

บทที่ 5

สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยเรื่องการวางแผนกลยุทธ์ด้วยมุมมองของวิธีการแบบดุลยภาพในธุรกิจการสกัดน้ำมันปาล์ม เป็นการวิจัยเชิงปฏิบัติการ มีวัตถุประสงค์การวิจัยเพื่อวางแผนกลยุทธ์ด้วยมุมมองของวิธีการแบบดุลยภาพในธุรกิจการสกัดน้ำมันปาล์มขององค์กรกรณีศึกษา และเพื่อตรวจสอบความเป็นไปได้ของแผนกลยุทธ์ ซึ่งมีขอบเขตการวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการวางแผนกลยุทธ์ โดยเริ่มจากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายใน และภายนอก การกำหนดทิศทางองค์กร การพัฒนากลยุทธ์ให้สอดคล้องกับปัจจัยที่สำคัญของสภาพแวดล้อมขององค์กร การกระจายกลยุทธ์สู่การปฏิบัติด้วยมุมมองของวิธีการแบบดุลยภาพ การตรวจสอบความเป็นไปได้ของแผนกลยุทธ์ และการปรับปรุงแผนกลยุทธ์ ผู้วิจัยสามารถสรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะได้ดังนี้

สรุปผลการวิจัย

การสรุปผลการวิจัยในครั้งนี้ ผู้วิจัยแบ่งตามขั้นตอนการวิจัยทั้ง 5 ขั้นตอน ประกอบด้วย 1) การทบทวนทิศทางขององค์กร 2) การพัฒนากลยุทธ์ด้วยมุมมองของวิธีการแบบดุลยภาพ 3) การกระจายกลยุทธ์สู่การปฏิบัติด้วยมุมมองของวิธีการแบบดุลยภาพ 4) การตรวจสอบความเป็นไปได้ของแผนกลยุทธ์ และ 5) การปรับปรุงแผนกลยุทธ์ โดยมีการสรุปผลการวิจัยจัดเรียงตามขั้นตอนการดำเนินการวิจัย ดังนี้

1. การทบทวนทิศทางขององค์กร

1.1 การวิเคราะห์ปัจจัยภายนอกหลักได้ทั้งหมด 16 ปัจจัย แบ่งเป็น ปัจจัยที่เป็นโอกาส 8 ปัจจัย ปัจจัยที่เป็นอุปสรรค 8 ปัจจัย พบว่าปัจจัยที่เป็นโอกาสที่สำคัญ คือ ความก้าวหน้าของเทคโนโลยีในการแปรรูปผลิตภัณฑ์น้ำมันปาล์มและผลิตภัณฑ์ที่เกี่ยวข้อง และการสร้างมูลค่าเพิ่มของผลิตภัณฑ์ และผลิตภัณฑ์พลอยได้ตลอดวงจรชีวิตของผลิตภัณฑ์ สำหรับปัจจัยที่เป็นอุปสรรคที่สำคัญคือ ทรัพยากรวัตถุดิบผลปาล์มสดไม่เพียงพอ และต้นทุนเกี่ยวกับการซื้อวัตถุดิบ

1.2 การวิเคราะห์ปัจจัยภายในได้ทั้งหมด 17 ปัจจัย แบ่งเป็น ปัจจัยที่เป็นจุดแข็ง 9 ปัจจัย และปัจจัยที่เป็นจุดอ่อน 8 ปัจจัย พบว่าปัจจัยที่เป็นจุดแข็งที่มีความสำคัญ คือ ผู้ถือหุ้นมี

สวนปาล์มน้ำมันขนาดใหญ่เป็นแหล่งผลิตวัตถุดิบป้อนเข้าโรงงานได้ดี และองค์กรมีความมั่นคงทางได้การเงิน ส่วนปัจจัยที่เป็นจุดอ่อนที่มีความสำคัญ คือ ความพร้อมของเครื่องจักรในกระบวนการผลิต เนื่องจากขาดการบำรุงรักษาเครื่องจักรเชิงป้องกันที่มีประสิทธิภาพ ทำให้มีค่าใช้จ่ายในการซ่อมแซมเครื่องจักรในอัตราที่สูง และองค์กรไม่มีหน่วยงานรับผิดชอบวัตถุดิบนอกโรงงาน ทำให้องค์กรเสียโอกาสในการจัดหาวัตถุดิบจากแหล่งต่าง ๆ

1.3 การประเมินสภาพแวดล้อมภายนอก และภายใน และประเมินสภาพแวดล้อมขององค์กร มีผลการประเมินดังนี้

1.3.1 การประเมินสภาพแวดล้อมภายนอก มีคะแนนถ่วงน้ำหนัก 2.55 แสดงว่าองค์กรสามารถตอบสนองต่อสภาพแวดล้อมภายนอกในระดับปานกลาง

1.3.2 การประเมินสภาพแวดล้อมภายใน มีคะแนนถ่วงน้ำหนัก 3.02 แสดงว่าองค์กรสามารถตอบสนองต่อสภาพแวดล้อมภายในในระดับดี

1.3.3 การประเมินสภาพแวดล้อมภายใน และภายนอก มีคะแนนถ่วงน้ำหนัก 2.78 แสดงว่าองค์กรสามารถตอบสนองต่อสภาพแวดล้อมภายใน และภายนอกอยู่ในระดับปานกลาง สามารถรับมือกับโอกาส และหลีกเลี่ยงอุปสรรค และใช้ประโยชน์จากจุดแข็ง และจุดอ่อนได้ในระดับปานกลาง

1.4 การกำหนดวิสัยทัศน์และพันธกิจขององค์กร

1.4.1 การกำหนดวิสัยทัศน์ขององค์กร โดยมีข้อความวิสัยทัศน์ขององค์กร คือ บริษัทจะเป็นบริษัทผลิตน้ำมันปาล์ม และผลิตภัณฑ์พลอยได้จากปาล์มน้ำมันชั้นนำของประเทศที่เติบโตอย่างมั่นคง โดยผลิตสินค้าที่มีคุณภาพ ใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด และมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

1.4.2 การกำหนดพันธกิจขององค์กร สามารถสรุปพันธกิจขององค์กรได้ 6 ข้อ โดยคำนึงถึงผู้มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กร และหน้าที่ที่องค์กรต้องปฏิบัติต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียแต่ละกลุ่ม รวมถึงผลลัพธ์ที่คาดหวัง เพื่อให้เกิดความชัดเจนในแนวทางการปฏิบัติต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย โดยผู้มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กร ประกอบด้วย กลุ่มบุคคล 6 กลุ่ม โดยเรียงลำดับความสัมพันธ์ต่อองค์กรจากภายในออกสู่ภายนอก ประกอบด้วย ผู้ถือหุ้น ผู้บริหาร พนักงาน ลูกค้า ผู้ส่งมอบ และกลุ่มชุมชน

2. การพัฒนากลยุทธ์ด้วยมุมมองของวิธีการแบบดุลยภาพ

2.1 การวิเคราะห์ทางเลือกกลยุทธ์ เพื่อกำหนดตำแหน่งที่เหมาะสมต่อการวางแผนกลยุทธ์ โดยผลสรุปว่าองค์กรเลือกกลยุทธ์การเจริญเติบโตในธุรกิจ แต่ด้วยตำแหน่งที่วิเคราะห์ได้ จำเป็นต้องรุกไปข้างหน้าอย่างระมัดระวัง และสร้างจุดแข็งภายในองค์กรเพิ่มขึ้น การวางแผนกลยุทธ์ในทางธุรกิจในลักษณะนี้ ประกอบด้วย การขยายกิจการในแนวตั้ง การเพิ่มประสิทธิภาพในกระบวนการต่าง ๆ การลดต้นทุนค่าใช้จ่าย หรือการสร้างพันธมิตรในทางธุรกิจ เพื่อให้องค์กรสามารถดำเนินธุรกิจสอดคล้องตามวิสัยทัศน์ และพันธกิจที่กำหนดไว้ได้

2.2 การสร้างกลยุทธ์หลักโดยการจับคู่ระหว่างปัจจัยภายนอก และภายใน ได้กลยุทธ์ระดับธุรกิจทั้งหมด 9 กลยุทธ์ และเมื่อพิจารณากลยุทธ์การเจริญเติบโตของกิจการที่มุ่งเน้นปัจจัยภายในเป็นปัจจัยหลักในการดำเนินการ ผู้วิจัยได้จัดประเภทกลยุทธ์ที่วิเคราะห์ได้ออกเป็น 4 กลุ่ม ซึ่งกลยุทธ์ระดับธุรกิจทั้ง 4 กลุ่ม สามารถตอบสนองสถานการณ์ขององค์กรในปัจจุบันได้ โดยอยู่ในมาตรการเชิงรุก ประกอบด้วย 1) กลยุทธ์การขยายขอบข่ายในแนวตั้งไปข้างหน้าเพื่อใกล้ชิดลูกค้า และไปข้างหลังเพื่อใกล้ชิดผู้ขายขององค์กร 2) กลยุทธ์การเพิ่มประสิทธิภาพในกระบวนการต่าง ๆ 3) กลยุทธ์การลดต้นทุนค่าใช้จ่าย และ 4) กลยุทธ์พัฒนาบุคลากรภายในโดยพัฒนาทีมงาน

3. การกระจายกลยุทธ์สู่การปฏิบัติด้วยมุมมองของวิธีการแบบดุลยภาพ

3.1 การกระจายกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ

3.1.1 การกำหนดกลยุทธ์ระดับกิจกรรมสนับสนุนกลยุทธ์ธุรกิจ จากกลยุทธ์ธุรกิจทั้ง 9 กลยุทธ์ สามารถกำหนดกลยุทธ์ระดับกิจกรรมได้ 25 กลยุทธ์ และเมื่อนำกลยุทธ์ทั้งหมดมาเชื่อมโยงกันตามแนวคิดการจัดทำแผนที่กลยุทธ์ของวิธีการแบบดุลยภาพสามารถอธิบายแผนที่กลยุทธ์ขององค์กร ได้ดังแสดงในภาพ 28

3.1.2 การเชื่อมโยงกลยุทธ์ และตัวชี้วัดระดับหน่วยงานด้วยวิธีแบบดุลยภาพ องค์กรได้กำหนดตัวชี้วัดผลงานหลักตามมุมมองทั้ง 4 ได้ตัวชี้วัดผลงานหลักภายใต้มุมมองทางการเงินทั้งหมด 4 ตัวชี้วัด ตัวชี้วัดผลงานหลักภายใต้มุมมองทางด้านลูกค้าทั้งหมด 6 ตัวชี้วัด ตัวชี้วัดผลงานหลักภายใต้มุมมองทางด้านกระบวนการภายใน ทั้งหมด 21 ตัวชี้วัด และตัวชี้วัดผลงานหลักภายใต้มุมมองทางด้านเรียนรู้ และการเติบโตทั้งหมด 8 ตัวชี้วัด

4. การตรวจสอบความเป็นไปได้ของแผนกลยุทธ์

4.1 การตรวจสอบความสอดคล้องระหว่างวิสัยทัศน์ พันธกิจ กลยุทธ์ระดับองค์กรและแผนที่กลยุทธ์กับการเชื่อมโยงเชิงเหตุผลจากกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ 3 คน มีมติเป็นเอกฉันท์ แสดงว่า

เนื้อหาแต่ละข้อมีความสอดคล้องกันระหว่างวิสัยทัศน์ พันธกิจ กลยุทธ์ระดับองค์กร และแผนที่กลยุทธ์ สามารถนำไปกำหนดเป็นวัตถุประสงค์ และตัวชี้วัดผลงานหลักได้ต่อไป

4.2 การตรวจสอบความสอดคล้องระหว่างวัตถุประสงค์กับตัวชี้วัดผลงานหลักในมุมมองทั้ง 4 ด้านตามวิธีการแบบดุลยภาพ จากกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ 3 คน มีมติเป็นเอกฉันท์ แสดงว่าเนื้อหาวัตถุประสงค์กับตัวชี้วัดผลงานหลักในมุมมองทั้ง 4 ด้าน ในแต่ละข้อสามารถนำไปใช้วัดผลได้จริง และพบว่าผู้เชี่ยวชาญมีข้อเสนอแนะเพิ่มเติมตัวชี้วัดผลงานหลักจำนวน 10 ตัวชี้วัด

4.3 ข้อเสนอแนะจากกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ 3 คน มี 5 ประเด็น

5. การปรับปรุงแผนกลยุทธ์

จากแบบตรวจสอบส่วนที่ 1 กลุ่มวางแผนกลยุทธ์จึงไม่มีการปรับปรุงเนื้อหาในส่วนนี้ จากแบบตรวจสอบส่วนที่ 2 กลุ่มวางแผนกลยุทธ์ทำการปรับปรุงเพิ่มตัวเนื้อหาตัวชี้วัดผลงานหลักจำนวน 10 ตัวชี้วัด ตามข้อเสนอแนะของผู้เชี่ยวชาญ และจากแบบตรวจสอบส่วนที่ 3 กลุ่มผู้เชี่ยวชาญแต่ละท่าน มีข้อเสนอแนะที่หลากหลายไม่ซ้ำประเด็นกัน 5 ประเด็น ซึ่งข้อเสนอแนะโดยส่วนใหญ่เป็นข้อเสนอแนะเชิงปฏิบัติการที่มุ่งเน้นให้เพิ่มเติมรายละเอียดในตัวชี้วัดผลงานหลัก ซึ่งเป็นประโยชน์ต่อการนำแผนกลยุทธ์ไปดำเนินการในอนาคต แต่ในเบื้องต้นกลุ่มวางแผนกลยุทธ์พิจารณาว่าจะไม่มีการปรับปรุงเนื้อหาในตัวชี้วัดผลงานหลักที่กำหนดไว้

ผลการวิจัยสรุปได้ว่า การวางแผนกลยุทธ์ด้วยมุมมองของวิธีการแบบดุลยภาพในธุรกิจการสกัดน้ำมันปาล์มขององค์กรกรณีศึกษากลยุทธ์ระดับองค์กร คือ กลยุทธ์การเจริญเติบโตของกิจการที่มุ่งเน้นปัจจัยภายในเป็นปัจจัยหลักในการดำเนินการ ได้กลยุทธ์ระดับธุรกิจทั้งหมด 9 กลยุทธ์ และได้กระจายกลยุทธ์สู่การปฏิบัติด้วยมุมมองของวิธีการแบบดุลยภาพ โดยกำหนดกลยุทธ์ระดับกิจกรรมสนับสนุนกลยุทธ์ระดับธุรกิจทั้งหมด 25 กลยุทธ์ และได้กำหนดตัวชี้วัดผลงานหลักตามวิธีแบบดุลยภาพ ในมุมมองทั้ง 4 คือ มุมมองทางการเงินทั้งหมด 4 ตัวชี้วัด มุมมองทางด้านลูกค้าทั้งหมด 6 ตัวชี้วัด มุมมองทางด้านกระบวนการภายในทั้งหมด 21 ตัวชี้วัด และมุมมองทางด้านเรียนรู้ และการเติบโตทั้งหมด 8 ตัวชี้วัด จากการตรวจสอบความเป็นไปของแผนกลยุทธ์จากกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ ปรากฏผลว่า เนื้อหาระหว่างวัตถุประสงค์กับตัวชี้วัดผลงานหลักในมุมมองทางการเงิน ด้านลูกค้า ด้านกระบวนการภายใน ด้านการเรียนรู้ และการเติบโต มีความสอดคล้องและสามารถวัดผลได้ และได้ทำการปรับปรุงเพิ่มเติมเนื้อหาตัวชี้วัดผลงานหลักจำนวน 10 ตัวชี้วัด ตามข้อเสนอแนะของผู้เชี่ยวชาญ

อภิปรายผล

1. สภาพก่อนการวางแผนกลยุทธ์

องค์กรกรณีศึกษา ได้พยายามดำเนินธุรกิจเชิงรุก โดยการนำระบบการบริหารงานคุณภาพ ISO 9001: 2000 มาประยุกต์ใช้ และผู้บริหารได้ให้ความสำคัญต่อการดำเนินงานเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์คุณภาพ และถือเอาวัตถุประสงค์คุณภาพเป็นเป้าหมายสำคัญในการดำเนินธุรกิจขององค์กร แต่เมื่อพิจารณาผลการดำเนินงานด้านต่าง ๆ ได้แก่ ด้านการเงิน ด้านลูกค้า ด้านกระบวนการภายใน และด้านบุคลากรขององค์กร พบว่าผลการดำเนินงานด้านต่าง ๆ ไม่เป็นไปตามเป้าหมายที่ผู้บริหารต้องการ อีกทั้งกลุ่มผู้บริหารมีความเห็นร่วมกันว่า องค์กรไม่มีการกำหนดทิศทาง และเป้าหมายขององค์กรในระยะยาวที่ชัดเจน และยังไม่มีการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และขาดการวางแผนกลยุทธ์ จึงทำให้ผลประกอบการขององค์กรในแต่ละด้านไม่เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนด การนำระบบบริหารคุณภาพ ISO 9001 มาใช้ในการขับเคลื่อนให้การดำเนินงานไม่บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่องค์กรกำหนดไว้ เนื่องจากมาตรฐาน ISO 9001 มุ่งเน้นความพึงพอใจของลูกค้าเป็นสำคัญ การกำหนดดัชนีชี้วัดวัตถุประสงค์คุณภาพตามมาตรฐาน ISO 9001 ไม่สามารถเชื่อมโยงความสัมพันธ์ระหว่างนโยบาย และกลยุทธ์สู่การปฏิบัติได้ และมีความยากลำบากในการกำหนดเป้าหมายในอนาคตขององค์กรที่ชัดเจนได้ ผู้บริหารระดับสูงให้ความสำคัญในดัชนีชี้วัดด้านการเงินเพียงด้านเดียว ทำให้มุ่งเน้นผลการดำเนินงานระยะสั้นมากกว่าการเสริมสร้างความสามารถทางการแข่งขันในระยะยาว กลุ่มผู้บริหารจึงมีความเห็นว่า ปัญหาขององค์กรดังกล่าวข้างต้น ต้องได้รับการแก้ไขโดยการวางแผนกลยุทธ์ เพื่อให้องค์กรสามารถดำเนินธุรกิจในสภาพการแข่งขันในอุตสาหกรรมนี้ที่มีความรุนแรงมากขึ้น และเติบโตต่อไปได้ ผู้วิจัยได้รับมอบหมายจากผู้บริหารให้ศึกษาแนวทางการวางแผนกลยุทธ์ และนำมาประยุกต์ใช้ในองค์กร

2. ผลการวางแผนกลยุทธ์

2.1 การเปรียบเทียบกับแนวคิด และทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง

2.1.1 ผลการวางแผนกลยุทธ์ ด้วยมุมมองของวิธีการแบบดุลยภาพในธุรกิจ การสกัดน้ำมันปาล์มขององค์กรกรณีศึกษา ทำให้ได้กลยุทธ์ขององค์กรในระดับต่าง ๆ หากพิจารณารายละเอียดของเนื้อหาแต่ละกลยุทธ์แล้ว พบว่าองค์กรมุ่งเน้นการดำเนินธุรกิจโดยให้ความสำคัญกับคุณภาพของการดำเนินงาน การบริหารต้นทุน การส่งมอบสินค้าแก่ลูกค้าอย่างเพียงพอ และตรงเวลา ดำเนินธุรกิจอย่างมีจริยธรรมทั้งต่อผู้ขายและสังคม สร้างขวัญกำลังใจให้แก่บุคลากรภายในองค์กร และมุ่งเน้นการป้องกันมลพิษด้านสิ่งแวดล้อมจากกิจกรรมที่เกิดจาก

องค์กร ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดการจัดการคุณภาพของ กฤษดา กรุดทอง (2553) ได้เสนอว่า การจัดการคุณภาพ เป็นแนวคิดทางด้านการจัดการทางธุรกิจที่มุ่งบริหารให้เกิดคุณภาพขึ้นใน ผลิตภัณฑ์ และบริการที่องค์กรส่งมอบให้แก่ลูกค้า คุณภาพถือได้ว่าเป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้ธุรกิจ นั้นสามารถแข่งขันและดำรงอยู่รอดได้ ซึ่งปัจจัยทางด้านคุณภาพที่สำคัญยังหมายรวมถึงต้นทุน (Cost) ความสิ้นเปลือง (Waste) ระยะเวลา (Delivery) ความประหยัด (Safety) คุณธรรม (Morale) สิ่งแวดล้อม (Environment) จริยธรรม (Ethics)

2.1.2 ผู้วิจัยได้กำหนดขั้นตอนการทำวิจัยออกเป็น 5 ขั้นตอนหลัก ประกอบด้วย

1) การทบทวนทิศทางขององค์กร 2) การพัฒนากลยุทธ์ด้วยมุมมองของวิธีแบบดุลยภาพ 3) การกระจายกลยุทธ์สู่การปฏิบัติด้วยวิธีแบบดุลยภาพ 4) การตรวจสอบความเป็นไปได้ของแผน กลยุทธ์ และ 5) การปรับปรุงแผนกลยุทธ์ ซึ่งใน 5 ขั้นตอนนี้สอดคล้องตามหลักการวงจรเดมมิง จากการศึกษาของผู้วิจัยพบว่า การตรวจสอบแผนกลยุทธ์ และการปรับปรุงแผนกลยุทธ์ที่มี ประสิทธิภาพนั้น จำเป็นจะต้องนำแผนกลยุทธ์ไปประยุกต์ในองค์กรก่อนจึงจะทราบได้ว่าแผน กลยุทธ์ที่ได้วางแผนไว้นั้นมีความสอดคล้อง และเหมาะสม สามารถนำพาสู่เป้าหมายที่ วางไว้ได้หรือไม่ แต่ด้วยข้อจำกัดเรื่องระยะเวลาการวิจัย และขอบเขตของการวิจัยในครั้งนี้ ผู้วิจัย จึงได้ตรวจสอบความเป็นไปได้ของแผนกลยุทธ์โดยกลุ่มผู้เชี่ยวชาญแทนการนำแผนกลยุทธ์ ไป ประยุกต์ในองค์กร

2.1.3 งานวิจัยในครั้งนี้ผู้วิจัยร่วมกับกลุ่มวางแผนกลยุทธ์ได้ทำการวิเคราะห์ สภาพแวดล้อมภายนอก และการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน ในขั้นต้นก่อนการกำหนด วิสัยทัศน์ และพันธกิจขององค์กร เพื่อให้ทราบทิศทางขององค์กรที่ชัดเจนก่อนที่จะดำเนินการ วางแผนกลยุทธ์ต่อไป ซึ่งการดำเนินการวางแผนกลยุทธ์ในครั้งนี้สอดคล้องกับกระบวนการบริหาร เชิงกลยุทธ์ในรูปแบบของสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติโดยวัฒนา วงศ์เกียรติรัตน์ และคณะ (2548, 18) ได้กำหนดให้มีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายใน และภายนอกขององค์กรก่อนการจัดวาง ทิศทาง วิสัยทัศน์ ภารกิจขององค์กรที่ชัดเจนก่อนการกำหนดกลยุทธ์ และกระจายกลยุทธ์สู่ การปฏิบัติต่อไป

2.1.4 การวางแผนกลยุทธ์ของผู้วิจัยได้พิจารณาความสัมพันธ์ของห่วงโซ่คุณค่า ขององค์กร โดยเริ่มต้นตั้งแต่การจัดหาวัตถุดิบ การบริหารวัตถุดิบคงคลัง ผ่านวัตถุดิบต่อไปยัง กระบวนการผลิต เพื่อทำการผลิตสินค้า และมีการบริหารสินค้าสำเร็จรูป กระบวนการขาย และมี กิจกรรมสนับสนุนต่าง ๆ ได้แก่ การจัดซื้อจัดหา พัฒนาเทคโนโลยี การบริหารทรัพยากรบุคคล และ กิจกรรมพื้นฐาน ได้แก่ งานการเงิน บัญชี โดยกิจกรรมสนับสนุนจะช่วยส่งเสริมให้กิจกรรมหลักใน

ห่วงโซ่คุณค่าเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล ซึ่งการวางแผนกลยุทธ์โดยพิจารณาห่วงโซ่คุณค่าขององค์กรเป็นสำคัญนี้ สอดคล้องตามแนวคิดการบริหารเชิงกลยุทธ์ของเดวิทที่ให้ ความสำคัญกับการตัดสินใจแบบข้ามหน้าที่ (Cross-functional) และเน้นการบริหารเชิงบูรณาการ ซึ่งเป็นการประสานหน่วยงานแต่ละหน่วยงานเป็นกระบวนการเดียวกัน

2.1.5 จากวิเคราะห์ทางเลือกกลยุทธ์ ภาพ 24 เพื่อกำหนดตำแหน่งที่เหมาะสมต่อการวางแผนกลยุทธ์โดยใช้การวิเคราะห์ทางเลือกกลยุทธ์ (SPACE Matrix) ทำให้ได้กลยุทธ์การรุกไปข้างหน้า ซึ่งในกลยุทธ์ลักษณะนี้เป็นกลยุทธ์การเจริญเติบโตในธุรกิจ จากตำแหน่งของกราฟในแกน X มีค่าเท่ากับ 0.38 และแกน Y มีค่าเท่ากับ 0.62 ซึ่งมีระดับค่าไม่สูงมากนัก และด้วยเครื่องมือนี้เป็นเครื่องมือเชิงคุณภาพ ที่ให้สมาชิกในกลุ่มวางแผนกลยุทธ์แสดงความคิดเห็น ประเมินระดับคะแนนจากความคิดเห็นของแต่ละบุคคล ซึ่งอาจจะเป็นความคาดเคลื่อนได้สูง องค์กรจึงควรดำเนินธุรกิจในเชิงรุกไปข้างหน้าโดยใช้ประโยชน์จากโอกาสอย่างระมัดระวัง และสร้างจุดแข็งภายในองค์กรเพิ่มมากขึ้น จะเห็นได้ว่าผลการเลือกกลยุทธ์ในงานวิจัยในครั้งนี้ จึงเลือกกลยุทธ์ในหลายลักษณะผสมผสานกัน โดยไม่เลือกกลยุทธ์การรุกไปข้างหน้าเพียงอย่างเดียว อาทิเช่น การเพิ่มประสิทธิภาพในกระบวนการต่าง ๆ เป็นกลยุทธ์การแข่งขันในอุตสาหกรรม การลดต้นทุนค่าใช้จ่ายเป็นกลยุทธ์การอนุรักษ์และการตั้งรับ การสร้างพันธมิตรทางธุรกิจโดยรวมทุนกับลูกค้าโรงงานผลิตน้ำมันไบโอดีเซลเป็นกลยุทธ์การแข่งขันในอุตสาหกรรม และการตั้งรับ

2.1.6 จากผลการวางแผนกลยุทธ์ด้วยมุมมองของวิธีการแบบดุลยภาพขององค์กร ทำให้ได้กลยุทธ์ขององค์กรในระดับต่าง ๆ ได้แก่ กลยุทธ์ระดับองค์กร กลยุทธ์ระดับธุรกิจ และกลยุทธ์ระดับกิจกรรม และได้กำหนดวัตถุประสงค์ และตัวชี้วัดผลงานหลักในแต่ละกลยุทธ์ เพื่อให้เกิดความชัดเจนในการนำกลยุทธ์แต่ละระดับไปปฏิบัติให้เกิดผลสำเร็จ ซึ่งการวางแผนกลยุทธ์ในแต่ละระดับโดยเริ่มตั้งแต่ระดับองค์กรไปถึงระดับกิจกรรม มีความสอดคล้องกับแนวคิดการจัดการเชิงกลยุทธ์ของเพียซและโรบินสัน ที่มีการกำหนดวัตถุประสงค์ระยะยาว ในกลยุทธ์ระดับองค์กร และวัตถุประสงค์ระยะสั้นในกลยุทธ์ระดับหน้าที่ เพื่อกระจายกลยุทธ์สู่การปฏิบัติ

2.1.7 การกระจายกลยุทธ์สู่การปฏิบัติขององค์กรในงานวิจัยครั้งนี้ใช้ มุมมองของวิธีการแบบดุลยภาพ โดยพิจารณามุมมองทั้ง 4 เป็นสำคัญในการจัดทำแผนที่กลยุทธ์ เพื่อเชื่อมโยงความสัมพันธ์ของแต่ละกลยุทธ์ธุรกิจเข้าด้วยกันภายใต้มุมมองทั้ง 4 ของวิธีการแบบดุลยภาพ ซึ่งสอดคล้องตามแนวคิดการวางแผนกลยุทธ์ด้วยวิธีแบบดุลยภาพของแคปแลน และนอร์ตัน แต่ในงานวิจัยในครั้งนี้ ผู้วิจัยได้เพิ่มขั้นตอนการจัดทำแผนที่กลยุทธ์หลัก ก่อนการจัดทำแผนที่กลยุทธ์ เพื่อให้เกิดความชัดเจนในการเชื่อมโยงความสัมพันธ์ของแต่ละกลยุทธ์ธุรกิจเข้า

ด้วยกัน โดยพิจารณาความสอดคล้องและการสนับสนุนต่อวิสัยทัศน์ และกลยุทธ์หลักขององค์กรเป็นหลัก ทำให้กลุ่มวางแผนกลยุทธ์มีความเข้าใจการจัดทำแผนที่กลยุทธ์ที่ชัดเจนมากขึ้น

2.2 การเปรียบเทียบกับงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ผู้วิจัยได้เปรียบเทียบเนื้อหาผลการวิจัยในครั้งนี้นับกับงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง โดยแบ่งเป็นประเด็นการเปรียบเทียบในด้านต่าง ๆ ได้แก่ วิธีการวางแผนกลยุทธ์ ทิศทางองค์กร และมุมมอง กลยุทธ์หลักที่ได้ ตัวชี้วัดหลัก การตรวจสอบแผนกลยุทธ์ และการกระจายกลยุทธ์ แสดงผลดังตาราง 32

ตาราง 32 การเปรียบเทียบผลกับงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

รายชื่อผู้วิจัย	ประเด็นการเปรียบเทียบ					
	วิธีการวางแผนกลยุทธ์	ทิศทางองค์กรและมุมมอง	กลยุทธ์หลักที่ได้	ตัวชี้วัดหลัก	การตรวจสอบแผนกลยุทธ์	การกระจายกลยุทธ์
จักรินทร์ วรรณโพธิ์กลาง (2547)	ใช้แนวคิดของพอร์ท และการสร้างคุณค่า	มุมมอง การตอบสนอง ความพึงพอใจ ของลูกค้าธุรกิจ การพิมพ์	เพิ่มยอดขายและพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่	ยอดขาย ความพึงพอใจ ลูกค้า คุณภาพสินค้า การส่งมอบ	ผู้วิจัย โดยใช้ ตาราง SASP	ไม่มี
กฤษกร รอดช้างเผือก (2549)	ใช้เครื่องมือ SWOT และ TOWS matrix	เพิ่มศักยภาพ การแข่งขันของอุตสาหกรรม แป้งข้าวเจ้าไทย	RICE strategy	ความรับผิดชอบ นวัตกรรมใหม่ การลดต้นทุน สิ่งแวดล้อม	ไม่มี	ไม่มี
พรณี ไตรภาย (2549)	ใช้แนวคิดของพอร์ท และ คอตเตอร์	เพิ่มศักยภาพในการแข่งขันในธุรกิจโรงแรม	สร้าง ความแตกต่าง พัฒนาภายใน พัฒนาตลาด	ส่วนแบ่ง การตลาด ยอดขาย เพิ่มฐานลูกค้า	ผู้วิจัย โดยใช้ ตาราง SASP	มี และใช้วิธีการแบบดุลยภาพ
ศศธร คุณวุฒิ (2546)	ใช้แนวคิด คอตเลอร์ และฟอกซ์	ออกแบบ การวางแผน การตลาด	วางแผน การตลาดเพิ่ม เพิ่มยอดขาย	ได้กระบวนการ แผนการตลาด	ผู้วิจัย โดยใช้ ตาราง SASP	ไม่มี
มะโน อาลีบาย (2550)	ใช้แนวคิดของ เดวิท และ คอตเลอร์ และฟอกซ์	มุมมองความต้องการของลูกค้า	ขยายฐานลูกค้า สร้างทำเลเลือก เพิ่มคุณภาพงานบริการ	ยอดขาย เพิ่มฐานลูกค้า	ผู้วิจัย โดยใช้ ตาราง SASP	ไม่มี

ตาราง 32 (ต่อ)

รายชื่อผู้วิจัย	ประเด็นการเปรียบเทียบ					
	วิธีการวางแผนกลยุทธ์	ทิศทางองค์กรและมุมมอง	กลยุทธ์หลักที่ได้	ตัวชี้วัดหลัก	การตรวจสอบแผนกลยุทธ์	การกระจายกลยุทธ์
ประสิทธิ์ สังขะวรรณะ (2548)	ใช้แนวคิดของแคปแลน และนอร์ตัน	เน้นกระจายกลยุทธ์สู่การปฏิบัติ	เน้นการนำกลยุทธ์ที่มีอยู่ไปใช้ จึงไม่อยู่ในขอบเขตการวิจัย	ความสำเร็จในงานโครงการติดตั้งงาน	ผู้วิจัย โดยประเมินการปฏิบัติตามตัวชี้วัด	มี และใช้วิธีการแบบดุลยภาพ
ศรัยกร บุษยะมา (2545)	ใช้แนวคิดของแคปแลน และนอร์ตัน	เน้นการออกแบบดัชนีวัดผลสำเร็จ		ตัวชี้วัดครอบคลุมมุมมองทั้ง 4 ของวิธีแบบดุลยภาพ	ผู้เชี่ยวชาญ โดยประเมินผลการปฏิบัติจากตัวชี้วัด	มี และใช้วิธีการแบบดุลยภาพ
สุพัตริ ยอมเจริญ (2547)	ใช้แนวคิดของแคปแลน และนอร์ตัน	เน้นการออกแบบดัชนีวัดผลตามสำเร็จ		ตัวชี้วัดครอบคลุมมุมมองทั้ง 4 ของวิธีแบบดุลยภาพ	ผู้เชี่ยวชาญ ประเมินผลการปฏิบัติจากตัวชี้วัด	มี และใช้วิธีการแบบดุลยภาพ
ผู้วิจัย	บูรณาการแนวคิดของสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ เดวิท เพียชและโรบินสัน และวิธีการแบบดุลยภาพของแคปแลนและนอร์ตัน	มุมมองเน้นการเติบโตในธุรกิจอย่างมั่นคง และมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง	การเจริญเติบโตในธุรกิจเน้นการขยายตัว แนวตั้ง การเพิ่มประสิทธิภาพ การลดต้นทุน และการพัฒนาบุคลากร	ตัวชี้วัดครอบคลุมมุมมองทั้ง 4 ของวิธีแบบดุลยภาพ	ตรวจสอบความเป็นไปได้ของแผนกลยุทธ์จากผู้เชี่ยวชาญ โดยใช้มิติในที่ประชุม	มี และใช้วิธีการแบบดุลยภาพในการวางแผนกลยุทธ์ และใช้ในการกระจายกลยุทธ์สู่การปฏิบัติ

จากตาราง 32 พบว่าวิธีการวางแผนกลยุทธ์ ทิศทางและมุมมองขององค์กร กลยุทธ์หลัก และตัวชี้วัดหลักที่ได้ของงานวิจัยเกี่ยวข้องโดยส่วนใหญ่เลือกรูปแบบการวางแผนกลยุทธ์ตามแนวคิดของนักวิชาการต่าง ๆ ที่สอดคล้องกับสภาพปัญหาของแต่ละองค์กรของงานวิจัยนั้น ๆ เช่น งานของจักรินทร์ วรรณโพธิ์กลาง (2547) ใช้แนวคิดของพอร์ทให้ความสำคัญกับการตอบสนองความต้องการของลูกค้า และแนวคิดการสร้างคุณค่าที่มุ่งเน้นการพัฒนาประสิทธิภาพในกระบวนการต่าง ๆ ภายในองค์กรซึ่งสอดคล้องกับสภาพปัญหายอดขายต่ำกว่าเป้าหมาย และผลิตภัณฑ์ไม่สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้ กฤษกร รอดช้างเผื่อน (2549) ใช้เครื่องมือ SWOT และ TOWS Matrix เพื่อต้องการวางแผนกลยุทธ์ในอุตสาหกรรมแป้งข้าวเจ้าไทยเชิงมหภาค เนื่องจากสภาพปัญหาในอุตสาหกรรมแป้งข้าวเจ้าในภาพรวมของไทย

พรรณี ไศรภาย (2549) ใช้แนวคิดของพอร์ต และคอตเตอร์ที่ให้ความสำคัญต่อการวางแผนกลยุทธ์ทางการตลาด ซึ่งสอดคล้องกับสภาพปัญหาธุรกิจการให้บริการของโรงแรมที่มีการแข่งขันรุนแรง ทำให้ได้แผนกลยุทธ์ทางการตลาดที่มุ่งเน้นการสร้างแตกต่างในการบริการแก่ลูกค้า และมีการพัฒนากระบวนการให้บริการภายในของโรงแรม ศศธร คุณวุฒิ (2546) ใช้แนวคิดคอตเลอร์และพอกซ์ที่ให้ความสำคัญต่อการวางแผนกลยุทธ์ทางการตลาด ซึ่งสอดคล้องกับสภาพปัญหาทางการตลาด และมียอดขายต่ำกว่าเป้าหมายที่กำหนด ทำให้ได้แผนกลยุทธ์ทางการตลาด และกลยุทธ์การเพิ่มยอดขาย มะโน อาลีบาย (2550) ใช้แนวคิดของเดวิท และคอตเลอร์และพอกซ์ที่ให้ความสำคัญต่อการวางแผนกลยุทธ์ทางการตลาดซึ่งสอดคล้องกับสภาพปัญหาทางการตลาด และมียอดขายต่ำกว่าเป้าหมายที่กำหนด ทำให้ได้แผนกลยุทธ์การขยายฐานลูกค้า กลยุทธ์เพิ่มคุณภาพงานบริการ สำหรับงานวิจัยของประสิทธิ์ สังขะวรรณะ (2548) ศรีयर บุษยะมา (2545) และสุพัทธิ์ ยอมเจริญ (2547) ใช้แนวคิดวิธีการแบบดุลยภาพของแคปแลน และนอร์ตันในกระจายกลยุทธ์สู่การปฏิบัติ เนื่องจากสภาพปัญหาที่องค์กรมีแผนกลยุทธ์อยู่แล้ว แต่ไม่สามารถกระจายกลยุทธ์สู่การปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพได้ ซึ่งทำให้ผลการวิจัยของผู้วิจัยทั้ง 3 มีแนวทางการนำแผนกลยุทธ์สู่การปฏิบัติได้ชัดเจนมากขึ้น ขณะที่ผู้วิจัยได้บูรณาการรูปแบบการวางแผนกลยุทธ์ของนักวิชาการหลายท่าน และนำจุดเด่นของแต่ละรูปแบบมาสังเคราะห์ให้เป็นรูปแบบของผู้วิจัยในการวางแผนกลยุทธ์ในครั้งนี้ โดยสภาพปัญหาเบื้องต้นขององค์กรกรณีศึกษาไม่มีการวางแผนกลยุทธ์มาก่อน ทำให้ได้กลยุทธ์การเติบโตในธุรกิจอย่างมั่นคง สามารถแข่งขันในอุตสาหกรรมประเภทเดียวกันได้ และมีการวางแผนกลยุทธ์ระดับองค์กร กระจายสู่กลยุทธ์ระดับธุรกิจ และกำหนดกลยุทธ์ในระดับหน้าที่ที่ตอบสนองต่อกลยุทธ์หลักด้วยวิธีแบบดุลยภาพ

การตรวจสอบแผนกลยุทธ์ในงานวิจัยต่าง ๆ สามารถแบ่งได้เป็น 2 กลุ่ม ได้แก่

- 1) ตรวจสอบแผนกลยุทธ์โดยผู้วิจัยเอง โดยใช้เครื่องมือการวิเคราะห์ความสอดคล้องของเนื้อหา งานวิจัยโดยใช้ตารางการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมและการวางแผนกลยุทธ์ (SWOT Analysis & Strategic Plan: SASP) ได้แก่ งานวิจัยของจักรินทร์ วรรณโพธิ์กลาง (2547) พรรณี ไศรภาย (2549) ศศธร คุณวุฒิ (2546) มะโน อาลีบาย (2550) และประสิทธิ์ สังขะวรรณะ (2548)
- 2) ตรวจสอบความเป็นไปได้ของแผนกลยุทธ์ที่พัฒนาขึ้น โดยการใช้แบบประเมินความสอดคล้อง โดยกลุ่มผู้เชี่ยวชาญในอุตสาหกรรม ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของศรีयर บุษยะมา (2545) สุพัทธิ์ ยอมเจริญ (2547) รวมถึงงานวิจัยของผู้วิจัย

ประเด็นการเปรียบเทียบด้านการกระจายกลยุทธ์สู่การปฏิบัติ สามารถแบ่งได้ 2 กลุ่ม คือ 1) ไม่มีการกระจายกลยุทธ์สู่การปฏิบัติ เนื่องจากไม่อยู่ในขอบเขตของงานวิจัย ได้แก่ งานวิจัยของจักรินทร์ วรรณโพธิ์กลาง (2547) กฤษกร รอดช้างเผื่อน (2549) ศศธร คุณวุฒิ (2546) มะโน อาลีบาย (2550) 2) มีการกระจายกลยุทธ์สู่การปฏิบัติโดยส่วนใหญ่ นำวิธีการแบบดุลยภาพไปใช้ในการกระจายกลยุทธ์สู่การปฏิบัติ ได้แก่ งานวิจัยของพรรณี ไครกหาย (2549) ประสิทธิ์ สังขะวรรณะ (2548) ศรัยกร บุษยะมา (2545) สุพัตริ์ ยอมเจริญ (2547) ในขณะที่งานวิจัยของผู้วิจัยที่ได้นำมุมมองของวิธีการแบบดุลยภาพไปใช้ตั้งแต่ขั้นตอนการทบทวนทิศทางการพัฒนาองค์กรในระดับต่าง ๆ และการกระจายกลยุทธ์สู่การปฏิบัติ

3. ปัจจัยที่สนับสนุนการดำเนินงานของผู้วิจัยให้สำเร็จ

3.1 ผู้บริหารขององค์กรมีความมุ่งมั่นตั้งใจ และมีความตระหนักถึงความสำคัญของการวางแผนกลยุทธ์และให้ความร่วมมือกับงานวิจัยครั้งนี้เป็นอย่างดี รวมถึงการจัดสรรทรัพยากรด้านต่าง ๆ เพื่อสนับสนุนงานวิจัยในครั้งนี้ ให้สามารถดำเนินการได้ตามแผนงานเป็นอย่างดี

3.2 กลุ่มวางแผนกลยุทธ์ขององค์กร ซึ่งเป็นบุคลากรในระดับจัดการของหน่วยงานต่าง ๆ มีความสนใจ มีความตั้งใจอย่างมากในการเรียนรู้ และให้ความร่วมมือในการวางแผนกลยุทธ์เป็นอย่างดีซึ่งเห็นได้จากการเข้าร่วมการประชุมเชิงปฏิบัติการอย่างพร้อมเพรียงกัน การแสดงข้อคิดเห็นที่หลากหลายในการระดมสมองแต่ละครั้งจนทำให้การวิจัยในครั้งนี้บรรลุวัตถุประสงค์ที่วางไว้

3.3 ผู้วิจัยเป็นตัวแทนฝ่ายบริหารระบบการบริหารคุณภาพขององค์กร มีคุณสมบัติสนับสนุนกับบุคลากรในองค์กร และมีความเข้าใจในวัฒนธรรมองค์กร สามารถประสานงานกับกลุ่มวางแผนกลยุทธ์ได้เป็นอย่างดี ทำให้งานวิจัยในครั้งนี้สามารถดำเนินไปได้ตามขั้นตอนที่วางไว้ อีกทั้งยังสามารถถ่ายทอดความรู้เกี่ยวกับการวางแผนกลยุทธ์ให้กลุ่มวางแผนกลยุทธ์เข้าใจได้เป็นอย่างดี สามารถควบคุมการประชุมเชิงปฏิบัติการได้เป็นอย่างดี ให้คำแนะนำ เสนอแนะ และแก้ปัญหาในที่ประชุมได้อย่างชัดเจน

3.4 ได้รับการอนุเคราะห์ข้อมูลจากกลุ่มผู้เชี่ยวชาญในการตรวจสอบความเป็นไปได้ของแผนกลยุทธ์เป็นอย่างดี ซึ่งกลุ่มผู้เชี่ยวชาญแต่ละท่านเป็นผู้บริหารระดับสูงขององค์กรต่าง ๆ ในอุตสาหกรรมปาล์มน้ำมันในจังหวัดสุราษฎร์ธานี

4. อุปสรรคในการวิจัยครั้งนี้

4.1 การวิจัยในครั้งนี้มีปัจจัยที่เป็นอุปสรรค คือ การขาดความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการใช้เครื่องมือในการวางแผนกลยุทธ์ การวิเคราะห์ข้อมูล และการวางแผนกลยุทธ์ของกลุ่มวางแผนกลยุทธ์ ผู้วิจัยจึงได้มีการแก้ไขปัญหาเบื้องต้นด้วยการจัดอบรมให้ความรู้แก่กลุ่มวางแผนกลยุทธ์ และก่อนการประชุมเชิงปฏิบัติการทุกครั้งผู้วิจัยได้ทบทวนวิธีการใช้เครื่องมือในการวางแผนกลยุทธ์ต่าง ๆ ในลำดับแรกของการประชุม

4.2 ในการดำเนินงานวิจัยแต่ละขั้นตอนต้องอาศัยความเข้าใจ และการตัดสินใจที่ละเอียด และรอบคอบ ทำให้ต้องใช้เวลาในการดำเนินการค่อนข้างนาน และในบางเวลาไม่อาจดำเนินการได้อย่างต่อเนื่อง เนื่องจากบุคลากรที่เป็นสมาชิกในกลุ่มวางแผนกลยุทธ์มีภาระหน้าที่งานประจำวันที่ได้รับมอบหมายต้องแก้ไขปัญหาด้านต่าง ๆ ขององค์กรอยู่เสมอ ผู้วิจัยจึงจำเป็นต้องใช้เวลานานออกเหนือการประชุมเชิงปฏิบัติการในการประสาน และติดตามข้อมูลจากกลุ่มวางแผนกลยุทธ์เป็นกรณี ๆ ไป

5. องค์ความรู้ที่ได้รับจากการวิจัย

บุคลากรขององค์กรได้รับความรู้ในการจัดทำแผนกลยุทธ์ และมีความเข้าใจขั้นตอนการวางแผนกลยุทธ์ ทำให้มีแนวทางในการปฏิบัติงานที่ชัดเจน สอดคล้องตามแผนกลยุทธ์ มีความเข้าใจเกี่ยวกับตัวชี้วัดผลงานหลักของแต่ละหน่วยงาน รับรู้เป้าหมายในการดำเนินงาน เรียนรู้ที่จะปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้ สามารถแก้ไขปัญหา และพัฒนางานให้สอดคล้องตามแผนกลยุทธ์เป็นอย่างดี อีกทั้งยังมีทักษะในการระดมสมอง มีประสบการณ์ในการแสดงความคิดเห็น การเคารพความคิดเห็นของเสียงส่วนใหญ่ เกิดการเรียนรู้เกี่ยวกับกระบวนการวางแผนกลยุทธ์

ข้อเสนอแนะของผู้วิจัย

1. ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป

1.1 จากการวิจัยในครั้งนี้ ควรมีการทำวิจัยประเภทการประเมินผลกลยุทธ์ขององค์กร โดยดำเนินการตามแผนกลยุทธ์ และการกระจายกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ พร้อมทั้งมีการติดตาม และประเมินผล จากมุมมองขององค์กร โดยวัดผลจากตัวชี้วัดผลงานหลักขององค์กร เปรียบเทียบกับเป้าหมายที่กำหนดไว้ เพื่อสรุปผลการดำเนินงาน นำไปสู่การประเมินแผนกลยุทธ์ที่ได้วางไว้ และปรับปรุงพัฒนาแผนกลยุทธ์ให้เหมาะสมกับองค์กรยิ่งขึ้น

1.2 จากการวิจัยในครั้งนี้ ได้แผนกลยุทธ์หลักขององค์กร และแผนกลยุทธ์ระดับธุรกิจ ในการทำวิจัยครั้งต่อไป ควรมีการทำวิจัยในการจัดทำแผนกลยุทธ์ระดับหน่วยงานย่อยของธุรกิจ อาทิเช่น แผนกลยุทธ์ในหน่วยงานผลิต หน่วยงานจัดซื้อวัตถุดิบ หน่วยงานซ่อมบำรุง เป็นต้น

1.3 จากแนวทางการวิจัยในครั้งนี้ สามารถนำขั้นตอนการวางแผนกลยุทธ์ด้วย มุมมองของวิธีการแบบดุลยภาพนี้ไปประยุกต์ในการวางแผนกลยุทธ์ในอุตสาหกรรมประเภทอื่น ๆ

2. ข้อเสนอแนะในการจัดการกลยุทธ์ขององค์กร

2.1 ผู้บริหารระดับสูงขององค์กร ควรกำหนดแผนกลยุทธ์เป็นนโยบาย ประกาศให้ บุคลากรรับทราบอย่างเป็นทางการ ขอให้บุคลากรทุกหน่วยงานให้ความร่วมมือ นำแผนกลยุทธ์ไป ปฏิบัติ โดยแผนกลยุทธ์ แต่ละแผนล้วนส่งเสริมจุดแข็ง และปิดกั้นจุดอ่อนขององค์กร หากได้ มีการนำไปปฏิบัติจริง จะสามารถทำให้ผลการดำเนินธุรกิจบรรลุวัตถุประสงค์ที่วางไว้ได้

2.2 แผนกลยุทธ์แต่ละระดับที่ได้จากการวางแผนในงานวิจัยนี้ กลุ่มวางแผนกลยุทธ์ ควรนำมากำหนดเป้าหมายประจำปี รวมถึงแผนงานโครงการ และกิจกรรมต่าง ๆ ที่สนับสนุนให้ กลยุทธ์บรรลุตามเป้าหมายที่วางไว้ รวมถึงต้องกำหนดผู้รับผิดชอบแผนงานโครงการต่าง ๆ ที่ชัดเจน เพื่อให้บุคลากรที่หน่วยงานรับทราบ แนวทางการปฏิบัติงานที่ชัดเจน

2.3 กลุ่มวางแผนกลยุทธ์จะต้องติดตามผลการดำเนินงานตามแผนกลยุทธ์เป็น ประจำสม่ำเสมอ และประเมินประสิทธิผลของแผนงานโครงการต่าง ๆ ที่สนับสนุนแผนกลยุทธ์ อย่างต่อเนื่อง หากพบว่าผลการดำเนินงานไม่เป็นไปตามที่กำหนด ควรมีการปรับปรุงเป้าหมาย และปรับแผนกลยุทธ์ให้สอดคล้องตามสถานการณ์ในปัจจุบัน

2.4 องค์กรควรให้ความสำคัญกับการบริหารอย่างมีคุณภาพ จะต้องใช้หลักการ ห่วงโซ่คุณค่า และมุมมองของวิธีการแบบดุลยภาพ เพื่อให้การวิเคราะห์กระบวนการเป็นไป อย่างเป็นระบบ ตั้งแต่การพิจารณาสภาพแวดล้อมทั้งภายใน และภายนอก การกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ ที่จะนำไปกำหนดแผนกลยุทธ์ระดับต่าง ๆ ไปจนถึงการกระจายกลยุทธ์สู่การปฏิบัติตาม ตัวชี้วัดที่กำหนด รวมถึงการแก้ไขปัญหาทางธุรกิจระดับต่าง ๆ ขององค์กร หากมีการคิดที่ไม่เป็น ระบบจะส่งผลต่อการแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ไม่มีประสิทธิผล และส่งผลกระทบต่อการดำเนินธุรกิจได้ ดังนั้นการบริหารอย่างมีคุณภาพจำเป็นต้องมีการบริหารจัดการด้วยข้อเท็จจริง และต้องอยู่บน พื้นฐานของการมีส่วนร่วม และการทำงานกันอย่างเป็นระบบ