

ปัจจัยแห่งความสำเร็จในการดำเนินงานของสหกรณ์การเกษตร
เมืองหนองหาน จำกัด จังหวัดอุดรธานี



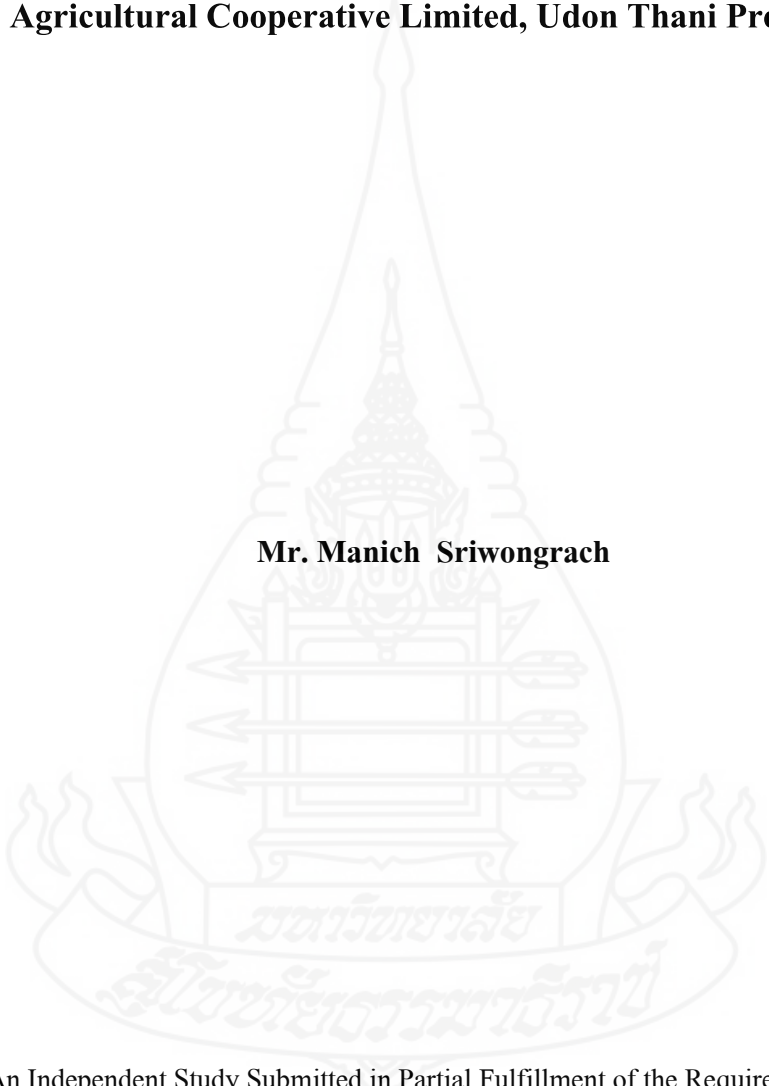
นายมานิจ ศรีวงศ์ราช

การศึกษาค้นคว้าอิสระนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต
แขนงวิชาสหกรณ์ สาขาวิชาส่งเสริมการเกษตรและสหกรณ์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช

พ.ศ. 2554

**Key Success Factors in the Operation of Muang Nong Han
Agricultural Cooperative Limited, Udon Thani Province**

Mr. Manich Sriwongrach



An Independent Study Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements for
the Degree of Master of Business Administration in Cooperatives
School of Agricultural Extension and Cooperatives
Sukhothai Thammathirat Open University

2011

หัวข้อการศึกษาคั่นคว่ำอิสระ บังคับแห่งความสำเร็จในการดำเนินงานของสหกรณ์การเกษตร
เมืองหนองหาน จำกัด จังหวัดอุดรธานี
ชื่อและนามสกุล นายมานิจ ศรีวงศ์ราช
แขนงวิชา สหกรณ์
สาขาวิชา ส่งเสริมการเกษตรและสหกรณ์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช
อาจารย์ที่ปรึกษา รองศาสตราจารย์ ดร. อนุชา กุริพันธ์กัญญา

การศึกษาคั่นคว่ำอิสระนี้ ได้รับความเห็นชอบให้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา
ตามหลักสูตรระดับปริญญาโท เมื่อวันที่ 20 พฤษภาคม 2555

คณะกรรมการสอบการศึกษาคั่นคว่ำอิสระ



ประธานกรรมการ

(รองศาสตราจารย์ ดร. อนุชา กุริพันธ์กัญญา)



กรรมการ

(รองศาสตราจารย์กฤษฎา ประสานนุติ)



(รองศาสตราจารย์ ดร. อัจฉรา จิตตสตากร)

ประธานกรรมการประจำสาขาวิชาส่งเสริมการเกษตรและสหกรณ์

ชื่อการศึกษาค้นคว้าอิสระ ปัจจัยแห่งความสำเร็จในการดำเนินงานของสหกรณ์การเกษตรเมืองหนองหาน จำกัด
จังหวัดอุดรธานี

ผู้ศึกษา นายมานิจ ศรีวงศาราช **รหัสนักศึกษา** 2539002473 **ปริญญา** บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต (สหกรณ์)

อาจารย์ที่ปรึกษา รองศาสตราจารย์ ดร. อนุชา กุริพันธุ์กัญญา **ปีการศึกษา** 2554

บทคัดย่อ

การศึกษาค้นคว้าครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อศึกษาสภาพทั่วไปของสหกรณ์ 2) เพื่อศึกษาปัจจัยแห่งความสำเร็จในการดำเนินงานของสหกรณ์ 3) เพื่อศึกษาปัญหาและข้อเสนอแนะการดำเนินงานของสหกรณ์การเกษตรเมืองหนองหาน จำกัด

วิธีการศึกษาใช้ข้อมูลปฐมภูมิ ได้แก่ ข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์กับประธานกรรมการสหกรณ์ และผู้จัดการสหกรณ์ เกี่ยวกับข้อมูลของสหกรณ์ การบริหารจัดการ การเงิน การให้บริการ ธุรกิจสหกรณ์ ปัญหาอุปสรรคของการดำเนินงาน ข้อมูลชุมชน ความสัมพันธ์ระหว่างชุมชนกับสหกรณ์รวมทั้งความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่ทำให้สหกรณ์ประสบความสำเร็จในการดำเนินงานและใช้การสังเกตการณ์ควบคู่กับการสัมภาษณ์ และใช้ข้อมูลทุติยภูมิ เป็นการรวบรวมข้อมูลจากรายงานประจำปีของสหกรณ์ย้อนหลัง 5 ปี ข้อบังคับ ระเบียบ แผนกลยุทธ์ รายงานการประชุมของสหกรณ์ รายงานข้อมูลและเอกสารของหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ กรมส่งเสริมสหกรณ์ และกรมตรวจบัญชีสหกรณ์ โดยนำข้อมูลมาใช้ในการวิเคราะห์ 3 ด้าน คือ ด้านการเงิน ด้านกระบวนการจัดการภายใน และด้านชุมชน

ผลการศึกษาพบว่า 1) ด้านการเงิน สหกรณ์มีสภาพคล่องทางการเงิน มีความเพียงพอของเงินทุน มีอัตราผลตอบแทน มีขีดความสามารถในการบริหาร มีความสามารถในการทำกำไรของสหกรณ์ส่วนใหญ่สูงกว่าค่าเฉลี่ยของสหกรณ์ที่มีประเภทและขนาดเดียวกัน ซึ่งเกิดจากการที่สหกรณ์มีความสามารถในการบริหารจัดการที่ดีของสหกรณ์ 2) ด้านกระบวนการจัดการภายใน สหกรณ์มีการจัดโครงสร้างที่เหมาะสม มีประสิทธิภาพในการบริหารจัดการองค์กรที่ดี ตามหลักธรรมาภิบาล ซึ่งสร้างความมั่นใจให้กับสมาชิก บุคคลทั่วไป รวมทั้งบุคคลที่เกี่ยวข้องกับสหกรณ์ว่าสหกรณ์มีระบบการบริหารจัดการภายในที่ดี ผ่านการประเมินการบริหารจัดการสหกรณ์ตามหลักธรรมาภิบาลทุกปี 3) ด้านชุมชน สหกรณ์ใช้หลักการสหกรณ์ข้อที่ 7 คือ การเอื้ออาทรต่อชุมชน ด้วยการเข้าไปร่วมกิจกรรมของชุมชนเป็นประจำ ช่วยเหลือสนับสนุนทำให้คนในชุมชนรู้จักและศรัทธาสหกรณ์ จากผลการศึกษาทั้งด้านการเงิน ด้านกระบวนการจัดการภายใน และด้านชุมชน ข้างต้น ปัจจัยดังกล่าวเป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการดำเนินงานของสหกรณ์

คำสำคัญ ปัจจัยแห่งความสำเร็จ สหกรณ์การเกษตรเมืองหนองหาน จำกัด จังหวัดอุดรธานี

Independent Study Title: Key Success Factors in the Operation of Muang Nong Han Agricultural Cooperative Limited, Udon Thani Province

Researcher: Mr. Manich Sriwongrach; **ID:** 2539002473;

Degree: Master of Business Administration (Cooperatives);

Independent Study advisors: Dr. Anucha Puripunpinyoo, Associate Professor;

Academic year: 2011

Abstract

The study objectives were 1) to study the general situation of Nong Han Agricultural Cooperatives Ltd 2) to study the key success factors of Nong Han Agricultural Cooperatives Ltd and 3) to study problems and recommendations of Nong Han Agricultural Cooperatives Ltd.

The study methodology was applied primary data such as informal personal interview of chairman of cooperatives, the cooperatives manager in order to receive the data of general data, financial management, cooperatives services, cooperatives business operation, cooperatives business problems, community data, the relationship between community and cooperatives as well as the concepts of key success factors of cooperatives operation. In order to make the completion of data collecting, the study methodology included the observation technique. Secondary data was applied as a part of data collecting process received from 5 years annual reports. The regulations, laws and strategic plans reports of cooperatives operation, and other official documents collected from Cooperative Promotion Department and Cooperatives Auditing Department. All secondary data were applied for financial, internal administration, as well as community analysis.

The study showed that 1) for the financial aspect, there was cooperatives liquidity; sufficiency of fund as well as returns, the ability of management, Nong Han Agricultural Cooperatives Ltd had ability to get the returns above the average comparing with the same type and size of cooperatives due to the efficiency of cooperatives 2) for the internal administration, there was good organizational structure of cooperatives, efficiency of management following the principle of good governance led to the members and people's confidence, passed the principles of good governance year by year 3) for the community aspect, cooperatives applied the 7th principle of cooperative philosophy as community generosity by usually getting in vole to the community activities, community charity, making people faith for cooperative philosophy. According to financial, internal administration, as well as community relationship, all aspects led to the successfulness of cooperatives operation.

Keywords: Key Success Factors, Nong Han Agricultural Cooperatives Ltd, Udonthani Province

กิตติกรรมประกาศ

การศึกษาค้นคว้าอิสระฉบับนี้ สำเร็จลุล่วงได้ด้วยดีด้วยความกรุณาเป็นอย่างยิ่งของ รองศาสตราจารย์ ดร.อนุชา ภูริพันธุ์ภิญโญ รองศาสตราจารย์ กฤษณา ประศาสน์วุฒิ ที่ได้ให้ คำปรึกษา แนะนำ ตรวจสอบ ปรับปรุงแก้ไขข้อบกพร่องและติดตามการจัดทำรายงานการค้นคว้า อิสระนี้ ให้มีความถูกต้องสมบูรณ์ในเนื้อหาและมีคุณค่าแก่การนำไปเป็นแนวทางในการพัฒนา สหกรณ์ต่อไป จึงขอกราบขอบพระคุณเป็นอย่างสูงมา ณ ที่นี้

ขอกราบขอบพระคุณคณาจารย์ จากสาขาวิชาส่งเสริมการเกษตรและสหกรณ์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราชทุกท่านที่ให้ความรู้และประสบการณ์ ให้คำแนะนำปรึกษา ให้ กำลังใจตลอดการศึกษาที่ผ่านมา ขอขอบคุณคณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์ ผู้จัดการ และ เจ้าหน้าที่สหกรณ์การเกษตรเมืองหนองหาน จำกัดทุกท่านที่ให้ความอนุเคราะห์ คำปรึกษาด้าน ข้อมูลของสหกรณ์ เอกสารรายงานประจำปี และแนวคิด ข้อเสนอแนะต่าง ๆ ที่เป็นประโยชน์ต่อ การค้นคว้า ขอขอบคุณกรมส่งเสริมสหกรณ์ กรมตรวจบัญชีสหกรณ์ ที่นำเสนอข้อมูลไว้ ทำให้ สะดวกต่อการค้นคว้าอิสระในครั้งนี้

นอกจากนี้ ผู้วิจัยขอขอบคุณเพื่อนนักศึกษา รุ่นที่ 5 หลักสูตรปริญญาบริหารธุรกิจ สหกรณ์มหาบัณฑิต สาขาวิชาส่งเสริมการเกษตรและสหกรณ์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช ที่ อำนวยความสะดวกในการศึกษาจนทำให้การศึกษาค้นคว้าอิสระฉบับนี้สำเร็จได้ด้วยดี

มานิจ ศรีวงศ์ราช

พฤษภาคม 2555

สารบัญ

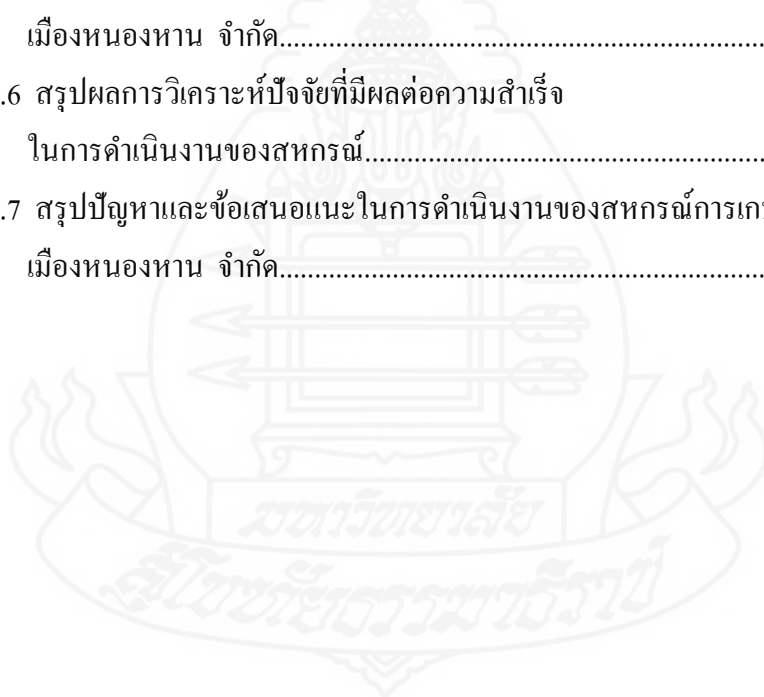
	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	จ
กิตติกรรมประกาศ.....	ฉ
สารบัญตาราง.....	ฅ
สารบัญภาพ.....	ญ
บทที่ 1 บทนำ.....	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา.....	1
วัตถุประสงค์ของการวิจัย.....	3
กรอบแนวคิดการวิจัย.....	3
ขอบเขตการวิจัย.....	6
ข้อจำกัดของการวิจัย.....	6
นิยามศัพท์เฉพาะ.....	7
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ.....	7
บทที่ 2 วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง.....	8
บริบทจังหวัดอุบลราชธานี.....	8
แนวคิดเกี่ยวกับสหกรณ์.....	12
แนวคิดเกี่ยวกับสหกรณ์การเกษตร.....	15
สหกรณ์การเกษตรเมืองหนองหาน จำกัด.....	15
แนวคิด Balanced Scorecard (BSC).....	19
แนวคิดทฤษฎีปัจจัยแห่งความสำเร็จ.....	23
เครื่องมือในการวิเคราะห์ห้บการเงินและฐานะทางการเงินของสหกรณ์.....	27
แนวคิดการบริหารองค์กร (Mckinsey 7s Model).....	31
แนวคิดเกี่ยวกับชุมชน.....	37
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	38

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
บทที่ 3 วิธีนำเดินการวิจัย.....	41
ประชาชนกลุ่มตัวอย่าง.....	41
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....	41
การเก็บรวบรวมข้อมูล.....	43
การวิเคราะห์ข้อมูล.....	43
บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	44
ตอนที่ 1 สภาพทั่วไปของสหกรณ์.....	44
ตอนที่ 2 การศึกษาปัจจัยแห่งความสำเร็จในการดำเนินงานของสหกรณ์.....	48
ตอนที่ 3 ปัญหาและข้อเสนอแนะ.....	58
บทที่ 5 สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ.....	60
สรุปผลการศึกษา.....	60
อภิปราย.....	61
ข้อเสนอแนะ.....	63
บรรณานุกรม.....	65
ภาคผนวก.....	67
ก.ข้อมูลและอัตราส่วนสำคัญของสหกรณ์การเกษตรเมืองหนองหาน จำกัด (Peer Group)	68
ข.เกณฑ์การจัดสหกรณ์/กลุ่มเกษตรกร.....	84
ค.งบดุล งบกำไรขาดทุน ปี 2550 – 2554.....	86
ง.สูตรการคำนวณอัตราส่วนทางการเงินของสหกรณ์การเกษตร เมืองหนองหาน จำกัด ปี 2550 – 2554.....	97
ประวัติผู้ศึกษา.....	115

สารบัญตาราง

	หน้า
ตารางที่ 2.1 ผลการดำเนินงานและฐานะการเงินของสหกรณ์การเกษตร เมืองหนองหาน จำกัด ปี 2550 – 2554.....	18
ตารางที่ 4.1 ผลการดำเนินงานของสหกรณ์ปี 2550 – 2554.....	46
ตารางที่ 4.2 รายละเอียดปริมาณธุรกิจและผู้ใช้บริการสหกรณ์การเกษตร เมืองหนองหาน จำกัด ปี 2550 – 2554.....	47
ตารางที่ 4.3 ผลการวิเคราะห์งบการเงินโดยใช้อัตราส่วนทางการเงินของสหกรณ์การเกษตร เมืองหนองหาน จำกัด ระหว่างปี 2550 – 2554.....	49
ตารางที่ 4.4 ผลการวิเคราะห์ด้านกระบวนการภายในของสหกรณ์การเกษตร เมืองหนองหาน จำกัด.....	53
ตารางที่ 4.5 ผลการวิเคราะห์ด้านชุมชนของสหกรณ์การเกษตร เมืองหนองหาน จำกัด.....	56
ตารางที่ 4.6 สรุปผลการวิเคราะห์ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จ ในการดำเนินงานของสหกรณ์.....	57
ตารางที่ 4.7 สรุปปัญหาและข้อเสนอแนะในการดำเนินงานของสหกรณ์การเกษตร เมืองหนองหาน จำกัด.....	58



สารบัญภาพ

	หน้า
ภาพที่ 1.1 กรอบแนวคิดการวิจัย.....	5
ภาพที่ 2.1 แผนที่จังหวัดอุดรธานี.....	11
ภาพที่ 2.2 แผนที่ตั้งสหกรณ์การเกษตรเมืองหนองหาน จำกัด.....	16
ภาพที่ 2.3 สำนักงานสหกรณ์การเกษตรเมืองหนองหาน จำกัด.....	17
ภาพที่ 2.4 ความสัมพันธ์ของ 4 มุมมองตาม Balanced Score Card.....	20
ภาพที่ 2.5 องค์ประกอบสำคัญในการบริหารองค์กร (Mckinsey's7 S Model)	30
ภาพที่ 4.1 แผนภูมิโครงสร้างสหกรณ์การเกษตรเมืองหนองหาน จำกัด.....	45



บทที่ 1

บทนำ

1. ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

สหกรณ์การเกษตรเป็นสหกรณ์ที่จัดตั้งขึ้นในหมู่ผู้มีอาชีพทางการเกษตรรวมตัวกัน จัดตั้งและจดทะเบียนเป็นนิติบุคคลต่อนายทะเบียนสหกรณ์ โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อให้สมาชิกดำเนินกิจกรรมร่วมกันและช่วยเหลือซึ่งกันและกันเพื่อแก้ไขความเดือดร้อนในการประกอบอาชีพของสมาชิก ช่วยยกฐานะความเป็นอยู่ของสมาชิกให้ดีขึ้น และบริหารโดยสมาชิกและทำกิจการทุกอย่างเพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดกับสมาชิก

กรมตรวจบัญชีสหกรณ์ (2554) ให้ข้อมูลของสหกรณ์ประจำปี 2554 ไว้ดังนี้ สหกรณ์ในประเทศไทย แบ่งสหกรณ์ออกเป็น 7 ประเภท คือ สหกรณ์การเกษตร สหกรณ์ประมง สหกรณ์นิคม สหกรณ์ออมทรัพย์ สหกรณ์บริการ สหกรณ์ร้านค้า และ สหกรณ์เครดิตยูเนียน จำนวนสหกรณ์ตามทะเบียนสหกรณ์ในปี 2554 มีจำนวนทั้งสิ้น 7,837 สหกรณ์ แยกเป็นภาคการเกษตร (สหกรณ์การเกษตร สหกรณ์ประมง สหกรณ์นิคม) จำนวน 4,558 สหกรณ์ และนอกภาคการเกษตร (สหกรณ์ร้านค้า สหกรณ์บริการ สหกรณ์ออมทรัพย์ สหกรณ์เครดิตยูเนียน) จำนวน 3,279 สหกรณ์ มีสมาชิกทั้งสิ้น 10,563,375 คน มีปริมาณธุรกิจ จำนวน 1,712,276.87 ล้านบาท เฉพาะสหกรณ์การเกษตรดำเนินธุรกิจมีกำไรสุทธิ จำนวน 3,948.84 ล้านบาท มีสหกรณ์ดำเนินธุรกิจประสบกับการขาดทุน 804 แห่ง จำนวนเงินขาดทุนสุทธิ 400.87 ล้านบาท ในภาพรวมของสหกรณ์ประเภทนี้จึงมียอดกำไรสุทธิ 3,547.97 ล้านบาท

สหกรณ์การเกษตรเมืองหนองหาน จำกัด ได้จดทะเบียนเป็นสหกรณ์ตามพระราชบัญญัติสหกรณ์ พ.ศ. 2511 เมื่อวันที่ 1 พฤศจิกายน 2517 ดำเนินงานเพื่อวัตถุประสงค์ในการพัฒนาส่งเสริมการประกอบอาชีพทางการเกษตร ดำเนินกิจกรรมร่วมกันและช่วยเหลือซึ่งกันและกันเพื่อแก้ไขความเดือดร้อนในการประกอบอาชีพของสมาชิก ช่วยยกฐานะความเป็นอยู่ของสมาชิกให้ดีขึ้น และบริหารโดยสมาชิกและทำกิจการทุกอย่างเพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดกับสมาชิก

สหกรณ์การเกษตรเมืองหนองหาน จำกัด ดำเนินธุรกิจให้เงินกู้ รับฝากเงิน รวบรวม
ผลิตผลของสมาชิก และจัดหาสินค้ามาจำหน่าย ผลการดำเนินงานของสหกรณ์มีความ
เจริญก้าวหน้ามาเป็นลำดับ ในปีการเงิน 2554 สหกรณ์มีสมาชิกทั้งสิ้น 2,950 คน เงินรับฝาก
จำนวน 32,449,625.00 บาท ลูกหนี้เงินกู้คงเหลือ 99,621,018.80 บาท ทุนของสหกรณ์
90,289,208.43บาท ทุนดำเนินงานทั้งสิ้น 160,144,259.88 บาท มีกำไรสุทธิประจำปี
3,026,888.29 บาท

ปัจจัยจำเป็นที่จะทำให้สหกรณ์ประสบความสำเร็จในการดำเนินงาน คือ

1. ผู้ซึ่งจะเป็นสมาชิกสหกรณ์และกรรมการดำเนินการ ต้องมีความรู้ความเข้าใจ
ในหลักการสหกรณ์สหกรณ์เป็นการรวมคน ดังนั้นคนที่มาร่วมกันจำเป็นต้องเข้าใจถึงความมุ่ง
หมาย ในการรวมกัน รู้ถึงสิทธิและหน้าที่ รวมทั้งหลักและวิธีการสหกรณ์จึงจะทำให้ดำเนินกิจการ
ได้โดยราบรื่น มีความมั่นคงและเข้มแข็ง สามารถอำนวยความสะดวกให้สมาชิกได้สมความมุ่งหมาย
ดังนั้น ควรอบรมให้บุคคลที่จะมาร่วมกันตั้งสหกรณ์รู้เรื่องดังกล่าวด้วย

2. ทุนดำเนินงานสหกรณ์ ทุนดำเนินงานได้มาจากค่าหุ้น เงินรับฝาก เงินกู้ยืม เงิน
ช่วยเหลือจากบุคคลอื่น ๆ และกำไรที่สะสมไว้ ผู้ริเริ่มตั้งสหกรณ์จึงควรประมาณการไว้ว่าจะได้
เงินทุนเป็นจำนวนเท่าใด จะได้มาจากไหน และถ้าไม่เพียงพอจะหาเพิ่มเติมได้โดยวิธีใด

3. ปริมาณธุรกิจที่เพียงพอ สหกรณ์ต้องมีรายจ่ายจากการดำเนินธุรกิจ รายจ่ายบาง
ประเภทคงที่ไม่ว่าจะทำธุรกิจมากน้อยเท่าใด เช่น เงินเดือน ค่าสีกหรือ เป็นต้น ดังนั้น สหกรณ์
จะต้องทำธุรกิจให้มาก พอจนมีรายได้ออกมามากกว่ารายจ่าย ผู้ริเริ่มตั้งสหกรณ์จึงต้องประมาณค่าสหกรณ์
สมควรทำธุรกิจกับสมาชิกในด้านไหนมากน้อยเพียงใด ตลอดจนการโฆษณาเชิญชวนหรือชักชวน
ให้สมาชิกมาทำธุรกิจกับสหกรณ์ให้มากที่สุดเท่าที่จะทำได้

4. ผู้จัดการสหกรณ์ สหกรณ์ต้องทำธุรกิจ ต้องมีผู้รับผิดชอบการดำเนินงานและ
ควบคุม กิจการของสหกรณ์อย่างใกล้ชิด ผู้จัดการสหกรณ์ต้องทำงานให้สหกรณ์เต็มเวลา ควรมี
ประสบการณ์ ในการดำเนินธุรกิจ มีความสามารถซื่อสัตย์ ขยันขันแข็ง และมีความรู้ในหลักการ
วิธีการสหกรณ์ ผู้ริเริ่มตั้งสหกรณ์จึงจำเป็นต้องพิจารณาคัดเลือกหาคนที่มีคุณสมบัติที่เหมาะสมมา
ปฏิบัติหน้าที่ผู้จัดการสหกรณ์

5. ความต้องการของกลุ่มบุคคลที่จะรวมกลุ่มเป็นสหกรณ์ จะต้องเป็นความต้องการที่
แท้จริง ของกลุ่มบุคคลที่รวมตัวกันเป็นสหกรณ์ เพื่อแก้ไขปัญหาที่เขาเหล่านั้นไม่สามารถแก้ไขได้
โดยลำพัง สหกรณ์ที่ตั้งขึ้นโดยมีปัจจัยต่างๆ ดังที่กล่าวแล้ว จะสามารถดำเนินกิจการต่อไป ได้
ถูกต้อง และตั้งอยู่บนพื้นฐานอันมั่นคงสืบไป

การดำเนินงานของสหกรณ์การเกษตรเมืองหนองหาน จำกัด ถือได้ว่าประสบความสำเร็จ ทั้งที่สมาชิกส่วนใหญ่ของสหกรณ์ไม่มีรายได้ประจำแน่นอน รายได้ของสมาชิกมาจากการประกอบอาชีพทางการเกษตร ซึ่งผลิตผลทางการเกษตรมีราคาต่ำ ขึ้นอยู่กับปัจจัยหลายอย่าง แต่สหกรณ์แห่งนี้มีสมาชิกออมเงินสะสมในรูปแบบหุ้นและฝากเงินกับสหกรณ์เป็นจำนวนมากพอสมควร และสมาชิกจะกู้ยืมเมื่อมีความเดือดร้อนจำเป็นต้องใช้เงิน สหกรณ์สามารถดำเนินธุรกิจประสบความสำเร็จ ตอบสนองความต้องการของสมาชิกได้เป็นอย่างดี

ดังนั้น ความสำเร็จของสหกรณ์จึงเป็นเรื่องที่น่าสนใจและน่าศึกษาว่า มีปัจจัยใดบ้างที่ทำให้การดำเนินงานของสหกรณ์ประสบความสำเร็จ สหกรณ์ดำเนินการอย่างไรบ้างที่ก่อให้เกิดความสำเร็จในการดำเนินงานของสหกรณ์ เพื่อเป็นแบบอย่างให้แก่สมาชิกสหกรณ์ หรือสหกรณ์อื่นที่ใช้เป็นแนวทางในการปรับปรุง และพัฒนาการดำเนินงานให้สหกรณ์ประสบความสำเร็จได้ รวมทั้งใช้ประโยชน์ในการวางแผนการส่งเสริมและพัฒนาสหกรณ์ให้ประสบผลสำเร็จต่อไป

1. วัตถุประสงค์ของการวิจัย

- 2.1 เพื่อการศึกษาสภาพทั่วไปของสหกรณ์
- 2.2 เพื่อการศึกษาปัจจัยแห่งความสำเร็จในการดำเนินงานของสหกรณ์
- 2.3 เพื่อการศึกษาปัญหาและข้อเสนอแนะการดำเนินงานสหกรณ์

2. กรอบแนวคิดการวิจัย

กรอบแนวคิด (Conceptual Framework) การวิจัย เรื่อง “ปัจจัยแห่งความสำเร็จในการดำเนินงานของสหกรณ์” ผู้วิจัยได้กำหนดตัวแปรออกเป็น 2 ประเภท ดังนี้

3.1 ตัวแปรอิสระ (Independent Variables) เป็นตัวแปรที่เป็นสาเหตุให้เกิดความเปลี่ยนแปลงในสิ่งที่ต้องการวิจัย ประกอบด้วย

3.1.1 ปัจจัยภายใน ได้แก่

- (1) ด้านการเงิน เป็นเรื่องเกี่ยวกับงบการเงินและฐานะการเงินของสหกรณ์
- (2) ด้านกระบวนการภายใน เป็นเรื่องเกี่ยวกับโครงสร้างสหกรณ์ รูปแบบการบริหารจัดการและวัฒนธรรมสหกรณ์ และค่านิยมร่วมของสหกรณ์

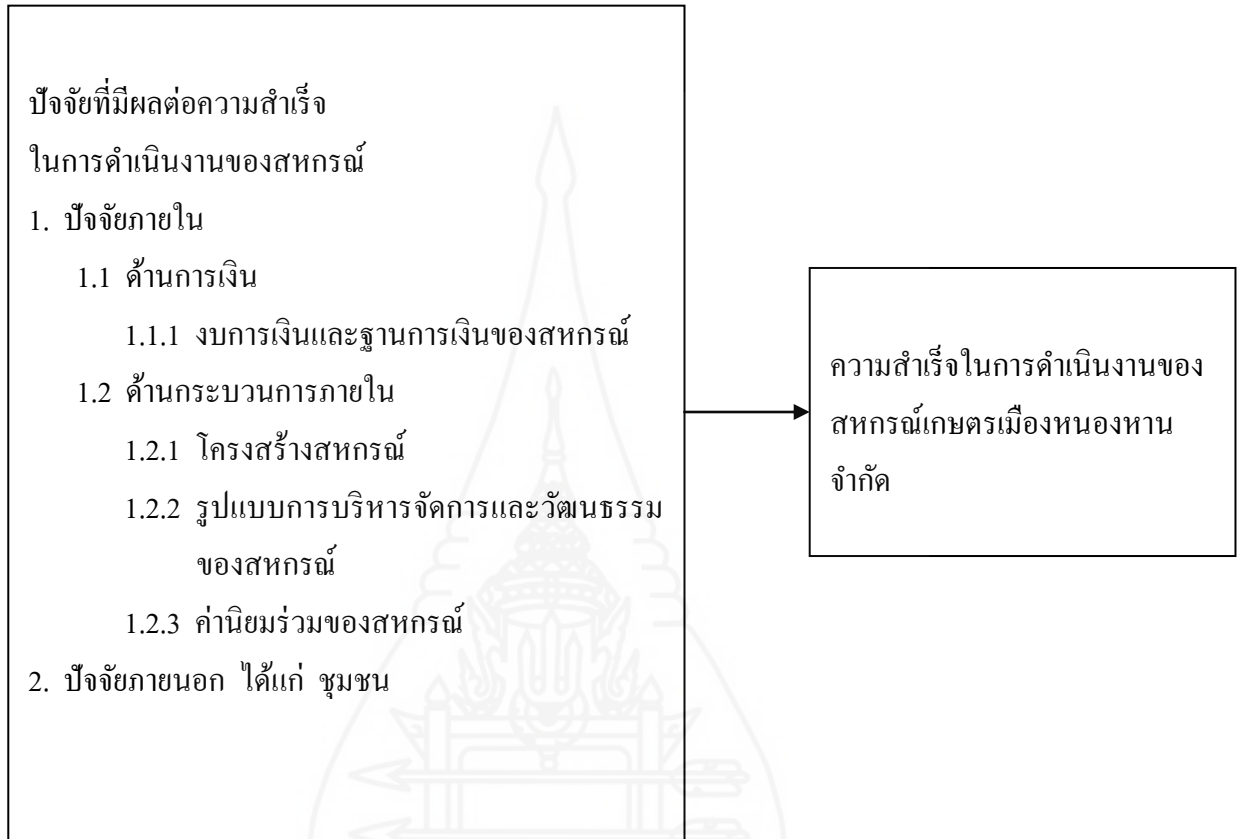
3.1.2 ปัจจัยภายนอก ได้แก่ ชุมชน ซึ่งประกอบด้วยชุมชนที่อยู่ในแดน
ดำเนินงานของสหกรณ์และความสัมพันธ์กับสหกรณ์ โดยที่คนในชุมชนดังกล่าวอาจเป็นสมาชิก
สหกรณ์หรือไม่ได้เป็นสมาชิกสหกรณ์

3.2 ตัวแปรตาม (Dependent Variables) เป็นตัวแปรตามเป้าหมายของการวิเคราะห์
ซึ่งเป็นผลที่เกิดขึ้นจากตัวแปรอิสระ นั่นก็คือความสำเร็จในการดำเนินงานของสหกรณ์การเกษตร
เมืองหนองหาน จำกัด โดยนำมากำหนดเป็นกรอบแนวคิดของการวิจัย และความสัมพันธ์ระหว่าง
ตัวแปร 2 ตัว คือ ตัวแปรอิสระ (Independent Variables) และตัวแปรตาม (Dependent Variable)
ตามกรอบแนวคิดการวิจัย ดังนี้

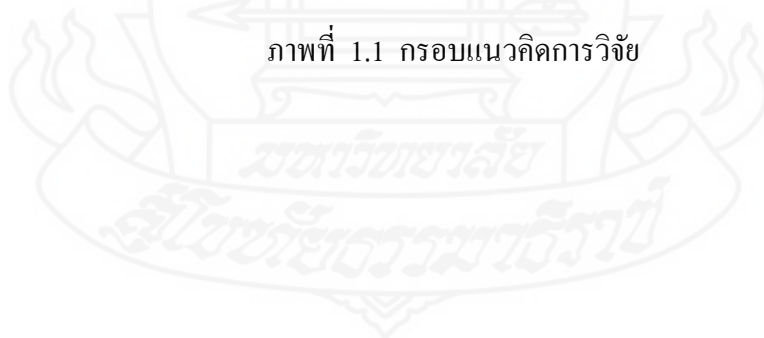


ตัวแปรอิสระ (Independent Variables)

ตัวแปรตาม (Dependent Variable)



ภาพที่ 1.1 กรอบแนวคิดการวิจัย



4. ขอบเขตการวิจัย

4.1 ขอบเขตด้านพื้นที่

การวิจัยครั้งนี้ศึกษาเฉพาะ สหกรณ์การเกษตรเมืองหนองหาน จำกัด

4.2 ขอบเขตเนื้อหา

การศึกษานี้เป็นการศึกษาข้อมูลเกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการดำเนินงานของสหกรณ์การเกษตรเมืองหนองหาน จำกัด 2 ด้าน ดังนี้

1) ปัจจัยภายใน ได้แก่ ด้านการเงิน ประกอบด้วย การวิเคราะห์ทางการเงินและฐานะการเงินโดยใช้การวิเคราะห์อัตราส่วนทางการเงินเพื่อวิเคราะห์สภาพคล่องทางการเงิน ประสิทธิภาพในการใช้สินทรัพย์ ความสามารถในการก่อหนี้ ประสิทธิภาพในการทำกำไรจากข้อมูล 5 ปี ในปีบัญชี 2550 – 2554 สหกรณ์การเกษตรเมืองหนองหาน จำกัด ด้านกระบวนการภายในประกอบด้วย โครงสร้างสหกรณ์ รูปแบบการบริหารจัดการและวัฒนธรรมสหกรณ์ และค่านิยมร่วมของสหกรณ์

2) ปัจจัยภายนอก ได้แก่ ชุมชน ประกอบด้วยความสัมพันธ์ระหว่างชุมชนกับสหกรณ์ การดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ร่วมกันของชุมชนกับสหกรณ์ และการสนับสนุนงานสหกรณ์ของชุมชน

4.3 ขอบเขตด้านระยะเวลา

ขอบเขตด้านระยะเวลาที่ใช้ในการศึกษา ข้อมูลทางการเงินของสหกรณ์การเกษตรเมืองหนองหาน จำกัด ตั้งแต่เดือนมีนาคม 2550 – มีนาคม 2554

5. ข้อยกเว้นของการวิจัย

ระยะเวลาที่ใช้ในการวิจัยและการค้นคว้าวิจัยมีเวลาจำกัดส่งผลต่อการดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูล การวิเคราะห์ข้อมูล และการอภิปรายผล

6. นิยามศัพท์เฉพาะ

6.1 สหกรณ์ หมายถึง สหกรณ์การเกษตรเมืองหนองหาน จำกัด

6.2 ปัจจัยแห่งความสำเร็จ หมายถึง ปัจจัยที่ทำให้สหกรณ์การเกษตรเมืองหนองหาน จำกัดประสบความสำเร็จในการดำเนินงาน สามารถดำเนินธุรกิจและมีผลการดำเนินงานเป็นไปตามแผนงานที่กำหนดไว้ สามารถให้บริการตอบสนองความต้องการของสมาชิก เห็นได้จากผลการดำเนินงานของสหกรณ์ และฐานะการเงินของสหกรณ์ที่มั่นคง

6.3 การดำเนินงาน หมายถึง กิจกรรมหรือการปฏิบัติงานของสหกรณ์ในการดำเนินธุรกรรมต่าง ๆ ให้เป็นไปตามแผนงานและเป้าหมายสหกรณ์ เพื่อก่อให้เกิดประโยชน์ต่อสมาชิกและสหกรณ์และคุ้มค่างบประมาณที่ได้กำหนดให้

6.4 คณะกรรมการดำเนินงาน หมายถึง คณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์การเกษตรเมืองหนองหาน จำกัด

6.5 ฝ่ายจัดการ หมายถึง เจ้าหน้าที่สหกรณ์การเกษตรเมืองหนองหาน จำกัด

7. ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

7.1 คณะกรรมการดำเนินการ ฝ่ายจัดการ และสมาชิกสหกรณ์ จำกัด สามารถนำปัจจัยแห่งความสำเร็จในการดำเนินงานของสหกรณ์การเกษตรเมืองหนองหาน จำกัด ใช้เป็นข้อมูลในการพัฒนาสหกรณ์

7.2 หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง สามารถนำข้อมูลที่ได้จากการศึกษาวิจัยไปใช้ในการวางแผนเพื่อพัฒนาการส่งเสริมให้สหกรณ์ประสบความสำเร็จ

7.3 ผู้สนใจทั่วไปสามารถนำผลการวิจัยไปใช้ประโยชน์ในการบริหารจัดการธุรกิจสหกรณ์

บทที่ 2

วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยเรื่องปัจจัยแห่งความสำเร็จในการดำเนินงานของสหกรณ์ จำกัด ผู้วิจัยได้มีการใช้วรรณกรรมที่เกี่ยวข้องเพื่อใช้ในการสังเคราะห์กรอบแนวคิด และผลงานที่เกี่ยวข้องนำเสนอตามลำดับ ดังนี้

1. บริบทจังหวัดอุดรธานี
2. แนวคิดเกี่ยวกับการสหกรณ์
3. แนวคิดเกี่ยวกับสหกรณ์การเกษตร
4. แนวคิดเกี่ยวกับสหกรณ์การเกษตรเมืองหนองหาน จำกัด
5. แนวคิด Balanced Score Card (BSC)
6. แนวคิดทฤษฎีปัจจัยแห่งความสำเร็จ
7. เครื่องมือในการวิเคราะห์งบการเงินและฐานะทางการเงินของสหกรณ์
8. แนวคิดการบริหารองค์กร (McKinsey's 7 S Model)
9. แนวคิดเกี่ยวกับชุมชน
10. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

1. บริบทจังหวัดอุดรธานี

จังหวัดอุดรธานี เป็นจังหวัดอยู่ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนบน ของประเทศไทย อยู่ห่างจากกรุงเทพมหานคร 564 กิโลเมตร และยังมีแหล่งอารยธรรมที่เก่าแก่แห่งหนึ่งของประเทศ มีสภาพภูมิประเทศที่อุดมสมบูรณ์ จังหวัดอุดรธานีเป็นศูนย์กลางการคมนาคมทางอากาศของภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนบน

จังหวัดอุดรธานี มีประวัติศาสตร์จากหลักฐานทางประวัติศาสตร์และโบราณคดีพบว่า บริเวณพื้นที่ที่เป็นจังหวัดอุดรธานีในปัจจุบัน เคยเป็นถิ่นที่อยู่ของมนุษย์มาตั้งแต่สมัยก่อนประวัติศาสตร์ประมาณ 5,000 - 7,000 ปี จากหลักฐานการค้นพบที่บ้านเชียง อำเภอหนองหาน และภาพเขียนสีบนผนังถ้ำที่อำเภอบ้านผือ เป็นสิ่งที่แสดงให้เห็นเป็นอย่างดีจนเป็นที่ยอมรับนับถือในวงการศึกษาประวัติศาสตร์และโบราณคดีระหว่างประเทศว่า ชุมชนที่เป็นถิ่นที่อยู่ของมนุษย์

ก่อนประวัติศาสตร์ที่จังหวัดอุดรธานี มีอารยธรรมความเจริญในระดับสูง และอาจถ่ายทอดความเจริญนี้ไปสู่ประเทศจีนก็อาจเป็นไปได้ โดยเฉพาะอย่างยิ่งเครื่องปั้นดินเผาสีลายเส้นที่บ้านเชียงนั้น สันนิษฐานว่าอาจเป็นเครื่องปั้นดินเผาสีลายเส้นที่เก่าที่สุดของโลก

หลังจากยุคความเจริญที่บ้านเชียงแล้ว พื้นที่ที่เป็นจังหวัดอุดรธานีก็ยังคงเป็นที่อยู่อาศัยของมนุษย์สืบต่อมาอีกจนกระทั่งสมัยประวัติศาสตร์ของประเทศไทย นับตั้งแต่สมัยทวารวดี (พ.ศ. 1200 - 1600) สมัยลพบุรี (พ.ศ. 1200 - 1800) และสมัยกรุงสุโขทัย (พ.ศ. 1800 - 2000) จากหลักฐานที่พบคือใบเสมาสมัยทวารวดีลพบุรี และภาพเขียนปูนบนผนังโบสถ์ที่ปรักหักพังบริเวณทิวเขาภูพาน ใกล้วัดพระพุทธบาทบัวบก อำเภอบ้านผือ แต่ทั้งนี้ยังไม่ปรากฏหลักฐานชื่ออุดรธานีปรากฏในประวัติศาสตร์แต่อย่างใด

ต่อมาในสมัยกรุงศรีอยุธยาเป็นราชธานี พื้นที่ที่เป็นจังหวัดอุดรธานีปรากฏในประวัติศาสตร์เมื่อราวปีจอ พ.ศ. 2117 พระเจ้ากรุงหงสาวดีได้ทรงเกณฑ์ทัพไทยให้ไปช่วยตีกรุงศรีสัตนาคานหุต (เวียงจันทน์) โดยให้สมเด็จพระมหาธรรมราชากับสมเด็จพระนเรศวรมหาราชยกทัพไปช่วยรบ แต่เมื่อกองทัพไทยมาถึงเมืองหนองบัวลำภู (เคยเป็นอำเภอหนึ่งของจังหวัดอุดรธานี) ซึ่งเป็นเมืองหน้าด่านของเมืองเวียงจันทน์ สมเด็จพระนเรศวรมหาราชประชวรด้วยไข้ทรพิษจึงยกทัพกลับไม่ต้องรบพุ่งกับเวียงจันทน์ และที่เมืองหนองบัวลำภูนี้เองสันนิษฐานว่าเคยเป็นเมืองที่มีความเจริญมาตั้งแต่สมัยขอมเรืองอำนาจ

ในสมัยกรุงรัตนโกสินทร์เป็นราชธานีนั้น จังหวัดอุดรธานีได้เกี่ยวข้องกับภารกิจสงคราม กล่าวคือในระหว่างปี พ.ศ. 2369 – 2371 ได้เกิดกบฏเจ้าอนุวงศ์ยกทัพเข้ามายึดเมืองนครราชสีมา ซึ่งมีผู้นำคือ คุณหญิงโม (ท้าวสุรนารี) กองทัพเจ้าอนุวงศ์ได้ลอยทัพบาตั้งรับที่เมืองหนองบัวลำภู และได้ต่อสู้กับกองทัพไทยและชาวเมืองหนองบัวลำภูจนทัพเจ้าอนุวงศ์แตกพ่ายไป กระทั่งในปลายรัชสมัยสมเด็จพระจอมเกล้าเจ้าอยู่หัว ประมาณปี พ.ศ. 2411 ได้เกิดความวุ่นวายขึ้นในมณฑลลาวพวน เนื่องจากพวกฮ่อซึ่งกองทัพไทยได้ยกขึ้นไปปราบปรามจนสงบได้ชั่วคราว

ในปี พ.ศ. 2428 รัชสมัยพระบาทสมเด็จพระจุลจอมเกล้าเจ้าอยู่หัว พวกฮ่อได้รวมตัวก่อการร้ายกำเริบเลิบบ้านขึ้นอีกในมณฑลลาวพวนและฝั่งซ้ายแม่น้ำโขง และมีทำที่จระรุนแรง พระบาทสมเด็จพระจุลจอมเกล้าเจ้าอยู่หัว โปรดเกล้าฯ ให้พระเจ้าบรมวงศ์เธอ กรมหมื่นประจักษ์ศิลปาคม เป็นแม่ทัพใหญ่ฝ่ายใต้ และเจ้าหมื่นไวยวรนาถเป็นแม่ทัพใหญ่ฝ่ายเหนือ ไปทำการปราบปรามพวกฮ่อ ในเวลานั้นเมืองอุดรธานีก็ยังไม่ปรากฏชื่อ เพียงแต่ปรากฏชื่อ “บ้านหมากแข้ง” หรือ “บ้านดื่อหมากแข้ง” สังกัดเมืองหนองคายขึ้นการปกครองกับมณฑลลาวพวน และกรมหมื่นประจักษ์ศิลปาคมแม่ทัพใหญ่ฝ่ายใต้ได้เดินทัพผ่านบ้านหมากแข้งไปทำการปราบปรามพวกฮ่อจนสงบ

ภายหลังการปราบปรามฮ่อสงบแล้ว ไทยมีกรณีพิพาทกับฝรั่งเศส เนื่องจากฝรั่งเศส ต้องการลาว เขมร และญวนเป็นอาณานิคม เรียกว่า “กรณีพิพาท ร.ศ. 112 (พ.ศ. 2436)” ด้วยพระ ปรีชาญาณของพระบาทสมเด็จพระจุลจอมเกล้าเจ้าอยู่หัวที่ทรงยอมเสียสละส่วนน้อยเพื่อรักษา ประเทศไว้จึงทรงสละดินแดนฝั่งซ้ายแม่น้ำโขงให้แก่ฝรั่งเศส และตามสนธิสัญญาที่ทำขึ้นระหว่าง 2 ประเทศ มีเงื่อนไขห้ามประเทศสยามตั้งกองทหารและป้อมปราการอยู่ในรัศมี 25 กิโลเมตรของ ฝั่งแม่น้ำโขง

ดังนั้น หน่วยทหารไทยที่ตั้งประจำอยู่ที่เมืองหนองคาย อันเป็นเมืองศูนย์กลางของหัว เมืองหรือมณฑลลาวพวน ซึ่งมีกรมหมื่นประจักษ์ศิลปาคมเป็นข้าหลวงใหญ่สำเร็จราชการ จำต้อง อพยพเคลื่อนย้ายลึกเข้ามาจนถึงหมู่บ้านแห่งหนึ่งชื่อบ้านเคื่อหมากแข้ง (ซึ่งเป็นที่ตั้งจังหวัดอุดรธานี ปัจจุบัน) ห่างจากฝั่งแม่น้ำโขงกว่า 50 กิโลเมตร เมื่อทรงพิจารณาเห็นว่าหมู่บ้านแห่งนี้มีชัยภูมิ เหมาะสม เพราะมีแหล่งน้ำดี เช่น หนองนาเกลือ (หนองประจักษ์ปัจจุบัน) และหนองน้ำอีก หลายแห่งรวมทั้งห้วยหมากแข้งซึ่งเป็นลำห้วยน้ำใสไหลเย็น กรมหมื่นประจักษ์ศิลปาคมทรงบัญชา ให้ตั้งศูนย์มณฑลลาวพวน และตั้งกองทหารขึ้น ณ หมู่บ้านเคื่อหมากแข้ง จึงพอเห็นได้ว่าเมือง อุดรธานีได้อุบัติขึ้นโดยบังเอิญเพราะเหตุผลทางการเมืองระหว่างประเทศ ยิ่งกว่าเหตุผลทางการค้า การคมนาคม หรือเหตุผลอื่นดังเช่นหัวเมืองสำคัญต่าง ๆ ในอดีต

อย่างไรก็ตามคำว่า “อุดร” มาปรากฏชื่อเมื่อปี พ.ศ. 2450 (พิธีตั้งเมืองอุดรธานี 1 เมษายน ร.ศ. 127 พ.ศ. 2450 โดยพระยาศรีสุริยราช วรานุวัตร “โพธิ์เนติโพธิ์”) พระบาทสมเด็จพระ จุฬจอมเกล้าเจ้าอยู่หัวได้มีกระแสพระบรมราชโองการให้จัดตั้งเมืองอุดรธานีขึ้นที่บ้านหมาก แข็ง อยู่ในปกครองของมณฑลอุดร

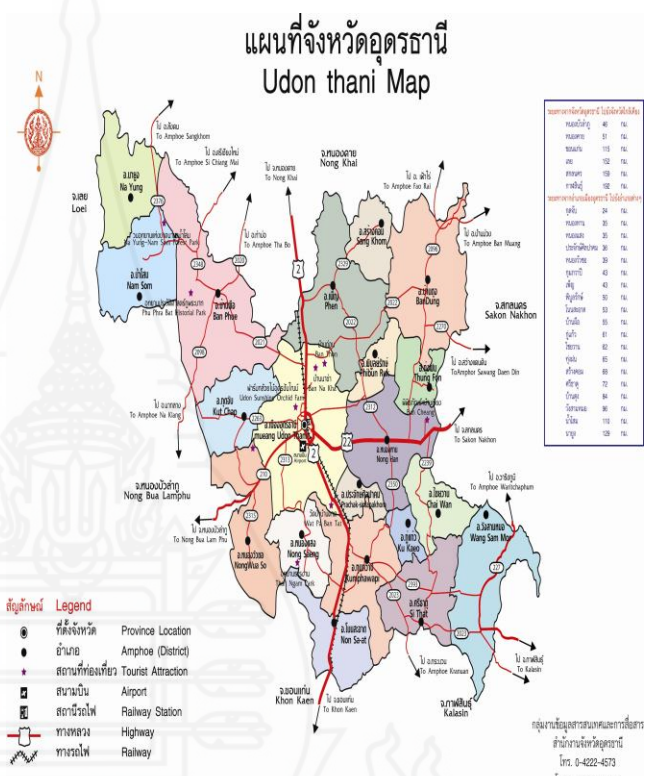
ภูมิศาสตร์

มีเนื้อที่ประมาณ 11,730 ตารางกิโลเมตร หรือประมาณ 7,331,438.75 ไร่ มีอาณาเขตติดต่อกับจังหวัดใกล้เคียง ดังนี้

- ทิศเหนือติดต่อกับจังหวัดหนองคาย
- ทิศใต้ติดต่อกับจังหวัดขอนแก่นและจังหวัดกาฬสินธุ์
- ทิศตะวันออกติดต่อกับจังหวัดสกลนครและจังหวัดกาฬสินธุ์
- ทิศตะวันตกติดต่อกับจังหวัดเลยและจังหวัดหนองบัวลำภู

หน่วยการปกครองแบ่งออกเป็น หน่วยการปกครองแบ่งออกเป็น 20 อำเภอ 156 ตำบล 1,880 หมู่บ้าน 101 ชุมชน 1 องค์การบริหารส่วนจังหวัด 1 เทศบาลนคร 3 เทศบาลเมือง 44 เทศบาลตำบล 132 องค์การบริหารส่วนตำบล มีจำนวนประชากรแยกเป็นชาย 768,122 คน หญิง 767,507 คน รวม 1,535,629 คน จำนวนครัวเรือน 414,868 ครัวเรือน

1. อำเภอเมืองอุดรธานี
2. อำเภอกุดจับ
3. อำเภอกุมภวาปี
4. อำเภอหนองวัวซอ
5. อำเภอโนนสะอาด
6. อำเภอหนองแสง
7. อำเภอศรีธาตุ
8. อำเภอวังสามหมอ
9. อำเภอประจักษ์ศิลปาคม
10. อำเภอหนองหาน
11. อำเภอไชยวาน
12. อำเภอกู่แก้ว
13. อำเภอทุ่งฝน
14. อำเภอพิบูลย์รักษ์
15. อำเภอบ้านดุง
16. อำเภอเพ็ญ
17. อำเภอสร้างคอม
18. อำเภอบ้านฝาง
19. อำเภอน้ำโสม
20. อำเภอนายูง



ภาพที่ 2.1 แผนที่จังหวัด

2. แนวคิดเกี่ยวกับสหกรณ์

การส่งเสริมสหกรณ์ (2550 : 10 – 15, 58) ได้กล่าวถึงความหมายของคำว่า “สหกรณ์” และเรื่องต่างๆ ที่เกี่ยวข้องดังนี้

2.1 ความหมายของ “สหกรณ์” (Cooperatives) สหกรณ์ คือ องค์กรของบรรดาบุคคล ซึ่งรวมกลุ่มกันโดยสมัครใจในการดำเนินวิสาหกิจที่พวกเขาเป็นเจ้าของร่วมกัน และควบคุมตามหลักประชาธิปไตย เพื่อสนองความต้องการ (อันจำเป็น) และความหวังร่วมกันทางเศรษฐกิจ สังคม และวัฒนธรรม

2.2 ความหมายของ “คุณค่าของสหกรณ์” (Cooperative Values) สหกรณ์อยู่บนพื้นฐานแห่งคุณค่าของการช่วยตนเอง ความรับผิดชอบต่อตนเอง ความเป็นประชาธิปไตย ความเสมอภาค ความเที่ยงธรรม และความเป็นเอกภาพ สมาชิกสหกรณ์เชื่อมั่นในคุณค่าทางจริยธรรมแห่งความสุจริต ความเปิดเผย ความรับผิดชอบต่อสังคมและความเอื้ออาทรต่อผู้อื่น โดยสืบทอดประเพณีปฏิบัติของผู้ริเริ่มการสหกรณ์

2.3 ความหมายของ “อุดมการณ์สหกรณ์” (Cooperative Ideology) อุดมการณ์สหกรณ์ คือ ความเชื่อร่วมกันที่ว่า การช่วยตนเอง และการช่วยเหลือซึ่งกันและกันตามหลักการสหกรณ์ จะนำไปสู่การกินดี อยู่ดี มีความเป็นธรรมและสันติสุขในสังคม

2.4 ความหมายของ “หลักการสหกรณ์” (Cooperative Principles) หลักการสหกรณ์ คือ แนวทางที่สหกรณ์ยึดถือปฏิบัติเพื่อให้คุณค่าของสหกรณ์เกิดผลเป็นรูปธรรม ซึ่งประกอบด้วยหลักการที่สำคัญ 7 ประการ กล่าวคือ

หลักการที่ 1 การเป็นสมาชิกโดยสมัครใจและเปิดกว้าง

สหกรณ์เป็นองค์กรโดยสมัครใจ ที่เปิดรับบุคคลทุกคนซึ่งสามารถใช้บริการของสหกรณ์ได้ โดยปราศจากการกีดกันทางเพศ สังคม เชื้อชาติ การเมือง หรือศาสนา และบุคคลนั้นต้องเต็มใจรับผิดชอบในฐานะสมาชิก

หลักการที่ 2 การควบคุมโดยสมาชิกตามหลักประชาธิปไตย

สหกรณ์เป็นองค์กรประชาธิปไตยที่ควบคุมโดยมวลสมาชิก ซึ่งมีส่วนร่วมอย่างจริงจัง ในการกำหนดนโยบาย และการตัดสินใจของสหกรณ์ ไม่ว่าชายหรือหญิงที่ได้รับเลือกเป็นตัวแทนสมาชิกต้องมีความรับผิดชอบต่อมวลสมาชิก สมาชิกของสหกรณ์ชั้นปฐมมามีสิทธิออกเสียงเท่าเทียมกัน (หนึ่งคนหนึ่งเสียง) ส่วนสหกรณ์ในระดับอื่นก็จัดให้เป็นไปตามวิถีประชาธิปไตย

หลักการที่ 3 การมีส่วนร่วมทางเศรษฐกิจโดยสมาชิก

มวลสมาชิกพึงร่วมทุนกับสหกรณ์ของตนอย่างเท่าเทียมกัน และควบคุมการใช้เงินทุนตามวิถีประชาธิปไตย โดยปกติอย่างน้อยส่วนหนึ่งของทุน ต้องมีทรัพย์สินส่วนรวมของสหกรณ์ และสมาชิกพึงได้ผลตอบแทนจากเงินทุน (ถ้ามี) อย่างจำกัด ภายใต้เงื่อนไขของความเป็นสมาชิก เหล่าสมาชิกจะจัดสรรเงินส่วนเกิน เพื่อจุดมุ่งหมายบางอย่างหรือทั้งหมดดังต่อไปนี้ คือ เพื่อพัฒนาสหกรณ์ของตนโดยอาจจัดเป็นกองทุนสำรองซึ่งอย่างน้อยส่วนหนึ่งจะไม่นำมาแบ่งปันกัน เพื่อจัดสรรประโยชน์ให้สมาชิกตามส่วนธุรกรรมที่ตนทำกับสหกรณ์ และเพื่อสนับสนุนกิจกรรมอื่น ๆ ที่มวลสมาชิกเห็นชอบ

หลักการที่ 4 การปกครองตนเอง และความเป็นอิสระ

สหกรณ์เป็นองค์การอิสระที่ช่วยตนเองภายใต้การควบคุมของสมาชิก หากสหกรณ์นั้น ๆ ทำข้อตกลงร่วมกับองค์การอื่น ๆ รวมถึงรัฐบาล หรือแสวงหาทุนจากแหล่งภายนอกต้องมั่นใจได้ว่าการกระทำของสหกรณ์เช่นนั้นอยู่ภายใต้การควบคุมแบบประชาธิปไตย โดยมวลสมาชิกรวมถึงดำรงความเป็นอิสระไว้ได้

หลักการที่ 5 การศึกษา ฝึกอบรม และสารสนเทศ

สหกรณ์พึงให้การศึกษและการฝึกอบรมแก่บรรดาสมาชิกผู้แทนจากการเลือกตั้ง ผู้จัดการ และเจ้าหน้าที่เพื่อให้บุคคลเหล่านั้นสามารถช่วยพัฒนาสหกรณ์ได้อย่างมีประสิทธิภาพผลสหกรณ์พึงให้ข่าวสารความรู้แก่ประชาชนทั่วไป โดยเฉพาะอย่างยิ่งเยาวชนและผู้นำทางความคิดเกี่ยวกับคุณลักษณะและควมมีแผนกสมาชิกสัมพันธ์เพื่อเปิดโอกาสให้สมาชิกได้รับรู้ความเคลื่อนไหวของสหกรณ์และรับฟังข้อคิดเห็นรวมทั้งข้อมูลที่สำคัญจากสมาชิกเป็นการสื่อสารแบบสองทาง (Two-Ways Communication)

หลักการที่ 6 การร่วมมือระหว่างสหกรณ์

สหกรณ์พึงให้บริการแก่มวลสมาชิกอย่างเต็มที่ และสร้างความเข้มแข็งแก่ขบวนการสหกรณ์ โดยร่วมมือกันเป็นขบวนการตามโครงสร้างระดับท้องถิ่น ระดับชาติ ระดับภูมิภาค และระดับนานาชาติ

หลักการที่ 7 การเอื้ออาทรต่อชุมชน

สหกรณ์พึงดำเนินงาน เพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืนของชุมชนของตน ตามนโยบาย ที่มวลสมาชิกให้ความเห็นชอบ

2.5 ความหมายของ “วิธีการสหกรณ์” (Cooperative Practices) วิธีการสหกรณ์ คือ การนำหลักการสหกรณ์มาประยุกต์ใช้ในการดำเนินกิจกรรมทางเศรษฐกิจและสังคม เพื่อประโยชน์ของมวลสมาชิกและชุมชนโดยไม่ละเลยหลักธุรกิจที่ดี

2.6 ประโยชน์ที่จะได้รับจากสหกรณ์ มีดังต่อไปนี้

2.6.1 การรวมกันเป็นสหกรณ์ ทำให้มีผลในการต่อรองทั้งในด้านการซื้อและการขายสินค้า ที่สมาชิกผลิตได้ และฝึกคนให้รู้จักการพึ่งตนเอง

2.6.2 ทำให้ชุมชนมีความสามัคคี ประองคองอันจะนำความเจริญมาสู่ประเทศชาติได้ สหกรณ์ส่งเสริมให้สมาชิกรู้จักการอยู่ร่วมกันโดยสันติ การสหกรณ์เป็นวิธีการที่ อุ่มชูผู้ที่ยากจนให้มีฐานะดีขึ้น โดยมีได้ทำลายคนมั่งมี จึงมีลักษณะเป็นสันตินิยมหรือส่งเสริมสันติภาพ

2.6.3 สหกรณ์เป็นแหล่งจัดหาเงินทุนมาให้สมาชิกกู้ยืมไปลงทุนในการประกอบอาชีพหลัก

2.6.4 สหกรณ์ช่วยส่งเสริมความรู้ด้านการประกอบอาชีพแก่สมาชิก เช่น แนะนำให้สมาชิกรู้จักพัฒนาการผลิตด้วยวิธีการเกษตรสมัยใหม่ จำหน่ายผลผลิตให้ได้ในราคาสูงขึ้น เป็นต้น

2.6.5 ส่งเสริมความเสมอภาคกันและเป็นประชาธิปไตย โดยให้ทุกคนมีสิทธิเท่าเทียมกัน ในการออก เสียงแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับกิจการสหกรณ์

2.6.6 สหกรณ์ฝึกคนให้มีความรู้ ประสบการณ์ รู้จักการประหยัดทรัพย์และสนับสนุนด้านเงินทุน การผลิต ควบคุมการใช้เงินทุนให้เป็นไปตามแผน ร่วมกันซื้อปัจจัยการผลิตและรวมกันขายผลิตผล ทำให้คนในชุมชนนั้น ๆ มีสภาพความเป็นอยู่ที่ดีขึ้น

2.7 ประเภทสหกรณ์

ประเภทของสหกรณ์ เมื่อวันที่ 29 มิถุนายน 2548 กระทรวงเกษตรและสหกรณ์ ได้ออกกฎกระทรวง เพื่อกำหนดประเภทของสหกรณ์ที่จะรับจดทะเบียนไว้ 7 ประเภท คือ

1. สหกรณ์การเกษตร
2. สหกรณ์ประมง
3. สหกรณ์นิคม
4. สหกรณ์ร้านค้า
5. สหกรณ์บริการ
6. สหกรณ์ออมทรัพย์
7. สหกรณ์เครดิตยูเนี่ยน

ทั้งนี้ ได้ประกาศใช้ในราชกิจจานุเบกษา เล่มที่ 122 ตอนที่ 63 ก วันที่ 4 สิงหาคม 2548

3. แนวคิดเกี่ยวกับสหกรณ์การเกษตร

สหกรณ์การเกษตร เป็นสหกรณ์ที่จัดตั้งขึ้นในหมู่ผู้มีอาชีพทางการเกษตรรวมตัวกัน จัดตั้งและจดทะเบียนเป็นนิติบุคคลต่อนายทะเบียนสหกรณ์ โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อให้สมาชิกดำเนินกิจการร่วมกันและช่วยเหลือซึ่งกันและกัน เพื่อแก้ไขความเดือดร้อนในการประกอบอาชีพของสมาชิก และช่วยยกฐานะความเป็นอยู่ของสมาชิกให้ดีขึ้น

ความเป็นมา สหกรณ์การเกษตรแห่งแรกได้จัดตั้งขึ้นในปี พ.ศ.2459 ชื่อว่า สหกรณ์วัดจันทร์ ไม่จำกัดสินใช้ ในจังหวัดพิษณุโลก เป็นสหกรณ์การเกษตรชนิดไม่จำกัด มีขนาดเล็กในระดับหมู่บ้านตั้งขึ้นในหมู่เกษตรกรที่มีรายได้น้อยและมีหนี้สินมาก มีสมาชิกแรกตั้ง จำนวน 16 คน ทุนดำเนินงาน จำนวน 3,080 บาท เป็นค่าธรรมเนียมแรกเข้า จำนวน 80 บาท และเป็นทุนจากการกู้เบงกีสยามกัมมาจล (ธนาคารไทยพาณิชย์ในปัจจุบัน) จำนวน 3,000 บาท

วัตถุประสงค์ สหกรณ์การเกษตรดำเนินธุรกิจแบบอเนกประสงค์ เพื่อส่งเสริมให้สมาชิกดำเนินธุรกิจร่วมกัน ช่วยเหลือซึ่งกันและกัน และช่วยเหลือส่วนรวมโดยใช้หลักคุณธรรมจริยธรรมอันดีงามตามพื้นฐานของมนุษย์เพื่อให้เกิดประโยชน์แก่สมาชิกและส่วนรวมให้มีคุณภาพชีวิตที่ดีทั้งทางด้านเศรษฐกิจและสังคมตามที่กำหนดไว้ในข้อบังคับของสหกรณ์

ประโยชน์ที่สมาชิกจะได้รับ ทำให้สมาชิกมีปัจจัยการผลิตเพิ่มขึ้นจากการกู้เงินสหกรณ์ในอัตราดอกเบี้ยต่ำมาประกอบอาชีพ ทำให้มีที่ดินทำกินเป็นของตนเองหรือมีที่ดินทำกินมากกว่าเดิม ทั้งได้รับความรู้เกี่ยวกับการใช้เทคโนโลยีในการผลิต ตั้งแต่การใช้พันธุ์พืช พันธุ์สัตว์ การไถพรวน การใช้ยาปราบศัตรูพืช การเก็บรักษาผลผลิตอย่างมีคุณภาพ ผลผลิตที่ได้จึงเป็นไปตามความต้องการของตลาด ส่งผลให้สหกรณ์และบุคคลในครอบครัวมีคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้นทั้งทางด้านเศรษฐกิจ สังคม การศึกษาและการอนามัย

4. สหกรณ์การเกษตรเมืองหนองหาน จำกัด

สหกรณ์การเกษตรเมืองหนองหาน จำกัด ตั้งอยู่เลขที่ 165 หมู่ที่ 2 ตำบลหนองหาน อำเภอหนองหาน จังหวัดอุดรธานี 41130 โทร. 042 - 261048 ได้จดทะเบียนตามพระราชบัญญัติสหกรณ์ พ.ศ. 2511 เมื่อวันที่ 1 พฤศจิกายน 2517 โดยการควมจากสหกรณ์หาทุน ประกอบด้วยสหกรณ์หนองหานหนึ่ง สหกรณ์หนองหานสอง สหกรณ์หนองหานสาม สหกรณ์หนองหานสี่ สหกรณ์ข่าวนองหาน และสหกรณ์ที่ดินหนองบ่อ รวม 6 สหกรณ์



ภาพที่ 2.2 แผนที่สหกรณ์การเกษตรเมืองหนองหาน จำกัด

4.1 การดำเนินธุรกิจของสหกรณ์

วันสิ้นปีทางบัญชี 31 มีนาคม

ท้องที่ดำเนินการ อยู่ในท้องที่ 3 อำเภอ ได้แก่ 1. อำเภอหนองหาน

2. อำเภอพิบูลย์รักษ์ และ 3. อำเภอกู่แก้ว

ข้อมูล ณ วันที่ 31 มีนาคม 2554 มีสมาชิกจำนวน 2,950 คน คณะกรรมการ

ดำเนินการ 15 คน ผู้ตรวจสอบกิจการ 3 คน เจ้าหน้าที่สหกรณ์ 15 คน

การดำเนินธุรกิจ สหกรณ์การเกษตรเมืองหนองหาน จำกัด มีการดำเนินงานธุรกิจ ดังนี้

- ธุรกิจสินเชื่อ : เพื่อจัดหาเงินทุนในการประกอบอาชีพแก่สมาชิก
- ธุรกิจจัดหาสินค้ามาจำหน่าย : เพื่อให้บริการด้านวัสดุการเกษตรและเครื่องมือทางการเกษตรและสินค้าอุปโภคบริโภคแก่สมาชิกสหกรณ์และบุคคลทั่วไป
- ธุรกิจรวบรวมผลผลิตทางการเกษตร : เพื่อรวบรวมข้าวเปลือกจากสมาชิกสหกรณ์และเกษตรกรทั่วไป
- ธุรกิจรับฝากเงินจากสมาชิก : เพื่อส่งเสริมการออมเงินของสมาชิกและเป็นการระดมทุนภายในของสหกรณ์
- ธุรกิจสถานีบริการน้ำมัน : เพื่อจัดหาน้ำมันที่มีคุณภาพไว้ให้บริการแก่สมาชิกและประชาชนทั่วไป



ภาพที่ 2.3 สำนักงานสหกรณ์การเกษตรเมืองหนองหาน จำกัด

4.2 ผลการดำเนินงานและฐานะการเงินของสหกรณ์ 5 ปีซ้อนหลัง

สหกรณ์การเกษตรเมืองหนองหาน จำกัด มีผลการดำเนินงานและฐานะการเงิน
ปี 2550 – 2554 ดังนี้

ตารางที่ 2.1 ผลการดำเนินงานและฐานะการเงินของสหกรณ์การเกษตรเมืองหนองหาน จำกัด
ปี 2550 – 2554

หน่วย : บาท

รายการ / ปี	ปี 2550	ปี 2551	ปี 2552	ปี 2553	ปี 2554
1. จำนวนสมาชิก	3,083 คน	3,057 คน	3,070 คน	2,815 คน	2,950 คน
2. เงินให้กู้ยืม	46,846,815.00	56,494,285.00	58,697,210.00	79,962,660.00	84,480,620.00
3. ลูกหนี้เงินกู้ คงเหลือ	81,302,766.48	86,636,379.78	86,128,668.71	91,333,307.90	99,621,018.80
4. เงินรับฝาก	18,292,397.00	19,414,075.00	23,068,355.00	27,559,151.00	32,449,625.00
5. ทุนเรือนหุ้น	34,836,180.00	36,683,830.00	39,884,260.00	48,002,380.00	51,933,900.00
6. ทุนสำรอง	29,587,547.03	30,134,637.16	30,515,367.27	32,749,805.17	33,156,334.46
7. ทุนสะสมตาม ข้อบังคับ	4,064,358.68	4,003,794.68	3,124,334.68	3,142,576.68	21,174,856.68
8. รายได้รวม	41,034,847.63	58,791,928.36	70,853,734.34	52,501,505.81	58,693,082.40
9. ค่าใช้จ่ายรวม	37,427,018.50	55,060,192.25	66,387,560.88	48,479,397.52	55,666,194.11
10. กำไรสุทธิ ประจำปี	3,607,829.13	3,731,736.11	4,466,173.46	4,022,108.29	3,026,888.29
11. ทุนของ สหกรณ์	72,121,414.84	74,591,197.95	78,013,985.41	87,957,370.14	90,289,208.43
12. ทุนดำเนินงาน (สินทรัพย์)	120,642,217.61	125,324,838.72	130,192,979.74	144,951,423.04	160,144,259.88
13. หนี้สิน	48,520,802.77	50,733,640.77	52,178,812.33	56,994,052.90	52,209,315.78

ที่มา : รายงานประจำปี 2550 – 2554 สหกรณ์การเกษตรเมืองหนองหาน จำกัด

5. แนวคิด Balanced Scorecard (BSC)

ชัยสิทธิ์ เกลิมประเสริฐ (2546) กล่าวว่า มีจุดเริ่มต้นมาจากบุคคล 2 ท่าน คือ Professor Robert Kaplan อาจารย์จากมหาวิทยาลัย Harvard และ Dr. David Norton ที่ปรึกษาด้านการจัดการ โดยทั้ง 2 ท่าน ได้มีการศึกษาถึงการประเมินผลการดำเนินงานองค์กรต่างๆ ในอเมริกาและพบว่าองค์กรส่วนใหญ่นิยมใช้ตัวชี้วัดด้านการเงินเป็นหลัก ซึ่งเป็นมุมมองที่แคบจึงได้เสนอตัวชี้วัดในสี่มุมมอง ได้แก่ มุมมองทางด้านการเงิน (Financial Perspectives) มุมมองทางด้านลูกค้า (Customer Perspectives) มุมมองด้านกระบวนการภายใน (Internal process perspectives) และมุมมองด้านการเรียนรู้และพัฒนา (Learning Growth perspectives) โดยตีพิมพ์ครั้งแรกในวารสาร Harvard Business Review ในปี ค.ศ. 1992 ทำให้แนวคิดดังกล่าวเผยแพร่และถูกนำไปใช้ในองค์กรต่างๆ ทั่วโลก

ความหมายของ BSC ที่ Kaplan และ Norton ให้ไว้ว่า BSC เป็นเครื่องมือทางด้านการจัดการที่ช่วยในการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ (Strategic Implementation) โดยอาศัยการวัดหรือประเมิน (measurement) ที่จะนำให้องค์กรเกิดความสอดคล้องเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันและมุ่งเน้นในสิ่งที่มีความสำคัญต่อความสำเร็จขององค์กร (Alignment and Focused)

Balanced Scorecard (BSC) เป็นเครื่องมือหนึ่งที่ช่วยการจัดการองค์กรเป็นเทคนิคช่วยในการประเมินผล และวัดผลการปฏิบัติงานขององค์กร ซึ่งแต่เดิมการประเมินผลการปฏิบัติงานองค์กรมักเน้นการวัดผลการปฏิบัติงานด้านการเงินเพียงอย่างเดียว แต่ BSC จะช่วยเพิ่มมุมมองด้านอื่นเพิ่มขึ้นเป็นต้นว่า มุมมองด้านลูกค้า มุมมองด้านกระบวนการภายใน และมุมมองด้านการเรียนรู้และพัฒนาขององค์กร และนอกจากนั้น BSC ยังเป็นเครื่องมือที่สามารถช่วยในการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติได้ เพื่อให้การดำเนินการเป็นไปตามเป้าหมายขององค์กร

ปัจจุบัน BSC มีความสำคัญและเป็นที่น่าสนใจของหน่วยงานต่าง ๆ เนื่องจากโลกกำลังอยู่ในภาวะแข่งขัน หน่วยงานต่าง ๆ ได้มีการจัดทำแผนกลยุทธ์และการประเมินผลองค์กรรัฐบาลของประเทศต่างๆ ได้เริ่มมองเห็นการดำเนินงานของหน่วยงานราชการต่าง ๆ การทำแบบธุรกิจเอกชน โดยเฉพาะการเพิ่มประสิทธิภาพของการดำเนินงานและการจัดสรรงบประมาณ นอกจากนี้ องค์กรธุรกิจโดยทั่วไปก็ได้เริ่มหันมาให้ความสนใจกับเครื่องมือและเทคนิคต่าง ๆ ในการประเมินผลองค์กรเนื่องจากภาวะที่รุนแรงและมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วตลอดเวลา ทำให้องค์กรธุรกิจต้องมีเครื่องมือที่ช่วยในการตรวจสอบและติดตามการดำเนินงานของตนเองตลอดเวลา และทำให้แนวคิดในการประเมินผลการปฏิบัติงาน โดยใช้ BSC ได้รับความนิยมนำมาใช้แพร่หลายตั้งแต่นั้นมา โดยแนวคิดประเด็นหลักๆ ที่นักวิชาการผู้พัฒนา BSC ได้เสนอไว้คือ การ

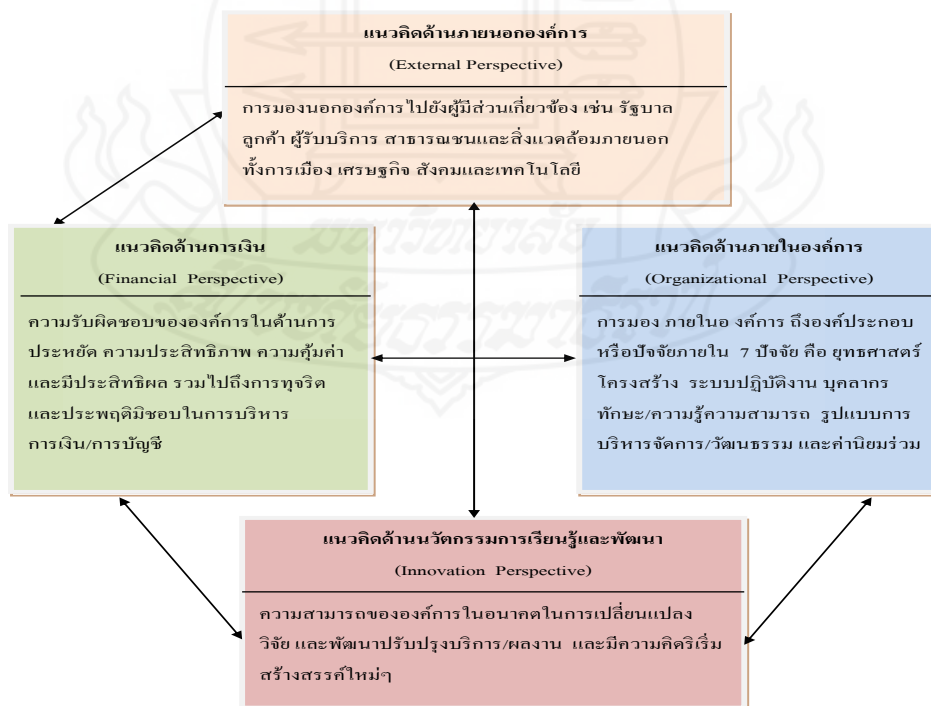
ประเมินผลการปฏิบัติงานโดยใช้มุมมองใหม่ในการประเมินผลองค์กรซึ่งประกอบด้วยมุมมอง 4 ด้าน ได้แก่

1. มุมมองด้านการเงิน (Financial Perspective) เป็นมุมมองที่มีความสำคัญที่จะบอกถึงผลประกอบการขององค์กรได้ว่าเป็นอย่างไร ? มุมมองด้านการเงิน มีตัวอย่างของตัวชี้วัดหรือ KPIs เช่น การเพิ่มขึ้นของกำไร การเพิ่มขึ้นของรายได้ หรือยอดขาย และการลดลงของต้นทุน เป็นต้น

2. มุมมองด้านลูกค้า (Customer Perspective) เป็นมุมมองที่จะตอบคำถามว่าลูกค้ามองเราอย่างไร ? มีตัวอย่างตัวชี้วัด KPIs เช่น ความพึงพอใจของลูกค้า ส่วนแบ่งการตลาด การรักษาลูกค้าเก่า การเพิ่มขึ้นของลูกค้าใหม่ และกำไรต่อลูกค้า เป็นต้น

3. มุมมองด้านกระบวนการภายใน (Internal Process Perspective) เป็นมุมมองที่สะท้อนถึงประสิทธิภาพ และ ประสิทธิภาพของการจัดการองค์กร สามารถนำเสนอคุณค่าที่ลูกค้าต้องการ มีตัวอย่างตัวชี้วัด KPIs เช่น ผลิตภาพ (Productivity) หรือประสิทธิภาพและ ประสิทธิภาพขององค์กร กระบวนการขนส่งภายใน การเก็บรักษา และวงจรเวลา (Cycle Time) เป็นต้น

4. มุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนา (Learning and Growth Perspective) เป็นมุมมองที่ผู้บริหารจะให้ความสำคัญกับบุคลากรในองค์กร มีตัวอย่างตัวชี้วัด เช่น ความพึงพอใจของพนักงาน ทักษะของพนักงาน และ อัตราการเข้าออกของพนักงาน เป็นต้น



ภาพที่ 2.4 ความสัมพันธ์ของ 4 มุมมองตาม Balanced Score Card : BSC

ประโยชน์ที่องค์กรจะได้รับจากการใช้ Balanced Score Card

1. ช่วยให้เห็นวิสัยทัศน์ขององค์กรได้ชัดเจน
2. ช่วยให้เกิดการดำเนินงานขององค์กรดีขึ้น
3. ได้รับการความเห็นชอบและยอมรับจากผู้บริหารทุกระดับ ทำให้ทุกหน่วยงานปฏิบัติงานได้สอดคล้องกันตามแผน
4. ใช้เป็นกรอบในการกำหนดแนวทางการทำงานทั่วทั้งองค์กร
5. ช่วยให้มีการจัดแบ่งงบประมาณและทรัพยากรต่าง ๆ สำหรับแต่ละกิจกรรมได้อย่างเหมาะสม
6. เป็นการรวมแผนกลยุทธ์ของทุกหน่วยงานเข้ามาไว้ด้วยกัน ด้วยแผนธุรกิจขององค์กร ทำให้แผนกลยุทธ์ทั้งหมดมีความสอดคล้องกัน
7. สามารถวัดผลได้ทั้งลักษณะเป็นทีมและตัวบุคคล
8. ทำให้ทั้งองค์กรมุ่งมั่น และ ให้ความสำคัญต่อกลยุทธ์ขององค์กร โดยต้องให้เจ้าหน้าที่ทั่วทั้งองค์กรให้ความสำคัญกับกลยุทธ์ขององค์กรมากขึ้น และเป็นเครื่องมือหนึ่งที่จะช่วยในการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ
9. ช่วยในการปรับเปลี่ยนพฤติกรรม และ วัฒนธรรมขององค์กรโดยอาศัยการกำหนดตัวชี้วัดและเป้าหมายเป็นเครื่องมือในการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมของเจ้าหน้าที่
10. ทำให้พนักงานเกิดการรับรู้และเข้าใจว่างานแต่ละอย่างมีที่มาที่ไปอีกทั้งผลของงานตนเองจะส่งผลต่อผลการดำเนินงานของผู้อื่นและขององค์กรอย่างไร

ชัยสิทธิ์ เกลิมประเสริฐ (2546) ได้อธิบายในแต่ละมุมมองประกอบด้วย

1. Objectives คือ วัตถุประสงค์ที่องค์กรมุ่งหวังหรือต้องการจะบรรลุในด้านการเงิน ลูกค้า กระบวนการภายใน และด้านการเรียนรู้และพัฒนา
2. Key Performance Indicators : KPI คือ ตัวชี้วัด ยกตัวอย่าง เช่น

ด้านการเงิน	- การเพิ่มขึ้นของรายได้
ด้านลูกค้า	- จำนวนลูกค้ายที่เพิ่มขึ้นหรือหายไป
ด้านกระบวนการ	กระบวนการการผลิตที่มีคุณภาพ จำนวนของเสียที่เกิดจากการผลิต
ด้านการเรียนรู้และพัฒนา	- จำนวนชั่วโมงที่อบรมพนักงาน ความสามารถของพนักงานที่เพิ่มขึ้น

3. Target หรือเป้าหมาย หรือตัวเลขที่องค์กรต้องการบรรลุผล

ด้านการเงิน	- การเพิ่มขึ้นของรายได้ร้อยละ 20 ต่อปี
ด้านลูกค้า	- ลูกค้าเก่าที่หายไปต้องไม่เกินร้อยละ ต่อปี
ด้านกระบวนการภายใน	- ความเสียหายจากการผลิตต้องไม่เกิน ร้อยละ 5 ต่อปี
ด้านการเรียนรู้และพัฒนา	- จำนวนชั่วโมงในการอบรมเท่ากับ 10 วัน ต่อคนต่อปี

4. Initiative คือ แผนงาน โครงการ หรือกิจกรรมที่องค์กรจะจัดทำเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดขึ้น โดยในขั้นนี้ยังไม่ใช่แผนปฏิบัติการที่จะทำเป็นแผนงาน/โครงการหรือกิจกรรมเบื้องต้นที่ต้องทำเพื่อบรรลุเป้าหมายที่ต้องการ

ปัญญา หิรัญรัมย์ (2550) ได้กล่าวถึง Balanced Score Card และเสนอให้ Model ใหม่ของ Balanced Score Card เป็นแนวคิดที่กำเนิดจาก Professor Robert Kaplan อาจารย์จากมหาวิทยาลัย Harvard และ Dr.David Norton ซึ่งเป็นที่ปรึกษาทางด้านการจัดการ ได้ให้คำนิยามของ Balanced Score Card ว่าเป็นเครื่องมือในด้านการบริหารที่ช่วยให้องค์กรสามารถบริหารกลยุทธ์โดยผ่านการวัดผลการปฏิบัติงาน โดย Balanced Score Card จะประกอบด้วย 4 มุมมองได้แก่

1. มุมมองด้านการเงิน (Financial Perspective) เป็นมุมมองที่จะตอบคำถามที่ว่า เพื่อที่จะประสบความสำเร็จทางการเงิน องค์กรต้องเป็นอย่างไรในสายตาของผู้ถือหุ้นหรือเจ้าของ เช่นกำไรอาจเป็นสิ่งที่ผู้ถือหุ้นต้องการมากที่สุด ดังนั้นจึงเป็นตัววัดในมุมมองด้านการเงิน

2. มุมมองด้านลูกค้า (Customer Perspective) เป็นมุมมองที่จะตอบคำถามว่าเพื่อจะบรรลุถึงเป้าหมายกิจการ องค์กรต้องเป็นอย่างไรในสายตาลูกค้า เช่น ลูกค้าต้องการให้องค์กรสามารถจัดส่งสินค้าตรงเวลา ดังนั้นความตรงต่อเวลาในการจัดส่งสินค้าถึงลูกค้าก็จะเป็นตัววัดหนึ่งในมุมมองทางด้านลูกค้า

3. มุมมองด้านกระบวนการภายใน (Internal Process Perspective) เป็นมุมมองที่จะตอบคำถามที่ว่าเพื่อจะทำให้ผู้ถือหุ้นและลูกค้าเกิดความพอใจ จะต้องมีการจัดการภายในอย่างไร

4. มุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนา (Learning and Growth Perspective) เป็นมุมมองที่จะตอบคำถามว่าองค์กรต้องมีการพัฒนาและปรับปรุงอย่างไรเพื่อบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้

ทั้งสี่มุมมองจะเชื่อมโยงกับวิสัยทัศน์และกลยุทธ์จากองค์กรโดยแต่ละมุมมองประกอบด้วยจุดประสงค์ ตัววัดผล เป้าหมายและโครงการ ทั้งสี่มุมมองจะเชื่อมโยงกันโดยใช้หลักการของเหตุและผล (Cause and Effect) โดยเริ่มจากเป้าหมายขององค์กร คือ การอยู่รอดและทำ

กำไร (มุมมองทางด้านการเงิน) ซึ่งจะเป็นไปได้ก็ต่อเมื่อลูกค้ามีความพึงพอใจและใช้สินค้าหรือบริการ (มุมมองทางด้านลูกค้า) ซึ่งจะเป็นไปได้โดยองค์การต้องมีกระบวนการภายในที่เอื้ออำนวย (มุมมองด้านกระบวนการภายใน) ซึ่งจะเกิดมาจากการพัฒนาและการเรียนรู้เพื่อการเจริญเติบโตขององค์กร (มุมมองทางด้านการเรียนรู้และการพัฒนา)

6. แนวคิดทฤษฎีปัจจัยแห่งความสำเร็จ

มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต (อ้างอิงในไฟล์ใน ภาณูจนสิทธิ์,2553) กล่าวถึงปัจจัยแห่งความสำเร็จของหน่วยงานไว้ดังนี้

ปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จ (Critical Success Factors) ประกอบด้วย

1. องค์ประกอบภายนอก

1.1 การสนับสนุนของผู้บริหารระดับสูง ผู้ตรวจสอบภายในจะต้องตรวจสอบในรายละเอียดต่างๆ ของการปฏิบัติงานของทุก ๆ หน่วยงานภายในมหาวิทยาลัยซึ่งผู้บริหารไม่สามารถตรวจสอบลงลึกไป ณ จุดนั้นได้ และต้องรายงานข้อเท็จจริงที่เกิดขึ้นให้ผู้บริหารทราบเพื่อผู้บริหารใช้เป็นข้อมูลในการบริหารจัดการให้ปฏิบัติตามหลักธรรมาภิบาล (Good Governance) จึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องได้รับกระแสนับสนุนจากผู้บริหารและกรรมการอำนวยการเพื่อให้งานตรวจสอบเป็นโดยราบรื่น

1.2 ความร่วมมือจากหน่วยงานต่าง ๆ เนื่องจากลักษณะงานตรวจสอบภายใน คือ การตรวจสอบและประเมินระบบควบคุมภายในของหน่วยงานต่าง ๆ ในมหาวิทยาลัย ทำให้งานตรวจสอบได้รับความร่วมมือและการยอมรับจากหน่วยงานที่รับการตรวจ ซึ่งต้องใช้กลยุทธ์ในการสร้างความสัมพันธ์ที่ดี แสดงให้ผู้รับการตรวจเห็นถึงความจริงใจและความตั้งใจที่จะร่วมกันพัฒนาองค์กรมากกว่าการจับผิด รวมทั้งสร้างความเข้าใจว่าการตรวจสอบจะส่งผลดีต่อองค์กรโดยรวม และทำให้องค์กรมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

2. องค์ประกอบภายใน

2.1 มีแผนการตรวจและมีแนวทางการตรวจที่ชัดเจนช่วยให้เจ้าหน้าที่ตรวจสอบปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2.2 มีบุคลากรที่มีความเชี่ยวชาญงานในหน้าที่ มีความรู้ในงานที่เกี่ยวข้อง และมีจิตสำนึกในการให้บริการ ผู้ตรวจสอบภายในต้องพัฒนาเทคนิคการตรวจอยู่เสมอโดยสอบถามจากผู้มีประสบการณ์ในสมาคมผู้ตรวจสอบภายใน และแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกับผู้ตรวจสอบภายในของหน่วยงานภายนอก

2.3 บุคลากรมีขวัญ กำลังใจดี และมีทัศนคติที่ดีต่อมหาวิทยาลัย

3. องค์ประกอบด้านเทคโนโลยี โดยการส่งเสริมให้นำเทคโนโลยีใหม่ๆ มาใช้ในหน่วยงานต่างๆ ของมหาวิทยาลัยเพื่อให้ได้ข้อมูลที่ต้องการ รวดเร็ว ทันเวลา

4. องค์ประกอบด้านการเงิน

4.1 การมีระบบควบคุมภายในที่ดี

4.2 การมีระบบบริหารจัดการงบประมาณที่ดี

สหกรณ์ออมทรัพย์สาธารณสุขจังหวัดขอนแก่น จำกัด (2545) (อ้างในไฟล์ใน ภาควิชาคณิตศาสตร์, 2553) กล่าวถึงปัจจัยแห่งความสำเร็จของสหกรณ์ในโอกาสได้รับคัดเลือกเป็นสหกรณ์ดีเด่นแห่งชาติปี 2545 ไว้ว่า

ปัจจัยแห่งความสำเร็จของสหกรณ์ ประกอบด้วย

1. สภาพแวดล้อมภายในองค์กร ได้แก่

1.1 ด้านโครงสร้างองค์กร มีลักษณะคล้ายกับสหกรณ์อื่น คือ มีฝ่ายบริหารเป็นคณะกรรมการดำเนินการรวม 15 คน โดยกรรมการจะได้รับการเลือกมาจากผู้แทนสมาชิก เพื่อเข้ามากำหนดนโยบายและบริหารงานสหกรณ์ ส่วนที่สองคือ ฝ่ายจัดการ ซึ่งจะเป็นฝ่ายดำเนินงานให้ไปไปตามนโยบายมีผู้จัดการเป็นผู้บริหารงาน การรับสมัครเจ้าหน้าที่และผู้จัดการของสหกรณ์ จะทำการรับสมัครเป็นการทั่วไป เพื่อเปิดโอกาสให้มีบุคลากรเข้ามาสอบแข่งขันกันมากขึ้น เป็นผลดีในด้านทรัพยากรบุคคล ซึ่งต่างจากสหกรณ์หลายแห่งที่ตำแหน่งผู้จัดการสหกรณ์จะถูกแต่งตั้งจากกรรมการดำเนินการเอง เจ้าหน้าที่ที่รับสมัครส่วนหนึ่งจะคัดเลือกจากญาติพี่น้องกรรมการ ซึ่งเป็นการปิดกั้นโอกาสของสหกรณ์ที่จะได้บุคลากรที่มีความรู้ความสามารถเข้ามาร่วมงาน

1.2 ด้านการเงิน ฐานะการเงินและสภาพคล่องทางการเงิน ณ 30 มิถุนายน 2544 สหกรณ์มีสินทรัพย์รวม 520 ล้านบาท มีหนี้สินรวมเงินรับฝากประมาณ 190 ล้านบาท มีส่วนของผู้ถือหุ้นเป็นหุ้นสามัญ จำนวน 280 ล้านบาท เงินสำรองและกำไรครึ่งปี รวม 20 กว่าล้านบาทต่อเดือน มีวงเงินโอดีและวงเงินระยะสั้นสามารถเบิกจ่ายได้ทันทีอีก 60 ล้านบาท เพื่อสำรองจ่ายให้สมาชิกระหว่างเดือน แสดงว่าไม่มีปัญหาด้านสภาพคล่องทางการเงิน

1.3 ด้านประสิทธิภาพในการบริหารทรัพย์สิน มีการบริหารทรัพย์สินให้เกิดประโยชน์สูง โดยดูจากทรัพย์สินรวม 520 ล้านบาท แยกเป็นอาคารสำนักงานและอุปกรณ์ประมาณ 4 ล้านบาท ส่วนที่เหลือ 516 ล้านบาท เป็นเงินให้กู้ที่เป็นสินทรัพย์ที่ก่อให้เกิดรายได้ทั้งสิ้น หากเทียบกับสหกรณ์อื่นแล้ว ประเมินจากค่าก่อสร้างอาคารสำนักงานและราคาที่ดินที่มีมูลค่าสูง ทำให้น่าเสียดายโอกาสในการนำเงินส่วนนั้นมาก่อให้เกิดประโยชน์เป็นรายได้กับสหกรณ์

1.4 ด้านการบริการ บริการให้เงินกู้เงินเฉลี่ยคืนเดือนละ 800 สัญญา การให้บริการส่วนใหญ่ มีบริการโอนเงินเข้าบัญชีธนาคารให้สมาชิก ไม่มีนโยบายจ่ายเงินกู้เป็นเงินสด สมาชิกได้รับความสะดวก ไม่ต้องเดินทางมาที่สหกรณ์ ทำให้ประหยัดเวลา สะดวก ปลอดภัย ด้านเจ้าหน้าที่สามารถปริมาณงานด้านเงินสด ทำให้สะดวกรวดเร็ว สิ่งสำคัญอีกเรื่องที่เกี่ยวข้องเป็นจุดแข็ง คือ การให้บริการรับชำระเงินจากสมาชิกโดยระบบการหักเงินเดือนทุกเดือน

2. สหกรณ์ให้บริการแก่สมาชิกทั้งด้านการออมและการให้เงินกู้ เมื่อมีรายได้เหลือจากการจ่ายก็นำมาจัดสรรตามกฎหมายและจ่ายคืนแก่สมาชิกในรูปเงินปันผล เงินเฉลี่ยคืน และจัดสวัสดิการต่างๆ แก่สมาชิก

3. สหกรณ์ประสบความสำเร็จตามเป้าหมายได้ โดยความร่วมมือจากสมาชิกในการดูแลเลือกตั้งตัวแทนสหกรณ์และกรรมการดำเนินการ ที่มีความรักและความรู้ในงานสหกรณ์ เพื่อเข้ามาบริหารงานสหกรณ์ ฝ่ายจัดการหรือเจ้าหน้าที่ต้องให้มีการพัฒนาความรู้โดยการอบรม เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน สร้างความสามัคคี ทุ่มเท เสียสละ มีความรักและภักดีต่อองค์กร

ปัจจัยสำคัญที่สนับสนุนให้สหกรณ์สามารถดำเนินงานได้สำเร็จ สหกรณ์ออมทรัพย์ สาธารณสุขจังหวัดขอนแก่น จำกัด ได้สรุปปัจจัยที่สนับสนุนให้สหกรณ์ดำเนินงานประสบความสำเร็จ ประกอบด้วย

1. สมาชิก เป็นทั้งลูกค้าผู้บริโภครอง เป็นบริหารและกำกับดูแลสหกรณ์ตามระบอบประชาธิปไตยและเป็นเจ้าของสหกรณ์เอง สมาชิกคือ ปัจจัยการสนับสนุนที่สำคัญที่สุด หากสมาชิกให้ความสนใจในการดำเนินงานของสหกรณ์ มีส่วนร่วมในการควบคุมดูแล เลือกตัวแทนที่มีความรู้ความสามารถ เข้ามาเป็นกรรมการดำเนินการเพื่อบริหารงานสหกรณ์ จะทำให้สหกรณ์ดำเนินงานได้ตามแผนกลยุทธ์

2. คณะกรรมการดำเนินการ ที่เข้ามากำหนดนโยบายบริหารงานสหกรณ์ หากได้ผู้มีวิสัยทัศน์ มีความรู้ความสามารถ มีคุณธรรม เสียสละเพื่อส่วนรวม มิได้มุ่งหวังเข้ามาเพื่อแสวงหาประโยชน์จากสหกรณ์ ย่อมเป็นปัจจัยสนับสนุนอีกปัจจัยหนึ่ง

3. ฝ่ายจัดการ หากสหกรณ์ได้บุคลากรที่ดี มีความตั้งใจที่ดี มีความรับผิดชอบ รักความก้าวหน้า ใฝ่หาความรู้ ขยันขันแข็ง ทุ่มเท เสียสละ ก็จะเป็นกำลังสำคัญและเป็นอีกปัจจัยหนึ่งที่ช่วยให้สหกรณ์บรรลุเป้าหมายที่วางไว้

4. องค์กรของรัฐ หากรัฐบาลมีนโยบายสนับสนุนขบวนการสหกรณ์ ย่อมมีผลต่อความเข้มแข็งของสหกรณ์ การมีหน่วยงานของรัฐ เช่น กรมส่งเสริมสหกรณ์ กรมตรวจบัญชีสหกรณ์ ทำหน้าที่กำกับดูแลอีกทางหนึ่ง ก็จะเป็นปัจจัยสนับสนุนการดำเนินงานของสหกรณ์เช่นกัน

Matin A. Abrahamsen (อ้างในไพลิน กาญจนสินีทิพย์, 2553) กล่าวถึงเรื่องการจัดการสหกรณ์ที่ประสบความสำเร็จ ว่าการจัดการสหกรณ์ที่ประสบความสำเร็จจะต้องแสดงให้เห็นทักษะในด้านความคิด เทคนิค ตัวอย่างเช่น การเป็นผู้จัดการที่มีประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพ ควรมีความสามารถในการติดต่อกับคนที่มีลักษณะพิเศษต้องรอบรู้วัตถุประสงค์และหลักการ ขณะเดียวกันก็ควรมีความรู้ทางเทคนิคที่จำเป็นในการจัดการอีกด้วย

ดังนั้น คณะกรรมการดำเนินการและผู้จัดการสหกรณ์มีหน้าที่สำคัญในการจัดการทรัพยากรในองค์การสหกรณ์ที่มีอยู่อย่างจำกัด ซึ่งประกอบด้วยคน เงินทุน วัสดุอุปกรณ์และข้อมูลกิจการโดยผ่านผู้จัดการ ได้แก่ การวางแผน การจัดการองค์กร การอำนวยความสะดวกและการประสานงานเพื่อบรรลุความสำเร็จตามเป้าหมายในการดำเนินงานของสหกรณ์ ซึ่งประกอบด้วยความสำเร็จ 2 ประการ คือ

1. ความสำเร็จทางเศรษฐกิจ คือ การจัดการที่บรรลุเป้าหมายในเชิงธุรกิจ ได้แก่ ความสามารถในการเชิงธุรกิจ ได้แก่ ความสามารถในการทำกำไร สภาพคล่อง ความมั่นคงทางเศรษฐกิจ ความมีเสถียรภาพ

2. ความสำเร็จทางสังคม คือการยกระดับมาตรฐานความเป็นอยู่ของสมาชิก

เคลซีย์ บี. การ์ดเนอร์ (Kelsey B. Gardner) (อ้างในเอกสารเผยแพร่ของศูนย์ฝึกอบรมสหกรณ์ที่ 5, 2542) กล่าวถึงเรื่องความสำเร็จในการจัดการสหกรณ์ว่าการจัดการสหกรณ์ที่มีประสิทธิภาพสามารถบรรลุสู่ความสำเร็จ 3 ประการ คือ

1. ความสำเร็จในฐานะสหกรณ์ (As a cooperative) การมีส่วนร่วมในการจัดการสหกรณ์ของสมาชิก คณะกรรมการดำเนินการและฝ่ายจัดการ เป็นสิ่งจำเป็นต่อความสำเร็จของการดำเนินธุรกิจในฐานะที่เป็นสหกรณ์

2. ความสำเร็จในฐานะธุรกิจ (As a business organization) ความสัมพันธ์ของฝ่ายจัดการและคณะกรรมการดำเนินการ เป็นส่วนทำให้มีความสำเร็จในฐานะสหกรณ์จะสนับสนุนความสำเร็จในธุรกิจด้วย ความสำเร็จในฐานะธุรกิจจะสามารถช่วยพัฒนาธุรกิจของสหกรณ์เพื่อสนองผลประโยชน์ทางเศรษฐกิจของสมาชิกและผู้ช่วยให้ประชาชนและสมาชิกยอมรับด้วย

3. ความสำเร็จในฐานะองค์การทางสังคม (As a social organization) สหกรณ์ต้องมีความรับผิดชอบและห่วงใยชุมชน ช่วยเหลือชุมชน พัฒนาชุมชนเพื่อให้ชุมชนและประชาชนยอมรับบทบาทของสหกรณ์ในการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมของชุมชน

7. เครื่องมือในการวิเคราะห์งบการเงินและฐานะทางการเงินของสหกรณ์

ปัญญา หิรัญรัศมิ และส่งเสริม หอมกลิ่น (2548) งบการเงิน คือ รายงานผลการดำเนินงาน ฐานะทางการเงินหรือการเปลี่ยนแปลงฐานะทางการเงินของกิจการ ซึ่งรายงานดังกล่าว รายงานในงบดุล งบกำไรขาดทุน งบกำไรสะสม งบกระแสเงินสด งบแสดงการเปลี่ยนแปลง ส่วนของผู้ถือหุ้น งบประกอบหมายถึงเหตุประกอบงบการเงินหรือคำอธิบายอื่น ซึ่งระบุไว้ว่าเป็น ส่วนหนึ่งของงบการเงินในรอบระยะเวลาหนึ่ง โดยทั่วไปจะเป็นรอบระยะเวลา 12 เดือน หรือ 1 ปี การวิเคราะห์งบการเงินเป็นการพิจารณารายการต่างๆ ในงบการเงิน เพื่อที่จะหาความหมายของ ข้อมูลอันสัมพันธ์เกี่ยวเนื่องกับกิจกรรมของธุรกิจอันจะนำไปประเมินการดำเนินงานของกิจการ ซึ่งการวิเคราะห์งบการเงินจะช่วยให้ทราบรายละเอียด 4 ประการ คือ

1. สภาพคล่องตัวในการดำเนินงาน คือ การประเมินความสามารถของกิจการในการจ่ายเงินหนี้สินระยะสั้นได้ครบตามกำหนด
2. ประสิทธิภาพในการใช้ทรัพยากรคือความสามารถในการขายสินค้า ความสามารถในการเรียกเก็บหนี้ลูกหนี้
3. อัตราการใช้หนี้สินประกอบกิจการ ซึ่งเป็นการวางแผนโครงสร้างเงินทุนและความสามารถในการชำระหนี้
4. สมรรถภาพในการดำเนินงานหรือความสามารถในการหากำไร

กรมตรวจบัญชีสหกรณ์ (2545) ได้กล่าวถึงการวิเคราะห์งบการเงินและความหมายของอัตราส่วนทางการเงินไว้ ดังนี้

การวิเคราะห์งบการเงิน เป็นการประเมินความแข็งแกร่งหรือความพร้อมในการการดำเนินงานโดยพิจารณาจากรายการต่าง ๆ ในงบการเงิน และความหมายของข้อมูลเพื่อนำไปประเมินผลทางด้านการเงินที่เกิดขึ้นในอดีต ปัจจุบัน รวมทั้งยังอาจนำไปใช้คาดคะเนเหตุการณ์ทางการเงินในอนาคตเพื่อให้ทราบถึงข้อดี ข้อเสีย ข้อบกพร่องทางการเงินของสหกรณ์

การวิเคราะห์งบการเงินอาจทำได้หลายวิธี โดยการเปรียบเทียบงบการเงิน โดยใช้ อัตราส่วนทางการเงิน และโดยใช้การวิเคราะห์แบบ CAMELS Analysis ซึ่งเป็นเครื่องมือทางการเงินที่กรมตรวจบัญชีสหกรณ์นำ มาประยุกต์ใช้ เพื่อสร้างมาตรฐานในการวิเคราะห์ภาวะเศรษฐกิจทางการเงินของสหกรณ์และกลุ่มเกษตรกรอย่างเป็นระบบและเป็นมาตรฐานเดียวกัน โดยการวิเคราะห์ในมุมมอง 6 มิติ

CAMELS ได้รับการออกแบบให้เป็นเครื่องมือวัดประสิทธิภาพการดำเนินงาน และต่อมาได้พัฒนาเป็นเครื่องมือทางการเงินเพื่อสร้างสัญญาณเตือนภัยล่วงหน้า (Early Warning System) อักษร แต่ละตัวของคำ CAMELS จะทำหน้าที่เฝ้าดูแต่ละเรื่องแตกต่างกัน แต่ทุกตัวมีความสัมพันธ์กัน และมีความ สำคัญอย่างยิ่งต่อการดำเนินงานของสหกรณ์และกลุ่มเกษตรกร องค์ประกอบที่สำคัญในมุมมอง 6 มิติ ของ CAMELS มีดังนี้

มิติที่ 1 : C - Capital Strength : ความเพียงพอของเงินทุนต่อความเสี่ยง

ความเพียงพอของเงินทุนต่อความเสี่ยง หรือ ความเข้มแข็งของเงินทุน เป็นการวิเคราะห์ความเพียงพอของเงินทุนต่อความเสี่ยง ซึ่งเป็นการวิเคราะห์แหล่งเงินทุนที่สามารถรองรับหรือป้องกันผลกระทบจากความเสียหายทางด้านธุรกิจ และการเงินที่เกิดขึ้นกับสหกรณ์ เงินทุนดำเนินงานของสหกรณ์ ประกอบด้วย ทุนเรือนหุ้น ทุนสำรอง ทุนสะสมตามระเบียบข้อบังคับ กำไรสุทธิ และการจัดหาเงินทุนในรูปของการก่อหนี้ผูกพัน

ความเพียงพอและความเข้มแข็งของเงินทุน เน้นแหล่งเงินทุนภายในสหกรณ์เป็นหลัก การ มีทุนของสหกรณ์เพียงพอกับความเสียหายต่าง ๆ และทุนของสหกรณ์ควรมีลักษณะที่ไม่สามารถถอนได้และไม่ผูกพันที่จ่ายผลตอบแทน หากเงินทุนภายนอก (เงินกู้ยืม) มากกว่าทุนของสหกรณ์ แสดงว่าทุนของสหกรณ์ ไม่เพียงพอและมีภาระผูกพันทางการเงิน ผู้บริหารสหกรณ์ต้องเพิ่มความระมัดระวังในการใช้ทุนเพื่อสร้างรายได้รองรับ

ความเสี่ยงของเงินทุน การก่อหนี้ในอัตราที่ไม่สามารถชำระหนี้ได้ด้วยทุนของสหกรณ์มีความเสี่ยง จากสัดส่วนหนี้สินทั้งสิ้นต่อทุนของสหกรณ์ ถ้าผลหนี้้น้อยกว่าทุนของสหกรณ์ย่อมสามารถรองรับหนี้ได้ด้วยตัวเอง และสร้างความมั่นใจให้กับเจ้าหนี้ หากผลหนี้้นมากกว่าทุนของสหกรณ์มีความเสี่ยง ต้องระดมทุน และบริหารสินทรัพย์เพื่อสร้างรายได้รองรับความเสี่ยงการให้ผลตอบแทน ผลตอบแทนมากหรือน้อยวัดจากอัตรากำไรต่อส่วนของทุนสหกรณ์หากมีอัตราสูง แสดงว่าทุนไปสร้างรายได้ดี หรือลงทุนในสินทรัพย์คุณภาพดีเพื่อสร้างรายได้

มิติที่ 2 : A – Asset Quality : คุณภาพของสินทรัพย์

คุณภาพของสินทรัพย์เป็นการวิเคราะห์ว่าสินทรัพย์ที่ลงทุนได้ก่อให้เกิดรายได้แก่สหกรณ์อย่างไร และได้ถูกใช้ไปอย่างมีประสิทธิภาพหรือไม่ สินทรัพย์ที่จะวัดประสิทธิภาพ เช่น ลูกหนี้ สินค้าคงคลังและสินทรัพย์รวมการลงทุนในสินทรัพย์ เสี่ยง หรือไม่ก่อให้เกิดรายได้ หรือจมอยู่ในสินทรัพย์ที่เกินความต้องการ เช่น สินค้า เงินฝากธนาคาร อาจส่งถึงสภาพคล่องทางการเงินของสหกรณ์ คุณภาพสินทรัพย์ มุ่งเน้นไปที่สินทรัพย์ที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้ ความเพียงพอของสำรองต่อการด้อยคุณภาพของสินทรัพย์เพื่อป้องกันผลกระทบต่อฐานะการเงินของสหกรณ์

เช่นกรณีของการมีหนี้ที่ค้างชำระและสินเชื่อไม่ก่อให้เกิดรายได้ (NPL) มีการสำรองหนี้หรือไม่สูงเกินไปหรือต่ำเกินไป

สินทรัพย์นำไปสร้างรายได้และการให้ผลตอบแทน คุณภาพสินทรัพย์ที่ดีสามารถแปลงเป็นรายได้ สินทรัพย์หมุนเวียน ให้ผลตอบแทนเท่าไร วัดจากอัตราค่าไร หรือรายได้ต่อสินทรัพย์ หากอัตราสูงแสดงว่า คุณภาพสินทรัพย์ดีมีรายได้เข้ามา หากอัตราต่ำแสดงว่าสินทรัพย์ด้อยคุณภาพไม่ก่อให้เกิดรายได้ สหกรณ์ต้องบริหารสินทรัพย์ดังกล่าวให้เกิดประสิทธิภาพมีสภาพคล่อง

มิตินี้ 3 : M – Management Capability : ชัดความสามารถในการบริหาร

ชัดเจนความสามารถในการบริหารงานเป็นการวิเคราะห์ถึงความสามารถของฝ่ายบริหารในการวางกลยุทธ์ และจัดโครงสร้างองค์กรในการนำ พหุองค์การให้บรรลุวัตถุประสงค์ของกิจการอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ท่ามกลางสภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจและสังคมที่กิจการเผชิญอยู่

การบริหารจัดการและโครงสร้างธุรกิจ ทุกธุรกิจต้องมีความสมดุลกัน ประเภทสหกรณ์กับโครงสร้างธุรกิจมีความเหมาะสมและสอดคล้องกันตาม พ.ร.บ. สหกรณ์ เช่น สหกรณ์ประเภทการเกษตร เน้นไปที่ธุรกิจซื้อกับธุรกิจขาย ทั้งนี้การดำเนินธุรกิจของสหกรณ์ต้องเป็นไปตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

ชัดเจนความสามารถบริหารงานและการควบคุมภายใน พิจารณาการปฏิบัติตาม กฎระเบียบข้อบังคับ และมีระบบการควบคุมภายในที่ดี ซึ่งมีผลต่อสภาพคล่อง และการทำกำไรของสหกรณ์ บทบาทการบริหารในอนาคตต่อภาวะแข่งขันเพื่อการวางแผนในอนาคต

มิตินี้ 4 : E – Earning Sufficiency : การทำกำไร

การทำกำไรเป็นการวิเคราะห์ถึงความสามารถในการแข่งขันของสหกรณ์ในธุรกิจที่สหกรณ์ค เนินอยู่ซึ่งจะประกอบไปด้วยการรักษาอัตราค่าใช้จ่ายดำเนินงานต่อกำไรก่อนหักค่าใช้จ่ายดำเนินงานให้ต่ำและเพิ่มอัตรากำไรขั้นต้นในแต่ละธุรกิจให้มากที่สุดรวมทั้งวิเคราะห์ถึงคุณภาพและแนวโน้มของกำไรในอนาคตของสหกรณ์

ความสัมพันธ์ระหว่างรายได้กับค่าใช้จ่าย กำไร และคุณภาพของกำไรขึ้นอยู่กับการบริหารควบคุมรายจ่ายอย่างมีประสิทธิภาพเปรียบเทียบกับค่าใช้จ่ายที่ละรายการว่ามีกำไรขั้นต้นหรือไม่หากบริหารค่าใช้จ่ายดีมีประสิทธิภาพกำไรสูงตรงข้ามบริหารค่าใช้จ่ายไม่ดีไม่เหมาะสมกับรายได้ กำไรต่ำรวมถึงอัตราค่าใช้จ่ายดำเนินงานต่อกำไรก่อนหักค่าใช้จ่ายดำเนินงานให้อยู่ในอัตราที่ต่ำ

วินัยทางการเงินมีผลต่อรายได้ ระบบสหกรณ์มิได้มุ่งเน้นกำไรเป็นหลัก หากแต่ มุ่งเน้นสมาชิกเป็นหลัก ซึ่งมีฐานะเป็นทั้ง ผู้ให้และผู้รับบริการ กำไรจึงขึ้นอยู่กับการมีคุณภาพ ชีวิตที่ดี การมีวินัยทางการเงินหรือการจัดการทางการเงินที่ดีของสมาชิก หากสมาชิกมีอัตรา หนี้สินมากกว่าเงินออม กำลังความสามารถชำระหนี้ของสมาชิกลดลง ส่งผลต่อรายได้และฐานะ การเงิน ของสหกรณ์

มิติที่ 5 : L – Liquidity : สภาพคล่อง

สภาพคล่องหรือความเพียงพอต่อความต้องการใช้เงินเป็นการพิจารณาความเพียงพอ ของเงินสดหรือสินทรัพย์ที่มีสภาพใกล้เคียงเงินสดรวมถึงสินทรัพย์อื่นที่สามารถเปลี่ยนเป็นเงินสด ได้ง่ายสภาพคล่องวัดได้จากอัตราส่วนเงินทุนหมุนเวียน ซึ่งคำนวณได้จากสัดส่วนระหว่าง สินทรัพย์หมุนเวียนกับหนี้สินหมุนเวียน หากสหกรณ์มีความเสี่ยงของเงินทุน สหกรณ์จำเป็นต้อง รักษาสภาพคล่องให้สูงเพียงพอเพื่อหลีกเลี่ยงปัญหาการขาดสภาพคล่องทางการเงิน

ความเพียงพอของสินทรัพย์ในการแปลงสภาพเป็นเงินสด ความเพียงพอของสภาพ คล่องต่อความต้องการใช้เงิน พิจารณาสินทรัพย์หมุนเวียนต่อหนี้สินหมุนเวียนหากสินทรัพย์ หมุนเวียนมากกว่าถือว่ามีสภาพคล่องดีหรือมีความเพียงพอต่อความต้องการใช้เงินอย่างไรก็ตาม ต้องพิจารณาตัวสินทรัพย์หมุนเวียนที่สามารถแปลงเป็นเงินสดได้เร็วด้วย

ความสมดุลระหว่างสินทรัพย์สภาพคล่องกับภาระผูกพันทางการเงินเปรียบเทียบกับความ สมดุลระหว่างสินทรัพย์สภาพคล่องกับภาระผูกพันทางการเงินมีสินทรัพย์สภาพคล่องดำรงไว้ เพียงพอต่อภาระผูกพันทางการเงิน หรือสหกรณ์มีแหล่งที่มาของกระแสเงินสดเพียงพอกับภาระ ผูกพันทางการเงินที่จะถึงกำหนดหรือไม่สาเหตุหลักของการขาดสภาพคล่องนั้นมาจากการบริหาร สินทรัพย์และหนี้สินไม่ดีพอ รวมถึงปัญหาจากผลการดำเนินงาน เช่น มีภาระหนี้สินระยะสั้นมาก การถอนเงินฝากมากกว่าปกติการ เงินกู้ยืมระยะสั้นไปให้กู้ระยะยาว เป็นต้น ครอบของการ เปลี่ยนเป็นเงินสดหรือกระแสเงินสดเข้ามาเพียงพอหรือไม่ เช่น อัตราลูกหนี้เงินกู้ระยะสั้นที่ชำระ หนี้ได้ตามกำหนดต่อหนี้ถึงกำหนดชำระและอายุเฉลี่ยของสินค้า

มิติที่ 6 : S - Sensitivity : ผลกระทบต่อธุรกิจ

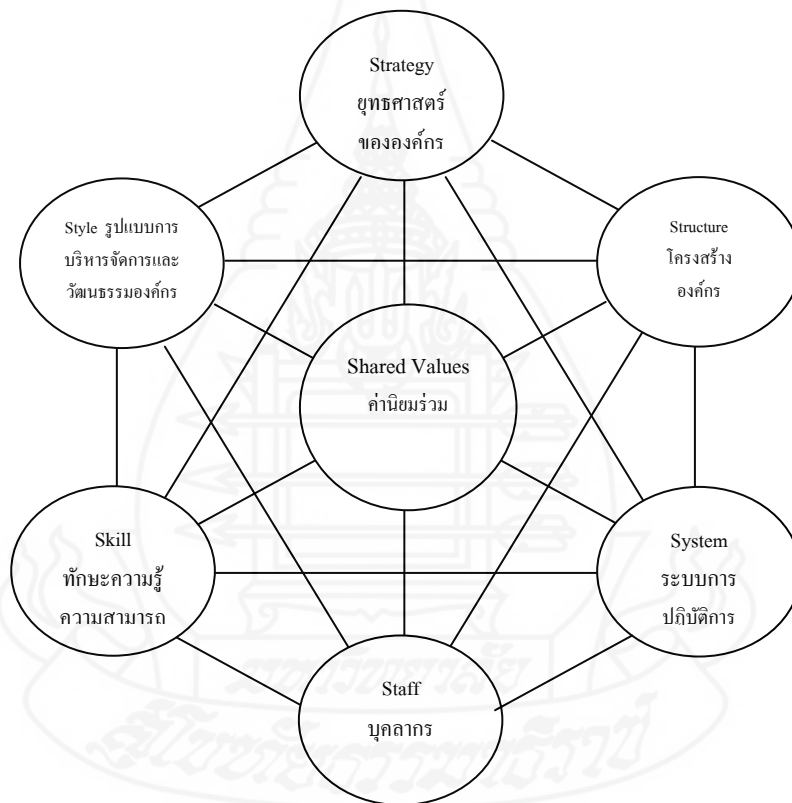
ผลกระทบที่มีต่อธุรกิจ หรือความอ่อนไหวของธุรกิจ คือ ปัจจัยเสี่ยงที่มีผลกระทบใน แฉกต่อธุรกิจ

ปัจจัยเสี่ยงพิจารณาปัจจัยแวดล้อมสหกรณ์ สาเหตุการเกิดปัจจัยเสี่ยงอาจมาจากภาครัฐ หรือจากสถานการณ์ทั่วไป ภาวะวิกฤต ภัยธรรมชาติ ที่ส่งผลกระทบต่อธุรกิจ อันประกอบด้วย ภาวะคู่แข่งทางธุรกิจ นโยบายการเงินของรัฐ อัตราดอกเบี้ย นโยบายช่วยเหลือของภาครัฐ ระเบียบ ข้อบังคับ พระราชบัญญัติที่เกี่ยวข้อง สภาพตลาด เทคโนโลยี และวิทยาการใหม่ หาก

สหกรณ์ไม่สามารถวางแผนกลยุทธ์ให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น ย่อมส่งผลกระทบต่อธุรกิจของสหกรณ์ ผลกระทบต่อธุรกิจ ผลกระทบจากปัจจัยเสี่ยงซึ่งประกอบไปด้วยการลดลงของรายได้ การลดลงต้นทุน

8. แนวคิดการบริหารองค์กร (McKinsey's 7 S Model)

ชัยสิทธิ์ เถลิงประเสริฐ (2546) กล่าวถึง การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในองค์กรของ R. Waterman และคณะแห่งบริษัท Mc Kinsey ได้คิดตัวแบบ 7 องค์ประกอบที่สำคัญในการบริหารองค์กร ดังภาพที่ 2.5



ภาพที่ 2.5 องค์ประกอบสำคัญในการบริหารองค์กร (McKinsey's 7 S Model)

ที่มา : ชัยสิทธิ์ เถลิงประเสริฐ (2546)

เพื่อที่จะแสดงให้เห็นความสำคัญของ McKinsey's 7 S Model จึงกล่าวในแต่ละองค์ประกอบโดยสรุป ดังนี้

1. ยุทธศาสตร์ขององค์การ (Strategy)

การบริหารเชิงยุทธศาสตร์ คือ การตัดสินใจการกระทำภายในข้อกำหนดและการดำเนินกลยุทธ์ที่สร้างความสอดคล้องระหว่างองค์กรและสภาพแวดล้อมภายนอก เพื่อที่จะบรรลุเป้าหมายขององค์กร การบริหารเชิงยุทธศาสตร์ จึงเป็นกระบวนการอย่างหนึ่งที่จะช่วยให้ผู้บริหารตอบคำถามเชิงกลยุทธ์ เช่น องค์กรอยู่ที่ไหนในขณะนี้ องค์กรมีเป้าหมายอยู่ที่ไหน ภารกิจของเราคืออะไร ภารกิจของเราควรจะเป็นอะไร ผู้รับบริการของเราคือใคร และใครเป็นผู้รับบริการของเราการบริหารเชิงกลยุทธ์จะมีความสำคัญเป็นอย่างยิ่ง และพอจะสรุปได้เป็นข้อ ๆ ได้ดังนี้

1.1 การบริหารเชิงยุทธศาสตร์จะช่วยให้องค์กรกำหนดและพัฒนาข้อได้เปรียบทางการแข่งขันขึ้นมาได้และเป็นแนวทางที่บุคคลภายในองค์กรใช้ความพยายามไปในทิศทางใดจึงจะประสบความสำเร็จในการให้บริการประชาชน

1.2 การบริหารเชิงยุทธศาสตร์สามารถส่งเสริมให้เกิดแรงผลักดันในการคิดค้นสิ่งใหม่ และได้วิธีการที่เป็นระบบในการกระตุ้นให้เกิดความคิดใหม่ ๆ ที่มีความสัมพันธ์กับกลยุทธ์

1.3 การบริหารเชิงยุทธศาสตร์ เป็นการดำเนินการโดยการมีส่วนร่วมของผู้บริหารหลายระดับ ทุกคนจะมีความเข้าใจแผนกลยุทธ์ มีวิสัยทัศน์ เป้าหมายขององค์กรร่วม มีความเป็นเจ้าของ และจะมีความผูกพันกับการดำเนินการตามกลยุทธ์ที่ร่วมกันกำหนด

3. โครงสร้างองค์กร (Organizational Structure)

โครงสร้างที่ได้ตั้งขึ้นตามกระบวนการ โดยมีการรับบุคลากรให้เข้ามาทำงานร่วมกันในฝ่ายต่างๆ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ หรือ หมายถึง การจัดระบบระเบียบให้กับบุคคลต่างๆ ตั้งแต่ 2 คน ขึ้นไป เพื่อนำไปสู่เป้าหมายที่วางไว้

ดังนั้น การจัดองค์กร จึงหมายถึง ความพยายามของผู้บริหารที่จะต้องหาบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถเพื่อที่จะมอบหมายงาน (Delegation) และอำนาจหน้าที่ในการปฏิบัติงาน (Authority)

การจัดองค์กรจึงมีความหมายต่อบุคคลที่จะเข้ามาร่วมกันทำงาน ซึ่งจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องมีการประสานงานกันและกัน ดังนั้น การจัดองค์กรจะต้องมีความชัดเจนในเรื่องต่าง ๆ ดังนี้

1. จุดประสงค์ขององค์กร และการวางแผนในการปฏิบัติงาน
2. กิจกรรมที่องค์กรต้องปฏิบัติ และหน้าที่หลักขององค์กร
3. ขอบเขตของอำนาจ หน้าที่ กฎ ระเบียบที่บุคลากรจะต้องปฏิบัติตาม

4. ความสามารถในการปรับเปลี่ยนบทบาท โครงสร้างองค์กรให้เป็นไปตามยุคตามสมัยโลกยุคโลกาภิวัตน์ (Globalization) เราจะต้องเปลี่ยนกระบวนการคิดให้เท่าทันต่อการเปลี่ยนแปลง ไม่ยึดติดกับโครงสร้างหนึ่งโครงสร้างใดตลอดไป

เนื่องจากองค์กรในปัจจุบันมีขนาดใหญ่ ขาดความคล่องตัว ขาดความชัดเจนในการปฏิบัติงาน ผู้รับผิดชอบงาน ขึ้นตอนหรือวงจรในการปฏิบัติงาน การจัดองค์การที่ดีจะมีส่วนช่วยให้เกิดความคล่องตัวในการปฏิบัติงาน (Work Flow) ลดความซ้ำซ้อนหรือขัดแย้งในหน้าที่ ยังช่วยให้บุคลากรได้ทราบขอบเขตงาน ความรับผิดชอบ มีความสะดวกในการติดต่อประสานงาน ผู้บริหารสามารถตัดสินใจในการบริหารได้อย่างถูกต้องและรวดเร็ว

3. ระบบการปฏิบัติงาน (System)

ในการปฏิบัติงานตามกลยุทธ์เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ตามที่กำหนดไว้ นอกจากการจัดโครงสร้างที่เหมาะสมและมีการควบคุมที่ดีแล้ว การระบุนงานและบทบาทให้บุคลากรและกำหนดว่าจะประสานงานกันอย่างไร การจัดหากฎเกณฑ์ที่จะทำให้บุคลากรได้รับการจูงใจให้ทำงาน กล่าวคือจะต้องมีการจัดระบบกระบวนการหรือการควบคุมกลยุทธ์ ซึ่งมีจุดมุ่งหมายเพื่อให้ผู้บริหารมีวิธีการจูงใจบุคลากรให้จัดระบบกระบวนการหรือการควบคุมกลยุทธ์ ซึ่งมีจุดมุ่งหมายเพื่อให้ผู้บริหารมีวิธีการจูงใจบุคลากรให้ทำงานตามเป้าหมายขององค์กร และวิธีการส่งกลับข้อมูลเพื่อตรวจสอบการทำงานขององค์กรและสมาชิก

4. บุคลากร (Staff)

ทรัพยากรมนุษย์นับเป็นปัจจัยสำคัญต่อองค์กร องค์กรจะประสบความสำเร็จหรือไม่ ส่วนหนึ่งจะขึ้นอยู่กับการจัดการทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management : HRM)

การวางแผนทรัพยากรมนุษย์เป็นกระบวนการวิเคราะห์ความต้องการทรัพยากรมนุษย์ในอนาคต แผนกลยุทธ์ที่องค์กรได้กำหนดไว้จะเป็นตัวบ่งชี้ถึงจำนวนความต้องการบุคลากรและการตัดสินใจเกี่ยวกับส่วนประกอบของงานที่สอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กร รวมถึงคุณลักษณะของบุคลากรที่เหมาะสมกับงานแต่ละประเภท

การจัดหาบุคคลเข้าทำงานเป็นกระบวนการคัดเลือกบุคคลเข้าทำงานในตำแหน่งต่างๆ ภายในองค์กร โดยวิธีการสรรหาและคัดเลือกผู้สมัครที่เหมาะสม

ปัญหาที่สำคัญอย่างหนึ่งที่เกิดขึ้นภายในองค์กร คือ การขาดแคลนบุคลากรที่ทักษะหรือความชำนาญ จึงเป็นอุปสรรคต่อองค์กรที่ขยายตัว ดังนั้น องค์กรจึงต้องมีการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากรตลอดจนการบริหารค่าตอบแทน การประเมินผลการปฏิบัติงาน การโยกย้ายและสลับเปลี่ยนตำแหน่งหน้าที่เพื่อเพิ่มขีดสมรรถนะสูงสุดของบุคลากร อันจะนำไปสู่ผลสำเร็จขององค์กร

5. ทักษะความรู้ความสามารถ (Skill)

ทักษะในการปฏิบัติงานของทรัพยากรบุคคลในองค์กรสามารถแยกทักษะออกเป็น 2 ด้านใหญ่ๆ คือ ทักษะด้านงานอาชีพ และ ทักษะความถนัด/ความชาญฉลาดพิเศษ โดยมีรายละเอียด ดังนี้

5.1 ทักษะงานด้านอาชีพ (Occupational skill) เป็นทักษะที่ทำให้บุคคลประสบความสำเร็จในงานอาชีพ ซึ่งตาม The Dictionary of Occupational Titles อธิบายว่า ทักษะด้านงานอาชีพสามารถแบ่งได้เป็น 3 กลุ่ม ขึ้นอยู่กับว่าจะเน้นด้านใด ได้แก่ (1) ข้อมูล (Data) (2) คน (People) (3) สิ่งต่าง ๆ (Thing) ในการทำแบบฟอร์มการจำแนกทักษะ โดยการนำกระดาษเปล่ามาแล้วเขียนหัวเรื่องว่า “งานที่ฉันพอใจมากที่สุดเท่าที่ฉันเคยทำมา” แล้วเขียนเรียงความสั้น ๆ บรรยายเกี่ยวกับงาน โดยการเขียนรายละเอียดให้มากที่สุดเท่าที่จะทำได้เกี่ยวกับหน้าที่ (Duties) และความรับผิดชอบ (Responsibilities) งานที่ท่านพอใจเป็นอย่างไรในการเขียนเรียงความนี้ไม่จำเป็นต้องเป็นงาน (Job) ที่ท่านชอบทั้งหมด แต่เป็นรายละเอียดของงาน (Task) ที่ท่านพอใจมากที่สุดเท่าที่ท่านเคยทำมา ท่านอาจจะมีตำแหน่งงานที่ไม่ได้พอใจจริง ๆ ต่อจากนั้นจึงเขียนงานอื่น ๆ อีก 2 งาน (Two other takes) ที่ท่านเคยทำโดยจะเป็นเรียงความ 3 เรื่อง แล้วจึงขีดเส้นใต้ทักษะ (Skill) ซึ่งท่านได้กล่าวถึงบ่อยที่สุด ท่านก็จะได้ทราบถึงทักษะที่จำเป็นในงานอาชีพของท่าน

5.2 ทักษะความถนัด/ความชาญฉลาดพิเศษ (Aptitudes and special talents)

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

6. รูปแบบการบริหารจัดการและวัฒนธรรมองค์การ (Style)

แบบแผนพฤติกรรมในการปฏิบัติงานของผู้บริหารเป็นองค์ประกอบที่สำคัญอย่างหนึ่งของสภาพแวดล้อมภายในองค์การ และจากผลการวิจัยที่ผ่านมาพบว่า ความเป็นผู้นำขององค์การจะมีบทบาทที่สำคัญต่อความสำเร็จหรือล้มเหลวขององค์การ ผู้นำที่ประสบความสำเร็จจะต้องวางโครงสร้างวัฒนธรรมองค์การด้วยการเชื่อมโยงระหว่างความเป็นเลิศและพฤติกรรมทางจรรยาบรรณให้เกิดขึ้น

6.1 ความเป็นผู้นำ คือ ความสามารถที่มีอิทธิพลเหนือบุคคลอื่นในด้านการกระทำตามที่ผู้นำต้องการให้กระทำ รูปแบบของความเป็นผู้นำสามารถจำแนกทั่ว ๆ ไปได้ 4 อย่าง คือ

6.1.1 ผู้นำแบบเผด็จการ (Autocratic Leader) คือ บุคคลที่สั่งการในสิ่งที่ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาต้องการกระทำและคาดหวังว่าจะต้องเชื่อฟังโดยไม่มีข้อสงสัย

6.1.2 ผู้นำแบบมีส่วนร่วม (Participative Leader) คือ บุคคลที่ยอมให้ผู้ที่อยู่ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการตัดสินใจ แต่อย่างไรก็ตามอาจจะรักษาอำนาจหน้าที่ของการตัดสินใจในที่สุดเอาไว้

6.1.3 ผู้นำแบบประชาธิปไตย (Democratic Leader) คือ บุคคลที่ได้พยายามจะทำในสิ่งที่ผู้ใต้บังคับบัญชาส่วนใหญ่ต้องการ ในสถานการณ์ปัจจุบันผู้นำแบบประชาธิปไตยมีความสำคัญมากขึ้นอยู่ตลอดเวลา เมื่อวิธีการดำเนินงานแบบทีมงานได้ขยายตัวออกไป นอกจากนั้นผู้นำแบบดังกล่าวได้สนับสนุนคณะกรรมการและทีมงานเฉพาะกิจเฉพาะเรื่อง เพื่ออภิปราย ปัญหาตั้งแต่กลยุทธ์ขององค์การ ไปจนถึงการออกแบบงานใหม่ การคิดค้นบริการหรือผลิตภัณฑ์ใหม่ ๆ การมีส่วนร่วมของบุคลากรอันจะเป็นผลให้การทำงานมีประสิทธิภาพเพิ่มสูงขึ้น

6.1.4 ผู้นำแบบเสรีนิยม (Laissez – Faire Leader) คือ บุคคลที่ไม่ได้มีส่วนร่วมกันกับการดำเนินงานของผู้ที่อยู่ใต้บังคับบัญชาเลย การตัดสินใจในเรื่องต่างๆ ผู้นำจะปล่อยให้สมาชิกของกลุ่มตัดสินใจทุกแนวโน้มในปัจจุบันที่สำคัญอย่างหนึ่ง ผลการวิจัยที่ผ่านมาพบว่าในประเทศสหรัฐอเมริกา ผู้บริหารระดับสูงจะให้อำนาจแก่บุคคลระดับล่างมากขึ้น ร้อยละ 72 ของผู้บริหารที่ถูกสำรวจยืนยันว่าพวกเขาใช้การมีส่วนร่วมมากขึ้น ให้ความสำคัญกับการสร้างความเห็นพ้องต้องกันมากขึ้น และการฟังพาดการติดต่อสื่อสารมากกว่าการบังคับบัญชาในรูปแบบที่ดำเนินการอยู่ในอดีต และผู้บริหารระดับสูงจะไม่สงวนอำนาจไว้ที่ตัวเองเพียงคนเดียว

7. ค่านิยมร่วม (Shared Values)

ค่านิยมและบรรทัดฐานที่ยึดถือร่วมกัน โดยสมาชิกขององค์กรที่ได้กลายเป็นรากฐานของระบบการบริหาร และวิธีการปฏิบัติของบุคลากรและผู้บริหารภายในองค์กร หรืออาจเรียกว่า วัฒนธรรมองค์กร รากฐานของวัฒนธรรมองค์กร คือ ความเชื่อ ค่านิยมที่สร้างรากฐานทางปรัชญาเพื่อทิศทางขององค์กร โดยทั่วไปแล้วความเชื่อจะสะท้อนให้เห็นถึงบุคลิกภาพและเป้าหมายของผู้ก่อตั้งหรือผู้บริหารระดับสูง ต่อมาความเชื่อเหล่านั้นจะกำหนดบรรทัดฐานเป็นพฤติกรรมประจำวันขึ้นมาภายในองค์กร เมื่อค่านิยมและความเชื่อได้ยอมรับทั่วทั้งองค์กร และบุคลากรกระทำตามค่านิยมเหล่านั้นแล้ว องค์กรก็จะมีวัฒนธรรมที่เข้มแข็ง

ผู้บริหารที่บรรลุความสำเร็จโดยทั่วไปจะปลูกฝังวัฒนธรรมพิเศษที่แทรกซึมไปทั่วทุกด้านขององค์กร ทั้งนี้ เนื่องจากรากฐานของค่านิยมที่องค์กรได้สร้างขึ้นมาจะได้รับอิทธิพลจากปัจจัยหลายๆอย่าง เช่น ผลผลิต ลักษณะของการแข่งขัน ประเภทของลูกค้า และเทคโนโลยี องค์กรที่ประสบความสำเร็จสูงจะมุ่งค่านิยมที่โดดเด่น เช่น การบริการ คุณภาพผลผลิตและบริการ การคิดค้นสิ่งใหม่ๆ ความรวดเร็วหรือประสิทธิภาพในการผลิตและการให้บริการ

จากผลการศึกษาของงานวิจัยที่ได้ทำการศึกษาบริษัทดีเด่นในอเมริกา นักวิจัยพบว่าบริษัทดีเด่นจะมีปัจจัยที่สำคัญ 8 อย่าง อันเป็นปัจจัยที่สำคัญของวัฒนธรรมองค์กรและเป็นส่วนประกอบที่สำคัญของพันธกิจองค์กรที่กำหนดไว้ ปัจจัยทั้ง 8 อย่าง คือ

- 7.1 การดำเนินการที่มีความคล่องตัวและค่อนข้างจะไม่เป็นทางการจนเกินไป
- 7.2 การให้ความใกล้ชิดกับประชาชนผู้รับบริการ และรับฟังปัญหาอย่างตั้งใจ
- 7.3 การให้ความสำคัญกับบุคลากรและการเป็นผู้ประกอบการเพื่อการคิดค้นใหม่
- 7.4 การเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงาน บุคลากรผู้ปฏิบัติจะถูกมองว่าอยู่ใกล้ชิดที่สุดกับการปฏิบัติงานและเหมาะสมที่สุดที่จะเสนอเทคนิคเพื่อการปรับปรุงคุณภาพและประสิทธิภาพ

7.5 การบริหารงานแบบมีความใกล้ชิดและผลักดันด้วยค่านิยมร่วมกัน องค์กรที่ดีเด่นจะมีความชัดเจนในพันธกิจที่กำหนดและดำเนินการปลูกฝังค่านิยมอย่างจริงจัง

- 7.6 มีการกระจายงานที่ยืนอยู่บนพื้นฐานของทักษะอย่างเดียวกัน หรือมีความเกี่ยวพันกัน
- 7.7 มีโครงสร้างองค์กรที่เรียบง่ายและมีสายงานการบังคับบัญชาสั้น
- 7.8 มีการเข้มงวดและการผ่อนปรนในขณะเดียวกับองค์กรที่ดีเด่น จะคงไว้ทั้งรวมอำนาจและกระจายอำนาจ การให้ความสำคัญ การเป็นผู้ประกอบการ การคิดค้นสิ่งใหม่ จะ

ถูกผลักดันให้เป็นภาระของระดับล่าง แต่จะยังควบคุมค่านิยมแกนกลางเพียงไม่ก็อย่างที่เข้มงวด เช่น คุณภาพ ความไว้วางใจได้ และการบริการ เป็นต้น

9. แนวคิดเกี่ยวกับชุมชน

สหกรณ์การเกษตรเมืองหนองหาน จำกัด เป็นสหกรณ์ที่จัดตั้งขึ้นในหมู่ประชาชนที่อาศัยอยู่ในชุมชนเดียวกัน หรือท้องถิ่นเดียวกัน ซึ่งคนในชุมชนอาจมีลักษณะคล้ายคลึงกัน หรือมีความแตกต่างกันในด้านเชื้อชาติ ศาสนา การศึกษา การประกอบอาชีพ รวมทั้งลักษณะอาจมีการโยกย้ายที่อยู่อาศัยบ่อยครั้ง ทั้งการย้ายออกของคนในชุมชนและมีการย้ายเข้ามาอยู่อาศัยในชุมชนก็ได้ โดยเฉพาะอย่างยิ่งชุมชนเป็นลักษณะเป็นชุมชนเมืองดังเช่นชุมชนในบริเวณที่ตั้งของสหกรณ์การเกษตรเมืองหนองหาน จำกัด คือคนที่อาศัยอยู่ในชุมชน ความสำเร็จในการดำเนินงานส่วนหนึ่งอาจเกิดจากการคนในชุมชนที่เป็นสมาชิกสหกรณ์ แล้วรวมกันเป็นชุมชนที่ดี การรู้จักหน้าที่ ความรับผิดชอบต่อกัน ความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างคนในชุมชนกับสหกรณ์ ได้มีผู้ให้แนวคิดเกี่ยวกับชุมชนไว้ ดังนี้

สนธยา พลศรี (อ้างในไพลิน กาญจนสินี, 2553) กล่าวว่าชุมชน หมายถึง กลุ่มทางสังคมที่อาศัยอยู่ร่วมกันในอาณาบริเวณเดียวกัน เช่น ครอบครัว ละแวกบ้าน หมู่บ้าน ตำบล หรือเรียกเป็นอย่างอื่น มีความเกี่ยวข้องกัน สัมพันธ์กัน มีการติดต่อสื่อสารแลเรียนรู้ร่วมกัน มีความผูกพัน เอื้ออาทรกันภายใต้บรรทัดฐานและวัฒนธรรมเดียวกัน ร่วมมือ และพึ่งพาอาศัยกัน เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายร่วมกัน

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ (อ้างในไพลิน กาญจนสินี, 2553) ได้สรุปลักษณะความหมายของคำว่า “ชุมชน” ไว้ในรายงานขั้นสุดท้ายของโครงการจัดทำเครื่องชี้วัดการพัฒนาเมืองและชุมชนน่าอยู่ว่าลักษณะความหมายของคำว่า “ชุมชน” ที่ใช้กันอยู่ในปัจจุบันว่ามี 2 ลักษณะ ดังนี้

1. กลุ่มคนที่อยู่ร่วมกันเป็นสังคมในพื้นที่ใดพื้นที่หนึ่ง มีวัตถุประสงค์ในการทำกิจกรรมร่วมกัน ความหมายในลักษณะนี้จึงยึดโยงกับพื้นที่ที่ตั้งของกิจกรรม เช่น ชุมชนกรุงเทพมหานคร กลุ่มผู้สูงอายุในกรุงเทพมหานคร เป็นต้น

2. กลุ่มคน / การรวมกลุ่มหรือสังคมของกลุ่มคนที่มีความสนใจร่วมกัน (ไม่ยึดโยงกับพื้นที่) เช่น ชุมชน จส.100 ชุมชนออนไลน์ทางเครือข่ายคอมพิวเตอร์ เป็นต้น

โครงการจัดทำเครื่องชี้วัดการพัฒนาเมืองและชุมชนน่าอยู่ใช้ความหมายในลักษณะแรก โดยให้ความหมายของชุมชนว่า “ชุมชน” หมายถึง การรวมตัวของกลุ่มคนที่เกาะเกี่ยว ยึดโยงกับ

พื้นที่โดยมีวัตถุประสงค์ในการร่วมกันในการรวมตัวและมีวัฒนธรรม ตลอดจนวิถีชีวิตในการดำเนินกิจกรรมของกลุ่มชัดเจน พื้นที่ทางภูมิศาสตร์ของกลุ่มคน / สมาชิก ต้องเป็นพื้นที่เดียวกัน หรือต่อเนื่องกันทางภูมิศาสตร์ อีกทั้งต้องอยู่ในหน่วยพื้นที่ทางการปกครองเดียวกัน

10. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

สนทนา สุวรรณนิตย์ (2552) ศึกษาวิเคราะห์ผลการดำเนินงานของสหกรณ์การเกษตรสารภี จำกัด จังหวัดเชียงใหม่ ผลการศึกษาพบว่า การวิเคราะห์ทางเศรษฐกิจในด้านผลการดำเนินงานโดยใช้อัตราส่วนทางการเงิน ปรากฏว่าอยู่ในเกณฑ์ดี คือ ส่วนใหญ่สูงกว่าเกณฑ์มาตรฐานที่กรมตรวจบัญชีสหกรณ์กำหนดไว้ และสหกรณ์มีแนวโน้มการดำเนินธุรกิจเครดิต ธุรกิจการขาย และธุรกิจส่งเสริมการเกษตรสูงขึ้น ยกเว้นธุรกิจการซื้อ มีแนวโน้มการดำเนินธุรกิจการซื้อลดลง ปัจจัยที่สนับสนุนการดำเนินงานของสหกรณ์ให้ประสบผลสำเร็จ ได้แก่ ประสิทธิภาพในการดำเนินธุรกิจของฝ่ายบริหาร และการสนับสนุนธุรกิจของฝ่ายสมาชิก ผลการศึกษาในครั้งนี้พบว่าสหกรณ์การเกษตรสารภี จำกัด ประสบความสำเร็จในด้านการดำเนินการตามวัตถุประสงค์พอสมควร ซึ่งหากสหกรณ์มีการปรับปรุงประสิทธิภาพในการดำเนินธุรกิจของสหกรณ์ เช่น ธุรกิจการซื้อ ธุรกิจเครดิต ธุรกิจรวบรวม ตลอดเวลา รวมทั้งจัดให้มีการอบรมในด้านต่าง ๆ เกี่ยวกับการดำเนินธุรกิจของสหกรณ์ เพื่อให้มีการพัฒนาสหกรณ์แล้ว คาดว่าจะทำให้การบริหารงานของสหกรณ์นี้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

อาคม โยริยะ (2551) ศึกษาวิเคราะห์ผลการดำเนินงานและฐานะการเงินของของสหกรณ์การเกษตรเวียงป่าเป้า จำกัด จังหวัดเชียงราย จากผลการศึกษาพบว่าในการดำเนินงานของสหกรณ์การเกษตรเวียงป่าเป้า จำกัด โดยภาพรวมสหกรณ์ประสบปัญหาการขาดทุนติดต่อกันสองปี ด้านการเงินสหกรณ์ขาดสภาพคล่อง เนื่องจากธุรกิจสินเชื่อสหกรณ์ไม่สามารถเรียกเก็บหนี้จากเงินให้กู้ของสมาชิกสหกรณ์ได้ตามแผนงานที่ตั้งไว้ ด้านกระบวนการภายในสหกรณ์มีการเลิกจ้างผู้จัดการบ่อยมาก ทำให้การทำงานไม่ต่อเนื่อง ฝ่ายจัดการขาดขวัญและกำลังใจ มีการทุจริต สหกรณ์มีการเรียนรู้จากข้อผิดพลาดจากการดำเนินงาน จึงได้มีการศึกษาข้อกฎหมาย ระเบียบ และข้อบังคับ มีการปรับเปลี่ยนหน้าที่ความรับผิดชอบ การฝึกอบรม และการใช้ระบบสารสนเทศ ผลการศึกษาในครั้งนี้พบว่าสหกรณ์มีการปรับปรุงและพัฒนาการบริหารการดำเนินงานของสหกรณ์ ทำให้ผลการดำเนินงานของสหกรณ์ดีขึ้น และการบริหารงานของสหกรณ์นี้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

อรรถัย เอกอนันท์กุล (อ้างในไพลิน กาญจนสินิทธิ์,2553) การวิจัยเรื่อง ปัจจัยแห่งความสำเร็จในการดำเนินงานของสหกรณ์เครดิตยูเนียนนักบุญเปโตร จำกัด โดยศึกษาปัจจัยแห่งความสำเร็จในด้านการเงิน ด้านกระบวนการภายใน และด้านชุมชน ผลการศึกษาพบว่า

1. ด้านการเงิน สหกรณ์มีโครงสร้างเงินทุนแข็งแกร่ง มั่นคง ทุนดำเนินงานส่วนใหญ่มาจากทุนภายในสหกรณ์ สหกรณ์มีสภาพคล่องทางการเงินและความสามารถในการจัดการหนี้สินต่ำ ดังนั้นสภาพคล่องและการจัดการหนี้สินขึ้นอยู่กับประสิทธิภาพของผู้บริหารสหกรณ์ในการบริหารเงินรับฝากและบริหารเงินให้สมาชิกกู้ยืม สหกรณ์มีอัตราผลตอบแทนต่อสินทรัพย์และอัตรากำไรสุทธิเพิ่มขึ้นทุกปี แสดงให้เห็นถึงประสิทธิภาพในการดำเนินงานของสหกรณ์

2. ด้านกระบวนการภายใน สหกรณ์มีการจัดการโครงสร้างที่เหมาะสม มีประสิทธิภาพในการบริหารจัดการ สหกรณ์ไม่ได้กำหนดค่านิยมร่วมหรือวัฒนธรรมของสหกรณ์แต่ใช้ “จิตตารมณ์” เป็นสิ่งที่สมาชิกยึดเหนี่ยวร่วมกัน

3. ด้านชุมชน สหกรณ์เห็นความสำคัญและมีบทบาทเข้าไปช่วยเหลือสนับสนุนคนในชุมชนองค์กรในชุมชนและสังคมตามหลักการสหกรณ์ข้อที่ 7 การเอื้ออาทรต่อชุมชน

จากผลการวิจัยทั้งทางด้านการเงิน ด้านกระบวนการภายใน และด้านชุมชน ปัจจัยดังกล่าวเป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการดำเนินงานสหกรณ์ทั้งสิ้น โดยเฉพาะด้านการเงิน สหกรณ์มีประสิทธิภาพในการบริหารการเงินให้มีกำไรสูงขึ้นทุกปี รองลงมา ได้แก่ ด้านกระบวนการภายใน ซึ่งสหกรณ์มีโครงสร้างที่เหมาะสม มีรูปแบบการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพ ทำให้สมาชิกส่วนใหญ่รู้จักหน้าที่และความรับผิดชอบ สำหรับด้านชุมชน สหกรณ์ใช้หลักการสหกรณ์ข้อที่ 7 การเอื้ออาทรต่อชุมชนด้วยการเข้าไปช่วยเหลือสนับสนุนกิจกรรมต่างๆ ของชุมชน ทำให้คนในชุมชนรู้จัก ศรัทธา และเข้าเป็นสมาชิกสหกรณ์

พิชญ วีระสารธรรม (อ้างในไพลิน กาญจนสินิทธิ์,2553) ได้ศึกษาประสิทธิภาพการบริหารงานของสหกรณ์ออมทรัพย์ในจังหวัดแม่ฮ่องสอน โดยศึกษาประสิทธิภาพการบริหารงานและการพัฒนาศักยภาพของสหกรณ์ให้เป็นสถาบันการเงินที่มีประสิทธิภาพ ผลการศึกษาพบว่า

1. สหกรณ์มีอัตราส่วนหนี้สินต่ำกว่าทุน แสดงให้เห็นว่าเจ้าหนี้มีภาระค้ำประกันในการรับชำระหนี้จากสหกรณ์ได้ตามกำหนดสัญญา ในการก่อหนี้ของสหกรณ์เป็นผลมาจากสหกรณ์ให้สมาชิกกู้ยืมสูงกว่าทุนของสหกรณ์ ดังนั้นสหกรณ์ควรเร่งรัดระดมทุนเรือนหุ้นเพิ่มขึ้น

2. สหกรณ์บริหารสินทรัพย์ที่มีอยู่มีประสิทธิภาพต่ำกว่ามาตรฐานของสหกรณ์ออมทรัพย์ขนาดเดียวกัน โดยเฉลี่ย แสดงว่าสหกรณ์ใช้ประโยชน์จากสินทรัพย์ที่มีอยู่ให้เกิดรายได้ไม่

เต็มประสิทธิภาพ ดังนั้น สหกรณ์ควรพิจารณาปรับปรุงแก้ไขการบริหารงานด้านการใช้สินทรัพย์ให้ดียิ่งขึ้น

3. สหกรณ์สามารถบริหารสินทรัพย์ นำไปลงทุนแล้วให้ผลตอบแทนได้สูงกว่าเกณฑ์มาตรฐานทางการเงินสหกรณ์ออมทรัพย์ขนาดเดียวกัน แสดงให้เห็นว่าผู้บริหารสหกรณ์มีความสามารถในการบริหารสินทรัพย์อย่างมีประสิทธิภาพทำให้เกิดกำไร ในส่วนผลตอบแทนต่อส่วนของทุนสามารถบริหารได้อย่างมีประสิทธิภาพเช่นกัน ทำให้อัตราผลตอบแทนส่วนของทุนสูงกว่ามาตรฐานทางการเงินของสหกรณ์ขนาดเดียวกัน และมีอัตราทำกำไรสูงซึ่งเป็นผลมาจากการควบคุมค่าใช้จ่ายได้ดี

4. การวัดประสิทธิภาพการบริหารงานสหกรณ์วัดจากการเปรียบเทียบกับเกณฑ์มาตรฐานทางการเงินของสหกรณ์ออมทรัพย์ขนาดเดียวกันและศึกษาจากการวางแผน การควบคุม การอำนวยความสะดวกหรือการสั่งการ การติดตามประเมินผลและวัดจากเป้าหมายในการดำเนินงานทางเศรษฐกิจ คือความสามารถในการทำกำไรของธุรกิจและความสำเร็จทางสังคม



บทที่ 3

วิธีดำเนินการวิจัย

งานวิจัยครั้งนี้ เป็นการศึกษาเกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการดำเนินงานของ สหกรณ์การเกษตรเมืองหนองหาน จำกัด จังหวัดอุดรธานี โดยใช้ข้อมูลทุติยภูมิที่ได้จากการ รวบรวมข้อมูลที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ รายงานสอบบัญชีสหกรณ์ รายงานประจำปีสหกรณ์ ปี 2552 – 2554 เอกสารต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง การวิเคราะห์ผลการดำเนินงานของสหกรณ์โดยการวิเคราะห์งบ การเงินโดยใช้อัตราส่วนทางการเงิน การวิเคราะห์กระบวนการภายในของสหกรณ์ และการ วิเคราะห์ชุมชนที่อยู่ในแดนดำเนินงานของสหกรณ์ และหาข้อมูลโดยการสกัดจากการพูดคุยอย่าง ไม่เป็นทางการกับฝ่ายจัดการสหกรณ์ มีขั้นตอนการศึกษาวิจัยดังนี้

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรและกลุ่มตัวอย่างในที่นี้ คือ สหกรณ์การเกษตรเมืองหนองหาน จำกัด จังหวัดอุดรธานี

2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ในการวิจัยปัจจัยแห่งความสำเร็จในการดำเนินงานของสหกรณ์การเกษตร เมืองหนองหาน จำกัด จังหวัดอุดรธานี ใช้เครื่องมือ 2 ลักษณะ คือ ด้านภายในสหกรณ์ใช้ เครื่องมือ Balanced Score Card (BSC) ในการวิเคราะห์ด้านการเงินและด้านกระบวนการภายใน สำหรับด้านภายนอกสหกรณ์ ได้แก่ ชุมชน ใช้การวิเคราะห์ข้อมูลจากรายงานประจำปีและการ พูดยุกับฝ่ายจัดการสหกรณ์

2.1 การวิเคราะห์ด้านการเงิน ได้แก่ การวิเคราะห์งบการเงินโดยใช้อัตราส่วนทางการเงิน

การวิเคราะห์งบการเงินโดยใช้อัตราส่วนทางการเงิน (CAMELS ANALYSIS) เป็นเครื่องมือในการประเมินฐานะทางการเงินและวัดประสิทธิภาพ ในการดำเนินงานของสหกรณ์ โดยใช้อัตราส่วนทางการเงินของสหกรณ์เป็นข้อมูลย้อนหลัง 5 ปี ตั้งแต่ปี 2550 – 2554 ซึ่งเป็นการวิเคราะห์จากรายการทางการเงินต่าง ๆ ในงบดุลและงบกำไรขาดทุนเพื่อให้ทราบความสัมพันธ์ของรายการต่าง ๆ และเกิดจากเข้าใจเกี่ยวสถานการณ์ทางการเงิน และผลการดำเนินธุรกิจของสหกรณ์ดังกล่าวประกอบด้วย

- 2.1.1 มิติ 1 ความเพียงพอของเงินทุนต่อความเสี่ยง (Capital Strength)
- 2.1.2 มิติ 2 คุณภาพสินทรัพย์ (Asset Quality)
- 2.1.3 มิติ 3 ชีตความสามารถในการบริหาร (Management Ability)
- 2.1.4 มิติ 4 การทำกำไร (Earning Sufficiency)
- 2.1.5 มิติ 5 สภาพคล่อง (Liquidity)
- 2.1.6 มิติ 6 ผลกระทบของธุรกิจ (Liquidity)

2.2 การวิเคราะห์ด้านกระบวนการภายใน

เป็นการวิเคราะห์การบริหารจัดการ ได้แก่ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในองค์กรของ Mckinsey's 7S Model ซึ่งได้คิดตัวแบบองค์ประกอบในการบริหารองค์กร ประกอบด้วย ยุทธศาสตร์ขององค์กร (Strategy) โครงสร้างองค์กร (Structure) ระบบการปฏิบัติงาน (System) บุคลากร (Staff) ทักษะ ความรู้ ความสามารถ (Skill) รูปแบบการบริหารจัดการและวัฒนธรรมองค์กร (Style) ค่านิยมร่วม (Shared Values) โดยเลือกวิเคราะห์เพียง 3 ด้าน เนื่องจากเป็นเพียงการศึกษาปัจจัยแห่งความสำเร็จในการดำเนินงานของสหกรณ์ จึงเลือกวิเคราะห์เพียงประเด็นที่จำเป็นในเบื้องต้นเท่านั้น ประกอบด้วย

- 2.2.1 โครงสร้างองค์กร
- 2.2.2 รูปแบบการบริหารจัดการและวัฒนธรรม
- 2.2.3 ค่านิยมร่วม

2.3 การวิเคราะห์ด้านชุมชน ได้แก่ การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างชุมชนกับสหกรณ์ ในด้านการอยู่ร่วมกัน การช่วยเหลือซึ่งกันและกัน การสนับสนุนซึ่งกันและกัน การดำเนินกิจกรรมร่วมกันของชุมชนกับสหกรณ์ รวมทั้งการเอื้ออาทรของสหกรณ์ที่มีต่อชุมชน

3. การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยได้ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลจากแหล่งข้อมูลปฐมภูมิและทุติยภูมิ ดังนี้

3.1 ข้อมูลปฐมภูมิ (Primary Data) ได้แก่ข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์พูดคุยอย่างไม่เป็นทางการกับคณะกรรมการดำเนินการ ฝ่ายจัดการสหกรณ์ในเรื่องเกี่ยวกับข้อมูลของทางสหกรณ์ การบริหารจัดการ การเงิน การให้บริการ ธุรกิจสหกรณ์ ปัญหาอุปสรรคของการดำเนินงาน ข้อมูลชุมชน ความสัมพันธ์ระหว่างชุมชนของสหกรณ์ รวมทั้งความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่ทำให้สหกรณ์ประสบความสำเร็จในการดำเนินงานและใช้การสังเกตการณ์ควบคู่กับการสัมภาษณ์

3.2 ข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary Data) เป็นการรวบรวมข้อมูลจากรายงานประจำปี รายงานการสอบบัญชีย้อนหลัง 5 ปี (ปี 2550 – 2554) ข้อบังคับ ระเบียบ แผนกลยุทธ์ รายงานการประชุมของสหกรณ์การเกษตรเมืองหนองหาน จำกัด จังหวัดอุดรธานี รายงานการวิจัยและเอกสารที่เกี่ยวข้องของหน่วยงานต่าง ๆ เช่น กรมส่งเสริมสหกรณ์ กรมตรวจบัญชีสหกรณ์ และข้อมูลจากเว็บไซต์ เป็นต้น

4. การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลแบ่งเป็น 3 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 สภาพทั่วไปของสหกรณ์ ประกอบด้วย

1. ประวัติของสหกรณ์
2. ผลการดำเนินงานของสหกรณ์

ตอนที่ 2 ศึกษาปัจจัยแห่งความสำเร็จในการดำเนินงานของสหกรณ์ ประกอบด้วย

1. การวิเคราะห์ด้านการเงิน
2. การวิเคราะห์ด้านกระบวนการภายใน
3. การวิเคราะห์ด้านชุมชน

ตอนที่ 3 ปัญหาและข้อเสนอแนะ เป็นการวิเคราะห์สภาพปัญหาอุปสรรคในการดำเนินงานของสหกรณ์

ในการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลใช้การนำเสนอในรูปแบบเชิงพรรณนา (Descriptive Data) แสดงผลการวิเคราะห์โดยการใช้ตาราง และแสดงค่าสถิติเป็นร้อยละ

บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ในการวิจัยปัจจัยเรื่องปัจจัยแห่งความสำเร็จในการดำเนินงานของสหกรณ์การเกษตรเมืองหนองหาน จำกัด จังหวัดอุดรธานี ผู้วิจัยได้นำเสนอผลการวิจัยแบ่งออกเป็น 3 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 สภาพทั่วไปของสหกรณ์

ตอนที่ 2 ศึกษาปัจจัยแห่งความสำเร็จในการดำเนินงานของสหกรณ์

ตอนที่ 3 ปัญหาและข้อเสนอแนะ

ตอนที่ 1 สภาพทั่วไปของสหกรณ์

1.1 ประวัติของสหกรณ์

สหกรณ์การเกษตรเมืองหนองหาน จำกัด ตั้งอยู่เลขที่ 165 หมู่ที่ 2 ตำบลหนองหาน อำเภอหนองหาน จังหวัดอุดรธานี 41130 โทร. 042 261048 ได้จดทะเบียนตามพระราชบัญญัติสหกรณ์ พ.ศ. 2511 เมื่อวันที่ 1 พฤศจิกายน 2517 โดยการควบจากสหกรณ์หาทุนประกอบด้วย สหกรณ์หนองหานหนึ่ง สหกรณ์หนองหานสอง สหกรณ์หนองหานสาม สหกรณ์หนองหานสี่ สหกรณ์ ขายข้าวหนองหาน และสหกรณ์ที่ดินหนองบ่อ รวม 6 สหกรณ์ มีสมาชิกแรกตั้ง 215 คน มีทุนเรือน 28,150 บาท มีทุนดำเนินงาน 43,500 บาท มีคณะกรรมการดำเนินการชุดแรกจำนวน 11 คน ดังนี้

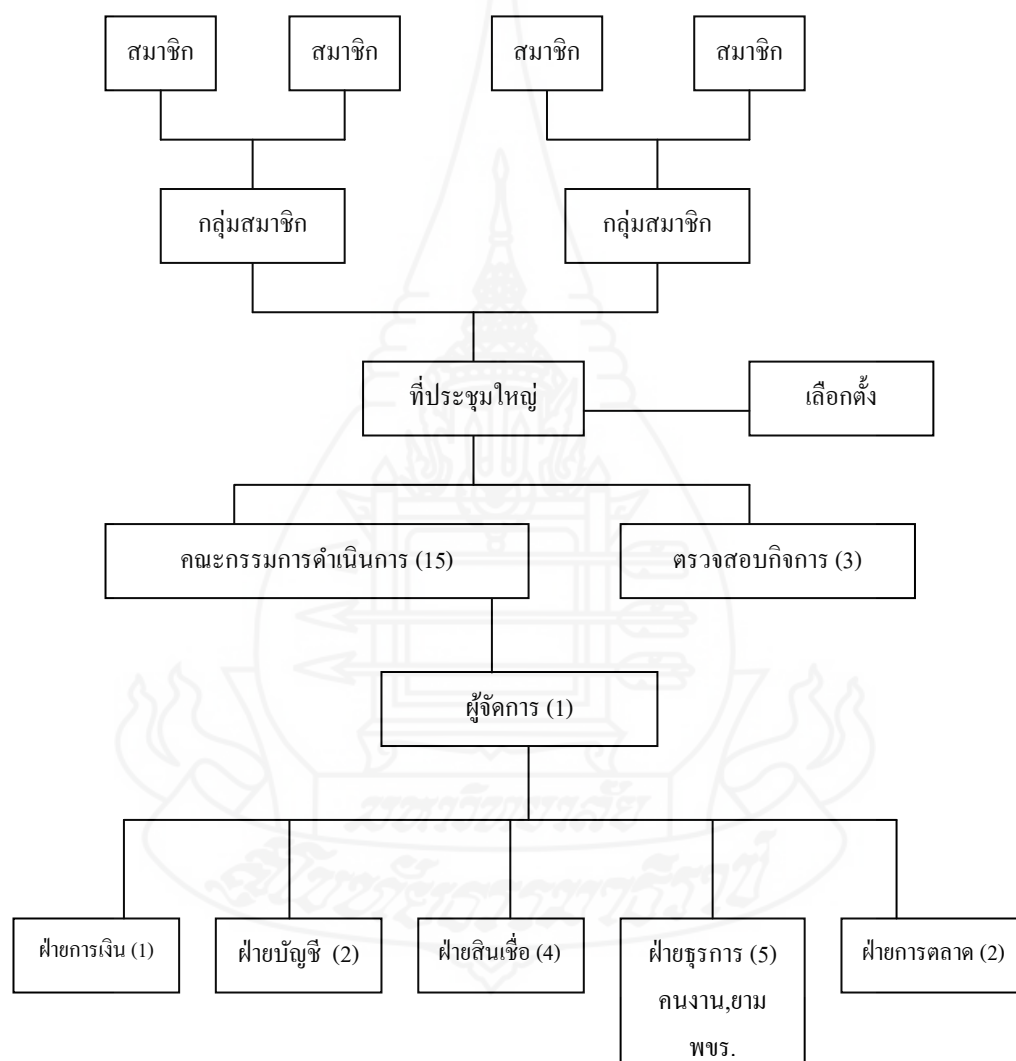
1. นายเสงี่ยม พงษ์สิมา ประธานกรรมการ
2. นายคำตา สมบัติคำไร รองประธานกรรมการ
3. นายบวร จันทร์ขันดี เลขานุการ
4. นายตัน บัวผัน เภรัญญิก
5. นายฮวด จันทร์สีหา กรรมการ
6. นายคำทร บุคดีคำ กรรมการ
7. นายคำมี เหมือนสลา กรรมการ
8. นายบุญมี สิงหเสนา กรรมการ
9. นายบุญมา ศรีลาวงศ์ กรรมการ

10. นายฮวด จันทรสีหา กรรมการ

11. นายแสวง คำแพงราช กรรมการ

1.2 โครงสร้างสหกรณ์

สหกรณ์การเกษตรเมืองหนองหาน จำกัด มีโครงสร้างภายใน ประกอบด้วย กลุ่มสมาชิก จำนวน 60 กลุ่ม มีสมาชิก 2,950 คน คณะกรรมการดำเนินการ 15 คน ฝ่ายจัดการ 15 คน และผู้ตรวจสอบกิจการ 3 คน ดังภาพที่ 2.3 แผนภูมิโครงสร้างสหกรณ์การเกษตรเมืองหนองหาน จำกัด



ภาพที่ 4.1 แผนภูมิโครงสร้างสหกรณ์การเกษตรเมืองหนองหาน จำกัด

ที่มา : สร้างตามแผนภูมิโครงสร้างสหกรณ์การเกษตรเมืองหนองหาน จำกัด

1.3 ผลการดำเนินงานของสหกรณ์

สหกรณ์การเกษตรเมืองหนองหาน จำกัด จัดเป็นสหกรณ์การเกษตรขนาดใหญ่ มากตามการจัดขนาดสหกรณ์และกลุ่มเกษตรกรของกรมตรวจบัญชีสหกรณ์ โดยใช้ทุนดำเนินงาน รายได้ธุรกิจหลัก และจำนวนสมาชิกของสหกรณ์ เป็นเกณฑ์ในการพิจารณาจัดขนาดของสหกรณ์

ปัจจุบันสหกรณ์การเกษตรเมืองหนองหาน จำกัด ดำเนินธุรกิจสินเชื่อ ธุรกิจจัดหาสินค้ามาจำหน่าย ธุรกิจรวบรวมผลผลิตทางการเกษตร ธุรกิจรับฝากเงินจากสมาชิก ธุรกิจสถานีบริการน้ำมัน ในระหว่างปี 2550 – 2554 สหกรณ์มีผลการดำเนินงานดังรายละเอียดตามตารางที่ 4.1

ตารางที่ 4.1 ผลการดำเนินงานของสหกรณ์การเกษตรเมืองหนองหาน จำกัด ปี 2550-2554

หน่วย : บาท

รายการ	ปี 2550	ปี 2551	ปี 2552	ปี 2553	ปี 2554
1. จำนวนสมาชิก	3,083 คน	3,057 คน	3,070 คน	2,815 คน	2,950 คน
2. ปริมาณธุรกิจ	103,548,566.93	168,196,168.76	185,742,057.48	198,675,412.35	213,809,023.76
2.1 ธุรกิจสินเชื่อ	46,846,815.00	56,494,285.00	58,697,210.00	79,962,660.00	84,480,620.00
2.2 ธุรกิจจัดหาสินค้ามาจำหน่าย	27,850,989.77	53,885,321.42	55,011,241.28	38,972,125.66	46,028,847.72
2.3 ธุรกิจรวบรวมผลผลิตทางการเกษตร	2,839,063.00	3,310,830.00	3,966,434.00	2,054,943.00	1,331,919.00
2.4 ธุรกิจรับฝากเงิน	25,916,293.00	54,444,510.00	67,977,222.00	77,554,936.00	81,865,999.00
3. รายได้อื่น	95,406.16	61,222.34	89,950.20	130,747.69	101,638.04
4. ทุนดำเนินงาน	120,642,217.61	125,324,838.72	130,192,979.74	144,951,423.04	160,144,259.88
5. กำไรสุทธิ	3,607,829.13	3,731,736.11	4,466,173.46	4,022,108.29	3,026,888.29
ประจำปี					

ที่มา : รายงานประจำปี 2550-2554 สหกรณ์การเกษตรเมืองหนองหาน จำกัด

จากตารางที่ 4.1 พบว่าสหกรณ์มีผลการดำเนินงานก้าวหน้ามาเป็นลำดับ จะเห็นได้จากระหว่างปี 2552 - 2554 สหกรณ์มีอัตราการขยายตัวของปริมาณธุรกิจสินเชื่อ ปริมาณธุรกิจรับฝากเงิน และทุนดำเนินงานของสหกรณ์เพิ่มขึ้นทุกปี สำหรับจำนวนสมาชิกเพิ่มขึ้นและลดลงบ้างเล็กน้อย ในส่วนที่ลดลงส่วนหนึ่งเป็นการลาออกตามความสมัครใจ และอีกส่วนหนึ่งเป็นสมาชิกที่เข้าโครงการกองทุนฟื้นฟูการเกษตร และสหกรณ์โอนหนี้และสมาชิกให้กับกองทุน เพื่อเพิ่ม

ประสิทธิภาพในการบริหารจัดการของสหกรณ์ ส่วนธุรกิจจัดหาสินค้ามาจำหน่ายปี 2550-2552 เพิ่มขึ้นในอัตราที่สูง แต่ลดลงในปี 2553 เนื่องจากเป็นปีที่คณะกรรมการปุ๋ยแห่งชาติได้ตรวจพบปุ๋ยไม่ได้คุณภาพในสหกรณ์ใกล้เคียง ทำให้ยอดจำหน่ายปุ๋ยลดลงเป็นอย่างมาก และเพิ่มขึ้นอีกในปี 2554 ธุรกิจรวบรวมสินค้าเพิ่มขึ้นในปี 2550-2552 และลดลงในปี 2553 และ 2554 ตามลำดับ เนื่องจากในเขตท้องที่ในแดนดำเนินงานของสหกรณ์มีการแข่งขันของพ่อค้าข้าวสูงมาก มีโรงสีขนาดใหญ่ถึง 2 โรง ประกอบกับโครงการประกันราคาข้าวของรัฐบาล ในส่วนของกำไรสุทธิก็เช่นเดียวกัน คือ ปี 2550 - 2552 เพิ่มขึ้น แต่ปี 2553-2554 ลดลงตามลำดับ

1.4 การมีส่วนร่วมทำธุรกิจ

สมาชิกสหกรณ์มีส่วนร่วมในการทำธุรกิจกับสหกรณ์ โดยมีสมาชิกมาใช้บริการธุรกิจสินเชื่อ ธุรกิจจัดหาสินค้ามาจำหน่าย ธุรกิจรวบรวมผลผลิตทางการเกษตร และธุรกิจรับฝากเงินจากสมาชิก ซึ่งสมาชิกส่วนใหญ่จะใช้บริการครบทุกธุรกิจ ดังรายละเอียดตามตารางที่ 4.2

ตารางที่ 4.2 รายละเอียดปริมาณธุรกิจและผู้ใช้บริการ ปี 2550 - 2554

รายการ	ปี 2550	ปี 2551	ปี 2552	ปี 2553	ปี 2554
จำนวนสมาชิก	3,083 คน	3,057 คน	3,070 คน	2,815 คน	2,950 คน
ธุรกิจสินเชื่อ					
- ปริมาณธุรกิจ	46,846,815.00	56,494,285.00	58,697,210.00	79,962,660.00	84,480,620.00
- ผู้ใช้บริการ	2,340	2,762	2,594	2,679	2,552
ร้อยละของสมาชิก	75.90	90.35	84.50	95.17	86.51
ธุรกิจจัดหาสินค้ามาจำหน่าย					
- ปริมาณธุรกิจ	27,850,989.77	53,885,321.42	55,011,241.28	38,972,125.66	46,028,847.72
- ผู้ใช้บริการ	1,130	1,556	1,906	1,789	1,981
ร้อยละของสมาชิก	36.65	50.90	62.08	63.55	67.15
ธุรกิจรวบรวมผลผลิต					
การเกษตร					
- ปริมาณธุรกิจ	2,839,063.00	3,310,830.00	3,966,434.00	2,054,943.00	1,331,919.00
- ผู้ใช้บริการ	487	553	598	423	331
ร้อยละของสมาชิก	15.80	18.09	19.48	15.03	11.22
สมาชิก					

ตารางที่ 4.2 (ต่อ)

รายการ	ปี 2550	ปี 2551	ปี 2552	ปี 2553	ปี 2554
ธุรกิจรับฝากเงิน					
- ปริมาณธุรกิจ	25,916,293.00	54,444,510.00	67,977,222.00	77,554,936.00	81,865,999.00
- ผู้ใช้บริการ	2,902	3,002	2,964	2,810	2,855
ร้อยละของสมาชิก	94.13	98.20	96.55	99.82	96.80

ที่มา : รายงานประจำปี 2550-2554 สหกรณ์การเกษตรเมืองหนองหาน จำกัด

จากตารางที่ 4.2 พบว่าสมาชิกใช้บริการธุรกิจในปี 2550-2554 มีอัตราค่อนข้างสูงทุกปี คือ ธุรกิจเงินสินเชื่อมีสมาชิกใช้บริการสูงถึงร้อยละ 75.90 – 95.17 ของสมาชิกทั้งหมด ธุรกิจเงินรับฝากมีสมาชิกใช้บริการสูงถึงร้อยละ 75.90 – 95.17 ของสมาชิกทั้งหมด สำหรับธุรกิจจัดหาสินค้ามาจำหน่ายมีสมาชิกมาใช้บริการเพิ่มขึ้นตามลำดับในปี 2550-2554 ตามลำดับ แต่มีสมาชิกใช้บริการจำนวนน้อยเพียงร้อยละ 36.65 – 67.15 ของจำนวนสมาชิกทั้งหมด ส่วนธุรกิจรวบรวมสินค้ามีสมาชิกใช้บริการค่อนข้างน้อยเพียงร้อยละ 15.80 – 19.48 ของสมาชิกทั้งหมดในปี 2550- 2552 และลดลงร้อยละ 15.03 ในปี 2553 และร้อยละ 11.22 ในปี 2554

ตอนที่ 2 ศึกษาปัจจัยแห่งความสำเร็จในการดำเนินงานของสหกรณ์

2.1 การวิเคราะห์ด้านการเงิน

การศึกษาด้านการเงินใช้การวิเคราะห์หีบการเงินย้อนหลัง 5 ปี ระหว่างปี 2550 – 2554 โดยใช้อัตราส่วนทางการเงิน CAMELS ANALYSIS 6 มิติ ได้แก่ 1. ความเพียงพอของเงินทุนต่อความเสี่ยง (Capital Strength) 2. คุณภาพสินทรัพย์ (Asset Quality) 3. ความสามารถในการบริหาร (Management Ability) 4. การทำกำไร (Earning Sufficiency) 5. สภาพคล่อง (Liquidity) และ 6. ด้านผลกระทบของธุรกิจ (Sensitivity) ดังรายละเอียดตามตารางที่ 4.3

ตารางที่ 4.3 อัตราส่วนทางการเงิน ปี 2550 – 2554

รายการ/ปี การเงิน	2550	2551	2552	2553	2554	เฉลี่ย	อัตราส่วนเฉลี่ย (PG)
1. ความเพียงพอของเงินทุนต่อความเสี่ยง (Capital Strength)							
1.1 อัตรา							
หนี้สินต่อทุน	0.67	0.68	0.67	0.65	0.58	0.65	1.72
1.2 ตราส่วนทุน							
รองต่อ	0.25	0.24	0.23	0.23	0.21	0.23	0.09
สินทรัพย์							
1.3 ตราส่วน							
การเติบโตทุน							
ของสหกรณ์	0.43	3.42	4.59	12.75	2.65	4.77	10.53
1.4 อัตราการ							
เติบโต							
ของหนี้	6.86	4.56	2.85	9.23	(8.40)	3.02	10.49
1.5 อัตรา							
ผลตอบแทนต่อ							
ส่วนของผู้ถือ							
หุ้น	3.34	3.37	3.87	3.17	2.25	3.20	9.40
2. คุณภาพสินทรัพย์ (Asset Quality)							
2.1 อัตราหนี้							
ค้างชำระ	51.26	48.02	47.41	38.06	41.54	45.26	34.77
2.2 อัตราหมุนของ							
สินทรัพย์	0.58	0.31	0.36	0.24	0.25	0.35	1.46
2.3 อัตราผลตอบแทน							
ต่อ	3.03	2.01	2.32	1.18	1.30	1.97	3.67
สินทรัพย์							
2.4 อัตราการ							
เติบโต	2.92	3.88	3.88	11.34	10.48	6.50	10.68
ของ							
สินทรัพย์							

ตารางที่ 4.3 (ต่อ)

รายการ/ปีการเงิน	2550	2551	2552	2553	2554	เฉลี่ย	อัตราส่วนเฉลี่ย (PG)
3. ซึ่ดความสามารถในการบริหาร (Management Ability)							
3.1 อัตราการเติบโต							
ของธุรกิจ	(3.09)	62.43	10.43	6.96	7.62	16.87	15.07
4. การทำกำไร (Earning Sufficiency)							
4.1 กำไรต่อ	1,170.23	1,220.72	1,454.78	1,428.81	1,026.06	1,260.12	640.34
สมาชิก							
4.2 เงินออม	17,232.75	18,350.64	20,505.74	26,842.46	28,604.58	22,307.23	9,060.06
4.3 หนี้สินต่อ							
สมาชิก	34,920.91	37,987.92	34,597.92	41,312.80	45,378.82	38,839.67	12,517.60
4.4 อัตราค่าใช้จ่าย							
ดำเนินงานต่อกำไร	48.06	51.59	48.06	57.10	66.90	54.34	53.61
4.5 อัตราการ							
เติบโตทุน	1.70	1.85	1.26	7.32	1.24	2.67	8.00
สำรอง							
4.6 อัตราการ							
เติบโตทุน	3.01	- 1.49	- 21.97	0.58	- 32.62	- 10.50	6.51
สะสมอื่น							
4.7 อัตราการ							
เติบโตของ	10.24	3.43	19.68	- 9.94	- 24.74	- 0.27	30.47
กำไร/ขาดทุน							
4.8 อัตรากำไร							
สุทธิ	5.21	6.51	6.45	7.89	5.27	6.27	2.77
5. สภาพคล่อง (Liquidity)							
5.1 อัตราส่วนทุน							
หมุนเวียน	2.17	2.19	2.21	3.03	2.60	2.44	1.32
5.2 อัตราหมุนสินค้า	13.87	23.34	57.12	23.21	16.91	26.89	14.05
5.3 อายุสินค้าเฉลี่ย	26.39	15.64	6.39	15.73	21.58	17.15	33.25
5.4 อัตราลูกหนี้							
ระยะสั้นที่ชำระ	48.74	51.98	52.59	61.94	58.46	54.74	65.23
ได้							
ตามกำหนด							

ที่มา : รายงานประจำปี 2550 – 2554 สหกรณ์การเกษตรเมืองหนองหาน จำกัด

จากตารางที่ 4.3 พบว่าสหกรณ์มีสถานะทางการเงินในด้านต่าง ๆ ดังต่อไปนี้

1. ด้านความเพียงพอของเงินทุนต่อความเสี่ยง

สหกรณ์มีอัตราต่อหนี้สินต่อทุน 5 ปี เฉลี่ย 0.65 ต่ำกว่าอัตราเฉลี่ยของสหกรณ์ประเภทและขนาดเดียวกันที่มี 1.72 มีอัตราทุนสำรองต่อสินทรัพย์ทั้งสิ้น 0.23 เท่า ต่ำกว่าอัตราเฉลี่ยที่มี 0.09 เท่า หากพิจารณาถึงความเข้มแข็งและความเพียงพอของเงินทุนต่อความเสี่ยงแล้ว เห็นว่าทุนของสหกรณ์สามารถคุ้มครองหนี้ได้ทั้งหมด ในขณะที่อัตรากาเรตบโตของหนี้ร้อยละ 3.02 ซึ่งต่ำกว่าอัตราเฉลี่ยของสหกรณ์ประเภทและขนาดเดียวกันที่มีร้อยละ 10.49 แต่โดยที่สหกรณ์มีอัตราผลตอบแทนต่อส่วนของผู้ถือหุ้นร้อยละ 3.20 โดยการกู้ยืมจากภายนอกยังต้องเป็นไปด้วยความระมัดระวัง แนวทางที่เหมาะสมแนวทางหนึ่ง สหกรณ์ควรระดมทุนโดยการส่งเสริมให้สมาชิกฝากเงินกับสหกรณ์ให้มากขึ้น

2. ด้านคุณภาพสินทรัพย์

สหกรณ์ได้นำทุนดำเนินงานของสหกรณ์ที่มีอยู่ไปลงทุนให้สมาชิกกู้ยืมเป็นส่วนใหญ่ มีอัตราหนี้ค้างชำระเฉลี่ย 5 ปี ร้อยละ 45.26 ซึ่งสูงกว่าอัตราเฉลี่ยของสหกรณ์ประเภทและขนาดเดียวกันที่มีอัตราร้อยละ 34.77 สินทรัพย์ของสหกรณ์ที่มีอยู่ได้นำไปใช้ในการดำเนินงานเพื่อก่อให้เกิดรายได้ 0.35 รอบ ต่ำกว่าอัตราเฉลี่ยที่มี 1.46 รอบ ในขณะเดียวกันสินทรัพย์ที่มีอยู่ได้นำไปสร้างผลตอบแทนให้กับสหกรณ์ได้ในอัตรา ร้อยละ 1.97 ต่ำกว่าอัตราเฉลี่ยที่มีร้อยละ 3.67 ซึ่งแสดงให้เห็นว่าสหกรณ์มีประสิทธิภาพในการใช้สินทรัพย์ต่ำ แต่โดยที่สินทรัพย์ส่วนใหญ่เป็นลูกหนี้เงินให้กู้ แม้ว่าสามารถสร้างผลตอบแทนได้ สหกรณ์ควรบริหารลูกหนี้ให้ชำระหนี้เป็นไปตามกำหนดสัญญาเพิ่มขึ้นต่อไป และสหกรณ์มีลูกหนี้ที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้ เช่น ลูกหนี้เงินกู้ค้างนาน สหกรณ์ควรกำหนดแนวทางในการติดตามเร่งรัดเพื่อให้ลูกหนี้นำเงินมาชำระคืนโดยเร็ว

3. ด้านความสามารถในการบริหารจัดการ

สหกรณ์มีอัตราเติบโตธุรกิจเฉลี่ย 5 ปี อยู่ร้อยละ 16.87 สูงกว่าเฉลี่ยของสหกรณ์ประเภทและขนาดเดียวกันซึ่งมีค่าเฉลี่ย 15.07 เพียงเล็กน้อย ซึ่งมีมูลค่าธุรกิจของสหกรณ์ในอัตราสูงขึ้นทุกปี มูลค่าธุรกิจดังกล่าวเป็นการให้เงินกู้ยืมมากที่สุดร้อยละ 37.92 รองลงมาเป็นการรับฝากเงิน ร้อยละ 34.29 การจัดหาสินค้ามาจำหน่าย ร้อยละ 26.10 และการรวบรวมผลิตผล ร้อยละ 1.69 หากสหกรณ์บริหารให้ลูกหนี้ให้นำเงินมาชำระหนี้ได้ตามกำหนดสัญญาก็จะแสดงให้เห็นถึงประสิทธิภาพในการบริหารจัดการรวมถึงการบริหารเงินรับฝาก ระบบการควบคุมสินค้าให้เหมาะสมรัดกุมยิ่งขึ้นเป็นไปตามคำแนะนำนายทะเบียนสหกรณ์

4. ด้านการทำกำไร

สหกรณ์มีอัตรากำไรสุทธิเฉลี่ยร้อยละ 6.27 สูงกว่าค่าเฉลี่ยของสหกรณ์ประเภท และขนาดเดียวกันที่มีร้อยละ 2.77 มีอัตราเติบโตทุนสำรอง อัตราเติบโตทุนสะสมอื่น และอัตราเติบโตของกำไรต่ำกว่าค่าเฉลี่ย มีอัตรากำไรเฉลี่ยต่อสมาชิก 1,260.12 บาท สูงกว่าค่าเฉลี่ยของ สหกรณ์ประเภทและขนาดเดียวกันที่มี 640.34 บาท มีอัตราเงินออมต่อสมาชิก 22,307.23 บาท สูง กว่าค่าเฉลี่ยของสหกรณ์ประเภทและขนาดเดียวกันที่มี 9,060.06 บาท มีอัตรานี้สินต่อสมาชิก เฉลี่ย 38,839.67 บาท สูงกว่าค่าเฉลี่ยของสหกรณ์และขนาดเดียวกันที่มี 12,517.60 บาท ในขณะที่ อัตราค่าใช้จ่ายดำเนินงานต่อกำไรก่อนหักค่าใช้จ่ายดำเนินงานร้อยละ 54.34 สูงกว่าค่าเฉลี่ยที่มีร้อย ละ 53.61 จะเห็นได้ว่าสหกรณ์มีค่าใช้จ่ายดำเนินงานสูง ควรลดค่าใช้จ่ายที่ไม่จำเป็นลงเพื่อให้ เหมาะสมกับการดำเนินงานของสหกรณ์ ความสามารถในการทำกำไรขึ้นอยู่กับประสิทธิภาพ ในการบริหารลูกหนี้ สหกรณ์ต้องมีแผนงานที่ดีในการติดตามเร่งรัดหนี้สินทุกประเภทของสมาชิก ให้เป็นไปตามกำหนดสัญญา

5. ด้านสภาพคล่องทางการเงิน

สหกรณ์มีอัตราส่วนทุนหมุนเวียนเฉลี่ย 2.44 เท่า สูงกว่าค่าเฉลี่ยของสหกรณ์ ประเภทและขนาดเดียวกัน ที่มี 1.32 รอบ มีอัตราหมุนเวียนของสินค้าเฉลี่ย 26.89 รอบ สูงกว่า ค่าเฉลี่ยที่มี 14.05 รอบ หากพิจารณาส่วนประกอบของสินทรัพย์หมุนเวียนแล้ว พบว่าส่วนใหญ่ เป็นลูกหนี้เงินให้กู้ยืม ซึ่งลูกหนี้เงินให้กู้ยืมสามารถชำระหนี้ได้ตามกำหนดเฉลี่ยเพียงร้อยละ 54.74 ของหนี้ที่ถึงกำหนดค้างชำระ ต่ำกว่าค่าเฉลี่ยที่มีร้อยละ 65.23 ดังนั้นสภาพคล่องของ สหกรณ์จะขึ้นอยู่กับประสิทธิภาพในการบริหารลูกหนี้เป็นสำคัญ จะเห็นว่าหนี้สินหมุนเวียนส่วน ใหญ่เป็นเงินรับฝาก รองลงมาเป็นเงินกู้ยืม ซึ่งอัตราดอกเบี้ยเงินรับฝากของสหกรณ์ค่อนข้างสูงกว่า สถาบันการเงินอื่น ดังนั้นสหกรณ์จะต้องให้ความสำคัญ รวมทั้งต้องสร้างศรัทธาและความเชื่อมั่น ให้เกิดขึ้นต่อผู้ฝากเงินอย่างยั่งยืน ตลอดจนต้องติดตามความเคลื่อนไหวของภาวะตลาดในเรื่องของ อัตราดอกเบี้ยอย่างสม่ำเสมอ และบริหารด้านเงินรับฝากให้ทันต่อสถานการณ์เพื่อป้องกันเงินไหล ออกจากการถอนเงินฝากของผู้ฝากรายใหญ่ เพราะหากมีการถอนเงินฝากเป็นจำนวนมากในเวลา เดียวกัน อาจส่งผลถึงสภาพคล่องทางการเงินของสหกรณ์ได้

6. ด้านผลกระทบของธุรกิจ

จากสภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจ การเมืองและสังคม อาจส่งผลกระทบให้ สหกรณ์เกิดความเสี่ยงในด้านต่าง ๆ กล่าวคือ เงินทุนส่วนใหญ่ของสหกรณ์มาจากการกู้ยืมและ การรับฝากเงิน หากอัตราดอกเบี้ยมีการปรับตัวขึ้นก็จะมีผลกระทบต่อการจัดหาเงินทุนของสหกรณ์ ในอนาคต นอกจากนี้ในการรวบรวมข้าวเปลือกซึ่งมีความผันผวนอยู่เสมอทั้งด้านนโยบายของ

รัฐบาลในการรับซื้อข้าวเปลือกและด้านราคาข้าวเปลือก ขณะเดียวกันราคาปุ๋ยและราคาน้ำมันก็มี การปรับตัวสูงขึ้นอย่างต่อเนื่อง จึงส่งผลกระทบต่อค่าใช้จ่ายที่เป็นต้นทุนของสหกรณ์สูงขึ้นตามไป ด้วย ดังนั้นสหกรณ์ต้องเตรียมการรับผลกระทบทั้งในด้านการจัดหาเงินทุน ด้านธุรกิจรวบรวม ผลิตผล และธุรกิจจัดหาสินค้ามาจำหน่าย สหกรณ์ควรหาแนวทางในการบริหารจัดการธุรกิจให้ ดำเนินต่อไปอย่างมีประสิทธิภาพภายใต้สภาพแวดล้อมดังกล่าว

2.2 การวิเคราะห์ด้านกระบวนการภายใน

การวิเคราะห์ด้านกระบวนการภายใน เป็นการวิเคราะห์การบริหารจัดการสหกรณ์ 3 ด้าน ได้แก่ ด้านโครงสร้างสหกรณ์ ด้านรูปแบบการบริหารจัดการและวัฒนธรรมของสหกรณ์ และด้านค่านิยมร่วมของสหกรณ์ โดยใช้ข้อมูลจากรายงานประจำปี รายงานการประชุม คณะกรรมการ การสัมภาษณ์พูดคุยฝ่ายจัดการสหกรณ์ ซึ่งสามารถวิเคราะห์ในแต่ละด้านตาม ตารางที่ 4.4

ตารางที่ 4.4 ผลการวิเคราะห์ด้านกระบวนการภายในของสหกรณ์การเกษตรเมืองหนองหาน จำกัด

การวิเคราะห์	ผลการวิเคราะห์
ด้านกระบวนการภายใน	
โครงสร้างสหกรณ์	สหกรณ์มีการจัดโครงสร้างเช่นเดียวกับสหกรณ์ทั่วไป โดยมีการกำหนด ไว้ในระเบียบข้อบังคับของสหกรณ์ ประกอบด้วยสมาชิกสหกรณ์ คณะกรรมการดำเนินการ ฝ่ายจัดการ และผู้ตรวจสอบกิจการ ปัจจุบัน สหกรณ์มีสมาชิกจำนวน 2,950 คน คณะกรรมการดำเนินการ จำนวน 15 คน ฝ่ายจัดการ จำนวน 15 คน และผู้ตรวจสอบกิจการ จำนวน 3 คน

ตารางที่ 4.4 (ต่อ)

การวิเคราะห์ ด้านกระบวนการภายใน	ผลการวิเคราะห์
รูปแบบการบริหารจัดการและ วัฒนธรรมของสหกรณ์	<p>คณะกรรมการดำเนินการ มีประธานกรรมการเป็นผู้บริหารสูงสุด การบริหารงานโดยใช้หลักธรรมาภิบาลในการบริหารงานสหกรณ์ รับฟังความคิดเห็นของทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง เปิดโอกาสให้บุคคลของสหกรณ์ได้พัฒนาตนเองเสมอ</p> <p>ฝ่ายจัดการสหกรณ์ สหกรณ์มอบหมายหน้าที่ให้รับผิดชอบให้ผู้จัดการและเจ้าหน้าที่ตำแหน่งต่างๆ ซึ่งได้กำหนดไว้ในระเบียบสหกรณ์ด้วยเจ้าหน้าที่สหกรณ์ ผู้จัดการสหกรณ์เป็นนักบริหารงานอย่างเป็นระบบ มีการแบ่งหน้าที่แต่ละฝ่ายงานอย่างชัดเจน มีความมุ่งมั่นในการพัฒนาจัดระบบการทำงานของสหกรณ์ให้มีมาตรฐานการควบคุมภายในตามหลักธรรมาภิบาล</p> <p>แผนกลยุทธ์ของสหกรณ์ สหกรณ์จัดทำแผนกลยุทธ์ จำนวน 2 ครั้ง คือปี 2546 และ ปี 2550 เป็นแผนกลยุทธ์ระยะยาว 5 ปี โดยยึดแนวทางการกำหนดแผนกลยุทธ์ตามหลักธรรมาภิบาล ให้ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องในการบริหารงานมีส่วนร่วมในการกำหนดแผน กลยุทธ์ โดยร่วมกันมองปัญหาและออกความคิดเห็น ทำให้การบริหารงานมีเอกภาพ ลดความขัดแย้งในองค์กร การกำหนดแผน กลยุทธ์ระยะยาว เพื่อประโยชน์ในความต่อเนื่องในการเปลี่ยนแปลงผู้บริหาร เนื่องจากหกดวาระ ช่วยให้เกิดปัญหาต่อนโยบายของสหกรณ์</p> <p>แผนงานและงบประมาณ มีการกำหนดแผนงานประจำปีและงบประมาณรายรับรายจ่ายประจำปีสอดคล้องกับแผนกลยุทธ์สหกรณ์มีการติดตามผลการปฏิบัติงานและการใช้จ่ายงบประมาณในที่ประชุม</p> <p>คณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์เป็นประจำทุกเดือนเพื่อให้เป็นไปตามแผนงานและงบประมาณที่กำหนดไว้</p> <p>การพัฒนาประชาสัมพันธ์ สหกรณ์ประชาสัมพันธ์งานสหกรณ์โดยจัดทำสื่อและจัดกิจกรรมประชาสัมพันธ์ เพื่อนำเสนอข้อมูลข่าวสารอันเป็นประโยชน์แก่สมาชิก บุคคลอื่นในชุมชนหรือองค์กรอื่น เพื่อเสริมสร้างภาพลักษณ์ของสหกรณ์ในฐานะสถาบันการเงินที่มั่นคงเป็นที่เชื่อถือ เป็นแบบอย่างของการบริหารจัดการโดยวิธีการ เช่น ร่วมโครงการบำบัดทุกข์ บำรุงสุขของจังหวัดหรืออำเภอเคลื่อนที่ จังหวัดเคลื่อนที่</p>

จากตารางที่ 4.4 ผลการวิเคราะห์ด้านกระบวนการภายในของสหกรณ์การเกษตรเมืองหนองหาน จำกัด ทั้ง 3 ด้าน คือ โครงสร้างสหกรณ์ รูปแบบการบริหารจัดการและวัฒนธรรมของสหกรณ์ และค่านิยมร่วมของสหกรณ์พบว่าสหกรณ์มีจุดเด่นด้านรูปแบบการบริหารจัดการและวัฒนธรรมของสหกรณ์ซึ่งเป็นปัจจัยด้านกระบวนการภายในของสหกรณ์ที่ส่งผลต่อความสำเร็จของสหกรณ์การเกษตรเมืองหนองหาน จำกัด มากที่สุดสหกรณ์มีรูปแบบการบริหารงานในรูปแบบของคณะกรรมการดำเนินการ ฝ่ายการจัดการเป็นผู้ปฏิบัติงาน มีสายการบังคับบัญชาที่ชัดเจน ทุกฝ่ายปฏิบัติหน้าที่ด้วยความรับผิดชอบ มีกระบวนการบริหารที่ดี ได้แก่ มีการวางแผน การปฏิบัติงานตามแผนการรายงานผลการดำเนินงาน การควบคุมงาน การติดตามและประเมินผลการดำเนินงาน ทำให้การดำเนินงานบรรลุเป้าหมาย โดยเฉพาะประธานกรรมการและผู้จัดการสหกรณ์มีลักษณะเป็นผู้นำแบบมีส่วนร่วม (Participative Leader) เป็นผู้บริหารที่ยอมให้ผู้ที่อยู่ใต้บังคับบัญชาร่วมในการตัดสินใจ แต่อยู่ภายใต้ระเบียบ ข้อบังคับของสหกรณ์ และการดำเนินธุรกิจสหกรณ์ที่เป็นไปตามความต้องการของสมาชิกและอำนวยความสะดวกต่อสมาชิกสหกรณ์ที่เป็นไปตามความต้องการของสมาชิกและอำนวยความสะดวกต่อสมาชิกสหกรณ์ เช่น การส่งเสริมการออม การให้สินเชื่อเพื่อการลงทุนประกอบอาชีพ สหกรณ์มีการควบคุมภายในที่ดี มีการจัดสรรผลประโยชน์ มีการบริหารเงินลงทุน การจัดทำแผนกลยุทธ์ และแผนงานและงบประมาณของสหกรณ์

2.3 การวิเคราะห์ด้านชุมชน

ในการวิเคราะห์ด้านชุมชนจะเป็นการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างสหกรณ์กับชุมชนที่อยู่ในอาณาบริเวณหรือละแวกเดียวกันกับที่ตั้งสหกรณ์ว่ามีความสัมพันธ์กันหรือไม่ ลักษณะใด มีการดำเนินกิจกรรมร่วมกัน มีการร่วมมือหรือสนับสนุนกันหรือไม่อย่างไรโดยใช้ข้อมูลจากรายงานประจำปี การสัมภาษณ์พูดคุยกับฝ่ายจัดการสหกรณ์ ซึ่งสามารถสรุปผลการวิเคราะห์ด้านชุมชน ตามตารางที่ 4.5

ตารางที่ 4.5 ผลการวิเคราะห์ด้านชุมชนของสหกรณ์การเกษตรเมืองหนองหาน จำกัด

การวิเคราะห์ ด้านกระบวนการภายใน	ผลการวิเคราะห์
1.การศึกษาและ การรับรู้สภาพชุมชน	สหกรณ์มีการติดตามเรื่องราว เหตุการณ์ที่เกิดขึ้นในชุมชน เรื่องของผู้นำชุมชน คนในชุมชนและกิจกรรมต่างๆ ในชุมชนเพื่อเป็นข้อมูลที่จะเข้าไปช่วยเหลือสนับสนุน
2.การประสานงาน และเข้าหาชุมชน	ระยะแรกสหกรณ์เป็นฝ่ายเข้าหาชุมชนผ่านผู้นำชุมชน โดยให้ความช่วยเหลือสนับสนุนงบประมาณแก่ ผู้ยากไร้ โรงเรียนวัด เป็นต้น ทำให้คนที่อาศัยอยู่ในชุมชนให้ความสนใจในกิจกรรมของสหกรณ์
3.การดำเนินกิจกรรมร่วมกัน	สหกรณ์ได้เข้าไปมีส่วนร่วมในกิจกรรมของชุมชน เพื่อสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างสหกรณ์และชุมชน ซึ่งมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อความสำเร็จที่ต้องอาศัยความร่วมมือของคนในชุมชน เช่น การมอบทุนสาธารณประโยชน์ให้แก่ หน่วยงานต่างๆ เพื่อกิจการอันเป็นการพัฒนาชุมชน การศึกษา ศาสนา การสาธารณสุข สิ่งแวดล้อม ช่วยผู้ประสบภัย

จากตารางที่ 4.5 พบว่าสหกรณ์ให้ความสำคัญและมีบทบาทเกี่ยวข้องกับชุมชนมาก จนถือได้ว่าสหกรณ์เป็นองค์กรทางเศรษฐกิจและสังคมและเป็นส่วนหนึ่งของชุมชนที่สหกรณ์ตั้งอยู่ การดำเนินงานของสหกรณ์เป็นไปเพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืนของชุมชน สมาชิกสหกรณ์ก็เป็นสมาชิกของชุมชน สหกรณ์จึงมีส่วนช่วยเหลือในการพัฒนาชุมชนดังกล่าว ซึ่งส่งผลให้สหกรณ์เป็นที่รู้จักของคนและองค์กรต่าง ๆ ในชุมชนอันส่งผลต่อความสำเร็จในการดำเนินงานของสหกรณ์

ผลการวิเคราะห์ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการดำเนินงานของสหกรณ์ทั้ง 3 ด้าน ได้แก่ ด้านการเงิน ด้านกระบวนการภายใน และด้านชุมชนดังตารางที่ 4.3 ตารางที่ 4.4 และตารางที่ 4.5 ข้างต้น สามารถนำผลการวิเคราะห์ดังกล่าวมาสรุปเป็นปัจจัยที่มีผลความสำเร็จในการดำเนินงานของสหกรณ์การเกษตรเมืองหนองหาน จำกัด ซึ่งสามารถวิเคราะห์ในแต่ละด้านตามตารางที่ 4.6

ตารางที่ 4.6 ผลการวิเคราะห์ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการดำเนินงานของสหกรณ์การเกษตร
เมืองหนองหาน จำกัด

การวิเคราะห์	ผลการวิเคราะห์
ด้านกระบวนการภายใน	<ol style="list-style-type: none"> 1. ด้านโครงสร้างสหกรณ์ มีการจัดโครงสร้างเช่นเดียวกับสหกรณ์ทั่วไปโดยมีการกำหนดไว้ในระเบียบข้อบังคับของสหกรณ์ ประกอบด้วย สมาชิกสหกรณ์ คณะกรรมการดำเนินการฝ่ายจัดการ และผู้ตรวจสอบกิจการมีปริมาณอัตรากำลังเหมาะสมกับปริมาณธุรกิจ 2. ด้านรูปแบบการบริหารจัดการสหกรณ์มีการบริหารจัดการองค์กรที่ดี (Good Governance)
ด้านชุมชน	สหกรณ์มีความสำคัญและมีบทบาทเกี่ยวข้องกับชุมชนมาก จนถือได้ว่าสหกรณ์เป็นองค์กรทางเศรษฐกิจและสังคม สหกรณ์มีส่วนช่วยเหลือในการพัฒนาชุมชนและสังคมให้อยู่ร่วมกันอย่างมีความสุขตามหลักการสหกรณ์ข้อที่ 7 การเอื้ออาทรต่อชุมชน

จากตารางที่ 4.6 จะพบว่าปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการดำเนินงานของสหกรณ์การเกษตรเมืองหนองหาน จำกัด มีปัจจัยภายในซึ่งพิจารณาจากด้านการเงิน ซึ่งวิเคราะห์จากความสามารถในการจัดการหนี้สิน ความสามารถในการทำกำไร ด้านกระบวนการภายในของสหกรณ์ ซึ่งวิเคราะห์จากโครงสร้างสหกรณ์ รูปแบบการบริหารจัดการและวัฒนธรรมของสหกรณ์ ส่วนปัจจัยภายนอก ได้แก่ ด้านชุมชน ซึ่งวิเคราะห์จากความสัมพันธ์ระหว่างชุมชนกับสหกรณ์ ปัจจัยทุกด้านที่เลือกมาทำการศึกษาวิเคราะห์ทั้งด้านภายในและภายนอกระหว่างชุมชนกับสหกรณ์ดังกล่าว เป็นปัจจัยที่สนับสนุนให้สหกรณ์มีการดำเนินงานที่เป็นไปตามเป้าหมายและประสบความสำเร็จในการดำเนินงาน ทำให้สหกรณ์สามารถดำเนินธุรกิจและมีผลการดำเนินงานเป็นไปตามแผนงานที่กำหนดในการดำเนินงาน ทำให้สหกรณ์สามารถดำเนินธุรกิจและมีผลการดำเนินงานเป็นไปตามแผนงานที่กำหนดไว้สามารถให้บริการตอบสนองความต้องการของสมาชิก เห็นได้จากผลการดำเนินงานของสหกรณ์ในด้านการเพิ่มขึ้นของจำนวนสมาชิก กำไรสุทธิที่เพิ่มขึ้น และฐานะการเงินของสหกรณ์ที่มั่นคง

ตอนที่ 3 ปัญหาและข้อเสนอแนะ

เป็นการวิเคราะห์สภาพปัญหาอุปสรรคในการดำเนินงานของสหกรณ์การเกษตรเมืองหนองหาน จำกัด พอลงสรุปเป็นข้อ ๆ ได้ดังนี้

ตารางที่ 4.7 การวิเคราะห์สภาพปัญหาอุปสรรคในการดำเนินงานของสหกรณ์การเกษตรเมืองหนองหาน จำกัด

ปัญหา	ข้อเสนอแนะ
1. สภาพคล่องในอัตราส่วนทุนหมุนเวียนลดลงปี 2552 และ 2553 อาจก่อให้เกิดความเสี่ยงหรือมีปัญหาขาดสภาพคล่องทางการเงินได้หากสหกรณ์บริหารจัดการด้านสภาพคล่องทางการเงินได้ หากสหกรณ์บริหารจัดการด้านสภาพคล่องทางการเงินไม่ดี หรือมีสมาชิกมาถอนเงินฝากพร้อมๆ กันจำนวนมาก	1.สหกรณ์ควรบริหารจัดการให้สหกรณ์มีสินทรัพย์หมุนเวียนมากกว่าหนี้สินหมุนเวียนเพื่อลดความเสี่ยงด้านสภาพคล่องและสหกรณ์ควรระมัดระวังการนำเงินรับฝากระยะสั้นไปลงทุนระยะยาวเพราะอาจก่อให้เกิดปัญหาขาดสภาพคล่องได้
2. ความสามารถในการจัดการสินทรัพย์เทียบผลตอบแทนต่อสินทรัพย์ทั้งสิ้นมีอัตราลดลงทุกปี แสดงถึงประสิทธิภาพการบริหารจัดการใช้ประโยชน์จากสินทรัพย์ของสหกรณ์	2. สหกรณ์ควรบริหารจัดการในการใช้ประโยชน์จากสินทรัพย์เพิ่มมากขึ้นเพื่อสร้างรายได้และผลกำไรให้แก่สหกรณ์

ตารางที่ 4.7 (ต่อ)

ปัญหา	ข้อเสนอแนะ
<p>3. สหกรณ์ตั้งค่าเพื่อหนี้สงสัยจะสูญเพิ่มมากขึ้นทุกปี จากลูกหนี้ผิดนัดชำระหนี้มีปริมาณเพิ่มขึ้น ปัญหานี้ค้างส่วนหนึ่งเกิดจากสมาชิกบางคนประสบภัยธรรมชาติอยู่ครั้ง ทำให้ไม่สามารถชำระหนี้เงินกู้ให้กับสหกรณ์ ส่งผลกระทบต่อรายได้และกำไรของสหกรณ์</p>	<p>3. สหกรณ์ควรเพิ่มมาตรการช่วยเหลือสมาชิกที่ประสบปัญหา เช่น ยืดเวลาการชำระเงินต้นออกไป ชำระเฉพาะดอกเบี้ยหรือการให้เงินกู้เป็นกรณีพิเศษสำหรับสมาชิกที่ประสบปัญหา นอกจากนี้สหกรณ์ควรต้องไปเยี่ยมสมาชิกที่เป็นปัจจุบัน และทราบถึงสภาพความเป็นอยู่และปัญหาต่าง ๆ ของสมาชิก</p>



บทที่ 5

สรุป อภิปราย และข้อเสนอแนะ

การศึกษาปัจจัยแห่งความสำเร็จในการดำเนินงานของสหกรณ์การเกษตรเมืองหนองหาน จำกัด จังหวัดอุดรธานี เป็นการวิจัยเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพแบบวิจัยเอกสาร (Documentary Research) โดยใช้เทคนิคการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) เพื่อการศึกษาสภาพทั่วไปของสหกรณ์ 2) เพื่อการศึกษาปัจจัยแห่งความสำเร็จในการดำเนินงานของสหกรณ์ 3) เพื่อการศึกษาปัญหาและข้อเสนอแนะการดำเนินงานสหกรณ์ ได้ทำการศึกษาเพียง 3 ด้าน คือ ด้านการเงิน ด้านกระบวนการภายใน และด้านชุมชน ซึ่งสามารถสรุปผลการศึกษาอภิปรายผล และให้ข้อเสนอแนะได้ดังนี้

1. สรุปผลการศึกษา

1.1 สภาพทั่วไปของสหกรณ์การเกษตรหนองหาน จำกัด จังหวัดอุดรธานี

สหกรณ์การเกษตรเมืองหนองหาน จำกัด เกิดจากความต้องการแก้ไขปัญหาการขาดวินัยทางการเงินของคนในชุมชน โดยนำหลักการสหกรณ์การเกษตรเพื่อแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น สหกรณ์การเกษตรเมืองหนองหาน จำกัด มีวัตถุประสงค์หลักด้านการพัฒนาคุณภาพชีวิต เพื่อส่งเสริมธุรกิจและสวัสดิการชุมชน ตามหลักเศรษฐกิจพอเพียง และการพัฒนาคนด้วยคุณธรรม ส่งเสริมการออมทรัพย์เพื่อเป็นแหล่งเงินทุน ปัจจุบันให้บริการด้านธุรกิจสินเชื่อ ธุรกิจการตลาด ประกอบด้วย การจัดหาสินค้ามาจำหน่าย การรวบรวมผลิตผลของสมาชิก และธุรกิจรับฝากเงิน ซึ่งมีผลการดำเนินธุรกิจสินเชื่อและธุรกิจรับฝากเงิน ซึ่งมีผลการดำเนินธุรกิจเจริญก้าวหน้าตามลำดับ

1.2 การศึกษาปัจจัยแห่งความสำเร็จในการดำเนินงานของสหกรณ์

1.2.1 ด้านการเงิน การวิเคราะห์งบการเงินของสหกรณ์ระหว่างปี 2550 – 2554 โดยใช้อัตราส่วนทางการเงินวิเคราะห์ความเพียงพอของเงินทุนต่อความเสี่ยงคุณภาพสินทรัพย์ จัดความสามารถในการบริหาร การทำกำไร สภาพคล่อง และด้านผลกระทบของธุรกิจ พบว่าสหกรณ์มีผลการดำเนินงาน และมีอัตราส่วนทางการเงินส่วนใหญ่สูงกว่าค่าเฉลี่ยของสหกรณ์ประเภทและขนาดเดียวกัน

1.2.2 ด้านกระบวนการภายใน เป็นการวิเคราะห์การบริหารจัดการสหกรณ์ในด้านโครงสร้างสหกรณ์ ด้านรูปแบบการบริหารจัดการและวัฒนธรรมของสหกรณ์ พบว่า

1) โครงสร้างสหกรณ์ สหกรณ์มีการจัดโครงสร้างเช่นเดียวกับสหกรณ์ทั่วไปและตามกำหนดไว้ในข้อบังคับสหกรณ์ ประกอบด้วย สมาชิกซึ่งเป็นบุคคลผู้ประกอบอาชีพและตั้งบ้านเรือนอยู่ในแดนดำเนินงานของสหกรณ์ มีคณะกรรมการดำเนินการ 15 คน มาจากการเลือกตั้งในที่ประชุมใหญ่ มีผู้ตรวจสอบกิจการ 3 คน มาจากการเลือกตั้งในที่ประชุมใหญ่ และฝ่ายจัดการ 15 คน มาจากการจัดจ้างตามข้อกำหนดระเบียบสหกรณ์ว่าด้วยเจ้าหน้าที่ ถือว่าจัดโครงสร้างได้เหมาะสมกับขนาดของสหกรณ์

2) รูปแบบการบริหารจัดการและวัฒนธรรมของสหกรณ์ สหกรณ์การเกษตรเมืองหนองหาน จำกัด มีรูปแบบการบริหารจัดการในรูปคณะกรรมการดำเนินการทำหน้าที่กำหนดนโยบายและบริหารงานสหกรณ์ มีประธานกรรมการเป็นผู้บริหารสูงสุด มีฝ่ายจัดการทำหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานโดย ผู้จัดการเป็นผู้บังคับบัญชาสูงสุด และมีสมาชิกสนับสนุนการดำเนินงานของสหกรณ์ การตัดสินใจเรื่องใดเรื่องหนึ่งใช้เสียงข้างมากในที่ประชุม การออกเสียงใช้หลักประชาธิปไตย หนึ่งคนหนึ่งเสียง เน้นการมีส่วนร่วมของทุกฝ่ายในสหกรณ์

2. อภิปราย

จากผลการศึกษาวิจัยแห่งความสำเร็จในการดำเนินงานของสหกรณ์การเกษตรเมืองหนองหาน จำกัด จังหวัดอุดรธานี โดยการวิเคราะห์ 3 ด้าน คือ ด้านการเงิน ด้านกระบวนการภายใน และด้านชุมชน การศึกษามีประเด็นที่นำมาอภิปรายผล ดังนี้

2.1 ด้านการเงิน

2.1.1 ด้านสภาพคล่อง

สหกรณ์มีสภาพคล่องลดลงทุกปี แต่มากกว่าค่าเฉลี่ยของสหกรณ์การเกษตรขนาดเดียวกัน โดยสหกรณ์มีสัดส่วนของสินทรัพย์หมุนเวียนมากกว่าหนี้สินหมุนเวียน เนื่องจากสหกรณ์นำหนี้สินหมุนเวียนซึ่งส่วนใหญ่เป็นเงินรับฝากไปลงทุนในเงินกู้ระยะสั้น อาจทำให้สหกรณ์มีปัญหาขาดสภาพคล่องทางการเงิน ซึ่งผู้บริหารสหกรณ์จะต้องระมัดระวังในการบริหารเงินทุนดังกล่าว

2.1.2 ด้านความสามารถในการจัดการหนี้สิน

สหกรณ์มีอัตราส่วนหนี้สินต่อทุนต่ำ แสดงว่าสหกรณ์มีสัดส่วนของหนี้สินน้อยกว่าทุนของสหกรณ์ ทุนของสหกรณ์ที่มีอยู่สามารถคุ้มครองหนี้ได้ทั้งหมด แต่เนื่องจาก

หนี้สินที่มีอยู่เป็นเงินรับฝากจากสมาชิกและเงินกู้สถาบันการเงิน ดังนั้นความสามารถในการจัดการหนี้สินของสหกรณ์จึงอยู่ที่ประสิทธิภาพในการบริหารจัดการเงินรับฝากและบริหารเงินทุนให้มีความเหมาะสมเพื่อสร้างความมั่นใจแก่สมาชิกที่ฝากเงินไว้กับสหกรณ์

2.1.3 ด้านความสามารถในการใช้สินทรัพย์

สหกรณ์มีความสามารถในการใช้สินทรัพย์เพื่อก่อให้เกิดรายได้ลดลง เนื่องจากสหกรณ์นำเงินลงทุนส่วนใหญ่ไปลงทุนในเงินลงทุนที่มีความเสี่ยงต่ำจึงได้ผลตอบแทนต่ำ

2.1.4 ด้านความสามารถในการทำกำไร

สหกรณ์มีผลการดำเนินการด้านความสามารถในการทำกำไร ผลตอบแทนต่อสินทรัพย์ และผลตอบแทนต่อส่วนของผู้ถือหุ้น มีอัตราต่ำกว่าค่าเฉลี่ยของสหกรณ์ประเภทและขนาดเดียวกัน แสดงว่าสหกรณ์มีการบริหารงานและการดำเนินงานมีประสิทธิภาพต่ำ จึงสามารถสรุปได้ว่าสหกรณ์จึงต้องมีการพัฒนาที่มีการบริหารจัดการด้านคุณภาพของสินทรัพย์

2.2 ด้านกระบวนการภายใน

2.2.1 โครงสร้างสหกรณ์

สหกรณ์การเกษตรเมืองหนองหาน จำกัด มีการจัดโครงสร้างเป็นไปตามระเบียบสหกรณ์เช่นเดียวกับสหกรณ์ทั่วไป ซึ่งประกอบด้วยสมาชิกและคณะกรรมการดำเนินการจำนวน 15 คน ที่มาจากการเลือกตั้งในที่ประชุมใหญ่ มีฝ่ายจัดการที่มาจากการจัดจ้าง 15 คน ซึ่งปฏิบัติหน้าที่ตามที่ได้กำหนดไว้ในข้อบังคับของสหกรณ์ และมีผู้ตรวจสอบกิจการที่มาจากการเลือกตั้งในที่ประชุมใหญ่ เพื่อทำหน้าที่ตรวจสอบกิจการและรายงานผลการตรวจสอบต่อที่ประชุมคณะกรรมการดำเนินการเป็นประจำทุกเดือน

2.2.2 ด้านรูปแบบการบริหารจัดการและวัฒนธรรมของสหกรณ์

สหกรณ์กำหนดกระบวนการบริหารจัดการที่เป็นขั้นตอน ได้แก่ การกำหนดแผนกลยุทธ์ระยะยาว 5 ปี แผนงานและงบประมาณจะกำหนดให้สอดคล้องกับแผนการกลยุทธ์ที่วางไว้ และการติดตามประเมินผลพร้อมทั้งตรวจสอบการปฏิบัติงาน โดยมีคณะกรรมการดำเนินการทำหน้าที่บริหารงาน มีประธานกรรมการเป็นผู้บริหารสูงสุด มีฝ่ายจัดการทำหน้าที่ผู้ปฏิบัติงาน มีผู้จัดการเป็นผู้บังคับบัญชาสูงสุด และมีสมาชิกสนับสนุนการดำเนินงาน การบริหารงานดำเนินการผ่านที่ประชุมคณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์ การตัดสินใจใช้การลงมติโดยถือเสียงข้างมากในที่ประชุม การออกเสียงตามหลักประชาธิปไตย เน้นการมีส่วนร่วมของทุกฝ่ายในสหกรณ์ในการแสดงความคิดเห็น

2.3 ด้านชุมชน

ในการดำเนินกิจกรรมของสหกรณ์การเกษตรเมืองหนองหาน จำกัด ให้ ความสำคัญและมีบทบาทเกี่ยวข้องกับชุมชนมาก สหกรณ์ได้เข้าไปมีส่วนร่วมในกิจกรรมของ ชุมชน เพื่อสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างสหกรณ์และชุมชน ซึ่งมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อ ความสำเร็จที่ต้องอาศัยความร่วมมือของคนในชุมชน เช่น การมอบทุนสาธารณประโยชน์ให้แก่ หน่วยงานต่าง ๆ เพื่อกิจการอันเป็นการสาธารณะประโยชน์ ถือได้ว่าสหกรณ์เป็นองค์กรทาง เศรษฐกิจและสังคมและเป็นส่วนหนึ่งของชุมชนที่สหกรณ์ตั้งอยู่ การดำเนินงานของสหกรณ์ เป็นไปเพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืนของชุมชน สมาชิกสหกรณ์ก็เป็นส่วนหนึ่งของชุมชน สหกรณ์จึงมี ส่วนช่วยเหลือในการพัฒนาชุมชนดังกล่าว ซึ่งส่งผลให้สหกรณ์เป็นที่รู้จักของคนและองค์กรต่าง ๆ ในชุมชนอันส่งผลต่อความสำเร็จในการดำเนินงานของสหกรณ์

3. ข้อเสนอแนะ

3.1 ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

จากการศึกษาวิจัยแห่งความสำเร็จในการดำเนินงานของสหกรณ์การเกษตรเมือง หนองหาน จำกัด ระหว่างปี 2550 – 2554 มีผลการวิจัยที่สามารถนำไปใช้ ดังนี้

3.1.1 สหกรณ์ใช้เงินทุนส่วนใหญ่ซึ่งมาจากส่วนของผู้ถือหุ้น และ เงินรับฝาก จากสมาชิก นำไปลงทุนหาในลูกหนี้เงินกู้ระยะสั้นเป็นส่วนใหญ่ ดังนั้น การเปลี่ยนแปลงของ อัตราดอกเบี้ย ผันผวนอย่างรวดเร็ว มีผลทำให้สหกรณ์ต้องรับภาระดอกเบี้ยที่สูง และผลตอบแทน จากการลงทุนภายในที่ต่ำลง ซึ่งแสดงให้เห็นว่าสหกรณ์มีประสิทธิภาพในการใช้สินทรัพย์ค่อนข้าง ต่ำ อาจส่งผลกระทบต่อการทำงานของสหกรณ์ สหกรณ์ต้องบริหารการลงทุนอย่างเหมาะสม และให้ผลตอบแทนคุ้มกับต้นทุนเงินทุนของสหกรณ์ที่มีอัตราสูง

3.1.2 สหกรณ์มีสภาพคล่องทางการเงินดี กล่าวคือ มีสัดส่วนของสินทรัพย์ หมุนเวียนมากกว่าหนี้สินหมุนเวียน แต่หากพิจารณาส่วนประกอบของสินทรัพย์หมุนเวียนแล้ว พบว่าส่วนใหญ่เป็นลูกหนี้เงินให้กู้ยืม ซึ่งลูกหนี้เงินให้กู้ยืมสามารถชำระหนี้ได้ตามกำหนดค่า ดังนั้นสภาพคล่องของสหกรณ์จะขึ้นอยู่กับประสิทธิภาพในการบริหารลูกหนี้เป็นสำคัญ และจะ เห็นว่าหนี้สินหมุนเวียนส่วนใหญ่เป็นเงินรับฝาก รองลงมาเป็นเงินกู้ยืม ซึ่งอัตราดอกเบี้ยเงินรับ ฝากของสหกรณ์ค่อนข้างสูงกว่าสถาบันการเงินอื่น ดังนั้นสหกรณ์จะต้องให้ความสำคัญ รวมทั้ง ต้องสร้างสรรุทธาและความเชื่อมั่นให้เกิดขึ้นต่อผู้ฝากเงินอย่างยั่งยืน ตลอดจนต้องติดตามความ เคลื่อนไหวของภาวะตลาดในเรื่องของอัตราดอกเบี้ยอย่างสม่ำเสมอ และบริหารด้านเงินรับฝากให้

หันต่อสถานการณ์ เพื่อป้องกันเงินไหลออกจากการถอนเงินฝากของผู้ฝากรายใหญ่ เพราะหากมีการถอนเงินฝากเป็นจำนวนมากในเวลาเดียวกัน อาจส่งผลถึงสภาพคล่องทางการเงินของสหกรณ์

3.2 ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

จากการศึกษาปัจจัยแห่งความสำเร็จในการดำเนินงานของสหกรณ์การเกษตรเมืองหนองหาน จำกัด เนื่องจากระยะเวลาที่มีจำกัด จึงทำการศึกษาเพียง 3 ด้าน คือ ด้านการเงิน ด้านกระบวนการภายใน และด้านชุมชน ดังนั้น ในการศึกษาวิจัยครั้งต่อไปควรศึกษาเพิ่มเติม ดังนี้

3.2.1 มุมมอง BSC ควรศึกษาเพิ่มเติมในอีก 2 ด้าน คือ ด้านลูกค้าหรือสมาชิกในเรื่องความพึงพอใจของสมาชิก และด้านการเรียนรู้และการพัฒนา

3.2.2 การวิเคราะห์องค์ประกอบสำเร็จในการบริหารจัดการองค์กร (McKinsey' 7S Model) เพียง 3 องค์ประกอบ คือ โครงสร้างสหกรณ์ รูปแบบการบริหารจัดการ และวัฒนธรรมองค์กร ควรวิจัยเพิ่มเติมอีก 4 องค์ประกอบ คือ ยุทธศาสตร์หรือแผนกลยุทธ์ของสหกรณ์ ระบบการปฏิบัติงานของสหกรณ์ บุคลากรสหกรณ์ และทักษะความรู้ความสามารถของบุคลากรในสหกรณ์



บรรณานุกรม

กรมส่งเสริมสหกรณ์ (2550) การสหกรณ์ในประเทศไทย กรุงเทพมหานคร ฝ่ายเผยแพร่และ
ประชาสัมพันธ์ สำนักพัฒนาและถ่ายทอดเทคโนโลยีการสหกรณ์ โรงพิมพ์ชุมนุม
สหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย จำกัด

_____.(2550) ความหมายสหกรณ์ หน้า 10 – 15, 58 กรุงเทพมหานคร ฝ่ายเผยแพร่และ
ประชาสัมพันธ์ สำนักพัฒนาและถ่ายทอดเทคโนโลยีการสหกรณ์ โรงพิมพ์ชุมนุม
สหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย จำกัด

กรมตรวจบัญชีสหกรณ์ (2554) ข้อมูลและอัตราส่วนสำคัญของสหกรณ์การเกษตรและกลุ่ม
เกษตรกร เฉลี่ยปี 2550-2554 กรุงเทพมหานคร สำนักเทคโนโลยีสารสนเทศและการ
สื่อสาร

_____.(2545) การวิเคราะห์งบการเงินและความหมายของอัตราส่วนทางการเงิน หน้า 5-8
กรุงเทพมหานคร สำนักเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร

_____.(2554) ตัวแปรในการวิเคราะห์ขนาดสหกรณ์และกลุ่มเกษตรกร กรุงเทพมหานคร
สำนักเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร

_____. (2554) รายงานผลการดำเนินงานฐานะการเงินสหกรณ์ทุกประเภทประจำปี 2554
กรุงเทพมหานคร สำนักเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร

สหกรณ์การเกษตรเมืองหนองหาน จำกัด. ข้อบังคับ ประเภทสหกรณ์การเกษตร พ.ศ. 2550

_____.(2551) รายงานประจำปี 2550

_____.(2552) รายงานประจำปี 2551

_____.(2553) รายงานประจำปี 2552

_____.(2554) รายงานประจำปี 2553

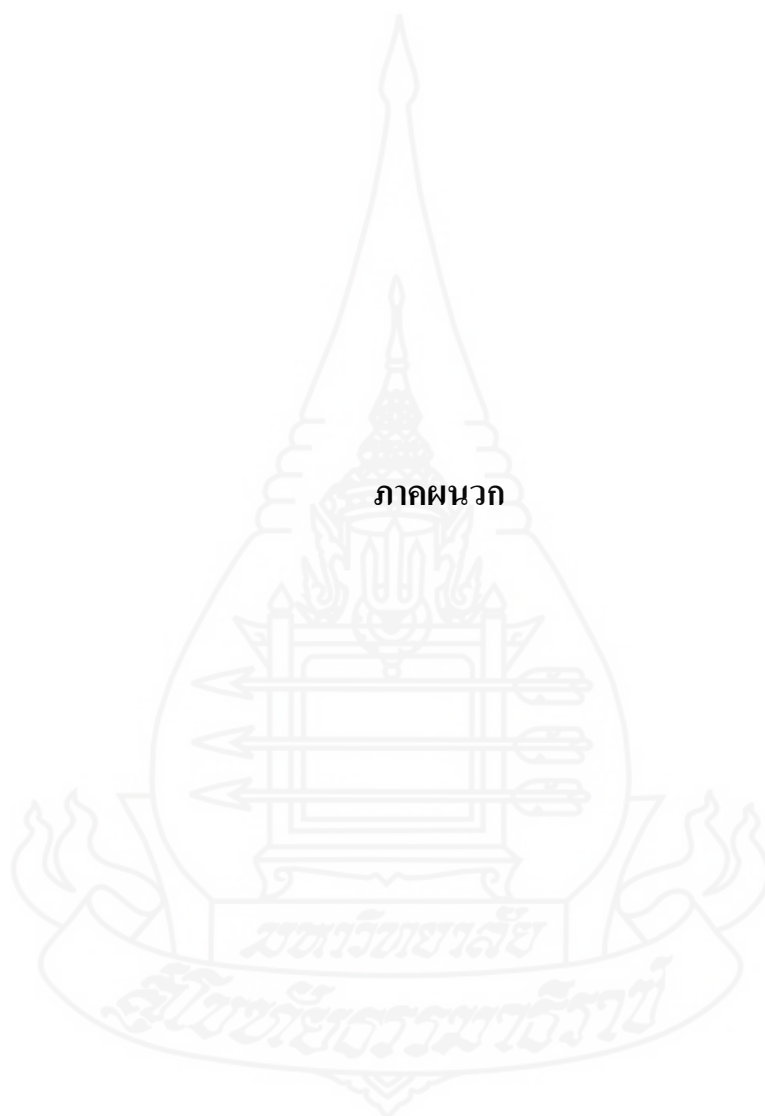
_____.(2555) รายงานประจำปี 2554

ปัญญา หิรัญรัมย์ และส่งเสริม หอมกลิ่น. (2548) งบการเงินของสหกรณ์ หน่วยที่ 2 หน้า 6-8 ใน
ประมวลสาระชุดวิชาการบัญชีและการเงินสหกรณ์เพื่อการบริหารสหกรณ์ สาขาวิชา
ส่งเสริมการเกษตรและสหกรณ์ นนทบุรี มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช

_____.(2548) การวิเคราะห์งบการเงินของสหกรณ์ หน่วย 3 หน้า 3-6 ประมวลสาระชุดวิชาการ
บัญชีและการเงินสหกรณ์เพื่อการบริหาร สาขาวิชาส่งเสริมการเกษตรและสหกรณ์
นนทบุรี มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช

- กฤษฎา ประศาสน์วุฒิ และ โอภาวดี เข้มทอง (2548) ประมวลสาระชุดวิชาสถิติและการวิจัยทาง
สหกรณ์ หน่วยที่ 2 นนทบุรี สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช
- ชัยสิทธิ์ เถลิงมีประเสริฐ (2546) ความพร้อมของหน่วยงานภาครัฐในการบริหารจัดการระบบ
งบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ชาติ (Strategic Performance Based
Budgeting : (SPBB) และกรณีตัวอย่างกรมควบคุมโรค กระทรวงสาธารณสุข
กรุงเทพมหานคร บริษัทธนรัชการพิมพ์
- ศูนย์ฝึกอบรมสหกรณ์ที่ 5. (2542) เอกสารเผยแพร่ “ความสำเร็จในการจัดการสหกรณ์” ลำปาง
พิมพ์ที่ศูนย์ฝึกอบรมสหกรณ์ที่ 5
- สนธยา พลศรี. (2545) ทฤษฎีและหลักการพัฒนาชุมชน กรุงเทพมหานคร
สำนักพิมพ์โอเดียนสโตร์ หน้า 22
- จ่านง อติวัฒนสิทธิและคณะ. (2545) สังคมวิทยา หน้า 133 กรุงเทพมหานคร โรงพิมพ์ห้างหุ้นส่วน
จำกัดพิมพ์อักษร
- อาคม โยริยะ (2551) การวิเคราะห์ผลการดำเนินงานและฐานะการเงินของสหกรณ์การเกษตรเวียง
ป่าเป้า จำกัด จังหวัดเชียงราย การศึกษาค้นคว้าอิสระ ปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต
สาขาวิชาส่งเสริมการเกษตรและสหกรณ์ นนทบุรี มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช
- ไพลิน กาญจนสินีท์ (2553) ปัจจัยแห่งความสำเร็จในการดำเนินงานของสหกรณ์เครดิตยูเนี่ยน
นักบุญเปโตร จำกัด จังหวัดประจวบคีรีขันธ์ การศึกษาค้นคว้าอิสระ ปริญญา
บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชาส่งเสริมการเกษตรและสหกรณ์ นนทบุรี
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช
- สนทนา สุวรรณนิตย์ (2552) ศึกษาวิเคราะห์ผลการดำเนินงานของสหกรณ์การเกษตรสารภี
จังหวัดเชียงใหม่ การศึกษาค้นคว้าอิสระ ปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชา
ส่งเสริมการเกษตรและสหกรณ์ นนทบุรี มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช

ภาคผนวก



ภาคผนวก ก

ข้อมูลและอัตราส่วนสำคัญของสหกรณ์การเกษตรเฉลี่ย ปี 2550 – 2554

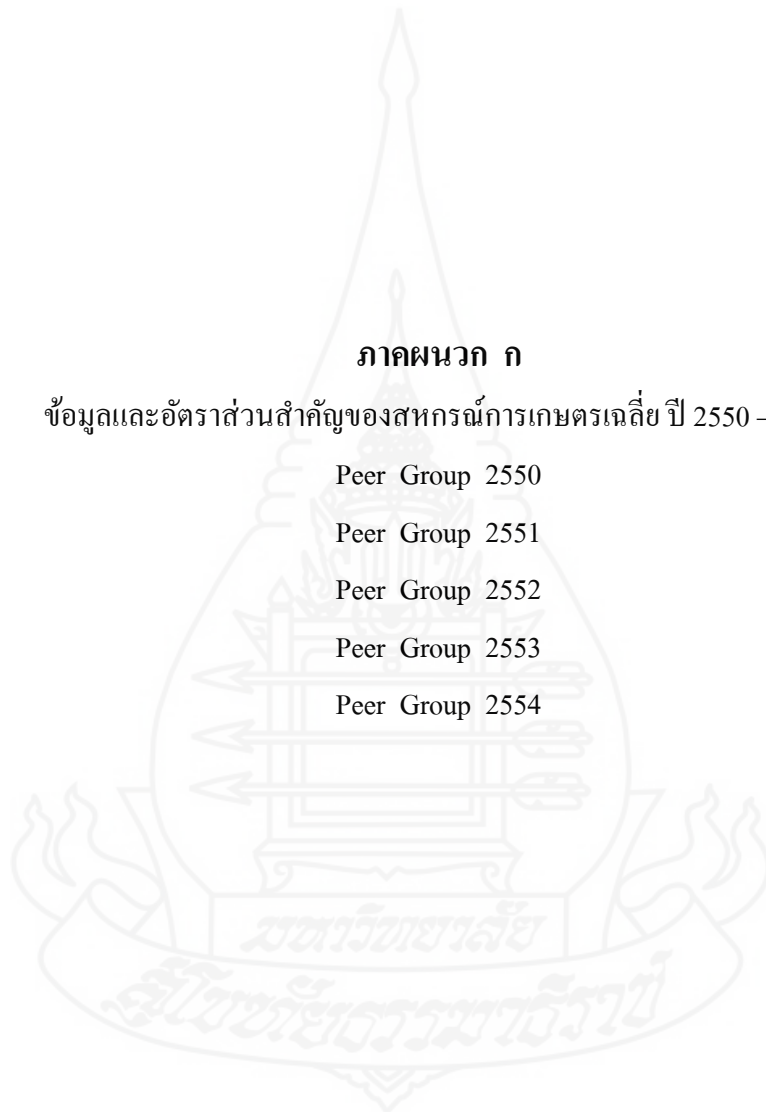
Peer Group 2550

Peer Group 2551

Peer Group 2552

Peer Group 2553

Peer Group 2554



ตารางที่ 1.1 ข้อมูลและอัตราส่วนสำคัญของสหกรณ์การเกษตรเฉลี่ย 2550

รายการปีการเงิน	หน่วย	ขนาดเล็ก	ขนาดกลาง	ขนาดใหญ่	ขนาดใหญ่มาก	โดยรวม	กลุ่ม 25 % ล่าง (ควอไทล์ที่ 1)	กลุ่ม 25 % ล่าง (ควอไทล์ที่ 4)
โครงสร้าง	สหกรณ์	189	856	1,160	886	3,088	777	772
สินทรัพย์ต่อสหกรณ์	บาท	63,191	442,653	3,514,248	104,980,403	31,566,934	188,754	11,689,403
สมาชิกต่อสหกรณ์	คน	51	140	289	5,656	1,773	91	6,363
มิติที่ 1 ความเพียงพอของเงินทุนต่อความเสี่ยง (Capital Strength)								
1.1 อัตราหนี้สินต่อทุน	เท่า	0.56	1.46	1.16	1.86	1.82	0.78	1.85
1.2 อัตราส่วนทุนสำรองต่อสินทรัพย์	เท่า	0.17	0.12	0.13	0.08	0.08	0.16	0.08
1.3 อัตราส่วนการเติบโตทุนของสหกรณ์	%	46.33	10.16	15.41	11.31	11.52	2.21	11.82
1.4 อัตราการเติบโตของหนี้	%	239.46	40.89	1.40	13.24	12.87	(1.68)	14.28
1.5 อัตราผลตอบแทนต่อส่วนของผู้ถือหุ้น	%	(7.47)	1.17	14.33	6.12	6.53	0.40	6.08
มิติที่ 2 คุณภาพสินทรัพย์ (Asset Quality)								
2.1 อัตราหนี้ค้างชำระ	%	42.40	31.23	34.47	38.89	38.66	38.60	38.86
2.2 อัตราหมุนของสินทรัพย์	รอบ	0.03	0.81	3.57	0.83	0.95	0.84	0.83
2.3 อัตราผลตอบแทนต่อสินทรัพย์	%	(5.24)	0.53	6.42	2.13	2.30	0.25	2.15
2.4 อัตราการเติบโตของสินทรัพย์	%	84.13	26.52	7.42	12.56	12.39	0.46	13.41

ตารางที่ 1.1 (ต่อ)

รายการ/ปีการเงิน	หน่วย	ขนาดเล็ก	ขนาดกลาง	ขนาดใหญ่	ขนาดใหญ่มาก	โดยรวม	กลุ่ม 25 % ต่ำ (ควอไทล์ที่ 1)	กลุ่ม 25 % ต่ำ (ควอไทล์ที่ 4)
มิติที่ 3 ขีดความสามารถในการบริหาร (Management Ability)								
3.1 อัตราการเติบโตของธุรกิจ	%	(6.93)	20.68	55.86	16.81	20.35	(8.17)	16.58
มิติที่ 4 การทำกำไร (Earning Sufficiency)								
4.1 กำไรต่อสมาชิก	บาท	(49.88)	14.39	751.33	377.40	391.60	4.61	373.05
4.2 เงินออมต่อสมาชิก	บาท	663.23	893.55	3,521.28	8,777.18	8,268.91	798.57	8,784.32
4.3 หนี้สินต่อสมาชิก	บาท	278.62	1,535.82	6,186.34	12,881.65	12,201.73	1056.24	12,854.10
4.4 อัตราค่าใช้จ่ายดำเนินงานต่อกำไร	%	31.43	92.70	52.14	61.79	61.01	96.38	61.71
4.5 อัตราการเติบโตทุนสำรอง	%	115.07	10.57	11.76	8.44	8.69	7.58	10.57
4.6 อัตราการเติบโตทุนสะสมอื่น	%	33.44	11.79	17.30	8.18	8.95	3.83	8.18
4.7 อัตราการเติบโตของกำไร/ขาดทุน	%	104.24	(71.94)	7.31	12.20	11.33	(87.81)	11.47
4.8 อัตรากำไรสุทธิ	%	(202.75)	0.63	1.79	2.59	2.46	0.27	2.58

ตารางที่ 1.1 (ต่อ)

รายการ/ปีการเงิน	หน่วย	ขนาดเล็ก	ขนาดกลาง	ขนาดใหญ่	ขนาดใหญ่มาก	โดยรวม	กลุ่ม 25% ล่าง (ควอไทล์ที่ 1)	กลุ่ม 25% ล่าง (ควอไทล์ที่ 4)
มิติที่ 5 สภาพคล่อง (Liquidity)								
5.1 อัตราส่วนทุนหมุนเวียน	เท่า	6.33	1.88	1.84	1.16	1.18	2.68	1.15
5.2 อัตราหมุนสินค้า	ครั้ง	3.61	15.98	15.30	13.31	13.42	17.77	13.23
5.3 อายุสินค้าเฉลี่ย	วัน	101.03	22.84	23.86	27.42	27.20	20.54	27.59
5.4 อัตราลูกหนี้ระยะสั้นที่ชำระได้ตามกำหนด	%	57.60	68.77	65.53	61.11	61.34	61.40	61.14

หมายเหตุ ตัวเลขวงเล็บเป็นตัวเลขแสดงถึงความถดถอยหรืออัตราที่มาจากผลขาดทุน

NA (Not Available) หมายถึง จำนวนไม่ได้

0.00 หมายถึง มีค่าน้อยไม่สามารถแสดงด้วยทศนิยมสองตำแหน่ง

ตารางที่ 1.2 ข้อมูลและอัตราส่วนสำคัญของสหกรณ์การเกษตรเฉลี่ย 2551

รายการ/ปีการเงิน	หน่วย	ขนาดเล็ก	ขนาดกลาง	ขนาดใหญ่	ขนาดใหญ่มาก	โดยรวม	กลุ่ม 25 % ล่าง (คอลัมน์ที่ 1)	กลุ่ม 25 % ล่าง (คอลัมน์ที่ 4)
โครงสร้าง	สหกรณ์	165	834	1,147	872	3,018	755	755
สินทรัพย์ต่อสหกรณ์	บาท	70,648	453,698	3,682,015	112,795,116	34,118,838	172,076	128,554,421
สมาชิกต่อสหกรณ์	คน	58	132	312	5,955	1,879	112	6,594
มิติที่ 1 ความเพียงพอของเงินทุนต่อความเสี่ยง (Capital Strength)								
1.1 อัตราหนี้สินต่อทุน	เท่า	0.58	1.23	1.11	1.80	1.76	0.58	1.80
1.2 อัตราส่วนทุนสำรองต่อสินทรัพย์	เท่า	0.20	0.13	0.14	0.08	0.08	0.18	0.08
1.3 อัตราส่วนการเติบโตทุนของสหกรณ์	%	(3.59)	10.38	6.28	7.80	7.73	0.18	8.90
1.4 อัตราการเติบโตของหนี้	%	(0.29)	(6.77)	1.29	4.64	4.48	(26.20)	5.71
1.5 อัตราผลตอบแทนต่อส่วนของผู้ถือหุ้น	%	(6.97)	4.49	14.77	7.44	7.82	1.35	7.37
มิติที่ 2 คุณภาพสินทรัพย์ (Asset Quality)								
2.1 อัตราหนี้ค้างชำระ	%	41.51	28.31	32.44	36.10	35.90	31.00	36.13
2.2 อัตราหมุนของสินทรัพย์	รอบ	0.03	0.87	3.80	0.86	0.98	1.44	0.79
2.3 อัตราผลตอบแทนต่อสินทรัพย์	%	(4.43)	1.83	6.85	2.62	2.79	0.60	2.60
2.4 อัตราการเติบโตของสินทรัพย์	%	(2.40)	0.21	3.60	5.75	5.63	(11.42)	6.83

ตารางที่ 1.2 (ต่อ)

รายการปฏิบัติการเงิน	หน่วย	ขนาดเล็ก	ขนาดกลาง	ขนาดใหญ่	ขนาดใหญ่มาก	โดยรวม	กลุ่ม 25 % ล่าง (คอลัมน์ที่ 1)	กลุ่ม 25 % ล่าง (คอลัมน์ที่ 4)
มิติที่ 3 จิตความสามารถในการบริหาร (Management Ability)								
3.1 อัตราการเติบโตของธุรกิจ	%	(18.06)	(8.39)	3.33	10.19	9.32	47.46	6.71
มิติที่ 4 การทำกำไร (Earning Sufficiency)								
4.1 กำไรต่อสมาชิก	บาท	(54.57)	66.25	802.32	484.53	495.57	13.20	492.02
4.2 เงินออมต่อสมาชิก	บาท	676.87	956.05	3,415.74	9,243.02	8,700.55	674.98	9,542.68
4.3 หนี้สินต่อสมาชิก	บาท	255.03	1,694.23	6,362.84	13,296.87	12,612.85	840.69	13,698.24
4.4 อัตราค่าใช้จ่ายดำเนินงานต่อกำไร	%	329.80	72.06	49.07	55.66	55.14	90.47	55.69
4.5 อัตราการเติบโตทุนสำรอง	%	9.22	7.42	9.97	4.11	4.53	(3.58)	10.57
4.6 อัตราการเติบโตทุนสะสมอื่น	%	(7.97)	26.50	7.46	4.76	5.14	26.13	7.31
4.7 อัตราการเติบโตของกำไร/ขาดทุน	%	8.88	322.08	13.97	33.03	31.03	240.21	33.67
4.8 อัตรากำไรสุทธิ	%	(169.29)	2.20	1.82	3.07	2.86	0.56	0.30

ตารางที่ 1.2 (ต่อ)

รายการปฏิบัติการเงิน	หน่วย	ขนาดเล็ก	ขนาดกลาง	ขนาดใหญ่	ขนาดใหญ่มาก	โดยรวม	กลุ่ม 25 % ล่าง (คอลัมน์ที่ 1)	กลุ่ม 25 % ล่าง (คอลัมน์ที่ 4)
มิติที่ 5 สภาพคล่อง (Liquidity)								
5.1 อัตราส่วนทุนหมุนเวียน	เท่า	7.75	2.18	1.91	1.17	1.19	3.49	1.17
5.2 อัตราหมุนสินค้า	ครั้ง	0.63	12.92	9.06	5.01	5.30	14.82	4.93
5.3 อายุสินค้าเฉลี่ย	วัน	577.97	28.26	40.30	72.81	68.90	24.63	74.04
5.4 อัตราลูกหนี้ระยะสั้นที่ชำระได้ตามกำหนด	%	58.49	71.69	67.56	63.90	64.10	69.00	63.87

หมายเหตุ ตัวเลขวงเล็บเป็นตัวเลขแสดงถึงความคล้อยหรืออัตราที่มาจากผลขาดทุน

NA (Not Available) หมายถึง ค่าวนไม่

0.00 หมายถึง มีค่าน้อยไม่สามารถแสดงด้วยทศนิยมสองตำแหน่ง

ตารางที่ 1.3 ข้อมูลและอัตราส่วนสำคัญของสหกรณ์การเกษตรเฉลี่ย 2552

รายการปีการเงิน	หน่วย	ขนาดเล็ก	ขนาดกลาง	ขนาดใหญ่	ขนาดใหญ่มาก	โดยรวม	กลุ่ม 25 % ต่ำ (ควอไทล์ที่ 1)	กลุ่ม 25 % ต่ำ (ควอไทล์ที่ 4)
โครงสร้าง	สหกรณ์	132	784	1,136	903	2,955	745	754
สินทรัพย์ต่อสหกรณ์	บาท	55,782	420,952	3,985,966	126,856,275	40,411,731	288,490	146,383,094
สมาชิกต่อสหกรณ์	คน	59	129	300	5,655	1,880	115	6,416
มิติที่ 1 ความเพียงพอของเงินทุนต่อความเสี่ยง (Capital Strength)								
1.1 อัตราหนี้สินต่อทุน	เท่า	0.22	1.04	1.18	1.96	1.92	0.89	1.96
1.2 อัตราส่วนทุนสำรองต่อสินทรัพย์	เท่า	0.21	0.14	0.13	0.07	0.07	0.14	0.07
1.3 อัตราส่วนการเติบโตทุนของสหกรณ์	%	(18.28)	(4.59)	3.79	10.20	9.78	38.00	7.59
1.4 อัตราการเติบโตของหนี้	%	(68.61)	(19.44)	10.30	19.94	19.48	112.87	17.12
1.5 อัตราผลตอบแทนต่อส่วนของผู้ถือหุ้น	%	(1.78)	3.20	10.03	8.48	8.53	2.20	8.45

ตารางที่ 1.3 (ต่อ)

รายการ/ปีการเงิน	หน่วย	ขนาดเล็ก	ขนาดกลาง	ขนาดใหญ่	ขนาดใหญ่มาก	โดยรวม	กลุ่ม 25 % ล่าง (ควอไทล์ที่ 1)	กลุ่ม 25 % ล่าง (ควอไทล์ที่ 4)
มิติที่ 2 คุณภาพสินทรัพย์ (Asset Quality)								
2.1 อัตราหนี้ค้างชำระ	%	53.34	38.80	33.00	34.94	34.87	42.84	34.83
2.2 อัตราหมุนของสินทรัพย์	รอบ	0.01	0.79	3.58	0.91	1.01	0.37	0.92
2.3 อัตราผลตอบแทนต่อสินทรัพย์	%	(1.25)	1.49	4.67	2.94	3.00	1.23	2.93
2.4 อัตราการเติบโตของสินทรัพย์	%	(36.83)	(12.78)	7.22	16.46	15.97	65.43	13.72
มิติที่ 3 ขีดความสามารถในการบริหาร (Management Ability)								
3.1 อัตราการเติบโตของธุรกิจ	%	(37.08)	(10.02)	(9.05)	19.22	16.01	(38.91)	23.60
มิติที่ 4 การทำกำไร (Earning Sufficiency)								
4.1 กำไรต่อสมาชิก	บาท	(15.34)	52.35	599.44	612.29	600.42	25.10	628.51
4.2 เงินออมต่อสมาชิก	บาท	667.21	1,014.28	4,278.61	10,496.79	9,928.37	901.70	10,698.41
4.3 หนี้สินต่อสมาชิก	บาท	126.08	1,699.59	6,289.21	13,777.63	13,078.57	1498.30	13,949.94
4.4 อัตราค่าใช้จ่ายดำเนินงานต่อกำไร	%	129.53	77.12	58.53	52.65	53.14	82.52	52.16
4.5 อัตราการเติบโตทุนสำรอง	%	(30.83)	(6.70)	4.48	7.16	6.87	32.60	(6.70)
4.6 อัตราการเติบโตทุนสะสมอื่น	%	28.83	(27.01)	5.60	6.66	6.52	40.26	3.02

ตารางที่ 1.3 (ต่อ)

รายการปฏิบัติการเงิน	หน่วย	ขนาดเล็ก	ขนาดกลาง	ขนาดใหญ่	ขนาดใหญ่มาก	โดยรวม	กลุ่ม 25 % ล่าง (ควอไทล์ที่ 1)	กลุ่ม 25 % ล่าง (ควอไทล์ที่ 4)
4.7 อัตราการเติบโตของกำไร/ขาดทุน	%	(77.24)	1.91	(28.74)	24.28	18.75	93.28	24.14
4.8 อัตรากำไรสุทธิ	%	(111.75)	2.20	1.31	3.24	2.97	3.39	3.18
มิติที่ 5 สภาพคล่อง (Liquidity)								
5.1 อัตราส่วนทุนหมุนเวียน	เท่า	5.89	2.44	1.81	1.16	1.18	2.60	1.16
5.2 อัตราหมุนสินค้า	ครั้ง	0.17	26.77	26.09	22.25	22.42	22.15	22.32
5.3 อายุสินค้าเฉลี่ย	วัน	2,139.13	13.63	13.99	16.41	16.28	16.48	16.35
5.4 อัตราลูกหนี้ระยะสั้นที่ชำระได้ตามกำหนด	%	46.66	61.20	67.00	65.06	65.13	57.16	65.17

หมายเหตุ ตัวเลขวงเล็บเป็นตัวเลขแสดงถึงความด้อยหรืออัตราที่มาจากผลขาดทุน

NA (Not Available) หมายถึง จำนวนไม่ได้

0.00 หมายถึง มีค่าไม่สามารถแสดงด้วยทศนิยมสองตำแหน่ง

ตารางที่ 1.4 ข้อมูลและอัตราส่วนสำคัญของสหกรณ์การเกษตรเฉลี่ย 2553

รายการ/ปีการเงิน	หน่วย	ขนาดเล็ก	ขนาดกลาง	ขนาดใหญ่	ขนาดใหญ่มาก	โดยรวม	กลุ่ม 25 % ล่าง (ควอไทล์ที่ 1)	กลุ่ม 25 % ล่าง (ควอไทล์ที่ 4)
โครงสร้าง	สหกรณ์	113	723	1,206	935	2,977		
สินทรัพย์ต่อสหกรณ์	บาท	66,489.14	455,432.44	4,031,595.59	132,027,746.36	43,212,911.67		
สมาชิกต่อสหกรณ์	คน	59	241	292	5,775	1,993		
มิติที่ 1 ความเพียงพอของเงินทุนต่อความเสี่ยง (Capital Strength)								
1.1 อัตราหนี้สินต่อทุน	เท่า	0.29	0.96	1.09	1.88	1.83		
1.2 อัตราส่วนทุนสำรองต่อสินทรัพย์	เท่า	0.24	0.16	0.14	0.07	0.07		
1.3 อัตราส่วนการเติบโตทุนของสหกรณ์	%	-3.35	3.96	12.07	10.87	10.90		
1.4 อัตราการเติบโตของหนี้สิน	%	26.06	-4.26	3.40	6.18	6.07		
1.5 อัตราผลตอบแทนต่อส่วนของผู้ถือหุ้น	%	-2.45	4.82	16.80	8.87	9.26		
มิติที่ 2 คุณภาพสินทรัพย์ (Asset Quality)								
2.1 อัตราหนี้ค้างชำระ	%	44.81	39.83	31.88	34.16	34.08		
2.2 อัตราหมุนของสินทรัพย์	รอบ	0.02	0.78	3.71	0.93	1.03		

ตารางที่ 1.4 (ต่อ)

รายการ/ปีการเงิน	หน่วย	ขนาดเล็ก	ขนาดกลาง	ขนาดใหญ่	ขนาดใหญ่มาก	โดยรวม	กลุ่ม 25 % ล่าง (ควอไทล์ที่ 1)	กลุ่ม 25 % ล่าง (ควอไทล์ที่ 4)
2.3 อัตราผลตอบแทนต่อสินทรัพย์	%	-1.95	2.42	7.83	3.03	3.21		
2.4 อัตราการเติบโตของสินทรัพย์	%	2.04	-0.23	7.38	7.76	7.73		
มิติที่ 3 ชีตความสามารถในการบริหาร (Management Ability)								
3.1 อัตราการเติบโตของธุรกิจ	%	13.07	-10.70	10.81	9.98	10.01		
มิติที่ 4 การทำกำไร (Earning Sufficiency)								
4.1 กำไรต่อสมาชิก	บาท	-21.85	45.71	1,051.95	669.97	673.51		
4.2 เงินออมต่อสมาชิก	บาท	693.02	587.61	3,998.15	11,308.40	10,547.21		
4.3 หนี้สินต่อสมาชิก	บาท	175.06	970.63	5,838.99	14,225.62	13,323.34		
4.4 อัตราค่าใช้จ่ายดำเนินงานต่อกำไร	%	166.49	65.24	45.18	50.94	50.51		
4.5 อัตราการเติบโตทุนสำรอง	%	12.71	13.82	9.67	7.97	8.12		
4.6 อัตราการเติบโตทุนสะสมอื่น	%	31.42	-6.23	2.23	9.53	8.78		
4.7 อัตราการเติบโตของกำไร/ขาดทุน	%	22.06	50.12	80.94	15.71	19.76		
4.8 อัตรากำไรสุทธิ	%	-95.33	3.12	2.13	3.27	3.11		

ตารางที่ 1.4 (ต่อ)

รายการปฏิบัติการเงิน	หน่วย	ขนาดเล็ก	ขนาดกลาง	ขนาดใหญ่	ขนาดใหญ่มาก	โดยรวม	กลุ่ม 25 % ล่าง (ควอไทล์ที่ 1)	กลุ่ม 25 % ล่าง (ควอไทล์ที่ 4)
มิติที่ 5 สภาพคล่อง (Liquidity)								
5.1 อัตราส่วนทุนหมุนเวียน	เท่า	4.89	2.48	1.96	1.16	1.19		
5.2 อัตราหมุนสินค้า	ครั้ง	0.15	17.43	16.16	11.80	11.97		
5.3 อายุสินค้าเฉลี่ย	วัน	2,500.75	20.94	22.59	30.94	30.49		
5.4 อัตราถูกหนี้ระยะสั้นที่ชำระได้ตามกำหนด	%	55.19	63.17	68.12	65.84	65.92		

หมายเหตุ ตัวเลขวงเล็บเป็นตัวเลขแสดงถึงความคล้อยหรืออัตราที่มาจากผลขาดทุน

NA (Not Available) หมายถึง จำนวนไม่ได้

0.00 หมายถึง มีค่าน้อยไม่สามารถแสดงด้วยทศนิยมสองตำแหน่ง

ตารางที่ 1.5 ข้อมูลและอัตราส่วนสำคัญของสหกรณ์การเกษตรเฉลี่ย 2554

รายการปฏิบัติการเงิน	หน่วย	ขนาดเล็ก	ขนาดกลาง	ขนาดใหญ่	ขนาดใหญ่มาก	โดยรวม	กลุ่ม 25 % ล่าง (ควอไทล์ที่ 1)	กลุ่ม 25 % ล่าง (ควอไทล์ที่ 4)
โครงสร้าง	สหกรณ์	74	703	1,194	970	2,941	599	673
สินทรัพย์ต่อสหกรณ์	บาท	60,733	469,226	4,333,454	141,576,362	48,567,690	326,394	191,790,514
สมาชิกต่อสหกรณ์	คน	59	125	269	5,626	2,004	89	7,436
มิติที่ 1 ความเพียงพอของเงินทุนต่อความเสี่ยง (Capital Strength)								
1.1 อัตราหนี้สินต่อทุน	เท่า	0.25	0.88	1.00	1.88	1.83	0.80	1.90
1.2 อัตราส่วนทุนสำรองต่อสินทรัพย์	เท่า	0.26	0.16	0.13	0.07	0.07	0.17	0.07
1.3 อัตราส่วนการเติบโตทุนของสหกรณ์	%	(38.23)	4.3	11.18	11.28	11.24	20.14	9.94
1.4 อัตราการเติบโตของหนี้	%	(46.84)	(4.13)	2.04	11.23	10.92	45.89	10.17
1.5 อัตราผลตอบแทนต่อส่วนของผู้ถือหุ้น	%	32.37	8.38	20.98	8.14	8.80	5.50	7.81
มิติที่ 2 คุณภาพสินทรัพย์ (Asset Quality)								
2.1 อัตราหนี้ค้างชำระ	%	33.64	35.40	33.11	32.03	32.08	37.41	32.08
2.2 อัตราหมุนของสินทรัพย์	รอบ	0.01	0.56	4.57	1.01	1.14	0.56	0.84

ตารางที่ 1.5 (ต่อ)

รายการปีการเงิน	หน่วย	ขนาดเล็ก	ขนาดกลาง	ขนาดใหญ่	ขนาดใหญ่มาก	โดยรวม	กลุ่ม 25 % ล่าง (ควอไทล์ที่ 1)	กลุ่ม 25 % ล่าง (ควอไทล์ที่ 4)
2.3 อัตราผลตอบแทนต่อสินทรัพย์	%	25.35	4.37	10.22	2.82	3.10	3.17	2.69
2.4 อัตราการเติบโตของสินทรัพย์	%	(40.18)	0.18	6.42	11.25	11.03	30.37	10.09
มิติที่ 3 จิตความสามารถในการบริหาร (Management Ability)								
3.1 อัตราการเติบโตของธุรกิจ	%	(8.47)	(17.57)	27.21	18.32	19.03	28.03	13.57
มิติที่ 4 การทำกำไร (Earning Sufficiency)								
4.1 กำไรต่อสมาชิก	บาท	346.90	163.70	1,497.02	675.51	715.63	102.36	663.17
4.2 เงินออมต่อสมาชิก	บาท	717.64	1,142.66	4,258.79	12,785.17	12,104.00	1,228.15	13,212.53
4.3 หนี้สินต่อสมาชิก	บาท	331.50	2,230.43	7,702.10	16,792.87	16,031.83	2,302.88	17,341.50
4.4 อัตราค่าใช้จ่ายดำเนินงานต่อกำไร	%	(794.09)	48.48	38.58	52.78	51.38	58.37	53.04
4.5 อัตราการเติบโตทุนสำรอง	%	(33.11)	2.76	4.69	10.64	10.16	16.58	2.76
4.6 อัตราการเติบโตทุนสะสมอื่น	%	(49.07)	2.06	5.57	10.71	10.20	19.06	9.51
4.7 อัตราการเติบโตของกำไร/ขาดทุน	%	(1,148.68)	80.96	39.36	1.90	5.57	99.18	(0.93)
4.8 อัตรากำไรสุทธิ	%	2,015.04	7.80	2.25	2.80	2.73	5.70	3.20

ตารางที่ 1.5 (ต่อ)

รายการกิจกรรม	หน่วย	ขนาดเล็ก	ขนาดกลาง	ขนาดใหญ่	ขนาดใหญ่มาก	โดยรวม	กลุ่ม 25 % ล่าง (ควอไทล์ที่ 1)	กลุ่ม 25 % ล่าง (ควอไทล์ที่ 4)
มิตินี้ 5 สภาพคล่อง (Liquidity)								
5.1 อัตราส่วนทุนหมุนเวียน	เท่า	5.02	2.60	2.04	1.14	1.16	2.76	1.12
5.2 อัตราหมุนสินค้า	ครั้ง	0.04	22.60	17.63	13.51	13.68	28.61	13.30
5.3 อายุสินค้าเฉลี่ย	วัน	9,545.62	16.15	20.71	27.02	26.67	12.76	27.45
5.4 อัตราถูกหนี้ระยะสั้นที่ชำระได้ตามกำหนด	%	66.36	64.60	66.89	67.97	67.92	62.59	67.92

หมายเหตุ ตัวเลขวงเล็บเป็นตัวเลขแสดงถึงความถดถอยหรืออัตราที่มาจากผลขาดทุน

NA (Not Available) หมายถึง จำนวนไม่ได้

0.00 หมายถึง มีค่าน้อยไม่สามารถแสดงด้วยทศนิยมสองตำแหน่ง

ภาคผนวก ข

เกณฑ์การจัดขนาดสหกรณ์และกลุ่มเกษตรกร



ตัวแปรในการวิเคราะห์ขนาดสหกรณ์และกลุ่มเกษตรกร เกณฑ์ขนาด ปี 2554

ตัวแปรในการวิเคราะห์ขนาดสหกรณ์และกลุ่มเกษตรกร (ใหม่ 54)		สมาชิก		และกลุ่มเกษตรกร	
ทุนดำเนินงาน	รายได้ธุรกิจหลัก	ช่วงข้อมูล	คะแนน	ช่วงคะแนนรวม	ขนาดสหกรณ์
ช่วงข้อมูล (หน่วย:บาท)	ช่วงข้อมูล (หน่วย:บาท)	(หน่วย:คน)	(3)	(1)+(2)+(3)	
0	0	0	0		
>1-100,000	>1-18,000	1-50	1		
>100,001-300,000	>18,001-120,000	51-100	2	1-6	เล็ก
>300,001-800,000	>120,001-500,000	101-175	3	7-12	กลาง
>800,001-2,500,000	>500,001-2,500,000	176-275	4	13-18	ใหญ่
>2,500,001-10,000,000	>2,500,001-15,000,000	276-450	5	19-24	ใหญ่มาก
>10,000,001-50,000,000	>15,000,001-50,000,000	451-1,000	6		
>50,000,001-200,000,000	>50,000,001-200,000,000	1,001-2,500	7		
>200,000,001	>200,000,001	>2,501	8		

ทุนดำเนินงาน หมายถึง เงินทุนที่ใช้ในการดำเนินงานของสหกรณ์และกลุ่มเกษตรกรประกอบด้วยหนี้สินและทุนของสหกรณ์/กลุ่มเกษตรกร

รายได้ธุรกิจหลัก หมายถึง รายได้ที่เกิดจากดอกเบี้ยรับธุรกิจเงินเชื่อ ยอดขายจากธุรกิจจัดหาสินค้ามาจำหน่าย ยอดขายจากธุรกิจรวบรวมผลผลิต/แปรรูป และยอด

รายได้จากธุรกิจให้บริการ

สมาชิก หมายถึง จำนวนสมาชิก

ภาคผนวก ค

งบดุล

งบกำไรขาดทุน



สภกรรมการเกษตรเมืองหนองหาน จำกัด

งบดุล

ณ วันที่ 31 มีนาคม 2550

	หมายเหตุ	ปี 2550 บาท
สินทรัพย์		
สินทรัพย์หมุนเวียน		
เงินสดและเงินฝากธนาคาร	2	3,609,346.77
เงินฝากสหกรณ์อื่น	3	328,018.36
เงินให้กู้ยืมระยะสั้น - สุทธิ	5	80,420,666.00
ลูกหนี้ระยะสั้น - สุทธิ	6	882,100.48
ดอกเบี้ยเงินให้กู้ยืมรับ - สุทธิ	7	6,443,402.10
สินค้าคงเหลือ	8	2,779,469.26
สินทรัพย์หมุนเวียนอื่น	9	942,284.50
รวมสินทรัพย์หมุนเวียน		95,405,287.47
สินทรัพย์ไม่ หมุนเวียน		
เงินลงทุนระยะยาว	4	613,200.00
เงินให้กู้ยืมระยะยาว	5	15,964,817.00
ลูกหนี้ระยะยาว - สุทธิ	6	3,950,190.00
ที่ดิน อาคารและอุปกรณ์ - สุทธิ	10	4,128,959.94
สินทรัพย์ไม่หมุนเวียนอื่น	11	579,763.20
รวมสินทรัพย์ไม่หมุนเวียน		25,236,930.14
รวมสินทรัพย์		120,642,217.61

		<u>ปี 2550</u>
	<u>หมายเหตุ</u>	<u>บาท</u>
หนี้สินและทุนของสภกรณ์		
หนี้สินหมุนเวียน		
เงินกู้ยืมระยะสั้น	12	23,000,000.00
เงินรับฝาก	13	18,292,397.00
หนี้สินหมุนเวียนอื่น	14	2,696,457.62
รวมหนี้สินหมุนเวียน		43,988,854.62
หนี้สินไม่หมุนเวียน		
สำรองบำเหน็จเจ้าหน้าที่		
หนี้สินไม่หมุนเวียนอื่น	15	4,531,948.15
รวมหนี้สินไม่หมุนเวียน		4,531,948.15
รวมหนี้สิน		48,520,802.77
ทุนของสภกรณ์		
ทุนเรือนหุ้น (มูลค่าหุ้นละ 10.00 บาท)		
หุ้นที่ชำระเต็มมูลค่าแล้ว		34,836,180.00
ทุนสำรอง		29,587,547.03
ทุนสะสมตามข้อบังคับ ระเบียบและอื่น ๆ	16	4,064,358.68
กำไรจากเงินลงทุนที่ยังไม่เกิดขึ้น	17	25,500.00
กำไรสุทธิประจำปี		3,607,829.13
รวมทุนของสภกรณ์		72,121,414.84
รวมหนี้สินและทุนของสภกรณ์		120,642,217.61

หมายเหตุประกอบงบการเงินเป็นส่วนหนึ่งของงบการเงินนี้

สหกรณ์การเกษตรเมืองหนองหาน จำกัด

งบกำไรขาดทุน

สำหรับปีสิ้นสุดวันที่ 31 มีนาคม 2550

	ปี 2550	
	บาท	%
ขาย/บริการ	69,243,993.57	100
หัก ต้นทุนขาย/บริการ (งบทันทุนขาย/ บริการ)	59,400,169.52	85.78
กำไรขั้นต้น	9,843,824.05	14.22
บวก รายได้เฉพาะธุรกิจ	1,519,790.57	2.19
	11,363,614.62	16.41
หัก ค่าใช้จ่ายเฉพาะธุรกิจ	2,855,008.88	4.12
กำไรเฉพาะธุรกิจ		
(รายละเอียด 1- 3)	8,508,605.74	12.29
บวก รายได้อื่น		
(รายละเอียด 4)	89,950.20	0.13
	8,598,555.94	12.42
หัก ค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน (รายละเอียด 5)	4,132,382.48	5.97
กำไรสุทธิ	4,466,173.46	6.45

สหกรณ์การเกษตรเมืองหนองหาน จำกัด

งบดุล

ณ วันที่ 31 มีนาคม 2552 และ 2551

		<u>ปี 2552</u>	<u>ปี 2551</u>
	<u>หมายเหตุ</u>	<u>บาท</u>	<u>บาท</u>
สินทรัพย์			
สินทรัพย์หมุนเวียน			
เงินสดและเงินฝากธนาคาร	2	5,898,564.94	2,713,688.49
เงินฝากสหกรณ์อื่น	3	354,716.52	341,254.23
เงินให้กู้ยืมระยะสั้น - สุทธิ	5	85,023,843.50	85,541,135.42
ลูกหนี้ระยะสั้น - สุทธิ	6	1,104,815.21	1,095,244.36
ดอกเบี้ยเงินให้กู้ค้างรับ - สุทธิ	7	7,267,181.75	6,958,084.55
สินค้าคงเหลือ	8	773,089.63	1,172,091.18
สินทรัพย์หมุนเวียนอื่น	9	1,598,534.37	1,179,124.44
รวมสินทรัพย์หมุนเวียน		<u>102,020,745.92</u>	<u>99,000,622.67</u>

สินทรัพย์ไม่หมุนเวียน

เงินลงทุนระยะยาว	4	611,550.00	624,900.00
เงินให้กู้ยืมระยะยาว	5	18,108,325.00	17,103,974.00
ลูกหนี้ระยะยาว - สุทธิ	6	4,624,900.00	4,369,900.00
ที่ดิน อาคารและอุปกรณ์ - สุทธิ	10	4,725,886.82	4,085,642.65
สิทธิในการใช้ซอฟต์แวร์		78,321.00	104,428.00
สินทรัพย์ไม่หมุนเวียนอื่น	11	23,069.00	35,371.40
รวมสินทรัพย์ไม่หมุนเวียน		28,172,051.82	26,324,216.05
รวมสินทรัพย์		130,192,797.74	125,324,838.72



		<u>ปี 2552</u>	<u>ปี 2551</u>
	<u>หมายเหตุ</u>	<u>บาท</u>	<u>บาท</u>
<u>หนี้สินและทุนของสหกรณ์</u>			
หนี้สินหมุนเวียน			
เงินกู้ยืมระยะสั้น	12	19,999,907.75	23,000,000.00
เงินรับฝาก	13	23,068,355.00	19,414,075.00
หนี้สินหมุนเวียนอื่น	14	3,062,134.43	2,884,052.62
	รวมหนี้สิน หมุนเวียน	46,130,397.18	45,298,127.62
หนี้สินไม่หมุนเวียน			
สำรองบำเหน็จเจ้าหน้าที่		3,002,476.00	2,872,560.00
หนี้สินไม่หมุนเวียนอื่น	15	3,045,939.15	2,562,953.15
	รวมหนี้สินไม่ หมุนเวียน	6,048,415.15	5,435,513.15
	รวมหนี้สิน	52,178,812.33	50,733,640.77

ทุนของสหกรณ์

ทุนเรือนหุ้น (มูลค่าหุ้นละ 10.00 บาท)

หุ้นที่ชำระเต็ม

มูลค่าแล้ว

39,884,260.00 36,683,830.00

ทุนสำรอง

30,515,367.27 30,134,637.16

ทุนสะสมตามข้อบังคับ ระเบียบและอื่น ๆ

16 3,124,334.68 4,003,794.68

กำไรจากเงินลงทุนที่ยังไม่เกิดขึ้น

17 23,850.00 37,200.00

กำไรสุทธิประจำปี

4,466,173.46 3,731,736.11

รวมทุนของ

สหกรณ์

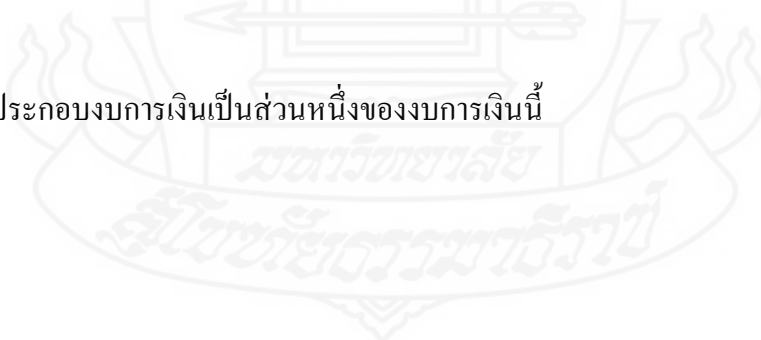
78,013,985.41 74,591,197.95

รวมหนี้สินและ

ทุนของสหกรณ์

130,192,797.74 125,324,838.72

หมายเหตุประกอบงบการเงินเป็นส่วนหนึ่งของงบการเงินนี้



สหกรณ์การเกษตรเมืองหนองหาน จำกัด
งบกำไรขาดทุน
สำหรับปีสิ้นสุดวันที่ 31 มีนาคม 2552 และ 2551

	ปี 2552		ปี 2551	
	บาท	%	บาท	%
ขาย/บริการ	69,243,993.57	100	57,303,719.02	100
หัก ต้นทุนขาย/บริการ (งบต้นทุนขาย/บริการ)	59,400,169.52	85.78	47,466,120.63	82.83
กำไรขั้นต้น	9,843,824.05	14.22	9,837,598.39	17.17
บวก รายได้เฉพาะธุรกิจ	1,519,790.57	2.19	1,426,987.00	2.49
	11,363,614.62	16.41	11,264,585.39	19.66
หัก ค่าใช้จ่ายเฉพาะธุรกิจ	2,855,008.88	4.12	3,617,246.61	6.31
กำไรเฉพาะธุรกิจ (รายละเอียด 1-3)	8,508,605.74	12.29	7,647,338.78	13.35
บวก รายได้อื่น (รายละเอียด 4)	89,950.20	0.13	61,222.34	0.11
	8,598,555.94	12.42	7,708,561.12	13.46
หัก ค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน (รายละเอียด)	4,132,382.48	5.97	3,976,825.01	6.94
กำไรสุทธิ	4,466,173.46	6.45	3,731,736.11	6.52

สภกรรมการเกษตรเมืองหนองหาน จำกัด

งบดุล

ณ วันที่ 31 มีนาคม 2554 และ 2553

		<u>ปี 2554</u>	<u>ปี 2553</u>
	<u>หมายเหตุ</u>	<u>บาท</u>	<u>บาท</u>
สินทรัพย์			
สินทรัพย์หมุนเวียน			
เงินสดและเงินฝากธนาคาร	3	12,942,433.48	6,073,314.77
เงินฝากสหกรณ์อื่น	4	383,920.21	369,029.02
เงินให้กู้ยืมระยะสั้น - สุทธิ	6	97,660,561.50	89,174,794.50
ลูกหนี้ระยะสั้น - สุทธิ	7	1,960,457.30	2,158,513.40
ดอกเบี้ยเงินให้กู้ยืมรับ - สุทธิ	8	5,806,821.95	6,504,095.95
สินค้าคงเหลือ	9	3,216,259.63	2,787,227.95
สินทรัพย์หมุนเวียนอื่น	10	1,073,653.89	1,270,879.52
รวมสินทรัพย์หมุนเวียน		123,044,107.96	108,337,855.11
สินทรัพย์ไม่หมุนเวียน			
เงินลงทุนระยะยาว	5	642,300.00	628,200.00
เงินให้กู้ยืมระยะยาว	6	24,582,840.00	23,984,848.00
ลูกหนี้ระยะยาว - สุทธิ	7	4,856,800.00	4,380,991.00
ที่ดิน อาคารและอุปกรณ์ - สุทธิ	11	6,560,335.92	7,049,245.93
สิทธิในการใช้ซอฟต์แวร์		26,107.00	52,214.00
สินทรัพย์ไม่หมุนเวียนอื่น	12	431,769.00	518,069.00
รวมสินทรัพย์ไม่หมุนเวียน		37,100,151.92	36,613,567.93
รวมสินทรัพย์		160,144,259.88	144,951,423.04

		<u>ปี 2554</u>	<u>ปี 2553</u>
	<u>หมายเหตุ</u>	<u>บาท</u>	<u>บาท</u>
หนี้สินและทุนของสหกรณ์			
หนี้สินหมุนเวียน			
เงินกู้ยืมระยะสั้น	13	27,082,310.75	19,900,001.00
เงินรับฝาก	14	32,449,625.00	27,559,151.00
เจ้าหนี้ข้าวรับฝาก		60,868.00	0.00
หนี้สินหมุนเวียนอื่น	15	1,443,415.21	1,507,899.41
รวมหนี้สินหมุนเวียน		61,036,218.96	48,967,051.41
หนี้สินไม่หมุนเวียน			
สำรองบำเหน็จเจ้าหน้าที่		4,062,880.00	3,613,925.00
หนี้สินไม่หมุนเวียนอื่น	16	4,755,952.49	4,413,076.49
รวมหนี้สินไม่หมุนเวียน		8,818,832.49	8,027,001.49
รวมหนี้สิน		69,855,051.45	56,994,052.90
ทุนของสหกรณ์			
ทุนเรือนหุ้น (มูลค่าหุ้นละ 10.00 บาท)			
หุ้นที่ชำระเต็มมูลค่าแล้ว		51,933,900.00	48,002,380.00
ทุนสำรอง		33,156,334.46	32,749,805.17
ทุนสะสมตามข้อบังคับ ระเบียบและอื่น ๆ	17	2,117,485.68	3,142,576.68
กำไรจากเงินลงทุนที่ยังไม่เกิดขึ้น	18	54,600.00	40,500.00
กำไรสุทธิประจำปี		3,026,888.29	4,022,108.29
รวมทุนของสหกรณ์		90,289,208.43	87,957,370.14
รวมหนี้สินและทุนของสหกรณ์		160,144,259.88	144,951,423.04

หมายเหตุประกอบงบการเงินเป็นส่วนหนึ่งของงบการเงินนี้

งบกำไรขาดทุน
สำหรับปีสิ้นสุดวันที่ 31 มีนาคม 2554 และ 2553

	<u>ปี 2554</u>		<u>ปี 2553</u>	
	<u>บาท</u>	<u>%</u>	<u>บาท</u>	<u>%</u>
ขาย/บริการ	57,392,818.36	100	50,998,092.25	100
<u>หัก</u> ต้นทุนขาย/บริการ (งบต้นทุนขาย/บริการ)	47,075,187.59	82.02	41,232,512.93	80.85
กำไรขั้นต้น	10,317,630.77	17.98	9,765,579.32	19.15
<u>บวก</u> รายได้เฉพาะธุรกิจ	1,198,626.00	2.09	1,372,665.87	2.69
	11,516,256.77	20.07	11,138,245.19	21.84
<u>หัก</u> ค่าใช้จ่ายเฉพาะธุรกิจ	2,473,716.23	4.31	1,892,950.75	3.71
กำไรเฉพาะธุรกิจ (รายละเอียด 1-3)	9,042,540.54	15.76	9,245,294.44	18.13
<u>บวก</u> รายได้อื่น (รายละเอียด 4)	101,638.04	0.18	130,747.69	0.26
รวม	9,144,178.58	15.93	9,376,042.13	18.39
<u>หัก</u> ค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน (รายละเอียด 5)	6,117,290.29	10.65	5,353,933.84	10.50
กำไรสุทธิ	3,026,888.29	5.27	4,022,108.29	7.89

ภาคผนวก ง
สูตรการคำนวณอัตราส่วนทางการเงิน



สูตรการคำนวณอัตราส่วนทางการเงินของสหกรณ์การเกษตรและการแปลความหมายสัมพันธ
(CAMELS Analysis)

ประเภทอัตราส่วน	สูตรในการคำนวณ	หน่วย	การแปลความหมายสัมพันธ
มิติที่ 1 ความเพียงพอของเงินทุนต่อความเสี่ยง			
1.1 อัตราส่วนหนี้สินต่อทุน	$\frac{\text{หนี้สินทั้งสิ้น}}{\text{ทุนของสหกรณ์}}$	เท่า	อัตราส่วนยิ่งน้อย แสดงถึงกิจการมีอัตราหนี้สินต่ำ สามารถก่อหนี้ได้อีก
1.2 อัตราส่วนทุนสำรองต่อสินทรัพย์	$\frac{\text{ทุนสำรอง}}{\text{สินทรัพย์ทั้งสิ้น}}$	เท่า	อัตราส่วนยิ่งสูง แสดงถึงกิจการมีความมั่นคงสูง
1.3 อัตราการเติบโตของสหกรณ์	$\frac{\text{ทุนของสหกรณ์ปีปัจจุบัน} - \text{ทุนของสหกรณ์ปีก่อน}}{\text{ทุนของสหกรณ์ปีก่อน}} \times 100$	%	จำนวนร้อยละยิ่งมาก แสดงประสิทธิภาพในการระดมทุนของสหกรณ์สูง
1.4 อัตราการเติบโตของหนี้	$\frac{\text{หนี้สินทั้งสิ้นปีปัจจุบัน} - \text{หนี้สินทั้งสิ้นปีก่อน}}{\text{หนี้สินทั้งสิ้นปีก่อน}} \times 100$	%	จำนวนร้อยละยิ่งน้อย แสดงถึงอัตราการก่อหนี้ต่ำ
1.5 อัตราผลตอบแทนต่อส่วน ของทุน	$\frac{\text{กำไรสุทธิ}}{\text{ทุนของสหกรณ์ถัวเฉลี่ย}} \times 100$	%	จำนวนร้อยละยิ่งสูง แสดงถึงผลตอบแทนที่จะได้รับจากเงินที่ลงทุนไปสูง
มิติที่ 2 คุณภาพของสินทรัพย์			
2.1 อัตราหนี้ค้างชำระ	$\frac{\text{หนี้ที่ไม่สามารถชำระได้ตามกำหนด}}{\text{หนี้ถึงกำหนดชำระ}} \times 100$	%	จำนวนร้อยละยิ่งน้อย แสดงถึงความสามารถในการบริหารลูกหนี้ที่มีประสิทธิภาพสูง
2.2 อัตราหมุนของสินทรัพย์	$\frac{\text{ขาย/บริการ(รายได้ธุรกิจหลัก)}}{\text{สินทรัพย์ทั้งสิ้นถัวเฉลี่ย}}$	รอบ	จำนวนรอบยิ่งสูง แสดงถึงความสามารถในการบริหารสินทรัพย์ที่มีประสิทธิภาพสูง

ประเภทอัตราส่วน	สูตรในการคำนวณ	หน่วย	การแปลความหมาย สัมพันธ์
2.3อัตรา ผลตอบแทนต่อ สินทรัพย์	$\frac{\text{กำไรสุทธิ} \times 100}{\text{สินทรัพย์ถัวเฉลี่ย}}$	%	จำนวนร้อยละยิ่งสูง แสดงถึงความสามารถ ในการใช้สิน ทรัพย์ก่อให้เกิด ผลตอบแทนสูง
2.4 อัตราการเติบโต ของสินทรัพย์	$\frac{\text{สินทรัพย์ทั้งสิ้นปีปัจจุบัน}-\text{สินทรัพย์ทั้งสิ้นปีก่อน} \times 100}{\text{สินทรัพย์ทั้งสิ้นปีก่อน}}$	%	จำนวนร้อยละยิ่งสูง แสดงถึงการขยายตัว ของกิจการมีการเติบโต ของสินทรัพย์สูง
มิติที่ 3 ชีตความสามารถในการบริหาร			
3.1 อัตราการเติบโต ของธุรกิจ	$\frac{\text{มูลค่าธุรกิจรวมปีปัจจุบัน}-\text{มูลค่าธุรกิจรวมปีก่อน} \times 100}{\text{มูลค่าธุรกิจรวมปีก่อน}}$	%	จำนวนร้อยละยิ่งสูง แสดงถึงการเพิ่มขึ้นของ มูลค่าธุรกิจ ผู้บริหารมี ชีตความสามารถในการ บริหารและมี ประสิทธิภาพสูง
มิติที่ 4 การทำกำไร			
4.1 กำไรต่อสมาชิก	$\frac{\text{กำไรสุทธิ}}{\text{จำนวนสมาชิก}}$	บาท	ค่าเฉลี่ยกำไรต่อคน อัตราส่วนยิ่งสูง แสดง ถึงความสามารถในการ ทำกำไร
4.2 เงินออมต่อ สมาชิก	$\frac{\text{เงินรับฝากสมาชิก}+\text{ทุนเรือนหุ้น}}{\text{จำนวนสมาชิก}}$	บาท	ค่าเฉลี่ยเงินออมต่อคน อัตราส่วนยิ่งสูง แสดง ถึง เงินออมของสมาชิกมาก
4.3 หนี้สินต่อ สมาชิก	$\frac{\text{ลูกหนี้เงินกู้}+\text{ลูกหนี้การค้า}+\text{ลูกหนี้ค่าบริการ}}{\text{อื่นจำนวนสมาชิก}}$	บาท	ค่าเฉลี่ยหนี้สินต่อคน อัตราส่วนยิ่งต่ำ แสดง ถึงหนี้สินของสมาชิกมี น้อย

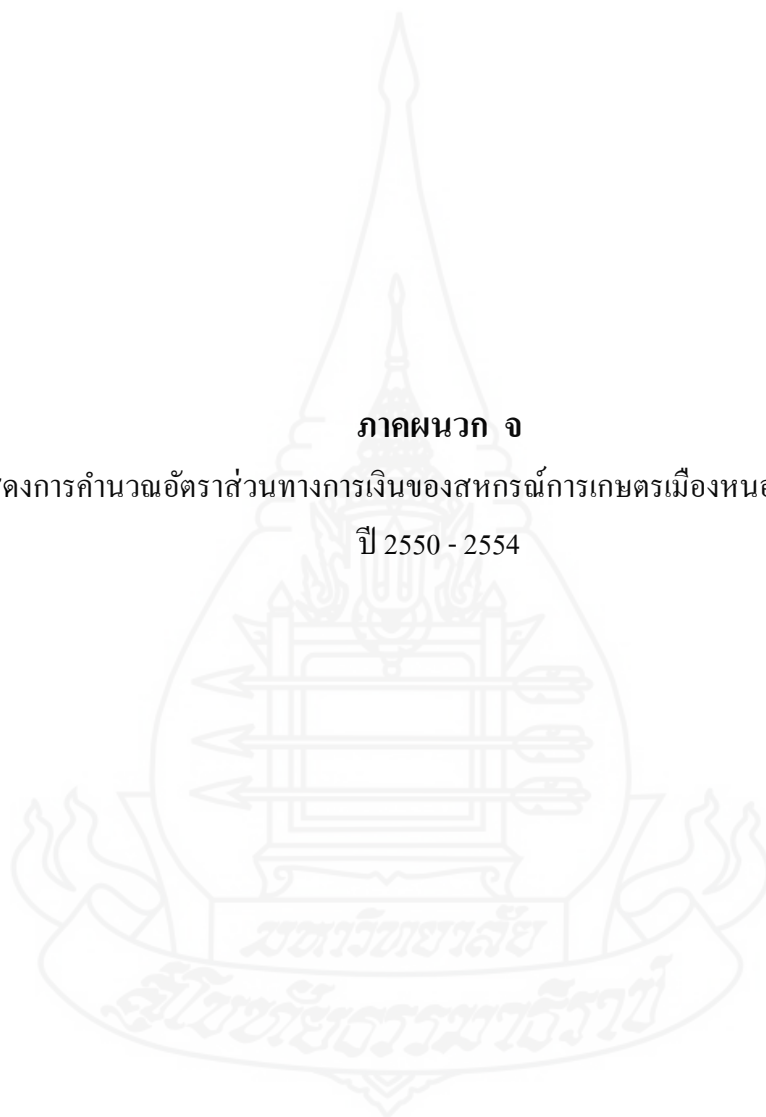
ประเภทอัตราส่วน	สูตรในการคำนวณ	หน่วย	การแปลความหมาย สัมพันธ์
มิติที่ 4 การทำกำไร			
4.4 อัตราค่าใช้จ่ายดำเนินงานต่อกำไรก่อนหักค่าใช้จ่ายดำเนินงาน	$\frac{\text{ค่าใช้จ่ายดำเนินงาน} \times 100}{\text{กำไรก่อนหักค่าใช้จ่ายดำเนินงาน}}$	%	จำนวนร้อยละยิ่งต่ำ แสดงถึงประสิทธิภาพในการควบคุมค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานเมื่อเทียบกับกำไรก่อนหักค่าใช้จ่าย
4.5 อัตราการเติบโตของทุนสำรอง	$\frac{\text{ทุนสำรองปีปัจจุบัน} - \text{ทุนสำรองปีก่อน} \times 100}{\text{ทุนสำรองปีก่อน}}$	%	อัตราส่วนยิ่งสูง แสดงถึงการเพิ่มขึ้นของทุนสำรองยิ่งมาก
4.6 อัตราการเติบโตของทุนสะสมอื่น	$\frac{\text{ทุนสะสมอื่นปีปัจจุบัน} - \text{ทุนสะสมอื่นปีก่อน} \times 100}{\text{ทุนสะสมอื่นปีก่อน}}$	%	อัตราส่วนยิ่งสูง แสดงถึงการเพิ่มขึ้นของทุนสะสมยิ่งมาก
4.7 อัตราการเติบโตของกำไร	$\frac{\text{กำไรสุทธิปีปัจจุบัน} - \text{กำไรสุทธิปีก่อน} \times 100}{\text{กำไรสุทธิปีก่อน}}$	%	อัตราส่วนยิ่งสูง แสดงถึงการเพิ่มขึ้นของกำไรสุทธิยิ่งมาก
4.8 อัตรากำไรสุทธิ	$\frac{\text{กำไรสุทธิ} \times 100}{\text{ขาย/บริการ}}$	%	จำนวนร้อยละยิ่งสูง แสดงถึงความสามารถในการบริหารกิจการมีกำไรต่อยอดขายสูง

ประเภทอัตราส่วน	สูตรในการคำนวณ	หน่วย	การแปลความหมาย สัมพัทธ์
มติที่ 5 สภาพคล่อง			
5.1 อัตราส่วนทุน หมุนเวียน	<u>สินทรัพย์หมุนเวียน</u> <u>หนี้สินหมุนเวียน</u>	เท่า	อัตราส่วนยิ่งมาก ถือว่า มีสินทรัพย์มากกว่า หนี้สิน มีสภาพคล่อง สูง
5.2 อัตราหมุนของ สินค้า	<u>ต้นทุนสินค้าขาย</u> <u>สินค้าคงเหลือถัวเฉลี่ย</u>	ครั้ง	อัตรายิ่งสูง แสดงถึง จำนวนครั้งหรือรอบใน การจำหน่ายสินค้ามีการ หมุนเวียนเร็ว
5.3 อายุเฉลี่ยสินค้า	<u>365 วัน</u> <u>อัตราหมุนของสินค้า</u>	วัน	จำนวนยิ่งน้อย แสดงถึง อายุเฉลี่ยของสินค้าที่ จำหน่ายออกได้เร็ว
5.4 อัตราลูกหนี้ ระยะสั้นที่ชำระได้ ตามกำหนด	<u>ลูกหนี้ระยะสั้นที่ชำระได้ตามกำหนด X</u> <u>100</u> <u>ลูกหนี้เงินกู้ระยะสั้นที่ถึงกำหนดชำระ</u>	%	ร้อยละยิ่งสูง แสดงถึง ลูกหนี้ระยะสั้นที่ชำระ ได้ตามกำหนดมีอัตรา สูงเทียบกับหนี้ที่ถึง กำหนดชำระ

ภาคผนวก จ

แสดงการคำนวณอัตราส่วนทางการเงินของสหกรณ์การเกษตรเมืองหนองหาน จำกัด

ปี 2550 - 2554



แสดงผลการวิเคราะห์อัตราส่วนทางการเงิน
ของสหกรณ์การเกษตรเมืองหนองหาน จำกัด ปี 2550 – 2554

มิติ 1 ความเพียงพอของเงินทุนต่อความเสี่ยง (Capital Strength)

$$1. \text{อัตราส่วนหนี้สินต่อทุน (เท่า)} = \frac{\text{หนี้สินทั้งสิ้น}}{\text{ทุนของสหกรณ์}}$$

ปี 50	ปี 51	ปี 52
$\frac{48,520,802.77}{72,121,414.84} = 0.67 \text{ เท่า}$	$\frac{50733640.77}{74591197.95} = 0.68 \text{ เท่า}$	$\frac{52,178,812.33}{78,013,985.41} = 0.67 \text{ เท่า}$

ปี 53	ปี 54
$\frac{56,994,052.90}{7,957,370.14} = 0.65 \text{ เท่า}$	$\frac{52,209,315.78}{90,289,208.43} = 0.58 \text{ เท่า}$

$$2. \text{อัตราส่วนทุนสำรองต่อสินทรัพย์ (เท่า)} = \frac{\text{ทุนสำรอง}}{\text{สินทรัพย์ทั้งสิ้น}}$$

ปี 50	ปี 51	ปี 52
$\frac{29,587,547.03}{120,642,217.61} = 0.25 \text{ เท่า}$	$\frac{30,134,637.16}{125,324,838.72} = 0.24 \text{ เท่า}$	$\frac{30,515,367.27}{130,192,979.74} = 0.23 \text{ เท่า}$

ปี 53	ปี 54
$\frac{32,749,805.17}{144,951,423.04} = 0.23 \text{ เท่า}$	$\frac{33156334.46}{160,144,259.88} = 0.21 \text{ เท่า}$

$$3. \text{ อัตราการเติบโตทุนของสหกรณ์ (\%)} = \frac{\text{ทุนสหกรณ์ปีปัจจุบัน} - \text{ทุนสหกรณ์ปีก่อน} \times 100}{\text{ทุนของสหกรณ์ปีก่อน}}$$

ปี 50

ปี 51

$$\frac{72,121,414.84 - 71,812,780.71}{71,812,780.71} \times 100 = 0.43\% \quad \frac{74,591,197.95 - 72,121,414.84}{72,121,414.84} \times 100 = 3.42\%$$

ปี 52

ปี 53

$$\frac{78,013,985.41 - 74,591,197.95}{74,591,197.95} \times 100 = 4.59\% \quad \frac{87,957,370.14 - 78,013,985.41}{78,013,985.41} \times 100 = 12.75\%$$

ปี 54

$$\frac{90,289,208.43 - 87,957,370.14}{87,957,370.14} \times 100 = 2.65\%$$

$$4. \text{ อัตราส่วนการเติบโตของหนี้ (\%)} = \frac{\text{หนี้สินทั้งสิ้นปีปัจจุบัน} - \text{หนี้สินทั้งสิ้นปีก่อน} \times 100}{\text{หนี้สินทั้งสิ้นปีก่อน}}$$

ปี 50

ปี 51

$$\frac{48,520,802.77 - 45,406,787.31}{45,406,787.31} \times 100 = 6.86\% \quad \frac{50,733,640.77 - 48,520,802.77}{48,520,802.77} \times 100 = 4.56\%$$

ปี 52

$$\frac{52,178,812.33 - 50,733,640.77}{50,733,640.77} \times 100 = 2.85\%$$

ปี 53

$$\frac{56,994,052.90 - 52,178,812.33}{52,178,812.33} \times 100 = 9.23\%$$

ปี 54

$$\frac{52,209,315.78 - 56,994,052.90}{56,994,052.90} \times 100 = 8.40\%$$

$$5. \text{ อัตราผลตอบแทนต่อส่วนของทุน} = \frac{\text{กำไรสุทธิ X 100}}{\text{ทุนของสหกรณ์ถั่วเฉลี่ย}}$$

ปี 50		ปี 51	
3,607,829.13		3,731,736.11	
-----	X100 = 3.34	-----	X100 = 3.37
108,027,805.20		110,651,905.37	
ปี 52		ปี 53	
4466173.46		4,022,108.29	
-----	X100 = 3.87	-----	X100 = 3.17
115309584.4		126964362.8	
ปี 54			
3,026,888.29			
-----	X 100 = 2.25		
134267893.5			

มิติ 2 คุณภาพสินทรัพย์ (Asset Quality)

หนี้ที่ไม่สามารถชำระได้ตามกำหนด X 100

$$1. \text{ อัตราค้างชำระหนี้ของลูกหนี้ (\%)} = \frac{\text{หนี้ที่ไม่สามารถชำระได้ตามกำหนด X 100}}{\text{หนี้ที่ถึงกำหนดชำระ}}$$

ปี 50		ปี 51	
43,268,385.00		52,208,016.00	
-----	X100 = 51.26%	-----	X100 = 48.02%
84,409,646.90		108,721,399.42	
ปี 52		ปี 53	
53,281,305.00		72,666,562.00	
-----	X 100 = 47.41%	-----	X 100 = 38.06%
112,384,106.73		190,926,332.11	
ปี 54			
72,812,748.00			
-----	X 100 = 41.54%		
175,283,456.91			

$$2. \text{ อัตราหมุนของสินทรัพย์ (รอบ) } = \frac{\text{ขาย/บริการ (รายได้ธุรกิจหลัก)}}{\text{สินทรัพย์ที่สิ้นถั่วเฉลี่ย}}$$

ปี 50	ปี 51	ปี 52
69,243,993.57	57,303,719.023	69,243,993.57
$\frac{69,243,993.57}{118,930,892.82} = 0.58 \text{ รอบ}$	$\frac{57,303,719.023}{125,324,838.72} = 0.31 \text{ รอบ}$	$\frac{69,243,993.57}{192,855,399.10} = 0.36 \text{ รอบ}$
ปี 53	ปี 54	
50,998,092.25	57,392,818.36	
$\frac{50,998,092.25}{210,047,912.90} = 0.23 \text{ รอบ}$	$\frac{57,392,818.36}{232,619,971.40} = 0.21 \text{ รอบ}$	

$$3. \text{ อัตราผลตอบแทนต่อสินทรัพย์ (\%) } = \frac{\text{กำไรจากการดำเนินงาน X 100}}{\text{ทุนของสหกรณ์ถั่วเฉลี่ย}}$$

ปี 50	ปี 51	ปี 52
3,607,829.13	3,731,736.11	4,466,173.46
$\frac{3,607,829.13}{118,930,892.82} = 3.03 \%$	$\frac{3,731,736.11}{185,645,947.53} = 2.01\%$	$\frac{4,466,173.46}{192,855,399.10} = 2.32 \%$
ปี 53	ปี 54	
4,022,108.29	3,026,888.29	
$\frac{4,022,108.29}{210,047,912.90} = 1.91 \%$	$\frac{3,026,888.29}{232,619,971.40} = 1.30 \%$	



4. อัตราการเติบโตของสินทรัพย์ (%) =		สินทรัพย์ทั้งสิ้นปีปัจจุบัน - สินทรัพย์ทั้งสิ้นปีก่อน X 100	
		สินทรัพย์ทั้งสิ้นปีก่อน	
ปี 50	ปี 51		
120,642,217.61-117,219,568.02	125,324,838.72-		
117,219,568.02	120,642,217.61	X 100 = -3.09%	X100 = 3.88 %
ปี 52	ปี 53		
130,192,979.74 -	144,951,423.04-		
125,324,838.72	130,192,979.74	X100 = 3.88 %	X100 = 11.34%
125,324,838.72	130,192,979.74		
ปี 54			
160,144,259.88 - 144,951,423.04		X100 = 10.48 %	
144,951,423.04			

มิติ 3 ชัดความสามารถในการบริหาร (Management Ability)

1. อัตราการเติบโตของธุรกิจ (%) =		มูลค่ารวมธุรกิจปีปัจจุบัน - มูลค่าธุรกิจรวมปีก่อน X 100	
		สินทรัพย์ทั้งสิ้นถัวเฉลี่ย	
ปี 50	ปี 51		
103,548,566.93 – 106,847,008.19	168,196,168.76-		
106,847,008.19	103,548,566.93	X 100 = -3.09 %	X100 = 62.43%
ปี 52	ปี 53		
185,742,057.48-168,196,168.76	198,675,412.35 –		
168,196,168.76	185,742,057.48	X100 = 10.43%	X100 = 6.96%
ปี 54			
52,209,315.78 - 198,675,412.35		X100 = 7.62%	
198,675,412.35			

มติ 4 การทำกำไร (Earning Sufficiency)

		กำไรสุทธิ
		จำนวนสมาชิก
1. กำไรต่อสมาชิก (บาท)		=
ปี 50	ปี 51	
3,607,829.13	3,731,736.11	
-----	-----	
3,083	3,057	= 1,220.72 บาท
= 1,170.13 บาท		
ปี 52	ปี 53	
4,466,173.46	4,022,108.29	
-----	-----	
3,070	2,815	= 1,428.81 บาท
= 1,454.78 บาท		
ปี 54		
3,026,888.29		

2,950		= 1,026.06 บาท
= 1,026.06 บาท		
2. เงินออมต่อสมาชิก (บาท) =		เงินฝากสมาชิก + ทุนเรือนหุ้น
(เงินออม = เงินฝากสิ้นปีของสมาชิก + เงินหุ้นสมาชิก)		จำนวนสมาชิก
ปี 50	ปี 51	
34,836,180 + 18292,397	36,683,830 + 19,414,075	
-----	-----	
3,083	3,057	= 18,350.64 บาท
= 17,232.75 บาท		
ปี 52	ปี 53	
39,884,260 + 23,068,355	48,002,380 + 27,559,151	
-----	-----	
3,070	2,815	= 26,842.46 บาท
= 20,505.74 บาท		
ปี 54		
51,933,900 + 32,449,625		

2,950		= 28,604.58 บาท
= 28,604.58 บาท		

3. หนี้สินต่อสมาชิก (บาท)

$= \frac{\text{ลูกหนี้เงินกู้} + \text{ลูกหนี้การค้า} + \text{ลูกหนี้ค่าบริการ} + \text{ดอกเบี้ยค้างรับ} + \text{ค่าปรับค้างรับ}}{\text{จำนวนสมาชิก}}$	$= \frac{\text{ลูกหนี้เงินกู้} + \text{ลูกหนี้การค้า} + \text{ลูกหนี้ค่าบริการ} + \text{ดอกเบี้ยค้างรับ} + \text{ค่าปรับค้างรับ}}{\text{จำนวนสมาชิก}}$
ปี 50 $\frac{107,661,175.58}{3,083} = 34,920.91 \text{ บาท}$	ปี 51 $\frac{116,129,065.46}{3,057} = 37,987.92 \text{ บาท}$
ปี 52 $\frac{106,215,614.40}{3,070} = 34,597.92 \text{ บาท}$	ปี 53 $\frac{116,295,532.00}{2,815} = 41,312.80 \text{ บาท}$
ปี 54 $\frac{133,867,519.00}{2,950} = 45,378.82 \text{ บาท}$	

4. อัตราค่าใช้จ่ายดำเนินงานต่อกำไรก่อนหักค่าใช้จ่ายดำเนินงาน (%)

$= \frac{\text{ค่าใช้จ่ายดำเนินงาน} \times 100}{\text{กำไรก่อนหักค่าใช้จ่ายดำเนินงาน}}$	$= \frac{\text{ค่าใช้จ่ายดำเนินงาน} \times 100}{\text{กำไรก่อนหักค่าใช้จ่ายดำเนินงาน}}$
ปี 50 $\frac{4,132,382.48}{8,598,555.94} \times 100 = 48.06\%$	ปี 51 $\frac{3,976,825.01}{7,708,561.12} \times 100 = 51.59\%$
ปี 52 $\frac{4,132,382.48}{8,598,555.94} \times 100 = 48.06\%$	ปี 53 $\frac{5,353,933.84}{9,376,042.13} \times 100 = 57.10\%$
ปี 54 $\frac{6,117,290.29}{9,144,178.58} \times 100 = 66.90\%$	

5. อัตราการเติบโตของทุนสำรอง (%) =

		$\frac{\text{ทุนสำรองปีปัจจุบัน} - \text{ทุนสำรองปีก่อน} \times 100}{\text{ทุนสำรองปีก่อน}}$	
ปี 50		ปี 51	ทุนสำรองปีก่อน
$\frac{29,587,547.03 - 29,091,784.64}{29,091,784.64} \times 100 = 1.70\%$		$\frac{30,134,637.16 - 29,587,547.03}{29,587,547.03} \times 100 = 1.85\%$	
ปี 52		ปี 53	
$\frac{30,515,367.27 - 30,134,637.16}{30,134,637.16} \times 100 = 1.26\%$		$\frac{32,749,805.17 - 30,515,367.27}{30,515,367.27} \times 100 = 7.32\%$	
ปี 54			
$\frac{33,156,334.46 - 32,749,805.17}{32,749,805.17} \times 100 = 1.24\%$			

6. อัตราการเติบโตของทุนสะสมอื่น (%) =

		$\frac{\text{ทุนสะสมปีปัจจุบัน} - \text{ทุนสะสมปีก่อน} \times 100}{\text{ทุนสะสมปีก่อน}}$	
ปี 50		ปี 51	
$\frac{4,064,358.68 - 3,945,669.68}{3,945,669.68} \times 100 = 3.01\%$		$\frac{4,003,794.68 - 4,064,358.68}{4,064,358.68} \times 100 = -1.49\%$	
ปี 52		ปี 53	
$\frac{3,124,334.68 - 4,003,794.68}{4,003,794.68} \times 100 = -21.97\%$		$\frac{3,142,576.68 - 3,124,334.68}{3,124,334.68} \times 100 = 0.58\%$	
ปี 54			
$\frac{2,117,485.68 - 3,142,576.68}{3,142,576.68} \times 100 = 32.62\%$			

7. อัตราการเติบโตของกำไรสุทธิ (%) = $\frac{\text{กำไรสุทธิปีปัจจุบัน} - \text{กำไรสุทธิปีก่อน} \times 100}{\text{กำไรสุทธิปีก่อน}}$

ปี 50		ปี 51	
$\frac{3,607,829.13 - 3,272,846.39}{3,272,846.39} \times 100$	= 10.24%	$\frac{3,731,736.11 - 3,607,829.13}{3,607,829.13} \times 100$	= 3.43%
ปี 52		ปี 53	
$\frac{4,466,173.46 - 3,731,736.11}{3,731,736.11} \times 100$	= 19.68%	$\frac{4,022,108.29 - 4,466,173.46}{4,466,173.46} \times 100$	= -9.94%
ปี 54			
$\frac{3,026,888.29 - 4,022,108.29}{4,022,108.29} \times 100$	= -24.74%		

8. อัตรากำไรสุทธิ (%) = $\frac{\text{ทุนสะสมปีปัจจุบัน} - \text{ทุนสะสมปีก่อน} \times 100}{\text{ทุนสะสมปีก่อน}}$

ปี 50		ปี 51	
$\frac{3,607,829.13}{69,243,993.57} \times 100$	= 5.2%	$\frac{3,731,736.11}{57,303,719.02} \times 100$	= 6.51%
ปี 52		ปี 53	
$\frac{4,466,173.46}{69,243,993.57} \times 100$	= 6.45%	$\frac{4,022,108.29}{50,998,092.25} \times 100$	= 7.89%
ปี 54			
$\frac{3,026,888.29}{57,392,818.36} \times 100$	= 5.27%		

มิติ 5 สภาพคล่อง (Liquidity)

$$1. \text{ อัตราการส่วนทุนหมุนเวียน (เท่า)} = \frac{\text{สินทรัพย์หมุนเวียน}}{\text{หนี้สินหมุนเวียน}}$$

ปี 50	ปี 51	ปี 52
$\frac{95,405,287.47}{43,988,854.62} = 2.17 \text{ เท่า}$	$\frac{99,000,622.67}{45,298,127.62} = 2.19 \text{ เท่า}$	$\frac{102,020,745.92}{46,130,397.18} = 2.21 \text{ เท่า}$
ปี 53	ปี 54	
$\frac{108,337,855.11}{35,790,979.17} = 3.03 \text{ เท่า}$	$\frac{123,044,107.96}{47,352,515.78} = 2.6 \text{ เท่า}$	

$$2. \text{ อัตราหมุนของสินค้า (ครั้ง)} = \frac{\text{ต้นทุนสินค้าขาย}}{\text{สินค้าคงเหลือถัวเฉลี่ย}}$$

(เฉพาะธุรกิจจัดหาสินค้ามาจำหน่าย)

ปี 50	ปี 51	ปี 52
$\frac{31,608,999.91}{2,285,533.40} = 13.83 \text{ ครั้ง}$	$\frac{46,109,479.69}{1,975,780.22} = 23.34 \text{ ครั้ง}$	$\frac{55,551,020.82}{972,590.41} = 57.12 \text{ ครั้ง}$

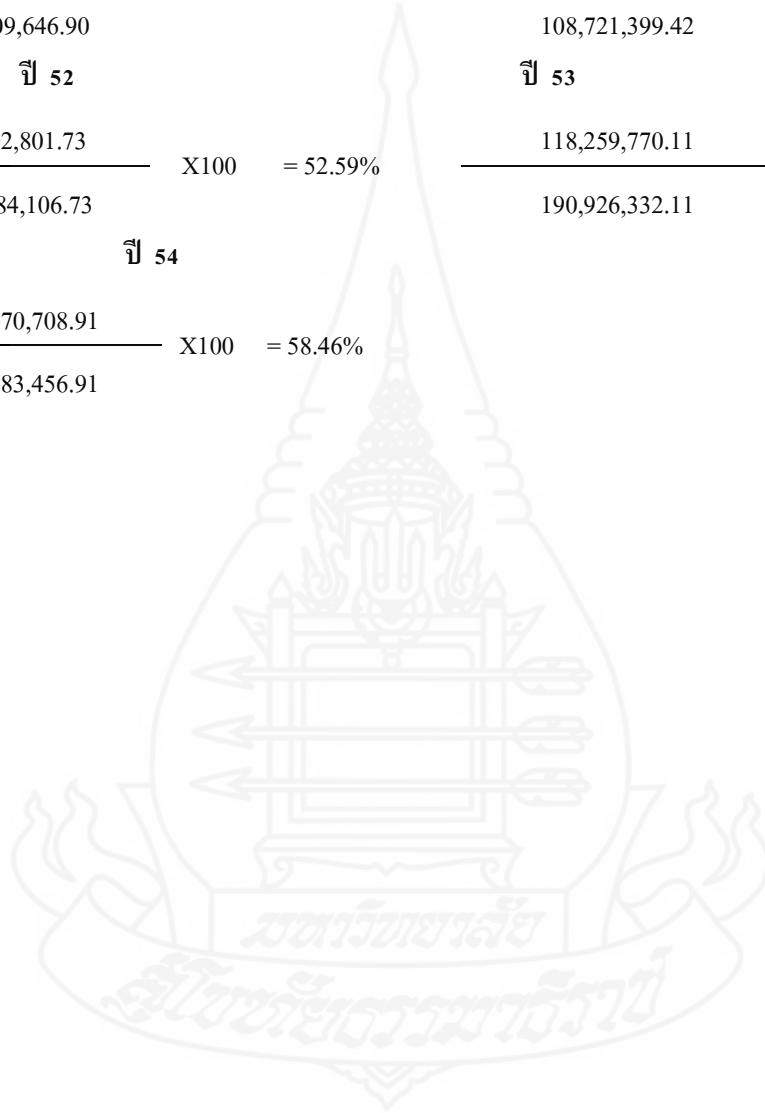
ปี 53	ปี 54
$\frac{41,306,300.17}{1,780,158.79} = 23.20 \text{ ครั้ง}$	$\frac{50,750,808.32}{3,001,743.79} = 16.91 \text{ ครั้ง}$

$$3. \text{ อายุเฉลี่ยสินค้า (วัน)} = \frac{365 \text{ วัน}}{\text{อัตราหมุนของสินค้า}}$$

ปี 50	ปี 51	ปี 52
$\frac{365}{13.83} = 26.39 \text{ วัน}$	$\frac{365}{23.34} = 15.64 \text{ วัน}$	$\frac{365}{57.12} = 6.39 \text{ วัน}$

ปี 53	ปี 54
$\frac{365}{23.20} = 15.73 \text{ วัน}$	$\frac{365}{16.91} = 21.58 \text{ วัน}$

<p>4. อัตราลูกหนี้ระยะสั้นที่ชำระได้ตามกำหนด (%) =</p>	$\frac{\text{ลูกหนี้ระยะสั้นที่ชำระได้ตามกำหนด} \times 100}{\text{ลูกหนี้เงินกู้ระยะสั้นที่ถึงกำหนดชำระ}}$
<p>ปี 50</p>	<p>ปี 51</p>
$\frac{41,141,261.90}{84,409,646.90} \times 100 = 48.74\%$	$\frac{56,513,383.42}{108,721,399.42} \times 100 = 51.98\%$
<p>ปี 52</p>	<p>ปี 53</p>
$\frac{59,102,801.73}{112,384,106.73} \times 100 = 52.59\%$	$\frac{118,259,770.11}{190,926,332.11} \times 100 = 61.94\%$
<p>ปี 54</p>	
$\frac{102,470,708.91}{175,283,456.91} \times 100 = 58.46\%$	



ประวัติผู้ศึกษา

ชื่อ	นายมานิจ ศรีวงศ์ราช
วัน เดือน ปีเกิด	25 มกราคม 2507
สถานที่เกิด	อำเภอกุมภวาปี จังหวัดอุดรธานี
ประวัติการศึกษา	หลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต ส.ส.บ.(สหกรณ์) มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช ปีการศึกษา 2533
สถานที่ทำงาน	สำนักงานสหกรณ์จังหวัดอุดรธานี
ตำแหน่ง	นักวิชาการสหกรณ์ชำนาญการ

