บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยเรื่อง การวางแผนกลยุทธ์ด้วยมุมมองของวิธีการแบบดุลยภาพในธุรกิจสกัดน้ำมันปาล์มในองค์กรกรณีศึกษาครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาเอกสารและประมวลเอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง โดยจำแนกออกเป็น 4 ด้านประกอบด้วย

1. แนวคิดวิธีการแบบดุลยภาพ และการวางแผนกลยุทธ์
2. ข้อมูลพื้นฐานขององค์กร
3. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
4. กรอบแนวคิดในการวิจัย

แนวคิดวิธีการแบบดุลยภาพ และการวางแผนกลยุทธ์

1. ความหมายของวิธีการแบบดุลยภาพ

ความหมายของวิธีการแบบดุลยภาพ หมายถึง กระบวนการกระจายกลยุทธ์สู่การปฏิบัติงานอย่างสมดุล และมีดัชนีชี้วัดชัดเจน นักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมายไว้แตกต่างกัน ดังนี้

แคปแลน และนอร์ตัน (Kaplan & Nortor, 2000) ได้คิดและพัฒนาวิธีการแบบดุลยภาพมาตั้งแต่ต้นปี ค.ศ. 1990 เพื่อใช้ในการแก้ปัญหาตัวชี้วัดขององค์กรที่มุ่งเน้นตัวชี้วัดด้านการเงินเพียงอย่างเดียว โดยใช้วิธีการแบบดุลยภาพเป็นเครื่องมือวัดประสิทธิผลขององค์กรที่ครอบคลุมมิติในการจัดการ 4 มุมมอง ได้แก่ มุมมองด้านการเงิน มุมมองด้านลูกค้า มุมมองด้านกระบวนการปฏิบัติงานภายใน และมุมมองด้านการเรียนรู้ และการเติบโต อีกทั้งได้พัฒนาวิธีการแบบดุลยภาพต่อไปจนสามารถเป็นระบบในการบริหารจัดการที่ช่วยในการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ โดยอาศัยความเชื่อมโยง และการสื่อสารภายในองค์กรซึ่งช่วยให้องค์กรมีความเข้าใจและเกิดความสอดคล้อง และมุ่งเน้นในสิ่งที่มีความสำคัญต่อความสำเร็จขององค์กรในอนาคต

พสุ เดชะรินทร์ (2544, 3-4) กล่าวว่า วิธีการแบบดุลยภาพ คือ ระบบหรือกระบวนการในการบริหารชนิดหนึ่งที่อาศัยการกำหนดตัวชี้วัดเป็นกลไกสำคัญ วิธีการแบบดุลยภาพเป็นมากกว่าตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน แต่ยังเป็นเครื่องมือทางด้านการจัดการที่ช่วยในการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ

ศรีเพ็ญ ทรัพย์มนชัย (2541, 37) วิธีการแบบดุลยภาพเป็นชุดของเครื่องมือวัดที่ทำให้ผู้บริหารระดับสูงสามารถเห็นภาพรวมของธุรกิจได้ชัดเจน และรวดเร็ว โดยมีการวัดผลทางการเงินที่เป็นผลของการกระทำที่เกิดขึ้นแล้วในองค์กร และการวัดผลการปฏิบัติการซึ่งเป็นการประเมินผลงานที่จะเกิดขึ้นในอนาคต ทั้งนี้เกี่ยวกับความพึงพอใจของลูกค้า กระบวนการปฏิบัติงานภายในองค์กร ตลอดจนการปรับปรุงและนวัตกรรมของกิจการ

อลงกรณ์ มีสุทธา (2544, 123) กล่าวว่า วิธีการแบบดุลยภาพ คือ เค้าโครงหลายมิติที่ใช้สำหรับกำหนดดำเนินการและบริหารจัดการกลยุทธ์ทุกระดับ โดยมีการเชื่อมโยงวัตถุประสงค์ แผนงาน โครงการ หรือกิจกรรม และการวัดผลหรือการประเมินกับกลยุทธ์องค์กร

จากการศึกษาของผู้วิจัยสรุปว่า วิธีการแบบดุลยภาพ มีความหมายแบ่งเป็นสามประเด็นหลัก คือ เป็นระบบในการวัดและประเมินกลยุทธ์ขององค์กร เป็นการวางแผนกลยุทธ์และนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ และเป็นเครื่องมือในการเชื่องโยงวัตถุประสงค์ แผนงาน โครงการ หรือกิจกรรม และการวัดผลหรือการประเมินกับกลยุทธ์องค์กร ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยเลือกใช้วิธีการแบบดุลยภาพในความหมายของการวางแผนกลยุทธ์และการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ เพื่อให้องค์กรบรรลุวัตถุประสงค์ตามวิสัยทัศน์ และกลยุทธ์ขององค์กร

2. ความหมายของกลยุทธ์

จากการศึกษาความหมายของกลยุทธ์ มีผู้ให้ความหมายที่เกี่ยวข้องกับกลยุทธ์ ดังนี้

เซอโต และปีเตอร์ (Certo & Peter, 1991, 17) กล่าวว่า กลยุทธ์ หมายถึง วิธีการดำเนินงานที่มั่นใจได้ว่าจะนำไปสู่ความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์กร

คูลเตอร์ (Coulter, 2002, 7) นิยามไว้ว่า กลยุทธ์ หมายถึง ลำดับการตัดสินใจ และการกระทำซึ่งเหมาะสมกับทักษะ และทรัพยากรขององค์กรภายใต้สิ่งแวดล้อมที่เป็นจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และภาวะคุกคาม

เชอร์เมอร์ฮอร์น (Schermerhore, 2002, 203 อ้างถึงใน พิบูล ทีปะปาล, 2546, 5) กล่าวว่า กลยุทธ์ หมายถึง แผนแม่บท หรือแผนปฏิบัติการหลักสำคัญขององค์กรซึ่งองค์กรใช้เป็นตัวกำหนดทิศทางการดำเนินการระยะยาวรวมทั้งใช้เพื่อเป็นแนวทางในการใช้ทรัพยากรเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย โดยทำให้ได้เปรียบทางการแข่งขันที่ยั่งยืน กลยุทธ์จะมุ่งเน้นการนำมาใช้ในสถานะการณ์หรือสิ่งแวดล้อมที่มีการแข่งขัน อันแสดงถึง "การคาดการณ์ที่ดีที่สุด" ในสิ่งที่ต้องการกระทำเพื่อให้เกิดความมั่นใจว่า จะเกิดผลสำเร็จในอนาคตในขณะที่เผชิญอยู่กับคู่แข่งขันหรือแม้แต่สถานะการณ์ที่เกิดการเปลี่ยนแปลง

พอร์ท (Porth, 2003, 2) ให้ความหมายกลยุทธ์ หมายถึง กระบวนการกำหนดการปฏิบัติการ การประเมินโดยกำหนดวิสัยทัศน์องค์กร และบูรณาการการสร้างคุณค่า กระบวนการมุ่งตอบคำถามพื้นฐานเกี่ยวกับองค์กร เช่น ธุรกิจขององค์กรคืออะไร องค์กรต้องการเป็นอะไร ใครคือลูกค้าขององค์กรและคุณค่าของลูกค้าคืออะไร จากคำตอบที่ได้จากคำถามข้างต้นกระบวนการจัดการกลยุทธ์จะช่วยสร้าง และกำหนดทิศทางขององค์กร

กุญชรี ค้าขาย (2545, 4) กล่าวว่า กลยุทธ์ หมายถึง แผน วิธีการ รูปแบบ การกระทำที่ทำให้จุดหมายระยะกลาง และระยะยาวขององค์กรบรรลุผล โดยอาศัยการคิดให้ทะลุปรุโปร่ง ตัดสินใจให้รอบคอบและกระทำให้เกิดผล

ธงชัย สันติวงศ์ (2540, 41) กล่าวว่า กลยุทธ์ หมายถึง แผนองค์กรต่อสภาพแวดล้อมที่เป็นแผนที่นำทางการขับเคลื่อนให้องค์กรผ่านไปในสภาพแวดล้อมอย่างมีประสิทธิภาพ ส่วนนี้จะประกอบด้วยวัตถุประสงค์ นโยบาย และแผนกลยุทธ์ต่าง ๆ ที่องค์กรจะนำมาใช้

จากความหมายทั้งหมดข้างต้นที่กล่าวมาแล้วนั้น ในแนวคิดของผู้วิจัยเห็นว่า กลยุทธ์ หมายถึง แผนที่นำพาองค์กรไปสู่เป้าหมาย และบรรลุวัตถุประสงค์ที่วางไว้ โดยมุ่งเน้นถึงความสำคัญของสภาพแวดล้อมทั้งภายใน และภายนอก รวมถึงการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันทางธุรกิจในระยะสั้น และระยะยาว

3. ความหมายของการวางแผนกลยุทธ์

การวางแผนกลยุทธ์ ถือกำเนิดขึ้นในทศวรรษที่ 1950 และเป็นที่นิยมในระหว่างกลางทศวรรษที่ 1960 ถึงกลางทศวรรษที่ 1970 ในช่วงนั้น มีแนวคิดว่าการวางแผนกลยุทธ์เป็นวิธีการแก้ไขของทุกปัญหาในการดำเนินธุรกิจ ซึ่งเวลานั้นบริษัทในประเทศอเมริกันจำนวนมากมีความนิยมการวางแผนกลยุทธ์ แต่หลังจากนั้นการวางแผนกลยุทธ์ไม่ได้รับความนิยมในระหว่างปีทศวรรษที่ 1980 เนื่องจากเห็นว่าตัวแบบการวางแผนกลยุทธ์ในแต่ละแนวทางไม่ก่อให้เกิดผลตอบแทนที่สูงกว่า และในปีทศวรรษที่ 1990 ได้มีการฟื้นฟูการวางแผนเชิงกลยุทธ์ขึ้นมาใหม่ และกระบวนการนี้ได้ใช้กันเป็นวงกว้างในโลกธุรกิจ (สาโรจน์ โอพิทักษ์ชีวัน, 2546, 5)

จากการศึกษาความหมายของการวางแผนกลยุทธ์ มีนักวิชาการได้ให้ความหมายที่เกี่ยวข้องกับการวางแผนกลยุทธ์สำคัญ ๆ ดังนี้

สำนักเลขานุการคณะกรรมการรางวัลคุณภาพแห่งชาติ สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ (2546, 29) กล่าวว่า การจัดทำกลยุทธ์ หรือการวางแผนกลยุทธ์ หมายถึง แนวทางขององค์กรในการเตรียมการสำหรับอนาคตทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ การจัดทำกลยุทธ์อาจจะใช้

สำนักงานคณะกรรมการวิจัยแห่งชาติ ห้องสมุดงานวิจัย

รูปแบบต่าง ๆ ในการพยากรณ์ การคาดคะเนทางเลือก สถานการณ์จำลองและ/หรือแนวทางอื่นที่ทำให้เห็นภาพในอนาคต ทั้งนี้เพื่อช่วยในการตัดสินใจ และจัดสรรทรัพยากร

แบล็คและพอร์เตอร์ (Black & Porter, 2000) ให้ความหมายว่า การวางแผนกลยุทธ์ คือ กระบวนการของการกำหนดทิศทางและวัตถุประสงค์ขององค์กร กำหนดแผน และ การนำแผนไปปฏิบัติให้เกิดผล

เพียซและโรบินสัน (Pearce & Robinson, 2000 อ้างถึงใน สาโรจน์ โอพิทักษ์ชีวิน 2548, 19) ได้ให้ความหมายว่า การวางแผนกลยุทธ์ คือ กลุ่มหรือวิธีการของการตัดสินใจ และการปฏิบัติการที่ก่อให้เกิดผลลัพธ์เป็นแผนและการนำแผนที่ออกแบบไว้ไปปฏิบัติให้เกิดผลบรรลุตามวัตถุประสงค์ขององค์กร

ทอมสันและสตริกแลนด์ (Thompson & Strickland, 1995, 4) ให้ความหมายของการวางแผนกลยุทธ์ (Strategic planning) หมายถึง การกำหนดกลยุทธ์ทางเลือก และเลือกจากทางเลือก ซึ่งสามารถบรรลุวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ เป็นแผนที่สำคัญโดยทั่วไปจะเป็นแผนระยะยาวเพื่อให้บรรลุเป้าหมายและตอบสนองวิสัยทัศน์ ภารกิจขององค์กร

เซอโต และปีเตอร์ (Certo & Peter, 1991, 5) กล่าวว่า การจัดการกลยุทธ์ หมายถึง กระบวนการที่ต่อเนื่องและมีการทบทวนกระบวนการเวียนไปมาตลอดเวลา เพื่อให้องค์กรโดยรวมสามารถดำรงอยู่ในสิ่งแวดล้อมได้อย่างเหมาะสม

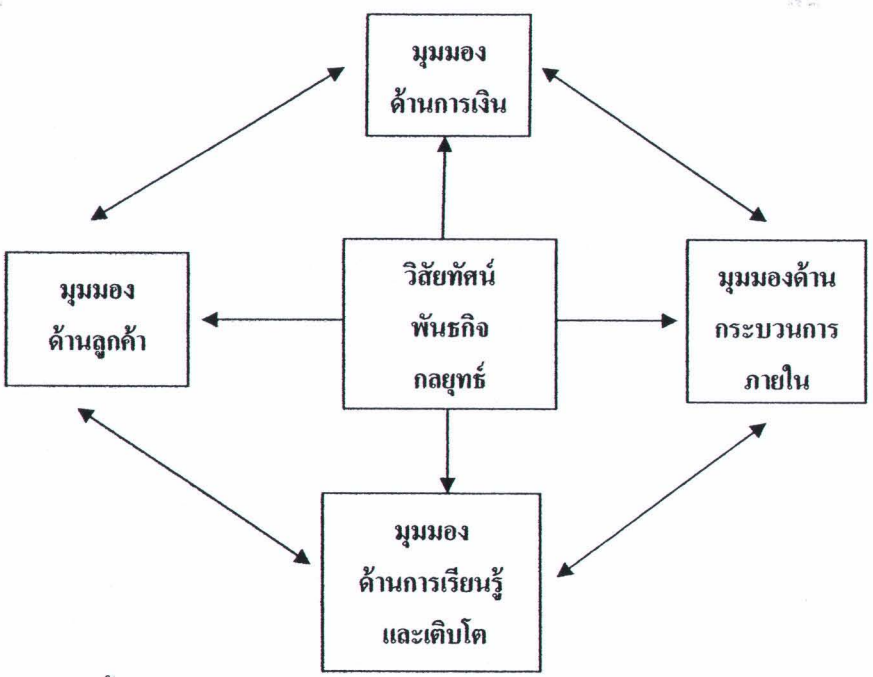
จากความหมายของคำสำคัญ ๆ ที่ได้นำเสนอมาข้างต้น ผู้วิจัยเห็นว่า การวางแผนกลยุทธ์นั้น หมายถึง กระบวนการที่ต่อเนื่องในการกำหนดภารกิจ และเป้าประสงค์ขององค์กรภายใต้การพิจารณาสภาพแวดล้อมภายนอกและสภาพแวดล้อมภายใน เพื่อการวางแผนกลยุทธ์นำกลยุทธ์ที่ได้ไปสู่การปฏิบัติ ซึ่งผู้วิจัยใช้เป็นแนวทางในการดำเนินการวิจัยในครั้งนี้

4. มุมมองของวิธีการแบบดุลยภาพ

มุมมองของแคปแลนและนอร์ตันมีมุมมองพื้นฐานรวม 4 ด้าน มีตัวอย่างดัชนีชี้วัดในแต่ละด้าน มีดังนี้ 1) มุมมองด้านการเงิน (Financial Perspectives) เป็นมุมมองที่มีความสำคัญอย่างยิ่งเพราะสามารถทำให้ทราบว่ากิจการขณะนี้มีผลการดำเนินงานเป็นอย่างไร การพิจารณาตัวชี้วัดด้านการเงินมีหลายตัวชี้วัด อาทิ การเพิ่มขึ้นของกำไร (Increase Margin) การเพิ่มขึ้นของรายได้จากการขาย (Increase Revenue) การลดลงของต้นทุน (Reduce Cost) 2) มุมมองด้านลูกค้า (Customer Perspectives) เป็นมุมมองที่จะตอบคำถามที่ว่า "ลูกค้ามองเราอย่างไร" โดยจะมีการพิจารณาตัวชี้วัดหลายด้าน อาทิ ความพึงพอใจของลูกค้า (Customer Satisfaction)

สำนักงานคณะกรรมการวิจัยแห่งชาติ
ห้องสมุดงานวิจัย
วันที่ 10 ก.ย. 2555
เลขทะเบียน 218123
เลขเรียกหนังสือ

ส่วนแบ่งตลาด (Market Share) การรักษาฐานลูกค้าเดิม (Customer Retention) การเพิ่มลูกค้า (Customer Acquisition) 3) มุมมองด้านกระบวนการภายใน (Internal Process Perspectives) เป็นส่วนที่ช่วยทำให้องค์กรสามารถนำเสนอคุณค่า (Value) ที่ลูกค้าต้องการได้ โดยมีการพิจารณาตัวชี้วัด (KPI) อาทิ ผลิตภาพ (Productivity) ทักษะพนักงาน (Employee Skill) คุณภาพ (Quality) วงจรเวลา (Cycle Time) การปฏิบัติงาน (Operations) 4) มุมมองด้านการเรียนรู้และการเติบโตขององค์กร (Learning and Growth Perspectives) เป็นมุมมองที่ผู้บริหารจะให้ความสำคัญกับบุคลากร โดยมีการพิจารณาตัวชี้วัด (KPI) ในด้านความพึงพอใจ และทัศนคติพนักงานในองค์กร (Satisfaction and Attitude of employee) ทักษะ (Skill) ของพนักงาน อัตราการเข้าออกของพนักงาน (Turnover) ดังแสดงได้ในภาพ 1



ภาพ 1 มุมมองพื้นฐานของวิธีการแบบดุลยภาพ
ที่มา: แคปแลน และ นอร์ตัน (Kaplan & Norton, 1996)

5. การกระจายกลยุทธ์ด้วยมุมมองของวิธีการแบบดุลยภาพ

การกระจายกลยุทธ์ด้วยมุมมองของวิธีการแบบดุลยภาพนั้น นอกจากจะต้องอาศัยความเข้าใจในมุมมองทั้ง 4 มุมมองแล้ว องค์กรจำเป็นจะต้องกำหนดวัตถุประสงค์ ตัวชี้วัด ข้อมูลปัจจุบัน เป้าหมาย และแผนงานที่สัมพันธ์กับมุมมองทั้ง 4 เพื่อให้สามารถนำกลยุทธ์ไปสู่

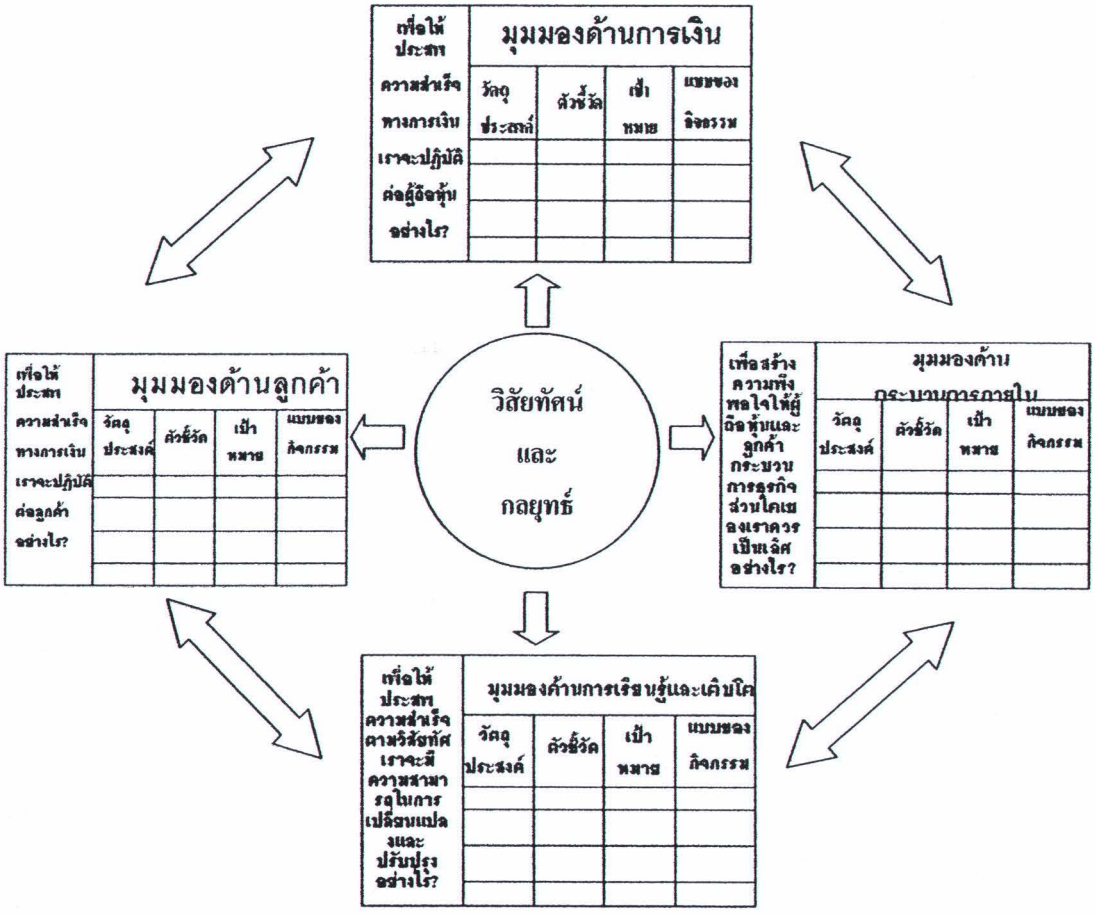
การปฏิบัติที่เป็นรูปธรรม โดยการกำหนดวัตถุประสงค์ ตัวชี้วัด ข้อมูลปัจจุบัน เป้าหมาย และแผนงาน มีรายละเอียด ดังนี้

5.1 การกำหนดวัตถุประสงค์ (Objective) ที่สำคัญของแต่ละมุมมอง ความหมายของคำว่าวัตถุประสงค์ตามแนวคิดวิธีการแบบดุลยภาพ นั้นคือสิ่งที่องค์กรมุ่งหวังหรือต้องการที่จะบรรลุในด้านต่าง ๆ ตัวอย่างเช่น วัตถุประสงค์ที่สำคัญภายใต้มุมมองด้านการเงิน อาทิ การเพิ่มขึ้นของรายได้ การลดลงของต้นทุน การเพิ่มผลิตภาพ (Productivity) วัตถุประสงค์ที่สำคัญภายใต้มุมมองด้านลูกค้า อาทิ ส่วนแบ่งการตลาดที่เพิ่มขึ้น การรักษาลูกค้าเดิมขององค์กร การแสวงหาลูกค้าใหม่ การบริการที่รวดเร็ว เป็นต้น มุมมองด้านกระบวนการภายใน อาทิ การดำเนินงานที่รวดเร็วขึ้น กระบวนการผลิตที่มีคุณภาพ กระบวนการจัดส่งที่รวดเร็วตรงเวลา หรือกระบวนการบริหารที่มีประสิทธิภาพเป็นต้น วัตถุประสงค์ที่สำคัญภายใต้มุมมองด้านการเรียนรู้ และการพัฒนา อาทิ การพัฒนาทักษะของพนักงาน การรักษาพนักงานที่มีคุณภาพ วัฒนธรรมองค์กรที่เปิดโอกาสให้พนักงานได้ แสดงความสามารถในการใช้ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่ดี เป็นต้น

5.2 การกำหนดตัวชี้วัด (Key Performance Indicators) ของวัตถุประสงค์ในแต่ละด้าน ซึ่งตัวชี้วัดเหล่านี้จะเป็นเครื่องมือที่ใช้ในการวัดผลองค์กรบรรลุวัตถุประสงค์ในแต่ละด้าน ตัวอย่างเช่น ภายใต้วัตถุประสงค์ในการเพิ่มขึ้นของรายได้ของมุมมองด้านการเงิน ตัวชี้วัดนิยมใช้กัน ได้แก่ รายได้ที่เพิ่มขึ้นเทียบกับปีที่ผ่านมา ภายใต้วัตถุประสงค์ในการรักษาฐานลูกค้าเก่าของมุมมองด้านลูกค้า ตัวชี้วัดที่นิยมใช้กันมาก ได้แก่ จำนวนลูกค้าทั้งหมด หรือจำนวนลูกค้าที่หายไป (Defection Rate) ภายใต้วัตถุประสงค์ในการผลิตสินค้าที่มีคุณภาพของมุมมองด้านกระบวนการภายใน ตัวชี้วัดที่นิยมใช้กัน ได้แก่ จำนวนของเสียที่เกิดขึ้นจากการผลิต หรือร้อยละของสินค้าที่ผ่านการตรวจคุณภาพ ภายใต้วัตถุประสงค์การพัฒนาทักษะพนักงานของมุมมองด้านการเรียนรู้ และการพัฒนาตัวชี้วัดที่นิยมใช้กัน ได้แก่ จำนวนชั่วโมงในการอบรมพนักงานต่อคนต่อปี หรือระดับความสามารถของพนักงานที่เพิ่มขึ้น (Competencies Level)

5.3 การกำหนดเป้าหมาย (Target) ที่องค์กรต้องการจะบรรลุของตัวชี้วัดแต่ละประการ ตัวอย่างเช่น เป้าหมายของการเพิ่มขึ้นของรายได้เท่ากับร้อยละ 20 ต่อปี เป้าหมายของจำนวนลูกค้าเก่าที่หายไปจะต้องไม่เกินร้อยละ 5 ต่อปี เป้าหมายของจำนวนของเสียที่เกิดขึ้นจากกระบวนการผลิตต้องไม่เกินร้อยละ 5 ต่อปี เป้าหมายของจำนวนชั่วโมงในการอบรมเท่ากับ 10 วันต่อคนต่อปี

5.4 การกำหนดแผนงาน โครงการ หรือกิจกรรม (Initiatives) ที่องค์กรจะจัดทำเพื่อบรรลุเป้าหมายที่กำหนดขึ้น โดยในขั้นนี้ยังไม่ใช่แผนปฏิบัติการที่จะทำเป็นเพียงแผนงาน โครงการ หรือกิจกรรม เบื้องต้นที่ต้องทำเพื่อบรรลุเป้าหมายที่ต้องการ



ภาพ 2 การกระจายกลยุทธ์ด้วยมุมมองของวิธีการแบบดุลยภาพ

ที่มา: แคปแลน และนอร์ตัน (Kaplan & Norton, 1996)

จากภาพ 2 ภายใต้มุมมองแต่ละมุมมอง จะประกอบด้วยช่องต่าง ๆ 4 ช่องนอกเหนือจากช่อง 4 ช่องตามมาตรฐานของ Balanced Scorecard แล้ว ในทางปฏิบัติจริงมักจะเพิ่มขึ้นอีกช่องหนึ่ง ได้แก่ ข้อมูลในปัจจุบัน (Baseline Data) ซึ่งแสดงถึงข้อมูลในปัจจุบันของตัวชี้วัดแต่ละตัว ซึ่งการหาข้อมูลในปัจจุบันจะเป็นตัวช่วยในการกำหนดเป้าหมายของตัวชี้วัดแต่ละตัวให้มีความชัดเจนมากขึ้น ความสัมพันธ์ของวัตถุประสงค์ ตัวชี้วัด ข้อมูลปัจจุบัน เป้าหมาย แผนงานและโครงการ กิจกรรมของแต่ละมุมมองสามารถที่จะแสดงได้ดังตาราง 3

ตาราง 3 ความสัมพันธ์ระหว่างวัตถุประสงค์ ตัวชี้วัด ข้อมูลปัจจุบัน เป้าหมาย และกิจกรรม

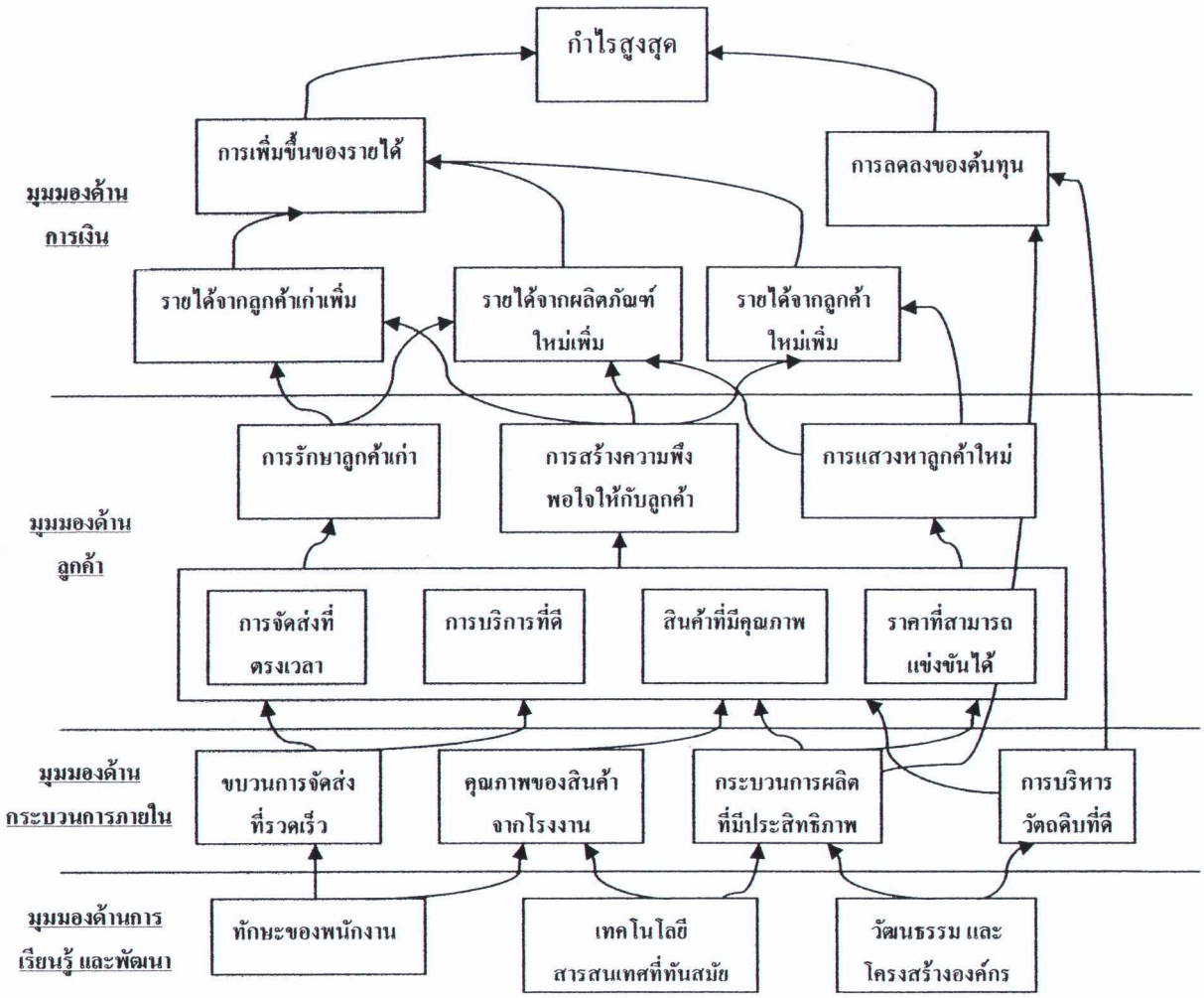
วัตถุประสงค์ (Objective)	**ตัวชี้วัด** (KPI)	**ข้อมูลปัจจุบัน** (Baseline Data)	**เป้าหมาย** (Target)	**แผนงานโครงการ กิจกรรม (Initiatives)**
มุมมองด้านการเงิน รายได้ที่เพิ่มขึ้น (Revenue increase)	รายได้ที่เพิ่มขึ้นเทียบกับปีที่ผ่านมา	5%	10%	ขยายตัวเข้าสู่ตลาดต่างประเทศ
มุมมองด้านลูกค้า การรักษาลูกค้าเก่า (Customs retention)	จำนวนลูกค้าที่หายไป (Defect Rate)	7%	5%	จัดทำระบบสมาชิกลูกค้า
มุมมองด้านกระบวนการภายใน การผลิตที่มีคุณภาพ (Internal process)	อัตราของเสียจากการผลิต (Waste Rate)	10%	7%	จัดทำระบบ TQM ภายในโรงงาน
มุมมองด้านการเรียนรู้และพัฒนา การพัฒนาทักษะของพนักงาน (Increase employee skills)	จำนวนวันในการอบรมต่อคนต่อปี	7 วัน	10 วัน	จัดทำแผนอบรมพนักงานอย่างต่อเนื่อง

ที่มา: พสุ เดชะรินทร์ (2546, 28-29)

6. **แผนที่กลยุทธ์** (Strategic Map)

แผนที่กลยุทธ์เป็นเครื่องมือสำคัญที่จะทำให้เกิดความเข้าใจอย่างชัดเจน สะท้อนความสัมพันธ์ ความสำคัญ และเป้าหมายในแต่ละมุมมอง ดังนั้นก่อนที่จะทำการแปลงกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติได้จึงควรจะสร้างแผนที่เชิงกลยุทธ์นี้ขึ้นก่อน เพื่อให้เป็นเสมือนแผนที่นำทางให้ผู้บริหารขององค์กร

เมื่อองค์กรได้กลยุทธ์หลักขององค์กรแล้ว องค์กรจะต้องจัดทำแผนที่ทางกลยุทธ์ ซึ่งแผนที่ทางกลยุทธ์จะแสดงให้เห็นถึงความสัมพันธ์ในเชิงเหตุ และผลของวัตถุประสงค์ต่าง ๆ ภายใต้มุมมองของวิธีการแบบดุลยภาพ โดยสอดคล้อง และสนับสนุนต่อวิสัยทัศน์ และกลยุทธ์หลักขององค์กร แผนที่ทางกลยุทธ์สามารถแสดงตัวอย่างได้ตามภาพ 3

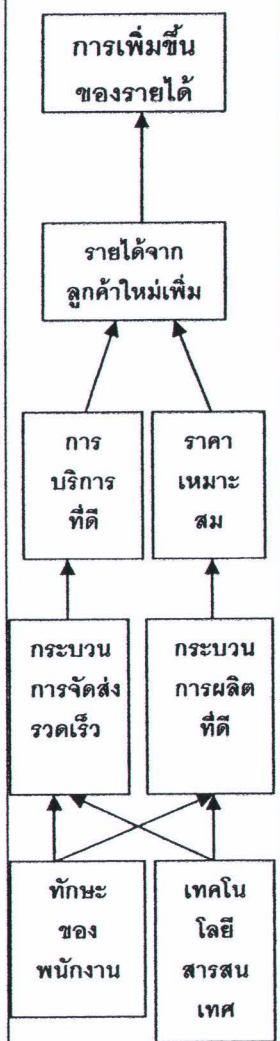


ภาพ 3 แผนที่กลยุทธ์ ตามแนวคิดของแคปแลน & นอร์ตัน (Kaplan & Norton, 1996)
ที่มา: พสุ เดชะรินทร์ (2546, 36)

จากภาพ 3 แสดงการสร้างแผนที่กลยุทธ์ตามวัตถุประสงค์ขององค์กร โดยผ่านแต่ละมุมมอง ซึ่งจะเห็นได้ว่าถ้าองค์กรได้มีการจัดทำแผนที่ทางกลยุทธ์แล้ว แผนที่กลยุทธ์จะช่วยให้ผู้บริหารและพนักงานมีความเข้าใจและชัดเจนในเรื่องกลยุทธ์ขององค์กรมากขึ้น อีกทั้งทำให้ทุกคนภายใน องค์กรรู้ว่าอะไรคือสิ่งที่มีความสำคัญต่อความสำเร็จขององค์กร รวมทั้งรู้ว่าสิ่งที่ตนเองทำนั้นได้สอดคล้องกับกลยุทธ์ขององค์กรและช่วยให้องค์กรประสบความสำเร็จได้อย่างไร นอกจากนี้แผนที่ทางกลยุทธ์ยังเป็นการ บอกเล่าเรื่องราว หรือกลยุทธ์ขององค์กรโดยอาศัยหลักเหตุและผล ซึ่งจะทำให้การประเมินผลองค์กรมีความชัดเจนขึ้น และสามารถมุ่งเน้นที่จะประเมินในสิ่งที่มีความสำคัญต่อความสำเร็จขององค์กร

สำนักงานคณะกรรมการวิจัยแห่งชาติ ห้องสมุดงานวิจัย

ภายหลังจากที่องค์กรได้จัดทำแผนที่ทางกลยุทธ์ตามภาพ 3 แล้วนั้น ขั้นตอนต่อไป องค์กรจะต้อง กำหนดตัวชี้วัด เป้าหมายและแผนงาน โครงการ กิจกรรมของวัตถุประสงค์แต่ละข้อ ตามรายละเอียดในภาพ 4

แผนที่กลยุทธ์ (Strategy map)	วัตถุประสงค์ (Objectives)	ตัวชี้วัด (KPI)	ข้อมูลปัจจุบัน (BaselineData)	เป้าหมาย (Target)	แผนงาน โครงการ กิจกรรม (Initiatives)
	รายได้จากลูกค้าใหม่เพิ่ม	จำนวนลูกค้าใหม่/รายได้ทั้งหมด	10%	15%	
	การหาลูกค้าใหม่	จำนวนลูกค้าที่เพิ่มขึ้น ยอดขายต่อลูกค้า 1 ราย	2,000 ราย 100,000 บาท	2,500 ราย 150,000 บาท	- ออก Promotion ใหม่ - เพิ่มบริการที่หลากหลาย
	การบริการที่ดี	อัตราการร้องเรียนจากลูกค้า ความเร็วในการให้บริการ	ไม่เกิน 20% ไม่เกิน 1 ชั่วโมง	ไม่เกิน 15% ไม่เกิน 50 นาที	- นำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการให้บริการ - จัดทำระบบฐานข้อมูลลูกค้า
	การจัดส่งที่รวดเร็ว	ร้อยละของการส่งของที่ไม่ตรงเวลา	ไม่เกิน 20%	ไม่เกิน 15%	- นำระบบ Bar-code มาใช้
	การพัฒนาทักษะของพนักงาน	จำนวนวันในการอบรมต่อปี อัตราการเข้าออก	7 วัน 15%	10 วัน 15%	- จัดทำแผนงานอบรมอย่างต่อเนื่อง - จัดกิจกรรมพนักงานสัมพันธ์

ภาพ 4 การแปลงแผนที่กลยุทธ์สู่ตัวชี้วัด เป้าหมาย และแผนงานโครงการ

ที่มา: พสุ เดชะรินทร์ (2546, 36)

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้นำวิธีการแบบดุลยภาพมาใช้ในการวางแผนกลยุทธ์ และในขั้นตอนการกระจายกลยุทธ์สู่การปฏิบัติภายหลังจากที่องค์กรได้วางแผนกลยุทธ์ โดยองค์กรจะต้องมีการแปลงกลยุทธ์ที่ได้จัดทำขึ้นด้วยวิธีแบบดุลยภาพ เมื่อองค์กรได้มีการกำหนดกลยุทธ์ทั้งในระดับองค์กร และระดับหน้าที่ชัดเจนแล้ว ย่อมจะสามารถแปลงกลยุทธ์นั้นสู่วัตถุประสงค์ทางกลยุทธ์ และตัวชี้วัดตามหลักของวิธีการแบบดุลยภาพได้อย่างชัดเจน

7. การจัดการคุณภาพ และเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ

7.1 การจัดการคุณภาพ (Quality Management)

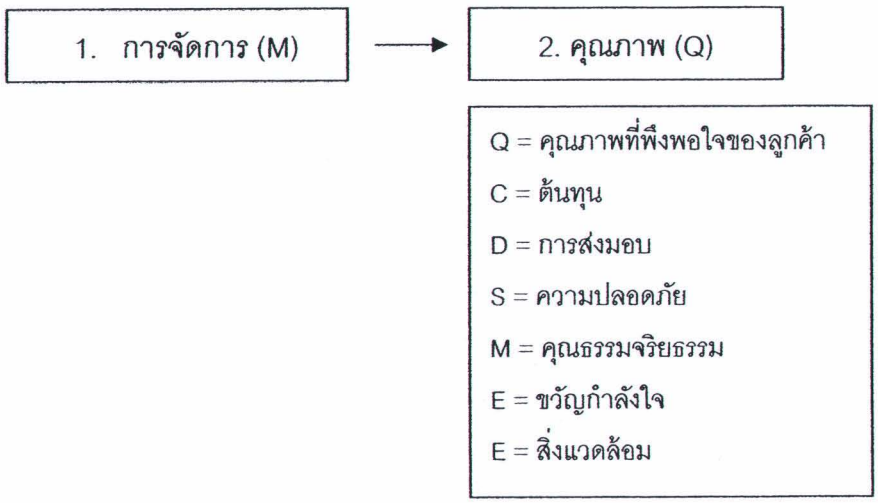
การจัดการคุณภาพ เป็นแนวคิดทางด้านการจัดการทางธุรกิจที่มุ่งบริหารให้เกิดคุณภาพขึ้นในผลิตภัณฑ์ และบริการที่องค์กรส่งมอบให้แก่ลูกค้า หรือผู้รับบริการ คุณภาพถือได้ว่าเป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้ธุรกิจนั้นสามารถแข่งขันและดำรงอยู่รอดได้ ด้วยเหตุนี้องค์กรธุรกิจทั้งหลายจึงพยายามแสวงหาวิธีการที่จะจัดการกับคุณภาพในองค์กรของตน ให้ดีมีคุณภาพสูงขึ้นตลอดเวลา

การจัดการคุณภาพ เป็นวิธี (Means) ที่ต้องมีการกระทำกิจกรรมเพื่อให้เกิดผล (Ends) คือ "คุณภาพ" ดังนั้นคำว่าการจัดการคุณภาพ ประกอบด้วยคำว่า คุณภาพ (Quality) กับการจัดการ(Management) จึงขอกล่าวถึงคำทั้งสองพอสังเขป ดังนี้ (กฤษดา กรุดทอง, 2553)

7.1.1 คุณภาพ (Quality) สามารถพิจารณาแบบเจาะจงว่า เป็นคุณภาพของตัวสินค้า หรือบริการ เมื่อผลิตสินค้าหรือบริการแล้ว องค์กรก็ตรวจสอบคุณภาพของสิ่งนั้น ถ้าสินค้าหรือบริการดีมีคุณภาพก็ส่งมอบแก่ลูกค้า ถ้าสินค้าไม่ดีก็คัดแยกออกเป็นของเสียไป คำว่าคุณภาพจึงมีความหมายแคบเฉพาะคุณภาพของผลิตภัณฑ์หรือบริการ ต่อมาคำว่า "คุณภาพ" มุ่งพิจารณากว้างขวางออกไปมากกว่าเดิม คุณภาพมิได้หมายเฉพาะแต่คุณภาพของสินค้าหรือบริการเท่านั้น แต่พิจารณาว่าเป็นคุณภาพขององค์กรที่หมายรวมถึงหลาย ๆ สิ่ง หลาย ๆ อย่างในองค์กรนั้น อาทิ วิสัยทัศน์ ผู้นำ ระบบงาน บุคลากร เป็นต้น ถ้าทั้งหมดนี้ดีก็จะทำให้เกิดคุณภาพขึ้นในองค์กร ลูกค้าหรือผู้รับบริการก็มั่นใจว่าจะได้รับผลิตภัณฑ์ และบริการที่มีคุณภาพ

นอกจากการมองคุณภาพในขอบเขตที่กว้างขวางมากขึ้นกว่าเดิมแล้ว ปัจจุบัน ยังมีการมองคุณภาพในมิติที่แตกต่างไปจากเดิมด้วย ซึ่งแต่เดิมเป็นการมองคุณภาพจากผู้ผลิต ถ้าผู้ผลิตคาดว่าลูกค้าชอบอย่างไรก็จะผลิตสินค้าและจัดบริการให้อย่างนั้น อันเป็นการมองคุณภาพจากความคาดหวังของผู้ผลิต แต่ปัจจุบันได้เปลี่ยนมุมมองของคุณภาพจากผู้ผลิตไปเป็นของผู้บริโภค คือ ให้ผู้มีส่วนได้เสียทุก ๆ ฝ่ายเป็นผู้กำหนดคุณภาพในมุมมองของผู้บริโภค คุณภาพ

หมายถึง ความพึงพอใจของลูกค้า (Customer Satisfaction) แต่ในความหมายที่กว้างคุณภาพหมายถึง ความพึงพอใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder) ทั้งหมด ซึ่งเป็นความพึงพอใจในทุก ๆ เรื่องไม่เพียงแต่คุณภาพของสินค้าหรือบริการเท่านั้น และในทัศนะปัจจุบันคุณภาพยังหมายรวมถึงต้นทุน (Cost) ความสิ้นเปลือง (Waste) ระยะเวลา (Delivery) ความประหยัด (Safety) คุณธรรม (Moral) สิ่งแวดล้อม (Environment) จริยธรรม (Ethics) ด้วย คำว่าคุณภาพจึงเป็นเรื่องของทุกสิ่งทุกอย่างในองค์กร เมื่อเป็นเช่นนี้การจัดการคุณภาพ จึงเป็นการจัดการทุกสิ่งทุกอย่างในองค์กร กรอบการจัดการคุณภาพจึงขยายออกดังภาพ 5



ภาพ 5 คุณภาพแบบ QCDSMEE

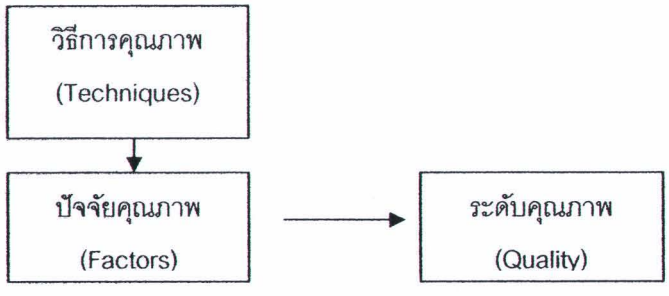
ที่มา: กฤษดา กรุดทอง (2553)

7.1.2 การจัดการ (Quality Management) นั้นเป็นการดำเนินการที่ทำให้คุณภาพ มีค่าเพิ่มสูงขึ้น แต่ในการจัดการให้มีคุณภาพสูงขึ้น สิ่งที่นักจัดการคุณภาพต้องจัดการไม่ใช่คุณภาพ แต่เป็นการจัดการกับปัจจัยที่ทำให้เกิดคุณภาพ วิธีจัดการกับคุณภาพยังเป็นองค์ประกอบที่สำคัญอีกเรื่องหนึ่งที่นักจัดการคุณภาพต้องเรียนรู้ และแสวงหาคำตอบเช่นกัน นั่นคือ พยายามที่จะเรียนรู้ว่าถ้าจะเพิ่มความพึงพอใจของลูกค้าให้สูงขึ้นต้องไปจัดการกับปัจจัยใดบ้าง เช่น ปรับปรุงกระบวนการปฏิบัติงาน พัฒนากลยุทธ์ขององค์กร พัฒนาบุคลากร เป็นต้น

แนวคิดของการจัดการคุณภาพ จะเปลี่ยนไปตามแนวคิดของคุณภาพ เมื่อแนวคิดของคุณภาพเปลี่ยนไป แนวคิดเกี่ยวกับการจัดการคุณภาพจึงเปลี่ยนตามไปด้วยในระยะแรกคุณภาพมุ่งแค่การตรวจสอบคุณภาพของตัวสินค้าหรือบริการ การจัดการคุณภาพก็เป็นเพียงแค่การชักสินค้าตัวอย่างออกมาตรวจสอบว่ามีคุณภาพตามมาตรฐานหรือไม่ ต่อมา

เมื่อมุมมองคุณภาพเปลี่ยนเป็นคุณภาพขององค์กร การจัดการคุณภาพก็เปลี่ยนไปเป็นการจัดการเกี่ยวกับทุก ๆ เรื่องในองค์กร ตั้งแต่วิสัยทัศน์องค์กร กลยุทธ์ขององค์กร กระบวนงาน บุคลากร ลูกค้าและผลประกอบการ เป็นอาทิ อาจกล่าวได้ว่า การจัดการคุณภาพเป็นเรื่องของการจัดการกับปัจจัยทั้งหมดในองค์กร เพื่อให้เกิดมั่นใจว่าสินค้าหรือบริการที่เกิดขึ้นจะสามารถตอบสนองความคาดหวังหรือความต้องการของลูกค้าได้ และแนวคิดดังกล่าวนี้เป็นหลักการและแนวคิดของการจัดการคุณภาพในปัจจุบัน

คุณภาพเป็นสิ่งที่สร้างขึ้นโดยตรงไม่ได้จำเป็นต้องอาศัยการจัดการอย่างชาญฉลาด นักจัดการคุณภาพต้องหาปัจจัยที่ต้องแก้ไขปัจจัยนี้เป็นปัจจัยที่เกี่ยวเนื่องกับคุณภาพ ถ้านักจัดการคุณภาพจัดการกับปัจจัยเหล่านี้แล้วจะทำให้ระดับคุณภาพมีค่าสูงขึ้น ปัจจัยคุณภาพในแต่ละปัจจัยก็มีวิธีการจัดการที่แตกต่างกัน ปัจจุบันนักจัดการคุณภาพได้พัฒนาเทคนิควิธีการจัดการกับปัจจัยคุณภาพไว้มากมายหลายวิธี ทำให้นักจัดการคุณภาพสามารถจัดการกับปัจจัยต่าง ๆ ได้กว้างขวาง และมีประสิทธิภาพมากขึ้น การจัดการคุณภาพ (M) จึงจำแนกเป็น ปัจจัยคุณภาพ (F) และวิธีการคุณภาพ (T) เมื่อแทน กรอบการจัดการคุณภาพ (M) ด้วยกรอบปัจจัยคุณภาพ (F) และกรอบวิธีการคุณภาพ (T) จะได้ความสัมพันธ์ตามภาพ 6

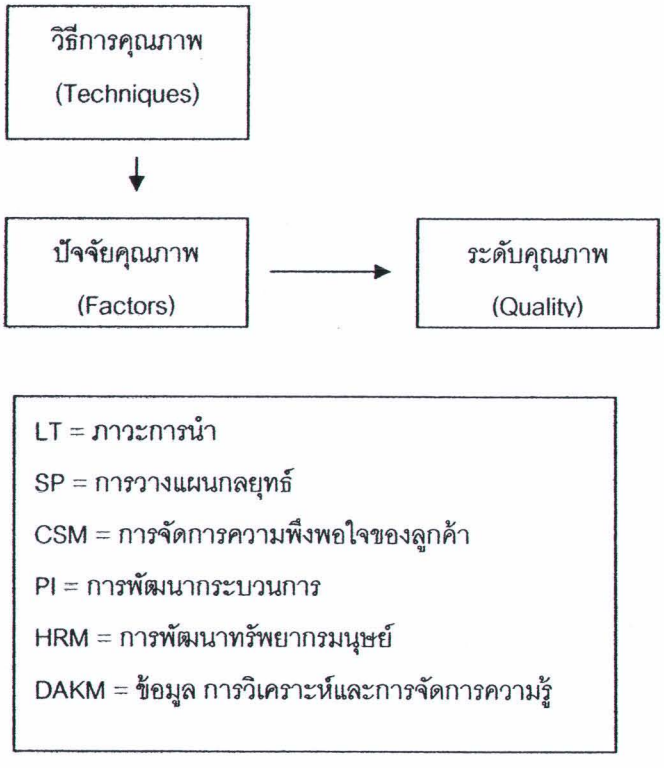


ภาพ 6 ความสัมพันธ์แบบ T - F - Q
ที่มา: กฤษดา กรุดทอง (2553)

การจัดการให้องค์กรเป็นองค์กรคุณภาพ นักจัดการคุณภาพต้องดำเนินการกับปัจจัยคุณภาพ (Factors) และกับวิธีการคุณภาพ (Tools) โดยที่ปัจจัยคุณภาพเป็นองค์ประกอบสำคัญที่ทำให้เกิดคุณภาพ เช่น กระบวนการ บุคลากร กลยุทธ์ ส่วนวิธีการคุณภาพเป็นเทคนิควิธีที่นักจัดการคุณภาพใช้เป็นเครื่องมือจัดการกับปัจจัย

7.1.3 ปัจจัยคุณภาพ (Factors affecting to Quality) ดังที่ได้กล่าวในตอนแรกแล้วว่าในการจัดการคุณภาพต้องดำเนินการกับปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับคุณภาพนั้น ๆ ในองค์กรมีปัจจัยต่าง ๆ หลายชนิด ปัจจัยบางอย่างมีความเกี่ยวข้องสัมพันธ์กับคุณภาพและปัจจัยบางอย่าง

ไม่เกี่ยวข้องกับคุณภาพ ถ้าองค์กรนำปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับคุณภาพมาจัดการอย่างถูกต้องแล้วก็จะส่งผลให้คุณภาพขององค์กรนั้นสูงขึ้น แต่ถ้าองค์กรไปจัดการกับปัจจัยที่ไม่เกี่ยวข้องกับคุณภาพก็จะไม่เกิดผลหรือไม่ทำให้คุณภาพสูงขึ้นตามที่ต้องการ นักจัดการคุณภาพได้ศึกษาหาข้อสรุปว่ามีปัจจัยใดบ้างที่ส่งผลเกี่ยวเนื่องกับคุณภาพขององค์กร ถ้าองค์กรสามารถทราบถึงปัจจัยเหล่านั้นได้ องค์กรนั้นก็จะสามารถจัดการกับคุณภาพแต่ละเรื่องแต่ละประเด็นได้ ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับคุณภาพ แสดงในภาพ 7



ภาพ 7 ปัจจัยคุณภาพ
ที่มา: กฤษดา กรุดทอง (2553)

นักวิชาการทางคุณภาพ ได้เสนอรูปแบบของความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยกับคุณภาพไว้หลายกรอบ แต่กรอบที่น่าสนใจและเป็นที่ยอมรับกันทั่วโลก คือ เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ (Thailand Quality Award: TQA) ที่กล่าวถึงความความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยคุณภาพกับคุณภาพ ไว้ในข้อ 3.2

7.2 เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ

7.2.1 รางวัลคุณภาพแห่งชาติ (Thailand Quality Award: TQA) โดยมีการลงนามในบันทึกความเข้าใจระหว่างสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ และสำนักงานพัฒนาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งชาติ เมื่อวันที่ 5 กันยายน 2539 เพื่อศึกษาแนวทางการจัดตั้งรางวัลคุณภาพแห่งชาติขึ้นในประเทศไทย และด้วยความตระหนักถึงความสำคัญของรางวัลนี้ สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติจึงได้บรรจุรางวัลคุณภาพแห่งชาติไว้ในแผนยุทธศาสตร์การเพิ่มผลผลิตของประเทศ ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 9 โดยมีสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติเป็นหน่วยงานหลักที่ทำหน้าที่ในการประสานความร่วมมือกับหน่วยงานต่าง ๆ ทั้งภาครัฐและเอกชน เพื่อเผยแพร่สนับสนุนและผลักดันให้องค์กรต่าง ๆ ทั้งในภาคการผลิต และการบริการ นำเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติไปพัฒนาขีดความสามารถด้านการบริหารจัดการองค์กรที่มีวิธีปฏิบัติ และผลการดำเนินงานในระดับมาตรฐานโลกจะได้รับการประกาศเกียรติคุณด้วยรางวัลคุณภาพแห่งชาติ และองค์กรที่ได้รับรางวัลจะนำเสนอวิธีปฏิบัติที่นำองค์กรของตนไปสู่ความสำเร็จ เพื่อเป็นแบบอย่างให้องค์กรอื่น ๆ นำไปประยุกต์เพื่อให้ประสบผลสำเร็จเช่นเดียวกัน ซึ่งเมื่อมีการขยายการดำเนินงานไปอย่างกว้างขวางย่อมส่งผลต่อการพัฒนาขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศให้สามารถแข่งขันในตลาดการค้าโลกได้ (สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ, 2546, 3)

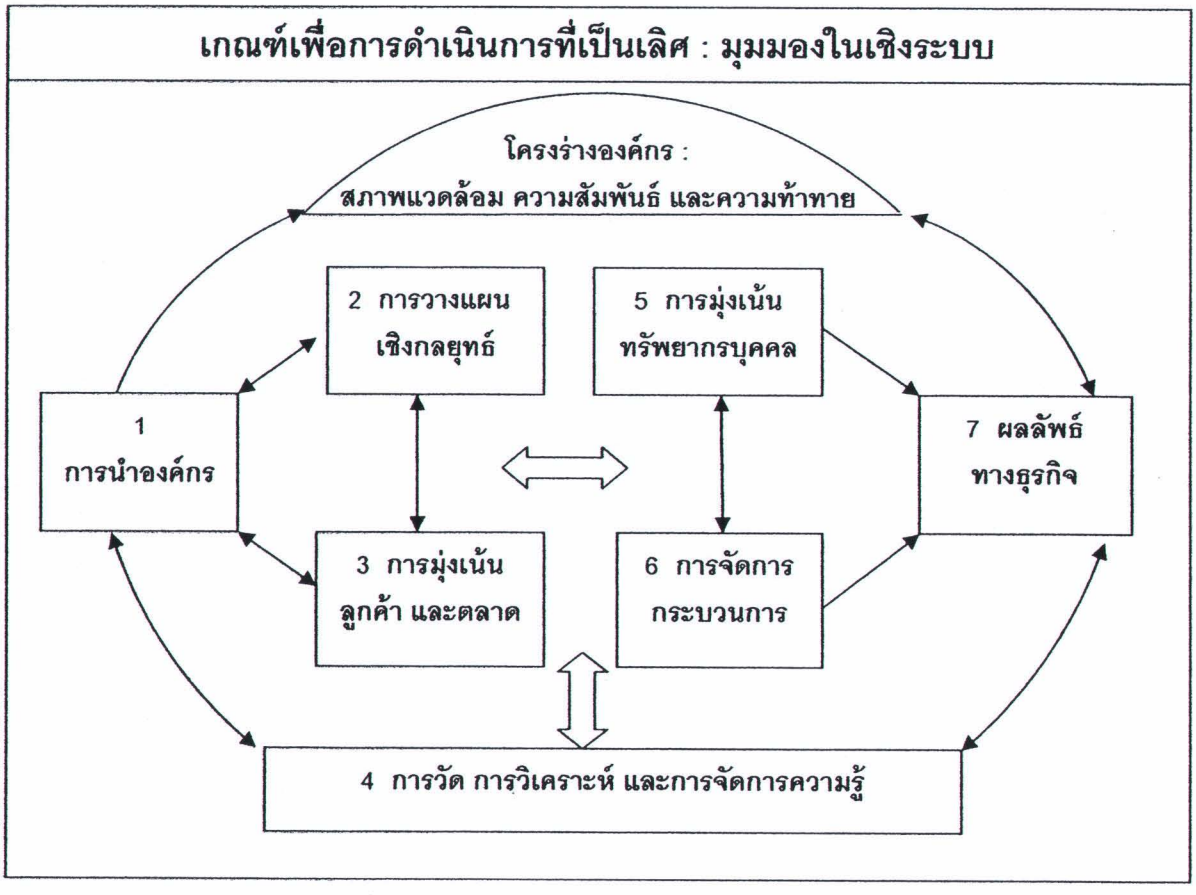
รางวัลคุณภาพแห่งชาติ ถือเป็นรางวัลระดับมาตรฐานโลก เนื่องจากมีพื้นฐานทางด้านเทคนิคและกระบวนการตัดสินรางวัลเช่นเดียวกับรางวัลคุณภาพแห่งชาติของประเทศสหรัฐอเมริกา (The Malcolm Baldrige National Quality Award: MBNQA) ซึ่งเป็นต้นแบบรางวัลคุณภาพแห่งชาติที่ประเทศต่าง ๆ หลายประเทศทั่วโลกนำไปประยุกต์ เช่น ประเทศญี่ปุ่น ออสเตรเลีย สิงคโปร์ มาเลเซีย และฟิลิปปินส์ เป็นต้น

องค์กรภาครัฐ ภาคเอกชน ทุกประเภท ทุกขนาด ที่นำเกณฑ์เพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ ซึ่งเป็นกรอบการประเมินระดับมาตรฐานโลกไปเปรียบเทียบกับระบบการบริหารจัดการของตนจะได้รับประโยชน์ในทุกขั้นตอนเริ่มจากการตรวจประเมินตนเอง ผู้บริหารจะทราบถึงสภาพที่แท้จริงว่าระบบการบริหารจัดการของตนยังมีจุดอ่อนในเรื่องใด ส่งผลให้องค์กรสามารถกำหนดวิธีการและเป้าหมายที่ชัดเจนในการจัดทำแผนปฏิบัติการ และเมื่อองค์กรปฏิบัติตามแผนจนบรรลุเป้าหมายที่วางไว้ มีความพร้อม และตัดสินใจสมัครรับรางวัล องค์กรจะได้รับการตรวจประเมินด้วยกระบวนการที่มีประสิทธิผล โดยผู้ทรงคุณวุฒิจากหลากหลายสาขา

อาชีพที่ได้รับการฝึกอบรม เพื่อเป็นผู้ตรวจประเมินด้วยโดยเฉพาะ และจุดที่ต้องการปรับปรุง ซึ่งนับว่าเป็นประโยชน์ต่อการนำไปวางแผนปรับปรุงองค์กรให้สมบูรณ์มากขึ้นต่อไป

องค์กรที่ได้รับรางวัล จะได้รับการยอมรับจากองค์กรต่าง ๆ ทั้งภายใน และต่างประเทศ รวมถึงการมีสิทธิ์ใช้ตราสัญลักษณ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ เพื่อสื่อถึงความเป็นเลิศในการบริหารจัดการในการโฆษณาประชาสัมพันธ์องค์กรตลอดจนมีโอกาสส่งเสริม และสนับสนุนการพัฒนาขีดความสามารถแข่งขันของประเทศ โดยการนำเสนอวิธีปฏิบัติที่นำไปสู่ความสำเร็จ และการให้ผู้ประกอบการอื่น ๆ นำไปเป็นแบบอย่างในประยุกต์ให้เกิดผลสำเร็จเช่นกัน

เกณฑ์เพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศรางวัลคุณภาพแห่งชาติประกอบด้วยเกณฑ์ 7 หมวด ได้แก่ หมวด 1 การนำองค์กร หมวด 2 การวางแผนเชิงกลยุทธ์ หมวด 3 การมุ่งเน้นลูกค้าและตลาด หมวด 4 การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ หมวด 5 การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล หมวด 6 การจัดการกระบวนการ หมวด 7 ผลลัพธ์ทางธุรกิจ ดังแสดงในภาพ 8



ภาพ 8 ระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กรของรางวัลคุณภาพแห่งชาติ

ที่มา: สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ (2546, 16)

ภาพ 8 เป็นมุมมองในเชิงระบบ และแสดงความสัมพันธ์ระหว่างหมวดต่าง ๆ ในระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กรตามเกณฑ์ของรางวัลคุณภาพแห่งชาติ ซึ่งได้กำหนดเกณฑ์การประเมินองค์กรด้านการวางแผนเชิงกลยุทธ์ในหมวด 2 โดยมีคำอธิบายเกี่ยวกับการวางแผนเชิงกลยุทธ์ ดังนี้

7.2.2 การวางแผนเชิงกลยุทธ์ (หมวด 2) (สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ, 2546, 26) ในหมวดการวางแผนเชิงกลยุทธ์ เป็นการตรวจประเมินว่าองค์กรจัดทำวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการขององค์กรอย่างไร รวมทั้งตรวจประเมินการถ่ายทอดวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการที่เลือกไว้เพื่อนำไปปฏิบัติ การปรับเปลี่ยนเมื่อสถานการณ์เปลี่ยนไป ตลอดจนวิธีการวัดผลความก้าวหน้า

7.2.2.1 การจัดทำกลยุทธ์ องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการจัดทำกลยุทธ์ให้องค์กรอธิบายวิธีการที่ใช้ในการกำหนดความท้าทาย และความได้เปรียบเชิงการวางแผนกลยุทธ์ อธิบายการสร้างกลยุทธ์ และวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ขององค์กรที่ให้ความสำคัญต่อความท้าทายและเสริมสร้างความได้เปรียบ สรุปวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ที่สำคัญขององค์กรและเป้าประสงค์ที่เกี่ยวข้องโดยตอบคำถามต่อไปนี้

7.2.2.2 การจัดทำกลยุทธ์ องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการวางแผนเชิงกลยุทธ์ ขั้นตอนที่สำคัญของกระบวนการจัดทำแผนกลยุทธ์มีอะไรบ้าง และผู้เกี่ยวข้องที่สำคัญมีใครบ้าง กระบวนการดังกล่าวสามารถระบุจุดบอดที่อาจเกิดขึ้นได้อย่างไร องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการกำหนดความท้าทายและความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์ที่อธิบายไว้ในโครงร่างองค์กรข้อ 2 กรอบเวลาของการวางแผนระยะสั้นและระยะยาวคืออะไร องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการกำหนดกรอบเวลา และทำให้กระบวนการวางแผนเชิงกลยุทธ์มีความสอดคล้องกับกรอบเวลาดังกล่าว

7.2.2.3 องค์กรมีวิธีการอย่างไรเพื่อทำให้มั่นใจว่าได้นำปัจจัยที่สำคัญต่อไปนี้มาประกอบการวางแผนเชิงกลยุทธ์ องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูล และสารสนเทศที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยเหล่านี้มาเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการวางแผนเชิงกลยุทธ์การกำหนด จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรคขององค์กร สัญญาณบ่งชี้แต่เนิ่น ๆ ถึงการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญด้านเทคโนโลยีตลาด ความชอบของลูกค้า การแข่งขัน สภาพแวดล้อมด้านกฎระเบียบข้อบังคับ ความยั่งยืนขององค์กรในระยะยาวและความสามารถขององค์กรในการนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติ

7.2.2.4 วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ที่สำคัญขององค์กรมีอะไรบ้าง ให้ระบุตาราง เวลาที่จะบรรลุวัตถุประสงค์เหล่านั้น เป้าประสงค์ที่สำคัญที่สุดของวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์เหล่านั้นมีอะไรบ้าง

7.2.2.5 วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ขององค์กรตอบสนองความท้าทาย และความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์อย่างไร วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ขององค์กรตอบสนองอย่างไรต่อโอกาสในการสร้างนวัตกรรมของผลิตภัณฑ์และบริการ การปฏิบัติการ และรูปแบบการดำเนินธุรกิจ องค์กรมีวิธีการอย่างไรเพื่อทำให้มั่นใจว่าวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์สร้างสมดุลระหว่างความท้าทายและโอกาสในระยะสั้นและระยะยาวรวมทั้งสร้างสมดุลระหว่างความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญทั้งหมด

7.2.3 การถ่ายทอดกลยุทธ์เพื่อนำไปปฏิบัติ องค์กรถ่ายทอดแผนกลยุทธ์ เพื่อนำไปปฏิบัติทั่วทั้งองค์กรอย่างไร ให้อธิบายวิธีการแปลงวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ไปสู่แผนปฏิบัติการให้สรุปแผนปฏิบัติการ และตัววัดหรือดัชนีชี้วัดที่สำคัญของผลการดำเนินการที่เกี่ยวข้อง รวมทั้งคาดการณ์ผลการดำเนินการในอนาคตขององค์กรเปรียบเทียบกับตัววัดหรือดัชนีชี้วัดดังกล่าวโดยตอบคำถามต่อไปนี้ การจัดทำแผน ปฏิบัติการ และการถ่ายทอดเพื่อนำไปปฏิบัติ

7.2.3.1 องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการจัดทำแผนปฏิบัติการและการถ่ายทอดเพื่อนำไปสู่การปฏิบัติทั่วทั้งองค์กร เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ที่สำคัญ องค์กรมีวิธีการอย่างไรเพื่อทำให้มั่นใจว่าผลการดำเนินการที่สำคัญตามแผนปฏิบัติการนี้จะมีความยั่งยืน

7.2.3.2 องค์กรทำอย่างไรให้มั่นใจว่า มีทรัพยากรด้านการเงินและด้านอื่น ๆ เพียงพอ และพร้อมใช้ในการสนับสนุนแผนปฏิบัติการจนประสบความสำเร็จ องค์กรมีวิธีจัดสรร ทรัพยากรเหล่านี้อย่างไร เพื่อสนับสนุนให้แผนปฏิบัติการบรรลุผล องค์กรประเมินความเสี่ยงด้านการเงิน และด้านอื่นที่เกี่ยวกับแผนดังกล่าวอย่างไร องค์กรมีวิธีการสร้างสมดุลของทรัพยากรอย่างไรเพื่อให้มั่นใจว่ามีทรัพยากรเพียงพอที่จะบรรลุพันธะผูกพันในปัจจุบัน

7.2.3.3 องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการปรับเปลี่ยนแผนและถ่ายทอดเพื่อนำไปปฏิบัติอย่างรวดเร็วในกรณีที่สถานการณ์บังคับ

7.2.3.4 แผนปฏิบัติการทั้งระยะสั้น และระยะยาวที่สำคัญขององค์กรมีอะไรบ้าง การเปลี่ยนแปลงสำคัญในด้านผลิตภัณฑ์และบริการ รวมทั้งลูกค้าและตลาด ที่ได้วางแผนไว้มีอะไรบ้างถ้ามีและองค์กรจะดำเนินการตามแผนอย่างไร

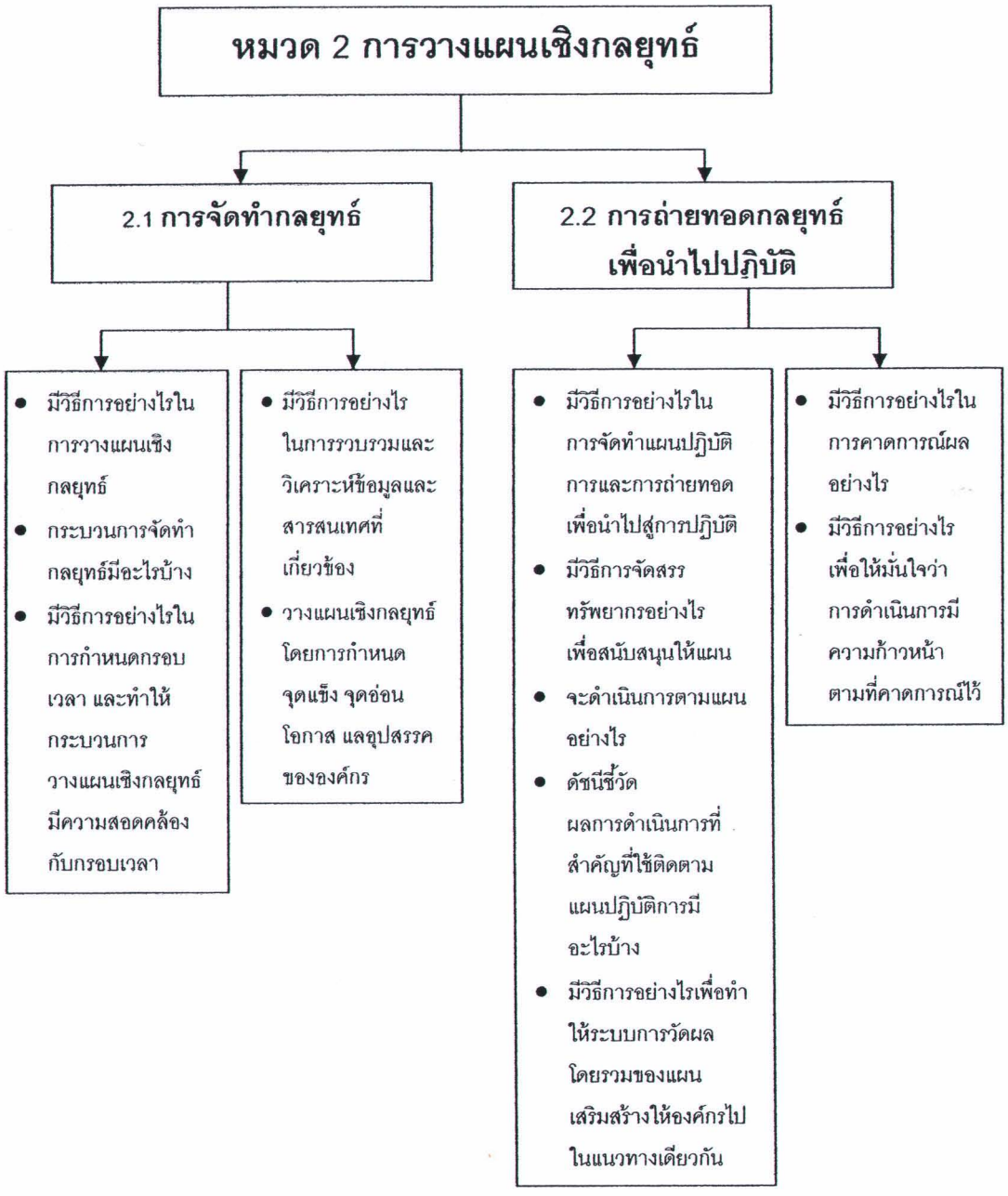
7.2.3.5 แผนด้านการจัดการทรัพยากรบุคคลที่สำคัญมีอะไรบ้างที่ทำให้บรรลุวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ และแผนปฏิบัติการทั้งระยะสั้น และระยะยาว แผนดังกล่าวได้คำนึงถึงผลกระทบและความเปลี่ยนแปลงที่อาจเกิดขึ้นเกี่ยวกับความต้องการด้านขีดความสามารถ และอัตรากำลังบุคลากรอย่างไร

7.2.3.6 ตัวชี้วัด หรือดัชนีชี้วัดผลการดำเนินการที่สำคัญที่ใช้ในการติดตามความก้าวหน้าของแผนปฏิบัติการมีอะไรบ้าง องค์กรมีวิธีการอย่างไรเพื่อทำให้มั่นใจว่าระบบการวัดผลโดยรวมของแผนปฏิบัติการเสริมสร้างให้องค์กรสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกัน องค์กรมีวิธีการอย่างไรเพื่อทำให้มั่นใจว่าระบบการวัดผลดังกล่าวครอบคลุมเรื่องที่ถ่ายทอดไปสู่การปฏิบัติและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญ ๆ ทั้งหมด

7.2.4 การคาดการณ์ผลการดำเนินการ

การคาดการณ์ผลการดำเนินการตามกรอบเวลาของการวางแผนทั้งระยะสั้น และระยะยาวขององค์กร ตามตัววัดหรือดัชนีชี้วัดผลการดำเนินการที่สำคัญที่ระบุไว้ในข้อ 2.2.1.5 มีอะไรบ้าง องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการคาดการณ์ ผลดังกล่าวเป็นอย่างไรเมื่อเปรียบเทียบกับผลของคู่แข่ง หรือขององค์กรในระดับที่เทียบเคียงกันได้ และเมื่อเปรียบเทียบกับระดับเทียบเคียงที่สำคัญเป้าประสงค์ และผลการดำเนินการที่ผ่านมา องค์กรมีวิธีการอย่างไรเพื่อให้มั่นใจว่ามีการดำเนินการมีความก้าวหน้าตามที่คาดการณ์ไว้ องค์กรจะทำอย่างไรหากพบว่ามีความแตกต่างระหว่างผลการดำเนินการปัจจุบันหรือที่คาดการณ์ไว้เมื่อเปรียบเทียบกับคู่แข่ง หรือองค์กรในระดับที่เทียบเคียงกันได้

จากการศึกษาเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ ในหมวด 2 เรื่องการวางแผนเชิงกลยุทธ์ของผู้วิจัย สามารถสรุปรายละเอียดเนื้อหาได้ดังภาพ 9 ซึ่งผู้วิจัยได้นำเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติในหมวดนี้มาใช้เป็นแนวทางในการวิจัยเรื่องการวางแผนกลยุทธ์ด้วยมุมมองของวิธีการแบบดุลยภาพ ในธุรกิจการสกัดน้ำมันปาล์มในครั้งนี้



ภาพ 9 เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ หมวด 2 การวางแผนเชิงกลยุทธ์

สำนักงานคณะกรรมการวิจัยแห่งชาติ ห้องสมุดงานวิจัย

8. การปรับปรุงคุณภาพตามหลักการวงจรเดมมิ่งในการวางแผนกลยุทธ์

8.1 หลักการวงจรเดมมิ่ง

เดมมิ่ง (Edwards Deming) เกิดวันที่ 14 ตุลาคม 1900 ที่เมือง Sioux รัฐ Lowa สำเร็จการศึกษาปริญญาตรีสาขาวิทยาศาสตร์จากมหาวิทยาลัย Wyoming และปริญญาโทสาขาวิทยาศาสตร์จากมหาวิทยาลัย Colorado และปริญญาเอกสาขาคณิตศาสตร์ วิชาเอกฟิสิกส์ (Mathematical Physics) จากมหาวิทยาลัย Yale ในปี 1928 เดมมิ่งเริ่มงานกับกระทรวงเกษตร (Department of Agriculture) ในปี 1927 ในตำแหน่งนักคณิตศาสตร์ และสถิติศาสตร์ ปี 1939 เดมมิ่ง ย้ายมาเป็นที่ปรึกษาด้านการสุ่มตัวอย่างของสานักงานสำมะโนประชากร (Bureau of the Census) ปี 1946 เริ่มสอนหนังสือที่คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยนิวยอร์ค และสอนหนังสือจนถึงปี 1993

ตั้งแต่ปี 1950 เดมมิ่ง เริ่มรับเชิญเป็นวิทยากรและที่ปรึกษาให้กับอุตสาหกรรมในประเทศญี่ปุ่น ผ่านสหภาพนักวิทยาศาสตร์และวิศวกรญี่ปุ่น (Japanese Union of Scientists and Engineers) หรือ JUSE ทำให้อุตสาหกรรมของญี่ปุ่นพัฒนาก้าวหน้าไปอย่างรวดเร็ว ปี 1951 JUSE เริ่มการมอบรางวัลคุณภาพ Deming (Deming Prize of Quality) ให้แก่ธุรกิจที่ดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพในประเทศญี่ปุ่น ซึ่งเป็นรางวัลที่ทรงเกียรติที่ธุรกิจต่าง ๆ ต้องการ และเริ่มต้นก่อนรางวัลคุณภาพ Malcolm Baldrige (Malcolm Baldrige National Quality Award: MBNQA) ในสหรัฐอเมริกาหลายสิบปี จนกระทั่งปี 1980 ดร.เดมมิ่ง เริ่มเป็นที่รู้จักอย่างกว้างขวางในหมู่ชาวอเมริกัน หลังร่วมรายการถ้าญี่ปุ่นทำได้ ทำไมเราจะทำไม่ได้ (If Japan Can, Why Can't We?) ของสถานีโทรทัศน์ NBC (ณัฏฐพันธุ์ เขจรนันทน์ และคณะ, 2546, 72-75)

เดมมิ่งได้เสนอหลักการสำคัญหลักการหนึ่ง คือ การปรับปรุงกระบวนการอย่างต่อเนื่อง (Continual Improvement) โดยใช้วงล้อ PDCA เป็นเครื่องผลักดันองค์การให้หมุนไปข้างหน้าอย่างต่อเนื่อง ซึ่งจะช่วยให้ธุรกิจก้าวไปข้างหน้าอย่างสม่าเสมอ และไม่หยุดยั้ง โดยในประเทศญี่ปุ่นรู้จักกันในนามวงจรเดมมิ่ง (Deming Cycle) และคนทั่วไปนิยมเรียกว่าวงจรพีดีซีเอ (PDCA Cycle) ซึ่งประกอบด้วย 4 ขั้นตอนหลัก ดังนี้ (วีรพล บดีรัฐ, 2543, 7)

P = Plan หมายถึง การวางแผน

D = Do หมายถึง การปฏิบัติตามแผน

C = Check หมายถึง การตรวจสอบ

A = Action หมายถึง การดำเนินการให้เหมาะสม

8.1.1 การวางแผน (Plan : P)

การวางแผน (Plan: P) เป็นส่วนประกอบของวงจรเดมมิ่งที่มีความสำคัญ เนื่องจากการวางแผนจะเป็นจุดเริ่มต้นของงานและเป็นส่วนสำคัญที่จะทำให้การทำงานในส่วนอื่นเป็นไปอย่างมีประสิทธิผล การวางแผนในวงจรเดมมิ่ง เป็นการหาองค์ประกอบของปัญหาโดยวิธีการระดมความคิด การคัดเลือกปัญหา การหาสาเหตุของปัญหา การหาวิธีการแก้ปัญหา การจัดทำตารางการปฏิบัติงาน การกำหนดวิธีดำเนินการ การกำหนดวิธีการตรวจสอบและประเมินผล ในขั้นตอนนี้สามารถนำเครื่องมือเบื้องต้นด้านคุณภาพอื่น ๆ มาใช้งานร่วมด้วย อาทิ Flowchart, Why-Why Diagram, 5W 2H Principles, Brainstorming ฯลฯ

การดำเนินการวางแผนกระบวนการในขั้นตอนนี้มีหลักการที่สำคัญ 5 ประการ คือ 1) ความสร้างตระหนัก และการกำหนดปัญหาที่ต้องการแก้ไข หรือปรับปรุงให้ดีขึ้น โดยสมาชิกแต่ละคนร่วมมือ และประสานกันอย่างใกล้ชิดในการระบุปัญหาที่เกิดขึ้นในการดำเนินงานเพื่อที่จะร่วมกันทำการศึกษา และวิเคราะห์หาแนวทางแก้ไขต่อไป 2) เก็บรวบรวมข้อมูลสำหรับการวิเคราะห์ และตรวจสอบการดำเนินงานหรือหาสาเหตุของปัญหา เพื่อใช้ในการปรับปรุง หรือแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น ซึ่งควรจะวางแผนและดำเนินการเก็บข้อมูลให้เป็นระบบระเบียบ เข้าใจง่าย และสะดวกต่อการใช้งาน เช่น ตารางตรวจสอบ แผนภูมิ แผนภาพ หรือแบบสอบถาม เป็นต้น 3) อธิบายปัญหาให้ชัดเจน และกำหนดทางเลือก วิเคราะห์ปัญหา เพื่อใช้ในการกำหนดสาเหตุของความบกพร่อง ตลอดจนแสดงสภาพปัญหาที่เกิดขึ้น ซึ่งนิยมใช้วิธีการเขียนและวิเคราะห์แผนภูมิหรือแผนภาพ เช่น แผนภูมิก้างปลา แผนภูมิ พาเรโต และแผนภูมิการควบคุม เป็นต้น เพื่อให้สมาชิกทุกคนในทีมงานคุณภาพเกิดความเข้าใจในสาเหตุและปัญหาอย่างชัดเจน แล้วร่วมกันระดมความคิด (Brainstorm) ในการแก้ปัญหา โดยสร้างทางเลือกต่าง ๆ ที่เป็นไปได้ในการตัดสินใจแก้ปัญหา เพื่อมาทำการวิเคราะห์และตัดสินใจเลือกประเด็นที่เหมาะสมที่สุดมาดำเนินงาน 4) เลือกวิธีการแก้ไขปัญหา หรือปรับปรุงการดำเนินงาน โดยร่วมกันวิเคราะห์ และวิจารณ์ทางเลือกต่าง ๆ ผ่านการระดมความคิด และการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นของสมาชิก เพื่อตัดสินใจเลือกวิธีการแก้ไขปัญหาที่เหมาะสมที่สุดในการดาเนินงานให้สามารถบรรลุตามเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งอาจจะต้องทาวิจัยและหาข้อมูลเพิ่มเติม หรือกำหนดทางเลือกใหม่ที่มีความน่าจะเป็นในการแก้ปัญหาได้มากกว่าเดิม และ 5) กระบวนการวางแผนที่ดี จะต้องกำหนดเป้าหมายมีความเหมาะสมและชัดเจน ตามหลัก SMART ได้แก่ S – specific ชัดเจน เจาะจง M - measurable สามารถวัดผลได้ ประเมินผลได้ A - attainable ต้องมีสิ่งสนับสนุนการบรรลุได้

R - Relevant ความเกี่ยวข้องสัมพันธ์กับวิสัยทัศน์ ภารกิจ เป้าหมาย และกลยุทธ์ T - time frame มีกาหนดเวลาให้แล้วเสร็จ (สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ, 2550)

8.1.2 การปฏิบัติตามแผน (Do: D)

การปฏิบัติตามแผน (Do: D) เป็นการลงมือปฏิบัติตามแผนที่กำหนดไว้ในตารางการปฏิบัติงาน ทั้งนี้สมาชิกกลุ่มต้องมีความเข้าใจถึงความสำคัญ และความจำเป็นในแผนนั้น ๆ ความสำเร็จของการนำแผนมาปฏิบัติต้องอาศัยการทำงานด้วยความร่วมมือเป็นอย่างดีจากสมาชิก ตลอดจนการจัดการทรัพยากรที่จำเป็นต้องใช้ในการปฏิบัติงานตามแผนนั้น ๆ ในขั้นตอนนี้ขณะที่ลงมือปฏิบัติจะมีการตรวจสอบไปด้วย หากไม่เป็นไปตามแผนอาจจะต้องมีการปรับแผนใหม่ และเมื่อแผนนั้นใช้งานได้ก็นำไปใช้เป็นแผน และถือปฏิบัติต่อไป โดยการปฏิบัตามแผนมีหลักการที่สำคัญคือ การทำให้ถูกต้องตั้งแต่แรก จะได้ไม่ต้องแก้ไขหรือรับผลเสียจากการกระทำที่ผิดพลาด และมีการตรวจสอบทุกขั้นตอน หากพบข้อบกพร่องให้รีบแก้ไขก่อนที่ความเสียหายจะขยายเป็นวงกว้าง

8.1.3 การตรวจสอบ (Check: C)

การตรวจสอบ (Check: C) หมายถึง การตรวจสอบดูว่าเมื่อปฏิบัติงานตามแผน หรือการแก้ปัญหางานตามแผนแล้ว ผลลัพธ์เป็นอย่างไร สภาพปัญหาได้รับการแก้ไขตรงตามเป้าหมายที่กลุ่มตั้งใจหรือไม่ การไม่ประสบผลสำเร็จอาจจะเกิดจากสาเหตุหลายประการ เช่น ไม่ปฏิบัติตามแผน ความไม่เหมาะสมของแผนการเลือกใช้เทคนิคที่ไม่เหมาะสม โดยหลักการสำคัญของการตรวจสอบคือการตรวจสอบวิธีการ และระยะเวลาที่ใช้ในการปฏิบัติจริง ว่าทำได้ตามแผนหรือไม่ การตรวจสอบผลที่ได้ว่าได้ตามเป้าหมายหรือไม่ การตรวจสอบว่ามีข้อมูลอะไรใหม่ ๆ เกิดขึ้นบ้าง และการรวบรวมและบันทึกข้อมูลที่จำเป็นเพื่อประโยชน์ในการวิเคราะห์และปรับปรุงให้ดีต่อไป

สิ่งที่จะสามารถรู้ได้ว่าผลกับแผนที่ตั้งไว้แตกต่างกันอย่างไร สิ่งสำคัญที่สุดคือ การบันทึกข้อมูล ซึ่งเทคนิคการบันทึกข้อมูลมีเครื่องมืออยู่หลายชนิด และหลายเทคนิควิธี เช่น Check list, test, Questionnaires, Attitude test, Interview, Observation, Fishbone diagram, Pareto ฯลฯ

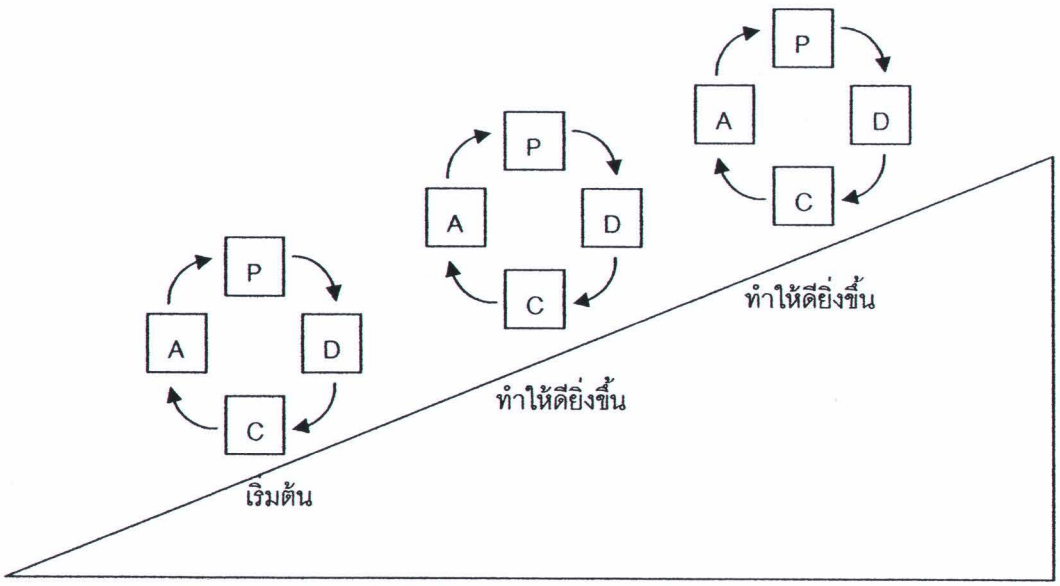
8.1.4 การดำเนินการให้เหมาะสม (Action: A)

การดำเนินการปรับปรุงให้เหมาะสม (Action: A) เป็นการกระทำภายหลังที่กระบวนการ 3 ขั้นตอนตามวงจรได้ดำเนินการเสร็จแล้ว ขั้นตอนนี้เป็นการนำเอาผลจากขั้นการตรวจสอบ (C) มาดำเนินการให้เหมาะสมต่อไป โดยหลักการที่สำคัญในการดำเนินการให้

เหมาะสม คือ หลังจากมีการตรวจสอบแล้ว ถ้าเราทำได้ตามเป้าหมายให้รักษาความดีนี้ไว้ แต่หากตรวจสอบแล้วพบว่ามีข้อผิดพลาดไม่ว่าในขั้นตอนใด ๆ ก็ตาม ให้หาสาเหตุและแก้ไขสาเหตุ และหาทางปรับปรุง เพื่อให้การปฏิบัติครั้งต่อไปดีขึ้นกว่าเดิม

กรณีที่ผลที่เกิดขึ้นเป็นไปตามแผนที่วางไว้ องค์กรจำเป็นต้องคิดหาทางปรับปรุงกระบวนการ หรือวิธีการที่จะทำให้แผนประสบความสำเร็จมากกว่าที่ตั้งไว้ ซึ่งอาจจะหมายถึงประสบผลสำเร็จตามแผนเร็วขึ้น หรือมีใช้ทรัพยากรน้อยลง หรือได้ผลลัพธ์ที่มีคุณภาพมากขึ้น กรณีที่ผลไม่เป็นไปตามแผนที่ตั้งไว้ เมื่อผลลัพธ์ที่ได้ไม่เป็นไปตามแผนที่ตั้งไว้ไม่ว่าจะมากหรือให้เอาข้อมูลที่รวบรวมไว้มาวิเคราะห์ และให้พิจารณาว่าควรทำอย่างไรต่อไป เช่น มองหาทางเลือกใหม่ที่น่าเป็นไปได้ ใช้ความพยายามให้มากกว่าเดิม ขอความช่วยเหลือจากผู้อื่นในกรณีที่ไม่สามารถจัดการด้วยตัวเองได้ หรือเปลี่ยนเป้าหมายใหม่ เป็นต้น (วีรพล บดีรัฐ, 2543, 15-16)

วงจรเดมมิ่ง หรือ PDCA ที่สมบูรณ์จะเกิดขึ้นเมื่อเรานำผลที่ได้จากขั้นตอนการดำเนินการที่เหมาะสม (A) มาดำเนินการให้เหมาะสมในกระบวนการวางแผนอีกครั้งหนึ่ง (P) และเป็นวงจรอย่างนี้เรื่อย ๆ ไม่มีที่สิ้นสุด จนกระทั่งเราสามารถใช้วงจรนี้กับทุกกิจกรรมที่คล้ายกันได้อย่างเป็นปกติธรรมดาไม่ยุ่งยากอีกต่อไป ดังภาพ 10



ภาพ 10 การใช้วงจร PDCA ในการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง

ที่มา: สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ (2550)

จากภาพ 10 กระบวนการปรับปรุงงานอย่างต่อเนื่องด้วยวงจร PDCA จะเห็นว่าวงจร PDCA จะไม่ได้หยุดหรือจบลง เมื่อหมุนครบรอบ แต่วงล้อ PDCA จะหมุนไปข้างหน้าอย่างต่อเนื่อง โดยจะทำงานในการแก้ไขปัญหาในระดับที่สูงขึ้น ซับซ้อนขึ้น และยากขึ้น หรือเป็นการเรียนรู้ที่ไม่สิ้นสุด ซึ่งสอดคล้องกับปรัชญาของการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง (Continuous Improvement) ปัจจุบันทั้งแรงงานปฏิบัติการ แรงงานที่มีความรู้ และระดับผู้บริหารส่วนใหญ่จะรู้จัก PDCA มากขึ้นกว่าในอดีต ถึงแม้จะไม่เข้าใจรายละเอียด และขั้นตอนการดำเนินงานอย่างสมบูรณ์ แต่ก็ช่วยให้การพัฒนาคุณภาพอย่างต่อเนื่องมีประสิทธิภาพ และเห็นผลที่เป็นรูปธรรมมากขึ้น อย่างไรก็ดี หัวใจสำคัญของวงจรเดมมิ่ง ไม่ได้ขึ้นอยู่กับ PDCA เท่านั้น แต่อยู่ที่ความเข้าใจคุณภาพอย่างแท้จริง บุคลากรพร้อมจะเปิดใจเรียนรู้ และพัฒนาตนเองอยู่ตลอดเวลาอย่างมุ่งมั่น และไม่ย่อท้อต่ออุปสรรค (ณัฏฐพันธ์ เขจรนันทน์ และคณะ, 2546, 80)

8.2 ประโยชน์ของวงจรเดมมิ่ง หรือวงจร PDCA

สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ (2550) ได้กล่าวถึงประโยชน์ของวงจร PDCA ไว้ดังนี้

8.2.1 การนำวงจร PDCA ไปใช้จะทำให้ผู้ปฏิบัติมีการวางแผนที่ดีช่วยป้องกันปัญหาที่ไม่ควรเกิดขึ้น ช่วยลดความสับสนในการทำงาน ลดการใช้ทรัพยากรมาก หรือน้อยเกินความพอดี ลดความสูญเสียในรูปแบบต่าง ๆ การทำงานที่มีการตรวจสอบเป็นประจำสม่ำเสมอทำให้การปฏิบัติงานมีความรัดกุมขึ้น และแก้ไขปัญหาได้อย่างรวดเร็วก่อนจะลุกลาม และการตรวจสอบที่นำไปสู่การแก้ไขปรับปรุง ทำให้ปัญหาที่เกิดขึ้นแล้วไม่เกิดซ้ำ หรือลดความรุนแรงของปัญหาถือเป็นการนำความผิดพลาดมาใช้ให้เกิดประโยชน์

8.2.2 เพื่อการแก้ไขปัญหา โดยหาพบว่าการดำเนินงานประสบสิ่งที่ไม่เหมาะสม ไม่สะอาด ไม่สะดวก ไม่มีประสิทธิภาพ ไม่ประหยัด เราควรแก้ปัญหา และการใช้วงจรเดมมิ่ง หรือวงจร PDCA เพื่อการแก้ปัญหา ด้วยการตรวจสอบว่ามีอะไรบ้างที่เป็นปัญหา เมื่อหาปัญหาได้ก็นำมาวางแผนเพื่อดำเนินการตามวงจร PDCA ต่อไป

8.2.3 เพื่อปรับปรุง โดยวงจรเดมมิ่ง หรือวงจร PDCA นั้นไม่ต้องรอให้เกิดปัญหาแต่เราต้องเสาะแสวงหาสิ่งต่าง ๆ หรือวิธีการที่ดีกว่าเดิมอยู่เสมอ เพื่อยกระดับคุณภาพชีวิตและสังคม เมื่อเราคิดว่าจะปรับปรุงอะไร ก็ให้ใช้วงจร PDCA เป็นขั้นตอนในการปรับปรุง ข้อสำคัญต้องเริ่ม PDCA ตัวเองก่อนมุ่งไปที่คนอื่น

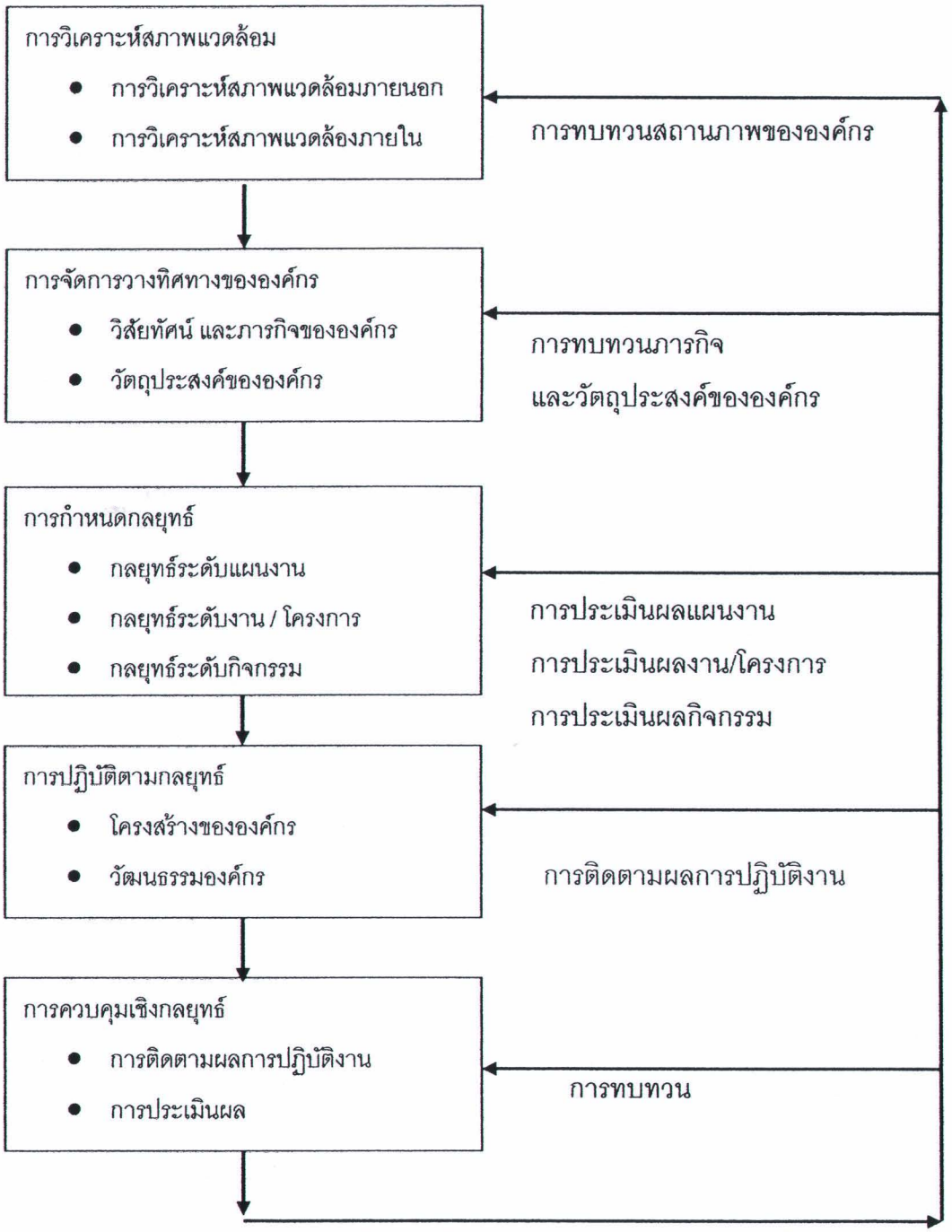
จากการศึกษาหลักการวงจรเดมมิ่ง หรือ วงจร PDCA ของผู้วิจัย ในงานวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยเห็นว่า วงจรเดมมิ่ง PDCA เป็นเครื่องมือคุณภาพ (Quality Tools) ที่มีประโยชน์อย่างมากในการวางแผนกลยุทธ์ขององค์กร และนำองค์กรไปสู่เป้าหมายที่ได้กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพ

โดยผู้วิจัยได้นำหลักการของวงจร PDCA นี้มาใช้ในการวางแผนกลยุทธ์ในขั้นตอนต่าง ๆ ตั้งแต่การทบทวนทิศทางขององค์กร โดยการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายใน และภายนอก การพัฒนากลยุทธ์ให้สอดคล้องกับปัจจัยที่สำคัญของสภาพแวดล้อมขององค์กร โดยใช้วิธีการแบบดุลยภาพ เป็นเครื่องมือในการกระจายกลยุทธ์สู่การปฏิบัติงาน รวมถึงการตรวจสอบความเป็นไปได้ของแผนกลยุทธ์โดยกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ และมีการปรับปรุงแผนกลยุทธ์ให้เหมาะสมหลังจากที่มีการตรวจสอบความเป็นไปได้ของแผนกลยุทธ์แล้ว ซึ่งสอดคล้องตามหลักการวงจรเดมมิ่งที่มีขั้นตอนการวางแผน (Plan) การปฏิบัติตามแผน (DO) การตรวจสอบ (Check) และการดำเนินการให้เหมาะสม (Action) ซึ่งผู้วิจัยได้แสดงรายละเอียดขั้นตอนการวางแผนกลยุทธ์ตามหลักการนี้ในกรอบแนวคิดในการวิจัย

9. กระบวนการวางแผนกลยุทธ์

จากการศึกษาแนวคิดกระบวนการวางแผนกลยุทธ์ของนักวิชาการด้านกลยุทธ์ ผู้วิจัยได้รวบรวมรูปแบบต่าง ๆ ของกระบวนการวางแผนกลยุทธ์ เป็นกิจกรรมที่มีลำดับขั้นตอนที่ง่ายต่อการทำความเข้าใจ และนำไปประยุกต์ใช้ในการวางแผนกลยุทธ์ ด้วยวิธีการแบบดุลยภาพในธุรกิจการสกัดน้ำมันปาล์ม ดังนี้

9.1 รูปแบบของสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติโดยวัฒนา วงศ์เกียรติรัตน์ และคณะ (2548, 18) กำหนดกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ ดังภาพที่ 11 โดยมี 5 ขั้นตอน ประกอบด้วย 1) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม โดยพิจารณาปัจจัยจุดแข็ง-จุดอ่อน ภายในองค์กร และ โอกาส-ภัยคุกคาม จากภายนอกองค์กร ซึ่งเป็นปัจจัยเงื่อนไขที่มีอิทธิพลต่อการบรรลุความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์กร 2) การจัดการวางทิศทางขององค์กร ในขั้นตอนนี้จะมีการจัดวางทิศทางขององค์กรที่แตกต่างกันขึ้นอยู่กับมุมมองของแต่ละองค์กร ซึ่งจะพิจารณากำหนดวิสัยทัศน์ขององค์กรซึ่งเป็นจุดมุ่งหมายที่องค์กรต้องการไปให้ถึงภารกิจ และวัตถุประสงค์องค์กร 3) การกำหนดกลยุทธ์ โดยพิจารณาออกแบบ และเลือกกลยุทธ์ที่เหมาะสม และสามารถนำไปปฏิบัติได้จริงจากการวิเคราะห์ทางเลือกด้วยเทคนิคต่าง ๆ 4) การปฏิบัติงานตามแผนกลยุทธ์ โดยดำเนินงานตามแผนปฏิบัติงานตามกลยุทธ์ที่กำหนดไว้ให้เป็นไปอย่างราบรื่น เพื่อนำไปสู่ความสำเร็จตามที่พึงประสงค์ 5) การควบคุมเชิงกลยุทธ์ โดยวิธีการติดตามผลการปฏิบัติงาน และวิธีการประเมินผลกระบวนการและประเมินผลสำเร็จขององค์กร



ภาพ 11 โมเดลกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ ของสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ

ที่มา: วัฒนา วงศ์เกียรติรัตน์ และคณะ (2548, 20)

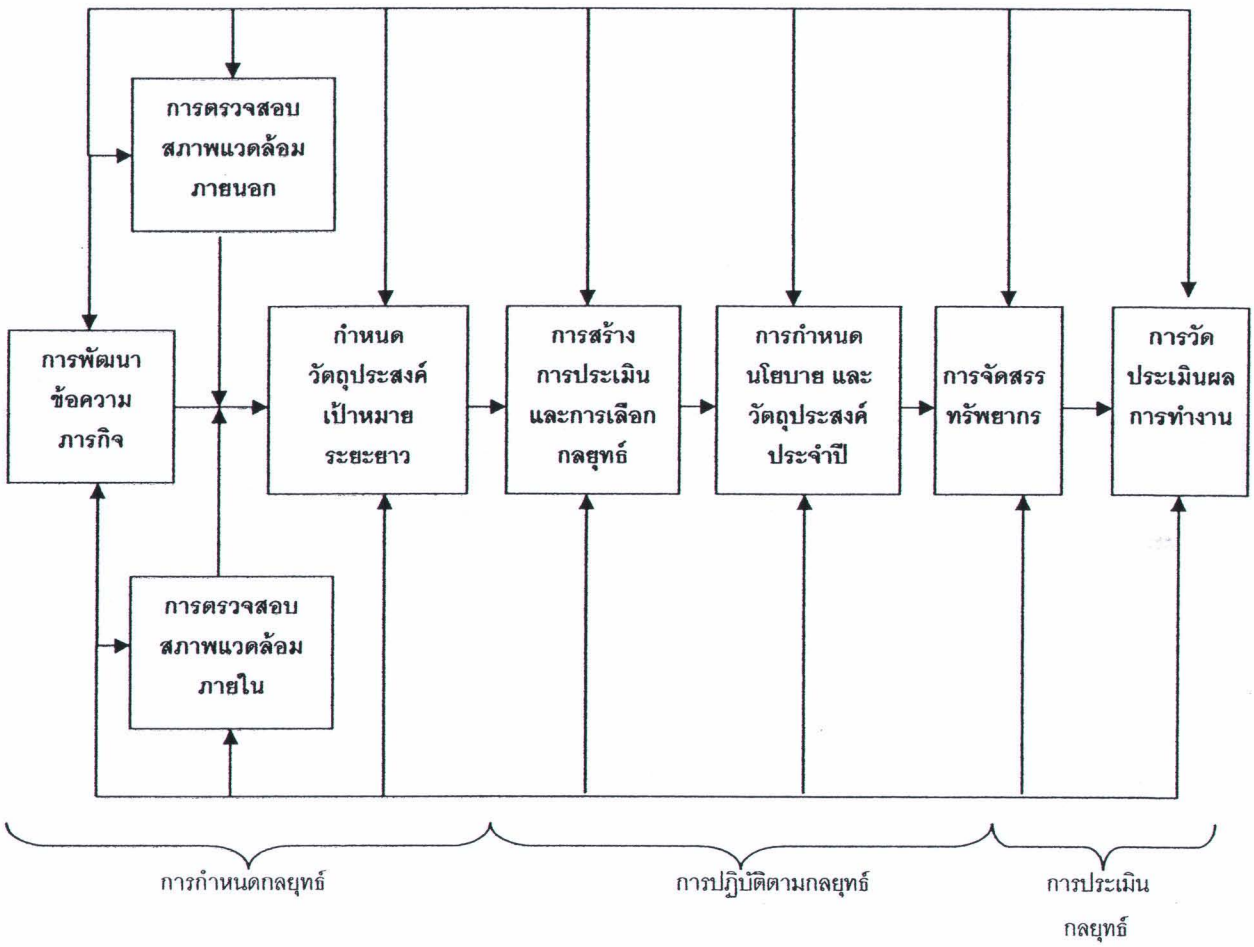
จากการศึกษาพบว่า กระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ในรูปแบบของสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติโดยวัฒนา วงศ์เกียรติรัตน์ และคณะ ข้างต้นมีลักษณะเด่นที่อธิบายขั้นตอนการวางแผนกลยุทธ์ที่สามารถเข้าใจง่าย และมีลำดับที่ชัดเจน อีกทั้งได้กำหนดให้มีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายใน และภายนอกขององค์กรก่อนการจัดวางทิศทาง วิสัยทัศน์ ภารกิจขององค์กร ซึ่งเหมาะสมกับองค์กรของผู้วิจัยที่ยังไม่มีการกำหนดทิศทาง วิสัยทัศน์ และภารกิจที่ชัดเจนก่อนการกำหนดกลยุทธ์ และกระจายกลยุทธ์สู่การปฏิบัติต่อไป

9.2 รูปแบบของเดวิท (David, 1997, 13) กล่าวว่า การบริหารเชิงกลยุทธ์ สามารถนิยามได้ว่า เป็นศาสตร์ และศิลป์ของการสร้างกลยุทธ์ การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ การประเมินกลยุทธ์รวมถึงการตัดสินใจแบบข้ามหน้าที่ (Cross-functional) ซึ่งทำให้องค์กรสามารถบรรลุถึงวัตถุประสงค์ได้ตามที่กำหนดไว้ การบริหารเชิงกลยุทธ์นั้นจะเน้นการบริหารเชิงบูรณาการซึ่งเป็นการประสานหน่วยงานแต่ละหน่วยงาน อาทิ การตลาด การเงิน การบัญชี การผลิต การปฏิบัติการ การวิจัยพัฒนา และระบบสารสนเทศคอมพิวเตอร์ และนำข้อมูลต่าง ๆ มาใช้เพื่ออ้างอิงในการสร้างกลยุทธ์ การนำไปปฏิบัติ และการประเมินผลกลยุทธ์ โดยมีกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ดังนี้

9.2.1 การสร้างกลยุทธ์ในรูปแบบของเดวิทนั้น จะเริ่มจากการพัฒนาวิสัยทัศน์ และพันธกิจ การวิเคราะห์โอกาสและอุปสรรคภายนอกขององค์กร พิจารณาจุดแข็ง และจุดอ่อนภายในองค์กร เพื่อตั้งวัตถุประสงค์ระยะยาว เป็นการให้สร้างกลยุทธ์ทางเลือก และเป็นการเลือกกลยุทธ์ที่เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมที่ได้วิเคราะห์มาแล้ว

9.2.2 การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติจะต้องให้องค์กรจัดตั้งวัตถุประสงค์ประจำปี วางนโยบายจูงใจพนักงาน และจัดสรรทรัพยากรเพื่อว่ากลยุทธ์ที่จัดสร้างไว้สามารถนำไปปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิผล

9.2.3 การประเมินกลยุทธ์เป็นขั้นตอนสุดท้ายในการบริหารกลยุทธ์ การประเมินกลยุทธ์เป็นวิธีการที่สำคัญในการได้มาซึ่งสารสนเทศ กลยุทธ์ทั้งหมดจะอยู่ภายใต้การเปลี่ยนแปลงในอนาคต เนื่องจากปัจจัยภายใน และปัจจัยภายนอกกำลังเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา กิจกรรมการประเมินกลยุทธ์มีพื้นฐานสามประการ คือ การทบทวนปัจจัยภายใน และภายนอก ซึ่งเป็นพื้นฐานของกลยุทธ์ในปัจจุบัน การวัดผลงาน และการใช้มาตรการแก้ไขให้ถูกต้อง ดังแสดงในภาพ 12



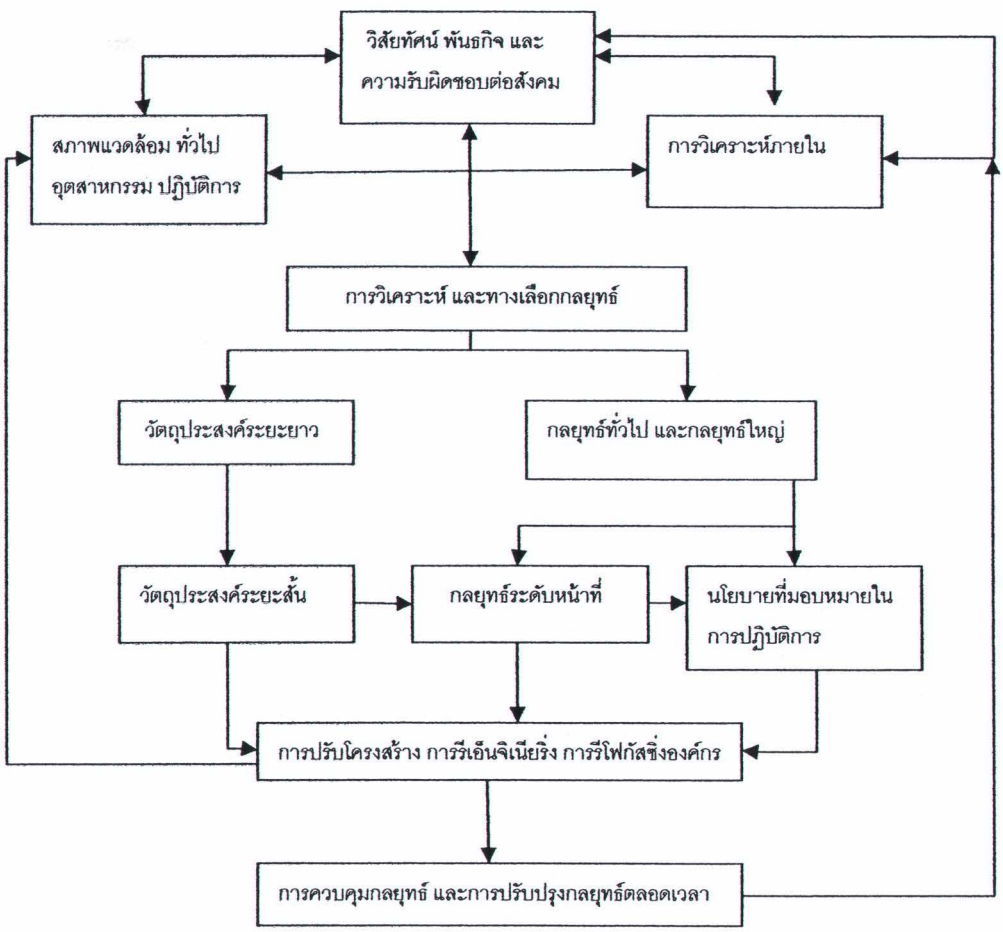
ภาพ 12 โมเดลการบริหารเชิงกลยุทธ์ของเดวิท

ที่มา: ดัดแปลงจากเดวิท (1997, 13)

จากการศึกษาพบว่า การบริหารเชิงกลยุทธ์ตามรูปแบบของเดวิท มีลักษณะเด่นที่แบ่งการบริหารเชิงกลยุทธ์ ออกเป็น 3 ขั้นตอนหลัก ได้แก่ การกำหนดกลยุทธ์ การปฏิบัติตามกลยุทธ์ และการประเมินกลยุทธ์ ซึ่งทำให้เข้าใจการบริหารเชิงกลยุทธ์ได้อย่างชัดเจน และรูปแบบของเดวิทให้ความสำคัญกับการตัดสินใจแบบข้ามหน้าที่ (Cross-functional) และเน้นการบริหารเชิงบูรณาการซึ่งเป็นการประสานหน่วยงานแต่ละหน่วยงานเป็นกระบวนการเดียวกัน ซึ่งผู้วิจัยได้นำลักษณะเด่นดังกล่าวมาประยุกต์ในองค์กรของผู้วิจัย โดยมีแนวคิดว่าผลการดำเนินงานของหน่วยงานแต่ละหน่วยงานภายในองค์กรส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของหน่วยงานต่าง ๆ ทั้งหมดภายในองค์กร เช่น ประสิทธิผลของหน่วยงานจัดซื้อที่สามารถซื้อวัตถุดิบที่มีคุณภาพจะส่งผลต่อหน่วยผลิตที่จะสามารถทำให้การผลิตเป็นไปตามเป้าหมายที่วางไว้และเมื่อหน่วยผลิตที่จะสามารถทำให้การผลิตเป็นไปตามเป้าหมายที่วางไว้ และลด

การสูญเสียในระหว่างผลิตย่อมส่งผลให้มีต้นทุนในการผลิตที่เหมาะสม ทำให้การดำเนินธุรกิจขององค์กรสามารถบรรลุถึงวัตถุประสงค์ได้ตามที่กำหนดไว้ได้

9.3 รูปแบบของเพียซ และโรบินสัน (สาโรจน์ โอพิทักษ์ชีวิน, 2548, 19) มีมุมมองของกระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ คือ กลุ่มหรือวิธีการของการตัดสินใจ และการปฏิบัติการที่ก่อให้เกิดผลลัพธ์เป็นแผนและการนำแผนที่ออกแบบไว้ไปปฏิบัติให้เกิดผลบรรลุตามวัตถุประสงค์ขององค์กร รูปแบบการวางแผนเชิงกลยุทธ์ตามแนวคิดของเพียซ และโรบินสันมีลักษณะไดนามิค (Dynamic) และอินเตอร์แอคทีฟ (Interractive) เป็นจุดเด่นในการมองภาพรวมของกระบวนการและสามารถปรับปรุงกลยุทธ์ได้ตามสถานการณ์ที่เกิดขึ้นกับองค์กรได้ตลอดเวลาเป็นดังภาพ 12



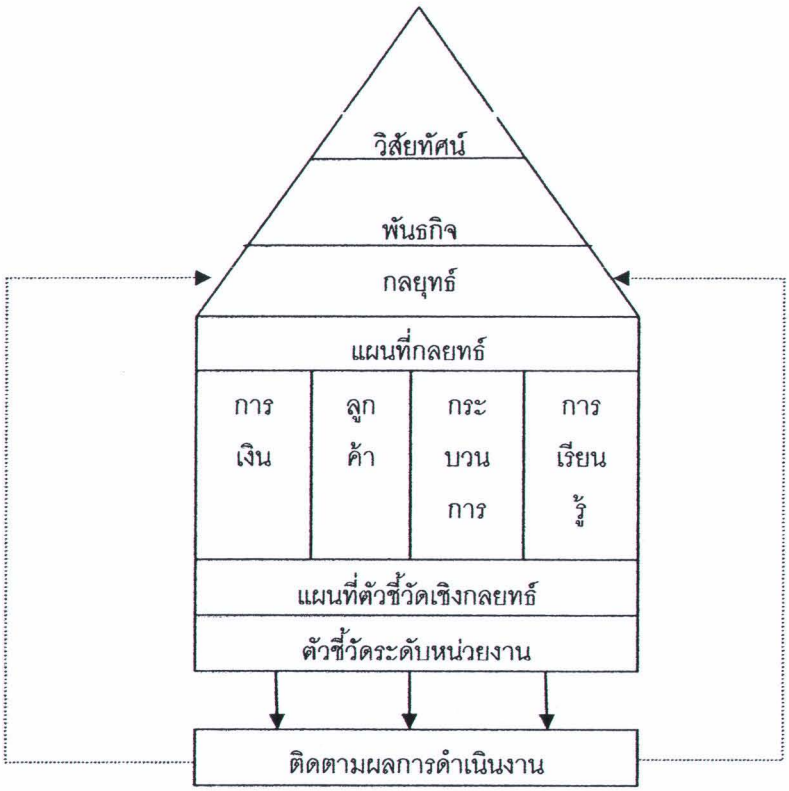
ภาพ 13 โมเดลการจัดการเชิงกลยุทธ์ของเพียซและโรบินสัน

ที่มา: สาโรจน์ โอพิทักษ์ชีวิน (2548, 16)

จากภาพ 13 จะเห็นว่าในการจัดการเชิงกลยุทธ์ของเพียซและโรบินสัน ประกอบไปด้วยงานตามหน้าที่ที่สำคัญ 9 ประการ คือ 1) การกำหนดพันธกิจของบริษัทที่ประกอบด้วยคำประกาศที่กว้าง ๆ เกี่ยวกับจุดมุ่งหมาย ปรัชญา และเป้าหมายของบริษัท 2) ทำการวิเคราะห์เงื่อนไขภายในและกำลังความสามารถของบริษัท 3) ประเมินสภาพแวดล้อมภายนอก สภาพทั่วไปและสภาพแวดล้อมการแข่งขัน 4) วิเคราะห์ทางเลือกของบริษัท โดยจัดสรรทรัพยากรให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมภายนอก 5) ระบุทางเลือกที่ปรารถนาที่สุด โดยทำการประเมินแต่ละทางเลือกให้สอดคล้องกับภารกิจของบริษัท 6) ทำการคัดเลือกวัตถุประสงค์ระยะเวลา และกลยุทธ์ใหญ่ที่จะบรรลุทางเลือกที่ปรารถนามากที่สุดได้ 7) การพัฒนาวัตถุประสงค์ประจำปี และกลยุทธ์ระยะสั้นที่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ระยะยาว และกลยุทธ์ที่เลือกไว้ 8) นำเอากลยุทธ์ที่เลือกสรรไว้แล้วไปปฏิบัติ โดยวิธีการจัดสรรทรัพยากรตามงบประมาณที่วางไว้ ซึ่งมีการเน้นความเข้ากันได้ของงานตามหน้าที่ บุคคลากร โครงสร้าง เทคโนโลยี และระบบการให้รางวัล และ 9) ทำการประเมินความสำเร็จของกระบวนการเชิงกลยุทธ์ในฐานะที่เป็นปัจจัยนำเข้า สำหรับการตัดสินใจในอนาคต

จากการศึกษาพบว่า การจัดการเชิงกลยุทธ์ของเพียซและโรบินสันมีลักษณะเด่นที่มีรายละเอียดที่ชัดเจนในการดำเนินการตามกลยุทธ์ที่คัดเลือกไว้ โดยการกำหนดวัตถุประสงค์ระยะยาว และวัตถุประสงค์ระยะสั้น ในขณะเดียวกันมีการกำหนดกลยุทธ์ระดับองค์กรและกลยุทธ์ระดับหน้าที่ เพื่อให้เกิดความชัดเจนในการดำเนินการตามกลยุทธ์ที่ได้คัดเลือกไว้ ผู้วิจัยจึงได้นำลักษณะเด่นการจัดการเชิงกลยุทธ์รูปแบบของเพียซ และโรบินสัน นี้มาใช้ในการกำหนดวัตถุประสงค์ระยะยาว ในกลยุทธ์ระดับองค์กร และวัตถุประสงค์ระยะสั้นในกลยุทธ์ระดับหน้าที่ เพื่อกระจายกลยุทธ์สู่การปฏิบัติ

9.4 รูปแบบการวางแผนกลยุทธ์ด้วยมุมมองของวิธีการแบบดุลยภาพของแคปแลนและนอร์ตัน (ณรงวิทย์ แสนทอง, 2548, 16) สรุปได้ว่าการวางแผนกลยุทธ์ด้วยมุมมองของวิธีการแบบดุลยภาพเป็นการแปลงวิสัยทัศน์ ภารกิจ และกลยุทธ์องค์กรไปสู่ชุดของการวัดผลสำเร็จที่กำหนดกรอบสำหรับการวัดแผนกกลยุทธ์ และระบบการจัดการ โดยในการวัดผลสำเร็จขององค์กรจะพิจารณาได้ 4 มุมมอง ได้แก่ 1) มุมมองด้านการเงิน (Financial Perspective) 2) มุมมองด้านลูกค้า (Customer Perspective) 3) มุมมองด้านกระบวนการภายใน (Internal Business Process Perspective) และ 4) มุมมองด้านการเรียนรู้ และการพัฒนา (Learning and Growth Perspective) และนำกลยุทธ์สู่การปฏิบัติ เพื่อให้องค์กรดำเนินงานได้บรรลุเป้าหมายตามกลยุทธ์ที่วางไว้ ดังแสดงเป็นโมเดลในภาพ 14



ภาพ 14 โมเดลการวางแผนกลยุทธ์ด้วยวิธีการแบบดุลยภาพของแคปแลน และนอร์ตัน
ที่มา: ณรงค์วิทย์ แสนทอง (2548, 17)

จากภาพ 14 โมเดลการวางแผนกลยุทธ์ด้วยมุมมองของวิธีการแบบดุลยภาพของแคปแลน และนอร์ตัน จะเริ่มต้นจากองค์กรจะต้องกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจขององค์กร และหลังจากนั้นองค์กรจะต้องกำหนดกลยุทธ์หลักที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ และพันธกิจก่อนที่จะกระจายกลยุทธ์สู่การปฏิบัติ องค์กรจะต้องจัดทำแผนที่กลยุทธ์ซึ่งเป็นเครื่องมือสำคัญที่จะทำให้เกิดความเข้าใจอย่างชัดเจน สะท้อนความสัมพันธ์ และเป้าหมายในแต่ละมุมมอง และเมื่อได้กำหนดความสัมพันธ์ในแต่ละมุมมอง จึงจะสามารถกำหนดแผนที่ตัวชี้วัดเชิงกลยุทธ์ เพื่อทำให้แต่ละหน่วยงานมีความเข้าใจความสัมพันธ์ของตัวชี้วัดแต่ละตัว และมีการดำเนินการ และติดตามผลการดำเนินงาน ก่อนที่จะมีการประเมินผลกลยุทธ์ต่อไป

จากการศึกษาแนวคิดของกระบวนการจัดการวางแผนกลยุทธ์ ผู้วิจัยได้สังเคราะห์การวางแผนเชิงกลยุทธ์ของแนวคิดต่าง ๆ เทียบกับกระบวนการวางแผนกลยุทธ์ของผู้วิจัย โดยใช้หลักการของวงจรเดมมิ่งในการจัดแบ่งขั้นตอนการจัดการวางแผนกลยุทธ์ของแนวคิดต่าง ๆ ตามตาราง 4 ดังนี้

ตาราง 4 การสังเคราะห์การวางแผนกลยุทธ์ของแนวคิดต่าง ๆ ตามหลักการวงจรเดมมิ่ง

วงจรเดมมิ่ง	แนวคิดสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ	แนวคิดเดวิท	แนวคิดเพียซและโรบินสัน	แนวคิดแคปแลนและนอร์ตัน	แนวคิดผู้วิจัย
Plan	**การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม** • วิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก • วิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน **การวางทิศทางองค์กร** • การกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ	• ตรวจสอบสภาพแวดล้อมภายใน • ตรวจสอบสภาพแวดล้อมภายนอก • พัฒนาข้อความภารกิจ	• วิสัยทัศน์ พันธกิจ ความรับผิดชอบต่อสังคม	• การกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ	**การทบทวนทิศทางขององค์กร** • วิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก • วิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน • การกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ • การทบทวนทิศทางขององค์กร
Do	• การกำหนดกลยุทธ์ระดับแผนงาน โครงการ กิจกรรม • การปฏิบัติตามกลยุทธ์ • ปรับโครงสร้างและวัฒนธรรมองค์กร • การควบคุมเชิงกลยุทธ์	• กำหนดวัตถุประสงค์เป้าหมายระยะยาว • การสร้างการประเมินและการเลือกกลยุทธ์ • การกำหนดนโยบายวัตถุประสงค์ประจำปี • การจัดสรรทรัพยากร	• การวิเคราะห์ทางเลือกกลยุทธ์ • กลยุทธ์ใหญ่ และกลยุทธ์ทั่วไป • วัตถุประสงค์ระยะยาว • วัตถุประสงค์ระยะสั้น • กลยุทธ์ระดับหน้าที่ • นโยบายที่มอบหมายในการปฏิบัติ • การปรับปรุงโครงสร้าง การรีเอ็นจิเนียริ่ง และรีโฟกัสซิ่ง • การควบคุมกลยุทธ์	• การกำหนดกลยุทธ์ • การกำหนดแผนที่กลยุทธ์ด้านการเงิน ด้านลูกค้า ด้านกระบวนการภายใน และด้านการเรียนรู้และเติบโต • การจัดทำแผนที่ตัวชี้วัดกลยุทธ์ • การกำหนดตัวชี้วัดระดับหน่วยงาน	**การพัฒนากลยุทธ์ด้วยวิธีการแบบดุลยภาพ** • การวิเคราะห์ทางเลือกกลยุทธ์ • การกำหนดกลยุทธ์องค์กรและระดับธุรกิจ • กระจายกลยุทธ์สู่การปฏิบัติด้านการเงิน ด้านลูกค้าด้านกระบวนการภายใน ด้านการเรียนรู้ เติบโต • การจัดทำแผนที่กลยุทธ์ • จัดทำการเชื่อมโยงกลยุทธ์และตัวชี้วัดระดับหน่วยงานเพื่อกระจายสู่การปฏิบัติ
Check	• การติดตามผลการดำเนินงาน	• การวัดประเมินผลการทำงาน		• การติดตามผลการดำเนินงาน	• การตรวจสอบความเป็นไปได้ของแผนกลยุทธ์โดยผู้เชี่ยวชาญ
Action			• การปรับปรุงกลยุทธ์ตลอดเวลา		• การปรับปรุงแผนกลยุทธ์จากที่มีการตรวจสอบแผนกลยุทธ์แล้ว

จากตาราง 4 ผู้วิจัยพบว่า รูปแบบของการจัดการกลยุทธ์หลากหลายรูปแบบนั้น มีกระบวนการที่มีขั้นตอนหลัก ๆ ที่ใกล้เคียง และคล้ายคลึงกันมาก แต่ละแนวคิดนั้นมีลักษณะเด่นที่แตกต่างกัน โดยผู้วิจัยมีความสนใจในลักษณะเด่นของแต่ละแนวคิด ดังนี้ 1) การวางแผนกลยุทธ์ที่สามารถเข้าใจง่าย และมีลำดับที่ชัดเจน อีกทั้งได้กำหนดให้มีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายใน และภายนอกขององค์กรก่อนการจัดวางทิศทางขององค์กร ตามแนวคิดของสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ 2) การให้ความสำคัญกับการตัดสินใจแบบข้ามหน้าที่ (Cross-functional) และเน้นการบริหารเชิงบูรณาการซึ่งเป็นการประสานหน่วยงานแต่ละหน่วยงาน ตามแนวคิดของเดวิท 3) การมีรายละเอียดที่ชัดเจนในการดำเนินการตามกลยุทธ์ที่คัดเลือกไว้ โดยการกำหนดวัตถุประสงค์ระยะยาว และวัตถุประสงค์ระยะสั้น ในขณะเดียวกันมีการกำหนดกลยุทธ์ใหญ่ระดับองค์กร และกลยุทธ์ระดับหน้าที่เพื่อให้เกิดความชัดเจนในการดำเนินการตามกลยุทธ์ ตามแนวคิดของเพียซ และโรบินสัน และ 4) การจัดทำแผนที่กลยุทธ์ และการกระจายกลยุทธ์สู่การปฏิบัติไปยังหน่วยงานต่าง ๆ โดยพิจารณามุมมองทั้ง 4 อย่างเป็นเหตุเป็นผล และมีความสัมพันธ์กันตามแนวคิดของแคปแลน และนอร์ตัน

สำหรับแนวคิดของผู้วิจัยในขั้นตอนการตรวจสอบ และปรับปรุงกลยุทธ์ จะเห็นได้ว่าแตกต่างจากของแนวคิดอื่น ๆ เนื่องจากข้อจำกัดด้านเวลาในการวิจัยในครั้งนี้ ไม่สามารถนำกลยุทธ์ที่ได้จากการวางแผนไปปฏิบัติได้ ผู้วิจัยจึงได้กำหนดให้มีการการตรวจสอบความเป็นไปได้ของแผนกลยุทธ์ และการปรับปรุงแผนกลยุทธ์ แทนการนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติจริง

ผู้วิจัยจึงได้ประยุกต์รูปแบบของแนวคิดทั้ง 4 มาวางแผนกลยุทธ์ในงานวิจัยในครั้งนี้ โดยเห็นว่าสามารถทำความเข้าใจได้ง่ายกับบุคคลในองค์กร และสามารถนำมาประยุกต์ใช้ในเชิงปฏิบัติได้ ผู้วิจัยจึงได้สังเคราะห์กระบวนการวางแผนกลยุทธ์ ได้ออกเป็น 4 องค์ประกอบ คือ 1) การทบทวนทิศทางขององค์กร โดยการวิเคราะห์สถานภาพแวดล้อมทั้งภายใน และภายนอก การกำหนดทิศทางองค์กร 2) การพัฒนากลยุทธ์ให้สอดคล้องกับปัจจัยของสภาพแวดล้อมองค์กร ซึ่งสามารถทำให้บรรลุถึงวัตถุประสงค์ และเป้าหมายขององค์กรได้ และการกระจายกลยุทธ์สู่การปฏิบัติยังหน่วยงานต่าง ๆ ขององค์กร 3) การตรวจสอบความเป็นไปได้ของแผนกลยุทธ์ และ 4) การปรับปรุงแผนกลยุทธ์จากที่มีการตรวจสอบความเป็นไปได้ของแผนกลยุทธ์แล้ว

10. วิธีการวางแผนกลยุทธ์

ผู้วิจัยได้สังเคราะห์กระบวนการวางแผนกลยุทธ์ ได้ออกเป็น 4 องค์ประกอบ คือ 1) การทบทวนทิศทางขององค์กร 2) การพัฒนากลยุทธ์ให้สอดคล้องกับปัจจัยของสภาพแวดล้อม

องค์กร ซึ่งสามารถทำให้บรรลุถึงวัตถุประสงค์ และเป้าหมายขององค์กรได้ และกระจายกลยุทธ์สู่การปฏิบัติยังหน่วยงานต่าง ๆ ขององค์กร 3) การตรวจสอบความเป็นไปได้ของแผนกลยุทธ์ และ 4) การปรับปรุงแผนกลยุทธ์

10.1 การวิเคราะห์สถานภาพแวดล้อม (Environment Analysis) ผู้บริหาร หรือนักกลยุทธ์จะต้องศึกษาและวิคราะห์ปัจจัยในด้านต่าง ๆ ที่มีผลกระทบต่อการดำเนินงานขององค์กร ซึ่งแบ่งออกได้เป็น 2 ประเภท คือ 1) สภาพแวดล้อมภายนอก (External Environment) ซึ่งผลที่จะได้มา คือ โอกาส (Opportunity) และอุปสรรค (Threat) และ 2) สภาพแวดล้อมภายใน (Internal Environment) ผลที่จะได้ คือ จุดแข็ง (Strength) และจุดอ่อน (Weakness) ขององค์กร เมื่อนำปัจจัยทั้งภายในและภายนอกที่ได้มาวิเคราะห์ร่วมกัน เรียกว่า การวิเคราะห์ SWOT (SWOT Analysis) เพื่อพิจารณาว่าแต่ละปัจจัยใดมีส่วนเอื้ออำนวย หรือขัดขวางต่อการดำเนินธุรกิจขององค์กร

10.1.1 สภาพแวดล้อมภายนอก (External Environment) ตามแนวคิดของพิทศ์ และเล (Pitts & Lei อ้างถึงใน พรรณี โศรกหาย, 2549, 17) ได้แบ่งสภาพแวดล้อมภายนอกออกเป็น 2 ประเภท ได้แก่ 1) สภาพแวดล้อมมหภาค หรือสภาพแวดล้อมทั่วไป และ 2) สภาพแวดล้อมทางด้านการแข่งขัน

10.1.2 สภาพแวดล้อมมหภาค หรือสภาพแวดล้อมทั่วไป เป็นปัจจัยใหญ่ที่มีอิทธิพลโดยตรง หรือโดยอ้อมต่อทุกบริษัทในทุกอุตสาหกรรมซึ่งปกติแล้วบริษัทไม่สามารถควบคุมปัจจัยเหล่านี้ได้ ซึ่งแบ่งเป็น 4 ปัจจัยหลัก อันได้แก่ 1) สภาพเศรษฐกิจ อาทิ อัตราการเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจ อัตราแลกเปลี่ยนและดอกเบี้ย รายได้ประชากร อัตราค่าแรง งบประมาณของรัฐด้านการลงทุนต่อภาคอุตสาหกรรม เป็นต้น 2) สภาพสังคมวัฒนธรรม อาทิ ขนาดของครอบครัว อาชีพ ทัศนคติ พื้นฐานการศึกษา คุณภาพชีวิต เป็นต้น 3) การเมือง/กฎหมาย อาทิ ภาษี กฎหมายแรงงาน กฎหมายสิ่งแวดล้อม นโยบายการเปิดการค้าเสรี และการกีดกันทางการค้า เป็นต้น และ 4) เทคโนโลยี/กระแสโลกาภิวัตน์ อาทิ ความก้าวหน้าด้านการสื่อสาร การขนส่ง การถ่ายทอดเทคโนโลยี ความก้าวหน้าของเทคโนโลยีการผลิต วงจรชีวิตของสินค้า เป็นต้น

10.1.3 สภาพแวดล้อมทางด้านการแข่งขันในอุตสาหกรรมที่เป็นกลุ่มของบริษัทที่นำเสนอผลิตภัณฑ์ที่มีคุณสมบัติใกล้เคียงกัน เพื่อเข้าแข่งขันในกลุ่มลูกค้ากลุ่มเดียวกัน ซึ่งแต่ละอุตสาหกรรมมีลักษณะแตกต่างกันไปทั้งทางด้านการแข่งขัน และความสามารถในการทำกำไร ดังนั้นเพื่อให้เกิดความเข้าใจในอุตสาหกรรมแต่ประเภทได้ชัดเจนยิ่งขึ้น จึงมีเครื่องมือเพื่อนำมาใช้ในการวิเคราะห์อุตสาหกรรมที่สำคัญ คือ แรงผลักดันทั้งห้า (Five Forces Model)

สำนักงานคณะกรรมการวิจัยแห่งชาติ ห้องสมุดงานวิจัย

ของไมเคิล อี พอตเตอร์ (Michael E. Porter) ที่มีผลต่อความสามารถในการทำกำไรของผู้ประกอบการ ได้แก่ การเข้ามาของคู่แข่งรายใหม่ การแข่งขันในอุตสาหกรรม ภาวะคุกคามจากสินค้าทดแทน อำนาจต่อรองของผู้ซื้อ และอำนาจต่อรองของผู้ขาย

10.1.4 การคัดเลือกปัจจัยทางสภาพแวดล้อมภายนอกที่สำคัญ โดยใช้ตารางแสดงความสำคัญของปัจจัยภายนอก (Priority Matrix) จากสภาพแวดล้อมมหภาค หรือสภาพแวดล้อมทั่วไป และสภาพแวดล้อมทางด้านการแข่งขัน ที่กล่าวมาแล้วข้างต้น จะได้เห็นว่าปัจจัยทางสภาพแวดล้อมภายนอกที่มีผลกระทบต่อองค์กรมีมากมายหลายปัจจัย ฉะนั้นการเข้าใจถึงปัจจัยทางสภาพแวดล้อมภายนอกที่สำคัญได้ จึงเป็นสิ่งที่สำคัญ หากเกิดความผิดพลาดในการตระหนักถึงปัจจัยทางสภาพแวดล้อมภายนอกที่มีผลต่อกลยุทธ์ขององค์กรอย่างแน่นอน

10.1.5 สภาพแวดล้อมภายใน (Internal Environment) หมายถึง ทรัพยากร ระบบการสื่อสาร เทคโนโลยีต่าง ๆ โครงสร้างขององค์กร ตลอดจนค่านิยมขององค์กร ในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน คือ การวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อนของทรัพยากรต่าง ๆ ผู้วิจัยได้ประยุกต์หลักการวิเคราะห์ห่วงโซ่คุณค่า (Value chain analysis) ของไมเคิล อี พอตเตอร์ (Michael E. Porter) ซึ่งเป็นโมเดลที่ได้รับความนิยม และมีประโยชน์ในการกำหนดจุดแข็ง และจุดอ่อนอย่างเป็นระบบ เพื่อฉวยโอกาสและกำจัดอุปสรรคของสภาพแวดล้อมภายนอกที่เกิดขึ้น โดยห่วงโซ่คุณค่าประกอบด้วย กิจกรรมพื้นฐาน และกิจกรรมสนับสนุน

10.2 การกำหนดทิศทางขององค์กร

จากการวิเคราะห์และประเมินสภาพแวดล้อมของธุรกิจ จะให้ข้อมูลสำคัญเกี่ยวกับปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการดำเนินงานในปัจจุบัน และอนาคตขององค์กร โดยที่การกำหนดทิศทางขององค์กรจะมีอิทธิพลต่อการดำเนินงานและดำรงอยู่ของแต่ละองค์กร ซึ่งการกำหนดทิศทางขององค์กรมีขั้นตอนดังนี้ 1) กำหนดวิสัยทัศน์ 2) ภารกิจ หรือพันธกิจ 3) วัตถุประสงค์ เป้าหมาย และ 4) การกำหนดกลยุทธ์ และตัวชี้วัด

วัฒนา วงศ์เกียรติรัตน์ และคณะ (2548, 72) กล่าวว่า วิสัยทัศน์ หมายถึง ภาพในอนาคตที่องค์กรอยากจะเป็น หลังจากที่องค์กรทำการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมในการดำเนินการทางธุรกิจ ทั้งภายใน และภายนอกขององค์กรแล้ว

อัจฉรา จันทร์ฉาย (2549, 37) กล่าวว่า วิสัยทัศน์ หมายถึง ความคาดหวังในอนาคตของธุรกิจที่ต้องการจะเป็น โดยสรุปไว้ว่า วิสัยทัศน์ที่ดีจะต้องบอกทิศทางอย่างชัดเจน กระตุ้นให้ทุกคนในองค์กรดำเนินการไปในทิศทางที่ถูก และช่วยประสานงานการดำเนินงานของหน่วยงานและบุคลากร

ภาณุ ลิมมานนท์ (2550, 16) กล่าวว่า วิสัยทัศน์ หมายถึง สภาพขององค์กรซึ่งต้องการจะเป็นในอนาคต หรือเป็นเป้าหมายที่มีลักษณะกว้างขวาง ซึ่งเป็นความต้องการในอนาคตโดยไม่ได้กำหนดวิธีการเอาไว้ วิสัยทัศน์เป็นการสร้างความคิดโดยการใช้คำถามถึงสิ่งที่ดีที่สุด ยิ่งใหญ่ที่สุด บริการดีที่สุด อีกทั้งจะต้องระลึกว่าผู้กำหนดกลยุทธ์จะมีวิสัยทัศน์ของสิ่งที่องค์กรต้องการให้ประสบผลสำเร็จ

จากความหมายข้างต้น ผู้วิจัยเห็นว่า วิสัยทัศน์ คือ ภาพที่องค์กรซึ่งต้องการจะเป็นในอนาคตโดยพิจารณาสถานภาพขององค์กรเอง ระบุถึงประเภท หรือลักษณะของธุรกิจหลักสำคัญในการดำเนินการ และภาพลักษณ์ที่ต้องการ โดยวิสัยทัศน์ที่ดีจะตอบสนองต่อวัตถุประสงค์ต่อไปนี้

1) สร้างความชัดเจนในทิศทางสำหรับองค์กร

2) จูงใจบุคคลให้ปฏิบัติในทิศทางที่เหมาะสม

3) ช่วยสร้างความร่วมมือในการปฏิบัติงานของบุคคลต่าง ๆ

วัฒนา วงศ์เกียรติรัตน์ และคณะ (2548, 74) กล่าวว่า ภารกิจหรือพันธกิจขององค์กร จะบ่งบอกถึงกิจกรรมที่องค์กรจะต้องทำเพื่อสนับสนุนให้องค์กรบรรลุวิสัยทัศน์ ซึ่งจะช่วยสร้างคุณค่าและความแตกต่างขององค์กรจากองค์กรอื่นในอตสาหกรรมเดียวกัน นอกจากนี้ภารกิจขององค์กรยังบอกให้ทาบถึงขอบเขตในการดำเนินธุรกิจ เอกลักษณ์ คุณลักษณะ ตลอดจนเส้นทางเพื่อการพัฒนาองค์กร ซึ่งจะเป็นข้อมูลพื้นฐานที่ทำให้พนักงานในองค์กรทุกคนทราบร่วมกันถึงแนวคิดหรือหลักการในการทำงานที่มีทิศทางเดียวกัน

ภาณุ ลิมมานนท์ (2550, 17) กล่าวว่า พันธกิจ หมายถึง ความมุ่งหมายขององค์กร หรือเหตุผลอยู่บนพื้นฐานของการอยู่รอด หรือการคาดการณ์ระยะยาวถึงสิ่งที่องค์กรพยายามให้เกิดขึ้น พันธกิจจึงเป็นลักษณะเด่นที่ช่วยแยกองค์กรหนึ่งให้แตกต่างจากองค์กรทั่วไปได้อย่างชัดเจน

ผู้วิจัยเห็นว่า ภารกิจหรือพันธกิจ หมายถึง แนวทางความมุ่งหวังที่จะไปให้ถึงวิสัยทัศน์ หรือแนวคิดร่วมที่เป็นแบบเดียวกัน ซึ่งใช้เป็นหลักในการดำเนินงานขององค์กร ว่าองค์กรต้องการจะไปที่ใด และจะทำอะไรที่เป็นรูปธรรม โดยองค์กรที่มีแนวคิดที่ชัดเจนจะสามารถบริหารกิจการของตนได้ประสบความสำเร็จ เพราะภารกิจเป็นเครื่องบ่งชี้ และกำหนดความสำคัญในการดำเนินงาน และการตัดสินใจของผู้บริหาร

สำหรับวัตถุประสงค์ คือ การกำหนดภารกิจของธุรกิจให้อยู่ในรูปของผลลัพธ์สำคัญที่ต้องการหรือเป็นการกำหนดสิ่งที่ต้องการในอนาคตซึ่งองค์กรจะต้องพยายามทำให้เกิดขึ้น

หลังจากการกำหนดวัตถุประสงค์แล้วจะช่วยทำให้ผู้บริหารทราบถึงผลที่ธุรกิจต้องการจะบรรลุ ถ้าภารกิจขององค์กรไม่ได้มีการแปลงให้อยู่ในรูปวัตถุประสงค์หรือผลลัพธ์แล้ว ก็เสมือนการจัดวางทิศทางขององค์กรไม่ได้หวังผลการกระทำ

เป้าหมาย เพื่อให้วัตถุประสงค์มีความหมาย และเป็นประโยชน์กับองค์กร จึงมีการระบุวัตถุประสงค์ให้ชัดเจน เฉพาะเจาะจง สามารถวัดได้ ซึ่งเราจะเรียกวัตถุประสงค์ที่มีลักษณะดังกล่าวว่าเป้าหมาย เป้าหมายจะมีลักษณะที่สามารถวัดได้ หรือเขียนในรูปแบบที่ระบุปริมาณไว้อย่างชัดเจนจะช่วยลดความสับสนที่จะเกิดขึ้นในอนาคต และช่วยในการสร้างบรรทัดฐานสำหรับการกำหนดดัชนีชี้วัดความสำเร็จขององค์กร (Key Performance Indicators) ซึ่งจะนำมาใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงานขององค์กรได้อย่างชัดเจน และครอบคลุม และเพื่อให้เกิดความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ขององค์กร

10.3 การพัฒนากลยุทธ์ให้สอดคล้องกับปัจจัยของสภาพแวดล้อมองค์กร

จากการกำหนดทิศทางขององค์กร ทำให้องค์กรมีการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ วัตถุประสงค์และเป้าหมายที่ชัดเจน องค์กรจำเป็นจะต้องเลือก และพัฒนากลยุทธ์ที่สอดคล้องกับทิศทาง เพื่อที่จะสามารถทำให้องค์กรดำเนินธุรกิจไปถึงเป้าหมายที่ต้องการได้ ในการพัฒนากลยุทธ์ มีขั้นตอนดังนี้

10.3.1 การวิเคราะห์สถานะทางธุรกิจ เพื่อหาตำแหน่งที่เหมาะสมต่อการกำหนดกลยุทธ์ โดยผู้วิจัยได้นำผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมขององค์กรมาหาตำแหน่งที่เหมาะสมต่อการกำหนดกลยุทธ์ โดยผู้วิจัยเลือกใช้ ตารางวิเคราะห์ตำแหน่งกลยุทธ์ (SPACE Matrix: The Strategic position and action evaluation matrix) โดยจะมี 4 ช่อง เพื่อกำหนดทางเลือก 4 ประการ ได้แก่ การรุกรานไปข้างหน้า (Aggressive) การเน้นอนุรักษ์ (Conservative) การตั้งรับ (Defensive) และการต่อสู้แข่งขันกับคู่แข่ง (Competitive Strategies) องค์กรจะต้องเลือกให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อม แกนของแมทริกซ์ SPACE แทนปัจจัยภายใน 2 ประการ และปัจจัยภายนอก 2 ประการ ปัจจัยทั้ง 4 เป็นสิ่งสำคัญมากในการตัดสินใจนี้ตำแหน่งกลยุทธ์โดยรวมขององค์กร การตัดสินใจขึ้นอยู่กับรูปแบบขององค์กรจำนวนตัวแปรสามารถประกอบในแต่ละปัจจัยของแกนแมทริกซ์ SPACE ตัวแปรบางตัวง่ายต่อการรวมเข้ากัน เช่น ผลกำไรจากการลงทุน ค่าใช้จ่าย หนี้สิน ต้นทุน เงินทุน และกระแสเงินสด ง่ายต่อการพิจารณาในจุดแข็งทางการเงิน แมทริกซ์ SPACE สามารถที่จะบอกรายละเอียดโดยเฉพาะขององค์กร

10.3.2 การสร้างกลยุทธ์ โดยการจับคู่ระหว่างปัจจัยภายนอก และปัจจัยภายใน โดยผู้วิจัยได้เลือกใช้เทคนิคการหาความสอดคล้องของเหตุและผล เพื่อสร้างกลยุทธ์

โดยการจับคู่ระหว่างปัจจัยภายนอกและปัจจัยภายใน เครื่องมือที่นำมาใช้ในงานวิจัยในครั้งนี้ คือ ตารางการจับคู่กลยุทธ์ (TOWS Matrix) ซึ่งเป็นเครื่องมือคุณภาพประเภทหาความสอดคล้องของเหตุและผล มีวัตถุประสงค์เพื่อค้นหากลยุทธ์ต่าง ๆ ขององค์กร โดยแมทริกซ์ TOWS จะแสดงถึงกลยุทธ์ทางเลือก 4 ประการ คือ SO WO ST WT โดยการจับคู่ระหว่างปัจจัยภายนอก และปัจจัยภายใน แมทริกซ์ TOWS มีกลยุทธ์ทางเลือก 4 ประการ คือ การใช้จุดแข็งที่มีอยู่ต่อรองโอกาสทางธุรกิจ (SO Strategies) การใช้จุดแข็งที่มีป้องกันภัยคุกคาม หรือใช้ยับยั้ง (ST Strategies) การใช้โอกาสที่มีเปลี่ยนจุดอ่อนเป็นจุดแข็ง (WO Strategies) และการหาวิธีเอาตัวรอด (WT Strategies)

10.3.3 การกระจายกลยุทธ์ ด้วยมุมมองของวิธีการแบบดุลยภาพ โดยพิจารณามุมมองทั้ง 4 ด้าน ได้แก่ การเงิน ลูกค้า กระบวนการภายใน และการเรียนรู้ เติบโต ในการวิเคราะห์มุมมอง (Perspective) ต่าง ๆ ที่มีนัยสำคัญและหาความสัมพันธ์ระหว่างมุมมองที่ส่งผลกระทบต่อธุรกิจขององค์กร โดยนำมุมมองต่าง ๆ ที่ใช้กันโดยทั่วไปมาพิจารณาไม่ได้มุ่งประเด็นไปในมุมมองด้านใดด้านเดียว ตามแนวคิดวิธีการแบบดุลยภาพ

10.3.4 การจัดทำแผนที่ทางกลยุทธ์ (Strategy Map) เพื่อแสดงให้เห็นถึงความสัมพันธ์ในเชิงเหตุ และผลของวัตถุประสงค์ต่าง ๆ ภายใต้มุมมองของวิธีการแบบดุลยภาพ โดยสอดคล้อง และสนับสนุนต่อวิสัยทัศน์ และกลยุทธ์หลักขององค์กร และทำให้เกิดความเข้าใจอย่างชัดเจน สะท้อนความสัมพันธ์ ความสำคัญของเป้าหมายในแต่ละมุมมอง สามารถกระจายกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติได้

10.3.5 การจัดทำตารางการเชื่อมโยงระหว่างกลยุทธ์ และวิธีการแบบดุลยภาพโดยนำมุมมองทั้ง 4 ด้านตามแนวคิดวิธีการแบบดุลยภาพ และแผนกลยุทธ์ (Strategy Map) มาพิจารณาและจัดทำรายละเอียดความสัมพันธ์ของข้อมูล โดยมีวัตถุประสงค์ตัวชี้วัด เป้าหมายต่าง ๆ ในองค์กร และกระจายข้อมูลสู่การปฏิบัติ จะทำให้ผู้รับผิดชอบในหน่วยงานต่าง ๆ มีความเข้าใจความสัมพันธ์ของกิจกรรมต่าง ๆ ที่จะต้องมีส่วนร่วมในการดำเนินงานเพื่อให้กลยุทธ์ระดับองค์กรบรรลุเป้าหมายที่วางไว้

10.4 การตรวจสอบความเป็นไปได้ และการปรับปรุงแผนกลยุทธ์

จากขั้นตอนการพัฒนากลยุทธ์ให้สอดคล้องกับปัจจัยของสภาพแวดล้อมองค์กร ซึ่งสามารถทำให้บรรลุถึงวัตถุประสงค์ เป้าหมายขององค์กรได้ และกระจายกลยุทธ์สู่การปฏิบัติยังหน่วยงานต่าง ๆ ขององค์กร ด้วยมุมมองของวิธีการแบบดุลยภาพ จำเป็นจะต้องทำการตรวจสอบความเป็นไปได้ของแผนกลยุทธ์ และการปรับปรุงแผนกลยุทธ์ ดังนี้

10.4.1 การตรวจสอบความเป็นไปได้ของแผนกลยุทธ์ โดยผู้เชี่ยวชาญ ตั้งแต่การกำหนดคุณสมบัติของผู้เชี่ยวชาญ การคัดเลือกกลุ่มผู้เชี่ยวชาญที่มีคุณสมบัติเหมาะสมตามจำนวนที่กำหนด และการประชุมร่วมกันระหว่างผู้วิจัย และกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ นำเสนอผลการพัฒนากลยุทธ์ตั้งแต่ผลการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ การกำหนดตำแหน่งกลยุทธ์ การจัดทำแผนกลยุทธ์ การกำหนดกลยุทธ์ตามมุมมองทั้ง 4 แผนที่กลยุทธ์ และตารางการเชื่อมโยงระหว่างกลยุทธ์ และวิธีการแบบดุลยภาพโดยมีวัตถุประสงค์ ตัวชี้วัด เป้าหมาย ของหน่วยงานต่าง ๆ ในองค์กร เพื่อให้กลุ่มผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบความเป็นไปได้ของแผนกลยุทธ์ที่พัฒนาขึ้น โดยใช้แบบตรวจสอบความเป็นไปได้ของแผนกลยุทธ์ ซึ่งมีลักษณะเป็นแบบสอบถามปลายปิดเพื่อให้ผู้เชี่ยวชาญสามารถเลือกตอบตามต้องการ และสามารถแสดงความคิดเห็นได้อย่างอิสระ สำหรับเนื้อหาของแบบตรวจสอบความเป็นไปได้ของแผนกลยุทธ์ แบ่งออกได้เป็น 3 ส่วน คือ

ส่วนที่ 1 ข้อมูลความสอดคล้องระหว่างวิสัยทัศน์ พันธกิจ กลยุทธ์หลัก และแผนที่กลยุทธ์กับการเชื่องโยงเชิงเหตุผล

ส่วนที่ 2 ข้อมูลความสอดคล้องระหว่างวัตถุประสงค์กับดัชนีชี้วัดตามมุมมองทั้ง 4 ของวิธีการแบบดุลยภาพ

ส่วนที่ 3 ข้อมูลเกี่ยวกับข้อเสนอแนะของผู้เชี่ยวชาญ รวมถึงให้กลุ่มผู้เชี่ยวชาญลงมติเป็นเอกฉันท์ และให้ข้อเสนอแนะเพื่อการปรับปรุง

10.4.2 การปรับปรุงแผนกลยุทธ์ เป็นขั้นตอนสุดท้ายของการวางแผนกลยุทธ์ในงานวิจัยฉบับนี้ เมื่อกลุ่มผู้เชี่ยวชาญลงมติเป็นเอกฉันท์ และให้ข้อเสนอแนะ เพื่อการปรับปรุง ผู้วิจัยจะดำเนินการปรับปรุงแผนกลยุทธ์ต่อไป

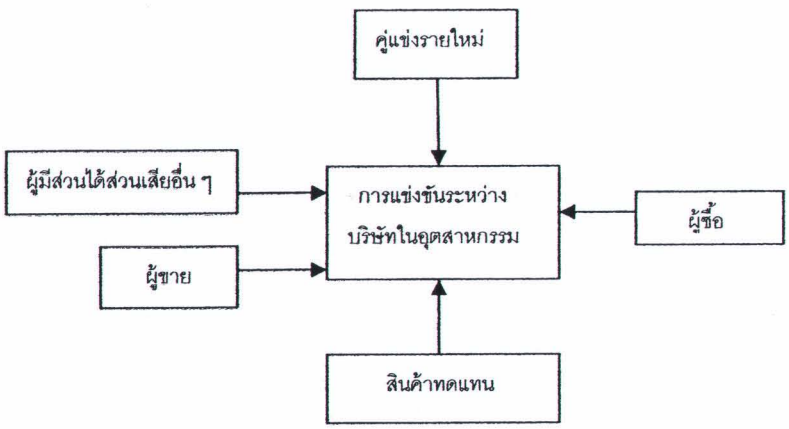
11. เครื่องมือในการวางแผนกลยุทธ์

ผู้วิจัยได้รวบรวมเครื่องมือที่ใช้ในกระบวนการวางแผนกลยุทธ์ ได้เป็น 6 ประเภท คือ 1) ตัวแบบแรงผลักดันทั้งห้า (Five Forces Model) 2) ตารางแสดงความสำคัญของปัจจัยภายนอก (Priority Matrix) 3) การวิเคราะห์ห่วงโซ่คุณค่า (Value chain analysis) 4) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (SWOT Analysis) 5) การวิเคราะห์ตำแหน่งกลยุทธ์ (SPACE Matrix) และ 6) ตารางการจับคู่กลยุทธ์ (TOWS Matrix) โดยมีรายละเอียดดังนี้

11.1 ตัวแบบแรงผลักดันทั้งห้า (Five Forces Model)

แรงผลักดันทั้งห้า (Five Forces Model) ของไมเคิล อี พอตเตอร์ (Michael E. Porter อ้างถึงใน วัฒนา วงศ์เกียรติรัตน์ และคณะ, 2548, 41) เป็นเครื่องมือที่นำมาใช้ในการวิเคราะห์อุตสาหกรรมที่สำคัญ เนื่องจากสภาพแวดล้อมทางด้านการแข่งขันในอุตสาหกรรม

ที่เป็นกลุ่มของบริษัทที่นำเสนอผลิตภัณฑ์ที่มีคุณสมบัติใกล้เคียงกัน เพื่อเข้าแข่งขันในกลุ่มลูกค้ากลุ่มเดียวกัน ซึ่งแต่ละอุตสาหกรรมมีลักษณะแตกต่างกันไปทั้งทางด้านการแข่งขัน และความสามารถในการทำกำไร ดังนั้นเพื่อให้เกิดความเข้าใจในอุตสาหกรรมแต่ประเภทได้ชัดเจนยิ่งขึ้น โดยพิจารณาจากแรงผลักดันทั้งห้า อันได้แก่ การเข้ามาของคู่แข่งรายใหม่ การแข่งขันในอุตสาหกรรม ภาวะคุกคามจากสินค้าทดแทน อำนาจต่อรองของผู้ซื้อ และอำนาจต่อรองของผู้ขาย ตามภาพ 15



ภาพ 15 ตัวแบบแรงผลักดันทั้งห้า ของไมเคิล อี พอตเตอร์
ที่มา: วัฒนา วงศ์เกียรติรัตน์ และคณะ (2548, 41)

การวิเคราะห์แรงผลักดันทั้งห้านี้เป็นเครื่องมือการวิเคราะห์อุตสาหกรรมที่ได้รับความนิยมเป็นอย่างสูง เนื่องจากเป็นการวิเคราะห์ที่ครอบคลุมมุมมองต่าง ๆ ของอุตสาหกรรม และง่ายต่อการวิเคราะห์และนำไปประยุกต์ใช้ โดยพิจารณาได้จากแรงผลักดันทางการแข่งขันทั้ง 5 ประการ ได้แก่ การเข้ามาของคู่แข่งรายใหม่ การแข่งขันในอุตสาหกรรม ภาวะคุกคามจากสินค้าทดแทน อำนาจต่อรองของผู้ซื้อ และอำนาจต่อรองของผู้ขาย และได้มีนักวิชาการได้เสนอแรงผลักดันลำดับที่ 6 ไว้ในการวิเคราะห์ด้วย คือ แรงผลักดันจากผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียอื่น ๆ ได้แก่ ภาครัฐบาล ชุมชน ฯลฯ ความรุนแรงของแรงผลักดันดังกล่าวเป็นตัวกำหนดศักยภาพ การทำกำไรของบริษัทนั้น ๆ ในอุตสาหกรรม ซึ่งศักยภาพในการทำกำไรจะมีผลต่ออัตราผลตอบแทน และเงินทุนระยะยาว นั้นคือ หากแรงผลัดดันแต่ละด้านรุนแรงมากเท่าใดจะเป็นข้อจำกัดในการขึ้นราคา และความสามารถในการทำกำไรในที่สุด โดยแรงผลักดันสูง จะเป็นอุปสรรคต่ออุตสาหกรรม และในทางกลับกันหากแรงผลักดันต่ำ จะเป็นโอกาสในอุตสาหกรรมนั้นเช่นกัน

แรงผลักดันที่ 1 การเข้ามาของคู่แข่งรายใหม่นั้นจะมีผลกระทบต่อบริษัทเก่าที่ประกอบการเดิม หากเป็นคู่แข่งที่มีศักยภาพด้านทรัพยากร กำลังการผลิต และส่วนแบ่งตลาดที่

สูงกว่า โดยภาวะคุกคามของคู่แข่งรายใหม่ขึ้นอยู่กับอุปสรรคในการเข้ามาใหม่ ซึ่งสามารถพิจารณาจากปัจจัยต่าง ๆ ได้แก่ การประหยัดเนื่องจากขนาด ความแตกต่างในผลิตภัณฑ์ ต้นทุนในการเปลี่ยนแปลงสินค้าใหม่ ความต้องการเงินลงทุน การเข้าถึงช่องทางจัดจำหน่าย ความจงรักภักดีต่อผู้บริโภค นโยบายภาครัฐ

แรงผลักดันที่ 2 การแข่งขันในอุตสาหกรรม โดยปัจจัยที่สามารถนำมากำหนดการแข่งขันระหว่างบริษัทในอุตสาหกรรมเดียวกัน มีหลายปัจจัย ได้แก่ การเติบโตของอุตสาหกรรม ต้นทุนคงที่/มูลค่าเพิ่ม กำลังการผลิตส่วนเกิน ความแตกต่างในผลิตภัณฑ์ ความโดดเด่นในตราสินค้า ต้นทุนในการเปลี่ยนแปลง ความซับซ้อนของข้อมูลในปัจจุบัน ความหลากหลายของคู่แข่งขัน

แรงผลักดันที่ 3 ภาวะคุกคามของสินค้าทดแทน ซึ่งเป็นสินค้าที่มีลักษณะที่แตกต่างกัน แต่สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าในอุตสาหกรรมได้เหมือนกัน โดยภาวะคุกคามในแรงผลักดันนี้ขึ้นอยู่กับ ระดับราคาของสินค้าทดแทน เมื่อเปรียบเทียบกับผลที่ได้ ความยากง่ายในการที่ลูกค้าเปลี่ยนไปใช้สินค้าทดแทน ความโน้มเอียงของผู้ซื้อที่มีต่อสินค้าทดแทน

แรงผลักดันที่ 4 อำนาจต่อรองของผู้ขาย ซึ่งมีผลกระทบต่อการกำหนดราคาและคุณภาพของสินค้า ส่งผลให้บริษัทเกิดต้นทุนการดำเนินงานที่สูงขึ้น โดยผู้ซื้อมีอำนาจต่อรองภายใต้ปัจจัยต่าง ๆ ได้แก่ ความแตกต่างของวัตถุดิบ ต้นทุนในการเปลี่ยนแปลงผู้จัดจำหน่ายวัตถุดิบ การเกาะกลุ่มของผู้ขายวัตถุดิบ ความสำคัญของปริมาณวัตถุดิบที่มีต่อผู้ขาย ต้นทุนที่เกี่ยวกับการซื้อวัตถุดิบ จำนวนผู้ขายน้อยราย

แรงผลักดันที่ 5 อำนาจต่อรองของผู้ซื้อมีอำนาจเจรจาต่อรองจากการเกาะกลุ่มของลูกค้า จำนวนของผู้ซื้อ ต้นทุนการเปลี่ยนแปลงของผู้ซื้อ ข้อมูลข่าวสารของผู้ซื้อ สินค้าทดแทน ความยืดหยุ่น ของราคา ความแตกต่าง และโดดเด่นของสินค้า กำไรของผู้ซื้อ คุณภาพสินค้า

แรงผลักดันที่ 6 อำนาจต่อรองของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่น ๆ ได้แก่ รัฐบาล ชุมชนท้องถิ่น เจ้าหนี้ สมาคมการค้าต่าง ๆ และผู้ถือหุ้น ซึ่งจะพิจารณาหรือไม่นั้นขึ้นอยู่กับประเภทอุตสาหกรรม

11.2 ตารางแสดงความสำคัญของปัจจัยภายนอก (Priority Matrix)

จากสภาพแวดล้อมมหภาค หรือสภาพแวดล้อมทั่วไป และสภาพแวดล้อมทางด้านการแข่งขันที่กล่าวมาแล้วข้างต้น จะได้เห็นว่าปัจจัยทางสภาพแวดล้อมภายนอกที่มีผลกระทบต่อองค์กรมีมากมายหลายปัจจัย ฉะนั้นการเข้าใจถึงปัจจัยทางสภาพแวดล้อมภายนอกที่สำคัญได้ จึงเป็นสิ่งที่สำคัญ หากเกิดความผิดพลาดในการตระหนักถึงปัจจัยทางสภาพแวดล้อมภายนอกที่มีผลต่อกลยุทธ์ขององค์กรอย่างแน่นอน เครื่องมือหนึ่งที่ได้รับความนิยมในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก คือ การใช้ตารางแสดงความสำคัญของปัจจัยภายนอก (Priority Matrix) ในการนำปัจจัยต่าง ๆ ที่ได้จากการวิเคราะห์มาพิจารณาถึงความสำคัญ โดยพิจารณาจาก โอกาสความน่าจะเป็นที่จะเกิดเหตุการณ์นั้น (Priority of Occurrence) และความรุนแรงของผลกระทบจากเหตุการณ์นั้นต่อองค์กร (Possible on Corporation) ซึ่งผู้บริหารจะได้ให้ความสนใจต่อปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จขององค์กรเท่านั้น (วัฒนา วงศ์เกียรติรัตน์ และคณะ, 2548, 35)

ตาราง 5 ความสำคัญของปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอก (Priority Matrix)

	ผลกระทบต่อบริษัท (Possible Impact on Corporation)			
ความน่าจะเป็นในการเกิดปัจจัยภายนอกต่าง ๆ (Priority of Occurrence)		สูง	กลาง	ต่ำ
	สูง			สำคัญปานกลาง
	กลาง		สำคัญปานกลาง	สำคัญน้อย
	ต่ำ	สำคัญปานกลาง	สำคัญน้อย	สำคัญน้อย

ที่มา: วัฒนา วงศ์เกียรติรัตน์ และคณะ (2548, 36)

จากตาราง 5 ข้างต้น ขั้นตอนการพิจารณาความสำคัญของปัจจัยสภาพภายนอกมีดังนี้

11.2.1 พิจารณาแนวโน้มต่าง ๆ ที่จะเกิดจากสภาพแวดล้อมภายนอก หากแนวโน้มดังกล่าวเกิดขึ้นจะมีผลกระทบต่ออุตสาหกรรมที่บริษัทดำเนินอยู่หรือมีผลกระทบต่อประเทศหรือองค์กรอย่างไร

11.2.2 ประเมินโอกาสความน่าจะเป็นที่จะเกิดแนวโน้มดังกล่าวจากต่ำไปสูง เป็นการพยากรณ์ หรือคาดการณ์ถึงความน่าจะเป็นที่เหตุการณ์หรือปัจจัยดังกล่าวจะเกิดขึ้น

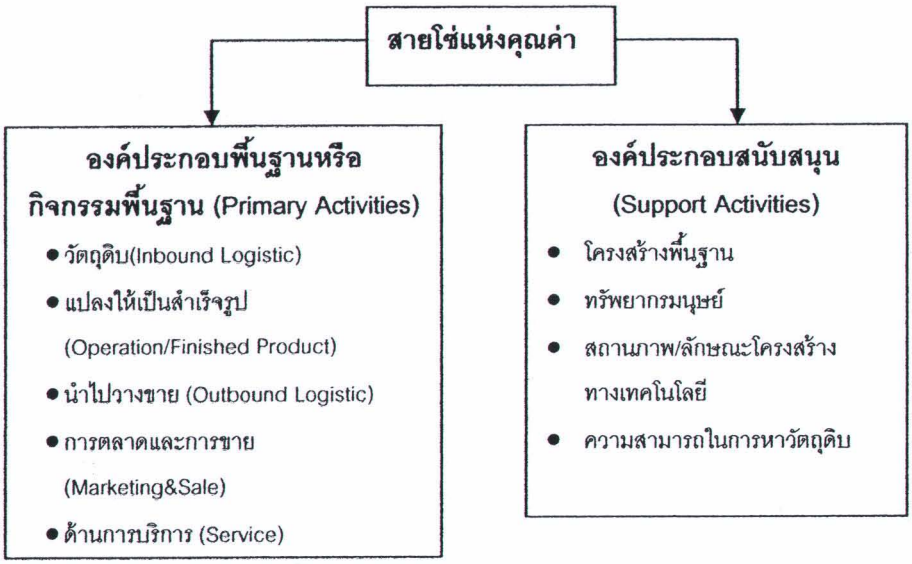
11.2.3 พิจารณาผลกระทบ (จากต่ำไปสูง) ของแต่ละแนวโน้มที่มีต่อบริษัทว่าแต่ละปัจจัยสภาพแวดล้อมนั้นจะส่งผลกระทบต่อบริษัทมากน้อยเพียงใด

ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอกที่มีความสำคัญต่อกลยุทธ์ คือ ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอกที่มีโอกาสกาสเกิดขึ้นในระดับกลางถึงสูง และมีผลกระทบต่อบริษัทในระดับกลางถึงสูงดังแสดงในตาราง 5 การพิจารณา Priority Matrix จะช่วยให้ผู้บริหารตัดสินใจว่าสภาพแวดล้อมใด ที่บริษัทไม่จำเป็นต้องให้ความสนใจ และปัจจัยใดที่มีความสำคัญต่อการพิจารณา องค์กรจะวิเคราะห์ต่อไปว่าเป็นสภาพแวดล้อมดังกล่าวเป็นโอกาส (Opportunity) และอุปสรรค (Threat) เพื่อใช้ในการวางแผนกลยุทธ์ต่อไป

ในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้ทำการวิเคราะห์ปัจจัยโอกาส และอุปสรรคขององค์กรโดยพิจารณาทั้งสภาพแวดล้อมมหภาค และสภาพแวดล้อมทางด้านการแข่งขันซึ่งมีแรงผลักดันทั้งห้า (Five Forces Model) เป็นหลักในการพิจารณา และใช้ตารางแสดงความสำคัญของปัจจัยภายนอก (Priority Matrix) เป็นเครื่องมือในการเลือกปัจจัยที่มีความสำคัญต่อกลยุทธ์ในขั้นตอนการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกขององค์กร เพื่อนำข้อมูลผลการวิเคราะห์มาใช้ในการกำหนดทิศทางขององค์กรในขั้นตอนถัดไป

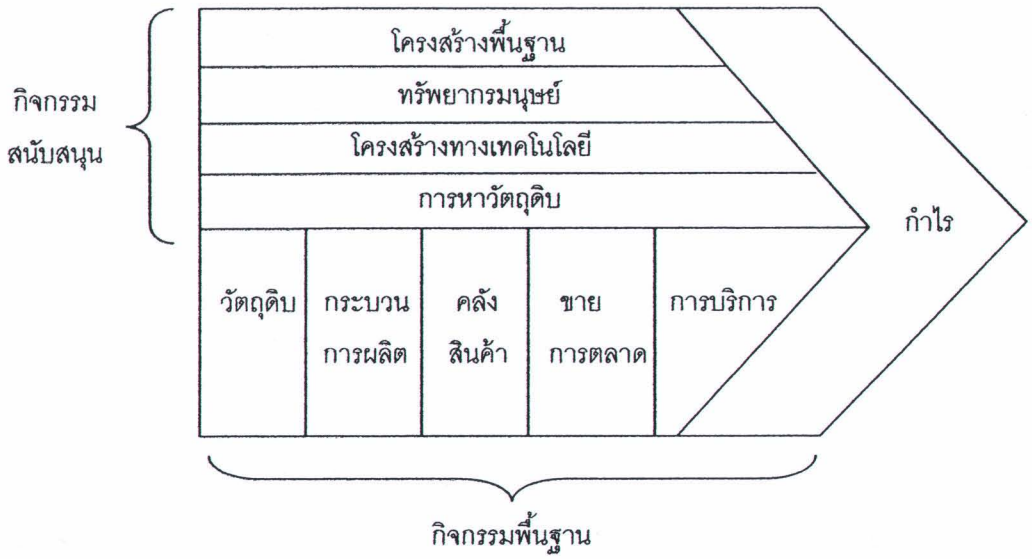
11.3 **การวิเคราะห์ห่วงโซ่คุณค่า** (Value chain analysis)

ในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในขององค์กร (Internal Environment) (สุวัฒน์ ศิรินิรันดร์, 2549, 27) หมายถึง การพิจารณาทรัพยากรระบบการสื่อสาร เทคโนโลยีต่าง ๆ โครงสร้างขององค์กรตลอดจนค่านิยมขององค์กร ในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน คือ การวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน ของทรัพยากรต่าง ๆ ผู้วิจัยได้ใช้หลักการวิเคราะห์ห่วงโซ่คุณค่า (Value chain analysis) ของไมเคิล อี พอตเตอร์ (Michael E. Porter) ซึ่งเป็นโมเดลที่ได้รับความนิยม และมีประโยชน์ในการกำหนดจุดแข็ง และจุดอ่อนอย่างเป็นระบบเพื่อฉวยโอกาส และกำจัดอุปสรรคของสภาพแวดล้อมภายนอกที่เกิดขึ้น โดยห่วงโซ่คุณค่าประกอบด้วยกิจกรรมพื้นฐาน และกิจกรรมสนับสนุนดังแสดงในภาพ 16



ภาพ 16 องค์ประกอบของสายโซ่คุณค่า ของไมเคิล อี พอตเตอร์
ที่มา: สุวัฒน์ ศิรินิรันดร์ (2549, 27)

ความสัมพันธ์ของห่วงโซ่คุณค่า ที่ประกอบไปด้วยกิจกรรมพื้นฐานและกิจกรรมสนับสนุน ได้แสดงไว้ในภาพ 17 โดยกิจกรรมพื้นฐาน (Primary Activity) ขององค์กรเริ่มต้นด้วยการจัดหาวัตถุดิบ การบริหารจัดการวัตถุดิบคงคลัง และการวัตถุดิบ (Inbound Logistics) ต่อไปยังกระบวนการผลิต (Operations Process) เพื่อทำการผลิตสินค้า และส่งต่อไปยังการบริหารจัดการสินค้าสำเร็จรูปคงคลัง และการจัดจำหน่าย (Outbound Logistics) กระบวนการขาย และการตลาด (Marketing and Sales) รวมทั้งการบริการ (Servives) และมีกิจกรรมสนับสนุน (Support Activity) เพื่อส่งเสริมให้กิจกรรมหลักบรรลุได้ตามวัตถุประสงค์ กิจกรรมสนับสนุนต่าง ๆ ได้แก่ การจัดซื้อจัดหา (Procurement) การพัฒนาเทคโนโลยี (Technology Development) การบริหารทรัพยากรบุคคล (Human Resource Management) และกิจกรรมพื้นฐาน ได้แก่ งานการเงิน บัญชี การวางกลยุทธ์ โดยกิจกรรมสนับสนุนจะช่วยส่งเสริมให้กิจกรรมหลักในห่วงโซ่คุณค่าเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล ดังนั้นการวิเคราะห์ห่วงโซ่คุณค่าจะทำให้เกิดความเข้าใจจุดแข็งและจุดอ่อนขององค์กรมากยิ่งขึ้น



ภาพ 17 โมเดลห่วงโซคุณค่าของไมเคิล อี พอร์เตอร์
ที่มา: สุวัฒน์ ศิรินิรันดร์ (2549, 27)

การวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน จากโมเดลห่วงโซ่คุณค่า (Value chain analysis) นี้ สามารถทำได้ดังขั้นตอนนี้

1) ตรวจสอบห่วงโซ่คุณค่าในแต่ละขั้นตอนจากกิจกรรมที่ทำให้เกิดสินค้า และบริการ กิจกรรมใดนับเป็นจุดแข็ง และจุดอ่อน

2) ตรวจสอบความเชื่อมโยงของแต่ละกิจกรรมในห่วงโซ่คุณค่าว่าแต่ละกิจกรรมส่งมอบคุณค่าใดให้แก่กิจกรรมถัดไป และองค์กรสามารถส่งมอบคุณค่าจากกิจกรรมทั้งหมดในห่วงโซ่คุณค่าให้แก่ลูกค้าอย่างไร

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ทำการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อนขององค์กรโดยใช้โมเดลห่วงโซ่คุณค่า (Value chain analysis) ในขั้นตอนการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในขององค์กร เพื่อนำข้อมูลผลการวิเคราะห์มาใช้ในการกำหนดทิศทางขององค์กรในขั้นตอนถัดไป

11.4 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (SWOT Analysis)

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมขององค์กร เป็นขั้นตอนสำคัญของกระบวนการวางแผนกลยุทธ์ ที่จะนำไปสู่การกำหนดทิศทาง และพัฒนากลยุทธ์ขององค์กรให้เหมาะสม มีประสิทธิภาพ โดยพิจารณาสภาพแวดล้อมที่มีผลกระทบต่อภารกิจขององค์กรทั้งทางตรง และทางอ้อมว่ามีสภาพแวดล้อมภายนอก (External Environment) ซึ่งผลที่จะได้ คือ ปัจจัยที่เป็น

โอกาส (Opportunity) และอุปสรรค (Threat) และสภาพแวดล้อมภายใน (Internal Environment) ผลที่จะได้ คือ ปัจจัยที่เป็นจุดแข็ง (Strength) และจุดอ่อน (Weakness) ขององค์กร เมื่อนำปัจจัยทั้งภายใน ภายนอกมาวิเคราะห์ร่วมกัน เรียกว่า การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (SWOT Analysis) เพื่อพิจารณาว่าแต่ละปัจจัยใดมีส่วนเอื้ออำนวย หรือขัดขวางต่อการดำเนินธุรกิจขององค์กร

11.4.1 สภาพแวดล้อมมหภาค หรือสภาพแวดล้อมทั่วไป เป็นปัจจัยใหญ่ที่มีอิทธิพลโดยตรง หรือโดยอ้อมต่อทุกบริษัทในทุกอุตสาหกรรมซึ่งปกติแล้วบริษัทไม่สามารถควบคุมปัจจัยเหล่านี้ได้มี 4 ปัจจัยหลักที่สำคัญ อันได้แก่ 1) สภาพเศรษฐกิจ อาทิ อัตราการเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจ อัตราแลกเปลี่ยนและดอกเบี้ย รายได้ประชากร อัตราค่าแรง งบประมาณของรัฐด้านการลงทุนต่อภาคอุตสาหกรรม เป็นต้น 2) สภาพสังคมวัฒนธรรม อาทิ ขนาดของครอบครัว อาชีพ ทัศนคติ พื้นฐานการศึกษา คุณภาพชีวิต เป็นต้น 3) การเมือง กฎหมาย อาทิ ภาษี กฎหมายแรงงาน กฎหมายเกี่ยวกับสิ่งแวดล้อม นโยบายตลาดการค้าเสรี การกีดกันทางการค้า เป็นต้น และ 4) เทคโนโลยี/กระแสโลกาภิวัตน์ อาทิ ความก้าวหน้าด้านการสื่อสาร การขนส่ง และการถ่ายทอดเทคโนโลยี ความก้าวหน้าของเทคโนโลยีการผลิต วงจรชีวิตของสินค้า เป็นต้น

11.4.2 สภาพแวดล้อมทางด้านการแข่งขันในอุตสาหกรรม โดยพิจารณาปัจจัยที่เป็นโอกาส และอุปสรรค จากตัวแบบแรงผลักดันทั้งห้า (Five Forces Model) ของไมเคิล อี พอตเตอร์ (Michael E. Porter) ที่มีผลต่อความสามารถในการทำกำไรของผู้ประกอบการ ได้แก่ การเข้ามาของคู่แข่งรายใหม่ การแข่งขันในอุตสาหกรรม ภาวะคุกคามจากสินค้าทดแทน อำนาจต่อรองของผู้ซื้อ และอำนาจต่อรองของผู้ขาย ตามที่ได้กล่าวไปแล้วข้างต้น

11.4.3 สภาพแวดล้อมภายใน พิจารณาจุดแข็ง และจุดอ่อนจากปัจจัยภายในองค์กรจากโมเดลห่วงโซ่คุณค่า (Value chain analysis) โดยห่วงโซ่คุณค่าประกอบด้วย กิจกรรมพื้นฐาน และกิจกรรมสนับสนุน ตามที่ได้กล่าวไปแล้วข้างต้น

11.4.4 การประเมินสภาพแวดล้อมภายนอก (EFE Matrix)

เมื่อได้ปัจจัยในขั้นตอนของการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกแล้ว ขั้นตอนต่อไป คือ การประเมินสภาพแวดล้อม โดยใช้แมทริกซ์ประเมินสภาพแวดล้อมภายนอก (External Factor Evaluation Matrix: EFE Matrix) ซึ่งแมทริกซ์นี้ ทำให้ผู้วิจัยสามารถสรุปผล และประเมินสภาพแวดล้อมภายนอกขององค์กร ทั้งที่เป็นสภาพแวดล้อมมหภาค และสภาพแวดล้อมทางด้านการแข่งขันในอุตสาหกรรมได้ โดยขั้นตอนในการประเมินมี 5 ขั้นตอน ดังนี้

11.4.4.1 ให้นำรายการปัจจัยที่วิเคราะห์ได้ในขั้นตอนการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกประมาณ 10 – 20 ปัจจัย ทั้งที่เป็นโอกาส และอุปสรรค ที่ส่งผลต่อองค์กร

หรือภารกิจขององค์กร โดยเฉพาะปัจจัยที่เห็นพ้องต้องกันว่าเป็นปัจจัยสำคัญ โดยใช้ตารางแสดงความสำคัญของปัจจัยภายนอก (Priority Matrix) เป็นเครื่องมือในการเลือกปัจจัยที่สำคัญ จัดทำตาราง EFE Matrix โดยระบุปัจจัยที่เป็นโอกาสก่อนแล้วจึงระบุปัจจัยที่เป็นอุปสรรคต่อไปให้ครบ

11.4.4.2 ให้น้ำหนักแต่ละปัจจัย โดยมีพิสัยของน้ำหนัก ตั้งแต่ 0.0 (ไม่สำคัญ) จนถึง 1.0 (สำคัญเป็นอย่างยิ่ง) น้ำหนักที่ให้จะระบุถึงความสำคัญเชิงความสัมพันธ์ของปัจจัยที่ส่งผลต่อการดำเนินงานขององค์กร โดยปกติแล้วโอกาสมักจะถูกให้คะแนนสูงกว่าอุปสรรค แต่ในบางกรณีอุปสรรคบางปัจจัยอาจจะมีน้ำหนักสูงกว่าโอกาสได้เช่นกัน การให้น้ำหนักต้องมีการอภิปรายความสำคัญให้ชัดเจนจนกระทั่งเป็นมติเอกฉันท์ของกลุ่มวางแผนกลยุทธ์ เมื่อให้น้ำหนักของทุกปัจจัยรวมกันต้องได้ผลรวมเท่ากับ 1.0

11.4.4.3 การกำหนดมาตราส่วนในการประมาณค่าเท่ากับ 1 – 4 ให้กับการตอบสนองขององค์กรต่อปัจจัยแต่ละปัจจัย โดยมีความหมาย ดังนี้

4 หมายถึง การตอบสนองต่อปัจจัยอยู่ในระดับดีมาก

3 หมายถึง การตอบสนองต่อปัจจัยอยู่ในระดับดี

2 หมายถึง การตอบสนองต่อปัจจัยอยู่ในระดับปานกลาง

1 หมายถึง การตอบสนองต่อปัจจัยอยู่ในระดับต่ำ

11.4.4.4 น้ำหนักของแต่ละปัจจัยคูณด้วยคะแนนที่ประมาณค่าไว้ ซึ่งผลคูณจะกลายเป็นคะแนนประมาณค่าที่ถูกถ่วงน้ำหนักแล้ว

11.4.4.5 รวมคะแนนประมาณค่าที่ถูกถ่วงน้ำหนักของทุกปัจจัยเข้าด้วยกันเพื่อระบุคะแนนที่ถูกถ่วงน้ำหนักแล้ว

การสรุปน้ำหนักที่ประเมินออกได้จะอยู่ในระหว่าง 1.0 – 4.0 ค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 2.5 หากได้คะแนน 4.0 หมายความว่า องค์กรสามารถตอบสนองต่อสภาพแวดล้อมภายนอกได้ในระดับดีมาก คือ สามารถใช้ประโยชน์จากโอกาส และอุปสรรคได้ดีที่สุด แต่หากได้คะแนน 1.0 หมายถึง ความสามารถในการตอบสนองต่อสภาพแวดล้อมภายนอกขององค์กรในทางกลับกัน

11.4.5 การประเมินสภาพแวดล้อมภายใน (IFE Matrix)

เมื่อได้ปัจจัยในขั้นตอนของการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในแล้ว ขั้นตอนต่อไปคือการประเมินสภาพแวดล้อม โดยใช้แมทริกซ์ประเมินสภาพแวดล้อมภายใน (Internal Factor Evaluation Matrix: IFE Matrix) ซึ่งแมทริกซ์นี้ ทำให้ผู้วิจัยสามารถสรุปผล และ

ประเมินสภาพแวดล้อมภายในขององค์กร ทั้งที่เป็นสภาพแวดล้อมภายในองค์กรได้ โดยขั้นตอนในการประเมินมี 5 ขั้นตอน ดังนี้

11.4.5.1 ให้นำรายการปัจจัยที่วิเคราะห์ได้ในขั้นตอนการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในประมาณ 10 – 20 ปัจจัย ทั้งที่เป็นจุดแข็ง และจุดอ่อนที่ส่งผลต่อองค์กรหรือภารกิจขององค์กร โดยเฉพาะปัจจัยที่เห็นพ้องต้องกันว่าเป็นปัจจัยสำคัญ จัดทำตาราง IFE Matrix โดยระบุปัจจัยที่เป็นจุดแข็งก่อนแล้วจึงระบุปัจจัยที่เป็นจุดอ่อนต่อไปจนครบ

11.4.5.2 ให้น้ำหนักแต่ละปัจจัย โดยมีพิสัยของน้ำหนัก ตั้งแต่ 0.0 (ไม่สำคัญ) จนถึง 1.0 (สำคัญอย่างยิ่ง) น้ำหนักที่ให้จะระบุถึงความสำคัญเชิงความสัมพันธ์ของปัจจัยที่ส่งผลต่อการดำเนินงานขององค์กร โดยปกติแล้วจุดแข็งมักจะถูกให้คะแนนสูงกว่าจุดอ่อน แต่ในบางกรณีจุดอ่อนบางปัจจัยอาจจะมีน้ำหนักสูงกว่าจุดแข็งได้เช่นกัน การให้น้ำหนักต้องมีการอภิปรายความสำคัญให้ชัดเจนจนกระทั่งเป็นมติเอกฉันท์ของกลุ่มวางแผนกลยุทธ์ เมื่อให้น้ำหนักของทุกปัจจัยรวมกันต้องได้ผลรวมเท่ากับ 1.0

11.4.5.3 การกำหนดมาตราส่วนในการประมาณค่าเท่ากับ 1 – 4 ให้กับการตอบสนองขององค์กรต่อปัจจัยแต่ละปัจจัย โดยมีความหมาย ดังนี้

4 หมายถึง การตอบสนองต่อปัจจัยอยู่ในระดับดีมาก

3 หมายถึง การตอบสนองต่อปัจจัยอยู่ในระดับดี

2 หมายถึง การตอบสนองต่อปัจจัยอยู่ในระดับปานกลาง

1 หมายถึง การตอบสนองต่อปัจจัยอยู่ในระดับต่ำ

11.4.5.4 น้ำหนักของแต่ละปัจจัยคูณด้วยคะแนนที่ประมาณค่าไว้ ซึ่งผลคูณจะกลายเป็นคะแนนประมาณค่าที่ถูกถ่วงน้ำหนักแล้ว

11.4.5.5 รวมคะแนนประมาณค่าที่ถูกถ่วงน้ำหนักของทุกปัจจัยเข้าด้วยกันเพื่อระบุคะแนนที่ถูกถ่วงน้ำหนักแล้ว

การสรุปน้ำหนักที่ประเมินออกได้จะอยู่ระหว่าง 1.0 – 4.0 ค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 2.5 หากได้คะแนน 4.0 หมายความว่า องค์กรสามารถตอบสนองต่อสภาพแวดล้อมภายในได้ในระดับดีมาก คือ สามารถใช้ประโยชน์จากจุดแข็งได้ดีที่สุด และแก้ไขจุดอ่อนได้ดีที่สุด แต่หากได้คะแนน 1.0 หมายถึง ความสามารถในการตอบสนองต่อสภาพแวดล้อมภายในในทางกลับกัน

11.4.6 การประเมินสภาพแวดล้อม (SWOT Matrix)

เมื่อได้ปัจจัยในขั้นตอนของการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน และภายนอกแล้ว ขั้นตอนต่อไปคือการประเมินสภาพแวดล้อม โดยใช้แมทริกซ์ประเมินสภาพแวดล้อม

(Strength Weakness Opportunity Treat Factor Evaluation Matrix: SWOT Matrix) ซึ่งการใช้แมทริกซ์นี้ ทำให้ผู้วิจัยสามารถสรุป และประเมินสภาพแวดล้อมขององค์กร ทั้งที่เป็นสภาพแวดล้อมภายในและภายนอกขององค์กรได้ โดยขั้นตอนในการประเมินมี 5 ขั้นตอน ดังนี้

11.4.6.1 ให้นำรายการปัจจัยที่วิเคราะห์ได้ในขั้นตอนการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในประมาณ 10 – 20 ปัจจัย ทั้งที่เป็นจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรคที่ส่งผลต่อองค์กร หรือภารกิจขององค์กร โดยเฉพาะปัจจัยที่เห็นพ้องต้องกันว่าเป็นปัจจัยสำคัญที่ได้ทำไว้ในขั้นตอนการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายใน และภายนอก

11.4.6.2 ให้น้ำหนักแต่ละปัจจัย โดยมีพิสัยของน้ำหนัก ตั้งแต่ 0.0 (ไม่สำคัญ) จนถึง 1.0 (สำคัญเป็นอย่างยิ่ง) น้ำหนักที่ให้จะระบุถึงความสำคัญเชิงความสัมพันธ์ของปัจจัยที่ส่งผลต่อการดำเนินงานขององค์กร โดยปกติแล้วจุดแข็ง และโอกาสมักจะถูกให้คะแนนสูงกว่าจุดอ่อน และอุปสรรค แต่ในบางกรณีจุดอ่อน และอุปสรรคบางปัจจัยอาจจะมีน้ำหนักสูงกว่าจุดแข็ง และโอกาสได้เช่นกัน การให้น้ำหนักต้องมีการอภิปรายความสำคัญให้ชัดเจนจนกระทั่งเป็นมติเอกฉันท์ของกลุ่มวางแผนกลยุทธ์ เมื่อให้น้ำหนักของทุกปัจจัยรวมกันต้องได้ผลรวมเท่ากับ 1.0

11.4.6.3 การกำหนดมาตราส่วนในการประมาณค่าเท่ากับ 1 – 4 ให้กับการตอบสนองขององค์กรต่อปัจจัยแต่ละปัจจัย โดยมีความหมาย ดังนี้

4 หมายถึง การตอบสนองต่อปัจจัยอยู่ในระดับดีมาก

3 หมายถึง การตอบสนองต่อปัจจัยอยู่ในระดับดี

2 หมายถึง การตอบสนองต่อปัจจัยอยู่ในระดับปานกลาง

1 หมายถึง การตอบสนองต่อปัจจัยอยู่ในระดับต่ำ

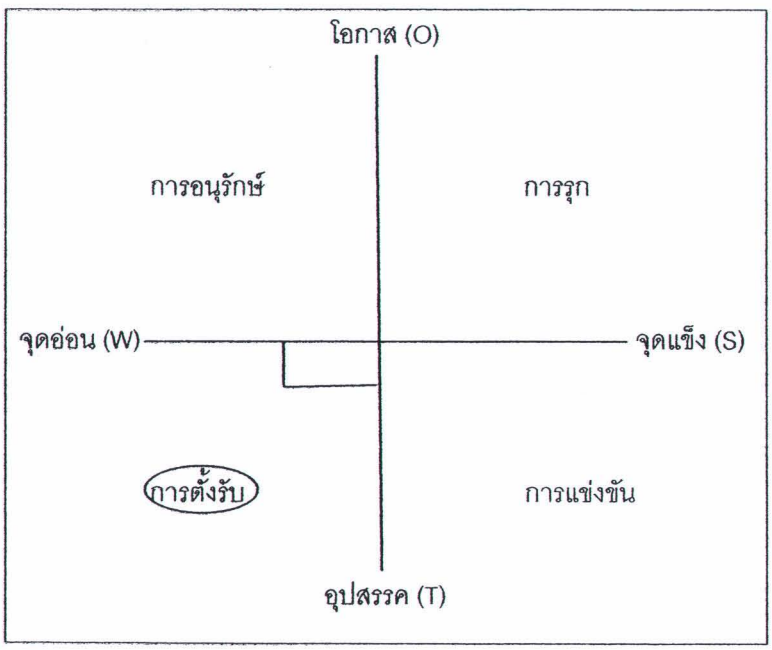
11.4.6.4 น้ำหนักของแต่ละปัจจัยคูณด้วยคะแนนที่ประมาณค่าไว้ ซึ่งผลคูณจะกลายเป็นคะแนนประมาณค่าที่ถูกถ่วงน้ำหนักแล้ว

11.4.6.5 รวมคะแนนประมาณค่าที่ถูกถ่วงน้ำหนักของทุกปัจจัยเข้าด้วยกันเพื่อระบุคะแนนที่ถูกถ่วงน้ำหนักแล้ว

การสรุปน้ำหนักที่ประเมินออกได้จะอยู่ระหว่าง 1.0 – 4.0 ค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 2.5 หากได้คะแนน 4.0 หมายความว่า องค์กรสามารถตอบสนองต่อสภาพแวดล้อมได้ในระดับดีมาก คือ สามารถใช้ประโยชน์จากจุดแข็ง และโอกาสได้ดีที่สุด และแก้ไขจุดอ่อนและหลีกเลี่ยงอุปสรรคได้ดีที่สุด หากได้คะแนน 1.0 หมายถึง ความสามารถในการตอบสนองต่อสภาพแวดล้อมขององค์กรในทางกลับกัน

11.5 การวิเคราะห์ตำแหน่งกลยุทธ์ (SPACE Matrix: The Strategic position and action evaluation matrix)

ผู้วิจัยได้นำผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมขององค์กรมาหาตำแหน่งที่เหมาะสมต่อการกำหนดกลยุทธ์ โดยผู้วิจัยเลือกใช้การวิเคราะห์ตำแหน่งกลยุทธ์ (SPACE Matrix: The Strategic position and action evaluation matrix) โดยจะมี 4 ช่อง เพื่อกำหนดหาทางเลือก 4 ประการ ได้แก่ การรุกรานไปข้างหน้า (Aggressive) การอนุรักษ์ (Conservative) การตั้งรับ (Defensive) และการแข่งขัน (Competitive Strategies) องค์กรจะต้องเลือกใช้ให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมแกนของแมทริกซ์ SPACE แทนปัจจัยภายใน 2 ประการ ปัจจัยภายนอก 2 ประการ ปัจจัยทั้ง 4 เป็นสิ่งสำคัญมากในการตัดสินใจนี้ ตำแหน่งกลยุทธ์โดยรวมขององค์กร การตัดสินใจขึ้นอยู่กับรูปแบบขององค์กรจำนวนตัวแปรสามารถประกอบในแต่ละปัจจัยของแกนการวิเคราะห์ตำแหน่งกลยุทธ์ (SPACE Matrix) ตัวแปรบางตัวง่ายต่อการรวมเข้าด้วยกัน เช่น ผลกำไรจากการลงทุน ค่าใช้จ่าย หนี้สิน ต้นทุน เงินทุน และกระแสเงินสดง่ายต่อการพิจารณาในจุดแข็งทางการเงิน การวิเคราะห์ตำแหน่งกลยุทธ์สามารถที่จะบอกรายละเอียดขององค์กร โดยการศึกษาพื้นฐานข้อเท็จจริงของสารสนเทศ ดังแสดงในภาพ 18 (มะโน อาลีบาย, 2550, 29)



สำนักงานคณะกรรมการวิจัยแห่งชาติ ห้องสมุดงานวิจัย

ภาพ 18 การวิเคราะห์ตำแหน่งกลยุทธ์ (SPACE Matrix)

ที่มา: David (1995, 203 อ้างถึงใน มะโน อาลีบาย, 2550, 29)

11.6 ตารางการจับคู่กลยุทธ์ (TOWS Matrix)

การกำหนดกลยุทธ์ เป็นขั้นตอนที่สำคัญของการวางแผนเชิงกลยุทธ์ที่เกี่ยวข้องกับการกำหนดทิศทาง และกลยุทธ์ขององค์กร โดยในขั้นตอนนี้ผู้วิจัย เลือกใช้เทคนิคการหาความสอดคล้องของเหตุและผลเพื่อสร้างกลยุทธ์โดยการจับคู่ระหว่างปัจจัยภายนอก และปัจจัยภายใน เครื่องมือที่นำมาใช้ในงานวิจัยในครั้งนี้คือตารางการจับคู่กลยุทธ์ (TOWS Matrix) เป็นเครื่องมือคุณภาพประเภทหาความสอดคล้องของเหตุและผล มีวัตถุประสงค์เพื่อค้นหากลยุทธ์ต่าง ๆ ขององค์กร โดยตารางการจับคู่กลยุทธ์จะแสดงถึงกลยุทธ์ทางเลือก 4 ประการ คือ SO, WO, ST , WT โดยการจับคู่ระหว่างปัจจัยภายนอก และปัจจัยภายใน แมทริกซ์ TOWS มีกลยุทธ์ทางเลือก 4 ประการ ตามภาพ 19

<table>
<tr><td colspan="2" rowspan="2">ปัจจัยภายในและภายนอก</td><td colspan="3">O</td><td colspan="3">T</td></tr>
<tr><td>O1</td><td>O2</td><td>O3</td><td>T1</td><td>T2</td><td>T3</td></tr>
<tr><td rowspan="3">S</td><td>S1</td><td colspan="3" rowspan="3">SO Strategies
ใช้จุดแข่งเป็นที่มีต่อรอง
โอกาสทางธุรกิจ</td><td colspan="3" rowspan="3">ST Strategies
ใช้จุดแข่งที่มีป้องกันภัย
คุกคาม (ยับยั้ง)</td></tr>
<tr><td>S2</td></tr>
<tr><td>S3</td></tr>
<tr><td rowspan="3">W</td><td>W1</td><td colspan="3" rowspan="3">WO Strategies
ใช้โอกาสที่มีเปลี่ยน
จุดอ่อนเป็นจุดแข่ง</td><td colspan="3" rowspan="3">WT Strategies
หาวิธีเอาตัวรอด</td></tr>
<tr><td>W2</td></tr>
<tr><td>W3</td></tr>
</table>

ภาพ 19 ตารางการจับคู่กลยุทธ์ (TOWS Matrix)

ที่มา: ภาณุ ลิมมานนท์ (2550, 46)

จากภาพกลยุทธ์ WT (WT Strategies) อยู่มุมขวาตอนล่าง มีเป้าหมายในการหาวิธีเอาตัวรอดโดยสร้างให้จุดแข็งและอุปสรรคต่ำสุด ซึ่งต้องการให้องค์กรใช้รูปแบบการร่วมลงทุนกับพันธมิตร (Join venture) การลดค่าใช้จ่าย (Retrench) เลิกผลิตภัณฑ์ที่ไม่มีกำไร (Liquidate) หรือการเลือกที่จะจำหน่ายทรัพย์สินเพื่อใช้หนี้ เป็นต้น

กลยุทธ์ WO (WO Strategies) ใช้โอกาสที่มีอยู่เปลี่ยนจุดอ่อนเป็นจุดแข็ง ดังนั้นธุรกิจที่มีจุดอ่อนในบางกรณีอาจจะพัฒนาองค์กรหรือต้องการความสามารถเฉพาะอย่าง (เทคโนโลยี หรือบุคคลที่มีทักษะ) จากภายนอก มีทางเลือกที่เป็นไปได้เพื่อสร้างข้อได้เปรียบของโอกาสจากสภาพแวดล้อมภายนอก

กลยุทธ์ ST (ST Strategies) ถือเป็นเกณฑ์จุดแข็งขององค์กรที่เกี่ยวกับอุปสรรคจากสภาพแวดล้อม เป้าหมาย คือ ทำให้เกิดจุดแข็งสูงสุดและมีอุปสรรคต่ำสุด ดังนั้นองค์กรอาจใช้จุดแข็งด้านเทคโนโลยี การเงิน การจัดการ หรือการตลาดเพื่อจัดการอุปสรรคจากคู่แข่งขัน

กลยุทธ์ SO (SO Strategies) เป็นสถานการณ์ที่ต้องการสูงสุด โดยองค์กรใช้จุดแข็งและข้อได้เปรียบจากโอกาสที่มีอยู่ โดยทั่วไปเป้าหมายขององค์กรจะเปลี่ยนจากตำแหน่งอื่นของแมทริกซ์นี้ถ้ามีจุดอ่อนพยายามแก้ไขปัญหา เพื่อเปลี่ยนให้เป็นจุดแข็งถ้าเผชิญอุปสรรคต้องพยายามเปลี่ยนให้เป็นโอกาส (มะโน อาลีบาย, 2550, 30)

จะเห็นได้ว่าตารางการจับคู่กลยุทธ์ (TOWS Matrix) นี้ประกอบด้วยเซลล์ 9 เซลล์ และมีเซลล์ของปัจจัยหลัก 4 เซลล์ (จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค) และเป็นกลยุทธ์อีก 4 เซลล์ โดยเซลล์แรกด้านบนซ้ายสุดจะถูกปล่อยวางไว้ เมื่อจะสร้างตารางการจับคู่กลยุทธ์นี้จะต้องทำ ดังนี้

11.6.1 ใส่ปัจจัยโอกาสหลักในช่อง (O)

11.6.2 ใส่ปัจจัยอุปสรรคหลักในช่อง (T)

11.6.3 ใส่ปัจจัยจุดแข็งหลักในช่อง (S)

11.6.4 ใส่ปัจจัยจุดอ่อนหลักในช่อง (W)

11.6.5 จับคู่ปัจจัย จุดแข็ง และโอกาส คิดกลยุทธ์ที่สอดคล้องกับปัจจัยใส่ในช่อง SO

11.6.6 จับคู่ปัจจัย จุดอ่อน และโอกาส คิดกลยุทธ์ที่สอดคล้องกับปัจจัยใส่ในช่อง WO

11.6.7 จับคู่ปัจจัย จุดแข็ง และอุปสรรค คิดกลยุทธ์ที่สอดคล้องกับปัจจัยใส่ในช่อง ST

11.6.8 จับคู่ปัจจัย จุดอ่อน และอุปสรรค คิดกลยุทธ์ที่สอดคล้องกับปัจจัยใส่ในช่อง WT

งานวิจัยในครั้งนี้ผู้วิจัยได้เลือกตำแหน่งของกลยุทธ์ที่ให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมขององค์กรด้วยเครื่องมือการวิเคราะห์ตำแหน่งกลยุทธ์ (SPACE Matrix) และจากการสร้างกลยุทธ์โดยการจับคู่ระหว่างปัจจัยภายนอกและปัจจัยภายใน ด้วยเครื่องมือตารางการจับคู่กลยุทธ์ (TOWS Matrix) แล้วนั้น ทำให้องค์กรได้กลยุทธ์ที่เหมาะสมสอดคล้องกับองค์กร แต่การที่องค์กรจะประสบความสำเร็จนั้นจะต้องประกอบด้วยทั้งกลยุทธ์ที่ดี และความสามารถในการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ หากองค์กรมีกลยุทธ์ดีเพียงอย่างเดียว ย่อมไม่สามารถดำเนินงานได้

ตามกลยุทธ์ที่ตั้งไว้ได้ ในขณะเดียวกันถ้าองค์กรมีความสามารถในการปฏิบัติ แต่ขาดกลยุทธ์ที่ดี ย่อมทำให้องค์กรขาดทิศทางที่ชัดเจน

ข้อมูลพื้นฐานขององค์กร

1. บทแนะนำบริษัท

องค์กรกรณีศึกษาเป็นบริษัทในธุรกิจสกัดน้ำมันปาล์มแห่งหนึ่ง มีสถานประกอบการอยู่ที่จังหวัดสุราษฎร์ธานี เกิดจากการขยายตัวของอุตสาหกรรมปาล์มน้ำมันและน้ำมันปาล์ม ในปี 2549 กลุ่มบริษัทผู้ดำเนินการด้านการขนส่งน้ำมัน และคลังน้ำมันได้เข้ามาร่วมลงทุนกับองค์กร เพื่อเพิ่มศักยภาพในการแข่งขันให้กับองค์กร และองค์กรได้ร่วมลงทุนในอุตสาหกรรมการผลิตพลังงานทดแทน กับกลุ่มบริษัทของผู้ถือหุ้นเปิดโรงงานผลิตไบโอดีเซลจากน้ำมันปาล์ม

2. ประเภทของกิจการ

เริ่มดำเนินการผลิตครั้งแรกเมื่อต้นปี 2545 โดยได้รับการส่งเสริมจากคณะกรรมการส่งเสริมการลงทุนในการผลิตน้ำมันปาล์มดิบ ด้วยกำลังการผลิต 45 ตัน ผลปาล์มสดต่อชั่วโมง

ในปี 2547 ได้รับการส่งเสริมจากคณะกรรมการส่งเสริมการลงทุนให้ขยายกิจการผลิตน้ำมันปาล์ม และน้ำมันเมล็ดในปาล์มด้วยกำลังการผลิต 45 ตัน ผลปาล์มสดต่อชั่วโมง และน้ำมันเมล็ดในปาล์มปีละ 6,480 ตันต่อปี ได้ทำการปรับปรุงพัฒนาและติดตั้งระบบบีบน้ำมันเมล็ดในปาล์ม แล้วเสร็จในปี 2548 และระบบบีบน้ำมันปาล์มดิบแล้วเสร็จในปี 2552

ในปี 2550 ได้รับการส่งเสริมจากคณะกรรมการส่งเสริมการลงทุน และกรมพัฒนาพลังงานทดแทน และอนุรักษ์พลังงาน (พพ.) กระทรวงการคลังในการผลิตกระแสไฟฟ้าจากก๊าซชีวภาพ โดยใช้น้ำเสียจากกระบวนการผลิตน้ำมันปาล์มมีขนาดกำลังการผลิต 1 เมกกะวัตต์ต่อปี ซึ่งติดตั้งเครื่องจักรแล้วเสร็จสามารถเปิดดำเนินการผลิตในปี 2552

ในปี 2551 ได้รับการส่งเสริมการลงทุนจากคณะกรรมการส่งเสริมการลงทุนในการขยายกิจการผลิตน้ำมันเมล็ดในปาล์ม มีขนาดกำลังการผลิต 15,120 ตันต่อปี ซึ่งติดตั้งเครื่องจักรแล้วเสร็จสามารถเปิดดำเนินการผลิตได้ในปี 2552

ปัจจุบันบริษัทฯ มีกำลังการผลิตน้ำมันปาล์มดิบมีกำลังการผลิต 90 ตันผลปาล์มสดต่อชั่วโมง น้ำมันเมล็ดในปาล์มมีกำลังการผลิต 21,600 ตันต่อปี ผลิตเมล็ดในปาล์มมีกำลังการผลิตที่ 4.50 ตันเมล็ดในปาล์มต่อชั่วโมง และผลิตกระแสไฟฟ้าจากก๊าซชีวภาพ มีกำลังการผลิต 1 เมกะวัตต์ต่อปี

3. **ประเภทของผลิตภัณฑ์**

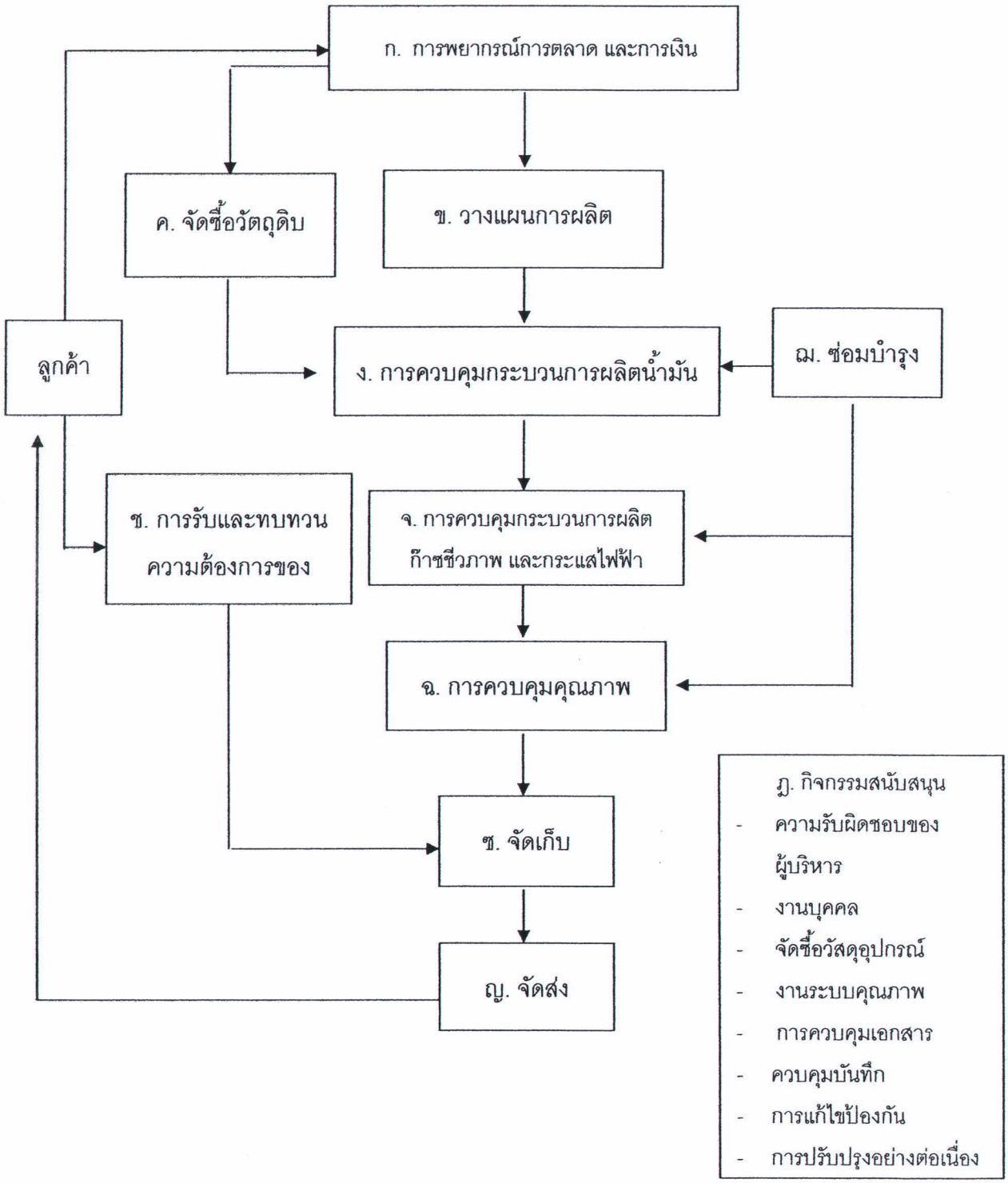
สินค้าขององค์กรกรณีศึกษา ประกอบด้วย น้ำมันปาล์มดิบ น้ำมันเมล็ดในปาล์ม เมล็ดในปาล์ม และไฟฟ้าจากก๊าซชีวภาพ สินค้าน้ำมันส่วนใหญ่ใช้เป็นวัตถุดิบในโรงงานอุตสาหกรรมหลายชนิดทั้งในอุตสาหกรรมอาหาร และอุตสาหกรรมผลิตสินค้าเพื่ออุปโภค ผลิตภัณฑ์พลอยได้จากกระบวนการผลิต สามารถใช้ประโยชน์ทุกส่วน อาทิ กากเมล็ดในปาล์มใช้ผสมในอาหารสัตว์ เส้นใยและกะลาเป็นเชื้อเพลิงในหม้อไอน้ำอุตสาหกรรม และน้ำเสียในการผลิตก๊าซชีวภาพ เพื่อผลิตกระแสไฟฟ้า เป็นต้น

4. **การจัดจำหน่าย**

สินค้าน้ำมัน จัดจำหน่ายตรงถึงผู้ใช้งาน คือ โรงงานอุตสาหกรรม ในเขตปริมณฑลรอบกรุงเทพมหานคร โดยกำหนดราคารวมค่าส่งให้ถึงโรงงาน หากมีโอกาสบริษัทยังดำเนินการส่งออกไปยังต่างประเทศอีกด้วย ส่วนกระแสไฟฟ้าจากก๊าซชีวภาพ จัดจำหน่ายให้การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค

5. **การดำเนินธุรกิจ**

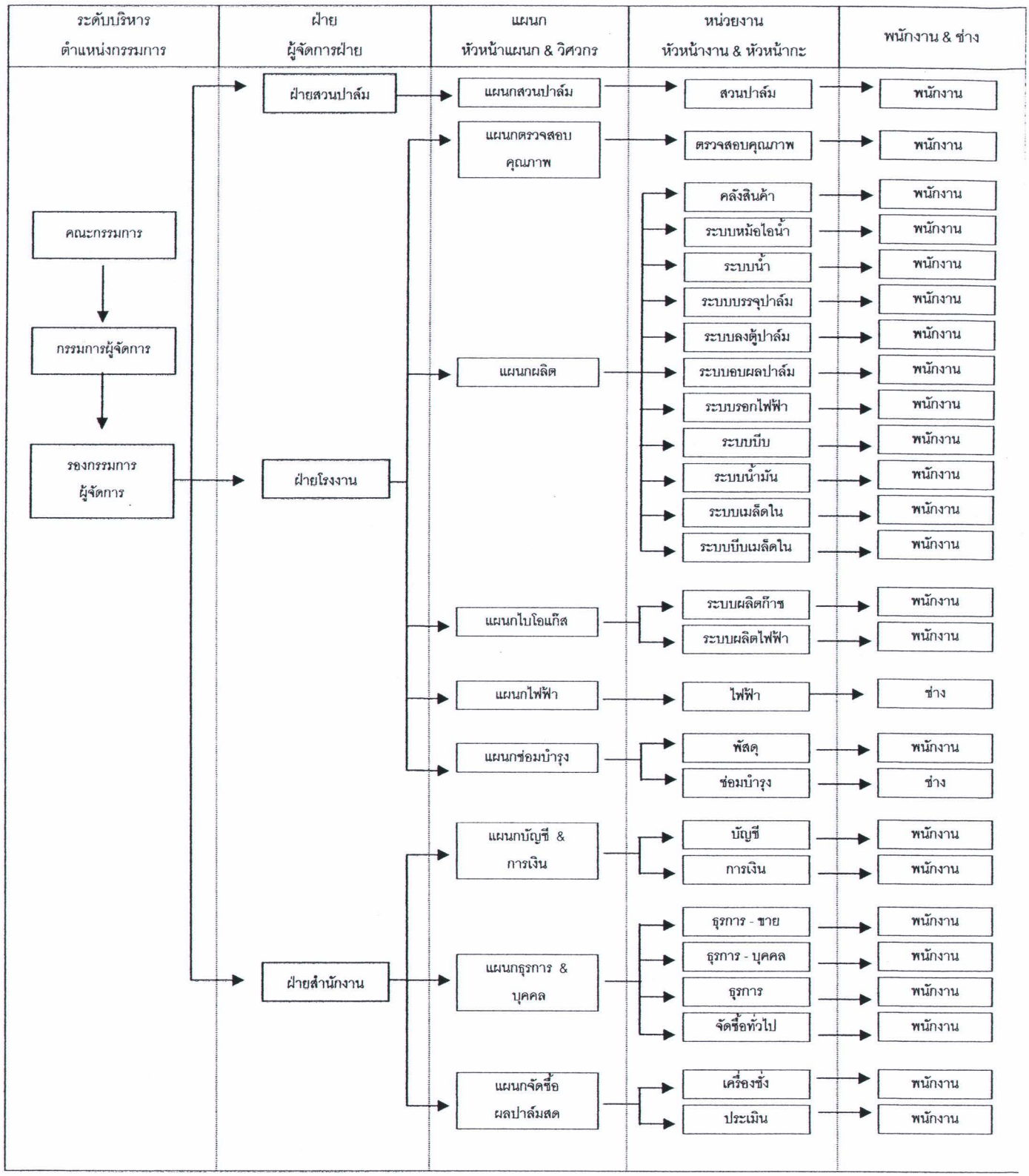
องค์กรกรณีศึกษา ดำเนินธุรกิจการผลิต น้ำมันปาล์มดิบ น้ำมันเมล็ดในปาล์ม เมล็ดในปาล์ม และไฟฟ้าจากก๊าซชีวภาพ โดยการบริหารงานขององค์กรที่ดำเนินการประกอบด้วยกิจกรรมต่าง ๆ โดยเริ่มจากการนำเสนอสินค้าเพื่อส่งให้ลูกค้าพิจารณาคุณสมบัติ หลังจากลูกค้าตอบรับและมีคำสั่งซื้อจึงดำเนินการจัดส่งตามเวลาที่กำหนด การพยากรณ์การตลาด เพื่อวางแผนและจัดเตรียมความพร้อมของการผลิต เพื่อให้ผลิตสินค้าให้สอดคล้องตามความต้องการของลูกค้า รวมถึงการจัดซื้อผลปาล์มสด และจัดหาวัสดุ อะไหล่เครื่องจักรเพื่อเตรียมความพร้อมของเครื่องจักร การควบคุมกระบวนการผลิต โดยจะมีการเฝ้าติดตามกระบวนการ และตรวจสอบคุณภาพทุกขั้นตอนเพื่อจะไม่ให้มีสินค้าที่ไม่มีคุณภาพ และไม่ได้เป็นไปตามข้อกำหนดของลูกค้าถูกส่งมอบให้แก่ลูกค้า แสดงตามภาพ 20 และผังโครงสร้างองค์กร ในภาพ 21



ภาพ 20 ผังกระบวนการธุรกิจขององค์กรกรณีศึกษา

ที่มา: องค์กรกรณีศึกษา (2551, 15)

องค์กรมีการจัดผังโครงสร้างองค์กร เพื่อดำเนินธุรกิจ ดังแสดงได้ในภาพที่ 21



ภาพ 21 ผังโครงสร้างองค์กรขององค์กรกรณีศึกษา

ที่มา: องค์กรกรณีศึกษา (2551, 9)

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการศึกษาวิจัยในครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษาค้นคว้าผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการวางแผนกลยุทธ์ด้วยมุมมองของวิธีการแบบดุลยภาพ ดังต่อไปนี้

ศรัยกร บุษยะมา (2545) ทำการศึกษาเรื่องการวัดประสิทธิผลขององค์กร ด้วยวิธีการแบบดุลยภาพ กรณีศึกษา บริษัท ธีรพัฒน์ อินดัสตรี้ส์ คอร์ปอเรชั่น จำกัด เป็นการวิจัยเชิงปฏิบัติการ มีวัตถุประสงค์ 3 ประการ ประกอบด้วย การสร้างแบบจำลองดัชนีวัดผลสำเร็จธุรกิจในการวัดประสิทธิผลขององค์กร การนำแบบจำลองไปตรวจสอบความตรงของดัชนีชี้วัด และการนำแบบจำลองที่ผ่านการตรวจสอบแล้วกลับมาวัดประสิทธิผลขององค์กร ซึ่งได้ดำเนินการโดยเริ่มจากการศึกษาจากเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการวัดประสิทธิผล และวิธีการแบบดุลยภาพ รวมทั้งดำเนินงานจัดการประชุมกลุ่มผู้รับผิดชอบในการสร้างแบบจำลองจากผู้บริหาร 11 คน ผลที่ได้คือแบบจำลองดัชนีชี้วัดผลสำเร็จธุรกิจที่มีมุมมองทั้ง 4 ด้าน อันได้แก่ ด้านการเงิน ด้านลูกค้า ด้านกระบวนการปฏิบัติงานภายใน และด้านการเรียนรู้ และการเติบโต สำหรับการตรวจสอบความตรงของแบบจำลองที่สร้างขึ้น โดยผู้เชี่ยวชาญจำนวน 6 คน ตรวจสอบ พบว่าค่าดัชนีความสอดคล้องของทั้ง 4 ด้านอยู่ในเกณฑ์ยอมรับ ถึง ดีมาก จึงได้นำมาเป็นต้นแบบในการวัดประสิทธิผลขององค์กร และใช้เป็นข้อมูลในการสัมภาษณ์ผู้รับผิดชอบเก็บรวบรวมข้อมูล สามารถสรุปประสิทธิผลขององค์กรแต่ละด้านได้ ดังนี้ ด้านการดำเนินการด้านการเงิน โดยรวมอยู่ในเกณฑ์ ต่ำ เนื่องจากมีต้นทุนสูง การเพิ่มขึ้นของรายได้จากผลิตภัณฑ์เดิมต่ำ และการเพิ่มขึ้นของรายได้จากลูกค้าเดิมและลูกค้าใหม่ต่ำกว่าเช่นกัน การดำเนินการด้านลูกค้าโดยรวมอยู่ในเกณฑ์ ปานกลาง โดยพิจารณาจากอัตราส่วนสินค้าส่งคืนมีน้อย และลูกค้าร้องเรียนต่ำ การดำเนินการด้านกระบวนการภายในโดยรวมอยู่ในเกณธ์ ปานกลาง โดยข้อมูลสะท้อนให้เห็นว่าบริษัทยังขาดการใช้ความสำคัญต่อเทคโนโลยี่สารสนเทศทำให้เสียโอกาสในการขยายตลาดใหม่ และการดำเนินการด้านการเรียนรู้ และการเติบโต รวมอยู่ในเกณฑ์ปานกลาง โดยข้อมูลบ่งชี้ให้เห็นว่าการฝึกอบรมมีน้อย พนักงานขาดทักษะและทัศนคติที่ดีต่อองค์กร ส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลขององค์กรโดยรวม

ศศธร คุณวุฒิ (2546) ศึกษาการวิจัยเรื่อง การออกแบบกระบวนการวางกลยุทธ์การตลาด และการประยุกต์สำหรับธุรกิจขนาดเล็ก ศึกษากรณี ห้างหุ้นส่วนจำกัดสิริวัฒน์โลหะภัณฑ์ เป็นการวิจัยเชิงปฏิบัติการ มีวัตถุประสงค์ 2 ประการ ประกอบด้วย 1 เพื่อการพัฒนา และออกแบบกระบวนการ วิธีปฏิบัติและเครื่องมือรวบรวมข้อมูล สำหรับการวางแผนกลยุทธ์การตลาดที่เป็นองค์กรขนาดเล็ก และ 2 เพื่อกำหนดกลยุทธ์การตลาดระยะกลาง 3 ปี โดยมีแนวคิดระบบ

บริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร ได้แก่ เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ หมวด 2 การจัดการเชิงกลยุทธ์ และหมวด 3 การมุ่งเน้นลูกค้า และตลาด รูปแบบการวางแผนเชิงกลยุทธ์ของคอตเลอร์ และฟอกซ์ แนวความคิดการวางกลยุทธ์การตลาดของคอตเลอร์ และการวิเคราะห์ สภาวะการแข่งขันด้วย แมททริกซ์บ้านแห่งคุณภาพ ประชากรในการออกแบบกระบวนการคือผู้เชี่ยวชาญด้านวิชาการ และด้านการปฏิบัติตรวจสอบความตรงตามเนื้อหาของกระบวนการ วิธีการปฏิบัติและเครื่องมือ รวบรวมข้อมูลที่ได้ออกแบบ กระทำโดยผู้เชี่ยวชาญแล้วจึงได้นำกระบวนการ วิธีการปฏิบัติ และเครื่องมือรวบรวมข้อมูลมาทดลองใช้ในองค์กร เพื่อกำหนดกลยุทธ์การตลาดระยะกลางขององค์กร

จักรินทร์ วรรณโพธิ์กลาง (2547) ศึกษาการวิจัยเรื่องการวางแผนกลยุทธ์สำหรับธุรกิจการจัดพิมพ์ ศึกษากรณี บริษัท มิดเดิร์น พลัส จำกัด ในงานวิจัยนี้ได้แสดงให้เห็นถึงปัญหาที่เกิดขึ้นในธุรกิจการจัดพิมพ์ ขาดการกำหนดเป้าหมาย และตัวชี้วัดความสำเร็จของธุรกิจที่ชัดเจน และไม่สามารถสนองตอบความต้องการของลูกค้าได้ทั้งในด้านคุณภาพ การส่งมอบ ในแนวทางการแก้ไขปัญหาของผู้วิจัยนั้นได้สนใจที่จะวางแผนกลยุทธ์ โดยเลือกแนวคิดในการนำการสร้างคุณค่าองค์กรมาเป็นข้อมูลร่วมในการวางแผนกลยุทธ์ของพอร์ท (Porth, 2002) มาเป็นกรอบความคิดในการทำงานวิจัย โดยผลการวิจัยนั้นทางผู้วิจัยได้แผนกลยุทธ์ในระดับองค์กรที่มุ่งเน้นการเพิ่มการขายหนังสือแก่ลูกค้าเป้าหมายให้มากขึ้น สร้างความแตกต่างของสินค้าจากคู่แข่ง และกลยุทธ์ระดับหน้าที่ ที่เน้นการตลาด การพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ และการผลิตเป็นสำคัญ

สุพัตรี ยอมเจริญ (2547) การศึกษาวิจัยเรื่อง การประเมินประสิทธิผลของงานวิสัญญีพยาบาลด้วยวิธีการแบบดุลยภาพ ศึกษากรณี โรงพยาบาลระนอง โดยมีวัตถุประสงค์ 3 ประการ ประกอบด้วย 1 เพื่อสร้างแบบประเมินประสิทธิผลของงานวิสัญญีพยาบาล โดยใช้การประชุมเชิงปฏิบัติการและการทดสอบแบบจำลอง การประเมินประสิทธิผลโดยผู้เชี่ยวชาญ 2 เพื่อประเมินประสิทธิผลของงานวิสัญญีพยาบาลด้วยแบบประเมินที่สร้างขึ้น โดยเป็นการศึกษาข้อมูลย้อนหลังของหน่วยงานและรวบรวมผ่านบัตรคะแนนประเมินประสิทธิผลของงานวิสัญญีพยาบาล และ 3 เพื่อศึกษาความคิดเห็นของกลุ่มผู้ใช้แบบประเมินประสิทธิผลที่สร้างขึ้น ผ่านการตรวจสอบความตรงของเครื่องมือจากผู้เชี่ยวชาญจากแบบประเมินสามารถนำผลการประเมินมาปรับปรุงการดำเนินงานขององค์กรได้

ประสิทธิ์ สังขะวรรณะ (2548) ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง การกระจายกลยุทธ์ปฏิบัติการของส่วนการกำลัง และโยธาด้วยวิธีการแบบดุลยภาพ ศึกษากรณีกลุ่มเครือข่ายโทรคมนาคม บริษัท ทศท คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน) เป็นการวิจัยเชิงปฏิบัติการ โดยมีวัตถุประสงค์ 2 ประการ

ประกอบด้วย 1 เพื่อกระจายยุทธศาสตร์หลักของโครงข่ายโทรคมนาคมลงสู่การปฏิบัติการของส่วนการกำลังโยธา ด้วยวิธีแบบดุลยภาพ และ 2 เพื่อประเมินผลการปฏิบัติการ ตามแผนกลยุทธ์ในหนึ่งไตรมาส ของส่วนการกำลังและโยธา โดยเริ่มด้วยการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของส่วนงานและประเมินความสามารถในการตอบสนองปัจจัยดังกล่าว พบว่า ส่วนการกำลัง และโยธาได้จัดทำมุมมองแผนที่กลยุทธ์ และกรอบแผนกลยุทธ์ ซึ่งประกอบด้วย 4 มุมมอง มีวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ 6 ข้อ ตัวชี้วัด 8 ตัวชี้วัด กลยุทธ์ปฏิบัติการ 6 กลยุทธ์ หลังจากนั้นได้นำองค์ประกอบทั้งหมดมาจัดทำเป็นแผนกลยุทธ์ที่ตอบรับกับสภาพแวดล้อมของส่วนงาน นำลงสู่การปฏิบัติในส่วนงานย่อย ตัวชี้วัดแต่ละตัวได้ถูกจัดสร้างรายละเอียดตัวชี้วัดละ 12 ประเด็น เพื่อการนำไปใช้ในการประเมินผลหลังจากปฏิบัติงานได้ 1 ไตรมาส ผู้วิจัยได้เก็บข้อมูลตามรายละเอียดตัวชี้วัดที่จัดทำไว้พบว่า ในมุมมองลูกค้าของกว่าเป้าหมาย และมุมมองด้านกระบวนการปฏิบัติการต่ำกว่าเป้าหมาย มุมมองด้านการเรียนรู้ และการเติบโต ต่ำกว่าเป้าหมาย และมุมมองด้านการเงินและงบประมาณสูงกว่าเป้าหมาย

กฤษกร รอดช้างเผื่อน (2549) ศึกษาการวิจัยเรื่องการวางแผนกลยุทธ์เพื่อเพิ่มศักยภาพการแข่งขันของอุตสาหกรรมแป้งข้าวเจ้าไทย ในงานวิจัยนี้ได้ศึกษาระบบอุตสาหกรรมข้าวเจ้าไทยทั้งระบบในเชิงมหภาค โดยพบว่าแป้งข้าวเจ้ามีการขยายตัวทางการตลาดที่ต่ำเมื่อเทียบกับผลิตภัณฑ์แปรจากข้าวอื่น ๆ ผู้วิจัยจึงได้ทำการวิจัยมุ่งเน้นไปในการวางแผนกลยุทธ์ภาพรวมในอุตสาหกรรมแป้งข้าวเจ้าไทย ผู้วิจัยเริ่มต้นงานวิจัยโดยวิเคราะห์ จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรคที่มีผลกระทบต่อความสามารถในการแข่งขันของอุตสาหกรรมแป้งข้าวเจ้าไทย และทำข้อมูลที่ได้มากำหนดเป็นกลยุทธ์ภาพรวมที่ใช้หลักการของ TOWS matrix โดยผลการวิจัยนั้นทางผู้วิจัยได้กลยุทธ์ 4 กลยุทธ์หลักที่ใช้ชื่อว่า "RICE Strategy" ประกอบด้วย R: Reponsitioning, I: Innovation, C: Cost Reduction และ E: Environmental Friendly ทั้งนี้ หากดำเนินการตามกลยุทธ์ดังกล่าวข้างต้นจะส่งผลให้มูลค่าอุตสาหกรรมแป้งเจ้าไทยสามารถขยายตัวเพิ่มขึ้นได้

พรรณี โศรกหาย (2549) ศึกษาการวิจัยเรื่องการวางแผนกลยุทธ์ 3 ปี (2550-2552) ศึกษากรณี โรงแรมจันทร์สม ฮอท สปา ระนอง ในงานวิจัยนี้ได้แสดงให้เห็นถึงปัญหาที่เกิดขึ้นในธุรกิจโรงแรมในจังหวัดระนองมียอดขายลดลงในช่วงปี (2546-2548) ส่วนแบ่งการตลาดที่ลดลงและศักยภาพการแข่งขันของโรงแรมที่ลดลง ในแนวทางการแก้ไขปัญหาของผู้วิจัยนั้นได้สนใจที่จะวางแผนกลยุทธ์ โดยเลือกแนวคิดในการวางแผนกลยุทธ์ของพอร์ต และคอตเตอร์และการกระจายกลยุทธ์ด้วยแนวคิดมุมมองแบบดุลยภาพ มาเป็นกรอบความคิดในการทำงานวิจัย โดยผลการวิจัยนั้นทางผู้วิจัยได้กลยุทธ์ระดับองค์กรในการแข่งขัน 3 กลยุทธ์ ประกอบด้วย

1) กลยุทธ์การสร้าง ความแตกต่าง 2) กลยุทธ์การพัฒนาภายใน 3) กลยุทธ์พัฒนาการตลาด และสร้างลูกค้าใหม่ การกระจายกลยุทธ์แบ่งเป็น 4 มุมมอง คือ มุมมองด้านการเงิน มุมมองด้านลูกค้า มุมมองด้านกระบวนการภายใน และมุมมองด้านการเรียนรู้และเติบโต ตัวชี้วัดความสำเร็จหลักของแผนกลยุทธ์ 6 ตัว ได้แก่ 1) ส่วนแบ่งการตลาด 40% 2) จำนวนลูกค้าใหม่ 3) ยอยขายเพิ่มขึ้น 4) อัตราความพึงพอใจลูกค้า 5) อัตราการเข้าออกของพนักงาน 6) อัตรา Service charge เพิ่มขึ้น

มะโน อาลีบาย (2550) แผนกลยุทธ์สำหรับธุรกิจงานบริการทำความสะอาด ศึกษากรณีห้างหุ้นส่วนจำกัดทริเปิลเอนเตอร์ไพรซ์ ในงานวิจัยนี้ได้แสดงให้เห็นถึงปัญหาที่เกิดขึ้นจากที่องค์กรไม่ทราบปัจจัยความต้องการของลูกค้าอย่างชัดเจน ทำให้เกิดปัญหาการขาย ไม่สามารถให้บริการที่ตรงกับความต้องการของลูกค้า และมียอดขายลดลง ในแนวทางการแก้ไขปัญหาของผู้วิจัยนั้นได้สนใจที่จะวางแผนกลยุทธ์ โดยเลือกแนวคิดในการจัดการกลยุทธ์ของเดวิท เริ่มจากการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจขององค์กรก่อน การพิจารณาสภาพแวดล้อม ขององค์กร และผู้วิจัยได้เสริมแนวคิดของคอตเลอร์ และฟอกซ์ ที่เน้นการใช้ข้อมูลการตลาด ปัจจัยการซื้อของลูกค้ามาเป็นแนวทางการทำงานวิจัย โดยผลการวิจัยนั้นทางผู้วิจัยสามารถแบ่งกลุ่มลูกค้าออกได้อย่างชัดเจน และมีการกำหนดปัจจัยตัดสินใจซื้อของลูกค้าแต่ละกลุ่ม ทำให้องค์กรทราบความต้องการของลูกค้ามากขึ้น และทราบจุดด้อยด้านคุณภาพในปัจจัยตัดสินใจซื้อ และนำไปพิจารณายกระดับข้อด้อยเหล่านั้น

โดยสรุป จากการศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการวางแผนกลยุทธ์ด้วยมุมมองของวิธีการแบบดุลยภาพ แบ่งออกเป็น 2 กลุ่ม คือ

1. การวางแผนกลยุทธ์ขององค์กร อ้างอิงจากงานวิจัยของจักรินทร์ วรรณโพธิ์กลาง, กฤษกร รอดช้างเผื่อน, พรรณี โศรกหาย, ศศธร คุณวุฒิ และมะโน อาลีบาย ได้เน้นการศึกษาการวางแผนกลยุทธ์ภายในองค์กร และออกแบบกระบวนการวางกลยุทธ์ เพื่อนำไปใช้ทิศทางในการดำเนินธุรกิจ ซึ่งโดยส่วนใหญ่ผลของงานวิจัยจะได้กลยุทธ์ที่สำคัญ และสอดคล้องกับปัญหาหลักขององค์กร ได้แก่ กลยุทธ์ด้านการขาย และการตลาด

2. การกระจายกลยุทธ์ปฏิบัติ และการวัดประสิทธิผลของหน่วยงาน และ องค์กรด้วยวิธีการแบบดุลยภาพ อ้างอิงจากงานวิจัยของประสิทธิ์ สังขะวรรณะ โดยเน้นการนำกลยุทธ์ที่กำหนดแล้วสู่การปฏิบัติงานในหน่วยงาน ศรัยกร บุษยะมา และสุพัตรี ยอมเจริญ โดยเน้นการออกแบบดัชนีชี้วัดตามวิธีการวัดแบบดุลยภาพ และติดตามผลการดำเนินงานขององค์กรตามระบบการวัดที่ออกแบบไว้

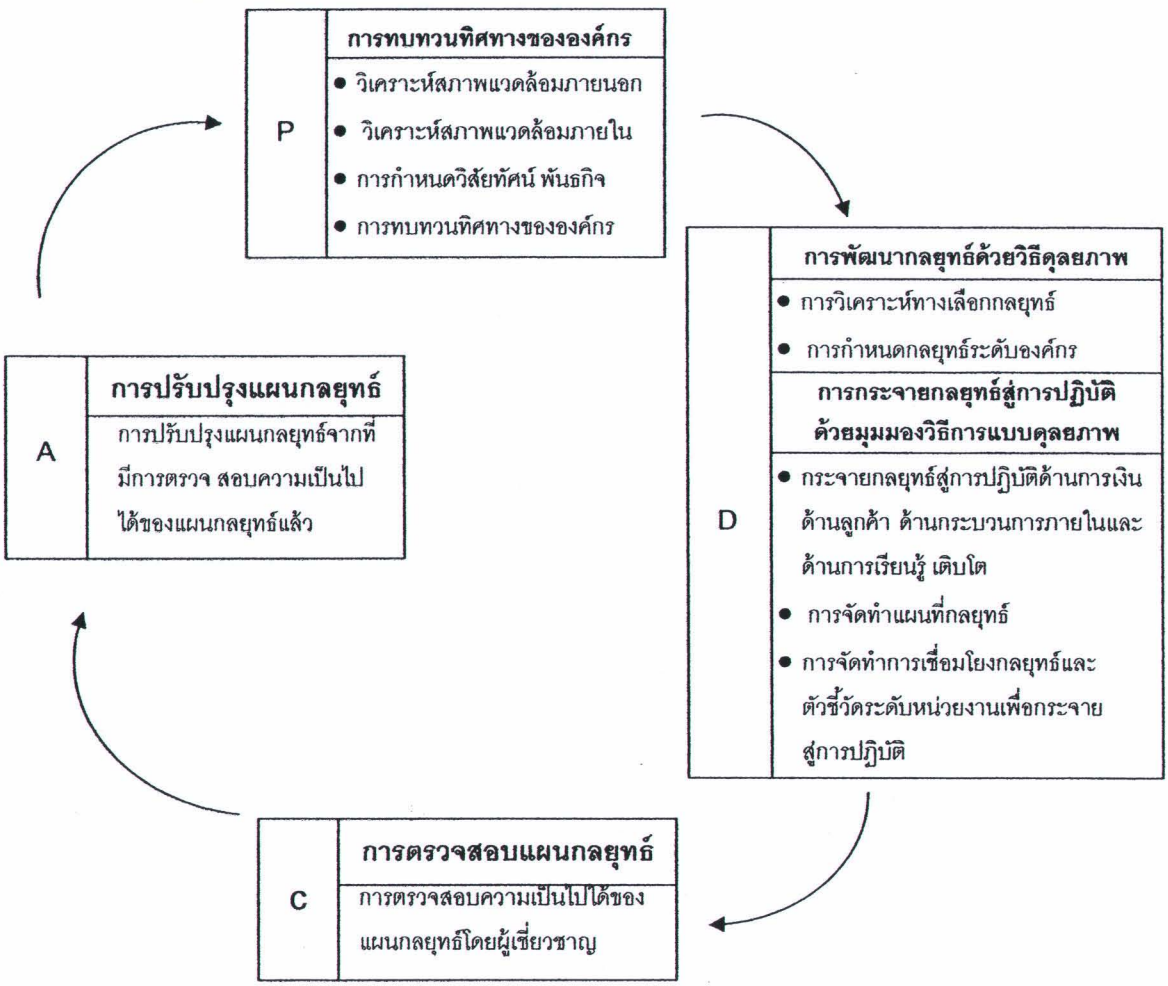
ผู้วิจัยได้สรุปองค์ความรู้ และส่วนเติมเต็มของผู้วิจัยในงานวิจัยครั้งนี้ ในเรื่อง การวางแผนกลยุทธ์ ด้วยมุมมองของวิธีการแบบดุลยภาพ ตั้งแต่การทบทวนทิศทางขององค์กร การพัฒนาแผนกลยุทธ์ด้วยมุมมองของวิธีการแบบดุลยภาพ และการกระจายกลยุทธ์สู่การปฏิบัติ มุมมองของด้วยวิธีแบบดุลยภาพ ดังแสดงได้ในภาพ 22

ภาพ 22 องค์ความรู้ และส่วนเติมเต็มของผู้วิจัย

กรอบแนวคิดในการวิจัย

ในการศึกษาวิจัยเรื่อง การวางแผนกลยุทธ์ด้วยมุมมองของวิธีการแบบดุลยภาพในธุรกิจสกัดน้ำมันปาล์ม ในครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ทำการทบทวนแนวคิด ทฤษฎี และเอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ข้างต้นนี้ ทางผู้วิจัยได้บูรณาการรูปแบบแนวคิดของนักวิชาการต่าง ๆ ได้แก่ แนวคิดการจัดการ

กลยุทธ์ของสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ แนวคิดของเดวิท และแนวคิดของเพียซและโรบินสัน มาเป็นกรอบแนวคิดในการวิจัยในครั้งนี้ เนื่องจากเห็นว่ามีความเหมาะสมที่จะนำมาประยุกต์ใช้กับองค์กรของผู้วิจัยตามที่ได้อธิบายไว้ในหัวข้อกระบวนการวางแผนกลยุทธ์ อีกทั้งสามารถทำความเข้าใจได้ง่ายกับบุคคลในองค์กร และสามารถนำมาประยุกต์ใช้ในเชิงปฏิบัติได้ ผู้วิจัยจึงได้ทำการสังเคราะห์กระบวนการวางแผนกลยุทธ์ ได้เป็น 4 องค์ประกอบหลัก ได้แก่ 1) การวางแผนโดยการวิเคราะห์สถานภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอก และการกำหนดทิศทางองค์กร 2) การปฏิบัติ โดยการพัฒนากลยุทธ์ด้วยมุมมองของวิธีการแบบดุลยภาพ และการกระจายกลยุทธ์สู่การปฏิบัติด้วยมุมมองของวิธีการแบบดุลยภาพ 3) การตรวจสอบความเป็นไปได้ของแผนกลยุทธ์ และ 4) การปรับปรุงแผนกลยุทธ์ โดยในองค์ประกอบทั้งสี่เป็นไปตามหลักการวงจรเดมมิ่งของ ดร.เอดวาร์ด เดมมิ่ง และผู้วิจัยใช้แนวคิดวิธีการแบบดุลยภาพของแคปแลน และนอร์ตัน ในกระจายกลยุทธ์สู่การปฏิบัติภายหลังจากที่ได้วางแผนกลยุทธ์แล้ว ดังแสดงในภาพ 23



ภาพ 23 กรอบแนวคิดในการวิจัย

จากภาพ 23 แสดงกรอบแนวคิดในการวิจัย ผู้วิจัยได้แบ่งกระบวนการวางแผนกลยุทธ์ออกเป็น 4 องค์ประกอบหลัก ได้แก่ 1) วางแผน โดยการทบทวนทิศทางขององค์กร 2) การปฏิบัติโดยการพัฒนากลยุทธ์ด้วยมุมมองของวิธีการแบบดุลยภาพ และการกระจายกลยุทธ์สู่การปฏิบัติด้วยมุมมองของวิธีการแบบดุลยภาพ 3) การตรวจสอบความเป็นไปได้ของแผนกลยุทธ์ และ 4) การปรับปรุงแผนกลยุทธ์ เพื่อให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ของการวิจัยในครั้งนี้