

บทที่ 2

แนวความคิดและวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาเรื่อง การจัดการเชิงกลยุทธ์ในโครงการสินเชื่อเพื่อสิ่งแวดล้อมของธนาคารเพื่อการเกษตร และสหกรณ์การเกษตรในจังหวัดเชียงใหม่ ในครั้งนี้ผู้วิจัยใช้แนวความคิดเกี่ยวกับการจัดการเชิงกลยุทธ์มาเป็นกรอบในการศึกษา โดยจำแนกเป็นประเด็นในการศึกษา ดังนี้

2.1 แนวความคิดเกี่ยวกับการจัดการเชิงกลยุทธ์

2.2 ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

1. ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการจัดการเชิงกลยุทธ์
2. ผลงานวิจัยเกี่ยวกับการดำเนินงานสินเชื่อทางการเกษตร
3. ผลงานวิจัยเกี่ยวกับการให้บริการทางการเงินในชนบท

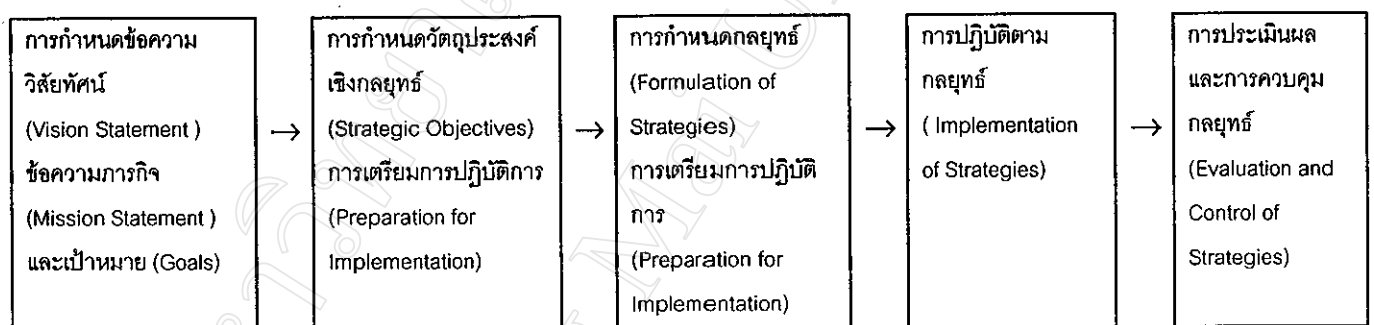
2.3 กรอบแนวความคิดในการศึกษา

2.1 แนวความคิดเกี่ยวกับการจัดการเชิงกลยุทธ์

กระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management Process) หมายถึงขั้นตอนการจัดการเพื่อให้บรรลุภารกิจขององค์กร โดยสร้างความสัมพันธ์ระหว่างองค์กรกับสภาพแวดล้อมโดยเฉพาะผู้ที่ได้ผลประโยชน์จากองค์กร (Stakeholders) ซึ่งเป็นปัจจัยในสถานการณ์สภาพแวดล้อมที่มีผลกระทบต่อการตัดสินใจ และกำหนดนโยบายขององค์กรประกอบด้วย ลูกค้า (Customer) พนักงาน (Employee) ชุมชนในท้องถิ่น (Community) และผู้ถือหุ้น (Stockholder)

การบริหารเชิงกลยุทธ์มีหลักเกณฑ์และขั้นตอนที่สำคัญ 5 ประการ ดังรูป 1 แสดงกระบวนการ 5 ขั้นตอนในการบริหารเชิงกลยุทธ์ (Higgins and Vince , 1993)

รูป 1 แสดงกระบวนการ 5 ขั้นตอนในการบริหารเชิงกลยุทธ์



ที่มา : Higgins and Vince , 1993 : 5.

กระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์เป็นกระบวนการที่ต่อเนื่องและขั้นตอนต่าง ๆ ของการจัดการเชิงกลยุทธ์นี้จะเกี่ยวพันระหว่างกันโดยทั่วไปประกอบด้วยขั้นตอนพื้นฐาน 4 ขั้นคือ 1. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม 2. การกำหนดกลยุทธ์ 3. การดำเนินกลยุทธ์ และ 4. การควบคุมกลยุทธ์ (Fred R. David , 1993)

1. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมประกอบด้วย การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกเพื่อพิจารณาถึงโอกาสและอุปสรรคขององค์กรและการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในโดยพิจารณาจุดแข็งและจุดอ่อนขององค์กรทั้งในปัจจุบันและอนาคต

1.1 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกเพื่อพิจารณาถึงโอกาสและอุปสรรคขององค์กรที่อยู่ภายนอกองค์กรและไม่ได้อยู่ภายใต้การควบคุมระยะสั้นของผู้บริหารระดับสูงโดยทั่วไปสภาพแวดล้อมภายนอกมีอยู่สองส่วนคือ

- สภาพแวดล้อมการดำเนินงาน (Task Environment) ประกอบด้วยปัจจัยที่กระทบและถูกระทบโดยตรงต่อการดำเนินงานขององค์กร ได้แก่ ผู้มีส่วนได้เสีย รัฐบาล ผู้จำหน่ายวัตถุดิบ ชุมชน คู่แข่งขัน ฯลฯ
- สภาพแวดล้อมโดยทั่วไป (General Environment) ประกอบด้วยปัจจัยที่ไม่กระทบโดยตรงต่อการดำเนินงานระยะสั้นขององค์กรแต่ปัจจัยเหล่านี้จะมีอิทธิพลต่อการตัดสินใจในระยะยาวขององค์กร ได้แก่ เศรษฐกิจ สังคม วัฒนธรรม เทคโนโลยี สถานการณ์ทางการเมืองและ กฎหมาย ฯลฯ

1.2 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน เพื่อพิจารณาจุดแข็งและจุดอ่อนขององค์กรทั้งในปัจจุบันและอนาคต ได้แก่ โครงสร้าง วัฒนธรรม ทรัพยากรขององค์กร ฯลฯ

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์กรเรียกว่าการวิเคราะห์สวอท (SWOT Analysis) โดยที่

S : Strengths หรือ จุดแข็ง หมายถึง การดำเนินงานภายในที่องค์กรสามารถกระทำได้ดี องค์กรจะต้องวิเคราะห์การดำเนินงานภายใน เช่น การบริหาร การเงิน การตลาด การผลิตและการวิจัยและพัฒนา เพื่อพิจารณาจุดแข็งของการดำเนินงานภายในเหล่านี้เป็นระยะ

W : Weaknesses หรือ จุดอ่อน หมายถึง การดำเนินงานภายในที่องค์กรไม่สามารถกระทำได้ดีซึ่งจะทำให้กลายเป็นอุปสรรคต่อความสำเร็จขององค์กรได้ ดังนั้นองค์กรจะต้องกำหนดกลยุทธ์ที่สามารถลดล้างหรือปรับปรุงจุดอ่อนของการดำเนินงานภายในเหล่านี้ให้ดีขึ้น

O : Opportunities หรือ โอกาส หมายถึง สภาพแวดล้อมภายนอกที่เป็นประโยชน์ต่อการดำเนินงานขององค์กร องค์กรจะต้องคาดคะเนการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมภายนอก เช่น เศรษฐกิจ สังคม การเมือง เทคโนโลยีและการแข่งขันอยู่เป็นระยะเพื่อหาโอกาสจากการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมภายนอก

T : Threats หรือ อุปสรรค หมายถึง สภาพแวดล้อมภายนอกที่คุกคามต่อการดำเนินงานขององค์กรโดยสภาพแวดล้อมภายนอกเหล่านี้ ได้แก่ เศรษฐกิจ สังคม การเมือง เทคโนโลยีและการแข่งขัน

2. การกำหนดกลยุทธ์ (Strategy Formulation) คือการพัฒนาแผนระยะยาวบนรากฐานของโอกาสและอุปสรรคภายในสภาพแวดล้อมจุดแข็งและจุดอ่อนภายในสภาพแวดล้อมภายในขององค์กรขึ้น มาการกำหนดกลยุทธ์จะต้องรวมทั้งการระบุภารกิจ การกำหนดเป้าหมาย การพัฒนากลยุทธ์และการกำหนดนโยบายขององค์กร

องค์การจะต้องกำหนดกลยุทธ์ทางเลือกที่เป็นไปได้มากที่สุด องค์การจะต้องพิจารณาว่ากลยุทธ์ทางเลือกไหนที่สอดคล้องกับทรัพยากรและความสามารถและสร้างรายได้เปรียบทางการแข่งขันได้ดีที่สุด กลยุทธ์ทางเลือกแต่ละอย่างจะมีข้อดีและข้อเสียขององค์การจะต้องวิเคราะห์และเปรียบเทียบกลยุทธ์ทางเลือกขององค์การบนรากฐานของเกณฑ์บางอย่างในที่สุดองค์การจะสามารถเลือกกลยุทธ์ทางเลือกที่ดีที่สุดขององค์การ

การกำหนดกลยุทธ์เป็นขั้นตอนที่สำคัญของการจัดการเชิงกลยุทธ์เท่าที่ผ่านมามีเครื่องมือการวิเคราะห์เข้าด้วยกันเป็นกรอบข่ายของการวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ที่มี 3 ขั้นตอน คือ

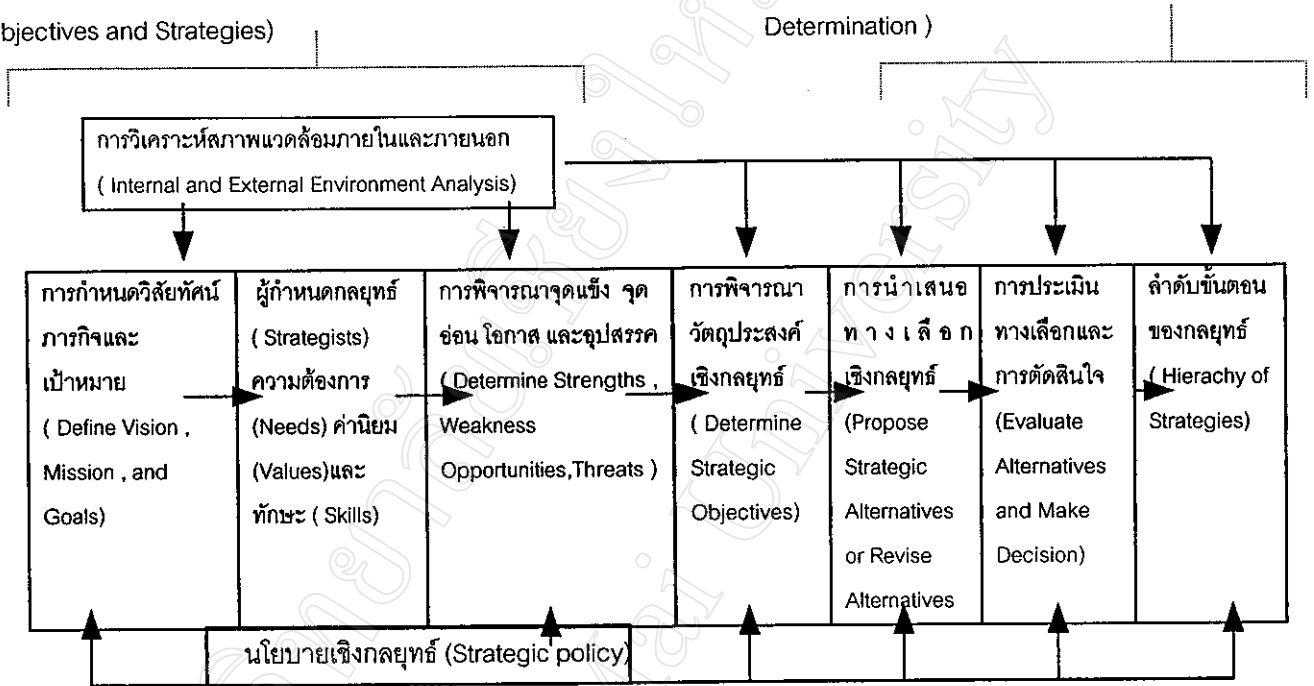
1. ขั้นตอนของข้อมูล (The Input Stage)
2. ขั้นตอนการจับคู่ (The Matching Stage)
3. ขั้นตอนของการตัดสินใจ (The Decision Stage)

รูป 2 แสดงเครื่องมือการวิเคราะห์กลยุทธ์

ขั้นตอนที่ 1 : ขั้นตอนของข้อมูล		
ตารางการประเมินปัจจัยภายใน (IFE Matrix)	ตารางการประเมินปัจจัยภายนอก (EFE Matrix)	ตารางโครงสร้างการแข่งขัน (Competitive Profile Matrix)
ขั้นตอนที่ 2 : ขั้นตอนของการจับคู่		
ตารางโอกาส-อุปสรรค-จุดแข็ง-จุดอ่อน (SWOT Matrix)	ตารางการประเมินตำแหน่งและการกระทำเชิงกลยุทธ์ (SPACE Matrix)	
ตารางกลุ่มที่ปรึกษาบอสตัน (BCG Matrix)	ตารางภายใน-ภายนอก (IE Matrix)	ตารางกลยุทธ์หลัก (GS Matrix)
ขั้นตอนที่ 3 : ขั้นตอนของการตัดสินใจ		
ตารางการวางแผนกลยุทธ์เชิงปริมาณ (QSPM Matrix)		

รูป 3 แสดงรายละเอียดของการกำหนดวัตถุประสงค์และการกำหนดเชิงกลยุทธ์

ปัจจัยที่มีอิทธิพล 4 ประการ การพิจารณา SWOT การพิจารณาวัตถุประสงค์ การกำหนดกลยุทธ์
 ซึ่งกำหนดวัตถุประสงค์และกลยุทธ์ (SWOT Determination) วัตถุประสงค์ (Objectives Determination) (Strategy Formulation)
 (Four Influential Factors that Determine Objectives and Strategies)

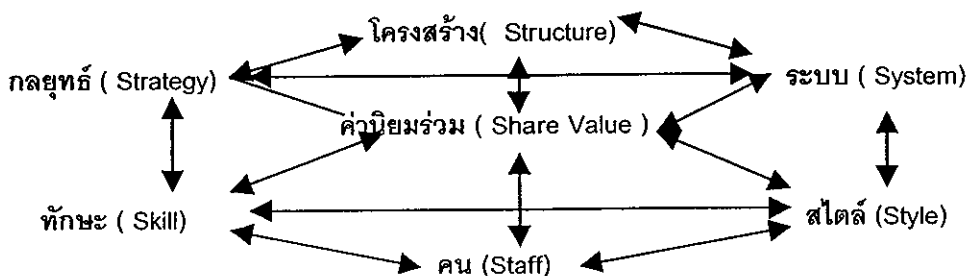


ที่มา : Higgins and Vince , 1993 .

3. การดำเนินกลยุทธ์ (Strategy Implementation)

กลยุทธ์ที่เกิดจากความคิดที่รอบคอบสามารถที่จะนำไปเป็นแนวทางในการปฏิบัติในปี 1977 บริษัท Mckinsey เป็นบริษัทที่ปรึกษาได้พัฒนาแบบจำลองขึ้นมาเพื่อใช้เป็นกลยุทธ์ในการบริหารงานขององค์กรต่างๆ เรียกว่า แบบจำลอง 7-S เป็นแบบจำลองที่แสดงให้เห็นการเชื่อมโยงระหว่างกันขององค์การ โดยที่การดำเนินกลยุทธ์จะต้องมีความสอดคล้องระหว่างกันเป็นอย่างดีของ 7-S (Dess and Miller , 1993)

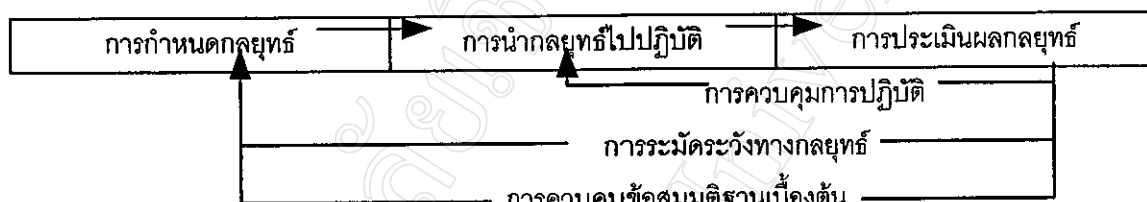
รูป 4 แสดงโครงสร้าง 7-S



4. การควบคุมกลยุทธ์ (Strategy Evaluation)

การควบคุมกลยุทธ์คือการตรวจสอบกิจกรรมและผลการดำเนินงานขององค์การโดยทำการเปรียบเทียบระหว่างผลการดำเนินงานจริงและผลการดำเนินงานที่ต้องการผู้บริหารจะต้องใช้ข้อมูลเหล่านี้เพื่อการแก้ไขปัญหาขององค์การ การควบคุมกลยุทธ์จะมีประสิทธิภาพได้ผู้บริหารจะต้องได้รับการป้อนข้อมูลกลับที่ชัดเจนและทันที

รูป 5 แสดงรูปแบบหนึ่งของกระบวนการควบคุมเชิงกลยุทธ์



ที่มา : Dess and Miller , 1993.

2.2 ทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับงานวิจัย

จากการศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการศึกษาสามารถสรุปแยกได้เป็น 3 ประเด็นดังนี้

2.2.1 งานวิจัยเกี่ยวกับการจัดการเชิงกลยุทธ์

นลินี จารุกาญจนกิจ (2540) ได้ทำการศึกษาการจัดการเชิงกลยุทธ์เพื่อพัฒนาการจัดการศึกษาระดับบัณฑิตศึกษา มหาวิทยาลัยเชียงใหม่โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อ

- 1) ศึกษาปัจจัยภายในและภายนอกที่มีผลต่อการจัดการศึกษาระดับบัณฑิตศึกษาของมหาวิทยาลัยเชียงใหม่
- 2) เพื่อศึกษาวิเคราะห์หากกลยุทธ์ที่เหมาะสมกับทิศทางการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ในการจัดการศึกษาระดับบัณฑิตศึกษา

ปัจจัยภายนอกของมหาวิทยาลัยได้แก่ เทคโนโลยี , ความต้องการของตลาดแรงงาน , รัฐบาล , กฎหมาย , ทบวงมหาวิทยาลัย , สภาพเศรษฐกิจ , และคู่แข่งส่วนปัจจัยภายในของมหาวิทยาลัยได้แก่ จุดมุ่งหมาย/เป้าหมายที่ชัดเจน , หลักสูตรที่เปิดสอน , บุคลากรฝ่ายบริหารและฝ่ายวิชาการ , งานวิจัย , การประชาสัมพันธ์ , สิ่งอำนวยความสะดวกและโครงสร้างพื้นฐาน และงบประมาณ การวิเคราะห์ปัจจัยภายในและภายนอกโดยใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการรวบรวมข้อมูลและนำข้อมูลที่ได้มาวิเคราะห์โดยใช้สถิติเชิงพรรณนา , การวิเคราะห์ปัจจัยและการวิเคราะห์แคนนอนนิตัล

ผลจากการศึกษาพบว่าปัจจัยที่มีความสอดคล้องมากที่สุดกับนโยบายในแผนพัฒนาการศึกษาของมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ที่เลือกมาสร้างกลยุทธ์ แบ่งได้เป็น 2 ระยะคือ

1. กลยุทธ์ระยะปานกลาง ได้ถูกสร้างภายใต้ภารกิจหลัก 5 ข้อของมหาวิทยาลัยเชียงใหม่

- 1.1 ให้สถาบันวิจัยมีส่วนร่วมในการสอนระดับบัณฑิตศึกษา
- 1.2 ขยายโอกาสทางการศึกษาระดับบัณฑิตศึกษาไปยังส่วนภูมิภาคโดยเฉพาะในเขตการศึกษาภาคเหนือ
- 1.3 ขยายการจัดการศึกษาระดับบัณฑิตศึกษาให้ตอบสนองกับความต้องการของประเทศ
- 1.4 สร้างระบบบริหารงบประมาณที่สอดคล้องกับแผนการจัดการศึกษาระดับบัณฑิตศึกษา
- 1.5 พัฒนา ปรับปรุงกลไกการบริหารงานเพื่อให้เกิดความคล่องตัวในการดำเนินงาน
- 1.6 พัฒนาความรู้ทางวิชาการและทักษะทางวิชาชีพของบุคลากรให้ก้าวหน้าและทันสมัยอยู่เสมอ เพื่อให้สามารถจัดการศึกษาที่ตอบสนองต่อความต้องการของสังคมและตลาดแรงงาน
- 1.7 จัดหาอุปกรณ์และเทคโนโลยีทันสมัยมาประยุกต์ใช้ในการเรียนการสอนระดับบัณฑิตศึกษา
- 1.8 ทบทวน ปรับปรุงหลักสูตรระดับบัณฑิตศึกษาให้สอดคล้องกับความต้องการของผู้ใช้แรงงาน
- 1.9 เปิดหลักสูตรระดับบัณฑิตศึกษาตามความต้องการของประเทศ
- 1.10 สนับสนุนงานบริการวิชาการแก่ชุมชนทั้งในส่วนที่ให้เปล่าแก่ผู้ด้อยโอกาส
- 1.11 จัดการเรียนการสอนให้มีความเป็นสากลมากขึ้น
- 1.12 ขยายขอบเขตการให้บริการจากชุมชนไปยังสังคมสู่ประเทศเพื่อนบ้าน

2. กลยุทธ์ระยะยาว

- 2.1 การขยายการจัดการศึกษาระดับบัณฑิตศึกษาเพื่อตอบสนองนโยบายของรัฐบาลที่สนับสนุนการศึกษาระดับสูงโดยการเปิดสอนสาขาวิชาที่ตอบสนองกับความต้องการของตลาดแรงงานและสังคม
- 2.2 เร่งขยายการจัดการศึกษาในระดับบัณฑิตศึกษาให้มีมาตรฐานเทียบเท่ามาตรฐานสากล ขณะเดียวกันเร่งพัฒนาประสิทธิภาพในการบริหารการจัดการศึกษาระดับบัณฑิตศึกษา

พสุ เดชะรินทร์ (2539) ได้กล่าวถึง การพัฒนาทฤษฎีด้านการจัดการเชิงกลยุทธ์ เริ่มที่แนวความคิดแบบดั้งเดิม (Traditional View) ซึ่งมีจุดเริ่มต้นเมื่อปี ค.ศ. 1980 เมื่อ Micheal Porter ได้นำเอาทฤษฎีด้านการจัดการเชิงกลยุทธ์มาประยุกต์ใช้ร่วมกับทฤษฎีเศรษฐศาสตร์ด้าน Industrial Organization (IO) ได้เสนอหลักในการพิจารณาปัจจัยสำคัญ 5 ประการที่มีผลต่อการดำเนินงานขององค์การธุรกิจซึ่งประกอบไปด้วยการพิจารณา Buyer , Suppliers , Substituters, Potential Entrants , and River Among Existing Firmsว่ามีผลต่อความสามารถในการแข่งขันและการดำเนินงานขององค์การหลังจากการศึกษาของ Porter มีนักวิชาการอีกมากมายที่ได้พัฒนาแนวความคิดนี้ออกไป สามารถสรุปสาระสำคัญได้ดังนี้

1. กลยุทธ์คือการกำหนดตำแหน่งขององค์การธุรกิจในโครงสร้างของอุตสาหกรรมโดยตั้งสมมติฐานไว้ว่า สภาพและโครงสร้างของอุตสาหกรรมจะต้องมีเสถียรภาพและสามารถสังเกตได้ง่าย

2. แนวคิดแบบดั้งเดิมเน้นที่ความลงตัวของทรัพยากรภายในขององค์กรวัตถุประสงค์ขององค์กรและโอกาสที่เกิดขึ้นจากสภาพแวดล้อมทางธุรกิจ องค์การธุรกิจจะต้องพิจารณาว่าทรัพยากรภายในที่สำคัญขององค์กรประกอบไปด้วยอะไรบ้างจากนั้นจึงพิจารณาวัตถุประสงค์ที่ได้ตั้งไว้รวมถึงโอกาสทางธุรกิจที่เกิดขึ้นจากสภาพแวดล้อมภายนอกต่อจากนั้นองค์กรจะต้องหาความลงตัวของทรัพยากรภายใน วัตถุประสงค์และโอกาสทางธุรกิจที่เกิดขึ้นเมื่อเกิดความลงตัวของปัจจัยทั้งสามประการองค์กรก็จะจัดสรรทรัพยากรภายในที่มีอยู่เพื่อให้ได้โอกาสและดำเนินงานให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ที่ได้ตั้งไว้

ความบกพร่องของแนวความคิดแบบดั้งเดิมนี้มีสองประการที่สำคัญ คือประการแรกการมุ่งเน้นพิจารณาในเรื่องอุตสาหกรรมที่มีความน่าสนใจหรือตำแหน่งที่สำคัญบางจุดในอุตสาหกรรมเท่านั้น ได้ละเลยปัญหาสำคัญที่ว่าทำไมองค์การธุรกิจจึงสามารถอยู่ในจุดที่มีความได้เปรียบได้ตั้งแต่แรกและยังสามารถอยู่ในจุดที่ได้เปรียบได้ตลอดไป โดยที่องค์กรอื่นไม่สามารถเข้ามาอยู่ในจุดเดียวกันบ้าง ประการที่สองคือแนวความคิดดั้งเดิมมุ่งเน้นที่จะศึกษาสาเหตุของการได้เปรียบทางการแข่งขันว่ามาจากสภาพของอุตสาหกรรมซึ่งในปัจจุบันสภาพและโครงสร้างของอุตสาหกรรมไม่มีความมั่นคงและเปลี่ยนแปลงได้ตลอดเวลา เนื่องจากการเปลี่ยนแปลงทางด้านเทคโนโลยีและสภาพการแข่งขันที่เกิดขึ้น

ข้อบกพร่องของแนวความคิดการจัดการเชิงกลยุทธ์แบบดั้งเดิมประกอบกับการเปลี่ยนแปลงดังที่กล่าวมาข้างต้นก่อให้เกิดการตื่นตัวในหมู่นักวิชาการที่จะหาแนวคิดทางการจัดการเชิงกลยุทธ์แบบใหม่ๆ แนวคิดหนึ่งที่ได้รับ ความสนใจอย่างแพร่หลายในหมู่นักวิชาการทางการจัดการเชิงกลยุทธ์ก็คือ แนวคิดที่มุ่งเน้นปัจจัยหรือทรัพยากรภายในองค์กร (Resource-based view : RBV) ซึ่งเน้นวิเคราะห์ว่าความสำเร็จหรือการได้เปรียบทางการแข่งขันในระยะยาวขององค์กรต่างๆล้วนแล้วแต่มีสาเหตุมาจากปัจจัยหรือทรัพยากรภายในที่อยู่ภายในองค์กรปัจจัยภายในขององค์กรประกอบไปด้วยทรัพยากรต่างๆ ทักษะ ความรู้ความสามารถและปัจจัยภายในอื่นๆที่องค์กรมีอยู่หรือสามารถก่อให้เกิดขึ้นได้แนวความคิดแบบRBVมุ่งสร้างการได้เปรียบทางการแข่งขันในระยะยาวจากปัจจัยภายในที่มีความแตกต่างและโดดเด่นเหนือคู่แข่ง

นอกจากนี้ยังได้เสนอแนวความคิดในเรื่องของการขยายมาทดแทนแนวความคิดแบบดั้งเดิมในเรื่องความลงตัวของทรัพยากร นั่นคือการกำหนดเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์สูงกว่าความสามารถที่องค์กรมีอยู่

Nutt Pual C. และ Backoff Robert W. (1993) สำนวความแตกต่างระหว่างองค์การเอกชนองค์การที่ไม่มุ่งหวังกำไรและองค์การภาครัฐว่ามีอิทธิพลต่อเนื้อหาและกระบวนการในการบริหารเชิงกลยุทธ์อย่างไร ความแตกต่างที่เกิดขึ้นนี้จะทำให้กระบวนการพัฒนาการจัดการเชิงกลยุทธ์ในองค์การเอกชนไม่สมบูรณ์และเมื่อนำไปประยุกต์ใช้กับองค์การของรัฐบาลจะทำให้ใช้ไม่ถูกต้อง

Climent และ Francisco (1992) ได้ศึกษาบทบาทของการจัดการเชิงกลยุทธ์และกลยุทธ์ขององค์การ โดยแยกเนื้อหาออกเป็น 2 ส่วน ส่วนแรกเป็นการอธิบายสาระสำคัญของ "กลยุทธ์" และ "การบริหารเชิงกลยุทธ์ในองค์การ" และส่วนที่สองแสดงการสร้าง "กลยุทธ์" ในองค์การที่แตกต่างกันกลยุทธ์ที่สร้างขึ้นจะช่วยลดจุดอ่อนและสร้างจุดแข็งในเวลาเดียวกันนอกจากนี้กลยุทธ์ที่สร้างขึ้นนั้นยังมุ่งสร้างโอกาสและหลบหลีกความเสี่ยงในสิ่งแวดล้อมภายนอกองค์การอีกด้วย การวิจัยครั้งนี้ได้อธิบายถึง 1. ระบบของการบริหารทั้งหมด 2. กลยุทธ์และการวางแผนกลยุทธ์ในฐานะเป็นระบบประสานงานกลาง 3. กลยุทธ์และการวางแผนกลยุทธ์ในส่วนของระบบปฏิบัติงาน 4. ความสัมพันธ์ระหว่างโครงสร้าง บุคลากรและคุณภาพโดยรวมเป็นภารกิจหลักของการบริหารงานโดยทั่วไป

กระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ที่แสดงในวิทยานิพนธ์มีดังนี้

1. การสร้างแผนกลยุทธ์โดยการศึกษาการดำเนินงานในอดีต , แจกแจงและประเมินสถานการณ์ในปัจจุบัน , วิเคราะห์วัตถุประสงค์และทรัพยากรมนุษย์ , วิเคราะห์สภาพแวดล้อม , สร้างทางเลือกกลยุทธ์และคัดเลือกกลยุทธ์เพื่อนำไปสู่การปฏิบัติ
2. การนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติ
3. การควบคุมให้ไปสู่เป้าหมายที่วางไว้

Shipper และ White (1983) ศึกษาเกี่ยวกับการเชื่อมโยงประสิทธิผลขององค์การเข้ากับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมภายนอกซึ่งมีข้อเสนอแนะผู้บริหารว่าสิ่งที่ผู้บริหารจำเป็นต้องคำนึงถึงตลอดเวลาในการจัดการเชิงกลยุทธ์ได้แก่ 1. ผู้บริหารต้องตอบสนองต่อสภาพแวดล้อมภายนอกมากกว่าทำการตอบโต้ 2. ประสิทธิภาพขององค์การต้องปรับปรุงให้ดีขึ้นอยู่เสมอ

Max S. Wortman (1981) กล่าวถึงความแตกต่างขององค์การอาสาสมัครและองค์การประเภทอื่นๆ , ระบบราชการในองค์การอาสาสมัครและบทบาทที่แท้จริงของระบบราชการในองค์การอื่น , การพัฒนาการจัดการเชิงกลยุทธ์ในองค์การอาสาสมัคร , การใช้การจัดการเชิงกลยุทธ์ในองค์การอาสาสมัครและการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติในองค์การอาสาสมัคร

2.2.2 ผลงานที่เกี่ยวข้องกับการบริหารสินเชื่อทางการเกษตร

ธงชัย อมฤตธรรม (2539) ทำการศึกษาเรื่องการบริหารสินเชื่อของธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตรสาขาเชียงใหม่พบว่าผลการดำเนินงานของธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร สาขาเชียงใหม่ระหว่างปี 2533 - 2538 สามารถดำเนินการได้ตามเป้าหมายในด้านการรับเกษตรกรเป็นลูกค้า การให้สินเชื่อ และการเรียกเก็บหนี้ ส่วนการติดตามหนี้ค้างชำระไม่สามารถทำได้ตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

ธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร (2538) ทำการวิจัยเรื่องโครงการสินเชื่อเพื่อพัฒนาคุณภาพชีวิต และอนุรักษ์สิ่งแวดล้อม : ศึกษาเฉพาะกรณีสาขาพิมาย วัดอุปประสงค์เพื่อศึกษาวิธีการดำเนินงาน ความคิดเห็นเกี่ยวกับความเป็นไปได้ในการส่งเสริมให้เกษตรกรทำการเกษตรแบบธรรมชาติและการเกษตรแบบผสมผสานตลอดจนปัญหาและข้อเสนอแนะของเกษตรกรในโครงการโดยใช้แบบสอบถามในการเก็บรวบรวมข้อมูล พบว่า

ด้านการดำเนินงานของเจ้าหน้าที่ส่งเสริมการเกษตร ได้มีการแนะนำให้เกษตรกรให้ใช้ปุ๋ยเคมีจำนวนมากแม้จะเคยแนะนำให้เกษตรกรให้ทำปุ๋ยหมักและใช้สารบี2ช่วยสลายปุ๋ยหมักแต่เกษตรกรไม่ค่อยทำอาจเป็นเพราะขาดแคลนวัสดุและมีการแนะนำให้เกษตรกรใช้สารเคมีกำจัดศัตรูพืชเฉพาะเมื่อจำเป็นแต่ไม่มีการแนะนำให้เกษตรกรใช้พืชสมุนไพรกำจัดศัตรูพืชแทนการใช้สารเคมี

ความคิดเห็นเกี่ยวกับความเป็นไปได้ในการส่งเสริมให้เกษตรกรทำการเกษตรแบบธรรมชาติและการเกษตรแบบผสมผสานพบว่าส่วนใหญ่เห็นว่าการทำการเกษตรแบบผสมผสานมีความเป็นไปได้มากกว่าการทำเกษตรแบบธรรมชาติ เนื่องจากเกษตรกรเห็นผลประโยชน์ที่ชัดเจนกว่าและไม่ต้องทำสิ่งที่ขัดกับความเชื่อและพฤติกรรมการทำเกษตรแบบเดิม

ปัญหาในการดำเนินงานพบว่ามีปัญหาที่สำคัญ อยู่ 5 ประการคือ

1. ปัญหาเกษตรกรขาดความรู้ความชำนาญในการทำการเกษตรแบบเกษตรธรรมชาติและการทำเกษตรแบบผสมผสาน
2. ปัญหาเกษตรกรขาดแรงจูงใจ เพราะไม่ได้รับการยอมรับจากเพื่อนบ้านที่ไม่เข้าใจหรือไม่เห็นด้วยกับการเกษตรแบบธรรมชาติ
3. ปัญหาการเกษตร ฝนแล้ง ภัยธรรมชาติ ดินเค็ม เพราะดินเคยได้รับปุ๋ยเคมีมาก การงดใช้ปุ๋ยเคมีกระทันหัน อาจมีปัญหาและขาดแคลนปุ๋ยอินทรีย์
4. ปัญหาการตลาด ขาดตลาดรองรับพืชผลการเกษตรประเภทไม่ใช้สารเคมี ซึ่งอาจมีร่องรอยของหนอนแมลงเจาะใบทำให้ไม่สวยและราคาไม่ดีเท่าที่ควร ทั้ง ๆ ที่ปลอดภัยจากสารพิษ

นอกจากนี้ยังมีข้อเสนอแนะดังนี้

1. ๓.ก.ส. ควรจัดการอบรมเกี่ยวกับหลักการในการทำการเกษตรแบบยั่งยืน เช่นการเกษตรธรรมชาติและการเกษตรแบบผสมผสาน รวมทั้งเรื่องอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องในระหว่างผู้ที่เกี่ยวข้องกับโครงการทั้งหมดทั้งในระดับผู้บริหารที่สำนักงานใหญ่ สาขา ผู้ปฏิบัติงานระดับหน่วยเพื่อให้ผู้ที่เกี่ยวข้องได้มีความรู้และสาขาสามารถนำความรู้ไปถ่ายทอดให้แก่เกษตรกรได้

2. ๓.ก.ส. ควรร่วมกับหน่วยราชการดำเนินการประชาสัมพันธ์เพื่อปลูกจิตสำนึกของผู้ผลิต ผู้บริโภคส่วนราชการและผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องอื่น ๆ ให้เห็นความสำคัญของการพัฒนาคุณภาพชีวิตและอนุรักษ์สิ่งแวดล้อม หลีกเลี่ยงการใช้สารเคมีและสารเคมีกำจัดศัตรูพืชเพื่อหลีกเลี่ยงพิษตกค้าง

3. หน่วยงานของรัฐควรช่วยจัดหาตลาดรองรับสินค้าเกษตรที่ปลอดสารพิษ

4. สาขาควรดำเนินการเพิ่มเติมในโครงการสินเชื่อเพื่อพัฒนาคุณภาพชีวิตและอนุรักษ์สิ่งแวดล้อมโดยเลือกพื้นที่นำร่องในสาขาเป้าหมายเป็นตัวอย่างโดยให้เกษตรกรจากหมู่บ้านอื่น ๆ มาชมแปลงทดลองหรือเชิญเกษตรกรที่ทำสำเร็จมาแล้ววิธีการที่ทำเกษตรแบบผสมผสาน

รังสรรค์ พิมสารี (2532) ทำการศึกษาเรื่องการวิเคราะห์การจำแนกผู้กู้สินเชื่อการเกษตร: กรณีศึกษา อำเภอจอมทอง จังหวัดเชียงใหม่ ผลการศึกษาพบว่าลักษณะของผู้กู้ที่มีระดับนัยสำคัญและถูกนำไปวิเคราะห์ในแบบจำลองมี 7 ลักษณะ ประกอบไปด้วยตัวแปรที่เป็นอัตราส่วนทางการเงิน 5 ตัวแปร และตัวแปรที่ไม่เป็นอัตราส่วนทางการเงินอีก 2 ตัวแปรซึ่งนำไปใช้ในการกำหนดนโยบายการปล่อยสินเชื่อเพื่อลดความเสี่ยงของธนาคารในการให้กู้

สุรพล วรณบุตร (2522) ทำการศึกษาเรื่องนโยบายสินเชื่อเกษตร : กรณีศึกษาในกรณีความเสี่ยงในการให้สินเชื่อการเกษตรได้ชี้ให้เห็นว่าความเสี่ยงในการอำนวยการสินเชื่อการเกษตรประกอบไปด้วย

1. ปัจจัยการผลิตคือที่ดินมีความเสี่ยงสูงเนื่องจากระบบชลประทานมีน้อยแรงงานมีความเสี่ยงเนื่องจากมีศึกษาต่ำทุนส่วนใหญ่มีความเสี่ยงเนื่องจากยังใช้เครื่องมือแบบดั้งเดิมในการผลิตและการประกอบการยังเป็นขนาดเล็กเป็นส่วนใหญ่

2. ผลผลิตที่เกษตรกรผลิตได้ต่อไร่ของประเทศไทยเมื่อเปรียบเทียบกับประเทศอื่น ๆ ยังต่ำมาก

3. การตลาด การซื้อ ขายยังผ่านพ่อค้าคนกลาง ไม่มีอำนาจในการกำหนดราคา

4. รายได้ที่เกษตรกรได้รับยังต่ำมาก

5. สถานภาพของการประกอบเกษตรกรทั่วไปมีความสามารถในการดำเนินการต่ำ

ดวงใจ จิมมะวงษ์ (2517) ได้ทำการศึกษาเรื่อง **สินเชื่อเพื่อการเกษตร : ความร่วมมือระหว่างธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตรกับธนาคารพาณิชย์** พบว่าปัญหาการดำเนินงานของธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตรที่ต้องประสบปัญหามีดังนี้ 1.ปัญหาด้านการจัดการ 2.ปัญหาด้านหน่วยงานส่งเสริมการเกษตร 3.ปัญหาการไม่ได้รับการชำระหนี้ 4.ปัญหาด้านเงินทุนการดำเนินงานของธนาคาร 5.ปัญหาการควบคุมการดำเนินงาน

2.2.3 ผลงานที่เกี่ยวข้องกับการให้บริการทางการเงิน

เกษม ไม้เรียง และวิทยา เจียรพันธุ์ (2542) ได้ทำการศึกษาโครงสร้างการดำเนินงานและลักษณะของผู้ให้บริการทางการเงินในระบบและนอกระบบและจุดอ่อนจุดแข็งในการดำเนินงานของผู้ให้บริการทางการเงินในชนบทโดยกำหนดกลุ่มตัวอย่างเป็น 5 กลุ่ม ได้แก่ สถาบันการเงินของรัฐ ได้แก่ ธ.ก.ส. และธนาคารออมสิน , ธนาคารพาณิชย์ , สหกรณ์การเกษตร กลุ่มเกษตรกรและสหกรณ์ประเภทอื่นๆ ,กลุ่มออมทรัพย์เพื่อการผลิต กลุ่มแม่บ้านเกษตรกรและกลุ่มยุวเกษตรกร และนายทุนเงินกู้นอกระบบ

ผลการศึกษาพบว่าประเภทของผู้ให้บริการทางการเงินในชนบทประกอบด้วยสองกลุ่มใหญ่ๆคือผู้ให้บริการในระบบและผู้ให้บริการนอกระบบและทั้งสองกลุ่มมีขอบเขตของท้องที่การดำเนินงานที่แน่นอน ดังเช่นธ.ก.ส.จะให้ความสำคัญกับการกำหนดพื้นที่ในความรับผิดชอบตามอัตรากำลังที่เหมาะสมเพื่อให้พนักงานสามารถกำกับดูแลเกษตรกรลูกค้าในพื้นที่ความรับผิดชอบได้ทั่วถึงอย่างสม่ำเสมอ

ตาราง 2 แสดงโครงสร้างการดำเนินงานและลักษณะของผู้ให้บริการทางการเงินในระบบ

ประเด็นเปรียบเทียบ	ธ.ก.ส.	ธนาคารออมสิน	ธนาคารพาณิชย์	สหกรณ์/กลุ่มเกษตรกร
1.แหล่งเงินทุน	เงินฝากประชาชน,ทุนเรือนหุ้น,เงินกู้	เงินฝากประชาชน,ทุนเรือนหุ้น,เงินกู้	เงินฝากประชาชน,ทุนเรือนหุ้น,เงินกู้	เงินกู้ ธ.ก.ส. ,เงินฝากจากสมาชิก,ทุนเรือนหุ้น
2.เงื่อนไขของการกู้เงิน	ขึ้นทะเบียนเป็นลูกค้า	มีเงินฝาก/เป็นสมาชิก	เสนอกู้ได้ทันที	เป็นสมาชิก
3.กลุ่มเป้าหมาย	เกษตรกร	กลุ่มออมทรัพย์	บุคคลทั่วไป	เกษตรกร
4.วัตถุประสงค์ขององค์กร	ช่วยเหลือเกษตรกร	กลุ่มออมทรัพย์	ดำเนินธุรกิจเชิงพาณิชย์	ช่วยเหลือสมาชิก
5.ประเภทของเงินกู้	ระยะสั้น 1 ปี	ระยะสั้น 1 ปี	เบิกเงินเกินบัญชี	ระยะสั้น 1 ปี

6.วงเงินกู้	ระยะปานกลาง 3 ปี ระยะยาวเกิน 5 ปี ขึ้นอยู่กับกิจกรรมและ หลักประกัน	ระยะยาวเกิน 5 ปี สูงสุดไม่เกิน 1.5 ล้าน บาท	ระยะสั้น 1 ปี ระยะยาวเกิน 1 ปี ขึ้นอยู่กับหลักประกัน	ระยะปานกลาง 5 ปี ขึ้นอยู่กับกิจกรรม และหลักประกัน
7.หลักประกัน	บุคคล , เงินฝาก , อสังหาริมทรัพย์	บุคคล , อสังหาริมทรัพย์	บุคคล , เงินฝาก , อสังหาริมทรัพย์	บุคคล , อสังหาริมทรัพย์
8.การอนุมัติเงินกู้	สาขา , สำนักงานใหญ่	สาขา , สำนักงานใหญ่	สาขา , สำนักงานเขต	คณะกรรมการ
9.การเบิกเงินกู้	โอนเข้าบัญชี	โอนเข้าบัญชี	ใช้เช็ค , โอนเข้าบัญชี	เงินสด
10.การทำกับควมคุม	พนักงานควบคุมกำกับ การใช้เงินกู้	พนักงานติดตามผ่าน กรรมการกลุ่ม	พนักงานเยี่ยมเยียน เป็นครั้งคราว	พนักงานสินเชื่อ ตรวจสอบ
11.การชำระหนี้	รายงวดหรือรายปี	ราย 3 เดือนหรือรายปี	รายเดือนหรือรายปี	รายปี
12.มาตรการติดตาม หนี้	เตือนล่วงหน้า ผัดผ่อน เรียกคืน ดำเนินคดี	หนังสือเตือน ผัดผ่อน ดำเนินคดี	ทวงถาม เรียกคืน ดำเนินคดี	หนังสือเตือน เร่ง รัดดำเนินคดี

เมื่อพิจารณาจุดอ่อนจุดแข็งในการดำเนินงานของสถาบันบริการทางการเงินชนบท พบว่าส่วนใหญ่สถาบันการเงินของรัฐโดยเฉพาะอย่างยิ่ง ธ.ก.ส. มักจะถูกแทรกแซงทางการเมืองจนกลายเป็นจุดอ่อนเนื่องจากต้องพยายามดำเนินงานสินเชื่อเพื่อตอบสนองนโยบายของรัฐ จนบางครั้งขาดหลักการและเหตุผลที่ถูกต้องเพียงเพื่อเอาใจบางกลุ่มบางพวกที่เรียกร้องโดยไม่คำนึงถึงความถูกต้องใด ๆ ซึ่งตรงกันข้ามกับสถาบันการเงินของเอกชนหรือแม้แต่สถาบันการเงินที่เกษตรกรจัดตั้งขึ้นที่มีความเป็นอิสระในการกำหนดนโยบายและการดำเนินงานสินเชื่อชนบท

ด้วยเหตุผลดังกล่าวประกอบกับความไม่แน่นอนในภาวะการผลิต การตลาดและราคาสินค้าเกษตรของชาวชนบทรวมทั้งค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานที่ค่อนข้างสูงจึงทำให้สถาบันการเงินจากภาคเอกชนไม่ค่อยสนใจที่จะปล่อยสินเชื่อแก่เกษตรกรในภาคชนบทเท่าใดนักแต่เมื่อพิจารณาจุดแข็งของสถาบันการเงิน โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ธ.ก.ส. พบว่าความสำเร็จในการดำเนินงานสินเชื่อชนบทของ ธ.ก.ส. ส่วนหนึ่งมาจากการมีบุคลากรและเครือข่ายการทำงานที่ครอบคลุมไปถึงพื้นที่ในระดับหน่วยอำเภอโดยมีพนักงานสินเชื่อที่รับผิดชอบดูแลลูกค้าลงไปถึงระดับหมู่บ้านอย่างทั่วถึงจึงทำให้ ธ.ก.ส. เป็นหน่วยงานที่มีประสิทธิภาพในการดำเนินงานสินเชื่อเมื่อเทียบกับหน่วยงานอื่น ๆ

2.3 กรอบความคิดในการศึกษา

