

สารบัญ

| | หน้า |
|---------------------------------------------------|------|
| กิตติกรรมประกาศ | ค |
| บทคัดย่อภาษาไทย | ง |
| บทคัดย่อภาษาอังกฤษ | ฉ |
| สารบัญตาราง | ฎ |
| สารบัญภาพ | ฏ |
| บทที่ 1 บทนำ | 1 |
| 1.1 ที่มาและความสำคัญของปัญหา | 1 |
| 1.2 วัตถุประสงค์ของการศึกษา | 6 |
| 1.3 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ | 6 |
| 1.4 ขอบเขตของการศึกษา | 6 |
| 1.5 แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารเชิงกลยุทธ์ | 7 |
| 1.5.1 ความหมายของการบริหารเชิงกลยุทธ์ | 7 |
| 1.5.2 ลักษณะของการบริหารเชิงกลยุทธ์ | 7 |
| 1.5.3 กระบวนการของการบริหารเชิงกลยุทธ์ | 8 |
| 1.5.4 ประโยชน์ของการบริหารเชิงกลยุทธ์ | 11 |
| 1.6 นิยามศัพท์ | 12 |
| บทที่ 2 ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง | 14 |
| 2.1 งานวิจัยที่เกี่ยวกับการบริหารเชิงกลยุทธ์ | 14 |
| 2.2 งานวิจัยที่เกี่ยวกับการบริหารจัดการสหกรณ์โคนม | 18 |
| 2.3 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องอื่นๆ | 19 |
| บทที่ 3 ระเบียบวิธีวิจัย | 22 |
| 3.1 ข้อมูลและการเก็บรวบรวมข้อมูล | 22 |
| 3.1.1 ข้อมูลทุติยภูมิ | 22 |
| 3.1.2 ข้อมูลปฐมภูมิ | 22 |
| 3.2 เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บข้อมูล | 23 |
| 3.2.1 การจัดทำอภิปรายกลุ่มย่อย | 23 |
| 3.2.2 การสัมภาษณ์ตามแบบสอบถาม | 24 |

สารบัญ(ต่อ)

| | |
|---------------------------------------------------------------------------|----|
| 3.3 การวิเคราะห์ข้อมูล | 24 |
| 3.3.1 ขั้นตอนของข้อมูล | 25 |
| 3.3.2 ขั้นตอนการจับคู่ | 26 |
| 3.3.3 ขั้นตอนการตัดสินใจ | 27 |
| บทที่ 4 สหกรณ์โคนมบรรหาร-แจ่มใส 21 จำกัด | 31 |
| 4.1 ประวัติความเป็นมาของสหกรณ์ โคนมบรรหาร-แจ่มใส 21 จำกัด | 31 |
| 4.2 วัตถุประสงค์ของสหกรณ์ โคนมบรรหาร-แจ่มใส 21 จำกัด | 33 |
| 4.3 ที่ตั้งของสหกรณ์ โคนมบรรหาร-แจ่มใส 21 จำกัด | 33 |
| 4.4 โครงสร้างการบริหารของสหกรณ์ โคนมบรรหาร-แจ่มใส 21 จำกัด | 33 |
| 4.5 ทุนดำเนินการของสหกรณ์ โคนมบรรหาร-แจ่มใส 21 จำกัด | 35 |
| 4.6 ธุรกิจและการบริหารธุรกิจของสหกรณ์ โคนมบรรหาร-แจ่มใส 21 จำกัด | 36 |
| 4.7 ผลการดำเนินงานของสหกรณ์ โคนมบรรหาร-แจ่มใส 21 จำกัด | 37 |
| 4.8 การมีส่วนร่วมในการบริหารจัดการของสมาชิก | 38 |
| 4.9 บทบาทของหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง | 38 |
| 4.10 ปัญหาภายในระหว่างดำเนินกิจการของสหกรณ์ โคนมบรรหาร-แจ่มใส 21 จำกัด | 40 |
| 4.11 ปัญหาภายนอกระหว่างดำเนินกิจการของสหกรณ์ โคนมบรรหาร-แจ่มใส 21 จำกัด | 41 |
| 4.12 ข้อมูลทั่วไปของสมาชิกของสหกรณ์ โคนมบรรหาร-แจ่มใส 21 จำกัด | 42 |
| บทที่ 5 ผลการศึกษา | 44 |
| 5.1 การกำหนดวิสัยทัศน์ การกิจ เป้าหมาย และวัตถุประสงค์ | 44 |
| 5.1.1 การกำหนดวิสัยทัศน์และการกิจ | 44 |
| 5.1.1.1 องค์ประกอบที่ 1 สถานการณ์ ศักยภาพ และโอกาสในการพัฒนา | 45 |
| 5.1.1.2 องค์ประกอบที่ 2 ความต้องการเบื้องต้นของผู้ที่เกี่ยวข้องในการพัฒนา | 47 |
| 5.1.1.3 องค์ประกอบที่ 3 ปัจจัยที่มีอิทธิต่อการพัฒนา | 47 |
| 5.1.1.4 ผลการกำหนดวิสัยทัศน์และการกิจ | 49 |
| 5.1.2 การกำหนดเป้าหมายและวัตถุประสงค์ | 52 |
| 5.2 การประเมินสภาพแวดล้อมภายนอกและสภาพแวดล้อมภายใน | 57 |
| 5.2.1 ผลการวิเคราะห์ในขั้นตอนของข้อมูล | 57 |

สารบัญ(ต่อ)

| | | |
|---------|------------------------------------------------------------------------------------|----|
| 5.2.1.1 | ผลการวิเคราะห์เพื่อประเมินสภาพแวดล้อมภายนอกและภายใน โดยสถิติเชิงพรรณนา | 57 |
| 5.2.1.2 | ผลการวิเคราะห์เพื่อการจัดกลุ่มตัวแปรโดยเทคนิคการวิเคราะห์ปัจจัย | 62 |
| 5.2.2 | ผลการวิเคราะห์ในขั้นตอนการจับคู่ | 70 |
| 5.3 | การประเมินหาตำแหน่งกลยุทธ์และแนวทางการปฏิบัติ | 76 |
| 5.3.1 | ผลการวิเคราะห์จุดแข็งทางการเงิน | 76 |
| 5.3.2 | ผลการวิเคราะห์ข้อได้เปรียบทางการแข่งขัน | 78 |
| 5.3.3 | ผลการวิเคราะห์ความมั่นคงทางสภาพแวดล้อม | 81 |
| 5.3.4 | ผลการวิเคราะห์จุดแข็งทางอุตสาหกรรม | 83 |
| 5.3.5 | ผลการประเมินตำแหน่งกลยุทธ์และแนวทางการปฏิบัติ | 85 |
| บทที่ 6 | สรุปและข้อเสนอแนะ | 90 |
| 6.1 | สรุป | 90 |
| 6.1.1 | วิสัยทัศน์ ภารกิจ เป้าหมาย และวัตถุประสงค์ ของสหกรณ์โคนมบรรหาร- แจ่มใส 21 จำกัด | 91 |
| 6.1.1.1 | วิสัยทัศน์ของสหกรณ์โคนมบรรหาร-แจ่มใส 21 จำกัด | 91 |
| 6.1.1.2 | ภารกิจของสหกรณ์โคนมบรรหาร-แจ่มใส 21 จำกัด | 91 |
| 6.1.1.3 | เป้าหมายของสหกรณ์โคนมบรรหาร-แจ่มใส 21 จำกัด | 92 |
| 6.1.1.4 | วัตถุประสงค์ของสหกรณ์โคนมบรรหาร-แจ่มใส 21 จำกัด | 92 |
| 6.1.1.5 | ยุทธศาสตร์สำหรับการพัฒนาสหกรณ์โคนมบรรหาร-แจ่มใส 21 จำกัด | 92 |
| 6.1.2 | สภาพแวดล้อมภายนอกและภายในของสหกรณ์โคนมบรรหาร- แจ่มใส 21 จำกัด | 94 |
| 6.1.2.1 | สภาพแวดล้อมภายนอก | 94 |
| 6.1.2.2 | สภาพแวดล้อมภายใน | 95 |
| 6.1.2.3 | ผลการจับคู่ปัจจัย | 95 |
| 6.1.3 | ตำแหน่งกลยุทธ์และแนวทางการปฏิบัติสำหรับสหกรณ์โคนมบรรหาร- แจ่มใส 21 จำกัด | 96 |
| 6.2 | ข้อเสนอแนะ | 98 |
| 6.2.1 | ข้อเสนอแนะทางนโยบาย | 98 |

สารบัญ(ต่อ)

| | | |
|-------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| 6.2.2 | ข้อเสนอแนะสำหรับการศึกษาในครั้งต่อไป | 99 |
| 6.2.3 | ข้อจำกัดในการศึกษา | 99 |
| | บรรณานุกรม | 101 |
| | ภาคผนวก | 106 |
| | ภาคผนวก ก แบบสอบถามส่วนที่ 1 | 107 |
| | ภาคผนวก ข แบบสอบถามส่วนที่ 2 | 111 |
| | ภาคผนวก ค สรุปผลการทำอภิปรายกลุ่มย่อย | 115 |
| | ภาคผนวก ง แบบแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับ(ร่าง)นโยบายและแผนงานในการพัฒนา สหกรณ์โคนมบรรหาร-แจ่มใส 21 จำกัด | 123 |
| | ภาคผนวก จ ผลการวิเคราะห์ปัจจัย(Factor analysis) | 130 |
| | ภาคผนวก ฉ ผลการวิเคราะห์แคโนนิกอล(Canonical analysis) | 141 |
| | ประวัติผู้เขียน | 144 |

สารบัญตาราง

| ตารางที่ | หน้า |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------|
| 1.1 แสดงจำนวนเกษตรกรผู้เลี้ยงโคนมของแต่ละสหกรณ์โคนมในจังหวัดสุพรรณบุรี ระหว่าง ปี พ.ศ. 2538-2544 | 2 |
| 1.2 แสดงปริมาณน้ำนมดิบที่แต่ละสหกรณ์โคนมในจังหวัดสุพรรณบุรีผลิตได้เฉลี่ยกิโลกรัมต่อวันของแต่ละปี ระหว่าง ปี พ.ศ. 2538-2544 | 3 |
| 1.3 แสดงปริมาณการให้น้ำนมดิบของ โคนมของแต่ละสหกรณ์โคนมในจังหวัดสุพรรณบุรี | 4 |
| 1.4 แสดงผลการดำเนินการกำไร(ขาดทุน)สุทธิของแต่ละสหกรณ์โคนมในจังหวัดสุพรรณบุรี ประจำปี 2539/2540-2543/2544 | 4 |
| 3.1 แสดงเกณฑ์ในการพิจารณาเพื่อวิเคราะห์ปัจจัยภายนอกและปัจจัยภายใน | 24 |
| 3.2 แสดงวิธีการแมทริกซ์ตำแหน่งกลยุทธ์และการประเมินการปฏิบัติ | 28 |
| 4.1 แสดงข้อมูลทั่วไปของสมาชิกของสหกรณ์ โคนมบริหาร-แจ่มใส 21 จำกัด | 42 |
| 5.1 แสดงศักยภาพ โอกาส และข้อจำกัด ในการพัฒนาสหกรณ์ โคนมบริหาร-แจ่มใส 21 จำกัด | 46 |
| 5.2 แสดงปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการพัฒนาสหกรณ์ โคนมบริหาร-แจ่มใส 21 จำกัด | 48 |
| 5.3 แสดงการกำหนดวิสัยทัศน์และภารกิจ | 50 |
| 5.4 แสดงภารกิจที่ต้องดำเนินการเพื่อให้วิสัยทัศน์แต่ละประการบรรลุตามเป้าหมาย | 51 |
| 5.5 แสดงเป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่ตอบสนองต่อภารกิจเพื่อการบรรลุวิสัยทัศน์ | 53 |
| 5.6 แสดงยุทธศาสตร์สำหรับการดำเนินงานเพื่อการบรรลุวัตถุประสงค์ | 54 |
| 5.7 แสดงผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกที่มีผลต่อการดำเนินการของสหกรณ์ โคนมบริหาร-แจ่มใส 21 จำกัด | 58 |
| 5.8 แสดงผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในที่มีผลต่อการดำเนินการของสหกรณ์ โคนมบริหาร-แจ่มใส 21 จำกัด | 60 |
| 5.9 แสดงน้ำหนักองค์ประกอบหลักของ “โอกาส” จากปัจจัยภายนอก | 62 |
| 5.10 แสดงน้ำหนักองค์ประกอบหลักของ “อุปสรรค” จากปัจจัยภายนอก | 64 |
| 5.11 แสดงน้ำหนักองค์ประกอบหลักของ “จุดแข็ง” จากปัจจัยภายใน | 65 |
| 5.12 แสดงน้ำหนักองค์ประกอบหลักของ “จุดอ่อน” จากปัจจัยภายนอก | 67 |

สารบัญตาราง(ต่อ)

| | | |
|------|--------------------------------------------------------------------------------------|----|
| 5.13 | ผลการวิเคราะห์แคโนนิคัลระหว่างตัวแปร “จุดแข็ง-จุดอ่อน” กับ “โอกาส-อุปสรรค” | 70 |
| 5.14 | แสดงผลการพิจารณา นโยบายทางด้านสหกรณ์การเกษตรที่ตอบรับต่อผู้ปัจจัย | 71 |
| 5.15 | แสดงผลการวิเคราะห์อัตราส่วนทางการเงินของสหกรณ์โคนมในจังหวัดสุพรรณบุรี ณ ปี พ.ศ. 2544 | 77 |
| 5.16 | แสดงการจัดอันดับที่และการประเมินตัวเลขทางด้านจุดแข็งทางการเงิน | 78 |
| 5.17 | แสดงปัจจัยเหตุผลและตัวชี้วัดสำหรับการประเมินข้อได้เปรียบทางการแข่งขัน | 79 |
| 5.18 | แสดงตัวชี้วัดอันดับที่และตัวเลขการประเมินทางด้านข้อได้เปรียบทางการแข่งขัน | 80 |
| 5.19 | แสดงปัจจัยเหตุผลและตัวชี้วัดสำหรับการประเมินความมั่นคงทางสภาพแวดล้อม | 81 |
| 5.20 | แสดงค่าตัวชี้วัดอันดับที่และตัวเลขการประเมินด้านความมั่นคงทางสภาพแวดล้อม | 82 |
| 5.21 | แสดงปัจจัยเหตุผลและตัวชี้วัดสำหรับการประเมินจุดแข็งทางอุตสาหกรรม | 83 |
| 5.22 | แสดงตัวชี้วัดอันดับที่และตัวเลขการประเมินด้านจุดแข็งทางอุตสาหกรรม | 84 |
| 5.23 | แสดงวิธีการแมทริกซ์ตำแหน่งกลยุทธ์และการประเมินการปฏิบัติที่ได้จากการศึกษา | 85 |

สารบัญภาพ

| รูปที่ | หน้า |
|-----------------------------------------------------------------------------|------|
| 1.1 แสดงลำดับของการวางแผนเชิงกลยุทธ์ | 10 |
| 1.2 แสดงกระบวนการ 5 ขั้นตอนในการบริหารเชิงกลยุทธ์ | 11 |
| 3.1 กรอบแนวคิดประชาพิสัยและพัฒนา | 23 |
| 3.2 เมทริกซ์อุปสรรค-โอกาส-จุดอ่อน-จุดแข็ง | 27 |
| 3.3 เมทริกซ์ตำแหน่งกลยุทธ์และการประเมินการปฏิบัติ | 29 |
| 3.4 เมทริกซ์กลยุทธ์หลัก | 30 |
| 4.1 แสดงโครงสร้างการบริหารของสหกรณ์โคนมบรรหาร-แจ่มใส 21 จำกัด | 35 |
| 4.2 แสดงแหล่งเงินทุนที่ใช้ในการดำเนินงานของสหกรณ์โคนมบรรหาร-แจ่มใส 21 จำกัด | 36 |
| 5.1 แสดงเมทริกซ์อุปสรรค-โอกาส-จุดอ่อน-จุดแข็ง ที่ได้จากการศึกษา | 75 |
| 5.2 แสดงเมทริกซ์ตำแหน่งกลยุทธ์และการประเมินการปฏิบัติ ที่ได้จากการศึกษา | 86 |
| 5.3 แสดงเมทริกซ์กลยุทธ์หลัก ที่ได้จากการศึกษา | 87 |