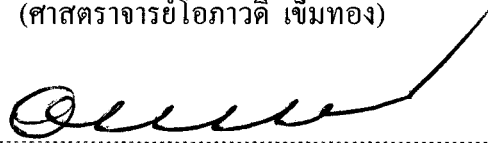


หัวข้อการศึกษาคั่นคว้ออิสระ การบริหารเชิงกลยุทธ์ตามแผนกลยุทธ์ของสหกรณ์การเกษตร  
พระยีน จำกัด จังหวัดขอนแก่น  
ชื่อและนามสกุล นายพรชัย รัตนพงษ์  
แขนงวิชา สหกรณ์  
สาขาวิชา ส่งเสริมการเกษตรและสหกรณ์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช  
อาจารย์ที่ปรึกษา ศาสตราจารย์โอภาวดี เข้มทอง

คณะกรรมการสอบการศึกษาคั่นคว้ออิสระ ได้ให้ความเห็นชอบการศึกษาคั่นคว้ออิสระ  
ฉบับนี้แล้ว

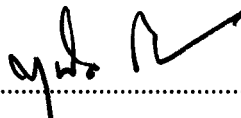


..... ประธานกรรมการ  
(ศาสตราจารย์โอภาวดี เข้มทอง)



..... กรรมการ  
(รองศาสตราจารย์ ดร.เชาว์ โรจนแสง)

คณะกรรมการบัณฑิตศึกษา ประจำสาขาวิชาส่งเสริมการเกษตรและสหกรณ์ อนุมัติให้การศึกษาคั่นคว้ออิสระฉบับนี้ เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาเกษตรศาสตรมหาบัณฑิต  
แขนงวิชาสหกรณ์ สาขาวิชาส่งเสริมการเกษตรและสหกรณ์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช



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

วันที่ 5 เดือน กรกฎาคม พ.ศ. 2551

**ชื่อการศึกษา** **คั่นคว้ออิสระ** การบริหารเชิงกลยุทธ์ตามแผนกลยุทธ์ของสหกรณ์การเกษตรพระยีน จำกัด  
จังหวัดขอนแก่น

**ผู้ศึกษา** นายพรชัย รัตนพงษ์ ปริญญา บริหารธุรกิจสหกรณ์มหาบัณฑิต (สหกรณ์)  
**อาจารย์ที่ปรึกษา** ศาสตราจารย์โอภาวดี เข้มทอง ปีการศึกษา 2550

### บทคัดย่อ

การศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษา (1) การดำเนินงานของสหกรณ์การเกษตรพระยีน จำกัด (2) แนวทางการบริหารเชิงกลยุทธ์ของสหกรณ์การเกษตรพระยีน จำกัด (3) ความพึงพอใจของบุคลากรสหกรณ์ต่อการดำเนินงานของสหกรณ์การเกษตรพระยีน จำกัด กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษา คือ สมาชิกสหกรณ์จำนวน 100 ราย คณะกรรมการจำนวน 10 ราย และเจ้าหน้าที่สหกรณ์ จำนวน 8 ราย โดยใช้ข้อมูลปฐมภูมิจากการสอบถามและสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่าง และข้อมูลทุติยภูมิ จากรายงานประจำปีของสหกรณ์ ปีบัญชีสิ้นสุดระหว่าง 31 มีนาคม 2548-31 มีนาคม 2550

ผลการศึกษารูปได้ว่า 1) การดำเนินงานสหกรณ์การเกษตรพระยีน จำกัด มีผลกำไรทุกปี แต่ธุรกิจรวบรวมผลิตผลของสหกรณ์ขาดทุนทุกปี เนื่องจากรวบรวมข้าวเปลือกได้น้อยและมีค่าใช้จ่ายสูง ผลการวิเคราะห์ทางการเงิน ในปี 2550 สหกรณ์ยังมีความเสี่ยงแต่ไม่มาก เนื่องจากมีหนี้สินต่อทุนสูงเพียง 1.54 เท่า แต่อัตราการค้าชำระของลูกหนี้สูงถึงร้อยละ 51.04 2) แนวทางการบริหารเชิงกลยุทธ์ของสหกรณ์ สหกรณ์ได้ดำเนินการตามวิธีและขั้นตอนในการกำหนดนโยบายการบริหารเชิงกลยุทธ์ และได้ นำโครงการที่จัดทำไว้ไปดำเนินการแล้ว 19 โครงการ จากโครงการทั้งหมด 29 โครงการ 3) ความพึงพอใจของบุคลากรสหกรณ์ต่อการดำเนินงานของสหกรณ์การเกษตรพระยีน จำกัด ด้านสมาชิก มีความพึงพอใจอยู่ในระดับปานกลาง ส่วนด้านคณะกรรมการและเจ้าหน้าที่ที่มีความพึงพอใจอยู่ในระดับมาก

ผลการศึกษาพบว่าปัจจัยที่มีผลในการดำเนินงานของสหกรณ์การเกษตรพระยีน จำกัด ได้แก่ 1) ด้านโครงสร้าง 2) ด้านระบบงานและการควบคุมภายใน 3) ด้านเทคโนโลยี เครื่องมือเครื่องใช้ สำนักงาน 4) ด้านเศรษฐกิจ 5) ด้านสังคม 6) ด้านกฎหมาย 7) ด้านนโยบาย 8) ด้านสมาชิก 9) ด้านคณะกรรมการ 10) ด้านเจ้าหน้าที่สหกรณ์ 11) ด้านพันธมิตรทางธุรกิจ 12) ด้านคู่แข่งทางธุรกิจ

**คำสำคัญ** การบริหารเชิงกลยุทธ์ สหกรณ์การเกษตรพระยีน จำกัด จังหวัดขอนแก่น

## กิตติกรรมประกาศ

การศึกษาค้นคว้าอิสระนี้ สำเร็จลุล่วงได้ด้วยการดูแล เอาใจใส่ และการให้ความช่วยเหลืออย่างดียิ่ง จากศาสตราจารย์ โอภาวดี เข้มทอง อาจารย์ที่ปรึกษา ซึ่งให้คำแนะนำปรึกษา แก้ไขข้อบกพร่องต่างๆ ทำให้การศึกษาค้นคว้าอิสระในครั้งนี้สำเร็จเรียบร้อยสมบูรณ์ ผู้ศึกษารู้สึกซาบซึ้งในความกรุณาของท่านดังกล่าวเป็นอย่างยิ่ง

ผู้ศึกษาได้รับการอำนวยความสะดวกในการทำการศึกษาค้นคว้าและความร่วมมือในการตอบแบบสอบถาม - สัมภาษณ์ จากสมาชิก คณะกรรมการดำเนินการและเจ้าหน้าที่ของสหกรณ์การเกษตรพระยี่น จำกัด เป็นอย่างดี

ขอขอบพระคุณคณาจารย์สาขาวิชาสหกรณ์ ที่ได้ประสิทธิ์ประสาทวิชา ท่านสหกรณ์จังหวัดขอนแก่น (นายพิชัย วงศ์ชัยศรี) ที่ให้โอกาสและให้การสนับสนุนแก่ผู้ศึกษา ได้เข้าศึกษาในสถาบันแห่งนี้ และขอขอบคุณน้องๆ ข้าราชการสำนักงานสหกรณ์จังหวัดขอนแก่น ที่ให้ความช่วยเหลือและสนับสนุนข้อมูลต่างๆ

คุณค่าอันพึงมีจากการศึกษาครั้งนี้ ผู้ศึกษาขอมอบแด่ บิดา มารดา ครู อาจารย์และผู้มีพระคุณทุกท่าน หากมีข้อบกพร่องใดๆ ผู้ศึกษาขอน้อมรับได้แต่เพียงผู้เดียว

พรชัย รัตนพงษ์

เมษายน 2551

## สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย .....	ง
กิตติกรรมประกาศ .....	ฉ
สารบัญตาราง .....	ช
สารบัญภาพ .....	ฌ
บทที่ 1 บทนำ .....	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา .....	1
วัตถุประสงค์ของการศึกษา .....	3
ปัญหาของการศึกษา .....	3
ขอบเขตของการศึกษา .....	3
กรอบแนวคิดการศึกษา .....	4
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ .....	4
บทที่ 2 วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง .....	5
แนวคิด ทฤษฎี หลักการอันเป็นองค์ความรู้ในเรื่องเกี่ยวกับการบริหารเชิงกลยุทธ์ .....	7
แนวคิดเกี่ยวกับสหกรณ์ .....	7
สภาพทั่วไปของสหกรณ์การเกษตรพระยีน จำกัด .....	13
แผนกลยุทธ์ของสหกรณ์การเกษตรพระยีน จำกัด .....	17
การวิเคราะห์อัตราของส่วนทางการเงินของสหกรณ์ .....	18
การบริหารเชิงกลยุทธ์ .....	20
ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง .....	28
บทที่ 3 วิธีดำเนินการศึกษา .....	32
ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง .....	32
เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา .....	33
การทดสอบเครื่องมือ .....	33
การเก็บรวบรวมข้อมูล .....	34
การวิเคราะห์ข้อมูล .....	34

## สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
บทที่ 4 ผลการศึกษา.....	36
ตอนที่ 1 ศึกษาผลการบริหารงานตามแผนกลยุทธ์ของสหกรณ์การเกษตรพระอิน จำกัด	36
ตอนที่ 2 แนวทางการบริหารเชิงกลยุทธ์ของสหกรณ์การเกษตรพระอิน จำกัด.....	46
ตอนที่ 3 ศึกษาความพึงพอใจของบุคลากรสหกรณ์ต่อการดำเนินงานของสหกรณ์ การเกษตรพระอิน จำกัด.....	55
บทที่ 5 สรุปผลการศึกษา อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ .....	66
สรุปการศึกษา .....	66
อภิปรายผล .....	68
ข้อเสนอแนะ .....	61
บรรณานุกรม .....	75
ภาคผนวก .....	78
ก ตัวอย่างเครื่องมือในการศึกษา.....	79
ข รายชื่อคณะกรรมการดำเนินการและเจ้าหน้าที่ของสหกรณ์การเกษตรพระอิน จำกัด.....	94
ประวัติผู้ศึกษา.....	96

## สารบัญตาราง

	หน้า
ตารางที่ 2.1 จำนวนสมาชิกตามพื้นที่การให้บริการและกลุ่มสมาชิกสหกรณ์การเกษตร พระยีน จำกัด ปี 2550.....	14
ตารางที่ 4.1 จำนวนสมาชิกตามพื้นที่การให้บริการและกลุ่มสมาชิกสหกรณ์ การเกษตรพระยีน จำกัด ปี.....	37
ตารางที่ 4.2 ผลการดำเนินธุรกิจสินเชื่อของสหกรณ์การเกษตรพระยีน จำกัด ระหว่างปีบัญชีสิ้นสุด 31 มีนาคม 2548 - 2550.....	38
ตารางที่ 4.3 ผลการดำเนินธุรกิจจัดหาสินค้ามาจำหน่ายของสหกรณ์การเกษตร พระยีน จำกัด ระหว่างปี 2548 - 2550.....	39
ตารางที่ 4.4 ผลการดำเนินธุรกิจรวบรวมผลิตผลของสหกรณ์การเกษตร พระยีน จำกัด ระหว่าง 2548 - 2550.....	44
ตารางที่ 4.5 ผลการวิเคราะห์อัตราส่วนทางการเงินของสหกรณ์การเกษตร พระยีน จำกัด ระหว่างปีบัญชีสิ้นสุด 31 มีนาคม 2548 - 2550.....	52
ตารางที่ 4.6 แผนงาน / โครงการ / กิจกรรม เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ ภารกิจที่ 1.....	54
ตารางที่ 4.7 แผนงาน / โครงการ / กิจกรรม เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ ภารกิจที่ 2.....	56
ตารางที่ 4.8 แผนงาน / โครงการ / กิจกรรม เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ ภารกิจที่ 3.....	59
ตารางที่ 4.9 ประเมินความพึงพอใจสหกรณ์การเกษตรพระยีน จำกัด โดยสมาชิกของสหกรณ์.....	61
ตารางที่ 4.10 ประเมินความพึงพอใจสหกรณ์การเกษตรพระยีน จำกัด โดยคณะกรรมการดำเนินการของสหกรณ์.....	63
ตารางที่ 4.11 ประเมินความพึงพอใจสหกรณ์การเกษตรพระยีน จำกัด โดยเจ้าหน้าที่ของสหกรณ์.....	51

## สารบัญภาพ

	หน้า
ภาพที่ 1.1 กรอบแนวคิด .....	5
ภาพที่ 2.1 โครงสร้างการบริหารงานของสหกรณ์การเกษตรพระยืน จำกัด .....	16
ภาพที่ 2.2 การกำหนดกลยุทธ์ด้วย SWOT MATRIX .....	21
ภาพที่ 4.1 ขั้นตอนการกำหนดนโยบายการบริหารเชิงกลยุทธ์ของสหกรณ์ การเกษตรพระยืน จำกัด .....	47

# บทที่ 1

## บทนำ

### 1. ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

การสหกรณ์ในประเทศไทย ได้เริ่มมีแนวคิดเกิดขึ้นในช่วงสมัยพระบาทสมเด็จพระจุลจอมเกล้าเจ้าอยู่หัว รัชกาลที่ 5 แห่งกรุงรัตนโกสินทร์ ซึ่งขณะนั้นประเทศไทยได้เริ่มมีการติดต่อกับต่างชาติต่างประเทศมากขึ้น ระบบเศรษฐกิจของชนบทมีการเปลี่ยนแปลงจากระบบเศรษฐกิจเพื่อเลี้ยงตัวเองไปสู่ระบบเศรษฐกิจเพื่อการค้า ความต้องการเงินลงทุนและการครองชีพจึงต้องมีมากขึ้น แต่ข้อจำกัดของเกษตรกรไทย โดยเฉพาะชาวนามีมากมายหลายประการที่สำคัญคือการขาดแคลนเงินทุน การถูกเอารัดเอาเปรียบจากพ่อค้า ความเสี่ยงภัยในการผลิตทางการเกษตร ซึ่งได้ผลผลิตไม่แน่นอน เนื่องจากสภาพปัญหาโรค แมลง และดิน ฟ้าอากาศ ทั้งหมดก่อให้เกิดสภาพความยากจนของเกษตรกรไทย จากปัญหาความยากจนดังกล่าวทำให้ ราชการต้องหาทางช่วยเหลือ โดยนำระบบวิธีการสหกรณ์มาใช้ และทดลองตั้งสหกรณ์หาทุนไม่จำกัดสินไช้ เป็นแห่งแรกที่จังหวัดพิษณุโลก ใช้ชื่อว่า “สหกรณ์วัดจันทร์ไม่จำกัดสินไช้” จัดทะเบียนเมื่อวันที่ 26 กุมภาพันธ์ 2459 นับแต่สหกรณ์ไทยได้ถูกก่อตั้งขึ้นมา กิจกรรมสหกรณ์ได้มีความนิยมแพร่หลายเพิ่มมากขึ้นทั่วประเทศ โดยรัฐบาลให้การสนับสนุนอย่างต่อเนื่องมาโดยตลอด เพราะระบบวิธีการสหกรณ์จะช่วยให้ผู้ด้อยโอกาสในทางสังคม ได้มีการรวมตัวกันช่วยตนเองและช่วยเหลือซึ่งกันและกัน รวมทั้งอยู่ร่วมกับสังคมได้อย่างกลมกลืน กิจกรรมทางสหกรณ์นับว่ามีบทบาทสำคัญต่อการเจริญเติบโต ในระบบเศรษฐกิจและสังคมในประเทศไทย เพราะสหกรณ์ที่ตั้งขึ้นมาต่างมีวัตถุประสงค์เพื่อส่งเสริมผลประโยชน์ทางเศรษฐกิจและสังคมของผู้เป็นสมาชิกสหกรณ์ กิจกรรมทั้งหลายที่สหกรณ์ดำเนินการ เป็นกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการผลิต การค้า การบริการ และอุตสาหกรรม ระบบเศรษฐกิจของสมาชิกสหกรณ์จัดได้ว่าเป็นหน่วยเล็กสุดของระบบเศรษฐกิจ มีกิจกรรมที่เริ่มต้นด้วยการผลิตสินค้าตามลักษณะอาชีพของสมาชิกสหกรณ์ เช่น ชาวนามีอาชีพเป็นเกษตรกร ก็จะมีการปลูกข้าว หรือเกษตรกรอื่นมี การทำไร่ ปศุสัตว์ สินค้าที่ผลิตเป็นสินค้าเกษตร เป็นต้น เมื่อผลิตแล้วมีการจำหน่าย ซึ่งมีทั้งจำหน่ายผ่านพ่อค้าคนกลางในชุมชน หรือจำหน่ายสู่ผู้บริโภค ระบบเศรษฐกิจของสหกรณ์เป็นระบบที่ใหญ่ขึ้นเพราะเป็นการรวมเอาระบบเศรษฐกิจของสมาชิกมาสู่กระบวนการดำเนินงานในระบบสหกรณ์ และการที่สหกรณ์มีความสำคัญต่อการพัฒนาระบบเศรษฐกิจและ



สังคม ก็เนื่องจากว่า สหกรณ์สามารถสนองความต้องการของชุมชนได้ เป็นการส่งเสริม ประชาธิปไตย เกิดการสร้างระบบตลาดเสรี ก่อให้เกิดการสร้างเครือข่ายทางธุรกิจ (การสหกรณ์ในประเทศไทย , 2545)

ปัจจุบัน ได้มีการกำหนดประเภทสหกรณ์เป็น 7 ประเภท คือ สหกรณ์การเกษตร สหกรณ์นิคม สหกรณ์ประมง สหกรณ์ออมทรัพย์ สหกรณ์ร้านค้า สหกรณ์บริการ และสหกรณ์เครดิตยูเนียน สหกรณ์ทั้ง 7 ประเภทดังกล่าว แบ่งกลุ่มประเภทอย่างกว้างๆ ได้ 2 กลุ่ม คือ กลุ่มประเภทสหกรณ์ภาคการเกษตร ประกอบด้วย สหกรณ์การเกษตร สหกรณ์นิคม และสหกรณ์ประมง กับกลุ่มประเภทสหกรณ์นอกภาคการเกษตร ประกอบด้วย สหกรณ์ออมทรัพย์ สหกรณ์ร้านค้า สหกรณ์บริการ และสหกรณ์เครดิตยูเนียน ในปี 2549 ประเทศไทยมีจำนวนสหกรณ์ทั้งสิ้น 6,880 สหกรณ์ เป็นสหกรณ์ภาคการเกษตร 4,149 สหกรณ์ และสหกรณ์นอกภาคการเกษตร 2,731 สหกรณ์ สมาชิกรวมทั้งสิ้นประมาณ 9.9 ล้านครัวเรือน ถ้าเทียบเฉลี่ย 1 ครัวเรือน มีสมาชิกในครอบครัว 4 คน เท่ากับว่าประชากรของประเทศที่อยู่ในภาคสหกรณ์ประมาณ 40 ล้านคน หรือมากกว่า ครึ่งหนึ่งของประชากรทั้งประเทศ เช่นนี้ย่อมแสดงให้เห็นว่าภาคการผลิต การค้า และอุตสาหกรรม ตามระบบสหกรณ์มีความสำคัญในการพัฒนาระบบเศรษฐกิจภายในประเทศไม่น้อย แต่แผนการดำเนินงานของสหกรณ์การเกษตรทั้งหลายส่วนใหญ่ เป็นการวางแผนแบบปีต่อปี ไม่มีการวางแผนระยะยาวที่เป็นการวางแผนในเชิงกลยุทธ์ ซึ่งการวางแผนกลยุทธ์เป็นการวางแผน ที่ได้จากการพิจารณาอย่างละเอียดถึงอนาคต ข้อได้เปรียบต่อคู่แข่งขั้น และสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ สิ่งเหล่านี้มีผลต่อการดำเนินงานของสหกรณ์ ดังนั้น สหกรณ์ที่ไม่มีการวางแผนเชิงกลยุทธ์จึงทำให้ขาดความต่อเนื่องในการบริหารจัดการ การดำเนินงานขาดความมีประสิทธิภาพ ส่งผลให้การพัฒนาและการเจริญเติบโตของสหกรณ์หยุดนิ่ง นับเป็นอุปสรรคต่อการพัฒนาประเทศ ([www.cpd.go.th](http://www.cpd.go.th) , เมษายน 2550)

สหกรณ์การเกษตรพระยีน จำกัด เป็นสหกรณ์หนึ่งซึ่งเกิดจากการรวมตัวของสมาชิกผู้ประกอบอาชีพเกษตรกรกรรมในเขตอำเภอพระยีน จังหวัดขอนแก่น ได้จดทะเบียนเป็นสหกรณ์การเกษตร เมื่อวันที่ 25 พฤศจิกายน 2520 โดยมีสมาชิก ณ วันจดทะเบียน จำนวน 263 คน มีทุนเรือนหุ้น จำนวน 13,150 บาท และมีทุนดำเนินงาน จำนวน 13,150 บาท และตั้งแต่สหกรณ์การเกษตรพระยีน จำกัด ได้จัดตั้งมาจนถึงปัจจุบัน นับเป็นเวลา 30 ปี ณ ปีบัญชีสิ้นสุด 31 มีนาคม 2550 สหกรณ์การเกษตรพระยีน จำกัด มีสมาชิก จำนวน 1,595 คน มีทุนเรือนหุ้น จำนวน 12,834,580 บาท และมีทุนดำเนินงาน จำนวน 54,477,976 บาท สหกรณ์ได้เจริญเติบโตและมีการพัฒนาด้านการบริหารจัดการ การดำเนินธุรกิจเพื่อให้บริการแก่สมาชิก ตามวัตถุประสงค์ของสหกรณ์ตามลำดับ ไม่ว่าจะเป็นแหล่งเงินทุนให้แก่สมาชิกเพื่อใช้ปรับปรุงและพัฒนาอาชีพด้าน

เกษตรกรรม การจัดหาปัจจัยการผลิตและสินค้าต่างๆ มาจำหน่ายให้แก่สมาชิก การรวบรวมผลผลิตของสมาชิกไปจำหน่าย การดำเนินธุรกิจด้านเงินฝาก นอกจากนี้ยังมีการพัฒนาคุณภาพชีวิตของสมาชิก โดยการจัดสวัสดิการให้แก่สมาชิกและครอบครัว

ในปี พ.ศ. 2547 สหกรณ์การเกษตรพระยีน จำกัด ได้จัดทำแผนกลยุทธ์เพื่อเป็นแผนในการดำเนินงานของสหกรณ์ระหว่างปี 2547 – 2551 ซึ่งแนวคิดในการที่จะนำวิธีการบริหารเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management) มาใช้ในการบริหารของสหกรณ์นั้น ได้รับการส่งเสริมแนะนำจากกรมส่งเสริมสหกรณ์ โดยกรมส่งเสริมสหกรณ์ได้มีนโยบายในการส่งเสริมและพัฒนาการบริหารจัดการ องค์การและธุรกิจของสหกรณ์ให้มีประสิทธิภาพ เพื่อรองรับการแข่งขันทางธุรกิจที่มีความเข้มข้นขึ้น และยังช่วยเพิ่มศักยภาพในการดำเนินงาน การจัดทำแผนกลยุทธ์เป็นการแสดงการมีส่วนร่วมทางความคิดและการปฏิบัติของทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการของสหกรณ์ ประกอบด้วย สมาชิก กรรมการดำเนินการ และเจ้าหน้าที่สหกรณ์ อย่างชัดเจน สหกรณ์การเกษตรพระยีน จำกัด เป็นสหกรณ์ที่ผ่านเกณฑ์มาตรฐานของกรมส่งเสริมสหกรณ์ จึงได้รับการคัดเลือกให้เป็นสหกรณ์หนึ่งเพื่อนำร่องในการจัดทำแผนกลยุทธ์ของสหกรณ์ประเภทการเกษตร เพื่อนำมาใช้ในการบริหารจัดการของสหกรณ์ให้มีความเจริญก้าวหน้ายิ่งขึ้น และเมื่อสหกรณ์ได้นำวิธีการบริหารเชิงกลยุทธ์มาใช้ดำเนินงานแล้วทำให้บุคลากรของสหกรณ์เกิดความศรัทธาและมีความรู้สึกเป็นเจ้าของเพิ่มขึ้น

ดังนั้น จึงเห็นความสำคัญในการที่จะศึกษาถึงผลการดำเนินงาน กระบวนการและขั้นตอนต่างๆ ในการดำเนินนโยบายการบริหารเชิงกลยุทธ์ของสหกรณ์การเกษตรพระยีน จำกัด ว่ามีวิธีการอย่างไร รวมทั้งเมื่อได้กำหนดแผนกลยุทธ์แล้ว บุคลากรในสหกรณ์มีความพึงพอใจในการดำเนินงานของสหกรณ์เพียงใด เพื่อนำผลการศึกษาที่ได้มาใช้เป็นแนวทางในการแก้ไขปรับปรุงการดำเนินงานของสหกรณ์ให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ซึ่งจะส่งผลให้สหกรณ์ประสบผลสำเร็จทำให้สมาชิกมีฐานะความเป็นอยู่ที่ดีขึ้น บรรลุผลตามวัตถุประสงค์ของการจัดตั้งสหกรณ์อันเป็นส่วนหนึ่งที่จะช่วยพัฒนาประเทศชาติให้เจริญเติบโตทางเศรษฐกิจได้

## 2. วัตถุประสงค์การศึกษา

- 2.1 เพื่อศึกษาการดำเนินงานของสหกรณ์การเกษตรพระยีน จำกัด
- 2.2 เพื่อศึกษาแนวทางการบริหารเชิงกลยุทธ์ของสหกรณ์การเกษตรพระยีน จำกัด
- 2.3 เพื่อศึกษาความพึงพอใจของบุคลากรสหกรณ์ต่อการดำเนินงานของสหกรณ์การเกษตรพระยีน จำกัด

### 3. ปัญหาการศึกษา

ต้องการทราบแนวทางการบริหารเชิงกลยุทธ์ ของสหกรณ์การเกษตรพระอิน จำกัด

### 4. ขอบเขตของการศึกษา

การศึกษาครั้งนี้ เป็นการศึกษาเฉพาะสมาชิก คณะกรรมการดำเนินการและเจ้าหน้าที่ของสหกรณ์การเกษตรพระอิน จำกัด จังหวัดขอนแก่น โดยทำการกำหนดขอบเขตด้านเนื้อหาในการศึกษา ดังนี้

4.1 ศึกษาผลการดำเนินงานของสหกรณ์ ในรอบปีบัญชีสิ้นสุด 31 มีนาคม 2548 ถึง 31 มีนาคม 2550 ได้แก่ผลการดำเนินธุรกิจสินเชื่อ ธุรกิจจัดหาสินค้ามาจำหน่าย ธุรกิจรวบรวมผลิตผล และผลการวิเคราะห์อัตราส่วนทางการเงินตลอดจนปัญหาอุปสรรคในการดำเนินธุรกิจของสหกรณ์

4.2 ศึกษาแนวทางการบริหารเชิงกลยุทธ์ของสหกรณ์ โดยศึกษาจาก การวิเคราะห์ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายในสหกรณ์ การวิเคราะห์ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอกสหกรณ์ การกำหนดวิสัยทัศน์ ภารกิจและกลยุทธ์ของสหกรณ์ และปัญหาอุปสรรคในการดำเนินกลยุทธ์ และการควบคุมกลยุทธ์ของสหกรณ์

4.3 ศึกษาความพึงพอใจของบุคลากร ต่อการดำเนินงานของสหกรณ์

- ด้านสมาชิก ครอบคลุมในด้านการประกอบอาชีพของสมาชิก ความรู้ความเข้าใจในสิทธิหน้าที่ ความเชื่อมั่นความศรัทธาในสหกรณ์ การได้รับประโยชน์ของสมาชิก ทักษะติดต่อการให้บริการของสหกรณ์

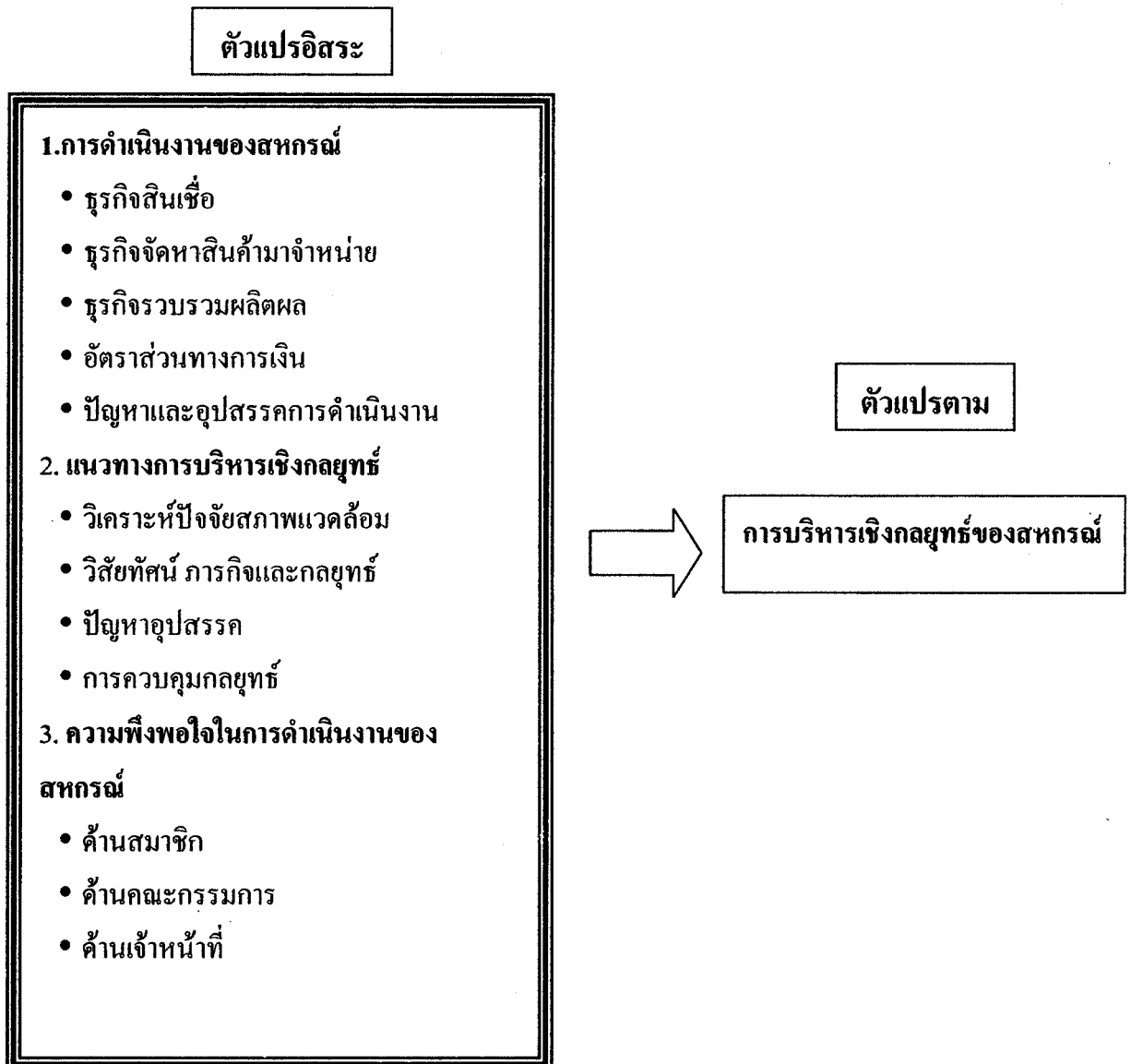
- ด้านคณะกรรมการดำเนินการ ครอบคลุมความรู้ความสามารถในเรื่องการบริหารงานของสหกรณ์ ความเข้าใจในหลักการ อุดมการณ์ของสหกรณ์ กฎหมาย ข้อบังคับระเบียบสหกรณ์ การเสียดุลในฐานะผู้บริหารของสหกรณ์

- ด้านเจ้าหน้าที่สหกรณ์ ครอบคลุมความพึงพอใจในตำแหน่งหน้าที่ ขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน การยอมรับความรู้ ความสามารถของคณะกรรมการ ความรู้ความเข้าใจในหลักการและอุดมการณ์สหกรณ์ ความโปร่งใสในการปฏิบัติงาน การพิจารณาความดีความชอบและการลงโทษ

การศึกษาค้นคว้าอิสระครั้งนี้ ได้ใช้เวลาทำการศึกษาในช่วงระหว่างเดือนธันวาคม 2550 ถึงเดือน เมษายน 2551

## 5. กรอบแนวคิดการศึกษา

การศึกษาครั้งนี้เป็นการศึกษาการบริหารเชิงกลยุทธ์ตามแผนกลยุทธ์ของสหกรณ์  
การเกษตรพระอิน จำกัด โดยมีตัวแปรอิสระและตัวแปรตามดังนี้



ภาพที่ 1.1 กรอบแนวคิด

## 6. นิยามศัพท์เฉพาะ

สหกรณ์ หมายถึง สหกรณ์การเกษตรพระยีน จำกัด อำเภอพระยีน จังหวัดขอนแก่น  
 บุคลากรสหกรณ์ หมายถึง สมาชิก คณะกรรมการดำเนินการ และเจ้าหน้าที่ของ  
 สหกรณ์การเกษตรพระยีน จำกัด

กลยุทธ์ หมายถึง วิธีการที่องค์กรเลือกเพื่อที่จะดำเนินการจากจุดที่เป็นอยู่ปัจจุบันไป  
 ยังจุดหมายปลายทางในอนาคตที่กำหนดไว้

การบริหารเชิงกลยุทธ์ หมายถึง การบริการเพื่อการวางแผน และการควบคุมการ  
 ปฏิบัติการ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร โดยสร้างความสัมพันธ์ระหว่างองค์การให้เหมาะสม  
 กับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ ซึ่งจะช่วยให้การบริหารเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและ  
 ประสิทธิภาพ

ความสำเร็จ หมายถึง ผลการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล บรรลุ  
 วัตถุประสงค์ขององค์การ สามารถตรวจสอบและวัดผลได้

## 7. ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

7.1 ผู้ศึกษาได้แนวทางในการพัฒนาความรู้เรื่องการบริหารงานเชิงกลยุทธ์ของสหกรณ์  
 เพิ่มขึ้น และสามารถนำไปส่งเสริมให้การแนะนำแก่สถาบันเกษตรกรอื่นๆ

7.2 สหกรณ์การเกษตรพระยีน จำกัด สามารถนำผลการศึกษาไปปรับใช้ในการ  
 ปรับปรุงการบริหารเชิงกลยุทธ์ และพัฒนาการดำเนินงานของสหกรณ์ให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น

7.3 สำนักงานสหกรณ์จังหวัดขอนแก่นสามารถนำผลการศึกษาไปเป็นแนวทางการให้  
 การปรึกษา แนะนำและส่งเสริมสหกรณ์การเกษตรในจังหวัดขอนแก่นเกี่ยวกับเรื่องการบริหาร  
 เชิงกลยุทธ์

7.4 กรมส่งเสริมสหกรณ์ สามารถนำผลการศึกษาไปประยุกต์ใช้ในการวางแผนแนะนำ  
 และให้คำปรึกษากับสหกรณ์และกลุ่มเกษตรกร

## บทที่ 2

### วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาค้นคว้าอิสระเรื่องการบริหารเชิงกลยุทธ์ของสหกรณ์การเกษตรพระยืน จำกัด จังหวัดขอนแก่น ผู้ศึกษาได้ค้นคว้าวรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับเรื่องที่ทำการศึกษาเพื่อใช้เป็นแนวทางในการศึกษา โดยแบ่งเป็น 2 หัวข้อ ดังนี้

#### 1. แนวคิด ทฤษฎี หลักการอันเป็นองค์ความรู้ในเรื่องเกี่ยวกับการบริหารเชิงกลยุทธ์

##### 1.1 แนวคิดเกี่ยวกับสหกรณ์

กรมส่งเสริมสหกรณ์ (2550) ได้กล่าวถึงประวัติการสหกรณ์ว่า ระหว่างศตวรรษที่ 18-19 ได้เกิดการปฏิวัติอุตสาหกรรมขึ้นในยุโรปมีการนำเอาเครื่องจักรมาใช้แทนแรงงานคน ซึ่งทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจ คือเกิดภาวะการว่างงาน และเศรษฐกิจตกต่ำทั่วไปการเปลี่ยนแปลง อย่างใหญ่หลวงครั้งนี้เริ่มต้นจากประเทศอังกฤษ ชาวอังกฤษต้องประสบกับปัญหาความเดือดร้อนอย่างมากมาจากการที่นายทุนใช้เครื่องจักรแทนแรงงาน มีการปลดคนงานออกจากโรงงาน ส่วนผู้ประกอบการรายย่อย ต้องเลิกสัมกิจการไป สภาพสังคมทั่วไปมีการแบ่งชนชั้นออกเป็น 2 ฝ่าย คือ ฝ่ายนายทุน และทางฝ่ายกรรมกร นายทุนพยายามแสวงหากำไรจากการลงทุนมากที่สุด โดยการเอารัดเอาเปรียบฝ่ายกรรมกรทุกวิถีทาง

จากการเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจในครั้งนี้ บรรดากรรมกรที่ถูกบีบคั้นทั้งหลาย จึงเริ่มแสวงหาหนทาง ที่จะปลดเปลื้องความทุกข์ยากของพวกตนประกอบกับเวลานั้นมีนักเศรษฐศาสตร์ที่มีความคิด อยากจะช่วยพยุงฐานะของสังคมให้ดีขึ้น ได้เสนอแนวทางปรับปรุงสภาพทางเศรษฐกิจให้เกิดความเป็นธรรมแก่สังคม โดยการร่วมมือ ระหว่างผู้ที่เดือดร้อนให้รู้จักการช่วยตนเองและช่วยเหลือซึ่งกันและกัน แนวความคิดดังกล่าวได้ก่อให้เกิดระบบสหกรณ์ขึ้นในเวลาต่อมา

บุคคลแรกที่สอนให้คนทั่วไปรู้จักคำว่า "สหกรณ์" คือ โรเบิร์ต โอเวน ชาวอังกฤษ ซึ่งถือว่าเป็นผู้ให้กำเนิด การสหกรณ์ขึ้นในโลก และได้ชื่อว่าเป็นบิดาแห่งการสหกรณ์ เดิมโอเวน เป็นคนที่ยากจน แต่ความเฉลียวฉลาดและรู้จักวิธีการทำมาหากินจึงทำให้เขาได้มีโอกาสเป็นผู้จัดการและมีหุ้นส่วนเป็นเจ้าของโรงงาน เขาเป็นนายจ้าง ที่มีความหวังดีต่อกรรมกร จึงได้

ปรับปรุงสภาพความเป็นอยู่ทั่วไปของคนงานให้ดีขึ้น หลังจากนั้นโอเวนได้หาวิธีช่วยเหลือกรรมกรอื่นๆ โดยสอนให้รู้จักการช่วยตนเอง และช่วยเหลือซึ่งกันและกัน เพื่อขจัดปัญหา ความเดือดร้อนต่างๆ ซึ่งเป็นวิธีการของระบบสหกรณ์ โอเวนเสนอให้จัดตั้ง "ชมรมสหกรณ์" (Co-operative Community) ให้ชมรมสหกรณ์นี้ผลิตสิ่งของเครื่องใช้ต่างๆ ใช้เองโดยไม่ใช้เครื่องจักร ทรัพย์สินของชมรม เป็นของส่วนรวม เพื่อมิให้สภาพนายทุนปะปนอยู่ในชมรม การจัดตั้งชมรมสหกรณ์นี้จะต้องใช้เงินทุนและที่ดินเป็นจำนวนมากและโอเวนก็ได้พยายามเผยแพร่แผนการจัดตั้งชมรมสหกรณ์ เพื่อให้คนทั่วไป ได้เข้าใจสหกรณ์ในฐานะสมาคมเพื่อเศรษฐกิจ แต่โอเวนยังไม่สามารถจัดตั้งชมรมสหกรณ์ในประเทศอังกฤษได้ เพราะมีปัญหาเกี่ยวกับสภาพสังคมในสมัยนั้น โอเวนจึงได้เดินทางไปประเทศอเมริกา และทดลองจัดตั้ง ชมรมสหกรณ์ ขึ้นเป็นครั้งแรกที่ นิวฮาโมนี รัฐอินเดียนา สหรัฐอเมริกา ในปี พ.ศ.2368 ให้ชื่อว่า นิวฮาโมนี (New armony) แต่ได้ล้มเลิกไปในระยะเวลาต่อมา เนื่องจากไม่ได้คัดเลือกสมาชิกและไม่มีกิจกรรมเพียงพอให้คุ้มค่ากับค่าใช้จ่าย นอกจากนี้ยังมีปัญหาเกี่ยวกับการปกครองและศาสนา อย่างไรก็ตามแนวความคิดของโอเวนก็มีอิทธิพลต่อนักปฏิรูปทางเศรษฐกิจ เขาได้ให้แนวความคิดเกี่ยวกับความร่วมมือร่วมใจระหว่างมนุษย์ในอันที่จะช่วยตนเองและช่วยเหลือซึ่งกันและกันเพื่อยกมาตรฐานความเป็นอยู่ให้สูงขึ้น

อีกท่านหนึ่งคือนายแพทย์วิลเลียม คิง อาศัยอยู่ในเมืองไบรตัน ประเทศอังกฤษ เป็นผู้นิยมให้ความคิด ทางสหกรณ์ของโอเวน แต่เห็นว่าโครงการของโอเวนต้องใช้เงินทุนจำนวนมาก ซึ่งจะทำให้เป็นจริงได้ยาก นายแพทย์คิงจึงเริ่มต้นจากการชี้แจงให้คนงานรวมทุนกันคนละเล็กละน้อยตั้ง "สมาคมการค้า" (Trading Association) ในรูปสหกรณ์ขึ้น เมื่อปี พ.ศ. 2370 เป็นรูปร้านสหกรณ์จำหน่ายสินค้า แต่มีข้อแตกต่างไปจากร้านสหกรณ์ในปัจจุบันคือ กำไรที่เกิดจากการดำเนินธุรกิจของร้าน สหกรณ์นี้จะไม่นำมาแบ่งปันกัน แต่จะเก็บสมทบไว้เป็นทุนเพื่อใช้ขยายงานของร้าน สหกรณ์ต่อไป จนสามารถจัดตั้งชมรมสหกรณ์ตามแบบ โอเวนได้ ซึ่งจากการกระทำดังกล่าวทำให้ร้านค้าแบบสหกรณ์ในรูปแบบนี้ไม่ประสบผลสำเร็จ เนื่องจากการ เก็บกำไรทั้งหมดไว้ไม่จ่ายคืนแก่สมาชิก ทำให้สมาชิกไม่ศรัทธาสหกรณ์ อย่างไรก็ตามกิจการของนายแพทย์คิง ก็คล้ายกับร้านสหกรณ์ในปัจจุบันจะนั้นในวงการร้านสหกรณ์สมัยนี้จึงให้เกียรติแก่ท่านมาก

ต่อมาเมื่อมีสมาชิกเพิ่มและธุรกิจการค้าขยายใหญ่ขึ้นก็ได้มีการทำธุรกิจกับบุคคลภายนอกด้วย นักสหกรณ์ร็อกเซล หรือที่เรียกกันว่า "ผู้นำแห่งร็อกเซล" ได้กำหนดหลักปฏิบัติไว้ 10 ประการ ซึ่งมีสาระสำคัญหลายประการที่ลูกยึดถือ เป็นหลักสหกรณ์สากลมาจนถึงปัจจุบัน แม้เวลาจะล่วงเลยมาเป็นเวลานาน แต่ร้านสหกรณ์ร็อกเซลก็ยังคงอยู่และกลายเป็นร้านที่มีขนาดใหญ่ ยิ่งกว่านั้นวิธีการของร้านสหกรณ์สำหรับผู้บริโภคแบบนี้ได้เผยแพร่หลายออกไปสู่ ประชาชน

กลุ่มอื่นๆ ปัจจุบันร้านสหกรณ์ที่ถือหลักการสำคัญๆ อย่างเดียวกันนี้ มีอยู่ในประเทศต่างๆ เป็นจำนวนมาก

ส่วนสหกรณ์ประเภทอื่นๆ เช่น สหกรณ์ที่ช่วยเหลือสมาชิกให้กู้ยืมเงินไปทำทุน หรือสหกรณ์เครดิต หรือสหกรณ์สินเชื่อก็มักเช่นเดียวกันสหกรณ์เหล่านี้เกิดจากความขัดสน และความเดือดร้อนของเกษตรกรและกรรมกร เนื่องจากหาเงินกู้ยืมมาประกอบการทำมาหากินได้ยาก และแม้ว่าจะกู้มาได้ก็ต้องเสียดอกเบี้ยแพง จนไม่สามารถหารายได้มาให้เพียงพอกับการชำระดอกเบี้ยและเงินต้นได้ เป็นเหตุให้มีหนี้สินมาก เมื่อปี พ.ศ. 2393 นายเซอร์มัน ซูลซ์ ชาวเยอรมัน ผู้พิพากษาแห่ง เมืองเคลดิช ได้คิดจัดตั้งสหกรณ์ ประเภทหาทุนขึ้นในหมู่บ้านเมือง ผู้เป็นช่างฝีมือและพ่อค้าขนาดเล็ก โดยรวบรวมขึ้นเป็นองค์การเพื่อจัดหาทุนให้สมาชิกกู้ยืม และในปี พ.ศ. 2405 นายฟริดริค วิลเฮล์ม ไรไฟเฟเซน ชาวเยอรมัน นายกเทศมนตรี เมืองเฮดเอสดอร์ฟ ได้จัดตั้งสหกรณ์ หาทุนขึ้นในหมู่บ้านชนบท ซึ่งเป็นเกษตรกร โดยจัดเป็นองค์การ เพื่อจัดหาทุนให้แก่สมาชิกกู้ยืมเช่นเดียวกัน ในเวลาต่อมารวมกันเป็นสหกรณ์เพื่อแก้ไขปัญหาค่าความเดือดร้อน ของประชาชนก็ได้แพร่หลายไปยังประเทศต่างๆ อันเป็นประโยชน์และเป็นตัวอย่างในการจัดตั้งสหกรณ์แก่ชาวบ้าน และชาวเมืองมาจนถึงปัจจุบัน

กรมส่งเสริมสหกรณ์ (2550) ได้กล่าวถึงประวัติการสหกรณ์ในประเทศไทย ว่า การสหกรณ์ในประเทศไทย มีมูลเหตุสืบเนื่องมาจาก เมื่อประเทศไทยได้เริ่มมีการติดต่อค้าขายกับต่างประเทศ มากขึ้นในสมัยกรุงรัตน โกสินทร์ ระบบเศรษฐกิจของชนบทก็ค่อยๆ เปลี่ยนจากระบบเศรษฐกิจแบบเพื่อเลี้ยง ตัวเองมาสู่ระบบเศรษฐกิจแบบเพื่อการค้า ความต้องการเงินทุนในการขยายการผลิตและการครองชีพจึงมีเพิ่มขึ้น ชาวนาที่ไม่มีทุนรอนของตนเองก็หัน ไปกู้ยืมเงินจากบุคคลอื่นทำให้ต้องเสียดอกเบี้ยในอัตราสูง และยังถูกเอาเปรียบจากพ่อค่านายทุนทุกวิถีทางอีกด้วย ชาวนาจึงตกเป็นฝ่ายเสียเปรียบอยู่ตลอดเวลา ทำนาได้ข้าวเท่าใด ก็ต้องขายให้หนี้เกือบหมด นอกจากนี้การทำนายังคงมีผลผลิตที่ไม่แน่นอนขึ้นอยู่กับสภาพดินฟ้าอากาศ ถ้าปีไหนผลผลิตเสียหายก็จะทำให้หนี้สินพอกพูนมากขึ้นเรื่อยๆจนลูกหนี้บางรายต้อง โอนกรรมสิทธิ์ในที่ดินให้แก่เจ้าหนี้และกลายเป็นผู้เช่านาหรือเร่ร่อน ไม่มีที่ดินทำกินไปในที่สุด

จากสภาพปัญหาความยากจนของชาวนาในสมัยนั้นทำให้ทางราชการคิดหาวิธีช่วยเหลือด้วยการจัดหาเงินทุนมาให้กู้และคืดดอกเบี้ยในอัตราต่ำความคิดนี้ได้เริ่มขึ้นในปลายรัชการที่ 5 โดยกำหนดวิธีการที่จะช่วยชาวนาในด้านเงินทุนไว้ 2 วิธีคือ

วิธีที่ 1 จัดตั้งธนาคารเกษตรเพื่อให้เงินกู้แก่ชาวนา แต่ขัดข้องในเรื่องเงินทุนและหลักประกันเงินกู้ความคิดนี้จึงระงับไป

วิธีที่ 2 วิธีการสหกรณ์ประเภทหาทุน วิธีนี้เกิดจากรัฐบาล โดยกระทรวงพระคลัง



มหาสมบัตินี้ในปัจจุบันคือ กระทรวงการคลัง ได้เชิญเซอร์เบอร์นาร์ด ฮันเตอร์ หัวหน้าธนาคารแห่งมัตราช ประเทศอินเดียเข้ามาสำรวจหาช่องทางช่วยเหลือชาวนาได้เสนอว่าควรจัดตั้ง "ธนาคารให้กู้ยืมแห่งชาติ" ดำเนินการให้กู้ยืมแก่ราษฎร โดยมีที่ดินและหลักทรัพย์อื่นเป็นหลักประกันเพื่อป้องกันมิให้ชาวนาที่กู้ยืมเงินทอดทิ้งที่นาหลบหนีสิน ส่วนการควบคุมเงินกู้และการเรียกเก็บเงินกู้ ท่านได้แนะนำให้จัดตั้งเป็นสมาคมที่เรียกว่า "โคออปอเรทีฟ โซไซตี้" (Cooperative Society) โดยมีหลักการร่วมมือกันเพื่อช่วยเหลือซึ่งกันและกันซึ่งคำนี้พระราชวงศ์เธอ กรมหมื่นพิทยาลงกรณ์ได้ทรงบัญญัติศัพท์เป็นภาษาไทยว่า "สมาคมสหกรณ์" จึงกล่าวได้ว่าประเทศไทยเริ่มศึกษาวิธีการสหกรณ์ขึ้นในปี พ.ศ. 2457 แต่ก็ยังมีได้ดำเนินการอย่างไร จนกระทั่งในปี 2458 ได้มีการเปลี่ยนกรมสถิติพยากรณ์เป็นกรมพาณิชย์และสถิติพยากรณ์ ประกอบด้วยส่วนราชการ 3 ส่วน คือ การพาณิชย์ การสถิติพยากรณ์ และการสหกรณ์

การจัดตั้งส่วนราชการสหกรณ์นี้ ก็เพื่อจะให้มิเจ้าหน้าที่ดำเนินการทดลองจัดตั้งสหกรณ์ขึ้นและพระราชวรราชวงศ์เธอ กรมหมื่นพิทยาลงกรณ์ ในฐานะทรงเป็นอธิบดีกรมพาณิชย์และสถิติพยากรณ์ ขณะนั้นได้ทรงพิจารณาเลือกแบบอย่างสหกรณ์ที่จัดกันอยู่ในต่างประเทศหลายแบบ ในที่สุดก็ทรงเลือกแบบไรไฟไฟเซนและทรงยืนยันไว้ใน รายงานสหกรณ์ฉบับแรกว่า "เมื่อได้พิจารณาละเอียดแล้ว ได้ตกลงเลือกสหกรณ์ชนิดที่เรียกว่าไรไฟไฟเซน ซึ่งเกิดขึ้นในเยอรมันก่อน และซึ่งมุ่งหมายที่จะอุปถัมภ์คนจน ผู้ประกอบกิจการย่อยๆ เห็นว่าเป็นสหกรณ์ชนิดที่เหมาะสมที่สุดสำหรับประเทศไทย" จากการที่พระองค์ท่าน ทรงเป็นผู้บุกเบิกริเริ่มงานสหกรณ์ขึ้นในประเทศไทย บุคคลทั้งหลายในขบวนการสหกรณ์จึงถือว่าพระองค์ทรงเป็น "พระบิดาแห่งการสหกรณ์ไทย"

สำหรับรูปแบบของไรไฟไฟเซนก็คือ สหกรณ์เพื่อการกู้ยืมเงินที่มีขนาดเล็ก สมาชิกจะได้รับความรับผิดชอบร่วมกัน ทำให้สะดวกแก่การควบคุมท้องที่ที่ได้รับการพิจารณาให้จัดตั้งสหกรณ์ คือ จังหวัดพิษณุโลก เนื่องจากเป็นจังหวัด ที่มีผู้คนไม่หนาแน่นและเป็นราษฎรที่เพิ่งอพยพมาจากทางใต้ จึงต้องการช่วยเหลือผู้อพยพซึ่งประกอบอาชีพการเกษตร ให้ตั้งตัวได้ รวมทั้งเพื่อเป็นการชักจูงราษฎรในจังหวัดอื่นที่มีผู้คนหนาแน่นให้อพยพมาในจังหวัดนี้ และเข้าทำประโยชน์ในที่ดินอย่างเต็มที่ ต่อมากรมพาณิชย์และสถิติพยากรณ์ จึงได้ทดลองจัดตั้งสหกรณ์หาทุนขึ้น ณ ท้องที่อำเภอเมือง จังหวัดพิษณุโลกเป็นแห่งแรกใช้ชื่อว่า "สหกรณ์วัดจันทร์ไม่จำกัดสินใช้" โดยจดทะเบียนเมื่อวันที่ 26 กุมภาพันธ์ 2459 มีพระราชวรราชวงศ์เธอกรมหมื่นพิทยาลงกรณ์ เป็นนายทะเบียนสหกรณ์ พระองค์แรก นับเป็นการเริ่มต้นแห่งการสหกรณ์ในประเทศไทยอย่างสมบูรณ์

ในระยะแรกตั้งสหกรณ์วัดจันทร์ไม่จำกัดสินใช้มีสมาชิกจำนวน 16 คน ทุนดำเนินงาน 3,080 บาท ซึ่งเป็นเงิน จากค่าธรรมเนียมแรกเข้า 80 บาท และเงินทุนจำนวน 3,000 บาท

ได้อาศัยเงินกู้จากเบงก์สยามกัมมาจล จำกัด ซึ่งก็คือธนาคารไทยพาณิชย์ในปัจจุบัน โดยมีกระทรวงพระคลังมหาสมบัติเป็นผู้ค้ำประกัน และเสียดอกเบี้ยให้ธนาคารในอัตราร้อยละ 6 ต่อปี คิดดอกเบี้ยจากสมาชิกในอัตราร้อยละ 12 ต่อปี กำหนดให้สมาชิกส่งคืนเงินต้นในปีแรกจำนวน 1,300 บาท แต่เมื่อครบกำหนดสมาชิกส่งคืนเงินต้นได้ถึง 1,500 บาท ทั้งส่งดอกเบี้ยได้ครบทุกราย แสดงให้เห็นว่าการนำวิธีการสหกรณ์เข้ามาช่วยแก้ไขความเดือดร้อนของชาวนาได้ผล และจากความสำเร็จของสหกรณ์วัดจันทร์ดังกล่าว รัฐบาลจึงได้คิดขยายกิจการสหกรณ์ไปยังจังหวัดอื่นๆ แต่การจัดตั้งสหกรณ์ในระยะแรกนั้น นอกจากจะมีข้อจำกัดเรื่องเงินทุนแล้วยังมีข้อจำกัดในทางกฎหมายด้วย เพราะพระราชบัญญัติเพิ่มเติมสมาคม พ.ศ. 2459 ทำให้การจัดตั้งสหกรณ์ไม่กว้างขวางพอที่จะขยายสหกรณ์ออกไป หากจะให้การจัดตั้งสหกรณ์เจริญก้าวหน้าและมีความมั่นคงจะต้องออกกฎหมายควบคุมให้มีขอบเขตกว้าง ดังนั้นในเวลาต่อมาทางราชการจึงได้ประกาศยกเลิกพระราชบัญญัติเพิ่มเติมสมาคม พ.ศ. 2459 แล้วประกาศใช้พระราชบัญญัติสหกรณ์ พ.ศ. 2471 นับเป็นกฎหมายสหกรณ์ฉบับแรก พระราชบัญญัติฉบับนี้ ได้เปิดโอกาสให้มีการรับจดทะเบียนสหกรณ์ประเภทอื่นๆ จากนั้นได้มีการแก้ไขเพิ่มเติมพระราชบัญญัติสหกรณ์ พ.ศ. 2471 อีก 3 ครั้ง นับว่าการประกาศใช้พระราชบัญญัติสหกรณ์ พ.ศ. 2471 ช่วยให้การจัดตั้งสหกรณ์ได้ขยายออกไปอีกมาก

ปี พ.ศ. 2478 มีการริเริ่มจัดตั้งสหกรณ์เช่าซื้อที่ดินที่จังหวัดปทุมธานีและได้จัดตั้งสหกรณ์ประเภทใหม่ๆ ขึ้นอีกหลายประเภท เช่น สหกรณ์บำรุงที่ดินสหกรณ์ค้าขาย สหกรณ์นิคมฝ้าย สหกรณ์หาทุนและบำรุงที่ดิน ในปี พ.ศ. 2480 ร้านสหกรณ์ได้ถูกจัดตั้งขึ้นเป็นแห่งแรกที่อำเภอเสนา จังหวัดพระนครศรีอยุธยา ชื่อว่าร้านสหกรณ์บ้านเกาะ จำกัดสินใช้ มีสมาชิกแรกตั้ง 279 คน และได้มีการจัดตั้งร้านสหกรณ์ในลักษณะนี้อีกหลายแห่งเพื่อช่วยเหลือประชาชนเกี่ยวกับปัญหาค่าครองชีพโดยจัดตั้งขึ้นทั้งในส่วนราชการ รัฐวิสาหกิจและส่วนของประชาชน

การเปลี่ยนแปลงครั้งสำคัญที่สุดของขบวนการสหกรณ์ในประเทศไทย ก็คือการควบสหกรณ์หาทุนเข้าด้วยกัน โดยทางราชการได้ออกพระราชบัญญัติสหกรณ์ พ.ศ. 2511 เปิดโอกาสให้สหกรณ์หาทุนขนาดเล็กที่ดำเนินธุรกิจเพียงอย่างเดียวควบเข้ากันเป็นขนาดใหญ่ สามารถขยายการดำเนินธุรกิจเป็นแบบเนกประสงค์ซึ่งจะเป็นประโยชน์แก่สมาชิก ได้มากกว่า ด้วยเหตุนี้สหกรณ์หาทุนจึงแปรสภาพเป็นสหกรณ์การเกษตรมาจนปัจจุบัน และในปี 2511 สันนิบาตสหกรณ์แห่งประเทศไทยได้ถือกำเนิดขึ้นมา เพื่อเป็นสถาบันสำหรับการศึกษแก่สมาชิกสหกรณ์ทั่วประเทศ มีหน้าที่ติดต่อกับประสานงานกับสถาบันสหกรณ์ต่างประเทศ เพื่อให้เกิดความสัมพันธ์และความช่วยเหลือ ร่วมมือกันระหว่างสหกรณ์สากลในด้านอื่นๆ ที่มีใช้เกี่ยวกับการดำเนินธุรกิจ โดยมีสหกรณ์ทุกประเภทเป็นสมาชิก ซึ่งประเทศไทยได้กำหนดประเภทสหกรณ์ไว้ 6 ประเภท ตามประกาศกฎกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ พ.ศ. 2516 ประกอบด้วยสหกรณ์การเกษตร สหกรณ์นิคม

สหกรณ์ประมง สหกรณ์ออมทรัพย์ สหกรณ์ร้านค้า และสหกรณ์บริการ ซึ่งนับแต่สหกรณ์ได้ถือกำเนิดขึ้นในประเทศไทยจวบจนปัจจุบัน ผลการดำเนินงานของสหกรณ์ในธุรกิจต่างๆ ได้สร้างความเชื่อถือเป็นที่ไว้วางใจของสมาชิกจนทำให้จำนวนสหกรณ์ จำนวนสมาชิก ปริมาณเงินทุน และผลกำไรของสหกรณ์ เพิ่มขึ้นทุกปี ปัจจุบันมีสหกรณ์ทั่วประเทศ ณ วันที่ 1 มกราคม 2542 ประมาณ 5,549 สหกรณ์ และสมาชิก 7,835,811 ครอบครัว การสหกรณ์ในประเทศไทยจึงมีความสำคัญต่อเศรษฐกิจของประเทศโดยเฉพาะ ต่อประชาชนที่ยากจน สหกรณ์จะเป็นสถาบันทางเศรษฐกิจและสังคมที่ช่วยแก้ไขปัญหาในการประกอบอาชีพ และช่วยยกระดับความเป็นอยู่ของประชาชนให้ดีขึ้น

กรมส่งเสริมสหกรณ์ (2546) ได้ให้ความหมายของสหกรณ์การเกษตรไว้ว่า สหกรณ์การเกษตร คือ สหกรณ์ที่จัดตั้งขึ้นในหมู่ผู้มีอาชีพทางการเกษตรรวมตัวกันจัดตั้งขึ้น และจดทะเบียนเป็นนิติบุคคลก่อนนายทะเบียนสหกรณ์โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อให้สมาชิกดำเนินกิจการร่วมกัน และช่วยเหลือซึ่งกันและกันเพื่อแก้ไขความเดือดร้อนในการประกอบอาชีพของสมาชิกและช่วยยกระดับฐานะความเป็นอยู่ของสมาชิกให้ดีขึ้น

บุญมี จันทรวงศ์ (2543) ได้แบ่งประเภทธุรกิจของสหกรณ์การเกษตรออกเป็น 6 ประเภท ดังนี้

### 1. ธุรกิจเกี่ยวกับการเงิน

1.1 การให้เงินกู้แก่สมาชิก โดยมีการแนะนำและการควบคุมการใช้เงินกู้ จะมีการสอบสวนแผนงานการเพาะปลูกของสมาชิก และการใช้เงินกู้ตามแผนงาน แบ่งออกเป็น 2 ประเภท คือ เงินกู้ระยะสั้น เพื่อเป็นค่าใช้จ่ายดำเนินงานในการเกษตรสำหรับฤดูกาลผลิตหนึ่งๆ เงินกู้ระยะปานกลาง ได้แก่เงินกู้เพื่อลงทุนในสินทรัพย์การเกษตรซึ่งโดยปกติใช้ประโยชน์ได้เกินกว่าฤดูกาลผลิตหนึ่งๆ

1.2 การรับฝากเงินจากสมาชิก เพื่อส่งเสริมให้สมาชิกรู้จักการออมทรัพย์ สหกรณ์จะรับเงินฝากจากสมาชิก 2 ประเภท ได้แก่ เงินฝากออมทรัพย์และเงินฝากประจำ โดยสหกรณ์จะจ่ายดอกเบี้ยเงินฝากให้แก่สมาชิกในอัตราที่เป็นธรรม

### 2. ธุรกิจการซื้อ การขาย และการแปรรูป

สหกรณ์จะแสวงหาตลาด และพยายามขายผลผลิตการเกษตรของสมาชิกให้ได้ราคาที่เป็นธรรม ทั้งนี้สหกรณ์จะได้ดำเนินการให้สอดคล้องกันไปทั้งการวางแผนการเพาะปลูกและการขาย สำหรับการขายนั้น สหกรณ์จะดำเนินงานตั้งแต่การรวบรวม การเก็บรักษา การตัดคุณภาพ และการแปรรูปการตลาด

2.1 การรวบรวมมี 3 วิธี ได้แก่ การซื้อขาด การฝากขาย การรวมกันขายหรือกงสี

2.2 การขาย

### 2.3 การแปรรูป

#### 3. ธุรกิจการซื้อหรือการจัดการหลังของที่เป็นมาขายแก่สมาชิก

สหกรณ์การเกษตรทำหน้าที่จัดหาเครื่องมือใช้ในการเพาะปลูก กับสิ่งของที่จำเป็นสำหรับครอบครัวสมาชิก เช่น ข้าวสาร ฯลฯ มาขายแก่สมาชิกโดยวิธีดังต่อไปนี้

3.1 การจัดหา สหกรณ์จะจัดหามาขายเฉพาะสิ่งของ และจำนวนตามใบสั่งซื้อร่วมกันของสมาชิกเท่านั้น

3.2 การขาย ปกติสหกรณ์จะขายด้วยเงินสด ซึ่งเป็นวิธีที่สหกรณ์ไม่เสี่ยงกับความเสียหาย และสมาชิกจะซื้อได้ในราคาถูกกว่าการใช้เงินเชื่อซื้อ

#### 4. ธุรกิจการบริการและการบำรุงที่ดิน

สหกรณ์จะติดตั้งเครื่องยนต์สูบน้ำ ตลอดจนระบบการจัดส่งน้ำและการระบายน้ำเพื่อให้การใช้น้ำเกิดประโยชน์แก่การเพาะปลูกของสมาชิกอย่างทั่วถึง โดยสหกรณ์จะเรียกเก็บเงินค่าบริการจากสมาชิกตามสมควร เพื่อทดแทนเงินส่วนที่สหกรณ์ได้ลงทุนไป

#### 5. การให้การศึกษาอบรม

ความจริงการศึกษาอบรมไม่ได้เป็นธุรกิจของสหกรณ์แต่เป็นสิ่งที่จำเป็นที่สุดของสหกรณ์ เพราะการให้การศึกษาและอบรมอย่างสม่ำเสมอแก่บรรดาสมาชิก กรรมการ ดำเนินการผู้จัดการ ตลอดจนเจ้าหน้าที่ต่างๆ ของสหกรณ์จะช่วยให้ผู้ที่เกี่ยวข้องนั้นๆ ทราบถึงอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบตามหลักการและวิธีการสหกรณ์ จะช่วยให้การประกอบธุรกิจของสหกรณ์เป็นไปด้วยดีและถูกต้อง

#### 6. การส่งเสริมการเกษตร

การส่งเสริมการเกษตรเป็นหน้าที่สำคัญอย่างหนึ่งของสหกรณ์การเกษตร เพราะจะช่วยให้การเพาะปลูกของสมาชิกได้ผลดีขึ้นนับว่าการส่งเสริมการเกษตรเป็นธุรกิจหนึ่งของสหกรณ์การเกษตรเพราะว่าหากสหกรณ์จะประกอบธุรกิจให้ได้ผลจริงจึง สหกรณ์จำเป็นต้องจ้างนักเกษตรของสหกรณ์เอง แล้วเรียกเก็บค่าบริการเกี่ยวกับเรื่องนี้เองจากสมาชิกเท่าที่จำเป็น การส่งเสริมการเกษตรของสหกรณ์การเกษตรมีดังนี้

6.1 การส่งเสริมเผยแพร่ความรู้การเกษตร

6.2 การวางแผนการเพาะปลูก

#### 1.2 สภาพทั่วไปของสหกรณ์การเกษตรพระยีน จำกัด

สหกรณ์การเกษตรพระยีน จำกัด อำเภอพระยีน จังหวัดขอนแก่น ได้รับการจดทะเบียน ตามความในพระราชบัญญัติสหกรณ์ พ.ศ. 2511 เมื่อวันที่ 25 พฤศจิกายน 2520 เลขทะเบียน กสค. 85/2520 จำนวนสมาชิกเมื่อวันจดทะเบียนทั้งสิ้น 263 คน มีทุนเรือนหุ้น 13,150 บาท

ปัจจุบัน (2550) สหกรณ์การเกษตรพระยีน จำกัด มีสำนักงานตั้งอยู่เลขที่ 182 ถนนบ้านท่อม – มัญจาคีรี ตำบลพระยีน อำเภอพระยีน จังหวัดขอนแก่น มีสมาชิกทั้งสิ้น 1,595 คน มีทุนเรือนหุ้น 12,834,580.- บาท มีเงินสำรอง 6,513,195.17 บาท มีทุนดำเนินงาน 54,477,976.21 บาท มีการดำเนินธุรกิจประเภทต่างๆ ดังนี้

- 1) ธุรกิจสินเชื่อ
- 2) ธุรกิจจัดหาสินค้ามาจำหน่าย
- 3) ธุรกิจรวบรวมผลผลิต

สหกรณ์การเกษตรพระยีน จำกัด มีการให้บริการสมาชิกครอบคลุม อำเภอพระยีน จำนวน 5 ตำบล ซึ่งมีสมาชิกที่สังกัดในกลุ่มต่างๆ จำนวน 27 กลุ่ม นอกจากนี้สหกรณ์ยังเปิดรับสมาชิกสมทบด้วย ปัจจุบันมีจำนวน 951 คน ดังแสดงในตารางที่ 2.1 การรับสมาชิกสมทบของสหกรณ์เป็นการเปิดกว้างให้ผู้ที่ไม่มีคุณสมบัติที่จะสมัครเข้าเป็นสมาชิกสหกรณ์การเกษตรได้มีโอกาสเข้ามาเป็นสมาชิกและทำธุรกิจกับสหกรณ์ และผู้ที่สมัครเข้าเป็นสมาชิกสมทบได้ต้องมีคุณสมบัติตามที่กำหนดไว้ในข้อบังคับของสหกรณ์

ตารางที่ 2.1 จำนวนสมาชิกตามพื้นที่การให้บริการและกลุ่มสมาชิกสหกรณ์การเกษตรพระยีน จำกัด ปี 2550

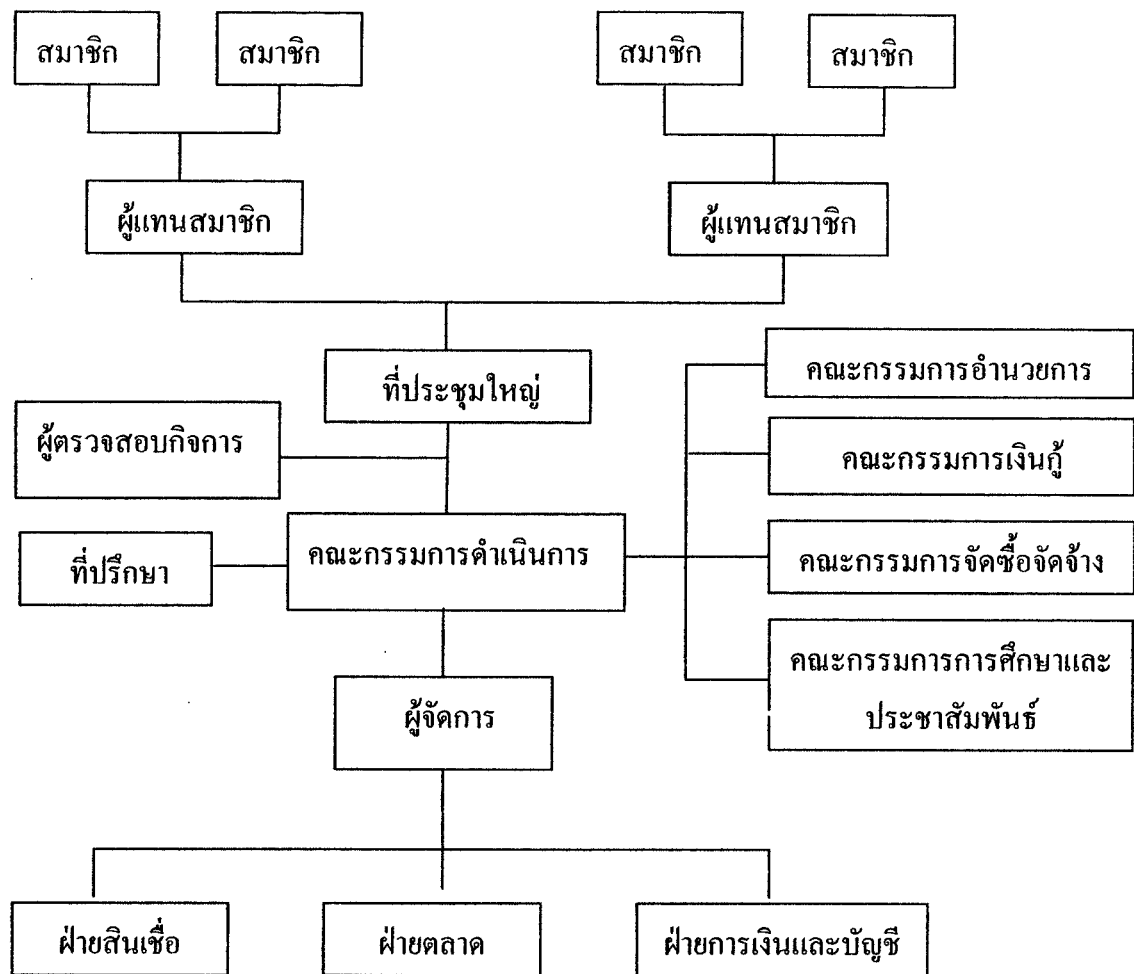
อำเภอ	ตำบล	จำนวนกลุ่ม	จำนวนสมาชิก
พระยีน	1.พระยีน	10	656
	2.หนองแวง	6	366
	3.ขามป้อม	7	388
	4.พระบุ	2	121
	5.บ้านไต้	2	64
รวม		27	1,595
สมาชิกสมทบ			951
รวมทั้งสิ้น			2,546

ที่มา : สหกรณ์การเกษตรพระยีน จำกัด

### โครงสร้างการบริหารงานของสหกรณ์การเกษตรพระยืน จำกัด

จากโครงสร้างการบริหารงานของสมาชิกสหกรณ์การเกษตรพระยืน จำกัด ตามภาพที่

2.1 สหกรณ์มีการบริหารงานโดยสมาชิก ซึ่งมีสมาชิกจะมีการเลือกตัวแทนสมาชิกเป็นผู้แทนในการเข้าร่วมประชุมใหญ่ เพื่อทำการเลือกตั้งคณะกรรมการดำเนินการของสหกรณ์เข้าไปกำหนดนโยบายและบริหารงานแทนสมาชิกทั้งปวง และในขณะเดียวกันเพื่อให้มีการตรวจสอบการบริหารงานของคณะกรรมการดำเนินการและฝ่ายจัดการของสหกรณ์ ที่ประชุมใหญ่ก็จะมีการเลือกตั้งผู้ตรวจสอบกิจการเข้าไปทำหน้าที่ตรวจสอบการดำเนินงานของคณะกรรมการและฝ่ายจัดการอีกด้วย เมื่อที่ประชุมใหญ่ซึ่งมีอำนาจสูงสุดในการบริหารงานได้เลือกตั้งคณะกรรมการแล้วเพื่อความคล่องตัวในการบริหารงาน คณะกรรมการดำเนินการจะทำการแต่งตั้งกันเอง ขึ้นเป็นอนุกรรมการฝ่ายต่างๆ ขึ้น 4 ฝ่าย ได้แก่ คณะกรรมการอำนวยการ คณะกรรมการเงินกู้ คณะอนุกรรมการจัดซื้อจัดจ้าง และคณะอนุกรรมการศึกษาและประชาสัมพันธ์ ด้วยพื้นฐานของคณะกรรมการที่ถูกเลือกตั้งจากที่ประชุมใหญ่มาจากสมาชิกสหกรณ์ที่เป็นเกษตรกร ทำให้ขาดความรู้ความสามารถในการบริหารจัดการองค์กร ดังนั้น เพื่อให้การบริหารงานสหกรณ์เป็นไปอย่างเรียบร้อยและบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร ผู้บริหารของสหกรณ์ซึ่งคือคณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์ ได้หาบุคคลที่มีความรู้ความสามารถเข้ามาเป็นที่ปรึกษา เพื่อให้คำแนะนำในการบริหารจัดการสหกรณ์ และจัดจ้างผู้จัดการที่มีความรู้ความสามารถเข้ามาปฏิบัติงานเพื่อให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์และนโยบายของสหกรณ์ที่ได้กำหนดขึ้น โดยผู้จัดการจะอยู่ภายใต้การดูแลและกำกับของคณะกรรมการดำเนินการ และเจ้าหน้าที่ของสหกรณ์ก็จะอยู่ภายใต้การกำกับดูแลและกำกับซึ่งได้จ้างขึ้นมาตามความเหมาะสมในการดำเนินธุรกิจของสหกรณ์ ได้แก่ เจ้าหน้าที่ฝ่ายธุรกิจ สินเชื่อ ธุรกิจซื้อ-ขาย (การตลาด) บัญชี-การเงิน รวมถึงธุรการ



ภาพที่ 2.1 โครงสร้างการบริหารงานของสหกรณ์การเกษตรพระอิน จำกัด

สหกรณ์การเกษตรพระอิน จำกัด มีการบริหารจัดการ โดยบุคคล 3 ฝ่าย ได้แก่สมาชิก คณะกรรมการดำเนินการ และฝ่ายจัดการ โดยแต่ละฝ่ายมีอำนาจหน้าที่ในการปฏิบัติงานอยู่ภายใต้กรอบของกฎหมาย ข้อบังคับ และระเบียบของสหกรณ์ ซึ่งระบบการจัดการ จะเริ่มต้นจากสมาชิก สหกรณ์ใช้อำนาจหน้าที่ของตนเอง ในฐานะเจ้าขององค์กร ในที่ประชุมใหญ่ เพื่อเลือกตั้ง คณะกรรมการดำเนินการ กำหนดนโยบาย พิจารณาแก้ไขข้อบังคับอนุมติแผนงาน ค่าใช้จ่ายของ สหกรณ์ประจำปี รับทราบผลการดำเนินงานของสหกรณ์ จากนั้นคณะกรรมการที่สมาชิกเลือกตั้ง จะเข้าไปเป็นตัวแทนในการบริหารงานสหกรณ์ โดยการประชุมคณะกรรมการเพื่อดำเนินการตาม แผนงานที่ได้รับอนุมัติจากที่ประชุมใหญ่ กำหนดนโยบายให้แก่ผู้จัดการเป็นผู้ควบคุมดูแล และ ติดตามให้การปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ฝ่ายต่างๆ เป็นไปตามแผน และจะต้องนำผลการปฏิบัติงาน มาเสนอต่อที่ประชุมคณะกรรมการดำเนินการเป็นประจำทุกเดือน เพื่อเป็นการติดตามผลการ

ปฏิบัติงานของฝ่ายจัดการ หากมีกรณีเร่งด่วนที่จะต้องทำการแก้ไข ก็จะมีการประชุม คณะอนุกรรมการเพื่อร่วมกันพิจารณาหาแนวทางแก้ไข

### 1.3 แผนกลยุทธ์ของสหกรณ์การเกษตรพระยีน จำกัด

สหกรณ์ได้ดำเนินการวิเคราะห์ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายในและภายนอกแล้วจึงได้ กำหนดวิสัยทัศน์ คือ “ เป็นสหกรณ์ที่มั่นคง ได้มาตรฐาน บริการดี มีน้ำใจ เทคโนโลยีทันสมัย ร่วม แรงร่วมใจ ชูธุรกิจก้าวไกลครบวงจร” และกำหนดภารกิจไว้ 3 ภารกิจ คือ ภารกิจที่ 1 พัฒนาการ บุคคลกร ภารกิจที่ 2 พัฒนารัฐกิจสหกรณ์ให้มีคุณภาพและประสิทธิภาพ ภารกิจที่ 3 พัฒนา เทคโนโลยี โดยกำหนดวัตถุประสงค์ไว้ดังนี้

ภารกิจที่ 1 พัฒนาการ บุคคลกร

วัตถุประสงค์

- 1) เพื่อพัฒนาโครงสร้างและระบบงานของสหกรณ์
- 2) เพื่อเพิ่มศักยภาพในการปฏิบัติงาน ของบุคคลกรให้มีประสิทธิภาพ
- 3) เพื่อให้สมาชิก คณะกรรมการ และเจ้าหน้าที่ รับผิดชอบต่อหน้าที่ของตนเอง

ภารกิจที่ 2 พัฒนารัฐกิจให้มีคุณภาพและประสิทธิภาพ

วัตถุประสงค์

- 1) เพื่อดำเนินธุรกิจให้เกิดความพอใจและตอบสนองความต้องการของสมาชิก
- 2) เพื่อมุ่งหวังบริการสมาชิกถ้วนหน้าและโปร่งใส
- 3) เพื่อให้ธุรกิจเกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล
- 4) เพื่อช่วยแก้ปัญหาให้กับสมาชิก
- 5) เพื่อการพัฒนาธุรกิจเข้าถึงสมาชิกอย่างทั่วถึง ตลอดจนการเชื่อมโยงเครือข่าย

พันธมิตร

ภารกิจที่ 3 พัฒนาเทคโนโลยี

วัตถุประสงค์

- 1) เพื่อให้เกิดความสะดวกรวดเร็วในการปฏิบัติงาน
- 2) เพื่อให้บุคลากรได้เรียนรู้ เทคโนโลยีใหม่ๆ
- 3) เพื่อให้รับทราบข้อมูลข่าวสารที่ทันสมัย
- 4) เพื่อให้มีฐานข้อมูลในการตัดสินใจ
- 5) เพื่อให้เกิดความเชื่อถือและภูมิฐาน
- 6) เพื่อทำให้ธุรกิจมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล



1.4 การวิเคราะห์อัตราส่วนทางการเงินของสหกรณ์ในด้านต่างๆ โดยใช้ CAMEL Analysis ซึ่งเป็นการวิเคราะห์ในมุมมองต่างๆ ดังนี้

มิติที่ 1 ความพอเพียงของเงินทุนต่อความเสี่ยง (C : Capital Strength)

1. อัตราส่วนหนี้สินต่อทุน (เท่า) = 
$$\frac{\text{หนี้สินทั้งสิ้น}}{\text{ทุนของสหกรณ์}}$$
2. อัตราส่วนทุนสำรองต่อสินทรัพย์ (เท่า) = 
$$\frac{\text{ทุนสำรอง}}{\text{สินทรัพย์ทั้งสิ้น}}$$
3. อัตราการเติบโตของสหกรณ์ (%) = 
$$\frac{\text{ทุนของสหกรณ์ปัจจุบัน} - \text{ทุนของสหกรณ์ปีก่อน} \times 100}{\text{ทุนของสหกรณ์ปีก่อน}}$$
4. อัตราการเติบโตของหนี้ (%) = 
$$\frac{\text{หนี้สินทั้งสิ้นปีปัจจุบัน} - \text{หนี้สินทั้งสิ้นปีก่อน} \times 100}{\text{หนี้สินทั้งสิ้นปีก่อน}}$$
5. อัตราผลตอบแทนต่อส่วนของทุน = 
$$\frac{\text{กำไรสุทธิ} \times 100}{\text{ทุนของสหกรณ์ถัวเฉลี่ย}}$$

มิติที่ 2 คุณภาพของสินทรัพย์ (A : Asset Quality)

1. อัตราค้างชำระ (%) = 
$$\frac{\text{หนี้ที่ไม่สามารถชำระได้ตามกำหนด} \times 100}{\text{หนี้ถึงกำหนดชำระ}}$$
2. อัตราหมุนเวียนของสินทรัพย์ (รอบ) = 
$$\frac{\text{ขาย} / \text{บริการ}}{\text{สินทรัพย์ทั้งสิ้นถัวเฉลี่ย}}$$
3. อัตราผลตอบแทนต่อสินทรัพย์ (%) = 
$$\frac{\text{กำไรสุทธิ} \times 100}{\text{สินทรัพย์ทั้งสิ้นถัวเฉลี่ย}}$$
4. อัตราการเติบโตของสินทรัพย์ (%) = 
$$\frac{\text{สินทรัพย์ทั้งสิ้นปีปัจจุบัน} - \text{สินทรัพย์ทั้งสิ้นปีก่อน} \times 100}{\text{สินทรัพย์ทั้งสิ้นปีก่อน}}$$

มิติที่ 3 ความสามารถในการบริหาร (M : Management Ability)

1. อัตราการเติบโตของธุรกิจ (%) = 
$$\frac{\text{มูลค่าธุรกิจรวมปีปัจจุบัน} - \text{มูลค่าธุรกิจรวมปีก่อน} \times 100}{\text{มูลค่าธุรกิจรวมปีก่อน}}$$

มิติที่ 4 การทำกำไร (E: Earning Sufficiency)

1. กำไรต่อสมาชิก (บาท) =  $\frac{\text{กำไรสุทธิ}}{\text{จำนวนสมาชิก}}$
2. เงินออมต่อสมาชิก (บาท) =  $\frac{\text{ทุนเรือนหุ้น} + \text{เงินฝากจากสมาชิก}}{\text{จำนวนสมาชิก}}$
3. หนี้สินต่อสมาชิก (บาท) =  $\frac{\text{ลูกหนี้เงินกู้} + \text{ลูกหนี้การค้า} + \text{ลูกหนี้ค่าบริการอื่น}}{\text{จำนวนสมาชิก}}$
4. อัตราค่าใช้จ่ายดำเนินงานต่อกำไร  
ก่อนหักค่าใช้จ่ายดำเนินงาน (%) =  $\frac{\text{ค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน}}{\text{กำไรสุทธิ} + \text{ค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน}}$
5. อัตราการเติบโตของทุนสำรอง (%) =  $\frac{\text{ทุนสำรองปีปัจจุบัน} - \text{ทุนสำรองปีก่อน} \times 100}{\text{ทุนสำรองปีก่อน}}$
6. อัตราการเติบโตของทุนสะสมอื่น (%) =  $\frac{\text{ทุนสะสมอื่นปีปัจจุบัน} - \text{ทุนสะสมอื่นปีก่อน} \times 100}{\text{ทุนสะสมอื่นปีก่อน}}$
7. อัตราการเติบโตของกำไร (%) =  $\frac{\text{กำไรสุทธิปีปัจจุบัน} - \text{กำไรสุทธิปีก่อน} \times 1000}{\text{กำไรสุทธิปีก่อน}}$
8. อัตราการเติบโตของกำไร (%) =  $\frac{\text{กำไรสุทธิ} \times 100}{\text{ขาย} / \text{บริการ (รายได้ธุรกิจหลัก)}}$

มิติที่ 5 สภาพคล่อง (L: Liquidity) =

1. อัตราส่วนทุนหมุนเวียน (เท่า) =  $\frac{\text{สินทรัพย์หมุนเวียน}}{\text{หนี้สินหมุนเวียน}}$
2. อัตราหมุนเวียนของสินค้า (ครั้ง) =  $\frac{\text{ต้นทุนสินค้าขาย}}{\text{สินค้าคงเหลือถัวเฉลี่ย}}$
3. อายุเฉลี่ยของสินค้า (วัน) =  $\frac{365}{\text{อัตรามูลเงินของสินค้า}}$
4. อัตราลูกหนี้ระยะสั้นที่ชำระได้ =  $\frac{\text{ลูกหนี้เงินกู้ระยะสั้นที่ชำระได้ตามกำหนด} \times 100}{\text{ลูกหนี้เงินกู้ระยะสั้นที่ถึงกำหนดชำระ}}$

### 1.5 การบริหารเชิงกลยุทธ์

พัคตร์ผจง รัตนสินธุ์และพสุ เดชะรินทร์ (2542) ได้กล่าวถึงการจัดการการเชิงกลยุทธ์กับการวางแผนไว้ว่า กลยุทธ์ไม่ได้เกิดจากการวางแผนอย่างมีระบบหรือแผนอย่างเป็นทางการขององค์กรเสมอไป กลยุทธ์สามารถเกิดขึ้นภายในองค์กรเองภายในทันทีทันใด โดยไม่ได้มีการวางแผนล่วงหน้าเอาไว้ก่อน หรือเรียกว่ากลยุทธ์เฉียบพลัน (Emergent strategy) ดังนั้นกลยุทธ์ที่มีมาในสองลักษณะ กลยุทธ์ที่เกิดจากการวางแผน และกลยุทธ์ที่ไม่ได้เกิดจากการวางแผนไว้ล่วงหน้า

สุวิมล ตั้งประเสริฐ (2542) ได้กล่าวถึงเรื่องของการจัดการไว้ว่า การจัดการคือ ศิลปะในการใช้บุคคลอื่นร่วมกับปัจจัยในการจัดการเพื่อให้กิจกรรมดำเนินไปตามวัตถุประสงค์ และตอบสนองความหวังและจัด โอกาสให้บุคคลเหล่านั้นมีความเจริญก้าวหน้าในหน้าที่การงาน ซึ่งจากเดิมการจัดการจะเน้นเฉพาะการใช้บุคลากรให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ขององค์กร แต่ในปัจจุบันให้ความสำคัญต่อความต้องการ ความก้าวหน้า และทำให้สมาชิกรู้สึกเป็นเจ้าของร่วมพลังร่วมแรงร่วมใจในการช่วยเหลือกิจกรรมพัฒนาองค์กรให้เจริญยิ่งขึ้น ซึ่งการจัดการจะสามารถดำเนินไปสู่เป้าหมายได้จำเป็นต้องมีปัจจัยในการจัดการหรือสิ่งจำเป็นในการจัดการมีอยู่ 6 ประการ ประกอบด้วย

(1) บุคลากร (Man) เป็นทรัพยากรที่มีความสำคัญที่สุด เพราะบุคคลเป็นปัจจัยในการจัดการปัจจัยอื่น เพื่อนำไปสู่ความสำเร็จหรือเป้าหมายขององค์กร

(2) เงิน (Money) เป็นปัจจัยหลักหรือปัจจัยกลางที่จะบันดาลให้เกิดการจัดซื้อสิ่งของ วัสดุ ที่ดิน และค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานขององค์กรในรูปแบบต่างๆ

(3) วัสดุ (Material) เป็นปัจจัยที่จะต้องนำมาป้อนเข้าสู่กระบวนการผลิตเพื่อให้ได้มาซึ่งคุณภาพของผลิตภัณฑ์

(4) วิธีการ (Method) เป็นวิธีการปฏิบัติงาน เป็นขั้นตอนในการทำงานเพื่อเปลี่ยนสภาพวัสดุให้เป็นผลิตภัณฑ์

(5) เครื่องจักรกล (Machine) เป็นเครื่องมืออุปกรณ์ใช้สำหรับผลิตสินค้าให้บริการแก่ลูกค้า

(6) การตลาด (Marketing) เป็นการจัดจำหน่ายสินค้าหรือบริการเพื่อผลกำไรและความอยู่รอดขององค์กร

จุฑาทิพย์ ภัทราวาท (2546) ได้กล่าวถึงการทำหนดกลยุทธ์ไว้ว่า การกำหนด กลยุทธ์สามารถทำได้โดยการใช้วิธีการของ SWOT Matrix ซึ่งเป็นการนำข้อมูลที่ได้จากการวิเคราะห์ปัจจัยสภาพแวดล้อม ได้แก่ จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส อุปสรรค มาจับคู่กันแล้วพิจารณาเป็นกลยุทธ์

ต่างๆ 4 กลุ่ม ได้แก่ กลยุทธ์กลุ่ม SO กลยุทธ์กลุ่ม WO กลยุทธ์กลุ่ม ST และ กลยุทธ์กลุ่ม WT ดังรายละเอียดในภาพที่ 2.2

ปัจจัยภายใน ปัจจัยภายนอก	จุดแข็งของสหกรณ์ (Strengths : S )	จุดอ่อนของสหกรณ์ (Weaknesses : W )
โอกาสของสหกรณ์ (Opportunities : O )	SO strategies กลยุทธ์ที่ใช้ประโยชน์จาก โอกาสโดยอาศัยจุดแข็งของ สหกรณ์	WO strategies กลยุทธ์ที่นำเอาโอกาสที่มีไป ลบล้างจุดอ่อนของสหกรณ์
ข้อจำกัดของสหกรณ์ (Threats : T )	ST strategies กลยุทธ์ที่หลีกเลี่ยงข้อจำกัด หรืออุปสรรคโดยอาศัยจุดแข็ง ของสหกรณ์	WT strategies กลยุทธ์ที่ลดจุดอ่อนและ หลีกเลี่ยงข้อจำกัดของสหกรณ์

ภาพที่ 2.2 การกำหนดกลยุทธ์ด้วย SWOT Matrix

สมชาย ภคภาสน์วิวัฒน์ (2546) ในการวางแผนเชิงกลยุทธ์นั้น ความล้มเหลวในการวางแผนจะมีสูงกว่าความสำเร็จในการวางแผน อาจจะกล่าวได้ว่าไม่ต่ำกว่าร้อยละ 70 – 80 ในการวางแผนเชิงกลยุทธ์นั้นมักจะเป็นกรณีศึกษาของความล้มเหลวมากกว่ากรณีศึกษาของความสำเร็จ

ความล้มเหลวในการวางแผนเชิงกลยุทธ์นั้นเกิดจากสาเหตุหลายประการด้วยกัน คือ

1. การวางแผนเชิงกลยุทธ์จะต้องเป็นแผนที่มีการประสานกันระหว่างผู้บริหารกับพนักงาน กล่าวคือ จะต้องมึลักษณะที่เป็นทั้งจากบนสู่ล่าง (Top – down) และมีการระดมความคิด (Brainstorming) หรือเป็นลักษณะจากล่างสู่บน (Bottom – up) ในทางปฏิบัติ ที่มีการทำแผนกลยุทธ์โดยทั่วไปนั้น มักจะมีลักษณะเป็นแผนที่สั่งมาจากผู้บริหารเพียงประการเดียว (Top – down) โดยล่างปฏิบัติตาม ซึ่งผลที่สุดก็คือไม่ได้เป็นไปตามที่กำหนดไว้ เนื่องจากว่าการทำแผนดังกล่าวนี้เป็นลักษณะที่ไม่ได้เปิดโอกาสให้ผู้ที่อยู่ในระดับล่างได้มีส่วนร่วมโดยคำนึงถึงข้อเท็จจริงและข้อจำกัด

2. ความล้มเหลวของการวางแผนเชิงกลยุทธ์นั้น อีกส่วนหนึ่งเป็นผลมาจากการขาดข้อมูลข่าวสาร ต้องยอมรับว่าในการทำแผนกลยุทธ์ การที่จะวิเคราะห์การเปลี่ยนแปลงของ

สภาพแวดล้อมภายนอกในระยะเวลา 5 ปี 10 ปี หรือ 15 ปีนั้น จำเป็นอย่างยิ่งที่บริษัทนั้นๆ ต้องมีฐานข้อมูลที่ครอบคลุม โดยฐานข้อมูลดังกล่าวจะต้องครอบคลุมออกมาเป็นองค์รวมเพื่อที่จะมองถึงปัญหาต่างๆ ได้อย่างรอบด้าน นอกจากนั้นการที่จะพิจารณาการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมในลักษณะที่รอบด้านนั้น ฐานข้อมูลอย่างเดียวยังไม่เพียงพอจึงจำเป็นต้องมีบุคลากรที่สามารถสังเคราะห์และวิเคราะห์ข้อมูลต่างๆ เหล่านี้ให้มีความสัมพันธ์กันอย่างเป็นระบบ เป็นความสัมพันธ์ที่จะเข้าใจถึงทิศทางการเปลี่ยนแปลงว่ากระทบกับบริษัทในทางบวกที่เราเรียกว่า โอกาส (Opportunity) หรือในทางลบที่เราเรียกว่า ภัยอันตราย (Threat) อย่างไรก็ตาม ธุรกิจส่วนใหญ่ขาดฐานข้อมูลและขาดบุคลากรที่จะสามารถวิเคราะห์การเปลี่ยนแปลงดังกล่าวได้ เพราะคนส่วนใหญ่มักจะมีความรอบรู้เฉพาะตัวและเฉพาะด้าน ในขณะที่การทำแผนกลยุทธ์นั้นจำเป็นอย่างยิ่งที่ต้องได้บุคลากรที่มีวิสัยทัศน์กว้างไกลและมองเห็นมิติต่างๆ อันหลากหลาย และสามารถที่จะวิเคราะห์มิติต่างๆ เหล่านี้เป็นองค์รวมได้ ในการทำแผนกลยุทธ์ ความผิดพลาดจึงเกิดจากขั้นตอนของการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม บริษัทที่ประสบความสำเร็จในการทำแผนกลยุทธ์มักจะต้องอาศัยบุคลากรจากภายนอกที่เป็นผู้รอบรู้และเป็นผู้สามารถนำเอาวิสัยทัศน์อันกว้างไกลนั้นมาใช้ เป็นการจุดประกายแห่งการเริ่มต้นการวางแผนของบริษัทเพื่อที่จะเป็นฐานข้อมูลและความรู้ที่จะใช้ในปัดต่อไป

ธุรกิจหรือบริษัทที่มีการทำแผนกลยุทธ์โดยขาดข้อมูลและบุคลากรดังกล่าวนี้ มักจะทำไปเพียง 1 - 2 ปีก็เกิดความท้อถอย เนื่องจากว่าสิ่งที่วางไว้นั้นไม่ตรงกับข้อเท็จจริง เพราะสภาพแวดล้อมนั้นเปลี่ยนแปลงไปจากข้อเท็จจริงที่กำหนดไว้ และในที่สุดก็ทิ้งแผนกลยุทธ์อันนั้นโดยมองว่าเป็นแผนที่ไร้ค่า

3. ความล้มเหลวในการทำแผนกลยุทธ์อีกประการหนึ่ง สืบเนื่องมาจากขั้นตอนในการทำหรือวิเคราะห์จุดอ่อนจุดแข็งบริษัท ต้องยอมรับว่าการทำแผนกลยุทธ์นั้นเป็นเรื่องของการเมืองกลุ่มคนที่มาทำแผนกลยุทธ์นั้นจะประกอบด้วยกลุ่มคนที่ใกล้ชิดผู้บริหารกับกลุ่มที่อาจจะอยู่คนละด้านกับผู้บริหารสักๆ ลงไปนั้นการที่จะมองลงไปว่าจุดนี้คือจุดอ่อนหรือจุดแข็งได้นั้น มันมีสิ่งๆ เรียกว่า “อคติ” อยู่ในนั้น บุคลากรผู้ที่ใกล้ชิดกับผู้บริหารอาจจะมอง โครงสร้างเงินเดือนของบริษัทว่าอยู่ในเกณฑ์ดีและเป็นจุดแข็ง ในขณะที่บุคลากรที่ไม่พอใจบริษัทมองว่านั่นคือจุดอ่อน แต่โดยปกติแล้วถ้าหากว่าเป็นกรณีที่เป็นจุดอ่อน บุคลากรเหล่านี้ก็มักจะไม่นำมาแสดงทัศนคติออกมา เพราะในการทำแผนกลยุทธ์นั้นเป็นผู้บริหารก็จะมีส่วนร่วมในการทำด้วย ซึ่งจะทำให้แต่ละคนจำเป็นต้องปิดปาก ผลลัพธ์ก็คือในการทำแผนกลยุทธ์นั้นจะปรากฏจุดแข็งมากกว่าจุดอ่อน และถ้าเป็นจุดอ่อนก็มักจะไม่นำมาพูดกันอย่างตรงไปตรงมา ผลที่สุดก็คือแทนที่จะได้แผนกลยุทธ์ที่จะแก้ไขจุดอ่อนอันเป็นองค์ประกอบสำคัญสำหรับอธิบายความสำเร็จของธุรกิจ กลับกลายเป็นแผนที่ไม่ตรงกับ

ข้อเท็จจริงและในที่สุดการทำแผนกลยุทธ์ก็ไม่สามารถที่จะบรรลุเป้าหมายไปสู่ทิศทางที่กำหนดได้ เนื่องจากไม่สามารถที่จะฉายภาพของข้อเท็จจริงและออกมาตราการที่สอดคล้องกับภาพดังกล่าวได้นั่นเอง

4. ความล้มเหลวในการทำแผนกลยุทธ์ที่ทำให้เป็นแผนอยากได้และไม่ตรงตามความเป็นจริงอีกประการหนึ่งนั้น เกิดขึ้นมาจากค่านิยมขององค์กร องค์กรที่มีค่านิยมแบบปิดหรือมีโครงสร้างแบบที่ไม่เปิดโอกาสให้มีส่วนร่วมนั้น อาจกล่าวได้ว่าเป็นองค์กรที่จะมีโอกาสทำแผนกลยุทธ์ให้ประสบความสำเร็จนั้นน้อยมาก ทั้งนี้เนื่องจากการทำแผนกลยุทธ์นั้นจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องมีการแสดงออกถึงข้อเท็จจริง องค์กรที่จะสอดคล้องกับลักษณะดังกล่าวนี้ต้องเป็นองค์กรในระบบเปิด โดยมีการสื่อสารระหว่างกันทั้งระดับเดียวกันและระดับล่างกับบนเป็นอย่างดี องค์กรที่มีโครงสร้างวัฒนธรรมแบบปิดจึงเป็นองค์กรที่มีข้อจำกัดอย่างมากในการทำแผนกลยุทธ์ให้ได้ผล และจะทำให้แผนกลยุทธ์มีลักษณะไม่เป็นไปตามข้อเท็จจริง (REALISTIC)

อาจจะกล่าวได้ว่าการวางแผนเชิงกลยุทธ์นั้นเป็นการบริหารในสภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงอันเป็นองค์ประกอบสำคัญของโลกธุรกิจ ในกรอบของโลกาภิวัตน์และโลกไร้พรมแดน และเป็นโลกแห่งการทำลายของการบริหารธุรกิจสำหรับเอกชนไทยในปัจจุบันและในอนาคต การบริหารเชิงกลยุทธ์จึงมิใช่เป็นการบริหารที่ได้คำนึงถึงพื้นฐานของจุดอ่อนจุดแข็งขององค์กรที่ได้มีการวิเคราะห์อย่างเป็นระบบ โดยมีการกำหนดทิศทางของธุรกิจเพื่อให้สอดคล้องมีการกำหนดขั้นตอนที่มีความสัมพันธ์ทั้งในแง่เงินสาระและเวลา และเป็นการกำหนดในสิ่งที่เราเรียกว่าข้อเท็จจริง

สมชาย ภคภาสน์วิวัฒน์ (2546) ได้กล่าวถึงโครงสร้างการบริหารเชิงกลยุทธ์ ไว้ดังนี้ โครงสร้างในการบริหารเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management) นั้นจะประกอบด้วย การวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ (Strategic Analysis) ทางเลือกกลยุทธ์ (Strategic Choice) และการดำเนินการเชิงกลยุทธ์ (Strategic Implementation) โดยองค์ประกอบทั้งสามเราเรียกรวมกันว่า “โครงสร้างของกระบวนการการบริหารเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management Process)

สมชาย ภคภาสน์วิวัฒน์ (2546) การบริหารเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management) นั้น ถือเป็นแนวทางการบริหารที่เป็นระบบ โดยแต่ละส่วนจะมีความสัมพันธ์ระหว่างกันในเชิงการสร้างมูลค่าเพิ่ม (Value Added) สู่เป้าหมายที่มีการกำหนดไว้ในกรอบของทิศทางเชิงกลยุทธ์ หรือที่เรียกว่า “ภารกิจ” (Mission)

การบริหารเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management) นั้น มีองค์ประกอบสำคัญ 2 ส่วน คือ ส่วนที่ว่าด้วยการดำเนินการ (Implementation) เพื่อให้แผนดังกล่าวสำเร็จลุล่วง ในการดำเนินการ

ดังกล่าว ทรัพยากรจะถูกจัดสรรเพื่อให้มีการใช้ในกรอบที่มีทิศทางแน่นอน ทั้งเงื่อนไขในทุกองค์ก็จะถูกกำหนดเพื่อให้มีความสัมพันธ์ต่อการในการผลักดันองค์กรไปสู่ทิศทางที่มีการวางกรอบไว้

ความจริงนั้น แม้การบริหารเชิงกลยุทธ์จะมีกรอบกำหนดไว้อย่างเป็นระบบเพื่อให้มีการบริหารทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพและเอื้ออำนวยต่อกันก็จริง แต่ก็ได้เปิดโอกาสให้มีความยืดหยุ่นในการบริหารเพื่อปรับตัวให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม ดังจะเห็นได้ว่า ภารกิจ (Mission) ที่ถูกต้องจะกำหนดไว้ในลักษณะที่เป็นนามธรรมเพื่อให้มีความยืดหยุ่นในการตีความสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงในอนาคตระยะยาวได้ การบริหารเชิงกลยุทธ์จึงมีลักษณะเป็นการบริหารบนพื้นฐานของการมีดุลภาพ (Balance) ระหว่างกรอบทิศทางและความยืดหยุ่นในการปรับตัว

การบริหารเชิงกลยุทธ์ หากมีการดำเนินการอย่างถูกต้องและเป็นระบบแล้ว จะเป็นการบริหารอย่างมีประสิทธิภาพยิ่ง เพราะเป็นการบริการที่มีลักษณะเป็นทั้งการป้องกันปัญหาโดยมีแผนทิศทางรองรับ และมีความคล่องตัวในการแก้ปัญหาเฉพาะหน้า เนื่องจากเป็นลักษณะการบริหารอย่างเป็นระบบ (Systemic Management)

เชาว์ โรจนแสง (2548) ได้กล่าวถึงแผนกลยุทธ์ที่คือนอกจากจะต้องมุ่งความอยู่รอดและการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันแล้ว ควรต้องมีลักษณะที่สำคัญ ดังนี้

1. เป็นแผนกลยุทธ์ที่สามารถบรรลุถึงได้
2. มีความครอบคลุมทุกๆ เป้าหมายที่กำหนดไว้ และเป็นไปในทิศทางที่สอดคล้องสนับสนุนกันและกัน

3. ได้ใช้ประโยชน์จากแผนกลยุทธ์อย่างเต็มที่
4. มีระดับความเสี่ยงอยู่ในระดับที่ยอมรับได้ และคุ้มกับโอกาสของการทำกำไร
5. เป้าหมายและวิถีทางเหมาะสมกับสภาพแวดล้อม จังหวัดและสถานการณ์
6. เป้าหมายเหมาะสมกับกำลังความสามารถ
7. เป้าหมายเหมาะสมสอดคล้องกับจุดเด่นขององค์กร
8. เป้าหมายมีความสอดคล้องทัศนคติ ค่านิยม และความเชื่อขององค์กร
9. ผู้รับผิดชอบมีความเข้าใจอย่างถ่องแท้ต่อเป้าหมายและวิถีทางในการปฏิบัติ

เชาว์ โรจนแสง (2548) ได้กล่าวถึงขั้นตอนของการวางแผนกลยุทธ์ขององค์กร ตามกระบวนการของการวางแผนกลยุทธ์โดยทั่วไปมี ดังนี้

1. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม ประกอบด้วยวิเคราะห์ดังต่อไปนี้

1.1 การวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมทั่วไป (General Environment Analysis) เป็นการวิเคราะห์ปัจจัยด้านเศรษฐกิจ สังคม การเมือง กฎหมาย วัฒนธรรม และเทคโนโลยี ซึ่งล้วนเป็น

ปัจจัยที่มีผลกระทบต่อ การดำเนินกลยุทธ์ขององค์กรทั้งทางตรงและทางอ้อม ผลกระทบจากปัจจัยดังกล่าว อาจเป็นผลกระทบที่ทำให้โอกาส (Opportunity) และปัญหาอุปสรรค (Threat) ซึ่งเป็นผลกระทบที่องค์กรไม่สามารถควบคุมได้ แต่มีความจำเป็นต้องการทราบ เพื่อการวางแผนกลยุทธ์ที่เหมาะสม

1.2 การวิเคราะห์อุตสาหกรรม (Industry Analysis) เป็นการวิเคราะห์แนวโน้มและแรงผลักดัน (Driving forces) ที่มีผลกระทบต่อ การดำเนินกลยุทธ์ขององค์กร การวิเคราะห์อุตสาหกรรมมีความครอบคลุมถึงปัจจัยด้านการตลาด ขนาดของตลาด อัตราการเจริญเติบโตของตลาด จำนวนของผู้ซื้อและผู้ขาย การลงทุนในอุตสาหกรรม ลักษณะความประหยัดในขนาด วัฏจักรของธุรกิจและผลิตภัณฑ์ ลักษณะการเปลี่ยนแปลงนวัตกรรมและเทคโนโลยี การเรียนรู้และประสบการณ์ การวิเคราะห์ดังกล่าวจะทำให้ผู้วางแผนกลยุทธ์สามารถมองเห็น โอกาสและปัญหาอุปสรรคที่จะมีผลกระทบต่อ การดำเนินการตามแผนกลยุทธ์

1.3 การวิเคราะห์การแข่งขัน (Competition Analysis) เป็นการวิเคราะห์ปัจจัยด้านการแข่งขันในอุตสาหกรรมที่ธุรกิจหรือองค์กรดำเนินการอยู่ โดยพิจารณาในความเข้มข้นของการแข่งขัน โอกาสในการเข้ามาแข่งขันของผู้เข้ามาแข่งขันรายใหม่ โอกาสของสินค้าทดแทน อำนาจการต่อรองของผู้ขายวัตถุดิบหรือสินค้า อำนาจการต่อรองของผู้ซื้อ ตลอดจนตำแหน่งการแข่งขันคู่แข่ง ความได้เปรียบเสียเปรียบของคู่แข่ง การวิเคราะห์ดังกล่าวจะให้ข้อมูลเกี่ยวกับโอกาสและปัญหาอุปสรรคกับผู้วางแผนกลยุทธ์

2. การวิเคราะห์SWOT (SWOT Analysis) เป็นการนำเอาผลการวิเคราะห์ปัจจัยต่างๆ ทั้งที่เป็นปัจจัยภายนอกและปัจจัยภายในขององค์กรมาประมวลและจำแนก ปัจจัยภายในปัจจัยใดเป็นจุดแข็งหรือจุดอ่อนขององค์กร เพื่อให้ผู้วางแผนกลยุทธ์ใช้จุดแข็งขององค์กรวางแผนกลยุทธ์ให้เป็นประโยชน์กับองค์กร และวางแผนกลยุทธ์เพื่อขจัดจุดอ่อนขององค์กร รวมทั้งแสวงหาประโยชน์จากโอกาสที่เปิดให้และวางแผนกลยุทธ์ในการดำเนินการปรับแก้ปัญหาอุปสรรค เพื่อให้องค์กรสามารถปรับวิกฤติเป็นโอกาสแก่องค์กรได้

3. การกำหนดนโยบาย (Policy) เป็นการกำหนดแนวทางหรือกรอบที่องค์กรต้องยึดหรือเลือกที่จะดำเนินการเพื่อให้บรรลุตามจุดหมายและวัตถุประสงค์ขององค์กร นโยบายเป็นสิ่งที่บ่งบอกถึงหลักการปฏิบัติ หรือหลักการทำงานในการเลือกสิ่งที่พึงกระทำหรือไม่พึงกระทำ การกำหนดนโยบายจะกำหนดในกรณีที่มีความจำเป็นที่ต้องมีเกณฑ์หรือกรอบแนวปฏิบัติเพื่อให้การกำหนดกลยุทธ์มีความสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันกับนโยบาย

4. การกำหนดแผนกลยุทธ์ (Formulation) เป็นขั้นตอนของการนำปัจจัยต่างๆ ที่ได้ทำการวิเคราะห์ทั้งที่เป็นจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและปัญหาอุปสรรคมาใช้ในการกำหนดวิธีการหรือ



เลือกวิธีการในการดำเนินการ ซึ่งวิธีดำเนินการจะต้องนำมาพิจารณาจัดลำดับความสำคัญก่อนหลังตามลำดับซึ่งเรียกว่าแผนกลยุทธ์ ที่จำแนกออกเป็นกลยุทธ์ระดับบริษัท กลยุทธ์ระดับหน่วยธุรกิจ และกลยุทธ์ระดับหน้าที่

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

**6. การควบคุม (Control)** เป็นการควบคุมให้มีการดำเนินการเป็นไปตามแผนกลยุทธ์ที่ได้กำหนดได้ การควบคุมมีความครอบคลุมถึงการควบคุมตามลำดับชั้นของการบริหาร การควบคุมตามปัจจัยที่ถูกควบคุมและการควบคุมพัสดุ การควบคุมการดำเนินกลยุทธ์มีจุดมุ่งหมายเพื่อสนองความต้องการบริโภค และการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน

คณะกรรมการพัฒนาการสหกรณ์แห่งชาติ (พ.ศ. 2550) ได้สรุปปัจจัยสภาพแวดล้อมที่เกี่ยวกับการดำเนินงานของสหกรณ์ ใน 4 ด้าน ดังนี้

### 1. ปัจจัยด้านเศรษฐกิจ

ประเทศไทยมีโครงสร้างการผลิตที่สำคัญมาจากภาคการเกษตร และอุตสาหกรรมเกษตร และยังคงเป็นผู้ส่งออกสินค้าเกษตรและอาหารที่สำคัญของโลก แต่ยังคงเผชิญกับภาวะการค้า ในตลาดโลกที่มีการแข่งขันรุนแรงมากขึ้น นอกจากนั้นประเทศไทยยังอยู่ในฐานะที่มีฐานการออมต่ำกว่าการลงทุนทำให้ต้องพึ่งพิงเงินทุนจากต่างประเทศมากขึ้น โดยสัดส่วนการออมโดยรวมของประเทศลดลงจากร้อยละ 35 ของผลิตภัณฑ์มวลรวมในประเทศในปี 2536 มาอยู่ที่ร้อยละ 31.2 ใน ปี 2547 ดังนั้นจึงมีความจำเป็นต้องเร่งส่งเสริมการออมอย่างเหมาะสม

### 2. ปัจจัยด้านสังคม

แม้ว่าคนไทยจะได้รับการศึกษาเฉลี่ยสูงขึ้น แต่คุณภาพการศึกษายังคงเป็นปัญหาอย่างต่อเนื่องอันเนื่องมาจากความสามารถในการเชื่อมโยงความรู้กับการนำไปใช้ ยังอยู่ในระดับต่ำ นอกจากนั้นยังพบว่าคนไทยยังประสบปัญหาวิกฤตค่านิยม คุณธรรม และจริยธรรม อันเนื่องมาจากการรับเอาวัฒนธรรมต่างชาติ ผ่านทางสื่อและเทคโนโลยีสารสนเทศ ทำให้เกิดการปรับเปลี่ยนค่านิยม และพฤติกรรมที่เน้นวัตถุนิยม และบริโภคนิยมมากขึ้นขาดจิตสำนึกสาธารณะ ให้

ความสำคัญกับส่วนตนมากกว่าส่วนรวม คุณธรรมและจริยธรรมดกคดอย จึงทำให้เกิดปัญหาทางสังคม ทั้งด้านความสัมพันธ์ในครอบครัว ยาเสพติดและอาชญากรรมต่างๆ

### 3. ปัจจัยด้านนโยบายรัฐ และการบริหารจัดการประเทศ

ภายใต้กระแสโลกาภิวัตน์ ที่ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี และสารสนเทศ ตลอดจน ปฏิรูปโลกาภิบาล และการจัดการระบบเศรษฐกิจโลก โดยมีองค์กรระหว่างประเทศมีบทบาทมากขึ้น ทำให้ทิศทางการบริหารจัดการประเทศของรัฐต้องปรับเปลี่ยนไป เพื่อให้สอดคล้องกับกระแสประชาธิปไตย การคุ้มครองสิทธิเสรีภาพ การมีส่วนร่วมของประชาชน การพิทักษ์สิทธิมนุษยชน และการอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม

แม้ว่าการดำเนินยุทธศาสตร์ การบริหารจัดการที่ดีในแผนพัฒนาในช่วงกว่าหนึ่งศตวรรษที่ผ่านมาได้เปิดโอกาสให้ประชาชนเข้าไปมีส่วนร่วมในการพัฒนาประเทศมากขึ้นก็ตาม แต่การดำเนินการดังกล่าว ยังไม่สามารถตอบสนองต่อการสร้างการบริหารประเทศที่มีธรรมาภิบาล การบริหารจัดการภาครัฐ ยังคงมีลักษณะรวมศูนย์อำนาจ การกำหนดนโยบาย แผนงาน/โครงการ ยังคงดำเนินงานอยู่ที่ส่วนกลาง องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นยังไม่เข้มแข็ง และขาดอิสระในการจัดเก็บรายได้ให้เพียงพอต่อการพึ่งพาตนเอง การบริหารงานยังไม่เป็นอิสระอย่างแท้จริง นอกจากนี้ยังพบว่ากฎหมายที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาด้านเศรษฐกิจและสังคม ตลอดจน ระบบภาษีอากรยังมุ่งสนับสนุน ส่งเสริมและคุ้มครอง ภาคธุรกิจเอกชนในการผลิตเชิงอุตสาหกรรมและการค้ามากกว่าส่งเสริมเศรษฐกิจชุมชนและสหกรณ์ ตามเจตนารมณ์ที่เคยกำหนดไว้ในรัฐธรรมนูญ

อย่างไรก็ตาม ยุทธศาสตร์การพัฒนาประเทศภายใต้กรอบทิศทางของแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 10 (ปี 2550 – 2554) รัฐได้นำหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงมาประยุกต์ใช้ภายใต้การพัฒนาที่ยึด “คนเป็นศูนย์กลางการพัฒนา” และอยู่บนพื้นฐานคุณภาพเชิงพลวัต ที่เชื่อมโยงทุกมิติอย่างบูรณาการทั้งตัวคน สังคม/วัฒนธรรม เศรษฐกิจ สิ่งแวดล้อม และการเมือง โดยมุ่งสร้างคุณภาพการพัฒนาระหว่างความเข้มแข็งในการพึ่งพาตนเองของประชาชน และชุมชนท้องถิ่น ในแบบที่เป็นฐานรากของสังคม กับความสมดุลในการพัฒนาทุกภาคส่วนอย่างเป็นธรรม ความสามารถในการแข่งขันทางเศรษฐกิจของภาคธุรกิจ ในเมือง การสร้างเครือข่ายพันธมิตร การพัฒนาในเวทีโลก โดยใช้ความรู้ คุณธรรม ความเพียรในกระบวนการพัฒนาที่อยู่บนหลักความพอประมาณ ความมีเหตุผล ตลอดจนมีภูมิคุ้มกันที่ดีให้พร้อมรับการเปลี่ยนแปลงจากกระแสโลกาภิวัตน์

### 4. ปัจจัยด้านทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม

การพัฒนาประเทศที่ผ่านมา มีการใช้ทรัพยากรธรรมชาติโดยไม่มีข้อจำกัดเพื่อการตอบสนองการขยายตัวของภาคเศรษฐกิจ ก่อให้เกิดการเพิ่มปริมาณมลพิษที่เกินขีดความสามารถใน

การฟื้นตัวและการรองรับระบบนิเวศ จนส่งผลต่อความสมดุล ยั่งยืนของทุนทรัพยากรธรรมชาติ และสิ่งแวดล้อม พื้นที่ป่าไม้ในปัจจุบันเหลือเพียงร้อยละ 33 ของพื้นที่ประเทศ ซึ่งไม่อยู่ในวิสัยที่จะรักษาความสมดุลของระบบนิเวศไว้ได้ ขณะเดียวกันก็ประสบปัญหาด้านการขาดแคลนทรัพยากร น้ำ ปัญหาน้ำหลาก และคุณภาพน้ำเป็นประจำทุกปี สาเหตุสำคัญมาจากการปล่อยน้ำเสียของชุมชน จากพื้นที่เกษตร โรงงาน กระแสการบริโภคนิยม และการใช้สินค้าที่มีวงจรชีวิตสั้นลง ทำให้ ปริมาณของเสียและขยะมีมากขึ้น อย่างไรก็ตาม ข้อตกลงระหว่างประเทศภายใต้พันธกรณีต่างๆ และกระแสอนุรักษ์ และนิยมธรรมชาติ จะช่วยสร้างโอกาสในการพัฒนาให้เกิดสมดุลระหว่าง มิติด้านเศรษฐกิจ สังคม นโยบายรัฐ กับการอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมควบคู่กันไป

## 2. ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ไตรดา แจ่มแจ่มญาณ (2540) ได้ทำการศึกษาความคิดเห็นและการมีส่วนร่วมในธุรกิจ ของสมาชิกสหกรณ์การเกษตรอำนาจเจริญ จำกัด ที่อาศัยอยู่นอกแดนดำเนินงานของสหกรณ์ พบว่า สมาชิกสหกรณ์เพศชายจะมีส่วนร่วมในธุรกิจสินเชื่อ จัดหาสินค้ามาจำหน่าย รวบรวมผลผลิต การ ฝากเงิน และการเข้าประชุมกลุ่มสมาชิกมากกว่าสมาชิกสหกรณ์เพศหญิง สมาชิกสหกรณ์เพศหญิง จะฝากเงินออมทรัพย์และฝากประจำกับสหกรณ์น้อยกว่าสมาชิกสหกรณ์เพศชาย สมาชิกสหกรณ์มี ส่วนร่วมในการทำธุรกิจสินเชื่อ จัดหาสินค้ามาจำหน่าย รวบรวมผลผลิต และมีส่วนร่วมประชุม กลุ่มในการทำธุรกิจสินเชื่อมาก มีส่วนร่วมในการซื้อพันธุ์ข้าวจากสหกรณ์ในระดับปานกลาง และมี ส่วนร่วมในการซื้อน้ำมัน ซื้อเครื่องจักรและยาปราบศัตรูพืชจากสหกรณ์น้อย ธุรกิจรวบรวมผลผลิต สมาชิกมีส่วนร่วมในการนำข้าวเปลือกและข้าวเปลือกข้าวเหนียวมาขายให้สหกรณ์ในระดับปาน กลาง สมาชิกสหกรณ์นำเงินฝากออมทรัพย์และฝากประจำกับสหกรณ์ระดับการมีส่วนร่วมน้อย สมาชิกสหกรณ์ส่วนใหญ่ให้ความเห็นว่าบริการต่างๆ ที่สหกรณ์ให้แก่สมาชิก เช่น ปู๋ย เครื่องจักร น้ำมัน พอเพียงกับความต้องการของสมาชิกและมีคุณภาพดี ส่วนธุรกิจรวบรวมผลผลิตสหกรณ์ให้ ราคาผลผลิตดี การชั่ง ตวงวัด มีความยุติธรรม ความคิดเห็นของสมาชิกสหกรณ์ในนโยบายของ จังหวัด พบว่าประมาณร้อยละ 98 ของสมาชิกสหกรณ์ไม่สมัครใจจะลาออกไปเป็นสมาชิกสหกรณ์ การเกษตรลืออำนาจ จำกัด โดยให้เหตุผลในภาพรวมว่า บริการที่สหกรณ์ให้กับสมาชิกในปัจจุบัน ครอบคลุมความต้องการ เมื่อเปรียบเทียบธุรกิจของสหกรณ์การเกษตรอำนาจเจริญ จำกัด กับสหกรณ์ การเกษตรลืออำนาจ จำกัด สหกรณ์การเกษตรอำนาจเจริญ จำกัด ให้บริการแก่สมาชิกดีกว่าสหกรณ์ การเกษตรลืออำนาจ จำกัด

อัสตินา ระเด่นอาหมัด (2543) ทำการวิเคราะห์ผลการดำเนินงานของสหกรณ์ออมทรัพย์อิสลามปัตตานี จำกัด พบว่า การบริหารการเงินของสหกรณ์ มีสภาพคล่องทางการเงินขึ้นอยู่กับชำระหนี้ของลูกหนี้ และการบริหารสินค้าคงเหลือของสหกรณ์ให้มีประสิทธิภาพ ความสามารถในการก่อหนี้ของสหกรณ์อยู่ในเกณฑ์ต่ำ เนื่องจากสหกรณ์มีหนี้ในรูปเงินฝากถึงแม้สหกรณ์จะมีทุนของสหกรณ์เพิ่มขึ้นทุกปีแต่สหกรณ์ก็มีไม่เพียงพอที่จะชำระหนี้ระยะยาวได้ ความสามารถในการก่อหนี้ของสหกรณ์อยู่ในเกณฑ์ต่ำ เนื่องจากสหกรณ์มีหนี้สินในรูปเงินฝากถึงแม้สหกรณ์จะมีทุนของสหกรณ์เพิ่มขึ้นทุกปีแต่สหกรณ์ก็มีไม่เพียงพอที่จะชำระหนี้ระยะยาวได้ ความสามารถในการใช้สินทรัพย์ สหกรณ์มีอัตราการหมุนของสินทรัพย์อยู่ในเกณฑ์ต่ำ เนื่องจากสหกรณ์มีสินค้าคงเหลือในรูปของที่ดินตาม โครงการต่างๆ เงินสด เงินฝากธนาคาร ความสามารถในการทำกำไร สหกรณ์มีอัตราผลตอบแทนต่อสินทรัพย์อยู่ในเกณฑ์ต่ำ เนื่องจากไม่สามารถใช้สินทรัพย์นั้นให้เกิดรายได้เต็มที่ อัตรากำไรของสหกรณ์พบว่า อัตรากำไรสุทธิของสหกรณ์ลดลงเนื่องจากมีต้นทุนสูง

การมีส่วนร่วมในกิจกรรมและธุรกิจ สมาชิกให้ความร่วมมือในกิจกรรมของสหกรณ์ โดยการเข้าร่วมประชุมใหญ่ สมาชิกทำธุรกิจกับสหกรณ์เฉลี่ยคนละ 5,359.43 บาท สมาชิกให้ความเชื่อถือและมั่นใจในสหกรณ์ว่าเป็นสถาบันการเงินที่ปลอดภัยและมั่นคง สมาชิกส่วนใหญ่จะนำเงินมาฝากกับสหกรณ์ในอัตราที่สูงกว่าธุรกิจอื่นๆ

ปัญหาและอุปสรรคของการดำเนินงาน ได้แก่ สหกรณ์มีค่าใช้จ่ายในการบริหารสูง ผู้นำกลุ่มไม่สันทัดในเชิงธุรกิจ มีการดำเนินธุรกิจจัดหาสินค้ามาจำหน่ายน้อยเมื่อเทียบกับจำนวนความต้องการและปริมาณสมาชิก มีปัญหาทางกายภาพและแผนดำเนินงานกว้างจึงเสียเปรียบในด้านการบริหารและการจัดการ สมาชิกมีรายได้น้อยไม่เพียงพอ

ธนิต จันทรประทีป (2543) ได้ทำการศึกษาการดำเนินงานของสหกรณ์กองทุนสวนยางบ้านเขาสก จำกัด พบว่า เหตุที่ทำให้สหกรณ์ดำเนินธุรกิจจนประสบความสำเร็จ นอกจากสหกรณ์จะมีปัจจัยพื้นฐานที่ดี เช่น จัดตั้งจากกลุ่มที่มีการดำเนินธุรกิจ มาก่อนแล้ว สมาชิกทุกคนให้ความสนใจในการดำเนินงานของสหกรณ์ คณะกรรมการเป็นผู้ที่มีความรู้และตั้งใจบริหารสหกรณ์ เจ้าหน้าที่ส่งเสริมสหกรณ์มีส่วนช่วยในการผลักดันให้สหกรณ์ขยายธุรกิจ คณะกรรมการสหกรณ์มีความตั้งใจในการเพิ่มธุรกิจใหม่ มีการติดตามแก้ไขปัญหาอย่างต่อเนื่อง ตลอดจนการใช้กลยุทธ์ทางการตลาดคือ เพิ่มราคารับซื้อน้ำยางให้แก่สมาชิกในทันที เป็นเหตุให้สมาชิกให้ความร่วมมือในการส่งน้ำยางให้แก่สหกรณ์มาโดยตลอด

บุญมี จันทรวงษ์ (2543) ได้ทำการศึกษายุทธศาสตร์ในการพัฒนาสหกรณ์ในภาคการเกษตรซึ่งได้ผลดังนี้

(1) การประเมินสภาพแวดล้อมภายนอก พบว่าวิกฤติทางเศรษฐกิจของประเทศทำให้สมาชิกสหกรณ์ที่มีปัญหาในเรื่องเงินลงทุนและเงินกู้มากขึ้น ขาดแหล่งเงินทุนแต่ก็ทำให้สมาชิกเข้ามามีส่วนร่วมในกิจการสหกรณ์มากขึ้น ประกอบกับเกิดกระแสแนวคิดเศรษฐกิจแบบพอเพียงยังกระตุ้นให้สมาชิกตื่นตัวที่จะร่วมมือกับสหกรณ์มากขึ้น แต่ก็ส่งผลต่อธุรกิจการตลาดของสหกรณ์ มีปัญหาการชำระหนี้ มีกลุ่มต่างๆ เกิดขึ้นมาก ทำให้ขาดเอกภาพในการรวมกลุ่มของเกษตรกร แต่ก็ทำให้เกษตรกรได้รับการสนับสนุนจากหน่วยงานต่างๆ มากขึ้นด้วย ในรัฐธรรมนูญและกฎหมายส่งผลให้รัฐให้ความสนใจต่อกระบวนการของสหกรณ์มากขึ้นสมาชิกตื่นตัวในสิทธิ และเสรีภาพ ทำให้การดำเนินงานสหกรณ์เป็นระบบ มีความมั่นคงมากขึ้น และมีการจัดตั้งกองทุนพัฒนาสหกรณ์ (กพส.) เป็นแหล่งเงินทุนของสหกรณ์ สำหรับการนำเทคโนโลยีการสื่อสารมาใช้มากขึ้น ส่งผลให้สมาชิกได้รับข้อมูลข่าวสารทั่วถึง รวดเร็วและทันเหตุการณ์ แต่สหกรณ์มีข้อจำกัดที่ขาดบุคลากรที่มีความรู้ที่จะใช้เทคโนโลยีใหม่ๆ และผู้บริหารยังไม่ค่อยให้ความสำคัญกับด้านนี้ นอกจากนั้นสหกรณ์ต้องเตรียมตัวที่จะเข้าสู่ตลาดการแข่งขันในตลาดโลกตามเงื่อนไขข้อตกลงทางการค้าระหว่างประเทศ และเงื่อนไขการกำหนดมาตรฐานสินค้า เช่น ISO 9000 และ ISO 14000

(2) การประเมินสภาพแวดล้อมภายใน พบว่า สหกรณ์ในภาคเกษตรมีจุดแข็ง คือ เป็นองค์กรที่เป็นแกนกลางของสมาชิกที่จะช่วยเหลือกันและกัน มีบุคลากรเป็นคนท้องถิ่นได้รับการสนับสนุนจากภาครัฐมากขึ้น เป็นแหล่งเงินทุนที่ไม่ได้รับผลกระทบจากภาวะทางเศรษฐกิจเป็นสถาบันที่มีกฎหมายคุ้มครองเป็นการเฉพาะ และมีการนำเทคโนโลยีสมัยใหม่มาใช้เพิ่มขึ้น ส่วนจุดอ่อน คือ ผู้บริหารงานและเจ้าหน้าที่ของสหกรณ์ในภาคการเกษตรยังขาดความรู้ทางการบริหาร และการตลาด การบริหารสหกรณ์ยังไม่โปร่งใส สมาชิกยังขาดความรู้เกี่ยวกับสหกรณ์และมีปัญหาด้านการสนับสนุนงบประมาณจากภาครัฐ และยังขาดการติดตามข้อมูลข่าวสารและเทคโนโลยีใหม่

สมภพ ตติยาภรณ์ (2544) ทำการศึกษากระบวนการดำเนินงานของสหกรณ์กองทุนสวนยางสหกรณ์มิตร จำกัด พบว่า สหกรณ์มีจุดแข็งดังนี้

1. สมาชิกสหกรณ์มีพื้นฐานทางเศรษฐกิจ สังคม วัฒนธรรม ที่เข้มแข็ง เป็นปัจจัยที่สำคัญทำให้สหกรณ์ประสบความสำเร็จในระดับหนึ่ง โดยเฉพาะการจัดการ โรงงานสมาชิกได้ประโยชน์จากสหกรณ์ที่เป็นรูปธรรม มีรายได้เพิ่มขึ้นจากการขายน้ำยางสดให้แก่สหกรณ์ จึงเป็นพื้นฐานที่ดีที่สหกรณ์จะขยายธุรกิจอื่นๆ โดยจัดทำข้อมูลพื้นฐานขั้นต่ำที่จำเป็นและเป็นความต้องการของสมาชิกร่วมกัน เช่นการให้เงินกู้ การรับฝากเงิน การแนะนำงานฟาร์มกิจกรรมกลุ่มสตรี โดยดำเนินการแบบค่อยเป็นค่อยไปและมีการวางแผน ระยะเวลาการดำเนินงานที่ชัดเจน

2. คณะกรรมการยึดมั่นผลประโยชน์ที่สมาชิกได้รับเป็นหลักในการดำเนินงาน (Comparative Advantage) มีความยืดหยุ่น (Flexible) ด้านอุปสงค์ของตลาดขางพารา ไม่มุ่งมันเพียงแต่ขายยางแผ่นรมควัน หากน้ำยางสด หรือยางแผ่นดิบราคาดีกว่า ก็จะขายน้ำยางสดหรือยางแผ่นดิบแทน

3. ได้รับความช่วยเหลือและสนับสนุนทางวิชาการจากทางราชการ ได้แก่กองทุนสงเคราะห์การทำสวนยางให้ความช่วยเหลือด้านการจัดการโรงงาน กรมส่งเสริมสหกรณ์ให้ความช่วยเหลือ ด้านการจัดการองค์กรด้วยวิธีการสหกรณ์ และกรมตรวจบัญชีสหกรณ์ให้คำแนะนำและตรวจสอบการจัดทำบัญชี

4. จากการศึกษาไม่พบจุดอ่อนของสหกรณ์ที่จะมีผลกระทบต่อการทำงานของสหกรณ์

5. โอกาสของสหกรณ์ สมาชิกและคณะกรรมการดำเนินการของสหกรณ์มีพื้นฐานความรู้ ความเข้าใจในวิธีการสหกรณ์ มีความเสียสละ และมีวิสัยทัศน์ในการพัฒนาองค์กร

ปีทมา สอนอาจ (2548) ทำการศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการบริหารเชิงกลยุทธ์ของสหกรณ์การเกษตรนิคมสร้างตนเองลำตะคอง จำกัด จังหวัดนครราชสีมาในปีบัญชี 2547 พบว่าสหกรณ์ได้ใช้กลยุทธ์รุกรานในการดำเนินงานเนื่องจากมีจุดแข็งทางการเงินและจุดแข็งทางการดำเนินงาน ส่งผลให้สหกรณ์ประสบความสำเร็จในการดำเนินงาน ปัจจัยที่ทำให้สหกรณ์ประสบความสำเร็จในการบริหารเชิงกลยุทธ์ได้แก่ (1) บทบาทและการมีส่วนร่วมของสมาชิก (2) ความสามารถในการบริหารจัดการของคณะกรรมการดำเนินการและเจ้าหน้าที่ (3) ความคิดริเริ่มในการจัดทำแผนกลยุทธ์ (4) การมีความมั่นคงทางการเงิน (5) การจัดกิจกรรมสาธารณะประโยชน์ และการจัดสวัสดิการแก่สมาชิก กรรมการและเจ้าหน้าที่ (6) การที่ไม่มีข้อบกพร่องในการดำเนินงาน (7) มีผลงานเป็นที่ยอมรับของสมาชิกและบุคคลทั่วไป (8) การที่มีเจ้าหน้าที่ส่งเสริมสหกรณ์ดูแลและให้คำแนะนำอย่างสม่ำเสมอ

### บทที่ 3

## วิธีดำเนินการศึกษา

การศึกษาค้นคว้าอิสระเรื่อง การบริหารเชิงกลยุทธ์ตามแผนกลยุทธ์ของสหกรณ์การเกษตรพระยีน จำกัด ครั้งนี้ เป็นการศึกษาเชิงปริมาณ และเชิงคุณภาพ โดยมีวิธีการดำเนินการศึกษา ดังนี้

### 1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

#### 1.1 ประชากร ประชากรที่ใช้ในการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ ประกอบด้วย

- 1) สมาชิกสหกรณ์การเกษตรพระยีน จำกัด ซึ่งกระจายอยู่ในเขตอำเภอพระยีน จำนวน 5 ตำบล และมีสมาชิกทั้งสิ้น 1,595 คน
- 2) คณะกรรมการดำเนินการของสหกรณ์ จำนวน 10 คน
- 3) เจ้าหน้าที่ของสหกรณ์ จำนวน 8 คน

#### 1.2. กลุ่มตัวอย่าง ในการศึกษานี้จะได้กำหนดกลุ่มตัวอย่าง ดังนี้

1) ในส่วนของคณะกรรมการดำเนินการของสหกรณ์นั้น จะใช้กลุ่มประชากรทั้งหมด จำนวน 10 ราย และในส่วนของเจ้าหน้าที่ของสหกรณ์ ก็จะใช้กลุ่มประชากรทั้งหมด จำนวน 8 ราย ทำการศึกษา เช่นเดียวกัน

2) ในส่วนของสมาชิกสหกรณ์การเกษตรพระยีน จำกัด กำหนดจำนวนตัวอย่าง โดยใช้สูตรของทาโร ยามาเน่ (Taro Yamane)

$$n = \frac{N}{1 + N(e)^2}$$

n คือ ขนาดของกลุ่มตัวอย่าง

N คือ ขนาดของประชากร

e คือ ความคลาดเคลื่อนของการเลือกตัวอย่าง

โดยกำหนดความเชื่อมั่น 90 % (ความคลาดเคลื่อนจึงเท่ากับ 10 %)

ดังนั้น

$$\begin{aligned} & \frac{1,595}{1 + 1,595 (0.10)^2} \\ & = 94.10 \text{ หรือเท่ากับ } 95 \end{aligned}$$

เพื่อเป็นการป้องกันการคลาดเคลื่อนและง่ายต่อการคำนวณ ผู้ศึกษาจึงใช้จำนวน ตัวอย่างในการศึกษาครั้งนี้ 100 ราย

## 2. เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา

เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ คือแบบสอบถาม มีลักษณะคำถามแบบกำหนดไว้ให้ตอบ (Close – ended Question) และคำถามที่ให้ผู้ตอบตามความคิดเห็น (Open – ended Question) ซึ่งแบ่งออกเป็น 3 ชุด ได้แก่แบบสอบถามสำหรับคณะกรรมการดำเนินการของสหกรณ์ จำนวน 10 ราย เจ้าหน้าที่ของสหกรณ์ จำนวน 8 ราย และแบบสอบถามสมาชิกสหกรณ์ จำนวน 100 ราย โดยมีการประเมินผลด้วยการให้ค่าคะแนนตามแบบคำตอบ ดังนี้

สำหรับกลุ่มคำถามในเชิงบวกให้ค่าคะแนน	เห็นด้วย	5 คะแนน
	ไม่แน่ใจ	3 คะแนน
	ไม่เห็นด้วย	1 คะแนน
สำหรับกลุ่มคำถามในเชิงลบให้ค่าคะแนน	เห็นด้วย	1 คะแนน
	ไม่แน่ใจ	3 คะแนน
	ไม่เห็นด้วย	5 คะแนน

การวิเคราะห์ข้อมูลสำหรับแต่ละคำถามหรือชุดคำถามทั้งหมดใช้วิธีการคำนวณหาค่าเฉลี่ยโดยแบ่งเป็น 3 เกณฑ์ ดังนี้

1. ค่าคะแนนเฉลี่ยระหว่าง 1.00 – 2.33 ให้ผลการประเมินอยู่ในระดับน้อย
2. ค่าคะแนนเฉลี่ยระหว่าง 2.34 – 3.67 ให้ผลการประเมินอยู่ในระดับปานกลาง
3. ค่าคะแนนเฉลี่ยระหว่าง 3.68 – 5.00 ให้ผลการประเมินอยู่ในระดับมาก

## 3. การทดสอบเครื่องมือ (Pretest)

3.1 ทดสอบความเที่ยงตรงของเครื่องมือ (Content Validity) เพื่อตรวจสอบว่าแบบสอบถามที่สร้างขึ้นมานั้น สามารถวัดได้ตรงตามที่ต้องการและครอบคลุมขอบเขตของเนื้อหาหรือไม่ โดยนำเครื่องมือปรึกษาอาจารย์ที่ปรึกษาค้นคว้าอิสระ เพื่อตรวจสอบแนะนำปรับปรุงแก้ไขให้ตรงประเด็นของเนื้อหา แล้วดำเนินการแก้ไขปรับปรุงตามที่อาจารย์ที่ปรึกษาได้แนะนำ



3.2 นำแบบสอบถาม ไปทดสอบกับสมาชิกของสหกรณ์ที่มาติดต่อธุรกิจกับ สหกรณ์จำนวน 20 ราย โดยผู้ศึกษาได้พัฒนาความยากง่ายของเนื้อหา ความเหมาะสมของภาษาและ ความเข้าใจตรงกันของคำถาม เพื่อให้มีความสมบูรณ์ยิ่งขึ้น

3.2 ตรวจสอบความน่าเชื่อถือ (Reliability) ของแบบสอบถาม โดยนำ แบบสอบถามของสมาชิกสหกรณ์ 20 ราย มาวิเคราะห์ทางสถิติเพื่อคำนวณหาค่า Reliability ตามวิธี ของ Cronbach โดยใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูปผลการทดสอบปรากฏว่า ได้ค่า Reliability = 0.834

#### 4. การเก็บรวบรวมข้อมูล

4.1 ข้อมูลปฐมภูมิ โดยการสัมภาษณ์และสอบถามสมาชิกสหกรณ์การเกษตรพระยีน จำกัด จำนวน 100 ราย คณะกรรมการดำเนินการของสหกรณ์ จำนวน 10 ราย และเจ้าหน้าที่ของ สหกรณ์ จำนวน 8 ราย

4.2 ข้อมูลทุติยภูมิ โดยการเก็บรวบรวมข้อมูลจากรายงานประจำปีของสหกรณ์ช่วง ระยะเวลา 3 ปี ระหว่างปีบัญชีสิ้นสุด 31 มีนาคม 2548 – 31 มีนาคม 2550 เอกสารเผยแพร่จาก สำนักงานสหกรณ์จังหวัดขอนแก่น สำนักงานตรวจบัญชีสหกรณ์ขอนแก่น แผนกลยุทธ์ของ สหกรณ์ ปี 2547 – 2551 และจากการทบทวนวรรณกรรมและเอกสารอ้างอิงจากกรมส่งเสริม สหกรณ์ ห้องสมุดมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราชและมหาวิทยาลัยขอนแก่น

#### 5. การวิเคราะห์ข้อมูล

ในการศึกษาครั้งนี้ใช้วิธีการวิเคราะห์ข้อมูล 2 วิธี

5.1 การวิเคราะห์เชิงพรรณนา (Descriptive analysis) โดยการอธิบายให้ทราบถึงสภาพ การดำเนินงานของสหกรณ์ กระบวนการจัดการธุรกิจของสหกรณ์ ตลอดจนปัญหาอุปสรรค การ วิเคราะห์ผลการดำเนินงานของสหกรณ์ใช้อัตราส่วนทางการเงิน เพื่อศึกษาถึงประสิทธิภาพในการ ดำเนินธุรกิจของสหกรณ์ในด้านต่าง ๆ โดยใช้ CAMELS Analysis ซึ่งเป็นการวิเคราะห์ในมุมมอง ต่างๆ

5.2 การวิเคราะห์เชิงปริมาณ โดยประมวลผลข้อมูลจากแบบทดสอบใช้ค่าทางสถิติค่าร้อยละ (Percentage) และค่าเฉลี่ยเลขคณิต (Arithmetic Mean) และอภิปรายผลจากข้อมูลที่ได้ทั้งรูปแบบของการศึกษาเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ

## บทที่ 4

### ผลการศึกษา

ในการศึกษารั้งนี้ ผู้ศึกษาได้ดำเนินการศึกษา ตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ซึ่งสามารถแสดงผลการศึกษาได้เป็น 3 ตอน ดังนี้

#### ตอนที่ 1 ศึกษาผลการบริหารงานตามแผนกลยุทธ์ของสหกรณ์การเกษตรพระยีน จำกัด

โดยศึกษาในรอบปีบัญชีสิ้นสุด 31 มีนาคม 2548 – ปีบัญชีสิ้นสุด 31 มีนาคม 2550

##### 1. ผลการดำเนินธุรกิจสินเชื่อ

ธุรกิจสินเชื่อเป็นธุรกิจที่ถือได้ว่าเป็นหัวใจสำคัญของสหกรณ์ เนื่องจากสมาชิกสหกรณ์ส่วนใหญ่มีความต้องการเงินทุนเพื่อใช้ในการประกอบอาชีพ ซึ่งแหล่งเงินกู้ที่เป็นที่พึงพิงสำคัญสำหรับสมาชิกก็คือ สหกรณ์ ในระยะเวลาที่ผ่านมาสหกรณ์การเกษตรพระยีน จำกัด ได้มีการให้สินเชื่อแก่สมาชิก 2 ประเภท ได้แก่ สินเชื่อระยะสั้น และสินเชื่อระยะปานกลาง ในปีบัญชี 2548 จำนวน 452 สัญญา เป็นเงินจำนวน 13,935,756.67 บาท ปี 2549 จำนวน 497 สัญญา เป็นเงินจำนวน 17,308,700.10 บาท และในปี 2550 จำนวน 566 สัญญา เป็นเงิน จำนวน 20,506,495.06 บาท สหกรณ์มีกำไรจากการประกอบธุรกิจสินเชื่อในปีบัญชี 2548 – ปีบัญชี 2550 จำนวน 2,450,289.91 บาท , 2,396,053.02 บาท และ 2,426,226.38 บาท ตามลำดับ ดังแสดงไว้ในตารางที่ 4.1 ธุรกิจสินเชื่อเป็นธุรกิจที่มีผลประกอบการทำกำไร ได้มากที่สุด แต่สหกรณ์ก็ยังมีดอกเบี้ยค้างอยู่เป็นจำนวนมากสหกรณ์ต้องเร่งแก้ไขปัญหานี้อย่างเร่งด่วน เนื่องจากจะเป็นสาเหตุทำให้สหกรณ์ประสบปัญหาการขาดสภาพคล่องทางการเงินได้ในอนาคต

ตารางที่ 4.1 ผลการดำเนินงานธุรกิจสินเชื่อกองสหกรณ์การเกษตรพระยี่น จำกัด ระหว่างปีบัญชี  
สิ้นสุด 31 มีนาคม 2548-2550

ธุรกิจสินเชื่อ	ปี 2548 (บาท)	ปี 2549 (บาท)	ปี 2550 (บาท)
รายได้รับดอกเบี้ยเงินกู้	3,047,074.29	3,166,714.41	3,347,906.55
ต้นทุนบริการ	765,597.25	671,362.25	733,750.00
รายได้เฉพาะธุรกิจ	396,929.34	392,293.91	380,710.68
ค่าใช้จ่ายเฉพาะธุรกิจ	228,116.97	491,593.05	568,640.852
กำไร	2,450,289.91	2,396,053.02	2,426,226.38

ที่มา : รายงานประจำปีของสหกรณ์

## 2. ผลการดำเนินงานธุรกิจจัดหาสินค้ามาจำหน่าย

การจัดหาสินค้ามาจำหน่ายของสหกรณ์ ได้นำหลักการรวมกันซื้อมาใช้ ซึ่งจะทำให้สมาชิกได้ใช้สินค้าในราคายุติธรรม สหกรณ์มีการจัดหาสินค้ามาจำหน่ายให้สมาชิกหลายชนิดด้วยกัน ไม่ว่าจะเป็นปัจจัยในการผลิต หรือสินค้าอุปโภคบริโภค ซึ่งเป็นธุรกิจที่สมาชิกมาใช้บริการในสัดส่วนที่เพิ่มขึ้นทุกปี จากปีบัญชี 2548 สินค้าที่มียอดการจำหน่ายมากที่สุดคือ น้ำมัน รองลงมาคือปุ๋ย และสินค้าทั่วไป ผลการประกอบการของสหกรณ์ระหว่างปีบัญชี 2548 – ปีบัญชี 2550 สหกรณ์มียอดการจำหน่ายสินค้าเพิ่มขึ้นทุกปี จาก 7,766,938.74 บาท ในปีบัญชี 2548 เป็น 11,058,943.33 บาท ในปีบัญชี 2550 ในขณะที่ต้นทุนขาย ก็เพิ่มขึ้นตามยอดขาย โดยเฉพาะปีบัญชี 2550 ต้นทุนจากการขายน้ำมันสูงมาก และค่าใช้จ่ายเฉพาะธุรกิจมีปริมาณมาก จึงทำให้ผลการดำเนินงานจัดหาสินค้ามาจำหน่ายของสหกรณ์ขาดทุน รายละเอียดตามตารางที่ 4.2

ตารางที่ 4.2 ผลการดำเนินธุรกิจจัดหาสินค้ามาจำหน่ายของสหกรณ์การเกษตรพระยืน จำกัด  
ระหว่างปีบัญชีสิ้นสุด 31 มีนาคม 2548 – 2550

ธุรกิจจัดหาสินค้ามาจำหน่าย	ปี 2548 (บาท)	ปี 2549 (บาท)	ปี 2550 (บาท)
ขาย	7,766,938.74	8,455,570.00	11,058,943.33
ต้นทุนขาย	7,428,827.09	8,079,405.89	10,770,860.55
รายได้เฉพาะธุรกิจ	10,580.00	1,630.00	1,320.00
ค่าใช้จ่ายเฉพาะธุรกิจ	251,109.76	287,429.56	325,168.02
กำไร (ขาดทุน) เฉพาะธุรกิจ	97,581.89	90,364.55	(35,765.24)

ที่มา : รายงานประจำปีของสหกรณ์

### 3. ผลการดำเนินธุรกิจรวบรวมผลิตผล

จากการที่สมาชิกสหกรณ์ส่วนใหญ่ประกอบอาชีพทางการเกษตร ทำให้สหกรณ์ดำเนินธุรกิจรวบรวมผลิตผล เพื่อช่วยเหลือสมาชิกให้ขายผลิตผลได้ในราคายุติธรรม โดยสหกรณ์มีตลาดกลางและอุปกรณ์ในการรวบรวมผลิตผลจากสมาชิกและเกษตรกรที่อยู่ใกล้เคียง เป็นการบรรเทาปัญหาการขาดผลผลิตตกต่ำ ในปีบัญชี 2548 – 2550 สหกรณ์รวบรวมข้าวเปลือกคิดเป็นเงินจำนวน 1,838,332.10 บาท , 830,984.25 บาท และ 915,218.40 บาท ตามลำดับ แต่ผลประกอบการขาดทุนทุกปี เนื่องจากต้นทุนขายและค่าใช้จ่ายเฉพาะธุรกิจสูงมาก โดยเฉพาะอย่างยิ่งค่าเสื่อมราคาของฉางและอุปกรณ์ ซึ่งเป็นค่าใช้จ่ายที่สูงมากที่สุดในธุรกิจนี้ สหกรณ์จะต้องหามาตรการในการรวบรวมข้าวเปลือกให้ได้ปริมาณเพิ่มขึ้น เพื่อให้มีรายได้คุ้มกับค่าใช้จ่ายที่เกิดขึ้น หรือใช้ประโยชน์จากฉางและอุปกรณ์การตลาดเหล่านี้เพื่อให้เกิดรายได้มากที่สุด ในขณะที่เดียวกันก็ต้องพยายามควบคุมค่าใช้จ่ายส่วนอื่น ๆ เพื่อให้ผลการดำเนินงานเฉพาะธุรกิจนี้มีกำไรรายละเอียดตามตารางที่ 4.3

ตารางที่ 4.3 ผลการดำเนินงานธุรกิจรวบรวมผลผลิตของสหกรณ์การเกษตรพระยืน จำกัด ระหว่างปี 2548 – 2550

รายการ	ปี 2548 (บาท)	ปี 2549 (บาท)	ปี 2550 (บาท)
ขาย	1,838,332.10	830,894.25	915,218.40
ต้นทุนขาย	1,766,826.66	779,233.35	802,433.30
รายได้เฉพาะธุรกิจ	75,000.00	66,740.00	55,360.00
ค่าใช้จ่ายเฉพาะธุรกิจ	195,760.00	196,656.00	199,173.00
กำไร (ขาดทุน) เฉพาะธุรกิจ	(49,254.56)	(78,255.10)	(31,027.90)

ที่มา: รายงานประจำปีของสหกรณ์

#### 4. ผลการวิเคราะห์อัตราส่วนทางการเงินของสหกรณ์

จากการวิเคราะห์อัตราส่วนทางการเงินของสหกรณ์การเกษตรพระยืน จำกัด ระหว่างปี บัญชี 2548-2550 เพื่อให้ทราบถึงผลการดำเนินงาน ตลอดจนสถานะเศรษฐกิจทางการเงินของสหกรณ์ โดยใช้ CAMELS Analysis และนำผลไปเปรียบเทียบกับค่าเฉลี่ยของสหกรณ์ขนาดใหญ่ ปี 2549 ซึ่งกรมตรวจบัญชีสหกรณ์ได้จัดทำไว้เพื่อให้ทราบถึงสถานะทางการเงินของสหกรณ์ เมื่อเปรียบเทียบกับสหกรณ์ระดับเดียวกันทั้งประเทศปรากฏผลดังตารางที่ 4.4 และสามารถอธิบายผลดังนี้

##### มิติที่ 1 ความพอเพียงของเงินทุนต่อความเสี่ยง (C: Capital strength)

1) อัตราส่วนหนี้สินต่อทุน ระหว่างปี 2548 – 2550 อัตราส่วนหนี้สินต่อทุนของสหกรณ์ เท่ากับ 1.67, 1.62 และ 1.54 เท่า ตามลำดับ ต่ำกว่าอัตราส่วนหนี้สินต่อทุนของสหกรณ์การเกษตรขนาดใหญ่ปี 2549 ซึ่งเท่ากับ 1.83 เท่า แสดงให้เห็นว่าสหกรณ์มีการก่อหนี้ในอัตราส่วนที่ลดลง ขณะที่มีการระดมทุนและการสะสมทุนในอัตราที่เพิ่มมากขึ้น ซึ่งเป็นการเพิ่มความสามารถในการชำระหนี้ของสหกรณ์อันจะส่งผลดีต่อเจ้าหนี้ของสหกรณ์

2) อัตราส่วนทุนสำรองต่อสินทรัพย์ ระหว่างปี 2548 – 2550 อัตราส่วนทุนสำรองต่อสินทรัพย์ของสหกรณ์ เท่ากับ 0.11, 0.12 และ 0.12 เท่า ตามลำดับ ซึ่งสูงกว่าอัตราส่วนสำรองต่อสินทรัพย์ของสหกรณ์ขนาดใหญ่ปี 2549 ซึ่งเท่ากับ 0.08 เท่า แสดงให้เห็นว่าสหกรณ์มีความสามารถในการบริหารงาน ทำให้สหกรณ์มีกำไรจากการดำเนินงานจึงส่งผลต่อการเพิ่มทุนสำรอง

3) อัตราการเติบโตของทุนของสหกรณ์ สหกรณ์มีอัตราการเติบโตของทุนในปี 2548 ร้อยละ 4.63 ปี 2549 มีอัตราลดลงร้อยละ 0.32 และมีอัตราเติบโตเพิ่มขึ้นร้อยละ 1.03 ในปี 2550 ซึ่งต่ำกว่าอัตราการเติบโตของทุนสหกรณ์การเกษตรขนาดใหญ่มากเฉลี่ยปี 2549 ซึ่งเท่ากับร้อยละ 5.07 สหกรณ์จึงควรให้ความสำคัญในการเพิ่มทุนภายในเพื่อสร้างเสถียรภาพด้านฐานะการเงินของตนเอง อันจะเป็นการสร้างความเชื่อมั่นแก่เจ้าหน้าที่หากสหกรณ์มีความจำเป็นต้องก่อหนี้เพิ่ม

4) อัตราการเติบโตของหนี้ ในรอบ 3 ปี พบว่าอัตราการเติบโตของหนี้ของสหกรณ์มีแนวโน้มลดลงมาก คือ ลดลงถึงร้อยละ 3.48 ในปี 2549 และร้อยละ 2.16 ในปี 2550 เมื่อเทียบกับปีก่อน ขณะที่อัตราการเติบโตของหนี้ของสหกรณ์ขนาดใหญ่มากเฉลี่ยปี 2549 มีอัตราการเพิ่มขึ้นร้อยละ 9.38 แสดงให้เห็นว่าสหกรณ์มีการก่อหนี้ในอัตราลดลงมาก เมื่อพิจารณาจากอัตราส่วนหนี้สินต่อทุนหากสหกรณ์มีความต้องการเพิ่มสภาพคล่อง หรือขยายการค้าเงินธุรกิจก็สามารถทำได้โดยการกู้ยืมจากแหล่งเงินกู้

5) อัตราผลตอบแทนต่อส่วนของผู้ถือหุ้น ระหว่างปี 2548- 2550 พบว่าอัตราผลตอบแทนต่อส่วนของผู้ถือหุ้นลดลง จากร้อยละ 4.47 ในปี 2548 เป็นร้อยละ 3.06 และ 2.97 ในปี 2549 และปี 2550 ตามลำดับ ต่ำกว่าอัตราเฉลี่ยของสหกรณ์การเกษตรขนาดใหญ่มากเฉลี่ยในปี 2549 ซึ่งเท่ากับร้อยละ 5.90 แสดงให้เห็นว่าการบริหารธุรกิจของสหกรณ์เพื่อก่อให้เกิดรายได้มีประสิทธิภาพลดลงเรื่อย ๆ สหกรณ์ควรเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารงานในการสร้างรายได้เพิ่มขึ้นอีก

#### มิตินี้ 2 คุณภาพของสินทรัพย์ (A: Asset Quality)

1) อัตราการค้างชำระของลูกหนี้ ในปี 2548 และปี 2549 สหกรณ์มีอัตราการค้างชำระของลูกหนี้ลดลงจาก ร้อยละ 52.13 เป็นร้อยละ 46.99 และปี 2550 เพิ่มขึ้น เป็นร้อยละ 51.04 สูงกว่าอัตราการค้างชำระของลูกหนี้ของสหกรณ์การเกษตรขนาดใหญ่มากเฉลี่ยปี 2549 ซึ่งเท่ากับร้อยละ 45.91 แสดงว่าสหกรณ์ยังมีหนี้ค้างชำระในอัตราสูง สหกรณ์จะต้องพิจารณาหาแนวทางการเร่งรัดหนี้ เพื่อป้องกันการเกิดปัญหาขาดสภาพคล่องในการบริหารงาน

2) อัตราหมุนของสินทรัพย์ ในรอบ 3 ปี พบว่าอัตราหมุนเวียนของสินทรัพย์ค่อนข้างคงที่ คือ 0.23 รอบ ในปี 2548 และปี 2549 เพิ่มขึ้นเป็น 0.28 รอบในปี 2550 ต่ำกว่าอัตราหมุนของสินทรัพย์ของสหกรณ์การเกษตรขนาดใหญ่มาก เฉลี่ยปี 2549 ซึ่งเท่ากับ 0.76 รอบ แสดงให้เห็นว่าสหกรณ์ได้ใช้สินทรัพย์เพียงส่วนน้อยในการสร้างรายได้เมื่อเทียบกับสินทรัพย์ที่มีอยู่ สหกรณ์จึงควรหาสาเหตุเพื่อเสริมสร้างรายได้ต่อไป

3) อัตราผลตอบแทนต่อสินทรัพย์ ในรอบ 3 ปี พบว่าอัตราผลตอบแทนต่อสินทรัพย์มีแนวโน้มลดลง คือ จากร้อยละ 1.68 ในปี 2548 เป็นร้อยละ 1.16 และ 1.15 ในปี 2549 และ 2550 ต่ำกว่าอัตราผลตอบแทนต่อสินทรัพย์ของสหกรณ์การเกษตรขนาดใหญ่มาก เฉลี่ยซึ่ง

เท่ากับร้อยละ 2.09 แสดงให้เห็นถึงประสิทธิภาพการบริหารสินทรัพย์เพื่อก่อให้เกิดรายได้ของ สหกรณ์ยังอยู่ในเกณฑ์ต่ำ ซึ่งสอดคล้องกับอัตราหมุนเวียนของสินทรัพย์ สหกรณ์จึงควรมีนโยบาย ในการบริหารสินทรัพย์เพื่อก่อให้เกิดรายได้เพิ่มมากขึ้น ซึ่งจะเป็นประโยชน์ต่อการดำเนินงานของ สหกรณ์ในปีต่อไป

4) อัตราการเติบโตของสินทรัพย์ ในรอบ 3 ปี พบว่าอัตราการเติบโตสินทรัพย์ของ สหกรณ์มีแนวโน้มลดลง คือ เพิ่มขึ้นร้อยละ 5.05 ในปี 2548 แล้วลดลงจากร้อยละ 2.30 ในปี 2549 เป็นร้อยละ 0.19 ในปี 2550 ต่ำกว่าอัตราเติบโตของสินทรัพย์ของสหกรณ์การเกษตรขนาดใหญ่ มาก เฉลี่ย ปี 2549 ซึ่งเพิ่มขึ้นร้อยละ 7.81 จากการวิเคราะห์ พบว่าอัตราการเติบโตของสินทรัพย์ของ สหกรณ์ที่ลดลง เป็นผลจากการก่อหนี้ที่ลดลงของสหกรณ์นั่นเอง

### มิติที่ 3 ความสามารถในการบริหารจัดการ (M: Management Ability)

1) อัตราการเติบโตของธุรกิจ ในรอบ 3 ปี พบว่าอัตราการเติบโตของธุรกิจมี แนวโน้มเพิ่มขึ้น คือ เพิ่มขึ้นร้อยละ 20.68 ในปี 2548 เป็นร้อยละ 23.04 ในปี 2550 สูงกว่าอัตรา การเติบโตของธุรกิจของสหกรณ์การเกษตรขนาดใหญ่มาก ซึ่งเท่ากับร้อยละ 12.92 จากการวิเคราะห์ พบว่าการเติบโตของธุรกิจของสหกรณ์มีสาเหตุจากการเติบโตของธุรกิจสถาบันบริการขายน้ำมัน แสดงให้เห็นว่าสหกรณ์มีขีดความสามารถในการบริหารจัดการด้านธุรกิจเพิ่มขึ้น

### มิติที่ 4 การทำกำไร (E: Earning Sufficiency)

1) กำไร (ขาดทุน) ต่อสมาชิก กำไรต่อสมาชิกในรอบ 3 ปีของสหกรณ์มีแนวโน้ม ลดลง คือ จาก 558.74 บาท ต่อคนในปี 2548 เป็น 399.10 บาท ต่อคนและ 393.34 บาทต่อคน ในปี 2549 และ ปี 2550 ตามลำดับ สูงกว่ากำไรต่อสมาชิกของสหกรณ์การเกษตรขนาดใหญ่มากเฉลี่ย ปี 2549 ซึ่งเท่ากับ 347.73 บาทต่อคน ถึงแม้ว่าอัตรากำไรต่อสมาชิกของสหกรณ์จะสูง แต่เมื่อพิจารณา จากข้อมูลพบว่าสหกรณ์มีจำนวนสมาชิกลดลงทุกปี การลดลงของกำไรต่อสมาชิกจึงน่าจะมีสาเหตุ จากประสิทธิภาพการบริหารธุรกิจของสหกรณ์ที่ต่ำลง

2) เงินออมต่อสมาชิก ในรอบปี 3 ปี พบว่าปริมาณเงินออมของสมาชิก มีแนวโน้ม ลดลง คือ จาก 17,749.10 บาท ต่อคนในปี 2548 เป็น 17,389.66 บาทต่อคน ในปี 2550 สูงกว่าเงิน ออมต่อสมาชิกของสหกรณ์การเกษตรขนาดใหญ่มากเฉลี่ย ปี 2549 ซึ่งเท่ากับ 8,265.25 บาทต่อคน จะเห็นว่าอัตราเงินออมต่อสมาชิกของสหกรณ์สูงกว่าสองเท่าซึ่งเป็นภาระของสหกรณ์ที่จะต้อง บริหารเงินทุน ส่วนนี้ให้เกิดประโยชน์สูงสุด เพื่อให้คุ้มกับต้นทุนเงินออมที่สหกรณ์ต้องจ่ายแก่ สมาชิก

3) หนี้สินต่อสมาชิก ในรอบ 3 ปี พบว่าปริมาณหนี้สินต่อสมาชิกมีแนวโน้มเพิ่มขึ้น คือจาก 22,548.08 บาทต่อคน ในปี 2548 เป็น 23,621.26 บาทต่อคน และ 25,633.46 บาทต่อคน ใน



ปี 2549 และปี 2550 ตามลำดับ สูงกว่าหนี้สินต่อสมาชิกของสหกรณ์การเกษตรขนาดใหญ่มาก เฉลี่ยปี 2549 ซึ่งเท่ากับ 11,126.63 บาทต่อคน จะเห็นว่าหนี้สินต่อสมาชิกของสหกรณ์สูงกว่าสองเท่าและยังสูงกว่าเงินออมต่อสมาชิก จากการวิเคราะห์พบว่ามากกว่าร้อยละ 95 เป็นหนี้ที่เกิดจากการกู้เงินของสมาชิก สหกรณ์จึงควรเร่งระดมเงินออมจากสมาชิกเพื่อให้คุ้มกับหนี้ และให้ความสำคัญในการวิเคราะห์ลูกหนี้ก่อนให้เงินกู้ เพื่อป้องกันความเสี่ยงที่อาจจะเกิดขึ้นจากลูกหนี้ด้วยคุณภาพ

4) อัตราค่าใช้จ่ายดำเนินงานต่อกำไรก่อนหักค่าใช้จ่ายดำเนินงาน ในรอบ 3 ปี พบว่าอัตราค่าใช้จ่ายดำเนินงานต่อกำไรก่อนหักค่าใช้จ่ายดำเนินงานของสหกรณ์มีแนวโน้มสูงขึ้น คือจากร้อยละ 64.15 ในปี 2548 เป็นร้อยละ 74.10 และ 74.12 ในปี 2549 และปี 2550 ตามลำดับ สูงกว่าค่าใช้จ่ายดำเนินงานต่อกำไรก่อนหักค่าใช้จ่ายดำเนินงานของสหกรณ์การเกษตรขนาดใหญ่มาก เฉลี่ยปี 2549 ซึ่งเท่ากับ ร้อยละ 60.97 สหกรณ์จึงควรปรับปรุงการดำเนินงาน โดยการควบคุมค่าใช้จ่ายดำเนินงานในส่วนที่สามารถควบคุมได้ เพื่อลดค่าใช้จ่ายดำเนินงานให้อยู่ในอัตราที่เหมาะสม

5) อัตราการเติบโตของทุนสำรอง ในรอบ 3 ปี พบว่าอัตราการเติบโตของทุนสำรองของสหกรณ์มีแนวโน้มเพิ่มขึ้น จากร้อยละ 0.30 ในปี 2548 เป็นร้อยละ 1.47 และ 1.03 ในปี 2549 และปี 2550 ตามลำดับ ต่ำกว่าอัตราการเติบโตของทุนสำรองของสหกรณ์การเกษตรขนาดใหญ่มาก เฉลี่ยปี 2549 ซึ่งเท่ากับร้อยละ 3.34 แสดงให้เห็นว่าการบริหารงานของสหกรณ์ถึงแม้จะส่งผลให้สหกรณ์มีกำไรจากการดำเนินงาน แต่ก็อยู่ในเกณฑ์ที่ต่ำ จึงเป็นสาเหตุทำให้ทุนสำรองมีอัตราการเติบโตน้อยไปด้วย สหกรณ์ควรให้ความสำคัญในการจัดสรรกำไรสุทธิสำหรับเป็นทุนสำรองเพิ่มมากขึ้น เพื่อสร้างความเข้มแข็งด้านเงินทุนแก่สหกรณ์เอง

6) อัตราการเติบโตของทุนสะสมอื่น ในรอบ 3 ปี พบว่าอัตราการเติบโตของทุนสะสมอื่นของสหกรณ์มีแนวโน้มเพิ่มขึ้น ในอัตราที่ลดลง คือ ในปี 2548 เพิ่มขึ้นร้อยละ 7.73 ปี 2549 เพิ่มขึ้นร้อยละ 17.62 ขณะที่ปี 2550 เพิ่มขึ้นเพียงร้อยละ 2.20 ของปี 2549 ซึ่งต่ำกว่าอัตราการเติบโตของทุนสะสมอื่นของสหกรณ์การเกษตรขนาดใหญ่มาก เฉลี่ยปี 2549 ซึ่งเท่ากับร้อยละ 4.06 อันเป็นผลจากสหกรณ์มีกำไรจากการดำเนินธุรกิจลดลง สหกรณ์จึงควรคำนึงความเหมาะสม ในการใช้ทุนสะสม ทุกครั้งให้คุ้มค่าและเป็นประโยชน์ต่อสหกรณ์มากที่สุด

7) อัตราการเติบโตของกำไร ในรอบ 3 ปี พบว่าอัตราการเติบโตของกำไรของสหกรณ์มีแนวโน้มลดลง เป็นอย่างมาก คือในปี 2548 เพิ่มขึ้นร้อยละ 427.33 ในปี 2549 และ 2550 มีอัตราลดลงร้อยละ 30.23 และ 1.69 ตามลำดับ เช่นเดียวกับอัตราการเติบโตของกำไรของสหกรณ์

การเกษตรขนาดใหญ่มากเฉลี่ย ปี 2549 ซึ่งลดลงร้อยละ 3.07 แสดงให้เห็นถึงการบริหารงานด้านธุรกิจของสหกรณ์มีประสิทธิภาพลดลง

**8) อัตรากำไรสุทธิ** ในรอบ 3 ปี อัตรากำไรสุทธิของสหกรณ์มีแนวโน้มเพิ่มขึ้นในอัตราที่ลดลง คือจากร้อยละ 7.23 ในปี 2548 เป็นร้อยละ 5.12 และ 4.09 ในปี 2549 และปี 2550 ตามลำดับ สูงกว่าอัตรากำไรสุทธิของสหกรณ์การเกษตรขนาดใหญ่มากเฉลี่ยปี 2549 ซึ่งเท่ากับร้อยละ 2.77 แสดงให้เห็นถึงประสิทธิภาพการบริหารงานของสหกรณ์ที่ลดลงถึงแม้จะมีกำไรจากการดำเนินธุรกิจ สหกรณ์จึงควรปรับปรุงการบริหารงานโดยการควบคุมค่าใช้จ่ายดำเนินการขายธุรกิจต่าง ๆ รวมทั้งปรับปรุงด้านการบริการ โดยเฉพาะธุรกิจสถานีบริการน้ำมันและวัสดุการเกษตร เนื่องจากสหกรณ์ตั้งอยู่ในทำเลที่เหมาะสม เพื่อสร้างแรงจูงใจให้สมาชิกและบุคคลทั่วไปมาธุรกิจกับสหกรณ์เพิ่มมากขึ้น

#### **มิติที่ 5 สภาพคล่อง (L: Liquidity)**

**1) อัตราส่วนทุนหมุนเวียน** ในรอบ 3 ปี อัตราส่วนทุนหมุนเวียนมีแนวโน้มเพิ่มขึ้นคือจาก 1.22 เท่า ในปี 2548 เป็น 1.27 เท่าและ 1.33 เท่าในปี 2549 และปี 2550 ตามลำดับ สูงกว่าอัตราส่วนทุนหมุนเวียนของสหกรณ์การเกษตรขนาดใหญ่มากเฉลี่ยปี 2549 ซึ่งเท่ากับ 1.16 เท่า จากการวิเคราะห์ข้อมูลของสหกรณ์พบว่าอัตราส่วนทุนหมุนเวียนของสหกรณ์ที่เพิ่มขึ้น เนื่องจากมีลูกหนี้เงินกู้ระยะสั้น และสินค้าคงเหลือเพิ่มขึ้น สหกรณ์จึงควรระมัดระวังเรื่องสภาพคล่อง และมีนโยบายการบริหารลูกหนี้และสินค้าคงเหลือที่เหมาะสม เพื่อป้องกันปัญหาการขาดสภาพคล่อง

**2) อัตราหมุนของสินค้า** ในรอบ 3 ปี พบว่าอัตราหมุนของสินค้าของสหกรณ์มีแนวโน้มลดลง คือ จาก 31.54 ครั้ง ในปี 2548 เป็น 23.26 ครั้ง และ 24.37 ครั้งในปี 2549 และปี 2550 ตามลำดับ สูงกว่าอัตราหมุนของสินค้าของสหกรณ์การเกษตรขนาดใหญ่มาก เฉลี่ย ปี 2549 ซึ่งเท่ากับ 13.43 แสดงว่าสหกรณ์มีการวางแผนด้านธุรกิจการจัดหาสินค้ามาจำหน่าย และการบริการสินค้าคงเหลือ ได้เหมาะสม

**3) อายุเฉลี่ยสินค้า** ในรอบ 3 ปี พบว่าอายุเฉลี่ยสินค้าของสหกรณ์มีแนวโน้มเพิ่มขึ้นคือจาก 11.57 วัน ในปี 2548 เป็น 15.69 วัน และ 14.98 วัน ในปี 2549 และปี 2550 ตามลำดับ ต่ำกว่าอายุเฉลี่ยสินค้าของสหกรณ์การเกษตรขนาดใหญ่มากเฉลี่ย ปี 2549 ซึ่งเท่ากับ 27.17 วัน แสดงให้เห็นถึงประสิทธิภาพการบริหารธุรกิจการจัดหาสินค้ามาจำหน่ายของสหกรณ์ ซึ่งนับเป็นจุดแข็งด้านหนึ่งของสหกรณ์

**4) อัตราลูกหนี้ระยะสั้นที่ชำระได้ตามกำหนด** ในรอบ 3 ปี พบว่าอัตราลูกหนี้ระยะสั้นที่ชำระได้ตามกำหนดของสหกรณ์ มีแนวโน้มเพิ่มขึ้น จากร้อยละ 50.56 ในปี 2548 เป็นร้อยละ 53.10 และ 53.25 ในปี 2549 และ 2550 ตามลำดับ แต่ยังต่ำกว่าอัตราลูกหนี้ระยะสั้นที่ชำระได้ตาม

กำหนดของสหกรณ์การเกษตรขนาดใหญ่มากเฉลี่ยปี 2549 ซึ่งเท่ากับ 54.09 แสดงให้เห็นว่าสหกรณ์มีนโยบายการบริหาร การจัดการลูกหนี้ระยะสั้นยังไม่มีประสิทธิภาพ สหกรณ์ควรมีมาตรการเร่งรัดหนี้ให้มากขึ้นเพื่อไม่ให้เกิดผลกระทบการดำเนินงานของสหกรณ์

ตารางที่ 4.4 ผลการวิเคราะห์อัตราส่วนทางการเงินของสหกรณ์การเกษตรพระยืน จำกัด ระหว่างปี 2548 – 2550

รายการ	หน่วย	ปี 2548	ปี 2549	ปี 2550	อัตราเฉลี่ยของสกก. ขนาดใหญ่มาปี 2549
<b>มติ 1 ความพอเพียงของเงินทุนต่อความเสี่ยง (C : Capital Strength)</b>					
1.1 อัตราหนี้สินต่อทุน	เท่า	1.67	1.62	1.54	1.83
1.2 อัตราทุนสำรองต่อสินทรัพย์	เท่า	0.11	0.11	0.12	0.08
1.3 อัตราการเติบโตของสหกรณ์	%	4.63	4.63	1.03	5.07
1.4 อัตราการเติบโตของหนี้	%	5.31	5.31	- 2.16	9.38
1.5 อัตราผลตอบแทนต่อส่วนของผู้ถือหุ้น	%	4.47	4.47	2.97	5.90
<b>มติ 2 คุณภาพสินทรัพย์ (A: Asset Quality)</b>					
2.1 อัตราการค้างชำระของลูกหนี้	%	52.13	52.13	51.04	45.91
2.2 อัตราหมุนของสินทรัพย์	รอบ	0.23	0.23	0.28	0.76
2.3 อัตราผลตอบแทนต่อสินทรัพย์	%	1.68	1.68	1.15	2.09
2.4 อัตราการเติบโตของสินทรัพย์	%	5.05	5.05	- 0.19	7.81
<b>มติ 3 การบริหารจัดการ (M: Management)</b>					
3.1 อัตราการเติบโต	%	20.68	- 1.57	23.04	12.92
<b>มติ 4 การทำกำไร (E: Earning Sufficiency)</b>					
4.1 กำไร(ขาดทุน) ต่อสมาชิก	บาท	558.74	397.10	393.34	347.73
4.2 เงินออมต่อสมาชิก	บาท	17,749.10	19,275.12	17,389.66	8,265.25
4.3 หนี้สินต่อสมาชิก	บาท	22,548.08	23,621.26	25,633.46	11,126.63
4.4 เงินกู้ต่อสมาชิก	บาท	22,441.63	23,061.02	25,138.85	
4.5 อัตราค่าใช้จ่ายดำเนินงานต่อกำไรก่อนหัก	%	64.15	74.10	74.12	60.97
<b>ค่าใช้จ่ายดำเนินงาน</b>					
4.6 อัตราการเติบโตของทุนสะสมอื่น	%	0.30	1.47	1.03	3.34
4.7 อัตราการเติบโตของทุนสะสมอื่น	%	7.73	17.62	2.20	4.06
4.8 อัตราการเติบโตของกำไร	%	427.33	- 30.23	- 1.69	- 3.07
4.9 อัตรากำไรสุทธิ	%	7.23	5.12	4.09	2.77
<b>มติ 5 สภาพคล่อง (L: Liquidity)</b>					
5.1 อัตราส่วนทุนหมุนเวียน	เท่า	1.22	1.27	1.33	1.16
5.2 อัตราหมุนของสินค้า	ครั้ง	31.54	23.26	24.37	13.43
5.3 อายุเฉลี่ยสินค้า	วัน	11.57	15.69	14.98	27.17
5.4 อัตราลูกหนี้ระยะสั้นที่ชำระได้ตามกำหนด	%	50.56	53.10	53.25	54.09

## 5. ปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินงานของสหกรณ์การเกษตรพระยีน จำกัด

5.1 ปัญหาในการให้สินเชื่อ ในการดำเนินธุรกิจสินเชื่อที่ผ่านมามีปัญหาหนี้ค้างและดอกเบี้ยค้างชำระอยู่เป็นจำนวนมาก เนื่องจากสมาชิกไม่สามารถชำระหนี้ได้ตามกำหนด ซึ่งอาจมีสาเหตุมาจาก

- 1) สหกรณ์ให้เงินกู้แก่สมาชิกโดยขาดการติดตาม และตรวจสอบการใช้เงินกู้ของสมาชิก เพื่อให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์แห่งเงินกู้
- 2) สมาชิกมีปัญหาในการประกอบอาชีพ ประสบปัญหาเกี่ยวกับภัยธรรมชาติ ประมาทผลผลิตและราคาผลผลิต ไม่แน่นอน ต้นทุนในการผลิตสูง ทำให้รายได้ไม่เพียงพอต่อการชำระหนี้
- 3) สมาชิกใช้เงินกู้ไม่เป็นไปตามวัตถุประสงค์ ไม่นำเงินไปใช้ลงทุนในการประกอบอาชีพ ทำให้ไม่สามารถชำระหนี้คืนได้
- 4) สมาชิกใช้จ่ายฟุ่มเฟือยเป็นหนี้หลายทาง ทำให้รายได้ไม่เพียงพอต่อการชำระหนี้สหกรณ์
- 5) นโยบายการลดภาระหนี้ กองทุนฟื้นฟูพัฒนาเกษตรกร ทำให้สมาชิกไม่ชำระหนี้ เนื่องจากรอการช่วยเหลือจากรัฐบาล

5.2 ปัญหาการรวบรวมผลผลิต (ข้าวเปลือก) จากการศึกษาพบว่าสหกรณ์ประสบปัญหาในเรื่องของการแข่งขันของพ่อค้าในท้องถิ่นซึ่งมีศักยภาพ ความพร้อมด้านเงินทุนและประสบการณ์มากกว่าสหกรณ์ การแข่งขันด้านราคารับซื้อผลผลิต ซึ่งบางครั้งสหกรณ์ไม่สามารถตั้งราคารับซื้อได้สูงเท่ากับพ่อค้าในท้องถิ่น และขั้นตอนการให้บริการรับซื้อผลผลิตจากสมาชิกไม่รวดเร็วทำให้สมาชิกใช้บริการไม่มากนัก

5.3 ปัญหาด้านการเงิน สหกรณ์ยังขาดแคลนเงินทุนหมุนเวียนในการดำเนินงานในบางช่วงเวลา สหกรณ์จึงจำเป็นต้องจัดหาเงินทุนในการดำเนินงานเพิ่มเติมจากการระดมเงินฝากจากสมาชิก รวมไปถึงการกู้ยืมเงินจากธนาคาร เพื่อที่จะนำเงินมาใช้ในการดำเนินงานของสหกรณ์ตอบสนองความต้องการของสมาชิก

5.4 ปัญหาด้านการพัฒนาองค์กร การที่สหกรณ์จะเกิดการพัฒนาได้ย่อมเกิดจากความร่วมมือกันระหว่างสหกรณ์กับสมาชิก ปัญหาของการพัฒนาองค์กรมีสาเหตุ ดังนี้

- สมาชิกบางส่วนยังขาดความรู้ความเข้าใจในเรื่องสหกรณ์ และบทบาทหน้าที่ของสมาชิก เนื่องจากสมาชิกส่วนใหญ่ไม่ได้รับการศึกษาด้านการสหกรณ์เท่าที่ควร
- บุคลากรยังขาดการทำงานเป็นทีม ทำให้การดำเนินงานเกิดความล่าช้า

- การขาดแคลนเงินลงทุน ทำให้สหกรณ์ไม่สามารถที่จะพัฒนาและตอบสนองความต้องการของสมาชิกได้อย่างเพียงพอ

- สมาชิกบางส่วนยังไม่ให้ความร่วมมือกับสหกรณ์อย่างเต็มที่ ทำให้สหกรณ์มีการพัฒนาและเจริญเติบโตอย่างล่าช้า

## ตอนที่ 2 แนวทางการบริหารเชิงกลยุทธ์ของสหกรณ์การเกษตรพระยีน จำกัด

โดยศึกษาจาก แผนกลยุทธ์ของสหกรณ์ ดังนี้

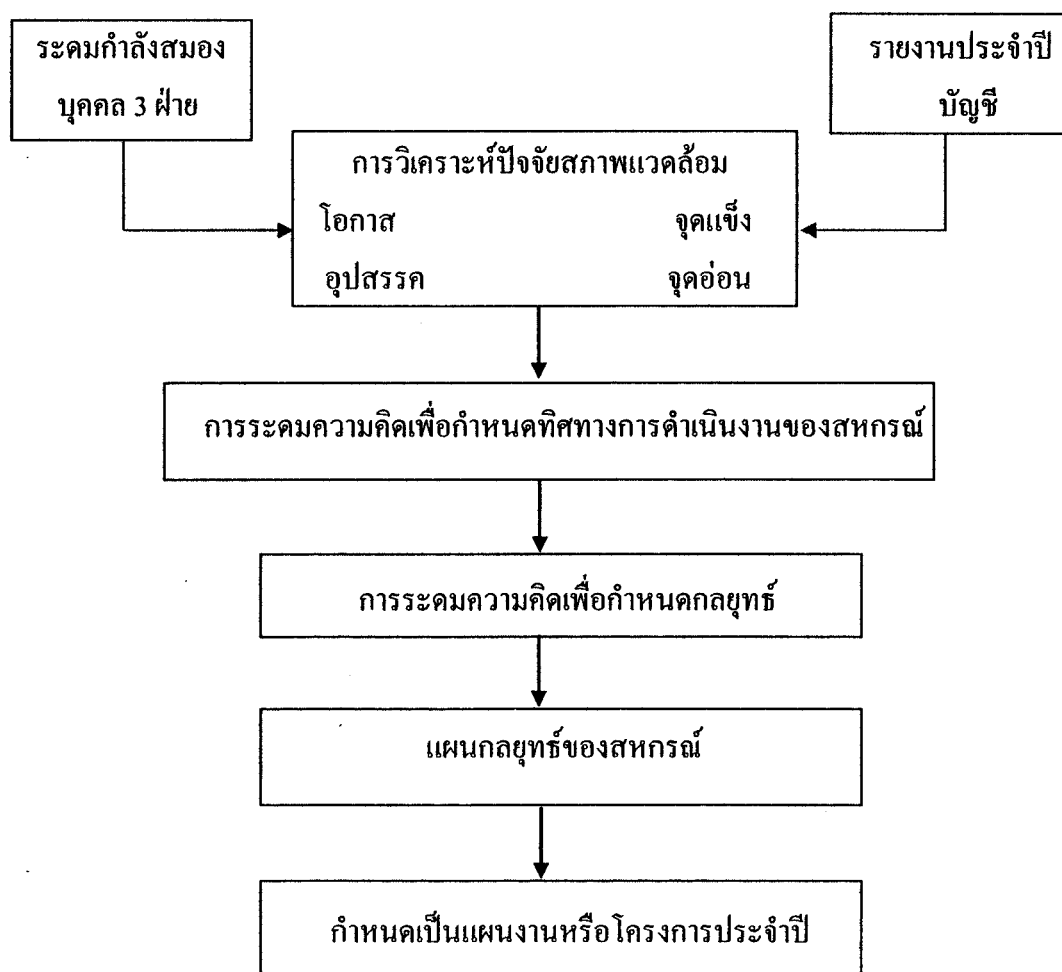
### 1. วิธีการและขั้นตอนในการกำหนดนโยบายการบริหารเชิงกลยุทธ์

จากการที่สถานะเศรษฐกิจมีการแข่งขันทวีความรุนแรงเพิ่มมากขึ้น ทำให้องค์กรธุรกิจต่าง ๆ ต้องปรับตัวในการพัฒนาการบริหารจัดการขององค์กร เพื่อให้สามารถอยู่รอดและแข่งขันได้ในตลาด สหกรณ์ก็เป็นองค์กรธุรกิจประเภทหนึ่ง ซึ่งได้รับผลกระทบจากการแข่งขันนั้น และเพื่อให้สหกรณ์สามารถดำรงอยู่ได้ในสถานการณ์ที่มีการแข่งขันอย่างรุนแรงนี้ และสามารถบริหารองค์กรให้ประสบผลสำเร็จทั้งทางด้านเศรษฐกิจและสังคม นำพาองค์กรให้เป็นที่พึงของมวลสมาชิกได้ตามหลักการและวิธีการสหกรณ์ สหกรณ์การเกษตรพระยีน จำกัด จึงมีความคิดริเริ่มที่จะนำการบริหารเชิงกลยุทธ์มาใช้ในองค์กร โดยได้รับแนวคิดและคำแนะนำจากการสนับสนุนอย่างเป็นทางการ จากกรมส่งเสริมสหกรณ์ โดยข้าราชการสำนักงานสหกรณ์จังหวัดขอนแก่น ในการจัดทำแผนกลยุทธ์เพื่อนำไปใช้ในการบริหาร โดยเริ่มต้นด้วยการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกและภายในองค์กร ด้วยการระดมความคิดจากสมาชิก คณะกรรมการดำเนินการ และเจ้าหน้าที่สหกรณ์ ซึ่งจากการศึกษาพบว่า สหกรณ์ได้มีวิธีการและขั้นตอนในการกำหนดนโยบายการบริหารเชิงกลยุทธ์ที่สำคัญ 3 ขั้นตอน ดังนี้

1) การวิเคราะห์ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอก ได้แก่ โอกาสและอุปสรรค การวิเคราะห์ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายใน ได้แก่ จุดแข็งและจุดอ่อนของสหกรณ์ ซึ่งมีวิธีการโดยการระดมกำลังสมองจากบุคคล 3 ฝ่ายในสหกรณ์ ได้แก่ สมาชิก คณะกรรมการดำเนินการและเจ้าหน้าที่สหกรณ์ นอกจากนี้ยังได้มีการเก็บรวบรวมข้อมูลการดำเนินธุรกิจของสหกรณ์ ข้อมูลด้านการเงิน ซึ่งได้จากรายงานประจำปีของสหกรณ์ และเอกสารอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานของสหกรณ์ โดยเจ้าหน้าที่สหกรณ์ คณะกรรมการร่วมกับเจ้าหน้าที่ส่งเสริมสหกรณ์ ซึ่งคอยให้คำแนะนำในการวิเคราะห์

2) การระดมความคิดเพื่อกำหนดทิศทางงานดำเนินงานของสหกรณ์ โดยเริ่มต้นจากการกำหนดวิสัยทัศน์ ภารกิจ วัตถุประสงค์ และเป้าหมาย ตามลำดับ ซึ่งทำการระดมความเห็นจากบุคคล 3 ฝ่าย เช่นเดียวกับการวิเคราะห์ปัจจัยสภาพแวดล้อม

3) การระดมความคิดเพื่อกำหนดกลยุทธ์ เมื่อได้ทำการระดมความคิดโดยการวิเคราะห์ปัจจัยสภาพแวดล้อม กำหนดวิสัยทัศน์ ภารกิจ วัตถุประสงค์ และเป้าหมายของสหกรณ์แล้ว จึงนำปัจจัยสภาพแวดล้อมมาเป็นเครื่องมือในการกำหนดกลยุทธ์ เพื่อให้สามารถบรรลุถึงวิสัยทัศน์ ภารกิจ วัตถุประสงค์และเป้าหมายของสหกรณ์ ซึ่งขั้นตอนการกำหนดกลยุทธ์จะเป็นการร่วมกันระดมความคิดของคณะกรรมการดำเนินการ เจ้าหน้าที่สหกรณ์ โดยมีเจ้าหน้าที่ส่งเสริมสหกรณ์ ซึ่งเป็นที่ปรึกษาคอยให้คำแนะนำอย่างใกล้ชิด เมื่อได้แผนกลยุทธ์ของสหกรณ์แล้ว สหกรณ์จึงดำเนินการนำแผนกลยุทธ์ไปกำหนดเป็นแผนปฏิบัติงานประจำปี แล้วนำเสนอเพื่อขออนุมัติแผนจากที่ประชุมใหญ่ และนำไปดำเนินการปฏิบัติต่อไป



ภาพที่ 4.1 ขั้นตอนการกำหนดนโยบายการบริหารเชิงกลยุทธ์ของสหกรณ์การเกษตรพระยีน จำกัด

## 2. การวิเคราะห์ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอกของสหกรณ์

เป็นการวิเคราะห์โอกาสและอุปสรรค ซึ่งมีผลต่อสหกรณ์ ประกอบด้วย การวิเคราะห์ปัจจัยสภาพแวดล้อมทั่วไปกับปัจจัยสภาพแวดล้อมดำเนินการ สำหรับการวิเคราะห์ปัจจัยสภาพแวดล้อมทั่วไป ได้แก่ การวิเคราะห์ผลกระทบด้านเศรษฐกิจ สังคม กฎหมาย พ.ร.บ.สหกรณ์ นโยบายรัฐ การเมืองและเทคโนโลยีที่มีต่อสหกรณ์ ดังนี้

### ผลการวิเคราะห์โอกาส

- 1) มีกองทุนหมู่บ้านให้สมาชิกกู้จากกองทุนมาชำระหนี้ต่อสหกรณ์ หรือเงินทุนใช้จ่ายต่าง ๆ
- 2) มีการส่งเสริมกลุ่มอาชีพต่าง ๆ จากรัฐบาล ทำให้สมาชิกมีรายได้
- 3) รัฐบาลมีโครงการช่วยเหลือเกษตรกร เช่น โครงการลดภาระหนี้ กองทุนฟื้นฟูช่วยเหลือเกษตรกร โครงการพักชำระหนี้
- 4) มีการช่วยเหลือจากหน่วยงานรัฐบาล เช่น สหกรณ์ได้วงเงินกู้ยืมมาดำเนินธุรกิจ โครงการสนับสนุนสินเชื่อจัดซื้อปุ๋ยปลอดภัย
- 5) มีโครงการฝึกอบรมจากหน่วยงานรัฐบาล เช่น อบรมบัญชีฟาร์มของกรมตรวจบัญชีสหกรณ์
- 6) สมาชิกเริ่มมีกลุ่มอาชีพ มีกลุ่มสตรีและเยาวชน หรือหนึ่งตำบลหนึ่งผลิตภัณฑ์
- 7) ไม่มีธนาคารในพื้นที่รับฝากเงินแข่งกับสหกรณ์

### ผลการวิเคราะห์อุปสรรค

- 1) มีสหกรณ์เกิดขึ้นในพื้นที่หลายสหกรณ์
- 2) มีกลุ่มสมาชิกคนจนชักชวนไม่ให้สมาชิกชำระหนี้
- 3) อุปสรรคจากนโยบายของรัฐ ให้มีโครงการช่วยเหลือระดับรากหญ้า
- 4) สภาพดินฟ้าอากาศไม่อำนวย ทำให้เกิดฝนแล้ง ราคาผลผลิตตกต่ำ มีรายได้น้อย
- 5) โครงการของรัฐบาลมีอุปสรรคต่อการชำระหนี้ของสหกรณ์
- 6) การแทรกแซงราคาซื้อข้าวจากพ่อค้าแข่งขันกับสหกรณ์
- 7) คู่แข่งทางการค้าด้านปืมน้ำมัน
- 8) ราคาน้ำมัน วัสดุ อุปกรณ์ทางการเกษตรมีราคาสูงมาก
- 9) ค่านิยมการเหนียวหนี้/บริโภคนิยม

### 3. การวิเคราะห์ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายในของสหกรณ์

เป็นการวิเคราะห์ในแง่ของจุดแข็งและจุดอ่อนของสหกรณ์ โดยพิจารณาปัจจัยภายในของสหกรณ์ที่มีผลกระทบต่อการทำงานและการดำเนินธุรกิจของสหกรณ์ ซึ่งได้แก่ การวิเคราะห์ข้อบังคับ โครงสร้างขององค์กร ระบบงานและการควบคุมภายใน คณะกรรมการ เจ้าหน้าที่สหกรณ์ สำนักงาน เครื่องใช้ ดังนี้

#### 3.1 ผลการวิเคราะห์จุดแข็ง

##### ด้านสินเชื่อ

- 1) สหกรณ์มีแหล่งเงินทุนเพียงพอในการดำเนินธุรกิจ
- 2) สมาชิกกู้เงินไปแล้ว ส่วนใหญ่ใช้ได้ตามวัตถุประสงค์
- 3) มีการเร่งรัดหนี้สิน
- 4) มีความเชื่อถือจากสถาบันเงินที่ขอกู้

##### ด้านเงินทุนหมุนเวียน

- 1) มีการประชาสัมพันธ์เรื่องระดมหุ้น
- 2) มีการประชาสัมพันธ์เรื่องระดมเงินฝาก

##### ด้านธุรกิจซื้อ-ขาย

- 1) สมาชิกขายผลผลิตให้กับสหกรณ์
- 2) สหกรณ์มีการขายและการบริการที่ดี
- 3) สหกรณ์มีธุรกิจครบวงจร
- 4) สหกรณ์สำรวจความต้องการของสมาชิก

##### ด้านสมาชิกมีจิตสำนึกในหน้าที่

- 1) สมาชิกมีความรู้เรื่องสหกรณ์
- 2) การคัดเลือกสมาชิกเป็นไปตามระเบียบ
- 3) มีการอบรมก่อนการเป็นสมาชิก

##### ด้านเจ้าหน้าที่

- 1) มีการอบรมในแต่ละแผนก
- 2) เจ้าหน้าที่มีจิตสำนึกในหน้าที่
- 3) เห็นแก่ประโยชน์ส่วนรวม
- 4) มีความรู้ในหน้าที่ที่ตนรับผิดชอบ



### 3.2 ผลการวิเคราะห์จุดอ่อน

#### ด้านสินเชื่อ

- 1) สมาชิกกู้เงินไปแล้ว ใช้ผิดวัตถุประสงค์
- 2) สมาชิกไม่ทำตามเงื่อนไข
- 3) การเร่งรัดหนี้สินไม่ต่อเนื่อง
- 4) หนี้ค้างชำระมาก สมาชิกไม่มีความรับผิดชอบในการชำระหนี้
- 5) สมาชิกมีหนี้หลายทาง

#### ด้านเงินทุนหมุนเวียน

- 1) สมาชิกขาดความรู้ความเข้าใจในการถือหุ้น
- 2) สมาชิกมีรายได้น้อย

#### ด้านธุรกิจซื้อ-ขาย

- 1) สมาชิกขายผลผลิตได้น้อย
- 2) ราคาผลผลิตตกต่ำ
- 3) ขาดความรู้ในการซื้อขาย

#### ด้านสมาชิก

- 1) สมาชิกไม่มีความรู้เรื่องสหกรณ์
- 2) การคัดเลือกสมาชิกไม่เป็นไปตามระเบียบ
- 3) ขาดการอบรมก่อนการเป็นสมาชิก

#### ด้านเจ้าหน้าที่

- 1) ขาดการอบรมในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับสหกรณ์
- 2) ขาดความรู้ในหน้าที่ความรับผิดชอบ
- 3) เห็นแก่ประโยชน์ส่วนตัวมากกว่าประโยชน์ส่วนรวม

### 4. วิสัยทัศน์ ภารกิจ และกลยุทธ์ของสหกรณ์

สหกรณ์การเกษตรพระอิน จำกัด ได้วิเคราะห์สภาพแวดล้อมต่าง ๆ ตลอดจนข้อมูลการดำเนินงานของสหกรณ์ โดยพิจารณาจากสมาชิก ประธานกลุ่ม กรรมการ เจ้าหน้าที่ สหกรณ์ และที่ปรึกษา ได้มีมติร่วมกันกำหนดวิสัยทัศน์ ภารกิจ และวัตถุประสงค์ เพื่อกำหนดเป็นกลยุทธ์ และนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ โดยจัดทำเป็นแผนงานหรือโครงการ เพื่อให้สามารถดำเนินการให้บรรลุวัตถุประสงค์ ดังนี้

**4.1 วิสัยทัศน์ :** เป็นสหกรณ์ที่มั่นคง ได้มาตรฐาน บริการดี มีน้ำใจ เทคโนโลยี  
ทันสมัย ร่วมแรงร่วมใจ ชูธุรกิจก้าวไกลครบวงจร

**4.2 ภารกิจ ประกอบด้วย 3 ภารกิจ**

ภารกิจที่ 1 พัฒนางค์กร บุคลากร

ภารกิจที่ 2 พัฒนาธุรกิจของสหกรณ์ให้มีคุณภาพและประสิทธิภาพ

ภารกิจที่ 3 พัฒนาเทคโนโลยี

**4.3 วัตถุประสงค์**

**ภารกิจที่ 1 พัฒนางค์กร บุคลากร**

**วัตถุประสงค์**

- 1) เพื่อพัฒนาโครงสร้างและระบบงานของสหกรณ์
- 2) เพื่อเพิ่มศักยภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรให้มีประสิทธิภาพ
- 3) เพื่อให้สมาชิก คณะกรรมการ และเจ้าหน้าที่รู้บทบาทหน้าที่ของตนเอง

**ภารกิจที่ 2 พัฒนาธุรกิจของสหกรณ์ให้มีคุณภาพและประสิทธิภาพ**

**วัตถุประสงค์**

- 1) เพื่อดำเนินธุรกิจให้เกิดความพอใจและตอบสนองความต้องการของสมาชิก
- 2) เพื่อมุ่งหวังบริการสมาชิกถ้วนหน้าและโปร่งใส
- 3) เพื่อให้ธุรกิจเกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล
- 4) เพื่อช่วยแก้ปัญหาให้กับสมาชิก
- 5) เพื่อการพัฒนาธุรกิจเข้าถึงสมาชิกอย่างทั่วถึง ตลอดจนการเชื่อมโยงเครือข่ายพันธมิตร

**ภารกิจที่ 3 พัฒนาเทคโนโลยี**

**วัตถุประสงค์**

- 1) เพื่อให้เกิดความสะดวกรวดเร็วในการปฏิบัติงาน
- 2) เพื่อให้บุคลากรได้เรียนรู้เทคโนโลยีใหม่ๆ
- 3) เพื่อให้รับทราบข้อมูลข่าวสารที่ทันสมัย
- 4) เพื่อให้มีฐานข้อมูลในการตัดสินใจ
- 5) เพื่อให้เกิดความเชื่อถือและภูมิฐาน
- 6) เพื่อทำให้ธุรกิจมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

#### 4.4 แผนงานและโครงการ

เพื่อให้การดำเนินกลยุทธ์บรรลุวัตถุประสงค์ตามภารกิจที่กำหนดไว้ สหกรณ์การเกษตรพระอินทร์ จำกัด ได้นำกลยุทธ์มาจัดทำเป็นแผนงาน โครงการ กิจกรรมต่าง ๆ และกำหนดเป็นแผนการปฏิบัติงานประจำปีของสหกรณ์ โดยได้รับอนุมัติจากที่ประชุมใหญ่ของสหกรณ์ ซึ่งได้กำหนดกรอบระยะเวลาของแผนปฏิบัติงานไว้เป็นระยะเวลา 5 ปี ตั้งแต่ปีบัญชี 2547 ถึงปีบัญชี 2551 โดยได้แสดงแผนงาน/โครงการ ดังนี้

4.4.1 แผนงาน โครงการและกลยุทธ์ เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ ตามภารกิจที่ 1 (พัฒนาองค์กร บุคลากร) ดังตารางที่ 4.5

ตารางที่ 4.5 แผนงาน/โครงการ/กิจกรรม เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ ภารกิจที่ 1

วัตถุประสงค์	กลยุทธ์	เป้าหมาย	ตัวชี้วัด	แผนงาน/โครงการ/กิจกรรม	
1. เพื่อพัฒนาโครงสร้างและระบบงานของสหกรณ์	1. การปรับปรุงโครงสร้างของสหกรณ์	26 กลุ่ม/ปี	กลุ่มสมาชิกที่เข้ารับการอบรม/ปี	- อบรมสมาชิกเพื่อให้ทราบบทบาทหน้าที่ของตนเองและเรียนรู้ที่จะต้องรับผิดชอบในการเลือกตั้งกรรมการ	
	2. การพัฒนาระบบงานให้สามารถจับไวรอบคอบควบคุมและตรวจสอบได้	ไม่น้อยกว่า 30% คณะอนุกรรมการ	ร้อยละของระยะเวลาการให้บริการที่ลดลง	- ปรับปรุงระบบและวิธีการทำงานให้รวดเร็วและประเมิณผลความพึงพอใจ	
	3. การปรับปรุงแก้ไขข้อบกพร่องและระเบียบให้เอื้อต่อการปฏิบัติงาน	1 ชุด	จำนวน คณะอนุกรรมการ	- จัดตั้งคณะอนุกรรมการเพื่อพิจารณาถ่วงถ่วงและนำเสนอคณะกรรมการ เพื่อขอแก้ไขระเบียบและข้อบังคับของสหกรณ์ที่ไม่เอื้ออำนวยต่อการปฏิบัติงาน	
2. เพื่อเพิ่มศักยภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรให้มีประสิทธิภาพ	2.1 ด้านสมาชิก	1. ให้การศึกษาอบรมผ่านประธานกลุ่ม	26 กลุ่ม/ปี	สมาชิกที่เข้ารับการอบรม	- อบรมสมาชิกเพื่อให้ทราบบทบาทหน้าที่ของตนเองและรับผิดชอบในการเลือกตั้งกรรมการ
		2. ให้การศึกษาอบรมผ่านผู้นำกลุ่ม	26 กลุ่ม/ปี	สมาชิกที่เข้ารับการอบรม	
		3. ให้การศึกษาดูงานนอกสถานที่	26 กลุ่ม/ปี	สมาชิกที่เข้ารับการอบรม	- จัดทำโครงการศึกษาดูงาน

## ตารางที่ 4.5 (ต่อ)

วัตถุประสงค์	กลยุทธ์	เป้าหมาย	ตัวชี้วัด	แผนงาน/โครงการ/กิจกรรม
2.2 ด้านกรรมการ	1. จัดทำแผนอบรม หลักสูตรผู้บริหาร	10 คน/ครั้ง/ปี	กรรมการที่เข้ารับ การอบรม	- แผนอบรมคณะกรรมการให้มี ความรู้ระบบการบริหารเพื่อ พัฒนาคุณภาพ
	2. จัดให้มีการอบรม หลักสูตรบทบาทหน้าที่ และสรรหาคณะกรรมการ	10 คน/ครั้ง/ปี	กรรมการที่เข้ารับ การอบรม	- จัดทำระเบียบว่าด้วยการสรรหา คณะกรรมการดำเนินงานของ สหกรณ์เพื่อให้ได้กรรมการที่มี คุณภาพ
	3. ให้มีการศึกษาดูงาน นอกสถานที่	10 คน/ครั้ง/ปี	จำนวนครั้งที่ไป ศึกษาดูงาน	- จัดทำโครงการทัศนศึกษาดูงาน
2.3 ด้านเจ้าหน้าที่	1. จัดส่งเจ้าหน้าที่ไปอบรม ตามหลักสูตร ตามตำแหน่ง ที่รับผิดชอบ	8 คน/ครั้ง/ปี	เจ้าหน้าที่เข้ารับการ อบรม	- จัดอบรมเพื่อพัฒนาคุณภาพ บุคลากร
	2. จัดอบรมคอมพิวเตอร์ใน ระบบงานสหกรณ์	8 คน/ครั้ง/ปี	เจ้าหน้าที่เข้ารับการ อบรม	- จัดอบรมโปรแกรมระบบบัญชี ของสหกรณ์
	3. กำหนดตัวชี้วัดเป้าหมาย ในการทำงานให้ชัดเจน	1 ครั้ง/ปี	ทุกแผนกมีเกณฑ์ วัดผล	- จัดทำหลักเกณฑ์การประเมินผล การปฏิบัติงาน
	4. จัดทัศนศึกษาดูงาน นอกสถานที่	1 ครั้ง/ปี	จำนวนครั้งที่ไป ดูงาน	- จัดทำโครงการศึกษาดูงาน
2.4 สภาพแวดล้อม ภายในสำนักงาน	1. การดำเนินกิจกรรม 5 ส. เพื่อปลูกฝังจิตสำนึก ที่ดี บุคลากรสหกรณ์	1 คณะ	จำนวนคณะทำงานที่ จัดตั้ง	- จัดตั้งคณะทำงานกิจกรรม 5 ส.
2.5 ผู้ตรวจสอบกิจการ	1. จัดส่งผู้ตรวจสอบกิจการ ไปอบรมหลักสูตร ผู้ตรวจสอบ	1 ครั้ง/ปี	ผลการตรวจสอบ	- จัดทำแผนการตรวจสอบ

ที่มา : แผนกลยุทธ์ของสหกรณ์การเกษตรพระยืน จำกัด

จากตารางที่ 4.6 สามารถอธิบายได้ว่า สหกรณ์มีการจัดทำแผนงาน/โครงการและ  
กิจกรรม เพื่อดำเนินตามกลยุทธ์ให้บรรลุวัตถุประสงค์ตามภารกิจที่ 1 (พัฒนาองค์กร บุคลากร) ซึ่งได้  
กำหนดกลยุทธ์ไว้ทั้งสิ้น จำนวน 15 กลยุทธ์ จัดทำเป็นแผนงาน/โครงการ หรือกิจกรรม เพื่อ  
ปฏิบัติงานจำนวน 14 โครงการ โครงการหรือกิจกรรมที่ดำเนินไปแล้วจำนวน 8 โครงการ ยังไม่ได้  
ดำเนินการจำนวน 6 โครงการ สำหรับโครงการที่สหกรณ์ดำเนินกิจกรรมตามโครงการแล้ว ดังนี้

1. อบรมสมาชิกเพื่อให้ทราบบทบาทหน้าที่ของตนเองและเรียนรู้ที่จะต้องรับผิดชอบ  
ในการเลือกกรรมการ

2. ปรับปรุงระบบและวิธีการทำงานให้รวดเร็วและประเมิผลความพึงพอใจ
3. แผนอบรมคณะกรรมการให้มีความรู้ ระบบการบริหารเพื่อพัฒนาคุณภาพ
4. จัดทำโครงการทัศนศึกษาดูงานของกรรมการ
5. จัดอบรมเพื่อพัฒนาคุณภาพบุคลากรของเจ้าหน้าที่
6. จัดอบรมโปรแกรมระบบบัญชีของสหกรณ์
7. จัดทำหลักเกณฑ์การประเมินผลการปฏิบัติงาน
8. จัดทำโครงการศึกษาดูงานของเจ้าหน้าที่

4.4.2 แผนงาน โครงการและกลยุทธ์ เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ ตามภารกิจที่ 2 (พัฒนารูปร่างของสหกรณ์ให้มีคุณภาพและประสิทธิภาพ) ดังตารางที่ 4.6

ตารางที่ 4.6 แผนงาน/โครงการ/กิจกรรม เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ ภารกิจที่ 2

วัตถุประสงค์	กลยุทธ์	เป้าหมาย	ตัวชี้วัด	แผนงาน/โครงการ/กิจกรรม
1. เพื่อตอบสนองความต้องการของสมาชิก	1. วางแผนจัดหาสินค้ามาจำหน่าย โดยสำรวจความต้องการของสมาชิก	1 ครั้ง/ปี	จำนวนครั้งที่มีการสำรวจความต้องการของสมาชิก	1. การสำรวจความต้องการสินค้าของสมาชิก
2. มุ่งบริการอย่างฉว่นหน้า และ โปร่งใส	2. วางแผนการบริการให้สะดวกรวดเร็ว ให้มีประสิทธิภาพบนพื้นฐานความพอใจของสมาชิก	1 ครั้ง/ปี	จำนวนสมาชิกที่มาใช้บริการ	2. แบบสำรวจความพอใจของสมาชิก
3. เพื่อช่วยแก้ปัญหาเรื่องเงินกู้และหนี้สิน	3.1 การให้เงินกู้แก่สมาชิกอย่างมีประสิทธิภาพ	1 ครั้ง/ปี	จำนวนเจ้าหน้าที่ที่เข้ารับการอบรม	3.1 ฝึกอบรมสินเชื่อเรื่องธุรกิจสินเชื่อให้มีประสิทธิภาพ
	3.2 การปรับปรุงโครงสร้างหนี้ ให้กับสมาชิกที่มีหนี้ค้าง	26 กลุ่ม/ปี	กลุ่มสมาชิกที่ปรับปรุงโครงสร้างหนี้	3.2 นัดสมาชิกมาปรับปรุงโครงสร้างหนี้
	3.3 การเร่งรัดการชำระหนี้เงินกู้ให้ได้ตามกำหนด	40%	ร้อยละการชำระหนี้ต้นเงินกู้ และ ดอกเบี้ยประจำปี	3.3 โครงการเร่งรัดหนี้เงินกู้และดอกเบี้ยประจำปี
	3.4 เร่งรัดการชำระดอกเบี้ยค้างรับของสมาชิกให้มีประสิทธิภาพ	40%	ร้อยละของการชำระดอกเบี้ยค้าง	3.4 โครงการเร่งรัดดอกเบี้ยค้าง

ตารางที่ 4.6 (ต่อ)

วัตถุประสงค์	กลยุทธ์	เป้าหมาย	ตัวชี้วัด	แผนงาน/โครงการ/กิจกรรม
	3.5 จัดสัมมนากรรมการ เจ้าหน้าที่ประธานกลุ่มเพื่อ สร้างความร่วมมือในการ ติดตามเร่งรัดการชำระหนี้ ให้ได้ตามเป้าหมาย	60 คน/ปี	จำนวนกรรมการ เจ้าหน้าที่ประธาน กลุ่มที่เข้าอบรม	3.5 โครงการสัมมนากรรมการ เจ้าหน้าที่ ประธานกลุ่ม เพื่อเร่งรัด การชำระหนี้
4. เพื่อให้ธุรกิจเกิด ประสิทธิภาพ ประสิทธิผล และเพื่อให้ ธุรกิจเข้าถึงสมาชิกอย่าง ทั่วถึงตลอดจนการ เชื่อมโยงเครือข่ายขยาย ธุรกิจสร้างพันธมิตร	4.1 จัดทำแผนธุรกิจครบ วงจร เชื่อมโยงธุรกิจโดย มีข้อมูลสมาชิกกับเอกชน เป็นข้อมูลพื้นฐานในการ ตัดสินใจ 4.2 ระดมหุ้นและเงินฝาก เพิ่มขึ้น 4.3 จัดทำปั้มน้ำมัน เบนซิน	1 ครั้ง/ปี	จำนวนครั้งที่มีการ จัดทำแผน	4.1 จัดทำแผนการเชื่อมโยงธุรกิจ ของสหกรณ์ 4.2 การทำแผนระดมหุ้นและเงิน ฝาก 4.3 การทำแผนค่าใช้จ่ายในการ ดำเนินการ
5. เพื่อเพิ่มประเภทธุรกิจ ให้หลากหลายและ พัฒนาคุณภาพ ชีวิตเอื้อ อาทรต่อชุมชน	5.1 การขยายประเภทและ ปริมาณธุรกิจให้มี ประเภท ขนาดที่ เหมาะสม 5.2 ส่งเสริมอาชีพของ สมาชิก ให้มีความรู้ใน การประกอบอาชีพและ มีรายได้ที่มั่นคง	1 แผน 2 กลุ่ม	ปริมาณธุรกิจเพิ่มขึ้น สมาชิกมีรายได้ เพิ่มขึ้นจัดตั้งกลุ่ม สตรีและเยาวชน	5. โครงการวางแผนการขยาย ธุรกิจให้ครบวงจรและมี ประสิทธิภาพ

ที่มา : แผนกลยุทธ์ของสหกรณ์การเกษตรพระยืน จำกัด

จากตารางที่ 4.6 ในการกำหนดกลยุทธ์เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ตามการที่ 2 (พัฒนา  
ธุรกิจของสหกรณ์ให้มีคุณภาพและประสิทธิภาพ) มีจำนวน 12 กลยุทธ์ มีแผนงาน/โครงการ หรือ  
กิจกรรมที่จะต้องดำเนินการ จำนวน 11 โครงการ ดำเนินการแล้วจำนวน 7 โครงการ ดังนี้

1. การสำรวจความต้องการสินค้าของสมาชิก
2. แบบสำรวจความพอใจของสมาชิก
3. นัดสมาชิกมาปรับปรุงโครงสร้างหนี้
4. โครงการเร่งรัดหนี้เงินกู้ และดอกเบี้ยประจำปี
5. โครงการเร่งรัดดอกเบี้ยค้าง

6. การทำแผนระดมหุ้น, เงินฝาก
7. การทำแผนค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน

#### 4.4.3 แผนงาน โครงการและกลยุทธ์ เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ ตามภารกิจที่ 3 (พัฒนาเทคโนโลยี) ดังตารางที่ 4.7

ตารางที่ 4.7 แผนงาน/โครงการ/กิจกรรม เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ ภารกิจที่ 3

วัตถุประสงค์	กลยุทธ์	เป้าหมาย	ตัวชี้วัด	แผนงาน/โครงการ/กิจกรรม
1. เพื่อให้เกิดความสะดวกรวดเร็วในการปฏิบัติงาน	1. จัดหาเครื่องมือ อุปกรณ์ที่ทันสมัย และเหมาะสมมาใช้ในการปฏิบัติงานให้เพียงพอ	สำรวจความต้องการอุปกรณ์สำหรับงาน	จำนวนครั้งที่สำรวจ ความต้องการ	- สำรวจและจัดหาเครื่องมือ อุปกรณ์ที่ทันสมัย เหมาะสมและเพียงพอต่อการปฏิบัติงาน
2. เพื่อให้บุคลากรได้เรียนรู้เทคโนโลยีใหม่ๆ	2. การฝึกอบรมเจ้าหน้าที่ ให้ใช้เครื่องมืออุปกรณ์ ต่าง ๆ ได้ อย่างมีประสิทธิภาพ	1 ครั้ง/ปี	จำนวนครั้งที่จัด ฝึกอบรม	- จัดทำโครงการฝึกอบรมในการใช้เครื่องมือและอุปกรณ์ที่ทันสมัยและทดสอบความสามารถในการใช้อุปกรณ์
3. เพื่อให้ทราบข้อมูลข่าวสารที่ทันสมัย และรวดเร็ว	1. จัดตั้งระบบอินเตอร์เน็ต 2. นำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการพัฒนาระบบงาน	ข้อมูล 1 ระบบ	รับทราบข้อมูลต่างๆ มีฐานข้อมูลที่สมบูรณ์	- ซี้อินเตอร์เน็ตและคอมพิวเตอร์ - การจัดวางระบบ, การจัดเก็บข้อมูล, การวิเคราะห์ข้อมูลในการพัฒนางาน

ที่มา : แผนกลยุทธ์ของสหกรณ์การเกษตรพระยืน จำกัด

จากตารางที่ 4.7 สามารถอธิบายได้ว่า สหกรณ์มีการจัดทำแผนงาน/โครงการ/กิจกรรม เพื่อดำเนินการตามกลยุทธ์ให้บรรลุวัตถุประสงค์ ตามภารกิจที่ 3 (พัฒนาเทคโนโลยี) ซึ่งได้กำหนดกลยุทธ์ไว้ทั้งสิ้น จำนวน 4 กลยุทธ์ จัดทำแผนงาน โครงการ หรือกิจกรรม เพื่อปฏิบัติงาน จำนวน 4 โครงการ โครงการหรือกิจกรรมที่ดำเนินการไปแล้วเสร็จสิ้นทั้ง 4 โครงการ

#### 5. ปัญหาและอุปสรรคในการกำหนดนโยบายการบริหารเชิงกลยุทธ์ของสหกรณ์

1. บุคลากรของสหกรณ์ยังขาดความรู้ความเข้าใจในขั้นตอน วิธีการ การกำหนดนโยบายการบริหารเชิงกลยุทธ์ ทำให้เกิดความสับสนในการกำหนดนโยบายแต่ละขั้นตอน และต้องใช้เวลาในการกำหนดกลยุทธ์มากยิ่งขึ้น

2. ข้อจำกัดในเรื่องของระยะเวลาในการกำหนดนโยบายการบริหารเชิงกลยุทธ์ ซึ่งสหกรณ์จะต้องเร่งดำเนินการ เพื่อให้สามารถกำหนดกลยุทธ์ให้เสร็จสิ้น เพื่อจะได้ทันต่อการ

นำเข้าที่ประชุมใหญ่ได้พิจารณาอนุมัติใช้แผนกลยุทธ์ ทำให้การกำหนดกลยุทธ์มีความซ้ำซ้อนกัน เกิดความสับสนเมื่อนำมาจัดทำเป็นแผนปฏิบัติงาน

3. ในขั้นตอนการวิเคราะห์ปัจจัยสภาพแวดล้อม สมาชิก คณะกรรมการ และเจ้าหน้าที่สหกรณ์ ไม่กล้าวิจารณ์แสดงความคิดเห็นต่อการดำเนินงานและการปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องกับแต่ละฝ่าย ในแง่ของ จุดอ่อนได้อย่างเต็มที่ เนื่องจากเกิดความเกรงใจซึ่งกันและกัน ทำให้ผลจากการวิเคราะห์ปัจจัยสภาพแวดล้อม ไม่ได้เป็นไปตามสภาพที่เป็นอยู่อย่างแท้จริง ส่งผลให้กลยุทธ์ที่กำหนดขึ้นไม่สามารถนำไปพัฒนา ให้การดำเนินงานของสหกรณ์เจริญก้าวหน้าได้อย่างแท้จริง

#### 6. แนวทางการควบคุมกลยุทธ์ของสหกรณ์

สหกรณ์การเกษตรพระอิน จำกัด มีการควบคุมและประเมินผลการดำเนินงาน โดยมีการมอบหมายให้เจ้าหน้าที่ของสหกรณ์ ดำเนินการตามหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายให้ถูกต้องและเป็นปัจจุบัน แต่ละงานจะต้องสามารถตรวจสอบความถูกต้องได้ ประกอบกับการมีการประชุมเจ้าหน้าที่เพื่อติดตามผลการดำเนินงาน รวมถึงการรับฟังปัญหาเพื่อปรับปรุง และหาทางแก้ไขอย่างใกล้ชิด ในส่วนของการประเมินผลการดำเนินงานในภาพรวมของสหกรณ์ทั้งหมด นอกจากการควบคุมและประเมิน โดยคณะกรรมการและสมาชิกของสหกรณ์แล้ว ยังมีการประเมินผลการดำเนินงานจากเจ้าหน้าที่ส่งเสริมสหกรณ์ สำนักงานสหกรณ์จังหวัดขอนแก่นและสำนักงานตรวจบัญชีสหกรณ์ขอนแก่น โดยจะเข้าทำการตรวจสอบและประเมินผลการดำเนินงานของสหกรณ์ จากบัญชีงบการเงิน แผนกลยุทธ์ เป็นต้น เมื่อมีการตรวจสอบและประเมินผลแล้ว เจ้าหน้าที่ส่งเสริมสหกรณ์ จะทำการสรุปผลการดำเนินงานของสหกรณ์ ว่าเป็นอย่างไรบ้าง และมีการให้คำแนะนำในการปรับปรุงแก้ไขปัญหา เพื่อให้สหกรณ์สามารถนำมาปรับปรุง หรือแก้ไขกลยุทธ์ให้สอดคล้องกับสถานการณ์ เพื่อให้การดำเนินงานตามกลยุทธ์เป็นไปตามแผนที่กำหนดไว้

#### 7. ปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินกลยุทธ์และการควบคุมกลยุทธ์

จากการสอบถามความคิดเห็นของคณะกรรมการดำเนินการ และเจ้าหน้าที่ของสหกรณ์การเกษตรพระอิน จำกัด ในส่วนของการดำเนินตามกลยุทธ์ที่ได้กำหนดขึ้น และการควบคุมกลยุทธ์ พบว่ามีปัญหาและอุปสรรค ดังนี้

1) สถานการณ์และสภาพแวดล้อมมีการเปลี่ยนแปลง ทำให้บางกลยุทธ์ไม่เหมาะสมกับการดำเนินกลยุทธ์

2) การปรับเปลี่ยนกลยุทธ์เพื่อนำมาใช้ในการดำเนินงานต้องอาศัยขั้นตอนการพิจารณาอนุมัติแผนจากที่ประชุมใหญ่ ซึ่งต้องใช้เวลานาน ไม่ทันต่อการเปลี่ยนแปลง



- 3) บางกลยุทธ์ต้องอาศัยระยะเวลาและงบประมาณในการดำเนินกลยุทธ์ ทำให้สหกรณ์ ไม่สามารถดำเนินได้ตามกลยุทธ์ เช่น การส่งเสริมการประกอบอาชีพของสมาชิก
- 4) การปรับเปลี่ยนผู้บริหารของสหกรณ์ ทำให้ขาดการนำกลยุทธ์ไปใช้อย่างต่อเนื่องขาดการติดตามและประเมินผลการดำเนินงานตามกลยุทธ์
- 5) จำนวนบุคลากรไม่เพียงพอต่อการดำเนินกลยุทธ์ และขาดความรู้ความสามารถเฉพาะด้านที่จะผลักดันให้บรรลุกลยุทธ์ได้ เช่น การส่งเสริมอาชีพ ต้องใช้ผู้ที่มีความรู้และทักษะในการส่งเสริม ซึ่งเจ้าหน้าที่ของสหกรณ์ ไม่มีความรู้และทักษะที่เพียงพอในการแนะนำสมาชิกได้
- 6) สมาชิกสหกรณ์บางส่วน ยังขาดความเข้าใจในการดำเนินงานตามกลยุทธ์ของสหกรณ์ ทำให้การดำเนินงานตามแผน/โครงการของสหกรณ์ที่กำหนดไว้ไม่บรรลุผล

### **ตอนที่ 3 ศึกษาความพึงพอใจของบุคลากรสหกรณ์ ต่อการดำเนินงานของสหกรณ์ การเกษตรพระยีน จำกัด**

ในการศึกษาความพึงพอใจของบุคลากรสหกรณ์นี้ โดยการแจกแบบสอบถามให้กับสมาชิกสหกรณ์การเกษตรพระยีน จำกัด จำนวน 100 ราย คณะกรรมการของสหกรณ์ จำนวน 10 ราย และเจ้าหน้าที่ของสหกรณ์ จำนวน 8 ราย ต่อการดำเนินงานของสหกรณ์การเกษตรพระยีน จำกัด ในด้านต่าง ๆ หลังจากที่สหกรณ์ได้ดำเนินการตามแผนกลยุทธ์ ผลการศึกษาได้ดังนี้

#### **ด้านสมาชิกของสหกรณ์**

จากตารางที่ 4.8 ประเมินความพึงพอใจสหกรณ์การเกษตรพระยีน จำกัด โดยสมาชิกของสหกรณ์ โดยสอบถามความคิดเห็นจากสมาชิกสหกรณ์ จำนวน 100 ราย มีคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 3.54 แสดงให้เห็นว่า สมาชิกสหกรณ์มีความพึงพอใจในสหกรณ์อยู่ในระดับปานกลาง ดังนั้นสหกรณ์ควรเชื่อมเยียนสมาชิกอย่างสม่ำเสมอ และให้การศึกษอบรมสมาชิกอย่างต่อเนื่อง

ตารางที่ 4.8 ประเมินความพึงพอใจสหกรณ์การเกษตรพระยืน จำกัด โดยสมาชิกของสหกรณ์

ประเด็นความพึงพอใจในด้านต่างๆ	เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วย	คะแนนเฉลี่ย
1. ท่านเชื่อว่าสหกรณ์สามารถแก้ไขปัญหาทางเศรษฐกิจของท่านได้	96	4	-	4.92
2. สหกรณ์มีส่วนร่วมในการช่วยเหลือ ส่งเสริม และสนับสนุนการประกอบอาชีพของท่าน	92	8	-	4.84
3. ท่านมีสิทธิในการแสดงความคิดเห็นต่อการดำเนินงานของสหกรณ์ และเป็นผู้กำหนดว่าใครจะมาเป็นผู้บริหารงานสหกรณ์แทนท่าน	74	24	2	4.44
4. ในระยะเวลาที่ผ่านมา สหกรณ์มีผลการดำเนินงานที่ดี เป็นที่น่าพอใจสำหรับท่านและท่านรู้สึกมั่นใจต่อการดำเนินงานของสหกรณ์	98	2	-	4.96
5. เมื่อท่านประสบปัญหา (เช่น ภัยธรรมชาติ เจ็บป่วย ตาย อื่น ๆ) ท่านจะนึกถึงสหกรณ์เสมอ	66	34	-	4.32
6. ท่านมีความพอใจ ในการได้รับส่วนแบ่งเงินปันผลเงินเฉลี่ยคืน จากการทำธุรกิจกับสหกรณ์	98	2	-	4.96
7. เมื่อท่านต้องการซื้อปัจจัยในการผลิต ท่านจะคิดถึงสหกรณ์เป็นแห่งแรก	76	22	2	4.48
8. สหกรณ์มีการให้บริการที่สะดวกและรวดเร็ว	100	-	-	5.00
9. ท่านคิดว่าเจ้าหน้าที่ให้บริการสมาชิกทุกคนเท่าเทียมกัน	90	10	-	4.80
10. ท่านได้รับข้อมูลข่าวสาร ความเคลื่อนไหวในการให้บริการของสหกรณ์อย่างสม่ำเสมอ	70	24	6	4.28
11. สหกรณ์ได้มีโอกาสมิมีส่วนร่วมในกิจกรรมต่าง ๆ ร่วมกับท้องถิ่นอยู่เสมอ	58	40	2	3.62
12. สินค้าที่สหกรณ์นำมาจำหน่ายไม่ตรงกับความต้องการของท่าน	46	24	30	2.68
13. บ่อยครั้งที่ท่านรู้สึกยุ่งยาก และลำบากใจที่ต้องมาติดต่อกับสหกรณ์	46	14	40	2.88

ตารางที่ 4.8 (ต่อ)

ประเด็นความพึงพอใจในด้านต่างๆ	เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วย	คะแนนเฉลี่ย
14. บ่อยครั้งที่ท่านนำผลผลิตไปขายให้กับพ่อค้าในท้องถิ่น ไม่อยากนำมาขายกับสหกรณ์ เพราะกลัวจะถูกหักชำระหนี้	54	10	36	2.54
15. ท่านคิดว่าใครมาเป็นกรรมการสหกรณ์ ก็ไม่มีผลกระทบต่อตัวท่าน ซึ่งเป็นสมาชิก	54	16	30	2.52
16. ท่านสมัครเข้าเป็นสมาชิกของสหกรณ์ เพื่อจะได้มีสิทธิในการกู้เงินมากกว่าต้องการร่วมทุน เพื่อช่วยเหลือระหว่างสมาชิกด้วยกัน	62	18	20	2.16
17. บางครั้งท่านก็อยากสนับสนุนธุรกิจของสหกรณ์ แต่ก็ไม่สะดวกที่จะมาที่สหกรณ์	86	6	8	1.44
18. ท่านคิดว่าสหกรณ์น่าจะมีการให้การศึกษอบรมสมาชิกมากกว่านี้	90	6	4	1.28
19. ท่านไม่เคยรู้ว่า สหกรณ์มีสวัสดิการ เพื่อช่วยเหลือสมาชิกเมื่อสมาชิกประสบปัญหาต่าง ๆ	72	16	12	1.80
20. ท่านคิดว่าสหกรณ์จะดำเนินงานได้ประสบผลสำเร็จหรือไม่อยู่ที่กรรมการและเจ้าหน้าที่ ท่านไม่มีส่วนเกี่ยวข้อง	42	24	34	2.86
รวม				3.54

#### ด้านคณะกรรมการดำเนินการของสหกรณ์

จากตารางที่ 4.9 คะแนนเฉลี่ยจากประเมินความพึงพอใจสหกรณ์การเกษตรพระยืน จำกัด โดยสอบถามความคิดเห็นด้านคณะกรรมการดำเนินการของสหกรณ์ จำนวน 10 ราย มีคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 3.97 แสดงว่า คณะกรรมการดำเนินการของสหกรณ์ มีความพึงพอใจในสหกรณ์อยู่ในระดับมาก แต่ก็ควรศึกษาหาความรู้และเข้ารับการศึกษาอบรมอย่างต่อเนื่อง

ตารางที่ 4.9 ประเมินความพึงพอใจสหกรณ์การเกษตรพระยีน จำกัด โดยคณะกรรมการดำเนินการ  
ของสหกรณ์

ประเด็นความพึงพอใจในด้านต่างๆ	เห็น ด้วย	ไม่ แน่ใจ	ไม่ เห็นด้วย	คะแนน เฉลี่ย
1. ในฐานะที่ท่านเป็นผู้บริหารของสหกรณ์ ท่านกล้า รับประกันว่าสหกรณ์มีความมั่นคง โปร่งใสและ ตรวจสอบได้	10	-	-	5.00
2. เป้าหมายในการดำเนินงานที่สำคัญของสหกรณ์ คือ ยกระดับความเป็นอยู่ของสมาชิก	10	-	-	5.00
3. คณะกรรมการมีบทบาทหน้าที่สำคัญอย่างยิ่งต่อความ สำเร็จในการดำเนินงานของสหกรณ์	9	1	-	4.80
4. ท่านพอใจในความรู้ความสามารถของผู้จัดการคน ปัจจุบัน	10	-	-	5.00
5. ระเบียบสหกรณ์เป็นเครื่องมือกำกับดูแลการปฏิบัติ งานของฝ่ายจัดการ ซึ่งกรรมการดำเนินการใช้เพื่อให้ เป็นไปตามข้อบังคับและนโยบายของสหกรณ์	10	-	-	5.00
6. กรรมการสหกรณ์ควรรู้และเข้าใจเรื่องกฎหมายอย่าง ท่องแท้	10	-	-	5.00
7. หากฝ่ายจัดการเสนอ โครงการที่เป็นประโยชน์ต่อ สมาชิก แม้จะต้องร่วมกันรับผิดชอบในฐานะ คณะกรรมการดำเนินการ ท่านต้องให้การสนับสนุน	10	-	-	5.00
8. ท่านต้องการเข้ารับการฝึกอบรมทุก ๆ ปี อย่างน้อย ปีละ 1 ครั้ง	10	-	-	5.00
9. หากคณะกรรมการดำเนินการ ไม่มีศักยภาพมาก เพียงพอ ก็จะเป็นอุปสรรคสำคัญต่อความสำเร็จของ สหกรณ์	10	-	-	5.00

ตารางที่ 4.9 (ต่อ)

ประเด็นความพึงพอใจในด้านต่างๆ	เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วย	คะแนนเฉลี่ย
10. แม้ว่าสหกรณ์ต้องรับภาระค่าใช้จ่ายเพื่อผลประโยชน์ของสมาชิก ท่านยินดีให้การสนับสนุน	10	-	-	5.00
11. การกำหนดวาระการดำรงตำแหน่งของกรรมการดำเนินการไม่เกิน 2 วาระติดต่อกันนั้น ก่อให้เกิดผลเสียมากกว่าผลดี	-	4	6	4.20
12. ท่านไม่ค่อยได้มีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นในที่ประชุมคณะกรรมการดำเนินการ	2	3	5	3.60
13. สหกรณ์น่าจะปรับปรุงเรื่องบริการเงินกู้ให้ดีกว่าที่เป็นอยู่	4	2	2	3.00
14. ท่านยังไม่ค่อยเข้าใจเรื่องสถานการณ์ด้านการเงินของสหกรณ์	2	6	2	3.00
15. กรรมการไม่จำเป็นต้องรู้ทุกเรื่อง การดำเนินธุรกิจเป็นเรื่องของฝ่ายจัดการ	-	1	9	4.80
16. การตัดสินใจด้านการเงินของคณะกรรมการ หากมิได้ผ่านความเห็นชอบจากที่ประชุมใหญ่ หรือมิได้รับมอบหมายให้ดำเนินการ หากเกิดความเสียหาย คณะกรรมการไม่ควรจะต้องรับผิดชอบ เพราะทำเพื่อประโยชน์ของสหกรณ์	4	-	6	3.40
17. การจ่ายเงินปันผลแก่สมาชิก สำคัญมากกว่าจัดสวัสดิการ เพราะสมาชิกจะได้นำเงินไปใช้จ่ายตามความจำเป็น	10	-	-	5.00
18. สหกรณ์ช่วยเหลือสมาชิกไม่ได้มากเท่าไร เพราะไม่รู้จักความต้องการของสมาชิก	10	-	-	5.00
19. คณะกรรมการดำเนินการของสหกรณ์ ยังไม่ค่อยมีบทบาทในการบริหารจัดการสหกรณ์เท่าที่ควร	5	-	5	3.00

ตารางที่ 4.9 (ต่อ)

ประเด็นความพึงพอใจในด้านต่างๆ	เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วย	คะแนนเฉลี่ย
20. ถ้าไม่มีเจ้าหน้าที่ส่งเสริมสหกรณ์ สหกรณ์ไม่สามารถบริการจัดการงานสหกรณ์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ	5	2	3	2.60
รวม				3.97

#### ด้านเจ้าหน้าที่สหกรณ์

จากตารางที่ 4.11 คะแนนเฉลี่ยจากประเมินความพึงพอใจสหกรณ์การเกษตรพระยีนจำกัด โดยสอบถามความคิดเห็นด้านเจ้าหน้าที่ของสหกรณ์ จำนวน 8 ราย มีคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 3.74 แสดงว่า เจ้าหน้าที่สหกรณ์ มีความพึงพอใจในสหกรณ์อยู่ในระดับมาก แต่เห็นว่า สหกรณ์ควรหาวิธีการให้การส่งเสริมสนับสนุนอาชีพแก่สมาชิกให้มากกว่าที่เป็นอยู่ รัฐควรมีการพิจารณาปรับปรุงนโยบายของรัฐให้สอดคล้องและเอื้ออำนวยต่อการดำเนินงานของสหกรณ์ ก่อนจะนำนโยบายมาสู่สหกรณ์ให้ปฏิบัติ เพื่อเป็นประโยชน์ในการพัฒนางานสหกรณ์

ตารางที่ 4.10 ประเมินความพึงพอใจสหกรณ์การเกษตรพระยีน จำกัด โดยเจ้าหน้าที่ของสหกรณ์

ประเด็นความพึงพอใจในด้านต่างๆ	เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วย	คะแนนเฉลี่ย
1. ท่านพอใจในงานที่รับผิดชอบอยู่ปัจจุบันแล้ว	8	-	-	5.00
2. เจ้าหน้าที่สหกรณ์มีความสามัคคี มีความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน	8	-	-	5.00
3. เจ้าหน้าที่สหกรณ์เป็นเจ้าหน้าที่สหกรณ์ในปัจจุบันและไม่คิดเปลี่ยนอาชีพไปทำอย่างอื่น	8	-	-	5.00
4. ผู้จัดการมีความรู้ความสามารถในการให้คำแนะนำในการปฏิบัติงานแก่ท่านได้เป็นอย่างดี	8	-	-	5.00
5. อุปกรณ์เครื่องใช้สำนักงานมีเพียงพอแล้ว	5	2	1	4.00

## ตารางที่ 4.10 (ต่อ)

ประเด็นความพึงพอใจในด้านต่างๆ	เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วย	คะแนนเฉลี่ย
6. ท่านพอใจกับเงินเดือนค่าตอบแทนที่ได้รับในปัจจุบัน	8	-	-	5.00
7. ในฐานะเจ้าหน้าที่สหกรณ์ ท่านกล้ารับประกันว่า การทำงานของสหกรณ์เป็นไปอย่างโปร่งใส	8	-	-	5.00
8. ท่านพอใจบทบาทและการปฏิบัติตัวของ คณะกรรมการดำเนินการที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน เพราะ ทำให้ฝ่ายจัดการทำงานได้อย่างคล่องตัวและเป็นไป อย่างราบรื่น	7	1	-	4.75
9. การพิจารณาความคิดเห็นความชอบในปีที่ผ่านมา มีความ ยุติธรรม เป็นที่น่าพอใจ	8	-	-	5.00
10. สหกรณ์เป็นสถาบันที่เป็นที่พึ่งสำคัญ สำหรับ สมาชิกสหกรณ์ หากไม่มีสหกรณ์ สมาชิกจะต้อง เดือดร้อนอย่างแน่นอน	8	-	-	5.00
11. หัวหน้าฝ่ายยังไม่ค่อยมีบทบาทเรื่องการสั่งงานแก่ ผู้ใต้บังคับบัญชา มักต้องฟังความคิดเห็นของผู้จัดการ เสมอ	-	4	4	4.00
12. กรรมการไม่ค่อยมีส่วนร่วมในการบริหารงานของ สหกรณ์	1	3	4	3.75
13. หากไม่มีเจ้าหน้าที่ของรัฐมาให้ความช่วยเหลือ สหกรณ์คงไม่ก้าวหน้าเท่าที่เป็นอยู่ปัจจุบัน	7	1	-	1.25
14. ระบบงานที่เป็นอยู่ปัจจุบันยังต้องปรับปรุง เพื่อจะ สามารถให้บริการสมาชิกได้ดีกว่านี้	6	-	2	2.00
15. งานที่เป็นนโยบายของกรมส่งเสริมสหกรณ์ที่ ส่งผ่านมายังสหกรณ์ เป็นปัญหาในทางปฏิบัติใน บางครั้งสหกรณ์ไม่ยอมรับนโยบาย	6	2	-	1.50

ตารางที่ 4.10 (ต่อ)

ประเด็นความพึงพอใจในด้านต่างๆ	เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วย	คะแนนเฉลี่ย
16. บ่อยครั้งท่านรู้สึกท้อใจในการทำงานจนอยากลาออก	-	3	5	4.25
17. สหกรณ์ไม่ค่อยให้การสนับสนุนเรื่องการศึกษาอบรมแก่เจ้าหน้าที่เท่าที่ควร	1	3	4	3.75
18. สหกรณ์ควรหาวิธีการให้การส่งเสริม สนับสนุนอาชีพแก่สมาชิกให้มากกว่าที่เป็นอยู่	8	-	-	1.00
19. หากมีโอกาสเลือกงานในอาชีพอื่นได้ ท่านคงต้องพิจารณา เพราะตำแหน่งเจ้าหน้าที่สหกรณ์ไม่ค่อยก้าวหน้าเหมือนอาชีพอื่น	2	3	3	3.25
20. ท่านยังอยากให้มีเจ้าหน้าที่ของรัฐ มาคอยให้ความช่วยเหลือสนับสนุนเหมือนเมื่อก่อน	7	1	-	1.25
รวม				3.74



## บทที่ 5

### สรุปผลการศึกษา อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การศึกษาค้นคว้าอิสระ เรื่อง การบริหารเชิงกลยุทธ์ตามแผนกลยุทธ์ของสหกรณ์ การเกษตรพระยีน จำกัด ในครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษา 1) การบริหารงานตามแผนกลยุทธ์ของสหกรณ์การเกษตรพระยีน จำกัด 2) แนวทางการบริหารเชิงกลยุทธ์ของสหกรณ์การเกษตรพระยีน จำกัด และ 3) ความพึงพอใจของบุคลากรสหกรณ์ต่อการบริหารงานตามแผนกลยุทธ์ของสหกรณ์การเกษตรพระยีน จำกัด ผู้ศึกษาได้ศึกษาและขอสรุปผลการศึกษา อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ ดังนี้

#### 1. สรุปผลการศึกษา

##### 1.1 ผลการบริหารงานตามแผนกลยุทธ์ของสหกรณ์การเกษตรพระยีน จำกัด ในรอบปีบัญชีสิ้นสุด 31 มีนาคม 2548 - 31 มีนาคม 2550

ผลการดำเนินงานธุรกิจสินเชื่อ ปีบัญชีสิ้นสุด 31 มีนาคม 2548 - 2550 มีกำไร 2,454,289.91 บาท , 2,396,053.02 บาท และ 2,426,226.38 บาท ตามลำดับ แต่สหกรณ์ก็ยังมีดอกเบี้ยค้างอยู่เป็นจำนวนมาก สหกรณ์ต้องเร่งแก้ไขปัญหอย่างเร่งด่วน เนื่องจากจะเป็นสาเหตุทำให้สหกรณ์ประสบปัญหาการขาดสภาพคล่องทางการเงินได้ในอนาคต ผลการดำเนินงานจัดหาสินค้ามาจำหน่าย ปีบัญชีสิ้นสุด 31 มีนาคม 2548 - 2550 มีกำไร 97,581.89 บาท , 90,364.55 บาท และขาดทุน 35,765.24 บาท ตามลำดับ ในปี 2550 ขาดทุนเนื่องจากมีต้นทุนในการขายน้ำมันสูงมาก และค่าใช้จ่ายเฉพาะธุรกิจก็สูงเพิ่มขึ้นด้วย ผลการดำเนินงานรวบรวมผลผลิตปีบัญชีสิ้นสุด 31 มีนาคม 2548 - 2550 ขาดทุน 49,254.56 บาท 78,255.10 บาท และ 31,027.90 บาท เนื่องจากรวบรวมผลผลิต (ข้าวเปลือก) ได้น้อยแต่มีค่าใช้จ่ายสูง สหกรณ์จะต้องหามาตรการในการรวบรวมข้าวเปลือกให้ได้ปริมาณเพิ่มขึ้น และใช้ประโยชน์จากฉางและอุปกรณ์การตลาดให้เต็มประสิทธิภาพเพื่อสร้างรายได้ให้คุ้มกับค่าใช้จ่ายเฉพาะธุรกิจ

ผลการวิเคราะห์อัตราส่วนทางการเงิน มิติที่ 1 ความพอเพียงของเงินทุนต่อความเสี่ยงสหกรณ์ ยังมีความเสี่ยงแต่ไม่มาก เนื่องจากสหกรณ์มีหนี้สินต่อทุนสูงเพียง 1.54 เท่า ซึ่งก็ต่ำกว่าค่าเฉลี่ย และมีทุนสำรองต่อสินทรัพย์ 0.12 เท่า ซึ่งสูงกว่าค่าเฉลี่ย แต่อย่างไรก็ตามสหกรณ์มีอัตราผลตอบแทนต่อส่วนของผู้ถือหุ้น ยังต่ำที่ร้อยละ 2.97 ซึ่งต่ำกว่าค่าเฉลี่ย สหกรณ์ต้องระมัดระวังใน

การก่อหนี้ รวมถึงต้องเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารเงินทุน เพื่อก่อให้เกิดรายได้ให้คุ้มกับต้นทุนของเงินทุน มิติที่ 2 คุณภาพของสินทรัพย์ การดำเนินงานส่วนใหญ่ของสหกรณ์ลงทุนไปกับการให้สินเชื่อ และมีอัตราการค้างชำระของลูกหนี้เพิ่มขึ้นจากร้อยละ 46.99 ในปี 2549 เป็นร้อยละ 51.04 ในปี 2550 สหกรณ์มีอัตราผลตอบแทนต่อสินทรัพย์ ในปี 2550 ร้อยละ 1.15 ซึ่งต่ำกว่าอัตราเฉลี่ยสหกรณ์ควรมีนโยบายในการบริหารสินทรัพย์ เพื่อก่อให้เกิดรายได้เพิ่มมากขึ้น ซึ่งจะเป็นประโยชน์ต่อการดำเนินงานของสหกรณ์ในปีต่อไป มิติที่ 3 ความสามารถในการบริหารจัดการ สหกรณ์มีอัตราการเติบโตของธุรกิจเพิ่มขึ้น ในปี 2550 เพิ่มขึ้นร้อยละ 23.04 ซึ่งมีสาเหตุจากการเติบโตของธุรกิจสถานีบริการขายน้ำมัน สหกรณ์มีขีดความสามารถในการบริหารจัดการด้านธุรกิจได้ดี มิติที่ 4 ความสามารถในการทำกำไร สหกรณ์มีผลการดำเนินงานกำไรทุกปี ในปี 2550 มีกำไรเฉลี่ย 393.34 บาทต่อคน มีเงินออมเฉลี่ย 17,389.66 บาทต่อคน แต่มีหนี้เฉลี่ย 25,633.46 บาทต่อคน หนี้สินต่อสมาชิกยังมีจำนวนมาก สะท้อนให้เห็นถึงความสามารถในการชำระหนี้ของสมาชิกในอนาคต ซึ่งอาจส่งผลกระทบต่อการบริหารงานของสหกรณ์ รวมถึงต้องระมัดระวังในเรื่องค่าใช้จ่ายให้เหมาะสม โดยเฉพาะค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานต่อกำไรก่อนหักค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน สูงถึงร้อยละ 74.12 มิติที่ 5 สภาพคล่องทางการเงิน สหกรณ์มีสภาพคล่องทางการเงินดี โดยมีสัดส่วนของสินทรัพย์หมุนเวียนต่อหนี้สินหมุนเวียน ในอัตราที่ 1.33 เท่า ซึ่งสูงกว่าค่าเฉลี่ยสินทรัพย์หมุนเวียนส่วนใหญ่เป็นลูกหนี้เงินกู้ และสหกรณ์มีอัตราลูกหนี้ระยะสั้นที่ชำระได้ตามกำหนดเพียงร้อยละ 53.25 ซึ่งสูงกว่าปีก่อนเพียงร้อยละ 0.15 สภาพคล่องทางการเงินของสหกรณ์อยู่ในเกณฑ์ดี สหกรณ์ควรรักษาสภาพคล่องในอัตราที่เหมาะสม และสหกรณ์ควรมีนโยบายในการบริหารลูกหนี้ระยะสั้นให้สอดคล้องกับหนี้สินหมุนเวียน ปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินงานของสหกรณ์ มีปัญหาด้านการให้สินเชื่อ ปัญหาการรวบรวมผลิตผล (ข้าวเปลือก) ปัญหาด้านการเงิน และปัญหาด้านการพัฒนาองค์กร

## 1.2 ผลการศึกษาแนวทางการบริหารเชิงกลยุทธ์ของสหกรณ์การเกษตรพระยีน จำกัด

โดยการศึกษา 1) วิธีการและขั้นตอนในการกำหนดนโยบายการบริหารเชิงกลยุทธ์ ด้วยการระดมความคิดจากสมาชิก คณะกรรมการดำเนินการและเจ้าหน้าที่สหกรณ์ โดยการวิเคราะห์ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายในและภายนอก กำหนดทิศทางงานของสหกรณ์ และกำหนดกลยุทธ์ 2) การวิเคราะห์ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอกของสหกรณ์ โดยการวิเคราะห์ถึงโอกาสและอุปสรรคต่อการดำเนินงานของสหกรณ์ 3) การวิเคราะห์ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายในของสหกรณ์ โดยการวิเคราะห์จุดแข็งและจุดอ่อนของสหกรณ์ 4) วิสัยทัศน์ ภารกิจ และกลยุทธ์ของสหกรณ์ โดยการศึกษาถึงการกำหนดวิสัยทัศน์ ภารกิจ วัตถุประสงค์ แผนงานและโครงการ ซึ่งกลยุทธ์ที่นำไปจัดทำเป็นแผนงานหรือโครงการ ได้ทั้งสิ้น 30 โครงการ สามารถดำเนินการได้ตามแผน

19 โครงการ 5) ปัญหาและอุปสรรคในการกำหนดนโยบายการบริหารเชิงกลยุทธ์ของสหกรณ์ มีปัญหาด้านบุคลากรของสหกรณ์ยังขาดความรู้ความเข้าใจ มีข้อจำกัดในเรื่องของระยะเวลาในการกำหนดนโยบาย และบุคลากรในสหกรณ์ ไม่กล้าแสดงความคิดเห็นต่อการดำเนินงานของสหกรณ์ อย่างเต็มที่ 6) แนวทางการควบคุมกลยุทธ์ของสหกรณ์ มีการติดตาม ประเมินผล ทั้งจากสหกรณ์ และเจ้าหน้าที่ของรัฐ 7) ปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินกลยุทธ์ และการควบคุมกลยุทธ์ มีทั้งปัญหาด้านสมาชิก จำนวนเจ้าหน้าที่ไม่เพียงพอ การปรับเปลี่ยนผู้บริหารของสหกรณ์ เป็นต้น จึงทำให้ผลการปฏิบัติงานไม่บรรลุตามวัตถุประสงค์ของแผนกลยุทธ์ ควรให้มีการปรับปรุงแผนกลยุทธ์ เพื่อให้การปฏิบัติงานของสหกรณ์บรรลุวัตถุประสงค์ตามกลยุทธ์ที่กำหนดไว้

### 1.3 ผลการศึกษาความพึงพอใจของบุคลากรสหกรณ์ ต่อการบริหารงานตามแผนกลยุทธ์ของสหกรณ์การเกษตรพระยีน จำกัด

ด้านสมาชิก โดยสอบถามความคิดเห็นจากสมาชิกสหกรณ์ จำนวน 100 ราย ได้ค่าเฉลี่ย 3.54 แสดงให้เห็นว่าสมาชิกมีความพึงพอใจในการดำเนินงานของสหกรณ์อยู่ในระดับปานกลาง ดังนั้น สหกรณ์ควรมีแผนการออกไปเยี่ยมชมสมาชิกอย่างสม่ำเสมอ และมีการให้การศึกษอบรมสมาชิกอย่างต่อเนื่องในเรื่อง อุดมการณ์ หลักการ และวิธีการของสหกรณ์

ด้านคณะกรรมการ โดยสอบถามความคิดเห็นจากคณะกรรมการทั้ง 10 ราย ได้ค่าเฉลี่ย 3.97 แสดงให้เห็นว่า คณะกรรมการมีความพึงพอใจในการดำเนินงานของสหกรณ์อยู่ในระดับมาก แต่ทั้งนี้สหกรณ์ก็ควรให้ความสำคัญด้านการศึกษอบรมแก่คณะกรรมการ เพื่อให้มีความรู้ในการพัฒนาสหกรณ์

ด้านเจ้าหน้าที่สหกรณ์ โดยสอบถามความคิดเห็นจากเจ้าหน้าที่สหกรณ์ทั้ง 8 ราย ได้ค่าเฉลี่ย 3.74 แสดงให้เห็นว่าเจ้าหน้าที่สหกรณ์ มีความพึงพอใจในการดำเนินงานของสหกรณ์อยู่ในระดับมาก แต่ทั้งนี้สหกรณ์ก็ควรให้ความสำคัญในด้านการศึกษอบรมแก่เจ้าหน้าที่สหกรณ์ เพื่อประโยชน์ในการพัฒนาสหกรณ์ให้เข้มแข็งต่อไปในอนาคต

## 2. อภิปรายผล

จากการศึกษาการบริหารเชิงกลยุทธ์ของสหกรณ์การเกษตรพระยีน จำกัด จังหวัดขอนแก่น มีประเด็นที่น่าสนใจนำมาอภิปราย ดังนี้

2.1 การดำเนินธุรกิจของสหกรณ์ มี 3 ประเภท คือ ธุรกิจสินเชื่อ ธุรกิจจัดหาสินค้ามาจำหน่าย และธุรกิจรวบรวมผลิตผล ผู้ศึกษาเห็นว่า สหกรณ์ยังขาดธุรกิจที่สำคัญอีก 1 ธุรกิจ คือ ธุรกิจการส่งเสริมการเกษตร เนื่องจากสมาชิกของสหกรณ์ประกอบอาชีพด้านการเกษตร จึงน่าจะมี

ธุรกิจส่งเสริมการเกษตร เพราะจะช่วยให้การเพาะปลูกของสมาชิกได้ผลดีขึ้น โดยสหกรณ์ต้องจ้างเจ้าหน้าที่เกษตรของสหกรณ์เองเพื่อส่งเสริมเผยแพร่ความรู้ด้านการเกษตรและวางแผนการเพาะปลูกให้สมาชิก

2.2 ขั้นตอนในการวางแผนกลยุทธ์ของสหกรณ์สอดคล้องกับขั้นตอนการวางแผนกลยุทธ์ขององค์กร ของเซาว์ โรจนแสง (2548 : 3-8, 3-9, 3-10) ที่กล่าวถึงขั้นตอนการวางแผนกลยุทธ์ ดังนี้ 1) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม โดยวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมทั่วไป การวิเคราะห์อุตสาหกรรม และการวิเคราะห์การแข่งขัน 2) การวิเคราะห์ SWOT (SWOT Analysis) 3) การกำหนดนโยบาย (Policy) 4) การกำหนดแผนกลยุทธ์ (Formulation) 5) การนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (Implementation) และ 6) การควบคุม (Control)

2.3 การวิเคราะห์ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายในของสหกรณ์สอดคล้องกับ บุญมี จันทรวงศ์ (2543 : บทคัดย่อ) ที่กล่าวว่าสหกรณ์ในภาคการเกษตรมีจุดแข็ง คือเป็นองค์กรที่เป็นแกนนำของสมาชิกที่จะช่วยเหลือกันและกัน มีบุคลากรเป็นคนท้องถิ่น ได้รับการสนับสนุนจากภาครัฐมากขึ้น เป็นแหล่งเงินทุนที่ไม่ได้รับผลกระทบจากภาวะวิกฤตทางเศรษฐกิจ เป็นสถาบันที่มีกฎหมายคุ้มครองเป็นการเฉพาะ และมีการนำเทคโนโลยีสมัยใหม่มาใช้เพิ่มขึ้น ส่วนจุดอ่อน คือผู้บริหารและเจ้าหน้าที่ของสหกรณ์ในภาคการเกษตร ยังขาดสภาพความรู้ทางการบริหารและการตลาด การบริหารสหกรณ์ยังไม่โปร่งใส สมาชิกยังขาดความรู้เกี่ยวกับสหกรณ์ และยังขาดการติดตามข้อมูลข่าวสารและเทคโนโลยีสมัยใหม่

2.4 ปัญหาและอุปสรรคในการกำหนดนโยบายการบริหารเชิงกลยุทธ์ของสหกรณ์ในขั้นตอนวิเคราะห์ปัจจัยสภาพแวดล้อม สมาชิก คณะกรรมการและเจ้าหน้าที่สหกรณ์ ไม่กล้าวิจารณ์ แสดงความคิดเห็นต่อการดำเนินงานและการปฏิบัติงานเกี่ยวข้องกันแต่ละฝ่าย ในแง่ของจุดอ่อนได้อย่างเต็มที่ เนื่องจากเกิดความเกรงใจซึ่งกันและกัน ทำให้ผลการวิเคราะห์ปัจจัยสภาพแวดล้อมไม่ได้เป็นไปตามสภาพที่แท้จริง ส่งผลให้กลยุทธ์ที่กำหนดขึ้น ไม่สามารถนำไปพัฒนาให้การดำเนินงานของสหกรณ์เจริญก้าวหน้าได้อย่างแท้จริง สอดคล้องกับสมชาย ภคภาสน์วิวัฒน์ (2546 : 17) ที่ได้กล่าวถึงความล้มเหลวในการนำแผนกลยุทธ์ ที่บุคลากรในองค์กรไม่กล้าแสดงทัศนะออกมา เพราะในการทำแผนกลยุทธ์นั้น ผู้บริหารก็มีส่วนร่วมในการทำด้วย ซึ่งจะทำให้แต่ละคนจำเป็นต้องปิดปาก ผลลัพธ์ คือ ในการทำแผนกลยุทธ์นั้นจะปรากฏจุดแข็งมากกว่าจุดอ่อน และถ้าเป็นจุดอ่อนก็มักไม่กล้าพูดกันอย่างตรงไปตรงมา ผลที่สุดก็คือแทนที่จะได้แผนกลยุทธ์ที่จะแก้ไขจุดอ่อนอันเป็นองค์ประกอบสำคัญสำหรับอธิบายความสำเร็จของธุรกิจกลับกลายเป็นแผนที่ไม่ตรงกับข้อเท็จจริง และในที่สุดการทำแผนกลยุทธ์ก็ไม่สามารถที่จะบรรลุเป้าหมายไปสู่ทิศทางที่กำหนดได้

2.5 ข้อค้นพบจากการสอบถามและสัมภาษณ์ผู้ที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานของสหกรณ์ ได้แก่ ผู้บริหาร (คณะกรรมการ) สมาชิกสหกรณ์ และเจ้าหน้าที่สหกรณ์ รวมถึงจากการศึกษาผลการดำเนินงานของสหกรณ์ในรอบ 3 ปี พบว่า ปัจจัยที่มีผลในการดำเนินงานของสหกรณ์การเกษตรพระอินทร์ จำกัด สามารถสรุปได้ดังนี้

1. ด้านโครงสร้างสหกรณ์ มีความเหมาะสมต่อการบริหารงาน โดยที่สมาชิกจะเป็นผู้ทำการเลือกคณะกรรมการดำเนินการ คณะกรรมการฯ มีหน้าที่ในการดำเนินการให้มีการจัดจ้างผู้จัดการและเจ้าหน้าที่ของสหกรณ์ ซึ่งอำนาจการตัดสินใจสูงสุดอยู่ที่มติที่ประชุมใหญ่ เพื่อให้ได้มาของมติการประชุมที่เป็นเอกฉันท์ และนำไปใช้ในการดำเนินงานต่อไป

2. ด้านระบบงานและการควบคุมภายใน สหกรณ์มีการแบ่งงาน แบ่งหน้าที่ความรับผิดชอบที่ชัดเจน มีการจัดเก็บเอกสารและหลักฐานข้อมูลครบถ้วน ปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ และข้อบังคับของสหกรณ์ จึงส่งผลดีต่อการดำเนินงานของสหกรณ์

3. ด้านเทคโนโลยี/เครื่องมือเครื่องใช้สำนักงาน สหกรณ์มีการส่งเสริมให้มีการนำเทคโนโลยี และเครื่องใช้สำนักงาน ให้เพียงพอต่อการใช้งานของเจ้าหน้าที่สำหรับให้บริการสมาชิก ทำให้ผลการดำเนินงานมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

4. ด้านเศรษฐกิจ การที่อัตราดอกเบี้ยเงินฝากในระบบเศรษฐกิจลดลง ทำให้มีเงินไหลเข้าสู่สหกรณ์มากขึ้น สหกรณ์มีเงินที่จะนำไปใช้เป็นทุนหมุนเวียนในการดำเนินงานเพิ่มขึ้น

5. ด้านสังคม ประเพณีและวัฒนธรรมท้องถิ่นที่อาศัยหลักการร่วมมือช่วยเหลือและพึ่งพาซึ่งกันและกันของชุมชนชนบทเอื้ออำนวยต่อการดำเนินงานตามอุดมการณ์ หลักการและวิธีการสหกรณ์ แต่ค่านิยมและพฤติกรรมบริโภค สินค้าฟุ่มเฟือย ทำให้สมาชิกนำเงินกู้ไปใช้ไม่ถูกต้องตามวัตถุประสงค์การกู้เงิน ก่อให้เกิดหนี้สินเกินตัว เป็นผลให้สหกรณ์ประสบปัญหาด้านหนี้ค้างชำระ

6. ด้านกฎหมาย กฎหมายสหกรณ์ในปัจจุบันมีการกำหนดวาระการดำรงตำแหน่งของคณะกรรมการดำเนินการของสหกรณ์ ทำให้ไม่เกิดอำนาจผูกขาดการบริหารงานของสหกรณ์ มีการถ่วงดุลอำนาจและมีการตรวจสอบการดำเนินงานของสหกรณ์ได้ดียิ่งขึ้น

7. ด้านนโยบายของรัฐ รัฐมีนโยบายในการให้การสนับสนุนและส่งเสริมระบบสหกรณ์ ไม่ว่าจะเป็นการให้การศึกษอบรมทั้งสมาชิก คณะกรรมการ เจ้าหน้าที่สหกรณ์ แนะนำส่งเสริมการดำเนินงาน การจัดทำบัญชีของสหกรณ์ จึงเป็นผลดีต่อการดำเนินงานของสหกรณ์ แต่นโยบายในการพักชำระหนี้ ทำให้สมาชิกบางส่วนไม่ยอมชำระหนี้สหกรณ์ ตามกำหนด เพราะรอการช่วยเหลือจากรัฐ ส่งผลให้สหกรณ์มีหนี้ค้างเพิ่มมากขึ้น รวมทั้งการเติบโตของกองทุนหมู่บ้าน ตามนโยบายรัฐ ก็เป็นคู่แข่งในการดำเนินงานของสหกรณ์

8. ด้านสมาชิก ยังไม่มีความรู้ความเข้าใจในบทบาทหน้าที่ของตนเองเท่าที่ควร มีการใช้บริการธุรกิจของสหกรณ์น้อย และยังไม่มีความเข้าใจในบทบาทหน้าที่ในการบริหารงานของคณะกรรมการ ทำให้เป็นอุปสรรคต่อการพัฒนาสหกรณ์

9. ด้านคณะกรรมการ ในฐานะผู้บริหารสหกรณ์ มีความเข้าใจในหลักการอุดมการณ์ และมีความพึงพอใจในสหกรณ์อย่างมาก แต่ยังไม่เข้าใจในระเบียบ ข้อบังคับ และกฎหมายของสหกรณ์ ขาดความรู้ทักษะในการบริหารจัดการธุรกิจของสหกรณ์ ทำให้การพัฒนาการบริหารสหกรณ์เป็นไปได้ช้า

10. ด้านเจ้าหน้าที่สหกรณ์ มีความพึงพอใจในตำแหน่งหน้าที่ของตนเอง และพอใจในบทบาทการปฏิบัติงานของคณะกรรมการ แต่ยังขาดความรู้ ทักษะ ประสบการณ์ด้านการจัดการพัฒนาธุรกิจ การตลาด การทำงานเชิงรุก ทำให้การเติบโตทางด้านธุรกิจอยู่ในเกณฑ์ต่ำ

11. ด้านพันธมิตรทางธุรกิจ สหกรณ์มีพันธมิตรทางธุรกิจทั้งที่เป็นสหกรณ์และบริษัทร้านค้าเอกชน ทำให้ธุรกิจของสหกรณ์มีแนวโน้มที่จะเติบโตเพิ่มขึ้น

12. ด้านคู่แข่งทางธุรกิจ ได้แก่ พ่อค้าเอกชน บิมน้ำมันเอกชน ทำให้สหกรณ์ต้องเพิ่มศักยภาพในการบริหารจัดการ เพื่อให้สามารถแข่งขันกับคู่แข่งได้

### 3. ข้อเสนอแนะ

3.1 สำหรับเจ้าหน้าที่ส่งเสริมสหกรณ์ ควรศึกษาแผนกลยุทธ์ของสหกรณ์เพื่อประโยชน์สำหรับติดตามผลการดำเนินงานของสหกรณ์ว่าเป็นไปตามแผนกลยุทธ์หรือไม่ หากมีปัญหาอุปสรรคในการปฏิบัติตามแผนควรแนะนำให้สหกรณ์ ปรับปรุงแผนกลยุทธ์ เพื่อให้สามารถปฏิบัติได้ตามวัตถุประสงค์ หรือหากสหกรณ์มิได้ดำเนินงานตามแผนกลยุทธ์ ควรแนะนำให้สหกรณ์ปฏิบัติงานตามแผนกลยุทธ์ที่กำหนดไว้

#### 3.2 สำหรับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง

1) ควรจัดทำคู่มือ ในการแนะนำการใช้แผนกลยุทธ์แก่สหกรณ์ เนื่องจากปัจจุบันหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เพียงแต่แนะนำการจัดทำแผนกลยุทธ์ แต่มิได้แนะนำการใช้แผนกลยุทธ์

2) ควรมีจัดประชุมสหกรณ์ที่จัดทำแผนกลยุทธ์แล้ว เพื่อแลกเปลี่ยนแนวคิด และทบทวนแผนกลยุทธ์ของแต่ละสหกรณ์

3) ควรมีการศึกษาเพื่อพัฒนากระบวนการจัดทำแผนกลยุทธ์ให้เหมาะสมกับสหกรณ์แต่ละประเภท

### 3.3 สำหรับสหกรณ์การเกษตรพระยีน จำกัด

1) สหกรณ์ควรเสริมสร้างให้สมาชิก คณะกรรมการดำเนินการ รวมถึงเจ้าหน้าที่ของสหกรณ์ ให้มีความรู้ความเข้าใจในแนวทางการบริหารงาน การดำเนินธุรกิจในรูปแบบสหกรณ์ รวมถึงบทบาทหน้าที่ของตนเอง เพื่อสนับสนุนการดำเนินงานของสหกรณ์ให้เจริญก้าวหน้าต่อไป

2) สหกรณ์ควรนำแผนกลยุทธ์ที่จัดทำขึ้น มาดำเนินการอย่างต่อเนื่องและทบทวนปัจจัยแวดล้อมและกลยุทธ์อยู่เสมอ เพื่อปรับเปลี่ยนให้เหมาะสมกับสถานการณ์ หากกลยุทธ์ใดไม่เหมาะสมควรปรับเปลี่ยนให้เหมาะสม ควรให้มีการกำหนดวัตถุประสงค์ เป้าหมาย และตัวชี้วัดที่ชัดเจน เพื่อผู้ปฏิบัติจะได้ปฏิบัติงานได้ถูกต้อง และถ้ากลยุทธ์ไม่สามารถดำเนินการได้ ควรเลิกดำเนินการ หากกลยุทธ์ใดดำเนินการแล้วได้ผล ควรดำเนินการและมีการติดตามประเมินผลอย่างต่อเนื่อง

3) สหกรณ์จะต้องมีการปลูกฝังให้เจ้าหน้าที่และสมาชิก มีความศรัทธาในระบบสหกรณ์ สร้างความรู้สึกเป็นเจ้าของสหกรณ์แก่สมาชิก เพื่อให้เกิดความร่วมมือร่วมใจในการพัฒนาสหกรณ์ให้เจริญรุ่งเรืองตลอดไป

4) สหกรณ์ควรให้ความสำคัญด้านการระดมทุนภายใน ซึ่งได้แก่ทุนเรือนหุ้น เงินรับฝาก เงินสำรอง และทุนสะสมอื่น เพื่อสร้างความเข้มแข็งที่ยั่งยืนด้านเงินทุนของสหกรณ์

5) สหกรณ์ควรมีการติดตามตรวจสอบการใช้เงินกู้ของสมาชิกให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ของการกู้ เพื่อลดปัญหาการชำระหนี้ไม่เป็นตามกำหนด หากสมาชิกใช้เงินกู้ไม่เป็นไปตามวัตถุประสงค์ของการกู้ สหกรณ์ควรมีมาตรการในการลงโทษ เพื่อไม่ให้สมาชิกนำเงินกู้ไปใช้ผิดวัตถุประสงค์อีก สหกรณ์ต้องมีแผนในการเร่งรัดติดตามหนี้ เพื่อกระตุ้นให้สมาชิกชำระหนี้ได้ตามกำหนด และมีการติดตามประเมินผลการเร่งรัดหนี้้อย่างจริงจังและต่อเนื่อง เพื่อจะได้ปรับปรุงวิธีการในการเร่งรัดให้เหมาะสมและได้ผลยิ่งขึ้น

6) สหกรณ์ต้องมีการประชาสัมพันธ์การรวบรวมผลิตผล(ข้าวเปลือก) อย่างจริงจังและต่อเนื่อง โดยต้องมีการกำหนดกลยุทธ์ทางการตลาดที่ชัดเจน ทั้งมีการใช้กลยุทธ์ ส่วนผสมการตลาด การสร้างตราสินค้าและการบริหารงานลูกค้าสัมพันธ์ เพื่อให้เข้าถึงสมาชิกและเกษตรกรทั่วไป ให้นำข้าวเปลือกมาขายให้กับสหกรณ์ ให้มีปริมาณเพิ่มขึ้น โดยจะต้องมีรายได้ให้คุ้มกับค่าใช้จ่ายเฉพาะธุรกิจที่เกิดขึ้น ซึ่งจะทำให้สหกรณ์มีผลกำไรในการดำเนินธุรกิจรวบรวมผลิตผลต่อไป

7) สหกรณ์ควรจัดให้มีการสนับสนุนการทำอาชีพเสริมแก่สมาชิก และมีการวางแผนด้านการตลาดเป็นอย่างดี เพื่อสร้างรายได้เพิ่มให้แก่สมาชิก เช่น การเลี้ยงสัตว์ การปลูกพืช นอกฤดู การทำหัตถกรรม เป็นต้น

8) สหกรณ์จะต้องมีการขยายการดำเนินงานธุรกิจให้มากขึ้น เพื่อตอบสนองความต้องการของสหกรณ์ และเป็นการสร้างรายได้เพิ่มให้กับสหกรณ์ด้วย

### 3.4 สำหรับสหกรณ์การเกษตรอื่น ๆ

1) สหกรณ์ควรมีการจัดทำแผนกลยุทธ์ เพื่อใช้เป็นแนวทางในการดำเนินงานของสหกรณ์ ให้สอดคล้องกับภาวะแวดล้อมและสถานการณ์ที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน

2) ก่อนจัดทำแผนกลยุทธ์ สหกรณ์ควรให้ความรู้แก่บุคลากรในองค์กรให้เข้าใจถึงความสำคัญของแผนกลยุทธ์ ตลอดจนกระบวนการ การจัดทำแผนกลยุทธ์ เพื่อให้ได้แผนกลยุทธ์ที่ดีและเหมาะสมกับสหกรณ์

3) ในการจัดทำแผนกลยุทธ์ สหกรณ์ควรมีการชี้แจงผู้เข้าร่วมในการวิเคราะห์ปัจจัยสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์กร ให้แสดงความคิดเห็นอย่างเต็มที่ เพื่อสหกรณ์จะได้ทราบถึงจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและอุปสรรค ของสหกรณ์อย่างแท้จริง เมื่อนำไปเป็นเครื่องมือในการกำหนดกลยุทธ์ จะทำให้สามารถแก้ไขได้ถูกต้องและเหมาะสมต่อการดำเนินงาน ซึ่งจะส่งผลให้สหกรณ์ประสบความสำเร็จในการดำเนินงาน

4) สหกรณ์ควรมีการนำแผนกลยุทธ์ไปใช้อย่างจริงจัง มีการทบทวนและประเมินกลยุทธ์อย่างสม่ำเสมอ เพื่อประโยชน์ในการปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ให้เหมาะสมทันต่อสถานการณ์ ซึ่งจะทำให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ที่กำหนด และต้องมีเครื่องมือทางการจัดการที่ช่วยในการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ เช่น Balanced Scorecard (BSC) โดยจะดูมุมมอง 4 ด้าน คือ 1. ด้านการเงิน โดยจะดูการเพิ่มขึ้นของรายได้ 2. ด้านสมาชิก โดยจะดูด้านความจงรักภักดีต่อสินค้าและบริการ ความพึงพอใจของสมาชิก 3. ด้านกระบวนการภายในสหกรณ์ โดยจะดูด้านประสิทธิภาพและระบบการบริหารของสหกรณ์ 4. ด้านการเติบโตและการเรียนรู้ของสหกรณ์ โดยจะดูด้านการพัฒนาสหกรณ์ระยะยาว การฝึกอบรมพนักงาน การนำสหกรณ์ไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

5) สหกรณ์ควรให้ความสำคัญในการมีส่วนร่วมของสมาชิก ตลอดจนการสร้าง ความเข้มแข็งทางด้านเศรษฐกิจแก่สมาชิก อันจะส่งผลดีต่อการดำเนินงานของสหกรณ์

### 3.5 ข้อเสนอแนะในการศึกษาครั้งต่อไป

เพื่อให้การบริหารเชิงกลยุทธ์ตามแผนกลยุทธ์ของสหกรณ์ เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและบรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ ผู้ศึกษามีข้อเสนอแนะสำหรับผู้สนใจศึกษาเกี่ยวกับการบริหารเชิงกลยุทธ์ของสหกรณ์ ดังนี้



- 1) การศึกษาเปรียบเทียบผลการดำเนินงานของสหกรณ์ ก่อนและหลังการดำเนินงานตามแผนกลยุทธ์ เพื่อให้เห็นข้อแตกต่างของผลการดำเนินงานของสหกรณ์
- 2) การศึกษาการบริหารเชิงกลยุทธ์ของหลายๆ สหกรณ์เพื่อนำผลการศึกษา มาเปรียบเทียบกัน อันจะเป็นประโยชน์ในการปรับปรุงกลยุทธ์ให้เหมาะสมกับสหกรณ์อื่น ๆ

## บรรณานุกรม

### บรรณานุกรม

- กรมส่งเสริมสหกรณ์ (2546) การสหกรณ์ในประเทศไทย กรุงเทพมหานคร โรงพิมพ์ชุมนุม  
สหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย จำกัด
- กรมส่งเสริมสหกรณ์ (2550) การสหกรณ์ในประเทศไทย กรุงเทพมหานคร โรงพิมพ์ชุมนุม  
สหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย จำกัด
- คณะกรรมการพัฒนาการสหกรณ์แห่งชาติ (2550) แผนพัฒนาการสหกรณ์ฉบับที่ 2  
(พ.ศ. 2550-2554)
- จุฑาทิพย์ ภักธราวาท (2546) เอกสารประกอบการบรรยายจัดทำแผนกลยุทธ์สหกรณ์  
กรุงเทพมหานคร กรมส่งเสริมสหกรณ์
- เขาวี โรจนแสง (2548) “แนวคิดการจัดทำแผนกลยุทธ์ (แนวคิดเชิงกลยุทธ์)” ในประมวลสาระชุด  
วิชา การบริหารธุรกิจสหกรณ์เชิงกลยุทธ์ หน่วยที่ 3 หน้า 3- 8, 3-9, 3-10 นนทบุรี  
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมราชา บัณฑิตศึกษา สาขาส่งเสริมการเกษตรและสหกรณ์
- ไทรดา แจ่มแจ่มญาณ (2540) “ความคิดเห็นและการมีส่วนร่วมในธุรกิจของสมาชิกสหกรณ์  
การเกษตรอำนาจเจริญ จำกัด ที่อาศัยนอกแดนดำเนินงานของสหกรณ์”  
กรมส่งเสริมสหกรณ์
- ชนิด จันทรประทีป (2543) “การศึกษาการดำเนินงานของสหกรณ์กองทุนสวนยางบ้านเขาชก  
จำกัด” กรุงเทพมหานคร สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
- บุญมี จันทรวงศ์ (2543) ยุทธศาสตร์การพัฒนาสหกรณ์ในภาคเกษตร กรุงเทพมหานคร  
โรงพิมพ์ชุมนุมสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย จำกัด
- ปีตมา สอนอาจ (2548) “ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการบริหารเชิงกลยุทธ์ของสหกรณ์  
การเกษตรนิกมสร้างตนเองลำตะคอง จำกัด จังหวัดนครราชสีมา ในปี 2547”  
วิทยานิพนธ์ปริญญาวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต  
บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยขอนแก่น
- พัคตร์ผอง วัฒนสินธุ์, พสุ เดชะรินทร์ (2542) การจัดการเชิงกลยุทธ์และนโยบายธุรกิจ  
พิมพ์ครั้งที่ 2 กรุงเทพมหานคร โรงพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
- สมชาย ภคภาสน์วิวัฒน์ (2546) การบริหารเชิงกลยุทธ์ พิมพ์ครั้งที่ 11 กรุงเทพมหานคร โรงพิมพ์  
บริษัท อมรินทร์พริ้นติ้งแอนด์พับลิชชิ่ง จำกัด (มหาชน)
- สมภพ ตติยาภรณ์ (2544) “การศึกษาระบบการดำเนินงานของสหกรณ์กองทุนสวนยางสหมิตร  
จำกัด” กรุงเทพมหานคร กรมส่งเสริม

สุวิมล ตั้งประเสริฐ (2542) องค์การและการจัดการ คณะวิทยาการจัดการ สถาบันราชภัฏ  
นครราชสีมา

อัสลีนา ระเด่นอาหมัด (2543) “การวิเคราะห์ผลการดำเนินงานของสหกรณ์ออมทรัพย์อิสลาม  
ปัตตานี จำกัด” กรุงเทพมหานคร กรมส่งเสริมสหกรณ์

[http://web2.cpd.go.th\\_mis/coop\\_type.htm](http://web2.cpd.go.th_mis/coop_type.htm) “สารสนเทศสำหรับผู้บริหาร (MIS)” ค้นคืนวันที่ 17  
มกราคม 2551

ภาคผนวก

**ภาคผนวก ก**  
**ตัวอย่างเครื่องมือในการศึกษา**

**แบบสอบถาม (คณะกรรมการดำเนินการ)**

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย / ลงในช่องว่างที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านมากที่สุดเพียงช่องเดียว  
(ข้อมูลใช้ประเมินความพึงพอใจสหกรณ์การเกษตรพระอิน จำกัด)

ประเด็นความพึงพอใจในด้านต่างๆ	เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วย	ไม่แน่ใจ	ไม่เห็นด้วย
1. ในฐานะที่ท่านเป็นผู้บริหารของสหกรณ์ท่านกล้ารับประกันว่าสหกรณ์มีความมั่นคง โปร่งใสและตรวจสอบได้เสมอ				
2. เป้าหมายที่ใช้ในการดำเนินงานที่สำคัญของสหกรณ์คือยกระดับความเป็นอยู่ของสมาชิก				
3. คณะกรรมการมีบทบาทหน้าที่สำคัญอย่างยิ่งต่อความสำเร็จในการดำเนินงานของสหกรณ์				
4. ท่านพอใจในความรู้ความสามารถของผู้จัดการคนปัจจุบัน				
5. ระเบียบสหกรณ์เป็นเครื่องมือกำกับดูแลการปฏิบัติงานของฝ่ายจัดการ ซึ่งคณะกรรมการดำเนินการใช้เพื่อให้เป็นไปตามข้อบังคับและนโยบาย				
6. คณะกรรมการสหกรณ์ควรรู้และเข้าใจเรื่องกฎหมายสหกรณ์อย่างถ่องแท้				
7. หากฝ่ายจัดการเสนอ โครงการที่เป็นประโยชน์ต่อสมาชิก แม้จะต้องร่วมกันรับผิดชอบในฐานะคณะกรรมการดำเนินการท่านจะให้การสนับสนุน				
8. ท่านต้องการเข้ารับการฝึกอบรมทุกๆ ปี อย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง				
9. หากคณะกรรมการดำเนินการ ไม่มีศักยภาพมากเพียงพอ ก็จะกลายเป็นอุปสรรคสำคัญต่อความสำเร็จของสหกรณ์				
10. แม้ว่าสหกรณ์จะต้องรับภาระค่าใช้จ่ายเพื่อผลประโยชน์ของสมาชิก ท่านยินดีให้การสนับสนุน				

ประเด็นความพึงพอใจในด้านต่างๆ	เห็นด้วย	ไม่เห็นใจ	ไม่เห็นด้วย
11. การกำหนดวาระการดำรงตำแหน่งของกรรมการ ดำเนินการไม่เกิน 2 วาระติดต่อกันนั้นก่อให้เกิดผลเสีย มากกว่าผลดี			
12. ท่านไม่ค่อยได้มีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นในที่ ประชุมคณะกรรมการดำเนินการ			
13. สหกรณ์น่าจะปรับปรุงเรื่องบริการเงินกู้ให้ดีกว่าที่ เป็นอยู่			
14. ท่านยังไม่ค่อยเข้าใจเรื่องสถานการณ์ด้านการเงินของ สหกรณ์			
15. กรรมการไม่จำเป็นต้องรู้ทุกเรื่อง การดำเนินธุรกิจเป็น เรื่องของฝ่ายจัดการ			
16. การตัดสินใจด้านการเงินของคณะกรรมการหากมิได้ ผ่านความเห็นชอบจากที่ประชุมใหญ่หรือมิได้รับ มอบหมายให้ดำเนินการหากเกิดความเสียหาย คณะกรรมการไม่ควรจะต้องเป็นฝ่ายรับผิดชอบเพราะทำ เพื่อประโยชน์ของสหกรณ์			
17. การจ่ายเงินปันผลแก่สมาชิกสำคัญมากกว่าจัดสวัสดิการ เพราะสมาชิกจะได้นำเงินไปใช้จ่ายตามความจำเป็น			
18. สหกรณ์คงช่วยเหลือสมาชิกไม่ได้มากเท่าไรเพราะไม่รู้ ความต้องการของสมาชิก			
19. คณะกรรมการดำเนินการของสหกรณ์ยังไม่ค่อยมี บทบาทในการบริหารจัดการสหกรณ์เท่าที่ควร			
20. ถ้าไม่มีเจ้าหน้าที่ส่งเสริมสหกรณ์ สหกรณ์ไม่สามารถ บริหารจัดการงานสหกรณ์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ			



ปัญหา อุปสรรค และข้อเสนอแนะ

1. ขอให้ท่านระบุปัญหา หรืออุปสรรคขึ้นจากการปฏิบัติตามแผนงาน โครงการของสหกรณ์

.....

.....

.....

.....

2. ข้อเสนอแนะอื่นๆ

.....

.....

.....

.....

แบบสอบถาม (สำหรับเจ้าหน้าที่สหกรณ์)

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย / ลงในช่องว่างที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านมากที่สุดเพียงช่องเดียว

(ข้อมูลใช้ประเมินความพึงพอใจสหกรณ์การเกษตรพระยี่น จำกัด)

ประเด็นความพึงพอใจในด้านต่างๆ	เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วย	ไม่แน่ใจ	ไม่เห็นด้วย
1. ท่านพอใจในงานที่รับผิดชอบอยู่ปัจจุบันแล้ว				
2. เจ้าหน้าที่สหกรณ์มีความสามัคคี มีความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน				
3. ท่านภูมิใจการเป็นเจ้าหน้าที่สหกรณ์ในปัจจุบันและไม่คิดจะเปลี่ยนอาชีพไปทำอย่างอื่น				
4. ผู้จัดการมีความรู้ความสามารถในการให้คำแนะนำการปฏิบัติงานแก่ท่านได้เป็นอย่างดี				
5. อุปกรณ์เครื่องใช้สำนักงานที่เพียงพอแล้ว				
6. ท่านพอใจกับเงินเดือน / ค่าตอบแทนที่ได้รับในปัจจุบัน				
7. ในฐานะเจ้าหน้าที่สหกรณ์ท่านกล้ารับประกันว่าการทำงานของสหกรณ์เป็นไปอย่างโปร่งใส				
8. ท่านพอใจบทบาทและการปฏิบัติตัวของคณะกรรมการดำเนินการที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน เพราะทำให้ฝ่ายจัดการทำงานได้อย่างคล่องตัวและเป็นไปอย่างรวดเร็ว				
9. การพิจารณาความดีความชอบในปีที่ผ่านมามีความยุติธรรมเป็นที่น่าพอใจ				
10. สหกรณ์เป็นสถาบันที่เป็นที่พึ่งสำคัญสำหรับสมาชิกสหกรณ์ หากไม่มีสหกรณ์สมาชิกจะต้องเดือดร้อนอย่างแน่นอน				

ประเด็นความพึงพอใจในด้านต่างๆ	เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วย
11. หัวหน้าฝ่ายยังไม่ค่อยมีบทบาทเรื่องการสั่งงานแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา มักต้องพึ่งความคิดเห็นของผู้จัดการเสมอ			
12. กรรมการไม่ค่อยได้มีส่วนร่วมในการบริหารงานของสหกรณ์			
13. หากไม่มีเจ้าหน้าที่ของรัฐ ให้ความช่วยเหลือสหกรณ์คงไม่ก้าวหน้าเท่าที่เป็นอยู่อย่างในปัจจุบัน			
14. ระบบงานที่เป็นอยู่ในปัจจุบันยังต้องปรับปรุงเพื่อจะสามารถให้บริการสมาชิกได้ดีกว่านี้			
15. งานที่เป็นนโยบายของกรมส่งเสริมสหกรณ์ที่ส่งผ่านมายังสหกรณ์เป็นปัญหาในทางปฏิบัติจนบางครั้งไม่ยอมรับนโยบาย			
16. บ่อยครั้งท่านรู้สึกท้อใจในการทำงานจนอยากลาออก			
17. สหกรณ์ไม่ค่อยให้การสนับสนุนเรื่องการศึกษอบรมแก่เจ้าหน้าที่เท่าที่ควร			
18. สหกรณ์ควรหาวิธีการให้การส่งเสริมสนับสนุนอาชีพแก่สมาชิกให้มากกว่าที่เป็นอยู่			
19. หากมีโอกาสเลือกงานในอาชีพอื่นได้ ท่านคงต้องพิจารณาเพราะตำแหน่งเจ้าหน้าที่สหกรณ์ไม่ค่อยก้าวหน้าเหมือนอาชีพอื่น			
20. ท่านยังอยากให้มีเจ้าหน้าที่ของรัฐมาคอยให้ความช่วยเหลือสนับสนุนเหมือนเมื่อก่อน			

ปัญหา อุปสรรค และข้อเสนอแนะ

1. ขอให้ท่านระบุปัญหา หรืออุปสรรคขึ้นจากการปฏิบัติตามแผนงาน โครงการของสหกรณ์

.....

.....

2. ข้อเสนอแนะอื่นๆ

.....

.....

แบบสอบถาม (สำหรับสมาชิกสหกรณ์)

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย / ลงในช่องว่างที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านมากที่สุดเพียงช่องเดียว  
(ข้อมูลใช้ประเมินความพึงพอใจสหกรณ์การเกษตรพระยืน จำกัด)

ประเด็นความพึงพอใจในด้านต่างๆ	เห็นด้วย	ไม่แน่ใจ	ไม่เห็นด้วย
1. ท่านเชื่อว่าสหกรณ์สามารถแก้ไขปัญหาทางเศรษฐกิจของท่านได้			
2. สหกรณ์มีส่วนในการช่วยเหลือ ส่งเสริมและสนับสนุนการประกอบอาชีพของท่าน			
3. ท่านมีสิทธิในการแสดงความคิดเห็นต่อการดำเนินงานของสหกรณ์ และเป็นผู้กำหนดว่าใครจะมาเป็นผู้บริหารงานสหกรณ์แทนท่าน			
4. ในระยะเวลาที่ผ่านมาสหกรณ์มีผลการดำเนินงานที่ดีเป็นที่น่าพอใจสำหรับท่าน และท่านรู้สึกมั่นใจต่อการดำเนินงานของสหกรณ์			
5. เมื่อท่านประสบปัญหา (เช่น ภัยธรรมชาติ คนชรา เจ็บป่วย ตาย อื่นๆ ) ท่านจะนึกถึงสหกรณ์เสมอ			
6. ท่านมีความพอใจในการได้รับส่วนแบ่งเงินปันผลเงินเฉลี่ยคืนจากการทำธุรกิจกับสหกรณ์			
7. เมื่อท่านต้องการซื้อปัจจัยในการผลิตท่านจะคิดถึงสหกรณ์เป็นแห่งแรก			
8. สหกรณ์มีการให้บริการที่สะดวกรวดเร็ว			
9. ท่านคิดว่าพนักงานให้บริการสมาชิกทุกเท่าเทียมกัน			
10. ท่านได้รับข้อมูลข่าวสารความเคลื่อนไหวในการให้บริการของสหกรณ์อย่างสม่ำเสมอ			

ประเด็นความพึงพอใจในด้านต่างๆ	เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วย
11. สหกรณ์ได้มีโอกาสมิมีส่วนร่วมในกิจกรรมต่างๆ ร่วมกับ ท้องถิ่นอยู่เสมอ			
12. สินค้าที่สหกรณ์นำมาจำหน่ายไม่ตรงกับตามความ ต้องการของท่าน			
13. บ่อยครั้งที่ท่านรู้สึกยุ่งยาก และลำบากใจที่ต้องมาติดต่อ งานกับสหกรณ์			
14. บ่อยครั้งที่ท่านนำผลผลิตไปขายให้กับพ่อค้าในท้องถิ่น ไม่ยอคนำมาขายกับสหกรณ์เพราะกลัวจะโดนหักชำระหนี้			
15. ท่านคิดว่าใครมาเป็นกรรมการสหกรณ์ก็ไม่มีผลกระทบ ต่อตัวท่านซึ่งเป็นสมาชิก			
16. ท่านสมัครเข้ามาเป็นสมาชิกของสหกรณ์เพื่อจะได้มี สิทธิในการกู้เงิน มากกว่าต้องการร่วมทุนเพื่อช่วยเหลือ ระหว่างสมาชิกด้วยกันเอง			
17. บางครั้งท่านก็อยากสนับสนุนธุรกิจของสหกรณ์แต่ก็ไม่ สะดวกที่จะมาที่สหกรณ์			
18. ท่านคิดว่าสหกรณ์น่าจะมีการให้การศึกษาอบรมสมาชิก มากกว่านี้			
19. ท่านไม่รู้ว่าสหกรณ์มีสวัสดิการเพื่อช่วยเหลือสมาชิก เมื่อสมาชิกประสบปัญหาต่างๆ			
20. ท่านคิดว่าสหกรณ์จะดำเนินงานได้ประสบผลสำเร็จ หรือ ไม่อยู่ที่กรรมการและพนักงาน ท่านไม่มีส่วนเกี่ยวข้อง			

ปัญหา อุปสรรค และข้อเสนอแนะ

3. ขอให้ท่านระบุปัญหา หรืออุปสรรคขึ้นจากการปฏิบัติตามแผนงาน โครงการของสหกรณ์

.....

.....

4. ข้อเสนอแนะอื่นๆ

.....

.....

ตารางภาคผนวกที่ 1 งบดุลของสหกรณ์การเกษตรพระยืน จำกัด ณ วันที่ 31 มีนาคม 2548, 2549 และ 2550

	<u>ปี 2548</u>	<u>ปี 2549</u>	<u>ปี 2550</u>
	<u>บาท</u>	<u>บาท</u>	<u>บาท</u>
<b>สินทรัพย์</b>			
<b>สินทรัพย์หมุนเวียน</b>			
เงินสดและเงินฝากธนาคาร	10,044,990.18	9,329,259.00	6,818,295.64
เงินฝาก ชสก.ขอนแก่น จำกัด	83,688.15	88,298.97	2,087.99
เงินส่งชำระหนี้ระหว่างทาง	0.00	0.00	11,854.89
เงินให้กู้ยืมระยะสั้น - สุทธิ	0.00	26,079,586.80	29,780,658.03
ลูกหนี้ระยะสั้น - สุทธิ	24,730,394.33	259,620.78	207,833.00
ดอกเบี้ยเงินให้ค้ำรับ - สุทธิ	3,686,570.94	2,395,795.96	2,361,886.19
สินค้าคงเหลือ	257,318.40	437,486.12	446,593.34
น้ำมันเชื้อเพลิงขาดบัญชี	5,976.76	8,811.75	4,179.42
<u>หัก</u> ค่าเผื่อสินค้าขาดบัญชี	<u>5,976.76</u>	<u>8,811.75</u>	<u>4,179.42</u>
	0.00	0.00	0.00
วัสดุคงเหลือ	90,221.00	0.00	0.00
สินทรัพย์หมุนเวียนอื่น	<u>342,336.78</u>	<u>701,986.73</u>	<u>614,000.52</u>
รวมสินทรัพย์หมุนเวียน	<u>39,235,519.78</u>	<u>39,292,034.36</u>	<u>40,243,209.60</u>
<b>สินทรัพย์ไม่หมุนเวียน</b>			
เงินลงทุนระยะยาว	96,800.00	97,800.00	87,000.00
เงินให้กู้ยืมระยะยาว	0.00	9,543,471.07	8,943,316.75
ลูกหนี้ระยะยาว - สุทธิ	11,582,781.66	449,149.60	430,245.00
ที่ดิน อาคารและอุปกรณ์ - สุทธิ	4,936,438.24	5,174,819.24	4,755,349.86
สินทรัพย์ไม่หมุนเวียนอื่น	<u>11,345.00</u>	<u>23,045.00</u>	<u>18,855.00</u>
รวมสินทรัพย์ไม่หมุนเวียน	<u>0.00</u>	<u>15,288,284.91</u>	<u>14,234,766.61</u>
รวมสินทรัพย์	<u>55,862,884.68</u>	<u>54,580,319.27</u>	<u>54,477,976.21</u>

	<u>ปี 2548</u>	<u>ปี 2549</u>	<u>ปี 2550</u>
	<u>บาท</u>	<u>บาท</u>	<u>บาท</u>
<b>หนี้สินและทุนของสหกรณ์</b>			
<b>หนี้สินหมุนเวียน</b>			
เงินกู้ยืมระยะสั้น	15,244,917.23	11,921,609.48	14,894,959.48
ส่วนของหนี้สินไม่หมุนเวียนถึงกำหนดชำระภายใน 1 ปี	140,600.00	140,600.00	140,600.00
เงินรับฝาก	16,668,736.54	18,689,787.58	14,901,919.77
ค่าบำรุงสันนิบาตสหกรณ์แห่งประเทศไทยค้างจ่าย	18,672.00	28,672.00	38,672.00
หนี้สินหมุนเวียนอื่น	129,105.77	173,488.57	206,611.40
รวมหนี้สินหมุนเวียน	32,202,031.54	30,954,157.63	30,182,762.65
<b>หนี้สินไม่หมุนเวียน</b>			
เงินกู้ยืมระยะยาว	2,042,600.00	1,902,000.00	1,761,400.00
หนี้สินไม่หมุนเวียนอื่น	707,048.68	879,259.68	1,062,952.68
รวมหนี้สินไม่หมุนเวียน	0.00	2,781,259.68	2,824,352.68
รวมหนี้สิน	34,951,680.22	33,735,417.31	33,007,115.33
<b>ทุนของสหกรณ์</b>			
ทุนเรือนหุ้น (มูลค่าหุ้นละ 10.00 บาท)			
หุ้นที่ชำระเต็มมูลค่าแล้ว	12,386,540.00	12,285,330.00	12,834,580.00
ทุนสำรอง	6,353,405.49	6,446,729.66	6,513,195.17
ทุนสะสมตามข้อบังคับ ระเบียบและอื่นๆ	1,231,806.38	1,448,896.38	1,480,716.38
กำไร (ขาดทุน) จากเงินลงทุนที่ยังไม่เกิดขึ้น	24,800.00	25,800.00	15,000.00
กำไรสุทธิประจำปี	<u>914,652.59</u>	<u>638,145.92</u>	<u>627,369.33</u>
รวมทุนของสหกรณ์	<u>20,911,204.46</u>	<u>20,844,901.96</u>	<u>1,470,860.88</u>
รวมหนี้สินและทุนของสหกรณ์	<u>55,862,884.68</u>	<u>54,580,319.27</u>	<u>4,477,976.21</u>

ที่มา: รายงานประจำปี

ตารางภาคผนวกที่ 2 งบกำไรขาดทุนสหกรณ์การเกษตรพระยี่น จำกัด สำหรับปีสิ้นสุดวันที่  
31 มีนาคม 2548 , 2549 และ 2550

	ปี 2548		ปี 2549		ปี 2550	
	บาท	%	บาท	%	บาท	%
ขายบริการ	12,652,345.13	100	12,453,178.66	100	15,322,068.28	100
หัก ต้นทุนขาย/บริการ (งบต้นทุนขาย/บริการ)	9,961,251.00	78.73	9,530,001.49	76.53	12,307,043.85	80.32
กำไรขั้นต้น	2,691,094.13	21.27	2,923,177.17	23.47	3,015,024.43	19.68
<b>บวก รายได้เฉพาะธุรกิจ</b>	482,509.34	3.81	460,663.91	3.70	437,390.68	2.85
<b>รวม</b>	3,173,603.47	25.08	3,383,841.08	27.17	3,452,415.11	22.53
หัก ค่าใช้จ่ายเฉพาะธุรกิจ	674,986.23	5.33	975,678.61	7.83	1,092,981.87	7.13
กำไรเฉพาะธุรกิจ	2,498,617.24	19.75	2,408,162.47	19.34	2,359,433.24	15.40
บวก รายได้อื่น	52,657.51	0.42	55,576.84	0.45	64,384.79	0.42
<b>รวม</b>	2,551,274.75	20.17	2,463,739.31	19.79	2,423,818.03	15.82
หัก ค่าใช้จ่ายดำเนินงาน	1,636,622.16	12.94	1,825,593.39	14.66	1,796,448.70	11.72
กำไรสุทธิ	914,652.59	7.23	638,145.92	5.13	627,336.33	4.10

ที่มา: รายงานประจำปี



ตารางภาคผนวกที่ 3 รายละเอียดค่าใ้ (ขาดทุน) เฉพาะธุรกิจสินเชื่อของสหกรณ์การเกษตร  
พระยีน จำกัด สำหรับปีบัญชีสิ้นสุด 31 มีนาคม 2548 - 2550

	ปี 2548		ปี 2549		ปี 2550	
	บาท	%	บาท	%	บาท	%
ดอกเบี้ยรับจากเงินให้กู้ - รับจริง	1,344,869.02	44.14	1,741,694.01	55.00	1,873,813.19	55.97
- ค้างรับ	927,337.45	30.43	849,501.72	26.33	981,017.36	29.30
ดอกเบี้ยรับเงินกู้ปรับปรุงโครงสร้างหนี้ - รับจริง	495,347.40	16.26	355,019.39	11.21	354,251.41	10.58
- ค้างรับ	52,800.59	1.73	220,499.29	6.96	138,824.59	4.15
ดอกเบี้ยชดเชยจากรัฐบาล - ค้างรับ	226,719.83	7.44	0.00	0.00	0.00	0.00
<b>รวม</b>	<b>3,047,074.29</b>	<b>100</b>	<b>3,166,714.41</b>	<b>100</b>	<b>3,347,906.55</b>	<b>100</b>
หัก ต้นทุนบริการ	765,597.25	25.13	671,362.25	21.20	733,750.00	21.92
กำไรขั้นต้น	2,281,477.04	74.87	2,495,352.16	78.80	2,614,156.55	78.08
<b>บวก รายได้เฉพาะธุรกิจ</b>						
- รายได้เฉพาะธุรกิจสินเชื่อ	98.40	00.00	2,721.17	0.09	667.75	0.02
- รับคืนค่าใช้จ่ายค่านินคคิ	20,394.23	0.67	6,129.35	0.19	0.00	0.00
- รายได้ลูกหนี้ค่านินคคิ	2,700.70	0.09	8,273.57	0.26	20,199.47	0.60
- รายได้ค่าปรับลูกหนี้เงินกู้	373,73.6.01	12.27	364,065.58	11.50	359,557.46	10.74
<b>รวมรายได้เฉพาะธุรกิจ</b>	<b>396,929.34</b>	<b>13.03</b>	<b>392,293.91</b>	<b>12.39</b>	<b>380,710.68</b>	<b>11.37</b>
<b>หัก ค่าใช้เฉพาะธุรกิจ</b>						
- ค่าใช้จ่ายค่านินคคิ	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
- หนี้สงสัยจะสูญลูกหนี้ตามคำพิพากษา	(17,790.00)	(0.58)	169,653.30	5.36	(41,001.87)	(1.22)
- หนี้สงสัยจะสูญ ลูกหนี้ปรับปรุง	0.00	0.00	176,787.68	5.58	34,257.91	1.02
- หนี้สงสัยจะสูญ-คบ.เงินให้กู้ค้างรับ	338,319.6	10.98	(587,808.87)	(18.56)	71,624.28	2.14
- หนี้สงสัยจะสูญ-คบ.ค้างรับคบ.เงินกู้ปรับปรุงฯ	0.00	0.00	183,168.0	5.78	(24,285.47)	(0.73)
- หนี้สงสัยจะสูญค่าปรับค้างรับคบ.เงินกู้ปรับปรุงฯ	(34,435.85)	(1.13)	3,616.30	0.11	3,324.43	0.10
- หนี้สงสัยจะสูญ - ลูกหนี้เงินกู้ปรับปรุง	53,294.53	1.73	407,155.4	12.86	(93,306.11)	(2.79)
- หนี้สงสัยจะสูญลูกหนี้เงินกู้ป.โครงสร้าง	519.44	0.02	0.00	0.00	0.00	0.00
- หนี้สงสัยจะสูญลูกหนี้เงินกู้	(11,596.45)	(0.38)	(24,084.75)	(0.76)	295,535.43	8.83
- หนี้สงสัยจะสูญค่าปรับเงินให้กู้ค้างรับ	0.00	0.00	(98,388.14)	(3.11)	7,407.02	0.22
- หนี้สงสัยจะสูญ-คบ. ค้างรับคบ.เงินกู้ระยะสั้นป.ยสกก.	0.00	0.00	0.00	0.00	1,027.59	0.03
- หนี้สงสัยจะสูญ-คบ.ค่าปรับค้างรับ คบ.เงินกู้ระยะสั้นป.ย	0.00	0.00	0.00	0.00	349.00	0.01
- ค่าใช้จ่ายธุรกิจสินเชื่อ	35,227.63	1.15	40,274.00	1.27	70,998.64	2.12
- เงินเดือน	201,360.00	6.61	221,220.00	6.99	242,710.00	7.25
- ค่าเบี้ยเลี้ยงพาหนะ	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
- ค่าปรับเงินกู้กรมส่งเสริมสหกรณ์	368.47	0.01	0.00	0.00	0.00	0.00
<b>รวมค่าใช้จ่ายเฉพาะธุรกิจ</b>	<b>228,116.47</b>	<b>7.36</b>	<b>491,593.05</b>	<b>15.52</b>	<b>568,640.85</b>	<b>16.98</b>
กำไรเฉพาะธุรกิจ	2,450,289.91	80.54	2,396,053.02	75.67	2,426,226.38	72.47
ที่มา : รายงานประจำปี						

ตารางภาคผนวกที่ 4 รายละเอียดกำไร (ขาดทุน) เฉพาะธุรกิจจัดหาสินค้ามาจำหน่าย

	ปี 2548		ปี 2549		ปี 2550	
	บาท	%	บาท	%	บาท	%
ขายปุ๋ย	4,083,184.00	52.57	3,034,981.00	35.89	2,999,375.00	27.12
ขายยาม่าหญ้า	-	-	1,210.00	0.01	300.00	0.01
ขายเมล็ดพันธุ์ข้าว	-	-	58,795.00	0.70	73,205.00	0.66
ขายสินค้าประเภทน้ำมัน	3,260,176.40	41.98	5,034,380.70	59.54	7,711,455.59	69.73
ขายสินค้าทั่วไป	278,331.34	3.58	276,903.30	3.28	214,227.74	1.94
ขายแก๊สหุงต้ม	34,470.00	0.44	49,300.00	0.58	60,380.00	0.54
รวม	7,766,938.74	100	8,455,570.00	100	11,058,943.33	100
หัก ต้นทุนขาย	7,428,827.09	95.65	8,079,405.89	95.55	10,770,860.55	97.40
กำไรขั้นต้น	338,111.65	4.35	376,164.11	4.45	288,082.78	2.60
บวก รายได้เฉพาะธุรกิจ						
- ค่าบริการตราขังปุ๋ย	10,580.00	0.14	0.00	0.00	0.00	0.00
- รับคืนค่าเบี่ยงเคียงโครงการจัดหาปุ๋ย	0.000.00	1,630.00	0.02	1,320.00	0.01	
รวมรายได้เฉพาะธุรกิจ	10,580.00	0.14	1,630.00	0.02	1,320.00	0.01
หัก ค่าใช้จ่ายเฉพาะธุรกิจ						
- ค่าธรรมเนียมกองทุนพัฒนาฯ	23,264.00	0.30	10,916.00	0.13	10,213.00	0.09
- คชจ.เฉพาะธุรกิจจัดหาสินค้ามาจำหน่าย	36,787.00	0.47	27,933.60	0.33	35,030.60	0.32
- ใบอนุญาตเก็บภาษีน้ำมัน	1,620.00	0.02	2,940.00	0.03	1,720.00	0.02
- ใบอนุญาตขายสุรา	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
- ค่าเสื่อมราคาอุปกรณ์	29,450.00	0.38	29,450.00	0.35	29,450.00	0.27
- เงินเดือน	142,720.00	1.84	142,900.00	1.69	154,830.00	1.40
- ค่าปรับภาษีมูลค่าเพิ่ม	597.00	0.01	0.00	0.00	0.00	0.00
- ค่าเสียหายจากสินค้าขาดบัญชี	5,976.76	0.08	8,811.75	0.10	4,179.42	0.43
- ภาษีสรรพสามิต	10,695.00	0.13	9,125.00	0.11	0.00	0.00
รวมค่าใช้จ่าย	251,109.76	3.23	287,429.56	3.40	325,168.02	2.94
กำไร (ขาดทุน) เฉพาะธุรกิจ	97,581.89	1.26	90,364.55	1.07	(35,765.24)	(0.32)

ที่มา: รายงานประจำปี

ตารางภาคผนวกที่ 5 รายละเอียดกำไร (ขาดทุน) เฉพาะธุรกิจรวบรวมผลิตผล

	ปี 2548		ปี 2549		ปี 2550	
	บาท	%	บาท	%	บาท	%
ขายข้าวเปลือก	1,838,332.10	100	830,894.25	100	915,218.40	100
หัก ต้นทุนขาย	1,766,826.66	96.11	779,233.35	93.79	802,433.30	87.68
กำไรขั้นต้น	1,766,826.66	96.11	51,660.90	6.21	112,785.10	12.32
<b>บวก รายได้เฉพาะธุรกิจ</b>						
- รายได้ค่าเช่าลานตาก	75,000.00	4.08	60,000.00	7.22	55,000.00	6.05
<b>หัก ค่าใช้จ่ายเฉพาะธุรกิจ</b>						
- ค่าเสื่อมราคาถางและอุปกรณ์	150,660.00	8.20	150,660.00	18.13	150,660.00	16.46
- เงินเดือน	45,100.00	2.45	35,080.00	4.22	38,300.00	4.18
- ค่าเบี้ยเลี้ยงพาหนะ	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
รวมค่าใช้จ่ายเฉพาะธุรกิจ	195,760.00	10.65	196,656.00	23.66	199,173.00	21.76
ขาดทุนเฉพาะธุรกิจ	(49,254.56)	(2.68)	(78,255.10)	(9.42)	(31,027.90)	(3.39)

ที่มา : รายงานประจำปี

**ภาคผนวก ข**

**รายชื่อคณะกรรมการดำเนินการ และเจ้าหน้าที่ของสหกรณ์การเกษตรพระอิน จำกัด**

**รายชื่อเจ้าหน้าที่สหกรณ์**  
**สหกรณ์การเกษตรพระยืน จำกัด**

ที่	ชื่อ - สกุล	ตำแหน่ง	วุฒิการศึกษา	รายการอบรม
1.	นางวิภากร ปาสาบุตร	ผู้จัดการ	ปริญญาตรี	- การจัดการสหกรณ์ - ระบบโปรแกรมบัญชี - การบริหารด้านสินเชื่อ
2.	นางมะลิ แคนคง	หัวหน้าสินเชื่อ	ปริญญาตรี	- การบริหารด้านสินเชื่อ
3.	นางสุรดิษฐ์ ไพโรสนนท์	เจ้าหน้าที่สินเชื่อ	ปวช.	- ความเตรียมพร้อมก่อนเปิดบัญชี - การบริหารด้านสินเชื่อ
4.	นางกัลยา โง๊ะบุตรดา	เจ้าหน้าที่การเงิน	ปวส.	- การบริหารด้านการเงิน - ความรู้ด้านอินเทอร์เน็ต
5.	นางเครือวรรณ แสงศรีเรือง	เจ้าหน้าที่บัญชี	ปริญญาตรี	- ระบบบัญชี - ความเตรียมพร้อมก่อนเปิดบัญชี
6.	นายสุรัตน์ นามมุงคุณ	เจ้าหน้าที่ การตลาด	ปวส.	- การคุณภาพข้าว - ความรู้ด้านการตลาด
7.	นายพงษ์ศักดิ์ พลหนู	ผู้ช่วยเจ้าหน้าที่ การตลาด	ป.6	-
8.	นางประสาน พลหนู	นักการภารโรง	ป.4	-

รายชื่อคณะกรรมการดำเนินการ  
สหกรณ์การเกษตรพระยีน จำกัด

ที่	ชื่อ - สกุล	ตำแหน่ง	วุฒิการศึกษา	รายการอบรม
1.	นายสมบูรณ์ กองสุ	ประธาน กรรมการ	ม.3	- การตรวจสอบกิจการของ กรมตรวจบัญชีสหกรณ์
2.	นายบุญมา อ่อนบ้านแดง	รองประธานฯ	ป.6	- การตรวจสอบกิจการของ กรมตรวจบัญชีสหกรณ์
3.	นายลิม จำปางาม	เลขานุการ	ป.6	-การตรวจสอบกิจการของกรม ตรวจบัญชีสหกรณ์
4.	นายสุพิศ ขุ่ยรานหญ้า	เหรัญญิก	ปริญญาตรี	-
5.	นายทองพูล พระคุณ	กรรมการ	ป.4	-
6.	นายคำแหง น้อยหา	กรรมการ	ป.4	- การตรวจสอบกิจการของ กรมตรวจบัญชีสหกรณ์
7.	นายปุ่น ภูโตกค้อย	กรรมการ	ป.4	-
8.	นายหาญชัย เข้มทอง	กรรมการ	ป.4	-
9.	นายเนียร บูโฮม	กรรมการ	ป.4	-
10.	นายสมศรี เทพเสนา	กรรมการ	ป.4	-

**ประวัติผู้ศึกษา**

<b>ชื่อ</b>	นายพรชัย รัตนพงษ์
<b>วัน เดือน ปีเกิด</b>	25 เมษายน 2499
<b>สถานที่เกิด</b>	อำเภอบางเขน จังหวัดกรุงเทพมหานคร
<b>ประวัติการศึกษา</b>	เศรษฐศาสตร์บัณฑิต (สาขาเศรษฐศาสตร์การเกษตร) มหาวิทยาลัยรามคำแหง มีนาคม ปีพุทธศักราช 2520
<b>สถานที่ทำงาน</b>	กลุ่มส่งเสริมและพัฒนาธุรกิจสหกรณ์ สำนักงานสหกรณ์ จังหวัดขอนแก่น อำเภอเมือง จังหวัดขอนแก่น
<b>ตำแหน่ง</b>	นักวิชาการสหกรณ์ 8ว