

หัวข้อการศึกษาค้นคว้าอิสระ การวิเคราะห์แผนกลยุทธ์และฐานะทางการเงินของสหกรณ์  
การเกษตรบางกรวย จำกัด จังหวัดนนทบุรี  
ชื่อและนามสกุล นางสาวประนอม หมีทอง  
แขนงวิชา สหกรณ์  
สาขาวิชา ส่งเสริมการเกษตรและสหกรณ์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช  
อาจารย์ที่ปรึกษา รองศาสตราจารย์ ดร.ปัญญา หิรัญรัมย์

คณะกรรมการสอบการศึกษาค้นคว้าอิสระได้ให้ความเห็นชอบการศึกษาค้นคว้าอิสระ  
ฉบับนี้แล้ว

(รองศาสตราจารย์ ดร.ปัญญา หิรัญรัมย์)

ประธานกรรมการ

(อาจารย์สมศักดิ์ สุระวดี)

กรรมการ

คณะกรรมการบัณฑิตศึกษา ประจำสาขาวิชาส่งเสริมการเกษตรและสหกรณ์อนุมัติให้รับการศึกษา  
ค้นคว้าอิสระฉบับนี้ เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต  
แขนงวิชาสหกรณ์ สาขาวิชาส่งเสริมการเกษตรและสหกรณ์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช

(รองศาสตราจารย์ ดร.สุนันท์ สีสังข์)

ประธานกรรมการประจำสาขาวิชาส่งเสริมการเกษตรและสหกรณ์

วันที่ 5 เดือน พฤษภาคม พ.ศ. 1551

ชื่อการศึกษา **คั่นคว้ออิสระ** การวิเคราะห์แผนกลยุทธ์และฐานะทางการเงินของสหกรณ์การเกษตร  
บางกรวย จำกัด จังหวัดนนทบุรี

ผู้ศึกษา นางสาวประนอม หมีทอง **ปริญญา** บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต (สหกรณ์)  
อาจารย์ที่ปรึกษา รองศาสตราจารย์ ดร.ปัญญา หิรัญรัมย์ ปีการศึกษา 2550

### บทคัดย่อ

การวิเคราะห์แผนกลยุทธ์และฐานะทางการเงินของสหกรณ์การเกษตรบางกรวย จำกัด  
จังหวัดนนทบุรี มีวัตถุประสงค์ในการวิจัย คือ 1) เพื่อวิเคราะห์สภาพทั่วไปของสหกรณ์การเกษตรบาง  
กรวย จำกัด 2) เพื่อวิเคราะห์แผนกลยุทธ์และฐานะทางการเงินของสหกรณ์การเกษตรบางกรวย จำกัด  
และ 3) เพื่อศึกษาปัญหาและข้อเสนอแนะในการดำเนินงานของสหกรณ์การเกษตรบางกรวย จำกัด

ข้อมูลที่วิจัยเป็นเอกสารรายงานกิจการประจำปีของสหกรณ์ ปี 2546 - 2550

ผลการวิจัย พบว่า สหกรณ์การเกษตรบางกรวย จำกัด จังหวัดนนทบุรี ทุนดำเนินงานส่วนใหญ่มาจากเงิน  
รับฝากจากสมาชิก เงินกู้ยืมจากภายนอก และทุนเรือนหุ้น ตามลำดับ การใช้ไปของเงินทุน ส่วนใหญ่  
อยู่ในรูปของลูกหนี้เงินกู้ระยะสั้น เงินฝากในสหกรณ์อื่น ลูกหนี้เงินกู้ระยะยาว เครื่องใช้สำนักงาน และ  
สินทรัพย์ถาวร ตามลำดับ หากมองในระยะยาวถือว่าสหกรณ์การเกษตรบางกรวย จำกัด มีความมั่นคง  
ในเรื่องแหล่งที่มาของทุน เพราะได้รับเงินรับฝากจากสมาชิก ซึ่งทำให้สหกรณ์มีสภาพคล่องในการ  
บริหารงาน ด้านสินทรัพย์ พบว่า การเพิ่มขึ้นของสินทรัพย์ไม่หมุนเวียนอื่นเพิ่มขึ้นใกล้เคียงกันกับ  
ทรัพย์สินทั้งหมด จึงแสดงถึงความมั่นคงของสหกรณ์ ด้านหนี้สิน มีอัตราเฉลี่ยเพิ่มขึ้นตลอด 5 ปี  
เมื่อเทียบกับปี 2550 แสดงถึงศักยภาพในด้านการทำธุรกิจภายในของสหกรณ์ที่เพิ่มขึ้นอย่างมี  
ประสิทธิภาพ ทำให้แนวโน้มในอนาคตของสหกรณ์แห่งนี้มีความมั่นคงทางการเงินค่อนข้างสูง  
ด้านแผนกลยุทธ์ของสหกรณ์ ในการดำเนินงานตามแผนกลยุทธ์ที่ผ่านมาได้ดำเนินการตามแผนดังกล่าว  
ประสบผลสำเร็จมีกำไรเพิ่มขึ้น แต่ในบางส่วนก็เกิดปัญหา ซึ่งส่วนที่ไม่สำเร็จเท่าที่ควร พบว่า มีปัญหา  
เกี่ยวกับสถานะเศรษฐกิจในปัจจุบัน สภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว สำหรับการกำหนด  
จุดมุ่งหมายของสหกรณ์ในรูปแบบวิสัยทัศน์สามารถสร้างแรงจูงใจ นำไปเป็นแนวทางในการบริหาร  
สหกรณ์ให้ก้าวหน้าได้ แต่ยังมีคณะกรรมการดำเนินการที่ได้รับเลือกเข้ามาใหม่ยังขาดประสบการณ์ใน  
การจัดทำแผนยุทธศาสตร์ของสหกรณ์ ซึ่งจะมีผลกระทบต่อการบริหารงาน ดังนั้น สหกรณ์จึงควรที่จะมี  
การจัดทำแผนกลยุทธ์อย่างต่อเนื่อง และปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ให้ทันกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลง ประกอบ  
กับจะต้องให้คณะกรรมการ และฝ่ายจัดการ พร้อมแกนนำสมาชิกร่วมกันกำหนดยุทธศาสตร์ให้เป็นหนึ่ง  
เดียวขององค์การ

คำสำคัญ แผนกลยุทธ์ ฐานะทางการเงิน สหกรณ์การเกษตรบางกรวย จำกัด

## กิตติกรรมประกาศ

รายงานการศึกษาค้นคว้าอิสระฉบับนี้เสร็จสมบูรณ์ได้ด้วยความช่วยเหลือของ รองศาสตราจารย์ ดร.ปัญญา หิรัญรัมย์ ประธานกรรมการที่ปรึกษา และอาจารย์สมศักดิ์ สุระวดี ที่ได้สละเวลาอันมีค่าในการให้คำปรึกษา แนะนำ และปรับปรุงแก้ไขข้อบกพร่อง และติดตามการจัดทำรายงานฉบับนี้มาโดยตลอด จนทำให้การศึกษาค้นคว้าอิสระฉบับนี้สำเร็จสมบูรณ์ ผู้วิจัยจึงขอกราบขอบพระคุณเป็นอย่างสูง มา ณ โอกาสนี้

ขอขอบพระคุณผู้บังคับบัญชา ที่สนับสนุนในการศึกษาครั้งนี้ คณะอาจารย์สาขาวิชา ส่งเสริมการเกษตรและสหกรณ์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช ทุกท่านที่ประสิทธิ์ประสาทวิชา ต่าง ๆ ที่เป็นประโยชน์ต่อการศึกษา เพื่อนนักศึกษา รุ่นที่ 1 เพื่อน ๆ พี่ ๆ ข้าราชการสังกัดกรม ส่งเสริมสหกรณ์ กรมตรวจบัญชีสหกรณ์ทุกท่าน และที่ขาดเสียมิได้ คือ ผู้จัดการ และพนักงาน สหกรณ์การเกษตรบางกรวย จำกัด จังหวัดนนทบุรี ที่ให้ข้อมูลที่เป็นประโยชน์ในการวิเคราะห์ผล สำหรับการเขียนรายงานการศึกษาค้นคว้าอิสระในครั้งนี้

สุดท้ายนี้ ผู้ศึกษาขอกราบขอบพระคุณบิดา มารดา ญาติพี่น้อง และครอบครัวที่ได้ ส่งเสริมสนับสนุนและให้กำลังใจ รวมทั้งเพื่อนร่วมงานทุกท่านที่ได้ให้การสนับสนุนและช่วยเหลือ ในด้านต่าง ๆ แก่ผู้วิจัยตลอดมาจนทำให้การศึกษาค้นคว้าอิสระฉบับนี้สำเร็จลุล่วงได้ด้วยดี

ประนอม หมีทอง

เมษายน 2551

## สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย .....	ง
กิตติกรรมประกาศ .....	จ
สารบัญตาราง .....	ซ
สารบัญภาพ .....	ฅ
บทที่ 1 บทนำ .....	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา .....	1
วัตถุประสงค์ของการวิจัย .....	3
กรอบแนวคิดการวิจัย .....	3
ขอบเขตการวิจัย .....	4
ข้อจำกัดในการวิจัย .....	4
นิยามศัพท์เฉพาะ .....	5
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ .....	5
บทที่ 2 วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง .....	6
บริบทจังหวัดนนทบุรี .....	6
แนวคิดเรื่องสหกรณ์ และสหกรณ์การเกษตรบางกรวย จำกัด จังหวัดนนทบุรี .....	9
ทฤษฎีการบริหารเชิงกลยุทธ์ .....	17
แนวคิดการจัดทำแผนกลยุทธ์สหกรณ์ .....	21
เครื่องมือการวิเคราะห์แผนกลยุทธ์ .....	22
เครื่องมือการวิเคราะห์ฐานะทางการเงิน .....	27
ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง .....	47
บทที่ 3 วิธีการวิจัย .....	50
ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง .....	50
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย .....	50
การเก็บรวบรวมข้อมูล .....	51
การวิเคราะห์ข้อมูล .....	51

## สารบัญ (ต่อ)

บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล .....	52
สภาพทั่วไปของสหกรณ์การเกษตรบางกรวย จำกัด .....	52
การวิเคราะห์แผนกลยุทธ์และฐานะทางการเงินของสหกรณ์การเกษตรบางกรวย จำกัด .....	55
ปัญหาและข้อเสนอแนะ .....	75
บทที่ 5 สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ .....	78
สรุปผล .....	78
อภิปรายผล .....	84
ข้อเสนอแนะ .....	87
บรรณานุกรม .....	90
ภาคผนวก .....	92
ภาคผนวก ก .....	93
ภาคผนวก ข .....	99
ภาคผนวก ค .....	103
ภาคผนวก ง .....	107
ประวัติผู้ศึกษา .....	113

สารบัญตาราง

	หน้า
ตารางที่ 2.1 อัตราส่วนทางการเงินวิเคราะห์ภาวะเศรษฐกิจทางการเงิน .....	45
ตารางที่ 4.1 ที่มาของทุนสหกรณ์การเกษตรบางกรวย จำกัด .....	55
ตารางที่ 4.2 การใช้ไปของเงินทุน .....	56
ตารางที่ 4.3 ข้อมูลสมาชิก หุ้น และทุนต่าง ๆ ของสหกรณ์ .....	57
ตารางที่ 4.4 ข้อมูลสินทรัพย์หมุนเวียนของสหกรณ์ .....	58
ตารางที่ 4.5 ข้อมูลสินทรัพย์ไม่หมุนเวียนของสหกรณ์ .....	60
ตารางที่ 4.6 ข้อมูลหนี้สินหมุนเวียนของสหกรณ์ .....	61
ตารางที่ 4.7 ข้อมูลหนี้สินไม่หมุนเวียนของสหกรณ์ .....	63
ตารางที่ 4.8 ข้อมูลทุนและกำไรของสหกรณ์ .....	64
ตารางที่ 4.9 ข้อมูลงบกำไรขาดทุนของสหกรณ์ .....	65
ตารางที่ 4.10 แนวโน้มการจำหน่ายธุรกิจน้ำมันตามแผนกลยุทธ์ของสหกรณ์ .....	73
ตารางที่ 4.11 แนวโน้มต้นทุนและค่าใช้จ่ายในการขายน้ำมันปี 2551 - 2553 .....	73
ตารางที่ 4.12 รายละเอียดประกอบการประมาณการผลการดำเนินงานธุรกิจน้ำมัน ปี 2551 .....	74

สารบัญภาพ

	หน้า
ภาพที่ 1.1 กรอบแนวคิดการวิจัย .....	3
ภาพที่ 2.1 แผนที่จังหวัดนนทบุรี .....	7
ภาพที่ 2.2 แผนที่อำเภอบางกรวย จังหวัดนนทบุรี .....	8
ภาพที่ 2.3 โครงสร้างการบริหารงานของสหกรณ์ .....	15
ภาพที่ 2.4 กรอบการวัดผลการดำเนินงานของสหกรณ์ 4 ด้าน .....	27
ภาพที่ 2.5 แผนภูมิแสดงมิติความเสี่ยงของเงินทุน .....	36
ภาพที่ 2.6 แผนภูมิแสดงมิติคุณภาพของสินทรัพย์ .....	38
ภาพที่ 2.7 แผนภูมิแสดงมิติขีดความสามารถในการบริหาร .....	39
ภาพที่ 2.8 แผนภูมิแสดงมิติการทำกำไร .....	41
ภาพที่ 2.9 แผนภูมิแสดงมิติสภาพคล่อง .....	43
ภาพที่ 2.10 แผนภูมิแสดงมิติผลกระทบของธุรกิจ .....	44

# บทที่ 1

## บทนำ

### 1. ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ปัจจุบันการเปลี่ยนแปลงในด้านเศรษฐกิจ สังคม การเมือง เทคโนโลยี และปัญหาด้านต่าง ๆ ทวีความรุนแรงอย่างต่อเนื่อง ทั้งนี้ เป็นผลจากการเปลี่ยนแปลงของระบบเศรษฐกิจทั่วโลก รวมทั้งระบบการสื่อสารคมนาคม เทคโนโลยีสารสนเทศที่ย่อโลกมาอยู่ในมือผู้บริหารของประเทศมหาอำนาจทางเศรษฐกิจ มีการรวมกลุ่มทางการค้า เช่น APEC กลุ่ม EU ในภูมิภาคต่าง ๆ และการเปิดเสรีทางการค้า (FTA) การลงทุน และการบริหารจัดการย่อมส่งผลกระทบต่อโดยตรงกับองค์กร ซึ่งจะต้องรองรับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น ดังนั้น การอยู่รอดในยุคโลกาภิวัตน์จำเป็นต้องพัฒนาการใช้กลยุทธ์เป็นเครื่องมือนำไปสู่ผลสำเร็จตามที่ต้องการ และหากองค์กรใดขาดการใช้กลยุทธ์ที่เป็นพื้นฐานของการดำเนินการแล้วก็ยากที่จะอยู่ในโลกของการแข่งขันได้

สหกรณ์เป็นองค์กรหนึ่งที่ได้รับผลกระทบจากภาวะเศรษฐกิจเช่นกัน แต่ยังไม่รุนแรงมากนัก ยังสามารถช่วยเหลือทางด้านเศรษฐกิจและสังคมของมวลสมาชิกได้ ดังนั้น รัฐบาลจึงควรหันมาใช้สหกรณ์เป็นเครื่องมือเพื่อแก้ไขปัญหาทางเศรษฐกิจของประเทศ

สหกรณ์การเกษตรเป็นองค์กรที่จัดตั้งขึ้นเพื่อแก้ปัญหาให้เกษตรกรมีจุดมุ่งหมายให้สมาชิกดำเนินกิจกรรมร่วมกัน ช่วยเหลือซึ่งกันและกัน แก้ไขปัญหาความเดือดร้อนในการประกอบอาชีพของสมาชิกร่วมกัน เพื่อยกระดับฐานะความเป็นอยู่ของสมาชิกให้ดีขึ้น แต่การดำเนินกิจกรรมร่วมกันนั้น จะประสบความสำเร็จได้จะต้องได้รับความร่วมมือจากสมาชิกในฐานะที่เป็นเจ้าของสหกรณ์ และระบบการบริหารจัดการในสหกรณ์ที่ดีด้วย

สหกรณ์การเกษตรบางกรวย จำกัด จังหวัดนนทบุรี เป็นหน่วยงานที่จัดตั้งขึ้นในหมู่ผู้มีอาชีพทางการเกษตรรวมกันจัดตั้งขึ้น และจดทะเบียนเป็นนิติบุคคลต่อนายทะเบียนสหกรณ์ โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อให้สมาชิกดำเนินกิจการร่วมกันและช่วยเหลือซึ่งกันและกัน เพื่อแก้ไขความเดือดร้อนในการประกอบอาชีพของสมาชิก และช่วยยกระดับฐานะความเป็นอยู่ของสมาชิกให้ดีขึ้น มีวัตถุประสงค์สำคัญในการจัดตั้งเพื่อการให้บริการทั้งด้านธุรกิจการเงิน การศึกษา การพัฒนาระบบงาน เทคโนโลยีที่ทันสมัยและมีประสิทธิภาพ เพื่อสนับสนุนสหกรณ์การเกษตรให้มีบทบาท



ในการพัฒนาคุณภาพชีวิต และเอื้ออาทรต่อสังคมด้วยวิธีการสหกรณ์ จากข้อมูลผลการดำเนินงาน ในรายงานประจำปี 2550 ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2550 สหกรณ์การเกษตรบางกรวย จำกัด มีสมาชิกทั้งสิ้น 820 คน สินทรัพย์รวม 89,555,448 บาท กำไรสุทธิ 719,443.55 บาท จะเห็นได้ว่าปัจจุบัน สภาพแวดล้อมในการดำเนินธุรกิจมีการพัฒนาและเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ได้แก่ การเพิ่มขึ้นของ สถาบันการเงินที่เป็นคู่แข่ง สภาพคล่องในระบบการเงิน อัตราดอกเบี้ย การบริหารการลงทุน ความเสี่ยงและผลตอบแทน การปรับโครงสร้างของหน่วยงานที่ดูแล รวมทั้งการพัฒนาด้าน เทคโนโลยีและสารสนเทศ สิ่งเหล่านี้มีผลต่อการแข่งขันทางธุรกิจโดยรวมและส่งผลกระทบต่อ สหกรณ์ในฐานะเป็นองค์การธุรกิจอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้

กรมส่งเสริมสหกรณ์ ได้ให้ความสำคัญกับการส่งเสริมและพัฒนาการบริหารจัดการ องค์การและธุรกิจของสหกรณ์ให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล สามารถดำรงอยู่ได้อย่างเข้มแข็ง ทั้งนี้ สหกรณ์ต้องปรับตัวเองให้ทันกับการแข่งขันในภาวะการณ์ปัจจุบัน ซึ่งองค์ประกอบสำคัญที่จะ ช่วยเพิ่มศักยภาพในการดำเนินงานคือ การจัดทำแผนกลยุทธ์ของสหกรณ์ เพื่อใช้เป็นเครื่องมือ สำคัญในการบริหารจัดการสหกรณ์ กรมส่งเสริมสหกรณ์จึงได้สนับสนุนให้มีการจัดทำแผนกลยุทธ์ ของสหกรณ์ขึ้นครั้งแรกในปี พ.ศ. 2546 โดยคัดเลือกสหกรณ์ที่ผ่านหลักเกณฑ์ที่กรมส่งเสริมสหกรณ์ กำหนด และสมัครใจในการเข้าร่วมโครงการ

ในปี พ.ศ. 2549 สหกรณ์การเกษตรบางกรวย จำกัด ได้รับการคัดเลือกให้เป็นสหกรณ์ ต้นแบบในการขับเคลื่อนแผนกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ โดยได้รับการสนับสนุนจากสำนักงาน สหกรณ์จังหวัดนนทบุรี และธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร (ธ.ก.ส.) ซึ่งได้ปรับ บทบาทเป็นธนาคารเพื่อการพัฒนาชนบท โดยมอบให้สถาบันวิชาการด้านสหกรณ์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ ร่วมกันขับเคลื่อนแผนกลยุทธ์สู่การปฏิบัติ ซึ่งแผนดังกล่าวมีระยะเวลา การดำเนินการ 3 ปี (พ.ศ. 2550 – 2552) ปัจจุบันสหกรณ์การเกษตรบางกรวย จำกัด ได้เริ่ม ดำเนินงานตามแผนกลยุทธ์ อันจะนำไปสู่การพัฒนากระบวนการบริหารจัดการสหกรณ์ให้มี ประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น

จากสภาพปัญหาดังกล่าว ทำให้ผู้วิจัยสนใจที่จะวิจัยการจัดทำแผนกลยุทธ์ของสหกรณ์ ว่า การนำแผนกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ จะมีผลอย่างไรกับฐานะทางการเงิน มีปัญหาและอุปสรรค ในการนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติอย่างไรบ้าง

## 2. วัตถุประสงค์ของการวิจัย

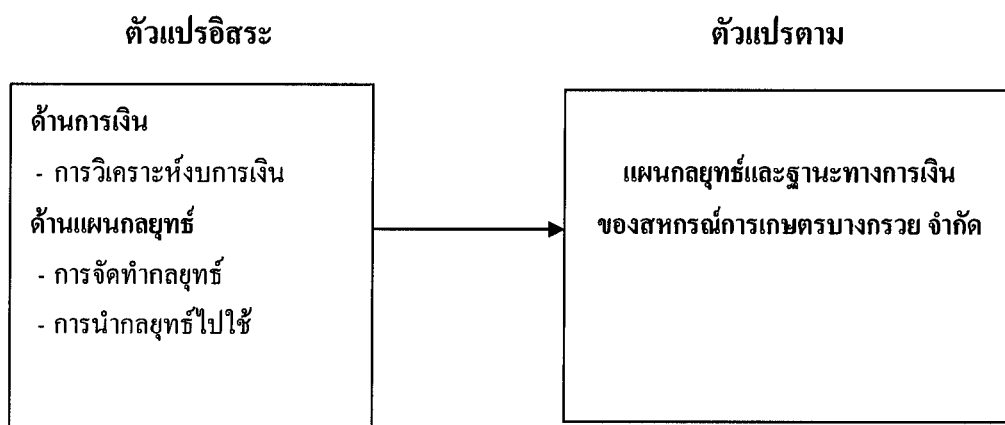
- 2.1. เพื่อวิเคราะห์สภาพทั่วไปของสหกรณ์การเกษตรบางกรวย จำกัด
- 2.2. เพื่อวิเคราะห์แผนกลยุทธ์และฐานะทางการเงินของสหกรณ์การเกษตรบางกรวย จำกัด
- 2.3. เพื่อศึกษาปัญหาและข้อเสนอแนะในการดำเนินงานของสหกรณ์การเกษตรบางกรวย จำกัด

## 3. กรอบแนวคิดการวิจัย

กรอบแนวคิดของการวิจัย เรื่อง “การวิเคราะห์แผนกลยุทธ์และฐานะทางการเงินของสหกรณ์การเกษตรบางกรวย จำกัด” ผู้วิจัยได้กำหนดตัวแปรจากการวิจัยในตารางงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง และรายงานประจำปีของสหกรณ์การเกษตรบางกรวย จำกัด โดยกำหนดตัวแปรออกเป็น 2 ประเภท คือ

**3.1 ตัวแปรอิสระ (Independent Variable)** เป็นตัวแปรที่เป็นสาเหตุที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในสิ่งที่ต้องการวิจัย ได้แก่ ด้านการเงิน ประกอบด้วย การวิเคราะห์งบการเงิน ด้านแผนกลยุทธ์ ประกอบด้วย การจัดทำกลยุทธ์ การนำกลยุทธ์ไปใช้

**3.2 ตัวแปรตาม (Dependent Variable)** เป็นตัวแปรเป้าหมายของการวิเคราะห์ ซึ่งเป็นผลของตัวแปรอิสระข้างต้น ได้แก่ แผนกลยุทธ์และฐานะทางการเงินของสหกรณ์การเกษตรบางกรวย จำกัด โดยนำมากำหนดเป็นกรอบแนวคิดของการวิจัยและความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร 2 ตัว คือ ตัวแปรอิสระ (Independent Variable) และตัวแปรตาม (Dependent Variable) ดังนี้



ภาพที่ 1.1 กรอบแนวคิดการวิจัย

## 4. ขอบเขตการวิจัย

4.1 เป็นการวิจัยแผนกลยุทธ์และฐานะทางการเงินของสหกรณ์การเกษตรบางกรวย จำกัด จังหวัดนนทบุรี

4.2 วิธีการวิเคราะห์ข้อมูล การวิจัยครั้งนี้จะทำการวิจัยทั้งในเชิงปริมาณและเชิงพรรณนา ดังนี้

4.2.1 การวิเคราะห์เชิงปริมาณ (*quantitative analysis*) เป็นการวิเคราะห์อัตราส่วนทางการเงิน (Financial Ratio) เพื่อแสดงฐานะทางการเงินของสหกรณ์การเกษตรบางกรวย จำกัด โดยใช้เทคนิค Balanced Scorecard ในมุมมองด้านการเงิน และด้านกระบวนการควบคุมภายใน ดังนี้

ด้านการเงินของสหกรณ์จะวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับงบการเงินและฐานะทางการเงินของสหกรณ์ย้อนหลัง 5 ปี (ปีบัญชี 2546 – 2550) ซึ่งมีวิธีการวิเคราะห์เปรียบเทียบตามแนวดิ่ง และแนวนอน การวิเคราะห์สภาพคล่องทางการเงิน ประสิทธิภาพในการใช้สินทรัพย์ ความสามารถในการก่อหนี้ และประสิทธิภาพในการหากำไร

ด้านกระบวนการควบคุมภายในของสหกรณ์จะวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับแผนกลยุทธ์ของสหกรณ์ และรูปแบบการบริหารจัดการสหกรณ์

4.2.2 การวิเคราะห์เชิงพรรณนา (*Descriptive Analysis*) เป็นการรวบรวมข้อมูลด้านต่าง ๆ ของสหกรณ์มาวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรคของสหกรณ์การเกษตรบางกรวย จำกัด (SWOT Analysis) ที่มีผลต่อแผนกลยุทธ์

## 5. ข้อจำกัดในการวิจัย

ระยะเวลาในการค้นคว้า วิจัย มีจำกัด ส่งผลต่อการดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูล การวิเคราะห์ข้อมูล และการอภิปรายผล จึงใช้เครื่องมือในการวิเคราะห์แผนกลยุทธ์และฐานะทางการเงินของสหกรณ์การเกษตรบางกรวย จำกัด

## 7. นิยามศัพท์เฉพาะ

**สหกรณ์การเกษตรบางกรวย จำกัด** หมายถึง สหกรณ์ที่จัดตั้งขึ้นในหมู่ผู้มีอาชีพทางการเกษตรรวมกันจัดตั้งขึ้นและจดทะเบียนเป็นนิติบุคคลต่อนายทะเบียนสหกรณ์ โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อให้สมาชิกดำเนินกิจการร่วมกันและช่วยเหลือซึ่งกันและกัน เพื่อแก้ไขความเดือดร้อนในการประกอบอาชีพของสมาชิกและช่วยยกฐานะความเป็นอยู่ของสมาชิกให้ดีขึ้น

**แผนกลยุทธ์** หมายถึง การตัดสินใจวางแผนอย่างมีระบบ มีทิศทาง มีกระบวนการทำงานที่ชัดเจน มีความสอดคล้องกับสภาพแวดล้อม เพื่อให้องค์กรสามารถดำรงอยู่ได้ในอนาคต โดยอาศัยการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจของทุกฝ่าย

**การจัดการเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management)** หมายถึง การจัดการที่มุ่งเน้นการบรรลุถึงเป้าหมายโดยรวมขององค์กร ทำให้ผู้บริหารเข้าใจถึงความแตกต่างระหว่างเป้าหมายแต่ละส่วนและเป้าหมายรวม หรือการกำหนดแนวทางในการดำเนินงานและกิจกรรมต่าง ๆ ขององค์กร เพื่อให้บรรลุถึงทิศทางและวัตถุประสงค์ที่กำหนดขึ้น

**ฐานะทางการเงิน** หมายถึง รายงานทางการเงินจากงบการเงินของสหกรณ์ที่จัดทำขึ้น เพื่อให้ทราบผลการดำเนินงานและฐานะการเงินในรอบปีบัญชี

**มุมมองด้านการเงิน** หมายความว่า การวัดผลการดำเนินงานผ่านเครื่องมือทางการเงิน เป็นการวัดภาพรวมขององค์กรคือ เป็นการวัดว่า กลยุทธ์การดำเนินงานและการบริหารงานของกิจการมีส่วนช่วยในการปรับปรุงองค์กรให้ดีขึ้นได้อย่างไร ทำให้การวัดมุ่งประเด็นไปยังความสามารถในการทำกำไร

## 8. ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

8.1 นำผลจากการวิเคราะห์ปัจจัยแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกของสหกรณ์การเกษตรบางกรวย จำกัด ที่มีผลต่อการดำเนินงานของสหกรณ์ไปใช้ปรับปรุงสหกรณ์ได้

8.2 สามารถนำจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรคของสหกรณ์การเกษตรบางกรวย จำกัด ไปใช้เป็นข้อมูลในการวางแผนกลยุทธ์ และการนำแผนกลยุทธ์ไปใช้ประโยชน์

8.3 สามารถใช้เป็นแนวทางให้สหกรณ์การเกษตรอื่นนำไปประยุกต์ใช้ในการสร้างแผนกลยุทธ์ของหน่วยงาน

## บทที่ 2

### วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยเรื่องการวิเคราะห์แผนกลยุทธ์และฐานะทางการเงินและของสหกรณ์การเกษตรบางกรวย จำกัด จังหวัดนนทบุรี ผู้วิจัยได้นำบริบทของจังหวัด แนวคิดเรื่องสหกรณ์ ทฤษฎี และวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง ใช้เป็นแนวทางในการกำหนดเป็นกรอบแนวคิดในการวิจัย และเป็นแนวทางในการวิเคราะห์ ดังนี้

1. บริบทจังหวัดนนทบุรี
2. แนวคิดเรื่องสหกรณ์ และสหกรณ์การเกษตรบางกรวย จำกัด จังหวัดนนทบุรี
3. ทฤษฎีการบริหารเชิงกลยุทธ์
4. แนวคิดการจัดทำแผนกลยุทธ์สหกรณ์
5. เครื่องมือการวิเคราะห์แผนกลยุทธ์
6. เครื่องมือการวิเคราะห์ฐานะทางการเงิน
7. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

#### 1. บริบทจังหวัดนนทบุรี

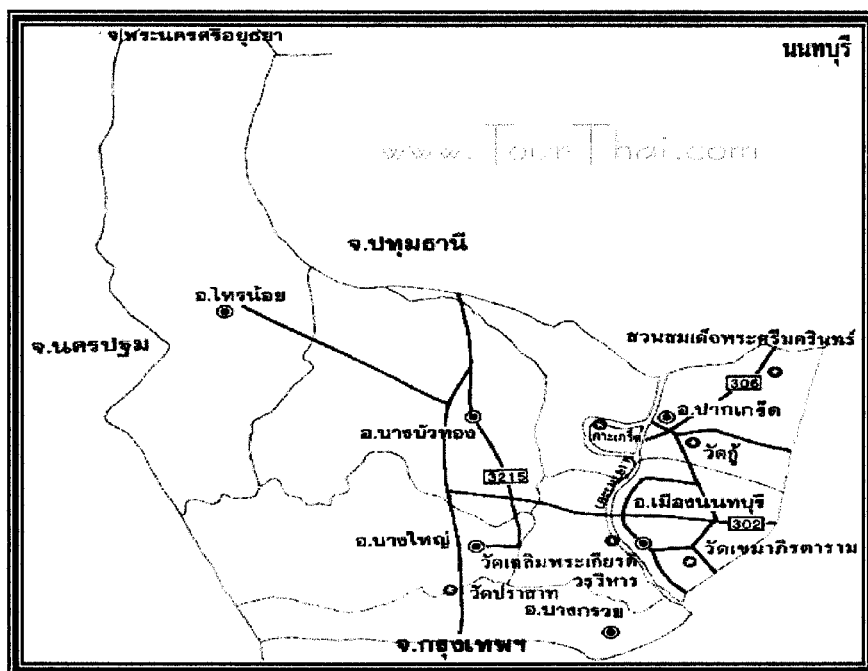
การศึกษาเกี่ยวกับบริบทของสหกรณ์การเกษตรบางกรวย จำกัด จะเป็นการศึกษาเรื่องเกี่ยวกับสถานการณ์ สภาพแวดล้อมของจังหวัดนนทบุรี และข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับสหกรณ์การเกษตรบางกรวย จำกัด ทั้งนี้ เพื่อให้ทราบถึงสภาพแวดล้อมทั่วไปของสหกรณ์ ซึ่งสามารถนำมาใช้ประกอบการพิจารณาข้อมูลในส่วนอื่น ๆ ได้ ดังรายละเอียดต่อไปนี้

##### 1.1 ประวัติจังหวัดนนทบุรี

จังหวัดนนทบุรี ปัจจุบันตั้งอยู่ในภาคกลางของประเทศไทย เป็นหนึ่งในห้าจังหวัดปริมณฑลของกรุงเทพฯ อันประกอบด้วย นนทบุรี สมุทรปราการ นครปฐม สมุทรสาคร และปทุมธานี จังหวัดนนทบุรีอยู่ห่างจากกรุงเทพฯ เพียง 20 กิโลเมตร ตั้งอยู่บนฝั่งแม่น้ำเจ้าพระยา โดยมีแม่น้ำเจ้าพระยาแบ่งพื้นที่ของจังหวัดออกเป็นสองส่วน คือ ฝั่งตะวันออกและฝั่งตะวันตก ด้วยเหตุนี้พื้นที่ส่วนใหญ่ของนนทบุรีจึงเป็นที่ราบลุ่ม มีคลองทั้งที่เกิดขึ้นเองตามธรรมชาติและคูคลองที่ขุดขึ้นในยุคสมัยต่าง ๆ เป็นจำนวนมาก ซึ่งคลองแต่ละสายก็สามารถเชื่อมต่อกัน และสามารถใช้เป็นเส้นทางสัญจรไปมาหาสู่ระหว่างหมู่บ้าน ตำบล และจังหวัด ทำให้เกิดเป็นย่านชุมชนหนาแน่นขึ้นตามริมแม่น้ำเจ้าพระยาและริมคลองสายต่าง ๆ ชาวนนทบุรีจึงเป็นชาวไทยอีก

กลุ่มหนึ่งที่คุ้นเคยกับสายน้ำมาตั้งแต่อดีตจนถึงปัจจุบัน ส่วนพื้นที่ของจังหวัดในบางอำเภอที่เคยเป็นสวนผลไม้และมีเขตติดต่อกับกรุงเทพฯ ก็ค่อยๆ เปลี่ยนแปลงเป็นที่อยู่อาศัยของประชาชนที่ได้ย้ายถิ่นมาจากทุกภาคของประเทศ นอกจากนี้ พื้นที่ในบางอำเภอของจังหวัดนนทบุรียังเป็นที่รองรับการขยายตัวในด้านอุตสาหกรรมและธุรกิจจากกรุงเทพฯ โดยเฉพาะพื้นที่บางส่วนของอำเภอเมืองนนทบุรี ปากเกร็ด บางกรวย บางใหญ่ และบางบัวทอง ทำให้มีการจัดสรรพื้นที่เพื่อก่อสร้างอาคารที่อยู่อาศัย โรงงานอุตสาหกรรม และธุรกิจเพิ่มมากขึ้น จังหวัดนนทบุรีจึงเป็นจังหวัดที่มีปริมาณการเจริญเติบโตทางด้านเศรษฐกิจและเทคโนโลยีสูงอีกจังหวัดหนึ่งของประเทศไทย ซึ่งมีพื้นที่ประมาณ 622.303 ตารางกิโลเมตร หรือ 388,939 ไร่ โดยมีอาณาเขต ดังนี้

ทิศเหนือ	ติดจังหวัดปทุมธานี และพระนครศรีอยุธยา
ทิศใต้	ติดกรุงเทพมหานคร
ทิศตะวันออก	ติดกรุงเทพมหานครตั้งแต่เขตคูสิต เขตบางเขน ไปจนจรดจังหวัดปทุมธานี
ทิศตะวันตก	ติดจังหวัดนครปฐม



ภาพที่ 2.1 แผนที่จังหวัดนนทบุรี

จังหวัดนนทบุรีมีเขตการปกครอง 6 อำเภอ คือ

1. อำเภอเมืองนนทบุรี
2. อำเภอปากเกร็ด
3. อำเภอบางกรวย
4. อำเภอบางใหญ่
5. อำเภอบางบัวทอง
6. อำเภอไทรน้อย



ภาพที่ 2.2 แผนที่อำเภอบางกรวย จังหวัดนนทบุรี

### 1.2 ประวัติอำเภอบางกรวย

อำเภอบางกรวย เป็นอำเภอหนึ่งของจังหวัดนนทบุรี เป็นสถานที่ตั้งของสหกรณ์การเกษตรบางกรวย จำกัด มีประวัติโดยสังเขป ดังนี้

คำขวัญประจำอำเภอ “บางกรวยพันธุ์ไม้งาม ลือนามโบสถ์เรือหงส์ ชำรงวัดโบราณ บ้านเกิดไกรทอง ล่องเรือแห่เทียนพรรษา”

ลักษณะภูมิประเทศอำเภอบางกรวย มีพื้นที่ 57,408 ตารางกิโลเมตร มีอาณาเขตติดต่อ ดังนี้

ทิศเหนือ	ติดต่อกับอำเภอบางใหญ่ และอำเภอเมืองนนทบุรี
ทิศใต้	ติดต่อกับเขตตลิ่งชันและเขตบางพลัดกรุงเทพมหานคร มีคลองมหาสวัสดิ์ คลองบางกอกน้อย และทางรถไฟสายใต้ เป็นแนวแบ่งเขต
ทิศตะวันออก	ติดต่อกับอำเภอเมืองนนทบุรี และเขตบางซื่อ กรุงเทพมหานคร มีแม่น้ำเจ้าพระยาเป็นแนวแบ่งเขต
ทิศตะวันตก	ติดต่อกับอำเภอพุทธมณฑล จังหวัดนครปฐม มีคลองนราภิรมย์ เป็นแนวแบ่งเขต

ลักษณะภูมิอากาศและภูมิประเทศ อำเภอบางกรวย เป็นอำเภอที่อยู่ในบริเวณเขตชุ่มชื้น มีฝนตกชุก โดยเฉพาะในฤดูฝนในบางพื้นที่ซึ่งเกิดน้ำท่วมอยู่เสมอ ส่วนในฤดูแล้งนั้นสภาพพื้นดินยังคงชุ่มชื้นไม่แห้งแล้งมากนัก เพราะอุดมสมบูรณ์ไปด้วยไม้ยืนต้น ซึ่งเก็บความชุ่มชื้นไว้ได้เกือบตลอดทั้งปี อุณหภูมิในเขตพื้นที่อำเภอบางกรวยจะอยู่ระหว่าง 20 - 35 องศาเซลเซียส เนื่องจากพื้นที่ในเขตอำเภอบางกรวยเป็นที่ราบลุ่ม มีคลองเป็นจำนวนมากประชากรส่วนใหญ่ จึงมีอาชีพทางการเกษตร เช่น ทำสวน เป็นต้น ผลผลิตทางการเกษตรที่สำคัญในปัจจุบัน คือ ฝรั่ง และกระท้อน ไม้ดอกไม้ประดับ กิ่งพันธุ์ส้มเขียวหวาน และผัก มีพื้นที่ทางการเกษตร 15,751.3 ไร่ ได้แก่

พื้นที่ทำนา	490.0 ไร่
พื้นที่ทำสวนผลไม้	8,149.7 ไร่
พื้นที่ปลูกผัก	4,681.5 ไร่
พื้นที่ปลูกไม้ดอกไม้ประดับ	2,430.1 ไร่

สรุปได้ว่า อำเภอบางกรวยยังมีพื้นที่ทำการเกษตรอยู่พอสมควร และการส่งเสริมสหกรณ์ในภาคการเกษตรนั้น ก็เป็นสิ่งที่จำเป็นในการช่วยเหลือสมาชิกที่ประกอบอาชีพทางการเกษตรให้มีความเป็นอยู่ที่ดี มีสันติสุขกันทุกครอบครัว

## 2. แนวคิดเรื่องสหกรณ์ และสหกรณ์การเกษตรบางกรวย จำกัด จังหวัดนนทบุรี

กรมส่งเสริมสหกรณ์ (2550 : 10 - 15) ได้กล่าวถึงความหมายของคำว่า “สหกรณ์” ในเรื่องต่าง ๆ ดังนี้

**2.1 ความหมายของสหกรณ์ “สหกรณ์” (Cooperatives)** สหกรณ์ คือ องค์การของบุคลากร ซึ่งรวมกลุ่มกันโดยสมัครใจในการดำเนินวิสาหกิจที่พวกเขาเป็นเจ้าของร่วมกัน และ



ควบคุมตามหลักประชาธิปไตย เพื่อสนองความต้องการ (อันจำเป็น) และความหวังร่วมกันทางเศรษฐกิจ สังคมและวัฒนธรรม

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

**2.3 ความหมายของ “อุดมการณ์สหกรณ์” (Cooperative Ideology)** อุดมการณ์ คือ ความเชื่อร่วมกันที่ว่า การช่วยตนเองและช่วยเหลือซึ่งกันและกันตามหลักการสหกรณ์ จะนำไปสู่การกินดี อยู่ดี มีความเป็นธรรมและสันติสุขในสังคม

#### **2.4 ความหมายของ “หลักการสหกรณ์” (Cooperative Principles)**

หลักการสหกรณ์ คือ แนวทางที่สหกรณ์ยึดถือปฏิบัติเพื่อให้คุณค่าของสหกรณ์เกิดผลเป็นรูปธรรม ซึ่งประกอบด้วยหลักการที่สำคัญรวม 7 ประการ คือ

- หลักการที่ 1 การเป็นสมาชิกโดยสมัครใจและเปิดกว้าง
- หลักการที่ 2 การควบคุมโดยสมาชิกตามหลักประชาธิปไตย
- หลักการที่ 3 การมีส่วนร่วมทางเศรษฐกิจของสมาชิก
- หลักการที่ 4 การปกครองตนเองและความเป็นอิสระ
- หลักการที่ 5 การให้การศึกษ ฝึกอบรม และสารสนเทศ
- หลักการที่ 6 การร่วมมือระหว่างสหกรณ์
- หลักการที่ 7 ความเอื้ออาทรต่อชุมชน

#### **2.5 ความหมายของ “วิธีการสหกรณ์” (Cooperative Practices)**

วิธีการสหกรณ์ (Cooperative Practices) คือ ความร่วมมือดำเนินกิจกรรมทางเศรษฐกิจและสังคม โดยใช้หลักการสหกรณ์

#### **2.6 ประเภทของสหกรณ์**

กรมส่งเสริมสหกรณ์ (2550 : 42 - 70) พระราชบัญญัติสหกรณ์ พ.ศ. 2511 เปิดโอกาสให้สหกรณ์หาทุนขนาดเล็กที่ดำเนินธุรกิจเพียงอย่างเดียวควบเข้ากันเป็นขนาดใหญ่ สามารถขยายการดำเนินธุรกิจเป็นแบบเนกประสงค์ ซึ่งจะเป็นประโยชน์แก่สมาชิกได้มากกว่า ด้วยเหตุนี้สหกรณ์หาทุน จึงแปรสภาพเป็นสหกรณ์การเกษตรมาจนปัจจุบัน และในปี 2511 สันนิบาตสหกรณ์แห่งประเทศไทย ได้ถือกำเนิดขึ้นมา เพื่อเป็นสถาบันสำหรับการศึกษ แก่สมาชิกสหกรณ์ทั่วประเทศ มีหน้าที่ติดต่อดูประสานงานกับสถาบันสหกรณ์ต่างประเทศ เพื่อให้เกิดความสัมพันธ์และ

ความช่วยเหลือ ร่วมมือกันระหว่างสหกรณ์สากลในด้านอื่น ๆ ที่มีใช้เกี่ยวกับการดำเนินธุรกิจ โดยมี สหกรณ์ทุกประเภทเป็นสมาชิก ซึ่งประเทศไทยได้กำหนดประเภทสหกรณ์ไว้ 6 ประเภท ตาม ประกาศกฎกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ พ.ศ. 2516 ประกอบด้วยสหกรณ์การเกษตร สหกรณ์นิคม สหกรณ์ประมง สหกรณ์ออมทรัพย์ สหกรณ์ร้านค้า และสหกรณ์บริการ และในปี พ.ศ. 2548 ได้ ประกาศให้มีสหกรณ์รับจดทะเบียนเป็น 7 ประเภท คือ สหกรณ์การเกษตร สหกรณ์ประมง สหกรณ์นิคม สหกรณ์ร้านค้า สหกรณ์บริการ สหกรณ์ออมทรัพย์ และสหกรณ์เครดิตยูเนียน และตาม พระราชบัญญัติ สหกรณ์ พ.ศ.2542 ที่ถือใช้อยู่ในปัจจุบัน ได้เพิ่มเติมบทบัญญัติว่าด้วยคณะกรรมการ พัฒนาการสหกรณ์แห่งชาติ กองทุนพัฒนาสหกรณ์ (กพส.) การแบ่งแยกสหกรณ์ สมาชิกสมทบ และอื่น ๆ ซึ่งนับว่าเป็นประโยชน์ต่อขบวนการสหกรณ์เป็นอย่างมาก นับแต่สหกรณ์ได้ถือกำเนิดขึ้น ในประเทศไทยจวบจนปัจจุบัน ผลการดำเนินงานในธุรกิจต่าง ๆ ของสหกรณ์ ได้สร้างความเชื่อถือ เป็นที่ไว้วางใจของสมาชิกจนทำให้จำนวนสหกรณ์ จำนวนสมาชิก ปริมาณเงินทุน และผลกำไรของ สหกรณ์ เพิ่มขึ้นทุกปี การสหกรณ์ในประเทศไทยจึงมีความสำคัญต่อเศรษฐกิจของประเทศ โดยเฉพาะต่อประชาชนที่ยากจน สหกรณ์จะเป็นสถาบันทางเศรษฐกิจและสังคมที่ช่วยแก้ไขปัญหา ในการประกอบอาชีพ และช่วยยกระดับความเป็นอยู่ของประชาชนให้ดีขึ้น

**2.6.1 สหกรณ์การเกษตร** คือ สหกรณ์ที่จัดตั้งขึ้นในหมู่ผู้มีอาชีพทางการเกษตร รวมกันจัดตั้งขึ้น และจดทะเบียนเป็นนิติบุคคลก่อนายทะเบียนสหกรณ์ โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อให้ สมาชิกดำเนินกิจการร่วมกันและช่วยเหลือซึ่งกันและกัน เพื่อแก้ไขความเดือดร้อนในการประกอบ อาชีพของสมาชิก และช่วยยกฐานะความเป็นอยู่ของสมาชิกให้ดีขึ้น

วัตถุประสงค์ สหกรณ์การเกษตรดำเนินธุรกิจแบบอเนกประสงค์ เพื่อ ส่งเสริมให้สมาชิกดำเนินธุรกิจร่วมกัน ช่วยเหลือซึ่งกันและกัน และช่วยเหลือส่วนรวม โดยใช้หลัก คุณธรรม จริยธรรมอันดีงามตามพื้นฐานของมนุษย์ เพื่อให้เกิดประโยชน์แก่สมาชิกและส่วนรวมให้ มีคุณภาพชีวิตที่ดีทั้งทางด้านเศรษฐกิจและสังคมตามที่กำหนดไว้ในข้อบังคับของสหกรณ์

**2.6.2 สหกรณ์ประมง** คือสหกรณ์ที่จัดตั้งขึ้นในหมู่ชาวประมง เพื่อแก้ไขปัญหา และอุปสรรคในการประกอบอาชีพ ซึ่งชาวประมงแต่ละคนไม่สามารถแก้ไขให้ลุล่วงไปได้ตาม ลำพัง บุคคลเหล่านี้จึงรวมกันโดยยึดอุดมการณ์ คือ ช่วยตนเองและช่วยเหลือซึ่งกันและกัน

วัตถุประสงค์ สหกรณ์ประมงดำเนินการให้ความรู้ทางด้านวิชาการในเรื่อง การจัดหาวัสดุอุปกรณ์ที่เหมาะสม และมีคุณภาพในการเพาะเลี้ยง การเก็บรักษาและการแปรรูปสัตว์ น้ำแก่สมาชิก รวมทั้งให้ความช่วยเหลือทางด้านธุรกิจการประมง คือ การจัดหาเงินทุนให้สมาชิกกู้ ไปลงทุนประกอบอาชีพ การจัดหาวัสดุการประมงมาจำหน่าย การจัดจำหน่ายสัตว์น้ำและผลิตภัณฑ์ สัตว์น้ำ การรับฝากเงินและสงเคราะห์สมาชิกเมื่อประสบภัยพิบัติ

**2.6.3 สหกรณ์นิคม** คือ สหกรณ์การเกษตรในรูปแบบหนึ่ง ที่มีการดำเนินการจัดสรรที่ดินทำกินให้ราษฎร การจัดสร้างปัจจัยพื้นฐาน และสิ่งอำนวยความสะดวกให้ผู้ที่อยู่อาศัยควบคู่ไปกับการดำเนินการจัดหาสินเชื่อ ปัจจัยการผลิตและสิ่งของที่จำเป็น การแปรรูปการเกษตร การส่งเสริมอาชีพ รวมทั้งกิจการให้บริการสาธารณูปโภคแก่สมาชิก

วัตถุประสงค์

1) เพื่อการจัดนิคม คือ การจัดหาที่ดินมาจัดสรรให้แก่ราษฎรประกอบอาชีพทางการเกษตร ตลอดจนจัดบริการด้านสาธารณูปโภคแก่สมาชิก

2) เพื่อการจัดสหกรณ์ คือ การรวบรวมราษฎรที่ได้รับความเดือดร้อน จัดตั้งขึ้นเป็นสหกรณ์

**2.6.4 สหกรณ์ร้านค้า** สหกรณ์ร้านค้า คือ สหกรณ์ที่มีผู้บริโภครวมกันจัดตั้งขึ้นเพื่อจัดหาสินค้า เครื่องอุปโภคบริโภคมาจำหน่ายแก่สมาชิกและบุคคลทั่วไป โดยจดทะเบียนตามกฎหมายสหกรณ์ในประเภท สหกรณ์ร้านค้า มีสภาพเป็นนิติบุคคล ซึ่งสมาชิกผู้ถือหุ้นทุกคนเป็นเจ้าของ สมาชิกลงทุนร่วมกันในสหกรณ์ด้วยความสมัครใจ เพื่อแก้ไขความเดือดร้อนในการซื้อเครื่องอุปโภคบริโภค และเพื่อผุดฐานะทางเศรษฐกิจของตนและหมู่คณะ

วัตถุประสงค์ สหกรณ์ร้านค้าจะจัดหาสิ่งของและบริการที่สมาชิกมีความต้องการมาจำหน่าย ช่วยจำหน่ายผลิตผล ผลิตภัณฑ์ของสมาชิก ส่งเสริมและเผยแพร่ความรู้ทางด้านสหกรณ์ และด้านการค้าให้แก่สมาชิกสหกรณ์ ปลุกจิตสำนึกให้สมาชิกรู้จักประหยัด ช่วยตนเอง และช่วยเหลือซึ่งกันและกัน ร่วมมือและประสานงานกับสหกรณ์และหน่วยงานอื่นทั้งภายในและนอกประเทศ ในอันที่จะเกื้อกูลกันและกัน

**2.6.5 สหกรณ์บริการ** คือ สหกรณ์ที่จัดตั้งขึ้นตามพระราชบัญญัติสหกรณ์ โดยมีประชาชนไม่น้อยกว่า 10 คน ที่มีอาชีพอย่างเดียวกัน ได้รับความเดือดร้อนในเรื่องเดียวกัน รวมตัวกันโดยยึดหลักการประหยัด การช่วยตนเองและช่วยเหลือซึ่งกันและกัน เพื่อแก้ ปัญหาต่าง ๆ รวมทั้งการส่งเสริมให้เกิดความมั่นคงในอาชีพต่อไป

วัตถุประสงค์ เพื่อดำเนินธุรกิจด้านการบริการตามรูปแบบของสหกรณ์ ส่งเสริมสวัสดิการแก่สมาชิกและครอบครัว ส่งเสริมการช่วยตนเองและช่วยเหลือซึ่งกันและกัน ในหมู่สมาชิก ร่วมมือกับสหกรณ์อื่นและหน่วยงานอื่น เพื่อความก้าวหน้าของกิจการสหกรณ์

**2.6.6 สหกรณ์ออมทรัพย์** สหกรณ์ออมทรัพย์ คือ สถาบันการเงินแบบหนึ่ง ที่มีสมาชิกเป็นบุคคลซึ่งมีอาชีพอย่างเดียวกันหรือที่อาศัยอยู่ในชุมชนเดียวกัน มีวัตถุประสงค์เพื่อส่งเสริมให้สมาชิกรู้จักการออมทรัพย์ และให้กู้ยืมเมื่อเกิดความจำเป็น หรือเพื่อก่อให้เกิดประโยชน์

งอกเงย และได้รับการจดทะเบียนตามพระราชบัญญัติสหกรณ์ สามารถกู้ยืมเงินได้เมื่อเกิดความจำเป็นตามอุดมการณ์ คือ ช่วยตนเองและช่วยเหลือซึ่งกันและกัน

วัตถุประสงค์ เพื่อส่งเสริมการออมทรัพย์ โดยการรับฝากเงินและให้ผลตอบแทนในรูปของดอกเบี้ยอัตราเดียวกับธนาคารพาณิชย์ และโดยการถือหุ้นหัก ณ ที่จ่าย เป็นรายเดือน แต่ไม่เกิน 1 ใน 5 ของหุ้นทั้งหมด เมื่อสิ้นปีทางบัญชีต้องจ่ายเงินปันผลค่าหุ้นให้แก่สมาชิกในอัตราที่กฎหมายกำหนด รวมทั้ง ให้บริการด้านเงินกู้แก่สมาชิกตามความจำเป็น

**2.6.7 สหกรณ์เครดิตยูเนียน** สหกรณ์เครดิตยูเนียน คือ สหกรณ์อเนกประสงค์ ตั้งขึ้นโดยความสมัครใจของสมาชิกที่อยู่ในวงสัมพันธ์เดียวกัน เช่น อาศัยในชุมชนเดียวกัน ประกอบอาชีพเดียวกัน หรือในสถานที่เดียวกัน หรือมีกิจกรรมร่วมกัน เพื่อการรู้จักช่วยตนเองอย่างต่อเนื่อง โดยมุ่งเน้นให้สมาชิกประหยัดและออม เพื่อการรู้จักช่วยตนเองเป็นเบื้องต้นและเป็นพื้นฐานในการสร้างความมั่นคงแก่ตนเองและครอบครัว

วัตถุประสงค์ เพื่อส่งเสริมให้สมาชิกช่วยตนเอง เพื่อดำเนินธุรกิจ การผลิต การค้า การบริการ และอุตสาหกรรมร่วมกัน และช่วยเหลือซึ่งกันและกันโดยใช้หลักคุณธรรม พื้นฐานห้าประการ ได้แก่ ความซื่อสัตย์ ความเสียสละ ความรับผิดชอบ ความเห็นใจกัน และความไว้วางใจกัน รวมทั้งจริยธรรมอันดีงาม เพื่อให้เกิดประโยชน์แก่สมาชิกและส่วนรวม ทั้งด้านเศรษฐกิจและสังคม จนสามารถอยู่ดีกินดี และมีสันติสุข

## 2.7 สหกรณ์การเกษตรบางกรวย จำกัด จังหวัดนนทบุรี

สหกรณ์การเกษตรบางกรวย จำกัด ถือได้ว่าเป็นสหกรณ์ประเภทหนึ่งใน 7 ประเภทที่กล่าวมาแล้วข้างต้น โดยที่สหกรณ์การเกษตรแห่งแรกได้จัดตั้งขึ้นเมื่อวันที่ 26 กุมภาพันธ์ พ.ศ. 2459 ชื่อว่า “สหกรณ์วัดจันทร์ ไม่จำกัดสินใช้” ในจังหวัดพิษณุโลก เป็นสหกรณ์การเกษตรชนิดไม่จำกัด มีขนาดเล็กในระดับหมู่บ้าน ตั้งขึ้นในหมู่เกษตรกรที่มีรายได้น้อยและมีหนี้สินมาก มีสมาชิกแรกตั้งจำนวน 16 คน มีทุนดำเนินงานจำนวน 3,080 บาท จากค่าธรรมเนียมแรกเข้า 80 บาท และเป็นทุนจากการกู้เบงกัลสยามกัมมาจล (ธนาคารไทยพาณิชย์ในปัจจุบัน) 3,000 บาท

การจัดตั้งสหกรณ์การเกษตร เนื่องจากในการประกอบอาชีพของเกษตรกร มักประสบปัญหาที่สำคัญ ๆ ดังนี้

1. ขาดแคลนเงินทุน เงินทุนที่ใช้ในการประกอบอาชีพมีไม่เพียงพอ ต้องกู้ยืมจากพ่อค้าหรือนายทุนในท้องถิ่น ซึ่งต้องเสียดอกเบี้ยแพง
2. ขาดแคลนที่ดินทำกิน เกษตรกรบางรายมีที่ดินทำกินน้อย บางรายไม่มีที่ดินทำกินเป็นของตนเอง ต้องเช่าที่ดินผู้อื่นทำกิน โดยเสียค่าเช่าแพงและถูกเอารัดเอาเปรียบจากการเช่า

3. ปัญหาในเรื่องการผลิต เกษตรกรขาดความรู้เกี่ยวกับการผลิตสมัยใหม่ที่ต้องการ เช่น การใช้ปุ๋ย ยาฆ่าแมลง ยาปราบศัตรูพืช พันธุ์พืช พันธุ์สัตว์ ทำให้ผลผลิตที่ได้รับต่ำไม่คุ้มกับการลงทุน นอกจากนั้นผลผลิตที่ได้ไม่มีคุณภาพ และไม่เป็นที่ต้องการของตลาด ขาดปัจจัยพื้นฐานที่จำเป็น เช่น ระบบชลประทาน

4. ปัญหาการตลาด เกษตรกรถูกเอารัดเอาเปรียบในเรื่องการชั่ง ตวง วัด และมีความจำเป็นต้องจำหน่ายผลผลิตตามฤดูกาล เนื่องจากไม่มีที่เก็บรักษาผลผลิต จึงถูกกดราคาจากพ่อค้า เป็นเหตุให้ไม่มีรายได้พอที่จะนำมาเป็นค่าใช้จ่ายในครอบครัว

ปัญหาทางเศรษฐกิจข้างต้น มีผลกระทบต่อสังคมในชุมชน ทำให้คุณภาพชีวิตและฐานะความเป็นอยู่ต่ำกว่าคนประกอบอาชีพอื่น ขาดการศึกษา การอนามัย และขาดความปลอดภัยในทรัพย์สิน

### 2.7.1 สภาพทั่วไปของสหกรณ์การเกษตรบางกรวย จำกัด จังหวัดนนทบุรี

สหกรณ์การเกษตรบางกรวย จำกัด ได้รับการจดทะเบียนสหกรณ์ตามพระราชบัญญัติสหกรณ์ พ.ศ. 2511 เมื่อวันที่ 24 กุมภาพันธ์ 2521 เลขทะเบียนสหกรณ์ กสท.15/2521 มีสมาชิกแรกตั้งจำนวน 210 คน สังกัด 10 กลุ่ม โดยดำเนินงานในท้องที่อำเภอบางกรวย และเริ่มดำเนินงานตั้งแต่วันที่ 27 กุมภาพันธ์ 2521 เป็นต้นมาถึงปัจจุบันมีสมาชิก ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2550 จำนวน 820 คน สังกัด 17 กลุ่ม

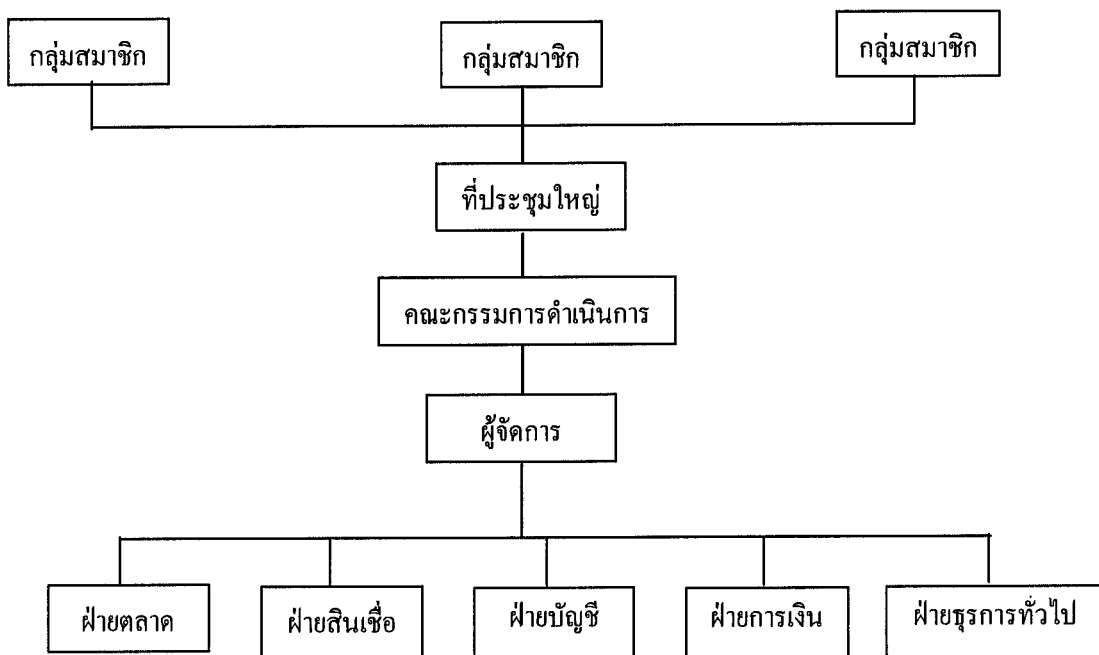
ที่ตั้งสำนักงานเลขที่ 34/7 หมู่ที่ 3 ตำบลวัดชลอ อำเภอบางกรวย จังหวัดนนทบุรี เป็นอาคารพาณิชย์ 2 ชั้น บนที่ดิน จำนวน 9 ตารางวา เป็นของสหกรณ์โดยสหกรณ์ซื้อไว้เมื่อวันที่ 29 กันยายน 2521 มูลค่า 80,000 บาท ระยะทางห่างจากสำนักงานสหกรณ์จังหวัดนนทบุรีประมาณ 20 กิโลเมตร และต่อมาได้มีสมาชิกสังกัดกลุ่มที่ 2 ชื่อนายสง่า จันทร์เอี่ยม ได้ยกที่ดินให้สหกรณ์ จำนวน 50 ตารางวา ให้ก่อสร้างสหกรณ์ อยู่ในพื้นที่ของหมู่ที่ 4 ตำบลมหาสวัสดิ์ เมื่อวันที่ 6 มิถุนายน 2534 และต่อมาเมื่อวันที่ 10 มกราคม 2540 สหกรณ์ได้รับเงินสนับสนุนจากกองทุนปูนซิเมนต์สร้างยุงฉางให้มาก่อสร้างโรงคัดเกรด จำนวน 700,000 บาท จึงได้ย้ายสำนักงานมาที่ เลขที่ 15/10 หมู่ที่ 4 ตำบลมหาสวัสดิ์ อำเภอบางกรวย จังหวัดนนทบุรี เมื่อวันที่ 1 ตุลาคม 2540 จนถึงปี 2548 สหกรณ์ได้ก่อสร้างอาคารเพื่อรองรับการขยายธุรกิจที่เพิ่มขึ้น โดยการสร้างอาคารเพื่อจำหน่ายสินค้าและสถานีบริการน้ำมันภายใต้โลโก้บางจากขนาด 4 คู่อัน 7 หัวจ่าย บนเนื้อที่ 200 ตารางวา ที่ทางสหกรณ์จัดซื้อไว้ห่างจากสำนักงานประมาณ 20 เมตร และเปิดให้บริการสมาชิกและบุคคลทั่วไป เมื่อวันที่ 17 สิงหาคม 2548 และได้ย้ายสำนักงานมาที่อาคารหลังใหม่เมื่อวันที่ 1 มกราคม 2549 เป็นต้นมา

2.7.2 โครงสร้างของสหกรณ์ (ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2550)

โครงสร้างการบริหารงานของสหกรณ์การเกษตรบางกรวย จำกัด

ประกอบด้วย

1. สมาชิก 820 คน
2. คณะกรรมการดำเนินการ 9 คน
3. ฝ่ายจัดการ 9 คน ประกอบด้วย
  - ผู้จัดการ 1 คน
  - เจ้าหน้าที่การตลาด 1 คน
  - เจ้าหน้าที่บัญชี 1 คน
  - เจ้าหน้าที่การเงิน 1 คน
  - เจ้าหน้าที่สินเชื่อ 1 คน
  - เจ้าหน้าที่ทั่วไป 1 คน
  - เจ้าหน้าที่หน้าลาน 3 คน



ภาพที่ 2.3 โครงสร้างการบริหารงานของสหกรณ์

### 2.7.3 การประกอบอาชีพของสมาชิก

จากเดิมสมาชิกสหกรณ์ส่วนใหญ่ทำการเกษตรและรับจ้าง เนื่องจากอยู่เขตปริมณฑลติดกับกรุงเทพ สมาชิกที่ทำการเกษตรเป็นประเภทสวนผลไม้ เช่น ทุเรียน มังคุด กระท้อน เป็นต้น ซึ่งทำให้ได้รับผลผลิตปีละหนึ่งครั้ง ต่อมาเมื่อปี พ.ศ. 2538 สมาชิกได้ประสบอุทกภัยน้ำท่วมใหญ่จนทำให้ผลผลิตเสียหายเป็นจำนวนมาก จึงทำให้สมาชิกหันมาเพาะปลูกพืชล้มลุกและไม้ดอกไม้ประดับแทน สหกรณ์ฯ ยังสามารถทำธุรกิจด้านการเกษตรกับสมาชิกได้ และต่อมาในปี พ.ศ. 2547 – 2548 ได้มีการตัดถนนสายราชพฤกษ์ - พระราม 5 ทำให้เกษตรกรและสมาชิกถูกเวนคืนที่ดินบางส่วน และแบ่งขายที่ดินให้พ่อค้าไปสร้างหมู่บ้านจัดสรรและอาคารพาณิชย์เป็นจำนวนมาก จึงทำให้พื้นที่การเกษตรหายไป ส่งผลให้สมาชิกต้องหันมาประกอบอาชีพรับจ้างแทน

### 2.7.4 การดำเนินงานของสหกรณ์

2.7.4.1 การถือหุ้นของสมาชิก สหกรณ์การเกษตรบางกรวย จำกัด มีการระดมทุนโดยการให้สมาชิกมาถือหุ้นเพิ่มโดยการประชาสัมพันธ์ผ่านทางคณะกรรมการ ประธานกลุ่ม และการประชุมกลุ่ม

2.7.4.2 การดำเนินธุรกิจของสหกรณ์ การดำเนินธุรกิจของสหกรณ์การเกษตรบางกรวย จำกัด จะเป็นการดำเนินกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับสมาชิกเป็นหลัก ทั้งนี้เพื่อให้เป็นไปตามสมรรถนะของระบบสหกรณ์ที่จะต้องเอื้อประโยชน์สูงสุดต่อสมาชิก โดยมีการดำเนินธุรกิจ ดังนี้

- 1) ธุรกิจสินเชื่อ
- 2) ธุรกิจเช่าซื้อ โดยเป็นการให้บริการเช่าซื้อเครื่องใช้ไฟฟ้า รถจักรยานยนต์ รถยนต์ ในอัตราต่ำกว่าธุรกิจเช่าซื้ออื่นๆ
- 3) ธุรกิจจัดหาสินค้ามาจำหน่าย ซึ่งเป็นธุรกิจในการจัดหาสินค้าสินค้าที่เกี่ยวข้องกับการใช้ในชีวิตประจำวัน หรือที่เกี่ยวข้องกับการส่งเสริมอาชีพได้แก่
  - 3.1) สินค้าการเกษตร เช่น ปุ๋ย เคมีภัณฑ์
  - 3.2) สินค้าทั่วไป เช่น ข้าวสาร สินค้าอุปโภคบริโภค
- 4) ธุรกิจสถานีบริการน้ำมันบางจาก (ปั้มน้ำมัน) บริการจำหน่ายน้ำมันทุกชนิด รวมทั้งน้ำมันหล่อลื่นโดยจำหน่ายให้กับสมาชิกต่ำกว่าตลาดทั่วไปอย่างน้อย 10 บาทต่อลิตร และจำหน่ายน้ำมันหล่อลื่นให้กับสมาชิกในอัตราต่ำกว่าบุคคลทั่วไปร้อยละ 20

การดำเนินธุรกิจของสหกรณ์การเกษตรบางกรวย จำกัด เป็นการดำเนินธุรกิจที่เป็นไปตามวัตถุประสงค์ของระบบสหกรณ์ทั่วไป ซึ่งเป็นองค์การชุมชนที่ให้ความ

ช่วยเหลือสมาชิกเพื่อก่อให้เกิดผลประโยชน์สูงสุดของสมาชิกตามอุดมการณ์ หลักการ และวิธีการ สหกรณ์ แต่การดำเนินธุรกิจของสหกรณ์การเกษตรบางกรวย จำกัด จำเป็นต้องมีผลกำไร (ส่วนเกิน) เพื่อหล่อเลี้ยงองค์การและแบ่งปันผลกำไรกลับไปสู่สมาชิกในรูปแบบปันผลในฐานะที่เป็นเจ้าของตามส่วนที่ถือหุ้นและเงินเฉลี่ยคืนตามส่วนที่ทำธุรกิจกับสหกรณ์ในฐานะผู้ใช้บริการ ดังนั้น จึงจำเป็นต้องบริหารงานสหกรณ์ให้มีกำไรอย่างเหมาะสมควบคู่ไปกับการบริการสมาชิกให้ได้รับประโยชน์สูงสุดในการบริหารงานดังกล่าว

### 3. ทฤษฎีการบริหารเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management)

ภาควิชาบริหารสาธารณสุข (2551) ได้ให้ความหมายของ การบริหารเชิงกลยุทธ์ ว่าหมายถึงการบริหารหรือการจัดการธุรกิจในขณะที่มีการวิเคราะห์การเปลี่ยนแปลงของ สภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจ สังคม และธุรกิจ ทั้งในระยะสั้นและระยะยาว ทั้งนี้จะเป็นการ ดำเนินการหรือดำเนินนโยบายให้มีความสอดคล้องกับโอกาสที่เปิดกว้างทางธุรกิจจากการ เปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม และสอดคล้องกับจุดอ่อนจุดแข็งของตัวองค์กรของธุรกิจเอง การบริหารเชิงกลยุทธ์ จึงเป็นการบริหารอย่างมีระบบ เป็นการบริหารที่ต้องอาศัยวิสัยทัศน์ของผู้นำ ธุรกิจ เป็นการบริหารอย่างมีการวางแผนอย่างเป็นขั้นตอน และมีการวิเคราะห์อย่างมีหลักเกณฑ์ "การบริหารเชิงกลยุทธ์" (Strategic Management) หมายถึง การบริหารจัดการที่เน้นถึงความสำคัญ ของสภาพแวดล้อมที่มีผลต่อการจัดการภายใน ซึ่งต้องเตรียมแผนการดำเนินการให้เหมาะสมกับ สภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนไป หรือตอบโต้ภาวะการณ์แข่งขันได้อย่างรวดเร็วโดยมีการจัดสรร ทรัพยากรให้เหมาะสม โดยที่การจัดการเชิงกลยุทธ์จะคำนึงเรื่องถึงดังต่อไปนี้

1. ลักษณะธุรกิจที่ดำเนินอยู่ (What business are you in?) ปัจจุบันธุรกิจกำลังทำอะไร อยู่ในอุตสาหกรรมใด และมีสถานะใด อย่างไร
2. ลักษณะธุรกิจในอนาคต (Where do you want to go ?) ความต้องการในอนาคตของ ธุรกิจ โดยพิจารณาทั้งเป้าหมายระยะยาวและระยะกลาง ประกอบกับความเป็นไปได้ในการบรรลุ เป้าหมายนั้น
3. สภาพแวดล้อม (Environment) สถานะและคุณสมบัติของสภาพแวดล้อม ซึ่งจะมี อิทธิพลต่อการดำเนินงาน การแข่งขันและการดำรงอยู่ของธุรกิจ
4. การจัดสรรทรัพยากร (Resources Allocation) ปกติทุกองค์การต่างมีทรัพยากร ในปริมาณที่จำกัดและแตกต่างกัน จึงต้องมีการกำหนดลำดับความจำเป็นและความสำคัญในการใช้ งาน เพื่อให้การใช้ทรัพยากรเกิดประโยชน์สูงสุดแก่องค์การ



### การวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ (Strategic Analysis)

การวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ (Strategic Analysis) เป็นพื้นฐานของกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ ขั้นตอนในการวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ประกอบด้วย การกำหนดจุดมุ่งหมาย วิสัยทัศน์ ภารกิจ และวัตถุประสงค์

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

วิสัยทัศน์ (Vision) เป็นจินตนาการในอนาคตขององค์กรที่เกิดจากทัศนคติ และมุมมอง ตลอดจนแนวคิดของผู้บริหารที่แตกต่างกันออกไป เนื่องจากการมีภูมิหลังและประสบการณ์ที่ต่างกัน วิสัยทัศน์ไม่ต้องเป็นรูปธรรม แต่เกิดในความคิดคำนึง

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

เป้าหมาย (Goal) เป็นการกำหนดสิ่งที่ต้องการในอนาคต โดยที่องค์กรจะต้องพยายามทำให้สำเร็จ แต่มีความเฉพาะเจาะจงน้อยกว่าวัตถุประสงค์

วัตถุประสงค์ (Objectives) เป็นสิ่งที่กำหนดในระยะสั้นและเฉพาะเจาะจง ผลลัพธ์สามารถวัดได้

นโยบาย (Policy) เป็นข้อเสนอแนะอย่างกว้างขวางที่กำหนดขึ้นเพื่อช่วยเหลือผู้บริหารในการพิจารณาเป้าหมายเชิงกลยุทธ์และวัตถุประสงค์ ตลอดจนกำหนดการปฏิบัติการและกลยุทธ์ในการควบคุมในอุตสาหกรรม

### การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม

วัฒนา วงศ์เกียรติรัตน์ (2543 :10 - 14) ได้กล่าวว่า การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมเป็นสิ่งจำเป็นในการจัดการขององค์กร เพราะว่าองค์กรต่าง ๆ ที่มีอยู่ในปัจจุบันมีปฏิสัมพันธ์ซึ่งกันและกันกับสิ่งแวดล้อมภายใต้ทฤษฎีระบบที่ว่า ลักษณะขององค์กรปัจจุบันเป็นระบบเปิด (Open System) มากกว่าระบบปิด (Closed System) ด้วยเหตุนี้ สิ่งแวดล้อมจึงมีอิทธิพลต่อองค์กร และผู้บริหารองค์กรจำเป็นต้องพิจารณาและหาประโยชน์จากปัจจัยที่เอื้อต่อการดำเนินงานเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรและขจัดปัจจัยที่ไม่เอื้อต่อการดำเนินงานอันจะนำไปสู่ความล้มเหลวขององค์กร

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมมีบทบาทสำคัญ 3 ประการ ได้แก่ บทบาทในการกำหนดนโยบายขององค์กร จากการศึกษาแนวโน้มของสภาพแวดล้อมที่จะเกิดโดยรวมซึ่งจะส่งผลกระทบต่อองค์กร บทบาทในการประสานแผนงานขององค์กรจากการศึกษาแนวโน้มของ

สภาพแวดล้อมที่จะมีผลกระทบต่อหน่วยงานย่อยภายในองค์กร และบทบาทในการกำหนดหน้าที่ขององค์กรทั้งกิจกรรมหลักขององค์กรและกิจกรรมเฉพาะของหน่วยงานย่อยภายในองค์กร

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

**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) ปัจจัยทางด้านสังคม วัฒนธรรม (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 ผลผลิตมวลรวม อัตราเงินเฟ้อ อัตราดอกเบี้ย อัตราภาษี รายได้ประชาชาติ อัตราการว่างงาน และอัตราค่าพลังงาน ฯลฯ

4) ปัจจัยทางการเมือง (Political Factors) เช่น นโยบายของพรรคการเมือง และเสถียรภาพของรัฐบาล ฯลฯ

5) ปัจจัยทางด้านกฎหมาย (Legal Factors) เช่น การแก้ไขกฎหมายและการปรับปรุงระเบียบทางการบริการ ฯลฯ

**2. สภาพแวดล้อมเชิงปฏิบัติการ** เป็นปัจจัยภายนอกที่มีอิทธิพลโดยตรงต่อการปฏิบัติการขององค์กร ประกอบด้วย ปัจจัยเฉพาะเจาะจงที่กระทบและถูกระทบโดยตรงต่อการดำเนินการขององค์กร ได้แก่

1) ลูกค้า (Customers) ที่ถือว่าเป็นปัจจัยที่สำคัญยิ่ง เพราะเป็นผู้ที่จะซื้อสินค้าและมาใช้บริการ

2) คู่แข่งขัน (Competitor) เป็นผู้ขายสินค้าหรือบริการชนิดเดียวกันที่แข่งขันกับองค์กรและมีลูกค้าเป้าหมายกลุ่มเดียวกัน

3) ผู้ส่งวัตถุดิบหรือผู้ขายปัจจัยการผลิต (Supplier) เป็นผู้ทำหน้าที่ส่งวัตถุดิบและปัจจัยการผลิตให้แก่ธุรกิจ

4) ตลาดแรงงาน (Labor Supply) เป็นผู้ที่ต้องคำนึงถึงเพราะบางครั้งธุรกิจจำเป็นต้องแสวงหาบุคลากรที่มีความชำนาญด้านต่างๆ โดยเฉพาะในสาขาวิชาชีพที่ขาดแคลน

5) เจ้าหน้าที่ของรัฐ (Regulators) เป็นผู้ที่มีบทบาทสำคัญที่ส่งผลต่อการบริหารองค์การ เนื่องจากเป็นผู้ที่บังคับใช้กฎหมายที่อาจส่งผลกระทบต่อธุรกิจ

6) ผู้ร่วมลงทุน (Partners) ประกอบด้วย หุ้นส่วน ผู้ถือหุ้น และบริษัทที่ร่วมลงทุน

**3. สภาพแวดล้อมภายในองค์การ (Internal Environment)** เป็นแรงกดดันที่อยู่ภายในองค์การ โดยเป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อองค์การและการทำงานขององค์การ ประกอบด้วย

1) เจ้าของกิจการและผู้ถือหุ้น (Owners and Shareholders) ในธุรกิจขนาดย่อมเจ้าของกิจการจะเป็นบุคคลที่มีอิทธิพลต่อการบริหารขององค์การทั้งหมด เมื่อองค์การเติบโตขึ้นความจำเป็นต้องใช้เงินทุนในการลงทุนก็จะสูงขึ้นด้วย ดังนั้น เจ้าของกิจการจึงมีความจำเป็นต้องจำหน่ายหุ้นให้กับบุคคลหรือองค์การอื่น (Shareholders) ซึ่งจะทำให้ผู้ถือหุ้นเข้ามาเกี่ยวข้องหรือเข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารองค์การด้วย

2) โครงสร้างองค์การ (Corporate Structure) เป็นการแสดงให้เห็นถึงการรวมกลุ่มงาน ความสัมพันธ์ทางอำนาจหน้าที่ การไหลเวียนของงาน และการติดต่อสื่อสารภายในองค์การ โครงสร้าง คือ การจัดระเบียบ บทบาท และความสัมพันธ์ของพนักงานอย่างเป็นทางการ

3) คณะกรรมการบริหาร (Board of Directors) คณะกรรมการบริหารจะมาจากกรรมการสรรหา และเป็นตัวแทนของเจ้าของกิจการและผู้ถือหุ้น คณะกรรมการดังกล่าว เป็นผู้ที่ควบคุมการบริหารอย่างแท้จริงโดยเป็นผู้กำหนดนโยบายการบริหาร ซึ่งบางครั้งอาจเป็นผู้ถือหุ้นด้วยก็ได้

4) พนักงาน (Employee) เป็นสภาพแวดล้อมภายในที่ต้องคำนึงถึงอย่างยิ่ง เพราะงานจะสัมฤทธิ์ผลได้ก็มาจากพนักงานหรือลูกจ้างนั่นเอง

5) วัฒนธรรมองค์การ (Organization Culture) เป็นความเชื่อ ความคาดหวัง และค่านิยมร่วมกันของบรรดาบุคคลภายในหน่วยงาน

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

Strengths (S) คือ จุดแข็ง หมายถึง ความสามารถและสถานการณ์ภายในองค์การที่เป็นบวก ซึ่งองค์การนำมาใช้เป็นประโยชน์ในการทำงานเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ หรือหมายถึง การดำเนินงานภายในที่องค์การทำได้ดี

Weaknesses (W) คือ จุดอ่อน หมายถึง สถานการณ์ภายในองค์การที่เป็นลบและด้อยความสามารถ ซึ่งองค์การไม่สามารถนำมาใช้เป็นประโยชน์ในการทำงานเพื่อการบรรลุวัตถุประสงค์ หรือหมายถึงการดำเนินงานภายในที่องค์การทำได้ไม่ดี

Opportunities (O) คือ โอกาส หมายถึง ปัจจัยและสถานการณ์ภายนอกที่เอื้ออำนวยให้การทำงานขององค์การบรรลุวัตถุประสงค์ หรือหมายถึง สภาพแวดล้อมภายนอกที่เป็นประโยชน์ต่อการดำเนินการขององค์การ

Threats (T) คือ อุปสรรค หมายถึง ปัจจัยและสถานการณ์ภายนอกที่ขัดขวางการทำงานขององค์การที่ไม่ให้บรรลุวัตถุประสงค์ หรือหมายถึง สภาพแวดล้อมภายนอกที่เป็นปัญหาต่อองค์การ

บางครั้งการจำแนกโอกาสและอุปสรรคเป็นสิ่งที่ทำได้ยาก เพราะทั้งสองสิ่งนี้สามารถเปลี่ยนกลับซึ่งกันและกันเมื่อสถานการณ์เปลี่ยนแปลงไป ซึ่งการเปลี่ยนแปลงอาจทำให้สถานการณ์ที่เคยเป็นโอกาสกลับกลายเป็นอุปสรรคได้ และในทางกลับกัน อุปสรรคอาจกลับกลายเป็นโอกาสได้เช่นกัน ด้วยเหตุนี้องค์การจึงจำเป็นต้องปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ของตนให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของสถานการณ์แวดล้อม

#### 4. แนวคิดการจัดทำแผนกลยุทธ์สหกรณ์

จุฑาทิพย์ ภักธราท (2546) กล่าวว่า แผนกลยุทธ์ เป็นแผนระยะยาวของสหกรณ์ ซึ่งจัดทำขึ้นเพื่อใช้เป็นกรอบทิศทางการดำเนินงานในอนาคตของสหกรณ์ โดยแผนฯ ที่กำหนดขึ้นจะถูกนำไปพัฒนาเป็นแผนงาน/โครงการของสหกรณ์ในช่วงเวลาของการดำเนินงานตามแผนฯ

ความสำคัญของแผนกลยุทธ์ ในฐานะที่เป็นองค์การธุรกิจ และมีจุดมุ่งหมายสำคัญในการดำเนินธุรกิจ เพื่อให้การบริการในการแก้ไขปัญหาการประกอบอาชีพของสมาชิก ตลอดจนการยกระดับฐานะความเป็นอยู่ให้แก่สมาชิก สหกรณ์ จึงจำเป็นจะต้องมีกระบวนการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล เพื่อการเป็นที่พึงแก่สมาชิกของตนได้ตามความมุ่งหมาย

ท่ามกลางกระแสโลกาภิวัตน์ที่มีการแข่งขันอย่างรุนแรงอย่างที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน สหกรณ์มีกิจกรรมทางธุรกิจที่ต้องเกี่ยวข้องกับระบบการตลาดที่ประกอบไปด้วย พ่อค้าคนกลาง ผู้จำหน่ายปัจจัยการผลิตและผู้บริโภค จึงหลีกเลี่ยงไม่ได้ที่จะต้องพึ่งพาหลักการบริหารจัดการที่ทันสมัยมาใช้ในการตัดสินใจ อันจะก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่สมาชิกและเพื่อความยั่งยืนของสหกรณ์เอง

สาเหตุที่สำคัญประการหนึ่งของปัญหาต่าง ๆ คือ ผู้บริหารสหกรณ์ตัดสินใจ โดยมิได้คำนึงถึงปัจจัยสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา และมีได้คำนึงถึงความเสี่ยงที่เกิดขึ้นจากการลงทุนในธุรกิจหรือการให้กู้ยืม หลายสหกรณ์บริหารจัดการ โดยใช้ประสบการณ์ที่เคยปฏิบัติมาในอดีต โดยมีได้มีการวางแผนแต่อย่างใด สหกรณ์หลายแห่งมีปัญหาถกเถียงกันระหว่างกรรมการ

ในเรื่องนโยบายที่มีมุมมองที่แตกต่าง เช่น สหกรณ์ออมทรัพย์หลายแห่งให้ความสำคัญแต่เรื่องนโยบายการลงทุนที่จะให้ได้มาซึ่งผลตอบแทนสูงสุด โดยมีได้ให้ความสนใจเรื่องสวัสดิการของสมาชิกหรือกรรมการสหกรณ์หลายแห่งเข้าไปก้าวท้าวปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่

ปัญหาต่าง ๆ เหล่านี้จะเกิดขึ้นน้อยลง หากสหกรณ์แต่ละสหกรณ์ได้จัดทำแผนกลยุทธ์ เพราะกระบวนการจัดทำแผนกลยุทธ์จะช่วยชี้แนะให้ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการสหกรณ์ ให้ความสำคัญในการพิจารณาปัจจัยสภาพแวดล้อมที่เกี่ยวข้องทั้งภายนอกและภายในสหกรณ์ เพื่อกำหนดทิศทางการดำเนินงานของสหกรณ์บนวิถีทางที่ยึดมั่นในหลักการและวิธีการสหกรณ์ เพื่อประโยชน์ของสมาชิกและการดำรงอยู่ของสหกรณ์อย่างยั่งยืน

กระบวนการในการจัดทำแผนกลยุทธ์ จะช่วยตอบคำถามที่สำคัญ 3 ประการ ได้แก่

- ปัจจุบันสหกรณ์อยู่ที่ใด
- กำลังจะไปอยู่ที่ใดในอนาคต
- ทำอย่างไรถึงจะไปถึงจุดนั้น

กระบวนการในการจัดทำแผนกลยุทธ์ จะเปิดโอกาสให้ฝ่ายบริหารและฝ่ายจัดการของสหกรณ์ได้มีส่วนร่วมในการช่วยกันค้นหาคำตอบทั้ง 3 ประการดังกล่าวข้างต้น ซึ่งจะเกิดผลดีต่อการดำเนินงานของสหกรณ์ ดังนี้

- ลดความขัดแย้งหรือความคิดเห็นที่แตกต่างกันในเรื่องของทิศทางการดำเนินงานของสหกรณ์

- มีแผนการดำเนินงานของสหกรณ์ในระยะยาวที่เป็นแผนลักษณะบูรณาการ ซึ่งจะก่อให้เกิดผลดีต่อภาพรวมในการดำเนินงานของสหกรณ์

- แผนกลยุทธ์จะกำหนดทิศทางการดำเนินงานของสหกรณ์ที่เน้นถึงศักยภาพและความพร้อมของสหกรณ์และปัจจัยสภาพแวดล้อมเป็นสำคัญ ซึ่งจะช่วยให้มีความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติและเกิดประโยชน์ต่อสมาชิกสหกรณ์

- กลยุทธ์จะนำไปใช้ประโยชน์ในการกำหนดเป็นนโยบาย/แผนงาน/โครงการในช่วงเวลาต่าง ๆ อย่างเหมาะสม

## 5. เครื่องมือการวิเคราะห์แผนกลยุทธ์

เนื่องจากแนวโน้มการแข่งขันทางธุรกิจจะทวีความรุนแรงมากยิ่งขึ้น เครื่องมือทางการบริหารจัดการ (Management Tools) ต่าง ๆ จะถูกสร้าง คัดลอก เลียนแบบ ปรับปรุง เปลี่ยนแปลง พัฒนาหรือประยุกต์มาใช้กันมากขึ้น เพราะเครื่องมือที่ทันสมัยกว่าจะมีประสิทธิภาพสูงกว่าจะบ่งบอกถึงความได้เปรียบทางการแข่งขันได้ชัดเจนกว่า

หนึ่งในเครื่องมือทางการบริหารที่นิยมใช้กันมากในปัจจุบัน คือ Balanced Scorecard แต่การนำ Balanced Scorecard เข้ามาใช้ในองค์กร ส่วนมากแล้วมักจะนำเข้ามาทางด้านการเงิน หรือบัญชีมากกว่าเข้ามาทางฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ เพราะระบบนี้เป็นระบบที่เข้ามาทดแทนระบบการวัดผลการดำเนินงานทางการเงินแบบเก่า และเป็นระบบที่เกี่ยวข้องกับทุกหน่วยงานในองค์กร นอกจากนี้ผลลัพธ์ขั้นสุดท้ายจะปรากฏให้เห็นในผลการดำเนินงานทางด้านการเงิน

ศรีเพ็ญ ทรัพย์มันชัย (2541 : 37) ได้ให้แนวความคิดเกี่ยวกับทฤษฎี The Balanced Scorecard ไว้ว่า การวัดผลการปฏิบัติงานขององค์กรโดยทั่วไป กิจการจะใช้เครื่องมือวัดทางการเงิน เช่น อัตราผลตอบแทนจากการลงทุน (Return on Investment) หรือกำไรต่อหุ้น (Earnings Per Share) เป็นมาตรการสำคัญในการวัดผลโดยเปรียบเทียบกับเกณฑ์ที่กำหนดไว้ เครื่องมือเหล่านี้เป็นที่นิยมใช้เนื่องจากการวิเคราะห์งบการเงินซึ่งเป็นการบันทึกข้อมูลที่เกิดขึ้นในกิจการอย่างมีหลักการและเป็นระบบ อย่างไรก็ตามผู้บริหารจะพบว่า การใช้เครื่องมือเหล่านี้มีขีดจำกัด หรืออาจจะสื่อสัญญาณที่ผิด ๆ เพราะไม่สามารถสะท้อนภาพในอนาคตของกิจการ โดยเฉพาะในเรื่องนวัตกรรม (Innovation) และการพัฒนาอย่างต่อเนื่องในองค์กรซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญที่จะทำให้กิจการสามารถแข่งขันได้ในสภาวะปัจจุบัน

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

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

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

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

ในขณะที่ผู้บริหารและนักวิชาการทางการบัญชีบริหารในประเทศสหรัฐอเมริกา กลุ่มหนึ่ง ได้พยายามเสนอแนะแนวทางเพื่อแก้ไขข้อบกพร่องและความไม่เพียงพอของระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ใช้กันอยู่หลาย ๆ กิจกรรมในขณะนี้ ซึ่งยึดถือตัวเลขทางการเงินเป็นพื้นฐานสำหรับการประเมินผลการปฏิบัติงาน ผู้บริหารกิจการและนักวิชาการอีกกลุ่มหนึ่งกลับมีแนวคิดที่สวนกระแส โดยพยายามทำให้ตัววัดผลการปฏิบัติงานที่เป็นตัวเงินกลายเป็นสิ่งที่สอดคล้องกับการตัดสินใจของผู้บริหารมากขึ้น ในขณะที่ผู้บริหารและนักวิชาการอีกกลุ่มหนึ่งได้พยายามโน้มน้าวให้ผู้บริหารลดตัววัดผลการปฏิบัติงานที่เป็นตัวเงินออกจากความทรงจำ หรือมองตัววัดผลปฏิบัติงานที่เป็นตัวเงินว่าเป็นเพียงแค่หนึ่งในชุดหรือกลุ่มของตัววัดผลการปฏิบัติงาน โดยหันไปทำการปรับปรุงตัววัดผลการปฏิบัติงานในระดับปฏิบัติการ (Operation Measures) ให้ดีขึ้น เช่น การลดเงื่อนไขต่าง ๆ ลง โดยหากกิจการสามารถปรับปรุงสิ่งต่าง ๆ เหล่านี้ให้ดีขึ้นแล้วก็เชื่อว่าผลการปฏิบัติงานที่เป็นตัวเงินก็จะปรับตัวไปในทางที่ดีขึ้นเอง นอกจากนี้ ผู้บริหารและนักวิชาการกลุ่มนี้ยังมองว่าผู้บริหารไม่ควรเสียเวลาไปในการพิจารณาว่า ควรเลือกใช้ตัววัดผลการปฏิบัติงานที่เป็นตัวเงินหรือตัววัดผลการปฏิบัติงานที่ไม่เป็นตัวเงินอย่างใดอย่างหนึ่ง หรือควรจะใช้ทั้งสองอย่างร่วมกันไป

#### องค์ประกอบของ The Balanced Scorecard

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

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

2) มุมมองด้านลูกค้า (Customer Perspective) การที่องค์กรหรือบริษัทจะประสบความสำเร็จทางการเงิน จะต้องมีรากฐานจากผลงานด้านลูกค้าที่ดี อาทิ ลูกค้าเกิดความพึงพอใจ ลูกค้ามาใช้บริการเพิ่มขึ้น ลูกค้ารู้สึกประทับใจและกล่าวถึงองค์กรในทางที่ดี เป็นต้น มุมมองด้านลูกค้าและการวัดผลงานด้านลูกค้าและการตลาดจึงเป็นมุมมองที่สำคัญอีกมิติหนึ่ง

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

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

วรศักดิ์ ทูมมานนท์ (2542 : 46) กล่าวว่า Balanced Scorecard ถือเป็นแม่บทของการวัดผลการปฏิบัติงานที่ครอบคลุมการวัดผลการปฏิบัติงานในทุก ๆ ด้าน ซึ่งจะช่วยให้ผู้บริหารสามารถแปรเปลี่ยนวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ไปสู่ชุดของตัววัดผลการปฏิบัติงานที่มีความสอดคล้องกลมกลืนกัน แม่บทดังกล่าวแบ่งตัววัดผลปฏิบัติงานออกเป็น 4 ด้าน ซึ่งจะช่วยสร้างความสมดุลสัมพันธ์ระหว่างวัตถุประสงค์ระยะสั้นและระยะยาว สร้างความสมดุลระหว่างผลลัพธ์ที่ต้องการกับตัวผลักดันปฏิบัติงานที่นำไปสู่ผลลัพธ์เหล่านั้น และสร้างความสมดุลระหว่างตัววัดผลปฏิบัติงานที่เข้มงวด (Hard Objective Measures) กับตัววัดผลปฏิบัติงานที่ยืดหยุ่นได้ (Softer More Subjective Measures)

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

1) ด้านผู้รับบริการ (Customer Perspective) ลูกค้ามองกิจการอย่างไร (How customers see us?)

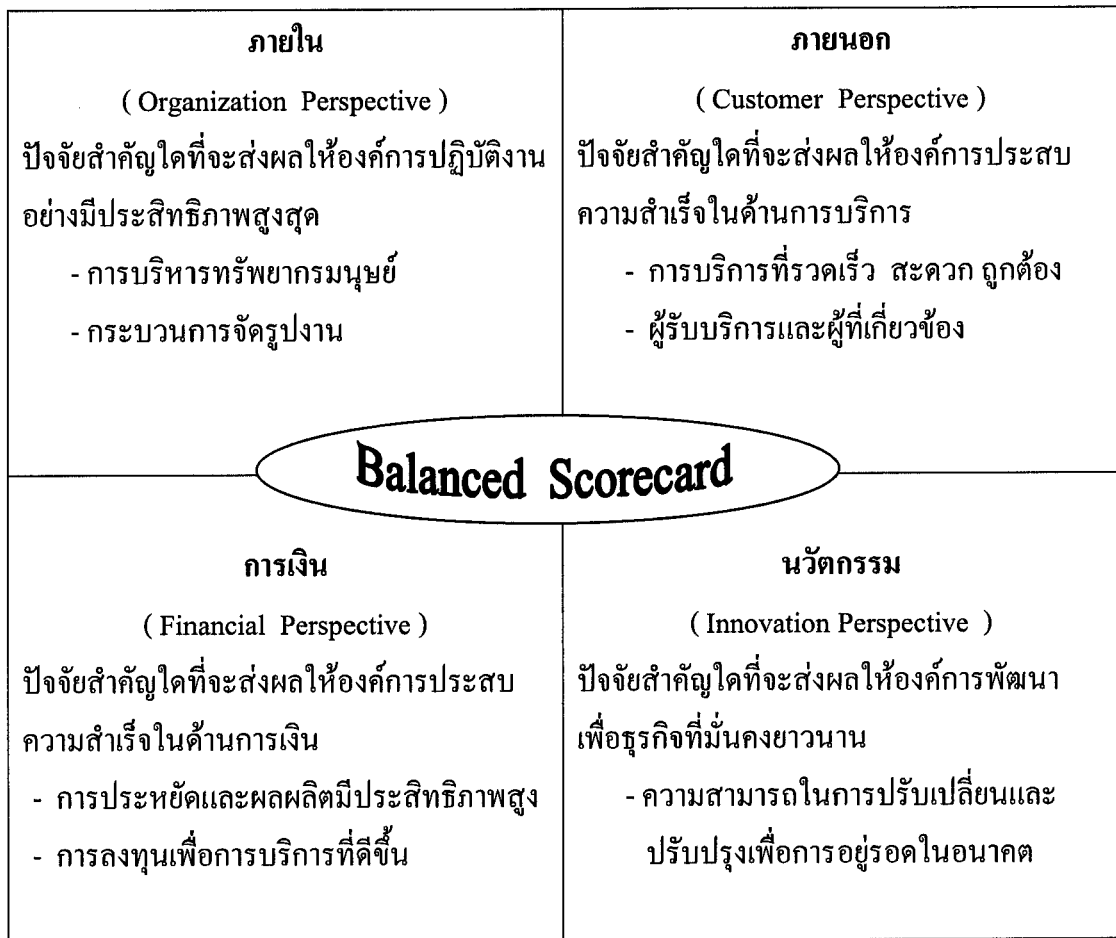


2) ด้านภายในองค์กร ( Organization Perspective) กิจการจะต้องเป็นเลิศในด้านใดบ้าง (What must we except at?)

3) ด้านนวัตกรรม ( Innovation Perspective) กิจการจะยังคงปรับปรุงและสร้างคุณค่าให้มียู่ต่อไปหรือไม่เพียงใด (Can we continue to improve and create value?)

4) ด้านการเงิน ( Financial Perspective) ในสายตาของผู้ถือหุ้นแล้วพวกเขามองกิจการอย่างไร (How do we look shareholder?)

จากแนวคิดและทฤษฎีดังกล่าวข้างต้น พอสรุปได้ว่า Balanced Scorecard หมายถึงแนวคิดหรือทฤษฎีที่นำมาช่วยกำหนดกรอบการวัดผลการดำเนินงานขององค์กรเพื่อให้การดำเนินงานบรรลุตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ 4 แนวคิด ซึ่งทั้ง 4 แนวคิดนี้จะต้องมี คุณภาพและสัมพันธ์กัน ซึ่งประกอบด้วย แนวคิดด้านความพึงพอใจของผู้รับบริการ (Customer Perspective) ซึ่งเป็นปัจจัยภายนอกที่องค์กรต้องคำนึงถึงผู้รับบริการเป็นสิ่งสำคัญ เช่น การให้บริการที่ตรงตามความต้องการของผู้ใช้บริการ การให้บริการที่รวดเร็ว สะดวก ถูกต้อง และการให้บริการด้วยอัธยาศัยไมตรีจิตที่ดี แนวคิดด้านการปฏิบัติงานภายในองค์กร (Organization Perspective) คือการเตรียมพร้อมสำหรับการดำเนินงานและการปฏิบัติงานในองค์กร ให้เอื้ออำนวยต่อการพัฒนาและปรับปรุงกระบวนการทำงานเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพขององค์กร เช่น การฝึกทักษะในการทำงานของเจ้าหน้าที่ ความสามารถในการใช้เทคโนโลยีรวมทั้งให้เจ้าหน้าที่มีเจตคติที่ดีและสร้างสามัญสำนึก (Commons Sense) ที่ดีต่อองค์กร และแนวคิดด้านนวัตกรรมขององค์กร (Innovation Perspective) คือความคิดริเริ่มใหม่ ๆ เพื่อสร้างคุณค่าให้กับองค์กร ตลอดจนคาดคะเนความต้องการของผู้มารับบริการ หรือลูกค้าที่เปลี่ยนไป เพื่อนำไปปรับปรุงระบบงานและการคิดค้นวิธีใหม่ให้มีประสิทธิภาพ ปรับปรุงพัฒนาศักยภาพระบบสารสนเทศ ปรับปรุงตัวสินค้าผลิตภัณฑ์ใหม่ และพัฒนาการบริการหรือสร้างสินค้า และระบบงานใหม่ให้สามารถตอบสนองความต้องการของผู้มารับบริการหรือลูกค้า แนวคิดด้านการเงิน (Financial Perspective) คือระบบควบคุมทางการเงินที่ดี การลงทุนเพื่อการบริการที่ดีขึ้น การลดต้นทุนค่าใช้จ่ายหรือการเพิ่มประสิทธิภาพของงาน โดยจ่ายเงินเท่าเดิม การบริหารการใช้จ่ายด้านการเงินมีสภาพคล่องไม่หยุดชะงัก เพื่อวัดความสามารถในการทำกำไรและการเจริญเติบโตขององค์กร ซึ่งแสดงกรอบการวัดผลการดำเนินงานขององค์กร 4 ด้าน รายละเอียดของแต่ละแนวคิด (Perspective ) ดังภาพที่ 2.4



ภาพที่ 2.4 กรอบการวัดผลการดำเนินงานขององค์กร 4 ด้าน

## 6. เครื่องมือวิเคราะห์ฐานะทางการเงิน

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

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

### การวิเคราะห์งบการเงิน (กรมส่งเสริมสหกรณ์ , 2540 เอกสารโรเนียว)

การวิเคราะห์งบการเงิน เป็นการประเมินความแข็งแกร่งหรือความพร้อมในการดำเนินงาน โดยพิจารณาจากรายการต่าง ๆ ในงบการเงิน และหาความหมายของข้อมูล เพื่อนำไปประเมินผลทางด้านการเงินที่เกิดขึ้นในอดีต ปัจจุบัน รวมทั้งยังอาจนำไปใช้คาดคะเนเหตุการณ์ทางการเงินในอนาคต เพื่อให้ทราบถึงข้อดี ข้อเสีย ข้อบกพร่องทางการเงินของสหกรณ์ การวิเคราะห์งบการเงินทำได้ 3 วิธี คือ 1) โดยการเปรียบเทียบงบการเงิน 2) โดยใช้อัตราส่วน 3) โดยใช้การวิเคราะห์แบบ CAMELS Analysis 6 Dimensions

กรมตรวจบัญชีสหกรณ์ (2545) ได้อธิบายความหมายของอัตราส่วนทางการเงินตามเกณฑ์อัตราส่วนมาตรฐานทางการเงินของสหกรณ์และกลุ่มเกษตรกรของกรมตรวจบัญชีสหกรณ์ ดังนี้

#### 1. อัตราส่วนวัดสภาพคล่อง (Liquidity Ratios)

$$1.1 \text{ อัตราส่วนทุนหมุนเวียน (Current Ratio) = } \frac{\text{สินทรัพย์หมุนเวียน}}{\text{หนี้สินหมุนเวียน}}$$

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

ตามปกติถือว่าอัตราส่วนนี้ยิ่งสูงความคล่องตัวยิ่งมาก ถ้ามองในแง่เจ้าหนี้เหตุการณ์ลักษณะนี้เป็นเรื่องน่าพอใจ แต่ถ้ามองในฐานะผู้บริหารที่มีความรอบคอบแล้ว เหตุการณ์ดังกล่าวอาจเป็นปัญหาแก่กิจการได้ ทั้งนี้ อาจเป็นไปได้ว่ากิจการมีสินทรัพย์หมุนเวียนเกินความจำเป็น เช่น มีสินค้าคงเหลือมากเกินไป ถือเงินสดมากโดยไม่มีความจำเป็น เป็นต้น

ดังนั้น อัตราส่วนทุนหมุนเวียนที่สูง จึงมิได้หมายความว่ากิจการจะสามารถชำระหนี้ได้คล่องและมีประสิทธิภาพเสมอไป ทั้งนี้ ส่วนหนึ่งอาจเป็นข้อเสียแก่กิจการ เนื่องจากไม่ได้ใช้สินทรัพย์ส่วนนี้ในการก่อให้เกิดกำไรแก่กิจการเท่าที่ควร ทั้งนี้ อาจเป็นผลเนื่องมาจากการขายสินค้าน้อยลงหรือเก็บเงินจากลูกหนี้ได้ช้า ทำให้ยอดลูกหนี้สะสมเพิ่มมากขึ้นเรื่อย ๆ และเสียโอกาสในการที่จะนำเงินจำนวนนั้นไปลงทุนเพื่อหารายได้ หรือนำไปใช้ชำระหนี้สินระยะยาวเพื่อลดดอกเบี้ยจ่าย หรือนำไปจ่ายเป็นเงินปันผล ซึ่งจะทำให้ผู้ถือหุ้นได้รับประโยชน์หรือนำไปลงทุนอย่างอื่น เพื่อให้เกิดประโยชน์ต่อกิจการยิ่งขึ้น

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

การพิจารณาอัตราส่วนนี้ จึงไม่สามารถพิจารณาได้เพียงลำพัง ควรพิจารณาดูการเคลื่อนไหวของเงินทุนหมุนเวียนในอดีตควบคู่ไปด้วย ซึ่งการวิเคราะห์ในลักษณะนี้ จะเป็นเครื่องชี้บอกถึงสภาพคล่องทางการเงินที่เกิดขึ้นในช่วงเวลาที่ผ่านมาได้

### 1.2 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 เงินสดและเงินฝากธนาคาร เงินฝากสหกรณ์อื่น เงินส่งชำระหนี้ระหว่างทาง เงินลงทุนระยะสั้น ลูกหนี้ระยะสั้นสุทธิ และดอกเบี้ยค้างรับสุทธิ ในการเปรียบเทียบอัตราส่วนนี้จะตัดสินทรัพย์หมุนเวียนบางรายการ ซึ่งเป็นปัญหาในการเปลี่ยนเป็นเงินสดออก เช่น สินค้าคงเหลือ

ค่าใช้จ่ายล่วงหน้า หรือสินทรัพย์หมุนเวียน ซึ่งต้องใช้เวลาในการที่จะเปลี่ยนเป็นเงินสด จะพิจารณาเพียงสินทรัพย์ที่สามารถเปลี่ยนเป็นเงินสดได้เร็วเท่านั้น

อัตราส่วนนี้มีข้อสมมุติฐานว่า ถ้าต้องเลิกกิจการหรือหยุดดำเนินงานจำเป็นต้องขายสินทรัพย์เพื่อนำเงินมาชำระหนี้ระยะสั้น มีสินทรัพย์อะไรบ้างที่พร้อมที่จะเปลี่ยนเป็นเงินสดได้ทันที ใช้พิจารณาควบคู่กับอัตราส่วนหมุนเวียน

## 2. อัตราส่วนที่ใช้วัดความสามารถในการก่อหนี้ (Leverage Ratio)

อัตราส่วนหนี้สินทั้งสิ้นต่อทุน (Debt to equity Ratio)

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

อัตราส่วนนี้เป็นการวัดความสัมพันธ์ของเงินทุนของกิจการ ที่จัดหามาในรูปของหนี้ เป็นที่ยอมรับโดยทั่วไปว่า การก่อหนี้ของกิจการมีขีดจำกัดและปัจจัยที่เป็นข้อจำกัดมีหลายปัจจัยด้วยกัน เช่น ความคล่องตัวของสินทรัพย์ที่จะเปลี่ยนเป็นเงินสดและประเภทธุรกิจ เป็นต้น อัตราส่วนนี้ใช้พิจารณาว่าเจ้าหนี้มีเกราะคุ้มกันความปลอดภัยสำหรับผลขาดทุนที่อาจเกิดขึ้นในอนาคตจากส่วนของผู้ถือหุ้นได้เป็นจำนวนมากน้อยเพียงใด และหากกิจการมีอัตราส่วนหนี้สินต่อทุนมีค่าสูง เงินทุนจากเจ้าของมีเพียงเล็กน้อยและมาจากหนี้สินเป็นส่วนใหญ่ ความเสี่ยงส่วนใหญ่มักจะตกเป็นของเจ้าหนี้ ในขณะเดียวกันในส่วนของกิจการเองก็ต้องแบกภาระในรูปดอกเบี้ยไว้สูง ในทางตรงกันข้ามการที่กิจการมีอัตราส่วนหนี้สินต่อทุนต่ำ แสดงได้ว่าเจ้าหนี้มีเกราะคุ้มกันในการได้รับชำระหนี้จากกิจการ แต่การมีอัตราส่วนหนี้สินต่อทุนที่ต่ำเกินไปก็ไม่ใช่ผลดีเช่นกัน เพราะนอกจากจะแสดงถึงเครดิตของกิจการไม่ดีแล้ว ยังทำให้การขยายตัวเป็นไปได้ช้าอีกด้วย

## 3. อัตราส่วนที่ใช้วัดความสามารถในการใช้สินทรัพย์ (Activity Ratios)

$$3.1 \text{ อัตราหมุนของสินค้า (Inventory turnover) } = \frac{\text{ต้นทุนสินค้าขาย}}{\text{สินค้าคงเหลือถัวเฉลี่ย}}$$

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

สินค้าคงเหลือมักเป็นรายการที่มีมูลค่าสูง และความเสี่ยงสูงกว่าสินทรัพย์หมุนเวียนประเภทอื่น โดยเฉพาะในเรื่องของราคา การเสื่อมคุณภาพ และความล้าสมัย อัตราหมุนของสินค้าจึงเป็นเครื่องบ่งชี้ความเพียงพอของสินค้าและการจัดการสินค้าคงเหลือว่ามีประสิทธิภาพเพียงใด ตลอดจนบ่งชี้ความสามารถของกิจการในการเปลี่ยนสินค้าเป็นเงินสด โดยวัดในรูปของจำนวนครั้งที่สินค้าได้ถูกขายออกไป และซื้อมาทดแทนในระหว่างปี ถ้าจำนวนครั้งมากก็จะเป็นผลดีต่อกิจการ

เนื่องจากแสดงว่ากิจการมีความสามารถในการเปลี่ยนสินค้าเป็นเงินสดและทุกครั้งที่ยขายสินค้า กิจการก็จะได้กำไรเพิ่มขึ้นทุกครั้ง อย่างไรก็ตาม ตัวเลขที่สูงเกินไปอาจแสดงถึงการสูญเสียโอกาส ในการสร้างยอดขาย เนื่องจากมีการบริหารสินค้าคงเหลือที่ไม่มีประสิทธิภาพ ในทางตรงกันข้าม ถ้าจำนวนครั้งต่ำ แสดงว่ามีเงินลงทุนซึ่งไปจมอยู่ในสินค้าจำนวนหนึ่งมากเกินไป ซึ่งกิจการควรจะ นำไปใช้ให้เกิดประโยชน์ได้มากกว่านี้

อย่างไรก็ตาม การที่จะบอกว่าอัตราหมุนของสินค้าคงเหลือสูงหรือต่ำ จำเป็นจะต้อง พิจารณาประเภทของกิจการประกอบ เช่น ร้าน Supermarket มักจะมีอัตราหมุนของสินค้าสูง แต่ร้านขายเพชรพลอยเครื่องประดับราคาแพง มักจะมีอัตราหมุนของสินค้าต่ำ (เนื่องจากอาจขาย ไม่ได้ทุกวัน) นอกจากนี้ การที่อัตราหมุนของสินค้าสูง (ซึ่งแสดงว่ากิจการมีสินค้าคงเหลือ จำนวนน้อย) อาจเป็นผลมาจากการขายลดราคา (On Sale) หรือเกิดการเสื่อมคุณภาพ ชำรุด ล้าสมัย ระหว่างการเก็บรักษาหรือเก็บสินค้าไว้น้อยเกินไป ซึ่งอาจเกิดผลเสียเนื่องจากเสียโอกาสที่จะ ทำกำไร เนื่องจากกิจการอาจกำลังประสบปัญหาสินค้าขาดมือ จึงทำให้สูญเสียโอกาสที่จะขาย สินค้าได้เพิ่มสูงมากขึ้น

ในกรณีที่ค่าที่คำนวณได้ต่ำกิจการก็ควรที่จะหาสาเหตุว่าต่ำเพราะเหตุใด อาจเป็นเพราะ สินค้าขายไม่ได้ ซึ่งก็ควรรีบหาทางแก้ไขหรือหากมีสาเหตุอื่นที่มีเหตุผลสมควร เช่น อาจเก็บสินค้า คงเหลือไว้มากเพราะมีสัญญาขายสินค้าล่วงหน้าไว้แล้ว หรือเก็บกักตุนไว้ เพื่อเตรียมรับสถานการณ์ บางอย่างที่กำลังจะเกิดขึ้น เช่น ราคาสินค้าจะสูงขึ้นเนื่องจากการประกาศขึ้นภาษีมูลค่าเพิ่ม เป็นต้น ในกรณีเช่นนี้การเก็บรักษาสินค้าไว้เป็นจำนวนมาก ก็ถือว่าไม่ใช่เรื่องเสียหายแต่อย่างใด ดังนั้น การวิเคราะห์อัตราส่วนทางการเงิน นอกจากจะมุ่งดูที่สภาพคล่องแล้วควรที่จะดูในแง่คุณภาพ อีกด้วย โดยพิจารณาอัตราผลตอบแทนจากรายได้ (อัตรากำไรสุทธิ) ประกอบกันไป

### 3.2 อายุเฉลี่ยของสินค้า (Average Days Per Turnover)

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

อายุเฉลี่ยของสินค้าเป็นสิ่งที่บ่งบอกว่ากิจการจะต้องใช้เวลากี่วันถึงจะสามารถขายสินค้า คงเหลือนั้นได้ ถ้าจำนวนวันน้อยก็จะเป็นผลดีต่อกิจการ แสดงว่ามีความสามารถในการเปลี่ยนสินค้า เป็นเงินสดได้เร็ว ในทางตรงกันข้ามถ้าจำนวนวันมาก แสดงว่ามีเงินทุนจมให้สินค้าจำนวนนั้น มากเกินไป

### 3.3 อัตราหมุนของสินทรัพย์ทั้งสิ้น (Total Assets Turnover)

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

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

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

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

### 3.4 อัตราร้อยละของรายได้ต่อสินทรัพย์ทั้งสิ้น (Total Revenue to Total Assets Ratio)

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

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

อัตราส่วนนี้จะวัดความสามารถในการใช้สินทรัพย์เพื่อก่อให้เกิดรายได้ทั้งสิ้นมากน้อยหรือเต็มประสิทธิภาพหรือไม่ ถ้าอัตราส่วนนี้มีค่าสูง แสดงว่ามีความสามารถในการใช้สินทรัพย์ที่มีอยู่ เพื่อก่อให้เกิดรายได้ทั้งสิ้นได้สูง และมีการบริหารงานอย่างมีประสิทธิภาพ หากอัตราส่วนนี้มี

ค่าน้อย แสดงว่ากิจการใช้ประโยชน์จากสินทรัพย์ต่าง ๆ เพื่อก่อให้เกิดรายได้ไม่เต็มประสิทธิภาพเท่าที่ควร ควรพิจารณาหาแนวทางใช้ประโยชน์จากสินทรัพย์ให้เต็มประสิทธิภาพ

#### 4. อัตราส่วนที่ใช้วัดความสามารถในการหากำไร (Profitability Ratios)

##### 4.1 อัตราผลตอบแทนต่อสินทรัพย์ (Return on Total Assets Ratio)

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

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

อัตราส่วนนี้แสดงให้เห็นผลตอบแทนที่ได้จากการลงทุนทั้งสิ้นหรือการใช้สินทรัพย์ว่าได้ผลตอบแทนเพียงพอหรือไม่ และเป็นอัตราส่วนที่ฝ่ายบริหารใช้ควบคุมการดำเนินการ เพราะเป็นอัตราส่วนที่ใช้วัดความสามารถของฝ่ายบริหารในการใช้สินทรัพย์ของกิจการในอันที่ก่อให้เกิดกำไรกลับคืนมาสู่กิจการ

##### ข้อสังเกต

- 1) การใช้ยอดสินทรัพย์ทั้งสิ้นโดยเฉลี่ย เพราะถือว่ากำไรเกิดจากการใช้ทรัพยากรที่กิจการมีอยู่ตลอดรอบระยะเวลาบัญชี
- 2) การวิเคราะห์อัตราส่วนผลตอบแทนต่อสินทรัพย์รวมควรพิจารณาควบคู่ไปกับอัตราหมุนเวียนของสินทรัพย์ ถ้ามีความขัดแย้งกัน กล่าวคือ อัตราหมุนเวียนของสินทรัพย์มีค่าสูง ซึ่งหมายความว่ากิจการใช้สินทรัพย์ให้เกิดรายได้มากในขณะที่อัตราผลตอบแทนต่อสินทรัพย์รวมมีค่าต่ำ กิจการควรหาสาเหตุว่าเกิดจากเหตุใด เพื่อจะได้หาแนวทางแก้ไขได้ตรงจุด

##### 4.2 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



อัตราส่วนนี้เป็นอัตราส่วนระหว่างกำไรที่เกิดขึ้นทั้งหมดของกิจการ เปรียบเทียบกับ ส่วนของเจ้าของ เป็นการวัดความสามารถในการหาผลตอบแทนของกิจการจากเงินลงทุนเฉพาะ ส่วนของเจ้าของว่ามีมากน้อยเพียงใด หรือวัดประสิทธิภาพในการทำกำไรเมื่อเปรียบเทียบกับส่วนทุน ดังนั้น จึงเป็นอัตราส่วนที่สำคัญในการใช้พิจารณาเกี่ยวกับการจัดหาเงินทุนในการก่อหนี้ (Leverage Ratio) เช่น หากอัตราส่วนมีค่าน้อย แสดงว่าผู้ถือหุ้นได้รับผลตอบแทนต่ำ ซึ่งอาจเกิดจากการวัด สัดส่วนการลงทุนที่ไม่เหมาะสม เป็นการใช้ส่วนของทุนมากกว่าส่วนของหนี้ ซึ่งมีต้นทุนสูงกว่า ในกรณีอัตราส่วนมีค่ามาก แสดงว่าผู้ถือหุ้นได้รับผลตอบแทนสูง แสดงว่ามีประสิทธิภาพในการ ทำกำไรให้กับส่วนของเจ้าของ

$$4.3 \text{ กำไรขั้นต้น (Gross Profit to Sales Ratio) } = \frac{\text{กำไรขั้นต้น} \times 100}{\text{ขาย/บริการ}}$$

โดยที่กำไรขั้นต้น = กำไรขั้นต้นของขาย/บริการ

อัตราส่วนนี้เป็นการวัดความสามารถในการทำกำไรแบบหนึ่ง โดยพิจารณาจาก ส่วนต่างของยอดขาย/บริการกับต้นทุนขาย/บริการ เพื่อให้ทราบถึงประสิทธิภาพในการหา กำไรขั้นต้นของกิจการก่อนที่จะหักค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานใด ๆ โดยเปรียบเทียบกับยอดขาย/บริการ ซึ่งจะสะท้อนให้เห็นถึงประสิทธิภาพในการควบคุมต้นทุนขาย/บริการ ทำให้กิจการทราบด้วยว่า ต้นทุนขาย/บริการนั้นต่ำหรือสูงเกินไปหรือไม่ หากกำไรขั้นต้นของขาย/บริการสูง แสดงว่ากิจการ มีประสิทธิภาพในการควบคุมต้นทุนขาย/บริการ ส่งผลให้มีกำไรขั้นต้นสูง ในทำนองเดียวกัน หากกำไรขั้นต้นของการขาย/บริการต่ำ แสดงว่าต้นทุนขาย/บริการสูง กล่าวคือ เป็นอัตราส่วน ที่แสดงให้เห็นถึงความสามารถในการทำกำไรขั้นต้นของกิจการ โดยที่ยังไม่คำนึงถึงค่าใช้จ่ายใน การดำเนินงานอื่น ๆ

4.4 อัตราค่าใช้จ่ายในการขายและบริการ (Selling expenses to sales ratio)

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

อัตราส่วนนี้แสดงถึงค่าใช้จ่ายในการขายและบริการ เมื่อเปรียบเทียบกับยอดขาย/ บริการว่าเป็นสัดส่วนเท่าไร เมื่อเทียบกับรายได้จากการขายสินค้าและบริการ ถ้าอัตราส่วนนี้ต่ำ แสดงว่าค่าใช้จ่ายในการขายและบริการน้อย เมื่อเทียบกับยอดขาย/บริการหนึ่งหน่วย หากอัตราส่วนนี้ มีค่าสูง หมายถึง กิจการมีค่าใช้จ่ายในการขายและบริการมากเกินไป หรืออาจเป็นที่ราคาสินค้าต่ำ เกินไปหรือไม่ แนวทางหนึ่งในการเพิ่มค่าอัตราส่วนนี้คือการสร้างยอดขาย/บริการ โดยการสร้าง

ยอดขายสินค้าหรือปริมาณสินค้า/บริการ ซึ่งทำได้ยากกว่าการเพิ่มปริมาณธุรกิจการให้บริการ หรือการควบคุมค่าใช้จ่ายให้มีประสิทธิภาพ เนื่องจากค่าใช้จ่ายในการขายและบริการถือเป็นค่าใช้จ่ายหลักตัวหนึ่ง ที่สามารถควบคุมได้

#### 4.5 อัตรากำไรสุทธิ (Net Profit Margin to Sales Ratio)

$$= \frac{\text{กำไรสุทธิ} \times 100}{\text{ขาย/บริการ}} \quad \text{หรือ}$$

อัตราส่วนนี้แสดงให้เห็นทราบว่ารายได้จากการดำเนินงานทุก ๆ 100 บาท จะมีกำไรสุทธิเกิดขึ้นเท่าใด ถ้าอัตราส่วนที่คำนวณได้มีค่าสูง แสดงว่ากิจการมีความสามารถในการหากำไรจากการดำเนินงานสูง (ภายหลังจากที่คิดต้นทุนและค่าใช้จ่ายทั้งหมด) แต่อัตราส่วนนี้ก็มีข้อจำกัดคือ รายการค่าใช้จ่ายบางรายการที่นำไปหักจากรายได้ เพื่อคำนวณกำไรสุทธินั้น อาจเป็นค่าใช้จ่ายที่มีได้เกิดขึ้นทุกปี เช่น หนี้สงสัยจะสูญ เป็นต้น ดังนั้น ถ้าอัตรากำไรสุทธิมีค่าต่ำ กิจการควรวิเคราะห์สาเหตุเปรียบเทียบกับปีก่อน ๆ ด้วยว่ามีรายการใดผิดปกติ นอกจากนี้ ก็ควรเปรียบเทียบกับกิจการของกลุ่มแข่งขันที่มีขนาด ประเภท และปริมาณธุรกิจเหมือน ๆ กัน เพื่อจะได้ทราบว่ากิจการบริหารงานได้มีประสิทธิภาพเช่นไร

#### การวิเคราะห์งบการเงิน แบบ CAMELS Analysis 6 Dimensions

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

##### มิติที่ 1: C - Capital Strength : ความเพียงพอของเงินทุนต่อความเสี่ยง

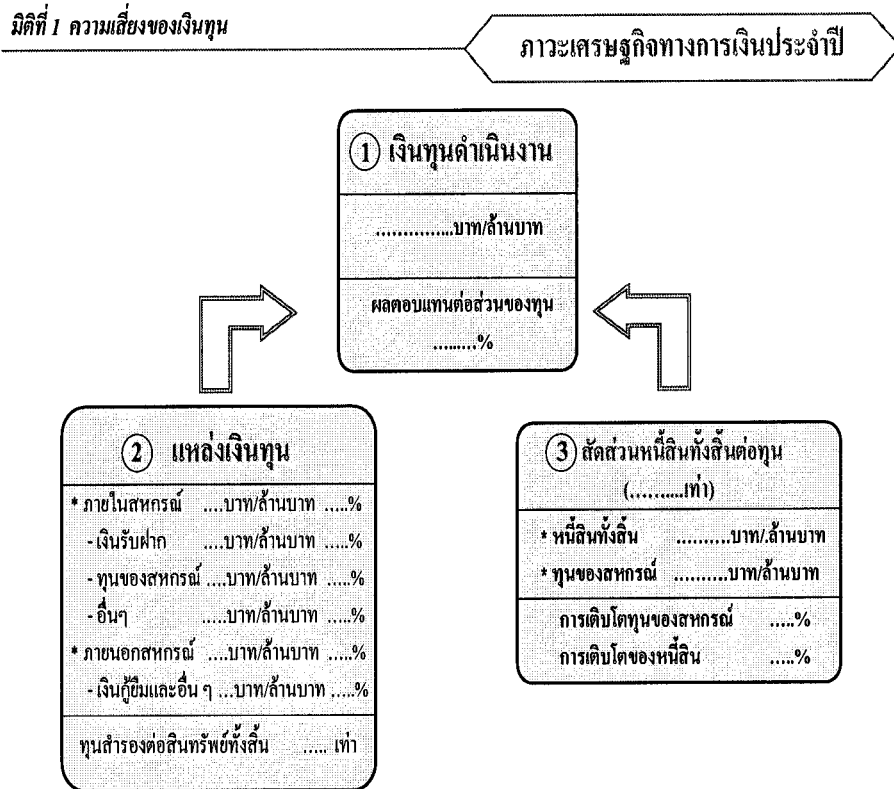
ความเพียงพอของเงินทุนต่อความเสี่ยงหรือความเข้มแข็งของเงินทุน เป็นการวิเคราะห์แหล่งเงินทุนที่สามารถรองรับหรือป้องกันผลกระทบจากความเสียหายทางด้านธุรกิจและการเงินที่เกิดขึ้นกับสหกรณ์ เงินทุนดำเนินงานของสหกรณ์ประกอบด้วย ทุนเรือนหุ้น ทุนสำรอง ทุนสะสมตามระเบียบข้อบังคับ กำไรสุทธิ และการจัดหาเงินทุนในรูปของการก่อหนี้ผูกพัน

ความเพียงพอและความเข้มแข็งของเงินทุน เน้นแหล่งเงินทุนภายในสหกรณ์เป็นหลักการมีทุนของสหกรณ์เพียงพอกับความเสียหายต่างๆ และทุนของสหกรณ์ควรมีลักษณะที่ไม่สามารถถอนได้หรือไม่ผูกพันกับการจ่ายผลตอบแทน หากเงินทุนภายนอก (เงินกู้ยืม) มากกว่าทุน

ของสหกรณ์ แสดงว่า ทุนของสหกรณ์ไม่เพียงพอและมีภาระผูกพันทางการเงิน ผู้บริหารสหกรณ์ต้องเพิ่มความระมัดระวังในการใช้ทุนเพื่อสร้างรายได้รองรับ

ความเสี่ยงของเงินทุน การก่อหนี้ในอัตราที่ไม่สามารถชำระหนี้ได้ด้วยทุนของสหกรณ์มีความเสี่ยงจากสัดส่วนหนี้สินทั้งสิ้นต่อทุนของสหกรณ์ ถ้าผลหนี้้น้อยกว่าทุนของสหกรณ์แสดงว่าสามารถรองรับหนี้ได้ด้วยตัวเอง และสร้างความมั่นใจให้กับเจ้าหนี้ หากผลหนี้มากกว่าทุนของสหกรณ์แสดงว่ามีความเสี่ยงและต้องระดมทุนและบริหารสินทรัพย์เพื่อสร้างรายได้รองรับความเสี่ยง

การให้ผลตอบแทน ผลตอบแทนมากหรือน้อยวัดจากกำไรต่อส่วนของทุนสหกรณ์ หากมีอัตราสูงแสดงว่านำทุนไปสร้างรายได้ดีหรือลงทุนในสินทรัพย์ที่มีคุณภาพดี เพื่อสร้างรายได้



ภาพที่ 2.5 แผนภูมิแสดงมิตความเสี่ยงของเงินทุน

คำอธิบายแผนภูมิแสดงมิตความเสี่ยงของเงินทุน

1. เงินทุนดำเนินงาน หมายถึง หนี้สินและทุนของสหกรณ์ในงบดุล ผลตอบแทนต่อส่วนของทุน หมายถึง อัตราส่วนของกำไรสุทธิต่อทุนของสหกรณ์ถัวเฉลี่ย (ทุนของสหกรณ์ปีปัจจุบัน + ปีก่อน ÷ 2)

2. แหล่งเงินทุน หมายถึง แหล่งที่มาของเงินทุนดำเนินงาน ดูจากงบดุล แบ่งเป็นทุนภายในสหกรณ์ และทุนภายนอกสหกรณ์

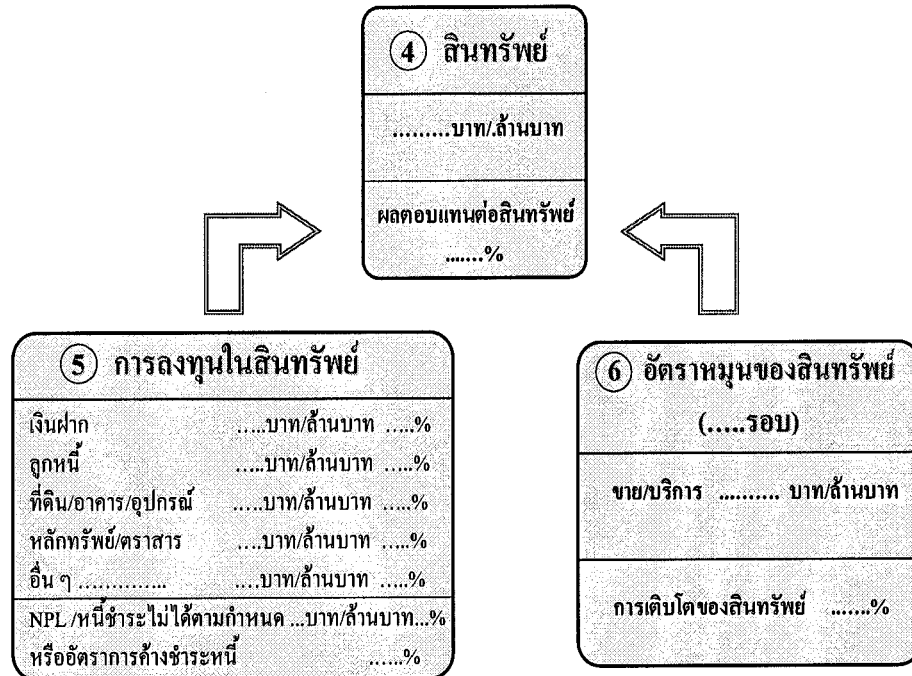
3. สัดส่วนหนี้สินทั้งสิ้นต่อทุน หมายถึง อัตราส่วนของหนี้สินทั้งสิ้น ต่อ ทุนของสหกรณ์ ดูจากงบดุล

การเติบโตของทุนและของหนี้สิน หมายถึง อัตราการเพิ่ม/ลดทุนของสหกรณ์และหนี้สิน ปีปัจจุบันเทียบกับปีก่อน

### **มิติที่ 2: A - Asset quality : คุณภาพของสินทรัพย์**

คุณภาพของสินทรัพย์ เป็นการวิเคราะห์ว่าสินทรัพย์ที่ลงทุนได้ก่อให้เกิดรายได้แก่สหกรณ์อย่างไร และได้ถูกใช้ไปอย่างมีประสิทธิภาพหรือไม่ สินทรัพย์ที่จะวัดประสิทธิภาพ เช่น ลูกหนี้สินค้ำคงคลังและสินทรัพย์ รวมการลงทุนในสินทรัพย์เสี่ยงหรือไม่ก่อให้เกิดรายได้หรือจมอยู่ในสินทรัพย์ที่เกินความต้องการ เช่น สินค้า เงินฝากธนาคาร อาจส่งผลถึงสภาพคล่องทางการเงินของสหกรณ์ คุณภาพสินทรัพย์ มุ่งเน้นไปที่สินทรัพย์ที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้ ความเพียงพอของการสำรองสินทรัพย์ต่อการด้อยคุณภาพของสินทรัพย์ เพื่อป้องกันผลกระทบต่อฐานะการเงินของสหกรณ์ เช่น กรณีของการมีหนี้ค้างชำระและสินเชื่อไม่ก่อให้เกิดรายได้ (NPL) มีการสำรองหนี้หรือไม่สูงเกินไปหรือต่ำเกินไป

สินทรัพย์นำไปสร้างรายได้และการให้ผลตอบแทน คุณภาพสินทรัพย์ที่ดีสามารถแปลงเป็นรายได้ สินทรัพย์หมุนเวียน ให้ผลตอบแทนเท่าไรวัดจากอัตรากำไรหรือรายได้ต่อสินทรัพย์ หากอัตรารายได้สูงแสดงว่าคุณภาพสินทรัพย์ดีมีรายได้เข้ามา หากอัตรารายได้ต่ำแสดงว่าสินทรัพย์ด้อยคุณภาพไม่ก่อให้เกิดรายได้ สหกรณ์ต้องบริหารสินทรัพย์ดังกล่าวให้เกิดประสิทธิภาพโดยมีสภาพคล่องมากขึ้น



ภาพที่ 2.6 แผนภูมิแสดงมิติคุณภาพของสินทรัพย์

**คำอธิบายแผนภูมิแสดงมิติคุณภาพของสินทรัพย์**

4. สินทรัพย์ หมายถึง สินทรัพย์ทั้งสิ้น ประกอบด้วย สินทรัพย์หมุนเวียน+สินทรัพย์ถาวร + สินทรัพย์อื่น ดูจากงบดุล  
ผลตอบแทนต่อสินทรัพย์ หมายถึง อัตราส่วนของกำไรจากการดำเนินงานต่อสินทรัพย์ทั้งสิ้น  
ถัวเฉลี่ย (สินทรัพย์ปีปัจจุบัน + ปีก่อน ÷ 2)

5. การลงทุนในสินทรัพย์ หมายถึง รายการสินทรัพย์ที่สำคัญ ๆ ดูจากงบดุล  
อัตราการค้างชำระหนี้ หมายถึง อัตราส่วนของหนี้ที่ชำระไม่ได้ตามกำหนด ต่อ หนี้  
ที่ถึงกำหนดชำระ

6. อัตราหมุนของสินทรัพย์ หมายถึง อัตราส่วนของขาย/บริการ กับ สินทรัพย์ทั้งสิ้น  
ถัวเฉลี่ย

การเติบโตของสินทรัพย์ หมายถึง อัตราการเพิ่ม/ลดของสินทรัพย์ทั้งสิ้นในปี  
ปัจจุบันเทียบกับปีก่อน

**มิตีที่ 3: M - Management Ability : ซึ่ดความสามารถในการบริหาร**

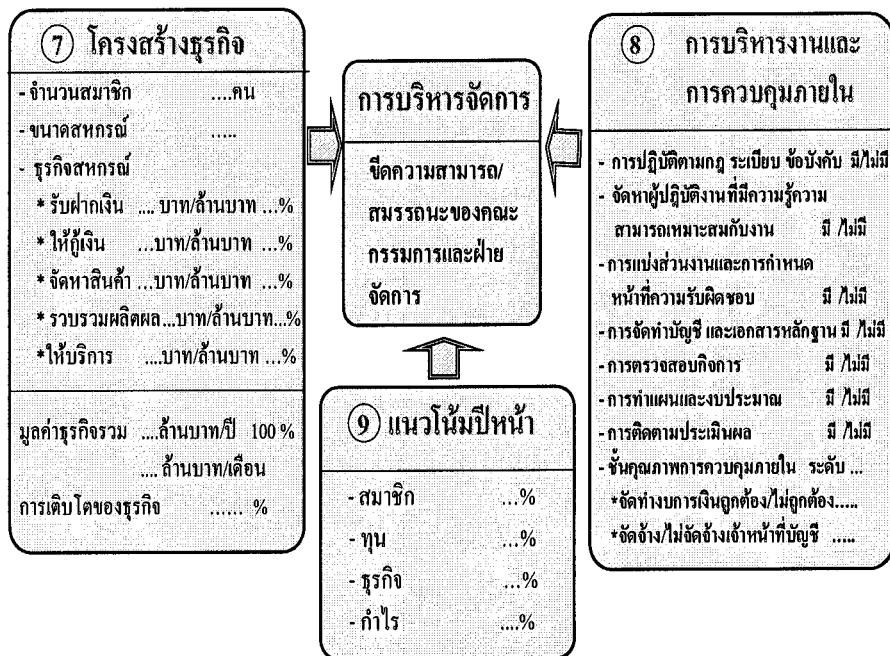
ซึ่ดความสามารถในการบริหารงาน เป็นการวิเคราะห์ถึงความสามารถของฝ่ายบริหาร ในการวางกลยุทธ์และจัดโครงสร้างองค์การ ในการนำพาองค์การให้บรรลุวัตถุประสงค์ของกิจการ อย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผลท่ามกลางสภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจและสังคมที่กิจการ เผชิญอยู่

การบริหารจัดการและโครงสร้างธุรกิจ ทุกธุรกิจต้องมีความสมดุลกัน ประเภท สหกรณ์กับโครงสร้างธุรกิจมีความเหมาะสมและสอดคล้องกันตามพระราชบัญญัติสหกรณ์ เช่น สหกรณ์ประเภทการเกษตร เน้นไปที่ธุรกิจซื้อกับธุรกิจขาย ทั้งนี้ การดำเนินธุรกิจของสหกรณ์ ต้องเป็นไปตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

ซึ่ดความสามารถบริหารงานและการควบคุมภายใน พิจารณาการปฏิบัติตามกฎ ระเบียบ ข้อบังคับ และมีระบบการควบคุมภายในที่ดี ซึ่งมีผลต่อสภาพคล่อง และการทำกำไรของ สหกรณ์ บทบาทการบริหารในอนาคตต่อภาวะการณ์แข่งขัน เพื่อการวางแผนในอนาคต

มิตีที่ 3 ซึ่ดความสามารถในการบริหาร

ภาวะเศรษฐกิจทางการเงินประจำปี (ต่อ)



ภาพที่ 2.7 แผนภูมิแสดงมิตีซึ่ดความสามารถในการบริหาร

### คำอธิบายแผนภูมิแสดงมิติชี้วัดความสามารถในการบริหาร

7. ธุรกิจสหกรณ์ หมายถึง ปริมาณธุรกิจของสหกรณ์ระหว่างปีแต่ละธุรกิจ (รับฝากเงินให้เงินกู้ยืม จัดหาสินค้ามาจำหน่าย รวบรวมผลิตผล ให้บริการ) การเติบโตของธุรกิจ หมายถึง อัตราการเพิ่ม/ลดปริมาณธุรกิจรวม ปีปัจจุบันเทียบกับปีก่อน

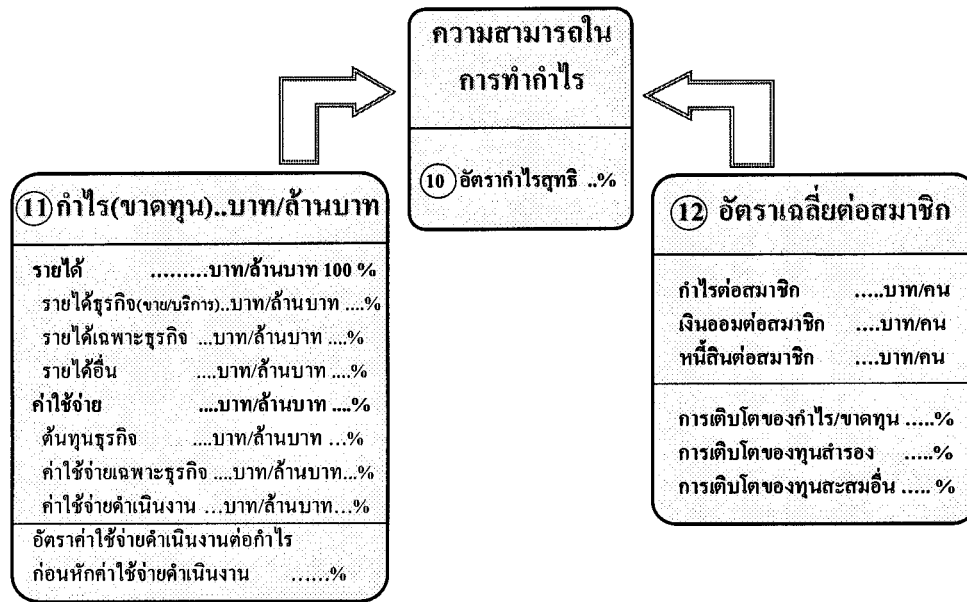
8. การบริหารงานและการควบคุมภายใน หมายถึง การปฏิบัติตามข้อกำหนด ระเบียบ และข้อบังคับของสหกรณ์ รวมถึงระดับชั้นคุณภาพการควบคุมภายในของสหกรณ์ ดูได้จาก การ จัดชั้นคุณภาพสหกรณ์

9. แนวโน้มปีหน้า หมายถึง การคาดการณ์/การพยากรณ์หรือการประมาณการในอนาคตด้วยการคำนวณจากโปรแกรม Excel หรือ SPSS

#### มิติที่ 4 : E - Earning sufficiency : การทำกำไร

การทำกำไร เป็นการวิเคราะห์ถึงความสามารถในการแข่งขันของสหกรณ์ในธุรกิจที่สหกรณ์ดำเนินอยู่ ซึ่งจะประกอบไปด้วยการรักษาอัตราค่าใช้จ่ายดำเนินงานต่อกำไรก่อนหักค่าใช้จ่ายดำเนินงานให้ต่ำ และเพิ่มอัตรากำไรขั้นต้นในแต่ละธุรกิจให้มากที่สุด รวมทั้งวิเคราะห์ถึงคุณภาพและแนวโน้มของกำไรในอนาคตของสหกรณ์

ความสัมพันธ์ระหว่างรายได้กับค่าใช้จ่าย กำไร และคุณภาพของกำไรขึ้นอยู่กับการบริหารควบคุมรายจ่ายอย่างมีประสิทธิภาพ เปรียบเทียบรายได้กับค่าใช้จ่ายที่ละรายการว่ามีกำไรขั้นต้นหรือไม่ หากบริหารค่าใช้จ่ายดีมีประสิทธิภพยอมทำกำไรสูง ตรงกันข้ามหากบริหารค่าใช้จ่ายไม่ดีไม่เหมาะสมกับรายได้ ก็จะมีกำไรต่ำ รวมถึงอัตราค่าใช้จ่ายดำเนินงานต่อกำไรก่อนหักค่าใช้จ่ายดำเนินงานให้อยู่ในอัตราที่ต่ำ วินัยทางการเงินมีผลต่อรายได้ ระบบสหกรณ์มีได้ มุ่งเน้นกำไรเป็นหลัก หากแต่มุ่งเน้นสมาชิกเป็นหลัก ซึ่งมีฐานะเป็นทั้งผู้ให้และผู้รับบริหาร กำไรจึงขึ้นอยู่กับคุณภาพชีวิตที่ดี การมีวินัยทางการเงินหรือการจัดการทางการเงินที่ดีของสมาชิก หากสมาชิกมีอัตราหนี้สินมากกว่าเงินออม กำลังความสามารถชำระหนี้ของสมาชิกลดลง จะส่งผลต่อรายได้และฐานะการเงินของสหกรณ์ด้วย



ภาพที่ 2.8 แผนภูมิแสดงมิตินำกำไร

**คำอธิบายแผนภูมิแสดงมิตินำกำไร**

10. อัตรากำไรสุทธิ หมายถึง อัตราส่วนความสามารถในการทำกำไรของกำไรสุทธิ ต่อยอดขาย/บริการ

11. กำไร (ขาดทุน) หมายถึง กำไรสุทธิ หรือ ขาดทุนสุทธิ ของสหกรณ์ในรอบปีปัจจุบัน

รายได้ หมายถึง รายได้รวมทุกรายการในงบกำไรขาดทุน

ค่าใช้จ่าย หมายถึง ค่าใช้จ่ายรวมทุกรายการในงบกำไรขาดทุน

12. อัตราเฉลี่ยต่อสมาชิก หมายถึง ค่าเฉลี่ยต่อคน

กำไรต่อสมาชิก หมายถึง ค่าเฉลี่ยกำไรต่อคน คำนวณจากกำไรสุทธิหารด้วยจำนวนสมาชิก

เงินออมต่อสมาชิก หมายถึง ค่าเฉลี่ยเงินออมต่อคน คำนวณจากเงินหุ้นร่วมกับเงินฝากของสมาชิก หารด้วย จำนวนสมาชิก

หนี้สินต่อสมาชิก หมายถึง ค่าเฉลี่ยหนี้ต่อคน คำนวณจากลูกหนี้เงินกู้ยืมของสมาชิก รวม กับลูกหนี้การค้าของสมาชิกและ ลูกหนี้อื่น ๆ ของสมาชิก หารด้วยจำนวนสมาชิก

การเติบโตของกำไร/ทุนสำรอง/ทุนสะสมอื่น หมายถึง อัตราการเพิ่ม/ลดทุนของกำไร/ทุนสำรอง/ทุนสะสม ปีปัจจุบันเทียบกับปีก่อน

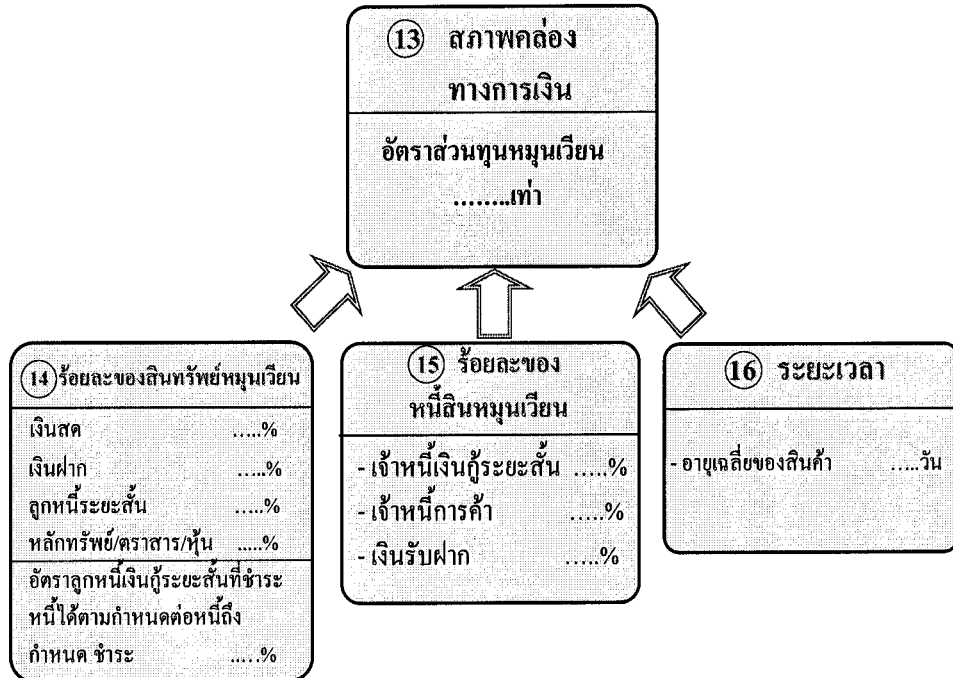


### มิติที่ 5 : L – Liquidity : สภาพคล่อง

สภาพคล่องหรือความเพียงพอต่อความต้องการใช้เงิน เป็นการพิจารณาความเพียงพอของเงินสด หรือสินทรัพย์ที่มีสภาพใกล้เคียงเงินสด รวมถึงสินทรัพย์อื่นที่สามารถเปลี่ยนเป็นเงินสดได้ง่าย สภาพคล่องวัดได้จากอัตราส่วนเงินทุนหมุนเวียน ซึ่งคำนวณได้จากสัดส่วนระหว่างสินทรัพย์หมุนเวียนกับหนี้สินหมุนเวียน หากสหกรณ์มีความเสี่ยงของเงินทุน สหกรณ์จำเป็นต้องรักษาสภาพคล่องให้สูงเพียงพอ เพื่อหลีกเลี่ยงปัญหาการขาดสภาพคล่องทางการเงิน

ความเพียงพอของสินทรัพย์ในการแปลงสภาพเป็นเงินสด ความเพียงพอของสภาพคล่องต่อความต้องการใช้เงิน พิจารณาสินทรัพย์หมุนเวียนต่อหนี้สินหมุนเวียน หากสินทรัพย์หมุนเวียนมากกว่า ถือว่ามีสภาพคล่องดีหรือมีความเพียงพอต่อความต้องการใช้เงิน อย่างไรก็ตาม ต้องพิจารณาตัวสินทรัพย์หมุนเวียนที่สามารถแปลงเป็นเงินสดได้เร็วด้วย

ความสมดุลระหว่างสินทรัพย์สภาพคล่องกับภาระผูกพันทางการเงิน เปรียบเทียบความสมดุลระหว่างสินทรัพย์สภาพคล่องกับภาระผูกพันทางการเงิน มีสินทรัพย์สภาพคล่องดำรงไว้เพียงพอต่อภาระผูกพันทางการเงิน หรือสหกรณ์มีแหล่งที่มาของกระแสเงินสดเพียงพอกับภาระผูกพันทางการเงินที่จะถึงกำหนดหรือไม่ สาเหตุหลักของการขาดสภาพคล่องนั้นมาจากการบริหารสินทรัพย์และหนี้สินไม่ดีพอ รวมถึงปัญหาจากผลการดำเนินงาน เช่น มีภาระหนี้สินระยะสั้นมาก การถอนเงินฝากมากกว่าปกติ การนำเงินกู้ยืมระยะสั้นไปให้กู้ระยะยาว เป็นต้น ครอบคลุมของการเปลี่ยนเป็นเงินสดหรือกระแสเงินสดเข้ามาเพียงพอหรือไม่ เช่น อัตราลูกหนี้เงินกู้ระยะสั้นที่ชำระหนี้ได้ตามกำหนดชำระและอายุเฉลี่ยของสินค้ำ



ภาพที่ 2.9 แผนภูมิแสดงมิตีสภาพคล่อง

**คำอธิบายแผนภูมิแสดงมิตีสภาพคล่อง**

13. อัตราส่วนทุนหมุนเวียน หมายถึง อัตราส่วนวัดสภาพคล่องทางการเงินของสินทรัพย์หมุนเวียนต่อหนี้สินหมุนเวียน

14. ร้อยละของสินทรัพย์หมุนเวียน หมายถึง รายการสินทรัพย์หมุนเวียนที่สำคัญต่อสินทรัพย์หมุนเวียนทั้งสิ้น ดูจากงบดุล

15. ร้อยละของหนี้สินหมุนเวียน หมายถึง รายการหนี้สินหมุนเวียนที่สำคัญต่อหนี้สินหมุนเวียนทั้งสิ้น ดูจากงบดุล

16. ระยะเวลา หมายถึง การคำนวณอายุเฉลี่ยของสินค้าที่จำหน่ายออกได้

**มิตที่ 6 : S – Sensitivity : ผลกระทบของธุรกิจ**

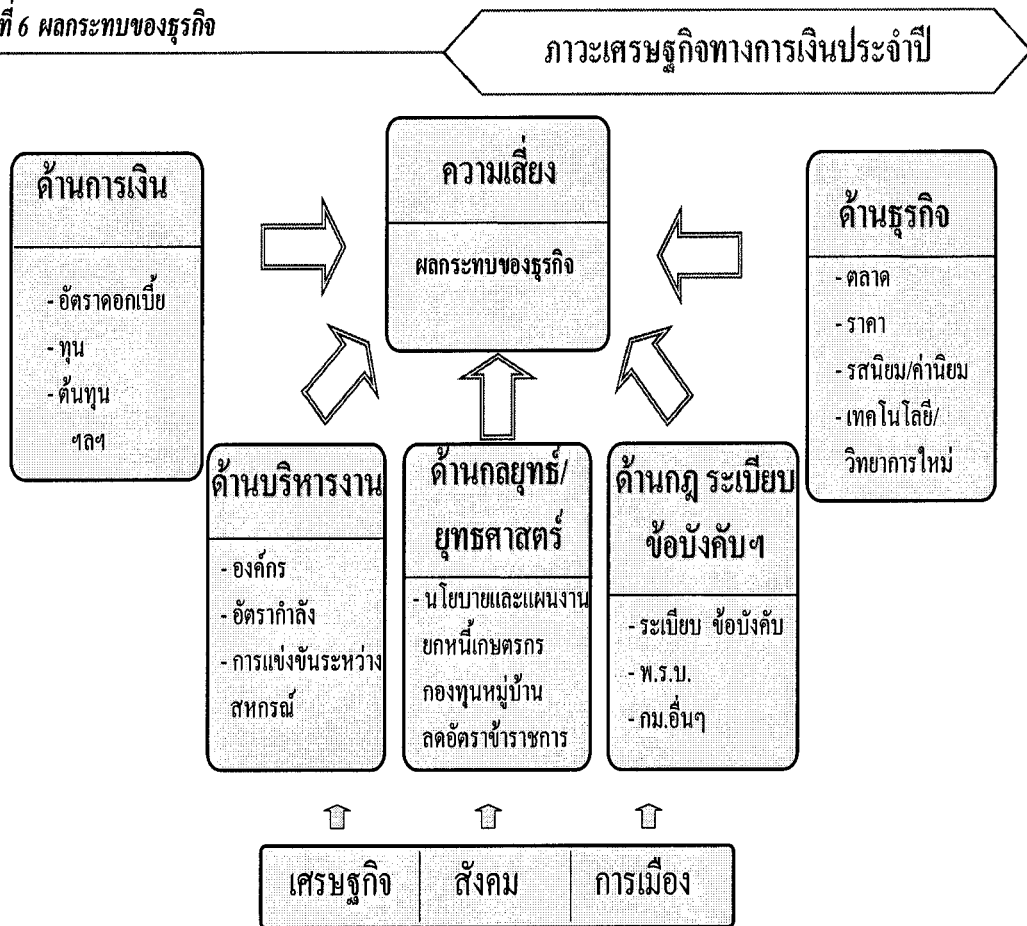
ผลกระทบที่มีต่อธุรกิจหรือความอ่อนไหวของธุรกิจ คือ ปัจจัยเสี่ยงที่มีผลกระทบในแง่ลบต่อธุรกิจ

ปัจจัยเสี่ยง พิจารณาปัจจัยแวดล้อมสหกรณ์ สาเหตุการเกิดปัจจัยเสี่ยงอาจมาจากภาครัฐหรือจากสถานการณ์ทั่วไป ภาวะวิกฤติ ภัยธรรมชาติที่ส่งผลกระทบต่อธุรกิจอันประกอบด้วยภาวะ

คู่แข่งทางธุรกิจ นโยบายการเงินของรัฐ อัตราดอกเบี้ย นโยบายการช่วยเหลือของภาครัฐ ระเบียบข้อบังคับ พระราชบัญญัติที่เกี่ยวข้อง สภาพตลาด เทคโนโลยี และวิทยาการใหม่ๆ หากสถานการณ์ไม่สามารถวางแผนกลยุทธ์ให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น ย่อมส่งผลกระทบต่อธุรกิจของสหกรณ์ ซึ่งเป็นผลกระทบจากปัจจัยเสี่ยงที่ประกอบไปด้วยการลดลงของรายได้การลดลง

ภาวะเศรษฐกิจทางการเงินของสหกรณ์และกลุ่มเกษตรกรในมุมมอง 6 มิติ (CAMELS Analysis) เป็นเครื่องมือทางการเงินที่กรมตรวจบัญชีสหกรณ์ นำมาประยุกต์ใช้ เพื่อสร้างมาตรฐานในการวิเคราะห์ภาวะเศรษฐกิจทางการเงินของสหกรณ์และกลุ่มเกษตรกรอย่างเป็นระบบและเป็นมาตรฐานเดียวกัน โดยการวิเคราะห์ในมุมมอง 6 มิติ

มิติที่ 6 ผลกระทบของธุรกิจ



ภาพที่ 2.10 แผนภูมิแสดงมิติผลกระทบของธุรกิจ

### คำอธิบายแผนภูมิแสดงมิติผลกระทบของธุรกิจ

สภาพแวดล้อมมีผลกระทบต่อธุรกิจ เช่น ภาวะคู่แข่งทางธุรกิจ นโยบายการเงินของรัฐ อัตราดอกเบี้ย นโยบายการช่วยเหลือของภาครัฐ ระเบียบ ข้อบังคับ พระราชบัญญัติที่เกี่ยวข้อง สภาพตลาด เทคโนโลยีและวิทยาการสมัยใหม่ ภัยธรรมชาติ ฯลฯ ย่อมส่งผลกระทบต่อธุรกิจของสหกรณ์ หากสหกรณ์ไม่สามารถวางแผนกลยุทธ์ให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น

### ตารางที่ 2.1 อัตราส่วนทางการเงิน วิเคราะห์ภาวะเศรษฐกิจทางการเงิน (CAMELS Analysis Ratios)

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

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

มิติ (มุมมอง)	อัตราส่วนทางการเงิน	สูตรการคำนวณ
มิติ 5 สภาพคล่อง (L : Liquidity)	5.1 อัตราส่วนทุนหมุนเวียน (เท่า)	<u>สินทรัพย์หมุนเวียน</u> หนี้สินหมุนเวียน
	5.2 อัตราหมุนของสินค้า (ครั้ง) (เฉพาะธุรกิจจัดหาสินค้ามาจำหน่าย)	<u>ต้นทุนสินค้าขาย</u> สินค้าคงเหลือถัวเฉลี่ย
	5.2 อายุเฉลี่ยสินค้า (วัน)	<u>365 วัน</u> อัตราหมุนของสินค้า
	อัตราถูกหนี้ระยะสั้นที่ชำระได้ตามกำหนด (%)	<u>ถูกหนี้ระยะสั้นที่ชำระได้ตามกำหนด X 100</u> ถูกหนี้เงินกู้ระยะสั้นที่ถึงกำหนดชำระ
มิติที่ 6 ผลกระทบของธุรกิจ	สภาพแวดล้อมมีผลกระทบต่อธุรกิจ เช่น ภาวะคู่แข่งทางธุรกิจ นโยบายการเงินของรัฐ อัตราดอกเบี้ย นโยบายการช่วยเหลือของภาครัฐ ระเบียบ ข้อบังคับ พระราชบัญญัติ ที่เกี่ยวข้อง สภาพตลาด เทคโนโลยี และวิทยาการสมัยใหม่ ภัยธรรมชาติ	

ที่มา : คู่มือการประยุกต์ใช้ CAMELS Analysis กรมตรวจบัญชีสหกรณ์

### งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

สนทนา สุวรรณนิตย์ (2532 : บทคัดย่อ) ศึกษาการวิเคราะห์ผลการดำเนินงานของสหกรณ์การเกษตรสารภี จำกัด จังหวัดเชียงใหม่ ผลการศึกษาพบว่า การวิเคราะห์ทางเศรษฐกิจในด้านผลการดำเนินงาน โดยใช้อัตราส่วนปรากฏว่า อยู่ในเกณฑ์ดี คือส่วนใหญ่สูงกว่าเกณฑ์มาตรฐานที่กรมตรวจบัญชีสหกรณ์ได้กำหนดไว้ และสหกรณ์มีแนวโน้มในการดำเนินธุรกิจเครดิต ธุรกิจการขาย และธุรกิจการส่งเสริมการออมสูงขึ้น ยกเว้นธุรกิจการซื้อมีแนวโน้มในการดำเนินธุรกิจการซื้อลดลง การส่งเสริมการเกษตร ไม่ปรากฏข้อมูลทางบัญชีแสดงผลการดำเนินธุรกิจด้านนี้ การวิเคราะห์ปัจจัยทางสังคมในด้านความรู้ และทัศนคติของสมาชิกและคณะกรรมการดำเนินการ ปรากฏว่าสมาชิกและคณะกรรมการดำเนินการส่วนใหญ่เป็นผู้มีความรู้

ด้านสหกรณ์สูงพอสมควร ปัจจัยที่สนับสนุนการดำเนินงานของสหกรณ์ให้ประสบความสำเร็จ ได้แก่ ประสิทธิภาพการดำเนินงานของฝ่ายบริหาร และการสนับสนุนธุรกิจของฝ่ายสมาชิก ถ้านับคนทั้ง 2 กลุ่มนี้สามารถร่วมมือกันดำเนินงานธุรกิจ โดยมีการประสานงานกันเป็นอย่างดีในการปฏิบัติงานทุกวิถีทางแล้วก็เป็นที่น่าพอใจว่าสหกรณ์ย่อมประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ได้ทุกประการ ผลการวิจัยในครั้งนี้ พบว่าสหกรณ์การเกษตรสารภี จำกัด ประสบความสำเร็จในด้านการดำเนินการตามวัตถุประสงค์พอสมควร ทั้งนี้ เนื่องจากสมาชิกและคณะกรรมการเป็นผู้เสียสละเวลาและกำลังกาย กำลังความคิด ช่วยกันวางแผนและควบคุมดูแลการดำเนินงานของสหกรณ์โดยใกล้ชิด ซึ่งหากสหกรณ์มีการปรับปรุงประสิทธิภาพในการดำเนินงานของสหกรณ์ เช่น ธุรกิจการซื้อ ธุรกิจการขาย ธุรกิจเครดิต และธุรกิจการส่งเสริมการเกษตรตลอดเวลา รวมทั้งจัดให้มีการอบรมในด้านต่าง ๆ เกี่ยวกับการดำเนินงานของสหกรณ์ และเทคนิคการผลิตต่าง ๆ เพื่อให้มีการพัฒนา สหกรณ์แล้วคาดว่าจะทำให้การบริหารงานของสหกรณ์นี้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

อรพินท์ สุขสวัสดิ์ (2536 : บทคัดย่อ) ศึกษาผลการดำเนินงานของสหกรณ์การเกษตรหนองจอก จำกัด พบว่า ประสิทธิภาพด้านการเงิน โดยศึกษาเฉพาะอัตราส่วนทางการเงิน โดยรวมมีค่าในเกณฑ์ดี เมื่อนำอัตราส่วนทางการเงินของสหกรณ์การเกษตรหนองจอก จำกัด ไปเปรียบเทียบกับเกณฑ์ที่ใช้วัด 2 ลักษณะ คือ เปรียบเทียบอัตราส่วนของสหกรณ์การเกษตรขนาดใหญ่ที่ตั้งอยู่ในเขตกรุงเทพฯ และปริมณฑล ดำเนินธุรกิจประสบความสำเร็จ จัดซื้อความสามารถในระดับสองและสหกรณ์การเกษตรขนาดใหญ่ ที่จัดซื้อความสามารถในระดับหนึ่ง ปรากฏว่า ผลโดยรวมอัตราส่วนทางการเงินของสหกรณ์การเกษตรหนองจอก จำกัด ดีกว่าอัตราส่วนทางการเงินของกลุ่มเปรียบเทียบ แสดงให้เห็นว่า การดำเนินงานของสหกรณ์การเกษตรหนองจอก จำกัด มีประสิทธิภาพในระดับที่น่าพอใจ สำหรับประสิทธิผลการดำเนินงานและความคิดเห็นของสมาชิก ปรากฏว่า ผลโดยรวมสมาชิกมีความพอใจมาก ในการให้บริการธุรกิจทุกด้านของสหกรณ์ ผลการวิเคราะห์แนวโน้ม และกำไรสุทธิมีแนวโน้มเพิ่มขึ้น แสดงว่าการดำเนินงานของสหกรณ์นี้มีประสิทธิผล

กนก คติการ และ พีรรัตน์ อังกูรรัตน์ (2538 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่อง การปรับกระบวนการทัศน์พัฒนาสหกรณ์การเกษตร ผลปรากฏว่า การพัฒนาสหกรณ์การเกษตรในประเทศไทย นับว่าประสบความสำเร็จในระดับหนึ่ง จากการพิจารณาทั้งในด้านการพัฒนาสถาบัน การยกระดับรายได้การกระจายรายได้ไปสู่เกษตรกร การพัฒนาคุณภาพชีวิตของเกษตรกร การพัฒนาระบบเศรษฐกิจและการจัดระเบียบสังคม แต่ผลสำเร็จเหล่านี้ยังไม่แพร่ขยายออกไปอย่างกว้างขวาง ซึ่งมี

สาเหตุจากปัจจัยหลายประการที่มีผลกระทบต่อความเจริญเติบโตของสหกรณ์ ทั้งจากด้านนโยบาย ปัจจัยภายนอกและปัจจัยภายใน ทำให้สหกรณ์มีปัญหาหลายประการ สรุปได้ดังนี้

1. สมาชิกสหกรณ์ กรรมการและเจ้าหน้าที่ของสหกรณ์ มีความรู้ความสามารถ ไม่เพียงพอในการดำเนินงานของสหกรณ์ และสมาชิกไม่น้อยที่ขาดความรู้ ความเข้าใจ ในระบบ การจัดการธุรกิจ เพราะที่ผ่านมามีการดำเนินงานของสหกรณ์ เน้นการจัดรูปองค์กรสหกรณ์ มากกว่าการเน้นระบบการจัดการ
2. การจัดสรรเงินเชื่อให้สหกรณ์ไม่เพียงพอ ทำให้สหกรณ์นั้น ไม่สามารถดำเนิน ธุรกิจสนองความต้องการของสมาชิกได้อย่างกว้างขวางทั้งในด้านอาชีพ ต้นทุนการผลิตและ การตลาดสหกรณ์ขาดความคล่องที่จะแข่งขันธุรกิจกับภายนอก
3. สมาชิกสหกรณ์มีหนี้สินหลายทาง มีการจัดตั้งสถาบันสหกรณ์ขึ้นหลากหลาย ไม่มีเอกภาพขาดการเชื่อมโยง ทำให้เกษตรกรสับสนและสถาบันเกษตรกรอ่อนแอ

เกษมา ไตรรัตน์รัสมิ (2543 : บทคัดย่อ) ได้ทำการวิจัยการประเมินผลการ ดำเนินงานขององค์กร ด้วยเครื่องมือ Balanced Scorecard โดยการศึกษาจากธุรกิจอุตสาหกรรม จำนวน 85 ราย ธุรกิจบริการ 74 ราย และธุรกิจการค้า 26 ราย จากผลการศึกษาพบว่า ธุรกิจทุก ประเภทมีการปฏิบัติและให้ความสำคัญมากในด้านนโยบาย การวางแผนและกลยุทธ์ การจัดทำ งบประมาณ การติดตามการควบคุมและระบบการประเมินผลที่เน้นผลโดยรวมขององค์กร การสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่มุ่งเน้นให้เกิดความรักระหว่างกัน มุ่งเน้นให้เกิดความสำเร็จของงาน และมุ่งเน้นการให้ความสำคัญแก่พนักงานในด้านของคุณภาพของสินค้าและบริการ และมีการนำ ระบบการบริหาร และการประเมินผลไปเปรียบเทียบกับธุรกิจอื่นที่มีผลการดำเนินงานที่ดีกว่าหรือ เรียกว่าการ Benchmark นั้นพบว่า ธุรกิจให้ความสำคัญมาก โดยเฉพาะอย่างยิ่งธุรกิจที่มียอดขายสูง จะให้ความสำคัญกับการทำ Benchmark มากกว่าธุรกิจที่มียอดขายต่ำ และพบว่าธุรกิจที่มีผู้ร่วมทุน จากต่างประเทศ ผู้บริหารองค์กรธุรกิจส่วนใหญ่มีทัศนคติเห็นด้วยว่า ควรให้ความสำคัญและ ปรับปรุงระบบการประเมินผลการดำเนินงานขององค์กรให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ เป้าหมายและ แผนงานที่มีการปรับเปลี่ยนอยู่เสมอ นอกจากนี้ระบบการประเมินผลจะต้องได้รับการสนับสนุน จากผู้บริหารและยอมรับจากพนักงาน และผู้บริหารยังเห็นด้วยกับการส่งเสริมความคิดหรือกลยุทธ์ ใหม่ รวมถึงการสนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้ในองค์กรและการนำระบบสารสนเทศเข้ามาใช้ รวบรวมข้อมูลข่าวสารเพื่อสนับสนุนการจัดการเชิงกลยุทธ์และพบว่าระบบ Balanced Scorecard เป็นเครื่องมือสำคัญที่ช่วยให้วิสัยทัศน์ของผู้บริหารมีความชัดเจนและเรียบง่ายขึ้น ซึ่งจะนำไปสู่การ ปรับปรุงการบริหารให้ดียิ่งขึ้นและระบบ Balanced Scorecard ช่วยให้ผู้บริหารสามารถมองเห็นถึง ผลการปฏิบัติงานในหลาย ๆ ด้านในเวลาเดียวกัน



## บทที่ 3

### วิธีการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเกี่ยวกับ แผนกลยุทธ์และฐานะทางการเงินของสหกรณ์การเกษตรบางกรวย จำกัด จังหวัดนนทบุรี วิธีการวิจัยเป็นแบบเอกสาร (Documentary Research) ใช้แหล่งข้อมูลเป็นสหกรณ์การเกษตรบางกรวย จำกัด จังหวัดนนทบุรี ใช้งบการเงินของสหกรณ์ระหว่างปีการเงิน 2546 – 2550 วิเคราะห์ผลการดำเนินงาน โดยใช้อัตราส่วนทางการเงินวิเคราะห์ฐานะทางการเงินของสหกรณ์ และการวิเคราะห์แผนกลยุทธ์ของสหกรณ์ โดยการสังเกตพูดคุยกับกรรมการและพนักงานสหกรณ์ ที่แสดงความคิดเห็นที่ตนต้องการให้สหกรณ์เป็นไปตามที่ตนต้องการอย่างไม่เป็นทางการ และใช้เทคนิค Balanced Scorecard ในการวิเคราะห์แผนกลยุทธ์ของสหกรณ์ โดยมีขั้นตอนการศึกษาดังนี้

#### 1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

การวิจัยเรื่อง “การวิเคราะห์แผนกลยุทธ์และฐานะทางการเงินของสหกรณ์การเกษตรบางกรวย จำกัด” จังหวัดนนทบุรี ครั้งนี้เป็นการศึกษาจากเอกสาร ศึกษาจากข้อมูลทุติยภูมิ โดยใช้งบการเงินของสหกรณ์ฯ ปีบัญชี 2546 - 2550 ในการวิเคราะห์ฐานะทางการเงินของสหกรณ์ และใช้เทคนิค Balanced Scorecard ในการวิเคราะห์แผนกลยุทธ์ของสหกรณ์ จึงอนุมานว่าสหกรณ์การเกษตรบางกรวย จำกัด เป็นประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

#### 2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

2.1 การวิเคราะห์ฐานะทางการเงินของสหกรณ์ ใช้อัตราส่วนทางการเงินวิเคราะห์งบการเงินของสหกรณ์ฯ ปี 2546 – 2550

2.2 การวิเคราะห์ประสิทธิภาพด้านการเงินของสหกรณ์ วิเคราะห์โดยใช้เครื่องมือ CAMELS Analysis เป็นเครื่องมือวัดประสิทธิภาพการเงิน เพื่อสร้างสัญญาณเตือนภัยล่วงหน้า ทำหน้าที่เฝ้าดูแต่ละเรื่องแตกต่างกัน แต่ทุกตัวมีความสัมพันธ์กันและมีความสำคัญต่อการดำเนินงานของสหกรณ์ โดยมีองค์ประกอบที่สำคัญ 6 มิติ

มิติที่ 1 : ( C - Capital Strength) : ความเพียงพอของเงินทุนต่อความเสี่ยง

มิติที่ 2 : (A - Asset Quality) : คุณภาพของสินทรัพย์

มิติที่ 3 : (M - Management Ability) : ความสามารถของคณะกรรมการและฝ่ายจัดการ

มิติที่ 4 : (E - Earning) : ความสามารถในการทำกำไร

มิติที่ 5 : (L - Liquidity) : ความเพียงพอของสภาพคล่องต่อความต้องการใช้เงิน

มิติที่ 6 : (S - Sensitivity) : ผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงภายนอกที่เกิดขึ้น

**2.3 การวิเคราะห์แผนกลยุทธ์ของสหกรณ์ ใช้เทคนิค Balanced Scorecard ในการวิเคราะห์แผนกลยุทธ์ของสหกรณ์**

### 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 2546 - 2550 ระเบียบ ข้อบังคับของสหกรณ์ และเอกสารเกี่ยวกับสภาพทั่วไปของสหกรณ์ แผนกลยุทธ์ของสหกรณ์ เอกสารทางวิชาการ แนวคิดทฤษฎี ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องและหาข้อมูลเพิ่มเติมจากเว็บไซต์ต่าง ๆ แล้วนำข้อมูลต่าง ๆ ที่ได้มาวิเคราะห์ ผลการดำเนินงาน และฐานะทางการเงินของสหกรณ์ โดยนำเสนอในรูปแบบเชิงพรรณนา

### 4. การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลใช้การวิเคราะห์ 2 ด้าน ได้แก่ ด้านการเงินวิเคราะห์โดยใช้สถิติเป็นร้อยละ และวิเคราะห์โดย CAMELS Analysis ส่วนแผนกลยุทธ์ของสหกรณ์วิเคราะห์เชิงพรรณนา การนำไปใช้และผลกระทบที่เกิดขึ้นต่อการดำเนินงานของสหกรณ์การเกษตรบางกรวย จำกัด

## บทที่ 4

### ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

จากการวิเคราะห์แผนกลยุทธ์และฐานะทางการเงินของสหกรณ์การเกษตรบางกรวย จำกัด ซึ่งทำการศึกษาข้อมูลทุติยภูมิจากหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เอกสารทางวิชาการ โดยนำเสนอผลการวิเคราะห์ออกเป็น 3 ขั้นตอน ดังนี้คือ

ตอนที่ 1 สภาพทั่วไปของสหกรณ์การเกษตรบางกรวย จำกัด

ตอนที่ 2 การวิเคราะห์แผนกลยุทธ์และฐานะทางการเงินของสหกรณ์การเกษตรบางกรวย จำกัด

ตอนที่ 3 ปัญหาและข้อเสนอแนะ

#### ตอนที่ 1 สภาพทั่วไปของสหกรณ์การเกษตรบางกรวย จำกัด

##### 1.1 ประวัติของสหกรณ์

สหกรณ์การเกษตรบางกรวย จำกัด ได้รับการจดทะเบียนสหกรณ์ตามพระราชบัญญัติสหกรณ์ พ.ศ. 2511 เมื่อวันที่ 24 กุมภาพันธ์ 2521 เลขทะเบียนสหกรณ์ กสก.15/2521 มีสมาชิกแรกตั้งจำนวน 210 คน สังกัด 10 กลุ่ม โดยดำเนินงานในท้องที่อำเภอ บางกรวย และเริ่มดำเนินงานตั้งแต่วันที่ 27 กุมภาพันธ์ 2521 เป็นต้นมาถึงปัจจุบันมีสมาชิก ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2550 จำนวน 820 คน สังกัด 17 กลุ่ม

ที่ตั้งสำนักงานเลขที่ 34/7 หมู่ที่ 3 ตำบลวัดชลอ อำเภอบางกรวย จังหวัดนนทบุรี เป็นอาคารพาณิชย์ 2 ชั้น บนที่ดิน จำนวน 9 ตารางวา เป็นของสหกรณ์โดยสหกรณ์ซื้อไว้เมื่อวันที่ 29 กันยายน 2521 มูลค่า 80,000 บาท ระยะทางห่างจากสำนักงานสหกรณ์จังหวัดนนทบุรีประมาณ 20 กิโลเมตร และต่อมาได้มีสมาชิกสังกัดกลุ่มที่ 2 ชื่อนายสง่า จันทร์เอี่ยม ได้ยกที่ดินให้สหกรณ์ จำนวน 50 ตารางวา ให้ก่อสร้างสหกรณ์ อยู่ในพื้นที่ของหมู่ที่ 4 ตำบลมหาสวัสดิ์ เมื่อวันที่ 6 มิถุนายน 2534 และต่อมาเมื่อวันที่ 10 มกราคม 2540 สหกรณ์ได้รับเงินสนับสนุนจากกองทุนปูนซิเมนต์สร้างยุ้งฉางให้มาก่อสร้างโรงคัดเกรด จำนวน 700,000 บาท จึงได้ย้ายสำนักงานมาที่ เลขที่ 15/10 หมู่ที่ 4 ตำบลมหาสวัสดิ์ อำเภอบางกรวย จังหวัดนนทบุรี เมื่อวันที่ 1 ตุลาคม 2540 จนถึงปี 2548 สหกรณ์ได้ก่อสร้างอาคารเพื่อรองรับการขยายธุรกิจที่

เพิ่มขึ้นโดยการสร้างอาคารเพื่อจำหน่ายสินค้าและสถานีบริการน้ำมันภายใต้โลโก้บางจากขนาด 4 คู่อัน 7 หัวจ่าย บนเนื้อที่ 200 ตารางวา ที่ทางสหกรณ์จัดซื้อไว้ ซึ่งห่างจากสำนักงานประมาณ 20 เมตร และเปิดให้บริการสมาชิกและบุคคลทั่วไป เมื่อวันที่ 17 สิงหาคม 2548 และได้ย้ายสำนักงานมาที่อาคารหลังใหม่เมื่อวันที่ 1 มกราคม 2549 เป็นต้นมา

## 1.2 ผลการดำเนินงาน

สหกรณ์การเกษตรบางกรวย จำกัด มีคณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์ตาม ข้อบังคับสหกรณ์ จำนวน 9 ท่าน เป็นผู้มีความรู้ความสามารถในการบริหารงานสหกรณ์ระดับดี พอสมควร มีรายชื่อคณะกรรมการ ดังนี้

1.นายเฉลิม	ช่อสัมฤทธิ์	ประธานกรรมการ
2.นางนันทพร	หว่างแทน	รองประธานกรรมการ
3.นางประภาพร	สุขดี	เลขานุการ
4.นางกรวิภา	หนูขาว	เหรัญญิก
5.นายบุญส่ง	วงษ์สุวรรณ	กรรมการ
6.นายประชา	บุญยกิจตานนท์	กรรมการ
7.นายกิม	แซ่ฉิน	กรรมการ
8.นายสำเนียง	สุขวิทย์	กรรมการ
9.นายสุชาติ	ศรีสวัสดิ์	กรรมการ

สหกรณ์ได้มีการจัดจ้างเจ้าหน้าที่ และลูกจ้างในการปฏิบัติหน้าที่ตามตำแหน่งต่าง ๆ จำนวน 9 คน ดังนี้

1.นายสมคิด	ศรีพยัคฆ์	ผู้จัดการ
2.นางกรรณิการ์	ศรีพยัคฆ์	เจ้าหน้าที่การตลาด
3.นางสาวอนงค์รัตน์	เนตรหิณ	เจ้าหน้าที่บัญชี
4.นางสาวกาญจนา	อาจโต	เจ้าหน้าที่การเงิน
5.นายประทีน	เกตุไฉน	เจ้าหน้าที่สินเชื่อ
6.นายสมโชค	ค่ายเทศ	เจ้าหน้าที่ทั่วไป
7.นายวีระชัย	ปรียะประพันธ์	เจ้าหน้าที่หน้าลาน
8.นางสาวปนัดดา	วงษ์สุวรรณ	เจ้าหน้าที่หน้าลาน
9.นางอรัญญา	ศรีพรหม	เจ้าหน้าที่หน้าลาน

สหกรณ์การเกษตรบางกรวย จำกัด ได้แต่งตั้งผู้ตรวจสอบกิจการสหกรณ์ตาม ข้อบังคับและพระราชบัญญัติสหกรณ์ พ.ศ. 2542 ตามมติที่ประชุมใหญ่สามัญประจำปี 2550 เมื่อวันที่ 30 พฤษภาคม 2550 จำนวน 1 คน คือ นายเสงี่ยม คล้ายยา

### การดำเนินงานของสหกรณ์

#### 1. การถือหุ้นของสมาชิก

สหกรณ์การเกษตรบางกรวย จำกัด มีการระดมทุนโดยการเชิญชวนให้สมาชิก ถือหุ้นเพิ่มโดยการประชาสัมพันธ์ผ่านทางคณะกรรมการ ประธานกลุ่ม และการประชุมกลุ่ม

#### 2. การดำเนินธุรกิจของสหกรณ์

การดำเนินธุรกิจของสหกรณ์การเกษตรบางกรวย จำกัด ได้ดำเนินธุรกิจที่เกี่ยวข้องกับสมาชิกเป็นหลัก ทั้งนี้ เพื่อให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ของระบบสหกรณ์ที่จะต้อง เอื้อประโยชน์ต่อสมาชิกโดยมีการดำเนินธุรกิจ ดังนี้

##### 2.1 ธุรกิจสินเชื่อ

2.2 ธุรกิจเช่าซื้อ โดยให้บริการเช่าซื้อเครื่องใช้ไฟฟ้า รถจักรยานยนต์ รถยนต์ แก่สมาชิก ในอัตราดอกเบี้ยต่ำกว่าธุรกิจเช่าซื้ออื่นๆ

2.3 ธุรกิจจัดหาสินค้ามาจำหน่าย ซึ่งเป็นธุรกิจในการจัดหาสินค้าสินค้าที่ เกี่ยวข้องกับการใช้ในชีวิตประจำวันของสมาชิก หรือการค้าที่เกี่ยวข้องกับการส่งเสริมอาชีพของ สมาชิก ได้แก่

2.3.1) สินค้าประเภทการเกษตร เช่น ปุ๋ย เคมีภัณฑ์

2.3.2) สินค้าทั่วไป เช่น ข้าวสาร สินค้าอุปโภคบริโภค

2.4 ธุรกิจสถานีบริการน้ำมันบางจาก (ปั๊มน้ำมัน) บริการจำหน่ายน้ำมันครบ ทุกชนิด รวมทั้งน้ำมันหล่อลื่น โดยกำหนดการจำหน่ายให้กับสมาชิกต่ำกว่าตลาดทั่วไปอย่างน้อย .10 บาท ต่อลิตร และจำหน่ายน้ำมันหล่อลื่นให้กับสมาชิกในราคาลดร้อยละ 20

การดำเนินธุรกิจของสหกรณ์การเกษตรบางกรวย จำกัด นั้นเป็นการดำเนินธุรกิจที่ เป็นไปตามวัตถุประสงค์ของระบบสหกรณ์ทั่วไป ซึ่งเป็นองค์กรชุมชนที่ไม่มุ่งเน้นการสร้าง ผลประโยชน์สูงสุดแก่สมาชิกซึ่งเป็นเจ้าของตามหลักคิดและแนวการสร้างพระราชบัญญัติสหกรณ์ พ.ศ. 2542 แต่การดำเนินธุรกิจใดๆ ของสหกรณ์การเกษตรบางกรวย จำกัด จำเป็นต้องมีผล ประโยชน์ที่มีกำไรเพื่อหล่อเลี้ยงองค์กรและแบ่งปันผลกำไรดังกล่าวกลับไปสู่สมาชิก ดังนั้นจึง จำเป็นต้องบริหารกิจการสหกรณ์ให้มีกำไรที่เหมาะสมควบคู่ไปกับการบริการสมาชิกให้ได้รับ ประโยชน์อันสูงสุดในการบริหารกิจการดังกล่าว

## ตอนที่ 2 การวิเคราะห์แผนกลยุทธ์และฐานะทางการเงินของสหกรณ์

### 2.1 การวิเคราะห์ฐานะทางการเงินของสหกรณ์ โดยใช้งบการเงินของสหกรณ์ฯ ปี 2546 – 2550 ปีบัญชีสิ้นสุด 31 ธันวาคม 2550

ตารางที่ 4.1 ที่มาของทุนของสหกรณ์การเกษตรบางกรวย จำกัด ปีบัญชี 2550

รายการ	หน่วย : ล้านบาท	ร้อยละ
<b>รวมทุนดำเนินงานทั้งหมด</b>	<b>82.435</b>	<b>100</b>
<b>ทุนของสหกรณ์</b>	<b>7.653</b>	<b>9.28</b>
ทุนเรือนหุ้น	4.148	5.03
ทุนสำรอง	1.800	2.18
ทุนสะสมตามข้อบังคับ	0.986	1.19
กำไรสุทธิ	0.719	0.87
<b>หนี้สินทั้งสิ้นรวม</b>	<b>74.747</b>	<b>90.71</b>
เงินรับฝาก	64.471	78.24
เงินกู้ยืม	7.012	8.49
หนี้สินอื่น ๆ	3.276	3.97

ที่มา : จากภาคผนวก

แหล่งที่มาของเงินทุน ของสหกรณ์การเกษตรบางกรวย จำกัด โดยใช้ฐานข้อมูลในปีบัญชีล่าสุด คือ ปี 2550

จากการวิเคราะห์ แสดงให้เห็นว่า ทุนดำเนินงานของสหกรณ์การเกษตรบางกรวย จำกัด ส่วนใหญ่ มาจากเงินรับฝากจากสมาชิก จำนวน 64.471 ล้านบาท คิดเป็นร้อยละ 78.24 ของทุนดำเนินงานทั้งหมด รองลงมาเป็นเงินกู้ยืมจากภายนอก จำนวน 7.021 ล้านบาท คิดเป็นร้อยละ 8.49 ของทุนดำเนินงานทั้งหมด และอันดับสาม ได้แก่ทุนเรือนหุ้น จำนวน 4.148 ล้านบาท คิดเป็นร้อยละ 5.03 ของเงินทุนดำเนินงานทั้งหมด (รายละเอียดในตารางที่ 4.1)

ตารางที่ 4.2 การใช้ไปของเงินทุน ณ วันที่ 30 มิถุนายน 2550

รายการ	หน่วย : ล้านบาท	ร้อยละ
	รวม	82.13
เงินสดและเงินฝากธนาคาร	4.297	5.21
เงินฝากสหกรณ์อื่น	14.692	17.83
ลูกหนี้เงินกู้ระยะสั้น	41.474	50.33
เงินลงทุนระยะยาว	0.041	0.049
ลูกหนี้เงินกู้ระยะยาว	12.592	15.28
เครื่องใช้สำนักงาน	8.325	10.10
สินทรัพย์อื่น (สินทรัพย์ไม่หมุนเวียน,สินค้างเหลือ)	0.708	0.85

ที่มา : จากภาคผนวก

#### การใช้ไปของเงินทุน

การใช้ไปของเงินทุน แสดงให้เห็นว่าทุนดำเนินงานของสหกรณ์ฯ ส่วนใหญ่อยู่ในรูปของลูกหนี้เงินกู้ระยะสั้น จำนวน 41.474 ล้านบาท คิดเป็นร้อยละ 50.33 ของทุนดำเนินงานทั้งหมด รองลงมาเป็นเงินฝากในสหกรณ์อื่น จำนวน 14.692 ล้านบาท คิดเป็นร้อยละ 17.83 ของทุนดำเนินงานทั้งหมด อันดับสามเป็นลูกหนี้เงินกู้ระยะยาว จำนวน 12.592 ล้านบาท คิดเป็นร้อยละ 15.28 ของทุนดำเนินงานทั้งหมด และอันดับสี่เป็นเครื่องใช้สำนักงาน อาคารสิ่งปลูกสร้าง จำนวน 8.325 ล้านบาท คิดเป็นร้อยละ 10.10 ของทุนดำเนินงานทั้งหมด

หากมองในระยะยาว ถือว่าสหกรณ์การเกษตรบางกรวย จำกัด มีความมั่นคงในเรื่องแหล่งที่มาของทุนเพราะจากการรับฝากเงินของสมาชิก แต่ทั้งนี้ต้องให้สหกรณ์มีความมั่นคงด้วย ซึ่งเกิดจากความสามัคคี มีระเบียบวินัยทางการเงินของคณะกรรมการ และสมาชิกต้องมีความศรัทธาเชื่อถือคณะกรรมการทั้งหมด จึงจะทำให้เงินฝากไม่ไหลออกจากสหกรณ์ในระยะเวลาอันสั้น (รายละเอียดในตารางที่ 4.2)

ตารางที่ 4.3 ข้อมูลสมาชิก หุ่นและทุนต่าง ๆ ของสหกรณ์การเกษตรบางกรวย จำกัด

รายการ	ปี 2546	ปี 2547	ปี 2548	ปี 2549	ปี 2550	เฉลี่ย (เพิ่ม)	% เพิ่ม
สมาชิก (คน)	695	718	858	895	820	31.25	3.81
หน่วย : ล้านบาท							
หุ้น	2.30	2.61	3.34	3.52	4.15	0.46	11.14
ทุนสำรอง	1.59	1.78	0.66	1.67	1.80	0.05	2.93
ทุนอื่น ๆ	0.32	0.15	0.12	0.20	0.29	- 0.01	- 3.04
เงินรับฝาก จากสมาชิก	23.76	40.56	43.24	38.23	64.48	10.18	15.79

ที่มา : จากภาคผนวก

การวิเคราะห์ผลการดำเนินงานของสหกรณ์โดยใช้ข้อมูลปี 2546 เป็นปีฐาน และเปรียบเทียบกับปีถัดไป จนถึงปี 2550 แล้วนำจำนวนที่เพิ่มแต่ละปี มาหาค่าเฉลี่ย แล้วคำนวณเป็นค่าร้อยละเทียบกับปี 2550 ซึ่งเป็นปีสุดท้าย ดังรายละเอียดต่อไปนี้

1. ด้านสมาชิก พบว่า ตั้งแต่ปี 2546 จำนวนสมาชิกเพิ่มขึ้น โดยเฉลี่ยจำนวนที่เพิ่มขึ้นคิดเป็นร้อยละ 3.81 จนถึงปี 2550 สมาชิกกลับลดลง เนื่องจากสหกรณ์มีนโยบายปรับปรุงสมาชิกที่ภักดีต่อสหกรณ์ ให้บริการธุรกิจต่างๆ ส่วนสมาชิกที่ไม่ภักดีต่อสหกรณ์ก็ให้ชำระหนี้ให้เสร็จสิ้น และปลดออกจากภาระการค้ำประกันสมาชิกรายอื่นแล้วให้ลาออก

2. หุ้น สหกรณ์การเกษตรบางกรวย จำกัด ปี 2546 เป็นปีฐาน เทียบกับปี 2547 มีอัตราเพิ่มขึ้น ปี 2548 จนถึงปี 2550 เพิ่มขึ้นโดยเฉลี่ย ประมาณ 0.46 ล้านบาทต่อปี หรือคิดเป็นร้อยละ 11.14 จากปี 2550 ถือว่าการเจริญเติบโตของหุ้นในสหกรณ์เป็นแบบค่อยเป็นค่อยไปไม่ก้าวกระโดด แสดงถึงความมั่นคงในการระดมหุ้นจากสมาชิก

3. ทุนสำรอง ทุนสำรองของสหกรณ์จากการวิเคราะห์ พบว่า ทุนสำรองเกิดจากการผลของกฎหมายที่บังคับให้สหกรณ์จัดสรรจากกำไรสุทธิไม่เกินร้อยละ 10 ในปี 2546 - 2547 สหกรณ์มีทุนสำรองเพิ่มขึ้นเนื่องจากการดำเนินงานของสหกรณ์มีกำไร แต่ในปี 2548 ทุนสำรองกลับลดลงเนื่องจากสหกรณ์ดำเนินงานขาดทุน แต่ในปี 2549 - 2550 สหกรณ์กลับมีทุนสำรองเพิ่มขึ้น ประมาณ 0.05 ล้านบาทต่อปี



หรือคิดเป็นร้อยละ 2.93 ของปี 2550 การเพิ่มของทุนสำรองในสหกรณ์แห่งนี้แสดงถึงความมั่นคงของสหกรณ์

4. ทุนอื่น ๆ หมายถึง ทุนตามข้อบังคับต่าง ๆ จากการวิเคราะห์เห็นว่า ตั้งแต่ปี 2546-2548 มีอัตราลดลง เนื่องจากการดำเนินงานของสหกรณ์ประสบภาวะขาดทุนในปีบัญชี 2547 จึงทำให้ทุนอื่น ๆ ลดลง แต่มาถึงปี 2549 - 2550 ทุนอื่น ๆ กลับมีแนวโน้มสูงขึ้น แสดงถึงการดำเนินงานของสหกรณ์มีกำไรและจัดสรรให้กับทุนต่าง ๆ ในสหกรณ์แห่งนี้ แต่โดยเฉลี่ยทั้ง 5 ปี มีอัตราลดลง คิดเป็นร้อยละ 3.04 จากปี 2550

5. เงินรับฝากจากสมาชิก สหกรณ์แห่งนี้ได้บริหารเงินทุนส่วนใหญ่มาจากเงินรับฝากจากสมาชิก ตั้งแต่ปี 2546 - 2548 เงินรับฝากจากสมาชิกมีแนวโน้มเพิ่มขึ้นตลอด แต่ในปี 2549 กลับลดลง เนื่องจากอัตราดอกเบี้ยเงินฝากลดลง เพราะกรรมการต้องการลดภาวะการขาดทุนจากปี 2547 และรวมทั้งสมาชิกลาออกและต้องการถอนเงินฝากไปลงทุนในรูปแบบอื่น ๆ แต่ในปี 2550 เงินรับฝากกลับเพิ่มขึ้นอีก โดยเฉลี่ยเงินรับฝาก ในช่วงเวลา 5 ปี มีปริมาณเพิ่ม 10.18 ล้านบาท หรือคิดเป็นร้อยละ 15.79 จากปี 2550 (รายละเอียดในตารางที่ 4.3)

ตารางที่ 4.4 ข้อมูลสินทรัพย์หมุนเวียนของสหกรณ์การเกษตรบางกรวย จำกัด

หน่วย : ล้านบาท							
สินทรัพย์หมุนเวียน	ปี 2546	ปี 2547	ปี 2548	ปี 2549	ปี 2550	เฉลี่ย(เพิ่ม)	%เพิ่ม
เงินสดและเงินฝากธนาคาร	2.75	5.37	5.37	5.24	4.30	0.39	9.03
เงินฝากสหกรณ์อื่น	5.00	14.54	4.87	5.90	14.69	2.42	16.49
ลูกหนี้ระยะสั้นสุทธิ	7.34	12.24	16.13	33.69	41.47	8.53	20.57
ดอกเบี้ยเงินให้กู้	5.73	2.17	1.49	1.82	1.49	- 1.06	-71.03
ค้างรับสุทธิ	0.31	0.43	1.17	5.68	1.70	0.35	20.45
สินทรัพย์หมุนเวียนอื่น	0.69	0.27	0.08	0.09	1.67	0.24	14.65
รวมสินทรัพย์หมุนเวียน	21.81	35.01	29.11	52.41	65.32	10.88	16.65

ที่มา : จากภาคผนวก

### ด้านสินทรัพย์หมุนเวียน

การวิเคราะห์เกี่ยวกับสินทรัพย์หมุนเวียนของสหกรณ์การเกษตรบางกรวย จำกัด มีรายละเอียด 6 รายการ คือ 1) เงินสดและ เงินฝากธนาคาร 2) เงินนำไปฝากในสหกรณ์อื่น 3) ลูกหนี้ระยะสั้น 4) ดอกเบี้ยเงินให้กู้ยืมรับ 5) สินค้าคงเหลือ และ 6) สินทรัพย์หมุนเวียน ดังรายละเอียดต่อไปนี้

1) เงินสดและเงินฝากธนาคาร การวิเคราะห์ตั้งแต่ปี 2546 – 2548 มีแนวโน้มสูงขึ้น แต่ในปี 2549 – 2550 กลับลดลง เนื่องจากสหกรณ์มีภาระต้องนำเงินสดออกไปในธุรกิจซื้อสินค้ามาจำหน่ายให้แก่สมาชิก โดยเฉลี่ยทั้ง 3 ปี มีอัตราเพิ่มประมาณ 0.30 ล้านบาท หรือคิดเป็นร้อยละ 9.03 เมื่อเทียบกับปี 2550

2) เงินนำไปฝากกับสหกรณ์อื่น การวิเคราะห์ตั้งแต่ปี 2546 – 2548 เพิ่มขึ้นแล้วลดลง และกลับเพิ่มขึ้นในปี 2549 – 2550 แสดงถึงความต้องการหมุนเงินในสหกรณ์ และครบตามสัญญาที่สหกรณ์อื่น ๆ ขอร้องให้สหกรณ์การเกษตรบางกรวย จำกัด นำเงินไปฝาก และจะถอนกลับได้เมื่อถึงกำหนดเวลาที่ได้ตกลงไว้ โดยเฉลี่ยการนำเงินไปฝากกับสหกรณ์อื่น ๆ เพิ่มขึ้น 2.42 ล้านบาท หรือคิดเป็นร้อยละ 16.49 เมื่อเทียบกับปี 2550

3) ลูกหนี้ดอกเบี้ยรับสุทธิ การวิเคราะห์ลูกหนี้ระยะสั้นของสหกรณ์ตั้งแต่ปี 2546 – 2550 มีอัตราเพิ่มขึ้น แสดงถึงการปล่อยเงินกู้ให้สมาชิก เน้นลูกหนี้ระยะสั้นที่ต้องการให้เงินสดกลับเข้าสหกรณ์โดยเร็ว โดยเฉลี่ยลูกหนี้ระยะสั้นเพิ่มขึ้นในระยะ 5 ปี ประมาณ 8.53 ล้านบาท หรือร้อยละ 20.57 เมื่อเทียบกับปี 2550

4) ดอกเบี้ยเงินกู้ยืมรับ การวิเคราะห์ดอกเบี้ยเงินให้กู้ยืมรับของสหกรณ์ตั้งแต่ปี 2546 – 2548 มีแนวโน้มลดลง แต่ในปี 2549 กลับเพิ่มขึ้นเล็กน้อย และในปี 2550 กลับลดลงอีก แสดงถึงการทำธุรกิจสินเชื่อมีประสิทธิภาพ แต่เฉลี่ยระยะเวลา 5 ปี ดอกเบี้ยรับของสหกรณ์ลดลงประมาณ 1.06 ล้านบาท หรือร้อยละ 71.03 เมื่อเทียบกับปี 2550 ซึ่งแสดงถึงการมีประสิทธิภาพในการบริหารสินเชื่อของสหกรณ์

5) สินค้าคงเหลือ จากการวิเคราะห์สินค้าคงเหลือของสหกรณ์จะเห็นว่า จะเป็นปุ๋ย ยาปราบศัตรูพืช น้ำมันเชื้อเพลิง ซึ่งสหกรณ์ซื้อมาขายไป ตั้งแต่ปี 2546 - 2547 สินค้าคงเหลือเพิ่มขึ้น แต่ในปี 2548 กลับลดลง เนื่องจากการบริหารสินค้าคงเหลือมีประสิทธิภาพมากขึ้น แต่ในปี 2549 กลับเพิ่มขึ้น และสุดท้ายในปี 2550 กลับลดลงอีกครั้ง แสดงถึงการบริหารสินค้าคงเหลือของสหกรณ์แห่งนี้ค่อนข้างจะดีมีประสิทธิภาพ เมื่อเฉลี่ย 5 ปี สินค้าคงเหลือเฉลี่ยเพิ่มขึ้นประมาณ 0.35 ล้านบาท หรือคิดเป็นร้อยละ 20.45 เมื่อเทียบกับปี 2550

6) สินทรัพย์หมุนเวียนอื่น ๆ การวิเคราะห์สินทรัพย์หมุนเวียนอื่น ตั้งแต่ปี 2546 - 2550 พบว่าปี 2546 - 2547 กลับลดลง ปี 2548 - 2550 กลับเพิ่มขึ้นตลอด แสดงว่าการบริหารสินทรัพย์หมุนเวียนอื่น ๆ เพิ่มขึ้น ส่งผลให้สหกรณ์มีที่มาของรายได้เพิ่มขึ้น เฉลี่ยทั้ง 5 ปี เพิ่มขึ้น ประมาณ 0.24 ล้านบาท หรือคิดเป็นร้อยละ 14.65 เมื่อเทียบกับปี 2550 (รายละเอียดในตารางที่ 4.4)

ตารางที่ 4.5 ข้อมูลสินทรัพย์ไม่หมุนเวียนของสหกรณ์การเกษตรบางกรวย จำกัด

สินทรัพย์ไม่หมุนเวียน	ปี 2546	ปี 2547	ปี 2548	ปี 2549	ปี 2550	หน่วย : ล้านบาท	
						เฉลี่ย (เพิ่ม)	%เพิ่ม
เงินลงทุนระยะยาว	0.028	0.029	0.318	0.036	0.041	0.0032	7.93
ลูกหนี้ระยะยาว	7.221	5.86	11.33	10.02	12.52	1.3248	10.58
ที่ดิน อาคารและ อุปกรณ์สุทธิ	0.23	6.61	12.08	11.53	10.97	2.6850	24.48
สินทรัพย์ไม่ หมุนเวียนอื่น	0.37	0.31	0.29	0.27	0.21	0.0400	19.05
รวมสินทรัพย์ไม่ หมุนเวียน	7.85	12.81	24.02	21.86	23.74	3.97	16.73
รวมสินทรัพย์ ทั้งหมด	29.66	47.82	53.12	74.26	89.06	14.85	16.67

ที่มา : จากภาคผนวก

ด้านสินทรัพย์ไม่หมุนเวียน การวิเคราะห์สหกรณ์การเกษตรบางกรวย จำกัด โดยใช้ข้อมูลตั้งแต่ปี 2546 – 2550 ด้านสินทรัพย์ไม่หมุนเวียน ประกอบด้วย 1) เงินลงทุนระยะยาว 2) ลูกหนี้ระยะยาว 3) ที่ดิน อาคาร และอุปกรณ์ 4) สินทรัพย์ไม่หมุนเวียนอื่น ดังรายละเอียดต่อไปนี้

1) เงินลงทุนระยะยาว แหล่งเงินที่ลงทุนในสหกรณ์และในชุมชนสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย รวมทั้งการซื้อพันธบัตร เพิ่มขึ้น พบว่าตั้งแต่ปี 2546 – 2550 มีแนวโน้มสูงขึ้นทุกปี โดยเฉลี่ยการเพิ่มประมาณ 0.0038 ล้านบาท หรือคิดเป็นร้อยละ 7.03 เมื่อเทียบกับปี 2550

2) ลูกหนี้ระยะยาว เมื่อวิเคราะห์จากปี 2546 – 2547 มีแนวโน้มลดลง แต่ในปี 2548 กลับเพิ่มขึ้นและในปี 2549 ลดลง และในปี 2550 กลับเพิ่มขึ้นอีก แสดงว่าการบริหารลูกหนี้ระยะยาวของสหกรณ์ไม่ค่อยจะมีประสิทธิภาพ เนื่องจากการขึ้นลงของเงินทุนสหกรณ์ เมื่อเฉลี่ย 5 ปี ก็มีอัตราเพิ่มขึ้นประมาณ 1.3248 ล้านบาท หรือคิดเป็นร้อยละ 10.58 ของปี 2550

3) ที่ดิน อาคารและอุปกรณ์ เมื่อวิเคราะห์จากปี 2546 – 2550 แนวโน้มของที่ดิน อาคารและอุปกรณ์ จากปี 2547 – 2548 กลับเพิ่มขึ้นตลอด แต่ปี 2549 กลับลดลง และปี 2549 – 2550 กลับมีที่ดิน อาคาร และอุปกรณ์สูงขึ้น และขยายเพิ่มมากขึ้น แสดงถึงการบริหารจัดการสหกรณ์มีแนวโน้มที่ดี เฉลี่ย 5 ปี คิดเป็นเงิน 2.68 ล้านบาท หรือคิดเป็นร้อยละ 24.48

4) สินทรัพย์ไม่หมุนเวียนอื่น เมื่อวิเคราะห์จากปี 2546 – 2550 ปริมาณสินทรัพย์ไม่หมุนเวียนอื่นกลับลดลงตลอดทั้งปี เมื่อเฉลี่ยทั้ง 5 ปี กลับลดลงประมาณ 0.04 ล้านบาท หรือคิดเป็นร้อยละ 19.05

เมื่อสรุปรายละเอียดต่าง ๆ แล้วจะพบว่า การเพิ่มขึ้นของสินทรัพย์ไม่หมุนเวียนอื่นเพิ่มขึ้น เฉลี่ยร้อยละ 16.73 ใกล้เคียงกันกับทรัพย์สินทั้งหมด เพราะรวมสินทรัพย์ที่เพิ่มขึ้นในรายละเอียด 16.67 ใกล้เคียงกับรวมสินทรัพย์ไม่หมุนเวียน 16.67 แสดงถึงความมั่นคงของสหกรณ์ (รายละเอียดในตารางที่ 4.5)

ตารางที่ 4.6 ข้อมูลหนี้สินหมุนเวียนของสหกรณ์การเกษตรบางกรวย จำกัด

หนี้สินหมุนเวียน	ปี 2546	ปี 2547	ปี 2548	ปี 2549	ปี 2550	หน่วย : ล้านบาท	
						เฉลี่ย (เพิ่ม)	%เพิ่ม
เงินกู้ยืมระยะสั้น	-	-	2.00	9.70	1.00	0.25	25.00
เจ้าหนี้การค้า	0.08	0.09	0.13	9.19	6.48	1.60	24.71
ส่วนของหนี้สินไม่หมุนเวียนที่ถึงกำหนดชำระภายในหนึ่งปี	-	-	-	2.00	2.00	0.50	25.00
เงินรับฝาก	23.76	40.56	43.23	38.23	64.47	10.18	15.79

						(ต่อ)	
						หน่วย : ล้านบาท	
หนี้สินหมุนเวียน	ปี 2546	ปี 2547	ปี 2548	ปี 2549	ปี 2550	เฉลี่ย (เพิ่ม)	%เพิ่ม
ค่าบำรุงสันนิบาต							
สหกรณ์แห่งประเทศไทย	-	0.00	0.00	0.01	0.02	0.01	25.00
หนี้สินหมุนเวียนอื่น	0.53	0.60	0.48	0.20	0.61	0.02	3.05
รวมหนี้สินหมุนเวียน	24.37	41.25	45.84	59.33	74.58	12.55	16.83

ที่มา : จากภาคผนวก

ด้านหนี้สินหมุนเวียน ประกอบด้วยรายการต่าง ๆ คือ 1) เงินกู้ยืมระยะสั้น 2) เจ้าหนี้การค้า 3) หนี้สินไม่หมุนเวียนที่ถึงกำหนดชำระ 4) เงินรับฝากจากสมาชิก 5) ค่าบำรุงสันนิบาตสหกรณ์แห่งประเทศไทย 6) หนี้สินหมุนเวียนอื่น ๆ ดังรายละเอียดต่อไปนี้

1) เงินกู้ยืมระยะสั้น เมื่อวิเคราะห์ในปี 2546 – 2547 ไม่มีเงินกู้ยืมระยะสั้น แต่ปี 2548 – 2550 มีเงินกู้ระยะยาว และเพิ่มขึ้นในปี 2549 แล้วกลับลดลงในปี 2550 โดยเมื่อเฉลี่ย 3 ปีแล้วกลับเพิ่มมากขึ้นร้อยละ 25.0

2) เจ้าหนี้การค้า เมื่อวิเคราะห์ 5 ปี เจ้าหนี้การค้าเพิ่มขึ้นตลอดทั้ง 5 ปี จากปี 2546 – 2550 เมื่อเฉลี่ย 5 ปี มีอัตราเพิ่มร้อยละ 1.60 ล้านบาท หรือคิดเป็นร้อยละ 24.71 แสดงถึงการทำการค้าขยายปริมาณธุรกิจเพิ่มมากขึ้น

3) หนี้สินไม่หมุนเวียนที่ถึงกำหนดชำระภายใน 1 ปี มีการตั้งไว้ในปีบัญชี 2549 กับปี 2550 ซึ่งเฉลี่ย 2 ปีคงที่

4) เงินรับฝากจากสมาชิก การวิเคราะห์โดยใช้ปี 2546 เป็นปีแรก จนถึงปี 2548 มีแนวโน้มสูงขึ้น แต่ปี 2549 กลับลดลง และในปี 2550 กลับเพิ่มขึ้น โดยเฉลี่ย 5 ปี เพิ่มขึ้น 10.18 ล้านบาท หรือคิดเป็นร้อยละ 15.79 แสดงถึงการระดมเงินฝากจากสมาชิกเกิดประสิทธิผลแก่สหกรณ์

5) ค่าบำรุงสันนิบาตสหกรณ์แห่งประเทศไทย ชำระเฉพาะปี 2549 กับปี 2550 ในอัตราที่เพิ่มขึ้น เมื่อเฉลี่ย 2 ปี ก็มีอัตราเพิ่มขึ้น ประมาณ 0.01 ล้านบาท หรือร้อยละ 25.0 เมื่อเทียบกับปี 2550

6) หนี้สินหมุนเวียนอื่น จากการวิเคราะห์ หนี้สินหมุนเวียนอื่นตั้งแต่ปี 2546 – 2547 มีอัตราเพิ่มขึ้น แต่ในปี 2548 กลับลดลง และลดลงไปอีกในปี 2549 และในปี 2550 ได้เพิ่มขึ้นแสดงว่าการบริหารหนี้สินหมุนเวียนอื่น อยู่ในระดับค่อนข้างขาดประสิทธิภาพ

เมื่อวิเคราะห์โดยรวม หนี้สินหมุนเวียนทุกรายการ จากปี 2546 – 2550 มีอัตราเพิ่มขึ้น โดยเฉลี่ยประมาณ 12.55 ล้านบาท คิดเป็นร้อยละ 16.83 (รายละเอียดในตารางที่ 4.6)

ตารางที่ 4.7 ข้อมูลหนี้สินไม่หมุนเวียนของสหกรณ์การเกษตรบางกรวย จำกัด

หนี้สินไม่หมุนเวียน	ปี 2546	ปี 2547	ปี 2548	ปี 2549	ปี 2550	หน่วย : ล้านบาท	
						เฉลี่ย (เพิ่ม)	% เพิ่ม
เงินกู้ระยะยาว	1.037	1.05	0	8	6	1.24	20.68
หนี้สินไม่หมุนเวียนอื่น	0	0	1.273	1.17	1.276	0.32	25.00
<b>รวมหนี้สินไม่หมุนเวียน</b>	<b>1.04</b>	<b>1.05</b>	<b>1.27</b>	<b>9.17</b>	<b>7.28</b>	<b>1.56</b>	<b>21.44</b>
<b>รวมหนี้สินทั้งหมด</b>	<b>25.41</b>	<b>42.30</b>	<b>47.12</b>	<b>68.50</b>	<b>81.85</b>	<b>14.11</b>	<b>17.24</b>

ที่มา : จากภาคผนวก

ด้านหนี้สินไม่หมุนเวียน จากการวิเคราะห์สหกรณ์มีหนี้สินไม่หมุนเวียน 2 รายการ คือ เงินกู้ระยะยาว กับหนี้สินไม่หมุนเวียนอื่น รายละเอียดดังนี้

1) เงินกู้ระยะยาว จากปี 2546 – 2547 มีการกู้เพิ่มขึ้น ปี 2548 ชำระหมด และในปี 2549 มีการกู้ขึ้นมาใหม่และสามารถชำระหนี้จนลดลงในปี 2550 โดยเฉลี่ยอัตราส่วนเพิ่มขึ้นในระยะ 5 ปี ประมาณ 1.24 ล้านบาท หรือคิดเป็นร้อยละ 20.68

2) หนี้สินไม่หมุนเวียนอื่น ๆ เริ่มจากปี 2548 และลดลงในปี 2549 แต่กลับเพิ่มขึ้นในปี 2550 คิดเฉลี่ย 3 ปี เพิ่มขึ้นประมาณ 0.32 ล้านบาท หรือร้อยละ 25.00

เมื่อรวมหนี้สินไม่หมุนเวียนทุกรายการตลอดปี 2546 – 2550 เห็นว่าเพิ่มขึ้นประมาณ 1.56 ล้านบาท หรือร้อยละ 21.44 แสดงถึงการขยายธุรกิจภายในของสหกรณ์เป็นไปอย่างมั่นคง

สรุปหนี้สินรวมทั้งหมด ตั้งแต่ปี 2546 – 2550 มีอัตราส่วนเฉลี่ยเพิ่มขึ้นตลอด 5 ปี ประมาณปีละ 14.11 ล้านบาท คิดเป็นร้อยละ 17.24 เมื่อเทียบกับปี 250 แสดงถึงการขยายธุรกิจ ภายในของสหกรณ์เพิ่มขึ้นอย่างมีประสิทธิภาพ ทำให้แนวโน้มในอนาคตของสหกรณ์แห่งนี้มีความมั่นคงทางการเงินค่อนข้างสูง (รายละเอียดในตารางที่ 4.7)

ตารางที่ 4.8 ข้อมูลทุนและกำไร ของสหกรณ์การเกษตรบางกรวย จำกัด

ทุนของสหกรณ์	ปี 2546	ปี 2547	ปี 2548	ปี 2549	ปี 2550	หน่วย : ล้านบาท	
						เฉลี่ย (เพิ่ม)	%เพิ่ม
หุ้นที่ชำระแล้ว	2.300	2.613	3.336	3.517	4.148	0.46	11.14
ทุนสำรอง	0	0.96	0.656	1.665	1.80	0.45	25.00
ทุนสะสมตาม ข้อบังคับ	0.323	0.147	0.120	0.197	0.288	- 0.01	- 3.04
กำไรสุทธิ	0.066	0	0.875	0.65	0.719	0.16	22.71
รวมทุน	2.689	3.72	4.987	6.029	6.955	1.07	15.33
<b>รวมหนี้สินและทุน</b>	<b>28.09</b>	<b>46.02</b>	<b>52.10</b>	<b>74.53</b>	<b>88.81</b>	<b>15.18</b>	<b>17.09</b>

ที่มา : จากภาคผนวก

**ด้านทุนของสหกรณ์** จากการวิเคราะห์ทุนของสหกรณ์ตั้งแต่ปี 2546 – 2550 ประกอบด้วย ทุนสำรอง ทุนสหกรณ์ตามข้อบังคับ และกำไรสุทธิ โดยรวม พบว่า โดยเฉลี่ยมีแนวโน้มสูงขึ้นประมาณ 1.07 ล้านบาท หรือร้อยละ 15.33 เมื่อเทียบกับปี 2550 ยกเว้นปี 2547 ซึ่งการดำเนินงานมีผลขาดทุน ทำให้ทุนสำรอง ทุนสะสมตามข้อบังคับลดลงตามไปด้วย

โดยรวมเมื่อวิเคราะห์ทั้งหนี้สินและทุน รวมเข้าด้วยกัน พบว่า มีแนวโน้มสูงขึ้นตลอดไปเฉลี่ยประมาณปีละ 15.18 ล้านบาท หรือคิดเป็นร้อยละ 17.09 เมื่อเทียบกับปี 2550 แสดงถึงการบริหารเงินทุนหมุนเวียนและหนี้สินหมุนเวียนค่อนข้างจะมีประสิทธิภาพ (รายละเอียดในตารางที่ 4.8)

ตารางที่ 4.9 ข้อมูลงบกำไรขาดทุนของสหกรณ์การเกษตรบางกรวย จำกัด

งบกำไรขาดทุน	ปี 2546	ปี 2547	ปี 2548	ปี 2549	ปี 2550	หน่วย : ล้านบาท	
						เฉลี่ย (เพิ่ม)	%เพิ่ม
ขาย/บริการ	5.14	6.71	27.88	68.31	69.83	16.17	23.16
หัก ต้นทุนขาย/ บริการ	3.29	5.81	25.27	64.58	65.57	15.57	23.75
กำไรขั้นต้น	1.85	0.9	2.61	3.73	4.26	0.60	14.14
บวก รายได้เฉพาะ ธุรกิจ	0.32	0.27	0.57	0.86	0.39	0.02	4.49
รวม	2.17	1.17	3.18	4.59	4.65	0.62	13.33
หัก ค่าใช้จ่ายเฉพาะ ธุรกิจ	0.45	1.28	0.87	0.88	1.02	0.14	13.97
กำไรเฉพาะธุรกิจ	1.72	-0.11	2.31	3.71	3.63	0.48	13.15
บวก รายได้อื่น ๆ	0.088	0.762	0.519	0.464	0.744	0.16	22.04
รวม	1.808	0.652	2.829	4.174	4.374	0.64	14.67
หัก ค่าใช้จ่ายในการ ดำเนินงาน	1.724	1.433	2.537	3.531	3.656	0.48	13.21
กำไร (ขาดทุน)	0.084	-0.781	0.292	0.643	0.718	0.16	22.08
หัก ข้อผิดพลาดทาง บัญชีปีก่อน	0.008	0.035	0	0	0	-	-
บวก กำไรจากการ ขายทรัพย์สิน	0	0	0.583	0	0	-	-
กำไรสุทธิ	0.076	-0.816	0.875	0.643	0.718	0.16	22.35

ที่มา : จากภาคผนวก



### ด้านงบกำไร ขาดทุน

จากการวิเคราะห์จากงบกำไร ขาดทุน ตั้งแต่ปี 2546 – 2550 โดยรวม ยอดขาย / บริการ มีแนวโน้มเพิ่มขึ้น เฉลี่ยปีละประมาณ 16.17 ล้านบาท หรือคิดเป็นร้อยละ 23.16 เมื่อเทียบกับปี 2550 หักต้นทุนขายเฉลี่ย 5 ปี ประมาณปีละ 15.57 ล้านบาท หรือร้อยละ 23.75 เมื่อเทียบกับปี 2550

กำไรขั้นต้น ค่อนข้างเพิ่มขึ้น ยกเว้นปี 2547 ซึ่งลดลงจากการขาดทุนด้านขายสินค้า และอัตราดอกเบี้ยค้างรับสูง

เมื่อหักค่าใช้จ่ายจากการดำเนินงานออก ก็ยังทำให้กำไรสุทธิน้อยลง ในที่สุดปี 2547 ขาดทุนประมาณ 0.8 ล้านบาท แต่จากการวิเคราะห์โดยรวม เฉลี่ย 5 ปี ถือว่า อัตราการทำกำไรจะเพิ่มขึ้น ประมาณปีละ 0.16 ล้านบาท หรือคิดเป็นร้อยละ 22.35 เมื่อเทียบกับปี 2550 (รายละเอียด ในตารางที่ 4.9)

**2.2 การวิเคราะห์ประสิทธิภาพด้านการเงินของสหกรณ์** วิเคราะห์โดยใช้เครื่องมือ CAMELS Analysis เป็นเครื่องมือวัดประสิทธิภาพการเงิน มีองค์ประกอบสำคัญ 6 มิติ (จากงบการเงิน วันที่ 31 ธันวาคม 2550) โดยเลือกวิเคราะห์เพียงบางตัวเท่านั้น

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

ประเด็นในการวิเคราะห์ คือ ระดับและคุณภาพของทุน ความเพียงพอของทุน กับการเจริญเติบโต

จากการวิจัยพบว่า ทุนดำเนินงานของสหกรณ์ฯ ส่วนใหญ่มาจากเงินรับฝากสมาชิก จำนวน 64.47 ล้านบาท คิดเป็นร้อยละ 78.24 ของทุนดำเนินงานทั้งหมด รองลงมาเป็นเงินกู้ยืม จำนวน 7.000 ล้านบาท คิดเป็นร้อยละ 8.49 ของทุนดำเนินงานทั้งหมด และอันดับสามทุนเรือนหุ้น จำนวน 4.148 ล้านบาท คิดเป็นร้อยละ 5.03 ของทุนดำเนินงานทั้งหมด (ข้อมูลจากตารางที่ 4.1)

$$\text{อัตราส่วนหนี้สินต่อทุน} = \frac{\text{หนี้สินรวม}}{\text{ทุนของสหกรณ์}} = \frac{74.74}{7.65} = 9.76 \text{ เท่า}$$

(ทุนเรือนหุ้น + ทุนสำรอง)

อธิบาย แสดงว่า สหกรณ์ฯ มีหนี้สินทั้งสิ้น 9.76 เท่า ในขณะที่สหกรณ์ฯ มีทุนของสหกรณ์ฯ เอง จำนวน 1 บาท หมายถึง ทุนที่สหกรณ์ฯ มีอยู่ไม่สามารถคลุมหนี้สินได้ทั้งหมด และหนี้สินทั้งหมดเป็นเงินรับฝากจากสมาชิกและเงินกู้ยืม

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

**ประเด็นในการวิเคราะห์** คือ ลูกหนี้เงินกู้ยืม

จากการศึกษาพบว่า สินทรัพย์ของสหกรณ์ฯ ส่วนใหญ่อยู่ในรูปของลูกหนี้เงินกู้ จำนวน 74.747 ล้านบาท คิดเป็นร้อยละ 90.71 ของสินทรัพย์ทั้งหมด ประกอบด้วยเงินกู้ระยะสั้น จำนวน 41.474 ล้านบาท คิดเป็นร้อยละ 50.33 ของลูกหนี้ทั้งหมด รองลงมาเป็นเงินฝากจาก สหกรณ์อื่น จำนวน 14.692 ล้านบาทคิดเป็นร้อยละ 17.83 และอันดับสามเป็นลูกหนี้ระยะยาว จำนวน 12.592 ล้านบาท คิดเป็นร้อยละ 15.28 ของลูกหนี้ทั้งหมด และอันดับสี่ เป็นเครื่องใช้ สำนักงาน ที่ดินอาคาร จำนวน 8.325 ล้านบาท คิดเป็นร้อยละ 10.10 ของสินทรัพย์ทั้งหมด และเงินสด + เงินฝากธนาคาร จำนวน 4.297 ล้านบาท คิดเป็นร้อยละ 5.21 ของสินทรัพย์ทั้งหมด

**มิติที่ 3 : (M - Management Ability) : ความสามารถของคณะกรรมการและฝ่ายจัดการ**

**ประเด็นในการวิเคราะห์** คือ ความสามารถของคณะกรรมการและฝ่ายจัดการ

จากการศึกษาพบว่า คณะกรรมการดำเนินการและฝ่ายจัดการของสหกรณ์ฯ มีความสามารถในการบริหารจัดการสหกรณ์อยู่ในระดับดี โดยพิจารณาจาก

1. สหกรณ์ฯ มีประสิทธิภาพในการบริหารจัดการด้านการเงิน ด้านลูกหนี้เงินกู้ การดำเนินงานสามารถทำกำไรและปันผลให้สมาชิก รวมทั้งขายสินค้าในราคาที่เป็นธรรมให้สมาชิก
2. ระบบการควบคุมภายในมีประสิทธิภาพไม่มีการทุจริตในสหกรณ์ในรอบปีที่ผ่านมา

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

**ประเด็นในการวิเคราะห์** คือ คุณภาพของกำไรและค่าใช้จ่าย

จากการศึกษาพบว่า ความสามารถในการทำกำไรค่อนข้างต่ำ เมื่อเปรียบเทียบกับ สหกรณ์ในระดับเดียวกัน

$$\begin{aligned}
 1. \text{ อัตรากำไรสุทธิ} &= \frac{\text{กำไรสุทธิประจำปี} \times 100}{\text{รายได้ทั้งสิ้น}} \\
 &= \frac{0.719 \times 100}{69.825} = 1.02 \%
 \end{aligned}$$

แสดงว่า รายได้ 100 บาท เป็นกำไร 1.02 บาท

$$\begin{aligned}
 2. \text{ อัตราค่าใช้จ่าย} &= \frac{\text{ค่าใช้จ่าย} \times 100}{\text{รายได้ทั้งสิ้น}} \\
 &= \frac{3.656 \times 100}{69.825} = 5.24 \% \\
 &= 5.24 \%
 \end{aligned}$$

แสดงว่า รายได้ 100 บาท เป็นส่วนของค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน จำนวน 5.24 บาท

**มิติที่ 5 : (L - Liquidity) : ความเพียงพอของสภาพคล่องต่อความต้องการใช้เงิน  
ประเด็นในการวิเคราะห์ คือ การหมุนเวียนของเงินสด การชำระหนี้ระยะสั้น  
จากการศึกษาพบว่า**

$$\text{อัตราส่วนสภาพคล่องของสหกรณ์} = \frac{\text{สินทรัพย์หมุนเวียน}}{\text{หนี้สินหมุนเวียน}} = \frac{65.801}{73.586} = 0.89 \text{ เท่า}$$

แสดงว่า สหกรณ์ฯ มีความสามารถในการชำระหนี้ระยะสั้นที่ถึงกำหนดชำระภายใน 1 ปี อยู่ในระดับต่ำ เพราะหนี้สินหมุนเวียนมีสูงกว่าสินทรัพย์หมุนเวียน และสหกรณ์ฯ อาจขาดสภาพคล่องได้ถ้าไม่มีแผนการบริหารจัดการด้านการเงินที่มีประสิทธิภาพ เนื่องจากสหกรณ์ฯ นำเงินรับฝาก ซึ่งเป็นหนี้สินระยะสั้น ไปจ่ายเงินกู้ระยะยาว

**มิติที่ 6 : (S - Sensitivity) : ผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงภายนอกที่เกิดขึ้น  
ประเด็นการวิเคราะห์ คือ สภาวะเศรษฐกิจปัจจุบัน การเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจ  
ปัจจัยพื้นฐานการผลิตทางเศรษฐกิจต่างๆ**

**จากการศึกษาพบว่า**

ภาวะดอกเบี้ยในตลาดการเงินมีแนวโน้มสูงขึ้น ภาวะเงินเฟ้อสูง ประกอบกับเศรษฐกิจชะลอตัว อัตราการว่างงานสูง สหกรณ์ต้องระมัดระวังสมาชิกที่มีอาชีพรับจ้างขายแรงงานรายวัน เพราะอาจจะตกงานแล้วไม่มีรายได้ อาจส่งผลกระทบต่อชำระหนี้ของสมาชิกรายนั้น

### 2.3 การวิเคราะห์แผนกลยุทธ์ (Strategy) ของสหกรณ์การเกษตรบางกรวย จำกัด

ตามที่กรมส่งเสริมสหกรณ์มีโครงการส่งเสริมให้สหกรณ์มีการจัดทำแผนกลยุทธ์ของสหกรณ์ เพื่อเป็นกรอบทิศทางดำเนินงานของสหกรณ์ ซึ่งจะก่อให้เกิดการพัฒนาการบริหารงานของสหกรณ์อย่างมีระบบ และมีความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติ ซึ่งจะก่อให้เกิดประโยชน์ต่อสมาชิกสหกรณ์การเกษตรบางกรวย จำกัด ได้รับการสนับสนุนจากสำนักงานสหกรณ์จังหวัดนนทบุรี และธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร (ธ.ก.ส.) ซึ่งได้ปรับบทบาทเป็นธนาคารเพื่อการพัฒนาชนบท โดยมอบให้สถาบันวิชาการด้านสหกรณ์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ ร่วมกันขับเคลื่อนแผนกลยุทธ์สู่การปฏิบัติ มีผู้จัดการ ฝ่ายจัดการของสหกรณ์ คณะกรรมการดำเนินการ และสมาชิกสหกรณ์ร่วมกันจัดทำ ซึ่งแผนดังกล่าวมีระยะเวลาการดำเนินการ 3 ปี (พ.ศ. 2550 – 2552) ปัจจุบันได้เริ่มดำเนินการตามแผนกลยุทธ์ อันจะนำไปสู่การพัฒนาและเปลี่ยนแปลงไปจากเดิมในปี พ.ศ. 2550 เป็นปีเริ่มต้นการปฏิบัติงานตามแผน

สหกรณ์การเกษตรบางกรวย จำกัด จังหวัดนนทบุรี ได้ดำเนินการจัดทำแผนกลยุทธ์ตามกระบวนการจัดทำแผนกลยุทธ์ และได้ร่วมกันกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ วัตถุประสงค์ เป้าหมาย และแผนปฏิบัติการระหว่างปี 2550 – 2552 โดยเริ่มจากจากการวิเคราะห์ปัจจัยสภาพแวดล้อมที่ผ่านมา เริ่มต้นจากการทบทวนวิสัยทัศน์ซึ่งที่ประชุมได้สรุปวิสัยทัศน์ พันธกิจ และวัตถุประสงค์ของสหกรณ์การเกษตรบางกรวย จำกัด

**วิสัยทัศน์ “เป็นศูนย์รวมสมาชิก ธุรกิจครบวงจร บริการเป็นเลิศ  
สวัสดิการเป็นเยี่ยม”**

**พันธกิจ** ดำเนินธุรกิจการตลาด สินเชื่อ ส่งเสริมอาชีพ พัฒนาการบริหารจัดการให้มีประสิทธิภาพจัดสวัสดิการที่จำเป็นแก่สมาชิก บริการครบวงจร และเอื้ออาทรต่อชุมชน

#### **วัตถุประสงค์**

1. พัฒนารัฐกิจด้านการตลาด สินเชื่อ และบริการ ให้มีประสิทธิภาพ
2. ส่งเสริมการออมในหมู่สมาชิก
3. พัฒนาการบริหารจัดการให้มีประสิทธิภาพ
4. ให้สมาชิกและชุมชนมีคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้น

#### **1. พัฒนารัฐกิจด้านการตลาด สินเชื่อ และบริการ ให้มีประสิทธิภาพ กลยุทธ์**

1. การพัฒนารัฐกิจซื้อ
2. การจัดให้มีธุรกิจบริการ
3. การพัฒนารัฐกิจสินเชื่อ

## 2. ส่งเสริมการออมในหมู่สมาชิก

### กลยุทธ์

ส่งเสริมโครงการออมในหมู่สมาชิก

## 3. พัฒนาการบริหารจัดการให้มีประสิทธิภาพ

### กลยุทธ์

1. การพัฒนาบุคลากร
2. การพัฒนาการบริหารจัดการและประชาสัมพันธ์

## 4. ให้สมาชิกและชุมชนมีคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้น

### กลยุทธ์

1. การส่งเสริมอาชีพแก่สมาชิกและชุมชน
2. การจัดสวัสดิการแก่สมาชิก
3. การส่งเสริมและมีส่วนร่วมของชุมชน

**กลยุทธ์การพัฒนาธุรกิจซื้อ** การจัดทำแผนกลยุทธ์ของสหกรณ์ภายใต้โครงการพัฒนาธุรกิจซื้อ พบว่า สหกรณ์ได้จัดทำโครงการย่อย อาทิ การขยายธุรกิจการจัดหาสินค้ามาจำหน่ายตามความต้องการของสมาชิกและกับองค์กรส่วนท้องถิ่น ผลการดำเนินงานปี 2550 เพิ่มขึ้นร้อยละ 20 ของปริมาณธุรกิจซื้อจากปีก่อน โครงการเพิ่มปริมาณธุรกิจเข้าซื้อทรัพย์สิน เพิ่มขึ้นร้อยละ 15 และโครงการตรวจสอบและบำรุงรักษาอุปกรณ์หัวจ่ายน้ำมันและตู้จ่ายให้มีคุณภาพ ตรวจสอบปีละ 4 ครั้ง และโครงการทำบัตรสมาร์ตการ์ด เพิ่มขึ้นปีละ 100 ราย

นอกจากนี้ สหกรณ์การเกษตรบางกรวย จำกัด มีการทำธุรกิจน้ำมัน โดยการซื้อน้ำมันมาจำหน่ายให้กับสมาชิกและบุคคลภายนอก ซึ่งเป็นสถานีบริการน้ำมันแบบ 8 หัวจ่าย โดยได้ประมาณการผลการดำเนินงานของธุรกิจจำหน่ายน้ำมัน ของปี 2551 – 2553 ไว้ล่วงหน้า ซึ่งเป็นการวิเคราะห์แผนกลยุทธ์เกี่ยวกับการดำเนินธุรกิจจำหน่ายน้ำมัน มีรายละเอียด ดังนี้

**1. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของสหกรณ์** เป็นการค้นหาจุดแข็งและจุดอ่อนของสหกรณ์การเกษตรบางกรวย จำกัด ซึ่งผลการวิเคราะห์ คือ

**จุดแข็ง** ประกอบด้วยสมาชิกใช้บริการจำนวนมาก (มีสมาชิก 800 ราย) ทำเลที่ตั้งอยู่ในย่านธุรกิจ การบริการน้ำมันเป็นสินค้ายุทธปัจจัย ประชาชนทุกคนมีความต้องการใช้ และสหกรณ์มีเงินทุนหมุนเวียนเพียงพอ

**จุดอ่อน** สหกรณ์แห่งนี้มีวิสัยใจในการให้บริการน้อย ไม่มีการลดแลกแจกแถม พนักงานไม่มีความรู้ความสามารถด้านธุรกิจน้ำมันดีพอที่จะกำหนดมาตรการด้านการตลาดให้

ก้าวหน้าได้ พนักงาน ไม่มีใจรักในงานบริการและขาดแคลนอุปกรณ์คอมพิวเตอร์ที่ทันสมัย ทำให้บริการลูกค้าล่าช้า

**โอกาส** ในอนาคตจะมีห้างสรรพสินค้าในบริเวณใกล้เคียงทำให้มีปริมาณรถเพิ่มขึ้น มีช่องทางให้ประชาชนมาใช้บริการมากขึ้น มีหมู่บ้านจัดสรรเพิ่มมากขึ้นปริมาณความต้องการใช้น้ำมันจะเพิ่มขึ้น มีหน่วยงานราชการสนับสนุนธุรกิจน้ำมันของสหกรณ์ทำให้มีพันธมิตรทางธุรกิจหลากหลายกลุ่ม และบริษัท บางจาก จำกัด ให้การศึกษาอบรมเกี่ยวกับธุรกิจน้ำมันแก่กรรมการสหกรณ์และพนักงานขายน้ำมันอย่างต่อเนื่อง

**อุปสรรค** เนื่องจากราคาน้ำมันเป็นสินค้าที่ขึ้นอยู่กักราคาในตลาดโลกและเป็นสินค้าควบคุมตามนโยบายของรัฐ ราคาขายที่สถานีบริการของสหกรณ์จึงขึ้นอยู่กับภาวะเศรษฐกิจโลกและเศรษฐกิจของประเทศ ถ้าราคาตลาดโลกผันผวนส่งผลให้ราคาขายในประเทศผันผวนขึ้นตามตลาดโลกมากกว่าลดราคา มีคู่แข่งหลายรายอยู่ในบริเวณใกล้เคียงกันทำให้มีการแข่งขันสูงและผู้บริโภคหันมาใช้พลังงานทดแทน แทนการใช้้ำมันเชื้อเพลิงมากขึ้น ได้แก่ ก๊าซ LPG หรือ ก๊าซ NGV ตามแต่ลักษณะรถของผู้บริโภค

**2. แผนธุรกิจการจำหน่ายน้ำมัน** จากการวิเคราะห์แผนการขายธุรกิจน้ำมัน ในด้านจุดอ่อน สามารถแก้ไขได้โดยการสร้างแรงจูงใจให้สมาชิกที่ได้รับเงินปันผลหรือเฉลี่ยคืนให้มารับเป็นน้ำมันแทน จำนวนเงินไม่เกินคนละ 1,000 บาท หรือสมาชิกรายได้จะรับน้ำมันทั้งหมดก็ได้ ส่วนพนักงานที่ไม่มีใจรักในการขายน้ำมันก็ให้ไปทำหน้าที่อื่น โดยฝึกอบรมก่อนเปลี่ยนแปลงหน้าที่

**ด้านการตลาด** จากการวิเคราะห์ผลการประกอบธุรกิจน้ำมันถือว่าอยู่ในเกณฑ์ดีมีกำไรจากการขายทุกปี แม้นว่าจะมีผลกำไรน้อยก็ตาม

**ส่วนประสมทางการตลาด** สหกรณ์แห่งนี้ได้กำหนดส่วนประสมการตลาด คือ

1. ผลิตภัณฑ์ (Product) ประกอบด้วย ไบโอดีเซล แก๊สโซฮอล์ 91 แก๊สโซฮอล์ 95 ดีเซล เบนซิน 91
2. ราคา (Price) การตั้งราคาขายเท่ากับคู่แข่ง เพราะต้องปฏิบัติตามราคาขายตามประกาศของกระทรวงพาณิชย์
3. สถานที่จำหน่าย (Place) ใช้พื้นที่ปั๊มซึ่งอยู่บริเวณด้านหน้าของสหกรณ์ การเกษตรบางกรวย จำกัด เป็นที่จำหน่ายเพียงแห่งเดียวเป็นการประหยัดต้นทุน รวมทั้งไม่มีการขยายเพิ่มหัวจ่ายหรือเปิดสาขาใหม่

#### 4. การส่งเสริมการขาย (Promotion) ดังนี้

- 4.1 เฉลี่ยคืน 0.15 บาท / ลิตร เฉพาะสมาชิก (3 ปี)
- 4.2 มีบริการเชีครถ เชีคกระจก
- 4.3 แจกของสมนาคุณให้ลูกค้าทั่วไปเป็นช่วงระยะเวลา
- 4.4 ลดราคาน้ำมันเครื่องล้างสต็อก ณ สิ้นปี
- 4.5 มีการส่งเสริมการตลาดเป็นระยะ ๆ
- 4.6 มีป้ายประชาสัมพันธ์ (ฟรีจากบริษัทบางจาก)

จากการปรับปรุงด้านส่งเสริมการขายจากปีบัญชี 2549 - 2550 ทำให้ยอดขายน้ำมันสูงขึ้น และมีสมาชิกมารับบริการมากขึ้น

#### 3. ด้านการบริหารจัดการ การวิเคราะห์ตามแผนกลยุทธ์ด้านบุคคลในธุรกิจน้ำมัน พบว่า

**ด้านบุคลากร** ผู้จัดการมีหน้าที่สั่งซื้อน้ำมัน กรรมการ 5 คน ทำหน้าที่หมุนเวียนกันตรวจรับน้ำมันและทดสอบครั้งละ 2 คน บุคคลค้ำประกันบุคลากรพนักงานหน้าลานน้ำมัน การตรวจรับน้ำมัน โดยกรรมการเข้ามาทำงาน ในหน้าที่เป็นประจำ มีพนักงาน 3 คน เป็นพนักงานจ้างรายวัน วันละ 190 บาท เพิ่มศักยภาพในการให้บริการของพนักงานหน้าลาน พฤติกรรมการให้บริการของพนักงาน ความซื่อสัตย์ของพนักงาน ความไว้วางใจในการเก็บเงิน ส่งพนักงานหน้าลานเข้ารับการฝึกอบรมหลักสูตร เรื่องการบริการ และส่งเสริมความมั่นคงในอาชีพ

**ด้านอุปกรณ์** มีอุปกรณ์คอมพิวเตอร์พร้อมเครื่องพิมพ์ในการจัดเก็บข้อมูลสมาชิก และลูกค้าทั่วไป มีเครื่องรับชำระบัตรเครดิต มีโต๊ะ เก้าอี้ ตู้ใส่เอกสารในการปฏิบัติงาน

**ด้านการเงิน** เงินลงทุน ใช้เงินทุนของสหกรณ์การเกษตรบางกรวย จำกัด และกู้เงินกองทุนพัฒนาสหกรณ์ สำนักงานสหกรณ์จังหวัดนนทบุรี และประมาณการผลการดำเนินงานของธุรกิจจำหน่ายน้ำมัน ของปี 2551 - 2553 ดังนี้

ตารางที่ 4.10 แนวโน้มการจำหน่ายธุรกิจน้ำมันตามแผนกลยุทธ์สหกรณ์

ผลิตภัณฑ์	ประมาณการ ปี 2551			ประมาณการ ปี 2552			ประมาณการ ปี 2553		
	ยอดขาย (ลิตร)	ราคา ขาย ต่อลิตร	ยอดขาย (บาท)	ยอดขาย (ลิตร)	ราคา ขาย ต่อ ลิตร	ยอดขาย (บาท)	ยอดขาย (ลิตร)	ราคา ขายต่อ ลิตร	ยอดขาย (บาท)
ไบโอดีเซล	300	27.94	8,382	500	27.94	13,970	500	27.94	13,970
ดีเซล	3,500	28.94	101,290	3,600	28.94	104,184	3,700	28.94	107,078
แก๊สโซฮอล์ 95	600	28.49	17,094	700	28.49	19,943	800	28.49	22,792
แก๊สโซฮอล์ 91	400	27.69	11,076			-			-
เบนซิน 91	500	31.19	15,595	700	31.19	21,833	700	31.19	21,833
รวม (ต่อวัน)	5,300		153,437	5,500		159,930	5,700		165,673
(ต่อเดือน)			4,603,110			4,797,900			4,970,190
(ต่อปี)			54,777,009			57,095,010			59,145,261

ตารางที่ 4.11 แนวโน้มต้นทุนและค่าใช้จ่ายในการขายน้ำมันปี 2551 - 2553

รายการ	ปี 2551	ปี 2552	ปี 2553
ขาย	54,777,009	57,095,010	59,145,261
หัก ต้นทุนขาย	<u>53,564,994</u>	<u>55,840,155</u>	<u>57,843,996</u>
กำไรขั้นต้น	1,212,015	1,254,855	1,301,265
หัก ค่าใช้จ่ายดำเนินงาน	<u>859,385</u>	<u>859,385</u>	<u>859,385</u>
กำไรสุทธิ	<u>352,630</u>	<u>395,470</u>	<u>441,880</u>



ตารางที่ 4.12 รายละเอียดประกอบการประมาณการผลการดำเนินงานธุรกิจน้ำมัน ปี 2551

รายการ	ไบโอดีเซล	ดีเซล	แก๊สโซฮอล์91	แก๊สโซฮอล์95	เบนซิน 91
ยอดขาย (บาท/วัน)	8,382	101,290	11,076	17,094	15,595
จำนวนขาย (ลิตร/วัน)	300	3,500	400	600	500
ราคาขาย (บาท/ลิตร)	27.94	28.94	27.69	28.49	31.19
หัก ต้นทุนขาย	8,157	99,190	10,776	16,674	15,245
ต้นทุน (บาท/ลิตร)	27.19	28.34	26.94	27.79	30.49
กำไรขั้นต้น (บาท/วัน)	225	2,100	300	420	350
รวม(รายได้/ต่อวัน)			3,395		
รวม (รายได้/เดือน)			101,850		
หัก ค่าใช้จ่ายดำเนินงาน (บาท/เดือน)			71,616		
กำไรสุทธิ (บาท/เดือน)			30,234		
กำไรสุทธิ (บาท/ปี)			352,630		

สรุปการวิเคราะห์แผนกลยุทธ์แนวโน้มการจำหน่ายน้ำมันตามข้อมูลที่ได้รับ สหกรณ์แห่งนี้จะมีกำไรเพิ่มขึ้นปีละประมาณ 100,000 - 300,000 บาท และจะส่งผลให้สมาชิกมาใช้บริการน้ำมันเพิ่มขึ้น เนื่องจากปัจจัยราคาน้ำมันในตลาดจะปรับสูงขึ้น แต่สมาชิกยังพอใจในการส่งเสริมการขายและการให้บริการของสหกรณ์ดีขึ้นจากการนำแผนกลยุทธ์มาปรับใช้

กลยุทธ์การพัฒนาธุรกิจสินเชื่อ สหกรณ์ได้จัดทำโครงการ ปรับปรุงโครงสร้างหนี้ของสมาชิกโดยการขยายเวลาการชำระออกไป เพื่อสมาชิกจะได้มีกำลังชำระหนี้ได้และเสียดอกเบี้ยที่ลดลงด้วย ผลการปฏิบัติได้ลดหนี้ให้สมาชิกปี ละ 10 ราย

กลยุทธ์การจัดให้มีธุรกิจบริการ ยังไม่ได้ดำเนินการในปี 2550 จะเริ่มดำเนินการในปี 2551 - 2552

กลยุทธ์ส่งเสริมการออมเงินในหมู่สมาชิก สหกรณ์มีโครงการยอส่งเสริมให้สมาชิกมีการออมทรัพย์และการระดมทุน ผลการปฏิบัติได้เงินออมจากสมาชิก ปีละ 100,000 บาท และการเพิ่มหุ้นปีละ 50,000 บาท

**กลยุทธ์การพัฒนาบุคลากร** สหกรณ์มีโครงการย่อย และในการจัดให้มีการสัมมนาเชิงปฏิบัติการให้คณะกรรมการ เจ้าหน้าที่สหกรณ์ / ประธานกลุ่ม ปีละ 1 ครั้ง และได้ส่งบุคลากรเข้ารับการอบรมในหน่วยงานอื่น ๆ ปีละ 5 ครั้ง เพื่อที่จะได้นำความรู้ที่ได้รับมาประยุกต์ใช้ในสหกรณ์

**กลยุทธ์การบริหารจัดการ** สหกรณ์มีโครงการย่อยในการพัฒนาการบริหารจัดการ และการดำเนินงานสหกรณ์ โดยจัดซื้อที่ดินเพื่อขยายสำนักงาน จำนวน 1 แปลง การเผยแพร่และประชาสัมพันธ์ โดยได้จัดทำแผ่นพับประชาสัมพันธ์งานสหกรณ์ ปีละ 4 ครั้ง และโครงการย่อยการควบคุมภายใน สหกรณ์ได้พัฒนาระบบการควบคุมภายในให้ครบถ้วนสมบูรณ์ปีละ 2 ครั้ง

**กลยุทธ์พัฒนาคุณภาพชีวิตสมาชิกและชุมชน** โดยสหกรณ์มีโครงการย่อยในการพัฒนาคุณภาพชีวิตของสมาชิกและชุมชน ผลการดำเนินงานสหกรณ์ได้จัดหาวัตถุดิบที่มีคุณภาพ และราคาถูกเพื่อส่งเสริมให้สมาชิกใช้เวลาว่างให้เป็นประโยชน์และมีรายได้เสริมให้ครอบครัว และจัดหาตลาดรองรับสินค้าที่สมาชิกผลิตขึ้นมา ซึ่งมียอดจำหน่าย จำนวน 1 ล้านบาท การจัดชั้นสมาชิกเพื่อให้สมาชิกมีส่วนร่วมในการทำธุรกิจกับสหกรณ์เพิ่มขึ้น ประกอบกับจัดสิทธิพิเศษให้สมาชิกในแต่ละชั้นตามที่สหกรณ์กำหนดจำนวนสมาชิกได้รับการจัดชั้น 650 ราย โครงการให้ของขวัญเพื่อเป็นกำลังใจกับสมาชิกทุกคนที่มาประชุมใหญ่ จำนวน 245 ราย การมอบทุนการศึกษา แก่บุตรสมาชิกที่ดีเด่นตามที่สหกรณ์กำหนด ให้บุตรสมาชิก 5 ราย และส่งเสริมกิจกรรมสหกรณ์ในโรงเรียน โดยให้ความรู้กับนักเรียนเกี่ยวกับเรื่องสหกรณ์ จำนวน 4 โรงเรียน

### ตอนที่ 3 ปัญหาและข้อเสนอแนะ

**ปัญหาและข้อเสนอแนะของแผนกลยุทธ์และฐานะทางการเงินของสหกรณ์การเกษตร บางกรวย จำกัด** พอจะสรุปเป็นข้อ ๆ ได้ ดังนี้

**3.1 ธุรกิจสินเชื่อ** เนื่องจากในพื้นที่อำเภอบางกรวยมีการให้สินเชื่อด้านการเกษตรจะเพิ่มขึ้นแต่ธุรกิจการเกษตรของสมาชิกกลับลดลงเนื่องจากความต้องการปริมาณสินเชื่อต่อรายมีแนวโน้มสูง ในขณะที่เดียวกันจำนวนสมาชิกที่ประกอบอาชีพการเกษตรกลับลดจำนวนรายลง

ข้อเสนอแนะจากปัญหาดังกล่าวในการทำธุรกิจสินเชื่อต้องให้เกษตรกร ระมัดระวังในเรื่องของต้นทุนมากยิ่งขึ้น และฝ่ายสินเชื่อจะต้องติดตามและให้คำปรึกษาแก่สมาชิก ผู้กู้อย่างใกล้ชิด ตลอดจนการติดตามการใช้เงินกู้ของสมาชิกให้ถูกต้องและเป็นประโยชน์สูงสุด

**3.2 ธุรกิจบริการ** สหกรณ์ให้บริการด้านปั้มน้ำมัน สำหรับธุรกิจน้ำมันมีแนวโน้มดีขึ้น ปริมาณการขายเพิ่มขึ้น แต่ประสบปัญหาเรื่องเจ้าหน้าที่ไม่มีใจรักในการให้บริการ ส่งผลทำให้ ยอดขายลดลง

ข้อเสนอแนะจากปัญหาดังกล่าวต้องปรับปรุงด้านบุคลากร คือพนักงานขายหน้าป้อมให้มีบริการให้บริการที่ประทับใจแก่ผู้มาใช้บริการ โดยส่งเข้าอบรมในเรื่องของการให้บริการ ซึ่งต้องกระทำอย่างต่อเนื่องในการให้ความรู้แก่พนักงาน และอาจเพิ่มแรงจูงใจเกี่ยวกับสวัสดิการ การคุ้มครองความปลอดภัยในการปฏิบัติงานต่าง ๆ ที่ทำให้พนักงานเกิดความรู้สึกว่าตนเองเป็นส่วนหนึ่งของสหกรณ์

**3.3 การส่งเสริมการออมในหมู่สมาชิก** มีแนวโน้มที่ดีสำหรับการฝากเงิน และให้สหกรณ์รับเงินฝากจากสมาชิกได้เพิ่ม โดยการจูงใจเรื่องดอกเบี้ยเงินฝากสูงกว่าสถาบันการเงินทั่วไป ซึ่งอาจจะเป็นปัญหากับสหกรณ์ เนื่องจากสหกรณ์จะต้องใช้ทุนสำรองของสหกรณ์ หรือเพิ่มดอกเบี้ยเงินกู้กับสมาชิก ซึ่งจะทำให้สมาชิกผู้กู้แบกรับภาระดอกเบี้ยมาก จะทำให้การชำระหนี้ของสมาชิกที่ถูกระยะยาวเกิดปัญหาในการชำระหนี้ทำให้เกิดหนี้ค้าง ประกอบกับผลิตผลทางการเกษตรของประเทศไทยต้องพึ่งพิงธรรมชาติเป็นหลัก ถ้าเกิดภัยธรรมชาติ จะทำให้สมาชิกไม่สามารถชำระเงินกู้ได้

**3.4 พัฒนาบุคลากร** สหกรณ์ได้ส่งพนักงานและกรรมการบางคนไปอบรมกับหน่วยงานภายนอกอย่างต่อเนื่องโดยสหกรณ์ชำระค่าใช้จ่ายให้กับผู้เข้ารับการอบรม แล้วมีการประเมินพนักงานตลอดปีตามแผนที่วางไว้ แต่ปัญหาที่ต้องพึงระวังในการส่งบุคลากรต้องมีแผนงานการพัฒนาของสหกรณ์รองรับ และต้องไม่ซ้ำซ้อนกับหลักสูตรที่บุคลากรเคยอบรมมาแล้ว ควรพิจารณาหลักสูตรในการฝึกอบรมตรงตามหน้าที่ของบุคลากรในสหกรณ์ และสหกรณ์ควรมีการจัดกิจกรรมร่วมกันเพื่อรับฟังปัญหาข้อคิดเห็น และข้อเสนอแนะของบุคลากรตั้งแต่ผู้บริหารระดับสูงจนถึงพนักงานระดับล่างสุดของสหกรณ์

**3.5 พัฒนาการบริหารจัดการ** สหกรณ์จัดทำแผนการบริหารจัดการสหกรณ์ให้ทันสมัยอยู่เสมอ ทั้งด้านอุปกรณ์สำนักงาน และการเพิ่มปริมาณธุรกิจซึ่งเป็นแผนงานที่ดี แต่สหกรณ์จะต้องพัฒนาบุคลากรให้ทันกับเทคโนโลยีที่ทันสมัย ประกอบกับจะต้องใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ให้เกิดประโยชน์สูงสุด เป็นการลดค่าใช้จ่ายของสหกรณ์อีกทางหนึ่ง

**3.6 การเผยแพร่และประชาสัมพันธ์** สหกรณ์จัดงบประมาณประชาสัมพันธ์สหกรณ์อย่างต่อเนื่องในงานเทศกาลต่าง ๆ ร่วมกับจังหวัดและส่วนกลางของกรมส่งเสริมสหกรณ์ ซึ่งแผนงานนี้ถึงแม้ว่าสหกรณ์จะใช้งบประมาณน้อย แต่การประชาสัมพันธ์จะไม่กว้างมาก ประชาชนจะรู้จักสหกรณ์เฉพาะกลุ่มของสหกรณ์เท่านั้น สหกรณ์ควรประชาสัมพันธ์ผ่านวิทยุชุมชน ตลอดจนใช้การประชาสัมพันธ์ผ่าน Website ของสหกรณ์ที่กรมส่งเสริมสหกรณ์ฝึกอบรมให้อย่างเป็นทางการ

**3.7 พัฒนาคุณภาพชีวิตของสมาชิก และชุมชน** สหกรณ์ได้จัดตั้งศูนย์พัฒนาสินค้า OTOP และการเข้าร่วมช่วยเหลือสมาชิกในแต่ละรายตามสมาชิกต้องการอาชีพ ทั้งด้านเงินทุนด้าน วิชาการ แต่ปัญหาที่เกิดขึ้นคือ การกำหนดตลาด และการวิเคราะห์ตลาดสินค้า ใครคือกลุ่มเป้าหมาย หลัก สินค้าที่ผลิตควรอยู่ในระดับใดเพื่อตรงความพอใจของผู้ซื้อ

## บทที่ 5

### สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

#### 1. สรุปผล

การวิเคราะห์แผนกลยุทธ์และฐานะทางการเงินของสหกรณ์การเกษตรบางกรวย จำกัด จังหวัดนนทบุรี เป็นการวิจัยเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ มีวัตถุประสงค์ เพื่อ 1) วิเคราะห์สภาพทั่วไป 2) วิเคราะห์แผนกลยุทธ์และฐานะทางการเงิน 3) ศึกษาปัญหาและข้อเสนอแนะการดำเนินงานของสหกรณ์การเกษตรบางกรวย จำกัด ในการวิเคราะห์ฐานะทางการเงินและแผนกลยุทธ์ของสหกรณ์ ใช้เทคนิค Balanced Scorecard วิเคราะห์แผนกลยุทธ์ของสหกรณ์ ซึ่งสรุปได้ดังนี้

##### 1.1 สภาพทั่วไปของสหกรณ์การเกษตรบางกรวย จำกัด จังหวัดนนทบุรี

จากการวิจัยสภาพทั่วไปทำให้ทราบว่าสหกรณ์การเกษตรบางกรวย จำกัด ได้รับการจดทะเบียนสหกรณ์ ตามพระราชบัญญัติสหกรณ์ พ.ศ. 2511 เมื่อวันที่ 24 กุมภาพันธ์ 2521 เลขทะเบียนสหกรณ์ กสก.15/2521 ที่ตั้งสำนักงานเลขที่ 34/7 หมู่ที่ 3 ตำบลวัดชลอ อำเภอบางกรวย จังหวัดนนทบุรี มีสมาชิกแรกตั้งจำนวน 210 คน สังกัด 10 กลุ่ม ได้ดำเนินงานเมื่อวันที่ 27 กุมภาพันธ์ 2521 เป็นต้นมาถึงปัจจุบันมีสมาชิก ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2550 จำนวน 820 คน เมื่อวันที่ 10 มกราคม 2540 สหกรณ์ได้รับเงินสนับสนุนจากกองทุนปูนซิเมนต์สร้างขุ้จางให้มา ก่อสร้างโรงคัดเกรด จำนวน 700,000.-บาท และได้ย้ายมาอยู่ที่สำนักงานแห่งใหม่ เลขที่ 15/10 หมู่ที่ 4 ตำบลมหาสวัสดิ์ อำเภอบางกรวย จังหวัดนนทบุรี เมื่อวันที่ 1 ตุลาคม พ.ศ.2540 เป็นต้นมา จนถึงปี พ.ศ.2548 สหกรณ์ได้ขยายปริมาณธุรกิจเพิ่มด้วยการสร้างอาคารเพื่อจำหน่ายสินค้าและสถานบริการน้ำมันภายใต้โลโก้บางจากขนาด 4 คู่อ 7 หัวย่าง บนเนื้อที่ 200 ตารางวา ที่ทางสหกรณ์ จัดซื้อไว้ห่างจากสำนักงานประมาณ 20 เมตร ได้เปิดให้บริการกับสมาชิกและบุคคลทั่วไปเมื่อวันที่ 17 สิงหาคม พ.ศ.2548 และได้ย้ายมาปฏิบัติงานที่อาคารหลังใหม่เมื่อวันที่ 1 มกราคม พ.ศ. 2549 การดำเนินงานของสหกรณ์มีการระดมทุนโดยการให้สมาชิกมาถือหุ้นเพิ่ม โดยการประชาสัมพันธ์ผ่านทางคณะกรรมการ ประธานกลุ่ม และการประชุมกลุ่ม

การดำเนินธุรกิจของสหกรณ์จะเป็นการดำเนินกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับสมาชิกเป็นหลัก ทั้งนี้เพื่อให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ของระบบสหกรณ์ที่จะต้องเอื้อประโยชน์สูงสุดต่อสมาชิก

โดยมีการดำเนินธุรกิจ

1. ธุรกิจสินเชื่อ
2. ธุรกิจเช่าซื้อ โดยเป็นการให้บริการเช่าซื้อเครื่องใช้ไฟฟ้า รถจักรยานยนต์ รถยนต์ แก่สมาชิก ซึ่งสหกรณ์ฯ เป็นผู้ปล่อยสินเชื่อในอัตราต่ำกว่าธุรกิจเช่าซื้ออื่น ๆ
3. ธุรกิจจัดหาสินค้ามาจำหน่าย ซึ่งเป็นธุรกิจในการจัดหาสินค้าสินค้าที่เกี่ยวข้องกับการใช้ในชีวิตรประจำวันของสมาชิก หรือการค้าที่เกี่ยวข้องกับการส่งเสริมอาชีพของสมาชิก
4. ธุรกิจสถานีบริการน้ำมันบางจาก (ปั้มน้ำมัน)

การดำเนินธุรกิจของสหกรณ์การเกษตรบางกรวย จำกัด นั้นเป็นการดำเนินธุรกิจที่เป็นไปตามวัตถุประสงค์ของระบบสหกรณ์ทั่วไป ซึ่งเป็นองค์กรชุมชนที่ไม่มุ่งเน้นการสร้างผลประโยชน์สูงสุดแก่สมาชิกซึ่งเป็นเจ้าของตามหลักคิดและแนวการสร้างพระราชบัญญัติสหกรณ์ 2542 แต่การดำเนินธุรกิจใดๆ ของสหกรณ์การเกษตรบางกรวย จำกัด จำเป็นต้องมีผลประกอบการที่มีกำไรเพื่อหล่อเลี้ยงองค์กรและแบ่งปันผลกำไรดังกล่าวกลับไปสู่สมาชิก ดังนั้นจึงจำเป็นต้องบริหารกิจการสหกรณ์ให้มีกำไรที่เหมาะสมควบคู่ไปกับการบริการสมาชิกให้ได้รับประโยชน์อันสูงสุดในการบริหารกิจการดังกล่าว

## 1.2 แผนกลยุทธ์และฐานะทางการเงินของสหกรณ์การเกษตรบางกรวย จำกัด

วิเคราะห์ฐานะทางการเงินของสหกรณ์จากงบการเงินปี 2546 – 2550 พบว่า

**1.2.1 แหล่งที่มาของเงินทุน** ทุนดำเนินงานของสหกรณ์การเกษตรบางกรวย จำกัด ส่วนใหญ่มาจากเงินรับฝากจากสมาชิก รองลงมาเป็นเงินกู้ยืมจากภายนอก และอันดับสามได้แก่ทุนเรือนหุ้น

**1.2.2 การใช้ไปของเงินทุน** การใช้ไปของเงินทุน ส่วนใหญ่อยู่ในรูปของลูกหนี้เงินกู้ระยะสั้น รองลงมาเป็นเงินฝากในสหกรณ์อื่น อันดับสามเป็นลูกหนี้เงินกู้ระยะยาว และอันดับสี่เป็นเครื่องใช้สำนักงาน อาคารสิ่งปลูกสร้าง หากมองในระยะยาวถือว่าสหกรณ์การเกษตรบางกรวย จำกัด มีความมั่นคงในเรื่องแหล่งที่มาของทุน เพราะจากการรับฝากเงินของสมาชิก แต่ทั้งนี้ต้องให้สหกรณ์มีความมั่นคงด้วย ซึ่งเกิดจากความสามัคคี มีระเบียบวินัยทางการเงินของคณะกรรมการ และสมาชิกต้อง มีความศรัทธาเชื่อถือคณะกรรมการทั้งหมด จึงจะทำให้เงินฝากไม่ไหลออกจากสหกรณ์ในระยะเวลาอันสั้น

### 1.2.3 การวิเคราะห์ข้อมูลในด้านต่าง ๆ จากงบการเงินปี 2546 – 2550 พบว่า

**ด้านสมาชิก** พบว่า ตั้งแต่ปี 2546 จำนวนสมาชิกเพิ่มขึ้น โดยเฉลี่ยจำนวนที่เพิ่มขึ้น จนถึงปี 2550 สมาชิกกลับลดลง เนื่องจากสหกรณ์มีนโยบายปรับปรุงสมาชิกที่ภักดีต่อสหกรณ์ ให้บริการธุรกิจต่างๆ ส่วนสมาชิกที่ไม่ภักดีต่อสหกรณ์ก็ให้ชำระหนี้เสร็จสิ้นและปลอดจากภาระการค้ำประกันสมาชิกรายอื่นแล้วให้ลาออก

**หุ้น** สหกรณ์การเกษตรบางกรวย จำกัด ปี 2546 เป็นปีฐาน เทียบกับปี 2547 มีอัตราเพิ่มขึ้น ปี 2548 จนถึงปี 2550 เพิ่มขึ้น จากปี 2550 ถือว่าการเจริญเติบโตของหุ้นในสหกรณ์เป็นแบบค่อยเป็นค่อยไปไม่ก้าวกระโดด แสดงถึงความมั่นคงในการระดมหุ้นจากสมาชิก

**ทุนสำรอง** ทุนสำรองของสหกรณ์จากการวิเคราะห์ พบว่า ทุนสำรองเกิดจากการผลของกฎหมายที่บังคับให้สหกรณ์จัดสรรจากกำไรสุทธิไม่เกินร้อยละ 10 ในปี 2546-2547 สหกรณ์มีทุนสำรองเพิ่มขึ้นเนื่องจากการดำเนินงานของสหกรณ์มีกำไร แต่ในปี 2548 ทุนสำรองกลับลดลงเนื่องจากสหกรณ์ดำเนินงานขาดทุน แต่ในปี 2549-2550 สหกรณ์กลับมีทุนสำรองเพิ่มขึ้น การเพิ่มของทุนสำรองในสหกรณ์แห่งนี้แสดงถึงความมั่นคงของสหกรณ์

**ทุนอื่น ๆ** หมายถึง ทุนตามข้อบังคับต่าง ๆ จากการวิเคราะห์เห็นว่า ตั้งแต่ปี 2546-2548 มีอัตราลดลง เนื่องจากการดำเนินงานของสหกรณ์ประสบภาวะขาดทุนในปีบัญชี 2547 จึงทำให้ทุนอื่นๆ ลดลง แต่มาถึงปี 2549-2550 กลับมีแนวโน้มสูงขึ้น แสดงถึงการดำเนินงานของสหกรณ์มีกำไรและจัดสรรให้กับทุนต่างๆ ที่มีในสหกรณ์แห่งนี้ โดยเฉลี่ยทั้ง 5 ปี มีอัตราลดลงจากปี 2550

**เงินรับฝากจากสมาชิก** สหกรณ์แห่งนี้ได้บริหารเงินทุนส่วนใหญ่มาจากเงินรับฝากจากสมาชิก ตั้งแต่ปี 2546-2548 เงินรับฝากจากสมาชิกมีแนวโน้มเพิ่มขึ้นตลอด แต่ในปี 2549 กลับลดลง เนื่องจากอัตราราคดอกเบี้ยเงินฝากลดลง เพราะกรรมการต้องการลดภาวะการขาดทุนจากปี 2547 และรวมทั้งสมาชิกลาออกและต้องการถอนเงินฝากไปลงทุนในรูปแบบต่าง ๆ แต่ในปี 2550 เงินรับฝากกลับเพิ่มขึ้นอีก โดยเฉลี่ยเงินรับฝากในช่วงเวลา 5 ปี มีปริมาณเพิ่มขึ้น

#### ด้านสินทรัพย์หมุนเวียน

1) เงินสดและเงินฝากธนาคาร การวิเคราะห์ตั้งแต่ปี 2546 – 2548 มีแนวโน้มสูงขึ้น แต่ในปี 2549 – 2550 กลับลดลง เนื่องจากสหกรณ์มีภาระต้องใช้เงินสดออกไปในธุรกิจซื้อสินค้ามาจำหน่ายให้แก่สมาชิก โดยเฉลี่ยทั้ง 3 ปี มีอัตราเพิ่ม เมื่อเทียบกับปี 2550

2) เงินนำไปฝากกับสหกรณ์อื่น การวิเคราะห์ตั้งแต่ปี 2546 – 2548 เพิ่มขึ้นแล้วลดลง และเพิ่มขึ้นในปี 2549 – 2550 แสดงถึงความต้องการหมุนเงินในสหกรณ์ และครบตามสัญญาที่สหกรณ์อื่น ๆ ขอร้องให้สหกรณ์การเกษตรบางกรวย จำกัด นำเงินไปฝาก และจะถอนกลับได้เมื่อถึงกำหนดเวลาที่ได้ตกลง โดยเฉลี่ยการนำเงินไปฝากกับสหกรณ์อื่น ๆ เพิ่มขึ้น เมื่อเทียบกับปี 2550

3) ลูกหนี้ดอกเบี้ยรับสุทธิ การวิเคราะห์ลูกหนี้ระยะสั้นของสหกรณ์ตั้งแต่ปี 2546 – 2550 มีอัตราเพิ่มขึ้น แสดงถึงการปล่อยเงินกู้ให้สมาชิกเน้นลูกหนี้ระยะสั้นที่ต้องการให้เงินสวดกลับเข้าสหกรณ์โดยเร็ว โดยเฉลี่ยลูกหนี้ระยะสั้นเพิ่มขึ้นในระยะ 5 ปี เมื่อเทียบกับปี 2550

4) ดอกเบี้ยเงินกู้ค้างรับ การวิเคราะห์ดอกเบี้ยเงินให้กู้ค้างรับของสหกรณ์ตั้งแต่ปี 2546 – 2548 มีแนวโน้มลดลง แต่ในปี 2549 กลับเพิ่มขึ้นเล็กน้อย และในปี 2550 กลับลดลงอีก แสดงถึงการทำธุรกิจสินเชื่อมีประสิทธิภาพ แต่เฉลี่ยระยะเวลา 5 ปี ดอกเบี้ยค้างรับของสหกรณ์ลดลงเมื่อเทียบกับปี 2550 ซึ่งแสดงถึงการมีประสิทธิภาพในการบริหารสินเชื่อของสหกรณ์

5) สินค้าคงเหลือ จากการวิเคราะห์สินค้าคงเหลือของสหกรณ์จะเห็นว่า จะเป็นปุ๋ย ยาปราบศัตรูพืช น้ำมันเชื้อเพลิง ซึ่งสหกรณ์ซื้อมาแล้วจะขายไป ตั้งแต่ปี 2546-2547 สินค้าคงเหลือเพิ่มขึ้น แต่ในปี 2548 กลับลดลง เนื่องจากการบริหารสินค้าคงเหลือมีประสิทธิภาพมากขึ้น แต่ในปี 2549 กลับเพิ่มขึ้น และสุดท้ายในปี 2550 กลับลดลงอีกครั้ง แสดงถึงการบริหารสินค้าคงเหลือของสหกรณ์แห่งนี้ค่อนข้างจะด้อยประสิทธิภาพ เมื่อเฉลี่ย 5 ปี สินค้าคงเหลือเฉลี่ยเพิ่มขึ้น เมื่อเทียบกับปี 2550

6) สินทรัพย์หมุนเวียนอื่น ๆ การวิเคราะห์สินทรัพย์หมุนเวียนอื่น ตั้งแต่ ปี 2546 - 2550 พบว่า ปี 2546 - 2547 ลดลง และปี 2548 - 2550 เพิ่มขึ้นตลอด แสดงว่าการบริหารสินทรัพย์หมุนเวียนอื่น ๆ เพิ่มขึ้น ส่งผลให้สหกรณ์มีรายได้เพิ่มขึ้น เฉลี่ยทั้ง 5 ปี เพิ่มขึ้น เมื่อเทียบกับปี 2550

#### ด้านสินทรัพย์ไม่หมุนเวียน

1) เงินลงทุนระยะยาว แหล่งเงินที่ลงทุนในสหกรณ์ และในชุมชนสหกรณ์ การเกษตรแห่งประเทศไทย รวมทั้งการซื้อพันธบัตร เพิ่มขึ้น พบว่าตั้งแต่ปี 2546 – 2550 มีแนวโน้มสูงขึ้นทุกปี โดยเฉลี่ยเพิ่มขึ้นเมื่อเทียบกับปี 2550

2) ลูกหนี้ระยะยาว เมื่อวิเคราะห์จากปี 2546 – 2547 มีแนวโน้มลดลง แต่ในปี 2548 กลับเพิ่มขึ้นและในปี 2549 ลดลง และในปี 2550 กลับเพิ่มขึ้นอีก แสดงว่าลูกหนี้ระยะยาวของสหกรณ์มีการบริหารไม่ค่อยจะมีประสิทธิภาพ เนื่องจากการขึ้นลงของเงินทุนสหกรณ์ เมื่อเฉลี่ย 5 ปี ก็มีอัตราเพิ่มขึ้นของปี 2550

3) ที่ดิน อาคารและอุปกรณ์ เมื่อวิเคราะห์จากปี 2546 – 2550 แนวโน้มของที่ดิน อาคารและอุปกรณ์จากปี 2547 – 2548 กลับเพิ่มขึ้นตลอด แต่ปี 2549 กลับลดลง และปี 2549 – 2550 กลับมีที่ดิน อาคาร และอุปกรณ์สูงขึ้น และขยายเพิ่มมากขึ้น แสดงถึงการบริหารจัดการสหกรณ์มีแนวโน้มที่ดี เมื่อเฉลี่ย 5 ปี

4) สินทรัพย์ไม่หมุนเวียนอื่น เมื่อวิเคราะห์จากปี 2546 – 2550 ตั้งแต่ปี 2546 – 2550 ปริมาณสินทรัพย์ไม่หมุนเวียนอื่น กลับลดลงตลอดทั้งปีเมื่อเฉลี่ยทั้ง 5 ปี



เมื่อสรุปรายละเอียดต่าง ๆ แล้วจะพบว่า การเพิ่มขึ้นของสินทรัพย์ไม่หมุนเวียนอื่นเพิ่มขึ้น ใกล้เคียงกันกับทรัพย์สินทั้งหมด เพราะรวมสินทรัพย์ที่เพิ่มขึ้น ใกล้เคียงกับรวมสินทรัพย์ไม่หมุนเวียน แสดงถึงความมั่นคงของสหกรณ์

#### ด้านหนี้สินหมุนเวียน

- 1) เงินกู้ยืมระยะสั้น เมื่อวิเคราะห์ในปี 2546 – 2547 ไม่มีเงินกู้ยืมระยะสั้น แต่ปี 2548 – 2550 มีเงินกู้ระยะยาว และเพิ่มขึ้นในปี 2549 แล้วกลับลดลงในปี 2550 โดยเมื่อเฉลี่ย 3 ปี แล้วกลับเพิ่มมากขึ้น
- 2) เจ้าหนี้การค้า เมื่อวิเคราะห์ 5 ปี เจ้าหนี้การค้าเพิ่มขึ้นตลอดทั้ง 5 ปี จากปี 2546 – 2550 เมื่อเฉลี่ย 5 ปี มีอัตราเพิ่มแสดงถึงการทำการค้าขยายปริมาณธุรกิจเพิ่มมากขึ้น
- 3) หนี้สินไม่หมุนเวียนที่ถึงกำหนดชำระภายใน 1 ปี มีการตั้งไว้ในปีบัญชี 2549 กับปี 2550 ซึ่งเฉลี่ย 2 ปี คงที่
- 4) เงินรับฝากจากสมาชิก การวิเคราะห์โดยใช้ปี 2546 เป็นปีแรก จนถึงปี 2548 ที่แนวโน้มสูงขึ้น แต่ปี 2549 กลับลดลง และในปี 2550 กลับเพิ่มขึ้น โดยเฉลี่ย 5 ปี เพิ่มขึ้น แสดงถึงการระดมเงินฝากจากสมาชิกเกิดประสิทธิผลแก่สหกรณ์
- 5) ค่าบำรุงสันนิบาตสหกรณ์แห่งประเทศไทย ชำระเฉพาะปี 2549 กับปี 2550 ในอัตราที่เพิ่มขึ้น เมื่อเฉลี่ย 2 ปี ก็มีอัตราเพิ่มขึ้น เมื่อเทียบกับปี 2550
- 6) หนี้สินหมุนเวียนอื่น จากการวิเคราะห์ หนี้สินหมุนเวียนอื่นตั้งแต่ปี 2546 – 2547 มีอัตราเพิ่มขึ้น แต่ในปี 2548 กลับลดลง และในปี 2549 ก็กลับลดลงไปอีก แต่ในปี 2550 กลับเพิ่มขึ้น แสดงว่าการบริหารหนี้สินหมุนเวียนอื่นอยู่ในระดับค่อนข้างขาดประสิทธิภาพ เมื่อวิเคราะห์โดยรวม หนี้สินหมุนเวียนทุกรายการจากปี 2546 – 2550 มีอัตราเพิ่มขึ้น

#### ด้านหนี้สินไม่หมุนเวียน

- 1) เงินกู้ระยะยาว จากปี 2546 – 2547 มีการกู้เพิ่มขึ้น ปี 2548 ชำระหมด และในปี 2549 กลับเพิ่มขึ้น แต่ในปี 2550 กลับลดลง โดยเฉลี่ยอัตราส่วนเพิ่มขึ้น
  - 2) หนี้สินไม่หมุนเวียนอื่นๆ เริ่มจากปี 2548 และลดลงในปี 2549 แต่กลับเพิ่มขึ้นในปี 2550 คิดเฉลี่ย 3 ปี
- เมื่อรวมหนี้สินไม่หมุนเวียนทุกรายการตลอดปี 2546 – 2550 เห็นว่าเพิ่มขึ้น แสดงถึงการขยายธุรกิจภายในของสหกรณ์เป็นไปอย่างมั่นคง

สรุปหนี้สินรวมทั้งหมด ตั้งแต่ปี 2546 – 2550 มีอัตราส่วนเฉลี่ยเพิ่มขึ้นตลอด 5 ปี เมื่อเทียบกับปี 2550 แสดงถึงการขยายศักยภาพธุรกิจในของสหกรณ์เพิ่มขึ้นอย่างมี ประสิทธิภาพ ทำให้แนวโน้มในอนาคตของสหกรณ์แห่งนี้มีความมั่นคงทางการเงินค่อนข้างสูง

**ด้านทุนของสหกรณ์** การวิเคราะห์ทุนของสหกรณ์ตั้งแต่ปี 2546 – 2550 จะ ประกอบด้วย ทุนสำรอง ทุนสหกรณ์ตามข้อบังคับ และกำไรสุทธิโดยรวม พบว่า โดยเฉลี่ยมี แนวโน้มสูงขึ้น เมื่อเทียบกับปี 2550 ยกเว้นปี 2547 ซึ่งการดำเนินงานของทุน มีผลขาดทุน ซึ่งทำให้ ทุนสำรอง ทุนสะสมตามข้อบังคับลดลงตามไปด้วย

โดยรวมเมื่อวิเคราะห์ทั้งหนี้สินและทุน รวมเข้าด้วยกัน พบว่า มีแนวโน้มสูงขึ้น ตลอดไป เมื่อเทียบกับปี 2550 แสดงถึงการบริหารเงินทุนหมุนเวียนและหนี้สินหมุนเวียนค่อนข้าง จะมีประสิทธิภาพ

**ด้านงบกำไร ขาดทุน** การวิเคราะห์จากงบกำไร ขาดทุน ตั้งแต่ปี 2546 – 2550 โดยรวม ยอดขาย / บริการ มีแนวโน้มเพิ่มขึ้น เมื่อเทียบกับปี 2550

กำไรขั้นต้น เพิ่มขึ้น ยกเว้นปี 2547 ซึ่งลดลงจากการขาดทุนด้านขายสินค้า และ อัตราดอกเบี้ยข้างรับสูง

เมื่อหักค่าใช้จ่ายจากการดำเนินงานออก ก็ยังทำให้กำไรสุทธิน้อยลง จนในที่สุดปี 2547 ขาดทุน แต่จากการวิเคราะห์โดยรวม เฉลี่ย 5 ปี ถือว่า อัตราที่ทำกำไรจะ เมื่อเทียบกับปี 2550

**1.2.4 การวิเคราะห์ประเมินความเสี่ยง** การวิเคราะห์สถานภาพขององค์กรโดยใช้ วิธีการประเมินความเสี่ยงใน 6 มิติ (CAMELS Analysis) ซึ่งสรุปได้ในแต่ละมิติ ดังนี้

<b>มิติที่ 1 : ความเพียงพอของเงินทุนต่อความเสี่ยง</b>	<b>มิติที่ 2 : คุณภาพของสินทรัพย์</b>
สหกรณ์มีความเสี่ยงสูงในด้านการบริหารจัดการด้านการเงิน	คุณภาพของสินทรัพย์หมุนเวียนและถาวรอยู่ในสภาพดี
<b>มิติที่ 3: ความสามารถของคณะกรรมการและฝ่ายจัดการ</b>	<b>มิติที่ 4 : ความสามารถในการทำกำไร</b>
คณะกรรมการและฝ่ายจัดการมีความสามารถในการบริหารจัดการอยู่ในระดับดี	ความสามารถในการทำกำไรค่อนข้างต่ำ

<b>มิติที่ 5 : ความเพียงพอของสภาพคล่องต่อความต้องการใช้เงิน</b>	<b>มิติที่ 6 : ผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงภายนอกที่เกิดขึ้น</b>
ความสามารถในการแปลงสภาพสินทรัพย์ต่ำ และมีปัญหาสภาพคล่อง	ผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจ ซึ่งอาจทำให้เกิดปัญหาในการชำระหนี้ของสมาชิก

การวิเคราะห์แผนกลยุทธ์ของสหกรณ์ ในการดำเนินงานตามแผนกลยุทธ์ที่ผ่านมาได้ดำเนินการตามแผนจนประสบความสำเร็จทำให้มีกำไรเพิ่มขึ้น แต่มีปัญหาบางอย่างที่ทำให้สหกรณ์ไม่ประสบความสำเร็จ คือ สภาพเศรษฐกิจ และสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว การกำหนดจุดมุ่งหมายของสหกรณ์ในรูปแบบวิสัยทัศน์สร้างแรงบันดาลใจให้แก่สหกรณ์ได้มากเพราะคณะกรรมการดำเนินการส่วนใหญ่จำวิสัยทัศน์ของสหกรณ์ได้ คณะกรรมการที่จำไม่ได้ส่วนใหญ่เป็นคณะกรรมการที่ได้รับเลือกเข้ามาใหม่ ดังนั้นสหกรณ์จึงควรที่จะมีการจัดทำแผนกลยุทธ์เป็นประจำอย่างต่อเนื่อง

## 2. อภิปรายผล

จากการวิจัยการวิเคราะห์แผนกลยุทธ์และฐานะทางการเงินของสหกรณ์การเกษตรบางกรวย จำกัด จังหวัดนนทบุรี ผลการวิจัยมีประเด็นที่สามารถนำมาอภิปรายผลดังนี้

### ด้านฐานะทางการเงินของสหกรณ์

**2.1 ทุนดำเนินงานของสหกรณ์การเกษตรบางกรวย จำกัด** ส่วนใหญ่ มาจากเงินรับฝากจากสมาชิก เงินกู้ยืมจากภายนอก และทุนเรือนหุ้น ดังนั้น ถ้าหากสหกรณ์จะบริหารเงินให้เกิดสภาพคล่องมากที่สุดก็ต้องกำหนดอัตราดอกเบี้ยเงินรับฝากให้สูงกว่าท้องตลาด แล้วปล่อยให้เงินรับฝากสูงกว่าดอกเบี้ยเงินรับฝากเล็กน้อย ทั้งนี้ต้องคำนึงถึงอัตราความเสี่ยงที่อาจจะเกิดจากลูกหนี้ไม่ชำระหนี้เงินกู้ของสหกรณ์ด้วย ซึ่งอาจป้องกันได้โดยคัดเลือกสมาชิกที่มีความจงรักภักดีกับสหกรณ์ และนำเงินกู้ไปใช้ในทางที่ถูกต้องสร้างรายได้ให้กับครอบครัว

นอกจากนี้ สหกรณ์ต้องมีแผนการระดมเงินฝากจากสมาชิกเป็นประจำทุกเดือน และชี้แจงทำความเข้าใจให้สมาชิกทราบถึงประโยชน์จากการฝากเงินไว้ในสหกรณ์ และมีความต้องการจะนำเงินมาฝากกับสหกรณ์

**2.2 การวิเคราะห์งบการเงิน** จะเห็นได้ว่าสหกรณ์มีกำไรทุกปี ยกเว้นปี 2547 แต่สหกรณ์ก็สามารถแก้ไขปัญหาภายในสำเร็จและสามารถสร้างความมั่นคงทางธุรกิจสินเชื่อ ธุรกิจซื้อได้เพิ่มขึ้น และเมื่อพิจารณาสินทรัพย์ หนี้สินและการเงินของสหกรณ์แล้ว เห็นว่าส่วนใหญ่เพิ่มขึ้น

และลดลงบางปีตามภาวะเศรษฐกิจ และตามกำลังซื้อของสมาชิก ซึ่งสหกรณ์ต้องเร่งปรับปรุงประสิทธิภาพในการดำเนินงานและเร่งรัดหนี้ที่ค้างชำระนาน เพื่อให้สหกรณ์มีทุนหมุนเวียนมากขึ้น และสมาชิกก็สามารถมาขอกู้เงินได้มากขึ้น นอกจากนี้ สหกรณ์ควรขยายการรับสมาชิกเพิ่มมากขึ้น และต้องคัดเลือกสมาชิกที่มีคุณภาพและซื่อสัตย์ต่อสหกรณ์

**2.3 การประเมินความเสี่ยง** การวิเคราะห์สถานภาพขององค์การ โดยใช้วิธีการประเมินความเสี่ยงใน 6 มิติ (CAMELS Analysis) ซึ่งประกอบด้วย

มิติที่ 1 ความเพียงพอของเงินทุนต่อความเสี่ยง สรุปได้ว่า สหกรณ์ฯ มีประสิทธิภาพในการสร้างหนี้ คือ ทุนที่สหกรณ์ฯ มีอยู่ไม่สามารถคลุมหนี้สินได้ทั้งหมด และหนี้สินทั้งหมดเป็นเงินรับฝากจากสมาชิกและเงินกู้ยืม สหกรณ์จึงจำเป็นต้องมีความระมัดระวังในการติดตามหนี้สินให้รอบหมุนเร็วขึ้นจะทำให้ปริมาณเงินในสหกรณ์เพิ่มมากขึ้น

มิติที่ 2 คุณภาพของสินทรัพย์ สรุปได้ว่า ทรัพย์สินหมุนเวียนและถาวรของสหกรณ์อยู่ในสภาพดี แต่อย่างไรก็ตามสหกรณ์ควรเพิ่มสินทรัพย์หมุนเวียน โดยเฉพาะลูกหนี้ระยะสั้นให้มากขึ้น เพื่อให้สหกรณ์มีสภาพคล่องดีขึ้น

มิติที่ 3 ความสามารถของคณะกรรมการและฝ่ายจัดการ สรุปได้ว่า ความสามารถของคณะกรรมการและฝ่ายจัดการ มีความสามารถในการบริหารจัดการสหกรณ์อยู่ในระดับดี โดยพิจารณาจาก 1) สหกรณ์ฯ มีประสิทธิภาพในการบริหารจัดการด้านการเงิน ด้านลูกหนี้เงินกู้ การดำเนินงานสามารถทำกำไรและปันผลให้สมาชิกรวมทั้งขายสินค้าในราคาที่เป็นธรรมให้สมาชิก 2) ระบบการควบคุมภายในมีประสิทธิภาพไม่มีการทุจริตในสหกรณ์ในรอบปีที่ผ่านมา การมีผู้ตรวจสอบกิจการที่ดีทำให้สหกรณ์มีเสถียรภาพต่อเนื่อง

มิติที่ 4 ความสามารถในการทำกำไร สรุปได้ว่า มีความสามารถในการทำกำไรค่อนข้างต่ำ เมื่อเปรียบเทียบกับสหกรณ์ในขนาดเดียวกัน ถ้าสหกรณ์ต้องการทำกำไรเพิ่มขึ้น ก็ต้องเพิ่มปริมาณขายและขณะเดียวกันก็ต้องลดต้นทุนการดำเนินงานลงให้มากกว่าเดิม

มิติที่ 5 ความเพียงพอของสภาพคล่องต่อความต้องการใช้เงิน สรุปได้ว่า สหกรณ์มีความสามารถในการชำระหนี้ระยะสั้นที่ถึงกำหนดชำระภายใน 1 ปี อยู่ในระดับต่ำ เพราะหนี้สินหมุนเวียนมีสูงกว่าสินทรัพย์หมุนเวียน และสหกรณ์ฯ อาจขาดสภาพคล่องได้ถ้าไม่มีแผนการบริหารจัดการด้านการเงินที่มีประสิทธิภาพ เนื่องจากสหกรณ์ฯ นำเงินรับฝากซึ่งเป็นหนี้สินระยะสั้นไปจ่ายเงินกู้ระยะยาว จึงขอเสนอแนะให้สหกรณ์บริหารเงินสด โดยคำนึงถึงสภาพคล่องจากหนี้ระยะสั้นหรือการนำเงินไปฝากกับสหกรณ์อื่น

มิติที่ 6 ผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงภายนอกที่เกิดขึ้น สรุปได้ว่า สถานะเศรษฐกิจปัจจุบัน การเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจเป็นปัจจัยพื้นฐานการผลิตทางเศรษฐกิจต่าง ๆ

ภาวะดอกเบี้ยในตลาดการเงินมีแนวโน้มสูงขึ้น ภาวะเงินเฟ้อสูง ประกอบกับเศรษฐกิจ ชะลอตัว อัตราการว่างงานสูง สหกรณ์ต้องระมัดระวังสมาชิกที่มีอาชีพรับจ้างขายแรงงานรายวันเพราะ อาจจะตกงานแล้วไม่มีรายได้มาชำระหนี้ สหกรณ์ควรระมัดระวังในการให้เงินกู้แก่สมาชิก

**ด้านแผนกลยุทธ์ของสหกรณ์** ซึ่งสหกรณ์ได้จัดทำแผนกลยุทธ์ ดังนี้

**2.1 พัฒนารัฐกิจสินเชื่อ** เนื่องจากในพื้นที่อำเภอบางกรวยมีพื้นที่การเกษตรลดลง แต่การให้สินเชื่อด้านการเกษตรของสหกรณ์กลับเพิ่มขึ้น จึงควรระมัดระวังการให้สินเชื่อแก่ สมาชิกสหกรณ์ที่อาจกู้ไปใช้ไม่เป็นที่ตามวัตถุประสงค์และติดตามหนี้ได้ยาก

**2.2 ทำธุรกิจบริการ** โดยให้บริการน้ำมัน ซึ่งมีแนวโน้มดีขึ้นปริมาณการขายเพิ่มขึ้น แต่ต้องปรับปรุงด้านบุคลากรคือ พนักงานขาย โดยการฝึกอบรมพนักงานให้มีจิตใจรักในงาน บริการ เพื่อสร้างความประทับใจให้ลูกค้ามากยิ่งขึ้น

**2.3 การส่งเสริมการออมในหมู่สมาชิก** มีแนวโน้มที่ดีสำหรับการรับฝากเงิน คือให้ สหกรณ์รับเงินฝากจากสมาชิกได้เพิ่ม โดยการจูงใจเรื่องอัตราดอกเบี้ยเงินรับฝากสูงกว่าสถาบัน การเงินอื่น

**2.4 พัฒนาบุคลากร** มีการส่งพนักงานและกรรมการไปอบรมกับหน่วยงานภายนอก อย่างต่อเนื่องโดยสหกรณ์ชำระค่าใช้จ่ายให้กับผู้เข้ารับการอบรม แล้วมีการประเมินผลการ ปฏิบัติงานของพนักงานอย่างต่อเนื่อง

**2.5 พัฒนาการบริหารจัดการ** สหกรณ์ได้จัดทำแผนการบริหารจัดการสหกรณ์ให้ ทันสมัยอยู่เสมอ ทั้งด้านอุปกรณ์สำนักงาน และระบบการบริหารธุรกิจ

**2.6 การเผยแพร่และประชาสัมพันธ์** สหกรณ์จัดงบประมาณประชาสัมพันธ์สหกรณ์อย่าง ต่อเนื่องในงานเทศกาลต่าง ๆ ร่วมกับจังหวัดและส่วนกลางของกรมส่งเสริมสหกรณ์

**2.7 พัฒนาคุณภาพชีวิตของสมาชิกและชุมชน** สหกรณ์ได้จัดตั้งศูนย์พัฒนาสินค้า OTOP และการเข้าร่วมช่วยเหลือสมาชิกในแต่ละรายตามความต้องการของสมาชิก ทั้งด้านเงินทุน ด้านวิชาการ

**2.8 การควบคุมภายใน** สหกรณ์ได้กำหนดรูปแบบการควบคุมภายในอย่างเคร่งครัด ต่อระบบการเงิน และการบัญชีของสหกรณ์

สำหรับผลการวิจัยครั้งนี้มีความสอดคล้องกับงานวิจัยอื่น ๆ ที่วิจัยเกี่ยวกับ ประสิทธิภาพทางการเงิน ประสิทธิภาพขององค์กร และการบริหารจัดการองค์กร ดังนี้

สนทนา สุวรรณนิตย์ (2532 : บทคัดย่อ) ศึกษาการวิเคราะห์ผลการดำเนินงานของ สหกรณ์การเกษตรสารภี จำกัด จังหวัดเชียงใหม่ ผลการศึกษาพบว่า การวิเคราะห์ทางเศรษฐกิจ

ในด้านผลการดำเนินงานโดยใช้อัตราส่วนปรากฏว่า อยู่ในเกณฑ์ดี คือส่วนใหญ่สูงกว่าเกณฑ์มาตรฐานที่กรมตรวจบัญชีสหกรณ์ได้กำหนดไว้ และสหกรณ์มีแนวโน้มในการดำเนินธุรกิจเครดิต ธุรกิจการขาย และธุรกิจการส่งเสริมการออมสูงขึ้น ยกเว้นธุรกิจการซื้อมีแนวโน้มในการดำเนินธุรกิจการซื้อลดลง การส่งเสริมการเกษตรไม่ปรากฏข้อมูลทางบัญชีแสดงผลการดำเนินธุรกิจด้านการวิเคราะห์ปัจจัยทางสังคมในด้านความรู้ และทัศนคติของสมาชิกและคณะกรรมการดำเนินการ ปรากฏว่าสมาชิกและคณะกรรมการดำเนินการส่วนใหญ่เป็นผู้มีความรู้ด้านสหกรณ์สูงพอสมควร ปัจจัยที่สนับสนุนการดำเนินงานของสหกรณ์ให้ประสบความสำเร็จ ได้แก่ ประสิทธิภาพการดำเนินธุรกิจของฝ่ายบริหาร และการสนับสนุนธุรกิจของฝ่ายสมาชิก ถ้าบุคคลทั้ง 2 กลุ่มนี้สามารถร่วมมือกันดำเนินธุรกิจ โดยมีการประสานงานกันเป็นอย่างดีในการปฏิบัติงานทุกวิถีทางแล้วก็เป็นที่น่าพอใจว่าสหกรณ์ย่อมประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ได้ทุกประการ ผลการวิจัยในครั้งนี้ พบว่าสหกรณ์การเกษตรสารภี จำกัด ประสบความสำเร็จในด้านการดำเนินการตามวัตถุประสงค์พอสมควร ทั้งนี้ เนื่องจากสมาชิกและคณะกรรมการเป็นผู้เสียสละเวลาและกำลังกาย กำลังความคิด ช่วยกันวางแผนและควบคุมดูแลการดำเนินงานของสหกรณ์ โดยใกล้ชิด ซึ่งหากสหกรณ์มีการปรับปรุงประสิทธิภาพในการดำเนินธุรกิจของสหกรณ์ เช่น ธุรกิจการซื้อ ธุรกิจการขาย ธุรกิจเครดิต และธุรกิจการส่งเสริมการเกษตร ตลอดเวลา รวมทั้งจัดให้มีการอบรมในด้านต่าง ๆ เกี่ยวกับการดำเนินธุรกิจของสหกรณ์และเทคนิคการผลิตต่าง ๆ เพื่อให้มีการพัฒนาสหกรณ์ แล้วคาดว่าจะทำให้การบริหารงานของสหกรณ์นี้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

### 3. ข้อเสนอแนะ

#### 3.1 ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

จากการวิจัยการวิเคราะห์แผนกลยุทธ์และฐานะทางการเงินของสหกรณ์การเกษตรบางกรวย จำกัด จังหวัดนนทบุรี มีข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้ ดังนี้

3.1.1 สหกรณ์ใช้เงินทุนส่วนใหญ่ซึ่งเป็นเงินทุนภายในของสหกรณ์เอง โดยเฉลี่ยแล้วมีแนวโน้มสูงขึ้น เมื่อเทียบกับปี 2550 ยกเว้นในปี 2547 ซึ่งการดำเนินงานของทุนมีผลขาดทุน ซึ่งทำให้ทุนสำรอง ทุนสะสมตามข้อบังคับลดลง แต่เมื่อวิเคราะห์ทั้งหนี้สินและทุนรวมกัน พบว่ามีแนวโน้มสูงขึ้น แสดงถึงการบริหารเงินทุนหมุนเวียนและหนี้สินหมุนเวียนค่อนข้างมีประสิทธิภาพ

3.1.2 สหกรณ์ควรมีที่ปรึกษาในการลงทุน เนื่องจากสหกรณ์มีเงินทุนในการดำเนินงาน จำเป็นต้องอาศัยประสบการณ์ ความรู้ ความสามารถเฉพาะด้านจากมืออาชีพที่มีความเชี่ยวชาญด้านการลงทุนทางการเงิน เพื่อให้ได้ผลตอบแทนสูงสุด และมีความเสี่ยงน้อยที่สุด

3.1.3 สหกรณ์ควรให้การศึกษอบรมบุคลากรในสหกรณ์เพิ่มขึ้น เพื่อให้คณะกรรมการ และฝ่ายจัดการมีความรู้ ความสามารถในการบริหารจัดการเงินทุนซึ่งมีอยู่จำนวนมากได้อย่างมีประสิทธิภาพ และให้การศึกษอบรมแก่สมาชิกเพื่อให้รู้ถึงอุดมการณ์และหลักการวิธีการสหกรณ์ รวมถึงสิทธิ และหน้าที่ของสมาชิก ให้ฝังรากลึกจนกลายเป็นนิสัย

3.1.4 สหกรณ์ควรมีการจัดทำแผนกลยุทธ์ต่อไปเพื่อใช้เป็นทิศทาง และแนวทางในการบริหารงานของสหกรณ์ ในระยะเวลา 3 ปี และควรมีการกำหนดตัวชี้วัดที่ชัดเจน ให้สามารถติดตามประเมินผลการปฏิบัติงานได้

### 3.2 ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

3.2.1 ผู้วิจัยต้องกำหนดประเด็นการวิจัยให้ครอบคลุมลงลึกถึงความเกี่ยวข้องกับสมาชิกในกรณีการวิเคราะห์เงินรับฝาก ธุรกิจสินเชื่อและธุรกิจซื้อ เพราะความสำคัญอยู่ที่สมาชิกจะมาซื้อหรือทำธุรกิจมารับบริการกับสหกรณ์มากน้อยเพียงใด และต้องสำรวจพฤติกรรมความต้องการของสมาชิกตลอดเวลา เพื่อลดข้อบกพร่องในการทำธุรกิจกับสมาชิก

3.2.2 ผู้วิจัยต้องประเมินผลเกี่ยวกับตัวชี้วัดทางการเงิน และควรนำตัวชี้วัดทางการเงินสมัยใหม่ (Modern Financial Indicators) มาเป็นเครื่องมือชี้วัด เพื่อมุ่งเน้นคุณค่าขององค์กรโดยรวม (Value - Based Management) โดยหลักการตัวชี้วัดทางการเงินแบบใหม่ (Economic Value Added : EVA) นี้ จะลดปัญหาหรือข้อบกพร่องของตัวชี้วัดทางการเงินแบบดั้งเดิม EVA จึงกลายเป็นตัวชี้วัดทางการเงินตัวใหม่ที่ทุกองค์กรไม่ควรมองข้าม และสามารถช่วยลดข้อบกพร่องต่าง ๆ ของตัวชี้วัดทางการเงินแบบดั้งเดิมที่กล่าวมาแล้ว องค์กรที่ใช้ Balanced Scorecard และกำหนดตัว KPIs ขึ้นมา จะหลีกเลี่ยงไม่ได้เลยว่าตัว EVA เป็นตัวดัชนีหลักอันหนึ่งที่ใช้วัดผลการดำเนินงานทางการเงินอย่างมีประสิทธิภาพ อันเป็นจุดสูงสุดที่องค์กรต้องการและเป็นการสร้างคุณค่าแก่องค์กรโดยรวม เพื่อใช้ในการพิจารณาประกอบกับตัว KPIs อื่น ๆ ที่ไม่ใช่ทางการเงินด้วย จึงจะสามารถมองภาพรวมการประเมินผลทางการเงินขององค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพในแต่ละงวดของการดำเนินงานขององค์กร

## บรรณานุกรม

- เกษมา ไตรรัตน์ารศรี. (2543) “การประเมินผลการดำเนินงานขององค์กรด้วยเครื่องมือ *Balanced Scorecard*”. วิทยานิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต กรุงเทพฯ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
- กรมตรวจบัญชีสหกรณ์ (2545) *คู่มือการใช้งานอัตราส่วนมาตรฐานทางการเงินของสหกรณ์และกลุ่มเกษตรกร* กลุ่มวิเคราะห์ข้อมูลสถิติการเงินเชิงวิจัย กองประมวลผลและพัฒนาระบบสารสนเทศ กรมตรวจบัญชีสหกรณ์. กรุงเทพมหานคร (สำเนา)
- \_\_\_\_\_. (2548) “คู่มือการประยุกต์ใช้ *CAMELS Analysis* วิเคราะห์ภาวะเศรษฐกิจทางการเงินของสหกรณ์และกลุ่มเกษตรกร” ส่วนวิจัยและพัฒนาระบบสารสนเทศทางการเงิน สำนักเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร กรมตรวจบัญชีสหกรณ์ กรุงเทพมหานคร (สำเนา)
- กรมส่งเสริมสหกรณ์ (2550) *การสหกรณ์ในประเทศไทย* กรุงเทพมหานคร ฝ่ายเผยแพร่และประชาสัมพันธ์ สำนักพัฒนาและถ่ายทอดเทคโนโลยีการสหกรณ์
- ไชศรี คนจริง (2539) “การจัดการและการดำเนินงานสหกรณ์” กรุงเทพฯ : ห้างหุ้นส่วน จำกัด โรงพิมพ์ชวนพิมพ์
- ความหมายของการบริหารเชิงกลยุทธ์ (บทที่ 3) โดย ภาควิชาบริหารสาธารณสุข คณะสาธารณสุขศาสตร์ มหาวิทยาลัยขอนแก่น ค้นคืนวันที่ 29 มีนาคม 2551 : <http://vdo.kku.ac.th/mediacenter/mediacenter-uploads/libs/html/1228/UIFrame.html>
- จุฑาทิพย์ ภัทราวาท (2543: 203) *การวิเคราะห์อัตราส่วนทางการเงิน*
- \_\_\_\_\_. (2543) *เอกสารประกอบการสอน วิชาการจัดการสหกรณ์ออมทรัพย์* คณะเศรษฐศาสตร์, มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์
- \_\_\_\_\_. (2546) “คู่มือการจัดทำแผนกลยุทธ์สหกรณ์” สำนักพัฒนาระบบการจัดการสหกรณ์ กรมส่งเสริมสหกรณ์ กระทรวงเกษตรและสหกรณ์
- นันทิยา และ ณรงค์ หุตานวัตร (2543) “*SWOT* การวางแผนกลยุทธ์ธุรกิจชุมชน” พิมพ์ครั้งที่ 3 สำนักวิทยบริการ มหาวิทยาลัยอุบลราชธานี อุบลราชธานี
- ประวัติจังหวัดนนทบุรี ค้นคืนวันที่ 12 มีนาคม 2551 <http://nonthaburi.moph.go.th/30baht/manu03.html>



- พสุ เดชะรินทร์. (2546) *Balanced Scorecard รู้ลึกในการปฏิบัติ*. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ  
โรงพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
- วัฒนา วงศ์เกียรติรัตน์ และคณะ (2543) “การวางแผนกลยุทธ์เพื่อการปฏิรูป” สำนักงาน  
คณะกรรมการปฏิรูประบบราชการ สำนักงาน ก.พ. กรุงเทพมหานคร
- วรศักดิ์ ทุมมานนท์ (2542 : 44-49) “ระบบการวัดผลการปฏิบัติงานคุณภาพ (*The Balanced  
Scorecard*)” วารสารบริหารธุรกิจรังสิต. 3 (กรกฎาคม - ธันวาคม)
- ศิริวรรณ เสรีรัตน์, รังสรรค์ ประเสริฐศรี, สมชาย หิรัญกิตติ, ลัทธிகาล ศรีวะรมย์, อดิศักดิ์ ปทะวานิช,  
จิรศักดิ์ จิยะจันทร์ และคนอื่น ๆ (2542) *การบริหารเชิงกลยุทธ์และกรณีศึกษา  
(ฉบับสมบูรณ์)* กรุงเทพมหานคร : ชีระฟิล์มและไซเท็กซ์
- ศรีเพ็ญ ทรัพย์มันชัย. (2541 : 37-38) “*The Balanced Scorecard* เทคนิคการวัดผลการดำเนินงาน  
กลยุทธ์” วารสารบริหารธุรกิจ (มกราคม-มีนาคม)
- สนทนา สุวรรณนิตย์ (2532) “การศึกษาการวิเคราะห์ผลการดำเนินงานของสหกรณ์การเกษตร  
สารภี จำกัด” เชียงใหม่ : วิทยานิพนธ์ ปริญญาโท สถาบันเทคโนโลยีการเกษตรแม่โจ้
- สหกรณ์การเกษตรบางกรวย จำกัด (2546) *รายงานกิจการประจำปี 2546*  
\_\_\_\_\_. (2547) *รายงานกิจการประจำปี 2547*  
\_\_\_\_\_. (2548) *รายงานกิจการประจำปี 2548*  
\_\_\_\_\_. (2549) *รายงานกิจการประจำปี 2549*  
\_\_\_\_\_. (2550) *รายงานกิจการประจำปี 2550*
- สำนักพัฒนาระบบการบริหารจัดการสหกรณ์ (2546) “คู่มือการจัดทำแผนกลยุทธ์สหกรณ์”  
กรุงเทพมหานคร : กรมส่งเสริมสหกรณ์
- สิทธิศักดิ์ พฤษพิติกุล (2546) *การบริหารกลยุทธ์และผลสัมฤทธิ์ขององค์กรด้วยวิธี Balanced  
Scorecard รู้ลึกในการปฏิบัติ*. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ : สมาคมส่งเสริมเทคโนโลยี  
(ไทย-ญี่ปุ่น)
- อรพินทร์ สุขสวัสดิ์ (2536) *การศึกษาผลการดำเนินงานของสหกรณ์การเกษตรหนองจอก จำกัด*  
กรุงเทพฯ : วิทยานิพนธ์ปริญญาโท , มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์
- 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.

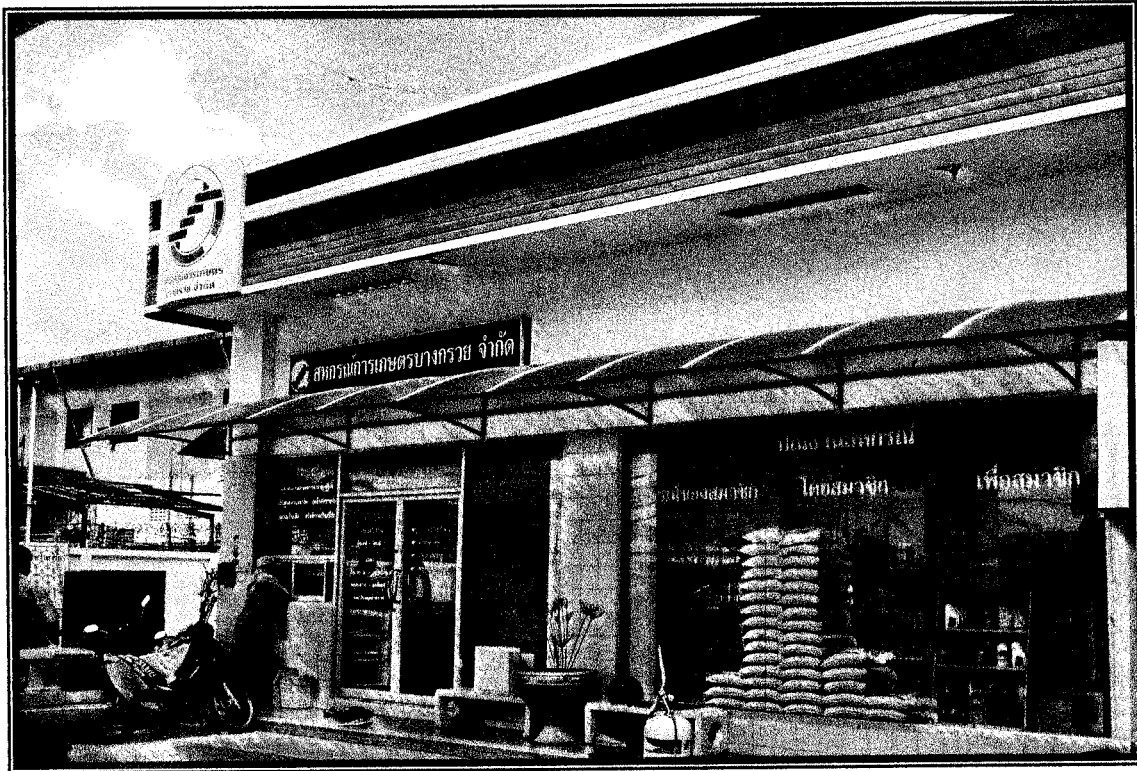
Schneier, Robert; “People value added and the new performance measure”; *Strategy & Leadership*; Mar/Apr 1997; Vol: 25 No: 2; pg. 14-19, 6 pgs.

## ภาคผนวก

**ภาคผนวก ก**

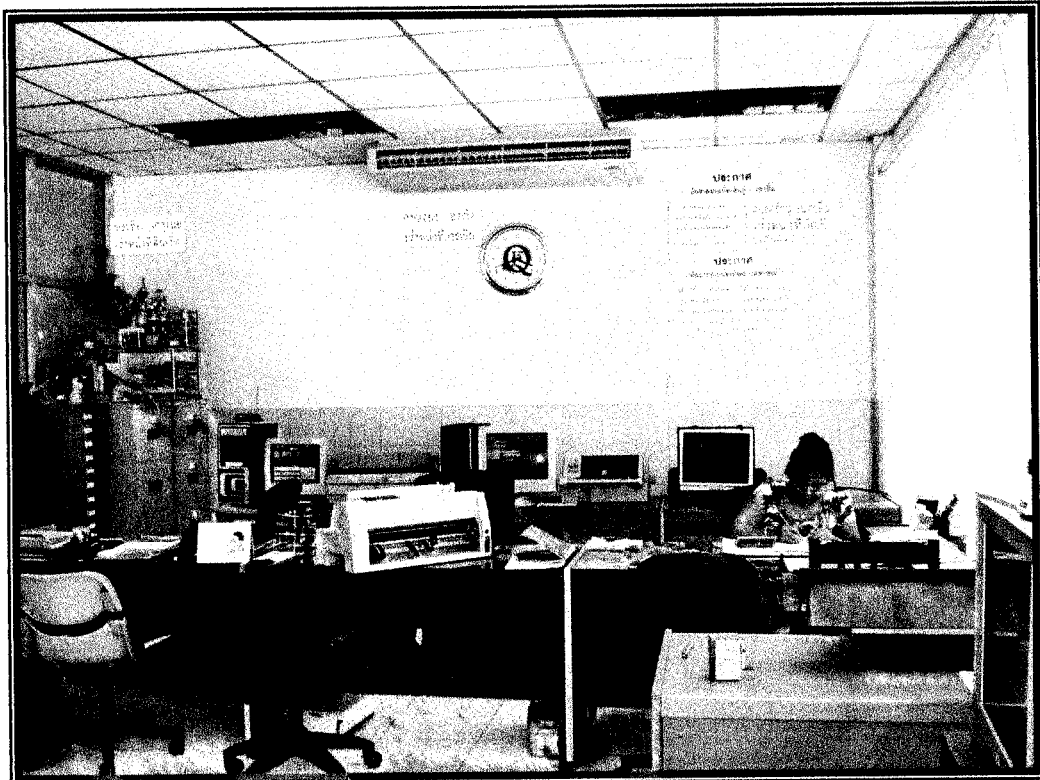
**สภาพทั่วไปของสหกรณ์การเกษตรบางกรวย จำกัด**

สภาพแวดล้อมภายนอกสหกรณ์การเกษตรบางกรวย จำกัด





สภาพแวดล้อมภายในสภกรรมการเกษตรบางกรวย จำกัด





ธุรกิจจัดหาสินค้ามาจำหน่ายของสหกรณ์





ปั้มน้ำมันสหกรณ์การเกษตรบางกรวย จำกัด



**ภาคผนวก ข**  
**งบดุลและงบกำไรขาดทุน**

สหกรณ์การเกษตรบางกรวย จำกัด

งบดุล  
ณ วันที่ 31 ธันวาคม

	ปี 2550	ปี 2549	ปี 2548	ปี 2547	ปี 2546
	(บาท)	(บาท)	(บาท)	(บาท)	(บาท)
<b>สินทรัพย์</b>					
<b>สินทรัพย์หมุนเวียน</b>					
เงินสดและเงินฝากธนาคาร	4,297,012.49	5,238,315.05	5,373,181.79	5,367,993.24	2,754,518.46
เงินฝากสหกรณ์อื่น	14,692,377.31	5,895,990.53	4,866,010.55	13,543,419.20	5,000,323.24
ลูกหนี้ระยะสั้น	15,484,362.19	34,688,670.65	16,129,333.51	12,239,632.17	7,344,088.19
ดอกเบี้ยเงินให้กู้ค้างรับ	26,474,455.49	1,816,572.15	1,485,576.64	2,168,601.95	5,727,201.49
สินค้าคงเหลือ	1,491,004.24	5,680,034.28	1,173,163.36	428,257.80	309,387.64
วัสดุคงเหลือ	1,697,595.28	-	-	33,687.00	14,046.25
สินทรัพย์หมุนเวียนอื่น	1,665,114.71	92,121.54	80,642.99	265,872.94	689,699.60
รวมสินทรัพย์หมุนเวียน	65,801,921.71	53,411,704.20	29,107,908.84	34,047,464.30	21,839,264.87
<b>สินทรัพย์ไม่หมุนเวียน</b>					
เงินลงทุนระยะยาว	41,800.00	35,200.00	31,800.00	29,800.00	28,700.00
เงินให้กู้ยืมระยะยาว	10,062,565.50	-	-	-	-
ลูกหนี้เงินกู้ระยะยาว	2,467,938.00	10,023,834.70	11,340,713.18	5,860,400.00	7,221,852.30
ที่ดิน อาคาร และอุปกรณ์	10,979,470.81	11,533,529.29	12,083,217.36	6,613,505.45	232,097.42
สินทรัพย์ไม่หมุนเวียนอื่น	201,752.00	270,942.70	290,737.40	311,082.80	365,744.20
รวมสินทรัพย์ไม่หมุนเวียน	23,753,526.31	21,863,506.69	23,746,467.94	12,814,788.25	7,848,393.92
<b>รวมสินทรัพย์</b>	<b>89,555,448.02</b>	<b>75,275,210.89</b>	<b>76,600,844.72</b>	<b>59,677,040.80</b>	<b>37,536,052.71</b>

	ปี 2550	ปี 2549	ปี 2548	ปี 2547	ปี 2546
	(บาท)	(บาท)	(บาท)	(บาท)	(บาท)
<b>หนี้สินและทุนของสหกรณ์</b>					
<b>หนี้สินหมุนเวียน</b>					
เงินกู้ยืมระยะสั้น	1,000,000.00	9,700,000.00	2,000,000.00	-	-
เจ้าหนี้การค้า	6,478,365.34	9,186,750.00	134,700.70	93,850.00	75,066.50
ส่วนของหนี้สินไม่หมุนเวียนที่ถึงกำหนดชำระ	2,000,000.00	2,000,000.00	-	-	-
เงินรับฝาก	64,477,456.35	38,234,333.19	43,239,287.54	40,561,472.01	23,762,267.62
ค่าบำรุงสันนิบาตสหกรณ์แห่งประเทศไทย	23,333.99	13,333.99	3,333.99	3,333.99	-
หนี้สินหมุนเวียนอื่น	607,704.93	204,271.35	477,733.86	695,397.26	533,493.73
<b>รวมหนี้สินหมุนเวียน</b>	<b>74,586,860.61</b>	<b>59,338,688.53</b>	<b>45,855,056.09</b>	<b>41,354,053.26</b>	<b>24,370,827.85</b>
<b>หนี้สินไม่หมุนเวียน</b>					
เงินกู้ยืมระยะยาว	6,000,000.00	8,000,000.00	-	-	-
หนี้สินไม่หมุนเวียนอื่น	1,276,385.27	1,170,265.27	1,273,855.93	1,050,769.54	1,037,333.51
<b>รวมหนี้สินไม่หมุนเวียน</b>	<b>1,276,385.27</b>	<b>1,170,265.27</b>	<b>1,273,855.93</b>	<b>1,050,769.54</b>	<b>1,037,333.51</b>
<b>รวมหนี้สิน</b>	<b>75,863,245.88</b>	<b>68,508,953.80</b>	<b>47,128,912.02</b>	<b>42,404,822.80</b>	<b>25,408,161.36</b>
<b>ทุนของสหกรณ์</b>					
ทุนเรือนหุ้นมูลค่าหุ้นละ 10 บาท	4,148,090.00	3,517,980.00	3,336,120.00	2,613,270.00	2,300,040.00
ทุนสำรอง	1,800,000.00	1,665,533.67	656,463.20	1,781,865.57	1,589,743.08
หัก โอนไปชดเชยขาดทุน	-	-	-	821,621.30	-
	1,800,000.00	1,665,533.67	656,463.20	960,244.27	
<b>ขาดทุนสุทธิประจำปี</b>					
ขาดทุนสุทธิ	-	-	-	821,621.30	-
หัก โอนทุนสำรองมาชดเชย	-	-	-	821,621.30	-
ทุนสะสมตามข้อบังคับฯ	288,668.59	197,128.88	120,948.48	147,915.48	323,034.48
ส่วนเกินทุนจากการตีราคาสินทรัพย์	736,000.00	736,000.00	736,000.00	736,000.00	-
กำไรสุทธิประจำปี	719,443.55	650,614.54	875,933.08	-	66,679.87
<b>รวมทุนของสหกรณ์</b>	<b>7,692,202.14</b>	<b>6,767,257.09</b>	<b>5,725,464.76</b>	<b>4,457,429.75</b>	<b>4,279,497.43</b>
<b>รวมหนี้สินและทุนของสหกรณ์</b>	<b>83,555,448.02</b>	<b>75,276,210.89</b>	<b>52,854,376.78</b>	<b>46,862,252.55</b>	<b>29,687,658.79</b>

สหกรณ์การเกษตรบางกรวย จำกัด  
งบกำไรขาดทุน  
สำหรับปีสิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม

	ปี 2549	ปี 2549	ปี 2548	ปี 2547	ปี 2546
ขาย/บริการ	69,825,448.58	68,314,758.78	27,876,986.36	6,709,202.74	5,140,227.12
<u>หัก</u> ต้นทุนขาย/บริการ	65,565,214.92	64,580,663.71	25,265,826.95	5,807,077.38	3,292,337.63
กำไรขั้นต้น	4,260,233.66	3,734,095.07	2,611,159.41	902,125.36	1,847,889.49
<u>บวก</u> รายได้เฉพาะธุรกิจ	391,493.37	861,283.65	572,093.92	265,417.36	316,992.20
	4,651,727.03	4,595,378.72	3,183,253.33	1,167,542.72	2,164,881.69
<u>หัก</u> ค่าใช้จ่ายเฉพาะธุรกิจ	1,020,508.69	878,040.86	874,063.99	1,282,485.01	453,490.31
ขาดทุนจากการตราสินค้าลดลง	-	-	-	700.00	-
กำไรเฉพาะธุรกิจ	3,631,218.34	3,717,337.86	2,309,189.34	-115,642.29	1,711,391.38
<u>บวก</u> รายได้อื่นๆ	744,244.88	464,745.92	519,915.66	762,666.89	88,583.05
รวม	4,375,463.22	4,182,083.78	2,829,105.00	647,024.60	1,799,974.43
<u>หัก</u> ค่าใช้จ่ายดำเนินงาน	3,656,019.67	3,531,869.24	2,537,170.92	1,433,032.47	1,724,321.84
กำไรในการดำเนินงานก่อนรายการพิเศษ	719,443.55	650,214.54	291,934.08	-786,007.87	75,652.59
รายการพิเศษ					
กำไรจากการขายสินทรัพย์	-	400.00	583,999.00	35,273.43	8,972.72
กำไรสุทธิ	<u>719,443.55</u>	<u>650,614.54</u>	<u>875,933.08</u>	<u>-821,281.30</u>	<u>66,679.87</u>

## ภาคผนวก ก

การวิเคราะห์ปัจจัยภายใน และปัจจัยภายนอกของสหกรณ์ (SWOT)

### วิเคราะห์ปัจจัยภายในของสหกรณ์ โดยประเมินจุดแข็ง (S = Strength)

<h1>S</h1> <h2>(จุดแข็ง)</h2>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. สถานที่ตั้งสำนักงานเหมาะสม</li> <li>2. กรรมการมีศักยภาพเพิ่มมากขึ้น</li> <li>3. มีเครื่องมือและอุปกรณ์สำนักงานทำให้บริการรวดเร็ว</li> <li>4. สมาชิกร่วมมือทำธุรกิจกับสหกรณ์</li> <li>5. มีทุนหมุนเวียนเพียงพอ</li> </ol>
-------------------------------	--

### วิเคราะห์ปัจจัยภายในของสหกรณ์ โดยประเมินจุดแข็ง (W = Weaknesses)

<h1>W</h1> <h2>(จุดอ่อน)</h2>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. สมาชิกเข้าร่วมประชุมกลุ่มน้อย</li> <li>2. สมาชิกไม่เข้าใจว่าตัวเองเป็นเจ้าของสหกรณ์</li> <li>3. สมาชิกที่มีหนี้สินค้าง ไม่มาติดติดต่อกับสหกรณ์</li> <li>4. การบริหารการเงินมีความเสี่ยง</li> <li>5. ไม่มีการรายงานการตรวจสอบกิจการของสหกรณ์</li> </ol>
-------------------------------	--

## วิเคราะห์ปัจจัยภายนอกของสหกรณ์ โดยประเมินโอกาส (O = Opportunities)

<h1 style="text-align: center;">O</h1> <h2 style="text-align: center;">โอกาส</h2>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. อัตราการเพิ่มประชากรได้ทำธุรกิจกับคนรุ่นใหม่</li> <li>2. องค์การบริหารส่วนท้องถิ่นให้ความร่วมมือกับสหกรณ์</li> <li>3. การคมนาคมในพื้นที่สะดวก</li> <li>4. โลกาภิวัตน์ ข่าวสาร ข้อมูลสะดวกรวดเร็ว</li> <li>5. นโยบายของรัฐมีโครงการต่างๆสนับสนุนและได้รับความช่วยเหลือจากราชการ</li> <li>6. เศรษฐกิจขยายตัวดีขึ้น ประชาชนในพื้นที่มีรายได้เพิ่มขึ้น</li> </ol>
---	---

## วิเคราะห์ปัจจัยภายนอกของสหกรณ์ โดยประเมินอุปสรรค (T = Threats)

<h1 style="text-align: center;">T</h1> <h2 style="text-align: center;">อุปสรรค</h2>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. มีคู่แข่งทางการค้ามากขึ้น</li> <li>2. พื้นที่ทางการเกษตรลดลง</li> <li>3. พฤติกรรมการบริโภค แบบแผนในการดำเนินชีวิตเปลี่ยนไป</li> <li>4. เกิดมลพิษในพื้นที่</li> <li>5. แบบแผนการดำเนินชีวิตของประชาชนเห็นแก่ตัวเพิ่มขึ้นไม่ช่วยเหลือซึ่งกันและกัน</li> </ol>
---	---



การทำ SWOT Matrix และ การกำหนดกลยุทธ์ด้วย TOWS Matrix

	โอกาส (Opportunities)	อุปสรรค (Threats)
	<ol style="list-style-type: none"> <li>อัตราการเพิ่มประชากรได้ทำธุรกิจกับคนรุ่นใหม่</li> <li>องค์การบริหารส่วนท้องถิ่นให้ความร่วมมือกับสหกรณ์</li> <li>การคมนาคมในพื้นที่สะดวก</li> <li>โลกาภิวัตน์ ข่าวสาร ข้อมูลสะดวก รวดเร็ว</li> <li>นโยบายของรัฐมีโครงการต่างๆ สนับสนุนและได้รับความช่วยเหลือจากราชการ</li> <li>เศรษฐกิจขยายตัวดีขึ้น ประชาชนในพื้นที่มีรายได้เพิ่มขึ้น</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>มีคู่แข่งทางการค้ามากขึ้น</li> <li>พื้นที่ทางการเกษตรลดลง</li> <li>พฤติกรรมผู้บริโภค แบบแผนในการดำเนินชีวิต เปลี่ยนไป เช่นทานข้าวนอกบ้าน ชื้อของตามห้าง</li> <li>เกิดมลพิษในพื้นที่</li> <li>แบบแผนการดำเนินชีวิตของประชาชนเห็นแก่ตัว เพิ่มขึ้นไม่ช่วยเหลือซึ่งกันและกัน</li> </ol>
<b>จุดแข็ง (Strength)</b> <ol style="list-style-type: none"> <li>สถานที่ตั้งสำนักงานเหมาะสม</li> <li>กรรมการมีศักยภาพเพิ่มมากขึ้น</li> <li>มีเครื่องมือและอุปกรณ์สำนักงานทำให้บริการรวดเร็ว</li> <li>สมาชิกร่วมมือทำธุรกิจกับสหกรณ์</li> <li>มีทุนหมุนเวียนเพียงพอ</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- พัฒนารูทธุรกิจการซื้อ ธุรกิจสินเชื่อให้มีประสิทธิภาพ</li> <li>- ส่งเสริมโครงการออมในหมู่สมาชิก</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ส่งเสริมให้มีธุรกิจบริการ</li> </ul>
<b>จุดอ่อน (Weaknesses)</b> <ol style="list-style-type: none"> <li>สมาชิกเข้าร่วมประชุมกลุ่มน้อย</li> <li>สมาชิกไม่เข้าใจว่าตัวเองเป็นเจ้าของสหกรณ์</li> <li>สมาชิกที่มีหนี้สินค้าง ไม่มาติดต่อกับสหกรณ์</li> <li>การบริหารการเงินมีความเสี่ยง</li> <li>ไม่มีการรายงานการตรวจสอบกิจการของสหกรณ์</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- การส่งเสริมอาชีพแก่สมาชิกและชุมชน</li> <li>- การจัดสวัสดิการแก่สมาชิก</li> <li>- พัฒนาการบริหารจัดการให้มีประสิทธิภาพ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- การส่งเสริมและมีส่วนร่วมของชุมชน</li> </ul>

**ภาคผนวก ง**

**แผนกลยุทธ์และแผนงานรวมของสหกรณ์การเกษตรบางกรวย จำกัด  
ระหว่างปี พ.ศ. 2550 – 2552**

กลยุทธ์และแผนงานของสหกรณ์การเกษตรบางกรวย จำกัด ระหว่างปี พ.ศ. 2550 – 2552  
คณะกรรมการดำเนินการและผู้จัดการเป็นผู้รับผิดชอบในความสำเร็จของแผน

ลำดับ ที่	กลยุทธ์	ชื่อแผนงาน	ชื่อโครงการ	เป้าหมาย/ตัวชี้วัด	ระยะเวลาดำเนินการ			งบประมาณ	ผู้รับผิดชอบ
					50	51	52		
1.	การพัฒนาธุรกิจ ซื้อ	พัฒนาธุรกิจซื้อ	1.1.ขยายธุรกิจจัดหา สินค้ามาจำหน่ายตามความ ต้องการของสมาชิกและกับ องค์กรส่วนท้องถิ่น 1.2.เพิ่มปริมาณธุรกิจเช่าซื้อ ทรัพย์สิน 1.3.ตรวจสอบและ บำรุงรักษาอุปกรณ์หัวจ่าย น้ำมันและตู้จ่ายให้มีคุณภาพ 1.4.ทำบัตรสมาชิกการ์ด	เพิ่มขึ้นปีละ 10% / 90% เพิ่มขึ้นปีละ 5% / 90% 4 ครั้งต่อปี/100% 100 ราย/100%	/	/	/	30,000	คณะกรรมการ และผู้จัดการ
					/	/	/	30,000	คณะกรรมการ และผู้จัดการ
					/	/	/	20,000	คณะกรรมการ และผู้จัดการ
					/	/	/	100,000	คณะกรรมการ และผู้จัดการ

ลำดับ ที่	กลยุทธ์	ชื่อแผนงาน	ชื่อโครงการ	เป้าหมาย/ตัวชี้วัด	ระยะเวลาดำเนินการ			ผู้รับผิดชอบ
					50	51	52	
2.	การพัฒนาธุรกิจ สินค้า	พัฒนาธุรกิจ สินค้า	2.1.ปรับปรุงโครงสร้างหนี้ ของสมาชิกโดยการขยาย เวลาชำระออกไปเพื่อ สมาชิกจะได้มีกำลังชำระหนี้ ได้ และเสียดอกเบี้ยที่ลดลง ด้วย	ปีละ 10 ราย	/	/	/	เจ้าหน้าที่ สินเชื่อ
3.	การจัดให้มีธุรกิจ บริการ	ทำธุรกิจบริการ	3.1 รับทำ พ.ร.บ. 3.2 บริการรับชำระค่าน้ำ ค่าไฟ	50 ราย/100 % 50 ราย/100%	/	/	/	เจ้าหน้าที่ ตลาด เจ้าหน้าที่ ตลาด
4.	ส่งเสริมการออม เงินในหมู่สมาชิก	การส่งเสริม การออมในหมู่ สมาชิก	4.1.ส่งเสริมให้สมาชิกมีการ ออมทรัพย์ 4.2 ระดมทุน	ปีละ 100,000บาท/ 90% ปีละ 50,000บาท/90%	/	/	/	คณะกรรมการ คณะกรรมการ

ลำดับ ที่	กลยุทธ์	ชื่อแผนงาน	ชื่อโครงการ	เป้าหมาย/ตัวชี้วัด	ระยะเวลาดำเนินการ			งบประมาณ	ผู้รับผิดชอบ
					50	51	52		
5.	การพัฒนาบุคลากร	พัฒนาบุคลากร	5.1 จัดให้มีการสัมมนาเชิงปฏิบัติการในส่วนของคณะกรรมการและเจ้าหน้าที่สหกรณ์ / ประธานกลุ่ม 5.2 ส่งบุคลากรเข้ารับการอบรมในส่วนที่หน่วยงานอื่นฯ จัด เพื่อที่จะได้นำมาประยุกต์ใช้ที่สหกรณ์	ปีละ 1 ครั้ง /100%	/	/	/	คณะกรรมการ	
6.	การบริหารการจัดการ	พัฒนาการบริหารจัดการ	6.1 จัดซื้อที่ดินเพื่อขยายสำนักงาน 6.2 จัดซื้อรถบรรทุกเพื่อใช้บริการสมาชิก	1 แปลง 1 คัน	/	-	-	4,000,000 คณะกรรมการ และผู้จัดการ	
7.	การบริหารการจัดการ	การเผยแพร่และประชาสัมพันธ์	7.1 จัดทำแผ่นพับประชาสัมพันธ์งานสหกรณ์	ปีละ 4 ครั้ง	/	-	-	50,000 คณะกรรมการ และผู้จัดการ	

ลำดับ ที่	กลยุทธ์	ชื่อแผนงาน	ชื่อโครงการ	เป้าหมาย/ตัวชี้วัด	ระยะเวลาดำเนินการ			งบประ มา	ผู้รับผิดชอบ
					50	51	52		
8.	การบริหารการ จัดการ	การควบคุม ภายใน	8.1 พัฒนาระบบการ ควบคุมภายในให้ครบถ้วน สมบูรณ์	ปีละ 2 ครั้ง	/	/	/	คณะกรรมการ และ ผู้จัดการ	
9	การพัฒนา คุณภาพชีวิต สมาชิกและ ชุมชน	พัฒนาคุณภาพ ชีวิตของสมาชิก และชุมชน	9.1 จัดหาวัสดุคิที่มี คุณภาพและราคาถูกเพื่อ ส่งเสริมกลุ่มอาชีพให้กับ สมาชิกได้มีอาชีพเสริมและ จัดหาตลาดเพื่อรองรับ สินค้าของสมาชิกและกลุ่ม อาชีพ	1 ล้านบาท	/	-	-	คณะกรรมการ และผู้จัดการ	
			9.2 การจัดชั้นสมาชิก เพื่อให้สมาชิกมีส่วนร่วม ในการทำธุรกิจกับสหกรณ์ เพิ่มขึ้นและจัดให้สิทธิ พิเศษกับสมาชิกในแต่ละ ชั้นตามที่สหกรณ์กำหนด	900 ราย	/	/	5,000	คณะกรรมการ และผู้จัดการ	

ลำดับ ที่	กลยุทธ์	ชื่อแผนงาน	ชื่อโครงการ	เป้าหมาย/ตัวชี้วัด	ระยะเวลาดำเนินการ			งบประมาณ	ผู้รับผิดชอบ
					50	51	52		
			9.3 จัดให้ของขวัญเพื่อเป็น กำลังใจกับสมาชิกทุกคน ที่มาประชุมใหญ่	900 ราย	/	/	/	500,000	คณะกรรมการ และฝ่ายจัดการ
			9.4 มอบทุนการศึกษาแก่นุตร สมาชิกที่ดีเด่นตามที่สหกรณ์ กำหนด	5 ราย	-	/	/	2,500	คณะกรรมการ และฝ่ายจัดการ
			9.5 ส่งเสริมกิจกรรมใน โรงเรียน ให้ความรู้กับ นักเรียนเกี่ยวกับเรื่อง สหกรณ์	4 โรงเรียน	/	/	/	30,000	คณะกรรมการ และฝ่ายจัดการ

## ประวัติผู้ศึกษา

<b>ชื่อ</b>	นางสาวประนอม หมีทอง
<b>วัน เดือน ปี</b>	24 พฤษภาคม 2511
<b>สถานที่เกิด</b>	อำเภอเมือง จังหวัดฉะเชิงเทรา
<b>ประวัติการศึกษา</b>	ศิลปศาสตรบัณฑิต สถาบันราชภัฏสวนสุนันทา พ.ศ. 2536 ส่งเสริมการเกษตรและสหกรณ์บัณฑิต มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช พ.ศ. 2549
<b>สถานที่ทำงาน</b>	สำนักพัฒนาและถ่ายทอดเทคโนโลยีการสหกรณ์ กรมส่งเสริมสหกรณ์ กรุงเทพมหานคร
<b>ตำแหน่ง</b>	นักพัฒนาทรัพยากรบุคคล 5