



รายงานการวิจัย

เรื่อง

การเพิ่มประสิทธิภาพการจัดการธุรกิจสหกรณ์โดยการจัดทำแผนกลยุทธ์แบบควบคุมและ  
แนะนำ กรณีศึกษา สหกรณ์การเกษตรบึงสามพัน จำกัด

Enhancement of the Efficiency in the Management of Cooperative Business by Preparing the  
Strategic Plan on Control and Advices: A case study of Buengsamphan Agricultural  
Cooperative Ltd.

โดย

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ชลลดา ชะโลมกลาง

การวิจัยครั้งนี้ได้รับเงินอุดหนุนจากกองทุนสนับสนุนงานวิชาการ  
คณะบริหารธุรกิจ ประจำปี 2553



ชื่อเรื่อง            การเพิ่มประสิทธิภาพการจัดการธุรกิจสหกรณ์โดยการจัดทำแผนกลยุทธ์แบบ  
ควบคุมและแนะนำ กรณีศึกษา สหกรณ์การเกษตรบึงสามพัน จำกัด

ผู้วิจัย            ผู้ช่วยศาสตราจารย์ชลลดา ชะโลมกลาง

### บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ เพื่อศึกษาปัญหาการบริหารจัดการธุรกิจของสหกรณ์ และศึกษาการเพิ่มประสิทธิภาพการจัดการธุรกิจสหกรณ์โดยการจัดทำแผนกลยุทธ์แบบควบคุมและแนะนำ การวิจัยครั้งนี้รวบรวมข้อมูลปฐมภูมิ ประกอบด้วย แนวทางการจัดทำแผนกลยุทธ์ในธุรกิจหลักของสหกรณ์ 4 ธุรกิจ เริ่มตั้งแต่การกำหนดเป้าหมายทำแผนกลยุทธ์ ระยะเวลาการดำเนินงานตามแผนงบประมาณ กลยุทธ์ที่ใช้ในแต่ละแผนธุรกิจ ผู้รับผิดชอบแผน ผู้ควบคุมและแนะนำแผน ข้อมูลทุติยภูมิ ทำการรวบรวมข้อมูลจากงบการเงิน รายงานกิจการประจำปี 2552 ประกอบด้วย งบดุล งบกำไรขาดทุน รายละเอียดประกอบงบการเงิน ตลอดจนงานวิจัยที่เกี่ยวข้องอื่น ๆ

ผลการวิจัยพบว่าสหกรณ์การเกษตรบึงสามพัน จำกัด มีผลประกอบการขาดทุนต่อเนื่อง 3 ปี จนทำให้เกิดปัญหาการขาดทุนสะสม 2.89 ล้านบาท หรือคิดเป็นร้อยละ 61.61 ของทุนของสหกรณ์ เนื่องจากสหกรณ์ขาดการวางแผนกลยุทธ์ที่เหมาะสมในแต่ละธุรกิจ รวมถึงคณะกรรมการและเจ้าหน้าที่ของสหกรณ์ยังขาดความเข้าใจเกี่ยวกับการวางแผนกลยุทธ์ การจัดทำแผนกลยุทธ์แบบควบคุมและแนะนำในปี 2553 ที่เหมาะสม สามารถเพิ่มประสิทธิภาพการจัดการธุรกิจสหกรณ์ โดยสหกรณ์มีกำไรสุทธิในปี 2553 จำนวน 0.14 ล้านบาท เพิ่มขึ้นจากปี 2552 ที่มีขาดทุนสุทธิ 1.10 ล้านบาท คิดเป็นร้อยละ 112.73 การจัดทำแผนกลยุทธ์แบบควบคุมและแนะนำ มี 6 ขั้นตอน ดังนี้ 1. การวิเคราะห์ฐานะการเงินและผลการดำเนินงานของสหกรณ์ปี 2552 2. การวิเคราะห์ความสามารถหลักของสหกรณ์ (Core Competency) 3. การวิเคราะห์งบการเงินแยกตามธุรกิจของสหกรณ์ 4. การกำหนดเป้าหมายแผนกลยุทธ์ธุรกิจของสหกรณ์ปี 2553 5. การนำแผนกลยุทธ์ธุรกิจของสหกรณ์สู่การปฏิบัติด้วย BSC และ 6. การวิเคราะห์ภาวะเศรษฐกิจทางการเงินของสหกรณ์ด้วย CFSAWss

Research Title Enhancement of the Efficiency in the Management of Cooperative  
Business by Preparing the Strategic Plan on Control and Advices:  
A case study of Buengsamphan Agricultural Cooperative Ltd.

Author Assistant Professor Chollada Chalomklang

# ABTRACT

This research found Buengsamphan Agricultural cooperative Ltd. Consecutively lost the capital for 3 year, resulting in the problem of accumulated capacity losing for 2.89 millions baht This was because the cooperative lacked of an appropriate strategic planning for each operation. However, an appropriate control and advice strategic planning in 2010 could increase the efficiency in the cooperative business management. That was, the cooperative could earn net profit for 0.14 million baht. The preparation of the strategic plan on control and advices consisted of 6 step as following: 1) an analysis of financial status and outcomes of the cooperative operation in 2009; 2) an analysis of the cooperative core competency; 3) an analysis of financial statement base on operation of the cooperative; 4) the determination of strategic plan goals of the cooperative in 2010; 5) the implementation of the cooperative's strategic plan by using BSC; 6) an analysis of the economic condition on financial of the cooperative by using CFSAWss

## กิตติกรรมประกาศ

การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้รับเงินอุดหนุนจากกองทุนสนับสนุนงานวิชาการ คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยแม่โจ้ ประจำปี 2553 การวิจัยครั้งนี้ได้รับความร่วมมือจากบุคลากรทุกฝ่ายของสหกรณ์การเกษตร บึงสามพัน จำกัด

ข้าพเจ้าขอขอบคุณคณะบริหารธุรกิจที่ได้สนับสนุนงบประมาณ และสิ่งอำนวยความสะดวกอื่น ๆ และขอขอบคุณ รศ.ดร.ศิริพร กิริติการกุล และดร.กชกร ศิริโคคาภิจ ที่ให้คำปรึกษาในการทำวิจัย และผู้ที่เกี่ยวข้องทุกท่านที่ได้ให้ความช่วยเหลือเป็นอย่างดี การวิจัยครั้งนี้จะสำเร็จลงไม่ได้หากไม่ได้รับความร่วมมือและเสียสละจากหน่วยงานและบุคคลที่เกี่ยวข้องทุกฝ่าย ผู้วิจัยจึงใคร่ขอขอบคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ชลลดา ชะโลมกลาง

ผู้วิจัย

## สารบัญ

|                                                                  | หน้า |
|------------------------------------------------------------------|------|
| บทคัดย่อภาษาไทย                                                  | ข    |
| บทคัดย่อภาษาอังกฤษ                                               | ค    |
| กิตติกรรมประกาศ                                                  | ง    |
| สารบัญ                                                           | จ    |
| สารบัญภาพ                                                        | ช    |
| สารบัญตาราง                                                      | ณ    |
| บทที่ 1 บทนำ                                                     |      |
| ที่มาและความสำคัญของปัญหา                                        | 1    |
| ศัพท์ปฏิบัติการ                                                  | 2    |
| วัตถุประสงค์ของการวิจัย                                          | 3    |
| ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ                                        | 3    |
| บทที่ 2 แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง                    |      |
| แนวคิดเกี่ยวกับหลักการบริหารสหกรณ์                               | 4    |
| ทฤษฎีเกี่ยวกับการจัดการสหกรณ์                                    | 4    |
| แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการดำเนินธุรกิจสหกรณ์                     | 7    |
| แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารการเงินและการจัดการ                      | 9    |
| แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับความเพียงพอของเงินทุนต่อความเสี่ยง | 11   |
| งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง                                            | 23   |
| บทที่ 3 ระเบียบวิธีวิจัย                                         |      |
| สถานที่ที่ใช้ในการวิจัย                                          | 28   |
| ข้อมูลและการรวบรวมข้อมูล                                         | 28   |
| เครื่องมือที่ใช้ในการรวบรวมข้อมูล                                | 28   |
| ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง                                          | 28   |
| การวิเคราะห์ข้อมูล/เครื่องมือที่ใช้ในการวิเคราะห์                | 29   |
| ขอบเขตของการศึกษา                                                | 33   |
| กรอบแนวคิดในการวิจัย                                             | 34   |

สารบัญ (ต่อ)

|                                                                | หน้า |
|----------------------------------------------------------------|------|
| บทที่ 4 ผลการศึกษา                                             |      |
| การวิเคราะห์ฐานะการเงินและผลการดำเนินงานปี 2552                | 35   |
| การวิเคราะห์ความสามารถหลักของสหกรณ์ (Core Competency)          | 38   |
| การวิเคราะห์งบการเงินแยกตามธุรกิจของสหกรณ์                     | 41   |
| การกำหนดเป้าหมายแผนกลยุทธ์ธุรกิจของสหกรณ์ ปี 2553              | 46   |
| การนำแผนกลยุทธ์ธุรกิจของสหกรณ์สู่การปฏิบัติด้วย BSC            | 50   |
| การวิเคราะห์ภาวะเศรษฐกิจทางการเงินของสหกรณ์ด้วย CFSAWss        | 69   |
| การวิเคราะห์ฐานะการเงินและผลการดำเนินงานหลังการจัดทำแผนกลยุทธ์ | 74   |
| บทที่ 5 สรุปผลและข้อเสนอแนะ                                    |      |
| สรุปผลการศึกษา                                                 | 75   |
| ข้อเสนอแนะ                                                     | 77   |
| บรรณานุกรม                                                     | 78   |

# สารบัญภาพ

| ภาพที่ |                                                                                           | หน้า |
|--------|-------------------------------------------------------------------------------------------|------|
| 1      | หน้าที่ความรับผิดชอบในการจัดการสหกรณ์                                                     | 5    |
| 2      | ระดับเทียบเคียงกับอัตราส่วนมาตรฐานทางการเงินของสหกรณ์ และกลุ่มเกษตรกร                     | 19   |
| 3      | ระดับการวิเคราะห์เพื่อเฝ้าระวัง                                                           | 19   |
| 4      | ความลึกของการวิเคราะห์ในแต่ละด้าน                                                         | 19   |
| 5      | ต้นไม้ทางการเงิน (Financial Tree)                                                         | 33   |
| 6      | กรอบแนวคิดในการวิจัย                                                                      | 34   |
| 7      | ทุนและหนี้สินของสหกรณ์การเกษตรบึงสามพัน จำกัด ปี 2552                                     | 36   |
| 8      | ต้นทุนขาย / บริการ ค่าใช้จ่าย และกำไรของสหกรณ์การเกษตรบึงสามพัน จำกัด ปี 2552             | 36   |
| 9      | การวิเคราะห์ธุรกิจของสหกรณ์ด้วย Financial Tree                                            | 37   |
| 10     | ความสมดุลของมุมมอง 4 มิติของแผนกลยุทธ์ธุรกิจ                                              | 51   |
| 11     | ความสมดุลของมุมมอง 4 มิติของแผนกลยุทธ์ธุรกิจขายสินเชื่อ - มิติการเงิน                     | 51   |
| 12     | ความสมดุลของมุมมอง 4 มิติของแผนกลยุทธ์ธุรกิจขายสินเชื่อ - มิติลูกค้า/สมาชิก               | 52   |
| 13     | ความสมดุลของมุมมอง 4 มิติของแผนกลยุทธ์ธุรกิจขายสินเชื่อ - มิติกระบวนการภายใน              | 52   |
| 14     | ความสมดุลของมุมมอง 4 มิติของแผนกลยุทธ์ธุรกิจขายสินเชื่อ - มิติการเรียนรู้และเติบโต        | 53   |
| 15     | ความสมดุลของมุมมอง 4 มิติของแผนกลยุทธ์ธุรกิจติดตามหนี้ค้างชำระ - มิติการเงิน              | 53   |
| 16     | ความสมดุลของมุมมอง 4 มิติของแผนกลยุทธ์ธุรกิจติดตามหนี้ค้างชำระ - มิติลูกค้า/สมาชิก        | 54   |
| 17     | ความสมดุลของมุมมอง 4 มิติของแผนกลยุทธ์ธุรกิจติดตามหนี้ค้างชำระ - มิติกระบวนการภายใน       | 54   |
| 18     | ความสมดุลของมุมมอง 4 มิติของแผนกลยุทธ์ธุรกิจติดตามหนี้ค้างชำระ - มิติการเรียนรู้และเติบโต | 55   |
| 19     | ความสมดุลของมุมมอง 4 มิติของแผนกลยุทธ์ธุรกิจจัดหาสินค้ามาจำหน่าย - มิติการเงิน            | 55   |

## สารบัญภาพ (ต่อ)

| ภาพที่ |                                                                                                 | หน้า |
|--------|-------------------------------------------------------------------------------------------------|------|
| 20     | ความสมดุลของมุมมอง 4 มิติของแผนกลยุทธ์ธุรกิจจัดหาสินค้ามาจำหน่าย – มิติ<br>ลูกค้า/สมาชิก        | 56   |
| 21     | ความสมดุลของมุมมอง 4 มิติของแผนกลยุทธ์ธุรกิจจัดหาสินค้ามาจำหน่าย – มิติ<br>กระบวนการภายใน       | 56   |
| 22     | ความสมดุลของมุมมอง 4 มิติของแผนกลยุทธ์ธุรกิจจัดหาสินค้ามาจำหน่าย – มิติ<br>การเรียนรู้และเติบโต | 57   |
| 23     | ความสมดุลของมุมมอง 4 มิติของแผนกลยุทธ์ธุรกิจขยายธุรกิจรวบรวม – มิติการเงิน                      | 58   |
| 24     | ความสมดุลของมุมมอง 4 มิติของแผนกลยุทธ์ธุรกิจขยายธุรกิจรวบรวม – มิติลูกค้า/<br>สมาชิก            | 59   |
| 25     | ความสมดุลของมุมมอง 4 มิติของแผนกลยุทธ์ธุรกิจขยายธุรกิจรวบรวม – มิติ<br>กระบวนการภายใน           | 60   |
| 26     | ความสมดุลของมุมมอง 4 มิติของแผนกลยุทธ์ธุรกิจขยายธุรกิจรวบรวม – มิติการเรียนรู้<br>และเติบโต     | 60   |
| 27     | แผนที่กลยุทธ์สหกรณ์การเกษตรบึงสามพัน จำกัด ปี 2553                                              | 61   |
| 28     | ผลการวิเคราะห์สุขภาพทางการเงินด้วย CFSAWss สหกรณ์การเกษตรบึงสามพัน<br>จำกัด ณ กุมภาพันธ์ 2553   | 73   |

สารบัญตาราง

| ตารางที่ |                                                                                                                      | หน้า |
|----------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------|
| 1        | ฐานะการเงินและผลการดำเนินงานของสหกรณ์ ปี 2552                                                                        | 36   |
| 2        | การวิเคราะห์ความสามารถหลัก (Core Competency) ของสหกรณ์                                                               | 40   |
| 3        | การวิเคราะห์ผลการดำเนินงานในธุรกิจสินเชื่อของสหกรณ์ ปี 2551 – 2552                                                   | 43   |
| 4        | การวิเคราะห์ผลการดำเนินงานในธุรกิจจัดหาสินค้ามาจำหน่ายของสหกรณ์ ปี 2551-2552                                         | 45   |
| 5        | การวิเคราะห์ผลการดำเนินงานในธุรกิจรวบรวมผลผลิตของสหกรณ์ ปี 2551-2552                                                 | 46   |
| 6        | เป้าหมายแผนกลยุทธ์ธุรกิจสินเชื่อ ของสหกรณ์การเกษตรบึงสามพัน จำกัด ประจำปี 2552                                       | 48   |
| 7        | เป้าหมายแผนกลยุทธ์ธุรกิจจัดหาสินค้ามาจำหน่าย ของสหกรณ์การเกษตรบึงสามพัน จำกัด ประจำปี 2552                           | 49   |
| 8        | เป้าหมายแผนกลยุทธ์ธุรกิจรวบรวมผลผลิต ของสหกรณ์การเกษตรบึงสามพัน จำกัด ประจำปี 2552                                   | 50   |
| 9        | แสดงผลการปฏิบัติงานตามแผนธุรกิจสินเชื่อ                                                                              | 64   |
| 10       | แสดงผลการปฏิบัติงานตามแผนธุรกิจจัดหาสินค้ามาจำหน่าย                                                                  | 66   |
| 11       | แสดงผลการปฏิบัติงานตามแผนธุรกิจรวบรวมผลผลิต                                                                          | 68   |
| 12       | การวิเคราะห์เปรียบเทียบภาวะเศรษฐกิจทางการเงินด้วยกลุ่มอัตราส่วน 5 มิติ ระหว่าง 31 มีนาคม 2552 และ 25 กุมภาพันธ์ 2553 | 72   |
| 13       | ฐานะการเงินและผลการดำเนินงานของสหกรณ์ ปี 2553                                                                        | 75   |

## บทที่ 1

### บทนำ

#### ที่มาและความสำคัญของปัญหา

ในการพัฒนาสหกรณ์ภายใต้แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 10 กรมส่งเสริมสหกรณ์ได้กำหนดยุทธศาสตร์การพัฒนารายอย่างยั่งยืนเพื่อเสริมสร้างให้เกิดความเข้มแข็ง พึ่งพาตนเองได้ ตลอดจนการสร้างเครือข่ายการพัฒนาของสหกรณ์ โดยกำหนดให้สหกรณ์มีการจัดทำแผนกลยุทธ์และแผนกลยุทธ์แม่บทระยะ 3-5 ปี ทั้งนี้งานการพัฒนาสหกรณ์ตระหนักถึงสภาพการณ์การแข่งขันของธุรกิจในระบบเศรษฐกิจทั้งระดับประเทศที่มีผลกระทบต่อการดำเนินธุรกิจของสหกรณ์อย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ ดังนั้นสหกรณ์จึงได้รับการแนะนำให้จัดทำแผนกลยุทธ์เพื่อใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาองค์การอย่างมีทิศทาง มีเป้าหมายภายใต้การสนับสนุนและส่งเสริมจากหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เช่น กรมส่งเสริมสหกรณ์ กรมตรวจบัญชีสหกรณ์ ธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร เป็นต้น เพื่อให้เกิดการพัฒนาเชิงบูรณาการสร้างเครือข่ายระหว่างสหกรณ์กับสหกรณ์และพันธมิตรทางธุรกิจภายนอก ซึ่งจะเสริมสร้างความเข้มแข็งทางธุรกิจและเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันให้แก่สหกรณ์ภายใต้สภาวะการแข่งขันทางธุรกิจและวิกฤติเศรษฐกิจซึ่งสหกรณ์มีอาจหลีกเลี่ยงได้ ดังนั้นการจัดทำแผนกลยุทธ์จะช่วยให้สหกรณ์สามารถปรับตัวและแก้ไขปัญหาภายใต้สภาวะแวดล้อมภายในและภายนอกได้อย่างเหมาะสมทันต่อเหตุการณ์ได้ (กรมส่งเสริมสหกรณ์, 2550)

สหกรณ์การเกษตรบึงสามพัน จำกัด เป็นสหกรณ์การเกษตรที่จดทะเบียนเป็นสหกรณ์การเกษตรเมื่อปี พ.ศ. 2518 มีสำนักงานอยู่ ณ 260 ถนนสระบุรี-หล่มสัก ตำบลชัยสมอทอด อำเภอบึงสามพัน จังหวัดเพชรบูรณ์ ในปี พ.ศ. 2552 สหกรณ์มีสมาชิกจำนวน 1,126 คน จำนวน 31 กลุ่มกระจายอยู่ใน 9 ตำบลในอำเภอบึงสามพัน จังหวัดเพชรบูรณ์ ประกอบด้วย ตำบลศรีมงคล ตำบลวังพิกุล ตำบลกันจุก ตำบลสระแก้ว ตำบลชัยสมอทอด ตำบลบึงสามพัน ตำบลชัยไม้แดง ตำบลหนองแจ้ง และตำบลพญาวัง

สหกรณ์การเกษตรบึงสามพัน จำกัด มีฐานะการเงินที่หากพิจารณาจากขนาดของสินทรัพย์รวมแล้วเพิ่มขึ้น กล่าวคือเพิ่มจาก 20.3 ล้านบาทในปี 2551 เพิ่มเป็น 22.38 ล้านบาท แต่การเพิ่มขึ้นของสินทรัพย์รวมมีอาจแสดงถึงฐานะการเงินที่มั่นคงได้เนื่องจากเหตุผลที่สำคัญ

ประการแรก ผลประกอบการหรือการดำเนินธุรกิจขาดทุนต่อเนื่อง 3 ปี จนทำให้เกิดปัญหาการขาดทุนสะสม 2.89 ล้านบาท หรือคิดเป็นร้อยละ 61.61 ของทุนของสหกรณ์ ซึ่งในสถานการณ์ดังกล่าวหากสหกรณ์ไม่สามารถแก้ไขปัญหาการขาดทุนต่อเนื่องได้แล้วจะส่งผลต่อการขาดทุนสะสมเกินกว่าร้อยละ 70 ของทุนของสหกรณ์ สหกรณ์อาจจะไม่สามารถดำเนินธุรกิจต่อไปได้ ทั้งนี้นายทะเบียนสหกรณ์จะต้องชำระบัญชี เพื่อดำเนินการตามขั้นตอนของระเบียบและกฎหมายสหกรณ์ต่อไป

ประการที่สอง การเพิ่มขึ้นจากสินทรัพย์ของสหกรณ์เกิดจากการเพิ่มขึ้นของหนี้สินของสหกรณ์ กล่าวคือเกิดจากการกู้ยืมระยะสั้นจากธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตรรวมทั้ง

การรับฝากเงินจากสมาชิก ทั้งนี้เพื่อใช้เป็นเงินทุนหมุนเวียนในธุรกิจของสหกรณ์ ทั้งธุรกิจสินเชื่อ และธุรกิจจัดหาสินค้ามาจำหน่าย ซึ่งการระดมเงินทุนจากแหล่งเงินทุนทั้งสองดังกล่าวสหกรณ์มีต้นทุนเงินทุนในอัตราที่สูง (ร้อยละ 6 จากการกู้ยืมธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร ร้อยละ 3 จากการรับฝากเงินสมาชิก) สหกรณ์จะต้องลงทุนให้เกิดรายได้ที่สูงกว่าและสามารถชำระหนี้ได้ แต่ผลดำเนินงานของสหกรณ์ประสบปัญหาขาดทุนต่อเนื่องถึง 3 ปี

จึงอาจกล่าวได้ว่าฐานะการเงินของสหกรณ์มีความมั่นคงที่ลดลงมีสาเหตุสำคัญจากการขาดประสิทธิภาพการดำเนินธุรกิจ ทำให้สหกรณ์ขาดทุนและทุนของสหกรณ์ลดลงจนถึงระดับวิกฤติ จึงต้องหาสาเหตุการขาดทุนและได้รับการแก้ไขอย่างเร่งด่วน ทั้งนี้คณะกรรมการและฝ่ายจัดการของสหกรณ์ต้องทำการวิเคราะห์สภาพปัญหาที่เกิดขึ้นและนำข้อมูลจากงบการเงินของสหกรณ์มาวางแผนการพัฒนาธุรกิจของสหกรณ์ทุกธุรกิจอย่างชัดเจนเป็นลำดับ นอกจากนี้การจัดทำแผนธุรกิจของสหกรณ์ควรได้รับการดูแลและแนะนำ (Advise) จากหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เช่น แผนธุรกิจสินเชื่อและระดมเงินฝากควรได้รับการดูแลแนะนำจาก ธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร แผนธุรกิจจัดหาสินค้ามาจำหน่ายและรวบรวมผลผลิตควรได้รับการดูแลแนะนำจากกรมส่งเสริมสหกรณ์ หรือหน่วยงานอื่นที่มีประสบการณ์และทักษะ เพื่อการจัดการแผนธุรกิจมีประสิทธิภาพมากขึ้น มีต้นทุนที่เหมาะสม มีการควบคุมค่าใช้จ่าย และมีกำไรในการทำธุรกิจ ทั้งนี้ผลสำเร็จจากการเพิ่มประสิทธิภาพการจัดการธุรกิจภายใต้การทำแผนกลยุทธ์แบบควบคุม จะต้องเกิดจากการมีส่วนร่วมจากสมาชิกของสหกรณ์ และหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ซึ่งจะทำให้เกิดการพัฒนาเชิงบูรณาการอย่างยั่งยืนต่อไป

#### นิยามศัพท์ปฏิบัติการ

1. สหกรณ์ หมายถึง สหกรณ์การเกษตรบึงสามพัน จำกัด
2. สมาชิก หมายถึง สมาชิกของสหกรณ์การเกษตรบึงสามพัน จำกัด
3. คณะกรรมการ หมายถึง คณะกรรมการที่ได้รับการคัดเลือกจากที่ประชุมใหญ่ของสหกรณ์การเกษตรบึงสามพัน จำกัด
4. ฝ่ายจัดการ หมายถึง ฝ่ายจัดการของ สหกรณ์การเกษตรบึงสามพัน จำกัด
5. ประสิทธิภาพการจัดการธุรกิจ หมายถึง การจัดการธุรกิจของสหกรณ์ให้ประสบผลสำเร็จโดยการลดต้นทุนของธุรกิจ การควบคุมค่าใช้จ่าย การเพิ่มปริมาณ/รายได้ของธุรกิจของสหกรณ์
6. ธุรกิจของสหกรณ์ หมายถึง การลงทุนในสินทรัพย์เพื่อก่อให้เกิดรายได้แก่สหกรณ์ในธุรกิจหลัก 4 ธุรกิจ ประกอบด้วย ธุรกิจสินเชื่อ ธุรกิจรับฝากเงินจากสมาชิก ธุรกิจจัดหาสินค้ามาจำหน่าย และธุรกิจรวบรวมผลผลิตจากสมาชิก
7. ธุรกิจสินเชื่อ หมายถึง การให้กู้ยืมแก่สมาชิก โดยแบ่งเป็นสินเชื่อ 2 ประเภท คือ สินเชื่อระยะสั้น และระยะปานกลาง
8. ธุรกิจรับฝากเงิน หมายถึง การรับฝากเงินจากสมาชิก โดยแบ่งเงินรับฝากเป็น 3 ประเภท คือ เงินรับฝากออมทรัพย์ เงินรับฝากออมทรัพย์พิเศษ และเงินรับฝากสัจจะออมทรัพย์

9. ธุรกิจจัดหาสินค้ามาจำหน่าย หมายถึง การทำหน้าที่ให้บริการจัดหาสินค้าที่สมาชิกต้องการมาจำหน่ายแก่สมาชิก ทั้งเงินสดและเงินเชื่อ โดยแบ่งชนิดสินค้าเป็น 3 ประเภท คือ สินค้าประเภทการเกษตร สินค้าประเภทน้ำมัน และสินค้าอื่นๆ

10. ธุรกิจการรวบรวมผลผลิต หมายถึง การทำหน้าที่รวบรวมผลผลิตจากสมาชิก เพื่อจำหน่ายแก่พ่อค้า หรือผู้แปรรูปสินค้าเกษตร ผลผลิตที่รวบรวมจากสมาชิก ประกอบด้วย ข้าวเปลือก และข้าวโพด

11. แผนกลยุทธ์แบบควบคุมและแนะนำ หมายถึง แผนกลยุทธ์ในธุรกิจหลักของสหกรณ์ที่นำไปปฏิบัติโดยได้รับการควบคุมและแนะนำอย่างเป็นขั้นตอน เพื่อบรรลุเป้าหมายได้กรอบเวลาที่กำหนด โดยจะได้รับการควบคุมและแนะนำจากหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ประกอบด้วย

- แผนกลยุทธ์สินเชื่อ ได้รับการควบคุมและแนะนำจากธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร
- แผนกลยุทธ์รับฝากเงิน ได้รับการควบคุมและแนะนำจากธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร
- แผนกลยุทธ์จัดหาสินค้ามาจำหน่าย ได้รับการควบคุมและแนะนำจากทีมวิทยากรจากมหาวิทยาลัยแม่โจ้
- แผนกลยุทธ์รวบรวมผลผลิต ได้รับการควบคุมและแนะนำจากคณะกรรมการสหกรณ์ และธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร

#### วัตถุประสงค์ของการศึกษา

1. เพื่อศึกษาปัญหาการบริหารจัดการธุรกิจของสหกรณ์
2. เพื่อศึกษาการเพิ่มประสิทธิภาพการจัดการธุรกิจสหกรณ์โดยการจัดทำแผนกลยุทธ์แบบควบคุมและแนะนำ

#### ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1. คณะกรรมการและฝ่ายจัดการของสหกรณ์จะทราบถึงสาเหตุ ปัญหาในการทำธุรกิจของสหกรณ์เพื่อใช้เป็นแนวทางแก้ไขปัญหอย่างเป็นรูปธรรม
2. คณะกรรมการและฝ่ายจัดการของสหกรณ์จะสามารถเพิ่มประสิทธิภาพการจัดการธุรกิจของสหกรณ์และสามารถแก้ไขปัญหาการขาดทุนต่อเนื่องของสหกรณ์ได้อย่างเป็นระบบ
3. สหกรณ์จะสามารถใช้เป็นแผนธุรกิจ และพัฒนาธุรกิจให้ยั่งยืนในอนาคต
4. สหกรณ์และหน่วยงานที่เกี่ยวข้องอื่นสามารถนำแผนกลยุทธ์แบบควบคุมและแนะนำไปปรับใช้โดยเฉพาะอย่างยิ่งสหกรณ์ที่มีลักษณะโครงสร้าง ขนาดธุรกิจที่คล้ายคลึงกัน

## บทที่ 2

### แนวคิดทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

#### แนวคิดเกี่ยวกับหลักการบริหารสหกรณ์

ประยงค์ สายประเสริฐ (2535) การบริหารสหกรณ์คือทิศทางของการบริหาร ประกอบด้วย การดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ประจำวัน การควบคุมดูแลผู้ที่อยู่ใต้บังคับบัญชา ในการปฏิบัติงานต่าง ๆ ให้เป็นไปตามแผนงานและโครงการและรวมถึงการปฏิบัติงานต่าง ๆ ดังนี้

1. ระบุถึงลักษณะงาน และกำหนดแผนในการทำงาน
2. มอบหมายงานเฉพาะอย่างให้แก่บุคคลรับไปปฏิบัติ
3. ออกคำสั่ง ให้คำแนะนำและข้อมูลต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับงาน
4. กำหนดมาตรฐานของงานและจุดที่จะควบคุม
5. ความสัมพันธ์ระหว่างแผนงานต่าง ๆ
6. รักษาการติดต่อสื่อสารระหว่างกัน
7. พัฒนาผู้นำที่จะทำหน้าที่กำกับและควบคุมงาน

#### ทิศทางของการบริหารที่ประสบความสำเร็จ

1. กำหนดแผนงาน โครงการ วัตถุประสงค์ และนโยบายที่ดีขององค์การ
2. ดำรงโครงสร้างขององค์การที่ดีไว้ เสริมด้วยการมีบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถ
3. มีพนักงานที่มีคุณธรรมสูง

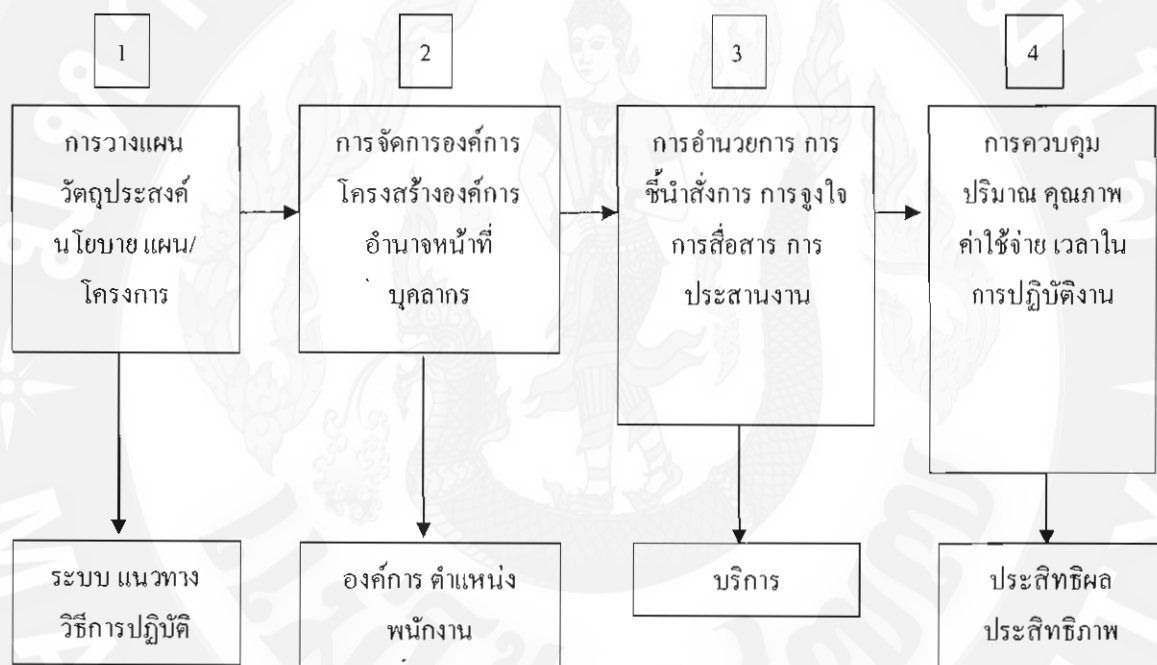
#### ทฤษฎีเกี่ยวกับระบบการจัดการสหกรณ์

จุฑาทิพย์ ภัทราวาท (2546: 19 – 22) กล่าวไว้ในเอกสารประกอบการฝึกอบรมการจัดทำแผนกลยุทธ์ของสหกรณ์ ดังนี้

ระบบการจัดการสหกรณ์ แสดงให้เห็นกิจกรรมการปฏิบัติงานของกลุ่มบุคคล 3 ฝ่ายที่เกี่ยวข้องกับการจัดการสหกรณ์ ซึ่งได้แก่ สมาชิก คณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์ และฝ่ายจัดการโดยระบบการจัดการจะเริ่มต้นจากการใช้อำนาจหน้าที่ในการควบคุมการจัดการของสมาชิก โดยสมาชิก จะเข้าร่วมประชุมใหญ่ เพื่อพิจารณาข้อบังคับ เลือกตั้งคณะกรรมการดำเนินการรับทราบ ผลการดำเนินงาน และกำหนดนโยบายอย่างกว้าง ๆ จากนั้นคณะดำเนินการสหกรณ์จะปฏิบัติหน้าที่ โดยการเข้าประชุม คณะกรรมการดำเนินการ เพื่อตีความนโยบายจากที่ประชุมใหญ่ และกำหนดนโยบายแนวทางการปฏิบัติ และระเบียบสหกรณ์ ตลอดจนกำกับ ดูแล การปฏิบัติงานของฝ่ายจัดการให้เป็นไปตามนโยบายของที่ประชุมใหญ่ และอยู่ภายใต้กรอบของกฎหมาย ระเบียบข้อบังคับ ของสหกรณ์ รวมทั้งนโยบายของรัฐ สำหรับผู้จัดการจะมีหน้าที่สำคัญในการสานต่อนโยบาย ของคณะกรรมการดำเนินการ โดยนำมา

วางแผนปฏิบัติงานผ่านกระบวนการจัดการให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ โดยอาจกำหนดเป็นรูปของแผนงาน ระเบียบ และคำสั่ง ให้นักงานสหกรณ์ นำไปปฏิบัติและให้บริการแก่สมาชิกต่อไป

หน้าที่ความรับผิดชอบในการจัดการสหกรณ์ ผู้จัดการสหกรณ์นับเป็นบุคคลที่มีบทบาท และมีความสำคัญต่อความสำเร็จในการจัดการสหกรณ์เป็นอย่างมาก กล่าวกันว่า ผู้จัดการสหกรณ์ ต้องเป็นผู้ที่มีความรู้ทั้งด้านการสหกรณ์และด้านธุรกิจ มีความสามารถด้านการจัดการในการจัดการทรัพยากรที่มีอยู่ ได้แก่ คน เงิน วัสดุอุปกรณ์ และข้อมูลข่าวสาร โดยปฏิบัติหน้าที่ในการจัดการเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดตามแนวคิดด้านการจัดการในปัจจุบัน อาจกล่าวได้ว่าหน้าที่ ความรับผิดชอบในการจัดการมี 4 ประการ ดังต่อไปนี้



ภาพที่ 1 หน้าที่ความรับผิดชอบในการจัดการสหกรณ์

ที่มา: จุฑาทิพย์ ภัทรวาท (2546)

1. การวางแผน (planning) เป็นหน้าที่สำคัญประการแรกในกระบวนการจัดการ การวางแผน คือ การค้นหาขั้นตอนการปฏิบัติงาน และตัดสินใจล่วงหน้าว่าจะทำอะไร มีขั้นตอนอะไร เมื่อใด และอย่างไร จุดมุ่งหมายสำคัญของการวางแผนคือ การปรับปรุงหรือเปลี่ยนแปลงสถานการณ์ของสหกรณ์ ไปในทางที่ดี

2. การจัดองค์การรวมทั้งการจัดการงานบุคคล (organizing) ผลจากการวางแผนย่อมก่อให้เกิดกิจกรรมต่าง ๆ ขึ้น จึงจำเป็นต้องมีการจัดตั้งตำแหน่งงานหรือโครงสร้างองค์การ เพื่อกำหนดขอบเขตอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบในแต่ละกิจกรรม เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างราบรื่น รวดเร็ว ไม่ก้าวร้าวกัน และบรรลุเป้าหมายขององค์การในที่สุด แนวคิดในการจัดโครงสร้าง

องค์การ คือ โครงสร้างจะต้องมีความเหมาะสมกับสภาพแวดล้อมภายนอกเสมอ ถ้าหากสภาพแวดล้อมภายนอกที่ธุรกิจดำเนินอยู่มีสภาพที่ไม่ค่อยเปลี่ยนแปลง โครงสร้างขององค์กรควรจะชัดเจนแน่นอนในลักษณะที่เรียกว่า Mechanistic System แต่ถ้าสภาพแวดล้อมเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา โครงสร้างจะต้องมีความคล่องตัวมากพอสมควรในลักษณะที่เรียกว่า Organic System ดังนั้นหากสภาพแวดล้อมเปลี่ยนแปลงในอัตราปกติ โครงสร้างองค์กรควรมี 2 ลักษณะร่วมกัน

ส่วนการจัดการงานบุคคลเป็นเรื่องที่เกี่ยวกับการคัดเลือกบุคคล การพัฒนามนุษย์ ตลอดจนการจูงใจและจูงใจรักษามนุษย์ให้ทำงานอย่างมีความสุข เพื่อให้การใช้ทรัพยากรบุคคลเป็นประโยชน์สูงสุดแก่สหกรณ์

3. การอำนวยการหรือการชี้นำ (directing) การอำนวยการ จะช่วยผลักดันให้แผนงานที่กำหนดขึ้น การจัดการและการจัดการงานบุคคลเกิดขึ้นจริง โดยการอำนวยการจะเริ่มขึ้นจากการตัดสินใจ การวินิจฉัยสั่งการ การควบคุมบังคับบัญชา และการควบคุมการปฏิบัติงานโดยจะต้องอาศัยเครื่องมือต่าง ๆ มาสนับสนุน ได้แก่ ภาวะผู้นำ และมนุษยสัมพันธ์

4. การควบคุมติดตามผลการทำงาน (controlling) การควบคุม หมายถึงกระบวนการที่จะประกันหรือรับรองให้แต่ละองค์กร สามารถบรรลุวัตถุประสงค์หรือเป็นไปตามแผนที่วางไว้ โดยการตรวจสอบ ติดตามวัดผลงาน ประเมินค่าของงาน และหาวิธีการแก้ไข

ขั้นตอนในการควบคุมประกอบไปด้วย 4 ขั้นตอน ได้แก่

4.1 การกำหนดมาตรฐาน

4.2 การวัดผลที่เกิดขึ้น

4.3 การเปรียบเทียบผลที่เกิดขึ้นกับมาตรฐานและวิเคราะห์ความแตกต่าง

4.4 การหาทางแก้ไข

หน้าที่การจัดการที่กล่าวมาทั้งหมด ต่างก็มีความสัมพันธ์เชื่อมโยงกัน การมุ่งเน้นไปที่จุดใด จุดหนึ่งเพียงจุดเดียว ย่อมไม่สามารถทำให้การจัดการด้านอื่น ๆ สำเร็จลุล่วงไปได้ ผู้จัดการสหกรณ์ จึงต้องให้ความสำคัญกับทุกเรื่องอย่างเท่าเทียมกัน สิ่งที่สำคัญ คือ ผู้จัดการจะต้องตระหนักถึงการใช้ทรัพยากรของสหกรณ์ อันได้แก่ คน เงินทุน วัสดุอุปกรณ์ ให้เกิดประโยชน์สูงสุด และต้องพยายามสร้างระบบข้อมูลข่าวสารเพื่อการจัดการ (management information system) ขึ้นมาเป็นทรัพยากร ที่จะนำไปใช้ในการจัดการเพื่อความสำเร็จของสหกรณ์ต่อไป ทั้งนี้ ผู้จัดการสหกรณ์จะต้องตระหนักถึงขวัญและกำลังใจของผู้บังคับบัญชา และการสร้างสิ่งจูงใจให้เขาเหล่านั้น ได้เข้ามามีบทบาท และมีส่วนร่วมในการจัดการ ตามที่ได้มอบหมายอย่างจริงจัง

นอกจากนั้น สิ่งที่จะต้องนึกถึงอยู่เสมอ คือ “สหกรณ์เป็นองค์กรของสมาชิกเพื่อสมาชิก โดยสมาชิก” สิ่งนี้จะทำให้เข้าใจขอบเขตของการจัดการสหกรณ์อย่างชัดเจน ซึ่งจะช่วยให้สามารถบรรลุความสำเร็จในการจัดการสหกรณ์ได้อย่างเหมาะสม

## แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวกับการดำเนินธุรกิจสหกรณ์

### แนวทางการบริการการเงินสหกรณ์

การบริหารการเงินสหกรณ์เป็นเรื่องที่เกี่ยวกับการจัดหาและการจัดสรรของ สหกรณ์ อย่างมีประสิทธิภาพ ต้องมีการวางแผนการเงินที่แน่ชัด และมีหลักในการตัดสินใจทางการเงิน ซึ่ง โดยทั่วไปการตัดสินใจทางการเงินดังกล่าวย่อมกระทำเพื่อรักษาไว้ซึ่งสถานะที่สำคัญ 2 ประการ คือ

#### 1. การรักษาสภาพคล่อง (liquidity)

สหกรณ์จำเป็นต้องดำเนินการให้เผชิญกับความเสี่ยงภัยน้อยที่สุด นั่นก็คือความพยายามให้มีเงินหมุนเวียนในมืออย่างเพียงพอไม่ผิดเคียง เพื่อให้สหกรณ์สามารถดำเนินงานได้คล่องตัว มีความสามารถเพียงพอที่จะชำระหนี้เมื่อครบกำหนดได้ ฉะนั้น การรักษาสภาพคล่องก็คือ การจัดการทางการเงินในส่วนของเงินทุนหมุนเวียน (working capital) ซึ่งเป็นเงินลงทุนใน ทรัพย์สินหมุนเวียนหรือทรัพย์สินระยะสั้นที่สามารถแปลงกลับมาเป็นเงินสดได้ภายใน 1 ปี ได้แก่ เงินสด เงินฝากธนาคาร ลูกหนี้ และสินค้าคงเหลือ ให้ได้สัดส่วนกันกับหนี้สินหมุนเวียน ซึ่งโดยมากเป็นหนี้สินที่เกิดจากรายการที่ต้องชำระประจำวันหรือภายในเวลา 1 ปี ได้แก่ เจ้าหนี้การค้า เจ้าหนี้สมาชิก เงินเดือน ค่าจ้าง และค่าใช้จ่ายค้างจ่ายอื่น ๆ ซึ่งถ้าสหกรณ์นำเอาเงินทุนหมุนเวียนส่วนหนึ่งมาชำระหนี้สินทั้งสิ้นแล้ว สหกรณ์ยังมีเงินสดหมุนเวียนในมือสำหรับเป็นค่าใช้จ่ายประจำวันโดยไม่ผิดเคียง หรือมีทรัพย์สินหมุนเวียนสุทธิ (net working capital) อยู่ในมือจำนวนที่พอเพียงยอม เท่ากับรักษาสภาพคล่องและสามารถเผชิญกับความเสี่ยงภัยต่ำสุดได้

#### 2. การรักษาสภาพยืดหยุ่น (flexibility)

สหกรณ์จำเป็นต้องพยายามรักษาสภาพยืดหยุ่นในการจัดหาและการใช้เงินทุนซึ่งโดยปกติแล้ว มักจะมีเรื่องของจังหวะเวลา (timing) เข้ามาเกี่ยวข้องเสมอ กล่าวคือเป็นจังหวะเวลาที่ต้องมีการตัดสินใจเพื่อเพิ่มทุน จัดสรรเงินทุน ลงทุนเพิ่มเติม หรือขยายการดำเนินงาน เพื่อให้ สอดคล้องกับภาวะการณ์ที่สหกรณ์เผชิญอยู่ ซึ่งมีการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ ณ จังหวะเวลาต่าง ๆ เหล่านี้เองที่สหกรณ์จำเป็นต้องมีการตัดสินใจทางการเงินให้ยืดหยุ่นต่อลักษณะปัญหาดังกล่าวเพื่อให้เกิดค่าใช้จ่ายต่ำสุด โดยต้องคำนึงถึงค่าของทุน (cost of capital) และความเสี่ยง (risk) ที่จะเกิดจากการตัดสินใจสำหรับโครงการนั้น ๆ และเพื่อให้ตรงตามเป้าหมายของการดำเนินงานของสหกรณ์นั้นให้มากที่สุด

สำหรับการจัดหาวัสดุอุปกรณ์การเกษตรและเครื่องอุปโภคบริโภคมาจำหน่ายให้แก่สมาชิกเป็นเงินสดและเงินเชื่อ โดย สกต. ได้รับมอบหมายจากสมาชิกและเป็นตัวแทน โดยคณะกรรมการของ สกต.จะติดต่อกับร้านค้าที่จำหน่ายวัสดุอุปกรณ์การเกษตรและเครื่องอุปโภคบริโภคเพื่อนำมาจำหน่ายให้แก่สมาชิกในราคาที่ยุติธรรม ทั้งนี้ สกต. จะต้องสำรวจความต้องการของสมาชิกที่มีความประสงค์จะซื้อวัสดุอุปกรณ์การเกษตรและเครื่องอุปโภคบริโภค เพื่อวางแผนในการจัดหาปัจจัยการผลิตและเครื่องอุปโภคบริโภคที่จำเป็นมาจำหน่าย ในกรณีที่สมาชิกซื้อเป็นเงินสด สมาชิกสามารถซื้อได้ที่สำนักงานของ สกต. ได้เลย ส่วนสมาชิกที่ซื้อเป็นเงินเชื่อ สมาชิกจะซื้อผ่านการขอกู้เงินจาก ธ.ก.ส. โดยพนักงาน ธ.ก.ส. จะทำหนังสือกู้เงินพร้อมใบส่งซื้อสินค้า และจะส่งใบส่งซื้อสินค้าให้ สกต. สำหรับ สกต.

เมื่อได้รับใบสั่งซื้อสินค้าจาก ธ.ก.ส. แล้ว จะติดต่อไปที่ร้านค้าวัสดุอุปกรณ์การเกษตร เพื่อให้ร้านค้านำสินค้าตามที่สมาชิกสั่งซื้อไปส่งให้ถึงที่นาไว้ตามวันที่กำหนดไว้ในใบสั่งซื้อสินค้าของสมาชิก เมื่อสมาชิกได้รับสินค้าจากร้านค้าแล้ว สกต. จะทำเรื่องขอโอนเงินกู้ที่สมาชิกทำเรื่องกู้เงินไว้กับ ธ.ก.ส. เมื่อ ธ.ก.ส. ได้รับหนังสือขอโอนเงินจาก สกต. แล้ว ธ.ก.ส. จะโอนมาชำระหนี้ค่าสินค้าที่สมาชิกซื้อจาก สกต. เพื่อเข้าบัญชีเงินฝากของ สกต. ต่อไป เมื่อ สกต. ได้รับโอนเงินค่าสินค้าจาก ธ.ก.ส. แล้ว สกต. จะโอนเงินดังกล่าวไปชำระหนี้ให้ร้านค้าที่ สกต. สั่งสินค้ามาจำหน่ายต่อไป

### แนวทางการดำเนินธุรกิจสหกรณ์

สหกรณ์เป็นสถาบันการตลาด โดยทั่วไปธุรกิจการค้าหรือกิจการค้าการตลาดมักจะตกอยู่ในมือของบุคคลกลุ่มน้อย ซึ่งมุ่งดำเนินธุรกิจเพื่อแสวงหากำไรอย่างเดียว โดยไม่คำนึงถึงรายได้หรือผลตอบแทนอันยุติธรรมแก่ลูกค้า ดังนั้น สหกรณ์จึงเข้ามาทำหน้าที่นี้เสียเอง เพื่อจัดการเอาเปรียบและการค้ากำไรเกินควรให้หมดไปจากสังคม เช่น สหกรณ์สามารถจัดหาอุปกรณ์และปัจจัยการผลิต ได้แก่ เครื่องจักรกล ปุ๋ย ยาปราบศัตรูพืช เมล็ดพันธุ์พืช ตลอดจนสินค้าอุปโภคบริโภคมาจำหน่ายแก่สมาชิกในราคาถูก

โดยแนวคิดสหกรณ์เป็นองค์การธุรกิจที่มีลักษณะที่แตกต่างจากองค์การธุรกิจประเภทอื่น คือ สหกรณ์เป็นองค์การธุรกิจที่มีสมาชิกเป็นเจ้าของ ผู้ควบคุม และเป็นผู้ให้บริการ (Laidlaw, 1978 อ้างใน ถวิล เลิศประเสริฐ, 2528) สิ่งสำคัญประการหนึ่งที่ทำให้สหกรณ์ทำธุรกิจร่วมกันผ่านองค์การธุรกิจการตลาดในรูปสหกรณ์ของตนจำนวนมากทั่วประเทศ

การตลาด เป็นกระบวนการทางสังคมและการบริหาร (social and managerial process) ซึ่งบุคคลและกลุ่มบุคคลได้รับสิ่งที่สนองความจำเป็นและความต้องการของเขาจากการสร้าง (creating) การเสนอ (offering) และการแลกเปลี่ยน (exchange) ผลิตร่วมกันที่มีมูลค่ากับผู้อื่น จากความหมายนี้ประเด็นที่สำคัญคือ 1) เป็นกระบวนการทางสังคมและการบริหาร 2) วัตถุประสงค์ของการตลาด คือทำให้บุคคลและกลุ่มบุคคลได้รับผลิตร่วมกันที่สามารถสนองความต้องการของเขา 3) เครื่องมือที่ใช้ คือ การสร้าง การเสนอ และการแลกเปลี่ยนผลิตร่วมกันที่มีมูลค่ากับบุคคลอื่น (ปริญ ลักษิตานนท์ และคณะ, 2539)

ธุรกิจอาจเริ่มต้นจากบุคคลหรือธุรกิจใดที่มีความสามารถในการผลิตสินค้าชนิดใดชนิดหนึ่งแล้วนำออกมาจำหน่าย ซึ่งจะต้องผลิตสินค้าให้ตรงต่อความต้องการหรือตอบสนอง ความต้องการของตลาด ไม่ว่าจะเป็นเริ่มต้นธุรกิจใดก็ตามก็จะมีแนวคิดในการบริหารการตลาดที่สามารถแบ่งออกได้เป็น 5 แนวคิด ซึ่งองค์การจะใช้เป็นหลักในการปฏิบัติ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ทางการตลาด ดังนี้

#### 1. แนวความคิดด้านการผลิต

องค์การที่ยึดแนวความคิดนี้ในการบริหารจะเชื่อว่า ผู้บริโภคจะชอบสินค้าที่ ตนเองผลิต องค์การจะให้ความสนใจกับประสิทธิภาพในการผลิตและการขนส่งอย่างทั่วถึง

#### 2. แนวความคิดด้านผลิตภัณฑ์

องค์การที่ยึดแนวความคิดนี้ในการบริหารจะเชื่อว่า ผู้บริหารจะชอบผลิตภัณฑ์ที่มีคุณภาพดี สมรรถนะสูง และมีการเปลี่ยนแปลงของรูปลักษณะที่เหมาะสม องค์การจึงมุ่งพัฒนาผลิตภัณฑ์ของตนเองอยู่ตลอดเวลา

### 3. แนวความคิดด้านการขาย

องค์การที่ยึดแนวความคิดนี้ในการบริหารจะถือหลักที่ว่า ผู้บริโภคจะไม่ซื้อผลิตภัณฑ์ใด ๆ หากไม่มีการกระตุ้นอย่างเพียงพอ องค์การจึงต้องเน้นการขายรุนแรงและการส่งเสริมการตลาดเพื่อกระตุ้นให้เกิดการซื้อ

### 4. แนวความคิดด้านการตลาด

องค์การที่ยึดแนวความคิดนี้ในการบริหารจะถือว่า หลักการบรรลุเป้าหมายของตนได้อย่างมีประสิทธิภาพมากกว่าคู่แข่ง โดยมิกิจกรรมทางการตลาดแบบบูรณาการ (integrated marketing) คือ การใช้เครื่องมือการตลาดทุก ๆ ส่วนร่วมกัน เพื่อสร้างความพึงพอใจของตลาด เป้าหมาย

### 5. แนวความคิดด้านการตลาดเพื่อสังคม

องค์การที่ยึดแนวความคิดนี้ในการบริหาร จะถือหลักว่างานของตนเอง คือ การตัดสินใจเกี่ยวกับความจำเป็น ความต้องการ แล้วสร้างความพึงพอใจให้แก่ตลาดเป้าหมายโดยตอบสนองต่อ ความจำเป็น ความต้องการและความสนใจเท่านั้น และต้องทำให้มีประสิทธิภาพเหนือคู่แข่ง โดยการให้บริการในด้านบำรุงรักษาหรือเพิ่มระดับคุณภาพชีวิตของผู้บริโภคและสังคม (ธนวรรณ แสงสุวรรณ และคณะ, 2544)

สนิท จิตตาภรณ์ (2503) ได้ไปศึกษาดูงานร้านสหกรณ์ในสหรัฐอเมริกาใน ปี พ.ศ. 2497 - 2498 สรุปได้ว่าสหกรณ์ในรัฐแมริแลนด์นั้นมีความเจริญ จำหน่ายสินค้าแบบช่วยตัวเองแค่คนขายคอยให้บริการเอาใจใส่ดูแลลูกค้าเสมอทุกแผนกจะมีเครื่องรับเงินสามารถบอกปริมาณที่จำหน่ายและได้แสดงความคิดเห็นว่า การเฉลี่ยคืนเงินปันผลแก่ผู้ที่ไม่ได้เป็นสมาชิกเป็นวิธีการเพิ่มสมาชิกได้รวดเร็ว ทำให้ปริมาณการขายเพิ่มสูงขึ้น ทุนหมุนเวียนเพิ่มมากขึ้นด้วย พนักงาน เจ้าหน้าที่และสมาชิกได้รับ การอบรมเป็นประจำ ผู้จัดการปรับปรุงร้านอยู่เสมอ และการที่สมาชิกรับเงินปันผลในวันสิ้นปีทำให้ประหยัดเวลาและเจ้าหน้าที่สมควรจะนำมาใช้กับเมืองไทยโดยเฉพาะกับเมืองใหญ่ ๆ และยังให้ความเห็นต่อไปอีกว่า เมื่อสหกรณ์มีกิจการใหญ่โตควรขยายสาขาดีกว่าจะตั้ง สหกรณ์แห่งใหม่ขึ้น ทำให้สิ้นเปลืองและลดอำนาจซื้อลงด้วย ในรัฐวิสคอนซินก็เช่นเดียวกันสมาชิกและเจ้าหน้าที่เข้ารับการอบรมวิชาการสหกรณ์ทุกปี ทำให้การดำเนินงานของสหกรณ์สัมฤทธิ์ผลและเพิ่มสมรรถภาพในการจัดการ

### แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารการเงินและการจัดการ

สาโรจน์ อังสุมาลิน (2528) จุดมุ่งหมายของการบริหารการเงินเพื่อจะให้ผลตอบแทนกับผู้ถือหุ้นให้มากที่สุดโดยนำหลักเกณฑ์ของตลาดเงินทุนมาเป็นหลักในการพิจารณา คือ ถ้ากิจการหรือธุรกิจใดมีผลตอบแทนการดำเนินงานดีกว่าผลตอบแทนในตลาดเงินทุนราคาหุ้นของกิจการก็จะสูงขึ้น

กิจการก็สามารถหาเงินทุนมาใช้ในกิจการได้โดยง่าย และมีเงื่อนไขที่เป็นประโยชน์ต่อกิจการ ในทัศนะของสังคม ถ้ามีเงินแล้วนำไปใช้ในกิจการที่มีแนวโน้มที่จะสูงขึ้นเรื่อย ๆ แสดงว่าทรัพยากรที่มีอยู่จำกัดของสังคมกำลังถูกจัดสรรไปอย่างมีประสิทธิภาพ

การวางแผนการเงินเป็นกุญแจสำคัญของความสำเร็จของการดำเนินธุรกิจและแผนที่ดีควรจะบ่งให้ทราบจุดบกพร่องและจุดเด่นของธุรกิจที่พิจารณาอยู่ ธุรกิจจะต้องพยายามรักษาจุดเด่นที่มีให้คงอยู่ตลอดไปและพยายามแก้ไขข้อบกพร่องต่าง ๆ ถ้าอะไรที่เกิดจากนโยบายและการตัดสินใจต่าง ๆ ของผู้จัดการและคณะกรรมการบริหาร อัตราส่วนกำไร จะเป็นเครื่องชี้ให้เห็นว่า การจัดการของกิจการมีประสิทธิภาพหรือไม่

เดิมใจ สุวรรณทัต (2526) การบริหารการเงินหรือสภาพคล่องอย่างมีประสิทธิภาพผู้บริหารจะต้องคำนึงถึงการเจริญเติบโตของเงินออมที่มีอยู่ในสหกรณ์อย่างต่อเนื่อง เงินออมนี้ไม่ว่าจะเป็นทุนเรือนหุ้น เงินสำรองสะสม เงินรับฝากก็ตาม ซึ่งเงินเหล่านี้จะมีต้นทุนในตัวของมันเอง โดยปกติสหกรณ์จะให้สมาชิกกู้เพื่อจะทำรายได้เข้าสหกรณ์ อย่างไรก็ตามในการบริหารการเงินนั้น จะต้องมีการสำรองเงินสด เงินฝากธนาคาร หรือตราสารทางการเงินที่มีสภาพคล่องซึ่งจะเปลี่ยนเป็นเงินสดได้ง่ายที่สุดเพื่อสนองตอบการไหลออกของเงิน ดังนั้นการบริหารการเงินที่มีประสิทธิภาพ จะต้องต้องมีแหล่งเงินทุนแหล่งสนับสนุนสภาพคล่อง เช่น มีธนาคารพาณิชย์ มีชุมนุมสหกรณ์ออมทรัพย์แห่งประเทศไทย เป็นแหล่งต่อทุน เพื่อบริหารสภาพคล่องของสหกรณ์ สหกรณ์ที่จะดำเนินงานประสบความสำเร็จนั้น ขึ้นอยู่กับองค์ประกอบสำคัญ 2 ประการ คือ (พันธุ์มดิษยมณฑล, 2528)

1. องค์ประกอบทั่วไป ได้แก่ ปัจจัยทั้งห้า คือ คน เงิน วัสดุ การจัดการ และเทคโนโลยี ซึ่งเป็นหลักการทั่วไปอยู่แล้ว ความสำเร็จทุกอย่างขึ้นอยู่กับต้องมีคนดี มีกำลังเงินดี มีวัสดุสิ่งของพร้อม มีการจัดการที่ดี มีประสิทธิภาพและการนำวิชาการใหม่ ๆ มาใช้ ซึ่งจะขาดสิ่งหนึ่งสิ่งใดไม่ได้
2. องค์ประกอบโดยเฉพาะ ได้แก่ การจัดการที่ดี นอกเหนือจากองค์ประกอบทั่วไปแล้ว ความสำเร็จของขบวนการสหกรณ์จะขึ้นอยู่กับจัดการเป็นส่วนใหญ่ โดยมี กลุ่มบุคคลอยู่ 3 ฝ่ายต่างก็มีบทบาท หน้าที่ และความรับผิดชอบร่วมกัน บุคคลดังกล่าว ได้แก่ สมาชิกสหกรณ์ คณะกรรมการดำเนินการและผู้จัดการ รวมทั้งพนักงานและลูกจ้างของสหกรณ์ ด้วยบุคคลเหล่านี้ ได้ร่วมกันดำเนินการโดยมีสมาชิกของสหกรณ์เป็นฐาน เลือกคณะกรรมการดำเนินการที่ดี มีความรู้สูง มีคุณสมบัติตามข้อบังคับที่สหกรณ์วางไว้ ให้ทำหน้าที่ในการกำหนดนโยบายดำเนินงาน พิจารณาผลประโยชน์ของสมาชิก และเลือกผู้จัดการที่มีความรู้ความสามารถ ซื่อสัตย์สุจริต ควบคุมงานทุกด้านของสหกรณ์ เช่น งานสารบรรณ งานการเงินและการบัญชี งานทะเบียนและสถิติ

งานฝ่ายจัดการมี 3 ด้านใหญ่ ๆ คือ การจัดการด้านการเงิน การจัดการสิ่งของและการจัดการคน การจัดการทั้ง 3 ด้านนี้จะต้องใช้ทักษะ ความรู้และความเข้าใจ ฝ่ายจัดการจะต้องรวมงานทั้ง 3 ด้านนี้เป็นอันหนึ่งอันเดียวกันและจะต้องทำให้เกิดคุณภาพ มิฉะนั้นแล้วจะทำให้กรรมการดำเนินการประธาน หัวหน้าฝ่ายผู้กำกับงานและหัวหน้าคนงาน ที่ต้องรับผิดชอบงานใหญ่ 3 ด้าน คือ การจัดการเงิน

การจัดหาสิ่งของและการจัดการคน ซึ่งงานทั้ง 3 ด้านนี้ จะต้องใช้ทักษะ ความรู้ และจะต้องให้เกิดดุลยภาพ มิฉะนั้นแล้วจะทำให้องค์กรประสบความยุ่งยาก (Dick Carlson , 1977)

### แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับความเพียงพอของเงินทุนต่อความเสี่ยง

กรมตรวจบัญชีสหกรณ์ (2548) วิเคราะห์ภาวะเศรษฐกิจทางการเงินสหกรณ์และกลุ่มเกษตรกร โดยประยุกต์ใช้ CAMELS analysis พัฒนานวัตกรรมการทางการเงินเพื่อการเตือนภัย และเฝ้าระวังทางการเงินของสหกรณ์และกลุ่มเกษตรกร ได้มีการเตรียมพร้อมรับกับกระแสความเปลี่ยนแปลงตลอดเวลาในทุกสถานการณ์ จึงได้มีการพัฒนาปรับเปลี่ยนระบบการตรวจบัญชีสหกรณ์เพื่ออนาคตขึ้น โดยการนำข้อมูลทางการเงินที่ผ่านการตรวจสอบบัญชีประจำปีแล้ว กรมตรวจบัญชีสหกรณ์โดยผู้สอบบัญชีจะทำการวิเคราะห์ข้อมูลด้วย CAMELS analysis เพื่อเป็นระบบเตือนภัยให้กับสหกรณ์

สหกรณ์เป็นองค์การธุรกิจรูปแบบหนึ่ง ซึ่งการบริหารและการดำเนินการก็เหมือนธุรกิจอื่น ๆ ทั่วไป จะเห็นได้ว่าในปัจจุบันสหกรณ์ต้องแข่งขันกับธุรกิจอื่น ๆ มากมาย สหกรณ์จึงต้องมีการเปลี่ยนแปลงตัวเองเพื่อความอยู่รอด และความเจริญก้าวหน้าสืบไป ปัจจุบันสหกรณ์ในประเทศไทยมีจำนวน 7,364 สหกรณ์ และกลุ่มเกษตรกรอีกจำนวน 7,390 กลุ่ม ที่อยู่ในระบบเศรษฐกิจของประเทศ ซึ่งกรมตรวจบัญชีสหกรณ์ได้ตระหนักถึงความสำคัญดังกล่าว จึงได้ทำการศึกษาค้นคว้า เพื่อพัฒนานวัตกรรมการทางการเงินสำหรับประเมินสถานะทางการเงิน เพื่อการเฝ้าระวังทางการเงินของสหกรณ์และกลุ่มเกษตรกร

การสร้างระบบเตือนภัยล่วงหน้า (Early Warning System) เพื่อการส่งสัญญาณเตือนภัยทางการเงินให้กับสหกรณ์และกลุ่มเกษตรกร จึงเป็นสิ่งสำคัญและจำเป็นต่อการดำเนินธุรกิจของสหกรณ์ภายใต้สภาวะการแข่งขันกับธุรกิจทั่วไปในปัจจุบัน ช่วยให้การตัดสินใจในการกำหนดนโยบาย และการวางแผนงานทุกระดับเป็นไปทิศทางที่ถูกต้องเหมาะสม ซึ่งจะช่วยให้การปฏิบัติงานต่าง ๆ สำเร็จลุล่วงตามเป้าหมาย มีการพัฒนาการดำเนินงานให้มีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลยิ่งขึ้น และสามารถสะท้อนภาพการดำเนินธุรกิจร่วมกันของภาคประชาชนที่สามารถขยายผลนำไปสู่แนวทางการพัฒนาของธุรกิจขนาดใหญ่ อันจะเป็นประโยชน์และส่งผลดีต่อสภาพสังคมและเศรษฐกิจของประเทศในอนาคตต่อไป อีกทั้งยังส่งผลต่อคุณภาพชีวิตที่ดีของประชาชนด้วย

CAMELS analysis เป็นเครื่องมือทางการเงินที่กรมตรวจบัญชีสหกรณ์นำมาประยุกต์ใช้ เพื่อสร้างมาตรฐานในการวิเคราะห์ภาวะเศรษฐกิจทางการเงิน ของสหกรณ์และกลุ่มเกษตรกรอย่างเป็นระบบและเป็นมาตรฐานเดียวกัน ในการวิเคราะห์ในมุมมอง 6 มิติ

อย่างไรก็ตามการวิเคราะห์ภาวะเศรษฐกิจทางการเงินของสหกรณ์และกลุ่มเกษตรกร โดย CAMELS analysis ให้เกิดประโยชน์ในเชิงบริหารจัดการผู้สอบบัญชีควรต้องนำโครงสร้างธุรกิจของสหกรณ์มาร่วมวิเคราะห์ด้วย เพื่อสะท้อนผลการบริหารจัดการของสหกรณ์ในรอบปีที่ผ่านมาได้อย่างชัดเจนยิ่งขึ้น

## วัตถุประสงค์

การประยุกต์ใช้ CAMELS analysis วิเคราะห์ภาวะเศรษฐกิจทางการเงินของสหกรณ์ และกลุ่มเกษตรกร มีวัตถุประสงค์ ดังนี้

1. เพื่อชี้สถานการณ์ความเสี่ยงที่สำคัญและความจำเป็นต้องเตือนภัยทางการเงินให้แก่สหกรณ์และกลุ่มเกษตรกรภายในเวลาที่เหมาะสม

2. เพื่อส่งสัญญาณเตือนภัยให้ผู้บริหารสหกรณ์ได้ทราบภาวะเศรษฐกิจของสหกรณ์ เพื่อให้สามารถวางแผนงานรับสถานการณ์ได้ทันเวลา รวมถึงนำไปใช้ประโยชน์ในการปรับปรุงประสิทธิภาพการบริหารงานของสหกรณ์

3. เสนอผลการวิเคราะห์ภาวะเศรษฐกิจ พร้อมให้ข้อเสนอแนะเพื่อการเฝ้าระวังทางการเงินของสหกรณ์ เพื่อลดความเสี่ยงและป้องกันมิให้เกิดผลเสียหาย

4. เพื่อสร้างตัวชี้วัดที่เป็นมาตรฐานอย่างเป็นรูปธรรมสำหรับสหกรณ์และกลุ่มเกษตรกร

สำหรับการประยุกต์ใช้ CAMELS analysis ในการวิเคราะห์ภาวะเศรษฐกิจทางการเงินของสหกรณ์และกลุ่มเกษตรกร ประกอบด้วย 2 ส่วน คือ

1. โครงสร้างธุรกิจของสหกรณ์ ประกอบด้วย

1.1 ธุรกิจการรับฝากเงิน (Deposit operation)

1.2 ธุรกิจการให้เงินกู้ยืม (สินเชื่อ) (Credit Operation)

1.3 ธุรกิจการจัดหาสินค้ามาจำหน่าย หรือธุรกิจการซื้อ (Sale of Agricultural Product Operation)

1.4 ธุรกิจการรวบรวมผลผลิต หรือธุรกิจการขาย (Marketing Operation)

1.5 ธุรกิจให้บริการและส่งเสริม (Agricultural Promotion & Service Operation)

2. วิเคราะห์ภาวะเศรษฐกิจทางการเงินของสหกรณ์โดย CAMELS analysis 6 มิติ คือ

มิติที่ 1: C- Capital Strength: ความเพียงพอของเงินทุนต่อความเสี่ยง

มิติที่ 2: A-Asset quality: คุณภาพของสินทรัพย์

มิติที่ 3: M-Management ability: ชีตความสามารถในการบริหาร

มิติที่ 4: E – Earning sufficiency: การทำกำไร

มิติที่ 5: L-Liquidity: สภาพคล่อง

มิติที่ 6: S-Sensitivity: ผลกระทบของธุรกิจ

กรมตรวจบัญชีสหกรณ์ ได้ประยุกต์ใช้ CAMELS analysis ในการพัฒนานวัตกรรมทางการเงินเพื่อการเตือนภัยและเฝ้าระวังทางการเงินของสหกรณ์และกลุ่มเกษตรกร เพื่อสร้างมาตรฐานในการวิเคราะห์ภาวะเศรษฐกิจทางการเงินของสหกรณ์และกลุ่มเกษตรกรอย่างเป็นระบบและเป็นมาตรฐานเดียวกันในมุมมอง มิติที่ 1 ดังนี้

มิติที่ 1: C- Capital Strength: ความเพียงพอของเงินทุนต่อความเสี่ยงหรือความเข้มแข็งของเงินทุนเป็นการวิเคราะห์แหล่งเงินทุน ที่สามารถรองรับ หรือป้องกันผลกระทบจากความเสียหายด้านธุรกิจ และการเงินที่เกิดขึ้นกับสหกรณ์ เงินทุนดำเนินงานของสหกรณ์ประกอบด้วย ทุนเรือนหุ้น ทุนสำรอง ทุนสะสมตามระเบียบข้อบังคับ กำไรสุทธิ และการจัดหาเงินทุนในรูปของการก่อหนี้ผูกพัน

ความเพียงพอและความเข้มแข็งของเงินทุน เน้นแหล่งเงินทุนภายในสหกรณ์เป็นหลัก การมีทุนของสหกรณ์เพียงพอกับความเสียหายต่าง ๆ และทุนของสหกรณ์ควรมีลักษณะที่ไม่สามารถถอนได้ และไม่ผูกพันที่จ่ายผลตอบแทน หากเงินทุนภายนอก (เงินกู้ยืม) มากกว่าทุนของสหกรณ์ แสดงว่าทุนของสหกรณ์ไม่เพียงพอและมีภาระผูกพันทางการเงิน ผู้บริหารสหกรณ์ต้องเพิ่มความระมัดระวังในการใช้ทุน เพื่อสร้างรายได้รองรับ

ความเสี่ยงของเงินทุน การก่อหนี้ในอัตราที่ไม่สามารถชำระหนี้ได้ด้วยทุนของสหกรณ์มีความเสี่ยง จากสัดส่วนหนี้สินทั้งสิ้นต่อทุนของสหกรณ์ ถ้าผลหนี้สินน้อยกว่าทุนของสหกรณ์ ย่อมสามารถรองรับหนี้สินทั้งสิ้นต่อทุนของสหกรณ์ถ้าผลหนี้สินน้อยกว่าทุนของสหกรณ์ ย่อมสามารถรองรับหนี้ได้ด้วยตัวเอง และสร้างความมั่นใจให้กับเจ้าหนี้ว่า หากผลหนี้สินมากกว่าทุนของสหกรณ์มีความเสี่ยงต้องระดมทุน และบริหารสินทรัพย์เพื่อสร้างรายได้รองรับความเสี่ยง

การให้ผลตอบแทน ผลตอบแทนมากหรือน้อย วัดจากอัตรากำไรต่อส่วนของทุนสหกรณ์ หากมีอัตราสูงแสดงว่าทุนไปสร้างรายได้ดี หรือลงทุนในสินทรัพย์คุณภาพดีเพื่อสร้างรายได้

คำอธิบายแบบ

มิติที่ 1 ความเพียงพอของเงินทุนต่อความเสี่ยง

1. เงินทุนดำเนินงาน หมายถึง หนี้สินและทุนของสหกรณ์ในงบดุล

ผลตอบแทนต่อส่วนของทุน หมายถึง ร้อยละของผลตอบแทนจากเงินลงทุน โดยใช้กำไรสุทธิเทียบกับทุนของสหกรณ์ถัวเฉลี่ย (ทุนของสหกรณ์ปีปัจจุบัน+ปีก่อนแล้วหาร 2)

2. แหล่งเงินทุน หมายถึง แหล่งที่มาของเงินทุนดำเนินงาน ดูจากงบดุล แบ่งเป็นทุนภายในสหกรณ์ (เงินรับฝากสมาชิก และทุนของสหกรณ์ ฯลฯ) และทุนภายนอกสหกรณ์ (เงินกู้ยืม เงินรับฝากจากสหกรณ์ และอื่น ๆ)

ทุนสำรองต่อสินทรัพย์ หมายถึง สัดส่วนของทุนสำรองเทียบกับสินทรัพย์รวมทั้งสิ้น ดูจากงบดุล

3. สัดส่วนหนี้สินทั้งสิ้นต่อทุน หมายถึง การเทียบสัดส่วนระหว่างหนี้สินทั้งสิ้นกับทุนของสหกรณ์ ดูจากงบดุล

การเติบโตทุนของสหกรณ์/หนี้สิน หมายถึง อัตราการเพิ่ม/ ลดทุนของสหกรณ์และหนี้สิน เทียบปีปัจจุบันกับปีก่อน

กรมตรวจบัญชีสหกรณ์ได้กำหนดให้ผู้สอบบัญชีสหกรณ์และกลุ่มเกษตรกร วิเคราะห์ภาวะเศรษฐกิจทางการเงินของสหกรณ์และกลุ่มเกษตรกร ทั้งระดับจุลภาคและระดับมหภาคในมุมมอง 6 มิติ โดยการประยุกต์ใช้ CAMELS analysis เพื่อสร้างตัวชี้วัดที่เป็นมาตรฐานในการ

วิเคราะห์และนำเสนอผลการวิเคราะห์ต่อฝ่ายบริหารของสหกรณ์และกลุ่มเกษตรกร เพื่อการเฝ้าระวัง การเตือนภัยทางการเงิน เพื่อส่งสัญญาณเตือนให้ผู้บริหารสหกรณ์ได้ทราบภาวะเศรษฐกิจสหกรณ์ให้ สามารถวางแผนงานรับสถานการณ์ได้ทันเวลา รวมทั้งเสนอผลการวิเคราะห์ภาวะเศรษฐกิจ ให้ ข้อเสนอแนะเพื่อลดความเสี่ยงทางการเงินและป้องกันไม่ให้เกิดความเสียหาย

การวิเคราะห์ความเพียงพอของเงินทุนต่อความเสี่ยง (Capital strength) ใช้เครื่องมือ ทางบัญชีวิเคราะห์อัตราส่วนทางการเงิน ดังนี้

1. อัตราหนี้สินต่อทุน (เท่า) มีสูตรในการคำนวณ คือ

$$\text{อัตราหนี้สินต่อทุน} = \frac{\text{หนี้สินทั้งสิ้น}}{\text{ทุนของสหกรณ์}} \text{ เท่า}$$

2. อัตราทุนสำรองต่อสินทรัพย์ (เท่า) มีสูตรในการคำนวณ คือ

$$\text{อัตราทุนสำรองต่อสินทรัพย์} = \frac{\text{ทุนสำรอง}}{\text{สินทรัพย์ทั้งสิ้น}} \text{ เท่า}$$

3. อัตราการเติบโตทุนของสหกรณ์ (%) มีสูตรในการคำนวณ คือ

$$\text{อัตราการเติบโตทุนของสหกรณ์} = \frac{\text{ทุนของสหกรณ์ปีปัจจุบัน} - \text{ทุนปีก่อน}}{\text{ทุนปีก่อน}} \times 100$$

4. อัตราการเติบโตของหนี้สิน (%) มีสูตรในการคำนวณ คือ

$$\text{อัตราการเติบโตของหนี้สิน} = \frac{\text{หนี้สินของสหกรณ์ปีปัจจุบัน} - \text{หนี้สินปีก่อน}}{\text{หนี้สินปีก่อน}} \times 100$$

5. อัตราผลตอบแทนต่อส่วนของทุน (%) มีสูตรในการคำนวณ คือ

$$\text{อัตราผลตอบแทนต่อส่วนของทุน} = \frac{\text{กำไรสุทธิ}}{\text{ทุนของสหกรณ์ถัวเฉลี่ย}} \times 100$$

## มติที่ 2: A-Asset quality: คุณภาพของสินทรัพย์

ใช้เครื่องมือทางบัญชีวิเคราะห์อัตราส่วนทางการเงิน ดังนี้

1. อัตราการค้างชำระของลูกหนี้ (%) (สำหรับภาคการเกษตรและกลุ่มเกษตรกร)

$$= \frac{\text{หนี้ที่ไม่สามารถชำระได้ตามกำหนด}}{\text{หนี้ที่ถึงกำหนดชำระ}} \times 100$$

2. อัตราการหมุนของสินทรัพย์ (รอบ)

$$= \frac{\text{ขาย/บริการ (รายได้ธุรกิจหลัก)}}{\text{สินทรัพย์ทั้งสิ้นถัวเฉลี่ย}}$$

3. อัตราผลตอบแทนต่อสินทรัพย์ (%)

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

## 4. อัตราการเติบโตของสินทรัพย์ (%)

$$= \frac{\text{สินทรัพย์ทั้งสิ้นปีปัจจุบัน}-\text{สินทรัพย์ทั้งสิ้นปีก่อน}}{\text{สินทรัพย์ทั้งสิ้นปีก่อน}} \times 100$$

## มิติที่ 3: M-Management ability: ชีตความสามารถในการบริหาร

ใช้เครื่องมือทางบัญชีวิเคราะห์อัตราส่วนทางการเงิน คือ อัตราการเติบโตของธุรกิจ (%) (ธุรกิจสหกรณ์ : ยอดเพิ่มระหว่างปีแต่ละธุรกิจ (รับฝากเงิน ให้เงินกู้ จัดหาสินค้า รวบรวมให้บริการอื่น)

$$= \frac{\text{มูลค่าธุรกิจรวมปีปัจจุบัน}-\text{มูลค่าธุรกิจรวมปีก่อน}}{\text{มูลค่าธุรกิจรวมปีก่อน}} \times 100$$

## มิติที่ 4: E – Earning sufficiency: การทำกำไร

ใช้เครื่องมือทางบัญชีวิเคราะห์อัตราส่วนทางการเงิน คือ

## 1. กำไรต่อสมาชิก (บาท)

$$= \frac{\text{กำไรสุทธิ}}{\text{จำนวนสมาชิก}}$$

## 2. เงินออมต่อสมาชิก (บาท) (เงินออม = เงินฝากสิ้นปีของสมาชิก + เงินหุ้นสมาชิก)

$$= \frac{\text{เงินฝากสมาชิก+ทุนเรือนหุ้น}}{\text{จำนวนสมาชิก}}$$

3. หนี้สินต่อสมาชิก (บาท) (หนี้สิ้นปีของสมาชิกยังไม่หักหนี้สงสัยจะสูญ = ลูกหนี้เงินกู้ + ลูกหนี้การค้า + ลูกหนี้ค่าบริการ)

$$= \frac{\text{ลูกหนี้เงินกู้+ลูกหนี้การค้า+ลูกหนี้ค่าบริการอื่น}}{\text{จำนวนสมาชิก}}$$

## 4. อัตราค่าใช้จ่ายดำเนินงานต่อกำไรก่อนหักค่าใช้จ่ายดำเนินงาน (%)

$$= \frac{\text{ค่าใช้จ่ายดำเนินงาน}}{\text{กำไรก่อนหักค่าใช้จ่ายดำเนินงาน}} \times 100$$

## 5. อัตราการเติบโตของทุนสำรอง (%)

$$= \frac{\text{ทุนสำรองปีปัจจุบัน}-\text{ทุนสำรองปีก่อน}}{\text{ทุนสำรองปีก่อน}} \times 100$$

6. อัตราการเติบโตของทุนสะสมอื่น (%)

$$= \frac{\text{ทุนสะสมอื่นปัจจุบัน} - \text{ทุนสะสมอื่นปีก่อน}}{\text{ทุนสะสมอื่นปีก่อน}} \times 100$$

7. อัตราการเติบโตของกำไรสุทธิ (%)

$$= \frac{\text{กำไรสุทธิปัจจุบัน} - \text{กำไรสุทธิปีก่อน}}{\text{กำไรสุทธิปีก่อน}} \times 100$$

8. อัตรากำไรสุทธิ (%)

$$= \frac{\text{กำไรสุทธิ}}{\text{ขาย/บริการ (รายได้ธุรกิจหลัก)}} \times 100$$

มิติที่ 5: L-Liquidity: สภาพคล่อง

ใช้เครื่องมือทางบัญชีวิเคราะห์อัตราส่วนทางการเงิน คือ

1. อัตราส่วนทุนหมุนเวียน (เท่า)

$$= \frac{\text{สินทรัพย์หมุนเวียน}}{\text{หนี้สินหมุนเวียน}}$$

2. อัตราหมุนของสินค้า (ครั้ง) (เฉพาะธุรกิจจัดหาสินค้ามาจำหน่าย)

$$= \frac{\text{ต้นทุนสินค้าขาย}}{\text{สินค้าคงเหลือถัวเฉลี่ย}}$$

3. อายุเฉลี่ยสินค้า (วัน)

$$= \frac{365 \text{ วัน}}{\text{อัตราหมุนของสินค้า}}$$

4. อัตราลูกหนี้ระยะสั้นที่ชำระได้ตามกำหนด (%)

$$= \frac{\text{ลูกหนี้ระยะสั้นที่ชำระได้ตามกำหนด}}{\text{ลูกหนี้เงินกู้ระยะสั้นที่ถึงกำหนดชำระ}} \times 100$$

## ระบบเตือนภัยเพื่อการเฝ้าระวังทางการเงิน

กรมตรวจบัญชีสหกรณ์ ในฐานะศูนย์ข้อมูลทางการเงินของสหกรณ์และกลุ่มเกษตรกร ได้ประยุกต์ใช้เครื่องมือทางการเงินสร้างระบบเตือนภัยเพื่อการเฝ้าระวังทางการเงินของสหกรณ์และกลุ่มเกษตรกรมาเป็นลำดับ โดยในปี 2548 ได้ประยุกต์ใช้ CAMELS analysis ในการวิเคราะห์ภาวะเศรษฐกิจการเงินของสหกรณ์และกลุ่มเกษตรกร ปี 2549 สร้างค่าอ้างอิงเพื่อเทียบเคียงทางการเงินภายในกลุ่ม (ขนาดและประเภท) ด้วยอัตราส่วนและข้อมูลสำคัญของสหกรณ์และกลุ่มเกษตรกรเฉลี่ย (Average of Financial Data and Ratio of Cooperative and Farmer Groups: Peer Group) และในปี 2550 ได้สร้างค่าอ้างอิงที่เป็นค่ามาตรฐานเพื่อพัฒนาเสถียรภาพทางการเงินสหกรณ์และกลุ่มเกษตรกรสู่ความเข้มแข็งอย่างยั่งยืน ด้วยอัตราส่วนมาตรฐานทางการเงินของสหกรณ์และกลุ่มเกษตรกร (Financial Standard Ratios of Cooperatives and Farmer Groups) (กรมตรวจบัญชีสหกรณ์, 2550)

ซึ่งอัตราส่วนมาตรฐานทางการเงินของสหกรณ์และกลุ่มเกษตรกรดังกล่าว สามารถใช้วัดระดับการวิเคราะห์เฝ้าระวังทางการเงิน โดยสามารถชี้วัดระดับวิเคราะห์และเฝ้าระวังทางการเงิน ได้ 4 ระดับ คือ

1. ปกติ (สีเขียว เป็นระดับวิเคราะห์เพื่อเฝ้าระวังปกติ แต่อย่างไรก็ตามต้องวิเคราะห์ถึงความสามารถในการพัฒนาได้เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่องหรือไม่ ซึ่งอาจมีด้านใดด้านหนึ่งของ CAMELS ที่ต้องพัฒนาปรับปรุงให้ดีกว่าเดิมก็ได้)
2. มากขึ้น (สีเหลือง เป็นระดับวิเคราะห์เพื่อเฝ้าระวังมากขึ้น ต้องวิเคราะห์ถึงความสามารถในการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง และมีปัญหาด้านใดด้านหนึ่งหรือสองด้านของ CAMELS หรือไม่ ที่ต้องพัฒนาปรับปรุงให้มากขึ้นและดีกว่าเดิมก็ได้)
3. พิเศษ (สีแดง เป็นระดับวิเคราะห์เพื่อเฝ้าระวังเป็นพิเศษ ต้องวิเคราะห์ให้ชัดเจนว่ามีปัญหาด้านใดของ CAMELS รุนแรงหรือไม่ รวมทั้งหาสาเหตุคืออะไรและมีความจำเป็นที่ต้องแก้ไขปรับปรุงอย่างรวดเร็วหรือไม่)
4. พิเศษเร่งด่วน (สีแดงเข้ม เป็นระดับวิเคราะห์เพื่อเฝ้าระวังพิเศษอย่างเร่งด่วน ต้องวิเคราะห์ให้ชัดเจนถึงว่าได้เกิดปัญหาทุกด้านของ CAMELS รุนแรงหรือไม่ รวมทั้งหาสาเหตุคืออะไรและมีความจำเป็นที่ต้องแก้ไขปรับปรุงอย่างเร่งด่วน มิฉะนั้นจะเกิดผลเสียหายหรือไม่)

เครื่องมือเตือนภัยทางการเงินเปรียบเสมือนเข็มทิศนำทาง เพื่อนำไปสู่การบริหารจัดการทางการเงินของสหกรณ์และกลุ่มเกษตรกร ให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

ในการพิจารณาว่าผลการดำเนินงานของสหกรณ์เป็นอย่างไรนั้น กรมตรวจบัญชีสหกรณ์ ให้ใช้การเทียบเคียงกับอัตราส่วนมาตรฐานทางการเงินของสหกรณ์และกลุ่มเกษตรกร โดยพิจารณา 3 ตัวชี้วัดคือ

1. ค่าใช้จ่ายดำเนินงานต่อกำไร (ก่อนหักค่าใช้จ่ายดำเนินงาน)
2. ลูกหนี้ระยะสั้นที่ชำระได้ตามกำหนด
3. ทุนสำรองต่อสินทรัพย์

เพื่อพิจารณาว่า ทั้ง 3 ตัวชี้วัดอยู่ในระดับใด (สูง กลาง ต่ำ)

นอกจากระดับการเทียบเคียงกับอัตราส่วนมาตรฐานทางการเงินแล้ว จะพิจารณาความลึกของการวิเคราะห์ในแต่ละด้าน (C = ความเพียงพอของเงินทุนต่อความเสี่ยง A = คุณภาพของสินทรัพย์ E = การทำกำไร L = สภาพคล่อง) โดยวิเคราะห์ 3 ระดับเช่นกัน แต่จะใช้สีเป็นเครื่องหมายในการแยกความลึกของการวิเคราะห์ขนาดความรุนแรงของค่าใช้จ่ายดำเนินงาน ที่มีผลต่อการทำกำไร 3 สี คือ เขียว เหลือง และแดง มีความหมายดังนี้

**สีเขียว** หมายถึง ดี แสดงถึงความสามารถที่ล้ำหน้า ควรจะรักษาระดับให้คงอยู่อย่างต่อเนื่อง (วิเคราะห์และติดตามทั่วไป)

**สีเหลือง** หมายถึง พอใช้ แสดงถึงความสามารถเป็นที่พอใช้ อาจจะสามารถปรับปรุงพัฒนาประสิทธิภาพ และประสิทธิผลการดำเนินงานให้มากขึ้นได้อีก (วิเคราะห์และติดตามในรายละเอียดมากขึ้น)

**สีแดง** หมายถึง ต้องปรับปรุง แสดงถึงความสามารถที่อาจต้องแก้ไข ปรับปรุงหรือเปลี่ยนแปลงวิธีการบริหารจัดการให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลที่ดีขึ้น (วิเคราะห์และติดตามในรายละเอียดให้มากที่สุด)

จากภาพ 2 เป็นภาพแสดงระดับเทียบเคียงกับอัตราส่วนมาตรฐานทางการเงินของ สหกรณ์ และกลุ่มเกษตรกร ซึ่งจากภาพตัวอย่างค่าใช้จ่ายดำเนินงานต่อกำไร (ก่อนหักค่าใช้จ่ายดำเนินงาน) อยู่ระดับปานกลาง ลูกหนี้ระยะสั้นที่ชำระได้ตามกำหนด อยู่ระดับสูง และ ทุนสำรองต่อสินทรัพย์ อยู่ระดับต่ำ

ภาพ 3 เป็นภาพแสดงระดับการวิเคราะห์เฝ้าระวังทางการเงิน ซึ่งจากภาพตัวอย่างเพิ่มทิศอยู่ที่สีเหลือง หมายถึง ระดับการวิเคราะห์ และเฝ้าระวังมากขึ้น

จากภาพ 2 และ 3 เป็นระดับวิเคราะห์เพื่อเฝ้าระวังมากขึ้น เป็นสัญญาณแรกที่บอกรู้ทราบว่า ต้องวิเคราะห์ถึงความสามารถในการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง และอาจมีปัญหาด้านใดด้านหนึ่งหรือสองด้านของ CAMELS หรือไม่ ที่ต้องพัฒนาปรับปรุงให้มากขึ้นหรือดีกว่าเดิมก็ได้

ส่วนภาพ 4 เป็นภาพแสดงความลึกของการวิเคราะห์ในแต่ละด้าน ซึ่งจากภาพ C อยู่ระดับความลึกสีแดง ซึ่งหมายถึง ต้องวิเคราะห์และติดตามในรายละเอียดให้มากที่สุด A และ L อยู่ระดับความลึกสีเขียว ซึ่งหมายถึง ต้องวิเคราะห์และติดตามทั่วไป และ E อยู่ระดับความลึกสีเหลือง หมายถึง จะต้องวิเคราะห์และติดตามในรายละเอียดมากขึ้น ซึ่งจากระดับความลึกของ C A E และ L หมายความว่า ควรวิเคราะห์ขนาดความรุนแรงของการดำรงทุนสำรองที่มีผลต่อความเสี่ยงของเงินทุน รวมทั้งค่าใช้จ่ายดำเนินงานที่อาจส่งผลต่อการทำกำไร

ฉะนั้น จากสัญญาณในภาพ 2 และ 3 บ่งบอกว่าสหกรณ์อาจต้องเฝ้าระวังให้มากขึ้นในด้านใดด้านหนึ่งของ CAMELS และในภาพ 4 ก็เป็นสัญญาณที่บอกว่า สหกรณ์ควรจะพิจารณา และเฝ้าระวังในเรื่องของความเพียงพอของทุนเป็นพิเศษ ซึ่งหากไม่มีการบริหารจัดการด้านเงินทุนแล้ว อาจส่งผลต่อการทำกำไรได้

| ค่าใช้จ่ายดำเนินงานต่อกำไร<br>(ก่อนหักค่าใช้จ่ายดำเนินงาน)                                      | ลูกหนี้ระยะสั้นที่ชำระได้<br>ตามกำหนด                                                         | ทุนสำรองต่อสินทรัพย์                                                                           |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------|
|  <b>Medium</b> |  <b>High</b> |  <b>Low</b> |

ภาพที่ 2 ระดับเทียบเคียงกับอัตราส่วนมาตรฐานทางการเงินของสหกรณ์ และกลุ่มเกษตรกร



ภาพที่ 3 ระดับการวิเคราะห์เพื่อเฝ้าระวัง

| ความลึกของการวิเคราะห์ในแต่ละด้าน                                                                                        |                                                   |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------|
| C                                                                                                                        | A E L                                             |
| วิเคราะห์ขนาดความรุนแรงของการดำรงทุนสำรองที่มีผลต่อความเสี่ยงของเงินทุนรวมทั้งค่าใช้จ่ายดำเนินงานที่อาจส่งผลกระทบต่อกำไร |                                                   |
| หมายเหตุ : เครื่องหมาย ● หมายถึง วิเคราะห์และติดตามทั่วไป                                                                |                                                   |
|                                                                                                                          | ● หมายถึง วิเคราะห์และติดตามในรายละเอียดมากขึ้น   |
|                                                                                                                          | ● หมายถึง วิเคราะห์และติดตามในรายละเอียดมากที่สุด |

ภาพที่ 4 ความลึกของการวิเคราะห์ในแต่ละด้าน

### อัตราส่วนทางการเงินที่เกี่ยวข้องกับความเสี่ยง

Koch (1995) กล่าวว่า อัตราส่วนทางการเงินที่นำมาใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน (Evaluating bank performance) โดยวัดความสามารถในการทำกำไรและความเสี่ยงของสถาบันการเงิน ซึ่งมีอยู่ด้วยกัน 4 ด้าน ดังนี้

1. ความเสี่ยงด้านสินเชื่อ (Credit Risk)
2. ความเสี่ยงด้านสภาพคล่อง (Liquidity Risk)
3. ความเสี่ยงด้านการตลาด (Market Risk) / ความเสี่ยงด้านอัตราดอกเบี้ย (Interest Rate Risk)
4. ความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ (Operational Risk)

#### ความเสี่ยงด้านสินเชื่อ

โดยอัตราส่วนที่ใช้ในการวัดความเสี่ยงด้านสินเชื่อนั้น ประกอบไปด้วย

1. อัตราส่วนหนี้สูญสุทธิต่อเงินให้สินเชื่อรวม (Net loan charge-offs/gross loans & lease) เป็นอัตราส่วนที่แสดงให้เห็นถึงคุณภาพของสินเชื่อ ว่าการปล่อยสินเชื่อนั้นมีหนี้สูญเกิดขึ้นมากน้อยเพียงใด ผลของอัตราส่วนนี้ยิ่งต่ำยิ่งดี เนื่องจากจะแสดงให้เห็นว่าสินเชื่อนี้มีคุณภาพและมีการเกิดหนี้สูญในสัดส่วนที่ต่ำเมื่อเปรียบเทียบกับเงินให้สินเชื่อ สูตรที่ใช้คำนวณ คือ

$$\text{อัตราส่วนหนี้สูญสุทธิต่อเงินให้สินเชื่อ} = \frac{\text{หนี้สูญสุทธิ}}{\text{เงินให้สินเชื่อ}}$$

2. อัตราส่วนทุนสำรองต่อเงินให้สินเชื่อรวม (Loss reserves/Gross loans & leases) เป็นอัตราส่วนที่แสดงให้เห็นถึงคุณภาพของสินเชื่อ เนื่องจากจำนวนทุนสำรองที่กำหนดไว้สำหรับการป้องกันความสูญเสียที่จะเกิดขึ้น ถ้าผลของอัตราส่วนนี้สูง แสดงให้เห็นถึงความเสี่ยงด้านสภาพคล่องสูงขึ้น จึงต้องกำหนดทุนสำรองเพิ่มขึ้น เนื่องจากมีการปล่อยสินเชื่อในระดับที่สูงขึ้น จึงต้องมีการกำหนดทุนสำรองที่สูงขึ้นตามไปด้วยเพื่อรักษาคุณภาพของเงินทุนและช่วยให้ผู้ฝากเงินมีความมั่นใจในความสามารถรองรับผลขาดทุนหรือชดใช้ความสูญเสียที่อาจเกิดขึ้นได้ในอนาคต

$$\text{อัตราส่วนทุนสำรองต่อเงินให้สินเชื่อ} = \frac{\text{ทุนสำรอง}}{\text{เงินให้สินเชื่อ}}$$

3. อัตราส่วนค่าเผื่อหนี้สงสัยจะสูญต่อเงินให้สินเชื่อรวม (Provisions for loan losses / Gross loans & leases) เป็นอัตราส่วนที่แสดงให้เห็นถึงคุณภาพของสินเชื่อ เนื่องจากจำนวนเงินที่กันไว้เผื่อหนี้สงสัยจะสูญจะสำรองไว้สำหรับสินเชื่อที่คาดว่าจะมีหนี้สูญ ทั้งนี้ เพื่อเป็นการป้องกันไม่ให้เกิดความเสียหายต่อผู้ฝากเงินและเจ้าหน้าที่ ซึ่งเป็นแหล่งเงินทุนที่สำคัญของกิจการ ผลของอัตราส่วนนี้ยิ่งต่ำยิ่งดี เนื่องจากจะแสดงให้เห็นว่าสินเชื่อนี้มีคุณภาพและมีค่าเผื่อหนี้สงสัยจะสูญในสัดส่วนที่ต่ำเมื่อเปรียบเทียบกับเงินให้สินเชื่อ สูตรที่ใช้คำนวณ คือ

$$\text{อัตราส่วนค่าเผื่อนี้สงสัยจะสูญต่อเงินให้สินเชื่อ} = \frac{\text{ค่าเผื่อนี้สงสัยจะสูญ}}{\text{เงินให้สินเชื่อ}}$$

4. อัตราการขยายตัวของเงินให้สินเชื่อรวม (Annual gross loan & lease growth rate) เป็นอัตราส่วนที่แสดงให้เห็นว่าการขยายตัวของสินเชื่อเพิ่มขึ้นหรือลดลง เพื่อศึกษาคุณภาพหนี้ของกิจการ คือ ถ้าอัตราการขยายตัวของเงินให้สินเชื่อต่ำกว่าการขยายตัวของค่าเผื่อนี้สงสัยจะสูญ แสดงให้เห็นว่าหนี้มีคุณภาพต่ำลง สูตรที่ใช้ในการคำนวณ คือ

$$\text{อัตราการขยายตัวของเงินให้สินเชื่อ} = \frac{\text{เงินให้สินเชื่อปีนี้} - \text{เงินให้สินเชื่อปีก่อน}}{\text{เงินให้สินเชื่อปีก่อน}}$$

$$\frac{\text{อัตราการขยายตัวของค่าเผื่อนี้สงสัยจะสูญ}}{\text{ค่าเผื่อนี้สงสัยจะสูญ}} = \frac{\text{ค่าเผื่อนี้สงสัยจะสูญปีนี้} - \text{ค่าเผื่อนี้สงสัยจะสูญปีก่อน}}{\text{เงินให้สินเชื่อปีก่อน}}$$

#### ความเสี่ยงด้านสภาพคล่อง

โดยอัตราส่วนที่ใช้ในการวัดความเสี่ยงด้านสภาพคล่องนั้น ประกอบไปด้วย

1. อัตราส่วนของผู้ถือหุ้นต่อสินทรัพย์รวม (Total equity/Total assets) เป็นอัตราส่วนที่แสดงให้เห็นว่า กิจการมีส่วนของผู้ถือหุ้นเท่าไรเมื่อเทียบกับสินทรัพย์รวม ถ้าผลของอัตราส่วนนี้ต่ำ แสดงถึงความเสี่ยงด้านสภาพคล่องสูงขึ้น นั่นคือความสามารถในการชำระหนี้ในช่วงปีดังกล่าวลดลง แสดงถึงความเสี่ยงด้านสภาพคล่องเพิ่มขึ้น อันเนื่องมาจากการเพิ่มขึ้นในส่วนของผู้ถือหุ้นต่ำกว่าอัตราการเพิ่มขึ้นของสินทรัพย์ นั่นคือ ความสามารถในการชำระหนี้ลดลง สูตรที่ใช้ในการคำนวณ คือ

$$\text{อัตราส่วนของผู้ถือหุ้นต่อสินทรัพย์รวม} = \frac{\text{ส่วนของผู้ถือหุ้น}}{\text{สินทรัพย์รวม}}$$

2. อัตราส่วนเงินรับฝากต่อสินทรัพย์รวม (Core deposits/Total assets) เป็นอัตราส่วนที่แสดงให้เห็นว่ากิจการมีส่วนของเงินรับฝากเป็นจำนวนเท่าใดเมื่อเทียบกับสินทรัพย์รวม ถ้าผลของอัตราส่วนนี้สูง แสดงถึงสัดส่วนของภาระที่กิจการจะต้องชำระคืนต่อผู้ฝากและเจ้าหนี้ต่อสินทรัพย์รวมที่กิจการมีอยู่สูง อันแสดงถึงความเสี่ยงด้านสภาพคล่องสูงขึ้น อันเนื่องมาจากอัตราส่วนการเพิ่มขึ้นของเงินรับฝากมากกว่าอัตราการเพิ่มขึ้นของสินทรัพย์รวมนั่นเอง สูตรที่ใช้ในการคำนวณ คือ

$$\text{อัตราส่วนเงินรับฝากต่อสินทรัพย์รวม} = \frac{\text{อัตราส่วนเงินรับฝาก}}{\text{สินทรัพย์รวม}}$$

3. อัตราส่วนหนี้สินหมุนเวียนต่อสินทรัพย์รวม (Volatile liabilities/Total assets) เป็นอัตราส่วนที่แสดงให้เห็นว่า กิจการมีภาระที่จะต้องชำระคืนเป็นสัดส่วนเท่าใดต่อสินทรัพย์ที่กิจการมีอยู่ ผลของอัตราส่วนนี้ยิ่งต่ำก็ยิ่งดี เนื่องจากจะแสดงให้เห็นว่ากิจการมีภาระที่ต้องจ่ายเงินเพื่อคืนหนี้สินเหล่านั้นไม่มาก ซึ่งกิจการที่มีอัตราส่วนนี้ต่ำก็แสดงว่ามีความเสี่ยงที่ขาดสภาพคล่องมากกว่ากิจการที่มี

อัตราส่วนนี้สูง สูตรที่ใช้ในการคำนวณ คือ

$$\text{อัตราส่วนหนี้สินหมุนเวียนต่อสินทรัพย์รวม} = \frac{\text{หนี้สินหมุนเวียน}}{\text{สินทรัพย์รวม}}$$

4. อัตราส่วนเงินให้สินเชื่อสุทธิต่อสินทรัพย์รวม (Net loans & leases/Total assets) เป็นอัตราส่วนที่แสดงให้เห็นส่วนของเงินให้สินเชื่อมีจำนวนเท่าใดเมื่อเทียบกับสินทรัพย์รวม ถ้าผลของอัตราส่วนนี้ต่ำ แสดงถึงความเสี่ยงด้านสภาพคล่องลดลง สูตรที่ใช้ในการคำนวณ คือ

$$\text{อัตราส่วนเงินให้สินเชื่อสุทธิต่อสินทรัพย์รวม} = \frac{\text{เงินให้สินเชื่อสุทธิ}}{\text{สินทรัพย์รวม}}$$

### ความเสี่ยงด้านการตลาด

#### ความเสี่ยงด้านอัตราดอกเบี้ย

โดยอัตราส่วนที่ใช้ในการวัดความเสี่ยงด้านอัตราดอกเบี้ยนั้น ประกอบไปด้วย

1. อัตราส่วนดอกเบี้ยรับต่อสินทรัพย์รวม (Repriceable assets/Total assets) เป็นอัตราส่วนที่แสดงให้เห็นส่วนของเงินดอกเบี้ยรับมีจำนวนเท่าใดเมื่อเทียบกับสินทรัพย์รวม ถ้าผลของอัตราส่วนนี้ลดลง แสดงให้เห็นว่าสินทรัพย์ก่อให้เกิดรายได้ที่เป็นดอกเบี้ยให้กับกิจการลดลง นั่นหมายถึงประสิทธิภาพในการใช้สินทรัพย์ให้เป็นรายได้ที่เป็นดอกเบี้ยลดลง แสดงถึงความเสี่ยงด้านอัตราดอกเบี้ยสูงขึ้น

$$\text{อัตราส่วนดอกเบี้ยรับต่อสินทรัพย์รวม} = \frac{\text{ดอกเบี้ยรับ}}{\text{สินทรัพย์รวม}}$$

2. อัตราดอกเบี้ยจ่ายต่อสินทรัพย์รวม (Repriceable liabilities/Total assets) เป็นอัตราส่วนที่แสดงให้เห็นส่วนของดอกเบี้ยจ่ายมีจำนวนเท่าใดเมื่อเทียบกับสินทรัพย์รวม ถ้าอัตราส่วนนี้สูงขึ้น มีผลมาจากเงินรับฝากเพิ่มขึ้นในอัตราที่เพิ่มขึ้นหรือมีแนวโน้มเพิ่มขึ้น ทำให้ดอกเบี้ยจ่ายมีแนวโน้มสูงขึ้นไปด้วย แสดงถึงภาระของกิจการในการที่จะต้องชำระคืนแก่ผู้ฝากต่อสินทรัพย์รวมที่กิจการมีอยู่มีอัตราส่วนสูงขึ้น ทำให้ความเสี่ยงด้านอัตราดอกเบี้ยสูงขึ้น

$$\text{อัตราส่วนดอกเบี้ยจ่ายต่อสินทรัพย์รวม} = \frac{\text{ดอกเบี้ยจ่าย}}{\text{สินทรัพย์รวม}}$$

3. ส่วนต่างระหว่างดอกเบี้ยรับและดอกเบี้ยจ่าย (Repriceable assets - Repriceable liabilities) เป็นอัตราส่วนที่แสดงให้เห็นส่วนของส่วนต่างระหว่างดอกเบี้ยรับและดอกเบี้ยจ่าย ถ้าผลของอัตราส่วนนี้สูงขึ้น เนื่องจากดอกเบี้ยรับมีแนวโน้มสูงขึ้นมากกว่าดอกเบี้ยจ่าย แสดงถึงความเสี่ยงด้านดอกเบี้ยลดลง

$$\text{ส่วนต่างระหว่างดอกเบี้ยรับและดอกเบี้ยจ่าย} = \text{ดอกเบี้ยรับ} - \text{ดอกเบี้ยจ่าย}$$

## ความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ

โดยอัตราส่วนที่ใช้ในการวัดความเสี่ยงด้านเงินทุนระยะยาวนั้น ประกอบไปด้วย

1. อัตราส่วนสินทรัพย์รวมต่อจำนวนพนักงาน (Total assets/Number of employees) เป็นอัตราส่วนที่แสดงให้เห็นว่าสินทรัพย์มีจำนวนเท่าใดเมื่อเทียบกับจำนวนพนักงานของกิจการผลของอัตราส่วนนี้สูง แสดงถึงความสามารถของพนักงานในการปฏิบัติงานให้เกิดสินทรัพย์ได้สูง และแสดงถึง การที่พนักงานได้ปฏิบัติงานได้เต็มความสามารถ สูตรที่ใช้ในการคำนวณ คือ

$$\text{อัตราส่วนสินทรัพย์รวมต่อจำนวนพนักงาน} = \frac{\text{สินทรัพย์รวม}}{\text{จำนวนพนักงาน}}$$

2. อัตราส่วนค่าใช้จ่ายของพนักงานต่อจำนวนของพนักงาน (Personnel expense / Number of employees) เป็นอัตราส่วนที่แสดงให้เห็นว่าค่าใช้จ่ายมีจำนวนเท่าใดเมื่อเทียบกับจำนวนของพนักงาน ผลของอัตราส่วนนี้สูง แสดงถึงกิจการต้องมีค่าใช้จ่ายในส่วนนี้สูงเกินความสามารถของพนักงาน และแสดงถึงประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงานต่ำกว่าอัตราค่าจ้างสูตรที่ใช้ในการคำนวณ คือ

$$\frac{\text{อัตราส่วนค่าใช้จ่ายของพนักงานต่อ}}{\text{จำนวนของพนักงาน}} = \frac{\text{ค่าใช้จ่ายของพนักงาน}}{\text{จำนวนพนักงาน}}$$

## งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

นวลละออง เตกาญจน์วนิช (2531) ศึกษาการวิเคราะห์การบริหารเงินทุนของสหกรณ์ออมทรัพย์ครูโรงเรียนรัฐบาล มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาวิเคราะห์แหล่งที่มาและใช้ไปของเงินทุนสหกรณ์ ต้นทุนและเงินทุนแต่ละประเภท อัตราผลตอบแทนเงินให้กู้ยืม อัตรารายได้และค่าใช้จ่ายต่าง ๆ ตลอดจนความสามารถในการชำระหนี้ระยะสั้น ประสิทธิภาพในการบริหารงานรวมถึงความสัมพันธ์ระหว่างเงินให้กู้ยืมกับกำไร เงินฝาก เงินกู้ยืม ค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานและทุนของสหกรณ์ โดยศึกษาข้อมูลระหว่างปี 2526 - 2529 พบว่า แหล่งที่มาของเงินทุนภายในที่สำคัญของสหกรณ์ออมทรัพย์ครูโรงเรียนรัฐบาล ได้แก่ ทุนเรือนหุ้นมีแนวโน้มลดลง ในขณะที่แหล่งที่มาของเงินทุนภายนอกที่สำคัญ ได้แก่ เงินฝากและเงินกู้ยืม โดยต้นทุนเงินกู้ยืมมีต้นทุนสูง มีผลตอบแทนทั้งสิ้นเฉลี่ยมีอัตราสูงเมื่อเทียบกับสหกรณ์ทั้งระบบ ด้านการใช้ไปของเงินทุนมีค่าต่ำกว่าอัตราค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานใกล้เคียงกับสหกรณ์ทั้งระบบ มีรายจ่ายที่เป็นเงินเดือนพนักงานเป็นสัดส่วนสูงกว่ารายจ่ายในการดำเนินงานด้านอื่น ๆ ความสามารถในการชำระหนี้ระยะสั้นส่วนใหญ่มีค่าต่ำกว่า ขณะที่ประสิทธิภาพในการบริหารงานของสหกรณ์ใกล้เคียงกับสหกรณ์ทั้งระบบ จากการวิเคราะห์สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเงินให้สมาชิกกู้ยืมกับกำไร เงินฝาก เงินกู้ยืมค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน และทุนเรือนหุ้น พบว่า มีความสัมพันธ์กันมากและเป็นไปในทิศทางเดียวกัน

พวงผกา วรรณะปกรณ์ (2536) การวิเคราะห์การบริหารการเงินของสหกรณ์ ออมทรัพย์นครราชสีมา จำกัด จังหวัดนครราชสีมา มีวัตถุประสงค์เพื่อการวิเคราะห์อัตราส่วนทางการเงิน วิเคราะห์ความสามารถในการบริหารการเงินของสหกรณ์ และเพื่อเสนอแนวทางในการระดมเงินออมของสหกรณ์ ผลการศึกษาพบว่า สหกรณ์แห่งนี้มีเสถียรภาพทางการเงินดีขึ้นตลอดระยะเวลา 5 ปี มีการลงทุนในสินทรัพย์หมุนเวียนเฉลี่ยร้อยละ 99.39 ของสินทรัพย์รวมมีอัตราร้อยละของกำไรสุทธิต่อรายได้เฉลี่ยร้อยละ 84.61 และมีอัตราเงินปันผลที่จ่ายให้หุ้นสามัญเฉลี่ยร้อยละ 80 สหกรณ์มีการจัดหาเงินทุนจากภายนอกเพิ่มขึ้นทุกปี เป็นเหตุให้ต้องเสียดอกเบี้ยจ่ายเพิ่มขึ้น ในขณะที่เดียวกันมีค่าใช้จ่ายในการดำเนินการเพิ่มขึ้นทุกปีซึ่งเป็นเหตุให้กำไรสุทธิลดลง

รณชิต ชุมทอง (2538) ศึกษาผลการดำเนินงานของสหกรณ์ออมทรัพย์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ จำกัดประจำปี 2535 – 2537 โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อการศึกษาผลการดำเนินงาน และฐานะการเงินและทัศนคติ ความรู้ความเข้าใจของสมาชิกที่มีต่อสหกรณ์ และสภาพปัญหาและแนวทางแก้ไขเพื่อปรับปรุงการบริหารของสหกรณ์ออมทรัพย์มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ จำกัด ผลการวิจัยพบว่า การดำเนินงานของสหกรณ์ประสบความสำเร็จเป็นอย่างดี สมาชิกให้ความศรัทธาและไว้วางใจมาทำธุรกิจกับสหกรณ์ด้วยความสุจริต ถึงแม้ว่ามีปัญหาอยู่บ้างในด้านการมีส่วนร่วมของสมาชิก แต่ไม่กระทบกระเทือนต่อความมั่นคงของสหกรณ์ นอกจากนี้ พบว่าสหกรณ์ประสบความสำเร็จในส่วนของการดำเนินงาน คือ สามารถทำกำไรเพิ่มขึ้นทุก ๆ ปี

รุ่งทิพย์ กมลพรพันธ์ (2540) ศึกษาการบริหารโครงสร้างเงินทุนเมื่อกิจการมีการเพิ่มทุน ในช่วงระยะเวลาปี 2537 – 2539 โดยเลือกปัจจัยเข้ามาทดสอบเพื่อศึกษาว่ากิจการมีการบริหารระดับภาระผูกพันจากการก่อหนี้สินในลักษณะที่มุ่งที่จะบริหารระดับหนี้สินให้อยู่ในระดับเดียวกันกับอุตสาหกรรม และพิจารณาว่าการเพิ่มทุนของกิจการมีผลกระทบต่อระดับหนี้สินของกิจการอย่างไรซึ่งพบว่ากิจการที่มีการบริหารเงินทุนในลักษณะที่จะให้มีระดับหนี้สินใกล้เคียงกับอุตสาหกรรมนั้น การเพิ่มทุนของกิจการจะไม่กระทบต่อระดับภาระผูกพันของหนี้สิน

การศึกษาถึงสาเหตุที่ทำให้มีการเปลี่ยนแปลงระดับหนี้สินของกิจการพบว่า ปัจจัยการขาดแคลนเงินทุนมีความสัมพันธ์ไปในทิศทางเดียวกันกับระดับการเปลี่ยนแปลงของภาระผูกพันของหนี้สิน กล่าวคือ เมื่อกิจการต้องการเงินทุนจากแหล่งเงินทุนภายนอกก็ส่งผลให้กิจการก่อหนี้มากขึ้นเป็นผลให้ระดับภาระผูกพันโดยเฉลี่ยเพิ่มมากขึ้น ซึ่งผลที่ได้รับนั้นสอดคล้องกับทฤษฎีลำดับขั้นในการจัดหาเงินทุน ซึ่งกล่าวว่ากิจการจะเลือกใช้นี้ก่อนที่จะใช้ทุน

ถนนอมจิตร ท้าวแดนคำ (2544) ได้ศึกษาปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับการระดมเงินทุนภายในและประสิทธิภาพการบริหารเงินทุนของสหกรณ์การเกษตรสันทราย จำกัด ผลการวิจัยพบว่า ประสิทธิภาพในการบริหารเงินทุนของสหกรณ์การเกษตรสันทราย จำกัด จากการวิเคราะห์ การเคลื่อนไหวของเงินทุนพบว่า สหกรณ์การเกษตรสันทราย จำกัด จัดหาเงินทุนของสหกรณ์จากแหล่งเงินทุนภายในสหกรณ์เป็นส่วนใหญ่ โดยได้จากการดำเนินงานที่มีผลการดำเนินงานทุกปี จากการรับฝากเงินและการเพิ่มหุ้นของสมาชิกที่มีทางใช้ไปของเงินทุน ในด้านการจ่ายเงินกู้แก่สมาชิกมากที่สุด รองลงมาได้แก่การจ่ายเงินปันผลตามหุ้น การจ่ายเงินเฉลี่ยคืนตามส่วนธุรกิจที่สมาชิกทำกับสหกรณ์และการจ่ายคืนค่างานให้แก่สมาชิก ผลต่างของแหล่งที่มาและใช้ไปของเงินทุน สหกรณ์ก่อให้เกิดเงินทุนสุทธิเพิ่มขึ้น มีค่าเฉลี่ย 5 ปี เท่ากับร้อยละ 24.41 ของแหล่งที่มาของเงินทุน

ผลการวิเคราะห์ผลตอบแทนจากการลงทุน วิเคราะห์จากความสามารถในการหากำไรของสหกรณ์ พบว่า ในระหว่างปี 2539-2543 สหกรณ์มีความสามารถในการหากำไรเพิ่มขึ้นทุกปี มีค่าเฉลี่ย 5 ปี เท่ากับร้อยละ 28.52 และมีอัตราผลตอบแทนจากการลงทุน เฉลี่ย 5 ปี เท่ากับร้อยละ 5.19 กล่าวคือ ในระยะเวลา 5 ปี สหกรณ์การเกษตรสันทราย จำกัด นำเงินทุนที่มีอยู่ไปใช้ในการดำเนินงาน ก่อให้เกิดรายได้ทุก 100 บาท ก่อให้เกิดผลตอบแทนจำนวน 5.19 บาท

การวัดประสิทธิภาพในการใช้เงินทุน ของสหกรณ์ไปหมุนเวียนในการดำเนินงาน ก่อให้เกิดรายได้ พบว่าสหกรณ์มีประสิทธิภาพสูงในการใช้สินค้าคงเหลือและสินทรัพย์ถาวรในการดำเนินงานเพื่อก่อให้เกิดรายได้ และมีประสิทธิภาพต่ำในการใช้สินทรัพย์รวม เงินสดและลูกหนี้เงินกู้ในการดำเนินงานเพื่อก่อให้เกิดรายได้

หทัยชนก ศิริพัฒน์กุล (2545) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างอัตราผลตอบแทนต่อเงินลงทุนในส่วนของผู้ถือหุ้น และอัตราส่วนหนี้สินต่อส่วนของผู้ถือหุ้นของสหกรณ์ออมทรัพย์โดยมีวัตถุประสงค์ เพื่อการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างอัตราผลตอบแทนต่อเงินลงทุนในส่วนของผู้ถือหุ้น และอัตราส่วนหนี้สินต่อส่วนของผู้ถือหุ้นของสหกรณ์ออมทรัพย์ภายใต้ภาวะเศรษฐกิจและสถานการณ์การใช้หนี้สินที่แตกต่างกัน คือ ช่วงก่อนและหลังวิกฤตเศรษฐกิจ และระหว่างกลุ่มสหกรณ์ออมทรัพย์ที่มีเงินฝากมากกว่าและน้อยกว่า 50 เปอร์เซ็นต์ของหนี้สินรวม ผลการศึกษาพบว่า รูปแบบความสัมพันธ์ลักษณะเชิงเส้นโค้ง และอัตราผลตอบแทนต่อเงินลงทุน ในส่วนของผู้ถือหุ้นมีความสัมพันธ์ทั้งในเชิงบวกและเชิงลบกับอัตราส่วนหนี้สินต่อส่วนของผู้ถือหุ้น คือ เมื่ออัตราส่วนหนี้สินต่อส่วนของผู้ถือหุ้นอยู่ในระดับต่ำและเพิ่มสูงขึ้น อัตราผลตอบแทนต่อเงินลงทุนในส่วนของผู้ถือหุ้นจะสูงขึ้นด้วย แต่หากมีอัตราส่วนหนี้สินต่อส่วนของผู้ถือหุ้นสูงเกินกว่าระดับหนึ่งแล้ว อัตราผลตอบแทนดังกล่าวจะลดต่ำลงทุนเมื่อแบ่งการศึกษาตามสภาพเศรษฐกิจกล่าวได้ว่าในช่วงก่อนวิกฤต อัตราส่วนหนี้สินต่อส่วนของผู้ถือหุ้นของสหกรณ์ออมทรัพย์ในกลุ่มที่หนึ่งสูงกว่าที่สอง ในขณะที่อัตราผลตอบแทนดังกล่าวสูงกว่าช่วงหลังวิกฤตด้วยเช่นกัน นอกจากนี้การศึกษาพบว่า กรณีที่สหกรณ์ออมทรัพย์มีหนี้สินจากเงินฝากมากกว่าเงินกู้ยืม

ในภาวะปกติควรมีอัตราส่วนหนี้สินต่อส่วนของผู้ถือหุ้นประมาณ 1.5 – 2.3 เท่า และในภาวะเศรษฐกิจผันผวนควรมีประมาณ 2 -2.5 เท่า ส่วนสหกรณ์ออมทรัพย์ที่มีหนี้สินส่วนใหญ่จากเงินกู้ยืมในภาวะปกติอัตราส่วนดังกล่าวควรอยู่ประมาณ 1.5 – 2 เท่า และในภาวะเศรษฐกิจผันผวนควรมีเพียงประมาณ 0.75 – 1.5 เท่า จึงจะทำให้อัตราผลตอบแทนต่อเงินลงทุนในส่วนของผู้ถือหุ้นสูงสุด ดังนั้นในการขยายการให้บริการของสหกรณ์ออมทรัพย์ควรใช้การระดมเงินฝากมากกว่าการกู้ยืม

ปรากฏ ประมุนบูรณ์ (2546) ศึกษาความสามารถในการขยายสินเชื่อให้กับภาคธุรกิจเอกชนจากปริมาณสภาพคล่องส่วนเกิน และความเพียงพอของเงินกองทุนของธนาคารพาณิชย์ไทย มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาความสามารถในการขยายสินเชื่อให้กับภาคธุรกิจเอกชนจากปริมาณสภาพคล่องส่วนเกิน และความเพียงพอของเงินกองทุนของธนาคารพาณิชย์ไทยที่มีอยู่ ผลการศึกษาพบว่า ธนาคารพาณิชย์ไทยมีสภาพคล่องส่วนเกินเพิ่มสูงขึ้น และอยู่ในระดับสูงมาก โดยพิจารณาจากการเพิ่มขึ้นของสินทรัพย์สภาพคล่องส่วนเกิน และการลดลงของอัตราส่วนเงินให้กู้ยืมต่อเงินฝาก แต่ธนาคารมีความสามารถในการขยายสินเชื่อให้กับภาคธุรกิจเอกชนอยู่ในระดับต่ำกว่าที่ควรจะเป็น เนื่องจากฐานเงินสดที่มีอยู่ไม่มาก เนื่องจาก ธนาคารได้นำสภาพคล่องส่วนเกินไปลงทุนในตราสารหนี้กับภาครัฐ เพื่อเป็นการสร้างรายได้ดอกเบี้ยรับทดแทนรายได้ดอกเบี้ยรับจากการให้สินเชื่อแก่ภาคธุรกิจเอกชนที่หดตัว ส่วนความเพียงพอของเงินกองทุนนั้นมีความแข็งแกร่ง

กิตติภูมิ ทองเจริญ (2546) ศึกษาเรื่องการวิเคราะห์พัฒนาการและความมั่นคงของสหกรณ์ออมทรัพย์ กรณีศึกษา สหกรณ์ออมทรัพย์ 17 รามอินทรา จำกัด มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาพัฒนาการของสหกรณ์ออมทรัพย์ ตลอดจนความมั่นคง รวมถึงปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อความมั่นคงของสหกรณ์ออมทรัพย์ ผลการศึกษาพบว่า สหกรณ์มีพัฒนาการที่ดี ตอบสนองความต้องการเงินกู้ของสมาชิกได้ มีการบริหารสินทรัพย์ที่ดี มีความมั่นคงในการบริหารงาน ดำรงความมีเสถียรภาพในระดับที่น่าพอใจทั้งในด้านสภาพคล่อง ความเพียงพอของเงินทุน และอัตรากำไร แม้ว่าจะมีแนวโน้มที่ลดลงก็ตาม สำหรับปัจจัยที่มีผลต่อความมั่นคงของสหกรณ์ โดยใช้ CAMEL มาวิเคราะห์พบว่า ตัวแปรที่สามารถแยกกลุ่มสหกรณ์ออมทรัพย์ที่มั่นคงและไม่มั่นคงได้ คือ ความสามารถในการทำกำไร

สาโรช อังสุมาลิน และคณะ (2549) ศึกษาเรื่องการบริหารสินทรัพย์และหนี้สินของสหกรณ์ออมทรัพย์ กรณีศึกษา: สหกรณ์ออมทรัพย์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย จำกัดการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) เพื่อศึกษาการบริหารสินทรัพย์และหนี้สินของสหกรณ์ออมทรัพย์ ที่เป็นมาในอดีต 2) ศึกษาแนวทางในการบริหารสินทรัพย์และหนี้สินของสหกรณ์ออมทรัพย์ตามแนวทางของ GAP ข้อมูลที่ใช้ในการศึกษาค้นคว้านี้เป็นข้อมูลทุติยภูมิซึ่งได้มาจากรายงานกิจการประจำปีตั้งแต่ช่วงปี 2542 ถึงปี 2546 ของสหกรณ์ออมทรัพย์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย จำกัด ผลการศึกษาพบว่าในช่วงเวลาดังกล่าว การบริหารสินทรัพย์และหนี้สินของสหกรณ์ยังไม่เป็นไปตามแนวคิดทฤษฎีการบริหารสินทรัพย์และหนี้สิน

แนว GAP สหกรณ์จึงไม่ได้รับประโยชน์อย่างเต็มที่จากการลดลงของอัตราดอกเบี้ย จากการพยากรณ์ว่า อัตราดอกเบี้ยในปี 2547 มีแนวโน้มจะปรับตัวสูงขึ้น ดังนั้นสหกรณ์ควรปรับสัดส่วนสินทรัพย์และหนี้สิน ให้เป็นไปตามแนวคิดทฤษฎี คือปรับ GAP ให้เป็นบวกมากขึ้นโดยการเพิ่ม RSA ขึ้นและลด RSL ลง ซึ่งจะส่งผลให้สหกรณ์มีรายได้ดอกเบี้ยสุทธิเพิ่มมากขึ้นทำให้ได้รับประโยชน์จากการเปลี่ยนแปลงของอัตราดอกเบี้ยในการศึกษานี้การบริหารสินทรัพย์และหนี้สินของสหกรณ์ได้มุ่งเน้นไปที่การปรับ GAP เพื่อเพิ่มรายได้ดอกเบี้ยสุทธิ โดยมีได้นำความเสี่ยงจากการลงทุนและสภาพคล่องทางการเงิน มาร่วมพิจารณาซึ่ง อาจจะส่งผลกระทบต่อการทำงานของ สหกรณ์ได้

เรืองอุไร เศษสูงเนิน (2549) ศึกษาความเสี่ยงทางการเงินของสหกรณ์ออมทรัพย์ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาความเสี่ยงทางการเงินของสหกรณ์ออมทรัพย์ โดยใช้อัตราส่วนทางการเงิน และวัดความเสี่ยงของสหกรณ์ออมทรัพย์ในเชิงปริมาณโดยใช้ค่าเบต้า และค่าดัชนีความเสี่ยง ซึ่งในการใช้ค่าเบต้าจะใช้อัตราผลตอบแทนต่อสินทรัพย์ และอัตราผลตอบแทนต่อส่วนของผู้ถือหุ้นแทน ซึ่งความเสี่ยงทางการเงินที่ได้จะนำมาเปรียบเทียบกับธนาคารพาณิชย์ ผลการศึกษาพบว่า ในช่วงปี 2535 - 2544 ความเสี่ยงด้านสินเชื่อ และด้านอัตราดอกเบี้ยมีแนวโน้มสูงขึ้น ความเสี่ยงด้านสภาพคล่อง และด้านเงินทุนระยะยาวมีแนวโน้มลดลง ส่วนการวัดความเสี่ยงด้วยค่าเบต้า และค่าดัชนีความเสี่ยง พบว่าสหกรณ์ออมทรัพย์มีความเสี่ยงต่ำกว่าธนาคารพาณิชย์

### บทที่ 3 ระเบียบวิธีวิจัย

#### สถานที่ที่ใช้ในการวิจัย

สหกรณ์การเกษตรบึงสามพัน จำกัด อำเภอบึงสามพัน จังหวัดเพชรบูรณ์

#### ข้อมูลและการรวบรวมข้อมูล

**ข้อมูลปฐมภูมิ (Primary data)** จะทำการรวบรวมข้อมูลปฐมภูมิ ประกอบด้วย แนวทางการจัดทำแผนกลยุทธ์ในธุรกิจหลักของสหกรณ์ 4 ธุรกิจ เริ่มตั้งแต่การกำหนดเป้าหมายทำแผนกลยุทธ์ ระยะเวลาการดำเนินงานตามแผน งบประมาณ กลยุทธ์ที่ใช้ในแต่ละแผนธุรกิจ ผู้รับผิดชอบแผน ผู้ควบคุมและแนะนำแผน

**ข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary data)** จะทำการรวบรวมข้อมูลจากงบการเงิน รายงานกิจการประจำปี 2552 ประกอบด้วย งบดุล งบกำไรขาดทุน รายละเอียดประกอบงบการเงิน ตลอดจนงานวิจัยที่เกี่ยวข้องอื่น ๆ

#### เครื่องมือที่ใช้ในการรวบรวมข้อมูล

ข้อมูลปฐมภูมิจะทำการรวบรวมข้อมูลต่าง ๆ โดยการระดมความคิดเห็นจากผู้ที่เกี่ยวข้องด้วยการประชุมกลุ่ม (Focused group) จำนวน 8 ครั้ง ดังต่อไปนี้

- ครั้งที่ 1 การบริหารงานสินเชื่อที่มีประสิทธิภาพ และการจัดการธุรกิจรวมกันซื้อ
- ครั้งที่ 2 การจัดการธุรกิจรวมกันขาย และกิจกรรมการจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปี
- ครั้งที่ 3 การใช้แผนในการควบคุมติดตามงาน และการติดตามธุรกิจสินเชื่อ
- ครั้งที่ 4 กิจกรรมการใช้ระบบสัญญาณเตือนภัยทางการเงิน
- ครั้งที่ 5 การติดตามผลการปฏิบัติงานเปรียบเทียบกับแผน
- ครั้งที่ 6 การติดตามแก้ไขปัญหาในการดำเนินธุรกิจ
- ครั้งที่ 7 กิจกรรม การประชุมประเมินผลการดำเนินงาน
- ครั้งที่ 8 กิจกรรมเสริมพิเศษ การช่วยเหลือในการทำธุรกิจหรือแก้ไขปัญหา

#### ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรที่ให้ข้อมูล ประกอบด้วย บุคลากรจากธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร 1 คน เจ้าหน้าที่จากกรมส่งเสริมสหกรณ์ 1 คน และบุคลากรของสหกรณ์ 3 ฝ่าย ดังนี้

- ฝ่ายบริหาร ประกอบด้วยคณะกรรมการ จำนวน 9 คน ผู้ตรวจสอบกิจการ 2 คน รวม 11 คน

○ ฝ่ายจัดการ ประกอบด้วย ผู้จัดการ 1 คน เจ้าหน้าที่สินเชื่อ 2 คน เจ้าหน้าที่การตลาด 2 คน เจ้าหน้าที่การเงินและบัญชี 1 คน รวม 6 คน

○ ประธานกลุ่ม 31 คน

รวมบุคลากรของสหกรณ์ทั้งสิ้น 48 คน ในการประชุมระดมความคิดเห็น (Focused group) จะเชิญบุคลากรทั้ง 3 ฝ่าย และเจ้าหน้าที่ของหน่วยงานที่เกี่ยวข้องเพื่อระดมความคิดเห็น ครั้งละ 15-20 คน เพื่อเป็นกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 8 ครั้ง

การวิเคราะห์ข้อมูล/เครื่องมือที่ใช้ในการวิเคราะห์

การวิเคราะห์ฐานะการเงินและปัญหาธุรกิจโดย CFSAWS<sub>ss</sub> เพื่อวิเคราะห์

- ความเพียงพอของเงินทุน (C - Capital Strength)

- อัตราส่วนหนี้สินต่อทุน เป็นการเทียบสัดส่วนระหว่างหนี้สินทั้งสิ้นกับทุนของสหกรณ์/กลุ่มเกษตรกรอัตราส่วนนี้มีหน่วยเป็นเท่า

- หนี้สินทั้งสิ้น ผลรวมของหนี้สินทั้งสิ้น ในงบดุล

- ทุนของสหกรณ์ ผลรวมของทุนสหกรณ์หรือกลุ่มเกษตรกรในงบดุล

- อัตราส่วนทุนสำรองต่อสินทรัพย์ เป็นสัดส่วนของทุนสำรองเทียบกับสินทรัพย์รวมทั้งสิ้น อัตราส่วนนี้มีหน่วยเป็นเท่า

- ทุนสำรอง ทุนที่เกิดจากการจัดสรรกำไรสุทธิประจำปีไม่น้อยกว่าร้อยละ 10 ตาม พ.ร.บ.สหกรณ์ปี พ.ศ. 2542 ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของทุนสหกรณ์/กลุ่มเกษตรกรในงบดุล

- สินทรัพย์ทั้งสิ้น ผลรวมของสินทรัพย์ทั้งสิ้นที่อยู่ในความควบคุมของสหกรณ์/กลุ่มเกษตรกร ตามงบดุล

- อัตราการเติบโตของทุนของสหกรณ์ เป็นอัตราการเพิ่ม/ลดทุนของสหกรณ์/กลุ่มเกษตรกรเทียบงวดปัจจุบันกับงวดก่อน มีหน่วยเป็นร้อยละ

- อัตราการเติบโตของหนี้ เป็นอัตราการเพิ่ม/ลดหนี้สินของสหกรณ์ เทียบงวดปัจจุบันกับงวดก่อน มีหน่วยเป็นร้อยละ

- อัตราผลตอบแทนต่อส่วนของผู้ถือหุ้น ร้อยละของผลตอบแทนจากเงินทุน ในส่วนของทุนสหกรณ์/กลุ่มเกษตรกร โดยนำกำไร (ขาดทุน) สุทธิเทียบกับทุนของสหกรณ์ถัวเฉลี่ย (ทุนของสหกรณ์งวดปัจจุบัน+งวดก่อนแล้วหาร 2) กรณีที่มีผลขาดทุนจะมีค่าติดลบ

- กำไรสุทธิ ผลกำไร (ขาดทุน) สุทธิจากการดำเนินงานของสหกรณ์/กลุ่มเกษตรกร ที่ปรากฏในงบกำไรขาดทุน ซึ่งจะมียอดเท่ากับกำไร (ขาดทุน) สุทธิประจำปี ที่ปรากฏอยู่ในส่วนของทุนสหกรณ์/กลุ่มเกษตรกรในงบดุล

- คุณภาพสินทรัพย์ (A - Asset Quality)

- อัตราหนี้ค้างชำระ ร้อยละของหนี้ค้างชำระโดยหนี้ที่ชำระไม่ได้ตามกำหนดเทียบกับหนี้ที่ถึงกำหนดชำระ
- หนี้ที่ไม่สามารถชำระได้ตามกำหนด จำนวนต้นเงินลูกหนี้เงินกู้ที่ถึงกำหนดชำระในรอบงวดบัญชีทั้งหมด แต่ไม่สามารถชำระได้
- หนี้ที่ถึงกำหนดชำระ จำนวนต้นเงินลูกหนี้เงินกู้ที่ถึงกำหนดชำระในรอบงวดบัญชีทั้งหมด
- อัตราหมุนของสินทรัพย์ รอบหมุนของการใช้สินทรัพย์ก่อให้เกิดรายได้ โดยนำยอดขาย/บริการเทียบกับสินทรัพย์ทั้งสิ้นถัวเฉลี่ยอัตราส่วนนี้ มีหน่วยวัดเป็นรอบ
- ขาย/บริการ (รายได้ธุรกิจหลัก) รายได้ที่เกิดจากการดำเนินธุรกิจตามวัตถุประสงค์หลักของสหกรณ์กลุ่มเกษตรกร ได้แก่ ธุรกิจเครดิต ธุรกิจจัดหาสินค้ามาจำหน่าย ธุรกิจรวบรวมผลผลิต/แปรรูป ธุรกิจให้บริการและส่งเสริมการเกษตร
- อัตราผลตอบแทนต่อสินทรัพย์ ร้อยละของผลตอบแทนจากการลงทุนโดยนำกำไร(ขาดทุน) จากการดำเนินงานเทียบกับสินทรัพย์ทั้งสิ้นถัวเฉลี่ย กรณีมีผลขาดทุนจะแสดงด้วยค่าติดลบ
- กำไรจากการดำเนินงาน ยอดกำไร (ขาดทุน) จากการดำเนินงานก่อนรายการพิเศษในงบกำไรขาดทุน
- อัตราการเติบโตของสินทรัพย์ อัตราการเพิ่ม/ลด ของสินทรัพย์ทั้งสิ้นเทียบกับงวดปัจจุบันกับงวดก่อน อัตรานี้มีหน่วยเป็นร้อยละ

- ความสามารถในการทำกำไร (E - Earning Sufficiency)

- กำไรต่อสมาชิก ค่าเฉลี่ยกำไร (ขาดทุน) ต่อคน คำนวณจากกำไร (ขาดทุน) สุทธิหารด้วยจำนวนสมาชิก กรณีขาดทุนจะแสดงด้วยค่าติดลบ
- จำนวนสมาชิก เป็นจำนวนสมาชิกคงเหลือ ณ วันสิ้นงวด เพื่อทราบขนาดของโครงสร้างโดยรวมต่อรายสมาชิกซึ่งเป็นเจ้าของในแต่ละด้าน
- เงินออมต่อสมาชิก ค่าเฉลี่ยเงินออมต่อคน คำนวณจากเงินค้ำหุ้นรวมกับเงินรับฝากของสมาชิกหารด้วยจำนวนสมาชิก
- เงินฝากสมาชิก จำนวนเงินรับฝากของสหกรณ์กลุ่มเกษตรกรเฉพาะในส่วน of สมาชิกเท่านั้น
- หนี้สินต่อสมาชิก ค่าเฉลี่ยหนี้ของสมาชิกต่อคน คำนวณจากลูกหนี้เงินให้สมาชิกกู้รวมกับลูกหนี้การค้า และลูกหนี้อื่นๆ ที่เป็นสมาชิกสหกรณ์กลุ่มเกษตรกร หารด้วยจำนวนสมาชิก ณ วันสิ้นปี

- **ลูกหนี้เงินกู้** จำนวนต้นเงินลูกหนี้เงินให้สมาชิกกู้ก่อนหักค่าเผื่อหนี้สงสัยจะสูญ/หนี้คลาดเคลื่อน
- **ลูกหนี้ค่าบริการอื่นๆ** ลูกหนี้ที่เกิดจากธุรกิจการให้บริการเป็นเงินเชื่อแก่สมาชิกและลูกหนี้อื่นๆ ที่เป็นสมาชิกของสหกรณ์/กลุ่มเกษตรกร ก่อนหักค่าเผื่อหนี้สงสัยจะสูญ/หนี้คลาดเคลื่อน
- **ลูกหนี้การค้า** ลูกหนี้ที่เกิดจากการขายสินค้าเป็นเงินเชื่อก่อนหักค่าเผื่อหนี้สงสัยจะสูญ/หนี้คลาดเคลื่อน
- **อัตราค่าใช้จ่ายดำเนินงานต่อกำไร (ก่อนหักค่าใช้จ่ายดำเนินงาน) ร้อยละของค่าใช้จ่ายดำเนินงานเทียบกับกำไร (ก่อนหักค่าใช้จ่ายดำเนินงาน)** ถ้ามีค่าติดลบแสดงว่าผลขาดทุนมีมากจนรายได้ไม่มีพอเหลือจ่ายค่าใช้จ่ายดำเนินงานที่เกิดขึ้นในรอบงวดนี้
- **ค่าใช้จ่ายดำเนินงาน** ยอดรวมของค่าใช้จ่ายดำเนินงานที่ปรากฏในงบกำไรขาดทุน ถ้าค่าใช้จ่ายดำเนินงานมีค่าติดลบ (-) ผู้วิเคราะห์ต้องหาสาเหตุและพิจารณาถึงรายการที่เป็นค่าใช้จ่ายดำเนินงานที่เกิดขึ้นจริงในงวดนั้นๆ เพื่อสะท้อนให้เห็นถึงผลการดำเนินงานที่แท้จริง
- **กำไรก่อนหักค่าใช้จ่ายดำเนินงาน** ยอดกำไร (ขาดทุน) ก่อนหักรายการค่าใช้จ่ายดำเนินงานในงบกำไรขาดทุน ถ้ามีผลขาดทุนก่อนหักค่าใช้จ่ายดำเนินงานจะแสดงผลด้วยค่าติดลบ
- **อัตราการเติบโตของทุนสำรอง** อัตราการเพิ่ม/ลดของทุนสำรอง เทียบงวดปัจจุบันกับงวดก่อน อัตราส่วนนี้มีหน่วยเป็นร้อยละ
- **อัตราการเติบโตของทุนสะสมอื่น** อัตราการเพิ่ม/ลดของทุนสะสมอื่น เทียบงวดปัจจุบันกับงวดก่อน อัตราส่วนนี้มีหน่วยเป็นร้อยละ
- **อัตราการเติบโตของกำไร** อัตราการเพิ่ม/ลดของกำไร (ขาดทุน) เทียบงวดปัจจุบันกับงวดก่อน อัตราส่วนนี้มีหน่วยเป็นร้อยละ
- **อัตรากำไรสุทธิ** ร้อยละของการทำกำไร โดยใช้กำไรสุทธิเทียบกับยอดขาย/บริการ (รายได้ธุรกิจหลัก) ในงบกำไรขาดทุน
  - **สภาพคล่อง (L - Liquidity)**
    - **อัตราส่วนทุนหมุนเวียน** อัตราส่วนวัดสภาพคล่องทางการเงิน โดยสินทรัพย์หมุนเวียนเทียบกับหนี้สินหมุนเวียน ในงบดุล อัตราส่วนนี้มีหน่วยเป็นเท่า
    - **สินทรัพย์หมุนเวียน** เงินสดและสินทรัพย์ที่อาจขาย หรือแปลงสภาพเป็นเงินสดหรือใช้บริโภคให้หมดไปในรอบระยะเวลาการดำเนินงานตามปกติของสหกรณ์ คือ 1 ปี
    - **หนี้สินหมุนเวียน** หนี้สินซึ่งมีระยะเวลาการชำระคืนภายในรอบระยะเวลาการดำเนินงานตามปกติของสหกรณ์ คือ 1 ปี

- อัตราหมุนของสินค้า เป็นอัตราส่วนที่ใช้วัดประสิทธิภาพของการบริหารสินค้าคงเหลือ ซึ่งแสดงถึงจำนวนครั้งของสินค้าที่ได้ขายในรอบงวดของธุรกิจจัดหาสินค้ามาจำหน่าย

- ต้นทุนสินค้าขาย ต้นทุนขายของธุรกิจจัดหาสินค้ามาจำหน่ายแต่ละประเภทสินค้ารวมกัน ซึ่งต้นทุนขายประกอบด้วยสินค้าคงเหลือต้นงวดบวกต้นทุนการผลิต, ซื้อระหว่างงวด (หลังจากหักส่งคืนและส่วนลดรับ) และค่าใช้จ่ายในการซื้อ หักด้วยสินค้าเสื่อมสภาพเสียหายตัดบัญชี (ถ้ามี) และสินค้าคงเหลือสิ้นงวด

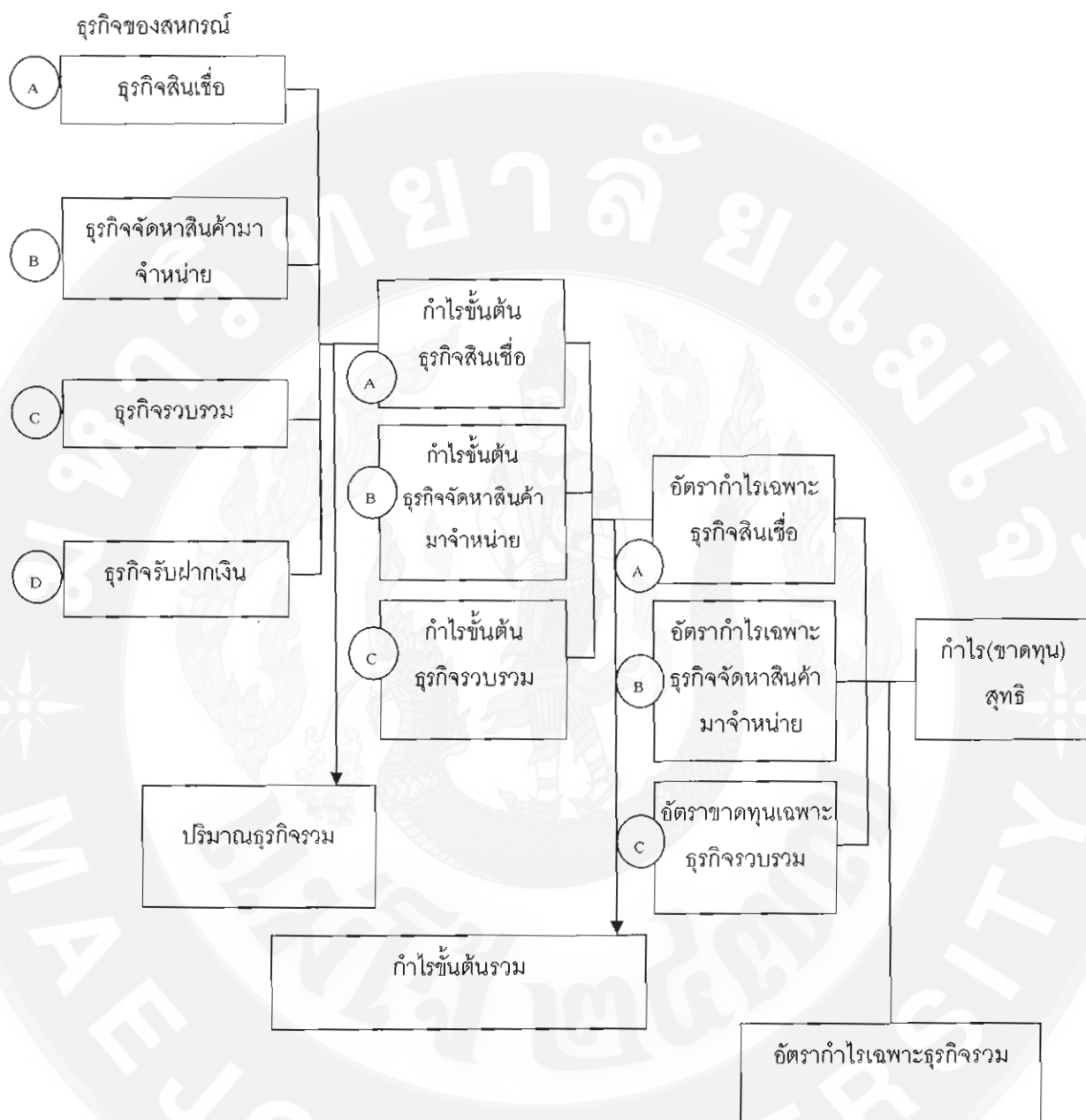
- สินค้าคงเหลือถัวเฉลี่ย สินค้าคงเหลือของธุรกิจจัดหาสินค้ามาจำหน่ายได้แก่วัตถุดิบคงเหลือสิ้นงวด งานระหว่างผลิตปลายงวด สินค้าคงเหลือสิ้นงวดทั้งหมดของสินค้า แต่ละประเภทงวดปัจจุบันบวกงวดก่อนแล้วหาร 2

- อัตราลูกหนี้ระยะสั้นที่ชำระได้ตามกำหนด ร้อยละของลูกหนี้ระยะสั้นที่ชำระได้ตามกำหนดเทียบกับลูกหนี้ที่ถึงกำหนดชำระ

- ลูกหนี้ระยะสั้นที่สามารถชำระได้ตามกำหนด จำนวนต้นเงินลูกหนี้เงินกู้ที่ถึงกำหนดสามารถชำระได้ในรอบงวดบัญชี

- ลูกหนี้ระยะสั้นที่ถึงกำหนดชำระ จำนวนต้นเงินลูกหนี้เงินให้กู้ที่ถึงกำหนดชำระในรอบงวดบัญชีทั้งหมด

การวิเคราะห์การเพิ่มประสิทธิภาพการจัดการธุรกิจ จากการนำแผนกลยุทธ์แบบควบคุมและแนะนำไปปฏิบัติ โดยใช้ Financial Tree เพื่อวิเคราะห์ ปริมาณธุรกิจ อัตราต้นทุนทางธุรกิจ อัตราค่าใช้จ่าย และอัตรากำไรของธุรกิจ ดังนี้



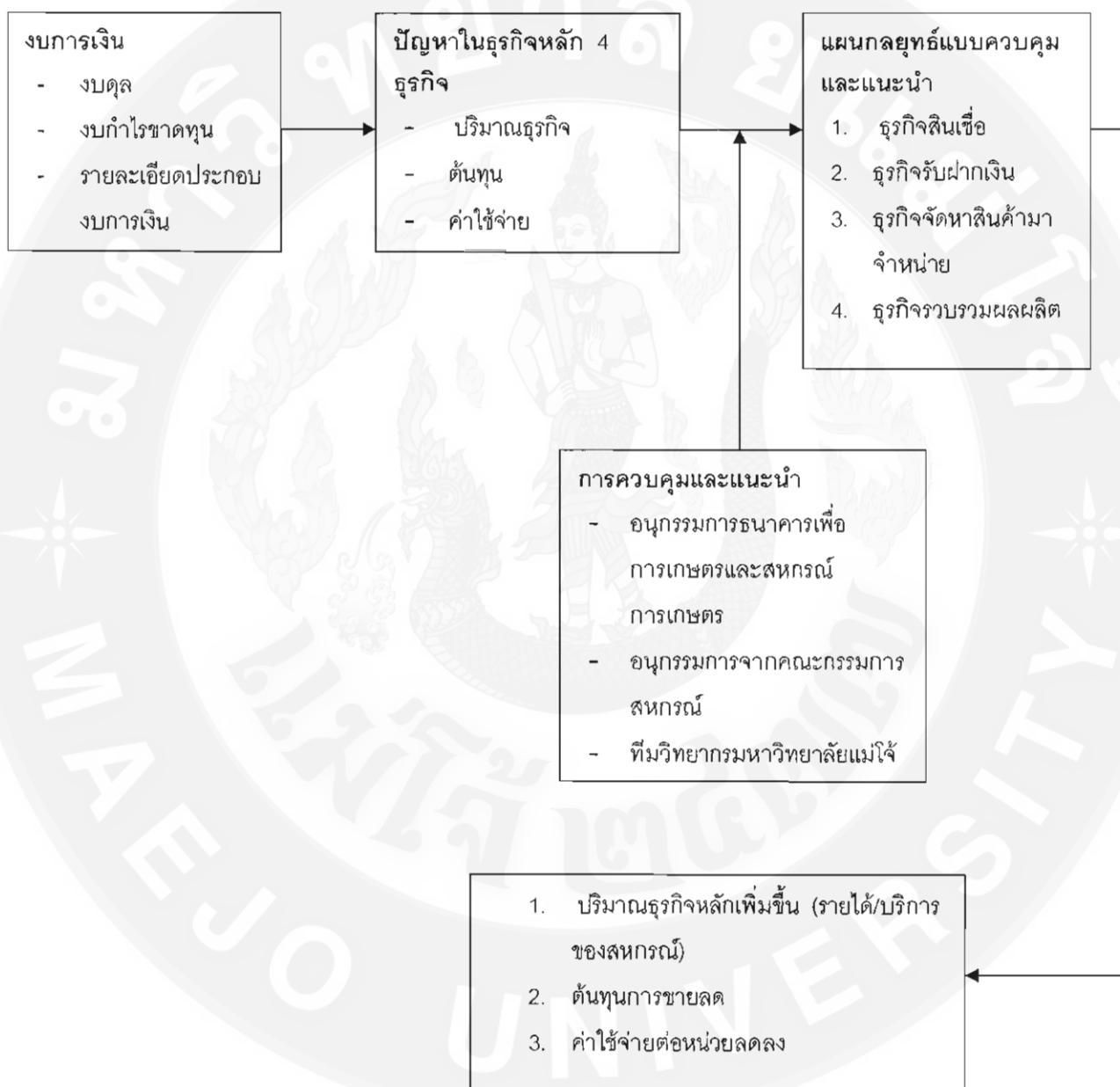
ภาพที่ 5 Financial Tree

#### ขอบเขตของการศึกษา

ขอบเขตด้านเวลา      งบประมาณที่ใช้ในการวิเคราะห์ปัญหาการจัดการธุรกิจของสหกรณ์ จะใช้ทางการเงินในปี 2552 และนำมาวางแผนกลยุทธ์สหกรณ์ในปี 2552 - 2553 โดยเริ่มตั้งแต่เดือน สิงหาคม 2552 - มีนาคม 2553 (รอบระยะเวลา 8 เดือน)

ขอบเขตด้านเนื้อหา การกำหนดแผนกลยุทธ์สำหรับธุรกิจของสหกรณ์จะใช้สำหรับธุรกิจหลัก 4 ธุรกิจ ประกอบด้วย ธุรกิจสินเชื่อ ธุรกิจรับฝากเงินจากสมาชิก ธุรกิจจัดหาสินค้ามาจำหน่าย และธุรกิจรวบรวมผลผลิตจากสมาชิก

#### กรอบแนวคิดในการวิจัย



ภาพที่ 6 กรอบแนวคิดในการวิจัย

#### บทที่ 4 ผลการศึกษา

จากการศึกษาปัญหาการบริหารจัดการธุรกิจของสหกรณ์ และการเพิ่มประสิทธิภาพการจัดการธุรกิจสหกรณ์โดยการจัดทำแผนกลยุทธ์แบบควบคุมและแนะนำ ผลการศึกษพบว่าสหกรณ์มีผลการดำเนินงานขาดทุนต่อเนื่อง 3 ปี เนื่องจากสหกรณ์ขาดการวางแผนกลยุทธ์ที่เหมาะสมในแต่ละธุรกิจ รวมถึงคณะกรรมการและเจ้าหน้าที่ของสหกรณ์ยังขาดความเข้าใจเกี่ยวกับการวางแผนกลยุทธ์ ดังนั้นในการเพิ่มประสิทธิภาพการจัดการธุรกิจสหกรณ์โดยการจัดทำแผนกลยุทธ์แบบควบคุมและแนะนำในปี 2553 จึงเริ่มจากการวิเคราะห์ฐานะการเงินและผลการดำเนินงานของสหกรณ์ ปี 2552 การวิเคราะห์ความสามารถหลักของสหกรณ์ (Core Competency) การวิเคราะห์งบการเงินแยกตามธุรกิจของสหกรณ์ การกำหนดเป้าหมายแผนกลยุทธ์ธุรกิจของสหกรณ์ ปี 2553 การนำแผนกลยุทธ์ธุรกิจของสหกรณ์สู่การปฏิบัติด้วย BSC และการวิเคราะห์ภาวะเศรษฐกิจทางการเงินของสหกรณ์ด้วย CFSAWss จึงส่งผลให้สหกรณ์มีประสิทธิภาพในการจัดการธุรกิจเพิ่มขึ้น โดยสหกรณ์มีกำไรสุทธิในปี 2553 จำนวน 0.14 ล้านบาท ดังรายละเอียดต่อไปนี้

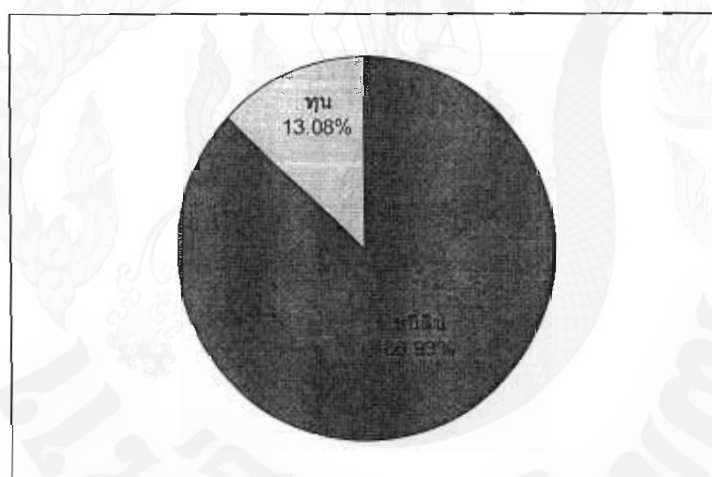
##### 1. การวิเคราะห์ฐานะการเงินและผลการดำเนินงานปี 2552

สหกรณ์การเกษตรปึงสามพัน จำกัด เป็นสหกรณ์ขนาดเล็กที่มีสินทรัพย์ 22.38 ล้านบาท โดยสินทรัพย์ของสหกรณ์ส่วนใหญ่ลงทุนในธุรกิจสินเชื่อ ซึ่งสหกรณ์มีลูกหนี้เงินกู้ระยะสั้น 10.98 ล้านบาท ลูกหนี้เงินกู้ระยะยาว 0.66 ล้านบาท ลงทุนในธุรกิจจัดหาสินค้ามาจำหน่าย (รวมทั้งธุรกิจจำหน่ายน้ำมันเชื้อเพลิง) มีสินค้าคงเหลือประมาณ 1.73 ล้านบาท ที่เหลือลงทุนในอสังหาริมทรัพย์อื่นๆ โดยสินทรัพย์ของสหกรณ์ได้มาจากหนี้สินของสหกรณ์ 20.43 ล้านบาท การกู้ยืม ธ.ก.ส. 11.43 ล้านบาท และเงินรับฝากจากสมาชิก 7.94 ล้านบาท เป็นส่วนใหญ่ นอกจากนี้สินทรัพย์ยังมาจากส่วนของทุนของสหกรณ์อีก 1.95 ล้านบาท ซึ่งทุนของสหกรณ์อยู่ในรายการของทุนเรือนหุ้น 4.79 ล้านบาท การมีสินทรัพย์มีที่มาของสินทรัพย์จากหนี้สินของสหกรณ์ถึงร้อยละ 91.33 ของสินทรัพย์ทั้งหมด นับได้ว่าสหกรณ์มีฐานะการเงินที่ไม่มั่นคง ดังปรากฏในผลการดำเนินงานของสหกรณ์ในตารางที่ 1 และภาพที่ 7 และ ภาพที่ 8 ดังนี้

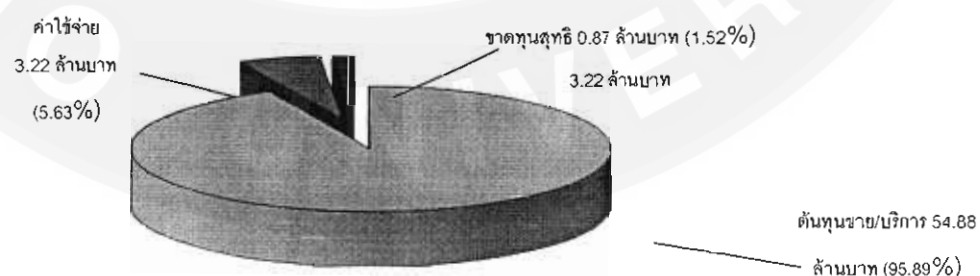
| รายการ            | มูลค่า (ล้านบาท) | ร้อยละ |
|-------------------|------------------|--------|
| สินทรัพย์         | 22.38            | 100    |
| หนี้สิน           | 20.44            | 91.33  |
| ทุน               | 1.94             | 8.67   |
| รายได้            | 74.31            | 100    |
| ต้นทุนขาย/ บริการ | 71.27            | 95.91  |
| ค่าใช้จ่าย        | 4.14             | 5.57   |
| กำไร(ขาดทุน)สุทธิ | (1.10)           | (1.48) |

ตารางที่ 1 ฐานะการเงินและผลการดำเนินงานของสหกรณ์ ปี 2552

ที่มา: รายงานกิจการประจำปี สหกรณ์การเกษตรบึงสามพัน จำกัด (2552)



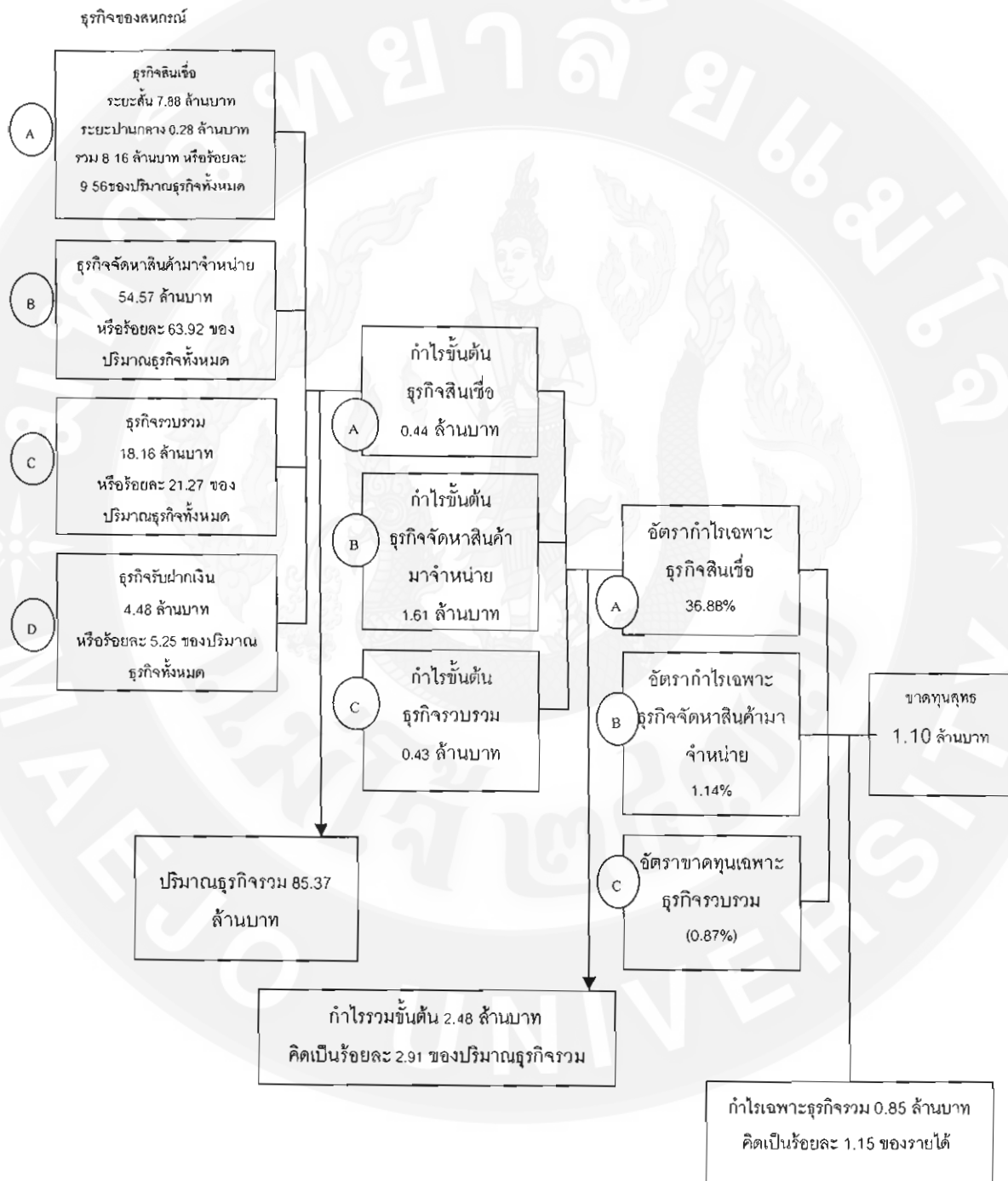
ภาพที่ 7 ทุนและหนี้สินของสหกรณ์การเกษตรบึงสามพัน จำกัด ปี 2552



ภาพที่ 8 ต้นทุนขาย/ บริการ ค่าใช้จ่าย และกำไรของสหกรณ์การเกษตรบึงสามพัน จำกัด ปี

### การวิเคราะห์ธุรกิจของสหกรณ์ด้วย Financial Tree

ผลการดำเนินงานของสหกรณ์ในปี 2552 ซึ่งพิจารณาจากธุรกิจหลักทั้ง 4 ธุรกิจดังกล่าวข้างต้น เมื่อนำมาวิเคราะห์ด้วย Financial Tree เพื่อให้เห็นศักยภาพการทำกำไรเฉพาะธุรกิจของสหกรณ์ จากภาพที่ 9 พบว่า



ภาพที่ 9 การวิเคราะห์ธุรกิจของสหกรณ์ด้วย Financial Tree

หมายเหตุ: ศักยภาพธุรกิจจัดเรียงตามลำดับ A B C และ D

## 2. การวิเคราะห์ความสามารถหลักของสหกรณ์ (Core Competency)

การนำหลักการวิเคราะห์ความสามารถหลักขององค์กรมาวิเคราะห์สหกรณ์มีวัตถุประสงค์ 2 ประการ คือ เพื่อวิเคราะห์ว่าสหกรณ์มีการคัดเลือกบุคลากรให้ปฏิบัติงานในตำแหน่งหรือหน้าที่ที่เหมาะสมกับความสามารถของบุคลากรเหล่านั้นให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อสหกรณ์และต่อสมาชิกที่เป็นเจ้าของสหกรณ์ นอกจากนั้นยังมีประโยชน์ในการพัฒนาเพิ่มพูนความรู้ความสามารถของบุคลากรในสหกรณ์ โดยการจัดฝึกอบรมให้ความรู้ที่เหมาะสม ทำให้เกิดการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพในองค์กร

การวิเคราะห์ความสามารถหลักของสหกรณ์ ที่มหาวิทยาลัยจะอาศัยหลักการในการบริหารความสามารถหลักของบุคลากรเป็น 2 ด้าน คือ

1) ความสามารถจากคุณสมบัติของบุคลากร ซึ่งบุคลากรของสหกรณ์มีความสามารถในการจัดการตนเอง และจัดการผู้อื่นได้มากน้อยเพียงใด ประกอบด้วย ความมั่นใจ ความคล่องตัว ภาวะผู้นำ การโน้มน้าวและการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล

2) ความสามารถหลักในการจัดการธุรกิจ ประกอบด้วย ภาพลักษณ์ของสหกรณ์ ในสายตาสมาชิก คุณภาพสินค้าและบริการ การมีเป้าหมายตลาดที่ชัดเจน การมีกลไกควบคุมต้นทุนและค่าใช้จ่าย และสถานการณ์ทางการเงินของสหกรณ์

จากการวิเคราะห์ความสามารถหลักของสหกรณ์การเกษตรบึงสามพัน จำกัด ที่ทีมงานได้เข้าไปทำหน้าที่ตลอดระยะเวลา 7 เดือน สามารถสรุปได้ดังตารางที่ 59 ซึ่งในภาพรวมจะเห็นความสามารถหลัก ดังนี้

1) สหกรณ์มีคณะกรรมการและฝ่ายจัดการมีคุณลักษณะโดดเด่นในด้านการมีความเอื้ออาทร การถ้อยทีถ้อยอาศัย และความประนีประนอมต่อสมาชิกสหกรณ์ รวมทั้งความซื่อสัตย์จริงใจที่มีต่อการทำงานเพื่อความเจริญก้าวหน้าขององค์กร ทำให้เกิดความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน และการมีส่วนร่วมในการทำงานภายในองค์กร แม้ว่าเจ้าหน้าที่ของสหกรณ์บางคนอาจจะขาดภาวะผู้นำ และยังขาดความมั่นใจในการตัดสินใจ ก็อาจจะเนื่องจากการะงานไม่ได้ถูกกระจายให้เจ้าหน้าที่แต่ละฝ่ายอย่างเหมาะสม เนื่องจากมีเจ้าหน้าที่ไม่ครบกับตำแหน่ง ทำให้เจ้าหน้าที่บางคนทำงานหลายด้าน โดยเฉพาะเจ้าหน้าที่สินเชื่อ ซึ่งมีเจ้าหน้าที่เพียง 1 คนที่รู้ข้อมูลและกระบวนการทำงานที่ถูกต้อง และสามารถทำการตัดสินใจได้ ทั้งนี้หากมีการปรับกระบวนการทำงานให้ชัดเจนและรัดกุม และเพิ่มจำนวนบุคลากรที่มีความรู้ มีทักษะมากขึ้นกว่านี้ ก็จะทำให้การทำงานมีความรวดเร็วและคล่องตัวมากยิ่งขึ้น

สำหรับทักษะการปฏิบัติงานของบุคลากรที่ค่อนข้างขาดความมั่นใจ และไม่กล้าตัดสินใจ จึงส่งผลให้การดำเนินการบางอย่างของสหกรณ์เกิดความล่าช้า และอาจนำไปสู่การสะสมของปัญหาที่ยังไม่ได้รับการแก้ไข ทำให้ผลการดำเนินงานของสหกรณ์ประสบปัญหาการ

ขาดทุนต่อเนื่องใน 2 ปีที่ผ่านมา โดยเฉพาะอย่างยิ่งสาเหตุจากปัญหาการค้างชำระทั้งในส่วนของ ต้นเงินกู้และดอกเบี้ยค้างที่สืบเนื่องมาหลายปี การแก้ไขปัญหานี้ค้างชำระจึงต้องการการมีส่วนร่วมเชิงบูรณาการและแผนกลยุทธ์ที่มีเทคนิคการติดตามหนี้ค้างหลาย ๆ เหตุที่สอดคล้องกับ ปัญหาของสหกรณ์

2) ความสามารถหลักในด้านการจัดการธุรกิจ ภาพลักษณ์ของสหกรณ์ในสายตา สมาชิกค่อนข้างไม่มีความชัดเจนในแง่ของระเบียบขั้นตอนการปฏิบัติงาน ความหย่อนยานในเรื่อง การใช้ข้อบังคับ ทำให้สมาชิกที่มีหนี้ค้างบางรายไม่มีความกระตือรือร้นในการเร่งชำระหนี้ จน กลายเป็นปัญหานี้ค้างสะสมติดต่อกันเป็นระยะเวลายาวนานยากต่อการแก้ไข รวมไปถึงสินค้า และบริการของสหกรณ์ไม่มีตลาดเป้าหมายที่ชัดเจน ทำให้บางครั้งเกิดภาวะการขาดทุนจากการ ทำธุรกิจจัดหาสินค้ามาจำหน่ายและธุรกิจรวบรวมผลผลิต จึงเป็นสาเหตุทำให้ต้นทุนและค่าใช้จ่าย การดำเนินงานสูงขึ้น ทำให้สหกรณ์ประสบปัญหาการขาดทุน การไม่ได้ให้ความสำคัญกับการ สร้างเครือข่ายพันธมิตรในด้านธุรกิจ โดยเฉพาะธุรกิจการรวบรวมผลผลิต ทำให้การดำเนินงาน ของสหกรณ์ถูกจำกัดอยู่ในวงแคบ และอาจส่งผลให้การดำเนินธุรกิจบางอย่างมีต้นทุนที่สูงกว่า คู่แข่ง ดังนั้นด้วยสาเหตุดังกล่าวทำให้สถานการณ์ทางการเงินของสหกรณ์ (ปัญหาการขาดทุนและ ปัญหาการขาดสภาพคล่องทางการเงิน) ยังเป็นประเด็นที่สหกรณ์ต้องเร่งปรับปรุงแก้ไข

| ความสามารถหลัก                                                                    | มีความ<br>โดดเด่น | ต้อง<br>พัฒนา | รายละเอียด                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
|-----------------------------------------------------------------------------------|-------------------|---------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1. ความสามารถหลักด้าน<br>คุณลักษณะของบุคลากร<br>ความมั่นใจและคล่องตัว             |                   | ✓             | - การกระจายหน้าที่การปฏิบัติงานระหว่างเจ้าหน้าที่แต่ละฝ่ายยังขาดความเหมาะสม เนื่องจากมีเจ้าหน้าที่ไม่เพียงพอ ทำให้การแบ่งงานยังขาดความชัดเจน เจ้าหน้าที่บางคนอาจทำงานหลายด้าน และเจ้าหน้าที่ไม่กี่รายเท่านั้นที่ทราบข้อมูลและกระบวนการทำงานที่ถูกต้อง ทำให้ขาดความมั่นใจในการปฏิบัติงาน และขาดความคล่องตัว |
| ภาวะผู้นำ<br>คณะกรรมการ                                                           | ✓                 |               | - ประธานและกรรมการมีประสบการณ์ มีทัศนคติที่ดี ทุ่มต่อการพัฒนาองค์กร ให้ความร่วมมือและมุ่งมั่นในการปรับปรุงแก้ไขเพื่อให้สหกรณ์พัฒนาไปในทางที่ดีขึ้น                                                                                                                                                         |
| ฝ่ายจัดการ                                                                        |                   | ✓             | - มีการปฏิบัติงานแบบงานประจำค่อนข้างมาก การมีทัศนคติที่คิดว่าอาวุโสและประสบการณ์น้อยจึงไม่กล้าเป็นผู้นำ                                                                                                                                                                                                    |
| การโน้มน้าว และสร้าง<br>ความสัมพันธ์ระหว่าง<br>บุคคล                              | ✓                 |               | - ความซื่อสัตย์ และจริงใจต่อสหกรณ์ของฝ่ายบริหาร และฝ่ายจัดการ ทำให้เกิดความสัมพันธ์อันดีระหว่างบุคคล ประกอบกับการมีลักษณะถ้อยทีถ้อยอาศัยทำให้นักกลางทุกฝ่ายให้ความร่วมมือกันในการทำงาน                                                                                                                     |
| ทักษะในการบริหารงาน                                                               |                   | ✓             | - เนื่องจากบุคลากรส่วนหนึ่งค่อนข้างขาดความมั่นใจในการปฏิบัติงาน ทำให้ทักษะในการปฏิบัติงาน และเทคนิคความรู้ใหม่ๆ ที่ทันต่อสถานการณ์ ขาดการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง                                                                                                                                               |
| 2. ความสามารถหลักในด้าน<br>การจัดการธุรกิจ<br>ภาพลักษณ์ของสหกรณ์<br>ในสายตาสมาชิก |                   | ✓             | - การบังคับใช้กฎระเบียบและข้อบังคับยังขาดความชัดเจน และเป็นมาตรฐาน ทำให้สมาชิกยังขาดความเชื่อมั่นในสหกรณ์                                                                                                                                                                                                  |

ตารางที่ 2 การวิเคราะห์ความสามารถหลัก (Core Competency) ของสหกรณ์

| ความสามารถหลัก                               | มีความ<br>โดดเด่น | ต้อง<br>พัฒนา | รายละเอียด                                                                                                                                                                                   |
|----------------------------------------------|-------------------|---------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| คุณภาพของสินค้าและ<br>การให้บริการ           |                   | √             | - สินค้าและบริการของสหกรณ์ยังไม่สามารถตอบสนอง<br>ความต้องการของสมาชิก และบุคคลภายนอกได้<br>เท่าที่ควร เนื่องจากไม่มีระบบตรวจสอบ และ<br>ประเมินผลความพึงพอใจของผู้ใช้บริการที่ชัดเจน          |
| การมีเป้าหมายตลาดที่<br>ชัดเจน               |                   | √             | - ความหลากหลายของสินค้าและบริการทำให้กำหนด<br>ตลาดที่มีลักษณะเฉพาะตามประเภทของสินค้าที่<br>สหกรณ์ต้องมีการวางเป้าหมายอย่างเป็นรูปธรรม<br>ยิ่งขึ้น                                            |
| การมีกลไกควบคุมต้นทุน<br>และค่าใช้จ่าย       |                   | √             | - ต้องอาศัยระบบบัญชี และระบบประมวลผลที่ทันสมัย<br>จะช่วยให้เกิดกลไกการควบคุมที่ถูกต้อง รวดเร็ว<br>สามารถนำไปใช้ประโยชน์ในเชิงธุรกิจอย่างเป็น<br>รูปธรรม                                      |
| การมีเครือข่ายพันธมิตร<br>ในการค้าเชิงธุรกิจ |                   | √             | - เนื่องจากผู้นำองค์กรมุ่งแก้ปัญหาด้านธุรกิจสินเชื่อ<br>ทำให้ยังไม่ได้ให้ความสำคัญในการสร้างเครือข่ายใน<br>การทำธุรกิจ มากเท่าที่ควร โดยเฉพาะอย่างยิ่ง<br>พันธมิตรทางด้านตลาด และด้านเงินทุน |
| สถานการณ์ทางการเงิน<br>ของสหกรณ์             |                   | √             | - ปัญหาการขาดทุนที่ต่อเนื่องและสะสมจากธุรกิจ<br>สินเชื่อ ทำให้สหกรณ์ต้องแบกรับภาระด้านต้นทุนและ<br>ค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานที่สูงขึ้น                                                        |
| เทคโนโลยีและระบบ<br>สารสนเทศที่มีสมรรถนะ     |                   | √             | - ยังขาดบุคลากรที่มีความรู้ความชำนาญด้านเทคโนโลยี<br>และระบบสารสนเทศ                                                                                                                         |

ตารางที่ 2 การวิเคราะห์ความสามารถหลัก (Core Competency) ของสหกรณ์ (ต่อ)

### 3. การวิเคราะห์งบการเงินแยกตามธุรกิจของสหกรณ์

สหกรณ์การเกษตรบึงสามพัน จำกัด มีธุรกิจหลัก ประกอบด้วย ธุรกิจสินเชื่อ  
ธุรกิจจัดหาสินค้ามาจำหน่าย และธุรกิจรวบรวมผลผลิต ในการวางแผนกลยุทธ์ของสหกรณ์โดย  
อาศัยข้อมูลสถิติจากงบการเงินของสหกรณ์ปี 2552 เป็นข้อมูลพื้นฐานร่วมกับการระดมความคิด  
เห็นในการกำหนดเป้าหมายและกลยุทธ์ของธุรกิจหลักของสหกรณ์ ทั้งนี้ ข้อมูลทางการเงินจาก  
รายละเอียดประกอบงบจะสามารถสะท้อนให้เห็นขนาดธุรกิจ (ปริมาณธุรกิจ) ต้นทุน ค่าใช้จ่าย  
ตลอดจนกำไรและประสิทธิภาพการดำเนินธุรกิจต่าง ๆ จากการขยายปริมาณธุรกิจ การควบคุม  
ต้นทุน และค่าใช้จ่าย เป็นต้น

ดังนั้น การวิเคราะห์งบการเงินจากรายละเอียดประกอบงบการเงินจึงเป็นประโยชน์ต่อ สหกรณ์ที่จะสะท้อนให้เห็นถึงสถานภาพที่เป็นอยู่ จากประสิทธิภาพการดำเนินธุรกิจในปีที่ผ่านมา สามารถสรุปผลการวิเคราะห์โดยแยกตามประเภทธุรกิจของสหกรณ์ ดังต่อไปนี้

#### 1. การวิเคราะห์งบการเงินธุรกิจสินเชื่อ

ในปี 2552 สหกรณ์มีลูกหนี้เงินกู้ (คงเหลือสิ้นปี 2551) 12.3 ล้านบาท โดยแยกเป็น เงินกู้ระยะสั้น 10.94 ล้านบาท เงินกู้ระยะปานกลาง 0.94 ล้านบาท เงินกู้ปรับโครงสร้างหนี้ 0.49 ล้านบาท ในระหว่างปีมีการจ่ายสินเชื่อ 4.58 ล้านบาท ปริมาณการให้สินเชื่อธุรกิจสินเชื่อของ สหกรณ์มีผลการดำเนินงานดังปรากฏในตาราง 1 สามารถสรุปได้ดังต่อไปนี้

รายได้จากดอกเบี้ยรับจากเงินให้กู้ ซึ่งสหกรณ์ใช้เงินทุนของสหกรณ์เพื่อการลงทุนใน การให้สินเชื่อแก่สมาชิก 1.11 ล้านบาท เพิ่มจากปี 2551 จำนวน 0.11 ล้านบาท โดยมีต้นทุน ดอกเบี้ยจ่ายเงินกู้ยืม 0.67 ล้านบาท (ร้อยละ 60.38 ของรายได้) และยังมีรายได้เฉพาะธุรกิจ 0.18 ล้านบาท (ร้อยละ 16.20 ของรายได้) เมื่อหักค่าใช้จ่ายเฉพาะธุรกิจ 0.21 ล้านบาท (ร้อยละ 18.94 ของรายได้) สหกรณ์จึงมีกำไรเฉพาะธุรกิจ จำนวน 0.41 ล้านบาท (ร้อยละ 36.88 ของรายได้) ซึ่ง เพิ่มขึ้นจากปี 2551 ที่มีกำไรเฉพาะธุรกิจ 0.31 ล้านบาท ที่คิดเป็นอัตรากำไรร้อยละ 31.38 ของ รายได้

ทั้งนี้ ผลการดำเนินธุรกิจสินเชื่อของสหกรณ์ปี 2552 เทียบกับปี 2551 ที่มีกำไรสุทธิ เพิ่มขึ้น มีสาเหตุจาก ค่าใช้จ่ายเฉพาะธุรกิจสินเชื่อที่มีอัตรากำไรจ่ายลดลงจากร้อยละ 31.89 เป็น ร้อยละ 18.94 ของรายได้ทั้งหมด

สรุป ดังนั้น ในการจัดทำแผนกลยุทธ์ธุรกิจสินเชื่อสหกรณ์ จึงได้วิเคราะห์ ประสิทธิภาพ ปัญหาและอุปสรรคต่าง ๆ ในการดำเนินธุรกิจสินเชื่อของสหกรณ์ในปี 2551 – 2552 โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ปัญหานี้ค้างชำระเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารจัดการธุรกิจสินเชื่อให้มี ประสิทธิภาพสูงขึ้น ที่ประชุมคณะกรรมการและฝ่ายจัดการ ร่วมกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องได้สรุป ประเด็นการจัดทำแผนธุรกิจสินเชื่อ ดังต่อไปนี้

1. การกำหนดเป้าหมายการติดตามหนี้ค้าง ทั้งต้นเงินค้างชำระ ดอกเบี้ยค้าง ค่าปรับค้าง และปรับปรุงโครงสร้างหนี้ โดยกระจายไปตามอายุหนี้ค้างของหนี้ทุกประเภท เพื่อ ลดค่าใช้จ่ายทางบัญชีของธุรกิจสินเชื่อในส่วนของหนี้สงสัยจะสูญ รวมทั้งพยายามติดตามหนี้ค้าง ที่ผู้สอบได้ตัดเป็นหนี้สูญแล้วให้เป็นรายได้ (หนี้สูญรับคืนกลับมาในงวดบัญชีปัจจุบัน) เพื่อลด ความเสี่ยงของธุรกิจสินเชื่อ

2. การควบคุมต้นทุนธุรกิจและค่าใช้จ่ายเฉพาะธุรกิจ ให้อยู่ในอัตราที่เหมาะสม หรือต่ำกว่าปีก่อน

(หน่วย: ล้านบาท)

| รายการ                                | ปี 2552 |        | ปี 2551 |        | หมายเหตุ                                                                                                      |
|---------------------------------------|---------|--------|---------|--------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                       | จำนวน   | ร้อยละ | จำนวน   | ร้อยละ |                                                                                                               |
| 1. การขายสินเชื่อบริษัท               | 8.15    | 100    | 5.53    | 100    |                                                                                                               |
| ระยะสั้น                              | 7.87    | 96.56  | 4.64    | 83.91  |                                                                                                               |
| ระยะปานกลาง                           | 0.28    | 3.44   | 0.89    | 16.09  |                                                                                                               |
| 2. ลูกหนี้คงเหลือ ณ วันสิ้นปี         | 12.37   | 100    | 10.94   | 100    |                                                                                                               |
| ระยะสั้น                              | 10.94   | 88.44  | 8.87    | 81.08  |                                                                                                               |
| ระยะปานกลาง                           | 0.94    | 7.60   | 1.47    | 13.44  |                                                                                                               |
| ปรับโครงสร้างหนี้                     | 0.49    | 3.96   | 0.60    | 5.48   |                                                                                                               |
| 3. ดอกเบี้ยรับจากเงินให้กู้           | 1.11    | 100    | 1.00    | 100    |                                                                                                               |
| รับจริง                               | 0.70    | 63.06  | 0.51    | 51.00  |                                                                                                               |
| ค้างรับ                               | 0.41    | 36.94  | 0.49    | 49.00  |                                                                                                               |
| 4. ต้นทุนบริการ (ดอกเบี้ยจ่ายเงินกู้) | 0.67    | 60.36  | 0.55    | 55.00  |                                                                                                               |
| 5. รายได้เฉพาะธุรกิจ                  | 0.18    | 16.22  | 0.186   | 18.60  |                                                                                                               |
| 6. ค่าใช้จ่ายเฉพาะธุรกิจ              | 0.21    | 18.92  | 0.31    | 31.00  |                                                                                                               |
| หนี้สงสัยจะสูญ                        | 0.046   | 4.14   | 0.16    | 16.00  | ค่าใช้จ่ายทางบัญชี ซึ่งเกิดจากความเสียหายจากหนี้ค้างชำระ ผู้สอบบัญชีรับรู้ทางบัญชีโดยการใช้เกณฑ์ฟังรับฟังจ่าย |
| 7. กำไรเฉพาะธุรกิจ                    | 0.41    | 36.88  | 0.31    | 31.38  |                                                                                                               |

ตารางที่ 3 การวิเคราะห์ผลการดำเนินงานในธุรกิจสินเชื่อของสหกรณ์ ปี 2551 – 2552

ที่มา รายงานกิจการประจำปี 2552

## 2. การวิเคราะห์รายละเอียดประกอบงบการเงินธุรกิจจัดหาสินค้ามาจำหน่าย

ในปี 2552 สหกรณ์ได้ดำเนินธุรกิจจัดหาสินค้ามาจำหน่ายแก่สมาชิก จำนวน 54.47 ล้านบาท (เพิ่มจากปี 2551 จำนวน 6.68 ล้านบาท) โดยแยกเป็นสินค้าประเภทเกษตร 3.75 ล้านบาท (ร้อยละ 6.88) สินค้าน้ำมัน 50.39 ล้านบาท (ร้อยละ 92.51) และสินค้าอื่น ๆ 0.33 ล้านบาท (ร้อยละ 0.61) โดยมีต้นทุนขาย 52.87 ล้านบาท (ร้อยละ 97.06 ของยอดขาย) ทำให้สหกรณ์มีกำไรขั้นต้นเฉพาะธุรกิจ 1.605 ล้านบาท (ร้อยละ 2.95) ซึ่งเพิ่มขึ้นจากปี 2551 ที่มีกำไรขั้นต้นเฉพาะธุรกิจ 1.444 ล้านบาท (ร้อยละ 3.02) สหกรณ์มีค่าใช้จ่ายเฉพาะธุรกิจ 1.035 ล้านบาท (ร้อยละ 1.90) ทำให้สหกรณ์มีกำไรเฉพาะธุรกิจ 0.60 ล้านบาท ซึ่งสูงกว่าปี 2551 ที่มีกำไรเฉพาะธุรกิจจัดหา 0.58 ล้านบาท ซึ่งอาจกล่าวได้ว่า การดำเนินธุรกิจจัดหาสินค้ามาจำหน่ายในปี 2552 มีผลการดำเนินธุรกิจที่มีประสิทธิภาพสูงกว่าปี 2551 อันมีปัจจัยที่สำคัญ 3 คือ การขยายปริมาณธุรกิจ โดยการเพิ่มยอดขายสินค้า (เพิ่มจาก 47.49 ล้านบาท เป็น 54.47 ล้านบาท) ทั้งนี้ ส่วนหนึ่งเป็นผลจากการเพิ่มขึ้นของราคาน้ำมันเชื้อเพลิง ซึ่งเป็นรายการสินค้าที่มียอดขายสูงสุด กล่าวคือ ปี 51/52 เป็นช่วงที่ราคาน้ำมันในตลาดมีแนวโน้มที่เพิ่มขึ้นอย่างมาก

ทั้งนี้ สหกรณ์จะต้องคำนึงถึงการเพิ่มยอดขายธุรกิจน้ำมันเชื้อเพลิงให้เพียงพอกับค่าเสื่อมราคาปั้มน้ำมันที่มีจำนวนถึง 0.21 ล้านบาท (ร้อยละ 0.39 ของยอดขาย)

สรุป ดังนั้นในการจัดทำแผนกลยุทธ์ธุรกิจจัดหาสินค้ามาจำหน่าย ได้นำผลการวิเคราะห์ประสิทธิภาพการดำเนินงานธุรกิจจัดหาในปี 2551 – 2552 เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพให้สูงขึ้น ที่ประชุมคณะกรรมการและฝ่ายจัดการ ร่วมกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องได้ข้อสรุปประเด็นการจัดทำแผนจัดหาสินค้ามาจำหน่าย ดังต่อไปนี้

1. การกำหนดเป้าหมายยอดขายให้เหมาะสม และสอดคล้องกับความต้องการราคาสินค้าที่สมาชิกต้องการ ทั้งนี้ยอดขายอาจมิได้เพิ่มขึ้นเพราะราคาน้ำมันซึ่งเป็นสินค้าที่มียอดขายสูงสุดมีแนวโน้มลดลง แต่ต้องมีปริมาณธุรกิจที่เพียงพอกับค่าเสื่อมราคาที่จะเพิ่มขึ้นในปี 2553

2. การควบคุมต้นทุนขาย กำหนดให้ต้นทุนรวมไม่ควรสูงกว่าร้อยละ 97.06 ของยอดขาย

3. การควบคุมค่าใช้จ่าย กำหนดให้ฝ่ายจัดการควบคุมอัตราค่าใช้จ่ายไม่สูงกว่าร้อยละ 1.90 ของยอดขาย โดยเฉพาะอย่างยิ่ง การควบคุมค่าใช้จ่ายในส่วนค่าลดหย่อนน้ำมันเชื้อเพลิง สุญระเหย ต้องไม่เกินกว่าที่กรมตรวจบัญชีสหกรณ์กำหนดเกณฑ์สูงสุดไว้ (ร้อยละ 0.05 ของน้ำมันที่ซื้อ) และการควบคุมหนี้สงสัยจะสูญจากการค้าที่เคยเกิดขึ้นในปี 2551 – 2552 (ทั้งนี้สหกรณ์ขายเชื่อแก่สมาชิก และลูกค้าทั่วไป)

(หน่วย: ล้านบาท)

| รายการ                   | ปี 2552 |        | ปี 2551 |        | หมายเหตุ |
|--------------------------|---------|--------|---------|--------|----------|
|                          | จำนวน   | ร้อยละ | จำนวน   | ร้อยละ |          |
| 1. ขายสินค้า             | 54.47   | 100    | 47.79   | 100    |          |
| - สินค้าประเภทเกษตร      | 3.75    | 6.88   | 1.05    | 2.20   |          |
| - ขายน้ำมัน              | 50.39   | 92.51  | 46.44   | 97.18  |          |
| - อื่น ๆ                 | 0.33    | 0.61   | 0.30    | 0.63   |          |
| 2. ต้นทุนขาย             | 52.87   | 97.06  | 46.35   | 96.99  |          |
| 3. รายได้เฉพาะธุรกิจ     | 0.031   | 0.06   | 0.0034  | 0.01   |          |
| 4. ค่าใช้จ่ายเฉพาะธุรกิจ | 1.035   | 1.90   | 0.86    | 1.80   |          |
| - ค่าเสื่อมราคาสินทรัพย์ | 0.21    | 0.39   | 0.20    | 0.42   |          |
| 5. กำไรเฉพาะธุรกิจ       | 0.60    | 1.14   | 0.58    | 1.22   |          |

ตารางที่ 4 การวิเคราะห์ผลการดำเนินงานในธุรกิจจัดหาสินค้ามาจำหน่ายของสหกรณ์ ปี 2551-2552

ที่มา รายงานกิจการประจำปี 2552

### 3. การวิเคราะห์งบการเงินธุรกิจรวบรวมผลผลิต

ในปี 2552 สหกรณ์ได้ดำเนินธุรกิจรวบรวมข้าวเปลือกจากสมาชิก จำนวน 7.74 ล้านบาท (ร้อยละ 42.64 ของยอดขาย) ซึ่งเพิ่มขึ้นจากปี 2551 จำนวน 0.25 ล้านบาท สหกรณ์รวบรวมข้าวโพดในปี 2552 จำนวน 10.41 ล้านบาท (ร้อยละ 57.36 ของยอดขาย) ซึ่งเพิ่มขึ้นเป็นจำนวนมากกว่าปี 2551 เป็นจำนวน 9.9 ล้านบาท โดยมีต้นทุนขาย 17.73 ล้านบาท (ร้อยละ 97.65 ของยอดขาย) ซึ่งอัตราส่วนต้นทุนขายของปี 2552 ลดลงจากปี 2551 ซึ่งมีอัตราร้อยละ 99.73 ของยอดขาย ผลการดำเนินงาน สหกรณ์ประสบปัญหาการขาดทุนจากธุรกิจ เนื่องจากสหกรณ์มีกำไรขั้นต้นจากธุรกิจเพียง 0.426 ล้านบาท และรายได้เฉพาะธุรกิจจำนวน 0.271 ล้านบาท ซึ่งสหกรณ์มีค่าใช้จ่ายเฉพาะธุรกิจถึงจำนวน 0.85 ล้านบาท ในขณะที่สหกรณ์ยังมีภาระค่าใช้จ่ายในส่วนค่าเสื่อมราคาสินทรัพย์ตลาดกลางและยานพาหนะจำนวน 0.223 ล้านบาท จึงส่งผลให้สหกรณ์มีผลขาดทุนเฉพาะธุรกิจจำนวน 0.155 ล้านบาท (ร้อยละ 0.87 ของรายได้) แต่อย่างไรก็ตามสหกรณ์มีขาดทุนเฉพาะธุรกิจลดลงจากปี 2551 จำนวน 0.033 ล้านบาท

สรุป ดังนั้นในการจัดทำแผนกลยุทธ์ธุรกิจรวบรวมผลผลิตได้นำผลการวิเคราะห์ดังกล่าวมาใช้ประโยชน์ในการใช้สินทรัพย์ตลาดกลางให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด ในปี 2551 – 2552 ที่ประชุมคณะกรรมการ และฝ่ายจัดการ (ฝ่ายตลาด) ร่วมกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ได้สรุปประเด็นการจัดทำแผนธุรกิจรวบรวมผลผลิต ดังต่อไปนี้

1. ควรทำการสำรวจข้อมูลการผลิต ผลผลิตเกษตรของสมาชิก เพื่อกำหนดเป้าหมายสินค้าที่จะรวบรวม ประเมินการขยายให้สอดคล้องกับความต้องการของสมาชิก ตลอดจนเป้าหมายการวางแผนที่สอดคล้องกับข้อเท็จจริงของการผลิตเกษตร

2. การควบคุมต้นทุนขาย (ต้นทุนสินค้าที่จะรวบรวม) ให้มีส่วนเหลือการตลาดที่เพียงพอกับค่าใช้จ่ายในการรวบรวม โดยไม่ดำเนินนโยบายคิดเฉพาะค่าบริการจากสมาชิก ซึ่งไม่เพียงพอกับค่าใช้จ่าย

3. การควบคุมค่าใช้จ่าย ซึ่งแม้สหกรณ์จะไม่มีค่าเสื่อมราคาสินทรัพย์ตลาดกลาง อันเป็นต้นทุนทางบัญชีในปี 2553 แล้ว แต่ค่าใช้จ่ายในส่วนค่าเบี้ยเลี้ยงและค่าใช้จ่ายในการรวบรวมจะต้องเพียงพอกับส่วนเหลือการตลาด (margin) เพื่อให้สหกรณ์ไม่ประสบปัญหาการขาดทุน และสมาชิกได้รับประโยชน์จากการทำหน้าที่การตลาดของสหกรณ์ กล่าวคือ ได้รับราคาที่เป็นธรรม ไม่ถูกกดราคาจากพ่อค้าคนกลาง

(หน่วย: ล้านบาท)

| รายการ                   | ปี 2552 |        | ปี 2551 |        | หมายเหตุ |
|--------------------------|---------|--------|---------|--------|----------|
|                          | จำนวน   | ร้อยละ | จำนวน   | ร้อยละ |          |
| 1. ขาย                   | 18.15   | 100    | 8.00    | 100    |          |
| ขายข้าวเปลือก            | 7.74    | 42.64  | 7.49    | 93.63  |          |
| ขายข้าวโพด               | 10.41   | 57.36  | 0.51    | 6.35   |          |
| 2. ต้นทุนขาย             | 17.73   | 97.65  | 7.978   | 99.73  |          |
| 3. รายได้เฉพาะธุรกิจ     | 0.271   | 1.49   | 0.196   | 2.45   |          |
| 4. ค่าใช้จ่ายเฉพาะธุรกิจ | 0.85    | 4.68   | 0.406   | 5.08   |          |
| - ค่าเสื่อมราคา          | 0.223   | 1.23   | 0.188   | 2.35   |          |
| 5. กำไรเฉพาะธุรกิจ       | (0.155) | (0.87) | (0.188) | (2.35) |          |

ตารางที่ 5 การวิเคราะห์ผลการดำเนินงานในธุรกิจรวบรวมผลผลิตของสหกรณ์ ปี 2551-2552  
ที่มา รายงานกิจการประจำปี 2552

#### 4. การกำหนดเป้าหมายแผนกลยุทธ์ธุรกิจของสหกรณ์ ปี 2553

สหกรณ์ได้นำผลการวิเคราะห์งบการเงินและรายละเอียดประกอบงบการเงินจากการดำเนินธุรกิจแต่ละธุรกิจของสหกรณ์ในปี 2551 และ 2552 มาใช้เป็นฐานข้อมูลในการจัดทำแผนกลยุทธ์ธุรกิจของสหกรณ์ในปี 2553 โดยกำหนดเป็นเป้าหมายของแผนธุรกิจ รวมทั้งการควบคุมต้นทุนและค่าใช้จ่ายเฉพาะธุรกิจให้สอดคล้องกับสถานการณ์ภายในและภายนอกของสหกรณ์เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการธุรกิจของสหกรณ์ แผนกลยุทธ์ธุรกิจสามารถแยกออกเป็น 3 แผน

กลยุทธ์ ซึ่งมีระยะเวลาในการดำเนินการของแผนเป็นระยะเวลา 8 เดือน เริ่มตั้งแต่ สิงหาคม 2552 ถึง 31 มีนาคม 2553 มีรายละเอียดดังต่อไปนี้

### 1. เป้าหมายแผนกลยุทธ์ธุรกิจสินเชื่อ

จากการวิเคราะห์ทางการเงินและรายละเอียดประกอบงบธุรกิจสินเชื่อของสหกรณ์ ธุรกิจสินเชื่อเป็นธุรกิจหลักที่สร้างรายได้แก่สหกรณ์ สหกรณ์จึงมีนโยบายการจ่ายสินเชื่อแก่สมาชิกที่ชำระหนี้คืน และขยายการให้สินเชื่อเพื่อสร้างรายได้จากดอกเบี้ยรับเงินให้กู้ ทั้งนี้ สหกรณ์จะต้องควบคุมต้นทุนเงินทุนจากเงินกู้ยืม ซึ่งสหกรณ์กู้ยืมเงินทุนจาก ธ.ก.ส. ซึ่งเป็นแหล่งเงินกู้ที่สำคัญที่สุด อีกทั้งการควบคุมค่าใช้จ่ายโดยเฉพาะอย่างยิ่ง ค่าใช้จ่ายทางบัญชี ในส่วนของหนี้สงสัยจะสูญในธุรกิจสินเชื่อ อันเป็นผลจากความเสี่ยงของธุรกิจซึ่งสหกรณ์มีดอกเบี้ยเงินกู้รับจริงร้อยละ 63.06 ของดอกเบี้ยรับทั้งหมด (ค่ารับสูงร้อยละ 39.94 ของดอกเบี้ยรับทั้งหมด) ดังนั้นสหกรณ์จะต้องมีแผนการติดตามหนี้ค้ำอย่างเข้มข้น และต่อเนื่องเพื่อลดความเสี่ยงของต้นทุนเงินกู้ค้ำดอกเบี้ยค้ำรับ และค่าปรับค้ำรับ

แผนกลยุทธ์ธุรกิจสินเชื่อ จึงวางเป้าหมายของแผนดังแสดงในตาราง 6 โดยแยกเป็นรายละเอียดของแผน ดังต่อไปนี้

1.1 การจ่ายสินเชื่อระหว่างปี สำหรับลูกหนี้ที่ชำระคืนเงินกู้ และสมาชิกที่ขอกู้ใหม่ สหกรณ์กำหนดเป้าหมายการจ่ายสินเชื่อระหว่างปี 9.2 ล้านบาท แยกเป็นสินเชื่อระยะสั้น 8.2 ล้านบาท (ร้อยละ 89.13) และสินเชื่อระยะปานกลาง 1 ล้านบาท (ร้อยละ 10.87)

1.2 การติดตามหนี้ค้ำชำระ ณ 31 มีนาคม 2552 สหกรณ์มีลูกหนี้ผิดสัญญา หรือ ค้างชำระสูงถึง 4.206 ล้านบาท เป็นเงินต้นค้ำ ล้านบาท สหกรณ์จึงกำหนดเป้าหมายการติดตามต้นเงินกู้ค้างชำระ จำนวน 1.598 ล้านบาท โดยแยกตามอายุหนี้ที่ค้างชำระ แยกเป็น ค้างชำระ 2-3 ปี จำนวน 0.87 ล้านบาท ค้างชำระ 4-5 ปี จำนวน 0.362 ล้านบาท ค้างชำระ 6-9 ปี จำนวน 0.272 ล้านบาท และ 10 ปีขึ้นไป 0.95 ล้านบาท

1.3 ดอกเบี้ยค้างชำระ ณ 31 มีนาคม 2552 สหกรณ์มีดอกเบี้ยค้าง 2.836 ล้านบาท (เป็นดอกเบี้ยค้างชำระที่ผู้สอบบัญชี คิดเป็นหนี้สงสัยจะสูญแล้ว 2.22 ล้านบาท) สหกรณ์กำหนดเป้าหมายการติดตามดอกเบี้ยค้างไว้ 0.754 ล้านบาท โดยแยกเป็น ดอกเบี้ยค้าง 2-3 ปี จำนวน 0.119 ล้านบาท ดอกเบี้ยค้าง 4-5 ปี จำนวน 0.106 ล้านบาท ดอกเบี้ยค้าง 6-9 ปี จำนวน 0.105 ล้านบาท และดอกเบี้ยค้างเกินกว่า 10 ปี จำนวน 0.424 ล้านบาท

1.4 ค่าปรับค้างชำระ ณ 31 มีนาคม 2552 สหกรณ์มีค่าปรับค้าง 0.59 ล้านบาท สหกรณ์กำหนดเป้าหมายการติดตามค่าปรับค้างรับทั้งจำนวนเป็นเงิน 0.59 ล้านบาท

(หน่วย: ล้านบาท)

| รายการ                              | เป้าหมาย |
|-------------------------------------|----------|
| 1. เป้าหมายการจ่ายสินเชื่อระหว่างปี | 9.2      |
| ระยะสั้น                            | 8.2      |
| ระยะปานกลาง                         | 1.0      |
| 2. เป้าหมายการติดตามหนี้ค้าง        | 2.94     |
| ต้นเงินค้าง(แยกตามอายุหนี้)         | 1.598    |
| - 2-3 ปี                            | 0.870    |
| - 4-5 ปี                            | 0.362    |
| - 6-9 ปี                            | 0.272    |
| - 10 ปีขึ้นไป                       | 0.095    |
| ดอกเบี้ยค้าง                        | 0.754    |
| - 2-3 ปี                            | 0.119    |
| - 4-5 ปี                            | 0.106    |
| - 6-9 ปี                            | 0.105    |
| - 10 ปีขึ้นไป                       | 0.424    |
| ค่าปรับค้าง                         | 0.59     |

ตารางที่ 6 เป้าหมายแผนกลยุทธ์ธุรกิจสินเชื่อ ของสหกรณ์การเกษตรบึงสามพัน จำกัด ประจำปี 2552

## 2. เป้าหมายแผนกลยุทธ์ธุรกิจจัดหาสินค้ามาจำหน่าย

จากการวิเคราะห์งบการเงิน และรายละเอียดประกอบงบการเงินในธุรกิจจัดหาสินค้ามาจำหน่าย ปี 2551 – 2552 ซึ่งสหกรณ์มีประสิทธิภาพในการดำเนินการให้มีกำไร อันเป็นผลจากการขยาย/เพิ่มยอดขาย อันเกิดจากจุดแข็งในด้านทำเลที่ตั้งของบิมน้ำมัน ตลอดจนสมาชิกมีความเชื่อมั่นในคุณภาพสินค้าที่สหกรณ์ทำหน้าที่จัดหามาสนองต่อความต้องการของสมาชิกได้ดี การควบคุมต้นทุนสินค้าและการควบคุมค่าใช้จ่าย ซึ่งสหกรณ์จัดหาสินค้ามาจำหน่าย 3 ประเภท ประกอบด้วย สินค้าวัสดุเกษตร น้ำมันเชื้อเพลิง และสินค้าอื่น ๆ (เมล็ดพันธุ์, ข้าว) ดังนั้น สหกรณ์จึงกำหนดเป้าหมายของแผนกลยุทธ์ธุรกิจจัดหาสินค้ามาจำหน่าย ดังมีรายละเอียดต่อไปนี้

2.1 ยอดขาย สหกรณ์กำหนดเป้าหมายยอดขายรวม 45.85 ล้านบาท แยกออกเป็น สินค้าเกษตร 2.55 ล้านบาท สินค้าน้ำมัน 43 ล้านบาท และสินค้าอื่น ๆ 0.30 ล้านบาท

2.2 ต้นทุนสินค้า สินค้าทั้ง 3 ประเภทที่สหกรณ์จัดหามาจำหน่ายมีต้นทุนสินค้าที่ต่างกัน สหกรณ์ใช้ต้นทุนสินค้าปี 2552 เป็นฐานการกำหนดต้นทุนสินค้าสำหรับแผนกลยุทธ์ปี

2553 โดยสินค้าเกษตรมีต้นทุนขายไม่เกินร้อยละ 96 ของยอดขาย สินค้าน้ำมันมีต้นทุนขายไม่เกินร้อยละ 97 ของยอดขาย และสินค้าอื่น ๆ มีต้นทุนขายไม่เกินร้อยละ 90 ของยอดขาย

2.3 ค่าใช้จ่ายเฉพาะธุรกิจ ค่าใช้จ่ายเฉพาะธุรกิจ อันประกอบด้วย เงินเดือน พนักงานฝ่ายตลาด ค่าเสื่อมราคา ค่าเผื่อน้ำมันสุญญะเหย และค่าใช้จ่ายอื่น ๆ ทั้งนี้ในปี 2552 สหกรณ์มีค่าใช้จ่ายคิดเป็นร้อยละ 1.87 ของยอดขาย โดยมีค่าใช้จ่ายสูงในส่วนของค่าเสื่อมราคาสินทรัพย์ (ปั้มน้ำมัน) และค่าสุญญะเหยของน้ำมันที่เกินกว่าที่กรมตรวจบัญชีกำหนดเป็นเกณฑ์สูงสุดไว้ ซึ่งสหกรณ์จะต้องเพิ่มปริมาณธุรกิจในการขายน้ำมันให้เพียงพอกับค่าเสื่อมราคาสินทรัพย์ ตลอดจนควบคุมไม่ให้เกิดการสูญหายของน้ำมัน

2.4 กำไรเฉพาะธุรกิจจัดหาสินค้า สหกรณ์กำหนดเป้าหมายกำไรเฉพาะธุรกิจไว้ไม่ต่ำกว่า 0.57 ล้านบาท หรือร้อยละ 1.24 ของยอดขาย

| รายการ                                 | ยอดขาย | (หน่วย: ล้านบาท) |        |
|----------------------------------------|--------|------------------|--------|
|                                        |        | ต้นทุน           | ร้อยละ |
| 1. ยอดขาย                              | 45.85  | 44.428           | 96.90  |
| สินค้าเกษตร(ปื้ย,เมล็ดพันธ์,เคมีเกษตร) | 2.55   | 2.448            | 96     |
| น้ำมัน                                 | 43     | 41.71            | 97     |
| อื่น ๆ (เมล็ดพันธ์ุ ข้าว)              | 0.3    | 0.27             | 90     |
| 2. ค่าใช้จ่ายเฉพาะธุรกิจ               | 0.85   |                  | 1.85   |
| 3. กำไรเฉพาะธุรกิจ                     | 0.57   |                  | 1.24   |

ตารางที่ 7 เป้าหมายแผนกลยุทธ์ธุรกิจจัดหาสินค้ามาจำหน่าย ของสหกรณ์การเกษตรปึงสามพัน จำกัด ประจำปี 2552

### 3. เป้าหมายแผนกลยุทธ์ธุรกิจรวบรวมผลผลิต

จากการวิเคราะห์รายละเอียดประกอบงบธุรกิจรวบรวมผลผลิต สหกรณ์มีภาระจากค่าเสื่อมราคาในปี 2552 จำนวน 0.22 ล้านบาท ดังนั้นสหกรณ์จึงต้องกำหนดกลยุทธ์เพื่อให้ประโยชน์จากสินทรัพย์ให้ได้มากที่สุด ดังต่อไปนี้

3.1 ยอดขาย สหกรณ์กำหนดเป้าหมายยอดขายรวม 12 ล้านบาท แยกออกเป็น ข้าวเปลือกจำนวน 5 ล้านบาท และข้าวโพดจำนวน 7 ล้านบาท

3.2 ต้นทุนสินค้า สินค้าทั้ง 2 ประเภทสหกรณ์กำหนดเป้าหมายในการรวบรวม มีต้นทุนไม่เกิน 11.7 ล้านบาท (ร้อยละ 97.5 ของยอดขาย)

3.3 รายได้เฉพาะธุรกิจ สหกรณ์กำหนดรายได้เฉพาะธุรกิจ (การให้บริการตลาดกลาง เครื่องซัง) ไว้จำนวน 0.29 ล้านบาท (ร้อยละ 2.42 ของยอดขาย)

3.4 ค่าใช้จ่ายเฉพาะธุรกิจ ค่าใช้จ่ายเฉพาะธุรกิจ อันประกอบด้วย เงินเดือนพนักงาน ค่าเสื่อมราคา และค่าใช้จ่ายอื่น ๆ ทั้งนี้ในปี 2552 สหกรณ์มีค่าใช้จ่ายคิดเป็นร้อยละ 4.72 ของ ยอดขาย โดยมีค่าใช้จ่ายสูงในส่วนของค่าเสื่อมราคาสินทรัพย์ ซึ่งสหกรณ์จะต้องเพิ่มปริมาณธุรกิจ ให้เพียงพอกับค่าเสื่อมราคาสินทรัพย์ โดยที่สหกรณ์ตั้งเป้าหมายค่าใช้จ่ายเฉพาะธุรกิจไม่เกิน 0.48 ล้านบาท (ร้อยละ 4 ของยอดขาย)

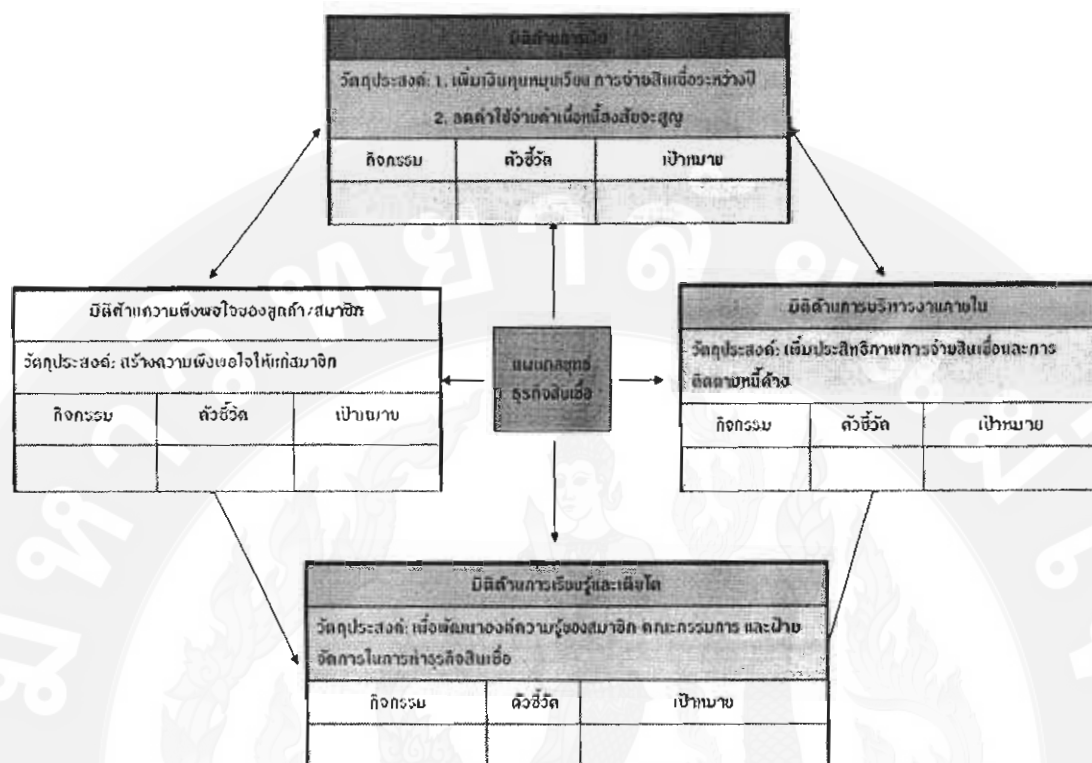
3.5 กำไรเฉพาะธุรกิจจัดหาสินค้า สหกรณ์กำหนดเป้าหมายกำไรเฉพาะธุรกิจไว้ไม่ ต่ำกว่า 0.11 ล้านบาท หรือร้อยละ 0.92 ของยอดขาย

| รายการ                   | (หน่วย: ล้านบาท) |        |
|--------------------------|------------------|--------|
|                          | มูลค่า           | ร้อยละ |
| 1. ปริมาณธุรกิจรวมผลผลิต | 12               | 100    |
| 1.1 ข้าวเปลือก           | 5                | 41.67  |
| 1.2 ข้าวโพด              | 7                | 58.33  |
| 2. ต้นทุนขาย             | 11.70            | 97.50  |
| 3. รายได้เฉพาะธุรกิจ     | 0.29             | 2.42   |
| 4. ค่าใช้จ่ายเฉพาะธุรกิจ | 0.48             | 4.00   |
| 5. กำไรเฉพาะธุรกิจ       | 0.110            | 0.92   |

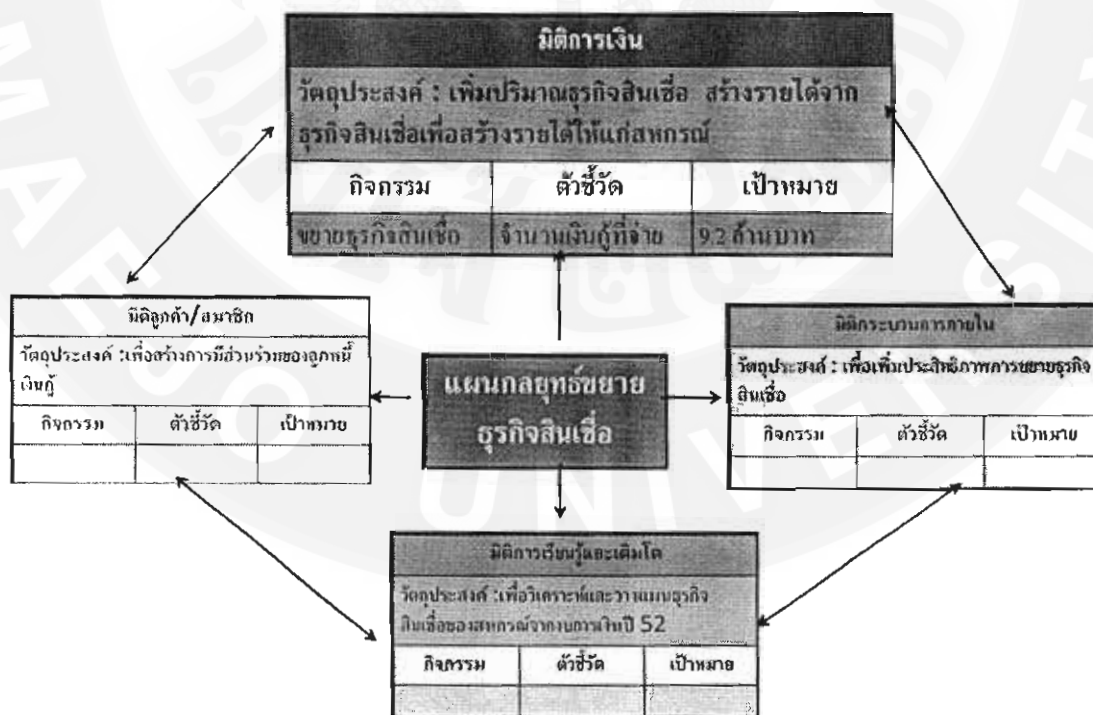
ตารางที่ 8 เป้าหมายแผนกลยุทธ์ธุรกิจรวมผลผลิต ของสหกรณ์การเกษตรบึงสามพัน จำกัด ประจำปี 2552

## 5. การนำแผนกลยุทธ์ธุรกิจของสหกรณ์สู่การปฏิบัติด้วย BSC

หลังจากการกำหนดเป้าหมายแผนกลยุทธ์ในแต่ละธุรกิจของสหกรณ์ คณะกรรมการ และฝ่ายจัดการของสหกรณ์ ร่วมกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ได้ระดมความคิดเห็นเพื่อผลักดันแผนกลยุทธ์สู่ทางปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรม เพื่อให้ฝ่ายจัดการ และเจ้าหน้าที่รับผิดชอบร่วมกับอนุกรรมการและประธานกลุ่มให้มีส่วนร่วมในการจัดทำแผนกลยุทธ์ โดยการจัดทำกิจกรรมและโครงการต่าง ๆ ภายใต้หลักการของเครื่องมือ Balance Scorecard ทั้ง 4 มิติ ประกอบด้วย มิติด้านการเรียนรู้และเติบโต มิติด้านการบริหารภายใน มิติด้านความพึงพอใจของลูกค้า/สมาชิก และมิติด้านการเงิน การผลักดันให้เกิดการนำแผนกลยุทธ์ของสหกรณ์สู่การปฏิบัติมีรายละเอียดตามแผนกลยุทธ์แต่ละธุรกิจดังภาพที่ 10 – ภาพที่ 26



ภาพที่ 10 ความสมดุลของมุมมอง 4 มิติของแผนกลยุทธ์ธุรกิจ



ภาพที่ 11 ความสมดุลของมุมมอง 4 มิติของแผนกลยุทธ์ธุรกิจขยายสินเชื่อ - มิตินโยบายการเงิน

**นิติการเงิน**

วัตถุประสงค์ : เพิ่มปริมาณธุรกิจสินเชื่อ สร้างรายได้จากธุรกิจสินเชื่อเพื่อสร้างรายได้ให้แก่สหกรณ์

| กิจกรรม | ตัวชี้วัด | เป้าหมาย |
|---------|-----------|----------|
|         |           |          |

**นิติกระบวนการภายใน**

วัตถุประสงค์ : เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการขอขยธุรกิจสินเชื่อ

| กิจกรรม                                                                | ตัวชี้วัด                                        | เป้าหมาย              |
|------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------|-----------------------|
| 11 แต่งตั้งคณะกรรมการการเงิน คณะอนุกรรมการการเงิน เพื่อพิจารณาสินเชื่อ | จำนวนคณะกรรมการ 1 ชุด                            |                       |
| 12 รักษาแผนการประชุมพิจารณาอนุมัติการปล่อยสินเชื่อ                     | จำนวนครั้งที่ออกสัปดาห์                          | จำนวน 3 ครั้งต่อเดือน |
| 13 การติดตามและประเมินผลโครงการ                                        | จำนวนครั้งของการรายงานผลการดำเนินการต่อผู้บริหาร | เดือนละ 1 ครั้ง       |

**นิติการเขียนใบและใบปิด**

วัตถุประสงค์ : เพื่อป้องกันและบรรเทาผลกระทบของข้อผิดพลาดจากการดำเนินงานปี 52

| กิจกรรม | ตัวชี้วัด | เป้าหมาย |
|---------|-----------|----------|
|         |           |          |

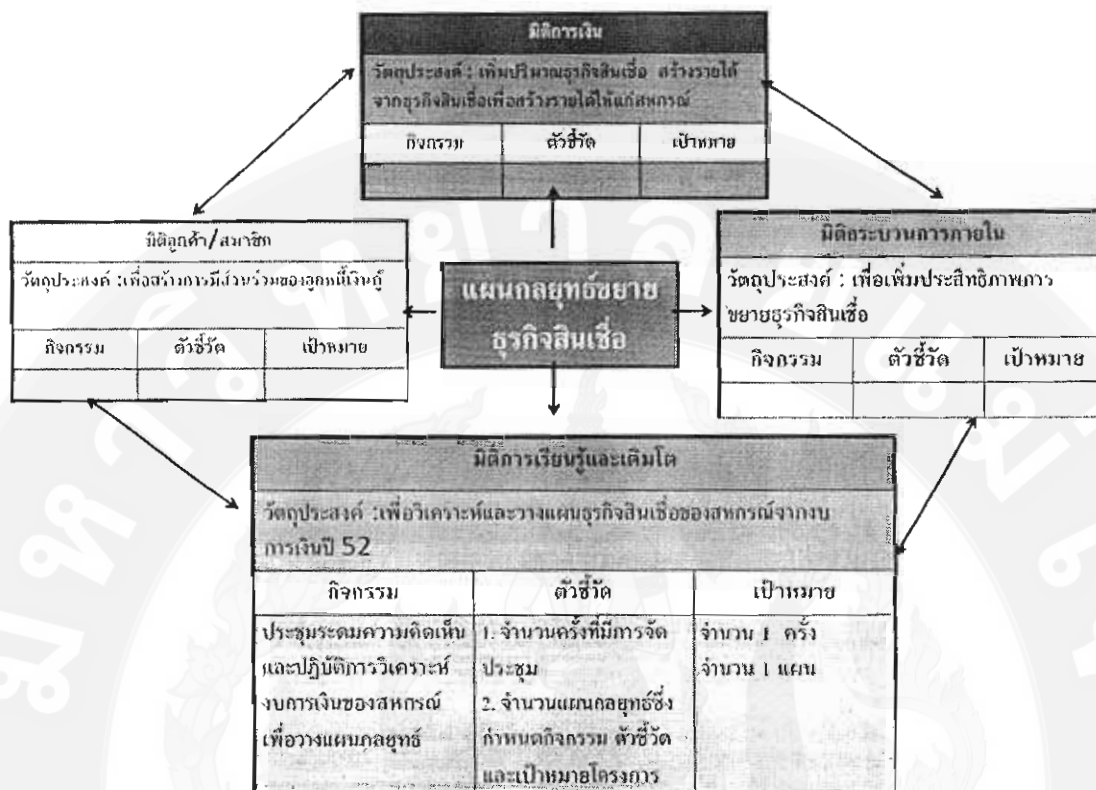
**นิติลูกค้า/สมาชิก**

วัตถุประสงค์ : เพื่อแจ้งรายละเอียดการขอสินเชื่อแก่ลูกค้า

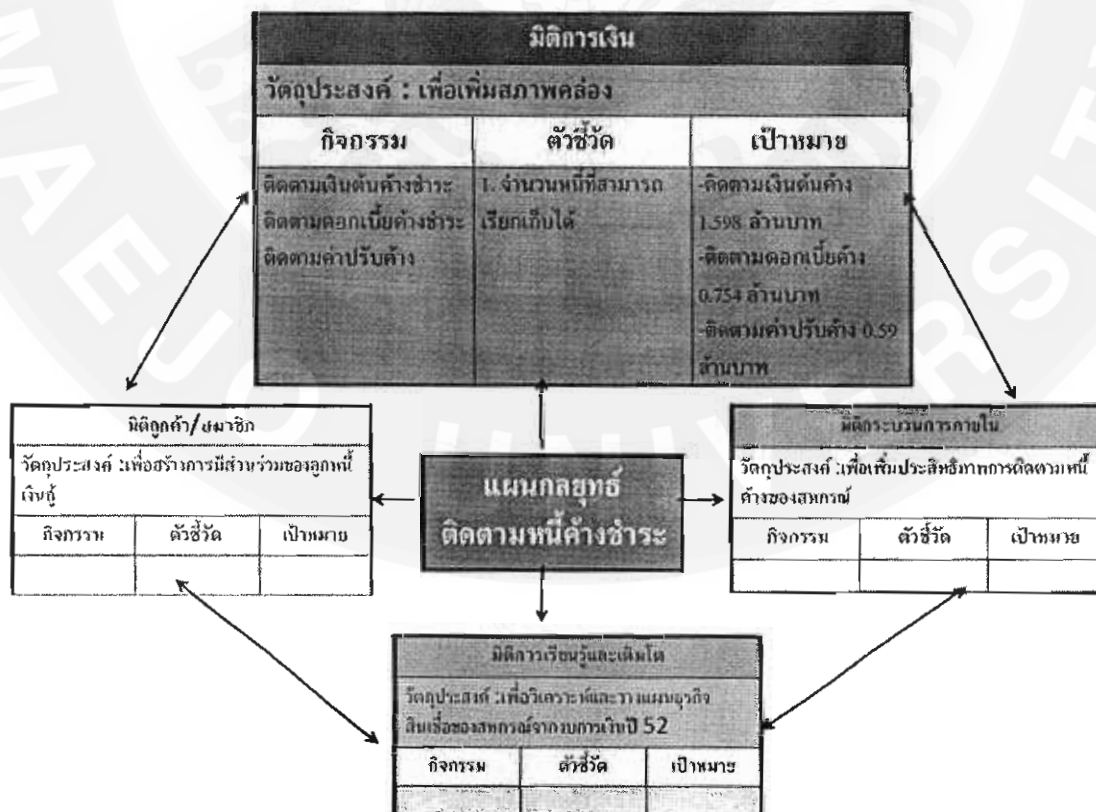
| กิจกรรม | ตัวชี้วัด | เป้าหมาย |
|---------|-----------|----------|
|         |           |          |

**แผนกอุทธรณ์ภาษีธุรกิจสินค้า**

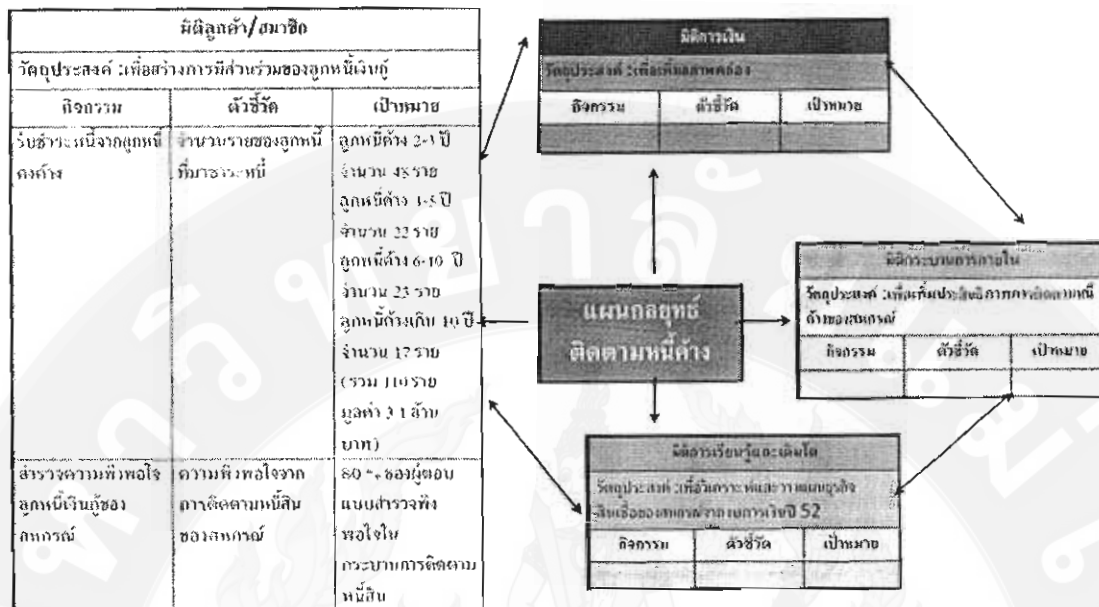
ภาพที่ 13 ความสมดุลของมุมมอง 4 มิติของแผนกลยุทธ์ธุรกิจขายสินค้า – มิติกระบวนการภายใน



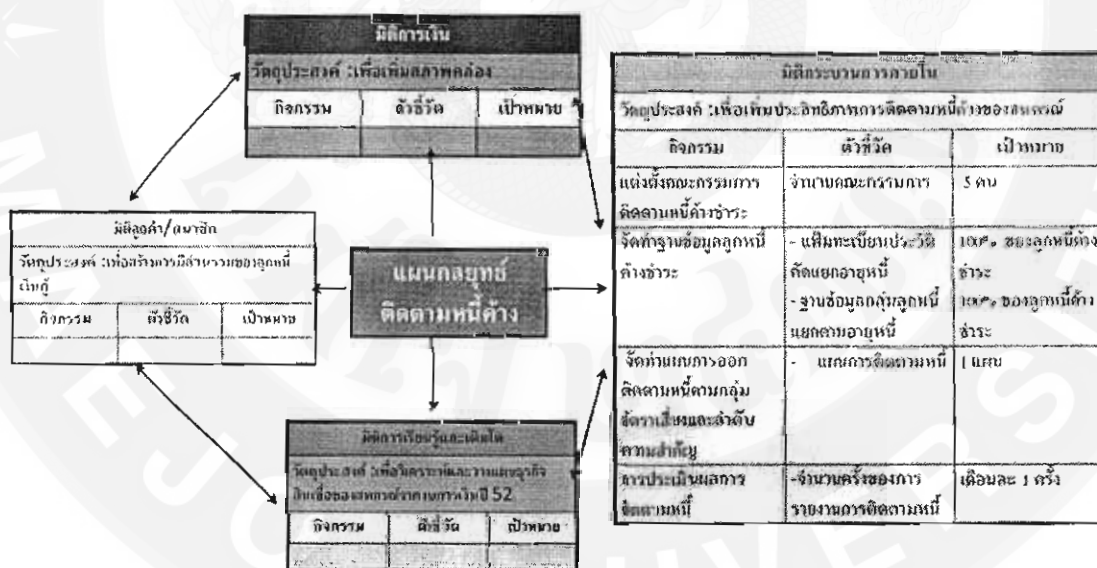
ภาพที่ 14 ความสมดุลของมุมมอง 4 มิติของแผนกลยุทธ์ธุรกิจขยายสินเชื่อ - มิตินิเทศการเรียนรู้และเติบโต



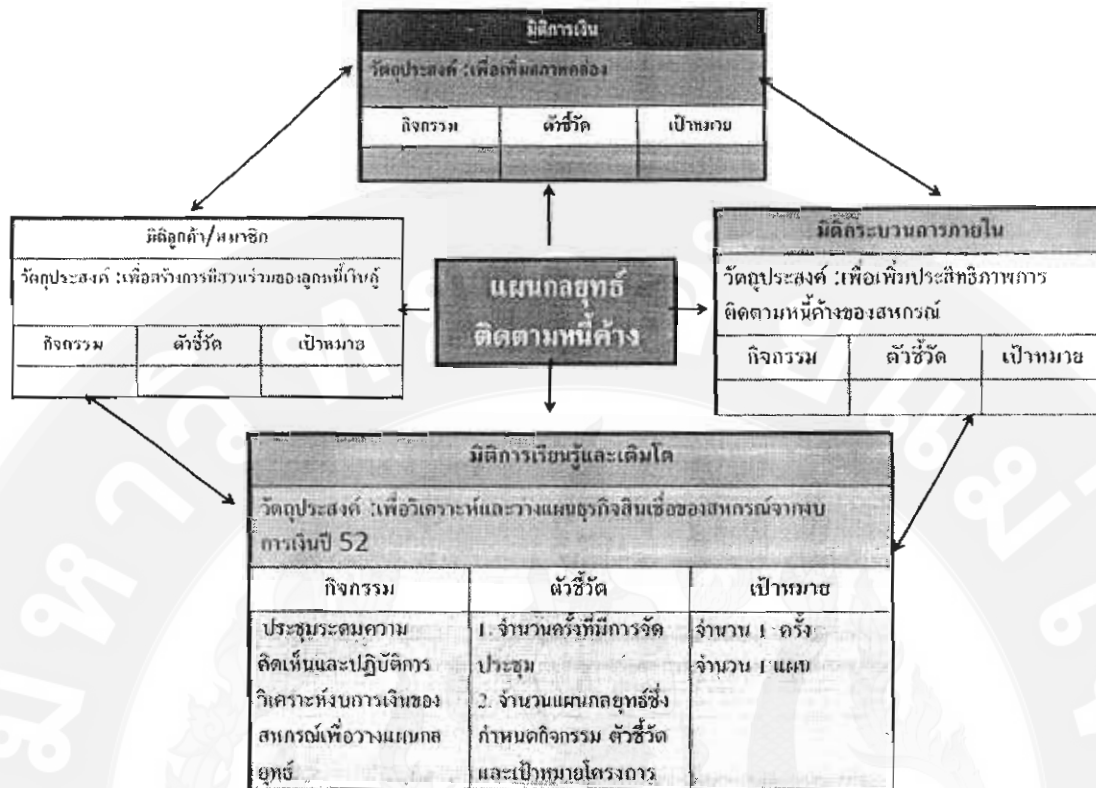
ภาพที่ 15 ความสมดุลของมุมมอง 4 มิติของแผนกลยุทธ์ธุรกิจติดตามหนี้ค้างชำระ - มิตินิเทศการเงิน



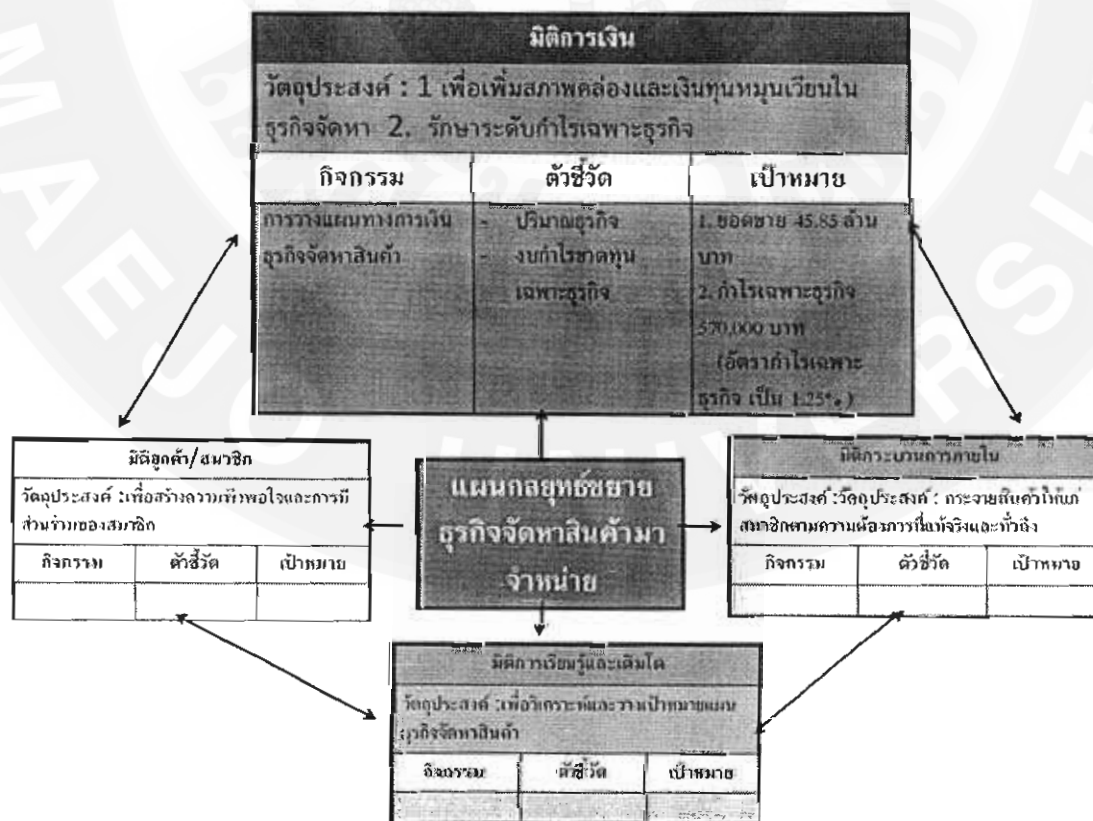
ภาพที่ 16 ความสมดุลของมุมมอง 4 มิติของแผนกลยุทธ์ธุรกิจติดตามหนี้ค้างชำระ – มิติกุลค้า/สมาชิก



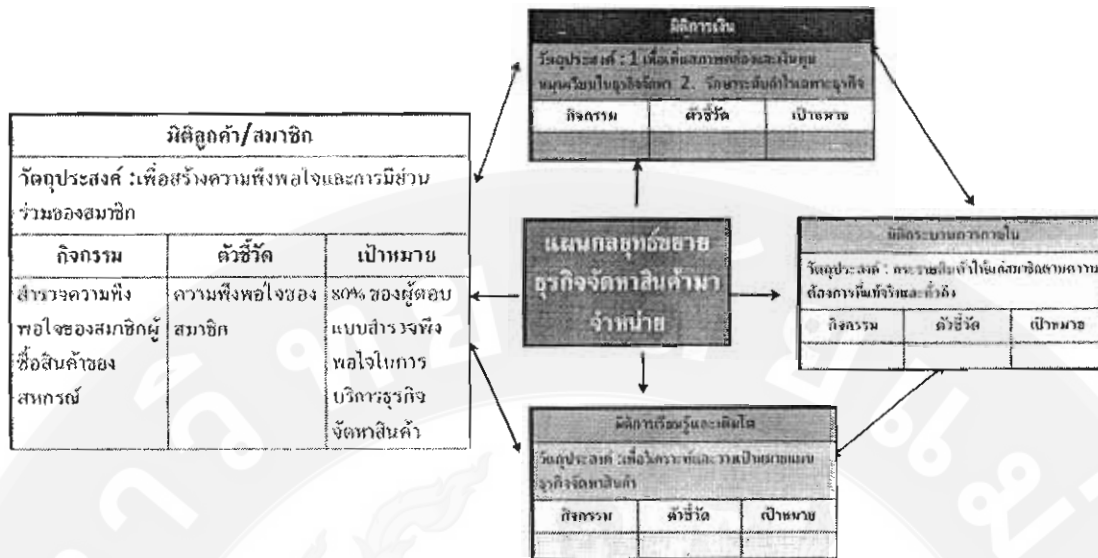
ภาพที่ 17 ความสมดุลของมุมมอง 4 มิติของแผนกลยุทธ์ธุรกิจติดตามหนี้ค้างชำระ – มิตีกระบวนการภายใน



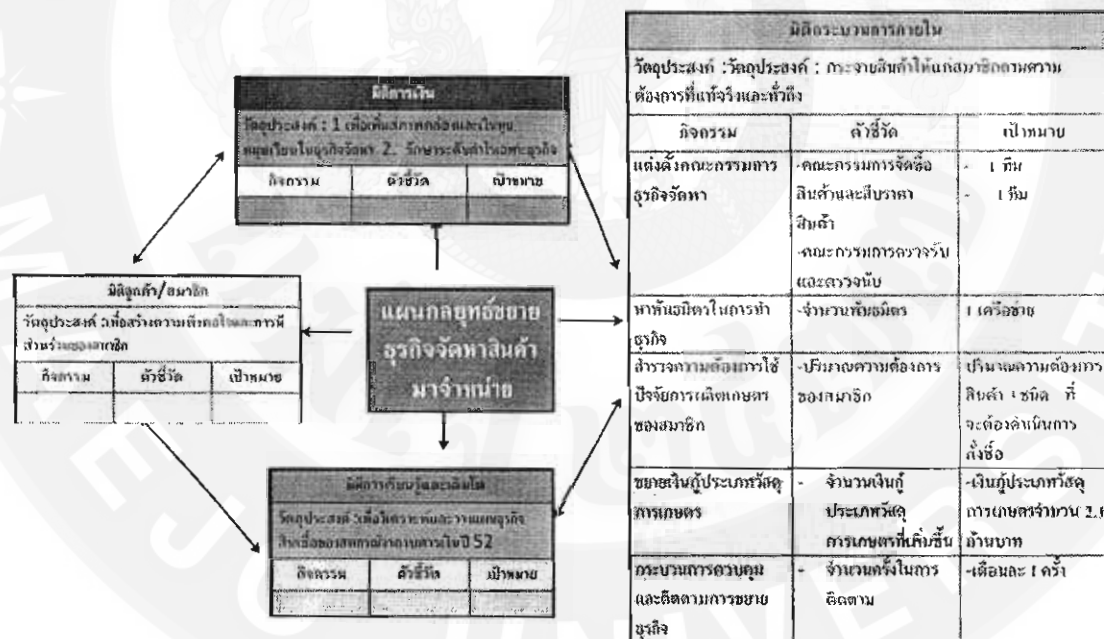
ภาพที่ 18 ความสมดุลของมุมมอง 4 มิติของแผนกลยุทธ์ธุรกิจติดตามหนี้ค้างชำระ – มิติกการเรียนรู้และเติบโต



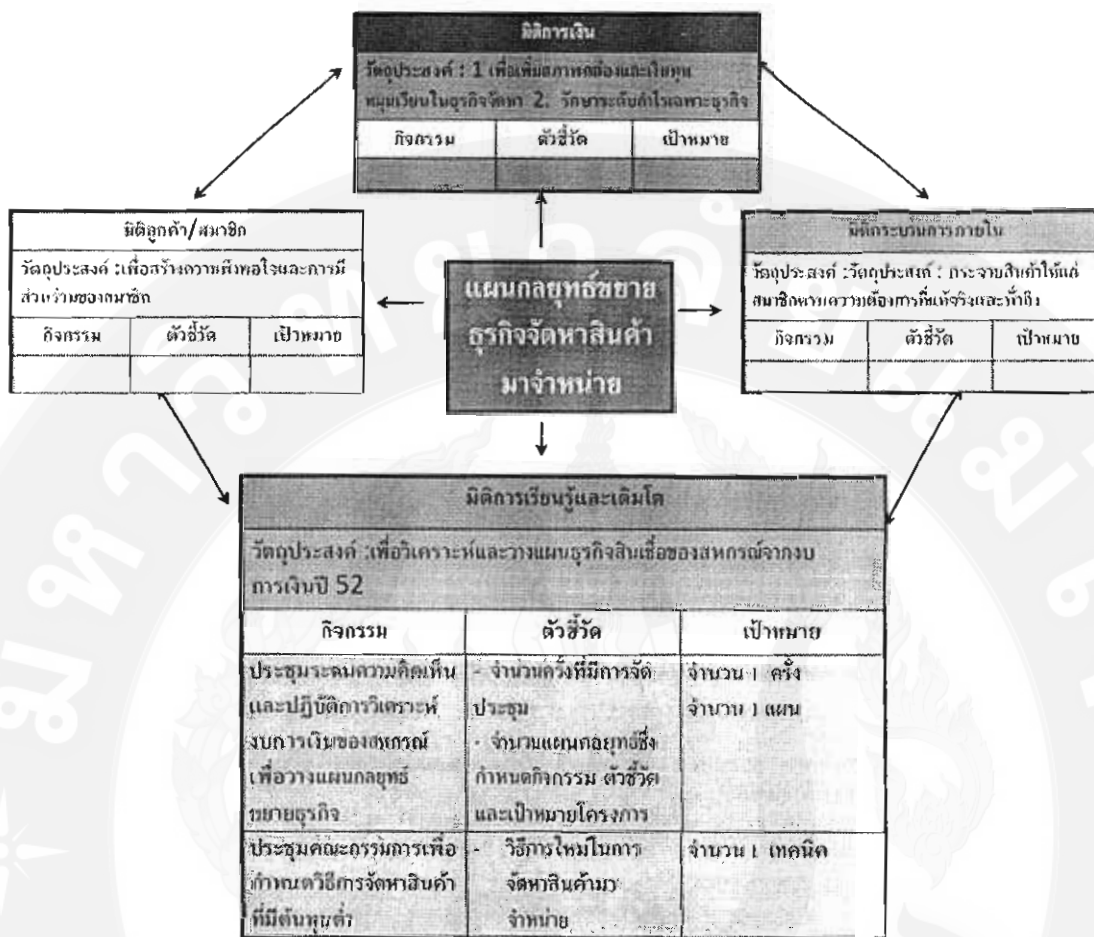
ภาพที่ 19 ความสมดุลของมุมมอง 4 มิติของแผนกลยุทธ์ธุรกิจจัดหาสินค้ามาจำหน่าย – มิติกเงิน



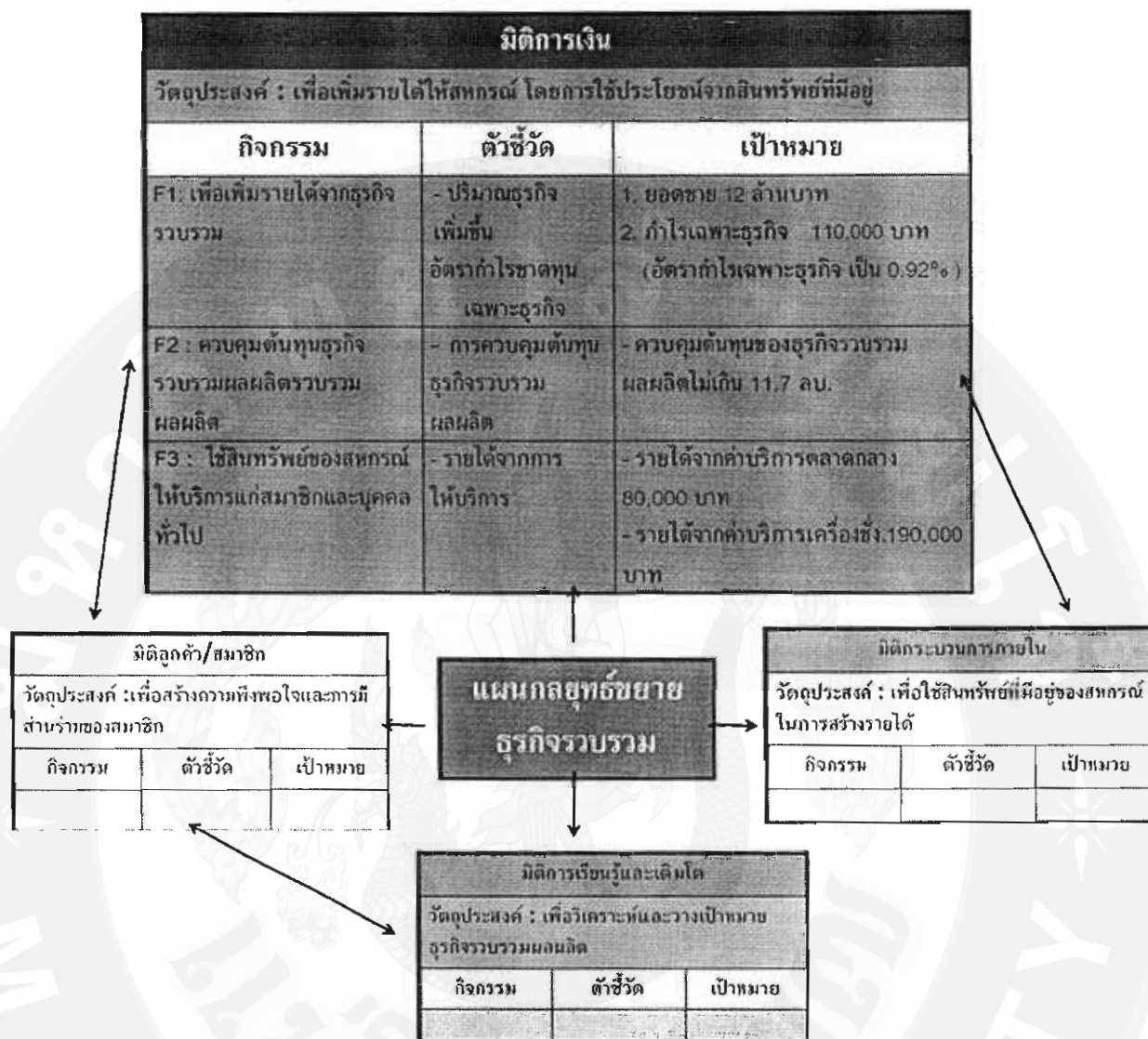
ภาพที่ 20 ความสมดุลของมุมมอง 4 มิติของแผนกลยุทธ์ธุรกิจจัดหาสินค้ามาจำหน่าย – มิติดูก้า/สมาชิก



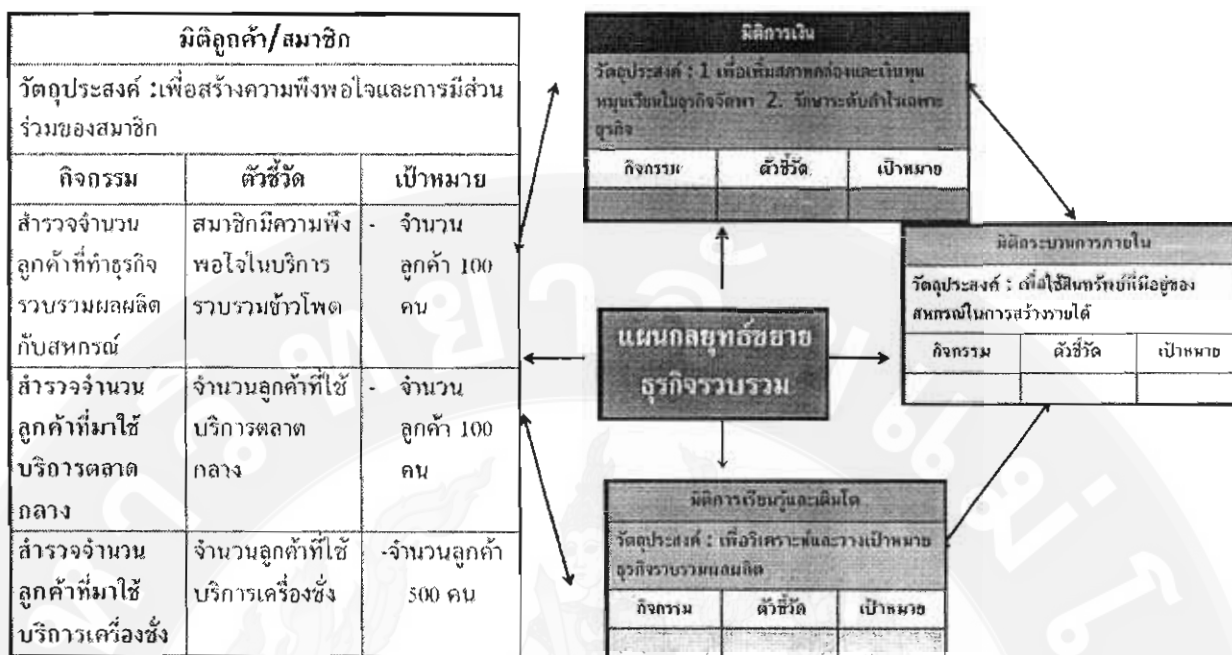
ภาพที่ 21 ความสมดุลของมุมมอง 4 มิติของแผนกลยุทธ์ธุรกิจจัดหาสินค้ามาจำหน่าย – มิติกระบวนการภายใน



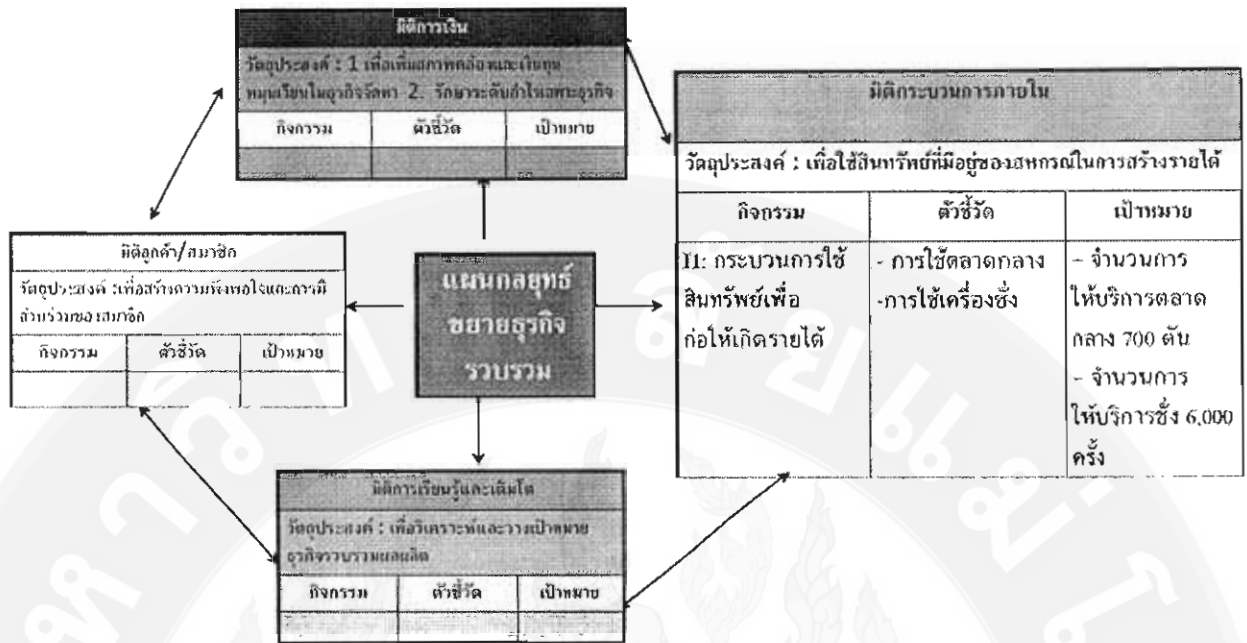
ภาพที่ 22 ความสมดุลของมุมมอง 4 มิติของแผนกลยุทธ์ธุรกิจจัดหาสินค้ามาจำหน่าย – มิตการเรียนรู้  
และเติบโต



ภาพที่ 23 ความสมดุลของมุมมอง 4 มิติของแผนกลยุทธ์ธุรกิจขยายธุรกิจรวบรวม – นิติการเงิน



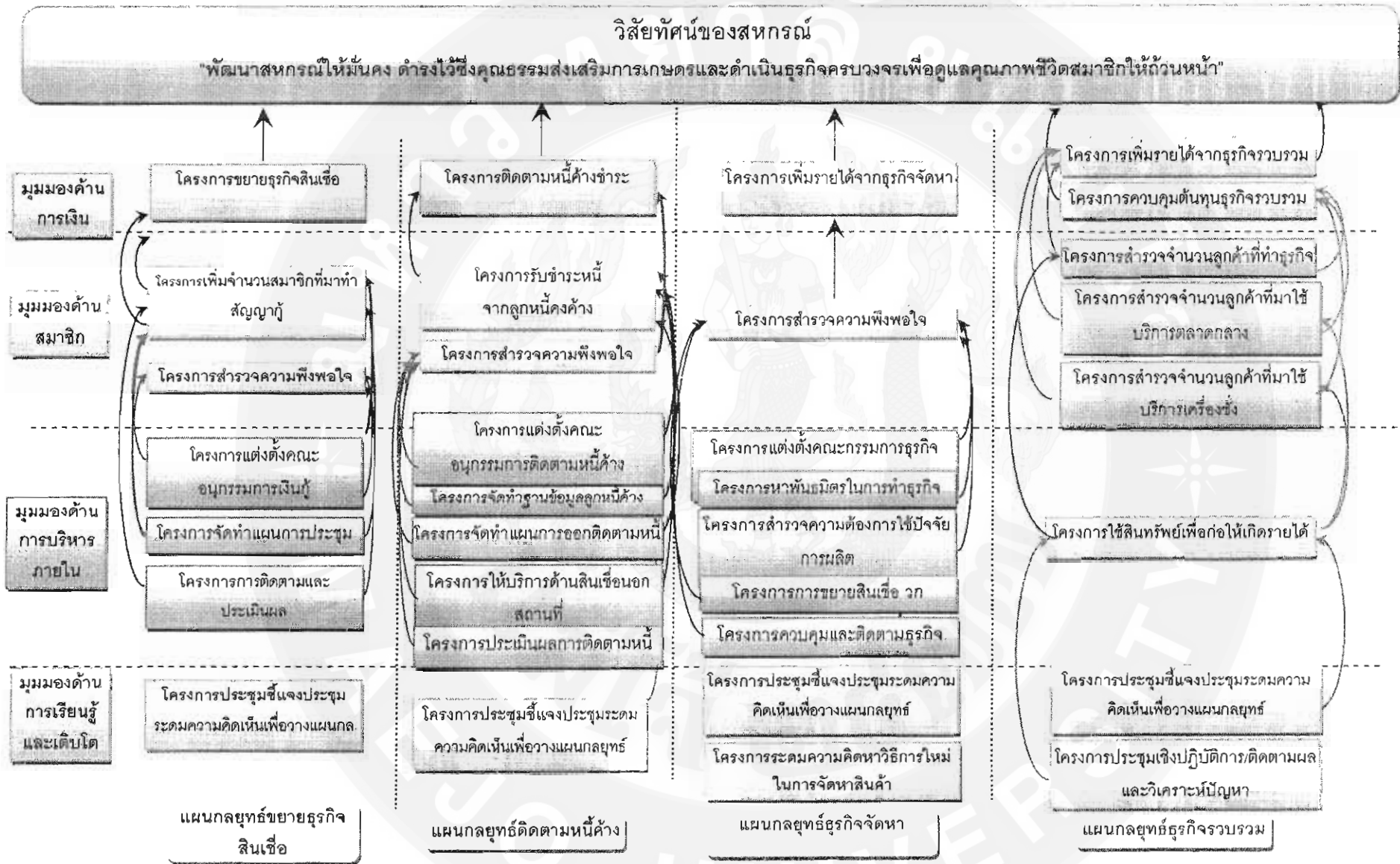
ภาพที่ 24 ความสมดุลของมุมมอง 4 มิติของแผนกลยุทธ์ขยายธุรกิจรวบรวม – มิติลูกค้า/สมาชิก



ภาพที่ 25 ความสมดุลของมุมมอง 4 มิติของแผนกลยุทธ์ธุรกิจขยายธุรกิจรวบรวม – มิติกระบวนการภายใน



ภาพที่ 26 ความสมดุลของมุมมอง 4 มิติของแผนกลยุทธ์ธุรกิจขยายธุรกิจรวบรวม – มิติการเรียนรู้และเติบโต



ภาพที่ 27 แผนที่กลยุทธ์สหกรณ์การเกษตรบึงสามพัน จำกัด ปี 2553

การวิเคราะห์เปรียบเทียบแผนกลยุทธ์กับผลการปฏิบัติงานจากงบการเงินของสหกรณ์ ณ วันที่ 25 กุมภาพันธ์ 2553

สหกรณ์การเกษตรบึงสามพัน จำกัด ได้จัดทำแผนกลยุทธ์สำหรับธุรกิจหลัก 3 ประเภท ประกอบด้วย ธุรกิจสินเชื่อ ธุรกิจจัดหาสินค้ามาจำหน่าย และธุรกิจรวบรวมผลผลิต ผลการปฏิบัติงานของสหกรณ์ ณ วันที่ 25 กุมภาพันธ์ 2553 (สหกรณ์ยังไม่ปิดบัญชีประจำปี เหลือเวลาในการปฏิบัติงานตามแผนกลยุทธ์อีก 1 เดือน แยกตามประเภทธุรกิจได้ดังนี้

#### 1. แผนกลยุทธ์ธุรกิจสินเชื่อ

สหกรณ์จัดทำแผนกลยุทธ์สินเชื่อออกเป็น 2 แผนกลยุทธ์ คือ กลยุทธ์การขยายสินเชื่อ และกลยุทธ์การติดตามหนี้ค้ำ โดยที่สหกรณ์ตั้งเป้าหมายการจ่ายสินเชื่อทั้งสิ้น 9.2 ล้านบาท การจ่ายสินเชื่อของสหกรณ์ ณ วันที่ 25 กุมภาพันธ์ 2553 มีจำนวน 5.77 ล้านบาท ยังห่างจากเป้าหมายจำนวน 3.43 ล้านบาท คิดเป็นร้อยละ 37 ของเป้าหมาย โดยแบ่งเป้าหมายเป็นสินเชื่อระยะสั้น 8.2 ล้านบาท สหกรณ์สามารถจ่ายสินเชื่อระยะสั้นได้จำนวน 4.95 ล้านบาท ยังห่างจากเป้าหมายจำนวน 3.25 ล้านบาท คิดเป็นร้อยละ 39.63 ส่วนเป้าหมายการจ่ายสินเชื่อระยะปานกลางจำนวน 1 ล้านบาท สหกรณ์สามารถจ่ายสินเชื่อได้จำนวน 0.82 ล้านบาท ยังห่างจากเป้าหมายจำนวน 0.18 ล้านบาท คิดเป็นร้อยละ 18

สำหรับกลยุทธ์การติดตามหนี้ค้ำ สหกรณ์ได้กำหนดเป้าหมายในการติดตามหนี้ค้ำทั้งสิ้นจำนวน 2.942 ล้านบาท ผลการปฏิบัติงาน ณ วันที่ 25 กุมภาพันธ์ 2553 นั้นสหกรณ์สามารถติดตามหนี้ค้ำได้ทั้งสิ้นจำนวน 1.1374 ล้านบาท ยังห่างจากเป้าหมายอีกมาก ซึ่งมีจำนวนถึง 1.8046 ล้านบาท คิดเป็นร้อยละ 61.34 โดยสหกรณ์ได้กำหนดเป้าหมายเงินต้นค้ำจำนวน 1.598 ล้านบาท สหกรณ์สามารถติดตามเงินต้นค้ำได้จำนวน 0.6141 ล้านบาท (ร้อยละ 38.43 ของเป้าหมายหมาย) สัดส่วนในการติดตามเงินต้นค้ำได้สูงสุดเมื่อเทียบกับเป้าหมายคือ อายุหนี้ค้ำ 10 ปีขึ้นไป สหกรณ์สามารถติดตามหนี้ได้ร้อยละ 143.16 ของเป้าหมาย รองลงมาคือหนี้ค้ำตั้งแต่ 4-5 ปี สหกรณ์ติดตามหนี้ได้ร้อยละ 53.87 ของเป้าหมาย ลำดับถัดไปคือหนี้ค้ำตั้งแต่ 6 – 9 ปี สหกรณ์สามารถติดตามหนี้ได้ร้อยละ 47.06 ของเป้าหมาย สำหรับอายุหนี้ที่สหกรณ์สามารถติดตามหนี้ได้น้อยที่สุดคือ หนี้ค้ำอายุ 2 – 3 ปี ซึ่งติดตามหนี้ค้ำได้เพียงร้อยละ 17.82 ของเป้าหมายเท่านั้น

สำหรับเป้าหมายการติดตามดอกเบี้ยค้ำ สหกรณ์กำหนดเป้าหมายดอกเบี้ยค้ำไว้จำนวน 0.754 ล้านบาท สหกรณ์สามารถติดตามเงินต้นค้ำได้จำนวน 0.3981 ล้านบาท (ร้อยละ 52.80 ของเป้าหมายหมาย) สัดส่วนในการติดตามดอกเบี้ยค้ำได้สูงสุดเมื่อเทียบกับเป้าหมายคือ ดอกเบี้ยค้ำอายุ 6 – 9 ปี สหกรณ์สามารถติดตามดอกเบี้ยค้ำได้ร้อยละ 78.86 ของเป้าหมาย รองลงมาคือดอกเบี้ยค้ำอายุ 10 ปีขึ้นไป สหกรณ์ติดตามหนี้ได้ร้อยละ 58.44 ของ

เป้าหมาย ลำดับถัดไปคือดอกเบี๋ยค้างตั้งแต่ 4 – 5 ปี สหกรณ์สามารถติดตามได้ร้อยละ 44.25 ของเป้าหมาย สำหรับอายุหนี้ที่สหกรณ์สามารถติดตามดอกเบี๋ยค้างได้น้อยที่สุดคือ ดอกเบี๋ยค้าง อายุ 2 – 3 ปี ซึ่งติดตามหนี้ค้างได้เพียงร้อยละ 17.31 ของเป้าหมายเท่านั้น

ในส่วนของการติดตามค่าปรับค้างหนี้สหกรณ์ได้กำหนดเป้าหมายไว้ทั้งหมดของ ค่าปรับค้างคือ 0.59 ล้านบาท สหกรณ์สามารถเก็บค่าปรับค้างได้จำนวน 0.1252 ล้านบาท คิด เป็นร้อยละ 21.22 ของเป้าหมาย ผลการปฏิบัติงานตามแผนกลยุทธ์สินเชื่อของสหกรณ์แสดงดัง ตารางที่ 9 ต่อไปนี้



| รายการ                              | เป้าหมาย | ผลการปฏิบัติงาน |        | ห่างจากเป้าหมาย |        | หมายเหตุ |
|-------------------------------------|----------|-----------------|--------|-----------------|--------|----------|
|                                     | ล้านบาท  | ล้านบาท         | ร้อยละ | ล้านบาท         | ร้อยละ |          |
| 1. เป้าหมายการจ่ายสินเชื่อระหว่างปี | 9.2      | 5.77            | 62.72  | 3.43            | 37.28  |          |
| 1.1 ระยะสั้น                        | 8.2      | 4.95            | 60.37  | 3.25            | 39.63  |          |
| 1.2 ระยะปานกลาง                     | 1        | 0.82            | 82.00  | 0.18            | 18.00  |          |
| 2. เป้าหมายการติดตามหนี้ค้าง        | 2.942    | 1.1374          | 38.66  | 1.8046          | 61.34  |          |
| 2.1 ต้นเงินค้าง (แยกตามอายุหนี้)    | 1.598    | 0.6141          | 38.43  | 0.98            | 61.33  |          |
| - 2 – 3 ปี                          | 0.87     | 0.155           | 17.82  | 0.72            | 82.76  |          |
| - 4 – 5 ปี                          | 0.362    | 0.195           | 53.87  | 0.17            | 46.96  |          |
| - 6 – 9 ปี                          | 0.272    | 0.128           | 47.06  | 0.144           | 52.94  |          |
| - 10 ปี ขึ้นไป                      | 0.095    | 0.136           | 143.16 | -0.04           | -42.11 |          |
| 2.2 ดอกเบี้ยค้าง                    | 0.754    | 0.3981          | 52.80  | 0.3559          | 47.20  |          |
| - 2 – 3 ปี                          | 0.119    | 0.0206          | 17.31  | 0.0984          | 82.69  |          |
| - 4 – 5 ปี                          | 0.106    | 0.0469          | 44.25  | 0.0591          | 55.75  |          |
| - 6 – 9 ปี                          | 0.105    | 0.0828          | 78.86  | 0.0222          | 21.14  |          |
| - 10 ปี ขึ้นไป                      | 0.424    | 0.2478          | 58.44  | 0.1762          | 41.56  |          |
| 2.3 ค่าปรับค้าง                     | 0.59     | 0.1252          | 21.22  | 0.4648          | 78.78  |          |

ตารางที่ 9 แสดงผลการปฏิบัติงานตามแผนธุรกิจสินเชื่อ

## 2.แผนกลยุทธ์ธุรกิจจัดหาสินค้ามาจำหน่าย

สหกรณ์กำหนดเป้าหมายยอดขายรวมของธุรกิจจัดหาสินค้ามาจำหน่ายจำนวน 45.85 ล้านบาท ซึ่งผลการปฏิบัติงาน ณ 25 กุมภาพันธ์ 2553 สหกรณ์สามารถจำหน่ายสินค้ารวมทั้งสิ้น 40.748 ล้านบาท คิดเป็นร้อยละ 88.87 ของเป้าหมาย โดยที่สหกรณ์สามารถจำหน่ายสินค้าเกษตรได้ทั้งสิ้น 2.1078 ล้านบาท คิดเป็นร้อยละ 82.66 ของเป้าหมาย สินค้าน้ำมันจำหน่ายได้จำนวน 38.379 ล้านบาท คิดเป็นร้อยละ 89.25 ของเป้าหมาย และสินค้าทั่วไปจำหน่ายได้ 0.261 ล้านบาท คิดเป็นร้อยละ 87 ของเป้าหมาย

สหกรณ์กำหนดเป้าหมายต้นทุนขายสินค้ารวมทั้งสิ้นไว้จำนวน 44.428 ล้านบาท ต้นทุนขายทั้งสิ้นที่เกิดขึ้น ณ 25 กุมภาพันธ์ 2553 มีจำนวน 39.17 ล้านบาท ซึ่งยังต่ำกว่าเป้าหมายที่กำหนดไว้ร้อยละ 11.83% โดยแยกเป็นต้นทุนขายสินค้าเกษตรร้อยละ 82.11 ต้นทุนขายสินค้าน้ำมันร้อยละ 88.56 และต้นทุนขายสินค้าทั่วไปร้อยละ 81.48 ของเป้าหมาย

ในส่วนของการกำไรเฉพาะธุรกิจนั้นสหกรณ์กำหนดเป้าหมายได้จำนวน 0.57 ล้านบาท ผลกำไรเฉพาะธุรกิจจัดหาสินค้ามาจำหน่าย 25 กุมภาพันธ์ 2553 มีจำนวน 0.86 ล้านบาท ซึ่งสูงกว่าเป้าหมายที่กำหนดไว้ เนื่องจากสหกรณ์ยังมีได้บันทึกค่าเสื่อมราคาสินทรัพย์ประมาณ 0.20 ล้านบาท รายละเอียดผลการปฏิบัติงานตามแผนกลยุทธ์ธุรกิจจัดหาสินค้ามาจำหน่ายแสดงดังตารางที่ 10 ต่อไปนี้

| รายการ                                 | เป้าหมาย | ผลการปฏิบัติงาน |        | ห่างจากเป้าหมาย |         | หมายเหตุ                           |
|----------------------------------------|----------|-----------------|--------|-----------------|---------|------------------------------------|
|                                        | ล้านบาท  | ล้านบาท         | ร้อยละ | ล้านบาท         | ร้อยละ  |                                    |
| 1. ยอดขายของธุรกิจรวม                  | 45.85    | 40.748          | 88.87  | 5.1             | 11.13%  |                                    |
| 1.1 ขายสินค้าเกษตร                     | 2.55     | 2.1078          | 82.66  | 1.22            | 47.69%  |                                    |
| - ปุ๋ย                                 | 2        | 1.714           | 85.70  | 0.29            | 14.30%  |                                    |
| - เมล็ดพันธุ์                          | 0.4      | 0.3035          | 75.88  | 0.1             | 25.00%  |                                    |
| - เคมีภัณฑ์                            | 0.15     | 0.0903          | 60.20  | 0.07            | 48.00%  |                                    |
| 1.2 ขายสินค้าน้ำมัน                    | 43       | 38.379          | 89.25  | 4.62            | 10.75%  |                                    |
| 1.3 ขายสินค้าทั่วไป                    | 0.3      | 0.261           | 87.00  | 0.039           | 13.00%  |                                    |
| 2. ต้นทุนขายรวม                        | 44.428   | 39.17           | 88.17  | 5.258           | 11.83%  |                                    |
| 2.1 ต้นทุนขายสินค้าเกษตร               | 2.448    | 2.01            | 82.11  | 0.438           | 17.89%  |                                    |
| 2.2 ต้นทุนขายสินค้าน้ำมัน              | 41.71    | 36.94           | 88.56  | 4.77            | 11.44%  |                                    |
| 2.3 ต้นทุนขายสินค้าทั่วไป              | 0.27     | 0.22            | 81.48  | 0.05            | 18.52%  |                                    |
| 3. กำไรเฉพาะธุรกิจจัดหาสินค้ามาจำหน่าย | 0.57     | 0.86            | 150.88 | -0.29           | -50.88% | ยังไม่บันทึกค่าเสื่อมราคาสินทรัพย์ |

ตารางที่ 10 แสดงผลการปฏิบัติงานตามแผนธุรกิจจัดหาสินค้ามาจำหน่าย

### 3. แผนกลยุทธ์รวบรวมผลผลิต

จากการจัดทำแผนกลยุทธ์ธุรกิจรวบรวมผลผลิตสหกรณ์ได้กำหนดเป้าหมายในการขายสินค้าจากการรวบรวมผลผลิตรวมทั้งสิ้นจำนวน 12 ล้านบาท ซึ่งสหกรณ์สามารถจำนวนผลผลิตจากการรวบรวมได้ทั้งสิ้น ณ 25 กุมภาพันธ์ 2553 เป็นจำนวน 11.92 ล้านบาท คิดเป็นร้อยละ 99.33 ของเป้าหมายโดยแบ่งเป็น ข้าวเปลือกร้อยละ 122.10 ของเป้าหมาย และข้าวโพดร้อยละ 83 ของเป้าหมาย

สหกรณ์ได้กำหนดต้นทุนของสินค้าไว้จำนวน 11.70 ล้านบาท ซึ่งสหกรณ์ไม่สามารถควบคุมต้นทุนได้ตามเป้าหมาย จึงส่งผลให้ต้นทุนสินค้าของสหกรณ์มีจำนวน 11.73 ล้านบาท ซึ่งสูงกว่าเป้าหมายจำนวน 0.03 ล้านบาท คิดเป็นร้อยละ 0.26 ของเป้าหมาย สำหรับรายได้เฉพาะธุรกิจนั้นสหกรณ์กำหนดเป้าหมายไว้จำนวน 0.29 ล้านบาท โดยที่รายได้เฉพาะธุรกิจเกิดขึ้นแล้วจำนวน 0.256 ล้านบาท คิดเป็นร้อยละ 88.28 ของเป้าหมาย

สำหรับเป้าหมายของค่าใช้จ่ายเฉพาะธุรกิจนั้น สหกรณ์กำหนดเป้าหมายไว้จำนวน 0.48 ล้านบาท ซึ่งค่าใช้จ่ายเฉพาะธุรกิจของสหกรณ์เกิดขึ้นแล้วจำนวน 0.238 ล้านบาท เนื่องจากสหกรณ์ยังไม่ได้บันทึกค่าเสื่อมราคาสินทรัพย์และค่าใช้จ่ายในการตัดจ่ายจำนวนเงินประมาณ 0.18 ล้านบาท จึงส่งผลให้กำไรเฉพาะธุรกิจรวบรวมผลผลิตของสหกรณ์มีจำนวน 0.209 ล้านบาท รายละเอียดผลการปฏิบัติงานตามแผนกลยุทธ์รวบรวมผลผลิตแสดงดังตารางที่ 11 ต่อไปนี้

| รายการ                      | เป้าหมาย | ผลการปฏิบัติงาน |        | ห่างจากเป้าหมาย |         | หมายเหตุ                                   |
|-----------------------------|----------|-----------------|--------|-----------------|---------|--------------------------------------------|
|                             | ล้านบาท  | ล้านบาท         | ร้อยละ | ล้านบาท         | ร้อยละ  |                                            |
| 1. ยอดขายของธุรกิจรวม       | 12       | 11.92           | 99.33  | 0.09            | 0.71%   |                                            |
| 1.1 ขายข้าวเปลือก           | 5        | 6.105           | 122.10 | -1.11           | -22.10% |                                            |
| 1.2 ขายข้าวโพด              | 7        | 5.81            | 83.00  | 1.19            | 17.00%  |                                            |
| 2. ต้นทุนขาย                | 11.7     | 11.73           | 100.26 | -0.03           | 0.26%   |                                            |
| 3. รายได้เฉพาะธุรกิจ        | 0.29     | 0.256           | 88.28  | 0.052           | 17.93%  |                                            |
| 4. ค่าใช้จ่ายเฉพาะธุรกิจ    | 0.48     | 0.238           | 49.58  | 0.242           | 50.42%  | ยังไม่บันทึกค่า<br>เสื่อมราคา<br>สินทรัพย์ |
| 5. กำไรเฉพาะธุรกิจรวมผลผลิต | 0.11     | 0.209           | 190.00 | -0.099          | -90%    |                                            |

ตารางที่ 11 แสดงผลการปฏิบัติงานตามแผนธุรกิจรวมผลผลิต

## 6. การวิเคราะห์ภาวะเศรษฐกิจทางการเงินของสหกรณ์ด้วย CFSAWss

สหกรณ์ได้นำเอาเครื่องมือทางการเงินและบัญชีของกรมตรวจบัญชีสหกรณ์ มาเป็นเครื่องมือในการวิเคราะห์เพื่อเฝ้าระวังและเตือนภัยทางการเงิน เพื่อให้คณะกรรมการและฝ่ายจัดการผลักดันให้การบริหารจัดการทางการเงินของสหกรณ์เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ตลอดจนแก้ไขปัญหาและค้นหาสาเหตุเพื่อปรับปรุงการดำเนินงานให้สอดคล้องกับสถานการณ์ทางการเงินของสหกรณ์ต่อไป

การวิเคราะห์เปรียบเทียบภาวะเศรษฐกิจทางการเงินด้วยกลุ่มอัตราส่วน 5 มิติ

การเปรียบเทียบผลการดำเนินงานของสหกรณ์ ณ 31 มีนาคม 2552 (ต้นแผนกลยุทธ์) และ 25 กุมภาพันธ์ 2553 (ปลายช่วงการจัดทำแผนกลยุทธ์) แสดงรายละเอียดดังปรากฏในตารางที่ 12 และภาพที่ 28 และ 29 ที่สะท้อนให้เห็นการเปลี่ยนแปลงทางสุขภาพทางการเงินของสหกรณ์ ด้วยการวิเคราะห์ภาวะเศรษฐกิจทางการเงินโดยมุมมองของกลุ่มอัตราส่วนทางการเงิน 5 มิติ ดังต่อไปนี้

1. มิติความเพียงพอของเงินทุนต่อความเสี่ยง (Capital Strength) ในการวิเคราะห์ความเพียงพอของเงินทุนของสหกรณ์ว่ามีความเสี่ยงมากน้อยเพียงใด สามารถพิจารณาได้จากอัตราส่วนทางการเงิน 5 อัตราส่วนย่อย ทั้งนี้ทางได้มาของเงินทุนของสหกรณ์มาจากการเพิ่มทุนของสหกรณ์เอง และการก่อหนี้ ซึ่งสหกรณ์ยังมีเงินทุนที่ไม่เพียงพอทำให้เกิดความเสี่ยงในการดำเนินธุรกิจ แม้ว่าอัตราการเติบโตของทุนของสหกรณ์จะเพิ่มเป็น 28.27% จาก 20.37% และมีอัตราการเติบโตของหนี้ลดลงจาก 16.07% เป็น -1.81% ก็ตาม แต่อัตราส่วนหนี้สินต่อทุนกลับเพิ่มจาก 10.51 เท่า เป็น 10.92 เท่า รวมทั้งสหกรณ์ไม่มีทุนสำรอง

ดังนั้น เมื่อพิจารณาความลึกของการวิเคราะห์ด้านความเพียงพอของเงินทุนสหกรณ์ (C) ด้วยสี่จากสัญญาณเตือนภัยทางการเงินของความลึก C จะอยู่ในระดับสีแดง (ภาพที่ 4ฉ-7 และ 4ฉ-8) ซึ่งหมายถึง สหกรณ์ควรทำการวิเคราะห์ถึงปัญหาและติดตามในรายละเอียดให้มากที่สุด เพื่อหาแนวทางแก้ไขปัญหาดังต่อไป

2. มิติคุณภาพของสินทรัพย์ (Asset Quality) สินทรัพย์ของสหกรณ์ส่วนใหญ่จะดำรงอยู่ในรายการของลูกหนี้เงินกู้อันเป็นสินทรัพย์ที่ก่อให้เกิดรายได้ในธุรกิจสินเชื่อของสหกรณ์ ดังนั้น การวิเคราะห์คุณภาพของสินทรัพย์ของสหกรณ์จึงสะท้อนให้เห็นว่า หากสินทรัพย์ของสหกรณ์มีรอบการหมุนที่ดีขึ้น มีอัตราผลตอบแทนที่สูงขึ้น และมีการเพิ่มขึ้นหรือเติบโตของสินทรัพย์สินทรัพย์ของสหกรณ์ก็จะมีคุณภาพที่ดี ซึ่งตัวเลขเปรียบเทียบแสดงการเปลี่ยนแปลงคุณภาพของสินทรัพย์ สะท้อนให้เห็นว่า สินทรัพย์ของสหกรณ์มีคุณภาพที่ดีด้อยลง พิจารณาได้จาก

2.1 อัตราหมุนของสินทรัพย์      ลดจาก      3.46 รอบ เป็น      2.40 รอบ

2.2 ผลตอบแทนของสินทรัพย์      ลดจาก      -5.18 % เป็น      -1.88 %

2.3 อัตราการเติบโตของสินทรัพย์ ลดจาก 10.45 % เป็น -2.13 %

ดังนั้น เมื่อพิจารณาความลึกของการวิเคราะห์ด้านคุณภาพสินทรัพย์ด้วยสี่จากสัญญาณเตือนภัยทางการเงิน ความลึกของ A ยังคงอยู่ในระดับสีแดงไม่เปลี่ยนแปลง ซึ่งหมายถึง สหกรณ์จะต้องวิเคราะห์ถึงปัญหา ค้นหาสาเหตุ และติดตามในรายละเอียดคุณภาพของสินทรัพย์ ให้มากที่สุด (ภาพที่ 28 และ 29)

3. มิติขีดความสามารถในการบริหาร (Management Ability) ความสำเร็จในการดำเนินงานของสหกรณ์มีปัจจัยที่สำคัญประการหนึ่งจากขีดความสามารถในการบริหารงานของบุคลากร ทั้งในด้านการใช้สินทรัพย์ให้เกิดรายได้อย่างมีประสิทธิภาพ การแก้ไขปัญหาอุปสรรค การวิเคราะห์ความเสี่ยงของธุรกิจภายใต้สถานการณ์การเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจ และสังคม เป็นต้น ซึ่งผู้บริหารที่มีขีดความสามารถย่อมจะทำให้ธุรกิจของสหกรณ์มีแนวโน้มของอัตราการเติบโตของธุรกิจเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง และยังยืน เมื่อพิจารณาอัตราส่วนการเติบโตของธุรกิจของสหกรณ์ มีแนวโน้มที่ลดลงจาก 31.40% เป็น -28.06% (แต่ทั้งนี้ ตัวเลขที่ใช้ในการวิเคราะห์ยังเป็นตัวเลขที่ยังไม่ได้รับการปรับปรุงรายการ ณ วันสิ้นงวดบัญชีที่ยังไม่ได้บันทึกในส่วนของการรายได้ค้างรับ)

4. มิติการทำกำไร (Earning Sufficient) การดำเนินธุรกิจของสหกรณ์ที่มีประสิทธิภาพ เมื่อพิจารณาจากความสามารถในการทำกำไรของสหกรณ์ในงวดบัญชีหนึ่ง ๆ นั้น อาจเกิดจากปัจจัยที่สำคัญหลาย ๆ ปัจจัย เช่น การมีแหล่งเงินทุนที่มีต้นทุนต่ำ (สหกรณ์จะระดมเงินทุนภายในจากทุนเรือนหุ้น และเงินรับฝากจากสมาชิก) การลดการพึ่งพาเงินทุนจากภายนอกที่มีต้นทุนเงินทุนสูง การเพิ่มทุนสำรองของสินทรัพย์โดยการสำรองเงินทุนจากกำไรสุทธิประจำปี และการควบคุมอัตราค่าใช้จ่ายให้อยู่ในระดับที่เหมาะสมกับปริมาณธุรกิจ

ดังนั้น การวิเคราะห์การเปลี่ยนแปลงการทำกำไรของสหกรณ์ จึงสามารถพิจารณาได้จากอัตราส่วนทางการเงินที่สำคัญ ดังต่อไปนี้

|                                     |       |               |      |               |
|-------------------------------------|-------|---------------|------|---------------|
| 4.1 ขาดทุนต่อสมาชิก                 | ลดจาก | -955.33 บาท   | เป็น | -352.51 บาท   |
| 4.2 เงินออมของสมาชิก                | ลดจาก | 6,869.43 บาท  | เป็น | 6,860.71 บาท  |
| 4.3 หนี้สินต่อสมาชิก                | ลดจาก | 17,678.27 บาท | เป็น | 16,976.40 บาท |
| 4.4 อัตราค่าใช้จ่ายดำเนินงานต่อกำไร | ลดจาก | -188.25 %     | เป็น | 93.407 %      |
| 4.5 อัตราการเติบโตของกำไร/ขาดทุน    | ลดจาก | 26.60 %       | เป็น | -62.27 %      |
| 4.6 อัตราขาดทุนสุทธิ                | ลดจาก | -1.50 %       | เป็น | -0.78 %       |

(ทั้งนี้ ตัวเลขที่ใช้ในการวิเคราะห์เป็นตัวเลขที่ยังไม่ได้ทำการปรับปรุงรายการ ณ วันสิ้นงวดบัญชีที่ยังไม่ได้บันทึกในส่วนของการรายได้ค้างรับ ทำให้กำไรจากการดำเนินธุรกิจต่ำกว่าความเป็นจริง)

เมื่อพิจารณาความลึก การวิเคราะห์ด้านการทำกำไร (E) เป็นสีแดง (ณ 25 กุมภาพันธ์) หมายถึง สหกรณ์จะต้องวิเคราะห์และติดตามในระยะละเอียดให้มากที่สุด ทั้งนี้สหกรณ์ควรวิเคราะห์ซ้ำ เมื่องบการเงินได้รับการรับรองจากผู้สอบบัญชีสหกรณ์ ของกรมตรวจบัญชีสหกรณ์ เพื่อวิเคราะห์เปรียบเทียบการเปลี่ยนแปลงอีกครั้ง

5. มิติสภาพคล่อง (Liquidity) ในการวิเคราะห์สภาพคล่องทางการเงินเป็นการวิเคราะห์เพื่อพิจารณาความสามารถในการเปลี่ยนสินทรัพย์ให้เป็นเงินสดในการชำระหนี้ที่ถึงกำหนดของ สหกรณ์ ดังนั้น การพิจารณาสภาพคล่องว่ามีความเพียงพอหรือไม่ อาจต้องพิจารณาจากอัตราส่วนทางการเงินที่เกี่ยวข้องกับสินทรัพย์หมุนเวียน หนี้สินหมุนเวียน อายุเฉลี่ยของสินค้า และอัตราการหมุนของสินค้า เพราะรายการทางบัญชีเหล่านี้จะทำให้สหกรณ์มีความสามารถในการชำระหนี้ที่ถึงกำหนด และสร้างความเชื่อมั่นแก่เจ้าหนี้ของสหกรณ์ได้

การวิเคราะห์เปรียบเทียบสภาพคล่องทางการเงินของสหกรณ์ จึงสามารถเปรียบเทียบได้จากการเปลี่ยนแปลงของอัตราส่วนที่สำคัญดังต่อไปนี้

|                           |          |             |      |             |
|---------------------------|----------|-------------|------|-------------|
| 5.1 อัตราทุนหมุนเวียน     | ลดจาก    | 0.84 เท่า   | เป็น | 0.83 เท่า   |
| 5.2 อัตราการหมุนของสินค้า | ลดจาก    | 37.63 ครั้ง | เป็น | 19.04 ครั้ง |
| 5.3 อายุเฉลี่ยของสินค้า   | เพิ่มจาก | 9.70 วัน    | เป็น | 19.17 วัน   |

อัตราส่วนทางการเงินทั้ง 3 อัตราส่วน สะท้อนให้เห็นว่า สหกรณ์ยังขาดสภาพคล่องทางการเงิน ดังนั้น เมื่อพิจารณาความลึกของการวิเคราะห์ด้านสภาพคล่อง (L) ยังคงอยู่ในระดับสีแดง ซึ่งหมายถึง สหกรณ์ควรวิเคราะห์ถึงปัญหา สาเหตุของปัญหา และติดตามในรายละเอียดให้มากที่สุด

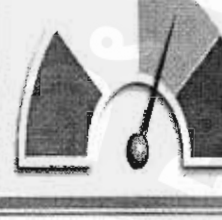
| รายการ                                                   | 31-มี.ค.-52   | 25-ก.พ.-53    |
|----------------------------------------------------------|---------------|---------------|
| 1. ความเพียงพอของเงินทุนต่อความเสี่ยง (Capital Strength) |               |               |
| อัตราส่วนหนี้สินต่อทุน                                   | 10.51 เท่า    | 10.92 เท่า    |
| อัตราส่วนทุนสำรองต่อสินทรัพย์                            | - เท่า        | 0.00 เท่า     |
| อัตรากำไรสุทธิของสหกรณ์                                  | 20.37 %       | 28.27 %       |
| อัตรากำไรสุทธิของหนี้                                    | 16.07 %       | - 1.81 %      |
| อัตราผลตอบแทนต่อส่วนของผู้ถือหุ้น                        | - 48.00 %     | - 22.03 %     |
| 2. คุณภาพสินทรัพย์ (Asset Quality)                       |               |               |
| อัตราหนี้ของสินทรัพย์                                    | 3.46 ร้อย     | 2.40 ร้อย     |
| อัตราผลตอบแทนต่อสินทรัพย์                                | - 5.18 %      | - 1.88 %      |
| อัตรากำไรสุทธิของสินทรัพย์                               | 10.45 %       | - 2.13 %      |
| 3. ซีดความสามารถในการบริหาร (Management Ability)         |               |               |
| อัตรากำไรสุทธิของธุรกิจ                                  | 31.40 %       | - 28.06 %     |
| 4. การทำกำไร (Earning Sufficiency)                       |               |               |
| กำไรต่อสมาชิก                                            | - 955.33 บาท  | - 352.51 บาท  |
| เงินออมต่อสมาชิก                                         | 6,869.43 บาท  | 6,860.71 บาท  |
| หนี้สินต่อสมาชิก                                         | 17,678.27 บาท | 16,976.40 บาท |
| อัตราค่าใช้จ่ายดำเนินงานต่อกำไร                          | - 185.25 %    | - 266.82 %    |
| อัตรากำไรสุทธิของทุนสำรอง                                | - %           | - %           |
| อัตรากำไรสุทธิของทุนสะสมอื่น                             | - %           | - %           |
| อัตรากำไรสุทธิของกำไร/ขาดทุน                             | 26.60 %       | - 62.27 %     |
| อัตรากำไรสุทธิ                                           | - 1.50 %      | - 0.78 %      |
| 5. สภาพคล่อง (Liquidity)                                 |               |               |
| อัตราส่วนหนี้สินหมุนเวียน                                | 0.84 เท่า     | 0.83 เท่า     |
| อัตราหนี้สินของสินค้า                                    | 37.63 ร้อย    | 19.04 ร้อย    |
| อายุเฉลี่ยสินค้า                                         | 9.70 วัน      | 19.17 วัน     |

ตารางที่ 12 การวิเคราะห์เปรียบเทียบภาวะเศรษฐกิจทางการเงินด้วยกลุ่มอัตราส่วน 5 มิติ  
ระหว่าง 31 มีนาคม 2552 และ 25 กุมภาพันธ์ 2553

**ระดับเดียวกับอัตราส่วนมาตรฐานทางการเงินของสหกรณ์และกลุ่มเกษตรกร**

| ค่าใช้จ่ายดำเนินงานต่อกำไร<br>(ก่อนหักค่าใช้จ่ายดำเนินงาน)                                  | ลูกหนี้ระยะสั้นที่ชำระได้<br>ตามกำหนด                                             | ทุนสำรองคล่องตัวสำหรับ                                                            |
|---------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------|
|  <b>ดี</b> |  |  |
|            |  |  |
|            |  |  |

**ระดับวิเคราะห์เพื่อเฝ้าระวัง**



- ระดับดี (ระดับสีเขียว)
- ระดับดีพอ (ระดับสีเหลือง)
- ระดับพอ (ระดับสีส้ม)
- ระดับไม่พอ (ระดับสีแดง)

**การเรียกขานพ้องในการวิเคราะห์**

เป็นระดับวิเคราะห์เพื่อเฝ้าระวังเป็นพิเศษ ต้องวิเคราะห์ให้ชัดเจนจากปัญหาด้านใด  
ของ CAMELS รุนแรงหรือไม่ รวมทั้งหาสาเหตุคืออะไร และมีควาจำเป็นที่ต้องแก้ไข  
ปรับปรุงอย่างเร่งด่วนหรือไม่

**ความลึกของการวิเคราะห์ในแต่ละด้าน**

C
A
E
L









**วิเคราะห์ปัญหาและอุปสรรคที่ไม่สามารถเรียกเก็บหนี้จากลูกหนี้ที่อาจส่งผลกระทบต่อคุณภาพสินทรัพย์ และสภาพคล่อง รวมทั้งขนาดความรุนแรงของการดำรงทุนสำรองที่อาจส่งผลกระทบต่อความเสี่ยงของเงินทุน**

**หมายเหตุ : เครื่องหมาย**

- หมายถึง วิเคราะห์และติดตามทั่วไป
- หมายถึง วิเคราะห์และติดตามในรายละเอียดมากขึ้น
- หมายถึง วิเคราะห์และติดตามในรายละเอียดมากที่สุด

ภาพที่ 28 ผลการวิเคราะห์สู่ภาพทางการเงินด้วย CFSAWss สหกรณ์การเกษตรบึงสามพัน

จำกัด ฅ กุมภาพันธ์ 2553

### 7. การวิเคราะห์ฐานะการเงินและผลการดำเนินงานหลังการจัดทำแผนกลยุทธ์

จากการที่สหกรณ์ได้มีการจัดทำแผนกลยุทธ์แบบควบคุมและแนะนำประจำปี 2553 สรุปฐานะการเงินและผลการดำเนินงานของสหกรณ์ ปี 2553 ได้ดังนี้

| รายการ            | มูลค่า (ล้านบาท) | ร้อยละ |
|-------------------|------------------|--------|
| สินทรัพย์         | 24.25            | 100    |
| หนี้สิน           | 20.60            | 84.95  |
| ทุน               | 2.65             | 10.93  |
| รายได้            | 60.00            | 100    |
| ต้นทุนขาย/ บริการ | 56.68            | 94.47  |
| ค่าใช้จ่าย        | 3.18             | 5.30   |
| กำไร(ขาดทุน)สุทธิ | 0.14             | 0.23   |

ตารางที่ 13 ฐานะการเงินและผลการดำเนินงานของสหกรณ์ ปี 2553

ที่มา: รายงานกิจการประจำปี 2

## บทที่ 5

### สรุปผลและข้อเสนอแนะ

#### สรุปผลการศึกษา

จากการศึกษาพบว่าสหกรณ์การเกษตรบึงสามพัน จำกัด ที่ไม่ประสบความสำเร็จในการดำเนินงาน มีสาเหตุมาจากสหกรณ์การเกษตรขาดการวางแผนกลยุทธ์ที่เหมาะสมกับลักษณะการดำเนินงานอย่างแท้จริง ดังนั้นเพื่อให้สหกรณ์การเกษตรบึงสามพัน จำกัด สามารถนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพ การวางแผนกลยุทธ์จะต้องมีการวิเคราะห์ผลการดำเนินงานในอดีตของสหกรณ์โดยการวิเคราะห์รายละเอียดในแต่ละประเภทธุรกิจ เพื่อที่จะได้ทราบถึงปัญหาที่เกิดขึ้นในอดีต แล้วจึงทำการกำหนดเป้าหมายของกลยุทธ์ที่เหมาะสมกับสหกรณ์ ซึ่งในการปฏิบัติตามแผนกลยุทธ์จะต้องนำ บัตรสมดุล (Balanced Scorecard : BSC) มาประยุกต์ใช้กับแผนกลยุทธ์ และสหกรณ์ต้องมีการควบคุมและประเมินผลการปฏิบัติตามแผนกลยุทธ์ โดยใช้ CFSAWss เป็นเครื่องมือในการประเมินผลทางการเงินของสหกรณ์ ซึ่งพบว่าเมื่อสหกรณ์ได้มีการวางแผนกลยุทธ์ที่เหมาะสมกับการดำเนินงานประจำปี 2553 พบว่าสหกรณ์มีกำไรสุทธิในปี 2553 จำนวน 0.14 ล้านบาท เพิ่มขึ้นจากปี 2552 ที่มีขาดทุนสุทธิ 1.10 ล้านบาท คิดเป็นร้อยละ 112.73

การจัดทำแผนกลยุทธ์แบบควบคุมและแนะนำจะต้องมีการจัดทำให้ครบทั้ง 6 ขั้นตอน

ดังนี้

- ขั้นตอนที่ 1 การวิเคราะห์ฐานะการเงินและผลการดำเนินงานของสหกรณ์ ปี 2552
- ขั้นตอนที่ 2 การวิเคราะห์ความสามารถหลักของสหกรณ์ (Core Competency)
- ขั้นตอนที่ 3 การวิเคราะห์งบการเงินแยกตามธุรกิจของสหกรณ์
- ขั้นตอนที่ 4 การกำหนดเป้าหมายแผนกลยุทธ์ธุรกิจของสหกรณ์ ปี 2553
- ขั้นตอนที่ 5 การนำแผนกลยุทธ์ธุรกิจของสหกรณ์สู่การปฏิบัติด้วย BSC
- ขั้นตอนที่ 6 การวิเคราะห์ภาวะเศรษฐกิจทางการเงินของสหกรณ์ด้วย CFSAWss

(การควบคุมและการประเมินผล)

#### ปัญหาและอุปสรรคในการจัดทำแผนกลยุทธ์ธุรกิจของสหกรณ์การเกษตรบึงสามพัน จำกัด

ในการจัดทำแผนกลยุทธ์ธุรกิจของสหกรณ์เพื่อให้สัมฤทธิ์ผลตามเป้าหมายของโครงการที่ต้องการเสริมสร้างความเข้มแข็งของสหกรณ์ สหกรณ์ได้จัดทำแผนกลยุทธ์ธุรกิจ 3 แผน ซึ่งแผนกลยุทธ์ที่จัดทำในปี 2553 มีปัญหาและอุปสรรคที่แตกต่างกัน สามารถสรุปโดยแยกตามธุรกิจแต่ละด้าน ดังต่อไปนี้

## 1. ปัญหาอุปสรรคในการจัดทำแผนกลยุทธ์ธุรกิจสินเชื่อ

1.1 ปริมาณธุรกิจสินเชื่อไม่เพียงพอ เนื่องจากสมาชิกมีหนี้ค้างสหกรณ์จึงจ่ายเงินกู้ได้ปริมาณที่น้อย

1.2 สหกรณ์ขาดการนำเอาฐานข้อมูล และระบบการบริหารจัดการธุรกิจสินเชื่อที่จัดทำในปี 2552 มาใช้ในการวางแผนต่อเนื่องในปี 2553 เช่น ฐานข้อมูลลูกหนี้ค้าง (ทั้งระยะสั้นและระยะปานกลาง) ทำให้ไม่สามารถกำหนดเป้าหมายและกลยุทธ์ในการติดตามหนี้ค้างได้อย่างมีประสิทธิภาพ

1.3 ขาดแผน/ปฏิทินปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบ แผนการปฏิบัติงานในการติดตามหนี้ในพื้นที่เพื่อให้ครอบคลุมทั้ง 31 กลุ่ม

1.4 ขาดการประสานงานระหว่างเจ้าหน้าที่สินเชื่อกับประธานกลุ่ม ซึ่งส่งผลให้ประธานกลุ่มไม่ได้ทำหน้าที่ร่วมกับเจ้าหน้าที่สินเชื่อในการติดตามหนี้ค้าง

1.5 ไม่มีการสร้างแรงจูงใจให้แก่ประธานกลุ่ม และอนุกรรมการในการติดตามหนี้ค้าง

1.6 ลูกหนี้ค้างส่วนหนึ่งสืบสนจากโครงการของรัฐบาลในการรับซื้อหนี้ค้างที่ลูกหนี้ไม่สามารถชำระหนี้ในโครงการกองทุนฟื้นฟู ทำให้ลูกหนี้ค้างกลุ่มนี้ไม่ยินยอมชำระหนี้ และยอมรับสภาพหนี้กับสหกรณ์

1.7 แผนกลยุทธ์และผลการดำเนินการจริงยังห่างจากเป้าหมายที่กำหนดไว้ตามแผนปัจจัยหนึ่งที่สำคัญ คือ ขาดการประเมินผล ติดตามและวิเคราะห์ปัญหาอย่างต่อเนื่อง ทำให้แผนกลยุทธ์ที่กำหนดไม่สามารถนำไปสู่การปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรม

## 2. ปัญหาและอุปสรรคในการจัดทำแผนธุรกิจจัดหาสินค้ามาจำหน่าย

2.1 สหกรณ์มีการจัดหาสินค้ามาจำหน่าย 3 ประเภท โดยสินค้าน้ำมันเป็นสินค้าที่มียอดขายสูงสุด แต่เนื่องจากในพื้นที่ใกล้เคียงกับสหกรณ์มีปั้มน้ำมัน ป.ต.ท. ซึ่งเป็นปั้มนขนาดใหญ่ และมีการให้บริการที่ครบวงจร จึงส่งผลให้สหกรณ์ไม่สามารถเพิ่มยอดขายน้ำมันได้มาก

2.2 ขาดการสร้างแรงจูงใจแก่เจ้าหน้าที่ฝ่ายตลาด (ปั้มน้ำมัน) เพื่อเพิ่มยอดขายและการเพิ่มผลิตภัณฑ์อื่นร่วมด้วย ในการเพิ่มอัตรากำไรให้แก่ธุรกิจจัดหาสินค้ามาจำหน่าย

2.3 สหกรณ์ยังขาดมาตรการที่เป็นรูปธรรมในการควบคุมการสูญเสียของน้ำมันเชื้อเพลิง เพื่อให้เป็นไปตามเกณฑ์ที่กรมตรวจบัญชีสหกรณ์กำหนด ทั้งนี้การสูญเสียของน้ำมันเป็นปัญหาสำคัญของธุรกิจขายน้ำมันเชื้อเพลิง

### 3. ปัญหาและอุปสรรคในการจัดทำแผนธุรกิจรวบรวมผลผลิต

3.1 สหกรณ์ยังขาดการจัดทำแผนปฏิบัติงานที่ชัดเจน และต่อเนื่องในการปฏิบัติงานเกี่ยวกับการรวบรวมผลผลิต

3.2 ยังทำแผนกลยุทธ์สู่การปฏิบัติจริงไม่ต่อเนื่องและเป็นรูปธรรม ทั้งนี้มีเพียงผู้จัดการเพียงผู้เดียวเท่านั้นที่รับผิดชอบในการรวบรวมผลผลิตซึ่งส่งผลให้การปฏิบัติงานไม่ต่อเนื่อง เพราะเจ้าหน้าที่คนอื่น ๆ ไม่ทราบรายละเอียดเกี่ยวกับการรวบรวมผลผลิต

3.3 ปริมาณธุรกิจมีไม่เพียงพอ และยังขาดการใช้สินทรัพย์ในตลาดกลางให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดในการสร้างรายได้แก่สหกรณ์

3.4 ระเบียบของสหกรณ์ส่งผลให้ไม่สามารถตัดสินใจได้อย่างรวดเร็ว จึงส่งผลให้สหกรณ์ไม่สามารถแข่งขันกับพ่อค้าคนกลางได้

#### ข้อเสนอแนะ

เพื่อให้การจัดทำแผนกลยุทธ์แบบควบคุมและแนะนำของสหกรณ์การเกษตร บึงสามพัน จำกัด ประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ นั้น จะสหกรณ์ต้องปฏิบัติดังต่อไปนี้

1. บุคลากรทุกฝ่ายของสหกรณ์ต้องตระหนักถึงความสำคัญของการจัดทำแผนกลยุทธ์
2. สหกรณ์ต้องมีการติดตามและควบคุมการปฏิบัติงานเพื่อให้การปฏิบัติเป็นไปตามแผนที่ได้กำหนดไว้

### บรรณานุกรม

- กรมตรวจบัญชีสหกรณ์, วิเคราะห์ภาวะเศรษฐกิจทางการเงินสหกรณ์และกลุ่มเกษตรกร โดยประยุกต์ใช้ CAMELS analysis, 2548.
- กรมตรวจบัญชีสหกรณ์, ระบบเฝ้าระวังเตือนภัยทางการเงินของสหกรณ์และกลุ่มเกษตรกร ระยะที่ 1, กรุงเทพฯ, 2552.
- กิตติภูมิ ทองเจริญ, การวิเคราะห์พัฒนาการและความมั่นคงของสหกรณ์ออมทรัพย์ กรณีศึกษา สหกรณ์ออมทรัพย์ 17 รามอินทรา จำกัด, 2546.
- ถนอมจิตต์ ท้าวแดนคำ, ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับการระดมเงินทุนภายในและประสิทธิภาพการบริหารเงินทุนของสหกรณ์การเกษตรสันทราย จำกัด, 2544.
- นวลละออ เตกาญจนวาม, การวิเคราะห์การบริหารเงินทุนของสหกรณ์ออมทรัพย์ครูโรงเรียนรัฐบาล, 2531.
- ปรากรม ปฐมบุรณ์, ความสามารถในการขยายสินเชื่อให้กับภาคธุรกิจเอกชนจากปริมาณสภาพคล่องส่วนเกิน และความเพียงพอของเงินกองทุนของธนาคารพาณิชย์ไทย, 2546.
- พวงผกา วรรณนะปกรณ์, การวิเคราะห์การบริหารการเงินของสหกรณ์ออมทรัพย์ครุฑนครราชสีมา จำกัด จังหวัดนครราชสีมา, 2536.
- รณชิต ชุมทอง, ผลการดำเนินงานของสหกรณ์ออมทรัพย์มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ จำกัดประจำปี 2535 – 2537, 2538.
- รุ่งทิพย์ กมลพรพันธ์, การบริหารโครงสร้างเงินทุนเมื่อกิจการมีการเพิ่มทุน ในช่วงระยะเวลาปี 2537 – 2539, 2540.
- เรืองอุไร เศษสูงเนิน, ความเสี่ยงทางการเงินของสหกรณ์ออมทรัพย์, 2549.
- หทัยชนก ศิริพัฒนกุล, ความสัมพันธ์ระหว่างอัตราผลตอบแทนต่อเงินลงทุนในส่วนของผู้ถือหุ้น และอัตราส่วนหนี้สินต่อส่วนของผลถือหุ้นของสหกรณ์ออมทรัพย์, 2545.
- <http://master-coop.eco.ku.ac.th>