

บทที่ 3

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยเรื่อง การวางแผนกลยุทธ์ ด้วยมุมมองของวิธีการแบบดุลยภาพ ในธุรกิจ สกตน้ำมันปาล์ม ในครั้งนี้ เป็นการวิจัยเชิงปฏิบัติการ (Action Research) โดยมีวัตถุประสงค์ เพื่อวางแผนกลยุทธ์ในองค์กรกรณีศึกษา สำหรับวิธีดำเนินการวิจัยในครั้งนี้ ประกอบด้วย ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย กระบวนการวิจัย และการวิเคราะห์ข้อมูล

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ประกอบด้วย

1. กลุ่มวางแผนกลยุทธ์ หมายถึง กลุ่มที่ทำหน้าที่ในการวางแผนกลยุทธ์ขององค์กร กรณีศึกษาครั้งนี้ ประกอบด้วย กรรมการผู้จัดการ รองกรรมการผู้จัดการ ผู้จัดการฝ่ายสำนักงาน ผู้จัดการฝ่ายโรงงาน ผู้จัดการฝ่ายสวนปาล์ม สมุหบัญชี ตัวแทนฝ่ายบริหารระบบคุณภาพ และ หัวหน้าแผนกของแต่ละแผนก จำนวน 13 คน ประกอบด้วย

1.1 กรรมการผู้จัดการ	จำนวน	1	คน
1.2 รองกรรมการผู้จัดการ	จำนวน	1	คน
1.3 ผู้จัดการฝ่ายสำนักงาน	จำนวน	1	คน
1.4 ผู้จัดการฝ่ายโรงงาน	จำนวน	1	คน
1.5 ผู้จัดการฝ่ายสวนปาล์ม	จำนวน	1	คน
1.6 สมุหบัญชี	จำนวน	1	คน
1.7 ตัวแทนฝ่ายบริหารระบบคุณภาพ	จำนวน	1	คน
1.8 หัวหน้าแผนกผลิต	จำนวน	1	คน
1.9 หัวหน้าแผนกตรวจสอบคุณภาพ	จำนวน	1	คน
1.10 หัวหน้าแผนกซ่อมบำรุง และไฟฟ้า	จำนวน	1	คน
1.11 หัวหน้าแผนกไบโอแก๊ส	จำนวน	1	คน
1.12 หัวหน้าแผนกจัดซื้อผลปาล์มสด	จำนวน	1	คน
1.13 หัวหน้าแผนกธุรการ และบุคคล	จำนวน	1	คน

2. กลุ่มผู้เชี่ยวชาญ หมายถึง กลุ่มบุคคลที่ทำหน้าที่ในการตรวจสอบความเป็นไปได้ของแผนกลยุทธ์ขององค์กรในจังหวัดสุราษฎร์ธานี ซึ่งพิจารณาจากจำนวนธุรกิจสดักน้ำมันปาล์มในจังหวัดสุราษฎร์ธานีที่มีอยู่ 15 บริษัท โดยบริษัทหนึ่งมีเพียง 1 คนเท่านั้น จึงมีประชากรจำนวน 15 คน โดยมีคุณสมบัติดังนี้

2.1 จบการศึกษาระดับปริญญาตรีขึ้นไป

2.2 มีประสบการณ์ในการบริหารจัดการองค์กร อย่างน้อย 10 ปี ในอุตสาหกรรมสดักน้ำมันปาล์ม

2.3 มีตำแหน่งในระดับผู้บริหารสูงสุด หรือเป็นเจ้าของธุรกิจ

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ประกอบด้วย

1. กลุ่มวางแผนกลยุทธ์ หมายถึง กลุ่มที่ทำหน้าที่ในการวางแผนกลยุทธ์ขององค์กรกรณีศึกษาครั้งนี้ ประกอบด้วย กรรมการผู้จัดการ รองกรรมการผู้จัดการ ผู้จัดการฝ่ายสำนักงาน ผู้จัดการฝ่ายโรงงาน ผู้จัดการฝ่ายสวนปาล์ม สมุห์บัญชี ตัวแทนฝ่ายบริหารระบบคุณภาพ และหัวหน้าแผนกของแต่ละแผนก โดยเลือกทั้งกลุ่มประชากร

2. กลุ่มผู้เชี่ยวชาญ หมายถึง กลุ่มบุคคลที่ทำหน้าที่ในการตรวจสอบความเป็นไปได้ของแผนกลยุทธ์ในจังหวัดสุราษฎร์ธานี สุ่มเลือกมา 3 คน โดยวิธีการสุ่มตัวอย่างอย่างง่าย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

การศึกษาวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ใช้เครื่องมือคุณภาพในการเก็บรวบรวมข้อมูล ได้จำแนกเครื่องมือเป็น 2 ประเภท ได้แก่

1. เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

1.1 แบบบันทึกรายงานการประชุมจากกลุ่มวางแผนกลยุทธ์ เป็นเอกสารสำหรับการจดบันทึกการประชุมทำให้ทราบว่ามีการประชุม และอภิปรายความคิดเห็นไว้ในที่ประชุมอย่างไร มีเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นตั้งแต่เริ่มประชุมจนถึงปิดการประชุมอย่างไร มีการพิจารณาข้อเท็จจริงและเหตุผลอย่างไร รวมทั้งผู้ใดต้องปฏิบัติตามมติของที่ประชุม แบบบันทึกรายงานการประชุม ประกอบด้วย วันที่ประชุม เวลาที่ประชุม สถานที่ประชุม รายชื่อผู้เข้าร่วมประชุม ระเบียบวาระการประชุม เนื้อหาการประชุม ผลสรุปการประชุม และกำหนดการประชุมครั้งถัดไป

1.2 แบบบันทึกการประชุมจากกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ เพื่อตรวจสอบความเป็นไปได้ของแผนกลยุทธ์ขององค์กรกรณีศึกษาที่ได้ดำเนินการพัฒนามาจากขั้นตอนวางแผนกลยุทธ์

โดยประจําพร้อมกับผู้เชี่ยวชาญที่มีตำแหน่งในระดับผู้บริหารสูงสุด หรือเป็นเจ้าของธุรกิจ และมีประสบการณ์ในการบริหาร ธุรกิจอย่างน้อย 10 ปี ในอุตสาหกรรมผลิตน้ำมันปาล์ม

1.3 แบบตรวจสอบความเป็นไปได้ของแผนกลยุทธ์ มีลักษณะเป็นแบบสอบถาม ปลายปิดโดยได้กำหนดคำตอบไว้หลายคำตอบ เพื่อให้ผู้เชี่ยวชาญสามารถเลือกตอบตามต้องการ และสามารถแสดงความคิดเห็นได้อย่างอิสระ สำหรับเนื้อหาของแบบตรวจสอบความเป็นไปได้ของแผนกลยุทธ์ แบ่งออกได้เป็น 3 ส่วน คือ

ส่วนที่ 1 ข้อมูลความสอดคล้องระหว่างวิสัยทัศน์ พันธกิจ กลยุทธ์หลัก แผนที กลยุทธ์กับการเชื่อมโยงเชิงเหตุผล

ส่วนที่ 2 ข้อมูลความสอดคล้องระหว่างวัตถุประสงค์กับตัวชี้วัดตามมุมมอง ทั้ง 4 ของวิธีการแบบดุลยภาพ

ส่วนที่ 3 ข้อมูลเกี่ยวกับข้อเสนอแนะของผู้เชี่ยวชาญ

2. เครื่องมือในการวางแผนกลยุทธ์

2.1 วิเคราะห์สภาพแวดล้อมขององค์กร ใช้แบบประเมินองค์กรในมุมมองต่าง ๆ ได้แก่ แบบวิเคราะห์สภาพแวดล้อมมหภาค และแบบการวิเคราะห์โอกาส ข้อจำกัดของ อุตสาหกรรม และการแข่งขัน โดยพิจารณาจากแรงผลักดันทั้งห้า (Five Forces Model)

2.2 แบบวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน โดยพิจารณาจากหลักการวิเคราะห์ ห่วงโซ่คุณค่า (Value chain analysis) เพื่อประเมินปัจจัยที่เป็นจุดแข็ง และจุดอ่อนขององค์กร

2.3 ตารางแสดงความสำคัญของปัจจัยหลัก (Priority Matrix) เพื่อนำปัจจัยต่าง ๆ ที่ได้จากการวิเคราะห์หาโอกาสความน่าจะเป็นที่จะเกิดเหตุการณ์นั้น (Priority of Occurrence) และความรุนแรงของผลกระทบจากเหตุการณ์นั้นต่อองค์กร (Possible on Corporation) โดยมี วัตถุประสงค์ เพื่อคัดเลือกปัจจัยทางสภาพแวดล้อมภายนอกที่สำคัญอย่างแท้จริง

2.4 เครื่องมือการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมขององค์กร (SWOT Analysis) เป็นเครื่องมือคุณภาพประเภทหาเหตุและผลจากปัจจัยจุดอ่อน และจุดแข็ง ซึ่งเป็นปัจจัยภายใน องค์กร และโอกาส อุปสรรคซึ่งเป็นปัจจัยจากภายนอกองค์กร

2.5 การประเมินสภาพแวดล้อมภายใน (IFE Matrix) การประเมินสภาพแวดล้อม ภายนอก (EFE Matrix) และการประเมินสภาพแวดล้อม (SWOT Matrix) มีวัตถุประสงค์เพื่อค้นหา ศักยภาพองค์กรจากจุดอ่อน จุดแข็ง ภายในองค์กร และโอกาส อุปสรรคจากภายนอกองค์กร เพื่อนำไปสู่การคิดค้นหากกลยุทธ์ขององค์กรต่อไป

2.6 ตารางกำหนดทิศทางองค์กรเป็นตารางระบุวิสัยทัศน์ พันธกิจ รวมถึงหัวข้อที่เป็นวัตถุประสงค์เป้าหมายที่ต้องการ

2.7 เครื่องมือวิเคราะห์ตำแหน่งกลยุทธ์ SPACE Matrix (The Strategic position and action evaluation matrix) เพื่อหาตำแหน่งที่เหมาะสมต่อการกำหนดกลยุทธ์

2.8 เครื่องมือตารางการจับคู่กลยุทธ์ TOWS Matrix ซึ่งเป็นเครื่องมือคุณภาพประเภทหาความสัมพันธ์ของเหตุและผล ในการสร้างกลยุทธ์โดยการจับคู่ระหว่างปัจจัยภายนอก และปัจจัยภายใน ทำให้องค์กรได้กลยุทธ์ที่เหมาะสมสอดคล้องกับองค์กร

2.9 เครื่องมือกระจายกลยุทธ์ด้วยมุมมองของวิธีการแบบดุลยภาพ โดยพิจารณา มุมมองทั้งสี่ด้านของวิธีการดุลยภาพ

2.10 แผนที่ทางกลยุทธ์ (Strategic Map) เพื่อแสดงให้เห็นถึงความสัมพันธ์ในเชิงเหตุ และผลของวัตถุประสงค์ต่าง ๆ ภายใต้มุมมองทั้ง 4 ของวิธีการแบบดุลยภาพ

2.11 ตารางเชื่อมโยงระหว่างกลยุทธ์ และวิธีการแบบดุลยภาพเป็นการขยาย วัตถุประสงค์ตามแผนที่กลยุทธ์ เพื่อแสดงตัวชี้วัด เป้าหมาย แผนงานโครงการ และสิ่งที่จะปฏิบัติ ของวัตถุประสงค์แต่ละข้อ

เทคนิคที่ใช้ในการวิจัยเพื่อนำไปสู่การวางแผนกลยุทธ์

การระดมสมอง (Brainstorming) หมายถึง การมุ่งใช้พลังความสามารถทางการคิดของ สมาชิกในกลุ่ม เพื่อคิดในเรื่องใดเรื่องหนึ่ง และนำไปใช้ประโยชน์ การระดมสมองถือเป็นเทคนิคที่ ใช้กับกลุ่มไม่ใช้กับคนเพียงคนเดียว มีประสิทธิผลสูง และมีประโยชน์ต่อการดำเนินกิจกรรมกลุ่ม สร้างคุณภาพมาก การระดมสมองเป็นการแสดงข้อมูล และความคิดเห็นโดยอิสระภายใต้เงื่อนไข หรือกติกา (มะโน บาลิบาย, 2550, 43) ที่เปิดโอกาสให้สมาชิกทุกคนได้พูด และเพื่อการหาข้อยุติ ที่ดี การระดมสมองจะชักนำให้ความคิดแล่นเป็นปฏิกิริยาลูกโซ่ ทำให้ได้หนทางในการคิด และ แก้ไขปัญหาได้อย่างมากมายเกินกว่าที่คนคนเดียวจะทำได้ การศึกษาในครั้งนี้จะใช้เทคนิค การระดมสมองในขั้นตอนการวิเคราะห์สถานการณ์แวดล้อมทั้งภายใน และภายนอก

กระบวนการวิจัย

จากกรอบแนวความคิดในการวิจัย ผู้วิจัยได้แบ่งกระบวนการวางแผนกลยุทธ์ โดยใช้ โมเดลของวงจรเดมมิงออกเป็น 5 ส่วนหลัก และ 13 ขั้นตอนย่อย แสดงในตาราง 6 ขั้นตอนการทำ วิจัย

ตาราง 6 ขั้นตอนการทำวิจัย

ขั้นตอนหลัก	ขั้นตอนย่อย	แผนผังกระบวนการ				เครื่องมือ	ระยะเวลา
		ผู้ วิจัย	ผู้ บริหาร	กลุ่ม วางแผน กลยุทธ์	กลุ่ม ผู้ เชี่ยวชาญ		
การทบทวน ทิศทางของ องค์กร	1.1 รวบรวมข้อมูลและจัดตั้ง กลุ่มวางแผนกลยุทธ์			            		ตารางสรุปปัญหา	ก.ค. 2553
	1.2 วิเคราะห์สภาพแวดล้อม ภายนอก และการคัดเลือก ปัจจัยหลัก					Five Forces Model Priority Matrix	ส.ค. – ต.ค. 2553
	1.3 วิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน					Value chain analysis	ส.ค. – ต.ค. 2553
	1.4 ประเมินสภาพแวดล้อม ภายนอก ภายใน และประเมิน สภาพแวดล้อมองค์กร					IFE Matrix EFE Matrix SWOT Matrix	ส.ค. – ต.ค. 2553
	1.5 กำหนดวิสัยทัศน์ และพันธกิจ					ตารางระบุทิศทาง องค์กร	ส.ค. – ต.ค. 2553
	1.6 ทบทวนทิศทางขององค์กร					ตารางการทบทวน ทิศทางขององค์กร	ส.ค. – ต.ค. 2553
การพัฒนา กลยุทธ์ด้วย มุมมองของ วิธีการแบบ ดุลยภาพ	2.1 วิเคราะห์ทางเลือกกลยุทธ์					SPACE Matrix	ส.ค. – ต.ค. 2553
	2.2 สร้างกลยุทธ์ระดับธุรกิจ					TOWS Matrix	ส.ค. – ต.ค. 2553
การ กระจาย กลยุทธ์สู่ การปฏิบัติ ด้วยมุมมอง ของวิธีการ แบบ ดุลยภาพ	3.1 กระจายกลยุทธ์สู่การปฏิบัติ ด้วยมุมมองของวิธีการแบบ ดุลยภาพ					ตารางกระจาย กลยุทธ์ด้วยวิธีการ แบบดุลยภาพ	ส.ค. – ต.ค. 2553
	3.2 จัดทำแผนที่กลยุทธ์					Strategic Map	ส.ค. – ต.ค. 2553
	3.3 จัดทำตารางการเชื่อมโยง กลยุทธ์ และตัวชี้วัดผลงานหลัก				  	ตารางการเชื่อมโยง กลยุทธ์และตัวชี้วัด ผลงานหลัก	ส.ค. – ต.ค. 2553
การ ตรวจสอบ	4.1 ตรวจสอบความเป็นไปได้ของ แผนกลยุทธ์					แบบตรวจสอบ ความเป็นไปได้ของ แผนกลยุทธ์	พ.ย. 2553
การ ปรับปรุง	5.1 ปรับปรุงแผนกลยุทธ์					แผนกลยุทธ์	พ.ย. 2553

จากตารางข้างต้น ผู้วิจัยมีแนวทางการดำเนินงานวิจัยดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การทบทวนทิศทางขององค์กร

1.1 รวบรวมข้อมูล และจัดตั้งกลุ่มวางแผนกลยุทธ์ ผู้วิจัยรวบรวมข้อมูลผลการดำเนินงานด้านขององค์กร นำเสนอปัญหาอันเนื่องมาจากองค์กรขาดกลยุทธ์ ได้แก่ ข้อมูลทางการเงิน ข้อมูลทางด้านลูกค้า ข้อมูลทางด้านกระบวนการภายใน และข้อมูลด้านการเรียนรู้และเติบโต เปรียบเทียบตัวชี้วัดคุณภาพในระบบบริหารคุณภาพ ISO 9001 และจัดตั้งกลุ่มวางแผนกลยุทธ์ครั้งนี้ ซึ่งประกอบด้วยกรรมการผู้จัดการ รองกรรมการผู้จัดการ ผู้จัดการฝ่ายสำนักงาน ผู้จัดการฝ่ายโรงงาน ผู้จัดการฝ่ายสวนปาล์ม สมุห์บัญชี ตัวแทนฝ่ายบริหารระบบคุณภาพ และหัวหน้าแผนกของแต่ละแผนก รวมทั้งหมดจำนวน 13 คน นำเสนอกรรมการผู้จัดการพิจารณาอนุมัติ

1.2 วิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก และการคัดเลือกปัจจัยหลัก กลุ่มวางแผนกลยุทธ์จัดประชุมเชิงปฏิบัติการเพื่อร่วมกันระดมสมองจากทุกหน่วยงาน ในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกเชิงมหภาค และวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในอุตสาหกรรม โดยพิจารณาจากแรงผลักดันทั้งห้า (Five Forces Model) และคัดเลือกปัจจัยหลักโดยใช้ตารางแสดงความสำคัญของปัจจัยหลัก (Priority Matrix) เพื่อให้ได้ปัจจัยหลักที่เป็นโอกาส และอุปสรรคขององค์กร

การคัดเลือกปัจจัยหลักโดยใช้ตารางแสดงความสำคัญของปัจจัยภายนอก มีขั้นตอน และหลักเกณฑ์ในการพิจารณาความสำคัญของปัจจัยสภาพภายนอก มีดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 นำผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกเชิงมหภาค และผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทางด้านการแข่งขันในอุตสาหกรรม ที่ได้จากขั้นตอนที่ 1.2.1 และขั้นตอนที่ 1.2.2 ในแต่ละปัจจัยมาพิจารณาปัจจัยหลัก โดยประเมินจากโอกาสความน่าจะเป็นที่จะเกิดเหตุการณ์นั้น และความรุนแรงของผลกระทบจากเหตุการณ์นั้นต่อองค์กร

ขั้นตอนที่ 2 การประเมินโอกาสความน่าจะเป็นที่จะเกิดเหตุการณ์จากปัจจัยต่าง ๆ แบ่ง เป็น 3 ระดับ คือ 1) โอกาสความน่าจะเป็นในการเกิดระดับสูง หมายถึง ปัจจัยนั้นมีแนวโน้มที่จะเกิดเหตุการณ์นี้อย่างแน่นอน หรือมีแนวโน้มที่จะเกิดเหตุการณ์นี้สูงมาก 2) โอกาสความน่าจะเป็นในการเกิดระดับปานกลาง หมายถึง ปัจจัยนั้น ๆ มีโอกาสความน่าจะเป็นที่จะเกิดเหตุการณ์นี้ในระดับปานกลาง และ 3) โอกาสความน่าจะเป็นในการเกิดระดับต่ำ หมายถึง ปัจจัยนั้น ๆ ไม่มีแนวโน้มที่จะเกิดเหตุการณ์นี้ หรือมีแนวโน้มที่จะเกิดเหตุการณ์นี้น้อยมาก

ขั้นตอนที่ 3 การประเมินผลกระทบต่อบริษัทจะพิจารณาจากปัจจัยต่าง ๆ จะก่อให้เกิดผลกระทบต่อบริษัทที่บริษัทดำเนินอยู่หรือมีผลกระทบต่อบริษัทอย่างไร โดยแบ่งเป็น 3 ระดับ คือ 1) ผลกระทบต่อบริษัทระดับสูง หมายถึง ปัจจัยนั้น ๆ เมื่อเกิดเหตุการณ์นี้แล้วจะส่งผลกระทบต่อบริษัทอย่างแน่นอน หรือบริษัทได้รับผลกระทบต่อเหตุการณ์นี้สูงมาก 2) ผลกระทบต่อบริษัทระดับปานกลาง หมายถึง ปัจจัยนั้น ๆ เมื่อเกิดเหตุการณ์นั้นแล้วจะส่งผลกระทบต่อบริษัทในระดับปานกลาง และ 3) ผลกระทบต่อบริษัทระดับต่ำ หมายถึง ปัจจัยนั้น ๆ เมื่อเกิดเหตุการณ์นี้จะไม่ส่งผลกระทบต่อบริษัทหรือส่งผลกระทบต่อบริษัทเล็กน้อย

ขั้นตอนที่ 4 ทำการประเมินปัจจัยที่สำคัญโดยนำปัจจัยต่าง ๆ มาพิจารณาความสัมพันธ์ระหว่างโอกาสความน่าจะเป็นที่จะเกิดเหตุการณ์ และผลกระทบต่อบริษัทจากปัจจัยดังกล่าวที่ได้ประเมินมาแล้ว โดยเป็นปัจจัยที่สำคัญต่อบริษัทเป็น 3 ระดับ ประกอบด้วย 1) ปัจจัยที่มีความสำคัญมาก หมายถึง ปัจจัยที่มีโอกาสความน่าจะเป็นที่จะเกิดในระดับสูง และมีผลกระทบต่อบริษัทในระดับสูง เช่นกัน หรือเป็นปัจจัยที่มีโอกาสความน่าจะเป็นที่จะเกิดในระดับสูง และมีผลกระทบต่อบริษัทในระดับปานกลาง หรือเป็นปัจจัยที่มีโอกาสความน่าจะเป็นที่จะเกิดในระดับปานกลาง มีผลกระทบต่อบริษัทในระดับสูง 2) ปัจจัยที่มีความสำคัญปานกลาง หมายถึง ปัจจัยที่มีโอกาสความน่าจะเป็นที่จะเกิดในระดับปานกลาง และมีผลกระทบต่อบริษัทในระดับปานกลาง เช่นกัน หรือเป็นปัจจัยที่มีโอกาสความน่าจะเป็นที่จะเกิดในระดับต่ำ และมีผลกระทบต่อบริษัทในระดับสูง หรือเป็นปัจจัยที่มีโอกาสความน่าจะเป็นที่จะเกิดในระดับสูง และมีผลกระทบต่อบริษัทในระดับต่ำ และ 3) ปัจจัยที่มีความสำคัญน้อย หมายถึง ปัจจัยที่มีโอกาสความน่าจะเป็นที่จะเกิดในระดับต่ำ และมีผลกระทบต่อบริษัทในระดับต่ำ เช่นกัน หรือเป็นปัจจัยที่มีโอกาสความน่าจะเป็นที่จะเกิดในระดับต่ำ และมีผลกระทบต่อบริษัทในระดับปานกลาง หรือเป็นปัจจัยที่มีโอกาสความน่าจะเป็นที่จะเกิดในระดับปานกลาง และมีผลกระทบต่อบริษัทในระดับต่ำ

ขั้นตอนที่ 5 การเลือกปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอกหลักที่มีความสำคัญต่อกลยุทธ์ จะพิจารณาเลือกจากปัจจัยที่มีความสำคัญต่อบริษัทมาก และปัจจัยที่มีความสำคัญต่อบริษัทปานกลาง ส่วนปัจจัยที่มีความสำคัญต่อบริษัทน้อย องค์การไม่จำเป็นต้องให้ความสนใจ และปัจจัยใดที่ถูกเลือกเป็นปัจจัยหลัก องค์การจะวิเคราะห์ต่อไปว่าเป็นสภาพแวดล้อมดังกล่าวเป็นโอกาส (Opportunity) และอุปสรรค (Threat) เพื่อใช้ในการวางแผนกลยุทธ์ต่อไป

1.3 วิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน กลุ่มวางแผนกลยุทธ์จัดประชุมเชิงปฏิบัติการเพื่อวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน โดยใช้หลักการวิเคราะห์ห่วงโซ่คุณค่าของไมเคิล อี. พอร์เตอร์

(แสดงในภาพ 13) มาเป็นปัจจัยที่ใช้ในการพิจารณาสภาพแวดล้อมภายใน โดยแสดงปัจจัยภายในที่ส่งผลกระทบต่อการทำงานขององค์กรทั้งที่เป็นจุดแข็ง และจุดอ่อน และกำหนดปัจจัยหลักที่เป็นจุดแข็ง และจุดอ่อนขององค์กร

1.4 ประเมินสภาพแวดล้อมภายนอก และภายใน และประเมินสภาพแวดล้อมขององค์กร กลุ่มวางแผนกลยุทธ์ทำการประเมินสภาพแวดล้อมภายนอก และภายใน และประเมินสภาพแวดล้อมขององค์กร โดยใช้ IFE Matrix EFE Matrix และ SWOT Matrix โดยประชุมเชิงปฏิบัติ การเพื่อร่วมกันระดมสมองจากทุกหน่วยงานในการประเมินสภาพแวดล้อมภายนอก และภายใน และประเมินสภาพแวดล้อมขององค์กร มีรายละเอียดวิธีการดังนี้

1.4.1 การประเมินสภาพแวดล้อมภายนอกขององค์กร โดยใช้ EFE Matrix

เมื่อได้ปัจจัยในขั้นตอนของการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกแล้วขั้นตอนนี้ คือการประเมินสภาพแวดล้อมภายนอก เป็นการประเมินว่าองค์กรสามารถตอบสนองต่อสภาพแวดล้อมภายนอกอยู่ในระดับใด โดยใช้แมทริกซ์ประเมินสภาพแวดล้อมภายนอก (External Factor Evaluation Matrix: EFE Matrix) โดยขั้นตอนในการประเมินมี 5 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การให้น้ำรายการปัจจัยที่วิเคราะห์ได้ในขั้นตอนการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกที่ได้ ทั้งที่เป็นโอกาส และอุปสรรคที่ส่งผลต่อองค์กร หรือภารกิจขององค์กร โดยเฉพาะปัจจัยที่เห็นพ้องต้องกันว่าเป็นปัจจัยสำคัญ โดยใช้ตารางแสดงความสำคัญของปัจจัยภายนอก (Priority Matrix) เป็นเครื่องมือในการเลือกปัจจัยที่สำคัญ จัดทำตาราง EFE Matrix โดยระบุปัจจัยที่เป็นโอกาสก่อนแล้วจึงระบุปัจจัยที่เป็นอุปสรรคต่อไปให้ครบ

ขั้นตอนที่ 2 การให้น้ำหนักแต่ละปัจจัย โดยมีพิสัยของน้ำหนัก ตั้งแต่ 0.0 (ไม่สำคัญ) จนถึง 1.0 (สำคัญอย่างยิ่ง) น้ำหนักที่ให้จะระบุถึงความสำคัญเชิงความสัมพันธ์ของปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อการทำงานขององค์กร การให้น้ำหนักต้องมีการอภิปรายความสำคัญให้ชัดเจนจนกระทั่งเป็นมติเอกฉันท์ของกลุ่มวางแผนกลยุทธ์ เมื่อให้น้ำหนักของทุกปัจจัยรวมกันต้องได้ผลรวมเท่ากับ 1.0

ขั้นตอนที่ 3 กำหนดมาตราส่วนประเมินค่าเท่ากับ 1 – 4 กับการตอบสนองขององค์กรต่อปัจจัยแต่ละปัจจัย โดยมีความหมาย ดังนี้

- 4 หมายถึง การตอบสนองต่อปัจจัยอยู่ในระดับดีมาก
- 3 หมายถึง การตอบสนองต่อปัจจัยอยู่ในระดับดี
- 2 หมายถึง การตอบสนองต่อปัจจัยอยู่ในระดับปานกลาง
- 1 หมายถึง การตอบสนองต่อปัจจัยอยู่ในระดับต่ำ

ในการประเมินการตอบสนองกรณีที่เป็นปัจจัยด้านโอกาส ให้พิจารณาจากองค์กรใช้โอกาสเป็นประโยชน์มากที่สุดเท่ากับ 4 และใช้โอกาสเป็นประโยชน์น้อยที่สุดเท่ากับ 1 ส่วนการประเมินการตอบสนองกรณีที่เป็นปัจจัยด้านอุปสรรค ให้พิจารณาจากองค์กรได้รับผลกระทบจากอุปสรรคมากที่สุดเท่ากับ 4 และได้รับผลกระทบการปัจจัยที่เป็นอุปสรรคน้อยที่สุดเท่ากับ 1

ขั้นตอนที่ 4 นำน้ำหนักของแต่ละปัจจัยคูณด้วยคะแนนที่ประเมินการตอบสนองไว้ ซึ่งผลคูณจะกลายเป็นคะแนนการตอบสนองถ่วงน้ำหนักแล้ว

ขั้นตอนที่ 5 รวมคะแนนการตอบสนองถ่วงน้ำหนักของทุกปัจจัยเข้าด้วยกัน เพื่อหาระดับความสามารถในการตอบสนองขององค์กรต่อสภาพแวดล้อมภายนอกเหล่านั้น

การสรุปคะแนนการตอบสนองถ่วงน้ำหนักออกได้จะอยู่ระหว่าง 1.0 – 4.0 หากได้คะแนน 4.0 หมายความว่า องค์กรสามารถตอบสนองต่อสภาพแวดล้อมภายนอกได้ในระดับดีมาก คือ สามารถใช้ประโยชน์จากโอกาส และอุปสรรคได้ดีที่สุด แต่หากได้คะแนน 1.0 หมายถึงความสามารถในการตอบสนองต่อสภาพแวดล้อมภายนอกขององค์กรในทางกลับกัน

1.4.2 การประเมินสภาพแวดล้อมภายในขององค์กร โดยการใช้ IFE Matrix เมื่อได้ปัจจัยในขั้นตอนของการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในแล้ว ขั้นตอนนี้คือการประเมินสภาพแวดล้อมภายใน เป็นการประเมินว่าองค์กรสามารถตอบสนองต่อสภาพแวดล้อมภายในอยู่ในระดับใด โดยใช้เมทริกซ์ประเมินสภาพแวดล้อมภายใน (Internal Factor Evaluation Matrix: IFE Matrix) โดยขั้นตอนในการประเมินมี 5 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การนำรายการปัจจัยที่วิเคราะห์ได้ในขั้นตอนการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในที่ได้ ทั้งที่เป็นจุดแข็ง จุดอ่อนที่ส่งผลต่อองค์กร หรือภารกิจขององค์กร จัดทำตาราง IFE Matrix โดยระบุปัจจัยที่เป็นจุดแข็งก่อนแล้วจึงระบุปัจจัยที่เป็นจุดอ่อนต่อไปให้ครบ

ขั้นตอนที่ 2 การให้น้ำหนักแต่ละปัจจัย โดยมีพิสัยของน้ำหนัก ตั้งแต่ 0.0 (ไม่สำคัญ) จนถึง 1.0 (สำคัญอย่างยิ่ง) น้ำหนักที่ให้อาจระบุถึงความสำคัญเชิงความสัมพันธ์ของปัจจัยที่ส่งผลต่อการดำเนินงานขององค์กร การให้น้ำหนักต้องมีการอภิปรายความสำคัญให้ชัดเจนจนกระทั่งเป็นมติเอกฉันท์ของกลุ่มวางแผนกลยุทธ์ เมื่อให้น้ำหนักของทุกปัจจัยรวมกันต้องได้ผลรวมเท่ากับ 1.0

ขั้นตอนที่ 3 กำหนดมาตราส่วนประเมินค่าเท่ากับ 1 – 4 ให้กับการตอบสนองขององค์กรต่อปัจจัยแต่ละปัจจัย โดยมีความหมาย ดังนี้

4 หมายถึง การตอบสนองต่อปัจจัยอยู่ในระดับดีมาก

3 หมายถึง การตอบสนองต่อปัจจัยอยู่ในระดับดี

2 หมายถึง การตอบสนองต่อปัจจัยอยู่ในระดับปานกลาง

1 หมายถึง การตอบสนองต่อปัจจัยอยู่ในระดับต่ำ

ในการประเมินค่าการตอบสนองกรณีที่เป็นปัจจัยด้านจุดแข็ง ให้พิจารณาจากองค์กรสามารถใช้ประโยชน์จากจุดแข็งที่มีอยู่ได้มากที่สุดเท่ากับ 4 และองค์กรใช้ประโยชน์จากจุดแข็งได้น้อยที่สุดเท่ากับ 1 ส่วนการประเมินค่าการตอบสนองกรณีที่เป็นปัจจัยด้านจุดอ่อน ให้พิจารณาจากองค์กรได้รับผลกระทบจากจุดอ่อนมากที่สุดเท่ากับ 4 และได้รับผลกระทบจากปัจจัยที่เป็นจุดอ่อนน้อยที่สุด เท่ากับ 1

ขั้นตอนที่ 4 น้ำหนักของแต่ละปัจจัยคูณด้วยคะแนนที่ประเมินค่าการตอบสนองไว้ ซึ่งผลคูณจะกลายเป็นคะแนนการตอบสนองที่ถูกถ่วงน้ำหนักแล้ว

ขั้นตอนที่ 5 รวมคะแนนการตอบสนองที่ถูกถ่วงน้ำหนักของทุกปัจจัยเข้าด้วยกันเพื่อหาระดับความสามารถในการตอบสนองขององค์กรต่อสภาพแวดล้อมภายในเหล่านั้น

การสรุปน้ำหนักที่ประเมินออกได้จะอยู่ระหว่าง 1.0 – 4.0 หากได้คะแนน 4.0 หมายความว่า องค์กรสามารถตอบสนองต่อสภาพแวดล้อมภายใน ได้ในระดับดีมาก คือ สามารถใช้ประโยชน์จากจุดแข็ง และจุดอ่อนที่องค์กรมีอยู่ได้ดีที่สุด แต่หากได้คะแนน 1.0 หมายถึง ความสามารถในการตอบสนองต่อสภาพแวดล้อมภายในขององค์กรในทางกลับกัน

1.4.3 การประเมินสภาพแวดล้อมภายนอกและภายใน โดยใช้ SWOT Matrix เมื่อได้ปัจจัยในขั้นตอนของการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกแล้ว ขั้นตอนนี้ คือ การประเมินสภาพแวดล้อม โดยการใช้เมทริกซ์ประเมินสภาพแวดล้อม (Strength Weakness Opportunity Treat Factor Evaluation Matrix: SWOT Matrix) ซึ่งการใช้เมทริกซ์นี้ ทำให้ผู้วิจัยสามารถสรุปผลได้ว่า องค์กรสามารถตอบสนองต่อสภาพแวดล้อมภายใน และภายนอกอยู่ในระดับใด สามารถรับมือกับโอกาส และหลีกเลี่ยงอุปสรรค และใช้ประโยชน์จากจุดแข็งและจุดอ่อนได้ในระดับระดับใด โดยการประเมินสภาพแวดล้อมขององค์กรทั้งที่เป็นสภาพแวดล้อมภายใน และภายนอกขององค์กรได้ โดยขั้นตอนในการประเมินมี 5 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การให้นิยามการปัจจัยที่วิเคราะห์ได้ในขั้นตอนการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน และภายนอกแต่ละปัจจัย ทั้งที่เป็นจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรคที่ส่งผลกระทบต่อองค์กร หรือภารกิจขององค์กร โดยเฉพาะปัจจัยที่เห็นพ้องต้องกันว่าเป็นปัจจัยสำคัญที่ได้ทำไว้ในขั้นตอนการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายใน และภายนอก

ขั้นตอนที่ 2 การให้น้ำหนักแต่ละปัจจัย โดยมีพิสัยของน้ำหนัก ตั้งแต่ 0.0 (ไม่สำคัญ) จนถึง 1.0 (สำคัญอย่างยิ่ง) น้ำหนักที่ให้อาจจะระบุถึงความสำคัญเชิงความสัมพันธ์ของปัจจัยที่ส่งผลต่อการดำเนินงานขององค์กร โดยปกติแล้วจุดแข็ง และโอกาสมักจะถูกให้คะแนนสูงกว่าจุดอ่อนและอุปสรรค แต่ในบางกรณีจุดอ่อนและอุปสรรคบางปัจจัยอาจจะมีน้ำหนักสูงกว่าจุดแข็ง และโอกาสได้เช่นกัน การให้น้ำหนักต้องมีการอภิปรายความสำคัญให้ชัดเจนจนกระทั่งเป็นมติเอกฉันท์ของกลุ่มวางแผนกลยุทธ์ เมื่อให้น้ำหนักของทุกปัจจัยรวมกันต้องได้ผลรวมเท่ากับ 1.0

ขั้นตอนที่ 3 การกำหนดมาตราส่วนในการประเมินค่าเท่ากับ 1 – 4 ให้กับการตอบสนองขององค์กรต่อปัจจัยแต่ละปัจจัย โดยมีความหมาย ดังนี้

- 4 หมายถึง การตอบสนองต่อปัจจัยอยู่ในระดับดีมาก
- 3 หมายถึง การตอบสนองต่อปัจจัยอยู่ในระดับดี
- 2 หมายถึง การตอบสนองต่อปัจจัยอยู่ในระดับปานกลาง
- 1 หมายถึง การตอบสนองต่อปัจจัยอยู่ในระดับต่ำ

ในการประเมินค่าการตอบสนองกรณีที่เป็นปัจจัยด้านจุดแข็ง ให้พิจารณาจากองค์กรสามารถใช้ประโยชน์จากจุดแข็งที่มีอยู่ได้มากที่สุดเท่ากับ 4 และองค์กรใช้ประโยชน์จากจุดแข็งได้น้อยที่สุดเท่ากับ 1 ส่วนการประเมินค่าการตอบสนองกรณีที่เป็นปัจจัยด้านจุดอ่อน ให้พิจารณาจากองค์กรได้รับผลกระทบจากจุดอ่อนมากที่สุดเท่ากับ 4 และได้รับผลกระทบจากปัจจัยที่เป็นจุดอ่อนน้อยที่สุด เท่ากับ 1

ในการประเมินค่าการตอบสนองกรณีที่เป็นปัจจัยด้านโอกาส ให้พิจารณาจากองค์กรใช้โอกาสเป็นประโยชน์มากที่สุดเท่ากับ 4 และใช้โอกาสเป็นประโยชน์น้อยที่สุดเท่ากับ 1 ส่วนการประเมินค่าการตอบสนองกรณีที่เป็นปัจจัยด้านอุปสรรค ให้พิจารณาจากองค์กรได้รับผลกระทบจากอุปสรรคมากที่สุดเท่ากับ 4 และได้รับผลกระทบการปัจจัยที่เป็นอุปสรรคน้อยที่สุดเท่ากับ 1

ขั้นตอนที่ 4 การให้น้ำหนักของแต่ละปัจจัยคูณด้วยคะแนนที่ประเมินค่าการตอบสนองไว้ ซึ่งผลคูณจะกลายเป็นคะแนนการตอบสนองที่ถูกถ่วงน้ำหนักแล้ว

ขั้นตอนที่ 5 การรวมคะแนนการตอบสนองถูกถ่วงน้ำหนักของทุกปัจจัยเข้าด้วยกันเพื่อหาระดับความสามารถในการตอบสนองขององค์กรต่อสภาพแวดล้อมเหล่านั้น

การสรุปน้ำหนักที่ประเมินการตอบสนองออกได้จะอยู่ระหว่าง 1.0 – 4.0 หากได้คะแนน 4.0 หมายความว่า องค์กรสามารถตอบสนองต่อสภาพแวดล้อมได้ในระดับดีมาก คือ สามารถใช้ประโยชน์จากจุดแข็ง และโอกาสได้ดีที่สุด และแก้ไขจุดอ่อนและหลีกเลี่ยงอุปสรรค

ได้ดีที่สุด แต่หากได้คะแนน 1.0 หมายถึง ความสามารถในการตอบสนองต่อสภาพแวดล้อมในทางกลับกัน

1.5 กำหนดวิสัยทัศน์ และพันธกิจ กลุ่มวางแผนกลยุทธ์ จัดทำตารางการกำหนดวิสัยทัศน์ และพันธกิจ เพื่อเป็นทิศทางในการก้าวเดินต่อไปในอนาคตให้กับทุกคนในองค์กร ได้ทราบซึ่งวิสัยทัศน์ที่กำหนดนั้นกลุ่มวางแผนกลยุทธ์ ได้พิจารณาข้อมูลจากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกเชิงมหภาค การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมในการแข่งขันในอุตสาหกรรม การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน และการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมขององค์กร โดยการระดมสมอง เพื่อกำหนดวิสัยทัศน์ และพันธกิจ

1.6 ทบทวนทิศทางขององค์กร กลุ่มวางแผนกลยุทธ์ จัดทำตารางทบทวนทิศทางองค์กร วิสัยทัศน์ พันธกิจ โดยเริ่มจากการทบทวนวิสัยทัศน์ พันธกิจ วัตถุประสงค์ และเป้าหมาย โดยใช้ข้อมูลจากการรวบรวมข้อมูลด้านต่าง ๆ และการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอก และแปลให้เป็นปัจจัยที่สามารถวัดได้ โดยเปรียบเทียบกับมุมมองทั้ง 4 ด้านตามวิธีการแบบดุลยภาพ เพื่อให้เห็นภาพของทิศทางขององค์กรก่อนที่จะทำการพัฒนากลยุทธ์ด้วยมุมมองของวิธีการแบบดุลยภาพต่อไป

ขั้นตอนที่ 2 การพัฒนากลยุทธ์ด้วยมุมมองของวิธีการแบบดุลยภาพ

2.1 วิเคราะห์ทางเลือกกลยุทธ์ กลุ่มวางแผนกลยุทธ์ทำการวิเคราะห์สถานะทางธุรกิจเพื่อหาตำแหน่งที่เหมาะสมต่อการกำหนดกลยุทธ์ โดยงานวิจัยนี้เลือกใช้การวิเคราะห์ทางเลือกกลยุทธ์ (SPACE Matrix: The Strategic position and action evaluation matrix) โดยจะมี 4 ช่อง เพื่อกำหนดทางเลือก 4 ประการ ได้แก่ การรุก (Aggressive) การอนุรักษ์ (Conservative) การตั้งรับ (Defensive) และการแข่งขัน (Competitive Strategies) องค์กรจะต้องทำการเลือกให้เหมาะสม กับสภาพแวดล้อมขององค์กร ซึ่งมีขั้นตอนในการวิเคราะห์ทางเลือกกลยุทธ์ 4 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 ทำการนำรายการปัจจัยสำคัญที่วิเคราะห์ได้ในขั้นตอนการประเมินสภาพแวดล้อมภายใน และภายนอก ทั้งที่เป็นจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค ที่ส่งผลกระทบต่อองค์กร หรือภารกิจขององค์กร โดยระบุปัจจัยสำคัญที่เป็นจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรคตามลำดับให้ครบ

ขั้นตอนที่ 2 ทำการนำจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค ที่ได้รับการประมาณค่าการตอบสนองต่อองค์กรที่ได้แล้วมาหาค่าเฉลี่ย โดยจุดแข็ง และโอกาสจะให้เป็นค่าบวก ในขณะที่

จุดอ่อน และอุปสรรคจะให้เป็นค่าลบ และหาค่าเฉลี่ยโดยนำผลรวมของปัจจัยแต่ละกลุ่มหารจำนวนปัจจัยของกลุ่มนั้น ๆ และคำนวณหาค่าจุดรวมแกนนอน โดยนำค่าเฉลี่ยของปัจจัยที่เป็นจุดแข็งบวกค่าเฉลี่ยของปัจจัยที่เป็นจุดอ่อน และคำนวณหาค่าจุดรวมแกนตั้ง โดยนำค่าเฉลี่ยของปัจจัยที่เป็นโอกาสบวกค่าเฉลี่ยของปัจจัยที่เป็นอุปสรรค

ขั้นตอนที่ 3ให้นำค่าจุดรวมแกนตั้ง และค่าจุดรวมแกนนอนที่คำนวณได้มาเขียนกราฟ เพื่อกำหนดทางเลือกกลยุทธ์โดยให้แกนนอน (แกน X) เพื่อแสดงปัจจัยภายในที่เป็นจุดแข็งให้เป็นค่าบวก (ด้านขวา) และจุดอ่อนให้เป็นค่าลบ (ด้านซ้าย) ส่วนแกนตั้ง (แกน Y) แสดงปัจจัยภายนอกที่เป็นโอกาสให้เป็นค่าบวก (ด้านบน) และอุปสรรคให้เป็นค่าลบ (ด้านล่าง)

ขั้นตอนที่ 4 ให้ทำการวิเคราะห์ทางเลือกกลยุทธ์ เพื่อกำหนดตำแหน่งที่เหมาะสมต่อการกำหนดกลยุทธ์ด้านต่าง ๆ จากตำแหน่งจุดตัดของค่าจุดรวมแกนตั้ง และค่าจุดรวมแกนนอน โดยมีแนวทางการวิเคราะห์ดังนี้

โซน 4 (บนขวา) ปัจจัยภายในเป็นจุดแข็ง ปัจจัยภายนอกเป็นโอกาส (S-O) เลือกกลยุทธ์รุก หรือกลยุทธ์การเติบโต หรือกลยุทธ์การเพิ่มประสิทธิภาพ หรือกลยุทธ์การสร้างพันธมิตร

โซน 3 (บนซ้าย) ปัจจัยภายในเป็นจุดอ่อน และปัจจัยภายนอกเป็นโอกาส (W-O) เลือกกลยุทธ์อนุรักษ์ หรือกลยุทธ์ประคองตัว

โซน 2 (ล่างขวา) ปัจจัยภายในเป็นจุดแข็ง และปัจจัยภายนอกเป็นอุปสรรค (S-T) เลือกกลยุทธ์แข่งขันหรือกลยุทธ์ปรับเปลี่ยน

โซน 1 (ล่างซ้าย) ปัจจัยภายในเป็นจุดอ่อน และปัจจัยภายนอกเป็นอุปสรรค (W-T) เลือกกลยุทธ์ตั้งรับ หรือกลยุทธ์หนีตัวและการตัดทอน

2.2 สร้างกลยุทธ์ระดับธุรกิจ โดยการจับคู่ระหว่างปัจจัยภายนอก และปัจจัยภายใน กลุ่มวางแผนกลยุทธ์ทำการกำหนดกลยุทธ์เลือกใช้เทคนิคการหาความสอดคล้องของเหตุ และผล เพื่อสร้างกลยุทธ์โดยการจับคู่ระหว่างปัจจัยภายนอกและปัจจัยภายใน เครื่องมือที่นำมาใช้ในงานวิจัยในครั้งนี้คือ TOWS Matrix ซึ่งเป็นเครื่องมือคุณภาพประเภทหาความสอดคล้องของเหตุ และผล มีวัตถุประสงค์เพื่อค้นหากลยุทธ์ต่าง ๆ โดยตารางการจับคู่กลยุทธ์มีขั้นตอนดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 จัดทำตารางการจับคู่กลยุทธ์ (TOWS Matrix) ซึ่งประกอบด้วยเซลล์ 9 เซลล์ โดยมีเซลล์ของปัจจัยหลัก 4 เซลล์ (จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค) และเป็นกลยุทธ์ระดับธุรกิจอีก 4 เซลล์ โดยเซลล์แรกด้านบนซ้ายสุดจะถูกปล่อยว่างไว้

ขั้นตอนที่ 2 ทำการใส่ปัจจัยโอกาสหลักในช่อง (O) และใส่ปัจจัยอุปสรรคหลักในช่อง (T) ใส่ปัจจัยจุดแข็งหลักในช่อง (S) และใส่ปัจจัยจุดอ่อนหลักในช่อง (W) ที่ได้จากการประเมินสภาพแวดล้อมภายใน และภายนอกที่เป็นจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค

ขั้นตอนที่ 3 ทำการจับคู่ปัจจัยที่เป็นจุดแข็ง และโอกาส โดยคิดกลยุทธ์ที่สอดคล้องกับปัจจัยในช่อง SO สำหรับกลยุทธ์ SO นี้เป็นสถานการณ์ที่องค์กรต้องการสูงสุดใช้จุดแข็งและข้อได้เปรียบ จากโอกาสโดยทั่วไปเป้าหมายขององค์กรจะเปลี่ยนจากตำแหน่งอื่นของแมทริกซ์นี้ ถ้ามีจุดอ่อนพยายามแก้ไขปัญหา เพื่อเปลี่ยนให้เป็นจุดแข็งถ้าเผชิญอุปสรรคต้องพยายามเปลี่ยนให้เป็นโอกาส

ขั้นตอนที่ 4 ทำการจับคู่ปัจจัยจุดอ่อน และโอกาส โดยคิดกลยุทธ์ที่สอดคล้องกับปัจจัยในช่อง WO สำหรับกลยุทธ์ WO เป็นการใช้องค์กรที่มีเปลี่ยนจุดอ่อนเป็นจุดแข็ง ดังนั้นธุรกิจที่มีจุดอ่อนในบางกรณีอาจจะพัฒนาองค์กรหรือต้องการความสามารถเฉพาะอย่าง (เทคโนโลยี หรือบุคคลที่มีทักษะ) จากภายนอก มีทางเลือกที่เป็นไปได้เพื่อสร้างข้อได้เปรียบของโอกาสจากสภาพแวดล้อมภายนอก

ขั้นตอนที่ 5 ทำการจับคู่ปัจจัยจุดแข็ง และอุปสรรค โดยคิดกลยุทธ์ที่สอดคล้องกับปัจจัยในช่อง ST สำหรับกลยุทธ์ ST นี้ถือเป็นเกณฑ์จุดแข็งขององค์กรที่เกี่ยวกับอุปสรรคจากสภาพแวดล้อม เป้าหมาย คือ ทำให้เกิดจุดแข็งสูงสุดและมีอุปสรรคต่ำสุด ดังนั้นองค์กรอาจใช้จุดแข็งด้านเทคโนโลยี การเงิน การจัดการ หรือการตลาดเพื่อจัดการอุปสรรคจากคู่แข่ง

ขั้นตอนที่ 6 ทำการจับคู่ปัจจัย จุดอ่อนและอุปสรรค โดยคิดกลยุทธ์ที่สอดคล้องกับปัจจัยในช่อง WT กลยุทธ์ WT นี้มีเป้าหมายในการหาวิธีเอาตัวรอดโดยสร้างให้จุดแข็ง และอุปสรรคต่ำสุด ซึ่งต้องการให้องค์กรใช้รูปแบบการร่วมลงทุน การลดค่าใช้จ่าย เลิกผลิตภัณฑ์ที่ไม่มีกำไร หรือการเลือกที่จะจำหน่ายทรัพย์สินเพื่อใช้หนี้ เป็นต้น

ขั้นตอนที่ 3 การกระจายกลยุทธ์สู่การปฏิบัติด้วยวิธีการแบบดุลยภาพ

3.1 กระจายกลยุทธ์สู่การปฏิบัติด้วยมุมมองของวิธีการแบบดุลยภาพ กลุ่มวางแผนกลยุทธ์ทำการกระจายกลยุทธ์สู่การปฏิบัติ โดยร่วมกันกำหนดมุมมองที่เกี่ยวข้อง และทำการวิเคราะห์มุมมอง (Perspective) ต่าง ๆ ที่มีนัยสำคัญและความสัมพันธ์ระหว่างมุมมองที่ส่งผลกระทบต่อธุรกิจขององค์กร โดยนำมุมมองต่าง ๆ ที่ใช้กัน ซึ่งโดยทั่วไปมาพิจารณาไม่ได้มุ่งประเด็นไปในมุมมองด้านใดด้านเดียว ในเบื้องต้นมุมมองที่นำมาพิจารณา ประกอบด้วย

มุมมองด้านการเงิน มุมมองด้านลูกค้า มุมมองด้านกระบวนการภายใน มุมมองด้านการเรียนรู้ และการเติบโต

3.2 การจัดทำแผนที่กลยุทธ์ โดยกลุ่มวางแผนกลยุทธ์ร่วมกันจัดทำแผนที่กลยุทธ์ โดยร่วมกันกำหนดแผนที่กลยุทธ์หลักหรือ Key Strategy Map ขึ้น ตามมุมมองทั้งสี่ของวิธีการแบบดุลยภาพ และเชื่อมโยงความสัมพันธ์ของแต่ละกลยุทธ์เข้าด้วยกัน และส่วนบนสุดของแผนที่กลยุทธ์ คือ วิสัยทัศน์ ซึ่งในขั้นตอนการจัดทำแผนที่กลยุทธ์ขององค์กร จะประกอบด้วย 3 ขั้นตอน ได้แก่ 1) การจัดทำแผนที่กลยุทธ์หลัก โดยการเชื่อมโยงความสัมพันธ์ของกลยุทธ์ระดับธุรกิจในแต่ละมุมมองเข้าด้วยกัน เพื่อให้เห็นภาพรวมของการวางแผนกลยุทธ์ 2) การกำหนดกลยุทธ์ระดับกิจกรรม โดยพิจารณากลยุทธ์ระดับกิจกรรมที่สนับสนุนให้กลยุทธ์ระดับธุรกิจบรรลุได้ตามวัตถุประสงค์ที่วางไว้ และ 3) การจัดทำแผนที่กลยุทธ์ โดยการเชื่อมโยงความสัมพันธ์ระหว่างกลยุทธ์ระดับกิจกรรม และกลยุทธ์ระดับธุรกิจในแต่ละมุมมองเข้าด้วยกัน เพื่อให้เห็นภาพรวมของกลยุทธ์ทั้งหมด

3.3 การจัดทำตารางการเชื่อมโยงกลยุทธ์และตัวชี้วัดผลงานหลัก กลุ่มวางแผนกลยุทธ์จัดทำตารางเชื่อมโยงระหว่างกลยุทธ์และวิธีการแบบดุลยภาพโดยนำมุมมองและแผนกลยุทธ์ (Strategy Map) มาพิจารณา และการจัดทำรายละเอียดความสัมพันธ์ของข้อมูล โดยมีวัตถุประสงค์ ตัวชี้วัดผลงานหลัก และเป้าหมายขององค์กร

ขั้นตอนที่ 4 การตรวจสอบ

4.1 ตรวจสอบความเป็นไปได้ของแผนกลยุทธ์ โดยผู้วิจัยทำการประชุมร่วมกับกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ เพื่อการตรวจสอบความเป็นไปได้ของแผนกลยุทธ์ขององค์กรกรณีศึกษา โดยมีขั้นตอนดังต่อไปนี้

4.1.1 กำหนดคุณสมบัติของผู้เชี่ยวชาญ

4.1.2 ทำการคัดเลือกกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ ทำหน้าที่ในการตรวจสอบความเป็นไปได้ของแผนกลยุทธ์ขององค์กร ในจังหวัดสุราษฎร์ธานี สุ่มเลือกมา 3 คน โดยวิธีการสุ่มตัวอย่างอย่างง่าย จากจำนวนผู้เชี่ยวชาญในจังหวัดสุราษฎร์ธานีจำนวน 15 คน ซึ่งพิจารณาจากจำนวนธุรกิจกักน้ำมันปาล์มในจังหวัดสุราษฎร์ธานีที่มีอยู่ 15 บริษัท โดยบริษัทหนึ่งมีเพียง 1 คนเท่านั้น และมีคุณสมบัติตามที่กำหนด

4.1.3 นำข้อมูลผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม วิสัยทัศน์ พันธกิจ กลยุทธ์หลักขององค์กร แผนที่กลยุทธ์ และตารางเชื่อมโยงระหว่างกลยุทธ์และวิธีการแบบดุลยภาพที่มีรายละเอียด

ความสัมพันธ์ของข้อมูลต่าง ๆ โดยมี วัตถุประสงค์ ตัวชี้วัด เป้าหมาย และกิจกรรมหรือโครงการ ให้กลุ่มผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบความเป็นไปได้ของแผนกลยุทธ์โดยใช้ แบบตรวจสอบความเป็นไปได้ของแผนกลยุทธ์มีลักษณะเป็นแบบสอบถามปลายเปิดโดยได้กำหนดคำตอบไว้หลายคำตอบเพื่อให้ผู้เชี่ยวชาญสามารถเลือกตอบตามต้องการ และสามารถแสดงความคิดเห็นได้อย่างอิสระ โดยใช้ มติการประชุมที่เป็นเอกฉันท์

4.1.4 ผู้วิจัยทำการรวบรวมผลการตรวจสอบความเป็นไปได้แผนกลยุทธ์ และ ข้อเสนอแนะจากกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ

4.1.5 ผู้วิจัยจัดทำรายงานสรุปผลการตรวจสอบความเป็นไปได้ของแผนกลยุทธ์ และ ข้อเสนอแนะที่ได้รับเพื่อการปรับปรุงแผนกลยุทธ์

ขั้นตอนที่ 5 การปรับปรุง

5.1 ปรับปรุงแผนกลยุทธ์ โดยกลุ่มวางแผนกลยุทธ์ทำการปรับปรุงแผนกลยุทธ์จากที่มีการตรวจสอบความเป็นไปได้ของแผนกลยุทธ์แล้วของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญแล้ว

การวิเคราะห์ข้อมูล

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้แบ่งการวิเคราะห์ข้อมูลออกเป็น 2 ประเภท ดังนี้

1. การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ

ใช้วิเคราะห์ข้อมูลที่บอกลักษณะด้วยตัวเลข และนำข้อมูลมาวิเคราะห์ด้วยสถิติ คือ ค่าเฉลี่ย โดยการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณของการวิจัยในครั้งนี้ประกอบไปด้วย

1.1 การประเมินสภาพแวดล้อมภายใน โดยใช้ IFE Matrix ในส่วนของการหาความสำคัญของปัจจัยภายในที่เป็นจุดแข็ง และจุดอ่อนขององค์กร

1.2 การประเมินสภาพแวดล้อมภายนอก โดยใช้ EFE Matrix ในส่วนของการหาความสำคัญของปัจจัยภายนอกที่เป็นโอกาส และอุปสรรคขององค์กร

1.3 การประเมินสภาพแวดล้อมขององค์กร โดยการใช้ SWOT Matrix ในส่วนของการหาความสำคัญของปัจจัยภายใน และภายนอกที่เป็นจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรคขององค์กร

1.4 การวิเคราะห์ทางเลือกกลยุทธ์ โดยใช้ SPACE Matrix ในส่วนของการหาความสำคัญของตำแหน่งที่เหมาะสมต่อการวางแผนกลยุทธ์ขององค์กร

2. การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ

โดยวิธีวิเคราะห์เนื้อหา และมติเอกฉันท์ จากใบบันทึกรายงานการประชุม ในขั้นตอนการวางแผนกลยุทธ์ และนำมาตีความข้อมูลเชิงพรรณนา เพื่อจับประเด็นสำคัญตามประเด็นปัญหาที่กำหนดไว้ และนำมาวิเคราะห์เนื้อหา พร้อมทั้งหาความเชื่อมโยงของข้อมูลดังกล่าวเทียบกับแนวคิด และทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง โดยการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพของการวิจัยในครั้งนี้ประกอบไปด้วย

- 2.1 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกเชิงมหภาค
- 2.2 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกในอุตสาหกรรม
- 2.3 การคัดเลือกปัจจัยหลักโดยใช้ตารางแสดงความสำคัญของปัจจัยหลัก
- 2.4 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน
- 2.5 การกำหนดวิสัยทัศน์ และพันธกิจ
- 2.6 การกลยุทธ์โดยการจับคู่ระหว่างปัจจัยภายนอกและปัจจัยภายใน TOWS

Matrix

- 2.7 การกระจายกลยุทธ์สู่การปฏิบัติด้วยมุมมองทั้ง 4
- 2.8 การจัดทำแผนที่กลยุทธ์
- 2.9 จัดทำตารางเชื่อมโยงระหว่างกลยุทธ์และวิธีการแบบดุลยภาพโดยนำมุมมองและแผนที่กลยุทธ์
- 2.10 การตรวจสอบความเป็นไปได้ของแผนกลยุทธ์
- 2.11 การปรับปรุงแผนกลยุทธ์