

การพัฒนากลยุทธ์เพื่อการแข่งขันของโรงงานอาหารแปรรูปแห่งที่ 3 อำเภอเต่างอย จังหวัดสกลนคร

The Development of Competitive Strategy for the 3rd Food Processing Plant, Tao Ngoi District, SakonNakhon Province

ฉัฐวัฒน์ ลิ้มปัสสุรพงษ์¹, วินิจ วีรยางกูร²

บทคัดย่อ

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์1) เพื่อศึกษาเป้าหมายและแผนการดำเนินงานของโรงงาน2) เพื่อศึกษาผลกระทบของสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอก3) เพื่อพัฒนาและปรับปรุงกลยุทธ์ที่มีอยู่ให้สามารถสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน และสร้างความอยู่รอดได้ทั้งในระยะสั้นและระยะยาว โดยใช้เทคนิค PEST Analysis หรือ STEP Analysis ในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก และใช้เทคนิค SWOT Analysis ในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน รวมทั้งใช้เครื่องมือ TOWS Matrix ในการกำหนดกลยุทธ์เพื่อสร้างความอยู่รอดให้กับกิจการ งานวิจัยนี้ใช้การสัมภาษณ์เชิงลึกจากบุคลากรที่มีส่วนเกี่ยวข้อง ซึ่งได้แก่กลุ่มเกษตรกรโรงงานหลวงอาหารสำเร็จรูปแห่งที่ 3 และพนักงานของโรงงานหลวงอาหารสำเร็จรูปแห่งที่ 3 ซึ่งพบว่าข้อมูลมีการอึดตัวเมื่อสัมภาษณ์ได้จำนวน 6 คน

1 ดร. อาจารย์ประจำสาขาการจัดการ ภาควิชาการจัดการธุรกิจ คณะศิลปศาสตร์และวิทยาการจัดการ มก.ฉกส.

2 รศ. ผู้ทรงคุณวุฒิประจำโครงการปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต (ภาคพิเศษ) มก.ฉกส.

คำสำคัญ: การพัฒนา, กลยุทธ์, กลยุทธ์การแข่งขัน, โรงงานหลวง
อาหารสำเร็จรูปที่ 3, อำเภอเต่างอย, จังหวัดสกลนคร

ผลการศึกษาพบว่า โรงงานหลวงที่๓ อำเภอเต่างอย จังหวัดสกลนคร ควรให้ความสำคัญกับกลยุทธ์ WOStrategies (กลยุทธ์เชิงแก้ไข ปรับปรุง) ที่มีประเด็นมุ่งเน้นการแก้ไขเรื่องการหาวัตถุดิบให้เพียงพอต่อความต้องการของตลาด และให้เต็มกำลังการผลิตของโรงงาน โดยการสร้างเครือข่ายเกษตรกรในการปลูกมะเขือเทศให้เพียงพอต่อกำลังการผลิตทั้งในปัจจุบันและอนาคตส่งเสริมให้เกษตรกรในพื้นที่ปลูกมะเขือเทศเพิ่มมากขึ้นปรับราคารับซื้อมะเขือเทศให้ตรงตามราคาตลาดและให้ผู้จัดการมีอำนาจในการตัดสินใจเพิ่มมากขึ้นในเรื่องจำเป็นเร่งด่วน

ABSTRACT

The objectives of this thesis are 1) to examine the objective as well as the processing plan of the 3rd food processing plant in Tao Ngoi district. 2) to investigate both internal and external environmental impacts, and 3) to develop and improve existing strategies to remain competitive advantage also business sustainability. The PEST Analysis or Step Analysis Method was used in the external environment analysis while SWOT Analysis Method was used to analyze the internal environment, and TOW Matrix was used as a tool to specify those strategies to remains business. This thesis used the in-depth interview to

obtain data from 6 informants: the agriculturalists and the permanent staffs who involving with the 3rd food processing plant production.

The research findings suggested that the 3rd food processing plant in Tao Ngoi district, SakonNakhon province should pay attention to WO Strategy which focused on raw material supplying to the market and to optimize the food processing plant's capacity at present as same as the near future by creating a tomato agriculture network, promoting tomato plantation among the local agriculturalists, adjusting the buying price of the tomato to the market price, and alterative empowering the plant manager's decision, especially the urgent cases.

Key word: Development, Strategy, Competitive strategy, Food processing plant of the 3rd, Tao Ngoi District, SakonNakhon Province.

บทนำ

ความสำคัญและที่มาของปัญหา

โรงงานหลวงอาหารสำเร็จรูปที่ ๓ เป็นโรงงานแปรรูปมะเขือเทศ ตั้งอยู่อำเภอเต่างอย จังหวัดสกลนคร โดยเป็นโรงงานที่อยู่ในโครงการหลวง พระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวทรงมีพระราชดำริให้มีการจัดตั้งเพื่อเป็นการส่งเสริมให้เกษตรกรมีรายได้อย่างเต็มเม็ดเต็มหน่วย ควบคู่ไปกับการพัฒนาชุมชน โดยการอาศัยอุตสาหกรรมเกษตรช่วยพัฒนาความเป็นอยู่ของประชาชนให้ดีขึ้น โรงงานอาหารสำเร็จรูปที่จัดตั้งขึ้นจึงเป็นส่วนหนึ่งของชุมชน

เนื่องจากพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว ทรงมีพระราชดำริในการจัดตั้งโรงงานหลวงอาหารสำเร็จรูป เพื่อส่งเสริมให้เกษตรกรมีรายได้ อย่างเต็มเม็ดเต็มหน่วย ควบคู่ไปกับการพัฒนาชุมชน โดยการอาศัยอุตสาหกรรมเกษตรช่วยพัฒนาความเป็นอยู่ของประชาชนให้ดีขึ้น โรงงานหลวงอาหารสำเร็จรูปที่ทรงจัดตั้งขึ้นนี้จะเป็นส่วนหนึ่งของชุมชน มีกิจกรรมทางด้านสังคมต่าง ๆ ที่ตอบสนองความต้องการของชุมชนที่โรงงานนั้นๆ ตั้งอยู่ ดังนั้นในการจัดตั้งโรงงานหลวงอาหารสำเร็จรูป จึงมักจะเป็นการจัดตั้งโรงงานควบคู่ไปกับกลุ่มสหกรณ์การเกษตร สถานีอนามัยและหน่วยงานอื่นๆ

ปัจจุบันโรงงานหลวงอาหารสำเร็จรูปที่ 3 มีการพัฒนาเครื่องจักรและเทคโนโลยีที่ทันสมัย ที่สามารถเพิ่มกำลังการผลิตอาหารสำเร็จรูปประเภทต่างๆได้ ทั้งยังพร้อมด้วยทรัพยากรมนุษย์ที่มีความสามารถในทุกด้าน อย่างไรก็ตาม Teece et al.(1997) ได้กล่าวไว้ว่า กิจการจะสามารถสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันหรือสร้างความอยู่รอดได้ในระยะยาว กิจการจำเป็นต้องมีการปรับเปลี่ยน หรือพัฒนาทรัพยากรและความสามารถให้ทันต่อความเปลี่ยนแปลงของสภาพ

แวดล้อมจากภายนอก ซึ่ง Barney (1991) กล่าวว่า กลยุทธ์ที่มีความสำคัญของกิจการถือได้ว่าเป็นความสามารถของกิจการที่สามารถทำให้กิจการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืน

จากที่กล่าวมาข้างต้นผู้วิจัยจึงเห็นถึงความสำคัญของการพัฒนากลยุทธ์ทางการแข่งขันของโรงงานอาหารแปรรูป (โรงงานหลวงอาหารสำเร็จรูปที่ 3) อำเภอต่างอย จังหวัดสกลนครเพื่อให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลง ดังนั้นงานวิจัยนี้เป็นการศึกษาการพัฒนากลยุทธ์เพื่อการแข่งขันของโรงงานอาหารแปรรูป

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาเป้าหมายและแผนการดำเนินของโรงงาน
2. เพื่อศึกษาผลกระทบของสภาพแวดล้อมทั้งภายใน และภายนอก
3. เพื่อพัฒนาและปรับปรุงกลยุทธ์ที่มีอยู่ให้สามารถสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน และสร้างความอยู่รอดได้ทั้งในระยะสั้นและระยะยาว

ขอบเขตของการศึกษา

การวิจัยนี้ใช้กลุ่มประชากรเป็นกลุ่มเกษตรกรโรงงานหลวงอาหารสำเร็จรูปแห่งที่ 3 และพนักงานของโรงงานหลวงอาหารสำเร็จรูปแห่งที่ 3 ทำการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกเพื่อทำการค้นหาและพัฒนากลยุทธ์เพื่อการแข่งขัน และสร้างความอยู่รอดได้ทั้งในระยะสั้นและระยะยาวของกิจการ โดยใช้เทคนิค PEST Analysis หรือ STEP Analysis ในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก และใช้เทคนิค SWOT Analysis ในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน รวมทั้งใช้เครื่องมือ TOWS Matrix ในการกำหนด กลยุทธ์เพื่อสร้างความอยู่รอดให้กับกิจการ

ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1. งานวิจัยนี้ต้องการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน โดยใช้เครื่องมือ SWOT Analysis เพื่อค้นหาจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค ของกิจการ ซึ่งสามารถนำไปสู่การกำหนดกลยุทธ์
2. งานวิจัยนี้ต้องการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก โดยใช้เครื่องมือ PEST Analysis เพื่อค้นหาถึงปัจจัยภายนอกกิจการที่จะสร้างถึงโอกาส หรือเป็นอุปสรรค ซึ่งเป็นปัจจัยที่นำไปสู่การกำหนดกลยุทธ์
3. ทราบข้อมูลที่เป็นทั้งปัจจัยภายใน และปัจจัยภายนอกที่ส่งผลกระทบต่อกิจการ และนำไปสู่การกำหนดกลยุทธ์ หรือพัฒนากลยุทธ์ เพื่อสร้างความอยู่รอดได้ในระยะยาว โดยใช้เครื่องมือ TOWS Matrix
4. การทราบข้อมูลและข้อเท็จจริงจากงานวิจัยนี้จะเป็นประโยชน์ต่อผู้บริหารของโรงงานผลิตอาหารแปรรูปในการพัฒนาขั้นตอนการทำงานและกระบวนการทำงานที่เป็นมาตรฐาน

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

แนวคิดเรื่องการพัฒนาองค์กร

ณัฐชนก อิศริทอง (2545: 9) ได้ให้ความหมายว่า การพัฒนาองค์กร หมายถึง แนวทางในการพัฒนาเปลี่ยนแปลงองค์กรอย่างเป็นระบบ มีแบบแผน กระบวนการบริหารงาน โครงสร้างขององค์กรความเชื่อ ทักษะคน ค่านิยม ของบุคคลในองค์กรจะต้องได้รับการพัฒนาปรับปรุงให้ดีขึ้น เพื่อให้การดำเนินงานขององค์กรที่มีประสิทธิภาพประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้

การพัฒนาองค์กรเป็นกระบวนการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงทุกส่วนประกอบภายในองค์กร วัตถุประสงค์ของการพัฒนาองค์กร และ

เป้าหมายของผลการพัฒนาองค์กร มีดังนี้ 1. การพัฒนาเพื่อความอยู่รอด 2. พัฒนาองค์กรเพื่อให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงในสังคม 3. พัฒนาองค์กรเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ(สมทรัพย์ ไชยนิคม, 2554: 34)

แนวคิดเกี่ยวกับกลยุทธ์

Coulter (2002) ได้ให้ความหมายกลยุทธ์ว่าหมายถึงการกำหนดวิธีการหรือแนวทางในการดำเนินงาน ที่จะสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันขององค์กรให้อยู่เหนือคู่แข่ง ภายใต้สถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลง และสามารถนำองค์กรประสบความสำเร็จตามเป้าหมาย

กระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์

วัฒนาวงศ์เกียรติรัตน์(2550)กล่าวว่ากระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ (The Strategic Management Process) เป็นกระบวนการบริหาร 4 ขั้นตอนคือ (1) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (2) การกำหนดกลยุทธ์ขององค์กร (3) การปฏิบัติตามกลยุทธ์ (4) การควบคุมกลยุทธ์สำหรับข้อ (1) และ (2) ถือว่าเป็นการกำหนดกลยุทธ์ ส่วนข้อ (3) และ (4) ถือว่าเป็นการปฏิบัติตามกลยุทธ์

วัฒนาวงศ์เกียรติรัตน์ (2550) กล่าวว่าการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกองค์กรเป็นสภาพแวดล้อมที่มีความสำคัญแต่อาจจะไม่ใช่สิ่งแวดล้อมที่เข้ามาเกี่ยวข้องกับองค์กรโดยตรงแต่เป็นสภาพแวดล้อมโดยทั่วไปมีตัวแบบในการพิจารณา หรือนิยมนำมาพิจารณาเพื่อหาจุดอ่อน จุดแข็ง หรือสภาพแวดล้อมภายนอก คือ PEST Analysis

1. การเมือง (Political Component = P) เป็นการวิเคราะห์นโยบายและกฎหมายต่างๆ ของภาครัฐ ที่น่าจะมีผลทั้งในเชิงบวกและเชิงลบต่อการดำเนินงานขององค์กร

2. เศรษฐกิจ (Economic Component = E) เป็นการวิเคราะห์เศรษฐกิจระดับมหภาค/ ระดับจุลภาคซึ่งหมายถึงระบบเศรษฐกิจทั้งในและระหว่างประเทศที่เกี่ยวกับการดำเนินงานขององค์กร

3. สังคมและวัฒนธรรม (Sociocultural Component = S) เป็นการวิเคราะห์สภาวะทางสังคมและวัฒนธรรม ซึ่งหมายถึงโครงสร้างทางสังคมที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานขององค์กร

4. เทคโนโลยี (Technological Component = T) เป็นการวิเคราะห์สภาพการเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยีที่จะมีผลต่อการดำเนินงาน

สุพานี สฤษฎ์วานิช (2553:50) กล่าวว่า การประเมินสภาพแวดล้อมภายในองค์กรจะเป็นการประเมินปัจจัยต่าง ๆ ที่อยู่ภายใต้การควบคุมขององค์กร เช่น ทรัพยากรทางการเงิน เครื่องจักร อาคารสถานที่ บุคลากร และการดำเนินการต่าง ๆ ภายในองค์กร การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในจะต้องมีการระดมความคิด วิเคราะห์ปัจจัยต่างๆ ซึ่งมีผู้นำเสนอรูปแบบ หรือ Model ที่ใช้ในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในโดยใช้ PRIMO-F analysis

P = People หรือ บุคลากร

R = Resources หรือ ทรัพยากร

I = Innovations and Ideas หรือ นวัตกรรมและความคิด

M = Marketing หรือ การตลาด

O = Operations หรือ การปฏิบัติการ

F = Finance หรือ การเงิน

การกำหนดกลยุทธ์ (Strategic Formulation)

Porter (1985) ได้กล่าวว่า การกำหนดกลยุทธ์เป็นการพัฒนาแผนระยะยาวบนโอกาสและอุปสรรคของบริษัทที่ได้จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกและการวิเคราะห์จุดแข็งจุดอ่อนที่ได้จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในโดยจะต้องกำหนดและเลือกกลยุทธ์ที่ดีที่สุดที่เหมาะสมกับองค์กรที่สุดผู้บริหารจึงต้องกำหนดแนวทางของการดำเนินงานเพื่อให้องค์กรไปถึงเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้ได้โดยใช้ความได้เปรียบในการแข่งขันขององค์กรกำหนดเป็นกลยุทธ์โดยกลยุทธ์จะแตกต่างกันไปในแต่ละระดับ โดยทั่วไปกลยุทธ์จะมี 3 ระดับคือ 1) กลยุทธ์ระดับบริษัท 2) กลยุทธ์ระดับธุรกิจ 3) กลยุทธ์ระดับหน้าที่

1. กลยุทธ์ระดับองค์กร (Corporate-Level Strategy) เป็นกลยุทธ์ที่ครอบคลุม และบ่งบอกถึงกลยุทธ์โดยรวมและทิศทางในการแข่งขันของกลุ่มบริษัทที่องค์กรลงทุนและเข้าไปบริหารงานกลุ่มบริษัท จะมีการพัฒนาไปสู่ทิศทางใดจะดำเนินงานอย่างไรและจะจัดสรรทรัพยากรไปยังแต่ละหน่วยขององค์กรอย่างไรกลยุทธ์ระดับองค์กรจะมีอยู่ 3 ประเภทได้แก่ (1) กลยุทธ์การเจริญเติบโต (2) กลยุทธ์การอยู่คงที่ (3) กลยุทธ์การตัดทอน

2. กลยุทธ์ระดับธุรกิจ (Business-Level Strategy) เป็นการกำหนดกลยุทธ์ในระดับที่ย่อยลงไปจะมุ่งปรับปรุงตำแหน่งการแข่งขันขององค์กรกับคู่แข่งและระบุถึงวิธีการที่องค์กรจะใช้ในการแข่งขันมุ่งปรับปรุงตำแหน่งการแข่งขันของผลิตภัณฑ์ให้สูงขึ้นบางครั้งจึงเรียกกลยุทธ์ในระดับนี้ว่ากลยุทธ์การแข่งขัน (Competitive Strategy) ซึ่งโดยทั่วไปจะมีอยู่ 3 กลยุทธ์จากแนวคิดของPorterคือการเป็นผู้นำด้านต้นทุนต่ำ (CostLeadership) การสร้างความแตกต่าง

(Differentiation)และการจำกัดขอบเขตหรือการมุ่งเน้นหรือการรวมศูนย์ (Focus Strategy)

3. กลยุทธ์ระดับปฏิบัติงาน (Functional – Level Strategy) เป็นกลยุทธ์ที่มุ่งการใช้ทรัพยากรให้มีประสิทธิภาพสูงสุด เพื่อให้มีความสามารถในการสนับสนุนกลยุทธ์ระดับองค์กรและระดับธุรกิจได้อย่างมีประสิทธิภาพสร้างข้อได้เปรียบเชิงแข่งขันแก่องค์กรและหน่วยธุรกิจกลยุทธ์ระดับปฏิบัติงานจะเกี่ยวข้องกับส่วนของกลยุทธ์ระดับธุรกิจซึ่งเกี่ยวข้องกับแต่ละหน้าที่ขององค์กร 5 หน้าที่คือ 1) การตลาด 2) การเงิน 3) การปฏิบัติการ 4) การบริหารทรัพยากรบุคคล และ 5) การวิจัยและพัฒนา

แนวคิดการกำหนดกลยุทธ์ด้วย TOWS MATRIX

TOWSmatrix เป็นความคิดในการรวมปัจจัยภายนอกและภายในขององค์กรเพื่อที่จะพัฒนากลยุทธ์ (Aslan et. al., 2012) TOWSmatrix จะถูกนำไปใช้เป็นเครื่องมือในการพัฒนากลยุทธ์ใหม่สำหรับการพัฒนาที่ยั่งยืนของกลุ่ม บริษัท หรือธุรกิจ (Wehrich, 1993) TOWS matrix เป็นการวิเคราะห์ปัจจัยของเครื่องมือทางธุรกิจที่สอดคล้องด้วยเครื่องมือ SWOT และ TOWS เป็นตัวของปัจจัยสำหรับการเตรียมการที่จะวิเคราะห์ความแตกต่างกันของจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และภัยคุกคาม ด้วยการวิเคราะห์ สภาพแวดล้อมภายนอก (ภัยคุกคามและโอกาส) และสภาพแวดล้อมภายใน (จุดอ่อนและจุดแข็ง) การวิเคราะห์ TOWS matrix มีกลยุทธ์สี่คู่ คือ SO, ST, WO และ WT ใน TOWS matrix จะจับคู่องค์ประกอบต่างๆ เช่น โอกาสกับจุดแข็ง (OS) เพื่อกระตุ้นความคิดริเริ่มกลยุทธ์ใหม่ (Wehrich, 1982; Wehrich, 1993; Dyson, 2004) ประโยชน์จาก TOWS matrix

เป็นความพยายามในการเชื่อมต่อปัจจัยภายในและภายนอกที่จะเกิดขึ้นกับการกระตุ้นกลยุทธ์ใหม่โดยเฉพาะอย่างยิ่งในสาขาเศรษฐศาสตร์ธุรกิจและการจัดการ

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ภายใต้สภาวะการแข่งขันระดับโลกและความผันผวนของตลาดทำให้เกิดสภาพแวดล้อมที่ซับซ้อนและไม่แน่นอน การเปลี่ยนแปลงเหล่านี้ทำให้ลูกค้าที่คาดหวังใหม่ที่มีมูลค่าสูง, สินค้าและบริการที่มีคุณภาพ Koufteros et al., (2002) กล่าวว่า เพื่อให้สามารถแข่งขันได้ บริษัทควรจะมุ่งเน้นความสามารถในการผลิต ที่ทำให้ลูกค้าเห็นถึงความแตกต่างของสินค้าเมื่อเปรียบเทียบกับคู่แข่งคู่แข่ง

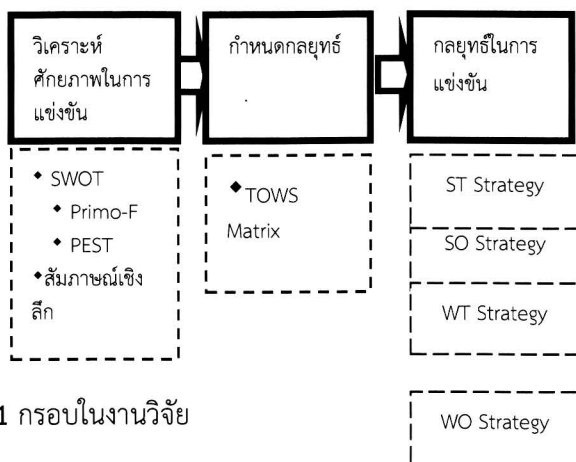
การศึกษาต่างๆ มีข้อเสนอแนะมิติที่แตกต่างกันของขีดความสามารถในการการผลิตขีดความสามารถ ยิ่งกว่านั้น องค์ประกอบของความสามารถในการผลิตที่มุ่งเน้นความสามารถในการต่อไป ต้นทุนต่ำ ประสิทธิภาพของผลิตภัณฑ์ที่สูงและความทนทานสูง ความน่าเชื่อถือสูง การส่งมอบผลิตภัณฑ์ที่รวดเร็วและตรงเวลา มีการปรับแต่งผลิตภัณฑ์ได้หลากหลาย การรับรู้ของลูกค้าและราคาสินค้า (Wood et al. 1990) ขีดความสามารถในการผลิตได้แก่ ราคา (ต้นทุน) คุณภาพ การส่งมอบ ความน่าเชื่อถือและความยืดหยุ่น ซึ่งสอดคล้องกับคำกล่าวของ Ferdows and De Meyer (1990) ที่กล่าวถึงองค์ประกอบสี่มิติ: ต้นทุน คุณภาพความน่าเชื่อถือและความยืดหยุ่น

ดังนั้นส่งผลให้การดำรงธุรกิจให้อยู่ได้จำเป็นต้องมีเครื่องมือและเทคนิคทางการบริหารสมัยใหม่สามารถมาช่วยในการบริหารจัดการองค์กร เครื่องมือแต่ละตัวมีจุดเด่นที่แตกต่างกัน ได้แก่ Lean- kizen Total Quality Management (TQM) Total Productive Maintenance และ (TPM) จะนำมาซึ่งการเพิ่มประสิทธิภาพใน

กระบวนการผลิตเพื่อให้ขั้นตอนการเพิ่มประสิทธิภาพในกระบวนการผลิต ที่มีประสิทธิภาพ จำเป็นต้องใช้ทฤษฎีต่างๆ ในการเพิ่มประสิทธิภาพในกระบวนการผลิต การเพิ่มผลผลิต การประเมินผลการเพิ่มผลผลิต การประเมินผลประสิทธิภาพการผลิตการศึกษาการทำงานระเบียบวิธีการทางสถิติการทดสอบสมมติฐานทางวิศวกรรมเทคนิค การปรับปรุงงาน การออกแบบการทำงานให้ดีขึ้น การลดความสูญเปล่า (Waste) ซึ่งเป็นสิ่งที่ไม่ได้ก่อให้เกิดมูลค่าเพิ่ม (Non-Value Added) ที่แฝงเข้ามากับเนื้องานในรูปแบบต่างๆ (โกศล ดีศีลธรรม, 2546: 26) ยิ่งกว่านั้น นิพนธ์ บัวแก้ว (2547: 52) กล่าวว่า ความสูญเปล่าคือการกระทำ ที่ไม่ก่อให้เกิดคุณค่าต่อตัวสินค้าหรือบริการ ในกิจกรรมการดำเนินงานโครงการไม่ว่าจะเป็นภาคการผลิตหรือบริการจะเกิดความสูญเปล่า (Waste) หรือเรียกว่า มูตะ (MUDA) ดังนั้นจึงควรขจัดความสูญเปล่า เพื่อเพิ่มผลผลิตให้กิจกรรมหรืองานที่ดำเนินการ ดังที่สมาคมส่งเสริมเทคโนโลยี (ไทย-ญี่ปุ่น) ได้ส่งเสริมกิจกรรมด้าน TPM มานานมากกว่า 20 ปี โดยเชิญผู้เชี่ยวชาญจาก JIPM มาถ่ายทอดความรู้ด้าน TPM จนที่แพร่หลาย ปัจจุบันสมาคมมีหน้าที่ให้ความรู้และผลักดันในเรื่องของ Total Productive Maintenance การบำรุงรักษากำลังกลายเป็นกิจกรรมอุตสาหกรรมที่มีความสำคัญที่สุดอย่างหนึ่งทั้งในประเทศที่พัฒนาแล้วและประเทศที่กำลังพัฒนา ทั้งนี้สืบเนื่องมาจากปัญหาของการบำรุงรักษา ที่สลับซับซ้อนใช้เวลามากขึ้น ใช้งบประมาณ เครื่องมือและกำลังคนมากขึ้นนั้นหมายถึงการลงทุนที่สูงขึ้น

กรอบแนวคิดในการวิจัย

จากการทบทวนวรรณกรรม และแนวคิดที่เกี่ยวข้องกับการสร้างกลยุทธ์โดยการใช้ TOWS Matrix เป็นเครื่องมือในการวิจัยในครั้งนี้ สามารถสรุป และจัดทำเป็นกรอบในการวิจัย ดังนี้



ภาพที่ 1 กรอบในงานวิจัย

วิธีการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ใช้รูปแบบการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) โดยเก็บข้อมูลแบบหัตถ์ภูมิจากข้อมูล เอกสาร บทความต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับกลยุทธ์องค์กร และแบบปฐมภูมิจากการสัมภาษณ์กลุ่มเป้าหมายในพื้นที่เพื่อวิเคราะห์โอกาส อุปสรรค จุดแข็ง และจุดอ่อนของโรงงานหลวงที่ ๓อำเภอต่างอย จังหวัดสกลนครและใช้ TOWS Matrix เป็นเครื่องมือในการสร้างกลยุทธ์ธุรกิจซึ่งมีระเบียบวิธีวิจัยดังนี้

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรในการวิจัยครั้งนี้ คือ บุคลากรและกลุ่มผู้บริหารของโรงงานหลวงที่ 3 อำเภอต่างอย จังหวัดสกลนคร และผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับโรงงาน จำนวน 10 คน ใช้วิธีการเลือกกลุ่มตัวอย่างวิธีแบบเจาะจง โดย Key- informant โดยมีรายละเอียดดังนี้

1. ผู้บริหารระดับสูง จำนวน 2 คน
2. ผู้บริหารระดับกลาง จำนวน 3 คน
3. พนักงาน จำนวน 3 คน
4. ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับโรงงาน จำนวน 2 คน

เครื่องมือวิจัย

ในการศึกษาครั้งนี้ใช้เครื่องมือในการวิจัยทั้งสิ้น ๓ เครื่องมือ ได้แก่ 1) แบบสอบถาม 2) SWOT Analysis 3) TOWS Matrix โดยมีรายละเอียดดังนี้

1. แบบสอบถาม เป็นเครื่องมือในการเก็บข้อมูลจาก Key- informant โดยแบ่งออกเป็น ๓ ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 เป็นข้อมูลส่วนบุคคล ประกอบไปด้วย ชื่อ เพศ อายุ ระดับการศึกษา ประสบการณ์ในการทำธุรกิจ เป็นต้น

ส่วนที่ 2 เป็นการแสดงความคิดเห็นแบบปลายเปิดของ Key- informant เกี่ยวกับกลยุทธ์ของโรงงานหลวงที่ 3 อำเภอต่างอย จังหวัดสกลนคร

ส่วนที่ 3 เป็นคำถามเพื่อให้แสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับโอกาส อุปสรรค จุดอ่อน จุดแข็ง ของโรงงานหลวงที่ 3 อำเภอต่างอย จังหวัดสกลนคร โดยใช้หลักในการวิเคราะห์สถานการณ์ภายนอกที่เรียกว่า “PEST Analysis” หรือ “STEP Analysis และ ใช้หลักในการ

วิเคราะห์สถานการณ์ภายในที่เรียกกันว่า PRIMO-F analysis มาทำเป็นของเขตของปัจจัยในแบบสอบถาม ซึ่ง PEST Analysis ได้แก่ การเมือง (Political Component = P) เศรษฐกิจ (Economic Component = E) สังคมและวัฒนธรรม (Sociocultural Component = S) เทคโนโลยี (Technological Component = T) และ PRIMO-F analysis ได้แก่ P = People บุคลากร R = Resources ทรัพยากร I = Innovation and Ideals นวัตกรรมหรือความคิด M = Marketing การตลาด O = Operations การปฏิบัติการ F = Finance การเงิน

2. SWOT Analysis

เป็นเครื่องมือในการประเมินสถานการณ์สภาพแวดล้อมภายนอกและภายในของธุรกิจ เพื่อหาโอกาส อุปสรรค จุดแข็ง และจุดอ่อน ของธุรกิจ โดยจะจำข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถามมาวิเคราะห์หาคำร้อยละ คำเฉลี่ย เพื่อวิเคราะห์หาโอกาส อุปสรรค จุดแข็ง และจุดอ่อน ที่ดีที่สุดของธุรกิจ SWOT Analysis ถือเป็นเครื่องมือในการประเมินสถานการณ์ สำหรับองค์กร หรือโครงการ ซึ่งช่วยผู้บริหารกำหนดจุดแข็งและจุดอ่อนจากสภาพแวดล้อมภายในโอกาสและอุปสรรคจากสภาพแวดล้อมภายนอกตลอดจนผลกระทบจากปัจจัยต่างๆ ต่อการทำงานขององค์กร (สมคิด บางโม, 2552: 351; ณรงค์วิทย์ แสนทอง, 2551: 22-23) อธิบายว่าการวิเคราะห์ SWOT Analysis เป็นเครื่องมือในการวิเคราะห์สถานการณ์ เพื่อให้ผู้บริหารรู้จักจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรคขององค์กร ซึ่งจะช่วยให้ทราบว่าองค์กรได้เดินทางมาถูกทิศและไม่หลงทาง นอกจากนี้ยังบอกได้ว่าองค์กรมีแรงขับไปยังเป้าหมายได้ดีหรือไม่ มั่นใจได้อย่างไรว่าระบบการทำงานในองค์กรยังมีประสิทธิภาพอยู่ มีจุดอ่อนที่จะต้องปรับปรุงอย่างไร

มาจาก Strengths หมายถึง จุดเด่นหรือจุดแข็ง ซึ่งเป็นผลมาจากปัจจัยภายใน เป็นข้อดีที่เกิดจากสภาพแวดล้อมภายในบริษัท เช่น จุดแข็งด้านส่วนประสม จุดแข็งด้านการเงิน จุดแข็งด้านการผลิต จุดแข็งด้านทรัพยากรบุคคล บริษัทจะต้องใช้ประโยชน์จากจุดแข็งในการกำหนดกลยุทธ์การตลาด

มาจาก Weaknesses หมายถึง จุดด้อยหรือจุดอ่อน ซึ่งเป็นผลมาจากปัจจัยภายใน เป็นปัญหาหรือข้อบกพร่องที่เกิดจากสภาพแวดล้อมภายในต่างๆ ของบริษัท ซึ่งบริษัทจะต้องหาวิธีในการแก้ปัญหา

มาจาก Opportunities หมายถึง โอกาส ซึ่งเกิดจากปัจจัยภายนอก เป็นผลจากการที่สภาพแวดล้อมภายนอกของบริษัทเอื้อประโยชน์หรือส่งเสริมการดำเนินงานขององค์กร โอกาสแตกต่างจากจุดแข็งตรงที่โอกาสนั้นเป็นผลมาจากสภาพแวดล้อมภายนอก แต่จุดแข็งนั้นเป็นผลมาจากสภาพแวดล้อมภายใน นักการตลาดที่ดีจะต้องแสวงหาโอกาสอยู่เสมอ และใช้ประโยชน์จากโอกาสนั้น

มาจาก Threats หมายถึง อุปสรรค ซึ่งเกิดจากปัจจัยภายนอก เป็นข้อจำกัดที่เกิดจากสภาพแวดล้อมภายนอก ซึ่งธุรกิจจำเป็นต้องปรับกลยุทธ์การตลาดให้สอดคล้องและพยายามขจัดอุปสรรคต่างๆ ที่เกิดขึ้นให้ได้จริง

3. TOWS Matrix

เป็นเครื่องมือในการกำหนดกลยุทธ์ โดยการนำเอาผลที่ได้จากการ SWOT หรือ จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรคมากำหนดกลยุทธ์ด้วยกันว่ากลยุทธ์ขององค์กรก็คือการจับคู่ระหว่างทรัพยากรภายในขององค์กรตลอดจนทักษะต่างๆ ภายในองค์กรกับโอกาสพร้อมทั้งความเสี่ยงต่างๆ ทางภายนอกขององค์กรนั่นเองและตารางการวิเคราะห์ที่เรา

เรียกว่าตาราง TOWS Matrix ก็เหมาะที่จะนำมาใช้ประกอบคู่ที่ตีมากวิธีหนึ่งอันที่จะทำให้กลยุทธ์มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้นซึ่ง TOWS ก็ย่อมาจาก Treat-Opportunity-Weaknesses-Strengths ในภาษาไทยก็หมายถึงสิ่งกีดขวาง-โอกาส-จุดอ่อน-จุดแข็ง TOWS Matrix ก็คือตารางโทร์ซึ่งแสดงถึง T ได้แก่สิ่งกีดขวางภายนอกที่ทำให้องค์กรของเราไม่สามารถบรรลุเป้าหมายได้ O ได้แก่โอกาสภายนอกที่ช่วยเกื้อหนุนให้องค์กรของเราบรรลุเป้าหมายได้ W ได้แก่จุดอ่อนหรือจุดด้อยภายในองค์กรที่ถ่วงหรือเหนี่ยวรั้งไว้มีให้องค์กรบรรลุเป้าหมายได้ S ได้แก่จุดแข็งหรือจุดเด่นภายในองค์กรที่เป็นตัวผลักดันให้องค์กรของเราบรรลุเป้าหมายได้และยังมีการผสมผสานกันขององค์ประกอบภายในและภายนอกเหล่านี้ด้วยซึ่งก็ทำให้เกิดกลยุทธ์ต่างๆที่เหมาะสมขึ้นมาซึ่งก็คือ

SO Strategyเป็นการนำ Strengths-Opportunities (SO) มาวิเคราะห์หาทิศทางกลยุทธ์ เพื่อดึงเอาจุดแข็งที่มีอยู่มาเสริมสร้างและปรับใช้และฉกฉวยโอกาสต่างๆ ที่เปิดมาหาประโยชน์อย่างเต็มที่ โดยทั่วไปเรียกกลยุทธ์นี้ว่า “กลยุทธ์เชิงรุก”

WO Strategy เป็นการนำเอา Weaknesses-Opportunities (WO) มาวิเคราะห์หาทิศทางกลยุทธ์เพื่อจัดการหรือแก้ไขจุดอ่อนภายในต่างๆ ให้ พร้อมทั้งจะฉกฉวยโอกาสต่างๆที่เปิดให้ โดยทั่วไปเรียกกลยุทธ์นี้ว่า “กลยุทธ์การแก้ไข ปรับปรุง (Turnaround-Oriented Strategy)”

ST Strategy เป็นการนำเอา Strengths-Threats (ST) มากำหนดกลยุทธ์เพื่อใช้ประโยชน์จากจุดแข็งที่มีสร้างโอกาสในระยะยาวด้านอื่นๆสถานการณ์นี้เกิดขึ้นจากการที่สภาพแวดล้อมไม่เอื้ออำนวยต่อการดำเนินงาน แต่ตัวองค์กรมีข้อได้เปรียบที่เป็นจุดแข็งหลายประการ ดังนั้นแทนที่จะรอจนกระทั่งสภาพแวดล้อมเปลี่ยนแปลงไป

โดยทั่วไปเรียกกลยุทธ์นี้ว่า “กลยุทธ์การแตกตัว หรือขยายขอบข่ายกิจการ (Diversification Strategy)”

WTStrategy เป็นการนำเอา Weaknesses-Threats (WT) มาวิเคราะห์หาทิศทางกลยุทธ์เพื่อพยายามลดหรือหลบหลีกภัยอุปสรรคต่างๆที่คาดว่าจะเกิดขึ้น ตลอดจนจนหามาตรการที่จะทำให้องค์กรเกิดความสูญเสียที่น้อยที่สุดโดยทั่วไปเรียกกลยุทธ์นี้ว่า “กลยุทธ์เชิงรับ (Defensive Strategy)”

การเก็บรวบรวมข้อมูล

การวิจัยในครั้งนี้เน้นการเก็บข้อมูลแบบการสัมภาษณ์แบบเจาะลึก (In-depth Interview) ประกอบกับการรวบรวมข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary Data) อื่น ๆ จากหน่วยงานที่เกี่ยวข้องทั้งในและต่างประเทศ โดยมีรายละเอียดดังนี้

1. การรวบรวมข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary Data) เป็นการวิจัยเอกสาร (Documentary Research) และการทบทวนงานวิจัย บทความ และข้อมูลต่าง ๆ เกี่ยวข้องกับงานวิจัยในครั้งนี้โดยเฉพาะในเรื่องกรอบความร่วมมือเป้าหมาย และแผนงานของประชาคมเศรษฐกิจอาเซียนที่ส่งผลกระทบต่อ SMEs ไทย

2. การสัมภาษณ์แบบเจาะลึก (In-depth Interview) โดยจะสัมภาษณ์กลุ่มบุคคลที่สำคัญ(Key-informants’ interview) ได้แก่ บุคลากรและกลุ่มผู้บริหารของโรงงานหลวงที่ 3 อำเภอต่างอย จังหวัดสกลนคร และผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับโรงงาน จำนวน 10 คน

การวิเคราะห์ข้อมูล

1. วิเคราะห์กลยุทธ์โดยนำจุดอ่อนจุดแข็ง โอกาส และอุปสรรค มาวิเคราะห์หาความสัมพันธ์ของกลยุทธ์และกำหนดกลยุทธ์ตามหลัก TOWSMATRIX

SO Strategies (กลยุทธ์เชิงรุก)

ST Strategies (กลยุทธ์เชิงป้องกัน)

WO Strategies (กลยุทธ์เชิงแก้ไข ปรับปรุง)

WT Strategies (กลยุทธ์เชิงรับ)

2. การสังเคราะห์กลยุทธ์

ตารางที่ 1 กลยุทธ์จาก S และ O ในลักษณะการใช้จุดแข็ง

ประสานกับโอกาสจากภายนอก

S \ O	ประเด็น O ₁ ที่มีน้ำหนัก ความสำคัญ สูงสุด	ประเด็น O ₂ ที่มีน้ำหนัก ความสำคัญ ลำดับสอง	ประเด็น O ₃ ที่มีน้ำหนัก ความสำคัญ ลำดับสาม
ประเด็น S ₁ ที่มีน้ำหนัก ความสำคัญสูงสุด			
ประเด็น S ₂ ที่มีน้ำหนัก ความสำคัญลำดับสอง			
ประเด็น S ₃ ที่มีน้ำหนัก ความสำคัญลำดับสาม			

ตารางที่ 2 กลยุทธ์จาก O และ W ในลักษณะการใช้โอกาสจากภายนอกมาปิดจุดอ่อน

W	○	ประเด็น O ₁ ที่มีน้ำหนัก ความสำคัญ สูงสุด	ประเด็น O ₂ ที่มี น้ำหนัก ความสำคัญลำดับ สอง	ประเด็น O ₃ ที่มี น้ำหนัก ความสำคัญ ลำดับสาม
ประเด็น W ₁ ที่มีน้ำหนัก ความสำคัญสูงสุด				
ประเด็น W ₂ ที่มีน้ำหนัก ความสำคัญลำดับสอง				
ประเด็น W ₃ ที่มีน้ำหนัก ความสำคัญลำดับสาม				

ตารางที่ 3 กลยุทธ์จาก W และ T ในลักษณะการระมัดระวังจุดอ่อน
และหลบหลีกอุปสรรค

W	T	ประเด็น T ₁ ที่มี น้ำหนัก ความสำคัญ สูงสุด	ประเด็น T ₂ ที่มี น้ำหนัก ความสำคัญลำดับ สอง	ประเด็น T ₃ ที่มี น้ำหนัก ความสำคัญ ลำดับสาม
ประเด็น W ₁ ที่มีน้ำหนัก ความสำคัญสูงสุด				
ประเด็น W ₂ ที่มีน้ำหนัก ความสำคัญลำดับสอง				
ประเด็น W ₃ ที่มีน้ำหนัก ความสำคัญลำดับสาม				

ตารางที่ 4 กลยุทธ์จาก S และ T ในลักษณะการใช้จุดแข็งและหลบ
หลีกอุปสรรค

S \ T	T	ประเด็น T ₁ ที่มีน้ำหนักความสำคัญสูงสุด	ประเด็น T ₂ ที่มีน้ำหนักความสำคัญลำดับสอง	ประเด็น T ₃ ที่มีน้ำหนักความสำคัญลำดับสาม
ประเด็น S ₁ ที่มีน้ำหนักความสำคัญสูงสุด				
ประเด็น S ₂ ที่มีน้ำหนักความสำคัญลำดับสอง				
ประเด็น S ₃ ที่มีน้ำหนักความสำคัญลำดับสาม				

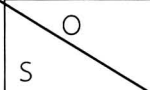
ผลการศึกษา

สรุปจุดแข็งจุดอ่อนโอกาส และอุปสรรคขององค์การจากการวิเคราะห์ข้อมูล

<p>จุดแข็ง</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. เป็นสินค้า หรือผลิตภัณฑ์ของโครงการหลวง 2. มีช่องทางการจัดจำหน่ายที่แน่นอนผ่านบริษัทหอยคำ ของโครงการหลวง 3. โรงงานอยู่ใกล้แหล่งปลูกมะเขือเทศของเกษตรกร 4. มีเครื่องจักรและเทคโนโลยีในการผลิตที่สามารถผลิตมะเขือเทศ 	<p>จุดอ่อน</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. ผู้จัดการโรงงานไม่มีอำนาจเด็ดขาดในการตัดสินใจ 2. วัตถุดิบ (มะเขือเทศ) ไม่เพียงพอต่อกำลังการผลิตของโรงงาน 3. เครือข่ายเกษตรกรในการปลูกมะเขือเทศไม่เพียงพอและเครือข่ายมักขายสินค้าให้กับท้องตลาดมากกว่าโรงงาน
---	--

ได้ 300-350ตันต่อวัน	เนื่องจากได้ราคาดีกว่าโรงงาน
<p>โอกาส</p> <p>1. โรงงานหลวงที่ 3อำเภอเต่างอย จังหวัดสกลนครเป็นโรงงานภายใต้บริษัทดอยคำ ซึ่งได้รับการสนับสนุนจากภาครัฐ และเอกชนเป็นอย่างดีในทุกๆ ด้าน</p> <p>2. การเข้าสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียนในปี2558 ประเทศอาเซียน 10 ประเทศทำการค้าอย่างเสรีมากขึ้น คนในประเทศอาเซียนนิยมบริโภคผลิตผลทางการเกษตรของไทย</p>	<p>อุปสรรค</p> <p>1. สังคมและวัฒนธรรมของคนสกลนครไม่นิยมในการปลูกมะเขือเทศ ส่วนใหญ่นิยมปลูกข้าว และยางพารา</p> <p>2. เทคโนโลยีมีการเปลี่ยนแปลงรวดเร็วมาก</p>

การวิเคราะห์ ความสัมพันธ์ของโอกาส อุปสรรค จุดแข็ง จุดอ่อน ตามหลัก TOWS MATRIX เพื่อกำหนดทิศทางกลยุทธ์ ความสัมพันธ์ระหว่างจุดแข็ง (S) กับ โอกาส (O) ขององค์การ เพื่อหาทิศทางกลยุทธ์แบบเชิงรุก

 O S	1	2
1	+	+
3	0	+
3	+	0
4	+	0

จากการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างจุดแข็ง (S) กับ โอกาส (O) ได้ผลดังนี้ จุดแข็งที่ 1 มีความสัมพันธ์กับโอกาสที่ 1, 2 จุดแข็งที่ 2 มีความสัมพันธ์กับโอกาสที่ ๒ จุดแข็งที่ 3 มีความสัมพันธ์กับโอกาสที่ 1, 2 และจุดแข็งที่ 4 มีความสัมพันธ์กับโอกาสที่ 2

สรุปทิศทางการกลยุทธ์แบบเชิงรุก

ผลิตสินค้าของโรงงานมุ่งสู่ตลาดอาเซียนมากขึ้นตามกำลังการผลิตที่มี

ความสัมพันธ์ระหว่างจุดแข็ง (S) กับ อุปสรรค (T) ขององค์กรเพื่อหาทิศทางการพัฒนาแบบเชิงป้องกัน

	T		
S		1	2
1		0	+
2		+	+
3		+	0
4		+	+

จากการวิเคราะห์พบว่า จุดแข็งที่ 1 ไม่มีความสัมพันธ์กับอุปสรรคที่ 1 จุดแข็งที่ 2 มีความสัมพันธ์กับอุปสรรคที่ 2 จุดแข็งที่ 3 มีความสัมพันธ์กับอุปสรรคที่ 1 จุดแข็งที่ 4 มีความสัมพันธ์กับอุปสรรคที่ 2

สรุปทิศทางการพัฒนาแบบเชิงป้องกัน

1. สร้างความเข้าใจให้กับเกษตรกรในการปลูกมะเขือเทศเชิงพาณิชย์
2. พัฒนาระบบเทคโนโลยีการผลิต และการตลาดให้ทันสมัยอยู่เสมอ

ความสัมพันธ์ระหว่างจุดอ่อน (W) กับโอกาส (O) ขององค์กรเพื่อหาทิศทางการพัฒนาแบบเชิงแก้ไข ปรับปรุง

O W	1	2
1	0	+
2	+	+
3	+	0

จากการวิเคราะห์พบว่า จุดอ่อนที่ 1 มีความสัมพันธ์กับโอกาสที่ 1 จุดอ่อนที่ 2 มีความสัมพันธ์กับโอกาสที่ 1 และ 2 จุดอ่อนที่ 3 มีความสัมพันธ์กับโอกาสที่ 1 และ 2

สรุปทิศทางการพัฒนาแบบเชิงแก้ไข ปรับปรุง

1. สร้างเครือข่ายเกษตรกรในการปลูกมะเขือเทศให้เพียงพอต่อกำลังการผลิตทั้งในปัจจุบันและอนาคต
2. ส่งเสริมให้เกษตรกรในพื้นที่ปลูกมะเขือเทศเพิ่มมากขึ้น
3. ปรับราคารับซื้อมะเขือเทศให้ตรงตามราคาตลาด
4. ให้ผู้จัดการมีอำนาจในการตัดสินใจเพิ่มมากขึ้นในเรื่องจำเป็นเร่งด่วน

ความสัมพันธ์ระหว่างจุดอ่อน (W) กับ อุปสรรค (T) ของ
องค์กรเพื่อหาทิศทางพัฒนาแบบเชิงรับ

T W	1	2
1	0	0
2	+	+
3	+	0

จากการวิเคราะห์พบว่า จุดอ่อนที่ 1 ไม่มีความสัมพันธ์กับ
อุปสรรคจุดอ่อนที่ 2 มีความสัมพันธ์กับอุปสรรคที่ 1จุดอ่อนที่ 3 มี
ความสัมพันธ์กับอุปสรรคที่ 1

สรุปทิศทางการพัฒนาแบบเชิงรับ

แสวงหาเกษตรกร หรือเครือข่ายผู้ผลิตจากหลายพื้นที่ในการ
ผลิตมะเขือเทศให้เพียงพอต่อกำลังการผลิตในปัจจุบันและอนาคต

สรุปผลการศึกษา และข้อเสนอแนะ

สรุปผลการศึกษาตามวัตถุประสงค์ในการทำวิจัย

วัตถุประสงค์ในการศึกษาคั้งนี้มีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อศึกษา
เป้าหมายและแผนการดำเนินงาน2) เพื่อศึกษาผลกระทบของ
สภาพแวดล้อมทั้งภายใน และภายนอก3) เพื่อพัฒนาและปรับปรุงกล
ยุทธ์ที่มีอยู่ให้สามารถสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน และสร้างความ
อยู่รอดได้ทั้งในระยะสั้นและระยะยาวจากการศึกษาสรุปผลการศึกษา
ดังนี้

สรุปผลการวิเคราะห์ศักยภาพในการแข่งขันของโรงงาน หลวงที่ 3 อำเภอต่างอย จังหวัดสกลนคร

จุดแข็ง

1. เป็นสินค้า หรือผลิตภัณฑ์ของโครงการหลวง
2. มีช่องทางการจัดจำหน่ายที่แน่นอนผ่านบริษัทดอยคำ ของโครงการหลวง
3. โรงงานอยู่ใกล้แหล่งปลูกมะเขือเทศของเกษตรกร
4. มีเครื่องจักรและเทคโนโลยีในการผลิตที่สามารถผลิตมะเขือเทศได้ 300-350ตันต่อวัน

จุดอ่อน

1. ผู้จัดการโรงงานไม่มีอำนาจเด็ดขาดในการตัดสินใจ
2. วัตถุดิบ (มะเขือเทศ) ไม่เพียงพอต่อการกำลังการผลิตของโรงงาน
3. เครือข่ายเกษตรกรในการปลูกมะเขือเทศไม่เพียงพอและเครือข่ายมักขายสินค้าให้กับท้องตลาดมากกว่าโรงงานเนื่องจากได้ราคาดีกว่าโรงงาน

โอกาส

1. โรงงานหลวงที่ 3 อำเภอต่างอย จังหวัดสกลนครเป็นโรงงานภายใต้บริษัทดอยคำ ซึ่งได้รับการสนับสนุนจากภาครัฐ และเอกชนเป็นอย่างดีในทุกๆ ด้าน
2. การเข้าสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียนในปี 2558 ประเทศอาเซียน 10 ประเทศทำการค้าอย่างเสรีมากขึ้น คนในประเทศอาเซียนนิยมบริโภคผลิตผลทางการเกษตรของไทย

อุปสรรค

1. สังคมและวัฒนธรรมของคนสกจนครไม่นิยมในการปลูกมะเขือเทศ ส่วนใหญ่นิยมปลูกข้าว และยางพารา
2. เทคโนโลยีมีการเปลี่ยนแปลงรวดเร็วมาก

สรุปผลการกำหนดทิศทางการกลยุทธ์ในการดำเนินงานสำหรับโรงงาน
หลวงที่ 3 อำเภอต่างอย จังหวัดสกจนคร

กลยุทธ์ SOStrategies(กลยุทธ์เชิงรุก)

1. ขยายตลาดมุ่งสู่ประเทศในอาเซียน
2. ผลิตสินค้าให้เพียงพอต่อความต้องการตลาดและผลิตให้เต็มกำลังการผลิต

กลยุทธ์ STStrategies(กลยุทธ์เชิงป้องกัน)

1. สร้างความเข้าใจให้กับเกษตรกรในการปลูกมะเขือเทศเชิงพาณิชย์
2. พัฒนาระบบเทคโนโลยีการผลิต และการตลาดให้ทันสมัยอยู่เสมอ

กลยุทธ์ WOStrategies (กลยุทธ์เชิงแก้ไข ปรับปรุง)

1. สร้างเครือข่ายเกษตรกรในการปลูกมะเขือเทศให้เพียงพอต่อกำลังการผลิตทั้งในปัจจุบันและอนาคต
2. ส่งเสริมให้เกษตรกรในพื้นที่ปลูกมะเขือเทศเพิ่มมากขึ้น
3. ปรับราคารับซื้อมะเขือเทศให้ตรงตามราคาตลาด
4. ให้ผู้จัดการมีอำนาจในการตัดสินใจเพิ่มมากขึ้นในเรื่องจำเป็นเร่งด่วน

กลยุทธ์ WTStrategies(กลยุทธ์เชิงรับ)

1. แสวงหาเกษตรกร หรือเครือข่ายผู้ผลิตจากหลายพื้นที่ในการผลิตมะเขือเทศให้เพียงพอต่อกำลังการผลิตในปัจจุบันและอนาคต

สรุปผลและข้อวิจารณ์

โรงงานหลวงที่3อำเภอต่างอย จังหวัดสกลนครเป็นโรงงานอยู่ภายใต้บริษัทดอยคำ ซึ่งมุ่งเน้นการใช้กลยุทธ์ระดับองค์กรคือ มุ่งเน้นการเจริญเติบโตเพราะมีตลาดและช่องทางการจัดจำหน่ายที่ชัดเจน และเน้นอนคุณภาพมาตรฐานเป็นที่ยอมรับของผู้บริโภค ซึ่งสินค้าของบริษัทดอยคำมีความสามารถในการขยายตลาดมุ่งสู่ประเทศอาเซียนแต่โรงงานหลวงที่3อำเภอต่างอย จังหวัดสกลนครยังมีศักยภาพที่ยังไม่พร้อมในการขยายตัวหรือเจริญเติบโตไปพร้อมกับบริษัทดอยคำ เนื่องจากพบว่า ปริมาณวัตถุดิบ (มะเขือเทศ) มีไม่เพียงพอต่อความต้องการของโรงงาน สาเหตุมาจากเกษตรกรยังปลูกพืชอื่นมากกว่ามะเขือเทศ และเกษตรกรที่ปลูกมะเขือเทศยังนำมะเขือเทศไปจำหน่ายที่ตลาดอื่นที่ไม่ใช่โรงงานหลวงที่3อำเภอต่างอย จังหวัดสกลนคร เนื่องจากได้ราคาดีกว่าขายให้กับ โรงงานหลวงที่3อำเภอต่างอย จังหวัดสกลนคร

งานวิจัยในครั้งนี้เป็นการวิเคราะห์ศักยภาพของโรงงานหลวงที่3อำเภอต่างอย จังหวัดสกลนคร เพื่อกำหนดเป็นกลยุทธ์ในการขับเคลื่อนสู่เป้าหมาย ซึ่งผลจากการวิเคราะห์หากจัดลำดับความสำคัญของกลยุทธ์ที่โรงงานหลวงที่3อำเภอต่างอย จังหวัดสกลนครจะนำไปขับเคลื่อนสู่เป้าหมายของบริษัทดอยคำ ตามการวิเคราะห์พบว่า โรงงานหลวงที่3อำเภอต่างอย จังหวัดสกลนคร ควรให้ความสำคัญกับกลยุทธ์ WOStrategies (กลยุทธ์เชิงแก้ไข ปรับปรุง)ที่มีประเด็นมุ่งเน้นการแก้ไข

เรื่องการหาวัตถุดิบให้เพียงพอต่อความต้องการของตลาด และให้เต็มกำลังการผลิตของโรงงาน โดยการสร้างเครือข่ายเกษตรกรในการปลูกมะเขือเทศให้เพียงพอต่อกำลังการผลิตทั้งในปัจจุบันและอนาคตส่งเสริมให้เกษตรกรในพื้นที่ปลูกมะเขือเทศเพิ่มมากขึ้นปรับราคารับซื้อมะเขือเทศให้ตรงตามราคาตลาดและให้ผู้จัดการมีอำนาจในการตัดสินใจเพิ่มมากขึ้นในเรื่องจำเป็นเร่งด่วนหากโรงงานหลวงที่ 3 อำเภอดงหลวง จังหวัดสกลนครให้ความสำคัญกับกลยุทธ์ WO Strategies (กลยุทธ์เชิงแก้ไข ปรับปรุง) จะทำให้โรงงานหลวงที่ 3 อำเภอดงหลวง จังหวัดสกลนคร สามารถขับเคลื่อนนโยบายของบริษัทโดยคำ ให้สู่เป้าหมายที่ตั้งไว้ได้

ข้อเสนอแนะ

การวิจัยในครั้งนี้เป็นการวิจัยมีวัตถุประสงค์ 1) วิเคราะห์ศักยภาพในการแข่งขันของโรงงานหลวงที่ 3 อำเภอดงหลวง จังหวัดสกลนคร 2) เพื่อกำหนดทิศทางการดำเนินงานสำหรับโรงงานหลวงที่ 3 อำเภอดงหลวง จังหวัดสกลนคร ซึ่งจะเป็นประโยชน์อย่างยิ่งต่อโรงงานหลวงที่ 3 อำเภอดงหลวง จังหวัดสกลนคร ในการนำไปเป็นทิศทางในการทำงานเชิงกลยุทธ์

สำหรับข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไปควรวิจัยเกี่ยวกับการหาวิธีหรือรูปแบบการพัฒนาเครือข่ายเกษตรกร เพื่อผลิตวัตถุดิบ (มะเขือเทศ) ให้เพียงพอต่อความต้องการของตลาด และโรงงาน รวมทั้งควรวิจัยเกี่ยวกับมาตรการด้านราคาวัตถุดิบที่เหมาะสมและเป็นที่ยอมรับของเกษตรกร

เอกสารและสิ่งอ้างอิง

- โกศล ดีศีลธรรม. 2556. การจัดการความรู้แห่งโลกธุรกิจใหม่.
กรุงเทพฯ: ซีเอ็ดดูเคชั่น.
- ณรงค์วิทย์ แสนทอง. 2551. การบริหารผลงานเชิงกลยุทธ์.
กรุงเทพฯ: ซีเอ็ดดูเคชั่น.
- ณัฐชนก อิศริทอง. 2551. กลยุทธ์การพัฒนารองคํการสู่ความเป็นเลิศ
ของคณะสาธารณสุขบูรพา.วิทยานิพนธ์รัฐประศาสนศาสตร์
มหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- นิพนธ์ บัวแก้ว. 2547. รู้จัก-ระบบการผลิตแบบลีน (Introduction to
Lean Manufacturing). กรุงเทพฯ : สมาคมส่งเสริมเทคโนโลยี
(ไทย-ญี่ปุ่น).
- วัฒนา วงศ์เกียรติรัตน์. 2550. การวางแผนกลยุทธ์: ศิลปะการก
กำหนดแผนของคํการสู่ความเป็นเลิศ. พิมพ์ครั้งที่ 5. กรุงเทพฯ:
บริษัทอินโนกราฟฟิกส์ จำกัด.
- สมคิด บางโม. 2552. องค์การและการจัดการ. กรุงเทพฯ: วิทยพัฒน์.
- สมทรัพย์ ไชยนิคม. 2554. ผลกระทบของความสามารถในการ
ประกอบการที่มีต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจ SMEs ในเขต
ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ. วิทยานิพนธ์บริหารธุรกิจบัณฑิต,
มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.
- สุพานี สฤกษ์วานิช. 2553. การบริหารเชิงกลยุทธ์ : แนวคิดและ
ทฤษฎี. โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ กรุงเทพฯ
- Arslan C, Isik M, Guler G, Kulac I, Solak M, Turker B, Ozisik Y,
and Altundag K. 2012. "Does androgen receptor have
a prognostic role in patients with

- estrogen/progesterone-negative and c-erbB-2-positive breast cancer?" **Am Surg.**78(9): 992-9.
- Barney, J..1991. "Firm resource and sustained competitive advantage". **Journal of Management.**17(1): 99-120.
- Coulter, A..2012.**The autonomous patient: ending paternalism in medical care.**Book; Illustrated 2editions
- Dyson, A..2004. "How physical text layout affects reading from screen". **Behavior and Information Technology,**23 (6): 377-393.
- Ferdows, K., and De Meyer, A. 1990. "Lasting Improvements in Manufacturing Performance: In Search of a New Theory," **Journal of Operations Management,** 9 (2):168-184.
- Koufteros, X.A., Vonderembse, M.A., and Doll, W.J., 2002. "Examining the competitive capabilities of manufacturing firms". **Structural Equation Modeling: A Multidisciplinary Journal**9 (2): 256-282.
- Porter, M.E. 1985. **Competitive Advantage.** New York : Free Press.
- Teece, D.J., Pisano, G., and Shuen.1997. "ADynamic capabilities and strategic management". **Strategic Management Journal**18(7): 509-533.
- Weihrich, H. 1982. "The TOWS matrix-A tool for situational analysis".**Long RangePlanning** 15 (2): 54-66.

_____ 1993. **Management: a global perspective.**
McGraw-Hill

Wood, J. V., Saltzberg, J. A., and Goldsamt, L. A. 1990. "Does affect induce self-focused attention?". **Journal of Personality and Social Psychology** 58 : 899-908.