

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) การศึกษาการประเมินผลการดำเนินงาน สหกรณ์ที่มีแผนกลยุทธ์ ของสหกรณ์การเกษตรบางใหญ่ จำกัด จังหวัดนนทบุรี ในด้านการเงิน ด้านลูกค้า ด้านกระบวนการภายใน และด้านการเรียนรู้และการเจริญเติบโต โดยเทคนิค Balanced Scorecard (BSC) 2) ศึกษาแนวทางในการพัฒนาการดำเนินงานของสหกรณ์ภายใต้แผนกลยุทธ์ โดยรวบรวมข้อมูลปฐมภูมิ (Primary Data) ด้วยแบบสอบถามจากสมาชิก กรรมการและฝ่ายจัดการ ของสหกรณ์การเกษตรบางใหญ่ จำกัด จังหวัดนนทบุรี และ ข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary Data) รวบรวมจากรายงานกิจการประจำปี งบการเงินของสหกรณ์การเกษตรบางใหญ่ จำกัด ปี 2547-2548 และการศึกษาค้นคว้า รวบรวมข้อมูลจากเอกสาร เผยแพร่ของหน่วยงานราชการ เอกชน และ ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ผลการศึกษาสรุป ได้ดังนี้

มุมมองด้านการเงิน สหกรณ์มีสินทรัพย์ หนี้สิน ทุนของสหกรณ์ เพิ่มขึ้น แต่มี กำไรสุทธิของสหกรณ์ลดลง สหกรณ์มีรายได้ ค่าใช้จ่าย และกำไรสุทธิ ลดลง สหกรณ์มีประสิทธิภาพ ในการดำเนินงานลดลง ซึ่งอาจจะกล่าวได้ว่า การดำเนินงานตามแผนกลยุทธ์ของสหกรณ์ยังไม่ ประสบผลสำเร็จ ดังนั้นสหกรณ์ควรหาแนวทางแก้ไขปัญหาการดำเนินงานในธุรกิจที่สำคัญอันเป็น สาเหตุสำคัญของการดำเนินงานของสหกรณ์ โดยเฉพาะอย่างยิ่งธุรกิจสินเชื่อซึ่งเป็นธุรกิจหลักของ สหกรณ์

มุมมองด้านลูกค้า เป็นการวัดความพึงพอใจของสมาชิกที่มีต่อสหกรณ์ใน 3 ด้าน คือ ด้านธุรกิจ ด้านการบริหารและจัดการของสหกรณ์ และด้านนโยบายของสหกรณ์ ซึ่งผลการ ประเมินแผนกลยุทธ์ตาม Balance Scorecard อาจกล่าวได้ว่า การดำเนินงานตามแผนกลยุทธ์ของ สหกรณ์ประสบผลสำเร็จ ฉะนั้น สหกรณ์จะต้องดำเนินแผนกลยุทธ์อย่างต่อเนื่อง รวมทั้งหา แนวทางใหม่เพื่อกระตุ้นให้สมาชิกมีส่วนร่วมในธุรกิจกับสหกรณ์ เพื่อให้สมาชิกมีปฏิสัมพันธ์เชิง

บวกต่อสหกรณ์ และเกิดศรัทธา และไว้วางใจ จนทำให้รู้สึกถึงความเป็นเจ้าของสหกรณ์ร่วมกัน พัฒนาสหกรณ์ให้เจริญเติบโตยิ่งขึ้น

มุมมองด้านกระบวนการภายใน เป็นการวัดความสำเร็จในการปฏิบัติงานของ กรรมการและฝ่ายจัดการ 4 ด้าน คือ ด้านนวัตกรรม ด้านบริหารลูกค้า ด้านการดำเนินงาน และด้าน สังคม ผลการวัดพบว่า มีความสำเร็จในระดับมาก ฉะนั้นจึงกล่าวได้ว่า การประเมินผลแผนกลยุทธ์ ตาม Balance Scorecard โดยภาพรวมประสบผลสำเร็จตามแผน แต่ในบางกิจกรรมยังไม่บรรลุ เป้าหมาย เช่น การจัดทำ web site ของสหกรณ์ในด้านนวัตกรรม การดำเนินโครงการปรับ โครงสร้างหนี้ในด้านบริหารลูกค้า การจัดประชุมกลุ่มเป็นประจำในด้านการดำเนินงาน และการ รวบรวมข่าวเปลือกจากสมาชิกตามความสมัครใจในด้านสังคม ฉะนั้น นอกจาก สหกรณ์จะต้อง ดำเนินแผนกลยุทธ์อย่างต่อเนื่องแล้ว สหกรณ์ควรปรับแผนกลยุทธ์ให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

มุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนา เป็นการวัดความคิดเห็นของกรรมการ และ ฝ่ายจัดการ 3 ด้าน คือ ด้านการพัฒนาทักษะของบุคลากร ด้านการสร้างขวัญและกำลังใจ และด้าน การมีระบบสารสนเทศที่ดี ซึ่งโดยภาพรวมประสบผลสำเร็จ แต่แผนกลยุทธ์ด้านการพัฒนาทักษะ ของบุคลากรไม่ประสบผลสำเร็จเท่าที่ควร ซึ่งหมายความว่าสหกรณ์ไม่ได้ให้ความสำคัญกับการ พัฒนาทักษะของบุคลากรเท่าที่ควร ฉะนั้น ผู้บริหารควรจัดสรรงบประมาณที่เพียงพอในการพัฒนา ทักษะของบุคลากร พร้อมทั้งดำเนินกลยุทธ์อย่างต่อเนื่องทุกด้าน เช่น การให้รางวัลแก่พนักงาน ดีเด่น ให้โบนัส ปรับปรุงระบบฐานข้อมูล จัดอบรม/ศึกษาดูงานที่ครอบคลุมทั้งการพัฒนาศักยภาพ ความรู้ ทักษะและประสบการณ์ จัดสภาพแวดล้อมในการทำงานและนำโปรแกรมสำเร็จรูปมาใช้

จากความสัมพันธ์ของ 4 มุมมอง มีความสัมพันธ์กันเป็นไปในทิศทางเดียวกัน ใน ลักษณะที่สหกรณ์จะมีกำไรเพิ่มขึ้น สหกรณ์ต้องสร้างความพึงพอใจให้แก่สมาชิก การที่สมาชิกจะ มีความพึงพอใจ จะต้องมีความพึงพอใจในการดำเนินงาน ในการประชาสัมพันธ์ให้สมาชิก รับทราบข่าวสาร การจัดประชุมกลุ่มเป็นประจำ และการจัดสวัสดิการสังคม ซึ่งต้องมีพนักงานที่มี ทักษะความพร้อมในการทำงาน

แนวทางในการพัฒนาการดำเนินงานของสหกรณ์ภายใต้แผนกลยุทธ์ มีการให้ ศึกษาอบรมแก่บุคลากรของสหกรณ์ ให้มีความรู้ มีการระดมทุนจากสมาชิก มีการจัดสถานที่ ทำงานให้สะดวกสบายแก่ผู้ที่เข้ามาติดต่อภายในสหกรณ์ และเสริมสร้างภาพลักษณ์ของสหกรณ์ให้ เป็นที่พอใจแก่สมาชิก ส่งเสริมให้สหกรณ์มีการทบทวนแผนกลยุทธ์ของสหกรณ์ เพิ่มศักยภาพการ ดำเนินธุรกิจและการบริหารจัดการสหกรณ์ ประชาสัมพันธ์งานของสหกรณ์ให้สมาชิกทราบ

The purposes of this study were to investigate: 1) operational outcome assessment of the Bangyai Agricultural Cooperatives Ltd., Nonthaburi province in terms of financial, customers, internal process, learning and growth through the Balanced Scorecard (BSC) strategy; and 2) guidelines for the development of the cooperative operation through the strategy implementation. Primary data were collected by using a set of questionnaires distributed to the Cooperative members, Committee and the Management Section of the Cooperatives. Besides, secondary data were collected from annual report of the cooperatives in 2004-2005, related documents of both government and private agencies and related researches.

Results of the study revealed the follows:

a) Financial aspect: The cooperatives had an increase of assets, debt, and capital but it had a decrease of net profit, income, and expenditure. Also, operational efficiency of the cooperatives was decreased. It can be said that the operational outcome in accordance with the strategy of the cooperatives still was not successful. Therefore, the cooperatives should find ways for solving the problems in its operation in important business of the cooperatives; particularly on credit business which was the main business of the cooperatives.

b) Customer aspect: This was the assessment of the satisfaction of the cooperative members towards the cooperatives in the three aspects: business, administration, and management. Based on the outcome of the strategic implementation, it might be said that the cooperatives was successful in the Balance Scorecard strategic implementation. Thus, the cooperatives must implement this strategy continually and find alternative ways to urge its members to participate in the business of the cooperatives. This helped makes the members to have positive have faith, trustfulness, and sense of belonging in the cooperatives.

Internal Management: from the assessment of board of director and staffs of managerial section, the satisfaction of the success in 4 areas is moderate because the services of the Cooperative can meet the demand of members.

Learning and Growth Perspective: from the assessment of board of director and staffs of managerial section on 4 areas, the satisfaction of encouragement and information technology system is moderate. It seems that the Cooperative has to improve the approaches of learning and growth through more educational training and outside seminar.

By balanced scorecard to assess 4 areas, it is found that 4 views are relative. That is the profit of the Cooperative is derived from the customers. More customers come from good internal management which relies on skilled staffs. The readiness of working is from learning and Growth Perspective.

Guidelines to develop the internal management have education for person of cooperative to have knowledge have saving capital from membership have arrange place for work to convince for people to connect in cooperative and create image of cooperative for member, assessment of customer cooperative have review strategy plan increase Management Advertisement.