

บทที่ 4

ผลการศึกษา

การวิจัยเรื่องการศึกษาการใช้ดัชนีวัดผลการดำเนินงานของสหกรณ์การเกษตร กรณีศึกษาสหกรณ์การเกษตรในพื้นที่โครงการหลวง จำนวน 19 สหกรณ์ ที่ได้รับการสนับสนุนงบประมาณจากกรมส่งเสริมสหกรณ์ในการจัดทำแผนกลยุทธ์ จำนวน 19 สหกรณ์ ผู้วิจัยเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลในรูปตารางประกอบการบรรยาย โดยนำเสนอผลการวิเคราะห์ได้ ดังนี้

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของสหกรณ์การเกษตร

จากการสำรวจโดยการสัมภาษณ์สิ้นสุดเดือนมิถุนายน 2548 พบว่ามีสหกรณ์การเกษตรในพื้นที่โครงการหลวงได้รับสนับสนุนงบประมาณและจัดทำแผนกลยุทธ์แล้ว จำนวน 19 สหกรณ์ และยังไม่ได้จัดทำ 7 สหกรณ์ สามารถแยกตามหมวดของสหกรณ์ที่จัดทำแผนกลยุทธ์แล้ว และยังไม่ได้จัดทำ ตลอดจนปริมาณทุนดำเนินงาน ปริมาณธุรกิจ และการผ่านเกณฑ์มาตรฐานของกรมส่งเสริมสหกรณ์ได้ ดังนี้

ตารางที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของสหกรณ์เกษตร

ชื่อสหกรณ์	การจัดทำแผนกลยุทธ์		จำนวนสมาชิก	ฐานะการเงินของสหกรณ์	
	ทำแล้ว	ยัง		ทุนดำเนินงาน (บาท)	ปริมาณธุรกิจ (บาท)
1. สหกรณ์การเกษตรดอยอินทนนท์ จำกัด	√		131	928,532.32	5,399,813.56
2. สหกรณ์การเกษตรห้วยลึก จำกัด	√		87	(726,815.28)	167.42
3. สหกรณ์การเกษตรหนองหอย จำกัด	√		103	270,797.52	598.153
4. สหกรณ์การเกษตรขุนวาง จำกัด	√		93	27,034.75	664,292
5. สหกรณ์การเกษตรโครงการหลวงม่อนเงาะ จำกัด	√		65	281,363.64	1,434,565.29

ตารางที่ 1 (ต่อ)

ชื่อสหกรณ์	การจัดทำแผนกลยุทธ์		จำนวนสมาชิก	ฐานะการเงินของสหกรณ์	
	ทำแล้ว	ยัง		ทุนดำเนินงาน (บาท)	ปริมาณธุรกิจ (บาท)
6. สหกรณ์การเกษตรโครงการหลวงปางไฮแม่จิ จำกัด	√		89	(48,740.06)	113,605.57
7. สหกรณ์การเกษตรดอยอ่างขาง จำกัด	√		292	88,256.96	153,325
8. สหกรณ์การเกษตรป่าเมี่ยง จำกัด	√		50	292,909.71	796,000
9. สหกรณ์การเกษตรโครงการหลวงตีนตก จำกัด	√		188	38,889.15	227,099.68
10. สหกรณ์การเกษตรโครงการหลวงหมอกจ้าม จำกัด	√		108	57,143.65	158,000
11. สหกรณ์การเกษตรโครงการหลวงห้วยน้ำขุ่น จำกัด	√		168	726,286.30	3,701,399.80
12. สหกรณ์การเกษตรโครงการหลวงห้วยโป่ง จำกัด	√		64	(294,859.73)	-
13. สหกรณ์การเกษตรโครงการหลวงห้วยน้ำริน จำกัด	√		230	339,093.74	1,592,704.95
14. สหกรณ์การเกษตรโครงการหลวงสะโงะ จำกัด	√		32	2,200	15,000
15. สหกรณ์การเกษตรโครงการผู้ปลูกเห็ดหอมป่าแป้ จำกัด	√		39	218,690.18	460,115.42
16. สหกรณ์การเกษตรห้วยดัมน้ำเจริญ จำกัด	√		22	55,420	602,204
17. สหกรณ์การเกษตรปิงคำ จำกัด	√		84	(540,881.03)	316,407.41
18. สหกรณ์การเกษตรหมู่บ้านป่าไม้ถ้ำเวียงแก จำกัด	√		107	112,187.29	38,000

ที่มา: กรมตรวจบัญชีสหกรณ์ (2549)

ตารางที่ 2 จำนวนสหกรณ์การเกษตรทั้งหมดในพื้นที่โครงการหลวง (19 สหกรณ์) โดยแสดงเป็นประเภทของการทำธุรกิจของสหกรณ์

ประเภทของการดำเนินธุรกิจ	จำนวน (แห่ง)
สินเชื่อ	18
รวบรวมผลผลิต	6
จัดหาวัสดุอุปกรณ์การเกษตรมาจำหน่าย	17
จัดหาสินค้าอุปโภคบริโภคมาจำหน่าย	11
ให้บริการ	2

ที่มา: กรมตรวจบัญชีสหกรณ์ (2549)

ตารางที่ 3 ระยะเวลาในการจัดตั้งสหกรณ์การเกษตร

ระยะเวลา	จำนวน (แห่ง)	ร้อยละ
6-10 ปี	3	15.79
10-20 ปี	6	31.58
21-30 ปี	9	47.37
30 ปีขึ้นไป	1	5.27

ที่มา: กรมตรวจบัญชีสหกรณ์ (2549)

จำนวนสหกรณ์การเกษตรในพื้นที่โครงการหลวงที่ได้รับการสนับสนุนการทำแผนกลยุทธ์จากกรมส่งเสริมสหกรณ์ จากการสำรวจสิ้นสุดเดือนมิถุนายน 2548 พบว่ามีสหกรณ์การเกษตรในพื้นที่โครงการหลวง จำนวนทั้งสิ้น 19 สหกรณ์ โดยให้ความร่วมมือในการให้สัมภาษณ์และให้ข้อมูลทั้ง 19 แห่ง คิดเป็นร้อยละ 100

- ระยะเวลาในการดำเนินการส่วนใหญ่อยู่ระหว่าง 21-30 ปี

- สหกรณ์การเกษตรในพื้นที่โครงการหลวงส่วนใหญ่เป็นสหกรณ์ขนาดเล็ก มีทุน

ดำเนินงานโดยเฉลี่ย 21,396,089.03 บาท

สหกรณ์จัดทำแผนกลยุทธ์แล้ว 19 สหกรณ์ คิดเป็นร้อยละ 100 สหกรณ์ ส่วนใหญ่ที่จัดทำแผนกลยุทธ์เป็นสหกรณ์ที่ผ่านเกณฑ์มาตรฐานทั้ง 8 ข้อ ตามประกาศกรมส่งเสริมสหกรณ์ ประกาศ ณ วันที่ 13 ธันวาคม 2545 จากการออกแบบสำรวจทำให้ทราบว่าผู้บริหารสหกรณ์เกือบทุกสหกรณ์ต้องการให้สหกรณ์ของตนเองมีการพัฒนาในเรื่องการบริหารจัดการ มีการทำงานที่เป็นระบบมากขึ้น มีจำนวน 17 สหกรณ์ คิดเป็นร้อยละ 94.44 ต้องการทราบปัญหาและแก้ไขปัญหาคัดค้านสถานการณ์ มีจำนวน 16 สหกรณ์ คิดเป็นร้อยละ 88.89 ต้องการให้มีกำไรมากขึ้น มีจำนวน 7 สหกรณ์ คิดเป็นร้อยละ 38.88 แต่เนื่องจากแผนกลยุทธ์เป็นสิ่งที่ต้องใช้ความรู้ ความเข้าใจ ใช้เวลาและความร่วมแรงร่วมใจกัน จึงจะประสบผลสำเร็จ จากการสำรวจพบว่า สิ่งที่เป็นอุปสรรคอย่างมากต่อการทำแผนกลยุทธ์ คือ ความไม่เข้าใจ จากจำนวนสหกรณ์ทั้งหมด 19 สหกรณ์ที่ทำการสำรวจพบว่า สหกรณ์ประสบปัญหาไม่เข้าใจในเรื่องแผนกลยุทธ์อย่างแท้จริง และมีจำนวนมากถึง 16 สหกรณ์ คิดเป็นร้อยละ 84.21

ส่วนที่ 2 ข้อมูลเกี่ยวกับการใช้ดัชนีวัดการดำเนินงานของสหกรณ์

การนำเสนอผลการวิเคราะห์สำหรับข้อมูลเกี่ยวกับการใช้ดัชนีวัดผลการดำเนินงานของสหกรณ์ในพื้นที่โครงการหลวง ผู้วิจัยใช้หลักเกณฑ์คำนวณร้อยละ ดังนี้

ตารางที่ 4 การใช้ดัชนีวัดผลสำเร็จของสหกรณ์การเกษตรในพื้นที่โครงการหลวง

การใช้ดัชนี	จำนวน (แห่ง)	ร้อยละ
ครบทั้ง 4 ด้าน	8	42.11
ไม่ครบทั้ง 4 ด้าน	11	57.90
รวม	19	100

ที่มา: จากการคำนวณ (2548)

จากตารางที่ 4 แสดงให้เห็นถึงการใช้ดัชนีวัดผลสำเร็จของสหกรณ์การเกษตรในพื้นที่ที่มีจัดทำแผนกลยุทธ์แล้ว จำนวน 19 สหกรณ์ ที่ใช้ดัชนีครบทั้ง 4 ด้าน จำนวน 8 แห่ง คิดเป็นร้อยละ 42.11 และใช้ดัชนีไม่ครบทั้ง 4 ด้าน จำนวน 11 แห่ง คิดเป็นร้อยละ 57.90 โดยดัชนีที่ไม่เลือกใช้มากที่สุดคือด้านการเรียนรู้และการเจริญเติบโต และไม่เลือกใช้เลยคือดัชนีด้านประสิทธิภาพของกระบวนการภายใน

ตารางที่ 5 การใช้ดัชนีวัดผลสำเร็จของสหกรณ์การเกษตรในแต่ละด้านของสหกรณ์

ดัชนีวัดผลสำเร็จองค์การ	จำนวน (แห่ง)	ร้อยละ
ด้านการเงิน	16	88.89
ด้านความพึงพอใจของสมาชิกในฐานะลูกค้า	16	88.89
ด้านประสิทธิภาพและการบริหารจัดการ	12	66.67
ด้านการเรียนรู้และการเจริญเติบโต	11	61.11

ที่มา: จากการคำนวณ (2548)

จากตารางที่ 5 แสดงให้เห็นถึงการใช้ดัชนีวัดผลสำเร็จขององค์การ (สหกรณ์) โดยดัชนีที่ถูกเลือกใช้มากที่สุดคือดัชนีด้านการเงิน และด้านความพึงพอใจของสมาชิกในฐานะลูกค้า จำนวนทั้งสิ้น 16 สหกรณ์ คิดเป็นร้อยละ 88.89 รองลงมาคือดัชนีด้านประสิทธิภาพการบริหารจัดการภายใน เลือกใช้ 12 สหกรณ์ คิดเป็นร้อยละ 66.67 และดัชนีที่สหกรณ์เลือกใช้น้อยที่สุดคือดัชนีด้านการเรียนรู้และการเจริญเติบโต มีสหกรณ์เลือกใช้ 11 สหกรณ์ คิดเป็นร้อยละ 61.11 จะเห็นได้ว่าสหกรณ์ยังคงให้ความสำคัญกับตัวชี้วัดทางการเงินซึ่งเป็นตัวชี้วัดเชิงปริมาณ เนื่องจากวัดได้ง่าย และสหกรณ์มีความคุ้นเคยอยู่แล้ว อย่างไรก็ตามในเรื่องความพึงพอใจของสมาชิกในฐานะลูกค้า สหกรณ์ได้ให้ความสนใจในระดับเท่าเทียมกัน ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากลักษณะพิเศษของสหกรณ์ที่แตกต่างจากองค์การธุรกิจอื่น ๆ นั่นคือ ตัวสมาชิกจะเป็นทั้งเจ้าของสหกรณ์ และลูกค้าของสหกรณ์ในเวลาเดียวกัน ดังนั้นการดำเนินธุรกิจของสหกรณ์จึงคำนึงถึงความพึงพอใจของสมาชิกเป็นสำคัญร่วมด้วย

ตารางที่ 6 การวัดผลสำเร็จองค์การ โดยใช้ปัจจัยในกลุ่มดัชนีด้านการเงินของสหกรณ์

ปัจจัยในกลุ่มด้านการเงิน	จำนวน (แห่ง)	ร้อยละ
กำไรสุทธิ	13	72.22
อัตราส่วนวิเคราะห์ความคล่องตัวทางการเงิน ได้แก่		
อัตราส่วนเงินทุนหมุนเวียน (Current Ratio)	16	88.89
อัตราส่วนสินทรัพย์คล่องตัว (Quick Ratio)	8	44.44
อัตราส่วนวิเคราะห์ความสามารถในการใช้สินทรัพย์ ได้แก่		
อัตราส่วนหมุนเวียนของลูกหนี้ (Account Receivable)	11	61.11

ตารางที่ 6 (ต่อ)

ปัจจัยในกลุ่มด้านการเงิน	จำนวน (แห่ง)	ร้อยละ
อัตราหมุนเวียนของสินค้าคงคลัง (Inventory Turnover)	3	16.67
อัตราหมุนเวียนของสินทรัพย์ถาวร (Total Assets Turnover)	3	16.67
อัตราหมุนเวียนของสินทรัพย์รวม (Total Assets Turnover)	6	33.33
อัตราส่วนความสามารถในการกู้เงิน ได้แก่		
อัตราส่วนหนี้ (Dept Ratio)	7	38.89
อัตราส่วนความสามารถในการจ่ายดอกเบี้ย (Interest Coverage Ratio)	4	22.22
อัตราส่วนความสามารถในการจ่ายค่าใช้จ่ายทางการเงิน (Fixed Charge Coverage Ratio)	5	27.78
อัตราส่วนความสามารถในการทำกำไร ได้แก่		
ผลตอบแทนต่อยอดขายหรือผลตอบแทนจากการขาย (Net Profit Margin or Return on Sale: ROS)	10	55.56
ผลตอบแทนต่อสินทรัพย์รวม (Return on Asset: ROA)	4	22.22
ผลตอบแทนต่อส่วนผู้ถือหุ้น (Return on Equity: ROE)	6	33.33
อัตราส่วนผลตอบแทนจากเงินลงทุน (Return on Investment : ROI)	3	16.67
% การเพิ่มขึ้นของยอดขาย	7	38.89
% รายได้ที่เพิ่มขึ้นจากลูกค้ารายใหม่	4	22.22
% รายได้ที่เพิ่มขึ้นจากลูกค้าเดิม	4	22.22
% รายได้จากสินค้าใหม่	2	11.11
อัตราผลตอบแทนสุทธิจากสินค้าใหม่	3	16.67
รายได้ต่อการจ้างงาน (Revenue Per employee)	2	11.11
ต้นทุนต่อหน่วย (Cost per unit)	1	5.56
ต้นทุนการจ้างต่อหน่วย (Cost per employee)		
กำไรก่อนหักค่าเสื่อม – ดอกเบี้ย		

ที่มา: จากการคำนวณ (2548)

จากตารางที่ 6 แสดงให้เห็นถึงการวัดผลสำเร็จของกิจการ โดยใช้ปัจจัยในกลุ่มดัชนีด้านการเงิน ซึ่งปรากฏว่าส่วนใหญ่ใช้ปัจจัยอัตราส่วนเงินทุนหมุนเวียน จำนวน 16 แห่ง คิดเป็นร้อยละ 88.89 รองลงมาใช้ปัจจัยกำไรสุทธิจำนวน 13 แห่ง คิดเป็นร้อยละ 72.22 ปัจจัยที่สหกรณ์สนใจใช้มากที่สุดเป็นลำดับที่สามคือปัจจัยอัตราส่วนการวิเคราะห์ความสามารถในการใช้สินทรัพย์ คือ

อัตราการหมุนเวียนของลูกหนี้ จำนวน 11 แห่ง คิดเป็นร้อยละ 61.11 จะเห็นได้ว่าการที่สหกรณ์ไม่เลือกใช้ปัจจัยกำไรสุทธิของสหกรณ์เป็นอันดับหนึ่งเช่นเดียวกับองค์การธุรกิจอื่น ๆ ที่มักให้ความสำคัญกับปัจจัยของกำไรสุทธิเป็นสำคัญนั้น อาจเนื่องมาจากการได้รับการปลูกฝังค่านิยมที่ไม่มุ่งเน้นในการแสวงหากำไร แต่จะให้ความสำคัญกับการให้บริการที่ดีแก่สมาชิก การช่วยเหลือมวลหมู่สมาชิกผู้เป็นเจ้าของสหกรณ์ในการแก้ปัญหาาร่วมกัน ซึ่งส่วนใหญ่แล้วสมาชิกสหกรณ์ในภาคการเกษตรมักประสบปัญหาในเรื่องของเงินทุนในการประกอบอาชีพ สมาชิกส่วนใหญ่จึงพึ่งพาแหล่งเงินทุนจากสหกรณ์ด้วยการเป็นลูกหนี้ของสหกรณ์ จากตารางที่ 1 จะเห็นได้ว่าสหกรณ์การเกษตรในพื้นที่โครงการหลวง 19 สหกรณ์ ดำเนินธุรกิจสินเชื่อสูงสุด 18 สหกรณ์ เป็นสาเหตุหนึ่งที่น่าจะทำให้สหกรณ์ให้ความสนใจใช้ปัจจัยอัตราการหมุนเวียนของลูกหนี้เป็นลำดับที่สาม

ตารางที่ 7 การวัดผลสำเร็จขององค์การ โดยใช้ปัจจัยในกลุ่มดัชนีด้านลูกค้าของสหกรณ์

ปัจจัยในกลุ่มดัชนีด้านลูกค้า	จำนวน (แห่ง)	ร้อยละ
ส่วนแบ่งตลาด	8	44.44
การได้มาซึ่งสมาชิกในฐานะลูกค้าสหกรณ์รายใหม่	6	33.33
ความสามารถในการรักษาลูกค้า (สมาชิก)	13	72.22
รายได้จากผลิตภัณฑ์ใหม่	4	22.22
อัตราการเจริญเติบโตของสินค้าเป้าหมาย	1	55.56
อัตราการคืนสินค้า	3	16.67
ปัญหาของการใช้ผลิตภัณฑ์	9	50.00

ที่มา: จากการคำนวณ (2548)

จากตารางที่ 7 แสดงให้เห็นถึงการวัดผลสำเร็จขององค์การ โดยใช้ปัจจัยกลุ่มดัชนีด้านลูกค้า ซึ่งปรากฏว่าส่วนใหญ่ใช้ปัจจัยความสามารถในการรักษาลูกค้า จำนวน 13 แห่ง คิดเป็นร้อยละ 72.22 รองลงมาคือปัจจัยปัญหาของการใช้ผลิตภัณฑ์ จำนวน 9 แห่ง คิดเป็นร้อยละ 50.00 และปัจจัยส่วนแบ่งการตลาดจำนวน 8 แห่ง คิดเป็นร้อยละ 44.44

ตารางที่ 8 การวัดผลสำเร็จขององค์การโดยใช้ปัจจัยในกลุ่มดัชนีด้านประสิทธิภาพของ
กระบวนการภายในสหกรณ์

ปัจจัยในกลุ่มดัชนีด้านประสิทธิภาพของกระบวนการภายใน	จำนวน (แห่ง)	ร้อยละ
กระบวนการนวัตกรรม สามารถวัดได้จากปัจจัย ดังนี้		
การออกแบบผลิตภัณฑ์ใหม่	5	27.78
ระยะเวลาในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่	3	16.67
กระบวนการปฏิบัติการ สามารถวัดได้จากปัจจัย ดังนี้		
การพัฒนาเครื่องจักร	2	11.11
การพัฒนาโรงงาน	3	16.67
การพัฒนากระบวนการบริการหลังการขาย	7	38.89
ความล่าช้าในการให้บริการ	6	33.33
จำนวนผลผลิต	11	56.00
ต้นทุนสินค้าต่อพนักงาน	9	50.00
จำนวนสินค้าต่อพนักงาน	1	5.56
ความสูญเสียต่อพนักงาน	1	5.56
จำนวนครั้งที่เครื่องจักรขัดข้อง	1	5.56
จำนวนของเสีย	3	16.67
ระยะเวลาของกระบวนการผลิต	3	16.67
ความพึงพอใจของผู้จำหน่ายวัตถุดิบ	4	22.22

ที่มา: จากการคำนวณ (2548)

จากตารางที่ 8 แสดงให้เห็นถึงการวัดผลสำเร็จขององค์การโดยใช้ปัจจัยในกลุ่มดัชนีด้านประสิทธิภาพของกระบวนการภายใน ซึ่งปรากฏว่าส่วนใหญ่ใช้ปัจจัยจำนวนผลผลิต จำนวน 11 แห่ง คิดเป็นร้อยละ 56.00 รองลงมาคือปัจจัยต้นทุนสินค้าต่อพนักงาน จำนวน 9 แห่ง คิดเป็นร้อยละ 50.00 และปัจจัยการพัฒนากระบวนการบริการหลังการขาย จำนวน 7 แห่ง คิดเป็นร้อยละ 38.89

ตารางที่ 9 การวัดผลสำเร็จขององค์กร โดยใช้ปัจจัยกลุ่มดัชนีด้านการเรียนรู้และการเจริญเติบโตของสหกรณ์

ปัจจัยในกลุ่มดัชนีด้านการเรียนรู้และการเจริญเติบโต	จำนวน (แห่ง)	ร้อยละ
ด้านบุคลากรในองค์กร ได้แก่		
การพัฒนามูลากรอย่างต่อเนื่อง	17	94.44
ความพึงพอใจของพนักงาน	14	77.78
การรักษารักษามูลากร	6	33.33
อัตราการลาออก	3	16.67
ความสามารถของพนักงาน	8	44.44
% ของการเกิดอุบัติเหตุในการทำงาน	2	11.11
% ของการลาหยุดงาน	1	5.56
ระบบ กระบวนการ และองค์กร ได้แก่		
การพัฒนาระบบสารสนเทศ	5	27.78
สมรรถนะของระบบสารสนเทศ	4	22.22
ความแม่นยำของระบบสารสนเทศต่อกระบวนการทำงาน	3	16.67
กระบวนการตรวจสอบภายใน	7	38.89
การพัฒนาช่องทางการจัดจำหน่ายที่หลากหลายและต้นทุนต่ำ	9	50.00
การแสวงหาแหล่งวัตถุดิบแหล่งใหม่ที่ต้นทุนต่ำ	7	38.89
ต้นทุนการผลิต	9	50.00
การพัฒนาสินค้าใหม่	5	27.78
การทำงานเป็นทีม	13	72.22
การใช้จ่ายเพื่อการวิจัยและพัฒนา	3	16.67
ต้นทุนการสั่งซื้อ	1	5.56

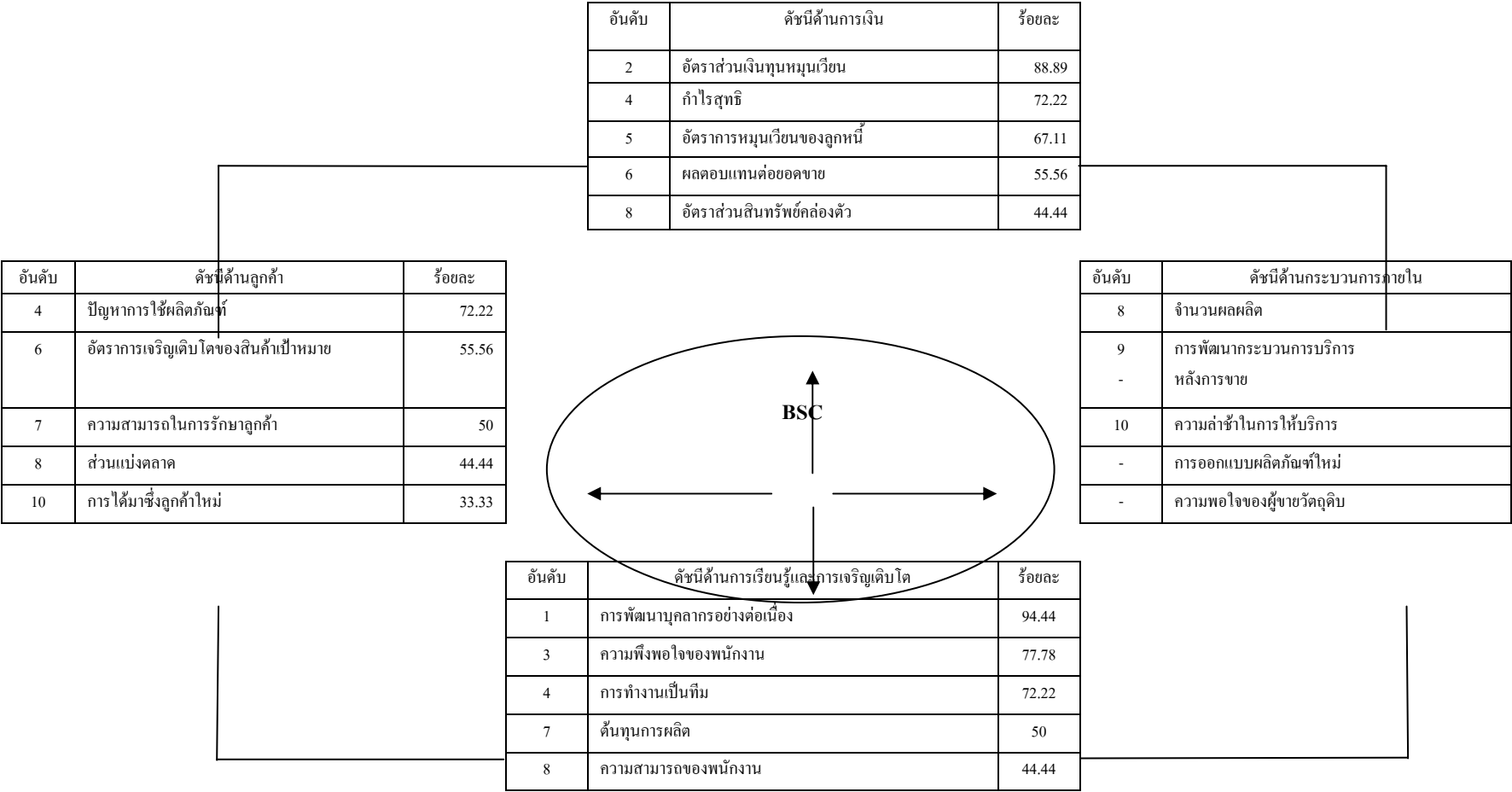
ที่มา: จากการคำนวณ (2548)

จากตารางที่ 9 แสดงให้เห็นถึงการวัดผลสำเร็จขององค์กร โดยใช้ปัจจัยในกลุ่มดัชนีด้านการเรียนรู้และการเจริญเติบโต ซึ่งปรากฏว่าส่วนใหญ่ใช้ปัจจัยการพัฒนามูลากรอย่างต่อเนื่อง จำนวน 17 แห่ง คิดเป็นร้อยละ 94.44 รองลงมาคือปัจจัยความพึงพอใจของพนักงาน จำนวน 14 แห่ง คิดเป็นร้อยละ 77.78 และปัจจัยการทำงานเป็นทีม จำนวน 13 แห่ง คิดเป็นร้อยละ 72.22

ส่วนที่ 3 การจัดอันดับการใช้ดัชนีวัดผลการดำเนินงานของสหกรณ์

การนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับการจัดอันดับการใช้ดัชนีวัดผลการดำเนินงานของสหกรณ์ในพื้นที่โครงการหลวงในปัจจัยต่าง ๆ ผู้วิจัยในหลักเกณฑ์คำนวณหาร้อยละและการจัดอันดับ โดยทำการเลือกนำเสนออันดับที่ 1 ถึง อันดับที่ 5 ของปัจจัยในดัชนีด้านต่าง ๆ ได้แก่ ดัชนีด้านการเงิน ดัชนีด้านลูกค้า ดัชนีด้านกระบวนการภายใน และดัชนีด้านการเรียนรู้และการเจริญเติบโต ดังนี้

ตารางที่ 10 การจัดอันดับการใช้ปัจจัยในดัชนีทั้ง 4 ด้าน



ที่มา: จากการคำนวณ (2548)

จากตารางที่ 10 แสดงให้เห็นถึงการจัดอันดับการใช้ปัจจัยในดัชนีทั้ง 4 ด้าน ปรากฏว่า อันดับหนึ่งปัจจัยการพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่อง คิดเป็นร้อยละ 94.44 อันดับสองคือปัจจัย อัตราส่วนเงินทุนหมุนเวียน คิดเป็นร้อยละ 88.89 อันดับสามคือปัจจัย ความพึงพอใจของพนักงาน คิดเป็นร้อยละ 77.78 อันดับสี่คือ ปัจจัยกำไรสุทธิ ปัจจัยการเพิ่มจำนวนสมาชิกและการทำงานเป็น ทีม คิดเป็นร้อยละ 72.22 อันดับห้าคือ ปัจจัยอัตรการหมุนเวียนของลูกหนี้ คิดเป็นร้อยละ 67.11 อันดับหกคือ ปัจจัยผลตอบแทนต่อยอดขาย และปัจจัยอัตรการเจริญเติบโตของสินค้าเป้าหมาย คิดเป็นร้อยละ 55.56 อันดับเจ็ดคือ ปัจจัยความสามารถในการรักษาลูกค้าและปัจจัยต้นทุนการผลิต คิดเป็นร้อยละ 50 อันดับแปดคือ ปัจจัยความสามารถของพนักงาน ปัจจัยส่วนแบ่งทางการตลาด ปัจจัยจำนวนผลผลิต และปัจจัยอัตราส่วนสินทรัพย์คล่องตัว คิดเป็นร้อยละ 44.44 อันดับเก้าคือ การพัฒนากระบวนการบริการหลังการขายคิดเป็นร้อยละ 38.89 และอันดับสิบคือ ปัจจัยความล่าช้า ในการให้บริการ คิดเป็นร้อยละ 33.33

ตารางที่ 11 การจัดอันดับการใช้ปัจจัย 10 อันดับ

อันดับ	ปัจจัยในดัชนี 4 กลุ่ม	ร้อยละ	กลุ่มดัชนี
1	การพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่อง	94.44	ด้านการเรียนรู้และการเจริญเติบโต
2	อัตราส่วนเงินทุนหมุนเวียน	88.89	ด้านการเงิน
3	ความพึงพอใจของพนักงาน	77.78	ด้านการเรียนรู้และการเจริญเติบโต
4	กำไรสุทธิ	72.22	ด้านการเงิน
4	การเพิ่มจำนวนสมาชิก	72.22	ด้านลูกค้า
4	การทำงานเป็นทีม	72.22	ด้านการเรียนรู้และการเจริญเติบโต
5	อัตรการหมุนเวียนของลูกหนี้	67.11	ด้านการเงิน
6	ผลตอบแทนต่อยอดขาย	55.56	ด้านการเงิน
6	อัตรการเจริญเติบโตของสินค้าเป้าหมาย	55.56	ด้านลูกค้า
7	ความสามารถในการรักษาลูกค้า	50	ด้านลูกค้า
7	ต้นทุนการผลิต	50	ด้านการเรียนรู้และการเจริญเติบโต
8	อัตราส่วนสินทรัพย์คล่องตัว	44.44	ด้านการเงิน
8	ส่วนแบ่งตลาด	44.44	ด้านลูกค้า
8	ความสามารถของพนักงาน	44.44	ด้านการเรียนรู้และการเจริญเติบโต
8	จำนวนผลผลิต	44.44	ด้านกระบวนการภายใน
9	การพัฒนากระบวนการบริการหลังการขาย	38.89	ด้านกระบวนการภายใน
10	ความล่าช้าในการให้บริการ	33.33	ด้านกระบวนการภายใน
11	การได้มาซึ่งลูกค้ารายใหม่	33.33	ด้านลูกค้า

ที่มา: จากการคำนวณ (2548)

จากตารางที่ 11 แสดงให้เห็นการจัดอันดับการใช้ปัจจัย 10 อันดับ ซึ่งปรากฏว่าปัจจัยตั้งแต่อันดับที่ 1 ถึงอันดับที่ 5 เป็นปัจจัยกลุ่มดัชนีด้านการเรียนรู้และการเจริญเติบโต จำนวน 3 ปัจจัย โดยอยู่ในอันดับที่ 1,3 และ 4 ปัจจัยกลุ่มดัชนีด้านการเงิน จำนวน 3 ปัจจัย โดยอยู่ในอันดับที่ 2,4 และที่ 5 สำหรับกลุ่มดัชนีด้านลูกค้าอยู่ในอันดับที่ 4

ตารางที่ 12 สัดส่วนการใช้ปัจจัยทางการเงินต่อปัจจัยทั้งหมด

สัดส่วนการใช้ปัจจัยทางการเงิน	จำนวนสหกรณ์ (แห่ง)	ร้อยละ
น้อยกว่าร้อยละ 20	7	38.89
ร้อยละ 20-25	1	5.56
ร้อยละ 26-30	4	22.22
ร้อยละ 31-35	0	0.00
ร้อยละ 36-40	2	11.11
ร้อยละ 41-45	0	0.00
ร้อยละ 46-50	1	5.56
มากกว่าร้อยละ 50	3	16.67
รวม	18	100

ที่มา: จากการคำนวณ (2548)

จากตาราง 12 แสดงสัดส่วนการใช้ปัจจัยทางการเงินต่อปัจจัยทั้งหมด ปรากฏว่าสหกรณ์การเกษตร จำนวน 7 แห่ง ใช้สัดส่วนปัจจัยด้านการเงินต่อปัจจัยทั้งหมด น้อยกว่าร้อยละ 20 จำนวน 4 แห่ง ใช้สัดส่วนปัจจัยด้านการเงินต่อปัจจัยทั้งหมด ร้อยละ 26-30 และจำนวน 3 แห่ง ใช้สัดส่วนปัจจัยด้านการเงินต่อปัจจัยทั้งหมด มากกว่าร้อยละ 50 ขึ้น

ตารางที่ 13 ค่าเฉลี่ยของจำนวนปัจจัยที่ใช้ในแต่ละกลุ่มดัชนี

ดัชนี	ค่าเฉลี่ยจำนวนปัจจัย
ด้านการเงิน	7
ด้านลูกค้า	3
ด้านกระบวนการภายใน	3
ด้านการเรียนรู้และการเจริญเติบโต	6

ที่มา: จากการคำนวณ (2548)

จากตารางที่ 13 แสดงค่าเฉลี่ยของจำนวนปัจจัยที่ใช้ในแต่ละกลุ่มดัชนี ปรากฏว่าจำนวนปัจจัยในกลุ่มดัชนีด้านการเงินมีค่าเฉลี่ยจำนวนปัจจัยที่ใช้ 7 ปัจจัย และในกลุ่มดัชนีด้านลูกค้ามีค่าเฉลี่ยจำนวนปัจจัยที่ใช้ 3 ปัจจัย ในกลุ่มดัชนีด้านกระบวนการภายใน

การวิจัยเรื่องการสำรวจการใช้ดัชนีวัดผลสำเร็จขององค์กร กรณีศึกษาสหกรณ์การเกษตรในพื้นที่โครงการหลวงจำนวน 19 สหกรณ์ ที่ได้รับการสนับสนุนงบประมาณในการจัดทำแผนกลยุทธ์เพื่อศึกษาถึงการใช้ดัชนีและการให้ความสำคัญต่อดัชนีวัดผลสำเร็จขององค์กร ซึ่งมี 4 กลุ่ม ได้แก่ ดัชนีด้านการเงิน ดัชนีด้านลูกค้า ดัชนีด้านกระบวนการภายใน และดัชนีด้านการเรียนรู้และการเจริญเติบโต

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือสหกรณ์การเกษตรในพื้นที่โครงการหลวงรวมทั้งสิ้น 19 สหกรณ์

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือแบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง โดยการสัมภาษณ์เป็นรายบุคคล ประกอบด้วย ข้อมูลทั่วไป ข้อมูลเกี่ยวกับการใช้ดัชนีวัดผลสำเร็จขององค์กร 4 กลุ่ม ได้แก่ ดัชนีด้านการเงิน ดัชนีด้านลูกค้า ดัชนีด้านกระบวนการภายใน และดัชนีด้านการเรียนรู้และการเจริญเติบโต โดยให้นำแผนกลยุทธ์ไปใช้ต่อเนื่องเพื่อสร้างเครื่องมือในการประเมินความสามารถขององค์กรในรูปของดัชนีวัดผลสำเร็จขององค์กรตามแนวทางของ Balance Scorecard ที่ประกอบไปด้วยการวัดผลทั้ง 4 กลุ่ม ตลอดจนข้อมูลการให้ความสำคัญต่อดัชนีวัดผลสำเร็จของสหกรณ์

การวิเคราะห์ข้อมูลใช้สถิติพรรณนา โดยการแจกแจงความถี่ การหาค่าร้อยละ และการจัดอันดับ

จำนวนสหกรณ์การเกษตรในพื้นที่โครงการหลวงที่ได้รับการสนับสนุนการทำแผนกลยุทธ์จากกรมส่งเสริมสหกรณ์ จากการสำรวจสิ้นสุดเดือนมิถุนายน 2548 พบว่ามีสหกรณ์การเกษตรในพื้นที่โครงการหลวง จำนวนทั้งสิ้น 19 สหกรณ์ โดยให้ความร่วมมือ ในการให้สัมภาษณ์และให้ข้อมูลทั้ง 19 แห่ง คิดเป็นร้อยละ 100

ระยะเวลาในการดำเนินการส่วนใหญ่อยู่ระหว่าง 21-30 ปี

สหกรณ์การเกษตรในพื้นที่โครงการหลวงส่วนใหญ่เป็นสหกรณ์ขนาดเล็ก มีทุนดำเนินงานโดยเฉลี่ย 21,396,089.03 บาท

สหกรณ์จัดทำแผนกลยุทธ์แล้ว 19 สหกรณ์ คิดเป็นร้อยละ 100 สหกรณ์ ส่วนใหญ่ที่จัดทำแผนกลยุทธ์เป็นสหกรณ์ที่ผ่านเกณฑ์มาตรฐานทั้ง 8 ข้อ ตามประกาศกรมส่งเสริมสหกรณ์ ประกาศ ณ วันที่ 13 ธันวาคม 2545 จากการออกแบบสำรวจทำให้ทราบว่าผู้บริหารสหกรณ์เกือบทุกสหกรณ์ ต้องการให้สหกรณ์ของตนเองมีการพัฒนาในเรื่องการบริหารจัดการ มีการทำงานที่เป็นระบบมากขึ้น มีจำนวน 17 สหกรณ์ คิดเป็นร้อยละ 94.44 ต้องการทราบปัญหาและแก้ไขปัญหาคิดทันสถานการณ์ มีจำนวน 16 สหกรณ์ คิดเป็นร้อยละ 88.89 ต้องการให้พนักงานของสหกรณ์ทราบบทบาทหน้าที่ของตน มี 16 สหกรณ์ คิดเป็นร้อยละ 88.89 ต้องการให้มีกำไรมากขึ้น มีจำนวน 7 สหกรณ์ คิดเป็นร้อยละ 38.88 แต่เนื่องจากแผนกลยุทธ์เป็นสิ่งที่ต้องใช้ความรู้ ความเข้าใจ ใช้เวลาและความร่วมแรงร่วมใจกัน จึงจะประสบผลสำเร็จ จากการสำรวจพบว่า สิ่งที่เป็นอุปสรรคอย่างมากต่อการทำแผนกลยุทธ์คือความไม่เข้าใจ จากจำนวนสหกรณ์ทั้งหมด 19 สหกรณ์ที่ทำการสำรวจพบว่า สหกรณ์ประสบปัญหาไม่เข้าใจในเรื่องแผนกลยุทธ์อย่างแท้จริง และมีจำนวนมากถึง 16 สหกรณ์ คิดเป็นร้อยละ 84.21

รายละเอียดการใช้งบประมาณในการทำแผนกลยุทธ์ของสหกรณ์การเกษตรทั้ง 19 แห่ง สหกรณ์ส่วนใหญ่ใช้งบประมาณในการทำแผนกลยุทธ์เฉลี่ยจำนวน 10,311 บาท โดยสหกรณ์ที่ใช้งบประมาณในการทำแผนกลยุทธ์คิดเป็นเงินมากที่สุดจำนวน 16,000 บาท ได้แก่ สหกรณ์การเกษตรอินทนนท์ จำกัด และใช้งบประมาณต่ำสุดเป็นเงิน 4,000 บาท ได้แก่ สหกรณ์การเกษตรห้วยลึก จำกัด โดยงบประมาณส่วนใหญ่แล้วร้อยละ 49.3 ใช้เป็นค่าอาหารกลางวันและค่าอาหารว่าง และเครื่องมือของผู้เข้าฝึกอบรม ร้อยละ 12.98 เป็นค่าเอกสารประกอบการประชุม ร้อยละ 18.59 เป็นค่าวิทยากร และร้อยละ 19.13 เป็นค่าพาหนะ

การใช้ดัชนีวัดผลสำเร็จของกิจการ พบว่าส่วนใหญ่ใช้ดัชนีไม่ครบ 4 ด้าน มีเพียง 8 สหกรณ์ คิดเป็นร้อยละ 44.44 ที่ใช้ครบทั้ง 4 ด้าน โดยเลือกใช้ในกลุ่มดัชนีด้านการเงิน และกลุ่มดัชนีด้านความพึงพอใจของสมาชิก

การใช้ดัชนีวัดผลสำเร็จขององค์กร โดยใช้ปัจจัยในกลุ่มดัชนีด้านการเงิน พบว่า ส่วนใหญ่ใช้ปัจจัยอัตราส่วนเงินทุนหมุนเวียน (Current Ratio) รองลงมาคือปัจจัยกำไรสุทธิ และอัตรากำไรสุทธิของลูกหนี้ตามลำดับ

การใช้ดัชนีวัดผลสำเร็จขององค์กร โดยใช้ปัจจัยในกลุ่มดัชนีด้านลูกค้า พบว่าส่วนใหญ่ใช้ปัจจัยปัญหาของผลิตภัณฑ์ รองลงมาคือปัจจัยความสามารถในการรักษาลูกค้า

การใช้ดัชนีวัดผลสำเร็จขององค์กร โดยใช้ปัจจัยในกลุ่มดัชนีด้านประสิทธิภาพของกระบวนการภายใน พบว่าส่วนใหญ่ใช้ปัจจัยจำนวนผลผลิต รองลงมาใช้ปัจจัยต้นทุนสินค้าต่อพนักงาน

การใช้ดัชนีวัดผลสำเร็จขององค์กร โดยใช้ปัจจัยในกลุ่มดัชนีด้านการเรียนรู้และการเจริญเติบโต พบว่าส่วนใหญ่ใช้ปัจจัยการพัฒนาศักยภาพอย่างต่อเนื่อง รองลงมาใช้ปัจจัยความพึงพอใจของพนักงาน

การจัดอันดับปัจจัยตามกลุ่มดัชนี พบว่าอันดับหนึ่งคือ ปัจจัยการพัฒนาศักยภาพอย่างต่อเนื่อง อันดับสอง คือ ปัจจัยอัตราส่วนเงินทุนหมุนเวียน อันดับสามคือ ความพึงพอใจของพนักงาน อันดับสี่คือ ปัจจัยกำไรสุทธิ รวมทั้งปัจจัยปัญหาการใช้ผลิตภัณฑ์ และปัจจัยการทำงานเป็นทีม สำหรับอันดับห้า คือ ปัจจัยอัตรากำไรสุทธิของลูกหนี้

จากการจัดอันดับของปัจจัยในดัชนีทั้ง 4 กลุ่ม ซึ่งปรากฏว่า ปัจจัยตั้งแต่อันดับ 1 ถึงอันดับ 5 เป็นปัจจัยในกลุ่มดัชนีด้านการเรียนรู้และการเจริญเติบโต จำนวน 3 ปัจจัย โดยอยู่ในอันดับที่ 1, 3 และ 4 เป็นปัจจัยในกลุ่มดัชนีด้านการเงิน จำนวน 3 ปัจจัย โดยอยู่ในอันดับที่ 2, 4 และ 5 และเป็นปัจจัยในกลุ่มดัชนีด้านลูกค้า จำนวน 1 ปัจจัย โดยอยู่ในอันดับที่ 4

จากข้อมูลค่าเฉลี่ยของจำนวนปัจจัยที่ใช้ในแต่ละกลุ่มดัชนี ปรากฏว่าจำนวนปัจจัยในกลุ่มด้านการเงิน มีค่าเฉลี่ยของจำนวนปัจจัยที่ใช้จำนวน 7 ปัจจัย ในกลุ่มดัชนีด้านการเรียนรู้และการเจริญเติบโต มีค่าเฉลี่ยของจำนวนปัจจัยที่ใช้ จำนวน 6 ปัจจัย และในกลุ่มดัชนีด้านลูกค้าและด้านกระบวนการภายใน มีค่าเฉลี่ยจำนวนปัจจัยที่ใช้เท่ากันคือ 3 ปัจจัย

จากข้อมูลแสดงสัดส่วนการใช้ปัจจัยทางการเงินต่อปัจจัยทั้งหมด ปรากฏว่าสหกรณ์การเกษตรส่วนใหญ่ใช้ปัจจัยด้านการเงิน/ปัจจัยด้านลูกค้า/ปัจจัยด้านกระบวนการภายใน และปัจจัยด้านการเรียนรู้และการเจริญเติบโตต่อปัจจัยทั้งหมด อยู่ในช่วงน้อยกว่าร้อยละ 20 ของจำนวนปัจจัยทั้งหมดในทุกกลุ่มดัชนี

จากข้อมูลทั่วไปพบว่า สหกรณ์การเกษตรในพื้นที่โครงการหลวงส่วนใหญ่ดำเนินการมาไม่น้อยกว่า 20 ปี คิดเป็นร้อยละ 40 โดยอยู่ในช่วงระหว่าง 20-30 ปี มากที่สุด และรองลงมาอยู่ในช่วงมากกว่า 10 ปีขึ้นไป ซึ่งจะเห็นได้ว่าเป็นช่วงเวลาของกลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่ได้ผ่านช่วงของการเริ่มต้นธุรกิจมาเป็นระยะนานพอสมควรแล้ว ซึ่งอาจจะได้มีการปรับปรุงและเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงาน อย่างไรก็ตามสหกรณ์ในพื้นที่โครงการหลวงยังคงต้องได้รับการสนับสนุนจากภาคส่วนราชการ

จากข้อมูลเกี่ยวกับการใช้ดัชนีวัดผลสำเร็จขององค์กร พบว่าโดยส่วนใหญ่กลุ่มตัวอย่างสหกรณ์การเกษตรในพื้นที่โครงการหลวงยังไม่สามารถใช้ดัชนีวัดผลสำเร็จขององค์กรได้ครบทั้ง 4 ด้าน โดยเลือกใช้ดัชนีด้านการเงิน และด้านความพึงพอใจของลูกค้ามากที่สุด รองลงมาคือ ดัชนีด้านประสิทธิภาพของกระบวนการภายในและดัชนีด้านการเรียนรู้และการเจริญเติบโตตามลำดับ นับได้ว่าผู้ประกอบการในสหกรณ์เริ่มมีแนวคิดเกี่ยวกับการวัดผลสำเร็จขององค์กรที่ไม่ได้มุ่งแต่ใช้ตัววัดด้านการเงินเพียงด้านเดียว ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Balance Scorecard แม้ในความเป็นจริงจากผลสำเร็จพบว่ากลุ่มตัวอย่างจำนวนมาก ถึงร้อยละ 83.33 ไม่รู้จักองค์ความรู้ (Body of Knowledge) ของการประเมินผลองค์กรแบบ BSC (Balance Scorecard) อย่างแท้จริง จึงเป็นสาเหตุให้กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่ยังไม่สามารถใช้ดัชนีครบทั้ง 4 ด้านได้ทั้งหมด คิดเป็นร้อยละ 55.55 ประการสำคัญเนื่องมาจากสหกรณ์ยังขาดความรู้ความเข้าใจอย่างชัดเจน โดยเริ่มตั้งแต่การจัดทำแผนกลยุทธ์ การจัดทำแผนกลยุทธ์ของสหกรณ์ เป็นไปเพียงเพื่อตอบสนองนโยบายของกรมฯ ให้ลุล่วงไปเท่านั้น แต่ไม่ได้ลงลึกในรายละเอียด ดังนั้นสิ่งที่ผู้มีหน้าที่รับผิดชอบจะต้องปรับปรุงแนวทางการส่งเสริมสหกรณ์ให้สามารถเข้าถึงองค์ความรู้ของจัดทำแผนกลยุทธ์ และการวัดและประเมินผลแบบ BSC เพื่อให้การวัดและประเมินผลสำเร็จขององค์กรเป็นไปอย่างสมบูรณ์ กล่าวคือ ไม่ได้มุ่งแต่การวัดด้านการเงินเพียงด้านเดียว อย่างเดิมในอดีตผู้บริหารของสหกรณ์จะต้องพิจารณามุมมองอื่น ๆ ประกอบด้วย ได้แก่ มุมมองด้านลูกค้า มุมมองด้านกระบวนการภายใน และมุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนา สอดคล้องกับ สุภกิจ รุ่งโรจน์ (2545: 93-104) ที่กล่าวว่า การทำธุรกิจให้ประสบผลสำเร็จนั้นสิ่งสำคัญไม่ใช่แค่เรื่องการเงินเพียงอย่างเดียว ธุรกิจจะต้องมี

ความรู้ด้านการตลาด และต้องมีความรู้ด้านการปฏิบัติอย่างมีประสิทธิภาพ ถึงแม้ว่าสหกรณ์จะเป็นองค์การที่ต้งขึ้นมาโดยมิได้แสวงหากำไรมาแบ่งปันกัน สหกรณ์เป็นองค์การที่ต้งขึ้นมาเพื่อแก้ปัญหาของบรรดาสมาชิกตามอุดมการณ์ หลักการ และค่านิยมของสหกรณ์ แต่อย่างไรก็ตาม การประกอบธุรกิจหากไม่มีส่วนเกินหรือผลกำไร ธุรกิจก็ไม่สามารถดำรงอยู่ได้ และในที่สุดก็ไม่สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ของการร่วมมือกันเพื่อแก้ปัญหาได้ แต่จะกลับกลายเป็นการสร้างปัญหาที่ไว้อย่างมากมาย การดำเนินธุรกิจของสหกรณ์ให้สามารถมีส่วนเกินหรือกำไรเพื่อเป็นค่าใช้จ่ายที่จำเป็นภายในสหกรณ์ เพื่อจัดความเดือดร้อนแก่มวลหมู่สมาชิก ตลอดจนสามารถเอื้ออาทรต่อชุมชนของตนได้นั้น การดำเนินธุรกิจของสหกรณ์ต้องพิจารณาถึง การประสบความสำเร็จด้วย ซึ่งการคำนึงถึงหลักการตามแนวทางของการดำเนินธุรกิจด้วยนั้น สอดคล้องกับ MBA ปีที่ 3 ฉบับที่ 35 (2545: 106-107) ที่กล่าวว่า ปัจจัยที่จะช่วยพัฒนาธุรกิจ คือ Niche Innovation และ Network โดย Niche คือการหาจุดเด่นของสินค้าและมุ่งในตลาดเฉพาะ Innovation คือนวัตกรรมด้านเทคโนโลยี การผลิต รวมถึงนวัตกรรมด้านการดีไซน์ ด้านการตลาด ด้านการจัดจำหน่าย และอื่น ๆ ยิ่งถ้า นวัตกรรมนั้นลอกเลียนได้ยากก็จะช่วยชะลอการเข้ามาแชร์ในตลาดของกลุ่มแข่งขัน Network คือการมีเครือข่ายเชื่อมโยงสัมพันธ์ไม่ว่าจะเป็นซัพพลายเออร์ ผู้ผลิตวัตถุดิบ ผู้จัดจำหน่าย หน่วยงานด้านการเงิน ซึ่งเป็นการสร้าง Network ทางการค้า นอกจากนั้น แก้วสรร อติโพธิ (2543: 10-24) ได้กล่าวว่า การเข้าถึงผู้บริโภคเป็นหัวใจสำคัญของธุรกิจ เช่นนั้นสหกรณ์จึงควรปรับตัวให้เข้าถึงสมาชิกในฐานะของผู้บริโภคอย่างมีข้อมูล ในขณะเดียวกันสหกรณ์จะต้องมีข้อมูลของผู้บริโภคในฐานะผู้ผลิตวัตถุดิบด้วย และจะต้องมีแนวทางการผลิตดังนี้ คือ มุ่งผลิตและขายสินค้าที่มีความซับซ้อนขึ้น มุ่งลงทุนและวิจัยศึกษาความต้องการของผู้บริโภค แต่จากการสำรวจกลับพบว่าสหกรณ์ให้ความสำคัญในเรื่องของการวิจัยและพัฒนาน้อยมาก วัตถุประสงค์ในการใช้ปัจจัยในกลุ่มดัชนีการเรียนรู้และการเจริญเติบโต สหกรณ์เลือกใช้ปัจจัยการใช้จ่ายเพื่อการวิจัยและพัฒนาเพียงร้อยละ 16 เท่านั้น นอกจากนี้ความเข้าใจในเรื่องต้นทุนรวมและยุทธศาสตร์การค้าของกลุ่มแข่งขัน รวมทั้งรายละเอียดค่าใช้จ่าย ตลอดจนปัญหาการควบคุมสินค้า และการสร้างนวัตกรรมเพื่อตอบสนองตลาดเป็นสิ่งสำคัญ ที่การดำเนินธุรกิจสหกรณ์ต้องคำนึงถึงโดยสอดคล้องกับแนวความคิดของปราโมทย์ วิทยาสุข (2543: 25-42) ที่กล่าวถึงประเด็นสำคัญในเรื่องยุทธศาสตร์ ในการทำธุรกิจที่น่าสนใจ 2 ประการ คือต้องศึกษาความต้องการของตลาดทั้งในปัจจุบันและความต้องการที่เพิ่มขึ้นในอนาคตขององค์กร และแนวความคิดของ นภดล ศรีภักตรา (2543: 55-66) ที่กล่าวว่า การทำธุรกิจจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องให้ความสนใจ 2 ส่วนเป็นพิเศษ คือ คุณภาพสินค้าหรือบริการส่วนที่สองคือ เรื่องของต้นทุน จะเห็นได้ว่าสหกรณ์ให้ความสนใจในเรื่องของคุณภาพสินค้าหรือบริการ โดยเลือกกลุ่มดัชนีด้านลูกค้า ปัจจัยปัญหาของการใช้ผลิตภัณฑ์เป็นอันดับ 4 คิดเป็นร้อยละ 72.2 ให้ความสำคัญ

สนใจในเรื่องต้นทุน โดยเลือกใช้ดัชนีด้านการเรียนรู้และการเจริญเติบโต คือปัจจัยต้นทุนการผลิตเป็นอันดับ 7 คิดเป็นร้อยละ 50 นอกจากนี้สิ่งที่ธุรกิจควรถึงที่สำคัญ คือแนวทางในการปรับตัวขององค์กรให้สามารถดำเนินไปได้อย่างมีแบบแผน โดยมีระบบบัญชี ระบบสินค้าคงคลัง ระบบการส่งมอบสินค้า และการปรับปรุงคุณภาพการบริการ รวมถึงจะต้องสร้างพันธมิตรทางการค้าเพื่อที่จะเอื้อประโยชน์ต่อกัน ในการนี้ยังสอดคล้องกับแนวความคิดของ กาสชัย แจ่มขจรเกียรติ (2543: 67-80) ที่กล่าวว่า ผู้ประกอบการจำเป็นต้องมีความรู้ด้านวิชาการเพื่อเสริมสร้างประสบการณ์ที่มีอยู่ ต้องมีเทคนิคและวิธีการใหม่เพิ่มเติมเสมอ จะต้องมีการจัดทำแผนกำหนดทิศทางขององค์กรอย่างชัดเจน และมีการทำงานเป็นทีม มีการส่งเสริมพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่องเพื่อความเป็นเลิศด้านการผลิตและการจัดการ โดยในส่วนของลูกค้าต้องมีนโยบายหลัก คือ การตอบสนองความพึงพอใจของลูกค้าใน 3 แนวทาง คือ ราคา คุณภาพ และการส่งมอบที่ตรงเวลา อย่างไรก็ตามเมื่อพิจารณาการจัดอันดับการใช้ปัจจัยดัชนีวัดผลสำเร็จขององค์กรทั้ง 4 กลุ่ม โดยทำการจัดอันดับปัจจัย 10 อันดับพบว่า ปัจจัยที่ถูกเลือกใช้เป็นอันดับหนึ่งคือปัจจัยในกลุ่มดัชนีด้านการเรียนรู้และการเจริญเติบโต คือปัจจัยการพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่อง แสดงให้เห็นถึงความใส่ใจ และความพร้อมที่จะพัฒนาตนเองและองค์กรของบรรดาสหกรณ์การเกษตรในพื้นที่โครงการหลวง นับเป็นโอกาสที่ดีของผู้เกี่ยวข้องกับการส่งเสริมสหกรณ์ ที่จะส่งเสริมองค์ความรู้ใหม่ ๆ ให้แก่สหกรณ์ และปรับแนวคิดในการดำเนินธุรกิจให้ทันสมัยตามแนวคิดของนักวิชาการที่กล่าวถึงทั้งหมดข้างต้นนั้นได้ ตลอดจนสามารถปรับแนวคิดในเรื่องจิตสำนึก ค่านิยม อุดมการณ์ หลักการของสหกรณ์ ให้ประสบผลสำเร็จไปด้วยดีพร้อมกัน

นอกจากนั้นข้อมูลแสดงให้เห็นถึงการจัดอันดับของปัจจัยโดยการจัดกลุ่มดัชนี โดยการจัดอันดับ 1 ถึงอันดับ 5 ปรากฏว่าเป็นปัจจัยในกลุ่มดัชนีด้านเงิน จำนวน 3 ปัจจัย โดยอยู่ในอันดับที่ 2, 4 และ 5 ปัจจัยในกลุ่มดัชนีด้านความพึงพอใจของลูกค้า จำนวน 1 ปัจจัย โดยอยู่ในอันดับที่ 4 ปัจจัยในกลุ่มดัชนีด้านการเรียนรู้และการเจริญเติบโต จำนวน 3 ปัจจัย โดยอยู่ในอันดับที่ 1, 3 และ 4 สำหรับกลุ่มดัชนีด้านกระบวนการภายในไม่ติดอันดับ 1 ใน 5 เลย

ถึงแม้กลุ่มตัวอย่างจะใช้ปัจจัยครบทั้ง 4 ด้าน หรือไม่ครบก็ตาม แต่ถ้าหากพิจารณาในรายละเอียดของการใช้ปัจจัยย่อยโดยจัดกลุ่มตามดัชนี พบว่า ถึงแม้ว่าผู้บริหารสหกรณ์ยังให้ความสำคัญในภาพรวมต่อดัชนีด้านการเงินอยู่มาก โดยพิจารณาจากข้อมูลแสดงสัดส่วนการใช้ปัจจัยด้านการเงินต่อปัจจัยที่ไม่ใช่ด้านการเงิน แต่กลับพบว่าสหกรณ์ส่วนใหญ่จำนวนร้อยละ 61.11 ใช้จำนวนปัจจัยด้านการเงินน้อยกว่าร้อยละ 20 ซึ่งตามเกณฑ์ของ Balance Scorecard เกี่ยวกับการ

สร้างตัวปัจจัยชีวิตขององค์กรนั้น ควรจะประกอบด้วยปัจจัยภายในกลุ่มดัชนีด้านการเงิน ร้อยละ 22 ปัจจัยในกลุ่มดัชนีด้านลูกค้า ร้อยละ 22 ปัจจัยในกลุ่มดัชนีด้านกระบวนการภายใน ร้อยละ 34 และปัจจัยในกลุ่มดัชนีด้านการเรียนรู้และการเจริญเติบโต ร้อยละ 22 โดยองค์การส่วนใหญ่ควรประกอบด้วยปัจจัยชีวิตอื่นที่ไม่ใช่ปัจจัยด้านการเงินประมาณ ร้อยละ 80 ของจำนวนปัจจัยชีวิตทั้งหมด ดังนั้นแม้สหกรณ์การเกษตรส่วนใหญ่จะนิยมเลือกใช้ปัจจัยการด้านการเงินอยู่มาก แต่อย่างไรก็ตามร้อยละของการเลือกใช้ก็ยังไม่ถึงเกณฑ์ที่องค์การธุรกิจควรดำเนินการ

จากข้อมูลค่าเฉลี่ยของจำนวนปัจจัยที่ใช้ในแต่ละกลุ่มดัชนี จะพบว่าสหกรณ์ยังใช้ปัจจัยวัดและประเมินผลสำเร็จของกิจการในแต่ละกลุ่มดัชนีจำนวนน้อย โดยมีการใช้ปัจจัยด้านการเงินเฉลี่ยจำนวน 7 ปัจจัย ปัจจัยด้านการเรียนรู้และการเจริญเติบโต เฉลี่ยจำนวน 6 ปัจจัย และปัจจัยด้านกระบวนการภายในมีจำนวนเฉลี่ยที่เท่ากันคือ จำนวน 3 ปัจจัย ซึ่งตามหลักการของ Balance Scorecard ระบุว่ากำหนดปัจจัยในดัชนีแต่ละด้านควรจะประกอบด้วยจำนวนปัจจัยระหว่าง 20-25 ปัจจัย เพื่อให้้องค์การสามารถวัดและประเมินผลในสิ่งที่มีความสำคัญได้อย่างครอบคลุม

ปัจจัยที่สหกรณ์ให้ความสำคัญในอันดับต้นต้น เป็นปัจจัยที่วัดทั้งในเชิงคุณภาพและเชิงปริมาณ ได้แก่ ปัจจัยการพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่อง ปัจจัยความพึงพอใจของพนักงาน ปัจจัยการทำงานเป็นทีม ปัจจัยอัตราส่วนเงินทุนหมุนเวียน ปัจจัยการเพิ่มจำนวนสมาชิก และปัจจัยกำไรสุทธิตามลำดับ โดยปัจจัยในเชิงปริมาณอันได้แก่ ปัจจัยอัตราส่วนเงินทุนหมุนเวียน ปัจจัยการเพิ่มจำนวนสมาชิก และปัจจัยกำไรสุทธิ นั้นสามารถวัดและประเมินผลได้ง่าย โดยเป็นข้อมูลพื้นฐานของสหกรณ์ที่ได้มีการจัดเก็บไว้อย่างเป็นระบบตามข้อบังคับพื้นฐาน ในการดำเนินธุรกิจซึ่งได้แก่ งบการเงินต่าง ๆ ซึ่งสหกรณ์มีความคุ้นชินและมีความชำนาญอยู่แล้ว แต่ปัจจัยเชิงคุณภาพที่สหกรณ์เริ่มให้ความสนใจนั้น สหกรณ์อาจพบกับปัญหาความไม่สามารถสร้างตัวชี้วัดที่เหมาะสมให้กับสหกรณ์ของตัวเองได้ และความสามารถในการแปลงปัจจัยเชิงคุณภาพให้อยู่ในรูปปัจจัยเชิงปริมาณ ซึ่งจะเป็นผลให้กระบวนการติดตามและประเมินผลในปัจจัยเชิงคุณภาพทำได้ยาก และผลการประเมินผลอาจไม่มีความน่าเชื่อถือและไม่เป็นที่ยอมรับได้ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับความรู้ความสามารถของผู้บริหารสหกรณ์เป็นสำคัญ