

# การทำแผนธุรกิจเชิงนวัตกรรม



SP : 25651028

การทำแผนธุรกิจแบบใหม่ ที่เน้นการใส่แนวความคิดเรื่องนวัตกรรมใหม่เข้าไปด้วย ระดมสมอง และ สร้างความสัมพันธ์ในกลุ่มทีมบริหารทุกฝ่าย

การจะทำแผนธุรกิจ ต้องเตรียมความพร้อมมาก เนื่องจากต้องใช้ข้อมูลหลายด้าน ทั้งด้านการเงิน การตลาด การผลิต ด้านวิจัยและพัฒนา ด้านบุคคล

ข้อมูลของปีก่อนหน้าย้อนหลังจากปีปัจจุบันไปอีก 2 ปีรวมเป็น 3 ปี ของแต่ละฝ่าย มีดังนี้

**ฝ่ายการตลาด** จะต้องเป็นผู้นำข้อมูลความต้องการของลูกค้า ยอดขาย สภาพแวดล้อมของอุตสาหกรรม ปัจจัยความเสี่ยง สภาพการแข่งขันในตลาด และสมรรถนะในการแข่งขันขององค์กรมาเป็นตัว โจทย์ให้ทีมทำแผนกลยุทธ์ใช้งาน

**ฝ่ายบัญชีการเงิน** ต้องเตรียมข้อมูลเรื่องค่าใช้จ่าย รายได้ ผลกำไรในอัตราส่วนต่าง ๆ การวิเคราะห์งบการเงิน

**ฝ่ายผลิต** ต้องเตรียมข้อมูลปริมาณการผลิตของสินค้าแต่ละชนิด ระดับสต็อก สมรรถนะของ เครื่องจักรที่มีอยู่ในมือ

**ฝ่ายทรัพยากรบุคคล** ต้องเตรียมข้อมูลเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงานของพนักงาน ความพึงพอใจในการทำงาน กำลังคน

**ฝ่ายวิจัยและพัฒนา** ต้องเตรียมแนวคิดการปรับปรุงผลิตภัณฑ์มาสนับสนุน เรียกว่า เอกภินมา

**ฝ่ายผู้บริหาร** ต้องเตรียมวิสัยทัศน์ ภารกิจ วัตถุประสงค์ และเป้าหมายขององค์กร

ทุกฝ่ายต่างหาข้อมูลที่เกี่ยวข้องมาให้มากที่สุด ทั้งนี้การทำแผนธุรกิจ ต้องอาศัยข้อมูลที่ถูกต้อง เป็นการบริหารจัดการแบบสมัยใหม่ที่อ้างอิงบนพื้นฐานของข้อมูลเพื่อนำมาใช้ในการตัดสินใจ

โดยทั่วไปแล้วผู้บริหารระดับสูงยุคก่อน มักตัดสินใจด้วย

1. ประสบการณ์
2. ความสัมพันธ์
3. ใช้อารมณ์

ยอมรับว่าผู้บริหารยุคเก่า ที่ประสบความสำเร็จจากการตัดสินใจแบบ 3 ข้อข้างต้นนี้ มีให้เห็นอยู่มากมายในประเทศไทย

แต่ปัจจุบัน สภาพแวดล้อมในการทำธุรกิจเปลี่ยนแปลงไปมาก โลกาภิวัตน์เป็นส่วนสำคัญที่ทำให้สิ่งแวดล้อมในการทำธุรกิจกว้างขวางออกไปอีก ดังนั้นการจะวางแผนธุรกิจต้องมองออกไปให้ไกลกว่ารุ่นก่อน เช่น

- > อัตราการเติบโตทางเศรษฐกิจ GDP
- > การร่วมมือทางการค้าระหว่างประเทศ FTA
- > อัตราแลกเปลี่ยนเงินตราระหว่างประเทศ
- > ภาวะการแข่งขันทั้งภายในและภายนอกประเทศ
- > สภาวะเศรษฐกิจของประเทศที่เรามีคู่ค้าอยู่ด้วย ฯลฯ

แม่กระทังสินค้า OTOP ซึ่งเป็นสินค้าพื้นบ้าน ทำใช้ในชุมชนเล็ก ๆ ปัจจุบันนี้ได้ถูกยกระดับขึ้นมาให้แข่งขันกันเอง และให้แข่งขันกับต่างชาติด้วย

ดังนั้นเรื่องที่เราจะใช้ประสบการณ์ล้วน ๆ มาวิเคราะห์และตัดสินใจในการทำธุรกิจได้ถูกต้องคงเป็นไปได้ไม่ได้แล้ว

การทำแผนธุรกิจเป็นการวิเคราะห์ตัวเองเพื่อเตรียมความพร้อมสำหรับการรับมือกับการเปลี่ยนแปลงของสภาวะแวดล้อมในธุรกิจที่เราอยู่ไว้ล่วงหน้า เปรียบเสมือนเราพายเรือตามน้ำ เรือร่องไปได้อย่างไรเองโดยไปต้องออกแรงพาย ถ้าเราพายเรือทวนน้ำ ต้องออกแรงพายเรือจึงจะร่องไปถึงจุดหมาย ยิ่งกระแสน้ำยิ่งแรง ยิ่งต้องออกแรงพายมากขึ้นเท่านั้น และถ้าเราพายทวนขึ้นไปไม่ไหวละ เรามีเส้นทางอื่นที่ดีกว่าที่จะเดินทางต่อไปให้ถึงจุดหมายหรือไม่

ถ้าเรามีแผนธุรกิจไว้ เราพายเรือทวนน้ำ เราก็ได้เตรียมแผนการพายขึ้นไปให้ถึงจุดหมายได้ ยิ่งถ้าเราพายเรือตามกระแสน้ำ เราก็มีแผนธุรกิจที่ช่วยให้เราพายเรือได้ตรงและเร็ว ล้ำหน้าคู่แข่งไปได้ไกล

นี่คือผลประโยชน์ของแผนธุรกิจ อยากให้องค์การทุกองค์การให้ความสนใจในเรื่องนี้

## ขั้นตอนที่ 1 : การตรวจสอบผลประกอบการของตนเอง

ก่อนที่จะวางแผนงานทุกครั้ง ไม่ว่าจะวางแผนงานนั้นจะเป็นแผนงานระดับไหน เช่น แผนการผลิต แผนงานของกิจกรรม QCC ล้วนแล้วแต่ต้องวิเคราะห์ข้อมูลเบื้องต้น ตรวจสอบดูสถานะการณ์ปัจจุบัน และกำลังของตนเองก่อนเสมอ

สิ่งแรกที่ต้องตรวจสอบคือ จุดเด่นของการดำเนินงานในช่วง 2 ปีที่ผ่านมา รวมไปถึงปัจจุบันเป็น 3 ปี เพื่อดูแนวโน้มขององค์กรของเราเองในด้านต่าง ๆ ต่อไปนี้

**ด้านการเงิน** เช่น สินทรัพย์รวม หนี้สินรวม รายได้รวม กำไร(ขาดทุน)สุทธิ อัตราส่วนทางการเงินต่าง ๆ เช่น อัตราส่วนกำไรต่อรายได้ เป็นต้น

**ด้านการตลาด** เช่น ส่วนแบ่งการตลาด จำนวนลูกค้าหลัก ผลิตภัณฑ์ใหม่ เป็นต้น

**ด้านการผลิต** เช่น ชีตความสามารถเพิ่มกำลัง กำลังการผลิตที่ใช้จริง %การสูญเสียในการผลิต ระยะเวลาในการส่งมอบ การปรับปรุงเทคโนโลยีการผลิตที่ผ่านมา เป็นต้น

**ด้านทรัพยากรบุคคล** เช่น อัตราการเข้าออก อายุงานเฉลี่ย ระบบการประเมินผลงาน แผนการฝึกอบรม ความพึงพอใจของพนักงาน

**ด้านสารสนเทศ** มีการพัฒนาหรือเริ่มทำอะไรบ้างในปีที่ผ่านมา

**ด้านนวัตกรรม** มีการปรับปรุงกระบวนการทำงาน กระบวนการธุรกิจ เทคโนโลยีอะไรบ้าง

แผนธุรกิจสมัยใหม่จะไม่วิเคราะห์แต่ด้านการเงิน การผลิต และการตลาดเท่านั้น ปัจจุบันนี้เมื่อโลกาภิวัตน์มารวมกันเป็นหนึ่งเดียวแล้ว การแข่งขันสูงกว่าเดิม เราต้องไม่มองแต่ภายในประเทศเท่านั้น ต้องมองออกไปถึงภายนอกประเทศด้วย

ดังนั้น เรื่องการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศนับว่า มีความนำเป็นมากขึ้นเรื่อย ๆ ระบบ LAN อีเมล เครื่องสแกนเนอร์ เครื่องถ่ายเอกสารที่มีฟังก์ชันหลากหลาย มีความจำเป็นแล้ว

เรื่องนวัตกรรมยิ่งนับว่าเป็นสิ่งสำคัญ ถ้าท่านมีคู่แข่งสูง การสร้างความแตกต่างจะเป็นกลยุทธ์หนึ่งที่อาจจะต้องนำมาใช้ จึงต้องเตรียมความพร้อมไว้

สิ่งสำคัญสุดท้ายที่ผู้บริหารยุคนี้ต้องคำนึงถึง คือ บุคลากร เราอาจจะทุ่มเงินซื้อเทคโนโลยีเข้ามาได้ แต่ใครที่จะใช้งาน และถ้าบุคลากรของท่านสามารถค้นหาหรือสร้างสรรค์เทคโนโลยีให้ท่านได้ด้วยตัวเองละ ยิ่งประหยัดต้นทุนไปได้นับไม่ถ้วน ประเทศที่ประชากรคุณภาพสูง เช่น สิงคโปร์ ญี่ปุ่น จีน เป็นต้นช่วยให้เห็นถึงประสิทธิผลในการพัฒนาชาติขึ้นมาเป็นผู้นำให้เห็นอยู่แล้ว ว่ากันว่า ถ้าเราสามารถดึงความรู้ความสามารถของบุคลากรให้แสดงออกมาได้มากด้วยแรงจูงใจที่ถูกต้อง ประสิทธิภาพที่ได้จะสูงกว่าการเพิ่มกำลังการผลิตด้วยเครื่องจักรด้วยซ้ำ อยากเน้นให้ท่านพิจารณาเรื่องนี้เป็นสาระสำคัญควบคู่ไปกับการเติบโตขององค์กรด้วย

เมื่อรวบรวมข้อมูลแต่ละหัวข้อในแต่ละด้านเสร็จแล้ว ท่านจะสังเกตเห็นแนวโน้มของข้อมูลหลายอย่างที่น่าสนใจ เช่น

**ด้านการเงิน** รายได้ กำไร ผลตอบแทน มีแนวโน้มเป็นบวก หรือ ลบ

**ด้านการตลาด** ส่วนแบ่งการตลาด ภาพลักษณ์ จำนวนลูกค้าหลัก ความพึงพอใจของลูกค้า มีแนวโน้มเป็นบวก หรือ ลบ

**ด้านการผลิต** ประสิทธิภาพในการผลิต กำลังการใช้งานเครื่องจักรจริง %การสูญเสีย มีแนวโน้มเป็นบวก หรือ ลบ

**ด้านทรัพยากรบุคคล** อัตราการเข้าออก ความพึงพอใจของพนักงาน มีแนวโน้มเป็นอย่างไร

**ด้านสารสนเทศและด้านนวัตกรรม** ท่านได้ทำไปถึงไหนแล้ว

เพียงนี้ ท่านจะสังเกตเห็นจุดแข็งและจุดอ่อนของท่านได้บางข้อแล้ว จดจำมันไว้เพื่อใช้ประโยชน์

## ขั้นตอนที่ 2 : วิสัยทัศน์ขององค์กร

จากขั้นตอนที่แล้ว เป็นการวิเคราะห์ผลลัพธ์ขององค์กร คราวนี้หันมาวิเคราะห์แนวคิดขององค์กรบ้าง

โดยทั่วไปแล้วผู้นำขององค์กรต้องมีแนวคิดหรือวิสัยทัศน์เป็นการแสดงภาวะผู้นำและชี้นำองค์กรให้ไปในทิศทางเดียวกัน สิ่งที่ต้องตรวจสอบเกี่ยวกับวิสัยทัศน์ของผู้บริหารมีดังนี้

1. ผู้นำองค์กรจะมี**ปรัชญาในการก่อตั้งองค์กร**อยู่แล้ว เช่น เป็นองค์กรที่เน้นลูกค้า องค์กรที่ไม่แสวงหากำไรทำเพื่อสังคม องค์กรที่เน้นคุณภาพและบริการ เป็นต้น

2. **วิสัยทัศน์ขององค์กร** เป็นสิ่งที่ผู้นำตั้งเป้าหมายในอนาคตข้างหน้า 5-10 ปี เป็นประโยคที่ผู้นำองค์กรตั้งขึ้น เพื่อสื่อให้พนักงานในองค์กรมุ่งไปในทิศทางนั้น เช่น ต้องการเป็นผู้นำด้านไม้เศรษฐกิจในเอเชียภายในปี 2565 เป็นต้น

วิสัยทัศน์ขององค์กรเมื่อมีการดำเนินการไปสักระยะ ผู้นำสามารถเปลี่ยนแปลงวลีของวิสัยทัศน์ใหม่ได้ ซึ่งการเปลี่ยนแปลงและการตั้งวิสัยทัศน์ ต้องดูสภาพแวดล้อมของธุรกิจ แนวโน้มการเปลี่ยนแปลงของลูกค้า และความสามารถขององค์กร อย่างเช่น ....เราจะเป็นผู้นำทางด้านภาพถ่ายดิจิทัล วิสัยทัศน์อย่างนี้ จะเห็นว่า องค์กรนี้เคยผลิตฟิล์มถ่ายภาพเมื่อลูกค้ามีพฤติกรรมเปลี่ยนไปใช้กล้องดิจิทัล องค์กรนี้จึงต้องเปลี่ยนวิสัยทัศน์ให้สอดคล้องกับความต้องการของลูกค้า เป็นต้น

3. อันดับต่อไปให้พิจารณา **พันธกิจขององค์กร** พันธกิจเป็นแนวทางในการดำเนินการเพื่อให้วิสัยทัศน์ขององค์กรบรรลุผล เช่น ต้องพัฒนาบุคลากรให้มีความคิดริเริ่ม เพื่อสร้างความแตกต่างของผลิตภัณฑ์ เป็นต้น

โดยส่วนใหญ่ผู้นำมักใช้หลักของ Balance score card 4 ด้านมาเป็นตัวตั้งพันธกิจให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ไปด้วย ได้แก่ ด้านการเงิน ด้านลูกค้า ด้านกระบวนการภายใน ด้านบุคลากร ว่าจะมีแนวทางดำเนินการทั้ง 4 ด้านอย่างไรให้บรรลุวิสัยทัศน์ด้วยแล้ว พันธกิจจะยิ่งสมบูรณ์มากขึ้น

4. **วัตถุประสงค์ขององค์กร** คือ สิ่งที่องค์กรมุ่งหวังจากแนวทางดำเนิน (พันธกิจ) ถ้าใช้หลักของ Balance score card 4 ด้านตั้งพันธกิจไว้แล้ว ก็ให้ตั้งวัตถุประสงค์ให้ครบทั้ง 4 ด้านตาม พันธกิจด้วย

5. **เป้าหมายขององค์กร** คือ ขอบเขตของวัตถุประสงค์ที่ต้องการ ต้องกำหนดให้ชัดเจน วัดผลได้เป็นตัวเลข เช่น ประสิทธิภาพการผลิตเพิ่มขึ้น 10% ถ้าใช้หลัก Balance score card 4 ด้านจับไว้ให้ระบุเป้าหมายให้ครบทุกด้านเหมือนวัตถุประสงค์

ข้อมูลทั้ง 5 ข้อ ขอให้เริ่มบันทึกตั้งแต่ปีปัจจุบันย้อนหลังไป 2 ปี และ ลงข้อมูลแนวโน้มต่อไปอีก 2 ปีข้างหน้า ว่า ปรชญา วิสัยทัศน์ พันธกิจ วัตถุประสงค์ เป้าหมาย จะมีการเปลี่ยนแปลงหรือไม่

เมื่อทำครบทั้ง 5 ข้อแล้ว ขอให้ตรวจสอบเป้าหมายขององค์กรที่ตั้งขึ้นมาเปรียบเทียบกับผลลัพธ์จากการวิเคราะห์ตนเองในขั้นตอนที่ 1 ว่ามีผลลัพธ์ต่างกันอย่างไร เป็นไปตามเป้าหมายขององค์กรหรือไม่

ถ้าไม่ได้ตามเป้าหมาย นั่นหมายถึง เกิด Gap ขึ้นมาส่วนหนึ่งแล้ว

แต่ถ้าได้ตามเป้าหมายหรือสูงกว่าเป้าหมายแล้ว ก็นับว่าเป็นเรื่องดี ในปีถัดไปจะกำหนดเป้าหมายเพิ่มขึ้นอย่างไร Gap เป็นเท่าไร มีความพร้อมไหม

ทำมาถึงขั้นตอนนี้แล้ว จะเห็นว่าเราเริ่มมีหัวข้อที่ต้องปรับปรุงองค์กรแล้ว ยังไม่หมด ให้ติดตามขั้นตอนต่อไป

## ขั้นตอนที่ 3 : การวิเคราะห์สถานการณ์ตลาด และสถานะการแข่งขัน

การวิเคราะห์ในขั้นตอนนี้ขอแบ่งออกเป็น 4 ตอน

### 3.1 การวิเคราะห์โครงสร้างอุตสาหกรรม

3.1.1 ตรวจสอบสภาพแวดล้อมทางธุรกิจเชิงมหภาค ให้ตรวจสอบดูว่ามีเหตุการณ์อะไรภายนอกองค์กรที่มีผลกระทบกับองค์กรบ้าง เช่น นโยบายภาครัฐ สภาพเศรษฐกิจในประเทศ และต่างประเทศ โรคระบาด สงคราม ฤดูกาล ภัยทางธรรมชาติ

3.1.2 คู่แข่งมีใครบ้าง สถานะเป็นอย่างไร

3.1.3 ต้นน้ำ (ผู้ขายขององค์กร) มีใครบ้าง สถานะเป็นอย่างไร

3.1.4 สถานะของตัวเองขององค์กรเอง เป็นอย่างไร

3.1.5 ปลายน้ำ (ลูกค้า) มีใครบ้าง สถานะเป็นอย่างไร

3.1.6 ระบบการขนส่งขององค์กรเป็นอย่างไร ตั้งแต่ต้นน้ำ ระหว่างผลิต (ถ้ามี Sub contractor) ไปจนถึงการส่งมอบ ที่จำเป็นต้องวิเคราะห์เรื่องนี้ เนื่องจากประเทศไทยโดยรวมมีต้นทุนในการขนส่งอยู่ประมาณ 30 % ซึ่งถือว่าสูงมากเมื่อเทียบกับประเทศอื่น ๆ จึงต้องคำนึงถึงเพื่อช่วยกันพิจารณาปรับปรุงแก้ไข

### 3.2 การวิเคราะห์สถานะการแข่งขัน

ใช้หลักการของ Five force Model ของ Michael Porter เป็นตัววิเคราะห์ ซึ่งมีหลักสำคัญ 5 ประการ

**Force ตัวที่ 1 New Entrants** คือ การเข้ามาของคู่แข่งรายใหม่ ในธุรกิจที่เราอยู่ ผู้แข่งขันรายใหม่เข้ามาง่ายหรือยาก เช่น เทคโนโลยีการผลิตยากหรือง่าย การจัดวัตถุดิบยากหรือง่าย ตลาดมีความดึงดูดใจมากหรือไม่ ถ้าทุกอย่างง่ายไปหมด คู่แข่งรายใหม่จะเข้ามาได้ง่าย เราจะมีจำนวนคู่แข่งมากขึ้น

**Force ตัวที่ 2 Suppliers of Key Inputs** คือ อำนาจต่อรองของผู้ขาย คุณมีผู้ขาย (Supplier) อยู่ในมือกี่ราย คุณมีอำนาจในการต่อรองเขามากน้อยแค่ไหน ความสัมพันธ์กับเขาดี มากน้อยแค่ไหน ธุรกิจที่ต้องมีการกู้เงิน ก็จำเป็นต้องดูเรื่องนี้ด้วย

**Force ตัวที่ 3 Substitute Products** คือ การเข้ามาของสินค้าทดแทน เช่น อายุของผลิตภัณฑ์ life style ของลูกค้าที่เปลี่ยนไปจากเดิม ยกตัวอย่างให้เห็นได้ เช่น การเปลี่ยนแปลงจากฟิล์มถ่ายรูป เป็นกล้องดิจิตอล การเปลี่ยนจากส่งจดหมายทางตู้ไปรษณีย์มาเป็นอีเมล เป็นต้น คุณต้องลองคิดว่า ธุรกิจของคุณมีแนวโน้มที่จะถูกสินค้าชนิดมาแทนที่หรือไม่ หรือสินค้าของคุณมีแนวโน้มที่จะแทนที่สินค้าชนิดใดหรือไม่

**Force ตัวที่ 4 Buyers** คือ อำนาจต่อรองของผู้ซื้อ ในธุรกิจคุณเป็นผู้ครองตลาดหรือไม่ หรือคุณเป็นรายเล็ก ลูกค้ามีอำนาจในการต่อรองกับคุณมากน้อยแค่ไหน อย่างเช่น โทรศัพท์มือถือในยุคเริ่มแรก มีการล๊อคเครือข่ายไว้ที่ตัวเครื่อง ลูกค้าจะต้องคิดหนักเมื่อต้องการเปลี่ยนค่ายเครือข่ายที่ใช้งานอยู่ เพราะ



หมายความว่า ต้องซื้อโทรศัพท์เครื่องใหม่กันเลย ซึ่งปัจจุบันได้มีการปลดล็อคเครือข่ายที่ตัวเครื่องแล้ว ประกอบกับซิม และ ตัวเครื่องก็มีราคาถูกลงมาก ลูกค้ามีสิทธิ์ที่จะเปลี่ยนค่ายเครือข่ายไปมาได้โดยง่ายตาย ถ้าในขั้นตอนต่อไปมีการปลดล็อคหมายเลขโทรศัพท์ เชื่อว่าการแข่งขันของเครือข่ายโทรศัพท์เคลื่อนที่ที่ต้องรุนแรงกว่านี้ เพราะลูกค้าอาจจะเปลี่ยนการใช้เครือข่ายเป็นว่าเล่น ดังนั้น ถ้าลูกค้าเปลี่ยนใจได้ง่าย การแข่งขันด้านราคา โปรโมชั่น ต่าง ๆ ยิ่งรุนแรงมากขึ้น กลายเป็นลูกค้าได้เปรียบจากการแข่งขัน และมีอำนาจในการต่อรองสูง

และ Force ตัวที่ 1-4 จะเป็นตัวขับเคลื่อนให้ **Force ตัวที่ 5 Rivalry among competing seller** ที่อยู่ตรงกลาง คือ สภาพะการการแข่งขัน ในกลุ่มที่มีผลิตภัณฑ์และตลาดเดียวกับเรา มีกิจกรรมการแข่งขันทางการตลาดหมุนวนเวียนไปเรื่อย ๆ ไม่มีวันหยุด ขอให้ตรวจสอบดูว่า คู่แข่งของเรามีกลยุทธ์อะไรบ้างที่มากระทบองค์กรของเรา

แนวทางการวิเคราะห์ให้อาองค์กรของตัวเองเป็นที่ตั้ง แล้วตอบคำถามที่ละด้านจนครบ

**3.3 วิเคราะห์ SWOT** ขององค์กรว่ามีจุดอ่อนและจุดแข็งอะไร จะต้องใช้โอกาสมาเสริมจุดแข็งอย่างไร และต้องปรับจุดอ่อนหรือใช้จุดแข็งข้อใดมาสลายอุปสรรคขององค์กร

### 3.4 การวิเคราะห์แนวโน้มของสถานการณ์ตลาดและสภาพการแข่งขัน 3 ปี ข้างหน้า

ให้เอาปีที่ผ่านเป็นตัวตั้ง แล้วตรวจสอบดูว่าแนวโน้มของด้านต่าง ๆ ต่อไปนี้ จะเป็นอย่างไรใน 3 ปี ข้างหน้า

- แนวโน้มของสภาพแวดล้อมของธุรกิจเชิงมหภาค สังคม การเมือง เศรษฐกิจ กฎหมาย วัฒนธรรม และแนวโน้มของเทคโนโลยีที่จะมีผลกระทบต่อเรา
  - แนวโน้มของลูกค้า
  - แนวโน้มของคู่แข่ง
  - แนวโน้มของสภาพแวดล้อมภายในธุรกิจ เช่น สินค้าและบริการของเราเป็นอย่างไร กระบวนการผลิตของเราจะมีแนวโน้มเป็นอย่างไร ฐานะทางการเงิน ด้านบุคลากรจะเป็นอย่างไร
- วิเคราะห์กันให้ลึกซึ้ง เพราะขั้นตอนนี้เปรียบเสมือนการวิเคราะห์กระแสน้ำที่เราพายเรืออยู่ เป็นการทดสอบดูว่ากระแสน้ำนั้นแรงแค่ไหน มีแนวโน้มว่าจะไหลไปทิศทางไหน และเรากำลังพายทวนน้ำหรือตามน้ำอยู่ เราต้องออกแรงขนาดไหนเพื่อพายเรือไปสู่เป้าหมายในปีถัดไป และอีก 3 ปีข้างหน้า

## ขั้นตอนที่ 4 : การวิเคราะห์จุดอ่อน จุดแข็ง โอกาสและอุปสรรค ขององค์กร (SWOT)

ก่อนจะทำขั้นตอนต่อไป อาจจะอธิบายให้ละเอียดถึงการทำให้ SWOT ก่อน

S : Strong (จุดแข็ง)

W : weak (จุดอ่อน)

O : Opportunity (โอกาส)

T : threat (อุปสรรค)

S และ W เป็น การวิเคราะห์ภายในองค์กร (Internal analysis)

O และ T เป็น การวิเคราะห์ภายนอกองค์กร (External analysis )

หลักการวิเคราะห์โดยตรวจสอบตนเองเปรียบเทียบกับสภาวะแวดล้อมภายนอกองค์กร ซึ่ง สภาวะแวดล้อมภายนอก หมายถึง สภาพแวดล้อมที่องค์กรไม่สามารถควบคุมได้ หรือไม่ได้เกิดจากตัวองค์กรเอง

- S เรามีจุดแข็งอะไรบ้างในองค์กร เช่น พนักงานมีประสิทธิภาพ อายุงานของพนักงานมากและสามารถพัฒนาได้ง่าย

- W เรามีจุดอ่อนอะไรบ้างในองค์กร เช่น การส่งมอบล่าช้ากว่าคู่แข่ง การประสานงานไม่ดี การบริการไม่ดี

- O จากสภาพแวดล้อมภายนอกอะไรบ้าง ที่เอื้อประโยชน์ให้องค์กรเรา เช่น ถ้าเราอยู่ในธุรกิจขนส่ง ราคาน้ำมันที่ต่ำลงถือเป็นโอกาสในการทำกำไร เป็นต้น

- T จากสภาพแวดล้อมภายนอกอะไรบ้าง ที่เป็นอุปสรรคต่อองค์กร เช่น ในธุรกิจขนส่ง ถ้า น้ำมันขึ้นราคา ถือว่าเป็นอุปสรรคต่อองค์กร เพราะจะทำให้ผลกำไรลดลง เป็นต้น

ส่วนใหญ่สภาวะแวดล้อมภายนอกขององค์กรจะเกี่ยวกับการเมือง สังคม แนวโน้มการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของลูกค้า รวมไปถึงสภาวะทางเศรษฐกิจในประเทศและต่างประเทศ ขาวโรคระบาด สงครามระหว่างประเทศ ซึ่งทีมงานขององค์กรต้องทำการวิเคราะห์ให้ดี ไม่เอนเอียง เพราะถ้าเอนเอียงแล้วจะไม่สามารถนำผลวิเคราะห์ทำการปรับปรุงองค์กรได้ หรือบางครั้งอาจเลวร้ายถึงขนาดชักนำองค์กรไปผิดทางได้

นอกจากนี้เราต้องจับสถานการณ์ภายนอกองค์กรให้ดี จุดแข็งบางเรื่องที่เคยเป็นจุดแข็ง เมื่อมีคู่แข่งมากขึ้น จุดแข็งก็อาจจะกลายเป็นจุดอ่อนได้เช่นกัน

จากประสบการณ์ที่ได้พบ ส่วนใหญ่ถ้าเราให้หัวหน้างานหรือผู้บริหารระดับต้นและกลางทำวิเคราะห์ SWOT องค์กรที่ไร จะเห็นว่าผลสรุปจะออกมาว่ามีปัญหาความไม่ชัดเจนของทิศทางองค์กร ขาดทรัพยากรสนับสนุน แต่ถ้าเป็น SWOT ที่ให้ระดับผู้บริหารระดับสูงทำการวิเคราะห์เอง จะเห็นผลการวิเคราะห์อีกแบบหนึ่ง เช่น การประสานงานไม่ดี ขาดระเบียบวินัย

ดังนั้น การทำ SWOT ควรใช้ทีมงานทุกแผนกและอาจจะใช้หัวหน้างาน ผู้บริหารระดับต้น ระดับกลาง และระดับสูงมาทำร่วมกัน และรวบรวมจุดอ่อน จุดแข็ง โอกาส และอุปสรรคทั้งหมดมารวมกัน และต้องเปิดโอกาสให้ผู้เสนอ SWOT ให้เหตุผลและอธิบายสาเหตุว่าทำไมจึงให้หัวข้อนี้เป็นจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส หรืออุปสรรค จากนั้นให้ที่ประชุมซักถามและออกความเห็น แล้วใช้มติที่ประชุมเป็นการชี้ขาดว่าเห็นชอบหรือไม่ หรือจะเปลี่ยนเป็นประเภทอื่น

นอกจากการ SWOT โดยวิเคราะห์ที่ละด้านแล้ว ยังมีวิธีการ SWOT อีกแบบที่น่าสนใจ บางครั้งเราอาจจับคู่ทำการวิเคราะห์แบบนี้ได้

- **SO** วิเคราะห์พร้อมกันเลยว่า เรามีจุดแข็งอะไรและมีโอกาสอะไรที่สนับสนุนจุดแข็งนั้น เช่น ในธุรกิจการขนส่ง พนักงานของเรามีความชำนาญเส้นทาง สามารถลดระยะเวลาทางการขนส่งได้ และประจวบกับราคาน้ำมันลดลงทำให้โอกาสทำกำไรมีสูงขึ้น

- **ST** วิเคราะห์ว่าเรามีอุปสรรคอะไรบ้าง และเราจะสามารถใช้จุดแข็งแก้ไขอุปสรรคนั้นได้อย่างไร เช่น ในธุรกิจท่องเที่ยว ในช่วงหน้ามรสุมนักท่องเที่ยวจะลดลง โรงแรมเรามีจุดแข็งในด้านการจัดกิจกรรมเสริมและสถานที่อบรมลัมมนา อาจจะดึงดูดให้ลูกค้าเข้ามาใช้บริการโรงแรมได้อย่างสม่ำเสมอ

- **WO** วิเคราะห์ว่า มีสภาพแวดล้อมภายนอกอะไรบ้างที่เอื้อโอกาสให้เราแล้ว แต่ถ้าเรายังมีจุดอ่อนอะไรที่จะทำให้เราถ่วงโอกาสนั้นไม่ได้

- **WT** วิเคราะห์ว่า มีสภาพแวดล้อมภายนอกอะไรบ้างที่เป็นอุปสรรคกับเราและยังกระทบกับจุดอ่อนของเราโดยตรงด้วย

เหมือนกราฟรูปข้างล่างนี้

	+	O	
WO			SO
-			+
W			S
WT			ST
	-	T	

เมื่อทำการวิเคราะห์แล้วเราจะได้รายการหัวข้อ SWOT ออกมา อยากให้ลองจัดประเภทดูว่าเป็น SO , ST , WO , WT อย่างละเอียดรายการ และจัดลำดับความสำคัญว่าควรปรับปรุงและแก้ไขรายการใดก่อน

อยากจะเน้นการใช้ประโยชน์จาก SWOT ให้มาก เพราะการทำ SWOT จะช่วยให้ไหวตัวทันสถานการณ์ และมีการเตรียมความพร้อมกับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม บางครั้งเมื่อโอกาสมาถึงองค์กรจะได้เก็บเกี่ยวผลประโยชน์ได้ทันและเต็มที่ หรือ ถ้าเรารู้ว่าแนวโน้มจะมีปัญหาอุปสรรคอะไรเกิดขึ้นกับองค์กร เราจะได้มีการเตรียมตัวรับมือ ผ่อนสถานการณ์ที่เลวร้ายให้บรรเทาลงได้

แต่ทั้งนี้การทำ SWOT ที่ทีมงานต้องมีความรู้เกี่ยวกับโครงสร้างธุรกิจของตัวเอง  
เอง ความรู้เกี่ยวกับธุรกิจต้นน้ำ ปลายน้ำของเรา ข้อมูลลูกค้า ข้อมูลคู่แข่ง ข่าวสารทางเศรษฐกิจทั้ง  
ภายในและภายนอกประเทศมาเป็นตัวช่วยในการวิเคราะห์ อย่าลืมว่า เราต้องวิเคราะห์โดยอยู่บน  
พื้นฐานของข้อมูลที่เป็นจริง ไม่ใช่จินตนาการ

## ขั้นตอนที่ 5 : วิเคราะห์ปัจจัยความเสี่ยงทางธุรกิจ

การวิเคราะห์ปัจจัยความเสี่ยงทางธุรกิจ จะใช้ธุรกิจที่เราอยู่เป็นตัวตั้ง แล้วมองสิ่งแวดล้อมรอบธุรกิจและตัวธุรกิจเองว่า มีอะไรบ้างที่เป็นจุดสำคัญ และถ้าจุดนั้นสำคัญถึงขนาดที่เรียกว่า ถ้าเกิดผลกระทบเลวร้ายแล้วกับจุดนี้แล้ว ธุรกิจของเราจะมีปัญหาได้ จุดนี้คือ Critical point

วัฏจักรของการประเมินความเสี่ยง เริ่มต้นจาก

### 1. กำหนดความเสี่ยง

ตรวจสอบดูว่าในธุรกิจของเรามีอะไรที่เป็นความเสี่ยงบ้าง ลองตรวจสอบดูที่ละด้านดังนี้

> ด้านการตลาด

> ด้านการผลิต

> ด้านการเงิน

> ด้านบุคลากร

แถมด้วยด้านอื่น ๆ ถ้าพบว่ามียามากกว่าที่กล่าวมาแล้วข้างต้น

### 2. ประเมินความเสี่ยง

เมื่อสามารถระบุจุดวิกฤตหรือความเสี่ยงได้แล้ว ต้องประเมินให้ดีอีกครั้งว่า ความเสี่ยงนี้รุนแรงระดับไหน จัดลำดับความเสี่ยง เรียงตามลำดับความรุนแรง

### 3. กำหนดมาตรการแก้ไขและป้องกันความเสี่ยง

เมื่อจัดลำดับความเสี่ยงได้แล้ว ให้ลองพิจารณาจุดวิกฤตแต่ละตัว ดังนี้

- > สาเหตุของการเกิดจุดวิกฤตนั้น ๆ
- > ผลกระทบของจุดวิกฤตที่จะเกิดกับธุรกิจเป็นอย่างไร
- > ถ้าจะเกิดจุดวิกฤตนั้นจะมีอะไรเป็นตัวบอกเหตุ
- > ถ้ามีแนวโน้มว่าจะเกิดจุดวิกฤตนั้นกับวงการธุรกิจที่เราอยู่ องค์กรจะป้องกันอย่างไร
- > และถ้าจุดวิกฤตนั้นมาถึงแล้ว องค์กรจะมีมาตรการอะไรมาแก้ไข

### 4. ประเมินผลของมาตรการแก้ไขและป้องกัน

อยากให้ทีมงานที่ทำแผนธุรกิจ วิเคราะห์ดูให้ดีกว่า

- > ความเสี่ยงตัวไหนที่เราผ่านเลยไปแล้ว และเราผ่านมันไปได้ได้อย่างไร มาตรการอะไรที่เคยใช้ได้ผล
- > ความเสี่ยงตัวไหนที่กำลังเผชิญอยู่ และมาตรการแก้ไขที่เราใช้อยู่ มีการประเมินหรือไม่ว่า มาตรการแก้ไขนั้น ใช้ได้ผลหรือไม่ ถ้าใช้ไม่ได้ผลเราต้องปรับกลยุทธ์อย่างไร
- > ความเสี่ยงตัวไหนที่กำลังจะมาถึง มาตรการป้องกันที่วางไว้ได้ลงมือทำแล้วหรือยัง ทำแล้วเป็นอย่างไร ต้องปรับกลยุทธ์ใหม่หรือไม่
- > ความเสี่ยงตัวไหนที่ยังมาไม่ถึง องค์กรได้ศึกษาความเป็นไปได้หรือไม่ว่า มาตรการป้องกันที่เตรียมไว้ จะได้ผลดีหรือไม่ หรือเคยใช้ได้ผลในองค์กรอื่น ๆ หรือไม่
- > และที่สำคัญควรกำหนดความถี่ในการประเมินผลมาตรการแก้ไขและป้องกันเป็นระยะ ๆ เพื่อจะได้คอยปรับแผนกลยุทธ์ใหม่ ถ้าเห็นว่าไม่ได้ผล

นี่คือการเตรียมความพร้อมขององค์กรที่สำคัญมาก องค์กรที่ดีในปัจจุบัน ต้องมีความตื่นตัว ยืดหยุ่น รู้จักปรับตัวเพื่อรับสถานการณ์ยุ่งยากได้ง่าย

## ขั้นตอนที่ 6 : ตรวจสอบสมรรถนะการแข่งขันขององค์กร

การวิเคราะห์สมรรถนะขององค์กร คือ การตรวจสอบความสามารถในการแข่งขันในธุรกิจ เป็นเรื่องต่อไปที่ต้องทำ ในสถานะที่สิ่งแวดล้อมของธุรกิจที่มีการเปลี่ยนแปลงง่ายเช่นในปัจจุบันนี้ บางครั้งอาจจะต้องประเมินความสามารถขององค์กรปีละครั้งหรือมากกว่านั้น เพื่อตรวจสอบดูว่าต้องปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ธุรกิจที่ตั้งไว้หรือไม่ เพื่อให้ทันกับสถานการณ์อยู่ตลอดเวลา

องค์กรขนาดเล็กจะได้เปรียบในการปรับตัวที่ทำได้ง่ายและรวดเร็ว เนื่องจากผู้นำองค์กรมักจะเป็นเจ้าของกิจการเองและมีอำนาจสิทธิ์ขาดในการนำองค์กรที่ชัดเจน ถ้าผู้นำมีวิสัยทัศน์ที่ดี มีไหวพริบทันต่อเหตุการณ์รอบตัว ก็สามารถนำพาองค์กรให้ปรับเปลี่ยนได้อย่างรวดเร็ว พร้อมทั้งจะรับโอกาสที่เข้ามา หรือสลายอุปสรรคที่เข้ามาขัดขวางองค์กรได้

แต่ถ้าเป็นองค์กรขนาดใหญ่ที่มีขนาดเทอะทะ เปลี่ยนแปลงยาก อาจจะต้องใช้วิธีประเมินความเสี่ยงทุกรูปแบบไว้ ตามที่ได้ทำมาแล้วในขั้นตอนที่ 4 ให้ดี แล้วทำแผนรองรับการแก้ไขหรือป้องกันจุดเสี่ยงแต่ละข้อไว้เป็นแผนฉุกเฉิน และถ้าจุดเสี่ยงเรื่องใดสำคัญมาก อาจจะต้องมีแผน A แผน B รองรับไว้เลยทีเดียว จะได้ปรับเปลี่ยนองค์กรได้ทันกับสถานการณ์เช่นกัน

ถึงอย่างไร องค์กรขนาดใหญ่ หรือขนาดเล็ก ก็ควรจะวิเคราะห์ตรวจสอบสมรรถนะในการแข่งขันขององค์กรไว้ และคอยปรับปรุงสมรรถนะขององค์กรให้สูงขึ้นไว้อยู่เสมอ

ขอให้กลับไปตรวจสอบข้อมูลในขั้นตอนที่ 3 และ 4 เรื่องการวิเคราะห์สถานการณ์ตลาด สถานะการแข่งขัน และการวิเคราะห์จุดเสี่ยงของธุรกิจ มาสรุปเป็นหมวดหมู่ที่ละด้านดังนี้

### 1. โอกาส

ให้ตรวจสอบดูว่า สถานะการณ์อะไรที่เป็นโอกาสของธุรกิจที่เราอยู่บ้าง

### 2. ความต้องการผลิตภัณฑ์ในตลาดของธุรกิจที่เราอยู่

ตรวจสอบดูว่ามีศักยภาพอย่างไร มีการขยายตัวหรือไม่

### 3. กลยุทธ์ที่ใช้แข่งขันในธุรกิจ

กลยุทธ์ที่ใช้กันอยู่ในธุรกิจนี้ ใช้แบบไหนบ้าง



#### 4. อุตสาหกรรมที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจที่เราอยู่

อุตสาหกรรมทั้งต้นน้ำปลายน้ำมีศักยภาพอย่างไร

#### 5. นโยบายภาครัฐในปัจจุบัน

นโยบายนั้นเป็นอุปสรรคหรือสนับสนุนศักยภาพของธุรกิจที่เราอยู่หรือไม่ ถ้ามี จะมีเรื่องอะไรบ้าง

#### 6. ปัจจัยในการผลิตของธุรกิจที่เราอยู่ต้องการอะไรบ้าง

ปัจจัยในการผลิต ในที่นี้ไม่ได้หมายถึง เฉพาะวัตถุดิบเท่านั้น แต่หมายถึง ทรัพยากรทั้งหมดที่ต้องใช้ ได้แก่ เงินทุน ทรัพยากรบุคคล เครื่องจักร เทคนิคในการผลิต วัตถุดิบ การบริหารจัดการ

จากการวิเคราะห์ข้างต้น ให้ค้นหาว่ามีปัจจัยอะไรบ้างที่เป็นปัจจัยสำคัญ (KSF–Key Success factors) ที่ทำให้ธุรกิจที่เราอยู่เติบโตหรือมีศักยภาพสูง จัดเรียงลำดับความสำคัญโดยตรวจสอบจากข้อมูลที่เคยสำรวจความพึงพอใจของลูกค้ามาใช้เรียงลำดับ KSF จากสำคัญที่สุด และไล่ลำดับไปเรื่อย ๆ

ให้ตรวจสอบอีกครั้งว่า ระหว่างลูกค้าตลาดบน และลูกค้าตลาดล่าง ของธุรกิจที่เราอยู่มีระดับพึงพอใจใน KSF แต่ละตัวอย่างไร สูง กลาง หรือต่ำ ซึ่งอาจจะมีการสร้างเส้นกราฟขึ้นมาให้เห็นการเปรียบเทียบโดยให้แนวนอนเป็นหัวข้อ KSF และแนวตั้งเป็นระดับสูงต่ำของความคาดหวังของลูกค้า

เมื่อได้กราฟเส้นบนและล่างแล้ว ให้ตรวจสอบถึงระดับความคาดหวังของลูกค้าประเภทอื่น ๆ ด้วย เช่น ลูกค้าที่กำลังจะซื้อ ลูกค้าที่กำลังจะปฏิเสธการซื้อ ลูกค้าที่ไม่ซื้อ และที่สำคัญลูกค้าหลัก มีความคาดหวังอย่างไรกับ KSF แต่ละตัวของธุรกิจนี้ เมื่อสร้างเส้นกราฟอีก 4 เส้นขึ้นมาแล้ว ให้ระบุว่า ใน KSF แต่ละตัวนั้น สำหรับองค์กรเราอยู่ที่ระดับใด แล้วจะเห็นได้ชัดว่า ถ้าเราต้องการตอบสนองของลูกค้าแต่ละประเภท จะต้องแก้ไขให้ช่องว่างของ KSF ที่ลูกค้าคาดหวังกับที่เราเป็นอยู่ตัวไหนบ้าง นี่คือ หัวใจในการค้นหาจุดที่ต้องปรับปรุง หรือ เสริมจุดที่ต้องแก้ไขต่อไป

## ตัวอย่าง เช่น

- KSF เรื่องการบริการหลังการขาย ลูกค้าหลักให้ความคาดหวังสูง เมื่อเปรียบเทียบกับองค์กรเราพบว่าเรามีการบริการหลังการขายที่ดีเป็นไปตามความคาดหวังของลูกค้าสูง เช่นกัน ดังนั้น กลยุทธ์ต่อไปเราต้องเสริมจุดแข็งในเรื่องนี้ให้สูงขึ้น หรืออย่างน้อยรักษาระดับให้สม่ำเสมอ
- KSF เรื่องราคา ลูกค้าที่ไม่ซื้อมีความคาดหวังว่าต้องการราคาลดต่ำกว่า เมื่อเปรียบเทียบกับองค์กรเราพบว่า ราคาของเราสูง กลยุทธ์ต่อไปเราต้องค้นหาแนวทางในการลดต้นทุน หรือพัฒนาสินค้าใหม่ที่มีระดับราคาที่ลูกค้ากลุ่มคาดหวัง เป็นต้น

## ขั้นตอนที่ 7 : การวิเคราะห์ความคาดหวังของผู้เกี่ยวข้อง

ก่อนที่เราจะทำการค้นหากลยุทธ์ของแผนธุรกิจจาก KSF ของขั้นตอนที่ 5 อยากรู้ให้ลองวิเคราะห์หาความคาดหวังของผู้ที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจของเราก่อน ซึ่งปัจจุบันจะใช้คำว่า Stakeholder ในที่นี้หมายถึงกลุ่มคนดังต่อไปนี้

1. ลูกค้า
2. คู่ค้า
3. คู่แข่ง
4. พนักงานและผู้บริหาร
5. ผู้ถือหุ้น
6. สถาบันการเงิน
7. ภาครัฐ
8. ชุมชน
9. สมาคม หรือ องค์กร อื่น ๆ

การทำธุรกิจปัจจุบัน องค์กรต้องมองให้กว้างกว่าคำว่าลูกค้า เพราะผู้ที่เกี่ยวข้องอื่น ๆ ก็มีผลกระทบต่อองค์กรเช่นกัน อย่างเช่น

ถ้าองค์กรมีภาพพจน์ดี มีความน่าเชื่อถือ เป็น Brand name เป็นที่รู้จักของสังคม สินค้าของเราก็ดูดีมีภาพลักษณ์ที่เลือกมากกว่า

ในวงการดาราศาสตร์ จะเห็นข่าวดาราศาสตร์ออกไปทำบุญ เลี้ยงเด็กกำพร้า ออกเยี่ยมทหารผ่านศึก ถึงแม้ว่ากลุ่มคนเหล่านี้จะไม่ใช้ลูกค้าที่นั่งดูละครทีวี แต่ย่อมมีผลในการสร้างภาพพจน์ให้สังคมเห็น ซึ่งจำนวนนี้จะรวมถึงลูกค้าที่ชมละครอยู่ ภาพพจน์ของดาราศาสตร์ที่ดี จะช่วยให้ลูกค้าอยากชมละครมากขึ้น

ภาครัฐ มีผลต่อองค์กรแน่นอน ถ้าธุรกิจประเภทใดสร้างรายได้ให้รัฐอย่างชัดเจน ก็เป็นไปได้ที่รัฐจะมีนโยบายต่าง ๆ ออกมาสนับสนุนด้วย

ชุมชนมีผลอย่างมากต่อองค์กร ตัวอย่างที่เคยมีการร้องเรียนของชุมชนเรื่องมลภาวะจากโรงงานไฟฟ้าถ่านหินลิกไนท์ที่แม่เมาะ จนต้องมีการปรับปรุงเครื่องดูดฝุ่นควันที่ออกมาจากโรงงาน

วิธีการตรวจสอบความคาดหวังของผู้เกี่ยวข้อง ในความเป็นจริงจะต้องมีการสำรวจความพึงพอใจของผู้เกี่ยวข้องแต่กลุ่ม แต่ในทางปฏิบัติองค์กรส่วนใหญ่จะมุ่งแต่สำรวจความพึงพอใจของลูกค้า บางองค์กรอาจจะมีการสำรวจความพึงพอใจของพนักงานบ้างอยู่เหมือนกัน

ดังนั้นกลุ่มผู้เกี่ยวข้องอื่น ๆ เราคงไม่มีข้อมูลในการวิเคราะห์หาความคาดหวัง ขอให้ลองใช้วิธีการเอาใจเขามาใส่ใจเรา วิเคราะห์ว่า ถ้าเราไปอยู่ในกลุ่มของผู้ที่เกี่ยวข้องคนนั้นแล้ว เราจะมี ความคาดหวังต่อองค์กรอย่างไร ตัวอย่างเช่น

**ถ้าเราเป็นลูกค้า** เราคาดหวังที่จะได้รับบริการที่ดี คุณภาพสินค้าที่ดี ราคาเป็นธรรม มีส่วนลด โดยเฉพาะอย่างยิ่งด้านบริการ ปัจจุบันมีความสำคัญกว่าเรื่องคุณภาพแล้ว เนื่องจากเทคโนโลยีของผู้ผลิตแต่ละรายมีความเท่าเทียมกันและมีคุณภาพไม่แตกต่างกันมากนัก การบริการจึงกลายเป็นความแตกต่างในการดึงดูดลูกค้า ตัวอย่างเด่น ๆ ที่อยากให้ติดตาม เช่น ค่ายโทรศัพท์เคลื่อนที่ ถึงขนาดให้พนักงานส่งกระจกทุกครั้งที่ต้องรับโทรศัพท์ลูกค้า ผู้ให้บริการ Hi-speed internet ซึ่งความได้เปรียบในเรื่องความรวดเร็วในการติดตั้ง และไม่คิดค่าใช้จ่ายในการติดตั้งอุปกรณ์ใช้งาน

**ถ้าเราเป็นคู่ค้า** ความคาดหวังที่ได้ คือ การมีผลประโยชน์ร่วมกัน ความสัมพันธ์ที่ยาวนาน และการให้ความสำคัญต่อกันเป็นอันดับต้น ๆ

**คู่แข่ง** มีความคาดหวังกับองค์กรอย่างไร เช่น ต้องการการแข่งขันอย่างเป็นธรรม

**ในฐานะที่เป็นพนักงาน** ต้องการอะไรจากองค์กร เช่น ความมั่นคงในอาชีพการงาน ความพึงพอใจในงานที่ทำ ความพึงพอใจในสวัสดิการที่ได้รับ

**ผู้ถือหุ้น** ต้องการให้องค์กรมีความมั่นคง ยั่งยืน ปันผลที่ดี

**สถาบันการเงิน** ต้องการให้องค์กรมีความมั่นคง และมีความสามารถในการชำระหนี้

**ภาครัฐ** ต้องการให้องค์กรมีการเติบโต เพื่อสร้างรายได้ให้แก่ประเทศ

**ชุมชน** ต้องการให้สภาพแวดล้อมดี ไม่มีมลภาวะจากผลพลอยได้ที่ไม่ต้องการของโรงงาน

เมื่อวิเคราะห์หาความคาดหวังของผู้เกี่ยวข้องแต่ละกลุ่มได้แล้ว ให้คิดหาวิธีการตอบสนองความ  
คาดหวังของผู้ที่เกี่ยวข้องแต่ละกลุ่มไว้ ซึ่งข้อมูลจะเป็นส่วนหนึ่งของกลยุทธ์ที่เลือกในขั้นตอนต่อไป

**ถ้าลูกค้า** มีความคาดหวังในเรื่องราคา เราอาจจะต้องใช้กลยุทธ์ในการลดต้นทุนการผลิต เพื่อให้สามารถลดราคาลงมาได้ตามที่ลูกค้าต้องการ

**ถ้าคู่ค้า** ต้องการให้มีความสัมพันธ์ที่ยาวนาน มีผลประโยชน์ร่วมกัน เราอาจจะต้องใช้กลยุทธ์ในการพัฒนาศักยภาพผู้ขายให้เติบโตไปพร้อมกับเรา เช่น การให้ความรู้ และการช่วยเหลือทางเทคโนโลยี การบริหารจัดการ หรือ แม่นกระทั่งด้านการเงิน

**ผู้ถือหุ้น** แน่ใจว่า ต้องมีความคาดหวังในเรื่องผลกำไร กลยุทธ์ที่ใช้ตอบสนองผู้ถือหุ้น คือ การเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานและการผลิต เพิ่มส่วนแบ่งการตลาด และ ยอดขาย

**สำหรับชุมชน** โดยส่วนใหญ่มีความคาดหวังกับองค์กรในลักษณะที่จะให้องค์กรมาสร้างความเจริญ สร้างงานให้กับท้องถิ่น และไม่ปล่อยมลภาวะออกมารบกวนชีวิตความเป็นอยู่ของชุมชน กลยุทธ์ที่ใช้ตอบสนองความคาดหวังนี้

**ถ้าเป็นองค์กร** ที่หวังจะได้รับรางวัล TQA แล้ว จะต้องมีการวางแผนงบประมาณประจำปีที่จะใช้สำหรับการพัฒนาชุมชน เช่น สร้างสะพาน สร้างศาลา บริจาคช่วยเหลือภัยทางธรรมชาติกันเลยทีเดียว สำหรับด้านสิ่งแวดล้อมอาจจะต้องทำระบบ ISO 14000 มาช่วยในการบริหารจัดการมลภาวะ

เมื่อวิเคราะห์ความคาดหวังแล้ว โปรดดำเนินการขั้นตอนต่อไปในการคัดเลือกกลยุทธ์

## ขั้นตอนที่ 8 : การคัดเลือกกลยุทธ์ระดับองค์กร

ในความเห็นส่วนตัว คิดว่าขั้นตอนนี้เป็นขั้นตอนที่ยากที่สุด เพราะเจ้าของกิจการจะต้องตัดสินใจว่า จะใช้กลยุทธ์ใดจึงจะเหมาะสมสำหรับองค์กร

กลยุทธ์ในแผนธุรกิจ มี 3 ระดับ

- 1.กลยุทธ์ระดับองค์กร
- 2.กลยุทธ์ระดับธุรกิจ
- 3.กลยุทธ์ระดับหน่วยงาน

ในขั้นตอนนี้ จะเป็นการเลือกกลยุทธ์ระดับองค์กร ให้ลองมาทบทวนขั้นตอนที่ผ่านมาแล้วกัน  
ใหม่อีกครั้ง

- 1.การตรวจสอบผลประกอบการของตนเอง
- 2.วิสัยทัศน์ขององค์กร (ทิศทางองค์กร)
- 3.การวิเคราะห์สถานการณ์ตลาดและการแข่งขัน
- 4.การวิเคราะห์จุดอ่อน จุดแข็ง โอกาสและอุปสรรค ขององค์กร (SWOT)
- 5.การวิเคราะห์ปัจจัยความเสี่ยงขององค์กร
- 6.การตรวจสอบสมรรถนะในการแข่งขันขององค์กร
- 7.การวิเคราะห์ความคาดหวังของผู้ที่เกี่ยวข้อง

จากข้อมูลของขั้นตอนต่าง ๆ ที่กล่าวมาแล้วข้างต้น จะเห็นว่าเป็นการวิเคราะห์ทั้งปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอกขององค์กรครบถ้วนแล้ว เราจะต้องตัดสินใจว่าองค์กรของเราอยู่ในสถานะอย่างไรระหว่าง

- ความแข็งแกร่ง
- ความน่าสนใจของธุรกิจ

## กลยุทธ์ทางเลือกที่นิยมใช้มีดังนี้

### 1. กลยุทธ์ขยายตัว

ถ้าธุรกิจมีความเข้มแข็ง (สภาพทางการเงิน กระบวนการภายใน) สูง และมีความน่าสนใจ (มูลค่าของโครงสร้างทางธุรกิจสูงและมีการเติบโต) ควรใช้กลยุทธ์ขยายตัวหรือเติบโต ซึ่งองค์กรอาจจะมีการพิจารณาขยายตัว

- **ตามแนวคิด** โดยองค์กรอาจจะเลื่อนสถานะไปเป็นผู้ผลิตวัตถุดิบด้วยตนเอง หรือ เลื่อนไปเป็นผู้จัดจำหน่ายสินค้าด้วยตนเอง

- **ตามแนวนอน** องค์กรอาจจะทำการขยายสายการผลิต เพื่อเพิ่มกำลังการผลิต

หรือ จะขยายตัวไปทำธุรกิจประเภทอื่น ๆ หรือขยายธุรกิจไปต่างประเทศ

หรือ จะขยายตัวผลิตภัณฑ์ที่ยังอยู่ในธุรกิจเดิม แต่เป็นผลิตภัณฑ์ใหม่ขององค์กร ตัวอย่างเช่น การที่บริษัทผู้ผลิตฟิล์มถ่ายภาพและกล้องถ่ายภาพแบบปรับเลนส์ด้วยมือชื่อดัง ต้องเปลี่ยนธุรกิจมาผลิตกล้องดิจิทัล และกล้องถ่ายวิดีโอดิจิทัลขนาดเล็กแบบพกพานั้น ก็เป็นการปรับเปลี่ยนธุรกิจในขณะที่ยังมีความแข็งแกร่งอยู่

หรือ ขยายตัวโดยสร้างพันธมิตรทางการค้า

### 2. กลยุทธ์ชะลอตัว

ถ้าธุรกิจยังพอมีความเข้มแข็งปานกลาง หรือ ความน่าสนใจของธุรกิจพอประมาณ (มูลค่าของโครงสร้างทางธุรกิจยังคงที่ไม่เปลี่ยนแปลง) ควรใช้ความระมัดระวังในการลงทุน ลดค่าใช้จ่าย ทำการลดต้นทุนการผลิต เพื่อทำกำไร เป็นช่วงพักตัว เตรียมพร้อมสำหรับการกลับไปใช้ธุรกิจขยายตัวต่อไป

### 3. กลยุทธ์หดตัว

ถ้าธุรกิจมีแต่ความอ่อนแอ ความสามารถในการแข่งขัน ยอดขายและกำไรลดลง องค์กรต้องใช้วิธีการลดค่าใช้จ่าย ลดต้นทุนการผลิต หาลูกค้าระยะยาวเพื่อรักษายอดขาย เป็นต้น

โดยปกติแล้ววัฏจักรของธุรกิจย่อมมีขั้นตอนการเติบโตเหมือนกับวัฏสงสารในศาสนาพุทธ คือ เกิดมา ตั้งอยู่และดับไป ธุรกิจย่อมมีวัฏจักรเช่นกัน คือ

1. **ช่วงเริ่มก่อตั้ง** ซึ่งเป็นช่วงที่ธุรกิจต้องใช้เงินลงทุนสูง และยังไม่ทำกำไร
2. **ช่วงเติบโต** เป็นช่วงที่ธุรกิจมีการขยายตัวเต็มที่ ทั้งด้านยอดขาย กำลังการผลิต ความสามารถของบุคลากร เป็นช่วงที่เก็บเกี่ยวกำไร
3. **ช่วงเติบโตเต็มที่** เป็นช่วงที่ธุรกิจอิ่มตัว ทั้งด้านยอดขาย กำไร เนื่องจากเครื่องจักรที่ใช้ในการผลิตต้องเริ่มมีการปรับปรุง หรือ ลงทุนใหม่
4. **ช่วงถดถอย** เป็นช่วงที่ความนิยมของธุรกิจนั้นเริ่มเสื่อมความนิยม อาจเกิดโดยพฤติกรรมของผู้บริโภค หรือ ปัญหาอุปสรรคต่าง ๆ

ดังนั้นเป็นหน้าที่ของผู้บริหารที่มีความสามารถที่ต้องพยายามรักษาองค์กรให้ยั่งยืน อยู่ในวัฏจักรในช่วงที่ 1-3 และนำพาองค์กรให้กลับมาเริ่มต้นในขั้นที่ 1 ใหม่ โดยไม่ให้องค์กรต้องแตะช่วงที่ 4 อย่างเด็ดขาด ด้วยการปรับเปลี่ยนทิศทางนำองค์กรใหม่ให้ทันเหตุการณ์

#### ตัวอย่าง เช่น

- ไปรษณีย์ไทย ที่ปรับเปลี่ยนโฉมใหม่ เพิ่มบริการโอนเงินด่วนตามสาขาไปรษณีย์ต่าง ๆ นอกเหนือจากการรับส่งไปรษณีย์อย่างเดียว การเปลี่ยนแปลงโฉมในการรับฝากส่งของต่างประเทศที่รวดเร็ว
- สายการบินที่มีมือถือ ที่ขยายการบริการโอนเงินผ่านมือถือ รวมนำธุรกิจเคเบิลทีวีและ Hi-speed internet มารวมอยู่ด้วยกัน เพื่อเพิ่มจำนวนลูกค้า และยอดขาย

ลองสังเกตธุรกิจรอบตัวของเรา แล้วจะให้เห็นว่า องค์กรต่าง ๆ มีการปรับเปลี่ยนตัวเองอยู่

ตลอดเวลา



วิธีการจัดทำกลยุทธ์ระดับองค์กรนั้น นอกจากจะดูสถานะขององค์กรในเรื่องความแข็งแกร่งขององค์กร และความน่าสนใจของธุรกิจที่เราอยู่แล้วเป็นหลักแล้ว ยังสามารถจัดทำโดยใช้หลักของ BSC (Balance Scorecard) มาช่วย โดยอาจจะดูควบคู่กันไปกับ KSF ที่ได้ทำไว้ในขั้นตอนที่ 6 แล้วแยกแนวทางของกลยุทธ์ตามจุดประสงค์แต่ละด้านของ BSC ดังต่อไปนี้

### 1. ด้านการเงิน

- ถ้า KSF มุ่งไปในแนวทางที่ลูกค้าต้องการราคาต่ำ ไม่เน้นเรื่องคุณภาพ (ตลาดล่างมีแนวโน้มขยายตัวมาก) และต้องเราต้องการที่จะเพิ่มยอดขาย หรือต้องการขยายตลาดไปสู่ตลาดนั้น กลยุทธ์ที่เราเลือกอาจจะพิจารณาพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ เพื่อลดต้นทุนการผลิต ลดราคาขาย สำหรับตลาดล่าง
- ถ้า KSF มุ่งไปในแนวทางต้องการสินค้าคุณภาพ รูปลักษณ์ และประโยชน์ใช้งานที่คุ้มค่า (ตลาดบนมีแนวโน้มเติบโต) และเราต้องการเพิ่มส่วนแบ่งการตลาดในตลาดนั้น กลยุทธ์ที่เราเลือกอาจจะต้องพัฒนาผลิตภัณฑ์ให้มีความโดดเด่นแตกต่าง และสร้างภาพลักษณ์ เพื่อรักษาตำแหน่งในตลาดบนนั้น

### 2. ด้านการพัฒนากระบวนการภายใน

- ถ้า KSF มุ่งที่ราคาแข่งขันได้ เราจำเป็นต้องมีกลยุทธ์สำหรับการปรับปรุงภายใน อย่างเช่น การเพิ่มประสิทธิภาพการผลิต การลดต้นทุนการผลิต การหาเทคนิคการผลิตใหม่ ๆ ที่จะช่วยลดต้นทุนการผลิต การปรับปรุงระบบการสื่อสารให้ตอบสนองลูกค้าได้รวดเร็ว การเพิ่มความรวดเร็วในการส่งมอบ การควบคุมต้นทุนในการจัดส่ง เป็นต้น

### 3. ด้านลูกค้า

- ถ้า KSF มุ่งที่การบริการหลังการขาย เราจำเป็นต้องมีกลยุทธ์ในการบริการ เช่น การตั้งทีมเทคนิคสำหรับการสาธิตการใช้งาน การบริการติดตั้ง การติดตามลูกค้าปัญหาและแก้ไขสถานการณ์ให้กับลูกค้า เป็นต้น

### 4. ด้านการพัฒนาบุคลากร

- ถ้า KSF มุ่งที่การบริการหลังการขาย นอกเหนือจากต้องมีกลยุทธ์ในการบริการแล้ว ยังต้องมีการสร้างทักษะความชำนาญของทีมเทคนิคควบคู่กัน ดังนั้นอาจจะต้องมีกลยุทธ์ในการพัฒนาบุคลากรด้วย
- ถ้า KSF มุ่งเรื่องเทคนิคการผลิต นอกเหนือจากการลงทุนสรรหาเทคนิคใหม่ ๆ เข้ามาสู่องค์กรแล้ว อาจจะต้องมีกลยุทธ์ที่จะต้องพัฒนาบุคลากรให้มีความเชี่ยวชาญในเทคนิคใหม่ ๆ ด้วยเช่นกัน

## ขั้นตอนที่ 9 : การจัดทำกลยุทธ์ระดับธุรกิจ

กลยุทธ์ในระดับธุรกิจนี้ต้องมีความสอดคล้องกับกลยุทธ์ระดับองค์กรด้วย แนวทางในการพิจารณาอาจจะใช้ข้อเสนอแนะของ Michael E. Porter คือ

- กลยุทธ์ต้นทุนต่ำ
- กลยุทธ์สร้างความแตกต่าง

นอกจากนี้ให้พิจารณาขอบเขตของลูกค้าด้วยว่าต้องการตอบสนองลูกค้าใน

- ขอบเขตกว้าง
- ขอบเขตแคบ

หรือจะพิจารณาแบบไขว่กัน

- **ต้องการต้นทุนต่ำ แต่ขอบเขตกว้าง** หมายถึง สินค้าราคาต่ำ ปริมาณขายมาก กรณีเช่นนี้อาจจะได้ยอดขายสูง แต่กำไรน้อย ลักษณะการผลิตต้องผลิตในปริมาณมากๆ สินค้าหน้าตาเหมือนกับในท้องตลาดไม่มีความโดดเด่น นโยบายนี้เป็นของบริษัทในเครือผู้ผลิตสินค้าอุปโภคบริโภคที่โดดเด่นของไทยแห่งหนึ่ง

- **ต้องการสร้างความแตกต่าง และตอบสนองเฉพาะลูกค้าในบางตลาดบน** เช่น การผลิตเสื้อผ้าสำหรับนักธุรกิจหญิง ต้องเน้นเรื่องแฟชั่น และสร้างแบรนด์ เป็นต้น

นอกจากนี้ในกรณีที่ธุรกิจของมีผลิตภัณฑ์หลากหลายชนิดที่มีความแตกต่างกัน อาจจะต้องพิจารณาแยกจากกันเพื่อให้เกิดความชัดเจนว่าผลิตภัณฑ์ชนิดใดที่ยังมีความน่าสนใจในการลงทุนผลักดัน โดยพิจารณา 2 เรื่องดังนี้

- สมรรถนะของส่วนแบ่งการตลาดของสินค้าของเราสนใจอยู่
- การเติบโตหรือการขยายตัวของสินค้าประเภทที่เราสนใจอยู่

<b>อัตรา การ เติบโต ของ สินค้า ➔</b>	ดาว	?
	แม่บัว	สุนัข
<b>ส่วนแบ่งการตลาด ➔</b>		

1. **ดาว** หมายถึง เรามีส่วนแบ่งการตลาดสูง และอัตราการเติบโตของสินค้าประเภทนี้สูง เราเป็นผู้นำตลาดอยู่ กลยุทธ์ต้องรักษาส่วนแบ่งการตลาดให้สูงไว้ หรือ รักษาแชมป์ให้ได้
2. **แม่บัว** หมายถึง เรามีส่วนแบ่งการตลาดสูงอยู่แล้ว และอัตราการเติบโตของสินค้าประเภทนี้ต่ำ หรือแทบจะหยุดนิ่ง ในกรณีนี้ ต้องใช้กลยุทธ์ในการรักษาส่วนแบ่งการตลาดเช่นกัน
3. **?** หมายถึง เรามีส่วนแบ่งการตลาดต่ำ แต่การขยายตัวของสินค้าประเภทนี้ยังเป็นที่ยอมรับ ตัวอย่างหมายเลขโทรศัพท์เคลื่อนที่ปัจจุบันสูงถึง 30 ล้านเลขหมายแล้ว ประชากรไทยมี 60 ล้านคน ตลาดยังมีโอกาสที่จะเติบโตได้อีก และถ้าเราเป็นผู้ให้บริการรายย่อย ถ้าเราต้องการเพิ่มส่วนแบ่งการตลาด อาจจะต้องออกแรงและทุนเพื่อใช้กลยุทธ์สนับสนุนสินค้านี้
4. **สุนัข** หมายถึง เรามีส่วนแบ่งการตลาดต่ำ และการขยายตัวของสินค้าประเภทนี้เริ่มเสื่อมความนิยม หรือลดลงแล้ว อาจจะต้องพิจารณาถอยออกมา เนื่องจากไม่น่าสนใจแล้ว หรือแค่รักษาส่วนแบ่งการตลาดไว้เพื่อรักษาลูกค้าบางราย หรือ รอคอยฟื้นตัวต่อไป

ในความเห็นส่วนตัว คิดว่าการจัดทำกลยุทธ์ระดับองค์กรและระดับธุรกิจมีความใกล้เคียงกันมาก บางครั้งองค์กรอาจจะพิจารณาการจัดทำกลยุทธ์ระดับองค์กรและระดับธุรกิจไปพร้อมกันเลยก็ได้

นอกจากนี้การทำกลยุทธ์ระดับธุรกิจ ขอให้พิจารณาข้อมูลของ KSF และ ข้อมูลจากขั้นตอนที่ 7 การวิเคราะห์ความคาดหวังของผู้เกี่ยวข้องมาประกอบด้วย โดยเฉพาะเรื่องที่เกี่ยวข้องกับลูกค้า

ลูกค้า คือ พระเจ้า และเราต้องรู้ใจของเขาให้ได้

## ขั้นตอนที่ 10 : การตั้งเป้าหมายของกลยุทธ์ระดับองค์กรและระดับธุรกิจ

เมื่อเราเลือกกลยุทธ์ระดับองค์กรและกลยุทธ์ระดับธุรกิจได้เรียบร้อยแล้ว ต้องมีการกำหนดเป้าหมายเพื่อวัดผลของกลยุทธ์แต่ละตัวด้วย ซึ่งดัชนีวัดผลปัจจุบันนิยมใช้ KPI (Key Performance Indicator) คือ ดัชนีวัดผลหลัก หรือดัชนีวัดผลตัวที่สำคัญ เมื่อวัดแล้วครอบคลุมการแสดงผลของวัตถุประสงค์หรือกลยุทธ์ที่เราต้องการวัด ส่วน PI คือ Performance Indicator หมายถึงดัชนีวัดผลทั่ว ๆ ไป

หลักการของการตั้งดัชนีวัดผลมีหลายวิธี อาจารย์ที่ปรึกษาหลายสำนักนิยมแนะนำ คือ **SMART**

**S = Specific** หมายถึงมีความจำเพาะเจาะจง หรือ มีการนิยามให้ชัดเจนว่าจะวัดผลโดยใช้ข้อมูลอะไร ประเมินผลอย่างไร เรื่องนี้เป็นเรื่องที่สำคัญ ถ้าตกลงกันไว้ไม่ดี จะทำให้ผู้วัดกับผู้รับผลการวัดมีความคาดหวังไม่ตรงกันได้ ยิ่งถ้าสามารถกำหนดสูตรคำนวณร่วมกันไว้เลยได้ยิ่งดี

**M = Measurable** หมายถึง สามารถวัดผลเป็นตัวเลขได้ หรือไม่ก็สามารถเปรียบเทียบผลออกมาเป็นตัวเลขได้ บ่อยครั้งที่เราให้ผู้กรอกแบบสำรวจระบุความพึงพอใจเป็นจำนวนดาว เช่น เกรด 1 = ไม่พอใจ เกรด 2 = ปานกลาง เกรด 3 = ดี เกรด 4 = ดีมาก

นอกจากนี้ยังต้องข้อมูลที่วัดได้ไม่ยากเกินไปนัก เช่น เป็นข้อมูลที่มีอยู่ในรายงานผลการปฏิบัติงานอยู่แล้ว สามารถรวบรวมได้ง่าย ไม่ต้องเพิ่มกระบวนการทำงานหรือขั้นตอนการจดบันทึกเพิ่มเติมยิ่งดี คนทำงานจะได้รู้สึกดีและมีความเต็มใจในการให้ความร่วมมือ

**A = Achievable** เป็นเรื่องที่ไม่ไกลเกินไป สามารถทำให้บรรลุผลได้ เช่น อัตราของเสียปัจจุบันอยู่ที่ 15 % จะให้ตั้งเป้าลดลงเป็น 0 ในทันทีคงไม่ได้แน่นอน ในความเห็นส่วนตัว คำว่า Zero defect นั้นเป็น KPI ที่ตั้งขึ้นมาเพื่อเป็นความหวังของผู้ผลิต ให้เราพยายามเข้าใกล้ 0 ให้ได้มากที่สุดเท่าที่จะทำได้

**R = Reasonable** มีความสมเหตุสมผล ถ้า KPI ตัวนั้นทำให้เราต้องยุ่งยากลงทุนในการเก็บข้อมูลมหาศาล แต่ได้ผลเพียงน้อยนิด แบบชี้ข้างจับตักแตนแล้ว ไม่จำเป็นต้องสนใจมันเลย

**T = Time Limit** การกำหนดเวลา หรือ ความถี่ในการวัดผล เราต้องมีเวลาเป็นปัจจัยสำคัญว่าจะทำการวัดเมื่อไร เช่น วัดต้นโครงการเพื่อดูผลก่อนปฏิบัติ วัดกลางโครงการเพื่อดูแนวโน้ม และวัดเมื่อเสร็จโครงการเพื่อดูผลลัพธ์เปรียบเทียบกับเป้าหมาย แต่ที่นิยมทำการเป็นสากล คือ การวัดผลเป็นไตรมาส และขอ

แนะนำให้วัดผลเป็นรายเดือนก่อน เพื่อดูแนวโน้มของผลการปฏิบัติ และสรุปเป็นไตรมาสอีกครั้งเพื่อเปรียบเทียบกับเป้าหมาย

### ลักษณะของ KPI มี 2 แบบ คือ

- **Positive KPI** เป็น KPI ที่วัดในเชิงบวก ยิ่งค่าที่วัดได้มีค่าสูงขึ้น แสดงว่าผลการปฏิบัติการของกระบวนการที่เราสนใจกำลังดีขึ้น
- **Negative KPI** เป็น KPI ที่วัดในเชิงลบ ยิ่งค่าที่วัดได้มีค่าสูงมากขึ้น แสดงว่าผลการปฏิบัติการของกระบวนการที่เราสนใจอยู่ยิ่งแย่ลง

### ตัวอย่าง เช่น

อัตราการลาออกของพนักงาน เป็น Negative KPI

อัตราการลางานของพนักงาน เป็น Negative KPI

อัตราการเกิดอุบัติเหตุ เป็น Negative KPI

อัตราของเสีย เป็น Negative KPI

อัตรางาน Rework เป็น Negative KPI

จำนวนข้อร้องเรียนของลูกค้า เป็น Negative KPI

ความพึงพอใจของลูกค้า เป็น Positive KPI

% การเพิ่ม Productivity เป็น Positive KPI

% อัตราคุณภาพ เป็น Positive KPI

% การปิดใบคำร้องขอให้แก้ไข เป็น Positive KPI

นอกจากนี้ดัชนีวัดผลยังแบ่งเป็นประเภทใหญ่ ๆ 2 ประเภท คือ

- **Lead Indicator** คือ เป็นดัชนีวัดผลนำ หรือ เป็นดัชนีที่วัดผลที่สาเหตุ
- **Lag Indicator** คือ เป็นดัชนีวัดผลตาม หรือ เป็นดัชนีวัดผลที่เกิดขึ้นแล้วจากการปฏิบัติงาน

**ตัวอย่าง** เช่น

ความพึงพอใจของลูกค้า เป็น Lead indicator

อัตราการเพิ่มของยอดขาย เป็น Lag indicator

ความพึงพอใจของพนักงาน เป็น Lead indicator

อัตราการหยุดงาน อัตราการลาออก เป็น Lag indicator

ชม.การอบรมพนักงาน เป็น Lead indicator

% ประสิทธิภาพการผลิต %ของเสีย เป็น Lag indicator

ควรเลือกดัชนีวัดผลให้คละกันระหว่าง Lead indicator และ lag indicator เพราะบางครั้งการวัด Lead indicator จะช่วยให้เกิดการป้องกันปัญหาได้ดี แต่ส่วนใหญ่จะมีปัญหาในการเก็บข้อมูลค่อนข้างยาก ส่วน Lag indicator จะเก็บข้อมูลได้ง่ายกว่า เนื่องจากเป็นข้อมูลที่ได้จากการปฏิบัติงานโดยตรง

ขอยกตัวอย่างการตั้งดัชนีวัดผลจาก KSF

KFS	KPI	เป้าหมาย	สูตรคำนวณ
นำเทคนิคการผลิตมาใช้	จำนวนเทคนิคใหม่ที่นำเข้ามาใช้งาน	> 5 อย่าง ต่อปี	จำนวนเทคนิคใหม่ที่นำมาใช้
เพิ่มทักษะความชำนาญของพนักงาน	จำนวนชม.อบรมพนักงาน	> 1 % ต่อปี	(จำนวนชม.อบรม/จำนวนชม.ทำงาน)*100
แข่งขันราคาได้	%การลดต้นทุนการผลิต	> 10 % ต่อปี	(ต้นทุนที่ลดลง/ต้นทุนเดิม)*100
มุ่งบริการหลังการขาย	% ความพึงพอใจของลูกค้า	> 80 % ของการสำรวจแต่ละครั้ง	(จำนวนโหวดพึงพอใจ/จำนวนโหวดทั้งหมด)*100

มีคำกล่าวที่ว่า **“ท่านวัดสิ่งใด ท่านก็จะได้สิ่งนั้น”**

ในโรงแรมชื่อดังแห่งหนึ่ง มีปัญหาว่า จาน ชาม แก้ว ช้อน ช้อม แดกชำรุดสูญหายสูงมาก จึงมีการตั้ง KPI วัดเป็นเงินได้เดือนละไม่ต่ำกว่า 30.000 บาท ถ้าใช้เวลา 1 ปี คิดเล่น ๆ เป็นเงินถึง 360,000 บาท ซึ่งรถมือสองได้ 1 คัน จึงมีการตั้ง KPI จำนวนจานชาม ฯ แดกสูญหาย ปรากฏว่า จำนวนจานชาม ฯ แดกสูญหายลดลงจนเกือบเป็น 0 ได้ภายในเวลาไม่กี่เดือน น่าอัศจรรย์ใจมาก

สิ่งสุดท้ายที่สำคัญที่สุดคือ ความถูกต้องของวิธีการเก็บข้อมูล การตรวจสอบความถูกต้องของข้อมูล เรื่องนี้เป็นสิ่งที่สำคัญที่สุด หัวหน้างานจะต้องตรวจสอบและแก้ไขจุดนี้ก่อนที่จะนำข้อมูลมาใช้งาน อย่าให้ข้อมูลหลอกหลวงคุณ



## ขั้นตอนที่ 11 : การจัดทำกลยุทธ์ระดับปฏิบัติการ - แผนปฏิบัติการของฝ่ายการตลาด

การจัดทำกลยุทธ์ระดับปฏิบัติการสามารถทำได้ 2 แบบ คือ

1. การจัดทำกลยุทธ์ระดับปฏิบัติการควบคู่ไปกับแผนปฏิบัติการ
2. ใช้วิธีการรวบรวมกลยุทธ์ทั้งหมดจากทุกขั้นตอนที่ทำมาแล้วข้างต้นมาจัดทำเป็นผังกลยุทธ์ (Strategic map) แล้วแจกจ่ายความรับผิดชอบสู่หน่วยงานต่าง ๆ

### การจัดทำกลยุทธ์ระดับปฏิบัติการควบคู่กันไปกับแผนปฏิบัติการ

กลยุทธ์ระดับปฏิบัติการจะแบ่งแยกไปตามหน่วยงานต่าง ๆ ที่สำคัญ หรือ ตามโครงการที่สำคัญ เช่น

- กลยุทธ์และแผนปฏิบัติการของฝ่ายการตลาด
- กลยุทธ์และแผนปฏิบัติการของฝ่ายผลิต
- กลยุทธ์และแผนปฏิบัติการของฝ่ายการเงิน
- กลยุทธ์และแผนปฏิบัติการของฝ่ายทรัพยากรบุคคล
- กลยุทธ์และแผนปฏิบัติการนวัตกรรม
- กลยุทธ์และแผนปฏิบัติการสารสนเทศ

## แผนการตลาด

เป็นแผนที่มีความสำคัญมาก เพราะเป็นแผนที่จะกระทบต่อแผนการเงินและแผนของฝ่ายผลิต เนื่องจากเป็นตัวชี้วัดปริมาณและแนวทางในการทำงานขององค์กร จึงให้เริ่มที่ท่ากลยุทธ์และแผนปฏิบัติการของฝ่ายการตลาดเป็นอันดับแรก ซึ่งมีขั้นตอนดังนี้

### 1. การคัดเลือกกลยุทธ์ของฝ่ายการตลาด

ให้ย้อนกลับไปดูที่ขั้นตอนที่ 8 และ 9 ที่เราทำการเลือกกลยุทธ์ระดับองค์กรและกลยุทธ์ระดับธุรกิจไว้ได้อย่างไร ในเหตุการณ์ปัจจุบันเช่นนี้ การแข่งขันค่อนข้างสูงมาก มหาสมุทรของการแข่งขันทางการตลาดเริ่มเปลี่ยนเป็นสีแดงเข้มแล้ว เรามาลองหาพื้นที่มหาสมุทรใหม่ที่ยังเป็นสีน้ำเงินสดใส สมมติว่า เราได้เลือกกลยุทธ์พัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ เพื่อเจาะตลาดใหม่

ดังนั้น แผนการตลาดจะต้องเน้นขั้นตอนการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ และการหาลูกค้าใหม่ที่เราไม่เคยซื้อสินค้าจากเราให้มาเป็นลูกค้าเรา ให้ลองย้อนกลับไปดูขั้นตอนที่ 6 ตรวจสอบสมรรถนะการแข่งขันขององค์กร ภาพกราฟซึ่งเราได้ทำข้อมูลไว้แล้วว่า KSF ของลูกค้าที่ยังไม่เคยซื้อสินค้ามีเรื่องอะไรบ้าง ให้ใช้ข้อมูลนั้นมาเป็นแผนกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการของฝ่ายการตลาด

### 2. การจัดทำแผนปฏิบัติการ

เมื่อเลือกกลยุทธ์จากขั้นตอนที่ 1 แล้วให้นำกลยุทธ์นั้นมาตั้งเป็นโครงการ และแตกเป็นกิจกรรมย่อยขั้นตอนต่าง ๆ ซึ่งรูปแบบของแผนปฏิบัติการ ต้องจัดทำเป็นตารางและควรมีข้อมูลดังนี้

- ชื่อโครงการ
- กิจกรรมย่อย (ขั้นตอนต่าง ๆ ของโครงการ)
- เป้าหมายของแต่ละกิจกรรมย่อย
- ผู้รับผิดชอบโดยตรงของแต่ละกิจกรรมย่อย
- ระยะเวลาที่จะดำเนินการของแต่ละกิจกรรมย่อย

## □ งบประมาณที่ต้องใช้ของแต่ละกิจกรรมย่อย

**ตัวอย่าง** เช่น ในขั้นตอนที่ 1 เมื่อเลือกกลยุทธ์การพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่เพื่อเจาะตลาดใหม่ โครงการแรกที่ต้องทำคือ โครงการการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ ซึ่งโครงการนี้ควรมีกิจกรรมย่อยดังต่อไปนี้

□ > การพัฒนาแนวความคิด

□ > กำหนดกลุ่มเป้าหมาย อาจจะพิจารณาจากวัย ภูมิภาค

□ > กำหนดตำแหน่งสินค้าในใจลูกค้า ว่า ต้องการระดับ Premium หรือ ระดับทั่วไป หรือต้องการขาย Mass Production หรือ Specific กับประเภทลูกค้า

□ > จัดทำตัวอย่างผลิตภัณฑ์

□ > สำนวจความเป็นไปได้ทางการตลาด ซึ่งอาจจะมีส่งตัวอย่างให้ลูกค้าพิจารณา และทำแบบสอบถาม หรือ จัด Focus group เพื่อขอให้ลูกค้าให้ความคิดเห็น

□ > สร้างผลิตภัณฑ์ใหม่ โดยนำข้อมูลจากผลสำรวจไปสร้างผลิตภัณฑ์ใหม่ร่วมกับแผนกวิจัยและพัฒนาผลิตภัณฑ์

□ > ทดสอบตลาด โดยนำตัวอย่างผลิตภัณฑ์ใหม่ ไปทำการทดลองวางตลาด เป็นต้น

□ > สรุปผลการทดสอบตลาด เมื่อมั่นใจแล้วจึงจะทำการออกตลาดจริงและทำรายการส่งเสริมการขาย

□ > ติดตามผลการจัดจำหน่ายของผลิตภัณฑ์ใหม่

การจะออกผลิตภัณฑ์ใหม่ต้องตรวจสอบลักษณะการใช้งานของกลุ่มลูกค้าเป้าหมายให้ดีกว่าก่อน เพราะถ้าออกแบบผลิตภัณฑ์ใหม่แล้วเกิดพบว่าผลิตภัณฑ์นั้นไม่ตรงตามความต้องการของลูกค้า ผลิตภัณฑ์นั้นจะไม่ประสบความสำเร็จในท้องตลาด ซึ่งนอกจากจะส่งผลเสียหายกับงบประมาณ การวิจัย การพัฒนาและออกแบบผลิตภัณฑ์ การผลิต ยังรวมไปถึงงบการส่งเสริมการขาย

ขอยกตัวอย่างผลิตภัณฑ์ผงซักฟอกอัดเม็ด ที่เคยออกโฆษณาทางทีวีเมื่อหลายปีก่อน โดยพยายามสื่อสารให้เห็นว่าผงซักฟอกอัดเม็ดนี้เป็นผลิตภัณฑ์นำสมัย ใช้แล้วดูดีและเท่ห์นำสมัย ในช่วงนั้น เครื่องซักผ้ายังมีราคาแพง และบางส่วนยังนิยมซักผ้าด้วยมือ นอกจากนี้ผู้บริโภคส่วนใหญ่ก็ยังมองไม่เห็นว่าการจ่ายเงินค่าผงซักฟอกอัดเม็ดที่มีราคาแพงกว่าผงซักฟอกปกติจะช่วยให้เสื้อผ้าของเขาสะอาดหรือดูดีกว่าหรือไม่ ดังนั้นผลิตภัณฑ์ผงซักฟอกอัดเม็ดรายนั้นจึงไม่ประสบความสำเร็จในท้องตลาด เพราะไม่ตรงกับความต้องการของผู้บริโภค แต่ถ้าเป็นยุคปัจจุบันนี้ เมื่อมีหอพักเกิดขึ้นมากมาย และเริ่มมีการวางเครื่องซักผ้าหยอดเหรียญกันมากขึ้น ผงซักฟอกอัดเม็ดนี้อาจจะเป็นที่สนใจของผู้บริโภคบางส่วนที่ต้องขนเสื้อผ้าไปซักที่ร้านซักผ้าก็เป็นได้ เพราะมีความสะดวกในการพกพา และง่ายต่อการกะปริมาณใช้งาน

### 3. จัดทำแผนประมาณการณ์ยอดขายของผลิตภัณฑ์แต่ละชนิด

ผลิตภัณฑ์บางผลิตภัณฑ์จะมีฤดูกาลทางการตลาดที่ชัดเจน เช่น เครื่องปรับอากาศ ของขวัญ เป็นต้น ดังนั้นฝ่ายการตลาด ต้องมีการจัดแผนส่งเสริมการขายให้เหมาะสมกับฤดูกาลของผลิตภัณฑ์

ผลิตภัณฑ์ใหม่จะให้ออกตลาดในช่วงใด เริ่มทดสอบตลาดจะทำการผลิตเท่าไร ถ้าจะออกจำหน่ายโดยแพ็คร่วมกับผลิตภัณฑ์อื่นจะทำช่วงไหน ต้องผลิตเพิ่มขึ้นเท่าไร และเมื่อมีแผนส่งเสริมการขายช่วงไหน ต้องทำการผลิตเพิ่มขึ้นเท่าไร เป็นต้น

## ขั้นตอนที่ 12 : การจัดทำกลยุทธ์ระดับปฏิบัติการ - แผนปฏิบัติการฝ่ายผลิต

เมื่อจัดทำแผนกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการของฝ่ายการตลาดแล้ว ขั้นตอนต่อไปคือการจัดทำแผนกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการของฝ่ายผลิต ขั้นตอนการจัดทำมีดังนี้

### 1. ตรวจสอบสายการผลิต กำลังการผลิต และ ปริมาณระดับสต็อกที่เหมาะสม

เมื่อได้รับทราบแผนประมาณการณ์ยอดขายจากแผนฝ่ายการตลาดแล้ว ฝ่ายผลิตต้องทำการตรวจสอบสมรรถนะการผลิตว่า สามารถรองรับแผนการตลาดด้วยหรือไม่ ถ้าไม่เพียงพอ หรือ ต้องมีการปรับสายการผลิต ต้องจัดทำแผนปฏิบัติการหรือโครงการอะไรบางอย่างเพื่อเตรียมความพร้อมผลิตสำหรับ

### 2. กรณีที่เป็นอุตสาหกรรมที่ผลิตทำสต็อกไว้เพื่อรอการจัดจำหน่าย ไม่ได้ผลิตตามคำสั่งซื้อ

จะต้องพิจารณาวาระดับสต็อกของปีที่ผ่านมาเป็นอย่างไร มีปัญหาอะไรบ้าง และ ถ้าต้องรองรับแผนการตลาดฉบับใหม่ต้องปรับระดับสต็อกอย่างไรจึงจะเหมาะสม แล้วใช้ข้อมูลนี้ไปพิจารณาร่วมกับประมาณการณ์ยอดขายของแผนการตลาดเพื่อจัดทำแผนการผลิตในข้อ 3

### 3. จัดทำแผนการผลิตประจำปีให้เหมาะสมกับระดับสต็อกและสอดคล้องกับยอดประมาณการของแผนการตลาด

ถ้าเห็นว่า กำลังการผลิตเพียงพอไม่มีปัญหา อาจจะต้องใช้แผนประมาณการณ์ของแผนการตลาดเป็นแผนการผลิตไปด้วยก็ได้ แต่ต้องมีการเผื่อ % การสูญเสียของกระบวนการผลิตไว้ด้วย

### 4. ตรวจสอบดูว่าในขั้นตอนที่ 6 การตรวจสอบสมรรถนะการแข่งขันขององค์กร และขั้นตอนที่ 8 และ 9 การเลือกกลยุทธ์ระดับองค์กรและกลยุทธ์ระดับธุรกิจ

เราได้เลือกกลยุทธ์ใดไว้บ้าง ให้นำ KSF และ กลยุทธ์เหล่านั้นมาพิจารณาจัดทำเป็นแผนปฏิบัติการ ( Action Plan )

**ตัวอย่างกรณีที่ 1** สมมติว่า เราเลือกกลยุทธ์ปรับปรุงคุณภาพเพื่อรักษารฐานลูกค้าเก่า ดังนั้น เราต้องมีแผนปฏิบัติการปรับปรุงคุณภาพ หรือ การจัดการคุณภาพ ควรมีขั้นตอนดังต่อไปนี้

- > กำหนดความต้องการ และความคาดหวังของลูกค้าหลัก
- > ทำการวัดผลความคาดหวังและความต้องการของลูกค้าหลักนั้น ซึ่งอาจจะมีการส่งฝ่ายประกันคุณภาพ และฝ่ายผลิตออกไปสำรวจร่วมกับฝ่ายการตลาดด้วยกำหนดความบกพร่อง จุดวิกฤติของกระบวนการ
- > วิเคราะห์หาแนวทางแก้ไขทำการปรับปรุงแก้ไข
- > ดำเนินการแก้ไขปรับปรุง
- > ตรวจสอบผลลัพธ์
- > ควบคุมตามมาตรฐานใหม่อย่างต่อเนื่อง

**ตัวอย่างกรณีที่ 2** สมมติว่า เราเลือกกลยุทธ์ปรับปรุงประสิทธิภาพเพื่อลดต้นทุนการผลิตและแข่งขันด้านราคา ดังนั้นเราต้องมีแผนปฏิบัติการปรับปรุงประสิทธิภาพการผลิต ซึ่งอาจมีขั้นตอนดังต่อไปนี้

- > ศึกษาหาข้อมูลปัญหาที่พบในปัจจุบัน
- > กำหนดจุดวิกฤติของกระบวนการ
- > กำหนดจุดสูญเสียเปล่าและสูญเสียในกระบวนการ
- > วิเคราะห์หาแนวทางแก้ไขทำการปรับปรุงแก้ไข
- > ดำเนินการแก้ไขปรับปรุง
- > ตรวจสอบผลลัพธ์
- > ควบคุมตามมาตรฐานใหม่อย่างต่อเนื่อง

อย่างไรก็ดี มีข้อสังเกต หลักการในการวางขั้นตอนหรือกิจกรรมย่อยในแผนปฏิบัติการ ขอให้ใช้หลักของ PDCA คือ

#### P = Plan

- ขั้นตอนการสำรวจข้อมูลปัญหาที่พบอยู่ในปัจจุบัน
- การวิเคราะห์หาสาเหตุ
- การหาแนวทางแก้ไข

D = Do การปฏิบัติการแก้ไข

C = Check ตรวจสอบติดตามผล

A = Act จัดทำเป็นมาตรฐานของการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง เพื่อรักษาสภาพ และป้องกันไม่ให้เกิดปัญหากลับมาเกิดซ้ำได้อีก

เปรียบเทียบกับศาสนาพุทธได้ดังนี้

ทุกข์ คือ อาการที่เป็นปัญหา หรือ เรื่องที่เราต้องการจะแก้ไข

สมุทัย คือ สาเหตุแห่งทุกข์ หรือ ปัญหา

นิโรธ คือ แนวทางปฏิบัติให้พ้นทุกข์

มรรค คือ การปฏิบัติให้พ้นทุกข์

จะเห็นว่าศาสนาก็ได้กล่าวเรื่อง PDCA ไว้ตั้ง 2550 ปีก่อนมาแล้ว

## ขั้นตอนที่ 13 : การจัดทำกลยุทธ์ระดับปฏิบัติการ - แผนปฏิบัติการฝ่ายการเงิน

แผนของฝ่ายการเงินเป็นการแผนงานที่สำคัญ ถ้าไม่มีงบประมาณสนับสนุนการปรับปรุงคงจะเกิด  
ได้ยาก

แผนของฝ่ายการเงิน จะต้องตรวจสอบสภาพทางการเงินขององค์กรในปีที่ผ่านมาและวางแผน  
แนวโน้มของงบในปัจจุบันและปีถัดไปอย่างน้อย 3 ปี ดังนี้

1. งบลงทุน
2. งบกำไรขาดทุน
3. งบกระแสเงินสด
4. งบดุล
5. วิเคราะห์งบการเงิน
6. งบประมาณ

ในบางครั้งเราอาจจะจัดทำงบประมาณไว้ท้ายสุดของแผนปฏิบัติการทุกแผนได้ เพื่อจะได้เป็น  
แผนที่สามารถรวบรวมงบประมาณรายจ่ายที่ทุกแผนต้องการใช้ได้

ดังนั้นลักษณะของงบประมาณจะต้องมีการแจกแจงรายการโครงการที่จะทำของทุกแผน แล้ว  
จัดทำเป็นตารางงบประมาณของแต่ละหน่วยงานที่ต้องการใช้ เพื่อให้ฝ่ายการเงินและผู้บริหารมีความสะดวก  
ในการพิจารณา และแสดงข้อมูลงบประมาณรวม ดังนี้

รายชื่อโครงการ	ฝ่ายการตลาด	ฝ่ายผลิต	ฝ่ายบุคคล	ฝ่ายการเงิน	ฝ่ายจัดการ



การทำแผนปฏิบัติการฝ่ายการเงินเป็นเรื่องที่สำคัญ บางครั้งอาจจะเป็นจุดชี้นำองค์กรได้อีกทาง  
หนึ่งว่าควรจะต้องใช้นโยบายอย่างไรกับลูกค้า และตนเองมีความสามารถในการแข่งขันอย่างไร

### ข้อสังเกตของการตรวจสอบสภาพทางการเงินของฝ่ายการเงิน ตัวอย่าง เช่น

งบกระแสเงินสดเป็นงบที่แสดงเส้นทางเข้าออกทางการเงินขององค์กร บางองค์กรอาจจะคิดว่า  
เป็นงบที่กำหนดให้บริษัทที่อยู่ในตลาดหลักทรัพย์เท่านั้นที่ต้องจัดทำ แต่ถ้าองค์กรสามารถจัดทำงบนี้ได้ จะ  
สามารถช่วยตรวจสอบความถูกต้องของงบการเงิน และสามารถใช้อ้างอิงข้อมูลทางการเงินไปเปรียบเทียบกับ  
(Benchmark) งบการเงินของบริษัทอื่นได้ เพื่อประเมินประสิทธิภาพของผลประกอบการขององค์กรได้

บางองค์กรเมื่อจัดทำงบการเงินแล้วจะพบว่า ยอดขายสูง แต่องค์กรกลับมีสภาพคล่องต่ำ  
มาก เนื่องจากมีการปล่อยเครดิตแข่งขันกับคู่แข่งอย่างรุนแรง ต้องหากกลยุทธ์มาแก้ไขเรื่องนี้

บางองค์กรยอดขายต่ำ อัตราผลตอบแทนต่ำ อาจเกิดจากมีทรัพย์สินที่ไม่ได้ก่อเกิดรายได้จำนวนมาก  
มากเกินไปหรือไม่ หรือการบริหารจัดการเรื่องการใช้ทรัพยากรและสินทรัพย์ที่มีอยู่ยังด้อยประสิทธิภาพ  
อยู่ เช่น อาคาร ที่ดิน เครื่องจักร ทั้งนี้อาจรวมไปถึงทรัพยากรมนุษย์ ต้องหากกลยุทธ์มาแก้ไขในเรื่องเหล่านี้  
ด้วย

บางองค์กรยอดขายสูง แต่กลับพบว่าอัตราผลตอบแทนต่ำ ซึ่งคล้ายกับข้อที่เพิ่งกล่าวมาข้างต้น  
คือ อาจเกิดจากมีทรัพย์สินมากเกินไป ทำให้อัตราส่วนของผลตอบแทนดูต่ำก็เป็นได้ เช่น อาคาร ที่ดิน  
เครื่องจักรต่าง ๆ ต้องหากกลยุทธ์ปรับปรุงการบริหารจัดการเรื่องการใช้ทรัพยากรและสินทรัพย์ที่มีอยู่ให้มี  
ประสิทธิภาพมากขึ้นด้วยเช่นกัน

บางองค์กรยอดขายดีเหมือนกัน แต่พบว่ากำไรต่ำมาก เนื่องจากใช้กลยุทธ์ลดราคาลงไปแข่งขัน  
มากเกินไป กลยุทธ์การลดราคาเพื่อการแข่งขัน ในบางครั้งไม่เกิดผลดีกลับองค์กรเลย ถ้าองค์กรนั้นไม่ใช่  
ผู้นำตลาดอย่างแท้จริง เพราะกลยุทธ์นี้เมื่อใช้ไปแล้ว ยากที่จะปรับราคากลับมาเหมือนเดิมได้ จะมีผล  
ตามมาคือ เกิดความไม่พึงพอใจของลูกค้า และ ลูกค้าจะหันไปหาผู้ขายรายอื่นได้

บางองค์กรใช้เวลาในการจัดการระบบทางการเงินให้เป็นประโยชน์ได้เป็นอย่างดี  
ดี ตัวอย่างเช่น ธุรกิจบ้านจัดสรรรายหนึ่ง ใช้วิธีการขอเครดิตเจ้าหนี้ที่เป็นผู้ผลิตวัสดุก่อสร้างไว้ 3 เดือน  
และใช้วิธีการสร้างบ้านด้วยเทคนิคใหม่ โดยการนำแผ่นผนังสำเร็จรูปมาประกอบ ทำให้สามารถลดเวลา  
ในการก่อสร้างบ้าน และสามารถส่งมอบบ้านได้ภายในเวลา 2 เดือน สร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้า และ

สามารถรับเงินค่าบ้านจากลูกค้าได้ก่อนที่จะต้องชำระหนี้ เงินล่วงหน้า 1 เดือนนี้ยังสามารถหมุนเวียนทำประโยชน์ได้อย่างมากหมายอีกด้วย แต่ทั้งนี้ องค์กรต้องสร้างความน่าเชื่อถือ และมีธรรมาภิบาลในการประกอบธุรกิจ

ผู้บริหารควรตรวจสอบงบการเงินเป็นประจำ เพราะงบการเงินจะเป็นตัวตรวจสอบและวัดผลของการปฏิบัติงานของฝ่ายต่าง ๆ โดยเฉพาะฝ่ายผลิต ฝ่ายการตลาด และฝ่ายจัดซื้อ ว่า มีปัญหาที่จุดใด เช่น

การจัดทำต้นทุนมาตรฐาน (Standard cost) จะช่วยตรวจสอบดูประสิทธิภาพการทำงานของและฝ่ายจัดซื้อได้

$$\text{Cost} = Q \times P$$

Q = Quantity คือ ปริมาณของวัตถุดิบที่ใช้ในการผลิต

P = Price คือ ราคาของวัตถุดิบที่ใช้ในการผลิต

ถ้าฝ่ายผลิตใช้ Quantity มาก แสดงว่า กระบวนการผลิตมีความสูญเสียมากเกินไป

แต่ถ้าฝ่ายจัดซื้อจัดหาวัตถุดิบเข้ามามี Price แพง แสดงว่า ประสิทธิภาพการบริหารจัดการของฝ่ายจัดซื้อยังไม่ดีพอ จะทำให้ต้นทุนการผลิตสูงขึ้นเช่นกัน

§ การวิเคราะห์ยอดขายและกำไรที่ได้ของสินค้าแต่ละประเภทร่วมกัน จะช่วยตรวจสอบได้ว่า สินค้าประเภทใดที่ลูกค้านิยม และควรสนับสนุนส่งเสริมการขายเป็นพิเศษ และสินค้าประเภทใดควรยกเลิกการขาย หรือ ไม่น่าสนใจในสายตาลูกค้า

ผู้บริหารควรใช้งบการเงินเป็นตัวชี้วัดที่สำคัญ ใช้เป็นข้อมูลในการตัดสินใจและชี้นำองค์กร เพราะในวงการอุตสาหกรรมระดับ SME ส่วนใหญ่จะไม่เปิดเผยงบการเงินให้พนักงานรับทราบ ดังนั้นจึงเป็นหน้าที่ของผู้บริหารที่จะต้องคอยตรวจสอบและชี้แนะแนวทางของฝ่ายต่าง ๆ ด้วยตนเอง

**หลักธรรมาภิบาล** เป็นนโยบายระดับบริหาร ผู้บริหารและพนักงานที่มีตำแหน่งทางด้านการเงินต้องยึดหลักนี้ จึงจะเป็นผู้นำและเป็นตัวอย่างที่ดีให้กับบุคลากรในองค์กรได้ รวมไปถึงระดับประเทศ ยิ่งมีความสำคัญ ปัจจุบันไทยถูกจัดอันดับอยู่ที่ 2 รองจากฟิลิปปินส์เท่านั้นในภูมิภาคเอเชีย เป็นเรื่องภาพพจน์ที่แก้ไขไม่หาย

การทำแผนกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการของระดับปฏิบัติการของทุกแผนที่ดีต้องมีการทำแผนล่วงหน้า 3 ปีเป็นอย่างน้อย เพื่อเตรียมการไว้ล่วงหน้า โดยเฉพาะงบประมาณที่ต้องใช้ปรับปรุงตามแผนปฏิบัติการของแต่ละหน่วยงาน เพื่อให้ผู้บริหารและฝ่ายการเงินจะได้พิจารณาอนุมัติงบประมาณและเตรียมเงินไว้ให้ล่วงหน้า แผนปฏิบัติการของแต่ละหน่วยงานก็จะมีโอกาสที่จะได้รับงบประมาณสนับสนุนและประสบความสำเร็จได้มากขึ้น

## ขั้นตอนที่ 14 : การจัดทำกลยุทธ์ระดับปฏิบัติการ – แผนปฏิบัติการนวัตกรรม

อยากเปรียบเทียบการพัฒนาที่แตกต่างกัน 2 แบบให้เห็น

1. **นวัตกรรม** เป็นการนำเอาความรู้จากภายนอกเข้ามาปรับปรุงองค์ประกอบอย่างก้าวกระโดด แต่ต้องใช้พลังงานและเงินทุนสูง เปรียบเสมือนการก้าวกระโดดแบบกระต่าย
2. **ไคเซน** เป็นการพัฒนาแบบค่อย ๆ เป็น ค่อย ๆ โดยใช้ความรู้และทรัพยากรที่มีอยู่เท่านั้น เป็นการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง (Continuous improvement) เปรียบเสมือนการตีบคานไปข้างหน้าอย่างช้า ๆ และสม่ำเสมอของเต่า

มีคำกล่าวที่ว่า “” **วิทยาศาสตร์ คือการเปลี่ยนเงิน ไปเป็นความรู้ และ นวัตกรรม คือ การเปลี่ยนความรู้มาเป็นเงิน** “”

**คำว่านวัตกรรม** ในปัจจุบัน ไม่ได้หมายถึง นวัตกรรมด้านการสร้างสรรค์เทคโนโลยีทางการผลิต หรือ การออกแบบผลิตภัณฑ์เท่านั้น แต่หมายถึง ด้านการบริหารจัดการต่าง ๆ ด้วย

นวัตกรรมด้านเครื่องจักร ได้แก่ แขนกล ระบบการผลิตอัตโนมัติ เป็นต้น

นวัตกรรมด้านการออกแบบผลิตภัณฑ์หรือเทคโนโลยี ได้แก่ แผนที่นำทางในรถยนต์ รถยนต์ที่ขับเคลื่อนได้ด้วยตนเอง หรือ ชีวิตแบบคอนเวเจนในโลกการติดต่อสื่อสารแบบไร้สาย เป็นต้น

นวัตกรรมที่อยากกล่าวถึง คือ ด้านการบริหารจัดการ เช่น CRM (Customer relationship management) , SCM (Supplier chain management) , TQM (Total Quality management) , TPM (Total Productive Maintenance) , 6s (6 Sigma) , BSC (Balance Score card) เป็นต้น

นวัตกรรมด้านสารสนเทศ เช่น ระบบ LAN . ระบบบริหารจัดการข้อมูล MRP และ ERP เป็นต้น

นวัตกรรมด้านการบริหารและพัฒนาบุคลากร เช่น ระบบการประเมินผลงาน PM (Performance management) เป็นต้น

คำว่านวัตกรรมใหม่สำหรับองค์กร อาจหมายถึง นวัตกรรมต่าง ๆ ที่มีอยู่ในวงการที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจนั้นที่มีมานานแล้ว ไม่ใช่ใช้นวัตกรรมที่เกิดขึ้นใหม่ ๆ แต่เราต้องการนำเข้ามาเรียนรู้ และใช้ในการพัฒนาและปรับปรุงองค์กร

ในความเป็นจริงการนำเข้าความรู้หรือนวัตกรรมใหม่ ผู้บริหารระดับสูงต้องมีบทบาทเป็นผู้นำอย่างชัดเจน ประกาศเจตนารมณ์ในการทำโครงการ แต่งตั้งผู้รับผิดชอบโครงการ มีการติดตามผลอย่างต่อเนื่อง เพราะนวัตกรรมเหล่านี้เป็นเรื่องใหม่สำหรับองค์กร ต้องใช้เงินลงทุนค่อนข้างสูง ต้องมีการผลักดัน และให้การสนับสนุนผู้ที่รับผิดชอบโครงการเป็นอย่างดี รวมทั้งเตรียมความพร้อมของบุคลากรให้มีการยอมรับการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นและมีความสามารถเพียงพอที่จะรับนวัตกรรมใหม่นั้นมาใช้งานได้มีประสิทธิภาพ โครงการนั้นจึงจะประสบความสำเร็จได้ ขอให้พิจารณาดูตารางเปรียบเทียบระหว่างนวัตกรรมยุคก่อน กับ นวัตกรรมยุคใหม่ ดังนี้

	นวัตกรรมแบบเก่า (เชิงลึก)	นวัตกรรมแบบใหม่ (เชิงระบบ)
เป้าหมาย	พัฒนากระบวนการผลิต	พัฒนาถึงวัฏจักรของธุรกิจ
ทีมผู้รับผิดชอบ	ทีมผู้เชี่ยวชาญทางเทคโนโลยี	กลุ่มทีมงานข้ามสายงาน
ผู้นำที่รับผิดชอบ	ผู้เชี่ยวชาญเฉพาะทาง	ผู้สร้างทีมงานข้ามสายงาน
กระบวนการ	เป็นช่วงเวลา	พัฒนาอย่างต่อเนื่อง

ก่อนที่จะเลือกนวัตกรรมใหม่เข้ามาสู่องค์กร ขอให้กลับไปตรวจสอบขั้นตอนที่ 6 ตรวจสอบสมรรถนะการแข่งขันขององค์กร ขั้นตอนที่ 8 และ 9 การเลือกกลยุทธ์ระดับองค์กรและกลยุทธ์ระดับธุรกิจ ว่าได้ทำคัดเลือกกลยุทธ์อะไรไว้บ้าง และเนื่องจากนวัตกรรมเป็นเรื่องของอนาคตขององค์กรที่ต้องใช้เวลาเตรียมการศึกษา เตรียมความพร้อมของบุคลากร เตรียมงบประมาณ สรรหาผู้เชี่ยวชาญ อุปกรณ์ หรือเครื่องจักรต่าง ๆ ดังนั้นขอให้นำกลยุทธ์ที่คัดเลือกไว้ในขั้นตอนที่ 5 วิเคราะห์ปัจจัยความเสี่ยงทางธุรกิจขององค์กรมาร่วมพิจารณาในขั้นตอนนี้ด้วย เพื่อเป็นการเตรียมความพร้อมในการเผชิญจุดเสี่ยงในอนาคต

นวัตกรรมเปรียบเสมือนเครื่องมืออย่างหนึ่งที่จะช่วยให้กลยุทธ์ที่เราคัดเลือกไว้เป็นจริงได้หรือประสบความสำเร็จได้ ตัวอย่างเช่น

ถ้าเราวิเคราะห์องค์กรแล้วพบว่าเรามีปัญหาเรื่องการส่งมอบล่าช้า และเลือกกลยุทธ์ว่าจะปรับปรุงระบบลอจิสติกส์แล้ว เราอาจเลือกระบบ SCM มาเป็นเครื่องมือในการสร้างแนวทางปรับปรุงระบบลอจิสติกส์ขององค์กรได้

ถ้าเราวิเคราะห์องค์กรแล้วเห็นว่า ภายในกระบวนการผลิตของเราประสบปัญหาประสิทธิภาพการผลิตที่มีปัญหาเครื่องจักรเสีย และเลือกกลยุทธ์ว่าต้องปรับปรุงประสิทธิภาพเครื่องจักรและระบบการบำรุงรักษาเชิงป้องกันเครื่องจักรแล้ว ถ้าธุรกิจของท่านเป็นโรงงานอุตสาหกรรมที่มีเครื่องจักรขนาดใหญ่ ขอสนับสนุนให้ท่านเลือก TPM เป็นเครื่องมือในการปรับปรุง เพราะระบบ TPM นอกจากจะพัฒนาระบบการบำรุงรักษาเครื่องจักรอย่างเป็นรูปธรรมได้แล้ว ยังสามารถช่วยให้พนักงานเกิดการเรียนรู้ และถ่ายทอดความรู้ซึ่งกันและกันได้เป็นอย่างดี

ถ้ามีปัญหาเรื่องระบบบริหารจัดการ และความชัดเจนของนโยบายการบริหารงาน ควรเลือกใช้ TQM เป็นเครื่องมือในการแก้ไขปัญหา เพราะการทำ TQM เป็นการบริหารงานด้านคุณภาพทั่วทั้งองค์กร ตั้งแต่ระดับผู้นำขององค์กร ลงไปจนถึงพนักงานทุกคน

นอกจากนี้อาจพิจารณาวางกลยุทธ์ทางด้านนวัตกรรมไว้ในแต่ละด้าน โดยพิจารณาด้านต่าง ๆ ดังนี้

1. ด้านโครงสร้างธุรกิจ
2. ด้านการบริหารจัดการ
3. ด้านองค์กร
4. ด้านลูกค้า
5. ด้านผลิตภัณฑ์
6. ด้านลอจิสติกส์
7. ด้านกระบวนการผลิต
8. ด้านเทคโนโลยี

เมื่อเลือกเครื่องมือได้แล้ว ให้พิจารณาจัดทำเป็นแผนปฏิบัติการ โดยอาจจะตั้งทีมงาน และจัดทำแผนปฏิบัติการแยกของแต่ละโครงการได้ ซึ่งการนำนวัตกรรมเหล่านี้มาใช้งาน โดยส่วนใหญ่ต้องใช้เวลาพัฒนา 2-3 ปี และผู้เกี่ยวข้องเกือบจะทั่วทั้งองค์กร จึงจะประสบผลสำเร็จ ดังนั้นในแต่ละโครงการอาจจะต้องมีการวางแผนล่วงหน้าไปอีก 3 ปีเป็นอย่างน้อย ว่าในแต่ละปีจะดำเนินโครงการไปอย่างไร

## ขั้นตอนที่ 15 : การจัดทำกลยุทธ์ระดับปฏิบัติการ – แผนปฏิบัติการของฝ่ายบุคคล

ท่านรู้ไหมว่าความสำเร็จของทางด้านการเงินขององค์กรในปัจจุบัน ขึ้นกับความสามารถและความรู้ขององค์กรเพียง 15 % และอีก 85 % ได้จากความรู้ความสามารถของบุคลากรที่ท่านมีอยู่

การสร้างแรงจูงใจให้พนักงานแสดงความสามารถถึงขีดสูงสุดของเขา ไม่ใช่เพียงเฉพาะเงินตราเท่านั้น การสร้างสภาพแวดล้อมที่ดึงดูดใจ การให้เกียรติซึ่งกันและกัน การซื้อใจกัน ให้ผลสำเร็จมากกว่านั้นหลายเท่าตัว

ขอตั้งสังเกตถึงโฆษณาหลายเรื่องที่ออกอากาศในช่วงเวลานี้ เห็นได้ชัดว่าเน้นเรื่องคนมาก เริ่มต้นจาก

- พนักงานธนาคารที่ต้องเข้มแข็ง ตอนเก้าโมงเช้า ไปจนถึงบ่ายสามโมง
- พนักงานคอลเซ็นเตอร์ของผู้ให้บริการโทรศัพท์เคลื่อนที่ ที่ต้องดิ้นรนส่งกระแสใจต้อนรับสายลูกค้า
- พนักงานค่ายโทรศัพท์เคลื่อนที่ที่ขอโทษเมื่อพูดจาไม่ดีกับลูกค้า
- พนักงานขายประกันที่ถูกมองว่าเป็นแมลงสาป แล้วกลายร่างกลับมาเป็นคน เมื่อขายใจให้ลูกค้าได้

โฆษณาเหล่านี้แสดงให้เห็นความสำคัญของพนักงาน ยิ่งถ้าเป็นวงการอุตสาหกรรมที่เกี่ยวกับทางด้านการบริการ ความสามารถของพนักงานยิ่งเป็นเรื่องสำคัญ เรื่องคน เป็นเรื่องที่ยุ่ยากสับซ้อน และไม่ได้มีทฤษฎีใดจะใช้งานกับคนได้ 100 %

การคัดเลือกกลยุทธ์และจัดทำแผนปฏิบัติการของฝ่ายบุคคลนั้น ต้องจัดทำไว้ท้าย ๆ เพื่อให้สามารถสนับสนุนแผนปฏิบัติการของฝ่ายอื่น ๆ ได้

ลองพิจารณาดูว่า หน้าที่งานโดยรวมดังกล่าวข้างต้นของฝ่ายบุคคลต้องตอบสนองกับกลยุทธ์ขององค์กรในเรื่องใดบ้าง โดยเข้าไปตรวจสอบกลยุทธ์ในขั้นตอนที่ 6 ตรวจสอบสมรรถนะการแข่งขันขององค์กร ขั้นตอนที่ 8 และ 9 การเลือกกลยุทธ์ระดับองค์กรและกลยุทธ์ระดับธุรกิจ หลังจากนั้นให้ตรวจสอบแผนปฏิบัติการของฝ่ายอื่น ๆ ประกอบ



## แนวทางการจัดทำแผนปฏิบัติการของฝ่ายบุคคลควรทำดังนี้

1. ตรวจสอบจำนวนบุคลากรที่ต้องสรรหาเพิ่มเติมเพื่อรองรับแผนปฏิบัติการของหน่วยงานอื่น ๆ ว่าต้องการพนักงานในช่วงเดือนไหนบ้าง จำนวนเท่าไร คุณสมบัติเป็นอย่างไร และแหล่งของแรงงานดังกล่าวจะอยู่ที่ใดบ้าง วิธีการประชาสัมพันธ์ประกาศรับสมัครงาน การปรับปรุงแนวทางในการทดสอบและคัดเลือกผู้สมัคร ต้องทำอย่างไรแล้วจัดทำเป็นแผนปฏิบัติการสรรหาบุคลากรเพื่อสนับสนุนฝ่ายต่าง ๆ

2. ตรวจสอบกลยุทธ์ที่ฝ่ายอื่นๆ ต้องการใช้ว่ามีอะไรบ้าง กลยุทธ์บางตัวที่เป็นนวัตกรรมใหม่ขององค์กร อย่างเช่น TPM , TQA ต้องมีการวางแผนการจับอบรวมให้สอดคล้องกับแผนงานของฝ่ายอื่น ๆ

3. หรือตรวจสอบกลยุทธ์ที่ต้องใช้สำหรับปรับปรุงหน้าที่งานของฝ่ายบุคคล 4 ด้าน

- การวางแผนอัตรากำลังคน
- การสรรหา และจัดคนเข้าทำงาน
- การพัฒนาบุคลากร
- การรักษาตัวพนักงานไว้

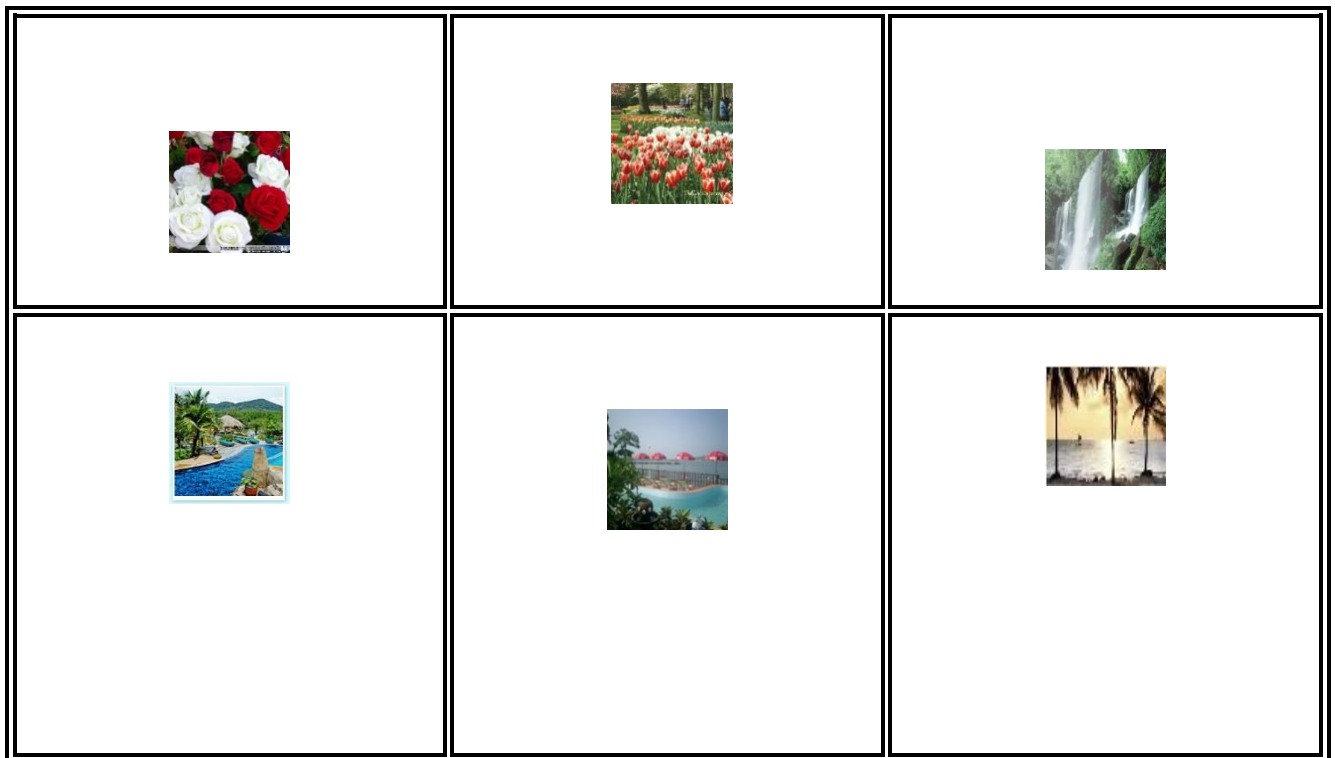
แล้วนำมาจัดทำเป็นแผนปฏิบัติการปรับปรุงประสิทธิภาพของฝ่ายบุคคล เช่น ปรับปรุงในเรื่องดังต่อไปนี้

- > การวางแผนกำลังคน
- > การสรรหา
- > การพัฒนาความสามารถ การฝึกอบรม การเรียนรู้
- > ผลตอบแทน สวัสดิการ
- > แรงงานสัมพันธ์
- > โครงสร้างองค์กร
- > การปรับปรุงสภาพแวดล้อมในการทำงาน คุณภาพชีวิต
- > คุณวัดค่าของงาน ความก้าวหน้าในงาน
- > การประยุกต์ระบบการประเมินผลเชิงวัดสมรรถนะบุคลากร (Competency )

## ขั้นตอนที่ 16 : การจัดทำกลยุทธ์ระดับปฏิบัติการ - แผนปฏิบัติการของฝ่ายสารสนเทศ

องค์กรระดับใหญ่ มีศักยภาพที่จะลงทุนด้านระบบสารสนเทศสูง บางองค์กรถึงขนาดสร้าง Decision Rooms หรือ ห้อง Management Cockpit ซึ่งเป็นห้องประชุมที่ออกแบบให้มีสภาวะเหมาะสมต่อการรับรู้และตัดสินใจของผู้บริหาร

ห้อง Management Cockpit นี้จะประกอบด้วยโต๊ะประชุมอยู่กลางห้อง ผนัง 3 ด้านของห้องจะประกอบด้วยจอแสดงผลดัชนีชี้วัดหลักด้านละ 6 จอ และจอแต่ละจอจะมีกราฟแสดงดัชนีชี้วัดผลจอละ 6 รูป เนื่องจากมีผลงานวิจัยที่แสดงให้เห็นว่าสายตาของมนุษย์จะรับรู้ข้อมูลได้อย่างมีประสิทธิภาพเต็มที่ครั้งละไม่เกิน 6 ภาพ และแต่ละภาพควรมีขนาดเท่า ๆ กัน ลองตรวจสอบดูด้วยตาของตนเองว่าเป็นจริงหรือไม่



จอเหล่านี้จะมีระบบเชื่อมโยงข้อมูลจากหน่วยงานต่าง ๆ เข้ามาเพื่อช่วยให้ที่ประชุมสามารถดึงข้อมูลที่ต้องการขึ้นมาแสดงผลสำหรับประกอบการนำเสนอและใช้ในการตัดสินใจได้

แต่ถ้าเราต้องการจะจำลองห้อง Management Cockpit ได้อย่างง่าย ๆ ด้วยการทดลองจัดทำข้อมูลแสดงผลเป็น 6 ช่องต่อหน้า ดังตัวอย่างข้างต้น

เนื่องจากข้อมูลของแต่ละองค์กรเริ่มมีมากขึ้น และข้อมูลที่ใช้งานได้ต้องมีการจัดหมวดหมู่และการประมวลผลก่อนจึงจะนำไปใช้ประโยชน์และช่วยในการตัดสินใจได้ ข้อมูลจำนวนมากมายเหล่านี้ไม่สามารถใช้คนในการรวบรวม จัดเก็บและประมวลคนได้แล้ว อย่างน้อยในสำนักงานแต่ละแห่ง ต้องมีเครื่องคอมพิวเตอร์มาช่วยในการพิมพ์งานและเก็บข้อมูล

**ข้อมูล (Data)** คือ ข้อมูลดิบที่ได้จากการปฏิบัติงานและทำการบันทึกไว้

**สารสนเทศ (Information)** คือ ข้อมูลที่ได้รับการรวบรวม ตรวจสอบความถูกต้อง จัดหมวดหมู่ และประมวลผลแล้ว

**ลำดับขั้นของการพัฒนาทางเทคโนโลยีสารสนเทศมีดังนี้**

**1. IT INFRA-STRUCTURE** คือ การจัดให้มีระบบโครงสร้างพื้นฐาน เครือข่าย และอุปกรณ์ต่างๆ เช่น เครื่องคอมพิวเตอร์ โปรแกรม การจัดเก็บข้อมูล ระบบเครือข่ายภายในและการเชื่อมต่อระบบเครือข่ายกับภายนอก

**2. Operational Level Processes** คือ สามารถนำข้อมูลมาใช้ประโยชน์ในการประมวลผลได้ ทั้งทางด้านการตลาด การขาย การเงิน การผลิต ด้านบุคลากร

**3. Knowledge Level Processes** คือ ระดับที่สามารถใช้ประโยชน์ในการรวบรวม จัดหมวดหมู่ ความรู้ ถ่ายทอดความรู้ระหว่างหน่วยงาน และกับคู่ค้าได้ เป็นส่วนหนึ่งของการทำ KM (Knowledge Management)

**4. Management Level Processes** คือ ระดับที่สามารถใช้ข้อมูลในการบริหารจัดการ ทำการวิเคราะห์และการตัดสินใจได้

**5. Strategic Level Processes** คือ ระดับที่สามารถใช้ข้อมูลเพื่อดูแนวโน้ม พยากรณ์ ยอดขาย การตลาด การเงิน การผลิต และสามารถใช้ในการวางแผนกลยุทธ์ในแต่ละด้านได้

องค์กรที่มีการตั้งหน่วยงานด้านสารสนเทศ ต้องมีการวางแผนงานเป็นอย่างดีและต้องสอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กรให้มาก เนื่องจากการลงทุนพัฒนาทางด้านนี้ต้องใช้เงินทุนสูง ระบบค่อนข้างใหญ่ และเมื่อดำเนินการและใช้งานไปแล้ว ข้อมูลผลการปฏิบัติงานจะค่อย ๆ สะสมเข้าไปอยู่ในระบบสารสนเทศอย่างมากมาย ถ้าเริ่มต้นวางรากฐานไม่ถูกต้องแล้ว การจัดเก็บข้อมูลที่ผ่านมาแล้วจะไม่เกิดประโยชน์ มีหลายองค์กรมีปัญหาอย่างมากเมื่อต้องการเปลี่ยนระบบโปรแกรมใหม่ หรือต้องเสียเวลาในการปรับตัวหลายเดือน

เช่นกันการคัดเลือกกลยุทธ์และจัดทำแผนปฏิบัติการของหน่วยงานด้านสารสนเทศต้องให้สอดคล้องกับกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการของหน่วยงานอื่นเช่นกัน เพราะเป็นหน่วยงานที่ต้องเป็นฝ่ายสนับสนุนให้กับหน่วยงานอื่น ๆ ทั้งองค์กร ดังนั้นต้องย้อนกลับไปตรวจสอบกลยุทธ์ในขั้นตอนที่ 6 ตรวจสอบสมรรถนะการแข่งขันขององค์กร ขั้นตอนที่ 8 และ 9 การเลือกกลยุทธ์ระดับองค์กรและกลยุทธ์ระดับธุรกิจก่อน หลังจากนั้นให้ตรวจสอบแผนปฏิบัติการของฝ่ายอื่น ๆ ประกอบ

#### ตัวอย่าง เช่น

□ ถ้าฝ่ายผลิตคัดเลือกกลยุทธ์ในการปรับปรุงระบบลอจิสติกส์ และใช้ SCM (Supply chain management ) เป็นเครื่องมือในการปรับปรุง ฝ่ายสารสนเทศต้องมีแผนปฏิบัติการสนับสนุนโดยจัดหาโปรแกรมซอฟต์แวร์สนับสนุน ติดตั้งโปรแกรม จัดอบรมการใช้งาน และช่วยในการประมวลผลข้อมูล

□ ถ้าฝ่ายผลิตคัดเลือกกลยุทธ์ปรับปรุงระบบการวางแผนการผลิตและควบคุมระดับวัตถุดิบ ฝ่ายสารสนเทศต้องมีแผนปฏิบัติการสนับสนุนจัดหาโปรแกรมวางแผนที่เหมาะสมให้ หรือซอฟต์แวร์ เช่น ระบบ MRP หรือ ERP เป็นต้น

การลงทุนทางด้านสารสนเทศเป็นการลงทุนเพื่อหวังผลความสะดวกรวดเร็วในการวิเคราะห์ข้อมูล และใช้ในการตัดสินใจ ซึ่งต้องใช้เงินทุนสูง ผู้บริหารระดับสูงต้องเป็นผู้เห็นคุณค่า และให้การสนับสนุนอย่างจริงจังจึงจะประสบความสำเร็จได้

## ขั้นตอนที่ 17 : การประเมินผลลัพธ์ของแผน

เมื่อเราสามารถจัดทำแผนเชิงกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการได้ครบทุกฝ่ายแล้ว แน่ใจตามหลักของ PDCA จะต้องมีการนำแผนไปปฏิบัติและติดตามการวัดผลหลังปฏิบัติ โดยมีขั้นตอนดังต่อไปนี้

### 1. การจัดทำตารางสรุปกลยุทธ์และมอบหมายหน้าที่รับผิดชอบดัชนีวัดผล

ให้ย้อนกลับไปดูขั้นตอนที่ 2 วิสัยทัศน์ขององค์กรและขั้นตอนที่ 10 การตั้งเป้าหมายของกลยุทธ์ระดับองค์กรและระดับธุรกิจ ซึ่งใน 2 ขั้นตอนนี้จะมีการตั้งเป้าหมายและ KPI ไว้แล้ว และให้ตรวจสอบกลยุทธ์ที่มีทั้งหมดในขั้นตอนที่จัดทำกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการของแต่ละฝ่ายตั้งแต่ขั้นตอนที่ 11 ถึง ขั้นตอนที่ 16 มารวบรวมจัดทำเป็นตารางกลยุทธ์และแบ่งหมวดหมู่เป็น 4 มิติ ตาม Balance scorecard ขั้นตอนนี้เป็นขั้นตอนที่สรุปแผนงานทั้งหมดและมอบหมายดัชนีวัดผลของแผนงานแต่ละแผนให้แต่ละฝ่ายรับผิดชอบ

#### ลักษณะของตารางกลยุทธ์

มิติ	วัตถุประสงค์	KPI	สูตรคำนวณ	ข้อมูลจากปีก่อน	เป้าหมายประจำปี	กลยุทธ์/โครงการ/แผนปฏิบัติการที่เกี่ยวข้อง

#### การแบ่งหมวดหมู่ของดัชนีวัดผล (KPI)

**มิติที่ 1 ด้านการเงิน** ผู้รับผิดชอบในการวัดผลจะเป็นฝ่ายการเงิน

**มิติที่ 2 ด้านลูกค้า** ผู้รับผิดชอบในการวัดผลจะเป็นฝ่ายการตลาด หรือ บางส่วนจะเป็นฝ่ายวิจัยและพัฒนา

**มิติที่ 3 ด้านกระบวนการภายใน** ผู้รับผิดชอบในการวัดผลจะเป็นฝ่ายผลิต หรือ บางส่วนจะเป็นฝ่ายควบคุมคุณภาพ

**มิติที่ 4 ด้านการเรียนรู้และการเติบโต** ผู้รับผิดชอบในการวัดผลจะเป็นฝ่ายบุคคล

แถมด้วย **มิติที่ 5 ด้านชุมชนและสิ่งแวดล้อม** เพื่อตอบสนองขั้นตอนที่ 7 การวิเคราะห์ความคาดหวังของผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่ายด้วย ผู้รับผิดชอบโดยส่วนใหญ่จะเป็นฝ่ายบริหาร

ทั้งนี้การมอบหมายความรับผิดชอบดัชนีวัดผลอาจจะไม่เป็นตามที่กล่าวมาแล้วข้างต้นก็เป็นได้ ขึ้นอยู่กับดุลพินิจของทีมงานที่จะมองเห็นว่าหน่วยงานใดหน้าที่เกี่ยวข้อง มีศักยภาพในการเก็บข้อมูลการวัดและประเมินผล และทำแผนปฏิบัติการให้บรรลุได้

จากขั้นตอนนี้จะทำให้เราเห็นว่าแผนปฏิบัติการของทุกฝ่ายมี KPI ประจำแผน และมีหน่วยงานที่รับผิดชอบนำแผนไปปฏิบัติเพื่อให้บรรลุ KPI นั้น

## 2. การปฏิบัติตามแผนปฏิบัติการของแต่ละฝ่าย

ให้ย้อนกลับไปดูวิธีการจัดทำแผนปฏิบัติการในขั้นตอนที่ 11 และ 12 จะเห็นว่ากรวางแผนปฏิบัติการจะมีขั้นตอนย่อย ๆ ของแต่ละแผนอยู่ ให้ยึดหลักของ Mile stones ดำเนินตามแผนไปที่ละขั้นตอน และทำการวัดผลพร้อมทั้งประเมินผลของแต่ละขั้นตอนย่อยนั้นว่าประสบความสำเร็จหรือไม่

## 3. การติดตามผลของแผนปฏิบัติการ

การติดตามผลอยากให้ผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงาน ตรวจสอบความคืบหน้าของแผนทั้ง 2 ด้าน คือ ด้านปริมาณ (Quantity) และด้าน คุณภาพ (Quality) ของการปฏิบัติงาน

**ด้าน Quantity** หมายถึง ให้ตรวจสอบความคืบหน้าของแผนว่าเป็นไปตามระยะเวลาที่กำหนดในแผนงานนั้นหรือไม่

**ด้าน Quality** หมายถึง ให้ตรวจสอบดัชนีวัดผลของแต่ละขั้นตอนย่อยว่าบรรลุผลหรือไม่

ความถี่ในการวัดผล ควรมีการวัดผลเป็นรายเดือน หรือ ไตรมาส ไม่ควรปล่อยไว้จนครบปีแล้วจึงทำการวัดผล เพราะเราจะไม่เห็นแนวโน้มของแผนหรือเห็นปัญหาที่จะเกิดกับแผนล่วงหน้าได้เลย ควรมีการจัดการประชุมนำเสนอผลความคืบหน้าของแผนปฏิบัติการอย่างน้อยไตรมาสละครั้ง

#### 4. การปรับแผน

เมื่อมีการตรวจสอบผลของแผนงานเป็นระยะ ๆ แล้วพบแนวโน้มว่าจะไม่เป็นไปตามแผน หรือ จะไม่บรรลุ KPI แล้ว ทีมงานควรมีการทบทวนแผนก และอาจมีการพิจารณาปรับแผน การปรับแผนไม่ใช่เรื่องน่ากลัว เราสามารถปรับแผนได้ ตั้งแต่ปรับเล็ก ปรับใหญ่ ดึงแผนสำรองมาใช้ หรือเปลี่ยนแผน การปรับแผน อาจเกิดขึ้นได้เมื่อมีการเปลี่ยนแปลงภายในองค์กรหรือมีการเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมของ ธุรกิจ ตัวอย่างเช่น รัฐบาลมีนโยบายลดอัตราค่าธรรมเนียมการโอนอสังหาริมทรัพย์ลงเหลือ 0.1 % วงการหมู่บ้านจัดสรรและผู้ผลิตวัสดุก่อสร้าง คงต้องมีการปรับแผนบางส่วนอย่างแน่นอน เพื่อฉกฉวยโอกาสที่ มาถึง แต่ทั้งนี้การตัดสินใจต้องอ้างอิงข้อมูลการวัดผลและข่าวสารที่เป็นจริงและถูกต้อง

จำไว้ว่า อย่าให้ข้อมูลหลอกหลวงคุณได้

## ขั้นตอนที่ 18 : การทำแผนผังกลยุทธ์ (Strategic Map)

จากที่ได้ลองทำแผนปฏิบัติการของแต่ละฝ่ายไปแล้วตั้งแต่ขั้นตอนที่ 11-16 นั้น ยังมีอีกวิธีหนึ่งที่สามารถใช้จัดทำกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการของระดับปฏิบัติการได้เช่นกัน (ได้เกริ่นไว้แล้วในขั้นตอนที่ 11) นั้นคือ วิธีการทำผังกลยุทธ์ ( Strategic map)

การทำ Strategic map มีข้อดีที่จะช่วยให้เราเห็นความสัมพันธ์ของกลยุทธ์แต่ละตัวว่ามีความสัมพันธ์กันอย่างไร ตัวไหนสนับสนุนตัวไหน และตัวไหนขัดกับตัวไหน เพื่อให้เกิดการประสานงานกับหน่วยงานที่มีกลยุทธ์เกี่ยวข้องกันได้ ซึ่งจะได้กล่าวในตอนต่อไป

### วิธีการจัดทำผังกลยุทธ์ มีขั้นตอนดังนี้

1. ให้รวบรวมกลยุทธ์ทั้งหมดที่ได้คัดเลือกไว้ตั้งแต่ขั้นตอนที่ 2-10
2. นำกลยุทธ์ทั้งหมดมาจัดแบ่งเป็น 4 ด้านตาม Balance scorecard
  - ด้านการเงิน (ความยั่งยืน)
  - ด้านลูกค้า (ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย)
  - ด้านกระบวนการภายใน
  - ด้านการเรียนรู้และการเติบโต (การพัฒนา)
3. จัดทำเป็นตารางสรุปกลยุทธ์เหมือนที่กล่าวไว้แล้วในขั้นตอนที่ 17 ข้อที่ 1 ซึ่งในระหว่างการทำตาราง ควรทำการจัดประชุมเพื่อจัดแบ่งผู้รับผิดชอบกลยุทธ์ที่แต่ละตัว
4. นำกลยุทธ์ที่รวบรวมได้มาเขียนเป็นกล่อง แล้วลากเส้นโยงกลยุทธ์ที่มีความเกี่ยวข้องกัน



SP : องค์ความรู้ประกอบการประเมิน [Pre - Audit Activities] เพื่อติดตามการดำเนินงาน ด้าน Core Business Enablers ของ อ.อ.ป.



## ตอนที่ 19 : การใช้ประโยชน์จากแผนผังกลยุทธ์

เมื่อจัดทำ Strategic Map ได้แล้ว ให้นำกลยุทธ์แต่ละตัวมาทำแผนปฏิบัติการของแต่ละกลยุทธ์ ดังนี้

กลยุทธ์	แผนปฏิบัติการ	ระยะเวลา		หน่วยงานที่รับผิดชอบ	งบประมาณที่ต้องใช้
		เริ่มต้น	สิ้นสุด		

ซึ่งในกลยุทธ์แต่ละเรื่อง ต้องมีการขั้นตอนปฏิบัติการหรือกิจกรรมย่อย ๆ ให้กำหนดเวลาการทำของกิจกรรมย่อย ๆ ลงไป (Mile stone) ซึ่งแผนปฏิบัติการนี้ ผู้บริหารสามารถนำไปใช้ในการติดตามความคืบหน้าของแผนงานได้

หรือจะจัดทำเป็นแผนปฏิบัติการของแต่ละหน่วยงานก็ได้

เราสามารถเพิ่มข้อมูลอื่น ๆ เข้าไปในผังกลยุทธ์ เพื่อช่วยในการติดตามผลของแผนปฏิบัติการของแต่ละกลยุทธ์ได้ด้วยโดยเพิ่มดัชนีวัดผลและผู้รับผิดชอบเข้าไปไว้ในผังกลยุทธ์ด้วย

## ตัวอย่างแผนปฏิบัติการ

จากที่กล่าวมาแล้วในขั้นตอนที่ 11-16 และในขั้นตอนที่ 19 ถึงการทำแผนปฏิบัติการ จึงอยากเสนอตัวอย่างแผนปฏิบัติการให้เห็นดังนี้

### แผนปฏิบัติการของฝ่ายประกันคุณภาพ

#### โครงการที่ 1 การขอมาตรฐานรับรองผลิตภัณฑ์

ผู้รับผิดชอบโครงการ นาย ก.

วัตถุประสงค์โครงการ ต้องการขอการรับรองเพื่อยกระดับคุณภาพผลิตภัณฑ์ และใช้ในการสื่อสารประชาสัมพันธ์ชื่อเสียงของผลิตภัณฑ์

เป้าหมายของโครงการ ต้องการได้รับมาตรฐานรับรองและสามารถนำไปใช้งานได้ภายในเดือน พ.ค. 2550

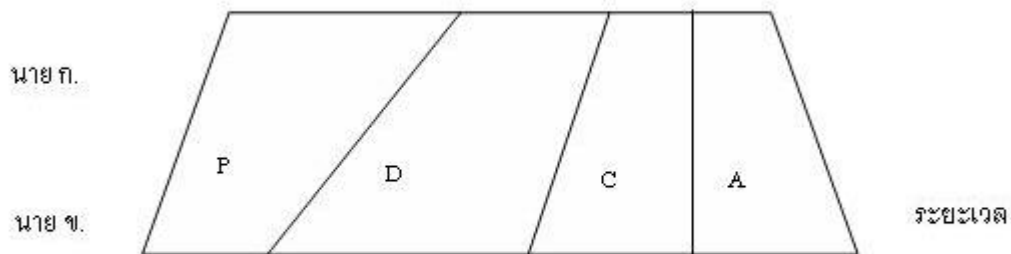
ขั้นตอน	ผู้รับผิดชอบ	งบประมาณ	ระยะเวลา	เสร็จจริง
1. ประชุมกำหนดแนวทางนำเครื่องหมายรับรองมาตรฐานไปใช้งาน	นาย ก.	-	20 เม.ย.	
2. ติดต่อขอระเบียบการมาตรฐานชุมชน	นาย ก.	-	23 เม.ย.	
3. คัดเลือกตัวอย่างผลิตภัณฑ์	นาย ข.	-	17-23 เม.ย.	
4. ส่งตัวอย่างผลิตภัณฑ์ไปทำการทดสอบก่อนการส่งจริง และทำการปรับปรุงสูตรให้เป็นไปตามมาตรฐานกำหนด	นาย ค.	100	24 เม.ย.	
5. จัดทำและส่งใบคำร้องขอมาตรฐาน	นาย ก.	-	23 - 25 เม.ย.	
6. รับการตรวจสอบจากสมอ.	นาย ข.	-	2-15 พ.ค.	
7. ติดตามผลการตรวจสอบและผลการรับรอง	นาย ก.	-	16-25 พ.ค.	
8. นำเครื่องหมายมาตรฐานไปใช้งาน	นาย ก.	-	28-30 พ.ค.	

หรือจะใช้วิธีการลากเส้นช่วงเวลาลงในตารางแผนปฏิบัติการก็ได้ ที่สำคัญต้องมีการบันทึกผลของระยะเวลาที่เสร็จจริงและงบประมาณจริงที่ใช้ไปเปรียบเทียบไว้ด้วย เพื่อติดตามให้แผนปฏิบัติการมีประสิทธิภาพ และมีการควบคุมงบประมาณตามที่วางแผนไว้ ตัวอย่างที่แสดงให้เห็นไว้ข้างต้นเป็นตัวอย่างหนึ่งของวิธีการจัดทำแผนปฏิบัติการเท่านั้น ยังมีวิธีการทำแผนปฏิบัติการอีกหลายแบบ

แผนปฏิบัติการเป็นเครื่องมือในการแปลงกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติที่ดีมาก และควรมีครบทั้ง 5W ไว้ในแผน (What , When , Who , Where , Why) เพื่อสร้างความเข้าใจในแผน การแบ่งหน้าที่รับผิดชอบ และการประสานงานกัน

## บทสรุปของการวางแผนเชิงกลยุทธ์

ในวงจร PDCA คุณว่าขั้นตอนใดควรใช้เวลาให้มากที่สุด



P = Plan , D = Do , C = Check , A = Act

ระหว่างนาย ก. และนาย ข. ใครจะมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการทำงานมากกว่ากัน

การวางแผนจะช่วยให้เราสามารถเตรียมความพร้อมและป้องกันข้อผิดพลาด ความสูญเสีย และความสูญเปล่าในการทำงานได้ ถ้าการวางแผนงานไม่ดี เราอาจจะทำขั้นตอน Do ได้รวดเร็วกว่า แต่กลับจะต้องสูญเสีย เสียเวลาในการตรวจสอบและกลับมาแก้ไขข้อผิดพลาดมากขึ้น ทำให้ประสิทธิผลและประสิทธิภาพที่จะได้ไม่เป็นไปตามแผนงาน ดังนั้น Do Right thing at the first time เป็นเรื่องที่ดีกว่า

จะเห็นว่าที่กล่าวมาแล้วทั้งหมดตั้งแต่ขั้นตอนที่ 1- 16 เป็นขั้นตอนการ P และ เมื่อนำแผนไป D แล้ว ขั้นตอนที่ 17 เป็นขั้นตอนการ C และ A

ในที่นี่เราใช้ KPI เป็นตัว Check นอกจากนี้ ยังต้องประเมินถึง ผลที่ได้ (Outcome) ระยะเวลาคืนทุน ผลประโยชน์ทางธุรกิจที่จะได้รับด้วย

## สรุปขั้นตอนการแปลงวิสัยทัศน์ไปสู่การปฏิบัติ เป็นดังนี้

1. กำหนดวิสัยทัศน์ คือ ทิศทางที่ผู้นำองค์กรต้องการพัฒนาให้เกิดขึ้นกับองค์กรในอนาคต เป็นการวางแผนระยะยาวขององค์กร ซึ่งควรมีการปรับเปลี่ยนประมาณ 5 ปี ต่อครั้ง แต่ปัจจุบัน อาจจะต้องมีการพิจารณาถี่มากขึ้น เพราะปัจจัยภายนอกเปลี่ยนแปลงรวดเร็วกว่าเดิม จึงต้องมีการปรับเปลี่ยนวิสัยทัศน์ เพื่อฉกฉวยโอกาส หรือ ขจัดอุปสรรคที่ขวางกั้นองค์กร

2. กำหนดพันธกิจ คือ แนวทางในการปฏิบัติเพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์ เป็นการวางแผนในระยะสั้น ต้องมีความสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ ซึ่งควรมีการพิจารณาทบทวนประมาณ 3 ปีต่อครั้ง หรืออาจจะปีละ 1 ครั้ง เพื่อใช้ในการสร้างกลยุทธ์ขององค์กร

3. กำหนดค่านิยม คือ นิสัยที่องค์กรต้องการสร้างให้พนักงานทุกคนในองค์กรปฏิบัติ เพื่อสนับสนุนวิสัยทัศน์ขององค์กร

### กำหนดปรัชญา คือ เจตนารมณ์ในการก่อตั้งองค์กร

4. กำหนดวัตถุประสงค์ คือ การกำหนดสิ่งที่คาดว่าจะได้รับจากพันธกิจ เพื่อให้ใช้เป็นแนวทางในการกำหนดเป้าหมาย

5. วิเคราะห์ปัจจัยภายใน / ภายนอก และความพึงพอใจของผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง ซึ่งจะมีผลต่อองค์กรแล้วหามาตรการหรือกลยุทธ์ในการฉกฉวยโอกาสหรือป้องกันอุปสรรคที่จะขัดขวางองค์กร อาจจะต้องมีการพิจารณาทุกปีเช่นกัน

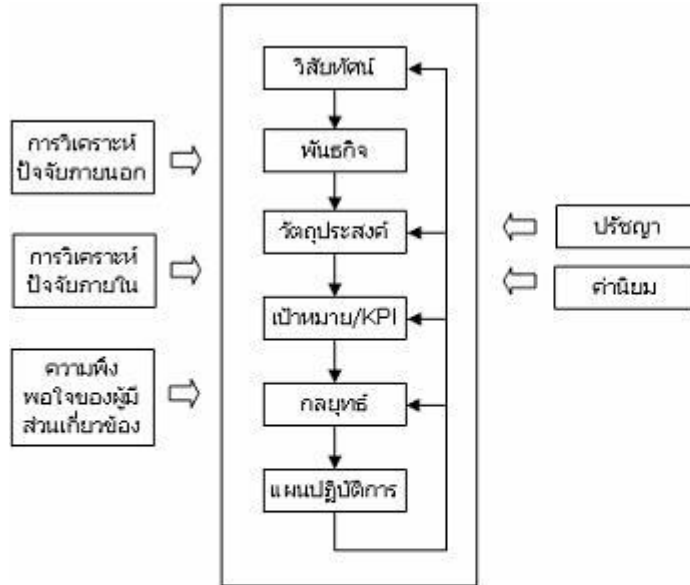
6. กำหนดเป้าหมาย คือ ตัววัดและเกณฑ์ที่องค์กรต้องการจะไปให้ถึง ซึ่งต้องกำหนดให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ และ กำหนดเป็นตัวเลข จะใช้วิธีการกำหนดเป็นเป้าหมายประจำปี หรือ ตั้งเป้าหมายล่วงหน้าเป็นระยะเวลา 3 ปี แล้วแบ่งเป้าหมายนั้นออกมาเป็นเป้าหมายประจำปีจะยิ่งดีมากขึ้น จากนั้นกำหนดกลยุทธ์ประจำเป้าหมายแต่ละเรื่องขึ้นมา

จัดประเภทของเป้าหมายเป็น 4 ด้านตาม Balance scorecard รวมทั้งด้านสิ่งแวดล้อม แล้วทำการคัดเลือกกลยุทธ์ของแต่ละด้าน

นอกจากนี้ เป้าหมายประจำปีควรมีการพิจารณากันใหม่ทุกปี เพื่อปรับเป้าหมายให้สูงขึ้นเรื่อยๆ หลังจากที่มีการประเมินผลการปฏิบัติตามแผนปฏิบัติการของแต่ละปีแล้ว

7. จัดทำแผนกลยุทธ์ ระดับองค์กร ระดับธุรกิจ ควรทำการพิจารณาใหม่ทุกปีเช่นกัน

8. จัดทำแผนปฏิบัติการของแต่ละฝ่าย แล้วทำการติดตามผล ซึ่งควรจะมีการพิจารณากันทุกไตรมาส



จะเห็นว่าเมื่อผ่านขั้นตอนเหล่านี้มาแล้วเราจะได้แผนกลยุทธ์ที่ทำหน้าที่แปลงวิสัยทัศน์ของผู้นำมาสู่การปฏิบัติจริง ซึ่งจะทำให้เกิดการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง (Continuous Improvement) ตามทิศทางที่ผู้นำกำหนด และเป็นข้อกำหนดข้อหนึ่งในระบบบริหารคุณภาพที่สำคัญ เช่น ISO 9000 , TQM , TQA ซึ่งต่างก็มีหลักการในการวางแผนกลยุทธ์คล้ายคลึงกัน แต่มีเทคนิคและวิธีการแตกต่างกันไป เทคนิคการวางแผนเชิงกลยุทธ์ที่กล่าวมาแล้วล้วนนี้เป็นเพียงตัวอย่างหนึ่งเท่านั้น

หน้าที่ของผู้นำที่สำคัญ คือ ต้องรับรู้ข่าวสารทั้งภายในองค์กรและภายนอกองค์กรแล้วสามารถวิเคราะห์สถานการณ์ เพื่อชี้ทิศทางและนำพาองค์กรให้เจริญก้าวหน้าอย่างไม่หยุดยั้ง ดังนั้นผู้นำต้องมีสายตากว้างไกล ซึ่งเป็นที่มาของคำว่าวิสัยทัศน์

ผู้นำของประเทศเวียดนาม ประกาศเป้าหมายจะพัฒนาประเทศไปสู่ประเทศอุตสาหกรรมภายในเวลา 13 ปีนับต่อจากปีนี้ไป เขาต้องการจะมีสนามบินประจำชาติที่ใหญ่กว่าสนามบินสุวรรณภูมิ ซึ่งเป็นเป้าหมายที่ท้าทายมากและเป็นไปได้

วิสัยทัศน์ของผู้นำเวียดนามครั้งนี้ ก่อให้เกิดความตื่นตัวของนักลงทุนต่างชาติ แห่กันเข้าไปจับจองลงทุนในประเทศนี้ เพื่อฉกฉวยโอกาส ใครเข้าไปก่อนได้เปรียบกว่า

สิ่งที่เวียดนามคาดว่าจะได้รับ คือ เทคโนโลยีและความรู้ทางด้านอุตสาหกรรมที่ต่างชาติจะต้องถ่ายทอดให้พวกเขา และเขากำลังจะเจริญรอยตาม ไต้หวัน ญี่ปุ่น เกาหลีใต้

เมื่อไม่นานมานี้ ได้อ่านข่าวเกี่ยวกับการตรวจพับบาร์ที่เปิดเกินเวลาในเวียดนาม และมีนักเที่ยววัยรุ่นจำนวนมากที่ตรวจพบสารเสพติด ทำให้ได้ข้อคิดเตือนใจว่า □ การพัฒนาทางด้านวัตถุ ควรควบคู่ไปกับการพัฒนาทางด้านจิตใจเสมอ □