

# การจัดการความรู้

## เรื่อง การจัดทำแผนธุรกิจของสหกรณ์



สำนักงานสหกรณ์จังหวัดปัตตานี

## คำนำ

การจัดทำชุดความรู้ เรื่อง แผนธุรกิจสหกรณ์ ถือเป็นสิ่งจำเป็นในการพัฒนาสหกรณ์ในสถานการณ์ปัจจุบัน หากสหกรณ์มีการจัดทำแผนธุรกิจ จะทำให้สหกรณ์มีทิศทางในการดำเนินงาน ซึ่งเกิดมาจากความต้องการของสหกรณ์ และจากการมีส่วนร่วมของบุคลากรของสหกรณ์ นอกจากนี้เจ้าหน้าที่ส่งเสริมสหกรณ์สามารถหาข้อมูลจากแผนธุรกิจสหกรณ์ไปเชื่อมโยงกับแผนปฏิบัติงานส่งเสริมสหกรณ์ เพื่อให้เกิดความสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกันในการส่งเสริมสหกรณ์ เพื่อตอบสนองชีวิตของกรมส่งเสริมสหกรณ์

สำนักงานสหกรณ์จังหวัดปัตตานี หวังเป็นอย่างยิ่งว่าเอกสารการจัดการชุดความรู้ จะเป็นประโยชน์สำหรับสหกรณ์ และผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่าย ในการพัฒนาสหกรณ์เพื่อไปสู่ความเข้มแข็งต่อไป

สำนักงานสหกรณ์จังหวัดปัตตานี

ปี งบประมาณ ๒๕๖๐

## สารบัญ

เรื่อง	หน้า
<b>บทที่ ๑</b>	
บทนำ	๑
ความเป็นมาและความสำคัญ	
วัตถุประสงค์	
<b>บทที่ ๒</b>	
การจัดทำแผนธุรกิจสหกรณ์	๒
โครงสร้างการดำเนินธุรกิจสหกรณ์	๒
ขั้นตอนการจัดทำแผนธุรกิจสหกรณ์	๒ - ๗
การจัดทำแผนธุรกิจสหกรณ์	๗ - ๑๐
<b>บทที่ ๓</b>	
ผลที่คาดว่าจะได้รับและตัวชี้วัดความสำเร็จ	๑๑
ผลที่คาดว่าจะได้รับ	
ตัวชี้วัดความสำเร็จ	

## บทนำ

### ความสำคัญ

สหกรณ์เป็นนิติบุคคลที่ตั้งขึ้นได้โดยการจดทะเบียนตามพระราชบัญญัติสหกรณ์ มีวัตถุประสงค์เพื่อส่งเสริมผลประโยชน์ทางเศรษฐกิจและสังคมของบรรดาสมาชิกโดยวิธีช่วยเหลือตนเองและช่วยเหลือซึ่งกันและกันตามหลักการสหกรณ์

สหกรณ์มีอำนาจกระทำการในการดำเนินธุรกิจทั้ง การค้า การผลิต การบริการและอุตสาหกรรม เพื่อประโยชน์ของสมาชิก และตอบสนองความต้องการของสมาชิกในการประกอบอาชีพและการบริโภคในครอบครัว

แผนธุรกิจสหกรณ์จึงเป็นเครื่องมือหนึ่งที่มีความสำคัญและจำเป็นต่อการดำเนินกิจกรรมสหกรณ์ เพราะแผนธุรกิจ คือ เป้าหมายในการดำเนินธุรกิจของสหกรณ์ที่แสดงข้อมูล รายละเอียด ซึ่งสหกรณ์สามารถใช้เป็นแนวทางในการบริหารจัดการ เพื่อให้การดำเนินธุรกิจสหกรณ์มีประสิทธิภาพ

สำนักงานสหกรณ์จังหวัดปัตตานี จึงได้จัดประชุมบุคลากรเพื่อวิเคราะห์ปัญหาาร่วมกัน และได้ตกลงคัดเลือกการบริหารจัดการความรู้ (knowledge Management) เรื่องจัดทำแผนธุรกิจของสหกรณ์ เพื่อนำไปใช้เป็นแนวทางในการส่งเสริมสหกรณ์

### วัตถุประสงค์

๑. เพื่อให้สหกรณ์นำข้อมูลในแผนธุรกิจของสหกรณ์ไปบรรจุไว้ในแผนการดำเนินงานประจำปีของสหกรณ์
๒. เพื่อให้ฝ่ายจัดการนำข้อมูลในแผนธุรกิจสหกรณ์ไปกำหนดเป็นแผนปฏิบัติการ (Action Plan) ของแต่ละฝ่ายธุรกิจ เช่น ฝ่ายตลาด ฝ่ายสินเชื่อ เป็นต้น
๓. เพื่อให้คณะกรรมการดำเนินการใช้แผนธุรกิจสหกรณ์ในการติดตามประเมินผลการปฏิบัติงานของฝ่ายจัดการในที่ประชุมคณะกรรมการ
๔. เพื่อให้เจ้าหน้าที่ส่งเสริมสหกรณ์นำข้อมูล แผนธุรกิจสหกรณ์มาใช้เป็นข้อมูลพื้นฐานในการจัดทำแผนปฏิบัติงาน (Action Plan) ในการส่งเสริมสหกรณ์ตามระบบ CPS
๕. เพื่อให้เจ้าหน้าที่ส่งเสริมสหกรณ์ใช้แผนธุรกิจสหกรณ์เป็นแนวทางในการติดตามประเมินผลการดำเนินงานของสหกรณ์
๖. เพื่อให้เจ้าหน้าที่ส่งเสริมสหกรณ์ใช้แผนธุรกิจสหกรณ์เป็นแนวทางในการพัฒนาการดำเนินงานของสหกรณ์ให้เกิดประสิทธิภาพผ่านเกณฑ์มาตรฐาน และยกระดับขั้นความเข้มแข็ง ของกรมส่งเสริมสหกรณ์

## บทที่ ๒

### การจัดทำแผนธุรกิจสหกรณ์

#### โครงสร้างการดำเนินธุรกิจสหกรณ์

องค์ประกอบหลักในการดำเนินธุรกิจของสหกรณ์ คือ ด้านการบริหารจัดการ ด้านการผลิตและบริการ ด้านการตลาด และด้านการเงิน

ธุรกิจของสหกรณ์ ประกอบด้วย ธุรกิจสินเชื่อ ธุรกิจรับฝากเงิน ธุรกิจจัดหาสินค้ามาจำหน่าย ธุรกิจรวบรวมผลผลิตผล และธุรกิจแปรรูปผลผลิตผล

#### ขั้นตอนการจัดทำแผนธุรกิจสหกรณ์

การจัดทำแผนธุรกิจสหกรณ์ หมายถึง ขั้นตอนการเขียนแผนธุรกิจสหกรณ์ สามารถแบ่งออกเป็น ๒ ขั้นตอน

ขั้นตอนที่ ๑ การดำเนินธุรกิจของสหกรณ์

ขั้นตอนที่ ๒ การรวบรวมข้อมูล

#### ขั้นตอนที่ ๑ การดำเนินธุรกิจของสหกรณ์

ในการดำเนินธุรกิจสหกรณ์ คณะกรรมการดำเนินการเป็นผู้มีบทบาทหน้าที่ในฐานะผู้บริหารที่กำหนดนโยบายในการบริหารจัดการการดำเนินธุรกิจของสหกรณ์และฝ่ายจัดการในฐานะผู้ปฏิบัติจะต้องพิจารณาร่วมกันถึงลักษณะพื้นฐานที่ว่า การดำเนินธุรกิจสหกรณ์ต้องตอบสนองความต้องการของสมาชิก เพื่อใช้ในการประกอบอาชีพและการบริโภคในครอบครัว

จากลักษณะพื้นฐานดังกล่าวจะได้ ข้อมูลการประกอบอาชีพของสมาชิก ส่วนใหญ่ในสหกรณ์ว่าประกอบอาชีพหลักอะไรและรองลงมาถือได้ว่าเป็นอาชีพเสริมอะไร เช่น สมาชิกส่วนใหญ่ทำนาหรือเลี้ยงปลา ความต้องการของสมาชิกสามารถแยกรายละเอียดได้ดังนี้ เงินทุน พันธุ์พืช ปุ๋ย ยาปราบศัตรูพืช พันธุ์ปลา อาหารปลา การรวบรวมผลผลิตผลและเครื่องอุปโภคบริโภค เป็นต้น

ธุรกิจหลักสหกรณ์ดำเนินการ ประกอบด้วย ธุรกิจสินเชื่อ ธุรกิจรับฝากเงิน ธุรกิจจัดหาสินค้ามาจำหน่าย ธุรกิจรวบรวมผลผลิตผล และธุรกิจแปรรูป

#### ขั้นตอนที่ ๒ การรวบรวมข้อมูลสมาชิกและข้อมูลสหกรณ์

สหกรณ์ควรรวบรวมข้อมูลสมาชิกและข้อมูลสหกรณ์ที่ได้จากการวิเคราะห์ด้วยเครื่องมือต่างๆ เพื่อนำข้อมูลมาใช้ประโยชน์ในเป็นข้อมูลพื้นฐานในการจัดทำแผนธุรกิจและ การตัดสินใจทำธุรกิจที่ตอบสนองความต้องการของสมาชิก ดังนี้

#### ๒.๑ ฐานข้อมูลสมาชิกสหกรณ์

๒.๒ ให้สหกรณ์นำข้อมูลสมาชิกที่สหกรณ์ได้จัดเก็บไว้ ซึ่งเป็นข้อมูลในปีที่ผ่านมาและปีปัจจุบัน เพื่อใช้เป็นข้อมูลพื้นฐานในการจัดทำแผนธุรกิจของสหกรณ์ ประกอบด้วย จำนวนสมาชิกทั้งหมด การประกอบอาชีพหลัก สมาชิกส่วนใหญ่ประกอบอาชีพอะไร และอาชีพรองประกอบ

อาชีพอะไร จำนวนสมาชิกต้องการที่ทำธุรกิจกับสหกรณ์ ปัจจัยต่างๆ ที่สมาชิกทำธุรกิจกับสหกรณ์ เป็นต้น

## ๒.๒ การวิเคราะห์ Supply Chain สินค้าเกษตร

ประกอบด้วย ๓ หน่วยธุรกิจ คือ

๑. สมาชิกสหกรณ์
๒. สหกรณ์
๓. ผู้ค้า – ลูกค้า

เจ้าหน้าที่ส่งเสริมสหกรณ์มีหน้าที่ในการแนะนำส่งเสริมให้ฝ่ายจัดการสหกรณ์จัดทำ Supply Chain สินค้าเกษตร ตามอาชีพที่สมาชิกสหกรณ์ส่วนใหญ่ประกอบอาชีพหลัก ซึ่งกิจกรรมในการประกอบอาชีพจะสะท้อนถึงสิ่งที่สมาชิกต้องการและสหกรณ์จะต้องจัดหาบริการ เพื่อตอบสนองความต้องการของสมาชิก ข้อมูลจากการทำ Supply Chain ฝ่ายจัดการสหกรณ์สามารถนำข้อมูลมาใช้ในการจัดทำแผนธุรกิจสหกรณ์

### ตัวอย่าง Supply Chain สหกรณ์ประมงพาน จำกัด

สมาชิกส่วนใหญ่ประกอบอาชีพหลักเลี้ยงปลานิล สมาชิกจะเริ่มต้นกระบวนการผลิตตั้งแต่การจัดเตรียมบ่อปลา การจัดหาพันธุ์ปลา กระบวนการเลี้ยงปลา การจับปลา และการจำหน่ายปลา เป็นต้น

สหกรณ์ต้องทำธุรกิจตามขั้นตอนและกิจกรรมตามการจัดทำ Supply Chain เพื่อตอบสนองความต้องการของสมาชิก ให้เป็นไปตามอาชีพหลัก เช่น การให้ความรู้ การจัดเตรียมบ่อปลา การจัดหาพันธุ์ปลา อาหาร เวชภัณฑ์ การจับ/การรวบรวมปลา การจำหน่ายปลา รวมถึงการเจรจาขายปลา เป็นต้น

ผู้ค้า – ลูกค้า เป็นผู้รับซื้อปลาจากสหกรณ์

### ๒.๓ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมสหกรณ์ (SWOT)

เจ้าหน้าที่ส่งเสริมสหกรณ์มีหน้าที่ในการแนะนำให้ฝ่ายจัดการสหกรณ์ทำ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมสหกรณ์ เป็นการวิเคราะห์ข้อมูลทั้งภายในและภายนอกสหกรณ์ เพื่อชี้ให้เห็นถึงการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ที่เกิดขึ้นมีแนวโน้มที่จะเกิดขึ้นในอนาคต และมีผลกระทบต่อสหกรณ์อย่างไร

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในประกอบด้วยจุดแข็ง (Strengths) จุดอ่อน (Weakness) และภายนอกประกอบด้วยโอกาส (Opportunities) อุปสรรค (Threats) เพื่อที่สหกรณ์จะได้ทราบว่า ในปัจจุบันสหกรณ์มีสถานการณ์เป็นอย่างไรและอยู่จุดไหน โดยค้นหาคำตอบเพื่อนำไปใช้ในการกำหนดทิศทางการดำเนินงานของสหกรณ์และกลยุทธ์ในการพัฒนาสหกรณ์ต่อไป

ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายในสหกรณ์ที่สำคัญและนำมาพิจารณา ได้แก่ ข้อบังคับ โครงสร้างองค์กร รายงานและการควบคุมภายใน การเงิน สมาชิก คณะกรรมการดำเนินการ ฝ่ายจัดการเทคโนโลยีและอุปกรณ์ที่ใช้บริการธุรกิจสหกรณ์ ตลอดจนสำนักงานสหกรณ์

ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอกสหกรณ์ แบ่งออกเป็น ๒ กลุ่ม ได้แก่ ปัจจัยสภาพแวดล้อมทั่วไป ได้แก่ เศรษฐกิจ สังคม กฎหมาย นโยบายรัฐและปัจจัยสภาพแวดล้อมดำเนินการ ได้แก่ หน่วยงานที่สนับสนุน ธุรกิจคู่ค้า ผู้บริโภค คู่แข่งการค้า

เมื่อผ่านขั้นตอนการ SWOT มาแล้ว สหกรณ์มีการกำหนดวิสัยทัศน์ คือ ภาพในอนาคตของสหกรณ์ที่ต้องการจะให้ เป็นภายในกรอบเวลาของแผนกลยุทธ์ ซึ่งจะ เป็นลักษณะที่สอดคล้องกับสภาพความเป็นจริง สามารถปฏิบัติได้จริง

จากการกำหนดวิสัยทัศน์ สหกรณ์จะกำหนดภารกิจ วัตถุประสงค์ เป้าหมาย กลยุทธ์ แผนงาน/โครงการ และการติดตามประเมินผล

**สรุป** ในปัจจุบัน SWOT สหกรณ์ส่วนใหญ่ได้มีการจัดทำแล้ว เนื่องจากเจ้าหน้าที่ส่งเสริมสหกรณ์ได้แนะนำ ส่งเสริมให้สหกรณ์จัดทำเป็นที่เรียบร้อยแล้ว ฝ่ายจัดการสหกรณ์สามารถนำข้อมูล SWOT มาใช้ประกอบการพิจารณาการจัดทำแผนธุรกิจสหกรณ์ได้

#### **ตัวอย่าง** SWOT สหกรณ์ประมงพาน จำกัด

จากการวิเคราะห์ SWOT สหกรณ์ประมงพาน จำกัด พบว่าสหกรณ์มีการกำหนดภารกิจ/วัตถุประสงค์/กลยุทธ์ที่สำคัญอะไรบ้าง เช่น ภารกิจที่ ๑ ให้บริการอย่างใกล้ชิด วัตถุประสงค์ เพื่อให้บริการที่สอดคล้องกับความต้องการและสามารถแก้ปัญหาของสมาชิกอย่างแท้จริง โดยกำหนดกลยุทธ์ที่ ๑ คือการกำหนดการให้บริการ/ธุรกิจบนฐานข้อมูลของสมาชิก ดังนั้น เมื่อสหกรณ์ได้กำหนดกลยุทธ์ดังกล่าวแล้ว สหกรณ์จะต้องหากิจกรรมที่ต้องสอดคล้องกับกลยุทธ์นั้น เช่น จากฐานข้อมูลของสมาชิกส่วนใหญ่เลี้ยงปลานิลขาย สหกรณ์จะจำหน่ายอาหารปลาแก่สมาชิกในราคาขอยอมเยา ราคาถูกกว่าร้านค้าย่อยอื่นๆ พร้อมการจัดส่งอาหารปลาถึงบ้านสมาชิก เพื่อเป็นการบริการให้แก่สมาชิกได้ตรงกับความต้องการของสมาชิก

#### **๒.๔ การวิเคราะห์งบการเงิน (CAMELS Analysis)**

เป็นเครื่องมือทางการเงินที่กรมตรวจบัญชีสหกรณ์นำมาประยุกต์ใช้ เพื่อสร้างมาตรฐานในการวิเคราะห์ภาวะเศรษฐกิจทางการเงินของสหกรณ์และกลุ่มเกษตรกรอย่างเป็นระบบและเป็นมาตรฐานเดียวกัน โดยการวิเคราะห์ในมุมมอง ๖ มิติ ประกอบด้วย

มิติที่ ๑ ความเพียงพอของเงินทุนต่อความเสี่ยง ( C : Capital strength)

มิติที่ ๒ คุณภาพของสินทรัพย์ ( A : Asset quality)

มิติที่ ๓ ชีตความสามารถในการบริหาร ( M : Management ability)

มิติที่ ๔ การทำกำไร ( E : Earning sufficiency)

มิติที่ ๕ สภาพคล่อง ( L : Liquidity)

มิติที่ ๖ ผลกระทบของธุรกิจ ( S : Sensitivity)

**สรุป** CAMELS Analysis ผู้สอบบัญชีได้ทำการวิเคราะห์ไว้เรียบร้อยแล้วในรายงานผลการตรวจบัญชีของสหกรณ์ประจำปีของสหกรณ์ ซึ่งจะปรากฏอยู่ในสรุปผลการตรวจสอบ ข้อสังเกตที่

ตรวจพบและแนวทางแก้ไข ข้อ ๑.๒ ด้านการบริหารการเงินและธุรกิจ ข้อมูลจาก CAMELS ฝ่ายจัดการสหกรณ์สามารถนำมาใช้ประกอบการพิจารณาการจัดทำแผนธุรกิจสหกรณ์ได้

#### **ตัวอย่าง** CAMELS Analysis สหกรณ์ประมงพาน จำกัด

จากการวิเคราะห์ CAMELS Analysis สหกรณ์ประมงพาน จำกัด พบว่าสหกรณ์มีทุนเพียงพอที่จะทำธุรกิจต่างๆ กับสมาชิกได้ หากสหกรณ์จะดำเนินธุรกิจจัดหาสินค้ามาจำหน่าย สหกรณ์ต้องคำนึงถึงการบริหารจัดการสินค้าคงคลัง สหกรณ์ต้องจัดหาสินค้าต่างๆ มาจำหน่ายให้แก่สมาชิกในช่วงที่สมาชิกต้องการ อย่าเก็บสินค้าคงคลังไว้มากเกินไป และที่สำคัญต้องคำนึงถึงสินค้าขาดบัญชีตามคำแนะนำของผู้สอบบัญชีด้วย และสหกรณ์ควรทำธุรกิจรวบรวมผลผลิต เพราะแนวโน้มการดำเนินการรวบรวมผลผลิตเพิ่มขึ้นจากปีที่ผ่านมา เป็นต้น

#### **การจัดทำแผนธุรกิจสหกรณ์**

**การจัดทำแผนธุรกิจ** เป็นการกำหนดเป้าหมายในการดำเนินธุรกิจที่ชัดเจนเป็นรูปธรรม โดยอยู่บนพื้นฐานของข้อมูลของสมาชิก และข้อมูลสหกรณ์ เนื่องจากข้อมูลสมาชิกจะมีรายละเอียดด้านสถานภาพต่างๆ และที่สำคัญคือการประกอบอาชีพหลักของสมาชิกส่วนใหญ่ในสหกรณ์ ข้อมูลการประกอบอาชีพของสมาชิกแต่ละกิจกรรมจะสื่อให้สหกรณ์เห็นว่า สมาชิกต้องการใช้อะไรบ้างในการประกอบอาชีพและการบริโภคในครอบครัวในช่วงระยะเวลาใด

#### **๑ การเชื่อมโยงข้อมูลสมาชิกและข้อมูลสหกรณ์**

**๑.๑ ข้อมูลสมาชิก** การเชื่อมโยงข้อมูลสมาชิกกับการจัดทำ แผนธุรกิจสหกรณ์จะช่วยให้สหกรณ์จัดทำแผนธุรกิจได้ตรงตามสิ่งที่สมาชิกต้องการใช้ในการประกอบอาชีพและในช่วงระยะเวลาที่เหมาะสมสอดคล้องกับการประกอบอาชีพนั้นๆ และเป็นการให้บริการที่ตอบสนองความต้องการของสมาชิกโดยตรง เช่น การเลี้ยงปลา สมาชิกมีความต้องการปัจจัยการผลิตแต่ละช่วงเวลาแตกต่างกันไป เพราะกิจกรรมในแต่ละขั้นตอนจะแตกต่างกัน ได้แก่ การเตรียมทำ ความสะอาดบ่อปลา การปล่อยลูกปลา การเลี้ยงปลา การจับปลา เป็นต้น ข้อมูลสมาชิกที่ใช้เชื่อมโยงในการจัดทำแผนธุรกิจสหกรณ์จะใช้จากรายละเอียดการประกอบอาชีพหลักของสมาชิกส่วนใหญ่ของสหกรณ์ ซึ่งได้จากการทำ Supply Chain การผลิตสินค้าเกษตรของสมาชิกที่แสดงถึงขั้นตอนการผลิตและกิจกรรมต่างๆ ที่เกิดขึ้นในแต่ละขั้นตอน ส่วนข้อมูลสมาชิกที่มีรายละเอียดด้านสถานภาพต่างๆ ใช้ประกอบในเรื่องจำนวนสมาชิกที่ประกอบอาชีพหลักและทำธุรกิจกับสหกรณ์ เป็นต้น

**๑.๒ ข้อมูลสหกรณ์** การเชื่อมโยงข้อมูลสหกรณ์กับการจัดทำแผนธุรกิจจะช่วยให้การประกอบการพิจารณา เนื่องจากการวิเคราะห์การดำเนินงานสหกรณ์ด้วยเครื่องมือต่างๆ ประกอบด้วยการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมสหกรณ์ (SWOT) และการวิเคราะห์ทางการเงิน (CAMELS Analysis) ทั้ง ๒ เครื่องมือจะสะท้อนภาพรวมของสหกรณ์ ด้านการบริหารงานและด้านการเงิน ใช้ประกอบในเรื่องการกำหนดทิศทางของแผนธุรกิจสหกรณ์ ควรจะอย่างไรให้เหมาะสมกับฐานะการเงินและการใช้ทรัพยากรต่างๆ ที่มีอยู่ให้เกิดประโยชน์สูงสุด เพื่อให้ การดำเนินธุรกิจ



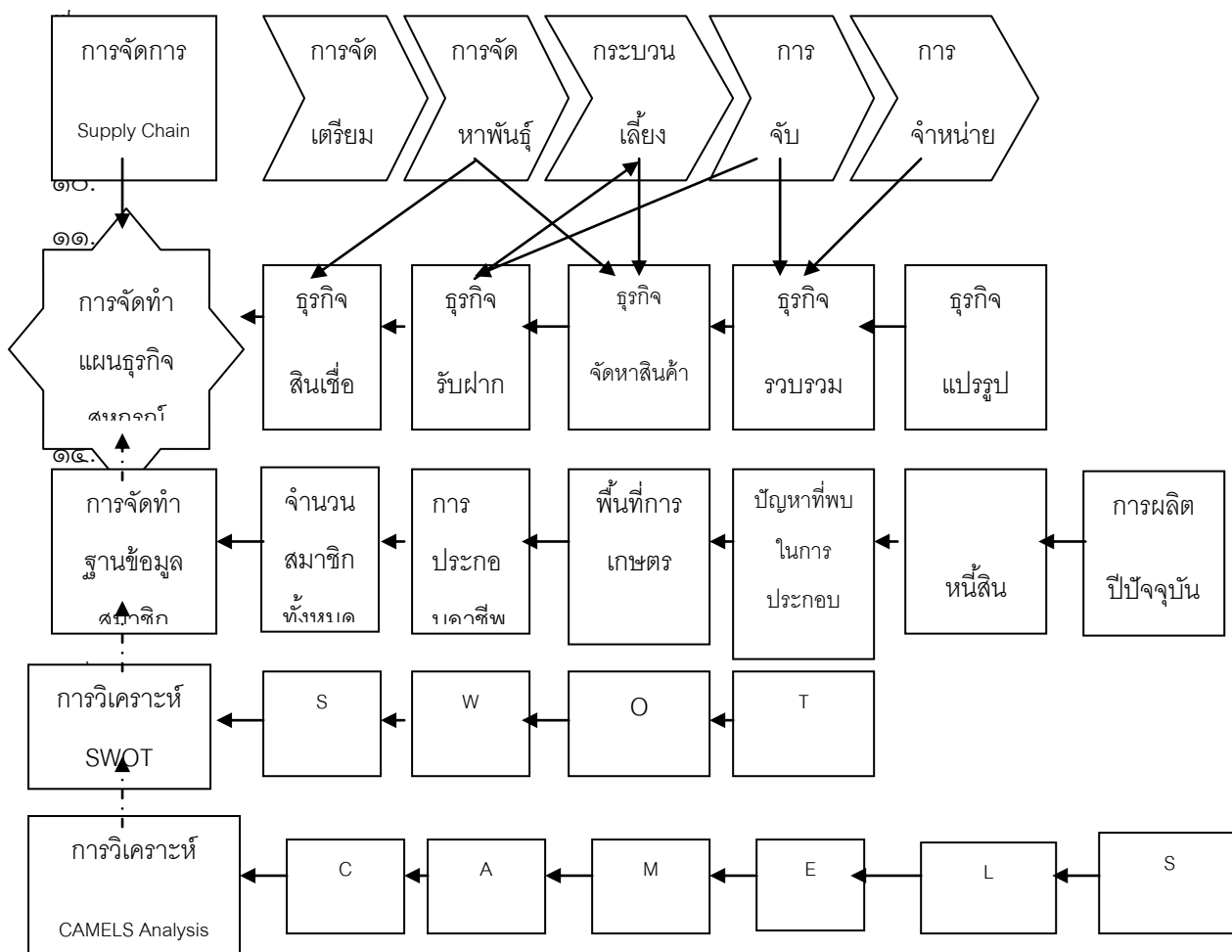
ของสหกรณ์ตอบสนองความต้องการของสมาชิกอย่างครบถ้วนสมบูรณ์และสหกรณ์ไม่เสี่ยงภัย และเป็นที่ยังชีพของสมาชิกได้

**๑.๓ ธุรกิจสหกรณ์ที่ใช้ในการทำแผนธุรกิจ** ประกอบด้วย ๕ ธุรกิจหลัก ได้แก่ ธุรกิจสินเชื่อ ธุรกิจเงินฝาก ธุรกิจจัดหาสินค้ามาจำหน่าย ธุรกิจรวบรวมผลผลิต และธุรกิจแปรรูปผลผลิต

**๑.๔ วิธีการเชื่อมโยงข้อมูลสมาชิกและข้อมูลสหกรณ์**

- **ธุรกิจสหกรณ์** ทั้งหมด ๕ ธุรกิจจะเป็นแกนหลักในการจัดทำแผนธุรกิจสหกรณ์
- **Supply Chain** แสดงรายละเอียดการประกอบอาชีพของสมาชิกใน แต่ละขั้นตอน/กิจกรรม ซึ่งเป็นรายละเอียดของธุรกิจสหกรณ์ที่สหกรณ์ต้องดำเนินการ เพื่อตอบสนองความต้องการของสมาชิก เช่น สมาชิกต้องการเงินลงทุนจะสอดคล้องกับธุรกิจสินเชื่อ เป็นต้น
- **SWOT , CAMELS Analysis** แสดงรายละเอียดจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและอุปสรรคในการดำเนินธุรกิจและฐานะการเงินของสหกรณ์อยู่ในระดับไหน ซึ่งสหกรณ์จะต้องใช้ข้อมูลดังกล่าวประกอบการตัดสินใจ ในการจัดทำแผนธุรกิจสหกรณ์ เพื่อตอบสนองความต้องการของสหกรณ์ และการดำเนินงานของสหกรณ์อยู่ในระดับที่ไม่เสี่ยงและก่อให้เกิดประโยชน์กับมวลสมาชิกโดยรวม

**แผนภาพที่ ๑** แสดงความเชื่อมโยงข้อมูลสมาชิกและข้อมูลสหกรณ์ในการจัดทำแผนธุรกิจสหกรณ์



## ๒. วิธีการจัดทำแผนธุรกิจสหกรณ์

๑. นำข้อมูลเจ้าหน้าที่ของแผนกต่างๆ ในสหกรณ์มีจัดทำแผนผังองค์กร เพื่อที่จะได้รู้ว่าแต่ละแผนก/ฝ่ายต่างๆ มีโครงสร้างความรับผิดชอบ สายบังคับบัญชา จำนวนเจ้าหน้าที่จำนวนเท่าใด

๒. จัดทำรายละเอียดหน้าที่ความรับผิดชอบของผู้ปฏิบัติงานในแต่ละฝ่าย ประกอบด้วย ชื่อ ตำแหน่ง และหน้าที่ความรับผิดชอบ

๓. นำข้อมูลทางธุรกิจในแต่ละธุรกิจมาจำแนกรายละเอียดเป็นเดือนๆ ตั้งแต่ต้นปีทางการเงินของสหกรณ์ ตามแบบฟอร์มการจัดทำแผนธุรกิจสหกรณ์

### การจัดทำแผนธุรกิจสหกรณ์

ของ

สหกรณ์การเกษตร.....จำกัด

.....

#### ๑) โครงสร้างองค์กร(เฉพาะธุรกิจ)

หน้าที่ความรับผิดชอบเป็นไปตามระเบียบของสหกรณ์

##### ๑.๑ ธุรกิจสินเชื่อ

ชื่อ.....ตำแหน่งหัวหน้าฝ่าย

จำนวนเจ้าหน้าที่ในฝ่าย .....

##### ๑.๒ ธุรกิจรับฝากเงิน

ชื่อ.....ตำแหน่งหัวหน้าฝ่าย

จำนวนเจ้าหน้าที่ในฝ่าย .....

##### ๑.๓ ธุรกิจจัดหาสินค้ามาจำหน่าย

ชื่อ.....ตำแหน่งหัวหน้าฝ่าย

จำนวนเจ้าหน้าที่ในฝ่าย .....

##### ๑.๔ ธุรกิจรวบรวมผลิตภัณฑ์ผล

ชื่อ.....ตำแหน่งหัวหน้าฝ่าย

จำนวนเจ้าหน้าที่ในฝ่าย .....

##### ๑.๕ ธุรกิจแปรรูปผลิตภัณฑ์ผล

ชื่อ.....ตำแหน่งหัวหน้าฝ่าย

จำนวนเจ้าหน้าที่ในฝ่าย .....







## บทที่ ๓

## ผลที่คาดว่าจะได้รับและตัวชี้วัดความสำเร็จ

## ผลที่คาดว่าจะได้รับ

๑. ทำให้สหกรณ์มีเป้าหมายในการดำเนินธุรกิจที่ชัดเจนและตอบสนองความต้องการของสมาชิก
๒. ทำให้การดำเนินกิจการของสหกรณ์อยู่ภายใต้กรอบวัตถุประสงค์ของการจัดตั้งสหกรณ์ตามพระราชบัญญัติสหกรณ์
๓. บุคลากรสหกรณ์ มีเครื่องมือ ในการดำเนินกิจการของสหกรณ์เพื่อตอบสนองความต้องการของสมาชิก นำไปสู่การพัฒนาคุณภาพชีวิตที่ดีของสมาชิกและครอบครัว
๔. เจ้าหน้าที่ส่งเสริมสหกรณ์มีเครื่องมือ ในการแนะนำ ส่งเสริมสหกรณ์ให้ผ่านเกณฑ์มาตรฐาน และสามารถยกระดับขั้นสู่ความเข้มแข็ง ต่อไป

## ตัวชี้วัดความสำเร็จ

สหกรณ์ได้นำชุดความรู้จากการส่งเสริม แนะนำของกลุ่มส่งเสริมสหกรณ์ไปจัดทำแผนธุรกิจสหกรณ์ทุกสหกรณ์ในความรับผิดชอบของทุกกลุ่มส่งเสริม