



Management Tools Today

เครื่องมือทางการบริหารสมัยใหม่

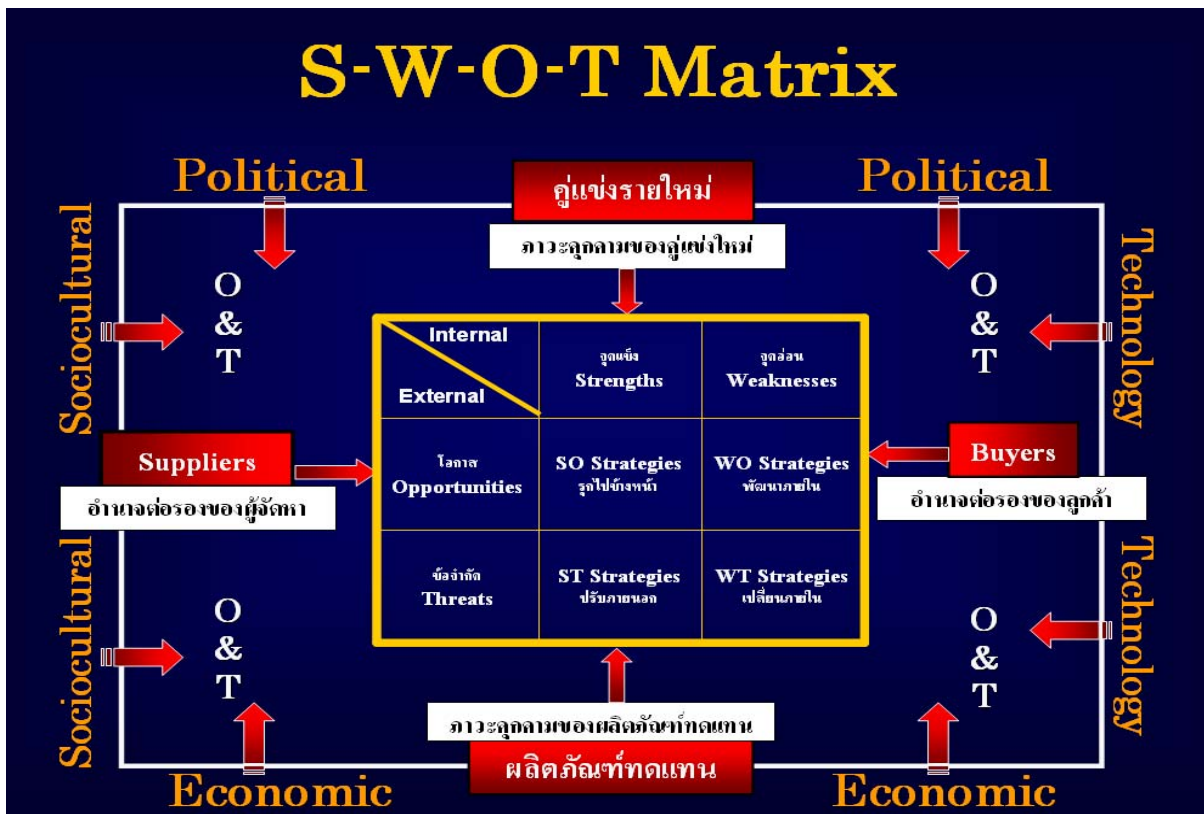
พรชัย องค์กรวงศ์สกุล Pornchai.ong@egco.com

กลยุทธ์การวางแผนธุรกิจ (Strategic Business Plan)

ตอนที่ 6 S-W-O-T Matrix and Action Plan



ในตอนที่แล้วเราเรียนรู้การทำจัดทำ S-W Analysis Format และ O-T Analysis Format ที่ผู้เขียนนำเสนอให้เป็นเครื่องมือในการช่วยวิเคราะห์ที่มุมมองต่างๆ ทั้งภายนอกและภายใน ในบทนี้เราต้องนำข้อมูลดังกล่าวมาประยุกต์เพื่อทำเป็นกลยุทธ์ในการดำเนินการด้วยการทำ S-W-O-T Matrix นั่นคือการนำวัตถุประสงค์ (Objective) ที่เป็นเป้าหมายองค์การต้องการ มาประกอบกับสิ่งที่เราวิเคราะห์ปัจจัยต่างๆ ที่เรียกว่า "รู้เขา รู้เรา รบร้อยครั้ง ชนะร้อยครั้ง" และขณะเดียวกัน ก็ให้เคาพ "กฎแห่งฟ้าดิน" ให้เป็นกลยุทธ์ในการทำงานในแต่ละพันธกิจ (Mission)



ตารางที่ 1 แผนภูมิกลยุทธ์ธุรกิจด้วย S-W-O-T Matrix จากผลการวิเคราะห์ปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอก

จากตารางที่ 1 แสดงให้เห็นว่าภายหลังจากเราได้ระดมความคิดตามแผนภูมิการวิเคราะห์ปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอกที่มีผลต่อธุรกิจ เราต้องนำสิ่งที่วิเคราะห์ได้มาเปรียบเทียบความสัมพันธ์เพื่อหากลยุทธ์ที่สำคัญในการดำเนินการ ในรูปแบบ SWOT Matrix

การจัดทำ S-W-O-T MATRIX

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอก เราจะได้โอกาส / ข้อจำกัดในการประกอบธุรกิจและได้จุดแข็ง / จุดอ่อนที่เป็นขีดความสามารถขององค์กร สิ่งที่ต้องทำต่อไปสำหรับการทำ S-W-O-T Analysis ไม่ได้จบอยู่เพียงแค่การวิเคราะห์จุดแข็ง/จุดอ่อนภายใน และ โอกาส/ข้อจำกัดภายนอกเท่านั้น จุดที่สำคัญของการทำ S-W-O-T Analysis อยู่ที่การสรุปและประมวลเพื่อสร้างตารางความวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยภายนอก ปัจจัยภายใน เพื่อกำหนดกลยุทธ์ในการดำเนินการ เราเรียกว่าการทำ S-W-O-T Matrix

ภายใน Internal	จุดแข็ง Strengths S	จุดอ่อน Weaknesses W
ภายนอก External	SO Strategies กลยุทธ์เชิงรุก (Penetrations Strategy) รุกไปข้างหน้า	WO Strategies กลยุทธ์เสริมความมั่นคง (Strengthening Strategy) พัฒนาภายใน
โอกาส Opportunities O	ST Strategies กลยุทธ์คงสภาพธุรกิจ (Holding Strategy) ปรับภายนอก	WT Strategies กลยุทธ์การหยุดยั้ง (Terminating Strategy) เปลี่ยนภายใน
ข้อจำกัด Threats T		

ตารางที่ 2 แสดงการนำแผนภูมิกลยุทธ์ธุรกิจจากผลการวิเคราะห์ปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอก

จากตารางที่ 2 ซึ่งเป็น S-W-O-T Matrix ที่เป็นการนำการวิเคราะห์ปัจจัยภายใน-ปัจจัยภายนอก มาวิเคราะห์ประกอบกับวัตถุประสงค์ (Objective) ขององค์กร เพื่อที่จะนำไปสู่การวางกลยุทธ์ ในการดำเนินการตามวัตถุประสงค์ ซึ่งเราสามารถกำหนดกลยุทธ์ 4 แนวทางตามสภาพแวดล้อม ความสามารถ ขององค์กรที่วิเคราะห์ได้ มากำหนดกลยุทธ์ที่สำคัญ คือ

1. SO Strategies หากวัตถุประสงค์ขององค์กร มีจุดแข็งภายในองค์กร และมีโอกาสจากสภาพแวดล้อมภายนอก ถือว่าเป็นความได้เปรียบอย่างยิ่งที่อาจจะเรียกว่า The Best – Case Scenario การกำหนดกลยุทธ์ในช่องนี้ โดยนำจุดแข็งประสานกับความได้เปรียบในโอกาส กลยุทธ์ที่นำมาใช้คือ การรุกไปข้างหน้า หรือเรียกว่ากลยุทธ์เชิงรุก (Penetrations Strategy)
2. WT Strategies หากวัตถุประสงค์ขององค์กร เป็นจุดอ่อนภายในและมีอุปสรรคจากสภาพแวดล้อม ถือเป็นความเสียเปรียบอันสำคัญที่ถือเป็น The Worst – Case Scenario การกำหนดกลยุทธ์ในช่องนี้โดยระมัดระวังจุดอ่อนและหลบหลีกข้อจำกัด จะต้องใช้กลยุทธ์การหยุดยั้ง (Terminating Strategy) เพื่อหลีกเลี่ยงอุปสรรค และการปรับเปลี่ยนภายใน โดยการเสริมให้เกิดจุดแข็งภายในให้ได้ เพื่อความพร้อมที่มากกว่าเดิม
3. WO Strategies หากวัตถุประสงค์ขององค์กรมีโอกาสที่ดี แต่มีจุดอ่อนภายในในขีดความสามารถ ดังนั้นเราก็ควรใช้กลยุทธ์เสริมความมั่นคง (Strengthening Strategy) เพื่อการปรับสภาพและความสามารถขององค์กร และพยายามปรับสภาพแวดล้อมภายนอกเพื่อให้เกิดโอกาสที่ดีในอนาคต
4. ST Strategies หากวัตถุประสงค์ขององค์กร มีความพร้อมในขีดความสามารถขององค์กร แต่มีอุปสรรคในสภาพแวดล้อมภายนอก ทำให้เราไม่สามารถทำวัตถุประสงค์นั้นได้ เราควรใช้กลยุทธ์คงสภาพ (Holding Strategy) กล่าวคือการเตรียมความพร้อม เพื่อรอให้มีโอกาสที่ดีในอนาคต

ในสภาพความเป็นจริงของการนำการวิเคราะห์ปัจจัยภายใน-ปัจจัยภายนอกมาประยุกต์ให้เข้ากับวัตถุประสงค์ขององค์กร เพื่อให้ได้กลยุทธ์ที่สร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน ที่ผู้เขียนนำเสนอเป็นแนวทาง อาจจะมีอีกหลากหลายรูปแบบตามการวิเคราะห์และการประยุกต์ให้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่มีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา การรวบรวมความคิด การระดมสมอง การแก้ไขปัญหาและการตัดสินใจด้วยเหตุผล เพื่อให้กลยุทธ์ที่แยกขาด ฉานฉลาดเหมาะสมต่อสถานการณ์นั้นๆ

ผู้เขียนได้ศึกษาการใช้กลยุทธ์เพื่อการทำศึกสงครามในอดีต ที่เรียกว่ายุทธศาสตร์ (Strategy) ซึ่งเป็นการใช้เล่ห์เพทุบายในการวางแผนทำศึกเพื่อให้ได้ชัยชนะ โดยนำจุดแข็งภายในเข้าพิชิตชัยตาม

จังหวะและโอกาสที่ดี และกำหนดแนวทางปฏิบัติซึ่งเรียกว่ายุทธวิธี (Tactical Plan) ซึ่งเป็นการวางแผนการรบในวิชาการทหาร คำว่ากลยุทธ์ (Strategy) ทางธุรกิจก็คือการใช้เล่ห์เพทุบาย ลูกเล่น ชั้นเชิงที่เหนือกว่าเพื่อการแข่งขันทางธุรกิจ ให้ได้มาถึงความเจริญเติบโตทางธุรกิจ ความมั่นคงทางธุรกิจ ให้ได้มาซึ่งแผนปฏิบัติการ (Action Plan) ดังนั้นจึงจะเห็นว่าการวางแผนกลยุทธ์จึงเป็นกลไกที่สำคัญของการแข่งขันที่สำคัญมากในการทำธุรกิจ

ในที่นี้เรานำกลยุทธ์ที่ได้จาก S-W-O-T Matrix มาวางแผนกลยุทธ์ในแต่ละระดับชั้น ซึ่งประกอบไปด้วย

1. กลยุทธ์ระดับองค์กร Corporate Strategy
2. กลยุทธ์ระดับธุรกิจ Business Strategy
3. กลยุทธ์ระดับหน้าที่ Functional Strategy

Strategies Level	กลยุทธ์เชิงรุก รุกไปข้างหน้า SO Strategies	กลยุทธ์เสริม พัฒนาภายใน WO Strategies	กลยุทธ์คงสภาพ ปรับภายนอก ST Strategies	กลยุทธ์การหยุดยั้ง เปลี่ยนภายใน WT Strategies
กลยุทธ์ระดับองค์กร Corporate Strategy	Growth Strategies กลยุทธ์ที่มุ่งเน้นการเจริญเติบโต	Stabilizing Strategies กลยุทธ์รักษาเสถียรภาพ	Retrenchment Strategies เข้มงวดการบริหาร ต้นทุน-กำไร	Liquidation Strategy เป็นการขาย/เลิกกิจการ
กลยุทธ์ระดับธุรกิจ Business Strategy	Concentrated Growth เน้นสินค้า-บริการที่ทำกำไร Market Development เพื่อฐานลูกค้า ขยายตลาด	Product Development & Innovation พัฒนาผลิตภัณฑ์ Internal Development กลยุทธ์ความเจริญเติบโตภายใน	Joint Venture เป็นการร่วมกิจการ สร้างโอกาส Diversification เป็นการขยายไปสู่ ธุรกิจอื่น ที่แตกต่าง	Divestiture เป็นการขายกิจการบางส่วนที่ผลประกอบการไม่ดี
กลยุทธ์ระดับหน้าที่ Functional Strategy	การรักษาความได้เปรียบในการแข่งขัน (Competitive Advantage) สร้างความแตกต่างและหลากหลาย (Differentiation) เป็นผู้นำด้านต้นทุน (Cost Leadership) การตอบสนองที่รวดเร็ว (Quick Response)	การจัดการด้านข้อมูล ทรัพยากร (Human Resource Information System) ส่งเสริมและมอบงาน ตามขีดความสามารถ ของบุคคล (Competency Test)	การกำหนดขอบเขต ทางการตลาด (Market Focus) การเข้าถึงวงจรชีวิต ทางการตลาด (Market Life Cycle) การส่งเสริมการขาย (Promotions)	การบริหารความเสี่ยง (Risk Management)

ตารางที่ 3 แสดงการนำกลยุทธ์จาก S-W-O-T Matrix มากำหนดกลยุทธ์ในแต่ละระดับ

ผู้เขียนได้นำกลยุทธ์ที่ได้จากการวิเคราะห์ปัจจัยภายใน (S-W Analysis) การวิเคราะห์ปัจจัยภายนอก (O-T Analysis) การทำการสังเคราะห์ (Synthesis) ข้อมูลที่ได้จากการวิเคราะห์ คือการทำ S-W-O-T Matrix จนได้กลยุทธ์ที่จะเดินหน้าทางธุรกิจหรือต้องถอยหลังในการทำธุรกิจ และนำกลยุทธ์ดังกล่าวมาแบ่งระดับชั้น เป็นแนวทางในการวางกลยุทธ์ สุดท้ายได้ผู้เขียนได้ทำตารางที่ 3 มาประกอบเพื่อทำความเข้าใจที่ง่ายขึ้นเพื่อเป็นทางในการคิด/ริเริ่มเรื่องกลยุทธ์ (Creation of Strategy) และเพื่อให้มีแนวทางด้านกลยุทธ์หลายๆแนวทางกลยุทธ์ การประเมินและการเลือกกลยุทธ์ที่ดี (Evaluation & Choice of Strategy) ก็คือบทสรุปในทางเลือกกลยุทธ์ที่ดีที่สุดในการนำไปใช้ในการกำหนดแผนปฏิบัติการ (Action Plan)

การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (Implementation of Strategy)

ในอดีตการทำสงครามทางการทหาร ก็คือการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติการวางแผนที่เรียกว่าการกำหนดยุทธวิธี (Tactical Plan) เช่นกันกับการนำกลยุทธ์ทางธุรกิจไปปฏิบัติ ต้องมีการกำหนดยุทธวิธีด้วยเช่นกัน แต่เราจะเรียกว่าการวางแผนปฏิบัติการ (Action Plan)

แผนปฏิบัติการ (Action Plan) มีความสำคัญไม่น้อยกว่าการทำแผนกลยุทธ์ (Strategic Business Plan) และใช้หลักการเดียวกันในการดำเนินการ แต่สาระสำคัญของแผนปฏิบัติการก็คือการนำกลยุทธ์ที่เลือกมาแตกเป็นกิจกรรมต่างๆ มีการกำหนดวัตถุประสงค์ของกิจกรรม มีเป้าหมาย มีผู้รับผิดชอบ มีผู้สนับสนุน มีงบประมาณและมีกำหนดระยะเวลา การที่เราต้องมีแผนปฏิบัติการเพราะแผนปฏิบัติการเป็นสิ่งที่ลงรายละเอียดในทุกขั้นตอน ทุกกิจกรรมเพื่อเป็นการสื่อสารสาระสำคัญจากฝ่ายบริหารสู่ฝ่ายปฏิบัติการในระดับพนักงาน

การนำกลยุทธ์ทางธุรกิจมาทำแผนปฏิบัติการก็คือการพิจารณาว่ากลยุทธ์นั้นจะต้องอยู่ในความรับผิดชอบของฝ่ายไหน นั่นคือหาเจ้าภาพในแต่ละกลยุทธ์แล้วนำกลยุทธ์ดังกล่าวมาดูรายละเอียดว่าจะต้องมีการทำกิจกรรม โครงการ ทำแผนงาน ซึ่งจะแบ่งออกเป็นหลายกิจกรรมแผน แต่กิจกรรมทั้งหมดจะต้องเป็นสิ่งที่ผลักดันให้กลยุทธ์นั้นๆประสบความสำเร็จตามงบประมาณและเวลา ในที่นี้ผู้เขียนขอเสนอแบบฟอร์มการวางแผนปฏิบัติการ (Action Plan Format) เพื่อเป็นแนวทางในการปฏิบัติ ตามตารางที่ 4

Action Plan Format																			
Plan/Project No. 1 : Responsible Unit : Objective : Measure/Target : 1..... 1..... 2..... 2.....																			
Item	Project/Activities	Responsible Unit		Duration												Work / Target	Budget (Baht)		
		Lead	Support	Jan	Feb	Mar	Apr	May	Jun	Jul	Aug	Sep	Oct	Nov	Dec		Operating	Capital	
1	Activity 1																		
2	Activity 2																		
3	Activity 3																		
4	Activity 4																		
5	Activity 5																		
Total																			

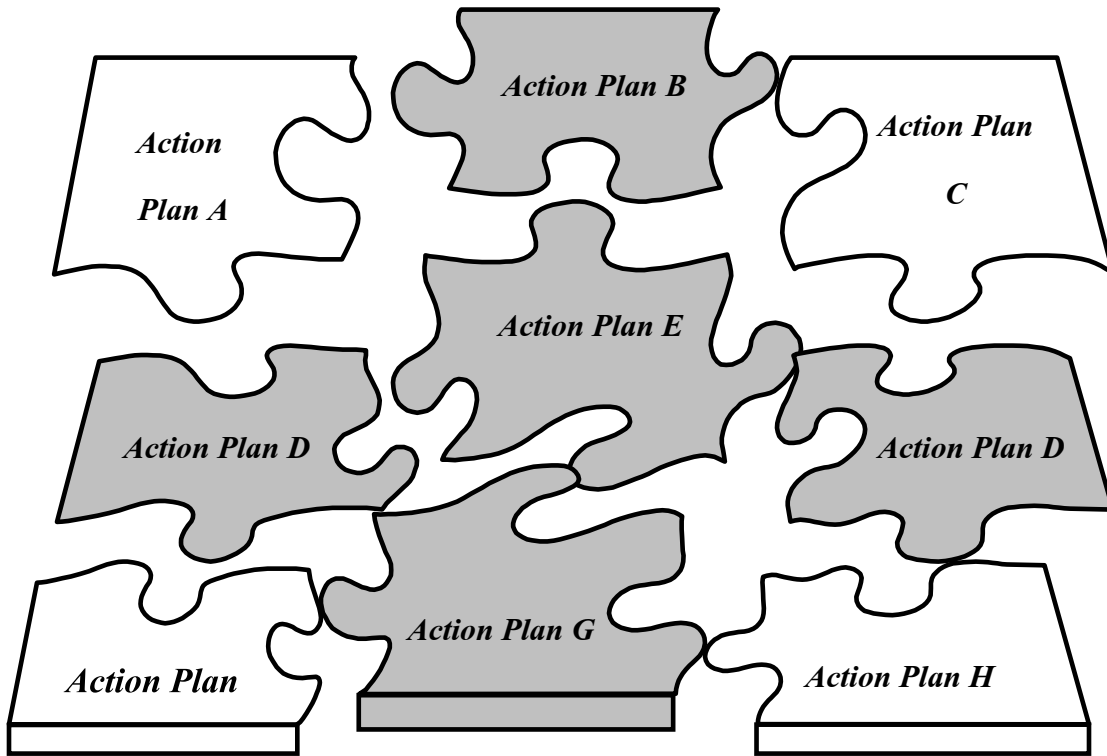
แผนปฏิบัติการ (Action plan) ที่จะต้องประกอบด้วย

1. ปริมาณรายการงาน (Line Item)
2. โครงการ/กิจกรรมของแผนปฏิบัติการ (Project/Activities)
3. ผู้รับผิดชอบหลักและผู้ช่วยสนับสนุน (Responsible Unit) อาจระบุเป็นหน่วยงานหรือบุคคล
4. ช่วงระยะเวลาปฏิบัติงาน (Duration) อาจกำหนดเป็นรายวัน รายเดือน
5. เป้าหมายประสงค์ของงาน(Work/Target)
6. งบประมาณที่จะใช้ (Operation Budget and Capital Budget)

การทำแผนปฏิบัติการจะต้องมีรายละเอียดที่เป็นสื่อที่ผู้บริหารระดับล่าง นำไปใช้ในการปฏิบัติงานทำความเข้าใจกับพนักงานและจะต้องสามารถโน้มน้าวความคิด ดึงความสามารถ สร้างจิตมุ่งมั่นในความฝันขององค์กรคือวิสัยทัศน์(Vision) และพันธกิจ (Mission) ให้เกิดความเจริญเติบโตทางธุรกิจและความมั่นคงทางธุรกิจอย่างต่อเนื่อง

ผู้บริหารคือผู้นำเชิงกลยุทธ์การวางแผนธุรกิจ (Strategic Business Plan) นั่นคือการทำกระบวนการวางแผนกลยุทธ์ทางธุรกิจ (Process of Strategic Business Plan) ซึ่งกลยุทธ์ที่ได้จะสำเร็จ ได้ด้วยการวางแผนปฏิบัติการที่ดีและแผนปฏิบัติการจะมีมากมายหลากหลายแผนจากนักวางแผนในส่วนงานต่างๆ ถ้าเราเปรียบวิสัยทัศน์ (Vision) เหมือนภาพวาดที่สวยงาม นักวางแผนทั้งหลายก็เปรียบเสมือนผู้ทำ Jigsaw Puzzle ในแต่ละส่วน และ Jigsawแต่ละส่วนจะมีลักษณะรูปร่างที่แตกต่างกัน ผู้บริหารที่ดีและมีความสามารถก็เปรียบเสมือนผู้เล่นต่อ Jigsawให้เป็นภาพ นั่นคือการนำส่วนต่างๆที่นักวางแผนทำ

ไว้มาก่อนให้เป็นภาพจริงที่ฝัน เราจะเห็นว่านักวางแผนก็จะมีความคิดเห็นในแต่ละส่วนที่เป็นรูปร่างบนขอบเขตของการทำงานของตนเอง จนได้ส่วนของ Jigsaw มาหนึ่งชิ้น(Action Plan) ซึ่ง Jigsaw แต่ละชิ้นจะแสดงขอบเขตรายละเอียดของตนเอง ผู้ต่อ Jigsaw (ผู้บริหาร) จึงมีหน้าที่ในการปะติดปะต่อรูปภาพ (ประสานแผนปฏิบัติการ) ในแต่ละส่วนเข้าด้วยกันจนเป็นรูปภาพ(วิสัยทัศน์) ที่สวยงาม



รูปที่ 1 แสดงส่วนต่างๆของ Jigsaw Puzzle ที่นักวางแผนวางเป็น Action Plan และผู้บริหารจะต้องเป็นผู้ที่ต่อ Jigsaw Puzzle นั้นให้สำเร็จเป็นรูปภาพตาม Vision ที่ตั้งไว้

ทั้งหมดคือขั้นตอนการวางแผนกลยุทธ์ทางธุรกิจ (Strategic Business Plan) ชุน วู กล่าวไว้ว่า การที่จะชนะศึกได้ตั้งแต่เริ่มคือการชนะสงครามโดยไม่ต้องรบ คือ “ฆ่าผู้วางแผน” และ ชุน วู ได้อธิบายถึงคำดังกล่าวว่า เราต้องชนะความคิด (ผู้วางแผน) ของข้าศึก หากเรารู้ความคิดความต้องการของข้าศึก เราก็สามารถที่จะวางแผนรองรับ การเจรจาต่อรองบนเงื่อนไข สงครามก็ไม่เกิด บ้านเมืองไม่เดือดร้อนนั่นคือ “ฆ่าผู้วางแผน” ในการแข่งขันทางธุรกิจก็เช่นกัน ถ้าเราสามารถชนะความคิดของคู่แข่งเพียงหนึ่งก้าวเราก็สามารถยืนอยู่บนเส้นที่เหนือกว่าคู่แข่งอย่างน้อยหนึ่งก้าว แล้วพบกันในอนาคตครับ

