

การจัดการความรู้
(Knowledge Management)

เรื่อง แนวทางการจัดทำแผนพัฒนาธุรกิจ
ของสหกรณ์ภาคการเกษตรให้เกิดผลกำไรประจำปี

โดย

กลุ่มส่งเสริมสหกรณ์ 1-12
สำนักงานสหกรณ์จังหวัดปัตตานี

คำนำ

แนวทางการจัดทำแผนพัฒนาธุรกิจของสหกรณ์ภาคเกษตรให้เกิดผลกำไรประจำปีมีวัตถุประสงค์เพื่อเป็นองค์ความรู้ให้แก่เจ้าหน้าที่ส่งเสริมสหกรณ์ คณะกรรมการและฝ่ายจัดการสหกรณ์ รวมทั้งผู้ที่เกี่ยวข้องในการใช้เป็นเครื่องมือในส่งเสริม และพัฒนาธุรกิจของสหกรณ์ให้มีความสอดคล้องกับความต้องการของสมาชิก เกิดความความเป็นไปได้ในการดำเนินธุรกิจ และเกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กร

สำนักงานสหกรณ์จังหวัดปัตตานี หวังเป็นอย่างยิ่งว่าองค์ความรู้ในเรื่อง “แนวทางการจัดทำแผนพัฒนาธุรกิจของสหกรณ์ภาคการเกษตรให้เกิดผลกำไรประจำปี” จะเป็นประโยชน์ต่อเจ้าหน้าที่ส่งเสริมสหกรณ์ สหกรณ์และผู้ที่เกี่ยวข้องทุกฝ่าย จึงขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

กลุ่มส่งเสริมสหกรณ์ 1-12
สำนักงานสหกรณ์จังหวัดปัตตานี
มิถุนายน 2565

สารบัญ

| | หน้า |
|--|------|
| บทที่ 1 บทนำ | 1 |
| บทที่ 2 ทฤษฎี แนวคิดที่เกี่ยวข้อง | 2 |
| บทที่ 3 วิธีดำเนินการจัดการองค์ความรู้ | 6 |
| บทที่ 4 บทสรุป | 7 |

บทที่ 1

บทนำ

ความสำคัญและความเป็นมา

“สหกรณ์” ตามพระราชบัญญัติสหกรณ์ พ.ศ.2542 หมายความว่า คณะบุคคลซึ่งร่วมกันดำเนินกิจการเพื่อประโยชน์ทางเศรษฐกิจและสังคม โดยช่วยเหลือตนเองและช่วยเหลือซึ่งกันและกัน และได้จดทะเบียนตามพระราชบัญญัติสหกรณ์ พ.ศ.2542

สหกรณ์ดำเนินกิจการภายใต้กรอบแห่งกฎหมายทั้งปวง แต่ต้องไม่ขัดกับข้อบังคับสหกรณ์ และพระราชบัญญัติสหกรณ์ พ.ศ.2542 ซึ่งกำหนดให้สหกรณ์มีอำนาจกระทำการตามวัตถุประสงค์ ดังนี้

- ดำเนินธุรกิจการผลิต การค้า การบริการ และอุตสาหกรรม เพื่อประโยชน์ของสมาชิก
- รับฝากเงินประเภทออมทรัพย์ หรือประเภทประจำจากสมาชิก หรือสหกรณ์อื่นได้ตามระเบียบสหกรณ์
- จัดให้ได้มา หรือจำหน่ายไป ซึ่งกรรมสิทธิ์ หรือทรัพย์สินในทรัพย์สินโดยหลักแห่งนิติกรรมและสัญญาตามประมวลกฎหมายแพ่งและพาณิชย์
- ให้กู้ ให้สินเชื่อ ให้ยืม ให้เช่า ให้เช่าซื้อ รับจำนอง หรือรับจำนำ ซึ่งทรัพย์สินแก่สมาชิก หรือของสมาชิก
- ให้สหกรณ์อื่นกู้ยืมเงินได้ตามระเบียบของสหกรณ์
- ให้สวัสดิการหรือการสงเคราะห์แก่สมาชิกและครอบครัว
- ให้ความช่วยเหลือทางวิชาการแก่สมาชิก
- ขอหรือรับความช่วยเหลือทางวิชาการจากทางราชการ หน่วยงานของต่างประเทศ หรือบุคคลอื่น
- ดำเนินการอย่างอื่นที่เกี่ยวกับหรือเนื่องในการจัดการให้สำเร็จตามวัตถุประสงค์ของสหกรณ์

กรมส่งเสริมสหกรณ์เล็งเห็นถึงปัญหาในการดำเนินธุรกิจของสหกรณ์ ซึ่งส่งผลกระทบต่อความมั่นคงด้านฐานะทางการเงินและความเข้มแข็งขององค์กร จากข้อมูลปี 2564 ที่ผ่านมา สหกรณ์ภาคการเกษตรในจังหวัดปัตตานีมีจำนวน 36 แห่ง มีผลกำไรประจำปี จำนวน 21 แห่ง และมีผลขาดทุนประจำปี จำนวน 15 แห่ง โดยในรอบปีที่ผ่านมาสหกรณ์ที่ประสบปัญหาขาดทุนจากการดำเนินธุรกิจ เกิดจากธุรกิจสหกรณ์ เช่น ธุรกิจสินเชื่อที่มีหนี้ค่างาน ธุรกิจรวบรวมที่มีต้นทุนสูง ธุรกิจจัดหาสินค้ามาจำหน่ายที่มีสินค้าเสื่อมสภาพ เป็นต้น จากการวิเคราะห์สภาพปัญหาที่กล่าวมาข้างต้นมีผลมาจากที่สหกรณ์จัดทำแผนไม่สอดคล้องกับบริบทของพื้นที่ องค์กรความรู้ที่จำเป็นประกอบด้วย แผนการบริหารจัดการ แผนการตลาด แผนการผลิตหรือบริการ แผนการเงิน แผนการวิเคราะห์ความเสี่ยงของธุรกิจ หรือแผนฉุกเฉิน ดังนั้นเพื่อเป็นองค์กรความรู้ให้แก่เจ้าหน้าที่ส่งเสริมสหกรณ์ คณะกรรมการและฝ่ายจัดการสหกรณ์ รวมทั้งผู้ที่เกี่ยวข้องในการใช้เป็นเครื่องมือในส่งเสริมและพัฒนาธุรกิจของสหกรณ์ให้มีความสอดคล้องกับความต้องการของสมาชิก เกิดความความเป็นไปได้ในการดำเนินธุรกิจ และเกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กร

บทที่ 2 ทฤษฎี แนวคิดที่เกี่ยวข้อง

1. แผนกลยุทธ์

กลยุทธ์ คือ แผนงานที่นำมาใช้เพื่อให้บรรลุเป้าหมายภายใต้สภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไม่แน่นอน โดยมีขั้นตอนการปฏิบัติการที่ชัดเจน ควบคุมไปกับการใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ กลยุทธ์เกี่ยวข้องกับการกำหนดวิธีการ คือ กำหนดว่าจะต้องทำอะไรบ้างจึงจะบรรลุเป้าหมาย จะจัดหรือใช้ทรัพยากรอะไร เท่าไร อย่างไร การสร้างกลยุทธ์เป็นภาระหน้าที่ของผู้บริหารระดับสูงในองค์กร อาจอยู่ในรูป “แผนงาน” หรือ “การปรับโครงสร้างกระบวนการทำงานขององค์กร” ให้สามารถปฏิบัติตามแผนงานได้เป็นผลสำเร็จ

แผนกลยุทธ์ เป็นแผนระยะยาวของสหกรณ์ ซึ่งจัดทำขึ้นเพื่อใช้เป็นกรอบทิศทาง การดำเนินงาน ในอนาคตของสหกรณ์ และเป็นการสร้างกรอบทิศทางพัฒนาสหกรณ์ โดยแผนที่กำหนดขึ้นจะถูกนำไปพัฒนาเป็นแผนงานโครงการของสหกรณ์ในช่วงระยะเวลาการดำเนินการตามแผน การจัดทำแผนกลยุทธ์ของสหกรณ์เพื่อสร้างกรอบทิศทางพัฒนาสหกรณ์ และเป็นแนวทางปฏิบัติในระยะยาว โดยคำนึงถึงสภาพแวดล้อมต่างๆ ที่มีผลกระทบต่อสหกรณ์มาเป็นตัวกำหนดทิศทาง มีการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพ อันส่งผลให้สหกรณ์เกิดความมั่นคงและเป็นที่ยอมรับของสมาชิกและสังคมต่อไป

การวิเคราะห์ SWOT (SWOT Analysis) หรือ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมและศักยภาพ เป็นเครื่องมือในการ ประเมินสถานการณ์สำหรับประกอบการธุรกิจ ซึ่งช่วยให้ผู้บริหารรู้จักจุดแข็งและจุดอ่อน จากสภาพแวดล้อมภายใน มองเห็นโอกาสและอุปสรรคจากสภาพแวดล้อมภายนอก ตลอดจน ผลกระทบต่อการประกอบธุรกิจทุกประเภท ความหมาย SWOT จุดแข็ง (Strengths) : จุดเด่นหรือจุดแข็ง (ข้อได้เปรียบ) เป็นผลมาจากปัจจัยภายใน เป็นข้อดี ที่เกิดจากสภาพแวดล้อมภายในขององค์กร จุดอ่อน (Weaknesses) : จุดด้อยหรือจุดอ่อน ข้อเสียเปรียบเป็นผลมาจากปัจจัยภายใน เป็นปัญหาหรือข้อบกพร่องที่เกิดจากสภาพแวดล้อมภายในต่าง ๆ ขององค์กร ซึ่งองค์กรจะต้องหาวิธี ในการปรับปรุงให้ดีขึ้นหรือขจัดให้หมดไปอันจะเป็นประโยชน์ต่อองค์กร โอกาส (Opportunities) : เกิดจากปัจจัยภายนอก เป็นผลจากการที่สภาพแวดล้อมภายนอก ขององค์กร เอื้อประโยชน์ หรือส่งเสริมการดำเนินงานขององค์กร โอกาสแตกต่างจากจุดแข็งตรงที่ โอกาสเป็นผลมาจากสภาพแวดล้อมภายนอก แต่จุดแข็งเป็นผลมาจากสภาพแวดล้อมภายใน ผู้ประกอบการที่ดีจะต้องแสวงหาโอกาสอยู่เสมอ โดยการวิเคราะห์สิ่งแวดล้อมภายนอกที่เปลี่ยนแปลง อยู่เสมอตลอดเวลา และใช้ประโยชน์จากโอกาสนั้น อุปสรรค (Threats) : เกิดจากปัจจัยภายนอก เป็นข้อจำกัดที่เกิดจากสภาพแวดล้อมภายนอก ที่ส่งผลเสียต่อธุรกิจ ซึ่งผู้ประกอบการจำเป็นต้องปรับกลยุทธ์ทางการตลาดให้สอดคล้อง และพยายาม ขจัดอุปสรรคต่างๆ ที่เกิดขึ้นให้ได้

วิสัยทัศน์ (Vision) หมายถึง การมองภาพอนาคตของผู้นำและสมาชิกในองค์กร และกำหนดจุดหมายปลายทางที่เชื่อมโยงกับภารกิจ ค่านิยม และความเชื่อเข้าด้วยกัน แล้วมุ่งสู่จุดหมายปลายทางที่ต้องการจุดหมายปลายทางที่ต้องการ จุดหมายปลายทางดังกล่าวต้องชัดเจน ทำท่าย มีพลังและมีความเป็นไปได้ ซึ่งวิสัยทัศน์มีความสำคัญ ดังนี้ ช่วยกำหนดทิศทางที่จะดำเนินชีวิตหรือกิจกรรมองค์กร โดยมีจุดหมายปลายทางที่ชัดเจน ช่วยให้สมาชิกทุกคนรู้ว่า แต่ละคนมีความสำคัญต่อการมุ่งไปสู่จุดหมาย ปลายทาง และรู้ว่าทำอะไร (What) ทำไมต้องทำ (Why) ทำอย่างไร (How) และทำเมื่อใด (When), ช่วยกระตุ้นให้สมาชิกทุกคนมีความรู้สึกน่าสนใจ มีความผูกพัน มุ่งมั่นปฏิบัติตามด้วยความเต็มใจ ทำ ท้าย เกิดความหมายในชีวิตการทำงาน มีการทำงานและมีชีวิตอยู่อย่างมีเป้าหมายด้วยความภูมิใจ และ ทุ่มเทเพื่อคุณภาพของผลงาน

ที่ปฏิบัติ, ช่วยกำหนดมาตรฐานของชีวิต องค์กร และสังคมที่แสดงถึงการ มีชีวิตที่มีคุณภาพ องค์กรที่มีคุณภาพ และสังคมที่เจริญก้าวหน้ามีความเป็นเลิศในทุกด้าน

พันธกิจ (Mission) หมายถึง จุดมุ่งหมายพื้นฐาน ซึ่งแสดงเหตุผลหรืออธิบายว่าองค์กรถือกำเนิด ขึ้นมาหรือดำรงอยู่เป็นหลักการที่ใช้เป็นแนวทางการตัดสินใจ กำหนดเป้าหมาย วัตถุประสงค์ และยุทธศาสตร์ ซึ่งการวิเคราะห์ภารกิจหรือพันธกิจขององค์กร เพื่อตรวจสอบว่างานหลักขององค์กร ที่ทำอยู่ในปัจจุบันยังมีความเป็นอยู่หรือไม่ พันธกิจใดควรยกเลิก พันธกิจใดควรดำรงอยู่ และพันธกิจใดควรปรับเปลี่ยนหรือเพิ่มขึ้นใหม่ โดยบุคลากรในองค์กรต้องตระหนักว่าภารกิจใด คือภารกิจหลัก ภารกิจรอง แล้วจะทำให้องค์กรนั้นมีปัญหาในการดำเนินงาน

วัตถุประสงค์/เป้าหมาย (Objective/Goal) หมายถึง สิ่งที่คาดหวังที่จะได้ผลลัพธ์ตามที่กำหนดภารกิจ ต่าง ๆ ไว้ภายในระยะเวลาของแผน เช่น การเพิ่มรายได้ การเพิ่มยอดขาย การลดค่าใช้จ่าย คุณภาพการ ให้บริการ เป็นต้น

กลยุทธ์ (Strategy) หมายถึง วิธีการหรือมาตรการที่จะสนับสนุนภารกิจและวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ ตามแผน เพื่อการบรรลุวิสัยทัศน์ของสหกรณ์ที่กำหนดขึ้น โดยกลยุทธ์จะถูกนำไปพัฒนาเป็นแผนงานโครงการของสหกรณ์ต่อไป

2. แผนธุรกิจ

แนวคิดของแผนธุรกิจที่ดี (Concept of good business plan) ซึ่งเป็นจุดเริ่มของการที่จะบอกได้ว่าแผนธุรกิจที่เขียนขึ้นมานั้นจัดเป็น แผนธุรกิจที่ดีหรือไม่ ไม่ว่าจะเป็นแผนธุรกิจ ที่เขียนขึ้นสำหรับการขอรับการสนับสนุนทางการเงิน สำหรับการประกวดแข่งขัน หรือสำหรับการเรียน การสอนของนักศึกษาที่ก็ตาม โดยถ้าเป็นแผนธุรกิจที่ดีก็ควรจะมีหลักแนวคิด เดียวกันทั้งสิ้น ซึ่งถ้าผู้เขียนแผนธุรกิจเข้าใจแนวคิดดังกล่าวอย่างถูกต้อง ก็จะสามารถเขียน หรือจัดทำแผนธุรกิจที่ถือว่าเป็นแผนธุรกิจที่ดีได้ในระดับหนึ่ง ซึ่งผู้เขียนมีแนวคิด เกี่ยวกับการที่จะระบุว่า แผนธุรกิจนี้อยู่ในเกณฑ์ดีหรือไม่ จากเกณฑ์พิจารณา 5 ประการ ซึ่งคล้ายคลึงกับเกณฑ์ 5Cs ในการพิจารณาสินเชื่อของธนาคาร หรือสถาบันการเงิน อันประกอบด้วย Character (คุณลักษณะ), Credit (ความน่าเชื่อถือ), Capacity (ความสามารถในการดำเนินการ หรือความสามารถในการผ่อนชำระ), Collateral (หลักประกัน) และ Condition (เงื่อนไข) แต่ในปัจจุบันอาจต้องเพิ่ม C ที่หกเข้าไปประกอบก็คือ Capital (ทุน) คือ ผู้ประกอบการในปัจจุบันควรจะต้องมีเงินทุนของตนเอง ซึ่งทุนในความหมายนี้ควรจะ หมายถึงทุนที่เป็นเงินสด คือ Capital = Cash เพราะการให้วงเงินสินเชื่อในปัจจุบันจาก ธนาคารหรือสถาบันการเงินนั้น จะพิจารณาในส่วนเงินทุนของผู้ประกอบการ ในการให้วงเงินสินเชื่อ ตามสัดส่วนทุนของผู้ประกอบการที่มีอยู่ โดยจุดหนึ่งในการ พิจารณา คือ ผู้ประกอบการมีเงินสดในมือเพียงพอหรือไม่ เพราะสัดส่วนสินเชื่อ ที่ทางธนาคารหรือสถาบันการเงินจะอนุมัติให้ อาจอยู่ระหว่าง 60%-80% ของมูลค่าการลงทุน ซึ่งส่วนที่เหลือ 20%-40% นั้น ผู้ประกอบการต้องเป็นผู้ออกทุนด้วยตนเอง โดยทุนในส่วนที่ไม่ใช่เงินสด เช่น ที่ดิน สิ่งปลูกสร้าง เครื่องจักร อุปกรณ์ ก็จะถูกใช้เป็นหลักประกัน (Collateral) ไปแล้วนั่นเอง สำหรับเกณฑ์ 7Cs ที่ผู้เขียนจะใช้พิจารณาว่า แผนธุรกิจที่ดีควรจะมี หรือเป็นแนวคิดเบื้องต้น สำหรับแผนธุรกิจที่ดี จะประกอบด้วย 1. ความสามารถในการสื่อสารหรือการสร้างความเข้าใจ (Communication) 2. ความเป็นไปได้ในเชิงพาณิชย์ (Commercial) 3. ความสามารถในการแข่งขัน (Competitive) 4. ความถูกต้อง (Correct) 5. ความชัดเจน (Clear) 6. ความสมบูรณ์ในตัวแผนธุรกิจ (Complete) 7. การสร้างความน่าเชื่อถือ (Convince) ซึ่งถ้าแผนธุรกิจใดก็ตามที่มี 7Cs นี้ครบถ้วน ก็จะสามารถจัดได้ว่าเป็นแผนธุรกิจที่ดี และสามารถตอบสนองต่อวัตถุประสงค์ในการจัดทำแผนธุรกิจ สำหรับผู้ประกอบการได้เป็นอย่างดีมีประสิทธิภาพ

แผนธุรกิจการเงินของสหกรณ์ เป็นแผนธุรกิจที่ครอบคลุมธุรกิจด้านการใช้เงินทุนของสหกรณ์ ประกอบด้วยธุรกิจสินเชื่อ และเงินลงทุน เพื่อให้สหกรณ์มีรายได้เป็นดอกเบี้ยรับและด้านการจัดหาเงินทุนขอ สหกรณ์ ประกอบด้วย ทุนเรือนหุ้น เงินรับฝากจากสหกรณ์ โดยสหกรณ์จะต้องจ่ายเงินปันผลตามหุ้น และดอกเบี้ยจ่ายเงินฝากนำไปสู่แผนประมาณการกำไรสุทธิของสหกรณ์ จัดทำแผนระยะสั้นแต่ละปี และมีการกระจายเป็นรายเดือนและสามารถนำไปสู่การวางแผนจัดสรรกำไรสุทธิของสหกรณ์

ความสำคัญของแผนธุรกิจการเงินของสหกรณ์ ทำให้สหกรณ์มีการวางแผนกำไรสุทธิไว้ล่วงหน้าอย่างเป็นระบบ และสามารถวางแผนการจัดสรรกำไรสุทธิตามที่ต้องการ สามารถกำหนดปริมาณธุรกิจ หรือการใช้เงินทุนให้สอดคล้องกับการจัดหาเงินทุนของสหกรณ์ นอกจากนั้นจะจัดทำเป็นรายเดือนเพื่อประโยชน์ในการติดตามควบคุมและประเมินผลการดำเนินงานได้ด้วย แต่การวางแผนธุรกิจการเงินของสหกรณ์มีข้อจำกัดหลายประการเช่นกันซึ่งผู้บริหารสหกรณ์ต้องให้ความสำคัญ

ขั้นตอนการแผนธุรกิจการเงินของสหกรณ์

1. ประมาณผลตอบแทนถัวเฉลี่ยล่วงหน้าของสหกรณ์ โดยอาศัยข้อมูลจากงบแสดงฐานะการเงินของสหกรณ์ หมายเหตุประกอบงบการเงินปีล่าสุด และข้อมูลอัตราดอกเบี้ยรับทุกประเภทของสหกรณ์ เพื่อคำนวณผลตอบแทนหรือรายได้ถัวเฉลี่ยของสหกรณ์ทั้งหมดเนื่องจากสหกรณ์ทั่วไปดำเนินธุรกิจหลายธุรกิจ จำเป็นต้องคำนวณผลตอบแทนถัวเฉลี่ยล่วงหน้าของสหกรณ์เพื่อให้เป็นฐานในการคำนวณปริมาณธุรกิจที่ทำให้สหกรณ์มีกำไรตามที่ต้องการ

2. ประมาณต้นทุนถัวเฉลี่ยล่วงหน้าของสหกรณ์ โดยอาศัยข้อมูลจากงบแสดงฐานะการเงินของสหกรณ์ หมายเหตุประกอบงบการเงินปีล่าสุด และข้อมูลอัตราดอกเบี้ยจ่ายทุกประเภทของสหกรณ์ เพื่อคำนวณต้นทุนเฉลี่ยของสหกรณ์ทั้งหมด เนื่องจากสหกรณ์ทั่วไปจัดหาเงินทุนเพื่อใช้ในการดำเนินธุรกิจจากหลายแหล่งเงินทุนจำเป็นต้องคำนวณหาต้นทุนถัวเฉลี่ยล่วงหน้าของสหกรณ์ เพื่อใช้เป็นฐานในการคำนวณ ปริมาณธุรกิจที่ทำให้สหกรณ์มีกำไรตามที่ต้องการ

3. ประมาณปริมาณธุรกิจที่ทำให้สหกรณ์มีกำไร ปริมาณธุรกิจหรือปริมาณสินทรัพย์ของสหกรณ์ โดยเฉพาะสินทรัพย์ที่ก่อให้เกิดรายได้กับสหกรณ์ โดยอาศัยข้อมูลจากข้อ 1 และ 2 และแผนกลยุทธ์ของสหกรณ์ ตลอดจนแผนค่าใช้จ่ายดำเนินงานของสหกรณ์หรือค่าใช้จ่ายคงที่และการคาดการณ์กำไรสุทธิที่สหกรณ์ต้องการเพื่อจัดสรรกำไรสุทธิตามที่คาดหมายไว้ ซึ่งข้อมูลปริมาณธุรกิจจะเป็นปริมาณธุรกิจหรือการใช้สินทรัพย์ และการจัดหาแหล่งเงินทุนเพื่อใช้ในการจัดทำแผนทุนเรือนหุ้นของสหกรณ์ แผนการรับฝากเงินของสหกรณ์ แผนธุรกิจสินเชื่อของสหกรณ์ แผนธุรกิจจัดหาสินค้ามาจำหน่าย แผนธุรกิจรวบรวมผลผลิต แผนธุรกิจแปรรูปผลผลิต และแผนธุรกิจเงินลงทุนของสหกรณ์

4. จัดทำแผนทุนเรือนหุ้นของสหกรณ์ โดยอาศัยข้อมูลทุนเรือนหุ้นของสหกรณ์รวมและรายเดือน ย้อนหลังอย่างน้อย 3 ปี ข้อมูลปริมาณทุนเรือนหุ้นตามข้อ 3 และเงื่อนไขการถือหุ้นและการคำนวณเงินปันผล ตามหุ้น

5. จัดทำแผนการรับฝากของสหกรณ์ โดยแยกประเภทเงินรับฝากของสหกรณ์แต่ละประเภทอย่างชัดเจน โดยอาศัยข้อมูลเงินรับฝากของสหกรณ์รวมและรายเดือนย้อนหลังอย่างน้อย 3 ปีแยกตามประเภทเงินรับฝาก ข้อมูลปริมาณรับฝากเงินตามข้อ 3 และเงื่อนไขการฝากเงินและการคำนวณดอกเบี้ยจ่ายเงินรับฝาก

6. จัดทำแผนธุรกิจสินเชื่อของสหกรณ์ โดยอาศัยข้อมูลธุรกิจสินเชื่อของสหกรณ์รวม และรายเดือน ย้อยหลังอย่างน้อย 3 ปี แยกตามประเภทของสินเชื่อ ข้อมูลปริมาณธุรกิจสินเชื่อตามข้อ 3 และเงื่อนไขการให้ สินเชื่อและการคำนวณดอกเบี้ยรับเงินกู้

7. จัดทำแผนธุรกิจจัดหาสินค้ามาจำหน่าย โดยอาศัยข้อมูลธุรกิจจัดหาสินค้ามาจำหน่ายของสหกรณ์ รวมทั้งขายสดและขายเชื่อ และรายเดือนย้อนหลังอย่างน้อย 3 ปี แยกตามประเภทของการจัดหาสินค้ามา จำหน่าย ระยะเวลาการให้สินเชื่อ อัตราดอกเบี้ยรับ ข้อมูลปริมาณธุรกิจจัดหาสินค้ามาจำหน่ายตามข้อ 3

8. จัดทำแผนธุรกิจรวบรวมผลผลิต โดยอาศัยข้อมูลธุรกิจรวบรวมผลผลิตของสหกรณ์รวมทั้ง นำไปขายสดและขายเชื่อ และรายเดือนย้อนหลังอย่างน้อย 3 ปี แยกตามประเภทของการรวบรวมผลผลิต รวมทั้งมีการคำนวณปริมาณผลผลิตของสมาชิก เพื่อเป็นฐานข้อมูลในการวิเคราะห์การรับซื้อจากสมาชิกและนำไปจำหน่าย ข้อมูลปริมาณธุรกิจรวบรวมผลผลิตตามข้อ 3

9. จัดทำแผนธุรกิจแปรรูปผลผลิต โดยอาศัยข้อมูลธุรกิจแปรรูปผลผลิตของสหกรณ์รวม และรายเดือน ย้อยหลังอย่างน้อย 3 ปี แยกประเภทของการจำหน่าย ข้อมูลปริมาณธุรกิจแปรรูปผลผลิตตามข้อ 3

10. จัดทำแผนธุรกิจเงินลงทุนของสหกรณ์ โดยอาศัยข้อมูลธุรกิจเงินลงทุนของสหกรณ์รวม และราย เดือนย้อนหลังอย่างน้อย 3 ปี แยกตามประเภทของเงินลงทุน ข้อมูลปริมาณธุรกิจเงินลงทุนตามข้อ 3 และ เงื่อนไขการลงทุนในธุรกิจเงินลงทุนและการคำนวณดอกเบี้ยรับเงินลงทุน

11. จัดทำประมาณรายได้อื่น โดยอาศัยข้อมูลรายได้อื่นของสหกรณ์ในปีที่ผ่านมา

12. จัดทำประมาณค่าใช้จ่ายดำเนินงานของสหกรณ์ ทั้งที่เป็นเงินสดและไม่ใช้เงินสด โดยอาศัยข้อมูล ค่าใช้จ่ายดำเนินงานของสหกรณ์ในปีที่ผ่านมา

13. จัดทำแผนประมาณการกำไรสุทธิประจำปีของสหกรณ์ และจำแนกเป็นรายเดือน โดยอาศัย ข้อมูลจากข้อ 1 ถึง 12

บทที่ 3

วิธีดำเนินการจัดการองค์ความรู้

1. วิธีดำเนินการจัดทำแผนกลยุทธ์ของสหกรณ์

1. แต่งตั้งคณะทำงานเพื่อจัดทำร่างเอกสารแผนกลยุทธ์พัฒนาสหกรณ์และแผนปฏิบัติงานสหกรณ์ ประกอบด้วย คณะกรรมการ ฝ่ายจัดการ และสมาชิก
2. คณะทำงานวิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐาน ปัจจัยสภาพแวดล้อมที่เกี่ยวข้อง (SWOT Analysis) และจากการสำรวจความคิดเห็นและความต้องการของสมาชิก เพื่อกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ กำหนดประเด็นยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์ และกลยุทธ์เพื่อการพัฒนา
3. สมาชิก คณะกรรมการและฝ่ายจัดการ ประชุมยกร่างแผนกลยุทธ์และแผนปฏิบัติงานร่วมกันพิจารณาและกำหนดประเด็นท้าทาย กำหนดกลยุทธ์ ตัวชี้วัด (Key Performance Indicator) เป้าหมายของแต่ละเป้าประสงค์ และโครงการกิจกรรมที่จะทำให้บรรลุตามเป้าหมายและตัวชี้วัด
4. เสนอแผนกลยุทธ์และแผนปฏิบัติงานต่อที่ประชุมกลุ่มสมาชิกเพื่อรับฟังข้อคิดเห็นเพิ่มเติมและพิจารณาให้ความเห็นชอบ
5. นำเสนอแผนกลยุทธ์ในที่ประชุมใหญ่สามัญประจำปีเพื่อพิจารณาอนุมัติ
6. เผยแพร่แผนกลยุทธ์สหกรณ์ฉบับสมบูรณ์ให้สมาชิกได้ทราบผ่านช่องทางต่าง ๆ
7. ขับเคลื่อนแผนไปสู่การปฏิบัติ
8. ติดตาม ควบคุม กำกับ ประเมินผลการดำเนินงานตามแผนในที่ประชุมคณะกรรมการดำเนินงานทุกเดือน
9. นำเสนอสรุปผลการดำเนินงานในที่ประชุมใหญ่สามัญประจำปีเป็นประจำทุกปี

2. วิธีดำเนินการจัดทำแผนธุรกิจของสหกรณ์

1. การเตรียมการข้อมูลเบื้องต้น โดยการนำข้อมูลพื้นฐานของสหกรณ์ดำเนินการศึกษาวิเคราะห์ข้อมูลการประกอบอาชีพของสมาชิกสหกรณ์ ข้อมูลการค้าเงินธุรกิจของสหกรณ์
2. การรวบรวมผลการวิเคราะห์ข้อมูลของสมาชิกสหกรณ์ และข้อมูลของสหกรณ์ โดยการใช้เครื่องมือต่าง ๆ เช่น ฐานข้อมูลสมาชิกสหกรณ์ การวิเคราะห์ Supply Chain สินค้าเกษตร การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมสหกรณ์ (SWOT) การวิเคราะห์หีบการเงิน (CAMELS Analysis) เป็นต้น
3. นำผลการวิเคราะห์ใช้ในการจัดทำแผนธุรกิจของสหกรณ์ โดยการกำหนดเป้าหมายในการดำเนินธุรกิจ กำหนดแผนปฏิบัติงาน ดำเนินการปฏิบัติในกลุ่มเป้าหมาย
5. นำเสนอแผนธุรกิจในที่ประชุมใหญ่สามัญประจำปีเพื่อพิจารณาอนุมัติ
6. เผยแพร่แผนธุรกิจให้สมาชิกได้ทราบผ่านช่องทางต่าง ๆ
7. ขับเคลื่อนแผนธุรกิจไปสู่การปฏิบัติตามแผน
8. ติดตาม ควบคุม กำกับ ประเมินผลการดำเนินงานตามแผน รวมทั้งทบทวนแผนให้สอดคล้องกับสถานการณ์ในปัจจุบันต่อที่ประชุมคณะกรรมการดำเนินงานทุกเดือน
8. นำเสนอสรุปผลการดำเนินงานในที่ประชุมใหญ่สามัญประจำปีเป็นประจำทุกปี

บทที่ 4

บทสรุป

การจัดการความรู้เรื่อง “แนวทางการจัดทำแผนพัฒนาธุรกิจของสหกรณ์ภาคการเกษตรให้เกิดผลกำไรประจำปี” ได้ดำเนินการโดยวิธีการถ่ายทอดความรู้ของแต่ละบุคคลมาวิเคราะห์/สังเคราะห์ ให้เกิดการรวมองค์ความรู้จากวิธีการปฏิบัติที่ประสบความสำเร็จ เพื่อเป็นแนวทางปฏิบัติให้สหกรณ์สามารถพัฒนาศักยภาพขององค์กรที่ต้องพึ่งปัจจัยภายนอก เป็นองค์กรแห่งการพัฒนาวิธีปฏิบัติจนสามารถพึ่งตนเองได้ โดยการจัดทำแผนพัฒนาธุรกิจของสหกรณ์ภาคการเกษตรให้เกิดผลกำไรประจำปี สหกรณ์ต้องมีการสำรวจข้อมูลความต้องการของสมาชิก ข้อมูลพื้นฐานต่าง ๆ ในการจัดทำแผนกลยุทธ์ เพื่อกำหนดแนวทางและทิศทางของสหกรณ์ โดยจัดทำแผนกลยุทธ์เป็นราย ๓- ๕ ปี จากแผนกลยุทธ์นำมาสู่การจัดทำแผนประจำปีและแผนธุรกิจของสหกรณ์ ซึ่งในแต่ละปีควรปรับปรุงแผนกลยุทธ์ให้สอดคล้องกับสภาวะปัจจุบันของสหกรณ์

ดังนั้นในการจัดทำแผนพัฒนาธุรกิจของสหกรณ์ เป็นเพียงเครื่องมือในการช่วยให้สหกรณ์มีแนวทางในการปฏิบัติงานเท่านั้น แต่สิ่งสำคัญที่จะสามารถทำให้สหกรณ์ภาคการเกษตรพัฒนาต่อไปได้นั้น ต้องมาจากความร่วมมือของคณะกรรมการดำเนินการ สมาชิก ฝ่ายจัดการ โดยการใช้หลักการ อุดมการณ์ วิธีการสหกรณ์มาช่วยในการพัฒนาสหกรณ์ ส่งเสริมการระดมทุนเพิ่ม โดยการถือหุ้น หรือเงินฝากเป็นประจำอย่างต่อเนื่อง ผลักดันการเพิ่มปริมาณธุรกิจเพื่อขยายตลาดสินค้าและบริการ เพิ่มช่องทางการตลาดไปพร้อมกับการพัฒนาคุณภาพสินค้าและบริการ และการสนับสนุนการเข้าหาแหล่งเงินทุน เพื่อให้สหกรณ์มีผลกำไรอย่างต่อเนื่อง และส่งผลให้สหกรณ์มีความเข้มแข็งตลอดไป