

บทที่ 1

บทนำ

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

อุตสาหกรรมสกัดน้ำมันปาล์มดิบในประเทศไทย เป็นอุตสาหกรรมที่ส่งมอบผลิตภัณฑ์ให้อุตสาหกรรมเพื่อผลิตสินค้าต่อเนื่องในการบริโภค อุปโภคเป็นหลัก อาทิ ผลิตภัณฑ์น้ำมันปาล์มบริสุทธิ์เพื่อการบริโภค เนยขาว สบู่ ผงซักฟอก สารหล่อลื่น โฟม สี สารเคลือบเงา สารขัดมัน เทียนไข เครื่องสำอาง เป็นต้น โดยผลิตภัณฑ์น้ำมันปาล์มดิบบางส่วนนำไปใช้ในอุตสาหกรรมผลิตโอเลโอเคมีคอล หรือ ไบโอดีเซล ซึ่งในปัจจุบันยังไม่เพียงพอต่อความต้องการ เนื่องจากมีความต้องการสูงขึ้นอย่างต่อเนื่องตามภาวะวิกฤตน้ำมันขาดแคลนทำให้อุตสาหกรรมการสกัดน้ำมันปาล์มดิบมีความจำเป็นต้อง ปรับทิศทางขององค์กรให้สอดคล้องกับสถานการณ์ เพื่อให้สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าในอนาคต และเพื่อรองรับการแข่งขันในระหว่างอุตสาหกรรมที่ปัจจุบันทวีความรุนแรงมากขึ้น

ปัจจุบันมีโรงงานสกัดน้ำมันปาล์มดิบประมาณ 53 โรงงาน โดยเป็นโรงงานขนาดเล็กไม่ได้มาตรฐาน 21 โรงงาน และอีก 32 โรงงาน เป็นโรงงานสกัดขนาดใหญ่ได้มาตรฐาน มีกำลังการผลิตรวมที่ประมาณ 10 ล้านตันผลปาล์มสดต่อปี จากผลิตภัณฑ์น้ำมันปาล์มที่ผลิตได้ในประเทศ พบว่า ร้อยละ 90 เป็นผลิตภัณฑ์เพื่อการบริโภค และอีกร้อยละ 10 เป็นน้ำมันปาล์มเพื่อการส่งออก (สำนักส่งเสริมการค้าสินค้าเกษตร, 2550) จากข้อมูลนี้ พบว่าอุตสาหกรรมสกัดน้ำมันปาล์มดิบมีอัตราขยายตัวที่สูง เพื่อรองรับการนำผลผลิตไปใช้ในอุตสาหกรรมผลิตโอเลโอเคมีคอลหรือไบโอดีเซล ดังแสดงได้จากข้อมูลในตาราง 1

ตาราง 1 จำนวนโรงงาน ผลผลิตน้ำมันปาล์ม และวัตถุดิบ จำแนกตามจังหวัด

จังหวัด	จำนวนโรงงาน	ผลผลิตน้ำมันปาล์มดิบ (%)	ผลผลิตผลปาล์มสด (%)
สุราษฎร์ธานี	15	37	25
กระบี่	11	29	31
ชุมพร	9	22	18
อื่นๆ	18	12	26
รวม	53	100	100

ที่มา: ปรับปรุงจากสำนักส่งเสริมการค้าสินค้าเกษตร (2550)

จากตาราง 1 พบว่าจังหวัดสุราษฎร์ธานี จังหวัดกระบี่ และจังหวัดชุมพร เป็นจังหวัดที่มีจำนวนโรงงานสกัดน้ำมันปาล์มรวมกันถึง 35 โรงงาน จาก 53 โรงงานทั่วประเทศ และมีผลผลิตน้ำมันปาล์มดิบรวมคิดเป็นร้อยละ 88 ของปริมาณน้ำมันปาล์มดิบที่ผลิตได้ทั่วประเทศ โดยที่จังหวัดสุราษฎร์ธานี เป็นจังหวัดที่มีจำนวนโรงงาน และผลผลิตน้ำมันปาล์มดิบมากที่สุด หากพิจารณาความสามารถในการผลิตผลปาล์มสดซึ่งเป็นวัตถุดิบส่งมอบเข้าโรงงาน พบว่า ปริมาณผลปาล์มสดมีเพียงร้อยละ 25 ที่มาจากจังหวัดสุราษฎร์ธานี และร้อยละ 31 ของผลผลิตทั่วประเทศ มาจากจังหวัดกระบี่ซึ่งเป็นจังหวัดที่มีความสามารถในการผลิตวัตถุดิบส่งมอบเข้าโรงงานมากที่สุด ในขณะที่จำนวนโรงงานสกัดน้ำมันปาล์มดิบในเขตจังหวัดสุราษฎร์ธานีมีจำนวน 15 โรงงาน ซึ่งมากกว่าจังหวัดใกล้เคียง และมีผลผลิตน้ำมันปาล์มดิบคิดเป็นร้อยละ 37 ของผลผลิตทั่วประเทศ ซึ่งมากกว่าจังหวัดใกล้เคียงเช่นกัน จึงเป็นเหตุให้ภายในจังหวัดสุราษฎร์ธานี มีการแข่งขันในการจัดหาวัตถุดิบเข้าโรงงานที่รุนแรงและมีต้นทุนในการผลิตที่สูงขึ้น จากการตั้งราคาวัตถุดิบที่สูงกว่าจังหวัดใกล้เคียง เพื่อจูงใจให้ผู้ขายวัตถุดิบส่งมอบวัตถุดิบให้เพียงพอต่อความต้องการของโรงงานตนเอง

จากข้อมูลข้างต้นจะเห็นได้ว่า ปัจจัยด้านทรัพยากรวัตถุดิบต่อจำนวนโรงงานในจังหวัดสุราษฎร์ธานีที่มีน้อยกว่าจังหวัดใกล้เคียง เป็นข้อจำกัดที่สำคัญของธุรกิจสกัดน้ำมันปาล์มในจังหวัดสุราษฎร์ธานี และมีความจำเป็นที่โรงงานในจังหวัดต้องเพิ่มคุณภาพของการจัดการด้านจัดหาวัตถุดิบ ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการวางแผนทางธุรกิจ

งานวิจัยนี้ ทำการวิจัยบนพื้นฐานของบริษัทสกัดน้ำมันปาล์มแห่งหนึ่งในจังหวัดสุราษฎร์ธานี ซึ่งจะเรียกว่า องค์การกรณีศึกษาต่อไปในงานวิจัยนี้ตลอดเล่ม โดยองค์การกรณีศึกษาเริ่มดำเนินการผลิตครั้งแรกเมื่อต้นปี 2545 โดยได้รับการส่งเสริมจากคณะกรรมการส่งเสริม

การลงทุน ด้วยกำลังการผลิต 45 ตันผลปาล์มสดต่อชั่วโมง ทำการปรับปรุงพัฒนาและติดตั้งระบบ
บีบน้ำมันเมล็ดในแล้วเสร็จในปี 2548 บริษัทฯ ได้พยายามดำเนินงานด้วยกลยุทธ์ในเชิงรุก โดย
การนำระบบการบริหารงานคุณภาพ ISO 9001: 2000 มาประยุกต์ใช้ และได้รับการรับรองในปี
2548 ที่ผ่านมา โดยบริษัทได้ให้ความสำคัญต่อการดำเนินงานเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์คุณภาพ
และถือเอาวัตถุประสงค์คุณภาพเป็นเป้าหมายสำคัญในการดำเนินธุรกิจขององค์กร
แต่ผลการดำเนินงานด้านต่าง ๆ ได้แก่ ด้านการเงิน ด้านลูกค้า ด้านกระบวนการภายใน และด้าน
บุคลากรขององค์กรไม่เป็นไปตามเป้าหมายที่ผู้บริหารต้องการ ผลการดำเนินงานด้านต่าง ๆ ในปี
2550 - 2553 เป็นดังแสดงในตาราง 2

ตาราง 2 รายงานผลการดำเนินงานด้านต่าง ๆ ขององค์กร

ข้อมูล ผลการดำเนินงานด้านต่าง ๆ	ปี พ.ศ.		
	2550	2551	2552
ข้อมูลด้านการเงิน และบัญชี			
กำไรขั้นต้น (ล้านบาท)	-23.83	111.05	0.37
กำไรสุทธิ (ล้านบาท)	-53.19	85.40	-23.35
ค่าใช้จ่ายในการผลิต (ล้านบาท)	47.79	59.80	56.22
หนี้สินรวม (ล้านบาท)	239.26	183.03	197.32
ข้อมูลด้านลูกค้า			
ยอดขาย (ล้านบาท)	766.87	1,217.99	756.06
ปริมาณสินค้าที่ขาย (ตัน)	26,281.157	35,149.257	28,562.954
ระดับคะแนนความพึงพอใจของลูกค้า	81.500	83.750	84.750
ข้อมูลด้านกระบวนการภายใน			
กำลังการผลิต (45 ตันต่อชั่วโมง)	31.17	31.69	30.87
ผลผลิตทั้งปี (ตัน)	24,408.352	35,238.880	28,931.430
% Yield เฉลี่ยทั้งปี	15.526	15.615	15.652
ปริมาณสูญเสียน้ำมันเฉลี่ยทั้งปี (ร้อยละ)	3.04	3.90	3.08
จำนวนชั่วโมงการผลิตทั้งปี	5,044.00	7,120.00	6,257.02
ปริมาณวัตถุดิบที่จัดซื้อได้ (ตัน)	157,213.060	222,666.040	184,843.592
ข้อมูลด้านบุคลากร			
อัตราการเข้า-ออกของพนักงาน(ร้อยละ)	13.33	15.66	7.23

ที่มา: องค์กรกรณีศึกษา (2553)

จากตาราง 2 เป็นข้อมูลที่ได้จากรายงานผลการประชุมทบทวนโดยฝ่ายบริหารประจำปี 2553 ประชุมโดยคณะกรรมการบริหารขององค์กรเมื่อวันที่ 18 มกราคม 2553 แสดงให้เห็นว่าผลการดำเนินงานขององค์กรในรอบ 3 ปีที่ผ่านมา บริษัทประสบปัญหาขาดทุน ในปี 2550 และปี 2552 และมีมูลค่าหนี้สินโดยรวมทั้ง 3 ปี เฉลี่ยปีละ 200 ล้านบาท

เมื่อพิจารณาข้อมูลด้านลูกค้า พบว่า ยอดขายในปี 2550 และ ปี 2552 ยังไม่เป็นไปตามเป้าหมายการขายที่ผู้บริหารกำหนดไว้ภายในองค์กรอย่างน้อยปีละ 1,000 ล้านบาท คือ 766 และ 756 ล้านบาท ตามลำดับ ยกเว้นในปี 2551 ซึ่งเป็นปีที่มีผลผลิตวัตถุดิบสูง ผู้ส่งมอบสามารถส่งมอบวัตถุดิบให้โรงงานอย่างเพียงพอ ทำให้ยอดขายในปีดังกล่าวเป็นไปตามเป้าหมาย ในขณะที่ข้อมูลดัชนีชี้วัดในหัวข้อระดับความพึงพอใจของลูกค้าในปี 2550 - 2552 อยู่ในระดับดี (มากกว่า 80 คะแนน) ซึ่งหมายถึงลูกค้ามีความพึงพอใจมาก แต่ข้อมูลยอดขายตามตาราง 2 ยังไม่เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนด

เมื่อพิจารณาข้อมูลด้านกระบวนการภายใน พบว่า การใช้เครื่องจักรในกระบวนการผลิตได้ผลผลิตเฉลี่ย 31 ตันต่อชั่วโมงการผลิต ซึ่งต่ำกว่าความสามารถของเครื่องจักรที่องค์กรสามารถผลิตน้ำมันได้ที 45 ตันต่อชั่วโมง และปริมาณผลผลิตน้ำมันปาล์มต่อน้ำหนักผลปาล์มสดเฉลี่ย (% Yield) 15.6% ยังต่ำกว่าเป้าหมายขององค์กรที่กำหนดไว้ที่ 18% และปริมาณสูญเสียน้ำมันจากกระบวนการผลิตเฉลี่ยทั้งปี คือ 3% จากน้ำมันปาล์มที่สกัดได้ ยังสูงกว่าเป้าหมายที่กำหนดไว้ไม่เกิน 2% และมีปริมาณวัตถุดิบที่จัดซื้อได้ต่ำกว่าเป้าหมายที่ผู้บริหารกำหนดไว้คือปีละไม่ต่ำกว่า 200,000 ตันต่อปี ในปี 2550 และ 2552

สำหรับข้อมูลด้านบุคลากร พบว่า อัตราการเข้าออกของพนักงานมีสัดส่วนที่สูงในปี 2551 เนื่องจากวัตถุดิบป้อนเข้าโรงงานในปริมาณมาก ทำให้มีการผลิตอย่างต่อเนื่องตลอดทั้งปี พนักงานในฝ่ายผลิตเกิดความล่าในการทำงาน จึงเป็นผลให้พนักงานลาออกในอัตราที่สูงคือ 15.66%

จากข้อมูลเชิงประจักษ์ ซึ่งได้จากรายงานผลการประชุมทบทวนโดยฝ่ายบริหารประจำปี 2553 ประชุมโดยคณะกรรมการบริหารขององค์กร และผู้วิจัยในฐานะที่เป็นผู้แทนฝ่ายบริหารด้านระบบบริหารคุณภาพ เมื่อวันที่ 18 มกราคม 2553 สรุปได้ว่าความไม่สอดคล้องของข้อมูล และผลการดำเนินงานในแต่ละด้านข้างต้น ทำให้องค์กรขาดทิศทางในการดำเนินธุรกิจที่ชัดเจน และไม่สามารถวางแผนกลยุทธ์เพื่อให้องค์กรดำเนินธุรกิจในสภาพการแข่งขันในอุตสาหกรรมนี้ที่มีความรุนแรงมากขึ้น และเติบโตต่อไปในอนาคตได้

ในการประชุมครั้งนั้นเกิดคำถามขึ้นในกลุ่มผู้บริหารสามประการ คือ 1) สภาพในปัจจุบัน การดำเนินการของธุรกิจเป็นอย่างไร 2) เป้าหมายในอนาคตของเราต้องการดำเนินธุรกิจอย่างไร และ 3) ทำอย่างไรจึงจะทำให้เราไปถึงเป้าหมายที่กำหนดนั้นได้ จากคำถามทั้งสามประการนี้ กลุ่มผู้บริหารมีความเห็นร่วมกันว่า สาเหตุหลักคือองค์กรไม่มีการกำหนดทิศทาง และเป้าหมายขององค์กรในระยะยาว และยังไม่มีการกำหนด วิสัยทัศน์ พันธกิจ และขาดการวางแผนกลยุทธ์ที่ชัดเจน จึงทำให้ผลประกอบการขององค์กรในแต่ละด้านไม่เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนด การนำระบบบริหารคุณภาพ ISO 9001 มาใช้ในการขับเคลื่อนให้การดำเนินงานไม่บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่องค์กรกำหนดไว้ เนื่องจากมาตรฐาน ISO 9001 มุ่งเน้นความพึงพอใจของลูกค้าเป็นสำคัญ และจากข้อมูลดัชนีชี้วัดในหัวข้อระดับความพึงพอใจของลูกค้าอยู่ในระดับดี ซึ่งหมายถึงลูกค้ามีความพึงพอใจมาก แต่ข้อมูลยอดขายตามตาราง 2 ยังไม่เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนด เนื่องจากองค์กรไม่สามารถจัดหาวัตถุดิบเข้าโรงงานได้อย่างเพียงพอ และภายในจังหวัดมีการแข่งขันในการจัดหาวัตถุดิบเข้าโรงงานที่รุนแรง และมีต้นทุนในการผลิตที่สูงขึ้นตามที่ได้กล่าวไปแล้ว การกำหนดดัชนีชี้วัดวัตถุประสงค์คุณภาพตามมาตรฐาน ISO 9001 ไม่สามารถเชื่อมโยงความสัมพันธ์ระหว่าง นโยบาย และกลยุทธ์สู่การปฏิบัติได้ และมีความยากลำบากในการกำหนดเป้าหมายในอนาคตขององค์กรที่ชัดเจนได้ ผู้บริหารระดับสูงให้ความสำคัญในดัชนีชี้วัดด้านการเงินเพียงด้านเดียว ทำให้มุ่งเน้นผลการดำเนินงานระยะสั้นมากกว่าการเสริมสร้างความสามารถทางการแข่งขันในระยะยาว

กลุ่มผู้บริหารจึงมีความเห็นว่า ปัญหาขององค์กรดังกล่าวข้างต้น ต้องได้รับการแก้ไขโดยการวางแผนกลยุทธ์ เพื่อให้องค์กรสามารถดำเนินธุรกิจในสภาพการแข่งขันในอุตสาหกรรมนี้ที่มีความรุนแรงมากขึ้น และเติบโตต่อไปได้ ผู้วิจัยได้รับมอบหมายจากผู้บริหารให้ศึกษาแนวทางการวางแผนกลยุทธ์ และนำมาประยุกต์ใช้ในองค์กร

ผู้วิจัยจึงได้ทบทวนวรรณกรรม เกี่ยวกับการวางแผนกลยุทธ์ตามแนวความคิดของนักวิชาการต่าง ๆ ได้แก่ แนวคิดของเดวิท เพียซและโรบินสัน สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ และแนวคิดวิธีการแบบดุลยภาพของแคปแลน และนอร์ตัน

ผู้วิจัยมีความสนใจแนวคิดของเดวิท เนื่องจากมีลักษณะเด่นที่เน้นการบริหารเชิงบูรณาการที่ต้องการตัดสินใจร่วมกัน ในขณะที่แนวคิดของเพียซและโรบินสันมีลักษณะเด่นในการอธิบายรายละเอียดที่ชัดเจนในการดำเนินการตามกลยุทธ์ที่คัดเลือกไว้ โดยการกำหนดวัตถุประสงค์ระยะยาว และวัตถุประสงค์ระยะสั้น ในขณะที่เดียวกันมีการกำหนดกลยุทธ์ใหญ่ระดับองค์กร และกลยุทธ์ระดับหน้าที่ เพื่อให้เกิดความชัดเจนในการดำเนินการตามกลยุทธ์ที่ได้คัดเลือก

ไว้ และแนวคิดของสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติโดยวัฒนา วงศ์เกียรติรัตน์ และคณะ มีกระบวนการในการกำหนดทิศทางขององค์กรที่ชัดเจน โดยพิจารณาสภาพแวดล้อมทั้งภายใน และภายนอกองค์กร และแนวคิดวิธีการแบบดุลยภาพ เนื่องจากแนวคิดวิธีการแบบดุลยภาพ มีคุณลักษณะเด่น คือ สามารถกระจายกลยุทธ์ขององค์กรสู่การปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรม และเป็นเครื่องมือที่ใช้ในการสื่อสารกลยุทธ์ของผู้บริหารสู่พนักงานระดับล่าง และเป็นเครื่องมือสำคัญในการเชื่อมโยงความสัมพันธ์ระหว่าง วิสัยทัศน์ พันธกิจ นโยบาย กลยุทธ์ และแผนปฏิบัติไปสู่ การปฏิบัติงานทั่วทั้งองค์กร และมุ่งเน้นที่ผลการดำเนินงานขององค์กรที่มีความสมดุลกันของ แต่ละกระบวนการ ทำให้ผู้บริหารสามารถวิเคราะห์ได้ถึงโอกาส หรือปัญหาที่จะเกิดขึ้น เพื่อนำไปสู่ การปรับกลยุทธ์ให้สอดคล้องกับความสามารถขององค์กร และเป็นปัจจัยจะส่งผลต่อ การดำเนินงานขององค์กรในระยะยาว

แนวคิดทั้ง 4 มีความสอดคล้องกับธุรกิจของทางผู้วิจัยที่ต้องมุ่งเน้นการวางแผนกลยุทธ์ ที่ต้องกำหนดทิศทางที่ชัดเจน ต้องมีการบริหารเชิงบูรณาการ การมองภาพรวมของกระบวนการ สามารถปรับปรุงกลยุทธ์ได้ตามสถานการณ์ และสามารถกระจายกลยุทธ์ขององค์กรสู่การปฏิบัติ อย่างเป็นรูปธรรม และเป็นเครื่องมือที่ใช้ในการสื่อสารกลยุทธ์ของผู้บริหารสู่พนักงานระดับล่าง และเป็นเครื่องมือสำคัญในการเชื่อมโยงความสัมพันธ์ระหว่าง วิสัยทัศน์ พันธกิจ นโยบาย กลยุทธ์ และแผนปฏิบัติไปสู่การปฏิบัติงานทั่วทั้งองค์กร

ผู้วิจัยได้เริ่มศึกษาโดยทบทวนผลการวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการวางแผนกลยุทธ์ด้วยมุมมอง ของวิธีการแบบดุลยภาพในธุรกิจต่าง ๆ โดยพบว่า มีผู้สนใจศึกษาการวางแผนกลยุทธ์ด้วยมุมมอง ของวิธีการแบบดุลยภาพ สามารถจำแนกงานวิจัยออกได้เป็นสองประเภท คือ ประเภทแรก การวางแผนกลยุทธ์ขององค์กรในธุรกิจต่าง ๆ เช่น จักรินทร์ วรรณโพธิ์กลาง (2547) ศึกษาการวิจัย เรื่องการวางแผนกลยุทธ์สำหรับธุรกิจการจัดพิมพ์ ศึกษากรณี บริษัท มิดเดิร์น พลัส จำกัด กฤษกร รอดช้างเผื่อน (2549) ศึกษาการวิจัยเรื่องการวางแผนกลยุทธ์เพื่อเพิ่มศักยภาพการแข่งขันของ อุตสาหกรรมแป้งข้าวเจ้าไทย พรรณี ไศรทนาย (2549) ศึกษาการวิจัยเรื่องการวางแผนกลยุทธ์ 3 ปี (2550-2552) ศึกษากรณี โรงแรมจันทร์สม ฮอท สปา ระนอง ศศธร คุณวุฒิ (2546) ศึกษาการวิจัย เรื่อง การออกแบบกระบวนการวางแผนกลยุทธ์การตลาด และการประยุกต์ สำหรับธุรกิจ ขนาดเล็ก ศึกษากรณีห้างหุ้นส่วนจำกัด สิริวัฒนโธละภณท์ มะโน อาลีบาย (2550) แผนกลยุทธ์สำหรับธุรกิจ งานบริการทำความสะอาด ศึกษากรณี ห้างหุ้นส่วนจำกัดทริเปิ้ลเอนเตอร์ไพรส์ ประเภทที่สอง การกระจายกลยุทธ์ปฏิบัติการ และการวัดประสิทธิผลองค์กร ด้วยวิธีการแบบดุลยภาพ ประสิทธิ์ สังขะวรรณะ (2548) การศึกษาวิจัยเรื่อง การกระจายกลยุทธ์ปฏิบัติการของส่วนการกำลังและ

โยธาดำรงวิชาการแบบดุลยภาพ ศึกษากรณีกลุ่มเครือข่ายโทรคมนาคม บริษัท ทศท คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน) ศรีयर บุษยะมา (2545) ศึกษาเรื่องการวัดประสิทธิผลขององค์กร ด้วยวิธีการแบบดุลยภาพ กรณีศึกษา บริษัท ธีรพัฒน์ อินดัสตรี้ส์ คอร์ปอเรชั่น จำกัด และสุพัตรี ยอมเจริญ (2547) การศึกษาวิจัยเรื่อง การประเมินประสิทธิผลของงานวิสัญญีพยาบาลด้วยวิธีการแบบดุลยภาพ ศึกษากรณี โรงพยาบาลระนอง

จากการศึกษาวรรณกรรม และงานวิจัยข้างต้น ในเรื่องการวางแผนกลยุทธ์ตามแนวคิดทฤษฎีต่าง ๆ และการศึกษาแนวคิดวิธีการแบบดุลยภาพ ผู้วิจัยจึงสนใจการวางแผนกลยุทธ์ด้วยมุมมองของวิธีการแบบดุลยภาพ สำหรับธุรกิจการสกัดน้ำมันปาล์ม โดยได้สังเคราะห์กระบวนการที่เหมาะสมกับองค์กรของผู้วิจัย ซึ่งประกอบด้วย การวิเคราะห์สถานะและตรวจสอบสภาพแวดล้อมทั้งภายใน และภายนอก การกำหนดทิศทางขององค์กร การพัฒนากลยุทธ์ด้วยมุมมองของวิธีแบบดุลยภาพ การกระจายกลยุทธ์สู่การปฏิบัติด้วยมุมมองของวิธีการแบบดุลยภาพ การตรวจสอบความเป็นไปได้ของแผนกลยุทธ์ และการปรับปรุงแผนกลยุทธ์

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อวางแผนกลยุทธ์ด้วยมุมมองของวิธีการแบบดุลยภาพในธุรกิจการสกัดน้ำมันปาล์มขององค์กรกรณีศึกษา
2. เพื่อตรวจสอบความเป็นไปได้ของแผนกลยุทธ์

ขอบเขตของการวิจัย

งานวิจัยในครั้งนี้ผู้วิจัยได้ศึกษาผลการดำเนินงานขององค์กรด้านต่าง ๆ เพื่อกำหนดกลยุทธ์ระดับองค์กร และกลยุทธ์ระดับปฏิบัติในทุกหน่วยงานในระดับแผนกขององค์กรกรณีศึกษา โดยผู้วิจัยได้กำหนดขอบเขตในการวางแผนกลยุทธ์ เริ่มจากทบทวนทิศทางขององค์กร โดยการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายใน และภายนอก การพัฒนากลยุทธ์ให้สอดคล้องกับปัจจัยที่สำคัญของสภาพแวดล้อมขององค์กร การกระจายกลยุทธ์สู่การปฏิบัติโดยใช้แนวคิดวิธีการแบบดุลยภาพเป็นเครื่องมือในการแปลงกลยุทธ์สู่แนวทางการปฏิบัติงาน การตรวจสอบความเป็นไปได้ของแผนกลยุทธ์ และการปรับปรุงแผนกลยุทธ์

กลุ่มผู้ให้ข้อมูลที่ใช้ในการวิจัยการวางแผนกลยุทธ์ด้วยมุมมองของวิธีการแบบดุลยภาพ ในครั้งนี้ แบ่งเป็น 2 กลุ่ม ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

1. กลุ่มวางแผนกลยุทธ์ ครอบคลุมตั้งแต่ กรรมการผู้จัดการ รองกรรมการผู้จัดการ ผู้จัดการฝ่ายสำนักงาน ผู้จัดการฝ่ายโรงงาน ผู้จัดการฝ่ายสวนปาล์ม สมุห์บัญชี ตัวแทนฝ่ายบริหารระบบคุณภาพ และหัวหน้าแผนกของแต่ละแผนกขององค์กรกรณีศึกษา จำนวน 13 คน

2. กลุ่มผู้เชี่ยวชาญด้านการวางแผนกลยุทธ์ในธุรกิจสกัดน้ำมันปาล์มในจังหวัดสุราษฎร์ธานี จำนวน 15 คน

งานวิจัยนี้ดำเนินการในองค์กรกรณีศึกษา ซึ่งเป็นบริษัทในธุรกิจสกัดน้ำมันปาล์มแห่งหนึ่งในจังหวัดสุราษฎร์ธานี ดำเนินการวิจัยตั้งแต่เดือนสิงหาคม 2553 ถึง เดือนพฤศจิกายน 2553

ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับการวิจัย

1. บุคลากรในองค์กรมีความรู้ ความเข้าใจ ในเรื่องการวางแผนกลยุทธ์ด้วยมุมมองของวิธีแบบดุลยภาพ ทำให้บุคลากรได้เรียนรู้ในเรื่องการวางแผนกลยุทธ์ และมีส่วนร่วมในการกำหนดกลยุทธ์ด้วยตนเอง เรียนรู้จุดแข็งของทรัพยากรที่มีอยู่ และแก้ไขจุดอ่อนขององค์กรด้วยตนเอง

2. งานวิจัยนี้เป็นแนวทางในการวางแผนกลยุทธ์สำหรับองค์กรที่ดำเนินธุรกิจ ประเภทธุรกิจการสกัดน้ำมันปาล์ม และหน่วยงานอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง

นิยามศัพท์เฉพาะ

องค์กรกรณีศึกษา หมายถึง บริษัทในธุรกิจสกัดน้ำมันปาล์มแห่งหนึ่งในจังหวัดสุราษฎร์ธานี ที่ผู้วิจัยใช้ในการดำเนินการวิจัยเชิงปฏิบัติการในครั้งนี้

ธุรกิจสกัดน้ำมันปาล์ม หมายถึง ธุรกิจการผลิตที่มีผลปาล์มสดเป็นวัตถุดิบ ผ่านกระบวนการสกัดเป็นน้ำมันปาล์มดิบ ส่งมอบให้อุตสาหกรรมอาหาร และอุตสาหกรรมผลิตสินค้าเพื่ออุปโภค อาทิ น้ำมันพืช เนยเทียม สบู่ ยาสีฟัน น้ำยาล้างจาน เป็นต้น

กลุ่มวางแผนกลยุทธ์ หมายถึง กลุ่มที่ทำหน้าที่ในการวางแผนกลยุทธ์ขององค์กรกรณีศึกษานี้ ประกอบด้วย กรรมการผู้จัดการ รองกรรมการผู้จัดการ ผู้จัดการฝ่ายสำนักงาน ผู้จัดการฝ่ายโรงงาน ผู้จัดการฝ่ายสวนปาล์ม สมุห์บัญชี ตัวแทนฝ่ายบริหารระบบคุณภาพ และหัวหน้าแผนกของแต่ละแผนก

กลุ่มผู้เชี่ยวชาญ หมายถึง กลุ่มบุคคลที่ทำหน้าที่ในการตรวจสอบความเป็นไปได้ของแผนกลยุทธ์ขององค์กร ในจังหวัดสุราษฎร์ธานี โดยมีคุณสมบัติ คือ เป็นบุคลากรในธุรกิจการ

สกัดน้ำมันปาล์ม และมีตำแหน่งในระดับผู้บริหารสูงสุด หรือเป็นเจ้าของธุรกิจสกัดน้ำมันปาล์ม จบการศึกษาระดับปริญญาตรีขึ้นไป และมีประสบการณ์ในการบริหารธุรกิจ อย่างน้อยกว่า 10 ปี

กลยุทธ์ หมายถึง แผนที่น่าพอใจที่องค์กรไปสู่เป้าหมาย และบรรลุวัตถุประสงค์ที่วางไว้ โดยมุ่งเน้นถึงความสำคัญของสภาพแวดล้อมทั้งภายใน และภายนอก รวมถึงการสร้าง ความได้เปรียบในการแข่งขันทางธุรกิจในระยะสั้น และระยะยาว

การวางแผนกลยุทธ์ หมายถึง กระบวนการที่ต่อเนื่องในการกำหนดภารกิจ และ เป้าประสงค์ขององค์กรภายใต้การพิจารณาสภาพแวดล้อมภายนอกและสภาพแวดล้อมภายใน เพื่อการวางแผนกลยุทธ์ นำกลยุทธ์ที่ได้ไปสู่การปฏิบัติ

วิธีการแบบดุลยภาพ (Balanced Scorecard) เป็นวิธีการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ เพื่อให้องค์กรบรรลุวัตถุประสงค์ตามวิสัยทัศน์ และกลยุทธ์ขององค์กรที่พัฒนาขึ้นโดยแคปแลน และนอร์ตัน ซึ่งจะพิจารณาดัชนีชี้วัดใน 4 มุมมอง ได้แก่ มุมมองด้านการเงิน มุมมองด้านลูกค้า มุมมองด้านกระบวนการภายใน และมุมมองด้านการเรียนรู้และการเติบโต

การวางแผนกลยุทธ์ด้วยมุมมองของวิธีการแบบดุลยภาพ หมายถึง การแปลงวิสัยทัศน์ ภารกิจ และกลยุทธ์ องค์กรไปสู่ชุดของการวัดผลสำเร็จที่กำหนดกรอบสำหรับการวัดกลยุทธ์ และ ระบบการจัดการ โดยในการวัดผลสำเร็จขององค์กรจะพิจารณาได้ 4 มุมมอง และนำกลยุทธ์สู่ การปฏิบัติ เพื่อให้องค์กรดำเนินงานได้บรรลุเป้าหมายตามกลยุทธ์ที่วางไว้

ตัวชี้วัดผลงานหลัก (Key Performance Indicators: KPI) เป็นเครื่องมือที่ใช้วัดผล การดำเนินงานเป็นองค์ประกอบส่วนหนึ่งของการจัดทำระบบการวัดผลเชิงดุลยภาพ โดยจะ กำหนดตัวชี้วัดในระดับต่าง ๆ ตั้งแต่ระดับองค์กร ระดับหน่วยงาน ระดับบุคลากร เพื่อเป็น การเชื่อมโยงวิสัยทัศน์ ไปสู่การปฏิบัติงานอย่างเป็นรูปธรรม

วัตถุดิบ หมายถึง ผลปาล์มสด

ผลิตภัณฑ์หลัก หมายถึง น้ำมันปาล์มดิบ

ลูกค้า หมายถึง โรงงานอุตสาหกรรมประเภท โรงกลั่นน้ำมันปาล์มเพื่อบริโภค และ โรงกลั่นน้ำมันปาล์มเพื่อผลิตเป็นน้ำมันไบโอดีเซล

ผู้ส่งมอบ หมายถึง ผู้ขายวัตถุดิบให้กับองค์กร ได้แก่ เกษตรกรสวนปาล์มน้ำมันรายย่อย เกษตรกรสวนปาล์มน้ำมันรายใหญ่ และพ่อค้าคนกลาง เป็นต้น