บทที่1
บทนำ

1.1. ที่มาและความสำคัญของปัญหา

สหกรณ์เป็นวิธีการที่มีระบบและมีวิธีการจัดการที่ดี จากหลักการช่วยเหลือตนเองและช่วยเหลือซึ่งกันและกัน มีเป้าหมายคือผลประโยชน์ของมวลสมาชิก ซึ่งจะนำไปสู่การมีรายได้เพิ่มสูงขึ้นและมีคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้น สหกรณ์การเกษตรนับว่าเป็นสถาบันที่มีบทบาทที่สำคัญในการพัฒนาเศรษฐกิจในชนบท เพราะสหกรณ์การเกษตรทำหน้าที่ที่สำคัญหลายอย่างทั้งทางด้านการผลิต การแปรรูป การตลาด การศึกษาอบรม และการบริหาร ตลอดจนเป็นศูนย์กลางในการพัฒนาชนบทที่จะนำไปสู่การพัฒนาประเทศ แต่แผนการดำเนินงานของสหกรณ์การเกษตรทั้งหลายส่วนใหญ่เป็นการวางแผนแบบปีต่อปีไม่มีการวางแผนระยะยาวที่เป็นการวางแผนในเชิงกลยุทธ์ ซึ่งการวางแผนเชิงกลยุทธ์เป็นการวางแผนที่ได้จากการพิจารณาอย่างละเอียดถึงในอนาคต ข้อได้เปรียบต่อคู่แข่งขัน และสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ ซึ่งมีผลกระทบต่อการดำเนินงานของสหกรณ์ จึงทำให้สหกรณ์ขาดความต่อเนื่องในการบริหารจัดการ การดำเนินงานขาดความมีประสิทธิผล ส่งผลให้การพัฒนาและการเจริญเติบโตของสหกรณ์หยุดนิ่ง ซึ่งนับว่าเป็นอุปสรรคต่อการพัฒนาประเทศ และยังมีสหกรณ์การเกษตรอีกจำนวนไม่น้อยที่กำลังประสบปัญหาในเรื่องดังกล่าว

สหกรณ์โคนมบรรหาร-แจ่มใส 21 จำกัด เป็นอีกหนึ่งสหกรณ์ที่กำลังประสบกับปัญหาในเรื่องของการดำเนินงานที่ขาดประสิทธิภาพ และไม่เกิดประโยชน์ที่แท้จริงแก่มวลสมาชิก กล่าวคือ เมื่อเปรียบเทียบกลุ่มผู้เลี้ยงโคนมในระดับสหกรณ์ของจังหวัดสุพรรณบุรี ซึ่งมีอยู่ทั้งหมด 4 สหกรณ์ คือ สหกรณ์โคนมอำเภอเมือง ภายใต้การดูแลของสหกรณ์การเกษตรเมืองสุพรรณ จำกัด สหกรณ์โคนมศรีประจันต์ ภายใต้ชื่อสหกรณ์ปศุสัตว์ศรีประจันต์ จำกัด สหกรณ์โคนมบรรหาร-แจ่มใส 21 จำกัด และสหกรณ์โคนมหนองหญ้าไซ สุพรรณบุรี จำกัด จากข้อมูลตั้งแต่ปี พ.ศ. 2538 ซึ่งเป็นปีที่เริ่มมีการจัดตั้งสหกรณ์โคนมในจังหวัดสุพรรณบุรี จนถึงปี พ.ศ. 2544 พบว่า จำนวนสมาชิกผู้เลี้ยงโคนมของทุกสหกรณ์มีแนวโน้มลดลง และลดลงจากปี 2538 จนถึง ปี 2544 คิดเป็นร้อยละ 76.92, 64.70, 68.75, และ 32.09 ตามลำดับ และเมื่อเรียงลำดับสหกรณ์ที่มีจำนวนสมาชิกผู้เลี้ยงโคนมลดลงน้อยที่สุดไปถึงมากที่สุด จะเห็นว่าจำนวนผู้เลี้ยงโคนมของสหกรณ์โคนมบรรหาร-แจ่มใส 21 จำกัด ลดลงมากที่สุดเป็นอันดับสองรองจาก สหกรณ์โคนมอำเภอเมือง ซึ่งแสดงได้ดังตารางที่ 1.1

ตารางที่ 1.1 แสดงจำนวนเกษตรกรผู้เลี้ยงโคนมของแต่ละสหกรณ์โคนมในจังหวัดสุพรรณบุรี ระหว่าง ปี พ.ศ. 2538-2544

หน่วย : ราย

ปี พ.ศ.	สหกรณ์โคนม			
	อำเภอเมือง	ศรีประจันต์	บรรหาร-แจ่มใส	หนองหญ้าไซ
2538	52	34	80	81
2539	30	23	75	84
2540	22	17	36	84
2541	19	16	36	85
2542	19	15	37	62
2543	12	12	26	56
2544	12	12	25	55
ลดลงเฉลี่ย ราย/ปี	5.70	3.10	7.85	3.71
ลดลงคิดเป็นร้อยละ	76.92	64.70	68.75	32.09

ที่มา : สำนักงานปศุสัตว์จังหวัดสุพรรณบุรี

และปริมาณน้ำนมดิบที่แต่ละสหกรณ์โคนมในจังหวัดสุพรรณบุรีผลิตได้เฉลี่ยกิโลกรัมต่อวันของแต่ละปี ระหว่าง ปี พ.ศ. 2538-2544 จะเห็นว่า ปริมาณน้ำนมดิบที่ผลิตได้ของสหกรณ์โคนมอำเภอเมือง สหกรณ์โคนมศรีประจันต์ และสหกรณ์โคนมบรรหาร-แจ่มใส มีแนวโน้มลดลงเช่นกัน คือ ลดลงเฉลี่ยเท่ากับ 302.43, 112.28, และ 270.14 กก./วัน/ปี ตามลำดับ หรือลดลงคิดเป็นร้อยละ 68.29, 47.18, และ 69.19 ตามลำดับ มีเพียงสหกรณ์โคนมหนองหญ้าไซเพียงสหกรณ์เดียว ที่สามารถผลิตน้ำนมดิบเฉลี่ยได้เพิ่มขึ้น คือเพิ่มขึ้นเท่ากับ 0.42 กก./วัน/ปี หรือคิดเป็นร้อยละ 0.07 ซึ่งสามารถแสดงได้ดังตารางที่ 1.2

ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
Chiang Mai University

ตารางที่ 1.2 แสดงปริมาณน้ำนมดิบที่แต่ละสหกรณ์โคนมในจังหวัดสุพรรณบุรีผลิตได้เฉลี่ยกิโลกรัมต่อวันของแต่ละปี ระหว่างปี พ.ศ. 2538-2544

หน่วย : กก/วัน

ปี พ.ศ.	สหกรณ์โคนม			
	อำเภอเมือง	ศรีประจันต์	บรรหาร-แจ่มใส	หนองหญ้าไซ
2538	3,100	1,666	2,733	3,966
2539	1,160	880	2,798	4,203
2540	939	1,180	1,792	3,642
2541	800	1,000	1,500	2,500
2542	702	1,300	1,000	3,100
2543	758	932	879	3,064
2544	983	880	842	3,969
ลดลงเฉลี่ย กก./วัน/ปี	302.43	112.28	270.14	-0.42
ลดลงคิดเป็นร้อยละ/ปี	68.29	47.18	69.19	-0.07

ที่มา : สำนักงานปศุสัตว์จังหวัดสุพรรณบุรี

และเมื่อดูถึงประสิทธิภาพการให้น้ำนมดิบของแม่โครีดนมของแต่ละสหกรณ์ ณ ปี 2544 จะพบว่าแม่โครีดนมของสหกรณ์โคนมหนองหญ้าไซให้ปริมาณน้ำนมดิบเฉลี่ยสูงสุด คือ เท่ากับ 11.34 ก.ก./วัน/ตัว รองลงมา ได้แก่ สหกรณ์โคนมอำเภอเมือง เฉลี่ยเท่ากับ 11.18 ก.ก./ตัว/วัน และสหกรณ์โคนมบรรหาร-แจ่มใส เฉลี่ยเท่ากับ 7.51 ก.ก./ตัว/วัน ตามลำดับ ส่วนแม่โครีดนมของสหกรณ์โคนมศรีประจันต์ ให้ปริมาณน้ำนมดิบเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ เท่ากับ 7.33 ก.ก./ตัว/วัน ซึ่งสามารถแสดงได้ดังตารางที่ 1.3

ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ Chiang Mai University

ตารางที่ 1.3 แสดงประสิทธิภาพการให้น้ำนมดิบของโคนมของแต่ละสหกรณ์โคนมใน จังหวัดสุพรรณบุรี ณ ปี พ.ศ. 2544

หน่วย : ก.ก./ตัว/วัน

สหกรณ์โคนม	จำนวนแม่โคให้นม (ตัว)	ปริมาณน้ำนมดิบที่ผลิตได้ (ก.ก./วัน)	เฉลี่ย (ก.ก./ตัว/วัน)
อำเภอเมือง	88	983	11.18
ศรีประจันต์	120	880	7.33
บรรหาร-แจ่มใส	112	842	7.51
หนองหญ้าไซ	350	3,960	11.34

ที่มา : สำนักงานปศุสัตว์จังหวัดสุพรรณบุรี

ทางด้านแนวโน้มของผลการดำเนินการ กำไร(ขาดทุน)สุทธิ ของแต่ละสหกรณ์โคนม ตั้งแต่ปีบัญชี 2539/2540 จนถึงปีบัญชี 2543/2544 จะพบว่า ผลการดำเนินการของสหกรณ์โคนมอำเภอเมืองมีผลกำไรมากเป็นพิเศษ ก็เนื่องมาจากสหกรณ์โคนมอำเภอเมืองดำเนินกิจการโรงงานผลิตนมพลาสเจอร์ไรส์เพื่อส่งผลิตภัณฑ์นมที่ผลิตได้ให้กับโรงเรียนและตลาดทั่วไปด้วย จึงทำให้ผลการดำเนินการออกมาสูง และถึงแม้แนวโน้มของผลกำไรจะขึ้นๆ ลงๆ แต่สหกรณ์ก็ยังไม่เคยประสบกับภาวะขาดทุน แต่ผลการดำเนินการของสหกรณ์โคนมศรีประจันต์ มีแนวโน้มขาดทุนเพิ่มขึ้นทุกปี และผลการดำเนินการของสหกรณ์โคนมบรรหาร-แจ่มใส ก็มีแนวโน้มขาดทุนติดต่อกันมากที่สุด ส่วนผลการดำเนินการของสหกรณ์โคนมหนองหญ้าไซนั้น มีแนวโน้มว่าจะได้ผลกำไรเพิ่มขึ้นในปีต่อไป ซึ่งสามารถแสดงได้ดังตารางที่ 1.4

ตารางที่ 1.4 แสดงผลการดำเนินการกำไร(ขาดทุน)สุทธิของแต่ละสหกรณ์โคนมใน จ.สุพรรณบุรี ประจำปี 2539/2540-2543/2544

หน่วย : บาท

สหกรณ์โคนม	ผลการดำเนินการกำไร(ขาดทุน)สุทธิ ณ ปีบัญชี				
	2539/2540	2540/2541	2541/2542	2542/2543	2543/2544
อำเภอเมือง	1,817,029.59	979,401.89	837,034.95	3,382,907.01	762,948.15
ศรีประจันต์	-270.81	13,670.97	17,211.06	-2,022.27	-7,925.18
บรรหาร-แจ่มใส	60,000	-155,592.65	-40,284.18	-102,268.18	30,927.82
หนองหญ้าไซ	-220,585.25	-875,508.39	50,761.33	112,137.49	69,673.15

ที่มา : รายงานฐานะทางการเงินประจำปีของสหกรณ์โคนม อำเภอเมือง, ศรีประจันต์, บรรหาร-แจ่มใส, และหนองหญ้าไซ ประจำปี 2539/2540-2543/2544

ซึ่งโดยภาพรวมจะเห็นว่า สหกรณ์โคนมศรีประจันต์ และสหกรณ์โคนมบรรหาร-แจ่มใส 21 มีศักยภาพของการดำเนินการค่อนข้างต่ำที่สุดของกลุ่ม และเมื่อสิ้นปีบัญชี 2543/2544 สหกรณ์โคนมศรีประจันต์หรือสหกรณ์ปศุสัตว์ศรีประจันต์ จำกัด จำเป็นต้องทำการปิดตัวเองลง เนื่องจากไม่สามารถดำเนินการต่อไปอย่างมีประสิทธิภาพได้ จึงทำให้สหกรณ์โคนมบรรหาร-แจ่มใส 21 จำกัด ซึ่งมีศักยภาพต่ำเช่นเดียวกัน จำเป็นต้องมีการปรับตัวอย่างเร่งด่วน เพื่อความอยู่รอดต่อไป

จากการสังเกตเบื้องต้นจะพบว่า สาเหตุของปัญหาดังกล่าวของสหกรณ์โคนมบรรหาร-แจ่มใส 21 จำกัด นั้น เกิดจากการวางแผนการดำเนินงานของสหกรณ์เป็นการวางแผนแบบปีต่อปีไม่มีแผนระยะยาว กระบวนการบริหารจัดการของสหกรณ์มีความบกพร่อง สหกรณ์ขาดบุคลากรในการทำงาน บุคลากรไม่เสียสละทุ่มเทให้กับสหกรณ์อย่างจริงจัง สมาชิกขาดความจงรักภักดีต่อ สหกรณ์ แอบนำน้ำนมดิบไปขายที่อื่น สมาชิกไม่มีความรับผิดชอบต่อการชำระหนี้ให้กับสหกรณ์ และเกิดความขัดแย้งกันเองภายในสหกรณ์ จึงทำให้การบริหารจัดการของสหกรณ์ขาดความมีประสิทธภาพ ส่งผลให้การดำเนินงานของสหกรณ์ขาดเงินทุนหมุนเวียน ทำให้สหกรณ์ขาดวัตถุดิบและอุปกรณ์ที่จำเป็นสำหรับการดำเนินธุรกิจ จึงส่งผลให้เหล่าสมาชิกขาดความมั่นใจในระบบสหกรณ์ และในที่สุดประสิทธิภาพของการรวมกลุ่มกันเป็นสหกรณ์ก็ค่อยๆ ลดลง จนท้ายที่สุดการดำเนินการในรูปของสหกรณ์อาจต้องยุติลง

ซึ่งการที่จะทำให้สหกรณ์โคนมบรรหาร-แจ่มใส 21 จำกัด ดำเนินการต่อไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสบผลสำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้ จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องมีแผนการดำเนินงานรวมทั้งกลยุทธ์ที่สามารถนำไปแก้ปัญหาต่างๆ ได้อย่างมีศักยภาพภาพ และเนื่องจากการวางแผนเชิงกลยุทธ์ เป็นการวางแผนที่มาจากการบริหารที่มองถึงเหตุการณ์ที่จะเกิดขึ้นในอนาคตข้างหน้า มีทิศทางรองรับ และมีความคล่องตัวในการแก้ปัญหา เพราะเป็นการบริหารที่เป็นระบบ ซึ่งการมีแผนดำเนินงานและกลยุทธ์ที่ดี จะทำให้สหกรณ์โคนมบรรหาร-แจ่มใส 21 จำกัด ประสบผลสำเร็จ และก้าวไปสู่ความเป็นผู้นำในอนาคต

ดังนั้นการศึกษาในครั้งนี้ จึงมุ่งศึกษาถึงศักยภาพ สถานการณ์ โอกาสและข้อจำกัด ซึ่งเป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการดำเนินการของสหกรณ์โคนมบรรหาร-แจ่มใส 21 จำกัด ที่เปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ เพื่อให้ทราบถึงวิสัยทัศน์ ภารกิจ เป้าหมาย และวัตถุประสงค์ที่สหกรณ์ต้องการ และเพื่อหากลยุทธ์ที่มีความเหมาะสมสำหรับการดำเนินการของสหกรณ์ ซึ่งผลที่ได้จากการศึกษาจะได้นำไปสู่การปรับปรุงและพัฒนาแผนดำเนินงานของสหกรณ์ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่สหกรณ์ และสมาชิก ต่อไป

1.2. วัตถุประสงค์ของการศึกษา

การศึกษาเชิงกลยุทธ์ครั้งนี้ เป็นการศึกษาเพื่อให้ได้องค์ความรู้ใหม่ๆ เพื่อนำไปใช้ประโยชน์ประกอบการตัดสินใจ ในวางแผนงานด้านการบริหารจัดการของสหกรณ์โคนมบรรหาร-แจ่มใส 21 จำกัด ซึ่งมีรายละเอียดของวัตถุประสงค์ ดังนี้

1) เพื่อทราบถึง วิสัยทัศน์ ภารกิจ เป้าหมาย และวัตถุประสงค์ ของสหกรณ์โคนมบรรหาร-แจ่มใส 21 จำกัด
2) เพื่อประเมินสภาพแวดล้อมภายนอกและสภาพแวดล้อมภายในของสหกรณ์โคนมบรรหาร-แจ่มใส 21 จำกัด
3) เพื่อทราบตำแหน่งกลยุทธ์และแนวทางการปฏิบัติของสหกรณ์โคนมบรรหาร-แจ่มใส 21 จำกัด

1.3. ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

เมื่อการศึกษาในครั้งนี้สำเร็จ ผลของการศึกษาที่ได้รับก็จะเป็นประโยชน์ต่อการตัดสินใจในการวางนโยบายเกี่ยวกับการผลิต การตลาด สำหรับสหกรณ์ และเป็นองค์ความรู้เกี่ยวกับแนวทางการวางแผนเชิงกลยุทธ์ขององค์กรต่างๆ ซึ่งสามารถแบ่งประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับออกเป็นข้อๆ ได้ดังนี้

1) เป็นแนวทางในการวางแผนดำเนินงานเชิงกลยุทธ์สำหรับการปรับปรุงและแก้ไขปัญหาของสหกรณ์โคนมบรรหาร-แจ่มใส 21 จำกัด
2) เป็นแนวทางในการวางแผนเพื่อการส่งเสริมและแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นกับสหกรณ์และองค์กรอื่นๆ ที่มีลักษณะคล้ายคลึงกัน
3) เป็นประโยชน์ต่อวงวิชาการด้านการนำหลักวิธีการบริหารเชิงกลยุทธ์ไปใช้ในสหกรณ์และองค์กรอื่นๆ ต่อไป
4) เป็นการเพิ่มศักยภาพของสหกรณ์ ที่จะส่งผลให้สมาชิกมีความมั่นคงทางด้านอาชีพและรายได้ และมีคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้นในที่สุด

1.4. ขอบเขตการศึกษา

การศึกษาเรื่องการบริหารเชิงกลยุทธ์สำหรับสหกรณ์โคนมบรรหาร-แจ่มใส 21 จำกัด ครั้งนี้ มีขอบเขตการศึกษาคือ

1) ศึกษาเปรียบเทียบเฉพาะกลุ่มผู้เลี้ยงโคนมในระดับสหกรณ์ของจังหวัดสุพรรณบุรี ซึ่งมีทั้งหมด 3 สหกรณ์ ได้แก่ สหกรณ์โคนมอำเภอเมือง สหกรณ์โคนมบรรหาร-แจ่มใส 21 และสหกรณ์โคนมหนองหญ้าไซ สุพรรณบุรี เพื่อนำผลของการเปรียบที่ได้ไปวางแผนสำหรับการดำเนินงานของสหกรณ์โคนมบรรหาร-แจ่มใส 21 จำกัด
2) ประชากรที่ใช้ในการศึกษา ได้แก่ สมาชิก คณะกรรมการ พนักงาน และเจ้าหน้าที่ผู้ที่เกี่ยวข้องกับสหกรณ์
3) เป็นการศึกษาเพื่อหารูปแบบของกลยุทธ์ที่มีความเหมาะสมสำหรับการดำเนินงานของสหกรณ์โคนมบรรหาร-แจ่มใส 21 จำกัด โดยครอบคุมการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก(External environment analysis) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน(Internal environment analysis) และการกำหนดวิสัยทัศน์(Vision) ภารกิจ(Mission) เป้าหมาย(Goal) และวัตถุประสงค์(Objective) ของสหกรณ์

1.5 แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารเชิงกลยุทธ์

1.5.1 ความหมายของการบริหารเชิงกลยุทธ์

การบริหารเชิงกลยุทธ์ (Strategic management) หมายถึง กระบวนการกำหนดรูปแบบของกลยุทธ์ในระยะยาว เพื่อใช้เป็นแนวทางแก้ไขปัญหาและสร้างกลยุทธ์ให้กับองค์กร(Hahn, 1991 อ้างในวิชิต อู่อ้น, 2542) และการกำหนดกลยุทธ์โดยมีทิศทางรองรับจะเป็นทางเลือกที่ดีที่สุดในการเปลี่ยนแปลงจากตำแหน่งหรือสภาวการณ์ปัจจุบันไปสู่ตำแหน่งหรือสภาวการณ์ในอนาคต(Pearce, 1982 อ้างใน วิชิต อู่อ้น, 2542)

1.5.2 ลักษณะของการบริหารเชิงกลยุทธ์

การบริหารเชิงกลยุทธ์ มีลักษณะเป็นกระบวนการซึ่งรวมกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกัน 3 ประการ คือ 1) การวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์(Strategic analysis) 2) การกำหนดกลยุทธ์(Strategic formulation) 3) การปฏิบัติตามกลยุทธ์และการควบคุม(Strategic implementation and control) โดยทั่วไป การวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์เป็นงานที่ต้องทำไว้ล่วงหน้าและต้องมีการพัฒนา การกำหนดกลยุทธ์เป็นกระบวนการเปลี่ยนแปลงงานที่ทำไว้ล่วงหน้าให้เป็นแผนซึ่งผลลัพธ์ที่ได้ คือ กลยุทธ์ที่กำหนด ส่วนการปฏิบัติตามกลยุทธ์ และการควบคุมเชิงกลยุทธ์ เป็นกระบวนการเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์ที่กำหนดไว้ให้ออกมาเป็นผลลัพธ์ที่เป็นจริง ซึ่งก็คือการบรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้นั้นเอง (ศิริวรรณ

เสรีรัตน์ และคณะ, 2542) และการบริหารเชิงกลยุทธ์นั้นจะตอบคำถามที่สำคัญคือ ในปัจจุบันองค์กรของเราอยู่ ณ จุดใด มีสถานะอย่างไร สถานการณ์เป็นอย่างไรองค์กร ต้องกรไปสู่ ณ จุดใด และองค์กรจะไปยังจุดที่ต้องการได้อย่างไร

1.5.3 กระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์

กระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์(Strategic management process) ก็คือ ขั้นตอนการบริหารเพื่อให้บรรลุภารกิจ(Mission) ขององค์กรโดยสร้างความสัมพันธ์ระหว่างองค์กรให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อม(Higgins and Vincze, 1986) ซึ่งมีขั้นตอนต่างๆ ต่อเนื่องเกี่ยวพันกันดังนี้

1) การประเมินสภาวะแวดล้อมภายนอกและภายในองค์กร (External-Internal environment evaluation)

การประเมินสภาวะแวดล้อมภายนอกและภายในองค์กร เป็นการพิจารณาถึงโอกาส (Opportunities) กับอุปสรรค(Threats) จากสภาพแวดล้อมภายนอกขององค์กร และการพิจารณาถึงจุดแข็ง(Strengths) กับจุดอ่อน(Weakness) จากสภาพแวดล้อมภายในองค์กร ซึ่งการพิจารณาดังกล่าวเรียกว่า "การวิเคราะห์ SWOT" โดยที่

S : Strengths หรือ จุดแข็ง หมายถึง การดำเนินงานภายในองค์กรที่สามารถกระทำได้ดีและมีลักษณะเด่น ไม่ว่าจะเป็น การบริหาร การผลิต การเงิน การบัญชี การตลาด บุคลากร รวมไปถึงการวิจัยและพัฒนา ซึ่งปัจจัยเหล่านี้เป็นปัจจัยที่เอื้อต่อความสำเร็จขององค์กร ตัวอย่างจุดแข็งเช่น ความสามารถที่เด่นเป็นพิเศษ ความแตกต่างทางการแข่งขัน ตราสินค้าที่เป็นที่รู้จัก พนักงานมีความสามารถ การเงินมีความมั่นคง และมีเทคโนโลยีที่ทันสมัย

W : Weaknesses หรือ จุดอ่อน หมายถึง การดำเนินงานภายในที่องค์กรไม่สามารถกระทำได้ดี ซึ่งจะทำให้กลายเป็นอุปสรรคต่อความสำเร็จขององค์กร เช่น การเงินไม่เพียงพอ ความชำนาญตลาดน้อย ต้นทุนสูง ขาดความสามารถที่เด่น สินค้าล้าสมัย ดังนั้นองค์กรจะต้องกำหนดกลยุทธ์ที่สามารถลบล้างหรือปรับปรุงจุดอ่อนของการดำเนินงานภายในเหล่านี้ให้ดีขึ้น

O : Opportunities หรือ โอกาส หมายถึง สภาพแวดล้อมภายนอกหรือช่องทางที่เป็นประโยชน์ต่อการดำเนินงานขององค์กร เช่น การขยายตลาดทั่วโลก การพัฒนาสินค้าใหม่ การบริการใหม่ การพัฒนาคุณภาพ ลูกค้าต้องการสิ่งใหม่ๆ การเปลี่ยนแปลงทางประชากรศาสตร์ กฎหมายที่มีผลกระทบต่อการแข่งขัน องค์กรจะต้องคาดคะเนการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมภายนอก เช่น เศรษฐกิจ สังคม การเมือง เทคโนโลยีและการแข่งขันอยู่เป็นระยะ เพื่อหาโอกาสจากการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม

T : Threats หรือ อุปสรรค หมายถึง สภาวะแวดล้อมภายนอกขององค์กรหรือช่องทางที่ก่อให้เกิดปัญหาและอุปสรรคต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร เช่น ผู้เข้ามาใหม่ในตลาด การเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยี การเปลี่ยนแปลงประชากรศาสตร์ สิ่งทดแทนการนำเข้า ปัญหาเศรษฐกิจ อุปสรรคจากกฎหมาย แรงกดดันจากลูกค้า ซึ่งองค์กรต้องพยายามเปลี่ยนจากอุปสรรคให้เป็นโอกาส

2) การกำหนดกลยุทธ์หรือการวางแผนกลยุทธ์ (Strategic formulation or strategic planning) องค์ประกอบในการกำหนดหรือวางแผนกลยุทธ์มี 5 ประการ คือ

2.1) ต้องมีการวิเคราะห์การเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมภายนอกทางเศรษฐกิจ การเมือง สังคม ตลอดจนอุตสาหกรรมและธุรกิจอันส่งผลกระทบต่อธุรกิจทั้งในปัจจุบันและอนาคต โดยถ้ากระทบในทางบวกก็ถือว่าเป็น"โอกาส" ถ้ากระทบในทางลบก็ถือว่าเป็น"อุปสรรค"

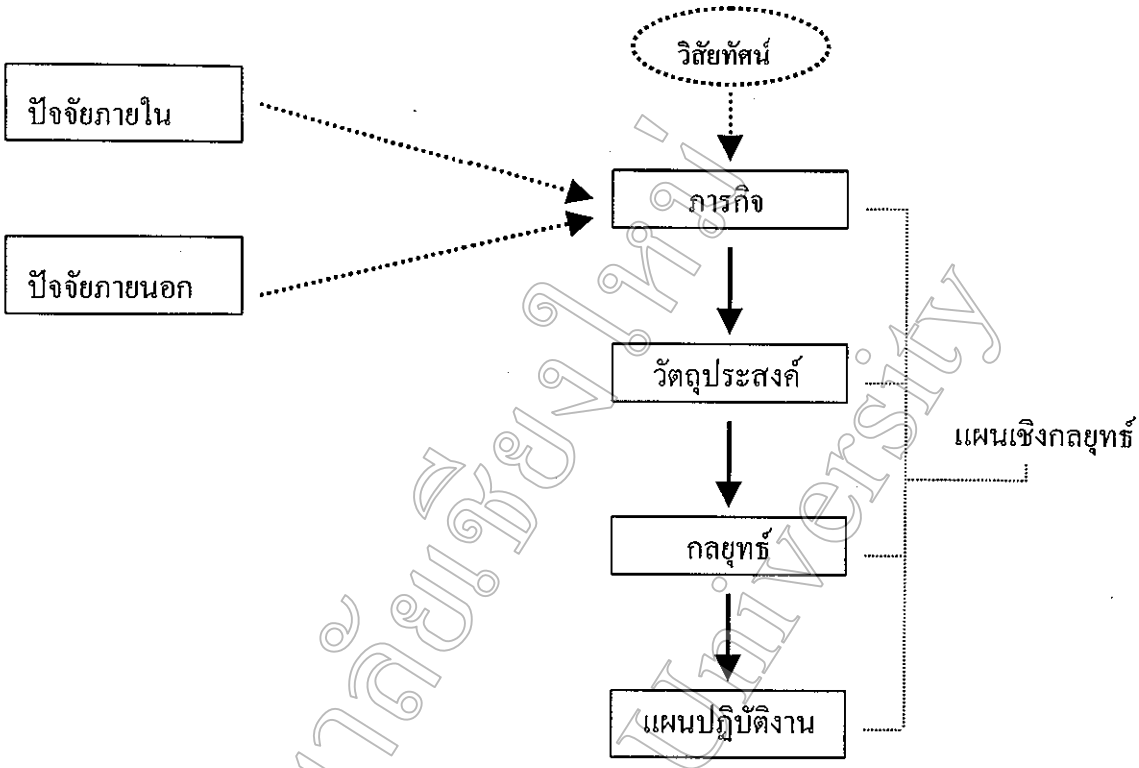
2.2) ต้องมีการวิเคราะห์การเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมภายในองค์กร เรื่องบุคลากร ระบบการเงิน คอมพิวเตอร์ โครงสร้าง ระบบสื่อสาร ค่านิยม อื่นๆ เพื่อหาจุดแข็งและจุดอ่อน

2.3) การวางแผนกลยุทธ์ต่างจากการวางแผนทั่วไปเพราะแผนกลยุทธ์จะประกอบไปด้วยแผนระยะยาว แผนระยะกลาง และแผนระยะสั้นที่สอดคล้องซึ่งกันและกัน

2.4) การวางแผนกลยุทธ์ถือว่าเป็นการวางแผนแบบมีขั้นตอนและเป็นระบบ (Systematic) โดยทุกส่วนร่วมสัมพันธ์และผูกพันกันอย่างมีโครงสร้าง

2.5) เป็นแผนที่สามารถปฏิบัติได้(Realistic) คือ เป็นแผนที่ทำได้ ไม่ใช่แผนที่ทำยาก

ฉะนั้น แผนกลยุทธ์จึงถือว่าเป็นแผนแม่บทของการประกอบธุรกิจ เพราะมีการกำหนดทิศทาง มีการกำหนดขั้นตอน และรายละเอียดที่เป็นรูปธรรม ตลอดจนการวัดผลในเชิงปฏิบัติ หลังจากวิเคราะห์การเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมภายนอกและภายในองค์กรเรียบร้อยแล้ว จึงจัดทำแผนกลยุทธ์โดยองค์ประกอบของแผนกลยุทธ์มี 4 ประการ คือ ภารกิจ(Mission) วัตถุประสงค์(Objective) กลยุทธ์(Strategy) และแผนปฏิบัติการ(Operation plan) ดังแสดงในรูปที่ 1.1



รูปที่ 1.1 แสดงลำดับของการวางแผนเชิงกลยุทธ์
ที่มา : พิชิต ธานี. เอกสารประกอบการสอนวิชา Financial Management for Agribusiness, 2543

3) การปฏิบัติตามกลยุทธ์ (Implementation of strategy)

แผนเชิงกลยุทธ์นั้นได้มาจากการกำหนดทิศทางขององค์กร ภายหลังจากที่มีการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส อุปสรรค เป็นการดำเนินการตามมาตรการเพื่อที่จะให้แผนกลยุทธ์ประสบผลสำเร็จ การบริหารเชิงกลยุทธ์จึงหมายถึงการดำเนินแนวทางหรือมาตรการเพื่อให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงภายนอก และความจำเป็นภายใน การปรับเปลี่ยนทรัพยากรภายในเพื่อที่จะลดช่องว่างที่เกิดขึ้นเนื่องจากเป้าหมาย หรือความต้องการทรัพยากรที่มีอยู่ในองค์กร

4) การควบคุมและประเมินผล (Control and evaluation)

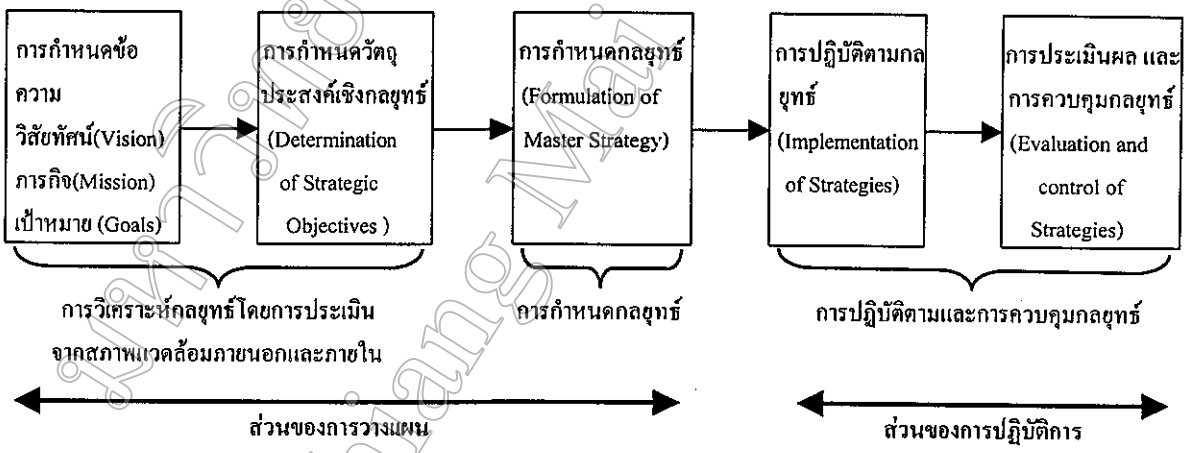
การติดตามและประเมินผลเป็นการตรวจสอบช่องว่างของกลยุทธ์ กระบวนการติดตามและประเมินผลจึงเป็นกระบวนการตรวจสอบสมรรถภาพของทรัพยากรที่มีอยู่ในองค์กรในแต่ละช่วงว่าจะสามารถบรรลุเป้าหมายของกลยุทธ์ในระดับต่างๆ ได้หรือไม่ การตรวจสอบต้องดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง ดังนั้นจึงต้องตั้งหน่วยงานขึ้นมาดูแลแผนกลยุทธ์โดยเฉพาะ หน่วยงานดังกล่าวต้องมีบุคลากรที่มีความรับผิดชอบเต็มเวลา หน่วยงานดังกล่าวควรขึ้นอยู่กับฝ่ายวางแผนและฝ่ายบริหารระดับสูง เพราะการดำเนินแผนกลยุทธ์จำเป็นต้องพึ่งพาความร่วมมือของฝ่ายต่างๆ อยู่ตลอด

ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
Chiang Mai University

เวลา จึงต้องมีการแต่งตั้งคณะกรรมการติดตามประเมินผลแผนกลยุทธ์ อันประกอบด้วยฝ่ายบริหารต่างๆ ภารกิจที่สำคัญของฝ่ายวางแผนและคณะกรรมการติดตามและประเมินผล คือ การเน้นเนื้อหาของแผนกลยุทธ์ที่เป็นองค์ประกอบที่สำคัญยิ่งสู่การบรรลุเป้าหมายของภารกิจ เนื้อหาดังกล่าวเรียกว่า "ปัจจัยแห่งความสำเร็จ" (Key Success Factor) ของแผนกลยุทธ์ ซึ่งจะเป็นส่วนที่อธิบายว่าการดำเนินงานในส่วนนี้สำเร็จ ธุรกิจนั้นจะสามารถบรรลุภารกิจที่กำหนดอย่างแน่นอน หลังจากนั้นการประเมินผลและติดตามผลจึงดูแลติดตามและประเมินผลในส่วนอื่นๆ ที่มีความสำคัญรองลงไป

หน้าที่ของฝ่ายวางแผนกลยุทธ์ก็คือ นำผลการติดตามและประเมินผลของคณะกรรมการไปปรับแนวทางให้สอดคล้องกับสภาพข้อเท็จจริงของการเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมเพื่อให้แผนกลยุทธ์ที่สามารถปฏิบัติได้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมที่เป็นจริง

โดยสรุป อาจกล่าวได้ว่าการบริหารเชิงกลยุทธ์มี 2 ส่วน คือ ส่วนของการวางแผนกลยุทธ์และส่วนของการปฏิบัติการ และการบริหารเชิงกลยุทธ์มีหลักเกณฑ์และขั้นตอนที่สำคัญ 5 ประการ ซึ่งสามารถแสดงได้ดังรูปที่ 1.2



รูปที่ 1.2 แสดงกระบวนการ 5 ขั้นตอนในการบริหารเชิงกลยุทธ์
ที่มา : ปรับปรุงจาก James M. Higgins and Julian W. Vincze, 1986

1.5.4 ประโยชน์ของการบริหารเชิงกลยุทธ์ การบริหารเชิงกลยุทธ์มีประโยชน์ ดังนี้

1) ช่วยปรับปรุงการสื่อสารให้ดีขึ้น
2) ช่วยทำให้เกิดการผลิตมากขึ้น
3) ช่วยทำให้เกิดความเข้าใจในระบบการทำงานมากขึ้น
4) ช่วยให้เลือกใช้กลยุทธ์อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น
5) ช่วยทำให้เกิดความรับผิดชอบมากขึ้น

6) ช่วยทำให้ผลผลิตสูงขึ้น
7) ช่วยทำให้ธุรกิจมีอำนาจ มีความคิดริเริ่ม สามารถคาดการณ์ล่วงหน้าได้อย่างมีประสิทธิภาพ
8) ช่วยทำให้ธุรกิจมีการวางแผนไว้ล่วงหน้าแทนที่จะมีการแก้ปัญหาภายหลัง

1.6. นิยามศัพท์

สหกรณ์โคนม (Dairy Cooperative) หมายถึง สมาคมที่เป็นอิสระของบุคคลที่มีอาชีพการเลี้ยงโคนมมารวมตัวกันด้วยความสมัครใจ ดำเนินกิจการที่เป็นเจ้าของร่วมกันและมีการควบคุมตามแนวทางประชาธิปไตย เพื่อสนองความต้องการและความมุ่งมั่นร่วมกันทางเศรษฐกิจ สังคม และวัฒนธรรม

กลยุทธ์ (Strategy) หมายถึง วิธีการ (Mean) ที่องค์กรเลือกเพื่อจะดำเนินการจากจุดที่เป็นอยู่ในปัจจุบันไปยังจุด หมายปลายทางในอนาคตที่กำหนดไว้ (พิชิต ธานี,2543)

การบริหารเชิงกลยุทธ์ (Strategic management) หมายถึง การบริหารเพื่อการวางแผนงานและการควบคุมการปฏิบัติการ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร โดยสร้างความสัมพันธ์ระหว่างองค์กรให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ ซึ่งจะช่วยให้การบริหารเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล(Pearce, 1982 อ้างใน วิชิต อู่อ้น, 2542)

การวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ (Strategic analysis) หมายถึง การกำหนดกลยุทธ์ที่ได้มาจากการวิเคราะห์จุดอ่อนและจุดแข็งของสภาพแวดล้อมภายในองค์กร และวิเคราะห์โอกาสและอุปสรรคของสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร ซึ่งเป็นพื้นฐานของกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์(ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ, 2542)

การวางแผนเชิงกลยุทธ์ (Strategic planning) หมายถึง การนำข้อมูลและความรู้ต่างๆ ที่ได้จากการกำหนดทิศทางขององค์กร และการวิเคราะห์ปัจจัยภายในและภายนอกองค์กร มาจัดทำเป็นกลยุทธ์ในระดับและรูปแบบต่างๆ รวมทั้งประเมินและคัดเลือกกลยุทธ์ที่มีความเหมาะสมกับองค์กรมากที่สุด โดยทั่วไปเป็นวิธีเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ในระยะยาว(ธงชัย สันติวงษ์, 2532)

วิสัยทัศน์ (Vision) หมายถึง เป้าหมายที่มีลักษณะกว้างขวางซึ่งเป็นความต้องการในอนาคตโดยไม่ได้กำหนดวิธีการไว้ วิสัยทัศน์เป็นการสร้างความคิดโดยใช้คำถาม ซึ่งมักจะเป็นคำถามที่ถามถึงสิ่งที่ดีที่สุด ยิ่งใหญ่ที่สุด บริการดีที่สุด ฯลฯ ส่วนการกำหนดวิสัยทัศน์ขององค์กรจะเป็นข้อความทั่วไปซึ่งกำหนดทิศทาง และข้อความภารกิจ ที่ควรจะอธิบายถึงรายละเอียดขององค์กร ขอบเขตการปฏิบัติ ความต้องการของตลาด และค่านิยมเบื้องต้นขององค์กร (สิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ, 2542)

ภารกิจ (Mission) หมายถึง วัตถุประสงค์ที่กว้างที่สุดและอยู่ระดับสูงที่สุดขององค์กร ภารกิจจะระบุถึงความมุ่งหมายพื้นฐานขององค์กร ภารกิจขององค์กรจะระบุเหตุผลการดำรงอยู่ขององค์กร โดยปกติถ้อยแถลงของภารกิจจะอธิบายถึงสินค้าหรือบริการที่ตอบสนองความต้องการของตลาดขององค์กรมากที่สุด(Lesilie W. Rue and Phyllis G. Halland, 1989)

เป้าหมาย (Goal) หมายถึง การกำหนดสิ่งที่ต้องการในอนาคตซึ่งองค์กรจะต้องพยายามให้เกิดขึ้น หรือหมายถึง เป็นการกำหนดภารกิจของธุรกิจในรูปของผลลัพธ์สำคัญที่ต้องการ เป้าหมายมีความเฉพาะเจาะจงน้อยกว่าวัตถุประสงค์(Objectives) วัตถุประสงค์จะกำหนดขึ้นหลังจากกำหนดเป้าหมายแล้ว เป้าหมายเชิงกลยุทธ์จะช่วยผู้บริหารให้คิดเกี่ยวกับสิ่งซึ่งธุรกิจต้องการบรรลุผล (ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ, 2542)

วัตถุประสงค์ (Objective) หมายถึง เป้าหมายในระยะสั้นที่มีลักษณะเฉพาะเจาะจง ซึ่งเป็นผลลัพธ์ที่สามารถวัดได้ และเป็นถ้อยแถลงที่ว่า อะไรคือสิ่งที่องค์กรต้องการบรรลุผลสำเร็จ ซึ่งปกติวัตถุประสงค์จะกำหนดระดับของความต้องการบรรลุผลสำเร็จไว้ในกรอบเวลาที่เฉพาะเจาะจง (Lesilie W. Rue and Phyllis G. Halland, 1989)

สภาพแวดล้อมภายนอก (External environment) หมายถึง ปัจจัยที่เป็นโอกาสหรืออุปสรรคที่อยู่ภายนอกองค์กรและไม่ได้อยู่ภายใต้การควบคุมขององค์กร ประกอบไปด้วย สภาพแวดล้อมการดำเนินงาน(Operating environment) ซึ่งได้แก่ ปัจจัยที่มีความเฉพาะเจาะจงที่กระทบโดยตรงต่อองค์กร เช่น รัฐบาล ชุมชน ผู้จำหน่ายวัตถุดิบ คู่แข่งขัน ลูกค้า เจ้าหนี้ สหภาพแรงงาน กลุ่มผลประโยชน์และสมาคมการค้าต่างๆ และสภาพแวดล้อมโดยทั่วไป(General environment) ซึ่งได้แก่ ปัจจัยโดยทั่วไปที่ไม่กระทบโดยตรงต่อองค์กร แต่มักมีอิทธิพลต่อการตัดสินใจในระยะยาวขององค์กร เช่น ปัจจัยทางเศรษฐกิจ สังคม การเมือง กฎหมาย และเทคโนโลยี เป็นต้น (ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ, 2542)

สภาพแวดล้อมภายใน (Internal environment) หมายถึง ปัจจัยที่เป็นจุดอ่อนหรือจุดแข็งที่อยู่ภายในองค์กรและอยู่ภายใต้การควบคุมขององค์กร ประกอบไปด้วย ปัจจัยทางด้านโครงสร้างองค์กร(Corporate structure) ซึ่งจะแสดงให้เห็นถึงการรวมกลุ่มงาน ความสัมพันธ์ของอำนาจหน้าที่ การไหลเวียนของงานและการติดต่อสื่อสารภายในองค์กร และวัฒนธรรมองค์กร(Corporate culture) ซึ่งแสดงให้เห็นถึงความเชื่อ ความคาดหวัง และค่านิยมร่วมกันของบรรดาบุคคลภายในองค์กรซึ่งเป็นบรรทัดฐานที่ยอมรับกันของบุคคลตั้งแต่ระดับสูงถึงต่ำในองค์กร และทรัพยากรขององค์กร(Corporate resource) ซึ่งหมายถึงทรัพย์สินทุกอย่างภายในองค์กร เช่น บุคลากร อุปกรณ์ดำเนินงาน รวมไปถึงการผลิตและการจัดจำหน่ายผลิตภัณฑ์ต่างๆ ขององค์กร เป็นต้น (ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ, 2542)