุ่มเทียบเคียงสหกรณ์จะมีอัตรากำไรที่ดีกว่า

(2) เงินออมต่อสมาชิก

สหกรณ์ประมงแม่กลอง จำกัด มีเงินออมต่อสมาชิกปี 2548,2549 และ ปี 2550 เท่ากับ 42,291.60 บาท, 78,983.15 บาท และ 51,759.10 บาท โดยในปี 2549 มีเงินออมต่อสมาชิกเพิ่มขึ้นจากปีก่อน เท่ากับ 5,691.55 ปี 2550 มีเงินออมเพิ่มขึ้น เท่ากับ 3,775.95 และเมื่อเทียบกับเงินออมต่อสมาชิกของสหกรณ์ประมงเฉลี่ย (Peer Group) โดยรวมปี 2550 ซึ่งเป็นกลุ่มเทียบเคียงเท่ากับ 24,089.24 บาท แสดงว่า เงินออมต่อสมาชิกของสหกรณ์ในปี 2550 สูงกว่าปีก่อน และเมื่อเทียบกับกลุ่มเทียบเคียงเงินออมของสมาชิกของสหกรณ์ก็สูงกว่าเช่นกัน แสดงว่า สหกรณ์มีเงินออมคือเงินรับฝากและทุนเรือนหุ้นต่อสมาชิกเพิ่มขึ้นทุกปี แสดงว่า สมาชิกมีความเชื่อมั่นในการนำเงินมาฝากกับสหกรณ์ อาจเป็นเพราะสหกรณ์ให้อัตราดอกเบี้ยจ่ายเงินรับฝากสูงกว่าธนาคารพาณิชย์ และได้รับการยกเว้นภาษี แต่สหกรณ์ควรระวังการที่ต้องรับภาระค่าใช้จ่ายจากดอกเบี้ยจ่ายเงินรับฝากในอัตราที่สูงซึ่งถือเป็นต้นทุนเงินทุนของสหกรณ์ นอกจากนั้น สหกรณ์ควรส่งเสริมการออมของสมาชิกให้กระจายอย่างทั่วถึง และสร้างนิสัยการออมอย่างสม่ำเสมอ ซึ่งจะสร้างความมั่นคงให้แก่สมาชิกและสหกรณ์ มิใช่เป็นการออมของกลุ่มบุคคลใดบุคคลหนึ่งเท่านั้น

(3) หนี้สินต่อสมาชิก

สหกรณ์ประมงแม่กลอง จำกัด มีหนี้สินต่อสมาชิกปี 2548 , 2549, และปี 2550 เท่ากับ 16,993.89 บาท , 20,694.15 บาท และ 20,178.04 บาท โดยในปี 2549 มีหนี้สินต่อสมาชิกเพิ่มขึ้นกว่าปีก่อน เท่ากับ 3,700.26 บาท ในปี 2550 มีหนี้สินต่อสมาชิกลดลงซึ่งเท่ากับ 516.11 บาท และหนี้สินต่อสมาชิกของสหกรณ์ประมงเฉลี่ย (Peer Group) โดยรวมปี 2550 ซึ่งเป็นกลุ่มเทียบเคียงเท่ากับ 16,148.84 บาท วิเคราะห์ได้ว่า หนี้สินต่อสมาชิกปี 2550 ไม่แตกต่างจากปีก่อนมากนัก และไม่แตกต่างจากกลุ่มเทียบเคียง ซึ่งอาจจะเป็นเพราะว่าสหกรณ์ประมงมิได้มุ่งเน้นธุรกิจสินเชื่อ จึงทำให้หนี้สินต่อสมาชิกมีอัตราไม่สูงมากนัก

(4) อัตราค่าใช้จ่ายดำเนินงานต่อกำไรก่อนหักค่าใช้จ่ายดำเนินงาน

สหกรณ์ประมงแม่กลอง จำกัด มีอัตราค่าใช้จ่ายดำเนินงานก่อนหักค่าใช้จ่ายดำเนินงาน ปี 2548 , 2549 และ ปี 2550 เท่ากับ 57.72% , 45.75% และ 67.06% โดยในปี 2549 มีอัตราค่าใช้จ่ายลดลงกว่าปีก่อน เท่ากับ 11.97 ส่วนในปี 2550 มีอัตราส่วนเพิ่มขึ้น 21.31 และอัตราค่าใช้จ่ายดำเนินงานของสหกรณ์ประมงเฉลี่ย (Peer Group) โดยรวมปี 2550 ซึ่งเป็นกลุ่มเทียบเคียง เท่ากับ 132.30% วิเคราะห์ได้ว่า สหกรณ์มีอัตราค่าใช้จ่ายดำเนินงานก่อนหักค่าใช้จ่าย ในปี 2550 สูงกว่าปีก่อน แต่ต่ำกว่ากลุ่มเทียบเคียงใน ปี 2550 แสดงว่า สหกรณ์มีอัตราค่าใช้จ่ายดำเนินงานต่อกำไรก่อนหักค่าใช้จ่าย อยู่ในเกณฑ์ที่ดี แต่สหกรณ์ก็ควรให้ความสำคัญในการควบคุมค่าใช้จ่ายดำเนินงาน ในส่วนที่สามารถควบคุมได้โดยอาศัยหลักการประหยัดและคุ้มค่า

(5) อัตราการเติบโตของทุนของสำรอง

สหกรณ์ประมงแม่กลอง จำกัด มีอัตราการเติบโตของทุนสำรอง ปี 2548 ,ปี 2549 และปี 2550 เท่ากับ 6.81% , 19.62% และ 0.51% โดยในปี 2549 มีอัตราเพิ่มขึ้นกว่าปีก่อน 12.81 ส่วนในปี 2550 มีอัตราส่วนลดลงกว่าปีก่อน 19.11 และเมื่อเทียบกับอัตราการเติบโตของทุนสำรองของสหกรณ์ประมงเฉลี่ย (Peer Group) โดยรวมปี 2550 ซึ่งเป็นกลุ่มเทียบเคียงเท่ากับ 17.88% วิเคราะห์ได้ว่า สหกรณ์ประมงแม่กลอง จำกัด มีอัตราการเติบโตของทุนสำรองในปี 2550 ต่ำกว่าปีก่อน และ ต่ำกว่ากลุ่มเทียบเคียงปี 2550 แสดงว่าได้ว่าสหกรณ์ประมงแม่กลอง จำกัด สหกรณ์มีทุนสำรองมีแนวโน้มลดลง สหกรณ์จึงควรเพิ่มประสิทธิภาพในการ บริหารงานเพื่อสร้างรายได้และผลตอบแทนกลับคืนมาให้เพิ่มมากขึ้น ซึ่งจะส่งผลต่อการเติบโตของทุนสำรองที่เพิ่มขึ้นด้วย

(6) อัตราการเติบโตของกำไรสุทธิ

สหกรณ์ประมงแม่กลอง จำกัด ปี 2548 ,2549 และ ปี 2550 มีอัตราการเติบโตของกำไรสุทธิ เท่ากับ 30.40% , (48.77%) และ (42.72%) โดยในปี 2550 มีอัตราลดลงกว่าปีก่อน เท่ากับ 79.17 ในปี 2550 มีอัตราเพิ่มขึ้น เท่ากับ 6.05 และเมื่อเทียบกับอัตราการเติบโตของกำไรสุทธิของสหกรณ์ประมงเฉลี่ย (Peer Group) โดยรวมปี 2550 ซึ่งเป็นกลุ่มเทียบเคียง เท่ากับ (13.89%) วิเคราะห์ได้ว่า สหกรณ์ประมงแม่กลอง จำกัด มีอัตราการเติบโตของกำไรสุทธิในปี 2550 สูงกว่าปี 2549 แต่ต่ำกว่าปี 2548และสหกรณ์มีอัตราการเติบโตของกำไรสุทธิในปี 2550 เมื่อเทียบกับกลุ่มเทียบเคียงปีปัจจุบันมีอัตราต่ำกว่า แสดงว่า สหกรณ์มีอัตราการเติบโตของกำไรไม่เป็นที่น่าพอใจนัก ดังนั้น สหกรณ์ควรมีการวางแผนเพื่อเพิ่มอัตราการเติบโตของกำไรสุทธิ

(7) อัตรากำไรสุทธิ

สหกรณ์ประมงแม่กลอง จำกัด มีอัตรากำไรสุทธิปี 2548 ,2549 และปี 2550 เท่ากับ 9.29%, 4.47% และ 2.48% โดยในปี 2549 มีอัตราลดลงกว่าปีก่อน เท่ากับ 4.82 ส่วนในปี 2550 มีอัตราลดลงกว่าปีก่อน เท่ากับ 1.99 และเมื่อเทียบกับอัตรากำไรสุทธิของสหกรณ์ประมงเฉลี่ย (Peer Group) โดยรวม ปี 2550 ซึ่งเป็นกลุ่มเทียบเคียงของสหกรณ์ประมง เท่ากับ (1.13%) วิเคราะห์ได้ว่าสหกรณ์ประมงแม่กลอง จำกัด มีอัตรากำไรสุทธิในปี 2550 ต่ำกว่าปีก่อนคือในปี 2548 และปี 2549 แต่สูงกว่ากลุ่มเทียบเคียง แสดงว่าสหกรณ์มีอัตรากำไรสุทธิลดลง กล่าวคือ ลดลงทุกๆ ปี ในรอบ 3 ปี ซึ่งแสดงถึงการเติบโตของผลการดำเนินงานของสหกรณ์ประมงแม่กลอง จำกัด ซึ่งสหกรณ์ต้องหาสาเหตุและปรับปรุงการบริหารงาน โดยการควบคุมค่าใช้จ่ายดำเนินงาน การเพิ่มและให้บริการที่ดีขึ้น

2) มิตินี้ 5 สภาพคล่อง (Liquidity)

ตารางที่ 4.8 ผลการวิเคราะห์สภาพคล่อง (Liquidity)

รายการ	หน่วย	อัตราส่วนทางการเงิน			อัตราส่วน มาตรฐาน ปี 50	เพิ่ม(ลด) 2548/ 2549	เพิ่ม(ลด) 2549/ 2550
		ปี 2548	ปี 2549	ปี 2550			
5.1 อัตราส่วนทุนหมุนเวียน	เท่า	14.35	18.92	31.08	2.60	4.57	12.16
5.2 อัตราหมุนของสินค้า	ครั้ง	39.23	100.25	49.08	71.85	61.02	(51.17)

ที่มา: จากการคำนวณ

จากตารางที่ 4.8 แสดงการวิเคราะห์สภาพคล่องของสหกรณ์ประมงแม่กลอง จำกัด ในปี 2548 2549 และ 2550 พบว่า

(1) อัตราส่วนทุนหมุนเวียน

สหกรณ์ประมงแม่กลอง จำกัด ปี 2548 ,2549 และปี 2550 เท่ากับ 14.35 เท่า, 18.92 เท่า, และ 31.08 เท่า โดยในปี 2549 มีอัตราเพิ่มขึ้นกว่าปีก่อน เท่ากับ 4.57 ในส่วนปี 2550 มีอัตราส่วนเพิ่มขึ้นเช่นเดียวกัน เท่ากับ 12.16 และเมื่อเทียบกับอัตราส่วนทุนหมุนเวียนของสหกรณ์ประมงเฉลี่ย (Peer Group) โดยรวมปี 2550 ซึ่งเป็นกลุ่มเทียบเคียงสหกรณ์

ประมง เท่ากับ 2.60 เท่า วิเคราะห์ได้ว่า สหกรณ์ประมงแม่กลอง จำกัด มีอัตราส่วนทุนหมุนเวียน ในปี 2550 สูงกว่าปี 2548 และ ปี 2549 และสูงกว่ากลุ่มเทียบเคียง ปี 2550 แสดงว่า สหกรณ์ประมงแม่กลอง จำกัด มีสินทรัพย์หมุนเวียนมากพอ เมื่อเปรียบเทียบกับหนี้สินหมุนเวียน

(2) อัตราหมุนของสินค้า (เฉพาะธุรกิจจัดหาสินค้ามาจำหน่าย)

สหกรณ์ประมงแม่กลอง จำกัด มีอัตราหมุนของสินค้า ปี 2548 , 2549 และ ปี 2550 เท่ากับ 39.23 ครั้ง , 100.25 ครั้ง และ 49.08 ครั้ง โดยในปี 2549 มีอัตราหมุนเวียนของสินค้าเพิ่มขึ้นกว่าปีก่อนเท่ากับ 61.02 และ ในปี 2550 มีอัตราลดลงกว่าปีก่อนเท่ากับ 51.17 และเมื่อเทียบกับอัตราหมุนของสินค้าของสหกรณ์ประมงเฉลี่ย (Peer Group) โดยรวมปี 2550 ซึ่งเป็นกลุ่มเทียบเคียงของสหกรณ์ประมง เท่ากับ 71.85 ครั้ง วิเคราะห์ได้ว่าสหกรณ์ประมงแม่กลอง จำกัด มีอัตราหมุนเวียนของสินค้าในปี 2550 ต่ำกว่าปี 2549 แต่สูงกว่าปี 2548 และเมื่อเทียบกับกลุ่มเทียบเคียงปี 2550 มีอัตราต่ำกว่ากลุ่มเทียบเคียง แสดงว่าสหกรณ์ประมงแม่กลอง จำกัด อาจมีสินค้าคงคลังไว้มากเกินไป ดังนั้นควรปรับปรุงโดยหาสาเหตุว่าเป็นเพราะเหตุใดสหกรณ์ไม่สามารถหมุนเวียนสินค้าได้ตามเกณฑ์กลุ่มเทียบเคียง และหาวิธีแก้ไข

3) มิติที่ 6 ผลกระทบของธุรกิจ (Sensitivity)

สหกรณ์ประมงแม่กลอง จำกัด ยังมีปัจจัยเสี่ยงด้านต้นทุนสินค้า โดยเฉพาะน้ำมันซึ่งมีแนวโน้มปรับราคาขึ้นอย่างต่อเนื่อง สหกรณ์จึงควรประชาสัมพันธ์ให้สมาชิก รับทราบถึงการดำเนินกิจการของสหกรณ์ เพื่อสร้างความเข้าใจและศรัทธาในการทำธุรกรรมร่วมกัน ขณะเดียวกันสหกรณ์ควรรักษามาตรฐานและบริการในธุรกิจตลาดปลา เพื่อจูงใจให้สมาชิก และบุคคลภายนอกมาใช้บริการอย่างสม่ำเสมอ

ในส่วนผลกระทบอีกประการหนึ่งของสหกรณ์ประมงแม่กลอง จำกัด คือเรื่องของนโยบายของภาครัฐ ที่ยังไม่มียุทธศาสตร์ที่ชัดเจนเกี่ยวกับการช่วยเหลือสหกรณ์ประมง และผู้ที่ประกอบอาชีพทำการประมงทั่วประเทศ

ตอนที่ 3 ปัญหาและข้อเสนอแนะ

จากการศึกษาผลการดำเนินงานของสหกรณ์ประมงแม่กลอง จำกัด พบว่า ด้านการบริหารงานทั่วไป ด้านการบริหารการเงินและธุรกิจของสหกรณ์สถานภาพอยู่ในเกณฑ์ที่ดี กล่าวคือ สหกรณ์มีการแบ่งแยกหน้าที่ และความรับผิดชอบของฝ่ายจัดการเหมาะสมตามส่วนงานที่กำหนด ผู้บริหารได้กำหนดวิสัยทัศน์และภารกิจในการปฏิบัติงานไว้ชัดเจน การกำหนดระเบียบต่างๆ ได้กำหนดขึ้นถือให้เหมาะสมและเพียงพอกับปริมาณธุรกิจของสหกรณ์ การปฏิบัติงานเป็นไปตาม

ระเบียบที่กำหนด ในด้านการบริหารการเงินและธุรกิจ พบว่าสหกรณ์ไม่มีปัญหาทางการเงิน มีความเพียงพอของเงินทุนต่อความเสี่ยงอยู่ในระดับที่สามารถคุ้มครองหนี้ได้ ด้านคุณภาพของสินทรัพย์มีประสิทธิภาพ การใช้สินทรัพย์เพิ่มขึ้น การทำกำไรอยู่ในเกณฑ์ที่ดี

ดังนั้น สหกรณ์มิได้ประสบปัญหาทางการเงิน และการบริหารงาน แต่ในปัจจุบัน สหกรณ์ประมงแม่กลองกำลังประสบปัญหาพอสรุปได้ดังนี้

3.1 เกี่ยวกับสภาพสิ่งแวดล้อม ในธุรกิจตลาดปลา ซึ่งสหกรณ์จะต้องใช้งบประมาณจำนวนมากในการดูแลรักษา เช่น การบำบัดน้ำเสียจากน้ำล้างปลา

3.2 การจับปลาของสมาชิกจับปลาได้น้อยลง และปลาที่สมาชิกจับมาด้อยคุณภาพ ทำให้เสียค่าใช้จ่ายในการคัดขนาดปลา และขายปลาไม่ได้ราคา

3.3 การเปลี่ยนแปลงกลุ่มสมาชิกจากเดิมมี 14 กลุ่ม ซึ่งแบ่งออกเป็น สมาชิกกลุ่มจับสัตว์น้ำ จำนวน 12 กลุ่ม กลุ่มเพาะเลี้ยง จำนวน 2 กลุ่ม โดยเปลี่ยนแปลงให้เหลือจำนวน 7 กลุ่ม และแต่ละกลุ่มจะมีผู้ตรวจสอบกิจการ กลุ่มละ 1 คน ซึ่งการเปลี่ยนแปลงนี้จะทำให้สหกรณ์เสียค่าใช้จ่ายเพิ่มมากขึ้น ทั้งนี้ในหลักการสหกรณ์มองว่า ผู้ตรวจสอบกิจการจะได้ดูแลกลุ่มอย่างใกล้ชิด และนอกจากนี้สหกรณ์ยังประสบปัญหาในเรื่องของบทบาทของผู้ตรวจสอบกิจการ ซึ่งยังไม่รู้บทบาทและหน้าที่ของตนเอง

ข้อเสนอแนะ

สหกรณ์ประมงแม่กลอง จำกัด ควรจัดทำแผนกลยุทธ์ซึ่งวิเคราะห์ในเรื่องของจุดแข็ง จุดอ่อน ปัญหาและอุปสรรคของสหกรณ์ และดำเนินการตามขั้นตอนของการจัดทำแผนกลยุทธ์ และที่สำคัญควรกำหนดตัวชี้วัดให้ชัดเจนและวัดผลได้ เพื่อนำผลไปปรับปรุงการดำเนินการ

ในเรื่องของสภาพแวดล้อมเป็นปัญหาใหญ่เห็นควรแนะนำให้สหกรณ์ประสานกับหน่วยงานภาครัฐและหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เพื่อร่วมกันหาแนวทางแก้ไขเนื่องจากสหกรณ์ไม่สามารถแก้ไขได้ด้วยตนเองเพียงลำพัง

ในเรื่องของค่าใช้จ่ายของผู้ตรวจสอบกิจการ เห็นควรแนะนำให้สหกรณ์อบรมผู้ตรวจสอบกิจการในเรื่องของบทบาทหน้าที่ของผู้ตรวจสอบกิจการ

บทที่ 5

สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

1. สรุปผล

จากการวิจัยการวิเคราะห์แผนกลยุทธ์และฐานะทางการเงินของสหกรณ์ประมงแม่กลอง จำกัด จังหวัดสมุทรสงคราม ซึ่งเป็นการวิจัยเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ มีวัตถุประสงค์ เพื่อ 1) วิเคราะห์สภาพทั่วไป 2) วิเคราะห์แผนกลยุทธ์และฐานะทางการเงิน 3) ศึกษาปัญหาและข้อเสนอแนะการดำเนินงานของสหกรณ์ประมงแม่กลอง จำกัด ในการวิเคราะห์ฐานะทางการเงิน และแผนกลยุทธ์ของสหกรณ์ ใช้เทคนิค Balanced Scorecard วิเคราะห์แผนกลยุทธ์ของสหกรณ์ มาทำการวิเคราะห์ผลการวิจัยสรุปได้ดังนี้

1.1 สภาพทั่วไปของสหกรณ์ประมงแม่กลอง จำกัด จังหวัดสมุทรสงคราม

สหกรณ์ประมงแม่กลอง จำกัด ได้ก่อตั้งขึ้นมาได้โดยมติที่ประชุมใหญ่ของกลุ่มเกษตรกรประมง เพื่อเปลี่ยนฐานะ จากกลุ่มเกษตรกร เป็น “สหกรณ์ จำกัด” ภายใต้ พระราชบัญญัติ สหกรณ์ ฉบับปี พ.ศ. 2511 เป็น “สหกรณ์ประมงแม่กลอง จำกัด จดทะเบียนเมื่อวันที่ 1 มกราคม พ.ศ. 2524 ที่ทำการแห่งแรก เลขที่ 705 ถนนประสิทธิ์พัฒนา ตำบลแม่กลอง อำเภอเมืองฯ จังหวัดสมุทรสงคราม (ที่ทำการศูนย์วิทยุประมง ในอดีต) แรกตั้งมีสมาชิก 154 คน ทุนเรือนหุ้น 491,570 บาท การดำเนินงานในปีแรกสหกรณ์มีกำไร 139,199.17 บาทสหกรณ์ก็ได้เปิดที่ทำการแห่งใหม่ที่สร้างขึ้นในบริเวณอาคารตลาดปลาแม่กลอง เลขที่ 207/5-6 ถนนแหลมใหญ่ ตำบลแม่กลอง อำเภอเมืองฯ จังหวัดสมุทรสงคราม เป็นที่ทำการในปัจจุบัน

สหกรณ์ดำเนินงานในปีปัจจุบันคือปี 2550 มีทุนเรือนหุ้นสิ้นสุด 31 ธันวาคม 2550 รวมทั้งสิ้น 9,552,310.10 บาท ทุนสำรองจำนวน 87,601,196.40 บาท ทุนสะสมตามข้อบังคับระเบียบและอื่นๆ จำนวน 9,797,957.52 บาท สหกรณ์ดำเนินธุรกิจด้านจัดหาสินค้ามาจำหน่าย 96,932,464.60 บาท, ให้บริการตลาดปลา รวมทั้งสิ้น 18,730,858.62 บาท จ่ายเงินกู้ให้สมาชิก 55 ราย จำนวนเงิน 6,484,600 บาท รับฝากเงินจากสมาชิก จำนวน 728,001.64 บาท สหกรณ์มีกำไรสุทธิประจำปี 2,870,857.45 บาท

1.2 แผนกลยุทธ์และฐานะทางการเงินของสหกรณ์ประมงแม่กลอง จำกัด จังหวัด

สมุทรสงคราม

1.2.1 ด้านแผนกลยุทธ์ของสหกรณ์ ซึ่งสหกรณ์ได้จัดทำกลยุทธ์ ดังนี้

- 1) *กลยุทธ์ที่ 1* การพัฒนาขีดความสามารถของกลุ่มสมาชิก โดยให้การศึกษาอบรมกรรมการบริหารกลุ่มในเรื่องของบุคลิกภาพ การประชุมที่มีประสิทธิภาพ และการบริหารกลุ่มการจัดตั้งอนุกรรมการพิเศษเป็นที่ปรึกษาสำหรับกรรมการบริหารกลุ่ม รวมทั้งการนำเสนอปัญหาจากกลุ่มเข้าสู่ที่ประชุมคณะกรรมการ จัดการประชุมกรรมการบริหารทุกกลุ่มร่วมกัน อย่างน้อย 2 เดือน/ครั้ง และจัดให้กรรมการกลุ่ม หรือตัวแทน ร่วมกันสังเกตการณ์ในการประชุมคณะกรรมการดำเนินการ ผลการดำเนินการพบว่า สหกรณ์ได้มีการจัดตั้งอนุกรรมการประสานงานกลุ่ม และได้จัดประชุมเชิงปฏิบัติการจัดทำแผนกลยุทธ์ ใช้งบประมาณ 144,237.50 บาท อีกทั้งได้มีการจัดประชุมร่วมกรรมการบริหารกลุ่มจำนวน 14 กลุ่ม ซึ่งทำให้กลุ่มมีความเข้มแข็งมากยิ่งขึ้น
- 2) *กลยุทธ์ที่ 2* การพัฒนาขีดความสามารถของสมาชิก โดยจัดอบรมบทบาทหน้าที่ของสมาชิกสหกรณ์ รวมทั้งหลักและอุดมการณ์ของสหกรณ์แก่สมาชิก สหกรณ์โดยกำหนดเป็นปฏิทินตลอดทั้งปี ผลการดำเนินการ พบว่าได้อบรมสมาชิกกลุ่ม ฝึกอบรมธรรม จำนวน 2 ครั้ง
- 3) *กลยุทธ์ที่ 3* การสร้างแรงจูงใจเพื่อสมาชิกมีส่วนร่วมในกลุ่มมากขึ้น จัดสรรเงินส่วนหนึ่ง เพื่อเป็นแรงจูงใจสมาชิก ในการเข้าร่วมประชุมและกิจกรรมกลุ่ม ผลการดำเนินการพบว่าสหกรณ์ กำหนดเบี้ยประชุมสำหรับสมาชิกและกรรมการกลุ่มให้สัมพันธ์กับธุรกิจที่เกิดขึ้น
- 4) *กลยุทธ์ที่ 4* จัดตั้งกลุ่มสนใจเพื่อเพิ่มรายได้ จัดตั้งคณะทำงานเพิ่มส่งเสริมการรวมกลุ่มผู้สนใจผลิตและจำหน่ายอาหารทะเล รับผิดชอบในการส่งเสริมและสนับสนุนกิจกรรมเพิ่มมูลค่าสินค้าสัตว์น้ำ ให้เป็นอาชีพเสริมรายได้สนับสนุนการรวมกลุ่มผู้สนใจ ที่มีวัตถุประสงค์ เพื่อการเพิ่มรายได้ เพิ่มมูลค่าสัตว์น้ำในตลาดปลาสหกรณ์ประมงแม่กลอง จำกัด ให้ความรู้แก่ผู้สนใจ ในด้านการบริหารจัดการกลุ่ม การเงินและบัญชี การตลาด การผลิต และเรื่องอื่นๆ ที่จำเป็นในการดำเนินงานของกลุ่ม สนับสนุนทางการเงิน เพื่อการบริหารจัดการกลุ่มสนใจ ผลการดำเนินงานตามแผนพบว่า มีการดำเนินการตั้งกลุ่มได้ 1 กลุ่ม แต่ยังไม่มีการดำเนินงานตามกิจกรรม
- 5) *กลยุทธ์ที่ 5* พัฒนาความสะอาดและสุขอนามัยของผลิตภัณฑ์จัดให้มีการศึกษาอบรมด้านสุขอนามัยของผลิตภัณฑ์ เพื่อให้ได้มาตรฐานความสะอาด ตามเกณฑ์ที่ส่วน

ราชการกำหนด จัดให้มีการศึกษาดูงาน เพื่อการพัฒนาผลิตภัณฑ์ และแลกเปลี่ยนประสบการณ์กับ ผู้ประกอบการอื่น ผลการดำเนินงานตามแผนพบว่า สหกรณ์ได้จัดมาตรฐานความสะอาด ตาม เกณฑ์ที่ส่วนราชการกำหนดแล้ว เป็นประจำ

6) *กลยุทธ์ที่ 6* ส่งเสริมพัฒนาขีดความสามารถของบุคลากรสหกรณ์ ส่งเสริมการศึกษาอบรม เพื่อพัฒนาขีดความสามารถของกรรมการดำเนินการส่งเสริมการศึกษา อบรมพัฒนาขีดความสามารถของเจ้าหน้าที่สหกรณ์ ผลการดำเนินงานตามแผน พบว่า ได้ศึกษาดู งาน มณฑลกวาสี ประเทศสาธารณรัฐประชาชนจีน จำนวน 24 คน ใช้เงินไป 200,000 บาท และได้ มีการจัดส่งเจ้าหน้าที่เข้ารับการอบรมตามโครงการต่างๆ เป็นเงิน 13,956 บาท จากงบประมาณที่ตั้ง ไว้ 30,000 บาท

7) *กลยุทธ์ที่ 7* พัฒนาการบริหารจัดการ ปรับปรุงระเบียบต่างๆ ที่ถือใช้ให้ เหมาะสมกับสถานะในปัจจุบันปรับปรุงพัฒนาระบบคอมพิวเตอร์ ในด้านการบัญชี และการ ประชาสัมพันธ์กิจกรรมต่างๆ ของสหกรณ์ เช่น

- (1) พัฒนาอุปกรณ์เครื่องใช้ให้ทันสมัย
- (2) การพัฒนาปรับปรุงตลาดน้ำจืดให้มีการซื้อขายตลอดวัน
- (3) พัฒนาความสะอาดและสุขอนามัยในตลาดปลาสหกรณ์ประมงแม่

กลอง

- (4) จัดให้มีร้านสะดวกซื้อ
- (5) ส่งเสริมและสนับสนุนการรวมกลุ่มซื้อสินค้า เพื่อลดภาระต้นทุน การผลิต และรายจ่ายอื่นของสมาชิก

(6) ประชาสัมพันธ์กิจกรรมของสหกรณ์ โดยการจัดทำจุลสารข่าว การ เผยแพร่ข้อมูลข่าวสารของสหกรณ์บนอินเทอร์เน็ต และการจัดทำสื่อประชาสัมพันธ์รูปแบบอื่น

ผลการดำเนินงานตามแผนกลยุทธ์ พบว่า สหกรณ์ได้ดำเนินการศึกษา ความเป็นไปได้ในการจำหน่ายสินค้า ความเป็นไปได้ในการพัฒนาตลาดปลา โดยมีได้ใช้ งบประมาณ เนื่องจากสหกรณ์ได้ใช้วิธีการสัมภาษณ์สมาชิกเมื่อมาติดต่อสหกรณ์ สำหรับการ พัฒนาระบบ โปรแกรมบัญชีแบบเครื่องเดียวมาเป็นระบบแลน โดยจัดซื้อคอมพิวเตอร์เพิ่มเติม จำนวน 82,200 บาท

8) *กลยุทธ์ที่ 8* พัฒนาการมีส่วนร่วมในท้องถิ่นที่ตั้งของสหกรณ์ โดย ดำเนินการดังนี้

- (1) รักษาสิ่งแวดล้อมบริเวณโดยรอบสหกรณ์
- (2) ร่วมมือรณรงค์ต่อต้านยาเสพติด

- (3) ส่งเสริมสนับสนุนการจำหน่ายสินค้า เพื่อลดค่าครองชีพของประชาชนในชุมชน
- (4) ส่งเสริมการสหกรณ์ และการกีฬาภายในชุมชน ที่ตั้งของสหกรณ์
- (5) การส่งเสริม สนับสนุนการพัฒนาอาชีพในชุมชน
- (6) รณรงค์การใช้สารชีวภาพแทนการใช้สารเคมีที่มีผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อม

(7) เป็นศูนย์กลางข้อมูลความรู้ในชุมชนที่สหกรณ์ตั้งอยู่

ผลการดำเนินงานตามแผนพบว่า สหกรณ์ได้มีการปลูกต้นไม้รอบตลาดปลา กับการสนับสนุนโครงการประกายเทียม จำนวน 12,020 บาท ซึ่งเป็นการรักษาสภาพแวดล้อม ในส่วนการส่งเสริมการสหกรณ์ และการกีฬาภายในชุมชน สหกรณ์ได้ดำเนินการจัดการแข่งขันกีฬา และร่วมจัดนิทรรศการบูธนิ่มเบอร์วัน เป็นเงิน 28,045 บาท ซึ่งเป็นการเชื่อมความสัมพันธ์อันดีของคนในชุมชน สำหรับการเสริมสร้างความปลอดภัยในการทำงาน สหกรณ์ได้แต่งตั้งคณะกรรมการสวัสดิการในสถานประกอบการเพื่อป้องกันและส่งเสริมให้เกิดความปลอดภัยในการทำงานของสหกรณ์ สำหรับการเชื่อมสัมพันธ์เพื่อรับผิดชอบโครงการและส่วนที่เกี่ยวกับชุมชน สหกรณ์ได้ดำเนินการร่วมเป็นคณะทำงานชุมชนสัมพันธ์วันพ่อ และวันแม่ รวมทั้งร่วมกิจกรรมและการรับบริจาคโลหิต 3 ครั้ง รวมเป็นเงิน 195,434 บาท

จากการดำเนินการตามพันธกิจที่ 1 ในเรื่องการบริหารการจัดการสหกรณ์ที่มีประสิทธิภาพ โดยสหกรณ์ได้ดำเนินงานเพื่อให้เป็นไปตามเป้าหมาย และนอกจากจะสหกรณ์จะคำนึงถึงการบริหารจัดการของสหกรณ์แล้ว สหกรณ์ยังมุ่งเน้นถึงความสัมพันธ์ ความเอื้ออาทร ตรงกับหลักการของสหกรณ์ ที่สหกรณ์จะต้องเอื้ออาทรต่อชุมชน

1.2.2 วิเคราะห์ฐานะทางการเงินของสหกรณ์ จากงบการเงินปี 2548 – 2550

พบว่า

ด้านสินทรัพย์ของสหกรณ์ สหกรณ์ประมงแม่กลอง จำกัด มีผลการดำเนินงานในปีปัจจุบันคือปี 2550 ดังนี้คือ ทุนเรือนหุ้นสิ้นสุด 31 ธันวาคม 2550 รวมทั้งสิ้น 9,552,310.10 บาท ทุนสำรอง จำนวน 87,601,196.40 บาท ทุนสะสมตามข้อบังคับ ระเบียบและอื่นๆ จำนวน 9,797,957.52 บาท สหกรณ์มีการดำเนินธุรกิจ มีธุรกิจจัดหาสินค้ามาจำหน่าย ธุรกิจให้บริการตลาดปลา และธุรกิจสินเชื่อ เมื่อวิเคราะห์ด้านสินทรัพย์ของสหกรณ์ พบว่า สินทรัพย์ของสหกรณ์ส่วนใหญ่ในปี 2548, 2549 และปี 2550 เป็นสินทรัพย์ไม่หมุนเวียน โดยในปี 2550 มีสินทรัพย์ไม่หมุนเวียนของสินทรัพย์ทั้งหมดต่ำกว่าปี 2549 และต่ำกว่าปี 2548 แสดงว่าสินทรัพย์

ของสหกรณ์ส่วนใหญ่เป็นสินทรัพย์ไม่หมุนเวียน โดยนำไปลงทุนในที่ดิน อาคาร และอุปกรณ์ มากที่สุด ซึ่งการลงทุนในสินทรัพย์ดังกล่าวถ้ามีมากเกินไปอาจทำให้ไม่ก่อให้เกิดรายได้

ด้านหนี้สินและทุนของสหกรณ์ พบว่าหนี้สินหมุนเวียน ในปี 2550 มีการก่อหนี้ต่ำกว่าปี 2549 และ 2548 ในส่วนหนี้สินไม่หมุนเวียนในปี 2550 สูงกว่า ปี 2549 แต่ ต่ำกว่าในปี 2548 ซึ่งถ้ารวมในส่วนของหนี้สิน จะเห็นว่า ในปี 2550 จะสูงกว่าปีก่อน แต่ไม่มากนัก และเมื่อเปรียบเทียบในส่วนหนี้สินและทุนของสหกรณ์ส่วนใหญ่แยกเป็นทุนของสหกรณ์ ถึงร้อยละ 91.80 และจากการวิเคราะห์โครงสร้างทางด้านหนี้สินและทุนของสหกรณ์ตลอดระยะเวลา 3 ปี พบว่า หนี้สินหมุนเวียนของสหกรณ์มีอัตราลดลงทุกปี ถือว่าเป็นผลดีกับสหกรณ์เอง เพราะหนี้สินหมุนเวียนเป็นหนี้สินที่สหกรณ์ต้องรับภาระหนี้ในระยะเวลาอันสั้นในส่วนหนี้สินไม่หมุนเวียน ถือว่าไม่สูงขึ้นมากนัก สรุปได้ว่าในภาพรวมของหนี้สินและทุนของสหกรณ์อยู่ในเกณฑ์ที่ดี กล่าวคือ ส่วนใหญ่เป็นทุนของสหกรณ์ ในส่วนหนี้สินมีอัตราไม่อยู่ในความภาวะเสี่ยง

การวิเคราะห์ห้งบกำไรขาดทุน

ต้นทุนขาย/บริการ มีแนวโน้มในรอบ 3 ปี เพิ่มขึ้น

กำไรขั้นต้นของสหกรณ์ มีแนวโน้มในรอบ 3 ปี ลดลง ซึ่งมาจากต้นทุนที่

เพิ่มมากขึ้น

ค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานทั่วไปของสหกรณ์ มีแนวโน้มเพิ่มสูงขึ้น ซึ่งพอสรุปในส่วนของงบกำไรขาดทุนได้ว่า ต้นทุนขาย/บริการ เพิ่มขึ้น ทำให้แนวโน้มกำไรสุทธิประจำปี ลดลงตลอด 3 ปี ดังนั้น คณะกรรมการและฝ่ายจัดการจะต้องวางแผนในการลดต้นทุนขาย และเพิ่มปริมาณธุรกิจเพื่อเพิ่มกำไรให้มากยิ่งขึ้น

1) การวิเคราะห์อัตราส่วนทางการเงิน แบบ CAMELSANALYSIS

6 DIMENSIONS โดยวิเคราะห์ในมุมมอง 6 มิติ

การวิเคราะห์สถานภาพขององค์กร โดยใช้วิธีการประเมินความเสี่ยงใน 6 มิติ (Camels analysis) ซึ่งสรุปได้ในแต่ละมิติ ดังนี้

(1) มิติที่ 1 ความเพียงพอของเงินทุนต่อความเสี่ยง พบว่า สหกรณ์ยังไม่อยู่ในฐานะความเสี่ยงในการชำระหนี้ต่อเจ้าหนี้ อัตราส่วนทุนสำรองต่อสินทรัพย์อยู่ในเกณฑ์ที่ดี แสดงถึงความสามารถในการบริหารงาน ในส่วนอัตรการเติบโตของทุนของสหกรณ์พบว่าลดลงทุกปี สหกรณ์ควรเร่งหาทุนเพิ่ม อัตราการเจริญเติบโตของหนี้สินของสหกรณ์มีแนวโน้มเพิ่มสูงขึ้น จึงควรระมัดระวังในการก่อหนี้ และอัตราผลตอบแทนต่อส่วนของทุนอยู่ในเกณฑ์ที่ดี

(2) มิติที่ 2 คุณภาพของสินทรัพย์ พบว่า สหกรณ์ได้นำทุนดำเนินงานไปลงทุนในสินทรัพย์ถาวรเป็นส่วนใหญ่ สินทรัพย์ที่มีอยู่นำไปใช้ในการดำเนินงานเพื่อก่อให้เกิด

รายได้ อยู่ที่ 0.96 รอบในปี 2550 เพิ่มขึ้นจากปีก่อน ที่นำไปใช้ได้ 0.92 รอบ อัตราผลตอบแทนต่อสินทรัพย์ร้อยละ (0.01) เพิ่มขึ้นจากปีก่อนร้อยละ (1.79) แสดงให้เห็นว่าประสิทธิภาพการใช้ทรัพย์สินเพิ่มขึ้นแต่อัตราผลตอบแทนลดลงว่าปีก่อน

(3) *มิติที่ 3* ชี้ความสามารถในการบริหาร พบว่า สหกรณ์มีอัตราการเติบโตของธุรกิจเพิ่มสูงขึ้นกว่าปีก่อนๆ

(4) *มิติที่ 4* การทำกำไร พบว่า สหกรณ์มีกำไรต่อสมาชิกเฉลี่ย 14,572.88 บาท ซึ่งลดลงกว่าปีก่อน ในส่วนเงินออมเฉลี่ยต่อคนในปี 2550 เท่ากับ 51,759.10 บาท มีหนี้สินเฉลี่ยต่อคนในปี 2550 เท่ากับ 21,0178.04 บาท ซึ่งทั้งเงินออมเฉลี่ย และหนี้สินเฉลี่ยต่อคน ไม่แตกต่างกับปีก่อนมากนัก จะมีเพียงกำไรสุทธิที่มีแนวโน้มลดลง

(5) *มิติที่ 5* สภาพคล่อง พบว่า สหกรณ์มีสัดส่วนของสินทรัพย์หมุนเวียนมากกว่าหนี้สินหมุนเวียน 31.08 เท่า มากกว่าปี 2548 และ ปี 2549 ซึ่งเท่ากับ 14.35 เท่า, ปี 2548 เท่ากับ 18.92 เท่า แสดงว่า สหกรณ์มีสภาพคล่องทางการเงินอยู่ในเกณฑ์ดีมาก และสินทรัพย์หมุนเวียนส่วนใหญ่อยู่ในรูปเงินสดและเงินฝากธนาคาร

(6) *มิติที่ 6* ผลกระทบของธุรกิจ พบว่าสหกรณ์ประมงแม่กลอง จำกัด ยังมีปัจจัยเสี่ยงด้านต้นทุนสินค้า โดยเฉพาะน้ำมันซึ่งมีแนวโน้มปรับราคาขึ้นอย่างต่อเนื่อง สหกรณ์จึงควรประชาสัมพันธ์ให้สมาชิกรับทราบถึงการดำเนินงานของสหกรณ์ เพื่อสร้างความเข้าใจและศรัทธาในการทำธุรกรรมร่วมกัน รวมทั้งนโยบายของภาครัฐมีส่วนที่ส่งผลกระทบต่อการค้าเงินธุรกิจของสหกรณ์ประมง แต่อย่างไรก็ตามสหกรณ์ควรรักษามาตรฐานและบริการในธุรกิจตลาดปลา เพื่อจูงใจให้สมาชิกและบุคคลภายนอกมาใช้บริการอย่างสม่ำเสมอ

2. อภิปรายผล

จากการวิจัยการวิเคราะห์แผนกลยุทธ์และฐานะทางการเงินของสหกรณ์ประมงแม่กลอง จำกัด จังหวัดสมุทรสงคราม ผลการวิจัยมีประเด็นที่นำมาอภิปรายผลดังนี้

2.1 การวิเคราะห์แผนกลยุทธ์ของสหกรณ์

จากการตรวจสอบแผนกลยุทธ์ของสหกรณ์และประเมินผลการดำเนินงานตามกลยุทธ์ พบว่าส่วนใหญ่เป็นไปตามกลยุทธ์ที่กำหนด และจากการติดตามแผนกลยุทธ์ของสหกรณ์ประจำปี 2548 และ ปี 2549 ซึ่งสหกรณ์ประมงแม่กลอง จำกัด จากที่ได้ศึกษาพบว่า แผนงาน/กลยุทธ์ที่สหกรณ์กำหนดส่วนใหญ่เน้นประสิทธิภาพของการบริหารจัดการ โดยเน้นเรื่องบุคลากรเป็นส่วนใหญ่ เช่น การให้การศึกษาอบรม การเผยแพร่กิจกรรมของสหกรณ์ การฝึกอาชีพ และการ

พัฒนาส่วนรวม มิได้มุ่งเน้นในเรื่องของการพัฒนาธุรกิจการทำกำไรของสหกรณ์ และเป้าหมายที่สหกรณ์ตั้งไว้ จึงไม่สามารถวัดและประเมินผลได้ชัดเจน

2.2 ด้านวิเคราะห์ฐานะทางการเงินของสหกรณ์

2.2.1 ด้านสินทรัพย์ พบว่า สินทรัพย์ของสหกรณ์ส่วนใหญ่เป็นสินทรัพย์ไม่หมุนเวียน โดยลงทุนในที่ดิน อาคารและอุปกรณ์ ซึ่งการลงทุนในสินทรัพย์ไม่หมุนเวียนมากเกินไปอาจสูญเสียโอกาสในการก่อกำไรของสหกรณ์ได้

2.2.2 ด้านหนี้สินและทุน พบว่า ส่วนใหญ่เป็นทุนของสหกรณ์เอง โดยเป็นทุนสำรองเป็นส่วนใหญ่ ซึ่งทุนสำรองนี้ ถือว่าเป็นทุนที่ไม่มีต้นทุน ในส่วนของทุนเรือนหุ้นถือว่าไม่มีการเปลี่ยนแปลงมากนัก ด้านหนี้สินของสหกรณ์ถือว่าสหกรณ์ไม่มีความเสี่ยงในเรื่องหนี้สินเพราะมีการก่อหนี้้น้อยมาก

2.2.3 งบกำไรขาดทุน จากการวิจัยพบว่า ต้นทุนมีแนวโน้มเพิ่มขึ้น ทำให้กำไรขั้นต้นลดลง ซึ่งอาจมาจากค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานที่เพิ่มสูงขึ้น ดังนั้น คณะกรรมการและฝ่ายจัดการจะต้องวางแผนในการลดต้นทุนและเพิ่มปริมาณธุรกิจเพื่อเพิ่มกำไรให้มากขึ้น

2.3 การประเมินความเสี่ยง การวิเคราะห์สถานภาพขององค์กร โดยใช้วิธีการประเมินความเสี่ยงใน 6 มิติ (CAMELS Analysis) ซึ่งประกอบด้วย

2.3.1 มิติที่ 1 ความเพียงพอของเงินทุนต่อความเสี่ยง พบว่า สหกรณ์ยังไม่อยู่ในฐานะความเสี่ยงในการชำระหนี้ต่อเจ้าหนี้ อัตราส่วนทุนสำรองต่อสินทรัพย์อยู่ในเกณฑ์ที่ดี แสดงถึงความสามารถในการบริหารงาน ในส่วนอัตราการเติบโตของทุนของสหกรณ์พบว่าลดลงทุกปี สหกรณ์ควรเร่งหาทุนเพิ่ม อัตราการเจริญเติบโตของหนี้สหกรณ์มีแนวโน้มก่อหนี้เพิ่มสูงขึ้น จึงควรระมัดระวังในการก่อหนี้ และอัตราผลตอบแทนต่อส่วนของทุนอยู่ในเกณฑ์ที่ดี

2.3.2 มิติที่ 2 คุณภาพของสินทรัพย์ พบว่า สหกรณ์ได้นำทุนดำเนินงานไปลงทุนในสินทรัพย์ถาวรเป็นส่วนใหญ่ สินทรัพย์ที่มีอยู่拿去ใช้ในการดำเนินงานเพื่อก่อให้เกิดรายได้ อยู่ที่ 0.96 รอบในปี 2550 เพิ่มขึ้นจากปีก่อน แสดงให้เห็นว่าประสิทธิภาพการใช้ทรัพย์สินเพิ่มขึ้น แต่อัตราผลตอบแทนลดลงว่าปีก่อน

2.3.3 มิติที่ 3 ชีตความสามารถในการบริหาร พบว่า สหกรณ์มีอัตราการเติบโตของธุรกิจเพิ่มสูงขึ้นกว่าปีก่อนๆ

2.3.4 มิติที่ 4 การทำกำไร พบว่า สหกรณ์มีกำไรต่อสมาชิกเฉลี่ย ลดลงกว่าปีก่อน ในส่วนเงินออมเฉลี่ยต่อคนในปี 2550 เท่ากับ 51,759.10 บาท มีหนี้สินเฉลี่ยต่อคนในปี 2550 เท่ากับ 21,0178.04 บาท ซึ่งทั้งเงินออมเฉลี่ย และหนี้สินเฉลี่ยต่อคนไม่แตกต่างกันมากนัก จะมีเพียงกำไรสุทธิที่มีแนวโน้มลดลง

2.3.5 *มติที่ 5* สภาพคล่อง พบว่า สหกรณ์มีสัดส่วนของสินทรัพย์หมุนเวียนมากกว่าหนี้สินหมุนเวียน แสดงว่า สหกรณ์มีสภาพคล่องทางการเงินอยู่ในเกณฑ์ดีมาก และสินทรัพย์หมุนเวียนส่วนใหญ่อยู่ในรูปเงินสดและเงินฝากธนาคาร

2.3.6 *มติที่ 6* ผลกระทบของธุรกิจ พบว่าสหกรณ์ประมงแม่กลอง จำกัด ยังมีปัจจัยเสี่ยงด้านต้นทุนสินค้า โดยเฉพาะน้ำมันซึ่งมีแนวโน้มปรับราคาขึ้นอย่างต่อเนื่อง สหกรณ์จึงควรประชาสัมพันธ์ให้สมาชิกรับทราบถึงการดำเนินกิจการของสหกรณ์ เพื่อสร้างความเข้าใจและศรัทธาในการทำธุรกรรมร่วมกัน รวมทั้งนโยบายของภาครัฐมีส่วนที่ส่งผลกระทบต่อการค้าเงินธุรกิจของสหกรณ์ประมง แต่อย่างไรก็ตามสหกรณ์ควรรักษามาตรฐานและบริการในธุรกิจตลาดปลา เพื่อจูงใจให้สมาชิกและบุคคลภายนอกมาใช้บริการอย่างสม่ำเสมอ

สำหรับผลการวิจัยครั้งนี้มีความสอดคล้องกับงานวิจัยอื่นๆ ที่วิจัยเกี่ยวกับประสิทธิภาพทางการเงิน ประสิทธิภาพขององค์กร การบริหารจัดการองค์กร ดังนี้

เกษมา ไตรรัตน์ารศรี (2543 : บทคัดย่อ) ได้ทำการวิจัยการประเมินผลการดำเนินงานขององค์กร ด้วยเครื่องมือ Balanced Scorecard โดยการศึกษาจากธุรกิจอุตสาหกรรมจำนวน 85 ราย ธุรกิจบริการ 74 ราย และธุรกิจการค้า 26 ราย จากผลการศึกษาพบว่า ธุรกิจทุกประเภทมีการปฏิบัติและให้ความสำคัญมากในด้านนโยบาย การวางแผนและกลยุทธ์ การจัดทำงบประมาณ การติดตามการควบคุมและระบบการประเมินผลที่เน้นผลโดยรวมขององค์กร การสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่มุ่งเน้นให้เกิดความรักองค์กร มุ่งเน้นให้เกิดความสำเร็จของงาน และมุ่งเน้นการให้ความสำคัญแก่พนักงานในด้านของคุณภาพของสินค้าและบริการ และมีการนำระบบการบริหาร และการประเมินผลไปเปรียบเทียบกับธุรกิจอื่นที่มีผลการดำเนินงานที่ดีกว่าหรือเรียกว่าการ Benchmark นั้นพบว่า ธุรกิจให้ความสำคัญมาก โดยเฉพาะอย่างยิ่งธุรกิจที่มียอดขายสูงจะให้ความสำคัญกับการทำ Benchmark มากกว่าธุรกิจที่มียอดขายต่ำ และพบว่าธุรกิจที่มีผู้ร่วมทุนจากต่างประเทศ ผู้บริหารองค์กรธุรกิจส่วนใหญ่มีทัศนคติเห็นด้วยว่าควรให้ความสำคัญและปรับปรุงระบบการประเมินผลการดำเนินงานขององค์กรให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ เป้าหมายและแผนงานที่มีการปรับเปลี่ยนอยู่เสมอ นอกจากนั้นระบบการประเมินผลจะต้องได้รับการสนับสนุนจากผู้บริหารและยอมรับจากพนักงาน และผู้บริหารยังเห็นด้วยกับการส่งเสริมความคิดหรือกลยุทธ์ใหม่ รวมถึงการสนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้ในองค์กรและการนำระบบสารสนเทศเข้ามาใช้รวบรวมข้อมูลข่าวสารเพื่อสนับสนุนการจัดการเชิงกลยุทธ์และพบว่าระบบ Balanced Scorecard เป็นเครื่องมือสำคัญที่ช่วยให้วิสัยทัศน์ของผู้บริหารมีความชัดเจนและเรียบง่ายขึ้น ซึ่งจะนำไปสู่การปรับปรุงการบริหารให้ดียิ่งขึ้นและระบบ Balanced Scorecard ช่วยให้ผู้บริหารสามารถมองเห็นถึงผลการปฏิบัติงานในหลาย ๆ ด้านในเวลาเดียวกัน

3. ข้อเสนอแนะ

3.1 ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

จากการศึกษาผลการดำเนินงานของสหกรณ์ประมงแม่กลอง จำกัด พบว่า ด้านการบริหารงานทั่วไป ด้านการบริหารการเงินและธุรกิจของสหกรณ์สถานภาพอยู่ในเกณฑ์ที่ดี กล่าวคือ สหกรณ์มีการแบ่งแยกหน้าที่ และความรับผิดชอบของฝ่ายจัดการเหมาะสมตามส่วนงานที่กำหนด ผู้บริหารได้กำหนดวิสัยทัศน์และภารกิจในการปฏิบัติงานไว้ชัดเจน การกำหนดระเบียบต่างๆ ได้กำหนดขึ้นถือใช้เหมาะสมและเพียงพอกับปริมาณธุรกิจของสหกรณ์ การปฏิบัติงานเป็นไปตามระเบียบที่กำหนด ในด้านการบริหารการเงินและธุรกิจ พบว่าสหกรณ์ไม่มีปัญหาทางด้านการเงิน มีความเพียงพอของเงินทุนต่อความเสี่ยงอยู่ในระดับที่สามารถคุ้มครองหนี้ได้ ด้านคุณภาพของสินทรัพย์มีประสิทธิภาพ การใช้สินทรัพย์เพิ่มขึ้น การทำกำไรอยู่ในเกณฑ์ที่ดี

ดังนั้น สหกรณ์มิได้ประสบปัญหาทางด้านการเงิน และการบริหารงาน แต่ในปัจจุบันสหกรณ์ประมงแม่กลองกำลังประสบปัญหาพอสรุปได้ดังนี้

3.1.1 เกี่ยวกับสภาพสิ่งแวดล้อม ในธุรกิจตลาดปลา ซึ่งสหกรณ์จะต้องใช้งบประมาณจำนวนมากในการดูแลรักษา เช่น การบำบัดน้ำเสียจากน้ำล้างปลา

3.1.2 การจับปลาของสมาชิกจับปลาได้น้อยลง และปลาที่สมาชิกจับมาค้อยคุณภาพ ทำให้เสียค่าใช้จ่ายในการคัดขนาดปลา และขายปลาไม่ได้ราคา

3.1.3. การเปลี่ยนแปลงกลุ่มสมาชิกจากเดิมมี 14 กลุ่ม ซึ่งแบ่งออกเป็น สมาชิกกลุ่มจับสัตว์น้ำ จำนวน 12 กลุ่ม กลุ่มเพาะเลี้ยงจำนวน 2 กลุ่ม โดยเปลี่ยนแปลงให้เหลือจำนวน 7 กลุ่ม และแต่ละกลุ่มจะมีผู้ตรวจสอบกิจการ กลุ่มละ 1 คน ซึ่งการเปลี่ยนแปลงนี้จะทำให้สหกรณ์เสียค่าใช้จ่ายเพิ่มมากขึ้น ทั้งนี้ในหลักการสหกรณ์มองว่า ผู้ตรวจสอบกิจการจะได้ดูแลกลุ่มอย่างใกล้ชิด และนอกจากนี้สหกรณ์ยังประสบปัญหาในเรื่องของบทบาทของผู้ตรวจสอบกิจการ ซึ่งยังไม่รู้บทบาทและหน้าที่ของตนเอง

จากการวิจัยการวิเคราะห์แผนกลยุทธ์และฐานะทางการเงินของสหกรณ์ประมงแม่กลอง จำกัด จังหวัดสมุทรสงคราม มีข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้ ดังนี้

สหกรณ์ควรมีการจัดทำแผนกลยุทธ์เพื่อใช้เป็นทิศทาง และแนวทางในการบริหารงานของสหกรณ์ ในระยะเวลา 3 ปี และควรมีการกำหนดตัวชี้วัดที่ชัดเจน สามารถติดตามประเมินผลการปฏิบัติงานได้

ในเรื่องของสภาพแวดล้อม ซึ่งเป็นปัญหาใหญ่เห็นควรแนะนำให้สหกรณ์ ประสานกับหน่วยงานภาครัฐและหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เพื่อร่วมกันหาแนวทางแก้ไขเนื่องจาก สหกรณ์ไม่สามารถแก้ไขได้ด้วยตนเองเพียงลำพัง ในส่วนนโยบายภาครัฐ เห็นว่า ควรนำเสนอ ปัญหาให้หน่วยงานภาครัฐได้รับทราบโดยเร็วเพื่อป้องกันปัญหาที่อาจเกิดขึ้น กับสหกรณ์ รวมทั้ง การทำประมงในภาพรวมทั้งประเทศ

ในเรื่องของค่าใช้จ่ายของผู้ตรวจสอบกิจการ เห็นควรแนะนำให้สหกรณ์ อบรมผู้ตรวจสอบกิจการในเรื่องของบทบาทหน้าที่ของผู้ตรวจสอบกิจการ

3.2 ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

การวิจัยครั้งต่อไปเห็นควรวิจัยในเรื่องเกี่ยวกับนโยบายภาครัฐต่อการส่งเสริม สหกรณ์ประมง ทั้งนี้เนื่องจากการดำเนินงานของสหกรณ์ประมง มีความจำเป็นที่จะต้องได้รับการ สนับสนุน ส่งเสริม และเป็นไปตามนโยบายของภาครัฐ เช่น การส่งเสริมน้ำมันราคาถูกลงสำหรับ ชาวประมง การแก้ไขสิ่งแวดล้อมที่เกิดจากการดำเนินงานประมง เช่นปัญหาน้ำเสีย ซึ่งถือ ว่าเป็นปัญหาที่ต้องได้รับการช่วยเหลือจากภาครัฐและมีความจำเป็นที่รัฐต้องกำหนดคน โยบายที่ ชัดเจนที่จะช่วยเหลือสหกรณ์ประมงของไทย

บรรณานุกรม

- กรมตรวจบัญชีสหกรณ์ (2545) คู่มือการใช้งานอัตราส่วนมาตรฐานทางการเงินของสหกรณ์และ
กลุ่มเกษตรกร กลุ่มวิเคราะห์ข้อมูลสถิติการเงินเชิงวิจัย กองประมวลผลและพัฒนา
สารสนเทศ กรมตรวจบัญชีสหกรณ์. กรุงเทพมหานคร (สำเนา)
- _____. (2548) “คู่มือการประยุกต์ใช้ CAMELS Analysis วิเคราะห์ภาวะเศรษฐกิจทางการเงิน
ของสหกรณ์และกลุ่มเกษตรกร” ส่วนวิจัยและพัฒนาสารสนเทศทางการเงิน
สำนักเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร กรมตรวจบัญชีสหกรณ์
กรุงเทพมหานคร (สำเนา)
- _____. (2549) “รายงานผลการตรวจสอบบัญชีสหกรณ์ประมงแม่กลอง จำกัด จังหวัด
สมุทรสงคราม” สำหรับปีสิ้นสุด 31 ธันวาคม 2549
- _____. (2550) “สารสนเทศนำร่องทางการเงินประจำปี 2550” ส่วนวิจัยและพัฒนาสารสนเทศ
ทางการเงิน สำนักเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร
- _____. (2550) “ข้อมูลและอัตราส่วนสำคัญของสหกรณ์และกลุ่มเกษตรกรเฉลี่ย ปี 2550”
ส่วนวิจัยและพัฒนาสารสนเทศทางการเงิน สำนักเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร
- _____. (2550) “รายงานผลการตรวจสอบบัญชีสหกรณ์ประมงแม่กลอง จำกัด จังหวัด
สมุทรสงคราม” สำหรับปีสิ้นสุด 31 ธันวาคม 2550
- กรมส่งเสริมสหกรณ์ (2550) การสหกรณ์ในประเทศไทย กรุงเทพมหานคร ฝ่ายเผยแพร่และ
ประชาสัมพันธ์ สำนักพัฒนาและถ่ายทอดเทคโนโลยีการสหกรณ์
- _____. (2551) “ฐานข้อมูลระบบสหกรณ์ทั่วไป” ค้นเมื่อวันที่ 6 มีนาคม 2551 จาก
<http://data1.cpd.go.th/coop-oracle>
- เกษมา ไตรรัตน์รัมย์. (2543) “การประเมินผลการดำเนินงานขององค์กรด้วยเครื่องมือ *Balanced
Scorecard*”. วิทยานิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต กรุงเทพฯ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
กรมส่งเสริมสหกรณ์
- ความหมายของการบริหารเชิงกลยุทธ์ (บทที่ 3) โดย ภาควิชาบริหารสาธารณสุข
คณะสาธารณสุขศาสตร์ มหาวิทยาลัยขอนแก่น ค้นคืนวันที่ 29 มีนาคม 2551 :
<http://vdo.kku.ac.th/mediacenter/mediacenter-uploads/libs/html/1228/U1Frame.html>

- จุฑาทิพย์ ภัทราวาท (2543: 203) การวิเคราะห์อัตราส่วนทางการเงิน
- _____. (2543) เอกสารประกอบการสอน วิชาการจัดการสหกรณ์ออมทรัพย์
คณะเศรษฐศาสตร์, มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์
- _____. (2546) “คู่มือการจัดทำแผนกลยุทธ์สหกรณ์” สำนักพัฒนาระบบการจัดการ
สหกรณ์ กรมส่งเสริมสหกรณ์ กระทรวงเกษตรและสหกรณ์
- ชวลิต จันทรสวัสดิ์ (2548) “การเชื่อมโยงธุรกิจของสหกรณ์ประมงในจังหวัดสมุทรสงคราม”
ผลงานทางวิชาการสหกรณ์ กรมส่งเสริมสหกรณ์
- นวลทิพย์ หวังเกิดเกียรติ (2546) “การวิเคราะห์การดำเนินงานธุรกิจของสหกรณ์การเกษตรหนอง
หวาย จำกัด” ขอนแก่น: รายงานการศึกษาอิสระปริญญาโท, มหาวิทยาลัยขอนแก่น
- นันทา สารทอง (2548) “การวิเคราะห์ประสิทธิภาพด้านการเงินและความพึงพอใจของสมาชิกที่มี
ต่อการดำเนินงานของร้านสหกรณ์เทเวศร์ จำกัด” วิทยานิพนธ์ปริญญาวิทยาศาสตร
มหาบัณฑิต สาขาวิชาเศรษฐศาสตร์สหกรณ์ มหาวิทยาลัยแม่โจ้
- นันทิยา และ ณรงค์ หุตานวัตร “SWOT การวางแผนกลยุทธ์ธุรกิจชุมชน” พิมพ์ครั้งที่ 3
สำนักวิทยบริการ มหาวิทยาลัยอุบลราชธานี อุบลราชธานี 2543
- ปาริชาติ สุธาประดิษฐ์ (2548) “ผลการดำเนินงานของสหกรณ์ประมงในจังหวัดสมุทรสงคราม”
ผลงานทางวิชาการสหกรณ์ กรมส่งเสริมสหกรณ์
- พสุ เดชะรินทร์. (2546) *Balanced Scorecard รู้ลึกในการปฏิบัติ*. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ
โรงพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
- พสุ สัตถาภรณ์,พศ. 2533. *การบริหารงานสหกรณ์*: กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์โอเดียนสโตร์
- วรศักดิ์ ทุมมานนท์ (2542) “ระบบการวัดผลการปฏิบัติงานดุลยภาพ (*The Balanced
Scorecard*)”. วารสารบริหารธุรกิจรังสิต. 3 (กรกฎาคม-ธันวาคม): 44-49
- วัฒนา วงศ์เกียรติรัตน์ และคณะ “การวางแผนกลยุทธ์เพื่อการปฏิรูป” สำนักงานคณะกรรมการ
ปฏิรูประบบราชการ สำนักงาน ก.พ. กรุงเทพมหานคร 2543
- สหกรณ์ประมงแม่กลอง จำกัด (2548) รายงานกิจการประจำปี 2548
- _____. (2549) รายงานกิจการประจำปี 2549
- _____. (2550) รายงานกิจการประจำปี 2550
- สอน โอมแพน (2544) “การวัดการดำเนินงานขององค์กรด้วยเทคนิค *Balanced Scorecard* :
ศึกษารณีสหกรณ์ออมทรัพย์รุ่งเอดี จำกัด” รายงานการศึกษาค้นคว้าพิเศษ
บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต มหาสารคาม มหาวิทยาลัยมหาสารคาม

สำนักพัฒนาระบบการบริหารจัดการสหกรณ์ (2546) “คู่มือการจัดทำแผนกลยุทธ์สหกรณ์”

กรุงเทพมหานคร : กรมส่งเสริมสหกรณ์

สิทธิศักดิ์ พฤษย์ปิติกุล (2546) การบริหารกลยุทธ์และผลสัมฤทธิ์ขององค์กรด้วยวิธี *Balanced*

Scorecard รู้ลึกในการปฏิบัติ. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ : สมาคมส่งเสริมเทคโนโลยี (ไทย-ญี่ปุ่น)

อัจฉรา จันทร์ฉาย (2545) การวางแผนกลยุทธ์และการจัดทำ *BSC*. พิมพ์ครั้งที่ 5. กรุงเทพฯ

โรงพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

_____. (2546) “สู่ความเป็นเลิศทางธุรกิจ : คู่มือการวางแผนกลยุทธ์และการจัดทำ *BSC*

(*Balanced Scorecard*)” กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

Dierks, Paul A; Patel, Ajay; “*What is EVA and how can it help you company*” *Management*

Accounting; Nov 1997; Vol : 79 No: 5; pg. 52 -58, 7 pgs.

ภาคผนวก

ภาคผนวก ก
งบดุลเปรียบเทียบและงบกำไรเปรียบเทียบ

งบดุล ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2549 และ 2548

สินทรัพย์	หมายเหตุ	ปี 2549 (บาท)	ปี 2548 (บาท)
สินทรัพย์หมุนเวียน			
เงินสดและเงินฝากธนาคาร	2	24,417,880.82	28,814,487.95
เงินให้กู้ยืมระยะสั้น – สุทธิ	3	501,832.28	352,765.21
ลูกหนี้ระยะสั้น – สุทธิ	4	3,676,815.34	3,345,109.60
ดอกเบี้ยเงินให้กู้ยืมรับ		1,196.67	1,112.35
สินค้าคงเหลือ		715,333.24	1,095,511.47
วัสดุคงเหลือ		3,299,643.00	3,200,510.50
สินทรัพย์หมุนเวียนอื่น	5	<u>838,873.86</u>	<u>441,709.40</u>
รวมสินทรัพย์หมุนเวียน		<u>33,451,575.21</u>	<u>37,251,206.48</u>
สินทรัพย์ไม่หมุนเวียน			
เงินลงทุนระยะยาว	6	200,000.00	200,000.00
เงินให้กู้ยืมระยะยาว		0.00	0.00
ที่ดิน อาคาร และอุปกรณ์สุทธิ	7	82,360,240.37	80,513,537.74
สินทรัพย์ไม่หมุนเวียนอื่น	8	<u>5,157,264.89</u>	<u>5,413,544.51</u>
รวมสินทรัพย์ไม่หมุนเวียน		<u>87,717,505.26</u>	<u>86,127,082.25</u>
รวมสินทรัพย์		<u>121,169,080.47</u>	<u>123,378,288.73</u>
หนี้สินและทุนของสหกรณ์			
หนี้สินหมุนเวียน			
เจ้าหนี้วัสดุสิ้นเปลือง		0.00	44,760.00
เจ้าหนี้การค้า		319,650.00	691,212.40
ส่วนของหนี้สินระยะยาวที่ถึงกำหนดชำระภายในปี	11	0.00	1,250,000.00
เงินรับฝาก		386,390.00	240,150.14
หนี้สินหมุนเวียนอื่น	10	<u>1,062,117.86</u>	<u>369,775.77</u>
รวมหนี้สินหมุนเวียน		<u>1,768,157.86</u>	<u>2,595,898.31</u>
หนี้สินไม่หมุนเวียน			
ค่าที่ดินขายผ่อนรอการตัดบัญชี		553,460.03	2,87,19.35
สำรองบำเหน็จเจ้าหน้าที่		4,911,820.00	4,40,20.00
หนี้สินไม่หมุนเวียนอื่น	11	2,334,826.88	2,558,084.26
รวมหนี้สินไม่หมุนเวียน		<u>7,800,106.91</u>	<u>9,886,223.61</u>
รวมหนี้สิน		<u>9,568,264.77</u>	<u>12,482,121.92</u>

<u>ทุนของสหกรณ์</u>	หมายเหตุ	ปี 2549 (บาท)	ปี 2548 (บาท)
ทุนเรือนหุ้น (มูลค่าหุ้นละ 10 บาท) ชำระเต็มมูลค่าหุ้นแล้ว		9,354,190.00	9,027,110.00
ทุนสำรอง		87,159,497.74	72,864,349.84
ทุนสะสมตามข้อบังคับและระเบียบอื่น ๆ	12	10,074,843.25	19,219,952.79
กำไรสุทธิประจำปี		<u>5,012,284.71</u>	<u>9,784,754.18</u>
รวมทุนของสหกรณ์		<u>111,600,815.70</u>	<u>110,896,166.81</u>
รวมหนี้สินแลทุนของสหกรณ์		<u>121,169,080.47</u>	<u>123,378,288.73</u>

งบกำไรขาดทุน
สำหรับปีสิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม 2549 และ 2548

	<u>ปี 2549</u>		<u>ปี 2548</u>	
	<u>บาท</u>	<u>%</u>	<u>บาท</u>	<u>%</u>
ขาย/บริการ	112,067,622.77	100.00	105,329,473.82	100.00
<u>หัก ต้นทุนขาย/บริการ (งบต้นทุนขาย/</u> <u>บริการ)</u>	<u>91,757,894.97</u>	<u>81.88</u>	<u>84,572,591.23</u>	<u>80.29</u>
กำไรขั้นต้น	20,309,727.80	18.12	20,756,882.59	19.71
บวก รายได้เฉพาะธุรกิจ	<u>2,783,101.46</u>	<u>2.48</u>	<u>2,863,287.81</u>	<u>2.72</u>
		20.60	23,620,170.40	22.43
หัก ค่าใช้จ่ายเฉพาะธุรกิจ	<u>14,760,250.49</u>	<u>13.17</u>	<u>16,106,611.04</u>	<u>15.30</u>
กำไร เฉพาะธุรกิจ (รายละเอียด 1 - 2)	8,332,578.77	7.43	7,513,559.36	7.13
บวก รายได้อื่น (รายละเอียด 3)	<u>907,392.59</u>	<u>0.81</u>	<u>458,377.29</u>	<u>0.44</u>
รวม	9,239,971.36	8.24	7,971,936.65	7.57
หัก ค่าใช้จ่ายดำเนินงาน (รายละเอียด 4)	<u>4,227,686.65</u>	<u>3.77</u>	<u>4,601,206.38</u>	<u>4.37</u>
กำไรในการดำเนินงานก่อนรายการพิเศษ	5,012,284.71	4.47	3,370,730.27	3.20
บวก กำไรจากการขายที่ดินผ่นชำระปี ปัจจุบัน	<u>0.00</u>	<u>0.00</u>	<u>6,414,023.91</u>	<u>6.09</u>
กำไรสุทธิ	5,012,284.71	4.47	9,784,754.18	9.29

รายละเอียดกำไร (ขาดทุน) เฉพาะธุรกิจจัดหาสินค้ามาจำหน่าย

	ปี 2549		ปี 2548	
	บาท	%	บาท	%
ขายน้ำมัน โซล่า	82,185,052.32	87.95	75,531,180.43	87.49
ขายน้ำมันเครื่อง	3,456,206.30	3.70	2,665,058.76	3.09
ขายข้าวสาร	7,274,325.00	7.79	8,137,590.00	9.42
ขายสินค้ารับฝากขาย	<u>524,400.00</u>	<u>0.56</u>	<u>0.00</u>	<u>0.00</u>
รวม	93,439,983.62	100.00	86,333,829.19	100.00
หัก ต้นทุนขาย	<u>90,766,550.97</u>	<u>97.14</u>	<u>83,596,007.23</u>	<u>96.83</u>
กำไรขั้นต้น	<u>2,673,432.65</u>	<u>2.86</u>	<u>2,737,821.96</u>	<u>3.17</u>
บวก รายได้เฉพาะธุรกิจ				
- รายได้ค่าปรับลูกหนี้การค้า	11,530.00	0.01	4,042.00	0.00
- รายได้ค่าบรรทุก	2,400.00	0.00	134,700.00	0.16
รวมรายได้เฉพาะธุรกิจ	<u>13,930.00</u>	<u>0.01</u>	<u>138,742.00</u>	<u>0.16</u>
หัก ค่าใช้จ่ายเฉพาะธุรกิจ				
- เงินเดือนค่าจ้าง	550,833.00	0.59	516,129.00	0.60
- ค่าเบี้ยเลี้ยง-พาหนะ	30,600.00	0.03	40,200.00	0.05
- ค่าสวัสดิการเจ้าหน้าที่	10,800.00	0.01	8,025.00	0.01
- ค่าธรรมเนียมธนาคาร	2,838.25	0.00	3,488.58	0.01
- ค่าซ่อมแซม	37,889.00	0.04	107,629.61	0.12
- ค่าน้ำมันรถ	115,497.96	0.12	128,769.38	0.15
- ค่าภาษีโรงเรือนและที่ดิน	1,672.60	0.00	1,084.93	0.00
- ค่าเบี้ยประกัน	38,694.95	0.04	42,983.67	0.04
- ค่าตอบแทน	1,116.00	0.00	9,848.00	0.01
- ค่าเสื่อมราคาทรัพย์สิน	195,919.39	0.21	210,579.14	0.24
- ค่าล่วงเวลา	5,130.00	0.01	6,221.00	0.01
- บำเหน็จเจ้าหน้าที่	39,200.00	0.04	38,705.00	0.04
- หนี้สงสัยจะสูญ	(1,522.00)	(0.00)	(5,213.00)	(0.01)
- ค่าธรรมเนียมอื่น	4,236.44	0.01	9,865.00	0.01
- เงินสมทบกองทุนประกันสังคม	25,655.00	0.03	23,992.00	0.03
- ค่าใช้จ่ายเบ็ดเตล็ด	<u>18,741.50</u>	<u>0.02</u>	<u>13,195.69</u>	<u>0.02</u>
รวมค่าใช้จ่ายเฉพาะธุรกิจ	<u>1,077,302.09</u>	<u>1.15</u>	<u>1,155,503.00</u>	<u>1.34</u>
กำไรเฉพาะธุรกิจ	<u>1,610,060.56</u>	<u>1.72</u>	<u>1,721,060.96</u>	<u>1.99</u>

รายละเอียดกำไร (ขาดทุน) เฉพาะธุรกิจให้บริการตลาดปลา

	ปี 2549		ปี 2548	
	บาท	%	บาท	%
รายได้ค่าเช่าถังหิ้ว	6,887,691.50	37.08	7,060,250.15	37.17
รายได้ค่าเช่าพื้นที่ขายปลา	7,724,200.00	41.58	7,631,800.00	40.18
รายได้ค่าเช่าโรงอาหาร	57,600.00	0.31	54,400.00	0.29
รายได้ค่าเช่าอาคารพาณิชย์	82,500.00	0.44	67,500.00	0.36
รายได้ค่าเช่าสถานที่จอดรถ	2,766,920.23	14.89	3,111,941.92	16.38
รายได้ค่าเช่าสื่อโฆษณา	727,740.00	3.92	737,175.00	3.88
รายได้ค่าสิทธิการให้เช่าสถานที่	<u>330,000.00</u>	<u>1.78</u>	<u>330,000.00</u>	<u>1.74</u>
รวม	18,576,651.73	100.00	18,993,067.07	100.00
หัก ต้นทุนบริการ	<u>991,344.00</u>	<u>5.29</u>	<u>976,584.00</u>	<u>5.14</u>
กำไรขั้นต้น	<u>17,585,307.73</u>	<u>94.66</u>	<u>18,016,483.07</u>	<u>94.86</u>
บวก รายได้เฉพาะธุรกิจ				
- รายได้ค่าน้ำแข็ง	1,240,000.00	6.68	1,320,000.00	6.95
- รายได้จากกรอดหนุน	73,151.38	0.39	69,896.59	0.37
- รายได้เบ็ดเตล็ด	<u>1,449,430.75</u>	<u>7.80</u>	<u>1,334,649.22</u>	<u>7.03</u>
รวมรายได้เฉพาะธุรกิจ	<u>2,762,582.13</u>	<u>14.87</u>	<u>2,724,545.81</u>	<u>14.35</u>
หัก ค่าใช้จ่ายเฉพาะธุรกิจ				
- เงินเดือนและค่าจ้าง	5,294,447.00	28.50	5,376,860.00	28.31
- ค่าเบี้ยเลี้ยง - พาหนะ	116,324.00	0.63	52,950.00	0.28
- ค่าสวัสดิการเจ้าหน้าที่	75,680.96	0.41	140,347.96	0.74
- ค่าซ่อมแซม	427,169.25	2.30	414,020.06	2.18
- ค่าน้ำมันรถ	123,281.97	0.66	140,543.66	0.74
- ค่าน้ำ-ไฟฟ้า-โทรศัพท์	953,312.33	5.13	842,459.09	4.43
- ค่าภาษีโรงเรือนและที่ดิน	362,119.01	1.95	261,545.43	1.38
- ค่าเบี้ยประกัน	37,182.13	0.20	40,825.45	0.21
- ค่าตอบแทน	148,200.00	0.80	166,824.00	0.88
- ค่าเสื่อมราคาทรัพย์สิน	3,833,470.97	20.64	3,802,489.11	20.02

	ปี 2549		ปี 2548	
	บาท		บาท	
- ค่าล่วงเวลา	50,471.00	0.27	52,174.00	0.27
- วัสดุสิ้นเปลืองใช้ไป	465,295.00	2.50	328,178.00	1.73
- ดอกเบี้ยจ่ายเงินกู้	21,506.85	0.11	47,002.25	0.25
- อุปกรณ์ไฟฟ้า	42,148.00	0.23	55,587.00	0.29
- บำเหน็จเจ้าหน้าที่	443,400.00	2.39	1,016,000.00	5.35
- ค่าธรรมเนียมอื่น	15,018.33	0.08	5,150.00	0.03
- เงินสมทบกองทุนประกันสังคม	253,141.00	1.36	252,436.00	1.33
- เงินชดเชยการออกจากงาน	48,240.00	0.26	0.00	0.26
- ค่าใช้จ่ายตัดจ่าย	651,156.30	3.50	977,547.30	5.15
- ค่าของใช้สิ้นเปลือง	0.00	0.00	651,156.30	3.43
- ค่าใช้จ่ายเบ็ดเตล็ด	<u>321,384.30</u>	<u>1.73</u>	<u>322,512.73</u>	<u>1.70</u>
รวมค่าใช้จ่ายเฉพาะธุรกิจ	<u>13,519,299.87</u>	<u>72.18</u>	<u>14,946,608.04</u>	<u>78.70</u>
กำไรเฉพาะธุรกิจ	<u>6,796,645.13</u>	<u>36.29</u>	<u>5,794,420.84</u>	<u>30.51</u>

รายละเอียดประกอบงบการเงิน 3

รายละเอียดกำไร (ขาดทุน) เฉพาะธุรกิจสินเชื่อ

	ปี 2549		ปี 2548	
	บาท	%	บาท	%
ดอกเบี้ยรับจากเงินให้กู้ - รับจริง	49,790.75	97.65	1,465.21	56.84
- ค้างรับ	<u>1,196.67</u>	<u>2.35</u>	<u>1,112.35</u>	<u>43.16</u>
รวม	<u>50,987.42</u>	<u>100.00</u>	<u>2,577.56</u>	<u>100.00</u>
กำไรขั้นต้น	<u>50,987.42</u>	<u>100.00</u>	<u>50,987.42</u>	<u>100.00</u>
บวก รายได้เฉพาะธุรกิจ				
- รายได้ค่าปรับลูกหนี้เงินกู้พิเศษ	<u>6,589.33</u>	<u>12.92</u>	<u>0.00</u>	<u>0.00</u>
รวมรายได้เฉพาะธุรกิจ	<u>6,589.33</u>	<u>12.92</u>	<u>0.00</u>	<u>0.00</u>
หัก ค่าใช้จ่ายเฉพาะธุรกิจ				
- ค่าเบี้ยเลี้ยง - พาหนะ	<u>0.00</u>	<u>0.00</u>	<u>4,500.00</u>	<u>174.58</u>
รวมค่าใช้จ่ายเฉพาะธุรกิจ	<u>0.00</u>	<u>0.00</u>	<u>4,500.00</u>	<u>174.58</u>
กำไร(ขาดทุน)เฉพาะธุรกิจ	<u>57,576.75</u>	<u>112.92</u>	<u>(1,922.44)</u>	<u>(74.58)</u>

รายละเอียดค่าใช้จ่ายดำเนินงาน

	ปี 2549		ปี 2548	
	บาท	%	บาท	%
เงินเดือนและค่าจ้าง	2,084,360.00	1.86	2,103,575.00	2.00
ค่าเบี้ยเลี้ยง-พาหนะ	69,360.00	0.06	40,166.00	0.04
ค่าสวัสดิการเจ้าหน้าที่	63,695.00	0.06	66,951.00	0.06
ค่าเบี้ยประชุม	540,600.00	0.48	578,800.00	0.55
ค่ารับรอง	61,268.00	0.06	148,269.00	0.14
ค่าเครื่องเขียนแบบพิมพ์	261,445.50	0.23	289,103.53	0.27
ค่าใช้จ่ายวันประชุมใหญ่	191,524.00	0.17	277,099.00	0.26
ค่าซ่อมแซม	49,149.80	0.04	23,086.80	0.02
ค่าน้ำมันรถ	4,841.00	0.00	5,132.00	0.01
ค่าน้ำ-ไฟฟ้า-โทรศัพท์	157,093.94	0.14	169,733.19	0.16
ค่าภาษีโรงเรือนและที่ดิน	5,017.81	0.00	3,254.79	0.00
ค่าเบี้ยประกัน	322.18	0.00	346.53	0.00
ค่าตอบแทน	20,000.00	0.02	27,652.00	0.03
ค่าเสื่อมราคาทรัพย์สิน	108,307.28	0.10	109,122.40	0.10
ค่าใช้จ่ายตัดจ่าย	0.00	0.00	0.00	0.00
ค่าล่วงเวลา	11,965.00	0.02	5,644.00	0.01
ค่าอุปกรณ์ไฟฟ้า	1,015.00	0.00	0.00	0.00
ค่าใช้จ่ายการกุศล	4,000.00	0.00	19,500.00	0.02
ค่าธรรมเนียมอื่น ๆ	2,789.50	0.00	7,959.00	0.01
ค่าบำรุงสมาคมประมงแห่งประเทศไทย	1,000.00	0.00	1,000.00	0.00
บำเหน็จเจ้าหน้าที่	218,410.00	0.20	358,750.00	0.34
ค่าธรรมเนียมธนาคาร	15,339.00	0.02	15,914.00	0.02
เงินสมทบกองทุนประกันสังคม	70,060.00	0.06	75,327.00	0.07
ค่าบำรุงสมาคมเรือลากจูง	104,000.00	0.09	84,000.00	0.08
ดอกเบี้ยจ่ายเงินรับฝาก	12,798.75	0.01	3,852.36	0.00
ค่าของใช้สิ้นเปลือง	0.00	0.00	0.00	0.00
ค่าใช้จ่ายเบ็ดเตล็ด	169,324.89	0.15	186,969.58	0.18
รวม	4,227,686.65	3.77	4,601,206.38	3.77

งบดุล ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2550 และ 2549

สินทรัพย์	หมายเหตุ	ปี 2550 (บาท)	ปี 2549 (บาท)
สินทรัพย์หมุนเวียน			
เงินสดและเงินฝากธนาคาร	2	26,410,496.85	24,417,880.82
เงินให้กู้ยืมระยะสั้น - สุทธิ	3	466,708.21	501,832.28
ลูกหนี้ระยะสั้น - สุทธิ	4	3,496,100.76	3,676,815.34
ดอกเบี้ยเงินให้กู้ค้างรับ		1,075.60	1,196.67
สินค้าคงเหลือ		3,139,229.53	715,333.24
วัสดุคงเหลือ		4,024,612.00	3,299,643.00
สินทรัพย์หมุนเวียนอื่น	5	<u>362,185.23</u>	<u>838,873.86</u>
รวมสินทรัพย์หมุนเวียน		<u>37,900,408.18</u>	<u>33,451,575.21</u>
สินทรัพย์ไม่หมุนเวียน			
เงินลงทุนระยะยาว	6	200,000.00	200,000.00
เงินให้กู้ยืมระยะยาว		133,684.68	0.00
ที่ดิน อาคาร และอุปกรณ์สุทธิ	7	77,849,837.05	82,360,240.37
สินทรัพย์ไม่หมุนเวียนอื่น	8	<u>3,552,694.94</u>	<u>5,157,264.89</u>
รวมสินทรัพย์ไม่หมุนเวียน		<u>81,736,216.67</u>	<u>87,717,505.26</u>
รวมสินทรัพย์		<u>119,636,624.85</u>	<u>121,169,080.47</u>
หนี้สินและทุนของสหกรณ์			
หนี้สินหมุนเวียน			
เจ้าหนี้การค้า		167,600.00	319,650.00
เงินรับฝาก	9	644,233.50	386,390.00
ค่าใช้จ่ายค้างจ่าย		97,342.60	814,603.84
หนี้สินหมุนเวียนอื่น	10	<u>310,372.33</u>	<u>247,514.02</u>
รวมหนี้สินหมุนเวียน		<u>1,219,548.43</u>	<u>1,768,157.86</u>
หนี้สินไม่หมุนเวียน			
รายได้ค่าสิทธิการเช่ารถตัดบัญชี		727,808.22	67,808.22
ค่าที่ดินขายผ่อนรอกการตัดบัญชี		0.00	553,460.03
เงินค้ำประกันการทำงาน		659,200.00	607,900.00
สำรองบำเหน็จเจ้าหน้าที่		5,643,210.00	4,911,820.00
เงินสะสมเจ้าหน้าที่		555,100.00	571,480.00
หนี้สินไม่หมุนเวียนอื่น	11	<u>1,009,436.83</u>	<u>1,087,638.66</u>

รวมหนี้สินไม่หมุนเวียน		<u>8,594,755.05</u>	<u>7,800,106.91</u>
รวมหนี้สิน		<u>9,814,303.48</u>	<u>9,568,264.77</u>
ทุนเรือนหุ้น (มูลค่าหุ้นละ 10 บาท) ชำระ เต็มมูลค่าหุ้นแล้ว		9,552,310.00	9,354,190.00
ทุนสำรอง		87,601,196.40	87,159,497.74
ทุนสะสมตามข้อบังคับและระเบียบอื่น ๆ	12	9,797,957.52	10,074,843.25
กำไรสุทธิประจำปี		<u>2,870,857.45</u>	<u>5,012,284.71</u>
รวมทุนของสหกรณ์		<u>109,822,321.37</u>	<u>111,600,815.70</u>
รวมหนี้สินและทุนของสหกรณ์		<u>119,636,624.85</u>	<u>121,169,080.47</u>

สหกรณ์ประมงแม่กลอง จำกัด
งบกำไรขาดทุน
สำหรับปีสิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม 2550 และ 2549

	ปี 2550		ปี 2549	
	บาท	%	บาท	%
ขาย/บริการ	115,740,176.98	100.00	112,067,622.77	100.00
หัก ต้นทุนขาย/บริการ (งบต้นทุนขาย/บริการ)	<u>95,581,564.50</u>	<u>82.58</u>	<u>91,757,894.97</u>	<u>1.88</u>
กำไรขั้นต้น	20,158,612.48	17.42	20,309,727.80	18.12
บวก รายได้เฉพาะธุรกิจ	<u>2,595,131.80</u>	<u>2.24</u>	<u>2,783,101.46</u>	<u>2.48</u>
	22,753,744.28	19.66	23,092,829.26	20.60
หัก ค่าใช้จ่ายเฉพาะธุรกิจ	<u>14,778,699.53</u>	<u>12.77</u>	<u>14,760,250.49</u>	<u>13.17</u>
กำไร เฉพาะธุรกิจ (รายละเอียด 1 - 2)	7,975,044.75	6.89	8,332,578.77	7.43
บวก รายได้อื่น (รายละเอียด 3)	<u>740,163.02</u>	<u>0.64</u>	<u>907,392.59</u>	<u>0.81</u>
รวม	8,715,207.77	7.53	9,239,971.36	8.24
หัก ค่าใช้จ่ายดำเนินงาน (รายละเอียด 4)	<u>5,844,350.32</u>	<u>5.05</u>	<u>4,227,686.65</u>	<u>3.77</u>
กำไรสุทธิ	<u>2,870,857.45</u>	<u>2.48</u>	<u>5,012,284.71</u>	<u>4.47</u>

รายละเอียดประกอบงบการเงิน 1
รายละเอียดกำไร (ขาดทุน) เฉพาะธุรกิจจัดหาสินค้ามาจำหน่าย

	ปี 2550		ปี 2549	
	บาท	%	บาท	%
ขายน้ำมันโซล่า	87,311,982.20	90.07	82,185,052.32	87.95
ขายน้ำมันเครื่อง	3,102,527.39	3.20	3,456,206.30	3.70
ขายข้าวสาร	5,976,870.00	6.17	7,274,325.00	7.79
ขายสินค้ารับฝากขาย	<u>541,085.01</u>	<u>0.56</u>	<u>524,400.00</u>	<u>0.56</u>
รวม	96,932,464.60	100.00	93,439,983.62	100.00
หัก ต้นทุนขาย	<u>94,590,220.50</u>	<u>97.58</u>	<u>90,766,550.97</u>	<u>97.14</u>
กำไรขั้นต้น	<u>2,342,244.10</u>	<u>2.42</u>	<u>2,673,432.65</u>	<u>2.86</u>
บวก รายได้เฉพาะธุรกิจ				
- รายได้ค่าปรับลูกหนี้การค้า	9,235.07	0.01	11,530.00	0.01
- รายได้ค่าบรรทุก	<u>4,100.00</u>	<u>0.00</u>		<u>0.00</u>
รวมรายได้เฉพาะธุรกิจ	<u>13,335.07</u>	<u>0.01</u>	<u>13,930.00</u>	<u>2,400.00</u>
หัก ค่าใช้จ่ายเฉพาะธุรกิจ				
- เงินเดือนค่าจ้าง	570,829.00	0.59	550,833.00	0.59
- ค่าเบี้ยเลี้ยง-พาหนะ	30,000.00	0.03	30,600.00	0.03
- ค่าสวัสดิการเจ้าหน้าที่	8,580.00	0.01	10,800.00	0.01
- ค่าธรรมเนียมธนาคาร	9,894.75	0.01	2,838.25	0.00
- ค่าซ่อมแซม	188,654.42	0.19	37,889.00	0.04
- ค่าน้ำมันรถ	108,710.40	0.11	115,497.96	0.12
- ค่าภาษีโรงเรือนและที่ดิน	1,496.57	0.00	1,672.60	0.00
- ค่าเบี้ยประกัน	36,997.99	0.04	38,694.95	0.04
- ค่าตอบแทน	5,022.00	0.01	1,116.00	0.00
- ค่าเสื่อมราคาทรัพย์สิน	194,365.14	0.20	195,919.39	0.21
- ค่าล่วงเวลา	4,077.00	0.00	5,130.00	0.01
- ค่าอุปกรณ์ไฟ	589.00	0.00	0.00	0.00
- ค่าไฟฟ้า-โทรศัพท์	12,262.50	0.01	0.00	0.00
- บำเหน็จเจ้าหน้าที่	37,950.00	0.04	39,200.00	0.04
- หนี้สงสัยจะสูญ	(10,000.00)	(0.01)	(1,522.00)	(0.00)
- ค่าธรรมเนียมอื่น	7,393.89	0.01	4,236.44	0.01

- เงินสมทบกองทุนประกันสังคม	26,918.00	0.03	25,655.00	0.03
- ค่าของใช้สิ้นเปลือง	5,493.00	0.01		
- ค่าใช้จ่ายเบ็ดเตล็ด	18,666.00	0.02	18,741.50	0.02
รวมค่าใช้จ่ายเฉพาะธุรกิจ	1,257,899.66	1.30	1,077,302.09	1.15
กำไรเฉพาะธุรกิจ	1,097,679.51	1.13	1,610,060.56	1.72

รายละเอียดประกอบงบการเงิน 2

รายละเอียดกำไร (ขาดทุน) เฉพาะธุรกิจให้บริการตลาดปลา

	ปี 2550		ปี 2549	
	บาท	%	บาท	%
รายได้ค่าเช่าหลังหัว	7,199,282.61	38.44	6,887,691.50	37.08
รายได้ค่าเช่าพื้นที่ขายปลา	7,678,000.00	40.99	7,724,200.00	41.58
รายได้ค่าเช่าโรงอาหาร	48,000.00	0.26	57,600.00	0.31
รายได้ค่าเช่าอาคารพาณิชย์	82,500.00	0.44	82,500.00	0.44
รายได้ค่าเช่าสถานที่จอดรถ	2,687,956.01	14.35	2,766,920.23	14.89
รายได้ค่าเช่า लोकเกษตร	705,120.00	3.76	727,740.00	3.92
รายได้ค่าสิทธิการให้เช่าสถานที่	330,000.00	1.76	330,000.00	1.78
รวม	18,730,858.62	100.00	18,576,651.73	100.00
หัก ต้นทุนบริการ	991,344.00	5.29	991,344.00	5.34
กำไรขั้นต้น	17,739,514.62	94.71	17,585,307.73	94.66
บวก รายได้เฉพาะธุรกิจ				
- รายได้ค่าน้ำแข็ง	1,320,000.00	7.05	1,240,000.00	6.68
- รายได้จากกรอดหนุน	73,151.38	0.39	73,151.38	0.39
- รายได้เบ็ดเตล็ด	1,183,279.00	6.32	1,449,430.75	7.80
รวมรายได้เฉพาะธุรกิจ	2,576,430.38	13.76	2,762,582.13	14.87
หัก ค่าใช้จ่ายเฉพาะธุรกิจ				
- เงินเดือนและค่าจ้าง	5,270,875.00	28.14	5,294,447.00	28.50
- ค่าเบี้ยเลี้ยง - พาหนะ	110,770.00	0.59	116,324.00	0.63
- ค่าสวัสดิการเจ้าหน้าที่	70,760.58	0.38	75,680.96	0.41
- ค่าซ่อมแซม	553,274.09	2.95	427,169.25	2.30

	ปี 2550		ปี 2549	
- ค่าน้ำมันรถ	145,149.88	0.78	123,281.97	0.66
- ค่าน้ำ-ไฟฟ้า-โทรศัพท์	874,870.80	4.67	953,312.33	5.13
- ค่าภาษีโรงเรือนและที่ดิน	338,912.98	1.81	362,119.01	1.95
- ค่าเบี้ยประกัน	27,659.03	0.15	37,182.13	0.20
- ค่าตอบแทน	156,090.00	0.83	148,200.00	0.80
- ค่าเสื่อมราคาทรัพย์สิน	3,832,861.12	20.46	3,833,470.97	20.64
- ค่าล่วงเวลา	70,027.00	0.37	50,471.00	0.27
- วัสดุสิ้นเปลืองใช้ไป	512,818.00	2.74	465,295.00	2.50
- ดอกเบี้ยจ่ายเงินกู้	0.00	0.00	21,506.85	0.11
- อุปกรณ์ไฟฟ้า	32,150.00	0.17	42,148.00	0.23
- บ้านหนึ่งเจ้าหน้าที่	460,130.00	2.46	443,400.00	2.39
- ค่าธรรมเนียมอื่น	6,343.95	0.03	15,018.33	0.08
- เงินสมทบกองทุนประกันสังคม	250,538.00	1.34	253,141.00	1.36
- เงินชดเชยการออกจากงาน	0.00	0.00	48,240.00	0.26
- ค่าใช้จ่ายตัดจ่าย	651,156.30	3.48	651,156.30	3.50
- ค่าของใช้สิ้นเปลือง	57,195.00	0.31	0.00	0.00
- ค่าใช้จ่ายเบ็ดเตล็ด	97,718.14	0.52	321,384.30	1.73
รวมค่าใช้จ่ายเฉพาะธุรกิจ	13,519,299.87	72.18	13,682,948.40	73.65
กำไรเฉพาะธุรกิจ	6,796,645.13	36.29	6,664,941.46	35.88

รายละเอียดประกอบงบการเงิน 3
รายละเอียดกำไร (ขาดทุน) เฉพาะธุรกิจสินเชื่อ

	ปี 2550		ปี 2549	
	บาท	%	บาท	%
ดอกเบี้ยรับจากเงินให้กู้ - รับจริง	75,778.16	98.60	49,790.75	97.65
- ค้างรับ	<u>1,075.60</u>	<u>1.40</u>	<u>1,196.67</u>	<u>2.35</u>
รวม	76,853.76	100.00	50,987.42	100.00
หัก ต้นทุนบริการ	<u>0.00</u>	<u>0.00</u>	<u>0.00</u>	<u>0.00</u>
กำไรขั้นต้น	<u>76,853.76</u>	<u>100.00</u>	<u>50,987.42</u>	<u>100.00</u>
บวก รายได้เฉพาะธุรกิจ				
- รายได้ค่าปรับลูกหนี้เงินกู้พิเศษ	<u>5,366.35</u>	<u>6.98</u>	<u>6,589.33</u>	<u>12.92</u>
รวมรายได้เฉพาะธุรกิจ	<u>5,366.35</u>	<u>6.98</u>	<u>6,589.33</u>	<u>12.92</u>
หัก ค่าใช้จ่ายเฉพาะธุรกิจ				
- ค่าเบี้ยเลี้ยง - พาหนะ	<u>1,500.00</u>	<u>1.95</u>	<u>0.00</u>	<u>0.00</u>
รวมค่าใช้จ่ายเฉพาะธุรกิจ	<u>1,500.00</u>	<u>1.95</u>	<u>0.00</u>	<u>0.00</u>
กำไร(ขาดทุน)เฉพาะธุรกิจ	80,720.11	105.031	57,576.75	112.92

รายละเอียดประกอบงบการเงิน 5

รายละเอียดค่าใช้จ่ายดำเนินงาน

	ปี 2550		ปี 2549	
	บาท	%	บาท	%
เงินเดือนและค่าจ้าง	2,138,611.00	1.85	2,084,360.00	1.86
ค่าเบี้ยเลี้ยง-พาหนะ	99,395.62	0.09	69,360.00	0.06
ค่าสวัสดิการเจ้าหน้าที่	70,410.00	0.06	63,695.00	0.06
ค่าเบี้ยประชุม	498,000.00	0.43	540,600.00	0.48
ค่ารับรอง	97,012.00	0.08	61,268.00	0.06
ค่าเครื่องเขียนแบบพิมพ์	213,086.00	0.18	261,445.50	0.23
ค่าใช้จ่ายวันประชุมใหญ่	368,609.20	0.32	191,524.00	0.17
ค่าซ่อมแซม	79,094.45	0.07	49,149.80	0.04
ค่าน้ำมันรถ	5,910.00	0.01	4,841.00	0.00

ค่าน้ำ-ไฟฟ้า-โทรศัพท์	159,651.15	0.14	157,093.94	0.14
ค่าภาษีโรงเรือนและที่ดิน	4,489.70	0.00	5,017.81	0.00
ค่าเบี้ยประกัน	8,643.88	0.01	322.18	0.00
ค่าตอบแทน	70,250.00	0.06	20,000.00	0.02
ค่าเสื่อมราคาทรัพย์สิน	861,475.51	0.74	108,307.28	0.10
ค่าใช้จ่ายค้ำจาย	498,364.85	0.43	0.00	0.00
ค่าล่วงเวลา	11,356.00	0.01	11,965.00	0.02
ค่าอุปกรณ์ไฟฟ้า	1,480.00	0.00	1,015.00	0.00
ค่าใช้จ่ายการกุศล	7,800.00	0.01	4,000.00	0.00
ค่าธรรมเนียมอื่น ๆ	5,495.74	0.01	2,789.50	0.00
ค่าบำรุงสมาคมประมงแห่งประเทศไทย	1,000.00	0.00	1,000.00	0.00
บำเหน็จเจ้าหน้าที่	233,310.00	0.20	218,410.00	0.20
ค่าธรรมเนียมธนาคาร	16,082.39	0.01	15,339.00	0.02
เงินสมทบกองทุนประกันสังคม	70,025.00	0.06	70,060.00	0.06
ค่าบำรุงสมาคมเรือลากู๋	84,000.00	0.07	104,000.00	0.09
ดอกเบี้ยจ่ายเงินรับฝาก	20,121.03	0.02	12,798.75	0.01
ค่าของใช้สิ้นเปลือง	31,452.00	0.03	0.00	0.00
ค่าใช้จ่ายเบ็ดเตล็ด	<u>189,224.80</u>	<u>0.16</u>	<u>169,324.89</u>	<u>0.15</u>
รวม	5,844,350.32	5.05	4,227,686.65	3.77

ประวัติผู้ศึกษา

ชื่อ	นางสุนีย์ คำมา
วัน เดือน ปี	1 มีนาคม 2509
สถานที่เกิด	อำเภอบ้านลาด จังหวัดเพชรบุรี
ประวัติการศึกษา	ปริญญาตรีการจัดการทั่วไป สถาบันราชภัฏเพชรบุรี พ.ศ. 2540
สถานที่ทำงาน	สำนักงานส่งเสริมสหกรณ์ พื้นที่ 1 กรุงเทพมหานคร
ตำแหน่ง	เจ้าพนักงานส่งเสริมสหกรณ์ 5