

บทที่ 5 ผลการศึกษา

สำหรับผลการศึกษาจะแบ่งออกเป็น 3 ส่วนใหญ่ๆ ด้วยกันคือ ส่วนแรกเป็นผลการศึกษาเพื่อ การทราบถึงวิสัยทัศน์ ภารกิจ เป้าหมาย และวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ของสหกรณ์ ส่วนที่สองเป็น ผลการศึกษาเพื่อการประเมินสภาพแวดล้อมภายนอกและสภาพแวดล้อมภายในของสหกรณ์ และ ส่วนที่สามเป็นผลการศึกษาเพื่อการประเมินหาตำแหน่งกลยุทธ์และแนวทางการปฏิบัติสำหรับ สหกรณ์ ซึ่งผลของการศึกษาสามารถแสดงได้ดังนี้

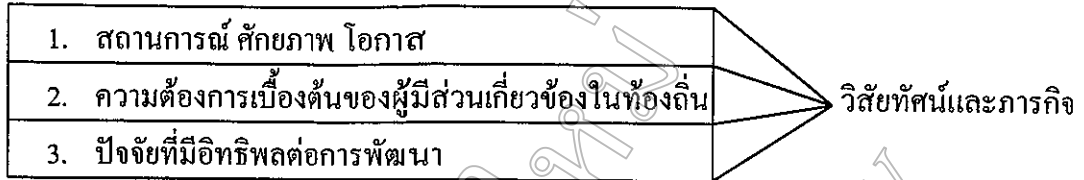
5.1 การกำหนดวิสัยทัศน์ ภารกิจ เป้าหมาย และวัตถุประสงค์

เพื่อการบรรลุวัตถุประสงค์ในข้อที่ 1) ของการศึกษา คือ การทราบถึงวิสัยทัศน์ ภารกิจ เป้า หมาย และวัตถุประสงค์ สำหรับการดำเนินการเชิงกลยุทธ์ของสหกรณ์โคนมบรรหาร-แจ่มใส 21 จำกัด ซึ่งได้ดำเนินการมาอย่างเป็นขั้นตอนและต่อเนื่อง เนื่องจากการกำหนดวิสัยทัศน์ ภารกิจ เป้า หมาย และวัตถุประสงค์ เป็นกระบวนการที่ต้องอาศัยการวิเคราะห์ข้อมูลจากปัจจัยทั้งหมดที่มีอิทธิ พลต่อการดำเนินการของสหกรณ์ รวมทั้งข้อคิดเห็นจากผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับสหกรณ์ เพื่อนำปัจจัย ต่างๆ มาสู่การกำหนดวิสัยทัศน์ ภารกิจ เป้าหมาย และวัตถุประสงค์ ที่เป็นไปได้และเป็นที่ยอมรับ ของผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องทุกฝ่าย ซึ่งข้อมูลที่น่ามาใช้วิเคราะห์ได้จากผลสรุปการทำอภิปรายกลุ่มย่อย ประกอบการตอบแบบสอบถาม(ดูภาคผนวก ค) ประกอบกับผลการประเมินสภาพแวดล้อมภาย นอกและภายในของสหกรณ์ (ดูหัวข้อที่ 5.2)

5.1.1 การกำหนดวิสัยทัศน์ และภารกิจ

การกำหนดวิสัยทัศน์และภารกิจ ของสหกรณ์โคนมบรรหาร-แจ่มใส 21 จำกัด ได้ดำเนินการ โดยเอาองค์ประกอบต่างๆ อันได้แก่ สถานการณ์ ศักยภาพ โอกาส(ในหัวข้อที่ 5.2) และความคิด เห็นเบื้องต้นของผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องที่ได้จากการทำอภิปรายกลุ่มย่อยประกอบการตอบแบบสอบ ถาม(ในภาคผนวก) มาสังเคราะห์ร่วมกับปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการพัฒนาสหกรณ์ โดยพิจารณาคำนี้ ึ่งปัจจัยที่เป็น โอกาสและข้อจำกัดต่อการดำเนินการที่มีอิทธิพลต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ของส หกรณ์ รวมไปถึงคำนึงถึงปัจจัยที่เป็นจุดแข็งและจุดอ่อนที่มีผลต่อการดำเนินการของสหกรณ์ ซึ่ง องค์ประกอบต่างๆ สามารถแสดงได้ดังนี้

องค์ประกอบการกำหนดวิสัยทัศน์ และภารกิจ มีดังนี้



5.1.1.1 องค์ประกอบที่ 1 : สถานการณ์ ศักยภาพ และโอกาสในการพัฒนา

สถานการณ์ที่มีผลต่อการพัฒนาสหกรณ์โคนมบรรหาร-แจ่มใส 21 จำกัด ประกอบด้วย สถานการณ์ต่างๆ ดังนี้

- 1) สหกรณ์โคนมบรรหาร-แจ่มใส 21 จำกัด เป็นสหกรณ์ที่ได้รับการสนับสนุนเป็นพิเศษจากอดีตนายกรัฐมนตรี ฯพณฯ บรรหาร และคุณหญิงแจ่มใส ศิลปอาชา
- 2) สหกรณ์โคนมบรรหาร-แจ่มใส 21 จำกัด เป็นสหกรณ์ที่ตั้งอยู่ในเขตตัวอำเภออุทอง และไม่ไกลจากตัวอำเภอเมืองสุพรรณ การเดินทางสะดวก เพราะติดถนนใหญ่สาย สุพรรณบุรี-นครปฐม สมาชิกและบุคคลทั่วไปสามารถติดต่อกับสหกรณ์ได้โดยง่าย
- 3) มีอาคารที่ได้มาตรฐาน และบริเวณสถานที่โดยรอบสะดวกสบาย
- 4) คณะกรรมการดำเนินงานเป็นบุคคลที่มีหัวก้าวหน้า ชอบแสวงหาความรู้ใหม่ๆ
- 5) สมาชิกของสหกรณ์โคนมบรรหาร-แจ่มใส 21 จำกัด ส่วนใหญ่มีฐานะดี
- 6) ขาดสภาพคล่องทางการเงิน เนื่องจากในการขายน้ำมันดิบให้โรงงานแปรรูปนั้น ไม่สามารถรับค่าน้ำมันได้ทันที ต้องรอน้อย 2 อาทิตย์
- 7) ขาดเงินทุนดำเนินการ เนื่องจากมีหนี้สะสมมาจากปีก่อนๆ และไม่สามารถเก็บหนี้กับสมาชิกบางรายได้
- 8) ขาดพนักงานประจำทำงานในหน้าที่ต่างๆ เช่น พนักงานการเงิน และผู้จัดการสหกรณ์อย่างเป็นทางการ
- 9) สมาชิกของสหกรณ์ลดลงทุกปี จนเหลือสมาชิกจำนวนน้อยในปัจจุบัน
- 10) สมาชิกไม่สามัคคีกัน และไม่มีความรักภักดีและซื่อสัตย์ต่อสหกรณ์
- 11) การบริหารจัดการของคณะกรรมการยังกระทำไม่เต็มที่ เลยส่งผลให้การทำงานออกมาไม่ค่อยมีประสิทธิภาพเท่าที่ควร
- 12) สมาชิกส่วนใหญ่มีความรู้ที่น้อย และยังไม่เข้าใจในเรื่องของธุรกิจโคนมน้อย เช่น การเลี้ยงโคนมนั้น 3 ปีแรก ผู้เลี้ยงยังไม่สามารถเก็บรายได้จากการขายน้ำมันได้อย่างเต็มที่ เลยส่งผลให้ผู้เลี้ยงบางรายเลิกเลี้ยง

ศักยภาพ โอกาส และข้อจำกัดของสาขาต่างๆ ในการพัฒนาสหกรณ์โคนมบรรหาร-แจ่มใส 21 จำกัด สามารถแสดงได้ในตารางที่ 5.1

ตารางที่ 5.1 ศักยภาพ โอกาส และข้อจำกัด ในการพัฒนาสหกรณ์โคนมบรรหาร-แจ่มใส 21 จำกัด

ประเด็น	ศักยภาพ	โอกาส	ข้อจำกัด
ภาพรวม	<ul style="list-style-type: none"> สหกรณ์มีอาคารสถานที่เหมาะสมแก่การทำธุรกิจ คณะกรรมการดำเนินงานของสหกรณ์เป็นผู้มีความรู้ความสามารถ ปัจจุบันสหกรณ์ได้ขยายบทบาทการดำเนินงานให้สามารถช่วยเหลือเกษตรกรได้มากขึ้น 	<ul style="list-style-type: none"> ได้รับการสนับสนุนจากภาครัฐและเอกชน ความรู้และเทคโนโลยีต่างๆ สามารถค้นคว้าได้โดยง่าย ภาครัฐกำลังให้ความสนใจในกิจการสหกรณ์ 	<ul style="list-style-type: none"> ขาดสภาพคล่องทางการเงิน เกิดความขัดแย้งภายในและโครงสร้างการบริหารของสหกรณ์ขาดความคล่องตัว คณะกรรมการยังกระทำงานยังไม่เต็มที่ การเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วทาง การเมือง สังคม และเศรษฐกิจ
การตลาดและการลงทุน	<ul style="list-style-type: none"> ประชากรในประเทศหันมาบริโภคผลิตภัณฑ์นมกันมากขึ้น 	<ul style="list-style-type: none"> การผลิตนมดิบภายในประเทศยังไม่เพียงพอต่อการบริโภคภายในประเทศ ธนาคารให้กาสันับสนุนเรื่องเงินกู้ดอกเบี้ยต่ำ 	<ul style="list-style-type: none"> ต้นทุนการผลิตภายในประเทศสูง ราคานำเข้าผลิตภัณฑ์นมจากต่างประเทศถูกกว่าภายในประเทศ การดำเนินธุรกิจของสหกรณ์สวนทางกับเป้าหมายในเชิงพาณิชย์
สังคม	<ul style="list-style-type: none"> ฐานะของสมาชิกของสหกรณ์ส่วนใหญ่อยู่ในระดับปานกลาง 	<ul style="list-style-type: none"> ผลจากวิกฤตเศรษฐกิจทำให้แรงงานหันมาสู่กิจกรรมภาคการเกษตรมากขึ้น เกิดกระแสแนวคิดเศรษฐกิจแบบพอเพียงของในหลวง 	<ul style="list-style-type: none"> ผลทางวิกฤตเศรษฐกิจทำให้ต้นทุนการผลิตทางการเกษตรสูงขึ้น การประกอบอาชีพในภาคการเกษตรมีรายได้น้อย

ตารางที่ 5.1 (ต่อ)

ประเด็น	ศักยภาพ	โอกาส	ข้อจำกัด
โครงสร้างพื้นฐานของสหกรณ์	<ul style="list-style-type: none"> การดำเนินงานของสหกรณ์เสียค่าใช้จ่ายไม่สูงนักเมื่อเทียบกับสหกรณ์โคนมอื่นๆ ในจังหวัดสุพรรณบุรี 	<ul style="list-style-type: none"> มีคณะผู้บริหารที่เป็นบุคคลที่มีหัวคิดก้าวหน้า 	<ul style="list-style-type: none"> ขาดแคลนบุคลากรผู้ทำงานเพื่อสหกรณ์อย่างจริงจัง ขาดการตรวจสอบการปฏิบัติงานของพนักงานอย่างเข้มงวด การดำเนินงานของสหกรณ์ไม่โปร่งใส

5.1.1.2 องค์ประกอบที่ 2 : ความต้องการเบื้องต้นของผู้ที่เกี่ยวข้องในการพัฒนา

ความต้องการเบื้องต้นของผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการพัฒนาสหกรณ์โคนมบรรหาร-แจ่มใส

21 จำกัด เป็นดังนี้

- 1) สหกรณ์เป็นศูนย์กลางการถ่ายทอดความรู้และเทคโนโลยีที่ทันสมัยแก่ชุมชน
- 2) สหกรณ์เป็นศูนย์กลางทางการค้า อุตสาหกรรมนมของท้องถิ่น เพื่อสร้างอำนาจต่อรองทางการค้าให้แก่สมาชิกและชุมชน
- 3) สหกรณ์เป็นแหล่งปัจจัยการผลิตของสมาชิกที่มีประสิทธิภาพ เช่น การให้กู้เงินลงทุน ดอกเบี้ยต่ำ การจัดหาสินค้ามาจำหน่ายในราคาถูก
- 4) สหกรณ์เป็นศูนย์กลางการพัฒนาให้ประชากรในชุมชนมีคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้น

5.1.1.3 องค์ประกอบที่ 3 : ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการพัฒนา

ปัจจัยที่มีอิทธิพลในการพัฒนาสหกรณ์โคนมบรรหาร-แจ่มใส 21 จำกัด ประกอบด้วยบุคลากรของสหกรณ์ ระบบการบริหารและการจัดการของทั้งภาครัฐและเอกชน รวมไปถึงสถานการณ์ทางด้านการเมือง สังคม และเศรษฐกิจ ดังสรุปได้ในตารางที่ 5.2

ตารางที่ 5.2 แสดงปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการพัฒนาสหกรณ์โคนมบรรหาร-แจ่มใส 21 จำกัด

ปัจจัยที่มีอิทธิพล	อิทธิพลสนับสนุนการพัฒนา	อิทธิพลฉุดรั้งการพัฒนา
1. บุคลากรของ สหกรณ์	<ul style="list-style-type: none"> บุคลากรของสหกรณ์เป็นผู้ที่มีความคิดก้าวหน้า และชอบแสวงหาความรู้ใหม่ๆ บุคลากรของสหกรณ์ส่วนใหญ่มีเงินลงทุนเพียงพอและเต็มใจจะลงทุน 	<ul style="list-style-type: none"> บุคลากรของสหกรณ์ไม่เสียสละทุ่มเทให้กับสหกรณ์อย่างจริงจัง เกิดความขัดแย้งภายในสหกรณ์ การบริหารงานของคณะกรรมการไม่โปร่งใสทำให้สมาชิกไม่ไว้วางใจ
2. ภาคเอกชน	<ul style="list-style-type: none"> ภาคเอกชนลงทุนในอุตสาหกรรมผลิตภัณฑ์นมมากขึ้น ภาคเอกชนให้การสนับสนุนและส่งเสริมการเลี้ยงโคนม เช่น บริษัทอุตสาหกรรมนมไทย(นมตราะลิ) 	<ul style="list-style-type: none"> มาตรฐานการรับซื้อน้ำนมจากเกษตรกรสูง ทำให้น้ำนมดิบของเกษตรกรโคน Reject เสมอ ราคานมผงนำเข้ามีราคาถูกกว่าน้ำนมที่ผลิตได้ภายในประเทศ พ่อค้าจึงหันไปใช้นมผงนำเข้ามาแปรรูปมากกว่า
3. ภาครัฐบาล	<ul style="list-style-type: none"> รัฐบาลให้ความสนใจในกิจการสหกรณ์มากขึ้น เพราะการสหกรณ์เป็นพื้นฐานของระบบเศรษฐกิจที่ดี หน่วยงานต่างๆ ของรัฐมีนโยบายให้การส่งเสริมและสนับสนุนการเลี้ยงโคนมเป็นอย่างดี เช่น กรมส่งเสริมการเกษตร 	<ul style="list-style-type: none"> เกิดการเปลี่ยนแปลงทางด้านนโยบายบ่อยครั้ง ทำให้การดำเนินการทางด้านต่างๆ ต้องหยุดชะงัก
4. การเมือง	<ul style="list-style-type: none"> นโยบายของแต่ละคณะทำงานของแต่ละรัฐบาล ต่างต้องการส่งเสริมและให้การสนับสนุนภาคการเกษตร 	<ul style="list-style-type: none"> เกิดการเปลี่ยนแปลงของคณะรัฐบาล และคณะการทำงานบ่อยครั้ง ทำให้การดำเนินงานไม่ต่อเนื่อง
5. สังคม และเศรษฐกิจ	<ul style="list-style-type: none"> เกิดภาวะวิกฤตเศรษฐกิจตกต่ำ ทำให้แรงงานในภาคอุตสาหกรรมตกงานและหันกลับมาประกอบอาชีพทางการเกษตรอีกครั้ง จากกระแสพระราชดำริเรื่องเศรษฐกิจแบบพอเพียงทำให้ผู้คนเกิดการตื่นตัวและหันมาให้ความสนใจกับกิจกรรมในภาคการเกษตรมากขึ้น 	<ul style="list-style-type: none"> สังคมเปลี่ยนแปลงไปเป็นชุมชนเมืองมากขึ้น ทำให้กิจกรรมในภาคการเกษตรถูกมองข้าม ส่วนใหญ่ผู้ประกอบการในภาคการเกษตรหรือเกษตรกรมีฐานะยากจนและถูกมองว่าค่าคือย

5.1.1.4 ผลการกำหนดวิสัยทัศน์และภารกิจ

ในการนำองค์ประกอบของสถานการณ์ ศักยภาพ และโอกาส มาวิเคราะห์ร่วมกับความต้องการเบื้องต้นของผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับสหกรณ์ ทำให้ความต้องการเบื้องต้นนั้นสามารถแปรไปสู่วิสัยทัศน์ในการพัฒนาได้ โดยพัฒนาจากความต้องการที่มีพื้นฐานจากความรู้ ประสบการณ์และตามความคาดหวังของผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง ดังนั้นเมื่อนำผลการวิเคราะห์สถานการณ์ ทั้งในส่วนที่เป็นสถานการณ์ภายนอกและภายในของสหกรณ์โคนมบรรหาร-แจ่มใส 21 จำกัด ประกอบข้อมูลเชิงวิชาการ และพร้อมทั้งนำปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการพัฒนา มาพิจารณาเป็นตัวกำกับความเป็นไปได้ ทำให้สามารถกำหนดวิสัยทัศน์การพัฒนาสหกรณ์โคนมบรรหาร-แจ่มใส 21 จำกัด พร้อมทั้งภารกิจซึ่งจะเป็นแนวทางหรือทิศทางไปสู่การกำหนดวัตถุประสงค์ต่อไป ดังนี้

วิสัยทัศน์ที่ 1 : สหกรณ์โคนมบรรหาร-แจ่มใส 21 จำกัด เป็นองค์กรหลักของท้องถิ่นและชุมชน ที่มีความมั่นคง เข้มแข็ง และโปร่งใส ในเรื่องของการบริหารจัดการ และสามารถพึ่งตนเองได้อย่างเป็นอิสระ

วิสัยทัศน์ที่ 2 : สหกรณ์โคนมบรรหาร-แจ่มใส 21 จำกัด มีสมาชิกที่เคารพสิทธิของกันและกัน อยู่ด้วยกันด้วยความจงรักภักดีและสามัคคี และมีการสร้างกระบวนการเรียนรู้ร่วมกันระหว่างผู้บริหาร คณะกรรมการ พนักงาน และสมาชิก

วิสัยทัศน์ที่ 3 : สหกรณ์โคนมบรรหาร-แจ่มใส 21 จำกัด เป็นแหล่งถ่ายทอดความรู้ข้อมูลข่าวสารและเทคโนโลยีที่ทันสมัยแก่ท้องถิ่นและชุมชน และสามารถปรับตัวได้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็วของโลก เพื่อสร้างอำนาจต่อรองให้แก่สมาชิก เพื่อมุ่งให้ครอบครัวและชุมชนของสมาชิกมีคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้น

ซึ่งการกำหนดวิสัยทัศน์และภารกิจจากองค์ประกอบต่างๆ ตามปัจจัยที่มีอิทธิพล สามารถแสดงได้ดังตารางที่ 5.3 ขณะที่ตารางที่ 5.4 แสดงภารกิจซึ่งต้องดำเนินการเพื่อให้วิสัยทัศน์แต่ละประการบรรลุตามเป้าหมาย

๓
๘๓๔.๐๘๓๖๒

เลขหมู่..... ๓/๑๓๐

สำนักหอสมุด มหาวิทยาลัยเชียงใหม่

ตารางที่ 5.3 แสดงการกำหนดวิสัยทัศน์และภารกิจ

องค์ประกอบ	ปัจจัยที่เป็นอิทธิพล
1. องค์ประกอบที่ 1 สถานการณ์ ศักยภาพ และโอกาส	<ul style="list-style-type: none"> - ภาครัฐให้ความสนใจในกิจการสหกรณ์ - ทั้งภาครัฐและเอกชนให้การสนับสนุน - ประชากรบริโภคคนมมากขึ้น แต่การผลิตภายในประเทศยังไม่เพียงพอ - บุคลากรของสหกรณ์เป็นผู้มีความสามารถ - ความรู้และเทคโนโลยีค้นคว้าได้โดยง่าย
2. องค์ประกอบที่ 2 ความต้องการเบื้องต้น ของผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง	<ul style="list-style-type: none"> - เป็นศูนย์กลางการถ่ายทอดความรู้และเทคโนโลยี - เป็นศูนย์กลางทางการค้าของชุมชน - เป็นแหล่งปัจจัยการผลิตที่มีประสิทธิภาพ - เป็นศูนย์กลางการพัฒนาคุณภาพชีวิตของประชาชนในชุมชน
3. องค์ประกอบที่ 3 ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการพัฒนา	<ul style="list-style-type: none"> - บุคลากรของสหกรณ์เป็นผู้มีความสามารถแต่ไม่เสียผลประโยชน์ให้กับสหกรณ์อย่างจริงจัง - ปริมาณน้ำนมดิบในประเทศไม่เพียงพอต่อการบริโภค แต่ต้นทุนการผลิตในประเทศสูงกว่าต่างประเทศ - เกิดการเปลี่ยนแปลงทางนโยบายของรัฐบาลเมือง สังคม และเศรษฐกิจ เสมอ

วิสัยทัศน์
และภารกิจ

ตารางที่ 5.4 แสดงภารกิจที่ต้องดำเนินการเพื่อให้วิสัยทัศน์แต่ละประเภทบรรลุตามเป้าหมาย

1. วิสัยทัศน์	2. ภารกิจของสหกรณ์โคมนมบรรพการ-แจ่มใส 21 จำกัด
<p>1.1 สหกรณ์โคมนมบรรพการ-แจ่มใส 21 จำกัด เป็นองค์กรหลักของท้องถิ่นและชุมชน ที่มีความมั่นคง เข้มแข็ง และโปร่งใส ในเรื่องของการบริหารจัดการ และสามารถพึ่งตนเองได้เป็นอิสระ</p> <p>1.2 สหกรณ์โคมนมบรรพการ-แจ่มใส 21 จำกัด มีสมาชิกที่เคารพสิทธิของกันและกัน อยู่ด้วยกันด้วยความรักกักดีและสามัคคี และมีโครงสร้างกระบวนการเรียนรู้ ร่วมกันระหว่างผู้บริหาร คณะกรรมการ พนักงาน และสมาชิก</p> <p>1.3 สหกรณ์โคมนมบรรพการ-แจ่มใส 21 จำกัด เป็นแหล่งถ่ายทอดความรู้ข้อมูลข่าวสารและเทคโนโลยีที่ทันสมัยแก่ท้องถิ่นและชุมชน และสามารถปรับตัวได้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็วของโลก เพื่อสร้างอำนาจต่อรองให้แก่สมาชิก เพื่อมุ่งให้ครอบครัวและชุมชนของสมาชิกมีคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้น</p>	<p>2.1 ส่งเสริมให้เกษตรกรเข้ามาเป็นสมาชิกของสหกรณ์ เพื่อให้สหกรณ์เป็นองค์กรกลางของเกษตรกรอย่างแท้จริง ซึ่งการเข้ามาเป็นสมาชิกต้องตั้งอยู่บนพื้นฐานของความสมัครใจ</p> <p>2.2 ส่งเสริมให้สมาชิกมีส่วนร่วมในการบริหารดำเนินงานกิจการและกำหนดภารกิจของสหกรณ์ในทุกขั้นตอน ให้สมาชิกได้แสดงความคิดเห็น อย่างเป็นอิสระ มีความเท่าเทียมกัน สร้างการเรียนรู้ให้แก่สมาชิก</p> <p>2.3 เพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการสหกรณ์ให้เป็นองค์กรที่ดำเนินธุรกิจของสมาชิกให้สามารถแข่งขันได้ในระบบการค้าเสรี และสร้างพลังในการต่อรองทางการตลาดให้แก่สมาชิก</p> <p>2.4 พัฒนาการผลิต คุณภาพ และการตลาด ในกิจการที่สมาชิกดำเนินอยู่ให้มีคุณภาพ โดยการให้ความรู้ เทคโนโลยีที่ทันสมัย สนับสนุนทรัพยากรการผลิต การตลาด ให้แก่สมาชิก</p>

5.1.2 การกำหนดเป้าหมายและวัตถุประสงค์

การกำหนดเป้าหมายและวัตถุประสงค์ของสหกรณ์โคนมบรรหาร-แจ่มใส 21 จำกัด ได้ดำเนินการโดยเอองค์ประกอบต่างๆ ที่กล่าวมาทั้งหมดที่นำมาสู่การกำหนดวิสัยทัศน์และภารกิจของสหกรณ์ มาสังเคราะห์ร่วมกับผลจากการทำอภิปรายกลุ่มย่อยและจากแบบสอบถาม(ดูภาคผนวก ค) โดยพิจารณาและคำนึงถึงปัจจัยต่างๆ ที่มีอิทธิพลต่อการดำเนินการของสหกรณ์ เพื่อให้เป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่ได้สอดคล้องและนำไปสู่การบรรลุซึ่งวิสัยทัศน์และภารกิจที่ได้กำหนดไว้ ซึ่งผลของการศึกษาสามารถแสดงได้ดังตารางที่ 5.5 และเมื่อนำเอาปัจจัยไปพิจารณาควูก่กับนโยบายของสหกรณ์ในภาคการเกษตรที่ละนโยบาย(ดูตารางที่ 5.14 ประกอบ) จะพบว่าเราสามารถนำนโยบายที่ตอบรับกับปัจจัยต่างๆ มาปรับประยุกต์ใช้เป็นยุทธศาสตร์สำหรับการพัฒนาและการทำงานงานของสหกรณ์โคนมบรรหาร-แจ่มใส 21 จำกัด ได้ดังแสดงในตารางที่ 5.6

และเมื่อได้ทำการกำหนดวิสัยทัศน์ ภารกิจ เป้าหมาย และวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ของสหกรณ์ดังกล่าว จึงได้จัดทำและส้งแบบแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับ (ร่าง)นโยบายและแผนงานในการพัฒนาสหกรณ์โคนมบรรหาร-แจ่มใส 21 จำกัด(ดูภาคผนวก ง) กลับไปให้ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับสหกรณ์ช่วยแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับข้อความต่างๆ อีกครั้ง ซึ่งผลของการแสดงความคิดเห็นที่ได้รับกลับมาจากผู้แทนของสหกรณ์ คือ เห็นด้วย และไม่ต้องการเพิ่มเติม เพราะเห็นว่าข้อความต่างๆ มีความครอบคลุมและสอดคล้องกับความต้องการของผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องในทุกด้าน

ตารางที่ 5.5 แสดงเป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่ตอบสนองต่อการปฏิบัติงานเพื่อการบรรลุวิสัยทัศน์

<p>2. ภารกิจ</p> <p>2.1 ส่งเสริมให้เกษตรกรเข้ามาเป็นสมาชิกของสหกรณ์ เพื่อให้สหกรณ์เป็นองค์กรกลางของเกษตรกรอย่างแท้จริง ซึ่งการเข้ามาเป็นสมาชิกต้องตั้งอยู่บนพื้นฐานของความสมัครใจ</p> <p>2.2 ส่งเสริมให้สมาชิกมีส่วนร่วมในการบริหารดำเนินกิจการและกำหนดภารกิจของสหกรณ์ในทุกขั้นตอน ให้สมาชิกได้แสดงความคิดเห็นอย่างเป็นอิสระ มีความเท่าเทียมกัน สร้างการเรียนรู้ให้แก่สมาชิก</p> <p>2.3 เพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการสหกรณ์ให้เข้มแข็งองค์กรที่ดำเนินธุรกิจของสมาชิกให้สามารถแข่งขันได้ในระบบการค้าเสรี และสร้างพลังในการต่อรองทางการตลาดให้แก่สมาชิก</p> <p>2.4 พัฒนาการผลิต คุณภาพน้ำมัน และการตลาด ในกิจการที่สมาชิกดำเนินงานให้มีคุณภาพ โดยการให้ความรู้ เทคโนโลยีที่ทันสมัย สนับสนุนทรัพยากรการผลิต การตลาด ให้แก่สมาชิก</p>	<p>3. เป้าหมายของสหกรณ์โคนมบรรพการ-แจ้งไม้ 21 จำกัด</p> <p>3.1 เพื่อเสริมสร้างกระบวนการเรียนรู้แก่ผู้บริหารและสมาชิกของสหกรณ์ โคนมบรรพการ-แจ้งไม้ 21 จำกัด</p> <p>3.2 เพื่อการพัฒนาประสิทธิภาพการบริหารจัดการของสหกรณ์ โคนมบรรพการ-แจ้งไม้ 21 จำกัด</p> <p>3.3 เพื่อการพัฒนาการตลาดของสหกรณ์ โคนมบรรพการ-แจ้งไม้ 21 จำกัด</p> <p>3.4 เพื่อการพัฒนาครอบครัวและชุมชนของสมาชิกของสหกรณ์ โคนมบรรพการ-แจ้งไม้ 21 จำกัด</p>	<p>4. วัตถุประสงค์ของสหกรณ์โคนมบรรพการ-แจ้งไม้ 21 จำกัด</p> <p>4.1 เพื่อให้ผู้บริหารและฝ่ายจัดการสหกรณ์มีความรู้ความสามารถที่จะบริหารสหกรณ์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ</p> <p>4.2 เพื่อให้สมาชิกมีความรู้ความเข้าใจในขบวนการสหกรณ์ ตลอดจนเทคโนโลยีทางการผลิต และข่าวสารที่เกี่ยวข้องกับการตลาด</p> <p>4.3 เพื่อเสริมสร้างสหกรณ์ให้มีระบบการบริหารจัดการที่มีคุณภาพ มีประสิทธิภาพ สามารถแข่งขันได้ในระบบการค้าเสรี</p> <p>4.4 เพื่อตอบสนองความต้องการของสมาชิก โดยการจัดการจัดหาปัจจัยการผลิตให้แก่สมาชิกได้อย่างเหมาะสม</p> <p>4.5 เพื่อให้สหกรณ์ทำหน้าที่เป็นองค์กรกลางในการบริหารจัดการด้านการตลาดแทนสมาชิกอย่างจริงจัง</p> <p>4.6 เพื่อให้ครอบครัวของสมาชิกมีความสุข ชุมชนมีความเข้มแข็ง มีสภาพแวดล้อมที่ดี และมีคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้น</p>
---	---	--

ตารางที่ 5.6 แสดงยุทธศาสตร์สำหรับการดำเนินงานเพื่อการบรรลุวัตถุประสงค์

<p>4. วัตถุประสงค์</p>	<p>5. ยุทธศาสตร์สำหรับสหกรณ์ โคนมบรรหาร-แ่งมไส 21 จำกัด</p> <p>5.1 ส่งเสริมให้ผู้บริหารสหกรณ์ได้เรียนรู้ในเรื่องการบริหารจัดการสหกรณ์ที่ทันสมัยและทันสมัยและ ความสามารถที่จะบริหารสหกรณ์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ พัฒนาศักยภาพของคณะกรรมการให้เข้าใจบทบาท หน้าที่ และเข้าใจถึงอุดมการณ์ของสหกรณ์ ตลอดจน เสริมให้คณะกรรมการมีความรู้และสนใจข้อมูลข่าวสารอย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง</p> <p>5.2 ส่งเสริมให้สมาชิกมีการเรียนรู้และเข้าใจในหลักการและอุดมการณ์ของสหกรณ์ ส่งเสริมให้สมาชิกได้รับ ความรู้ใหม่ๆ และเทคโนโลยีที่ทันสมัยเกี่ยวกับการผลิต การแปรรูป และการตลาดของอุตสาหกรรมโค นมอย่างต่อเนื่อง เพื่อพัฒนาคุณภาพการผลิตให้ได้มาตรฐาน</p> <p>5.3 สร้างจิตสำนึก ภารกิจ เป้าหมาย และวัตถุประสงค์ของสหกรณ์ ให้เหมาะสมชัดเจน และสอดคล้องกับ สถานการณ์ โดยสหกรณ์ต้องมีแผนกำหนดทิศทางการผลิตของสมาชิกให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อม และความต้องการตลาด ซึ่งจัดทำแผนการผลิตดังกล่าวต้องให้สมาชิกมีส่วนร่วมในการพิจารณา กำหนดแผนดังกล่าวอย่างใกล้ชิด เพื่อให้เกิดการยอมรับร่วมกัน ในขณะเดียวกันต้องมีแผนพัฒนา สหกรณ์ในด้านอื่นๆควบคู่กันไป</p> <p>5.4 ปรับโครงสร้าง และระบบการบริหารจัดการให้มีประสิทธิภาพ สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ ภารกิจ เป้าหมาย และวัตถุประสงค์ของสหกรณ์ สหกรณ์ต้องปรับปรุงระเบียบ ข้อบังคับให้เหมาะสม ยืดหยุ่น และทันสมัย เพื่อให้สามารถบริหารได้อย่างมีประสิทธิภาพและตรวจสอบได้</p>
<p>4.1 เพื่อให้ผู้บริหารและฝ่ายจัดการสหกรณ์มีความรู้ ความสามารถที่จะบริหารสหกรณ์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ</p> <p>4.2 เพื่อให้สมาชิกมีความรู้ความเข้าใจในขบวนการ สหกรณ์ ตลอดจนเทคโนโลยีทางการผลิต และ ข่าวสารที่เกี่ยวข้องกับการตลาด</p> <p>4.3 เพื่อเสริมสร้างสหกรณ์ให้มีระบบการบริหารจัด การที่มีคุณภาพ มีประสิทธิภาพ สามารถแข่งขัน ได้ในระบบการค้าเสรี</p>	

ตารางที่ 5.6 (ต่อ)

<p>4. วัตถุประสงค์(ต่อ)</p> <p>4.4 เพื่อตอบสนองความต้องการของสมาชิก โดยการ จัดหาปัจจัยการผลิตให้แก่สมาชิกได้อย่างเหมาะสม</p> <p>สมาชิก</p>	<p>5. ยุทธศาสตร์สำหรับสหกรณ์โคนมบรรพการ-แจ้งไร่ 21 จำกัด(ต่อ)</p> <p>5.5 สหกรณ์โคนมบรรพการ-แจ้งไร่ 21 จำกัด ควรมีวัตถุประสงค์หลักในด้านร่วมกันคือร่วมกันขาย มากกว่าธุรกิจ ทีเดียว เนื่องจากในปัจจุบันสหกรณ์เน้นในด้านเงินเข้ามาไป แต่การดำเนินธุรกิจเงินเชื่อดังกล่าวไม่ได้เป็น การช่วยเหลือสมาชิกอย่างแท้จริง และยังไม่มีเงินการส่งเสริมให้สมาชิกสะสมเงินออมอีกด้วย</p> <p>5.6 สร้างระบบข้อมูลข่าวสารและเทคโนโลยีทางการผลิต เพื่อเป็นแหล่งข้อมูลในการตัดสินใจในการดำเนินธุรกิจ ของคณะกรรมการ ฝ่ายจัดการ และสมาชิก คือ ส่งเสริมให้มีการจัดตั้งศูนย์บริการข้อมูลข่าวสาร ที่ทำหน้าที่ ให้บริการข่าวสารต่างๆ เพื่อใช้ประกอบการตัดสินใจ โดยเฉพาะข้อมูลทางการผลิต การตลาด และข่าวสารที่ เกี่ยวข้อง ตลอดจนเทคโนโลยีที่ทันสมัย นอกจากนี้ ต้องสนับสนุนให้มีการนำเทคโนโลยีสมัยใหม่เข้ามาใช้ ในการผลิต และบริการ ตามความเหมาะสม</p> <p>5.7 ส่งเสริมให้สหกรณ์มีเงินทุนเป็นของตนเองที่เพียงพอ ด้วยการสนับสนุนให้มีการออมทรัพย์ของสมาชิกให้ มากขึ้น และมีออมได้เงินจำนวนหนึ่งควรส่งเสริมให้แปลงเป็นหุ้นจะทำให้สหกรณ์มีความมั่นคงยิ่งขึ้น</p> <p>5.8 ส่งเสริมให้สมาชิกของสหกรณ์ พัฒนาคุณภาพผลผลิตให้ได้คุณภาพและมาตรฐานตามที่กำหนดไว้ เพื่อสร้าง ความเชื่อมั่นแก่ผู้รับซื้อผลผลิตจากสหกรณ์</p> <p>5.9 สหกรณ์โคนมบรรพการ-แจ้งไร่ 21 จำกัด ต้องเน้นบทบาทร่วมกันขาย และสหกรณ์จะต้องเป็นตัวแทนในด้าน การตลาดให้แก่สมาชิกให้มากขึ้น เพื่อการสร้างอำนาจในการต่อรองราคา</p>
<p>4.5 เพื่อให้สหกรณ์ทำหน้าที่เป็นองค์กรกลางในการ บริหารจัดการด้านการตลาดแทนสมาชิกอย่างจริงจัง</p> <p>จึง</p>	

ตารางที่ 5.6 (ต่อ)

<p>4. วัตถุประสงค์(ต่อ)</p> <p>4.6 เพื่อให้ครอบครัวของสมาชิกอยู่ดีมีความสุข ชุมชนมีความเข้มแข็ง มีสภาพแวดล้อมที่ดี และมีคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้น</p>	<p>5. ยุทธศาสตร์สำหรับสหกรณ์โคกนวมบรรพการ-แจ้งใต้ 21 จำกัด(ต่อ)</p> <p>5.10 พัฒนาความรู้ด้านการตลาดแก่ฝ่ายบริหาร และฝ่ายจัดการสหกรณ์ รวมถึงเจ้าหน้าที่ส่งเสริมสหกรณ์ด้วย โดยต้องมีระบบข้อมูลด้านการตลาดที่ทันสมัยสำหรับให้บริการแก่สมาชิก และ สหกรณ์สามารถวิเคราะห์ภาวะตลาดได้ด้วยตัวเอง</p> <p>5.11 ส่งเสริมให้สหกรณ์เป็นศูนย์กลางการพัฒนาคุณภาพชีวิตของสมาชิก โดยทำหน้าที่เป็นศูนย์กลางเรียนรู้และถ่ายทอดความรู้ทางวิชาการให้แก่สมาชิกและชุมชน และเป็นสถาบันการส่งเสริมการออมทรัพย์สินให้แก่สมาชิก นอกจากนี้ยังอาจทำหน้าที่เป็นแหล่งสนับสนุนเงินทุนของการผลิต การประกอบอาชีพให้แก่สมาชิก โดยการกู้ยืมเงินกู้จากสถาบันการเงินเป็นต้น</p> <p>5.12 ส่งเสริมให้สมาชิกและครอบครัวกำหนดทางเลือกการค้าในชีวิตที่ดียิ่ง โดยส่งเสริมให้ครอบครัวของสมาชิกสหกรณ์ดำเนินชีวิตให้ถูกต้องตามค่านิยม ประเพณีและวัฒนธรรมไทย และที่สำคัญจะต้องสร้างสัมพันธภาพในครอบครัวและระหว่างครอบครัวในชุมชนให้อยู่ร่วมกัน ช่วยเหลือเอื้ออาทรซึ่งกันและกัน เพื่อให้อยู่ร่วมกันด้วยดีมีความสุข</p> <p>5.13 ส่งเสริมการอยู่ร่วมกัน ทำางร่วมกัน การช่วยเหลือซึ่งกันและกันในชุมชนตามอุดมการณ์และหลักการสหกรณ์ เพื่อให้สหกรณ์เป็นองค์กรหลักในการพัฒนาชุมชนในทุกๆ ด้าน เพื่อให้ชุมชนของตนเองสมาชิกเป็นชุมชนที่เข้มแข็ง พึ่งตนเองได้ และมีความสุข</p>
--	--

5.2 การประเมินสภาพแวดล้อมภายนอกและสภาพแวดล้อมภายใน

เพื่อการบรรลุวัตถุประสงค์ในข้อที่ 2) คือการประเมินสภาพแวดล้อมภายนอกและสภาพแวดล้อมภายในของสหกรณ์โคนมบรรหาร-แจ่มใส 21 จำกัด ซึ่งได้ศึกษาและวิเคราะห์ตามขั้นตอนต่างๆ จนได้ผลการศึกษาเป็นดังนี้

5.2.1 ผลการวิเคราะห์ในขั้นตอนของข้อมูล (The input stage)

หลังจากได้ข้อมูลบางส่วนจากการทำอภิปรายกลุ่มย่อย และจากแบบสอบถามชุดที่หนึ่ง ขึ้นต่อมา จึงได้ออกแบบสอบถามชุดที่สอง แล้วนำไปเก็บข้อมูลอีกครั้ง แล้วนำข้อมูลที่ได้มาทำการวิเคราะห์ ซึ่งแยกการวิเคราะห์ออกเป็นสองส่วน ดังนี้

5.2.1.1 ผลการวิเคราะห์เพื่อประเมินสภาพแวดล้อมภายนอกและภายในโดยสถิติเชิงพรรณนา

ซึ่งเป็นขั้นตอนการนำเข้าข้อมูล โดยใช้สถิติเชิงพรรณนา(Descriptive statistics) ได้แก่ ค่าเฉลี่ยเลขคณิต และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน แล้วนำผลที่ได้มาเทียบกับเกณฑ์ในการพิจารณาที่ได้กำหนดไว้

เกณฑ์ในการพิจารณา

รายการ	น้ำหนัก		ช่วงคะแนน	เกณฑ์
	โอกาส/จุดแข็ง	อุปสรรค/จุดอ่อน		
มีมากอย่างยิ่ง	4	-4	-4.00 – -2.50	อุปสรรคมาก/จุดอ่อนมาก
มีมาก	3	-3	-2.49 – -1.00	อุปสรรคน้อย/จุดอ่อนน้อย
-	-	-	-0.99 – 0.99	ปานกลาง
มีน้อย	2	-2	1.0 – 2.49	โอกาสน้อย / จุดแข็งน้อย
มีน้อยอย่างยิ่ง	1	-1	2.50 – 4.00	โอกาสมาก / จุดแข็งมาก

ซึ่งผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกที่เป็น “โอกาส” และ “อุปสรรค” ต่อการดำเนินงานของสหกรณ์โคนมบรรหาร-แจ่มใส 21 จำกัด สามารถแสดงได้ดังตารางที่ 5.7 และผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในที่เป็น “จุดแข็ง” และ “จุดอ่อน” ของการดำเนินงานของสหกรณ์โคนมบรรหาร-แจ่มใส 21 จำกัด สามารถแสดงได้ดังตารางที่ 5.8 ตามลำดับ ดังนี้

ตารางที่ 5.7 แสดงผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกที่มีผลต่อการดำเนินของสหกรณ์โคนม
บริหาร-แจ่มใส 21 จำกัด

ข้อที่	รายการ	ค่าเฉลี่ย	ส่วนเบี่ยงเบน มาตรฐาน
1	นโยบายการเปิดเสรีทางการค้าทำให้สหกรณ์ต้องปรับตัวในเชิงธุรกิจมากขึ้น	-0.875	2.4165
2	การเปลี่ยนแปลงทางด้านสังคมและเศรษฐกิจทำให้เกษตรกรหันไปประกอบอาชีพนอกภาคการเกษตรที่มีรายได้สูงกว่า	-1.750	1.1650
3	ปัจจุบันอาชีพเสริมที่นอกเหนือภาคการเกษตร กลายเป็นแหล่งรายได้หลักของเกษตรกร	-1.750	1.1650
4	กิจกรรมของเกษตรกรในชนบทมีการเปลี่ยนแปลงไปจากภาคการเกษตรเพียงอย่างเดียวไปสู่การแปรรูปและบริการมากขึ้น	1.375	1.3025
5	จากวิกฤตเศรษฐกิจที่เกิดขึ้นส่งผลให้สมาชิกของสหกรณ์มีความต้องการสินเชื่อลดลง	-0.125	1.9594
6	จากวิกฤตเศรษฐกิจที่เกิดขึ้นทำให้แรงงานตกงานเป็นจำนวนมากและกลับคืนสู่ภูมิลำเนาเพื่อทำงานในภาคการเกษตรมากขึ้น	3.250	1.0351
7	เกิดกระแสแนวคิดแบบเศรษฐกิจพอเพียง จากพระราชดำริของพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว	2.750	1.2817
8	ประสิทธิภาพในการผลิตต่ำ เนื่องจากเกษตรกรขาดความรู้	-3.750	.4629
9	ความผันผวนทางเศรษฐกิจทำให้อุตสาหกรรมโคนมของไทยเสียเปรียบจากต้นทุนการผลิตที่เพิ่มขึ้น	-3.625	.7440
10	น้ำนมดิบที่ผลิตได้ภายในประเทศไม่เพียงพอต่อการบริโภคภายในประเทศ	3.375	.7440
11	ราคาผลิตภัณฑ์นมที่นำเข้าจากต่างประเทศมีราคาถูกกว่า	-3.375	1.1877
12	ประชากรของประเทศไทยหันมาบริโภคนมกันมากขึ้นในทุกระดับชั้น	3.375	1.0607
13	ภาครัฐบาลให้การสนับสนุนและส่งเสริมให้เกษตรกรเลี้ยงโคนมมากขึ้น เนื่องจากเป็นอาชีพที่สามารถทำรายได้ได้ดี	4.000	.0000
14	ธกส. ให้การสนับสนุนทางการเงินแก่เกษตรกร โดยการให้เงินกู้ดอกเบี้ยต่ำ	1.375	.7440

ตารางที่ 5.7 (ต่อ)

ข้อที่	รายการ	ค่าเฉลี่ย	ส่วนเบี่ยงเบน มาตรฐาน
15	ธนาคารพาณิชย์อื่นๆ ให้การสนับสนุนทางการเงินแก่ เกษตรกร เช่นกัน	1.125	.3536
16	หน่วยงานเอกชนให้การสนับสนุน เนื่องจากอุตสาหกรรมนม กำลังเจริญเติบโต	2.125	.9910
17	ความรู้ทางเทคโนโลยีที่ทันสมัย สามารถค้นคว้าได้จากทางสื่อ ต่างๆ มากมาย เช่น วิทยุ โทรทัศน์ วารสาร และการอบรมดูงาน	2.875	.9910
18	เกิดความไม่แน่นอนในนโยบายของรัฐบาล เนื่องจากเกิดการ เปลี่ยนแปลงในคณะทำงานของแต่ละรัฐบาล	-2.000	1.0690
19	รัฐบาลให้ความสนใจในกิจการของสหกรณ์มากขึ้น และให้การ คุ้มครองอย่างจริงจัง ให้การสนับสนุนเพิ่มในทุกๆ ด้าน และ กระตุ้นให้สังคมเห็นความสำคัญของสหกรณ์	3.625	.7440
20	สมาชิกของสหกรณ์มีความตื่นตัว รู้ถึงสิทธิตามระบอบประชาธิปไตย โดยมากขึ้น	2.250	1.3887

จากตารางที่ 5.7 ผลการวิเคราะห์ปัจจัยภายนอก เมื่อนำค่าเฉลี่ยที่ได้ไปเทียบกับเกณฑ์ที่
กำหนดไว้ ปรากฏผล ดังนี้

- ข้อที่ตกอยู่ในช่วงเกณฑ์มีโอกาสมาก ได้แก่ ข้อที่ 6, 7, 10, 12, 13, 17, และ 19
- ข้อที่ตกอยู่ในช่วงเกณฑ์มีโอกาสน้อย ได้แก่ ข้อที่ 4, 14, 15, 16, และ 20
- ข้อที่ตกอยู่ในช่วงเกณฑ์ปานกลาง ได้แก่ ข้อที่ 1 และ 5
- ข้อที่ตกอยู่ในช่วงเกณฑ์มีอุปสรรคน้อย ได้แก่ ข้อที่ 2, 3, และ 18
- ข้อที่ตกอยู่ในช่วงเกณฑ์มีอุปสรรคมาก ได้แก่ ข้อที่ 8, 9, และ 11

ซึ่งจากการศึกษาพบว่าผลที่ได้จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกในขั้นนี้ มีความสอดคล้องกับผลที่ได้จากการทำ Focus group discussion (ในภาคผนวก ค)

ตารางที่ 5.8 แสดงผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในที่มีผลต่อการดำเนินการของสหกรณ์โคนม
บริหาร-แจ่มใส 21 จำกัด

ข้อที่	รายการ	ค่าเฉลี่ย	ส่วนเบี่ยงเบน มาตรฐาน
1	สหกรณ์มีการกำหนดนโยบายการดำเนินงานที่ชัดเจน โดยมีการ ตั้งคณะกรรมการบริหารโดยเฉพาะ	.625	1.5059
2	มีการเปลี่ยนแปลงแนวคิดทางการบริหารที่มุ่งเน้นเชิงธุรกิจมาก ขึ้น	.750	1.1650
3	การดำเนินธุรกิจปล่อยสินเชื่อในอัตราดอกเบี้ยต่ำสวนทางกับเป้า หมายในการดำเนินธุรกิจในเชิงพาณิชย์	-1.000	.0000
4	ในปัจจุบันมีการขยายบทบาทการดำเนินงานให้สามารถช่วยเหลือ สมาชิกได้เต็มที่	1.375	.7440
5	โครงสร้างการดำเนินงานของสหกรณ์ยังยึดติดอยู่กับ พ.ร.บ. และข้อบังคับของสหกรณ์	-.625	1.4079
6	มีระบบการตรวจสอบการดำเนินงานภายในที่สามารถกำกับดูแล ได้อย่างมีประสิทธิภาพ	-.250	1.7525
7	โครงสร้างของสหกรณ์ขาดความคล่องตัวและไม่มีความยืดหยุ่น	-2.000	2.6726
8	ความขัดแย้งของบุคลากรภายในสหกรณ์มีผลต่อการดำเนินงาน ของสหกรณ์	-3.750	.4692
9	สหกรณ์ได้รับความเชื่อถือจากสถาบันการเงินต่างๆ	-3.500	.7559
10	สมาชิกส่วนใหญ่คิดว่าเงินกู้จากสหกรณ์เป็นเงินช่วยเหลือจากรัฐ	-2.500	1.0690
11	สหกรณ์ให้สินเชื่อดอกเบี้ยต่ำเพื่อสนับสนุนการเลี้ยงโคนม	1.375	.7440
12	สหกรณ์สามารถให้บริการทางด้านการตลาดให้แก่สมาชิกได้อย่าง มีประสิทธิภาพ	1.375	.7440
13	สหกรณ์มีการจำหน่ายสินค้าอุปโภคและบริโภค	1.000	.0000
14	สหกรณ์มีการจำหน่ายอาหารสัตว์ และยารักษาโรคสัตว์	1.000	.0000
15	สหกรณ์มีการระดมทุนโดยการจำหน่ายหุ้นเพิ่มทุนให้แก่สมาชิก และเกษตรกรทั่วไป	1.125	.3536
16	อัตรานี้สินของสหกรณ์เพิ่มขึ้นทุกปี	-1.861	1.4782
17	อัตรากำไรของสหกรณ์ลดลงทุกปี	-2.250	1.0351

ตารางที่ 5.8 (ต่อ)

ข้อที่	รายการ	ค่าเฉลี่ย	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน
18	อัตราการชำระหนี้สินของสมาชิกลดลงทุกปี	-3.250	.8864
19	สหกรณ์มีการประชาสัมพันธ์ถึงกิจกรรมและการดำเนินงานของสหกรณ์อย่างต่อเนื่อง	1.125	.3536
20	บุคลากรของสหกรณ์มีความรู้ความสามารถทันกับการเปลี่ยนแปลงของปัจจัยแวดล้อมต่างๆ อยู่เสมอ	2.000	.9258
21	สหกรณ์มีความพอเพียงทางด้านบุคลากร	-1.000	2.2039
22	สหกรณ์ได้รับการสนับสนุนพิเศษจาก หน่วยงานราชการ และ หน่วยงานอื่น ๆ	1.125	.3536
23	คณะกรรมการบริหารสหกรณ์มีหัวใจก้าวหน้า	2.000	.7559
24	อาคารสถานที่ของสหกรณ์เหมาะแก่การดำเนินธุรกิจ	1.750	.8864
25	ค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานของสหกรณ์ไม่สูงนัก	2.125	1.2464
26	สมาชิกของสหกรณ์ส่วนใหญ่มีฐานะดี	2.250	1.2817
27	สมาชิกของสหกรณ์มีน้อยและลดลงทุกปี	-3.750	.4629
28	สหกรณ์ขาดความหลากหลายในกิจกรรม	-3.750	.4629
29	สหกรณ์ขาดสภาพคล่องทางการเงิน	-4.000	.0000
30	การบริหารจัดการสหกรณ์ของคณะกรรมการยังกระทำไม่เต็มที่	-3.500	1.0690

จากตารางที่ 5.8 แสดงผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน เมื่อนำมาเทียบกับค่าเฉลี่ยในเกณฑ์ที่กำหนดไว้ปรากฏผล ดังนี้

- ข้อที่ตกอยู่ในช่วงเกณฑ์มีจุดแข็งมาก ปรากฏว่าไม่มีข้อใดตกอยู่ในช่วงเกณฑ์นี้เลย
- ข้อที่ตกอยู่ในช่วงเกณฑ์มีจุดแข็งน้อย ได้แก่ ข้อที่ 4, 11, 12, 13, 14, 15, 19, 20, 22, 23, 24, 25, และ 26
- ข้อที่ตกอยู่ในช่วงเกณฑ์ปานกลาง ได้แก่ ข้อที่ 1, 2, 5, และ 6
- ข้อที่ตกอยู่ในช่วงเกณฑ์มีจุดอ่อนน้อย ได้แก่ ข้อที่ 3, 7, 16, 17, และ 21
- ข้อที่ตกอยู่ในช่วงเกณฑ์มีจุดอ่อนมาก ได้แก่ ข้อที่ 8, 9, 10, 18, 27, 28, 29, และ 30

และจากการศึกษาจะพบว่าผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในที่ได้ในขั้นตอนนี้ จะมีความสอดคล้องและมีทิศทางเดียวกันกับผลที่ได้จากการทำ Focus group discussion เช่นกัน

5.2.1.2 ผลการวิเคราะห์เพื่อการจัดกลุ่มตัวแปรโดยเทคนิคการวิเคราะห์ปัจจัย

หลังจากที่ทำการวิเคราะห์ปัจจัยทั้งภายในและภายนอก พบว่ามีตัวแปรที่เป็น “จุดแข็ง” “จุดอ่อน” “โอกาส” และ “อุปสรรค” จากข้อมูลที่ได้เป็นจำนวนมาก ดังนั้นเพื่อให้เกิดความสะดวกในการสร้างกลยุทธ์ ผู้ศึกษาจึงได้นำตัวแปรในแต่ละกลุ่ม(S-W-O-T) มาทำการวิเคราะห์เพื่อหา “ปัจจัยร่วม” ที่สามารถนำมาเป็นตัวแทนของตัวแปรในแต่ละกลุ่มปัจจัย โดยใช้เทคนิคการวิเคราะห์ปัจจัย(Factor analysis) ด้วยการหมุนแกนแบบวิธีอควิแม็กซ์ (Equamax rotation แสดงค่า I : The inverse of the correlation matrix) ซึ่งผลการวิเคราะห์ออกมาเป็นดังนี้

1) ผลการวิเคราะห์การจัดกลุ่มปัจจัยภายนอก ที่มีผลต่อการดำเนินงานของสหกรณ์โคนมบรรหาร-แจ่มใส 21 จำกัด ทั้งที่เป็น “โอกาส” และ “อุปสรรค” สามารถแสดงได้ดังตารางที่ 5.9 และ ตารางที่ 5.10 ตามลำดับ ดังนี้

ตารางที่ 5.9 แสดงน้ำหนักองค์ประกอบหลักของ “โอกาส” จากปัจจัยภายนอก

ตัวแปร	Factor 1	Factor 2	Factor 3	Factor 4	Factor 5
EX004	0.191	0.839	0.174	0.413	-0.005
EX006	0.493	-0.184	-0.227	0.192	0.687
EX007	0.145	0.001	-0.306	-0.590	0.556
EX010	-0.002	0.962	-0.008	-0.009	-0.199
EX012	-0.172	-0.128	0.005	-0.007	0.826
EX013	0.009	-0.121	0.937	-0.006	-0.009
EX014	-0.808	0.179	-0.208	0.523	0.007
EX015	-0.001	0.142	-0.008	0.918	0.003
EX016	0.119	0.283	0.811	0.008	-0.005
EX017	0.774	0.416	0.329	-0.003	-0.003
EX019	0.531	-0.232	0.305	0.476	-0.376
EX020	0.724	0.364	-0.009	0.334	0.200

จากตารางที่ 5.9 ผลของการวิเคราะห์ปัจจัยร่วมทางด้าน “โอกาส” ที่มีผลต่อการดำเนินงานของสหกรณ์โคนมบรรหาร-แจ่มใส 21 จำกัด สามารถกำหนดกลุ่มปัจจัยได้ 5 กลุ่มดังนี้

กลุ่มปัจจัยที่ 1 ภาครัฐให้ความสนใจในกิจการสหกรณ์มากขึ้น

ประกอบด้วยตัวแปรที่สัมพันธ์กัน 3 ตัวแปร คือ

- ความรู้ทางเทคโนโลยีที่ทันสมัย สามารถค้นคว้าได้จากสื่อต่างๆ มากมาย เช่น วิทยุ โทรทัศน์ วารสาร และการฝึกอบรมดูงาน(น้ำหนักองค์ประกอบ $I = 0.774$)
- รัฐบาลให้ความสนใจในกิจการของสหกรณ์มากขึ้น และให้การคุ้มครองอย่างจริงจัง ให้การสนับสนุนเพิ่มในทุกๆ ด้าน และกระตุ้นให้สังคมเห็นความสำคัญของสหกรณ์ (น้ำหนักองค์ประกอบ $I = 0.531$)
- สมาชิกของสหกรณ์มีความตื่นตัวรู้ถึงสิทธิตามระบอบประชาธิปไตยมากขึ้น(น้ำหนักองค์ประกอบ $I = 0.724$)

กลุ่มปัจจัยที่ 2 นวัตกรรมที่ผลิตได้ภายในประเทศไม่เพียงพอต่อการบริโภคภายในประเทศ

ประกอบด้วยตัวแปรที่สัมพันธ์กัน 2 ตัวแปร คือ

- นวัตกรรมที่ผลิตได้ภายในประเทศไม่เพียงพอต่อการบริโภคภายในประเทศ(น้ำหนักองค์ประกอบ $I = 0.926$)
- กิจกรรมของเกษตรกรในชนบทมีการเปลี่ยนแปลงไปจากภาคการเกษตรเพียงอย่างเดียวไปสู่การแปรรูปและการบริการมากขึ้น(น้ำหนักองค์ประกอบ $I = 0.839$)

กลุ่มปัจจัยที่ 3 ได้รับการสนับสนุนจากภาครัฐและเอกชน

ประกอบด้วยตัวแปรที่สัมพันธ์กัน 2 ตัวแปร คือ

- ภาครัฐบาลให้การสนับสนุนและส่งเสริมให้เกษตรกรเลี้ยงโคนมมากขึ้น เนื่องจากเป็นอาชีพที่สามารถทำรายได้ได้ดี(น้ำหนักองค์ประกอบ $I = 0.937$)
- หน่วยงานเอกชนให้การสนับสนุน เนื่องจากอุตสาหกรรมนมกำลังเจริญเติบโต(น้ำหนักองค์ประกอบ $I = 0.811$)

กลุ่มปัจจัยที่ 4 การได้รับการสนับสนุนทางด้านสินเชื่อดอกเบี้ยต่ำจาก ธกส. และธนาคารพาณิชย์

ประกอบด้วยตัวแปรที่สัมพันธ์กัน 2 ตัวแปร คือ

- ธกส. ให้การสนับสนุนทางการเงินแก่เกษตรกร โดยการให้เงินกู้ดอกเบี้ยต่ำ(น้ำหนักองค์ประกอบ $I = 0.532$)
- ธนาคารพาณิชย์อื่นๆ ให้การสนับสนุนทางการเงินแก่เกษตรกรเช่นกัน(น้ำหนักองค์ประกอบ $I = 0.918$)

กลุ่มปัจจัยที่ 5 ผลจากวิกฤตเศรษฐกิจทำให้แรงงานตกงาน และประชาชนหันมาดิ้นรนมากขึ้น

ประกอบด้วยตัวแปรที่สัมพันธ์กัน 3 ตัวแปร คือ

- จากวิกฤตเศรษฐกิจที่เกิดขึ้นส่งผลให้แรงงานตกงานเป็นจำนวนมากและกลับสู่ภูมิลำเนาเพื่อทำงานในภาคการเกษตรมากขึ้น(น้ำหนักองค์ประกอบ $I = 0.687$)
- เกิดกระแสแนวคิดแบบเศรษฐกิจพอเพียง จากพระราชดำริของพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว(น้ำหนักองค์ประกอบ $I = 0.566$)
- ประชากรของประเทศไทยหันมาบริโภคนมและผลิตภัณฑ์นมกันมากขึ้นในทุกระดับชั้น(น้ำหนักองค์ประกอบ $I = 0.826$)

ตารางที่ 5.10 แสดงน้ำหนักองค์ประกอบหลักของ “อุปสรรค” จากปัจจัยภายนอก

ตัวแปร	Factor 1	Factor 2
EX002	0.982	0.142
EX003	0.982	0.142
EX008	0.515	-0.594
EX009	-0.006	0.741
EX011	0.368	0.705
EX018	0.844	-0.199

จากตารางที่ 5.10 ผลของการวิเคราะห์ปัจจัยร่วมทางด้าน “อุปสรรค” ที่มีผลต่อการดำเนินงานของสหกรณ์โคนมบรรหาร-แจ่มใส 21 จำกัด สามารถกำหนดกลุ่มปัจจัยได้ 2 กลุ่มดังนี้

กลุ่มปัจจัยที่ 1 การเปลี่ยนแปลงทางด้านสังคมและเศรษฐกิจทำให้เกษตรกรหันไปประกอบอาชีพนอกภาคการเกษตรที่มีรายได้สูงกว่า

ประกอบด้วยตัวแปรที่สัมพันธ์กัน 4 ตัวแปร คือ

- การเปลี่ยนแปลงทางด้านสังคมและเศรษฐกิจทำให้เกษตรกรหันไปประกอบอาชีพนอกภาคการเกษตรที่มีรายได้สูงกว่า(น้ำหนักองค์ประกอบ $I = 0.982$)
- ปัจจุบันอาชีพเสริมที่นอกเหนือจากการเกษตร กลายเป็นแหล่งรายได้หลักของเกษตรกร(น้ำหนักองค์ประกอบ $I = 0.984$)
- ประสิทธิภาพในการผลิตต่ำ เนื่องจากเกษตรกรขาดความรู้(น้ำหนักองค์ประกอบ $I = 0.507$)

- เกิดความไม่แน่นอนในนโยบายของรัฐบาล เนื่องจากเกิดการเปลี่ยนแปลงในขณะทำงานของแต่ละรัฐบาล(น้ำหนักองค์ประกอบ $I = 0.842$)

กลุ่มปัจจัยที่ 2 ต้นทุนการผลิตของอุตสาหกรรมโคนมของไทยสูง แต่ราคาผลิตภัณฑ์นมที่นำเข้ามา
ราคาถูกกว่าภายในประเทศ

ประกอบด้วยตัวแปรที่สัมพันธ์กัน 2 ตัวแปร คือ

- ความผันผวนทางเศรษฐกิจทำให้อุตสาหกรรมโคนมของไทยเสียเปรียบจากต้นทุนการผลิตที่เพิ่มขึ้น(น้ำหนักองค์ประกอบ $I = 0.741$)
- ราคาผลิตภัณฑ์นมที่นำเข้ามาจากต่างประเทศมีราคาถูกกว่าภายในประเทศ(น้ำหนักองค์ประกอบ $I = 0.699$)

2) ผลการวิเคราะห์ปัจจัยภายใน ที่มีผลต่อการดำเนินการของสหกรณ์โคนมบรรหาร-แจ่มใส 21 จำกัด ทั้งที่เป็น “จุดแข็ง” และ “จุดอ่อน” สามารถแสดงได้ดังตารางที่ 5.11 และ ตารางที่ 5.12 ตามลำดับ ดังนี้

ตารางที่ 5.11 แสดงน้ำหนักองค์ประกอบหลักของ “จุดแข็ง” จากปัจจัยภายใน

ตัวแปร	Factor 1	Factor 2	Factor 3
IN004	0.348	0.852	0.138
IN011	0.786	0.582	0.009
IN012	0.786	0.582	0.009
IN013	-0.156	-0.271	-0.829
IN014	-0.249	0.685	-0.170
IN015	0.480	0.811	0.008
IN019	-0.008	-0.324	0.753
IN020	.0554	0.187	0.130
IN022	0.480	0.811	0.007
IN023	0.833	0.268	0.009
IN024	0.813	0.271	0.553
IN025	0.949	0.212	0.174
IN026	0.960	0.111	-0.009

จากตารางที่ 5.11 ผลของการวิเคราะห์ปัจจัยร่วมทางด้าน “จุดแข็ง” ที่มีผลต่อการดำเนินงานของสหกรณ์โคนมบรรหาร-แจ่มใส 21 จำกัด สามารถกำหนดกลุ่มปัจจัยได้ 3 กลุ่มดังนี้

กลุ่มปัจจัยที่ 1 บุคลากรของสหกรณ์เป็นผู้มีความสามารถ ค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานของสหกรณ์ไม่สูงมากนัก และสมาชิกของสหกรณ์ส่วนใหญ่มีฐานะดี

ประกอบด้วยตัวแปรที่สัมพันธ์กัน 4 ตัวแปร คือ

- บุคลากรของสหกรณ์มีความรู้ความสามารถทันกับการเปลี่ยนแปลงของปัจจัยแวดล้อมต่างๆ เสมอ(น้ำหนักองค์ประกอบ $I = 0.554$)
- คณะกรรมการบริหารสหกรณ์มีความคิดก้าวหน้า(น้ำหนักองค์ประกอบ $I = 0.833$)
- ค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานของสหกรณ์ไม่สูงนัก(น้ำหนักองค์ประกอบ $I = 0.949$)
- สมาชิกของสหกรณ์ส่วนใหญ่มีฐานะดี(น้ำหนักองค์ประกอบ $I = 0.960$)

กลุ่มปัจจัยที่ 2 ปัจจุบันสหกรณ์มีการขยายบทบาทการดำเนินงานให้สามารถช่วยเหลือสมาชิกได้อย่างเต็มที่

ประกอบด้วยตัวแปรที่สัมพันธ์กัน 5 ตัวแปร คือ

- ปัจจุบันสหกรณ์มีการขยายบทบาทการดำเนินงานให้สามารถช่วยเหลือสมาชิกได้อย่างเต็มที่(น้ำหนักองค์ประกอบ $I = 0.852$)
- สหกรณ์ให้สินเชื่อดอกเบี้ยต่ำเพื่อสนับสนุนการเลี้ยงโคนม(น้ำหนักองค์ประกอบ $I = 0.582$)
- สหกรณ์สามารถให้บริการทางด้านการตลาดให้แก่สมาชิกได้อย่างมีประสิทธิภาพ(น้ำหนักองค์ประกอบ $I = 0.582$)
- สหกรณ์มีการจำหน่ายอาหารสัตว์ และยารักษาโรคสัตว์ (น้ำหนักองค์ประกอบ $I = 0.685$)
- สหกรณ์ได้รับการสนับสนุนพิเศษจาก หน่วยงาน บรรหาร และคุณหญิงแจ่มใส ศิลปอาชา(น้ำหนักองค์ประกอบ $I = 0.811$)

กลุ่มปัจจัยที่ 3 การประชาสัมพันธ์ของสหกรณ์มีอย่างต่อเนื่อง และสหกรณ์มีอาคารสถานที่ที่เหมาะสมแก่การดำเนินธุรกิจ

ประกอบด้วยตัวแปรที่สัมพันธ์กัน 2 ตัวแปร คือ

- สหกรณ์มีการประชาสัมพันธ์ถึงกิจกรรมและการดำเนินงานของสหกรณ์อย่างต่อเนื่อง(น้ำหนักองค์ประกอบ $I = 0.753$)
- อาคารสถานที่ของสหกรณ์เหมาะสมแก่การดำเนินธุรกิจ(น้ำหนักองค์ประกอบ $I = 0.553$)

ตารางที่ 5.12 แสดงน้ำหนักองค์ประกอบหลักของ “จุดอ่อน” จากปัจจัยภายใน

ตัวแปร	Factor 1	Factor 2	Factor 3	Factor 4
IN003	0.398	-0.006	-0.110	0.701
IN007	0.220	0.911	-0.0287	-0.005
IN008	0.216	0.717	0.253	0.371
IN009	0.005	0.236	-0.004	0.920
IN010	0.535	-0.734	-0.008	-0.106
IN016	0.882	-0.005	0.211	0.199
IN017	0.868	0.107	0.314	0.262
IN018	-0.009	-0.238	0.508	0.781
IN021	0.007	0.727	0.558	-0.304
IN027	0.149	0.002	0.987	0.004
IN028	0.149	0.002	0.987	0.004
IN029	0.767	0.211	0.006	0.006
IN030	0.715	0.676	-0.115	-0.005

จากตารางที่ 5.12 ผลของการวิเคราะห์ปัจจัยร่วมทางด้าน “จุดอ่อน” ที่มีผลต่อการดำเนินงานของสหกรณ์โคนมบรรหาร-แจ่มใส 21 จำกัด สามารถกำหนดกลุ่มปัจจัยได้ 4 กลุ่มดังนี้

กลุ่มปัจจัยที่ 1 สหกรณ์ขาดสภาพคล่องทางการเงิน

ประกอบด้วยตัวแปรที่สัมพันธ์กัน 4 ตัวแปร คือ

- สมาชิกส่วนใหญ่คิดว่าเงินกู้จากสหกรณ์เป็นเงินช่วยเหลือจากรัฐบาล(น้ำหนักองค์ประกอบ I = 0.535)
- อัตราหนี้สินของสหกรณ์เพิ่มขึ้นทุกปี(น้ำหนักองค์ประกอบ I = 0.882)
- อัตรากำไรของสหกรณ์ลดลงทุกปี(น้ำหนักองค์ประกอบ I = 0.868)
- สหกรณ์ขาดสภาพคล่องทางการเงิน(น้ำหนักองค์ประกอบ I = 0.715)

กลุ่มปัจจัยที่ 2 โครงสร้างของสหกรณ์ขาดความคล่องตัว เกิดความขัดแย้งภายใน และการบริหารงานของคณะกรรมการยังกระทำไม่เต็มที่

ประกอบด้วยตัวแปรที่สัมพันธ์กัน 3 ตัวแปร คือ

- โครงสร้างของสหกรณ์ขาดความคล่องตัวและไม่มีความยืดหยุ่น(น้ำหนักองค์ประกอบ I = 0.911)

- ความขัดแย้งของบุคลากรภายในสหกรณ์มีผลต่อการดำเนินของสหกรณ์(น้ำหนักองค์ประกอบ $I = 0.717$)
- การบริหารจัดการสหกรณ์ของคณะกรรมการยังกระทำไม่เต็มความสามารถ(น้ำหนักองค์ประกอบ $I = 0.676$)

กลุ่มปัจจัยที่ 3 สหกรณ์ขาดความพอเพียงทางด้านบุคลากร และสมาชิก

ประกอบด้วยตัวแปรที่สัมพันธ์กัน 3 ตัวแปร คือ

- สหกรณ์ไม่มีความพอเพียงทางด้านบุคลากร(น้ำหนักองค์ประกอบ $I = 0.558$)
- สมาชิกของสหกรณ์มีน้อยและลดลงทุกปี(น้ำหนักองค์ประกอบ $I = 0.987$)
- สหกรณ์ขาดความหลากหลายในกิจกรรม(น้ำหนักองค์ประกอบ $I = 0.987$)

กลุ่มปัจจัยที่ 4 การดำเนินธุรกิจการปล่อยสินเชื่อดอกเบี้ยต่ำสวนทางกับเป้าหมายในเชิงพาณิชย์ ทำให้สหกรณ์ไม่ได้รับความเชื่อถือจากสถาบันการเงินอื่นๆ

ประกอบด้วยตัวแปรที่สัมพันธ์กัน 3 ตัวแปร คือ

- การดำเนินธุรกิจปล่อยสินเชื่อในอัตราดอกเบี้ยต่ำสวนทางกับเป้าหมายในการดำเนินธุรกิจเชิงพาณิชย์(น้ำหนักองค์ประกอบ $I = 0.701$)
- สหกรณ์ไม่ได้รับความเชื่อถือจากสถาบันการเงินต่างๆ(น้ำหนักองค์ประกอบ $I = 0.920$)

อัตราการชำระหนี้คืนของสมาชิกลดลงทุกปี(น้ำหนักองค์ประกอบ $I = 0.781$)

ผลการวิเคราะห์สภาพปัจจัยแต่ละกลุ่ม (โอกาส อุปสรรค จุดแข็ง และ จุดอ่อน) จากข้อมูลที่ได้ทั้งหมด เพื่อจำแนกกลุ่มตัวแปรและลดจำนวนตัวแปรในแต่ละกลุ่มให้น้อยลงเพื่อความสะดวกในการสร้างกลยุทธ์ โดยอาศัยความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรหรือที่เรียกว่า “ปัจจัยร่วม” สามารถสรุปผลเป็นกลุ่มปัจจัยและสัญลักษณ์ได้ดังนี้

กลุ่มปัจจัย

สัญลักษณ์

โอกาส

- | | |
|--|----|
| 1. ภาครัฐให้ความสนใจในกิจการสหกรณ์มากขึ้น | O1 |
| 2. นวัตกรรมที่ผลิตได้ภายในประเทศไม่เพียงพอต่อการบริโภคภายในประเทศ | O2 |
| 3. ได้รับการสนับสนุนจากภาครัฐและเอกชน | O3 |
| 4. การได้รับการสนับสนุนทางด้านสินเชื่อดอกเบี้ยต่ำจาก ธกส. และธนาคารพาณิชย์ | O4 |
| 5. ผลจากวิกฤตเศรษฐกิจทำให้แรงงานตกงาน และประชาชนหันมาค้ำหนุนกันมากขึ้น | O5 |

อุปสรรค

- | | |
|--|----|
| 1. การเปลี่ยนแปลงทางด้านสังคมและเศรษฐกิจทำให้เกษตรกรหันไปประกอบอาชีพ
นอกภาคการเกษตรที่มีรายได้สูงกว่า | T1 |
| 2. ต้นทุนการผลิตของอุตสาหกรรมโคนมของไทยสูง แต่ราคาผลิตภัณฑ์นมที่นำเข้ามา
ราคาถูกกว่าภายในประเทศ | T2 |

จุดแข็ง

- | | |
|---|----|
| 1. บุคลากรของสหกรณ์เป็นผู้มีความสามารถ ค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานของ
สหกรณ์ไม่สูงมากนัก และสมาชิกของสหกรณ์ส่วนใหญ่มีฐานะดี | S1 |
| 2. ปัจจุบันสหกรณ์มีการขยายบทบาทการดำเนินงานให้สามารถช่วยเหลือ
สมาชิกได้อย่างเต็มที่ | S2 |
| 3. การประชาสัมพันธ์ของสหกรณ์มีอย่างต่อเนื่อง และสหกรณ์มีอาคารสถานที่
เหมาะแก่การดำเนินธุรกิจ | S3 |

จุดอ่อน

- | | |
|---|----|
| 1. สหกรณ์ขาดสภาพคล่องทางการเงิน | W1 |
| 2. โครงสร้างของสหกรณ์ขาดความคล่องตัว เกิดความขัดแย้งภายใน
และการบริหารงานของคณะกรรมการยังกระทำไม่เต็มที่ | W2 |
| 3. สหกรณ์ขาดความพร้อมเพียงทางด้านบุคลากร และสมาชิก | W3 |
| 4. การดำเนินธุรกิจการปล่อยสินเชื่อดอกเบี้ยต่ำสวนทางกับเป้าหมาย
ในเชิงพาณิชย์ ทำให้สหกรณ์ไม่ได้รับความเชื่อถือจากสถาบันการเงินอื่นๆ | W4 |

5.2.2 ผลการวิเคราะห์ในขั้นตอนการจับคู่ (Matching stage)

เมื่อทราบแล้วว่ามีความแปรหรือปัจจัยใดบ้างที่เป็น “โอกาส” “อุปสรรค” “จุดแข็ง” และ “จุดอ่อน” ของ สหกรณ์โคนมบรรหาร-แจ่มใส 21 จำกัด ขั้นตอนต่อไป จะทำการวิเคราะห์ ตาราง SWOT (หรือ TOWS matrix) โดยการจับคู่ระหว่างกลุ่มปัจจัย 2 กลุ่มคือ กลุ่มปัจจัยภายนอก(ได้แก่ โอกาส และ อุปสรรค) และกลุ่มปัจจัยภายใน(ได้แก่ จุดแข็ง และ จุดอ่อน) โดยเทคนิคที่นำมาใช้ในการวิเคราะห์ คือ เทคนิคการวิเคราะห์คาโนนิคัล (Canonical analysis)

ซึ่งผลที่ได้จากการจับคู่ตัวแปรระหว่าง “จุดแข็ง-จุดอ่อน” กับ “โอกาส-อุปสรรค” โดยอาศัยเทคนิคการวิเคราะห์คาโนนิคัล(Canonical analysis) พบว่ามีชุดการจับคู่ระหว่างตัวแปร 11 ชุด ที่มีค่า Canonical correlation อยู่ในระดับสูงพอที่จะสามารถนำมาวิเคราะห์ต่อได้ ซึ่งสามารถแสดงได้ดังตารางที่ 5.13

ตารางที่ 5.13 ผลการวิเคราะห์คาโนนิคัลระหว่างตัวแปร“จุดแข็ง-จุดอ่อน” กับ “โอกาส-อุปสรรค”

สัญลักษณ์	คู่ปัจจัย	Can. Corr.	Wilk's Lamda	Sig.
SO (จุดแข็ง+โอกาส)	1. S1, S3 + O1, O2, O5	0.900	0.129	0.012
	2. S1, S2 + O2, O3, O5	0.834	0.268	0.104
	3. S2, S3 + O3, O4	0.880	0.597	0.014
ST (จุดแข็ง+อุปสรรค)	4. S1 + T1, T2	0.913	0.167	0.068
	5. S1, S3 + T1	0.883	0.219	0.034
WO (จุดอ่อน+โอกาส)	6. W1, W2, W3 + O1, O5	0.844	0.203	0.014
	7. W1, W4 + O3, O4	0.725	0.302	0.014
	8. W2, W3 + O1, O2, O5	0.808	0.309	0.015
WT (จุดอ่อน+อุปสรรค)	9. W1, W2, W3 + T1, T2	0.936	0.126	0.034
	10. W2, W3 + T1, T2	0.876	0.517	0.014
	11. W2, W3, W4 + T2	0.879	0.345	0.026

ในการเลือกคู่ปัจจัยภายนอกและปัจจัยภายใน มาสร้างกลยุทธ์เพื่อการบริหารสำหรับสหกรณ์โคนมบรรหาร-แจ่มใส 21 จำกัด นอกจากจะพิจารณาจากค่าความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรแล้ว ยังต้องพิจารณาถึงตัวสหกรณ์เองด้วยว่ามีนโยบาย และมาตรการตอบสนองต่อสภาพแวดล้อมภายนอก

และสภาพแวดล้อมภายในอย่างไร และด้วยเหตุที่สหกรณ์โคนมบรรหาร-แจ่มใส 21 จำกัด อยู่ใน การกำกับดูแลของกรมส่งเสริมสหกรณ์ และเป็นสหกรณ์การเกษตรในรูปแบบหนึ่ง ดังนั้นแผนการ บริหารของสหกรณ์โคนมบรรหาร-แจ่มใส 21 จำกัด จึงจำเป็นต้องสอดคล้องกับแผนการพัฒนา สหกรณ์ในภาคการเกษตรของกรมส่งเสริมสหกรณ์ ซึ่งได้ทำการกำหนดยุทธศาสตร์ วัตถุประสงค์ และกลยุทธ์ สำหรับสหกรณ์ในภาคการเกษตรไว้ ผู้ศึกษาจึงได้นำคู่มือทั้ง 11 คู่มามาพิจารณาควบ คู่มือกับนโยบายดังกล่าว เพื่อดูว่าคู่มือใดบ้างที่ตอบรับกับนโยบาย เพื่อนำผลที่ได้ไปปรับใช้ เป็น กลยุทธ์สำหรับการบริหารสหกรณ์โคนมบรรหาร-แจ่มใส 21 จำกัด ต่อไป ซึ่งการศึกษาปรากฏผล ดังตารางที่ 5.14

ตารางที่ 5.14 แสดงผลการพิจารณา นโยบายทางด้านสหกรณ์การเกษตรที่ตอบรับต่อคู่มือ

ภารกิจ	คู่มือ										
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
<p>วัตถุประสงค์ 1 เพื่อให้ผู้บริหารและฝ่ายจัดการสหกรณ์มีความรู้ความสามารถที่จะบริหารสหกรณ์ได้ อย่างมีประสิทธิภาพ และเพื่อให้สมาชิกมีความรู้ความเข้าใจในกระบวนการสหกรณ์ ตลอดจนเทคโนโลยี ทางการผลิต และข่าวสารที่เกี่ยวข้องกับการตลาด</p> <p>1. ในการจัดตั้งสหกรณ์ต้องเน้นที่คุณภาพมากกว่าปริมาณ คือ ต้องให้ความรู้ความเข้าใจในหลักการ สหกรณ์แก่ผู้ที่สนใจเข้ามาเป็นสมาชิกของสหกรณ์ แทนการชี้ให้เห็นถึงผลประโยชน์ที่สมาชิกจะได้รับจาก การรวมกลุ่มเป็นสหกรณ์ เพราะที่ผ่านมา การจัดตั้งสหกรณ์มักจะมีผู้สนใจเห็นว่า หากรวมกันจัดตั้ง เป็นสหกรณ์จะช่วยแก้ปัญหาของสมาชิกได้อย่างไร</p> <p>2. ส่งเสริมให้ผู้บริหารสหกรณ์ได้เรียนรู้เรื่องการบริหารจัดการสหกรณ์ที่ทันสมัยและทันเหตุการณ์ ด้วยการสร้างความเข้าใจแก่สมาชิกในการเลือกคณะกรรมการ ว่าควรเน้นผู้ที่มีความรู้ความสามารถในการ บริหาร มีคุณธรรม และเป็นผู้นำ กำหนดคุณสมบัติของผู้ที่จะเข้ามาเป็นคณะกรรมการสหกรณ์ให้เหมาะสม และมีระบบการคัดเลือกที่เป็นประชาธิปไตยอย่างแท้จริง และควรให้ความรู้โดยการปฐมนิเทศ หรืออบรม คณะกรรมการใหม่ให้เข้าใจในบทบาท อำนาจหน้าที่ และจุดประสงค์ของสหกรณ์ ตลอดจนพัฒนาศักยภาพ ของคณะกรรมการดำเนินงาน ด้วยการศึกษายอบรมดูงาน โดยมีแผนพัฒนาบุคลากร โดยจัดให้มีงบประมาณ ของสหกรณ์ในด้านนี้โดยเฉพาะ หรือส่งเสริมความรู้ โดยจัดให้มีคู่มือการปฏิบัติงานและให้ข้อมูลข่าวสาร แก่คณะกรรมการดำเนินการ อย่างสม่ำเสมอ และต่อเนื่อง</p> <p>3. ปรับกระบวนการทัศน์ของผู้บริหารและฝ่ายจัดการของสหกรณ์ให้เกื้อกูลต่อการบริหารในระบบ การแบ่งทางการตลาด มีวิสัยทัศน์และความทันสมัย โดยการสร้างเครือข่ายการเรียนรู้ร่วมกันคณะกรรมการ และอาจให้สหกรณ์ที่มีประสิทธิภาพสหกรณ์ เพื่อช่วยเสริมจุดอ่อนในการบริหารธุรกิจของคณะกรรมการดำเนิน งานสหกรณ์</p> <p>4. พัฒนาศักยภาพของสหกรณ์ให้มีคุณภาพ และมีประสิทธิภาพ คือ ส่งเสริมและพัฒนาศักยภาพใน การบริหารจัดการแก่ฝ่ายจัดการสหกรณ์อย่างสม่ำเสมอ ด้วยการให้ความรู้ ข้อมูลข่าวสารในการบริหารงาน สหกรณ์แก่พนักงานสหกรณ์อย่างสม่ำเสมอ ในรูปคู่มือการปฏิบัติงาน การอบรม และการศึกษาดูงาน การสร้างเครือข่ายการเรียนรู้กันระหว่างพนักงานสหกรณ์ด้วยกัน นอกจากนี้ ต้องมีระบบตรวจสอบ และประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงาน โดยประเมินจากเป้าหมายที่กำหนดขึ้น ในแต่ละปี</p> <p>5. ผลักดันให้มือกึ่งกลางในการบริหารงานบุคคลของพนักงานสหกรณ์ในลักษณะองค์กรอิสระ ทำหน้าที่ในการพัฒนาบุคลากร ดูแลด้านสวัสดิการ ค่าตอบแทน และการคัดสรรพนักงานสหกรณ์ตาม คุณธรรม และรวมถึงการให้ผู้บริหารมีอาชีพเข้ามาทำหน้าที่ฝ่ายจัดการสหกรณ์ด้วย ซึ่งจะทำให้พนักงาน สหกรณ์มีความมั่นคงในการปฏิบัติงาน มีขวัญกำลังใจดีขึ้น และมีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานดีขึ้นด้วย</p>						/					

ตารางที่ 5.14 (ต่อ)

ภารกิจ	คู่มือวิจัย										
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
<p>7. กำหนดขนาดสหกรณ์ให้มีความเหมาะสม คือ ควรมีการศึกษาว่าสหกรณ์ควรมีขนาดเท่าไรจึงเหมาะสมกับการดำเนินงานธุรกิจ และใช้เป็นข้อมูลในการส่งเสริมการจัดตั้งสหกรณ์ และส่งเสริมให้สหกรณ์มีโครงสร้างและขนาดธุรกิจที่เหมาะสมกับจำนวนสมาชิกที่จะสามารถบริหารจัดการได้อย่างมีประสิทธิภาพ ทั้งนี้ต้องคำนึงถึงอัตราการเจริญเติบโตของสหกรณ์ด้วย เช่น กรณีที่สหกรณ์มีขนาดเล็ก ควรเน้นให้เกิดการเรียนรู้กระบวนการสหกรณ์ให้มาก และอาจควบลูกสหกรณ์ขนาดเล็กเข้าด้วยกัน</p> <p>8. สร้างระบบข้อมูลข่าวสารและเทคโนโลยีทางการผลิต เพื่อเป็นแหล่งข้อมูลในการตัดสินใจในการดำเนินงานธุรกิจของคณะกรรมการ ฝ่ายจัดการ และสมาชิก คือ ส่งเสริมให้มีการจัดตั้งศูนย์บริการข้อมูลข่าวสารที่ทำหน้าที่ให้บริการข่าวสารต่างๆ เพื่อใช้ประกอบการตัดสินใจ โดยเฉพาะข้อมูลทางการผลิต การตลาดและข่าวสารที่เกี่ยวข้อง ตลอดจนเทคโนโลยีที่ทันสมัย นอกจากนี้ ต้องสนับสนุนให้สหกรณ์นำเทคโนโลยีสมัยใหม่เข้ามาใช้ในการผลิตและบริการ ตามความเหมาะสมของสหกรณ์ ซึ่งอาจจะทำได้โดยประหยัด หากเครือข่ายสหกรณ์ร่วมกันซื้อเครื่องมือและอุปกรณ์เทคโนโลยี ในระยะ 5 ปีแรก รัฐบาลควรพิจารณาจัดทำโครงการนำร่องลงทุนให้แก่ขบวนการสหกรณ์ และหลังจากนั้นสหกรณ์ต้องดำเนินการต่อไปอย่างต่อเนื่อง</p> <p>9. ส่งเสริมให้สหกรณ์มีเงินทุนเป็นของตนเองที่เพียงพอ ด้วยการสนับสนุนให้มีการขอยืมทรัพย์สินของสมาชิกให้มากขึ้น โดยเน้นให้ออมเงินเป็นรายวันเพื่อสร้างวินัยในการออม และเมื่อออมได้เงินจำนวนหนึ่งควรส่งเสริมให้แปลงเป็นหุ้นจะทำให้สหกรณ์มีความมั่นคงยิ่งขึ้น</p> <p>วัตถุประสงค์ที่ 3 เพื่อให้สหกรณ์ทำหน้าที่เป็นองค์กรกลางในการบริหารจัดการด้านการตลาดแทนสมาชิกอย่างแท้จริง</p> <p>1. ส่งเสริมให้สมาชิกสหกรณ์พัฒนาคุณภาพของผลผลิต ให้ได้มาตรฐานที่กำหนดไว้ โดยการส่งเสริมการแปรรูปผลผลิตของเกษตรกรให้มากขึ้น และพัฒนาคุณภาพผลผลิตให้มีคุณภาพและได้มาตรฐานเพื่อสร้างความเชื่อมั่นแก่ผู้บริโภค</p> <p>2. ส่งเสริมให้สหกรณ์มีตลาดเป็นของตนเองที่หลากหลายรูปแบบ ทั้งในรูปแบบค้าปลีกกลาง และศูนย์จำหน่ายผลิตภัณฑ์เป็นต้น และสร้างเครือข่ายการตลาดระหว่างสหกรณ์ด้วยกันเอง เพื่อลดการแข่งขันกันเองระหว่างสหกรณ์</p> <p>3. สหกรณ์ในภาคการเกษตร ต้องเน้นบทบาทรวมกันขาย เป็นตัวแทนในด้านการตลาดให้แก่สมาชิกให้มากขึ้น โดยรัฐให้การสนับสนุนให้สหกรณ์เป็นผู้แทนจำหน่ายผลผลิตของเกษตรกรทั้งภายในประเทศและระหว่างประเทศ</p> <p>4. สร้างระบบข้อมูลข่าวสารทางการตลาดของผลผลิต ทั้งทางด้านความต้องการและปริมาณผลผลิตที่มีทั้งในประเทศและต่างประเทศ ตลอดจนราคาของผลผลิตที่สมาชิกประกอบอาชีพ ซึ่งข้อมูลดังกล่าวต้องให้สหกรณ์และสมาชิกรับรู้อย่างรวดเร็ว ทั้งถึง และทันสมัย</p> <p>5. พัฒนาการแปรรูปผลผลิตของสมาชิก เพื่อเพิ่มมูลค่าของผลผลิต และยกระดับที่มีคุณภาพ ในลักษณะของอุตสาหกรรมขนาดย่อม และร่วมมือกับภาคอุตสาหกรรมในการพัฒนาทักษะฝีมือ ซึ่งจะทำให้สมาชิกมีรายได้เพิ่มและมีรายได้จากอาชีพหรืออาชีพเสริมของบุคคลในครอบครัว</p> <p>6. ปรับปรุงโครงสร้างการผลิตของสมาชิกให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมของพื้นที่ และสอดคล้องกับสถานการณ์ของประเทศและของโลก โดยรัฐต้องกำหนดนโยบายที่เกี่ยวกับการบูรณาการให้ชัดเจน และเป็นระยะยาวแทนการแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้าเป็นปีๆ ไป และมีแผนการผลิตที่สอดคล้องกับการตลาด เพื่อเป็นแนวทางสำหรับสหกรณ์ในการกำหนดปริมาณการผลิตที่สอดคล้องกับความต้องการของตลาด</p> <p>7. พัฒนาความรู้ด้านการตลาดแก่ฝ่ายบริหาร และฝ่ายจัดการสหกรณ์ รวมถึงเจ้าหน้าที่ส่งเสริมสหกรณ์ด้วย โดยต้องมีระบบข้อมูลด้านการตลาดที่ทันสมัยสำหรับให้บริการแก่สหกรณ์ พร้อมกับการให้สหกรณ์สามารถวิเคราะห์ภาวะตลาดได้ด้วยตัวเอง</p> <p>8. ส่งเสริมให้สหกรณ์สร้างพันธมิตรกับภาคเอกชนให้มากขึ้น ทั้งในภาคอุตสาหกรรม ภาคการพาณิชย์ และภาคการบริการ เพื่อร่วมมือกันในการผลิต จำหน่าย และให้บริการ ยกตัวอย่างเช่น สหกรณ์รับงานจากโรงงานมาทำโดยโรงงานให้เทคโนโลยีและวัตถุดิบ สหกรณ์ส่งผลิตภัณฑ์ให้แก่ห้างสรรพสินค้าหรือผู้แทนจำหน่าย สหกรณ์ร่วมกับบริษัทนำเที่ยวจัดให้บริการการท่องเที่ยวเชิงนิเวศ เป็นต้น</p>						/	/				

ตารางที่ 5.14 (ต่อ)

ภารกิจ	คู่มือวิจัย										
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
วัตถุประสงค์ที่ 4 เพื่อให้สมาชิกอยู่ดีมีความสุข ชุมชนมีความเข้มแข็ง และมีสภาพแวดล้อมที่ดี 1. ส่งเสริมให้สหกรณ์เป็นศูนย์กลางการพัฒนาคุณภาพชีวิตของสมาชิก โดยทำหน้าที่เป็นสถาบันการเรียนรู้ของสมาชิก เป็นสถาบันการส่งเสริมการออมทรัพย์ให้แก่สมาชิก สถาบันสวัสดิการสังคมในชุมชนที่สมาชิกสามารถได้รับการบริการในยามที่มีความเดือดร้อน เช่น การเจ็บป่วย การรักษาพยาบาล การสงเคราะห์ผู้ด้อยโอกาสและคนชรา ฯลฯ นอกจากนี้ยังอาจทำหน้าที่เป็นแหล่งสนับสนุนเงินทุนของการผลิต การประกอบอาชีพให้แก่สมาชิก โดยการค้ำประกันเงินกู้จากสถาบันการเงิน เป็นต้น 2. ส่งเสริมให้สมาชิกและครอบครัวกำหนดทางเลือกการดำเนินชีวิตที่ดีงาม โดยส่งเสริมให้ครอบครัวของสมาชิกสหกรณ์ดำเนินชีวิตให้ถูกต้องตามค่านิยม ประเพณีและวัฒนธรรมไทย และที่สำคัญจะต้องสร้างสัมพันธ์ภายในครอบครัวและระหว่างครอบครัวในชุมชนให้อยู่ร่วมกัน ช่วยเหลือเอื้ออาทรซึ่งกันและกัน เพื่อให้อยู่ร่วมกันด้วยดีมีความสุข 3. ส่งเสริมการอยู่ร่วมกัน ทำงานร่วมกัน การช่วยเหลือซึ่งกันและกันในชุมชนตามอุดมการณ์และหลักการสหกรณ์ เพื่อให้สหกรณ์เป็นองค์กรหลักในการพัฒนาชุมชนในทุกๆ ด้าน เพื่อให้ชุมชนของสมาชิกเป็นชุมชนที่เข้มแข็งพึ่งตนเองได้ และมีความสุข 4. ส่งเสริมการอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมของชุมชน โดยการเสริมสร้างความระมัดระวัง จิตสำนึก และเฝ้าระวังคุณภาพของสิ่งแวดล้อมของชุมชนให้แก่สมาชิก กล่าวคือ การดำเนินงานของสหกรณ์จะต้องตั้งอยู่บนพื้นฐานของการดูแลรักษาทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม เนื่องจากสหกรณ์ในภาคการเกษตรส่วนใหญ่การประกอบอาชีพของสมาชิกจะเกี่ยวข้องกับทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม ดังนั้น หากไม่ให้ความสำคัญกับทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม อาจจะได้รับผลกระทบจากการประกอบอาชีพของสมาชิก จึงจำเป็นต้องร่วมกันดูแลรักษาไม่ให้เกิดปัญหา เพราะจะส่งผลกระทบต่อกลับมาสู่สมาชิกเอง คือ เกิดภัยธรรมชาติขึ้นได้ เช่น น้ำท่วม ฝนแล้ง เป็นต้น						/			/		
คะแนนรวมของทุกภารกิจ	1	1	1	1	-	7	3	2	3	1	2

จากตารางที่ 5.14 จะพบว่า ภารกิจที่ 1 มีคู่มือวิจัยที่ตอบสนองต่อนโยบาย คือ คู่มือวิจัยที่ 6 และ 8 ภารกิจที่ 2 มีคู่มือวิจัยที่ตอบสนองต่อนโยบาย คือ คู่มือวิจัยที่ 1, 6, 7, 9, 8, และ 11 ภารกิจที่ 3 มีคู่มือวิจัยที่ตอบสนองต่อนโยบาย คือ คู่มือวิจัยที่ 4, 6, และ 8 และภารกิจที่ 4 มีคู่มือวิจัยที่ตอบสนองต่อนโยบาย คือ คู่มือวิจัยที่ 2, 3, 6, 9, 10, และ 11 ซึ่งนั่นหมายความว่า ในแต่ละภารกิจของสหกรณ์ (ดูตารางที่ 5.4) ควรนำนโยบายที่ตอบรับกับแต่ละคู่มือวิจัยมาปรับประยุกต์เป็นยุทธศาสตร์สำหรับการดำเนินงานของสหกรณ์โคนมบรรหาร-แจ่มใส 21 จำกัด เพื่อการดำเนินงานที่บรรลุซึ่งวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ของสหกรณ์ต่อไป (ซึ่งยุทธศาสตร์ดังกล่าวได้แสดงไว้ในตารางที่ 5.6)

และในที่นี้ คู่มือวิจัยที่ตอบสนองต่อนโยบายมากที่สุด คือ คู่มือวิจัยที่ 6 ซึ่งตอบสนองต่อนโยบายถึง 7 ข้อ นั่นคือ คู่มือของ W1, W2, W3 + O1, O5 ซึ่งได้แก่ สถานการณ์ของสหกรณ์โคนมบรรหาร-แจ่มใส 21 จำกัด กำลังอยู่ในภาวะแห่งการมี จุดอ่อนแต่มี โอกาส ดังแสดงในรูปที่ 5.1

- จุดอ่อน W1 : สหกรณ์ขาดสภาพคล่องทางการเงิน
 W2 : โครงสร้างของสหกรณ์ขาดความคล่องตัว เกิดความขัดแย้งภายใน และการบริหารงานของคณะกรรมการยังกระทำไม่เต็มที่
 W3 : สหกรณ์ขาดความพอเพียงทางด้านบุคลากร และสมาชิกสหกรณ์
- โอกาส O1 : ภาครัฐให้ความสนใจในกิจการสหกรณ์มากขึ้น
 O5 : ผลจากวิกฤติเศรษฐกิจทำให้แรงงานตกงาน และหันมาประกอบอาชีพทางการเกษตรมากขึ้น และประชาชนหันมาตีมนมกันมากขึ้น

	จุดแข็ง (Strengths)	จุดอ่อน (Weaknesses)
โอกาส (Opportunities)	(1) SO มีจุดแข็งและมีโอกาส	(2) WO มีจุดอ่อนแต่มีโอกาส
อุปสรรค (Threats)	(3) ST มีจุดแข็งแต่มีอุปสรรค	(4) WT มีจุดอ่อนและมีอุปสรรค

รูปที่ 5.1 เมทริกซ์อุปสรรค-โอกาส-จุดอ่อน-จุดแข็ง [Threats–Opportunities–Weaknesses–Strengths (TOWS) matrix] ที่ได้จากการศึกษา

ในรูปที่ 5.1 แสดงผลที่ได้จากการประเมินสภาพแวดล้อมภายนอกและภายใน ซึ่งผลการประเมินสภาพแวดล้อมภายในได้ข้อสรุปว่า ในขณะที่สหกรณ์โคนมบรรหาร-แจ่มใส 21 จำกัด กำลังอยู่ในภาวะแห่งการมีจุดอ่อนในการดำเนินการ แต่ผลจากการประเมินสภาพแวดล้อมภายนอกสรุปว่า ขณะนี้สหกรณ์โคนมบรรหาร-แจ่มใส 21 จำกัด กำลังมีโอกาสในการดำเนินกิจการ ดังนั้นจึงทำให้สามารถสรุปได้ว่า ในขณะที่การดำเนินกิจการของสหกรณ์โคนมบรรหาร-แจ่มใส 21 จำกัด กำลังตกอยู่ในสถานการณ์ที่มีจุดอ่อนแต่มีโอกาส นั่นคือ สหกรณ์ต้องพยายามนำปัจจัยทางด้านโอกาส ที่รัฐกำลังให้ความสนใจในกิจการสหกรณ์ เพราะผลจากวิกฤติเศรษฐกิจที่ทำให้แรงงานตกงานและประกอบอาชีพทางการเกษตรมากขึ้น การรวมกลุ่มช่วยเหลือกันและกันจึงเป็นสิ่งจำเป็น และการที่ประชาชนหันมาตีมนมกันมากขึ้นก็ส่งผลให้อาชีพการเลี้ยงโคนมมีความมั่นคงขึ้น มาปรับปรุงและแก้ไขปัจจัยที่เป็นจุดอ่อนภายในอันได้แก่ สหกรณ์ขาดสภาพคล่องทางการเงิน โครงสร้างของสหกรณ์ขาดความคล่องตัว เกิดความขัดแย้งภายใน และการบริหารงานของคณะกรรมการยังกระทำไม่เต็มที่ สหกรณ์ขาดความพอเพียงทางด้านบุคลากรและสมาชิก

5.3 การประเมินหาตำแหน่งกลยุทธ์และแนวทางปฏิบัติ

เพื่อการบรรลุวัตถุประสงค์ข้อที่ 3) คือ การประเมินตำแหน่งกลยุทธ์และการหาแนวทางการปฏิบัติสำหรับสหกรณ์โคนมบรรหาร-แจ่มใส 21 จำกัด ศึกษาโดยใช้วิธีการทาง SPACE matrix เข้ามาช่วยในการวิเคราะห์ ซึ่งผลการวิเคราะห์เป็นดังนี้

5.3.1 ผลการวิเคราะห์จุดแข็งทางการเงิน

เนื่องจากสภาพทางการเงินของแต่ละองค์กรสามารถบอกได้ถึงตำแหน่งทางการแข่งขันได้ว่า ขณะนี้องค์กรของเราอยู่ ณ จุดใด กำลังเป็นผู้นำหรือผู้ตาม มีจุดอ่อนหรือมีจุดแข็งทางการเงินอย่างไร เพื่อเราจะได้กำหนดกลยุทธ์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

การวิเคราะห์สภาพทางการเงินเพื่อใช้ประกอบการวางแผนเชิงกลยุทธ์สำหรับสหกรณ์โคนมบรรหาร-แจ่มใส 21 จำกัด ในครั้งนี้ จะทำการวิเคราะห์โดยเปรียบเทียบสภาพทางการเงินของสหกรณ์โคนมบรรหาร กับสหกรณ์โคนมต่างๆ ในจังหวัดสุพรรณบุรี ซึ่งก็คือ สหกรณ์โคนมอำเภอเมือง และ สหกรณ์โคนมหนองหญ้าไซ อัตราส่วนทางการเงินที่นำมาใช้วิเคราะห์ในครั้งนี้ประกอบด้วย

สภาพคล่อง(Liquidity) อัตราส่วนสภาพคล่อง เป็นอัตราส่วนที่ใช้วัดสภาพคล่องทางการเงินของธุรกิจ เป็นความสามารถขององค์กรที่จะมีเงินไหลเวียนด้านการเงิน โดยเราจะใช้สูตร

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

ความสามารถในการก่อหนี้(Leverage) อัตราส่วนความสามารถในการก่อหนี้ เป็นอัตราส่วนที่ใช้วัดสัดส่วนหนี้สินต่อโครงสร้างของเงินทุนและความสามารถในการชำระค่าใช้จ่ายทางการเงิน โดยจะใช้สูตร

$$\text{อัตราส่วนหนี้สิน} = \frac{\text{หนี้สินรวม}}{\text{สินทรัพย์รวม}}$$

ผลตอบแทนการลงทุน(Return on assets) อัตราส่วนผลตอบแทนการลงทุน เป็นตัวบ่งบอกถึงความสามารถในการดำเนินการจากการใช้สินทรัพย์รวม โดยจะใช้สูตร

$$\text{อัตราผลตอบแทนการลงทุน} = \frac{\text{กำไร(ขาดทุน)สุทธิ}}{\text{สินทรัพย์รวม}}$$

ความสามารถในการหากำไร(Profitability) แสดงถึงความสามารถในการหากำไรเป็นปัจจัยสำคัญในการวัดความสำเร็จในการจัดการ โดยจะใช้สูตร

$$\text{อัตราส่วนกำไรสุทธิ} = \frac{\text{กำไรสุทธิ}}{\text{ยอดขาย}}$$

กระแสเงินสด(Cash flow) กระแสเงินสดเป็นอีกหนึ่งปัจจัยที่จะบ่งบอกถึงสภาพทางการเงินขององค์กร ว่าในขณะนี้ มีจุดอ่อนหรือจุดแข็ง

ผลการวิเคราะห์อัตราส่วนต่างๆ ทางการเงินของสหกรณ์โคนมในจังหวัดสุพรรณบุรี ซึ่งได้แก่ สหกรณ์โคนมอำเภอเมือง สหกรณ์โคนมบรรหาร-แจ่มใส และสหกรณ์โคนมหนองหญ้าไซ สามารถแสดงได้ดังตารางที่ 5.15

ตารางที่ 5.15 แสดงผลการวิเคราะห์อัตราส่วนทางการเงินของสหกรณ์โคนมในจังหวัดสุพรรณบุรี ณ ปี 2544

สหกรณ์โคนม อัตราส่วนการเงิน	อำเภอเมือง	บรรหาร-แจ่มใส	หนองหญ้าไซ
สภาพคล่อง	$\frac{393,762,344.90}{436,662,755.94} = 0.902$	$\frac{258,572.64}{1,589,045.072} = 0.163$	$\frac{889,125.42}{2,626,782.19} = 0.338$
ความสามารถในการก่อหนี้	$\frac{448,047,586.99}{586,868,810.18} = 0.763$	$\frac{3,142,357.91}{3,402,723.02} = 0.923$	$\frac{2,981,288.93}{2,699,565.11} = 1.104$
ผลตอบแทนการลงทุน	$\frac{762,948.15}{22,645,706.83} = 0.034$	$\frac{30,921.82}{3,402,723.02} = 0.009$	$\frac{69,673.15}{2,699,565.11} = 0.026$
ความสามารถในการทำกำไร	$\frac{762,948.15}{26,455,858.90} = 0.029$	$\frac{30,921.82}{4,317,839.30} = 0.007$	$\frac{69,673.15}{11,042,752.37} = 0.006$
กระแสเงินสด	842,422.59 บาท	11,261.66 บาท	2,679.52 บาท

จากตารางที่ 5.15 ผลของการวิเคราะห์อัตราส่วนทางการเงินของแต่ละสหกรณ์โคนมในจังหวัดสุพรรณบุรี สามารถนำมาจัดอันดับที่ และทำการประเมินตัวเลขได้ดังตารางที่ 5.16 ซึ่งในการประเมินตัวเลขนั้น ได้ทำการกำหนดช่วงไว้ที่ +1 ถึง +5 ซึ่ง +1 เท่ากับ มีจุดแข็งทางการเงินเลวที่สุด และ +5 เท่ากับ มีจุดแข็งทางการเงินดีที่สุด

ตารางที่ 5.16 แสดงการจัดอันดับที่ และการประเมินตัวเลขทางด้านจุดแข็งทางการเงิน

อัตราส่วนการเงิน	อำเภอเมือง		บรรหาร-แจ่มใส		หนองหญ้าไซ	
	อันดับที่	ตัวเลขประเมิน	อันดับที่	ตัวเลขประเมิน	อันดับที่	ตัวเลขประเมิน
สภาพคล่อง	1	5	3	1	2	3
ความสามารถในการก่อหนี้	1	5	2	3	3	1
ผลตอบแทนการลงทุน	2	3	3	1	1	5
ความสามารถในการทำกำไร	1	5	3	1	2	3
กระแสเงินสด	1	5	2	3	3	1
รวมเฉลี่ย		4.60		1.80		2.60

จาดตารางที่ 5.16 จะเห็นว่า สหกรณ์โคนมอำเภอเมืองมีค่าเฉลี่ยของจุดแข็งทางการเงินอยู่ในเกณฑ์ที่ดี คือ +4.60 ซึ่งนับว่าเป็นสหกรณ์ ที่มีจุดแข็งทางการเงินสูง และเป็นสหกรณ์โคนมที่มีจุดแข็งทางการเงินดีที่สุดของกลุ่มสหกรณ์โคนมในจังหวัดสุพรรณบุรี และรองลงมาก็คือสหกรณ์โคนมหนองหญ้าไซ ซึ่งมีค่าเฉลี่ยของจุดแข็งทางการเงิน เท่ากับ +2.60 ซึ่งนับว่าเป็นสหกรณ์ ที่มีจุดแข็งทางการเงินอยู่ในระดับปานกลาง คือไม่ถึงกับเป็นจุดแข็งมากแต่ก็ไม่ใช้จุดอ่อน แต่ก็ยังเป็นสถานการณ์ที่ยังไม่น่าไว้วางใจ เพราะสถานการณ์ทางการเงินของสหกรณ์โคนมหนองหญ้าไซเพิ่งเลยจุดวิกฤตมาได้เพียงนิดเดียว ดังนั้นสหกรณ์โคนมหนองหญ้าไซต้องพยายามผลักดันตัวเองต่อไป ส่วนสหกรณ์โคนมบรรหาร-แจ่มใส 21 จำกัด มีค่าเฉลี่ยของจุดแข็งทางการเงินอยู่ในเกณฑ์ที่เรียกว่าเป็นจุดอ่อน และเป็นจุดอ่อนที่ค่อนข้างมาก คือ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ +1.80 และถือว่าเป็นสหกรณ์ ที่มีจุดแข็งทางการเงินแย่ที่สุดของกลุ่มสหกรณ์โคนมทั้งหมดในจังหวัดสุพรรณบุรี นั่นคือ สหกรณ์โคนมบรรหาร-แจ่มใส 21 จำกัด ต้องพยายามปรับปรุงในเรื่องของการดำเนินงานที่เป็นอยู่ขณะนี้ให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น เพื่อความเข้มแข็งทางการเงินและเพื่อความอยู่รอดต่อไป

5.3.2 ผลการวิเคราะห์ข้อได้เปรียบทางการแข่งขัน

ปัจจัยที่นำมาประกอบการวิเคราะห์ข้อได้เปรียบทางการแข่งขัน คือ 1) ชื่อเสียงอันยาวนาน 2) ส่วนแบ่งตลาดวัตถุดิบสำหรับการเลี้ยง โคนม 3) ความจงรักภักดีของสมาชิก 4) สมรรถภาพของคู่แข่ง 5) ความสามารถของผู้บริหาร ซึ่งเหตุผลที่นำมาปัจจัยดังกล่าวมาประกอบการวิเคราะห์นั้นสามารถแสดงได้ดังตารางที่ 5.17

ตารางที่ 5.17 แสดงปัจจัย เหตุผล และตัวชี้วัด สำหรับการประเมินข้อได้เปรียบทางการแข่งขัน

ปัจจัย	เหตุผล	ตัวชี้วัด
1. ชื่อเสียงอันยาวนาน	<ul style="list-style-type: none"> - เนื่องจากโดยทั่วไป ระยะเวลาในการดำเนินงานของสหกรณ์ยิ่งยาวนานสมาชิกจะยิ่งเพิ่มขึ้น - เพราะหากผลการดำเนินงานนั้นประสบความสำเร็จ ซึ่งจะแสดงออกมาในรูปของผลกำไรและเงินปันผล 	<ul style="list-style-type: none"> - ดูจากอัตราเงินปันผล - จำนวนสมาชิก ณ ปัจจุบัน
2. ส่วนแบ่งตลาดวัตถุดิบสำหรับการเลี้ยงโคนม	<ul style="list-style-type: none"> - เพราะหากสมาชิกได้รับเงินปันผลในแต่ละปีเป็นที่น่าพอใจ สมาชิกก็จะทำธุรกิจ กล่าวคือ ซื้อสินค้าจากสหกรณ์มากขึ้น - และ หากสหกรณ์ บรรลุวัตถุประสงค์ ก็จะสามารถให้สินเชื่อแก่สมาชิกได้ 	<ul style="list-style-type: none"> - ดูจากจำนวนสมาชิก แลบุคคลทั่วไปที่ทำธุรกิจกับสหกรณ์ - ดูจากอัตราการให้สินเชื่อ
3. ความจงรักภักดีของสมาชิก	<ul style="list-style-type: none"> - เพราะหากสมาชิกมีความจงรักภักดี และซื้อตรงต่อสหกรณ์ และมีความเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกัน จะทำให้สหกรณ์มีพลังอำนาจในการต่อรองมากขึ้น 	<ul style="list-style-type: none"> - ดูจากจำนวนสมาชิกของสหกรณ์ ณ ปัจจุบัน
4. สมรรถภาพการแข่งขัน	<p>คือ ถ้าคู่แข่งทำธุรกิจเดียวกับเรา แต่ให้ราคาน้ำนมสูงกว่า แต่ราคาวัตถุดิบต่ำกว่า สิ้นปีมีปันผลให้สมาชิกได้มากกว่า จะทำให้สมาชิกและผู้ที่สนใจทั่วไปหันไปทำธุรกิจกันเขามากขึ้น ไม่มาทำธุรกิจกับเรา</p>	<ul style="list-style-type: none"> - ดูจากผลการดำเนิน กำไร(ขาดทุน)
5. ความสามารถของผู้บริหาร	<ul style="list-style-type: none"> - ถ้าผู้บริหารมีประสิทธิภาพทำงานเต็มความสามารถ สหกรณ์ก็จะประสบความสำเร็จ 	<ul style="list-style-type: none"> - ดูจากผลตอบแทนการดำเนินงาน

จากตารางที่ 5.17 เมื่อเราได้ค่าตัวชี้วัด หลังจากนั้นทำการจัดอันดับที่ แล้วทำการประเมินตัวเลข หลักเกณฑ์ในการวิเคราะห์ คือ การกำหนดช่วงตัวเลขการประเมิน คือ -1 ถึง -5 ซึ่ง -1 เท่า

กับ มีข้อได้เปรียบทางการแข่งขันดีที่สุด และ -5 เท่ากับ มีข้อได้เปรียบทางการแข่งขันเลวที่สุด ซึ่งผลการประเมินออกมาเป็นดังตารางที่ 5.18

ตารางที่ 5.18 แสดงตัวชี้วัด อันดับที่ และตัวเลขการประเมิน ทางด้านข้อได้เปรียบทางการแข่งขัน

ตัวชี้วัด	อำเภอเมือง			บรรหาร-แจ่มใส			หนองหญ้าไซ		
	ค่าตัวชี้วัด	อันดับที่	ตัวเลขประเมิน	ค่าตัวชี้วัด	อันดับที่	ตัวเลขประเมิน	ค่าตัวชี้วัด	อันดับที่	ตัวเลขประเมิน
1. เงินปันผล ณ ปี 2544 (ข้อเสียอันยาวนาน)	5%	1	-1	0%	3	-5	5%	1	-1
2. จำนวนผู้ทำธุรกิจกับสหกรณ์ (ส่วนแบ่งตลาด)	-	1	-1	14	3	-5	25	2	-1
3. จำนวนสมาชิก ณ ปัจจุบัน (ความจงรักภักดีของสมาชิก)	-	1	-1	49	3	-5	59	2	-3
4. ผลกำไร(ขาดทุน)สุทธิ (สมรรถภาพทางการแข่งขัน)	762,948.15	1	-1	30,921.82	3	-3	69,673.15	2	-3
5. ผลตอบแทนการดำเนินงาน (ความสามารถของผู้บริหาร)	0.033	3	-5	0.180	2	-5	0.298	1	-1
รวมเฉลี่ย			-1.80			-4.60			-1.80

จากตารางที่ 5.18 จะพบว่า สหกรณ์โคนมอำเภอเมือง และสหกรณ์โคนมหนองหญ้าไซ มีค่าเฉลี่ยของข้อได้เปรียบทางการแข่งขันอยู่ในเกณฑ์ที่ค่อนข้างดีที่สุดในกลุ่ม คือ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ -1.80 แต่ในทางกลับกันสหกรณ์โคนมบรรหาร-แจ่มใส กลับมีข้อได้เปรียบทางการแข่งขันที่ค่อนข้างเลวที่สุด คือ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ -4.60 และนับว่าสหกรณ์โคนมบรรหาร-แจ่มใส 21 จำกัด เป็นสหกรณ์โคนมที่มีข้อได้เปรียบทางการแข่งขันเลวที่สุดของกลุ่มสหกรณ์โคนมทั้งหมดในจังหวัดสุพรรณบุรี ทั้งนี้อาจเป็นได้ว่า เพราะสหกรณ์โคนมบรรหาร-แจ่มใส ยังไม่มีโรงงานผลิตภัณฑ์นมเป็นของตัวเอง ยังต้องส่งนมดิบให้กับโรงงานแปรรูปนมอื่นๆ จึงไม่ค่อยมีอำนาจในการต่อรองทางการตลาดมากนัก ซึ่งไม่เหมือนสหกรณ์โคนมอำเภอเมืองที่มีโรงงานแปรรูปผลิตภัณฑ์นมเป็นของตนเอง และยังสามารถรับนมดิบจากที่อื่นได้อีกด้วย ส่วนสหกรณ์โคนมหนองหญ้าไซก็มีโรงงานพลาสติกเจอร์ไรส์นมหนองหญ้าไซ สุพรรณบุรี อยู่ใกล้ๆ ซึ่งนับได้ว่านมดิบที่สหกรณ์ผลิตได้เกือบทั้งหมดจะถูกส่งให้กับโรงงานนี้ เพื่อนำผลิตภัณฑ์พลาสติกเจอร์ไรส์ที่ได้ส่งให้กับโรงเรียนและตลาด ต่อไป

5.3.3 ผลการวิเคราะห์ความมั่นคงทางสภาพแวดล้อม

ปัจจัยที่นำมาวิเคราะห์ความมั่นคงทางสภาพแวดล้อม มีดังนี้ 1) รัฐบาลให้การสนับสนุน 2) ประชาชนหันมาตีมนมกันมากขึ้น 3) เกิดความผันผวนทางเศรษฐกิจ 4) ความผันผวนของความต้องการผลิตภัณฑ์นม 5) แรงกดดันทางการแข่งขัน เหตุผลของการนำปัจจัยดังกล่าวมาประกอบการวิเคราะห์ความมั่นคงทางสภาพแวดล้อม สามารถแสดงได้ดัง ตาราง 5.19

ตารางที่ 5.19 แสดงปัจจัย เหตุผล และตัวชี้วัด สำหรับการประเมินความมั่นคงทางสภาพแวดล้อม

ปัจจัย	เหตุผล	ตัวชี้วัด
1. รัฐบาลให้การสนับสนุน	หากรัฐให้การสนับสนุนก็จะเป็นโอกาสสำหรับสหกรณ์และสมาชิกในการที่จะได้รับความช่วยเหลือในด้านต่างๆ เช่น ด้านเงินทุน ด้านความรู้ทางวิชาการ การเข้าไปส่งเสริมของหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง	จากการสอบถามจากเจ้าหน้าที่และสมาชิกของสหกรณ์ถึงการเข้ามาส่งเสริมเยี่ยมชมจากหน่วยงานของรัฐ (ความถี่)
2. ประชาชนหันมาตีมนมกันมากขึ้น	กล่าวคือ ปริมาณความต้องการตีมนมของประชาชนจะมีผลต่อการดำเนินงานของสหกรณ์	ปริมาณความต้องการของตลาด
3. เกิดความผันผวนทางเศรษฐกิจ	ความผันผวนทางเศรษฐกิจส่งผลต่อราคาผลผลิตและต้นทุนการผลิต และมีผลต่อความต้องการบริโภคผลิตภัณฑ์นมของประชาชน	จำนวนเกษตรกรที่ทำธุรกิจกับสหกรณ์
4. ความผันแปรของราคาน้ำมันดิบ	เพราะมีบางช่วงเวลาโรงเรียนปิดเทอม ปริมาณความต้องการน้ำมันดิบจะลดลง	ปริมาณน้ำมันดิบที่สหกรณ์ต้องเททิ้ง
5. แรงกดดันจากการแข่งขัน	เพราะระบบการค้าเสรี ทำให้ราคาผลิตภัณฑ์นมที่นำเข้าจากต่างประเทศถูกกว่าราคาภายในประเทศ	ราคาน้ำมันดิบของแต่ละ สหกรณ์

จากตารางที่ 5.19 ผลของการวิเคราะห์ความมั่นคงทางสภาพแวดล้อมของแต่ละสหกรณ์ โคนม ในจังหวัดสุพรรณบุรี โดยการใช้ตัวชี้วัด คือ การเข้าปฏิบัติหน้าที่ของเจ้าหน้าที่จากหน่วยงานของรัฐ ปริมาณความต้องการของตลาดผลิตภัณฑ์นม จำนวนเกษตรกรที่ทำธุรกิจกับสหกรณ์ ปริมาณน้ำมันดิบที่สหกรณ์ต้องเททิ้ง ราคาน้ำมันดิบที่สหกรณ์จ่ายให้สมาชิก สามารถนำมาจัดอันดับที่ และทำการประเมินตัวเลขได้ดังตารางที่ 5.20 ซึ่งในการประเมินตัวเลข ได้กำหนดช่วงไว้ที่ -1 ถึง -5 โดยที่ -1 เท่ากับ มีความมั่นคงทางสภาพแวดล้อมดีที่สุดใน และ -5 เท่ากับ มีความมั่นคงทางสภาพแวดล้อมเลวที่สุดใน

ตารางที่ 5.20 แสดงค่าตัวชี้วัด อันดับที่ และตัวเลขการประเมิน ด้านความมั่นคงทางสภาพแวดล้อม

ตัวชี้วัด	อำเภอเมือง			บรรหาร-แจ่มใส			หนองหญ้าไซ		
	ค่าตัวชี้วัด	อันดับที่	ตัวเลขประเมิน	ค่าตัวชี้วัด	อันดับที่	ตัวเลขประเมิน	ค่าตัวชี้วัด	อันดับที่	ตัวเลขประเมิน
1. การเข้าปฏิบัติหน้าที่ของเจ้าหน้าที่จากหน่วยงานของรัฐ (รัฐบาลให้การสนับสนุน)	10 ค/ค	1	-1	2 ค/ค	2	-3	2 ค/ค	2	-3
2. ปริมาณความต้องการของตลาดผลิตภัณฑ์นม (ประชาชนหันมาดื่มนมมากขึ้น)	เพิ่มขึ้น	1	-1	เท่าเดิม	2	-3	เพิ่มขึ้น	1	-1
3. จำนวนเกษตรกรที่ทำธุรกิจกับสหกรณ์ (เกิดความผันผวนทางเศรษฐกิจ)	เพิ่มขึ้น	1	-1	ลดลง	2	-3	ลดลง	2	-3
4. ปริมาณน้ำนมดิบที่ สหกรณ์ต้องทิ้ง (ความผันแปรของตลาดน้ำนมดิบ)	ไม่มี	-	-3	ไม่มี	-	-3	ไม่มี	-	-3
5. ราคาน้ำนมดิบที่ สหกรณ์จ่ายให้สมาชิก (แรงกดดันทางการแข่งขัน)	12.30	1	-1	11.50	3	-5	11.80	2	-3
รวมเฉลี่ย			-1.40			-3.40			-2.60

จากตารางที่ 5.20 จะพบว่าค่าเฉลี่ยความมั่นคงทางสภาพแวดล้อมของสหกรณ์โคนมอำเภอเมืองมีค่า เท่ากับ -1.4 นั่นคือ สหกรณ์โคนมอำเภอเมืองมีความมั่นคงทางสภาพแวดล้อมที่ดี แต่ไม่ถึงกับดีมาก ซึ่งสหกรณ์โคนมอำเภอเมืองยังคงต้องปรับปรุงและพัฒนาการดำเนินการให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลง และรองลงมาคือ สหกรณ์โคนมหนองหญ้าไซ ซึ่งมีค่าเฉลี่ยของความมั่นคงทางสภาพแวดล้อม เท่ากับ -2.60 ซึ่งถือว่าเป็นสหกรณ์ ที่อยู่ในสถานการณ์ที่มีความมั่นคงทางสภาพแวดล้อมปานกลาง กล่าวคือ อิทธิพลของสภาพแวดล้อมยังไม่ส่งผลกระทบต่อการดำเนินการของสหกรณ์ ทั้งในแง่บวกและแง่ลบ ส่วนสหกรณ์โคนมบรรหาร-แจ่มใส 21 จำกัด มีค่าเฉลี่ยความมั่นคงทางสภาพแวดล้อมเท่ากับ -3.40 ซึ่งนั่นหมายความว่า สหกรณ์ มีความมั่นคงทางสภาพแวดล้อมที่ค่อนข้างเลว และถือว่าเป็นสหกรณ์โคนมที่มีความมั่นคงทางสภาพแวดล้อมเลวที่สุดของกลุ่มสหกรณ์ โคนมทั้งหมดในจังหวัดสุพรรณบุรี กล่าวคือ ในสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไม่ได้ทำให้การดำเนินการของสหกรณ์โคนมบรรหาร-แจ่มใส 21 จำกัด เปลี่ยนแปลงไปในทางบวกเลย และนั่นหมายความว่า สหกรณ์ ยังต้องปรับปรุงและพัฒนาอีกมาก

5.3.4 ผลการวิเคราะห์จุดแข็งทางอุตสาหกรรม

ปัจจัยที่นำมาประกอบการวิเคราะห์จุดแข็งทางอุตสาหกรรม คือ 1) ศักยภาพการเจริญเติบโตของตลาด 2) ศักยภาพการทำกำไร 3) ฐานะทางการเงิน 4) ความสามารถในการรับเทคโนโลยี 5) การใช้ประโยชน์จากทรัพยากร ซึ่งเหตุผลที่นำมาปัจจัยดังกล่าวมาประกอบการวิเคราะห์ และตัวชี้วัดสำหรับการประเมิน สามารถแสดงได้ดังตารางที่ 5.21

ตารางที่ 5.21 แสดงปัจจัย เหตุผล และตัวชี้วัด สำหรับการประเมินจุดแข็งทางอุตสาหกรรม

ปัจจัย	เหตุผล	ตัวชี้วัด
1. ศักยภาพการเจริญเติบโตของตลาด	เนื่องปัจจุบันประชาชน ให้ความสำคัญกับคุณค่าและประโยชน์ของนมและผลิตภัณฑ์นม และหันมาบริโภคนมกันมากขึ้น	แนวโน้มปริมาณความต้องการบริโภคนมและผลิตภัณฑ์นม
2. ศักยภาพการทำกำไร	เพราะกำไรเป็นปัจจัยสำคัญปัจจัยหนึ่ง ที่จะบ่งบอกถึงความสำเร็จของสหกรณ์	อัตราส่วนระหว่างกำไรสุทธิกับยอดขายทั้งหมด
3. ฐานะทางการเงิน	เนื่องจากฐานะทางการเงินมีผลต่อการดำเนินงานของสหกรณ์ ถ้าฐานะทางการเงินเข้มแข็งการดำเนินงานของสหกรณ์ก็จะบรรลุผลโดยไว	ดูจากสภาพทางการเงินว่ามีจุดอ่อนหรือมีจุดแข็ง ถ้าอยู่ในจุดแข็งถือว่ามีฐานะทางการเงินดี ถ้าอยู่ในฐานะจุดอ่อนจะถือว่าฐานะทางการเงินไม่ดี
4. ความสามารถในการรับเทคโนโลยี	เพราะเทคโนโลยีมีส่วนต่อการดำเนินงานของสหกรณ์ และมีผลต่อผลผลิตของสมาชิก	ระดับการศึกษาของสมาชิก
5. การใช้ประโยชน์จากทรัพยากร	เพราะผลตอบแทนจากการใช้ทรัพยากรจะเป็นอีกหนึ่งปัจจัยที่บ่งบอกถึงความคุ้มค่าในการลงทุน	อัตราผลตอบแทนการลงทุน = $\frac{\text{กำไร(ขาดทุน)สุทธิ}}{\text{สินทรัพย์รวม}}$

จากตารางที่ 5.21 ผลของการวิเคราะห์จุดแข็งทางอุตสาหกรรมของแต่ละสหกรณ์โคนมในจังหวัดสุพรรณบุรี โดยการใช้ตัวชี้วัด คือ 1) ศักยภาพการเจริญเติบโตของตลาด 2) ศักยภาพการทำกำไร 3) ฐานะทางการเงิน 4) ความสามารถในการรับเทคโนโลยี 5) การใช้ประโยชน์จากทรัพยากร สามารถนำมาจัดอันดับที่ และทำการประเมินตัวเลขได้ดังตารางที่ 5.22 ซึ่งในการประเมินตัวเลขนั้น ได้ทำการกำหนดช่วงไว้ที่ +1 ถึง +5 โดยที่ +1 เท่ากับ มีจุดแข็งทางอุตสาหกรรมเลวที่สุด และ +5 เท่ากับ มีจุดแข็งทางอุตสาหกรรมดีที่สุด

ตารางที่ 5.22 แสดงตัวชี้วัด อันดับที่ และตัวเลขการประเมิน ด้านจุดแข็งทางอุตสาหกรรม

สหกรณ์โคนม ตัวชี้วัด	อำเภอเมือง			บรรหาร-แจ่มใส			หนองหญ้าไซ		
	ค่าตัวชี้วัด	อันดับที่	ตัวเลขประเมิน	ค่าตัวชี้วัด	อันดับที่	ตัวเลขประเมิน	ค่าตัวชี้วัด	อันดับที่	ตัวเลขประเมิน
1. แนวโน้มปริมาณความต้องการบริโภคนมและผลิตภัณฑ์นม (ศักยภาพการเจริญเติบโตของตลาด)	เพิ่มขึ้น	-	+3	เพิ่มขึ้น	-	+3	เพิ่มขึ้น	-	+3
2. อัตราส่วนระหว่างกำไรสุทธิกับยอดขายทั้งหมด (ศักยภาพการทำกำไร)	0.029	1	+5	0.007	2	+3	0.006	3	+1
3. ดูจากสภาพทางการเงินว่ามีจุดอ่อนหรือมีจุดแข็ง (ฐานะทางการเงิน)	แข็ง	1	+5	อ่อน	3	+1	แข็ง	2	+3
4. ระดับการศึกษาของสมาชิก (ความสามารถในการรับเทคโนโลยี)	ประถม	-	+3	ประถม	-	+3	ประถม	-	+3
5. อัตราผลตอบแทนการลงทุน = กำไร(ขาดทุน)สุทธิ สิ้นทรัพย์รวม (การใช้ประโยชน์จากทรัพยากร)	0.034	1	+5	0.009	3	+1	0.026	2	+3
รวมเฉลี่ย			+4.20			+2.20			+2.60

จากตารางที่ 5.22 จะพบว่า สหกรณ์โคนมบรรหาร-แจ่มใส มีค่าเฉลี่ยจุดแข็งทางด้านอุตสาหกรรม เท่ากับ +2.20 ซึ่งถือว่าเป็นสหกรณ์ ที่มีจุดแข็งทางด้านอุตสาหกรรมน้อย และสหกรณ์โคนมหนองหญ้าไซ ซึ่งมีค่าเฉลี่ยของจุดแข็งทางด้านอุตสาหกรรม เท่ากับ +2.60 ซึ่งก็ถือว่าเป็นสหกรณ์ ที่มีจุดแข็งทางด้านอุตสาหกรรมที่ค่อนข้างน้อยเหมือนกัน ส่วนสหกรณ์โคนมอำเภอเมือง มีค่าเฉลี่ยของจุดแข็งทางด้านอุตสาหกรรม เท่ากับ +4.20 ซึ่งถือว่าเป็นสหกรณ์ ที่มีจุดแข็งทางด้านอุตสาหกรรมที่ดี และถือว่าเป็นสหกรณ์ โคนมที่มีจุดแข็งทางด้านอุตสาหกรรมดีที่สุดในกลุ่มสหกรณ์โคนมทั้งหมดในจังหวัดสุพรรณบุรี ซึ่งนั่นหมายความว่า สหกรณ์โคนมบรรหาร-แจ่มใส และสหกรณ์โคนมหนองหญ้าไซ ต้องพยายามปรับปรุงทางด้านอุตสาหกรรมการผลิตให้มากขึ้น พยายามรับเทคโนโลยีสมัยใหม่เข้ามาในกระบวนการผลิตให้มากขึ้น และต้องพยายามส่งเสริมให้สมาชิกได้รับข่าวสารความรู้ควบคู่กันไปด้วย

5.3.5 ผลการประเมินตำแหน่งกลยุทธ์และแนวทางการปฏิบัติ

จากผลการศึกษาที่ได้จากการวิเคราะห์จุดแข็งทางการเงิน ข้อได้เปรียบทางการแข่งขัน ความมั่นคงทางสภาพแวดล้อม และจุดแข็งทางด้านอุตสาหกรรม สามารถนำมาแสดงด้วยวิธีการทางเมทริกซ์ เพื่อประเมินหาตำแหน่งกลยุทธ์ และแนวทางการปฏิบัติสำหรับสหกรณ์โคนมบรรหาร-แจ่มใส 21 จำกัด ได้ดังตารางที่ 5.23 และรูปที่ 5.2 ดังนี้

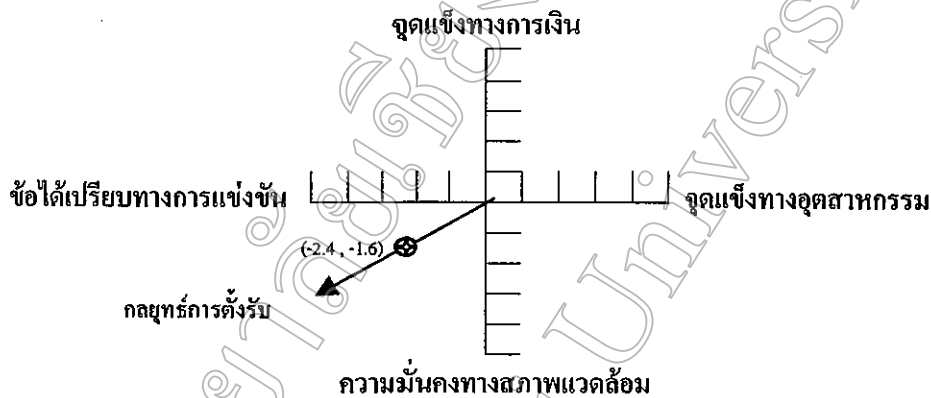
ตารางที่ 5.23 แสดงวิธีการเมทริกซ์ตำแหน่งกลยุทธ์และการประเมินการปฏิบัติ [Strategic Position and Action Evaluation (SPACE) matrix] ที่ได้จากการศึกษา

ตำแหน่งกลยุทธ์ภายใน	การให้คะแนน	ตำแหน่งกลยุทธ์ภายนอก	การให้คะแนน
จุดแข็งทางการเงิน (FS)		ความมั่นคงทางสภาพแวดล้อม (ES)	
ผลตอบแทนจากการลงทุน	+1	รัฐบาลให้การสนับสนุน	-3
ความสามารถในการก่อหนี้	+3	ประชาชนหันมาดื่มนมมากขึ้น	-3
สภาพคล่อง	+1	เกิดความผันผวนทางเศรษฐกิจตกต่ำ	-3
กระแสเงินสด	+1	ความผันแปรของความต้องการน้ำมันดิบ	-3
ความเสี่ยงในธุรกิจ	+3	แรงกดดันทางการแข่งขัน	-5
ค่าเฉลี่ยจุดแข็งทางการเงิน(FS)	+1.80	ค่าเฉลี่ยความมั่นคงทางสภาพแวดล้อม (ES)	-3.40
ข้อได้เปรียบทางการแข่งขัน (CA)		จุดแข็งทางอุตสาหกรรม (IS)	
ชื่อเสียงอันยาวนาน	-5	ศักยภาพการเจริญเติบโตของตลาด	+3
ส่วนแบ่งตลาดวิถุคติดสำหรับการเลี้ยง โคนม	-5	ศักยภาพการทำกำไร	+3
ความภักดีของสมาชิก	-5	ฐานะทางการเงิน	+1
สมรรถภาพของคู่แข่ง	-3	ความสามารถในการรับเทคโนโลยี	+3
ความสามารถของผู้บริหาร	-5	การใช้ประโยชน์จากทรัพยากร	+1
ค่าเฉลี่ยข้อได้เปรียบทางการแข่งขัน (CA)	-4.60	ค่าเฉลี่ยจุดแข็งทางอุตสาหกรรม(IS)	+2.20

หมายเหตุ : การประเมินตัวเลข +1 = มีจุดแข็งทางการเงินเลวที่สุด +5 = มีจุดแข็งทางการเงินดีที่สุด
 +1 = มีจุดแข็งทางอุตสาหกรรมเลวที่สุด 5 = มีจุดแข็งทางอุตสาหกรรมดีที่สุด
 -1 = มีความมั่นคงทางสภาพแวดล้อมดีที่สุด -5 = มีจุดแข็งทางสภาพแวดล้อมเลวที่สุด
 -1 = มีข้อได้เปรียบทางการแข่งขันดีที่สุด -5 = มีข้อได้เปรียบทางการแข่งขันเลวที่สุด

จากตารางที่ 5.23 นำค่าเฉลี่ยของจุดแข็งทางการเงิน ค่าเฉลี่ยของข้อได้เปรียบทางการแข่งขัน ค่าเฉลี่ยของความมั่นคงทางสภาพแวดล้อม และค่าเฉลี่ยของจุดแข็งทางอุตสาหกรรม มาหาจุดเวกเตอร์บนแกน X และ จุดเวกเตอร์บนแกน Y เพื่อวิเคราะห์หาตำแหน่งกลยุทธ์บน SPACE matrix โดยที่

$$\begin{aligned}
 \text{จุดเวกเตอร์บนแกน X} &= \text{ค่าเฉลี่ยข้อได้เปรียบทางการแข่งขัน} + \text{ค่าเฉลี่ยจุดแข็งทางอุตสาหกรรม} \\
 &= -4.60 + 2.20 \\
 &= -2.40 \\
 \text{จุดเวกเตอร์บนแกน Y} &= \text{ค่าเฉลี่ยความมั่นคงทางสภาพแวดล้อม} + \text{ค่าเฉลี่ยจุดแข็งทางการเงิน} \\
 &= -3.40 + 1.80 \\
 &= -1.60
 \end{aligned}$$



รูปที่ 5.2 แมทริกซ์ตำแหน่งกลยุทธ์ และการประเมินการปฏิบัติ(SPACE matrix) ที่ได้จากการศึกษา

จากรูปที่ 5.2 ซึ่งแสดงผลการประเมินหาตำแหน่งกลยุทธ์ และแนวทางการปฏิบัติสำหรับ สหกรณ์โคนมบรรหาร-แจ่มใส 21 จำกัด จะพบว่า ในสถานการณ์ที่เป็นอยู่ขณะนี้ของสหกรณ์ โคนมบรรหาร-แจ่มใส สหกรณ์ต้องให้กลยุทธ์การตั้งรับในการดำเนินการ และสหกรณ์ควรใช้สถานการณ์ทางด้านข้อได้เปรียบทางการแข่งขัน และสถานการณ์ทางด้านความมั่นคงทางสภาพแวดล้อม ที่ตอนนี้ถือว่ามีความเข้มแข็งมากที่สุดมาเป็นส่วนหนึ่งในการดำเนินกลยุทธ์ ส่วนสถานการณ์ทางด้านจุดแข็งทางการเงินและจุดแข็งทางอุตสาหกรรมนั้น ในขณะนี้ถือว่าเป็นสถานการณ์ที่ค่อนข้าง แย่ที่สุดของสหกรณ์ หรืออาจกล่าวอีกนัยหนึ่งได้ว่า ในด้านการแข่งขันนั้น แต่ละสหกรณ์ไม่มีความจำเป็นที่จะต้องแข่งขันกันในเรื่องของการดำเนินธุรกิจ เพราะ 1) สหกรณ์โคนมในจังหวัด สุพรรณบุรีมีเหลืออยู่เพียง 3 แห่ง และแต่ละแห่งก็กระจายอยู่กันคนละพื้นที่ 2) สมาชิกมีหน้าที่ที่จะต้องจงรักภักดีต่อสหกรณ์ของตน ดังนั้นก่อนที่สมาชิกจะตัดสินใจเข้าเป็นสมาชิกของสหกรณ์ใด นั้นคือ เขาได้มีความเห็นแล้วว่าสหกรณ์ที่เขาเลือกเป็นสหกรณ์ที่ดีที่สุด และ 3) การดำเนินการของแต่ละสหกรณ์มักจะเอื้อเพื่อช่วยเหลือซึ่งกันและกัน เพราะปริมาณน้ำนมดิบที่ผลิตได้ทั้งหมดใน จังหวัดยังไม่เพียงพอต่อความต้องการของโรงงานแปรรูปและบริษัทอุตสาหกรรมนมไทย(นมตรา มะลิ) ไม่นับกรณีนี้แน่นอนไม่ได้คุณภาพ ส่วนในด้านความมั่นคงทางสภาพแวดล้อม เนื่องจากแต่ละ

สหกรณ์ต่างก็ประสบกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงเหมือนกัน จึงทำให้ไม่มีใครได้เปรียบหรือเสียเปรียบไปมากนักน้อยกว่ากันมากนัก แต่ในส่วนที่เกี่ยวกับการเงินและความเข้มแข็งทางอุตสาหกรรม เป็นหน้าที่ของแต่ละสหกรณ์ที่จะต้องพยายามด้วยความสามารถของตนเอง ซึ่งสหกรณ์โคนมบรรหาร-แจ่มใส ไม่มีความมั่นคงทางสองด้านนี้ เพราะในขณะนี้ สหกรณ์โคนมบรรหาร-แจ่มใส 21 จำกัด กำลังประสบกับปัญหาการขาดทุนต่อเนื่อง และการบริหารจัดการไม่มีประสิทธิภาพ อันเนื่องมาจากทุกฝ่ายไม่ยอมร่วมมือกันแก้ปัญหา จึงทำให้จำเป็นต้องกล่าวว่า สถานการณ์ที่ดีที่สุดของสหกรณ์โคนมบรรหาร-แจ่มใส 21 จำกัด ในตอนนี้ก็คือ สถานการณ์ทางด้านการแข่งขันและความมั่นคงทางสภาพแวดล้อม ที่ส่งผลกระทบต่อการทำงานของสหกรณ์ ในด้านลบน้อยที่สุด ซึ่งหากสังเกตจะพบว่า ผลการศึกษาที่ได้ในขั้นตอนนี้ สอดคล้องกับผลการศึกษาที่ได้ในขั้นตอนของการวิเคราะห์คานอนิคอล(Canonical analysis)

และจากรูปที่ 5.2 จะเห็นว่ากลยุทธ์ที่เหมาะสมกับสหกรณ์โคนมบรรหาร-แจ่มใส 21 จำกัด ในขณะนี้คือ กลยุทธ์การตั้งรับ ที่เน้นไปทางด้านปรับปรุงแก้ไขจุดอ่อนที่เกิดจากการดำเนินงานภายใน และใช้โอกาสที่มีจากสภาพแวดล้อมภายนอกของสหกรณ์มาวางแผนในการดำเนินกิจการ ซึ่งกลยุทธ์การตั้งรับ ประกอบไปด้วยแนวทางการปฏิบัติ คือ 1) การตัดทอน(Retrenchment) 2) การกระจายธุรกิจจากศูนย์กลาง(Concentric) 3) การไม่ลงทุน(Divestiture) และ 4) การเลิกกิจการ (Liquidation diversification) ซึ่งกลยุทธ์การตั้งรับที่ได้ สามารถแสดงด้วยเมทริกซ์กลยุทธ์หลัก (Grand strategic matrix) ได้ดังรูปที่ 5.3

		การเจริญเติบโตของตลาดอย่างรวดเร็ว		ตำแหน่งการ แข่งขันรุนแรง
		ส่วนที่ 2	ส่วนที่ 1	
ตำแหน่งการ แข่งขันอ่อนแอ	ส่วนที่ 2	<ol style="list-style-type: none"> พัฒนาตลาด, ผลิตภัณฑ์ การรวมตัวในแนวนอน การไม่ลงทุน การเลิกดำเนินการ 	<ol style="list-style-type: none"> พัฒนาตลาด, ผลิตภัณฑ์ การกระจายธุรกิจจากศูนย์กลาง การรวมตัวไปข้างหน้า การรวมตัวไปข้างหลัง 	
	ส่วนที่ 3	<ol style="list-style-type: none"> การตัดทอน การกระจายธุรกิจจากศูนย์กลาง การไม่ลงทุน การเลิกดำเนินการ 	ส่วนที่ 4	<ol style="list-style-type: none"> การกระจายธุรกิจจากศูนย์กลาง การกระจายธุรกิจอื่นที่แตกต่างจากเดิม การกระจายธุรกิจในแนวนอน การร่วมลงทุน
		การเจริญเติบโตอย่างล่าช้า		

รูปที่ 5.3 แสดงเมทริกซ์กลยุทธ์หลัก [Grand Strategic (GS) matrix] ที่ได้จากการศึกษา

และจากรูปที่ 5.3 ซึ่งแสดงผลของกลยุทธ์หลักที่ได้จากการศึกษา สามารถกำหนดเป็นแนวทางการปฏิบัติสำหรับการดำเนินการที่มีประสิทธิภาพสำหรับสหกรณ์โคนมบรรหาร-แจ่มใส 21 จำกัด ได้ดังนี้

1. กลยุทธ์การตัดทอน กล่าวคือ สหกรณ์โคนมบรรหาร-แจ่มใส 21 จำกัด ควรตัดทอนบางธุรกิจออก เช่น ตัดธุรกิจการให้สินเชื่อแก่สมาชิกออก เปลี่ยนเป็นให้สมาชิกไปกู้เงินกับธนาคารแทน โดยมีสหกรณ์เป็นผู้ค้ำประกันเงินกู้ให้ หรือสหกรณ์จะเปลี่ยนจากธุรกิจการจัดหาสินค้ามาจำหน่ายโดยคิดกำไรดังเช่นที่ทำอยู่ในปัจจุบันมาเป็นการรวบรวมจำนวนซื้อจากบรรดาสมาชิกแล้วสั่งซื้อในนามสหกรณ์โดยมีสหกรณ์เป็นตัวกลาง ซึ่งการซื้อจำนวนมากจะทำให้ได้รับเครดิตและบริการที่ดีกว่า และบางที่อาจสามารถต่อรองราคาได้ ซึ่งจะทำให้สมาชิกได้ซื้อสินค้าในราคาที่ถูกลงกว่าการซื้อปลีก และยังได้รับการบริการและคำแนะนำต่างๆ ที่ดีกว่า เป็นการส่งเสริมให้สมาชิกได้รับความรู้และเทคโนโลยีใหม่ๆ ไปในตัว ส่วนสหกรณ์ก็อาจมีรายได้จากการให้บริการ
2. กลยุทธ์การกระจายธุรกิจจากศูนย์กลาง กล่าวคือ หากสหกรณ์โคนมบรรหาร-แจ่มใส 21 จำกัด ยังคงดำเนินธุรกิจจัดหาสินค้ามาจำหน่าย อันได้แก่ อาหารสัตว์ ยารักษาโรคสัตว์ และสินค้าอุปโภคและบริโภค เหล่าบรรดาสมาชิกก็ควรที่จะร่วมใจกันใช้สินค้าดังกล่าวจากทางสหกรณ์ เพราะเมื่อสหกรณ์จำหน่ายได้มาก สหกรณ์ก็จะสามารถต่อรองราคาและการให้บริการต่างๆ กับทางบริษัทได้ และสหกรณ์จะได้ใช้เครดิตในการซื้อสินค้าได้ และสมาชิกของสหกรณ์จะต้องร่วมกันเป็นผู้ขายผลผลิต โดยมีสหกรณ์ทำหน้าที่ในการรวบรวมผลผลิตจากสมาชิก แล้วทำหน้าที่ทางการตลาดแทนสมาชิก เพราะจะทำให้มีอำนาจในการต่อรองกับตลาดผลผลิตได้มากขึ้น ซึ่งในสถานการณ์ของสหกรณ์โคนมบรรหาร-แจ่มใส 21 จำกัด ขณะนี้ เหมาะกับวิธีการนี้ เพราะเป็นการเพิ่มสภาพคล่องทางการเงิน เป็นต้น
3. กลยุทธ์การไม่ลงทุน กล่าวคือ ในขณะนี้ สหกรณ์โคนมบรรหาร-แจ่มใส 21 จำกัด ยังไม่สมควรลงทุนเพิ่มเพื่อขยายกิจการอะไรทั้งสิ้น เพราะสหกรณ์กำลังขาดสภาพคล่องทางการเงิน และการดำเนินงานยังไม่มีศักยภาพเพียงพอที่จะเพิ่มหรือขยายกิจการ สหกรณ์ควรนำทรัพยากรที่มีมาพัฒนาธุรกิจเดิมให้ดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพเสียก่อน และสหกรณ์ควรดำเนินการตามหลักและวิธีการสหกรณ์อย่างเคร่งครัด
4. กลยุทธ์การเลิกดำเนินการ กล่าวคือ หากสหกรณ์พยายามแก้ไขปัญหาดังกล่าวข้างต้นแล้ว ทุกอย่างยังไม่ดีขึ้น สหกรณ์โคนมบรรหาร-แจ่มใส 21 จำกัด ก็ควรหยุดดำเนินการ เพราะหากหยุดดำเนินการในตอนนี้ ทางสหกรณ์ยังมีทรัพย์สินที่สามารถนำมาชำระหนี้สิน

ได้ หรืออีกแนวทางหนึ่ง คือ สหกรณ์อาจนำธุรกิจของตนไปรวมกับธุรกิจของสหกรณ์อื่น หรือฝากธุรกิจบางธุรกิจกับสหกรณ์อื่นที่มีกำลังความสามารถจะให้บริการแก่บรรดาเหล่าสมาชิกของสหกรณ์เราได้ เพื่อเป็นการสร้างเครือข่ายทางธุรกิจ และเพื่อช่วยเหลือซึ่งกันและกันทางธุรกิจ แต่ทั้งนี้และทั้งนั้นต้องขึ้นอยู่กับความสามารถและข้อตกลงของสหกรณ์หรือองค์กรนั้นๆ ด้วย

เมื่อนำผลการศึกษาที่ได้โดยวิธีการ SPACE matrix ไปเปรียบเทียบกับผลการศึกษาในขั้นตอนการจับคู่(เพื่อตอบวัตถุประสงค์ในข้อที่ 2) โดยวิธีการวิเคราะห์ Canonical จะเห็นว่า ผลการศึกษาที่ได้ ออกมามีความสอดคล้องและไปในทิศทางเดียวกัน กล่าวคือ ในวิธีการวิเคราะห์ Canonical ได้ข้อสรุปว่า ในขณะที่สหกรณ์โคนมบรรหาร-แจ่มใส 21 จำกัด กำลังตกอยู่ในช่วงของการมีจุดอ่อนจากภายในแต่มีโอกาสดูจากภายนอก และผลการศึกษาโดยวิธี SPACE matrix พบว่า ในขณะที่สหกรณ์โคนมบรรหาร-แจ่มใส 21 จำกัด ค่อนข้างมีจุดอ่อนทางการเงินและการแข่งขัน ซึ่งเป็นสภาพแวดล้อมภายใน แต่สหกรณ์ยังพอมั่นคงทางสภาพแวดล้อมและจุดแข็งทางอุตสาหกรรม ซึ่งเป็นสภาพแวดล้อมภายนอก จึงทำให้สามารถสรุปได้ว่า ผลการศึกษาทั้ง 2 วิธี มีความสอดคล้องและไปในทิศทางเดียวกัน และเมื่อนำผลการศึกษาดังแต่วิธีการที่ 1 - 3 มาสังเคราะห์เข้าด้วยกันจะพบว่า ณ สถานการณ์ในขณะนี้ของสหกรณ์โคนมบรรหารแจ่มใส 21 จำกัด สหกรณ์ควรใช้กลยุทธ์การไม่ลงทุนเพิ่มมาดำเนินกิจการจะเหมาะสมที่สุด แต่อย่างไรก็ตาม การนำหลักการบริหารเชิงกลยุทธ์มาใช้สำหรับงานสหกรณ์ ควรมีการนำเอาหลายๆ วิธีการมาผสมผสานกัน เพื่อให้การบริหารเชิงกลยุทธ์เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพมากที่สุด