

ชื่อการศึกษา คั่นคว้ออิสระ การสร้างกลยุทธ์โดยใช้วิธีการวิเคราะห์ SWOT : กรณีศึกษาชุมนุมสหกรณ์ออมทรัพย์แห่งประเทศไทย จำกัด

ผู้ศึกษา นางสุนทรี ถาวร **ปริญญา** บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต **อาจารย์ที่ปรึกษา** รองศาสตราจารย์อุทัยวรรณ จรุงวิภู
ปีการศึกษา 2546

บทคัดย่อ

การศึกษาค้นคว้าครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ (1) ศึกษาและวิเคราะห์ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอกที่เป็นโอกาส และอุปสรรค ที่มีผลต่อการดำเนินธุรกิจของชุมนุมสหกรณ์ออมทรัพย์แห่งประเทศไทย จำกัด (ชสอ.) (2) ศึกษาและวิเคราะห์ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายในที่เป็นจุดแข็ง และจุดอ่อน ในการดำเนินธุรกิจของ ชสอ. และ (3) ศึกษาแนวทางการสร้างกลยุทธ์ในการทำธุรกิจของ ชสอ. ในอนาคต

ข้อมูลที่ใช้ในการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้เป็นข้อมูลทุติยภูมิ ซึ่งรวบรวมจากหนังสือ ตำรา งานวิจัย วิทยานิพนธ์ รายงานการศึกษาค้นคว้าอิสระ บทความ วารสาร เอกสารต่าง ๆ โดย ชสอ. สถาบันการศึกษาและหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง วิธีการที่ใช้ในการศึกษา คือ การวิเคราะห์ข้อมูลทุติยภูมิ และอัตราส่วนทางการเงิน

ผลการศึกษาพบว่า ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอกที่ทำให้ ชสอ. มีโอกาส (Opportunities) ทางธุรกิจ คือ ช่องทางการระดมทุนและการลงทุน ที่เปิดกว้างมากขึ้น ส่วนปัจจัยที่เป็นอุปสรรค (Threats) ในการดำเนินธุรกิจของ ชสอ. คือ ยังไม่มีการประกาศใช้กฎกระทรวงตามมาตรา 105 วรรคสองแห่งพระราชบัญญัติสหกรณ์ พ.ศ. 2542 ทำให้ ชสอ. เองมีอำนาจระทำการไม่ต่างกับสหกรณ์สมาชิก เมื่อพิจารณาถึงปัจจัยสภาพแวดล้อมภายใน พบว่า ชสอ. มีจุดแข็ง (Strengths) ในการดำเนินธุรกิจ คือ การดำเนินธุรกิจแบบสหกรณ์มีลูกค้าที่แน่นอน คือ สหกรณ์สมาชิก และมีส่วนร่วมในการบริหารจัดการ ขณะเดียวกันพนักงานได้รับผลตอบแทนทั้งในรูปแบบของเงินเดือนและสวัสดิการที่เป็นแรงจูงใจที่ดี ส่วนจุดอ่อน (Weaknesses) คือ การมีสำนักงานเพียงแห่งเดียวอยู่ (กรุงเทพมหานคร) ทำให้ไม่สะดวกในการใช้บริการของสหกรณ์สมาชิก กรรมการมาจากการเลือกตั้งมีวาระการดำรงตำแหน่งคราวละ 2 ปี ติดต่อกันไม่เกิน 2 วาระ ทำให้ขาดความต่อเนื่องในการบริหาร ดังนั้นกลยุทธ์ที่เหมาะสมในการพัฒนา ชสอ. ในอนาคต ทั้ง 3 ระดับ คือ กลยุทธ์ระดับบริษัท ชสอ. ควรขยายตัวในแนวราบในธุรกิจที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจเดิม โดยพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่เข้าไปในตลาดเดิม กลยุทธ์ระดับธุรกิจ ชสอ. ควรเป็นผู้นำด้านต้นทุน โดยเน้นการมีต้นทุนที่ต่ำกว่าคู่แข่ง ส่วนกลยุทธ์ระดับปฏิบัติการ สร้างความหลากหลายของผลิตภัณฑ์ การมีส่วนร่วมของสหกรณ์สมาชิกให้มากขึ้น การพัฒนาบุคลากรให้ทันกับการเปลี่ยนแปลง และการดำเนินธุรกิจที่สอดคล้องกับหลักการและอุดมการณ์สหกรณ์

คำสำคัญ กลยุทธ์ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม ชุมชนสหกรณ์ออมทรัพย์แห่งประเทศไทย จำกัด

กิตติกรรมประกาศ

การศึกษาค้นคว้าอิสระในครั้งนี้สำเร็จลุล่วงด้วยดีโดยความกรุณาและการแนะนำอย่างดียิ่งจากรองศาสตราจารย์อุทัยวรรณ จรุงวิภู และ รองศาสตราจารย์ ดร. กัลยาณี ภาคอัด ที่ได้ให้คำปรึกษาและตรวจสอบแก้ไขข้อผิดพลาดต่างๆ ที่เป็นประโยชน์อย่างยิ่งต่อการจัดทำรายงานในครั้งนี้ ผู้ศึกษาขอขอบคุณท่านอาจารย์เป็นอย่างสูงไว้ ณ โอกาสนี้

รายงานการศึกษาค้นคว้าอิสระฉบับนี้ไม่สามารถมีขึ้นได้ หากไม่ได้รับการอนุญาตศึกษาต่อจากชุมนุมสหกรณ์ออมทรัพย์แห่งประเทศไทย จำกัด ขอขอบคุณคณะกรรมการดำเนินการและเจ้าหน้าที่ ชุมชนสหกรณ์ออมทรัพย์ฯ ทุกท่านที่ได้ให้ความช่วยเหลือ สนับสนุน และเป็นกำลังใจด้วยดีเสมอ ขอขอบคุณอาจารย์สาขาวิชาวิทยาการจัดการทุกท่านที่ถ่ายทอดความรู้ตลอดจนเจ้าหน้าที่สาขาวิชาวิทยาการจัดการทุกคนที่อำนวยความสะดวกในการศึกษาค้นคว้า มหาวิทาลัยแห่งนี้ จนทำให้การจัดทำรายงานการศึกษาค้นคว้าอิสระฉบับนี้สำเร็จลุล่วงด้วยดี

สุดท้ายผู้ศึกษาหวังอย่างยิ่งว่ารายงานการศึกษาค้นคว้าอิสระฉบับนี้จะเป็นประโยชน์ต่อผู้สนใจการศึกษาวางแผนกลยุทธ์ในสหกรณ์ออมทรัพย์ทั้งหมด

สุนทรี ถาวร

กันยายน 2547

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อ.....	ง
กิตติกรรมประกาศ.....	จ
สารบัญตาราง.....	ซ
สารบัญภาพ.....	ฅ
บทที่ 1 บทนำ.....	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา.....	1
วัตถุประสงค์ของการศึกษา.....	2
กรอบแนวคิดการศึกษา.....	2
ขอบเขตการศึกษา.....	4
นิยามศัพท์เฉพาะ.....	4
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ.....	5
บทที่ 2 วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง.....	6
แนวคิดเรื่องกลยุทธ์.....	6
แนวคิดเรื่องสหกรณ์.....	20
ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	33
บทที่ 3 วิธีการศึกษา.....	35
รูปแบบการศึกษา.....	35
แหล่งข้อมูล.....	35
การวิเคราะห์ข้อมูล.....	36
บทที่ 4 ผลการศึกษา.....	40
ตอนที่ 1 การศึกษาและวิเคราะห์ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอก.....	40
ตอนที่ 2 การศึกษาและวิเคราะห์ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายใน.....	56
ตอนที่ 3 การวิเคราะห์กลยุทธ์.....	70

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
บทที่ 5 สรุปการศึกษาและข้อเสนอแนะ.....	82
สรุปการศึกษา.....	82
ข้อเสนอแนะ.....	85
บรรณานุกรม.....	87
ภาคผนวก.....	91
ก ผังโครงสร้างองค์กร.....	92
ข งบดุลและงบกำไรขาดทุน.....	94
ประวัติผู้ศึกษา.....	98

สารบัญตาราง

	หน้า
ตารางที่ 2.1 การเปรียบเทียบการเป็น CFF ขององค์กรกลางในต่างประเทศ.....	31
ตารางที่ 4.1 เครื่องชี้ภาวะเศรษฐกิจที่สำคัญของไทย ปี 2540 – 2546	42
ตารางที่ 4.2 การวิเคราะห์ปัจจัยสภาพแวดล้อมด้านเศรษฐกิจ.....	45
ตารางที่ 4.3 หนี้ครัวเรือน.....	46
ตารางที่ 4.4 การวิเคราะห์ปัจจัยสภาพแวดล้อมสังคม.....	47
ตารางที่ 4.5 การวิเคราะห์ปัจจัยสภาพแวดล้อมนโยบายรัฐและกฎหมาย.....	49
ตารางที่ 4.6 การวิเคราะห์ปัจจัยสภาพแวดล้อมด้านเทคโนโลยี.....	50
ตารางที่ 4.7 การเจริญเติบโตของสหกรณ์สมาชิก ชสอ.	51
ตารางที่ 4.8 โครงสร้างการบริหารเงินของสหกรณ์สมาชิก ชสอ.	53
ตารางที่ 4.9 การวิเคราะห์ปัจจัยสภาพแวดล้อมด้านภาวะการเงินของสหกรณ์สมาชิก.....	54
ตารางที่ 4.10 การวิเคราะห์ปัจจัยสภาพแวดล้อมด้านคู่แข่งชั้นทางธุรกิจ.....	55
ตารางที่ 4.11 การวิเคราะห์ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอกของ ชสอ.	55
ตารางที่ 4.12 การวิเคราะห์ปัจจัยสภาพแวดล้อมด้านระบบการบริหารจัดการ.....	58
ตารางที่ 4.13 การทำธุรกรรมการเงินของสหกรณ์สมาชิกกับ ชสอ.....	60
ตารางที่ 4.14 การทำธุรกรรมการเงินของสหกรณ์สมาชิก ปี 2546	61
ตารางที่ 4.15 การวิเคราะห์ปัจจัยสภาพแวดล้อมด้านบริการการเงิน.....	62
ตารางที่ 4.16 อัตราส่วนประสิทธิภาพการบริหารงาน.....	64
ตารางที่ 4.17 อัตราส่วนประสิทธิภาพพนักงาน.....	66
ตารางที่ 4.18 การวิเคราะห์ปัจจัยสภาพแวดล้อมด้านประสิทธิภาพการดำเนินงาน.....	68
ตารางที่ 4.19 การวิเคราะห์ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายในของ ชสอ.	69
ตารางที่ 4.20 การวิเคราะห์ปัจจัยภายนอก	70
ตารางที่ 4.21 การวิเคราะห์ปัจจัยภายใน.....	71

สารบัญภาพ

	หน้า
ภาพที่ 2.1 กระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์.....	8
ภาพที่ 2.2 สภาพแวดล้อมขององค์กร.....	11
ภาพที่ 2.3 แสดงการวิเคราะห์ SWOT (SWOT Analysis)	12
ภาพที่ 2.4 GE Business Screen.....	16
ภาพที่ 2.5 พลังการแข่งขันห้าอย่างภายในอุตสาหกรรม.....	17
ภาพที่ 2.6 กลยุทธ์การแข่งขันโดยทั่วไปของพอร์เตอร์.....	19
ภาพที่ 2.7 แผนภูมิโครงสร้างองค์กรของสหกรณ์ออมทรัพย์.....	25
ภาพที่ 4.1 GE Business Screen ของ ชสอ.	72
ภาพที่ 4.2 กลยุทธ์การเติบโตของ ชสอ.	74
ภาพที่ 4.3 กลยุทธ์การแข่งขันของ ชสอ.	77

บทที่ 1

บทนำ

1. ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ในโลกแห่งการเปลี่ยนแปลงที่มีอัตราความเข้มข้นทวีขึ้นอย่างรุนแรง อันเป็นผลจากการเปลี่ยนแปลงของระบบการเมืองโลกภายหลังการสิ้นสุดยุคสงครามเย็น การขยายตัวของ การสื่อสารคมนาคม ตลอดจนพัฒนาการของคอมพิวเตอร์อันนำมาซึ่งการขยายตัวของเทคโนโลยีสารสนเทศ (Information technology) ตลอดจนการขยายตัวของการรวมกลุ่มในภูมิภาคต่าง ๆ และการเปิดเสรีที่กว้างขึ้นทั้งในด้านการค้า การลงทุน และการบริการ ย่อมส่งผลต่อการขยายตัวของ การแข่งขันของธุรกิจที่นับวันจะมีพรมแดนเป็นเส้นกำหนดเขต ในภาวะการณ์ดังกล่าว ความจำเป็นใน การปรับตัวเอาไว้ล่วงหน้าเพื่อรองรับกับสภาพการของการเปลี่ยนแปลงในมิติต่าง ๆ จึงเป็น องค์ประกอบที่ขาดมิได้สำหรับธุรกิจที่ต้องการอยู่รอด (สมชาย ภคภาสน์วิวัฒน์, มปป. : 102) ใน กระบวนการปรับตัวดังกล่าวนี้ การสร้างกลยุทธ์ (Creating Strategy) ขององค์กร จึงเป็น กระบวนการหนึ่งที่ทำให้องค์กรมีความอยู่รอดในสถานการณ์ดังกล่าวและดำรงอยู่ต่อไปในอนาคตได้

Certo and Perter ให้นิยามว่า กลยุทธ์ หมายถึง วิธีการดำเนินงานที่คาดว่าจะนำไปสู่ ความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์กร และ Wright และคณะ ให้นิยามว่า กลยุทธ์หมายถึงแผน ของผู้บริหารระดับสูงที่จะนำไปสู่ผลลัพธ์ต่าง ๆ ที่สอดคล้องกับภารกิจและเป้าประสงค์ขององค์กร (อ้างใน วัฒนา วงศ์เกียรติรัตน์, 2543 : 2)

ชุมนุมสหกรณ์ออมทรัพย์แห่งประเทศไทย จำกัด (ชสอ.) เป็นองค์การกลาง ระดับประเทศของสหกรณ์ออมทรัพย์ มีวัตถุประสงค์สำคัญเพื่อให้บริการทั้งด้านธุรกิจการเงิน การศึกษา การพัฒนาระบบงานเทคโนโลยีที่ทันสมัยและมีประสิทธิภาพ เพื่อสนับสนุนสหกรณ์ออม ทรัพย์ให้มีบทบาทในการพัฒนาคุณภาพชีวิต และเอื้ออาทรต่อสังคมด้วยวิธีการสหกรณ์ โดย ชสอ. ก่อตั้งขึ้นจากการที่สหกรณ์ออมทรัพย์ขึ้นปฐมรวมตัวกันจัดตั้งองค์การกลางระดับประเทศขึ้นมา ได้ จดทะเบียนดำเนินกิจการ เมื่อวันที่ 1 กันยายน 2515 จากข้อมูลผลการดำเนินงานในรายงานกิจการ ประจำปี 2546 ณ วันที่ 31 มีนาคม 2547 ชสอ. มี สหกรณ์สมาชิกทั้งสิ้น 808 สหกรณ์ สิ้นทรัพย์รวม 18,198.54 ล้านบาท กำไรสุทธิ 232.13 ล้านบาท โดยมีรายได้ทั้งสิ้น 714.83 ล้านบาท

อย่างไรก็ตามจากข้อมูลข้างต้น แม้ว่าตลอดระยะเวลาที่ผ่านมา ชสอ.จะมีผลประกอบการอยู่ในเกณฑ์ที่ดีเมื่อเทียบกับธุรกิจอื่น แต่ในปัจจุบันสภาพแวดล้อมในการดำเนินธุรกิจมีการพัฒนาและเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ได้แก่ การเพิ่มขึ้นของสถาบันการเงิน สภาพคล่องในระบบการเงิน อัตราดอกเบี้ย การบริหารการลงทุนความเสี่ยงและผลตอบแทน การปฏิรูประบบราชการ รวมทั้ง การพัฒนาด้านเทคโนโลยีและสารสนเทศ เป็นต้น สิ่งเหล่านี้มีผลต่อการแข่งขันทางธุรกิจโดยรวม และส่งผลกระทบต่อสหกรณ์ออมทรัพย์ในฐานะองค์กรธุรกิจหนึ่งอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ ดังนั้น จากสภาพปัญหาดังกล่าวข้างต้น ทำให้ผู้ศึกษาสนใจที่จะศึกษาวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทางธุรกิจในปัจจุบันและอนาคตที่มีผลกระทบต่อ ชสอ. รวมทั้งเป็นข้อมูลในการสร้างกลยุทธ์ใหม่ให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมของ ชสอ.ในอนาคต โดยใช้วิธีการวิเคราะห์ SWOT (SWOT Analysis) เป็นแนวทางในการศึกษาและสร้างกลยุทธ์ ซึ่งเป็นวิธีการศึกษาหนึ่งที่ใช้โดยทั่วไปในวงการธุรกิจเอกชน ซึ่งผลการศึกษาที่ได้จะเป็นประโยชน์ในการที่จะใช้เป็นแนวทางในการปรับปรุงและเพิ่มประสิทธิภาพในการสร้างกลยุทธ์ของ ชสอ. ให้ดำรงอยู่ได้อย่างเข้มแข็งในสถานการณ์ของการแข่งขันทางธุรกิจที่สูงในอนาคตต่อไป

2. วัตถุประสงค์ของการศึกษา

การศึกษานี้มีวัตถุประสงค์ของการศึกษา คือ

2.1 เพื่อศึกษาและวิเคราะห์ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอกที่เป็นโอกาสและอุปสรรคในการดำเนินธุรกิจของ ชสอ.

2.2 เพื่อศึกษาและวิเคราะห์ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายในที่เป็นจุดแข็งและจุดอ่อนในการดำเนินธุรกิจของ ชสอ.

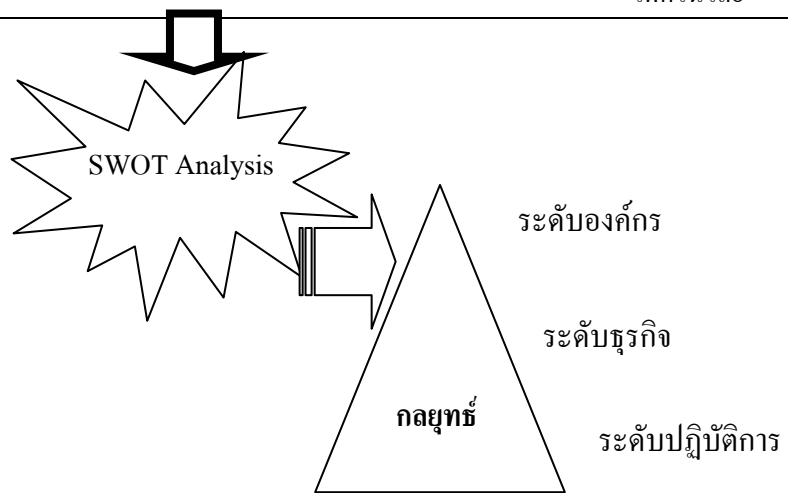
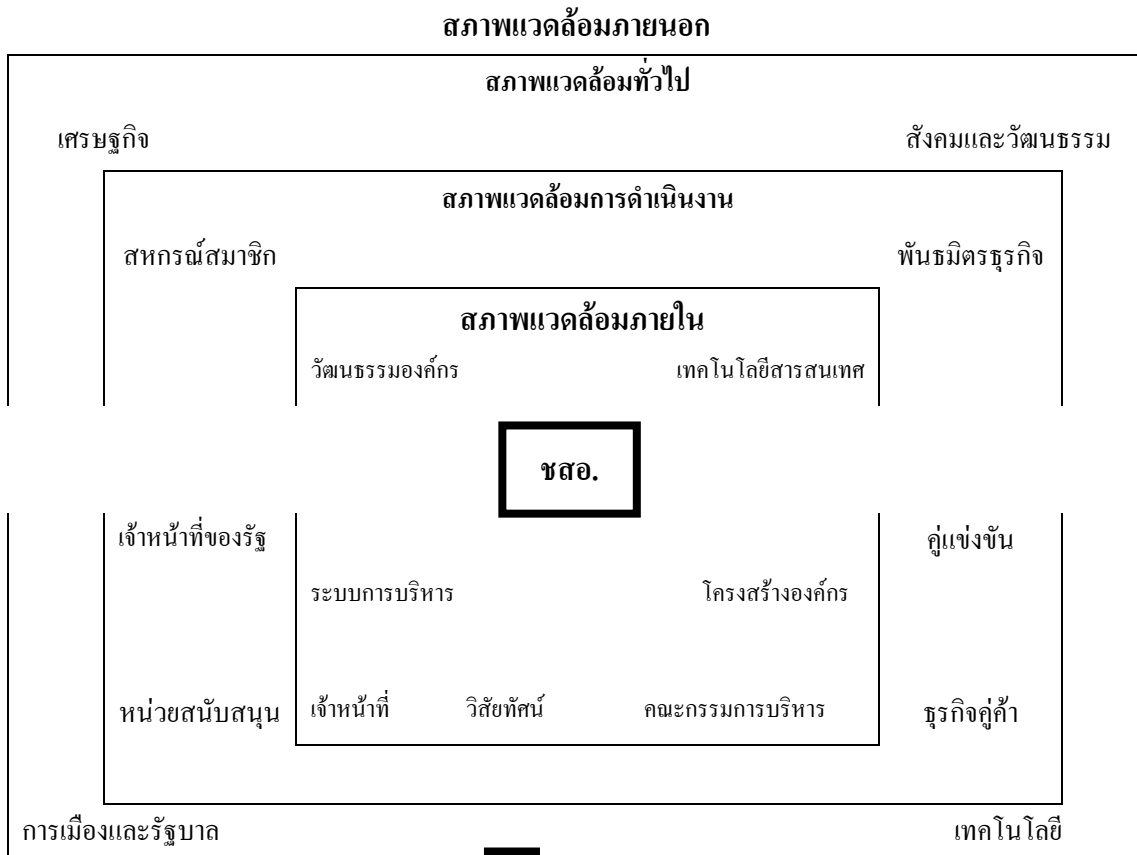
2.3 เพื่อศึกษาแนวทางการสร้างกลยุทธ์ในการดำเนินธุรกิจของ ชสอ. ในอนาคต

3. กรอบแนวคิดการศึกษา

การศึกษาในครั้งนี้ใช้แนววิเคราะห์ SWOT เป็นแนวทางในการศึกษา ซึ่งมีกรอบแนวคิดการศึกษา คือ

สภาพแวดล้อมขององค์กร ประกอบด้วยสภาพแวดล้อมภายนอก (External Environment) ได้แก่ สภาพแวดล้อมทั่วไป และสภาพแวดล้อมดำเนินงาน และสภาพแวดล้อมภายใน (Internal Environment) เป็นปัจจัยมีผลต่อการดำเนินธุรกิจของ ชสอ. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทำให้ทราบ จุดแข็งและจุดอ่อน โอกาสและอุปสรรค ในการดำเนินงานของ ชสอ. ซึ่งจะเป็นแนวทางการสร้างกลยุทธ์

ในการดำเนินธุรกิจของ ชสอ ในระดับองค์กร ระดับธุรกิจ และระดับปฏิบัติการ เพื่อให้สามารถดำเนินธุรกิจและเป็นแกนนำของขบวนการสหกรณ์ออมทรัพย์อย่างเข้มแข็งต่อไป



4. ขอบเขตการศึกษา

การศึกษาในครั้งนี้มีขอบเขต

4.1 ศึกษาสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกที่มีผลต่อการดำเนินธุรกิจของ ชสอ. โดยวิธีการวิเคราะห์ SWOT เป็นแนวทางในการศึกษาวิเคราะห์

4.2 ศึกษาเฉพาะกรณี ชุมนุมสหกรณ์ออมทรัพย์แห่งประเทศไทย จำกัด (ชสอ.)

4.3 ขอบเขตด้านช่วงเวลาของข้อมูล ข้อมูลที่ใช้ในการศึกษาเป็นการรวบรวมข้อมูลระหว่างปี 2542 – 2547 รวมระยะเวลา 6 ปี

4.4 ขอบเขตด้านเนื้อหา มีประเด็นในการศึกษา 2 ประเด็น คือ

4.4.1 ปัจจัยสภาพแวดล้อม แบ่งเป็น

1) สภาพแวดล้อมภายนอก ประกอบด้วย

- สภาพแวดล้อมโดยทั่วไป ได้แก่ ด้านเศรษฐกิจ สังคม กฎหมาย นโยบายรัฐ และ เทคโนโลยี
- สภาพแวดล้อมการดำเนินงาน ได้แก่ โครงสร้างการบริหารการเงินของสหกรณ์สมาชิก ชสอ. และ คู่แข่งขันทางธุรกิจ

2) สภาพแวดล้อมภายใน ได้แก่ วิสัยทัศน์ ระบบการบริหารจัดการ ประสิทธิภาพ การดำเนินงาน ของ ชสอ.

4.4.2 ระดับกลยุทธ์ แบ่งเป็น

- 1) กลยุทธ์ระดับองค์กร
- 2) กลยุทธ์ระดับธุรกิจ
- 3) กลยุทธ์ระดับปฏิบัติการ

5. นิยามศัพท์เฉพาะ

คำนิยามที่ใช้สื่อความหมายตามการศึกษาในครั้งนี้ คือ

5.1 ชสอ. หมายถึง ชุมนุมสหกรณ์ออมทรัพย์แห่งประเทศไทย จำกัด เป็นนิติบุคคลจดทะเบียนภายใต้พระราชบัญญัติสหกรณ์เป็นองค์การระดับประเทศของสหกรณ์ออมทรัพย์ที่มีบทบาทหน้าที่เป็นทั้งศูนย์กลางด้านธุรกิจการเงิน ศูนย์กลางด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ศูนย์กลางด้านการพัฒนาระบบงาน และเทคโนโลยีที่ทันสมัย และเป็นตัวแทนในการรักษาผลประโยชน์ของขบวนการสหกรณ์ออมทรัพย์

5.2 สหกรณ์ออมทรัพย์ หมายถึง สหกรณ์ที่จัดตั้งขึ้นโดยกลุ่มบุคคลที่ประกอบอาชีพอยู่ในหน่วยงานเดียวกัน หรือมีถิ่นฐานอยู่ใกล้เคียงกัน เช่น ราชการ ลูกจ้าง พนักงาน รัฐวิสาหกิจ พนักงานบริษัท ฯลฯ มีวัตถุประสงค์เพื่อส่งเสริมฐานะทางเศรษฐกิจและสังคมของสมาชิกตามปรัชญาสหกรณ์ โดยการรวมกลุ่มกันดำเนินกิจการช่วยเหลือซึ่งกันและกัน เพื่อประโยชน์สุขแก่สมาชิกและส่วนรวมตามความจำเป็นแก่การดำรงชีพ

5.3 สหกรณ์สมาชิก หมายถึง สหกรณ์ออมทรัพย์ที่เป็นสมาชิกของ ชสอ. โดยการสมัครเข้าเป็นสมาชิกด้วยความสมัครใจ และถือหุ้นใน ชสอ. ตามหลักเกณฑ์ที่กำหนดในข้อบังคับ

5.4 สถาบันการเงิน หมายถึง ชสอ. สหกรณ์ออมทรัพย์ ธนาคาร และบริษัทเงินทุนหลักทรัพย์ ตามประกาศกระทรวงการคลัง พ.ศ.2525

6. ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

6.1 ทำให้ทราบปัจจัยแวดล้อมทั้งภายในและภายนอก ของ ชสอ. ที่มีผลต่อการดำเนินงานของ ชสอ.

6.2 ทำให้ได้แนวทางในการสร้างกลยุทธ์การดำเนินงานของ ชสอ. ให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมในปัจจุบันและอนาคต

6.3 สามารถใช้เป็นแนวทางให้สหกรณ์ออมทรัพย์อื่นนำไปประยุกต์ใช้ในการสร้างกลยุทธ์ขององค์กร

บทที่ 2

วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

ในการศึกษาเรื่อง การสร้างกลยุทธ์โดยใช้วิธีวิเคราะห์ SWOT : กรณีศึกษา ชุมชนอุตสาหกรรมออมทรัพย์แห่งประเทศไทย จำกัด (ชสอ.) ผู้ศึกษาต้องการศึกษาและวิเคราะห์ การสร้างกลยุทธ์ของ ชสอ. โดยใช้กรอบแนวคิด SWOT Analysis เป็นแนวทางในการศึกษา โดยมี วรรณกรรมที่เกี่ยวข้องประกอบการศึกษา ดังนี้

1. แนวคิดเรื่องกลยุทธ์ ซึ่งประกอบด้วย ที่มาและความหมายของคำว่า กลยุทธ์ กระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ และการกำหนดกลยุทธ์ขององค์กร
2. แนวคิดเรื่องสหกรณ์ เนื่องจากการศึกษาในเรื่องนี้ เป็นการศึกษาเกี่ยวกับสหกรณ์ จึงได้นำเนื้อหาเกี่ยวกับสหกรณ์ไว้เป็นข้อมูลพื้นฐานประกอบการวิเคราะห์ ได้แก่ ความเป็นมา แนวคิด กระบวนการสหกรณ์ รวมถึงการดำเนินการของสหกรณ์ใน ภาพรวม และสหกรณ์ออมทรัพย์ด้วย
3. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ได้นำเอางานวิจัยที่เกี่ยวข้องที่เคยศึกษาเรื่องชุมชนอุตสาหกรรม ออมทรัพย์แห่งประเทศไทย จำกัด (ชสอ.) และงานวิจัยอื่น ๆ ที่เกี่ยวกับการศึกษา ด้านกลยุทธ์ เพื่อประกอบเป็นแนวทางในการศึกษา

โดยเนื้อหาทั้งหมด เป็นข้อมูลสำหรับการกำหนดเป็นกรอบแนวคิดในการศึกษา และเป็นแนวทางในการวิเคราะห์ต่อไป ดังนี้

1. แนวคิดเรื่องกลยุทธ์

1.1 ความหมายของกลยุทธ์

ในโลกยุคโลกาภิวัตน์เป็นที่ยอมรับในวงกว้างว่า ธุรกิจต้องใช้กลยุทธ์เป็นเครื่องมือ นำสู่ผลสำเร็จที่ต้องการ และหากธุรกิจใดขาดซึ่งการใช้กลยุทธ์เป็นพื้นฐานของการดำเนินการแล้วก็ ยากที่จะอยู่ในโลกของการแข่งขันได้โดยมีการเติบโตและมีความได้เปรียบทางการแข่งขัน (ธนชัย ยมจินดา 2545 : 9)

กลยุทธ์ (strategy) มาจากภาษากรีกสองคำรวมกัน คือ "stratos" ซึ่งหมายถึง กองทัพ และ "legei" หมายถึง การนำหรือผู้นำ กล่าวอีกนัยหนึ่ง กลยุทธ์เป็นเรื่องของการวาง ยุทธศาสตร์บัญชาการรบเพื่อนำกองทัพเข้าทำลายล้างศัตรู โดยการใช้สรรพกำลังและอุบาย เล่ห์เหลี่ยมอันชาญฉลาดให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุดนั่นเอง ต่อมาจะพบว่า การวาง กลยุทธ์เป็นสิ่งที่มีความจำเป็นมากขึ้น เมื่อเกิดการทำสงครามขนาดใหญ่ มีการจัดโครงสร้าง องค์กรอย่างเป็นทางการและต้องทำการวางแผนอย่างเป็นระบบเพื่อกำหนดการใช้ประโยชน์ ทรัพยากรและเทคโนโลยี เช่น สงครามฟรังโก-โปรตุเกส และสงครามกลางเมืองของสหรัฐอเมริกา เป็นต้น

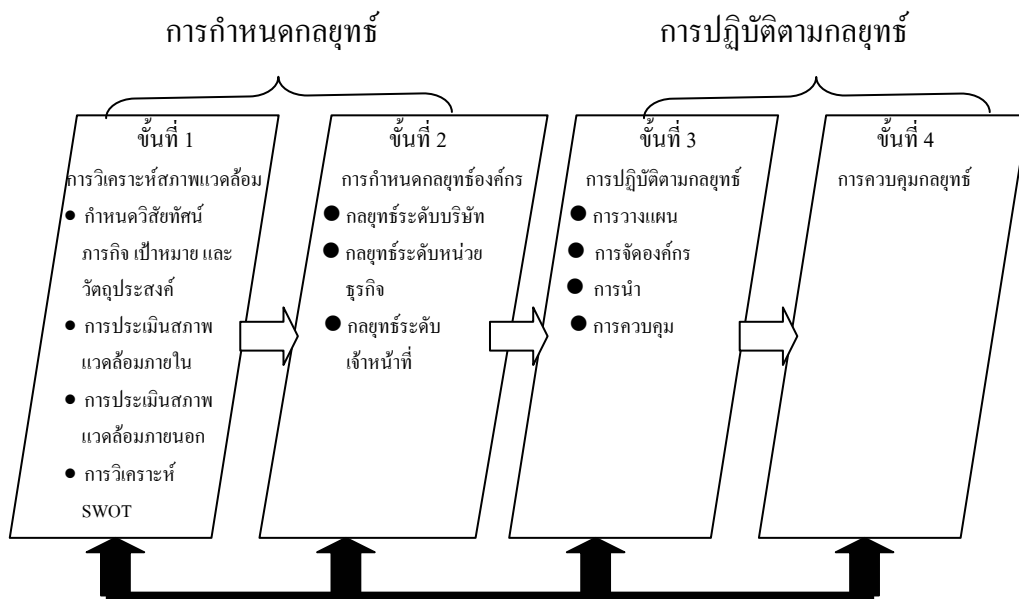
การเปลี่ยนแปลงของการประกอบการธุรกิจจากสภาพของเจ้าของกิจการ ดำเนินการเอง (owner - manager) ไปสู่รูปแบบธุรกิจขนาดใหญ่และบริหารงานโดยผู้จัดการ มืออาชีพ (Professional manager) ในช่วงทศวรรษที่ 1930 เป็นต้นมา ก็มีผลผลักดันให้มีการนำ แนวคิดเกี่ยวกับการวางแผนกลยุทธ์มาประยุกต์ใช้ในวงการธุรกิจและอุตสาหกรรมอย่างแพร่หลาย มากขึ้น เพื่อเป็นเครื่องมือในการตอบโต้กับสภาพการแข่งขันและการเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจ การเมืองและสังคม โดยเฉพาะผลกระทบต่าง ๆ ที่อาจจะเกิดขึ้นในอนาคตเกี่ยวกับตลาด ลูกค้า คู่แข่ง และผู้สนับสนุนปัจจัยการผลิต (J William Pfeiffer อ้างใน ทศพร ศิริสัมพันธ์, 2543 : 1)

ธงชัย สันติวงษ์ (2537: 31) ให้ความหมายของกลยุทธ์ว่า น่าจะหมายถึง "กรอบของ เรื่องราวที่ใช้นำทางทางเลือกทั้งหลาย ซึ่งจะเป็นตัวกำหนดลักษณะและทิศทางขององค์กร"

กึ่งพร ทองใบ (2545 : 5) ให้ความหมายว่า "คำว่า กลยุทธ์ (Strategy) หมายถึง แผนระยะยาวขององค์กรที่กำหนดขึ้นโดยอาศัยการประเมินสภาวะแวดล้อมขององค์กร เพื่อให้ การดำเนินงานบรรลุเป้าหมายขององค์กรอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล"

1. 2 กระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์

กระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ (The Strategic Management Process) เป็น กระบวนการบริหาร 4 ขั้นตอน คือ (1) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (2) การกำหนดกลยุทธ์ของ องค์กร (3) การปฏิบัติตามกลยุทธ์ (4) การควบคุมกลยุทธ์ สำหรับข้อ (1) และ (2) ถือว่าเป็นการ กำหนดกลยุทธ์ ส่วนข้อ (3) และ (4) ถือว่าเป็นการปฏิบัติตามกลยุทธ์ ดังภาพที่ 2.1



ภาพที่ 2.1 กระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์
ที่มา : ปรับปรุงจากศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ 2545 : 149

1.2.1 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม

วิธนา วงศ์เกียรติรัตน์ (2543 :10-14) ได้กล่าวถึงการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมเป็นสิ่งจำเป็นในการจัดการขององค์กร เพราะองค์กรต่าง ๆ ที่มีอยู่ในปัจจุบันมีปฏิสัมพันธ์ซึ่งกันและกันกับสิ่งแวดล้อมภายใต้ทฤษฎีระบบที่ว่าลักษณะขององค์กรปัจจุบันเป็นระบบเปิด (Open System) มากกว่าระบบปิด (Closed System) ด้วยเหตุนี้ สิ่งแวดล้อมจึงมีอิทธิพลต่อองค์กร และผู้บริหารองค์กรจำเป็นต้องพิจารณาและหาประโยชน์จากปัจจัยที่เอื้อต่อการดำเนินงานเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร และขจัดปัจจัยที่ไม่เอื้อต่อการดำเนินงานอันจะนำไปสู่ความล้มเหลวขององค์กร

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมมีบทบาทสำคัญ 3 ประการ ได้แก่ บทบาทในการกำหนดนโยบายขององค์กร จากการศึกษาแนวโน้มของสภาพแวดล้อมที่จะเกิด โดยรวมซึ่งจะมีผลกระทบต่อองค์กร บทบาทในการประสานแผนงานขององค์กรจากการศึกษาแนวโน้มของสภาพแวดล้อมที่จะมีผลกระทบต่อหน่วยงานย่อยภายในองค์กร และบทบาทในการกำหนดหน้าที่ขององค์กรทั้งกิจกรรมหลักขององค์กรและกิจกรรมเฉพาะของหน่วยงานย่อยภายในองค์กร

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

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

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

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

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

(4) ปัจจัยทางการเมือง (Political factors) เช่น นโยบายของพรรคการเมือง และเสถียรภาพของรัฐบาล ฯลฯ

(5) ปัจจัยทางด้านกฎหมาย (Legal factors) เช่น การแก้ไขกฎหมายและการปรับปรุงระเบียบทางการบริการ ฯลฯ

2) สภาพแวดล้อมเชิงปฏิบัติการ เป็นปัจจัยภายนอกที่มีอิทธิพลโดยตรงต่อการปฏิบัติการขององค์กร ประกอบด้วย ปัจจัยที่เฉพาะเจาะจงที่กระทบและถูกกระทบโดยตรงต่อการดำเนินการขององค์กร ได้แก่

(1) ลูกค้า (Customers) ที่ถือว่าเป็นปัจจัยที่สำคัญยิ่ง เพราะเป็นผู้ที่จะซื้อสินค้าและมาใช้บริการ

(2) คู่แข่งขัน (Competitor) เป็นผู้ขายสินค้าหรือบริการชนิดเดียวกันที่แข่งขันกับองค์กรและมีลูกค้าเป้าหมายกลุ่มเดียวกัน

(3) ผู้ส่งวัตถุดิบหรือผู้ขายปัจจัยการผลิต (Supplier) เป็นผู้ทำหน้าที่ส่งวัตถุดิบและปัจจัยการผลิตให้แก่ธุรกิจ

(4) ตลาดแรงงาน (Labor Supply) เป็นผู้ที่ต้องคำนึงถึงเพราะบางครั้งธุรกิจจำเป็นต้องแสวงหาบุคลากรที่มีความชำนาญด้านต่างๆ โดยเฉพาะในสาขาวิชาชีพที่ขาดแคลน

(5) เจ้าหน้าที่ของรัฐ (Regulators) เป็นผู้ที่มิบทบาทสำคัญที่ส่งผลกระทบต่อการบริหารองค์กร เนื่องจากเป็นผู้ที่บังคับใช้กฎหมายที่อาจส่งผลกระทบต่อธุรกิจ

(6) ผู้ร่วมลงทุน (Partners) ประกอบด้วย หุ้นส่วน ผู้ถือหุ้น และบริษัทที่ร่วมลงทุน

3) สภาพแวดล้อมภายในองค์กร (Internal Environment) เป็นแรงกดดันที่อยู่ภายในองค์กร โดยเป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อองค์กรและการทำงานขององค์กร ประกอบด้วย

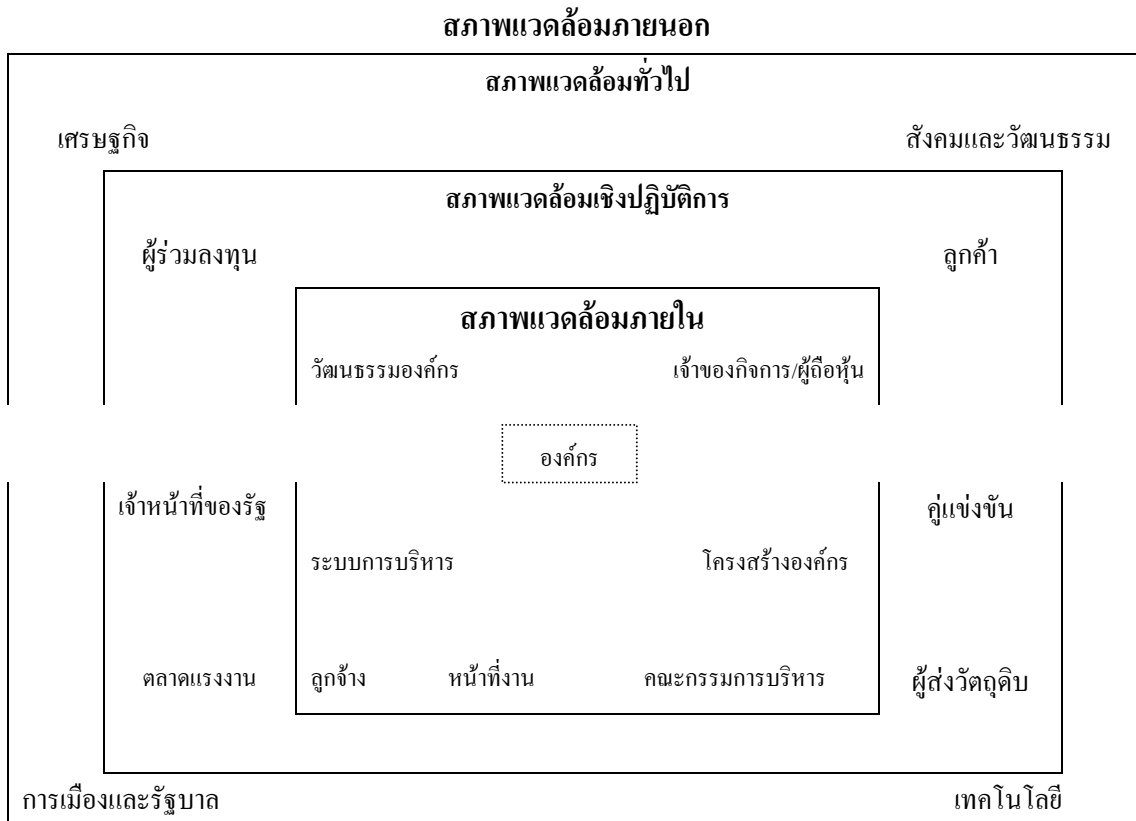
(1) เจ้าของกิจการและผู้ถือหุ้น (Owners and Shareholders) ในธุรกิจขนาดย่อมเจ้าของกิจการจะเป็นบุคคลที่มีอิทธิพลต่อการบริหารขององค์กรทั้งหมด เมื่อองค์กรขยายเติบโตขึ้นความจำเป็นต้องใช้เงินทุนในการลงทุนก็จะสูงขึ้นด้วย ดังนั้นเจ้าของกิจการจึงมีความจำเป็นต้องจำหน่ายหุ้นให้กับบุคคลหรือองค์กรอื่น (Shareholders) ซึ่งจะ使得ผู้ถือหุ้นเข้ามาเกี่ยวข้องหรือเข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารองค์กรด้วย

(2) โครงสร้างองค์กร (Corporate Structure) เป็นการแสดงให้เห็นถึงการร่วมกลุ่มงาน ความสัมพันธ์ทางอำนาจหน้าที่ การไหลเวียนของงาน และการติดต่อสื่อสารภายในองค์กร โครงสร้าง คือ การจัดระเบียบบทบาทและความสัมพันธ์ของพนักงานอย่างเป็นทางการ

(3) คณะกรรมการบริหาร (Board of Directors) คณะกรรมการบริหารจะมาจากสรรหา และเป็นตัวแทนของเจ้าของกิจการและผู้ถือหุ้น คณะกรรมการดังกล่าวเป็นผู้ที่ควบคุมการบริหารอย่างแท้จริงโดยเป็นผู้กำหนดนโยบายการบริหารซึ่งบางครั้งอาจเป็นผู้ถือหุ้นด้วยก็ได้

(4) พนักงาน (Employee) เป็นสภาพแวดล้อมภายในที่ต้องคำนึงถึงอย่างยิ่งเพราะงานจะสัมฤทธิ์ผลได้ก็มาจากพนักงานหรือลูกจ้างนั่นเอง

(5) วัฒนธรรมองค์กร (Organization Culture) เป็นความเชื่อ ความคาดหวังและค่านิยมร่วมกันของบรรดาบุคคลภายในหน่วยงาน



ภาพที่ 2.2 สภาพแวดล้อมขององค์กร

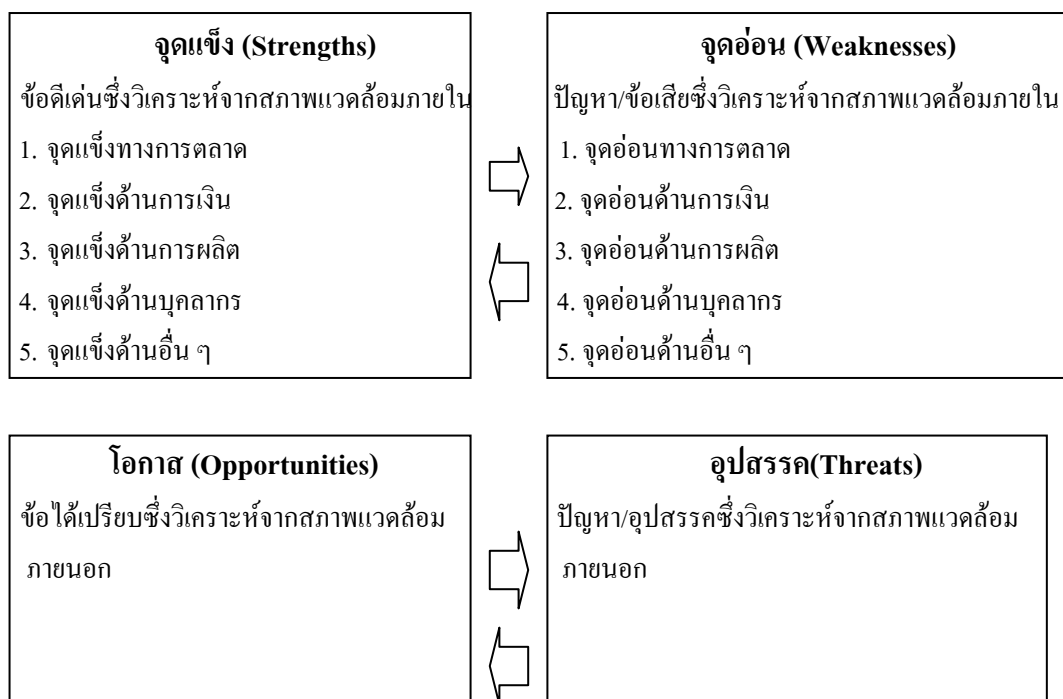
ที่มา : ปรับปรุงจากศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ 2545 : 66

4) การวิเคราะห์ SWOT (SWOT Analysis) SWOT เป็นคำย่อมาจากคำว่า Strengths, Weaknesses, Opportunities, and Threats โดย

Strengths คือ จุดแข็ง หมายถึง ความสามารถและสถานการณ์ภายในองค์กรที่เป็นบวก ซึ่งองค์กรนำมาใช้เป็นประโยชน์ในการทำงานเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ หรือหมายถึง การดำเนินงานภายในที่องค์กรทำได้ดี ในขณะที่ Weaknesses คือ จุดอ่อน หมายถึง สถานการณ์ภายในองค์กรที่เป็นลบและด้อยความสามารถ ซึ่งองค์กรไม่สามารถนำมาใช้เป็นประโยชน์ในการทำงานเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ หรือหมายถึงการดำเนินงานภายในที่องค์กรทำได้ไม่ดี

Opportunities คือ โอกาส หมายถึง ปัจจัยและสถานการณ์ภายนอกที่เอื้ออำนวยให้การทำงานขององค์กรบรรลุวัตถุประสงค์ หรือหมายถึง สภาพแวดล้อมภายนอกที่เป็นประโยชน์ต่อการดำเนินการขององค์กร และ Threats คือ อุปสรรค หมายถึง ปัจจัยและสถานการณ์ภายนอกที่ขัดขวางการทำงานขององค์กรที่ไม่ให้บรรลุวัตถุประสงค์ หรือหมายถึง สภาพแวดล้อมภายนอกที่เป็นปัญหาต่อองค์กร

บางครั้งการจำแนกโอกาสและอุปสรรคเป็นสิ่งที่ทำได้ยาก เพราะทั้งสองสิ่งนี้สามารถเปลี่ยนกลับซึ่งกันและกันเมื่อสถานการณ์เปลี่ยนแปลงไป ซึ่งการเปลี่ยนแปลงอาจทำให้สถานการณ์ที่เคยเป็นโอกาสกลับกลายเป็นอุปสรรคได้ และในทางกลับกัน อุปสรรคอาจกลับกลายเป็นโอกาสได้เช่นกัน ด้วยเหตุนี้องค์กรจำเป็นต้องปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ของตนให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของสถานการณ์แวดล้อม (นันทิยา, ฌรงค์ หุตานุวัตร, 2543 : 2-3)



ภาพที่ 2.3 แสดงการวิเคราะห์ SWOT (SWOT Analysis)

ที่มา : ปรับปรุงจากกึ่งพร ทองใบ 2545 : 15

1.2.2 การกำหนดกลยุทธ์ขององค์กร

การกำหนดกลยุทธ์ขององค์กร (Formulate the Organization Strategy) คือ การพัฒนาแผนระยะยาวบนรากฐานของโอกาสและอุปสรรคภายในสภาพแวดล้อมภายนอก และ จุดแข็งและจุดอ่อนภายในสภาพแวดล้อมภายในขององค์กร การกำหนดกลยุทธ์ครอบคลุมถึงการ พิจารณาออกแบบกลยุทธ์ และเลือกกลยุทธ์ที่เหมาะสม รวมทั้งการวิเคราะห์ทางเลือกด้วยเทคนิค ต่าง ๆ ที่สามารถนำไปปฏิบัติได้จริง ซึ่งโดยทั่วไปกลยุทธ์จะมี 3 ระดับ คือ (1) กลยุทธ์ระดับบริษัท (2) กลยุทธ์ระดับธุรกิจ (3) กลยุทธ์ระดับหน้าที่

1) กลยุทธ์ระดับองค์กร (Corporate – Level Strategy) เป็นแผนการแข่งขัน โดยรวมขององค์กรที่มีการกระจายธุรกิจ ภายใต้นามองค์กร เกี่ยวพันกับการสร้างฐานะของหน่วย ธุรกิจภายในอุตสาหกรรมต่างๆ และกำหนดแนวทางเพื่อการบริหารหน่วยธุรกิจขององค์กร โดยทั่วไปกลยุทธ์ระดับบริษัทจะมีอยู่ 3 ประเภท ได้แก่ (1) กลยุทธ์การเจริญเติบโต (2) กลยุทธ์ การอยู่คงที่ (3) กลยุทธ์การตัดทอน

(1) กลยุทธ์การเจริญเติบโต (Growth Strategy) จะมีลักษณะที่สำคัญ คือ การมุ่งความเชี่ยวชาญภายในอุตสาหกรรม และ การกระจายธุรกิจไปสู่อุตสาหกรรมอื่น โดยมีกล ยุทธ์ย่อยดังนี้

ก. กลยุทธ์การเจริญเติบโตให้มากขึ้น (Intensive Growth Strategy) เป็นการพิจารณาโอกาสเพิ่มยอดขายให้เพิ่มขึ้นยิ่งกว่าเดิมจากผลิตภัณฑ์เดิมและตลาดเดิม ประกอบด้วย 4 กลยุทธ์ คือ

- กลยุทธ์การมุ่งเน้นความเชี่ยวชาญ (Concentration Strategy) องค์กรจะให้ความสำคัญในการดำเนินงานที่ตนชำนาญ โดยทุ่มเทพยายามไปในการดำเนินงาน ซึ่งสามารถดำเนินการได้ด้วยกลยุทธ์ 2 กลยุทธ์ คือ

- กลยุทธ์การพัฒนาตลาด (Market Development Strategy) มุ่ง การปรับปรุงผลิตภัณฑ์ปัจจุบันภายในตลาดใหม่

- กลยุทธ์การพัฒนาผลิตภัณฑ์ (Product Development Strategy) จะเกี่ยวข้องกับการปรับปรุงผลิตภัณฑ์เดิมหรือการสร้างผลิตภัณฑ์

- กลยุทธ์การคิดค้นสิ่งใหม่ๆ (Innovation Strategy) ซึ่ง เกี่ยวข้องกับการสร้างผลิตภัณฑ์บนรากฐานเทคโนโลยีของผลิตภัณฑ์ปัจจุบัน

ข. กลยุทธ์การเจริญเติบโตแบบรวมตัว (Integrative Growth Strategy) เป็นการขยายธุรกิจในการดำเนินงานขององค์กร ซึ่งสามารถดำเนินการได้ด้วย 4 กลยุทธ์ คือ

- กลยุทธ์การเจริญเติบโตตามแนวตั้ง (Vertical Growth Strategy) เป็นกลยุทธ์ ที่องค์กรควบคุมช่องทางการจัดจำหน่ายและ/หรือผู้จัดหาวัตถุดิบ โดยแบ่งเป็น

- กลยุทธ์การเจริญเติบโตไปข้างหลัง (Backward Integration Strategy) เป็นการขยายธุรกิจไปในกิจกรรมก่อนหน้า โดยการเข้าสู่ธุรกิจของผู้จัดหาหรือจำหน่ายวัตถุดิบ

- กลยุทธ์การเจริญเติบโตไปข้างหน้า (Forward Integration Strategy) เป็นการขยายตัวไปในกิจกรรมต่อไปข้างหน้า โดยการเข้าสู่ธุรกิจการจัดจำหน่ายสินค้าแก่ลูกค้าเอง

- กลยุทธ์การเจริญเติบโตตามแนวนอน (Horizontal Growth Strategy) เป็นการขยายธุรกิจไปยังพื้นที่หรือทำเลใหม่หรือการเพิ่มด้านผลิตภัณฑ์เพื่อนำเสนอต่อตลาดหรือลูกค้ากลุ่มเดิม

ค. กลยุทธ์การเจริญเติบโตที่มุ่งเน้นการกระจายธุรกิจ (Diversification Growth Strategy) เมื่ออุตสาหกรรมเริ่มเข้าสู่ภาวะอิ่มตัว ธุรกิจต้องดำเนินกลยุทธ์การขยายตัวด้วยการกระจายธุรกิจไปยังอุตสาหกรรมอื่นเพื่อการขยายการเติบโตของธุรกิจต่อไป ซึ่งสามารถดำเนินการได้ด้วยกลยุทธ์ 3 กลยุทธ์ คือ

- กลยุทธ์การกระจายธุรกิจแบบเกาะกลุ่ม (Concentric (Related) Diversification Strategy) เป็นการขยายธุรกิจไปยังอุตสาหกรรมอื่นที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับอุตสาหกรรมหรือผลิตภัณฑ์เดิม

- กลยุทธ์การกระจายธุรกิจแบบไม่เกาะกลุ่ม (Conglomerate (Unrelated) Diversification Strategy) เป็นการขยายธุรกิจไปสู่ธุรกิจอื่นที่ไม่มีส่วนเกี่ยวข้องกับผลิตภัณฑ์ในธุรกิจเดิม

- การร่วมลงทุน (Joint Venture) จะถูกใช้เป็นองค์การสองแห่งหรือมากกว่า เมื่อไม่สามารถบรรลุความสำเร็จได้โดยลำพัง

(2) กลยุทธ์การอยู่คงที่ (Stability Strategy) เป็นกลยุทธ์หลักซึ่งเกี่ยวกับการรักษาสภาพเดิมโดยการเสนอสินค้าหรือบริการเดิมต่อเพื่อให้บริการตลาดเดิม กลยุทธ์นี้จะไม่ใช้วิธีการขยายตัว ลด หรือเลิกกิจการ แต่จะเสนอสินค้าหรือบริการเดิม ให้บริการตลาดเดิม และหน้าที่เดิมในช่วงเวลาหนึ่ง เพื่อรักษาสภาพเดิมโดยมีการเปลี่ยนแปลงเพียงเล็กน้อย

(3) กลยุทธ์การตัดทอน (Retrenchment Strategy) เป็นกลยุทธ์หลักซึ่งเกี่ยวข้องกับการลดการดำเนินงานขององค์กร ซึ่งการลดการดำเนินงานขององค์กร เมื่อองค์กรอยู่ใน

สภาพการเงินมีปัญหา มีอุปสรรคจากคู่แข่งขั้นใหม่ หรือการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม ธุรกิจอาจมีกำไรมากขึ้น โดยการลดการดำเนินงาน กลยุทธ์การตัดทอนอาจใช้วิธีการต่างๆ คือ

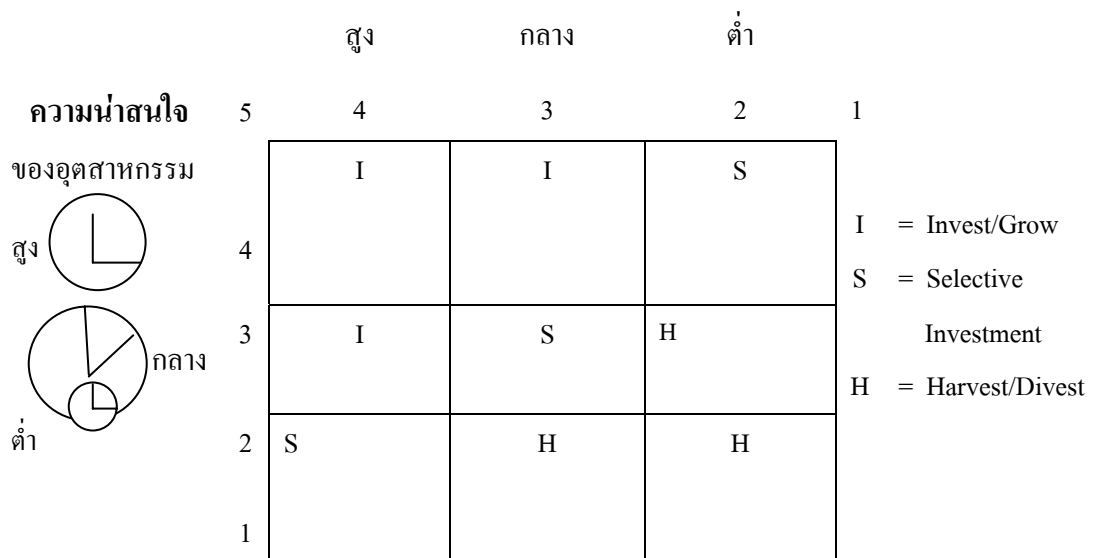
ก. กลยุทธ์การฟื้นฟู (Turnaround Strategy) เป็นการมุ่งเน้นการปรับปรุงประสิทธิภาพการดำเนินงาน โดยอาจเป็นการตัดทอนทั้งพนักงาน การตัดทอนค่าใช้จ่าย การวิจัย งบประมาณการตลาด และสวัสดิการขององค์กร

ข. กลยุทธ์การขายทิ้งหรือการถอนการลงทุน (Sell-out/ Divestment Strategy) เมื่อองค์กรเผชิญภาวะตกต่ำจนกระทั่งไม่สามารถแก้ไขปัญหาได้ องค์กรจำเป็นต้องดำเนินกลยุทธ์การขายหน่วยกิจการบางหน่วยหรือทั้งหมดขององค์กร

ค. กลยุทธ์การล้มละลายหรือการเลิกกิจการ (Bankruptcy/Liquidation Strategy) เมื่อธุรกิจอยู่ในอุตสาหกรรมที่ไม่มีความน่าสนใจ และไม่มีผู้ใดสนใจที่จะซื้อธุรกิจที่อ่อนแอนี้ บริษัทจำเป็นต้องเลิกกิจการหรือเข้าสู่ภาวะล้มละลาย

องค์กรสามารถพัฒนากลยุทธ์หลักระดับองค์กรโดยใช้เครื่องมือที่ได้รับความนิยม คือ การวิเคราะห์ความน่าสนใจของตลาดและความแข็งแกร่งขององค์กร (GE Business Screen) ซึ่งบริษัท GE ได้นำตัวแบบการวิเคราะห์ความน่าสนใจของตลาดและสถานะความแข็งแกร่งขององค์กร (Market Attractiveness – Business Strengths Matrix) มาใช้ในการวิเคราะห์ ในการวิเคราะห์ GE Model จะกำหนดความน่าสนใจของตลาดเป็น 3 ระดับ และกำหนดความแข็งแกร่งขององค์กรเป็น 3 ระดับ ซึ่งเป็นตาราง 9 ช่องแบบ Nine-Cell Matrix โดยมีระดับความน่าสนใจของอุตสาหกรรมและระดับความแข็งแกร่งขององค์กร ดังภาพที่ 2.4

ความแข็งแกร่งของธุรกิจ



ภาพที่ 2.4 GE Business Screen

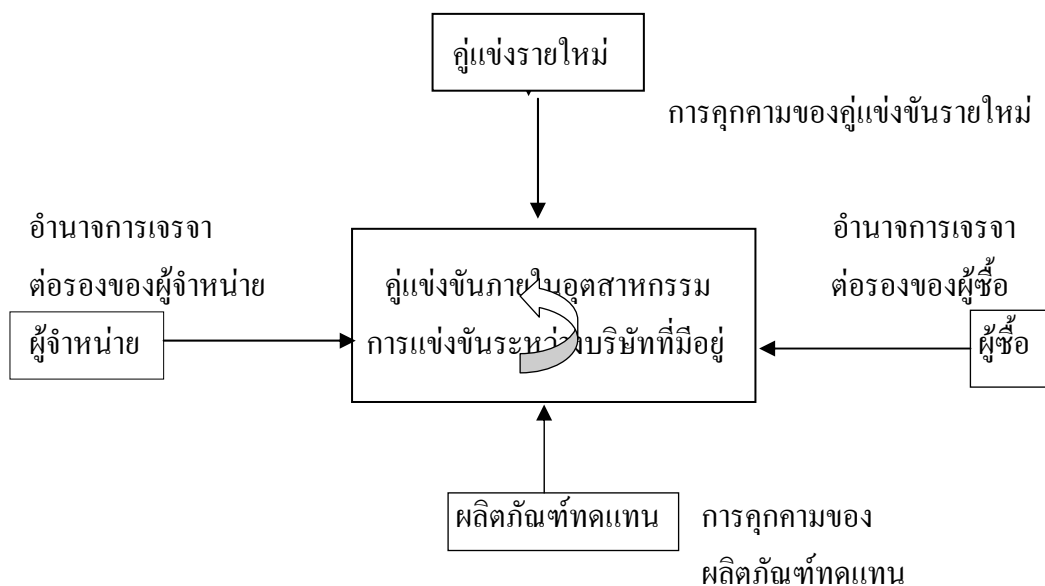
ที่มา : วัฒนา วงศ์เกียรติรัตน์ 2546 : 100

จากนั้นจึงสรุปคะแนนรวม แล้วดูตำแหน่งว่าอยู่ที่ Cell ใด

- กรณี “ความน่าสนใจสูง-ความแข็งแกร่งสูง” “ความน่าพอใจพอใช้-ความแข็งแกร่งสูง” และ “ความน่าสนใจสูง-ความแข็งแกร่งพอใช้” เป็นลักษณะที่ควรลงทุนและสร้างความเติบโต (Invest / Grow)
- กรณี “ความน่าสนใจต่ำ-ความแข็งแกร่งต่ำ” “ความน่าสนใจพอใช้-ความแข็งแกร่งต่ำ” และ “ความน่าสนใจต่ำ-ความแข็งแกร่งพอใช้” เป็นลักษณะที่ควรเก็บเกี่ยวและถอนตัว (Harvest / Divest)
- กรณี “ความน่าสนใจต่ำ-ความแข็งแกร่งสูง” “ความน่าสนใจพอใช้-ความแข็งแกร่งพอใช้” และ “ความน่าสนใจสูง-ความแข็งแกร่งต่ำ” เป็นลักษณะที่ควรลงทุนที่มีการเลือกสรรวิธีการอย่างรัดกุม (Selective Investment)

2) กลยุทธ์ระดับธุรกิจ (Businesses – Level Strategy) คือ แผนการแข่งขันของหน่วยธุรกิจหนึ่งและสนับสนุนกลยุทธ์ระดับบริษัท โดยทั่วไปองค์กรที่มีธุรกิจอย่างเดียวจะมีกลยุทธ์ระดับบริษัทและระดับธุรกิจอย่างเดียวกัน ความแตกต่างระหว่างกลยุทธ์ระดับบริษัทและระดับธุรกิจจะเกิดขึ้นเมื่อองค์กรมีการกระจายธุรกิจ

(1) แบบจำลองพลังห้าอย่าง (Five Forces Model) ตามแนวคิดของ ไมเคิล อี. พอร์เตอร์ การกำหนดกลยุทธ์ในระดับธุรกิจควรจะทำให้ความสำคัญมากที่สุดกับการวิเคราะห์ความรุนแรงของการแข่งขันภายในอุตสาหกรรม โดยพิจารณาจากพลังการแข่งขันห้าอย่าง (Five Forces Model) ดังภาพที่ 2.5



ภาพที่ 2.5 พลังการแข่งขันห้าอย่างภายในอุตสาหกรรม

ที่มา : สมยศ นาวิการ 2541 : 98

1.1 การคุกคามของคู่แข่งรายใหม่ (Threat of New Entrants)

คู่แข่งรายใหม่ที่เข้าภายในอุตสาหกรรม ย่อมมีเป้าหมายของการครอบครองส่วนแบ่งตลาดและการทำกำไร ความรุนแรงของการคุกคามดังกล่าวจะมากน้อยเพียงใดขึ้นอยู่กับอุปสรรคภายในการเข้าสู่ภายในอุตสาหกรรมและการตอบโต้ที่คาดหมายว่าจะได้รับจากคู่แข่งที่มีอยู่เดิม

1.2 ระดับการแข่งขันระหว่างบริษัทที่มีอยู่ในอุตสาหกรรม (Rivalry among Existing Firms) การแข่งขันระหว่างคู่แข่งภายในอุตสาหกรรมอาจจะใช้ยุทธวิธีการแข่งขันทางราคา การทำสงครามโฆษณา การออกผลิตภัณฑ์ใหม่ และการเพิ่มบริการแก่ลูกค้า

1.3 การคุกคามของผลิตภัณฑ์ทดแทน (Threat of Substitute Products or Services) ผลิตภัณฑ์ทดแทนจะจำกัดราคาของผลิตภัณฑ์ภายในอุตสาหกรรม ถ้าราคาของผลิตภัณฑ์สูงเกินไป ผู้ซื้อจะแสวงหาผลิตภัณฑ์ทดแทน ผู้ผลิตจึงต้องเผชิญกับผลิตภัณฑ์ทดแทนที่แย่งผลกำไรและทำให้ราคาของผลิตภัณฑ์ลดต่ำลง

1.4 อำนาจการเจรจาต่อรองของผู้ซื้อ (Bargaining Power of Buyers) มีผลกระทบต่ออุตสาหกรรมโดยผู้ซื้อที่มีอำนาจการเจรจาต่อรองสูง จะสามารถกดดันราคาให้ต่ำลง และ/หรือให้เพิ่มคุณภาพและบริการที่ดีขึ้น

1.5 อำนาจการเจรจาต่อรองของผู้จำหน่ายวัตถุดิบ (Bargaining Power of Suppliers) มีผลกระทบต่ออุตสาหกรรม โดยผู้จำหน่ายวัตถุดิบที่มีอำนาจการเจรจาต่อรองสูงจะสามารถขึ้นราคา และ/หรือลดปริมาณของวัตถุดิบลง

2) กลยุทธ์การแข่งขัน พอร์เตอร์ได้ชี้ให้เห็นถึงกลยุทธ์ระดับธุรกิจที่จะสร้างฐานะการแข่งขันในระยะยาวขององค์กร ซึ่งองค์กรสามารถดำเนินการเพื่อแข่งขันภายในอุตสาหกรรม ได้แก่ 1) การเป็นผู้นำด้านต้นทุน 2) การสร้างความแตกต่าง 3) การมุ่งเฉพาะส่วน

2.1 การเป็นผู้นำด้านต้นทุน (Cost Leadership) กลยุทธ์มุ่งสร้างสิ่งอำนวยความสะดวกให้เกิดความประหยัดต่อขนาด ลดต้นทุนจากประสบการณ์ ลดค่าใช้จ่ายให้ต่ำสุด และควบคุมต้นทุนอย่างเข้มงวด

2.2 การสร้างความแตกต่าง (Differentiation) กลยุทธ์นี้มุ่งสร้างผลิตภัณฑ์ที่รับรู้ทั่วทั้งอุตสาหกรรมว่าแตกต่าง ความแตกต่างอาจสร้างในด้านภาพพจน์ ตรายี่ห้อ เทคโนโลยี รูปร่าง เครื่องมือผู้จัดจำหน่ายหรือบริการ การสร้างความแตกต่างจะทำให้หน่วยธุรกิจมีกำไรสูงกว่าโดยเฉลี่ย เพราะความจงรักภักดีต่อตรายี่ห้อจะลดความรู้สึกไวต่อราคาของลูกค้า

2.3 กลยุทธ์การมุ่งเน้น (Focus) กลยุทธ์นี้มุ่งกลุ่มลูกค้า ส่วนการตลาดและพื้นที่ที่เฉพาะเจาะจง โดยเชื่อว่าการมุ่งพลังทำให้บรรลุเป้าหมายที่แคบกว่าได้อย่างมีประสิทธิภาพสูงกว่า กลยุทธ์การมุ่งเน้นมี 2 แบบ คือ

- มุ่งต้นทุนต่ำ (Cost Focus) เป็นกลยุทธ์ต้นทุนต่ำที่มุ่งเน้นไปที่กลุ่มลูกค้ากลุ่มใดกลุ่มหนึ่งหรือตลาดใดตลาดหนึ่ง
- มุ่งที่ความแตกต่าง (Focused Differentiation) เป็นกลยุทธ์ที่มุ่งเน้นกลุ่มลูกค้ากลุ่มใดกลุ่มหนึ่งหรือตลาดใดตลาดหนึ่งโดยมุ่งสร้างความแตกต่างในสินค้าและบริการ

ความได้เปรียบในการแข่งขัน			
	ต้นทุนต่ำ	ความแตกต่าง	
ขอบเขตในการแข่งขัน	เป้าหมายกว้าง	ผู้นำด้านต้นทุนต่ำ (Cost Leadership)	ความแตกต่าง (Differentiation)
	เป้าหมายแคบ	มุ่งต้นทุนต่ำ (Cost Focus)	มุ่งความแตกต่าง (Focused Differentiation)

ภาพที่ 2.6 กลยุทธ์การแข่งขันโดยทั่วไปของพอร์เตอร์
ที่มา : ปรับปรุงจากสมยศ นาวิกาน 2541 : 184

3) กลยุทธ์ระดับปฏิบัติงาน (Functional – Level Strategy) เป็นกลยุทธ์ที่มุ่งการใช้ทรัพยากรให้มีประสิทธิภาพสูงสุดเพื่อให้มีความสามารถในการสนับสนุนกลยุทธ์ระดับองค์กรและระดับธุรกิจได้อย่างมีประสิทธิภาพ สร้างข้อได้เปรียบเชิงแข่งขันแก่องค์กรและหน่วยธุรกิจ กลยุทธ์ระดับปฏิบัติงานจะเกี่ยวข้องกับส่วนของกลยุทธ์ระดับธุรกิจ ซึ่งเกี่ยวข้องกับแต่ละหน้าที่ขององค์กร 5 หน้าที่ คือ (1) การตลาด (2) การเงิน (3) การปฏิบัติการ (4) การบริหารทรัพยากรบุคคล และ (5) การวิจัยและพัฒนา ดังนี้

1) การตลาด (Marketing) หน้าที่การตลาดจะสนับสนุนทุกแบบของกลยุทธ์ระดับธุรกิจ มุ่งที่ความต้องการของลูกค้าโดยอาศัยการใช้กลยุทธ์ด้านผลิตภัณฑ์ ราคา การจัดจำหน่าย และการส่งเสริมการตลาด

2) การเงิน (Financial) หน้าที่การเงินจะให้การสนับสนุนกลยุทธ์ระดับธุรกิจ โดยอาศัยการจัดการและการใช้ทรัพยากรการเงิน การวิเคราะห์ต้นทุนและกำไร การจัดการทรัพย์สินขององค์กรและการจัดการภาษี ตลอดจนความต้องการในระบบบัญชี

3) การปฏิบัติการ (Operating) เป็นหน้าที่ที่เกี่ยวข้องกับการจัดหาวัตถุดิบ การพัฒนากระบวนการผลิตที่เหมาะสม การผลิตสินค้าหรือบริการ การเก็บสินค้าคงเหลือ และการปรับปรุงโรงงาน หรือสมรรถภาพการให้บริการ

4) การบริหารทรัพยากรบุคคล (Human Resources Management) เพื่อให้การสนับสนุนกลยุทธ์ระดับธุรกิจ องค์กรต้องพัฒนากลยุทธ์ทรัพยากรบุคคล ซึ่งเกี่ยวข้องกับปัญหา เช่น จำนวนพนักงานที่ต้องการ ระดับทักษะ ความต้องการในฝึกอบรม การจูงใจ ค่าตอบแทน เงินเดือนและผลประโยชน์ต่างๆ และแรงงานสัมพันธ์

5) การวิจัยและพัฒนา (Research and Development) เมื่อกลยุทธ์ระดับธุรกิจเกี่ยวข้องกับความเป็นนวัตกรรมหรือการปรับปรุงในสินค้าและบริการ หน้าที่การวิจัยและพัฒนาจะให้การสนับสนุนความต้องการนี้ การวิจัยและพัฒนาจะเกี่ยวข้องกับการค้นหาความก้าวหน้าใหม่ๆ การปรับปรุงผลิตภัณฑ์เดิม การพัฒนาวิธีการใหม่ๆ ในการประยุกต์ใช้เทคโนโลยี

2. แนวคิดเรื่องสหกรณ์

2.1 อุดมการณ์ หลักการ และวิธีการสหกรณ์

2.1.1 **อุดมการณ์สหกรณ์** อุดมการณ์สหกรณ์ หมายถึง แนวความคิดที่เชื่อว่าวิธีการสหกรณ์จะช่วยแก้ปัญหาทางเศรษฐกิจและสังคมของมวลสมาชิกให้มีอยู่ดีกินดีและมีสันติสุข โดยการช่วยตนเองและช่วยเหลือซึ่งกันและกัน (อ้างในณรงค์ ธารมรรค 2545 : 5)

2.1.2 **หลักการสหกรณ์** หลักการสหกรณ์เป็นแนวทางที่สหกรณ์ยึดถือปฏิบัติ เพื่อให้คุณค่าของสหกรณ์เกิดผลเป็นรูปธรรม ซึ่งประกอบด้วยหลักการที่สำคัญรวม 7 ประการ (ประดิษฐ์ มัชฌิมา 2540 : 214–215) คือ

หลักการที่ 1 การเป็นสมาชิกโดยสมัครใจและเปิดกว้าง : สหกรณ์เป็นองค์กรโดยสมัครใจ เปิดรับบุคคลทุกคนซึ่งสามารถใช้บริการของสหกรณ์ และเต็มใจรับผิดชอบในฐานะสมาชิกเข้าเป็นสมาชิก โดยไม่แบ่งแยกเรื่องเพศ สังคม เชื้อชาติ การเมือง หรือศาสนา

หลักการที่ 2 การควบคุมโดยสมาชิกตามหลักประชาธิปไตย : สหกรณ์เป็นองค์การประชาธิปไตยที่ควบคุมโดยมวลสมาชิก ซึ่งมีส่วนร่วมอย่างแข็งขันในการกำหนดนโยบายและการตัดสินใจของสหกรณ์ ชายและหญิงผู้ปฏิบัติงานในฐานะผู้แทนซึ่งได้เลือกตั้งต้องรับผิดชอบต่อมวลสมาชิก ในสหกรณ์ชั้นปฐมสมาชิกมีสิทธิออกเสียงเท่ากัน (หนึ่งคนมีหนึ่งเสียง) และในสหกรณ์ระดับอื่นก็จัดให้มีการออกเสียงตามแนวทางประชาธิปไตย

หลักการที่ 3 การมีส่วนร่วมทางเศรษฐกิจโดยสมาชิก : สหกรณ์พึงมีส่วนให้ทุนแก่สหกรณ์อย่างเป็นธรรมและควบคุมการใช้ทุนตามแนวทางประชาธิปไตย อย่างน้อยที่สุดส่วนหนึ่งนั้นต้องถือเป็นทรัพย์สินส่วนรวมของสหกรณ์ ตามปกติสมาชิกจะได้รับผลตอบแทนในอัตราจำกัด (ถ้ามี) จากทุนที่ลงในสหกรณ์ตามเงื่อนไขแห่งการเป็นสมาชิก มวลสมาชิกเป็นผู้จัดสรรเงินส่วนเกินเพื่อมุ่งหมายใดๆ หรือทั้งหมดดังต่อไปนี้ก็ได้ คือ เพื่อพัฒนาสหกรณ์ของพวกเขาโดยอาจก่อตั้งทุนสำรองซึ่งอย่างน้อยที่สุดส่วนหนึ่งของทุนสำรองนี้จะต้องแบ่งแยกมิได้ เพื่อประโยชน์แก่สมาชิกตามส่วนของธุรกิจที่ได้ทำกับสหกรณ์ และเพื่อสนับสนุนกิจกรรมอื่นๆ ที่มวลสมาชิกได้ให้ความเห็นชอบ

หลักการที่ 4 การปกครองตนเองและอิสรภาพ : สหกรณ์เป็นองค์การช่วยตนเองและปกครองตนเอง ซึ่งควบคุมโดยสมาชิก ถ้าสหกรณ์เข้าทำข้อตกลงกับองค์การอื่นๆ รวมทั้งรัฐบาลหรือแสวงหาทุนจากแหล่งภายนอก สหกรณ์พึงทำข้อตกลงเช่นนั้น ภายใต้เงื่อนไขอันมั่นใจได้ว่ามวลสมาชิกยังคงมีอำนาจควบคุมตามแนวทางประชาธิปไตยซึ่งอำนาจการปกครองตนเองของสหกรณ์

หลักการที่ 5 การศึกษา การฝึกอบรมและสารสนเทศ : สหกรณ์พึงให้การศึกษและการฝึกอบรมแก่บรรดาสมาชิก ผู้แทนจากการเลือกตั้ง ผู้จัดการและพนักงาน เพื่อบุคคลเหล่านั้นสามารถมีส่วนช่วยพัฒนาสหกรณ์ของพวกเขาได้อย่างมีประสิทธิภาพ และพึงให้ข่าวสารความรู้ในเรื่องลักษณะ และประโยชน์ของการสหกรณ์แก่ประชาชนทั่วไป โดยเฉพาะอย่างยิ่งเยาวชนและผู้นำด้านความคิดเห็น

หลักการที่ 6 การร่วมมือระหว่างสหกรณ์ : สหกรณ์พึงรับใช้บรรดาสมาชิกอย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด และทำให้ขบวนการสหกรณ์เข้มแข็ง โดยการทำงานด้วยกันภายใต้โครงสร้างระดับท้องถิ่น ระดับประเทศ ระดับภูมิภาค และระดับระหว่างประเทศ

หลักการที่ 7 ความเอื้ออาทรต่อชุมชน : สหกรณ์พึงทำงานเพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืนของชุมชนที่สหกรณ์ตั้งอยู่ ทั้งนี้ตามนโยบายที่มวลสมาชิกให้ความเห็นชอบ

2.1.3 วิธีการสหกรณ์ วิธีการสหกรณ์ คือ การนำหลักการสหกรณ์มาใช้ในการปฏิบัติ ซึ่งสหกรณ์แต่ละประเภทจะมีวิธีปฏิบัติแตกต่างกัน เช่น การจัดตั้ง การระดมทุน การบริหารงาน การดำเนินธุรกิจ และการสร้างเสริมประโยชน์ทางเศรษฐกิจของสมาชิก โดยกำหนดวิธีการปฏิบัติไว้ในข้อบังคับของสหกรณ์ (อ้างอิงในณรงค์ ธารมรรค 2545 : 8)

2.2 ความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับสหกรณ์ออมทรัพย์

2.2.1 แนวคิดและความหมายของสหกรณ์ออมทรัพย์ สหกรณ์ออมทรัพย์จัดเป็นสถาบันการเงินประเภทหนึ่ง ตามประกาศของกระทรวง การคลัง เรื่อง การกำหนดสถาบันการเงินและอัตราสูงสุดของดอกเบี้ยที่สถาบันการเงินอาจคิดได้จากผู้กู้ยืม (ฉบับที่ 4) พ.ศ. 2526 ออกตามความในพระราชบัญญัติดอกเบี้ยเงินให้กู้ยืมของสถาบันการเงิน (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2524 กำหนดให้สหกรณ์ออมทรัพย์และชุมนุมสหกรณ์ออมทรัพย์เป็นสถาบันการเงิน และเรียกดอกเบี้ยจากผู้กู้ยืมได้ไม่เกินอัตราร้อยละ 19 ต่อปี (เชิญ บำรุงวงศ์ 2540 : 7)

สหกรณ์ออมทรัพย์ คือ สถาบันการเงินแบบหนึ่งที่มีสมาชิกเป็นบุคคลซึ่งมีอาชีพเดียวกัน หรือที่อาศัยอยู่ในชุมชนเดียวกัน มีวัตถุประสงค์เพื่อส่งเสริมให้สมาชิกรู้จักออมทรัพย์ และให้กู้ยืมเมื่อเกิดความจำเป็น หรือเพื่อให้เกิดประโยชน์นอกวง และได้รับการจดทะเบียนตามกฎหมายสหกรณ์ (อ้างอิงในณรงค์ ธารมรรค 2545 : 9)

2.3 บทบาทของสหกรณ์ออมทรัพย์

สหกรณ์ออมทรัพย์มีบทบาทในสองลักษณะใหญ่ๆ (รายงานการศึกษาการจัดตั้งกองทุนรักษาเสถียรภาพทางการเงินสำหรับสหกรณ์ออมทรัพย์ 2546 : 4) กล่าวคือ

2.3.1 บทบาทในฐานะสหกรณ์ (Cooperative's Role) ซึ่งสหกรณ์ออมทรัพย์ในฐานะที่เป็นองค์ที่สำคัญในการทำหน้าที่ส่งเสริมการออม ให้เงินกู้แก่สมาชิกตามความจำเป็น รวมทั้งการจัดสวัสดิการต่างๆ เพื่อประโยชน์แก่สมาชิกสหกรณ์ ทั้งนี้ภายใต้การยึดหลักการและวิธีการสหกรณ์

2.3.2 บทบาทในฐานะสถาบันการเงิน (Financial Institution's Role) ซึ่งเป็นบทบาทของสหกรณ์ในฐานะที่มีผลต่อการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคม ได้แก่ บทบาทในการระดมเงินออม การกระจายสินเชื่อสู่ภูมิภาค การมีบทบาทในการสนับสนุนนโยบายการสร้างหลักประกันความมั่นคงให้แก่สมาชิกโดยการสร้างฐานะทางเศรษฐกิจให้สมาชิกและครอบครัว

2.4 ธุรกิจด้านการเงินของสหกรณ์ออมทรัพย์

สำหรับธุรกิจด้านการเงินของสหกรณ์ออมทรัพย์ที่ทำกับสมาชิก (รายงานการศึกษาการจัดตั้งกองทุนรักษาเสถียรภาพทางการเงินสำหรับสหกรณ์ออมทรัพย์ 2546 : 4-5) ได้แก่

2.4.1 การออมในรูปแบบของการระดมหุ้น โดยทั่วไปสหกรณ์ออมทรัพย์จะกำหนดเงื่อนไขการออมหุ้นในแต่ละเดือนไว้ โดยอาจกำหนดเป็นอัตราขั้นต่ำที่สมาชิกต้องส่งเงินค่าหุ้นในแต่ละเดือน บางแห่งอาจกำหนดให้สมาชิกสามารถซื้อหุ้นเพิ่มขึ้นอีกเมื่อใดก็ได้ แต่ทั้งนี้สมาชิกรายใดรายหนึ่งจะต้องไม่ถือหุ้นเกินหนึ่งในห้าของจำนวนหุ้นทั้งหมดของสหกรณ์ อีกทั้งสมาชิกไม่สามารถขายหรือโอนหุ้นที่ตนถือให้กับผู้อื่นหรือถอนหุ้นบางส่วนหรือทั้งหมดในระหว่างที่ตนเองยังเป็นสมาชิกอยู่ (ตามปกติจะถอนหุ้น เมื่อสมาชิกลาออก)

2.4.2 การรับฝากเงิน ถือเป็นการออมอีกวิธีหนึ่งที่สหกรณ์ให้บริการแก่สมาชิก โดยสหกรณ์ออมทรัพย์ส่วนใหญ่ รับฝากเงินเป็น 3 ประเภท ใหญ่ๆ คือ

- 1) เงินฝากออมทรัพย์
- 2) เงินฝากออมทรัพย์พิเศษ
- 3) เงินฝากประจำ

อนึ่ง ในบางสหกรณ์อาจมีการระดมเงินออมในรูปแบบของการออกตั๋วสัญญาใช้เงิน(Promissory Note) ซึ่งมีกำหนดเวลาตามความเหมาะสม เช่น 3 เดือน 6 เดือน 1 ปี 2 ปี เป็นต้น

2.4.3 เงินให้สมาชิกกู้ยืม การให้บริการด้านเงินกู้ของสหกรณ์เป็นวิธีการช่วยเหลือแก้ไขปัญหาทางเศรษฐกิจแก่สมาชิก ซึ่งโดยปกติสหกรณ์ออมทรัพย์ส่วนใหญ่ จะแบ่งเงินกู้ออกเป็น 3 ประเภทใหญ่ๆ คือ

1) เงินกู้เพื่อเหตุฉุกเฉิน ซึ่งเป็นเงินกู้ระยะสั้น เป็นเงินกู้เพื่อแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้า ซึ่งส่วนใหญ่จะกำหนดวงเงินไว้ไม่สูงนัก และมีจำนวนงวดส่งน้อยงวด เช่น 3 งวด เป็นต้น

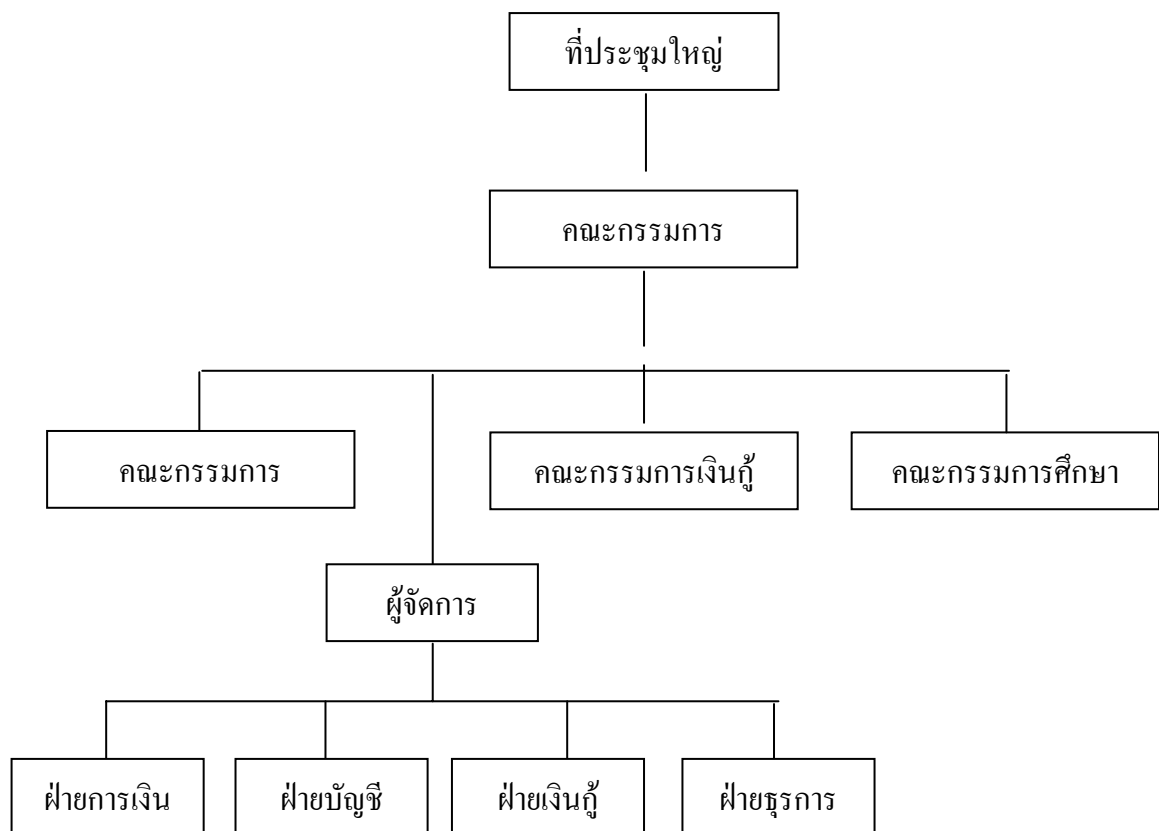
2) เงินกู้สามัญ เป็นเงินกู้ระยะปานกลาง โดยปกติมีหลักประกันโดยอาศัยบุคคลค้ำประกัน หรืออาจใช้เงินค่าหุ้น หรือเงินฝากค้ำประกัน ซึ่งขึ้นอยู่กับระเบียบเงินกู้ของแต่ละสหกรณ์ ทั้งนี้การกู้ประเภทนี้จะมีระยะเวลาการชำระหนี้โดยทั่วไป อยู่ระหว่าง 72 งวด ถึง 100 งวด อย่างไรก็ตามในบาง สหกรณ์อาจกำหนดจำนวนงวดการส่งชำระที่น้อยกว่านี้ก็ได้

3) เงินกู้พิเศษ เป็นเงินกู้ระยะยาว ได้แก่ เงินกู้เพื่อการเคหะสงเคราะห์ เพื่อซื้อที่ดิน หรือบ้าน ซื้อยานพาหนะ หรือเพื่อลงทุนประกอบอาชีพ โดยทั่วไปจะกำหนดวงเงินกู้สูง

กว่าเงินกู้ประเภทสามัญ สหกรณ์บางแห่งมีทุนดำเนินงานมากก็อาจกำหนดวงเงินกู้พิเศษไว้สูง เช่น วงเงิน 3 ล้านบาท เป็นต้น แต่ทั้งนี้จะต้องมีเงินรายได้รายเดือนเพียงพอในการผ่อนชำระเมื่อส่งค่า หุ่น เงินต้นพร้อมดอกเบี้ยแล้วจะต้องมีเงินคงเหลือไม่น้อยกว่าอัตราที่สหกรณ์กำหนดไว้ สำหรับ ระยะเวลาการผ่อนชำระมีระยะเวลาที่ยาวขึ้นตามความเหมาะสมที่สหกรณ์กำหนดไว้ เช่น จำนวน งวดชำระไม่เกิน 180 งวด และระยะเวลาการชำระเงินกู้ของสมาชิกต้องชำระให้เสร็จสิ้นภายในอายุ ไม่เกิน 65 ปี เป็นต้น

2.5 โครงสร้างการดำเนินงานของสหกรณ์ออมทรัพย์

สหกรณ์ออมทรัพย์ดำเนินงานโดยสมาชิก กล่าวคือ เมื่อได้มีการจัดตั้งสหกรณ์ออมทรัพย์ขึ้นแล้ว สมาชิกจะเลือกตั้งตัวแทนจากที่ประชุมใหญ่ให้เข้ามาบริหารงานในสหกรณ์ ตัวแทนสมาชิกนี้ เรียกว่า “คณะกรรมการดำเนินการ” มีจำนวนไม่เกิน 15 คน ตามที่กำหนดไว้ในกฎหมายสหกรณ์ คณะกรรมการดำเนินการจะทำหน้าที่บริหารกิจการสหกรณ์ โดยจะมีการประชุมอย่างน้อยเดือนละหนึ่งครั้ง เพื่อกำหนดนโยบายในการทำงานแล้วจึงมอบให้ฝ่ายจัดการ รับผิดชอบปฏิบัติงานต่อไป ฝ่ายจัดการนั้นจะประกอบด้วย ผู้จัดการ ผู้ช่วยผู้จัดการ สมุห์บัญชี เจ้าหน้าที่การเงิน ฯลฯ ซึ่งมีหน้าที่ให้บริการแก่สมาชิกที่มาติดต่อทำธุรกิจกับสหกรณ์ (ณรงค์ ชารมรรค 2545 : 11)



ภาพที่ 2.7 แผนภูมิโครงสร้างองค์กรของสหกรณ์ออมทรัพย์

ที่มา : เอกสารประกอบฝึกอบรมหลักสูตรหน้าที่คณะกรรมการและการบริหารจัดการสำหรับสหกรณ์จัดตั้งใหม่ 2542 : 19

2.6 โครงสร้างการบริหารการเงินของสหกรณ์ออมทรัพย์

2.6.1 แหล่งที่มาของทุนดำเนินงานของสหกรณ์มาจากแหล่งต่างๆ ที่สำคัญ

(ณรงค์ ธารมรรค 2545 : 12) ดังนี้

1) เงินค่าหุ้น คือ เป็นเงินซึ่งสมาชิกส่งต่อสหกรณ์เป็นประจำทุกเดือนตามอัตราที่ระเบียบของสหกรณ์กำหนดไว้ สมาชิกแต่ละคนจะถือหุ้นมากน้อยแตกต่างกันตามรายได้ของแต่ละคน

2) เงินรับฝาก สหกรณ์จะเปิดรับฝากเงินประเภทออมทรัพย์และเงินฝากประจำ เพื่อเป็นการระดมทุนจากสมาชิกได้อีกทางหนึ่ง ซึ่งมีเพียงใด ขึ้นอยู่กับผลตอบแทน คือ อัตราดอกเบี้ย

3) ทุนสำรอง เป็นเงินซึ่งได้มาจากการจัดสรรกำไรสุทธิ ตามกฎหมายสหกรณ์ กำหนดไว้ว่า หากสหกรณ์ดำเนินธุรกิจแล้วมีกำไรจะต้องกันกำไรไว้ไม่น้อยกว่าร้อยละ 10 เพื่อเป็นทุนสำรอง เงินจำนวนนี้จะเป็นเงินทุนของสหกรณ์และจะเพิ่มมากขึ้นทุกๆ ปี

4) เงินกู้ยืม ในการดำเนินธุรกิจของสหกรณ์นั้น หากทุนที่ได้มาตาม 1) – 3) แล้วไม่เพียงพอ สหกรณ์อาจกู้ยืมจากบุคคลภายนอก สหกรณ์หรือสถาบันการเงินอื่นๆ ได้ ทั้งนี้จะต้องอยู่ภายในวงเงิน ซึ่งที่ประชุมใหญ่ได้อนุมัติและได้รับความเห็นชอบจากนายทะเบียนสหกรณ์

5) ทุนสะสมต่างๆ ได้มาจากการจัดสรรกำไรสุทธิเช่นกัน หลังจากที่สหกรณ์ได้จัดสรรกำไรสุทธิเป็นเงินสำรอง ค่าบำรุงสันนิบาตสหกรณ์แห่งประเทศไทย เงินปันผลตามหุ้น เงินเฉลี่ยคืน แล้วยังมีส่วนเหลือ อาจจัดสรรเป็นทุนสะสมต่างๆ ได้ เช่น ทุนรักษาระดับอัตราเงินปันผล ทุนสาธารณประโยชน์ ฯลฯ

6) เงินบริจาค หมายถึง เงินซึ่งมีผู้บริจาคหรือยกให้แก่สหกรณ์

2.6.2 การบริหารการเงินหรือแหล่งใช้เงินทุน ของสหกรณ์ออมทรัพย์ส่วนใหญ่จะเป็นการให้กู้ยืมแก่สมาชิก และสามารถนำเงินส่วนที่เหลือไปลงทุนในรูปแบบอื่นๆ ได้ แต่ต้องเป็นการลงทุนตามพระราชบัญญัติสหกรณ์ พ.ศ. 2542 มาตรา 62 ที่กำหนดไว้ว่า เงินของสหกรณ์อาจฝากหรือลงทุนได้ดังนี้

- 1) ฝากในชุมนุมสหกรณ์หรือสหกรณ์อื่น
- 2) ฝากในธนาคาร หรือฝากในสถาบันการเงินที่มีวัตถุประสงค์ เพื่อให้เกิดความช่วยเหลือทางการเงินแก่สหกรณ์
- 3) ซื้อหลักทรัพย์ของรัฐบาลหรือรัฐวิสาหกิจ

- 4) ชื่อหุ้นของธนาคารที่มีวัตถุประสงค์เพื่อให้ความช่วยเหลือทางการเงินแก่สหกรณ์
- 5) ชื่อหุ้นของชุมนุมสหกรณ์หรือสหกรณ์อื่น
- 6) ชื่อหุ้นของสถาบันที่ประกอบธุรกิจอันทำให้เกิดความสะดวกหรือส่งเสริมความเจริญแก่กิจการสหกรณ์ โดยได้รับความเห็นชอบจากนายทะเบียน
- 7) ฝากหรือลงทุนตามที่คณะกรรมการพัฒนาการสหกรณ์แห่งชาติ (คพช.) กำหนด และได้ออกเป็นประกาศกำหนดแนวทางการลงทุนของ สหกรณ์ เมื่อวันที่ 10 มีนาคม 2543 ให้สหกรณ์ลงทุนในหลักทรัพย์ต่างๆ ดังนี้
 - 7.1) บัตรเงินฝากที่ธนาคารเป็นผู้ออก
 - 7.2) ตัวแลกเงินที่ธนาคารเป็นผู้รับรอง สลากหลัง หรือรับอาวัล หรือตัวสัญญาใช้เงินที่ธนาคารเป็นผู้สลักหลัง หรือรับอาวัล โดยไม่มีข้อจำกัดความผิด
 - 7.3) ตราสารแสดงสิทธิในหนี้ที่ธนาคารเป็นผู้ออก
 - 7.4) ตัวสัญญาใช้เงินที่ออกโดยบริษัทเงินทุน หรือบัตรเครดิตฟองซิเอร์ ซึ่งกองทุนฟื้นฟูและพัฒนาาระบบสถาบันการเงินประกันการชำระคืนเงินและดอกเบี้ย
 - 7.5) ตราสารแสดงสิทธิในหนี้ที่บริษัทเงินทุนอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทยเป็นผู้ออก
 - 7.6) ฝากหรือลงทุนอื่นใด นอกจากที่กำหนดไว้ตามทั้ง 5 ข้อ โดยได้รับความเห็นชอบจาก คพช. ก่อน

2.7 ชุมชุมสหกรณ์ออมทรัพย์

2.7.1 ความเป็นมา ตามหลักการสหกรณ์ ข้อที่ 6 การร่วมมือระหว่างสหกรณ์ “สหกรณ์พึงรับใช้บรรดาสมาชิกอย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด และทำให้ขบวนการสหกรณ์เข้มแข็ง โดยการทำงานด้วยกันภายใต้โครงสร้างระดับท้องถิ่น ระดับประเทศ ระดับภูมิภาค และระดับระหว่างประเทศ” มีความหมายว่า สหกรณ์แต่ละสหกรณ์แม้จะอำนวยความสะดวกให้แก่สมาชิกได้อย่างมีประสิทธิภาพเท่าใดก็ตาม แต่ต่างสหกรณ์ต่างดำเนินงานอย่างโดดเดี่ยวไม่ร่วมมือกับสหกรณ์อื่น ไม่ว่าจะเป็นสหกรณ์ประเภทเดียวกันหรือไม่ก็ตามยากที่จะอำนวยความสะดวกให้แก่สมาชิกได้ แต่การร่วมมือกันระหว่างสหกรณ์ไม่ว่าในแนวดิ่ง (ชุมนุมสหกรณ์) หรือในแนวนอน (ระหว่างสหกรณ์ในระดับเดียวหรือต่างระดับ) จะทำให้แต่ละสหกรณ์สามารถดำเนินงานอย่างมี

ประสิทธิภาพสูงสุดขึ้น ตามหลักการประหยัดด้วยขนาด (Economy of Scale) นอกจากนั้นความร่วมมือระหว่างสหกรณ์หลาย สหกรณ์จะทำให้เกิดขบวนการสหกรณ์ที่เข้มแข็งได้ในทุกระดับ

เชิญ บำรุงวงศ์ (2540 : 77) ได้กล่าวว่า สหกรณ์ออมทรัพย์เป็นสหกรณ์การเงินหรือสถาบันการเงิน เมื่อมีสหกรณ์ประเภทนี้ดำเนินงานอยู่ในระบบเศรษฐกิจหนึ่ง ๆ เป็นจำนวนมาก ปริมาณและคุณภาพของธุรกิจการเงิน หรือบริการทางการเงินที่สหกรณ์เหล่านี้อำนวยความสะดวกสมาชิกย่อมมีผลกระทบต่อระบบการเงินหรือสินเชื่อของประเทศไม่มากนักน้อย หากแต่สหกรณ์ดำเนินงานตามลำพังโดยปราศจากการร่วมมือช่วยเหลือกัน ย่อมเป็นการยากที่จะจัดให้ทุกสหกรณ์มีมาตรฐานการดำเนินงานที่จะเป็นหลักประกันความมั่นคงทางการเงินให้เป็นที่เชื่อถือของสมาชิกสหกรณ์ได้ทุกสหกรณ์ เฉพาะฉะนั้นจึงเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับสหกรณ์ออมทรัพย์หลายสหกรณ์ในภูมิภาคหนึ่งๆ หรือประเทศหนึ่งๆ ที่จะต้องรวมตัวกันตั้ง “ชุมนุมสหกรณ์ออมทรัพย์”

2.7.2 บทบาทหน้าที่ของชุมนุมสหกรณ์ออมทรัพย์

เชิญ บำรุงวงศ์ (2540 : 151) ได้ให้ความหมายของชุมนุมสหกรณ์ออมทรัพย์ ว่า เป็นองค์การโดยสมัครใจและไม่แสวงหากำไร (Nonprofit and voluntary organization) ของบรรดาสหกรณ์ออมทรัพย์มีความมุ่งหมายเพื่อให้บริการแก่บรรดาสหกรณ์สมาชิกในทำนองเดียวกับสหกรณ์สมาชิกให้บริการแก่สมาชิกปัจเจกบุคคลนั่นเอง โดยมีบทบาทหน้าที่ ดังนี้ คือ

1) การเป็นศูนย์กลางทางการเงิน (Financing Center) ของสหกรณ์สมาชิก โดยทำหน้าที่รับฝากเงินหรือเป็นแหล่งลงทุนของสหกรณ์ที่มีเงินเหลือและให้เงินกู้หรือเครดิตเงินสด (Cash Credit) แก่สหกรณ์ที่ขาดเงินเป็นครั้งคราว

2) การบริหารสภาพคล่องให้แก่สหกรณ์ออมทรัพย์ทั้งระบบ โดยจัดการเคลื่อนเงินทุนระหว่างสหกรณ์ที่มีเงินเหลือกับสหกรณ์ที่ขาดเงินในช่วงเวลาหนึ่งๆ ให้มีสภาพคล่องที่เพียงพอแก่การให้บริการแก่สมาชิก และเหมาะสมแก่การหารายได้

3) การเพิ่มรายได้ให้แก่สหกรณ์สมาชิกที่ฝากเงินหรือลงทุนในชุมนุมสหกรณ์ เพราะชุมนุมสหกรณ์ออมทรัพย์สามารถระดมทุนได้จากสหกรณ์สมาชิกทั้งหมด และลงทุนในขอบเขตที่กว้างกว่าทั้งภายในและภายนอกประเทศ ทำให้มีต้นทุนเฉลี่ยต่ำ และผลตอบแทนสูง จึงสามารถแบ่งปันผลประโยชน์ให้แก่สมาชิกในรูปเงินเฉลี่ยคืนได้สูงด้วย

4) การกำกับดูแล แนะนำ ส่งเสริมและตรวจสอบสมาชิก

5) การให้การพัฒนาศักยภาพบุคคลสหกรณ์ออมทรัพย์และการสร้างความ

สัมพันธ์อันดีระหว่างสหกรณ์โดยวิธีการต่างๆ เช่น การฝึกอบรมสัมมนา การประชาสัมพันธ์ และการเผยแพร่ข่าวสารผ่านสื่อต่างๆ ขององค์กรกลาง

2.7.3 บทบาทการเป็นศูนย์กลางทางการเงินของชุมนุมสหกรณ์ออมทรัพย์

เชิญ บำรุงวงศ์ (2540 : 150) ได้กล่าวถึงบทบาทของชุมนุมสหกรณ์ออมทรัพย์กับการให้บริการด้านการเงิน ว่า ชุมชนสหกรณ์ออมทรัพย์ทั้งระดับภูมิภาค (ถ้ามี) และระดับชาติจะทำหน้าที่เป็นศูนย์กลางทางการเงินให้แก่สหกรณ์สมาชิก ทั้งในด้านการรับฝากเงินจากสหกรณ์ที่มีเงินเหลือจากการให้เงินกู้ยืมแก่สมาชิกของตน และการให้เงินกู้แก่สหกรณ์ที่ขาดเงินสำหรับให้เงินกู้แก่สมาชิกในช่วงเวลาหนึ่ง ในกรณีเช่นนี้ชุมนุมสหกรณ์ทำหน้าที่เป็นธนาคารกลางของสหกรณ์สมาชิก และคอยดูแลการหมุนเวียนของเงินทุนระหว่างสหกรณ์ที่มีเงินเหลือและสหกรณ์ที่มีเงินขาดให้สมดุลอยู่เสมอ ซึ่งเรียกว่าจัดการสภาพคล่อง (Liquidity Management) หากชุมนุมสหกรณ์เห็นว่าในช่วงเวลาใดกระแสเงินทุนไหลเข้าสู่ชุมนุมสหกรณ์จะน้อยกว่าเงินไหลออก ซึ่งแสดงว่าชุมนุมสหกรณ์จะประสบปัญหาขาดสภาพคล่อง (Liquidity Deficit) ชุมชนสหกรณ์ก็จะต้องดำเนินการระดมทุนโดยวิธีต่างๆ ทั้งจากภายในขบวนการสหกรณ์ออมทรัพย์และจากภายนอกหากจำเป็น เช่น การออกตั๋วสัญญาใช้เงิน หุ้นกู้ หรือ พันธบัตร สำหรับในประเทศที่ขบวนการ สหกรณ์ก้าวหน้าแล้วตรงกันข้ามชุมนุมสหกรณ์ที่มีสภาพคล่องเกินดุล (Liquidity Surplus) ก็จะต้องแสวงหาช่องทางการลงทุนที่จะให้ผลประโยชน์สูงสุดทั้งภายในและภายนอกประเทศ

ในการจัดการสภาพคล่องหรือการบริหารจัดการเงินเช่นนี้ย่อมต้องอาศัยหรือการธนาคารมืออาชีพ ซึ่งชุมนุมสหกรณ์ในฐานะศูนย์กลางทางการเงินของขบวนการสหกรณ์ออมทรัพย์สามารถค่าตอบแทนสูงได้ เพื่อให้บริการทางการเงินแก่สหกรณ์สมาชิกได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล สหกรณ์ที่ฝากเงินไว้กับชุมนุมสหกรณ์จะได้รับผลตอบแทนสูงหากชุมนุม สหกรณ์มีปริมาณธุรกิจมากเพราะจะได้รับความร่วมมือสูงและสหกรณ์สมาชิกที่กู้เงินก็จะมีค่าใช้จ่ายต่ำในทำนองเดียวกัน เพราะเป็นการทำธุรกิจระหว่างสหกรณ์ด้วยกัน

นอกจากชุมนุมสหกรณ์ออมทรัพย์จะมีระบบรักษาเสถียรภาพทางการเงินของขบวนการสหกรณ์ออมทรัพย์โดยเครื่องมือต่างๆ เช่น การตั้งกองทุนสำรองสภาพคล่อง (Liquidity Reserve Fund) ซึ่งมาจากส่วนหนึ่งของเงินสดสำรองของสหกรณ์สมาชิกที่จะต้องมาฝากไว้กับชุมนุมสหกรณ์ และอาจมีการจัดตั้งกองทุนรักษาเสถียรภาพทางการเงิน (Stabilization Fund) ขึ้นในชุมนุมสหกรณ์ด้วยก็ได้ ซึ่งมาจากการจ่ายเงินสมทบจากสหกรณ์สมาชิกตามสัดส่วนของทุนของ

สหกรณ์เองเป็นต้น ทั้งกองทุนสำรองสภาพคล่อง และกองทุนรักษาเสถียรภาพทางมีความมุ่งหมาย เพื่อให้สหกรณ์ได้กู้ยืมโดยสะดวกและรวดเร็ว เพื่อเสริมสภาพคล่องของตนเมื่อประสบปัญหาขาดแคลนเงินทุนชั่วคราวสำหรับให้สมาชิกถอนเงินฝาก หรือกู้ยืมเงิน หรือสำหรับการชำระหนี้ที่ถึงกำหนดของสหกรณ์สมาชิกเอง นอกจากนี้ในกรณีที่สหกรณ์สมาชิกตกอยู่ในภาวะวิกฤตด้านสภาพคล่องอย่างรุนแรง ชุมชนสหกรณ์ก็จะช่วยเหลือโดยให้กู้เงินระยะยาวอัตราดอกเบี้ยต่ำจากกองทุนรักษาเสถียรภาพ เพื่อแก้ไขปัญหาที่กำลังเผชิญอยู่และฟื้นฟูฐานะการเงินสำหรับระยะเวลาที่จำเป็น จึงสามารถสรุปบทบาทการเป็นศูนย์กลางทางการเงินของชุมชนสหกรณ์ออมทรัพย์ให้กับสหกรณ์ออมทรัพย์ ได้ 3 ประการ คือ

1. การรับฝากเงินจากสหกรณ์ที่มีเงินเหลือการให้เงินกู้แก่สมาชิกของสหกรณ์
2. การให้เงินกู้แก่สหกรณ์ที่ขาดเงินสำหรับให้เงินกู้แก่สมาชิกของสหกรณ์
3. การจัดการสภาพคล่อง โดยการดูแลการหมุนเวียนของเงินทุนระหว่าง

สหกรณ์ที่มีเงินและสหกรณ์ที่มีเงินขาดให้สมดุลอยู่เสมอ

2.7.4 หลักการและแนวคิดเกี่ยวกับองค์การกลางของสหกรณ์ในต่างประเทศ

ระบบสหกรณ์ในต่างประเทศ นอกจากจะมีสหกรณ์ในระดับท้องถิ่นแล้ว ยังต้องมีองค์การกลางทำหน้าที่เป็น Central Financial Facility (CFF) ฌรัฐพล เชาวลิตชีวิน และคณะ (2540 : 93) ได้ศึกษาและสรุปถึงบทบาทของ CFF ในต่างประเทศ ดังนี้คือ

1. การบริหารสภาพคล่องให้แก่สหกรณ์ชั้นปฐม ซึ่งรวมถึงการรับฝากเงินคงเหลือของสหกรณ์ บริการเงินฝากของสหกรณ์ในตลาดเงินและตลาดทุน ระดมเงินทุนจากแหล่งต่างๆ ให้กู้แก่สหกรณ์ที่ขาดเงินที่จะไปให้สมาชิกกู้ต่อ
2. การกำกับและควบคุมสหกรณ์สมาชิกให้ดำเนินงานตามกรอบที่กำหนดไว้ เพื่อป้องกันความเสี่ยงที่อาจจะเกิดขึ้น การสำรองเมื่อเกิดการขาดสภาพคล่อง การสำรองเมื่อเกิดหนี้เสีย หรือสหกรณ์ล้มละลาย
3. การพัฒนาบริการทางการเงินเพื่อให้บริการแก่สมาชิก

องค์การกลางที่ทำหน้าที่เป็น CFF ในต่างประเทศจะมีรูปแบบโดยเปรียบเทียบรายละเอียดได้ตามตารางที่ 2.1

ตารางที่ 2.1 การเปรียบเทียบการเป็น CFF ขององค์กรกลางในต่างประเทศ

รายการ	เยอรมนี	เนเธอร์แลนด์	แคนาดา	เกาหลีใต้
โครงสร้างระบบ สหกรณ์	3 ระดับ คือ - ระดับท้องถิ่น - ระดับภูมิภาค - ระดับชาติ	2 ระดับ คือ - ระดับท้องถิ่น - ระดับชาติ	3 ระดับ คือ สหกรณ์ เครดิตชุมชน - ระดับท้องถิ่น - ระดับภูมิภาค - ระดับชาติ	2 ระดับ คือ - สหกรณ์ชั้นปฐม สหพันธ์สหกรณ์
องค์กรกลาง	DG Bank	Rabobank	CUCC	KFCCF
สถานะทางกฎหมาย	กฎหมายเฉพาะและ เป็น Public Law Company	Joint Stock Cooperative	N.A.	อยู่ภายใต้ Community Credit Cooperative
ผู้ถือหุ้น	ส่วนใหญ่เป็น สหกรณ์ระดับ ภูมิภาค	สหกรณ์ท้องถิ่น	สหกรณ์เครดิต ชุมชนระดับจังหวัด	สหกรณ์เครดิต ชุมชน
รูปแบบการจัดตั้ง องค์กร	ธนาคารสหกรณ์	ธนาคารสหกรณ์	ชุมนุมสหกรณ์ ระดับชาติทำหน้าที่ เป็น CFF ให้กับ สหกรณ์ระดับ ท้องถิ่นและระดับ จังหวัด	เป็นชุมนุมสหกรณ์ ระดับชาติทำหน้าที่ เป็น CFF
รูปแบบการบริหาร	- Board of Managing Director - Supervisory Board - General Meeting	- Board of Director - Supervisory Board - Execution Board - General Meeting - สมาชิกผู้แทนระดับ ท้องถิ่น และ ระดับชาติ	- กรรมการ 19 คน	จัดตั้งบริหารและ ดำเนินงานโดย สมาชิกในรูปแบบ ของสหกรณ์ โดย ตัวแทนทำการเลือก Board of Director

ตารางที่ 2.1 (ต่อ)

รายการ	เยอรมนี	เนเธอร์แลนด์	แคนาดา	เกาหลีใต้
หน้าที่หลักในการ ทำธุรกิจ	- เป็น CFF ให้ สหกรณ์ท้องถิ่น - เป็น Market Partner ให้กับ สหกรณ์เครดิต - เป็น International Universal Bank	- ส่งเสริมและ พัฒนาระบบ สหกรณ์เครดิตใน ท้องถิ่น - ให้บริการทาง การเงินที่กว้างที่สุดใน เท่าที่จะเป็นไปได้ใน ฐานะที่เป็นธนาคาร กลางของสหกรณ์ ท้องถิ่น - เป็น Universal Bank	- ช่วยเหลือสภาพ คล่องให้กับสหกรณ์ เครดิตในระดับ ท้องถิ่นและระดับ จังหวัด - กำหนดมาตรฐาน ทางการเงิน - พัฒนาบริการทาง การเงินใหม่ๆ - เผยแพร่ความรู้ ด้านสหกรณ์ - ประสานงานกับ องค์การสหกรณ์ ระดับชาติอื่นๆ ขบวนการสหกรณ์ นานาชาติและ รัฐบาลกลาง	- กำกับดูแลความ มั่นคงให้กับ สหกรณ์เครดิต ชุมชน (CCC) - ทำธุรกิจด้าน การเงิน - ทำธุรกิจด้าน สวัสดิการ - ทำธุรกิจด้าน การศึกษาเพื่อ สมาชิก - ทำธุรกิจเพื่อการ พัฒนาท้องถิ่น - ทำธุรกิจประจัน เพื่อสมาชิก

ที่มา: ปรับปรุงจากตารางที่ 1 การเปรียบเทียบการเป็น CFF ขององค์กรกลางในต่างประเทศ ในบทสรุปผู้บริหาร
“การศึกษาความเป็นไปได้ในการจัดตั้งธนาคารสหกรณ์และยกย่องพระราชบัญญัติธนาคารสหกรณ์ พ.ศ. ...” โดย
คณะทำงานเพื่อการศึกษาความเป็นไปได้ในการจัดตั้งธนาคาร สหกรณ์ กระทรวงการคลัง

3. ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

จากการสำรวจงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ยังไม่พบงานวิจัยที่เกี่ยวกับเรื่องการวิเคราะห์ SWOT Analysis โดยตรง มีเพียงงานวิจัยที่สามารถใช้เป็นแนวทางในการศึกษาครั้งนี้ได้ คือ

วันทนา อัครปัญญาวิทย์ (2541) ได้ศึกษาเรื่อง การวางแผนเชิงกลยุทธ์ของสหกรณ์ ออมทรัพย์กรมวิทยาศาสตร์การแพทย์ เป็นการศึกษาทั้งในเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ ผลการศึกษาพบว่า สภาวะแวดล้อมภายใน สหกรณ์กรมวิทยาศาสตร์การแพทย์ มีสภาพคล่องทางการเงิน และมีความสามารถในการทำกำไร ได้จ่ายเงินปันผลในอัตราสูง สำหรับข้อเสนอกลยุทธ์ ได้แนะนำให้สหกรณ์ฯ ใช้กลยุทธ์การอยู่คงที่ โดยการเน้นการบริหารกำไร

สำหรับงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับ ชสอ. มีดังต่อไปนี้

จุฑาทิพย์ ภัทราวาท (2538) ได้ทำการวิจัย เรื่อง ทักษะคิดและความคาดหวังของ สหกรณ์สมาชิกและบุคลากรของ ชสอ. ที่มีต่อชุมชนสหกรณ์ออมทรัพย์แห่งประเทศไทย จำกัด ผลการศึกษาพบว่า สหกรณ์สมาชิกต้องการให้ ชสอ. ปรับปรุงด้านบริการ ระบบการปฏิบัติงาน สิ่งอำนวยความสะดวก และมีข้อเสนอแนะเพื่อการพัฒนาและปรับปรุงการดำเนินงาน ได้แก่ การปรับปรุงบริการต่างๆ แก่สมาชิก อาทิ การบริการด้านการตรวจสอบกิจการ การบริการด้านที่ปรึกษาเกี่ยวกับกฎหมายและการจัดการด้านการเงิน การพัฒนาบุคลากรของ ชสอ. เป็นต้น โดยมีสิ่งสำคัญที่ ชสอ. ควรดำเนินการ คือ การเผยแพร่ความรู้ด้านการสหกรณ์เพื่อให้บุคลากรของ สหกรณ์สมาชิกมีความรู้ความเข้าใจในสถานภาพและบทบาทของ ชสอ. ซึ่งจะส่งผลดีต่อการสนับสนุนและความร่วมมือของสหกรณ์สมาชิกในการพัฒนา ชสอ. เพื่อให้เป็นองค์กรกลางที่เหมาะสมของ สหกรณ์สมาชิกต่อไป

จุฑาทิพย์ ภัทราวาท (2540) ได้ทำการวิจัย เรื่อง สถานการณ์การเงินของขบวนการ สหกรณ์ออมทรัพย์ในประเทศไทย ผลการวิจัยพบว่า บทบาทของ ชสอ. ที่มีต่อการบริการด้านการเงิน ในปี 2540 มีความสำคัญมากขึ้นกว่าแต่ก่อน โดยบุคลากรของสหกรณ์ออมทรัพย์มีความต้องการที่จะให้ ชสอ. มีบทบาทสำคัญในด้านการบริการทางการเงินแก่สหกรณ์ออมทรัพย์ ในขบวนการสหกรณ์ออมทรัพย์ โดยยังคงไว้ซึ่งอุดมการณ์การร่วมมือกัน ไม่มุ่งแสวงหากำไรเหมือน เช่นสถาบันการเงินรูปแบบอื่น ผลการเฝ้าระวังความพึงพอใจเกี่ยวกับบริการด้านการเงิน ชสอ. ยังคงอยู่ในระดับปานกลาง โดยมีข้อคิดเห็นว่า ชสอ. ควรปรับปรุงบริการด้านต่างๆ ดังนี้

- การปรับปรุงบริการให้รวดเร็วและคล่องตัวมากขึ้น
- ปรับปรุงด้านการประชาสัมพันธ์ และข้อมูลข่าวสารด้านบริการอย่างสม่ำเสมอ
- จัดหาเงินกู้แก่อัตราดอกเบี้ยต่ำจากสหกรณ์ในต่างประเทศ

- ให้บริการเงินกู้แก่สหกรณ์สมาชิกที่มีปัญหาด้านการเงินอย่างเพียงพอและทั่วถึง
- ปรับปรุงบริการด้านตัวสัญญาใช้เงินที่สะดวก รวดเร็วมากขึ้นรับผิดชอบค่าโอนเงิน
- การกำหนดอัตราดอกเบี้ยเงินกู้ให้ต่ำลงเทียบเท่าอัตราที่สหกรณ์ออมทรัพย์อื่นให้กู้

จุฑาทิพย์ ภัทราวาท (2542) ได้ทำการวิจัย เรื่อง การพัฒนาธุรกิจของ ชสอ. ผู้ความ เป็นศูนย์กลางทางการเงินของขบวนการสหกรณ์ออมทรัพย์ ผลการวิจัยพบว่า ภารกิจของ ชสอ. ที่ควรดำเนินการเพื่อให้บรรลุเป้าหมายในการเป็นศูนย์กลางทางการเงินของขบวนการสหกรณ์ออม ทรัพย์ ได้แก่ การปรับปรุงโครงสร้างองค์กร การพัฒนาระบบงาน การพัฒนาระบบเครือข่าย สารสนเทศระหว่าง ชสอ. กับสหกรณ์สมาชิกและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องทั้งในและต่างประเทศ การ พัฒนาโครงการเชื่อมโยงธุรกิจระหว่าง ชสอ. และสหกรณ์ที่มีเงินเหลือ การแสวงหาแหล่งเงิน ลงทุนชั่วคราว การมีส่วนร่วมในโครงการจัดตั้งธนาคารสหกรณ์ การพัฒนาด้านการเงิน และ การ สนับสนุนให้มีการจัดตั้งสถาบันประกันเงินฝาก

อนันต์ ชาตुरुประชีวิน (2545) ได้ทำการศึกษา เรื่อง ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการ ตัดสินใจของสหกรณ์ออมทรัพย์ในการใช้บริการเงินกู้ ผลการศึกษาพบว่า ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการ ตัดสินใจของสหกรณ์ในการใช้บริการเงินกู้มากที่สุด คือ การจัดส่งเงินกู้ให้อย่างรวดเร็วทันกำหนด รองลงมาคือ การบริการที่ดี สะดวก การเป็นสถาบันที่มีความมั่นคงและมีชื่อเสียง วงเงินให้กู้ เพียงพอต่อความต้องการ และมนุษย์สัมพันธ์ที่ดีของผู้บริหารและพนักงาน

จากแนวคิดทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องข้างต้น ผู้ศึกษาใช้เป็นข้อมูลเป็นแนวทาง สร้างกรอบแนวคิดศึกษา และเป็นแนวทางในการศึกษา และวิเคราะห์ผลการศึกษาต่อไป

บทที่ 3

วิธีการศึกษา

การศึกษาเรื่อง “การสร้างกลยุทธ์โดยใช้วิธีการวิเคราะห์ SWOT : กรณีศึกษาชุมนุมสหกรณ์ออมทรัพย์แห่งประเทศไทย จำกัด ” มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาและวิเคราะห์ปัจจัยสภาพแวดล้อมที่มีผลต่อการดำเนินธุรกิจของ ชสอ. เพื่อเป็นแนวทางการสร้างกลยุทธ์ในการดำเนินธุรกิจของ ชสอ. ใน ระดับต่าง ๆ ในอนาคต โดยมีวิธีการศึกษา ดังนี้

1. รูปแบบการศึกษา

การศึกษาครั้งนี้เป็นการศึกษาเชิงคุณภาพ โดยนำข้อมูลพื้นฐานขององค์กร ประกอบด้วยข้อมูลที่เป็นปัจจัยภายในขององค์กร ได้แก่ ผลการดำเนินงานที่ผ่านมา ในรายงานกิจการ สถิติ โครงสร้าง การดำเนินงานในด้านต่าง ๆ ของ ชสอ. ข้อมูลทั่วไป ซึ่งเป็นสภาพแวดล้อมภายนอกที่มีผลต่อการดำเนินธุรกิจของ ชสอ. ได้แก่ สภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจ สังคม การเมือง กฎหมายและวัฒนธรรม แล้วนำมาวิเคราะห์โดยใช้แนวคิด SWOT Analysis เป็นแนวทางในการศึกษา ผลที่ได้จากการศึกษาครั้งนี้จะเป็นแนวทางในการสร้างกลยุทธ์การดำเนินงานในอนาคตของ ชสอ. ในทั้งในระดับองค์กร ระดับธุรกิจ และระดับปฏิบัติการ เพื่อให้การดำเนินงานมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น การนำเสนอในรูปแบบเชิงพรรณนา

2. แหล่งข้อมูล

ข้อมูลที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ใช้ข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary Data) เป็นข้อมูลในการศึกษา ซึ่งรวบรวมจากหนังสือ ตำรา งานวิจัย วิทยานิพนธ์ รายงานการศึกษาค้นคว้าอิสระ บทความ วารสาร เอกสารต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานของ ชสอ. และข้อมูลจากหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง อาทิ ธนาคารแห่งประเทศไทย กรมส่งเสริมสหกรณ์ กรมตรวจบัญชีสหกรณ์ เป็นต้น

3. การวิเคราะห์ข้อมูล

3.1 การวิเคราะห์เชิงพรรณนา (Descriptive Analysis) ในการวิเคราะห์เนื้อหาเกี่ยวกับส่วนที่อธิบายถึงปัจจัยสภาพแวดล้อมที่มีผลต่อ ชสอ. ดังนี้ คือ

3.1.1 ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอก ประกอบด้วย

1) สภาพแวดล้อมทั่วไป คือ เศรษฐกิจ สังคม การเมืองและกฎหมาย และ เทคโนโลยี

2) สภาพแวดล้อมการดำเนินงาน คือ โครงสร้างการบริหารของสหกรณ์สมาชิก และ คู่แข่งขันทางธุรกิจ

3.1.2 ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายใน ประกอบด้วย ระบบการบริหารจัดการ ประสิทธิภาพการดำเนินงาน และ บริการการเงินของ ชสอ.

3.1.3 การวิเคราะห์ SWOT Analysis เพื่อหาจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและอุปสรรคขององค์กร

3.2 การวิเคราะห์เชิงปริมาณ (Quantitative Analysis) เป็นการวิเคราะห์ในด้านการเงิน ซึ่งเป็นปัจจัยภายในขององค์กรได้แก่

3.2.1 การวิเคราะห์อัตราส่วนทางการเงิน (Financial Ratios) ซึ่งเป็นส่วนที่อธิบายถึงปัจจัยสภาพแวดล้อมที่มีผลต่อ ชสอ. ในการวิเคราะห์ประสิทธิภาพการดำเนินงาน โดยใช้อัตราส่วนทางการเงินเป็นเครื่องมือวัดประสิทธิภาพการดำเนินงาน เพื่อแสดงสภาพคล่องความสามารถในการทำกำไร คุณภาพสินทรัพย์ และประสิทธิภาพพนักงาน ซึ่งอัตราส่วนทางการเงินเป็นความสัมพันธ์ระหว่างตัวเลขตัวเลขหนึ่งและอีกตัวเลขหนึ่ง โดยการนำเอาตัวเลขจากงบดุลและงบกำไรขาดทุนมาเปรียบเทียบ โดยทำให้เป็นอัตราส่วนทางการเงิน

การเปรียบเทียบและวิเคราะห์ตีความอัตราส่วนทางการเงินสามารถทำได้ใน 2 วิธี (นิตยา เทพสำราญ 2545 : 17-18) คือ

วิธีที่ 1 นำไปเปรียบเทียบกับอัตราส่วนของธุรกิจเดียวกันในอดีต เพื่อดูการเปลี่ยนแปลงฐานะการเงินของธุรกิจนั้นในช่วงเวลาที่ผ่านมา

วิธีที่ 2 นำไปเปรียบเทียบกับอัตราส่วนของธุรกิจอื่นๆ ที่มีลักษณะคล้ายคลึงกันหรือเปรียบเทียบกับอัตราส่วนเฉลี่ยของอุตสาหกรรม (industry average ratio) หรืออัตราส่วนมาตรฐาน (standard ratio) ในช่วงระยะเวลาเดียวกันกับที่ทำการวิเคราะห์ ซึ่งเป็นการ

วิเคราะห์ที่จุดหนึ่งของเวลาเท่านั้น ทั้งนี้เพื่อเปรียบเทียบดูความสามารถในการจัดการเกี่ยวกับการเงินระหว่างธุรกิจที่มีลักษณะคล้ายคลึงกัน

การวิเคราะห์อัตราส่วนทางการเงินที่นำมาใช้ในการศึกษาครั้งนี้ แบ่งเป็น 5 ประเภทใหญ่ ๆ คือ

1) การวิเคราะห์สภาพคล่องทางการเงิน (Liquidity Ratio) เป็นอัตราส่วนที่อธิบายถึงความสามารถในการชำระหนี้สินหมุนเวียนระยะสั้นของกิจการ ว่ามีสภาพคล่องในการชำระหนี้สินได้เพียงใด อัตราส่วนที่ใช้ได้แก่

$$\text{อัตราส่วนทุนหมุนเวียน} = \frac{\text{สินทรัพย์หมุนเวียน ต่อ 1}}{\text{หนี้สินหมุนเวียน}}$$

2) การวิเคราะห์ความสามารถในการจัดการหนี้สิน (Leverage Ratio) คือ อัตราส่วนที่ใช้วิเคราะห์ความสามารถในการก่อหนี้ของกิจการ อัตราส่วนที่ใช้ได้แก่

$$\text{อัตราส่วนหนี้สินทั้งสิ้นต่อทุน} = \frac{\text{หนี้สินทั้งสิ้น}}{\text{ทุนของสหกรณ์}} \times 100$$

3) การวิเคราะห์ความสามารถในการจัดการสินทรัพย์ (Efficiency Ratio หรือ Activity Ratio) คือ อัตราส่วนที่ใช้วิเคราะห์ประสิทธิภาพในการหมุนเวียนทรัพยากรของกิจการให้เกิดรายได้ อัตราส่วนที่ใช้ได้แก่

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

4) การวิเคราะห์ความสามารถในการทำกำไร (Profitability) เป็นอัตราส่วนที่วิเคราะห์ผลการดำเนินงานทั้งหมดของกิจการว่ามีประสิทธิภาพเพียงใด อัตราส่วนที่ใช้ได้แก่

$$(1) \text{ อัตรากำไรสุทธิ} = \frac{\text{กำไรสุทธิ}}{\text{รายได้ทั้งสิ้น}} \times 100$$

$$(2) \text{ อัตราผลตอบแทนต่อสินทรัพย์} = \frac{\text{กำไรสุทธิ}}{\text{สินทรัพย์ทั้งสินถัวเฉลี่ย}} \times 100$$

$$(3) \text{ อัตราผลตอบแทนต่อส่วนของผู้ถือหุ้น} = \frac{\text{กำไรสุทธิ}}{\text{ทุนของสหกรณ์ถัวเฉลี่ย}} \times 100$$

5) การวิเคราะห์ประสิทธิภาพพนักงาน (Staff Efficiency) (กันยารัตน์ สถานทรัพย์ 2545 : 30-31) เป็นอัตราส่วนที่ใช้วัดประสิทธิภาพในการดำเนินงาน ประกอบด้วย

$$(1) \text{ อัตราส่วนกำไรสุทธิต่อหัว (พนักงาน)} = \frac{\text{กำไรสุทธิ}}{\text{จำนวนพนักงาน}} \times 100$$

$$(2) \text{ อัตราส่วนเงินฝากต่อหัว (พนักงาน)} = \frac{\text{เงินฝาก}}{\text{จำนวนพนักงาน}} \times 100$$

$$(3) \text{ อัตราส่วนสินเชื่อต่อหัว (พนักงาน)} = \frac{\text{สินเชื่อ}}{\text{จำนวนพนักงาน}} \times 100$$

$$(4) \text{ อัตราส่วนรายได้ต่อหัว (พนักงาน)} = \frac{\text{รายได้รวม}}{\text{จำนวนพนักงาน}} \times 100$$

3.2.2 การวิเคราะห์ความน่าสนใจของตลาดและความแข็งแกร่งขององค์กร

(GE Business Screen) โดยเป็นการวิเคราะห์ธุรกิจขององค์กร มีหลักการวิเคราะห์ ดังนี้

1) กำหนดปัจจัยต่างๆ ที่มีผลกระทบต่อการทำธุรกรรมการเงินขององค์กร ซึ่งประกอบด้วยปัจจัยภายนอกและภายในในสดมภ์ที่ 1

2) ระบุว่าแต่ละปัจจัยเป็น โอกาสหรืออุปสรรค/จุดแข็งหรือจุดอ่อนในสดมภ์ที่ 2

3) ให้น้ำหนักในแต่ละปัจจัยจาก 1.00 หมายถึง ปัจจัยที่สำคัญที่สุด จนถึง 0.00 หมายถึง ปัจจัยที่ไม่สำคัญในสดมภ์ที่ 3

4) จัดอันดับความสำคัญของแต่ละปัจจัยลงในสคมภ์ที่ 4

5 หมายถึง ปัจจัยที่มีผลกระทบมากที่สุด

4 หมายถึง ปัจจัยที่มีผลกระทบมาก

3 หมายถึง ปัจจัยที่มีผลกระทบปานกลาง

2 หมายถึง ปัจจัยที่มีผลกระทบน้อย

1 หมายถึง ปัจจัยที่มีผลกระทบน้อยที่สุด

5) คูณน้ำหนักในสคมภ์ที่ 3 กับอันดับในสคมภ์ที่ 4 เป็นคะแนนในสคมภ์ที่ 5 แล้วรวมผลคะแนนที่ได้

นำผลรวมคะแนนของปัจจัยภายนอกและภายในของ ชสอ. มาพล็อตลงในแบบจำลองกลยุทธ์ระดับองค์กรที่เรียกกันว่า GE Business Screen หรือ GE 9 Cell ซึ่งแกนตั้งหมายถึงความน่าสนใจของอุตสาหกรรม โดยที่คะแนนผลรวมที่ได้เป็นคะแนนจากปัจจัยภายนอก ในขณะที่แกนนอก หมายถึง ความแข็งแกร่งของธุรกิจหรือตำแหน่งการแข่งขันของบริษัท ซึ่งเป็นคะแนนผลรวมที่ได้จากปัจจัยภายใน

บทที่ 4

ผลการศึกษา

การศึกษาเรื่อง “การสร้างกลยุทธ์โดยใช้วิธีการวิเคราะห์ SWOT : กรณีศึกษาชุมนุมสหกรณ์ออมทรัพย์แห่งประเทศไทย จำกัด ” ผู้ศึกษาต้องการศึกษาถึงปัจจัยแวดล้อมที่มี ผลต่อการดำเนินธุรกิจของ ชสอ. โดยใช้แนวคิด SWOT Analysis เป็นแนวคิดในการศึกษาและวิเคราะห์ เพื่อให้ทราบถึงจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรคในการดำเนินธุรกิจขององค์กร เป็นข้อมูลในการสร้างกลยุทธ์ทางธุรกิจของ ชสอ. ในอนาคต โดยจะแบ่งผลการศึกษาเป็น 3 ส่วน คือ

ตอนที่ 1 การศึกษาและวิเคราะห์ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอกที่เป็นโอกาสและอุปสรรคในการดำเนินธุรกิจ ของ ชสอ.

ตอนที่ 2 การศึกษาและวิเคราะห์ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายในที่เป็น จุดแข็ง จุดอ่อน ในการดำเนินธุรกิจของ ชสอ.

ตอนที่ 3 การวิเคราะห์และนำเสนอแนวทางการสร้างกลยุทธ์ในการดำเนินธุรกิจของ ชสอ. ในอนาคต

ตอนที่ 1 การศึกษาและวิเคราะห์ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอก

ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอก ประกอบด้วย (1) สภาพแวดล้อมโดยทั่วไป ได้แก่ ด้านเศรษฐกิจ สังคม กฎหมายและนโยบายรัฐ และ เทคโนโลยี (2) สภาพแวดล้อมการดำเนินงาน ได้แก่ โครงสร้างการบริหารของสหกรณ์สมาชิก ชสอ. และ คู่แข่งขันทางธุรกิจ ที่มีผลต่อการดำเนินธุรกิจของ ชสอ. ในช่วงเวลา 2546 – 2547 ประกอบด้วย

1. สภาพแวดล้อมโดยทั่วไป

1.1 ด้านเศรษฐกิจ

1.1.1 ภาวะเศรษฐกิจ การเจริญขึ้นหรือความเสื่อมของภาวะเศรษฐกิจมีส่วนสำคัญในการสร้างผลกระทบต่อวงการธุรกิจและอุตสาหกรรมต่างๆ ตลอดจนการดำเนินงานของสถาบันการเงิน โดยปกติภาวะเศรษฐกิจจะประกอบด้วย 4 ระยะคือ

1) **ระยะตกต่ำหรือต่ำสุด (Depression Phase)** เป็นระยะที่กิจกรรมต่างๆ มีการขยายตัวอยู่ในระดับต่ำสุด การขยายตัวของรายได้ประชาชาติ การใช้จ่ายของทั้งผู้บริโภคและบริษัทต่างๆ มีอยู่ในระดับต่ำ ระดับราคาและอัตราดอกเบี้ยอยู่ในระดับต่ำ เศรษฐกิจโดยทั่วไปอยู่ในลักษณะที่ไม่มั่นคงและมีความเสี่ยงสูง

2) **ระยะฟื้นตัว (Recovery Phase)** เป็นระยะที่เศรษฐกิจกระเตื้องขึ้นจากระยะตกต่ำจากการใช้นโยบายผลักดันของรัฐหรือเกิดขึ้นเองโดยธรรมชาติ ส่งผลให้กิจการต่างๆ เริ่มขยายการลงทุน

3) **ระยะรุ่งเรืองหรือสูงสุด (Prosperity Phase)** เป็นระยะที่เศรษฐกิจเฟื่องฟูที่สุด ระดับราคาและค่าจ้างแรงงานที่เคยสูงขึ้นอย่างช้าๆ จะเริ่มสูงในทุกรัฐของระบบเศรษฐกิจ

4) **ระยะถดถอยหรือหดตัว (Recession Phase)** ระยะนี้เป็นระยะที่กิจกรรมต่างๆ ในระบบเศรษฐกิจหดตัวลงเรื่อยๆ ซึ่งทำให้กำลังซื้อของประชาชนลดลง ขณะเดียวกันต้นทุนการผลิตจะสูงขึ้นตามอัตราดอกเบี้ยและค่าจ้างแรงงานที่เพิ่มสูงขึ้น ระดับราคาจะเริ่มลดลง การว่างงานจะเพิ่มสูงขึ้น เนื่องจากผู้บริโภคชะลอการบริโภคลงในขณะเดียวกันผู้ผลิตก็จะหยุดขยายการลงทุน

จากตารางที่ 4.1 พบว่า นับตั้งแต่ประสบปัญหาวิกฤตเศรษฐกิจตั้งแต่ปลายปี 2539 การเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจของไทยอยู่ในภาวะถดถอย และตั้งแต่ปี 2543 – 2546 การขยายตัวทางเศรษฐกิจของประเทศเริ่มดีขึ้น จัดเป็นช่วงภาวะเศรษฐกิจฟื้นตัว เนื่องมาจากการขยายตัวของเศรษฐกิจโลกในทิศทางที่ดีขึ้น ตลอดจนการอุปโภคบริโภคและการลงทุนในภาคเอกชน และการส่งออกของไทยมีการขยายตัวเพิ่มขึ้นด้วย

ตารางที่ 4.1 เครื่องชี้ภาวะเศรษฐกิจที่สำคัญของไทย ปี 2540 – 2546

(%) การเปลี่ยนแปลง	2540	2541	2542	2543	2544	2545	2546
ผลิตภัณฑ์ภายในประเทศเบื้องต้น	(1.4)	(10.5)	4.4	4.8	2.1	5.4	6.8
การบริโภคภาคเอกชน	(1.1)	(11.5)	4.3	5.0	3.9	4.9	6.3
การลงทุนภาคเอกชน	(31.7)	(52.3)	(3.3)	16.8	4.9	13.2	17.9
การใช้จ่ายของรัฐบาล	n.a.	n.a.	n.a.	(2.4)	(0.9)	(2.6)	(0.2)
- การบริโภค	(3.0)	3.9	3.1	2.2)	2.8	2.5	1.1
- การลงทุน	9.6	(28.7)	(3.1)	(9.6)	(5.2)	(5.8)	(2.3)
การส่งออก (พินล้านดอลลาร์สหรัฐฯ)	56.7	52.9	56.8	67.9	63.1	66.1	78.4
% การเปลี่ยนแปลง	3.8	(6.8)	7.4	19.5	(7.1)	4.8	18.6
การนำเข้า (พินล้านดอลลาร์สหรัฐฯ)	61.3	40.7	47.5	62.4	60.6	63.4	74.2
% การเปลี่ยนแปลง	(13.4)	(33.8)	16.9	31.3	(3.0)	4.6	17.1
ดุลการค้า (พินล้านดอลลาร์สหรัฐฯ)	(4.6)	12.2	9.3	5.5	2.5	2.7	4.2
- ร้อยละของ GDP	(3.1)	10.9	7.5	4.4	2.2	2.2	2.9
ดุลบัญชีเดินสะพัด (พินล้านดอลลาร์สหรัฐฯ)	(3.1)	14.3	12.5	9.3	6.2	7.7	8.0
- ร้อยละของ GDP	(2.0)	12.7	10.2	5.6	5.4	5.5	5.6
อัตราเงินเฟ้อ	5.6	8.1	0.3	1.6	1.6	0.7	1.7
อัตราแลกเปลี่ยนเงินบาท (บาท/ดอลลาร์สหรัฐฯ)	31.4	41.4	37.8	40.2	44.5	43.0	41.5
ราคาน้ำมันดิบ (ดอลลาร์สหรัฐฯ/บาร์เรล)	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	25.9	25.9	30.1

ที่มา : (2540),(2541),(2542),(2543) ธนาคารแห่งประเทศไทย และ สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ (2544),(2545),(2546) สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ และ ฝ่ายวิจัย ธนาคารกรุงเทพ จำกัด (มหาชน)

สำหรับในปี 2547 ฝ่ายวิจัย ธนาคารกรุงเทพ จำกัด (มหาชน) คาดว่า เศรษฐกิจไทยน่าจะขยายตัวสูงต่อเนื่อง โดยมีปัจจัยสำคัญมาจากการเร่งตัวของการลงทุนภาคเอกชนตามความต้องการขยายกำลังการผลิตในประเทศ ประกอบกับแนวโน้มการส่งออกที่ยังแจ่มใส เพราะเศรษฐกิจของประเทศคู่ค้าสำคัญ โดยเฉพาะสหรัฐฯ อยู่ในวัฏจักรฟื้นตัว สำหรับการอุปโภคบริโภคภาคเอกชนก็ยังคงขยายตัวได้ต่อเนื่อง ส่วนการใช้จ่ายของภาครัฐ โดยเฉพาะการลงทุนมีแนวโน้มจะเพิ่มขึ้น รวมทั้งอัตราเงินเฟ้อจะทรงตัวอยู่ในระดับต่ำต่อเนื่อง ซึ่งส่งผลต่อภาวะการเงินของประเทศในปี 2547 ดังต่อไปนี้

- สภาพคล่องยังคงอยู่ในระดับสูงแต่ก็มีแนวโน้มเข้าสู่สมดุลมากขึ้น เนื่องจากมีปัจจัยสนับสนุนจากการขยายตัวของสินเชื่อซึ่งจะเป็นตัวดูดซับสภาพคล่องออกจากระบบ ที่สำคัญโดยธนาคารพาณิชย์จะปล่อยสินเชื่อเข้าสู่ระบบเศรษฐกิจเต็มที่ การออกพันธบัตรกองทุน พันธุ์สถาบันการเงินในปีงบประมาณ 2547 จำนวน 2 แสนล้านบาท ตลอดจนนักลงทุนสถาบันสามารถนำเงินไปลงทุนตราสารหนี้ในต่างประเทศได้

- อัตราดอกเบี้ยมีแนวโน้มปรับขึ้นในครึ่งปีหลังของปี 2547 เนื่องจากทางการยังต้องใช้นโยบายดอกเบี้ยต่ำเพื่อสนับสนุนการลงทุนของภาคเอกชนและการปรับ โครงสร้างหนี้

- ปริมาณเงินฝากมีแนวโน้มขยายตัวเพิ่มขึ้นต่อเนื่อง โดยมีปัจจัยสนับสนุนที่สำคัญ ได้แก่ การขยายตัวของเศรษฐกิจทำให้ภาคธุรกิจมีผลประกอบการดีขึ้น ประชาชนมีการจ้างงานและรายได้สูงขึ้น การทยอยไถ่ถอน SLIPS / CAPS ของธนาคารพาณิชย์ทำให้มีเงินฝากบางส่วนไหลกลับสู่ธนาคารพาณิชย์

1.1.2 นโยบายการเงิน

1) แผนพัฒนาระบบสถาบันการเงิน ธนาคารแห่งประเทศไทยและกระทรวงการคลัง ได้มีแผนพัฒนาระบบสถาบันการเงินขึ้น โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อสร้างเสถียรภาพและเพิ่มประสิทธิภาพแก่ระบบการเงินและเศรษฐกิจในประเทศ และใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาระบบสถาบันการเงินไทยและกำหนดนโยบายสถาบันการเงินไทยในระยะ 5-10 ปีข้างหน้า โดยมีวิสัยทัศน์ไว้ 3 ประการ คือ (1) ให้ระบบสถาบันการเงินมีการบริการทางการเงินอย่างทั่วถึง (2) ระบบสถาบันการเงินต้องมีเสถียรภาพ แข่งขันได้ (3) ผู้บริโภคจะต้องได้รับความคุ้มครองและความเป็นธรรม และมีสาระสำคัญในการจัดรูปแบบและบทบาทของสถาบันการเงินไทย และสถาบันการเงินต่างประเทศ ดังนี้

- การสนับสนุนให้มีการรวบรวมสถาบันการเงินเข้าด้วยกันเพื่อให้เกิดการประหยัดจากขนาด (Economies of scale) และลดความซ้ำซ้อนของสถาบันการเงินในปัจจุบันที่มีความหลากหลายประเภท

- การขยายขอบเขตการประกอบธุรกรรมของสถาบันการเงินเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการแข่งขัน และเข้าถึงประชาชนให้มากที่สุด

ซึ่งส่งผลให้ในระยะต่อไป สถาบันการเงินไทยจะมีเพียง 2 รูปแบบ คือ ธนาคารพาณิชย์ที่สามารถให้บริการทางการเงินแก่ลูกค้าได้ทุกกลุ่มและทำธุรกรรมทางการเงินได้เกือบทุกประเภท (Full Service Bank) และ ธนาคารพาณิชย์เพื่อรายย่อย (Restricted Bank) ให้บริการทางการเงินแก่ SMEs และประชาชนรายย่อย

2) ร่างพระราชบัญญัติสถาบันประกันเงินฝาก กระทรวงคลังเตรียมจะนำเสนอร่างพระราชบัญญัติสถาบันประกันเงินฝากเข้าสู่การพิจารณาของที่ประชุมคณะรัฐมนตรีภายในกลางปี 2547 โดยปีแรกคุ้มครอง 100 % เฉพาะบัญชีเงินฝากไม่เกินวงเงินที่กำหนดไว้จำนวนหนึ่ง วงเงินดังกล่าวจะลดลงปีถัดๆ ไป จนเหลือ 1 ล้านบาทในปีที่ 4 จากนโยบายการเงินข้างต้นจะส่งผลทำให้สภาวะการแข่งขันในระบบสถาบันการเงินมีแนวโน้มสูงขึ้น ศูนย์วิจัยกสิกรไทย ได้ประเมินผลกระทบต่อการค้าเงินฝากธนาคารพาณิชย์โดยเฉพาะหลังประกาศใช้แผนพัฒนาระบบสถาบันการเงินไทย ดังต่อไปนี้

(1) การตัดสินใจเลือกฝากเงินของลูกค้ากับธนาคารพาณิชย์ในระบบ โดย ลูกค้าเงินฝากที่มีวงเงินฝากขนาดใหญ่อาจตัดสินใจเลือกฝากเงินกับธนาคารพาณิชย์ที่มีฐานะการดำเนินการที่มั่นคง ขณะที่ลูกค้าเงินฝากรายย่อยที่มีเงินไม่เกินกว่า 1 ล้านบาท อาจจะยังดำรงเงินฝากไว้กับธนาคารพาณิชย์ขนาดเล็กและธนาคารพาณิชย์เพื่อรายย่อยได้ต่อไป

(2) ธนาคารพาณิชย์ขนาดเล็กและธนาคารพาณิชย์เพื่อรายย่อย อาจจะต้องใช้กลไกราคาในการรักษาลูกค้าของตนเองไว้ ทำให้ต้องเผชิญกับความเสถียรและต้นทุนดำเนินการที่สูงกว่าธนาคารขนาดใหญ่ เนื่องจากฐานะการเงินและการดำเนินการที่อาจไม่เข้มแข็งเท่า ตลอดจนเครือข่ายสาขาให้บริการไม่ครอบคลุมเท่า ทำให้เกิดการโยกย้ายเงินฝากเข้าสู่ธนาคารขนาดใหญ่

ตารางที่ 4.2 การวิเคราะห์ปัจจัยสภาพแวดล้อมด้านเศรษฐกิจ

ปัจจัย	ผลกระทบต่อ ชสอ.
1. ทางการมีนโยบายดอกเบี้ยต่ำ	มีเงินไหลเข้าสู่ระบบสหกรณ์ออมทรัพย์มากขึ้น เนื่องจากผลตอบแทนการลงทุนในสหกรณ์ออมทรัพย์ที่ให้สูงกว่าสถาบันการเงินอื่น จึงเป็นโอกาสดีในการระดมทุนเข้ามาบริหารให้เกิดรายได้เพิ่มขึ้น
2. เศรษฐกิจฟื้นตัว อัตราดอกเบี้ยมีแนวโน้มสูงขึ้น	ทำให้ต้นทุนในการดำเนินงานสูงขึ้น เนื่องจากผลตอบแทนการลงทุนในระบบสหกรณ์ออมทรัพย์ที่ให้สูงกว่าสถาบันการเงินอื่น
3. การออกพันธบัตรของรัฐบาล การออกหุ้นกู้ของธนาคารพาณิชย์และรัฐวิสาหกิจ	มีช่องทางลงทุนเพิ่มมากขึ้น ทำให้ได้ผลตอบแทนเพิ่มขึ้น สามารถนำมาชดเชยต้นทุนในการดำเนินงานที่สูงขึ้นด้วย
4. การควบรวมกิจการของสถาบันการเงินตามแผนพัฒนาฯ	ภาวะการแข่งขันด้านธุรกิจการเงินที่รุนแรงขึ้น
5. ร่างพระราชบัญญัติสถาบันประกันเงินฝาก	ไม่ได้ให้ความคุ้มครองถึงสหกรณ์ออมทรัพย์ และในระบบสหกรณ์ก็ยังไม่มีการประกันเงินฝากหรือรักษาเสถียรภาพทางการเงิน

1.2 ด้านสังคม

1.2.1 การก่อกำหนดเพื่อการค้าปลีกมีแนวโน้มเพิ่มสูงขึ้น จากข้อมูลของสำนักงานสถิติแห่งชาติ พบว่า ในช่วงปี 2541 – 2545 รายได้เฉลี่ยต่อครัวเรือนต่อเดือน ขยายตัวเฉลี่ยร้อยละ 3.6 ต่อปี ขณะที่หนี้สินเฉลี่ยต่อครัวเรือน ขยายตัวสูงถึงร้อยละ 6.9 ต่อปี โดยเฉลี่ยหนี้สินต่อครัวเรือน ในปี 2545 ปรับตัวเพิ่มขึ้นจากปี 2543 ถึงร้อยละ 20.6 และหนี้ที่เกิดขึ้นเป็นการกู้ยืมเพื่อนำมาใช้จ่ายในครัวเรือน โดยที่หนี้บริโภคมียอดส่วนเพิ่มสูงขึ้นจากร้อยละ 50.5 ของหนี้สินครัวเรือนทั้งหมด ในปี 2543 เพิ่มขึ้นร้อยละ 63.9 ของหนี้ครัวเรือนทั้งหมดและคิดเป็นร้อยละ 10.8 ของจีดีพีในปี 2545

ตารางที่ 4.3 หนี้ครัวเรือน

สถานการณ์	หน่วย : บาท		
	2541	2543	2545
1. รายได้เฉลี่ยต่อครัวเรือนต่อเดือน	12,492	12,150	13,736
2. หนี้สินเฉลี่ยต่อครัวเรือน	18,831	19,001	23,567
3. หนี้สินครัวเรือนเฉลี่ยต่อหัว	18,831	19,001	23,567
4. สัดส่วนของจำนวนครัวเรือนที่มีหนี้ (%)	55.1	56.3	62.4
5. สัดส่วนหนี้สินเพื่อใช้จ่ายในครัวเรือน (%)	60.7	60.3	63.5
6. สัดส่วนหนี้สินบริโภคเทียบกับจีดีพี (%)	8.3	8.2	10.8

ที่มา : สำนักงานสถิติแห่งชาติ

จากข้อมูลข้างต้น เห็นได้ว่าการก่อกำหนดภาคครัวเรือนได้ขยายตัวเพิ่มขึ้นกว่าการขยายตัวของรายได้ของครัวเรือนเกือบเท่าตัว นำไปสู่การก่อกำหนดที่เพิ่มขึ้นอย่างรวดเร็ว โดยเฉพาะอย่างยิ่งหนี้ส่วนใหญ่เป็นหนี้เพื่อการบริโภค ซึ่งเป็นหนี้ที่ไปลดรายได้ แทนที่จะเป็นการก่อกำหนดเพื่อสร้างรายได้ ซึ่งจะส่งผลกระทบต่อความสามารถในการชำระหนี้หรือเกิดหนี้เสียในอนาคตได้

1.2.2 ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับสหกรณ์ ในระยะเวลาที่ผ่านมากระแสการวิพากษ์วิจารณ์ถึงปัญหาหนี้ครัวในสหกรณ์ออมทรัพย์ตามสื่อต่างๆ รวมทั้งข่าวการทุจริตในสหกรณ์ออมทรัพย์ได้แพร่หลายและเป็นภาพลักษณ์ที่ไม่ค่อยดีกับสหกรณ์ออมทรัพย์โดยรวม ทั้งที่เป้าหมายประการสำคัญของสหกรณ์ออมทรัพย์ อยู่ที่การยกระดับฐานะความเป็นอยู่ให้แก่สมาชิกของตน โดยสหกรณ์จะมุ่งไปที่การส่งเสริมให้สมาชิกออมโดยการถือหุ้น และให้กู้เงินตามความจำเป็น หากสมาชิกสหกรณ์ทุกคนมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับสหกรณ์ และนำวิถีสหกรณ์ไปปรับใช้ในชีวิตประจำวันอย่างเคร่งครัดและมีวินัยอย่างจริงจังแล้ว ชีวิตความเป็นอยู่ของสมาชิกและครอบครัวก็จะดีขึ้น

ตารางที่ 4.4 การวิเคราะห์ปัจจัยสภาพแวดล้อมด้านสังคม

ปัจจัย	ผลกระทบ
1. พฤติกรรมการบริโภคที่ฟุ่มเฟือย	ทำให้คนมีความต้องการใช้เงินกู้มากขึ้น เห็นได้จากสถานการณ์ในสหกรณ์ออมทรัพย์หลายแห่งที่สมาชิกเรียกร้องให้สหกรณ์ขยายวงเงินกู้ ระยะเวลาชำระคืนเงินกู้ เพื่อนำไปจับจ่ายใช้สอยในสิ่งที่ฟุ่มเฟือย เกิดปัญหาหนี้สินเกินตัว ซึ่งจะส่งผลกระทบต่อความสามารถในการชำระหนี้หรือเกิดหนี้เสียในอนาคตได้ หากสมาชิกไม่สามารถรับภาระชำระหนี้ได้ ทำให้มีโอกาสเกิดปัญหาหนี้สูญในสหกรณ์ออมทรัพย์เพิ่มมากขึ้น
2. ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับสหกรณ์	ประชาชนมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับสหกรณ์น้อย ทำให้คนในสังคมไม่เชื่อและเห็นความสำคัญของวิธีการสหกรณ์

1.3 ด้านนโยบายรัฐและกฎหมาย

1.3.1 นโยบายรัฐ

1) ระบบการจ่ายเงินเดือนของข้าราชการที่จะจ่ายตรงจากกรมบัญชีกลาง รัฐบาลมีนโยบายให้กรมบัญชีกลางจ่ายเงินเดือนให้แก่ราชการและลูกจ้างทั้งระบบตรงจากกรมบัญชีกลาง ตั้งแต่ปีงบประมาณ 2548 เป็นต้นไป การหักเงิน ณ ที่จ่ายเป็นเงื่อนไขสำคัญที่จะทำให้เกิดจุดแข็งกับการดำเนินงานของสหกรณ์ออมทรัพย์ทั้งระบบ แต่ขณะนี้เริ่มประสบปัญหาเนื่องจากสมาชิกของสหกรณ์มีหนี้หลายรายการที่มีเงื่อนไขการหัก ณ ที่จ่ายเช่นเดียวกับสหกรณ์ออมทรัพย์ เช่น โครงการพัฒนาคุณภาพชีวิตครูของธนาคารออมสิน โครงการเงินกู้ของสมาชิก กบข. เป็นต้น สมาชิกอาจมีเงินเหลือไม่พอให้หน่วยงานต้นสังกัดหักให้สหกรณ์ออมทรัพย์ได้

2) พระราชบัญญัติกองทุนสำรองเลี้ยงชีพ เมื่อพระราชบัญญัติกองทุนสำรองเลี้ยงชีพ พ.ศ. 2530 มีผลบังคับใช้ ทำให้ระบบสหกรณ์ออมทรัพย์ได้รับผลกระทบอย่างมาก เนื่องจากเมื่อสมาชิกออกจากงาน บริษัทไม่สามารถหักเงินจากกองทุนสำรองเลี้ยงชีพมาชำระหนี้ให้แก่สหกรณ์ได้ เพราะมาตรา 24 แห่งพระราชบัญญัติกองทุนสำรองเลี้ยงชีพ พ.ศ. 2530 บัญญัติว่า “ภายใต้บังคับมาตรา 23 สิทธิเรียกร้องจากกองทุนไม่อาจโอนเงินกันได้และไม่อยู่ในความรับผิดชอบแห่งการบังคับคดี” แม้สหกรณ์จะสามารถหักชำระหนี้เอาจากผู้ค้าประกันได้ แต่เมื่อผู้ค้าประกันต้องรับภาระหนี้ต่างๆ ก็จะออกจากงานตามไปด้วย ทำให้สหกรณ์มีหนี้สูญเพิ่มมากขึ้น

1.3.2 กฎหมายที่เกี่ยวข้อง

1) กฎหมายสหกรณ์ กฎหมายเฉพาะที่รัฐใช้เป็นเครื่องมือสำคัญในการส่งเสริมกิจการสหกรณ์ทั้งระบบในปัจจุบัน คือ พระราชบัญญัติสหกรณ์ พ.ศ. 2542 ทำให้ขุมทรัพย์สหกรณ์ระดับชาติมีอำนาจกระทำการหรือขอขเขตการดำเนินงานไม่ต่างกับสหกรณ์ชั้นปฐมรวมทั้งไม่ได้มีกฎหมายเฉพาะที่ให้อำนาจในการกำกับดูแลสหกรณ์สมาชิก

2) กฎหมายอื่น สหกรณ์ออมทรัพย์ได้รับการยกเว้นภาษีเงินได้ การทำนองจําหน่ายสิทธิกับกรมที่ดินก็ได้รับการยกเว้นค่าธรรมเนียม ในเอกสารสัญญา กู้ยืมเงินที่สหกรณ์ออมทรัพย์ทำกับสมาชิกก็ไม่ต้องติดอากรแสตมป์

ตารางที่ 4.5 การวิเคราะห์ปัจจัยสภาพแวดล้อมด้านนโยบายรัฐและกฎหมาย

ปัจจัย	ผลกระทบ
1. นโยบายจ่ายเงินเดือนตรงของรัฐ	หน่วยงานต้นสังกัดไม่สามารถหักเงิน ณ ที่จ่ายของสมาชิกให้สหกรณ์ได้
2. พระราชบัญญัติกองทุนสำรองเลี้ยงชีพ	บริษัทไม่สามารถหักเงินจากกองทุนสำรองเลี้ยงชีพมาชำระหนี้ให้แก่สหกรณ์ได้
3. พระราชบัญญัติสหกรณ์	สหกรณ์เป็นสถาบันการเงินประเภทหนึ่ง แต่ไม่มีกฎหมายพิเศษรองรับเหมือนกับสถาบันการเงินอื่น การกำกับดูแลต้องอยู่ภายใต้ พ.ร.บ. สหกรณ์ เช่นเดียวกับสหกรณ์ประเภทอื่น ซึ่งไม่เอื้ออำนวยกับการดำเนินงานของระบบสหกรณ์ออมทรัพย์
4. ภาษีเงินได้และค่าธรรมเนียม	สหกรณ์ออมทรัพย์ได้รับการยกเว้นภาษีและค่าธรรมเนียม

1.4 ด้านเทคโนโลยี

ในปัจจุบันความเจริญก้าวหน้าทางเทคโนโลยีได้ดำเนินไปอย่างรวดเร็ว ธุรกิจจึงมีความจำเป็นที่จะต้องปรับให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น ในแง่ของสถาบันการเงินก็เช่นเดียวกัน จึงมีความจำเป็นต้องปรับปรุงและพัฒนาคุณภาพของการให้บริการลูกค้า ตลอดจนหาเทคโนโลยีใหม่ๆ เข้ามาใช้เพื่อให้สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าเพื่อให้เกิดความพอใจสูงสุด และสร้างรายได้เปรียบในเชิงการแข่งขัน ธนาคารทางอินเทอร์เน็ต (Internet Banking) ซึ่งเป็นธุรกรรมในเชิง “พาณิชย์อิเล็กทรอนิกส์” (Electronic Commerce) หรือ E – Commerce จึงเป็นช่องทางในการดำเนินธุรกิจรูปแบบใหม่ ที่มีการนำไปใช้งานกันอย่างกว้างขวางเพื่อให้บริการแก่ลูกค้า ทำให้เกิดความสะดวกทั้งผู้ให้บริการและผู้รับบริการ ในด้านของผู้ให้บริการประโยชน์ที่จะได้รับ คือ ธุรกิจมีต้นทุนค่อนข้างต่ำเมื่อเปรียบเทียบกับบริการในรูปแบบเดิมที่สาขา และเป็นช่องทางในการเพิ่มรายได้ที่สำคัญช่องทางหนึ่ง ส่วนประโยชน์ของลูกค้าที่จะ

ได้รับจากการใช้บริการ คือ ไม่มีข้อจำกัดในเรื่องของเวลาในการเปิดให้บริการ และสามารถใช้บริการได้จากที่ไหนๆ ก็ได้โดยติดต่อผ่าน Web Site

ตารางที่ 4.6 การวิเคราะห์ปัจจัยสภาพแวดล้อมด้านเทคโนโลยี

ปัจจัย	ผลกระทบ
การพัฒนาเทคโนโลยีด้านบริการทางการเงินของสถาบันการเงิน	สหกรณ์ออมทรัพย์ต้องพัฒนาและแสวงหาเทคโนโลยีใหม่ๆ เพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้าและเพิ่มทางเลือกแก่ลูกค้าในการใช้บริการเพิ่มมากขึ้น เช่น การให้บริการผ่านเครื่อง Automatic Teller Machine (ATM) การให้บริการผ่านช่องทางธนาคารอิเล็กทรอนิกส์ (Electronic – Banking) เป็นต้น

2. สภาพแวดล้อมการดำเนินงาน

2.1 ภาวะการเงินของสหกรณ์สมาชิก ชสอ.

2.1.1 การเจริญเติบโตของสหกรณ์สมาชิก ในช่วงปี 2544 – 2546 จำนวนสหกรณ์ออมทรัพย์ที่เป็นสมาชิก ชสอ. เพิ่มขึ้นเฉลี่ยร้อยละ 6.33 ต่อปี สินทรัพย์เพิ่มขึ้นเฉลี่ยร้อยละ 10.51 ต่อปี อัตราการเติบโตของการรับฝากเงินและการให้กู้แก่สมาชิกเฉลี่ยร้อยละ 4.57 และ 2.20 ต่อปี ตามลำดับ ซึ่งแสดงให้เห็นว่าถึงถึงความสำคัญของสหกรณ์สมาชิกต่อการดำเนินธุรกรรมการเงินของ ชสอ.

ตารางที่ 4.7 การเจริญเติบโตของสหกรณ์สมาชิก ชสอ.

รายการ	ปี 2544	ปี 2545		ปี 2546		ค่าเฉลี่ย
		ล้านบาท	% เพิ่ม (ลด)	ล้านบาท	% เพิ่ม (ลด)	
1. เงินรับฝาก	142,207.16	151,516.76	6.55	155,453.83	2.60	4.57
2. เงินให้สมาชิกกู้	275,762.57	306,486.31	11.14	347,147.67	13.27	2.20
3. เงินให้สหกรณ์อื่นกู้	16,358.56	20,842.69	27.41	25,864.91	24.10	25.75
4. เงินลงทุน	77,517.88	81,759.82	5.47	79,639.95	(2.59)	1.44
5. ทุนเรือนหุ้น	167,067.37	189,052.17	13.16	212,511.09	12.41	12.78
6. สินทรัพย์รวม	376,312.27	415,537.32	10.42	459,571.86	10.60	10.51
7. หนี้สินรวม	168,857.37	183,615.87	8.74	200,900.80	9.41	9.08
8. ทุนของสหกรณ์	207,454.90	231,921.45	11.79	258,671.00	11.53	11.66
9. รายได้	30,737.41	29,424.21	(4.27)	29,979.59	1.89	(1.19)
10. ค่าใช้จ่าย	10,811.37	10,457.33	(3.27)	10,352.16	(1.01)	(2.14)
11. กำไรสุทธิประจำปี	19,921.29	18,962.23	(4.81)	19,630.99	3.53	(0.64)

ที่มา : รายงานสถิติข้อมูลด้านการเงินของสหกรณ์สมาชิก ชสอ. ประจำปี 2544 – 2546 ชุมนุมสหกรณ์ออมทรัพย์แห่งประเทศไทย จำกัด

2.1.1 โครงสร้างการบริหารเงิน

1) แหล่งที่มาของทุนดำเนินงานของสหกรณ์สมาชิก ทุนดำเนินงาน ได้แก่ ทุนของสหกรณ์ (ประกอบด้วย ทุนเรือนหุ้น ทุนสำรอง ทุนสะสมและอื่นๆ และ กำไรสุทธิประจำปี) เงินรับฝาก และเงินกู้

ตามตารางที่ 4.8 แสดงให้เห็นว่า แหล่งที่มาหลักของทุนดำเนินงานของสหกรณ์สมาชิก ตั้งแต่ปี 2544 – 2546 ประมาณร้อยละ 55 มาจากทุนของสหกรณ์ ซึ่งองค์ประกอบใหญ่ก็คือการสะสมค่าหุ้นของสมาชิกที่เพิ่มขึ้นทุกเดือนนั่นเอง ขณะที่ร้อยละ 35 เป็นเงินรับฝากจากสมาชิก ส่วนที่เหลือประมาณร้อยละ 10 เป็นเงินกู้ยืม โดยสัดส่วนนี้อาจมีการขยับเพิ่มขึ้นหรือลดลงบ้างขึ้นอยู่กับสภาพแวดล้อมทางการเงินในแต่ละปี

2) การบริหารการเงินของสหกรณ์สมาชิก สหกรณ์ออมทรัพย์จะดำเนินการให้กู้ยืมแก่สมาชิกประมาณร้อยละ 75-80 ส่วนที่เหลือร้อยละ 20-25 จะนำไปลงทุนในรูปแบบอื่นๆ ได้แก่ ให้สหกรณ์อื่นกู้ยืม ฝากไว้กับสถาบันการเงินอื่น หรือนำเงินไปลงทุนในหลักทรัพย์ เช่น พันธบัตรรัฐบาล พันธบัตรรัฐวิสาหกิจ หรือหุ้นของสถาบันการเงินที่มีธุรกิจเกี่ยวข้องกับสหกรณ์ เป็นต้น

ตารางที่ 4.8 โครงสร้างการบริหารเงินของสหกรณ์สมาชิก ชสอ.

รายการ	ปี 2544	หน่วย : ล้านบาท			
		ปี 2545		ปี 2546	
		ล้านบาท	% เพิ่ม(ลด)	ล้านบาท	% เพิ่ม(ลด)
1. แหล่งที่มาขอทุนดำเนินงาน					
1.1 ทุนของสหกรณ์					
- ทุนเรือนหุ้น	167,069.37	189,052.10	13.16	212,511.09	12.41
- เงินรับฝาก	142,207.16	151,516.79	6.55	155,453.83	2.60
- ทุนสำรอง/ทุนสะสมและอื่นๆ	20,327.30	23,792.67	17.05	26,395.71	10.94
- กำไรสุทธิประจำปี	19,921.29	18,962.22	(4.81)	19,630.99	3.53
1.2 เงินกู้ยืม*	21,045.40	28,010.83	33.10	38,459.46	37.30
2. การบริหารการเงิน					
2.1 เงินให้สมาชิกกู้	275,762.57	320,807.50	16.33	347,147.67	8.21
2.2 เงินให้สหกรณ์อื่นกู้	16,358.56	20,842.69	27.41	25,864.91	24.10
2.5 เงินลงทุน	77,517.88	81,759.82	5.47	79,639.95	(2.59)
- เงินฝากธนาคาร	n.a.	29,470.15	-	22,494.37	(23.67)
- เงินฝากสหกรณ์อื่น	n.a.	8,278.92	-	7,055.61	(14.78)
- เงินลงทุนระยะสั้น/ยาว	n.a.	44,010.75	-	50,089.97	(13.81)

* รวมเงินเบิกเกินบัญชีและเงินกู้ยืมของธนาคารพาณิชย์

ที่มา : รายงานสถิติข้อมูลด้านการเงินของสหกรณ์สมาชิก ชสอ. ประจำปี 2544 – 2546 ชุมนุมสหกรณ์ออมทรัพย์แห่งประเทศไทย จำกัด

ตารางที่ 4.9 การวิเคราะห์ปัจจัยสภาพแวดล้อมด้านภาวะการเงินของสหกรณ์สมาชิก

ปัจจัย	ผลกระทบ
1. สหกรณ์สมาชิกมีอิสระในการดำเนินงานของตน	สหกรณ์สมาชิกสามารถกู้ยืมเงินจากแหล่งกู้ยืมอื่นได้ รวมทั้งสหกรณ์ออมทรัพย์ที่มีเงินทุนก็จะไม่พึ่งพา ชสอ.
2. สหกรณ์สมาชิกยังไม่เข้าใจถึงลักษณะการดำเนินงานในฐานะองค์การกลางของ ชสอ.	ทำให้เกิดบรรยากาศของการแข่งขันกันในการดำเนินธุรกิจระหว่างสหกรณ์กับองค์การกลางที่สหกรณ์เป็นเจ้าของ
3. สหกรณ์สมาชิกส่วนใหญ่ยังไม่ได้มีการวางแผนทางการเงิน	ถ้าตัดสินใจผิดพลาดจะก่อให้เกิดผลกระทบต่อผลการดำเนินงาน ซึ่งจะย่อมส่งผลกระทบต่อสหกรณ์ในขบวนการ

2.2 คู่แข่งขันทางธุรกิจ

ในที่นี้หมายถึง องค์การธุรกิจที่ให้บริการส่งเสริมการออมและให้เงินกู้ในลักษณะที่คล้ายคลึงกับ ชสอ. ที่สำคัญได้แก่ ธนาคารพาณิชย์ ซึ่งเป็นสถาบันการเงินที่สหกรณ์ออมทรัพย์ทุกแห่งต้องพึ่งพาบริการ ไม่ว่าจะเป็นการเปิดบัญชีเงินฝากออมทรัพย์ไว้เพื่อการดำรงเงินสด เพื่อเป็นเงินทุนหมุนเวียนในการดำเนินงาน การกู้เงินเพื่อนำไปใช้เป็นเงินทุนดำเนินงาน การเปิดบัญชีเดินสะพัดเพื่อรองรับการใช้วงเงินเบิกเกินบัญชี

จากตารางที่ 4.8 แสดงให้เห็นว่า ธนาคารพาณิชย์ยังเป็นแหล่งพึ่งพาบริการด้านเงินฝากที่สำคัญแหล่งหนึ่งของสหกรณ์ออมทรัพย์ และเป็นแหล่งพึ่งพาบริการเงินกู้ของสหกรณ์ออมทรัพย์เป็นอันดับต้นๆ ทั้งในลักษณะของวงเงินเบิกเกินบัญชีเพื่อการบริหารสภาพคล่อง รวมทั้งการกู้ยืมของสหกรณ์ ที่ผ่านมาธนาคารพาณิชย์ใช้กลยุทธ์ด้านอัตราดอกเบี้ยเป็นสิ่งจูงใจในการให้บริการแก่สหกรณ์ออมทรัพย์ ในช่วงปี 2546 ระบบเศรษฐกิจมีสภาพคล่องสูง ธนาคารพาณิชย์บางแห่งได้ให้วงเงินกู้ยืมระยะสั้นแก่สหกรณ์ออมทรัพย์กู้ยืมโดยมีอัตราดอกเบี้ยที่ต่ำกว่าอัตราดอกเบี้ยให้กู้ยืมในระบบสหกรณ์ออมทรัพย์ แต่ปัจจุบัน (ปี 2547) สภาพคล่องในตลาดเงินเริ่มลดลง เศรษฐกิจโดยรวมและภาคธุรกิจขยายตัว แนวโน้มภาวะเงินเฟ้อและอัตราดอกเบี้ยปรับตัวสูงขึ้น สิ้นเชิงภาคธุรกิจขยายตัวมากขึ้นธนาคารพาณิชย์เริ่มลดวงเงินกู้ระยะสั้นให้แก่สหกรณ์ลง โดยเริ่มปรับอัตราดอกเบี้ยขึ้น

ตารางที่ 4.10 การวิเคราะห์ปัจจัยสภาพแวดล้อมด้านคู่แข่งชั้นทางธุรกิจ

ปัจจัย	ผลกระทบ
ความพร้อมในการให้บริการของธนาคารพาณิชย์	สหกรณ์ออมทรัพย์ทั้งระบบมีโอกาสเสียส่วนแบ่งการตลาดให้กับธนาคารพาณิชย์ เนื่องจากธนาคารมีพร้อมทั้งด้านเงินทุน ความรู้ทางเทคโนโลยี บุคลากร และประสบการณ์ในการธุรกิจการเงินและการแข่งขันมากกว่าสหกรณ์

จากข้อมูลข้างต้นในส่วนนี้เป็นการวิเคราะห์ผลกระทบของปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอกที่ทั่วไปที่เป็นโอกาสและอุปสรรคในการดำเนินงานของ ชสอ. ดังนี้

ตารางที่ 4.11 การวิเคราะห์ปัจจัยแวดล้อมภายนอกของ ชสอ.

ปัจจัยภายนอก	โอกาส	อุปสรรค
1. ทางกรมมีนโยบายดอกเบี้ยต่ำ ทำให้มีเงินไหลเข้าสู่ระบบ สอ. มากขึ้น	✓	
2. อัตราดอกเบี้ยมีแนวโน้มสูงขึ้น ทำให้ต้นทุนในการดำเนินงานสูงขึ้น		✓
3. แผนพัฒนาระบบสถาบันการเงินไทย ทำภาวะการแข่งขันด้านธุรกิจการเงินรุนแรงขึ้น		✓
4. ร่างพระราชบัญญัติสถาบันประกันเงินฝากไม่ได้ให้ความคุ้มครองถึงสหกรณ์ออมทรัพย์		✓
5. นโยบายจ่ายเงินเดือนตรงของรัฐ หน่วยงานต้นสังกัดไม่สามารถหักเงิน ณ ที่จ่ายของสมาชิกให้สหกรณ์ได้		✓
6. ไม่สามารถหักเงินจากกองทุนสำรองเลี้ยงชีพมาชำระหนี้ให้แก่ สอ. ได้		✓
7. กฎหมายสหกรณ์ไม่เอื้ออำนวยกับการดำเนินงานของ สอ.		✓
8. สหกรณ์ออมทรัพย์ได้รับการยกเว้นภาษีและค่าธรรมเนียม	✓	
9. สหกรณ์สมาชิกสามารถเลือกใช้บริการจากสหกรณ์อื่นหรือสถาบันการเงินอื่นได้ ถ้ามีอัตราดอกเบี้ยเงินฝากที่สูงกว่า ชสอ. และอัตราดอกเบี้ยเงินกู้ที่ต่ำกว่า ชสอ.		✓

ตอนที่ 2 การศึกษาและวิเคราะห์ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายใน

การศึกษาในตอนนี้จะทำการศึกษาปัจจัยสภาพแวดล้อมภายในองค์กรที่มีผลต่อการดำเนินธุรกิจของ ชสอ. ประกอบด้วย วิสัยทัศน์และพันธกิจขององค์กร ระบบบริหารจัดการ ประสิทธิภาพการดำเนินงาน และบริการด้านการเงินของ ชสอ. ดังต่อไปนี้

1. วิสัยทัศน์และพันธกิจขององค์กร

ชุมนุมสหกรณ์ออมทรัพย์แห่งประเทศไทย (ชสอ.) ก่อตั้งเมื่อวันที่ 1 กันยายน 2515 ในแผนแม่บทฉบับที่ 2 ชสอ. ได้กำหนดวิสัยทัศน์ขององค์กร ไว้ว่า “เป็นศูนย์กลางสหกรณ์ออมทรัพย์ไทยที่เอื้ออาหารต่อชุมชน สังคม และเป็นสากล” และเพื่อบรรลุวิสัยทัศน์ดังกล่าว ชสอ. จึงได้กำหนดพันธกิจหลัก 4 ประการไว้ดังนี้

พันธกิจที่ 1 : เป็นศูนย์กลางทางการเงิน

พันธกิจที่ 2 : เสริมสร้างความเข้มแข็งแก่ขบวนการสหกรณ์ออมทรัพย์

พันธกิจที่ 3 : ร่วมมือกับสหกรณ์ประเภทอื่น หรือองค์กรชุมชน รูปแบบต่างๆ

พันธกิจที่ 4 : สร้างเครือข่ายสหกรณ์ระหว่างประเทศ

จากวิสัยทัศน์และพันธกิจ ของ ชสอ.ข้างต้น แสดงให้เห็นว่า ชสอ. มีความมุ่งมั่นที่จะพัฒนาตนเองสู่ความเป็นศูนย์กลางทางการเงินของ ขบวนการสหกรณ์ออมทรัพย์อย่างแท้จริง และเพื่อให้บรรลุตามวัตถุประสงค์การจัดตั้งชุมนุมสหกรณ์ ตามข้อบังคับของ ชสอ. ข้อ 3 กำหนดวัตถุประสงค์ว่า "ชุมนุมสหกรณ์มีวัตถุประสงค์เพื่อส่งเสริมผลประโยชน์ทางเศรษฐกิจและสังคมของบรรดาสมาชิก โดยวิธีช่วยตนเองและช่วยเหลือซึ่งกันและกันตามหลักการสหกรณ์..."

2. ระบบการบริหารจัดการ

2.1 คณะกรรมการดำเนินการ

ชสอ. บริหารงานโดยคณะกรรมการดำเนินการ ซึ่งที่ประชุมใหญ่สหกรณ์สมาชิกเป็นผู้แทนเลือกตั้งจำนวน 15 คน มีวาระการดำรงตำแหน่ง 2 ปี

คณะกรรมการดำเนินการมีอำนาจหน้าที่ในการดำเนินกิจการ และเป็นผู้แทนของ ชสอ. รวมทั้ง

- (1) ดำเนินการ ในเรื่องการกู้ยืมเงิน การให้เงินกู้
- (2) เสนอ บัญชีกำไรและขาดทุน งบดุล รายงานประจำปี และการจัดสรรกำไรสุทธิประจำปีต่อที่ประชุมใหญ่
- (3) พิจารณา เรียกประชุมใหญ่ จัดจ้างผู้จัดการ และตั้งสำนักงานสาขา

2.2 โครงสร้างองค์กร

โครงสร้างองค์กรของ ชสอ. ในปัจจุบัน ในส่วนที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานด้านการเงินโดยตรง ประกอบด้วย

- คณะกรรมการอำนวยการ
- ผู้จัดการใหญ่ และรองผู้จัดการ
- ฝ่ายเงินทุน
- ฝ่ายบริหารเงิน
- ฝ่ายสินเชื่อ

เมื่อพิจารณาจากขอบข่ายงานในความรับผิดชอบขององค์กรประกอบในโครงสร้างที่เกี่ยวข้องกับงานด้านการเงิน มีดังนี้

(1) คณะกรรมการอำนวยการ ประกอบด้วยกรรมการ 4 คน มีขอบข่ายความรับผิดชอบด้านการบริหารการเงิน และงานต่างๆ ตามที่ได้รับมอบหมายจากคณะกรรมการดำเนินการ

(2) ผู้จัดการใหญ่ มีขอบข่ายความรับผิดชอบในด้านการจัดการทั่วไปเกี่ยวกับบรรดากิจการประจำของ ชสอ.

(3) ฝ่ายเงินทุน ประกอบด้วยผู้จัดการฝ่าย และเจ้าหน้าที่ 8 คน มีขอบข่ายความรับผิดชอบเกี่ยวกับการบริหารและวางแผนงานตัวสัญญาใช้เงิน งานเงินรับฝาก และหุ้นให้บรรลุตามแผนงานและงบประมาณของ ชสอ. ที่วางไว้

(4) ฝ่ายบริหารเงิน ประกอบด้วยผู้จัดการฝ่าย และเจ้าหน้าที่ 6 คน มีขอบข่ายความรับผิดชอบเกี่ยวกับการกำกับดูแลการดำเนินงานของงานการลงทุนและการเงินให้มีประสิทธิภาพเป็นไปตามแผนงานและงบประมาณของ ชสอ. ที่วางไว้

(5) ฝ่ายสินเชื่อ ประกอบด้วยผู้จัดการฝ่าย และเจ้าหน้าที่ 5 คน มีขอบข่ายความรับผิดชอบเกี่ยวกับการกำกับดูแลการดำเนินงานของงานสินเชื่อให้มีประสิทธิภาพเป็นไปตามแผนงานและงบประมาณของ ชสอ. ที่วางไว้

ตารางที่ 4.12 การวิเคราะห์ปัจจัยสภาพแวดล้อมด้านระบบการบริหารจัดการ

ปัจจัย	ผลกระทบ
1. คณะกรรมการดำเนินการ	กรรมการมาจากการเลือกตั้ง มีวาระการดำรงตำแหน่งคราวละ 2 ปีและติดต่อกันไม่เกิน 2 วาระ ทำให้มีวาระและนโยบายการบริหารงานไม่ต่อเนื่อง
2. โครงสร้างองค์กร	มีการจัดโครงสร้างองค์กรที่แบ่งสายงานการบังคับบัญชาไว้ชัดเจนและเป็นมาตรฐาน รวมทั้งมีนโยบายในการปรับปรุงโครงสร้างองค์กรใหม่ให้มีประสิทธิภาพ
3. การจัดการ	<p>มีการปรับปรุงกระบวนการบริหารจัดการให้เป็นระบบอย่างต่อเนื่อง</p> <ul style="list-style-type: none"> ● มีการจัดสรรแผนงานและงบประมาณในด้าน การพัฒนามากขึ้น ● มีการปรับปรุงระบบเทคโนโลยีสารสนเทศให้เป็นระบบและเชื่อมต่อกันได้ ● มีการให้การศึกษอบรมพนักงานอย่างต่อเนื่องและทั่วถึงเช่นกัน

3. บริการด้านการเงิน

ชสอ. ได้จัดบริการด้านการเงินให้แก่สหกรณ์สมาชิกได้ 4 ประเภท ได้แก่

3.1 การถือหุ้น ทุนเรือนหุ้นเป็นทุนพื้นฐานที่สำคัญที่แสดงให้เห็นถึงการมีส่วนร่วมเป็นเจ้าของของสหกรณ์สมาชิกที่มีต่อ ชสอ. อันเป็นหลักการสหกรณ์สำคัญประการหนึ่ง ทั้งยังเป็นทุนที่แสดงถึงฐานะความมั่นคงของ ชสอ. ต่อมวลสมาชิก ผู้ลงทุน เจ้าหนี้ หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง และประชาชนทั่วไป

ตามข้อบังคับ ชสอ. สหกรณ์สมาชิกต้องถือหุ้นเมื่อแรกเข้าเป็นสมาชิกอย่างน้อย 1 หุ้น มูลค่าหุ้นละ 500 และต้องถือหุ้นเพิ่มขึ้น 2 หุ้น (1,000 บาท) ต่อทุนเรือนหุ้นของสหกรณ์ 1 ล้านบาท หรือคิดเป็นร้อยละ 0.10 ของมูลค่าหุ้นที่สหกรณ์มีอยู่ รวมทั้งสหกรณ์สมาชิกสามารถถือหุ้นเพิ่มสูงกว่าเกณฑ์ดังกล่าวได้แต่ต้องไม่เกิน 1 ใน 5 ของจำนวนทุนเรือนหุ้นทั้งหมด

3.2 การรับเงินฝาก เป็นบริการทางการเงินสำหรับสหกรณ์สมาชิกที่ประสงค์จะฝากเงินไว้กับสถาบัน ที่มั่นคงปลอดภัย และให้ผลตอบแทนที่ดี ประการสำคัญ คือ เป็นการระดมทุนหมุนเวียนในระบบ สหกรณ์โดยผ่าน ชสอ.

สหกรณ์สมาชิกสามารถเลือกฝากได้ตามแผนการเงินของสหกรณ์ มีทั้งประเภทออมทรัพย์ ประจำ 1 เดือน 3 เดือน 6 เดือน และ 12 เดือน โดย ชสอ. จะออกไปรับเงินฝากให้ไว้เป็นหลักฐาน

3.3 การจำหน่ายตั๋วสัญญาใช้เงิน นอกจากสหกรณ์สมาชิกแล้ว สหกรณ์ทุกประเภท นิติบุคคลและบุคคลธรรมดา สามารถที่จะลงทุนในตั๋วสัญญาใช้เงินของ ชสอ. ได้ตามระยะเวลาที่กำหนด เช่น 3 เดือน 6 เดือน 1 ปี 2 ปี 3 ปี 4 ปี และ 5 ปี โดยให้อัตราดอกเบี้ยที่สูงกว่าสถาบันการเงินทั่วไป

3.4 การให้บริการเงินกู้ยืม ชสอ. ได้จัดบริการเงินกู้ในอัตราดอกเบี้ยที่ต่ำกว่าสถาบันการเงินอื่นไว้บริการสหกรณ์สมาชิก ดังนี้

- **เงินกู้ระยะสั้น** เพื่อบริการแก่สหกรณ์ที่ต้องการเงินกู้ไปใช้ในการรักษาสภาพคล่องในระยะสั้น วงเงินกู้ไม่เกิน 50 ล้านบาท ส่งชำระคืนภายใน 12 เดือน ขอรับเงินกู้ได้ตลอดอายุสัญญา

- **เงินกู้ระยะยาว** เพื่อบริการแก่สหกรณ์ที่ต้องการเงินกู้ไปให้สมาชิกสหกรณ์กู้หรือนำไปใช้ในการบริหารกิจการของสหกรณ์ วงเงินกู้ขึ้นอยู่กับฐานะการเงินของสหกรณ์ และวงเงินกู้ยืมประจำปีที่นายทะเบียนให้ความเห็นชอบ ส่งชำระคืนภายใน 72 เดือน

ตารางที่ 4.13 การทำธุรกรรมทางการเงินของสหกรณ์สมาชิกกับ ชสอ.

รายการ	ปี 2545	ปี 2546	% เพิ่ม (ลด)
1. จำนวนสหกรณ์สมาชิก	772	808	3.89
2. การถือหุ้น			
2.1 จำนวนสหกรณ์ที่ถือหุ้นครบตามเกณฑ์ข้อบังคับ	n.a.	673	-
2.2 คิดเป็นร้อยละของสหกรณ์สมาชิก	n.a.	83.92	
2.3 จำนวนเงินที่สหกรณ์ถือหุ้นทั้งหมด (ล้านบาท)	3,138.56	4,219.87	34.45
3. การรับเงินฝาก			
3.1 จำนวนสหกรณ์ที่ใช้บริการเงินรับฝาก	88	83	(5.68)
3.2 คิดเป็นร้อยละของสหกรณ์สมาชิก	11.40	10.35	
3.3 จำนวนเงินที่สหกรณ์ใช้บริการเงินรับฝาก (ล้านบาท)	4,430.93	4,143.51	(6.49)
4. การจำหน่ายตั๋วสัญญาใช้เงิน			
4.1 จำนวนสหกรณ์ที่ใช้บริการตั๋วสัญญาใช้เงิน	198	172	(13.13)
4.2 คิดเป็นร้อยละของสหกรณ์สมาชิก	25.56	21.45	
4.3 จำนวนเงินที่สหกรณ์ใช้บริการตั๋วสัญญาใช้เงิน (ล้านบาท)	7,816.86	8,735.89	11.76
5. การให้เงินกู้			
5.1 จำนวนสหกรณ์ที่ใช้บริการเงินกู้	221	237	7.24
5.2 คิดเป็นร้อยละของสหกรณ์สมาชิก	28.63	29.55	
5.3 จำนวนเงินที่สหกรณ์ใช้บริการเงินกู้ (ล้านบาท)	8,120.44	10,198.26	25.59

ที่มา : รายงานกิจการประจำปี ชสอ. ประจำปี 2545 - 2546 ชุมนุมสหกรณ์ออมทรัพย์แห่งประเทศไทย จำกัด

ตารางที่ 4.14 การทำธุรกรรมทางการเงินของสหกรณ์สมาชิก ชสอ. ปี 2546

รายการ	ทั้งหมด	ทำธุรกรรมทางการเงินกับ ชสอ.*		
		ล้านบาท	%	สหกรณ์
1. เงินกู้ยืมทั้งระบบ	38,459.46	10,198.26	26.52	237
2. เงินลงทุนทั้งระบบ**	57,145.58	17,099.27	29.92	255

* ที่มา : รายงานกิจการประจำปี ชสอ. ประจำปี 2546 ชุมนุมสหกรณ์ออมทรัพย์แห่งประเทศไทย จำกัด

** ไม่รวมเงินฝากธนาคาร

จากตารางที่ 4.13 และ 4.14 พบว่า ชสอ. มีส่วนแบ่งทางการตลาดในเงินกู้ยืมทั้งระบบ คิดเป็นร้อยละ 26.52 และเงินลงทุนทั้งระบบ คิดเป็นร้อยละ 29.92 เท่านั้น เมื่อพิจารณาจากสัดส่วนจำนวนสหกรณ์ที่ใช้บริการเทียบกับจำนวนสหกรณ์สมาชิกทั้งหมด พบว่า มีเพียงการถือหุ้นครบตามเกณฑ์ข้อบังคับของ ชสอ. เท่านั้นที่ใช้บริการถึงร้อยละ 83.92 เนื่องจากสหกรณ์จะได้รับเงินปันผล ซึ่งได้ผลตอบแทนสูงกว่าการลงทุนอื่น ส่วนการใช้บริการเงินฝาก ตั๋วสัญญาใช้เงิน และเงินกู้ยืมของ ชสอ. มีสหกรณ์ใช้บริการร้อยละ 10.35 , 21.45 และ 29.55 เท่านั้น แสดงให้เห็นว่าสหกรณ์สมาชิกส่วนใหญ่ไม่ได้ใช้บริการธุรกรรมทางการเงินของ ชสอ. เมื่อเทียบการใช้บริการการเงินทั้งระบบของสหกรณ์

ตารางที่ 4.15 การวิเคราะห์ปัจจัยสภาพแวดล้อมด้านบริการการเงิน

ปัจจัย	ผลกระทบ
1. ต้นทุนในการใช้บริการของ สหกรณ์สมาชิก	สหกรณ์สามารถเลือกใช้บริการจากสหกรณ์อื่นหรือสถาบันการเงินอื่นได้ ถ้ามีอัตราดอกเบี้ยเงินฝากที่สูงกว่า ชสอ. และอัตราดอกเบี้ยเงินกู้ที่ต่ำกว่า ชสอ. เนื่องจากเป็นบริการทางการเงิน ในการตัดสินใจเลือกใช้บริการ จึงขึ้นอยู่กับอัตราดอกเบี้ยเป็นสำคัญ
2. ยังไม่สามารถพัฒนาผลิตภัณฑ์ หรือบริการใหม่ๆ ออกสู่ตลาดได้	ทำให้ขาดความหลากหลายของบริการการเงิน เมื่อเทียบกับสถาบันการเงินอื่น
3. มีสำนักงานเพียงแห่งเดียวตั้งอยู่ที่กรุงเทพฯ	ทำให้สถานที่ทำการติดต่อไม่สะดวก ขณะที่สถาบันการเงินอื่น มีสาขาให้บริการกระจายอยู่ตามเขตกรุงเทพมหานครและส่วนภูมิภาค ทำให้การใช้บริการฝาก – ถอนเงิน และขอสินเชื่อ สะดวกและรวดเร็ว
4. ขาดการนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ให้บริการการเงิน	ทำให้ไม่มีระบบเครือข่ายธุรกรรมทางอิเล็กทรอนิกส์ระหว่าง ชสอ. และสหกรณ์สมาชิก
5. กิจกรรมการส่งเสริมการขาย	มีการประชาสัมพันธ์ทางแผ่นพับ โบปปลิว หนังสือ เชิญชวน จดหมายข่าว และ Internet ในขบวนการสหกรณ์ แต่ยังไม่แพร่หลายและเป็นที่ยึดถือของบุคคลทั่วไป

4. ประสิทธิภาพการดำเนินงาน

4.1 ประสิทธิภาพการบริหารงาน

การวัดประสิทธิภาพการบริหารงานของ ชสอ. ในครั้งนี้ใช้อัตราส่วนทางการเงินเป็นเครื่องวัด โดยนำไปเปรียบเทียบกับอัตราทางการเงินของ ชสอ. ในอดีต เพื่อดูการเปลี่ยนแปลงเกี่ยวกับการวัดสภาพคล่อง ความสามารถในการจัดการสินทรัพย์ ความสามารถในการจัดการหนี้สิน และความสามารถในการทำกำไรของสหกรณ์ในช่วงเวลาที่ผ่านมา แต่ก็มีข้อจำกัดของอัตราส่วนทางการเงินประการหนึ่ง คือ งบการเงินที่ใช้วิเคราะห์เป็นงบการเงินในอดีต เหตุการณ์ในอนาคตอาจไม่เป็นตามเหตุการณ์ในอดีตที่ผ่านมา ผลของการวิเคราะห์ที่ได้จากอัตราส่วนจึงเป็นเพียงเครื่องชี้แนะสิ่งที่จะควรจะเป็น แต่มิได้หมายความว่าต้องเกิดขึ้น (เพชร ชุมทรัพย์ อ่างใน นิตยา เทพสำราญ 2545 : 37) ซึ่งผลการวิเคราะห์ ดังตารางต่อไปนี้

ตารางที่ 4.16 อัตราส่วนประสิทธิภาพการบริหารงาน

อัตราส่วน	เกณฑ์ มาตรฐาน*	ปี 2542	ปี 2543	ปี 2544	ปี 2545	ปี 2546
1. อัตราส่วนวัดสภาพคล่อง						
- อัตราส่วนหมุนเวียน (ต่อ 1)	1.19	0.94	0.75	0.72	0.74	0.52
2. อัตราส่วนวัดความสามารถในการจัดการสินทรัพย์						
- อัตราร้อยละของรายได้ของสินทรัพย์ทั้งสิ้น (%)	5.47	0.07	0.05	0.05	0.04	0.04
3. อัตราส่วนวัดการความสามารถในการจัดการหนี้สิน						
- อัตราส่วนหนี้สินทั้งหมดต่อส่วนของทุน (ต่อ 1)	3.19	4.96	5.13	4.77	3.34	2.75
4. อัตราส่วนวัดความสามารถในการทำกำไร						
- อัตราผลตอบแทนกำไรสุทธิ (%)	27.16	14.04	28.13	29.40	33.39	32.47
- อัตราผลตอบแทนต่อสินทรัพย์ (%)	1.48	0.94	1.50	1.42	1.42	1.36
- อัตราผลตอบแทนต่อส่วนของทุน (%)	8.87	9.04	9.07	8.45	6.98	5.43

* เกณฑ์อัตราส่วนมาตรฐานทางการเงินชุมนุมสหกรณ์ออมทรัพย์ (คู่มือการใช้งานอัตราส่วนมาตรฐานทางการเงินของสหกรณ์และกลุ่มเกษตรกร กรมตรวจบัญชีสหกรณ์ 2545 : 12)

ที่มา : จากการคำนวณ

4.1.1 อัตราส่วนวัดสภาพคล่อง ได้แก่ อัตราส่วนหมุนเวียน เป็นอัตราส่วนที่แสดงว่า มีสินทรัพย์สภาพคล่องที่เป็นเงินสดในมือ เงินฝากธนาคาร และพันธบัตร ที่เป็นสินทรัพย์หมุนเวียน ซึ่งสามารถเปลี่ยนเป็นเงินสดได้ง่ายสามารถชำระหนี้สินระยะสั้นได้มากน้อยเพียงใด

ตามตารางที่ 4.16 อัตราส่วนทุนหมุนเวียนตั้งแต่ปี 2542 - 2546 เท่ากับ 0.94 , 0.75 , 0.72 , 0.74 และ 0.52 ตามลำดับ แสดงว่ามีแนวโน้มสภาพคล่องลดลง

4.1.2 อัตราส่วนวัดความสามารถในการจัดการสินทรัพย์ ได้แก่ อัตราส่วนหมุนเวียนของสินทรัพย์ทั้งหมด เป็นอัตราที่แสดงว่า ชสอ. มีความสามารถในการหารายได้ทั้งหมดเป็นร้อยละทั้งหมดต่อสินทรัพย์รวม ถ้าอัตราส่วนนี้มีค่ามาก แสดงว่ามีความสามารถในการหารายได้ ซึ่งหมายถึง มีประสิทธิภาพในการดำเนินงานสูง

ตามตารางที่ 4.16 อัตราส่วนรายได้ต่อสินทรัพย์ทั้งหมด ตั้งแต่ปี 2542 - 2546 เท่ากับ 0.07 , 0.05 , 0.05 , 0.04 และ 0.04 ตามลำดับ แสดงว่ามีแนวโน้มลดลงในการบริหารสินทรัพย์ที่มีอยู่ไปใช้เพื่อก่อให้เกิดรายได้ เนื่องจาก ชสอ. มีรายได้เพิ่มขึ้นในอัตราส่วนที่เพิ่มขึ้น แต่ ชสอ. มีสินทรัพย์เพิ่มขึ้นในอัตราส่วนที่เพิ่มขึ้นด้วยถึงแม้จะมีการลดอัตราดอกเบี้ยเงินฝาก แต่ก็ยังสูงกว่าสถาบันการเงินอื่น

4.1.3 อัตราส่วนวัดความสามารถในการจัดการหนี้สิน ได้แก่ อัตราส่วนหนี้สินทั้งหมดต่อส่วนของทุน เป็นอัตราส่วนที่แสดงว่า โครงสร้างแหล่งที่มาของเงินทุนทั้งหมดมาจากหนี้สินภายนอกซึ่งเป็นภาระที่ต้องจ่ายคืนเป็นกึ่งเท่าของส่วนของทุนที่ไม่มีภาระต้องจ่ายคืน

ตามตารางที่ 4.16 อัตราส่วนหนี้สินทั้งหมดต่อส่วนของทุน ตั้งแต่ปี 2542 - 2546 เท่ากับ 4.96 , 5.13 , 4.77 , 3.34 และ 2.75 ตามลำดับ แสดงให้เห็นว่าโครงสร้างเงินทุนที่ใช้ในการดำเนินงาน มีส่วนของหนี้สินมากกว่าส่วนของทุน โดยได้มาจากเงินรับฝากจากสหกรณ์สมาชิกและการจำหน่ายตั๋วสัญญาใช้เงินให้กับสหกรณ์

4.1.4 อัตราส่วนวัดความสามารถในการทำกำไร ได้แก่

1) **อัตราผลตอบแทนกำไรสุทธิ** เป็นอัตราส่วนที่แสดงถึง ความสามารถในการทำกำไรสุทธิเมื่อเทียบกับรายได้

ตามตารางที่ 4.16 อัตราผลตอบแทนส่วนกำไรสุทธิ ตั้งแต่ปี 2542 - 2546 เท่ากับ 14.04 , 28.13 , 29.40 , 33.39 และ 32.47 ตามลำดับ จะเห็นได้ว่าอัตราส่วนสูงทุกปี แสดงว่า ชสอ. สามารถบริหารเงินให้มีรายได้ และควบคุมค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2) **อัตราผลตอบแทนต่อสินทรัพย์** เป็นอัตราส่วนที่แสดงถึงความสามารถในการจัดโครงสร้างแหล่งใช้ไปของเงินทุนอย่างเหมาะสม จึงทำให้มีผลกำไรอย่างเป็นที่น่าพอใจ

ตามตารางที่ 4.16 อัตราส่วนกำไรสุทธิต่อสินทรัพย์รวม ตั้งแต่ปี 2542 - 2546 เท่ากับ 0.94 , 1.50 , 1.42 , 1.42 และ 1.36 ตามลำดับ จะเห็นได้ว่ามีแนวโน้มลดลงเนื่องจากมีรายได้จากดอกเบี้ยรับลดลงทั้งจากเงินให้สหกรณ์สมาชิกกู้ยืม เงินฝากธนาคาร และเงิน

ลงทุน ในขณะที่เดียวกันสหกรณ์สมาชิกนำเงินมาฝากมากขึ้นและนำเงินมาเพิ่มทุนเรือนหุ้นเพิ่มขึ้น เนื่องจากอัตราดอกเบี้ยเงินฝาก และอัตราเงินปันผลของ ชสอ. สูงกว่าเงินฝากสถาบันการเงินอื่น

3) อัตราผลตอบแทนต่อส่วนของทุน เป็นอัตราส่วนที่แสดงถึงการทำกำไรสุทธิเมื่อเทียบกับส่วนของทุน

ตามตารางที่ 4.16 อัตราผลตอบแทนต่อส่วนของทุน ตั้งแต่ปี 2542 - 2546 เท่ากับ 9.04 , 9.07 , 8.45 , 6.98 และ 5.43 ตามลำดับ จะเห็นได้ว่ารายได้จากดอกเบี้ยรับมีแนวโน้มลดลง ในขณะที่เดียวกันสหกรณ์สมาชิกนำเงินมาเพิ่มทุนเรือนหุ้นเพิ่มขึ้น เนื่องจากอัตราเงินปันผลของ ชสอ. สูงกว่าเงินฝากสถาบันการเงินอื่น

4.2 ประสิทธิภาพพนักงาน

การวัดประสิทธิภาพพนักงาน จะพิจารณาจากอัตราส่วนที่ใช้วัดประสิทธิภาพในการดำเนินงาน โดยศึกษาอัตราส่วนที่แสดงถึงผลผลิตภาพในการดำเนินงานซึ่งเกี่ยวข้องกับการวัดผลผลิตต่อหัวของพนักงานในด้านผลการดำเนินงาน เงินฝาก สินเชื่อ และรายได้รวม ดังนี้

ตารางที่ 4.17 อัตราส่วนประสิทธิภาพพนักงาน

อัตราส่วน	หน่วย : ล้านบาท				
	ปี 2542	ปี 2543	ปี 2544	ปี 2545	ปี 2546
1. อัตราส่วนกำไรสุทธิต่อหัว (พนักงาน)	1.86	2.60	2.87	3.21	3.26
2. อัตราส่วนเงินฝากต่อหัว (พนักงาน)	72.97	83.03	111.72	65.16	58.35
3. อัตราส่วนสินเชื่อต่อหัว (พนักงาน)	51.89	87.30	114.82	119.54	143.78
4. อัตราส่วนรายได้ต่อหัว (พนักงาน)	13.26	9.25	9.78	9.64	10.06

ที่มา : จากการคำนวณ

4.2.1 อัตราส่วนกำไรสุทธิต่อหัว (พนักงาน) เป็นอัตราส่วนที่แสดงถึงความสามารถในการทำกำไรของพนักงาน ตามตารางที่ 4.17 อัตราส่วนกำไรสุทธิต่อหัว (พนักงาน) ตั้งแต่ปี 2542 - 2546 เท่ากับ 1.86 , 2.60 , 2.87 , 3.21 และ 3.26 ล้านบาท ตามลำดับ มีแนวโน้มเพิ่มขึ้น แสดงถึงควมมีประสิทธิภาพของพนักงานแต่ละคนสามารถทำกำไรได้เพิ่มขึ้น

4.2.2 อัตราส่วนเงินฝากต่อหัว (พนักงาน) เป็นอัตราส่วนที่แสดงว่าพนักงาน 1 คนหาเงินฝากได้จำนวนเท่าไร ตามตารางที่ 4.17 อัตราส่วนเงินฝากต่อหัว (พนักงาน) ตั้งแต่ปี 2542 - 2546 เท่ากับ 72.97 , 83.03 , 111.72 , 65.16 และ 58.35 ล้านบาท ตามลำดับ มีแนวโน้มเพิ่มขึ้น แสดงถึงควมมีประสิทธิภาพของพนักงานแต่ละคนสามารถหาเงินฝากได้ลดลง

4.2.3 อัตราส่วนสินเชื่อต่อหัว (พนักงาน) เป็นอัตราส่วนที่แสดงว่าพนักงาน 1 คน สามารถหาสินเชื่อได้จำนวนเท่าไร ตามตารางที่ 4.17 อัตราส่วนสินเชื่อต่อหัว (พนักงาน) ตั้งแต่ปี 2542 - 2546 เท่ากับ 51.89 , 87.30 , 114.82 , 119.54 และ 143.78 ล้านบาท ตามลำดับ มีแนวโน้มเพิ่มขึ้น แสดงถึงควมมีประสิทธิภาพของพนักงานสามารถปล่อยสินเชื่อได้เพิ่มขึ้น

4.2.4 อัตราส่วนรายได้รวมต่อหัว (พนักงาน) เป็นอัตราส่วนที่แสดงว่าพนักงาน 1 คน สามารถหารายได้เป็นจำนวนเท่าไร ตามตารางที่ 4.17 อัตราส่วนรายได้ต่อหัว (พนักงาน) ตั้งแต่ปี 2542 - 2546 เท่ากับ 13.26 , 9.25 , 9.78 , 9.64 และ 10.06 ล้านบาท ตามลำดับ มีแนวโน้มเพิ่มขึ้น แสดงถึงควมมีประสิทธิภาพของพนักงานสามารถรายได้ได้เพิ่มขึ้น

ตารางที่ 4.18 การวิเคราะห์ปัจจัยสภาพแวดล้อมด้านประสิทธิภาพการดำเนินงาน

ปัจจัย	ผลกระทบ
1. สภาพคล่องทางการเงิน	อัตราส่วนทุนหมุนเวียนมีแนวโน้มลดลง แต่สินทรัพย์หมุนเวียนส่วนใหญ่เป็นลูกหนี้เงินให้กู้แก่สหกรณ์สมาชิก ซึ่งสามารถเปลี่ยนเป็นเงินสดได้เร็ว และเป็นไปตามสัญญาของหนี้ถึงกำหนดชำระในแต่ละเดือน
2. ความสามารถในการจัดการสินทรัพย์	อัตราส่วนรายได้ต่อสินทรัพย์ทั้งหมดมีแนวโน้มลดลง เนื่องจากรายได้จากอัตราดอกเบี้ยเงินฝากและอัตราดอกเบี้ยเงินกู้ลดลงตามภาวะเศรษฐกิจของประเทศ
3. ความสามารถในการจัดการหนี้สิน	อัตราส่วนหนี้สินทั้งหมดต่อส่วนของทุนมีแนวโน้มลดลง ดังนั้น ชสอ. ควรส่งเสริมสหกรณ์สมาชิกให้ถือหุ้นเพิ่มขึ้น
4. ความสามารถในการหากำไร	สามารถบริหารงานให้มีรายได้อย่างมีประสิทธิภาพ เมื่อพิจารณาจากอัตราผลตอบแทนส่วนกำไรสุทธิสามารถปรับตัวดีขึ้นทุกปี ส่วนอัตราผลตอบแทนต่อสินทรัพย์และต่อส่วนของทุน มีแนวโน้มลดลง เนื่องจากเป็นไปตามภาวะเศรษฐกิจของประเทศ
5. ประสิทธิภาพพนักงาน	เจ้าหน้าที่ ชสอ. มีประสิทธิภาพการทำงานปรับตัวดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง

ตารางที่ 4.19 การวิเคราะห์ปัจจัยแวดล้อมภายในของ ชสอ.

ปัจจัยภายใน	จุดแข็ง	จุดอ่อน
1. กรรมการมาจากการเลือกตั้งทำให้มีวาระและนโยบายการบริหารงานไม่ต่อเนื่อง	✓	
2. โครงสร้างองค์กรมีการสายงานการบังคับบัญชาไว้ชัดเจนและเป็นมาตรฐาน รวมทั้งมีการปรับปรุงกระบวนการบริหารจัดการอย่างต่อเนื่อง	✓	
3. มีประสิทธิภาพในการจัดการการเงิน	✓	
4. ยังไม่สามารถพัฒนาผลิตภัณฑ์หรือบริการใหม่ๆ ออกสู่ตลาดได้		✓
5. มีสำนักงานเพียงแห่งเดียวตั้งอยู่ที่กรุงเทพฯ		✓
6. ขาดการนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ให้บริการการเงิน		✓

ตอนที่ 3 การวิเคราะห์กลยุทธ์

1. กลยุทธ์ระดับองค์กร

1.1 การวิเคราะห์กลยุทธ์ระดับองค์กร

ในการกำหนดกลยุทธ์ระดับองค์กรนั้น แนวคิดหนึ่งที่สามารถนำมาใช้คือการวิเคราะห์ธุรกิจจากตารางกลุ่มธุรกิจ 9 เซลล์ (Nine – cell GE Business Screen) ซึ่งมีการกำหนดตำแหน่งของธุรกิจจากการพิจารณาประเมินความดึงดูดของอุตสาหกรรม และประเมินฐานะการแข่งขันหรือจุดแข็งของกิจการ โดยอาศัยการกำหนดเกณฑ์และประเมินจากตารางต่อไปนี้

ตารางที่ 4.20 การวิเคราะห์ปัจจัยภายนอก

ปัจจัยภายนอก	O/T	น้ำหนัก	อันดับ	คะแนน
1. ทางกรมโยธาธิการและผังเมือง ทำให้มีเงินไหลเข้าสู่ระบบสหกรณ์ออมทรัพย์มากขึ้น	O	0.10	4	0.40
2. อัตราดอกเบี้ยมีแนวโน้มสูงขึ้น ทำให้ต้นทุนในการดำเนินงานสูงขึ้น	T	0.05	2	0.10
3. แผนพัฒนาระบบสถาบันการเงินไทย ทำภาวะการแข่งขันด้านธุรกิจการเงินรุนแรงขึ้น	T	0.15	2	0.30
4. ร่างพระราชบัญญัติสถาบันประกันเงินฝากไม่ได้ให้ความคุ้มครองถึงสหกรณ์ออมทรัพย์	T	0.05	1	0.05
5. นโยบายจ่ายเงินเดือนตรงของรัฐ หน่วยงานต้นสังกัดไม่สามารถหักเงิน ณ ที่จ่ายของสมาชิกให้สหกรณ์ได้	T	0.10	3	0.30
6. ไม่สามารถหักเงินจากกองทุนสำรองเลี้ยงชีพมาชำระหนี้ให้แก่สหกรณ์ออมทรัพย์ได้	T	0.05	2	0.10
7. กฎหมายสหกรณ์ไม่เอื้ออำนวยกับการดำเนินงานของสหกรณ์ออมทรัพย์	T	0.15	4	0.60
8. สหกรณ์ออมทรัพย์ได้รับการยกเว้นภาษีและค่าธรรมเนียม	O	0.20	5	1.00
9. สหกรณ์สมาชิกสามารถเลือกใช้บริการจากสหกรณ์อื่นหรือสถาบันการเงินอื่นได้ ถ้ามีอัตราดอกเบี้ยเงินฝากที่สูงกว่า ชสอ. และอัตราดอกเบี้ยเงินกู้ที่ต่ำกว่า ชสอ.	T	0.15	2	0.30
รวม		1.00		3.15

ที่มา : สมมุติฐานของผู้ศึกษา

ตารางที่ 4.21 การวิเคราะห์ปัจจัยภายใน

ปัจจัยภายนอก	S/W	น้ำหนัก	อันดับ	คะแนน
1. ธุรกรรมมาจากการเลือกตั้งทำให้มีวาระและนโยบายการบริหารงานไม่ต่อเนื่อง	S	0.10	1	0.10
2. โครงสร้างองค์กรมีการสายงานการบังคับบัญชาไว้ชัดเจนและเป็นมาตรฐาน รวมทั้งมีการปรับปรุงกระบวนการบริหารจัดการอย่างต่อเนื่อง	S	0.10	4	0.40
3. มีประสิทธิภาพในการจัดการการเงิน	S	0.30	4	1.20
4. ยังไม่สามารถพัฒนาผลิตภัณฑ์หรือบริการใหม่ๆ ออกสู่ตลาดได้	W	0.20	3	0.60
5. มีสำนักงานเพียงแห่งเดียวตั้งอยู่ที่กรุงเทพฯ	W	0.10	1	0.10
6. ขาดการนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ให้บริการการเงิน	W	0.20	4	0.80
รวม		1.00		3.20

ที่มา : สมมุติฐานของผู้ศึกษา

1.2 การสร้างกลยุทธ์ระดับองค์กร

		ความแข็งแกร่งของธุรกิจตำแหน่งทางการแข่งขันของบริษัท								
		5	แข็งแกร่ง		3.20	ปานกลาง		อ่อนแอ	1	
ความน่าสนใจของอุตสาหกรรม	สูง	1. กลยุทธ์ขยายตัว ขยายตัวในแนวตั้งและเกี่ยวข้องกับธุรกิจเดิม		2. กลยุทธ์ขยายตัว ขยายตัวในแนวราบและเกี่ยวข้องกับธุรกิจเดิม		3. กลยุทธ์หดตัว ปรับปรุงเปลี่ยนแปลงองค์กร				
	กลาง	4. กลยุทธ์คงตัว หยุดชั่วคราวหรือก้าวต่อไปด้วยความระมัดระวัง		5. กลยุทธ์ขยายตัว ขยายตัวในแนวราบและเกี่ยวข้องกับธุรกิจเดิม		6. กลยุทธ์หดตัว บริษัทในอาณัติหรือขายทิ้งกิจการบางส่วน				
				★						
				5. กลยุทธ์ขยายตัว ไม่เปลี่ยนแปลงหรือใช้กลยุทธ์ทำกำไร						
	ต่ำ	7. กลยุทธ์ขยายตัว ขยายตัวสู่ธุรกิจใหม่ที่มีความเกี่ยวข้องกับธุรกิจเดิมโดยอาศัยความสามารถที่มีอยู่เดิม		8. กลยุทธ์ขยายตัว ขยายตัวสู่ธุรกิจใหม่โดยไม่เกี่ยวข้องกับธุรกิจเดิม		9. กลยุทธ์หดตัว ยื่นขอต่อศาลเพื่อฟ้องล้มละลายหรือขายทอดกิจการ				
			1							

ภาพที่ 4.1 GE Business Screen ของ ซีอี.

จากการวิเคราะห์ความแข็งแกร่งของ ชสอ. หรือสถานะการแข่งขัน (Business Strengths or Competitive Position) พบว่ามีความแข็งแกร่งอยู่ในระดับปานกลางถึงค่อนข้างสูง เมื่อเทียบกับคู่แข่งในอุตสาหกรรมนี้ และจากการวิเคราะห์ความน่าสนใจของอุตสาหกรรม (Industry Attractiveness) พบว่าอยู่ในระดับค่อนข้างสูง ดังนั้น เมื่อนำมาวิเคราะห์ในแบบจำลองกลยุทธ์ระดับกิจการที่เรียกว่า GE 9 Cells แล้ว พบว่าตกอยู่ใน Cell ที่ 5 ส่วนบน ชสอ. จึงควรเลือกใช้กลยุทธ์การเติบโต (Growth) เช่นเดียวกับสถานการณ์ใน Cell ที่ 2 คือ **ใช้กลยุทธ์การขยายตัวในแนวนอนที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจเดิม (Growth Concentration via Horizontal Integration)**

กลยุทธ์การขยายตัว (Growth Strategy) จะช่วยลดต้นทุนต่อหน่วย กลยุทธ์การขยายตัวมีลักษณะที่สำคัญที่จะต้องพิจารณา 2 ประการ คือ จะขยายตัวจากภายใน หรือขยายตัวจากภายนอกองค์กร เป้าหมายหลักของการขยายตัว ก็เพื่อหาวิธีการให้ได้มาซึ่งกำไรระยะยาว

- ชสอ. สามารถขยายตัวจากภายในตามแนวราบ คือ การขยายกิจการเข้าสู่ธุรกิจใหม่ที่มีความสัมพันธ์กับธุรกิจเดิม (Concentric or Related Diversification) โดยที่ลูกค้าเดิมของ ชสอ. สามารถที่จะซื้อสินค้าหรือบริการใหม่ได้

Concentric Diversification คือ การขยายไปทำธุรกิจที่เชื่อมโยงและเกี่ยวข้องกัน โดยการใช้ความรู้ด้านสินค้า หรือความสามารถในอุตสาหกรรม การตลาด ในอุตสาหกรรมเดิมไปสู่อุตสาหกรรมใหม่ ใช้แนวคิด Synergy คือ ธุรกิจ 2 ประเภทที่จะทำให้ผลตอบแทนที่ดีกว่าทำแยกกัน

- ชสอ. สามารถขยายตัวจากภายนอกตามแนวราบ คือ การที่ ชสอ. เข้าไปซื้อหรือควบหรือเข้าไปเป็นพันธมิตรทางธุรกิจกับองค์กรธุรกิจอื่น ซึ่งมีลักษณะคล้ายกับธุรกิจเดิม หรือมีความสัมพันธ์กับความสามารถหลักของ ชสอ. อยู่ เพื่อก่อให้เกิดประสิทธิภาพ และเพิ่มขีดความสามารถหลักขององค์กรให้มากขึ้น เช่น ลดค่าใช้จ่าย เพิ่มส่วนแบ่งตลาด เพิ่มอำนาจต่อรองให้มากขึ้น ลดต้นทุนต่อหน่วยลง หรือ เพิ่มความสามารถทางนวัตกรรม

	Current Product	New Product
Current Market	การเจาะตลาด Market Penetration Strategy	การพัฒนาผลิตภัณฑ์  Product Development Strategy
New Market	การพัฒนาตลาด Market Development Strategy	ขยายในสินค้าใหม่เข้าตลาดใหม่ Diversification Strategy

ภาพที่ 4.2 กลยุทธ์การเติบโตของ ชสอ.

จากภาพที่ 4.2 พบว่า ชสอ. ควรใช้กลยุทธ์การเติบโตแบบ Product Development Strategy คือ การพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ เข้าไปในตลาดเดิม ซึ่ง ชสอ. มีความสามารถและสามารถได้เปรียบทางการแข่งขันอยู่แล้ว

2. กลยุทธ์ระดับธุรกิจ

2.1 การวิเคราะห์กลยุทธ์ระดับธุรกิจ

2.1.1. การวิเคราะห์อุตสาหกรรม

กลยุทธ์ระดับธุรกิจจะบอกถึงวิธีการที่ธุรกิจจะสามารถแข่งขันในอุตสาหกรรมนั้นๆ โดยใช้การวิเคราะห์แรงผลักดันทั้ง 5 ประการ เป็นเครื่องมือในการวิเคราะห์ดังต่อไปนี้

แบบจำลองพลังห้าอย่าง (Five Forces Model) ตามแนวคิดของ ไมเคิล อี. พอร์เตอร์ การกำหนดกลยุทธ์ในระดับธุรกิจควรจะให้ความสำคัญมากที่สุดกับการวิเคราะห์ความรุนแรงของการแข่งขันภายในอุตสาหกรรม โดยพิจารณาจากพลังการแข่งขันห้าอย่าง (Five Forces Model)

1) การเข้ามาของกลุ่มแข่งขันรายใหม่

ภาวะคุกคามของกลุ่มแข่งขันรายใหม่ขึ้นอยู่กับอุปสรรคหรือความยากในการที่ผู้แข่งขันรายใหม่จะเข้ามาในอุตสาหกรรม โดยมีปัจจัยต่อไปนี้

1.1 การประหยัดเนื่องจากขนาด ชสอ. มีสหกรณ์สมาชิกประมาณ 808 สหกรณ์ คิดเป็นร้อยละ 69.30 ของสหกรณ์ออมทรัพย์ทั่วประเทศ (1,166 สหกรณ์) ทำให้มีความได้เปรียบด้านต้นทุนต่อหน่วย

1.2 การเข้าถึงช่องทางการจัดจำหน่าย คู่แข่งขันรายใหม่สามารถทำธุรกิจโดยตรงกับสหกรณ์สมาชิกซึ่งเป็นลูกค้าของ ชสอ. ด้วยได้ง่าย

1.3 ความแตกต่างในผลิตภัณฑ์หรือบริการ ธุรกิจบริการการเงินในระบบสหกรณ์มีความแตกต่างในผลิตภัณฑ์หรือบริการทางการเงินไม่มากนัก เนื่องจากมีกฎหมายสหกรณ์เป็นข้อกำหนด จึงไม่เป็นอุปสรรคสำหรับผู้แข่งขันรายใหม่ในการพัฒนาผลิตภัณฑ์หรือบริการเพื่อแข่งขันในอุตสาหกรรมนี้

1.4 ความจงรักภักดีในตราสินค้าของผู้บริโภค สหกรณ์สมาชิกที่เป็นลูกค้าของ ชสอ. มีความจงรักภักดีในตราสินค้าสูง เนื่องจากระบบสหกรณ์ สหกรณ์สมาชิกมีฐานะเป็นทั้งเจ้าของและลูกค้าผู้ใช้บริการหรือผู้บริโภคด้วย จัดว่าเป็นอุปสรรคที่สำคัญของกลุ่มแข่งขันใหม่

1.5 ความต้องการเงินลงทุน การดำเนินงานในอุตสาหกรรมธุรกิจบริการการเงินในระบบสหกรณ์ต้องใช้เงินลงทุนจำนวนมาก เพื่อสามารถให้บริการแก่สหกรณ์ออมทรัพย์ทั่วประเทศ ซึ่งถือว่าเป็นอุปสรรคหนึ่งของกลุ่มแข่งขันใหม่

1.6 ต้นทุนในการเปลี่ยนสินค้า การเปลี่ยนตราสินค้าหรือการใช้บริการของสถาบันการเงินอื่นนอกเหนือจากการใช้บริการของ ชสอ. สหกรณ์ออมทรัพย์จะมีต้นทุนในการเปลี่ยนไปใช้บริการต่ำ

2) การแข่งขันในอุตสาหกรรม ภาวะการแข่งขันในอุตสาหกรรมธุรกิจบริการการเงินมีไม่มากนัก โดยพิจารณาได้จากประเด็น ต่อไปนี้

2.1 จำนวนคู่แข่ง การแข่งขันไม่รุนแรงมากนัก เนื่องจากมีจำนวนคู่แข่งน้อยรายในอุตสาหกรรม และ ชสอ. ก็มีความแข็งแกร่งเป็นอันดับหนึ่ง

2.2 อัตราการเติบโตของอุตสาหกรรม ในภาวะที่ตลาดขยายตัว ทำให้เกิดโอกาสที่คู่แข่งทุกรายในอุตสาหกรรมนี้มีโอกาสขยายตัวได้ด้วย

2.3 ลักษณะของสินค้าและบริการ สินค้าหรือบริการในอุตสาหกรรมธุรกิจการเงินจะมีลักษณะเหมือนกันจะทำให้การแข่งขันค่อนข้างรุนแรง เนื่องจากสินค้าหรือบริการไม่แตกต่างกันในสายตาของผู้บริโภค และผู้บริโภคสามารถเปลี่ยนไปใช้บริการจากคู่แข่งได้ตลอดเวลา

3) ภาวะคุกคามของสินค้าหรือบริการทดแทน ได้แก่

3.1 สินค้าหรือบริการทดแทน สหกรณ์สมาชิกที่เป็นลูกค้าของ ชสอ. สามารถระดมเงินเองหรือกู้ยืมเงินจากสหกรณ์ออมทรัพย์ด้วยตนเองได้ แทนการใช้บริการกู้ยืมเงินจาก ชสอ.

3.2 ต้นทุนในการเปลี่ยนสินค้า ต้นทุนในการระดมทุนเองของ สหกรณ์ออมทรัพย์จะสูงกว่าการใช้บริการของ ชสอ. เนื่องจากต้องเสียค่าใช้จ่ายการดำเนินงานเพิ่มขึ้น

4) อำนาจต่อรองของผู้ซื้อหรือลูกค้า ผู้ซื้อหรือลูกค้ามีอำนาจต่อรองภายใต้ปัจจัยดังต่อไปนี้

4.1 ต้นทุนในการเปลี่ยนสินค้าต่ำ สหกรณ์ผู้ให้บริการของ ชสอ. มีต้นทุนในการเปลี่ยนสินค้าต่ำ

4.2 ความสามารถในการทำธุรกิจย้อนหลังและเป็นผู้ผลิตสินค้าเอง สหกรณ์ผู้ให้บริการมีความสามารถในการทำธุรกิจย้อนหลังโดยเป็นผู้ให้บริการกู้ยืมเงินแก่สหกรณ์ออมทรัพย์ เช่นเดียวกับ ชสอ. ได้

4.3 ความอ่อนไหวต่อราคา ธุรกิจบริการการเงินมีความอ่อนไหวต่อราคาค่อนข้างสูง ขึ้นอยู่กับอัตราดอกเบี้ยในตลาดเป็นสำคัญ

5) อำนาจต่อรองของผู้ขาย ระดับอำนาจต่อรองของผู้ขายขึ้นอยู่กับปัจจัยดังต่อไปนี้

5.1 จำนวนผู้ขาย มีสหกรณ์ที่เป็นผู้ฝากและผู้ลงทุนใน ชสอ. 238 แห่ง โดยมีขนาดใหญ่เพียงไม่กี่แห่งแต่มีสัดส่วนการลงทุนในชสอ. ค่อนข้างสูง ทำให้ ชสอ. มีอำนาจต่อรองน้อยกว่าสหกรณ์สมาชิกที่เป็นผู้ลงทุนจำนวนนี้

5.2 ความสามารถดำเนินธุรกิจไปข้างหน้า สหกรณ์ผู้ลงทุนใน ชสอ. สามารถเปลี่ยนเป็นผู้ให้กู้เช่นเดียวกับ ชสอ. ได้ ถ้ามีเงินทุนเหลือจากการให้สมาชิกกู้

5.3 ต้นทุนในการเปลี่ยนสินค้า แม้ว่าจะมีจำนวนสหกรณ์ผู้ลงทุนน้อยราย แต่การเปลี่ยนไปใช้บริการการเงินของสหกรณ์ก็ต้องเกิดค่าใช้จ่ายทำให้มีต้นทุนด้วย


2.2 การสร้างกลยุทธ์ระดับธุรกิจ

ผลจากการวิเคราะห์อุตสาหกรรมข้างต้นนำไปสู่การกำหนดกลยุทธ์บริษัท โดยใช้แนวทางในการวิเคราะห์ของ Michael E. Porter ดังนี้

ความได้เปรียบในการแข่งขัน

	ต้นทุนต่ำ	ความแตกต่าง
ขอบเขตในการแข่งขัน	เป้าหมายกว้าง ผู้นำด้านต้นทุนต่ำ (Cost Leadership)	ความแตกต่าง (Differentiation)
	เป้าหมายแคบ มุ่งต้นทุนต่ำ (Cost Focus)	มุ่งความแตกต่าง (Focused Differentiation)

ภาพที่ 4.4 กลยุทธ์การแข่งขันของ ชสอ.

พบว่า ชสอ. ควรใช้กลยุทธ์การเป็นผู้นำด้านต้นทุน (Cost Leadership Strategy)  คือ ความพยายามที่จะสามารถชนะคู่แข่ง โดยทำทุกอย่างเพื่อที่จะผลิตผลิตภัณฑ์หรือบริการทางการเงินที่มีต้นทุนที่ต่ำกว่าคู่แข่ง

การใช้กลยุทธ์นี้ก่อให้เกิดข้อได้เปรียบสำคัญ 2 ประการ คือ

ประเภทแรก : ชสอ. สามารถกำหนดอัตราดอกเบี้ยเงินกู้ที่ต่ำกว่าคู่แข่ง และสามารถกำหนดอัตราดอกเบี้ยเงินฝากได้สูงกว่าคู่แข่ง เนื่องจากมีต้นทุนที่ต่ำกว่า เพราะถ้าคู่แข่งอื่นๆ ในอุตสาหกรรมเดียวกันกำหนดอัตราดอกเบี้ยเท่ากับ ชสอ. ก็จะทำให้กำไรของ ชสอ. สูงกว่าคู่แข่ง

ประเภทสอง : ถ้าสถานะแข่งขันในอุตสาหกรรมรุนแรงขึ้น และเริ่มที่จะมีการแข่งขันในด้านราคาที่สูงขึ้นองค์กรที่ใช้กลยุทธ์นี้ จะสามารถทนทานต่อสภาพการแข่งขันที่รุนแรงได้ดีกว่าคู่แข่งอื่นๆ เนื่องจากการมีต้นทุนที่ต่ำ

ชสอ. เป็นหน่วยธุรกิจที่มีส่วนแบ่งตลาดที่สูง และอยู่ในตลาดที่มีอัตราการเติบโตที่สูง (ประมาณ 10% ขึ้นไป) เป็นธุรกิจที่มีผลตอบแทนสูง และมีแนวโน้มในการทำกำไรในอนาคตได้ดี เนื่องจากการเป็นผู้นำตลาดในตลาดที่มีการเติบโตที่สูง ทำให้ธุรกิจต้องการเงินทุนสนับสนุนที่มาก ในการขยายกิจการออกไปในด้านต่างๆ และป้องกันคู่แข่งใหม่ๆ เข้าสู่ตลาด ธุรกิจประเภทนี้ จะให้ผลตอบแทนที่ดี หรือมีความสามารถในการก่อให้เกิดเงินทุนหมุนเวียนที่ดี เนื่องจากธุรกิจเหล่านี้จะได้เปรียบในแง่ต้นทุนที่ต่ำ เพราะเกิดจาก Economy of Scale

3. กลยุทธ์ระดับปฏิบัติการ หรือระดับหน้าที่

การสร้างกลยุทธ์ระดับธุรกิจให้ประสบความสำเร็จและมีประสิทธิภาพได้นั้น ชสอ. จะต้องมียุทธศาสตร์ในระดับปฏิบัติการที่มีประสิทธิภาพ และมีความเหมาะสมสอดคล้องกัน ดังนี้

3.1. กลยุทธ์การตลาด ชสอ. ต้องสร้างความหลากหลายของผลิตภัณฑ์หรือบริการทางการเงิน โดย

1) การสร้างภาพพจน์ ของ ชสอ. ว่าการใช้ผลิตภัณฑ์หรือบริการทางการเงินของ ชสอ. เป็นการช่วยสร้างความเข้มแข็งให้กับระบบสหกรณ์ออมทรัพย์

2) การพัฒนาผลิตภัณฑ์หรือบริการทางการเงินรูปแบบใหม่ ๆ และการให้บริการควบคู่กับบริการเสริมอื่นๆ เพื่อตลาดกลุ่มเป้าหมายเฉพาะ รวมทั้งการให้บริการแก่ลูกค้าอย่างครบวงจรโดยนำเทคโนโลยีมาใช้เพื่อเอื้ออำนวยบริการ เช่น การบริการด้านการบริหารเงินสดในรูปแบบ Cash Management ให้กับสหกรณ์สมาชิก การใช้บริการทางการเงินโดยการติดตั้งเครื่องเอทีเอ็ม ให้บริการสำหรับผู้ที่เป็นสมาชิกในระบบสหกรณ์ เป็นต้น

3) การวิจัยถึงความต้องการของลูกค้า โดยการแบ่งกลุ่มลูกค้า (Segment) เพื่อให้เข้าถึงกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย และสามารถบริหารจัดการได้อย่างมีประสิทธิภาพ รวมทั้งการพัฒนาผลิตภัณฑ์หรือบริการทางการเงินได้ตรงความต้องการของลูกค้า โดยดำเนินการแบ่งกลุ่มลูกค้าแต่ละส่วนงาน ดังนี้

3.1) ฝ่ายเงินทุน จะแบ่งกลุ่มลูกค้าตามที่ตั้งของสหกรณ์ ดังนี้

(1) สหกรณ์ที่ตั้งอยู่ในเขตกรุงเทพฯ และปริมณฑล โดยดำเนินการแบ่งกลุ่มตามลักษณะการใช้บริการตัวสัญญาใช้เงิน เป็นสหกรณ์ที่ใช้บริการ/สหกรณ์ที่ไม่ใช้บริการ

(2) สหกรณ์ที่ตั้งอยู่ในเขตต่างจังหวัด โดยดำเนินการแบ่งกลุ่มตามศักยภาพในการใช้บริการตัวสัญญาใช้เงิน เป็นสหกรณ์ที่มีศักยภาพในการใช้บริการ/สหกรณ์ที่ไม่มีศักยภาพในการใช้บริการ

3.2) ฝ่ายสินเชื่อ จะแบ่งกลุ่มลูกค้าตามขนาดของสหกรณ์ ดังนี้

(1) สหกรณ์ขนาดเล็ก โดยใช้เกณฑ์จากสหกรณ์ที่มีทุนเรือนหุ้นไม่เกิน 50 ล้านบาท

(2) สหกรณ์ขนาดกลาง โดยใช้เกณฑ์จากสหกรณ์ที่มีทุนเรือนหุ้นตั้งแต่ 50 ล้านบาทขึ้นไป แต่ไม่เกิน 100 ล้านบาท

(3) สหกรณ์ขนาดใหญ่ โดยใช้เกณฑ์จากสหกรณ์ที่มีทุนเรือนหุ้นตั้งแต่ 100 ล้านบาทขึ้นไป

โดยในแต่ละกลุ่มจะแยกตามลักษณะการใช้บริการสินเชื่อ ดังนี้

- สหกรณ์ที่ใช้บริการ
- สหกรณ์ที่ไม่ใช้บริการ แบ่งย่อยตามโอกาสได้ คือ เป็นสหกรณ์ที่มีโอกาสใช้บริการ/สหกรณ์ที่ไม่มีโอกาสใช้บริการ

4) การกำหนดอัตราดอกเบี้ย การสำรวจอัตราดอกเบี้ยในตลาดเงินเพื่อกำหนดอัตราดอกเบี้ยของ ชสอ. ให้เหมาะสมทันต่อเหตุการณ์ และสามารถแข่งขันกับอัตราดอกเบี้ยในตลาดเงินได้ โดยในการดำเนินธุรกิจการเงิน การกำหนดอัตราดอกเบี้ยเป็นเรื่องที่สำคัญเนื่องจากอัตราดอกเบี้ยเป็นผลตอบแทนที่ผู้ฝากเงินจะได้รับ หากปรับอัตราดอกเบี้ยไม่ทันต่อเหตุการณ์ อาจทำให้ผู้ที่กำลังตัดสินใจฝากเงินกับสถาบันการเงินใด ตัดสินใจฝากเงินที่ให้อัตราดอกเบี้ยสูงกว่า

5) การเพิ่มช่องทางใหม่ๆ ในการให้บริการ โดยไม่มีข้อจำกัดด้านเวลาและสถานที่ ด้วยปัจจุบันการดำเนินธุรกิจการเงินมีการแข่งขันที่รุนแรงมากขึ้น ปัจจัยหลักที่จะมีอิทธิพลต่อการทำธุรกิจคือ การขยายตัวของอินเทอร์เน็ต ระบบสื่อสาร โทรคมนาคม และประสิทธิภาพของคอมพิวเตอร์ ทำให้ ชสอ. ต้องปรับตัวเพื่อรองรับการแข่งขัน โดยมีการปรับรูปแบบการให้บริการทางการเงินผ่าน Website ของ ชสอ. ที่ www.fsct.com รวมทั้งการออกตลาดพบปะเพื่อให้บริการแก่ลูกค้ากลุ่มเป้าหมายที่สำนักงานของสหกรณ์โดยตรง

6) การส่งเสริมการตลาด ด้วยการทำการสื่อสารเพื่อการจูงใจลูกค้าหลายรูปแบบกับกลุ่มเป้าหมายอย่างต่อเนื่อง ที่เรียกว่า การสื่อสารทางตลาดเชิงบูรณาการ (Integrated Marketing Communication : IMC) เพื่อให้ลูกค้าได้รู้จัก คำนึงและเชื่อมั่นในการดำเนินการและบริการของ ชสอ. รวมทั้งการทำการตลาดทางตรง (Direct Marketing) ดังนี้

6.1) Direct Marketing โดยดำเนินการจัดทำแผ่นพับประชาสัมพันธ์บริการจัดส่งให้แก่สหกรณ์ออมทรัพย์ และจัดส่งจดหมายแจ้งการเปลี่ยนแปลงอัตราดอกเบี้ยไปยังสหกรณ์สมาชิก

6.2) Tele Marketing โดยการติดต่อโดยตรงกับสหกรณ์ ตามกลุ่มลูกค้าที่ได้จัดแบ่งไว้การขายทางตรง (Direct Sale) โดยดำเนินการส่งเจ้าหน้าที่ไปพบสหกรณ์เพื่อสร้างความเข้าใจในการบริการของ ชสอ.

6.3) การส่งเสริมการขาย (Sale Promotion) โดยจะดำเนินการแบ่งกิจกรรมส่งเสริมการขาย ออกเป็น 2 ส่วน คือ การแจกของที่ระลึกให้แก่ลูกค้าในระหว่างเทศกาลปีใหม่

6.4) การประชาสัมพันธ์ (Public Relation) โดยจะดำเนินการแบ่งกิจกรรมประชาสัมพันธ์ ออกเป็น 2 ส่วน คือ กิจกรรมลูกค้าสัมพันธ์ และการแจ้งข่าวสารผ่านสื่อต่างๆ เช่น การลงข่าวสารในจดหมายข่าวรายเดือน การพิมพ์โฆษณาในหนังสือข่าวของขบวนการสหกรณ์ และสื่อที่สำคัญที่สุดในปัจจุบัน คือ Website ชสอ. ที่ www.fsct.com

3.2. กลยุทธ์การเงิน

- 1) การจัดสรรกำไรสุทธิประจำปี เป็นทุนสำรองให้มากขึ้น
- 2) การปรับโครงสร้างรายได้หลักจากดอกเบี้ยจากการให้เงินกู้ เป็นดอกเบี้ยจากการลงทุน
- 3) การลดต้นทุนการดำเนินงาน โดยการนำเทคโนโลยีเข้ามาพัฒนาการดำเนินงานและให้บริการแก่ลูกค้า ซึ่งลูกค้าสามารถใช้บริการได้จากทุกหนทุกแห่งไม่จำเป็นต้องเดินทางมายังสำนักงานของ ชสอ. รวมทั้ง การประหยัดค่าใช้จ่าย อาทิ ค่าไฟฟ้า น้ำประปา ค่าโทรศัพท์ และค่าวัสดุของใช้ในสำนักงาน เป็นต้น

3.3 กลยุทธ์การดำเนินงาน

- 1) การจัดองค์กร ให้สอดคล้องกับการดำเนินกลยุทธ์ทางธุรกิจของ ชสอ. มีโครงสร้างการดำเนินงานที่คล่องตัว
- 2) การสร้างพันธมิตรทางธุรกิจ ได้แก่ สถาบันการเงินอื่น และองค์กรชุมชนต่างๆ

- 3) การพัฒนาเครือข่าย ในการดำเนินธุรกิจและให้บริการแก่ลูกค้า
- 4) การนำระบบเทคโนโลยี เข้ามาใช้ร่วมกับเจ้าหน้าที่ และสร้างเครือข่ายเทคโนโลยีสำหรับบริการสหกรณ์สมาชิกที่มีกระจายอยู่ทั่วประเทศ ผ่านสื่ออินเทอร์เน็ตเว็บไซต์ <http://www.fsct.com> และติดต่อสอบถามผ่าน e-mail address : info@fsct.com

3.4. กลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรบุคลากร

- 1) การเพิ่มความรู้ความสามารถแก่เจ้าหน้าที่ให้สามารถให้บริการแก่ลูกค้าได้ ทัดเทียมสถาบันการเงินอื่น โดยส่งเสริมให้เจ้าหน้าที่ได้ศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้น การฝึกอบรมหรือการจัดกิจกรรมเสริมทักษะ
- 2) การปรับเปลี่ยนกรอบความคิดและวัฒนธรรมการทำงานของเจ้าหน้าที่ให้สามารถตอบสนองต่อการแข่งขันในธุรกิจการเงิน ได้แก่ การนำเจ้าหน้าที่ไปศึกษาดูงาน ในองค์กรการเงินชุมชน ที่มีการทำงานเช่นเดียวกับสหกรณ์
- 3) การเพิ่มศักยภาพในการติดต่อสื่อสารทางธุรกิจ ในด้านเทคโนโลยีและภาษาต่างประเทศ ชสอ. ต้องมีการปรับปรุงประสิทธิภาพการดำเนินงานของเจ้าหน้าที่ให้มีความพร้อม รวมถึงความสามารถในการให้บริการแก่ลูกค้าทั้งในด้านทักษะการดำเนินงาน การติดต่อสื่อสาร และภาษาต่างประเทศซึ่งมีความจำเป็นต่อการดำเนินงานในปัจจุบัน รวมถึงความสามารถในด้านเทคโนโลยีต่างๆ เพื่อรองรับกับเทคโนโลยีที่มีการพัฒนาการให้บริการในปัจจุบัน
- 4) การเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน โดยมีระบบจูงใจทั้งด้านผลตอบแทน และสวัสดิการที่เหมาะสม รวมทั้งความท้าทายในการทำงานอย่างมีแบบแผนและเป็นระบบมาตรฐานขององค์กร

3.5. กลยุทธ์การวิจัยและพัฒนา

- 1) การพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่ทันสมัยเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารงานและการให้บริการแก่ลูกค้า โดยสามารถให้ลูกค้าใช้บริการได้ทาง Internet ได้ มีระบบพาณิชย์อิเล็กทรอนิกส์ ที่เชื่อมโยงได้ระหว่าง ชสอ.กับสหกรณ์สมาชิก และธนาคารพาณิชย์ที่เป็นคู่ค้าของ ชสอ.
- 2) การจัดทำแผนธุรกิจให้สอดคล้องกับการแข่งขันในธุรกิจการเงิน
- 3) ชสอ. และสหกรณ์สมาชิก ต้องทำแผนธุรกิจร่วมกัน เพื่อให้ได้แผนธุรกิจที่รับผิดชอบร่วมกันในฐานะสมาชิก ชสอ.

บทที่ 5

สรุปการศึกษาและข้อเสนอแนะ

1. สรุปการศึกษา

ชุมนุมสหกรณ์ออมทรัพย์แห่งประเทศไทย จำกัด (ชสอ.) เป็นองค์การกลางระดับประเทศของสหกรณ์ออมทรัพย์ มีวัตถุประสงค์สำคัญ คือ การให้บริการทั้งด้านธุรกิจการเงิน การศึกษา การพัฒนาระบบงาน เทคโนโลยีที่ทันสมัย และมีประสิทธิภาพ เพื่อสนับสนุนสหกรณ์ออมทรัพย์ให้มีบทบาทในการพัฒนาคุณภาพชีวิต และเอื้ออาทรต่อสังคมด้วยวิธีการสหกรณ์ โดย ชสอ. ได้จดทะเบียนดำเนินกิจการตั้งแต่วันที่ 1 กันยายน 2515 เป็นต้นมา จนถึงปัจจุบัน มีความเจริญก้าวหน้าด้วยดีโดยตลอด จากข้อมูล ณ วันที่ 31 มีนาคม 2547 มีสหกรณ์สมาชิกทั้งสิ้น 808 สหกรณ์ สิ้นทรัพย์รวม 18,198.54 ล้านบาท ทุนเรือนหุ้น 4,219.87 ล้านบาท ระดมเงินออมในรูปเงินรับฝากและตั๋วสัญญาใช้เงิน 12,879.40 ล้านบาท ให้บริการเงินกู้แก่สหกรณ์สมาชิกโดยมียอดคงเหลือ 10,198.26 ล้านบาท

อย่างไรก็ตามแม้ว่ากิจการของ ชสอ. จะมีทิศทางเจริญก้าวหน้าที่ดีมาตลอด แต่เมื่อพิจารณาถึงสภาพแวดล้อมที่มีการพัฒนาและเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วในปัจจุบัน ทั้งปัญหาการบริหารสภาพคล่องในระบบ ปัญหาการบริหารการลงทุนความเสี่ยงและผลตอบแทน การปรับปรุงระบบบริหารจัดการกิจการสหกรณ์ออมทรัพย์เพื่อรองรับการปรับโครงสร้างส่วนราชการใหม่ รวมทั้งความจำเป็นในการนำเทคโนโลยีเพื่อมาใช้ในการบริหารจัดการสหกรณ์ จึงเป็นเหตุจำเป็นให้ ชสอ. ต้องมีการสร้างกลยุทธ์ให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมในการดำเนินธุรกิจ รวมทั้งรองรับการเปลี่ยนแปลงในอนาคต เพื่อให้การบริหารจัดการของ ชสอ. เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ และสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน

ดังนั้น การศึกษาครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ (1) เพื่อศึกษาและวิเคราะห์ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอกที่เป็นโอกาสและอุปสรรคในการดำเนินธุรกิจของ ชสอ. (2) เพื่อศึกษาและวิเคราะห์ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายในที่เป็น จุดแข็งและจุดอ่อนของ ชสอ. และ (3) เพื่อศึกษาแนวทางการสร้างกลยุทธ์ในการดำเนินธุรกิจของ ชสอ. โดยใช้ข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary Data) ซึ่งรวบรวมจากหนังสือ ตำรา งานวิจัย วิทยานิพนธ์ รายงานการศึกษาค้นคว้าอิสระ บทความ วารสาร เอกสารต่างๆ โดย ชสอ. สถาบันการศึกษาและหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง การวิเคราะห์ข้อมูล ใช้แนวคิดเรื่องกลยุทธ์ การวิเคราะห์ SWOT (SWOT Analysis) และใช้อัตราส่วนทางการเงิน เป็นแนวทางการศึกษาและวิเคราะห์

ผลการศึกษาพบว่า สภาพแวดล้อมที่มีผลกระทบต่อการดำเนินธุรกิจของ ชสอ. แบ่งออกเป็น (1) ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอก ประกอบด้วย *สภาพแวดล้อมโดยทั่วไป* ได้แก่ ปัจจัยด้านเศรษฐกิจ คือ ภาวะการฟื้นตัวทางเศรษฐกิจตั้งแต่ พ.ศ.2543 เป็นต้นมา ทำให้การอุปโภคบริโภคและการลงทุนในภาคเอกชน และการส่งออกของไทยมีการขยายตัวเพิ่มขึ้น ทำให้ประชาชนมีการจ้างงานและรายได้สูงขึ้น ขณะเดียวกัน อัตราดอกเบี้ยมีแนวโน้มสูงขึ้น นโยบายการเงินของรัฐบาล โดยธนาคารแห่งประเทศไทยและกระทรวงการคลัง ได้ออกแผนพัฒนาระบบสถาบันการเงิน ทำให้มีการควบรวมกิจการสถาบันการเงินเข้าด้วยกันเพื่อให้เกิดการประหยัด และลดความซ้ำซ้อนของสถาบันการเงิน และขยายขอบเขตการประกอบธุรกรรมของสถาบันการเงิน การออกร่างพระราชบัญญัติสถาบันประกันเงินฝาก ทำให้ภาวะการแข่งขันในสถาบันการเงินสูงขึ้น *ปัจจัยสภาพแวดล้อมทางสังคม* การก่อกำเนิดขึ้นเพื่อการบริโภคมีแนวโน้มสูงขึ้น ทำให้ประชาชนมีความสามารถในการชำระหนี้หรือเกิดหนี้เสียในอนาคต และความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับสิทธิของสมาชิกสหกรณ์และประชาชนทั่วไป ไม่ได้นำหลักการ แนวคิดของสหกรณ์ไปใช้ในชีวิตประจำวัน ส่วนปัจจัยแวดล้อมนโยบายของรัฐและกฎหมาย ที่มีผลต่อการดำเนินงานของ ชสอ. คือ ระบบการจ่ายเงินเดือนของข้าราชการที่จะจ่ายตรงจากกรมบัญชีกลางตั้งแต่ปีงบประมาณ 2548 เป็นต้นไป แทนการหักเงิน ณ ที่จ่าย ทำให้สหกรณ์มีปัญหาในการหักเงินให้กับสหกรณ์ พระราชบัญญัติกองทุนสำรองเลี้ยงชีพ พ.ศ.2530 เมื่อสมาชิกสหกรณ์ออกจากงาน บริษัทไม่สามารถหักเงินจากกองทุนสำรองเลี้ยงชีพมาชำระหนี้ให้กับสหกรณ์ได้ นอกจากนี้ พระราชบัญญัติสหกรณ์ พ.ศ.2542 ไม่ได้กล่าวถึงอำนาจหน้าที่ของชุมนุมสหกรณ์ไว้อย่างชัดเจน ชุมชนสหกรณ์จึงมีสถานะไม่ต่างกับสหกรณ์ขึ้นปฐมทั่วไป อย่างไรก็ตามก็มีการที่สหกรณ์ออมทรัพย์ได้รับการยกเว้นภาษีเงินได้ และภาษีบางประเภททำให้เป็นข้อได้เปรียบของสหกรณ์ออมทรัพย์ และการเติบโตของพาณิชย์อิเล็กทรอนิกส์ (Electronic Commerce) มีผลต่อการปรับปรุงและพัฒนาคุณภาพการให้บริการลูกค้าและเป็นการได้เปรียบในเชิงการแข่งขัน ส่วนปัจจัยแวดล้อมการดำเนินงานของ ชสอ. พบว่าการเจริญเติบโตของสหกรณ์สมาชิกของ ชสอ. มีการเติบโตอย่างต่อเนื่อง มีการดำเนินธุรกิจกับ ชสอ. ขณะเดียวกันสถาบันการเงินที่เป็นคู่แข่งของสหกรณ์ และเป็นที่พึ่งพาของสหกรณ์ในด้านเงินหมุนเวียน คือ ธนาคาร มีการปรับเงื่อนไขการให้บริการทางการเงินทำให้สหกรณ์ออมทรัพย์ต้องปรับตัวมากขึ้น

(2) ส่วนปัจจัยสภาพแวดล้อมภายใน พบว่า ชสอ. มีวิสัยทัศน์และพันธกิจที่ชัดเจนในการเป็นศูนย์กลางทางการเงินของขบวนการสหกรณ์ ในด้านระบบการบริหารจัดการ ชสอ. มีการบริหารแบบคณะกรรมการ ซึ่งเลือกจากที่ประชุมใหญ่ของสหกรณ์สมาชิก จำนวน 15 คน มีวาระการดำรงตำแหน่ง 2 ปี โครงสร้างการบริหาร มีผู้จัดการใหญ่เป็นหัวหน้าฝ่ายจัดการ มีส่วนที่รับผิดชอบทางด้านการเงินและส่วนต่าง ๆ โดยตรง และมีการปรับปรุงโครงสร้างการบริหาร และการดำเนินการให้

สอดคล้องกับสถานการณ์อยู่เสมอ ในด้านการบริการการเงิน ชสอ. มีสหกรณ์สมาชิกเพิ่มขึ้นตลอดเวลา แต่สหกรณ์สมาชิกทำธุรกิจกับ ชสอ. ในบางด้านเท่านั้น เช่น ถือหุ้ม และใช้บริการเงินกู้ ส่วนด้านอื่น ๆ เช่น การฝากเงิน และการซื้อตั๋วสัญญาใช้เงินอยู่ในอัตราน้อยและมีแนวโน้มลดลง เมื่อวัดประสิทธิภาพการบริหารงาน โดยใช้อัตราส่วนทางการเงิน ตั้งแต่ ปี 2542-2546 พบว่า ชสอ. มีสภาพคล่องทางการเงิน ความสามารถในการจัดการทรัพย์สิน มีแนวโน้มลดลง สำหรับการวัดประสิทธิภาพของพนักงาน พบอัตราส่วนกำไรสุทธิ เงินฝาก และรายได้ต่อหัว (พนักงาน) มีแนวโน้มเพิ่มขึ้น ขณะเดียวกัน อัตราส่วนสินเชื่อต่อหัว (พนักงาน) มีแนวโน้มลดลง

เมื่อทำการวิเคราะห์ SWOT (SWOT Analysis) พบว่า ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอกที่เป็น โอกาส (Opportunities) ในการดำเนินธุรกิจของ ชสอ. คือ การฟื้นตัวทางเศรษฐกิจ ทำให้มีการระดมทุนและการลงทุนมากขึ้น ขณะเดียวกันก็เป็นปัจจัยที่เป็นอุปสรรค (Threats) ต่อการดำเนินธุรกิจของ ชสอ. คือ ทำให้ประชาชนมีพฤติกรรมการบริโภคนิยมมากขึ้น ซึ่งไม่สอดคล้องกับแนวคิดของสหกรณ์ที่ต้องการให้ประชาชนมีการประหยัด ออม และใช้ชีวิตแบบพอเพียง พระราชบัญญัติสหกรณ์ พ.ศ. 2542 ไม่ได้กล่าวถึงชุมนุมสหกรณ์ไว้ชัดเจน ทำให้ ชสอ. มีอำนาจหน้าที่ไม่ต่างกับสหกรณ์ออมทรัพย์ในชั้นปฐมซึ่งเป็นสมาชิกของ ชสอ. ด้วย และเมื่อพิจารณาถึงจุดแข็งและจุดอ่อนของ ชสอ. จากปัจจัยภายใน พบว่า ชสอ. มี **จุดแข็ง (Strengths)** คือ การมีลูกค้าที่เป็นสมาชิกชัดเจนทุกสาขาอาชีพ ทุกขนาด สหกรณ์ออมทรัพย์ส่วนใหญ่เป็นสมาชิกของ ชสอ. โดยเฉพาะสหกรณ์ขนาดใหญ่ มีทุนดำเนินงานมาก ๆ เช่น สหกรณ์ของราชการ มหาวิทยาลัย รัฐวิสาหกิจและบริษัทใหญ่ ๆ เป็นต้น นอกจากนี้ คณะกรรมการบริหาร ของ ชสอ. มาจากการเลือกตั้งของสหกรณ์สมาชิก มีประสบการณ์ในงานสหกรณ์จากทุกสาขาอาชีพ มีโครงสร้างการบริหารชัดเจนและมีการปรับปรุงโครงสร้างอยู่เสมอ และพนักงานมีประสบการณ์ระบบผลตอบแทนแก่พนักงานทั้งในรูปแบบของเงินเดือนและสวัสดิการซึ่งเป็นการสร้างแรงจูงใจที่ดี ส่วนจุดอ่อน (Weaknesses) ที่สำคัญ ได้แก่ การมีสำนักงานเพียงแห่งเดียวอยู่ที่กรุงเทพมหานคร อาจทำให้เกิดไม่สะดวกในการติดต่อใช้บริการของสหกรณ์สมาชิก ชสอ. มีผลิตภัณฑ์หรือบริการไม่หลากหลายเมื่อเปรียบเทียบกับสถาบันการเงินอื่น ๆ คณะกรรมการบริหารมาจากการเลือกตั้งทุก ๆ 2 ปี ทำให้ขาดความต่อเนื่องในการบริหาร ขณะเดียวกัน กรรมการส่วนใหญ่มาจากสหกรณ์ขนาดใหญ่ ทำให้สหกรณ์ขนาดเล็กมีโอกาสเข้ามาบริหารน้อย

สำหรับ (3) กลยุทธ์ในการดำเนินงานของ ชสอ. ข้อเสนอว่า **กลยุทธ์ระดับบริษัท** ชสอ. ควรเลือกใช้กลยุทธ์การเติบโต คือ ใช้กลยุทธ์การขยายตัวในแนวนอนที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจเดิม โดยการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่เข้าไปในตลาดเดิม ซึ่ง ชสอ. มีความสามารถและความสำเร็จได้เปรียบทางการแข่งขันอยู่แล้ว ขณะเดียวกันควรเพิ่มกลยุทธ์ทางสังคมให้มากขึ้นด้วย และควรถือเป็นกลยุทธ์หลักของ ชสอ. เพื่อให้สอดคล้องกับหลักการ และอุดมการณ์ของสหกรณ์ "...เอื้ออาทรต่อชุมชน"

ส่วนกลยุทธ์ระดับธุรกิจ ชสอ. ควรใช้กลยุทธ์การเป็นผู้นำด้านต้นทุนโดยทำทุกอย่างเพื่อที่จะผลิตผลิตภัณฑ์หรือบริการทางการเงินที่มีต้นทุนที่ต่ำกว่าคู่แข่ง และกลยุทธ์ระดับปฏิบัติการ ชสอ. ต้องสร้างความหลากหลายของผลิตภัณฑ์หรือบริการ ที่สอดคล้องกับความต้องการของสมาชิก การนำเทคโนโลยีมาใช้ให้การบริหารและบริการแก่สมาชิก ควรมีการศึกษาความเป็นไปได้ในการมีสาขาในภูมิภาคเพื่อให้ใกล้ชิดกับสหกรณ์สมาชิก สะดวกในการใช้บริการ และมีโอกาสเข้าร่วมในการบริหารของ ชสอ. มากขึ้น ชสอ. ต้องปรับโครงสร้างรายได้หลักจากดอกเบี้ยจากเงินให้กู้ เป็นรายได้จากการลงทุน หรือด้านอื่น ๆ ด้วย เช่น การฝึกอบรม สัมมนา การพัฒนาบุคลากร เป็นต้น ชสอ. ต้องสร้างพันธมิตรทางธุรกิจ ทั้งสถาบันการเงินอื่น ๆ และ สถาบันการเงินและองค์กรชุมชน บุคลากรของ ชสอ. ต้องได้รับการพัฒนาอย่างต่อเนื่องทั้งความรู้ทักษะ ความคิด โดยเฉพาะความคิดในหลักการสหกรณ์ และพฤติกรรมที่สอดคล้องกับอุดมการณ์สหกรณ์ คือ ประหยัด ออม เป็นตัวอย่างแก่สหกรณ์สมาชิกและประชาชนทั่วไปด้วย และ ชสอ. ต้องมีแผนในการพัฒนาธุรกิจ โดยการมีส่วนร่วมของสหกรณ์สมาชิกทั้งในระยะสั้นและระยะยาว

2. ข้อเสนอแนะ

2.1 ข้อเสนอแนะเพื่อการนำผลการศึกษาไปใช้

จากการศึกษาพบว่า ชสอ. มีการปรับตัวเข้ากับสภาพแวดล้อมได้เป็นอย่างดี ทั้งนี้ คณะกรรมการ ซึ่งเป็นผู้บริหารมาจากองค์กรที่หลากหลาย ทั่วประเทศ ส่วนใหญ่เป็นผู้มีความรู้ ประสบการณ์ในการทำงานเกี่ยวกับการสหกรณ์ที่ยาวนาน ดังนั้น ชสอ. ควรดำเนินกิจกรรมธุรกิจในการเชิงรุกให้มากยิ่งขึ้น ที่มีความหลากหลาย และสมาชิกมีส่วนร่วม เช่น การสร้างผลิตภัณฑ์ ทางการเงินและบริการที่มากกว่าในปัจจุบัน เช่น การใช้ระบบอิเล็กทรอนิกส์ เป็นเครื่องมือในการให้บริการแก่สหกรณ์สมาชิก การมีสำนักงานสาขาหรือสหกรณ์สมาชิกที่สามารถทำหน้าที่ตัวแทนในการทำธุรกรรมให้กับ ชสอ. ในภูมิภาคได้ ในปัจจุบัน ที่ตั้งสำนักงาน ของ ชสอ. ไม่สะดวกในการทำธุรกิจ เนื่องจากทางเข้าออกยาก จึงควรรหาสถานที่ใหม่ที่มีความคล่องตัวในการเดินทางมาติดต่อของสมาชิก และเป็นสถานที่มีการดำเนินการครบวงจร เช่น ที่พักพนักงาน สหกรณ์สมาชิก ที่ประชุมสัมมนา เป็นต้น

อย่างไรก็ตามการดำเนินธุรกิจของ ชสอ. ควรไม่ทิ้งปรัชญา แนวคิดของสหกรณ์ คือ การเอื้ออาทรต่อชุมชน ชสอ. ต้องเป็นศูนย์กลางของขบวนการสหกรณ์ออมทรัพย์ทุกด้าน เพราะภารกิจหลักที่สำคัญของ ชสอ. คือ การส่งเสริมให้สหกรณ์สมาชิกและขบวนการสหกรณ์ออมทรัพย์

เข้มแข็ง พึ่งตนเองได้โดยระบบสหกรณ์ ดำเนินธุรกิจตามหลักการและอุดมการณ์สหกรณ์ และเป็นทางเลือกในการพัฒนาเศรษฐกิจ สังคม และการเมืองของประเทศไทย

2.2 ข้อเสนอแนะในการศึกษาครั้งต่อไป

2.2.1 การศึกษาครั้งนี้กำหนดขอบเขตการศึกษาเฉพาะปัจจัยสภาพแวดล้อมที่มีผลกระทบต่อการดำเนินงานของ ชสอ. เพื่อนำไปสู่ความเป็นศูนย์กลางด้านการเงินของขบวนการสหกรณ์ออมทรัพย์ ดังนั้น หากได้มีการศึกษาเพิ่มเติมถึงการเป็นศูนย์กลางด้านอื่นด้วย จะทำให้ทราบถึงปัจจัยสภาพแวดล้อมที่มีผลกระทบต่อการทำงานของ ชสอ. โดยรวม ซึ่งจะเป็นประโยชน์ต่อการกำหนดกลยุทธ์ในการดำเนินงานของ ชสอ. ได้อย่างมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

2.2.2 การศึกษาครั้งนี้มีข้อจำกัดในด้านเวลา เนื่องจากผู้ศึกษา ทำการศึกษาและทำงานในหน้าที่ไปด้วย จึงไม่สามารถทำการศึกษาและวิเคราะห์ข้อมูลได้เต็มที่ อย่างไรก็ตามก็ดี ผลการศึกษาครั้งนี้ เป็นแนวทางที่นำไปสู่การขยายให้การศึกษานี้สมบูรณ์มากยิ่งขึ้น

บรรณานุกรม

บรรณานุกรม

- กิ่งพร ทองใบ “หน่วยที่ 1 แนวคิดเกี่ยวกับการจัดการเชิงกลยุทธ์” ในเอกสารการสอนชุดวิชาการ
จัดการเชิงกลยุทธ์ หน้า 5 นนทบุรี สาขาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัย
ธรรมา ชีราษ 2545
- กันยรัตน์ สถานทรัพย์ “การวิเคราะห์ต้นทุนและผลตอบแทนของธนาคารออมสิน” วิทยานิพนธ์
ปริญญาธุรกิจมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาชีราษ 2545
- จุฑาทิพย์ ภัทราวาท *ทัศนคติและความคาดหวังของสหกรณ์สมาชิกและบุคคลของ ชสอ. ที่มีต่อ
ชสอ.* รายงานการวิจัยเสนอขุมนุมสหกรณ์ออมทรัพย์แห่งประเทศไทย จำกัด 2538
- _____ . *สถานการณ์ด้านการเงินของขบวนการสหกรณ์ออมทรัพย์ในประเทศไทย*
รายงานการวิจัยเสนอขุมนุมสหกรณ์ออมทรัพย์แห่งประเทศไทย จำกัด 2540
- _____ . *การพัฒนาธุรกิจของ ชสอ. ผู้ความเป็นศูนย์กลางทางการเงินของขบวนการ
สหกรณ์ออมทรัพย์* รายงานการวิจัยเสนอขุมนุมสหกรณ์ออมทรัพย์แห่งประเทศไทย
จำกัด 2541
- _____ . *คู่มือการจัดทำแผนกลยุทธ์สหกรณ์* กรมส่งเสริมสหกรณ์ 2545
- ขุมนุมสหกรณ์ออมทรัพย์แห่งประเทศไทย จำกัด *การจัดตั้งกองทุนรักษาเสถียรภาพทางการเงิน
สำหรับสหกรณ์ออมทรัพย์* รายงานการศึกษา 2546
- _____ . “สหกรณ์กับธุรกิจการเงิน” *ประมวลบทความเกี่ยวกับสหกรณ์ออมทรัพย์เล่มที่ 11*
กรุงเทพมหานคร : พิมพ์อักษร 2540
- _____ . “ระบบสหกรณ์ออมทรัพย์ในประเทศแคนาดา” *ประมวลบทความเกี่ยวกับสหกรณ์
ออมทรัพย์ เล่มที่ 13* กรุงเทพมหานคร : พิมพ์อักษร 2540
- _____ . “ระบบบริหารการเงินสหกรณ์ออมทรัพย์ในประเทศเกาหลีใต้” *ประมวลบทความ
เกี่ยวกับสหกรณ์ออมทรัพย์ เล่มที่ 13* กรุงเทพมหานคร : พิมพ์อักษร 2540
- _____ . “หลัก ปรัชญา และอุดมการณ์ของสหกรณ์ ” *ประมวลบทความเกี่ยวกับสหกรณ์
ออมทรัพย์ เล่มที่ 13* กรุงเทพมหานคร

บรรณานุกรม (ต่อ)

- ชุมนุมสหกรณ์ออมทรัพย์แห่งประเทศไทย จำกัด รายงานกิจการประจำปี 2545 กรุงเทพมหานคร 2546
- ชุมนุมสหกรณ์ออมทรัพย์แห่งประเทศไทย จำกัด รายงานกิจการประจำปี 2546 กรุงเทพมหานคร 2547
- เจริญ บำรุงวงศ์ สหกรณ์ออมทรัพย์จากทฤษฎีสู่การปฏิบัติ กรุงเทพมหานคร : พิมพ์อักษร 2539
- วันทนา อัครปัญญาวิทย์ “การวางแผนเชิงกลยุทธ์ของสหกรณ์ออมทรัพย์กรมวิทยาศาสตร์
การแพทย์จำกัด” การศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง ปริญญาธุรกิจมหาบัณฑิต
มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ 2536
- วัฒนา วงศ์เกียรติรัตน์ และคณะ การวางแผนกลยุทธ์เพื่อการปฏิรูป สำนักงานคณะกรรมการ
ปฏิรูประบบราชการ สำนักงาน ก.พ. กรุงเทพมหานคร 2543
- นันทิยา และ ณรงค์ หุตานุวัตร SWOT การวางแผนกลยุทธ์ธุรกิจชุมชน พิมพ์ครั้งที่ 3 สำนัก
วิทยบริการ มหาวิทยาลัยอุบลราชธานี อุบลราชธานี 2543
- นิตยา เทพสำราญ “การวิเคราะห์ประสิทธิภาพในการดำเนินงานและความพึงพอใจของสมาชิก
สหกรณ์ออมทรัพย์สหภาพแรงงานรัฐวิสาหกิจองค์การโทรศัพท์แห่งประเทศไทย จำกัด”
วิทยานิพนธ์ ปริญญาธุรกิจมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช 2545
- นพพร พุกกะพันธ์ และประเสริฐชัย ไตรเสถียรพงศ์ การบริหารธนาคารพาณิชย์ (The
Commercial Bank Management) กรุงเทพมหานคร โรงพิมพ์จามจุรีโปรดักท์
2544
- ธงชัย สันติวงษ์ การวางแผนเชิงกลยุทธ์ พิมพ์ครั้งที่ 2 กรุงเทพมหานคร โรงพิมพ์ไทย
วัฒนาพานิช 2537
- ธนชัย ยมจินดา “หน่วยที่ 2 กระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์” ในประมวลสาระชุดวิชาการวางแผน
และการควบคุม หน้า 57 นนทบุรี สาขาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัย
ธรรมาธิราช 2545
- บรรษัทเงินทุนอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย ความเป็นไปได้ของการจัดตั้งธนาคารสหกรณ์ใน
ประเทศไทย รายงานผลการศึกษาเสนอกรมส่งเสริมสหกรณ์ 2540

บรรณานุกรม (ต่อ)

ณรงค์ ชารมรรค *ลูกหนี้ที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้ในสหกรณ์ประเภทออมทรัพย์* กรมส่งเสริมสหกรณ์
2545

สมชาย ภคภาสน์วิวัฒน์ *การบริหารเชิงกลยุทธ์* กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์อมรินทร์ 2544

สมยศ นาวิการ *การบริหารเชิงกลยุทธ์และนโยบายธุรกิจ* กรุงเทพมหานคร สำนักพิมพ์
ผู้จัดการ 2538

————— . *การบริหารเพื่อความเป็นเลิศ* พิมพ์ครั้งที่ 6 กรุงเทพมหานคร สำนักพิมพ์
บรรณกิจ 1991 2544

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ *องค์การและการจัดการ ฉบับสมบูรณ์ (ปรับปรุงใหม่ล่าสุด)*
กรุงเทพมหานคร ชรรมสาร 2545

อนันต์ ชาตธูประชีวิน “ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจของสหกรณ์ออมทรัพย์ในการให้บริการ
เงินกู้” การศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง ปริญญาธุรกิจมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัย
เกษตรศาสตร์ 2545

อัจฉรา จันทร์ฉาย *สู่ความเป็นเลิศทางธุรกิจ : คู่มือการวางแผนกลยุทธ์และการจัดทำ BSC*
(Balanced Scorecard) กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย 2546

อำนาจ วีระวานิช *การจัดการเชิงกลยุทธ์ : Pocket MBA CSP 7-3* 2540

ภาคผนวก

ภาคผนวก ก
ผังโครงสร้างองค์กร

ภาคผนวก ข
งบดุลและงบกำไรขาดทุน

ประวัติผู้ศึกษา

ชื่อ	นางสุนทรี ถาวร
วัน เดือน ปี เกิด	18 ธันวาคม 2512
สถานที่เกิด	กรุงเทพมหานคร
ประวัติการศึกษา	วทบ. (สถิติศาสตร์) มหาวิทยาลัยรามคำแหง พ.ศ. 2537
สถานที่ทำงาน	ชุมนุมสหกรณ์ออมทรัพย์แห่งประเทศไทย จำกัด 701 / 29-33 ถนนวงศ์สว่าง แขวงบางซื่อ เขตบางซื่อ กรุงเทพมหานคร 10800
ตำแหน่ง	หัวหน้าแผนกวางแผนและงบประมาณ

ประวัติผู้ศึกษา

ชื่อ	นางสุนทรี ถาวร
วัน เดือน ปี เกิด	18 ธันวาคม 2512
สถานที่เกิด	กรุงเทพมหานคร
ประวัติการศึกษา	วทบ. (สถิติศาสตร์) มหาวิทยาลัยรามคำแหง พ.ศ. 2537
สถานที่ทำงาน	ชุมนุมสหกรณ์ออมทรัพย์แห่งประเทศไทย จำกัด 701 / 29-33 ถนนวงศ์สว่าง แขวงบางซื่อ เขตบางซื่อ กรุงเทพมหานคร 10800
ตำแหน่ง	หัวหน้าแผนกวางแผนและงบประมาณ