

หัวข้อการศึกษาค้นคว้าอิสระ การวิเคราะห์ผลการดำเนินงานและฐานะทางการเงินของร้าน  
สหกรณ์พระนคร จำกัด กรุงเทพมหานคร  
ชื่อและนามสกุล นางพรพรรณ ภัคดิ์ใจดี  
แขนงวิชา สหกรณ์  
สาขาวิชา ส่งเสริมการเกษตรและสหกรณ์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช  
อาจารย์ที่ปรึกษา รองศาสตราจารย์ ดร.ปัญญา หิรัญรัมย์

คณะกรรมการสอบการศึกษาค้นคว้าอิสระได้ให้ความเห็นชอบการศึกษาค้นคว้าอิสระ  
ฉบับนี้แล้ว

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

..... กรรมการ  
(อาจารย์สมศักดิ์ สุระวดี)

คณะกรรมการบัณฑิตศึกษา ประจำสาขาวิชาส่งเสริมการเกษตรและสหกรณ์อนุมัติให้รับการศึกษา  
ค้นคว้าอิสระฉบับนี้ เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต  
แขนงวิชาสหกรณ์ สาขาวิชาส่งเสริมการเกษตรและสหกรณ์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช

.....  
(รองศาสตราจารย์ ดร.สุนันท์ สีสั่ง)

ประธานกรรมการประจำสาขาวิชาส่งเสริมการเกษตรและสหกรณ์

วันที่ ๕ เดือน กรกฎาคม พ.ศ. ๒๕๕๑

ชื่อการศึกษาต้นคว้าวีอิสระ การวิเคราะห์ผลการดำเนินงานและฐานะทางการเงินของร้าน  
สหกรณ์พระนคร จำกัด จังหวัดกรุงเทพมหานคร  
ผู้ศึกษา นางพรพรรณ ภักดีใจดี ปริญญาบริหารธุรกิจสหกรณ์ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี  
อาจารย์ที่ปรึกษา รองศาสตราจารย์ ดร.ปัญญา หิรัญรัมย์ ปีการศึกษา 2550

## บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ (1) ศึกษาสภาพทั่วไปของร้านสหกรณ์พระนคร จำกัด (2) วิเคราะห์ผลการดำเนินงานและฐานะทางการเงินของร้านสหกรณ์พระนคร จำกัด (3) ศึกษาปัญหาและข้อเสนอแนะในการดำเนินงานของร้านสหกรณ์พระนคร จำกัด กรุงเทพมหานคร

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพและปริมาณ โดยข้อมูลที่นำมาจากรายงานกิจการประจำปี รายงานของผู้สอบบัญชีประจำปี 2548 – 2550 ข้อบังคับของร้านสหกรณ์พระนคร จำกัด เอกสารทางวิชาการและผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง การศึกษาวิจัยเป็นการศึกษาข้อมูลทุติยภูมิโดยการวิเคราะห์ข้อมูลแบ่งออกเป็น 2 ส่วนคือ (1) การวิเคราะห์ข้อมูลจากผลการดำเนินงานของร้านสหกรณ์โดยใช้เทคนิค Balanced Scorecard เพียง 3 มุมมองเท่านั้น คือ มุมมองด้านการเงิน มุมมองด้านกระบวนการภายในและมุมมองด้านการเรียนรู้และพัฒนา (2) การวิเคราะห์ข้อมูลจากฐานะทางการเงินของสหกรณ์โดยใช้อัตราส่วนทางการเงิน 4 ด้าน คือ สภาพคล่องทางการเงิน ความสามารถในการก่อหนี้ ความสามารถในการใช้สินทรัพย์และความสามารถในการทำกำไร

ผลการวิจัยการดำเนินงานและฐานะทางการเงินของร้านสหกรณ์พระนคร จำกัด พบว่าในการดำเนินงานของสหกรณ์โดยภาพรวม ในด้านการเงิน ขาดสภาพคล่องในการจัดการด้านการเงิน ด้านกระบวนการภายใน สหกรณ์มีการบริหารจัดการในด้านการลงทุนในทรัพย์สินที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้และไม่คุ้มกับการลงทุน ในด้านกระบวนการเรียนรู้และพัฒนา สหกรณ์ควรมีการพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ความสามารถ เพื่อก่อให้เกิดประโยชน์ต่อองค์กร และสมาชิก ส่วนในด้านฐานะทางการเงินของสหกรณ์นั้น สภาพคล่องทางการเงินของสหกรณ์ขึ้นอยู่กับประสิทธิภาพในการบริหารทรัพย์สินเพื่อก่อให้เกิดรายได้ ดังนั้น ความสามารถในการบริหารงานของสหกรณ์นั้นต้องขึ้นอยู่กับความศรัทธาของสมาชิก ถ้าสมาชิกไม่ทำธุรกิจกับสหกรณ์ก็จะส่งผลต่อรายได้และฐานะทางการเงินของสหกรณ์

คำสำคัญ ผลการดำเนินงาน ฐานะทางการเงิน ร้านสหกรณ์พระนคร จำกัด

## กิตติกรรมประกาศ

รายงานการศึกษาค้นคว้าอิสระฉบับนี้สำเร็จลุล่วงได้ด้วยความกรุณาของ  
รองศาสตราจารย์ ดร. ปัญญา หิรัญรัมย์ ซึ่งเป็นอาจารย์ที่ปรึกษา และ อาจารย์สมศักดิ์ สุระวดี  
อาจารย์พิเศษ โดยได้ให้คำแนะนำ ตรวจสอบ แก้ไข และ ติดตามการจัดทำรายงานการศึกษาค้นคว้า  
อิสระนี้อย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง เพื่อให้ได้รายงานที่มีความถูกต้องสมบูรณ์ในเนื้อหาและมี  
คุณค่าควรแก่การนำไปเป็นแนวทางในการพัฒนา การดำเนินงานของร้านสหกรณ์ต่อไป  
จึงขอกราบขอบพระคุณท่านอาจารย์มา ณ โอกาสนี้

ผู้วิจัยขอขอบพระคุณคณาจารย์สาขา วิชา ส่งเสริมการเกษตรและสหกรณ์  
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาราช ที่ได้ประสิทธิ์ประสาทวิชาในศาสตร์ต่าง ๆ ที่เป็นประโยชน์ต่อ  
การศึกษา เจ้าหน้าที่ของร้านสหกรณ์พระนคร จำกัด ที่ให้คำแนะนำเกี่ยวกับเนื้อหาในการ  
ศึกษาวิจัยข้อมูลในครั้งนี้ ทุกท่านที่ให้ความร่วมมือ รวมทั้งเอกสารข้อมูลที่ผู้วิจัยได้จากรายงาน  
กิจการประจำปี รายงานของผู้สอบบัญชีสหกรณ์ ผลงานทางวิชาการและผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องเพื่อ  
ใช้ในการวิเคราะห์ผลสำหรับการเขียนรายงานการศึกษาค้นคว้าอิสระในครั้งนี้

รายงานการศึกษาค้นคว้าอิสระฉบับนี้จะเสร็จสมบูรณ์ไม่ได้ ถ้าหากผู้วิจัยไม่ได้รับ  
กำลังใจและความช่วยเหลืออย่างดียิ่งจากครอบครัว ซึ่งผู้วิจัยรู้สึกซาบซึ้งเป็นอย่างยิ่ง ในความกรุณา  
ที่มอบให้ในครั้งนี้

พรพรรณ ภัคฉังใจดี

เมษายน 2551

## สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย .....	ง
กิตติกรรมประกาศ .....	จ
สารบัญตาราง .....	ซ
สารบัญภาพ .....	ฅ
บทที่ 1 บทนำ .....	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา .....	1
วัตถุประสงค์ของการวิจัย .....	3
ประเด็นปัญหาในการวิจัย .....	4
กรอบแนวคิดการวิจัย .....	4
ขอบเขตของการวิจัย .....	5
ข้อจำกัดในการวิจัย .....	6
นิยามศัพท์เฉพาะ .....	6
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ .....	7
บทที่ 2 วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง .....	8
บริบทกรุงเทพมหานคร .....	8
แนวคิดเกี่ยวกับสหกรณ์ .....	9
ร้านสหกรณ์พระนคร จำกัด .....	13
ทฤษฎีการจัดองค์การ .....	17
แนวคิด Balanced Scorecard .....	25
เครื่องมือที่ใช้ในการวิเคราะห์งบการเงิน .....	32
ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง .....	46
บทที่ 3 วิธีดำเนินการศึกษา .....	50
ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง .....	50
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย .....	50
การเก็บรวบรวมข้อมูล .....	55
การวิเคราะห์ข้อมูล .....	55

## สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล .....	58
ตอนที่ 1 เพื่อศึกษาสภาพทั่วไป .....	58
ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล .....	61
ตอนที่ 3 ปัญหาและข้อเสนอแนะ .....	75
บทที่ 5 สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ .....	78
สรุปผล .....	78
อภิปรายผล .....	84
ข้อเสนอแนะ .....	87
บรรณานุกรม .....	91
ภาคผนวก .....	95
ก แผนที่กรุงเทพมหานคร .....	96
ข รายชื่อคณะกรรมการดำเนินงานร้านสหกรณ์พระนคร จำกัด .....	98
ค งบดุลและงบกำไรขาดทุน .....	100
ง ตัวอย่างการวิเคราะห์อัตราส่วนทางการเงิน .....	109
ประวัติผู้ศึกษา .....	113

## สารบัญตาราง

	หน้า
ตารางที่ 2.1 ผลการดำเนินงานของสหกรณ์ประจำปีการเงิน .....	17
ตารางที่ 2.2 เกณฑ์อัตราส่วนมาตรฐานทางการเงินของสหกรณ์ร้านค้า .....	35
ตารางที่ 2.3 เกณฑ์การจัดขนาดสหกรณ์ / กลุ่มเกษตรกร .....	36
ตารางที่ 3.1 อัตราส่วนวัดสภาพคล่องทางการเงิน ความสามารถในการก่อหนี้ .....	52
ตารางที่ 4.1 การวิเคราะห์แนวโน้มจากปีฐานคงที่ .....	62
ตารางที่ 4.2 งบดุล ร้านสหกรณ์พระนคร จำกัด.. .....	68
ตารางที่ 4.3 งบกำไรขาดทุน ร้านสหกรณ์พระนคร จำกัด .....	70
ตารางที่ 4.4 การวิเคราะห์โดยใช้อัตราส่วนทางการเงินของร้านสหกรณ์พระนคร จำกัด. ....	71

สารบัญภาพ

	หน้า
ภาพที่ 1.1 กรอบแนวคิดการวิจัย .....	5
ภาพที่ 2.1 ร้านสหกรณ์พระนคร จำกัด .....	14
ภาพที่ 2.2 อาคารจอดรถของร้านสหกรณ์พระนคร จำกัด .....	14
ภาพที่ 2.3 แผนที่ตั้งร้านสหกรณ์พระนคร จำกัด .....	15
ภาพที่ 2.4 โครงสร้างการบริหารงานของร้านสหกรณ์พระนคร จำกัด .....	16
ภาพที่ 2.5 เครื่องมือที่เป็นองค์ประกอบสำคัญในการบริหารองค์กร .....	27

# บทที่ 1

## บทนำ

### 1. ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

หลังจากที่ได้มีการจัดตั้งสหกรณ์หาทุนในปี พ.ศ.2459 อันถือเป็นจุดกำเนิดสหกรณ์ในประเทศไทยแล้ว ทางราชการเห็นว่าครอบครัวชาวนาจะต้องซื้อเครื่องอุปโภคบริโภคจากพ่อค้าที่ผูกเอารัดเอาเปรียบอยู่ตลอด กล่าวคือ ชาวนาผลิตข้าวได้เท่าใดก็จะไปแลกเปลี่ยนของเครื่องใช้จนหมด จึงเป็นที่มาของการจัดตั้งสหกรณ์ร้านค้าขึ้นเป็นแห่งแรกที่ตำบลชาน้ำ อำเภอสนา จังหวัดพระนครศรีอยุธยา ชื่อว่า สหกรณ์ร้านค้าบ้านเกาะ จำกัดสินใช้ เมื่อวันที่ 18 มีนาคม พ.ศ. 2480 และต่อมาได้มีการจัดตั้งสหกรณ์ร้านค้าบ้านเกาะ และยังได้มีการจัดตั้งสหกรณ์ร้านค้าขึ้นอีกที่จังหวัดอุตรดิตถ์ สระบุรี ฉะเชิงเทรา เป็นต้น และต่อมาได้มีการจัดตั้งสหกรณ์ร้านค้าขึ้นในกรุงเทพฯ เป็นสหกรณ์แรกเมื่อวันที่ 23 สิงหาคม 2482 ชื่อว่า ร้านสหกรณ์กรุงเทพฯ จำกัดสินใช้

ประวัติความเป็นมาของสหกรณ์ร้านค้า เกิดขึ้นแห่งแรกที่เมืองรอซเคล ประเทศอังกฤษ เมื่อปี พ.ศ. 2387 ด้วยมูลเหตุจูงใจ เพราะค่าจ้างแรงงานขั้นต่ำและเจ้าของกิจการได้นำเครื่องจักร มาใช้แทนแรงงานคนมากขึ้น ส่วนในประเทศไทยได้มีการจัดตั้งร้านสหกรณ์แห่งแรกขึ้นดังที่กล่าวในวรรคแรก และต่อมาได้มีการจัดตั้งร้านสหกรณ์ขึ้นทั่วไปทั้งในมหาวิทยาลัย วิทยาลัยอาชีวศึกษา วิทยาลัยครู สำนักงานการประถมศึกษา หน่วยงานของทหาร หน่วยงานราชการและรัฐวิสาหกิจ โรงพยาบาล และหน่วยงานเอกชนและอื่น ๆ

ตามพระราชบัญญัติสหกรณ์ พ.ศ.2542 มาตรา 4 บัญญัติว่า “สหกรณ์ หมายถึง คณะบุคคลซึ่งร่วมกันดำเนินกิจการเพื่อประโยชน์ทางเศรษฐกิจและสังคม โดยช่วยตนเอง และช่วยเหลือซึ่งกันและกัน และได้จดทะเบียนตามพระราชบัญญัตินี้” โดยตามคำนิยามดังกล่าวสอดคล้องกับแนวความคิดของการสหกรณ์ทั่วไป คือ “การรวมตัวกันของประชาชน เพื่อช่วยเหลือซึ่งกันและกัน ในการยกระดับฐานะทางเศรษฐกิจของตนให้สูงขึ้น” ซึ่งในทางราชการไทยถือว่าสหกรณ์ต้องมีลักษณะ 4 ประการคือ

1. เป็นองค์กรทางธุรกิจ
2. เกิดจากการรวมทุนและการรวมกำลังของกลุ่มบุคคลจำนวนหนึ่ง



3. มีวัตถุประสงค์ในการดำเนินธุรกิจที่แน่นอน

4. มีการจดทะเบียนถูกต้องตามกฎหมายสหกรณ์

สหกรณ์ร้านค้า เป็นสหกรณ์ที่เกิดจากผู้บริโภค ได้รวมตัวกันจัดตั้งขึ้นเพื่อจัดหาสินค้าเครื่องอุปโภคบริโภคมาจำหน่ายแก่สมาชิกและบุคคลทั่วไป โดยได้จดทะเบียนถูกต้องตามกฎหมายสหกรณ์ ในประเภทร้านค้ามีสภาพเป็นนิติบุคคล สมาชิกผู้ถือหุ้นทุกคนเป็นเจ้าของและร่วมลงทุนในสหกรณ์ด้วยความสมัครใจเพื่อแก้ไขปัญหาความเดือดร้อนในการซื้อเครื่องอุปโภคบริโภคและผลฐานะทางเศรษฐกิจของตนและมวลหมู่สมาชิก โดยการช่วยตนเองและช่วยเหลือซึ่งกันและกันตามวิธีการสหกรณ์ โดยสหกรณ์ร้านค้านับว่าเป็นรูปแบบธุรกิจหนึ่งในเจ็ดประเภทของสหกรณ์ ตามพระราชบัญญัติสหกรณ์ พ.ศ. 2542 ซึ่งนับว่ามีความสำคัญต่อระบบเศรษฐกิจของประเทศเป็นอย่างยิ่ง

ลักษณะปัญหาอุปสรรคในการดำเนินงานของร้านสหกรณ์พระนคร จำกัด โดยเมื่อแรกตั้งเมื่อวันที่ 21 พฤษภาคม 2491 จนถึง ในปี พ.ศ. 2515 การดำเนินงานของร้านสหกรณ์โดยคณะกรรมการได้รับความนิยมนิยมจากประชาชนทั่วไปมาก ในการให้บริการแก่สมาชิกอย่างทั่วถึง จึงได้กำหนดนโยบาย ขยายสาขาตามแหล่งชุมชนที่เหมาะสมตามกำลังความสามารถ โดยในปี 2516 สหกรณ์ได้ซื้อที่ดิน ก่อสร้างอาคารขึ้นที่ถนนพหลโยธิน เลขที่ 1215 ใกล้เคียงอารี แขวงสามเสนใน เขตพญาไท กรุงเทพฯ ซึ่งเป็นสำนักงานใหญ่ของสหกรณ์ โดยได้เปิดดำเนินงานเมื่อวันที่ 18 เมษายน 2516 และในระหว่างปี 2517-2527 เป็นระยะที่กิจการร้านสหกรณ์พระนคร จำกัด รุ่งเรืองเฟื่องฟู สหกรณ์ได้รับโล่พระราชทานสหกรณ์ที่มีผลงานดีเด่นประเภทสหกรณ์ร้านค้าประจำปี 2518 ความสำเร็จของสหกรณ์ได้ขยายไปไกลจนเป็นที่เชื่อถือว่างการสหกรณ์ระหว่างประเทศ ถึงกับมีผู้เชี่ยวชาญ สหกรณ์จากต่างประเทศ เดินทางมาดูงานสหกรณ์แห่งนี้ ในจำนวนนี้มีผู้เชี่ยวชาญสหกรณ์ผู้บริโภคจากสวีเดน เยอรมัน ตะวันตกและแคนาดา รวมอยู่ด้วย ซึ่งได้สร้างความประทับใจ ให้แก่บุคคลเหล่านี้มากนับว่าเป็นเกียรติอย่างยิ่งของคนไทย ที่สามารถนำระบบสหกรณ์เข้ามาปรับใช้ในประเทศไทยได้เจริญก้าวหน้าได้ถึงเพียงนี้

ต่อมาร้านสหกรณ์ประสบปัญหาในการดำเนินธุรกิจซึ่งเกิดจากการแข่งขันสูงในธุรกิจค้าปลีกเนื่องจาก มีนักลงทุนธุรกิจข้ามชาติซึ่งมีความได้เปรียบในด้านเงินทุน บุคลากร อุปกรณ์และเทคโนโลยีที่ทันสมัย ร้านสหกรณ์พระนคร จำกัดจึงประสบปัญหาจากการขาดสภาพคล่องอย่างรุนแรงเพราะธุรกิจสู้ร้านค้าปลีกต่างชาติไม่ได้ คนไทยนิยมซื้อของจากร้านค้าปลีกต่างชาติเพราะสาเหตุจากความสะดวกสบายของการจอร์ด สินค้าราคาถูกและ มีจำนวนมาก สถานที่ใหญ่โต สะดวกสบาย สะอาด เป็นต้น และสาเหตุจากการตัดสินใจลงทุนในสินทรัพย์ถาวรคือการก่อสร้างอาคารที่จอร์ด พหลโยธิน 2 ราคาประมาณ 120 ล้านบาท โดยเงินลงทุนส่วนหนึ่งได้กู้ยืมจากธนาคาร

ที่มีอัตราดอกเบี้ยสูงพอสมควร ซึ่งเป็นการลงทุนในทรัพย์สินที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้ที่คุ้มกับการลงทุน โดยในระยะปี 2542 เป็นต้นมา สหกรณ์ไม่สามารถส่งคืนเงินและดอกเบี้ยรวมค่าปรับได้ และทำให้สหกรณ์ไม่มีเงินทุนหมุนเวียน ขาดสภาพคล่องในการ ซื้อสินค้า การจ่ายเงินค่าสินค้าให้แก่ Supplier ไม่ตรงตามกำหนด ผลการประกอบธุรกิจของทุกสาขาประสบกับการขาดทุน สภาพความทรุดโทรมของร้าน ในทุกสาขาปรากฏชัดเจน กระแสความผิดพลาดล้มเหลวของการบริหารร้านสหกรณ์ได้แพร่ขยายไปอย่างกว้างขวาง ทำให้น่าวิตกว่าจะต้องเลิกกิจการไป

ในฐานะที่ผู้วิจัยเป็นข้าราชการในกรมส่งเสริมสหกรณ์ ซึ่งมีภารกิจเกี่ยวข้องกับสหกรณ์และต้องมีการกิจการพัฒนาสหกรณ์ ผู้วิจัยจึงสนใจและได้ทำการศึกษาวิเคราะห์ผลการดำเนินงานและฐานะทางการเงินของร้านสหกรณ์พระนคร จำกัด กรุงเทพมหานคร โดยใช้เทคนิค Balanced Scorecard ซึ่งเป็นเทคนิคที่ช่วยวัดผลการดำเนินงาน ทั้งที่เป็นองค์กรธุรกิจและองค์กรภาครัฐ โดยเป็นวิธีการวัดหรือประเมินผลการดำเนินงานที่มองเห็นแง่มุมที่กว้างและครอบคลุมทุกมิติ แต่ผู้วิจัยได้เลือกเพียง 3 มุมมองมาใช้ในการวิเคราะห์วิจัย เนื่องจากมีเวลาจำกัด ซึ่งได้แก่ มุมมองด้านการเงิน เพื่อตรวจสอบดูว่าสหกรณ์มีระบบ การบริหารการจัดการทางการเงินอย่างไร ส่งผลต่อการดำเนินงานของสหกรณ์อย่างไร มุมมองด้านกระบวนการภายใน เป็นการศึกษาถึงการดำเนินงานด้านการบริหารภายในองค์กร และมุมมองด้านการเรียนรู้และพัฒนา ซึ่งเป็นการศึกษาพัฒนาองค์กรในสิ่งใหม่ ๆ ที่ทันสมัยเป็นประโยชน์ต่อองค์กรและสมาชิกสหกรณ์ รวมทั้งการฝึกอบรมพนักงาน ซึ่งผลจากการดำเนินงานการวิจัยสหกรณ์ทั้ง 3 มุมมอง จะต้องมี ความสัมพันธ์กัน ซึ่งการศึกษาวิจัยครั้งนี้จะทำให้เห็นภาพรวม ตลอดจนทราบถึงปัญหา และแนวทางในการพัฒนาสหกรณ์ร้านค้าให้คงอยู่ได้ต่อไป

## 2. วัตถุประสงค์ของการวิจัย

- 2.1 เพื่อศึกษาสภาพทั่วไปของร้านสหกรณ์พระนคร จำกัด กรุงเทพมหานคร
- 2.2 เพื่อวิเคราะห์ผลการดำเนินงานและฐานะทางการเงินของร้านสหกรณ์พระนคร จำกัด กรุงเทพมหานคร
- 2.3 เพื่อศึกษาปัญหาและข้อเสนอแนะในการดำเนินงานของร้านสหกรณ์พระนคร จำกัด กรุงเทพมหานคร

### 3. ประเด็นปัญหาในการวิจัย

- 3.1 ปัญหาสภาพคล่องทางการเงินมีผลต่อการดำเนินธุรกิจของสหกรณ์
- 3.2 ปัญหาด้านกระบวนการภายใน ในการบริหารจัดการ
- 3.3 ปัญหาในด้านฐานะทางการเงินของสหกรณ์

### 4. กรอบแนวคิดการวิจัย

กรอบแนวคิด (Conceptual Framework) ของการวิจัยในเรื่องการวิเคราะห์ผลการดำเนินงานและฐานะทางการเงินของร้านสหกรณ์พระนคร จำกัด กรุงเทพมหานคร นั้น ได้กำหนดตัวแปรออกเป็น 2 ประเภทคือ

4.1 ตัวแปรอิสระ ( Independent Variable ) เป็นตัวแปรที่เป็นสาเหตุที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในสิ่งที่ต้องการวิจัย ประกอบด้วยตัวแปรอิสระดังนี้

4.1.1 ด้านกระบวนการภายใน เป็นเรื่องเกี่ยวกับ ประสิทธิภาพขององค์กรและระบบการบริหารองค์กร

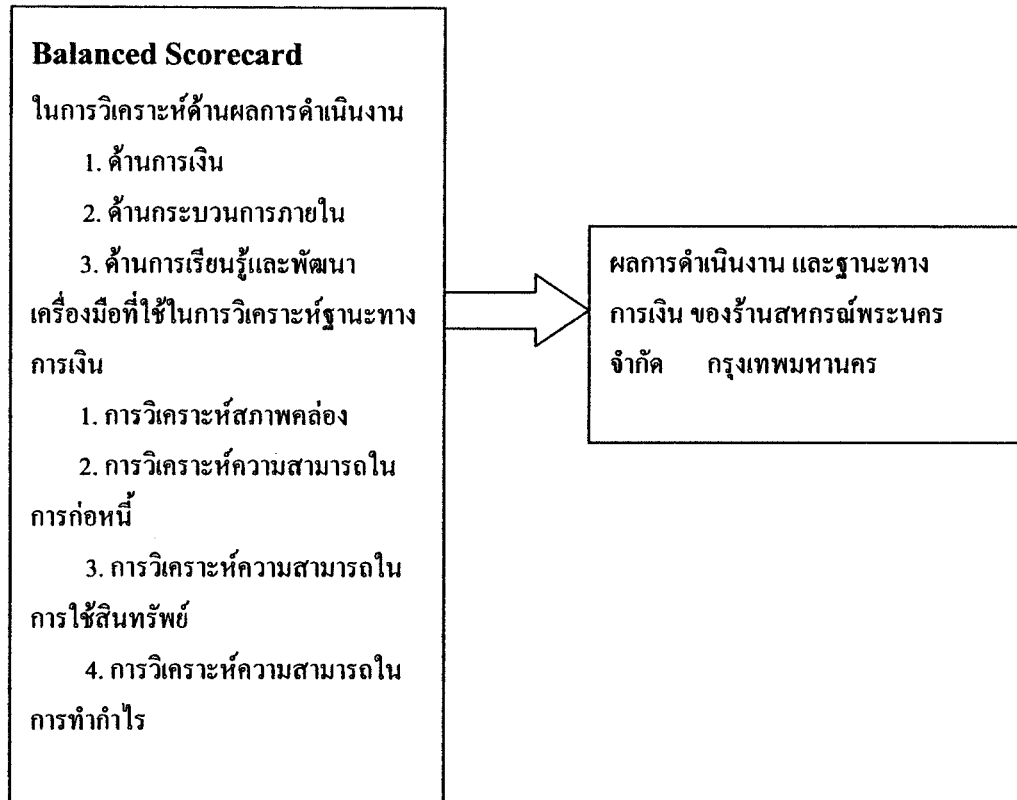
4.1.2 ด้านการเรียนรู้และพัฒนา เป็นเรื่องเกี่ยวกับการพัฒนาองค์กร และการฝึกอบรมพนักงาน

4.1.3 ด้านการเงิน เป็นเรื่องเกี่ยวกับการวิเคราะห์ฐานะทางการเงิน

4.2 ตัวแปรตาม ( Dependent Variable ) เป็นตัวแปรเป้าหมายของการวิเคราะห์ ซึ่งเป็นผลของตัวแปรอิสระข้างต้น นั่นก็คือ ผลการดำเนินงานและฐานะทางการเงินของร้านสหกรณ์พระนคร จำกัด กรุงเทพมหานคร

## ตัวแปรอิสระ

## ตัวแปรตาม



ภาพที่ 1.1 กรอบแนวคิดการวิจัย

## 5. ขอบเขตการวิจัย

การศึกษานี้ จะศึกษาวิเคราะห์ผลการดำเนินงานของสหกรณ์ โดยใช้เทคนิค Balanced Scorecard ในมุมมองด้านการเงิน , ด้านกระบวนการภายใน และด้านการเรียนรู้และพัฒนาเท่านั้น โดยศึกษาวิเคราะห์ข้อมูลฐานะทางการเงินของสหกรณ์ เกี่ยวกับสภาพคล่องทางการเงิน ประสิทธิภาพในการใช้สินทรัพย์ ความสามารถในการก่อหนี้ และประสิทธิภาพในการทำกำไร ด้านกระบวนการภายใน เป็นการวิเคราะห์ประสิทธิภาพขององค์กรและระบบการบริหารองค์กร มุมมองด้านการเรียนรู้และพัฒนา เป็นการศึกษาพัฒนาการในสิ่งใหม่ๆ ที่ทันสมัยและเป็นประโยชน์ต่อองค์กร และสมาชิกสหกรณ์

## 6. ข้อจำกัดในการวิจัย

6.1 ระยะเวลาที่ใช้ในการศึกษาค้นคว้าน้อย ผู้วิจัยจำเป็นต้องเลือกเครื่องมือในการวิเคราะห์ การเก็บรวบรวมข้อมูล การวิเคราะห์ข้อมูล และการอภิปรายผลเพียงบางเครื่องมือเท่านั้น

6.2 ในการวิเคราะห์ผลการดำเนินงานของสหกรณ์โดยใช้เทคนิค Balanced Scorecard เพียงบางส่วนใน 3 มุมมองเท่านั้นคือ มุมมองด้านการเงิน มุมมองด้านกระบวนการภายใน และมุมมองด้านการเรียนรู้และพัฒนา เนื่องจากจำกัดด้วยเวลา

## 7. นิยามศัพท์เฉพาะ

การวิเคราะห์ผลการดำเนินงาน หมายถึง การประเมินความแข็งแกร่งหรือความบกพร่องในการดำเนินงานโดยพิจารณาจากรายการต่าง ๆ ในงบการเงิน และหาความหมายของข้อมูลเพื่อที่จะนำไปประเมินผลทางการเงินที่เกิดขึ้นในอดีต ปัจจุบัน รวมทั้งยังอาจนำไปใช้คาดคะเนเหตุการณ์ทางการเงินในอนาคต อันจะทำให้ทราบข้อดี หรือ ข้อบกพร่องทางการเงินของสหกรณ์

ฐานะทางการเงิน หมายความว่า รายงานทางการเงินจากงบการเงินของสหกรณ์ที่จัดทำขึ้นเพื่อให้ทราบผลการดำเนินงานและฐานะการเงินในรอบปีบัญชี

ร้านค้าสหกรณ์ หมายความว่า ร้านสหกรณ์พระนคร จำกัด ตั้งอยู่เลขที่ 1215 ถนนพหลโยธิน แขวงสามเสนใน เขตพญาไท กรุงเทพมหานคร ซึ่งเป็นร้านค้าที่เปิดกิจการโดยมีคณะบุคคลร่วมกันจัดตั้งขึ้นและจดทะเบียนตามพระราชบัญญัติสหกรณ์ เพื่อประโยชน์ทางเศรษฐกิจและสังคมของสมาชิก โดยการช่วยเหลือตนเองและช่วยเหลือซึ่งกันและกันระหว่างสหกรณ์กับสมาชิก

มุมมองด้านการเงิน หมายความว่า การวัดผลการดำเนินงานผ่านเครื่องมือทางการเงิน เป็นการวัดภาพรวมขององค์กรคือ เป็นการวัดว่า กลยุทธ์การดำเนินงานและการบริหารงานของกิจการมีส่วนช่วยในการปรับปรุงองค์กรให้ดีขึ้นได้อย่างไร ทำให้การวัดมุ่งประเด็นไปยังความสามารถในการทำกำไร

มุมมองด้านกระบวนการภายใน หมายความว่า การกำหนดกระบวนการภายในที่สำคัญขององค์กรนั้นจะต้องเริ่มจากคุณค่า หรือสิ่งที่ลูกค้าต้องการก่อน หลังจากนั้นค่อยมา

พิจารณาถึงกระบวนการภายในที่สำคัญจากแนวทางการเขียน Process Map หรือแผนภูมิของกระบวนการ เพื่อก่อให้เกิดผลลัพธ์ที่ต้องการ

มุมมองด้านการเรียนรู้และพัฒนา หมายความว่า การพัฒนาองค์กรเพื่อให้มีความพร้อมและสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ภายใต้มุมมองอื่น ๆ โดยส่วนใหญ่แล้วเป็นเรื่องของการพัฒนาภายในองค์กรเอง ไม่ว่าจะเป็นเรื่องของบุคลากร ผู้นำ บรรยากาศในการทำงาน หรือระบบการทำงานที่ดี เช่น ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ การพัฒนาทักษะของบุคลากรหรือการสร้างขวัญกำลังใจในการทำงาน และหรือการมีระบบสารสนเทศของการบริหารที่ดี

## 8. ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

8.1 สามารถนำปัญหาและจุดบกพร่อง ในมุมมองด้านการเงิน,ด้านกระบวนการภายใน และมุมมองด้านการเรียนรู้และพัฒนา และนำมาแก้ไขในการบริหารการจัดการ เพื่อให้เกิดผลดีและเกิดประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของสหกรณ์

8.2 ผู้บริหารสามารถนำข้อมูลจากปัญหาดังกล่าวไปวางแผนเพื่อการพัฒนาการดำเนินงานของสหกรณ์

## บทที่ 2

### วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาวิจัยเรื่อง การวิเคราะห์ผลการดำเนินงานและฐานะทางการเงินของร้าน สหกรณ์พระนคร จำกัด ผู้วิจัยได้ศึกษาค้นคว้าเอกสารที่เป็นแนวคิดทฤษฎี และ ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อใช้ในการสังเคราะห์กรอบแนวคิดในการทำวิจัย คือ

1. บริบทกรุงเทพมหานคร
2. แนวคิดเกี่ยวกับสหกรณ์
3. ร้านสหกรณ์พระนคร จำกัด
4. ทฤษฎีการจัดการ
5. แนวคิด Balanced Scorecard
6. เครื่องมือในการวิเคราะห์ฐานะทางการเงิน
7. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

#### 1. บริบทกรุงเทพมหานคร

กรุงเทพฯ หรือ บางกอก เมืองหลวงของประเทศไทย เริ่มก่อตั้งภายหลังจากที่ พระบาทสมเด็จพระพุทธยอดฟ้าจุฬาโลก ทรงครองราชย์ปราบดาภิเษกเป็นปฐมกษัตริย์แห่ง ราชจักรีวงศ์ เมื่อวันที่ 6 เมษายน เดือนห้า แรม 9 ค่ำ ปีชวด พ.ศ. 2325 พระองค์ได้ โปรดเกล้าฯ ให้สร้างพระราชวังทางคู่งแม่น้ำเจ้าพระยาปากตะวันตกเฉียงนอก เนื่องจากเป็นชัยภูมิ ที่ดีกว่ากรุงธนบุรี เพราะมีแม่น้ำเจ้าพระยาเป็นแนวคูเมืองทางด้านตะวันตกและด้านใต้

อาณาเขตของกรุงเทพฯ ในขั้นแรกถือเอาแนวคูเมืองเดิมฝั่งตะวันตกของกรุงธนบุรี คือแนวคลองหลอด ตั้งแต่ปากคลองตลาดจนออกสู่แม่น้ำเจ้าพระยาบริเวณสะพานพระปิ่นเกล้า เป็นบริเวณเกาะรัตนโกสินทร์ มีพื้นที่ประมาณ 1.8 ตารางกิโลเมตร บริเวณที่สร้างพระราชวัง นั้น เดิมเป็นที่อยู่อาศัยของพระยาราชเศรษฐี และชาวจีน ซึ่งได้โปรดเกล้าฯ ให้ย้ายไปอยู่ที่สำเพ็ง ใน การก่อสร้างพระราชวังโปรดเกล้าฯ ให้พระยาธรรมาธิบดี กับพระยาวิจิตรนาวิ เป็นแม่กองคุมการ ก่อสร้าง ได้ตั้งพิธียกเสาหลักเมือง เมื่อวันที่อาทิตย์เดือน 6 ขึ้น 10 ค่ำ ย่ำรุ่งแล้ว 54 นาที (21 เมษายน 2325) พระราชวังแล้วเสร็จเมื่อ พ.ศ. 2328 จึงได้จัดให้มีพิธีบรมราชาภิเษกตามแบบแผน รวมทั้งงาน

ฉลองพระนคร โดยพระราชทานนามพระนครใหม่ว่า “ กรุงเทพมหานคร บวรรัตนโกสินทร์ มหินทรายุธยา มหาดิลกภพ นพรัตนราชธานีบูรีรมย์ อุดมราชนิเวศน์มหาสถาน อมรพิมานอวตารสถิต สักกะทัตติยวิษณุกรรมประสิทธิ์”

ต่อมา ในสมัยพระบาทสมเด็จพระจอมเกล้าเจ้าอยู่หัว ทรงเปลี่ยนคำว่า “ บวรรัตนโกสินทร์” เป็น “ อมรรัตน โกสินทร์” และในสมัย จอมพลถนอม กิตติขจร เป็น นายกรัฐมนตรี ได้รวมจังหวัดธนบุรี เข้าไว้ด้วยกันกับกรุงเทพฯ แล้วเปลี่ยนชื่อเป็น “ กรุงเทพมหานคร ” เมื่อวันที่ 14 ธันวาคม พ.ศ. 2515

#### อาณาเขตติดต่อ

ทิศเหนือ ติดต่อกับ จังหวัดนนทบุรี

ทิศใต้ ติดต่อกับ จังหวัดสมุทรปราการ

ทิศตะวันออก ติดต่อกับจังหวัดฉะเชิงเทรา

ทิศตะวันตก ติดต่อกับจังหวัดนครปฐม

#### ตราประจำจังหวัดกรุงเทพมหานคร

พระอินทร์ทรงช้างเอราวัณ มี 4 งา พระหัตถ์ขวาถือวชิราวุธ พระหัตถ์ซ้ายถือขอส้าง อยู่ในกรอบวงกลม ตอนบนมีคำว่า กรุงเทพมหานคร ต่อด้วยรัศมี และละอองเมฆ ความหมาย พระอินทร์ เป็นตำแหน่งที่ปกครองดูแลเทวดาทั้งหลาย ซึ่งตรงกับตำแหน่งนายกเทศมนตรี ที่ปกครองดูแลประชาชน ให้ได้รับความสุข ความเจริญ

## 2. แนวคิดเกี่ยวกับสหกรณ์

ความหมายของสหกรณ์ อุดมการณ์ หลักการ และ วิธีการสหกรณ์  
(กรมส่งเสริมสหกรณ์, 2545)

ความหมายของสหกรณ์ “สหกรณ์” (Cooperatives)

สหกรณ์ คือ องค์การของบุคคลากร ซึ่งรวมกลุ่มกันโดยสมัครใจในการดำเนินวิสาหกิจ ที่พวกเขาเป็นเจ้าของร่วมกัน และควบคุมตามหลักประชาธิปไตยเพื่อสนองความต้องการ (อันจำเป็น) และความหวังร่วมกันทางเศรษฐกิจ สังคมและวัฒนธรรม

ความหมายของ “คุณค่าของสหกรณ์” (Cooperative Values)



สหกรณ์อยู่บนพื้นฐานแห่งคุณค่าของการช่วยตนเอง ความรับผิดชอบต่อตนเองความเป็นประชาธิปไตย ความเสมอภาค ความเที่ยงธรรม และความเป็นเอกภาพ สมาชิกสหกรณ์เชื่อมั่นในคุณค่าทางจริยธรรมแห่งความสุจริต ความเปิดเผย และความเป็นเอกภาพ ความรับผิดชอบต่อสังคม และความเอื้ออาทรต่อผู้อื่น โดยเจริญรอยตามขนบธรรมเนียมของผู้ริเริ่มการสหกรณ์

#### ความหมายของ “อุดมการณ์สหกรณ์” (Cooperative Ideology)

อุดมการณ์ คือความเชื่อร่วมกันที่ว่า การช่วยตนเองและช่วยเหลือซึ่งกันและกันตามหลักการสหกรณ์จะนำไปสู่การกินดี อยู่ดี มีความเป็นธรรมและสันติสุขในสังคม

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

หลักการสหกรณ์ คือ แนวทางที่สหกรณ์ยึดถือปฏิบัติเพื่อให้คุณค่าของสหกรณ์เกิดผลเป็นรูปธรรม ซึ่งประกอบด้วยหลักการที่สำคัญรวม 7 ประการ คือ

1. การเป็นสมาชิกโดยสมัครใจและเปิดกว้าง
2. การปกครองตามหลักประชาธิปไตย
3. การมีส่วนร่วมทางเศรษฐกิจของสมาชิก
4. การปกครองตนเองและความเป็นอิสระ
5. การให้การศึกษ ฝึกอบรม และสารสนเทศ
6. การร่วมมือระหว่างสหกรณ์
7. ความเอื้ออาทรต่อชุมชน

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

วิธีการสหกรณ์ (Co-operative Methods) คือความร่วมมือในการดำเนินกิจกรรมทางเศรษฐกิจและสังคม โดยใช้หลักการสหกรณ์

#### ประเภทของสหกรณ์

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

1. สหกรณ์การเกษตร (Agricultural co-operatives) เป็นสหกรณ์ที่มีสมาชิกประกอบด้วยเกษตรกรที่มีลักษณะการดำเนินงานเอนกประสงค์ ดำเนินกิจกรรมหรือธุรกิจต่าง ๆ ที่

เกี่ยวกับการเกษตร ได้แก่ การจัดหาวัสดุอุปกรณ์การเกษตร การตลาด การส่งเสริมการเกษตร เป็นต้น โครงสร้างของสหกรณ์การเกษตรแบ่งออกเป็น 3 ระดับคือ สหกรณ์ขั้นปฐม (เป็นสหกรณ์ระดับท้องถิ่นครอบคลุมอาณาเขตทั้งอำเภอ) ชุมนุมสหกรณ์ระดับจังหวัดและชุมนุมสหกรณ์ระดับชาติ

2. **สหกรณ์ประมง (Fishery co-operatives)** เป็นสหกรณ์ของผู้ประกอบอาชีพประมงทั้งในน้ำจืดและในน้ำเค็มรวมทั้งการเพาะเลี้ยงสัตว์น้ำ เช่น กุ้ง หอย มีลักษณะเหมือนกับสหกรณ์การเกษตร คือดำเนินกิจกรรมหรือธุรกิจต่าง ๆ เกี่ยวกับการประมง เช่นการให้สินเชื่อประมง การตลาดผลิตภัณฑ์ประมง การจัดหาวัสดุอุปกรณ์การประมง เป็นต้น ในปัจจุบันสหกรณ์ประเภทนี้มีจำนวนไม่มากนัก ส่วนใหญ่จะอยู่แถบจังหวัดชายทะเล เช่น จังหวัดสมุทรสงคราม สมุทรสาคร สมุทรปราการ สตูล ปัตตานี เป็นต้น

3. **สหกรณ์นิคม (Land settlement co-operatives)** เป็นสหกรณ์ที่ตั้งขึ้นโดยมีวัตถุประสงค์หลักเพื่อช่วยเหลือสมาชิกให้มีที่ดินทำกินของตนเอง โดยจัดหาที่ดินผืนใหญ่มาปรับปรุง แล้วจัดสรรให้สมาชิกที่ไม่มีที่ดินเป็นของตนเองหรือมีไม่เพียงพอได้เข้าครอบครองทำประโยชน์ ในปัจจุบันนอกจากจะทำหน้าที่จัดสรรที่ดินดังกล่าวแล้วยังดำเนินธุรกิจด้านอื่น ๆ เช่น การให้บริการสินเชื่อ การตลาด การจัดหาวัสดุอุปกรณ์การเกษตรเช่นเดียวกับ สหกรณ์การเกษตรอีกด้วย

4. **สหกรณ์ร้านค้า (Consumers co-operatives)** สหกรณ์ร้านค้าหรือสหกรณ์การซื้อของผู้บริโภค เป็นสหกรณ์ที่จัดตั้งขึ้นเพื่อดำเนินการจัดการหาสิ่งของ เครื่องอุปโภคบริโภค มาจำหน่ายให้สมาชิกเพื่อช่วยเหลือไม่ให้สมาชิกถูกเอารัดเอาเปรียบจากพ่อค้าสหกรณ์ประเภทนี้ส่วนใหญ่จะอยู่ในเขตชุมชนที่มีประชากรหนาแน่น มีทั้งที่จัดขึ้นในหมู่ประชาชนทั่วไป ในสถาบันการศึกษา และในหน่วยงานหรือองค์การอื่น ๆ

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

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

7. สหกรณ์เครดิตยูเนียน (Credit Union co-operatives) เป็นองค์กรการเงินชุมชนที่มีระบบและกระบวนการพัฒนาคน กลุ่มคนและชุมชน โดยอาศัยการออมเป็นเครื่องมือ สหกรณ์เครดิตยูเนียนสอนสมาชิกให้รู้จักใช้เงินอย่างชาญฉลาด รู้จักประหยัด อุดออม แล้วนำมาสะสมร่วมกันอย่างสม่ำเสมอ เพื่อช่วยเหลือซึ่งกันและกัน สหกรณ์เครดิตยูเนียนมีเป้าหมายในการให้การออมเป็นเครื่องมือในการพัฒนาคนให้มีคุณธรรม เมื่อคนมีคุณธรรมแล้ว การเอารัดเอาเปรียบและการกดโกงกันจะลดลง และเกิดสันติสุขขึ้นในสังคม สหกรณ์เครดิตยูเนียนมีหน้าที่ในการให้สินเชื่อเพื่อบำบัดทุกข์ บำรุงสุข และส่งเสริมรายได้ให้แก่สมาชิกและให้บริการกู้ยืมแก่สมาชิกคือ เงินกู้เพื่อเหตุฉุกเฉิน เงินกู้สามัญและเงินกู้พิเศษ เป็นต้น

สหกรณ์ร้านค้าเป็นสหกรณ์ประเภทหนึ่งใน 7 ประเภท ที่ก่อกำเนิดขึ้นมาจากความเดือดร้อนทางเศรษฐกิจและสังคม จึงได้รวมตัวกันจัดตั้งสหกรณ์ขึ้นมาเพื่อแก้ไขปัญหาดังกล่าว ซึ่งจะต้องดำเนินงานในรูปแบบของธุรกิจประเภทหนึ่ง และต้องนำหลักและวิธีการสหกรณ์มาใช้ในการบริหารงาน หรือการจัดการด้วยจึงจะมีโอกาสประสบความสำเร็จตามเป้าหมาย โดยสหกรณ์ร้านค้าแห่งแรกได้จัดตั้งขึ้นโดยชาวชนบท อำเภอเสนา จังหวัดพระนครศรีอยุธยาในปี พ.ศ. 2480 และได้เลิกกิจการไป ต่อมารัฐบาลมีนโยบายที่จะช่วยเหลือด้านการครองชีพของประชาชน โดยการส่งเสริมและสนับสนุนให้มีการจัดตั้งร้านค้าขึ้น ทั้งในส่วนกลางและส่วนภูมิภาคทุกจังหวัดทั่วประเทศ

#### วัตถุประสงค์ในการจัดตั้งสหกรณ์ร้านค้า

1. จัดหาสิ่งของและบริการที่สมาชิกต้องการมาจำหน่าย
2. รวบรวมผลผลิต ผลิตภัณฑ์ของสมาชิกมาจำหน่าย
3. ส่งเสริมและเผยแพร่ความรู้เรื่องสหกรณ์ให้แก่สมาชิก
4. ส่งเสริมให้สมาชิกรู้จักการประหยัด การช่วยเหลือตนเองและช่วยเหลือซึ่งกันและกัน
5. ร่วมมือกับสหกรณ์และสถาบันอื่น ๆ ทั้งภายในและภายนอกประเทศในอันที่จะช่วยเหลือเกื้อกูลซึ่งกันและกัน
6. ดำเนินธุรกิจอย่างอื่น เพื่อให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ข้างต้น

ประโยชน์ที่สมาชิกจะได้รับ ทำให้สมาชิกมีสถานที่ซื้อขายสินค้าจำเป็นตามราคาตลาดในชุมชนซึ่งเป็นสินค้าที่ดีและมีคุณภาพ เทียบตรงในการชั่ง ตวง วัด ตามความต้องการของสมาชิกเมื่อสิ้นปีการเงินของสหกรณ์มีกำไรสุทธิสมาชิกได้รับเงินปันผลตามหุ้นและเงินเฉลี่ยคืนตามส่วนที่ได้ทำ

ธุรกิจกับสหกรณ์ การซื้อขายด้วยเงินสด สินค้าจะมีราคาถูกกว่าเงินผ่อน ทำให้สมาชิกมีความรอบคอบ ในการจัดหาสินค้าราคาถูกมาจำหน่ายเพื่อประโยชน์ของสมาชิก

### 3. ร้านสหกรณ์พระนคร จำกัด

3.1 ร้านสหกรณ์พระนคร จำกัด ได้จัดตั้งและจดทะเบียนเป็นสหกรณ์ เมื่อวันที่ 21 พฤษภาคม 2491ท่ามกลางความผันผวนทางด้านเศรษฐกิจหลังสงครามโลกครั้งที่ 2 สินค้าเครื่องอุปโภคบริโภคขาดแคลนและมีราคาแพง รัฐบาลในสมัยนั้นจึงได้สนับสนุนให้มีการจัดตั้งร้านสหกรณ์ขึ้น คือร้านสหกรณ์พระนคร จำกัด ในระยะแรกตั้ง มีสมาชิกเพียง 302 คน ทุนเรือนหุ้น 13,200 บาท สิ้นปีจำหน่ายสินค้าได้ 256,300 และมีกำไรสุทธิ 12,299 บาท

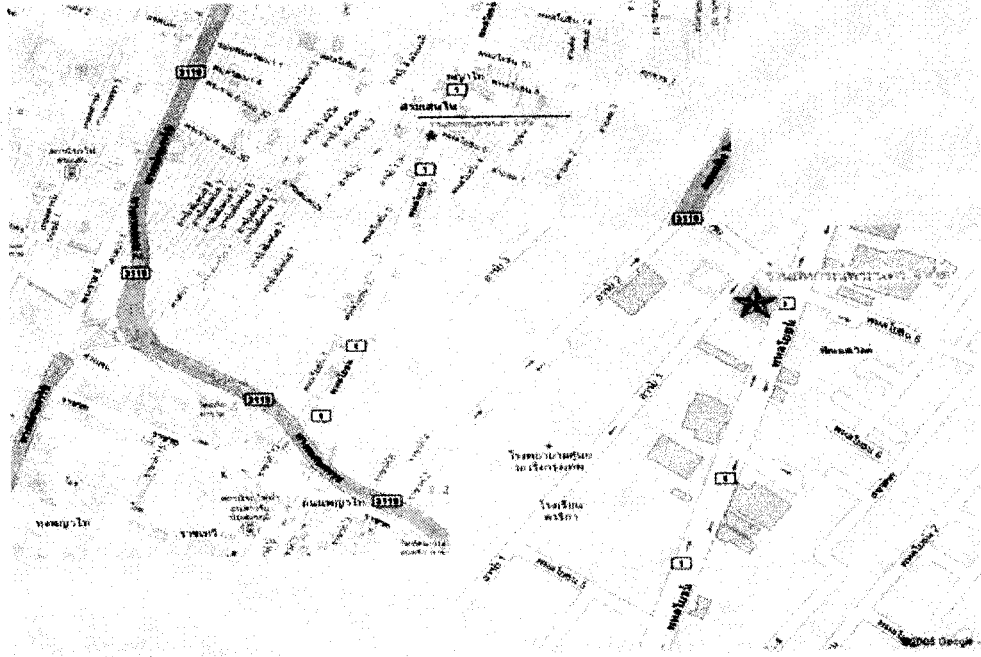
3.2 สถานที่ตั้ง ของร้านสหกรณ์พระนคร จำกัด ในปัจจุบัน เมื่อปี 2515 คณะกรรมการได้พิจารณาเห็นว่า การดำเนินงานของสหกรณ์ได้รับความนิยมจากประชาชนทั่วไปมาก เพื่อให้บริการแก่สมาชิกอย่างทั่วถึง จึงได้กำหนดนโยบาย ขยายสาขาตามแหล่งชุมชนที่เหมาะสมตามกำลังความสามารถ ในปีนี้เองสหกรณ์จึงได้จัดซื้อที่ดินและก่อสร้างอาคารขึ้นที่ถนนพหลโยธิน ใกล้ซอยอารี กรุงเทพฯ ซึ่งเป็นสำนักงานใหญ่ของสหกรณ์ โดยได้เปิดดำเนินงาน เมื่อวันที่ 18 เมษายน 2516 เลขที่ 1215 ถนนพหลโยธิน แขวงสามเสนใน เขตพญาไท กรุงเทพฯ ในระหว่างปี พ.ศ. 2517 – 2527 เป็นระยะที่กิจการร้านสหกรณ์พระนคร จำกัด รุ่งเรืองเฟื่องฟู สหกรณ์ได้รับโล่พระราชทานสหกรณ์ที่มีผลงานดีเด่นประเภทสหกรณ์ร้านค้าประจำปี 2518 ความสำเร็จของสหกรณ์ได้ขยายไปไกล จนเป็นที่เชื่อถือว่างการสหกรณ์ระหว่างประเทศ ถึงกับมีผู้เชี่ยวชาญสหกรณ์จากต่างประเทศเดินทางมาดูงานสหกรณ์แห่งนี้ ในจำนวนนี้มีผู้เชี่ยวชาญสหกรณ์ผู้บริโภคนอกจากสวีเดน เยอรมัน ตะวันตก และแคนาดา รวมอยู่ด้วย ซึ่งได้สร้างความประทับใจให้แก่บุคคลเหล่านี้มาก นับว่าเป็นเกียรติอย่างยิ่งของคนไทย ที่สามารถนำระบบสหกรณ์เข้ามาปรับใช้ในประเทศไทยให้เจริญก้าวหน้าได้ถึงเพียงนี้ นานที่ทางการจะได้ให้การสนับสนุนทั้งด้านนโยบายและการเงิน เพื่อให้สหกรณ์ สามารถสร้างตัวให้เป็นปึกแผ่น และขยายกิจการได้รวดเร็วทันกับความต้องการของประชาชนและหน่วยงานราชการ ซึ่งหากทำได้ก็จะเป็นเครื่องมือสำคัญของรัฐ และของเอกชนในการแก้ปัญหาสินค้าเครื่องอุปโภคบริโภคขาดตลาด และราคาแพงได้อย่างดีด้วย เพราะสหกรณ์ มุ่งที่จะทำประโยชน์เพื่อสมาชิกและเพื่อชุมชน ซึ่งจะเป็นทางหนึ่งที่จะตรึงราคาสินค้าเครื่องอุปโภคบริโภค



ภาพที่ 2.1 ร้านสหกรณ์พระนคร จำกัด

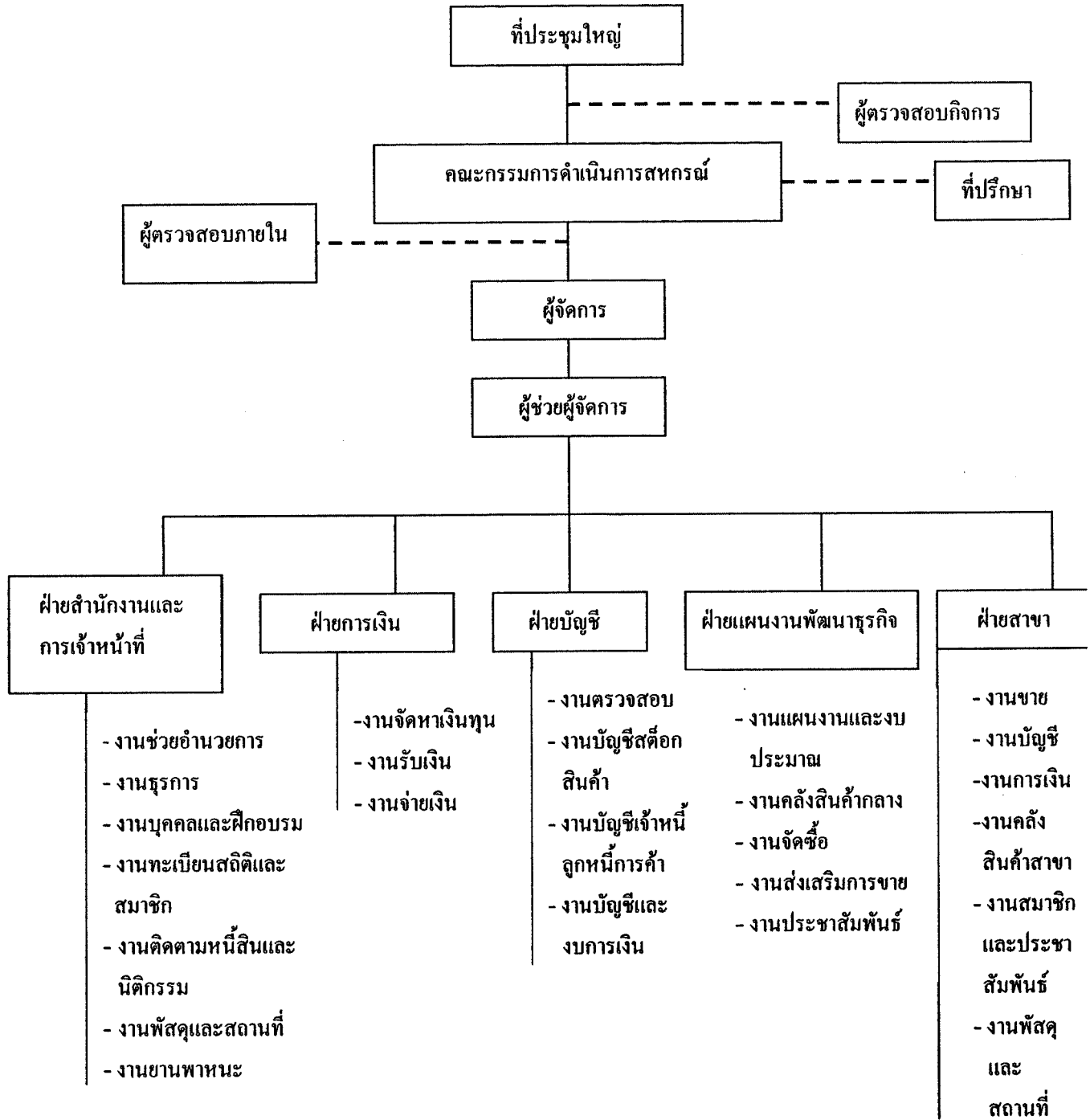


ภาพที่ 2.2 อาคารจอดรถของร้านสหกรณ์พระนคร จำกัด



ภาพที่ 2.3 แผนที่ตั้ง รานสหกรณ์พระนคร จำกัด กรุงเทพมหานคร

โครงสร้างการบริหารงานของร้านสหกรณ์พระนคร จำกัด



ภาพที่ 2.4 โครงสร้างการบริหารงานของร้านสหกรณ์พระนคร จำกัด

ตามมติคณะกรรมการดำเนินการร้านสหกรณ์พระนคร จำกัด ชุดที่ 52/2542 – 2543  
ครั้งที่ 9 อนุมัติเมื่อวันที่ 30 ตุลาคม 2542

ผลการดำเนินงานของสหกรณ์ในปัจจุบันในปีการเงิน 2550 สหกรณ์จำหน่ายสินค้าได้ 24,294,991.80 บาท มีสินทรัพย์รวมทั้งสิ้น 287,444,205.08 บาท มีหนี้สินรวม 84,557,182.30 บาท และมีทุนของสหกรณ์จำนวน 202,887,022.78 บาท มีกำไรสุทธิประจำปีจำนวน 8,121,152.67 บาท โดยจากผลการดำเนินงานของสหกรณ์ย้อนหลังในระหว่างปี 2548 – 2550 สรุปได้ดังนี้

ตารางที่ 2.1 ผลการดำเนินงานของสหกรณ์ประจำปีการเงิน 2548 - 2550

รายการ	ปีการเงิน 2548	ปีการเงิน 2549	ปีการเงิน 2550
1. จำนวนสมาชิก	90,490	90,508	90,584
2. สินทรัพย์	301,142,033.06	295,579,357.02	287,444,205.08
3. ทุนเรือนหุ้น	21,801,550.00	21,805,050.00	21,813,750.00
4. สินค้าคงเหลือ	5,929,890.80	4,074,468.60	2,139,408.22
5. ซื้อสินค้าระหว่างปี	-	22,437,996.98	19,834,860.93
6. ขายสินค้าระหว่างปี	27,043,002.51	27,433,119.62	24,294,991.80
7. เงินสำรอง	-	-	2,444,389.22
8. ทุนสะสมตาซื้อบังคับ	4,765,893.21	4,765,893.21	3,759,181.69
9. กำไรสุทธิ	(8,143,056.36)	(5,808,539.37)	8,121,152.67

#### 4. ทฤษฎีการจัดการ

การจัดการถือเป็นทั้งศาสตร์และศิลป์ กล่าวคือ ความสามารถในการจัดการและการดำเนินงานถือเป็นศิลป์ (art) ส่วนความรู้ หรือทฤษฎีที่ใช้ในการจัดการ ถือเป็นศาสตร์ (science) ศาสตร์ในการจัดการก็คือ ความรู้ที่ได้จัดระบบมาแล้ว ทฤษฎีการจัดการจึงเป็นระบบแบบความคิด หลักเกณฑ์ที่เกี่ยวกับการจัดการที่สำคัญ ซึ่งอาจแบ่งออกเป็น 4 กลุ่มใหญ่ ดังนี้ (ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ, 2539, ธงชัย สันติวงษ์, 2541)

##### 1. การจัดการแบบดั้งเดิม (Classical management) มุ่งสร้างประสิทธิภาพ



โดยอาศัยหลักของการแบ่งงานกันทำ (division of labor) โดยต่อมา Federick W. Taylor เน้นการจัดการ โดยให้หลักเหตุผลและวิทยาศาสตร์ (scientific management) เพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพ บุคลากร ยังมี Max Weber พัฒนาการจัดการตามแบบราชการ (bureaucratic management) เป็นต้น ในกลุ่มนี้จึงเป็นการจัดการยุคแรก ๆ ซึ่งมุ่งที่องค์การส่วนรวม และวิธีปรับปรุง ประสิทธิภาพและประสิทธิผล การบริหารจึงเน้นการวางแผนอย่างเป็นทางการ วัตถุประสงค์ที่กำหนดอย่างชัดเจน และโครงสร้างที่พัฒนาขึ้นอย่างเหมาะสมสอดคล้องกับอำนาจหน้าที่ และความสัมพันธ์ต่าง ๆ

**2. การจัดการเชิงพฤติกรรม (behavioral management)** เป็นการจัดการที่มุ่งลักษณะ และผลกระทบของแต่ละบุคคล และพฤติกรรมกลุ่มในองค์การ ตัวอย่างเช่น Elton Mayo พฤติกรรมมนุษย์ในการทำงานมิได้ขึ้นอยู่กับปัจจัยทางด้านเศรษฐกิจ หรือการจูงใจด้านการเงิน เพียงอย่างเดียว หากแต่ขึ้นกับความพอใจทางจิตใจ หรือเรื่องราวด้านสังคม ส่วน Chester Barnard ย้ำให้เห็นว่าองค์การต้องสนใจสร้างระบบความร่วมมือ (cooperative systems) อำนาจหน้าที่มิใช่ไหลในทิศทางเดียวจากบนลงล่าง ผู้บริหารจึงต้องเปิดกว้างรับฟังเหตุผล ผู้ใต้บังคับบัญชาด้วย นอกจากนี้ นักคิดที่มีชื่อเสียงโด่งดังอีกท่านคือ Douglas McGregor เจ้าคำรับทฤษฎี X และทฤษฎี Y ถือได้ว่าเป็นผู้พลิกโฉมความคิดการบริหาร จากเดิมที่มองว่า พนักงานเกียจคร้าน ไม่กระตือรือร้น ในทฤษฎี X เห็นว่า พนักงานมีความรับผิดชอบ มีความคิดริเริ่มในการทำงาน ในทฤษฎี Y จึงต้องให้เขามีส่วนร่วมในองค์การ สำหรับ Abraham Maslow เป็นผู้เสนอทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการ ซึ่งเห็นว่าบุคคลได้รับการกระตุ้น โดยความต้องการเพื่อให้ได้รับการตอบสนองตามลำดับของความต้องการของมนุษย์ โดยได้กำหนดเป็นทฤษฎีที่เรียกว่า ทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการ (hierarchy of needs theory) การจัดการตามหลักพฤติกรรมศาสตร์จึงเป็นศาสตร์ที่รวมวัฒนธรรมมนุษย์ เศรษฐกิจ การเมือง จิตวิทยา สังคมวิทยา จิตวิทยาสังคม และ คณิตศาสตร์ จึงทำให้เกิดการศึกษาพฤติกรรมองค์การ (organizational behavior) ซึ่งเป็นการศึกษาถึงผลกระทบที่องค์การมีต่อสมาชิก และผลกระทบที่สมาชิกมีต่อองค์การ โดยกลุ่มแรกจะละเอียดไป

**3. การจัดการเชิงปริมาณ (quantitative management)** เป็นการจัดการที่นำเอา เทคนิคทางคณิตศาสตร์ เครื่องมือทางสถิติ และข้อมูลมาใช้เพื่อช่วยแก้ปัญหาการจัดการ การจัดการเชิงปริมาณประกอบด้วยศาสตร์ที่สำคัญ 3 ประการ คือ ประการแรก ศาสตร์การจัดการ (Management science) หรือการวิจัยการปฏิบัติการ (operation research) เป็นการจัดการที่มุ่งใช้ โมเดล คณิตศาสตร์ ในสถานการณ์ตัดสินใจต่าง ๆ ผู้ตัดสินใจจะมีหลักเกณฑ์เชิงปริมาณในการเลือกระหว่างทางเลือกต่าง ๆ ที่ดีที่สุด ตัวอย่างเช่น ทฤษฎีการจัดลำดับแถวรอคอย (queuing theory) หรือ (waiting line analysis) หรือ โมเดลสถานการณ์จำลอง (simulation model) เป็นต้น ประการที่

สอง การจัดการปฏิบัติการ (operations Management) เป็นการจัดการซึ่งใช้เทคนิคเชิงปริมาณ เพื่อปรับปรุงผลผลิต และเพิ่มประสิทธิภาพการผลิตสินค้า หรือบริการ โดยการออกแบบการปฏิบัติการ และการควบคุมกระบวนการแปรสภาพทรัพยากร ให้เป็นสินค้าสำเร็จรูป และบริการ เช่น การจัดการสินค้าคงเหลือ (inventory management) และ โมเดลเครือข่าย (network modeling) เป็นต้น ประการสุดท้าย ระบบข้อมูลการจัดการ (management Information systems, MIS) เป็นเครื่องมือที่มุ่งเก็บรวบรวม กระบวนการและ การส่งข้อมูลเพื่อสนับสนุนหน้าที่การจัดการ ซึ่งใช้ระบบคอมพิวเตอร์ที่ออกแบบมาเพื่อช่วย ผู้บริหาร ในด้านการค้นหาข้อมูลที่ตรงกับความต้องการให้ได้ ในระยะเวลาสั้นและประหยัด ค่าใช้จ่าย

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

ทฤษฎีการจัดการเชิงสถานการณ์ เป็นการจัดการซึ่งมุ่งปรับปรุงพฤติกรรมตามสถานการณ์เฉพาะอย่างขององค์การ ประกอบด้วยเทคโนโลยี สิ่งแวดล้อมภายนอก และบุคคล ขององค์การเป็นการผสมผสานการจัดการ 3 กลุ่มดังกล่าว โดยกำหนดหลักเพื่อเป็นแนวทาง ต่อไป ไม่ใช่กฎที่แน่นอนตายตัว ผู้บริหารมีกิจกรรมที่แตกต่างกันกับสิ่งแวดล้อม เทคโนโลยีขององค์กร และปัจจัยอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องดังเช่น Daniel Katz และ Robert Kan ที่ชี้ให้เห็นถึงความจำเป็นขององค์การ ที่ต้องปรับตัวให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปเพื่อให้อยู่รอดได้ นอกจากสภาพแวดล้อมและเทคโนโลยีแล้ว ปัจจัยที่มีผลต่อการจัดโครงสร้างองค์การได้มากคือ ขนาดขององค์การ (organization size) พบว่าองค์การที่มีขนาดใหญ่ขึ้น ต่างจะมีส่วนประกอบโครงสร้างที่คล้ายคลึงกัน

#### การจัดการสหกรณ์

ไชศรี คนจริง (2539) ได้กล่าวถึงการจัดการสหกรณ์ ดังนี้

การจัดการสหกรณ์ มีความหมายที่เหมือนกับการจัดการทั่วไปโดยมุ่งดำเนินงานให้สำเร็จผลสมความมุ่งหมายที่ได้วางไว้ โดยผ่านกระบวนการต่าง ๆ ตั้งแต่การวางแผน การจรรยาบรรณ การควบคุม การติดตามและการประเมินผลงาน ซึ่งผู้ที่มีบทบาทสำคัญในการจัดการสหกรณ์ คือ ผู้จัดการ หรือผู้บริหารสหกรณ์การจัดการสหกรณ์มีข้อแตกต่างจากการจัดการธุรกิจอื่น ๆ หรือต่างจากการจัดการภาครัฐ โดยที่สหกรณ์เป็นองค์กรธุรกิจที่มีได้มุ่งหากำไรเหมือนธุรกิจอื่น ๆ การหา

กำไรของสหกรณ์อาจจะได้กล่าวได้ว่าเป็นการนำมาเพื่อจัดทรัพย์ให้ดีขึ้นแก่สมาชิก และเพื่อการปันผลส่วนที่สมาชิกได้กระทำกับสหกรณ์ ซึ่งตรงกับหลักการสหกรณ์สากลที่ว่า แบ่งปันผลให้แก่สมาชิกตามส่วนธุรกิจที่ได้กระทำกับสหกรณ์ และจ่ายดอกเบี้ยให้แก่ทุนเรือนหุ้นในอัตราจำกัด

**การจัดการสหกรณ์ โดยทั่วไป ควรจะคำนึงถึงสิ่งที่ต้องการพิจารณาดังต่อไปนี้**

1. การจัดการควรมีจุดมุ่งหมายที่กำหนดไว้แน่นอนเพื่อเป็นแนวทางในการดำเนินงาน
2. การจัดการเป็นสิ่งที่มึผลต่อการดำรงชีวิตของมนุษย์ ทั้งนี้เพราะผู้ที่ทำหน้าที่จัดการสามารถที่จะเปลี่ยนแปลง หรือกระตุ้นพฤติกรรมของคนในองค์การได้ตามปรารถนาโดยอาศัยอิทธิพลของการจัดการ

3. การจัดการจะเกี่ยวข้องกับกลุ่มคนในองค์การที่เป็นทรัพยากรขององค์การ และเป็นส่วนที่ทำให้้องค์การคงอยู่ได้ และดำเนินกิจการตามท้อง้องค์การต้องการ

4. การจัดการควรจะพิจารณาสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกของ้องค์การ ที่จะมีส่วนมา มีผลกับการจัดการ

#### **ปัญหาและรูปแบบการจัดองค์กร**

้องค์การธุรกิจ หรือ้องค์การประเภทอื่นใด เกือบจะทุกแห่งมักประสบปัญหาต่าง ๆ ในการบริหารอยู่ใน 8 ประการสำคัญดังนี้คือ (ธงชัย สันติวงษ์, 2541)

##### **1. เป้าหมายและวัตถุประสงค์ของ้องค์การ (Organization goals and object)**

เป้าหมายเป็นส่วนที่สำคัญของการบริหารงานเพราะเป็นหลักยึดและเป็นเครื่องชักนำการปฏิบัติงานของพนักงาน โดยตรง พนักงานจะทุ่มเทปฏิบัติงานได้ดีเพียงใดนั้น ขึ้นอยู่กับเป้าหมายของ้องค์การชัดเจนเป็นที่เข้าใจ และยอมรับมากน้อยเพียงใด เป้าหมายอาจจะมีหลายระดับ มีได้หลายฝ่าย แต่หากเป้าหมายแต่ละตัวขัดแย้งกันเองใน้องค์การ หรือ ไม่สอดคล้องระหว่างเป้าหมายของตัวเอง และ้องค์การเมื่อใดผู้บริหารจะต้องใช้ความสามารถมากขึ้นเท่านั้นสำหรับวัตถุประสงค์จะบรรลุผลลัพท์ขั้นสุดท้ายที่ได้การกำหนดวัตถุประสงค์อาจจะเป็นทั้งลำดับการบังคับบัญชา โดยเกิดจากเป้าหมายภารกิจเป้าหมายเฉพาะบุคคล และมีเครือข่ายที่แสดงถึง โปรแกรมที่เกี่ยวเนื่องกัน บางกรณีจึงใช้ทดแทนกันระหว่างเป้าหมายและวัตถุประสงค์

##### **2. โครงสร้างและการแบ่งงานภายใน (Structure and division of labor)**

โครงสร้าง้องค์การ หมายถึง วิธีการจัดเตรียมคนเพื่อที่จะให้สามารถทำงานต่าง ๆ ได้สำเร็จ โครงสร้างจะช่วยให้รู้ได้ว่างานอยู่ในตำแหน่งใด และเกี่ยวข้องกับสัมพันธ์กับงานอื่น ๆ อย่างไรมีหน้าที่ความรับผิดชอบอย่างไรบ้าง โครงสร้าง้องค์การมีได้หลายรูปแบบ ซึ่งต่างก็มีจุดอ่อนและจุดแข็งต่างกันไป โครงสร้าง้องค์การ จึงเปรียบเสมือนการวางกรอบ หรืออาณาเขต ที่จะให้กิจกรรมของทำงานสามารถแสดงออก ซึ่งกระทำต่าง ๆ ได้ บาง้องค์การอาจต้องการ โครงสร้างใหญ่ที่จะให้

มีสรรพสิ่งต่าง ๆ พร้อมมากที่สุด เพื่อจะประสานกำลัง ทำอะไรหลายอย่าง โดยคนมาก ๆ ที่อยู่ด้วยกันได้บ้างองค์การที่มีประสิทธิภาพ จึงต้องถือหลักว่า “โครงสร้าง ควรจะต้องจัดสร้างขึ้นตามความจำเป็นของกลยุทธ์” หรือตามความจำเป็นของ สิ่งที่ต้องทำ (form follow function) โครงสร้างองค์การไม่ใช่สิ่งที่คงทนถาวร และตายตัวแบบใด แบบหนึ่ง เมื่อเวลาผ่านไปโครงสร้างอาจต้องมีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงให้สอดคล้องกับเงื่อนไข และสถานการณ์ใหม่ ๆ ที่เกิดขึ้น เพื่อให้โครงสร้างองค์การทันสมัย และมีประสิทธิภาพตลอดเวลาเช่น เมื่อมีเทคโนโลยีก้าวหน้า มีผลิตภัณฑ์และบริการใหม่ ๆ หรือเป้าหมายเปลี่ยนแปลงไปจะส่งผลทำให้้องค์การต้องมีการออกแบบใหม่อยู่ตลอดเวลา

3. บรรยากาศ (Organization climate) เมื่อผู้ปฏิบัติงานได้เข้ามาทำงานในตำแหน่งหน้าที่ตามโครงสร้างองค์การที่ได้กำหนดแล้ว สภาพแวดล้อมของอาคารสถานที่ห้องทำงาน การตกแต่งและการใช้งานอุปกรณ์ เครื่องใช้ในสถานที่จะมีผลกระทบต่อการทำงานว่ามีความสะดวกสบายเพียงพอต่อการใช้งานหรือไม่ หากไม่เพียงพอ อาจทำให้การติดต่อประสานงาน ความสมบูรณ์ของงานลดลงได้และที่สำคัญสภาพบรรยากาศแห่งความเคร่งเครียดหวาดระแวง หรือการแข่งขันชิงดีชิงเด่นกันแม้สภาพบรรยากาศจะเป็นปัจจัยที่ไม่เด่นชัดต่อความสำเร็จของงาน แต่ความจริงแล้ว หากบรรยากาศการทำงานที่ดีไม่เกิดขึ้น ผู้ทำงานจะเกิดความรู้สึกในทางหดหู่ที่ถูกกลืนเข้าไปอย่างช้า ๆ โดยไม่รู้สึกรู้สีก่อน แนวคิดทฤษฎีการจัดการในกลุ่มการจัดการเชิงพฤติกรรม (Behavioral management) จึงให้ความสำคัญในเรื่องนี้อย่างมาก

4. ระบบการให้รางวัลผลตอบแทน (Reward systems) ผลตอบแทนเป็นรายการที่ตอบแทนให้กับผู้ทำงานที่ได้ทุ่มเทกำลังความสามารถให้กับองค์การ ระบบการจ่ายผลตอบแทน จึงมีความสำคัญยิ่งต่อการจูงใจให้คนทำงาน เพราะหากผู้ปฏิบัติรู้สึกพอใจ และเห็นว่าค่าตอบแทนคุ้มกับสิ่งที่ตนได้ทำให้กับองค์การ ก็จะทุ่มเทในงานอย่างเต็มที่ ในทางตรงข้ามหากเห็นว่าไม่คุ้มค่าก็จะเกิดความพยายามในการเปลี่ยนแปลงไปสู่องค์การที่ดีกว่า ระบบการจ่ายค่าตอบแทนมีได้ 2 ประเภทคือ ผลตอบแทนที่มีตัวตน เช่น ผลตอบแทนที่เป็นตัวเงิน และผลตอบแทนที่ไม่มีตัวตน เช่น ความพอใจทางด้านจิตใจ มักเกิดจากความยอมรับนับถือ เป็นต้น ซึ่งผลตอบแทนแต่ละประเภท ผู้ปฏิบัติอาจต้องการแตกต่างกันไปตามช่วงอายุก็ได้

5. ระบบการควบคุม (Control systems) ระบบการควบคุมจะเป็นเครื่องช่วยชี้นำให้การดำเนินงานเป็นไปตามแผนที่วางไว้ การควบคุมอาจเกิดจากการควบคุมภายในของตัวผู้ปฏิบัติเองหรือเกิดจากการควบคุมภายนอกขององค์การ ซึ่งแต่ละคนอาจมีความชอบต่างกันไป ผู้บริหารจึงต้องพิจารณาใช้เป็นเครื่องมือกำกับพฤติกรรมการทำงานอย่างเหมาะสม นอกจากนี้ยังอาจอาศัยประเพณีปฏิบัติ หรือพฤติกรรมทางสังคมเป็นเครื่องมือควบคุมได้ด้วย ระบบการควบคุมจึงเปรียบเสมือน

พวงมาลัยควบคุมรถยนต์ หากมีการเกร็งการจับแน่นเกินไป อาจเคลื่อนตัวไปได้ช้า หากควบคุม น้อยเกินไป อาจเคลื่อนตัวแกว่งไกวออกนอกเส้นทางได้

**6. การตัดสินใจ (Decision making)** การตัดสินใจที่เป็นจุดสำคัญของประสิทธิภาพ ผลงาน หากระบบการตัดสินใจถูกกำหนดขอบเขตและจัดเป็นระบบไว้ดี จะช่วยให้ผู้ปฏิบัติงาน ทำงานได้คล่องตัว มีโอกาสใช้ความสามารถ และเกิดความพึงพอใจตัวบุคคลที่ได้รับมอบหมาย อำนาจตัดสินใจจึงถือได้ว่าสำคัญยิ่ง ประเด็นที่น่าพิจารณาคือ ผู้รับอำนาจในการตัดสินใจได้รับ อำนาจมาเป็นบางส่วนต้องร่วมพิจารณากับผู้อื่นหรือรับงานทั้งหมด มีการมอบหมายอำนาจอย่าง เหมาะสมหรือไม่ หากมีการสั่งการส่วนใหญ่จากเบื้องต้น พร้อมกับมีกฎเกณฑ์ที่จำกัดมากมาย โดย แทะจะไม่เปิดโอกาสให้ผู้ทำงานตัดสินใจเองได้บ้างก็จะทำให้ผู้ทำงานอึดอัด ตรงข้ามหาก ผู้ทำงาน ทำตามคำสั่งคนอื่น โดยพยายามหลีกเลี่ยงไม่รับผิดชอบตัดสินใจด้วยตนเองแล้ว ก็เป็นปัญหาการ ปฏิบัติงานอีกเช่นกัน การมอบอำนาจการตัดสินใจจึงควรยึดหลักว่า หากประสบการณ์และ ความสามารถมีน้อย ความรับผิดชอบก็จะน้อยต่อเมื่อมีความสามารถ ประสบการณ์ความรู้มาก ขึ้น การมอบอำนาจตัดสินใจก็ควรมากขึ้นเรื่อย ๆ

#### **7. การพัฒนาทรัพยากรบุคคล (Human resources developments)**

ผู้ปฏิบัติงานถือเป็นทรัพยากรบุคคลที่มีความสำคัญต่อองค์การยิ่ง เพราะคนจะเป็นผู้สร้างงาน ให้อายตัวเติบโตไปด้วยความสามารถของผู้ปฏิบัติ การอบรมและพัฒนาบุคลากรจึงเป็นเงื่อนไข สำคัญที่ต้องการทำอย่างจริงจังในทางตรงข้าม หากละเลยไม่อบรมและพัฒนาทรัพยากรบุคคลจะ กลายเป็นตัวถ่วงความเจริญขององค์การได้ ความจำเป็นขององค์การจึงมีตั้งแต่การคัดเลือกตัว บุคคล ฝึกอบรม พัฒนา และประเมินผลการปฏิบัติงานที่ดี โดยเฉพาะอย่างยิ่งการที่ต้องฝึกอบรม และพัฒนา เพราะองค์การต้องการผู้ปฏิบัติที่มีทักษะความชำนาญ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพองค์การ นอกจากนี้ เมื่อมีการเปลี่ยนแปลงแล้วองค์การก็ไม่อาจดำเนินไปตามกระแสโลกที่เปลี่ยนไปได้ เทคนิควิธีการอบรมและพัฒนา จึงมีความจำเป็นที่ผู้บริหารต้องมีการพัฒนาโดยตลอดอย่างต่อเนื่อง

#### **8. ปัจจัยที่มีอิทธิพลจากภายนอก (External influences)** องค์การจะประสบ

ความสำเร็จหรือล้มเหลว ย่อมขึ้นอยู่กับปัจจัย 2 กลุ่ม คือ ทรัพยากรที่มีอยู่ภายใน และความเป็นไป ของสภาพแวดล้อมภายนอก ปัจจัยเหล่านี้เองได้ทำให้องค์การบางแห่งเปลี่ยนไปจากเดิมอย่างมาก เช่น การขยายตัวของถนนหนทาง โทรคมนาคม อาจทำให้การขยายตัวของธุรกิจบางประเภทมาก ขึ้น เทคโนโลยีคอมพิวเตอร์ที่เติบโตอย่างรวดเร็ว ส่งผลกระทบต่อบริษัทคอมพิวเตอร์ที่เติบโตอย่าง รวดเร็ว ในระยะแรกหรือการแข่งขันของธุรกิจค้าปลีกรายใหญ่ส่งผลต่อการเปิดขายของร้านโชว ห่วย เป็นต้น สภาพแวดล้อมภายนอกเหล่านี้จะมีผลต่อองค์การมากหรือน้อยต่างกัน สุดแต่มุมมองและ ลักษณะของปัจจัยต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกันว่ามีอะไรบ้าง ความสามารถปรับตัวให้ทันความ

เปลี่ยนแปลงกับสภาพแวดล้อมได้ตลอดเวลา จึงเป็นสิ่งสำคัญที่ผู้บริหารไม่อาจมองข้ามได้ ตรงกันข้ามหากสามารถใช้จุดแข็งขององค์การตนเองได้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนไปได้ กลับจะเป็นประโยชน์ต่อองค์การตนเองได้ปัจจัยจากสภาพแวดล้อมภายนอกจึงนับได้ว่าเป็นตัวกำหนดที่สำคัญต่ออนาคตความเป็นไปขององค์การ ไม่ยกเว้นกระทั่งองค์กรที่เคยเข้มแข็งมาก่อน

### รูปแบบการจัดองค์กร

ในองค์กรที่เป็นทางการ(Formal organization) ผู้บริหารจำเป็นต้องวางโครงสร้างขององค์กร (Organization structure) ที่แน่นอน เพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้ทราบอำนาจหน้าที่ของตนเองในการปฏิบัติงาน และบ่งบอกถึงขอบเขตความรับผิดชอบของแต่ละบุคคลที่ทำงานร่วมกัน เพื่อป้องกันความสับสน การทำงานที่ซ้ำซ้อนและขัดแย้งกัน นอกจากนี้ยังต้องจัดโครงสร้างให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมและสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว จึงต้องมีความยืดหยุ่นอยู่ด้วย มีองค์การไม่น้อยที่วางโครงสร้างที่แข็งตัวเกินไป เช่น โครงสร้างของสหกรณ์ ที่ไม่ค่อยมีการเปลี่ยนแปลงต่อสภาพแวดล้อมภายนอก ทำให้ส่งผลต่อการปฏิบัติงานของบุคลากรอย่างเห็นได้ชัด

การจัดโครงสร้างองค์กรจำเป็นต้องคำนึงถึงองค์ประกอบสำคัญ ๆ อยู่ 3 ประการคือ

1. ประสิทธิภาพในการทำงาน (Efficiency) การใช้คนและทรัพยากรจำนวนมากเพื่อไ้บรรลุเป้าหมายขององค์การ เป็นเรื่องที่ไม่ง่ายนัก โดยเฉพาะอย่างยิ่งสิ่งที้องค์การต้องคำนึงถึงก็คือใช้ทรัพยากรเหล่านั้นอย่างไรให้คุ้มค่าที่สุด การจัดแบ่ง มอบหมายภาระงานให้เหมาะสมทั้งทางด้านปริมาณ และคุณสมบัติของบุคลากรเป็นความจำเป็นของผู้บริหาร นอกจากนี้การประสานงานติดต่อสั่งการระหว่างงานแต่ละประเภท ไม่ควรเป็นอุปสรรคต่อการปฏิบัติงาน สิ่งที่ไม่อาจมองข้ามไปได้อีกประการหนึ่งก็คือ ขนาดของการควบคุม (Span of control) ซึ่งหมายถึง การพิจารณาเกี่ยวกับจำนวนผู้ใต้บังคับบัญชาที่จะให้ผู้บริหารคนใดคนหนึ่งควบคุมโดยตรงว่าจะมีมากน้อยเพียงใด

2. การรวมอำนาจ และการกระจายอำนาจ (Centralization and decentralization) แม้ว่าผู้บริหารจะได้กระจายอำนาจในการตัดสินใจบางอย่างให้กับพนักงานในองค์กรตามแนวคิดแล้วแต่องค์กรอาจยังต้องมีการรวมอำนาจบางอย่างไว้ที่ผู้บริหารระดับสูง การตัดสินใจรวมอำนาจหรือกระจายอำนาจเรื่องใดเรื่องหนึ่ง จะส่งผลกระทบต่อการทำงานว่ามีความคล่องตัวมากน้อยเพียงใดและอาจมองได้ว่าการกระจายอำนาจ นอกจากจะทำให้พนักงานปฏิบัติงานได้อย่างรวดเร็วแล้ว ยังสร้างขวัญกำลังใจให้พนักงานอีกด้วย จึงยังคงต้องมีระเบียบ กฎเกณฑ์ต่าง ๆ เป็นกรอบกำหนดการตัดสินใจอย่างรัดกุมพอสมควร เพราะหากพนักงานตัดสินใจอย่างไม่รัดกุมก็จะส่งผลกระทบต่อหน่วยงานอย่างมาก

3. สภาพแวดล้อมขององค์การ (Environment) สภาพแวดล้อมกับองค์การมีส่วนร่วมสัมพันธ์กันอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ แบบโครงสร้างจำต้องเหมาะสมกับสภาพแวดล้อมว่ามีการเปลี่ยนแปลงมากน้อยแค่ไหน เช่น โครงสร้างแบบกลไก (Mechanistic structure) จะมีความสลับซับซ้อนสูงมีรูปแบบที่เป็นทางการมาก และมีการรวมศูนย์อำนาจ จึงปรับตัวต่อสิ่งใหม่ ๆ ได้ช้า ขณะที่โครงสร้างแบบมีชีวิต (Organic structure) จะมีลักษณะคล่องตัวและปรับตัวได้ง่าย การติดต่อสร้างงาน ส่วนมากจะกระทำในแนวนอนมากกว่าแนวตั้ง มีการแลกเปลี่ยน ข้อมูลระหว่างกันมากกว่า จะใช้วิธีออกคำสั่ง Burns และ Stalker (ธงชัย สันติวงษ์: 116) เห็นว่า โครงสร้างที่มีประสิทธิภาพสูงสุดก็คือ โครงสร้างซึ่งสามารถปรับจนสอดคล้องเข้ากับ สภาพแวดล้อมก็คือ ผู้บริหารจะออกแบบของค์การเป็นแบบที่เป็นกลไก กรณีที่สภาวะแวดล้อม มันคงไม่เปลี่ยนแปลงมากและจะออกแบบของค์การให้เป็น โครงสร้างแบบมีชีวิต กรณีที่มีสภาพแวดล้อมเปลี่ยนแปลงและ ผกผันตลอดเวลา เกณฑ์ที่ใช้กำหนดในการจัด โครงสร้าง องค์การเป็นแผนกงานต่าง ๆ อาจแบ่งได้ เป็น 4 ประเภทคือ

- 3.1 จัดองค์การตามหน้าที่ (Functional Departmentation)
- 3.2 จัดองค์การตามผลผลิต หรือผลิตภัณฑ์ (Product Departmentation)
- 3.3 การจัดการตามพื้นที่หรืออาณาเขต (Territorial or geographic Departmentation)
- 3.4 จัดองค์การตามลูกค้า (Customer Departmentation)

#### รูปแบบสหกรณ์ร้านค้า

รูปแบบสหกรณ์ร้านค้า โดยสหกรณ์ร้านค้าที่มีอยู่ในปัจจุบันอาจแบ่งตามลักษณะของสมาชิกที่อยู่ในองค์กร หรือชุมชนได้ 2 รูปแบบคือ

1. สหกรณ์ร้านค้าแบบเปิด ได้แก่สหกรณ์ร้านค้าที่มีประชาชนทั่วไปในชุมชนนั้นเป็นสมาชิก ซึ่งมีความแตกต่างกันในด้านอาชีพ วย การศึกษาและอื่น ๆ ค่อนข้างมาก การติดต่อสื่อสารระหว่างสหกรณ์กับสมาชิกทำได้ยาก ตัวอย่างสหกรณ์ร้านค้าประเภทนี้ได้แก่ ร้านสหกรณ์กรุงเทพฯ จำกัด ร้านสหกรณ์พระนคร จำกัด เป็นต้น

2. สหกรณ์ร้านค้าแบบปิด ได้แก่ สหกรณ์ร้านค้าที่จัดตั้งขึ้น โดยบุคลากรในหน่วยงานหรือองค์กรทั้งภาครัฐและเอกชน ทั้งนี้เพื่อให้เป็นสวัสดิการแก่บุคลากรในองค์กรนั้น อาจแบ่งได้ตามลักษณะขององค์กร เช่น สหกรณ์ร้านค้าในสถานศึกษา สหกรณ์ร้านค้าในหน่วยงานราชการ และรัฐวิสาหกิจ สหกรณ์ร้านค้าในบริษัทหรือ โรงงานอุตสาหกรรม โอกาสของการพัฒนาสหกรณ์ร้านค้า ประเภทนี้ขึ้นอยู่กับผู้บริหารงานในหน่วยงานเป็นอย่างมาก ส่วนการติดต่อสื่อสารระหว่างสหกรณ์ร้านค้ากับสมาชิกทำได้ง่ายกว่ารูปแบบแรกเพราะสมาชิกอยู่ในองค์กรอยู่แล้ว ตัวอย่าง

สหกรณ์ร้านค้าประเภทนี้ได้แก่ สหกรณ์ร้านค้าศูนย์การบินทหารบก, สหกรณ์ร้านค้าพนักงาน  
กรุงเทพฯ, สหกรณ์ร้านค้าจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย เป็นต้น

## 5. แนวคิด Balanced Scorecard

BSC เป็นเครื่องมือทางด้านการจัดการที่ช่วยในการทำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ (Strategic implementation) โดยอาศัยการวัดหรือประเมิน (Measurement) ที่จะทำให้องค์กรเกิดความสอดคล้องเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันและมุ่งเน้นในสิ่งที่มีความสำคัญต่อความสำเร็จขององค์กร (Alignment and Focused) อีกทั้งยังเป็นเครื่องมือสื่อสารที่ดีในการสื่อสาร ทั้งกลยุทธ์และผลงานสู่พนักงานทุกระดับอันจะนำไปสู่การพัฒนาผลงานอย่างต่อเนื่องต่อไป

### ความสำคัญของ Balanced Scorecard

1. เพื่อให้เกิดการสมดุลในการบริหารจัดการและการวัดผลงานให้กว้างมากขึ้น โดยใช้ มุมมอง 4 ด้าน คือ ด้านการเงิน ด้านลูกค้า ด้านกระบวนการภายใน และด้านการเรียนรู้
2. เพื่อให้การบริหารเชิงกลยุทธ์ขององค์กรที่มีประสิทธิภาพ โดยออกแบบวิธีการในการถ่ายทอดทิศทางขององค์กรจากพันธกิจ ค่านิยม วิสัยทัศน์ ลงสู่การปฏิบัติ อย่างเป็นขั้นตอน ดังนี้
  - 2.1 มีการกำหนดทิศทางองค์กรในรูปของพันธกิจ วิสัยทัศน์ ค่านิยม และกลยุทธ์
  - 2.2 มีการกำหนดวัตถุประสงค์ และเป้าหมายเชิงกลยุทธ์
  - 2.3 มีการจัดทำบัตรคะแนน (Scorecard) และถ่ายทอดลงสู่ระดับปฏิบัติเป็นลำดับชั้น
  - 2.4 มีการวัดผลและรายงานผล
  - 2.5 มีการนำผลมาปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง
3. เพื่อให้การถ่ายทอดวัตถุประสงค์และเป้าหมายเชิงกลยุทธ์จากระดับองค์กรลงสู่ระดับปฏิบัติอย่างมีประสิทธิภาพ โดยการถ่ายทอดบัตรคะแนนลงเป็นลำดับชั้นตัวอย่างของมุมมองแต่ละด้าน
  1. ด้านการเงิน (Financial Perspective) จะดูด้านผลกำไรเป็นหลัก
  2. ด้านลูกค้า (Customer Perspective) จะดูด้านความจงรักภักดีต่อสินค้าและบริการ ความพึงพอใจของลูกค้า

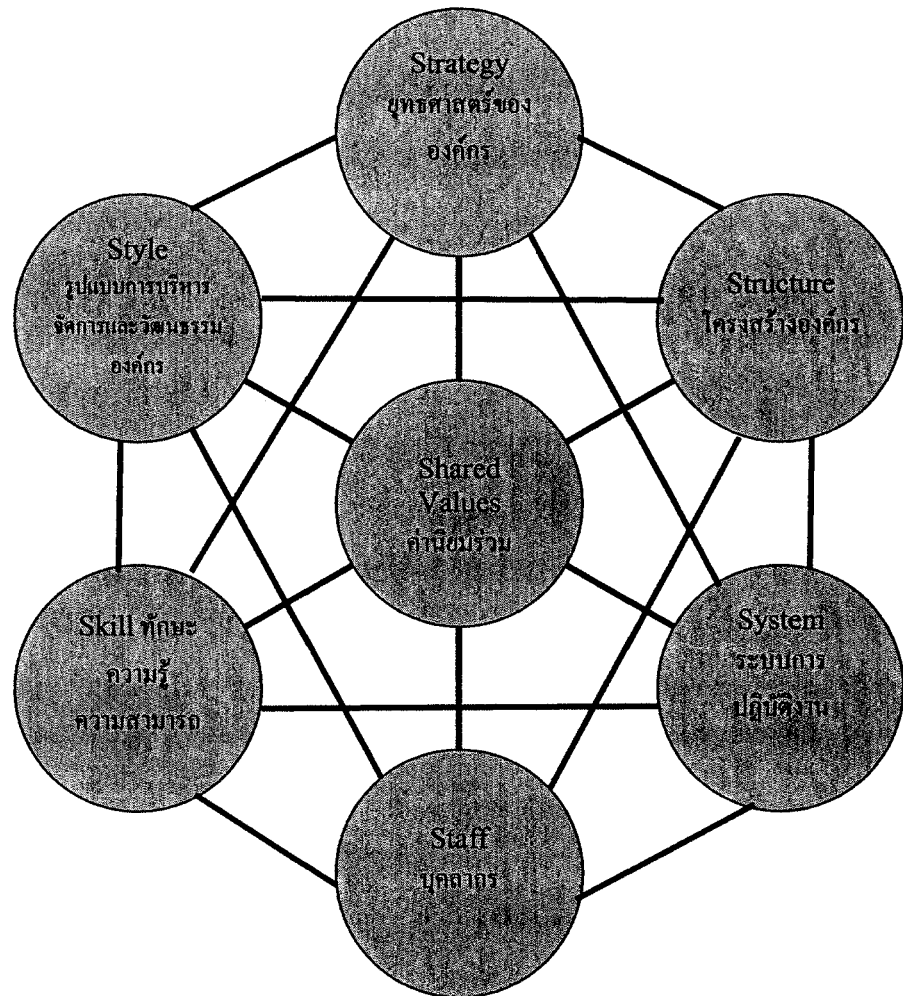


3. ด้านกระบวนการภายในองค์กร ( Internal Process Perspective) จะดูด้านประสิทธิภาพขององค์กร ระบบบริหารขององค์กร

4. ด้านการเรียนรู้และการพัฒนา ( Learning and Growth Perspective ) จะดูด้านการพัฒนาองค์กรระยะยาว การฝึกอบรมพนักงาน การนำองค์กรไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

สรุป BSC มีความสำคัญเสมือนหนึ่งงบลขององค์กร ซึ่งเมื่อเราได้อ่านงบดุล เราจะทราบผลของการดำเนินงานขององค์กร ซึ่ง BSC ก็เช่นเดียวกัน แต่ละมุมมองก็เปรียบได้กับส่วนในงบดุลที่ว่าด้วยสินทรัพย์ หนี้สินและทุน ส่วน BSC จะว่าด้วยมุมมองด้านการเงิน ลูกค้า กระบวนการภายใน และด้านการเรียนรู้และการพัฒนา

โดยการทำการวิจัยในครั้งนี้นอกจากจะใช้การบริหารและการประเมินผลธุรกิจโดยใช้การวิเคราะห์จากแนวคิด Balanced Scorecard แล้วผู้วิจัยได้นำเครื่องมือที่เป็นองค์ประกอบสำคัญในการบริหารองค์กรมาเป็นเครื่องมือเพื่อใช้เป็นแนวทางในการบริหารเพื่อให้สหกรณ์สามารถดำเนินงานให้เกิดประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้นมีดังนี้คือ McKinsey 's 7 S Model ซึ่งเป็นเครื่องมือที่ใช้ในการประเมินหรือวิเคราะห์องค์กร เพื่อช่วยในการบริหาร และพัฒนาองค์กรดังภาพที่ 2.5



ภาพที่ 2.5 เครื่องมือที่เป็นองค์ประกอบสำคัญในการบริหารองค์กร (McKinsey's 7 S Model)  
ที่มา : ชัยสิทธิ์ เกลิมมีประเสริฐ (2546)

### 1. ยุทธศาสตร์ขององค์กร (Strategies)

การบริหารเชิงยุทธศาสตร์ คือการตัดสินใจการกระทำภายในข้อกำหนดและการดำเนินกลยุทธ์ที่สร้างความสอดคล้องระหว่างองค์กร และสภาพแวดล้อมภายนอก เพื่อที่จะบรรลุเป้าหมายขององค์กรการบริหารเชิงยุทธศาสตร์ จึงเป็นกระบวนการอย่างหนึ่งที่จะช่วยให้ผู้บริหารตอบคำถามเชิงกลยุทธ์ เช่น องค์กรอยู่ที่ไหนในขณะนี้ องค์กรมีเป้าหมายอยู่ที่ไหน ภารกิจของเราคืออะไร ภารกิจของเราควรจะเป็นอะไร ผู้รับบริการของเราคือใคร และใครเป็นผู้รับบริการของเรา การบริหารเชิงกลยุทธ์จะมีความสำคัญเป็นอย่างยิ่งและพอจะสรุปเป็น ข้อ ๆ ได้ดังนี้

1.1 การบริหารเชิงยุทธศาสตร์ จะช่วยให้องค์กร กำหนดและพัฒนาข้อได้เปรียบทางการแข่งขันขึ้นมาได้และเป็นแนวทางที่บุคคลภายในองค์กรรู้ว่าจะใช้ความพยายามไปในทิศทางใดจึงจะประสบความสำเร็จในการให้บริการประชาชน

1.2 การบริหารเชิงยุทธศาสตร์ สามารถส่งเสริมให้เกิดแรงผลักดันในการคิดค้นสิ่งใหม่ และได้วิธีการที่เป็นระบบในการกระตุ้นให้เกิดความคิดใหม่ ๆ ที่มีความสัมพันธ์กับกลยุทธ์

1.3 การบริหารเชิงยุทธศาสตร์ เป็นการดำเนินการ โดยการมีส่วนร่วมของผู้บริหารหลายระดับ ทุกคนจะมีความเข้าใจแผนกลยุทธ์ มีวิสัยทัศน์ เป้าหมายขององค์กรร่วม มีความเป็นเจ้าของ และจะมีความผูกพันกับการดำเนินการตามกลยุทธ์ที่ร่วมกันกำหนด

## 2. โครงสร้างองค์กร (Structure)

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

ดังนั้นการจัดองค์กรจึงหมายถึงความพยายามของผู้บริหารที่จะต้องหาบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถ เพื่อที่จะมอบหมายงาน (Delegation) และอำนาจหน้าที่ในการปฏิบัติงาน (Authority)

การจัดองค์กรจึงมีความหมายต่อบุคคลที่จะเข้ามาร่วมกันทำงาน ซึ่งจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องมีการประสานงานกันและกัน ดังนั้นการจัดองค์กรจะต้องมีความชัดเจนในเรื่องต่าง ๆ ดังนี้

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

สมัย โลกยุคโลกาภิวัตน์ (Globalization) เราจะต้องเปลี่ยนกระบวนการคิดให้เท่าทันต่อการเปลี่ยนแปลง ไม่ยึดติดกับโครงสร้างหนึ่งโครงสร้างใดตลอดไป

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

### 3. ระบบปฏิบัติงาน (System)

ในการปฏิบัติงานตามกลยุทธ์เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ตามที่กำหนดไว้นอกจากการจัดโครงสร้างที่เหมาะสมและมีการควบคุมที่ดีแล้ว การระบุนงานและบทบาทให้บุคลากรและกำหนดว่าจะประสานงานกันอย่างไร การจัดหากลไกที่จะทำให้บุคลากรได้รับการจูงใจให้ทำงาน กล่าวคือ จะต้องมีการจัดระบบกระบวนการงานหรือการควบคุมกลยุทธ์ ซึ่งมีจุดมุ่งหมายเพื่อให้ผู้บริหารมีวิธีการจูงใจบุคลากรให้ทำงานตามเป้าหมายองค์กร และวิธีการส่งกลับข้อมูลเพื่อตรวจสอบการทำงานขององค์กรและสมาชิก

### 4. บุคลากร (Staff)

ทรัพยากรมนุษย์นับเป็นปัจจัยที่มีความสำคัญต่อการดำเนินงานขององค์กร องค์กรจะประสบความสำเร็จหรือไม่ ส่วนหนึ่งจะขึ้นอยู่กับการจัดการทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management : HRM )

การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ เป็นกระบวนการวิเคราะห์ความต้องการทรัพยากรมนุษย์ในอนาคต แผนกลยุทธ์ที่องค์กรได้กำหนดไว้จะเป็นตัวบ่งชี้ถึงจำนวนความต้องการบุคลากร และการตัดสินใจเกี่ยวกับส่วนประกอบของงานที่สอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กร รวมถึงคุณลักษณะของบุคลากรที่เหมาะสมกับงานแต่ละประเภท

การจัดหาบุคคลเข้าทำงาน เป็นกระบวนการคัดเลือกบุคคลเข้าทำงานในตำแหน่งต่างๆภายในองค์กร โดยวิธีการสรรหาและคัดเลือกผู้สมัครที่เหมาะสม

ปัญหาที่สำคัญอย่างหนึ่งที่เกิดขึ้นภายในองค์กร คือ การขาดแคลนบุคลากรที่มีทักษะหรือความชำนาญ จึงเป็นอุปสรรคต่อองค์กรที่ขยายตัว ดังนั้นองค์กรจึงต้องมีการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากร ตลอดจนการบริหารค่าตอบแทน การประเมินผลการปฏิบัติงาน การโยกย้ายและสับเปลี่ยนตำแหน่งหน้าที่ เพื่อเพิ่มขีดสมรรถนะสูงสุดของบุคลากรอันจะนำไปสู่ผลสำเร็จขององค์กร

### 5. ทักษะ ความรู้ ความสามารถ (Skill)

ทักษะในการปฏิบัติงานของทรัพยากรบุคคลในองค์กรสามารถแยกทักษะออกเป็น 2 ด้านใหญ่ คือ ทักษะด้านงานอาชีพ และ ทักษะความถนัด/ความชำนาญเฉพาะ โดยมีการละเอียดดังนี้

#### -ทักษะด้านงานอาชีพ (Occupational skill)

เป็นทักษะที่จะทำให้บุคคลประสบความสำเร็จในงานอาชีพ ซึ่งตาม The Dictionary of Occupational Titles อธิบายว่า ทักษะด้านงานอาชีพสามารถแบ่งได้เป็น 3 กลุ่ม ขึ้นอยู่กับว่าจะ

เน้นด้านใด ได้แก่ (1) ข้อมูล (Data) (2) คน (People) (3) สิ่งต่าง ๆ (Thing) ในการทำแบบฟอร์มการจำแนกทักษะ โดยการนำกระดาษเปล่ามาแล้วเขียนหัวเรื่องว่า “งานที่ฉันพอใจมากที่สุดเท่าที่ฉันเคยทำมา” แล้วเขียนเรียงความสั้นๆบรรยายเกี่ยวกับงาน โดยการเขียนรายละเอียดให้มากที่สุดเท่าที่จะทำได้เกี่ยวกับหน้าที่ (Duties) และความรับผิดชอบ (Responsibilities) งานที่ท่านพอใจเป็นอย่างใด ในการเขียนเรียงความนี้ไม่จำเป็นต้องเป็นงาน (Job) ที่ท่านชอบทั้งหมด แต่เป็นรายละเอียดของงาน (Task) ที่ท่านพอใจมากที่สุดเท่าที่ท่านเคยทำมา ท่านอาจจะมีตำแหน่งงานที่ไม่ได้พอใจจริง ๆ ต่อจากนั้นจึงเขียนงานอื่น ๆ อีก 2 งาน (Two other takes) ที่ท่านเคยทำโดยจะเป็นเรียงความ 3 เรื่อง แล้วจึงขีดเส้นใต้ทักษะ (Skills) ซึ่งท่านได้กล่าวถึงบ่อยที่สุด ท่านก็จะได้ทราบถึงทักษะที่จำเป็นในงานอาชีพของท่าน

-ทักษะความถนัด/ความชาญฉลาดพิเศษ (Aptitudes and special talents)

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

## 6. รูปแบบการบริหารจัดการและวัฒนธรรมองค์กร (Style)

แบบแผนพฤติกรรมในการปฏิบัติงานของผู้บริหารเป็นองค์ประกอบที่สำคัญอย่างหนึ่งของสภาพแวดล้อมภายในองค์กร และจากผลการวิจัยที่ผ่านมา พบว่า ความเป็นผู้นำขององค์กรจะมีบทบาทที่สำคัญต่อความสำเร็จหรือล้มเหลวขององค์กร ผู้นำที่ประสบความสำเร็จจะต้องวางโครงสร้างวัฒนธรรมองค์กรด้วยการเชื่อมโยงระหว่างความเป็นเลิศและพฤติกรรมทางจรรยาบรรณให้เกิดขึ้น

ความเป็นผู้นำ คือ ความสามารถที่มีอิทธิพลเหนือบุคคลอื่นในด้านการกระทำตามที่ผู้นำต้องการให้กระทำรูปแบบของความเป็นผู้นำสามารถจำแนกทั่ว ๆ ไปได้ 4 อย่าง คือ

-ผู้นำแบบเผด็จการ (Autocratic Leader) คือ บุคคลที่สั่งการในสิ่งที่ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาต้องกระทำและคาดหวังว่าจะต้องมีการเชื่อฟังโดยไม่มีข้อสงสัย

-ผู้นำแบบมีส่วนร่วม (Participative Leader) คือ บุคคลที่ยอมให้ผู้ที่อยู่ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการตัดสินใจ แต่อย่างไรก็ตามอาจจะรักษาอำนาจหน้าที่ของการตัดสินใจในที่สุดเอาไว้

-ผู้นำแบบประชาธิปไตย (Democratic Leader) คือ บุคคลที่ได้พยายามจะทำใน

สิ่งที่ผู้อยู่ได้บังคับบัญชาส่วนใหญ่ต้องการ ในสถานการณ์ปัจจุบันผู้นำแบบประชาธิปไตยได้มีความสำคัญมากขึ้นอยู่ตลอดเวลาเมื่อวิธีการดำเนินงานแบบทีมงานได้ขยายตัวออกไป นอกจากนั้นผู้นำแบบดังกล่าวได้สนับสนุนคณะกรรมการและทีมงานเฉพาะกิจเฉพาะเรื่อง เพื่อที่จะอภิปรายข้อปัญหาตั้งแต่กลยุทธ์ขององค์กรไปจนถึงการออกแบบงานใหม่ การคิดค้น การบริการหรือผลิตภัณฑ์ใหม่ๆ การมีส่วนร่วมของบุคลากรอันจะเป็นผลให้การทำงานมีประสิทธิภาพเพิ่มสูงขึ้น

-ผู้นำแบบเสรีนิยม (Laissez – Faire Leader) คือ บุคคลที่ไม่ได้มีส่วนร่วมกับการดำเนินงานของผู้ที่อยู่ได้บังคับบัญชาเลย การตัดสินใจในเรื่องต่าง ๆ ผู้นำจะปล่อยให้สมาชิกของกลุ่มตัดสินใจทุกอย่างแน่วแน่ในปัจจุบันที่สำคัญอย่างหนึ่ง ผลการวิจัยที่ผ่านมาพบว่าในประเทศสหรัฐอเมริกา ผู้บริหารระดับสูงจะให้อำนาจแก่บุคคลระดับล่างมากขึ้น ร้อยละ 72 ของผู้บริหารที่ถูกสำรวจยืนยันว่าพวกเขาใช้การมีส่วนร่วมมากขึ้น ให้ความสำคัญกับการสร้างความเห็นพ้องต้องกันมากขึ้น และการฟังความคิดเห็นต่อสื่อสารมากกว่าการบังคับบัญชาแบบที่ดำเนินการอยู่ในอดีต และผู้บริหารระดับสูงจะไม่สงวนอำนาจไว้ที่ตัวเองเพียงคนเดียว

## 7. ค่านิยมร่วม (Shared Values)

ค่านิยมและบรรทัดฐานที่ยึดถือร่วมกัน โดยสมาชิกขององค์กรที่ได้กลายเป็นรากฐานของระบบการบริหาร และวิธีการปฏิบัติของบุคลากรและผู้บริหารภายในองค์กร หรืออาจเรียกว่าวัฒนธรรมองค์กรรากฐานของวัฒนธรรมองค์กร คือ ความเชื่อ ค่านิยมที่สร้างรากฐานทางปรัชญาเพื่อทิศทางขององค์กร โดยทั่วไปแล้วความเชื่อจะสะท้อนให้เห็นถึงบุคลิกภาพและเป้าหมายของผู้ก่อตั้งหรือผู้บริหารระดับสูง ต่อมาความเชื่อเหล่านั้นจะกำหนดบรรทัดฐาน เป็นพฤติกรรมประจำวันขึ้นมาภายในองค์กร เมื่อค่านิยมและความเชื่อได้ยอมรับทั่วทั้งองค์กรและบุคลากรกระทำตามค่านิยมเหล่านั้นแล้วองค์กรก็จะมีวัฒนธรรมที่เข้มแข็ง

ผู้บริหารที่บรรลุความสำเร็จโดยทั่วไปจะปลูกวัฒนธรรมพิเศษที่แทรกซึมไปทั่วทุกด้านขององค์กร ทั้งนี้เนื่องจากรากฐานของค่านิยมที่องค์กรได้สร้างขึ้นมาจะได้รับอิทธิพลจากปัจจัยหลายๆอย่าง เช่น ผลผลิต ลักษณะของการแข่งขัน ประเภทของลูกค้า และเทคโนโลยี องค์กรที่ประสบความสำเร็จสูงจะมุ่งค่านิยมที่โดดเด่น เช่น การบริการ คุณภาพผลผลิตและบริการ การคิดค้นสิ่งใหม่ๆ ความรวดเร็วหรือประสิทธิภาพในการผลิตและการให้บริการ

จากผลการศึกษาของงานวิจัยที่ได้ทำการศึกษาบริษัทดีเด่นในอเมริกา นักวิจัยพบว่า บริษัทดีเด่นจะมีปัจจัยที่สำคัญ 8 อย่าง อันเป็นปัจจัยที่สำคัญของวัฒนธรรมองค์กรและเป็นส่วนประกอบที่สำคัญของพันธกิจขององค์กรที่กำหนดไว้ปัจจัยทั้ง 8 อย่าง คือ

- 7.1 การดำเนินการที่มีความคล่องตัวและค่อนข้างจะไม่เป็นทางการจนเกินไป
- 7.2 การให้ความใกล้ชิดกับประชาชนผู้รับบริการ และรับฟังปัญหาอย่างที่ตั้งใจ
- 7.3 การให้ความเป็นอิสระแก่บุคลากรและการเป็นผู้ประกอบการเพื่อการคิดค้นใหม่
- 7.4 การเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงาน บุคลากรผู้ปฏิบัติจะถูกมองว่าอยู่ใกล้ชิดที่สุดกับการปฏิบัติงานและเหมาะสมที่สุดที่จะเสนอเทคนิคเพื่อการปรับปรุงคุณภาพและประสิทธิภาพ
- 7.5 การบริหารงานแบบมีความใกล้ชิดและผลักดันด้วยค่านิยมร่วมกัน องค์กรที่ดีเด่นจะมีความชัดเจนในพันธกิจที่กำหนดและดำเนินการปลูกฝังค่านิยมอย่างจริงจัง
- 7.6 มีการกระจายงานที่ยืนอยู่บนพื้นฐานของทักษะอย่างเดียวกันหรือมีความเกี่ยวพันกัน
- 7.7 มีโครงสร้างองค์กรที่เรียบง่ายและมีสายงานการบังคับบัญชาสั้น
- 7.8 มีการเข้มงวดและการผ่อนปรนในขณะเดียวกันองค์กรที่ดีเด่นจะคงไว้ทั้งรวมอำนาจและกระจายอำนาจ การให้ความเป็นอิสระ การเป็นผู้ประกอบการ การคิดค้นสิ่งใหม่ จะถูกผลักดันให้เป็นภาระของระดับล่าง แต่จะยังคงควบคุมค่านิยมแกนกลางเพียงไม่กี่อย่างที่เข้มงวด เช่น คุณภาพ ความไว้วางใจได้ และการบริการ เป็นต้น

## 6. เครื่องมือในการวิเคราะห์ฐานะทางการเงิน

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

การวิเคราะห์งบการเงิน จะทำการวิเคราะห์โดยการนำตัวเลขจาก รายงานต่างๆ ในงบการเงิน ที่จัดทำขึ้นมาเปรียบเทียบ ความสัมพันธ์ไว้แล้วนำเสนอผลการวิเคราะห์พร้อมทั้งข้อคิดต่างๆ ต่อฝ่ายบริหารหรือผู้ต้องการใช้ผลการวิเคราะห์นั้น เพื่อใช้เป็นแนวทางในการตัดสินใจ การวางแผน หรือการควบคุมการดำเนินงาน

### การศึกษาแนวโน้ม ( Trend Percentage Analysis )

เป็นการนำข้อมูลที่ต้องการหรือสนใจจากงบการเงินหลาย ๆ ปีต่อเนื่องกันมาวิเคราะห์ เพื่อจะดูแนวโน้มหรือทิศทางของข้อมูลนั้นว่าอย่างไร ซึ่งจะเป็นประโยชน์ในการพยากรณ์ทิศทางของเหตุการณ์ในอนาคตว่าควรเป็นไปในแนวทางใด

การวิเคราะห์แนวโน้มมี 2 แบบ คือ

( 1 ) วิเคราะห์แนวโน้มจากข้อมูลเดิม วิธีนี้เป็นการศึกษาจากข้อมูลที่ได้มาโดยตรง ในรูปจำนวนเงินในช่วงเวลาต่อเนื่องกัน เช่น รายปี รายเดือน โดยมีได้นำไปเปรียบเทียบกับให้อยู่ในลักษณะอื่น เช่น เป็นร้อยละหรืออัตราส่วน แล้วสรุปว่ารายงานดังกล่าวมีแนวโน้มสูงขึ้นหรือลดลง

( 2 ) วิเคราะห์อัตราร้อยละของแนวโน้ม มี 2 วิธี คือ

ก. การวิเคราะห์อัตราร้อยละของปีฐาน วิธีนี้จะใช้ปีใดปีหนึ่งเป็นปีฐานเพียงปีเดียว โดยเทียบปีฐานให้เป็น 100 แล้วนำข้อมูลของปีอื่นๆ ซึ่งเป็นรายการเดียวกันมาเทียบกับปีฐานตลอดทุกช่วงปีที่ต้องการวิเคราะห์ จะได้แนวโน้มอีกแบบหนึ่งในรูปลักษณะของอัตราร้อยละ โดยใช้สูตรคำนวณดังนี้

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

ข. การวิเคราะห์อัตราร้อยละของปีฐานเคลื่อนที่ ( หรือเรียกอีกอย่างหนึ่งว่าอัตราเพิ่ม / ลด ) วิธีนี้เป็นการคำนวณหาอัตราร้อยละของการเพิ่มหรือลด ของรายการหนึ่ง ๆ ในช่วงเวลาที่ผ่านมา โดยมีได้เจาะจงเอาปีใดปีหนึ่งเป็นปีฐานที่แน่นอนเหมือนวิธีแรก แต่วิธีนี้ฐานจะเคลื่อนที่ไปเรื่อย ๆ สำหรับช่วงระยะเวลาของการเปรียบเทียบจะเทียบเป็นปีต่อปีแบบต่อเนื่องกัน หรือเปรียบเทียบเป็นเดือนต่อเดือนแบบต่อเนื่องกันก็ได้ ทั้งนี้อยู่กับเป้าหมายของผู้วิเคราะห์ โดยใช้สูตรคำนวณดังนี้

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

### ข้อสังเกตการวิเคราะห์ตามอัตราร้อยละของแนวโน้ม

( 1 ) การคำนวณหาอัตราร้อยละของแนวโน้ม ไม่จำเป็นต้องคำนวณทุกรายการที่ปรากฏในงบการเงินก็ได้ แต่เราอาจจะเลือกคำนวณเฉพาะรายการที่น่าสนใจและสัมพันธ์กัน



เท่านั้น เช่น การคำนวณอัตราแนวโน้มของรายได้ ก็อาจจะคำนวณอัตราของ ค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานและกำไรจากการดำเนินงานด้วย เป็นต้น เพื่อเปรียบเทียบความสัมพันธ์กัน

(2) อัตราร้อยละ จะสูงหรือต่ำขึ้นกับตัวเลขที่ใช้เป็นฐานในการคำนวณ ถ้าตัวเลขปีฐานเป็นจำนวนน้อย อัตราร้อยละของการเปลี่ยนแปลงจะเพิ่มขึ้นมากทั้ง ๆ ที่จำนวนเงินของรายการนั้น ๆ เปลี่ยนแปลงไปในระหว่างรอบระยะเวลาบัญชีเป็นจำนวนเล็กน้อยเท่านั้น

(3) การวิเคราะห์อัตราร้อยละของแนวโน้ม โดยเปลี่ยนตัวเลขที่ใช้เป็นฐานในการคำนวณไปเรื่อย ๆ มีผลให้อัตราร้อยละของการเปลี่ยนแปลงของรายการใดรายการหนึ่ง จะสูงหรือต่ำเพียงใดนั้นส่วนหนึ่งอยู่กับฐานในการคำนวณที่เปลี่ยนแปลงไปเรื่อย ๆ ทำให้ไม่มีความหมายเท่าใดนัก กล่าวคือผู้วิเคราะห์จะไม่สามารถทราบแนวโน้มของการดำเนินธุรกิจที่แท้จริง

#### การวิเคราะห์อัตราส่วนทางการเงิน (Financial Analysis)

อัตราส่วนทางการเงิน เป็นเครื่องมือที่ใช้ประโยชน์ในการประเมินฐานะการเงินและประสิทธิภาพความสามารถในการหากำไรของธุรกิจ โดยการนำเอารายการเงินต่าง ๆ ในงบดุลและงบกำไรขาดทุนมาเทียบให้อยู่ในรูปอัตราส่วน ทำให้ได้ความหมายที่ลึกซึ้งขึ้นกว่าข้อมูลดิบที่ปรากฏในงบการเงินโดยตรง

#### ขั้นตอนการวิเคราะห์อัตราส่วน

- เก็บข้อมูลรายการเงินต่าง ๆ ในงบดุล งบกำไรขาดทุน
- นำมาแทนค่าและคำนวณตามสูตรอัตราส่วนแต่ละประเภท
- แปลความหมายอัตราส่วนแต่ละตัว
- เปรียบเทียบและตีความ
- สรุปผลการวิเคราะห์และแสดงความคิดเห็นทั้งหมด

กรมตรวจบัญชีสหกรณ์ (2545) ได้จัดทำเกณฑ์อัตราส่วนมาตรฐานทางการเงินของสหกรณ์ และกลุ่มเกษตรกร เพื่อใช้ในการกำหนดตัวชี้วัดเป็นมาตรฐานให้ผู้สอบบัญชีและผู้สนใจทั่วไปวิเคราะห์งบการเงินของสหกรณ์และกลุ่มเกษตรกรให้มีมาตรฐานเดียวกันและได้กำหนดเกณฑ์อัตราส่วนมาตรฐานทางการเงินของสหกรณ์และกลุ่มเกษตรกร เป็นตัวชี้วัดที่เป็นมาตรฐานให้ผู้สอบบัญชีสหกรณ์ และกลุ่มเกษตรกรสามารถนำไปใช้ประโยชน์ในการเปรียบเทียบ และสามารถกำหนดตัวชี้วัดประสิทธิภาพในการบริหารจัดการทางการเงิน เช่นเดียวกับที่หน่วยธุรกิจและอุตสาหกรรมต่าง ๆ ได้สร้างเกณฑ์มาตรฐานอัตราส่วนของแต่ละอุตสาหกรรมไว้ใช้ในการเปรียบเทียบอัตราส่วนมาตรฐานดังกล่าว จำแนกประเภท และขนาดของสหกรณ์ดังแสดงตามตารางดังนี้

ตารางที่ 2.2 เกณฑ์อัตราส่วนมาตรฐานทางการเงินของสหกรณ์ร้านค้า

ประเภทอัตราส่วน	หน่วย	ขนาด เล็ก มาก	ขนาด เล็ก	ขนาด กลาง	ขนาด ใหญ่	ขนาด ใหญ่มาก	โดยรวม
1.อัตราส่วนวัดสภาพคล่อง							
1.1 อัตราส่วนทุนหมุนเวียน	เท่า	3.74	7.26	6.63	6.11	3.28	4.06
1.2 อัตราส่วนทุน หมุนเวียนเร็ว	เท่า	2.85	5.29	5.24	5.23	2.67	3.34
2.อัตราส่วนวัดการก่อหนี้							
2.1 อัตราส่วนหนี้สินต่อทุน	เท่า	0.52	0.21	0.24	0.33	0.53	0.43
3.อัตราส่วน ความสามารถในการใช้สินทรัพย์							
3.1 อัตราหมุนของสินค้า	ครั้ง	6.80	8.84	11.33	14.31	16.33	15.09
3.2 อายุเฉลี่ยของสินค้า	วัน	53.68	40.33	32.50	25.51	22.35	24.25
3.3 อัตราหมุนของสินทรัพย์ ทั้งสิ้น	รอบ	1.82	2.43	2.24	2.04	2.67	2.45
3.4 อัตราร้อยละของรายได้ ต่อสินทรัพย์ทั้งสิ้น	ร้อยละ	190.22	245.24	234.40	209.84	273.82	252.83
4.อัตราส่วนความสามารถ ในการทำกำไร							
4.1 อัตราผลตอบแทนต่อ สินทรัพย์	ร้อยละ	8.01	13.73	12.71	10.27	6.98	8.53
4.2 อัตราผลตอบแทนต่อ ส่วนของทุน	ร้อยละ	11.95	18.76	15.66	13.65	10.67	12.23
4.3 อัตรากำไรขั้นต้น	ร้อยละ	18.12	15.22	11.56	11.29	8.58	9.51
4.4 อัตราค่าใช้จ่ายในการ ขายและบริหาร	ร้อยละ	18.30	9.03	10.09	7.86	7.54	7.87
4.5 อัตรากำไรสุทธิ	ร้อยละ	4.40	6.19	5.67	5.05	2.64	3.50

ที่มา : กรมตรวจบัญชีสหกรณ์ ( 2545 )

ตารางที่ 2.3 เกณฑ์การจัดขนาดสหกรณ์ / กลุ่มเกษตรกร

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

หมายเหตุ : การใช้เกณฑ์การจัดขนาดสหกรณ์และกลุ่มเกษตรกร

- ผู้ใช้พิจารณาว่าสหกรณ์และกลุ่มเกษตรกรที่ต้องการวัดขนาดนั้น มีช่วงทุน  
ดำเนินงานรายได้ธุรกิจหลักและจำนวนสมาชิก อยู่ในช่วงใดแล้วทำการให้ระดับ  
คะแนนในแต่ละรายการ
- หากคะแนนรวมของทั้ง 3 รายการแล้วพิจารณาว่าคะแนนรวมตกอยู่ในช่วงของ  
สหกรณ์ขนาดใด ก็จะทราบขนาดของสหกรณ์และกลุ่มเกษตรกรนั้นๆ

ในการวิเคราะห์อัตราส่วนทางการเงิน แบ่งออกได้เป็น 4 ประเภท ดังนี้

1. อัตราส่วนวิเคราะห์ความคล่องตัวหรือวัดสภาพคล่อง (Liquidity ratios)
2. อัตราส่วนวิเคราะห์ความสามารถในการใช้สินทรัพย์ (Activity ratios)
3. อัตราส่วนวิเคราะห์ความสามารถในการก่อหนี้ (Leverage ratios)
4. อัตราส่วนวิเคราะห์ความสามารถในการหากำไร หรือ ประสิทธิภาพในการบริหาร  
(Profitability ratios)

## 1. อัตราส่วนวิเคราะห์ความคล่องตัวหรือวัดสภาพคล่อง (Liquidity Ratios)

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

อัตราส่วนนี้เป็นอัตราส่วนที่นิยมใช้กันมากที่สุด และใช้เป็นเครื่องชี้ฐานะทางการเงินระยะสั้นของธุรกิจนั้น ถึงแม้ว่าอัตราส่วนนี้จะเป็นเครื่องวัดอย่างหยาบ ๆ ก็ตามแต่ก็ยังช่วยตอบถามในเรื่องความสามารถในการชำระหนี้ระยะสั้นหรือสภาพคล่องของกิจการ ณ เวลานั้น ได้ระดับหนึ่ง และยังช่วยชี้ถึงระดับความปลอดภัยของเจ้าหนี้ อัตราส่วนหมุนเวียนที่ต่ำแสดงว่ากิจการอาจไม่ชำระหนี้สินระยะสั้นได้เมื่อครบกำหนด แต่ถ้าอัตราส่วนหมุนเวียนสูงย่อมแสดงถึงความสามารถในการชำระหนี้ระยะสั้นได้สูง

ตามปกติถือว่าอัตราส่วนนี้ยิ่งสูงความคล่องตัวยิ่งมาก ถ้ามองในแง่เจ้าหนี้ เหตุการณ์ลักษณะนี้ เป็นเรื่องน่าพอใจ แต่ถ้ามองในฐานะผู้บริหารที่มีความรอบคอบ แล้วเหตุการณ์ดังกล่าวอาจเป็นปัญหาแก่กิจการได้ ทั้งนี้ อาจเป็นไปได้ว่ากิจการมีสินทรัพย์หมุนเวียนเกินความจำเป็น เช่นมีสินค้าคงเหลือมากเกินไป ถือเงินสดมากโดยไม่มีควมจำเป็น เป็นต้น

ดังนั้น อัตราส่วนหมุนเวียนที่สูง จึงมิได้หมายความว่ากิจการจะชำระหนี้ได้คล่อง และมีประสิทธิภาพเสมอไป ทั้งนี้ ส่วนหนึ่งอาจเป็นข้อเสียแก่กิจการ เนื่องจากไม่ได้ใช้สินทรัพย์ส่วนนี้ในการก่อให้เกิดกำไรแก่กิจการเท่าที่ควร ทั้งนี้ อาจเป็นผลเนื่องมาจากการขายสินค้าน้อยลงหรือเก็บเงินจากลูกหนี้ได้ช้า ทำให้ยอดลูกหนี้สะสมเพิ่มมากขึ้นเรื่อย ๆ และเสียโอกาสในการที่จะนำเงินจำนวนนั้นไปลงทุนเพื่อหารายได้ หรือนำไปใช้ชำระหนี้สินระยะยาวเพื่อลดดอกเบี้ยจ่าย หรือนำไปจ่ายเป็นเงินปันผลซึ่งจะทำให้ผู้ถือหุ้นได้รับประโยชน์ หรือนำไปลงทุนอย่างอื่น เพื่อให้เกิดประโยชน์แก่กิจการยิ่งขึ้น

ในกรณี อัตราส่วนหมุนเวียนต่ำก็ไม่ได้หมายความว่ากิจการจะไม่สามารถชำระหนี้ได้เสมอไป ตัวอย่างเช่น กิจการสาธารณูปโภคจะลงทุนในสินทรัพย์ประเภทถาวรมาก เงินเข้าจากรายได้ค่อนข้างสม่ำเสมอ สินทรัพย์หมุนเวียนจึงมีไม่มากแต่ไม่เป็นอุปสรรคแก่การชำระหนี้ ระยะสั้นแต่อย่างใดเนื่องจากการบริการที่ให้ส่วนใหญ่แล้วจะได้รับชำระค่าบริการจากผู้บริโภคเดือนต่อเดือน หรือกิจการที่ขายเป็นเงินสดก็มักจะถือสินค้าไว้เป็นจำนวนน้อย เพราะสินค้าส่วนใหญ่เป็นสินค้าที่หมุนได้เร็วจึงไม่ต้องการเงินลงทุนหมุนเวียนมากนัก แต่ถ้าเป็นกิจการที่มีขนาดเดียวกัน แต่ขายสินค้าเป็นเงินเชื่อก็มักจะถือสินค้าไว้เป็นจำนวนมาก และมักจะเป็นสินค้าที่หมุนได้ช้า ในกรณีนี้กิจการย่อมต้องการลงทุนหมุนเวียนในจำนวนที่มากกว่า

การพิจารณาอัตราส่วนนี้ จึงไม่สามารถพิจารณาได้เพียงลำพัง ควรพิจารณาการเคลื่อนไหวของเงินทุนหมุนเวียนในอดีตควบคู่ไปด้วย ซึ่งการวิเคราะห์ในลักษณะนี้ จะเป็นเครื่องชี้บ่งถึงสภาพคล่องทางการเงินที่เกิดขึ้นในช่วงเวลาที่ผ่านไปได้

$$\text{อัตราส่วนเงินทุนหมุนเวียนเร็ว (Quick ratio or Acid test ratio)} = \frac{\text{สินทรัพย์หมุนเวียนเร็ว}}{\text{หนี้สินหมุนเวียน}}$$

$$\begin{aligned} \text{โดยที่สินทรัพย์หมุนเวียนเร็ว} &= \text{เงินสดและเงินฝากธนาคาร+เงินฝากสหกรณ์อื่น+} \\ &\quad \text{เงินส่งชำระหนี้ระหว่างทาง+ เงินลงทุนระยะสั้น+} \\ &\quad \text{ลูกหนี้ระยะสั้นสุทธิ+คอกเบี้ยเงินให้กู้ค้างรับสุทธิ} \end{aligned}$$

อัตราส่วนนี้เป็นอัตราส่วนที่คล้ายกับอัตราส่วนเงินทุนหมุนเวียน คือใช้สินทรัพย์หมุนเวียนเปรียบเทียบกับหนี้สินหมุนเวียน แต่อัตราส่วนนี้จะให้ข้อมูลเกี่ยวกับสภาพคล่องทางการเงินได้ดีกว่าอัตราส่วนเงินทุนหมุนเวียน เนื่องจากจะใช้เฉพาะสินทรัพย์หมุนเวียนที่สามารถเปลี่ยนเป็นเงินสด ได้ง่ายและเร็ว เช่น เงินสดและเงินฝากธนาคาร เป็นต้น ในการเปรียบเทียบอัตราส่วนนี้จะตัดสินทรัพย์หมุนเวียนบางรายการ ซึ่งเป็นปัญหาในการเปลี่ยนเป็นเงินสดออก เช่น สินค้าคงเหลือ ค่าใช้จ่ายล่วงหน้า หรือสินทรัพย์หมุนเวียนซึ่งต้องใช้เวลาในการที่จะเปลี่ยนเป็นเงินสด จะพิจารณาเพียงสินทรัพย์ที่สามารถเปลี่ยนเป็นเงินสดได้เร็วเท่านั้น

## 2. อัตราส่วนวิเคราะห์ความสามารถในการใช้สินทรัพย์ (Activity Ratios)

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

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

2

สินค้าคงเหลือมักเป็นรายการที่มีมูลค่าสูง และความเสี่ยงสูงกว่าสินทรัพย์หมุนเวียนประเภทอื่น โดยเฉพาะในเรื่องของราคา การเสื่อมคุณภาพ และความล้าสมัย อัตราหมุนของสินค้าเลยเป็นเครื่องบ่งชี้ความเพียงพอของสินค้าและการจัดการสินค้าคงเหลือว่ามีประสิทธิภาพเพียงใด ตลอดจนบ่งชี้ความสามารถของกิจการในการเปลี่ยนสินค้าเป็นเงินสด โดยวัดจำนวนครั้งของสินค้าที่สินค้าได้ถูกขายออกไปและซื้อมาทดแทนในระหว่างปี พ.ศ. ถ้าจำนวนครั้งมากก็จะเป็นผลดีต่อกิจการก็จะได้อะไรเพิ่มขึ้นทุกครั้ง อย่างไรก็ตาม ตัวเลขที่สูงเกินไปอาจแสดงถึงการสูญเสียโอกาสในการสร้างยอดขายเนื่องจากการบริหารสินค้าคงเหลือที่ไม่มีประสิทธิภาพ ในทางตรงกัน

ข้ามถ้าจำนวนครั้งต่ำแสดงว่ามีเงินลงทุนไปจมอยู่ในสินค้าจำนวนหนึ่งมากเกินไป ซึ่งกิจการควรจะนำไปใช้ให้เกิดประโยชน์ให้มากกว่านี้

อย่างไรก็ตาม การที่จะบอกว่าอัตราหมุนของสินค้าคงเหลือสูงหรือต่ำจำเป็นจะต้องพิจารณาประเภทของกิจการประกอบ เช่น ร้าน Supermarket มักจะมีอัตราหมุนของสินค้าสูงแต่ร้านขายเพชรพลอยหรือเครื่องประดับราคาแพง มักจะมีอัตราหมุนของสินค้าต่ำ (เนื่องจากอาจขายไม่ได้ทุกวัน) นอกจากนี้ การที่อัตราหมุนของสินค้าสูง(ซึ่งแสดงว่ากิจการมีสินค้าคงเหลือจำนวนน้อย)อาจเป็นผลมาจากการขายลดราคา(On Sale)หรือเกิดการเสื่อมคุณภาพ ชำรุด ล้าสมัย ระหว่างการเก็บรักษา หรือเก็บสินค้าไว้น้อยเกินไป ซึ่งอาจเกิดผลเสียเนื่องจากเสียโอกาสที่จะทำกำไรเนื่องกิจการอาจกำลังประสบปัญหาสินค้าขาดมือ จึงทำให้สูญเสียโอกาสที่จะขายสินค้าได้เพิ่มสูงมากขึ้น

ในกรณีที่ค่าที่คำนวณได้ต่ำ กิจการก็ควรจะหาสาเหตุว่าต่ำเพราะเหตุใด อาจเป็นเพราะสินค้าขายไม่ได้ ซึ่งก็ควรรีบหาทางแก้ไขหรือหากมีสาเหตุอื่นที่มีเหตุผลสมควร เช่น อาจเก็บสินค้าคงเหลือไว้มากเพราะมีสัญญาขายสินค้าล่วงหน้าไว้แล้ว หรือเก็บกักตุนไว้เพื่อเตรียมรับสถานการณ์บางอย่างที่คาดว่าจะเกิดขึ้น เช่น ราคาสินค้าจะสูงขึ้นเนื่องจากการประกาศขึ้นภาษีมูลค่าเพิ่ม เป็นต้น ในกรณีเช่นนี้การเก็บรักษาสินค้าไว้เป็นจำนวนมากก็ถือว่าไม่ใช่เรื่องเสียหายแต่อย่างใด ดังนั้นการวิเคราะห์อัตราส่วนทางการเงิน นอกจากจะมุ่งดูที่สภาพคล่องแล้ว ควรที่จะดูในแง่คุณภาพอีกด้วย โดยพิจารณาอัตราผลตอบแทนจากรายได้(อัตรากำไรสุทธิ) ประกอบกันไป

(2) อายุเฉลี่ยของสินค้า (Average days per turnover)

อายุเฉลี่ยของสินค้าเป็นสิ่งที่บ่งบอกว่ากิจการจะต้องใช้เวลากี่วันจึงจะสามารถขายสินค้าคงเหลือนั้นได้ ถ้าจำนวนวันน้อยก็จะเป็นผลดีต่อกิจการ แสดงว่ามีความสามารถในการเปลี่ยนสินค้าเป็นเงินสดได้เร็ว ในทางตรงข้ามถ้าจำนวนวันมาก แสดงว่ามีเงินลงทุนจมให้สินค้าจำนวนนั้นมากเกินไป

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

อายุหมุนของสินค้า

(3) อัตราหมุนของสินทรัพย์ทั้งสิ้น (Total assets turnover) =  $\frac{\text{ขาย/บริการ}}{\text{สินทรัพย์ทั้งสิ้นถัวเฉลี่ย}}$

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

อัตราส่วนนี้เป็นการวัดประสิทธิภาพการลงทุนในสินทรัพย์ว่ากิจการได้ใช้ประโยชน์จากสินทรัพย์เหล่านั้นให้เกิดประโยชน์สามารถสร้างยอดขาย/บริการได้เต็มที่หรือไม่ บ่งบอกความสามารถของกิจการในการใช้สินทรัพย์ทั้งหมดที่อยู่ว่าก่อให้เกิดรายได้จากการขาย/บริการมากน้อยหรือมีประสิทธิภาพเต็มที่หรือไม่ เพียงใด หรือเป็นการวัดว่าการลงทุนในสินทรัพย์สอดคล้องกับยอดขายหรือไม่ ถ้าอัตราส่วนนี้มีค่าสูงแสดงว่ากิจการมีความสามารถในการใช้สินทรัพย์ที่มีอยู่เพื่อก่อให้เกิดรายได้จากการขาย/บริการสูง และมีการบริหารงานอย่างมีประสิทธิภาพ หากอัตราส่วนนี้มีค่าน้อยแสดงว่ากิจการอาจมีการลงทุนในสินทรัพย์มากเกินไป หรือกิจการอาจใช้ประโยชน์จากสินทรัพย์ต่าง ได้ไม่เต็มประสิทธิภาพควรพิจารณาตัดทอนสินทรัพย์ที่ไม่จำเป็นต้องใช้ลง หรือหาแนวทางใช้ประโยชน์จากทรัพย์สินให้มากขึ้น

ในการวิเคราะห์อัตราหมุนของสินทรัพย์ ผู้วิเคราะห์ควรพิจารณาอัตราส่วนอื่นๆ ประกอบด้วย เช่น อัตราผลตอบแทนต่อสินทรัพย์ เพราะการใช้ราคาตามบัญชีของสินทรัพย์ตามที่ปรากฏในงบดุลเป็นเกณฑ์ในการคำนวณอัตราหมุนเวียนของสินทรัพย์นั้น รายการตามบัญชีที่เกิดจากวิธีการบัญชีที่แตกต่างกันจะทำให้มีอัตราหมุนของสินทรัพย์มีค่าต่างกันด้วย นอกจากนี้ควรพิจารณาถึงสินทรัพย์ ที่ซื้อมาตอนช่วงสิ้นงวดบัญชี ซึ่งผู้วิเคราะห์จำเป็นต้องใช้ดุลยพินิจในการพิจารณา

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

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

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

2

อัตราส่วนนี้จะวัดความสามารถในการใช้สินทรัพย์เพื่อก่อให้เกิดรายได้ทั้งสิ้นมากน้อยหรือเต็มประสิทธิภาพหรือไม่ ถ้าอัตราส่วนนี้มีค่าสูง แสดงว่ามีความสามารถในการใช้สินทรัพย์ที่มีอยู่เพื่อก่อให้เกิดรายได้ทั้งสิ้นได้สูง และมีการบริหารงานอย่างมีประสิทธิภาพ หากอัตราส่วนมีค่าน้อย แสดงว่ากิจการใช้ประโยชน์จากสินทรัพย์ต่างๆ เพื่อก่อให้เกิดรายได้ไม่เต็มประสิทธิภาพเท่าที่ควร ควรพิจารณาหาแนวทางใช้ประโยชน์จากสินทรัพย์ให้เต็มประสิทธิภาพ

### 3. อัตราส่วนวิเคราะห์ความสามารถในการก่อหนี้ (Leverage Ratios)

$$\text{อัตราส่วนหนี้สินทั้งสิ้นต่อทุน (Debt to equity ratio)} = \frac{\text{หนี้สินทั้งสิ้น}}{\text{ทุน}}$$

อัตราส่วนนี้เป็นการวัดความสัมพันธ์ของเงินทุนของกิจการที่จัดหาในรูปแบบของหนี้ เป็นที่ยอมรับโดยทั่วไปว่าการก่อหนี้ของกิจการมีขีดจำกัดและปัจจัยที่เป็นข้อจำกัดมีหลายปัจจัยด้วยกัน เช่น ความคล่องตัวของสินทรัพย์ที่จะเปลี่ยนเป็นเงินสดและประเภทธุรกิจ เป็นต้น อัตราส่วนนี้ใช้พิจารณาว่าเจ้าหนี้มีภาระคุ้มกันความปลอดภัยสำหรับผลขาดทุนที่อาจเกิดขึ้นในอนาคตจากส่วนของผู้ถือหุ้นได้เป็นจำนวนมากน้อยเพียงใด และหากกิจการมีอัตราส่วนหนี้สินต่อทุนมีค่าสูงเงินทุนจากเจ้าของมีเพียงเล็กน้อยและมาจากหนี้สินเป็นส่วนใหญ่มักจะตกเป็นของเจ้าหนี้ ในขณะที่เดียวกัน ในส่วนของกิจการเองก็ต้องแบกภาระในรูปดอกเบี้ยไว้สูง ในทางตรงกันข้ามการที่กิจการมีอัตราส่วนหนี้สินต่อทุนต่ำ แสดงได้ว่าเจ้าหนี้มีภาระคุ้มกันในการได้รับชำระหนี้จากกิจการ แต่มีอัตราส่วนหนี้สินต่อทุนที่ต่ำเกินไปก็ไม่เป็นผลดีเช่นกัน เพราะนอกจากจะแสดงถึงเครดิตของกิจการไม่ดีแล้วยังทำให้ การขยายตัวเป็นไปได้ไม่เพียงพออีกด้วย

### 4. อัตราส่วนที่ใช้วัดความสามารถในการทำกำไร (Profitability Ratios)

1. อัตราผลตอบแทนต่อสินทรัพย์ (Return on total assets ratio)  $\frac{\text{กำไรจากการดำเนินงาน} \times 100}{\text{สินทรัพย์ทั้งสิ้นถัวเฉลี่ย}}$

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

อัตราส่วนนี้แสดงให้เห็นผลตอบแทนที่ได้จากการลงทุนทั้งสิ้นหรือการใช้สินทรัพย์ว่า ได้ผลตอบแทนเพียงพอหรือไม่ และเป็นอัตราส่วนที่ฝ่ายบริหารใช้ควบคุมการดำเนินการ เพราะเป็นอัตราส่วนที่ใช้วัดความสามารถของฝ่ายบริหารในการใช้สินทรัพย์ของกิจการในอันที่ก่อให้เกิดกำไรกลับคืนมาสู่กิจการ

#### ข้อสังเกต

(1) การใช้ยอดสินทรัพย์ทั้งสิ้นโดยเฉลี่ย เพราะถือว่ากำไรเกิดจากการใช้ทรัพยากรที่กิจการมีอยู่ตลอดระยะเวลาบัญชี



(2) การวิเคราะห์อัตราส่วนผลตอบแทนต่อสินทรัพย์รวมควรพิจารณาควบคู่ไปกับ อัตราการหมุนของสินทรัพย์ ถ้ามีความขัดแย้งกัน กล่าวคือ อัตราหมุนของสินทรัพย์ มีค่าสูงซึ่ง หมายความว่ากิจการใช้สินทรัพย์ให้เกิดรายได้มากในขณะที่อัตราผลตอบแทนต่อสินทรัพย์รวมมีค่า ต่ำ กิจการควรหาสาเหตุด้วยเนื่องจากเหตุใด เพื่อจะได้หาทางแก้ไขได้ตรงจุด

$$2. \text{ อัตราผลตอบแทนต่อส่วนของผู้ถือหุ้น ( Return on net ratio) = } \frac{\text{กำไรสุทธิ} \times 100}{\text{ทุนถัวเฉลี่ย}}$$

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

ส่วนของเจ้าของ หมายถึง ส่วนทุน กำไรสะสม และเงินสำรองต่างๆ ซึ่งไม่รวมหนี้สินระยะสั้นหรือหนี้สินระยะยาวแต่ประการใด

อัตราส่วนนี้เป็นอัตราส่วนระหว่างกำไรที่เกิดขึ้นทั้งหมดของกิจการ เปรียบเทียบกับ ส่วนของเจ้าของ เป็นการวัดความสามารถในการหาผลตอบแทนของกิจการจากเงินลงทุนเฉพาะ ส่วนของเจ้าของ ว่ามีมากน้อยเพียงใด หรือวัดประสิทธิภาพในการทำกำไรเมื่อเปรียบเทียบกับ ส่วนทุน ดังนั้น จึงเป็นอัตราส่วนที่สำคัญใช้พิจารณาเกี่ยวกับการจัดหาเงินทุนในการก่อหนี้ (Leverage Ratio) เช่น หากอัตราส่วนมีค่าน้อยแสดงว่าผู้ถือหุ้นได้รับผลตอบแทนต่ำ ซึ่งอาจเกิดจากการวัดสัดส่วนการลงทุนที่ไม่เหมาะสม เป็นการใช้ส่วนของผู้ถือหุ้นมากกว่าส่วนของหนี้ ซึ่งมี ต้นทุนสูงกว่า ในกรณีอัตราส่วนมีค่ามาก แสดงว่าผู้ถือหุ้นได้รับผลตอบแทนสูง แสดงว่า ประสิทธิภาพในการทำกำไรให้กับส่วนของผู้ถือหุ้น

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

$$\text{โดยที่กำไรขั้นต้น} = \text{กำไรขั้นต้นของการขาย/บริการ}$$

อัตราส่วนนี้เป็นการวัดความสามารถในการทำกำไรแบบหนึ่ง โดยพิจารณาจากส่วน ต่างของยอดขาย/บริการกับต้นทุนขาย/บริการ เพื่อให้ทราบถึงประสิทธิภาพในการทำกำไรขั้นต้น ของกิจการก่อนที่จะหักค่าใช้จ่ายในการดำเนินการใด ๆ โดยเปรียบเทียบกับยอดขาย/บริการ ซึ่งจะ สะท้อนให้เห็นถึงประสิทธิภาพในการควบคุมต้นทุนขาย/บริการ ทำให้กิจการทราบว่าต้นทุน/ บริการนั้นต่ำหรือสูงเกินไปหรือไม่ หากกำไรขั้นต้นของขาย/บริการสูง แสดงว่ากิจการมี ประสิทธิภาพในการควบคุมต้นทุนขาย/บริการ ส่งผลให้มีกำไรขั้นต้นสูง ในทำนองเดียวกันหา กำไรขั้นต้นของขาย/บริการต่ำ แสดงว่าต้นทุนขาย/บริการสูง กล่าวคือ เป็นอัตราส่วนที่แสดงให้เห็น

เห็นถึงความสามารถในการทำกำไรขั้นต้นของกิจการโดยที่ยังไม่คำนึงถึงค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานอื่นๆ

4. อัตราค่าใช้จ่ายในการขายและบริหาร ( Selling expenses to sales ratio )

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

อัตราส่วนนี้แสดงถึงค่าใช้จ่ายในการขายและบริการ เมื่อเปรียบเทียบกับยอดขาย/บริการว่าเป็นสัดส่วนเท่าไร เมื่อเทียบกับรายได้จากการขาย/บริการ ถ้าอัตราส่วนนี้ต่ำแสดงว่าค่าใช้จ่ายในการขายและบริหารน้อย เมื่อเทียบกับยอดขาย/บริการหนึ่งหน่วย หากอัตราส่วนนี้มีค่าสูง หมายถึง กิจการมีค่าใช้จ่ายในการขายและบริการมากเกินไป หรืออาจเป็นราคาที่สินค้าต่ำเกินไปหรือไม่ แนวทางหนึ่งในการเพิ่มค่าอัตราส่วนนี้ คือ การสร้างยอดขาย/บริการ โดยการสร้างยอดขายสินค้าหรือปริมาณสินค้า/บริการ ซึ่งทำได้ยากกว่าการบริหารหรือควบคุมค่าใช้จ่ายให้มีประสิทธิภาพ เนื่องจากค่าใช้จ่ายในการขายและบริการถือเป็นค่าใช้จ่ายหลักตัวหนึ่งที่สามารถควบคุมได้

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

อัตราส่วนนี้แสดงให้เห็นทราบว่ารายได้จากการดำเนินงานทุก ๆ 100 บาท จะมีกำไรสุทธิที่เกิดขึ้นเท่าใด ถ้าอัตราส่วนที่คำนวณได้มีค่าสูง แสดงว่ากิจการมีความสามารถในการหากำไรจากการดำเนินงานสูง ( ภายหลังจากที่คิดต้นทุนและค่าใช้จ่ายทั้งหมด ) แต่อัตราส่วนนี้ก็ยังมีข้อจำกัด คือ รายการค่าใช้จ่ายบางรายการที่นำไปหักจากรายได้เพื่อคำนวณกำไรสุทธินั้น อาจเป็นค่าใช้จ่ายที่มีได้เกิดขึ้นทุกปี เช่น หนี้สงสัยจะสูญ เป็นต้น ดังนั้นถ้าอัตรากำไรสุทธิมีค่าต่ำกิจการควรวิเคราะห์สาเหตุเปรียบเทียบกับปีก่อนๆด้วยว่ามีรายการใดปกติ นอกจากนี้ก็ควรเปรียบเทียบกับกิจการของคู่แข่งที่มีขนาด ประเภท และปริมาณธุรกิจเหมือนกัน เพื่อจะได้ทราบว่ากิจการบริหารงานได้มีประสิทธิภาพเช่นไร

**การวิเคราะห์งบการเงิน แบบ CAMELS Analysis 6 Dimensions**

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

**มิติที่ 1: C-Capital strength: ความเพียงพอของเงินต่อความเสี่ยง**

ความเสี่ยงของเงินทุนต่อความเสี่ยงหรือความเข้มแข็งของเงินทุน เป็นการวิเคราะห์แหล่งเงินทุนที่สามารถรองรับหรือป้องกันผลกระทบจากความเสียหายทางด้านธุรกิจ และการเงินที่เกิดขึ้นกับสหกรณ์ เงินทุนดำเนินงานของสหกรณ์ประกอบด้วย ทุนเรือนหุ้น ทุนสำรอง ทุนสะสมตามระเบียบข้อบังคับ กำไรสุทธิ และการจัดหาเงินทุนในรูปแบบของการก่อหนี้ผูกพัน

ความเสี่ยงและความเข้มแข็งของเงินทุน เน้นแหล่งเงินทุนภายในสหกรณ์เป็นหลักการมีทุนของสหกรณ์เพียงพอกับความเสี่ยงต่าง ๆ และทุนของสหกรณ์ควรมีลักษณะที่ไม่สามารถถอนได้หรือไม่ผูกพันที่จ่ายผลตอบแทน หากเงินทุนภายนอก (เงินกู้ยืม) มากกว่าทุนของสหกรณ์ แสดงว่า ทุนของสหกรณ์ไม่เพียงพอและมีภาระผูกพันทางการเงิน ผู้บริหารสหกรณ์ต้องเพิ่มความระมัดระวังในการใช้ทุนเพื่อสร้างรายได้รองรับ

ความเสี่ยงของเงินทุน การก่อหนี้ในอัตราที่ไม่สามารถชำระหนี้ได้ด้วยทุนของสหกรณ์มีความเสี่ยงจากสัดส่วนหนี้สินทั้งสิ้นต่อทุนของสหกรณ์ ถ้าผลนี้น้อยกว่าทุนของสหกรณ์ย่อมสามารถรองรับหนี้ได้ด้วยตัวเอง และสร้างความมั่นใจให้กับเจ้าหนี้ หากผลนี้มากกว่าทุนของสหกรณ์มีความเสี่ยงต้องระดมทุนและบริหารสินทรัพย์เพื่อสร้างรายได้รองรับความเสี่ยง

การให้ผลตอบแทน ผลตอบแทนมากหรือน้อยวัดจากกำไรต่อส่วนของทุนสหกรณ์ หากมีอัตราสูงแสดงว่าทุนไปสร้างรายได้ดีหรือลงทุนในสินทรัพย์คุณภาพดี เพื่อสร้างรายได้

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

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

สินทรัพย์นำไปสร้างรายได้และการให้ผลตอบแทน คุณภาพสินทรัพย์ที่ดีสามารถแปลง เป็นรายได้ สินทรัพย์หมุนเวียนให้ผลตอบแทนเท่าไรวัดจากอัตรากำไรหรือรายได้ต่อสินทรัพย์ หากอัตราสูงแสดงว่าคุณภาพสินทรัพย์ดีมีรายได้เข้ามาหากอัตราต่ำแสดงว่า สินทรัพย์ด้อยคุณภาพไม่ก่อให้เกิดรายได้ สหกรณ์ต้องบริหารสินทรัพย์ดังกล่าวให้เกิด ประสิทธิภาพมีสภาพคล่อง

### มิตินี้ 3: M-Management ability: ชีตความสามารถในการบริหาร

ชีตความสามารถในการบริหารงาน เป็นการวิเคราะห์ถึงความสามารถของฝ่ายบริหาร ในการวางแผนกลยุทธ์และจัดโครงสร้างองค์กร ในการนำองค์กรให้บรรลุวัตถุประสงค์ของกิจการ อย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผลท่ามกลางสภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจและสังคมที่ กิจการ เผชิญอยู่

การบริหารจัดการและโครงสร้างธุรกิจ ทุกธุรกิจต้องมีความสมดุลกัน ประเภท สหกรณ์ กับโครงสร้างธุรกิจมีความเหมาะสมและสอดคล้องกันตามพระราชบัญญัติสหกรณ์ เช่น สหกรณ์ประเภทการเกษตร เน้นไปที่ธุรกิจซื้อกับธุรกิจขาย ทั้งนี้ การดำเนินธุรกิจของ สหกรณ์ ต้องเป็นไปตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

ชีตความสามารถบริหารงานและการควบคุมภายใน พิจารณาการปฏิบัติตาม กฎระเบียบ ข้อบังคับ และมีระบบการควบคุมภายในที่ดี ซึ่งมีผลต่อสภาพคล่อง และการทำกำไร ของ สหกรณ์ บทบาทการบริหารในอนาคตต่อภาวะการแข่งขันเพื่อการวางแผนในอนาคต

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

การทำกำไร เป็นการวิเคราะห์ถึงความสามารถในการแข่งขันของสหกรณ์ในธุรกิจที่ สหกรณ์ดำเนินอยู่ ซึ่งจะประกอบไปด้วยการรักษาอัตราค่าใช้จ่ายดำเนินงานต่อกำไรก่อนหัก ค่าใช้จ่ายดำเนินงานให้ต่ำ และเพิ่มอัตรากำไรขั้นต้นในแต่ละธุรกิจให้มากที่สุดรวมทั้ง วิเคราะห์ถึง คุณภาพและแนวโน้มของกำไรในอนาคตของสหกรณ์

ความสัมพันธ์ระหว่างรายได้กับค่าใช้จ่าย กำไร และคุณภาพของกำไร ขึ้นอยู่กับการ บริหารควบคุมรายจ่ายอย่างมีประสิทธิภาพ เปรียบเทียบรายได้กับค่าใช้จ่ายที่ละรายการว่ามี กำไร ขั้นต้นหรือไม่ หากบริหารค่าใช้จ่ายดีมีประสิทธิภาพกำไรสูง ตรงกันข้ามบริหาร ค่าใช้จ่ายไม่ดีไม่ เหมาะสมกับรายได้ กำไรต่ำ รวมถึงอัตราค่าใช้จ่ายดำเนินงานต่อกำไรก่อน หักค่าใช้จ่ายดำเนินงาน ให้อยู่ในอัตราที่ต่ำ วินัยทางการเงินมีผลต่อรายได้ ระบบสหกรณ์มิได้ มุ่งเน้นกำไรเป็นหลัก หากแต่มุ่งเน้นสมาชิกเป็นหลัก ซึ่งมีฐานะเป็นทั้งผู้ให้และผู้รับบริการ กำไรจึงขึ้นอยู่กับกรรมิ คุณภาพชีวิตที่ดี การมีวินัยทางการเงินหรือการจัดการทางการเงินที่ดีของสมาชิกหากสมาชิกมีอัตรา หนี้สินมากกว่าเงินออม กำลังความสามารถชำระหนี้ของ สมาชิกลดลง ส่งผลต่อรายได้และฐานะ การเงินของสหกรณ์

### มิตินี้ 5: L-Liquidity: สภาพคล่อง

สภาพคล่องหรือความเพียงพอต่อความต้องการใช้เงิน เป็นการพิจารณาความเพียงพอ ของเงินสด หรือสินทรัพย์ที่มีสภาพใกล้เคียงเงินสด รวมถึงสินทรัพย์อื่นที่สามารถเปลี่ยนเป็น เงิน สดได้ง่าย สภาพคล่องวัดได้จากอัตราส่วนเงินทุนหมุนเวียน ซึ่งคำนวณได้จากสัดส่วน ระหว่าง

สินทรัพย์หมุนเวียนกับหนี้สินหมุนเวียน หากสหกรณ์มีความเสี่ยงของเงินทุนสหกรณ์ จำเป็นต้องรักษาสภาพคล่องให้สูงเพียงพอ เพื่อหลีกเลี่ยงปัญหาการขาดสภาพคล่องทางการเงิน ความเพียงพอของสินทรัพย์ในการแปลงสภาพเป็นเงินสด ความเพียงพอของสภาพคล่องต่อความต้องการใช้เงิน พิจารณาสินทรัพย์หมุนเวียนต่อหนี้สินหมุนเวียน หากสินทรัพย์ หมุนเวียนมากกว่า ถือว่ามีสภาพคล่องดีหรือมีความเพียงพอต่อความต้องการใช้เงิน อย่างไรก็ตาม ต้องพิจารณาตัวสินทรัพย์หมุนเวียนที่สามารถแปลงเป็นเงินสดได้เร็วด้วยความสมดุลระหว่างสินทรัพย์สภาพคล่องกับภาระผูกพันทางการเงิน เปรียบเทียบความสมดุลระหว่างสินทรัพย์สภาพคล่องกับภาระผูกพันทางการเงิน มีสินทรัพย์สภาพคล่องดำรงไว้เพียงพอต่อภาระผูกพันทางการเงิน หรือสหกรณ์มีแหล่งที่มาของกระแสเงินสดเพียงพอกับภาระผูกพันทางการเงินที่จะถึงกำหนดหรือไม่ สาเหตุหลักของการขาดสภาพคล่องนั้นมาจากการบริหารสินทรัพย์และหนี้สินไม่ดีพอ รวมถึงปัญหาจากผลการดำเนินงาน เช่น มีภาระหนี้สินระยะสั้นมาก การถอนเงินฝากมากกว่าปกติ การนำเงินกู้ยืมระยะสั้นไปให้กู้ระยะยาว เป็นต้น ครอบของการเปลี่ยนเป็นเงินสดหรือกระแสเงินสดเข้ามาเพียงพอหรือไม่ เช่น อัตราลูกหนี้เงินกู้ระยะสั้นที่ชำระหนี้ได้ตามกำหนดชำระและอายุเฉลี่ยของสินค้า

#### มิติที่ 6: S-Sensitivity: ผลกระทบของธุรกิจ

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

### 7. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

อุไรวรรณ ประดาพล (2544) ได้ทำการศึกษาเรื่อง การวิเคราะห์ผลการดำเนินงานของร้านสหกรณ์มหาวิทยาลัยแม่โจ้ จำกัด อำเภอสันทราย จังหวัดเชียงใหม่ ปี 2542 – 2543 ซึ่งเป็นการศึกษาถึงสภาพการบริหารจัดการ ในเรื่องการค้าดำเนินงานของสหกรณ์ ทำให้ทราบถึงสถานการณ์ที่ผ่านมาของร้านสหกรณ์ โดยได้มีข้อเสนอแนะ ดังนี้

1. ด้านการจัดการ สหกรณ์ควรมีการติดต่อประสานงานกับฝ่ายต่างๆของมหาวิทยาลัย แล้วลดขั้นตอนและข้อบังคับที่ไม่จำเป็น

2. ด้านคณะกรรมการ ควรมีการอบรมให้มีความรู้ความเข้าใจในบทบาทหน้าที่ของตน และจัดประชุมในวันเวลาที่ทุกคนพร้อม อีกทั้งยังมีผลตอบแทนในการประชุมคณะกรรมการด้วย

3. ด้านสมาชิก ควรมีการอบรมและให้ทราบถึงลักษณะและวิธีการสหกรณ์ สิทธิและหน้าที่ของสมาชิก รวมถึงควรมีการปลูกฝังอุดมการณ์ให้แก่สมาชิก

4. ด้านอาคารสถานที่ ควรจัดหางบประมาณในการก่อสร้างอาคารใหม่ ให้มีความเหมาะสมกับธุรกิจเพื่อเป็นการดึงดูดความสนใจให้แก่สมาชิกในการเข้ามาซื้อสินค้า

5. ด้านคู่แข่ง ควรมีการติดต่อกับมหาวิทยาลัยในการยื่นข้อเสนอในเรื่องของผลตอบแทนของมหาวิทยาลัย เพื่อเป็นการลดคู่แข่ง และเพื่อช่วยเหลือนักศึกษาในการขายสินค้าที่มีราคาถูก

สนทนา สุวรรณนิตย์ (2532 :บทคัดย่อ) ศึกษาการวิเคราะห์ผลการดำเนินงานของสหกรณ์การเกษตรสารภี จำกัด จังหวัดเชียงใหม่ ผลการศึกษาพบว่า การวิเคราะห์ทางเศรษฐกิจในด้านผลการดำเนินงานโดยใช้อัตราส่วนปรากฏว่า อยู่ในเกณฑ์ดี คือ ส่วนใหญ่สูงกว่าเกณฑ์มาตรฐานที่กรมตรวจบัญชีสหกรณ์ได้กำหนดไว้ และสหกรณ์มีแนวโน้มในการดำเนินธุรกิจเครดิต ธุรกิจการขาย และธุรกิจการส่งเสริมการออมสูงขึ้น ยกเว้นธุรกิจการซื้อมีแนวโน้มการดำเนินธุรกิจการซื้อลดลง การส่งเสริมการเกษตร ไม่ปรากฏข้อมูลทางบัญชีแสดงผลการดำเนินธุรกิจด้านการวิเคราะห์ปัจจัยทางสังคมด้านความรู้ และทัศนคติของสมาชิกและคณะกรรมการดำเนินการปรากฏว่าสมาชิกและคณะกรรมการดำเนินการส่วนใหญ่เป็นผู้มีความรู้ด้านสหกรณ์สูงพอสมควร ปัจจัยที่สนับสนุนการดำเนินงานของสหกรณ์ให้ประสบความสำเร็จ ได้แก่ ประสิทธิภาพการดำเนินธุรกิจของฝ่ายบริหาร และการสนับสนุนธุรกิจของฝ่ายสมาชิก ถ้าบุคคลสองกลุ่มนี้สามารถร่วมมือกันดำเนินธุรกิจ โดยมีการประสานงานกันเป็นอย่างดีในการปฏิบัติงานทุกวิถีทางแล้ว ก็เป็นที่แน่นอนว่าสหกรณ์ย่อมประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ได้ทุกประการ ผลการวิจัยในครั้งนี้ พบว่าสหกรณ์การเกษตรสารภี จำกัด ประสบความสำเร็จในด้านการดำเนินการตามวัตถุประสงค์พอสมควร ทั้งนี้ เนื่องจากสมาชิกและคณะกรรมการเป็นผู้เสียสละเวลาและกำลังกาย กำลังความคิด ช่วยกันวางแผนและควบคุมดูแลการดำเนินงานของสหกรณ์โดยใกล้ชิด ซึ่งหากสหกรณ์มีการปรับปรุงประสิทธิภาพในการดำเนินธุรกิจของสหกรณ์ เช่น ธุรกิจการซื้อ ธุรกิจการขาย ธุรกิจเครดิต และธุรกิจส่งเสริมการเกษตร ตลอดเวลา รวมทั้งจัดให้มี การอบรมในด้านต่างๆ เกี่ยวกับการดำเนินธุรกิจของสหกรณ์และเทคนิคการผลิตต่างๆ เพื่อให้มีการพัฒนาสหกรณ์แล้ว คาดว่าจะทำให้การบริหารงานของสหกรณ์นี้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

**อรพินท์ สุขสวัสดิ์ ( 2536 :บทคัดย่อ)** ศึกษาผลกาสรดำเนินงานของสหกรณ์ การเกษตรหนองจอก จำกัด พบว่า ประสิทธิภาพด้านการเงิน โดยศึกษาเฉพาะอัตราส่วนทางการเงิน โดยรวมมีค่าในเกณฑ์ดี เมื่อนำอัตราส่วนทางการเงินของสหกรณ์การเกษตรหนองจอก จำกัด ไป เปรียบเทียบกับเกณฑ์ที่ใช้วัด 2 ลักษณะ คือ เปรียบเทียบอัตราส่วนของสหกรณ์ การเกษตร ขนาดใหญ่ที่ตั้งอยู่ในเขตกรุงเทพฯ และปริมณฑล ดำเนินธุรกิจประสบความสำเร็จ จัดขีดความสามารถในระดับสองและสหกรณ์การเกษตรขนาดใหญ่ ที่จัดขีดความสามารถในระดับ ที่หนึ่ง ปรากฏว่า ผลโดยรวมอัตราส่วนทางการเงินของสหกรณ์การเกษตรหนองจอก จำกัด ดีกว่า อัตราส่วนทางการเงินของกลุ่มเปรียบเทียบ แสดงให้เห็นว่า การดำเนินงานของสหกรณ์การเกษตร หนองจอก จำกัด มีประสิทธิภาพในระดับที่น่าพอใจ สำหรับประสิทธิภาพการ ดำเนินงานและความคิดเห็นของสมาชิก ปรากฏว่า ผลโดยรวมสมาชิกมีความพอใจมาก ใน การบริหารธุรกิจทุกด้านของสหกรณ์ ผลการวิเคราะห์แนวโน้ม และกำไรสุทธิแนวโน้มเพิ่มขึ้น แสดงว่าการดำเนินงานของสหกรณ์มีประสิทธิภาพ

**ประเสริฐ จรรยาสุภาพ และรัตนา โพธิ์สุวรรณ ( 2544 :บทคัดย่อ)** ได้ทำการศึกษา เรื่องแนวทางการพัฒนารูปแบบการบริหารสหกรณ์ร้านค้า พบว่าการดำเนินงานของสหกรณ์ ร้านค้า ได้รับผลกระทบจากธุรกิจค้าส่ง - ปลีก ขนาดใหญ่อยู่มาก แต่ร้านสหกรณ์ประเภทปิดยังมี ฐานะการดำเนินงานได้ดีกว่าสหกรณ์ร้านค้าเปิด การแข่งขันการจำหน่ายสินค้าอุปโภค บริโภค ประจำวันจึงไม่ใช่ว่าทางออกของสหกรณ์ แต่ควรใช้จุดแข็งที่มีอยู่แล้วให้เกิดประโยชน์ เช่น การใช้ สัญลักษณ์ของความเป็นสหกรณ์ร่วมกัน การสนับสนุนจากภาครัฐ ความ ได้เปรียบด้านข่าวสาร เกี่ยวกับลูกค้าที่เป็นสมาชิก ความสามารถหักชำระสินค้าจากต้นสังกัด และการสนับสนุน จากผู้บริหารหน่วยงาน เป็นต้น โดยงานวิจัยดังกล่าวมีกรอบแนวคิดที่สอดคล้องกับการทำวิจัย ในครั้งนี้ซึ่งทำให้ผู้วิจัยจะได้นำกรอบแนวคิดและทฤษฎีที่ เกี่ยวข้องกับองค์การและการจัดการ นำไปประยุกต์ใช้ในการทำวิจัยต่อไป

**ประเสริฐ จรรยาสุภาพ และ วราภรณ์ ศิริโรคากิจ ( 2539 :บทคัดย่อ)** ได้ทำการศึกษา เรื่องสถานการณ์และแนวทางพัฒนาสหกรณ์ร้านค้าในประเทศไทย พบว่า ระหว่างปี 2527 - 2536 โดยภาพรวมสหกรณ์ร้านค้ายังมีการขยายตัวเพิ่มขึ้นด้านจำนวนสมาชิก ปริมาณธุรกิจและ ขนาดของธุรกิจอยู่ แต่เป็นที่น่าสังเกตว่าสหกรณ์ร้านค้าแบบเปิดมีการขยายตัว ชะลอตัวต่ำลงใน ด้านสมาชิกรวมถึงสหกรณ์ที่อยู่ในระหว่างชำระบัญชีมีสัดส่วนค่อนข้างมาก สอดคล้องกับ ประสิทธิภาพการบริหารที่วิเคราะห์โดยอัตราส่วนทางการเงินของสหกรณ์ ร้านค้าแบบปิดจะดีกว่า สหกรณ์ร้านค้าแบบเปิด จากนั้นมายังมีรายงานที่สอดคล้องว่าร้านสหกรณ์แบบเปิดได้ปิดตัวเองลง หลายแห่งดังกล่าวไปแล้ว

สำหรับการบริหารงานของคณะกรรมการดำเนินการพบว่า เป็นปัญหาสำคัญลำดับที่สามรองจากปัญหาภาษมูลค่าเพิ่มและความรู้ ความเข้าใจของสมาชิกกล่าวคือ คณะกรรมการ ขาดความรู้ความสามารถ ประสบการณ์ไม่มีการแบ่งงานกันทำเป็นกิจจะลักษณะ สอดคล้องกับที่พบว่า คณะกรรมการไม่ค่อยได้รับการฝึกอบรมจากวิทยากรที่มีความรู้ อีกทั้งยัง ขาดความสนใจในกิจการร้าน เนื่องจากตนเองมีอาชีพส่วนตัวที่รับผิดชอบอยู่แล้ว ยิ่งไปกว่านั้นยังเห็นว่าคณะกรรมการยังมีความแตกแยกกันในการทำงานเป็นหมู่เหล่า จนยากที่จะประสานงานกันได้ จึงไม่ยอมรับซึ่งกันและกัน

ส่วนการจัดการพบว่าผู้จัดการร้านส่วนใหญ่ไม่ใช่มีอาชีพ แต่เป็นผู้ปฏิบัติงานในหน่วยงานอื่นอยู่แล้ว ทำหน้าที่ผู้จัดการเป็นงานรองเท่านั้น จึงไม่ได้ค่าตอบแทนเท่าที่ควร สอดคล้องกับที่เห็นว่าร้านสหกรณ์ส่วนใหญ่มีขนาดเล็ก รายได้จึงไม่พอที่จะจ้างผู้ที่มีความรู้ความสามารถพอ ปัญหาด้านการจัดการจึงมีค่อนข้างมาก เห็นได้ชัดว่าการดำเนินงานจะขาดความคล่องตัวไม่ทันกับความต้องการของสมาชิกบางเรื่องต้องได้รับความเห็นชอบที่ประชุม คณะกรรมการ ที่ประชุมใหญ่ เจ้าหน้าที่ส่งเสริมสหกรณ์ก่อนนำไปปฏิบัติ นอกจากนี้ สภาพที่เกิดจากปัญหาการจัดการที่พบบ่อย ได้แก่ สินค้าขาดหาย ค้างสต็อก มีข้อบกพร่องด้านการลงบัญชี การสั่งซื้อสินค้าที่มีต้นทุนสูง การควบคุม สต็อกสินค้า การจัดร้านที่ไม่ดึงดูดลูกค้า การขาดประชาสัมพันธ์และการส่งเสริมการขายที่ดีพอ เป็นต้น



## บทที่ 3

### วิธีดำเนินการวิจัย

การศึกษาวิจัยครั้งนี้ รูปแบบการศึกษาเป็นการวิจัยเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ ที่มุ่งศึกษาถึงการวิเคราะห์ผลการดำเนินงานและฐานะทางการเงินของร้านสหกรณ์พระนคร จำกัด โดยได้ดำเนินการดังนี้คือ

#### 1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

การศึกษาวิจัยผลการดำเนินงานและฐานะทางการเงินของร้านสหกรณ์พระนคร จำกัด เป็นการวิจัยเชิงเอกสารจึงไม่มีประชากรและกลุ่มตัวอย่าง โดยได้ศึกษาจากข้อมูลทุติยภูมิดังนี้คือ

1.1 ข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary data) ซึ่งเป็นข้อมูลส่วนใหญ่ที่ใช้ในการวิจัย โดยผู้วิจัย ได้รวบรวมจาก แหล่งต่าง ๆ ดังนี้

1.1.1 ข้อมูลจากสหกรณ์ ได้แก่ ข้อบังคับ ระเบียบ และรายงานกิจการ ประจำปี ของร้านสหกรณ์พระนคร จำกัด ปีการเงิน 2548 – 2550 รวม 3 ปี และจากเว็บไซต์ของ สหกรณ์

1.1.2 ข้อมูลจากกรมส่งเสริมสหกรณ์ ได้แก่ ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับสหกรณ์ร้านค้า จากเว็บไซต์กรมส่งเสริมสหกรณ์ และเอกสารอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง

1.1.3 จากแหล่งอื่น ๆ ได้แก่ กรมตรวจบัญชีสหกรณ์ รายงานการสอบบัญชีสหกรณ์ ประจำปีการเงิน 2548 – 2550 เอกสารทางวิชาการต่าง ๆ แนวคิด ทฤษฎี และผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง และเว็บไซต์ทั่วไป

#### 2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

2.1 ในการวิเคราะห์ผลการดำเนินงานของร้านสหกรณ์พระนคร จำกัด โดยใช้เทคนิค Balanced Scorecard ใน 3 มุมมองเท่านั้น คือ

**2.1.1 ด้านการเงิน** เป็นข้อมูลที่ได้มาจากการวิเคราะห์อัตราส่วนทางการเงิน ผลการดำเนินงานของสหกรณ์ โดยในการวิเคราะห์ในมุมมองด้านการเงินนี้ เป็นหนึ่งของการวิเคราะห์ฐานะทางการเงินของสหกรณ์ และเป็นการศึกษาแนวโน้มจากปีฐานคงที่ การศึกษาแนวโน้ม (Trend Percentage Analysis)

เป็นการนำข้อมูลที่ต้องการหรือสนใจจากงบการเงินหลาย ๆ ปีต่อเนื่องกันมาวิเคราะห์เพื่อดูแนวโน้มหรือทิศทางของข้อมูลนั้นว่าเป็นอย่างไร ซึ่งจะเป็นประโยชน์ในการพยากรณ์ทิศทางของเหตุการณ์ในอนาคตว่าควรเป็นไปในทิศทางใดโดยใช้การศึกษาแนวโน้ม การศึกษาแนวโน้มจากปีฐานคงที่เป็นดังนี้คือ

การวิเคราะห์อัตราร้อยละของปีฐาน วิธีนี้จะใช้ปีใดปีหนึ่งเป็นปีฐานเพียงปีเดียว โดยเทียบปีฐานให้เป็น 100 แล้วนำข้อมูลของปีอื่นๆ ซึ่งเป็นรายการเดียวกันมาเทียบกับปีฐานตลอดทุกช่วงปีที่ต้องการวิเคราะห์ จะได้แนวโน้มอีกแบบหนึ่งในรูปลักษณะของอัตราร้อยละ โดยใช้สูตรการคำนวณ ดังนี้

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

**2.1.2 ด้านกระบวนการภายใน** ซึ่งเป็นการวิเคราะห์ประสิทธิภาพขององค์กร และระบบการบริหารจัดการองค์กร โดยเป็นข้อมูลที่ได้มาจาก รายงานการสอบบัญชีประจำปี รายงานกิจการประจำปี ผลการดำเนินงานของสหกรณ์ และใช้เครื่องมือที่เป็นองค์ประกอบที่สำคัญในการบริหารองค์กรในด้าน ยุทธศาสตร์ขององค์กร (Strategies) และ โครงสร้างองค์กร (Structure)

**2.1.3 ด้านการเรียนรู้และพัฒนา** เป็นการพัฒนาองค์กรในสิ่งใหม่ ๆ ที่ทันสมัย และฝึกอบรมพนักงาน และเป็นประโยชน์ต่อองค์กรและสมาชิกสหกรณ์ โดยเป็นข้อมูลจากผลการดำเนินงานของสหกรณ์ในรายงานกิจการประจำปี รายงานการสอบบัญชีของสหกรณ์ประจำปี และใช้เครื่องมือที่เป็นองค์ประกอบสำคัญในการบริหารองค์กรในด้านบุคลากร (Staff) และ ด้านทักษะ ความรู้ ความสามารถ (Skill)

ในการวิเคราะห์โดยใช้เทคนิค Balanced Scorecard ใน 3 มุมมอง โดยใช้องค์ประกอบสำคัญในการบริหารองค์กร ของ McKinsey's 7 S เป็นเครื่องมือในการวิเคราะห์ในมุมมองต่าง ๆ ของสหกรณ์

2.2 การวิเคราะห์ฐานะทางการเงิน โดยวิเคราะห์ฐานะทางการเงินเป็นมุมมอง  
ส่วนหนึ่งของ Balanced Scorecard ในด้านการเงิน โดยเป็นการวิเคราะห์อัตราส่วนทางการเงิน  
จากงบดุล งบกำไรขาดทุน ซึ่งประกอบด้วยดังนี้

2.2.1 การวิเคราะห์สภาพคล่องทางการเงิน

2.2.2 การวิเคราะห์ความสามารถในการก่อหนี้

2.2.3 การวิเคราะห์ความสามารถในการใช้สินทรัพย์

2.3.4 การวิเคราะห์ความสามารถในการทำกำไร

ตารางที่ 3.1 อัตราส่วนวัดสภาพคล่องทางการเงิน ความสามารถในการก่อหนี้  
ความสามารถในการใช้สินทรัพย์ และความสามารถในการทำกำไร

อัตราส่วน	สูตรในการคำนวณ	หน่วย	การแปลความหมายผลลัพธ์
1. อัตราส่วนทุน หมุนเวียน	$\frac{\text{สินทรัพย์หมุนเวียน}}{\text{หนี้สินหมุนเวียน}}$	เท่า	อัตราส่วนยิ่งมากเท่าจะถือว่า มีสินทรัพย์มากกว่าหนี้สิน
2. อัตราส่วนทุน หมุนเวียนเร็ว	$\frac{\text{สินทรัพย์หมุนเวียนเร็ว}}{\text{หนี้สินหมุนเวียน}}$	เท่า	อัตราส่วนยิ่งมากเท่าจะถือว่า มีความคล่องตัวมาก สภาพ คล่องดี
3. อัตราส่วน หนี้สินทั้งสิ้น ต่อทุน	$\frac{\text{หนี้สินทั้งสิ้น}}{\text{ทุน}}$	เท่า	อัตราส่วนยิ่งน้อยเท่า แสดง ถึงกิจการมีแหล่งเงินทุนที่เกิด จากการกู้ยืมและส่วนของผู้ ถือหุ้นเท่าใด ถ้าอัตรานี้ต่ำ กิจการสามารถก่อหนี้ได้อีก

อัตราส่วน	สูตรในการคำนวณ	หน่วย	การแปลความหมาย ผลลัพธ์
1. อัตราส่วนการ หมุนของ สินค้า	$\frac{\text{ต้นทุนขาย}}{\text{สินค้าคงเหลือถัวเฉลี่ย}} \text{ หรือ } \frac{\text{ขายสุทธิ}}{\text{สินค้าคงเหลือ}}$	ครั้ง	จำนวนครั้งยิ่งมาก แสดงถึงในรอบ ระยะเวลา 1 ปี กิจการ ขายสินค้าได้มาก
2. อายุเฉลี่ยของ สินค้า	$\frac{360 \text{ หรือ } 365 \text{ วัน}}{\text{อัตราหมุนของสินค้า}}$	วัน	จำนวนวันยิ่งน้อย เป็น สิ่งบ่งบอกว่ากิจการ สามารถขายสินค้า คงเหลือนั้นได้
3. อัตราหมุน ของสินทรัพย์	$\frac{\text{ขาย/บริการ}}{\text{สินทรัพย์ถัวเฉลี่ย}}$	รอบ	จำนวนรอบยิ่งสูงยิ่งดี ใช้ในการวัด ประสิทธิภาพของ กิจการว่าได้นำ สินทรัพย์ไปใช้ให้เกิด ประโยชน์ได้มากน้อย เพียงใด
4. อัตราร้อยละ ของรายได้ต่อ สินทรัพย์ ทั้งสิ้น	$\frac{\text{รายได้ทั้งสิ้น} \times 100}{\text{สินทรัพย์ถัวเฉลี่ย}}$	ร้อยละ	จำนวนร้อยละยิ่งสูงยิ่ง ดี แสดงถึง ความสามารถในการ ใช้สินทรัพย์ที่มีอยู่ ก่อให้เกิดรายได้สูง และมีการบริหารอย่าง มีประสิทธิภาพ

อัตราส่วน	สูตรในการคำนวณ	หน่วย	การแปลความหมาย ผลลัพธ์
1. อัตราส่วน ผลตอบแทน ต่อสินทรัพย์	$\frac{\text{กำไรจากการดำเนินงาน} \times 100}{\text{สินทรัพย์ถาวรเฉลี่ย}}$	%	จำนวนร้อยละยิ่งสูงยิ่งดี แสดงถึงความสามารถในการใช้สินทรัพย์ว่าก่อให้เกิดผลตอบแทนกลับมามากน้อยเพียงใด
2. อัตรา ผลตอบแทน ต่อส่วนของ ทุน	$\frac{\text{กำไรสุทธิ} \times 100}{\text{ทุนถาวรเฉลี่ย}}$	%	จำนวนร้อยละยิ่งสูงยิ่งดี แสดงถึงผลตอบแทนที่ผู้ถือหุ้นจะได้รับจากเงินที่ลงทุนไป
3. อัตรากำไร ขั้นต้น	$\frac{\text{กำไรขั้นต้น} \times 100}{\text{ขาย/บริการ}}$	%	จำนวนร้อยละยิ่งสูงยิ่งดี แสดงถึงกิจการมีกำไรขั้นต้นคิดเป็นร้อยละเท่าใดของยอดขาย
4. อัตราค่าใช้จ่าย ในการขายและ บริหาร	$\frac{\text{ค่าใช้จ่ายในการขายและบริหาร} \times 100}{\text{ขาย/บริการ}}$	%	จำนวนร้อยละยิ่งต่ำยิ่งดี แสดงถึงค่าใช้จ่ายในการขายและบริหารมีน้อยเมื่อเทียบกับยอดขาย/บริการ
5. อัตรากำไร สุทธิ	$\frac{\text{กำไรสุทธิ} \times 100}{\text{ขาย/บริการ}}$	%	จำนวนร้อยละยิ่งสูงยิ่งดี แสดงถึงกิจการมีกำไรสุทธิเป็นร้อยละเท่าใดของยอดขาย

### 3. การเก็บรวบรวมข้อมูล

การดำเนินการเพื่อการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อใช้ในการศึกษามีดังนี้ คือ

3.1 ข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary data) ซึ่งข้อมูลส่วนใหญ่ที่ใช้ในการศึกษา โดยผู้วิจัยได้รวบรวมจาก แหล่งต่าง ๆ ดังนี้

3.1.1 ข้อมูลจากสหกรณ์ ได้แก่ ข้อมูลบัญชี ระเบียบ และรายงานกิจการ ประจำปีของร้านสหกรณ์พระนคร จำกัด ปีการเงิน 2548 – 2550 รวม 3 ปี และจากเว็บไซต์ของสหกรณ์

3.1.2 ข้อมูลจากกรมส่งเสริมสหกรณ์ ได้แก่ ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับสหกรณ์ร้านค้า จากเว็บไซต์กรมส่งเสริมสหกรณ์ และเอกสารอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง

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

โดยนำข้อมูลต่าง ๆ ที่ได้มา วิเคราะห์ผลการดำเนินงาน และฐานะทางการเงิน ของสหกรณ์จากการวิเคราะห์อัตราส่วนทางการเงินของสหกรณ์ จากงบดุล งบกำไรขาดทุน

### 4. การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูล เป็นการวิเคราะห์จากข้อมูลทุติยภูมิที่ได้มา โดยแบ่งการวิเคราะห์ออกเป็น 3 ขั้นตอนคือ

ตอนที่ 1 เป็นการวิเคราะห์สภาพทั่วไปของร้านสหกรณ์พระนคร จำกัด โดยใช้เครื่องมือที่เป็นองค์ประกอบสำคัญในการบริหารองค์กร (McKinsey's) ในการวิเคราะห์สภาพทั่วไปของสหกรณ์ดังนี้

#### 1. ยุทธศาสตร์ขององค์กร (Strategies)

การบริหารเชิงยุทธศาสตร์ คือการตัดสินใจการกระทำภายในข้อกำหนดและการดำเนินกลยุทธ์ที่สร้างความสอดคล้องระหว่างองค์กร และสภาพแวดล้อมภายนอก เพื่อที่จะบรรลุเป้าหมายขององค์กร

## 2. โครงสร้างองค์กร (Structure)

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

## 3. ระบบปฏิบัติงาน (System)

ในการปฏิบัติงานตามกลยุทธ์เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ตามที่กำหนดไว้ นอกจากการ จัดโครงสร้างที่เหมาะสมและมีการควบคุมที่ดีแล้ว การระดมทุนและบทบาทให้บุคลากรและ กำหนดว่าจะประสานงานกันอย่างไร การจัดหาเทคโนโลยีที่จะทำให้บุคลากรได้รับการจูงใจให้ทำงาน กล่าวคือ จะต้องมีการจัดระบบกระบวนการหรือการควบคุมกลยุทธ์ ซึ่งมีจุดมุ่งหมายเพื่อให้ ผู้บริหารมีวิธีการจูงใจบุคลากรให้ทำงานตามเป้าหมายองค์กร และวิธีการส่งกลับข้อมูลเพื่อ ตรวจสอบการทำงานขององค์กรและสมาชิก

## 4. บุคลากร (Staff)

ทรัพยากรมนุษย์นับเป็นปัจจัยที่มีความสำคัญต่อการดำเนินงานขององค์กร องค์กรจะ ประสบความสำเร็จหรือไม่ ส่วนหนึ่งจะขึ้นอยู่กับการจัดการทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management : HRM )

## 5. ทักษะ ความรู้ ความสามารถ (Skill)

ทักษะในการปฏิบัติงานของทรัพยากรบุคคลในองค์กรสามารถแยกทักษะออกเป็น 2 ด้านใหญ่ คือ ทักษะด้านงานอาชีพ และ ทักษะความถนัด/ความชำนาญลาดพิเศษ โดยมีรายละเอียด ดังนี้

## 6. รูปแบบการบริหารจัดการและวัฒนธรรมองค์กร (Style)

แบบแผนพฤติกรรมในการปฏิบัติงานของผู้บริหารเป็นองค์ประกอบที่สำคัญอย่างหนึ่งของสภาพแวดล้อมภายในองค์กร และจากผลการวิจัยที่ผ่านมา พบว่า ความเป็นผู้นำขององค์กรจะมีบทบาทที่สำคัญต่อความสำเร็จหรือล้มเหลวขององค์กร ผู้นำที่ประสบความสำเร็จจะต้องวาง โครงสร้างวัฒนธรรมองค์กรด้วยการเชื่อมโยงระหว่างความเป็นเลิศและพฤติกรรมทางจรรยาบรรณ ให้เกิดขึ้น

## 7. ค่านิยมร่วม (Shared Values)

ค่านิยมและบรรทัดฐานที่ยึดถือร่วมกัน โดยสมาชิกขององค์กรที่ได้กลายเป็นรากฐาน ของระบบการบริหาร และวิธีการปฏิบัติของบุคลากรและผู้บริหารภายในองค์กร หรืออาจเรียกว่า

วัฒนธรรมองค์กรรากฐานของวัฒนธรรมองค์กร คือ ความเชื่อ ค่านิยมที่สร้างรากฐานทางปรัชญา เพื่อทิศทางขององค์กร โดยทั่วไปแล้วความเชื่อจะสะท้อนให้เห็นถึงบุคลิกภาพ

ตอนที่ 2 เป็นการวิเคราะห์ผลการดำเนินงานของสหกรณ์โดยใช้เทคนิค

Balanced Scorecard เพียง 3 มุมมองเท่านั้น คือ มุมมองด้านการเงิน มุมมองด้านกระบวนการ ภายใน และมุมมองด้านการเรียนรู้และพัฒนา ซึ่งข้อมูลใน 3 มุมมองดังกล่าวได้มาจากการวิเคราะห์ อัตราส่วนทางการเงินของสหกรณ์ ในการวิเคราะห์สภาพคล่อง ความสามารถในการก่อหนี้ ความสามารถในการใช้สินทรัพย์ และความสามารถในการทำกำไร จากงบดุล งบกำไรขาดทุน ประจำปีการเงิน 2548 – 2550 และรายงานการสอบบัญชีประจำปี รายงานกิจการประจำปีของ สหกรณ์ ซึ่งเป็นข้อมูลผลการดำเนินงานของสหกรณ์ในรอบปีและการศึกษาแนวโน้มจากปีฐาน คงที่

ตอนที่ 3 เป็นการวิเคราะห์ปัญหาและข้อเสนอแนะในการดำเนินงานของร้านสหกรณ์ พระนคร จำกัด



## บทที่ 4

### ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

จากผลการวิเคราะห์ผลการดำเนินงานและฐานะทางการเงินของร้านสหกรณ์พระนคร จำกัด โดยการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ และข้อมูลเชิงคุณภาพ โดยทำการศึกษาวิจัยจากข้อมูล ทดสอบจากหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง และเอกสารทางวิชาการ และนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลแบ่ง ได้เป็น 3 ขั้นตอน คือ

ตอนที่ 1 การวิเคราะห์สภาพทั่วไป

ตอนที่ 2 การวิเคราะห์ผลการดำเนินงานและฐานะทางการเงินของสหกรณ์

ตอนที่ 3 ปัญหาและข้อเสนอแนะ

#### ตอนที่ 1 การวิเคราะห์สภาพทั่วไป

ร้านสหกรณ์พระนคร จำกัด ได้มีการจัดตั้งและจดทะเบียนเมื่อวันที่ 21 พฤษภาคม 2491 โดยในระยะแรกตั้งมีสมาชิกเพียง 302 คน ทุนเรือนหุ้น 13,200 บาท และมีกำไรสุทธิเป็นเงิน 12,299 และตามแผนปฏิบัติการฟื้นฟูได้มีการปรับปรุงโครงสร้างการบริหารงาน ตามมติ คณะกรรมการดำเนินการชุดที่ 52/2542 -2543 ครั้งที่ 9 อนุมัติเมื่อวันเสาร์ที่ 30 ตุลาคม 2542 ทั้งนี้ เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น โดยในปัจจุบันประกอบด้วย คณะกรรมการดำเนินการ จำนวน 9 คน เจ้าหน้าที่ของสหกรณ์ จำนวน 40 คน โดยเป็นผู้ช่วย ผู้จัดการ 2 คน ผู้จัดการสาขา 3 คน นอกนั้นเป็นพนักงาน 32 คน และเมื่อกลางปี 2548 สหกรณ์โดย คณะกรรมการดำเนินการได้จ่ายเงินชดเชย ให้ผู้จัดการ 6 เดือน โดยสัญญาจ้างยังคงอยู่ได้อีก 1 ปี คณะกรรมการ มีความจำเป็นต้องเชิญให้ออกและเจรจาให้ 6 เดือน โดยในขณะนี้ ประธาน กรรมการ ทำหน้าที่รักษาการแทนผู้จัดการใหญ่มาโดยตลอดจนถึงปัจจุบัน ผลการดำเนินงานของ สหกรณ์ ขาดสภาพคล่องในด้านการเงินอย่างต่อเนื่องจนมาในปีล่าสุด (31 มีนาคม 2550) สหกรณ์มี ค่าใช้จ่ายในการขายและบริหารลดลงจากปีก่อน โดยเกิดจากหนี้สูญรับคืน 15,315,438.95 บาท รวมทั้งดอกเบี้ยจ่ายลดลงจากปีก่อน 1,666,473.86 บาท สหกรณ์จึงมีกำไรจากปีการเงิน 2550 เป็น เงิน 8,121,152.67 บาท ในด้านของการจำหน่ายสินค้า การจำหน่ายสินค้าในปี 2550 เป็นเงิน 24,294,991.80 บาท โดยที่อัตราการหมุนของสินค้า ต่ำกว่าค่ามาตรฐาน ซึ่งอาจจะเป็นเพราะสินค้า เสื่อมคุณภาพล้าสมัย เพราะในปี 2548 และ 2549 สหกรณ์ขายสินค้าได้ 27,043,002.51 บาท และ

27,433,119.62 บาท ตามลำดับและอายุเฉลี่ยของสินค้าในปี 2548 อยู่ที่ 68 วัน ปี 2549 อยู่ที่ 75 วัน และปี 2550 อยู่ที่ 52 วัน โดยเป็นข้อบ่งชี้ความสามารถของสหกรณ์ในการเปลี่ยนสินค้าเป็นเงินสด แสดงว่ามีเงินลงทุนไปจมในสินค้า จำนวนหนึ่งมากเกินไปซึ่งการลงทุนในสินค้านั้นไม่คุ้มค่า  
 ดังนั้น ในการที่สหกรณ์จะประสบผลสำเร็จและเกิดประสิทธิภาพในการดำเนินงาน สหกรณ์จะต้องนำเครื่องมือที่เป็นองค์ประกอบสำคัญในการบริหารองค์กร มาใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติงานดังนี้คือ

### 1. ยุทธศาสตร์ขององค์กร (Strategies)

การบริหารเชิงยุทธศาสตร์ คือการตัดสินใจการกระทำภายในข้อกำหนดและการดำเนินการ กลยุทธ์ที่สร้างความสอดคล้องระหว่างองค์กร และสภาพแวดล้อมภายนอก เพื่อที่จะบรรลุเป้าหมายขององค์กร

สหกรณ์ไม่ได้มีการร่วมกันวิเคราะห์ถึงปัจจัยภายใน และภายนอกเพื่อใช้ในการ กำหนดกลยุทธ์ในการดำเนินงานของสหกรณ์ จึงทำให้มีผลกระทบต่อความคิดเห็นของผู้บริหาร

### 2. โครงสร้างองค์กร (Structure)

องค์กร (Organization) คือ โครงสร้างที่ได้ตั้งขึ้นตามกระบวนการ โดยมี การรับ บุคลากรให้เข้ามาทำงานร่วมกันในฝ่ายต่างๆ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ หรือหมายถึง การ จัดระบบระเบียบให้กับบุคคลต่าง ๆ ตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป เพื่อนำไปสู่เป้าหมายที่วางไว้

สหกรณ์ได้มีการปรับปรุงโครงสร้างในการบริหารงานของสหกรณ์ตามมติ คณะกรรมการดำเนินการเมื่อวันที่ 30 ตุลาคม 2542 ดังนั้น สหกรณ์ควรจะต้องดำเนินการสรรหา บุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถ เพื่อที่จะมอบหมายงานและอำนาจหน้าที่ในการปฏิบัติงานเพื่อนำพาสหกรณ์ไปสู่ความสำเร็จในการดำเนินงาน

### 3. ระบบปฏิบัติงาน (System)

ในการปฏิบัติงานตามกลยุทธ์เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ตามที่กำหนดไว้ นอกจากการ จัดโครงสร้างที่เหมาะสมและมีการควบคุมที่ดีแล้ว จะต้องมีการจัดระบบกระบวนการหรือการ ควบคุมกลยุทธ์ ซึ่งมีจุดมุ่งหมายเพื่อให้ผู้บริหารมีวิธีการจูงใจบุคลากรให้ทำงานตามเป้าหมาย และ วิธีการส่งกลับข้อมูลเพื่อตรวจสอบการทำงานของสหกรณ์

### 4. บุคลากร (Staff)

ทรัพยากรมนุษย์นับเป็นปัจจัยที่มีความสำคัญต่อการดำเนินงานของสหกรณ์ โดย สหกรณ์ จะประสบความสำเร็จหรือไม่ ส่วนหนึ่งจะขึ้นอยู่กับการจัดการทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management : HRM ) เพราะปัญหาที่สำคัญที่เกิดขึ้นในสหกรณ์ จนทำให้สหกรณ์ต้อง

ดำเนินงานประสบกับความล้มเหลวและต้องขาดสภาพคล่องทางการเงินอย่างต่อเนื่อง คือ สหกรณ์  
ขาดบุคลากรที่มีทักษะ หรือความชำนาญ ดังนั้น สหกรณ์จึงจะต้องฝึกอบรมและพัฒนา  
บุคลากรของสหกรณ์ ตลอดจนการบริหารค่าตอบแทน การประเมินผลการปฏิบัติงาน การโยกย้าย  
และสับเปลี่ยนตำแหน่งหน้าที่เพื่อให้เหมาะสมต่อการปฏิบัติงาน เพื่อที่จะเป็นการเพิ่มขีดสมรรถนะ  
สูงสุดของเจ้าหน้าที่ของสหกรณ์ อันจะนำไปสู่ผลสำเร็จของสหกรณ์

### 5. ทักษะ ความรู้ ความสามารถ (Skill)

ทักษะในการปฏิบัติงานของทรัพยากรบุคคลในสหกรณ์ จึงถือเป็นเรื่องสำคัญที่  
สหกรณ์จะต้องคำนึงถึง ดังนั้นสหกรณ์จึงควรสรรหาผู้ที่มีความรู้ ความสามารถมาปฏิบัติงาน  
เพื่อให้การดำเนินงานของสหกรณ์ให้ประสบผลสำเร็จ

### 6. รูปแบบการบริหารจัดการและวัฒนธรรมองค์กร (Style)

แบบแผนพฤติกรรมในการปฏิบัติงานของผู้บริหารเป็นองค์ประกอบที่สำคัญอย่างหนึ่ง  
ของสภาพแวดล้อมภายในองค์กร และจากผลการวิจัยที่ผ่านมา พบว่า ความเป็นผู้นำขององค์กรจะ  
มีบทบาทที่สำคัญต่อความสำเร็จหรือล้มเหลวขององค์กร ผู้นำที่ประสบความสำเร็จจะต้องวาง  
โครงสร้างวัฒนธรรมองค์กรด้วยการเชื่อมโยงระหว่างความเป็นเลิศและพฤติกรรมทางจรรยาบรรณ  
ให้เกิดขึ้น

ดังนั้นผู้บริหารของสหกรณ์จึงจะต้องได้รับการฝึกอบรมและพัฒนาอย่างต่อเนื่อง  
เพื่อให้มีความสามารถในการบริหารการจัดการให้เกิดประสิทธิภาพในการบริหารงานสหกรณ์โดย  
การกระจายอำนาจในการบริหารงานให้แก่ผู้ที่เกี่ยวข้องในการดำเนินงานของสหกรณ์ ทั้งนี้เพื่อให้  
การดำเนินงานของสหกรณ์เกิดประสิทธิภาพ และมีความรวดเร็วในการปฏิบัติงาน

### 7. ค่านิยมร่วม (Shared Values)

ค่านิยมและบรรทัดฐานที่ยึดถือร่วมกัน โดยสมาชิกของสหกรณ์ที่ได้กลายเป็นรากฐาน  
ของระบบการบริหาร และวิธีการปฏิบัติของบุคลากรและผู้บริหารภายในสหกรณ์ หรืออาจเรียกว่า  
วัฒนธรรมองค์กร รากฐานของวัฒนธรรมองค์กร คือ ความเชื่อ ค่านิยมที่สร้างรากฐานทางปรัชญา  
เพื่อทิศทางขององค์กร

ผู้บริหารของสหกรณ์จะต้องปลูกฝังวัฒนธรรมองค์กรให้แทรกซึมไปทั่วทุกด้านของ  
สหกรณ์ จึงจะทำให้ค่านิยมและความเชื่อนั้นยอมรับกันทั่วทั้งองค์กรและบุคลากรสหกรณ์กระทำ  
ตามค่านิยมเหล่านั้นแล้ว สหกรณ์ก็จะมีวัฒนธรรมที่เข้มแข็งและสหกรณ์ก็จะประสบความสำเร็จใน  
การดำเนินงาน

## ตอนที่ 2 การวิเคราะห์ผลการดำเนินงานและฐานะทางการเงินของร้านสหกรณ์

1. การวิเคราะห์ผลการดำเนินงานของสหกรณ์ระหว่างปี 2548 – 2550 โดยจะศึกษาวิจัยโดยใช้เทคนิค Balanced Scorecard เพียง 3 มุมมองเท่านั้น คือ

- 1.1 ด้านการเงิน
- 1.2 ด้านกระบวนการภายใน
- 1.3 ด้านการเรียนรู้และพัฒนา

ซึ่งข้อมูล ใน 3 มุมมองดังกล่าว ได้มาจากการวิเคราะห์ในงบดุล งบกำไรขาดทุนประจำปี อัตราส่วนทางการเงินของสหกรณ์ รายงานของผู้สอบบัญชีสหกรณ์ประจำปี รายงานกิจการประจำปีของสหกรณ์ ซึ่งเป็นข้อมูลผลการดำเนินงานของสหกรณ์ประจำปี 2548-2550 โดยในด้านการเงินของสหกรณ์ จะเป็นการวิเคราะห์งบดุล งบกำไรขาดทุน ประจำปีการเงิน 2548-2550 ซึ่งเป็นการวิเคราะห์แบบปีฐานคงที่ โดยใช้ข้อมูลปี 2548 เป็นฐานในการเปรียบเทียบ

2. การวิเคราะห์ฐานะทางการเงินของสหกรณ์ ซึ่งเป็นการวิเคราะห์จากอัตราส่วนทางการเงินจาก งบดุล งบกำไรขาดทุน ประจำปีการเงิน 2548 – 2550 ประกอบด้วยการวิเคราะห์สภาพคล่องทางการเงิน ความสามารถในการก่อหนี้ ความสามารถในการใช้สินทรัพย์ และการวิเคราะห์ความสามารถในการทำกำไร

### 1. ผลการวิเคราะห์การดำเนินงานของสหกรณ์

1.1 ด้านการเงิน เป็นการวิเคราะห์จากงบกำไรขาดทุน งบดุล ตามแนวโน้มแบบปีฐานคงที่ สรุปได้ดังนี้คือ

การวิเคราะห์งบการเงินตามแนวโน้มแบบปีฐานคงที่ เป็นการวิเคราะห์โดยกำหนดให้งวดใด งวดหนึ่งเป็นฐานในการเปรียบเทียบ โดยเป็นวิธีที่กำหนดให้ปีใดปีหนึ่งเป็นฐานในการเปรียบเทียบกับปีอื่น ๆ ซึ่งโดยทั่วไปมักจะกำหนดให้ปีแรกเป็นปีฐาน และพิจารณาแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงจากปีฐานเป็นต้น ไปดังตารางที่ 4.1 ดังนี้

ตารางที่ 4.1 การวิเคราะห์แนวโน้มจากปีฐานคงที่

ชื่อบัญชี	ปี 2548	ร้อยละ	ปี 2549	ร้อยละ	ปี 2550	ร้อยละ
สินทรัพย์	301	100	295	98.01	287	93.35
หนี้สิน	102	100	102	100	84	82.35
ทุน	199	100	193	96.98	202	101.51
รายได้	23	100	24	104.35	19	82.61
ค่าใช้จ่าย	29	100	26	89.65	9	31.03
กำไรสุทธิ	-8	100	-5	62.50	8	-100

จากตารางที่ 4.1 เป็นการวิเคราะห์แนวโน้มแบบปีฐานคงที่โดยผลการวิเคราะห์มีดังนี้

1. **สินทรัพย์** จากตารางในปี 2548,2549,2550 สหกรณ์มีแนวโน้มการลดลงของสินทรัพย์อย่างต่อเนื่องคือ ร้อยละ 100, ร้อยละ98.01 และร้อยละ 95.35
2. **หนี้สิน** จากตารางแนวโน้มการลดลงของหนี้สินในปี 2548อยู่ที่ร้อยละ 100 และในปี 2549 อยู่ที่ร้อยละ100 ในปี 2550อยู่ที่ร้อยละ 82.35 แสดงว่า หนี้สินของสหกรณ์มีแนวโน้มลดลงอย่างต่อเนื่อง
3. **ทุน** จากตารางด้านเงินของสหกรณ์ในปี 2548 ร้อยละ 100 ในปี 2549 มีแนวโน้มลดลงเป็นร้อยละ 96.98 ส่วนในปี 2550 มีทุนเพิ่มขึ้นเป็นร้อยละ 101.51
4. **รายได้** จากตารางรายได้ของสหกรณ์ในปี 2548 เป็นร้อยละ 100 ในปี 2549 มีแนวโน้มของรายได้ที่เพิ่มขึ้นเป็นร้อยละ 104.35 ส่วนในปี 2550 สหกรณ์มีรายได้ลดลงเป็นร้อยละ 82.61
5. **ค่าใช้จ่าย** จากตารางค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานของสหกรณ์ในปี 2549 ลดลงจากปี 2548เป็นร้อยละ 89.65 และในปี 2550 สหกรณ์มีค่าใช้จ่ายลดลง 31.03 ซึ่งค่าใช้จ่ายของสหกรณ์ลดลงอย่างต่อเนื่องในปี 2548 – 2550
6. **กำไรสุทธิ** จากตารางกำไรสุทธิของสหกรณ์มีผลการขาดทุนในปี 2548 เป็นร้อยละ 100และในปี 2549 เป็นร้อยละ 62.50 แต่สหกรณ์มีกำไรสุทธิในปี 2550 เป็น - 100 ซึ่งเท่ากับสหกรณ์ยังมีผลขาดทุนในปี 2550 เมื่อเทียบกับปีฐานคงที่ในปี 2548 (-8) และปี 2549(-5) แต่อย่างไรก็ดีในปี 2550 สหกรณ์มีอัตรากำไรสุทธิเป็นอัตราร้อยละ - 100 ซึ่งหมายความว่าสหกรณ์มีกำไรสุทธิอยู่ที่ 8 ล้านบาท

จากการวิเคราะห์ผลการดำเนินงานโดยใช้เทคนิค Balanced Scorecard ในมุมมองด้านการเงินของสหกรณ์ นั้น จะเห็นได้ว่า จากการที่สหกรณ์ได้ลงทุนในสินทรัพย์ถาวรมากเกินไป สหกรณ์ขาดสภาพคล่องทางการเงินมาโดยตลอด ทำให้ผู้บริหารของสหกรณ์ต้องนำเรื่องการขายอสังหาริมทรัพย์ของสหกรณ์มาพิจารณาและนำเสนอในที่ประชุมใหญ่เพื่อพิจารณา เพราะตามข้อบังคับของสหกรณ์ข้อ 103 การจำหน่ายอสังหาริมทรัพย์ของสหกรณ์ต้องได้รับความเห็นชอบจากคณะกรรมการดำเนินการที่มีอยู่ในขณะนั้นเป็นเอกฉันท์ และต้องได้รับความเห็นชอบจากที่ประชุมใหญ่ โดยให้ถือเสียงข้างมากของสมาชิกที่มาประชุม ดังนั้น ที่ประชุมใหญ่สามัญประจำปี 31 มีนาคม 2542 เมื่อวันที่ 28 สิงหาคม 2542 จึงมีมติอนุมัติให้สหกรณ์ขายอสังหาริมทรัพย์ของร้านสหกรณ์พระนคร จำกัด ได้ทุกสาขา (จากรายงานการประชุมใหญ่ครั้งที่ 57/2547-2548 เมื่อวันที่ 29 ก.ค.2549) ทั้งนี้ อสังหาริมทรัพย์แปลงใด ขายได้ก่อนก็ให้ขายเพื่อชำระหนี้ให้หมด แล้วจึงหยุดขาย และที่ประชุมใหญ่สามัญประจำปีครั้งที่ 53/2542-2543 เมื่อวันที่ 27 ส.ค.2543 มีมติให้คณะกรรมการดำเนินการเป็นผู้กำหนดราคาขายตามความเหมาะสมตามภาวะเศรษฐกิจ โดยในการขายอสังหาริมทรัพย์ในครั้งนี้ ร้านสหกรณ์มีหนี้เงินกู้ และดอกเบี้ยค้างชำระธนาคารผู้ให้กู้ยืมเป็นจำนวนมาก การขายอสังหาริมทรัพย์เป็นทางแก้ปัญหากฎหมายหนึ่งที่จะทำให้สหกรณ์ไม่ต้องแบกรับภาระค่าดอกเบี้ยที่สูงมากในสภาวะปัจจุบันจากสาเหตุดังกล่าวข้างต้น ทำให้ร้านสหกรณ์พระนคร จำกัด ในแต่ละสาขาได้สูญเสียลูกค้าผู้ใช้บริการไป เมื่อประสบปัญหาสภาพคล่องไม่สามารถจัดหาสินค้ามาบริการสมาชิกได้อย่างเต็มที่ตามความต้องการของสมาชิก ซึ่งสภาพปัจจุบัน สหกรณ์มีสินค้าที่จำเป็นในสภาพเต็มร้าน การเรียกลูกค้ามาใช้บริการเป็นไปด้วยความยากลำบาก

จากข้อมูลดังกล่าวข้างต้น ในส่วนของมุมมองด้านการเงิน สหกรณ์ขาดสภาพคล่องทางการเงิน สมาชิกของร้านสหกรณ์ซึ่งมีจำนวนถึง 90,584 คน โดยในปีการเงิน 2547 สมาชิกมาประชุม 182 คน ในปีการเงิน 2548 สมาชิกมาประชุม 163 คน และในวันที่ 27 มกราคม 2550 มีสมาชิกมาประชุมใหญ่สามัญจำนวน 134 คน จะเห็นได้ว่าสหกรณ์ไม่สามารถบริการตามความต้องการของสมาชิกได้ ทำให้สมาชิกไม่เห็นความสำคัญของการดำเนินธุรกิจและการประชุมใหญ่สามัญประจำปีของสหกรณ์ ทำให้สหกรณ์มีเงินปันผลค้างจ่ายจำนวน 9,285,502.68 บาท และเงินเฉลี่ยคืนค้างจ่ายจำนวน 7,149,939.98 บาท รวมเป็นเงินปันผลและเงินเฉลี่ยคืนค้างจ่ายทั้งสิ้น 16,235,442.66 บาท และประการสำคัญสหกรณ์มีอัตราค่าใช้จ่ายในการขายและบริหารสูงกว่ารายได้เป็นจำนวนมาก ทำให้สหกรณ์ดำเนินงานประสบกับการขาดทุนมาโดยตลอดอย่างต่อเนื่อง เป็นผลทำให้สมาชิกไม่ศรัทธาและไม่สนใจในการดำเนินงานของสหกรณ์ หนึ่งอาจจะเป็นเพราะสหกรณ์ไม่ได้มีการประชาสัมพันธ์ให้สมาชิกทราบอย่างทั่วถึงกันก็อาจเป็นไปได้ แต่ในปีการเงิน 2550 สหกรณ์มีกำไรสุทธิจำนวน 8,121,152.67 บาท เนื่องจากสหกรณ์มีค่าใช้จ่ายในการขายและบริหาร

ลดลงจากปีก่อนและเกิดจากหนี้สูญรับคืน รวมทั้งมีดอกเบี้ยจ่ายลดลงจากปีก่อนด้วย และถึงแม้ว่า สหกรณ์จะมีความสามารถในการทำกำไร แต่ปริมาณหนี้สินเฉลี่ยต่อสมาชิกเท่ากับ 25.63 บาทต่อคน

## 1.2 มุมมองด้านกระบวนการภายในเป็นการวิเคราะห์ประสิทธิภาพขององค์กรและระบบการบริหารจัดการองค์กร

ผลการวิเคราะห์ด้านกระบวนการภายในของร้านสหกรณ์พระนคร จำกัด ประสบปัญหาการขาดสภาพคล่องทางการเงินอย่างรุนแรงซึ่งมีสาเหตุจากการตัดสินใจผิดพลาดในการลงทุนก่อสร้างอาคารพหลโยธิน 2 ซึ่งเป็นการลงทุนในทรัพย์สินที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้ที่คุ้มกับการลงทุน และค่าใช้จ่ายในการบำรุงรักษา ตลอดจนค่าเสื่อมราคาทรัพย์สินซึ่งมีผลกระทบต่อสภาพคล่องทางการเงิน เนื่องจากเงินที่ใช้ลงทุนในการก่อสร้างบางส่วนเป็นเงินกู้ที่ต้องเสียดอกเบี้ยในอัตราสูง ในระยะปี พ.ศ. 2542 เป็นต้นมาสหกรณ์ไม่สามารถที่จะส่งคืนเงินและดอกเบี้ยรวมทั้งเบี่ยปรับตามระเบียบของธนาคารได้

คณะกรรมการดำเนินการ ชุดที่ผ่านมาได้พยายามแก้ไขปัญหา แต่ยังไม่ประสบผลสำเร็จ ปัญหาการขาดสภาพคล่องได้ทวีความรุนแรงยิ่งขึ้นเป็นลำดับ เป็นผลทำให้สหกรณ์ไม่มีเงินทุนหมุนเวียน ซื่อสินค้า การจ่ายเงินค่าสินค้า ได้แก่ Supplier ไม่ตรงตามกำหนด ทำให้สหกรณ์ต้องสูญเสียดอกเบี้ยค่าไปเกือบทั้งหมด สินค้ามีราคาแพงและไม่ครบตามต้องการ ยอดขายสินค้าลดลง ความสามารถในการทำกำไรในธุรกิจการค้าไม่คุ้มกับค่าใช้จ่ายในการบริหาร ผลประกอบการธุรกิจของทุกสาขาประสบกับการขาดทุน พนักงานของร้านสหกรณ์ ได้รับเงินเดือนไม่ตรงตามกำหนด ทำให้ขาดขวัญกำลังใจในการปฏิบัติหน้าที่ สภาพความทรุดโทรมของร้านในทุกสาขาปรากฏชัดเจน กระทบความผิดพลาดล้มเหลวของการบริหารร้านสหกรณ์ ได้แพร่ขยายไปอย่างกว้างขวาง ความรุนแรงของปัญหาที่เกิดขึ้น ประกอบกับความไม่เชื่อถือในคณะผู้บริหารในอดีตที่ผ่านมาเป็นสาเหตุที่ไม่ได้รับความร่วมมือแก้ไขปัญหามาจากส่วนราชการและขบวนการสหกรณ์ โดยในการแก้ไขปัญหามีแนวโน้มที่จะต้องมีการปฏิรูปเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพในการบริหารและการจัดการธุรกิจ

การขาดสภาพคล่องทางการเงินแม้ว่าคณะกรรมการดำเนินการจะพยายามแก้ไขโดยขอกู้ยืมเงินจากแหล่งเงินทุน ขายทรัพย์สินที่ไม่มีมูลค่าเป็นตลอดจนเชิญชวนให้สมาชิกลงทุนซื้อหุ้นในสหกรณ์ แต่ไม่ประสบผลสำเร็จในระดับที่จะสามารถแก้ไขปัญหาสภาพคล่องทางการเงินได้ ปัญหาที่ยังทวีความรุนแรงยิ่งขึ้น จำนวนสินค้าในร้านสหกรณ์พระนคร จำกัด ทุกสาขาน้อยลงเหลือเพียง 1 ใน 4 ส่วนของสินค้าในสภาพปกติ จำนวนลูกค้าผู้มาอุดหนุนมีจำนวนลดลงร้อยละ 80 - 90 คณะกรรมการดำเนินการได้แก้ไขปัญหาลูกค้าหลายด้าน อาทิเช่น ขอเครดิตร้านค้าจาก

องค์การคลังสินค้าในวงเงิน 3 ล้านบาท สั่งซื้อ สินค้าจากร้านสหกรณ์กรุงเทพ จำกัดภายในวงเงิน 80,000 บาท ขอให้ขุมนมร้านสหกรณ์แห่งประเทศไทย จำกัด ส่งสินค้าภายในวงเงิน 300,000 บาท แต่อย่างไรก็ตามสภาพการฟื้นตัวทางธุรกิจ ยังไม่สามารถจูงใจ ให้ลูกค้าเก่าได้หันมาอุดหนุนร้านได้ดั้งเดิม ความสามารถในการสร้างรายได้ยังไม่เพียงพอกับค่าใช้จ่ายในการบริหารและรายจ่ายด้านอื่นๆ ที่จะเป็นอย่างเป็นค่าใช้จ่ายคงที่ อาทิเช่น เงินเดือน ภาษีโรงเรือน ค่าน้ำค่าไฟฟ้า ค่าโทรศัพท์ เป็นต้น สหกรณ์ไม่สามารถที่จะรับภาระค่าใช้จ่ายดังกล่าวได้ในด้านการปิดบัญชีสิ้นสุด 31 มีนาคม 2548 ร้านสหกรณ์ปิดบัญชีล่าช้ากว่ากำหนด เนื่องจากผู้จัดการได้นำระบบบัญชีคอมพิวเตอร์มาใช้แต่ไม่ประสบความสำเร็จเนื่องจากผู้สอบบัญชีได้เข้ามาตรวจสอบข้อมูลและสอบถามจากพนักงานบัญชีที่ฝ่ายจัดการรับเข้ามาเป็นผู้ปิดบัญชีทางคอมพิวเตอร์ แทนการปิดบัญชีด้วยมือ ปรากฏว่าผู้สอบบัญชี ได้รับบคล ณ. 31 มีนาคม 2548 ผลปรากฏว่าบคลที่ส่งมาด้านในผิด บัญชีไม่ลงตัว ผู้สอบจึงขอข้อมูล แต่เจ้าหน้าที่ดังกล่าวไม่มีข้อมูลให้ ผู้สอบบัญชีได้ดูข้อมูล และได้ซักถามที่มาของข้อมูลในบัญชีแต่ละบัญชี เจ้าหน้าที่ก็ไม่สามารถตอบชี้แจงข้อมูลได้ จนในที่สุดต้องให้พนักงานเก่ามาปิดบัญชีด้วยมือจึงปิดบัญชีได้แต่ก็เลยกำหนดแล้ว

สหกรณ์โดยคณะกรรมการดำเนินการมีความจำเป็นในการที่จะต้องจ่ายเงินชดเชยให้ผู้จัดการ 6 เดือน เพราะผู้จัดการเป็นลูกจ้างตามสัญญาจ้างคราวละ 3 ปี โดยที่สัญญาจ้างยังจะอยู่ได้อีก 1 ปี ร้านสหกรณ์จำเป็นต้องเชิญให้ออกและเจรจาจ่ายให้ 6 ส่วนการเบิกจ่ายเงินที่ไม่ถูกต้องนั้น ร้านสหกรณ์ไม่มีหลักฐานที่จะเอาผิดผู้จัดการได้และส่วนที่ร้านสหกรณ์จะให้ผู้จัดการลาออกนั้นร้านจะต้องจ่ายเงินชดเชยให้ผู้จัดการ 12 เดือน เพราะผู้จัดการเป็นลูกจ้างมีสัญญาจ้างคราวละ 3 ปีตามกฎหมาย แต่คณะกรรมการได้เจรจากับผู้จัดการ โดยมีข้อเสนอให้ผู้จัดการเขียนใบลาออกร้านสหกรณ์จะจ่ายเงินให้ 6 เดือน ในการเจรจาดังกล่าวผู้จัดการยินยอมเขียนใบลาออกให้ทางร้านสหกรณ์

ปัจจุบันร้านสหกรณ์พระนคร จำกัด มีจำนวนสมาชิกทั้งสิ้น 90,584 คน มีคณะกรรมการดำเนินการรวมจำนวน 9 คน และมีพนักงานสหกรณ์รวมทั้งสิ้น 40 คน (สำนักงานใหญ่พลโยธิน 1 จำนวน 37 คน (เป็นผู้ช่วยผู้จัดการใหญ่จำนวน 2 คน ผู้จัดการสาขาจำนวน 3 คน นอกนั้นเป็นพนักงาน 32 คน) สาขาย่อยกรมสรรพากรอีกจำนวน 3 คน โดยสหกรณ์ได้ดำเนินธุรกิจมากว่า 50 ปี และได้ดำเนินงานประสบกับการขาดทุนมาตั้งแต่ปี 2540 จนถึงปัจจุบันจากผลการดำเนินงานของสหกรณ์ในปีการเงิน 31 มีนาคม 2549 สหกรณ์มีรายได้ไม่เพียงพอกับค่าใช้จ่ายในการขายและบริหาร ประกอบกับรายได้ค้างรับจากปีก่อน ๆ ไม่สามารถเรียกรายได้ค่าเช่าจากผู้เช่า ได้ยังคงมีค่าเช่าค้างรับเพิ่มขึ้นอีก ซึ่งรวมรายได้ดอกเบี้ยเงินลงทุนระยะสั้นค้างรับและรายได้อื่น ๆ ค้างรับเป็นเงิน 18,027,405.43 บาท ซึ่งในจำนวนเงินดังกล่าว ผู้สอบบัญชีได้ตั้งคำถามเพื่อ



หนี้สงสัยจะสูญไว้ 17,712,804.20 บาท คณะกรรมการควรพิจารณาผลการดำเนินงานที่ผ่านมา เพื่อปรับปรุงแก้ไขการดำเนินงานที่ก่อให้เกิดรายได้ไม่เพียงพอกับค่าใช้จ่ายจำนวนมาก และติดตามเร่งรัดให้ผู้เช่า ชำระค่าเช่าให้เป็นไปตามกำหนดสัญญา เพื่อนำเงินกลับมาเป็นทุนหมุนเวียน

ในปีการเงิน 31 มีนาคม 2550 สหกรณ์มีกำไรสุทธิจากการดำเนินงานเป็นเงิน 8,121,152.67 บาท โดยเป็นเพราะสาเหตุเนื่องจาก สหกรณ์มีค่าใช้จ่ายในการขายและบริหาร ลดลง จากปีก่อนจำนวน 16,747,710.61 บาท และเกิดจากหนี้สูญรับคืนจำนวน 15,315,438.95 บาท รวมทั้งมีดอกเบี้ยจ่ายลดลงจากปีก่อน 1,666,473.86 บาท

แต่อย่างไรก็ดี ณ ปัจจุบัน ร้านสหกรณ์พระนคร จำกัด มีทุนเรือนหุ้นที่ชำระเต็มมูลค่าแล้วจำนวน 21,813,750.00 บาท แต่ยังมีผลการดำเนินงานขาดทุนสะสมที่ยังเหลืออีก 36,842,308.91 บาท

### 1.3 ด้านการเรียนรู้และพัฒนา

เป็นการพัฒนาองค์กรในสิ่งใหม่ ๆ ที่ทันสมัย และฝึกอบรมพนักงาน โดยเป็นประโยชน์ต่อองค์กร และสมาชิกสหกรณ์

1.3.1 ด้านบุคลากร จากภาวะวิกฤติของร้านสหกรณ์พระนคร จำกัด ที่เกิดขึ้นดังที่กล่าว และจากรายงานกิจการประจำปี ของสหกรณ์ในปี 2549 สหกรณ์ไม่สามารถปิดบัญชีประจำปีการเงิน 2548 ได้ทันตามที่กฎหมายสหกรณ์ได้กำหนดไว้ เป็นเพราะสหกรณ์ได้ปิดบัญชีด้วยมือมา โดยตลอด โดยในปีการเงิน 2548 สหกรณ์โดยผู้จัดการที่จัดจ้าง ได้จ้างพนักงานบัญชีเพื่อที่จะปิดบัญชีด้วยระบบคอมพิวเตอร์ แต่การปิดบัญชีดังกล่าวไม่ประสบผลสำเร็จ เนื่องจากระบบบัญชีไม่ดี และเจ้าหน้าที่ดังกล่าวไม่มีความรอบรู้ในเรื่องของการปิด บัญชีด้วยระบบคอมพิวเตอร์ดีพอ และอีกประการหนึ่ง พนักงานบัญชีเดิมของสหกรณ์ก็ไม่มีความรู้ ความชำนาญในการปิดบัญชีด้วยระบบคอมพิวเตอร์ โดยสหกรณ์ก็ปิดบัญชีด้วยมือ ซึ่งต้องใช้ เวลานานพอสมควร ในการปิดบัญชีด้วยมือ ดังกล่าว จึงทำให้สหกรณ์ปิดบัญชีล่าช้ามาโดยตลอดอย่างต่อเนื่อง เพราะสหกรณ์มีการประชุมใหญ่สามัญประจำปีหลังจากสิ้นปีทางบัญชีล่าช้าเกินกว่าที่กฎหมายกำหนด เพราะกฎหมายสหกรณ์ได้กำหนดให้สหกรณ์ประชุมใหญ่สามัญประจำปีภายใน 150 วัน หลังจากสิ้นปีทางบัญชีของสหกรณ์เป็นประจำทุกปี

1.3.2 ด้านการบริหารจัดการสหกรณ์ ผู้บริหารสหกรณ์ไม่มีประสบการณ์ในการดำเนินธุรกิจ ทำให้การดำเนินธุรกิจของสหกรณ์ผิดพลาด เนื่องจากตัดสินใจในการลงทุนในสินทรัพย์ซึ่งเป็นอาคารที่จอดรถสาขาพหลโยธิน ซึ่งมีมูลค่า 120 ล้านบาท (ปี 2540) ซึ่งอยู่ในภาวะที่เศรษฐกิจตกต่ำและถดถอย (ฟองสบู่แตก) และเงินลงทุนในสินทรัพย์ดังกล่าวบางส่วนสหกรณ์ได้

กู้ยืมมาจากธนาคารในอัตราดอกเบี้ยที่สูงพอสมควร ทำให้สหกรณ์ต้องรับภาระค่าใช้จ่ายเป็นค่าดอกเบี้ยจำนวนมากถึงปีละประมาณ 13 ล้านบาท

ร้านสหกรณ์พระนคร จำกัด ได้ดำเนินการแก้ไขปัญหานี้ในทุกวิถีทางในเรื่องของ การดำเนินธุรกิจค้าปลีก ซึ่งเป็นธุรกิจหลักของสหกรณ์ ซึ่งยังประสบปัญหาในการจัดหาสินค้ามาจำหน่ายให้แก่สมาชิกและลูกค้าทั่วไป เนื่องจากมีการแข่งขันกันอย่างรุนแรงของบริษัทข้ามชาติ ซึ่งมีปริมาณธุรกิจขนาดใหญ่และสามารถต่อรองราคาต้นทุนสินค้าได้ในราคาต่ำโดยในปัจจุบันสหกรณ์ได้นำหลัก และวิธีการสหกรณ์เพื่อปรับปรุงกลยุทธ์เพื่อแย่งชิงลูกค้าประกอบกับร้านสหกรณ์มีปัญหามากหลายด้าน ทำให้ไม่สามารถดำเนินธุรกิจจัดหาสินค้ามาจำหน่ายให้แก่สมาชิกและลูกค้าทั่วไปได้เต็มจำนวน ซึ่งในการดำเนินงานในปีที่ผ่านมา มาร้านสหกรณ์มีผลการดำเนินงานขาดทุนมาโดยตลอด มีรายได้ไม่เพียงพอกับค่าใช้จ่ายในการขายและบริหาร ประกอบกับรายได้ค้างรับจากปีก่อน ๆ ร้านสหกรณ์ไม่สามารถเรียกเก็บรายได้จากผู้เช่าได้ โดยผู้เช่าได้ให้ผู้อื่นเช่าช่วงต่อ ทำให้ร้านสหกรณ์มีค่าเช่าค้างรับจากลูกหนี้และยังมีค่าเช่าค้างรับจากลูกหนี้อื่น ๆ อีก ซึ่งทำให้ทางฝ่ายบัญชีของร้านสหกรณ์ต้องตั้งค่าเผื่อหนี้สงสัยจะสูญไว้เกือบเต็มจำนวน

ร้านสหกรณ์ ยังประสบปัญหาในเรื่องของฐานะทางการเงินเป็นอย่างมาก โดยมี ปัญหาต้องทำการประนีประนอมหนี้กับเจ้าหนี้การค้าหลายราย อีกทั้งยังต้องมีการลดค่าใช้จ่าย และลดจำนวนพนักงานของร้านสหกรณ์ลง และเรื่องปัญหาอื่น ๆ อีกหลายเรื่องตลอดจนมีการ เปลี่ยนตัวคณะกรรมการดำเนินการตามวาระของข้อบังคับของร้านสหกรณ์ สืบต่อกันมาอีกหลายชุด เป็นเหตุให้อายุความขาดการติดต่อลูกหนี้ให้ชำระหนี้ไม่ได้และทำให้บัญชีลูกหนี้ 3 บัญชี มีระยะเวลาคิดค้างนานเกิน 10 ปี ซึ่งตามอายุความของกฎหมายได้ขาดอายุความแล้ว ฝ่ายบัญชีได้ตั้งสำรองค่าเผื่อหนี้สงสัยจะสูญไว้เต็มจำนวนเป็นเงิน 946,102.41 บาท

**2. ผลการวิเคราะห์ฐานะทางการเงิน ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งในด้านการเงินของการใช้เทคนิค Balanced Scorecard ในการวิเคราะห์ผลการดำเนินงานของสหกรณ์ จากงบดุล งบกำไรขาดทุน ของสหกรณ์แสดงตามตารางที่ 4.2 ดังนี้**

ตารางที่ 4.2 งบดุล ราชภัฏพระนคร จำกัด ณ วันที่ 31 มีนาคม 2548 – 2550

สินทรัพย์	หมายเหตุ	ปี 2548 (บาท)	ปี 2549 (บาท)	ปี 2550 (บาท)
<b>สินทรัพย์หมุนเวียน</b>				
เงินสดและเงินฝากธนาคาร	2	7,052,535.03	9,773,101.72	14,007,299.90
เงินลงทุนระยะสั้น	3	3,000,000.00	3,000,000.00	0.00
ลูกหนี้ – สุทธิ	4	2,208,542.28	1,930,576.14	403,962.40
สินค้าคงเหลือ		<u>5,929,890.80</u>	<u>4,074,468.60</u>	<u>2,139,408.22</u>
สินค้าขาดบัญชีหรือหาผู้รับผิดชอบ		21,484.50	21,484.50	21,484.50
<b>หัก</b> สำรองสินค้าขาดบัญชีหรือผู้รับผิดชอบ		<u>21,484.50</u>	<u>21,484.50</u>	<u>21,484.50</u>
		<u>0.00</u>	<u>0.00</u>	<u>0.00</u>
วัสดุสำนักงานคงเหลือ		343,806.99		
สินทรัพย์หมุนเวียนอื่น	5	<u>415,775.60</u>	<u>964,826.74</u>	<u>578,580.97</u>
<b>รวมสินทรัพย์หมุนเวียน</b>		18,950,550.80	19,742,973.20	17,129,251.49
เงินลงทุนระยะยาว	6	230,000.00	230,000.00	430,000.00
ที่ดิน อาคาร และอุปกรณ์ – สุทธิ	7	281,680,130.18	275,391,149.10	269,720,836.23
สินทรัพย์อื่น	8	<u>281,352.08</u>	<u>215,234.72</u>	<u>164,117.36</u>
<b>รวมสินทรัพย์</b>		<b>301,142,033.06</b>	<b>295,579,357.02</b>	<b>287,444,205.08</b>
<b>หนี้สินและทุนของสหกรณ์</b>				
<b>หนี้สินหมุนเวียน</b>				
เจ้าหนี้การค้า	9	10,168,549.62	9,273,914.17	8,199,337.21
ส่วนของหนี้สินระยะยาวที่ถึงกำหนดชำระในปี	13	35,800,000.00	34,210,000.53	32,412,052.90
เงินปันผลตามหุ้น		9,103,404.43	9,103,347.43	9,085,502.68
เงินเฉลี่ยคืนตามส่วนซื้อ		7,182,930.73	7,182,708.98	7,149,939.98
เงินรับล่วงหน้า,เงินประกัน,เงินมัดจำ	10	10,115,877.92	9,856,377.92	5,528,340.61
ดอกเบี้ยเงินกู้ค้างจ่าย	11	8,009,051.59	11,111,745.34	11,879,785.59
ค่าภาษีโรงเรือนค้างจ่าย		4,797,171.50	4,145,356.50	2,837,632.00
หนี้สินหมุนเวียนอื่น	12	<u>2,069,622.31</u>	<u>2,669,489.02</u>	<u>3,912,968.88</u>
<b>รวมหนี้สินหมุนเวียน</b>		<u>87,246,608.10</u>	<u>87,552,939.89</u>	<u>81,005,559.85</u>
หนี้สินระยะยาว	13	0.00		
เงินอุดหนุนจากโครงการหนึ่งตำบลหนึ่ง		36,589.74	36,589.74	0.00

ผลิตภัณฑ์				
รายได้ค่าตอบแทนการให้เข้าสถานที่รอตัดบัญชี หนี้สินอื่น	14	11,000,000.00 <u>3,734,745.69</u>	11,000,000.00 <u>3,670,334.98</u>	0.00 <u>3,551,622.45</u>
รวมหนี้สิน		102,017,943.53	102,259,864.61	84,557,182.30
<b>ทุนของสหกรณ์</b>				
ทุนเรือนหุ้น(มูลค่าหุ้นละ50.00บาท)หุ้นที่ชำระ เต็มมูลค่าแล้ว		21,801,550.00	21,805,050.00	21,813,750.00
ทุนสะสมตามข้อบังคับระเบียบและอื่นๆ ส่วนเกินทุนจากการตีราคาสินทรัพย์	15	4,765,893.21 214,156,400.00	4,765,893.21 214,156,400.00	3,759,181.69 214,156,400.00
ทุนสำรอง				
ทุนสำรอง			0.00	2,444,389.22
หัก โอนไปชดเชยขาดทุนสะสม		0.00	<u>0.00</u>	<u>2,444,389.22</u>
			<u>0.00</u>	<u>0.00</u>
ขาดทุนสะสม				
ยอดยกมา		(33,456,697.32)	(41,599,311.43)	(47,407,850.80)
หัก โอนทุนสำรองมาชดเชย		0.00	0.00	2,444,389.22
หัก โอนกำไรสุทธิมาชดเชย		0.00	<u>0.00</u>	<u>8,121,152.67</u>
			<u>(41,599,311.43)</u>	<u>(36,842,308.91)</u>
บวก ขาดทุนสุทธิประจำปี		<u>(8,143,056.36)</u>	<u>(5,808,539.37)</u>	<u>8,121,152.67</u>
		<u>(41,599,753.68)</u>		
กำไร(ขาดทุน) สุทธิประจำปี			<u>0.00</u>	<u>8,121,152.67</u>
			<u>(5,808,539.37)</u>	<u>0.00</u>
หัก โอนไปชดเชยขาดทุนสะสม				
รวมทุนของสหกรณ์		<u>199,124,089.53</u>	<u>193,319,492.41</u>	<u>202,887,022.78</u>
รวมหนี้สินและทุนของสหกรณ์		301,142,033.06	295,579,357.02	287,444,205.08

ตารางที่ 4.3 งบกำไรขาดทุน ร้านสหกรณ์พระนคร จำกัด ณ วันที่ 31 มีนาคม 2548 - 2550

	ปี 2548 (บาท)	%	ปี 2549 (บาท)	%	ปี 2550 (บาท)	%
ขายสินค้า	27,043,002.51	100.00	27,433,119.62	100	24,294,991.80	100
หัก ต้นทุนขาย(งบต้นทุนขาย)	<u>24,111,436.64</u>	<u>89.16</u>	<u>24,293,419.18</u>	<u>88.56</u>	<u>21,769,921.31</u>	<u>89.61</u>
กำไร(ขาดทุน)ขั้นต้น	2,931,565.87	10.84	3,139,700.44	11.44	2,525,070.49	10.39
บวก รายได้อื่นๆ(รายละเอียด 2)	<u>20,370,366.94</u>	<u>75.33</u>	<u>21,193,543.60</u>	<u>77.26</u>	<u>17,323,681.12</u>	<u>71.31</u>
รวม						
หัก ค่าใช้จ่ายในการขายและ บริหาร(3)	23,301,932.81	86.17	24,333,244.04	88.70	19,848,751.61	81.70
กำไร(ขาดทุน)ในการดำเนินงาน	<u>29,354,858.78</u>	<u>108.55</u>	<u>26,355,216.93</u>	<u>96.07</u>	<u>9,607,506.32</u>	<u>39.54</u>
หัก ดอกเบี้ยจ่าย(รายละเอียด4)	(6,052,925.97)	(22.38)	(2,021,972.89)	(7.37)	10,241,245.29	<u>42.16</u>
รวมกำไร(ขาดทุน)สุทธิก่อน รายการพิเศษ	<u>(2,090,130.39)</u>	<u>(7.73)</u>	<u>3,786,566.48</u>	<u>13.80</u>	<u>2,120,092.62</u>	<u>8.73</u>
บวก กำไรจากการจำหน่าย สินทรัพย์	(8,143,056.39)	(30.11)				
กำไร(ขาดทุน)สุทธิประจำปี	<u>0.00</u>	<u>0.00</u>				
	<b>(8,143,056.36)</b>	<b>(30.11)</b>	<b>(5,808,539.37)</b>	<b>(21.17)</b>	<b>8,121,152.67</b>	<b>33.43</b>

จากตารางที่ 4.2 และตารางที่ 4.3 เป็นงบดุล และงบกำไรขาดทุน ของร้านสหกรณ์ ประจำปีการเงิน 2548 – 2550 ซึ่งผลของการวิเคราะห์ตามงบการเงินดังกล่าว เป็นการ วิเคราะห์ อัตราส่วนสภาพคล่องทางการเงิน อัตราส่วนวัดการก่อหนี้ อัตราส่วนวัดความสามารถในการใช้สินทรัพย์ และอัตราส่วนวัดความสามารถในการทำกำไร โดยผลของการวิเคราะห์ปรากฏตามตารางที่ 4.4 ดังนี้คือ

ตารางที่ 4.4 การวิเคราะห์โดยใช้อัตราส่วนทางการเงินของร้านสหกรณ์พระนคร จำกัด

อัตราส่วน	หน่วย วัด	อัตราส่วน มาตรฐาน (ขนาดใหญ่ มาก)	ปี การเงิน 2548	ปี การเงิน 2549	ปี การเงิน 2550
1. อัตราส่วนสภาพคล่อง					
1.1 อัตราส่วนทุนหมุนเวียน	เท่า	3.28	0.22	0.23	0.21
1.2 อัตราส่วนทุนหมุนเวียนเร็ว	เท่า	2.67	0.14	0.17	0.18
2. อัตราส่วนวัดการก่อหนี้					
2.1 อัตราส่วนหนี้สินต่อทุน	เท่า	0.53	0.51	0.53	0.42
3. อัตราส่วนความสามารถในการใช้ สินทรัพย์					
3.1 อัตราหมุนของสินค้า	ครั้ง	16.33	5.31	4.86	7.00
3.2 อายุเฉลี่ยของสินค้า	วัน	22.35	68.74	75.10	52.14
3.3 อัตราหมุนของสินทรัพย์ทั้งสิ้น	รอบ	2.67	0.09	0.09	0.08
3.4 อัตราร้อยละของรายได้ต่อ สินทรัพย์ทั้งสิ้น	ร้อยละ	273.82	15.40	16.30	14.28
4. อัตราส่วนความสามารถในการ ทำกำไร					
4.1 อัตราผลตอบแทนต่อสินทรัพย์	ร้อยละ	6.98	-1.97	-0.68	3.51
4.2 อัตราผลตอบแทนต่อส่วนของผู้ถือหุ้น	ร้อยละ	10.67	-4.00	-2.96	4.10
4.3 อัตรากำไรขั้นต้น	ร้อยละ	8.58	10.84	11.44	10.39
4.4 อัตราค่าใช้จ่ายในการขายและ บริหาร	ร้อยละ	7.54	108.55	96.07	39.54
4.5 อัตรากำไรสุทธิ	ร้อยละ	2.64	-30.11	-21.17	33.43

จากตารางที่ 4.4 ข้างต้นแปลความหมายได้ดังนี้

## 1. อัตราส่วนสภาพคล่องประกอบด้วย

1.1 อัตราส่วนทุนหมุนเวียน สหกรณ์มีความสามารถในการชำระหนี้ระยะสั้นลดลงทุกปี เป็นสาเหตุเนื่องจากสหกรณ์นำเงินไปลงทุนในสินทรัพย์ถาวรเป็นจำนวนมาก จึงทำให้ขาดสภาพคล่องทางการเงิน เมื่อเปรียบเทียบกับอัตราส่วนมาตรฐานแล้ว สหกรณ์มีความสามารถชำระหนี้ระยะสั้นต่ำกว่ามาตรฐานมากซึ่งเท่ากับปี 2548 เท่ากับ 0.22 ปี 2549 เท่ากับ 0.23 และปี 2550 เท่ากับ 0.21 ซึ่งสินทรัพย์หมุนเวียนส่วนใหญ่อยู่ในรูปเงินสดเงินฝากธนาคาร และที่ดินอาคารและอุปกรณ์ โดยสภาพคล่องขึ้นอยู่กับประสิทธิภาพของการบริหารทรัพย์สินเพื่อก่อให้เกิดรายได้

1.2 อัตราส่วนทุนหมุนเวียนเร็ว ซึ่งจะได้อัตราส่วนต่ำกว่าอัตราส่วนมาตรฐานมาก คือ ปี 2548 เท่ากับ 0.14 ปี 2549 เท่ากับ 0.17 ปี 2550 เท่ากับ 0.18 ซึ่งค่าที่ได้ไม่แตกต่างจากอัตราส่วนทุนหมุนเวียน ซึ่งอัตรานี้ประเมินได้ว่า สหกรณ์ขาดสภาพคล่องทางการเงินอย่างเห็นได้ชัด ซึ่งผู้บริหารควรหาแนวทางแก้ไขปัญหาสภาพคล่องทางการเงิน โดยหาแนวทางเพื่อเพิ่มปริมาณธุรกิจ (ยอดขาย) เช่น การลดราคาสินค้าในบางรายการ เป็นต้น

## 2. อัตราส่วนวัดการก่อหนี้ประกอบด้วย

2.1 อัตราส่วนหนี้สินทั้งสิ้นต่อทุน สหกรณ์มีความสามารถในการก่อหนี้ได้สูง เนื่องจากสหกรณ์มีทุนคือทรัพย์สินของสหกรณ์สูง ซึ่งแสดงให้เห็นว่า สหกรณ์มีอัตราส่วนหนี้สินทั้งสิ้นต่อทุน ปี 48 เท่ากับ 0.51 ปี 49 เท่ากับ 0.53 ปี 50 เท่ากับ 0.42 ซึ่งแสดงให้เห็นว่าสหกรณ์มีหนี้สิน 0.51 บาท ในขณะที่มีทุนคุ้มครองอยู่ 1 บาท สหกรณ์ มีอัตราส่วนในการก่อหนี้ปี 50 (ปีปัจจุบัน) น้อยลงจากปี 48 และปี 49 หรือกล่าวได้ว่า มีทุนที่จะชำระหนี้ ในอัตราส่วนที่เพิ่มจากปีก่อน ซึ่งเจ้าของทุนคือสมาชิกผู้ถือหุ้น และเจ้าของทรัพย์สินซึ่ง สหกรณ์มีอยู่จำนวนมาก ความเสี่ยงที่ร้านสหกรณ์ที่มีต่อเจ้าหนี้มีอยู่บ้างในปี 2550 ถือว่า สหกรณ์มีฐานะมั่นคง และอาจกล่าวได้ว่าร้านสหกรณ์มีทุนที่สามารถคุ้มครองหนี้สินได้ เจ้าหนี้มีความเสี่ยงอยู่บ้างเล็กน้อย

## 3. อัตราส่วนความสามารถในการใช้สินทรัพย์

3.1 อัตราหมุนของสินค้าสหกรณ์มีอัตราการหมุนของสินค้าต่ำกว่ามาตรฐาน คือ ปี 48 เท่ากับ 5.31 ปี 49 เท่ากับ 4.86 ปี 50 เท่ากับ 7.00 ซึ่งเป็นอัตราจำนวนครั้งนี้น้อยมากดังนั้นจึงไม่เป็นผลดีต่อกิจการเท่าใดนัก โดยอาจจะเป็นสินค้าเสื่อมคุณภาพหรือสินค้าล้าสมัย ทำให้เป็นผลต่ออัตราการหมุนของสินค้าได้น้อยมาก โดยเป็นข้อบ่งชี้ความสามารถของกิจการ ในการเปลี่ยนสินค้าเป็นเงินสด ซึ่งแสดงว่ามีเงินลงทุนไปจมอยู่ในสินค้าจำนวนหนึ่งมากเกินไป ซึ่งสหกรณ์ควรจะนำไปใช้ให้เกิดประโยชน์ให้มากกว่านี้ อาจเป็นเพราะสินค้าขายไม่ได้ ไม่เป็นที่นิยมก็เป็นได้ การลงทุนในสินค้าคงเหลือยังไม่คุ้มค่า

**3.2 อายุเฉลี่ยของสินค้า** จากการวิเคราะห์สหกรณ์มีอายุเฉลี่ยของสินค้าสูงกว่ามาตรฐานคือ ปี 48 เท่ากับ ปี 49 เท่ากับ 75.10 และปี 50 เท่ากับ 52.14 แสดงว่าสหกรณ์จะต้องใช้เวลานานถึง 68 วัน 75 วันและ 52 วัน จึงจะสามารถขายสินค้านั้นได้ จะเห็นได้ว่ามีเงินทุนจมในสินค้าจำนวนนั้นมากเกินไป ประสิทธิภาพในการบริหารจัดการสินค้าคงเหลือของร้านสหกรณ์อยู่ในเกณฑ์ ไม่ดี

**3.3 อัตราหมุนของสินทรัพย์ทั้งสิ้น** จากการวิเคราะห์อัตราหมุนของสินค้าต่ำกว่ามาตรฐาน คือ ปี 48 เท่ากับ 0.09 ปี 49 เท่ากับ 0.09 ปี 50 เท่ากับ 0.08 โดยที่อัตราส่วนนี้วัดประสิทธิภาพในการลงทุนของสินค้าว่าสหกรณ์ได้ประโยชน์จากสินทรัพย์ที่ลงทุนและก่อให้เกิดรายได้มากน้อยเพียงใด ผลการวิเคราะห์ของสหกรณ์ต่ำกว่ามาตรฐานซึ่งแสดงให้เห็นว่าสหกรณ์มีการลงทุนในสินทรัพย์มากเกินไปและใช้ประโยชน์จากสินทรัพย์ได้ไม่เต็มประสิทธิภาพเท่าที่ควร สหกรณ์ควรจะหาแนวทางในการใช้ประโยชน์จากทรัพย์สินให้มากขึ้น ทั้งนี้การบริหารจัดการยังมีประสิทธิภาพไม่คึก

**3.4 อัตราร้อยละของรายได้ต่อสินทรัพย์** จากการวิเคราะห์อัตราร้อยละของรายได้ต่อสินทรัพย์ต่ำกว่ามาตรฐานที่กำหนด คือ ปี 48 เท่ากับ 15.40 ปี 49 เท่ากับ 16.30 ปี 50 เท่ากับ 14.28 ซึ่งแสดงให้เห็นว่า สหกรณ์ใช้ประโยชน์จากสินทรัพย์ต่างๆเพื่อก่อให้เกิดรายได้ไม่เต็มประสิทธิภาพเท่าที่ควร ซึ่งควรที่จะพิจารณาหาแนวทางการใช้ประโยชน์จากสินทรัพย์ให้เต็มประสิทธิภาพและก่อให้เกิดรายได้มากขึ้น

#### 4. อัตราส่วนความสามารถในการทำกำไร

**4.1 อัตราผลตอบแทนต่อสินทรัพย์** จากการวิเคราะห์อัตราผลตอบแทนต่อสินทรัพย์มีค่าติดลบและต่ำกว่ามาตรฐานคือ ปี 48 เท่ากับ -1.97 ปี 49 เท่ากับ -0.68 ปี 50 เท่ากับ 3.51 แสดงให้เห็นว่าผลตอบแทนที่ได้จากการลงทุนไม่เพียงพอและไม่เหมาะสม ดังนั้นฝ่ายบริหารควรพิจารณาว่าควรจะทำอย่างไรให้สหกรณ์ใช้สินทรัพย์เพื่อก่อให้เกิดรายได้และกำไร กลับมาสู่กิจการให้ได้มากกว่านี้ และควรหาสาเหตุที่แท้จริงเพื่อที่จะได้หาทางแก้ไขได้ตรงจุด

**4.2 อัตราผลตอบแทนต่อส่วนของผู้ถือหุ้น** การวิเคราะห์อัตราผลตอบแทนต่อส่วนของผู้ถือหุ้นมีค่าติดลบและต่ำกว่ามาตรฐานคือ ปี 48 เท่ากับ -4.00 ปี 49 เท่ากับ -2.96 ปี 50 เท่ากับ 4.10 แสดงให้เห็นว่าผู้ถือหุ้นได้รับผลตอบแทนต่ำ ซึ่งอาจเกิดจากการวัดส่วนการลงทุนที่ไม่เหมาะสมเป็นการใช้ส่วนของผู้ถือหุ้นมากกว่าส่วนของตัวเอง ซึ่งมีต้นทุนสูงกว่า แสดงว่าความสามารถในการหาผลตอบแทนของสหกรณ์จากการลงทุนได้น้อยมาก ดังนั้นผู้บริหารควรพิจารณาหาแนวทางในการเพิ่มปริมาณการขายหรือพยายามลดค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานเพื่อเพิ่มรายได้หรือผลตอบแทนให้แก่ร้านสหกรณ์



**4.3 อัตรากำไรขั้นต้น** จากการวิเคราะห์อัตรากำไรขั้นต้นของสหกรณ์สูงกว่ามาตรฐาน โดยในปี 48 เท่ากับ 10.84 ปี 49 เท่ากับ 11.44 ปี 50 เท่ากับ 10.39 แสดงให้เห็นว่าขายและบริการ ในธุรกิจของร้าน 100 บาทก่อให้เกิดกำไรขั้นต้น 10.84, 11.44 และ 10.39 บาทตามลำดับ จะเห็นได้ว่าสหกรณ์มีประสิทธิภาพ ในการควบคุมต้นทุนส่งผลให้มีกำไรขั้นต้นก่อนที่จะหักค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานได้ดี

**4.4 อัตราค่าใช้จ่ายในการขายและบริหาร** จากการวิเคราะห์อัตราค่าใช้จ่ายในการขายและบริหารนั้นสูงมากกว่ามาตรฐาน โดยในปี 48 เท่ากับ 108.55 ปี 49 เท่ากับ 96.07 ปี 50 เท่ากับ 39.54 แสดงว่าสหกรณ์มีค่าใช้จ่ายในการขายและบริการมากเกินไป หรืออาจเป็นราคาสินค้าต่ำเกินไป สหกรณ์ควรมีการเพิ่มยอดขายหรือควบคุมค่าใช้จ่ายในการขายและบริการให้ต่ำลง

**4.5 อัตรากำไรสุทธิ** จากการวิเคราะห์อัตรากำไรสุทธินั้น มีค่าติดลบและสูงกว่ามาตรฐาน โดยในปี 48 เท่ากับ - 30.11 ปี 49 เท่ากับ - 21.17 ปี 50 เท่ากับ 33.43 กำไรเฉลี่ยต่อสมาชิก 89.65 บาท ต่อคน แสดงว่ารายได้จากการดำเนินงานทุกๆ 100 บาท ปี 48 และปี 49 ขาดทุน 30.11 บาท และ 21.17 บาท ตามลำดับ แต่ในปี 50 รายได้จากการดำเนินงานทุก ๆ 100 บาท มีกำไรสุทธิ 33.43 บาท แต่อัตรานี้มีข้อจำกัด คือ รายการค่าใช้จ่ายบางรายการที่นำไปหักจากรายได้ เพื่อคำนวณกำไรสุทธินั้นอาจเป็นค่าใช้จ่ายที่มีได้เกิดขึ้นทุกปี เช่น หนี้สงสัยจะสูญ

จากการวิเคราะห์ฐานะทางการเงินของสหกรณ์ โดยใช้อัตราส่วนทางการเงินในการวิเคราะห์นั้น ผลจากการวิเคราะห์มีดังนี้

**ด้านสภาพคล่องทางการเงิน** การดำเนินงานของสหกรณ์ในภาพรวมถือว่าประสบผลสำเร็จ แต่หากพิจารณาถึงความสามารถในการชำระหนี้ระยะสั้นของสหกรณ์ ซึ่งมีอัตราส่วนกองทุนหมุนเวียน 0.21 เท่าสินทรัพย์หมุนเวียนส่วนใหญ่อยู่ในรูปเงินสดและเงินฝากธนาคาร และที่ดิน อาคารและอุปกรณ์ สภาพคล่องทางการเงินจึงขึ้นอยู่กับประสิทธิภาพการบริหารทรัพย์สินเพื่อก่อให้เกิดรายได้

**ด้านการบริหารการเงินและธุรกิจ** ปัจจุบันสหกรณ์มีสินทรัพย์หรือมีทุนดำเนินงานทั้งสิ้น 287,444,205.08 บาท ซึ่งทุนดำเนินงาน ส่วนใหญ่ได้มาจากแหล่งเงินทุนภายในสหกรณ์ ในปัจจุบันสหกรณ์มีหนี้สินทั้งสิ้น 84,557,182.30 บาท มีทุนของสหกรณ์รวมทั้งสิ้น 202,887,022.78 บาท โดยเป็นทุนของสหกรณ์ร้อยละ 70.58 สหกรณ์มีสัดส่วนหนี้สินต่อทุน 0.42 เท่า แสดงว่าเจ้าหนี้มีความเสี่ยงอยู่บ้าง เนื่องจากทุนของสหกรณ์ไม่สามารถคุ้มครองหนี้ได้ทั้งหมด และมีทุนสำรองต่อสินทรัพย์ทั้งสิ้น 0.01 เท่า อัตราผลตอบแทนต่อส่วนของทุนร้อยละ 4.10 ซึ่งเมื่อพิจารณาถึงความเข้มแข็งนับว่าเงินทุนยังไม่มากพอที่จะก่อให้เกิดรายได้

**ด้านคุณภาพของสินทรัพย์** สหกรณ์มีสินทรัพย์ลดลงร้อยละ 2.75 ในปี 2550 สินทรัพย์ของสหกรณ์ส่วนใหญ่อยู่ในรูปของเงินสดและเงินฝากธนาคารร้อยละ 4.87 ที่ดิน อาคาร และอุปกรณ์ร้อยละ 93.83 สินทรัพย์ที่มีอยู่ได้ถูกนำไปใช้ในการดำเนินงานเพื่อก่อให้เกิดรายได้ 0.08 รอบ แสดงถึงความสามารถในการบริหารสินทรัพย์เพื่อก่อให้เกิดผลตอบแทนมีประสิทธิภาพขึ้น

**ด้านความสามารถในการบริหารงาน** สหกรณ์ดำเนินธุรกิจด้านการจัดหาสินค้ามาจำหน่ายให้แก่สมาชิกและบุคคลทั่วไปและบริการให้เช่าพื้นที่ ธุรกิจจัดหาสินค้ามาจำหน่ายจำนวน 24,294,991.80 บาท รวมปริมาณธุรกิจทั้งสิ้น 24,294,991.80 บาท ซึ่งลดลงจากปีก่อนจำนวน 3,138,127.82 บาท หรือลดลง ร้อยละ 11.44 และมีกำไรขั้นต้นจากการจำหน่ายสินค้า 2,525,070.49 บาท คิดเป็นร้อยละ 10.39 ของยอดจำหน่ายสินค้า ดังนั้นถ้าสมาชิกไม่ศรัทธาและไม่ซื้อสินค้าจากร้านสหกรณ์ ก็จะส่งผลต่อรายได้และฐานะทางการเงินของสหกรณ์

**ด้านการทำกำไร** สหกรณ์มีรายได้รวมทั้งสิ้น 41,618,672.92 บาท และมีค่าใช้จ่ายทั้งสิ้น 11,727,598.94 บาท จึงมีกำไรสุทธิ 8,121,152.67 บาท คิดเป็นร้อยละ 33.43 ของยอดรายได้ ต่อสมาชิก 89.65 บาทต่อคน แม้ว่าสหกรณ์มีความสามารถในการทำกำไร แต่มีปริมาณหนี้สินเฉลี่ยต่อสมาชิก 25.63 บาทต่อคน

### ตอนที่ 3 ปัญหา ข้อเสนอแนะในการดำเนินงานของสหกรณ์ร้านค้า

ปัญหาที่สำคัญในการดำเนินงานของสหกรณ์ร้านค้า ประกอบด้วยเหตุผล 4 ประการดังนี้

**3.1 การขาดแคลนเงินทุน** ลักษณะธุรกิจขายปลีกในปัจจุบัน จำเป็นต้องมีสินค้าปริมาณมาก หลากหลายชนิด เพื่อให้ผู้บริโภคมีโอกาสตัดสินใจเลือกซื้อ ได้มากที่สุด จึงต้องใช้เงินทุนจำนวนมาก นอกจากนี้ การสั่งซื้อสินค้ามาจำหน่ายในปริมาณน้อยในแต่ละครั้งยังส่งผลให้ต้นทุนสูงอีกด้วย ปัจจุบันธุรกิจค้าปลีก จึงกลายเป็นการแข่งขันของเอกชนที่มีเงินทุนมากหรือรายใหญ่ ในขณะที่รัฐมักจะให้เงินทุนสนับสนุนแก่สหกรณ์การเกษตรมากกว่า

**3.2 โครงสร้างการบริหารงานที่ไม่คล่องตัว** การบริหารการค้าปลีกในปัจจุบันต้องมีความคล่องตัวสูง ด้วยเหตุที่สินค้าและบริการในร้านมีมากชนิด มีการเปลี่ยนแปลงต้นทุนราคาขายอย่างรวดเร็ว ประกอบกับมีการแข่งขันกันสูง หากผู้จัดการสหกรณ์ร้านค้า ไม่มีอำนาจในการตัดสินใจได้อย่างรวดเร็วทันเหตุการณ์แล้ว อาจทำให้สูญเสียลูกค้าได้โดยง่าย ทั้งนี้พฤติกรรมผู้บริโภคมีการเปลี่ยนแปลงไปตามสภาพสังคมอย่างรวดเร็ว ในขณะที่โครงสร้างการบริหารงานสหกรณ์ร้านค้าไม่เอื้ออำนวย การตัดสินใจบางอย่าง

ต้องขึ้นอยู่กับคณะกรรมการ ซึ่งมีการประชุมกันเพียงเดือนละครั้ง นอกจากนี้การประชุมของคณะกรรมการยังทำให้เสียต้นทุนการบริหารงานเพิ่มขึ้นอีก เป็นต้น

**3.3 ระบบการจัดการไม่ตีพอ** เริ่มจากพนักงานสหกรณ์ร้านค้า ซึ่งร้านส่วนใหญ่จ้างในอัตราเงินเดือนที่ต่ำ ทำให้ไม่ได้บุคลากรที่มีประสิทธิภาพเท่าที่ควร ประกอบกับโครงสร้างเงินเดือน รายได้ พนักงานมิได้จูงใจให้เกิดประสิทธิภาพของงาน กล่าวคือ ไม่ว่าพนักงานสหกรณ์จะทำงานมากน้อยอย่างไรก็มีรายได้ประจำเท่าเดิม ไม่เคยกำหนดเป้าหมายของงาน เช่น ยอดขายให้สัมพันธ์กับรายได้พนักงาน ดังเช่น ธุรกิจเอกชนทั่วไป นอกจากนี้ยังขาดความรู้ในด้านการบริหารการเงิน สินค้า การส่งเสริมการขาย เทคโนโลยีสมัยใหม่รวมทั้งการประชาสัมพันธ์ มาใช้ในสหกรณ์ร้านค้า ทำให้การจัดการไม่มีประสิทธิภาพทัดเทียมธุรกิจเอกชน

**3.4 ขาดการเชื่อมโยงเครือข่ายเพื่อสร้างอำนาจการซื้อ** ปัจจุบันสหกรณ์ร้านค้ากระจายอยู่ทั่วทุกภูมิภาคของประเทศ หลายสหกรณ์ต้องสั่งสินค้าประเภทเดียวกัน หากสามารถรวมอำนาจการซื้อในแต่ละภูมิภาคได้จะทำให้ ต้นทุนของสินค้าลดลงได้อย่างมาก ทั้งนี้ เนื่องจากขาดการวางระบบเครือข่ายที่เชื่อมโยงในแต่ละสหกรณ์ที่ตีพอ โดยอยู่ในลักษณะต่างคนต่างทำ

ในการบริหารจัดการสหกรณ์ให้เกิดประสิทธิภาพนั้น สหกรณ์ควรจะมีการดำเนินการในเรื่องของการวิเคราะห์ SWOT Analysis โดยการวิเคราะห์ จุดอ่อน จุดแข็ง โอกาส และอุปสรรค ซึ่งเป็นปัจจัยภายในและภายนอกของสหกรณ์ และนำข้อมูลทีวิเคราะห์ได้มาเป็นแนวทางในการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจและวางแผนกลยุทธ์ของสหกรณ์ เพื่อที่สหกรณ์จะได้กำหนดโครงการและกิจกรรมในการพัฒนาด้านต่าง ๆ ให้สหกรณ์เป็นองค์กรที่สามารถสนองตอบต่อความต้องการของสมาชิกได้ เพราะในการที่สหกรณ์จะกำหนดกลยุทธ์ในการปฏิบัตินั้นสหกรณ์จะต้องทราบว่า ขณะนี้เราอยู่ ณ จุดไหน อย่างไรและควรจะทำอย่างไรในเรื่องใดก่อนหลัง เพื่อที่จะได้นำพาสหกรณ์ไปได้ถูกทาง โดยในการนำแผนกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ นั้น จะต้องปฏิบัติอย่างจริงจังและต่อเนื่อง ผลที่เกิดขึ้นนั้นจะทำให้การดำเนินงานของสหกรณ์มีความเจริญก้าวหน้าเป็นที่พึงพาของมวลสมาชิกได้

ดังนั้นในการบริหารและการวิเคราะห์ผลการดำเนินงานของสหกรณ์ควรใช้ BSC ซึ่งเป็นเครื่องมือทางการจัดการที่ช่วยในการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ (Strategic implementation) โดยอาศัยการวัดหรือประเมิน (Measurement) ที่จะทำให้องค์กรเกิดความสอดคล้องเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันและมุ่งเน้นในสิ่งที่มีความสำคัญต่อความสำเร็จขององค์กร (Alignment and Focused) อีกทั้งยังเป็นเครื่องมือสื่อสารที่ดีในการสื่อสารทั้งกลยุทธ์และผลงานสู่พนักงานทุกระดับอันจะนำไปสู่การพัฒนาผลงานอย่างต่อเนื่องต่อไป และ BSC ยังเป็นเครื่องมือที่ใช้ในการถ่ายทอดวัตถุประสงค์และเป้าหมายเชิงกลยุทธ์จากระดับองค์กรลงสู่ระดับปฏิบัติอย่างมีประสิทธิภาพ และมี

ความสำคัญเสมือนหนึ่งบุคคลขององค์กร ซึ่งเมื่อเราได้อ่านงบดุลเราจะทราบผลของการดำเนินงานขององค์กรซึ่ง BSC ก็เช่นเดียวกัน แต่ละมุมมองก็เปรียบได้กับส่วนในงบดุลที่ว่าด้วย สินทรัพย์ หนี้สินและทุน ส่วน BSC จะว่าด้วยมุมมองด้านการเงิน ลูกค้า กระบวนการภายใน และด้านการเรียนรู้และการพัฒนา

## บทที่ 5

### สรุปผล อภิปรายผล และ ข้อเสนอแนะ

#### 1. สรุปผล

จากการวิจัยเรื่อง การวิเคราะห์ผลการดำเนินงานและฐานะทางการเงินของร้านสหกรณ์พระนคร จำกัด มีวัตถุประสงค์เพื่อวิเคราะห์สภาพทั่วไป เพื่อวิเคราะห์ผลการดำเนินงาน โดยใช้เทคนิค Balanced Scorecard และเพื่อศึกษาปัญหาและข้อเสนอแนะ รูปแบบการศึกษาเป็นการวิจัยเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ ที่มุ่งศึกษาวิจัยถึงสภาพทั่วไป ผลการดำเนินงานและฐานะทางการเงิน ปัญหาและข้อเสนอแนะในการดำเนินงานของร้านสหกรณ์สำหรับผลการวิจัยสามารถสรุปได้ดังนี้

##### 1.1 สภาพทั่วไป

จากการวิจัย สภาพทั่วไป ของร้านสหกรณ์พระนคร จำกัด ตามมติคณะกรรมการชุดที่ 52/2542-2543 เมื่อวันที่ 30 ตุลาคม 2542 ได้มีการปรับปรุงโครงสร้างของสหกรณ์ตามแผนปฏิบัติการฟื้นฟูร้านสหกรณ์พระนคร จำกัด ทั้งนี้ให้การดำเนินงานของสหกรณ์เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น โดย ณ ปัจจุบันสหกรณ์มีสมาชิก 90,584 คน คณะกรรมการดำเนินการ 9 คน เจ้าหน้าที่ของสหกรณ์ 40 คน โดยประธานกรรมการรักษาการในตำแหน่งผู้จัดการใหญ่ของสหกรณ์ ทำหน้าที่ในการบริหารงานสหกรณ์ ซึ่งในปัจจุบันนี้ผลการดำเนินงานของสหกรณ์มีสินทรัพย์จำนวน 287,444,205.08 บาท ทุนเรือนหุ้น 21,813,750.00 บาท สินค้าคงเหลือ 2,139,408.22 บาท ขายสินค้าระหว่างปี 24,294,991.80 บาท เงินสำรอง 2,444,389.22 บาท ทุนสะสมตามข้อบังคับ 3,759,181.69 บาท และมีกำไรสุทธิ 8,121,152.67 บาท

ดังนั้น ในการที่สหกรณ์จะดำเนินงานให้ประสบผลสำเร็จ นั้นสหกรณ์จะต้องนำเครื่องมือที่เป็นองค์ประกอบสำคัญในการบริหารองค์กร มาใช้เป็นเครื่องมือในการปฏิบัติงาน ดังนี้คือ

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

## 6. รูปแบบการบริหารจัดการและวัฒนธรรมองค์กร (Style)

### 7. ค่านิยมร่วม (Shared Values)

1.2 การวิเคราะห์ผลการดำเนินงาน โดยใช้เทคนิค Balanced Scorecard ใน 3 มุมมองเท่านั้น คือ

1.2.1 ด้านการเงิน เป็นข้อมูลที่ได้มาจากการวิเคราะห์และศึกษาแนวโน้มมาจากปีฐานคงที่ ในด้านการเพิ่มของอัตราร้อยละของรายได้และด้านกำไรเป็นหลัก

1.2.2 ด้านกระบวนการภายใน ซึ่งเป็นการวิเคราะห์ประสิทธิภาพขององค์กร และระบบการบริหารจัดการองค์กร โดยเป็นข้อมูลที่ได้มาจาก รายงานการสอบบัญชีประจำปี รายงานกิจการประจำปี และผลการดำเนินงานของสหกรณ์ และใช้เครื่องมือที่เป็น องค์ประกอบที่สำคัญในการบริหารองค์กรในด้านยุทธศาสตร์ขององค์กร (Strategies) และ โครงสร้างองค์กร (Structure)

1.2.3 ด้านการเรียนรู้และพัฒนา เป็นการพัฒนาองค์กรในสิ่งใหม่ ๆ ที่ทันสมัยและฝึกอบรมพนักงาน โดยเป็นประโยชน์ต่อองค์กรและสมาชิกสหกรณ์ โดยเป็นข้อมูลจากผลการดำเนินงานของสหกรณ์ในรายงานกิจการประจำปี รายงานการสอบบัญชีของสหกรณ์ประจำปี และใช้เครื่องมือที่เป็นองค์ประกอบที่สำคัญในการบริหารองค์กรในด้านบุคลากร (Staff) และ ด้านทักษะ ความรู้ ความสามารถ (Skill) ในการวิเคราะห์โดยใช้เทคนิค Balanced Scorecard ใน 3 มุมมอง โดยใช้องค์ประกอบสำคัญในการบริหารองค์กร ของ Mckinsey's 7 S เป็นเครื่องมือในการวิเคราะห์ ในมุมมองต่าง ๆ ของสหกรณ์

1.2.4 การวิเคราะห์ฐานะทางการเงิน โดยวิเคราะห์จากอัตราส่วนทางการเงินจากงบดุล งบกำไรขาดทุน โดยเป็นส่วนหนึ่งในด้านการเงินของเทคนิค Balanced Scorecard ซึ่งประกอบด้วยดังนี้คือ การวิเคราะห์สภาพคล่องทางการเงิน การวิเคราะห์ความสามารถในการก่อหนี้ ความสามารถในการใช้สินทรัพย์ และความสามารถในการทำกำไร

#### ผลการวิเคราะห์ด้านการเงิน

การวิเคราะห์แนวโน้มจากปีฐานคงที่ตามอัตราส่วนการเพิ่มของรายได้ อัตรากำไรสุทธิของสหกรณ์

จากการศึกษา พบว่า ในมุมมองด้านการเงินของสหกรณ์ขาดสภาพคล่องทางการเงินมาโดยตลอดอย่างต่อเนื่อง สมาชิกของร้านสหกรณ์ซึ่งมีจำนวนถึง 90,584 คนโดยในปีการเงิน 2547

สมาชิกมาประชุม 182 คน ในปีการเงิน 2548 สมาชิกมาประชุม 163 คน และในวันที่ 27 มกราคม 2550 มีสมาชิกมาประชุมใหญ่สามัญจำนวน 134 คน จะเห็นได้ว่าสหกรณ์ไม่สามารถบริการตามความต้องการของสมาชิกได้ ทำให้สมาชิกไม่เห็นความสำคัญของการดำเนินธุรกิจและการประชุมใหญ่สามัญประจำปีของสหกรณ์ ทำให้สหกรณ์มีเงินปันผลค้างจ่ายจำนวน 9,285,502.68 บาท และเงินเฉลี่ยคืนค้างจ่ายจำนวน 7,149,939.98 บาท รวมเป็นเงินปันผลและเงินเฉลี่ยคืนค้างจ่ายทั้งสิ้น 16,235,442.66 บาท และประการสำคัญสหกรณ์มีอัตราค่าใช้จ่ายในการขายและบริหารสูงกว่ารายได้เป็นจำนวนมาก ทำให้สหกรณ์ดำเนินงานประสบกับการขาดทุนมาโดยตลอดอย่างต่อเนื่อง เป็นผลทำให้สมาชิกไม่ศรัทธาและไม่สนใจในการดำเนินงานของสหกรณ์ อนึ่งอาจจะเป็นเพราะสหกรณ์ ไม่ได้มีการประชาสัมพันธ์ให้สมาชิกทราบอย่างทั่วถึงกัน

การวิเคราะห์แนวโน้มจากปีฐานคงที่ตามอัตราการเพิ่มของรายได้และอัตรากำไรสุทธิของสหกรณ์

การวิเคราะห์อัตราการเพิ่มของรายได้ จากตารางรายได้ของสหกรณ์

ในปี 2548 เป็นร้อยละ 100 ในปี 2549 มีแนวโน้มของรายได้ที่เพิ่มขึ้นเป็นร้อยละ 104.35 ส่วนในปี 2550 สหกรณ์มีรายได้ลดลงเป็นร้อยละ 82.61

การวิเคราะห์อัตรากำไรสุทธิ ของสหกรณ์มีผลการขาดทุนในปี 2548 เป็นร้อยละ 100 และในปี 2549 เป็นร้อยละ 62.50 แต่สหกรณ์มีกำไรสุทธิในปี 2550 เป็น - 100 ซึ่งเท่ากับ สหกรณ์ยังมีผลขาดทุนในปี 2550 เมื่อเทียบกับปีฐานคงที่ในปี 2548 (-8) และปี 2549 (-5) แต่อย่างไรก็ดีในปี 2550 สหกรณ์มีอัตรากำไรสุทธิเป็นอัตราร้อยละ - 100 ซึ่งหมายความว่าสหกรณ์มีกำไรสุทธิอยู่ที่ 8 ล้านบาท

ดังนั้นสหกรณ์ควรจะเน้นแหล่งเงินทุนภายในสหกรณ์เป็นหลัก การมีทุนของสหกรณ์เพียงพอกับความเสี่ยต่าง ๆ และทุนของสหกรณ์ควรมีลักษณะที่ไม่สามารถถอนได้หรือไม่ผูกพันที่จ่ายผลตอบแทน หากเงินทุนภายนอก (เงินกู้ยืม) มากกว่าทุนของสหกรณ์ แสดงว่า ทุนของสหกรณ์ไม่เพียงพอและมีภาระผูกพันทางการเงิน ผู้บริหารสหกรณ์ต้อง เพิ่มความระมัดระวังในการใช้ทุนเพื่อสร้างรายได้รองรับ ความเสี่ยของเงินทุน การก่อหนี้ ในอัตราที่ไม่สามารถชำระหนี้ได้ด้วยทุนของสหกรณ์ มีความเสี่ยจากสัดส่วนหนี้สินทั้งสิ้นต่อทุนของสหกรณ์ ถ้าผลหนี้้น้อยกว่าทุนของสหกรณ์ ย่อมสามารถรองรับหนี้ได้ด้วยตัวเอง และสร้างความมั่นใจให้กับเจ้าหนี้ หากผลหนี้้นมากกว่าทุนของสหกรณ์มีความเสี่ยต้องระดม ทุนและบริหารสินทรัพย์เพื่อสร้างรายได้รองรับ ความเสี่ย การให้ผลตอบแทน ผลตอบแทน มากหรือน้อยวัดจากกำไรต่อส่วนของทุนสหกรณ์ หากมีอัตราสูงแสดงว่าทุนไปสร้างรายได้ดี หรือลงทุนในสินทรัพย์คุณภาพดี เพื่อสร้างรายได้

## ผลการวิเคราะห์ด้านกระบวนการภายใน

จากการศึกษาพบว่า ร้านสหกรณ์พระนคร จำกัด ประสบปัญหาการขาดสภาพคล่องทางการเงินอย่างรุนแรงซึ่งมีสาเหตุจากการตัดสินใจผิดพลาดในการลงทุน ก่อสร้างอาคารหลโยธิน 2 ซึ่งเป็นการลงทุนในทรัพย์สินที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้ที่คุ้มกับการ ลงทุน และค่าใช้จ่ายในการบำรุงรักษา ตลอดจนค่าเสื่อมราคาทรัพย์สินซึ่งมีผลกระทบต่อสภาพคล่องทางการเงิน

ในด้านการปิดบัญชีสิ้นสุด 31 มีนาคม 2548 ร้านสหกรณ์ปิดบัญชีล่าช้ากว่ากำหนด เนื่องจากผู้จัดการได้นำระบบบัญชีคอมพิวเตอร์มาใช้แต่ไม่ประสบความสำเร็จ เนื่องจากผู้สอบบัญชีได้เข้ามาตรวจสอบข้อมูลและสอบถามจากพนักงานบัญชีที่ฝ่ายจัดการรับเข้ามาเป็นผู้ปิดบัญชีทางคอมพิวเตอร์ แทนการปิดบัญชีด้วยมือ ปรากฏว่าผู้สอบบัญชี ได้รับงบ บคูล ณ. 31 มีนาคม 2548 ผลปรากฏว่างบคูลที่ส่งมาด้านในผิด บัญชีไม่ลงตัว ผู้สอบจึงขอข้อมูล แต่เจ้าหน้าที่ดังกล่าวไม่มีข้อมูลให้ ผู้สอบบัญชีได้ดูข้อมูล และได้ซักถามที่มาของข้อมูลในบัญชีแต่ละบัญชี เจ้าหน้าที่ที่ไม่สามารถตอบชี้แจงข้อมูลได้ จนในที่สุดต้องให้พนักงานเก่ามาปิดบัญชีด้วยมือจึงปิดบัญชีได้แต่ก็เลยกำหนดแล้ว โดยตามกฎหมายสหกรณ์ พ.ศ.2542 สหกรณ์จะต้องปิดบัญชีและประชุมใหญ่สามัญประจำปีภายใน 150 วัน นับแต่วันสิ้นปีทางบัญชีของสหกรณ์

ดังนั้นในการบริหารจัดการในเรื่องของเงินทุน ซึ่งการจัดการบริหารเงินทุนที่ดีจะส่งผลดังนี้คือ

1. ทำให้เกิดสภาพคล่องในการดำเนินการและมีความสามารถในการชำระหนี้
2. มีความสามารถในการทำกำไร เช่น มีอัตราผลตอบแทนจากการใช้เงินทุนสูง เงินทุนไม่จมในสินทรัพย์ถาวรมากเกินไป
3. มีความปลอดภัย เช่น การมีเงินทุนส่วนของผู้ถือหุ้นที่เพียงพอ ดังนั้น ในการบริหารเงินทุนให้มีประสิทธิภาพมากที่สุด เป็นทางหนึ่งที่จะ เพิ่มพูนรายได้และลดค่าใช้จ่ายให้แก่ธุรกิจ รวมทั้งเกิดสภาพคล่องในการจ่ายเงิน แต่สิ่งที่ดี ที่สุดคือ การสร้างความเชื่อถือเป็นหัวใจแก่บรรดาเจ้าหน้าที่ของธุรกิจ ทำให้สามารถขยายกิจการได้ง่าย

ในการบริหารจัดการสหกรณ์ให้เกิดประสิทธิภาพในการบริหารจัดการนั้น สหกรณ์ควรมีการดำเนินการในเรื่องของการวิเคราะห์ SWOT Analysis โดยการวิเคราะห์ จุดอ่อน จุดแข็ง โอกาส และอุปสรรค ซึ่งเป็นปัจจัยภายในและภายนอกของสหกรณ์ และนำข้อมูลที่วิเคราะห์ได้มาเป็นแนวทางในการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจและวางแผนกลยุทธ์ของสหกรณ์ เพื่อที่สหกรณ์จะได้กำหนดโครงการและกิจกรรมในการพัฒนาด้านต่าง ๆ ให้สหกรณ์เป็นองค์กรที่สามารถสนองตอบต่อความต้องการของสมาชิกได้ เพราะในการที่สหกรณ์จะกำหนดกลยุทธ์ในการปฏิบัติ



นั่นสหกรณ์จะต้องทราบว่า ขณะนี้เราอยู่ ณ จุดไหน อย่างไรและควรจะดำเนินการอย่างไรในเรื่องใดก่อนหลัง เพื่อที่จะได้นำพาสหกรณ์ไปได้ถูกทาง โดยในการนำแผนกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ นั้น จะต้องปฏิบัติอย่างจริงจังและต่อเนื่อง ผลที่เกิดขึ้นนั้นจะทำให้การดำเนินงานของสหกรณ์มีความเจริญก้าวหน้าเป็นที่พึงพาของมวลสมาชิกได้

#### ผลการวิเคราะห์ด้านการเรียนรู้และพัฒนา

จากการศึกษา พบว่า ภาวะวิกฤติของร้านสหกรณ์พระนคร จำกัด ที่เกิดขึ้นดังกล่าวแล้วนั้น นอกจากจะเป็นผลมาจากการขาดประสิทธิภาพในการบริหารและการจัดการแล้ว ผู้บริหารสหกรณ์ยังตัดสินใจผิดพลาดในการลงทุนด้านอสังหาริมทรัพย์มากเกินไป ไม่เหมาะสมกับการดำเนินธุรกิจภาวะเศรษฐกิจโดยส่วนรวมด้อยลงเขา และตกต่ำ สหกรณ์ไม่มีศักยภาพพอที่จะสร้างรายได้ให้คุ้มกับภาระค่าใช้จ่ายดอกเบี้ยที่จำนวนมากถึงปีละประมาณ 13 ล้านบาท

การพัฒนาบุคลากร (คณะกรรมการ, เจ้าหน้าที่, สมาชิก) ของสหกรณ์ จึงเป็นสิ่งที่จำเป็นอย่างยิ่งในการที่ผู้บริหารของสหกรณ์จะต้องให้ความสำคัญ เพราะหากบุคลากรในองค์กรใดไม่สามารถมีพฤติกรรมที่สนับสนุน วัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนดไว้ได้ องค์กรนั้นก็จะเป็นไปไม่ได้ตามที่ต้องการและยังส่งผลให้องค์กร ต้องเสียโอกาสในการเรียนรู้และพัฒนาอีกด้วย

ความสำคัญในการบริหารจัดการองค์กรก็คือ องค์กรมีเครื่องมือใดบ้างที่จะพัฒนาและสร้างเสริมพฤติกรรมของบุคลากรอย่างมีระบบเพื่อให้สามารถตอบสนองการสร้างความสำเร็จขององค์กรในอนาคตได้ โดยในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์หรือองค์กรคือ การดำเนินการเป็นกระบวนการลูกโซ่ ตั้งแต่การวางแผน กำหนด กำหนดแผนงานอัตรากำลังคน การสรรหาคัดเลือกคนดี มีความสามารถเข้ามาทำงานได้ ทำงานเป็น การประเมินผลการปฏิบัติงาน การเลื่อนตำแหน่ง การโยกย้าย การพัฒนา ศักยภาพให้เจ้าหน้าที่หรือพนักงานทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพอย่างต่อเนื่อง มีขวัญ กำลังใจและมีพฤติกรรมที่สอดคล้องกับวัฒนธรรมในองค์กร มีความจงรักภักดี ซื่อสัตย์ เสียสละ ต่อองค์กร จนกระทั่งพ้นสภาพการเป็นเจ้าหน้าที่สหกรณ์หรือองค์กรนั้นๆ

ในการเพิ่มประสิทธิภาพหรือการพัฒนาบุคลากรในสหกรณ์โดยฝึกรบมนั้นถือเป็นนโยบายที่มีความสำคัญมาก เพราะผลงานขององค์กรหรือสหกรณ์จะดีได้ต้องเกิดจากผู้ปฏิบัติงานที่ดี มีความรู้ ความสามารถ ดังนั้น ในการพัฒนาบุคลากรจะทำให้เกิดผลดี 4 ประการ ดังนี้

1. เพิ่มทักษะในการทำงานให้แก่ผู้ปฏิบัติงาน
2. เพื่อความคล่องตัวในการปฏิบัติงาน
3. เพื่อการเพิ่มผลผลิต
4. เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานทราบถึงความสำคัญของการพัฒนาบุคลากรว่าเป็นวิธีที่จะทำให้เขามีโอกาสที่จะได้รับการพิจารณาจากหน่วยงานจะเป็นประโยชน์ต่อตัวเขา เช่น การเลื่อนหรือเปลี่ยนตำแหน่งหน้าที่ที่มีความสำคัญมากขึ้น

ผลของการพัฒนาบุคลากรจะทำให้องค์กรได้ผู้ปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพและคุณภาพดีขึ้นถ้าจะพูดในแง่ของหน่วยงานสหกรณ์ การพัฒนาคนในหน่วยงานให้มีความรู้ความสามารถขึ้นก็จะสามารถเพิ่มประสิทธิภาพของการดำเนินงานได้ นั่นคือ เมื่อคนทำงานมีความสามารถดีขึ้นก็สามารถทำงานได้มากขึ้น และก็สามารถที่จะลดจำนวน ผู้ปฏิบัติงานลงได้หรือไม่จำเป็นต้องหาคนมาทำงานเพิ่มขึ้น ดังนั้นในการพัฒนาบุคลากร จึงมีความสัมพันธ์กับความต้องการในเรื่องการใช้และจำนวนบุคลากร

การฝึกอบรมเป็นรูปแบบหนึ่งของการศึกษาและการเรียนรู้ เพื่อให้คนเปลี่ยนแปลงการกระทำหรือพฤติกรรมในการปฏิบัติงาน โดยบุคคลผู้รอบรู้จะต้องมีทักษะ 3 ประการ คือ ความรู้ในการจัดการ ความสามารถในการแก้ไขปัญหา และการมีจิตสำนึกในความรับผิดชอบในการปฏิบัติงาน เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพ

#### ผลการวิเคราะห์ฐานะทางการเงินของสหกรณ์

การวิเคราะห์ฐานะทางการเงิน โดยใช้อัตราส่วนทางการเงินของสหกรณ์ ผลการดำเนินงานของสหกรณ์ และเป็นส่วนหนึ่งในด้านการเงินของเทคนิค Balanced Scorecard จากการศึกษาพบว่า สินทรัพย์ และหนี้สินของสหกรณ์มีแนวโน้มลดลงโดยการวิเคราะห์แนวโน้มจากปีฐานคงที่ ซึ่งส่วนทุนของสหกรณ์ ลดลงในปี 2549 ร้อยละ 96.98 แต่มีแนวโน้มเพิ่มขึ้นในปี 2550 เป็นร้อยละ 101.51 แต่เมื่อพิจารณาฐานของตัวเลข จะไม่ ส่งผลกระทบต่อฐานะทางการเงินของสหกรณ์ เนื่องจากตัวเลขของหนี้สินของสหกรณ์ อยู่ที่ 102 ล้านบาท ในปี 2548 และปี 2549 โดยหนี้สินจะมีจำนวนลดลงในปี 2550 คือ 84 ล้านบาท เมื่อเทียบกับทุนของสหกรณ์จำนวน 199 ล้านบาท ในปี 2548 และ 193 ล้านบาท ในปี 2549 และ 202 ล้านบาทในปี 2550 แต่โดยที่ทุนเรือนหุ้นของสหกรณ์ที่ชำระเต็ม มูลค่าแล้วอยู่ที่ 21,813,750 ล้านบาท ซึ่งเป็นรายการหลักที่มีผลต่อการเปลี่ยนแปลง และเป็นที่มาของแหล่งเงินทุนภายในของสหกรณ์ โดยสหกรณ์ควรมีการระดมทุนเรือนหุ้นของสหกรณ์ให้เพิ่มขึ้นมากกว่าเดิม เพราะ ณ ปัจจุบัน

สหกรณ์มีสมาชิกจำนวน 90,584 คน สหกรณ์จะต้องบริหารจัดการ และมีวิธีการในการจูงใจอย่างไรที่จะทำให้สมาชิกทั้งหมด ที่มีอยู่จำนวนมากหันมาให้ความร่วมมือและมีความภักดีกับสหกรณ์ ทั้งนี้จะได้เป็นการแสดงให้เห็นถึงความมั่นคงของสหกรณ์

## 2. อภิปรายผล

### 2.1 สภาพทั่วไป

จากผลการศึกษาวิจัย ในการวิเคราะห์ผลการดำเนินงานและฐานะทางการเงินของร้านสหกรณ์พระนคร จำกัด ปรากฏผลการดำเนินงานของสหกรณ์ ไม่ประสบความสำเร็จ ทั้งนี้เนื่องจาก สหกรณ์จะต้องนำเครื่องมือที่เป็นองค์ประกอบสำคัญในการบริหารองค์กร (McKinsey's 7 S) มาใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติงานของสหกรณ์ ซึ่งจะต้องมีการกำหนดในเรื่องของ ยุทธศาสตร์ขององค์กร (Strategies) โครงสร้างองค์กร (Structure) ระบบปฏิบัติงาน (System) บุคลากร (Staff) ทักษะ ความรู้ ความสามารถ (Skill) รูปแบบการบริหารจัดการและวัฒนธรรมองค์กร (Style) และ ค่านิยมร่วม (Shared Values) สหกรณ์จึงจะประสบความสำเร็จและเกิดประสิทธิภาพในการดำเนินงาน (ชัยสิทธิ์ เกลิมมีประเสริฐ (2546)

สำหรับผลการวิจัยครั้งนี้มีความสอดคล้องกับงานวิจัยอื่น ๆ โดยเกี่ยวกับการดำเนินงานของร้านสหกรณ์วิทยาลัยครูภูเก็ต จำกัด ปรากฏว่า การดำเนินงานของร้านสหกรณ์วิทยาลัยครูภูเก็ต ไม่ประสบความสำเร็จ ทั้งนี้ เพราะการจัดการ ทางด้านการเงิน ไม่มีประสิทธิภาพ ได้แก่ สภาพคล่อง ในการชำระหนี้ระยะสั้น การจัดหาเงินทุน และการใช้เงินทุน การดำเนินงานและการทำกำไรหรือผลการดำเนินงานไม่ประสบผลสำเร็จ และแนวทางการพัฒนาสหกรณ์ร้านค้า (ประเสริฐ จรรยาสุภาพและวารภรณ์ ศิริโกคากิจ, 2539) คณะกรรมการขาดความรู้ความสามารถ ประสบการณ์ ในการบริหารธุรกิจสหกรณ์ สอดคล้องกับสมเกียรติ ฉายโฉ่น (2541) ที่พบว่า คณะกรรมการไม่ค่อยได้รับการฝึกอบรม จากวิทยากรที่มีความรู้ อีกทั้งยังขาดความสนใจในกิจการร้าน เนื่องจากตนเองมีอาชีพส่วนตัวที่รับผิดชอบอยู่แล้ว โสภา กลิ่นกล้า แนวทางการส่งเสริมธุรกิจการค้าปลีก ในสหกรณ์ร้านค้า เอกสารเสนอประกอบการประเมิน ให้ดำรงตำแหน่งผู้เชี่ยวชาญ เฉพาะด้านการตลาดสหกรณ์ (นักวิชาการสหกรณ์) พบว่า การพัฒนาระบบร้านค้าสหกรณ์ต้องเป็นระบบแฟรนไชส์ค้าปลีก และความสำเร็จของธุรกิจการค้าปลีก ขึ้นอยู่กับเทคนิคในด้านต่างๆ เช่น การจัดสรรการทำงานอย่างเป็นระบบมากกว่าอาศัยความสามารถเฉพาะตัวบุคคล โดยวิธีการฝึกอบรมการควบคุมการดำเนินงาน โดยเป็นวิธีการควบคุมให้เหมาะสมและรัดกุม คือทำกำไร การควบคุมด้านการขาย ค่าใช้จ่าย ด้านสินค้า ด้านการบัญชี การคัดเลือกคน เข้าทำงาน มีการอบรมที่มี

มาตรฐานและพัฒนาอย่างต่อเนื่อง เน้นการบริการที่สะดวก รวดเร็วและเป็นมาตรฐาน การควบคุมภายในป้องกันการรั่วไหล สินค้า การรักษามาตรฐานต่างๆ การสร้างยอดขาย ตลอดจนต้องมีการวิเคราะห์ด้านการตลาด ซึ่งหมายถึง สถานที่ตั้ง ราคาสินค้า การส่งเสริมการขาย เป็นต้น

**2.2 การวิเคราะห์ผลการดำเนินงาน โดยใช้เทคนิค Balanced Scorecard ใน 3 มุมมองเท่านั้น คือ**

**2.2.1 ด้านการเงิน** จากผลการศึกษาวิจัยพบว่า การจัดการในด้านการเงินของสหกรณ์โดยรวม สหกรณ์ไม่มีความรู้ ความชำนาญในด้านการบริหารเงินทุน เพื่อก่อให้เกิดรายได้ ทำให้สหกรณ์ขาดสภาพคล่องทางการเงินมาเป็นระยะเวลายาวนาน และต่อเนื่องโดยสหกรณ์มีค่าใช้จ่ายในการขายและบริหารเป็นจำนวนมาก ซึ่งสหกรณ์ได้พยายามที่จะลดค่าใช้จ่ายในการขายและบริหารลง ซึ่งสหกรณ์ควรจะมีการกำหนดมาตรการในการประหยัดค่าใช้จ่ายที่เกิดขึ้นอย่างจริงจังและต่อเนื่อง โดยถ้าสหกรณ์ปฏิบัติอย่างจริงจังแล้วจะทำให้สหกรณ์มีผลการดำเนินงานที่ดี และมีผลกำไรได้ในที่สุด

จากการวิเคราะห์แนวโน้ม จากปีฐานคงที่ ตามอัตราการเพิ่มของรายได้และอัตรากำไรสุทธิของสหกรณ์

การวิเคราะห์อัตราการเพิ่มของรายได้ จากตารางรายได้ของสหกรณ์ ในปี 2548 เป็นร้อยละ 100 ในปี 2549 มีแนวโน้มของรายได้ที่เพิ่มขึ้นเป็นร้อยละ 104.35 ส่วนในปี 2550 สหกรณ์มีรายได้ลดลงเป็นร้อยละ 82.61

การวิเคราะห์อัตรากำไรสุทธิ ของสหกรณ์มีผลการขาดทุนในปี 2548 เป็นร้อยละ 100 และในปี 2549 เป็นร้อยละ 62.50 แต่สหกรณ์มีกำไรสุทธิในปี 2550 เป็น - 100 ซึ่งเท่ากับ สหกรณ์ยังมีผลขาดทุนในปี 2550 เมื่อเทียบกับปีฐานคงที่ในปี 2548 (-8) และปี 2549 (-5) แต่อย่างไรก็ดีในปี 2550 สหกรณ์มีอัตรากำไรสุทธิเป็นอัตราร้อยละ - 100 ซึ่งหมายความว่าสหกรณ์ มีกำไรสุทธิอยู่ที่ 8 ล้านบาท

**2.2.2 ด้านกระบวนการภายใน** จากผลการศึกษา ในเรื่องกระบวนการภายใน โดยเป็นการวิเคราะห์ประสิทธิภาพขององค์กร และระบบการบริหารจัดการองค์กร สหกรณ์มีการบริหารจัดการในด้านการลงทุน ในทรัพย์สินที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้ที่คุ้มกับการลงทุน และค่าใช้จ่ายในการบำรุงรักษา ตลอดจนค่าเสื่อมราคาทรัพย์สิน ซึ่งส่งผลกระทบต่อสภาพคล่องทางการเงิน เนื่องจากเงินที่ใช้ในการลงทุนในการก่อสร้างบางส่วนเป็นเงินกู้ที่ต้องเสียดอกเบี้ยในอัตราที่สูง และอื่น ๆ อีก ซึ่งทำให้ค่าใช้จ่ายในการขายและบริหารในแต่ละปีมีมากขึ้นไปโดยในการแก้ไขปัญหาดังกล่าวจำเป็นต้องมีแนวทางปฏิบัติที่ชัดเจน เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพในการบริหาร และการจัดการธุรกิจของสหกรณ์

2.2.3 ด้านการเรียนรู้และพัฒนา จากผลการศึกษาด้านการเรียนรู้และพัฒนา ซึ่งเป็นการศึกษาพัฒนาการในสิ่งใหม่ ๆ ที่ทันสมัย และเป็นประโยชน์ต่อองค์กรและสมาชิก สหกรณ์ โดยจากการศึกษาพบว่า สหกรณ์ควรมีการพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ ความสามารถในการนำเทคโนโลยีใหม่ ๆ มาใช้ในการปฏิบัติงานเพื่อให้เกิดประโยชน์ต่อ สหกรณ์และเป็นประโยชน์ในด้านความรวดเร็วในการบริการสมาชิกของสหกรณ์ คือ

ด้านบุคลากร โดยมีคณะกรรมการ สมาชิก และเจ้าหน้าที่ของสหกรณ์ ซึ่ง สหกรณ์ ควรฝึกอบรมบุคลากรดังกล่าวให้มีความรู้ ความเข้าใจในการบริหารงานแก่คณะกรรมการ สมาชิก และเจ้าหน้าที่ของสหกรณ์ เพื่อให้ทราบแนวทางในการบริหารจัดการธุรกิจสหกรณ์ หลักการ อุดมการณ์ และวิธีการสหกรณ์ รวมทั้งความรู้อื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง เพื่อเป็นแนวทางในการปรับปรุง และพัฒนางานสหกรณ์

ด้านการบริหารจัดการสหกรณ์ สหกรณ์ควรมีระบบการบริหารจัดการ ภายใน สหกรณ์ที่มีประสิทธิภาพ เพื่อให้การดำเนินงานของสหกรณ์ประสบผลสำเร็จ แต่ผู้บริหารสหกรณ์ ไม่มีประสบการณ์ในการดำเนินธุรกิจ ทำให้การดำเนินธุรกิจของ สหกรณ์ผิดพลาด สหกรณ์จะต้อง ดำเนินงานในเชิงธุรกิจ ซึ่งจำเป็นต้องมุ่งหวังกำไร เพื่อนำ มาเป็นค่าใช้จ่ายในการบริหารงานและ จัดสรรคืนให้แก่สมาชิก ดังนั้นเพื่อให้การดำเนินงาน ของสหกรณ์บรรลุเป้าหมาย สหกรณ์จะต้องมี การปรับตัวและมีการวางแผนที่ดีใน ด้านต่าง ๆ คือ ด้านบุคคล ด้านเงินทุน ด้านการบริการ และ ด้านการตลาด เป็นต้น

ในด้านฐานะทางการเงินของสหกรณ์ ด้านการบริหารการเงินและธุรกิจ ปัจจุบันสหกรณ์ มีสินทรัพย์หรือมีทุนดำเนินงานทั้งสิ้น 287,444,205.08 บาท ซึ่งทุน ดำเนินงาน ส่วนใหญ่ได้มาจาก แหล่งเงินทุนภายในสหกรณ์ ในปัจจุบันสหกรณ์มีหนี้สิน ทั้งสิ้น 84,557,182.30 บาท มีทุนของ สหกรณ์รวมทั้งสิ้น 202,887,022.78 บาท โดยเป็นทุน ของสหกรณ์ร้อยละ 70.58 สหกรณ์มีสัดส่วน หนี้สินต่อทุน 0.42 เท่า แสดงว่าเจ้าหนี้มีความเสี่ยงอยู่บ้าง เนื่องจากทุนของสหกรณ์ไม่สามารถ คุ้มครองหนี้ได้ทั้งหมด และมีทุนสำรองต่อสินทรัพย์ทั้งสิ้น 0.01 เท่า อัตราผลตอบแทนต่อส่วน ของ ทุนร้อยละ 4.10 ซึ่งเมื่อพิจารณาถึง ความเข้มแข็งนับว่าทุนยังไม่มากพอที่จะก่อให้เกิดรายได้ ดังนั้น ถ้าสมาชิกไม่ ศรัทธาและไม่ซื้อสินค้าจากร้านสหกรณ์ ก็จะส่งผลต่อรายได้และฐานะทางการเงิน ของ สหกรณ์

### 3. ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะแบ่งออกเป็น 2 ส่วน ดังนี้ คือ

#### 3.1 ข้อเสนอแนะตามข้อมูลที่ได้มาจาก ผลการวิจัย มีดังนี้คือ

**3.1.1 ด้านบุคลากร** ซึ่งประกอบด้วย คณะกรรมการ ฝ่ายจัดการและสมาชิก จำเป็นต้องได้รับการพัฒนาทางความคิด ปฏิบัติงาน และมิต้องคนคิดที่คิดออกค์กร ด้วยการฝึกอบรมให้มีความรู้ ความเข้าใจในอุดมการณ์ หลักการ และวิธีการสหกรณ์ ตลอดจนให้ทราบถึงบทบาทหน้าที่ ความรับผิดชอบที่มีต่อตนเอง และส่วนรวม พร้อมทั้งยกระดับความรู้ และเสริมสร้างประสบการณ์ด้านการบริหารธุรกิจ เพื่อให้สหกรณ์สามารถดำเนินธุรกิจให้ประสบความสำเร็จ และสามารถแข่งขันกับองค์กรธุรกิจอื่น ๆ ได้ โดยในการพัฒนาองค์ความรู้ต่าง ๆ และสหกรณ์ควรขอความช่วยเหลือจากสถานศึกษา หรือหน่วยงานต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง ในเรื่องการจัดฝึกอบรมในเรื่องดังกล่าว ทั้งนี้โดยบรรจุแผนการฝึกอบรมลงในแผนงานประจำปี พร้อมทั้งจัดสรรงบประมาณให้เพียงพอสำหรับการฝึกอบรมในเรื่องต่าง ๆ ดังกล่าว

**3.1.2 ด้านเงินทุน** สหกรณ์จำเป็นจะต้องมีเงินทุนเพียงพอสำหรับการดำเนินธุรกิจ ซึ่งแหล่งเงินทุนภายในของสหกรณ์เองคือ การระดมทุนจากสมาชิก เพราะสหกรณ์มีสมาชิกจำนวน 90,584 คน โดยต้องมีการแข่งขัน และประชาสัมพันธ์ในเรื่องต่าง ๆ ให้สมาชิกทราบอย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง พร้อมทั้งขอความร่วมมือจากสมาชิกช่วยให้สหกรณ์ประสบผลสำเร็จในการดำเนินงานในด้านต่าง ๆ และสมาชิกก็จะได้รับผลประโยชน์ตอบแทนกลับ ถ้าสหกรณ์สามารถดำเนินงานได้ประสบผลสำเร็จ โดยการบริหารจัดการเงินทุนที่ดีจะเกิดผลดังนี้คือ

- ทำให้เกิดสภาพคล่องในการดำเนินการและมีความสามารถในการชำระหนี้

มีความสามารถในการหากำไร เช่น มีอัตราผลตอบแทนจากการใช้เงินทุนสูง เงินทุนไม่จมในสินทรัพย์ถาวรมากเกินไป

- มีความปลอดภัย เช่น การมีเงินทุนส่วนของเจ้าของที่เพียงพอ ดังนั้น ในการบริหารเงินทุนให้มีประสิทธิภาพมากที่สุด เป็นทางหนึ่งที่จะ เพิ่มพูนรายได้และลดค่าใช้จ่ายให้แก่ธุรกิจ รวมทั้งเกิดสภาพคล่องในการจ่ายเงิน แต่สิ่งที่ดีที่สุดคือ การสร้างความเชื่อถือเป็นหัวใจไว้วางใจแก่บรรดาเจ้าหน้าที่ของธุรกิจ ทำให้สามารถขยายกิจการได้ง่าย

**3.1.3 ด้านการบริการ** สหกรณ์ควรมีการวางแผนในด้านการบริการสมาชิกและบุคคลทั่วไป โดยให้สอดคล้องกับความต้องการของสมาชิกและตลาด ทั้งนี้เพื่อสนองตอบต่อความต้องการของสมาชิก ด้วยสินค้าและบริการที่หลากหลายในราคาที่เหมาะสม ดังนั้นสหกรณ์ควรสำรวจความต้องการ และความคิดเห็นของสมาชิก เพื่อนำมาประกอบการพิจารณาและตัดสินใจในการดำเนินการ ทั้งนี้เพื่อให้สหกรณ์สามารถแข่งขันกับธุรกิจภาคเอกชนได้

**3.1.4 ด้านการบริหารงานบุคคล** สหกรณ์ควรฝึกอบรมให้ความรู้ด้านการบริหารงานบุคคล แก่คณะกรรมการและฝ่ายจัดการ และควรจัดหาบุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถเฉพาะด้าน เช่น ความชำนาญในด้านคอมพิวเตอร์ ด้านกฎหมาย มาปฏิบัติงานและเป็นที่ปรึกษา

ด้านกฎหมาย การคัดเลือกบุคลากรเข้ามาปฏิบัติงานต้องยึดหลักคุณธรรม และควรสร้างแรงจูงใจให้แก่ผู้ปฏิบัติงานดีเด่น รวมทั้งจัดทำคู่มือการปฏิบัติงานในด้าน ต่าง ๆ และควรจะต้องมีระบบในการตรวจสอบ และการประเมินผลการปฏิบัติงาน

**3.1.5 ด้านการจัดการด้านการเงิน** สหกรณ์ควรมีการณรงค์ให้สมาชิกถือหุ้นเพิ่มและถ้าเป็นไปได้สหกรณ์ควรเปิดบริการรับเงินฝากจากสมาชิกโดยประชาสัมพันธ์ให้เห็นข้อดีของการถือหุ้นเพิ่มและการฝากเงินกับสหกรณ์ ทั้งนี้เพื่อเป็นการเสริมสภาพคล่องทางการเงินให้แก่สหกรณ์ ควรจัดหาแหล่งเงินกู้ที่มีอัตราดอกเบี้ยต่ำมาดำเนินการ และควรฝึกอบรมให้เจ้าหน้าที่มีความรู้เกี่ยวกับการจัดการด้านบัญชีและด้านการเงิน ให้แก่ทุกฝ่าย ควรมีการวางแผน ตรวจสอบ ติดตาม ประเมินผล และการวิเคราะห์ฐานะทางการเงินสหกรณ์ อย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง ทั้งนี้เพื่อจะทำให้สหกรณ์ได้ทราบผลการดำเนินงานของสหกรณ์ว่าเป็นอย่างไร เพื่อที่จะได้หาแนวทางแก้ไขปัญหาได้ทันที่

**3.1.6 ด้านการควบคุมภายใน** สหกรณ์ควรมีการอบรมให้ความรู้แก่ฝ่ายต่างๆที่เกี่ยวข้องในเรื่อง หลักการ และความสำคัญของการควบคุมภายใน ควรกำหนดลักษณะงานชัดเจนของงานที่ได้รับมอบหมาย โดยให้มีการตรวจนับสินค้าเป็นประจำทุกเดือนอย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง ทั้งนี้เพื่อจะได้ทราบความเคลื่อนไหวของสินค้าในแต่ละชนิด และจัดทำบัญชีให้ถูกต้องเป็นปัจจุบัน พร้อมทั้งแต่งตั้งเจ้าหน้าที่ขึ้นเพื่อ ตรวจสอบและจัดทำรายงานการตรวจสอบภายใน โดยให้หน่วยงานของรัฐที่เกี่ยวข้องเข้ามาดูแลอย่างใกล้ชิด โดยเฉพาะกรมตรวจบัญชีสหกรณ์ และกรมส่งเสริมสหกรณ์

**3.1.7 ด้านการให้ความร่วมมือของสมาชิก** สหกรณ์ควรมีการฝึกอบรมสมาชิกให้มีความรู้ ความเข้าใจในเรื่องอุดมการณ์ หลักการ และวิธีการสหกรณ์แก่สมาชิก เพื่อสร้างจิตสำนึกในความเป็นเจ้าของสหกรณ์ จัดประชุมเพื่อเปิดโอกาสให้สมาชิกสลับเปลี่ยนหมุนเวียนกัน เพื่อแสดงความคิดเห็นซึ่งกันและกัน ในการร่วมกันพัฒนาสหกรณ์ สร้างแรงจูงใจให้สมาชิกเข้ามามีส่วนร่วมกับสหกรณ์ โดยให้ค่าตอบแทน และควรประชาสัมพันธ์ข้อมูลข่าวสารให้สมาชิกทราบความเคลื่อนไหวของสหกรณ์อย่างสม่ำเสมอและทั่วถึง

**3.1.8 ด้านการสนับสนุนจากหน่วยงานภายนอก** ควรให้ภาครัฐที่เกี่ยวข้อง สนับสนุนงานของสหกรณ์ในทุกด้านการจัดการอย่างจริงจัง โดยเฉพาะสนับสนุนในด้าน การฝึกอบรม สัมมนา เพื่อให้พนักงานหรือเจ้าหน้าที่รู้ถึงเทคนิคการปฏิบัติงาน ทั้งนี้เนื่องจากร้านค้าส่วนใหญ่ไม่มีเงินทุนเพียงพอที่จะส่งพนักงานไปฝึกอบรมได้ ที่สำคัญและเป็นปัญหากับสหกรณ์ร้านค้าส่วนมากคือ เรื่องสินค้าขาดบัญชี เนื่องมาจากการควบคุมสต็อก ซึ่งควรให้พนักงานได้มีความรู้ในเรื่องดังกล่าวอย่างชัดเจนและสามารถปฏิบัติงาน ได้อย่างมีประสิทธิภาพ และ โดยเฉพาะ

การจัดการแหล่งเงินทุนดอกเบี้ยต่ำ และประชาสัมพันธ์ให้เห็นถึงความสำคัญ บทบาทหน้าที่ ความรับผิดชอบ และควรเชื่อมโยงข้อมูลทางธุรกิจกับสหกรณ์หรือองค์กรธุรกิจอื่น ๆ เพื่อเป็นการช่วยเหลือซึ่งกันและกัน

**3.1.9 ด้านการเผยแพร่และประชาสัมพันธ์** สหกรณ์ควรจะสร้างเว็บไซต์ของสหกรณ์ในการเผยแพร่ข้อมูลข่าวสาร และประชาสัมพันธ์งานของสหกรณ์ พร้อมสถานที่ตั้งของสหกรณ์ ทั้งนี้เพื่อให้สมาชิกและประชาชนทั่วไปได้รู้จักและทราบข้อมูลข่าวสารในการดำเนินงานของสหกรณ์และในเรื่องต่าง ๆ อย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง

### 3.2 ข้อเสนอแนะจากผู้วิจัย ในการวิจัยครั้งต่อไป มีดังนี้

**3.2.1 งานวิจัยในเรื่อง การวิเคราะห์ผลการดำเนินงานและฐานะทางการเงินของร้านสหกรณ์พระนคร จำกัด** ถ้าผู้วิจัยมีระยะเวลาในการทำวิจัยมาก ควรจะใช้เครื่องมือและสร้างแบบสอบถามเข้ามาช่วยในการวิจัยดังกล่าวเพิ่มขึ้น เพราะจะทำให้ข้อมูลที่ได้มาทำการวิเคราะห์ในเรื่องต่าง ๆ ได้ชัดเจนมากยิ่งขึ้น

**3.2.2 สหกรณ์ควรมีการจัดระบบของการบริหารจัดการภายในสหกรณ์ให้มีประสิทธิภาพ** เพื่อให้การดำเนินงานของสหกรณ์เป็นไปตามระบบที่มีระเบียบ แบบแผนและควรมีการวิเคราะห์ SWOT Analysis โดยเป็นการวิเคราะห์จุดอ่อน จุดแข็ง โอกาสและอุปสรรค ของสหกรณ์ ซึ่งในการดำเนินการดังกล่าวจะทำให้สหกรณ์กำหนดกลยุทธ์เป้าหมายและพันธกิจ ได้ตรงตามภารกิจหลักของสหกรณ์ เพื่อที่จะวางแผนกลยุทธ์ลงสู่การปฏิบัติได้ชัดเจนและดำเนินงานได้อย่างถูกต้องและเกิดประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน

**3.2.3 สหกรณ์ควรจัดจ้างที่ปรึกษาด้านกฎหมาย** ที่มีความรู้ ความชำนาญในเรื่องของกฎหมาย เพราะสหกรณ์มีสินทรัพย์อยู่จำนวน 287,444,205.08 บาท ซึ่งสหกรณ์ต้องบริหารสินทรัพย์ดังกล่าวเพื่อก่อให้เกิดรายได้โดยไม่เสียเปรียบผู้อื่นหรือเสี่ยงก็ควรจะต้องให้น้อยที่สุด เพราะจากผลการดำเนินงานของสหกรณ์ ผู้เช่าอาคารที่จอดรถของสหกรณ์คือ บริษัท พีพีเวลด์ มีเดีย จำกัด แต่บริษัท ๆ ดังกล่าวได้นำทรัพย์สินของสหกรณ์ไปให้ผู้อื่นเช่าช่วงต่อ

**3.2.4 สหกรณ์ควรจัดหรือดำเนินการส่งเสริมการขายสินค้าที่ค้างสต็อก** เพื่อลด แลก แจก แถม ทั้งนี้เพื่อจะทำให้สินค้าที่ค้างสต็อกขายได้ หรือเปลี่ยนเป็นเงินสดได้ง่าย สหกรณ์จะได้มีเงินทุนหมุนเวียนในการดำเนินงานคล่องตัวมากยิ่งขึ้น

**3.2.5 สหกรณ์ควรมีการวางแผนในเรื่องของกำไรสุทธิของสหกรณ์ในแต่ละปี** เพราะยอดขายสินค้าของสหกรณ์ลดลงในปี 2550 ซึ่งอาจจะมีแนวโน้มลดลงไปเรื่อย ๆ เพราะสินค้าของสหกรณ์อาจจะเป็นสินค้าที่ล้าสมัยและค้างสต็อกนานเกินควร จึงขายไม่ได้ ดังนั้นสหกรณ์ควรหาวิธีการแก้ไข โดยอาจจะใช้วิธีในการส่งเสริมการขายหรือควรที่จะเพิ่มยอดในการขายสินค้า และ



ลดค่าใช้จ่ายเกี่ยวกับต้นทุนขาย และค่าใช้จ่ายในการขายและบริหาร เพื่อให้สหกรณ์มีกำไรสุทธิเพิ่มขึ้น เพราะ ณ ปัจจุบันสหกรณ์ยังมียอดขาดทุนสะสมอยู่อีก 36,842,308.91 บาท

3.2.6 ประเด็นสำคัญที่มีผลต่อความสำเร็จของสหกรณ์ร้านค้า คือปริมาณการใช้บริการของผู้เป็นสมาชิกและไม่เป็นสมาชิก ดังนั้นการซื้อสินค้าของสมาชิกจะมีความสัมพันธ์กับความรู้เกี่ยวกับสิทธิและประโยชน์ที่เขาจะได้รับและทัศนคติที่มีต่อการบริการของร้านอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ โดยที่ทัศนคติดังกล่าวจะมีปัจจัยหลายประการที่สมาชิกใช้ประกอบการตัดสินใจซื้อสินค้า หรือไม่ซื้อ ดังนั้นสหกรณ์ควรให้ความสำคัญในด้านการบริการสมาชิก (Service mind ) สิทธิประโยชน์ที่สมาชิกพึงได้รับ โดยสหกรณ์จะต้องถือเสมือนหนึ่งว่าลูกค้าหรือสมาชิกของสหกรณ์เป็นผู้ที่มีความสำคัญ

## บรรณานุกรม

## บรรณานุกรม

- กรมตรวจบัญชีสหกรณ์. (2545). คู่มือการใช้งานอัตราส่วนมาตรฐานทางการเงินของสหกรณ์ และกลุ่มเกษตรกร. กรุงเทพฯ : กรมตรวจบัญชีสหกรณ์.
- \_\_\_\_\_ .เอกสารรายงานการตรวจสอบบัญชีสหกรณ์ ประจำปี 2548 – 2550
- \_\_\_\_\_ . (2548) คู่มือการประยุกต์ใช้ Camels Analysis วิเคราะห์เศรษฐกิจทางการเงินของ สหกรณ์และกลุ่มเกษตรกรส่วนการวิจัยและพัฒนาสารสนเทศทางการเงิน สำนัก เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร กรมตรวจบัญชีสหกรณ์
- กรมส่งเสริมสหกรณ์. (2545). อุดมการณ์ หลักการ และวิธีการสหกรณ์. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์ ชุมชุมสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย จำกัด.
- \_\_\_\_\_ . (2545). คู่มือการจัดตั้งสหกรณ์ร้านค้า. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์ชุมนุม สหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย.
- \_\_\_\_\_ .กระทรวงเกษตรและสหกรณ์(2539), คู่มือโครงการอบรมหลักสูตร พัฒนา ผู้บริหารงานร้านสหกรณ์,
- \_\_\_\_\_ . (2550) การสหกรณ์ในประเทศไทย. กรุงเทพมหานคร: กรมฯ
- ไชศรี คนจริง. (2539) การจัดการและการดำเนินงานสหกรณ์. กรุงเทพฯ : ห้างหุ้นส่วน จำกัด โรงพิมพ์ชวนพิมพ์.
- ชัยสิทธิ์ เกลิมมีประเสริฐ (2546) สถาบันพัฒนานโยบายและการจัดการคณะรัฐศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย พ.ศ. 2546 บริษัท ธนรัชการพิมพ์ จำกัด
- \_\_\_\_\_ . (2546) ความพร้อมของหน่วยงานภาครัฐในการบริหารจัดการระบบงบประมาณ แบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ (Strategic Performance Based Budgeting : SPBB) พิมพ์ครั้งที่ 2 กรุงเทพมหานคร บริษัท ธนรัชการพิมพ์ จำกัด
- ตุลา มหาสุชานนท์ (2545) . หลักการจัดการ หลักการบริหาร. กรุงเทพฯ : ธนรัชการพิมพ์.
- ธงชัย สันติวงษ์. (2541). หลักการจัดการ. กรุงเทพฯ : ไทยวัฒนาพานิช จำกัด.
- แผนปฏิบัติการฟื้นฟู ร้านสหกรณ์พระนคร จำกัด ตุลาคม 2542 – 2543 โดยที่ปรึกษา คณะอาจารย์จากมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ ร่วมกับ กรมส่งเสริมสหกรณ์ กรมตรวจ บัญชีสหกรณ์ และคณะกรรมการดำเนินการร้านสหกรณ์พระนคร จำกัด ชุดที่ 52
- นันทา สารกอง. 2548 การวิเคราะห์ประสิทธิภาพด้านการเงินและความพึงพอใจของสมาชิกที่มี ต่อการดำเนินงานของร้านสหกรณ์เทเวศร์ จำกัด.
- ปรีชา สุวรรณทัต และ ทรงพล พนาวงศ์ (2542)คำอธิบายกฎหมายสหกรณ์ พ.ร.บ.สหกรณ์

กรุงเทพมหานคร สำนักพิมพ์วิญญูชน 2542

ปัญญา หิรัญรัมย์ (2549) การเขียนรายงานการวิจัยและการเผยแพร่รายงานการวิจัยสหกรณ์  
ในเอกสารการสอนชุดวิชาสถิติและการวิจัยทางสหกรณ์ หน่วยที่ 3 หน้า 2 – 64  
นนทบุรี สาขาวิชาส่งเสริมการเกษตรและสหกรณ์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช

ปัญญา หิรัญรัมย์ และส่งเสริม หอมกลิ่น (2548) งบการเงินของสหกรณ์ในเอกสารการสอนชุด  
วิชาการบัญชีและการเงินสหกรณ์เพื่อการบริหารสหกรณ์ หน่วยที่ 2 หน้า 2-7  
นนทบุรี สาขาวิชาส่งเสริมการเกษตรและสหกรณ์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช  
ประมวลระเบียบปฏิบัติเกี่ยวกับงานส่งเสริมสหกรณ์, เล่ม 1, กฎกระทรวง, กำหนดประเภท  
ของสหกรณ์ที่จะรับจดทะเบียน พ.ศ. 2548. ประกาศในราชกิจจานุเบกษาเล่มที่ 122  
ตอนที่ 63 วันที่ 4 สิงหาคม 2548.

ประเสริฐ จรรยาสุภาพ, วราภรณ์ ศิริโกคากิจ มหาวิทยาลัยแม่โจ้ เชียงใหม่ (2539) รายงาน  
การวิจัย กรมส่งเสริมสหกรณ์เรื่องสถานการณ์และแนวทางการพัฒนาสหกรณ์ร้านค้า  
ในประเทศไทย

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

ประเสริฐ จรรยาสุภาพ และ วราภรณ์ ศิริโกคากิจ, (2539) , รายงานการวิจัยสถานการณ์ และ  
แนวทางการพัฒนาสหกรณ์ร้านค้าในประเทศไทย

ร้านสหกรณ์พระนคร จำกัด รายงานกิจการประจำปี พ.ศ. 2548 – 2550 (เอกสารการประชุม  
ใหญ่สามัญประจำปี 2548 – 2550)

\_\_\_\_\_ . (2543) ข้อบังคับของร้านสหกรณ์พระนคร จำกัด พ.ศ. 2543

\_\_\_\_\_ . (2548) รายงานผลการดำเนินงานประจำปี 2548

\_\_\_\_\_ . (2549) รายงานผลการดำเนินงานประจำปี 2549

\_\_\_\_\_ . (2550) รายงานผลการดำเนินงานประจำปี 2550

มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช. (2548) หน่วยที่ 2 , หน่วยที่ 7, ประมวลสาระชุดวิชา  
การบริหารธุรกิจสหกรณ์เชิงกลยุทธ์, สำนักพิมพ์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.  
นนทบุรี.

ศิริวรรณ เสรีรัตน์และคณะ, (2539) การจัดการธุรกิจ. กรุงเทพฯ : วิสิทธ์พัฒนา.

ศิริรัตน์ จินตควร. (2548) การศึกษาเปรียบเทียบการเติบโตและแนวโน้มทางธุรกิจของสหกรณ์  
ร้านค้าเปิด และปิด กรุงเทพมหานคร เอกสารเสนอประกอบการขอประเมินบุคคล  
เพื่อแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งนักวิชาการสหกรณ์ 6ว. โสภกา กลิ่นกล้า. (2548). แนว

- ทางการส่งเสริมธุรกิจการค้าปลีกในสหกรณ์ร้านค้า เอกสารเสนอประกอบการ  
ประเมินบุคคลเพื่อแต่งตั้งดำรงตำแหน่งนักวิชาการสหกรณ์ 6ว.
- โสภกา กลิ่นกล้า. (2548). แนวทางการส่งเสริมธุรกิจการค้าปลีกในสหกรณ์ร้านค้า เอกสารเสนอ  
ประกอบการประเมินบุคคลเพื่อแต่งตั้งดำรงตำแหน่ง นักวิชาการสหกรณ์ 6ว.
- โสภกา กลิ่นกล้า (2542) ,พื้นฐานการบริหารจัดการร้านค้าสหกรณ์ , การจ้ดร้านค้าและสมาชิก  
สัมพันธ์กลุ่มพัฒนาระบบการจัดการสหกรณ์ร้านค้า,
- โสภิตา ศรัทธารัตน์ (2543).ผลการดำเนินงานกิจการร้านสหกรณ์ โรงพยาบาลเบตง จำกัด  
เอกสารขอประเมินบุคคลเพื่อแต่งตั้งดำรงตำแหน่ง นักวิชาการสหกรณ์ 6ว.
- สมทนา สุวรรณนิตย์. (2532). การศึกษาการวิเคราะห์ผลการดำเนินงานของสหกรณ์การเกษตร  
สารภี จำกัด. เชียงใหม่ : วิทยานิพนธ์ ปริญญาโท, สถาบันเทคโนโลยีการเกษตรแม่  
โจ้
- สุปิยะ ตันศรีสวัสดิ์.(2535) ผลกระทบของห้างสรรพสินค้าที่มีต่อการดำเนินงานของสหกรณ์  
ร้านค้าในเขตกรุงเทพมหานคร: ศึกษากรณี ร้านสหกรณ์พระนคร จำกัด.  
กรุงเทพมหานคร: วิทยานิพนธ์ปริญญาโท, มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- สมพร รุจิเรข. (2546) แนวทางพัฒนาการดำเนินธุรกิจของสหกรณ์ร้านค้าในกรุงเทพมหานคร  
เอกสารเสนอประกอบการขอประเมินบุคคลเพื่อแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งนักวิชาการ  
สหกรณ์ 7
- อรพินทร์ สุขสวัสดิ์. (2536.) การศึกษาผลการดำเนินงานของสหกรณ์การเกษตรหนองจอกจำกัด.  
กรุงเทพฯ : วิทยานิพนธ์ปริญญาโท , มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- อุไรวรรณ ประคาสผล, (2544). การวิเคราะห์ผลการดำเนินงานของร้านสหกรณ์ มหาวิทยาลัยแม่โจ้  
เชียงใหม่.
- [www.geocities.com/sahakonranong/p15.html#T4](http://www.geocities.com/sahakonranong/p15.html#T4) ประวัติสหกรณ์ร้านค้า. Retrieved March  
31,2008,
- [www. http: // phrahakom coop. com / home/ index. Php](http://phrahakom.coop.com/home/index.php). Retrieved February 5,2008,
- [www. http: // Bangmod.ac.th /News Board/view news.asp? news\\_id = 1151](http://Bangmod.ac.th/News Board/view news.asp? news_id = 1151) ประวัติ  
จังหวัดกรุงเทพมหานคร. Retrieved April 2,2008,

ภาคผนวก

ภาคผนวก ก  
แผนที่ กรุงเทพมหานคร

**ภาคผนวก ข**

**รายชื่อคณะกรรมการดำเนินการของร้านสหกรณ์พระนคร จำกัด**



## รายชื่อคณะกรรมการดำเนินการของร้านสหกรณ์พระนคร จำกัด

ชื่อ		ตำแหน่ง	วุฒิการศึกษา
1. นาย สมศักดิ์	ผู้เจริญ	ประธานกรรมการ	ปริญญาตรี
2. พ.อ.(พิเศษ) สถิต	ศรีธนาวุฒิ	รองประธานกรรมการคนที่ 1	ปริญญาตรี
3. นายเจริญ	ศรีแสง	รองประธานกรรมการคนที่ 2	ปริญญาตรี
4. นายพรชัย	จรวงศ์วิชัย	กรรมการดำเนินการ	ปริญญาตรี
5. นายสุรินทร์	ปรีชาศาสน์	กรรมการดำเนินการ	ปริญญาตรี
6. นายอุทิศรงค์	ธรรมญางกูร	กรรมการดำเนินการ	ปริญญาตรี
7. นายมณฑล	ชาติสุวรรณ	กรรมการดำเนินการ	ปริญญาตรี
8. นายภวัต	พรหมชาติแก้ว	กรรมการดำเนินการ	ปริญญาตรี
9. นายปราโมทย์	ธัญญะคุปต์	กรรมการและเลขานุการ	ปริญญาตรี

### ที่ปรึกษา

นาย มหินทร์	สุรดิษฐ์กูร	ปริญญาตรี
-------------	-------------	-----------

### ผู้ตรวจสอบกิจการ

นางอุไร เทียนบุชา		ปริญญาตรี
-------------------	--	-----------

### ผู้ช่วยผู้จัดการ

1. นางสาววรรณิ	อิงพานิชย์	ประโยควิชาชีพ (ปวช.)
2. นางสาวรสคุณธ์	ณายีเนตร	ประโยควิชาชีพ (ปวช.)

**ภาคผนวก ค**  
**งบดุลและงบกำไรขาดทุน**

## ร้านสหกรณ์พระนคร จำกัด

งบดุล

ณ วันที่ 31 มีนาคม 2548 และ 2547

<u>สินทรัพย์</u>	<u>หมายเหตุ</u>	<u>ปี 2548</u> (บาท)	<u>ปี 2547</u> (บาท)
<b>สินทรัพย์หมุนเวียน</b>			
เงินสดและเงินฝากธนาคาร	2	7,052,535.03	22,775,969.35
เงินลงทุนระยะสั้น	3	3,000,000.00	0.00
ลูกหนี้ - สุทธิ	4	2,208,542.38	1,032,729.12
สินค้าคงเหลือ		5,929,890.80	3,156,783.25
สินค้าขาดบัญชีรอหาผู้รับผิดชอบ		21,484.50	21,484.50
หัก ค่าเผื่อสินค้าขาดบัญชี		21,484.50	21,484.50
		0.00	0.00
วัสดุสำนักงานคงเหลือ		343806.99	303,465.50
สินทรัพย์หมุนเวียนอื่น	5	415,775.60	406,707.52
<b>รวมสินทรัพย์หมุนเวียน</b>		<b>18,950,550.80</b>	<b>27,675,654.74</b>
เงินลงทุนระยะยาว	6	230,000.00	230,000.00
ที่ดิน อาคารและอุปกรณ์ - สุทธิ	7	281,680,130.18	286,219,506.97
สินทรัพย์อื่น	8	281,352.08	452,094.53
<b>รวมสินทรัพย์</b>		<b>301,142,033.06</b>	<b>314,577,256.24</b>
<b>หนี้สินและทุนของสหกรณ์</b>			
<b>หนี้สินหมุนเวียน</b>			
เจ้าหนี้การค้า	9	10,168,549.62	9,444,144.06
ส่วนของหนี้สินระยะยาวที่ถึงกำหนดชำระในหนึ่งปี	13	35,800,000.00	36,220,817.18
เงินปันผลตามหุ้น		9,103,404.43	9,103,404.43

เงินเฉลี่ยคืนตามส่วนซื้อ		7,182,930.73	7,182,930.73
เงินรับล่วงหน้า , เงินประกัน,เงินมัดจำ	10	10,115,877.92	10,068,877.92
ดอกเบี้ยเงินกู้ค้างจ่าย	11	8,009,051.59	13,084,580.31
ค่าภาษีโรงเรือนค้างจ่าย		4,797,171.50	4,978,491.50
หนี้สินหมุนเวียนอื่น	12	2,069,622.31	1,249,498.63
<b>รวมหนี้สินหมุนเวียน</b>		<b>87,246,608.10</b>	<b>91,332,744.76</b>

		<u>ปี 2548</u>	<u>ปี 2547</u>
	<u>หมายเหตุ</u>	<u>(บาท)</u>	<u>(บาท)</u>
หนี้สินระยะยาว	13	0.00	1,100,000.00
เงินอุดหนุนจากโครงการหนึ่งตำบลหนึ่งผลิตภัณฑ์		36,589.74	36,589.74
รายได้ค่าตอบแทนการให้เช่าสถานที่รอตัดบัญชี		11,000,000.00	11,000,000.00
หนี้สินอื่น	14	3,734,745.69	3,846,475.85
<b>รวมหนี้สิน</b>		<b>102,017,943.53</b>	<b>107,315,810.35</b>

#### ทุนของสหกรณ์

ทุนเรือนหุ้น (มูลค่าหุ้นละ 50.00 บาท)			
หุ้นที่ชำระเต็มมูลค่าแล้ว		21,801,550.00	21,795,850.00
ทุนสะสมตามข้อบังคับ ระเบียบและอื่น ๆ	15	4,765,893.21	4,765,893.21
ส่วนเกินทุนจากการตีราคาสินทรัพย์		214,156,400.00	214,156,400.00
ขาดทุนสะสม			
ยอดยกมา		(33,456,697.32)๗	(28,660,425.06)
<b>บวก</b> ขาดทุนสุทธิประจำปี		(8,143,056.36)	(4,796,272.26)
		(41,599,753.68)	(33,456,697.32)
<b>รวมทุนของสหกรณ์</b>		<b>199,124,089.53</b>	<b>207,261,445.89</b>
<b>รวมหนี้สินและทุนของสหกรณ์</b>		<b>301,142,033.06</b>	<b>314,577,256.24</b>

หมายเหตุประกอบงบการเงินเป็นส่วนหนึ่งของงบการเงินนี้

สมศักดิ์ ผู้เจริญ  
(นายสมศักดิ์ ผู้เจริญ)  
ประธานกรรมการ

ปราโมทย์ รัชัญญะคุปต์  
(นายปราโมทย์ รัชัญญะคุปต์)  
กรรมการและเลขานุการ

วันที่ 5 กุมภาพันธ์ 2549

ร้านสหกรณ์พระนคร จำกัด

งบกำไรขาดทุน

สำหรับปีสิ้นสุดวันที่ 31 มีนาคม 2548 และ 2547

	ปี 2548		ปี 2547	
	(บาท)	%	(บาท)	%
ขายสินค้า	27,043,002.51	100.00	27,292,907.50	100.00
หัก ต้นทุนขาย (งบต้นทุนขาย)	24,111,436.64	89.16	23,763,606.16	87.07
กำไร (ขาดทุน) ขั้นต้น	2,931,565.87	10.84	3,529,301.34	12.93
บวก รายได้อื่น ๆ (รายละเอียด 2)	20,370,366.94	75.33	16,620,002.90	60.90
รวม	23,301,932.81	86.17	20,149,304.24	73.83
หัก ค่าใช้จ่ายในการขายและบริหาร (3)	29,354,858.78	108.55	22,866,641.34	83.78
กำไร(ขาดทุน) ในการดำเนินงาน	(6,052,925.97)	(22.38)	(2,717,337.10)	(9.95)
หัก ดอกเบี้ยจ่าย (รายละเอียด 4)	(2,090,130.39)	(7.73)	2,166,192.16	7.94
รวมกำไร(ขาดทุน) สุทธิก่อนรายการพิเศษ	(8,143,056.36)	(30.11)	(4,883,529.26)	(17.89)
บวก กำไรจากการจำหน่ายสินทรัพย์	0.00	0.00	87,257.00	0.32
กำไร (ขาดทุน) สุทธิประจำปี	(8,143,056.36)	(30.11)	(4,796,272.26)	(17.57)

ร้านสหกรณ์พระนคร จำกัด

งบดุล

ณ วันที่ 31 มีนาคม 2550 และ 2549

สินทรัพย์	หมายเหตุ	ปี 2550	ปี 2549
		(บาท)	(บาท)
<b>สินทรัพย์หมุนเวียน</b>			
เงินสดและเงินฝากธนาคาร	2	14,007,299.90	9,773,101.72
เงินลงทุนระยะสั้น	3	0.00	3,000,000.00
ลูกหนี้ - สุทธิ	4	403,962.40	193,057.14
สินค้าคงเหลือ		2,139,408.22	4,074,468.60
สินค้าขาดบัญชีหรือหาผู้รับผิดชอบ		21,484.50	21,484.50
หัก ค่าเพื่อสินค้าขาดบัญชี		21,484.50	21,484.50
		0.00	0.00
สินทรัพย์หมุนเวียนอื่น	5	578,580.97	964,826.74
<b>รวมสินทรัพย์หมุนเวียน</b>		<b>17,129,251.49</b>	<b>19,742,973.20</b>
<b>สินทรัพย์ไม่หมุนเวียน</b>			
เงินลงทุนระยะยาว	6	430,000.00	230,000.00
ที่ดิน อาคารและอุปกรณ์ - สุทธิ	7	269,720,836.23	275,391,149.10
สินทรัพย์ไม่หมุนเวียนอื่น	8	164,117.36	215,234.72
<b>รวมสินทรัพย์ไม่หมุนเวียน</b>		<b>270,314,953.59</b>	<b>275,836,383.82</b>
<b>รวมสินทรัพย์</b>		<b>287,444,205.08</b>	<b>295,579,357.02</b>

<u>หนี้สินและทุนของสหกรณ์</u>	<u>หมายเหตุ</u>	<u>ปี 2550</u>	<u>ปี 2549</u>
		<u>(บาท)</u>	<u>(บาท)</u>
<b>หนี้สินหมุนเวียน</b>			
เจ้าหนี้การค้า	9	8,199,337.21	9,273,914.17
ส่วนของหนี้สินระยะยาวที่ถึงกำหนดชำระในปี	12	32,412,052.90	34,210,000.53
เงินปันผลตามหุ้น		9,085,502.68	9,103,347.43
เงินเฉลี่ยคืนตามส่วนซื้อ		7,149,939.98	7,182,708.98
เงินรับล่วงหน้า , เงินประกัน,เงินมัดจำ	10	5,528,340.61	9,856,377.92
คอกเบี้ยเงินกู้ค้างจ่าย		11,879,785.59	11,111,745.34
ค่าภาษีโรงเรือนค้างจ่าย		2,837,632.00	4,145,356.50
หนี้สินหมุนเวียนอื่น	11	3,912,968.88	2,669,489.02
<b>รวมหนี้สินหมุนเวียน</b>		<b>81,005,559.85</b>	<b>87,552,939.89</b>
<b>หนี้สินไม่หมุนเวียน</b>			
เงินอุดหนุนจากโครงการหนึ่งตำบลหนึ่งผลิตภัณฑ์		0.00	36,589.74
รายได้ค่าตอบแทนการให้เช่าสถานที่รอดักบัญชี		0.00	11,000,000.00
หนี้สินอื่น	13	3,551,622.45	3,670,334.98
<b>รวมหนี้สินไม่หมุนเวียน</b>		<b>3,551,622.45</b>	<b>14,706,924.72</b>
<b>รวมหนี้สิน</b>		<b>84,557,182.30</b>	<b>102,259,864.61</b>

<u>ทุนของสหกรณ์</u>	<u>หมายเหตุ</u>	<u>ปี 2550</u>	<u>ปี 2549</u>
		<u>(บาท)</u>	<u>(บาท)</u>
<b>ทุนเรือนหุ้น (มูลค่าหุ้นละ 50.00 บาท)</b>			
หุ้นที่ชำระเต็มมูลค่าแล้ว		21,813,750.00	21,805,050.00
ทุนสะสมตามข้อบังคับ ระเบียบและอื่น ๆ	14	3,759,181.69	4,765,893.21
ส่วนเกินทุนจากการตีราคาสินทรัพย์		214,156,400.00	214,156,400.00
<b>ทุนสำรอง</b>			
ทุนสำรอง		2,444,389.22	0.00



หัก โอนไปชดเชยขาดทุนสะสม	2,444,389.22	0.00
	0.00	0.00
ขาดทุนสะสม		
ยอดยกมา	(47,407,850.807)	(41,599,311.43)
หัก โอนทุนสำรองมาชดเชย	2,444,389.22	0.00
หัก โอนกำไรสุทธิมาชดเชย	8,121,152.67	0.00
	(36,842,308.91)	(41,599,311.43)
กำไร (ขาดทุน) สุทธิประจำปี	8,121,152.67	(5,808,539.37)
	8,121,152.67	0.00
	0.00	(5,808,539.37)
รวมทุนของสหกรณ์	202,887,022.78	193,319,492.41
รวมหนี้สินและทุนของสหกรณ์	287,444,205.08	295,579,357.02

หมายเหตุประกอบงบการเงินเป็นส่วนหนึ่งของงบการเงินนี้

สมศักดิ์ ผู้เจริญ  
(นายสมศักดิ์ ผู้เจริญ)  
ประธานกรรมการ

ปราโมทย์ รัชญะคุปต์  
(นายปราโมทย์ รัชญะคุปต์)  
กรรมการและเลขานุการ

วันที่ 28 มิถุนายน 2550

**ร้านสหกรณ์พระนคร จำกัด**  
**งบกำไรขาดทุน**  
**สำหรับปีสิ้นสุดวันที่ 31 มีนาคม 2550 และ 2549**

	<u>ปี 2550</u>		<u>ปี 2549</u>	
	<u>(บาท)</u>	<u>%</u>	<u>(บาท)</u>	<u>%</u>
ขายสินค้า	24,294,991.80	100.00	27,433,119.62	100.00
หัก ต้นทุนขาย (งบต้นทุนขาย)	21,769,921.31	89.61	24,293,419.18	88.56
กำไร(ขาดทุน)ขั้นต้น	<b>2,525,070.49</b>	<b>10.39</b>	<b>3,139,700.44</b>	<b>11.44</b>
บวก รายได้อื่น ๆ (รายละเอียด 2)	17,323,681.12	71.31	21,193,543.60	77.26
รวม	<b>19,848,751.61</b>	<b>81.70</b>	<b>24,333,244.04</b>	<b>88.70</b>
หัก ค่าใช้จ่ายในการขายและบริหาร (3)	9,607,506.32	39.54	6,355,216.93	96.07
กำไร(ขาดทุน)ในการดำเนินงาน	<b>4,741,247.67</b>	<b>42.16</b>	<b>(2,021,972.89)</b>	<b>(7.37)</b>
หัก ดอกเบี้ยจ่าย (รายละเอียด 4)	2,120,092.62	8.73	416,584.75	13.80
กำไร (ขาดทุน) สุทธิประจำปี	<b>8,121,152.67</b>	<b>33.43</b>	<b>(5,808,539.37)</b>	<b>(21.17)</b>

**ภาคผนวก ง**

**ตัวอย่างการวิเคราะห์อัตราส่วนทางการเงิน**

## ตัวอย่างการวิเคราะห์อัตราส่วนทางการเงิน

### 1. อัตราส่วนสภาพคล่อง

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

$$\begin{array}{r} \text{ปี 48} \\ \hline \frac{18,950,550.80}{87,246,608.10} = 0.22 \end{array}$$

$$\begin{array}{r} \text{ปี 49} \\ \hline \frac{19,742,973.20}{87,552,939.89} = 0.23 \end{array}$$

$$\begin{array}{r} \text{ปี 50} \\ \hline \frac{17,129,251.49}{81,005,559.85} = 0.21 \end{array}$$

### 2. อัตราส่วนความสามารถในการก่อหนี้

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

$$\begin{array}{r} \text{ปี 48} \\ \hline \frac{102,017,943.53}{199,124,089.53} = 0.51 \end{array}$$

$$\begin{array}{r} \text{ปี 49} \\ \hline \frac{102,259,864.61}{193,319,492.41} = 0.53 \end{array}$$

$$\begin{array}{r} \text{ปี 50} \\ \hline \frac{84,557,182.30}{202,887,022.78} = 0.42 \end{array}$$

### 3. อัตราส่วนความสามารถในการใช้สินทรัพย์

$$3.1 \text{ อัตราส่วนหมุนของสินค้า(ครั้ง)} = \frac{\text{ต้นทุนสินค้าขาย}}{\text{สินค้าคงเหลือถัวเฉลี่ย}}$$
$$\text{โดย สินค้าคงเหลือถัวเฉลี่ย} = \frac{\text{สินค้าต้นงวด} + \text{สินค้าปลายงวด}}{2}$$

$$\begin{array}{r} \text{ปี 48} \\ \hline \frac{24,111,436.64}{4,543,337.02} = 5.31 \end{array}$$

$$\begin{array}{r} \text{ปี 49} \\ \hline \frac{24,293,419.18}{5,002,179.70} = 4.86 \end{array}$$

$$\begin{array}{r} \text{ปี 50} \\ \hline \frac{21,769,921.31}{3,106,938.41} = 7.00 \end{array}$$

$$3.2 \text{ อายุเฉลี่ยของสินค้า} = \frac{365}{\text{อายุหมุนของสินค้า}}$$

$$\begin{array}{r} \text{ปี 48} \\ \hline \frac{365}{5.31} = 68.74 \end{array}$$

$$\begin{array}{r} \text{ปี 49} \\ \hline \frac{365}{4.86} = 75.10 \end{array}$$

$$\begin{array}{r} \text{ปี 50} \\ \hline \frac{365}{7.00} = 52.14 \end{array}$$

$$3.3 \text{ อัตราส่วนของสินทรัพย์ทั้งสิ้น(รอบ)} = \frac{\text{ขาย/บริการ}}{\text{สินค้ำคงเหลือถัวเฉลี่ย}}$$

$$\text{โดย สินค้ำคงเหลือถัวเฉลี่ย} = \frac{\text{สินทรัพย์ทั้งสิ้นต้นงวด} + \text{สินทรัพย์ทั้งสิ้นปลายงวด}}{2}$$

ปี 48	ปี 49	ปี 50
$\frac{27,043,002.51}{307,859,644.65} = 0.09$	$\frac{27,433,119.62}{298,360,695.04} = 0.09$	$\frac{24,294,991.80}{291,511,781.05} = 0.08$

$$3.4 \text{ อัตราร้อยละของรายได้ต่อสินทรัพย์ทั้งสิ้น (ร้อยละ)} = \frac{\text{รายได้ทั้งสิ้น} \times 100}{\text{สินทรัพย์สิ้นถัวเฉลี่ย}}$$

ปี 48	ปี 49	ปี 50
$\frac{47,413,369.45 \times 100}{307,859,644.65} = 15.40$	$\frac{48,626,660.22 \times 100}{298,360,695.04} = 16.30$	$\frac{41,618,672.92 \times 100}{291,551,781.05} = 14.28$

#### 4. อัตราส่วนที่ใช้วัดความสามารถในการหากำไร

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

ปี 48	ปี 49	ปี 50
$\frac{-6,052,925.97 \times 100}{307,859,644.65} = -1.97$	$\frac{-2,021,972.89 \times 100}{298,360,695.04} = -0.68$	$\frac{10,241,245.29 \times 100}{291,551,781.05} = 3.51$

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

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

ปี 48	ปี 49	ปี 50
$\frac{-8,143,056.36 \times 100}{203,192,767.71} = -4.00$	$\frac{-5,808,539.37 \times 100}{196,221,790.97} = -2.96$	$\frac{8,121,152.67 \times 100}{198,103,257.59} = 4.10$

$$4.3 \text{ อัตรากำไรขั้นต้น} = \frac{\text{กำไรขั้นต้น} \times 100}{\text{ขาย/บริการ}}$$

ปี 48	ปี 49	ปี 50
$\frac{2,931,565.87 \times 100}{27,043,002.51} = 10.84$	$\frac{3,139,700.44 \times 100}{27,433,119.62} = 11.44$	$\frac{2,525,070.49 \times 100}{24,294,991.80} = 10.39$

$$4.4 \text{ อัตราส่วนค่าใช้จ่ายในการขาย/บริหาร} = \frac{\text{ค่าใช้จ่ายในการขาย/บริหาร} \times 100}{\text{ขาย/บริการ}}$$

ปี 48	ปี 49	ปี 50
$\frac{29,354,858.78 \times 100}{27,043,002.51} = 108.55$	$\frac{26,355,216.93 \times 100}{27,433,119.62} = 96.07$	$\frac{9,607,506.32 \times 100}{24,294,991.80} = 39.54$

$$4.5 \text{ อัตรากำไรสุทธิ} = \frac{\text{กำไรสุทธิ} \times 100}{\text{ขาย/บริการ}}$$

ปี 48	ปี 49	ปี 50
$\frac{-8,143,056.36 \times 100}{27,043,002.51} = -30.11$	$\frac{-5,808,539.37 \times 100}{27,433,119.62} = -21.17$	$\frac{-8,121,152.67 \times 100}{24,294,991.80} = 33.43$

**ประวัติผู้ศึกษา**

<b>ชื่อ</b>	นางพรพรรณ ภักดิ์ใจดี
<b>วัน เดือน ปี</b>	8 กรกฎาคม 2500
<b>สถานที่เกิด</b>	อำเภอบางกอกน้อย จังหวัดกรุงเทพมหานคร
<b>ประวัติการศึกษา</b>	ปริญญาตรี มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนคร 2536
<b>สถานที่ทำงาน</b>	สำนักพัฒนาและถ่ายทอดเทคโนโลยีการสหกรณ์ กรมส่งเสริมสหกรณ์ กรุงเทพมหานคร
<b>ตำแหน่ง</b>	หัวหน้าฝ่ายบริหารทั่วไป