



วิธีจัดทำ แผน ธุรกิจ BUSINESS PLAN

คู่มือ วิธีจัดทำแผนธุรกิจ เล่มนี้
เป็นเครื่องมือที่สำคัญสำหรับทุกองค์กร
สามารถช่วยในการจัดทำแผนธุรกิจได้อย่างมืออาชีพ
มีมาตรฐานและสามารถนำไปใช้ปฏิบัติงาน
ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

วิรุจ มาหะศิริรานนท์ : ผู้เขียน

วิธีจัดทำ แผน ธุรกิจ 1 BUSINESS PLAN

ผู้เขียน :
วีรุธ มานะศิริานนท์

วิธีจัดทำแผนธุรกิจ

ผู้เขียน : วีรยุทธ มาฆะศิริรานนท์

ราคา 195 บาท

พิมพ์ครั้งที่ 1 : มีนาคม 2555

สงวนลิขสิทธิ์โดย : บริษัท เอ็กซ์เปอร์เน็ต จำกัด

จัดพิมพ์และ

จัดจำหน่ายโดย : **บริษัท เอ็กซ์เปอร์เน็ต จำกัด**

2387 อาคารรวมทุนพัฒนา ถนนเพชรบุรีตัดใหม่

แขวงบางกะปิ เขตห้วยขวาง กรุงเทพฯ 10310

โทร. 0-2718-1821 (10 คู่สาย)

แฟกซ์ : 0-2718-1831, 0-2318-4809

<http://www.expernetbooks.com>

e-mail: public@expernetbooks.com

พิมพ์ที่ : บริษัท แอคทีฟ พรินท์ จำกัด

โทร. 0-2215-7220

ข้อมูลทางบรรณานุกรมหอสมุดแห่งชาติ

วีรยุทธ มาฆะศิริรานนท์.

วิธีจัดทำแผนธุรกิจ.--กรุงเทพฯ : เอ็กซ์เปอร์เน็ต, 2555.

176 หน้า.

1. การจัดการองค์การ. I. ชื่อเรื่อง.

658

ISBN 978-974-414-221-4

หากมีข้อผิดพลาดเนื่องจากการพิมพ์ สามารถนำมาเปลี่ยนได้ที่สำนักพิมพ์เอ็กซ์เปอร์เน็ต
ในกรณีที่ต้องการซื้อเป็นจำนวนมาก เพื่อใช้ในการสอน การฝึกอบรม การส่งเสริมการขาย
หรือเป็นของขวัญพิเศษ กรุณาติดต่อสอบถามราคาพิเศษได้ที่ โทร. 0-2718-1821 (10 คู่สาย)

คำนำ

หนังสือ **“วิธีจัดทำแผนธุรกิจ”** เล่มนี้เป็นเสมือน “คู่มือ” ประจำตัวผู้บริหาร/ผู้นำองค์กรที่สามารถจะนำไปใช้ปฏิบัติในชีวิตจริงอย่างได้ผล โดยผู้เขียนได้พยายามค้นหาวิธีการให้ผู้ที่สนใจในเรื่อง **“การจัดทำแผนธุรกิจ”** ได้มีความสะดวกและง่ายต่อการทำความเข้าใจ รวมถึงง่ายต่อการนำไปปฏิบัติ จึงได้นำเสนอออกมาในรูปของขั้นตอนการจัดทำแผนธุรกิจ รวม 10 ขั้นตอน ผสมผสานกับการเขียนแผนด้วยแบบฟอร์มต่างๆ อีกรวม 21 รายการ

ทั้ง 10 ขั้นตอนที่ผู้เขียนนำเสนอไว้ในหนังสือเล่มนี้ ได้ผนวกเรื่องของการวางแผนเชิงกลยุทธ์ขององค์กรเข้ากับการวางแผนปฏิบัติการของแต่ละหน่วยงานในองค์กรไว้อย่างสอดคล้องกัน ซึ่งองค์กรขนาดใหญ่ก็สามารถจะดำเนินการตามทั้ง 10 ขั้นตอนได้โดยง่าย ส่วนองค์กรขนาดเล็กหรือขนาดกลาง ก็สามารถจะย่อและปรับบางขั้นตอนได้ตามความจำเป็น ดังที่ผู้เขียนจะได้นำเสนอต่อไป

ในการจัดทำแผนธุรกิจ ย่อมหนีไม่พ้นเรื่องของการเขียนซึ่งเป็นที่ยอมรับกันว่า **“การเขียน”** ไม่ว่าจะเป็นเขียนอะไร เขียนบทความ เขียนรายงาน เขียนข้อเสนอทางธุรกิจ หรือแม้กระทั่งเขียนแผนงาน (ทั้งที่อยู่ในรูปของเอกสารจับต้องได้ และ e-document) ล้วนแล้วแต่เป็น

เรื่องที่สร้างความหนักใจ และทำให้เกิดความรู้สึกว่าเป็นภาระประหนึ่ง **“ยาขม”** ที่เราจำเป็นต้องกลืน แต่ถ้าว่านได้ลองเขียนแผนธุรกิจตามแนวทางในหนังสือเล่มนี้ผสมผสานกับการออกแบบฟอร์มอย่างง่าย ๆ ความรู้สึกดังกล่าวก็จะไม่เกิดขึ้นและความสำเร็จตามเป้าหมายก็จะบรรลุได้อย่างเป็นรูปธรรม

ขั้นตอนและแบบฟอร์มต่าง ๆ ที่ได้นำเสนอไว้นี้เกิดจากประสบการณ์ในการทำงานของผู้เขียนมากกว่า 30 ปี ผสมกับการได้มีโอกาสบรรยายและนำสัมมนา ในหัวข้อ *“Effective Business Planning”* และ *“Successful Strategic Planning”* รวมถึง *“Building a Better Marketing Plan”* ให้แก่รัฐวิสาหกิจขนาดใหญ่ เช่น การสื่อสารแห่งประเทศไทย และบริษัทชั้นนำต่าง ๆ อาทิ บริษัท จัสมินอินเตอร์เนชั่นแนล (ประเทศไทย) จำกัด (มหาชน), บริษัท กรุงเทพมหานครการไฟฟ้า จำกัด, บริษัท อิตาชี เซลส์ ประเทศไทย จำกัด, สถาบันพัฒนาวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ของกระทรวงอุตสาหกรรมและมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี ที่สำคัญยิ่งก็คือสถาบันคีนันแห่งเอเชีย (ภายใต้โครงการเร่งรัดการฟื้นฟูเศรษฐกิจในเอเชียให้แก่ SMEs ของไทย) รวม 3 รุ่นกว่า 100 บริษัทด้วยกัน ซึ่งในที่สุดก็เกิดเป็นคู่มือฉบับกะทัดรัดเล่มนี้ที่ท่านสามารถใช้ประกอบการปฏิบัติงานได้เป็นอย่างดี

ผู้เขียนจึงหวังเป็นอย่างยิ่งว่า หนังสือ **“วิธีจัดทำแผนธุรกิจ”** เล่มนี้ จะมีส่วนช่วยให้ท่านและคณะทำงานได้ร่วมกันวางแผนงานได้อย่างมั่นใจ ราบรื่นและมีประสิทธิผล เพื่อก้าวไปสู่ความสำเร็จที่ยั่งยืนตลอดไป

วีรุธ มาพะสิรานนท์

สารบัญ

หน้า

คำนำ

3

บทที่ 1 แผนธุรกิจ... สู่ความมั่นคง มั่งคั่ง

11

การจัดทำแผนธุรกิจ 3 ระดับ

12

กระบวนการจัดทำแผนธุรกิจที่ลดลงเหลือเพียง 2 ระดับ

14

การจัดทำแผนธุรกิจในองค์กรขนาดกลางและเล็ก

14

การจัดทำแผนธุรกิจ 2 ระดับในเชิงปฏิบัติ

15

ลักษณะของการจัดทำแผนธุรกิจแบบต่างๆ

16

ประโยชน์ของการจัดทำแผนธุรกิจ

17

บทที่ 2 ขั้นตอนการจัดทำแผนธุรกิจ

21

ขั้นตอนมาตรฐาน 10 ขั้นตอน

22

ขั้นตอนที่ 1 กำหนดแผนในการจัดทำแผนธุรกิจ

25

ขั้นตอนที่ 2 การพัฒนาวิสัยทัศน์องค์กร

28

ขั้นตอนที่ 3 การกำหนดพันธกิจ

31

ขั้นตอนที่ 4 การกำหนดค่านิยมองค์กร

33

ขั้นตอนที่ 5 การกำหนดนโยบาย

36

ขั้นตอนที่ 6 การวิเคราะห์สมรรถภาพขององค์กร

39

ขั้นตอนที่ 6/1 การตรวจสอบผลการดำเนินงาน

41

ขั้นตอนที่ 6/2 การวิเคราะห์คู่แข่ง

43

และสภาวะการแข่งขันในตลาด

ขั้นตอนที่ 6/3 การวิเคราะห์ส่วนครองตลาดสัมพันธ์ ด้วย BCG's Growth Share Matrix และ Business Portfolio Analysis	46
ขั้นตอนที่ 6/4 การวิเคราะห์สมรรถนะของธุรกิจ	50
ขั้นตอนที่ 6/5 การวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมภายใน ระดับองค์กร	55
ขั้นตอนที่ 6/6 การวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมภายนอก ระดับองค์กร	59
ขั้นตอนที่ 6/6.1 การวิเคราะห์สภาวะการแข่งขันภายนอก องค์กรด้วย Porter's Five Forces Industry Competition	61
ขั้นตอนที่ 6/6.2 การวิเคราะห์สภาวะแวดล้อม ภายนอกทั่วไป (ระดับองค์กร)	65
ขั้นตอนที่ 7 การกำหนดกลยุทธ์องค์กร	69
ขั้นตอนที่ 8 การกำหนดเป้าหมายองค์กร	75
ขั้นตอนที่ 9 การวิเคราะห์รูปธรรมของแผนกลยุทธ์	77
ขั้นตอนที่ 10 กำหนดแผนปฏิบัติการ	81

บทที่ 3 โครงสร้างของแผนธุรกิจ 89

การกำหนดแบบฟอร์มมาตรฐาน	96
-------------------------	----

บทที่ 4 การเขียน “ส่วนที่ 1 : บทนำ” 99

สารจากประธานกรรมการบริหาร	99
คำนำ	101
บทสรุปสำหรับผู้บริหาร	103
สารบัญ	105

บทที่ 5	การเขียน “ส่วนที่ 2 : ลักษณะและโครงสร้างธุรกิจ”	107
	สินค้าและบริการ	108
	ตลาดเป้าหมาย	109
	การบริหารการตลาดและการขาย	109
	โครงสร้างองค์กร	111
	โครงสร้างการบริหาร	111
	การบริหารงานบุคคล	112
บทที่ 6	การเขียน “ส่วนที่ 3 : แผนกลยุทธ์”	113
	ทิศทางเชิงกลยุทธ์ขององค์กร	114
	การวิเคราะห์สมรรถภาพขององค์กร	116
	แบบฟอร์มที่ BP-1 : การตรวจสอบผลการดำเนินงาน ด้านการขาย (สายผลิตภัณฑ์)	118
	แบบฟอร์มที่ BP-2 : การตรวจสอบผลการดำเนินงาน ด้านการขาย (รวมทุกผลิตภัณฑ์)	119
	แบบฟอร์มที่ BP-3 : การวิเคราะห์คู่แข่งชั้น เป้าหมาย และกลยุทธ์การตลาด	121
	แบบฟอร์มที่ BP-4 : ตารางสรุปการวิเคราะห์คู่แข่งชั้น และสถานะการแข่งขันในตลาด	122
	แบบฟอร์มที่ BP-5 : การวิเคราะห์ส่วนครองตลาดสัมพันธ์ ด้วย BCG's Growth Share Matrix และ Business Portfolio Analysis	123
	แบบฟอร์มที่ BP-6 : BCG's Growth Share Matrix และ Business Portfolio Analysis	125

แบบฟอร์มที่ BP-7 : การวิเคราะห์สมรรถนะของธุรกิจ ด้วย GE's Nine Cell Matrix	127
แบบฟอร์มที่ BP-8 : GE's Nine Cell Matrix	128
การวิเคราะห์สภาวะแวดล้อม	129
แบบฟอร์มที่ BP-9 : การวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมภายใน ระดับองค์กร	131
แบบฟอร์มที่ BP-10 : การวิเคราะห์สภาวะการแข่งขันภายนอก องค์กรด้วย Porter's Five Forces Industry Competition	134
แบบฟอร์มที่ BP-11 : การวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมภายนอกทั่วไป (ระดับองค์กร)	136
การกำหนดกลยุทธ์องค์กร	139
แบบฟอร์มที่ BP-12 : การกำหนดกลยุทธ์องค์กร	139
การกำหนดเป้าหมายองค์กร	142
การวิเคราะห์รูปธรรมของแผนกลยุทธ์	143
บทที่ 7 การเขียน “ส่วนที่ 4 : แผนปฏิบัติการแยกตาม หน่วยงาน (รายฝ่าย)”	145
การวิเคราะห์ข้อมูลระดับหน่วยงาน	147
การวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมระดับหน่วยงาน	148
แบบฟอร์มที่ BP-13 : การวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมภายใน ระดับฝ่าย	149
แบบฟอร์มที่ BP-14 : การวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมภายนอก ระดับฝ่าย	151

การกำหนดกลยุทธ์ประจำหน่วยงาน	153
แบบฟอร์มที่ BP-15 : การนำกลยุทธ์องค์กรมากำหนดกลยุทธ์ ประจำฝ่ายพร้อมกิจกรรม/โครงการ	153
แบบฟอร์มที่ BP-16 : การนำผลการวิเคราะห์ SWOT มากำหนด กลยุทธ์ประจำฝ่ายพร้อมกิจกรรม/โครงการ	154
แผนปฏิบัติงานโครงการ	155
แบบฟอร์มที่ BP-17 : แผนปฏิบัติงานโครงการ	156
แบบฟอร์มที่ BP-18 : รายละเอียดโครงการ	157

บทที่ 8 การเขียน “ส่วนที่ 5 : ภาคผนวก” 159

แบบฟอร์มที่ BP-19 : รายการเอกสารและข้อมูลที่สำคัญ	160
---	-----

บทที่ 9 การนำแผนธุรกิจเข้าใช้ปฏิบัติ 161

การนำเสนอเพื่อขออนุมัติดำเนินการ	162
การดำเนินงานตามแผน	163
การติดตามความก้าวหน้าของโครงการ	163
การเตรียมแผนสำรองเหตุวิกฤติ	163
แบบฟอร์มที่ BP-20 : แผนสำรองเหตุวิกฤติ	167
แบบฟอร์มที่ BP-21 : รายละเอียดมาตรการดำเนินการ/กิจกรรม ตามแผนสำรองเหตุวิกฤติ	168
การจัดระบบเอกสารของแผนงาน	169

บรรณานุกรม 171

ประวัติผู้เขียน 173

จะไปไหน...จะไปทางไหน ?

อลิซ : ฉันจะไปทางไหนดี ?

แคท : มันขึ้นอยู่กับว่า เธอกำลังจะไปไหน ?

อลิซ : ฉันก็ยังไม่รู้เหมือนกันว่า กำลังจะไปไหน ?

แคท : ถ้าอย่างนั้น มันก็ไม่สำคัญหรอกว่าจะไปทางไหน !

Lewis Carroll,

Through the Looking-Glass

แล้วองค์กรของคุณล่ะ จะไปทางไหน ?

Planning “Our Masterpiece”

Planning has to be a part of the company’s mindset.

Our people think about these things all the time.

They don’t hold a meeting once a year

to dream up ways to plan for the future.

It’s part of the company’s identity, values, and vision

which can be recited by every Apple employee.

John Sculley,

Odyssey : Pepsi to Apple, 1987

แผนธุรกิจ...สู่ความมั่นคง มั่นคง

ก่อนอื่นขอให้ท่านลองถามตัวเองสัก 3 ข้อว่า ในรอบ 3 ปีที่ผ่านมา :-

-  ธุรกิจของท่าน - องค์กรของท่าน มีการทำแผนธุรกิจ หรือ แผนงานประจำปีสม่ำเสมอหรือไม่ ?
-  แผนธุรกิจนั้นผ่านกระบวนการจัดทำแผนอย่างมีมาตรฐานสากลหรือไม่ ?
-  มีการนำแผนงานเข้าใช้ปฏิบัติอย่างได้ผลต่อธุรกิจ โดยมีการติดตาม วัดผล ทบทวน และปรับเปลี่ยนไปตามสถานการณ์ในระหว่างปีได้อย่างคล่องตัวหรือไม่ ?

แน่นอนว่าความสำเร็จขององค์กรชั้นนำทั้งหลายย่อมไม่ใช่เรื่องบังเอิญ ไม่ใช่สิ่งที่เกิดจากโชคช่วย ไม่ใช่การทำงานแบบมั่ววัด แต่

เชื่อหรือไม่ ?

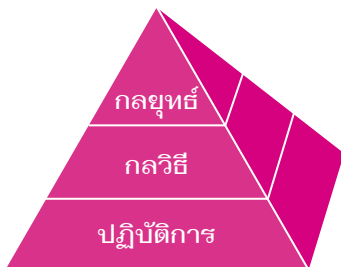
ในจำนวนของธุรกิจที่ล้มเหลวลงภายใน 10 ปีแรกของการก่อตั้ง จะพบว่า มากกว่าครึ่งที่ไม่มีการวางแผนที่ชัดเจน

เป็นการทำงานอย่างมี **ระบบ (system)** มี **มาตรฐาน (standard)** และมี **แผนงาน (business plan)** ผสมผสานกับความมุ่งมั่นของทีมงานทั้งฝ่ายบริหารและฝ่ายปฏิบัติการที่มีเป้าหมายจะนำพาองค์กรไปสู่ความเป็นเลิศและมีขีดความสามารถในการแข่งขันได้อย่างยั่งยืน

การจัดทำแผนธุรกิจ 3 ระดับ

การจัดทำแผนธุรกิจ (Business Planning) เป็นกระบวนการในการระดมความคิดของ “ผู้นำ” องค์กรทุกระดับ ที่จะร่วมกันกำหนดอนาคตด้วยวิสัยทัศน์องค์กร (corporate vision) และพันธกิจ (mission) ที่จะดำเนินการภายใต้ค่านิยมขององค์กร (corporate values) เพื่อก้าวไปสู่อนาคตนั้นให้ได้เป็นผลสำเร็จ โดยการกำหนดเป้าหมาย (goal) และกลยุทธ์การดำเนินงาน (strategies) ประสานกับพลังความร่วมมือจากสมาชิกทั่วทั้งองค์กรที่จะดำเนินการไปตามแผนธุรกิจนั้น

แผนธุรกิจในเชิงทฤษฎี มีการแบ่งออกไปเป็น 3 ระดับ คือ



 **แผนยุทธศาสตร์ (Strategic Plan)** โดยมีคณะผู้บริหารระดับสูงร่วมกันรับผิดชอบ

 **แผนยุทธวิธี (Tactical Plan)** ซึ่งเป็นหน้าที่ของผู้บริหารระดับกลาง เช่น ระดับฝ่ายและผู้บริหารของสาขางานต่างๆ



แผนปฏิบัติการ (Operational Plan) ซึ่งรับผิดชอบโดย
ผู้จัดการในหน่วยงานต่างๆ เช่น ผู้จัดการสาขา หัวหน้า
ส่วนหรือหัวหน้ากอง เป็นต้น

แผนธุรกิจทั้ง 3 ระดับดังกล่าวนี้สอดคล้องกับโครงสร้างการบริหารทั่วๆ ไปที่มีลักษณะเป็นรูปพีระมิดที่เราคุ้นเคยกันเป็นอย่างดี โดยเฉพาะอย่างยิ่งกับองค์กรขนาดใหญ่ที่มีโครงสร้างการบริหารแบ่งออกเป็นฝ่ายหรือสำนักงานหลายแห่ง และมีจำนวนพนักงานในองค์กรนั้นนับพันๆ คน ดังเช่น ธนาคารพาณิชย์ขนาดใหญ่ หรือบริษัทอุตสาหกรรมขนาดใหญ่ เป็นต้น โดยที่คณะผู้บริหารระดับสูงจะร่วมกันกำหนดกลยุทธ์องค์การ (corporate strategy) เพื่อส่งผ่านให้คณะผู้บริหารระดับฝ่ายและเขต รวมถึงสำนักงานต่างๆ ร่วมกันกำหนดกลยุทธ์หน่วยงานหรือกลวิธี (tactic) ตลอดจนจะมีผู้จัดการสาขาหรือหัวหน้าหน่วยงานต่างๆ ร่วมกันกำหนดโครงการหรือกิจกรรมปฏิบัติการ (operation) ในเชิงรายละเอียดอย่างครบถ้วน

กระบวนการวางแผนลักษณะนี้จำเป็นที่จะต้องมีการมีหน่วยงาน (วิจัยและวางแผน) เข้ารับผิดชอบในกระบวนการจัดทำแผนงานที่ชัดเจน ทั้งในการประสานงาน การวิเคราะห์ข้อมูล และจัดทำรายละเอียด รวมถึงการติดตามผลการปฏิบัติตามแผนงานเป็นประจำอย่างต่อเนื่องตลอดปี แต่ที่สำคัญก็คือ การวางแผนในแต่ละระดับจำเป็นต้องใช้เวลา 1 - 2 เดือน โดยรวมแล้วจึงควรมีเวลาประมาณ 4 - 6 เดือน หากจะทำแผนธุรกิจทั้ง 3 ระดับให้สอดคล้องกัน

กระบวนการจัดทำแผนธุรกิจ ที่ลดลงเหลือเพียง 2 ระดับ

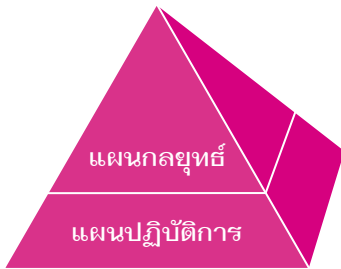
ในความเป็นจริง สภาวะแวดล้อมทางการบริหารงานและเงื่อนไขปัจจัยหลาย ๆ อย่างในแต่ละองค์กรย่อมจะแตกต่างกันไป จึงมีความเป็นไปได้ที่มีบางองค์กรได้ลดภาระงานด้านการจัดทำแผนธุรกิจลง โดยเหลือแผนงานเพียง 2 ระดับ คือ ระดับกลยุทธ์ (strategic plan) และระดับปฏิบัติการ (tactical & operational plan) พร้อมทั้งลดระยะเวลาในการจัดทำแผนธุรกิจลงให้เหลือเพียง 2-3 เดือนซึ่งก็แน่นอนว่าบรรดาผู้ที่เกี่ยวข้องกับแผนธุรกิจทั้งหมดก็จะลดภาระงานลงไปได้พอสมควร แต่ก็ต้องเน้นไว้อีกครั้งว่า สำหรับองค์กรขนาดใหญ่แล้ว หน่วยงานหรือทีมงานที่จะต้องทำหน้าที่และความรับผิดชอบในกระบวนการจัดทำแผนธุรกิจรวมทั้งการติดตามผลการปฏิบัติงานตามแผนนั้นนับได้ว่าเป็นหัวใจสำคัญของทุกองค์กร

การจัดทำแผนธุรกิจในองค์กร ขนาดกลางและเล็ก

สำหรับองค์กรธุรกิจขนาดกลางและเล็กก็อาจจะมีเพียงไม่กี่รายที่สามารถจะมีหน่วยงานชัดเจนมารับผิดชอบในการจัดทำและติดตามแผนงานอย่างสม่ำเสมอตลอดปีได้ จึงกลายเป็นว่าโดยส่วนใหญ่แล้วก็มักจะเป็นงานฝาก คือฝากไว้เป็นความรับผิดชอบของผู้นำในแต่ละหน่วยงาน ซึ่งโดยส่วนใหญ่ก็จะใช้วิธีการจัดทำแผนธุรกิจเพียง 2 ระดับ คือระดับกลยุทธ์และระดับปฏิบัติการเป็นสำคัญ ทั้งนี้ก็เพื่อลดภาระงานและร่นระยะเวลาการวางแผนให้กระชับขึ้นนั่นเอง



การจัดทำแผนธุรกิจ 2 ระดับในเชิงปฏิบัติ



การจัดทำแผนธุรกิจที่มุ่งเน้นไปยังแผนกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการนั้นนอกจากจะช่วยให้ทุกคนได้เข้ามามีส่วนร่วมคิด ร่วมกันวิเคราะห์และจัดทำแผนงานกันได้เป็นผลสำเร็จแล้ว ที่สำคัญก็คือ การทำความเข้าใจในความสลับซับซ้อน และการเชื่อมต่อระหว่างการวางแผนงาน ทั้ง 2 ระดับนี้จะทำได้ง่ายยิ่งขึ้น ซึ่งจะเกิดประโยชน์อย่างสูงเมื่อถึงเวลาที่จะนำไปลงมือปฏิบัติและติดตามผล



การจัดทำแผนกลยุทธ์ (Strategic Planning) เป็นกระบวนการในการกำหนดทิศทาง นโยบาย กลยุทธ์ เป้าหมาย และแนวปฏิบัติขององค์กร ให้สอดคล้องกับสภาวะแวดล้อมทั้งภายในและภายนอก โดยต้องทำเป็นกิจกรรมที่ต่อเนื่องเป็นรอบๆ (iterative process) เพื่อกำหนดทิศทางกลยุทธ์ในด้านต่างๆ อย่างลงตัวและสอดคล้องกัน โดยจะต้องมีการอนุมัติแผนกลยุทธ์ในช่วงประมาณเดือนกันยายน - ตุลาคมของแต่ละปี ก่อนที่จะนำไปพัฒนาเป็นแผนปฏิบัติการ



การจัดทำแผนปฏิบัติการ (Tactical & Operational Planning) เป็นการรวมกระบวนการจัดทำแผนในระดับกลวิธีกับระดับปฏิบัติการเข้าด้วยกัน โดยจะเป็นการกำหนด

รายละเอียดของโครงการและกิจกรรมในเชิงปฏิบัติการที่สอดคล้องกับแผนกลยุทธ์ แยกตามหน้าที่และความรับผิดชอบของหน่วยงาน หรือทีมงานชุดต่างๆ โดยแผนปฏิบัติการนี้หน่วยงานต่างๆ จะต้องเสนอขออนุมัติแผนงานให้เสร็จสิ้น ประมาณกลางเดือนพฤศจิกายน - ธันวาคม เป็นประจำทุกปีไป ทั้งนี้เพื่อนำแผนงานเข้าสู่การปฏิบัติ พร้อมการวัดผลกิจกรรมต่างๆ รวมถึงการใช้ทรัพยากร (เงิน, บุคลากร, วัสดุและอุปกรณ์) ตามงบประมาณที่ได้รับการอนุมัติ

ลักษณะของการจัดทำแผนธุรกิจแบบต่างๆ

ลักษณะของการจัดทำแผนธุรกิจในองค์กรต่างๆ โดยทั่วไปพอจะแบ่งออกได้เป็น 3 กลุ่ม คือ

1) ไม่มีรูปธรรม (Inactive) โดยอาจมีแต่เพียงเป้าหมายของยอดรายได้ ยอดรายจ่าย และยอดกำไร แล้วก็ทำธุรกิจไปวันๆ ซึ่งเท่ากับอยู่ในความเสี่ยงตลอดเวลา ถ้าเป็นร้านค้าเล็กๆ ก็คงพอไหว แต่ถ้าเป็นธุรกิจเต็มรูปแบบก็ถือว่ากำลังตกอยู่ในอันตรายเพราะไม่มีทั้งการคิดวิเคราะห์และการกำหนดกลยุทธ์สำหรับการเผชิญกับความเปลี่ยนแปลงและการแข่งขันใด ๆ เหมือนหนึ่งการเดินทางไกลไปในความมืดโดยไม่มีเป้าหมายว่าจะไปที่ใด ไม่มีแผนที่ ไม่มีเข็มทิศ และไม่มีอุปกรณ์เครื่องช่วยชีวิตใด ๆ โดยสิ้นเชิง

2) กำแบบเดิมๆ (Preactive) โดยองค์กรส่วนใหญ่ในปัจจุบันจะอยู่ในกลุ่มนี้ ซึ่งจะใช้วิธีการกำหนดเป้าหมาย (ตัวเลข) ให้หน่วยงานต่างๆ นำไปพิจารณาผลกระทบที่จะเกิดกับ

งานในหน่วยงานนั้นๆ แล้วจึงเตรียมกิจกรรมต่างๆ เป็นแผนงานรองรับขึ้นมา กลุ่มนี้จะมีการทำแผนงานไปตามกรอบธุรกิจเดิมๆ โดยไม่สนใจในวิสัยทัศน์องค์กร (corporate vision) แต่อย่างไร การดำเนินการไปตามแนวทางนี้ถึงแม้จะกล่าวได้ว่าการวางแผนงาน แต่ก็ยังเป็นไปในแบบอนุรักษ์นิยม ถือว่าขาดความท้าทาย ขาดพลังความคิดสร้างสรรค์ และความมุ่งมั่นในพันธกิจร่วมกันของสมาชิกทั่วทั้งองค์กร

3) ผู้ชนะ: สืบกิจ (Proactive) ซึ่งจะมีการกำหนดแผนกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการ ให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์องค์กร ขณะสภาวะการแข่งขัน และสอดคล้องกับกระแสโลกาภิวัตน์ โดยมองไปข้างหน้า และยอมรับว่าในยุคใหม่นี้อะไรๆ ล้วนเกิดขึ้นได้ ทุกสรรพสิ่งที่จะผ่านเข้ามา - ก็ย่อมจะผ่านออกไป แต่เราจะสะท้อนเอาแต่สิ่งดีๆ ออกมาเป็นโอกาสได้อย่างไร เพื่อให้เกิดเป็นกรอบธุรกิจใหม่ (new paradigm business) พร้อมกลยุทธ์ที่ก้าวทันความเปลี่ยนแปลงในทุกๆ ด้าน

องค์กรในกลุ่มสุดท้ายนี้จะมีมติความเชื่อว่า พันธกิจที่จะลงมือปฏิบัตินั้นสามารถที่จะเปลี่ยนแปลงอนาคตของพวกเขาได้ และนี่ก็คือองค์กรที่จะเป็นผู้นำตัวจริงของอุตสาหกรรมนั้นๆ (industry leader) ไม่ว่าจะทำอยู่ในเวทีแห่งการแข่งขันในรูปแบบใดและในทศวรรษใด



ประโยชน์ของการจัดทำแผนธุรกิจ

การจัดทำแผนธุรกิจเป็นกระบวนการบริหารเชิงระบบอย่างหนึ่ง ที่บรรดา “ผู้นำ” ในองค์กรจะต้องร่วมกันพัฒนาให้เกิดเป็นแนวทางในการบริหารและการดำเนินงานด้านต่างๆ ขององค์กร โดยพัฒนาขึ้น

จากข้อมูล (data) ข่าวสาร (information) สถานภาพที่แท้จริงและความเป็นจริงต่างๆ (current reality) ภายใต้การวิเคราะห์ (reflection) และรูปแบบวิธีคิด (mental model) ของผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง ซึ่งทั้งหมดนี้ถือเป็นองค์ประกอบที่สำคัญส่วนหนึ่งของการพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้ โดยในภาพรวมแล้วการจัดทำแผนธุรกิจมีประโยชน์อยู่หลายประการ คือ

- 1) รายละเอียดของขั้นตอนและกิจกรรมต่างๆ ในแผนงาน จะช่วยให้ทุกคนที่จะต้องตัดสินใจกระทำการอย่างใดอย่างหนึ่งนั้น มีแนวทาง มีกลยุทธ์ และมีวิธีการที่ถูกต้องมากขึ้น
- 2) ช่วยให้องค์กรนั้นๆ สามารถพัฒนาไปข้างหน้า สามารถเผชิญกับการแข่งขันและความเปลี่ยนแปลงในด้านต่างๆ สามารถปรับเปลี่ยนกลยุทธ์และวิธีปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล
- 3) เกิดการทบทวนและการประมาณการทางการเงินทั้งด้านรายรับและรายจ่ายที่จะเกิดขึ้นในอนาคต ซึ่งบ่งชี้ถึงจำนวนเงินทุน รวมถึงสภาพคล่องทางการเงินทั้งระยะสั้นและระยะยาวที่เหมาะสม ซึ่งจะเป็นภาพสะท้อนไปสู่ความจำเป็นในการหาแหล่งเงิน หรือการพัฒนาเครื่องมือทางการเงินประเภทต่างๆ
- 4) เป็นการเปิดโอกาสให้สมาชิกในองค์กรได้มีส่วนร่วมในการคิดวิเคราะห์และแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบและสร้างสรรค์ รวมถึงร่วมกันรับผิดชอบต่อความเจริญก้าวหน้าขององค์กร อันเป็นที่มาของความเชื่อมั่นต่อสถาบันการเงินและผู้ร่วมทุนต่างๆ ได้เป็นอย่างดี

- 5) เป็นการพัฒนาศักยภาพของ “ผู้นำ” องค์การทุกระดับในการคิดไปข้างหน้า (forward thinking) เสมือนเรานั่งเล่นเกมหมากรุก-หมากฮอส ซึ่งเราต้องนั่งดูกระดานหมากรุก-หมากฮอสจากมุมสูง เพื่อกำหนดแผนการเล่นของเรา ดูตัวหมากทุกตัวพร้อมกลยุทธ์ต่างๆ ที่จะนำเราไปสู่เป้าหมาย และที่สำคัญก็คือ การจับตาดูและวิเคราะห์คู่ต่อสู้อยู่ตลอดเวลา

แต่ที่ต้องเน้นไว้ ณ ที่นี้ก็คือ หัวใจสำคัญของการจัดทำแผนธุรกิจนั้นไม่ได้อยู่ที่ว่ามีแผนธุรกิจ (หรือแผนงาน) เป็นรูปเล่มออกมาเท่านั้น แต่จำเป็นต้องมีการปฏิบัติไปตามแผนงานนั้นๆ อย่างจริงจัง เปรียบเสมือนกับการลงเล่นแข่งขันหมากรุก - หมากฮอสที่คุณต้องเล่นจนจบเกม และต้องเล่นไปตามแผนที่วางไว้อย่างสุดความสามารถ เกมแล้ว เกมเล่า... ตลอดชีวิตของธุรกิจนั้นๆ เลยทีเดียว