

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการวิจัยเรื่อง “การวิเคราะห์สถานภาพสหกรณ์การเกษตร ไชยปราการ โดยวิธี SWOT technique” มีเอกสาร สิ่งพิมพ์ วารสารทางวิชาการและผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องที่เป็นแนวทางในการวิจัย ดังนี้

- 2.1 การพัฒนาโดยเน้นคนเป็นศูนย์กลาง และการมีส่วนร่วมของประชาชน
- 2.2 การบริหารจัดการองค์กร
- 2.3 แนวคิดที่เกี่ยวกับการวิเคราะห์สถานภาพโดยเทคนิค SWOT analysis
- 2.4 สหกรณ์การเกษตร ไชยปราการ
- 2.5 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

2.1 การพัฒนาโดยเน้นคนเป็นศูนย์กลาง และการมีส่วนร่วมของประชาชน

แนวคิดการพัฒนาที่ยั่งยืน (Sustainable development) เป็นกระบวนทัศน์ (paradigm) ของการพัฒนาที่เน้นคนเป็นศูนย์กลางการพัฒนา (People-centered development) กระบวนทัศน์นี้มองการพัฒนาเป็นแบบองค์รวม (holism) และปรับเปลี่ยนยุทธวิธีในการพัฒนาจากแบบ “แยกส่วน” เป็นแบบ “บูรณาการ” ที่พิจารณาและการประสานปัจจัยทุกด้านทุกมิติโดยไม่ละเลยด้านใดด้านหนึ่ง เป็นการพัฒนาคอนและปัจจัยรอบๆ ตัวคนไปพร้อมๆ กัน เพื่อให้สามารถพึ่งตนเองได้ ซึ่งจะประกอบด้วยเศรษฐกิจ สังคม สภาพแวดล้อม และองค์กรชุมชน การพัฒนาคอนในที่นี้หมายถึง การพัฒนาศักยภาพและความสามารถของคน (empowerment) ให้สามารถพัฒนากระบวนการเรียนรู้และเครือข่ายการเรียนรู้ในรูปแบบขององค์กรชาวบ้าน กระบวนการเรียนรู้ที่ต้องการผสมผสาน (integration) องค์ความรู้จากภูมิปัญญาชาวบ้านและภูมิปัญญาสมัยใหม่ ของทุกฝ่ายที่มีส่วนเกี่ยวข้อง (stakeholders) อันได้แก่ประชาชน ทั้งในชนบทและในเมือง องค์กรพัฒนาเอกชน ภาครัฐ ภาคธุรกิจเอกชน นักวิชาการ สื่อมวลชน ในการร่วมกันจัดการทรัพยากรธรรมชาติ ทรัพยากรบุคคล ศิลป วัฒนธรรม ประเพณีและการเมือง เพื่อให้สามารถพึ่งตนเอง อันจะนำไปสู่การพัฒนาที่ยั่งยืน ความสัมพันธ์ของปัจจัยต่างๆ ดังกล่าวอาจจะแสดงได้ดังแผนภูมิที่ 1 (อาวรณ, 2538)

ในระยะแรกๆ ตัวชี้วัดของการพัฒนาจะเน้นตัวชี้วัดของการพัฒนาเศรษฐกิจ ผลิตภัณฑ์มวลรวมประชาชาติเบื้องต้น (Gross National Product, GNP) เนื่องจากได้รับอิทธิพลทางความคิดจากประเทศอุตสาหกรรมตะวันตก ซึ่งมองว่าการพัฒนาคือความเติบโตทางเศรษฐกิจ (economic growth) แต่ในความเป็นจริง การเติบโตทางเศรษฐกิจเพียงอย่างเดียว ก่อให้เกิดปัญหาต่างๆ ตามมามากมาย ดังนั้นจำเป็นต้องพิจารณาคุณภาพชีวิตและสังคมด้วย นอกจากนี้ถึงแม้ว่า GNP จะเป็นเครื่องชี้วัดที่มีความเหมาะสมกับการวัดความเจริญทางด้านเศรษฐกิจของสังคม ทั้งนี้เพราะ GNP สามารถชี้ให้เห็นถึงขนาดการขยายตัวหรือการหดตัวของกิจกรรมทางเศรษฐกิจได้ อย่างไรก็ตาม GNP มิได้บ่งชี้ถึงคุณภาพที่ดีของสังคมอย่างแท้จริง

อาจจะพอสรุปได้ว่า แนวคิดที่เกี่ยวข้องกับการการพัฒนาคุณภาพชีวิตและสังคม เกี่ยวข้องกับแนวคิด ต่อไปนี้ (อวรณ์, 2538)

1. แนวคิดการพัฒนาคุณภาพชีวิต (Quality of Life) เป็นระดับของการมีชีวิตที่ดี มีความสุข มีความพึงพอใจในชีวิต เป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับสภาพความเป็นอยู่ การดำเนินชีวิตของปัจเจกบุคคลในสังคม

2. แนวคิดการพัฒนาสังคม (Social Development) เป็นแนวคิดที่มีการนำเสนอต่อที่ประชุมสุดยอดเพื่อพัฒนาสังคม (The World Summit for Social Development) ในปี ค.ศ. 1995 เน้นการจัดความยากจน การกระจายความเป็นธรรม และการมีส่วนร่วมของประชาชน

3. แนวคิดการพัฒนามนุษย์ (Human Development) เป็นแนวความคิดที่แก้ไขจำกัดของแนวทางการพัฒนาที่เน้นการพัฒนาทางเศรษฐกิจเพียงอย่างเดียว ตัวอย่างเช่น Miles (1985) เสนอว่าในการพัฒนามนุษย์ การพัฒนาปัจเจกบุคคลและการพัฒนาสังคมต้องไปด้วยกัน ซึ่งสอดคล้องกับโครงการ Goals, Processes and Indicators for Development เห็นว่า การพัฒนาคน ควรประกอบด้วยความสัมพันธ์อย่างกลมกลืนของสังคมและธรรมชาติ นอกจากนี้ นายแพทย์ประเวศ วะสี (2536) ได้เสนอแนวทางการพัฒนาสังคมอย่างเป็นองค์รวม โดยเน้นคนเป็นศูนย์กลางการพัฒนา (People-centered development) และการสร้างประชาสังคม (Civil society)

4. แนวคิดความมั่นคงของชีวิตมนุษย์ (Human Security) องค์การสหประชาชาติ ได้เสนอว่ามนุษย์ควรมีความมั่นคงทางด้านเศรษฐกิจ อาหาร สุขภาพ สิ่งแวดล้อม ปัจเจกบุคคล ชุมชนและครอบครัว และความมั่นคงทางการเมือง

สำหรับประเทศไทย เริ่มนำแนวความคิดเรื่องการพัฒนาไปใช้พร้อมๆ กับการเริ่มใช้แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับแรก โดยเน้นการพัฒนาเศรษฐกิจ แนวคิดการพัฒนาสังคม ซึ่งเสนอโดยคณาจารย์คณะสังคมสงเคราะห์ศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ เมื่อประมาณปี 2516 นั้นเป็นกระบวนการซึ่งนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงในสังคมเพื่อประชาชนจะได้มีชีวิตความเป็นอยู่

ดีขึ้น ทั้งในด้านอาหาร ที่อยู่อาศัย การศึกษา สุขภาพอนามัย การมีงานทำและรายได้เพียงพอต่อการครองชีพ ตลอดจนทำให้ประชาชนได้รับความเสมอภาคและความยุติธรรมในสังคม (คณะสังคมสงเคราะห์ศาสตร์, 2516) ต่อมาในช่วงแผนพัฒนาฯ ฉบับที่ 5 ในปี 2524 รัฐบาลพลเอกเปรม ติณสูลานนท์ ได้ตั้งคณะกรรมการพัฒนาชนบทแห่งชาติ (กชช.) ขึ้น เน้นตัวแทนจาก 4 กระทรวงหลักร่วมกันกำหนดพื้นที่ชนบทยากจนและแผนพัฒนาชนบทในพื้นที่ยากจน โดยมุ่งเน้นชาวชนบทสามารถการเพิ่มพูนรายได้ การเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ การมีสุขภาพอนามัยแข็งแรง ให้สามารถยืนหยัดได้ด้วยตนเอง ให้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจแก้ไขปัญหาของตนเองตั้งแต่ต้น จากนั้นแนวความคิดการพัฒนาสังคมมีความหลากหลายมากขึ้น (อวาร์ณ, 2538) ได้แก่

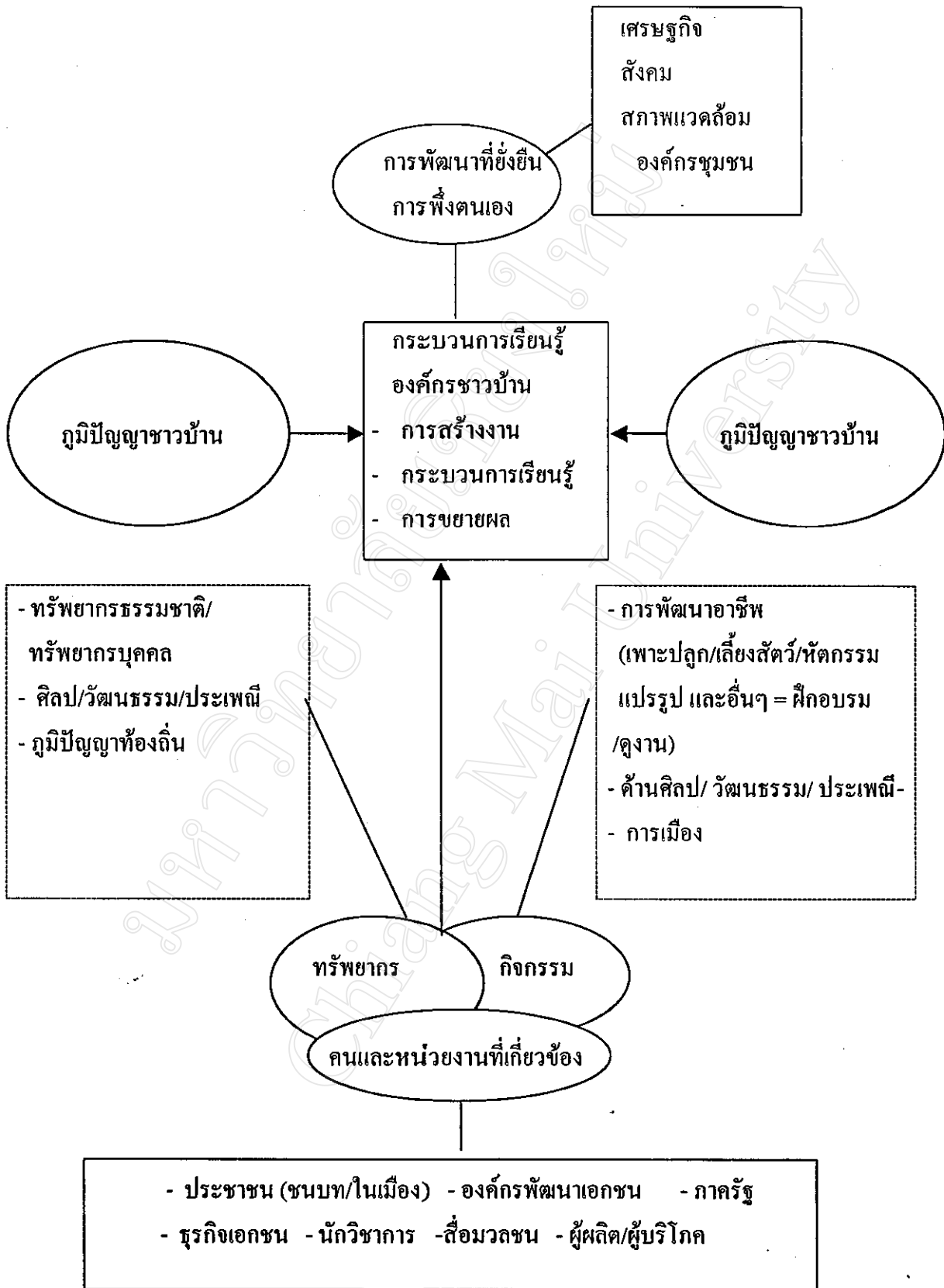
- แนวคิดกระแสศาสนา ที่เสนอว่าการพัฒนาเกิดจากความสัมพันธ์ของมนุษย์กับมนุษย์ และมนุษย์กับธรรมชาติ ดังนั้นการพัฒนาควรทำให้เกิดการเติบโตของงามทั้งทางกาย ทางสังคม ทางจิตใจ และทางปัญหาที่จะต้องกลมกลืนกับธรรมชาติ

- แนวคิดกระแสเทคโนโลยี เน้นว่าการพัฒนาคือการกระตุ้นกระบวนการเรียนรู้ เพื่อการแก้ปัญหาด้วยตนเอง เป็นการพัฒนาจิตสำนึกของชุมชน ในการเพิ่มศักยภาพเพื่อแก้ปัญหาโดยใช้และควบคุมเทคโนโลยีให้เป็นประโยชน์

- แนวคิดกระแสเศรษฐกิจการเมือง ซึ่งเสนอว่าระบบเศรษฐกิจไทย ถูกกำหนดให้ผูกติดกับเศรษฐกิจระหว่างประเทศ และผู้นำรัฐทำให้เกิดการเมืองแบบเผด็จการ การแก้ไขต้องการพลังที่เกิดจากความร่วมมือของทุกฝ่าย

- แนวคิดกระแสวัฒนธรรมชุมชน เน้นว่าการพัฒนาเป็นการแสวงหาแนวทางที่สอดคล้องบ้านจะต้องเกิดจิตสำนึกในพลังของวัฒนธรรมชาวบ้านเอง เน้นความเท่าเทียมกันและการยกศักดิ์ศรีของชีวิตมนุษย์

เมื่อจุดเน้นของการพัฒนาเปลี่ยนแปลงจากการเติบโตทางเศรษฐกิจ มาเป็นการพัฒนาคน กระบวนการและยุทธวิธีการพัฒนาย่อมต้องเปลี่ยนแปลงไปจากเดิม กล่าวคือควรมุ่งเน้นการสร้างบรรยากาศและสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการพัฒนาศักยภาพและความสามารถของคน เพื่อให้มีส่วนร่วมในกระบวนการตัดสินใจในกระบวนการพัฒนาชุมชนและสังคม การมีส่วนร่วมในที่นี้หมายถึง การมีส่วนร่วมในกระบวนการตัดสินใจ (collaboration) ในฐานะผู้ตัดสินใจ (decision maker) และผู้ดำเนินการ (active participant) แนวทางการมีส่วนร่วมของประชาชนในการแก้ปัญหาของตนเองโดยองค์กรภายนอกเป็นเพียงผู้สนับสนุน เชื่อว่าจะนำไปสู่การพัฒนาที่ยั่งยืนได้ ดังแผนภูมิ 1



แผนภูมิที่ 1 องค์ประกอบของการพัฒนาที่ยั่งยืน (อวารณ์, 2538)

2.2 การบริหารจัดการองค์กร

ประเด็นที่ควรพิจารณาในการสร้างความเข้มแข็งขององค์กร ได้แก่ ความหมายขององค์กรที่เข้มแข็ง เป้าหมายขององค์กร การบริหารจัดการองค์กร กิจกรรมขององค์กร (วิเชียร, 2540)

1. ความหมายขององค์กรที่เข้มแข็ง

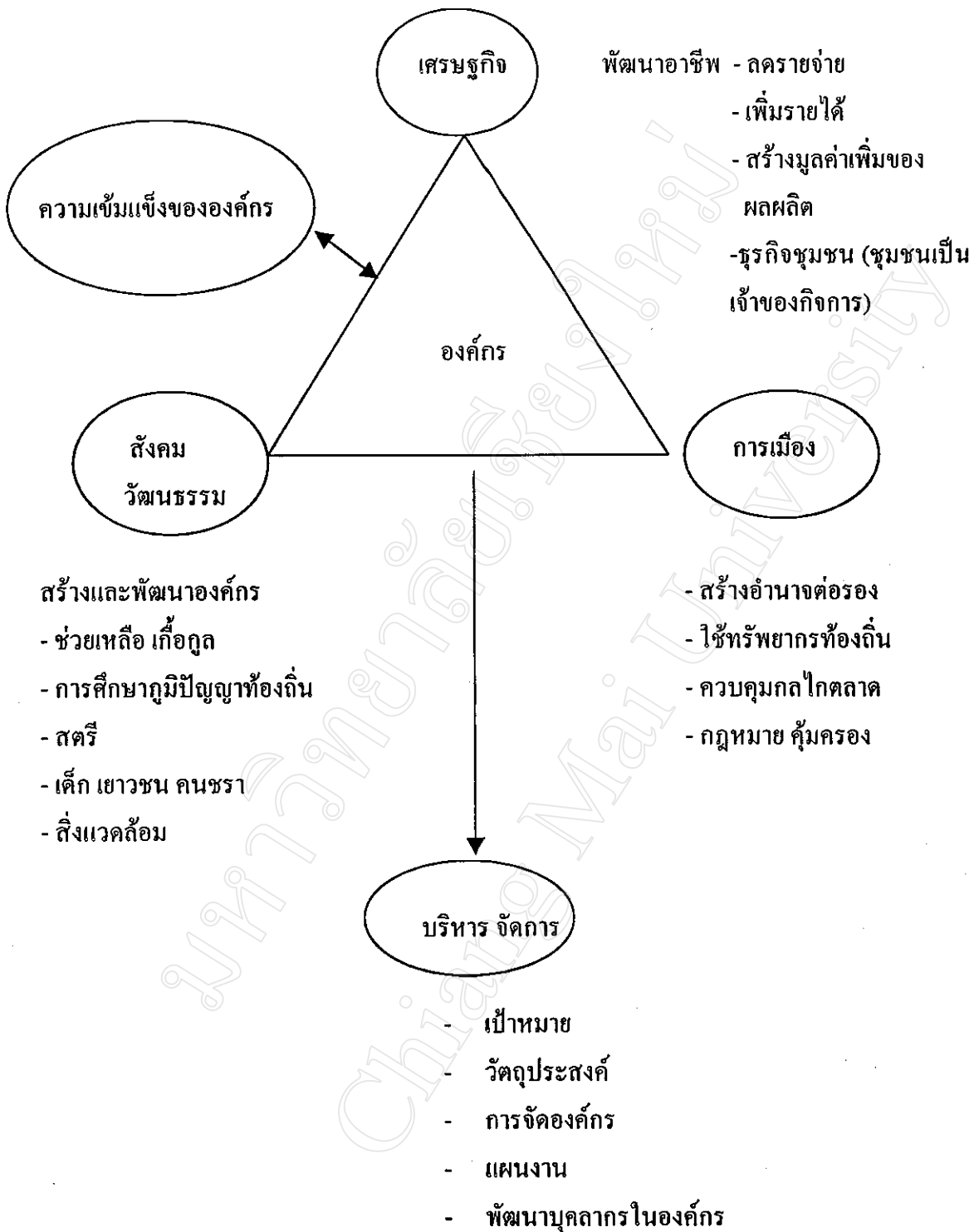
นพ.ประเวศ วะสี (2536) ได้กล่าวไว้ในคราวประชุมคณะกรรมการประจำสถาบันวิจัยและพัฒนา ท่านได้ให้ความหมายว่า องค์กรที่มีความเข้มแข็งนั้น หมายถึง องค์กรที่มีความสามารถบริหารจัดการได้อย่างต่อเนื่อง และสามารถพัฒนาศักยภาพของตนเอง เพิ่มขึ้นเรื่อย ๆ เพื่อแก้ไขปัญหาความยากจนและปัญหาอื่น ๆ รวมทั้งยังสามารถเผชิญกับสภาวะวิกฤตต่าง ๆ ได้เป็นอย่างดี

2. เป้าหมายขององค์กร การพัฒนาไปสู่ความเข้มแข็งขององค์กร จำเป็นต้องกำหนดเป้าหมาย และวัตถุประสงค์ขององค์กรให้ชัดและเกิดจากกระบวนการมีส่วนร่วมที่แท้จริง

3. การบริหารจัดการองค์กร องค์กรที่จะดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผลจำเป็นต้องมีระบบการบริหารและจัดการที่เหมาะสม โดยผู้บริหารจำเป็นต้องมีคุณสมบัติที่สำคัญอย่างน้อย 2 ประการคือ เป็นผู้มีความรู้ในเรื่องการบริหารและจัดการ และต้องเป็นผู้ที่มีความความตั้งใจจริงอีกประการหนึ่ง ในส่วนขององค์กรชาวบ้าน พบว่า จะมีจุดเด่นในด้านความตั้งใจจริงเท่านั้น ซึ่งไม่เพียงพอ จำเป็นต้องเรียนรู้ในด้านการบริหารจัดการอีกมาก

4. กิจกรรมขององค์กร องค์กรจำเป็นต้องพัฒนาในกิจกรรมทุก ๆ ด้าน คือทั้งทางด้านเศรษฐกิจ ด้านสังคม วัฒนธรรม และด้านการเมือง ทั้งนี้เนื่องจากกิจกรรมทั้ง 4 ด้านนี้ จะมีความสัมพันธ์หนุนเนื่องซึ่งกันและกัน จะขาดส่วนหนึ่งส่วนใดไม่ได้

การพัฒนาความเข้มแข็งขององค์กรจะต้องวิเคราะห์ให้ได้ว่า ณ ปัจจุบัน องค์กรประกอบต่างๆ นั้น ยังมีองค์ประกอบใดที่ต้องได้รับการพัฒนา เช่น ด้านความถนัด ความรู้ ความชำนาญ เฉพาะด้านของผู้ปฏิบัติงาน โดยเน้นการพัฒนา “องค์กรรวม” ไม่แยกส่วน (ดังแผนภูมิที่ 2) จึงจะสามารถสร้างความเข้มแข็งขึ้นมาได้ และนำไปสู่ความยั่งยืนได้ในที่สุด



แผนภูมิที่ 2 ความสัมพันธ์ของแนวคิดและกิจกรรมการพัฒนาความร่วมมือเข้มแข็งขององค์กรชาวบ้าน (ประเวศ, 2536)

2.3 แนวคิดที่เกี่ยวกับการวิเคราะห์สถานภาพโดยเทคนิค SWOT analysis

การวิเคราะห์ SWOT เป็นวิธีการหรือเครื่องมือที่ช่วยในการวางแผนกลยุทธ์ที่รู้จักและใช้กันอยู่อย่างแพร่หลายในกิจการและลักษณะงานต่างๆ (นันทิยา และรณรงค์, 2544) ได้แก่ งานพัฒนาชุมชนชนบท เช่น การใช้ SWOT วางแผนกลยุทธ์ของกลุ่มเครดิตยูเนียน การวางแผนการพัฒนาเศรษฐกิจในอเมริกา ซึ่งช่วยให้ผู้นำชนบทเข้าใจศักยภาพทางเศรษฐกิจของชนบท และตัดสินใจดึงเงินทุนจากภายนอกเพื่อการลงทุนได้อย่างถูกต้อง การวางแผนกลยุทธ์ที่ใช้ได้กับธุรกิจขนาดเล็ก รวมทั้งธุรกิจขนาดจืดที่ทำอยู่กับบ้าน ตลอดจนการวางแผนอาชีพส่วนบุคคล นอกจากนี้การวิเคราะห์ SWOT ยังใช้เป็นเครื่องมือการตรวจสอบงาน ตรวจสอบเรื่องต่างๆ ขององค์การ การเสนอรายงาน ในการตรวจสอบการตัดสินใจดำเนินงานขององค์กร เป็นต้น ขณะเดียวกันการวิเคราะห์ SWOT ยังใช้เป็นเครื่องมือปรับปรุงการทำงานเป็นทีม การศึกษาตนเองของเยาวชนในโครงการเยาวชน หรือกระทั่งใช้ในการดำเนินชีวิตในครอบครัว เช่น การวางแผนพัฒนาด้านต่างๆ ของบุตร เป็นต้น

องค์ประกอบหรือประเด็นที่สำคัญของเทคนิค SWOT analysis ในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกที่มีผลต่อหน่วยงาน (ปรีดี, 2539) ได้แก่

1. “S” มาจากคำว่า “STRENGTH” คือ “จุดแข็ง” หรือจุดเด่นที่เสริมสร้างให้หน่วยงานเข้มแข็งขึ้น หรือความสามารถและสถานการณ์ภายในองค์กรที่เป็นบวก ซึ่งองค์กรนำมาใช้เป็นประโยชน์ในการทำงาน (Hutanuwatr, 1998) เช่น สหกรณ์โคนมแม่โจ้ มีความสัมพันธ์ภายในองค์กรค่อนข้างดีมีความสนใจยอมรับเทคโนโลยีใหม่ ทั้งนี้ยังมีที่ปรึกษาที่มีความเชี่ยวชาญด้านโคนม เมื่อมีเทคโนโลยีใหม่ หรือองค์ความรู้ใหม่ด้านเทคนิคการเลี้ยงโคนม เกิดขึ้นที่ปรึกษาก็จะคอยให้ ข้อมูลใกล้ชิดทำให้สมาชิกสามารถพัฒนาเทคนิควิธีการเลี้ยงโคนมสูงขึ้น ไปอีกระดับหนึ่ง (ไพบูลย์, 2542)

2. “W” มาจากคำว่า “WEAKNESS” หมายถึง “จุดอ่อน” ของหน่วยงาน อาการป่วยของหน่วยงาน หรือหมายถึงสถานการณ์ภายในองค์กรที่เป็นลบและด้อยความสามารถ ซึ่งองค์กรไม่สามารถนำมาใช้เป็นประโยชน์ในการทำงานเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ (Hutanuwatr, 1998) อาจจะมีบางส่วนบางองค์ประกอบที่กระทบต่อหน่วยงาน แล้วหน่วยงานยังคงอนุรักษ์ หรือยืนยง ไม่เปลี่ยนแปลงท่าที เช่น ทักษะคติของคณมหาดไทยบางส่วนที่ยึดติดกับการรวมอำนาจ ในขณะที่ สภาพแวดล้อมภายนอกเข้าสู่ความเป็นประชาธิปไตย ประชาชนเป็นเจ้าของอำนาจอธิปไตยที่จะเป็นผู้ตัดสินใจลงมือแก้ไขปัญหาคด้วยตนเอง

3. “O” มาจากคำว่า “OPPORTUNITY” หมายถึง “โอกาส” ที่หน่วยงานจะได้รับการพัฒนาไปอย่างต่อเนื่อง หรือปัจจัยและสถานการณ์ภายนอกที่เอื้ออำนวยให้การทำงานขององค์กรบรรลุวัตถุประสงค์ (Hutanuwatr, 1998) ทั้งนี้ อาจจะเป็นความพร้อมและศักยภาพของบุคลากร บุคลากรที่ดีมีความรู้ มีคุณภาพ มีความสามารถ และมีการฝึกอบรม เพิ่มพูนความรู้ด้านต่างๆ อย่างต่อเนื่องเป็นระบบ เป็น โอกาสที่จะสร้างงานและพัฒนาการมีส่วนร่วมขององค์กรชุมชนให้เข้มแข็ง สามารถพึ่งตนเองได้อย่างต่อเนื่อง

4. “T” มาจากคำว่า “THREAT” หมายถึงข้อจำกัด แรงกดดัน หรืออันตรายที่บั่นทอนความเจริญก้าวหน้าของหน่วยงาน หรือปัจจัยและสถานการณ์ภายนอกที่ขัดขวางการทำงานขององค์กรไม่ให้บรรลุวัตถุประสงค์ (Hutanuwatr, 1998) ซึ่งเป็นเรื่องที่หน่วยงานจะต้องปรับปรุงให้สอดคล้องกับสถานการณ์ปัจจุบัน เช่น สมาชิกผู้เลี้ยงโคนมแม่โจ้ มีพื้นที่การเลี้ยงโคนมจำกัดและที่ดินมีราคาแพงไม่สามารถขยายพื้นที่การเลี้ยงออกไป ทำให้สมาชิกถูกจำกัดศักยภาพในการที่จะขยายขนาดของฟาร์มเพื่อเพิ่มผลผลิตและมีผลกระทบต่อสมาชิกสหกรณ์ ในด้านของธุรกิจสหกรณ์ โดยตรงรายได้ที่สหกรณ์ควรจะขยายได้จากธุรกิจรวบรวมนํ้านมก็จะคงอยู่ขนาดเดิมไม่ค่อยจะเกิดความเคลื่อนไหวมากนัก (ไพบุลย์, 2542)

คุณลักษณะ 7 ของกระบวนการวิเคราะห์ SWOT

นันทิยาและณรงค์ (2543) ได้กล่าวถึงคุณลักษณะ 7 ประการของกระบวนการวิเคราะห์ SWOT analysis ไว้ดังนี้

1. การมีส่วนร่วม

เป็นผู้มีอิทธิพลและมีส่วนร่วมสูงสุดในการกำหนดกลยุทธ์ของกลุ่ม ผู้นำจะเป็นผู้คิดริเริ่ม ค้นหาปัจจัย ตัดสินใจ ตลอดจนสามารถเสนอกลยุทธ์ทางเลือกได้ นอกจากนี้ กระบวนการ SWOT ยังเอื้อให้สมาชิกซักถาม เสนอแนะ และมีส่วนร่วม จัดลำดับความสำคัญของกลยุทธ์ ซึ่งทำให้สมาชิกทราบถึงทิศทาง และแผนงานของกลุ่ม

2. กระบวนการเรียนรู้

กระบวนการเรียนรู้เกิดจากการที่ผู้เข้าร่วมต้องคิดอย่างจริงจัง ต้องเสนอความคิดเห็นของตนต่อกลุ่ม ต้องอภิปรายโต้แย้ง แลกเปลี่ยนความคิดเห็นและที่สำคัญต้องตัดสินใจเลือกทิศทางและกลยุทธ์ของกลุ่มการวิเคราะห์ SWOT เอื้อให้ผู้เข้าร่วมได้เรียนรู้เรื่องหลัก 2 เรื่อง คือ ผู้เข้าร่วมเรียนรู้เรื่องของกลุ่มของตนได้กระฉ่างขึ้น และทำให้เกิดการเรียนรู้เรื่องการวางแผนแบบทีมและเป็นระบบ

3. การใช้เหตุผล

การวิเคราะห์ SWOT เป็นกระบวนการที่เป็นระบบ ซึ่งเอื้อให้เกิดการให้เหตุผลในการคิด และตัดสินใจกำหนดกลยุทธ์ ในแต่ละขั้นตอนของกระบวนการผู้เข้าร่วมต้องใช้ความคิด และอภิปรายถึงเหตุผลต่างๆ ในการตัดสินใจ ซึ่งทำให้เกิดความรอบคอบในการกำหนดกลยุทธ์

4. การใช้ข้อมูล

ข้อมูลที่ใช้ในกระบวนการวิเคราะห์ SWOT มาจาก 3 แหล่งคือ 1) จากประสบการณ์การทำงานของผู้เข้าร่วม 2) จากผลการศึกษาวิเคราะห์องค์กร และ 3) จากแหล่งข้อมูลภายนอก เช่น วิชาการที่เชิญมาให้ความรู้และเพิ่มเติมข้อมูล เป็นต้น ข้อมูลที่สำคัญและถูกต้องนี้ทำให้เกิดผลดีต่อกระบวนการ SWOT 3 ประการคือ 1) เอื้อให้เกิดการมองการณ์ไกลได้ดี 2) กำหนดภารกิจและวัตถุประสงค์สอดคล้องกันสถานการณ์ และ 3) ระบุจุดอ่อน จุดแข็ง โอกาส และข้อจำกัด ได้ใกล้เคียงกับความเป็นจริง

5. กระตุ้นให้คิดและเปิดเผยประเด็นที่ซ่อนเร้น

กระบวนการวิเคราะห์ SWOT เป็นกระบวนการที่ต้องใช้ความคิด การวิเคราะห์ และการอภิปรายได้เพียงพอ บรรลุถึงการตัดสินใจร่วมกัน ดังนั้น กระบวนการวิเคราะห์ SWOT จึงสร้างสรรค์ให้เกิดการคิด การมองและความเข้าใจแง่มุมใหม่ โดยผู้เข้าร่วมอาจยังไม่เคยคิดหรือเห็นแง่มุมใหม่นี้มาก่อน ซึ่งก่อให้เกิดการเปิดเผยประเด็นที่ซ่อนเร้นของกลุ่มหรือคลัสเตอร์สถานการณืที่ซับซ้อนให้เห็นได้ชัดเจนขึ้น ความชัดเจนดังกล่าวมีผลต่อการกำหนดกลยุทธ์

6. การเป็นเจ้าของและพันธะสัญญา

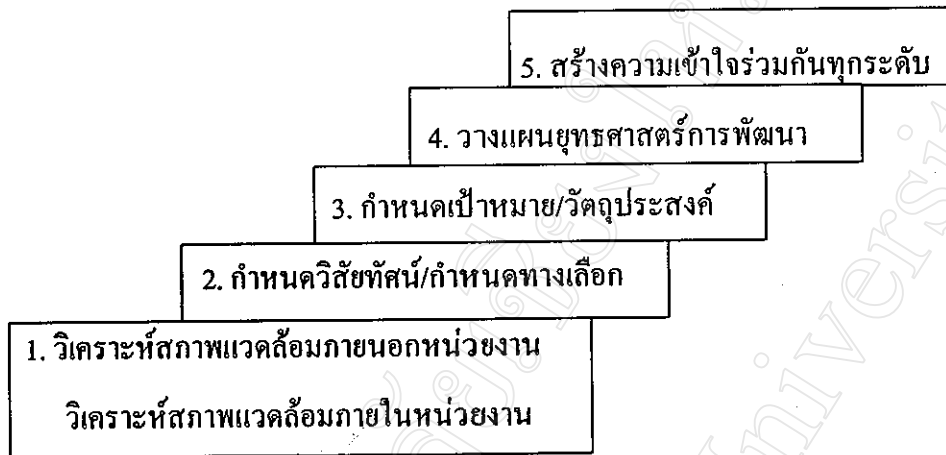
จากการที่ผู้เข้าร่วมเป็นผู้คิด วิเคราะห์ ใช้เหตุผล อภิปรายแลกเปลี่ยน จนกระทั่งนำไปสู่การตัดสินใจของตนเองในการกำหนดภารกิจ วัตถุประสงค์ และกลยุทธ์ของกลุ่ม กระบวนการวิเคราะห์ SWOT จึงช่วยสร้างให้ผู้เข้าร่วมเกิดความรู้สึกเป็นเจ้าของแผนงานและเกิดความผูกพันต่อการนำแผนกลยุทธ์สู่การปฏิบัติ อย่างไรก็ตาม การปฏิบัติตามแผนยังต้องขึ้นอยู่กับเงื่อนไข หรือมีตัวแปรบางอย่างที่อาจเกิดขึ้นได้ในอนาคต ดังนั้นกระบวนการวิเคราะห์ SWOT จึงควรใช้อย่างต่อเนื่องเป็นประจำ เพื่อให้ทันต่อสถานการณ์ และเงื่อนไขที่เปลี่ยนแปลง

7. การปฏิบัติทันที

กระบวนการวิเคราะห์ SWOT เปิดเผยให้เห็นจุดอ่อนที่เป็นปัญหา ซึ่งเห็นว่าเป็นปัญหาเร่งด่วนที่ต้องการแก้ไข เมื่อเสร็จสิ้นการวางแผนจะลงมือปฏิบัติแก้ไขปัญหานั้นๆ ทันที หรือบางครั้งอาจไม่รอนสิ้นสุดกระบวนการ ก็ทำการแก้ไขปัญหานั้นๆ เลย จึงอาจกล่าวได้ว่า กระบวนการวิเคราะห์ SWOT ทำให้เกิดผลทางการปฏิบัติทันที

ขั้นตอนที่สำคัญของการวิเคราะห์ด้วยเทคนิค SWOT Analysis

ปรีดี (2539) ได้กล่าวถึงขั้นตอนที่สำคัญของกระบวนการวิเคราะห์ด้วยเทคนิค SWOT ไว้ 5 ขั้นตอน พร้อมแผนภาพแสดงขั้นตอนต่างๆ ตามลำดับดังนี้



แผนภูมิที่ 3 ขั้นตอนของการวิเคราะห์ด้วยเทคนิค SWOT Analysis

ขั้นตอนที่ 1

1.1. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอก ที่มีผลกระทบต่อหน่วยงาน โดยมีตัวแปรที่สำคัญในการวิเคราะห์กล่าวคือ

1.1.1 สภาพแวดล้อมภายนอก ได้แก่

- 1) ด้านสังคม
- 2) ด้านการเมืองการปกครอง
- 3) ด้านเศรษฐกิจ
- 4) ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและเครือข่าย

1.1.2 ผลกระทบต่อหน่วยงาน

- 1) ด้านเชิงบวกซึ่ง เป็นช่องทางหรือโอกาสของหน่วยงาน (OPPORTUNITY)
- 2) ด้านเชิงลบ ซึ่งเป็นอุปสรรคหรืออันตรายของหน่วยงาน (THREAT)

1.2 วิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในหน่วยงาน ซึ่งมีมาตรการหรือตัวแปรที่สำคัญในการวิเคราะห์กล่าวคือ

1.2.1 สภาพแวดล้อมภายในหน่วยงาน

1) ด้านทรัพยากร

- บุคลากร/องค์กรประชาชน
- งบประมาณ

ขั้นตอนที่ 2

กำหนดวิสัยทัศน์/ กำหนดทางเลือก เป็นปัจจัยเชิงคุณภาพ ที่จะสามารถกำหนดขั้นตอนของการวิเคราะห์ด้วยเทคนิค SWOT analysis ปัจจัยที่สำคัญที่มีผลต่อการกำหนดวิสัยทัศน์/ ทางเลือก คือ การมองเห็นโอกาสของผู้นำ และการเสริมข้อมูลจากวิทยากรภายนอก

ขั้นตอนที่ 3

กำหนดเป้าหมาย/ วัตถุประสงค์ เมื่อได้วิเคราะห์ถึงปัจจัยจากสภาพแวดล้อมแล้ว นำส่วนที่วิเคราะห์ได้กำหนดแผนกลยุทธ์ต่อไป

ขั้นตอนที่ 4

วางแผนยุทธศาสตร์การพัฒนา ต้องกำหนดปัจจัยที่มีความจำเป็นเร่งด่วนและสามารถเสริมสร้างหรือแก้ไขได้ อยู่ในลำดับต้นๆ ของแผน ซึ่งแบ่งออกเป็นแผนระยะสั้น และแผนระยะยาว แผนระยะสั้นคือแผนที่มุ่งแก้ไขจุดบกพร่องขององค์กรอย่างเป็นรูปธรรม ไม่มีความยุ่งยาก แผนระยะยาวเป็นการแก้ไขปัญหา โดยทำแบบเป็นขั้นตอน ต้องการเวลาและกระบวนการในการดำเนินการ

ขั้นตอนที่ 5

สร้างความเข้าใจร่วมกันทุกระดับ ควรสร้างความยอมรับและสร้างแรงกระตุ้นในการมุ่งมั่นในการแก้ไขปัญหาอย่างพร้อมเพรียงกัน

เงื่อนไขและข้อจำกัดของกระบวนการวิเคราะห์ SWOT

นันทิยาและณรงค์ (2543) ได้กล่าวถึงเงื่อนไขและข้อจำกัดของกระบวนการวิเคราะห์ โดยเทคนิค SWOT Analysis ไว้ดังนี้

1. การตระหนักถึงความต้องการเปลี่ยนแปลงอย่างมีนัยสำคัญของผู้นำ

หากผู้นำกลุ่มไม่มีความต้องการความเปลี่ยนแปลง หรือพัฒนากลุ่มด้วยสาเหตุใดก็ตาม ผู้นำจะไม่ให้ความร่วมมือหรือไม่สนใจเท่าที่ควร การดำเนินกระบวนการวิเคราะห์ โดยเทคนิค SWOT Analysis จะเป็นไปได้ยาก และจะไม่เกิดประโยชน์แต่อย่างใด

2. ความสามารถมองการณ์ไกลของผู้นำและการเสริมข้อมูลจากวิทยากรภายนอก

การมองการณ์ไกลเป็นทั้งเงื่อนไขและขีดจำกัดของผู้เข้าร่วม หากผู้นำมีโอกาสศึกษาผลงานบุคคล จะทำให้มีการพัฒนาความสามารถในการคิด และยอมรับการเปลี่ยนแปลงทางความคิด ซึ่งความสามารถดังกล่าวเป็นเงื่อนไขสำคัญทำให้กระบวนการวิเคราะห์ SWOT มีประสิทธิภาพ แต่ที่พบว่า ความรู้ข้อมูลที่มีอยู่นั้นไม่เพียงพอต่อการคาดการณ์โอกาสและอุปสรรคที่คาดว่าจะเกิดขึ้นจากการเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจและสังคม สิ่งนี้จึงเป็นข้อจำกัด ดังนั้นการจัดกระบวนการเสริมข้อมูลจึงเป็นเงื่อนไขประการหนึ่ง ทั้งนี้สามารถกระทำโดยการเชิญวิทยากรมาให้ความรู้และ ข้อมูล

3. ความสอดคล้องกับบริบทสังคมวัฒนธรรมชนบท

กระบวนการวิเคราะห์ SWOT ต้องถูกดัดแปลงให้มีความสอดคล้องกับบริบทสังคมวัฒนธรรมชนบทในด้านภาษา ช่วงเวลา สถานที่ สถานภาพหญิงชาย ความคุ้นเคย และความเป็นอาชีพเกษตรกร ซึ่งบริบทเหล่านี้อาจกลายเป็นข้อจำกัดของกระบวนการวิเคราะห์ SWOT ได้

4. ผู้เข้าร่วมและจำนวน

เงื่อนไขการเลือกบุคคลเป็นผู้เข้าร่วมต้องอิงอยู่ในหลักการ “คนทำ คือ คนกำหนด และ คนกำหนด คือ คนทำ” จำนวนผู้เข้าร่วมที่มีความเหมาะสมต่อกระบวนการวิเคราะห์ SWOT ควรจะมีจำนวน 10 – 15 คน เพราะกระบวนการ SWOT ต้องการการอภิปรายและการใช้ความคิด

5. การป้องกันตนเอง

ผู้เข้าร่วมรู้และยอมรับว่าตนเองหรือกลุ่มมีจุดอ่อน แต่มักพิจารณาว่าจุดอ่อนบางประการไม่มีผลต่อกลุ่ม ทั้งนี้เพราะต้องการรักษาภาพพจน์ของกลุ่ม ซึ่งวิธีที่อาจลดการป้องกันตนเองได้คือ คนในกลุ่มหรือองค์กรเป็นผู้กระทำกระบวนการ SWOT เอง ซึ่งอาจทำให้กระบวนการ SWOT มีประสิทธิภาพมากขึ้น

6. ความยากซึ่งเกิดจากตัวกระบวนการ

ความยากของกระบวนการ SWOT ที่สำคัญ มี 3 ประการคือ

1) การค้นหาจุดอ่อนและจุดแข็งที่เป็นจริงและถูกต้อง หากการระบุจุดอ่อนและจุดแข็งคลาดเคลื่อนไปจะทำให้กลยุทธ์ที่ได้คิดพลาด

2) การคาดการณ์โอกาสและอุปสรรคให้ได้ใกล้เคียง เพราะการคาดการณ์ที่ดีต้องมีข้อมูลที่กว้างขวางและสะสมมานานพอสมควร

3) ความเข้าใจอย่างลึกซึ้งถึงความสัมพันธ์ระหว่างจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค

7. ความต้องการที่มำเนินการกระบวนการวิเคราะห์ SWOT

เนื่องจากกระบวนการ SWOT เป็นสิ่งที่ยากและใหม่สำหรับเกษตรกร ดังนั้นทีมดำเนินงานควรมีความสัมพันธื เข้าใจลักษณะหรือธรรมชาติของกลุ่มเกษตรกรหรือองค์กรชาวบ้าน และควรมีความรู้เกี่ยวกับธุรกิจ โดยเฉพาะธุรกิจขององค์กรธุรกิจชุมชนนั้นๆ

2.4 สหกรณ์การเกษตรไชยปราการ

2.4.1 ประวัติความเป็นมา

พินิจ (2540) ได้จัดทำเอกสารกล่าวถึงความเป็นมาของสหกรณ์การเกษตรไชยปราการไว้ว่าสหกรณ์การเกษตรไชยปราการจำกัด ได้จดทะเบียนตามพระราชบัญญัติสหกรณ์ พ.ศ. 2511 เมื่อวันที่ 16 มกราคม พ.ศ. 2532 เลขหมายสหกรณ์ที่ ก.001232 สำนักงานเลขที่ 176 หมู่ 1 ต. ศรีตงเย็น อ.ไชยปราการ จ.เชียงใหม่ โทร./โทรสาร (053) 870451 หลังจากได้รับจดทะเบียนสหกรณ์ได้เริ่มดำเนินการเมื่อวันที่ 17 มีนาคม 2532 แรกตั้งมีสมาชิก 83 ราย ในระยะเริ่มแรก คุณลุงเขียน กลั่นเรืองแสง เป็นประธานกรรมการ ได้ให้ความอนุเคราะห์ให้อาศัยบ้านพักเป็นที่ทำการสหกรณ์เป็นระยะเวลา 4 ปี หลังจากนั้นจึงได้จัดซื้อที่ดินสร้างสำนักงานนางอนกประสงค์เป็นของสหกรณ์ในปี พ.ศ. 2538 สหกรณ์ได้จัดซื้อที่ดินจำนวน 2 แปลง เนื้อที่ 3 ไร่เศษ เพื่อจัดสร้างตลาดกลาง

จนกระทั่งปี พ.ศ. 2536 เกษตรกรในพื้นที่ประสบภาวะวิกฤติทางธรรมชาติ การเกิดภาวะฝนแล้ง ฝนไม่ตกตามฤดูกาล ทำให้เกษตรกรในอำเภอไชยปราการประสบปัญหาพืชผลตกต่ำและผลิตขายไม่ได้ราคา เกษตรกรจึงเริ่มหันเหความสนใจจากการเพาะปลูกเพียงอย่างเดียว มาให้ความสนใจทางด้านปศุสัตว์ โดยเฉพาะการเลี้ยงโคนมอีกทางหนึ่ง ซึ่งบรรดาสมาชิกสหกรณ์การเกษตรไชยปราการได้ลงความเห็นให้มีการทดลองเลี้ยงโคนม เพื่อศึกษาความเป็นไปได้ในการเลี้ยงและการจำหน่ายผลผลิตโคนม อย่างไรก็ตามพบว่าขณะนั้นสหกรณ์การเกษตรไชยปราการมีข้อจำกัดในการเลี้ยงโคนมคือ สถานที่ตั้งอยู่ไกลจากโรงงานนมซึ่งตั้งอยู่ในอำเภอเมืองเชียงใหม่ ไม่มีใครต้องการจะลงทุนสร้างศูนย์รับซื้อน้ำนมดิบในพื้นที่ซึ่งห่างจากโรงงานในตัวเมืองเชียงใหม่ถึง 128 กิโลเมตร ขณะนั้นอำเภอไชยปราการไม่ได้อยู่ในเขตส่งเสริมการเลี้ยงโคนมของจังหวัดเชียงใหม่ไม่ว่าในภาครัฐหรือเอกชน ความต้องการในการลงทุนทดลองเลี้ยงโคนมไม่ได้รับการส่งเสริมสนับสนุนจากสถาบันการเงินที่ให้เงินกู้ดอกเบี้ยต่ำ

ในปี พ.ศ. 2537 สมาชิกสหกรณ์การเกษตรไชยปราการจำกัด ได้ขอเข้ารับการศึกษาอบรมความรู้เบื้องต้นเกี่ยวกับการประกอบอาชีพการเลี้ยงโคนมจากสำนักงานปศุสัตว์จังหวัดเชียงใหม่ ซึ่งทางสำนักงานได้ดำเนินการจัดฝึกอบรมให้เกษตรกรเป็นเวลา 3 วัน โดยได้วางเนื้อหาในการฝึก

อบรมแก่เกษตรกรที่เข้ารับการฝึกอบรม โดยเน้นให้เกษตรกรได้เข้าใจในความลำบากและความเสี่ยงของการประกอบอาชีพการเลี้ยงโคนม เพื่อให้เกษตรกรพิจารณาว่าตนเองสมควรเปลี่ยนจากการประกอบอาชีพเดิมที่ตนเองถนัดมาสู่อาชีพการเลี้ยงโคนมที่ต้องใช้ความอดทนสูง และต้องการการดูแลเอาใจใส่มากกว่าการปลูกพืชเศรษฐกิจที่เกษตรกรเคยทำอยู่ หลังจากนั้นเจ้าหน้าที่ปศุสัตว์จังหวัดได้พาเกษตรกรไปทัศนศึกษาฟาร์มโคนม เพื่อศึกษาแลกเปลี่ยนความรู้กับเกษตรกรผู้เลี้ยงโคนมโดยตรง ทั้งที่ประสบผลสำเร็จและไม่ประสบผลสำเร็จ รวมถึงตัวอย่างของการจัดการฟาร์มในรูปแบบต่างๆ หลายรูปแบบ รวมทั้งแหล่งรับซื้อน้ำนมดิบ เพื่อให้เกษตรกรได้นำมาวิเคราะห์ถึงความเป็นไปได้ของตนเองหากต้องเลี้ยงโคนมจริงๆ นอกจากนี้ยังได้มีการศึกษาจากการลงทุนเลี้ยงโคนมพันธุ์แท้ของนักธุรกิจในพื้นที่ คุณวิง ชีระวุฒิ ประกอบกับการเรียนรู้ผ่านสื่อต่างๆ ที่มีประสิทธิภาพในขณะนั้น ทำให้เกษตรกรเกิดการเรียนรู้ สนใจการประกอบอาชีพการเลี้ยงโคนม

การเลี้ยงโคนม ด้วยการลงทุนทดลองเลี้ยงโคนมจำนวน 18 ตัว โดยให้เกษตรกรนำร่องยืมนำไปเลี้ยงเพื่อการทดลองจำนวน 6 ราย รายละ 1 - 2 ตัว จำหน่ายผลผลิตน้ำนมให้กับฟาร์มโคนมพันธุ์แท้ที่มีอยู่ในพื้นที่ (ฟาร์มคุณวิง) ในราคา กิโลกรัมละ 6.50 บาท ผลจากการลงทุนทดลองเลี้ยงโคนมพบว่าเกษตรกรมีรายได้ดีเมื่อเปรียบเทียบกับการทำธุรกิจด้านการเกษตรอื่นๆ ที่ได้ดำเนินการอยู่ จึงนับเป็นก้าวสำคัญยิ่งของเกษตรกรที่สามารถเรียนรู้ด้วยการทดลอง และสามารถนำผลของข้อมูลที่ได้มาเพื่อการเปรียบเทียบ ถึงแม้ว่าเกษตรกรจะเลี้ยงโคนม รายละ 1 - 2 ตัวก็ตาม แต่นับได้ว่าสิ่งนี้คือพื้นฐานของการเรียนรู้ของเกษตรกร ในการตัดสินใจที่เป็นแรงผลักดันสำคัญต่อความสนใจในอาชีพการเลี้ยงโคนม ซึ่งเกิดขึ้นจากตัวเกษตรกรเอง

คุณพินิจ (2540) กล่าวว่านอกจากพื้นฐานของความสนใจที่เกิดขึ้นจากตัวเกษตรกรเองแล้ว ตัวอย่างของแหล่งเลี้ยงโคนมในจังหวัดเชียงใหม่จากการทัศนศึกษา รวมทั้งการรับรู้และแรงกระตุ้นจากสื่อมวลชน ซึ่งเผยแพร่ทางโทรทัศน์ วิทยุ สื่อสิ่งพิมพ์ ตลอดจนประสบการณ์จริงจากการเรียนรู้จากนักธุรกิจที่ประสบความสำเร็จในพื้นที่ สิ่งเหล่านี้ล้วนกระตุ้นให้เกษตรกรเพิ่มความสนใจในอาชีพการเลี้ยงโคนมเพิ่มสูงขึ้นจนกลายเป็นความต้องการในการประกอบอาชีพการเลี้ยงโคนม จากตัวของเกษตรกรเองในเวลาต่อมา

หลังจากนั้นคณะกรรมการสหกรณ์จังหวัดทัศนศึกษาแหล่งเลี้ยงโคนมในจังหวัดเชียงใหม่และในภาคกลางอีกครั้ง ตลอดจนติดต่อประสานงานกับเจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้อง รวมทั้งประสานงานกับเจ้าหน้าที่จากแหล่งเงินกู้จากธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร (ธกส.) เพื่อเป็นแหล่งเงินกู้โดยหวังให้ฟาร์มโคนมขนาดใหญ่ในพื้นที่เป็นที่รองรับน้ำนมดิบที่สมาชิกสหกรณ์ผลิตได้

จนในที่สุดโอกาสมาก็มาถึงเกษตรกร โครงการแผนปรับโครงสร้างและระบบการผลิตการเกษตร (คปร.) ของกระทรวงการเกษตรและสหกรณ์มุ่งหวังที่จะส่งเสริมให้เกษตรกรผู้เลี้ยง

โคนมรายใหม่เกิดขึ้น โดยมีแหล่งเงินกู้ดอกเบี้ยต่ำ 5% และการชำระหนี้ยาวนานถึง 15 ปี ตลอดจนมีปัจจัยการผลิตที่รัฐมอบให้ นั่น เป็นสิ่งที่ช่วยให้เกษตรกรรายใหม่สามารถดำเนินการเลี้ยงโคนมในระยะแรกได้อย่างดี ขนาดเพียงศูนย์รวมนม ซึ่งจะต้องหาเอกชนและสถานที่จำหน่ายน้ำนมดิบของโครงการให้ได้ ตลอดจนต้องแสดงศักยภาพให้ทางราชการเห็นชอบ ในการเสนอพื้นที่เป้าหมายเพื่อการอนุมัติให้ดำเนินการ ซึ่งต้องแข่งขันกับพื้นที่อื่นที่มีศักยภาพสูงกว่าด้วย เนื่องจากจังหวัดเชียงใหม่ได้รับเป้าหมายเพียง 100 ราย จึงเป็นแรงผลักดันให้เกษตรกรจะต้องรวมตัวในการแก้ไขปัญหา และใช้ความสามัคคีเป็นที่ตั้งที่จะทำให้ภาครัฐพิจารณาอนุมัติให้ได้

สมาชิกสหกรณ์ได้มีความพยายามเสนอความพร้อมของตนเองและกลุ่มที่จะเข้าร่วมโครงการเรื่อยมา ตั้งแต่ปีพ.ศ. 2537 แต่ไม่ได้รับอนุมัติเพราะรัฐบาลต้องการลดพื้นที่ปลูกข้าวในภาคกลางเป็นเป้าหมายหลัก ต่อมาการตอบสนองของเกษตรกรในภาคกลางไม่สูงพอจึงกระจายออกสู่ภาคเหนือ ตลอดจนเงื่อนไขไปปรับลดพื้นที่ ชนิดพืชเศรษฐกิจไป 3-4 ชนิด แต่พื้นที่ใน ไชยปราการก็ยังไม่ได้รับสิทธิอยู่ดี เพราะพื้นที่ส่วนใหญ่เป็นสวนลิ้นจี่ และหอม กระทบแต่ในสภาพที่เกษตรกรประสบปัญหาในพืชหลัก 3 ชนิด ตลอดระยะ 4-6 ปี ที่ผ่านมาจึงต้องหาทางออกเพื่อที่จะลดเงื่อนไขที่เป็นปัญหาหลักที่เป็นอยู่นั้นให้หมดไปให้ได้

ปัญหาที่สำคัญที่สุดขณะนั้นอยู่ที่ธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร (ธกส.) ในการอนุมัติสินเชื่อ เพราะยังขาดความมั่นใจในการประกอบอาชีพการเลี้ยงโคนมของเกษตรกร เนื่องจากปัจจัยของการประกอบอาชีพการเกษตรอื่นๆ และยังไม่มีความมั่นใจในรายได้ของอาชีพการเลี้ยงโคนม ตลอดจนเงื่อนไขในการลดพื้นที่ปลูกพืชเศรษฐกิจที่กำลังประสบปัญหาอยู่นั้น ได้แก่ หอม กระทบ ไม่อยู่ในข่ายที่ได้รับการพิจารณา จึงต้องช่วยเหลือกันทั้งในส่วนของเจ้าหน้าที่ปศุสัตว์ และกรรมการของสหกรณ์การเกษตรไชยปราการที่จะโน้มน้าว ธกส. ให้เกิดความมั่นใจต่อโครงการ โคนมให้ได้ และชี้ให้เห็นถึงความมั่นคงและความสำเร็จของเกษตรกรในอนาคต สหกรณ์จึงได้เชิญกำนันอำนวย ทงกัก คณะกรรมการของ อสค. มาเป็นผู้ให้ข้อมูลแก่เกษตรกรและเจ้าหน้าที่ ธกส. ซึ่งทำให้ ธกส. เกิดความมั่นใจมากขึ้น

จนในที่สุดก็ได้รับการอนุมัติในปี 2538 กรมปศุสัตว์ได้มีโครงการปรับปรุงและเพิ่มผลผลิตทางการเกษตร (คปร.) กลุ่มคณะกรรมการจึงได้รวบรวมสมาชิกได้ 60 ราย ซึ่งได้รับการสนับสนุนจากสำนักงานปศุสัตว์อำเภอและจังหวัด โดยกำหนดให้เพิ่มสมาชิกที่มีความประสงค์จะเลี้ยงโคนมจาก 60 ราย ให้เพิ่มเป็น 100 ราย เพื่อที่จะสามารถผ่านกฎเกณฑ์ของสถาบันการเงินกู้ยืมในอัตราดอกเบี้ยต่ำ และปลอดดอกเบี้ยในระยะเริ่มต้น สมาชิกจึงได้เริ่มเลี้ยงโคนมนับตั้งแต่นั้น เป็นต้นมาโดยได้รับโคนมเมื่อปลายปี 2538 จนถึงต้นปี 2539 สมาชิกได้รับ โคนมรายละ 5 ตัว รวมมีโคนมเริ่มโครงการ จำนวน 500 ตัว และยังมีโคนมชุดทดลองเลี้ยงเดิมอีกจำนวนหนึ่ง

จะเห็นได้ว่าการเข้าสู่อาชีพการเลี้ยงโคนมของเกษตรกรอำเภอไชยปราการนั้น ได้มาด้วยพลังแห่งการร่วมมือร่วมใจของสมาชิกสหกรณ์ และเป็นความต้องการที่แท้จริงของเกษตรกร จึงทำให้การวางแผนต่างๆ ในการดำเนินโครงการของทางราชการ ทั้งในระดับจังหวัดและอำเภอมีประสิทธิภาพ เพราะได้ใช้ระบบองค์กรที่เข้มแข็งนี้ในการบริหารงาน ซึ่งทำให้ลดภาระของเจ้าหน้าที่ที่จะต้องลงไปประสานงานกลุ่มย่อยหรือเกษตรกรรายย่อยได้ ด้วยระยะทางที่ไกลจากแหล่งวิชาการและความลำบากในการฝ่าฟันอุปสรรคเหล่านี้เป็นสิ่งที่ทำให้เกษตรกรต้องอาศัยพลังสามัคคี ร่วมมือกันปฏิบัติตามเจ้าหน้าที่ และเป็นความตั้งใจในระดับจังหวัด อำเภอ ที่จะสรรสร้างเกษตรกรผู้เลี้ยงโคนมรายใหม่กลุ่มนี้ ที่จะดำเนินการให้ดีที่สุดเท่าที่จะทำได้ ด้วยการวางแผนการดำเนินงานอย่างรัดกุม และใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ในการพัฒนาเกษตรกรกลุ่มนี้อย่างเต็มกำลัง

2.5 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

จินตนา (2522) ได้ศึกษาปัญหาการดำเนินงาน ของร้านค้าสหกรณ์ร้อยเอ็ด จำกัด พบว่า ปัญหาที่สำคัญที่สุดคือปัญหาทุจริต ซึ่งสืบเนื่องมาจากปัญหาการบริหารงานที่ไม่รัดกุมของคณะกรรมการบริหารสหกรณ์ ในขณะที่ศักดิ์ชัย (2524) ได้ศึกษาทัศนคติของเกษตรกรที่มีต่อสหกรณ์ในจังหวัดกาญจนบุรี พบว่า เกษตรกรที่เป็นสมาชิกสหกรณ์การเกษตรมีความเข้าใจมากกว่าเกษตรกรที่ไม่ได้เป็นสมาชิกสหกรณ์การเกษตร ทัศนคติที่มีต่อสหกรณ์การเกษตรโดยส่วนรวมอยู่ในระดับปานกลาง ทัศนคติในด้านการดำเนินการอยู่ในระดับต่ำ ในการเปรียบเทียบทัศนคติปรากฏว่า สภาพการเป็นสมาชิกไม่มีความแตกต่างกันในด้านบริการ การดำเนินงานของสหกรณ์ และการทำประโยชน์เพื่อส่วนรวม แต่เมื่อพิจารณาโดยส่วนรวมจะมีความแตกต่างกัน ขนาดการถือครองที่ดินของเกษตรกรมีความแตกต่างกันในด้านทัศนคติด้านทำประโยชน์เพื่อส่วนรวมของสหกรณ์การเกษตร

ส่วนจूरิพร (2524) ได้ทำการศึกษาถึงความรู้และทัศนคติต่อสหกรณ์การเกษตรในจังหวัดบุรีรัมย์ พบว่า สมาชิกมีความรู้ที่ถูกต้องในความหมายของคำว่าสหกรณ์ และวัตถุประสงค์ของสหกรณ์ ร้อยละ 49.33 เรื่องการจัดตั้งและดำเนินธุรกิจของสหกรณ์ ร้อยละ 47.60 เรื่องสิทธิและเจ้าหน้าที่ของสมาชิกสหกรณ์ ร้อยละ 40.50 เรื่อง โครงสร้างและองค์ประชุมของสหกรณ์ ร้อยละ 40.25

ในสภาพการดำเนินงานของสหกรณ์การเกษตรในจังหวัดบุรีรัมย์ในปี 2524 พบว่า ความรู้และทัศนคติของสมาชิกสหกรณ์การเกษตรไม่ได้เป็นปัจจัยที่ทำให้สหกรณ์ประสบความสำเร็จหรือล้มเหลว

สำหรับทองพิทักษ์ (2528) ได้ทำการศึกษาปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินการของ สหกรณ์การเกษตร พบว่า

1. ด้านการจัดการ ขาดแคลนบุคลากร เงินทุน และเทคนิคด้านการบริหาร ที่เป็นเช่นนี้ เพราะสมาชิกโดยส่วนใหญ่มีพื้นฐานการศึกษาต่ำ (ร้อยละ 80 ได้รับการศึกษาไม่เกินชั้นประถมศึกษาปีที่ 4) จึงทำให้ขาดความรู้ความเข้าใจและเทคนิคในการบริหารงานสหกรณ์ โดยเฉพาะอย่างยิ่งการ ดำเนินการธุรกิจสมัยใหม่ ซึ่งนอกจากจะอาศัยความรู้ความชำนาญด้านการผลิตแล้วยังต้องอาศัย ความรู้ด้านการตลาดและการบริหารงานอีกด้วย

3. ด้านสมาชิก จากการสำรวจพบว่าสมาชิกส่วนใหญ่ไม่มีความรู้ความเข้าใจ เรื่องการ สหกรณ์ ขาดความรู้ด้านธุรกิจ ขาดความสนใจต่อสหกรณ์ ขาดความกระตือรือร้น และที่สำคัญคือ ขาดความรับผิดชอบต่อสหกรณ์ของตน

อัญชลี (2540) กล่าวว่า แม้ว่าการสหกรณ์ได้เริ่มต้นเผยแพร่ในเมืองไทย ตั้งแต่ปี 2459 ที่ จังหวัดพิษณุโลกจนถึงปัจจุบัน เป็นเวลาร่วม 80 ปี แต่สหกรณ์ในเมืองไทยก็ยังไม่เข้มแข็งถึงขั้นที่จะ อำนวยประโยชน์ให้แก่สมาชิกได้มากนัก ทั้งนี้เพราะยังขาดกลุ่มคนที่เข้าใจหลักสหกรณ์ที่ดีพอ และ มีเป้าหมายร่วมกันอย่างแท้จริงในการที่จะใช้สหกรณ์เป็นเครื่องมือทางเศรษฐกิจในการยกระดับ มาตรฐานความเป็นอยู่ของเกษตรกรผู้มียาได้น้อยให้มีความสามารถในการผลิตสูงขึ้น ขายผลผลิต ได้ราคาดีและสามารถจัดหาซื้อวัสดุอุปกรณ์การเกษตร ตลอดจนสินค้าอุปโภคบริโภคได้ในราคา ยุติธรรม

นอกจากนี้สมคิด (2540) ได้ศึกษาจากสหกรณ์การเกษตรไชยปราการถึงจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรคของสหกรณ์การเกษตรไชยปราการไว้ดังนี้

1. จุดแข็งของสหกรณ์การเกษตรไชยปราการ

- ดำเนินการโดยใช้โครงสร้างพื้นฐานของสหกรณ์การเกษตรมีบุคลากร, ธนาคาร / ทุนสำรองรับธุรกิจโคนม
- สมาชิกอยู่ในพื้นที่ใกล้เคียงกัน
- มีความใหม่ สนใจรับเทคโนโลยีและพร้อมรับการเปลี่ยนแปลงคณะกรรมการ แสวงหาความช่วยเหลือจากหน่วยงานภายนอก
- มีระบบสารสนเทศโคนมที่ดี
- เจ้าหน้าที่ปศุสัตว์ให้ความเอาใจใส่ต่องานส่งเสริมเต็มที่

2. จุดอ่อนของสหกรณ์การเกษตรไชยปราการ

- ยังไม่มีตำแหน่งผู้จัดการ ปัจจุบันประธานสหกรณ์ฯ ทำหน้าที่จัดการ ถ้าธุรกิจ มากขึ้นอาจทำให้ไม่มีเวลาพอที่จะควบคุมดูแลธุรกิจได้ทั่วถึง

- ยังขาดการสร้างคนรุ่นใหม่เข้ามาฝึกงานสืบทอดการบริหารองค์การสหกรณ์
3. โอกาสของสหกรณ์การเกษตรไชยปราการ
- พื้นที่โดยรอบเป็นพื้นที่เกษตรมีแหล่งอาหารหายากอื่นๆ เช่น ต้นถั่วเหลือง, ต้นข้าวโพด, มันฝรั่ง ฯลฯ
 - อยู่ห่างจากพื้นที่, ศูนย์รวมนมอื่นๆ ทำให้สมาชิกไม่หันไปขายนมบริษัทให้บริษัทอื่น
 - ภูมิประเทศโดยรอบค่อนข้างอุดมสมบูรณ์
 - ที่ดินราคาไม่แพงมาก สมาชิกสามารถขยายพื้นที่เลี้ยงได้
4. ข้อจำกัดจากภายนอกของสหกรณ์การเกษตรไชยปราการ
- ความห่างไกลจากโรงงานแปรรูปทำให้เสียต้นทุนค่าขนส่งนมสูง ได้ราคาน้ำนมดิบต่ำ
 - อยู่ไกลจากแหล่งวิชาการและศูนย์ราชการ
 - เกษตรกรบางรายเลี้ยงโคนมในเขตสุขภาพ/ชุมชนค่อนข้างหนาแน่นทำให้มีปัญหาเรื่องกลิ่นและน้ำเสีย

ข้อสรุปจากการศึกษาเบื้องต้น เป็นการทบทวนงานวิจัยที่เกี่ยวข้องเกี่ยวกับสหกรณ์การเกษตรในภาพกว้าง สำหรับการศึกษาเรื่องสหกรณ์การเกษตรไชยปราการนั้น ถึงแม้ว่า สมคิด (2540) จะได้ทำการศึกษาจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและข้อจำกัดของสหกรณ์ไปบ้างแล้ว โดยใช้เทคนิคการสัมภาษณ์ และสังเกต ส่วนการวิจัยครั้งนี้ เป็นการใช้เทคนิคการวิเคราะห์ SWOT เป็นเครื่องมือ