

## บทที่ 5

### สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยเรื่อง การวิเคราะห์สถานภาพสหกรณ์การเกษตรไชยปราการจำกัด โดยวิธี SWOT (SWOT technique) มีวัตถุประสงค์ เพื่อศึกษาสถานภาพของสหกรณ์การเกษตรไชยปราการในด้าน จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และข้อจำกัดของสหกรณ์ โดยใช้วิธีการวิเคราะห์แบบ SWOT และเพื่อประเมินการใช้เครื่องมือ SWOT Analysis ที่ใช้วิเคราะห์ สถานภาพของสหกรณ์การเกษตรไชยปราการ

การวิจัยประยุกต์ใช้กระบวนการวิจัยเชิงปฏิบัติการ โดยการจัดประชุม ระดมความคิดเห็นของผู้เกี่ยวข้อง 3 ส่วนคือ สมาชิก เจ้าหน้าที่ และคณะกรรมการ โดยใช้เทคนิค SWOT Analysis กล่าวคือ ตั้งประเด็นคำถาม เพื่อประมวลสถานภาพ ด้านจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และข้อจำกัด ผู้ร่วมระดมความคิดเห็น ได้แก่ คณะกรรมการบริหารสหกรณ์จำนวน 14 ราย เจ้าหน้าที่ของสหกรณ์จำนวน 8 ราย และสมาชิกสหกรณ์การเกษตรไชยปราการจำนวน 25 ราย การวิเคราะห์ข้อมูลเน้นเนื้อหาด้านสถานภาพของสหกรณ์ ด้านจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และข้อจำกัด และเนื้อหา ด้านขั้นตอนการใช้เครื่องมือ SWOT Analysis ใช้การพรรณนาอธิบายผลการวิจัย

#### ผลการวิจัยเชิงเนื้อหา

ผลการวิเคราะห์สถานภาพของสหกรณ์การเกษตรไชยปราการ ด้าน จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และข้อจำกัด มีดังนี้

#### จุดแข็ง (Strength)

1. มีผู้นำที่มีความสามารถ ซื่อสัตย์ และเสียสละ
2. คณะกรรมการสหกรณ์ มีความ ซื่อสัตย์และเสียสละ
3. ดำเนินการโดยใช้โครงสร้างของระบบสหกรณ์ มีบุคลากร ทุนสำรองและธุรกิจโคนม
4. มีระบบสารสนเทศที่ดี
5. การแสวงหาความร่วมมือจากภายนอกองค์กร
6. มีเจ้าหน้าที่ภาครัฐที่เอาใจใส่
7. สมาชิกมีความสนใจรับการเปลี่ยนแปลง

## 8. สมาชิกอยู่ในพื้นที่ปริมาตรเดียวกัน

## จุดอ่อน (Weakness)

1. ขาดบุคลากรคนรุ่นใหม่ที่มีความสามารถด้านการจัดการ : ขาดตำแหน่งผู้จัดการ
2. คณะกรรมการเป็นชุดเดิม
3. ขาดบุคลากรในการสานต่อการพัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศ
4. เจ้าหน้าที่สหกรณ์มีไม่เพียงพอ
5. ผลกระทบจากตลาดน้ำมันดิบขาดสภาพคล่อง

## โอกาส (Opportunities)

1. มีหลายหน่วยงานให้ความสนับสนุน เช่น มหาวิทยาลัยเชียงใหม่, สำนักงานกองทุนสนับสนุนการวิจัย, สำนักงานภาค (สกว. ภาค), กรมปศุสัตว์, กรมส่งเสริมสหกรณ์, มหาวิทยาลัยแม่โจ้
2. มีถึงรวบรวมน้ำมันดิบเป็นของตนเอง
3. สภาพภูมิประเทศเหมาะสำหรับการเลี้ยงโคนม
4. พื้นที่โดยรอบเป็นแหล่งวัตถุดิบด้านอาหารสัตว์
5. ที่ดินราคาไม่แพง ขยายพื้นที่ได้
6. อยู่ห่างจากศูนย์นมอื่น ทำให้สมาชิกไม่หันไปขายน้ำมันให้กับบริษัทอื่น
7. ประชาชนมีทัศนคติที่ดีในการบริโภคน้ำมัน

## ข้อจำกัด (Threat)

1. ตลาดน้ำมันดิบไม่แน่นอน ต้องแก้ปัญหารายวัน
2. ต้องเสียค่าขนส่งสูง เนื่องจากระยะทางไกลจากในเมือง
3. เกษตรกรบางรายอยู่ในย่านชุมชนทำให้เกิดมลภาวะสิ่งแวดล้อม

ในการแก้ไขจุดอ่อนและอุปสรรค สหกรณ์การเกษตรไชยปราการ ได้กำหนดวิสัยทัศน์ เป้าหมาย วัตถุประสงค์ และแผนกลยุทธ์ดังนี้

วิสัยทัศน์ของสหกรณ์การเกษตรไชยปราการ ที่ได้จากการประชุมและร่วมกันกำหนดขึ้น คือ การที่สหกรณ์ช่วยจำหน่ายน้ำมันของสมาชิก อยากรเห็นความสำเร็จของสมาชิก และสหกรณ์

- มีความเข้มแข็งขึ้น การก้าวเดินไปข้างหน้าอย่างผู้ประสบความสำเร็จทั้งสมาชิก และ สหกรณ์ เป็นกลไกสำคัญในการพัฒนาคุณภาพชีวิตของชาวบ้านในชุมชน

- สหกรณ์การเกษตรไชยปราการ มีชื่อเสียงด้านความเข้มแข็ง ความสมัครสมาน สามัคคีกัน ความเป็นเลิศด้านวิชาการ การจัดการบริหารสหกรณ์ การเป็นเลิศด้านการเลี้ยงโคนม ทัดเทียมกันสหกรณ์อื่นๆ ที่มีความมั่นคงและมีความเข้มแข็ง

เป้าหมายและวัตถุประสงค์ ของสหกรณ์การเกษตรไชยปราการ การกำหนดเป้าหมาย และวัตถุประสงค์ เป็นผลของกการระดมความคิดจากทุกฝ่าย ที่เข้าร่วมประชุม ซึ่งต้องการที่จะ ปรับปรุงจุดแข็งให้ดียิ่งขึ้น ใช้โอกาสให้เป็นประโยชน์ พัฒนาจุดอ่อนให้มีความเข้มแข็งขึ้น ซึ่ง กำหนดเป้าหมายและวัตถุประสงค์ ไว้ดังนี้

#### เป้าหมาย

ภายในปี พ.ศ. 2545 สหกรณ์มีความเข้มแข็ง ด้านข้อมูลสนับสนุน อ่างการผลิต และการบริการสหกรณ์

#### วัตถุประสงค์

เพื่อให้สหกรณ์มีข้อมูลมากพอที่จะให้คำแนะนำและความช่วยเหลือแก่สมาชิก ในด้านการผลิต และใช้ประโยชน์จากข้อมูลในการสังเคราะห์ กำหนด เป้าหมายประจำปีได้อย่าง เหมาะสม

#### เป้าหมาย

ภายในปี พ.ศ. 2545 สหกรณ์ สามารถเพิ่มตลาดในระดับท้องถิ่น

#### วัตถุประสงค์

เพื่อเพิ่มศักยภาพในด้านการบริการให้แก่สมาชิก และเป็นหลักประกันในความ มั่นคงในอาชีพของสมาชิก

#### เป้าหมาย

ภายในปี พ.ศ. 2545 สหกรณ์ มีระบบทำงานภายในองค์กร ตอบสนอง ความ ต้องการของสมาชิกได้ครบทุกด้าน

#### วัตถุประสงค์

เพื่อสร้างระบบงานของสหกรณ์ให้สามารถตอบสนองความต้องการของสมาชิก ได้ครบทุกด้าน

แผนกลยุทธ์ที่ถูกกำหนดขึ้นได้แบ่งออกตามความสำคัญของปัญหา และความยาก ง่ายของการกำหนดแผนกลยุทธ์

### แผนกลยุทธ์ระยะสั้น

1. การปรับปรุงสภาพการทำงานของเจ้าหน้าที่สหกรณ์ ซึ่งรวมไปถึงบรรยากาศในการทำงาน เช่น ขยายพื้นที่สำนักงานให้เป็นสัดส่วนมากยิ่งขึ้น และแยกห้องประชุมของคณะกรรมการให้เป็นห้องสารสนเทศ
2. เพิ่มเจ้าหน้าที่สำนักงานของสหกรณ์ อาทิเช่น เจ้าหน้าที่ฝ่ายการตลาดด้านน้ำมัน เจ้าหน้าที่ด้านการผสมเทียม เพื่อแบ่งเบาภาระของเจ้าหน้าที่ที่มีอยู่ และเป็นการช่วยเหลือสมาชิกมากยิ่งขึ้น
3. การจัดอบรมให้ความรู้แก่สมาชิกและเจ้าหน้าที่ด้านระบบสหกรณ์
4. สหกรณ์จะประสานงานกับหน่วยงานราชการอื่น เพื่อหาพื้นที่รองรับการขยายตัวเตรียมการโยกย้ายฟาร์มโคนมออกจากพื้นที่ชุมชนเพื่อลดปัญหาด้านมลภาวะสิ่งแวดล้อมในเขตสุขภาพและเขตชุมชน ซึ่งคณะกรรมการบริหารสหกรณ์จะหาแนวทางในการดำเนินงาน ต่อไป

### แผนกลยุทธ์ระยะยาว

1. การอบรมสร้างบุคลากรรุ่นใหม่ เกี่ยวกับภาวะการเป็นผู้นำ เทคโนโลยีการเลี้ยงโคนม การบริหารงานสหกรณ์ และการสร้างความเข้าใจในระบบสหกรณ์ เพื่อพัฒนาศักยภาพสหกรณ์ในระยะยาว
2. แสวงความร่วมมือจากบริษัทและหน่วยงานภาครัฐ เพื่อหาแนวทางจำหน่ายน้ำมันดิบให้กับโรงงานที่มีความมั่นคง
3. จัดสร้างถังรวบรวมน้ำมันดิบเพิ่มขึ้นจากเดิม เพื่อรองรับการขยายตัวของสมาชิกจำนวนโคนมและปริมาณน้ำมันดิบที่เพิ่มขึ้นจากสมาชิกสหกรณ์
4. ทดลองผลิตน้ำมันพาสเจอร์ไรซ์จำหน่ายให้กับชาวบ้าน ประชาชน ในพื้นที่และเขตใกล้เคียง
5. หาแนวทางพัฒนาการตลาด ศึกษาความเป็นไปในการจัดตั้งโรงงานแปรรูปนมสดพาสเจอร์ไรส์จำหน่ายในพื้นที่ โดยอาศัยความร่วมมือจากหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง และนักวิชาการ จากมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ และมหาวิทยาลัยแม่โจ้

ในการเสริมโอกาส (Opportunity) ให้บังเกิดพลังในการพัฒนาสหกรณ์ในด้านการถ่ายทอดเทคโนโลยี ในปี พ.ศ. 2542 ใพบูลย์ (2542) ได้เสริมจุดที่เป็นโอกาสของสถานภาพสหกรณ์ในแง่ของการที่มีฟาร์มโคนมตั้งอยู่ในสถานที่เหมาะสม โดยได้ทำการอบรมเรื่องการทำหญ้าหมัก ทำให้สมาชิก สหกรณ์สามารถจัดทำแปลงหญ้าได้อย่างถูกต้องตามหลักวิชาการ และมีความสามารถ

ในการจัดเตรียมอาหารขยายไว้ใช้ในยามขาดแคลน โดยเฉพาะในฤดูแล้งนั่นเอง ซึ่งเป็นแนวทางในการเสริมสร้างความเข้มแข็งให้กับสหกรณ์ในด้านการถ่ายทอดเทคโนโลยี

#### ผลการวิจัยเชิงกระบวนการ

การวิจัยครั้งนี้ ช่วยให้เราได้แนวทางในการใช้เครื่องมือ SWOT Analysis เพื่อกำหนดแผนกลยุทธ์ทั้งนี้ สามารถสรุปขั้นตอน ได้ดังนี้

1. ทำความเข้าใจกับทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง โดยการจัดประชุมระดมความคิดเห็น
2. ประมวลสถานภาพสหกรณ์ด้านจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และข้อจำกัด โดยจัดประชุมระดมความคิดเห็นของสมาชิก เจ้าหน้าที่ และคณะกรรมการ โดยแยกจัดประชุมกลุ่มละครั้ง
3. ประชุมระดมความคิดเห็นระหว่างสมาชิก เจ้าหน้าที่ และคณะกรรมการเพื่อกำหนดวิสัยทัศน์ เป้าหมาย วัตถุประสงค์ และแผนกลยุทธ์

จากการศึกษาวิจัยทำให้เรารู้ว่าการใช้เครื่องมือ SWOT analysis ในการวิเคราะห์สถานภาพของสหกรณ์การเกษตรใด ๆ ควรดำเนินการอย่างต่อเนื่อง และสม่ำเสมอ เพื่อให้ได้ข้อมูลที่สามารถนำไปกำหนดวิสัยทัศน์ เป้าหมาย วัตถุประสงค์ และแผนกลยุทธ์ที่เหมาะสมกับสถานการณ์ จะเห็นได้จากสถานภาพของสหกรณ์การเกษตรไชยปราการ ช่วงก่อนปี พ.ศ. 2543 และช่วงต้นปี พ.ศ. 2544 มีความแตกต่างกัน จึงควรมีการวิเคราะห์สถานภาพอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ การใช้เครื่องมือ SWOT analysis สามารถนำไปปฏิบัติได้อย่างต่อเนื่องในระบบของสหกรณ์ ภายใต้การแนะนำของวิทยากรในระยะแรก และควรฝึกอบรมบุคลากรของสหกรณ์ให้มีความชำนาญและเข้าใจในวิธีการวิเคราะห์โดยใช้ เครื่องมือที่เรียกว่า SWOT analysis จะทำให้สหกรณ์สามารถกำหนดวิสัยทัศน์ เป้าหมาย วัตถุประสงค์และการวางแผนเชิงกลยุทธ์ (Strategic Planning) ได้โดยไม่ต้องพึ่งพาคนนอก

จากผลของการศึกษาวิจัย ทำให้คณะกรรมการบริหารงานสหกรณ์ เจ้าหน้าที่ของสหกรณ์ และสมาชิกสหกรณ์การเกษตรไชยปราการ ได้มองเห็นภาพรวมของระบบสหกรณ์ และระบบการบริหารจัดการองค์การที่มีความจำเป็นในการวางแผนกลยุทธ์ (Strategic planning) ซึ่งพิจารณาได้จากการตัดสินใจกลยุทธ์ เช่นเดียวกับที่ สมชาย (2543) ที่เห็นการสำคัญของการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ว่า จะต้องสัมพันธ์กับการคาดการณ์การเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม เป็นการตัดสินใจบนสมมติฐาน การปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อม ซึ่งสภาพแวดล้อมที่มีความสัมพันธ์กับการตัดสินใจ

ทั้งสภาพ แวดล้อมภายใน คือ จุดแข็ง (Strength) และจุดอ่อน (Weakness) กับสภาพแวดล้อมภายนอก คือ โอกาส (Opportunities) และข้อจำกัด (Threat)

### ประเด็นเรียนรู้จากการประยุกต์ใช้เครื่องมือ SWOT analysis

1. ควรทำการประชุมย่อยกับสมาชิกสหกรณ์ทุกคน อาจจะทำรอบละ 25 คน 4 รอบ ก็ได้ ในปัจจุบันสหกรณ์มีสมาชิกทั้งหมด 537 คน มีสมาชิกผู้เลี้ยงโคนม 136 คน อาจทำ 6 รอบ รอบละ 22 คน ถ้ามีการดำเนินการอีกควรปรับแผนการประชุมทำ SWOT ใหม่
2. การจัดประชุมทำ SWOT ควรกำหนดให้มีบุคคลภายนอกสหกรณ์มีส่วนร่วมด้วย เช่น เจ้าหน้าที่ปศุสัตว์อำเภอ ตัวแทนบริษัทรับซื้อนม เป็นต้น

### ข้อเสนอแนะจากการวิจัย

การนำเครื่องมือที่เรียกว่า SWOT technique มาใช้ในการวางแผนเชิงกลยุทธ์ (Strategic planning) กับระบบของสหกรณ์ยังเป็นเรื่องใหม่ เท่าที่ผ่านมาได้มีการนำวิธีการนำไปใช้อย่างกว้างขวางในวงการธุรกิจ ดังนั้นเมื่อสหกรณ์อันเป็นองค์กรชุมชนที่บริหารงานโดยชาวบ้านให้ความสนใจนับว่าเป็นเรื่องที่ดี แต่ควรเริ่มต้นกระทำการอย่างรอบคอบ เพราะระบบสังคมพื้นฐานของชาวบ้านยังมีความเคารพผู้อาวุโส หรือระบบเครือญาติและระบบอุปถัมภ์ (patronage system) ยังคงมีอยู่การที่จะให้มีการอภิปรายแสดงความคิดเห็นอย่างอิสระ ผู้วิจัยให้ความเห็นว่าควรกระทำอย่างระมัดระวัง เพราะการกระทบกระทั่งกันย่อมเกิดขึ้นได้เสมอทั้งนี้ขึ้นอยู่กับผู้ดำเนินการสนทนา ควรจะควบคุมบรรยากาศในการสนทนาให้ดี สิ่งที่จะต้องทำอย่างยิ่งคือการศึกษากลุ่มเป้าหมายให้ลึกซึ้ง ต้องทำความเข้าใจระหว่างองค์ประกอบทางธุรกิจกับองค์ประกอบทางสังคม ใครคือผู้มีอำนาจอย่างแท้จริงในสังคมนั้น ๆ ซึ่งพอจะกล่าวได้ดังนี้

1. การดำเนินการวิเคราะห์สถานการณ์ โดยวิธีใด ๆ ก็ตาม จำเป็นอย่างยิ่งที่ผู้วิจัยจะต้องทำความเข้าใจในส่วนเนื้อหาของเนื้อหา เพื่อที่จะสามารถอธิบายให้สมาชิกหรือกลุ่มเป้าหมายที่จะเข้าร่วมเป็นส่วนหนึ่งของการวิเคราะห์ได้มีความเข้าใจด้วยเช่นกัน เพราะการวิเคราะห์นี้ต้องการการมีส่วนร่วมจากทุกฝ่าย และข้อเท็จจริงที่ได้รับจะเป็นข้อเท็จจริงที่เชื่อถือได้หรือไม่ขึ้นอยู่กับกรยอมรับ และการเปิดเผยอย่างไว้นั้นเชื่อใจ การที่ผู้วิจัยแยกกลุ่มผู้บริหารออกจากกลุ่มเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงาน เพื่อที่จะทำให้เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานมีความกล้าที่จะแสดงออกถึง

ความต้องการที่แท้จริงออกมา และต้องมีวิธีการให้กลุ่มผู้บริหารเกิดการยอมรับในข้อเสนอที่เกิดขึ้นจากเจ้าหน้าที่ โดยสามารถอภิปรายโต้แย้งได้ในช่วงของการประชุมอภิปราย

2. การควบคุมความลำเอียงของข้อมูล สามารถทำได้โดยการที่ผู้ดำเนินการสนทนา ควรจะเป็นคนละคนกับผู้วิจัยหลัก (Principle investigator) เพื่อไม่ให้มีอคติในการเลือกคำถาม และเลือกผู้ตอบที่จะทำให้ได้ข้อมูลสนับสนุนสมมติฐานที่ตั้งไว้ บุคคลที่จะประเมินและวิเคราะห์ข้อมูลควรเป็นคนที่ เป็นกลางและร่วมอยู่ในวงสนทนาด้วยตลอดเวลา

3. การเลือกสถานที่ควรมีบรรยากาศที่เหมาะสมในการสนทนา คือ ไม่พลุกพล่าน ไม่ร้อนอบอ้าว ไม่แฉะแฉะมีอากาศถ่ายเทดี ไม่มีกลิ่นอันไม่พึงประสงค์ครบถ้วน นั่งสบาย เป็นที่ที่สะดวกในการนัดหมายของสมาชิก ผู้วิจัยที่จะมาร่วมประชุมกลุ่มย่อยควรมีผู้นำการสนทนา ผู้ช่วยจดบันทึกย่อของการสนทนา กลุ่ม ผู้ควบคุมห้องประชุม ซึ่งควรจะต้องคอยดูบรรยากาศ โดยทั่วไปในห้องประชุม การเตรียมเครื่องดื่มอุปกรณ์ช่วยบรรเทาความเครียด เช่น ของขบเคี้ยว การจัดเตรียมอุปกรณ์เครื่องเขียน อุปกรณ์บันทึกภาพและเสียง เป็นต้น

4. การวิเคราะห์แบบ SWOT Analysis ควรดำเนินการอย่างต่อเนื่องอย่างน้อยปีละครั้ง เพื่อกำหนดแนวทางแก้ไขปัญหาและเป็นการประเมินผลการทำงานของคณะกรรมการ เจ้าหน้าที่ และการมีส่วนร่วมของสมาชิก

### ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

การศึกษาวิจัยครั้งนี้เป็นการวิเคราะห์โดยใช้วิธี SWOT เพื่อหาจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และทางเลือก แล้วนำผลที่ได้มากำหนดเป็นแผนเชิงกลยุทธ์ของสหกรณ์ เพื่อเป็นการพัฒนาสหกรณ์อย่างต่อเนื่องควรทำวิจัยต่อเนื่องในประเด็นต่อไปนี้

1. แนวทางการพัฒนาความรู้ ความสามารถเชิงการจัดการของบุคลากรรุ่นใหม่ โดยเฉพาะกรรมการสหกรณ์ รวมทั้งบุคลากรด้านการตลาด
2. แนวทางการพัฒนาตลาดนมในท้องถิ่น
3. แนวทางสานต่อความต่อเนื่อง และขยายผลจากโครงการวิจัยที่กำลังดำเนินการ โดยเฉพาะด้านการจัดการข้อมูล เพื่อการผลิต การวิเคราะห์ต้นทุน กำไร และการตลาด
4. แนวทางพัฒนาความร่วมมือระหว่างสหกรณ์ กับองค์กรในชุมชน เช่น อบต. โรงเรียน กลุ่มแม่บ้าน เป็นต้น