

### บทที่ 3 ระเบียบวิธีวิจัย

การศึกษาเรื่อง การบริหารเชิงกลยุทธ์สำหรับสหกรณ์ โคนมบรรหาร-แจ่มใส 21 จำกัด ครั้งนี้ เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ(Qualitative research) ซึ่งเป็นการวิจัยเชิงเอกสาร(Document research) ร่วมกับการวิจัยเชิงสำรวจ(Survey research) และจะทำศึกษาโดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

#### 3.1 ข้อมูลและการเก็บรวบรวมข้อมูล

เพื่อให้การศึกษาในครั้งนี้สมบูรณ์และบรรลุวัตถุประสงค์ของการศึกษา จะทำการเก็บรวบรวมข้อมูลที่จำเป็นต้องใช้ในการศึกษาโดย

##### 3.1.1 ข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary data)

เป็นการเก็บข้อมูลในการวิจัยเชิงเอกสาร(Documentary research) ซึ่งข้อมูลทุติยภูมิที่จำเป็นต้องใช้ จะได้จากการทบทวนวรรณกรรมและเอกสารอ้างอิงจากหน่วยงานต่างๆ เช่น จากกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ กรมส่งเสริมสหกรณ์ สำนักงานปลัดกระทรวงสุพรรณบุรี สำนักงานปลัดหัวอำเภอท้อง สหกรณ์ โคนมบรรหาร-แจ่มใส 21 จำกัด และจากหน่วยงานที่เกี่ยวข้องอื่นๆ ซึ่งการศึกษาข้อมูลทุติยภูมิที่จำเป็นเหล่านี้ก็เพื่อจะได้เข้าใจถึงวิธีการดำเนินงานของสหกรณ์ และเพื่อกำหนดประเด็นในการเก็บข้อมูลเพิ่มเติมและเก็บข้อมูลในภาคสนามต่อไป

##### 3.1.2 ข้อมูลปฐมภูมิ (Primary data)

เป็นการเก็บข้อมูลในการวิจัยเชิงสำรวจ(Survey research) ซึ่งข้อมูลปฐมภูมิที่จำเป็นต้องใช้เพื่อการศึกษาในครั้งนี้ จะทำการเก็บรวบรวมโดย

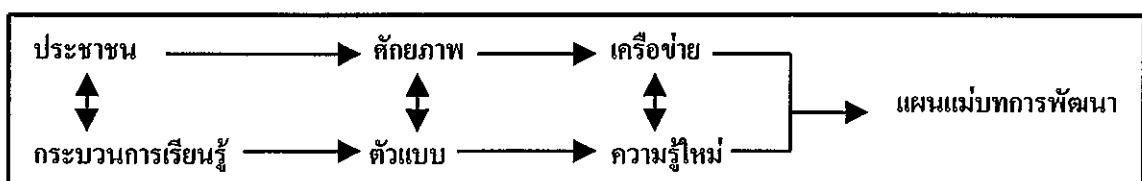
- 1) ข้อมูลเพื่อการทราบถึงวิสัยทัศน์ ภารกิจ เป้าหมาย และวัตถุประสงค์ของสหกรณ์ จะได้การจัดทำอภิปรายกลุ่มย่อย(Focus group discussion) ประกอบการสัมภาษณ์ตามแบบสอบถาม จากสมาชิก คณะกรรมการ เจ้าหน้าที่ พนักงาน และผู้ที่เกี่ยวข้องกับสหกรณ์ โคนมบรรหาร-แจ่มใส 21 จำกัด รวมไปถึงการเข้าเยี่ยมชมกิจการของสหกรณ์ การเข้าร่วมประชุมกับคณะกรรมการของสหกรณ์

- 2) ข้อมูลเพื่อการประเมินสภาพแวดล้อมภายนอกและภายในของสหกรณ์ ได้จากการเข้าเยี่ยมชมกิจการของสหกรณ์ และการเข้าร่วมประชุมกับคณะกรรมการของสหกรณ์ และสังเกตการดำเนินงานของสหกรณ์ รวมไปถึงการสัมภาษณ์ตามแบบสอบถาม จากสมาชิก คณะกรรมการ เจ้าหน้าที่ พนักงาน และผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับสหกรณ์ และบางส่วนได้มาจากการทำอภิปรายกลุ่มย่อย
- 3) ข้อมูลเพื่อกำหนดตำแหน่งกลยุทธ์และหาแนวทางปฏิบัติสำหรับสหกรณ์ จะได้จากสรุปและประเมินผลจากวิสัยทัศน์ ภารกิจ เป้าหมาย และวัตถุประสงค์ของสหกรณ์ ที่ได้จากการศึกษาเพื่อตอบวัตถุประสงค์ในข้อที่ 1) และจากผลการประเมินสถานการณ์สภาพแวดล้อมภายนอกและสภาพแวดล้อมภายในของสหกรณ์ จากการตอบวัตถุประสงค์ในข้อที่ 2) แล้วจึงนำข้อมูลที่ได้ทั้งหมดมาทำการสังเคราะห์และกำหนดเป็นกลยุทธ์ที่เหมาะสมกับสหกรณ์ต่อไป

### 3.2 เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บข้อมูล

#### 3.2.1 การจัดทำอภิปรายกลุ่มย่อย (Focus group discussion)

การจัดทำอภิปรายกลุ่มย่อย(Focus group discussion) เพื่อการเก็บข้อมูลในครั้งนี้ จะทำในรูปแบบของเวทีชาวบ้านแบบประชาสังคม ซึ่งเป็นเวทีที่เปิดโอกาสให้ผู้เข้าร่วมมีส่วนร่วมสำคัญในการกำหนดทิศทาง หรืออนาคตของตนเอง กำหนดแนวทางการจัดการทรัพยากร และตัดสินใจร่วมกันในการใช้ทรัพยากรหรือกำหนดทิศทางในการพัฒนา ลงมือปฏิบัติ และนำผลที่ได้ไปผลักดันเชิงนโยบาย(เสรี พงศ์พิศ และ วิจิต นันทสุวรรณ, 2545) ซึ่งการจัดทำอภิปรายกลุ่มย่อย เป็นวิธีการหนึ่งในการเก็บข้อมูลเชิงคุณภาพในลักษณะของการพูดคุย แลกเปลี่ยนความคิดเห็นอย่างเป็นอิสระและกว้างขวางในกลุ่มคนที่ร่วมวงสนทนา และจะต้องเป็นผู้มีความรู้ในเนื้อหาสาระของเรื่องที่จะสนทนาดีพอ การสนทนากลุ่มจะทำให้ได้ความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับความคิดจิตใจ และพฤติกรรมของมนุษย์ ในบริบทของสังคมและวัฒนธรรมที่เขาอยู่ เกี่ยวกับประเด็นปัญหาที่เราสนใจศึกษา



รูปที่ 3.1 กรอบแนวคิดประชาพิชัยและพัฒนา(People Research and Development – PR&D)

ที่มา : ปรับปรุงจาก เสรี พงศ์พิศ และ วิจิต นันทสุวรรณ. แผนแม่บทชุมชนประชาพิชัยและพัฒนา, 2545

### 3.2.2 การสัมภาษณ์ตามแบบสอบถาม ซึ่งแบ่งแบบสอบถามออกเป็น 2 ส่วน คือ

ส่วนที่ 1 เป็นคำถามที่เกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปและความคิดเห็นของ สมาชิก คณะกรรมการ พนักงาน และเจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้องกับสหกรณ์ เพื่อนำข้อมูลที่ได้ไปกำหนดวิสัยทัศน์ ภารกิจ เป้าหมาย และวัตถุประสงค์

ส่วนที่ 2 เป็นคำถามที่เกี่ยวกับปัจจัยภายนอกและภายในของสหกรณ์ เพื่อการประเมินหาโอกาส-อุปสรรค และ จุดแข็ง-จุดอ่อน เพื่อนำข้อมูลที่ได้มากำหนดกลยุทธ์ต่อไป

เนื่องจากคำถามที่ใช้ในแบบสอบถามในส่วนที่ 2 เป็นคำถามชนิดเลือกตอบแบบ 4 ตัวเลือกดังนั้นเพื่อให้สามารถวิเคราะห์โดยใช้สถิติได้ จึงจำเป็นต้องกำหนดเกณฑ์ในการพิจารณาดังนี้

ตารางที่ 3.1 แสดงเกณฑ์ในการพิจารณาเพื่อวิเคราะห์ปัจจัยภายนอกและปัจจัยภายใน

รายการ	น้ำหนัก		ช่วงคะแนน	เกณฑ์
	โอกาส/จุดแข็ง	อุปสรรค/จุดอ่อน		
มีมากอย่างยิ่ง	4	-4	-4.00 – -2.50	อุปสรรคมาก/จุดอ่อนมาก
มีมาก	3	-3	-2.49 – -1.00	อุปสรรคน้อย/จุดอ่อนน้อย
-	-	-	-0.99 – 0.99	ปานกลาง
มีน้อย	2	-2	1.0 – 2.49	โอกาสน้อย / จุดแข็งน้อย
มีน้อยอย่างยิ่ง	1	-1	2.50 – 4.00	โอกาสมาก / จุดแข็งมาก

จากการกำหนดน้ำหนักคะแนนจะทำให้ช่วงห่างระหว่างคำตอบแต่ละอันมีระยะเท่ากัน สำหรับคำถามแต่ละข้อก็จะมีน้ำหนักเท่ากันด้วยเพื่อสามารถนำไปวิเคราะห์โดยใช้สถิติเชิงพรรณนา(Descriptive statistics) เพื่อหาค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

### 3.3 การวิเคราะห์ข้อมูล

ในการศึกษาเพื่อหารูปแบบของการบริหารเชิงกลยุทธ์สำหรับสหกรณ์โคนมบรรหาร-แจ่มใส 21 จำกัด ในครั้งนี้ จะทำการวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้ทั้งวิธีการวิเคราะห์เชิงพรรณนา (Descriptive analysis) และวิธีการวิเคราะห์เชิงปริมาณ(Quantitative analysis) ซึ่งมีขั้นตอนการดำเนินการวิเคราะห์ดังต่อไปนี้

### 3.3.1 ขั้นตอนของข้อมูล (The input stage)

เพื่อการบรรลุวัตถุประสงค์ ข้อที่ 1) คือ การระบุถึงวิสัยทัศน์ ภารกิจ เป้าหมาย และวัตถุประสงค์ของสหกรณ์โคนมบรรหาร-แจ่มใส 21 จำกัด ซึ่งเป็นเหตุผลของการดำรงอยู่ของสหกรณ์ที่จะตอบคำถามว่า สิ่งที่สหกรณ์อย่างเห็นและอยากเป็นในอนาคตคืออะไร และจะเป็นตัวกำหนดขอบเขตการดำเนินงานของสหกรณ์ว่าจะต้องทำอะไรจึงจะบรรลุเป้าหมายอันกว้างนั้น(ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ, 2542) จะได้จากประเมินและสรุปผลจากการจัดทำอภิปรายกลุ่มย่อย (Focus group discussion) และจากข้อคิดเห็นจากแบบสอบถามที่ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับสหกรณ์ช่วยกันเสนอแนะ ซึ่งก็คือวิธีการวางแผนแบบมีส่วนร่วมนั่นเอง

เพื่อการบรรลุวัตถุประสงค์ข้อที่ 2) คือ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกและสภาพแวดล้อมภายใน(External factor analysis and internal factor analysis) เป็นการวิเคราะห์เพื่อให้เกิดความเข้าใจถึงสภาพอันแท้จริงของสหกรณ์ หาโอกาสและอุปสรรคจากสภาพแวดล้อมภายนอก และหาจุดอ่อนและจุดแข็งจากสภาพแวดล้อมภายใน ว่าขณะนี้ สหกรณ์กำลังตกอยู่ในสถานการณ์ใด เพื่อจะได้นำไปใช้ประกอบการตัดสินใจภายในองค์กร รวมทั้งเป็นรากฐานในการตัดสินใจของบุคลากรในองค์กร ซึ่งจะทำการวิเคราะห์ข้อมูลโดย

- 1) วิเคราะห์ข้อมูลจากการทำอภิปรายกลุ่มย่อย และจากแบบสอบถาม เพื่อระบุตัวแปรภายนอกและตัวแปรภายใน โดยใช้สถิติเชิงพรรณนา(Descriptive statistic) เพื่อหาค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน เพื่อทำการแยกตัวแปรภายนอกออกเป็น ตัวแปรทางด้านโอกาส - อุปสรรค และทำการแยกตัวแปรภายในออกเป็น ตัวแปรทางด้านจุดแข็ง - จุดอ่อน
- 2) วิเคราะห์ข้อมูลจากตัวแปรแต่ละด้านที่ได้ในข้อที่ 1) เพื่อจับกลุ่มตัวแปรที่มีความสัมพันธ์กันเข้าไว้ด้วยกัน โดยการวิเคราะห์ปัจจัย(Factor analysis)

ซึ่งเทคนิคการวิเคราะห์ปัจจัย(Factor analysis) เป็นเทคนิคการจับกลุ่มตัวแปรที่มีความสัมพันธ์กันหรือที่เราเรียกกันว่า “ปัจจัยร่วม” ซึ่งถ้าพบว่า ปัจจัยร่วมหรือตัวแปรเหล่านี้มีความสัมพันธ์กันสูง(โดยการสังเกตได้จากค่าสัมประสิทธิ์ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร) เราก็สามารถใช้ปัจจัยร่วมแทนตัวแปรเหล่านี้ได้ เพื่อเป็นการลดข้อมูลให้น้อยลง ซึ่งเทคนิคการวิเคราะห์ปัจจัยร่วม มีวัตถุประสงค์ที่สำคัญ 3 ประการ คือ

- 1) เพื่อแสวงหาปัจจัยร่วมที่สามารถอธิบายความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรต่างๆ โดยที่จำนวนกลุ่มปัจจัยที่หาได้จะมีจำนวนน้อยกว่าจำนวนตัวแปร

2) เพื่อนำเอาโครงสร้างของความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยและตัวแปรเหล่านี้ไปใช้ในการสร้างคะแนนปัจจัย คะแนนที่ได้นี้เปรียบเสมือนค่าของตัวแปรที่ประกอบด้วยตัวแปรเดิมหลายตัว ในทางการวิจัยเรียกว่าตัวแปรส่วนผสม(Composite variable)

3) เพื่อทดสอบสมมติฐานเกี่ยวกับโครงสร้างข้อมูลตัวแปรว่ามีปัจจัยร่วมกันกี่ปัจจัย อะไรบ้าง และตัวแปรแต่ละตัวแปรมีความสัมพันธ์กันอย่างไรกับปัจจัยนั้น

### 3.3.2 ขั้นตอนการจับคู่ (Matching stage)

เป็นขั้นตอนการศึกษาเพื่อตอบวัตถุประสงค์ในข้อที่ 2) ต่อจากขั้นตอนการวิเคราะห์ Factor analysis และเพื่อตอบวัตถุประสงค์ในข้อที่ 3) คือ เพื่อการศึกษาหาตำแหน่งกลยุทธ์และแนวทางการปฏิบัติ ซึ่งการกำหนดกลยุทธ์ขององค์กรจะเป็นหนทางไปสู่จุดมุ่งหมาย และยังเป็นตัวชี้ให้เห็นถึงวิธีการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร ซึ่งจะทำการวิเคราะห์โดยการจับคู่ระหว่างปัจจัยภายใน(จุดแข็ง-จุดอ่อน) และปัจจัยภายนอก(โอกาส-อุปสรรค) โดยใช้เทคนิคการวิเคราะห์ค่าโนนิคอล (Canonical analysis)

การวิเคราะห์ค่าโนนิคอล(Canonical analysis) มีจุดมุ่งหมาย คือ การหาแบบแผนความสัมพันธ์ระหว่างกลุ่มตัวแปร 2 ชุด ที่ทำให้ข้อมูลทั้ง 2 ชุด มีความสัมพันธ์กันมากที่สุด โดยที่ข้อมูลแต่ละชุดอาจจะมีตัวแปรหลายตัว จำนวนตัวแปรของแต่ละชุดจะเท่ากันหรือไม่เท่ากันก็ได้ ด้วยการวิเคราะห์ค่าโนนิคอล จะทำให้ตัวแปรลดลง กล่าวคือ แทนที่จะใช้ตัวแปรหลายๆ ตัว ก็อาจใช้ตัวแปรค่าโนนิคอลเพียงตัวเดียวที่สร้างจากความสัมพันธ์ความสัมพัทธ์ระหว่างตัวแปร 2 ชุด มาใช้แทน ซึ่งตัวแปรค่าโนนิคอลที่สร้างขึ้นมานี้ อาจนำไปวิเคราะห์ในขั้นต่อไปโดยถือว่าเป็นตัวแปรตัวหนึ่งได้

ซึ่งผลของการจับคู่ที่ได้จะแสดงด้วย เมทริกซ์อุปสรรค-โอกาส-จุดอ่อน-จุดแข็ง(Threats-Opportunities-Weaknesses-Strengths matrix) หรือที่เรียกกันทั่วไปว่า “เมทริกซ์ TOWS” ซึ่งเป็นเมทริกซ์ที่แสดงความสัมพันธ์ระหว่างอุปสรรคและโอกาส กับจุดอ่อนและจุดแข็งซึ่งจะแสดงถึงกลยุทธ์ทางเลือก 4 ประการ คือ 1) มีจุดแข็งและมีโอกาส(SO) 2) มีจุดอ่อนแต่มีโอกาส(WO) 3) มีจุดแข็งแต่มีอุปสรรค(ST) และ 4) มีจุดอ่อนและมีอุปสรรค(WT) สามารถแสดงได้ดังรูปที่ 3.2

	จุดแข็ง (Strengths)	จุดอ่อน (Weaknesses)
โอกาส (Opportunities)	(1) <b>SO</b> มีจุดแข็งและมีโอกาส	(2) <b>WO</b> มีจุดอ่อนแต่มีโอกาส
อุปสรรค (Threats)	(3) <b>ST</b> มีจุดแข็งแต่มีอุปสรรค	(4) <b>WT</b> มีจุดอ่อนและมีอุปสรรค

รูปที่ 3.2 เมทริกซ์อุปสรรค-โอกาส-จุดอ่อน-จุดแข็ง [Threats-Opportunities-Weaknesses-Strengths (TOWS) matrix]

ที่มา : ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ. การบริหารเชิงกลยุทธ์และกรณีศึกษาฉบับมาตรฐาน, 2542

### 3.3.3 ขั้นตอนการตัดสินใจ (Decision stage)

ขั้นตอนนี้เป็นการศึกษาเพื่อตอบวัตถุประสงค์ในข้อที่ 3) ต่อจากขั้นตอนการจับคู่ โดยจะทำการเปรียบเทียบระหว่างแผนกลยุทธ์ที่ได้จากการศึกษาในหัวข้อที่ 3.3.2 ซึ่งแสดงผลด้วยเมทริกซ์ TOWS กับ แผนกลยุทธ์ที่ได้จากการวิเคราะห์หาตำแหน่งกลยุทธ์และการประเมินการปฏิบัติ ซึ่งแสดงผลด้วยเมทริกซ์ SPACE เพื่อทำการหารูปแบบกลยุทธ์ที่มีความเหมาะสมต่อไป จะทำการวิเคราะห์โดย

(1) การวิเคราะห์หาตำแหน่งกลยุทธ์และการประเมินการปฏิบัติ (Strategic position and action evaluation) ซึ่งเป็นการวางแผนเชิงกลยุทธ์อีกวิธีหนึ่ง โดยใช้เมทริกซ์ตำแหน่งกลยุทธ์และการประเมินการปฏิบัติ (Strategic Position and Action Evaluation matrix) หรือที่เรียกกันโดยทั่วไปว่า "SPACE matrix" ซึ่งถือเกณฑ์การประเมินจากปัจจัยภายนอกและปัจจัยภายใน ที่ประกอบไปด้วย จุดแข็งทางการเงิน[Financial Strengths(FS)] ข้อได้เปรียบทางการแข่งขัน[Competitive Advantage(CA)] ความมั่นคงทางสภาพแวดล้อม[Environment Stability(ES)] และจุดแข็งทางอุตสาหกรรม[Industry Strengths(IS)]

ขั้นตอนการพัฒนาเมทริกซ์ตำแหน่งกลยุทธ์และการประเมินการปฏิบัติ มีดังนี้

1.1) เลือกตัวแปรที่เป็นส่วนประกอบของ จุดแข็งทางการเงิน, ข้อได้เปรียบทางการแข่งขัน, ความมั่นคงทางสภาพแวดล้อม, และจุดแข็งทางอุตสาหกรรม(ดังในตารางที่ 3.2)

1.2) กำหนดมูลค่าตัวเลขหรือให้คะแนนแต่ละตัวแปร โดยตัวเลขจะอยู่ในช่วง

+1 = มีจุดแข็งทางการเงินเลวที่สุด	+5 = มีจุดแข็งทางการเงินดีที่สุด
+1 = มีจุดแข็งทางอุตสาหกรรมเลวที่สุด	+5 = มีจุดแข็งทางอุตสาหกรรมดีที่สุด
-1 = มีความมั่นคงทางสภาพแวดล้อมดีที่สุด	-5 = มีจุดแข็งทางสภาพแวดล้อมเลวที่สุด
-1 = มีข้อได้เปรียบทางการแข่งขันดีที่สุด	-5 = มีข้อได้เปรียบทางการแข่งขันเลวที่สุด

1.3) กำหนดคะแนนเฉลี่ย ของจุดแข็งทางการเงิน, ข้อได้เปรียบทางการแข่งขัน ความมั่นคงทางสภาพแวดล้อม และจุดแข็งทางอุตสาหกรรม โดยการรวมมูลค่าของตัวแปรแต่ละตัวหารด้วยจำนวนตัวแปร (ดูตารางที่ 3.2 ประกอบ)

1.4) หาจุดเวกเตอร์บนแกน X และแกน Y โดยที่(ดูรูปที่ 3.3 ประกอบ)

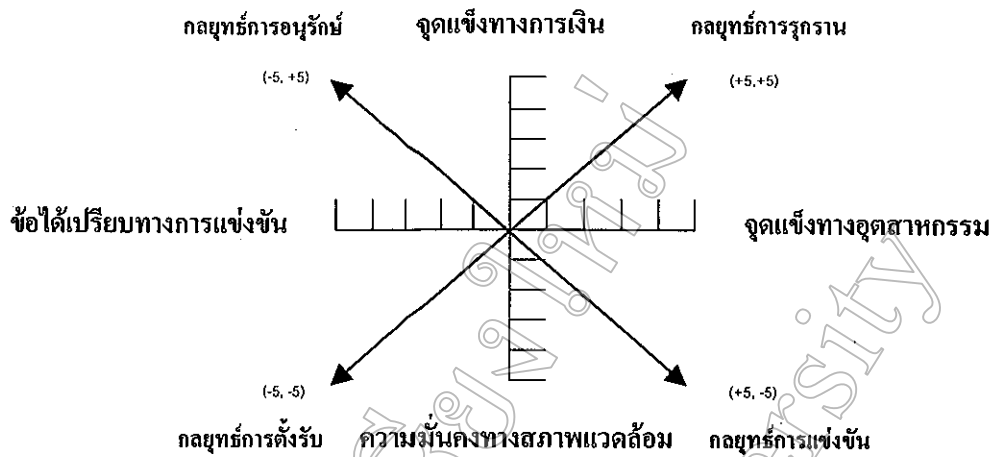
จุดเวกเตอร์บนแกน X = ค่าเฉลี่ยข้อได้เปรียบทางการแข่งขัน + ค่าเฉลี่ยจุดแข็งทางอุตสาหกรรม

จุดเวกเตอร์บนแกน Y = ค่าเฉลี่ยความมั่นคงทางสภาพแวดล้อม + ค่าเฉลี่ยจุดแข็งทางการเงิน

ตารางที่ 3.2 แสดงวิธีการแมทริกซ์ตำแหน่งกลยุทธ์ และการประเมินการปฏิบัติ [Strategic Position and Action Evaluation (SPACE) matrix]

ตำแหน่งกลยุทธ์ภายใน	การให้คะแนน	ตำแหน่งกลยุทธ์ภายนอก	การให้คะแนน
จุดแข็งทางการเงิน (FS)		ความมั่นคงทางสภาพแวดล้อม (ES)	
ผลตอบแทนจากการลงทุน	.....	รัฐบาลให้การสนับสนุน	.....
ความสามารถในการก่อหนี้	.....	ประชาชนหันมาค้มนมมากขึ้น	.....
สภาพคล่อง	.....	เกิดความผันผวนทางเศรษฐกิจตกต่ำ	.....
กระแสเงินสด	.....	ความผันแปรของความต้องการน้ำมันดิบ	.....
ความเสี่ยงในธุรกิจ	.....	แรงกดดันทางการแข่งขัน	.....
ค่าเฉลี่ยจุดแข็งทางการเงิน(FS)	.....	ค่าเฉลี่ยความมั่นคงทางสภาพแวดล้อม (ES)	.....
ข้อได้เปรียบทางการแข่งขัน (CA)		จุดแข็งทางอุตสาหกรรม (IS)	
ชื่อเสียงอันยาวนาน	.....	ศักยภาพการเจริญเติบโตของตลาด	.....
ส่วนแบ่งตลาดวัดดูคิยสำหรับการเลี้ยง โคน	.....	ศักยภาพการทำกำไร	.....
ความภักดีของสมาชิก	.....	ฐานะทางการเงิน	.....
สมรรถภาพของคู่แข่ง	.....	ความสามารถในการรับเทคโนโลยี	.....
ความสามารถของผู้บริหาร	.....	การใช้ประโยชน์จากทรัพยากร	.....
ค่าเฉลี่ยข้อได้เปรียบทางการแข่งขัน (CA)	.....	ค่าเฉลี่ยจุดแข็งทางอุตสาหกรรม(IS)	.....

ที่มา: ปรับปรุงจาก ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ. การบริหารเชิงกลยุทธ์และกรณีศึกษาฉบับมาตรฐาน, 2542



รูปที่ 3.3 แมทริกซ์ตำแหน่งกลยุทธ์ สำหรับการตัดสินใจเลือกกลยุทธ์ดำเนินการ  
ที่มา: ปรับปรุงจาก ศิริวรรณ เสรีรัตน์และคณะ. การบริหารเชิงกลยุทธ์และกรณีศึกษาฉบับมาตรฐาน, 2542

แมทริกซ์ตำแหน่งกลยุทธ์และการประเมินการปฏิบัติ(SPACE matrix) มี 4 กลยุทธ์ ที่เป็นทางเลือก คือ

1) การรุกกราน (Aggressive) เป็นตำแหน่ง (+5,+5) มีจุดแข็งทางอุตสาหกรรมที่ดี(IS) = +5 และมีจุดแข็งทางการเงินที่ดี(FS) = +5 ดังนั้นองค์กรตั้งอยู่ในฐานะที่ดีต่อการใช้จุดแข็งเพื่อ (1) แสวงหาโอกาสจากปัจจัยภายนอก (2) เองชนะ(แก้ปัญหา) จุดอ่อนภายใน (3) หลีกหนีจากอุปสรรคภายนอก ดังนั้นองค์กรควรจะใช้กลยุทธ์ 1) การเจาะตลาด 2) การพัฒนาตลาด 3) การพัฒนาผลิตภัณฑ์ 4) การรวมตัวไปข้างหลัง 5) การรวมตัวไปข้างหน้า 6) การรวมตัวในแนวนอน 7) การกระจายธุรกิจอื่นที่แตกต่างจากเดิม 8) การกระจายธุรกิจจากศูนย์กลาง 9) การกระจายธุรกิจในแนวนอน 10) กลยุทธ์ผสม โดยขึ้นอยู่กับความเหมาะสมของสถานการณ์

2) การอนุรักษ์ (Conservative) เป็นตำแหน่ง (-5,+5) ที่มีข้อได้เปรียบทางการแข่งขันเร็วที่สุด(CA) = -5 มีจุดแข็งทางการเงินดีที่สูงสุด(FS) = +5 ดังนั้นองค์กรจะต้องใช้ความสามารถพื้นฐานที่มีอยู่และไม่เสี่ยงจนเกินไป กลยุทธ์การอนุรักษ์ ประกอบด้วย 1) การเจาะตลาด 2) การพัฒนาตลาด 3) การพัฒนาผลิตภัณฑ์ 4) การกระจายธุรกิจจากจุดศูนย์กลาง

3) การตั้งรับ (Defensive) เป็นตำแหน่ง (-5,-5) ที่มีข้อได้เปรียบทางการแข่งขันเร็วที่สุด(CA) = -5 และมีความมั่นคงทางสภาพแวดล้อมเร็วที่สุด(ES) = -5 ดังนั้นองค์กรควรมุ่งปรับแก้ไขจุดอ่อนภายในและหลีกหนีอุปสรรคจากภายนอก กลยุทธ์การตั้งรับประกอบด้วย 1) การตัดทอน 2) การไม่ลงทุน 3) การเลิกดำเนินการ 4) การกระจายธุรกิจจากจุดศูนย์กลาง

4) การแข่งขัน (Competitive) เป็นตำแหน่ง (+5,-5) ที่มีจุดแข็งทางอุตสาหกรรมดีที่สูงสุด(IS) = +5 และมีความมั่นคงทางสภาพแวดล้อมเร็วที่สุด(ES) = -5 ดังนั้นองค์กรจะต้องใช้กลยุทธ์



การแข่งขัน ซึ่งประกอบไปด้วย 1) การรวมตัวไปข้างหลัง 2) การรวมตัวไปข้างหน้า 3) การรวมตัวในแนวนอน 4) การเจาะตลาด 5) การพัฒนาตลาด 6) การพัฒนาผลิตภัณฑ์ 7) การร่วมลงทุน เป็นต้น

(2) การกำหนดกลยุทธ์ (Strategy formulation) หรือการวางแผนเชิงกลยุทธ์ (Strategic planning) โดยใช้เมทริกซ์กลยุทธ์หลัก [Grand Strategic (GS) matrix] ซึ่งเป็นกลยุทธ์ทั่วไป เพื่อความเข้าใจในการกำหนดการปฏิบัติที่สำคัญซึ่งจะช่วยให้องค์กรบรรลุเป้าหมายในระยะยาว เมื่อมีการเลือกและปฏิบัติตามกลยุทธ์หลัก ผู้บริหารต้องพยายามปรับปรุงหรือรักษาการทำงานขององค์กรให้บรรลุเป้าหมาย โดยการสร้างโอกาสจากสภาพแวดล้อมภายนอกและจุดแข็งภายใน และในขณะเดียวกันต้องพยายามลดอุปสรรคจากสภาพแวดล้อมภายนอกและจุดอ่อนภายในให้ต่ำที่สุด กลยุทธ์หลักประกอบด้วย 1) กลยุทธ์การเจริญเติบโต (Growth strategies) 2) กลยุทธ์คงที่ (Stability) 3) กลยุทธ์การถดถอย (Retrenchment strategies) สามารถแสดงได้ดังรูปที่ 3.4

		การเจริญเติบโตของตลาดอย่างรวดเร็ว			
		ส่วนที่ 2		ส่วนที่ 1	
ตำแหน่งการ แข่งขันอ่อนแอ		1. พัฒนาตลาด, พัฒนาผลิตภัณฑ์		1. พัฒนาตลาด, พัฒนาผลิตภัณฑ์	
		2. การรวมตัวในแนวนอน		2. การกระจายธุรกิจจากศูนย์กลาง	
		3. การไม่ลงทุน		3. การรวมตัวไปข้างหน้า	
		4. การเลิกดำเนินการ		4. การรวมตัวไปข้างหลัง	ตำแหน่งการ แข่งขันรุนแรง
ตำแหน่งการ แข่งขันอ่อนแอ		ส่วนที่ 3		ส่วนที่ 4	
		1. การตัดทอน		1. การกระจายธุรกิจจากศูนย์กลาง	
		2. การกระจายธุรกิจจากศูนย์กลาง		2. การกระจายธุรกิจอื่นที่แตกต่างจากเดิม	
		3. การไม่ลงทุน		3. การกระจายธุรกิจไร่นาแนวนอน	
		4. การเลิกดำเนินการ		4. การร่วมลงทุน	
		การเจริญเติบโตอย่างล่าช้า			

รูปที่ 3.4 เมทริกซ์กลยุทธ์หลัก [Grand Strategic (GS) matrix]

ที่มา: ปรับปรุงจาก ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ. การบริหารเชิงกลยุทธ์และกรณีศึกษาฉบับมาตรฐาน, 2542

หลังจากได้กลยุทธ์หลัก ทำการเปรียบเทียบกลยุทธ์ที่ได้จากทั้ง 3 วิธีการ แล้วทำการประเมินทางเลือกและตัดสินใจเลือกกลยุทธ์ที่มีความเหมาะสมกับสหกรณ์มากที่สุด ซึ่งเป็นส่วนที่สำคัญ จะต้องครอบคลุมทุกด้านของกระบวนการบริหาร แล้วทำการลำดับขั้นตอนของกลยุทธ์ เพื่อการวางแผนเชิงกลยุทธ์สำหรับการดำเนินงานของสหกรณ์ เพื่อจะได้บรรลุถึงวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ของสหกรณ์ต่อไป และเพื่อเป็นการสร้างความมั่นใจว่ากลยุทธ์ที่กำลังดำเนินการอยู่นั้นคือกลยุทธ์ที่ถูกต้อง และได้วางแผนไว้แล้ว