

บทที่ 6 สรุปและข้อเสนอแนะ

6.1 สรุป

การสหกรณ์เป็นวิธีการที่มีระบบและมีวิธีการจัดการที่ดี จากหลักการช่วยเหลือตนเองและช่วยเหลือซึ่งกันและกัน อันมีเป้าหมายคือผลประโยชน์ของมวลสมาชิก และสหกรณ์การเกษตรนับว่าเป็นสถาบันที่มีบทบาทที่สำคัญในการพัฒนาเศรษฐกิจในชนบท แต่แผนการดำเนินงานของสหกรณ์การเกษตรทั้งหลายส่วนใหญ่เป็นการวางแผนแบบปีต่อปี ไม่มีแผนการดำเนินงานในระยะยาวที่เป็นการวางแผนในเชิงกลยุทธ์ ซึ่งการวางแผนเชิงกลยุทธ์เป็นการวางแผนที่มีทิศทางรองรับ และได้มีการพิจารณาอย่างละเอียดถึงข้อได้เปรียบต่อคู่แข่ง สภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอยู่เสมอที่มีผลต่อการดำเนินการของสหกรณ์ จึงทำให้สหกรณ์การเกษตรส่วนใหญ่ขาดความต่อเนื่องในเรื่องของการบริหารจัดการ และการดำเนินการขาดความมีประสิทธิภาพ ส่งผลให้การพัฒนาและการเจริญเติบโตของสหกรณ์หยุดนิ่ง ซึ่งสหกรณ์โคนมบรรหาร-แจ่มใส 21 จำกัด ก็เป็นสหกรณ์หนึ่งที่กำลังประสบกับปัญหาในเรื่องดังกล่าว ดังนั้น การศึกษาเรื่อง “การบริหารเชิงกลยุทธ์สำหรับสหกรณ์โคนมบรรหาร-แจ่มใส 21 จำกัด” ครั้งนี้ จึงมีวัตถุประสงค์ คือ เพื่อทราบถึงวิสัยทัศน์ ภารกิจ เป้าหมาย และวัตถุประสงค์ของสหกรณ์ เพื่อประเมินสภาพแวดล้อมภายนอกและสภาพแวดล้อมภายในของสหกรณ์ และเพื่อทราบตำแหน่งกลยุทธ์และแนวทางการปฏิบัติสำหรับสหกรณ์ เพื่อนำผลที่ได้ไปเป็นแนวทางในการพัฒนาสหกรณ์โคนมบรรหาร-แจ่มใส 21 จำกัด ต่อไปในอนาคต โดยมีขอบเขตการศึกษาที่ครอบคลุมถึงการประเมินสภาพแวดล้อมภายนอก(External environment analysis) การประเมินสภาพแวดล้อมภายใน(Internal environment analysis) การกำหนดวิสัยทัศน์(Vision) ภารกิจ(Mission) เป้าหมาย(Goal) และวัตถุประสงค์(Objective) ของสหกรณ์ รวมไปถึงการประเมินหาตำแหน่งกลยุทธ์และแนวทางปฏิบัติ โดยใช้วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลจากเอกสารอ้างอิงต่างๆ และการทำอภิปรายกลุ่มย่อย(Focus group discussion) ประกอบกับการสัมภาษณ์ตามแบบสอบถาม แล้ววิเคราะห์ข้อมูลด้วยสถิติเชิงพรรณนา(Descriptive statistics) เทคนิคการวิเคราะห์ปัจจัย(factor analysis) และการวิเคราะห์ค่าโนนิกอล(Canonical analysis) และใช้วิธีการทางแมทริกซ์ เข้ามาช่วยในการกำหนดกลยุทธ์ ซึ่งผลของการศึกษาสามารถสรุปได้ดังนี้

6.1.1 วิสัยทัศน์ ภารกิจ เป้าหมาย และวัตถุประสงค์ ของสหกรณ์โคนมบรรหาร-แจ่มใส 21 จำกัด

6.1.1.1 วิสัยทัศน์ (Vision) ของสหกรณ์โคนมบรรหาร-แจ่มใส 21 จำกัด

- 1) สหกรณ์โคนมบรรหาร-แจ่มใส 21 จำกัด เป็นองค์กรหลักของท้องถิ่นและชุมชน ที่มีความมั่นคง เข้มแข็ง และโปร่งใส ในเรื่องของการบริหารจัดการ และสามารถพึ่งตนเองได้อย่างเป็นอิสระ
- 2) สหกรณ์โคนมบรรหาร-แจ่มใส 21 จำกัด มีสมาชิกที่เคารพสิทธิของกันและกัน อยู่ด้วยกันด้วยความจงรักภักดีและสามัคคี และมีการสร้างกระบวนการเรียนรู้ร่วมกันระหว่างผู้บริหาร คณะกรรมการ พนักงาน และสมาชิก
- 3) สหกรณ์โคนมบรรหาร-แจ่มใส 21 จำกัด เป็นแหล่งถ่ายทอดความรู้ข้อมูลข่าวสารและเทคโนโลยีที่ทันสมัยแก่ท้องถิ่นและชุมชน และสามารถปรับตัวได้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็วของโลก เพื่อสร้างอำนาจต่อรองให้แก่สมาชิก เพื่อมุ่งให้ครอบครัวและชุมชนของสมาชิกมีคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้น

6.1.1.2 ภารกิจ (Mission) ของสหกรณ์โคนมบรรหาร-แจ่มใส 21 จำกัด

- 1) ส่งเสริมให้เกษตรกรเข้ามาเป็นสมาชิกของสหกรณ์ เพื่อให้สหกรณ์เป็นองค์กรกลางของเกษตรกรอย่างแท้จริง ซึ่งการเข้ามาเป็นสมาชิกต้องตั้งอยู่บนพื้นฐานของความสมัครใจ
- 2) ส่งเสริมให้สมาชิกมีส่วนร่วมในการบริหารดำเนินกิจการและกำหนดภารกิจของสหกรณ์ในทุกขั้นตอน ให้สมาชิกได้แสดงความคิดเห็นอย่างเป็นอิสระ มีความเท่าเทียมกัน และสร้างการเรียนรู้ให้แก่สมาชิก
- 3) เพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการสหกรณ์ให้เป็นองค์กรที่ดำเนินธุรกิจของสมาชิกให้สามารถแข่งขันได้ในระบบการค้าเสรี และสร้างพลังในการต่อรองทางการตลาดให้แก่สมาชิก
- 4) พัฒนาการผลิต คุณภาพ และการตลาด ในกิจการที่สมาชิกดำเนินอยู่ให้มีคุณภาพ โดยการให้ความรู้ เทคโนโลยีที่ทันสมัย สนับสนุนทรัพยากรการผลิต การตลาด ให้แก่สมาชิก

6.1.1.3 เป้าหมาย (Goal) ของสหกรณ์โคนมบรรหาร-แจ่มใส 21 จำกัด

- 1) เพื่อเสริมสร้างกระบวนการเรียนรู้แก่ผู้บริหารและสมาชิกของสหกรณ์
- 2) เพื่อการพัฒนาประสิทธิภาพการบริหารจัดการของสหกรณ์
- 3) เพื่อการพัฒนาการตลาดของสหกรณ์
- 4) เพื่อการพัฒนาครอบครัวและชุมชนของสมาชิกของสหกรณ์

6.1.1.4 วัตถุประสงค์ (Objective) ของสหกรณ์โคนมบรรหาร-แจ่มใส 21 จำกัด

- 1) เพื่อให้ผู้บริหารและฝ่ายจัดการสหกรณ์มีความรู้ความสามารถที่จะบริหารสหกรณ์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ
- 2) เพื่อให้สมาชิกมีความรู้ความเข้าใจในขบวนการสหกรณ์ ตลอดจนเทคโนโลยีทางการผลิต และข่าวสารที่เกี่ยวข้องกับการตลาด
- 3) เพื่อเสริมสร้างสหกรณ์ให้มีระบบการบริหารจัดการที่มีคุณภาพ มีประสิทธิภาพ สามารถแข่งขันได้ในระบบการค้าเสรี
- 4) เพื่อตอบสนองความต้องการของสมาชิก โดยการจัดหาปัจจัยการผลิตให้แก่สมาชิกได้อย่างเหมาะสม
- 5) เพื่อให้สหกรณ์ทำหน้าที่เป็นองค์กรกลางในการบริหารจัดการด้านการตลาดแทนสมาชิกอย่างจริงจัง
- 6) เพื่อให้ครอบครัวของสมาชิกอยู่ดีมีความสุข ชุมชนมีความเข้มแข็ง มีสภาพแวดล้อมที่ดี และมีคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้น

6.1.1.5 ยุทธศาสตร์สำหรับการพัฒนา สหกรณ์โคนมบรรหาร-แจ่มใส 21 จำกัด

ยุทธศาสตร์เพื่อเสริมสร้างกระบวนการเรียนรู้แก่ผู้บริหารและสมาชิกสหกรณ์

- 1) ส่งเสริมให้ผู้บริหารสหกรณ์ได้เรียนรู้ในเรื่องการบริหารจัดการสหกรณ์ที่ทันสมัยและทันเหตุการณ์ และควรให้ความรู้แก่คณะกรรมการให้เข้าใจบทบาท หน้าที่ และเข้าใจถึงอุดมการณ์ของสหกรณ์ ตลอดจนพัฒนาศักยภาพของคณะกรรมการดำเนินงาน ด้วยการศึกษาคูงาน จัดทำแผนพัฒนาบุคลากร พยายามส่งเสริมให้คณะกรรมการมีความรู้และสนใจข้อมูลข่าวสารอย่างสม่ำเสมอ และต่อเนื่อง

2) ส่งเสริมให้สมาชิกมีการเรียนรู้และเข้าใจในหลักการและอุดมการณ์ของสหกรณ์ ส่งเสริมให้สมาชิกได้รับความรู้ใหม่ๆ และเทคโนโลยีที่ทันสมัยเกี่ยวกับการผลิต การแปรรูป และการตลาดของอุตสาหกรรมโคนมอย่างต่อเนื่อง เพื่อพัฒนาคุณภาพการผลิตให้ได้มาตรฐาน

ยุทธศาสตร์เพื่อการพัฒนาประสิทธิภาพการบริหารจัดการสหกรณ์

3) สร้างวิสัยทัศน์ ภารกิจ เป้าหมาย และวัตถุประสงค์ของสหกรณ์ ให้เหมาะสมชัดเจน และสอดคล้องกับสถานการณ์ โดยสหกรณ์ต้องมีแผนกำหนดทิศทางการผลิตของสมาชิกให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมและความต้องการตลาด ซึ่งจัดทำแผนการการผลิตดังกล่าวต้องให้สมาชิกมีส่วนร่วมในการพิจารณากำหนดแผนดังกล่าวอย่างใกล้ชิด เพื่อให้เกิดการยอมรับร่วมกัน ในขณะที่เดียวกันต้องมีแผนพัฒนาสหกรณ์ในด้านอื่นๆ ควบคู่กันไป

4) ปรับโครงสร้าง และระบบการบริหารจัดการให้มีประสิทธิภาพ สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ ภารกิจ เป้าหมาย และวัตถุประสงค์ของสหกรณ์ และสหกรณ์ต้องปรับปรุงระเบียบ ข้อบังคับให้เหมาะสม ยืดหยุ่น และทันสมัย เพื่อให้สามารถบริหารได้อย่างมีประสิทธิภาพและตรวจสอบได้

5) สหกรณ์ควรมีวัตถุประสงค์หลักในด้านร่วมกันซื้อร่วมกันขาย มากกว่าธุรกิจสินเชื่อ เนื่องจากในปัจจุบันสหกรณ์เน้นในด้านสินเชื่อมากไป แต่การดำเนินธุรกิจสินเชื่อดังกล่าวไม่ได้เป็นการช่วยเหลือสมาชิกอย่างแท้จริง และยังไม่เป็นการส่งเสริมให้สมาชิกสะสมเงินออมอีกด้วย

6) สร้างระบบข้อมูลข่าวสารและเทคโนโลยีทางการผลิต เพื่อเป็นแหล่งข้อมูลในการตัดสินใจในการดำเนินธุรกิจของคณะกรรมการ ฝ่ายจัดการ และสมาชิก คือ ส่งเสริมให้มีการจัดตั้งศูนย์บริการข้อมูลข่าวสาร ที่ทำหน้าที่ให้บริการข่าวสารต่างๆ เพื่อใช้ประกอบการตัดสินใจ โดยเฉพาะข้อมูลทางการผลิต การตลาด และข่าวสารที่เกี่ยวข้อง ตลอดจนเทคโนโลยีที่ทันสมัย นอกจากนั้นต้องสนับสนุนให้มีการนำเทคโนโลยีสมัยใหม่เข้ามาใช้ในการผลิตและบริการ ตามความเหมาะสม

7) ส่งเสริมให้สหกรณ์มีเงินทุนเป็นของตนเองที่เพียงพอ ด้วยการสนับสนุนให้มีการออมทรัพย์ของสมาชิกให้มากขึ้น และเมื่อออมได้เงินจำนวนหนึ่งควรส่งเสริมให้แปลงเป็นหุ้นจะทำให้สหกรณ์มีความมั่นคงยิ่งขึ้น

ยุทธศาสตร์การพัฒนารการตลาดของสหกรณ์

8) ส่งเสริมให้สมาชิกของสหกรณ์ พัฒนาคุณภาพผลผลิตให้ได้คุณภาพและมาตรฐานตามที่กำหนดไว้ เพื่อสร้างความเชื่อมั่นแก่ผู้รับซื้อผลผลิตจากสหกรณ์

9) สหกรณ์ต้องเน้นบทบาทรวมกันขาย และสหกรณ์จะต้องเป็นตัวแทนในด้านการตลาดให้แก่สมาชิกให้มากขึ้น เพื่อการสร้างอำนาจในการต่อรองราคา

10) พัฒนาความรู้ด้านการตลาดแก่ฝ่ายบริหาร และฝ่ายจัดการสหกรณ์ รวมถึงเจ้าหน้าที่ส่งเสริมสหกรณ์ด้วย โดยต้องมีระบบข้อมูลด้านการตลาดที่ทันสมัยสำหรับให้บริการแก่สมาชิก และสหกรณ์สามารถวิเคราะห์ภาวะตลาดได้ด้วยตัวเอง

ยุทธศาสตร์การพัฒนาครอบครัวและชุมชนของสมาชิกของสหกรณ์

11) ส่งเสริมให้สหกรณ์เป็นศูนย์กลางการพัฒนาคุณภาพชีวิตของสมาชิก โดยทำหน้าที่เป็นศูนย์กลางเรียนรู้และถ่ายทอดความรู้ทางวิชาการให้แก่สมาชิกและชุมชน และเป็นสถาบันการส่งเสริมการออมทรัพย์ให้แก่สมาชิก นอกจากนี้ยังอาจทำหน้าที่เป็นแหล่งสนับสนุนเงินทุนของการผลิต การประกอบอาชีพให้แก่สมาชิก โดยการค้ำประกันเงินกู้จากสถาบันการเงินเป็นต้น

12) ส่งเสริมให้สมาชิกและครอบครัวกำหนดทางเลือกการดำเนินชีวิตที่พึงปรารถนา โดยส่งเสริมให้ครอบครัวของสมาชิกสหกรณ์ดำเนินชีวิตให้ถูกต้องตามค่านิยม ประเพณีและวัฒนธรรมไทย และที่สำคัญจะต้องสร้างสัมพันธ์ภายในครอบครัวและระหว่างครอบครัวในชุมชนให้อยู่ร่วมกัน ช่วยเหลือเอื้ออาทรซึ่งกันและกัน เพื่อให้อยู่ร่วมกันด้วยดีมีความสุข

13) ส่งเสริมการอยู่ร่วมกัน ทำงานร่วมกัน การช่วยเหลือซึ่งกันและกันในชุมชนตามอุดมการณ์และหลักการสหกรณ์ เพื่อให้สหกรณ์เป็นองค์กรหลักในการพัฒนาชุมชนในทุกๆ ด้าน เพื่อให้ชุมชนของสมาชิกเป็นชุมชนที่เข้มแข็ง พึ่งตนเองได้ และมีความสุข

6.1.2 สภาพแวดล้อมภายนอกและสภาพแวดล้อมภายในของสหกรณ์โคนมบรรพการ-แจ่มใส 21

จำกัด

6.1.2.1 สภาพแวดล้อมภายนอก ได้แก่

- 1) สภาพแวดล้อมทางด้านโอกาส ประกอบด้วย 5 กลุ่มปัจจัย คือ
 - 1.1) ภาครัฐให้ความสนใจในกิจการสหกรณ์มากขึ้น
 - 1.2) นวัตกรรมที่ผลิตได้ภายในประเทศไม่เพียงพอต่อการบริโภคภายในประเทศ
 - 1.3) ได้รับการสนับสนุนจากภาครัฐและเอกชน
 - 1.4) ได้รับการสนับสนุนทางด้านสินเชื่อดอกเบี้ยต่ำจาก ธกส. และธนาคารพาณิชย์
 - 1.5) ผลจากวิกฤตเศรษฐกิจทำให้แรงงานตกลับสู่ภูมิลำเนาเดิม และหันมาประกอบอาชีพทางการเกษตรมากขึ้น และประชาชนโดยทั่วไปก็หันมาคิมนมกันมากขึ้น

- 2) สภาพแวดล้อมทางด้านอุปสรรค ประกอบด้วย 2 กลุ่มปัจจัย คือ
 - 2.1) การเปลี่ยนแปลงทางด้านสังคมและเศรษฐกิจทำให้เกษตรกรหันไปประกอบอาชีพนอกภาคการเกษตรที่มีรายได้สูงกว่ามากขึ้น
 - 2.2) ต้นทุนการผลิตของอุตสาหกรรมโคนมของไทยสูง แต่ราคาผลิตภัณฑ์นมที่นำเข้ามีราคาถูกกว่าภายในประเทศ

6.1.2.2 สภาพแวดล้อมภายใน ได้แก่

- 1) สภาพแวดล้อมทางด้านจุดแข็ง ประกอบด้วย 3 กลุ่มปัจจัย คือ
 - 1.1) บุคลากรของสหกรณ์เป็นผู้มีความสามารถ ค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานของสหกรณ์ไม่สูงนัก และสมาชิกของสหกรณ์ส่วนใหญ่มีฐานะอยู่ในระดับปานกลาง
 - 1.2) ปัจจุบันสหกรณ์มีการขยายบทบาทการดำเนินงานให้สามารถช่วยเหลือสมาชิกได้อย่างเต็มที่
 - 1.3) การประชาสัมพันธ์ของสหกรณ์มีอย่างต่อเนื่อง และสหกรณ์มีอาคารสถานที่ที่เหมาะสมแก่การดำเนินธุรกิจ
- 2) สภาพแวดล้อมทางด้านจุดอ่อน ประกอบด้วย 4 กลุ่มปัจจัย คือ
 - 2.1) สหกรณ์ขาดสภาพคล่องทางการเงิน
 - 2.2) โครงสร้างของสหกรณ์ขาดความคล่องตัว เกิดความขัดแย้งภายใน และการบริหารงานของคณะกรรมการยังไม่กระทำอย่างเต็มที่
 - 2.3) สหกรณ์ขาดความเพียงพอทางด้านบุคลากร และสมาชิกน้อย
 - 2.4) การดำเนินธุรกิจการปล่อยสินเชื่อดอกเบี้ยต่ำสวนทางกับเป้าหมายในเชิงพาณิชย์ ทำให้สหกรณ์ไม่ได้รับความเชื่อถือจากสถาบันการเงินอื่นๆ

6.1.2.3 ผลการจับคู่ปัจจัย

เมื่อนำเอาคู่ปัจจัยที่ได้จากการวิเคราะห์คาโนนิคอลล(Canonical analysis) ทั้ง 11 คู่ ที่มีค่า Canonical correlation สูงพอ ไปพิจารณาควบคู่ไปกับนโยบายของสหกรณ์ในภาคการเกษตรที่ละปัจจัย พบว่ามีคู่ปัจจัยที่ตอบสนองนโยบายมากที่สุด คือ คู่ปัจจัยของ จุดอ่อนและโอกาส (ดังแสดงในหัวข้อที่ 5.2.2, ตารางที่ 5.14, และ รูปที่ 5.1) ซึ่งได้แก่

- จุดอ่อน : สหกรณ์ขาดสภาพคล่องทางการเงิน
 : โครงสร้างของสหกรณ์ขาดความคล่องตัว เกิดความขัดแย้งภายใน และการบริหารงานของคณะกรรมการยังกระทำไม่เต็มที่
 : สหกรณ์ขาดความพอเพียงทางด้านบุคลากรและสมาชิกสหกรณ์
- โอกาส : ภาครัฐให้ความสนใจในกิจการสหกรณ์มากขึ้น เนื่องจากสหกรณ์
 การเกษตรเป็นพื้นฐานทางเศรษฐกิจที่ดีในการพัฒนาชนบท
 : ผลจากวิกฤติเศรษฐกิจทำให้แรงงานตกงาน และหันมาประกอบ อาชีพ
 ทางการเกษตรมากขึ้น และปัจจุบันประชาชนหันมาค้ำหนุนกันมากขึ้น

ผลที่ได้จากการประเมินสภาพแวดล้อมภายใน คือ ในขณะนี้ สหกรณ์โคนมบรรหาร-แจ่มใส 21 จำกัด กำลังอยู่ในภาวะแห่งการมีจุดอ่อนในการดำเนินกิจการ แต่ผลที่ได้จากการประเมินสภาพแวดล้อมภายนอก คือ ในขณะนี้สหกรณ์โคนมบรรหาร-แจ่มใส 21 จำกัด กำลังมีโอกาสในการดำเนินกิจการ ดังนั้น จึงทำให้สามารถสรุปได้ว่า ในขณะนี้การดำเนินกิจการของสหกรณ์โคนมบรรหาร-แจ่มใส 21 จำกัด กำลังตกอยู่ในสถานการณ์ที่มีจุดอ่อนแต่มีโอกาสนั้นคือ สหกรณ์ต้องพยายามใช้กลยุทธ์ปรับปรุงสิ่งที่เป็นจุดอ่อนภายในและใช้โอกาสที่มีจากปัจจัยภายนอก คือ สหกรณ์ต้องพยายามแก้ไขในเรื่องของการขาดสภาพคล่องทางการเงินและโครงสร้างการบริหารที่ขาดความคล่องตัว และสหกรณ์ควรใช้โอกาสที่รัฐบาลกำลังให้การสนับสนุนและประชาชนหันมาค้ำหนุนกันมากขึ้น มาปรับใช้เป็นกลยุทธ์ในการดำเนินกิจการ

6.1.3 ตำแหน่งกลยุทธ์และแนวทางการปฏิบัติสำหรับสหกรณ์โคนมบรรหาร-แจ่มใส 21 จำกัด

ตำแหน่งกลยุทธ์ และแนวทางการปฏิบัติสำหรับสหกรณ์โคนมบรรหาร-แจ่มใส 21 จำกัด ที่ได้จากการศึกษา คือ กลยุทธ์การตั้งรับ ที่เน้นไปทางด้านปรับปรุงแก้ไขจุดอ่อนภายใน และใช้โอกาสจากปัจจัยภายนอกในการดำเนินกิจการ ซึ่งกลยุทธ์การตั้งรับ ประกอบไปด้วยแนวทางปฏิบัติ คือ

- 1) กลยุทธ์การตัดทอน กล่าวคือ สหกรณ์โคนมบรรหาร-แจ่มใส 21 จำกัด ควรตัดทอนบางธุรกิจออก เช่น ตัดธุรกิจการให้สินเชื่อแก่สมาชิกออก เปลี่ยนเป็นให้สมาชิกไปกู้เงินกับธนาคารแทน โดยมีสหกรณ์เป็นผู้ค้ำประกันเงินกู้ให้ หรือสหกรณ์จะเปลี่ยนจากธุรกิจการจัดหาสินค้ามาจำหน่ายโดยคิดกำไรดังเช่นที่ทำอยู่ในปัจจุบันมาเป็นการรวบรวมจำนวนซื้อจากบรรดาสมาชิกแล้วส่งซื้อในนามสหกรณ์โดยมีสหกรณ์เป็นตัวกลาง ซึ่งการซื้อจำนวนมากจะทำให้ได้รับเครดิตและการบริการที่ดีกว่า และบางที่สามารถต่อรองราคาได้ ซึ่งจะช่วยให้สมาชิกได้ซื้อสินค้าในราคาที่ถูกลงกว่าการซื้อปลีก และยังได้รับการบริการและคำแนะนำ

นำต่างๆ ที่ดีกว่า เป็นการส่งเสริมให้สมาชิกได้รับความรู้และเทคโนโลยีใหม่ๆ ไปในตัว ส่วนสหกรณ์ก็มีรายได้จากการให้บริการ

- 2) กลยุทธ์การกระจายธุรกิจจากศูนย์กลาง กล่าวคือ หากสหกรณ์โคนมบรรหาร-แจ่มใส 21 จำกัด ยังคงดำเนินธุรกิจจัดหาสินค้ามาจำหน่าย อันได้แก่ อาหารสัตว์ ยารักษาโรคสัตว์ และสินค้าอุปโภคและบริโภค เหล่าบรรดาสมาชิกก็ควรที่จะร่วมใจกันใช้สินค้าดังกล่าว จากทางสหกรณ์ เพราะเมื่อสหกรณ์จำหน่ายได้มาก สหกรณ์ก็จะสามารถต่อรองราคาและการให้บริการต่างๆ กับทางบริษัทได้ และสหกรณ์ก็จะสามารถใช้เครดิตในการซื้อสินค้าได้ และสมาชิกของสหกรณ์จะต้องร่วมกันเป็นผู้ขายผลผลิต โดยมีสหกรณ์ทำหน้าที่ในการรวบรวมผลผลิตจากสมาชิกแล้วทำหน้าที่ทางการตลาดแทนสมาชิก เพราะจะทำให้มีอำนาจในการต่อรองกับตลาดผลผลิตได้มากขึ้น ซึ่งในสถานการณ์ของสหกรณ์โคนมบรรหาร-แจ่มใส 21 จำกัด ขณะนี้ เหมาะกับวิธีการนี้ เพราะเป็นการเพิ่มสภาพคล่องทางการเงิน
- 3) กลยุทธ์การไม่ลงทุน กล่าวคือ ในขณะนี้ สหกรณ์โคนมบรรหาร-แจ่มใส 21 จำกัด ยังไม่สมควรลงทุนเพิ่มเพื่อขยายกิจการอะไรทั้งสิ้น เพราะสหกรณ์กำลังขาดสภาพคล่องทางการเงิน และการดำเนินงานยังไม่มีศักยภาพเพียงพอที่จะเพิ่มหรือขยายกิจการ สหกรณ์ควรนำทรัพยากรที่มีมาพัฒนาธุรกิจเดิมให้ดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพเสียก่อน และทางที่ดีควรดำเนินตามหลักและวิธีการสหกรณ์อย่างเคร่งครัด
- 4) กลยุทธ์การเลิกดำเนินการ กล่าวคือ หากสหกรณ์พยายามแก้ไขปัญหาดังกล่าวอย่างถึงที่สุดแล้ว ทุกอย่างยังไม่ดีขึ้น สหกรณ์โคนมบรรหาร-แจ่มใส 21 จำกัด ก็ควรหยุดดำเนินการ เพราะหากหยุดดำเนินการในตอนนี้ ทางสหกรณ์ยังมีทรัพย์สินที่สามารถนำมาชำระหนี้สินได้ หรืออีกแนวทางหนึ่ง คือ สหกรณ์อาจนำธุรกิจของตนไปรวมกับธุรกิจของสหกรณ์อื่น หรือฝากธุรกิจบางธุรกิจกับสหกรณ์อื่นที่มีกำลังความสามารถจะให้บริการแก่บรรดาเหล่าสมาชิกของสหกรณ์เราได้ เพื่อเป็นการสร้างเครือข่ายทางธุรกิจ และลดต้นทุนการดำเนินการ

แต่ ณ สถานการณ์ในขณะนี้ของสหกรณ์โคนมบรรหารแจ่มใส 21 จำกัด สหกรณ์ควรใช้กลยุทธ์การไม่ลงทุนเพิ่มมาดำเนินการจะเหมาะสมที่สุด เพราะสหกรณ์กำลังขาดสภาพคล่องทางการเงิน และโครงสร้างการบริหารของสหกรณ์ยังขาดความคล่องตัว แต่อย่างไรก็ตาม การนำหลักการบริหารเชิงกลยุทธ์มาใช้สำหรับงานสหกรณ์ ควรมีการนำเอาหลายๆ วิธีการมาผสมผสานกัน เพื่อให้การบริหารเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

6.2 ข้อเสนอแนะ

6.2.1 ข้อเสนอแนะทางนโยบาย

เพื่อให้การดำเนินการของสหกรณ์โคนมบรรหาร-แจ่มใส 21 จำกัด บรรลุตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ สหกรณ์ควรจะดำเนินการดังนี้

- 1) สหกรณ์ควรส่งเสริมให้สมาชิกมีความรู้และความเข้าใจในกระบวนการสหกรณ์ ตลอดจนเทคโนโลยีทางการผลิต และข่าวสารที่เกี่ยวข้องกับการตลาด เพื่อเสริมสร้างให้สหกรณ์มีระบบการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพ สามารถแข่งขันได้ในระบบการค้าเสรี
- 2) สหกรณ์ควรใช้โอกาสที่รัฐบาลกำลังให้การสนับสนุนและประชาชนหันมาค้ำหนุนกันมากขึ้นมาใช้ในการดำเนินกิจการ และสหกรณ์ต้องพยายามแก้ไขในเรื่องของการขาดสภาพคล่องทางการเงินและโครงสร้างการบริหารที่ขาดความคล่องตัว
- 3) ในขณะนี้ สหกรณ์ไม่ควรลงทุนเพิ่ม ควรนำทรัพยากรที่มีอยู่มาพัฒนาธุรกิจเดิมให้ดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพเสียก่อน และสหกรณ์จะต้องพยายามสร้างเครือข่ายในการดำเนินธุรกิจ เพื่อลดต้นทุนในการดำเนินกิจการ

นอกจากจะมีแผนการดำเนินงานแบบปีต่อปีแล้ว ทางสหกรณ์ควรจัดให้มีการวางแผนในระยะยาวที่เป็นกรวางแผนในเชิงกลยุทธ์ ซึ่งในแผนดังกล่าวอาจบรรจุข้อความภารกิจ ดังต่อไปนี้

- 1) ส่งเสริมและสนับสนุนให้คณะกรรมการ สมาชิก และพนักงาน ของสหกรณ์ ได้รับความรู้ และเข้าใจเกี่ยวกับหลักการและอุดมการณ์ของสหกรณ์ เพื่อทุกคนจะได้เข้าใจในบทบาทหน้าที่ของตนเอง เพื่อเป็นการลดความขัดแย้งที่เกิดขึ้นและสร้างความคล่องตัวให้กับสหกรณ์
- 2) ส่งเสริมให้สมาชิกได้รับความรู้และเทคโนโลยีใหม่ๆ ในการประกอบอาชีพ และสามารถพัฒนาคุณภาพของผลผลิต คือ น้ํานมดิบ ให้ได้คุณภาพและได้มาตรฐานตามที่กำหนด โดยการส่งสมาชิกไปฝึกอบรมดูงานให้มากขึ้น
- 3) ส่งเสริมให้สมาชิกมีการออมให้มากขึ้น แล้วเปลี่ยนจากเงินออมให้เป็นเงินทุนเรือนหุ้น เพื่อสร้างความมั่นคงให้กับสหกรณ์ และสร้างสภาพคล่องทางการเงิน
- 4) ปรับปรุง กฎ ระเบียบ และโครงสร้างสหกรณ์ให้มีความยืดหยุ่นสอดคล้องกับสภาพแวดล้อม เพื่อให้สหกรณ์สามารถดำเนินการได้อย่างเหมาะสม

- 5) พัฒนาศักยภาพของบุคลากรของสหกรณ์ให้มากขึ้น ด้วยการปลูกฝังค่านิยมที่เน้นความรับผิดชอบต่อนักที่ และการบริหารจัดการที่ดี และทำงานเพื่อสหกรณ์อย่างเต็มกำลังความสามารถ
- 6) ส่งเสริมให้เหล่าสมาชิก คณะกรรมการบริหาร พนักงาน และเจ้าหน้าที่จากหน่วยงานของรัฐที่เกี่ยวข้องกับสหกรณ์ ได้มีการรวมตัวกัน เพื่อแลกเปลี่ยนความคิดเห็น และนำความรู้ที่ได้ไปปรับปรุงแก้ไขพัฒนาสหกรณ์ต่อไป

6.2.2 ข้อเสนอแนะสำหรับการศึกษาครั้งต่อไป

แนวทางการศึกษาในครั้งต่อไปเกี่ยวกับการบริหารเชิงกลยุทธ์สำหรับองค์กรนั้น ควรเพิ่มความระมัดระวังในเรื่องของระยะเวลาที่ใช้ในการศึกษา เพราะหากใช้ระยะเวลาในการศึกษานานจะทำให้กลยุทธ์ที่ได้จากการศึกษาออกมาไม่ตอบรับกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป และการศึกษาในครั้งต่อไปควรเพิ่มความระมัดระวังในเรื่องของตัวแปรของปัจจัยนำเข้า ผู้ศึกษาจะต้องทำการกำหนดตัวแปรต่างๆ ให้ตรงกับประเด็นที่ต้องการศึกษาให้มากที่สุด เพื่อป้องกันความสับสนในขั้นตอนการวิเคราะห์ข้อมูล และการศึกษาในครั้งต่อไปควรเลือกวิธีวิเคราะห์ข้อมูลที่มีความสอดคล้องกัน เพื่อป้องกันความขัดแย้งของผลการวิเคราะห์ที่อาจจะเกิดขึ้นได้

ในส่วนของการเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยวิธีการทำอภิปรายกลุ่มย่อย(Focus group discussion) เพื่อหาข้อเท็จจริงเกี่ยวกับการดำเนินธุรกิจ ควรเลือกผู้ร่วมอภิปรายที่เป็นตัวแทนของแต่ละกลุ่มให้กระจายกันออกไป ไม่ควรเลือกเพียงกลุ่มใดกลุ่มหนึ่ง เพราะจะทำให้ได้ข้อมูลที่มีความโน้มเอียง และควรเลือกผู้ร่วมอภิปราย หรือผู้ตอบแบบสอบถามที่ไม่ขึ้นตรงอยู่กับใคร มีความเป็นอิสระในการตอบและเสนอแนะความคิดเห็น

6.2.3 ข้อจำกัดในการศึกษา

เนื่องจากระยะเวลาที่ใช้ในการศึกษา อยู่ในช่วงที่มีการเปลี่ยนแปลงในคณะดำเนินงานของสหกรณ์ ระหว่างชุดเก่าที่กำลังจะหมดวาระกับคณะกรรมการชุดใหม่ที่กำลังเข้ามาดำเนินการ คือตอนที่เก็บข้อมูลเบื้องต้นแรกๆ เป็นการเก็บข้อมูลกับคณะกรรมการชุดเก่า แต่เมื่อชุดเก่าหมดวาระและไม่ได้รับเลือกให้กลับมาทำงานใหม่ การเก็บข้อมูลครั้งต่อมาจึงเป็นการเก็บข้อมูลกับคณะดำเนินงานของสหกรณ์ชุดใหม่ ซึ่งมีการเปลี่ยนแปลงในตัวประธาน และคณะกรรมการ ทำให้ข้อ

มูลที่ได้มีการเปลี่ยนแปลงตามไปด้วย เนื่องจากแนวความคิดของแต่ละคนมีความแตกต่างกัน ทำให้ต้องมีการปรับปรุงข้อมูลเพิ่มเติมบางส่วน

ในส่วนของการกำหนดวิสัยทัศน์ ภารกิจ เป้าหมาย และวัตถุประสงค์ ของสหกรณ์นั้น ได้กำหนดขึ้นมาจากข้อเสนอแนะที่ได้จากผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับสหกรณ์เพียงกลุ่มเดียว จึงอาจทำให้ขอความที่ได้อาจไม่ครอบคลุมถึงความต้องอันแท้จริงของผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับสหกรณ์ในกลุ่มอื่นๆ

และในการประเมินสภาพแวดล้อมและแนวทางการปฏิบัติสำหรับสหกรณ์ โคนมบรรหาร-แจ่มใส 21 จำกัด เนื่องจากการประเมินสถานการณ์ในช่วง ปี 2543/2544 ซึ่ง ณ ปัจจุบันสถานการณ์ต่างๆ ของสหกรณ์ ได้มีการเปลี่ยนแปลง จึงทำให้กลยุทธ์ที่ได้จากการศึกษาอาจคลาดเคลื่อนไปจากเหตุการณ์ในปัจจุบัน