

บทที่ 4

ผลการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อวางแผนกลยุทธ์ด้วยมุมมองของวิธีการแบบดุลยภาพ ในธุรกิจการสกัดน้ำมันปาล์ม และเพื่อตรวจสอบความเป็นไปได้ของแผนกลยุทธ์ โดยการดำเนินการวิจัยตามหลักการของวงจรเดมมิง ในการวิจัยเรื่อง การวางแผนกลยุทธ์ ด้วยมุมมองของวิธีการแบบดุลยภาพ ซึ่งประกอบไปด้วย 5 ขั้นตอนหลัก และ 13 ขั้นตอนย่อย จากขั้นตอนการวิจัยนี้ ขั้นตอนที่ 1 การทบทวนทิศทางขององค์กร ขั้นตอนที่ 2 การพัฒนากลยุทธ์ ด้วยมุมมองของวิธีการแบบดุลยภาพ ขั้นตอนที่ 3 การกระจายกลยุทธ์สู่การปฏิบัติด้วยมุมมองของ วิธีการแบบดุลยภาพ สามารถตอบวัตถุประสงค์ของการวิจัยข้อ 1 คือ เพื่อวางแผนกลยุทธ์ด้วย มุมมองของวิธีการแบบดุลยภาพในธุรกิจการสกัดน้ำมันปาล์มขององค์กรกรณีศึกษา และขั้นตอนที่ 4 การตรวจสอบ และขั้นตอนที่ 5 การปรับปรุง สามารถตอบวัตถุประสงค์ของการวิจัยข้อ 2 คือ เพื่อตรวจสอบความเป็นไปได้ของแผนกลยุทธ์ ผู้วิจัยสามารถนำเสนอผลการวิจัยได้ตาม วัตถุประสงค์ และขั้นตอนการวิจัย ดังต่อไปนี้

ผลการวิจัยการวางแผนกลยุทธ์ด้วยมุมมองของวิธีการแบบดุลยภาพ

ขั้นตอนที่ 1 การทบทวนทิศทางขององค์กร

1.1 รวบรวมข้อมูล และจัดตั้งกลุ่มวางแผนกลยุทธ์

ผู้วิจัยได้รวบรวมข้อมูลผลการดำเนินงานด้านต่าง ๆ ขององค์กรโดยแบ่งตามมุมมอง ของวิธีการแบบดุลยภาพ ประกอบด้วย ข้อมูลทางด้านการเงินบัญชี ข้อมูลทางด้านลูกค้า ข้อมูล ทางด้านผลการดำเนินงานด้านกระบวนการภายใน และข้อมูลผลการดำเนินงานด้านการเรียนรู้ และการเติบโต ซึ่งเป็นข้อมูลตามรายงานตัวชี้วัดคุณภาพในระบบบริหารคุณภาพ ISO 9001 ของ องค์กรที่ได้มีการดำเนินการมาแล้ว 3 ปีย้อนหลัง และประเมินความสำเร็จตามเป้าหมายของ ตัวชี้วัดคุณภาพแต่ละด้าน โดยพิจารณาผลการดำเนินงานในแต่ละปี เปรียบเทียบกับเป้าหมาย ประจำปี หากพบว่ามีการดำเนินงานบรรลุเป้าหมายประจำปีที่วางไว้มากกว่า 2 ใน 3 ปีขึ้นไป ผู้วิจัย และ คณะผู้บริหารขององค์กรประเมินว่าผลการดำเนินงานตามตัวชี้วัดคุณภาพในด้านนั้น มีความสำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้ ดังแสดงผลตามตาราง 7

ตาราง 7 ผลการดำเนินงานตามตัวชี้วัดคุณภาพขององค์กร

ตัวชี้วัดคุณภาพ ตามมุมมองทั้ง 4	ปี 2550		ปี 2551		ปี 2552		ความสำเร็จ ตามเป้าหมาย
	เป้า หมาย รายปี	ผล การ ดำเนิน งาน	เป้า หมาย รายปี	ผลการ ดำเนิน งาน	เป้า หมาย รายปี	ผลการ ดำเนิน งาน	สำเร็จ หรือ ไม่สำเร็จ
ข้อมูลด้านการเงิน และบัญชี							
กำไรขั้นต้น (ล้านบาท)	17	-23.83	71	111.05	36	0.37	ไม่สำเร็จ
กำไรสุทธิ (ล้านบาท)	-3	-53.19	51	85.40	11	-23.35	ไม่สำเร็จ
ค่าใช้จ่ายในการผลิต (ล้านบาท)	60	47.79	64	59.80	61	56.22	ไม่สำเร็จ
หนี้สินรวม (ล้านบาท)	200	239.26	150	183.03	120	197.32	ไม่สำเร็จ
ข้อมูลด้านลูกค้า							
ยอดขาย (ล้านบาท)	840	766.87	1,050	1217.99	900	756.06	ไม่สำเร็จ
ปริมาณสินค้าที่ขาย (ตันต่อปี)	30,000	24,408	35,000	35,149	32,000	28,563	ไม่สำเร็จ
จำนวนลูกค้ารายใหม่เพิ่มขึ้น (รายต่อปี)	1	1	1	2	1	1	สำเร็จ
ระดับคะแนนความพึงพอใจลูกค้า (%)	80	81.50	80	83.75	80	84.75	สำเร็จ
จำนวนข้อร้องเรียนลูกค้า (ครั้งต่อปี)	12	9	10	10	8	7	สำเร็จ
การส่งมอบสินค้าตรงเวลา (%)	90	98	92	95	95	97	สำเร็จ
ข้อมูลด้านกระบวนการภายใน							
กระบวนการจัดซื้อจัดจ้างวัตถุดิบ							
ปริมาณวัตถุดิบจัดซื้อได้ (ตันต่อปี)	200,000	157,213	250,000	222,666	220,000	184,843	ไม่สำเร็จ
ผลการประเมินผู้ขายวัตถุดิบ (%)	80	72	82	83	85	81	ไม่สำเร็จ
ผลต่างของระดับคุณภาพวัตถุดิบที่ประเมิน ในการจัดซื้อเป็นไปตามผลผลิต (%)	1	2	1	1.5	1	1.8	ไม่สำเร็จ
กระบวนการผลิต							
ผลผลิตเป็นไปตามกำลังผลิต (ตันต่อช.ม.)	45	31.17	45	31.69	45	30.87	ไม่สำเร็จ
ผลผลิตทั้งปี (ตันต่อปี)	30,000	24,248	35,000	35,239	32,000	28,931	ไม่สำเร็จ
อัตราผลผลิตต่อวัตถุดิบที่ผลิตได้ (%)	16	15.526	17	15.615	17	15.652	ไม่สำเร็จ
ปริมาณสูญเสียน้ำมันจากกระบวนการ (%)	2	3.04	2	3.90	2	3.08	ไม่สำเร็จ
จำนวนชั่วโมงในการผลิตทั้งปี (ช.ม.ต่อปี)	7,500	5,044	7,500	7,120	7,500	6,257	ไม่สำเร็จ
กระบวนการซ่อมบำรุง							
ค่าใช้จ่ายในการซ่อมบำรุง (บาทต่อตัน)	35	46	35	53	35	51	ไม่สำเร็จ
จำนวนชั่วโมงที่ใช้ในการซ่อมบำรุง (ช.ม.)	300	355	300	412	300	397	ไม่สำเร็จ
ข้อมูลด้านการเรียนรู้ และการเติบโต							
อัตราการเข้าออกของพนักงาน (%)	8	13.33	10	15.66	10	7.23	ไม่สำเร็จ
ความสำเร็จของการฝึกอบรมตามแผน	80	90	80	60	80	100	สำเร็จ
จำนวนชั่วโมงฝึกอบรมสะสมของพนักงาน	10	11	12	10	12	12	สำเร็จ

จากตาราง 7 ข้อมูลผลการดำเนินงานตามตัวชี้วัดคุณภาพด้านการเงิน และบัญชี ขององค์กร ซึ่งมีตัวชี้วัดคุณภาพ 4 ตัวชี้วัด ซึ่งประกอบด้วย กำไรขั้นต้น กำไรสุทธิ ค่าใช้จ่ายในการผลิต และหนี้สินรวม พบว่าองค์กรมีผลการดำเนินงานด้านการเงิน และบัญชี ไม่สำเร็จตามเป้าหมาย ทั้งหมด 4 ตัวชี้วัดที่ผู้บริหารกำหนด เนื่องจากองค์กรมียอดขายไม่เป็นไปตามเป้าหมาย จากข้อมูลด้านลูกค้า

เมื่อพิจารณาผลการดำเนินงานตามตัวชี้วัดคุณภาพด้านลูกค้า ซึ่งมีตัวชี้วัดคุณภาพ 6 ตัวชี้วัด ซึ่งประกอบด้วย ยอดขาย ปริมาณสินค้าที่ขายได้ จำนวนลูกค้ารายใหม่ที่เพิ่มขึ้น ระดับคะแนนความพึงพอใจของลูกค้าจากแบบสำรวจ รายการข้อร้องเรียนจากลูกค้า และการส่งมอบสินค้าตรงเวลา พบว่า ผลการดำเนินงานตามไม่สำเร็จตามเป้าหมายรวม 2 ตัวชี้วัด คือ ตัวชี้วัดด้านยอดขาย และปริมาณสินค้าที่ขายได้ มีผลการดำเนินงานไม่สำเร็จตามเป้าหมาย ที่ผู้บริหารกำหนดไว้ เนื่องจาก ไม่สามารถจัดซื้อวัตถุดิบได้อย่างเพียงพอและผลิตผลิตภัณฑ์ไม่ได้ ตามเป้าหมายที่กำหนดไว้จากข้อมูลด้านกระบวนการภายใน และสำเร็จตามเป้าหมายรวม 4 ตัวชี้วัด คือ ตัวชี้วัดด้านจำนวนลูกค้ารายใหม่เพิ่มขึ้น ระดับคะแนนความพึงพอใจของลูกค้าจากแบบสำรวจ รายการข้อร้องเรียนจากลูกค้า และการส่งมอบสินค้าตรงเวลา เนื่องจากองค์กร มีการนำมาตรฐาน ISO 9001 มาประยุกต์ใช้ในองค์กร โดยทุกหน่วยงานมุ่งเน้นการดำเนินงาน เพื่อสร้างความพึงพอใจให้ลูกค้าเป็นสำคัญ

เมื่อพิจารณาผลการดำเนินงานตามตัวชี้วัดคุณภาพด้านกระบวนการภายใน ผู้วิจัย ได้จัดแบ่งข้อมูลด้านกระบวนการภายในที่สำคัญออกเป็น 3 กระบวนการหลัก ซึ่งประกอบด้วย กระบวนการจัดซื้อจัดหาวัตถุดิบ กระบวนการผลิต และกระบวนการซ่อมบำรุง มีตัวชี้วัดทั้งหมด 10 ตัวชี้วัดนั้น พบว่า องค์กรมีผลการดำเนินงานด้านกระบวนการภายในไม่สำเร็จได้ตามเป้าหมาย ทั้ง 10 ตัวชี้วัด โดยมีผลดังนี้

กระบวนการจัดซื้อจัดหาวัตถุดิบ มีตัวชี้วัดคุณภาพ 3 ตัวชี้วัด ประกอบด้วย ปริมาณวัตถุดิบจัดซื้อได้ ผลการประเมินผู้ขายวัตถุดิบ และผลต่างของระดับคุณภาพวัตถุดิบที่ประเมินในการจัดซื้อเป็นไปตามผลผลิต มีผลการดำเนินงานไม่สำเร็จตามเป้าหมายที่ผู้บริหารกำหนดไว้ ซึ่งเหตุผลสำคัญ คู่แข่งขันในอุตสาหกรรมในจังหวัดมีมาก ทำให้ผู้ส่งมอบไม่สามารถส่งมอบวัตถุดิบให้โรงงานอย่างเพียงพอ และองค์กรไม่สามารถคัดเลือกวัตถุดิบที่มีคุณภาพเข้าสู่กระบวนการผลิตได้

กระบวนการผลิต มีตัวชี้วัดคุณภาพ 5 ตัวชี้วัด ประกอบด้วย ผลผลิตเป็นไปตามกำลังผลิตผลผลิตทั้งปี อัตราผลผลิตต่อวัตถุดิบที่ผลิตได้ ปริมาณสูญเสียน้ำมันจากกระบวนการ

และจำนวนชั่วโมงในการผลิตทั้งปี มีผลการดำเนินงานไม่สำเร็จตามเป้าหมายที่ผู้บริหารกำหนดไว้ ซึ่งเหตุผลสำคัญเกิดจากการจัดซื้อวัตถุดิบที่ไม่มีคุณภาพ เนื่องจากปริมาณวัตถุดิบที่มีน้อย ทำให้โรงงานไม่มีทางเลือกในการคัดเลือกวัตถุดิบที่มีคุณภาพเพียงพอ อีกทั้งผู้บริหารยังวางนโยบายให้ฝ่ายผลิตมุ่งให้ความสำคัญในการผลิตผลิตภัณฑ์ให้ได้ปริมาณตามเป้าหมายเป็นหลักสำคัญ ทำให้ฝ่ายผลิตไม่ได้คำนึงถึงอัตราผลผลิตต่อน้ำหนักวัตถุดิบที่ผลิตได้ และทำให้มีปริมาณสูญเสียน้ำมันจากระบวนการผลิตสูง

กระบวนการซ่อมบำรุง มีตัวชี้วัดคุณภาพ 2 ตัวชี้วัด ซึ่งประกอบด้วย ค่าใช้จ่ายในการซ่อมบำรุง และจำนวนชั่วโมงที่ใช้ในการซ่อมบำรุง มีผลการดำเนินงานไม่สำเร็จตามเป้าหมายที่ผู้บริหารกำหนดไว้ ซึ่งเหตุผลสำคัญ คือ องค์กรขาดการวางแผนการซ่อมบำรุงที่มีประสิทธิภาพเพียงพอ

เมื่อพิจารณาผลการดำเนินงานตามตัวชี้วัดคุณภาพด้านการเรียนรู้ และการเติบโต ซึ่งมีตัวชี้วัดคุณภาพรวม 3 ตัวชี้วัด ประกอบด้วย อัตราการเข้าออกของพนักงาน ความสำเร็จของการฝึกอบรมตามแผน และจำนวนชั่วโมงฝึกอบรมสะสมของพนักงาน พบว่า ผลการดำเนินงานตามตัวชี้วัดด้านการเรียนรู้ และการเติบโต มีผลการดำเนินงานสำเร็จตามเป้าหมายที่ผู้บริหารกำหนดไว้ 2 ตัวชี้วัด และมีผลการดำเนินงานไม่สำเร็จตามเป้าหมายที่ผู้บริหารกำหนดไว้ 1 ตัวชี้วัด คือ อัตราการเข้าออกของพนักงาน เนื่องจากช่วงเวลาที่ผ่านมามีวัตถุดิบป้อนเข้าโรงงานในปริมาณมาก ทำให้มีการผลิตอย่างต่อเนื่องตลอดทั้งปี พนักงานในฝ่ายผลิตเกิดความล้าในการทำงาน จึงเป็นผลให้พนักงานลาออกในอัตราที่สูง

เมื่อพิจารณาผลการดำเนินงานด้านต่าง ๆ ได้แก่ ด้านการเงิน ด้านลูกค้า ด้านกระบวนการภายใน และด้านการเรียนรู้ และการเติบโตขององค์กร พบว่า ผลการดำเนินงานด้านต่าง ๆ ไม่สำเร็จตามเป้าหมายที่ผู้บริหารต้องการรวมทั้งสิ้น 17 ตัวชี้วัด จากทั้งหมด 23 ตัวชี้วัด คิดเป็นร้อยละ 74 ของตัวชี้วัดคุณภาพทั้งหมด ซึ่งเป็นข้อมูลที่ได้จากรายงานผลการประชุมทบทวนโดยฝ่ายบริหารประจำปี 2553 ประชุมโดยคณะกรรมการบริหารขององค์กร และผู้วิจัยในฐานะที่เป็นผู้แทนฝ่ายบริหารด้านระบบคุณภาพ เมื่อวันที่ 18 มกราคม 2553 สรุปได้ว่า ความไม่สอดคล้องของข้อมูลผลการดำเนินงานในแต่ละด้านข้างต้นทำให้กลุ่มผู้บริหารมีความเห็นร่วมกันว่า องค์กรไม่มีการกำหนดทิศทาง และเป้าหมายขององค์กรในระยะยาวที่ชัดเจน และยังไม่มีการกำหนด วิสัยทัศน์ พันธกิจ ขาดการวางแผนกลยุทธ์ จึงทำให้ผลประกอบการขององค์กรในแต่ละด้านไม่เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนด และการนำระบบบริหารคุณภาพ ISO 9001 มาใช้ในการขับเคลื่อนให้การดำเนินงานไม่บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่องค์กรกำหนดไว้ เนื่องจาก

มาตรฐาน ISO 9001 มุ่งเน้นความพึงพอใจของลูกค้าเป็นสำคัญ การกำหนดตัวชี้วัดวัตถุประสงค์คุณภาพตามมาตรฐาน ISO 9001 ไม่สามารถเชื่อมโยงความสัมพันธ์ระหว่าง นโยบาย และ แผนกลยุทธ์ ผู้ปฏิบัติได้

ผู้วิจัยจึงได้นำเสนอปัญหาอันเนื่องจากการขาดกลยุทธ์ และนำเสนอให้ผู้บริหารจัดการตั้งกลุ่มวางแผนกลยุทธ์ ซึ่งประกอบด้วย กรรมการผู้จัดการ รองกรรมการผู้จัดการ ผู้จัดการฝ่ายสำนักงาน ผู้จัดการฝ่ายโรงงาน ผู้จัดการฝ่ายสวนปาล์ม สมุหบัญชี ตัวแทนฝ่ายบริหารระบบคุณภาพ และหัวหน้าแผนกของแต่ละแผนก รวมทั้งหมดจำนวน 13 คน และจากการรวบรวมข้อมูลผลการดำเนินงานด้านต่าง ๆ ขององค์กร แสดงให้เห็นถึงสถานภาพเบื้องต้นขององค์กรที่ผู้วิจัยและกลุ่มวางแผนกลยุทธ์จะใช้เป็นข้อมูลพื้นฐานประกอบในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในองค์กรในขั้นตอนต่อไป

1.2 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก และการคัดเลือกปัจจัยหลัก โดยผู้วิจัยและกลุ่มวางแผนกลยุทธ์ประชุมเชิงปฏิบัติการเพื่อร่วมกันระดมสมองจากทุกหน่วยงานในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกเชิงมหภาค ซึ่งพิจารณาจากปัจจัยหลักทั้งหมด 4 ด้าน และวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทางด้านแข่งขันในอุตสาหกรรม ซึ่งพิจารณาจาก แรงผลักดันทั้งห้า (Five Forces Model) เพื่อค้นหาโอกาสซึ่งเป็นปัจจัยภายนอกที่มีส่วนช่วยให้องค์กรสามารถใช้ความพยายามในการบรรลุวัตถุประสงค์ที่วางไว้หรือมากกว่าที่มุ่งไว้ และค้นหาอุปสรรคซึ่งเป็นปัจจัยภายนอกที่อาจมีผลกระทบทำให้องค์กรประสบความล้มเหลวไม่บรรลุวัตถุประสงค์ที่วางไว้ และทำการคัดเลือกปัจจัยหลักโดยใช้ตารางแสดงความสำคัญของปัจจัยหลัก (Priority Matrix) เพื่อให้ได้ปัจจัยหลักที่เป็นโอกาส และอุปสรรคขององค์กร

1.2.1 ผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกเชิงมหภาค แสดงปัจจัยภายนอกที่ส่งผลกระทบต่อการทำงานขององค์กรทั้งที่เป็นโอกาส และอุปสรรค ผลปรากฏดังตาราง 8

ตาราง 8 ผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกเชิงมหภาค

ปัจจัยภายนอกเชิงมหภาค	โอกาส	อุปสรรค	รายละเอียด
ปัจจัยด้านสภาพเศรษฐกิจ 1. การเปิดการค้าเสรี AFTA ในอุตสาหกรรมปาล์มน้ำมัน 2. อัตราแลกเปลี่ยนเงินตรามีความผันผวน 3. รายได้ประชากร		/	ทำให้มีการนำเข้าผลิตภัณฑ์น้ำมันปาล์มจากต่างประเทศที่มีราคาต่ำกว่า การขายผลิตภัณฑ์แก่ต่างประเทศมีรายได้ผันผวนตามอัตราแลกเปลี่ยน รายได้ในอุตสาหกรรมปาล์มน้ำมันต่ำเทียบกับอุตสาหกรรมอื่นทำให้ขาดแคลนแรงงาน
ปัจจัยด้านสภาพสังคมวัฒนธรรม 1. ขนาดของครอบครัว 2. อาชีพของเกษตรกรในท้องถิ่น 3. ทักษะของเกษตรกรในท้องถิ่น 4. พื้นฐานการศึกษาของเกษตรกรสวนปาล์ม	/	/	องค์กรมีโอกาสรับแรงงานในท้องถิ่นมากขึ้นเนื่องจากขนาดของครอบครัวเล็กลง โรงงานตั้งอยู่ในพื้นที่ที่มีคนในท้องถิ่นประกอบอาชีพเกษตรกรรมสวนปาล์มน้ำมันซึ่งเป็นแหล่งผลิตวัตถุดิบป้อนเข้าโรงงาน ทักษะของเกษตรกรในท้องถิ่นมุ่งแต่การขายวัตถุดิบให้ได้ปริมาณมากไม่คำนึงถึงคุณภาพทำให้วัตถุดิบป้อนเข้าโรงงานไม่แน่นอน เกษตรกรสวนปาล์มน้ำมันขาดความรู้ทางวิชาการ ทำให้ผลผลิตต่อไร่ต่ำ
ปัจจัยด้านการเมือง/กฎหมาย 1. งบประมาณของรัฐด้านการลงทุนต่อภาคอุตสาหกรรมปาล์มน้ำมัน 2. นโยบายส่งเสริมการลงทุนของ BOI 3. กฎหมายสิ่งแวดล้อมและความปลอดภัย	/	/	ภาครัฐมีงบประมาณสนับสนุนภาคอุตสาหกรรมในการเพิ่มศักยภาพเพิ่มขึ้น การขยายกำลังการผลิตของโรงงานจะทำให้ได้รับสิทธิทางภาษีจากการลงทุนมาก องค์กรได้รับสิทธิประโยชน์ทางภาษีหากองค์กรมีระบบการจัดการสิ่งแวดล้อมที่ดีที่มีการป้องกันมลพิษด้านสิ่งแวดล้อมที่เกิดขึ้นจากองค์กร

ตาราง 8 (ต่อ)

ปัจจัยภายนอกเชิงมหภาค	โอกาส	อุปสรรค	รายละเอียด
ปัจจัยด้านการเมือง/กฎหมาย 4. นโยบายการค้าเสรี 5. นโยบายการประกันราคาวัตถุดิบ		/	ไม่สามารถแข่งขันกับประเทศมาเลเซีย ซึ่งได้เปรียบเชิงการแข่งขันด้านคุณภาพ สินค้า และต้นทุนการผลิต นโยบายการประกันราคาวัตถุดิบ ไม่ชัดเจนขาดกลไกในการกำหนด ราคาซื้อวัตถุดิบที่เป็นธรรม ทำให้เกิด การแข่งขันด้านราคาซื้อวัตถุดิบที่สูง ในระหว่างอุตสาหกรรม
ปัจจัยด้านเทคโนโลยี/กระแสโลกาภิวัตน์ 1. ความก้าวหน้าด้านการสื่อสาร 2. ระบบการขนส่งสินค้า 3. ความก้าวหน้าของเทคโนโลยีการผลิต 4. ความก้าวหน้าของเทคโนโลยี ในการแปรรูปผลิตภัณฑ์ปาล์ม และผลิตภัณฑ์ที่เกี่ยวข้อง	/	/	เทคโนโลยีการสื่อสารที่ก้าวหน้า ทำให้องค์กรมีข้อมูลข่าวสารที่ทันสมัย สามารถวางแผนการผลิตได้ดีขึ้น ขาดสาธารณูปโภคทางด้านการขนส่ง ต้องพึ่งพาการขนส่งทางถนนเป็นหลัก ทำให้ควบคุมต้นทุนการขนส่งได้ยาก เนื่องจากภาวะราคาน้ำมันผันผวน มีเทคโนโลยีด้านการผลิตและ ด้านอื่น ๆ จากหลายแหล่งเลือก ใช้ได้งานและมากขึ้น ปาล์มน้ำมันเป็นผลิตภัณฑ์ที่สามารถ ใช้ประโยชน์ได้ทุกส่วน ตั้งแต่การสกัด เป็นน้ำมันปาล์มดิบ และผลิตภัณฑ์ พลายได้ (By product) และของเสีย ที่เกิดจากกระบวนการผลิต สร้างมูลค่าเพิ่มให้องค์กรได้อย่างสูง ด้วยเทคโนโลยีที่เหมาะสม

จากตาราง 8 แสดงผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกเชิงมหภาคขององค์กร
 กลุ่มวางแผนกลยุทธ์แบ่งปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อโอกาส และอุปสรรคขององค์กรออกเป็น 4 ด้าน คือ
 ด้านสภาพเศรษฐกิจ ด้านสภาพสังคมวัฒนธรรม ด้านการเมืองและกฎหมาย และด้านเทคโนโลยี

และกระแสโลกาภิวัตน์ จำนวนปัจจัย 16 ปัจจัย ประกอบด้วย ปัจจัยที่ส่งผลต่อโอกาส 8 ปัจจัย และอุปสรรค 8 ปัจจัย และแสดงรายละเอียดข้อคิดเห็นเชิงกลยุทธ์ในแต่ละปัจจัย โดยปัจจัยต่าง ๆ นี้จะต้องนำไปสังเคราะห์หาปัจจัยที่มีความสำคัญ และส่งผลสำเร็จต่อการดำเนินงานขององค์กร โดยใช้ตารางแสดงความสำคัญของปัจจัยหลัก (Priority Matrix) เพื่อให้ได้ปัจจัยหลักที่เป็นโอกาส และอุปสรรคขององค์กรในขั้นตอนที่ 1.2.3

1.2.2 ผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทางด้านการแข่งขันในอุตสาหกรรม โดยพิจารณาจาก แรงผลักดันทั้งห้า (Five Forces Model) แสดงปัจจัยภายนอกที่ส่งผลกระทบต่อ การดำเนินงานขององค์กรทั้งที่เป็นโอกาส และอุปสรรค ผลปรากฏดังตาราง 9

ตาราง 9 ผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทางด้านการแข่งขันในอุตสาหกรรม

ปัจจัยสภาพแวดล้อมใน การแข่งขันในอุตสาหกรรม	โอกาส	อุปสรรค	รายละเอียด
ปัจจัยการเข้ามาของคู่แข่งรายใหม่			
1. การลงทุนของคู่แข่งรายใหม่	/		การก่อตั้งโรงงานใหม่ของคู่แข่งจะต้องลงทุนสูง ให้ได้โรงงานที่มีกำลังการผลิตที่สูง เพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน โดยการประหยัดเนื่องจากขนาดทำให้คู่แข่ง เข้ามาลำบาก และมีจำนวนจำกัด
2. ความแตกต่างในผลิตภัณฑ์		/	มาตรฐานการผลิตที่ใกล้เคียงกันทำให้สินค้า ของบริษัทและคู่แข่งไม่มีความแตกต่างในสินค้า ของคู่แข่งรายใหม่ที่เข้ามาได้
3. ทรัพยากรวัตถุดิบมีจำกัด	/		คู่แข่งรายใหม่ต้องมีความยากลำบาก ในการจัดหาวัตถุดิบที่มีจำกัดเพื่อป้อนเข้า โรงงานให้เพียงพอ ซึ่งต้องแข่งขันกับ โรงงานอื่น ๆ ที่มีระบบการจัดซื้อ ที่มีประสิทธิภาพ และมีประสบการณ์สูงกว่า
4. การเข้าถึงช่องทางจัดจำหน่าย		/	คู่แข่งรายใหม่เข้าถึงช่องทางจัดจำหน่ายได้ ง่ายเนื่องจากโรงงานไม่รับรู้ความแตกต่างของ ผลิตภัณฑ์จากโรงงานสกัดน้ำมันปาล์มดิบ
5. นโยบายภาครัฐ	/		ภาครัฐขาดนโยบาย และการส่งเสริมอย่างจริงจัง และถาวรทำให้คู่แข่งรายใหม่เข้ามาแข่งขันใน อุตสาหกรรมลำบาก

ตาราง 9 (ต่อ)

ปัจจัยสภาพแวดล้อมในการแข่งขันในอุตสาหกรรม	โอกาส	อุปสรรค	รายละเอียด
ปัจจัยด้านการแข่งขันในอุตสาหกรรม 1. ทรัพยากรวัตถุดิบไม่เพียงพอ 2. การสร้างมูลค่าเพิ่มในตัวผลิตภัณฑ์ 3. กำลังการผลิตส่วนเกิน 4. ความแตกต่าง หรือความโดดเด่นในตราสินค้า 5. ต้นทุนในการเปลี่ยนแปลงผลิตภัณฑ์ใหม่ 6. ข้อมูลในอุตสาหกรรมปาล์มน้ำมันในปัจจุบัน	/ / / / / /	/ / / / / /	การแข่งขันในอุตสาหกรรมรุนแรงมาก ทำให้เกิดปัญหาวัตถุดิบไม่เพียงพอต่อการผลิตผลิตภัณฑ์พลอยได้ อาทิเช่น กะลาปาล์ม กากเมล็ดในปาล์ม ทะลายปาล์ม และน้ำเสียสามารถสร้างมูลค่าเพิ่มให้องค์กรได้ เนื่องจากวัตถุดิบไม่เพียงพอทำให้มีกำลังการผลิตอย่างเพียงพอสามารถจัดซื้อจัดหาวัตถุดิบป้อนเข้าโรงงานได้อีกมาก ไม่มีความแตกต่างหรือความโดดเด่นในตราสินค้า เนื่องจากน้ำมันปาล์มดิบมีคุณภาพในระดับเดียวกันกับคู่แข่งในอุตสาหกรรม การเปลี่ยนแปลงผลิตภัณฑ์ใหม่ต้องใช้งบประมาณสูงโดยเฉพาะการปรับสายการผลิตทำให้คู่แข่งยากที่จะเสนอผลิตภัณฑ์ใหม่สู่ตลาด ไม่มีผู้รับผิดชอบในการบริหารจัดการข้อมูลส่วนกลางทำให้ภายในอุตสาหกรรมปาล์มขาดข้อมูลที่ชัดเจนในการบริหารจัดการ
ปัจจัยด้านภาวะคุกคามของสินค้าทดแทน 1. ระดับราคาของสินค้าทดแทนเมื่อเปรียบเทียบกับผลที่ได้ 2. ความยากง่ายในการที่ลูกค้าเปลี่ยนไปใช้สินค้าทดแทน 3. ความนิยมของผู้ซื้อที่มีต่อสินค้าทดแทน	/ / /	/ / /	ปาล์มน้ำมันเป็นพืชน้ำมันที่ให้ผลผลิตต่อไร่สูงกว่าพืชน้ำมันชนิดอื่น ทำให้ระดับราคาสูงกว่าสินค้าทดแทน และอุตสาหกรรมเด็บโตมากกว่าอุตสาหกรรมพืชน้ำมันชนิดอื่น ในกระบวนการผลิตเป็นกระบวนการเฉพาะทำให้ยากต่อการเปลี่ยนไปใช้สินค้าทดแทน มีความนิยมของผู้ซื้อต่อผลิตภัณฑ์น้ำมันปาล์มที่สูงขึ้น จึงทำให้ความนิยมของผู้ซื้อต่อสินค้าทดแทนจึงมีน้อย

ตาราง 9 (ต่อ)

ปัจจัยสภาพแวดล้อมใน การแข่งขันในอุตสาหกรรม	โอกาส	อุปสรรค	รายละเอียด
ปัจจัยด้านอำนาจการต่อรองของผู้ขาย 1. ความแตกต่างของวัตถุดิบ 2. ต้นทุนในการเปลี่ยนแปลงผลผลิต ทางการเกษตรของผู้ส่งมอบวัตถุดิบ 3. การรวมกลุ่มของผู้ขายวัตถุดิบ 4. จริยธรรมของพ่อค้าคนกลาง (ลานเท) 5. ต้นทุนที่เกี่ยวกับการซื้อวัตถุดิบ 6. จำนวนผู้ขายน้อยราย	/ / / / / /	/ / /	ทั้ง ๆ ที่คุณภาพของผลปาล์มสดมี ความหลากหลายแต่ด้วยความไม่เพียงพอ ของวัตถุดิบสำหรับการผลิต ทำให้ธุรกิจ การสกัดน้ำมันปาล์มดิบไม่สามารถ เลือกผู้ส่งมอบที่มีคุณภาพได้ เนื่องจากเปลี่ยนแปลงการลงทุนเป็นต้นทุน สูงสำหรับเกษตรกร จึงแหล่งผลิตวัตถุดิบ คงที่ และมีเพิ่มมากขึ้น การรวมกลุ่มของผู้ขายยังไม่สามารถ ดำเนินการได้อย่างเป็นรูปธรรมทำให้ขาด อำนาจการต่อรองกับโรงงาน เกษตรกรรายย่อยนิยมขายวัตถุดิบให้แก่ พ่อค้าคนกลางที่ไม่มีจริยธรรม ปลอมปน วัตถุดิบทำให้วัตถุดิบมีคุณภาพต่ำ พื้นที่เพาะปลูกใกล้เคียงโรงงาน มีปริมาณ น้อย ทำให้โรงงานต้องจัดซื้อวัตถุดิบจาก พื้นที่อื่นที่ไกลออกไป ทำให้มีต้นทุนใน การขนส่งวัตถุดิบเข้าโรงงานสูง ทำให้ลดเวลาในการเจรจาต่อรองลง ด้านการจัดหาวัตถุดิบ
ปัจจัยด้านอำนาจการต่อรองของลูกค้า 1. ลูกค้า (โรงกลั่นน้ำมัน) มีอำนาจเจรจา ต่อรอง 2. การรวมกลุ่มของลูกค้า 3. ปัจจัยในการตัดสินใจเลือกผู้ส่งมอบของ ลูกค้า	/ / /	/ /	ราคาน้ำมันปาล์มดิบอ้างอิงราคากลางของ ประเทศมาเลเซีย ทำให้ลูกค้ามีอำนาจ ต่อรองราคาน้อย การรวมกลุ่มของโรงกลั่นน้ำมันยังไม่เกิดขึ้น ลูกค้าใช้ปัจจัยที่มีทำเลที่ตั้งใกล้ผู้ส่งมอบ เพื่อประหยัดต้นทุนการขนส่ง และในพื้นที่ ใกล้เคียงมีโรงกลั่นน้ำมันไม่มากนักทำให้ โรงงานต้องพึ่งโรงกลั่นรายเดิมเป็นหลัก

ตาราง 9 (ต่อ)

ปัจจัยสภาพแวดล้อมในการแข่งขันในอุตสาหกรรม	โอกาส	อุปสรรค	รายละเอียด
ปัจจัยด้านอำนาจการต่อรองของลูกค้า			
4. กระบวนการผลิตของลูกค้ามีความแน่นอน	/		ลูกค้าโรงกลั่นน้ำมันมักไม่เปลี่ยนแปลงสายการผลิตจึงทำให้มีความแน่นอนในความต้องการใช้วัตถุดิบ
5. ความชัดเจนของอุปสงค์ของลูกค้า	/		ลูกค้าโรงกลั่นน้ำมันมีการระบุระดับอุปสงค์ที่ต้องการล่วงหน้าทำให้องค์กรมีความชัดเจนในการวางแผนกำลังการผลิต
6. การเปลี่ยนไปใช้สินค้าทดแทนของลูกค้า	/		การกลั่นน้ำมันปาล์มต้องใช้เครื่องจักรเฉพาะด้านหากลูกค้าต้องการเปลี่ยนไปใช้สินค้าทดแทนต้องใช้ต้นทุนสูงในการปรับปรุงเครื่องจักรให้สอดคล้อง
7. ความยืดหยุ่นของราคาสินค้า	/		ราคาน้ำมันปาล์มเป็นสินค้าควบคุมที่อ้างอิงราคากลางของกรมการค้าภายในกระทรวงพาณิชย์ ทำให้มีความยืดหยุ่นน้อย
8. ความแตกต่าง และโดดเด่นของสินค้า		/	ไม่มีความแตกต่าง และความโดดเด่นของสินค้ามากนัก เนื่องจากลูกค้าต้องการปริมาณสินค้าที่เพียงพอเป็นหลัก
9. กำไรของลูกค้า	/		กำไรของลูกค้าขึ้นอยู่กับปริมาณสินค้าที่ผลิตได้เป็นหลัก เนื่องจากความต้องการสินค้าของผู้บริโภคมีสูงมาก ทำให้ลูกค้ามีความต้องการสินค้าในปริมาณที่สูงเช่นกัน
10. คุณภาพสินค้า	/		เทคโนโลยีขององค์กร มีศักยภาพการผลิตความเพียงพอต่อการผลิตสินค้าให้ได้คุณภาพในระดับที่เป็นไปตามคำสั่งซื้อ
ปัจจัยด้านอำนาจการต่อรองของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่น ๆ			
1. อำนาจการต่อรองของภาครัฐบาล	/		ไม่มีอำนาจการต่อรองจากภาครัฐเนื่องจากอุตสาหกรรมปาล์มน้ำมันเป็นอุตสาหกรรมที่สำคัญมีความต้องการใช้สินค้าภายในประเทศสูง ภาครัฐให้การสนับสนุน

ตาราง 9 (ต่อ)

ปัจจัยสภาพแวดล้อมในการแข่งขันในอุตสาหกรรม	โอกาส	อุปสรรค	รายละเอียด
ปัจจัยด้านอำนาจการต่อรองของ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่น ๆ			
2. อำนาจการต่อรองของชุมชนท้องถิ่น		/	ชุมชนท้องถิ่นมีอำนาจต่อรองสูง เนื่องจากเป็นทั้งแหล่งแรงงาน และแหล่งวัตถุดิบขององค์กร อีกทั้งโรงงานยังมีโอกาสสร้างปัญหาสิ่งแวดล้อมให้กับชุมชนในท้องถิ่นได้
3. อำนาจการต่อรองของเจ้าหนี้	/		สถานะการเงินขององค์กรมีความมั่นคงและน่าเชื่อถือ ทำให้อำนาจการต่อรองของเจ้าหนี้น้อย
4. อำนาจการต่อรองของบุคลากรในอุตสาหกรรมปาล์ม		/	อุตสาหกรรมปาล์มจำเป็นต้องใช้บุคลากรที่มีประสบการณ์สูง และปัจจุบันมีบุคลากรที่มีประสบการณ์จำกัด ทำให้มีการแข่งขันแย่งชิงบุคลากรภายในอุตสาหกรรมปาล์ม
5. สมาคมการค้าต่าง ๆ	/		ผู้บริหารขององค์กรเป็นสมาชิกของสมาคมอุตสาหกรรมผู้ผลิตน้ำมันปาล์ม ทำให้นโยบายของสมาคมการค้าต่าง ๆ ที่กำหนดขึ้นมาจากผู้บริหารขององค์กร
6. ผู้ถือหุ้น		/	องค์กรมีผู้ถือหุ้นหลายราย ทำให้การดำเนินการตามนโยบายของผู้ถือหุ้นอาจจะขาดเอกภาพ และตอบสนองความต้องการของผู้ถือหุ้นได้ทุกราย

จากตาราง 9 แสดงผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมด้านการแข่งขันในอุตสาหกรรมขององค์กร กลุ่มวางแผนกลยุทธ์แบ่งปัจจัยที่ส่งผลต่อโอกาสและอุปสรรคขององค์กรเป็น 5 ด้าน คือ การเข้ามาของคู่แข่งรายใหม่ การแข่งขันในอุตสาหกรรม ภาวะคุกคามจากสินค้าทดแทน อำนาจต่อรองของผู้ซื้อ และอำนาจต่อรองของผู้ขาย และได้มีนักวิชาการได้เสนอแรงผลักดันที่ 6 ไว้ในการวิเคราะห์ด้วย คือ แรงผลักดันจากผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียอื่น ๆ จากจำนวนปัจจัย 36 ปัจจัย ประกอบด้วย ปัจจัยที่เป็นโอกาส 22 ปัจจัย และอุปสรรค 14 ปัจจัย แสดงข้อคิดเห็นเชิงกลยุทธ์ในแต่ละปัจจัย โดยจะต้องนำไปสังเคราะห์หาปัจจัยที่มีความสำคัญ และส่งผลสำเร็จต่อ

การดำเนินงานขององค์กร โดยใช้ตารางแสดงความสำคัญของปัจจัยหลัก (Priority Matrix) เพื่อให้ได้ปัจจัยหลักที่เป็นโอกาส และอุปสรรคต่อไปในขั้นตอนที่ 1.2.3

1.2.3 ผลการคัดเลือกปัจจัยหลัก เพื่อให้ได้ปัจจัยหลักที่เป็นโอกาส และอุปสรรคขององค์กรที่มีความสำคัญ ผู้วิจัยได้ใช้ตารางแสดงความสำคัญของปัจจัยภายนอก (Priority Matrix) ในการนำปัจจัยต่าง ๆ ที่ได้จากการวิเคราะห์มาพิจารณาถึงความสำคัญโดยพิจารณาจากโอกาสความน่าจะเป็นที่จะเกิดเหตุการณ์นั้น และความรุนแรงของผลกระทบจากเหตุการณ์นั้นต่อองค์กร โดยผลการคัดเลือกปัจจัยหลักสภาพแวดล้อมภายนอกเชิงมหภาคหลัก ผลปรากฏดังตาราง 10 และผลการคัดเลือกปัจจัยหลักสภาพแวดล้อมในการแข่งขันในอุตสาหกรรม ผลปรากฏดังตาราง 12

ตาราง 10 ผลการคัดเลือกปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอกเชิงมหภาคหลัก

ปัจจัยสภาพแวดล้อม ภายนอกเชิงมหภาค	ความน่าจะเป็นในการเกิด	ผลกระทบต่อ บริษัท	ปัจจัยที่สำคัญ ต่อบริษัท
1. การเปิดการค้าเสรี AFTA ในอุตสาหกรรมปาล์ม	ปานกลาง	ปานกลาง	<u>สำคัญปานกลาง</u>
2. อัตราแลกเปลี่ยนเงินตรามีความผันผวน	ปานกลาง	ต่ำ	สำคัญน้อย
3. รายได้ประชากร	ต่ำ	ต่ำ	สำคัญน้อย
4. ขนาดของครอบครัว	ต่ำ	ปานกลาง	สำคัญน้อย
5. อาชีพของเกษตรกรในท้องถิ่น	ปานกลาง	ต่ำ	สำคัญน้อย
6. ทักษะของเกษตรกรในท้องถิ่น	ปานกลาง	ปานกลาง	<u>สำคัญปานกลาง</u>
7. พื้นฐานการศึกษาของเกษตรกรสวนปาล์มน้ำมัน	ต่ำ	ปานกลาง	สำคัญน้อย
8. งบประมาณของรัฐบาลด้านการลงทุนต่อภาค อุตสาหกรรมปาล์มน้ำมัน	ปานกลาง	ปานกลาง	<u>สำคัญปานกลาง</u>
9. นโยบายส่งเสริมการลงทุนของ BOI	ปานกลาง	ต่ำ	สำคัญน้อย
10. กฎหมายสิ่งแวดล้อมและความปลอดภัย	ปานกลาง	ต่ำ	สำคัญน้อย
11. นโยบายการค้าเสรี	ปานกลาง	สูง	<u>สำคัญมาก</u>
12. นโยบายการประกันราคาวัตถุดิบ	ต่ำ	ปานกลาง	สำคัญน้อย
13. ความก้าวหน้าด้านการสื่อสาร	ปานกลาง	ต่ำ	สำคัญน้อย
14. ระบบการขนส่งสินค้า	ต่ำ	ปานกลาง	สำคัญน้อย
15. ความก้าวหน้าของเทคโนโลยีการผลิต	ปานกลาง	สูง	<u>สำคัญมาก</u>
16. ความก้าวหน้าของเทคโนโลยีในการแปรรูป ผลิตภัณฑ์น้ำมันปาล์ม และผลิตภัณฑ์ที่เกี่ยวข้อง	สูง	สูง	<u>สำคัญมาก</u>

หมายเหตุ อักษรเอียง และมีเส้นบรรทัด หมายถึง ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอกที่ถูกเลือกเป็นปัจจัยหลัก

จากตาราง 10 แสดงผลการคัดเลือกปัจจัยหลัก โดยการใช้ตารางแสดงความสำคัญของปัจจัยภายนอก จากปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอกเชิงมหภาคขององค์กร จำนวน 16 ปัจจัย พบว่ามีปัจจัยที่มีความสำคัญต่อบริษัทมาก 3 ปัจจัย ปัจจัยที่มีความสำคัญต่อบริษัทปานกลาง 3 ปัจจัย และปัจจัยที่มีความสำคัญต่อบริษัทน้อย 10 ปัจจัย ดังนั้นปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอกเชิงมหภาคที่มีความสำคัญต่อกลยุทธ์ คือ ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอกที่มีโอกาสเกิดขึ้นในระดับปานกลางถึงมาก และมีผลกระทบต่อบริษัทในระดับปานกลางถึงมาก รวมมีทั้งหมด 6 ปัจจัย ซึ่งมีผลต่อองค์กรในลักษณะที่เป็นโอกาส และอุปสรรค ผลปรากฏดังตาราง 11

ตาราง 11 สรุปปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอกเชิงมหภาคที่มีความสำคัญต่อการวางแผนกลยุทธ์

ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอกเชิงมหภาค	โอกาส	อุปสรรค	ปัจจัยที่สำคัญต่อบริษัท
1. งบประมาณของรัฐด้านการลงทุนต่อภาคอุตสาหกรรมปาล์ม	/		สำคัญปานกลาง
2. ความก้าวหน้าของเทคโนโลยีการผลิต	/		สำคัญมาก
3. ความก้าวหน้าของเทคโนโลยีในการแปรรูปผลิตภัณฑ์น้ำมันปาล์มและผลิตภัณฑ์ที่เกี่ยวข้อง	/		สำคัญมาก
1. การเปิดการค้าเสรี AFTA ในอุตสาหกรรมปาล์มน้ำมัน		/	สำคัญปานกลาง
2. ทศนคติของเกษตรกรในท้องถิ่น		/	สำคัญปานกลาง
3. นโยบายการค้าเสรี		/	สำคัญมาก

ตาราง 12 ผลการคัดเลือกปัจจัยสภาพแวดล้อมในการแข่งขันในอุตสาหกรรมหลัก

ปัจจัยสภาพแวดล้อมในการแข่งขันในอุตสาหกรรม	ความน่าจะเป็นในการเกิด	ผลกระทบต่อบริษัท	ปัจจัยที่สำคัญต่อบริษัท
1. การลงทุนของคู่แข่งรายใหม่	ต่ำ	ปานกลาง	สำคัญน้อย
2. ความแตกต่างในผลิตภัณฑ์	ต่ำ	ต่ำ	สำคัญน้อย
3. ทรัพยากรวัตถุดิบมีจำกัด	ปานกลาง	ต่ำ	สำคัญน้อย
4. การเข้าถึงช่องทางจัดจำหน่าย	ต่ำ	ปานกลาง	สำคัญน้อย
5. นโยบายภาครัฐส่งเสริมการลงทุนในอุตสาหกรรม	ปานกลาง	ปานกลาง	<u>สำคัญปานกลาง</u>
6. ทรัพยากรวัตถุดิบไม่เพียงพอ	ปานกลาง	สูง	<u>สำคัญมาก</u>
7. การสร้างมูลค่าเพิ่มในตัวผลิตภัณฑ์	สูง	ปานกลาง	<u>สำคัญมาก</u>
8. กำลังการผลิตส่วนเกิน	ปานกลาง	ปานกลาง	<u>สำคัญปานกลาง</u>
9. ความแตกต่าง และความโดดเด่นในตราสินค้า	ต่ำ	ต่ำ	สำคัญน้อย
10. ต้นทุนในการเปลี่ยนแปลงผลิตภัณฑ์ใหม่	ต่ำ	ปานกลาง	สำคัญน้อย

ตาราง 12 (ต่อ)

ปัจจัยสภาพแวดล้อมใน การแข่งขันในอุตสาหกรรม	ความน่าจะเป็น ในการเกิด	ผลกระทบต่อ บริษัท	ปัจจัยที่สำคัญ ต่อบริษัท
11. ข้อมูลในอุตสาหกรรมปาล์มน้ำมันในปัจจุบัน	ปานกลาง	ต่ำ	สำคัญน้อย
12. ระดับราคาของสินค้าทดแทน เมื่อเปรียบเทียบกับผลที่ได้	ต่ำ	ปานกลาง	สำคัญน้อย
13. ความยากง่ายที่ลูกค้าเปลี่ยนไปใช้สินค้าทดแทน	ต่ำ	ปานกลาง	สำคัญน้อย
14. ความนิยมเพียงของผู้ซื้อที่มีต่อสินค้าทดแทน	ปานกลาง	ต่ำ	สำคัญน้อย
15. ความแตกต่างของวัตถุดิบ	ปานกลาง	ปานกลาง	<u>สำคัญปานกลาง</u>
16. ต้นทุนในการเปลี่ยนแปลงผลผลิต ทางการเกษตรของผู้ส่งมอบวัตถุดิบ	ปานกลาง	ต่ำ	สำคัญน้อย
17. การรวมกลุ่มของผู้ขายวัตถุดิบ	ต่ำ	ปานกลาง	สำคัญน้อย
18. จริยธรรมของพ่อค้าคนกลาง (ลานเท)	สูง	สูง	<u>สำคัญมาก</u>
19. ต้นทุนที่เกี่ยวกับการซื้อวัตถุดิบ	ปานกลาง	สูง	<u>สำคัญมาก</u>
20. จำนวนผู้ขายน้อยราย	ต่ำ	ปานกลาง	สำคัญน้อย
21. ลูกค้า (โรงกลั่นน้ำมัน) มีอำนาจเจรจาต่อรอง	ต่ำ	ปานกลาง	สำคัญน้อย
22. การรวมกลุ่มของลูกค้า	ต่ำ	ต่ำ	สำคัญน้อย
23. ปัจจัยในการตัดสินใจเลือกผู้ส่งมอบของลูกค้า	ต่ำ	ปานกลาง	สำคัญน้อย
24. กระบวนการผลิตของลูกค้ามีความแน่นอน	ต่ำ	ปานกลาง	สำคัญน้อย
25. ความชัดเจนของอุปสงค์ของลูกค้า	ต่ำ	ปานกลาง	สำคัญน้อย
26. การเปลี่ยนไปใช้สินค้าทดแทนของลูกค้า	ต่ำ	ปานกลาง	สำคัญน้อย
27. ความยืดหยุ่นของราคาสินค้า	ต่ำ	ปานกลาง	สำคัญน้อย
28. ความแตกต่าง และโดดเด่นของสินค้า	ต่ำ	ต่ำ	สำคัญน้อย
29. กำไรของลูกค้า	ปานกลาง	ปานกลาง	<u>สำคัญปานกลาง</u>
30. คุณภาพสินค้า	ปานกลาง	ปานกลาง	<u>สำคัญปานกลาง</u>
31. อำนาจการต่อรองของภาครัฐบาล	ต่ำ	ต่ำ	สำคัญน้อย
32. อำนาจการต่อรองของชุมชนท้องถิ่น	ต่ำ	ปานกลาง	สำคัญน้อย
33. อำนาจการต่อรองของเจ้าหน้าที่	ต่ำ	ต่ำ	สำคัญน้อย
34. อำนาจการต่อรองของบุคลากรในอุตสาหกรรม ปาล์มน้ำมัน	ปานกลาง	ปานกลาง	<u>สำคัญปานกลาง</u>
35. อำนาจการต่อรองของสมาคมการค้าต่าง ๆ	ต่ำ	ปานกลาง	สำคัญน้อย
36. อำนาจการต่อรองของผู้ถือหุ้น	ต่ำ	ปานกลาง	สำคัญน้อย

หมายเหตุ อักษรเอียง และมีเส้นบรรทัด หมายถึง ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอกที่ถูกเลือกเป็นปัจจัยหลัก

จากตาราง 12 แสดงผลการคัดเลือกปัจจัยหลักโดยการใช้ตารางแสดงความสำคัญของปัจจัยภายนอกจากปัจจัยสภาพแวดล้อมในการแข่งขันในอุตสาหกรรมขององค์กร จำนวน 36 ปัจจัย พบว่ามีปัจจัยที่มีความสำคัญต่อบริษัทมาก 4 ปัจจัย ปัจจัยที่มีความสำคัญต่อบริษัทปานกลาง 6 ปัจจัย และมีปัจจัยที่มีความสำคัญต่อบริษัทน้อยรวม 26 ปัจจัย ดังนั้นปัจจัยสภาพแวดล้อมในการแข่งขันในอุตสาหกรรมที่มีความสำคัญต่อการวางแผนกลยุทธ์ คือ ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอกที่มีโอกาสเกิดขึ้นในระดับปานกลางถึงมาก และมีผลกระทบต่อบริษัทในระดับปานกลางถึงมาก รวมมีทั้งหมด 10 ปัจจัย ซึ่งมีผลต่อองค์กรในลักษณะที่เป็นโอกาส และอุปสรรคแตกต่างกันไป ผลปรากฏดังตาราง 13

ตาราง 13 สรุปปัจจัยสภาพแวดล้อมในการแข่งขันในอุตสาหกรรมที่มีความสำคัญต่อการวางแผนกลยุทธ์

ปัจจัยสภาพแวดล้อม ในการแข่งขันในอุตสาหกรรม	โอกาส	อุปสรรค	ปัจจัยที่สำคัญ ต่อบริษัท
1. นโยบายภาครัฐส่งเสริมการลงทุนในอุตสาหกรรม	/		สำคัญปานกลาง
2. การสร้างมูลค่าเพิ่มในตัวผลิตภัณฑ์	/		สำคัญมาก
3. กำลังการผลิตส่วนเกิน	/		สำคัญปานกลาง
4. กำไรของลูกค้า	/		สำคัญปานกลาง
5. คุณภาพสินค้า	/		สำคัญปานกลาง
1. ทรัพยากรวัตถุดิบไม่เพียงพอ		/	สำคัญมาก
2. ความแตกต่างของวัตถุดิบ		/	สำคัญปานกลาง
3. จริยธรรมของพ่อค้าคนกลาง (ลานเท)		/	สำคัญมาก
4. ต้นทุนที่เกี่ยวข้องกับการซื้อวัตถุดิบ		/	สำคัญมาก
5. อำนาจการต่อรองของบุคลากรในอุตสาหกรรมปาล์ม		/	สำคัญปานกลาง

1.3 วิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน โดยผู้วิจัย และกลุ่มวางแผนกลยุทธ์ ทำการประชุมเชิงปฏิบัติการ เพื่อร่วมกันระดมสมองจากทุกหน่วยงานในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน โดยใช้หลักการวิเคราะห์ห่วงโซ่คุณค่า ได้ประยุกต์ใช้กิจกรรมหลัก และกิจกรรมสนับสนุนในโมเดลห่วงโซ่คุณค่าของไมเคิล อี พอร์เตอร์ (แสดงในภาพ 13) มาเป็นปัจจัยที่ใช้เป็นหลักเกณฑ์พิจารณา สภาพแวดล้อมภายใน โดยแสดงปัจจัยภายในที่ส่งผลกระทบต่อการดำเนินงานขององค์กรทั้งที่เป็นจุดแข็ง และจุดอ่อน ผลปรากฏดังตาราง 14

ตาราง 14 ผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน

ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายใน	จุดแข็ง	จุดอ่อน	รายละเอียด
ปัจจัยด้านวัตถุดิบ 1. นโยบายในการจัดหาแหล่งวัตถุดิบและระบบการจัดซื้อวัตถุดิบ		/	นโยบายการกำหนดราคาในการจัดซื้อไม่ชัดเจน ทำการจัดซื้อตามกลไตลาด ปาล์มน้ำมันเป็นหลัก โดยไม่ได้พิจารณาแผนการผลิตเป็นสำคัญ
ปัจจัยด้านกระบวนการผลิต 1. การสูญเสียในกระบวนการผลิต 2. ความพร้อมของเครื่องจักรในกระบวนการผลิต 3. ประสิทธิภาพของกระบวนการผลิต		/	พบว่ามือน้ำมันสูญเสียในกระบวนการผลิตสูงกว่ามาตรฐานที่กำหนด เครื่องจักรมีอายุการใช้งานที่สูง ทำให้มีค่าใช้จ่ายในการซ่อมแซมเครื่องจักรสูง ประสิทธิภาพในกระบวนการผลิตต่ำกว่ามาตรฐานที่กำหนด
ปัจจัยด้านการบริหารคลังสินค้าและการจัดส่ง 1. มีระบบการบริหารจัดการคลัง และขนส่งสินค้าที่มีประสิทธิภาพ	/		เนื่องจากผู้ถือหุ้นของบริษัทเป็นบริษัทที่ให้บริการจัดเก็บ และจัดส่งสินค้า
ปัจจัยด้านกระบวนการขาย 1. มีระบบการขายที่มีประสิทธิภาพ	/		เนื่องจากองค์กรขายสินค้าผ่านตัวแทนจำหน่าย ที่เป็นบริษัทซื้อขายน้ำมันรายใหญ่ของภาคใต้
ปัจจัยด้านบริการและการสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้า 1. ความสัมพันธ์ที่ดีกับลูกค้า	/		จากระดับคุณภาพผลิตภัณฑ์ที่มีความสม่ำเสมอ และมีข้อมูลระดับความพึงพอใจในระดับสูง และจำนวนข้อร้องเรียนไม่มากนัก
ปัจจัยด้านโครงสร้างทางเทคโนโลยี 1. เทคโนโลยี และเครื่องจักรในกระบวนการผลิต		/	เมื่อเปรียบเทียบกับโรงงานคู่แข่งอื่น ๆ องค์กรมีเครื่องจักรที่ไม่ทันสมัย

ตาราง 14 (ต่อ)

ปัจจัยสภาพแวดล้อม ภายใน	จุด แข็ง	จุด อ่อน	รายละเอียด
ปัจจัยด้านทรัพยากรมนุษย์ 1. ศักยภาพของบุคลากรในองค์กร 2. ทักษะของบุคลากรในองค์กร	/	/	เนื่องจากบุคลากรหลักมีอายุงานมาก ทำให้มีประสบการณ์ในการทำงานสูง เนื่องจากขาดการฝึกอบรมอย่างเพียงพอ ทำให้พนักงานขาดความตระหนัก ด้านคุณภาพ
ปัจจัยด้านโครงสร้าง และ สาธารณูปโภค 1. ผู้ถือหุ้นมีส่วนปาล์มขนาดใหญ่ 2. มีระบบผลิตแก๊สชีวภาพ 3. มีระบบผลิตไฟฟ้าจากแก๊สชีวภาพ 4. ขาดระบบการจัดการสารสนเทศที่มี ประสิทธิภาพ	/	/	เป็นแหล่งผลิตวัตถุดิบป้อนโรงงานที่สำคัญ องค์กรมีระบบผลิตแก๊สชีวภาพ จากน้ำเสีย สามารถช่วยลดมลพิษทางน้ำจาก กระบวนการผลิตได้ องค์กรสามารถผลิตกระแสไฟฟ้าใช้ใน โรงงาน เพื่อลดต้นทุนการผลิต และ สามารถขายกระแสไฟฟ้าให้การไฟฟ้า ส่วนภูมิภาค ซึ่งเป็นรายได้หนึ่งให้กับองค์กร ไม่มีเครื่องมือที่ทันสมัย และไม่มีหน่วยงาน ที่รับผิดชอบระบบสารสนเทศขององค์กร
ปัจจัยด้านการจัดหาวัตถุดิบ 1. ไม่มีหน่วยงานรับซื้อวัตถุดิบนอกโรงงาน		/	ทำให้ขาดศักยภาพในการจัดหาวัตถุดิบ ป้อนเข้าโรงงานอย่างเพียงพอ
ปัจจัยด้านอื่นๆ 1. ความน่าเชื่อถือทางการเงิน 2. มีระบบการบริหารคุณภาพที่ชัดเจน และมีประสิทธิภาพ	/	/	สถาบันการเงินให้ความไว้วางใจ เนื่องจาก องค์กรมีสถานะทางการเงินที่มั่นคง และมีแหล่งเงินทุนที่เพียงพอ องค์กรได้รับการรับรองมาตรฐาน ISO 9001 และปรับปรุงระบบการบริหาร คุณภาพภายในองค์กรอย่างต่อเนื่อง

จากตาราง 14 แสดงผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน พบว่า มีจุดแข็งจุดอ่อนรวมทั้งสิ้น 17 ปัจจัย ประกอบด้วย ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อจุดแข็ง 9 ปัจจัย และจุดอ่อน 8 ปัจจัย

1.4 ประเมินสภาพแวดล้อมภายนอก และภายใน และการประเมินสภาพแวดล้อมขององค์กร โดยการใช้ SWOT Matrix ผู้วิจัย และกลุ่มวางแผนกลยุทธ์ประชุมเชิงปฏิบัติการเพื่อร่วมกันระดมสมองจากทุกหน่วยงานในการประเมินสภาพแวดล้อมภายนอก และภายในขององค์กร ดังนี้

1.4.1 ผลการประเมินสภาพแวดล้อมภายนอกขององค์กร จากข้อมูลสรุปปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอกเชิงมหภาคที่มีความสำคัญต่อองค์กร ในตาราง 11 และ ข้อมูลสรุปปัจจัยสภาพแวดล้อมในการแข่งขันในอุตสาหกรรมที่มีความสำคัญในตาราง 13 โดยใช้แมทริกซ์ประเมินปัจจัยภายนอก (External Factor Evaluation Matrix: EFE Matrix) ผลปรากฏดังตาราง 15

ตาราง 15 ผลการประเมินสภาพแวดล้อมภายนอก โดยใช้ EFE Matrix

ปัจจัยสำคัญ	น้ำหนัก	การประเมินการตอบสนอง	การตอบสนองถ่วงน้ำหนัก
โอกาส			
1. งบประมาณของรัฐบาลด้านการลงทุนต่อภาคอุตสาหกรรมปาล์ม	0.05	2	0.10
2. ความก้าวหน้าของเทคโนโลยีการผลิต	0.05	2	0.10
3. ความก้าวหน้าของเทคโนโลยีในการแปรรูปผลิตภัณฑ์	0.10	4	0.40
4. นโยบายภาครัฐ	0.05	2	0.10
5. การสร้างมูลค่าเพิ่มของตัวผลิตภัณฑ์	0.10	4	0.40
6. กำลังการผลิตส่วนเกิน	0.05	3	0.15
7. กำไรของลูกค้า	0.05	2	0.10
8. คุณภาพสินค้า	0.05	2	0.10
อุปสรรค			
1. การเปิดการค้าเสรี AFTA ในอุตสาหกรรมปาล์มน้ำมัน	0.05	1	0.05
2. ทัศนคติของเกษตรกรในท้องถิ่น	0.05	2	0.10
3. นโยบายการค้าเสรี	0.05	2	0.10
4. ทรัพยากรวัตถุดิบไม่เพียงพอ	0.10	3	0.30
5. ความแตกต่างของวัตถุดิบ	0.05	2	0.10
6. จริยธรรมของพ่อค้าคนกลาง (ลานเท)	0.05	2	0.10
7. ต้นทุนที่เกี่ยวข้องกับการซื้อวัตถุดิบ	0.10	3	0.30
8. อำนาจการต่อรองของบุคลากรในอุตสาหกรรมปาล์ม	0.05	1	0.05
รวม	1.00		2.55

จากตาราง 15 ผลการประเมินสภาพแวดล้อมภายนอก โดยการใช้แมทริกซ์การประเมินภายนอก พบว่ามีคะแนนการตอบสนองถ่วงน้ำหนัก 2.55 จากคะแนนเต็ม 4 แสดงว่าองค์กรสามารถตอบสนองต่อสภาพแวดล้อมภายนอกในระดับปานกลาง สามารถรับมือกับโอกาสและอุปสรรคในสิ่งที่ดำเนินอยู่ได้ในระดับปานกลาง สามารถสร้างประโยชน์จากโอกาสได้ปานกลาง และหลีกเลี่ยงอุปสรรคได้ปานกลาง โอกาสที่องค์กรสามารถใช้ประโยชน์ได้มากที่สุดคือ ความก้าวหน้าของเทคโนโลยีในการแปรรูปผลิตภัณฑ์น้ำมันปาล์มและผลิตภัณฑ์ที่เกี่ยวข้อง และการสร้างมูลค่าเพิ่มของผลิตภัณฑ์ และผลิตภัณฑ์พลอยได้ตลอดวงจรชีวิตของผลิตภัณฑ์ ซึ่งมีค่าคะแนนการตอบสนองถ่วงน้ำหนักเท่ากับ 0.40 คะแนน โดยขณะเดียวกันอุปสรรคที่มีผลกระทบโดยตรงต่อองค์กร คือ ทรัพยากรวัตถุดิบผลปาล์มสดไม่เพียงพอ และต้นทุนเกี่ยวกับการซื้อวัตถุดิบ เนื่องจากปริมาณวัตถุดิบที่มีอยู่จำกัด ในขณะที่อุตสาหกรรมปาล์มน้ำมันเติบโตมากขึ้นทำให้เกิดการแข่งขันในการจัดหาวัตถุดิบเข้าโรงงาน ซึ่งมีค่าคะแนนการตอบสนองถ่วงน้ำหนักเท่ากับ 0.30 คะแนน

1.4.2 ผลการประเมินสภาพแวดล้อมภายในขององค์กร โดยกลุ่มวางแผนกลยุทธ์ทำการประเมินสภาพแวดล้อมภายในขององค์กรจากข้อมูลสรุปปัจจัยสภาพแวดล้อมภายในในตาราง 14 โดยใช้แมทริกซ์การประเมินปัจจัยภายใน (Internal Factor Evaluation Matrix: IFE Matrix) มีผลปรากฏดังตาราง 16

ตาราง 16 ผลการประเมินสภาพแวดล้อมภายใน โดยใช้ IFE Matrix

ปัจจัยสำคัญ	น้ำหนัก	การประเมินการตอบสนอง	การตอบสนองถ่วงน้ำหนัก
จุดแข็ง			
1. มีระบบการบริหารจัดการคลังและขนส่งสินค้าที่มีประสิทธิภาพ	0.05	2	0.10
2. มีระบบการขายที่มีประสิทธิภาพ	0.02	2	0.04
3. ความสัมพันธ์ที่ดีกับลูกค้า	0.02	2	0.04
4. ศักยภาพของบุคลากรในองค์กร	0.05	3	0.15
5. ผู้ถือหุ้นมีส่วนปาล์มขนาดใหญ่	0.10	4	0.40
6. มีระบบผลิตแก๊สชีวภาพ	0.05	4	0.20
7. มีระบบผลิตไฟฟ้าจากแก๊สชีวภาพ	0.05	4	0.20
8. ความน่าเชื่อถือทางการเงิน	0.10	3	0.30
9. มีระบบการบริหารคุณภาพที่ชัดเจน และมีประสิทธิภาพ	0.02	3	0.06

ตาราง 16 (ต่อ)

ปัจจัยสำคัญ	น้ำหนัก	การประเมิน การตอบสนอง	การตอบสนอง ถ่วงน้ำหนัก
จุดอ่อน			
1. นโยบายในการจัดหาแหล่งวัตถุดิบ และระบบการจัดซื้อวัตถุดิบ	0.10	3	0.30
2. การสูญเสียในกระบวนการผลิต	0.05	3	0.15
3. ความพร้อมของเครื่องจักรในกระบวนการผลิต	0.10	4	0.40
4. ประสิทธิภาพของกระบวนการผลิต	0.10	2	0.20
5. เทคโนโลยี และเครื่องจักรในกระบวนการผลิต	0.05	2	0.10
6. ทักษะคนของบุคลากรในองค์กร	0.02	2	0.04
7. ขาดระบบการจัดการสารสนเทศที่มีประสิทธิภาพ	0.02	2	0.04
8. ไม่มีหน่วยงานรับซื้อวัตถุดิบนอกโรงงาน	0.10	3	0.30
รวม	1.00		3.02

จากตาราง 16 ผลการประเมินสภาพแวดล้อมภายใน โดยการใช้แมทริกซ์การประเมินภายใน พบว่ามีคะแนนการตอบสนองถ่วงน้ำหนัก 3.02 จากคะแนนเต็ม 4 แสดงว่าองค์กรสามารถตอบสนองต่อสภาพแวดล้อมภายในในระดับดี สามารถรับมือกับจุดแข็ง และจุดอ่อน ในสิ่งที่ดำเนินการอยู่ได้ในระดับดี สามารถสร้างประโยชน์จากจุดแข็งได้ดี และหลีกเลี่ยงจุดอ่อนได้ดี จุดแข็งที่องค์กรสามารถใช้ประโยชน์ได้มากที่สุด คือ ผู้ถือหุ้นมีส่วนปาล์มน้ำมันขนาดใหญ่เป็นแหล่งผลิตวัตถุดิบป้อนเข้าโรงงานได้ดี และองค์กรมีความมั่นคงทางได้การเงิน ทำให้มีความน่าเชื่อถือต่อสถาบันการเงินในกรณีที่ต้องการแหล่งเงินสนับสนุนเพื่อการลงทุน ซึ่งมีค่าคะแนนการตอบสนองถ่วงน้ำหนักเท่ากัน คือ 0.40 คะแนน และ 0.30 คะแนนตามลำดับ ขณะเดียวกันจุดอ่อนที่มีผลกระทบโดยตรงต่อองค์กร คือ ความพร้อมของเครื่องจักรในกระบวนการผลิต เนื่องจากขาดการบำรุงรักษาเครื่องจักรเชิงป้องกันที่มีประสิทธิภาพ ทำให้มีค่าใช้จ่ายในการซ่อมแซมเครื่องจักรในอัตราที่สูง และองค์กรไม่มีหน่วยงานรับซื้อวัตถุดิบนอกโรงงาน ทำให้องค์กรเสียโอกาสในการ จัดหาวัตถุดิบจากแหล่งต่าง ๆ เมื่อเปรียบเทียบกับคู่แข่งชั้นในอุตสาหกรรม ซึ่งมีค่าคะแนนการตอบสนองถ่วงน้ำหนักเท่ากัน คือ 0.40 คะแนน และ 0.30 คะแนนตามลำดับ

1.4.3 ผลการประเมินสภาพแวดล้อมภายนอก และ ภายใน กลุ่มวางแผนกลยุทธ์
ทำการประเมินสภาพแวดล้อมขององค์กร จากข้อมูลการประเมินปัจจัยภายนอก (External Factor Evaluation Matrix: EFE Matrix) ในตาราง 15 และข้อมูลการประเมินปัจจัยภายใน (Internal Factor Evaluation Matrix: IFE Matrix) ในตาราง 16 โดยใช้แมทริกซ์ประเมินสภาพแวดล้อม (Strength Weakness Opportunity Treat Factor Evaluation Matrix: SWOT Matrix) ผลปรากฏดังตาราง 17

ตาราง 17 ผลการประเมินสภาพแวดล้อมขององค์กร โดยใช้ SWOT Matrix

ปัจจัยสำคัญ	น้ำหนัก	การประเมิน การตอบสนอง	การตอบสนอง ถ่วงน้ำหนัก
จุดแข็ง			
1. มีระบบการบริหารจัดการคลังและขนส่งสินค้าที่มีประสิทธิภาพ	0.02	2	0.04
2. มีระบบการขายที่มีประสิทธิภาพ	0.02	2	0.04
3. ความสัมพันธ์ที่ดีกับลูกค้า	0.02	2	0.04
4. ศักยภาพของบุคลากรในองค์กร	0.02	3	0.06
5. ผู้ถือหุ้นมีส่วนปาล์มขนาดใหญ่	0.05	4	0.20
6. มีระบบผลิตแก๊สชีวภาพ	0.02	4	0.08
7. มีระบบผลิตไฟฟ้าจากแก๊สชีวภาพ	0.02	4	0.08
8. ความน่าเชื่อถือทางการเงิน	0.05	3	0.15
9. มีระบบการบริหารคุณภาพที่ชัดเจน และมีประสิทธิภาพ	0.02	3	0.06
จุดอ่อน			
1. นโยบายในการจัดหาแหล่งวัตถุดิบ และระบบการจัดซื้อวัตถุดิบ	0.05	3	0.15
2. การสูญเสียในกระบวนการผลิต	0.02	3	0.06
3. ความพร้อมของเครื่องจักรในกระบวนการผลิต	0.05	4	0.20
4. ประสิทธิภาพของกระบวนการผลิต	0.05	2	0.10
5. เทคโนโลยี และเครื่องจักรในกระบวนการผลิต	0.02	2	0.04
6. ทักษะของบุคลากรในองค์กร	0.01	2	0.02
7. ขาดระบบการจัดการสารสนเทศที่มีประสิทธิภาพ	0.01	2	0.02
8. ไม่มีหน่วยงานรับซื้อวัตถุดิบนอกโรงงาน	0.05	3	0.15

ตาราง 17 (ต่อ)

ปัจจัยสำคัญ	น้ำหนัก	การประเมิน การตอบสนอง	การตอบสนอง ถ่วงน้ำหนัก
โอกาส			
1. งบประมาณของรัฐด้านการลงทุนต่อภาคอุตสาหกรรมปาล์ม	0.02	2	0.04
2. ความก้าวหน้าของเทคโนโลยีการผลิต	0.05	2	0.10
3. ความก้าวหน้าของเทคโนโลยีในการแปรรูปผลิตภัณฑ์น้ำมัน ปาล์มและผลิตภัณฑ์ที่เกี่ยวข้อง	0.05	4	0.20
4. นโยบายภาครัฐ	0.02	2	0.04
5. การสร้างมูลค่าเพิ่มของตัวผลิตภัณฑ์	0.05	4	0.20
6. กำลังการผลิตส่วนเกิน	0.02	3	0.06
7. กำไรของลูกค้า	0.02	2	0.04
8. คุณภาพสินค้า	0.01	2	0.02
อุปสรรค			
1. การเปิดการค้าเสรี AFTA ในอุตสาหกรรมปาล์มน้ำมัน	0.02	1	0.02
2. ทัศนคติของเกษตรกรในท้องถิ่น	0.05	2	0.10
3. นโยบายการค้าเสรี	0.02	2	0.04
4. ทรัพยากรวัตถุดิบไม่เพียงพอ	0.05	3	0.15
5. ความแตกต่างของวัตถุดิบ	0.01	2	0.02
6. จริยธรรมของพ่อค้าคนกลาง (ลานเท)	0.05	2	0.10
7. ต้นทุนที่เกี่ยวข้องกับการซื้อวัตถุดิบ	0.05	3	0.15
8. อำนาจการต่อรองของบุคลากรในอุตสาหกรรมปาล์ม	0.01	1	0.01
รวม	1.00		2.78

จากตาราง 17 ผลการประเมินสภาพแวดล้อมภายใน และภายนอก โดยใช้
เมทริกซ์ประเมินสภาพแวดล้อม (Strength Weakness Opportunity Treat Factor Evaluation
Matrix: SWOT Matrix) พบว่ามีการตอบสนองถ่วงน้ำหนัก 2.78 จากคะแนนเต็ม 4 แสดงว่าองค์กร
สามารถตอบสนองต่อสภาพแวดล้อมภายใน และภายนอกอยู่ในระดับปานกลาง สามารถรับมือ
กับโอกาส และหลีกเลี่ยงอุปสรรค และใช้ประโยชน์จากจุดแข็ง และจุดอ่อนได้ในระดับปานกลาง

1.5 กำหนดวิสัยทัศน์ และพันธกิจ เพื่อเป็นทิศทางในการก้าวเดินต่อไปในอนาคตให้กับทุกคนในองค์กรได้ทราบทั่วกัน ซึ่งวิสัยทัศน์ที่กำหนดนั้นกลุ่มวางแผนกลยุทธ์ ได้พิจารณาข้อมูลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกเชิงมหภาค การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมในการแข่งขันในอุตสาหกรรม การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน และการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมขององค์กร โดยการระดมสมอง เพื่อกำหนดวิสัยทัศน์ และพันธกิจ ซึ่งแบ่งเป็น 2 ขั้นตอน ดังนี้

1.5.1 การกำหนดวิสัยทัศน์ ผู้วิจัย และกลุ่มวางแผนกลยุทธ์ มีความคิดเห็นว่างวิสัยทัศน์ คือ ภาพที่องค์กรต้องการจะเป็นในอนาคตโดยพิจารณาสถานภาพขององค์กรเอง ระบุถึงประเภทหรือลักษณะของธุรกิจ หลักสำคัญในการดำเนินการ และภาพลักษณ์ที่องค์กรต้องการ โดยการกำหนดวิสัยทัศน์ขององค์กรครั้งนี้กลุ่มวางแผนกลยุทธ์ได้มีการระดมสมอง และอภิปรายกันอย่างกว้างขวางในการประชุมเชิงปฏิบัติการ โดยพิจารณาประเด็นต่าง ๆ ได้แก่ สถานภาพขององค์กร ประเภท ลักษณะ ขอบเขตการดำเนินธุรกิจ หลักสำคัญในการดำเนินงาน ลักษณะการบริหารจัดการ และภาพลักษณ์ที่ต้องการ

จากการอภิปรายผลของกลุ่มวางแผนกลยุทธ์เห็นว่าสถานภาพขององค์กรในปัจจุบัน เป็นบริษัทเอกชนของคนไทย เนื่องจากมีผู้ถือหุ้น และบุคลากรภายในองค์กรถือสัญชาติไทยทั้งหมด และมีขนาดกลาง โดยการพิจารณาตามพระราชบัญญัติโรงงาน พ.ศ. 2535 เป็นเกณฑ์มาตรฐาน สำหรับประเด็นประเภท ลักษณะ ขอบเขตการดำเนินธุรกิจ เห็นว่าบริษัทขอบเขตดำเนินธุรกิจในการผลิต และจำหน่ายน้ำมันปาล์มดิบ และเห็นว่าผลิตภัณฑ์พลอยได้จากปาล์มน้ำมันสามารถสร้างมูลค่าเพิ่มทางธุรกิจให้กับองค์กร เนื่องจากองค์กรสามารถใช้ประโยชน์จากผลิตภัณฑ์พลอยได้ อาทิเช่น กะลาปาล์ม กากเมล็ดใน ทะลายปาล์ม รวมถึงน้ำเสียจากกระบวนการผลิตสามารถผลิตเป็นก๊าซชีวภาพได้ สำหรับประเด็นด้านหลักสำคัญในการดำเนินงานนั้น องค์กรมุ่งเน้นในการผลิตสินค้าที่มีคุณภาพ และใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่า โดยคำว่าคุณภาพในความหมายในมิติต่าง ๆ ได้แก่ คุณลักษณะของผลิตภัณฑ์ การส่งมอบตรงเวลา ต้นทุนการผลิตที่เหมาะสม ปริมาณสินค้าที่ส่งมอบได้ตามความต้องการของลูกค้า เป็นต้น สำหรับประเด็นด้านลักษณะของการบริหารจัดการนั้น กลุ่มวางแผนกลยุทธ์เห็นว่าองค์กรจะต้องดำเนินการอย่างมีประสิทธิภาพสูงสุดในทุก ๆ ด้าน และมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง จึงจะสามารถแข่งขันในอุตสาหกรรมปาล์มน้ำมันที่ทวีความรุนแรงอย่างต่อเนื่อง และประเด็นด้านภาพลักษณ์ที่ต้องการนั้น เห็นว่า องค์กรจะต้องดำเนินธุรกิจอย่างมั่นคง เนื่องจากสภาพเศรษฐกิจที่ผันผวน และมีการแข่งขันในอุตสาหกรรมสูง อีกทั้งจะต้องสร้างความโดดเด่นใน

ธุรกิจประเภทเดียวกัน ซึ่งจากการอภิปรายผลในครั้งนี้ ผู้วิจัยได้สรุปสาระสำคัญของผลการอภิปราย แสดงดังตาราง 18

ตาราง 18 ผลการกำหนดวิสัยทัศน์

ประเด็นการพิจารณา	ความคิดเห็นของกลุ่มวางแผนกลยุทธ์
สถานภาพขององค์กร	บริษัทเอกชนขนาดกลางของคนไทย
ประเภท ลักษณะ ขอบเขตการดำเนินธุรกิจ	ผลิตน้ำมันปาล์ม และผลิตภัณฑ์พลอยได้จากปาล์มน้ำมัน
หลักสำคัญในการดำเนินงาน	ผลิตสินค้าที่มีคุณภาพ และใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่า
ลักษณะของการบริหารจัดการ	มีประสิทธิภาพสูงสุด และมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง
ภาพลักษณ์ที่ต้องการ	มีความมั่นคง และโดดเด่นในธุรกิจประเภทเดียวกัน

จากตาราง 18 กลุ่มวางแผนกลยุทธ์ ได้ร่วมกันกำหนดวิสัยทัศน์ขององค์กรจากประเด็นในการพิจารณา 5 ประเด็น ได้แก่ สถานภาพขององค์กร ประเภท ลักษณะ ขอบเขตการดำเนินธุรกิจ หลักสำคัญในการดำเนินงาน ลักษณะของการบริหารจัดการ และภาพลักษณ์ที่ต้องการ ได้สรุปความคิดเห็นของกลุ่มจากมติในที่ประชุมนำเสนอให้ผู้บริหารระดับสูงลงนามอนุมัติ และประกาศให้บุคลากรภายในองค์กรรับทราบวิสัยทัศน์ขององค์กรอย่างเป็นทางการต่อไป

โดยมีข้อความวิสัยทัศน์ขององค์กร คือ บริษัทจะเป็นบริษัทผลิตน้ำมันปาล์ม และผลิตภัณฑ์พลอยได้จากปาล์มน้ำมันชั้นนำของประเทศที่เติบโตอย่างมั่นคง โดยผลิตสินค้าที่มีคุณภาพ ใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด และมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

1.5.2 การกำหนดพันธกิจ ผู้วิจัย และกลุ่มวางแผนกลยุทธ์ มีความคิดเห็นว่าพันธกิจ หมายถึง แนวทางความมุ่งหวังที่จะไปให้ถึงวิสัยทัศน์ หรือแนวคิดร่วมที่เป็นแบบเดียวกัน ซึ่งใช้เป็นหลักในการดำเนินงานขององค์กร ว่าองค์กรต้องการจะไปที่ไหน และจะทำอะไรที่เป็นรูปธรรม โดยองค์กรที่มีแนวคิดที่ชัดเจนจะสามารถบริหารกิจการของตนได้ประสบความสำเร็จ เพราะพันธกิจเป็นเครื่องบ่งชี้ และกำหนดความสำคัญในการดำเนินงาน และการตัดสินใจของผู้บริหาร

จากความหมายของพันธกิจ ผู้จัดและกลุ่มวางแผนกลยุทธ์ ได้ร่วมกันกำหนดพันธกิจ โดยคำนึงถึงผู้มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กร และหน้าที่ที่องค์กรต้องปฏิบัติต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียแต่ละกลุ่ม รวมถึงผลลัพธ์ที่คาดหวัง เพื่อให้เกิดความชัดเจนในแนวทางการปฏิบัติต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย โดยผู้มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กร ประกอบด้วย กลุ่มบุคคล 6 กลุ่ม โดยเรียงลำดับความสัมพันธ์ต่อองค์กรจากภายในออกไปสู่ภายนอก ดังนี้ กลุ่มที่ 1 คือ ผู้ถือหุ้น โดยหน้าที่ที่องค์กรต้องปฏิบัติต่อผู้ถือหุ้น คือ องค์กรต้องมุ่งสร้างฐานะทางการเงินที่มั่นคง เพื่อยอดขายอย่างต่อเนื่อง และบริหารต้นทุนอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อผลลัพธ์ที่ได้ คือ องค์กรจะได้รับความไว้วางใจจากสถาบันการเงิน มียอดขายเพิ่มขึ้นในทุกผลิตภัณฑ์ และสามารถควบคุมต้นทุนการผลิตเป็นไปตามเป้าหมาย กลุ่มที่ 2 ผู้บริหาร โดยหน้าที่ที่องค์กรต้องปฏิบัติต่อผู้บริหาร คือ องค์กรต้องมุ่งมั่นในการปรับปรุงกระบวนการภายในองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด และบริหารทรัพยากรที่จำเป็นอย่างคุ้มค่า โดยผลลัพธ์ที่ได้ คือ ผลผลิตภายในกระบวนการผลิตสูงขึ้น สามารถลดการสูญเสียในกระบวนการผลิต และสามารถควบคุมต้นทุนการผลิตเป็นไปตามเป้าหมาย กลุ่มที่ 3 พนักงาน โดยหน้าที่ที่องค์กรต้องปฏิบัติต่อพนักงาน คือ การพัฒนานักวิชาการให้มีความรู้ และทักษะความชำนาญในการปฏิบัติงาน พร้อมทั้งส่งเสริมให้เกิดจิตสำนึกด้านคุณภาพ และความจงรักภักดีต่อองค์กร โดยผลลัพธ์ที่ได้ คือ พนักงานได้รับการพัฒนา และมีความจงรักภักดีต่อองค์กร กลุ่มที่ 4 ลูกค้าโดยหน้าที่ที่องค์กรต้องปฏิบัติต่อลูกค้า คือ การผลิตสินค้าที่มีคุณภาพ และจำหน่ายผลิตภัณฑ์หลัก และผลิตภัณฑ์พลอยได้ที่มีคุณภาพ และมีคุณค่าสูงสุดต่อลูกค้า โดยผลลัพธ์ที่ได้ คือสร้างความพึงพอใจให้แก่ลูกค้ามากขึ้นในทุกกลุ่มลูกค้า กลุ่มที่ 5 คือ ผู้ส่งมอบ โดยหน้าที่ที่องค์กรต้องปฏิบัติต่อผู้ส่งมอบ คือ มีการดำเนินงานกับผู้ส่งมอบอย่างมีประสิทธิภาพ และสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้ส่งมอบ เพื่อสรรหาวัตถุดิบที่มีคุณภาพอย่างเพียงพอ โดยผลลัพธ์ที่ได้ คือ สามารถจัดซื้อจัดหาวัตถุดิบที่มีคุณภาพ และมีปริมาณเป็นไปตามเป้าหมายที่ต้องการ และกลุ่มที่ 6 ชุมชน โดยหน้าที่ที่องค์กรต้องปฏิบัติต่อชุมชน คือ มีความรับผิดชอบต่อสิ่งแวดล้อม และสังคม สนับสนุนกิจกรรมชุมชนในท้องถิ่น โดยผลลัพธ์ที่ได้ คือ มีส่วนร่วมในการดำเนินกิจกรรมกับชุมชนในท้องถิ่น ซึ่งจากการอภิปรายผลในครั้งนี้ ผู้วิจัยได้สรุปผลการกำหนดพันธกิจขององค์กรแสดงดังตาราง 19

ตาราง 19 ผลการกำหนดพันธกิจ

ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	หน้าที่ที่ต้องปฏิบัติ	ผลลัพธ์ที่คาดหวัง
ผู้ถือหุ้น	สร้างฐานะทางด้านการเงินที่มั่นคง เพิ่มยอดขายอย่างต่อเนื่อง และบริหาร ต้นทุนอย่างมีประสิทธิภาพ	มีผลกำไรเพิ่มขึ้น มียอดขายเพิ่มขึ้นในทุกผลิตภัณฑ์ สามารถควบคุมต้นทุนการผลิต เป็นไปตามเป้าหมาย
ผู้บริหาร	มีความมุ่งมั่นในการปรับปรุง กระบวนการภายในองค์กรอย่างมี ประสิทธิภาพสูงสุด และบริหาร ทรัพยากรที่จำเป็นอย่างคุ้มค่า	ผลิตภาพในกระบวนการผลิต สูงขึ้น ลดการสูญเสียในกระบวนการ ผลิต สามารถควบคุมต้นทุนการผลิต เป็นไปตามเป้าหมาย
พนักงาน	การพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ และ ทักษะความชำนาญในการปฏิบัติงาน พร้อมทั้งส่งเสริมให้เกิดจิตสำนึก ด้านคุณภาพ และความจงรักภักดี ต่อองค์กร	พนักงานได้รับการพัฒนา และมี ความจงรักภักดีต่อองค์กร
ลูกค้า	การผลิต และจำหน่ายผลิตภัณฑ์หลัก และผลิตภัณฑ์พลอยได้ที่มีคุณภาพ และมีคุณค่าสูงสุดต่อลูกค้า	สร้างความพึงพอใจให้แก่ลูกค้า มากขึ้นในทุกกลุ่มลูกค้า
ผู้ส่งมอบ	มีการดำเนินงานกับผู้ส่งมอบอย่างมี ประสิทธิภาพ และสร้างความสัมพันธ์ที่ดี กับผู้ส่งมอบ เพื่อสรรหาวัตถุดิบที่มี คุณภาพอย่างเพียงพอ	สามารถจัดซื้อจัดหาวัตถุดิบที่มี คุณภาพ และมีปริมาณเป็นไป ตามเป้าหมายที่ต้องการ
ชุมชน	มีความรับผิดชอบต่อสิ่งแวดล้อม และสังคม สนับสนุนกิจกรรมชุมชน ในท้องถิ่น	มีส่วนร่วมในการดำเนินกิจกรรม กับชุมชนในท้องถิ่น

จากตาราง 19 กลุ่มวางแผนกลยุทธ์ได้ประชุมร่วมกันเพื่อกำหนดพันธกิจขององค์กร จากการพิจารณาหน้าที่ที่ต้องปฏิบัติขององค์กรที่มีต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียหลักขององค์กร สามารถสรุปพันธกิจขององค์กรได้ 6 ข้อ ดังนี้

1. สร้างฐานะทางการเงินที่มั่นคง เพิ่มยอดขายที่ต่อเนื่อง และ การบริหารต้นทุนอย่างมีประสิทธิภาพ
2. ผู้บริหารมุ่งมั่นในการปรับปรุงกระบวนการภายในองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพสูงสุดอย่างต่อเนื่อง โดยบริหารทรัพยากรที่จำเป็นอย่างคุ้มค่า
3. พัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ และทักษะความชำนาญในการปฏิบัติงาน พร้อมทั้งส่งเสริมให้เกิดจิตสำนึกด้านคุณภาพ และความจงรักภักดีต่อองค์กร
4. ผลิต และจำหน่ายผลิตภัณฑ์หลัก และผลิตภัณฑ์พลอยได้ที่มีคุณภาพ และมีคุณค่าสูงสุดต่อลูกค้าของเรา เพื่อให้ลูกค้าเกิดความพึงพอใจ
5. สร้างจุดแข็งขององค์กรโดยสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้ส่งมอบ เพื่อให้มั่นใจได้ว่าจะสามารถสรรหาวัตถุดิบที่มีคุณภาพอย่างเพียงพอ
6. รับผิดชอบต่อสิ่งแวดล้อม และสังคม ตลอดจนสนับสนุนกิจกรรมชุมชนในท้องถิ่น เพื่อให้องค์กรอยู่ร่วมกับชุมชนได้อย่างยั่งยืน

จากพันธกิจขององค์กร กลุ่มวางแผนกลยุทธ์ได้สรุปความคิดเห็นของกลุ่มจากมติในที่ประชุมนำเสนอให้ผู้บริหารระดับสูงลงนามอนุมัติ และประกาศให้บุคลากรภายในองค์กรรับทราบพันธกิจขององค์กรอย่างเป็นทางการต่อไป

1.6 ทบทวนทิศทางขององค์กร

หลังจากได้ประเมินสภาพแวดล้อมภายในและภายนอกขององค์กร และได้ วิสัยทัศน์ พันธกิจขององค์กรแล้ว กลุ่มวางแผนกลยุทธ์ได้จัดทำตารางทบทวนทิศทางองค์กร วิสัยทัศน์ พันธกิจ โดยเริ่มจากการทบทวนวิสัยทัศน์ พันธกิจ วัตถุประสงค์ ตัวชี้วัดคุณภาพ และ เป้าหมาย โดยใช้ข้อมูลจากการรวบรวมข้อมูลด้านต่าง ๆ และการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน และภายนอก และแปลให้เป็นปัจจัยที่สามารถวัดได้ โดยเปรียบเทียบกับมุมมองทั้ง 4 ด้านตาม วิธีการแบบดุลยภาพ เพื่อให้เห็นภาพของทิศทางขององค์กรก่อนที่จะทำการพัฒนากลยุทธ์ด้วย มุมมองของวิธีการแบบดุลยภาพต่อไป ดังแสดงผลในตาราง 20

ตาราง 20 การทบทวนทิศทางขององค์กร

วิสัยทัศน์							
บริษัทจะเป็นบริษัทผลิตน้ำมันปาล์ม และผลิตภัณฑ์พลอยได้จากปาล์มน้ำมันชั้นนำของประเทศที่เติบโตอย่างมั่นคง โดยผลิตสินค้าที่มีคุณภาพ ใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด และมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง							
พันธกิจ (Mission)	วัตถุประสงค์ (Objective)	ตัวชี้วัด คุณภาพ (KQI)	เป้าหมาย (Target) ปี 2556	มุมมองในวิธีการแบบดุลยภาพ			
				ด้าน การเงิน	ด้าน ลูกค้า	ด้านกระ บวนการ ภายใน	ด้านกร เรียนรู้ เติบโต
1. สร้างฐานะทางการเงินที่มั่นคง เพิ่มยอดขายที่ต่อเนื่อง และการบริหารต้นทุนอย่างมีประสิทธิภาพ	1.1 เพื่อมีผลกำไรเพิ่มขึ้น	อัตรากำไรสุทธิ	20% ต่อปี	/	/		
	1.2 เพื่อมียอดขายเพิ่มขึ้นในทุกผลิตภัณฑ์	อัตรารายได้ที่เพิ่มขึ้น	24% ต่อปี				
	1.3 เพื่อสามารถควบคุมต้นทุนการผลิตเป็นไปตามเป้าหมาย	อัตราต้นทุนการผลิตลดลงต่อตันวัตถุดิบ	5% ต่อตันวัตถุดิบ	/			
2. ผู้บริหารมุ่งมั่นในการปรับปรุงกระบวนการภายในองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพสูงสุดอย่างต่อเนื่อง และใช้บริหารทรัพยากรที่จำเป็นอย่างคุ้มค่า	2.1 เพื่อเพิ่มผลิตภาพในกระบวนการผลิตสูงขึ้น	อัตราการผลิตได้ตามกำลังการผลิต	80% ของกำลังการผลิต			/	
	2.2 เพื่อลดการสูญเสียในกระบวนการผลิต	อัตราสูญเสีย	1.5%			/	
	2.3 เพื่อควบคุมต้นทุนการผลิตตามเป้าหมาย	อัตราต้นทุนการผลิตลดลง	0.8 ต่อผลิตภัณฑ์			/	
3. พัฒนาบุคลากรให้มีความรู้และทักษะความชำนาญในการปฏิบัติงานพร้อมทั้งส่งเสริมให้เกิดจิตสำนึก มีความจงรักภักดีต่อองค์กร	3.1 เพื่อยกระดับทักษะทำงานของบุคลากร	อัตราผลผลิตต่อคน	300 บาทต่อวัน				/
	3.2 เพื่อสร้างความจงรักภักดีของบุคลากรต่อองค์กร	อัตราลาออกของพนักงาน	4% ต่อปี				/
4. ผลิตและจำหน่ายผลิตภัณฑ์หลักและผลิตภัณฑ์พลอยได้ที่มีคุณภาพ และมีคุณค่าสูงสุดต่อลูกค้า เพื่อให้ลูกค้าเกิดความพึงพอใจ	4.1 เพื่อสร้างความพึงพอใจให้แก่ลูกค้ามากขึ้นในทุกกลุ่มลูกค้า	ระดับความพึงพอใจจำนวนข้อร้องเรียนจากลูกค้า	90 คะแนนต่อปี 3 ครั้งต่อปี	/	/		
5. สร้างจุดแข็งขององค์กรโดยสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้ส่งมอบ เพื่อให้มั่นใจได้ว่าสามารถสรรหาวัตถุดิบที่มีคุณภาพอย่างเพียงพอ	5.1 เพื่อให้ผู้ขายมีความจงรักภักดี และส่งมอบวัตถุดิบเข้าโรงงานอย่างสม่ำเสมอ	ผลการประเมินผู้ส่งมอบวัตถุดิบอยู่ในระดับดีมาก	90% ของจำนวนผู้ส่งมอบทั้งหมด			/	
6. รับผิดชอบต่อสิ่งแวดล้อมและสังคม สนับสนุนกิจกรรมชุมชนในท้องถิ่นอยู่ร่วมกับชุมชนอย่างยั่งยืน	6.1 เพื่อลดปัญหาสิ่งแวดล้อมจากมลพิษที่เกิดขึ้นจากกิจกรรมในองค์กร	จำนวนข้อร้องเรียนปัญหาสิ่งแวดล้อม	0 ครั้งต่อปี				/

จากตาราง 20 แสดงผลการทบทวนทิศทางขององค์กร กลุ่มวางแผนกลยุทธ์ได้กำหนดวิสัยทัศน์ขององค์กร และได้กำหนดพันธกิจ 6 ข้อจากขั้นตอนที่ 1.5 สามารถกำหนดวัตถุประสงค์ เป้าหมาย และตัวชี้วัดคุณภาพขององค์กรรวมทั้งสิ้น 12 ตัวชี้วัด แบ่งเป็นพันธกิจที่ 1 มี 3 ตัวชี้วัด พันธกิจที่ 2 มี 3 ตัวชี้วัด พันธกิจที่ 3 มี 2 ตัวชี้วัด พันธกิจที่ 4 มี 2 ตัวชี้วัด พันธกิจที่ 5 มี 1 ตัวชี้วัดและพันธกิจที่ 6 มี 1 ตัวชี้วัด และสามารถเชื่อมโยงความสัมพันธ์ยังมุมมองทั้ง 4 ของวิธีการแบบดุลยภาพได้ครอบคลุมครบถ้วน ทำให้เห็นว่าทิศทางขององค์กรสอดคล้องกับแนวคิดวิธีการแบบดุลยภาพ และตารางข้างต้นนี้ได้กำหนดเป้าหมายเป็นเครื่องมือในการตรวจสอบผลการดำเนินงานขององค์กรเพื่อใช้เปรียบเทียบผลการดำเนินงานในอนาคต

ขั้นตอนที่ 2 การพัฒนากลยุทธ์ด้วยมุมมองของวิธีการแบบดุลยภาพ

2.1 วิเคราะห์ทางเลือกกลยุทธ์ เพื่อกำหนดตำแหน่งที่เหมาะสมต่อการวางแผนกลยุทธ์

กลุ่มวางแผนกลยุทธ์ได้วิเคราะห์สถานะทางธุรกิจ โดยนำปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอก และภายในมาทำการวิเคราะห์เพื่อหาตำแหน่งที่เหมาะสมต่อการกำหนดกลยุทธ์ด้านต่าง ๆ โดยใช้การวิเคราะห์ทางเลือกกลยุทธ์ (SPACE Matrix: The Strategic Position and ACtion Evaluation Matrix) โดยมีผลการหาค่าเฉลี่ย แสดงได้ดังตาราง 21 และนำไปเขียนเป็นกราฟ เพื่อกำหนดทางเลือกกลยุทธ์ ดังแสดงในภาพ 24

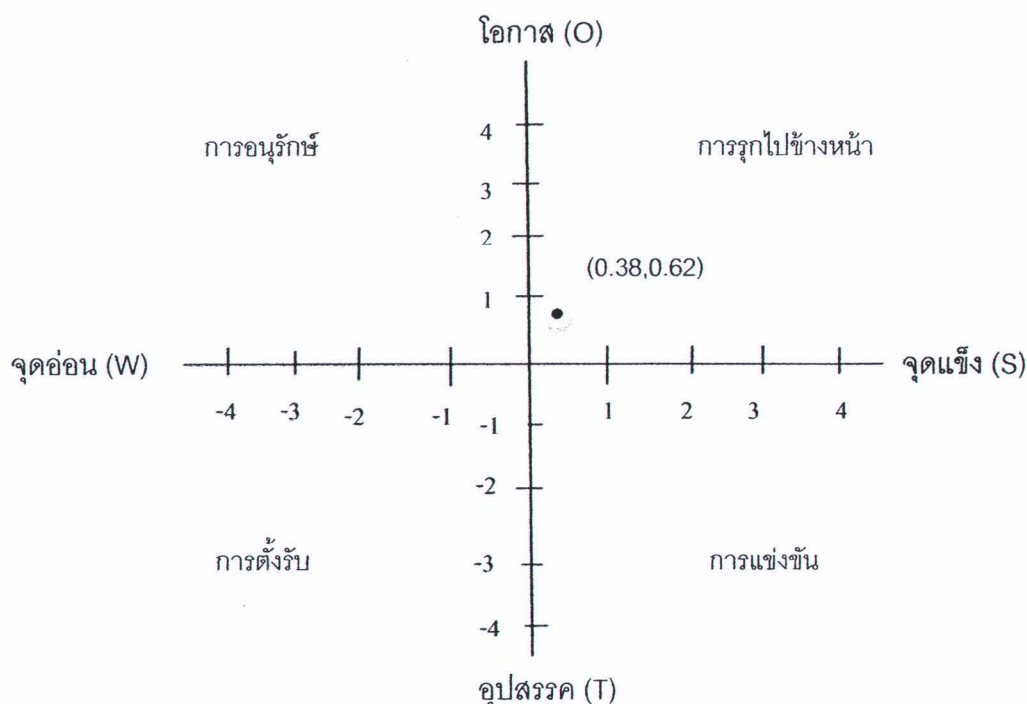
ตาราง 21 ผลการวิเคราะห์ทางเลือกกลยุทธ์ โดยใช้ SPACE Matrix

ปัจจัยสำคัญ	ประมาณค่า การตอบสนองต่อองค์กร
จุดแข็ง (S)	
1. มีระบบการบริหารจัดการคลังและขนส่งสินค้าที่มีประสิทธิภาพ	2
2. มีระบบการขายที่มีประสิทธิภาพ	2
3. ความสัมพันธ์ที่ดีกับลูกค้า	2
4. ศักยภาพของบุคลากรในองค์กร	3
5. ผู้ถือหุ้นมีส่วนปาล์มขนาดใหญ่	4
6. มีระบบผลิตแก๊สชีวภาพ	4
7. มีระบบผลิตไฟฟ้าจากแก๊สชีวภาพ	4
8. ความน่าเชื่อถือทางด้านการเงิน	3
9. มีระบบการบริหารคุณภาพที่ชัดเจน และมีประสิทธิภาพ	3
รวม	27
จุดอ่อน (W)	
1. นโยบายในการจัดหาแหล่งวัตถุดิบ และระบบการจัดซื้อวัตถุดิบ	-3
2. การสูญเสียในกระบวนการผลิต	-3
3. ความพร้อมของเครื่องจักรในกระบวนการผลิต	-4
4. ประสิทธิภาพของกระบวนการผลิต	-2
5. เทคโนโลยี และเครื่องจักรในกระบวนการผลิต	-2
6. ทักษะของบุคลากรในองค์กร	-2
7. ขาดระบบการจัดการสารสนเทศที่มีประสิทธิภาพ	-2
8. ไม่มีหน่วยงานรับซื้อวัตถุดิบนอกโรงงาน	-3
รวม	-21

ตาราง 21 (ต่อ)

ปัจจัยสำคัญ	ประมาณค่า การตอบสนองต่อองค์กร
โอกาส (O)	
1. งบประมาณของรัฐด้านการลงทุนต่อภาคอุตสาหกรรมปาล์ม	2
2. ความก้าวหน้าของเทคโนโลยีการผลิต	2
3. ความก้าวหน้าของเทคโนโลยีในการแปรรูปผลิตภัณฑ์น้ำมันปาล์ม และผลิตภัณฑ์ที่เกี่ยวข้อง	4
4. นโยบายภาครัฐ	2
5. การสร้างมูลค่าเพิ่มของตัวผลิตภัณฑ์	4
6. กำลังการผลิตส่วนเกิน	3
7. กำไรของลูกค้า	2
8. คุณภาพสินค้า	2
รวม	21
อุปสรรค (T)	
1. การเปิดการค้าเสรี AFTA ในอุตสาหกรรมปาล์มน้ำมัน	-1
2. ทัศนคติของเกษตรกรในท้องถิ่น	-2
3. นโยบายการค้าเสรี	-2
4. ทรัพยากรวัตถุดิบไม่เพียงพอ	-3
5. ความแตกต่างของวัตถุดิบ	-2
6. จริยธรรมของพ่อค้าคนกลาง (ลานเท)	-2
7. ต้นทุนที่เกี่ยวข้องกับการซื้อวัตถุดิบ	-3
8. อำนาจการต่อรองของบุคลากรในอุตสาหกรรมปาล์ม	-1
รวม	-16
สรุปการคำนวณ	
จุดแข็ง (S) = $27 / 9 = 3.00$	จุดอ่อน (W) = $-21 / 8 = -2.62$
โอกาส (O) = $21 / 8 = 2.62$	อุปสรรค (T) = $-16 / 8 = -2.00$
จุดรวมแกน X : $3.00 + (-2.62) = 0.38$	
จุดรวมแกน Y : $2.62 + (-2.00) = 0.62$	

จากตาราง 21 ผู้วิจัยได้นำเอาค่าที่ประเมินได้มาพลอตกราฟ ผลปรากฏดังภาพ 24



ภาพ 24 กราฟแสดงทางเลือกกลยุทธ์

ภาพ 24 แสดงให้เห็นตำแหน่งกลยุทธ์ที่แกน X มีค่าเท่ากับ 0.38 และแกน Y มีค่าเท่ากับ 0.62 ซึ่งทั้งสองค่าทำให้เห็นว่า องค์กรมีโอกาสที่จะต่อสู้แข่งขัน และมีจุดแข็งที่ดีเป็นตำแหน่งที่แสดงถึงกลยุทธ์ที่มีทิศทางการรุกไปข้างหน้า ซึ่งในกลยุทธ์ลักษณะนี้เป็นกลยุทธ์การเจริญเติบโตในธุรกิจ แต่เนื่องจากค่าจุดตัดแกน X และจุดตัดแกน Y มีระดับค่าไม่สูงมากนัก องค์กรจึงควรดำเนินธุรกิจในเชิงรุกไปข้างหน้าอย่างระมัดระวัง และสร้างจุดแข็งภายในเพิ่มมากขึ้น ดังนั้นลักษณะกลยุทธ์ที่องค์กรจะนำมาใช้ประกอบการวางแผนกลยุทธ์ในครั้งนี้ ได้แก่ การขยายกิจการในแนวตั้ง การเพิ่มประสิทธิภาพในกระบวนการต่าง ๆ การลดต้นทุนค่าใช้จ่าย การพัฒนาบุคลากรภายในองค์กร เพื่อให้สามารถดำเนินธุรกิจสอดคล้องตามวิสัยทัศน์ พันธกิจที่กำหนดไว้ได้

2.2 สร้างกลยุทธ์หลักโดยการจับคู่ระหว่างปัจจัยภายนอก และปัจจัยภายใน
กลุ่มวางแผนกลยุทธ์ได้นำข้อมูลที่ได้มาสร้างกลยุทธ์ระดับธุรกิจ โดยการจับคู่ระหว่างปัจจัยภายนอกและปัจจัยภายใน โดยใช้ตารางการจับคู่กลยุทธ์ (TOWS Matrix) เป็นเครื่องมือคุณภาพประเภทหาความสอดคล้องของเหตุและผล กลุ่มวางแผนกลยุทธ์ใช้วิธีคิดระดมสมองจัดทำกลยุทธ์ระดับธุรกิจ และอภิปรายผลการจับคู่กลยุทธ์ได้ข้อสรุปตามผลในตาราง 22

ตาราง 22 ผลการจับคู่กลยุทธ์ด้วย TOWS Matrix

ปัจจัยภายใน ปัจจัยภายนอก	จุดแข็ง (S)	จุดอ่อน (W)
	1. มีระบบการบริหารจัดการคลังและขนส่งสินค้าที่มีประสิทธิภาพ 2. มีระบบการขายที่มีประสิทธิภาพ 3. ความสัมพันธ์ที่ดีกับลูกค้า 4. ศักยภาพของบุคลากรในองค์กร 5. ผู้ถือหุ้นมีส่วนปาล์มขนาดใหญ่ 6. มีระบบผลิตแก๊สชีวภาพ 7. มีระบบผลิตไฟฟ้าจากแก๊สชีวภาพ 8. ความน่าเชื่อถือทางการเงิน 9. มีระบบการบริหารคุณภาพที่ชัดเจนและมีประสิทธิภาพ	1. นโยบายในการจัดหาแหล่งวัตถุดิบ และระบบการจัดซื้อวัตถุดิบ 2. การสูญเสียในกระบวนการผลิต 3. ความพร้อมเครื่องจักรในกระบวนการผลิต 4. ประสิทธิภาพของกระบวนการผลิต 5. เทคโนโลยี เครื่องจักรในกระบวนการผลิต 6. ทักษะของบุคลากรในองค์กร 7. ขาดระบบการจัดการสารสนเทศ 8. ไม่มีหน่วยงานรับซื้อวัตถุดิบภายนอก
โอกาส (O)	กลยุทธ์ SO	กลยุทธ์ WO
1. งบประมาณของรัฐด้านการลงทุนต่อภาคอุตสาหกรรมปาล์ม 2. ความก้าวหน้าของเทคโนโลยีการผลิต 3. ความก้าวหน้าของเทคโนโลยีในการแปรรูปน้ำมันปาล์มที่เกี่ยวข้อง 4. นโยบายภาครัฐ 5. การสร้างมูลค่าเพิ่มของตัวผลิตภัณฑ์ 6. กำลังการผลิตส่วนเกิน 7. กำไรของลูกค้า 8. คุณภาพสินค้า	1. เพิ่มประสิทธิภาพของระบบผลิตแก๊สชีวภาพ และกระแสไฟฟ้า $(S6+S7+S8+O1+O3+O4)$ 2. เพิ่มศักยภาพด้านเทคโนโลยีที่ทันสมัยเพื่อนำผลิตภัณฑ์พลอยได้มาสร้างมูลค่าเพิ่ม $(S2+S3+S4+O1+O2+O3+O4+O5)$	1. เพิ่มประสิทธิภาพของกระบวนการผลิต $(W2+W3+W4+W5+O5+O6+O7+O8)$ 2. ลดต้นทุนการผลิต จากการสูญเสียน้ำมันและค่าใช้จ่ายในการซ่อมบำรุงเครื่องจักร $(W2+W3+W4+W5+O2+O5)$
ภาวะคุกคาม (T)	กลยุทธ์ ST	กลยุทธ์ WT
1. การเปิดการค้าเสรี AFTA ในอุตสาหกรรมปาล์มน้ำมัน 2. ทักษะของเกษตรกรในท้องถิ่น 3. นโยบายการค้าเสรี 4. ทรัพยากรวัตถุดิบไม่เพียงพอ 5. ความแตกต่างของวัตถุดิบ 6. จริยธรรมของพ่อค้าคนกลาง (ลานเท) 7. ต้นทุนที่เกี่ยวข้องกับการซื้อวัตถุดิบ 8. อำนาจการต่อรองของบุคลากร	1. สร้างพันธมิตรทางธุรกิจโดยร่วมทุนกับลูกค้าโรงงานผลิตน้ำมันไบโอดีเซล $(S1+S3+S8+S9+T1+T3+T4)$ 2. ขยายการเพาะปลูกสวนปาล์มน้ำมันของผู้ถือหุ้น เพื่อผลิตวัตถุดิบป้อนเข้าโรงงาน $(S1+S5+S8+T2+T5+T6+T7)$	1. สร้างหน่วยงานรับซื้อวัตถุดิบภายนอกองค์กร $(W1+W8+T2+T4+T5+T6+T7)$ 2. สร้างสัมพันธ์ที่ดีกับผู้ขายวัตถุดิบเพื่อการจัดซื้อวัตถุดิบที่มีคุณภาพป้อนเข้าโรงงานอย่างเพียงพอ $(W1+W8+T2+T4+T5+T6+T7)$ 3. พัฒนาบุคลากรในองค์กร สร้างวัฒนธรรมองค์กรและบรรยายภาคการทำงานที่ดี $(W6+W7+T8)$



จากตาราง 22 แสดงการจับคู่กลยุทธ์ ซึ่งประกอบด้วยช่องของปัจจัยสำคัญที่เป็นโอกาส อุปสรรค จุดแข็ง และจุดอ่อน นำมาจับคู่กันเพื่อสร้างกลยุทธ์ระดับธุรกิจขององค์กร จากตารางแมทริกซ์ทำให้ได้กลยุทธ์ระดับธุรกิจ 4 ประเภท ดังนี้

กลยุทธ์ที่ใช้จุดแข็งภายในองค์กรหาประโยชน์จากโอกาสภายนอก (SO) ได้แก่ กลยุทธ์การเพิ่มประสิทธิภาพของระบบผลิตแก๊สชีวภาพ และกระแสไฟฟ้า กลยุทธ์การเพิ่มศักยภาพด้านเทคโนโลยีที่ทันสมัย เพื่อนำผลิตภัณฑ์พลอยได้มาสร้างมูลค่าเพิ่ม

กลยุทธ์ที่มุ่งไปยังการปรับปรุงจุดอ่อนภายใน โดยหาประโยชน์จากโอกาสภายนอก (WO) ได้แก่ กลยุทธ์การเพิ่มประสิทธิภาพของกระบวนการผลิต กลยุทธ์การลดต้นทุนการผลิตจากการสูญเสียน้ำมัน และค่าใช้จ่ายในการซ่อมบำรุงเครื่องจักร

กลยุทธ์ที่ใช้จุดแข็งขององค์กรลดผลกระทบจากอุปสรรคภายนอก (ST) ได้แก่ กลยุทธ์การสร้างพันธมิตรทางธุรกิจโดยร่วมทุนกับลูกค้าโรงงานผลิตน้ำมันไบโอดีเซล กลยุทธ์การขยายการเพาะปลูกสวนปาล์มน้ำมันของผู้ถือหุ้น เพื่อผลิตวัตถุดิบป้อนเข้าโรงงาน

กลยุทธ์การป้องกันตนเองที่มุ่งไปยังการลดจุดอ่อนภายใน และหลีกเลี่ยงภาวะคุกคามภายนอก (WT) ได้แก่ กลยุทธ์การสร้างหน่วยงานรับซื้อวัตถุดิบภายนอกองค์กร กลยุทธ์การสร้างสัมพันธ์ภาพที่ดีกับผู้ขายวัตถุดิบ เพื่อการจัดซื้อวัตถุดิบที่มีคุณภาพป้อนเข้าโรงงานอย่างเพียงพอ กลยุทธ์การพัฒนาบุคลากรในองค์กร สร้างวัฒนธรรมองค์กรและบรรยากาศการทำงานที่ดี

2.2.1 การทบทวนความสอดคล้องระหว่างทิศทางขององค์กรกับแผนกลยุทธ์

จากการวิเคราะห์ทางเลือกกลยุทธ์ เพื่อกำหนดตำแหน่งที่เหมาะสมต่อการวางแผนกลยุทธ์ โดยการทำ SPACE Matrix ในภาพ 24 นั้น ทำให้ทราบสถานการณ์ขององค์กรอยู่ในมาตรการเชิงรุก แสดงว่าองค์กรอยู่ในตำแหน่งที่เหมาะสมที่จะใช้จุดแข็งภายในเพื่อหาประโยชน์จากภายนอก เอาชนะจุดอ่อนภายใน และหลีกเลี่ยงอุปสรรคภายนอก ในการกำหนดกลยุทธ์ขององค์กร ผู้วิจัยพิจารณาจากสถานการณ์ขององค์กรในปัจจุบัน อยู่ในมาตรการเชิงรุก ดังนั้นกิจการขององค์กรควรที่จะขยายตัวเชิงรุก โดยใช้กลยุทธ์การเจริญเติบโตของกิจการที่มุ่งเน้นปัจจัยภายในเป็นปัจจัยหลักในการดำเนินการ เนื่องจากปัจจัยภายในตอบสนองต่อสภาพแวดล้อมขององค์กรอยู่ในระดับดี จากการใช้แมทริกซ์การประเมินปัจจัยภายใน (IFE Matrix) ดังผลปรากฏในตาราง 16 ไปแล้วนั้น ในการจัดทำกลยุทธ์ระดับองค์กร และกลยุทธ์ระดับธุรกิจกลุ่มวางแผนกลยุทธ์ได้ระดมสมองจัดให้มีการอภิปรายเพิ่มเติม เพื่อพิจารณาความสอดคล้องกับ วิสัยทัศน์ พันธกิจ และวัตถุประสงค์ขององค์กร และนำแผนกลยุทธ์ที่ได้จับคู่กันดังผลในตาราง 22 มาจัดแบ่ง

ลักษณะกลยุทธ์ เพื่อจำแนกออกเป็นกลยุทธ์ระดับองค์กร กลยุทธ์ระดับธุรกิจ ที่สอดคล้องทิศทางขององค์กร ผลแสดงดังภาพ 25

วิสัยทัศน์					
เป็นบริษัทผลิตน้ำมันปาล์ม และผลิตภัณฑ์พลอยได้จากปาล์มน้ำมันชั้นนำของประเทศที่เติบโตอย่างมั่นคง โดยผลิตสินค้าที่มีคุณภาพ ใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด และมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง					
กลยุทธ์ระดับองค์กร : กลยุทธ์การเจริญเติบโตของกิจการ					
พันธกิจ	กลยุทธ์ระดับธุรกิจ	ลักษณะกลยุทธ์			
		1	2	3	4
1. สร้างฐานะทางการเงินที่มั่นคง เพิ่มยอดขายที่ต่อเนื่องและการบริหาร ต้นทุนอย่างมีประสิทธิภาพ	1. ลดต้นทุนการผลิต จากการสูญเสียน้ำมัน และค่าใช้จ่ายในการซ่อมบำรุงเครื่องจักร 2. ขยายการเพาะปลูกสวนปาล์มน้ำมันของ ผู้ถือหุ้น เพื่อผลิตวัตถุดิบป้อนเข้าโรงงาน	●		●	
2. ผลิตและจำหน่ายผลิตภัณฑ์หลัก และ ผลิตภัณฑ์พลอยได้ที่มีคุณภาพ มี คุณค่าสูงสุดต่อลูกค้าของเราเพื่อให้ เกิดความพึงพอใจ	1. สร้างพันธมิตรทางธุรกิจโดยร่วมทุนกับ ลูกค้าโรงงานผลิตน้ำมันไบโอดีเซล	●			
3. ผู้บริหารมีความมุ่งมั่นในการปรับปรุง กระบวนการภายในองค์กรอย่างมี ประสิทธิภาพสูงสุดอย่างต่อเนื่อง โดยบริหารทรัพยากรที่จำเป็นอย่างคุ้มค่า	1. เพิ่มประสิทธิภาพของระบบผลิต แก๊สชีวภาพและกระแสไฟฟ้า 2. เพิ่มศักยภาพด้านเทคโนโลยีที่ทันสมัย เพื่อนำผลิตภัณฑ์พลอยได้ มาสร้างมูลค่าเพิ่ม 3. เพิ่มประสิทธิภาพของกระบวนการผลิต		● ● ●		
4. การพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ และทักษะ ความชำนาญในการปฏิบัติงาน พร้อมทั้ง ส่งเสริมให้เกิดจิตสำนึกด้านคุณภาพ และ ความจงรักภักดีต่อองค์กร	1. พัฒนาบุคลากรในองค์กร สร้างวัฒนธรรม องค์กรและบรรยากาศ การทำงานที่ดี				●
5. สร้างจุดแข็งขององค์กรโดยและสร้าง ความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้ขาย เพื่อให้มั่นใจได้ว่า สามารถสรรหาวัตถุดิบที่มีคุณภาพ อย่างเพียงพอ	1. จัดตั้งหน่วยงานรับซื้อวัตถุดิบภายนอก องค์กร 2. สร้างสัมพันธ์ภาพที่ดีกับผู้ส่งมอบวัตถุดิบ เพื่อการจัดซื้อวัตถุดิบที่มีคุณภาพป้อน โรงงานอย่างเพียงพอ	● ●			
6. มีความรับผิดชอบต่อสิ่งแวดล้อม และสังคม ตลอดจนสนับสนุนกิจกรรมชุมชนในท้องถิ่น เพื่อให้องค์กรอยู่ร่วมกับชุมชนได้อย่างยั่งยืน	1. พัฒนาบุคลากรในองค์กร สร้างวัฒนธรรม องค์กรและบรรยากาศ การทำงานที่ดี				●

ภาพ 25 แผนผังทบทวนความสอดคล้องระหว่างทิศทางขององค์กรกับแผนกลยุทธ์

จากภาพ 25 แสดงผลการทบทวนความสอดคล้องระหว่างทิศทางขององค์กร กับแผนกลยุทธ์ กลุ่มวางแผนกลยุทธ์ ได้พิจารณาเลือกกลยุทธ์การเจริญเติบโตของกิจการที่มุ่งเน้น ปัจจัยภายในเป็นปัจจัยหลักในการดำเนินการเป็นกลยุทธ์ขององค์กร ผู้วิจัยได้พิจารณาตาม ลักษณะกลยุทธ์ที่วิเคราะห์ได้ออกเป็น 4 ประเภท ซึ่งกลยุทธ์ระดับธุรกิจทั้ง 4 ประเภทสามารถ ตอบสนองสถานการณ์ขององค์กรในปัจจุบัน อยู่ในมาตรการเชิงรุก ได้แก่

1) กลยุทธ์ขยายขอบข่ายในแนวดิ่งไปข้างหน้าเพื่อใกล้ชิดลูกค้า และไปข้าง หลังเพื่อใกล้ชิดผู้ขาย ประกอบด้วยกลยุทธ์ระดับธุรกิจ 4 กลยุทธ์ ดังนี้ กลยุทธ์สร้างพันธมิตรทาง ธุรกิจโดยร่วมทุนกับลูกค้าโรงงานผลิตน้ำมันไบโอดีเซล กลยุทธ์ขยายการเพาะปลูกสวนปาล์ม น้ำมันของผู้ถือหุ้นเพื่อผลิตวัตถุดิบป้อนเข้าโรงงาน กลยุทธ์สร้างหน่วยงานรับซื้อวัตถุดิบภายนอก องค์กร กลยุทธ์สร้างสัมพันธภาพที่ดีกับผู้ขายวัตถุดิบเพื่อการจัดซื้อวัตถุดิบที่มีคุณภาพป้อนเข้า โรงงานอย่างเพียงพอ

2) กลยุทธ์การเพิ่มประสิทธิภาพในกระบวนการต่าง ๆ ประกอบด้วยกลยุทธ์ ระดับธุรกิจ 3 กลยุทธ์ดังนี้ กลยุทธ์เพิ่มประสิทธิภาพของระบบผลิตแก๊สชีวภาพและกระแสไฟฟ้า กลยุทธ์การเพิ่มศักยภาพด้านเทคโนโลยีที่ทันสมัย เพื่อนำผลิตภัณฑ์พลอยได้มาสร้างมูลค่าเพิ่ม กลยุทธ์การเพิ่มประสิทธิภาพของกระบวนการผลิต

3) กลยุทธ์ลดต้นทุนค่าใช้จ่าย ประกอบด้วยกลยุทธ์ระดับธุรกิจ 1 กลยุทธ์ ดังนี้ กลยุทธ์การลดต้นทุนการผลิตจากการสูญเสียน้ำมัน และค่าใช้จ่ายในการซ่อมบำรุง เครื่องจักร

4) กลยุทธ์พัฒนาภายในโดยการพัฒนาทีมงานประกอบด้วยกลยุทธ์ระดับ ธุรกิจ 1 กลยุทธ์ดังนี้ กลยุทธ์การพัฒนาบุคลากรในองค์กร สร้างวัฒนธรรมองค์กรและบรรยากาศ การทำงานที่ดี

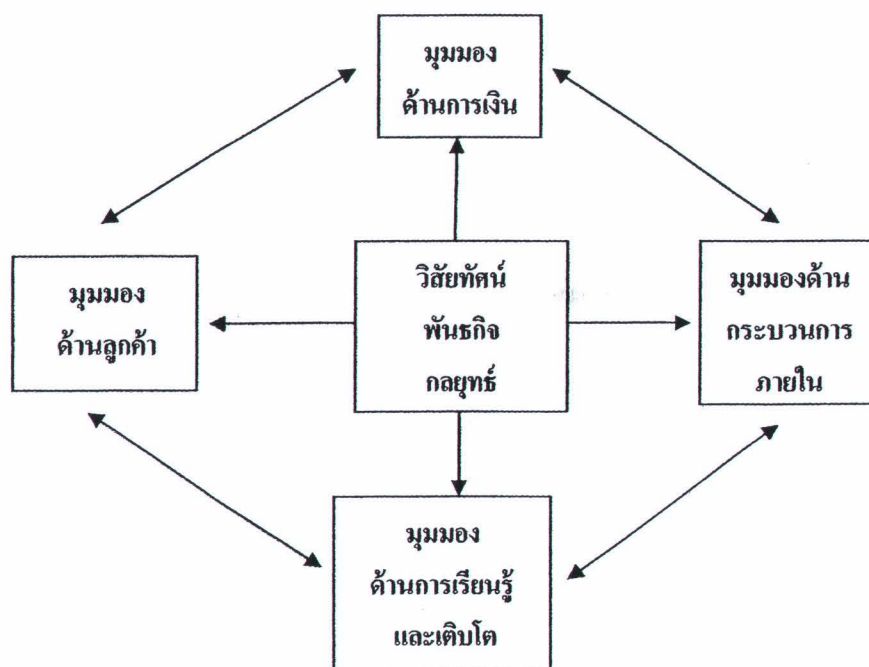
ขั้นตอนที่ 3 การกระจายกลยุทธ์สู่การปฏิบัติด้วยมุมมองวิธีการแบบดุลยภาพ

3.1 กระจายกลยุทธ์สู่การปฏิบัติด้วยมุมมองของวิธีการแบบดุลยภาพ

3.1.1 มุมมองขององค์กร

หลังจากที่ได้กลยุทธ์ระดับองค์กร คือ กลยุทธ์การเจริญเติบโตของกิจการ ที่มุ่งเน้นปัจจัยภายในเป็นปัจจัยหลักในการดำเนินการแล้ว กลุ่มวางแผนกลยุทธ์ได้ทำการกระจาย กลยุทธ์สู่การปฏิบัติด้วยมุมมองของวิธีการแบบดุลยภาพ โดยร่วมกันพิจารณามุมมองที่เกี่ยวข้อง และ ทำการวิเคราะห์มุมมอง (Perspective) ต่าง ๆ ที่มีนัยสำคัญ และความสัมพันธ์ระหว่างมุมมองที่

ส่งผลกระทบต่อธุรกิจขององค์กร โดยการนำมุมมองต่าง ๆ ที่ใช้กันโดยทั่วไปในแนวคิดวิธีการแบบดุลยภาพมาพิจารณาไม่ได้มุ่งประเด็นไปในมุมมองด้านใดด้านเดียว ในเบื้องต้น มุมมองที่นำมาพิจารณาประกอบด้วย มุมมองด้านการเงิน มุมมองด้านลูกค้า มุมมองด้านกระบวนการภายใน และมุมมองด้านการเรียนรู้ และการเติบโต ผลปรากฏดังภาพ 26



ภาพ 26 มุมมองขององค์กรที่สอดคล้องกับทิศทาง และกลยุทธ์

3.1.2 การกำหนดวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ภายใต้กลยุทธ์ขององค์กร

ในขั้นตอนการกำหนดวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ภายใต้กลยุทธ์ขององค์กรนี้เป็นขั้นตอนการพิจารณาความสัมพันธ์ระหว่างกลยุทธ์ระดับธุรกิจขององค์กรที่ได้จากตารางการจับคู่กลยุทธ์ในตาราง 21 ที่ได้มาแล้วนั้น มีความสอดคล้องตามมุมมองทั้ง 4 ของวิธีการแบบดุลยภาพในมุมมองใด ซึ่งกลยุทธ์ระดับธุรกิจหนึ่งอาจจะสัมพันธ์กับมุมมองใดมุมมองหนึ่ง หรืออาจจะสัมพันธ์กับหลายมุมมองได้ โดยการกำหนดวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ภายใต้กลยุทธ์ขององค์กรนั้น กลุ่มวางแผนกลยุทธ์ได้ระดมสมองเพื่อพิจารณาว่ากลยุทธ์ระดับธุรกิจแต่ละกลยุทธ์สอดคล้องกับมุมมองใดใน 4 มุมมอง และมีวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ใดที่องค์กรจะต้องดำเนินการให้บรรลุกลยุทธ์ระดับธุรกิจ ภายใต้แต่ละมุมมอง ผลดังปรากฏในตาราง 23

ตาราง 23 ผลการกำหนดวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ภายใต้กลยุทธ์ขององค์กร

กลยุทธ์ระดับธุรกิจ	วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์	มุมมองด้านการเงิน	มุมมองด้านลูกค้า	มุมมองด้านกระบวนการภายใน	มุมมองด้านการเรียนรู้และการเติบโต
1. กลยุทธ์การเพิ่มประสิทธิภาพของระบบผลิตแก๊สชีวภาพ และกระแสไฟฟ้า	1. เพื่อเพิ่มรายได้จากการจำหน่ายไฟฟ้าให้การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค 2. เพื่อลดและควบคุมมลพิษทางน้ำ 3. เพื่อลดต้นทุนการผลิตจากการใช้ไฟฟ้าที่ผลิตขึ้นใช้เอง	/			/
2. กลยุทธ์การเพิ่มศักยภาพด้านเทคโนโลยีที่ทันสมัยเพื่อนำผลิตภัณฑ์พลอยได้มาสร้างมูลค่าเพิ่ม	1. เพื่อเพิ่มมูลค่า และสร้างรายได้จากการจำหน่ายผลิตภัณฑ์พลอยได้ 2. เพื่อลด และควบคุมปัญหาสิ่งแวดล้อม 3. เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพของระบบผลิตแก๊สชีวภาพจากผลิตภัณฑ์พลอยได้	/		/	/
3. กลยุทธ์การเพิ่มประสิทธิภาพของกระบวนการผลิต	1. เพื่อเพิ่มยอดขายจากผลิตภัณฑ์หลัก 2. เพื่อสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้า	/	/		
4. กลยุทธ์การลดต้นทุนการผลิต จากการสูญเสียน้ำมัน และค่าใช้จ่ายในการซ่อมบำรุงเครื่องจักร	1. เพื่อลดต้นทุนการผลิตจากการสูญเสีย น้ำมัน และค่าใช้จ่ายในการซ่อมบำรุง 2. เพื่อให้สามารถใช้วัตถุดิบอย่างคุ้มค่า และเพิ่มประสิทธิภาพกระบวนการผลิต	/		/	
5. กลยุทธ์การสร้างพันธมิตรทางธุรกิจโดยร่วมทุนกับลูกค้าโรงงานผลิตน้ำมันไบโอดีเซล	1. เพื่อเพิ่มรายได้จากการจำหน่ายผลิตภัณฑ์หลักให้บริษัทในเครือ 2. เพื่อสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้า	/	/		
6. กลยุทธ์การขยายการเพาะปลูกสวนปาล์มน้ำมันของผู้ถือหุ้น เพื่อผลิตวัตถุดิบป้อนเข้าโรงงาน	1. เพื่อลดต้นทุนในการจัดซื้อวัตถุดิบ 2. เพื่อเพิ่มปริมาณวัตถุดิบป้อนโรงงาน 3. เพิ่มผลผลิตจากวัตถุดิบที่มีคุณภาพ	/		/	/
7. กลยุทธ์การสร้างหน่วยงานรับซื้อวัตถุดิบภายนอกองค์กร	1. เพื่อเพิ่มปริมาณวัตถุดิบป้อนโรงงาน 2. เพื่อลดต้นทุนในการจัดซื้อวัตถุดิบ	/		/	
8. กลยุทธ์การสร้างสัมพันธ์ภาพที่ดีกับผู้ขายวัตถุดิบ เพื่อการจัดซื้อวัตถุดิบที่มีคุณภาพป้อนเข้าโรงงาน	1. เพื่อเพิ่มปริมาณวัตถุดิบป้อนโรงงาน 2. เพิ่มผลผลิตจากวัตถุดิบที่มีคุณภาพ 3. เพื่อควบคุมให้ผู้ขายส่งมอบต่อเนื่อง			/	/
9. กลยุทธ์การพัฒนาบุคลากรในองค์กร สร้างวัฒนธรรมองค์กรและบรรยากาศการทำงานที่ดี	1. เพื่อสร้างความพึงพอใจของพนักงาน 2. เพื่อลดอัตราการลาออกของพนักงาน 3. เพื่อพัฒนาบุคลากรให้มีประสิทธิภาพ				/

จากตาราง 23 ผลการกำหนดวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ภายใต้กลยุทธ์ขององค์กร แสดงวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ที่องค์กรจะต้องดำเนินการภายใต้แต่ละมุมมอง ดังนี้

วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ภายใต้มุมมองทางด้านการเงิน คือ การเพิ่มรายได้จากการจำหน่ายไฟฟ้าให้การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค การลดต้นทุนการผลิตจากการใช้ไฟฟ้าที่ผลิตขึ้นใช้เอง การเพิ่มมูลค่า และสร้างรายได้จากการจำหน่ายผลิตภัณฑ์พลอยได้ การเพิ่มยอดขายจากผลิตภัณฑ์หลัก การลดต้นทุนการผลิตจากการสูญเสียน้ำมัน และค่าใช้จ่ายในการซ่อมบำรุง การเพิ่มรายได้จากการจำหน่ายผลิตภัณฑ์หลักให้บริษัทในเครือ และการลดต้นทุนในการจัดซื้อวัตถุดิบ

วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ภายใต้มุมมองทางด้านลูกค้า ประกอบด้วย การสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้ากลุ่มเดิม และลูกค้ากลุ่มใหม่

วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ภายใต้มุมมองทางด้านกระบวนการภายใน คือ การเพิ่มประสิทธิภาพของระบบผลิตแก๊สชีวภาพจากผลิตภัณฑ์พลอยได้ สามารถใช้วัตถุดิบอย่างคุ้มค่าและเพิ่มประสิทธิภาพกระบวนการผลิต การเพิ่มปริมาณวัตถุดิบป้อนโรงงาน การเพิ่มผลผลิตจากวัตถุดิบที่มีคุณภาพ และการควบคุมให้ผู้ขายส่งมอบวัตถุดิบให้แก่องค์กรต่อเนื่อง

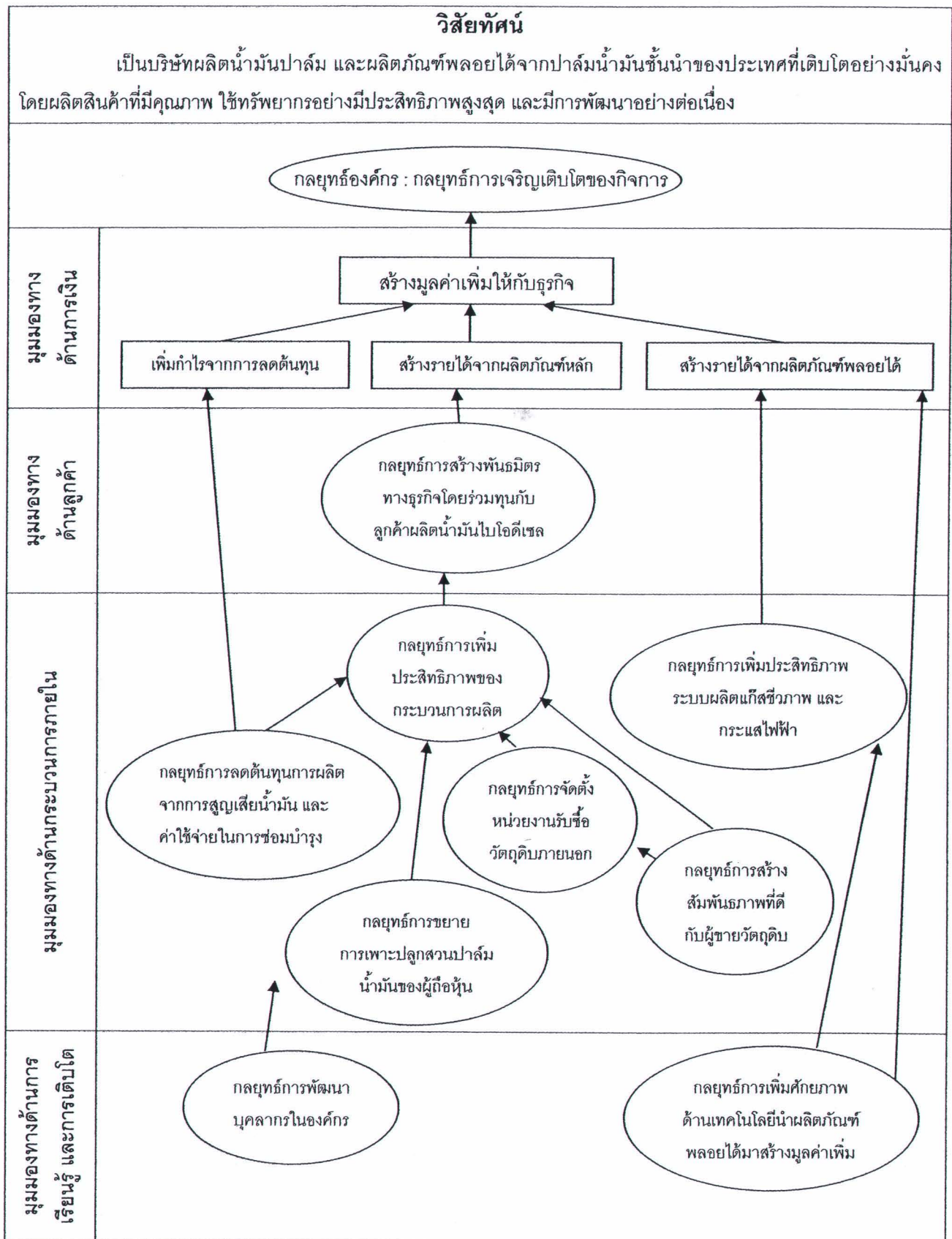
วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ภายใต้มุมมองทางด้านการเรียนรู้ และการเติบโต คือ การสร้างความพึงพอใจของพนักงาน การลดอัตราการลาออกของพนักงาน การพัฒนาบุคลากรให้มีประสิทธิภาพ การลดและควบคุมปัญหาสิ่งแวดล้อม และมลพิษทางน้ำ

หลังจากกำหนดมุมมองทั้ง 4 และวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ของแต่ละมุมมองแล้ว กลุ่มวางแผนกลยุทธ์ระดับสองจัดทำแผนที่ทางกลยุทธ์ ในลำดับถัดไป

3.2 จัดทำแผนที่กลยุทธ์

3.2.1 จัดทำแผนที่กลยุทธ์หลัก

กลุ่มวางแผนกลยุทธ์ได้ระดมสมองร่วมกันกำหนดแผนที่กลยุทธ์หลัก Key Strategy Map ขึ้น เพื่อแสดงให้เห็นถึงความสัมพันธ์ในเชิงเหตุ และผลของกลยุทธ์ธุรกิจต่าง ๆ ที่ได้กำหนดขึ้นภายใต้มุมมองทั้งสี่ของวิธีการแบบดุลยภาพ และเชื่อมโยงความสัมพันธ์ของแต่ละกลยุทธ์ธุรกิจเข้าด้วยกัน โดยสอดคล้องและสนับสนุนต่อวิสัยทัศน์ และกลยุทธ์หลักขององค์กร แผนที่ทางกลยุทธ์หลักสามารถแสดงผลดังปรากฏในภาพ 27



ภาพ 27 แผนที่กลยุทธ์หลักขององค์กร

จากภาพ 27 แสดงแผนที่กลยุทธ์หลักขององค์กร โดยได้นำเอากลยุทธ์ธุรกิจทั้ง 9 กลยุทธ์มาเชื่อมโยงกันตามแนวคิดการจัดทำแผนที่กลยุทธ์ของวิธีการแบบดุลยภาพ ทั้งนี้เพื่อให้เห็นว่า กลยุทธ์ธุรกิจที่กลุ่มวางแผนกลยุทธ์ได้จัดทำขึ้นมานั้นมีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน สามารถอธิบายแผนที่กลยุทธ์หลักขององค์กร ตามความสัมพันธ์ในเชิงเหตุ และผลของกลยุทธ์ธุรกิจต่าง ๆ โดยเริ่มจากพัฒนาองค์กรจากภายในออกสู่ความสำเร็จภายนอก ดังนี้

1. มุมมองทางด้านการเรียนรู้ และการเติบโต กลุ่มวางแผนกลยุทธ์ได้มุ่งเน้นกลยุทธ์ที่สำคัญ 2 กลยุทธ์ คือ 1) กลยุทธ์การพัฒนาบุคลากรภายในองค์กร เนื่องจากบุคลากรภายในองค์กรเป็นหัวใจสำคัญที่สุดที่จะช่วยทำให้กลยุทธ์ต่าง ๆ ขององค์กรประสบความสำเร็จ โดยองค์กรจะมุ่งพัฒนาทักษะความสามารถของบุคลากร และสร้างความพึงพอใจให้กับบุคลากรภายในองค์กรมีความภูมิใจในองค์กร และมีความจงรักภักดีต่อองค์กร และ 2) กลยุทธ์การเพิ่มศักยภาพด้านเทคโนโลยีในการนำผลิตภัณฑ์พลอยได้มาสร้างมูลค่าเพิ่มเพื่อแสดงให้เห็นถึงมุมมองทางด้านการเรียนรู้ และการเติบโต โดยพิจารณาปัจจัยที่เป็นโอกาสสำคัญจากวงจรชีวิตของผลปาล์มสดที่สามารถสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กร ประกอบกับเทคโนโลยีที่มีความก้าวหน้าในปัจจุบัน นำผลิตภัณฑ์พลอยได้มาสร้างรายได้เสริมให้กับองค์กร และลดปัญหาสิ่งแวดล้อมจากผลิตภัณฑ์พลอยได้ได้ในขณะเดียวกัน

2. มุมมองทางด้านการกระบวนการภายใน กลุ่มวางแผนกลยุทธ์มุ่งเน้นกลยุทธ์ที่สำคัญ 6 กลยุทธ์ คือ 1) กลยุทธ์การขยายการเพาะปลูกสวนปาล์มน้ำมันของผู้ถือหุ้น เพื่อผลิตวัตถุดิบป้อนเข้าโรงงานที่มีคุณภาพดี และมีปริมาณที่เพียงพอต่อความต้องการ ซึ่งกลยุทธ์นี้จะช่วยส่งเสริมกลยุทธ์การเพิ่มประสิทธิภาพของกระบวนการผลิต ทำให้องค์กรมีวัตถุดิบเพียงพอต่อการผลิต และเครื่องจักรสามารถทำงานอย่างเต็มกำลังการผลิต 2) กลยุทธ์การสร้างสัมพันธ์ภาพที่ดีกับผู้ขายวัตถุดิบ เพื่อการจัดซื้อจัดหาวัตถุดิบที่มีคุณภาพป้อนเข้าโรงงานอย่างเพียงพอ และสร้างความจงรักภักดีของผู้ขาย ทำให้ผู้ขายส่งมอบวัตถุดิบให้องค์กรอย่างสม่ำเสมอ ซึ่งกลยุทธ์นี้จะช่วยส่งเสริมกลยุทธ์การเพิ่มประสิทธิภาพของกระบวนการผลิตอันเนื่องจากการขาดแคลนวัตถุดิบเช่นกัน 3) กลยุทธ์การสร้างหน่วยงานรับซื้อวัตถุดิบภายนอกองค์กร เพื่อเพิ่มศักยภาพ และโอกาสในการจัดซื้อจัดหาวัตถุดิบจากแหล่งอื่น ๆ นอกพื้นที่ตั้งของลูกค้า อีกทั้งเป็นการให้บริการผู้ขายที่ต้องการขายมีวัตถุดิบให้องค์กร แต่มีระยะทางไกลหรือมีค่าใช้จ่ายในการขนส่งวัตถุดิบมาขายให้องค์กรสูง ซึ่งกลยุทธ์นี้จะช่วยส่งเสริมกลยุทธ์การเพิ่มประสิทธิภาพของกระบวนการผลิตอันเนื่องจากการขาดแคลนวัตถุดิบเช่นกัน 4) กลยุทธ์การลดต้นทุนการผลิต จากการสูญเสียน้ำมัน และค่าใช้จ่ายในการซ่อมบำรุงเครื่องจักร เพื่อการลดต้นทุนการผลิตจากการสูญเสียน้ำมัน และ

ค่าใช้จ่ายในการซ่อมบำรุง และเพื่อให้สามารถใช้วัตถุดิบอย่างคุ้มค่าและเพิ่มประสิทธิภาพกระบวนการผลิต ซึ่งกลยุทธ์นี้จะช่วยส่งเสริมกลยุทธ์การเพิ่มประสิทธิภาพของกระบวนการผลิต และสามารถเพิ่มกำไรจากการลดต้นทุนให้องค์กรได้ในขณะเดียวกัน 5) กลยุทธ์เพิ่มประสิทธิภาพของกระบวนการผลิต ซึ่งกลยุทธ์นี้มุ่งเน้นคุณภาพของการผลิตสินค้าหลังการส่งมอบสินค้าที่ตรงเวลา และมีเพียงพอต่อความต้องการของลูกค้า ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญในการสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้า และสร้างรายได้จากผลิตภัณฑ์หลักขององค์กร 6) กลยุทธ์การเพิ่มประสิทธิภาพของระบบผลิตแก๊สชีวภาพและกระแสไฟฟ้าเพื่อลดและควบคุมมลพิษทางน้ำที่เกิดขึ้นจากกระบวนการผลิต โดยนำน้ำเสียที่เกิดขึ้นจากกระบวนการมาผลิตแก๊สชีวภาพ และนำแก๊สชีวภาพที่ได้มาผลิตกระแสไฟฟ้าจำหน่ายให้การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค ซึ่งเป็นการบริหารจัดการผลิตภัณฑ์พลอยได้ อย่างคุ้มค่า และเป็นการเพิ่มรายได้จากผลิตภัณฑ์พลอยได้ให้กับองค์กร

3. มุมมองทางด้านลูกค้า กลุ่มวางแผนกลยุทธ์ได้มุ่งเน้นกลยุทธ์ที่สำคัญในมุมมองนี้ คือ กลยุทธ์การสร้างพันธมิตรทางธุรกิจโดยร่วมทุนกับลูกค้าโรงงานผลิตน้ำมันไบโอดีเซล โดยเปิดโอกาสให้ลูกค้าเข้ามาถือหุ้นในบริษัท เพื่อให้ลูกค้าเข้าเป็นหุ้นส่วนทางธุรกิจร่วมกัน สร้างความจงรักภักดีและความพึงพอใจให้กับลูกค้า และเป็นการขยายธุรกิจไปข้างหน้า นอกจากนี้ กลยุทธ์การเพิ่มประสิทธิภาพของกระบวนการผลิตในมุมมองด้านกระบวนการภายในยังเป็นกลยุทธ์หลักที่จะส่งเสริมให้เกิดความพึงพอใจกับลูกค้ารายอื่น ๆ เช่นกัน

4. มุมมองทางการเงิน ซึ่งถือเป็นมุมมองสูงสุดของการดำเนินธุรกิจ กลุ่มวางแผนกลยุทธ์ได้พิจารณาเห็นว่ากลยุทธ์ที่สำคัญที่สุดมีเพียงกลยุทธ์เดียว คือ กลยุทธ์การสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับธุรกิจ โดยการสร้างรายได้จากผลิตภัณฑ์หลัก การสร้างรายได้จากผลิตภัณฑ์พลอยได้ และการเพิ่มกำไรจากการลดต้นทุน ซึ่งกลยุทธ์หลักนี้จะช่วยส่งเสริมกลยุทธ์ขององค์กร คือ กลยุทธ์การเจริญเติบโตของกิจการ

จากแผนที่กลยุทธ์หลักนี้ ทำให้กลุ่มวางแผนกลยุทธ์ มองเห็นภาพรวมของการวางแผนกลยุทธ์ และเห็นถึงความสัมพันธ์ของกลยุทธ์ทางธุรกิจแต่ละกลยุทธ์มากขึ้น อีกทั้งมุมมองทั้งสี่ของวิธีการแบบดุลยภาพยังช่วยทำให้การเชื่อมโยงกลยุทธ์แต่ละกลยุทธ์อย่างเป็นเหตุและผล เพื่อให้มีแนวทางในการบรรลุถึงวิสัยทัศน์ และพันธกิจขององค์กรชัดเจนมากขึ้น

3.2.2 การกำหนดกลยุทธ์ระดับกิจกรรมสนับสนุนกลยุทธ์ระดับธุรกิจ กลุ่มวางแผนกลยุทธ์ได้ระดมสมองร่วมกันกำหนดกลยุทธ์ระดับกิจกรรมขององค์กร เพื่อสนับสนุนกลยุทธ์ธุรกิจ ทำให้กลยุทธ์มีความชัดเจนในแนวทางปฏิบัติมากขึ้น การพิจารณากลยุทธ์ระดับกิจกรรมสนับสนุนกลยุทธ์ธุรกิจ สามารถแสดงผลดังปรากฏในตาราง 24

ตาราง 24 ผลการกำหนดกลยุทธ์ระดับกิจกรรมสนับสนุนกลยุทธ์ธุรกิจ

มุมมอง / กลยุทธ์ธุรกิจ	กลยุทธ์ระดับกิจกรรม
ด้านการเงิน 1. การสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับธุรกิจ	1. การสร้างรายได้จากผลิตภัณฑ์หลัก 2. การสร้างรายได้จากผลิตภัณฑ์พลอยได้ 3. การเพิ่มกำไรจากการลดต้นทุน
ด้านลูกค้า 1. การสร้างพันธมิตรทางธุรกิจโดยร่วมทุนกับลูกค้าผลิตน้ำมันไบโอดีเซล	1. สร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้า 2. คุณภาพสินค้าดีอย่างสม่ำเสมอ 3. มีปริมาณเพียงพอต่อการส่งมอบ 4. การส่งมอบตรงเวลา
ด้านกระบวนการภายใน 1. การเพิ่มประสิทธิภาพของกระบวนการผลิต 2. การลดต้นทุนการผลิต จากการสูญเสียน้ำมันและค่าใช้จ่ายในการซ่อมบำรุง 3. การจัดตั้งหน่วยงานรับซื้อวัตถุดิบภายนอก 4. การสร้างสัมพันธภาพที่ดีกับผู้ขายวัตถุดิบ 5. การขยายการเพาะปลูกสวนปาล์มน้ำมันของผู้ถือหุ้น 6. การเพิ่มประสิทธิภาพระบบผลิตแก๊สชีวภาพและกระแสไฟฟ้า	1. การใช้เทคโนโลยีในการควบคุมการผลิตที่ทันสมัย 2. การใช้วัตถุดิบที่มีคุณภาพดี 3. การใช้หน่วยงานบริหารระบบคุณภาพ 1. ควบคุมการสูญเสียน้ำมันในกระบวนการผลิตอย่างเป็นระบบ 2. วางแผนการบำรุงรักษาเครื่องจักรเชิงป้องกัน 1. การจัดตั้งหน่วยงานรับซื้อวัตถุดิบภายนอก 2. การกำหนดหลักเกณฑ์ในการคัดเลือกวัตถุดิบที่มีคุณภาพ 3. การกำหนดราคาซื้อวัตถุดิบที่พอใจผู้ขาย 1. การจัดทำแผนการพัฒนาความสัมพันธ์กับผู้ขาย 2. การกำหนดราคาซื้อวัตถุดิบที่พอใจผู้ขาย 1. การเพิ่มพื้นที่เพาะปลูกสวนปาล์มน้ำมัน 2. การกำหนดมาตรฐานการดูแลสวนปาล์มที่มีคุณภาพ 1. การเพิ่มบ่อน้ำบาดน้ำเสีย และถังเก็บแก๊สชีวภาพ 2. การเพิ่มกำลังการผลิตกระแสไฟฟ้า
ด้านการเรียนรู้ และการเติบโต 1. การพัฒนาความสามารถของบุคลากรในองค์กร 2. การเพิ่มศักยภาพด้านเทคโนโลยีนำผลิตภัณฑ์พลอยได้มาสร้างมูลค่าเพิ่ม	1. การพัฒนาทักษะในการทำงาน 2. การสร้างแรงจูงใจโดยใช้ระบบ Empowerment 1. การติดตั้งเครื่องบีบทะเลลายเปล่า 2. การติดตั้งเครื่องบีบชี้เค้กจากห้องน้ำมัน 3. การติดตั้งเครื่องอัดกะลาปาล์ม

จากตาราง 24 ผลการกำหนดกลยุทธ์ระดับกิจกรรมสนับสนุนกลยุทธ์ธุรกิจ มีรายละเอียดของกลยุทธ์ระดับกิจกรรม ตามมุมมองทั้ง 4 ของวิธีการแบบดุลยภาพ ดังนี้

มุมมองทางด้านการเงิน มีกลยุทธ์ระดับกิจกรรมรวม 3 กลยุทธ์ ประกอบด้วย กลยุทธ์การสร้างรายได้จากผลิตภัณฑ์หลัก กลยุทธ์การสร้างรายได้จากผลิตภัณฑ์พลอยได้ และ กลยุทธ์การเพิ่มกำไรจากการลดต้นทุน ภายใต้กลยุทธ์การสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับธุรกิจ

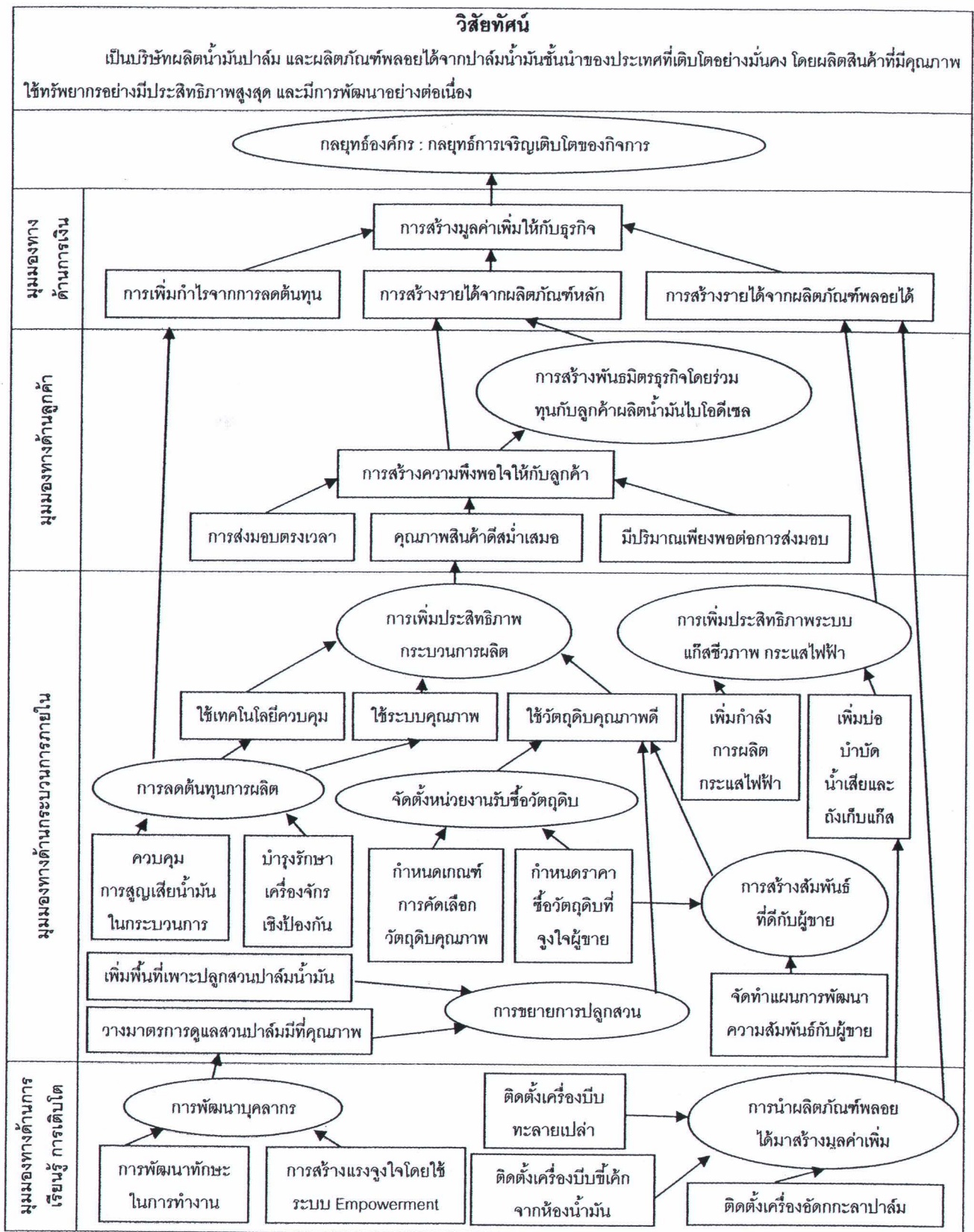
มุมมองทางด้านลูกค้า มีกลยุทธ์ระดับกิจกรรมรวม 4 กลยุทธ์ ประกอบด้วย กลยุทธ์การสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้า กลยุทธ์การพัฒนาคุณภาพสินค้าได้อย่างสม่ำเสมอ กลยุทธ์การเพิ่มปริมาณเพียงพอต่อการส่งมอบ และกลยุทธ์การส่งมอบตรงเวลา

มุมมองทางด้านการกระบวนการภายใน มีกลยุทธ์ระดับกิจกรรม 13 กลยุทธ์ คือ กลยุทธ์การใช้เทคโนโลยีในการควบคุมการผลิตที่ทันสมัย กลยุทธ์การใช้วัตถุดิบที่มีคุณภาพดี กลยุทธ์การใช้หน่วยงานบริหารระบบคุณภาพ กลยุทธ์การควบคุมการสูญเสียน้ำมันใน กระบวนการผลิตอย่างเป็นระบบ กลยุทธ์การวางแผนการบำรุงรักษาเครื่องจักรเชิงป้องกัน กลยุทธ์ การจัดตั้งหน่วยงานรับซื้อวัตถุดิบภายนอก กลยุทธ์การกำหนดหลักเกณฑ์ในการคัดเลือกวัตถุดิบที่มีคุณภาพ กลยุทธ์การกำหนดราคาซื้อวัตถุดิบที่จูงใจผู้ขาย กลยุทธ์การจัดทำแผนการพัฒนาความสัมพันธ์กับผู้ขาย กลยุทธ์การเพิ่มพื้นที่เพาะปลูกสวนปาล์มน้ำมัน กลยุทธ์การกำหนดมาตรฐานการดูแลสวนปาล์มที่มีคุณภาพ กลยุทธ์การเพิ่มบ่อบำบัดน้ำเสีย และถังเก็บแก๊สชีวภาพ และกลยุทธ์การเพิ่มกำลังการผลิตกระแสไฟฟ้า

มุมมองทางด้านการเรียนรู้ และการเติบโต มีกลยุทธ์ระดับกิจกรรม 5 กลยุทธ์ คือ กลยุทธ์การพัฒนาทักษะในการทำงาน กลยุทธ์การสร้างแรงจูงใจโดยใช้ระบบ Empowerment กลยุทธ์การติดตั้งเครื่องบีบทะลายเปล่า กลยุทธ์การติดตั้งเครื่องบีบชี้เค้จากห้องน้ำมัน และ กลยุทธ์การติดตั้งเครื่องอัดกะลาปาล์ม

3.2.3 การจัดทำแผนที่กลยุทธ์

กลุ่มวางแผนกลยุทธ์ได้ระดมสมองร่วมกันกำหนดแผนที่กลยุทธ์ (Strategy Map) ขึ้น เพื่อแสดงให้เห็นถึงความสัมพันธ์ในเชิงเหตุและผลของกลยุทธ์ธุรกิจ และกลยุทธ์ระดับกิจกรรมที่ได้กำหนดขึ้นภายใต้มุมมองทั้งสี่ของวิธีการแบบดุลยภาพ และเชื่อมโยงความสัมพันธ์ของแต่ละกลยุทธ์ธุรกิจและกลยุทธ์ระดับกิจกรรมเข้าด้วยกัน โดยสอดคล้องและสนับสนุนต่อวิสัยทัศน์ และกลยุทธ์หลักขององค์กร แผนที่ทางกลยุทธ์ สามารถแสดงผลดังปรากฏในภาพ 28



ภาพ 28 แผนที่กลยุทธ์ขององค์กร หมายเหตุ สัญลักษณ์ ○ คือ กลยุทธ์ระดับธุรกิจ □ คือกลยุทธ์ระดับกิจกรรม

จากภาพ 28 แสดงแผนที่กลยุทธ์ขององค์กร โดยได้นำเอากลยุทธ์ธุรกิจทั้ง 9 กลยุทธ์ และกลยุทธ์ระดับกิจกรรมทั้ง 25 กลยุทธ์ มาเชื่อมโยงกันตามแนวคิดการจัดทำแผนที่กลยุทธ์ของวิธีการแบบดุลยภาพ ทั้งนี้เพื่อให้เห็นว่ากลยุทธ์ระดับต่าง ๆ ขององค์กรที่กลุ่มวางแผนกลยุทธ์ได้จัดทำขึ้นมานั้นมีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน สามารถอธิบายแผนที่กลยุทธ์ขององค์กรดังนี้

1. มุมมองทางด้านการเรียนรู้ และการเติบโต กลุ่มวางแผนกลยุทธ์ได้มุ่งเน้นกลยุทธ์ที่สำคัญ 2 กลยุทธ์ คือ 1) กลยุทธ์การพัฒนานุคลากรภายในองค์กร โดยมีกลยุทธ์ระดับกิจกรรม 2 กลยุทธ์ ประกอบด้วย กลยุทธ์การพัฒนาทักษะในการทำงาน กลยุทธ์การสร้างแรงจูงใจ โดยการใช้ระบบ Empowerment สนับสนุนกลยุทธ์ทางด้านนี้ และ 2) กลยุทธ์การเพิ่มศักยภาพด้านเทคโนโลยีในการนำผลิตภัณฑ์พลอยได้มาสร้างมูลค่าเพิ่ม โดยมีกลยุทธ์ระดับกิจกรรมรวม 3 กลยุทธ์ คือ กลยุทธ์การติดตั้งเครื่องบีบทะเลลายเปล่า กลยุทธ์การติดตั้งเครื่องบีบซีเค้จากห้องน้ำมัน และกลยุทธ์การติดตั้งเครื่องอัดกะลาปาล์ม

2. มุมมองทางด้านการกระบวนการภายใน กลุ่มวางแผนกลยุทธ์มุ่งเน้นกลยุทธ์ที่สำคัญ 6 กลยุทธ์ คือ 1) กลยุทธ์การขยายการเพาะปลูกสวนปาล์มน้ำมันของผู้ถือหุ้น โดยมีกลยุทธ์ระดับกิจกรรม 2 กลยุทธ์ ประกอบด้วย กลยุทธ์การเพิ่มพื้นที่เพาะปลูกสวนปาล์มน้ำมัน และกลยุทธ์การกำหนดมาตรฐานการดูแลสวนปาล์มที่มีคุณภาพ 2) กลยุทธ์การสร้างสัมพันธ์ภาพที่ดีกับผู้ขายวัตถุดิบ โดยมีกลยุทธ์ระดับกิจกรรม 2 กลยุทธ์ คือ กลยุทธ์การกำหนดราคาซื้อวัตถุดิบที่จูงใจผู้ขาย กลยุทธ์การจัดทำแผนการพัฒนาคำสัมพันธ์กับผู้ขาย 3) กลยุทธ์การสร้างหน่วยงานรับซื้อวัตถุดิบภายนอกองค์กร โดยมีกลยุทธ์ระดับกิจกรรมรวม 2 กลยุทธ์ ประกอบด้วย กลยุทธ์การกำหนดหลักเกณฑ์ในการคัดเลือกวัตถุดิบที่มีคุณภาพ และกลยุทธ์การกำหนดราคาซื้อวัตถุดิบที่จูงใจผู้ขาย 4) กลยุทธ์การลดต้นทุนการผลิต จากการสูญเสียน้ำมัน และค่าใช้จ่ายในการซ่อมบำรุงเครื่องจักร โดยมีกลยุทธ์ระดับกิจกรรม 2 กลยุทธ์ คือ กลยุทธ์การควบคุมการสูญเสียน้ำมันในกระบวนการผลิตอย่างเป็นระบบ กลยุทธ์การวางแผนการบำรุงรักษาเครื่องจักรเชิงป้องกัน 5) กลยุทธ์การเพิ่มประสิทธิภาพของกระบวนการผลิต โดยมีกลยุทธ์ระดับกิจกรรมรวม 3 กลยุทธ์ คือ กลยุทธ์การใช้เทคโนโลยีในการควบคุมการผลิตที่ทันสมัย กลยุทธ์การใช้วัตถุดิบที่มีคุณภาพดี กลยุทธ์การใช้หน่วยงานบริหารระบบคุณภาพ 6) กลยุทธ์การเพิ่มประสิทธิภาพของระบบผลิตแก๊สชีวภาพและกระแสไฟฟ้า โดยมีกลยุทธ์ระดับกิจกรรม 2 กลยุทธ์ คือ กลยุทธ์การเพิ่มบ่อบำบัดน้ำเสีย และถังเก็บแก๊สชีวภาพ และกลยุทธ์การเพิ่มกำลังการผลิตกระแสไฟฟ้า

3. มุมมองทางด้านลูกค้า กลุ่มวางแผนกลยุทธ์ได้มุ่งเน้นกลยุทธ์ที่สำคัญในมุมมองนี้ คือ กลยุทธ์การสร้างพันธมิตรทางธุรกิจโดยร่วมทุนกับลูกค้าโรงงานผลิตน้ำมันไบโอดีเซล โดยมีกลยุทธ์ระดับกิจกรรม 4 กลยุทธ์ คือ กลยุทธ์การสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้า กลยุทธ์การพัฒนาคุณภาพสินค้าได้อย่างสม่ำเสมอ กลยุทธ์การเพิ่มปริมาณเพียงพอต่อการส่งมอบ และ กลยุทธ์การส่งมอบตรงเวลา

4. มุมมองทางการเงิน ซึ่งถือเป็นมุมมองสูงสุดของการดำเนินงานธุรกิจ กลุ่มวางแผนกลยุทธ์ได้พิจารณาเห็นว่ากลยุทธ์ที่สำคัญที่สุดมีเพียงกลยุทธ์เดียว คือ กลยุทธ์การสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับธุรกิจโดยการสร้างรายได้จากผลิตภัณฑ์หลัก การสร้างรายได้จากผลิตภัณฑ์พลอยได้ และการเพิ่มกำไรจากการลดต้นทุน ซึ่งกลยุทธ์หลักนี้จะช่วยส่งเสริมกลยุทธ์ขององค์กร คือ กลยุทธ์การเจริญเติบโตของกิจการ

จากแผนที่กลยุทธ์ขององค์กรนี้ ทำให้กลุ่มวางแผนกลยุทธ์ มองเห็นภาพรวมของการวางแผนกลยุทธ์ และเห็นถึงความสัมพันธ์ของกลยุทธ์ระดับต่าง ๆ แต่ละกลยุทธ์ชัดเจนมากขึ้น อีกทั้งมุมมองทั้งสี่ของวิธีการแบบดุลยภาพยังช่วยทำให้การเชื่อมโยงกลยุทธ์แต่ละกลยุทธ์อย่างเป็นเหตุและผล เพื่อให้มีแนวทางในการบรรลุถึงวิสัยทัศน์ และพันธกิจขององค์กรชัดเจนมากขึ้น

3.3 จัดทำตารางการเชื่อมโยงกลยุทธ์และตัวชี้วัดผลงานหลัก กลุ่มวางแผนกลยุทธ์ได้กำหนดตารางการเชื่อมโยงกลยุทธ์ และตัวชี้วัดหลัก เพื่อกระจายกลยุทธ์สู่การปฏิบัติ โดยนำมุมมอง และแผนที่กลยุทธ์ (Strategy Map) มาพิจารณาและจัดทำรายละเอียดความสัมพันธ์ของข้อมูล โดยมีวัตถุประสงค์ ตัวชี้วัดผลงานหลัก และเป้าหมายขององค์กร แบ่งตามมุมมองทั้ง 4 ของวิธีการแบบดุลยภาพได้ มีขั้นตอนดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 ทำการแยกส่วนของแผนที่กลยุทธ์ในแต่ละมุมมอง เพื่อให้ได้กลยุทธ์ระดับธุรกิจ และกลยุทธ์ระดับกิจกรรมของแต่ละมุมมอง

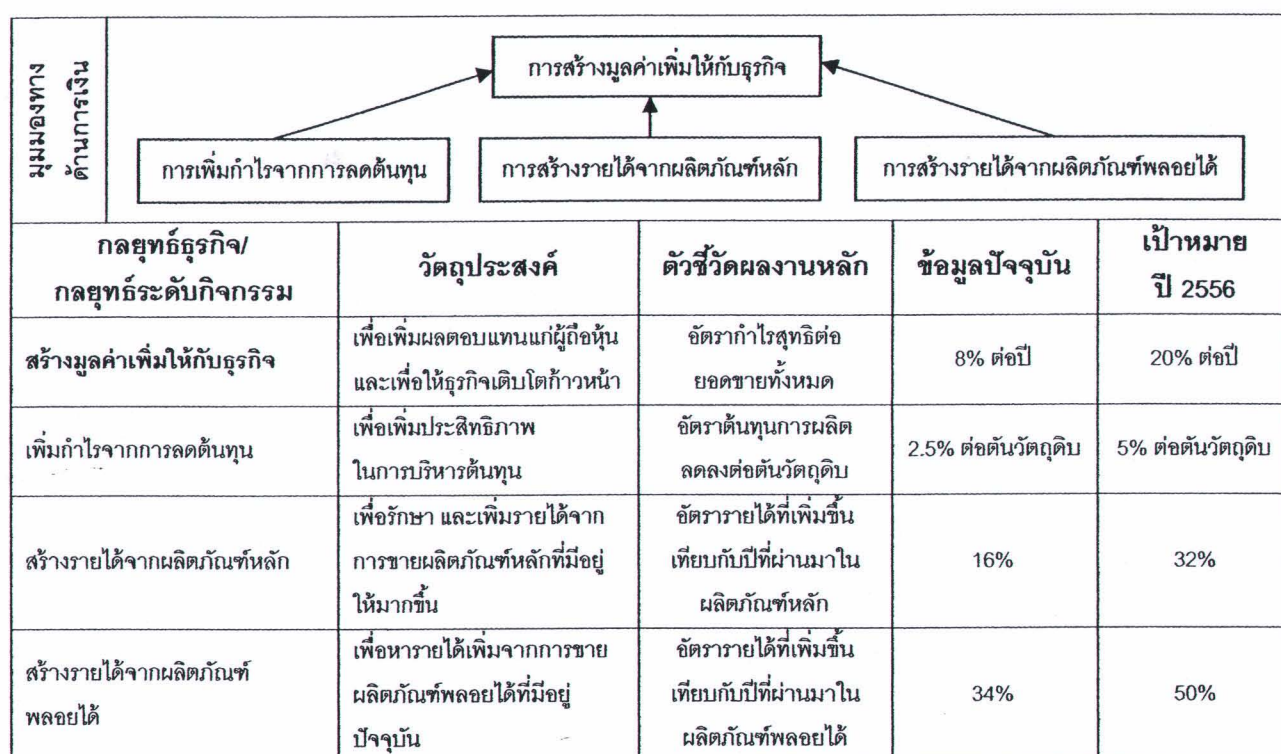
ขั้นตอนที่ 2 พิจารณาวัตถุประสงค์ที่องค์กรต้องดำเนินการให้บรรลุตามแผนกลยุทธ์ในแต่ละแผน

ขั้นตอนที่ 3 กำหนดตัวชี้วัดผลงานหลัก ที่สอดคล้องตามวัตถุประสงค์ในแต่ละข้อ

ขั้นตอนที่ 4 กำหนดเป้าหมายของตัวชี้วัดผลงานหลักขององค์กรประจำปี พ.ศ. 2556 โดยอ้างอิงข้อมูลปัจจุบันเป็นเกณฑ์ในการกำหนดเป้าหมายของตัวชี้วัดผลงานหลัก

กลุ่มวางแผนกลยุทธ์ได้ระดมสมองร่วมกันกำหนดตารางการเชื่อมโยงกลยุทธ์ และตัวชี้วัดหลัก เพื่อกระจายกลยุทธ์สู่การปฏิบัติ โดยนำมุมมอง และแผนที่กลยุทธ์ (Strategy Map) มาพิจารณาและจัดทำรายละเอียดความสัมพันธ์ของข้อมูล โดยมี วัตถุประสงค์ ตัวชี้วัดผลงานหลัก และเป้าหมายขององค์กร แบ่งตามมุมมองทั้ง 4 ของวิธีการแบบดุลยภาพได้

3.3.1 การกระจายแผนที่กลยุทธ์สู่ตัวชี้วัด และเป้าหมายในมุมมองทางการเงิน
มีวัตถุประสงค์ ตัวชี้วัดผลงานหลัก และเป้าหมาย ดังปรากฏผลในภาพ 29

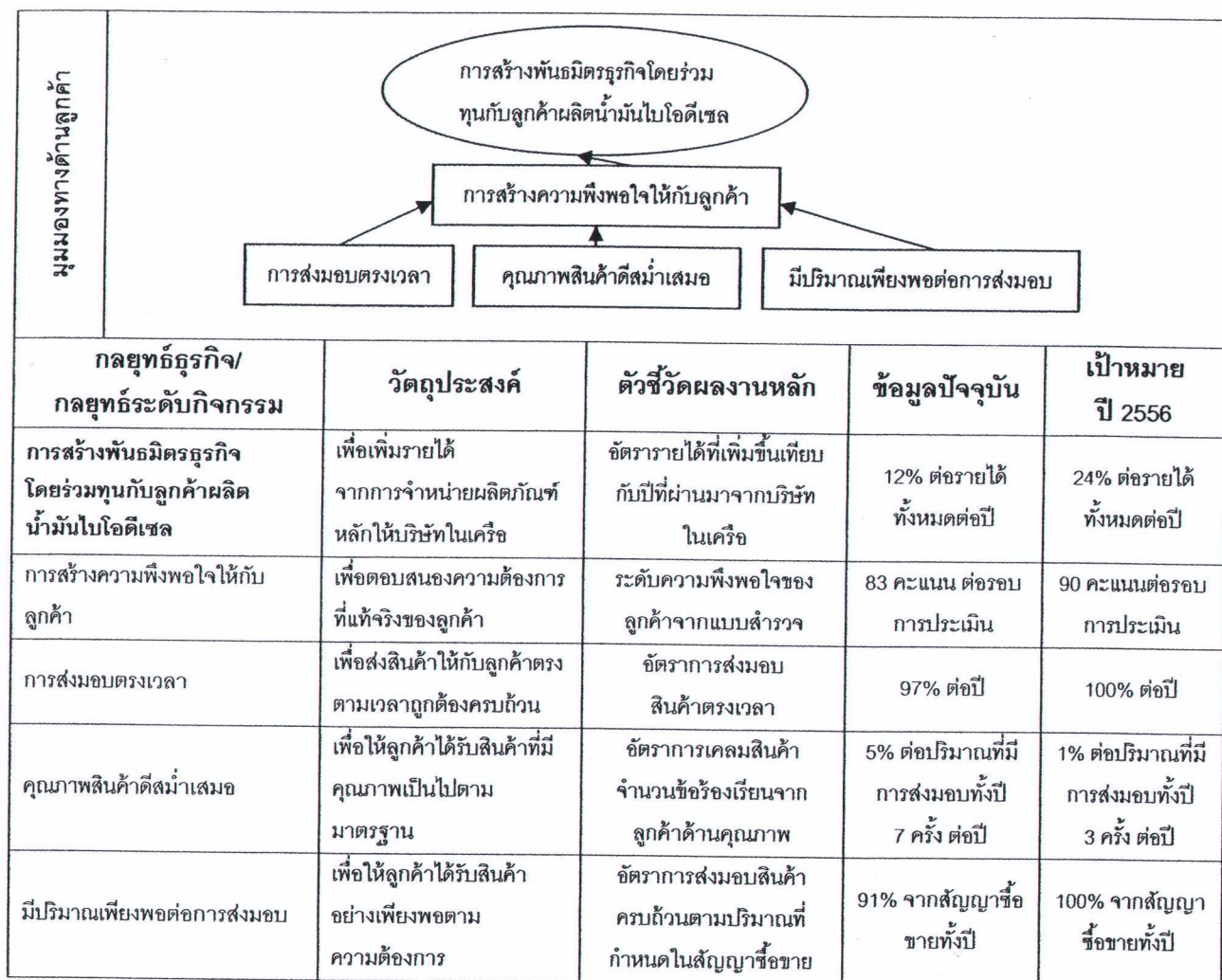


ภาพ 29 แผนที่กลยุทธ์สู่ตัวชี้วัดเป้าหมายในมุมมองทางการเงิน

จากภาพ 29 แสดงแผนที่ทางกลยุทธ์สู่ตัวชี้วัดผลงานหลัก ข้อมูลปัจจุบัน และเป้าหมาย โดยขยายความของวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ ตามแนวทางของวิธีการแบบดุลยภาพ ในมุมมองทางการเงิน

3.3.2 การกระจายแผนที่กลยุทธ์สู่ตัวชี้วัดเป้าหมายในมุมมองทางด้านลูกค้า

มีวัตถุประสงค์ ตัวชี้วัดผลงานหลัก และเป้าหมาย ดังปรากฏผลในภาพ 30

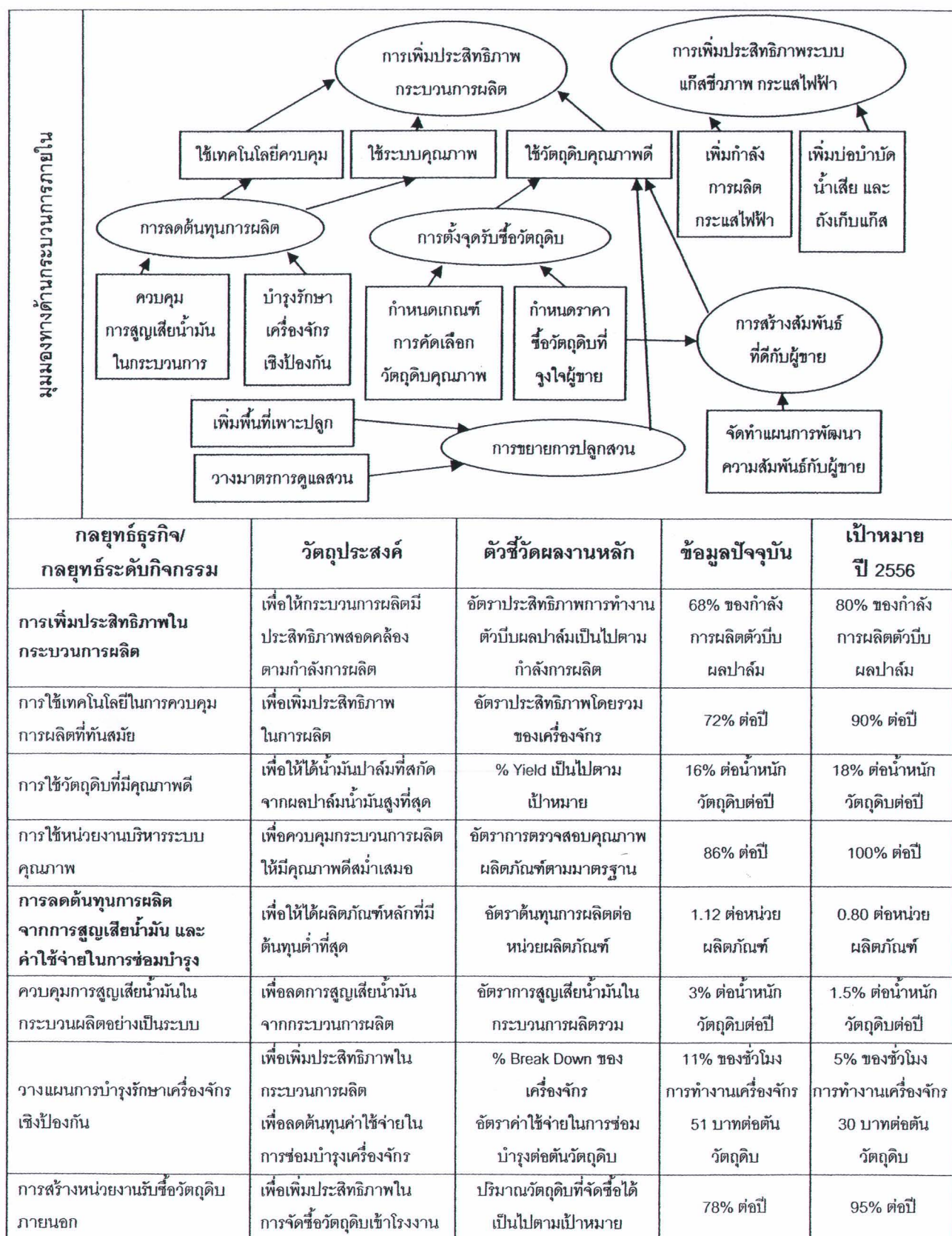


ภาพ 30 แผนที่กลยุทธ์สู่ตัวชี้วัดเป้าหมายในมุมมองทางด้านลูกค้า

จากภาพ 30 แสดงแผนที่ทางกลยุทธ์สู่ตัวชี้วัดผลงานหลัก ข้อมูลปัจจุบัน และเป้าหมาย โดยขยายความของวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ ตามแนวทางของวิธีการแบบดุลยภาพในมุมมองทางด้านลูกค้า

3.3.3 การกระจายแผนที่กลยุทธ์สู่ตัวชี้วัดเป้าหมายในมุมมองทางด้านกระบวนการ

ภายใน มีวัตถุประสงค์ ตัวชี้วัดผลงานหลัก และเป้าหมาย ดังปรากฏผลในภาพ 31



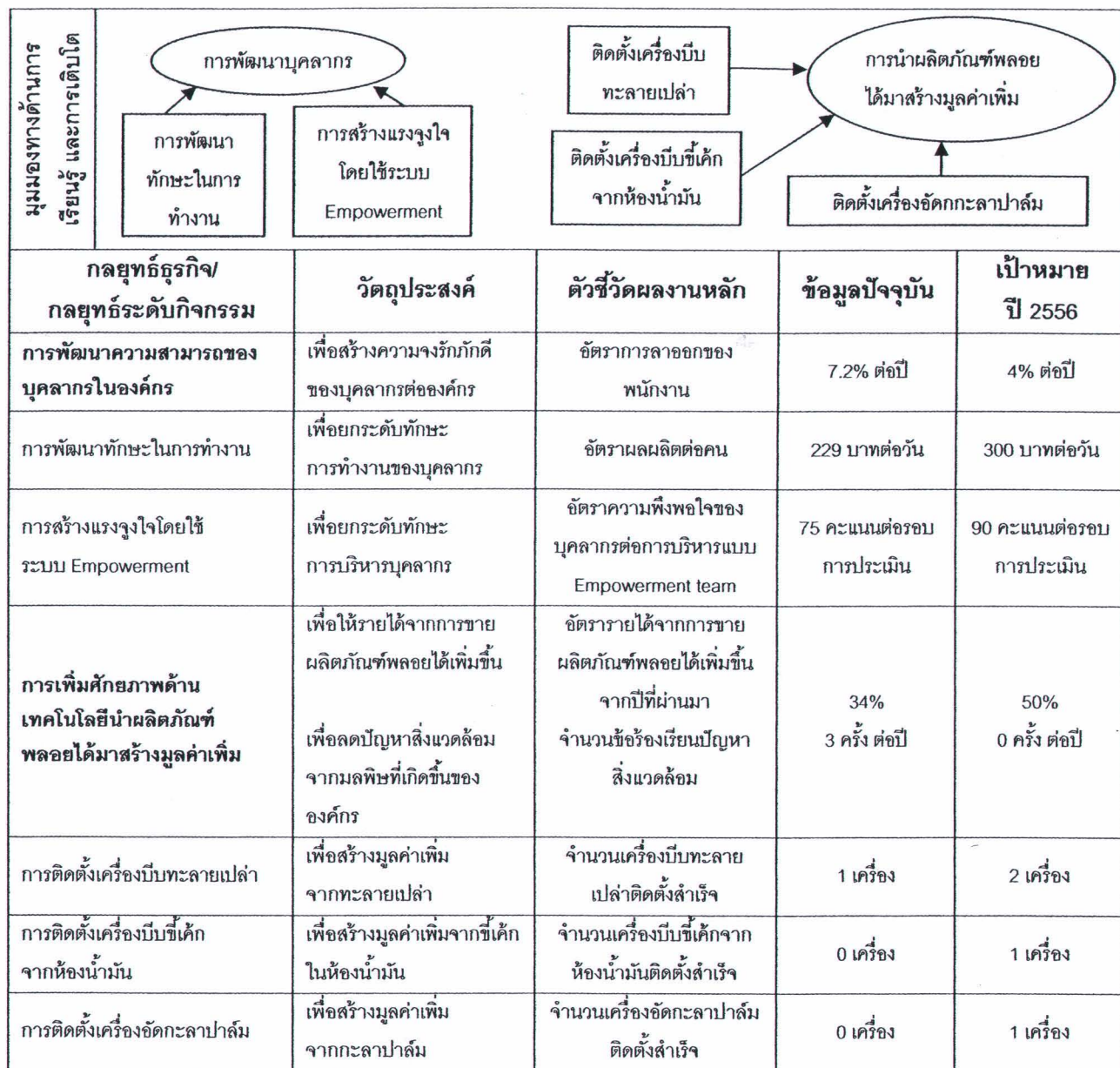
ภาพ 31 แผนที่กลยุทธ์สู่ตัวชี้วัดเป้าหมายในมุมมองทางด้านการภาวภายใน

กลยุทธ์ธุรกิจ/ กลยุทธ์ระดับกิจกรรม	วัตถุประสงค์	ตัวชี้วัดผลงานหลัก	ข้อมูลปัจจุบัน	เป้าหมาย ปี 2556
การจัดตั้งหน่วยงานรับซื้อ วัตถุดิบภายนอก	เพื่อเพิ่มโอกาสในการจัดซื้อ วัตถุดิบจากแหล่งภายนอก	จำนวนหน่วยงานรับซื้อ วัตถุดิบภายนอกโรงงาน	0 หน่วยงานต่อปี	4 หน่วยงานต่อปี
การกำหนดหลักเกณฑ์ใน การคัดเลือกวัตถุดิบที่มีคุณภาพ	เพื่อให้การประเมินคุณภาพ วัตถุดิบสอดคล้องกับผลผลิต ที่ได้จริง	ผลต่างของผลผลิตน้ำมัน ปาล์มที่ได้เทียบกับ การประเมินผลปาล์มสด	1.8%	0.5%
การกำหนดราคาซื้อวัตถุดิบ ที่จูงใจผู้ขาย	เพื่อรักษารฐานการรับซื้อ วัตถุดิบจากผู้ขายรายเดิม	อัตราของผู้ขายผลปาล์มสด ขาดการส่งมอบวัตถุดิบ	12%	5%
การสร้างสัมพันธภาพที่ดีกับ ผู้ขายวัตถุดิบ	เพื่อให้ผู้ขายมีความจงรัก ภักดีและส่งมอบวัตถุดิบเข้า โรงงานอย่างสม่ำเสมอ	ผลการประเมินผู้ขายผล ปาล์มสดอยู่ในระดับดีมาก	81% ของปริมาณ ผู้ขายทั้งหมด	90% ของปริมาณ ผู้ขายทั้งหมด
การจัดทำแผนการพัฒนา ความสัมพันธ์กับผู้ขาย	เพื่อขยายฐานการรับซื้อ วัตถุดิบจากผู้ขายรายใหม่	จำนวนผู้ขายรายใหม่เพิ่มขึ้น จากเดิม	1 ราย	5 ราย
การขยายการเพาะปลูก สวนปาล์มน้ำมันของผู้ถือหุ้น	เพื่อเพิ่มปริมาณวัตถุดิบ ป้อนเข้าโรงงาน	ปริมาณวัตถุดิบป้อนเข้า โรงงานเป็นไปตามเป้าหมาย	78% ต่อปี	95% ต่อปี
การเพิ่มพื้นที่เพาะปลูก สวนปาล์มน้ำมัน	เพื่อเพิ่มศักยภาพในการผลิต วัตถุดิบป้อนเข้าโรงงาน	ปริมาณสวนปาล์มที่เพิ่มขึ้น	3000 ไร่	10000 ไร่
การกำหนดมาตรฐานการดูแล สวนปาล์มที่มีคุณภาพ	เพื่อให้ได้วัตถุดิบที่มีคุณภาพ และมีปริมาณสูง	% Yield จากวัตถุดิบที่ผลิต จากสวนปาล์มขององค์กร เป็นไปตามเป้าหมาย ปริมาณผลผลิตปาล์มสดต่อ ไร่เป็นไปตามมาตรฐาน	17% ต่อน้ำหนัก วัตถุดิบต่อปี 2.1 ตันต่อไร่ต่อปี	18% ต่อน้ำหนัก วัตถุดิบต่อปี 3.0 ตันต่อไร่ต่อปี
การเพิ่มประสิทธิภาพระบบ ผลิตแก๊สชีวภาพ และกระแส ไฟฟ้า	เพื่อให้รายได้จากการขาย กระแสไฟฟ้าจากแก๊สชีวภาพ เพิ่มขึ้น	อัตรารายได้จากการขาย กระแสไฟฟ้าเพิ่มขึ้นจากปีที่ ผ่านมา	16% จากรายได้ ทั้งหมด	30% จากรายได้ ทั้งหมด
การเพิ่มบ่อน้ำบาดน้ำเสีย และดักเก็บแก๊สชีวภาพ	เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพใน การผลิตแก๊สชีวภาพ	อัตราการผลิตแก๊สชีวภาพ เพิ่มขึ้นจากปีที่ผ่านมา	21%	42%
การเพิ่มกำลังการผลิต กระแสไฟฟ้า	เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพใน การผลิตกระแสไฟฟ้า	อัตราการผลิตกระแสไฟฟ้า เพิ่มขึ้นจากปีที่ผ่านมา	2 เมกะวัตต์ ต่อปี	4 เมกะวัตต์ ต่อปี

ภาพ 31 (ต่อ)

จากภาพ 31 แสดงแผนที่ทางกลยุทธ์สู่ตัวชี้วัดผลงานหลัก ข้อมูลปัจจุบัน และเป้าหมาย โดยขยายความของวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ ตามแนวทางของวิธีการแบบดุลยภาพ ในมุมมองทางด้านกระบวนการภายใน

3.3.4 การกระจายแผนที่กลยุทธ์สู่ตัวชี้วัดเป้าหมายในมุมมองทางด้านการเรียนรู้ และการเติบโต มีวัตถุประสงค์ ตัวชี้วัดผลงานหลัก เป้าหมาย ดังปรากฏผลในภาพ 32



ภาพ 32 แผนที่กลยุทธ์สู่ตัวชี้วัดเป้าหมายในมุมมองทางด้านการเรียนรู้ และการเติบโต

จากภาพ 32 แสดงแผนที่ทางกลยุทธ์สู่ตัวชี้วัดผลงานหลัก ข้อมูลปัจจุบัน และเป้าหมาย โดยขยายความของวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ ตามแนวทางของวิธีการแบบดุลยภาพ ในมุมมองทางด้านการเรียนรู้ และการเติบโต

ผลการวิจัยการตรวจสอบความเป็นไปได้ของแผนกลยุทธ์

ขั้นตอนที่ 4 การตรวจสอบ

4.1 ตรวจสอบความเป็นไปได้ของแผนกลยุทธ์

ผู้วิจัยได้ทำการประชุมร่วมกับกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 3 คน เพื่อการตรวจสอบความเป็นไปได้ของแผนกลยุทธ์ขององค์การกรณีศึกษา โดยใช้แบบตรวจสอบความเป็นไปได้ของแผนกลยุทธ์เป็นเครื่องมือที่ใช้ในการประเมินความสอดคล้อง ในการพิจารณาเนื้อหาของวิสัยทัศน์ พันธกิจ แผนกลยุทธ์ระดับต่าง ๆ วัตถุประสงค์ และตัวชี้วัดผลงานหลักที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นว่ามีความสอดคล้อง ครอบคลุม และสามารถนำไปใช้วัดประสิทธิผลขององค์กรได้ เกณฑ์การประเมินใช้มติในที่ประชุมของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ 2 ท่านใน 3 ท่านขึ้นไป ให้ถือมติเป็นเอกฉันท์ ผู้วิจัยได้แบ่งการตรวจสอบความเป็นไปได้ของแผนกลยุทธ์ ออกเป็น 3 ส่วน ซึ่งประกอบด้วย 1) การตรวจสอบความสอดคล้องระหว่างวิสัยทัศน์ พันธกิจ กลยุทธ์ระดับองค์กร และแผนที่กลยุทธ์กับการเชื่อมโยงเชิงเหตุผล 2) การตรวจสอบความสอดคล้องระหว่างวัตถุประสงค์กับตัวชี้วัดผลงานหลักในมุมมองทั้ง 4 ของวิธีการแบบดุลยภาพ และ 3) ข้อเสนอแนะอื่น ๆ ของแผนกลยุทธ์ ดังนี้

4.1.1 การตรวจสอบความสอดคล้องระหว่างวิสัยทัศน์ พันธกิจ กลยุทธ์ระดับองค์กร และแผนที่กลยุทธ์กับการเชื่อมโยงเชิงเหตุผล มีผลการตรวจสอบความสอดคล้องจากกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ ปรากฏผลดังตาราง 25

ตาราง 25 ผลการตรวจสอบความสอดคล้องระหว่างวิสัยทัศน์ พันธกิจ กลยุทธ์ระดับองค์กร และแผนที่กลยุทธ์กับการเชื่อมโยงเชิงเหตุผล

ประเด็นที่ต้อง การตรวจสอบ	ข้อคำถาม	มติในที่ประชุม	ข้อเสนอแนะ เพิ่มเติม
การเชื่อมโยง เชิงเหตุและผล	1. วิสัยทัศน์ พันธกิจขององค์กรมีความสอดคล้อง	มีความสอดคล้องกันมติ เป็นเอกฉันท์	ไม่มี
	2. กลยุทธ์ระดับองค์กรมีความสอดคล้อง	มีความสอดคล้องกันมติ เป็นเอกฉันท์	ไม่มี
	3. กลยุทธ์ระดับธุรกิจมีความสอดคล้อง	มีความสอดคล้องกันมติ เป็นเอกฉันท์	ไม่มี
	4. กลยุทธ์ระดับกิจกรรมมีความสอดคล้อง	มีความสอดคล้องกันมติ เป็นเอกฉันท์	ไม่มี
	5. แผนที่กลยุทธ์ขององค์กรมีความสอดคล้อง	มีความสอดคล้องกันมติ เป็นเอกฉันท์	ไม่มี

จากตาราง 25 ผลการตรวจสอบความสอดคล้องระหว่างวิสัยทัศน์ พันธกิจ กลยุทธ์ระดับองค์กร และแผนที่กลยุทธ์กับการเชื่อมโยงเชิงเหตุผลจากกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ 3 คน เมื่อพิจารณารายละเอียดแต่ละข้อคำถาม จะเห็นได้ว่าทุกข้อคำถามมีการเชื่อมโยงเชิงเหตุผล กลุ่มผู้เชี่ยวชาญมีมติเป็นเอกฉันท์ แสดงว่าเนื้อหาแต่ละข้อมีความสอดคล้องกันระหว่างวิสัยทัศน์ พันธกิจ กลยุทธ์ระดับองค์กร และแผนที่กลยุทธ์ สามารถนำไปกำหนดเป็นวัตถุประสงค์ และ ตัวชี้วัดผลงานหลักได้ต่อไป

4.1.2 การตรวจสอบความสอดคล้องระหว่างวัตถุประสงค์กับตัวชี้วัดผลงานหลักใน มุมมองด้านการเงิน มุมมองด้านลูกค้า มุมมองด้านกระบวนการภายใน มุมมองด้านการเรียนรู้ และการเติบโต มีผลการตรวจสอบความสอดคล้องจากกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ ปรากฏผลดังตาราง 26 – 29

ตาราง 26 ผลการตรวจสอบความสอดคล้องระหว่างวัตถุประสงค์กับตัวชี้วัดผลงานหลักในมุมมอง ทางด้านการเงิน

กลยุทธ์ธุรกิจ/ กลยุทธ์ระดับกิจกรรม	วัตถุประสงค์	ตัวชี้วัดผลงานหลัก	มติในที่ ประชุม	ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม
การสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับ ธุรกิจ	เพื่อเพิ่มผลตอบแทนแก่ผู้ถือหุ้น และเพื่อให้ธุรกิจเติบโตก้าวหน้า	อัตรากำไรสุทธิต่อ ยอดขายทั้งหมด	มติเป็น เอกฉันท์	ไม่มี
การเพิ่มกำไร จากการลดต้นทุน	เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพใน การบริหารต้นทุน	อัตราต้นทุนการผลิต ลดลงต่อตันวัตถุดิบ	มติเป็น เอกฉันท์	ไม่มี
การสร้างรายได้ จากผลิตภัณฑ์หลัก	เพื่อรักษา และเพิ่มรายได้ จากการขายผลิตภัณฑ์หลัก ที่มีอยู่ให้มากขึ้น	อัตรารายได้ที่เพิ่มขึ้น เทียบกับปีที่ผ่านมาใน ผลิตภัณฑ์หลัก	มติเป็น เอกฉันท์	ไม่มี
การสร้างรายได้ จากผลิตภัณฑ์พลอยได้	เพื่อหารายได้เพิ่มจาก การขายผลิตภัณฑ์พลอยได้ ที่มีอยู่ปัจจุบัน	อัตรารายได้ที่เพิ่มขึ้น เทียบกับปีที่ผ่านมาใน ผลิตภัณฑ์พลอยได้	มติเป็น เอกฉันท์	มีผู้เชี่ยวชาญ 1 ท่าน เสนอ แนะให้เพิ่มตัวชี้วัดเรื่อง ค่า ROI ในโครงการลงทุน ในการเพิ่มมูลค่าผลิตภัณฑ์ พลอยได้

จากตาราง 26 ผลการตรวจสอบความสอดคล้องระหว่างวัตถุประสงค์กับ ตัวชี้วัดผลงานหลักในมุมมองทางการเงิน จากกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ 3 คน เมื่อพิจารณารายละเอียด แต่ละวัตถุประสงค์กับตัวชี้วัดผลงานหลักสามารถวัดผลได้ มีมติเป็นเอกฉันท์ แสดงว่าเนื้อหา วัตถุประสงค์กับตัวชี้วัดผลงานหลักในมุมมองทางการเงินแต่ละข้อ สามารถนำไปใช้วัดผลได้ จริง และพบว่าในกลยุทธ์การสร้างรายได้จากผลิตภัณฑ์พลอยได้นั้น มีผู้เชี่ยวชาญเสนอแนะให้ เพิ่มเติมตัวชี้วัดผลงานหลัก 1 ตัวชี้วัด คือ อัตราผลตอบแทนจากการลงทุนในโครงการเพิ่มมูลค่า

ในผลิตภัณฑ์พลอยได้ (ค่า ROI) เนื่องจากเห็นว่ามีการโครงการในการติดตั้งเครื่องบีบทะเลลายเปล่า เครื่องบีบชี้เค้กจากห้องน้ำมัน และเครื่องอัดกะลาปาล์ม

ตาราง 27 ผลการตรวจสอบความสอดคล้องระหว่างวัตถุประสงค์กับตัวชี้วัดผลงานหลักในมุมมองทางด้านลูกค้า

กลยุทธ์ธุรกิจ/ กลยุทธ์ระดับกิจกรรม	วัตถุประสงค์	ตัวชี้วัดผลงานหลัก	มิติในที่ ประชุม	ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม
การสร้างพันธมิตรธุรกิจ โดยร่วมทุนกับลูกค้าผลิต น้ำมันไบโอดีเซล	เพื่อเพิ่มรายได้จาก การจำหน่ายผลิตภัณฑ์หลัก ให้บริษัทในเครือ	อัตรารายได้ที่เพิ่มขึ้น เทียบกับปีที่ผ่านมาจาก บริษัทในเครือ	มิติเป็น เอกฉันท์	ไม่มี
การสร้างความพึงพอใจ ให้กับลูกค้า	เพื่อตอบสนองความต้องการ ที่แท้จริงของลูกค้า	ระดับความพึงพอใจของ ลูกค้าจากแบบสำรวจ	มิติเป็น เอกฉันท์	ผู้เชี่ยวชาญ เสนอแนะ ให้แบ่งตัวชี้วัดเรื่องระดับ ความพึงพอใจลูกค้าออกเป็น 2 ตัวชี้วัด คือลูกค้าผลิตภัณฑ์ หลัก และผลิตภัณฑ์พลอยได้
การส่งมอบตรงเวลา	เพื่อส่งสินค้าให้กับลูกค้าตรง ตามเวลาถูกต้องครบถ้วน	อัตราการส่งมอบสินค้า ตรงเวลา	มิติเป็น เอกฉันท์	ไม่มี
คุณภาพสินค้าดีสม่ำเสมอ	เพื่อให้ลูกค้าได้รับสินค้าที่มี คุณภาพเป็นไปตามมาตรฐาน	อัตราการเคลมสินค้า จำนวนข้อร้องเรียนจาก ลูกค้าด้านคุณภาพ	มิติเป็น เอกฉันท์	ไม่มี
มีปริมาณเพียงพอต่อ การส่งมอบ	เพื่อให้ลูกค้าได้รับสินค้า อย่างเพียงพอตาม ความต้องการ	อัตราการส่งมอบสินค้า ครบถ้วนตามปริมาณที่ กำหนดในสัญญาซื้อขาย	มิติเป็น เอกฉันท์	ไม่มี

จากตาราง 27 ผลการตรวจสอบความสอดคล้องระหว่างวัตถุประสงค์กับตัวชี้วัดผลงานหลักในมุมมองทางด้านลูกค้าจากกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ 3 คน เมื่อพิจารณารายละเอียดแต่ละวัตถุประสงค์กับตัวชี้วัดผลงานหลักสามารถวัดผลได้ มีมิติเป็นเอกฉันท์ แสดงว่าเนื้อหาวัตถุประสงค์กับตัวชี้วัดผลงานหลักในมุมมองทางด้านลูกค้าแต่ละข้อ สามารถนำไปใช้วัดผลได้จริง และพบว่าในกลยุทธ์การสร้าง ความพึงพอใจให้กับลูกค้า นั้น มีผู้เชี่ยวชาญ 1 ท่าน เสนอแนะให้แบ่งตัวชี้วัดผลงานหลัก เรื่องระดับคะแนนความพึงพอใจของลูกค้าจากแบบสำรวจ ออกเป็น 2 ตัวชี้วัด คือ ระดับคะแนนความพึงพอใจของลูกค้าในกลุ่มน้ำมันปาล์มจากแบบสำรวจ และระดับคะแนนความพึงพอใจของลูกค้าในกลุ่มผลิตภัณฑ์พลอยได้จากแบบสำรวจ เนื่องจากลูกค้าขององค์กรที่องค์กรมุ่งเน้นและให้ความสำคัญมี 2 กลุ่มหลัก คือ ลูกค้าผลิตภัณฑ์หลัก และลูกค้าผลิตภัณฑ์พลอยได้

ตาราง 28 ผลการตรวจสอบความสอดคล้องระหว่างวัตถุประสงค์กับตัวชี้วัดผลงานหลักในมุมมอง
ทางด้านกระบวนการภายใน

กลยุทธ์ธุรกิจ/ กลยุทธ์ระดับกิจกรรม	วัตถุประสงค์	ตัวชี้วัดผลงานหลัก	มิติในที่ ประชุม	ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม
การเพิ่มประสิทธิภาพใน กระบวนการผลิต	เพื่อให้กระบวนการผลิตมี ประสิทธิภาพสอดคล้อง ตามกำลังการผลิต	อัตราประสิทธิภาพ การทำงานของตัวบีบ ผลปาล์มเป็นไปตาม กำลังการผลิต	มิติเป็น เอกฉันท์	ไม่มี
การใช้เทคโนโลยีใน การควบคุมการผลิตที่ทันสมัย	เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพใน การผลิต	อัตราประสิทธิภาพ โดยรวมของเครื่องจักร	มิติเป็น เอกฉันท์	ไม่มี
การใช้วัตถุดิบที่มีคุณภาพดี	เพื่อให้ได้น้ำมันปาล์มที่ สกัดจากผลปาล์มน้ำมัน สูงที่สุด	% Yield เป็นไปตาม เป้าหมาย	มิติเป็น เอกฉันท์	ไม่มี
การใช้หน่วยงานบริหาร ระบบคุณภาพ	เพื่อควบคุมกระบวนการ ผลิตให้มีคุณภาพดี สม่ำเสมอ	อัตราการตรวจสอบ คุณภาพผลิตภัณฑ์เป็นไป ตามมาตรฐาน	มิติเป็น เอกฉันท์	มีผู้เชี่ยวชาญ 1 ท่าน เสนอ แนะให้เพิ่มตัวชี้วัดเรื่องจำนวน ข้อบกพร่องที่พบจากการตรวจ ประเมินระบบ
การลดต้นทุนการผลิต จากการสูญเสียน้ำมัน และ ค่าใช้จ่ายในการซ่อมบำรุง	เพื่อให้ได้ผลิตภัณฑ์หลัก ที่มีต้นทุนต่ำที่สุด	อัตราต้นทุนการผลิตต่อ หน่วยผลิตภัณฑ์	มิติเป็น เอกฉันท์	ไม่มี
ควบคุมการสูญเสียน้ำมันใน กระบวนการผลิตอย่างเป็นระบบ	เพื่อลดการสูญเสียน้ำมัน จากกระบวนการผลิต	อัตราการสูญเสียน้ำมันใน กระบวนการผลิตรวม	มิติเป็น เอกฉันท์	ไม่มี
วางแผนการบำรุงรักษา เครื่องจักรเชิงป้องกัน	เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพใน กระบวนการผลิต เพื่อลดต้นทุนค่าใช้จ่ายใน การซ่อมบำรุงเครื่องจักร	% Break Down ของ เครื่องจักร อัตราค่าใช้จ่ายในการ ซ่อมบำรุงต่อต้นวัตถุดิบ	มิติเป็น เอกฉันท์	ไม่มี
การจัดตั้งหน่วยงานรับซื้อ วัตถุดิบภายนอก	เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพใน การจัดซื้อวัตถุดิบเข้า โรงงาน	ปริมาณวัตถุดิบที่จัดซื้อได้ เป็นไปตามเป้าหมาย	มิติเป็น เอกฉันท์	ผู้เชี่ยวชาญเสนอแนะให้ แบ่งตัวชี้วัดปริมาณวัตถุดิบที่ จัดซื้อได้ตามเป้าหมายแบ่งตาม หน่วยงานซื้อภายนอก
การจัดตั้งหน่วยงานรับซื้อ วัตถุดิบภายนอก	เพื่อเพิ่มโอกาสใน การจัดซื้อวัตถุดิบ จากแหล่งภายนอก	จำนวนหน่วยงานรับซื้อ วัตถุดิบภายนอกโรงงาน	มิติเป็น เอกฉันท์	ไม่มี
การกำหนดหลักเกณฑ์ใน การคัดเลือกวัตถุดิบที่มี คุณภาพ	เพื่อให้การประเมินคุณภาพ วัตถุดิบสอดคล้องกับ ผลผลิตที่ได้จริง	ผลต่างของผลผลิตน้ำมัน ปาล์มที่ได้เทียบกับ การประเมินผลปาล์มสด ที่จัดซื้อ	มิติเป็น เอกฉันท์	มีผู้เชี่ยวชาญ 1 ท่าน เสนอ แนะให้แบ่งตัวชี้วัดเรื่องผลต่าง ของผลผลิตน้ำมันปาล์มที่จัดซื้อ จากหน่วยงานและหน้าโรงงาน

ตาราง 28 (ต่อ)

กลยุทธ์ธุรกิจ/ กลยุทธ์ระดับกิจกรรม	วัตถุประสงค์	ตัวชี้วัดผลงานหลัก	มิติในที่ ประชุม	ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม
การกำหนดราคาซื้อวัตถุดิบที่ จูงใจผู้ขาย	เพื่อรักษาฐานการรับซื้อวัตถุดิบ จากผู้ขายรายเดิม	อัตราของผู้ขายผลปาล์ม ลดขาดการส่งมอบ วัตถุดิบ	มิติเป็น เอกฉันท์	ไม่มี
การสร้างสัมพันธ์ภาพที่ดีกับ ผู้ขายวัตถุดิบ	เพื่อให้ผู้ขายมีความจงรักภักดี และส่งมอบวัตถุดิบเข้าโรงงาน อย่างสม่ำเสมอ	ผลการประเมินผู้ขายผล ปาล์มสดอยู่ในระดับดี มาก	มิติเป็น เอกฉันท์	ไม่มี
การจัดทำแผนการพัฒนา ความสัมพันธ์กับผู้ขาย	เพื่อขยายฐานการรับซื้อวัตถุดิบ จากผู้ขายรายใหม่	จำนวนผู้ขายรายใหม่ เพิ่มขึ้นจากเดิม	มิติเป็น เอกฉันท์	ไม่มี
การขยายการเพาะปลูก สวนปาล์มน้ำมันของผู้ถือหุ้น	เพื่อเพิ่มปริมาณวัตถุดิบ ป้อนเข้าโรงงาน	ปริมาณวัตถุดิบป้อนเข้า โรงงานเป็นไปตาม เป้าหมาย	มิติเป็น เอกฉันท์	ไม่มี
การเพิ่มพื้นที่เพาะปลูก สวนปาล์มน้ำมัน	เพื่อเพิ่มศักยภาพในการผลิต วัตถุดิบป้อนเข้าโรงงาน	ปริมาณสวนปาล์มที่ เพิ่มขึ้น	มิติเป็น เอกฉันท์	ไม่มี
การกำหนดมาตรฐาน การดูแลสวนปาล์ม ที่มีคุณภาพ	เพื่อให้ได้วัตถุดิบที่มีคุณภาพ และมีปริมาณสูง	% Yield จากวัตถุดิบที่ ผลิตจากสวนปาล์มของ องค์กรเป็นไปตาม เป้าหมาย ปริมาณผลผลิตปาล์มสด ต่อไร่เป็นไปตาม มาตรฐาน	มิติเป็น เอกฉันท์	มีผู้เชี่ยวชาญ 1 ท่าน เสนอแนะให้เพิ่มตัวชี้วัด เรื่องอัตราค่าใช้จ่ายใน การดูแลสวนปาล์ม ต่อไร่ต่อปี
การเพิ่มประสิทธิภาพระบบ ผลิตแก๊สชีวภาพ และ กระแสไฟฟ้า	เพื่อให้รายได้จากการขาย กระแสไฟฟ้าจากแก๊สชีวภาพ เพิ่มขึ้น	อัตรารายได้จากการขาย กระแสไฟฟ้าเพิ่มขึ้นจากปี ที่ผ่านมา	มิติเป็น เอกฉันท์	ไม่มี
การเพิ่มบ่อบำบัดน้ำเสีย และถังเก็บแก๊สชีวภาพ	เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพใน การผลิตแก๊สชีวภาพ	อัตราการผลิตแก๊สชีวภาพ เพิ่มขึ้นจากปีที่ผ่านมา	มิติเป็น เอกฉันท์	ไม่มี
การเพิ่มกำลังการผลิต กระแสไฟฟ้า	เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพใน การผลิตกระแสไฟฟ้า	อัตราการผลิต กระแสไฟฟ้าเพิ่มขึ้นจากปี ที่ผ่านมา	มิติเป็น เอกฉันท์	ไม่มี

จากตาราง 28 ผลการตรวจสอบความสอดคล้องระหว่างวัตถุประสงค์กับ
ตัวชี้วัดผลงานหลักในมุมมองทางด้านการบริหารภายในจากกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ 3 คน เมื่อพิจารณา
รายละเอียดแต่ละวัตถุประสงค์กับตัวชี้วัดผลงานหลักสามารถวัดผลได้ มีมติเป็นเอกฉันท์ แสดงว่า
เนื้อหาวัตถุประสงค์กับตัวชี้วัดผลงานหลักในมุมมองทางด้านการบริหารภายในแต่ละข้อ

สามารถนำไปใช้วัดผลได้จริง และพบผู้เชี่ยวชาญแต่ละท่านให้ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมในตัวชี้วัด ผลงานหลัก 4 ตัวชี้วัด ประกอบด้วย 1) จำนวนข้อบกพร่องที่พบจากการตรวจประเมินระบบ จาก กลยุทธ์การใช้หน่วยงานบริหารระบบคุณภาพในการควบคุมกระบวนการให้มีคุณภาพสม่ำเสมอ เนื่องจากผู้เชี่ยวชาญเห็นว่า ตัวชี้วัดหน่วยงานบริหารระบบคุณภาพที่สำคัญ คือ จำนวน ข้อบกพร่องที่พบจากการประเมินองค์กร 2) ปริมาณวัตถุดิบที่จัดซื้อได้ตามเป้าหมายแบ่งตาม หน่วยงานซื้อภายนอก จากกลยุทธ์การจัดตั้งหน่วยงานรับซื้อวัตถุดิบภายนอก เนื่องจาก ผู้เชี่ยวชาญเห็นว่า องค์กรให้ความสำคัญกับจำนวนหน่วยงานรับซื้อวัตถุดิบภายนอกโรงงานที่ จัดตั้งสำเร็จแล้ว ควรวัดผลสำเร็จจากความสามารถในการจัดซื้อจัดหาวัตถุดิบได้ปริมาณตาม เป้าที่กำหนดด้วยซึ่งความสามารถในแต่ละจัดซื้อจัดหาวัตถุดิบในแต่ละพื้นที่มีไม่เท่ากัน ควรกำหนดเป้าหมายที่เหมาะสมในแต่ละพื้นที่ด้วย 3) ผลต่างของผลผลิตน้ำมันปาล์มที่ได้จาก การจัดซื้อหน้าโรงงาน และการจัดซื้อจากหน่วยงานรับซื้อภายนอก จากกลยุทธ์การกำหนด หลักเกณฑ์ในการคัดเลือกวัตถุดิบที่มีคุณภาพ เนื่องจากผู้เชี่ยวชาญเห็นว่า ตัวชี้วัดนี้เป็นตัวชี้วัด สำคัญที่จะใช้ในการประเมินมาตรฐานการตรวจสอบคุณภาพวัตถุดิบที่รับซื้อจากในแต่ละพื้นที่ ของผู้ประเมินผลปาล์มสดซึ่งจะต้องมีเกณฑ์มาตรฐานเดียวกัน และ 4) อัตราค่าใช้จ่ายในการดูแล สวนปาล์มต่อไร่ต่อปี จากกลยุทธ์การกำหนดมาตรฐานการดูแลสวนปาล์มที่มีคุณภาพ เนื่องจาก ผู้เชี่ยวชาญเห็นว่า นอกเหนือจะมีตัวชี้วัดผลงานด้านผลผลิตปาล์มน้ำมันต่อไร่ได้ตามมาตรฐาน แล้ว ควรมีตัวชี้วัดด้านค่าใช้จ่ายในการดูแลสวนปาล์ม เพราะค่าใช้จ่ายเป็นต้นทุนในการผลิต อย่างหนึ่งหากไม่มีการควบคุมให้ได้มาตรฐานอาจจะทำให้ต้นทุนในการผลิตสูงขึ้นกว่ามาตรฐาน ได้

ตาราง 29 ผลการตรวจสอบความสอดคล้องระหว่างวัตถุประสงค์กับตัวชี้วัดผลงานหลักในมุมมอง
ทางด้านกระบวนการเรียนรู้ และการเติบโต

กลยุทธ์ธุรกิจ/ กลยุทธ์ระดับกิจกรรม	วัตถุประสงค์	ตัวชี้วัดผลงานหลัก	มิติในที่ ประชุม	ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม
การพัฒนาความสามารถของ บุคลากรในองค์กร	เพื่อสร้างความจงรักภักดีของ บุคลากรต่อองค์กร	อัตราการลาออกของ พนักงาน	มิติเป็น เอกฉันท์	ไม่มี
การพัฒนาทักษะใน การทำงาน	เพื่อยกระดับทักษะการทำงาน ของบุคลากร	อัตราผลผลิตต่อคน	มิติเป็น เอกฉันท์	ไม่มี
การสร้างแรงจูงใจโดยใช้ ระบบ Empowerment	เพื่อยกระดับทักษะการบริหาร บุคลากร	อัตราความพึงพอใจของ บุคลากรต่อการบริหาร แบบ Empowerment team	มิติเป็น เอกฉันท์	ไม่มี
การเพิ่มศักยภาพด้าน เทคโนโลยีนำผลิตภัณฑ์ พลอยได้มาสร้างมูลค่าเพิ่ม	เพื่อให้รายได้จากการขาย ผลิตภัณฑ์พลอยได้เพิ่มขึ้น เพื่อลดปัญหาสิ่งแวดล้อมจาก มลพิษที่เกิดขึ้นขององค์กร	อัตรารายได้จากการขาย ผลิตภัณฑ์พลอยได้ เพิ่มขึ้นจากปีที่ผ่านมา จำนวนข้อร้องเรียนปัญหา สิ่งแวดล้อม	มิติเป็น เอกฉันท์	ไม่มี
การติดตั้งเครื่องบีบทะเล ปลา	เพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มจากทะเล ปลา	จำนวนเครื่องบีบทะเล ปลาติดตั้งสำเร็จ	มิติเป็น เอกฉันท์	มีผู้เชี่ยวชาญ 1 ท่าน เสนอแนะให้เพิ่มตัวชี้วัด ด้านอัตราประสิทธิภาพ การทำงานของเครื่องจักร เป็นไปตามกำลังการผลิต
การติดตั้งเครื่องบีบซี่เค็ก จากหอยน้ำมัน	เพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มจากซี่เค็กใน หอยน้ำมัน	จำนวนเครื่องบีบซี่เค็ก จากหอยน้ำมันติดตั้ง สำเร็จ	มิติเป็น เอกฉันท์	มีผู้เชี่ยวชาญ 1 ท่าน เสนอแนะให้เพิ่มตัวชี้วัด ด้านอัตราประสิทธิภาพ การทำงานของเครื่องจักร เป็นไปตามกำลังการผลิต
การติดตั้งเครื่องอัดกะลา ปาล์ม	เพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มจากกะลา ปาล์ม	จำนวนเครื่องอัดกะลา ปาล์มติดตั้งสำเร็จ	มิติเป็น เอกฉันท์	มีผู้เชี่ยวชาญ 1 ท่าน เสนอแนะให้เพิ่มตัวชี้วัด ด้านอัตราประสิทธิภาพ การทำงานของเครื่องจักร เป็นไปตามกำลังการผลิต

จากตาราง 29 ผลการตรวจสอบความสอดคล้องระหว่างวัตถุประสงค์กับ
ตัวชี้วัดผลงานหลักในมุมมองทางด้านกระบวนการเรียนรู้ และการเติบโต จากกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ
3 คน เมื่อพิจารณารายละเอียดแต่ละวัตถุประสงค์กับตัวชี้วัดผลงานหลักสามารถวัดผลได้ มีมิติ
เป็นเอกฉันท์ แสดงว่าเนื้อหาวัตถุประสงค์กับตัวชี้วัดผลงานหลักในมุมมองทางด้านกระบวนการ

เรียนรู้ และการเติบโตแต่ละข้อ สามารถนำไปใช้วัดผลได้จริง และและพบผู้เชี่ยวชาญแต่ละท่านให้ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมในตัวชี้วัดผลงานหลัก 3 ตัวชี้วัด คือ 1) ด้านอัตราประสิทธิภาพการทำงาน ของเครื่องบีบทะเลายเปล่าเป็นไปตามกำลังการผลิต จากกลยุทธ์การติดตั้งเครื่องบีบทะเลายเปล่า 2) ด้านอัตราประสิทธิภาพการทำงาน ของเครื่องบีบซีเค้กจากห้องน้ำมันเป็นไปตามกำลังการผลิต จากกลยุทธ์การติดตั้งเครื่องบีบซีเค้กจากห้องน้ำมัน และ 3) ด้านอัตราประสิทธิภาพการทำงาน ของเครื่องอัดกะลาปาล์มเป็นไปตามกำลังการผลิต จากกลยุทธ์การติดตั้งเครื่องอัดกะลาปาล์ม เนื่องจากผู้เชี่ยวชาญเห็นว่า องค์การวัดผลสำเร็จจากการติดตั้งเครื่องจักรเพื่อเพิ่มมูลค่าผลิตภัณฑ์ พลอยได้แล้ว ควรจะให้ความสำคัญต่อประสิทธิภาพของเครื่องจักรหลังจากติดตั้งเสร็จเรียบร้อยแล้ว

4.1.3 ข้อเสนอแนะจากผู้เชี่ยวชาญ ปรากฏผลดังตาราง 30

ตาราง 30 ประเด็นที่ได้รับการเสนอแนะจากผู้เชี่ยวชาญ

ผู้เชี่ยวชาญที่	ประเด็นที่เสนอแนะ
1	1. ควรมีการนำเสนอการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน และภายนอกขององค์กรในการสร้างวิสัยทัศน์ และกลยุทธ์ขององค์กร 2. ตัวชี้วัดผลงานหลักมีจำนวนมากเกินไป ควรเน้นเฉพาะตัวชี้วัดที่ทำแล้วมุ่งเน้นการเจริญเติบโตของกิจการ
2	1. ควรเพิ่มตัวชี้วัดผลงานหลักด้านความรับผิดชอบต่อสังคม และสิ่งแวดล้อม เพื่อให้สอดคล้องตามพันธกิจขององค์กร 2. ควรมีการกำหนดระยะเวลาของเป้าหมายในแต่ละระยะ เพื่อความชัดเจนในการดำเนินงานให้บรรลุถึงวัตถุประสงค์ที่วางไว้
3	1. ตัวชี้วัดผลงานหลักในกลยุทธ์การลดต้นทุนการผลิต จากการสูญเสียน้ำมัน และค่าใช้จ่ายในการซ่อมบำรุง ควรเพิ่มการลดต้นทุนในด้านอื่น ๆ ด้วย เช่น ต้นทุนด้านการบริหารจัดการ และต้นทุนด้านคุณภาพ

จากตาราง 30 แสดงประเด็นที่ได้รับการเสนอแนะจากกลุ่มผู้เชี่ยวชาญจำนวน 3 ท่าน โดยผู้เชี่ยวชาญแต่ละท่าน มีข้อเสนอแนะที่หลากหลายไม่ซ้ำกัน รวม 5 ประเด็น คือ 1) ควรมีการนำเสนอผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน และภายนอกขององค์กรในการสร้างวิสัยทัศน์ และกลยุทธ์ขององค์กร 2) ตัวชี้วัดผลงานหลักมีจำนวนมากเกินไป ควรเน้นเฉพาะตัวชี้วัดที่ทำแล้วมุ่งเน้นการเจริญเติบโตของกิจการ 3) ควรเพิ่มตัวชี้วัดผลงานหลักด้านความรับผิดชอบต่อสังคม และสิ่งแวดล้อม เพื่อให้สอดคล้องตามพันธกิจขององค์กร 4) ควรมีการกำหนดระยะเวลา

ของเป้าหมายในแต่ละระยะ เพื่อความชัดเจนในการดำเนินงานให้บรรลุถึงวัตถุประสงค์ที่วางไว้

5) ตัวชี้วัดผลงานหลักในกลยุทธ์การลดต้นทุนการผลิตจากการสูญเสียน้ำมัน และลดค่าใช้จ่ายในการซ่อมบำรุง ควรเพิ่มการลดต้นทุนในด้านอื่น ๆ ด้วย อาทิเช่น ต้นทุนด้านการบริหารจัดการ และ ต้นทุนคุณภาพ เป็นต้น

ขั้นตอนที่ 5 การปรับปรุง

5.1 ปรับปรุงแผนกลยุทธ์

การปรับปรุงแผนกลยุทธ์จากที่มีการตรวจสอบความเป็นไปได้ของแผนกลยุทธ์จากกลุ่มผู้เชี่ยวชาญไปแล้วนั้น กลุ่มวางแผนกลยุทธ์ได้พิจารณาผลการตรวจสอบความเป็นไปได้ของแผนกลยุทธ์ตามแบบตรวจสอบทั้ง 3 ส่วน คือ 1) แบบตรวจสอบความสอดคล้องระหว่างวิสัยทัศน์ พันธกิจ กลยุทธ์ระดับองค์กร และแผนที่กลยุทธ์กับการเชื่อมโยงเชิงเหตุและผล 2) แบบตรวจสอบความสอดคล้องระหว่างวัตถุประสงค์กับตัวชี้วัดผลงานหลักในมุมมองด้านการเงิน ด้านลูกค้า ด้านกระบวนการภายใน ด้านการเรียนรู้ และการเติบโต และ 3) ข้อเสนอแนะอื่น ๆ

จากแบบตรวจสอบส่วนที่ 1 กลุ่มผู้เชี่ยวชาญลงความคิดเห็นว่าเนื้อหาของวิสัยทัศน์ พันธกิจ กลยุทธ์ระดับองค์กร และแผนที่กลยุทธ์ การเชื่อมโยงเชิงเหตุผลอย่างสอดคล้องกัน มีมติเป็นเอกฉันท์ กลุ่มวางแผนกลยุทธ์จึงไม่มีการปรับปรุงเนื้อหาในส่วนนี้

จากแบบตรวจสอบส่วนที่ 2 กลุ่มผู้เชี่ยวชาญลงความคิดเห็นว่า เนื้อหาระหว่างวัตถุประสงค์กับตัวชี้วัดผลงานหลักในมุมมองด้านการเงิน ด้านลูกค้า ด้านกระบวนการภายใน ด้านการเรียนรู้ และการเติบโต มีความสอดคล้องและสามารถวัดผลได้มีมติเป็นเอกฉันท์ และพบว่ากลุ่มผู้เชี่ยวชาญแต่ละท่านให้ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมในตัวชี้วัดผลงานหลักในมุมมองทั้ง 4 จำนวน 10 ตัวชี้วัด แบ่งเป็น มุมมองทางด้านการเงิน 1 ตัวชี้วัด มุมมองทางด้านลูกค้า 2 ตัวชี้วัด มุมมองทางด้านการกระบวนการภายใน 4 ตัวชี้วัด และมุมมองทางด้านการเรียนรู้การเติบโต 3 ตัวชี้วัด ซึ่งกลุ่มวางแผนกลยุทธ์จึงได้นำข้อเสนอแนะจากกลุ่มผู้เชี่ยวชาญมาพิจารณาในการปรับปรุงเพิ่มเติมวัตถุประสงค์ และตัวชี้วัดผลงานหลักประจำปี 2556 ใหม่ตามตาราง 31 ดังนี้

ตาราง 31 ข้อเสนอแนะของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญในการเพิ่มตัวชี้วัดผลงานหลัก

มุมมองทั้ง 4	กลยุทธ์ธุรกิจ / กลยุทธ์ระดับกิจกรรม	วัตถุประสงค์	ตัวชี้วัดผลงานหลัก	ข้อมูลปัจจุบัน	เป้าหมายปี 2556
มุมมองทางด้านการเงิน	การสร้างรายได้จากผลิตภัณฑ์พลอยได้	เพื่อให้การลงทุนในโครงการเพิ่มมูลค่าผลิตภัณฑ์พลอยได้ที่มีอยู่ปัจจุบันมีความคุ้มค่า	อัตราผลตอบแทนจากการลงทุน (ROI) ในผลิตภัณฑ์พลอยได้	ไม่มี	30%
มุมมองทางด้านการลูกค้า	การสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้า	เพื่อตอบสนองความต้องการที่แท้จริงของลูกค้า	ระดับความพึงพอใจของลูกค้าจากแบบสำรวจในลูกค้ากลุ่มผลิตภัณฑ์หลัก	83 คะแนนต่อการตอบการประเมิน	90 คะแนนต่อการตอบการประเมิน
			ระดับความพึงพอใจของลูกค้าจากแบบสำรวจในลูกค้ากลุ่มผลิตภัณฑ์พลอยได้	ไม่มี	85 คะแนนต่อการตอบการประเมิน
มุมมองทางด้านการกระบวนการภายใน	การใช้หน่วยงานบริหารระบบคุณภาพ	เพื่อให้มีการควบคุมกระบวนการโดยระบบคุณภาพขององค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ	จำนวนข้อบกพร่องที่พบจากการตรวจประเมินระบบคุณภาพ	23 CAR ต่อครั้งในการตรวจประเมินภายใน	10 CAR ต่อครั้งในการตรวจประเมินภายใน
	การจัดตั้งหน่วยงานรับซื้อวัตถุดิบภายนอก	เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการจัดซื้อวัตถุดิบเข้าโรงงาน	ปริมาณวัตถุดิบที่จัดซื้อได้ตามเป้าหมายในแต่ละหน่วยงานจัดซื้อภายนอก	ไม่มี	100% ต่อปี
	การกำหนดหลักเกณฑ์ในการคัดเลือกวัตถุดิบที่มีคุณภาพ	เพื่อให้การประเมินคุณภาพวัตถุดิบสอดคล้องกับผลผลิตที่ได้จริง	ผลต่างของผลผลิตน้ำมันปาล์มที่จัดซื้อจากหน้าโรงงาน และการจัดซื้อจากหน่วยงานรับซื้อภายนอก	ไม่มี	0.5%
	การกำหนดมาตรฐานการดูแลสวนปาล์มที่มีคุณภาพ	เพื่อให้การควบคุมต้นทุนในการดูแลสวนปาล์มบรรลุเป้าหมาย	อัตราค่าใช้จ่ายในการดูแลสวนปาล์มต่อไร่ต่อปี	25000 บาทต่อไร่ต่อปี	15000 บาทต่อไร่ต่อปี
มุมมองด้านการเรียนรู้และการเติบโต	การติดตั้งเครื่องบีบทะเลลายเปล่า	เพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มจากทะเลลายเปล่า	อัตราประสิทธิภาพของเครื่องบีบทะเลลายเปล่าตามกำลังการผลิต	ไม่มี	80% ของกำลังการผลิต
	การติดตั้งเครื่องบีบซีเค้กจากห้องน้ำมัน	เพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มจากซีเค้กในห้องน้ำมัน	อัตราประสิทธิภาพของเครื่องบีบซีเค้กเป็นไปตามกำลังการผลิต	ไม่มี	80% ของกำลังการผลิต
	การติดตั้งเครื่องอัดกะลาปาล์ม	เพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มจากกะลาปาล์ม	อัตราประสิทธิภาพของเครื่องอัดกะลาเป็นไปตามกำลังการผลิต	ไม่มี	80% ของกำลังการผลิต

จากแบบตรวจสอบความเป็นไปได้ของแผนกลยุทธ์ ส่วนที่ 3 กลุ่มผู้เชี่ยวชาญแต่ละท่าน มีข้อเสนอแนะที่หลากหลายไม่ซ้ำประเด็นกัน รวม 5 ประเด็น ซึ่งข้อเสนอแนะโดยส่วนใหญ่เป็นข้อเสนอแนะเชิงปฏิบัติการที่มุ่งเน้นให้เพิ่มเติมรายละเอียดในตัวชี้วัดผลงานหลัก ซึ่งเป็นประโยชน์ต่อการนำแผนกลยุทธ์ไปดำเนินการในอนาคต แต่ในเบื้องต้นกลุ่มวางแผนกลยุทธ์พิจารณาว่าจะไม่มีการปรับปรุงเนื้อหาในตัวชี้วัดผลงานหลักที่กำหนดไว้ จากข้อเสนอแนะในส่วนที่ 3 นี้