

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการศึกษาเรื่อง กลยุทธ์การบริหารจัดการสหกรณ์กองทุนสวนยาง จำกัด : กรณีศึกษา สหกรณ์กองทุนสวนยางบ้านหน้าคอก จำกัด ตำบลท่าโพธิ์ อำเภอสะเตาะ จังหวัดสงขลา ผู้วิจัยได้ทบทวนแนวคิดทฤษฎีและผลงานวิจัยต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง ดังต่อไปนี้

1. ความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับสหกรณ์
 - 1.1 ประวัติการสหกรณ์ในประเทศไทย
 - 1.2 ความหมายของสหกรณ์
 - 1.3 ประเภทสหกรณ์
 - 1.4 คุณค่าสหกรณ์
 - 1.5 อุดมการณ์สหกรณ์
 - 1.6 หลักการสหกรณ์
 - 1.7 วิธีการสหกรณ์
2. ข้อมูลเบื้องต้นเกี่ยวกับสหกรณ์กองทุนสวนยาง จำกัด
 - 2.1 ความเป็นมาของสหกรณ์กองทุนสวนยาง จำกัด
 - 2.2 ลักษณะทั่วไปในการดำเนินการของสหกรณ์กองทุนสวนยาง จำกัด
3. เกณฑ์มาตรฐานในการพิจารณาของกรมส่งเสริมสหกรณ์
 - 3.1 ประกาศของกรมส่งเสริมสหกรณ์
4. ผลการดำเนินงานของสหกรณ์กองทุนสวนยาง จำกัด ในจังหวัดสงขลาในปี พ.ศ. 2552
5. สหกรณ์กองทุนสวนยางบ้านหน้าคอก จำกัด
6. แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับกลยุทธ์การบริหารจัดการ
 - 6.1 การจัดการกลยุทธ์
 - 6.2 การบริหารจัดการ
 - 6.3 กลยุทธ์การบริหารจัดการ
7. การวิเคราะห์จุดอ่อน จุดแข็ง โอกาส และอุปสรรค (SWOT Analysis)
8. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
9. กรอบแนวคิดในการวิจัย

1. ความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับสหกรณ์

สำหรับในหัวข้อความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับสหกรณ์นี้ เป็นการกล่าวถึงข้อมูลประวัติความเป็นมาของการสหกรณ์ในประเทศไทย ความหมายของคำว่าสหกรณ์ ประเภทสหกรณ์ คุณค่า อุดมการณ์ หลักการและวิธีการสหกรณ์ (กรมส่งเสริมสหกรณ์. 2552. สืบค้นจาก <http://www.cpd.go.th> เข้าถึงเมื่อ 30 มกราคม 2552; วีระวุธ ชุมช่วย. 2551: 7-14; กรมตรวจสอบบัญชีสหกรณ์. 2552. สืบค้นจาก <http://www.cad.go.th> เข้าถึงเมื่อ 1 มกราคม 2553; พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน. 2544. สืบค้นจาก <http://guru.sanook.com> เข้าถึงเมื่อ 19 กันยายน 2553) รายละเอียดมีดังนี้

1.1 ประวัติการสหกรณ์ในประเทศไทย

ประเทศไทยเริ่มศึกษาวิธีการสหกรณ์ขึ้นในปี พ.ศ. 2457 แต่ก็ยังมิได้ดำเนินการอย่างจริงจังกระทั่งในปี 2458 ได้มีการเปลี่ยนกรมสถิติพยากรณ์ เป็นกรมพาณิชย์และสถิติพยากรณ์ประกอบด้วยส่วนราชการ 3 ส่วน คือ การพาณิชย์ การสถิติพยากรณ์ และการสหกรณ์ การจัดตั้งส่วนราชการสหกรณ์นี้ก็เพื่อจะให้มิเจ้าหน้าทีดำเนินการทดลองจัดตั้งสหกรณ์ขึ้น และพระเจ้าวรวงศ์เธอ พระองค์เจ้ารัชนีแจ่มจรัส กรมหมื่นพิทยาลงกรณ์ ในฐานะทรงเป็นอธิบดีกรมพาณิชย์และสถิติพยากรณ์ขณะนั้นได้ทรงพิจารณาเลือกแบบอย่างสหกรณ์เครดิตที่จัดกันอยู่ในต่างประเทศหลายแบบ ในที่สุดก็ทรงเลือกแบบโรฟไฟเฟเชนซึ่งเกิดขึ้นในเยอรมันก่อน ซึ่งมุ่งหมายที่จะอุปถัมภ์คนจนผู้ประกอบกิจการมย่อมนๆ เห็นว่า เป็นสหกรณ์ชนิดที่เหมาะสมที่สุดสำหรับประเทศไทย จากการที่พระองค์ท่านทรงเป็นผู้บุกเบิกริเริ่มงานสหกรณ์ขึ้นในประเทศไทย บุคคลทั้งหลายในขบวนการสหกรณ์ จึงถือว่าพระองค์ทรงเป็น “พระบิดาแห่งการสหกรณ์ไทย” สำหรับรูปแบบของโรฟไฟเฟเชน คือ สหกรณ์เพื่อการกู้ยืมเงินที่มีขนาดเล็ก สมาชิกจะได้รับความรับผิดชอบร่วมกัน ทำให้สะดวกแก่การควบคุมท้องถิ่นที่ได้รับการพิจารณาให้จัดตั้งสหกรณ์ คือ จังหวัดพิษณุโลก เนื่องจากเป็นจังหวัดที่มีผู้คนไม่หนาแน่นและการที่ราษฎรพึ่งอพยพมาจากทางใต้ จึงต้องการช่วยเหลือผู้อพยพซึ่งประกอบอาชีพการเกษตรให้ตั้งตัวได้รวมทั้งเพื่อเป็นการชักจูงราษฎรในจังหวัดอื่น ๆ ที่มีผู้คนหนาแน่นให้อพยพมาในจังหวัดนี้ และเข้าทำประโยชน์ในที่ดินอย่างเต็มที่ต่อกรมพาณิชย์และสถิติพยากรณ์ จึงได้ทดลองจัดตั้งสหกรณ์หาทุนขึ้น ณ ท้องที่อำเภอเมือง จังหวัดพิษณุโลก เป็นแห่งแรกใช้ชื่อว่า “สหกรณ์วัดจันทร์ ไม่จำกัดสินใช้” จัดทะเบียนเมื่อ 26 กุมภาพันธ์ 2459 มีและพระเจ้าวรวงศ์เธอ พระองค์เจ้ารัชนีแจ่มจรัส กรมหมื่นพิทยาลงกรณ์ เป็นนายทะเบียนสหกรณ์พระองค์แรก เป็นการเริ่มต้นการสหกรณ์ในประเทศไทยอย่างสมบูรณ์

ในระยะแรกตั้งสหกรณ์วัดจันทร์ไม่จำกัดสินใช้มีสมาชิก 16 คน ทุนดำเนินงาน 3,080 บาท ซึ่งเป็นเงินจากค่าธรรมเนียมแรกเข้า 80 บาท และเงินทุนจำนวน 3,000 บาท ได้อาศัยเงินกู้จาก แบงก์

สยามกัมมาจล จำกัด ซึ่งคือ ธนาคารไทยพาณิชย์ในปัจจุบัน โดยมีกระทรวงพระคลังมหาสมบัติเป็นผู้ ค้ำประกัน และเสียดำคอกเบี้ยให้ธนาคารในอัตราร้อยละ 6 ต่อปี คิดดอกเบี้ยจากสมาชิกในอัตราร้อยละ 12 ต่อปี กำหนดให้สมาชิกส่งคืนเงินต้นในปีแรก จำนวน 1,300 บาท แต่เมื่อครบกำหนดสมาชิกส่งคืนเงินต้นได้ถึง 1,500 บาท ทั้งส่งดอกเบี้ยได้ครบทุกราย แสดงให้เห็นว่าการนำวิธีการสหกรณ์เข้ามาช่วยแก้ไขความเดือดร้อนของชาวนาได้ผลและจากความสำเร็จของสหกรณ์วัดจันทร์ดังกล่าว รัฐบาลจึงได้คิดขยายกิจการสหกรณ์ไปยังจังหวัดอื่นๆ แต่การจัดตั้งสหกรณ์ในระยะแรกนั้น นอกจากจะมีข้อจำกัดเรื่องเงินทุนแล้ว ยังมีข้อจำกัดในทางกฎหมายด้วยเพราะพระราชบัญญัติเพิ่มเติมสมาคม พ.ศ. 2459 ทำให้การจัดตั้งสหกรณ์ไม่กว้างขวางพอที่จะขยายสหกรณ์ออกไป หากจะให้การจัดตั้งสหกรณ์เจริญก้าวหน้า และมีความมั่นคงจะต้องออกกฎหมายควบคุมให้มีขอบเขตกว้าง ดังนั้นในเวลาต่อมาทางราชการจึงได้ประกาศยกเลิกพระราชบัญญัติเพิ่มเติมสมาคม พ.ศ. 2459 แล้วประกาศใช้พระราชบัญญัติสหกรณ์ พ.ศ. 2471 นับเป็นกฎหมายสหกรณ์ฉบับแรก พระราชบัญญัติฉบับนี้ได้เปิดโอกาสให้มีการรับการจดทะเบียนสหกรณ์ประเภทอื่นๆ จากนั้นได้มีการแก้ไขเพิ่มเติมพระราชบัญญัติสหกรณ์ พ.ศ. 2471 อีก 3 ครั้ง นับว่าการประกาศใช้พระราชบัญญัติสหกรณ์ พ.ศ. 2471 ช่วยให้การจัดตั้งสหกรณ์ได้ขยายออกไปอีกมาก

ปี พ.ศ. 2478 มีการริเริ่มจัดตั้งสหกรณ์เข้าซื้อที่ดินที่จังหวัดปทุมธานี และได้จัดตั้งสหกรณ์ประเภทใหม่ๆ ขึ้นอีกหลายประเภท เช่น สหกรณ์บำรุงที่ดิน สหกรณ์ค้าขาย สหกรณ์นิคมฝ้าย สหกรณ์หาทุนและบำรุงที่ดิน ในปี พ.ศ. 2480 ร้านสหกรณ์ได้ถูกจัดตั้งขึ้นเป็นแห่งแรกที่อำเภอเสนา จังหวัดพระนครศรีอยุธยา ชื่อว่าร้านสหกรณ์บ้านเกาะ จำกัดดินใช้มีสมาชิกแรกตั้ง 279 คน และได้มีการจัดตั้งร้านสหกรณ์ในลักษณะนี้อีกหลายแห่ง เพื่อช่วยเหลือประชาชนเกี่ยวกับปัญหาค่าครองชีพ โดยจัดตั้งขึ้นทั้งในส่วนราชการ รัฐวิสาหกิจและส่วนของประชาชน

การเปลี่ยนแปลงครั้งสำคัญที่สุดของขบวนการสหกรณ์ในประเทศไทย ก็คือ การควบสหกรณ์หาทุนเข้าด้วยกัน โดยทางราชการได้ออกพระราชบัญญัติสหกรณ์ พ.ศ. 2511 เปิดโอกาสให้สหกรณ์หาทุนขนาดเล็กที่ดำเนินธุรกิจเพียงอย่างเดียวควบเข้ากันเป็นขนาดใหญ่ สามารถขยายการดำเนินธุรกิจเป็นแบบอเนกประสงค์ ซึ่งจะเป็นประโยชน์แก่สมาชิกได้มากกว่า ด้วยเหตุนี้สหกรณ์หาทุนจึงแปรสภาพเป็นสหกรณ์การเกษตรมาจนถึงปัจจุบัน และในปี พ.ศ. 2511 สันนิบาตสหกรณ์แห่งประเทศไทยได้ถือกำเนิดขึ้นมาเพื่อเป็นสถาบันสำหรับการศึกษาแก่สมาชิกสหกรณ์ทั่วประเทศมีหน้าที่ติดต่อประสานงานกับสถาบันสหกรณ์ต่างประเทศ เพื่อให้เกิดความสัมพันธ์และความช่วยเหลือร่วมมือกันระหว่างสหกรณ์สากลในด้านอื่นๆ ที่มีใช้เกี่ยวกับการดำเนินธุรกิจ โดยมีสหกรณ์ทุกประเภทเป็นสมาชิก ซึ่งประเทศไทยได้กำหนดประเภทสหกรณ์ไว้ 6 ประเภท ตามประกาศกฎกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ พ.ศ. 2516 ประกอบด้วย สหกรณ์การเกษตร สหกรณ์นิคม สหกรณ์ประมง สหกรณ์

ออมทรัพย์ สหกรณ์ร้านค้า และสหกรณ์บริการซึ่งนับแต่สหกรณ์ได้ถือกำเนิดขึ้นในประเทศไทย จวบจนปัจจุบัน ผลการดำเนินงานของสหกรณ์ในธุรกิจต่างๆ ได้สร้างความเชื่อถือเป็นที่ไว้วางใจ ของสมาชิกจนทำให้จำนวนสหกรณ์ จำนวนสมาชิก ปริมาณเงินทุน และผลกำไรของสหกรณ์เพิ่มขึ้น ทุกปี ปัจจุบันมีสหกรณ์ทั่วประเทศ ณ วันที่ 1 มกราคม 2551 ประมาณ 6,868 สหกรณ์ และมีสมาชิก 10,104,104 คน การสหกรณ์ในประเทศไทยจึงมีความสำคัญต่อเศรษฐกิจของประเทศโดยเฉพาะต่อ ประชาชนที่ยากจนสหกรณ์จะเป็นสถาบันทางเศรษฐกิจและสังคมที่ช่วยแก้ไข้ปัญหาในการประกอบอาชีพ และช่วยยกระดับความเป็นอยู่ของประชาชนให้ดีขึ้น

1.2 ความหมายของสหกรณ์

ราชบัณฑิตยสถานได้ให้นิยามของสหกรณ์ไว้ว่า “สหกรณ์เป็นองค์กรทางเศรษฐกิจ และสังคมที่สมาชิกร่วมกันจัดตั้งขึ้นด้วยการลงหุ้นร่วมกันจัดการร่วมกันในการผลิตการจำหน่าย สินค้าหรือบริการตามความต้องการหรือผลประโยชน์อย่างเดียวกันของบรรดาสมาชิก สมาชิกแต่ละคน มีสิทธิ์ออกเสียงได้หนึ่งเสียงในการบริหารสหกรณ์โดยไม่ขึ้นกับจำนวนหุ้นที่ถืออยู่ เช่น สหกรณ์ ออมทรัพย์ สหกรณ์การเกษตรสหกรณ์โคนม คณะบุคคลซึ่งร่วมกันดำเนินกิจการเพื่อประโยชน์ทาง เศรษฐกิจและสังคม โดยช่วยตนเองและช่วยเหลือซึ่งกันและกัน ได้จดทะเบียนตามกฎหมายว่าด้วย สหกรณ์” (พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน. 2544. สืบค้นจาก <http://guru.sanook.com> เข้าถึงเมื่อ 19 กันยายน 2553)

สหกรณ์เป็นองค์กรทางเศรษฐกิจและสังคมที่สมาชิกร่วมกันจัดตั้งขึ้นด้วยการลงหุ้นร่วมกัน จัดการร่วมกันในการผลิต การจำหน่ายสินค้าหรือบริการตามความต้องการ หรือผลประโยชน์อย่าง เดียวกันของบรรดาสมาชิก สมาชิกแต่ละคนมีสิทธิ์ออกเสียงได้หนึ่งเสียงในการบริหารสหกรณ์โดย ไม่ขึ้นกับจำนวนหุ้นที่ถืออยู่ เช่น สหกรณ์ออมทรัพย์ สหกรณ์การเกษตรสหกรณ์โคนม คณะบุคคล ซึ่งร่วมกันดำเนินกิจการเพื่อประโยชน์ทางเศรษฐกิจและสังคม โดยช่วยตนเองและช่วยเหลือซึ่งกัน และกัน ได้จดทะเบียนตามกฎหมายว่าด้วยสหกรณ์ (หนังสือราชบัณฑิตยสถาน ที่ รด ๐๐๐๔/๘๐๐)

1.3 ประเภทสหกรณ์

จากข้อมูลของกรมส่งเสริมสหกรณ์แบ่งสหกรณ์ตามลักษณะของภารกิจและวัตถุประสงค์ ของการจัดตั้งสหกรณ์ ออกเป็น 7 ประเภท คือ

1.3.1 สหกรณ์การเกษตร คือ สหกรณ์ที่จัดตั้งขึ้นในหมู่ผู้มีอาชีพทางการเกษตรรวมกัน จัดตั้งขึ้นและจดทะเบียนเป็นนิติบุคคลต่อนายทะเบียนสหกรณ์ โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อให้สมาชิกดำเนิน กิจการร่วมกันและช่วยเหลือซึ่งกันและกันเพื่อแก้ไข้ความเดือดร้อนในการประกอบอาชีพของสมาชิก และช่วยยกฐานะความเป็นอยู่ของสมาชิกให้ดีขึ้น สหกรณ์การเกษตรทำให้สมาชิกมีปัจจัยการผลิต เพิ่มขึ้นจากการกู้เงินสหกรณ์ในอัตราดอกเบี้ยต่ำเพื่อนำมาประกอบอาชีพทำให้มีที่ดินทำกินเป็นของ

ตนเองหรือมีที่ดินทำกินมากกว่าเดิม ทั้งในเรื่องความรู้เกี่ยวกับการใช้เทคโนโลยีในการผลิตตั้งแต่การใช้พันธุ์พืช พันธุ์สัตว์ การใช้ปุ๋ย การใช้ยาปราบศัตรูพืช การเก็บรักษาผลผลิตอย่างมีคุณภาพผลิตผลที่ได้จึงเป็นไปได้ตามความต้องการของตลาด ส่งผลให้สหกรณ์และบุคคลในครอบครัวมีคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้นทั้งทางด้านเศรษฐกิจสังคม การศึกษา และการอนามัย

1.3.2 สหกรณ์ประมง คือ สหกรณ์ที่จัดตั้งขึ้นในหมู่ชาวประมง เพื่อแก้ไขปัญหาและอุปสรรคในการประกอบอาชีพซึ่งชาวประมงแต่ละคน ไม่สามารถแก้ไขให้ลุล่วงไปได้ตามลำพังบุคคลเหล่านี้จึงรวมกันโดยยึดหลักการช่วยตนเองและช่วยเหลือซึ่งกันและกัน

1.3.3 สหกรณ์นิคม คือ สหกรณ์การเกษตรในรูปแบบหนึ่งที่มีการดำเนินการจัดสรรที่ดินทำกินให้ราษฎรการจัดสร้างปัจจัยพื้นฐานและสิ่งอำนวยความสะดวกให้ผู้ที่อยู่อาศัยควบคู่ไปกับการดำเนินการจัดหาสินเชื่อปัจจัยการผลิตและสิ่งของที่จำเป็นการแปรรูปการเกษตร การส่งเสริมอาชีพรวมทั้งกิจการให้บริการสาธารณูปโภคแก่สมาชิกมีวัตถุประสงค์เพื่อการจัดนิคม คือ การจัดหาที่ดินมาจัดสรรให้แก่ราษฎรประกอบอาชีพทางการเกษตร ตลอดจนจัดบริการด้านสาธารณูปโภคแก่สมาชิกและเพื่อการจัดสหกรณ์ คือ การรวบรวมราษฎรที่ได้รับจัดสรรที่ดิน จัดตั้งขึ้นเป็นสหกรณ์

1.3.4 สหกรณ์ร้านค้า คือ สหกรณ์ที่มีผู้บริโภครวมกัน จัดตั้งขึ้นเพื่อจัดหาสินค้าเครื่องอุปโภคบริโภคมาจำหน่ายแก่สมาชิกและบุคคลทั่วไปโดยจดทะเบียนตามกฎหมายสหกรณ์ในประเภทสหกรณ์ร้านค้า มีสภาพเป็นนิติบุคคลซึ่งสมาชิกผู้ถือหุ้นทุกคนเป็นเจ้าของสมาชิกลงทุนร่วมกันในสหกรณ์ด้วยความสมัครใจเพื่อแก้ไขความเดือดร้อนในการซื้อเครื่องอุปโภคบริโภค และเพื่อผดุงฐานะทางเศรษฐกิจของตนและหมู่คณะ

1.3.5 สหกรณ์ออมทรัพย์ คือ สถาบันการเงินแบบหนึ่งที่มีสมาชิกเป็นบุคคลซึ่งมีอาชีพอย่างเดียวกันหรือที่อาศัยอยู่ในชุมชนเดียวกันมีวัตถุประสงค์เพื่อส่งเสริมให้สมาชิกรู้จักการออมทรัพย์ และให้กู้ยืมเมื่อเกิดความจำเป็น หรือเพื่อก่อให้เกิดประโยชน์นอกวงและได้รับการจดทะเบียนตามพระราชบัญญัติสหกรณ์สามารถกู้ยืมเงินได้เมื่อเกิดความจำเป็นตามหลักการช่วยตนเองและช่วยเหลือซึ่งกันและกัน

1.3.6 สหกรณ์บริการ คือ สหกรณ์ที่จัดตั้งขึ้นตามพระราชบัญญัติสหกรณ์ โดยมีประชาชนไม่น้อยกว่า 10 คน ที่มีอาชีพอย่างเดียวกันได้รับความเดือดร้อนในเรื่องเดียวกันรวมตัวกันโดยยึดหลักการประหยัด การช่วยตนเองและช่วยเหลือซึ่งกันและกันเพื่อแก้ปัญหาต่าง ๆ รวมทั้งการส่งเสริมให้เกิดความมั่นคงในอาชีพต่อไป

1.3.7 สหกรณ์เครดิตยูเนียน คือ สหกรณ์อเนกประสงค์ ตั้งขึ้นโดยความสมัครใจของสมาชิกที่อยู่ในกลุ่มเดียวกันอาศัยในชุมชนเดียวกัน ประกอบอาชีพเดียวกันหรือในสถานที่เดียวกัน หรือ

มีกิจกรรมร่วมกันเพื่อการรู้จักช่วยเหลือตนเองอย่างต่อเนื่องโดยมุ่งเน้นให้สมาชิกประหยัดและออมเพื่อการรู้จักช่วยเหลือตนเองเป็นเบื้องต้นและเป็นพื้นฐานในการสร้างความมั่นคงแก่ตนเองและครอบครัว

1.4 คุณค่าสหกรณ์

คุณค่าสหกรณ์ คือ “สหกรณ์ต้องตั้งอยู่บนพื้นฐานแห่งคุณค่าของการช่วยเหลือตนเอง ความรับผิดชอบต่อตนเอง ความเป็นประชาธิปไตย ความเสมอภาค ความเที่ยงธรรมและความเป็นเอกภาพของสมาชิกสหกรณ์ เชื่อมมั่นในคุณค่าทางจริยธรรมแห่งความสุจริต ความเปิดเผยความรับผิดชอบ ต่อสังคมและความเอื้ออาทรต่อคนอื่น โดยสืบทอดประเพณีปฏิบัติของผู้ริเริ่มการสหกรณ์”

1.5 อุดมการณ์สหกรณ์

อุดมการณ์สหกรณ์ คือ “ความเชื่อร่วมกันที่ว่าความช่วยเหลือตนเองและการช่วยเหลือซึ่งกันและกันตามหลักการสหกรณ์จะนำไปสู่การกินดีอยู่ดี ความเป็นธรรมและสันติสุขในสังคม”

1.6 หลักการสหกรณ์

หลักการสหกรณ์ คือ “แนวทางที่สหกรณ์ยึดถือปฏิบัติเพื่อให้คุณค่าทางสหกรณ์เกิดผลเป็นรูปธรรม” ซึ่งประกอบด้วยการที่สำคัญรวม 7 ประการ กล่าวคือ

1.6.1 หลักการที่ 1 การเป็นสมาชิกโดยสมัครใจและเปิดกว้าง

1) พึงตระหนักว่าการเข้าและออกจากการเป็นสมาชิกจะต้องเป็นไปโดยความสมัครใจของบุคคล (คำว่า “บุคคล” หมายถึง ทั้งบุคคลธรรมดาและนิติบุคคล) ไม่ใช่ถูกชักจูง โน้มน้าว ล่อลวง บังคับ ข่มขู่จากผู้อื่น

2) อย่างไรก็ดี การกำหนดคุณสมบัติสมาชิกของสหกรณ์ต่าง ๆ เพื่อให้ได้บุคคลที่เข้ามาเป็นสมาชิกแล้วสามารถร่วมกันดำเนินกิจกรรมในสหกรณ์ได้และไม่สร้างปัญหาความเดือดร้อนให้แก่เพื่อนสมาชิกและสหกรณ์ไม่ถือว่าขัดกับหลักการสหกรณ์ข้อนี้

3) สมาชิกสมทบนั้น ควรมีแต่เฉพาะกรณีของสหกรณ์บางประเภทที่มีลักษณะพิเศษและจำเป็นเท่านั้นไม่ควรให้มีในสหกรณ์ทั่วไปหรือทุกประเภทเพราะตามปกติสมาชิกสมทบมาจากบุคคลซึ่งขาดคุณสมบัติที่จะเป็นสมาชิกธรรมดา หากสหกรณ์ได้รับสมาชิกสมทบจำนวนมากก็อาจมีผลกระทบต่อส่งเสริมผลประโยชน์ของสมาชิกธรรมดาได้ แม้ว่ากฎหมายจะได้ห้ามมิให้สมาชิกสมทบบมีสิทธิบางประการก็ตาม

1.6.2 หลักการที่ 2 การควบคุมโดยสมาชิกตามหลักประชาธิปไตย

พึงตระหนักว่าเป็นหน้าที่ของสมาชิกทุกคนที่จะต้องร่วมแรงกายแรงใจ และสติปัญญาในการดำเนินการและควบคุมดูแลการดำเนินงานของสหกรณ์ตามวิถีทางประชาธิปไตย เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลโดยผ่านช่องทางหรือองค์กรต่าง ๆ เช่น คณะกรรมการดำเนินการผู้ตรวจสอบกิจการและที่ประชุมใหญ่

1.6.3 หลักการที่ 3 การมีส่วนร่วมทางเศรษฐกิจของสมาชิก

1) หลักการสหกรณ์ข้อนี้ มุ่งเน้นให้สมาชิกทุกคนพึงตระหนักว่าบทบาทที่สำคัญ ของตน คือ การที่ต้องเป็นทั้งเจ้าของและลูกค้าในคนเดียวกัน (Co-owners and Customers) จึงต้องทำหน้าที่เป็นผู้สมทบทุน ผู้ควบคุมและผู้อุดหนุน หรือผู้ใช้บริการของสหกรณ์ มิใช่มาเป็นสมาชิกเพียงเพื่อมุ่งหวังได้รับประโยชน์จากสหกรณ์เท่านั้น

2) ในการจัดสรรกำไรสุทธิเพื่อความเป็นธรรมแก่สมาชิกส่วนหนึ่งต้องกันไว้เป็นทุนสำรองซึ่งจะนำไปแบ่งกันมิได้แต่เป็นทุนเพื่อพัฒนาสหกรณ์ของพวกเขาเองถือว่าเป็นทุนทางสังคม นอกนั้นอาจแบ่งเป็นเงินปันผลในอัตราจำกัดและเป็นเงินเฉลี่ยคืนตามส่วนแห่งธุรกิจ

1.6.4 หลักการที่ 4 การปกครองตนเองและความเป็นอิสระ

1) สมาชิกกรรมการและพนักงานสหกรณ์ รวมทั้งหน่วยงานส่งเสริมสหกรณ์ต้องสำนึกและตระหนักอยู่เสมอว่าสหกรณ์เป็นองค์กรช่วยตนเองและปกครองตนเอง เพราะฉะนั้นสหกรณ์ต้องเป็นอิสระในการตัดสินใจ หรือทำสัญญาใดๆ ตามเงื่อนไขที่สหกรณ์ยอมรับได้กับบุคคลภายนอกหรือรัฐบาล

2) การได้รับความช่วยเหลือหรือสนับสนุนจากรัฐหรือบุคคลภายนอกไม่ขัดกับหลักความเป็นอิสระของสหกรณ์ หากผู้ให้ความช่วยเหลือมุ่งหมายให้สหกรณ์ช่วยเหลือตนเองได้ และควบคุมตามหลักประชาธิปไตยรวมทั้งธำรงไว้ซึ่งความเป็นตัวของตัวเองของสหกรณ์

1.6.5 หลักการที่ 5 การศึกษาฝึกอบรมและสารสนเทศ

1) หลักการข้อนี้เป็นจุดอ่อนของสหกรณ์ในประเทศไทยทุกระดับ ทั้งสหกรณ์ขั้นปฐมและสหกรณ์ขั้นสูงเพราะขาดแผนแม่บทในการพัฒนาการศึกษาทางสหกรณ์ให้เป็นบทบาทและความรับผิดชอบของขบวนการสหกรณ์อย่างแท้จริงที่ๆ ที่ได้รับเริ่มให้จัดตั้งกองทุนสะสมจัดสภาพสหกรณ์จากกำไรของสหกรณ์มาตั้งแต่ พ.ศ. 2492 และแม้จะมีการจัดตั้งต้นนิบาตสหกรณ์แห่งประเทศไทยและมีชุมนุมสหกรณ์ระดับชาติบ้างแล้ว ส่วนราชการที่ทำหน้าที่ส่งเสริมสหกรณ์ ก็ยังคงดำเนินการให้การศึกษาและฝึกอบรมทางสหกรณ์แทบจะเรียกได้ว่าซ้ำซ้อนกับ ขบวนการสหกรณ์ โดยไม่มีเป้าหมายที่ชัดเจนให้ขบวนการสหกรณ์สามารถรับผิดชอบการให้การศึกษาและฝึกอบรมทางสหกรณ์ได้ด้วยตนเองในที่สุด โดยมีหน่วยงานของรัฐทำหน้าที่ให้การสนับสนุนอย่างเพียงพอตามความจำเป็นและเน้นการฝึกอบรมข้าราชการให้ปฏิบัติหน้าที่อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

2) การศึกษาฝึกอบรมและสารสนเทศมีความมุ่งหมายและเน้นกลุ่มเป้าหมายดังนี้

(2.1) การศึกษามุ่งให้สมาชิกและบุคคลทั่วไปซึ่งถือว่าเป็นผู้ที่จะเป็นสมาชิกในอนาคตมีความรู้และความเข้าใจเกี่ยวกับสหกรณ์ รวมทั้งมีความสำนึก และตระหนักในสิทธิและหน้าที่ของสมาชิกหรือให้เป็นผู้มีจิตวิญญาณสหกรณ์

(2.2) การฝึกอบรมมุ่งหมายให้กรรมการผู้จัดการและพนักงานสหกรณ์มีความรู้ความสามารถและทักษะรวมทั้งความรับผิดชอบในบทบาทหน้าที่ของตนเอง

(2.3) ส่วนสารสนเทศนั้นมุ่งให้บุคคลทุกกลุ่มโดยเฉพาะอย่างยิ่งสำหรับเยาวชนและผู้บังคับความคิดเป็น เช่น ผู้นำชุมนุม นักหนังสือพิมพ์ นักเขียน ผู้นำองค์กรพัฒนาชุมชน เป็นต้น โดยเน้นการติดต่อสื่อสาร 2 ทาง

3) หลักสูตรและเนื้อหาของการศึกษาอบรมควรครอบคลุมทั้งด้านเศรษฐกิจ สังคม การเมืองและวัฒนธรรม

1.6.6 หลักการที่ 6 การร่วมมือระหว่างสหกรณ์

1) แท้จริงการร่วมมือระหว่างสหกรณ์เป็นหลักการเดียวกันกับการร่วมมือระหว่างบุคคลธรรมดาในการจัดตั้งสหกรณ์นั่นเอง ซึ่งจะก่อให้เกิดการประหยัดด้วยขนาด มีอำนาจการต่อรองสูงขึ้น และนำไปสู่การรับใช้สมาชิกอย่างมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

2) การร่วมมือระหว่างสหกรณ์อาจทำได้ทั้งในแนวนอนและแนวตั้งในแนวนอนสหกรณ์ทุกสหกรณ์ไม่ว่าประเภทเดียวกันหรือไม่ สามารถร่วมมือกันได้ในทุกระดับเพื่อประโยชน์สูงสุดของสมาชิกและขบวนการสหกรณ์ในแนวตั้ง สหกรณ์ท้องถิ่นประเภทเดียวกันควรรวมตัวกันทางธุรกิจเป็นชุมนุมสหกรณ์ระดับภูมิภาค ระดับประเทศหรือระดับระหว่างประเทศ และสหกรณ์ทุกประเภท ทุกระดับ ทุกสหกรณ์ควรรวมตัวกันเป็นองค์กรสหกรณ์สูงสุด (Apex Organization) เพื่อประโยชน์ในการส่งเสริมด้านอุดมการณ์ การศึกษา การฝึกอบรมการส่งเสริมแนะนำ การกำกับดูแล การตรวจสอบ การวิจัย และการพัฒนา ฯลฯ

3) วัตถุประสงค์สำคัญของการร่วมมือระหว่างสหกรณ์ คือ เพื่อให้สหกรณ์สามารถมีอำนาจผลประโยชน์ทางเศรษฐกิจ เพราะฉะนั้นสหกรณ์ท้องถิ่นแต่ละสหกรณ์ และสหกรณ์ชั้นสูงต้องเป็นสหกรณ์ที่มีความเข้มแข็งและยั่งยืน มีชีวิตชีวา (Viable & Sustainable) และร่วมมือกันในลักษณะของ “ระบบรวม” หรือเป็นเอกภาพ

1.6.7 หลักการที่ 7 การเอื้ออาทรต่อชุมชน

1) สหกรณ์เป็นองค์กรทางเศรษฐกิจและสังคมและเป็นส่วนหนึ่งของชุมชนที่สหกรณ์ตั้งอยู่ เพราะฉะนั้น การดำเนินงานของสหกรณ์ต้องเป็นไปเพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืนของชุมชนนั้น ๆ ซึ่งหมายความว่า เป็นการพัฒนา ที่ไม่ทำลายทรัพยากรธรรมชาติ สิ่งแวดล้อมและระบบนิเวศ หรือเป็นการพัฒนาที่สนองความต้องการและความใฝ่ฝันของคนรุ่นปัจจุบัน โดยไม่ทำลายโอกาสความสามารถ และอนาคตของคนรุ่นหลัง

2) เนื่องจากสมาชิกสหกรณ์ก็เป็นสมาชิกของชุมชนนั่นเอง สหกรณ์จึงควรมีส่วนช่วยเหลือในการพัฒนาชุมชนนั้นแบบยั่งยืน

1.7 วิธีการสหกรณ์

วิธีการสหกรณ์ คือ “ การนำหลักการสหกรณ์มาประยุกต์ใช้ในการดำเนินกิจกรรมทางเศรษฐกิจและสังคม เพื่อประโยชน์ของมวลสมาชิกและชุมชน โดยไม่ละเลยหลักการธุรกิจที่ดี”

2. ข้อมูลเบื้องต้นเกี่ยวกับสหกรณ์กองทุนสวนยาง จำกัด

สำหรับหัวข้อข้อมูลเบื้องต้นเกี่ยวกับสหกรณ์กองทุนสวนยาง จำกัด ผู้วิจัยได้ศึกษาถึงความเป็นมาของสหกรณ์กองทุนสวนยาง จำกัด (สำนักงานกองทุนสงเคราะห์การทำสวนยาง. 2551. สืบค้นจาก <http://www.rubber.co.th> เข้าถึงเมื่อ 8 กรกฎาคม 2552) ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

2.1 ความเป็นมาของสหกรณ์กองทุนสวนยาง จำกัด

สำนักงานกองทุนสงเคราะห์การทำสวนยาง ได้ให้ความช่วยเหลือชาวสวนยางมาตั้งแต่ปีพุทธศักราช 2504 โดยมีภารกิจเริ่มแรก ได้มุ่งเน้นไปที่การเปลี่ยนแปลงพันธุ์ยางเก่าให้เป็นยางพันธุ์ดีที่ให้ผลผลิตต่อไร่สูงกว่าเดิม จากผลการดำเนินงานของสำนักงานกองทุนสงเคราะห์การทำสวนยาง 39 ปีที่ผ่านมา ปรากฏว่า ทำให้ประเทศไทยมีเนื้อที่สวนยางกว่า 12 ล้านไร่ เป็นผลให้ผลผลิตยางพาราของไทยมากเป็นอันดับหนึ่งของโลก ตั้งแต่ปีพุทธศักราช 2534 เป็นต้นมา ซึ่งผลผลิตในปี พ.ศ. 2551 มีจำนวนมากกว่า 2.83 ล้านตัน ทำรายได้ให้กับประเทศ 2.23 แสนล้านบาท มีเกษตรกรชาวสวนยางกว่า 6 ล้านคน ผลผลิตร้อยละ 90 ส่งออก ส่วนที่เหลือใช้ในประเทศ ซึ่งเป็นอัตราที่น้อยมาก

สืบเนื่องจากเมื่อปีพุทธศักราช 2534 ได้เกิดภาวะราคายางตกต่ำ ราคายางแผ่นดิบลดลงเหลือเพียง 12 - 13 บาท/กิโลกรัม ในขณะที่มีการวิเคราะห์ด้านต้นทุนการผลิตยางแผ่นดิบในเวลานั้น 17 บาท/กิโลกรัม ด้วยเหตุนี้เพื่อแก้ไขปัญหาเรื่องยางในระยะยาว โดยในคราวประชุมคณะกรรมการนโยบายยางธรรมชาติ ครั้งที่ 4/2536 เมื่อวันที่ 22 มิถุนายน 2536 มีมติให้สำนักงานกองทุนสงเคราะห์การทำสวนยางดำเนินการก่อสร้างโรงงานผลิตยางแผ่นฟุ้งแห้ง/รมควันในปี 2537 จำนวน 300 โรง ต่อมาคณะรัฐมนตรีมีมติเมื่อวันที่ 14 มิถุนายน 2537 ให้ สำนักงานกองทุนสงเคราะห์การทำสวนยางดำเนินการก่อสร้างโรงงานผลิตยางแผ่นฟุ้งแห้ง/รมควันในปี 2538 จำนวน 400 โรง โดยที่รัฐให้การสนับสนุนงบประมาณเกี่ยวกับการก่อสร้างอาคาร โรงอบ/รมยางและจัดหาวัสดุอุปกรณ์ที่จำเป็นในการผลิต ส่วนเกษตรกรชาวสวนยาง จะต้องขอจดทะเบียนเป็นนิติบุคคล ในรูปสหกรณ์กองทุนสวนยาง จำกัด

จากหนังสือคำชี้แจงโครงการพัฒนาการผลิตยางแผ่นฟุ้งแห้ง/รมควัน พุทธศักราช 2537 -2540 ซึ่งจัดทำโดยส่วนพัฒนาการตลาดและโรงรม ฝ่ายพัฒนาสวนสงเคราะห์ สำนักงานกองทุนสงเคราะห์การทำสวนยาง ได้กำหนดแนวทางต่อไปของการพัฒนาสหกรณ์กองทุนสวนยาง คือการจัดตั้งสหกรณ์กองทุนสวนยาง จากสหกรณ์เดี่ยว ๆ ให้โตขึ้นเป็นสหกรณ์กองทุนสวนยาง จำกัด

ระดับอำเภอ ระดับจังหวัด และระดับประเทศในที่สุด ซึ่งสามารถดำเนินการธุรกิจยางพารา ให้ครบวงจรยิ่งขึ้น ตั้งแต่การผลิตจนถึงการแปรรูปผลิตภัณฑ์ยางออกจำหน่าย เมื่อเกิดกิจกรรมดังกล่าวนี้แล้วก็หมายถึงความสำเร็จของโครงการอย่างสมบูรณ์ เกิดประโยชน์ร่วมกันทั้งภาคสหกรณ์กองทุนสวนยาง ภาคธุรกิจเอกชนและภาครัฐ และจากแผนวิสาหกิจฉบับที่ 3 (พ.ศ. 2540 - 2544) ของสำนักงานกองทุนสงเคราะห์การทำสวนยาง มีวัตถุประสงค์หลักข้อหนึ่ง คือ การพัฒนาบทบาทขององค์กรเกษตรกร ที่เกี่ยวข้องกับกิจการยางพาราให้เข้มแข็ง

จากแนวทางพัฒนาสหกรณ์กองทุนสวนยางดังกล่าวข้างต้น สำนักงานกองทุนสงเคราะห์การทำสวนยาง จึงมีภารกิจในการสนับสนุนชุมนุมสหกรณ์ชาวสวนยางแห่งประเทศไทย (ชสยท.) ด้านบุคลากร ในการผลิต การแปรรูปผลผลิตยางที่เกิดจากสหกรณ์กองทุนสวนยางที่เป็นสมาชิกในระยะเริ่มแรกของการดำเนินธุรกิจชุมนุมสหกรณ์ชาวสวนยางแห่งประเทศไทย รวมทั้งงบประมาณในบางโครงการด้วย เพื่อเป็นพลังขับเคลื่อนชุมนุมสหกรณ์ชาวสวนยางแห่งประเทศไทย บรรลุวัตถุประสงค์เพื่อส่งเสริมให้สหกรณ์ สมาชิกดำเนินธุรกิจร่วมกัน ช่วยเหลือซึ่งกันและกันและช่วยเหลือส่วนรวม เพื่อให้เกิดประโยชน์แก่สหกรณ์สมาชิกและส่วนรวมทั้งทางเศรษฐกิจ และสังคมจนสามารถอยู่ดีกินดี มีสันติสุข ขณะนี้สำนักงานกองทุนสงเคราะห์การทำสวนยางได้ร่วมจัดตั้งสหกรณ์กองทุนสวนยางจำกัด ไปแล้วจำนวน 695 สหกรณ์ โดยได้จัดสร้างโรงอบ/รมยาง ขนาดกำลังผลิต 2 ตัน/วัน เพื่อให้สหกรณ์ได้รวบรวมน้ำยางสดจากสมาชิก ซึ่งโดยเฉลี่ยมีประมาณ 100 คน/สหกรณ์ มาผลิตเป็นยางแผ่นดิบ ยางแผ่นรมควัน ไว้จำหน่ายให้กับผู้ซื้อขายต่อไป

สำหรับหน่วยงานที่รับผิดชอบสหกรณ์กองทุนสวนยาง จำกัด คือ สำนักงานกองทุนสงเคราะห์การทำสวนยาง (สกย.) เป็นรัฐวิสาหกิจประเภทส่งเสริมที่ไม่แสวงหากำไร สังกัด กระทรวงเกษตร และสหกรณ์ ตั้งขึ้นตามพระราชบัญญัติกองทุนสงเคราะห์การทำสวนยาง พ.ศ. 2503 ต่อมาได้มีการปรับปรุงแก้ไขในปี 2505 , 2518 และ 2530 รวม 3 ครั้ง มีวัตถุประสงค์ เพื่อดำเนินกิจการให้การสงเคราะห์การทำสวนยาง และการสงเคราะห์ปลูกแทนด้วยไม้ยืนต้นชนิดอื่นที่มีความสำคัญทางเศรษฐกิจ มีบทบาทและหน้าที่ภารกิจพิเศษที่ได้รับมอบหมายจากรัฐบาล นอกเหนือจากพระราชบัญญัติกองทุนสงเคราะห์การทำสวนยาง แล้ว รัฐบาลยังมอบนโยบาย ให้สำนักงานกองทุนสงเคราะห์การทำสวนยาง (สกย.) ช่วยเหลือเกษตรกรชาวสวนยาง ให้รวมตัว จัดตั้งสหกรณ์กองทุนสวนยาง โดยจัดสรร งบประมาณ สร้าง โรงผลิตยางแผ่นผึ่งแห้ง / รมควัน ให้กับกลุ่มเกษตรกร เพื่อแปรรูปผลผลิต เป็นยางแผ่นรมควัน หรือ อบแห้ง สำหรับกลุ่มเกษตรกรที่รวมตัวกัน ไม่มากพอที่จะจัดตั้งสหกรณ์ รัฐก็ให้สำนักงานกองทุนสงเคราะห์การทำสวนยาง (สกย.) จัดสร้างโรงเรือนผลิตยางแผ่นดิบคุณภาพดี นอกจากนั้นรัฐยังมอบหมาย ให้สำนักงานกองทุนสงเคราะห์การทำสวนยาง (สกย.) จัดตลาดประมูลยางระดับท้องถิ่น เพื่อให้เกษตรกร และพ่อค้ามาซื้อขายผลผลิต ที่ได้คุณภาพ

มาตรฐาน และราคาที่เป็นธรรม (สำนักงานกองทุนสงเคราะห์การทำสวนยาง. 2551. สืบค้นจาก <http://www.rubber.co.th> เข้าถึงเมื่อ 8 กรกฎาคม 2552)

2.2 ลักษณะทั่วไปในการดำเนินการของสหกรณ์กองทุนสวนยาง จำกัด

สำหรับหัวข้อลักษณะทั่วไปในการดำเนินการของสหกรณ์กองทุนสวนยาง จำกัด ผู้วิจัย ได้ศึกษาถึง การสร้างโรงงานและแนวคิดการดำเนินการและบทบาทของหน่วยงานที่รับผิดชอบ (สำนักงานกองทุนสงเคราะห์การทำสวนยาง. 2551. สืบค้นจาก <http://www.rubber.co.th> เข้าถึงเมื่อ 8 กรกฎาคม 2552) ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

2.2.1 การสร้างโรงงานและแนวคิดการดำเนินการ

โรงงานผลิตยางแผ่นรมควันนี้เกิดขึ้นตามนโยบายรัฐบาล เมื่อปี พ.ศ. 2536 เพื่อช่วยเหลือเกษตรกรเจ้าของสวนยาง โดยผ่านกระบวนการรวมกลุ่มสมาชิก 30 – 100 คน เนื้อที่สวนยางเปิดกรีดรวมกันไม่น้อยกว่า 3,000 ไร่ ในลักษณะของสหกรณ์ เพื่อแปรรูปผลผลิตของสมาชิก โดยรัฐบาลสนับสนุนงบประมาณค่าก่อสร้างอาคารและวัสดุอุปกรณ์ เกษตรกรชาวสวนยางร่วมกันจัดหาที่ดินก่อสร้างไม่น้อยกว่า 2 ไร่ และเพื่อใช้เป็นสถานที่ก่อสร้างโรงงานโดยไม่คิดค่าตอบแทน หรือยกที่ดินให้เป็นกรรมสิทธิ์ของสหกรณ์ ตั้งอยู่ห่างไกลจากชุมชน มีแหล่งน้ำ ไฟฟ้า และการคมนาคมสะดวก สมาชิกร่วมกันระดมทุนในลักษณะของการถือหุ้น เพื่อเป็นเงินทุนหมุนเวียนของสหกรณ์ ถ้าหากการดำเนินการล้มเหลว ด้วยเหตุใดก็ตามจนถึงขั้นต้องชำระบัญชีล้มเลิกกิจการสหกรณ์กองทุนสวนยาง ยังทรงสิทธิ์ที่จะคัดเลือกกลุ่มเจ้าของสวนยางอื่นเข้ามาบริหารต่อไปได้

2.2.2 บทบาทของหน่วยงานที่รับผิดชอบ

รัฐบาลมีนโยบายที่จะให้การดำเนินการบรรลุวัตถุประสงค์ เพื่อให้เกิดประโยชน์ต่อเกษตรกรอย่างแท้จริง จึงได้มอบหมายให้หน่วยงานต่าง ๆ ที่สังกัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ เข้าไปมีส่วนร่วมรับผิดชอบการดำเนินงาน สนับสนุนตามบทบาทหน้าที่ของตนเอง ดังต่อไปนี้

1) สำนักงานกองทุนสงเคราะห์การทำสวนยาง มีหน้าที่

(1.1) จัดตั้งกลุ่มพัฒนาสวนสงเคราะห์

(1.2) ควบคุมการก่อสร้างโรงอบ/รมยาง

(1.3) กำกับ แนะนำ การจัดการด้านเทคนิคการผลิตและการตลาดในส่วนที่

เกี่ยวกับยางพารา

(1.4) จัดเจ้าหน้าที่เข้าไปช่วยเหลืองานด้านบัญชีให้สหกรณ์ในระยะแรกที่

สหกรณ์ยังไม่มีพนักงานบัญชี

(1.5) ให้การอบรมและฝึกงานด้านการผลิตและการตลาดแก่กรรมการสหกรณ์

2) กรมส่งเสริมสหกรณ์ มีหน้าที่

- (2.1) จัดตั้งสหกรณ์
- (2.2) กำกับ แนะนำ และส่งเสริมการดำเนินการของสหกรณ์ตามอุดมการณ์ หลักการ และวิธีการสหกรณ์ ตามกฎหมาย ข้อบังคับ และระเบียบของสหกรณ์
- (2.3) กำกับ แนะนำ ในการบริหารธุรกิจด้านการตลาด ในส่วนที่เกี่ยวข้องกับ ตลาดยางพารา โดยประสานงานกับสำนักงานกองทุนสงเคราะห์การทำสวนยาง
- (2.4) ให้การศึกษา อบรมแก่สมาชิกคณะกรรมการดำเนินการ และพนักงานสหกรณ์ ในการดำเนินธุรกิจของสหกรณ์
- (2.5) ระดมทุนและจัดหาแหล่งเงินกู้ให้แก่สหกรณ์

3) กรมตรวจบัญชีสหกรณ์ มีหน้าที่

- (3.1) วางระบบบัญชีและจัดทำคู่มือระบบบัญชีแก่สหกรณ์กองทุนสวนยาง
 - (3.2) ให้การศึกษาอบรมด้านบัญชี การเงิน แก่เจ้าหน้าที่ส่งเสริมสหกรณ์ เจ้าหน้าที่กองทุนสงเคราะห์การทำสวนยาง และคณะกรรมการสหกรณ์
 - (3.3) ตรวจสอบแนะนำการเงินและบัญชี
 - (3.4) ตรวจสอบบัญชี เพื่อแสดงความเห็นในงบการเงินประจำปีของสหกรณ์
- 4) สถาบันวิจัยยางกรมวิชาการเกษตร มีหน้าที่ ให้คำแนะนำทางวิชาการเทคโนโลยี การผลิต และการแปรรูปผลิตภัณฑ์ยาง

3. เกณฑ์มาตรฐานในการพิจารณาของกรมส่งเสริมสหกรณ์

ในหัวข้อนี้ผู้วิจัยจะนำเสนอข้อมูลจากประกาศของกรมส่งเสริมสหกรณ์ ซึ่งมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

3.1 ประกาศของกรมส่งเสริมสหกรณ์

ตามประกาศกรมส่งเสริมสหกรณ์ เรื่อง กำหนดมาตรฐานสหกรณ์ ลงวันที่ 28 มีนาคม 2551 เพื่อให้ตัวชี้วัดระดับมาตรฐานสหกรณ์ครอบคลุมกับข้อเท็จจริงในการปฏิบัติงานของสหกรณ์ อันจะส่งผลให้สหกรณ์และบรรดาสมาชิกได้รับประโยชน์มากยิ่งขึ้น กรมส่งเสริมสหกรณ์เห็นควรปรับปรุงตัวชี้วัดมาตรฐานใหม่ (กรมส่งเสริมสหกรณ์, 2552. สืบค้นจาก <http://www.cpd.go.th> เข้าถึงเมื่อ 29 สิงหาคม 2553) มีดังนี้

3.1.1 ผลการดำเนินงานสองปีบัญชีย้อนหลัง สหกรณ์มีผลการดำเนินงานไม่ขาดทุน เว้นแต่ปีใดมีอุบัติเหตุหรือภัยธรรมชาติ จนเกิดความเสียหาย ต่อสมาชิกและสหกรณ์โดยรวม ให้ตัดปีนั้นออก

3.1.2 ผลการดำเนินงานในรอบสองปีบัญชีย้อนหลังไม่มีการกระทำอันถือได้ว่าทุจริตต่อสหกรณ์

3.1.3 ผลการดำเนินงานในรอบปีบัญชีสุดท้ายสหกรณ์จัดทำงบการเงินแล้วเสร็จ และส่งให้ผู้สอบบัญชีตรวจสอบแล้วนำเสนออนุมัติในที่ประชุมใหญ่ของสหกรณ์ ภายในหนึ่งร้อยห้าสิบวันนับแต่วันสิ้นปีทางบัญชี

3.1.4 ผลการดำเนินงานในรอบปีบัญชีสุดท้าย สหกรณ์ต้องมีสมาชิกไม่น้อยกว่าร้อยละหกสิบของสมาชิกทั้งหมดร่วมทำธุรกิจกับสหกรณ์

3.1.5 ต้องจัดจ้างเจ้าหน้าที่สหกรณ์ปฏิบัติงานประจำรับผิดชอบ ดำเนินการและธุรกิจของสหกรณ์ หากยังไม่มีการจัดจ้างต้องมีกรรมการดำเนินการหรือสมาชิกที่ได้รับมอบหมายให้ปฏิบัติหน้าที่ประจำ

3.1.6 ผลการดำเนินงานในรอบสองปีบัญชีย้อนหลังสหกรณ์ต้องมีการจัดสรรกำไรสุทธิ และจ่ายเงินทุนสวัสดิการสมาชิกหรือทุนสาธารณะประโยชน์อย่างน้อยหนึ่งครั้ง

3.1.7 ผลการดำเนินงานในรอบสองปีบัญชีสุดท้าย สหกรณ์ต้องไม่กระทำการใดอันเป็นการจงใจฝ่าฝืนกฎหมาย ระเบียบ หรือคำสั่งของนายทะเบียนสหกรณ์

สหกรณ์ที่มีผลการดำเนินงานไม่ต่ำกว่าเกณฑ์ชี้วัดมาตรฐานสหกรณ์ ตามที่กำหนดในข้อ (1) - (7) ทุกข้อ สหกรณ์นั้นเป็นสหกรณ์ระดับได้มาตรฐานส่วนสหกรณ์ใดที่มีผลการดำเนินงานต่ำกว่าเกณฑ์ชี้วัดมาตรฐานสหกรณ์ตามที่กำหนดในข้อ (1) - (7) แม้เพียงข้อเดียว สหกรณ์นั้นเป็นสหกรณ์ระดับต่ำกว่ามาตรฐาน

4. ผลการดำเนินงานของสหกรณ์กองทุนสวนยาง จำกัด ในจังหวัดสงขลาในปี พ.ศ. 2552

จากการสำรวจของกรมตรวจสอบบัญชีสหกรณ์ ณ วันที่ 1 มกราคม 2553 ที่ผ่านมาพบว่าในปัจจุบันจังหวัดสงขลามีสหกรณ์กองทุนสวนยาง จำกัด ที่มีรายชื่อในทะเบียนจำนวน 78 สหกรณ์ (จากเดิมในปี 2545 มีสหกรณ์กองทุนสวนยาง จำกัด ที่จดทะเบียนทั้งหมด 95 สหกรณ์ นั่นคือ มีสหกรณ์ที่หยุดดำเนินการหรือภาษาชาวบ้านเรียกว่า “ล้ม” ไปถึงร้อยละ 20 ภายในระยะเวลาเพียง 8 ปี) สำหรับสหกรณ์ที่มีรายชื่อในทะเบียนของกรมตรวจสอบบัญชีสหกรณ์ของจังหวัดสงขลาในปัจจุบันสามารถจำแนกเป็นรายอำเภอได้ดังนี้ (กรมตรวจสอบบัญชีสหกรณ์. 2553. จาก <http://webhost.cpd.go.th> สืบค้นเมื่อ 29 สิงหาคม 2553)

4.1 กระแสสินธุ์

4.1.1 สหกรณ์กองทุนสวนยางตำบลเกาะใหญ่

4.1.2 สหกรณ์กองทุนสวนยางบ้านยางทอง

4.2 คลองหอยโข่ง

4.2.1 สหกรณ์กองทุนสวนยางบ้านเก่าร้าง

4.2.2 สหกรณ์กองทุนสวนยางบ้านควนกบ

4.2.3 สหกรณ์กองทุนสวนยางบ้านทอนไม้ไผ่

4.3 ความเนียง

4.3.1 สหกรณ์กองทุนสวนยางคลองช้าง

4.3.2 สหกรณ์กองทุนสวนยางความเนียงใน

4.3.3 สหกรณ์กองทุนสวนยางบ้านโหล๊ะหนูน

4.4 จะนะ

4.4.1 สหกรณ์กองทุนสวนยางท่าหมอไทร

4.4.2 สหกรณ์กองทุนสวนยางบ้านเขาคลัง

4.4.3 สหกรณ์กองทุนสวนยางบ้านนาหว่า

4.4.4 สหกรณ์กองทุนสวนยางบ้านประจำ

4.4.5 สหกรณ์กองทุนสวนยางบ้านสวนมะพร้าว

4.4.6 สหกรณ์กองทุนสวนยางรวมใจคุณายสังข์

4.4.7 สหกรณ์กองทุนสวนยางสะพานไม้แก่น

4.4.8 สหกรณ์กองทุนสวนยางสำนักยอ

4.4.9 สหกรณ์กองทุนสวนยางแหลมทองพัฒนา

4.4.10 สหกรณ์กองทุนสวนยางอ่าวขนมโค

4.5 เทพา

4.5.1 สหกรณ์กองทุนสวนยางคลองบก

4.5.2 สหกรณ์กองทุนสวนยางควนหมากพัฒนา

4.5.3 สหกรณ์กองทุนสวนยางท่าแมงลัก

4.5.4 สหกรณ์กองทุนสวนยางทุ่งหรี

4.5.5 สหกรณ์กองทุนสวนยางนาจวก

4.5.6 สหกรณ์กองทุนสวนยางบ่อน้ำส้ม

4.5.7 สหกรณ์กองทุนสวนยางบ้านใหม่

4.5.8 สหกรณ์กองทุนสวนยางกลางสาตหวาน

4.5.9 สหกรณ์กองทุนสวนยางลำไพลพัฒนา

4.5.10 สหกรณ์กองทุนสวนยางสวนรวม

4.5.11 สหกรณ์กองทุนสวนยางหัวสวนพัฒนา

4.6 นาทวี

4.6.1 สหกรณ์กองทุนสวนยางทำประดู่พัฒนา

4.6.2 สหกรณ์กองทุนสวนยางทุ่งลิ้งพัฒนา

4.6.3 สหกรณ์กองทุนสวนยางบ้านทุ่งเปรี๊ยะ

4.6.4 สหกรณ์กองทุนสวนยางบ้านลุ่ม

4.6.5 สหกรณ์กองทุนสวนยางบ้านวังไทร

4.6.6 สหกรณ์กองทุนสวนยางบ้านวัดพัฒนา

4.7 นาหม่อม

4.7.1 สหกรณ์กองทุนสวนยางบ้านทุ่งโพธิ์

4.7.2 สหกรณ์กองทุนสวนยางพิจิตร

4.8 บางกล่ำ

4.8.1 สหกรณ์กองทุนสวนยางบ้านป่ายาง

4.8.2 สหกรณ์กองทุนสวนยางบ้านยางงาม

4.8.3 สหกรณ์กองทุนสวนยางบ้านแหลมยาง

4.8.4 สหกรณ์กองทุนสวนยางยูงทอง

4.9 เมืองสงขลา

4.9.1 ชุมนุมสหกรณ์การเกษตรสงขลา

4.9.2 สหกรณ์กองทุนสวนยางดอนจี่เหล็กพัฒนา

4.9.3 สหกรณ์กองทุนสวนยางบ้านดอนจี่เหล็ก

4.9.4 สหกรณ์กองทุนสวนยางบ้านทรายขาว

4.10 รัตภูมิ

- 4.10.1 สหกรณ์กองทุนสวนยางเขาพระยางทอง
- 4.10.2 สหกรณ์กองทุนสวนยางคลองแก้ว
- 4.10.3 สหกรณ์กองทุนสวนยางบนควนพาราทอง
- 4.10.4 สหกรณ์กองทุนสวนยางบ้านคลองเขาสีโอน
- 4.10.5 สหกรณ์กองทุนสวนยางบ้านคลองต่อ
- 4.10.6 สหกรณ์กองทุนสวนยางบ้านควนนา
- 4.10.7 สหกรณ์กองทุนสวนยางบ้านท่ามะปรางค์ยางทอง
- 4.10.8 สหกรณ์กองทุนสวนยางบ้านนิคมพัฒนาการยาง
- 4.10.9 สหกรณ์กองทุนสวนยางบ้านห้วยโอน

4.11 สะเดา

- 4.11.1 สหกรณ์กองทุนสวนยางบ้านเขามิเกียรติ
- 4.11.2 สหกรณ์กองทุนสวนยางบ้านควนเสม็ด
- 4.11.3 สหกรณ์กองทุนสวนยางบ้านโคกสูง 35
- 4.11.4 สหกรณ์กองทุนสวนยางบ้านทุ่งหลุมนก
- 4.11.5 สหกรณ์กองทุนสวนยางบ้านไร่ตัก
- 4.11.6 สหกรณ์กองทุนสวนยางบ้านหน้าคอก
- 4.11.7 สหกรณ์กองทุนสวนยางบ้านหัวถนน
- 4.11.8 สหกรณ์กองทุนสวนยางหน้าคอกตก-ตะเคียนเกา

4.12 สะบ้าย้อย

- 4.12.1 สหกรณ์กองทุนสวนยางเขาแดง
- 4.12.2 สหกรณ์กองทุนสวนยางทุ่งพอ
- 4.12.3 สหกรณ์กองทุนสวนยางน้ำเขียว
- 4.12.4 สหกรณ์กองทุนสวนยางบ่อทอง
- 4.12.5 สหกรณ์กองทุนสวนยางบ้านโหนด
- 4.12.6 สหกรณ์กองทุนสวนยางเปียน
- 4.12.7 สหกรณ์กองทุนสวนยางร่วมใจสามัคคี

4.13 หาดใหญ่

- 4.13.1 ชุมนุมสหกรณ์ชาวสวนยางแห่งประเทศไทย
- 4.13.2 สหกรณ์กองทุนสวนยางจุล่งพัฒนา
- 4.13.3 สหกรณ์กองทุนสวนยางท่าข้ามพัฒนายาง
- 4.13.4 สหกรณ์กองทุนสวนยางบ้านทุ่งปรือ
- 4.13.5 สหกรณ์กองทุนสวนยางบ้านพรุชบาพัฒนา
- 4.13.6 สหกรณ์กองทุนสวนยางบ้านวังพา
- 4.13.7 สหกรณ์กองทุนสวนยางบ้านหนองบัวพัฒนาการยาง
- 4.13.8 สหกรณ์กองทุนสวนยางบ้านหูแร่
- 4.13.9 สหกรณ์กองทุนสวนยางพะตง

จะเห็นได้ว่าอำเภอเทพามีจำนวนสหกรณ์กองทุนสวนยาง จำกัด มากที่สุดถึง 11 สหกรณ์ รองลงมาคือ อำเภอจะนะ มี 10 สหกรณ์ และอำเภอหาดใหญ่ มี 9 สหกรณ์ตามลำดับ โดยมีสหกรณ์ ต้นแบบทั้งจังหวัดเพียง 2 แห่งคือ 1) สหกรณ์กองทุนสวนยางบ้านใหม่ อำเภอเทพา 2) สหกรณ์กองทุน สวนยางบ้านยางทอง อำเภอกระเสสินธุ์

โดยมีสหกรณ์ที่ไม่ผ่านเกณฑ์มาตรฐานจำนวน 9 แห่ง คือ 1) ชุมนุมสหกรณ์ชาวสวนยาง แห่งประเทศไทย 2) สหกรณ์กองทุนสวนยางบ่อทอง 3) สหกรณ์กองทุนสวนยางบ่อน้ำส้ม 4) สหกรณ์ กองทุนสวนยางบ้านควนเสม็ด 5) สหกรณ์กองทุนสวนยางบ้านท่ามะปรางค์ยางทอง 6) สหกรณ์ กองทุนสวนยางบ้านวังพา 7) สหกรณ์กองทุนสวนยางบ้านหน้าคอก 8) สหกรณ์กองทุนสวนยาง บ้านโนนด 9) สหกรณ์กองทุนสวนยางร่วมใจสามัคคี

และมีสหกรณ์ที่หยุดดำเนินการจำนวน 18 แห่ง คือ 1) สหกรณ์กองทุนสวนยางเขา พระยางทอง 2) สหกรณ์กองทุนสวนยางคลองบก 3) สหกรณ์กองทุนสวนยางท่าหมอไทร 4) สหกรณ์กองทุนสวนยางทุ่งพอ 5) สหกรณ์กองทุนสวนยางนาจวก 6) สหกรณ์กองทุนสวนยางบ้าน เขามีเกียรติ 7) สหกรณ์กองทุนสวนยางบ้านโคกสูง 35 8) สหกรณ์กองทุนสวนยางบ้านทุ่งปรือ 9) สหกรณ์กองทุนสวนยางบ้านทุ่งเปรี๊ยะ 10) สหกรณ์กองทุนสวนยางบ้านประจำ 11) สหกรณ์กองทุน สวนยางบ้านไร่ตัก 12) สหกรณ์กองทุนสวนยางบ้านลุ่ม 13) สหกรณ์กองทุนสวนยางบ้านวังไทร 14) สหกรณ์กองทุนสวนยางหน้าคอกตก-ตะเคียนเกา 15) สหกรณ์กองทุนสวนยางกลางสาธิต 16) สหกรณ์กองทุนสวนยางสวนรวม 17) สหกรณ์กองทุนสวนยางสำนักขอ 18) สหกรณ์กองทุนสวนยาง แหลมทองพัฒนา

5. สหกรณ์กองทุนสวนยางบ้านหน้าคอก จำกัด

สหกรณ์กองทุนสวนยางบ้านหน้าคอก จำกัด ตำบลท่าโพธิ์ อำเภอสะเตา จังหวัดสงขลา ตั้งอยู่ที่บ้านเลขที่ 55/3 หมู่ 6 ตำบลท่าโพธิ์ อำเภอสะเตา จังหวัดสงขลา ก่อตั้งขึ้นเมื่อวันที่ 22 เมษายน 2522 มีรหัสสมาชิกสหกรณ์คือ ก 012839 จัดตั้งและดำเนินงานภายใต้พระราชบัญญัติสหกรณ์ พ.ศ. 2503 และฉบับปรับปรุง พ.ศ. 2542 กระบวนการและกิจกรรมทั้งหมดของสหกรณ์เป็นไปตามข้อกำหนดหรือเป็นมติที่ประชุมใหญ่ตามที่พระราชบัญญัติสหกรณ์กำหนดและอนุญาต จากการบอกเล่าของ นางณัฐธิดา เกษมคุณานนท์ ประธานกรรมการสหกรณ์กองทุนสวนยางบ้านหน้าคอก จำกัด ซึ่งปัจจุบันได้รับคัดเลือกจากสมาชิกเป็นประธานกรรมการ กล่าวว่า เดิมพื้นที่ตำบลท่าโพธิ์ในปัจจุบัน เป็นพื้นที่ของตำบลพังลา ซึ่งตำบลพังลา มีทั้งหมด 15 หมู่บ้าน มีพื้นที่ประมาณ 43.52 ตารางกิโลเมตร หรือ ประมาณ 27,200 ไร่ ประชากรที่อาศัยอยู่ ประกอบอาชีพเกษตรกรรม พื้นที่ส่วนใหญ่เหมาะสม สำหรับการทำนา เพราะมีลำคลองอยู่ 2 สาย ต่อมาจำนวนประชากรเพิ่มขึ้น จึงมีการแยกตัวออกจาก ตำบลพังลา โดยอาศัยคลองอยู่ตะเภาเป็นเส้นเขตแดน ซึ่งทางฝั่งตะวันตกของคลองทั้งหมด ตั้งขึ้นเป็น ตำบลใหม่ โดยได้ตั้งชื่อตามหมู่บ้านว่า “ตำบลท่าโพธิ์” เนื่องจากที่ทำขำคลองอยู่ตะเภามีต้นโพธิ์ ใหญ่ ประชาชนทั่วไปจะเรียกทำขำคลองอยู่ตะเภาว่า ท่าโพธิ์ ดังนั้น จึงนำชื่อท่าโพธิ์ มาเป็นชื่อ ตำบลที่ก่อตั้งใหม่ว่า “ตำบลท่าโพธิ์” ตั้งแต่บัดนั้นเป็นต้นมา รวมระยะเวลากว่า 44 ปี มาแล้ว ซึ่งชาวบ้าน ส่วนใหญ่ประกอบอาชีพทำสวนยางร้อยละ 93.6 ของครัวเรือนทั้งหมดนอกจากนี้มีการทำสวนผลไม้ ส่วนการจัดตั้งสหกรณ์กองทุนสวนยางบ้านหน้าคอก จำกัด จากการบอกเล่าของ นายอรรถธาดา มัญชวินทร์ ซึ่งเป็นประธานกรรมการคนแรกของสหกรณ์ รวมทั้งเป็นผู้ที่ร่วมก่อตั้งสหกรณ์แห่งนี้ขึ้นมา กล่าวว่าเกิดจากสมาชิกในชุมชนร่วมแรง ร่วมใจ ร่วมมือ ร่วมลงทุน เพื่อแก้ไขปัญหาของชุมชน จึงได้ รวมกลุ่มกันเริ่มแรกมีสมาชิก 68 คน โดยได้ทำการลงหุ้นของสมาชิกราคาหุ้นละ 10 บาท โดยสมาชิก ลงหุ้นคนละ 100 หุ้นและมีค่าธรรมเนียม 50 บาท เพื่อเป็นเงินทุนในการรับซื้อผลผลิตจากยางพารา ของสมาชิกในกลุ่ม ซึ่งเป็นการต่อรองราคาป้องกันการเสียเปรียบจากการขายผลผลิตจากยางพารา ให้แก่พ่อค้าคนกลาง โดยนำผลผลิตจากยางพาราของสมาชิกในกลุ่มไปขายให้กับโรงงานที่ได้มาตรฐาน ในเรื่องราคารับซื้อ ต่อมาได้รับการสนับสนุนจากสำนักงานกองทุนสงเคราะห์การทำสวนยางเข้ามา อบรมให้ความรู้ และแนะนำให้ไปดำเนินการจัดตั้งเป็นรูปแบบของสหกรณ์กองทุนสวนยาง จำกัด เพื่อจะได้รับงบประมาณการก่อสร้างอาคารและโรงอบ/รมยาง โดยได้รับงบประมาณการก่อสร้าง อาคารและโรงอบ/รมยาง เมื่อปี พ.ศ. 2539 ตาม พระราชบัญญัติสหกรณ์ พ.ศ. 2503 และปรับปรุง พ.ศ. 2542 จากสำนักงานกองทุนสงเคราะห์การทำสวนยางจำนวน 3,500,000 บาท สร้างโรงอบ/รมยาง ตามแบบโรงอบ/รมยาง ขนาด 4 เตา กำลังการผลิตยางแผ่นรมควัน 2 ตันต่อวัน ดำเนินการรับซื้อน้ำยาง

สดจากสมาชิกมาแปรรูปเป็นยางแผ่นรมควันชั้น 3 หลังจากนั้นได้ทำการรวบรวมเกษตรกรชาวสวนยางเข้าเป็นสมาชิกเพิ่มจนแล้วเสร็จ ตั้งแต่ปี พ.ศ. 2540 เป็นต้นมา

จากการศึกษาข้อมูลคณะกรรมการบริหารสหกรณ์กองทุนสวนยางบ้านหน้าคอก จำกัด เมื่อวันที่ 1 มกราคม 2553 มีรายนามคณะกรรมการบริหารดังนี้

นางฉวีธิกานต์	เกษมคุณานนท์	ประธานกรรมการ
นายศุภชัย	ช่วยนุกูล	รองประธานกรรมการ
นางเพ็ญ	อมแก้ว	เลขานุการ
นายบรรชา	ฤทธิ์แก้ว	เหรัญญิก
นายมนตรี	เพชรศรี	กรรมการ
นายมนตรี	เพชรศรี	กรรมการ
นายสุนนท์	ทองจันทร์	กรรมการ
นายปลื้ม	อนุชาญ	กรรมการ
นายนิกุล	ยกแก้ว	กรรมการ

6. แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับกลยุทธ์การบริหารจัดการ

สำหรับหัวข้อนี้จะกล่าวถึง แนวคิดการจัดการกลยุทธ์ ในแง่ของความหมาย กระบวนการ และขั้นตอน รวมทั้งเงื่อนไขในการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ รายละเอียดมีดังนี้

6.1 การจัดการกลยุทธ์

กลยุทธ์ มาจากภาษาอังกฤษว่า “strategy” พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถานระบุว่า เป็นคำนาม โดยให้ความหมายไว้ว่า “การรบที่มีเล่ห์เหลี่ยม วิธีการที่ต้องใช้กลยุทธ์ต่าง ๆ เล่ห์เหลี่ยมในการต่อสู้” (พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน, 2544. สืบค้นจาก <http://guru.sanook.com> เข้าถึงเมื่อ 19 กันยายน 2553)

ลัดดา กรอท (Ladda Grote, 2553 สืบค้นจาก www.sut.ac.th/ist/coursesonline เข้าถึงเมื่อ 25 กันยายน 2553) ให้นิยามไว้ว่าคือ วิธีทางหรือข้อกำหนดการดำเนินงานขององค์กรให้บรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ โดยมี 2 วิธีหลัก คือ การวางแผนระบบ และการวิเคราะห์ปัจจัยแห่งความสำเร็จ โดยกลยุทธ์จะสัมพันธ์กับประเด็นต่าง ๆ ดังนี้

1. แผน (Plan) หมายถึง กรอบวิธีการดำเนินงานตามกลยุทธ์และวัตถุประสงค์ประกอบด้วย แผนแม่บท (Master plan) และแผนปฏิบัติการ (Operation plan)
2. วิสัยทัศน์ (Vision) หมายถึง ทิศทางขององค์กรในอนาคต เป็นการมองระยะยาว

3. ภารกิจ (Mission) ครอบคลุมงานที่องค์กรต้องทำเพื่อบรรลุวิสัยทัศน์

4. วัตถุประสงค์ (Objective) เป้าหมายหรือจุดที่ต้องการไปให้ถึงโดยกลยุทธ์

โดยนิยาม การจัดการเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management) ว่าหมายถึง กระบวนการของการกำหนดทิศทางระยะยาว การกำหนดกลยุทธ์ และการประเมินกลยุทธ์ขององค์กร กระบวนการจัดการประกอบด้วย 5 ขั้นตอน

1. การกำหนดเป้าหมาย (Goal Formulation) สิ่งที่ต้องการให้องค์กรเป็นในอนาคต กำหนดเป้าหมายขององค์กรออกมาเป็นรูปธรรม ซึ่งจะอยู่ในรูปของภารกิจ (mission) วัตถุประสงค์ (objective)

2. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (Environmental Analysis) ปัจจัยที่มีผลต่อการดำเนินธุรกิจ ขององค์กรทั้งด้านดี และไม่ดีเพื่อหาศักยภาพและความพร้อมขององค์กร หรือ SWOT Analysis ภายในองค์กร คือจุดแข็ง (strength) จุดอ่อน (weakness) และภายนอกองค์กร คือ โอกาส (opportunity) อุปสรรค (threat)

3. การกำหนดและการวางแผนกลยุทธ์ (Strategy Formulation and Planning) นำข้อมูลที่ได้จากการกำหนดเป้าหมาย สภาพแวดล้อมและสภาพแวดล้อมภายในมากำหนดกลยุทธ์ขององค์กร โดยพิจารณาประเด็นสำคัญเชิงกลยุทธ์

3.1 แผนการ

3.2 วิธีปฏิบัติ

3.3 การประเมินรายละเอียดของแผน

4. การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (Strategy Implementation) การจัดสรรทรัพยากร ค่าใช้จ่าย ระยะเวลา ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จ หรือความล้มเหลวของกลยุทธ์

5. การควบคุมกลยุทธ์ (Strategy Control) การติดตาม ตรวจสอบ และประเมินว่าการดำเนินงานเป็นไปตามแนวทางที่ต้องการหรือไม่ (Feedback) เพื่อการปรับปรุงให้เหมาะสม

สำนักงานสภรณจังหวัดสมุทรปราการ (2553. สืบค้นจาก <http://webhost.cpd.go.th> เข้าถึงเมื่อ 29 สิงหาคม 2553) ได้นิยามกลยุทธ์ว่าเป็นแนวทางหรือวิธีการทำงานที่ดีที่สุดเพื่อให้บรรลุผลตามเป้าประสงค์ พันธกิจ และวิสัยทัศน์ที่กำหนดไว้ การกำหนดกลยุทธ์จึงมีความสำคัญมากต่อจุดหมายปลายทางในอนาคต การประมวลข้อมูลทั้งหมดจากการวิเคราะห์ส่วนประกอบ (Portfolio approach) โดยเฉพาะการวิเคราะห์ SWOT จะนำมากำหนดเป็นกลยุทธ์ในระดับองค์กรโดยรวม (Corporate-level strategy) ซึ่งถือเป็นกลยุทธ์หลัก (Grand strategy) ที่ผู้บริหารระดับสูงจะเป็นผู้ตัดสินใจว่าควรนำกลยุทธ์ใดไปดำเนินการ ทั้งนี้มีบรรทัดฐานในการตัดสินใจเลือกกลยุทธ์ ดังนี้คือ

- (1) กลยุทธ์ต้องตอบสนองต่อสิ่งแวดล้อมภายนอก
- (2) กลยุทธ์ที่ดีต้องคำนึงถึงการรักษาสถานภาพ และความสามารถในการแข่งขัน
- (3) กลยุทธ์แต่ละด้านต้องมีความสอดคล้องกัน
- (4) กลยุทธ์ที่ดีต้องคำนึงถึงความยืดหยุ่น
- (5) กลยุทธ์ต้องสอดคล้องกับพันธกิจและเป้าประสงค์
- (6) กลยุทธ์ที่ดีต้องมีความเป็นไปได้ในการดำเนินงาน

ทั้งนี้ ควรต้องพิจารณาเงื่อนไขต่าง ๆ ประกอบด้วย อาทิ ความเพียงพอของทรัพยากร การเผชิญกับความเสี่ยง สมรรถนะขององค์กรโดยรวม ความสัมพันธ์กับหน่วยงานที่ทำหน้าที่ในการจัดหาวัตถุดิบและการติดต่อผู้รับบริการ และความไวในการปรับตัวต่อสถานการณ์ที่นอกเหนือความคาดหมาย ฯลฯ

กลยุทธ์ดังกล่าว ถือเป็นนโยบายขององค์กรที่ผู้บริหารระดับกลางจะนำไปเป็นกรอบสำคัญในการกำหนดกลยุทธ์ระดับหน่วยงาน (Business-level strategy) ได้แก่ระดับสำนักกองหรือฝ่ายต่าง ๆ ซึ่งจะต้องดำเนินการแปลงกลยุทธ์หลักขององค์กร เพื่อไปกำหนดเป็นกลวิธี (Tactics) หรือแผนดำเนินงาน (Operation or action plans) เพื่อให้องค์กรสามารถรักษาความได้เปรียบในการแข่งขัน (Competitive advantage) ให้ได้ รายละเอียดการกำหนดกลยุทธ์หลัก กลยุทธ์ระดับหน่วยงานและกลยุทธ์ในระดับของกิจกรรม มีดังต่อไปนี้

1. การกำหนดกลยุทธ์หลัก (Grand Strategies)

กลยุทธ์หลักเป็นกลยุทธ์ระดับองค์กรโดยรวม ที่จะแสดงให้เห็นถึงทิศทาง การดำเนินงานขององค์กรและการสร้างสมรรถนะในการแข่งขัน ซึ่งกลยุทธ์หลักมี 4 ประเภท คือ

1.1 กลยุทธ์พลิกฟื้น (Turn around strategy) เป็นการเลือกดำเนินงานในลักษณะการปรับปรุง การพัฒนา การสร้างเครือข่าย ฯลฯ เพื่อลดจุดอ่อนภายในองค์กร

1.2 กลยุทธ์รักษาเสถียรภาพ (Stability strategy) เป็นการเลือกดำเนินงานในรูปแบบเดิม ๆ โดยเลือกขยายงานเฉพาะส่วนที่ยังพอมีจุดแข็งมาช่วยด้านอุปสรรคจากภายนอก

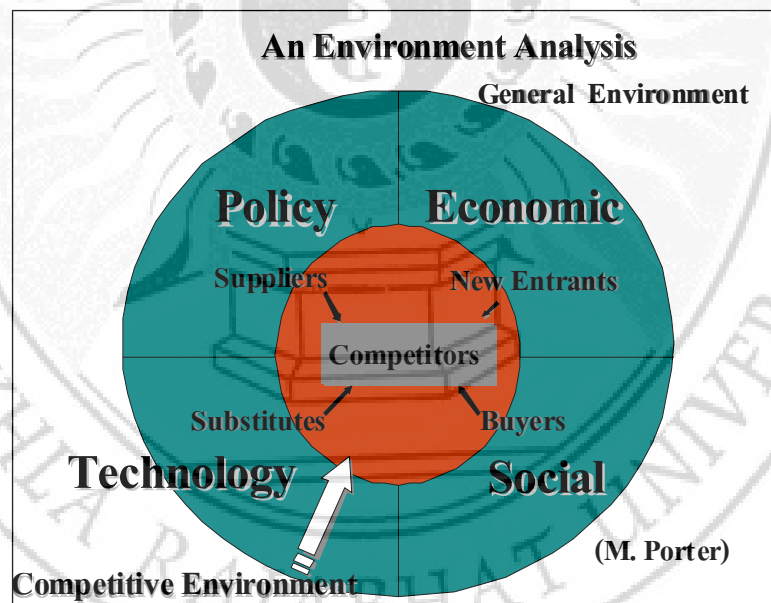
1.3 กลยุทธ์เชิงรุก (Aggressive strategies) เป็นการเลือกกลยุทธ์ในการดำเนินงานที่มุ่งสร้างความเจริญเติบโตให้องค์กร ซึ่งโดยทั่วไปกลยุทธ์การสร้าง ความเติบโตจะเป็นไปในลักษณะ “การบูรณาการแนวตั้ง” (Vertical integration) เพื่อขยายขอบเขต (Domain) งานขององค์กรแยกเป็นบูรณาการแนวตั้งไปข้างหลัง (Backward) อันจะสามารถควบคุมปัจจัยนำเข้า (Inputs) ที่จำเป็นต่อการดำเนินงาน การบูรณาการแนวตั้งไปข้างหน้า (Forward) อันจะสามารถควบคุมการให้บริการ/จำหน่ายสินค้า ซึ่งจะส่งผลให้เกิดการประหยัดต่อขนาด (Economy of scale) “การบูรณาการในแนวนอน” (Horizontal integration) เป็นการขยายขนาดของกิจการเพื่อเพิ่มยอดขาย

และการให้บริการอันจะเป็นการเพิ่มส่วนแบ่งทางการตลาดจากคู่แข่งที่ประกอบกิจการในลักษณะเดียวกัน “การแตกตัว” (Diversification) ขององค์กรในลักษณะที่องค์กรยังคงอยู่ในบริการหรือการประกอบการเดิม (Related or concentric diversification) หรือในลักษณะที่ขยายกิจการแตกต่างไปจากบริการหรือการประกอบการเดิมอย่างสิ้นเชิง (Conglomerate diversification) ตลอดจน “การร่วมลงทุน” (Joint ventures) หรือ การรวมกิจการเข้าด้วยกัน (Mergers) เพื่อสร้างความเติบโต

1.4 กลยุทธ์การตัดทอน (Retrenchment strategies) เป็นการเลือกกลยุทธ์ที่พยายามจะรักษาองค์กรเอาไว้โดยการลดต้นทุนด้านต่าง ๆ ลง อาทิ ด้านบุคลากร ด้านพัสดุครุภัณฑ์ ด้านการผลิต ด้านการบริหาร ฯลฯ ตลอดจนการลดขนาดขององค์กร (Downsizing) โดยการขายองค์กรบางส่วนที่ทำประโยชน์ได้น้อยออกไป หรือการเลิกกิจการ (Liquidation) โดยการขายองค์กร การถอนการลงทุน (Divestment) โดยการขายทรัพย์สินให้ผู้อื่นเพื่อสะสางหนี้สินขององค์กร ฯลฯ

2. การกำหนดกลยุทธ์ระดับหน่วยงาน (Business-level Strategies)

กลยุทธ์ระดับหน่วยงานจะต้องกำหนดตามกลยุทธ์หลักขององค์กรดังนั้นการกำหนดกลยุทธ์ระดับหน่วยงานจึงจำเป็นต้องแปลงกลยุทธ์หลักในระดับนโยบายให้เป็นกลวิธีในการบริหาร การกำหนดกลยุทธ์ในระดับหน่วยงาน จะเน้นการวิเคราะห์ปัจจัย 5 ด้านในเชิงการแข่งขัน (5-Forces model ของ Michael E. Porter) ในลักษณะต่าง ๆ ดังภาพ 1



ภาพ 1 แสดงการวิเคราะห์ปัจจัย 5 ด้าน ในเชิงการแข่งขัน

ที่มา : สำนักงานสหกรณ์จังหวัดสมุทรปราการ (2553. สืบค้นจาก <http://webhost.cpd.go.th> เข้าถึงเมื่อ 29 สิงหาคม 2553)

2.1 การเผชิญกับการเข้ามาของหน่วยงานใหม่ (Threat of new entrants) เช่น หน่วยงานที่ถูกตั้งขึ้นมาใหม่แต่มีหน้าที่คล้ายหรือเหมือนกัน

2.2 การต่อรองกับผู้สนับสนุน/ผู้ให้งบประมาณ (Bargaining power of supplier) เป็นการเลือกกลยุทธ์เพื่อให้ได้รับการสนับสนุนและงบประมาณจากหน่วยงานต่าง ๆ

2.3 การต่อรองราคากับผู้รับบริการ (Bargaining power of Buyers/customers) เป็นกลยุทธ์ที่มุ่งให้องค์กรมีรายรับที่เพิ่มขึ้น หรือให้บริการเช่นเดิมแต่ต้นทุนต่ำกว่า

2.4 การเผชิญกับบริการอื่นที่ทดแทนกันได้ (Threat of substitute products) เป็นการเลือกกลยุทธ์เพื่อแก้ไขปัญหา เมื่อมีสินค้าหรือบริการที่จะมาทดแทนของเดิม ได้แก่ การลดราคาสินค้าหรือบริการ หรือการใช้วิธีใหม่ของแถม ฯลฯ

2.5 การต่อสู้ระหว่างหน่วยงานที่มีอยู่เดิม (Rivalry among existing competitors) เช่น หน่วยงานอื่น ๆ ทั้งในและนอกกระทรวงที่ทำหน้าที่คล้ายกันหรือมีลูกค้ากลุ่มเดียวกัน

3. การกำหนดกลยุทธ์ในระดับของกิจกรรม (Functional-Level Strategies)

การกำหนดกลยุทธ์ระดับกิจกรรม จะเป็นการดำเนินการโดยพิจารณาจากหน้าที่ของหน่วยงานย่อยภายในองค์กร ประกอบด้วย 5 ด้าน คือ

3.1 การวิจัยและพัฒนา (Research and development strategy) เป็นการค้นคว้าหาวิธีผลิตสินค้าหรือบริการใหม่ที่มีคุณภาพดีกว่า ซึ่งจะเป็หน้าทีของฝ่ายวิชาการ

3.2 การปฏิบัติการ (Operations strategy) เป็นการคิดค้นกลยุทธ์เพื่อควบคุมกระบวนการผลิต ได้แก่ การควบคุมค่าใช้จ่าย และการจัดการกระบวนการผลิตซึ่งจะเป็นหน้าที่ของฝ่ายผลิต

3.3 ด้านการเงิน (Financial strategy) เป็นการพิจารณาที่เน้นความคุ้มค่าในการลงทุน ก่อนที่จะตัดสินใจดำเนินงาน การประเมินผลสถานะทางการเงินเพื่อการปรับแผนต่อไป ซึ่งจะเป็หน้าทีของฝ่ายคลัง หรือฝ่ายบัญชี-การเงิน

3.4 ด้านการตลาด (Marketing strategy) เป็นการกำหนดแผนการตลาด เช่น การกำหนดราคา การขยายตลาด ฯลฯ ซึ่งจะเป็หน้าทีของฝ่ายขายหรือฝ่ายการตลาด

3.5 ด้านทรัพยากรบุคคล (Human resource strategy) เป็นการกำหนดแผนการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคล เพื่อเพิ่มขีดความสามารถขององค์กรในทุกด้าน ซึ่งจะเป็หน้าทีของฝ่ายบุคคล

6.2 การบริหารจัดการ

การบริหาร (Administrative) และ “การจัดการ” (Management) พบว่ามักใช้คู่กัน โดยมีผู้นิยามไว้ดังนี้

สำนักมาตรฐานการศึกษา สำนักงานสภาสถาบันราชภัฏ กระทรวงศึกษาธิการ สำนักมาตรฐานอุดมศึกษา ทบวงมหาวิทยาลัย (2545: 24) นิยามการบริหารจัดการว่า หมายถึง กระบวนการที่ผู้จัดการใช้ศิลปะและกลยุทธ์ต่าง ๆ ดำเนินกิจการตามขั้นตอนต่าง ๆ โดยอาศัยความร่วมมือร่วมใจของสมาชิกในองค์กร การตระหนักถึงความสามารถ ความถนัด ความต้องการ และความมุ่งหวังด้านความเจริญก้าวหน้าในการปฏิบัติงานของสมาชิกในองค์กรควบคู่ไปด้วยขององค์กรจึงจะสัมฤทธิ์ผลตามเป้าหมายที่กำหนด โดยการจัดการเป็นกระบวนการในการบริหาร และการประสานทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลเพื่อบรรลุความสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กร โดยได้กล่าวไว้ว่า คำว่า การจัดการหรือบางคนเรียกว่า การบริหารนี้ นักวิชาการได้กล่าวความหมายต่าง ๆ สรุปโดยย่อได้ 3 ประเด็น คือ

ประเด็นที่หนึ่ง การจัดการเป็นศิลปะของการใช้บุคคลอื่นทำงานให้แก่องค์กร (Management is an art of getting things done through others) นั่นคือ สมาชิกจะเป็นสื่อกลางที่ทำให้ องค์กรบรรลุเป้าหมาย เป็นผู้ปฏิบัติกิจกรรมต่าง ๆ ตามที่ได้กำหนด รวมทั้งองค์กรต้องตอบสนอง ความต้องการของสมาชิก เป็นศิลปะการใช้บุคคลอื่นทำงานให้องค์กร โดยการตอบสนองความต้องการ ตามความคาดหวังและจัดโอกาสให้เขาเหล่านั้นมีความเจริญก้าวหน้าในการทำงาน (Management as an art of getting done through other people by satisfying their needs, expectations and providing them opportunity for growth and development) ดังนั้น การรู้จักสร้างขวัญและกำลังใจในการทำงานให้สมาชิก เป็นเหตุสำคัญทำให้สมาชิกร่วมมือร่วมใจ ให้การช่วยเหลือกิจกรรมต่าง ๆ ในองค์กรเป็นอย่างดี

ประเด็นที่สอง การบริหารจัดการ เป็นกระบวนการ (Management as a process) เนื่องจากความสัมพันธ์กับการกำหนดจุดมุ่งหมายขององค์กรและแปรเปลี่ยนเป็นการปฏิบัติจริงโดยผ่านกระบวนการที่เป็นระบบ (Systematic) มีการประสานงาน (Coordinated) และความร่วมมือร่วมใจจากทรัพยากรมนุษย์ (Cooperative Human Efforts) ดังที่ Henri Fayol กล่าวว่าประกอบด้วย 5 ขั้นตอน ที่สำคัญคือ

1. การพยากรณ์และการวางแผน
2. การจัดองค์กร
3. การบังคับบัญชา
4. การประสานงาน
5. การควบคุม

หรืออย่างน้อย 4 ขั้นตอนคือ การวางแผน (Planning) การจัดองค์กร (Organizing) การนำ (Leading) และการควบคุม (Controlling) โดยกระบวนการในแต่ละขั้นตอนไม่ได้เริ่มต้น และสิ้นสุดในตัวของมันเองแต่ต้องหมุนเวียนต่อเนื่องกันไปเป็นทอด ๆ ขั้นตอนบางขั้นตอนอาจแทรกไปในขั้นตอนอื่นได้และเมื่อถึงขั้นตอนสุดท้ายที่เรียกว่า “การควบคุม” ก็ต้องนำประสบการณ์ที่ได้ไปเป็นข้อมูลวางแผนต่อไปอย่างเป็นวัฏจักรไม่สิ้นสุด (Management is a never ending process)

ประเด็นที่สาม การบริหารจัดการเป็นกลุ่มของผู้จัดการ (Management as a group of managers) หมายถึงองค์กรเป็นบุคคลที่ทำหน้าที่บริหารจัดการกิจการต่าง ๆ เป็นผู้ดำเนินการตัดสินใจ กำหนดเป้าหมายและประสานงานให้สมาชิกองค์กรดำเนินการไปในทิศทางที่เป็นเป้าหมายร่วมกัน โดยกลุ่มผู้จัดการจะมีหลายระดับตั้งแต่ ระดับสูง (Top management) ระดับกลาง (Middle management) และระดับต้น (Lower management) ซึ่งแต่ละระดับจะมีบุคคลสวมบทบาทเป็นผู้จัดการจนกลายเป็นคณะผู้จัดการหรือผู้บริหารที่ดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ในองค์กร

เดลล์ (Dale, 1974 อ้างในประภาส อินทนปสาธน์, 2546: 5) นิยามว่า การบริหารคือกระบวนการจัดองค์การและการใช้ทรัพยากรต่างๆ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์

คีริอร์ ชันธหัตถ์ (2551: 5) นิยามว่าหมายถึง กิจกรรมที่บุคคลดำเนินการร่วมมือกับผู้อื่นเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ตามที่กำหนด

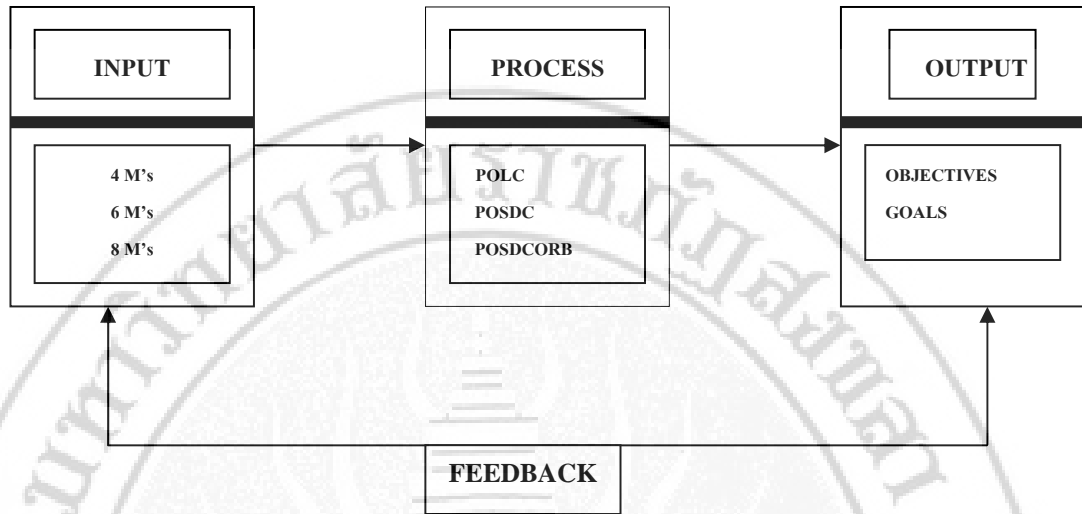
สมคิด บางโม (2550:6) นิยามว่า คือ ศิลปะในการใช้คน เงิน วัสดุอุปกรณ์ขององค์กรและนอกองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ

สมพงษ์ เกษมสิน (2546: 7) กล่าวว่า การบริหารหมายถึงการใช้ศาสตร์และศิลป์ในการนำเอาทรัพยากรการบริหารมาตอบสนององกระบวนการบริหารให้สามารถดำเนินการได้บรรลุวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพ

ศิริวรรณ เสรีรัตน์และคณะ (2544 สืบค้นจาก www.igetweb.com เข้าถึงเมื่อ 26 สิงหาคม 2553) ได้ให้ความหมายการจัดการ คือกระบวนการนำทรัพยากรการบริหารมาใช้ให้บรรลุวัตถุประสงค์ตามขั้นตอนการบริหารคือ

1. การวางแผน (Planning)
2. การจัดการองค์การ (Organizing)
3. การชี้นำ (Leading)
4. การควบคุม (Controlling)

ซึ่งจากความหมายดังกล่าวมีคำสำคัญ 3 คำ คือ กระบวนการ ทรัพยากรการบริหาร และวัตถุประสงค์ สามารถนำมาเขียนเป็น แผนภูมิได้ดังภาพ 2



ภาพ 2 กระบวนการจัดการ

ที่มา : ศิริวรรณ เสรีรัตน์และคณะ (2544. สืบค้นจาก www.iagetweb.com เข้าถึงเมื่อ 26 สิงหาคม 2553)

INPUT คือ ทรัพยากรการบริหาร (Management resources) อันได้แก่ 4 M's ประกอบด้วย คน (Man) เงิน (Money) วัสดุคิป (Material) และวิธีการ/จัดการ (Method / Management) ถูกนำเข้าไปในระบบเพื่อการประมวลผลหรือการบริการที่เติบโตและพัฒนาก้าวหน้าไปพร้อมกับอุตสาหกรรม การผลิตและการบริการที่เติบโตและพัฒนาขึ้นไปอย่างรวดเร็วทำให้ทรัพยากรเพียง 4 ประการเริ่มไม่เพียงพอสำหรับเป้าหมาย จึงได้เพิ่มขึ้นอีก 2 M's เป็น 6 M's ได้แก่ เครื่องจักรกล (Machine) และการตลาด (Market) ในขณะเดียวกันการทำงานที่มองเห็นถึงความสำคัญ หรือคุณค่าของจิตใจของ ผู้ปฏิบัติงานมีมากขึ้น โดยให้ความสำคัญกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของคนงานมากขึ้น จึงเพิ่มขวัญและกำลังใจ (Morale) เข้าไปเป็น 7 M's และเมื่อโลกก้าวเข้าสู่ยุคโลกาภิวัตน์ (Globalization) ระบบการสื่อสารไร้พรมแดนที่ติดต่อเชื่อมโยงกันเป็นระบบเครือข่ายครอบคลุมทั่วโลกทำให้การติดต่อสื่อสารรวดเร็วใคร่ไม่รู้หรือไม่มีข้อมูลย่อมเสียเปรียบในเชิงธุรกิจจึงได้เพิ่ม ข้อมูลข่าวสาร (Message) เข้าไปในทรัพยากรกระบวนการผลิต รวมเป็น 8 M's

ซึ่งทรัพยากรเหล่านี้จะเพิ่มขึ้นไปเรื่อยๆ ไม่สิ้นสุดตราบเท่าที่ระบบอุตสาหกรรมการผลิต การจัดการจำหน่ายและการบริการยังคงพัฒนาและก้าวไปไม่หยุดยั้ง

PROCESS คือ หน้าที่หรือกิจกรรมขั้นพื้นฐานที่ผู้บริหารต้องกระทำในปัจจุบันยึดถือหน้าที่ 4 ประการ ได้แก่ POLC การวางแผน (Planning) การจัดองค์การ (Organizing) การชี้นำ (Leading) และการควบคุม

(Controlling) ซึ่งมีพัฒนาการของแนวคิดมาตั้งแต่สมัยของฟาโย (Henri Fayol) ปี 1916 ที่เห็นว่าหน้าที่การจัดการ ประกอบด้วย POCCC ได้แก่ การวางแผน (Planning) การจัดองค์การ (Organizing) การตั้งการ (Commanding) การประสานงาน (Coordinating) การควบคุม (Controlling) ต่อมาในปี 1937 กุลิกและเออร์วิก (Gulick และ Urwick) เห็นว่ากระบวนการจัดการประกอบด้วย การวางแผน (Planning) การจัดองค์การ (Organizing) การจัดคนเข้าทำงาน (Staffing) การอำนวยการ (Directing) การประสานงาน (Coordinating) การรายงานผล (Reporting) และ การงบประมาณ (Budgeting) ซึ่งนิยม เรียกว่า POCDORB ครั้งเมื่อเข้าปี 1972 แฮร์โรลด์ คูนต์ซ์ (Harold D. Koontz) มีความเห็นว่าหน้าที่ทางการจัดการคือ POSDC 'ได้แก่การวางแผน (Planning) การจัดองค์การ (Organizing) การจัดคนเข้าทำงาน (Staffing) การอำนวยการ (Directing) และการควบคุม (Controlling) ซึ่งแนวความคิดของเขาเปลี่ยนแปลงไปชัดเจน โดยในปี 1988 คูนต์ซ์และเวียห์ริช (Koontz และ Wehrich) เขียนตำราใช้ชื่อว่า Management ร่วมกัน และได้เปลี่ยนหน้าที่ทางการจัดการจากตัว D (Directing) เป็น L (Leading) พัฒนาด้านแนวคิดดังกล่าวยังคงก้าวต่อไปไม่หยุดยั้ง บางทีในยุคหน้าเราอาจเห็นหน้าที่การจัดการที่เหลืออักษระเพียงตัวเดียวหรือสองตัวเท่านั้นก็เป็นได้ ดังนั้นอาจสรุปหน้าที่หรือกิจกรรมขั้นพื้นฐานทางการจัดการได้ว่าเป็นเครื่องมือที่ใช้ในกระบวนการ (Process) แปรรูปทรัพยากรที่นำเข้าไปเป็นผลผลิตตามวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายขององค์การต่อไป

OUTPUT คือ เป้าหมาย (Goals) หรือ วัตถุประสงค์ (Objectives) ขององค์การที่นำออกมาจากกระบวนการแปรรูปในขั้นตอนที่สอง เป้าหมายขององค์การสามารถแบ่งแยกได้เป็น 2 ประเภทด้วยกัน คือ องค์การที่มีเป้าหมายที่มุ่งแสวงหากำไร (Profit) และองค์การที่มีเป้าหมายไม่มุ่งแสวงหากำไร (Non - profit) หรืออาจแบ่งเป็นองค์การที่วัตถุประสงค์เพื่อการผลิตสินค้ากับองค์การที่มีวัตถุประสงค์เพื่อให้บริการ (Services) ก็ได้

6.3 กลยุทธ์การบริหารจัดการ

กลยุทธ์ในการบริหารจัดการ (Administrative and Management Strategy) มีผู้ให้นิยามแตกต่างกันมากมาย ในที่นี้จะขอยกมาพอสังเขป เช่น

สมบัติ บุญญานวนิชย์ (2553. จาก <http://atsc.doae.go.th> เข้าถึงเมื่อ 29 สิงหาคม 2553) ได้กล่าวว่า กลยุทธ์ในการบริหารจัดการ เป็นวิธีการที่ทำให้บรรลุเป้าหมาย เป็นการเคลื่อนของพลังอำนาจ กำลัง ปัญญา เศรษฐกิจ การเมือง สังคม

สำนักงานสหกรณ์จังหวัดสมุทรปราการ (2553. จาก <http://webhost.cpd.go.th> เข้าถึงเมื่อ 29 สิงหาคม 2553) ได้นิยามกลยุทธ์ในการบริหารจัดการว่า หมายถึง แนวทางหรือวิธีการทำงานที่ แยกย่อย เพื่อให้บรรลุเป้าประสงค์ โดยทั่วไปเมื่อเป็นกลยุทธ์ไม่ควรเป็นวิธีการทำงานตามปกติ แต่ควรเป็นแนวทาง/วิธีการที่มีอุปมา กลวิธีที่แยกย่อย (ในเชิงบวก) สำหรับการทำงานภายใต้ข้อจำกัด

ต่าง ๆ โดยกระบวนการวางแผนกลยุทธ์จะประกอบด้วยองค์ประกอบที่สำคัญได้แก่ การกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ ขององค์กรและกำหนดกลยุทธ์ในการดำเนินงาน โดยได้นิยามวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ไว้ดังนี้

6.3.1 วิสัยทัศน์ หมายถึง ความคาดหวังในอนาคตขององค์กรที่ต้องการจะเป็น (โดยมิได้กำหนดวิธีการไว้) เป็นข้อความซึ่งกำหนดทิศทางของพันธกิจ เป็นสถานภาพอย่างใดอย่างหนึ่ง ที่องค์กร มุ่งหมาย มุ่งหวังหรือประสงค์จะเป็นหรือจะมีในอนาคต ในการกำหนดวิสัยทัศน์ขององค์กร มีประเด็นที่ควรพิจารณา อาทิ

1) ลักษณะของวิสัยทัศน์ที่ดี

(1.1) มีขอบเขต (Scope) ของการปฏิบัติงาน
 (1.2) มีความชัดเจน และสามารถนำไปปฏิบัติได้ (Implement ability)
 (1.3) เป็นภาพเชิงบวก (Positive image) ที่ทุกคนในองค์กรมุ่งมั่นศรัทธาและสะท้อนถึงความเป็นเลิศขององค์กร

(1.4) เป็นข้อความในเชิงบวก ปลุกเร้า (Motivating) และดึงดูดใจ (Inspiring)

(1.5) ทั้งผู้นำและสมาชิกทุกคนในองค์กรมีส่วนร่วม (Participation) ในการกำหนด

(1.6) คำนึงถึงความต้องการ (Needs) ของผู้มารับบริการเป็นสำคัญ (Customer Oriented)

(1.7) มีความสอดคล้องกับค่านิยม (Values) และนโยบายขององค์กร

(1.8) มีความสอดคล้องกับแนวโน้มในอนาคต (Future trend)

2) ปัจจัยในการกำหนดวิสัยทัศน์

(2.1) ข้อมูลข่าวสาร (Information) ทั้งภายในและภายนอกองค์กร

(2.2) องค์กรความรู้ (Knowledge) ของบุคลากรในองค์กรนั้นๆ

(2.3) ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ (Creativity) ที่ปราศจากการ “ยึดติด” กับรูปแบบหรือวิธีการเดิม ๆ

(2.4) ความคาดหวัง (Expectation) ของผู้มีส่วนได้เสีย (Stakeholders) ขององค์กร

(2.5) การผสมผสาน จินตนาการและดุลยพินิจ ในด้านศักยภาพและความสามารถของบุคลากร ตลอดจนทักษะ และประสบการณ์ในลักษณะองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning organization)

(2.6) ความสามารถในการคิดวิเคราะห์สภาพแวดล้อมขององค์กร และ แนวโน้มต่างๆ ได้อย่างแม่นยำด้วยวิธีการเชิงระบบ (Systemic approach)

(2.7) เป็นการกำหนดทางเลือก (Alternatives) ขององค์กรในการเดิน ไปสู่ออนาคตว่าจะใช้กลยุทธ์ใดเป็นต้นนำ

(2.8) เป็นการรวมพลังของความมุ่งมั่นต่อการสร้างนวัตกรรม (Innovative) เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างเป็นรูปธรรม

3) ประโยชน์ของวิสัยทัศน์ต่อการบริหารองค์กร

(3.1) เป็นการกำหนดอนาคต (Future oriented) ที่ทุกคนศรัทธา

(3.2) เป็นการฟันฝ่าความท้าทายใหม่ (New challenge) ไม่หลงไปกับ ความสำเร็จในอดีต

(3.3) การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน ก่อให้เกิดการทำงานเป็นทีม (Team work) โดยมีความมุ่งมั่นไปสู่จุดหมายเดียวกัน

6.3.2 พันธกิจ หมายถึง การกำหนดขอบเขตของงานหรือบทบาทหน้าที่ที่องค์กร ต้องทำในลักษณะอำนาจ (Mandate) หรือตามกฎหมาย เพื่อให้องค์กรบรรลุวิสัยทัศน์ที่กำหนดไว้ หรือ เป็นภารกิจตามยุทธศาสตร์ (ตามแผนชาติ ตามนโยบายของรัฐบาล ตามนโยบายของรัฐมนตรี ฯลฯ) เกี่ยวกับพันธกิจ มีประเด็นที่ควรศึกษาในรายละเอียดดังนี้

1) ข้อความพันธกิจ (Mission Statement)

ข้อความพันธกิจจะเป็นการแสดงแนวคิดและวิธีการดำเนินงานเพื่อบรรลุ วิสัยทัศน์ที่กำหนด เป็นการระบุภารกิจที่องค์กรนั้นพยายามจะบรรลุและจะระบุขอบเขตการ ปฏิบัติการขององค์กรเกี่ยวกับผลผลิตและการให้บริการ ข้อความพันธกิจที่ชัดเจนจะอธิบายถึง ค่านิยมและลำดับความสำคัญต่าง ๆ ขององค์กร และบ่งบอกถึงทิศทางในอนาคตขององค์กร โดยจะ กำหนดขอบเขตเพื่อเสนอแนะการกำหนดกลยุทธ์

2) ความสำคัญในการกำหนดพันธกิจให้ชัดเจน

(2.1) เพื่อเป็นหลักสำคัญในการกำหนด เป้าประสงค์ และทิศทางขององค์กร

(2.2) เพื่อกำหนดหลักเกณฑ์มาตรฐานในการจัดสรรทรัพยากรขององค์กร

(2.3) เพื่อความสะดวกในการแปลความหมายของเป้าประสงค์ในโครงสร้าง การทำงาน การออกแบบงาน และกำหนดความรับผิดชอบภายในองค์กร ด้วยวิธีการซึ่งคำนึงถึงต้นทุน เวลา และตัวชี้วัดการทำงานที่สามารถประเมินผลและควบคุมผลงานได้

3) แนวทางการกำหนดพันธกิจจะต้องตอบคำถามต่อไปนี้

(3.1) อะไรคือเหตุผลในการก่อตั้งหรือคงอยู่ขององค์กร และอะไรคือจุดมุ่งหมายพื้นฐานขององค์กร

(3.2) ลักษณะเด่นหรือเอกลักษณ์ขององค์กรคืออะไร

(3.3) ความแตกต่างด้านพันธกิจขององค์กรกับองค์กรอื่นในช่วง 3 - 5 ปีข้างหน้า

(3.4) กลุ่มประชาชนผู้รับบริการหลักคือกลุ่มใด

(3.5) ผลผลิตและบริการที่สำคัญในปัจจุบันและอนาคตคืออะไร

(3.6) ลักษณะประโยชน์ด้านเศรษฐกิจที่สำคัญคืออะไร

(3.7) ความเชื่อ ค่านิยม และปรัชญาขององค์กรคืออะไร

6.3.3 เป้าประสงค์ หมายถึง การกำหนดสิ่งที่ต้องการในอนาคตซึ่งองค์กรจะต้องพยายามให้เกิดขึ้น หรือผลลัพธ์/ผลสำเร็จที่องค์กรต้องการบรรลุถึง โดยทั่วไปจะเป็นข้อความที่กล่าวอย่างกว้าง ๆ ถึงผลลัพธ์ของบริการอันเนื่องมาจากหน้าที่หลักขององค์กร โดยจะต้องสอดคล้องกับพันธกิจที่กำหนดไว้ และหน่วยงานย่อยภายในองค์กรควรมีเป้าประสงค์ของตนเองที่ชัดเจนและสนับสนุนซึ่งกันและกัน

ลักษณะของเป้าประสงค์ที่ดีมีดังนี้คือ

1) ขยายหลักการ สำคัญที่ระบุในวิสัยทัศน์ / พันธกิจให้มีความเป็นรูปธรรมมากขึ้น

2) ระบุถึงกลุ่มเป้าหมายที่องค์กรต้องการจะมอบสิ่งที่มีคุณค่าให้

3) ระบุคุณค่า ผลประโยชน์ ความเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นต่อกลุ่มเป้าหมาย

4) ต้องเป็นรูปธรรม กล่าวคือสามารถแปลงให้เป็นกิจกรรมที่ง่ายต่อการมอบหมายและการกระจายงาน

5) ต้องเป็นไปได้ในการใช้ทรัพยากรและกำลังคนที่มีอยู่จริง

6) ต้องสามารถจัดการกับเรื่องต่าง ๆ ได้หลาย ๆ เรื่องพร้อม ๆ กันในคราวเดียว

7) ต้องเกี่ยวข้องกับความปลอดภัยขององค์กร

6.3.4 การบริหารเชิงกลยุทธ์ เป็นกระบวนการอย่างหนึ่งที่จะช่วยให้ผู้บริหารตอบคำถามที่สำคัญ อาทิ องค์กรอยู่ที่ไหนในขณะนี้ องค์กรมีเป้าหมายอยู่ที่ไหน พันธกิจของเราคืออะไร พันธกิจของเราควรจะเป็นอะไรและใครเป็นผู้รับบริการของเรา การบริหารเชิงกลยุทธ์จะมีความสำคัญเป็นอย่างยิ่งและพอจะสรุปเป็นข้อ ๆ ได้ดังนี้

1) การบริหารเชิงกลยุทธ์จะช่วยให้องค์กร กำหนดและพัฒนาข้อได้เปรียบทางการแข่งขันขึ้นมาได้และเป็นแนวทางที่บุคคลภายในองค์กรรู้ว่าจะใช้ความพยายามไปในทิศทางใดจึงจะประสบความสำเร็จในการให้บริการประชาชน

2) การบริหารเชิงกลยุทธ์สามารถส่งเสริมให้เกิดแรงผลักดันในการคิดค้นสิ่งใหม่ และได้วิธีการที่เป็นระบบ ในการกระตุ้นให้เกิดความคิดใหม่ๆ ที่มีความสัมพันธ์กับกลยุทธ์

3) การบริหารเชิงกลยุทธ์เป็นการดำเนินการโดยการมีส่วนร่วมของผู้บริหารทุกระดับ และมีความเข้าใจแผนกลยุทธ์ มีวิสัยทัศน์ เป้าหมายร่วมกัน มีความเป็นเจ้าของ และมีความผูกพันกับการดำเนินการตามกลยุทธ์ที่ร่วมกันกำหนดไว้ (สมบัติ บุญญานิชย์, 2553. สืบค้นจาก <http://atsc.doae.go.th> เข้าถึงเมื่อ 29 สิงหาคม 2553)

พลศักดิ์ อินทรโยธาและคณะ (2551:17-18) ได้นิยามกลยุทธ์ในการบริหารจัดการว่า คือ เทคนิควิธีการจัดองค์กรและการจัดระบบในการดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ หากพิจารณาสหกรณ์กองทุนสวนยางในฐานะที่เป็นองค์กรระบบเปิด การทำงานของสหกรณ์ในระบบดังกล่าว จะมีลักษณะที่มีปัจจัยนำเข้า จะถูกนำเข้าไปในกระบวนการซึ่งประกอบด้วย กลไกต่าง ๆ ที่ทำงานอย่างประสานกัน เมื่อทำการเปลี่ยนแปลงแล้วจะได้รับผลลัพธ์เป็นปัจจัยนำออกสู่สิ่งแวดล้อม ซึ่งปัจจัยนำออกนี้เองจะมีผลย้อนกลับมาสู่ปัจจัยนำเข้าและกระบวนการ อันจะทำให้ระบบสามารถดำรงความสมดุล โดยมีองค์ประกอบที่เกี่ยวข้อง 5 ประการ ได้แก่ ภาวะผู้นำ ประสิทธิภาพในการใช้ทรัพยากร การบริหารงานบุคคล การบริหารงบประมาณและการบริหารผลผลิต

Henri Fayol (1967: 420 อ้างถึงใน พลศักดิ์ อินทรโยธาและคณะ, 2551: 17-18) ได้นิยามว่าหมายถึงการใช้เทคนิควิธีการในการจัดกิจกรรมที่มีลักษณะ ซึ่งเน้นการจัดการที่มีเหตุผล ได้แก่ การวางแผน (Planning) การจัดองค์การ (Organizing) การบังคับบัญชา (Commanding) การประสานงาน (Coordinating) และการควบคุม (Controlling)

ซึ่งจะเห็นได้ว่า การบริหารจัดการจะเกี่ยวข้องกับ คน งาน เงิน วัสดุ อุปกรณ์ ส่วนคำว่า กลยุทธ์การบริหารจัดการเป็นคำที่มีความหมายเป็นไปในเชิงบวกทั้งสิ้น ในการดำเนินงานให้บรรลุผลอย่างมีประสิทธิภาพ สำหรับในที่นี้ ผู้วิจัยขอนิยามกลยุทธ์ว่า หมายถึง วิธีการดำเนินงานภายใต้ข้อจำกัดต่าง ๆ ที่คาดว่าจะนำไปสู่ความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์กร และนิยามการบริหารจัดการว่าหมายถึงการปฏิบัติการตามหน้าที่บริหารของหน่วยงานเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุดโดยอาศัยภาวะผู้นำที่จะเพิ่มสมรรถภาพ ความสามารถ และรวมน้ำใจของบุคลากรในองค์กรให้สามารถทำงานเป็นทีม มีความรับผิดชอบที่สามารถตรวจสอบได้ และพัฒนายกระดับมาตรฐานการปฏิบัติอย่างต่อเนื่องและนิยามกลยุทธ์ในการบริหารจัดการว่าหมายถึง วิธีการทำงานที่มีการวางแผน (Planning) เช่น มีการวางวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าประสงค์

มีการจัดองค์การ (Organizing) การบังคับบัญชา (Commanding) การประสานงาน (Coordinating) และการควบคุม (Controlling) เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้

7. การวิเคราะห์จุดอ่อน จุดแข็ง โอกาส และอุปสรรค (SWOT Analysis)

SWOT Analysis หรือแปลเป็นภาษาไทยว่า “การวิเคราะห์บริบท” หรือ “การวิเคราะห์จุดอ่อน จุดแข็ง โอกาส และอุปสรรค” หรือ “การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม ที่เป็นปัจจัยภายใน และปัจจัยภายนอก” SWOT เป็นคำย่อมาจากคำว่า

S-Strengths

W-Weaknesses

O-Opportunities

T-Threats

Strengths คือ จุดแข็ง หมายถึง ความสามารถและสถานการณ์ภายในองค์กรที่เป็นบวก ซึ่งองค์กรนำมาใช้เป็นประโยชน์ในการทำงานเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ หรือหมายถึง การดำเนินงานภายในที่องค์กรทำได้ดี

Weaknesses คือ จุดอ่อน หมายถึง สถานการณ์ภายในองค์กรที่เป็นลบและด้อยความสามารถ ซึ่งองค์กรไม่สามารถนำมาใช้เป็นประโยชน์ในการทำงานเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ หรือ หมายถึง การดำเนินงานภายในที่องค์กรทำได้ไม่ดี

Opportunities คือ โอกาส หมายถึง ปัจจัยและสถานการณ์ภายนอกที่เอื้ออำนวยให้การทำงานขององค์กรบรรลุวัตถุประสงค์ หรือ สภาพแวดล้อมภายนอกที่เป็นประโยชน์ต่อการดำเนินการขององค์กร

Threats คือ อุปสรรค หมายถึง ปัจจัยและสถานการณ์ภายนอกที่ขัดขวางการทำงานขององค์กรไม่ให้อบรรลุวัตถุประสงค์ หรือหมายถึงสภาพแวดล้อมภายนอกที่เป็นปัญหาต่อองค์กร บางครั้งการจำแนกโอกาสและอุปสรรคเป็นสิ่งที่ทำได้ยาก เพราะทั้งสองสิ่งนี้สามารถเปลี่ยนแปลงไป ซึ่งการเปลี่ยนแปลงอาจทำให้สถานการณ์ที่เคยเป็นโอกาสกลับกลายเป็นอุปสรรคได้

1. คุณลักษณะของกระบวนการวิเคราะห์ SWOT

1.1 การมีส่วนร่วมทุกระดับ ผู้นำหลักเป็นผู้ที่มีอิทธิพลและมีส่วนร่วมสูงสุดในการกำหนดกลยุทธ์ของกลุ่ม ผู้นำหลักจะเป็นผู้คิดริเริ่มค้นหาปัจจัยตัดสินใจตลอดจนสามารถเสนอกลยุทธ์ทางเลือกได้

ส่วนผู้นำระดับรอง เช่น สมาชิกคณะกรรมการบริหาร และพนักงานที่มีความรับผิดชอบงานสูง มีส่วนร่วมระดับกลาง มักเป็นฝ่ายฟังอภิปรายบางจุดที่ตนไม่เห็นด้วย ไม่มีใครมีความคิดริเริ่ม แต่ร่วมการตัดสินใจและเข้าร่วมตลอดกระบวนการวิเคราะห์ SWOT

1.2 กระบวนการเรียนรู้ กระบวนการวิเคราะห์ SWOT เป็นเวทีการเรียนรู้ระหว่างผู้นำระดับต่าง ๆ 3 ลักษณะ คือ 1) ผู้นำหลักสามารถถ่ายทอดข้อมูลสู่ผู้นำระดับกลาง 2) ผู้นำระดับกลางได้เรียนรู้ประสบการณ์จากผู้นำหลักและ 3) ผู้นำทุกระดับได้เรียนรู้ซึ่งกันและกัน

กระบวนการเรียนรู้เกิดจากการที่ผู้เข้าร่วม ต้องคิดอย่างจริงจังต้องเสนอความคิดของตนต่อกลุ่ม ต้องอภิปรายโต้แย้ง แลกเปลี่ยนความคิดเห็น และที่สำคัญต้องตัดสินใจเลือกทิศทางและกลยุทธ์ของกลุ่ม

1.3 การใช้เหตุผล กระบวนการวิเคราะห์ SWOT เป็นกระบวนการที่เป็นระบบซึ่งเอื้อให้เกิดการใช้เหตุผลในการคิดและตัดสินใจกำหนดกลยุทธ์ ในแต่ละขั้นตอนของกระบวนการ ผู้เข้าร่วมต้องใช้ความคิดและอภิปรายถึงเหตุผลต่าง ๆ ในการตัดสินใจ ซึ่งทำให้เกิดความรอบคอบในการกำหนดกลยุทธ์ หลายครั้งที่กลุ่มมีการโต้แย้งอภิปราย และแบ่งเป็นฝ่ายสนับสนุนและฝ่ายค้าน กระทั่งต้องใช้คะแนนเสียงเป็นตัวชี้ขาดการเลือกข้อสรุป

1.4 การใช้ข้อมูล การใช้ข้อมูลเป็นสิ่งจำเป็นอย่างยิ่งในกระบวนการวิเคราะห์ SWOT หรืออาจกล่าวได้ว่า ผู้เข้าร่วมจะต้องใช้ข้อมูลในการวางแผนกลยุทธ์หากผู้เข้าร่วมมีข้อมูลน้อยหรือไม่มีกลยุทธ์ที่ได้จะมีฐานของความจริงของกลุ่ม โอกาสที่จะกำหนดกลยุทธ์ผิดพลาดเป็นไปได้มาก

1.5 การกระตุ้นให้คิดและเปิดเผยประเด็นที่ซ่อนเร้น กระบวนการวิเคราะห์ SWOT อำนาจให้เกิดการคิดวิเคราะห์สูงเพราะผู้เข้าร่วมจะเป็นศูนย์กลางของกระบวนการ ผู้เข้าร่วมจะเป็นผู้กระทำต่าง ๆ ในแต่ละขั้นตอน หากผู้เข้าร่วมทำไม่ได้ในขั้นตอนใดก็ไม่สามารถข้ามไปได้ ดังนั้น กระบวนการวิเคราะห์ SWOT จึงเป็นกระบวนการที่ต้องใช้ความคิด การวิเคราะห์ และการอภิปรายโต้แย้งเพื่อบรรลุถึงการตัดสินใจร่วมกัน

1.6 การเป็นเจ้าของและพันธสัญญา จากการที่ผู้เข้าร่วมเป็นผู้คิด วิเคราะห์ ใช้เหตุผล อภิปรายแลกเปลี่ยน จนกระทั่งนำไปสู่การตัดสินใจของเขาเองในการกำหนดภารกิจ วัตถุประสงค์ และกลยุทธ์ของกลุ่ม กระบวนการวิเคราะห์ SWOT จึงช่วยสร้างให้ผู้เข้าร่วมเกิดความรู้สึกเป็นเจ้าของแผนงานและเกิดความผูกพันต่อการนำแผนกลยุทธ์สู่การปฏิบัติ การเป็นเจ้าของที่สังเกตเห็นได้ชัดเจนประการหนึ่ง คือ การเอ่ยถึงแผนโดยใช้คำว่า “แผนของเรา” ของผู้เข้าร่วม

2. เจ็อนใจและข้อจำกัดของกระบวนการวิเคราะห์ SWOT มี 7 ประการ คือ

2.1 การตระหนักถึงความต้องการเปลี่ยนแปลงอย่างมีนัยสำคัญของผู้นำ การตระหนักถึงความต้องการเปลี่ยนแปลงอย่างมีนัยสำคัญของผู้นำเป็นเจ็อนใจเบื้องต้นสำหรับการทำ

กระบวนการวิเคราะห์ SWOT หากผู้นำของกลุ่มไม่มีความต้องการเปลี่ยนแปลงหรือพัฒนากลุ่มด้วยสาเหตุใดก็ตาม ผู้นำจะไม่ให้ความร่วมมือหรือไม่สนใจเท่าที่ควร การดำเนินกระบวนการวิเคราะห์ SWOT จะเป็นไปได้ยากและจะไม่เกิดประโยชน์แต่อย่างใด

2.2 ความสามารถการมองเห็นไกลของผู้นำและการเสริมข้อมูลจากวิทยากรภายนอก ความสามารถการมองเห็นไกลเป็นทั้งเงื่อนไขและขีดจำกัดของผู้เข้าร่วม จากการวิจัยพบว่า ผู้เข้าร่วมมีความตื่นตัวต่อการรับข้อมูลและการเรียนรู้เมื่อเปรียบเทียบกับชาวบ้านทั่วไป เขาได้ไปศึกษาดูงานในที่ต่าง ๆ และเข้าร่วมการอบรมโดยการสนับสนุนของหน่วยงานภายนอก ทำให้ผู้เข้าร่วมมีการพัฒนาความสามารถในการคิดอย่างจริงจัง และยอมรับการเปลี่ยนแปลงความคิดเป็นอันมาก ความสามารถเหล่านี้เป็นเงื่อนไขที่สำคัญที่ทำให้การใช้กระบวนการวิเคราะห์ SWOT มีประสิทธิภาพ

2.3 ความสอดคล้องกับบริบทสังคมวัฒนธรรมชนบท กระบวนการวิเคราะห์ SWOT ต้องถูกดัดแปลงให้มีความสอดคล้องกับบริบทสังคมวัฒนธรรมชนบทในด้านภาษา ช่วงเวลา สถานที่สถานภาพหญิงชาย ความคุ้นเคย และความเป็นอาชีพเกษตรกร ซึ่งบริบทเหล่านี้อาจกลายเป็นข้อจำกัดของกระบวนการวิเคราะห์ SWOT ได้

2.4 ผู้เข้าร่วมและจำนวน เพื่อให้กลยุทธ์ที่ได้มีผลในการปฏิบัติ ผู้เข้าร่วมควรเป็นผู้นำหลักกรรมการบริหาร และผู้ปฏิบัติหลัก ซึ่งกลุ่มคนเหล่านี้เป็นตัวจักรสำคัญในการทำงานให้กับกลุ่ม เงื่อนไขการเลือกบุคคลเป็นผู้เข้าร่วมจึงต้องอิงอยู่ในหลักการ “คนทำ คือคนกำหนด และคนกำหนด คือ คนทำ” ส่วนจำนวนผู้เข้าร่วมที่มีความเหมาะสมกับกระบวนการ SWOT งานวิจัยพบว่า จำนวน 10 – 15 คน เป็นจำนวนที่เหมาะสมเพราะกระบวนการ SWOT ต้องการการอภิปรายและการใช้ความคิด

2.5 การป้องกันตนเอง ข้อจำกัดประการหนึ่งของกระบวนการ SWOT คือ ผู้เข้าร่วมจะมีการป้องกันตนเอง ลักษณะการป้องกันตนเองจะเป็นเงื่อนไขของกระบวนการ SWOT ที่ผู้เข้าร่วมต้องลดกลไกการป้องกันตนเองให้น้อยที่สุด วิธีหนึ่งที่อาจลดการป้องกันตนเองได้ คือ คนในกลุ่มหรือองค์กรเป็นผู้กระทำกระบวนการ SWOT เอง ซึ่งอาจทำให้กระบวนการ SWOT มีประสิทธิภาพมากขึ้น

2.6 ความยากซึ่งเกิดจากตัวกระบวนการ กระบวนการ SWOT มีความยากในตัวของกระบวนการเอง ความยากนี้เป็นข้อจำกัดหนึ่งซึ่งผู้ดำเนินการต้องมีเทคนิคช่วยลดความยุ่งยาก ความยากนี้เป็นข้อจำกัดหนึ่งซึ่งผู้ดำเนินการต้องมีเทคนิคช่วยลดความยุ่งยาก ความยากของกระบวนการ SWOT ที่สำคัญมี 3 ประการ คือ

2.6.1 การค้นหาจุดอ่อนและจุดแข็งที่เป็นจริงและถูกต้องเป็นความยากประการแรก

2.6.2 การคาดการณ์โอกาสและอุปสรรคให้ได้ใกล้เคียงเป็นสิ่งที่ยากเช่นกัน

2.6.3 การจับคู่ระหว่างจุดอ่อน จุดแข็ง โอกาส และอุปสรรค เพื่อสร้างกลยุทธ์เป็นสิ่งที่ยากที่สุด

2.7 ความต้องการทีมดำเนินการกระบวนการ วิเคราะห์ SWOT ความต้องการทีมดำเนินการในการทำกระบวนการวิเคราะห์ SWOT สำหรับองค์กรธุรกิจชุมชนเป็นอีกแง่มุมหนึ่ง โดยเฉพาะกระบวนการวิเคราะห์ SWOT เป็นกระบวนการที่มีความยากในตัวเองและเป็นสิ่งใหม่ การหาทีมดำเนินการกระบวนการวิเคราะห์ SWOT เป็นสิ่งที่ต้องระมัดระวัง เพราะต้องจัดหาทีมให้เข้ากับธรรมชาติและบริบทขององค์กรธุรกิจชุมชน

3. เทคนิคที่ใช้ในกระบวนการวิเคราะห์ SWOT มีดังนี้

3.1 เทคนิคการทำ SWOT Analysis

3.1.1 การเขียนความคิดในกระดาษสี่ เทคนิคการเขียนความคิดในกระดาษสี่ช่วยให้ผู้เข้าร่วมได้คิดถ้อยแถลง และเป็นสื่อในการแลกเปลี่ยนอภิปรายความคิดและขยายความคิดของผู้เข้าร่วมให้กว้างขวางขึ้นด้วย นอกจากนี้กระดาษสี่ยังช่วยในการจัดกลุ่มความคิด และเคลื่อนย้ายจัดกลุ่มใหม่ได้

3.1.2 การกระตุ้นให้เกิดการอภิปราย การกระตุ้นให้ผู้เข้าร่วมอภิปรายเป็นเทคนิคที่ช่วยให้เขากระตือรือร้นในการเข้าร่วมกระบวนการ การใช้คำถามเป็นเทคนิคที่ช่วยกระตุ้นให้เขาตอบ อาจต้องใช้คำถามนำบ้างเพื่อกระตุ้นให้คิด การเขียนข้อความหรือวาดภาพสิ่งที่เขาเสนอหรือพูดบนกระดาษเป็นอีกเทคนิคหนึ่งซึ่งช่วยทำให้การอภิปรายเกิดความต่อเนื่องขึ้นได้ หากปล่อยให้ผู้เข้าร่วมฟังเป็นเวลานาน จะเกิดความเบื่อหน่ายและง่วงได้ บางครั้งอาจต้องแทรกกิจกรรมคลายเครียดบ้างเป็นระยะ ๆ ดังนั้น การกระตุ้นให้เกิดการอภิปรายเป็นเทคนิคที่สำคัญอย่างยิ่ง

3.1.3 การให้น้ำหนักเพื่อระบุปัจจัยหลัก เทคนิคการให้น้ำหนักเป็นเทคนิคที่ช่วยระบุว่า จุดอ่อน จุดแข็ง โอกาส และอุปสรรค อันใดเป็นปัจจัยหลักที่มีผลต่อองค์กร การให้น้ำหนักแต่ละชุดปัจจัยใช้วิธีการให้คะแนน โดยปัจจัยที่มีค่าคะแนนสูงจะเป็นปัจจัยหลักในแต่ละชุด

3.1.4 เทคนิคการจับคู่ การจับคู่ (SWOT matching) เป็นเทคนิคที่ดัดแปลงมาจากงานของ David (1996) เทคนิคการจับคู่ใช้ในการสร้างกลยุทธ์ทางเลือก โดยใช้วิธีการจับคู่ที่ละคู่ระหว่างปัจจัยจุดอ่อนและโอกาส จุดอ่อนและอุปสรรค จุดแข็งและโอกาส จุดแข็งและอุปสรรค ทั้งนี้ ในการจับคู่แต่ละครั้งอาจใช้ปัจจัยหลายตัวก็ได้ หรือโดยตัวมันเองอาจไม่จับคู่กับตัวใดเลยก็ได้ จากการใช้เทคนิคนี้พบว่า กลยุทธ์ที่ได้มีความละเอียดและเป็นจุดเล็ก ๆ จึงต้องจัดกลุ่มกลยุทธ์ที่คล้ายกัน แล้วสังเคราะห์เป็นกลยุทธ์ทางเลือก

3.1.5 การจัดลำดับความสำคัญ เทคนิคการจัดคู่เปรียบเทียบแบบพบกันหมดช่วยในการจัดลำดับความสำคัญของกลยุทธ์ โดยเฉพาะเมื่อมีกลยุทธ์ที่ต้องการเปรียบเทียบจำนวนมาก เทคนิคการจัดคู่เปรียบเทียบนี้จะช่วยให้การเปรียบเทียบกระทำได้ง่ายขึ้น

3.1.6 บรรยากาศผ่อนคลาย การสร้างบรรยากาศผ่อนคลาย เป็นกันเอง และมีกิจกรรมคลายเครียด เป็นสิ่งจำเป็นมาก การพักผ่อนน้ำเย็น ชา กาแฟ ก็ช่วยให้ผู้เข้าร่วมผ่อนคลายได้ การเล่าเรื่องตลก หรือการพูดจากสนุกสนานช่วยทำให้บรรยากาศดีขึ้น (นันทิยา หิตานูวัตร และณรงค์ หิตานูวัตร, 2545: 1-19)

3.2 การวิเคราะห์ข้อมูลด้วยตารางวิเคราะห์ (TOWS Matrix)

เมื่อวิเคราะห์ SWOT Analysis เสร็จแล้ว ขั้นตอนต่อไปเป็นการสร้างกลยุทธ์ ซึ่ง ผศุ เดชะรินทร์ (จาก <http://fin.in.th/archives/247> เข้าถึงเมื่อ 18 ตุลาคม 2553) ได้ให้ความหมายไว้ว่า หมายถึง แนวทางที่ทำให้องค์กรประสบความสำเร็จหรือเกิดการได้เปรียบทางการแข่งขัน

หลังจากที่มีการประเมินสภาพแวดล้อมโดยการวิเคราะห์ให้เห็นถึงจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรคแล้ว ก็จะนำข้อมูลทั้งหมดมาวิเคราะห์ในรูปแบบความสัมพันธ์แบบเมตริกซ์ โดยใช้ตารางที่เรียกว่า TOWS Matrix โดย TOWS Matrix เป็นตารางการวิเคราะห์ที่นำข้อมูลที่ได้จากการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค มาวิเคราะห์เพื่อกำหนดออกมาเป็นยุทธศาสตร์หรือกลยุทธ์ประเภทต่างๆ (นันทิยา หิตานูวัตร และ ณรงค์ หิตานูวัตร, 2545)

ในการนำเทคนิคที่เรียกว่า TOWS Matrix มาใช้ในการวิเคราะห์เพื่อกำหนดยุทธศาสตร์และกลยุทธ์นั้น จะมีขั้นตอนการดำเนินการที่สำคัญ 2 ขั้นตอน ดังนี้

3.2.1 การระบุจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค โดยที่การประเมินสภาพแวดล้อมที่เป็นการระบุให้เห็นถึงจุดแข็งและจุดอ่อน จะเป็นการประเมินภายในองค์กร ส่วนการประเมินสภาพแวดล้อมที่เป็นโอกาสและข้อจำกัด จะเป็นการประเมินภายนอกองค์กร กล่าวได้ว่า ประสิทธิภาพของการกำหนดกลยุทธ์ที่ใช้เทคนิค TOWS Matrix นี้จะขึ้นอยู่กับความสามารถในการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค ที่ละเอียดในทุกแง่มุม เพราะถ้าวิเคราะห์ไม่ละเอียดหรือมองไม่ทุกแง่มุม จะส่งผลทำให้การกำหนดกลยุทธ์ที่ออกมาจะขาดความแหลมคม

3.2.2 การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างจุดแข็งกับโอกาส จุดแข็งกับอุปสรรค จุดอ่อนกับโอกาส และจุดอ่อนกับอุปสรรค ซึ่งผลของการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ในข้อมูลแต่ละคู่ดังกล่าว ทำให้เกิดยุทธศาสตร์หรือกลยุทธ์สามารถแบ่งออกได้เป็น 4 ประเภท คือ

1) กลยุทธ์เชิงลึก (SO Strategy) ได้มาจากการนำข้อมูลการประเมินสภาพแวดล้อมที่เป็นจุดแข็งและโอกาสมาพิจารณาร่วมกัน เพื่อที่จะนำมากำหนดเป็นยุทธศาสตร์หรือกลยุทธ์ในเชิงรุก ตัวอย่าง กรมธนารักษ์ มีจุดแข็ง คือ ความสามารถในการผลิตเหรียญ และมี

โรงกษาปณ์ที่ทันสมัย มีโอกาส คือ สามารถมีรายได้จากการผลิตเหรียญได้ ทั้งหมดสามารถนำมา กำหนดยุทธศาสตร์ในเชิงรุก คือ ยุทธศาสตร์การรับจ้างผลิตเหรียญทุกประเภททั้งในและต่างประเทศ

2) กลยุทธ์เชิงป้องกัน (ST Strategy) ได้มาจากการนำข้อมูลการประเมิน สภาพแวดล้อมที่เป็นจุดแข็งและอุปสรรค มาพิจารณาร่วมกัน เพื่อที่จะนำมากำหนดยุทธศาสตร์ หรือกลยุทธ์ในเชิงป้องกัน ทั้งนี้เนื่องจากองค์การมีจุดแข็ง ขณะเดียวกันองค์การก็เจอสภาพแวดล้อม ที่เป็นอุปสรรค จากภายนอกที่องค์การควบคุมไม่ได้ แต่องค์การสามารถใช้จุดแข็งที่มีอยู่ในการ ป้องกันอุปสรรค ที่มาจากภายนอกได้ ตัวอย่าง มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาราช มีจุดแข็ง คือ เป็น มหาวิทยาลัยที่เปิดโอกาสการศึกษาให้ประชาชนทั่วประเทศ ขณะเดียวกันมีอุปสรรค คือ งบประมาณที่ได้รับการสนับสนุนจากรัฐมีไม่เพียงพอที่จะสามารถจัดตั้งหน่วยงานของตนเอง อยู่ทุกจังหวัดทั่วประเทศได้ ทั้งหมดสามารถนำมากำหนดยุทธศาสตร์เชิงป้องกัน คือ ยุทธศาสตร์ การสร้างความร่วมมือกับโรงเรียนในพื้นที่ทุกจังหวัดทั่วประเทศ

3) กลยุทธ์เชิงแก้ไข (WO Strategy) ได้มาจากการนำข้อมูลการประเมิน สภาพแวดล้อมที่เป็นจุดอ่อนและโอกาสมาพิจารณาร่วมกัน เพื่อที่จะนำมากำหนดเป็นยุทธศาสตร์ หรือกลยุทธ์ในเชิงแก้ไข ทั้งนี้เนื่องจากองค์การมีโอกาสที่จะนำแนวคิดหรือวิธีใหม่ๆ มาใช้ในการ แก้ไขจุดอ่อนที่องค์การมีอยู่ได้ ตัวอย่าง ระบบราชการมักมีจุดอ่อน คือ มีขั้นตอนการทำงานที่ยาว ใ้เวลานานมาก ขณะเดียวกันก็มีโอกาส คือ โอกาสของการนำเทคโนโลยีสารสนเทศ และการสื่อสารมา ใช้ ทั้งหมดสามารถนำมากำหนดยุทธศาสตร์เชิงแก้ไข คือ ยุทธศาสตร์การส่งเสริมให้มีการนำ เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารมาใช้ในการบริหารจัดการ และในกระบวนการทำงานของ ราชการให้มากขึ้น (e-Administration)

4) กลยุทธ์เชิงรับ (WT Strategy) ได้มาจากการนำข้อมูลการประเมิน สภาพแวดล้อมที่เป็นจุดอ่อนและอุปสรรคมาพิจารณาร่วมกัน เพื่อที่จะนำมากำหนดยุทธศาสตร์ หรือกลยุทธ์ในเชิงรับ ทั้งนี้เนื่องจากองค์การเผชิญกับจุดอ่อนและอุปสรรคภายนอกที่องค์การไม่ สามารถควบคุมได้ ตัวอย่าง ประเทศไทย จุดอ่อน คือ ต้องนำเข้าน้ำมันดิบจากต่างประเทศ ประกอบ กับพบอุปสรรค คือ ราคาน้ำมันในตลาดโลกเพิ่มขึ้นอย่างมาก ทั้งหมดนำมากำหนดยุทธศาสตร์ใน เชิงรับ คือ ยุทธศาสตร์การรณรงค์ประหยัดพลังงานทั่วประเทศอย่างจริงจัง และยุทธศาสตร์การหา พลังงานทดแทนที่นำทรัพยากรธรรมชาติในประเทศที่มีอยู่มาใช้มากขึ้น ดังตาราง 1

TOWS Matrix	ประเด็นที่เป็น	ประเด็นที่เป็น
	โอกาส	อุปสรรค
ประเด็นที่เป็นจุดแข็ง	SO	ST
ประเด็นที่เป็นจุดอ่อน	WO	WT

ตาราง 1 ตารางวิเคราะห์ TOWS Matrix

8. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการศึกษาวิจัย เรื่อง กลยุทธ์การบริหารจัดการสหกรณ์กองทุนสวนยาง จำกัด: กรณีศึกษาสหกรณ์กองทุนสวนยางบ้านหน้าคอก จำกัด ตำบลท่าโพธิ์ อำเภอสะเตา จังหวัดสงขลา ผู้วิจัยได้ทบทวนเอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

ณัฐวัฒน์ วรรณฤกษ์ (2551: บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเกี่ยวกับประสิทธิภาพทางเทคนิคของสหกรณ์กองทุนสวนยางในจังหวัดนครศรีธรรมราช โดยใช้การวิจัยเชิงปริมาณ ศึกษาจากสหกรณ์ในจังหวัดนครศรีธรรมราช จำนวน 69 สหกรณ์ โดยใช้ข้อมูลย้อนหลังจำนวน 3 ปี (2547-2549) แล้ววิเคราะห์หาค่าดัชนีประสิทธิภาพทางเทคนิคของสหกรณ์กองทุนสวนยางในจังหวัดนครศรีธรรมราชเชิงเทคนิคสัมพัทธ์โดยใช้แบบจำลอง (data environment Analysis) พบว่ามีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลางค่อนข้างดีเท่ากับ 0.66 โดยแบ่งเป็น 3 กลุ่ม คือ กลุ่มที่มีการพัฒนาประสิทธิภาพดีขึ้น มีจำนวนทั้งสิ้น 40 แห่ง กลุ่มที่มีประสิทธิภาพลดลงมี 2 แห่ง กลุ่มที่มีประสิทธิภาพไม่คงที่ 27 แห่ง จากเกณฑ์คือดูจากปริมาณผลผลิต เช่นการรับซื้อน้ำยาง ค่าใช้จ่าย ในการทำธุรกิจ ค่าจ้างแรงงาน

วีระวุธ ชุมช่วย (2551: บทคัดย่อ) ได้ศึกษากระบวนการมีส่วนร่วมในการดำเนินการของสหกรณ์กองทุนสวนยางบ้านควนโก จำกัด จังหวัดพัทลุง โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาบริบทชุมชนและข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับสหกรณ์กองทุนสวนยางบ้านควนโก จำกัด และศึกษากระบวนการมีส่วนร่วมในการดำเนินการของสหกรณ์กองทุนสวนยางบ้านควนโก จำกัด จังหวัดพัทลุง ใช้วิธีการวิจัยเชิงคุณภาพ โดยเก็บรวบรวมข้อมูลจากเอกสารที่เกี่ยวข้องและการสัมภาษณ์ระดับลึกจากผู้ให้ข้อมูลหลัก ได้แก่ ประธาน กรรมการ และสมาชิกสหกรณ์กองทุนสวนยางบ้านควนโก จำกัด ตั้งแต่ปีบัญชี 2545 – 2551 รวมจำนวน 8 คน ผลการวิจัยพบว่าบริบทชุมชนและสหกรณ์กองทุนสวนยางบ้านควนโก จำกัด ได้แก่ ระบบความสัมพันธ์ในชุมชน พื้นที่สวนยาง การจัดตั้งสหกรณ์กองทุนสวนยางบ้านควนโก จำกัด ศักยภาพการผลิตของสหกรณ์ การดำเนินงานโดยเปิดโอกาสให้สมาชิกมีส่วนร่วม แนวคิดการพัฒนาสหกรณ์ การซื้อขายที่มุ่งสร้างความยุติธรรมแก่สมาชิก รวมถึงการพัฒนากระบวนการ

ผลิตและคุณภาพผลผลิต เป็นปัจจัยสนับสนุนให้สหกรณ์ดำเนินการได้อย่างมีประสิทธิภาพ และสร้างความเชื่อมั่นและความต้องการมีส่วนร่วมในการดำเนินงานต่อสมาชิกสหกรณ์ ส่วนปัจจัยความรู้ความเข้าใจของสมาชิกเกี่ยวกับสหกรณ์ พ่อค้ารับซื้อน้ำยางสด ผลการดำเนินงานที่ขาดทุนในปีบัญชี 2551 เป็นอุปสรรคที่สำคัญต่อการมีส่วนร่วมของสมาชิก ส่วนกระบวนการมีส่วนร่วมในการดำเนินการของสหกรณ์กองทุนสวนยางบ้านควนโก จักัด ซึ่งประกอบด้วย การมีส่วนร่วมในฐานกรรมการดำเนินการ พบว่า กรรมการดำเนินการขาดความรู้ความเข้าใจเรื่องระบบสหกรณ์ ขาดประสบการณ์การบริหารจัดการ ส่งผลให้สหกรณ์มีผลการดำเนินงานขาดทุน และการมีส่วนร่วมในฐานสมาชิกสหกรณ์ ได้แก่ การลงหุ้นและระดมทุน ซึ่งสมาชิกมีส่วนร่วมตามข้อกำหนด การร่วมทำธุรกิจกับสหกรณ์พบว่าสมาชิกส่วนหนึ่งจะขายน้ำยางสดให้กับพ่อค้าคนกลางหากราคาน้ำยางสดสูงกว่าราคาขายแผ่นรมควัน ส่วนการมีส่วนร่วมในการประชุมใหญ่สามัญประจำปี สมาชิกส่วนใหญ่เข้าร่วมประชุมเพราะต้องการรับเงินปันผล โดยไม่เข้าใจในหลักการสหกรณ์หรือรู้สึกถึงหน้าที่ของความเป็นเจ้าของสหกรณ์

สันติ เลียดปทุม (2547: 67-69) ได้ศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จของสหกรณ์กองทุนสวนยาง ในจังหวัดสงขลา โดยการวิจัยเชิงปริมาณ พบว่าตัวแปรที่มีผลต่อความสำเร็จของสหกรณ์ที่เป็นปัจจัยภายในคือ คุณภาพสมาชิก การรวมกลุ่มของสมาชิก การระดมทุน ความสัมพันธ์ในหมวดหมู่สมาชิก สมาชิกมีความเชื่อมั่นในสหกรณ์ การมีส่วนร่วมของสมาชิก มีการส่งเสริมให้สมาชิกพึ่งตนเองได้ มีความยุติธรรมในการแบ่งปันผลกำไร โดยปัจจัยภายนอก คือ นโยบายภาครัฐและสภาพทางเศรษฐกิจที่สามารถในการตอบสนองความต้องการของสมาชิก สามารถตรวจสอบได้ สหกรณ์มีการดำเนินงานที่โปร่งใส มีการยกระดับคุณภาพผลผลิต สหกรณ์มีอำนาจต่อรอง ราคาและสภาวะการตลาด ศักยภาพของคณะกรรมการสหกรณ์ มีการส่งเสริมและสนับสนุนจากหน่วยงานภาครัฐ ชีตความสามารถในการจัดการของเจ้าหน้าที่ภาครัฐ ปัจจัยด้านสังคมและวัฒนธรรมท้องถิ่น และการคมนาคมขนส่ง โดยได้เสนอแนะต่อสหกรณ์กองทุนสวนยางในด้านการบริหารการเงินไว้ 5 ประเด็น คือ

1. เงินที่ได้รับเป็นรายวันหรือประจำให้นำไปจ่ายเป็นค่าใช้จ่ายที่เกิดขึ้นในแต่ละวันหรือเป็นครั้งคราวที่มีจำนวนเงินไม่มากนัก ได้แก่ รายได้จากการขายยางให้นำมาจ่ายรายจ่ายที่เกิดขึ้นบ่อย ๆ เช่น ค่าน้ำยาง ค่าเชื้อเพลิง ค่าน้ำ ค่าไฟ ค่าแรงงาน เป็นต้น
2. แหล่งเงินทุนระยะยาว ให้นำไปใช้จ่ายค่าใช้จ่ายที่มีจำนวนมาก ๆ เกิดขึ้นนาน ๆ ครั้ง (เงินลงทุน) เมื่อเงินที่ได้รับประจำวันมีไม่พอจ่าย เช่น การลงทุนซื้อเครื่องจักรรีดยางใหม่ การขยายโรงงาน เป็นต้น

3. การกู้เงิน อาจขอเงินกู้จากธนาคาร โดยใช้เงินฝากค้ำประกันจะเสียดอกเบี้ยในอัตราที่ต่ำมากเมื่อเทียบกับวิธีอื่น

4. การแก้ปัญหาการขาดเงินทุนหมุนเวียนรับซื้อยางในระยะแรกของการดำเนินงาน คือรับซื้อเท่าที่มีเงินทุนอยู่ หลังจากกันเงินไว้เป็นค่าใช้จ่ายต่าง ๆ แล้ว โดยทำเป็นประมาณการรายรับ – รายจ่าย แบบง่าย ๆ ว่าในเดือนนั้นจะมีรายรับรายจ่ายเท่าใด เมื่อไร

5. การลงทุนเพิ่ม กรณีสหกรณ์มีกำไรจากการดำเนินงานหลายปีและต้องการขยายโรงงานเพื่อเพิ่มกำลังผลิต ซื้อเครื่องจักร รถยนต์ สหกรณ์อาจเลือกระดมทุนจากสมาชิกก่อนหรือหากไม่เพียงพออาจเสนอขอกู้เพิ่มจากกรมส่งเสริมสหกรณ์ประเภทการลงทุน ระยะเวลาการกู้คืนขึ้นอยู่กับความสามารถในการทำกำไรของสหกรณ์

วิชัย กนกชัยปราโมทย์ (2543: 36-37) ได้ศึกษาการดำเนินงานสหกรณ์กองทุนสวนยางพาราภาคตะวันออกเฉียงเหนือตามทัศนะของสมาชิก มีวัตถุประสงค์ 2 ข้อ คือ เพื่อศึกษาผลการดำเนินงานกับปัจจัยแห่งความสำเร็จในการบริหารจัดการ โดยการศึกษาเชิงปริมาณใช้กลุ่มตัวอย่าง 60 คน ผลการศึกษาพบว่าผลการดำเนินงานทำให้สมาชิกพึงพอใจในเกณฑ์ปานกลางระดับความถี่ 58-60 โดยปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จคือ จำนวนสมาชิกที่เพิ่มขึ้น สมาชิกมีรายได้เพิ่มขึ้น คุณภาพยางได้รับการปรับปรุงให้ดีขึ้น การรวมตัวกันในรูปสหกรณ์ทำให้มีอำนาจในการต่อรองมากขึ้น ขายผลผลิตได้ในราคาสูงขึ้น ซึ่งวัสดุอุปกรณ์ได้ในราคาถูกลง รวมทั้งการมีเจ้าหน้าที่รัฐจากภายนอกได้เข้ามาให้ความรู้และคำแนะนำกับเกษตรกร

อุทัย สายเนตร (2541: 69-78) ได้ศึกษาเรื่อง “ความสำเร็จของเกษตรกรจากการมีส่วนร่วมของการรวมกลุ่ม: สมาชิกสหกรณ์กองทุนสวนยางพัฒนาบ้านท่าเสา จำกัด จังหวัดระยอง” ผลการศึกษาพบว่า จากการที่สมาชิกสหกรณ์จะผ่านการอบรมจิตใจจากโครงการแผ่นดินธรรมแผ่นดินทองเป็นเวลา 5 วัน โดยใน 3 วันแรกจะเป็นเรื่องธรรมเกี่ยวกับจิตใจ ดึงใจมาสู่งานโดยใช้หลักศาสนา 2 วันหลังจะเน้นเรื่องการรวมกลุ่มและประโยชน์จากการเข้ากลุ่ม จากนั้นสมาชิกก็จะเลือกกรรมการแล้วตั้งกลุ่มพัฒนาคุณภาพยางพารา โดยมีวิธีการด้านการตลาดของเกษตรกรกลุ่มพัฒนาคุณภาพยางพารา คือ

1. วินัยกลุ่ม
2. ผู้รับซื้อยางแผ่นทั้งหมดต้องมาขึ้นทะเบียนกับสหกรณ์การเกษตรเพื่อการตลาด(สกต.)

ลูกค้าธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร

3. การผลิตสมาชิกจะได้รับเทคนิควิชาการในการปรับปรุงคุณภาพยางแผ่นจากสถาบันวิจัยยาง
4. วิธีการประมูลยางราคาในแต่ละวันจะมีการประมูลไม่เหมือนกันในแต่ละกลุ่ม
5. พ่อค้าผู้มารับซื้อจะขึ้นซองประมูลราคาแต่ละครั้ง ณ ที่ทำการกลุ่ม ก่อนเวลา 13:00 น.

ของวันที่มีการประมูล

6. ก่อนเปิดช่องประมูลสหกรณ์การเกษตรเพื่อการตลาด (สกต.) ต้องแจ้งราคาให้กับกลุ่มแต่ละกลุ่มทราบก่อนราคากลางดังกล่าวมาจากราคายางหาคใหญ่ จังหวัดสงขลา ราคา F.O.B ราคาทำเรือ เป็นต้น

7. เมื่อขายได้แล้วมีการจ่ายเงินผ่านธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร โดยเข้าบัญชีสหกรณ์การเกษตรเพื่อการตลาด (สกต.) และเมื่อเกษตรกรในกลุ่มได้รับเงินจากการขายยางจากผู้ประมูลยางแล้ว จึงคิดค่าบริการ 1 บาท ต่อ 1 กิโลกรัม

นอกจากนั้นผลการศึกษายังได้สรุปว่า ปัจจัยกำหนดความสำเร็จ คือ

- 1) บุคคลภายในกลุ่ม
- 2) การมีส่วนร่วม
- 3) ประเภทของกิจกรรมที่จะก่อให้เกิดการประหยัดจากขนาด
- 4) ขนาดของกลุ่ม
- 5) สภาพเศรษฐกิจของสมาชิกกลุ่ม
- 6) บทบาทของนักการเมือง

อภิญา รัตนชัย และบัญชา สมบูรณ์สุข (2540: 113-132) ได้ศึกษาเรื่อง “ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการดำเนินงานของกลุ่มเกษตรกรชาวสวนยางภาคใต้ของประเทศไทย” วัตถุประสงค์ของงานวิจัยนี้ เพื่อศึกษาถึงพื้นฐานของสมาชิกกลุ่มเกษตรกรชาวสวนยาง ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จของกลุ่มเกษตรกรชาวสวนยาง รวมถึงปัญหาและข้อเสนอแนะในการแก้ไขปัญหาของกลุ่ม โดยกลุ่มตัวอย่างของการวิจัยมี 316 คน จากกลุ่มเกษตรกร 11 กลุ่ม จากทั้งหมด 44 กลุ่ม ในจังหวัดสงขลา โดยเป็นการศึกษาทั้งในเชิงคุณภาพและเชิงปริมาณ ผลการศึกษาพบว่า พื้นฐานของเกษตรกรเป็นดังนี้ สมาชิกกลุ่มเป็นเพศชายร้อยละ 89.2 อายุเฉลี่ย 42.34 ปี อ่านออกเขียนได้ ร้อยละ 52.9 ระดับการศึกษา ป.4 ร้อยละ 60.9 และร้อยละ 45.6 ประกอบอาชีพการทำสวนยาง มีรายได้เฉลี่ยต่อปี 59,270.48 บาท สัดส่วนเนื้อที่สวนยางต่อครัวเรือน 21.62 ไร่ ร้อยละ 65.2 เป็นสมาชิกของกลุ่ม อายุการเป็นสมาชิกเฉลี่ย 8.74 ปี และร้อยละ 39.9 ต้องการความช่วยเหลือจากกลุ่มในการทำตลาด ความสำเร็จในการปฏิบัติงานของกลุ่มเกษตรกรอยู่ในระดับปานกลาง ภายใต้สมมุติฐานพบว่า การมีส่วนร่วมของสมาชิก อำนาจในการต่อรองของกลุ่ม บรรยากาศการทำงานภายในกลุ่มและการตัดสินใจร่วมกันภายในกลุ่ม ทั้งหมดมีความสัมพันธ์กันในทิศทางบวกที่ทำให้กลุ่มประสบความสำเร็จ ส่วนปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการดำเนินงานของกลุ่มเกษตรกร พบว่า อำนาจในการต่อรองของกลุ่ม การตัดสินใจร่วมกัน มีอิทธิพลต่อความสำเร็จของกลุ่มที่ร้อยละ 30.4 ปัญหาที่พบบ่อยในกลุ่ม คือ การขาดเงินทุนหมุนเวียนในการดำเนินงานและร้อยละ 18.3 มีปัญหาหนี้สิน

ข้อเสนอแนะที่สามารถแก้ไขปัญหากลุ่มได้ คือ นโยบายการให้ทุนหมุนเวียนจากรัฐบาล ระบบสินเชื่อและเครื่องมือเครื่องใช้ในการดำเนินงาน

วินัย อัจจงหาญ (2540: 151-155) ศึกษาเรื่อง “สหกรณ์กองทุนสวนยางนโยบายและการปฏิบัติ” ผลการศึกษาพบว่า ในปี 2534 วิกฤตการณ์ราคายางพาราตกต่ำอย่างมากติดต่อกันมาถึงปี 2535 ทำให้เกษตรกรชาวสวนยางได้รับความเดือดร้อนและเรียกร้องให้รัฐแก้ปัญหาดังกล่าว กรมส่งเสริมสหกรณ์จึงได้จัดทำโครงการส่งเสริมการจัดตั้งสหกรณ์ในกลุ่มผู้ผลิตยางพาราเป็นโครงการระยะเวลา 5 ปี (พ.ศ. 2537 – 2541) เสนอรัฐบาลในปีงบประมาณ 2537 ได้รับการอนุมัติดำเนินการ โดยให้กรมส่งเสริมสหกรณ์ เป็นผู้รับผิดชอบในการจัดการตั้งสหกรณ์ในกลุ่มผู้ผลิตยางพารา ใช้ชื่อสหกรณ์ว่า “สหกรณ์กองทุนสวนยาง... จำกัด” โดยพื้นที่เป้าหมายใน 14 จังหวัดภาคใต้ และ 4 จังหวัด ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ได้แก่ จันทบุรี ระยอง ตราดและชลบุรี จังหวัดในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ได้แก่ สุรินทร์ ศรีสะเกษ มุกดาหาร สกลนคร และหนองคาย และ 1 จังหวัดในภาคตะวันตก คือ กาญจนบุรี จะเห็นได้ว่าตลอดโครงการมีเป้าหมายจัดตั้งสหกรณ์กองทุนสวนยางจำนวน 1,500 สหกรณ์ ใช้งบประมาณเกือบ 700 ล้านบาท ซึ่งเหล่านี้ล้วนเป็นโครงการที่รัฐคิดขึ้น เกษตรกรที่เป็นสมาชิกยังไม่ทราบข้อมูล ผลในการปฏิบัติ ตลอดระยะเวลา 4 ปี สหกรณ์กองทุนสวนยางได้จัดตั้งขึ้นมาทั้งหมด 695 สหกรณ์ ประมาณร้อยละ 50 ของโครงการมีสมาชิกทั้งสิ้น 42,069 คน มีพื้นที่ปลูกยาง 1,229,252 ไร่ สามารถรวบรวมและแปรรูปยางพาราประมาณสหกรณ์ละ 50 ตันโดยเฉลี่ย การจัดตั้งสหกรณ์ มีจุดมุ่งหมายให้สหกรณ์มีโรงรมยางหรืออบแห้งยางพารา แต่สหกรณ์ไม่ดำเนินธุรกิจมากถึงร้อยละ 65 หรือจำนวน 410 สหกรณ์ สาเหตุหลักเนื่องมาจากโรงรมยางสร้างไม่แล้วเสร็จ จากการวิเคราะห์ทั้งกำไรขาดทุนของกองวิชาการและแผนงานกรมตรวจบัญชีสหกรณ์ พบว่า ประสิทธิภาพการดำเนินธุรกิจของสหกรณ์อยู่ในระดับต่ำมาก เนื่องจากสหกรณ์มีขนาดเล็กและขาดทักษะในการบริหารงานในรูปแบบสหกรณ์ ข้อสรุปและวิจารณ์จากนโยบายการจัดตั้งสหกรณ์กองทุนสวนยาง รัฐได้ใช้งบประมาณไปเป็นจำนวนมาก จุดมุ่งหมายเพื่อจะยกระดับราคายางให้ได้ในระยะยาวโดยใช้ระบบสหกรณ์แก้ปัญหาดังกล่าว แต่การจะให้องค์กรสหกรณ์ยืนหยัดอยู่ได้และเติบโตอย่างต่อเนื่องได้ในระยะยาวเป็นสิ่งที่ไม่ง่ายนัก การที่รัฐมีนโยบายเกี่ยวกับสหกรณ์ขึ้นมาต้องระมัดระวังและทำความเข้าใจปรัชญาพื้นฐานขององค์กรเสียก่อน เพราะแทนที่จะช่วยเสริมสร้างสหกรณ์ให้เข้มแข็งอาจเป็นการเพิ่มภาระให้ภาครัฐมากขึ้น ซึ่งขัดต่อหลักการพึ่งตนเองของสหกรณ์

พูลศักดิ์ อินทรโยธาและคณะ (2539: 58-59) ได้สรุปผลการศึกษาใน “โครงการประเมินผลการจัดตั้งโรงงานคั้นแห้งและรมควันยางพาราของสหกรณ์กองทุนสวนยาง” พบว่าคณะกรรมการสหกรณ์ มีความรู้เข้าใจในวิธีการสหกรณ์แต่ยังคงต้องพึ่งพาการแนะนำส่งเสริมจากเจ้าหน้าที่

ภาครัฐ ในวิธีการบริหารจัดการและข้อมูลข่าวสาร สำหรับสมาชิกสหกรณ์นั้นมีความรู้ความเข้าใจ ในวิธีการสหกรณ์น้อยมาก มีส่วนร่วมต่อการดำเนินธุรกิจสหกรณ์ การยกระดับรายได้ให้เพิ่มขึ้น เพราะกำลังการผลิตของโรงงานวันละ 2 ตัน ไม่สามารถที่จะรับน้ำยางจากสมาชิกได้ทุกคน ส่วนที่เกินต้องส่งให้พ่อค้าท้องถิ่นซึ่งยังไม่สามารถที่จะพึ่งพาตนเองและไม่สามารถที่จะสร้างอำนาจ ต่อรองได้ตามวัตถุประสงค์

จากงานวิจัยที่ศึกษาทั้งหมด ได้สะท้อนประเด็นต่าง ๆ ที่ผู้วิจัยสามารถนำไปเป็นแนวในการเก็บข้อมูลเชิงลึกเกี่ยวกับสหกรณ์กองทุนสวนยาง จำกัด เช่น การเก็บข้อมูลเรื่องปริมาณผลผลิต เช่น ค่าใช้จ่ายในการทำธุรกิจ ค่าจ้างแรงงาน ปริมาณการรับซื้อน้ำยาง จากสหกรณ์ และคณะกรรมการบริหาร การศึกษาระบบความสัมพันธ์ในชุมชน ขนาดพื้นที่สวนยาง ประวัติการจัดตั้ง สหกรณ์กองทุนสวนยาง จำกัด กระบวนการมีส่วนร่วม แนวทางการดำเนินงาน ความรู้ความเข้าใจ ของสมาชิกเกี่ยวกับสหกรณ์ ปริมาณพ่อค้ารับซื้อน้ำยางสด เพราะเป็นปัจจัยสำคัญที่มีผลต่อความสำเร็จ หรือล้มเหลวของสหกรณ์ ข้อมูลเกี่ยวกับแนวทางการรับรู้ข่าวสารด้านการตลาดและราคาผลผลิต ยางพารา ปัจจัยที่ทำให้เกษตรกรร่วมหรือไม่ร่วมกิจกรรมกับกลุ่ม ความยุติธรรม เช่น วิธีการคิด เปอร์เซ็นต์ยาง (กรณีที่เป็นสมาชิก) เพื่อดูว่าเกษตรกรรู้สึกว่าได้รับความยุติธรรมหรือไม่ สัมภาษณ์ เชิงลึกในประเด็นย่อยที่เป็นปัจจัยภายในคือคุณสมบัติของสมาชิกเช่น ระดับการศึกษา การระดมทุน ความสัมพันธ์ในมวลหมู่สมาชิก ความเชื่อมั่นในสหกรณ์ การมีส่วนร่วมของสมาชิก การส่งเสริมให้ สมาชิกพึ่งตนเองได้ ความยุติธรรมในการแบ่งปันผลกำไร และปัจจัยภายนอก คือ การตอบสนอง ความต้องการของสมาชิกของนโยบายภาครัฐและสภาพทางเศรษฐกิจ สหกรณ์มีการดำเนินงานที่ โปร่งใสหรือไม่ในมุมมองของสมาชิก ผู้นำชุมชน ผู้ที่ไม่ใช่สมาชิก รวมทั้งศึกษาอำนาจการต่อรอง ในการซื้อสินค้ามาจำหน่ายให้สมาชิก ราคาซื้อของกลุ่มและสภาวะการตลาด ศักยภาพของคณะกรรมการ สหกรณ์ การส่งเสริมและสนับสนุนจากหน่วยงานภาครัฐขีดความสามารถในการจัดการของเจ้าหน้าที่ ภาครัฐ โดยสอบถามจากผู้ให้ข้อมูลหลักของกรมตรวจสอบบัญชีสหกรณ์ร่วมกับการสัมภาษณ์ผู้ให้ ข้อมูลที่เป็นสมาชิกและคณะกรรมการบริหารสหกรณ์ อีกทั้งทำการสัมภาษณ์เชิงลึกถึงปัจจัยด้าน สังคมและวัฒนธรรมท้องถิ่น และการคมนาคมขนส่งในพื้นที่ รวมทั้งสอบถามถึงกิจกรรมที่สหกรณ์ กองทุนสวนยาง จำกัด จัดให้มีขึ้นว่ามีครบทั้ง 5 ด้านคือ การรับฝากเงิน การให้เงินกู้ยืม การจัดหา สินค้ามาจำหน่าย การรวบรวมผลผลิต และการให้บริการหรือไม่ แต่ละด้านมีจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรคอย่างไร โดยนำมาวิเคราะห์หาปัจจัยที่ทำให้ไม่ผ่านเกณฑ์มาตรฐานใน ภาพรวม รวมทั้งศึกษาอำนาจการต่อรองของกลุ่มเช่น ในการจัดซื้อสินค้ามาจำหน่ายให้สมาชิก กระบวนการมีส่วนร่วมตั้งแต่เริ่มก่อตั้งจนถึงปัจจุบัน และงบการเงิน ตลอดจนแหล่งเงินทุนหมุนเวียน ของกลุ่มและของสมาชิก สอบถามเกี่ยวกับ วิธีการเข้าเป็นสมาชิก รูปแบบและพื้นที่ถือครองของ

สมาชิก มีการสัมภาษณ์ และสังเกตว่าสหกรณ์นี้ ได้มีการนำหลักการพึ่งตนเองไปใช้ในกลุ่มมากน้อยเพียงใด โดยศึกษาจากการรวบรวมและแปรรูปผลผลิต การจัดหาสิ่งจำเป็นสำหรับการผลิต เป็นต้น อีกทั้งทำการสัมภาษณ์และสังเกตว่าคณะกรรมการสหกรณ์ว่ามีความรู้เข้าใจในวิธีการสหกรณ์มากน้อยอย่างไร การเข้าถึงและวิธีการบริหารจัดการและข้อมูลข่าวสารของสมาชิกว่าเป็นอย่างไร

9. กรอบแนวคิดในการวิจัย

การศึกษากลยุทธ์การบริหารจัดการสหกรณ์กองทุนสวนยาง: กรณีศึกษาสหกรณ์กองทุนสวนยางบ้านหน้าคอก จำกัด ตำบลท่าโพธิ์ อำเภอสะเตา จังหวัดสงขลา เพื่อให้ทราบถึงสถานการณ์การบริหารจัดการในอดีตถึงปัจจุบันของสหกรณ์กองทุนสวนยางบ้านหน้าคอก จำกัด ตำบลท่าโพธิ์ อำเภอสะเตา จังหวัดสงขลา โดยเป็นการศึกษาเชิงอธิบายให้เห็นว่ามีปัจจัยใดบ้างที่เป็นสาเหตุหลักทำให้สหกรณ์กองทุนสวนยาง จำกัด ดังกล่าวไม่ผ่านเกณฑ์มาตรฐานในการประเมินของกรมตรวจสอบบัญชีสหกรณ์ โดยศึกษาแบบองค์รวม (holistic) ของปรากฏการณ์ในลักษณะกระบวนการพลวัต (dynamic process) จากมุมมอง แง่คิดของคนวงในที่คลุกคลีใกล้ชิดหลากหลายกลุ่ม ทั้งผู้บริหาร คณะกรรมการ สมาชิกกลุ่ม ผู้นำชุมชน และผู้ตรวจบัญชีสหกรณ์ เพื่อหาแนวทางการจัดทำกลยุทธ์การบริหารจัดการที่เหมาะสมของสหกรณ์กองทุนสวนยางบ้านหน้าคอก จำกัด โดยแสดงกรอบแนวคิด ดังภาพ 3



ภาพ 3 กรอบแนวคิดในการวิจัย