



Since 1999

แผนธุรกิจ & การวิเคราะห์ กลยุทธ์สำหรับธุรกิจ

ผศ.ดร.อุทัยรัตน์ เมืองแสน

ผู้อำนวยการหลักสูตรการจัดการมหาบัณฑิต

มหาวิทยาลัยศรีปทุม



โมเดลการพัฒนาแผนธุรกิจและการวิเคราะห์กลยุทธ์



1. เป็นจุดเริ่มต้นความสำเร็จของธุรกิจ

- แผนธุรกิจเป็นเหมือนแผนที่นำทาง เพื่อเตรียมความพร้อมในการเริ่มต้นธุรกิจ แผนการที่ดีย่อมสามารถนำพาธุรกิจไปสู่ความสำเร็จได้

2. เป็นการเตรียมจัดหาแหล่งเงินทุน

- การจัดทำแผนธุรกิจ ถือเป็นเอกสารสำคัญชิ้นหนึ่งในการดำเนินการจัดหาแหล่งเงินทุนเพื่อธุรกิจ ผู้ให้บริการแหล่งเงินทุนมักพิจารณาอนุมัติสินเชื่อเพื่อธุรกิจ จากแผนธุรกิจของผู้ประกอบการด้วยเช่นกัน

3. เป็นอาวุธสำหรับการแข่งขัน

- แผนธุรกิจที่ดี และแข็งแกร่ง ถือเป็นจุดแข็งของกิจการในการนำข้อมูลมาวิเคราะห์ และพัฒนากิจการให้สามารถแข่งขันกับคู่แข่งทางธุรกิจได้อย่างยั่งยืน

1. บทสรุปผู้บริหาร (Executive Summary)

- ภาพรวมของธุรกิจ โอกาสในการดำเนินธุรกิจและการแข่งขัน ข้อมูลสินค้าและบริการ เป้าหมาย กลยุทธ์ แผนการลงทุน ผลตอบแทนที่คาดว่าจะได้รับ

2. ความเป็นมาของธุรกิจ-อธิบายลักษณะของธุรกิจในปัจจุบัน และที่กำลังจะเป็นไปในอนาคต

3. การวิเคราะห์ความเสี่ยงและโอกาส

- วิเคราะห์ธุรกิจวิธี SWOT Analysis วิเคราะห์สภาวะการแข่งขันด้วย Porter's Five force mode วิเคราะห์คู่แข่ง 5 ราย (เทียบจาก 4P's)

4. แผนการตลาด

- การวิเคราะห์ส่วนผสมทางการตลาด (Marketing Mix) ตลอดจนกลยุทธ์ในการเข้าถึงและการสื่อสารกับกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย รวมถึงเป้าหมายทางการตลาด เพื่อสร้างความมั่นใจเกี่ยวกับการดำเนินธุรกิจให้กับนักลงทุน หรือผู้ให้บริการแหล่งเงินทุน

5. แผนการดำเนินงาน

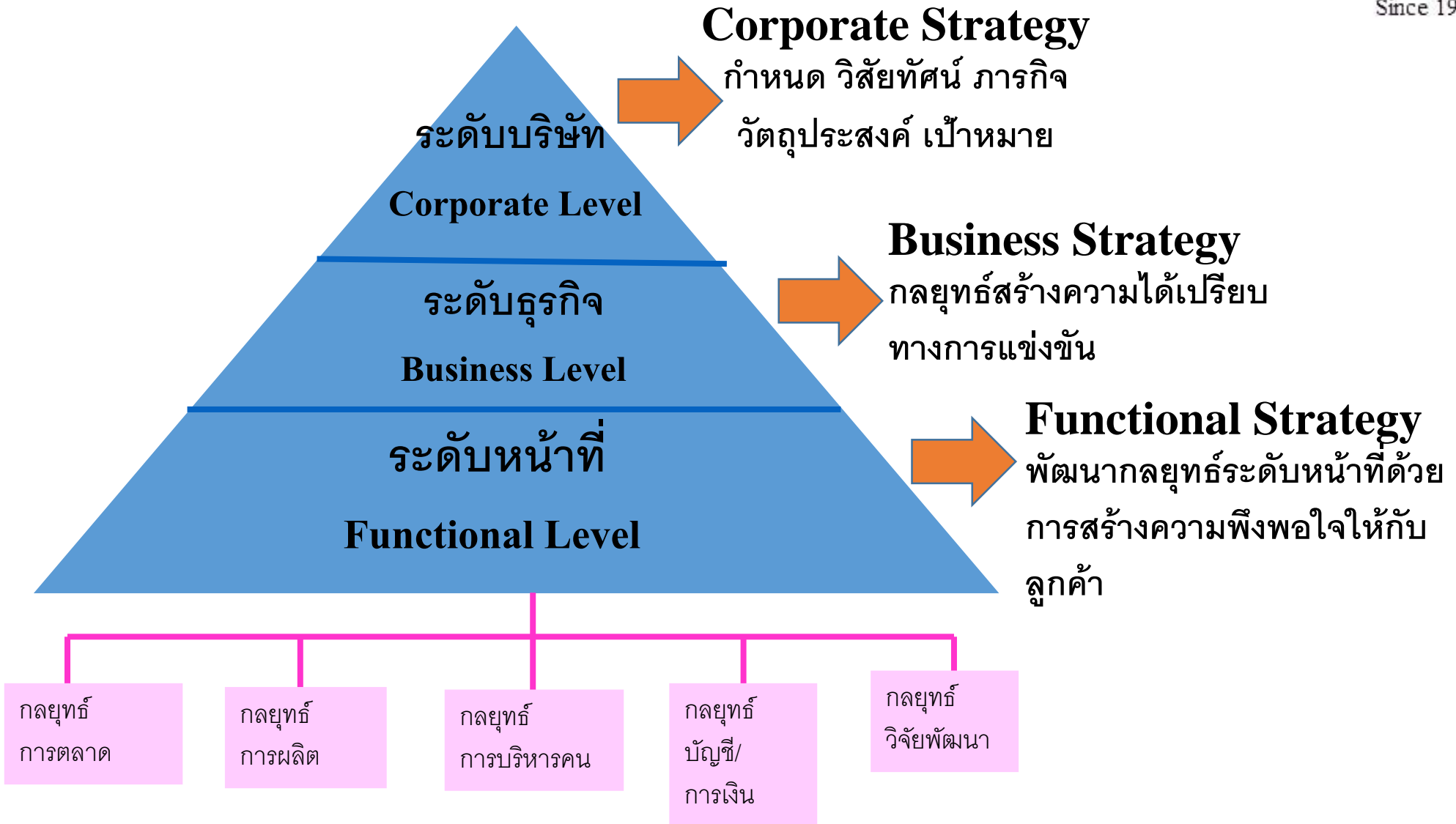
- แผนการผลิต แผนการควบคุมคุณภาพ แผนการบริหารบุคลากร แผนการควบคุมวัตถุดิบ และการจัดส่งสินค้าสำเร็จรูป (Supply-Chain Management) แผนการควบคุมคลังสินค้า แผนการบริการลูกค้า

6. แผนการเงิน

- แผนการลงทุน การประมาณการรายได้และผลตอบแทนที่จะได้รับ ข้อมูลทางการเงินของกิจการ ได้แก่ งบแสดงฐานะทางการเงิน งบกำไรขาดทุนสุทธิ และงบกระแสเงินสด การวิเคราะห์อัตราผลตอบแทนจากการลงทุน การวิเคราะห์ระยะเวลาคืนทุน การวิเคราะห์จุดคุ้มทุน

7. แผนฉุกเฉิน (Emergency Plan)

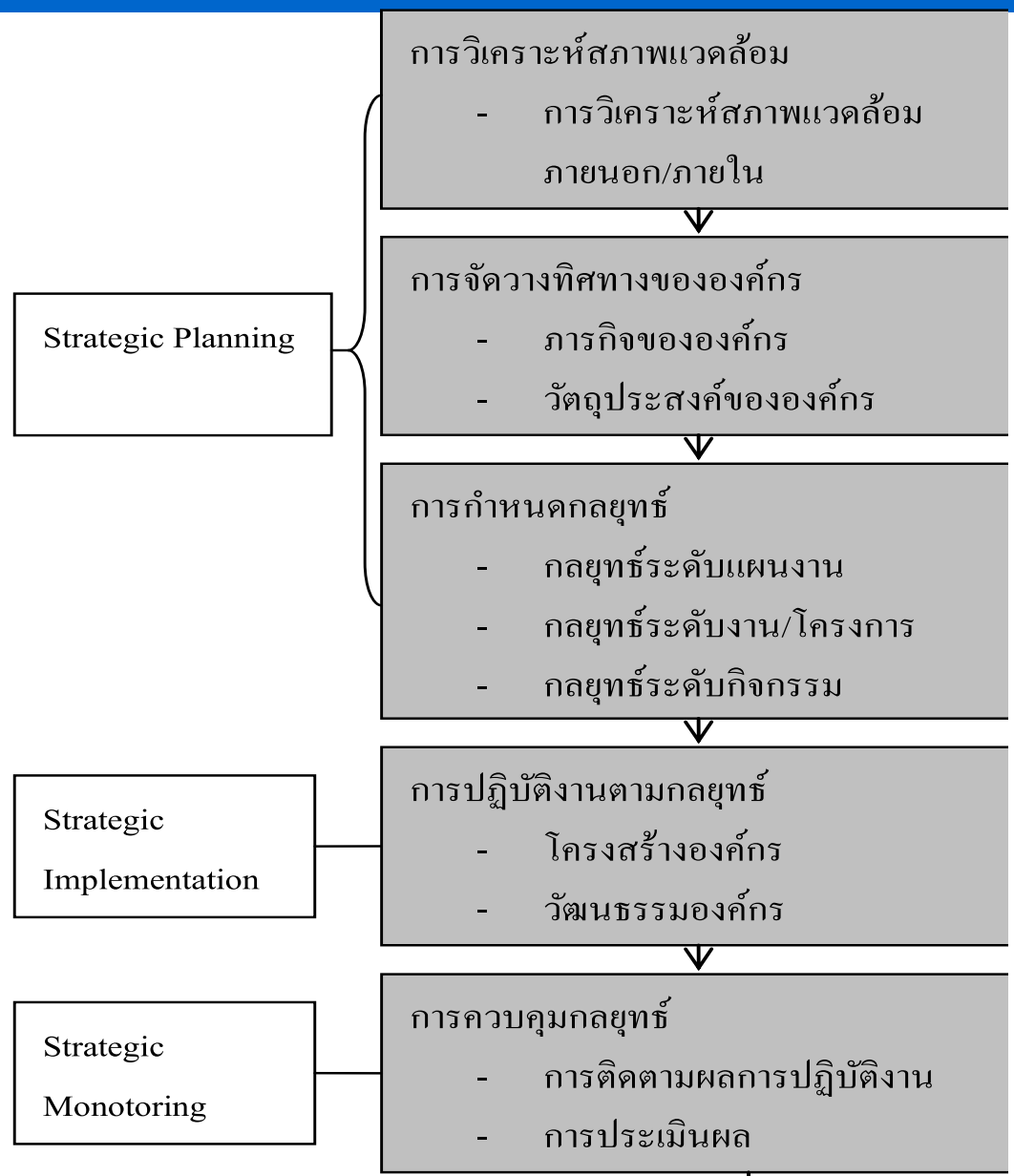
- กิจการควรมีแผนการรับมือ กรณีที่กิจการตกอยู่ในภาวะฉุกเฉิน หรือเกิดปัญหาที่ส่งผลกระทบต่อการทำงานตามปกติ เช่น เหตุไฟไหม้ น้ำท่วม ภาวะทางเศรษฐกิจ หรือเหตุฉุกเฉินอื่นๆ



กระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์เพื่อการเขียนธุรกิจ



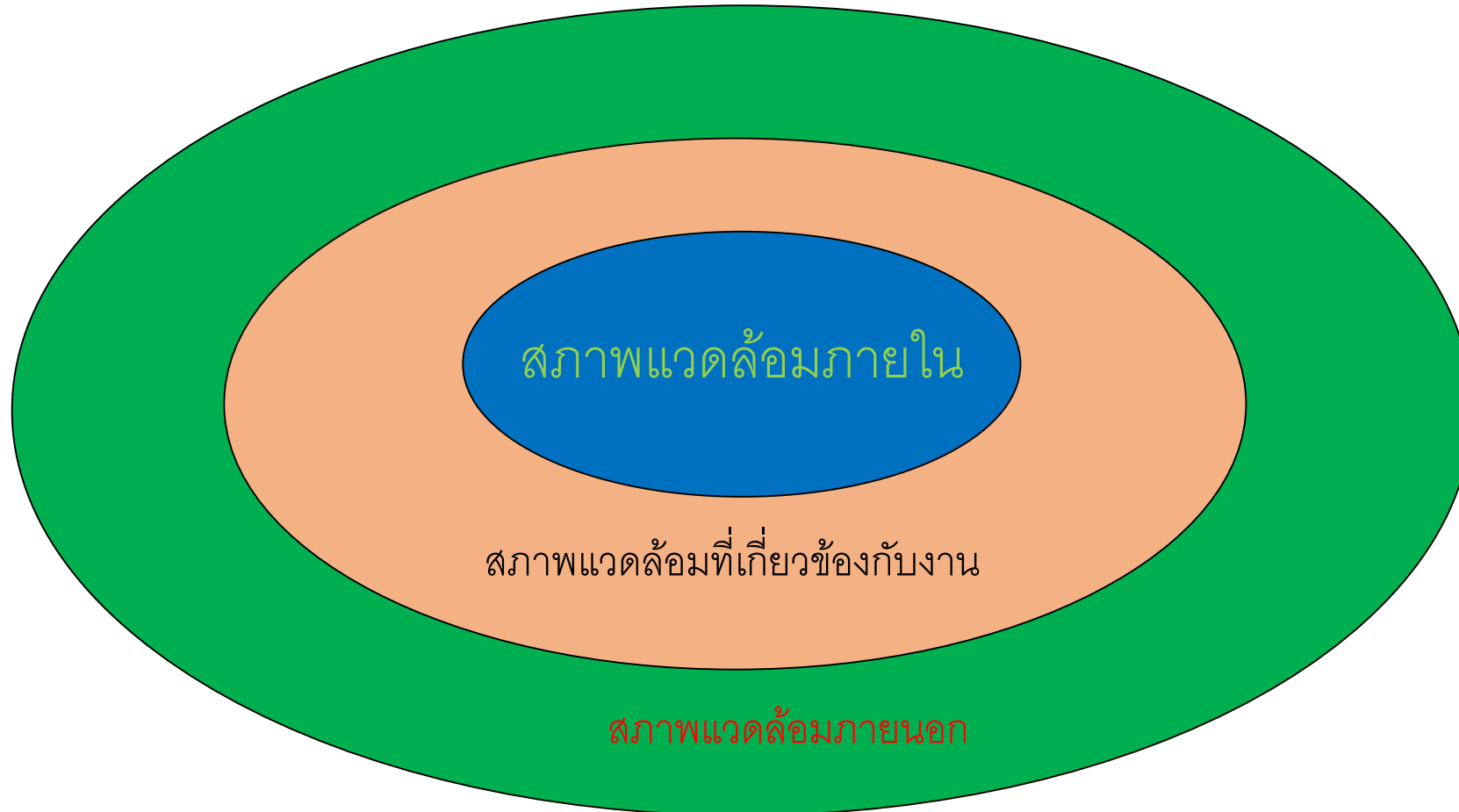
Since 1999

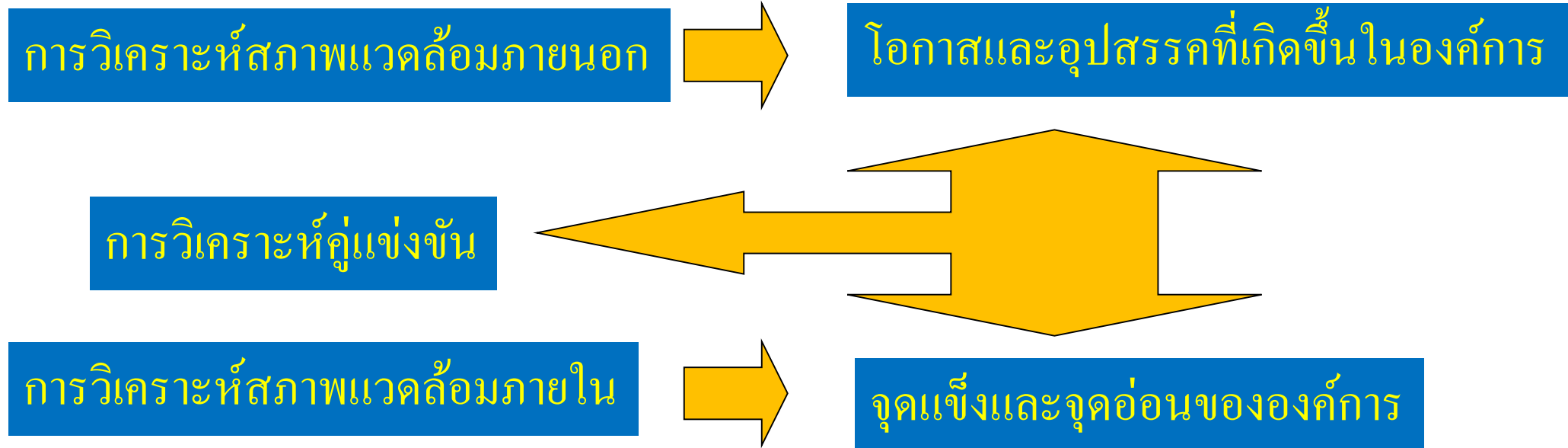


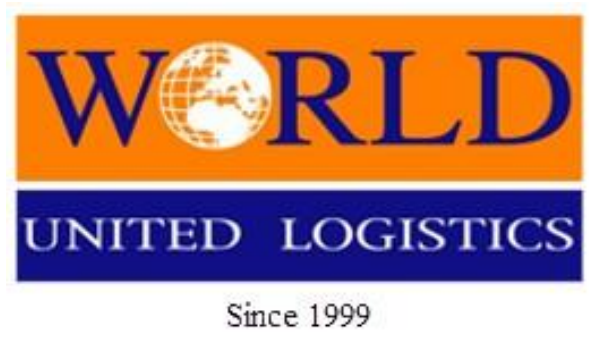
Step 1 : ประเภทสภาพแวดล้อมขององค์กร



Since 1999







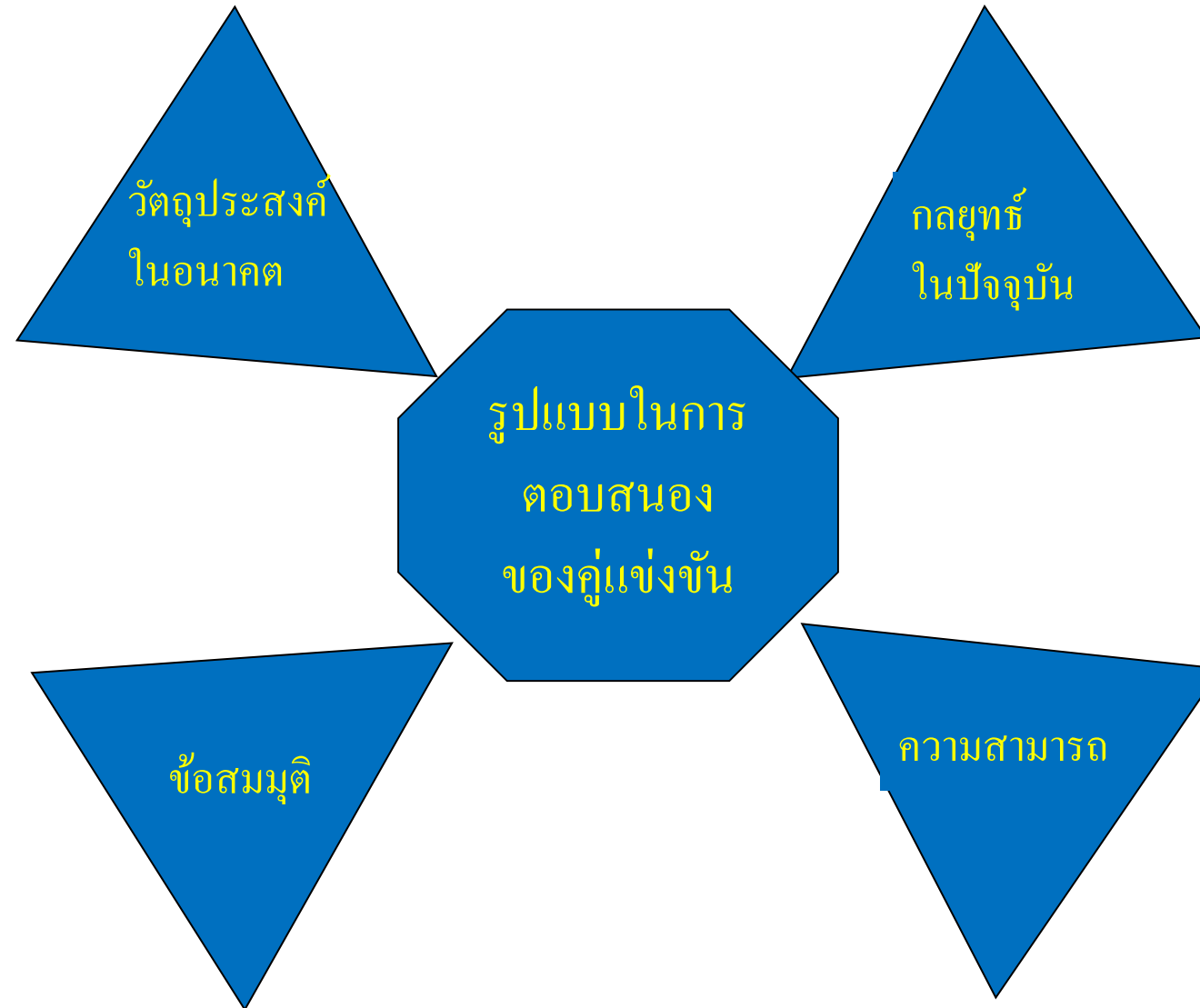
อุปสรรคของธุรกิจรายใหม่ในการเข้ามาแข่งในอุตสาหกรรม

อำนาจ
ในการ
ต่อรอง
ของลูกค้า



อำนาจในการ
ต่อรองของ
ผู้จัดจำหน่าย
วัตถุดิบ

อุปสรรคของสินค้าและบริการของบริษัท ในการนำสินค้าบริการอื่นมาทดแทน



Step 2 : ขั้นตอนที่ 2 การจัดวางทิศทางขององค์กร



Since 1999

วิสัยทัศน์

วิสัยทัศน์ขององค์กร (**Organizational Vision**)

พันธกิจ

ภารกิจขององค์กร (**Organizational Mission**)

เป้าหมาย

เป้าหมายขององค์กร (**Organizational Goals**)

วัตถุประสงค์

วัตถุประสงค์ขององค์กร (**Organizational Objective**)

กลยุทธ์

การจัดวางทิศทางองค์กรต้องสอดคล้องกับตำแหน่งทางยุทธศาสตร์

1. กลยุทธ์ระดับองค์กรหรือกลุ่มกิจการ (Corporate Strategy หรือ Companywide Strategy)

เป็นกลยุทธ์หลักขององค์กรโดยรวม

2. กลยุทธ์ระดับหน่วยธุรกิจ/โครงการ หรือกลยุทธ์เพื่อการแข่งขัน (Business Strategy หรือ

Competitive Strategy) เป็นกลยุทธ์ของ

หน่วยธุรกิจที่กำหนดขึ้นเพื่อใช้ในการแข่งขัน

3. กลยุทธ์ระดับหน้าที่งาน (Functional Strategy)

เป็นกลยุทธ์การตลาด กลยุทธ์การผลิต เป็นต้น

ขั้นตอนที่ 3 การกำหนดกลยุทธ์ขององค์กร (Strategy Formulation)-ระดับบริษัท



Since 1999

กลยุทธ์ ระดับ บริษัท

วิสัยทัศน์ ภารกิจ วัตถุประสงค์ เป้าหมาย

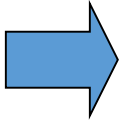
เน้นความมั่นคง เน้นการเติบโต ตัดทอน
หรือลดขนาดการดำเนินงานลง

การใช้กลยุทธ์การเจริญเติบโตแบบคงที่นั้น เป็นกลยุทธ์ที่เน้นสินค้าและบริการเพียงอย่างเดียวอย่างใดอย่างหนึ่งเท่านั้น การดำเนินกลยุทธ์นี้เป็นการรักษา อัตราการเจริญเติบโตของส่วนแบ่งทางการตลาดของบริษัทที่ดีอยู่แล้ว ได้เป็นไปทิศทางเดิมโดยใช้กลยุทธ์เดิมที่ทำใ้

ขั้นตอนที่ 3 การกำหนดกลยุทธ์ขององค์กร (Strategy Formulation)-ระดับธุรกิจ

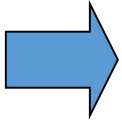


การเป็นผู้นำ
ทางด้านต้นทุน
(Overall Cost Leadership)



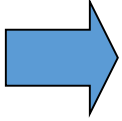
เป็นกลยุทธ์ในหน่วยธุรกิจใช้ เพื่อต้องการที่จะ
ได้เปรียบการแข่งขัน โดยเน้นการเปรียบเทียบ
ต้นทุน การผลิต รวมถึงการส่งมอบสินค้าและ
บริการของบริษัท ที่ต่ำกว่าคู่แข่ง

กลยุทธ์การสร้าง
ความแตกต่าง
(Differentiation Strategy)



เป็นกลยุทธ์ที่ธุรกิจจะต้องสร้างความแตกต่างของ
สินค้า และบริการของบริษัทให้มี ความแตกต่าง
ออกไปจากสินค้าและบริการของคู่แข่ง

กลยุทธ์การจำกัด
ขอบเขตที่น่าสนใจ
(Focus Strategy)



เมื่อองค์กรมีการนำกลยุทธ์นี้มาใช้ จะแสดงให้เห็น
ว่า การดำเนินธุรกิจของบริษัทจะแคบกว่า การ
ดำเนินธุรกิจของคู่แข่งชั้นดั่งนั้น บริษัทจึงกระทำ
การวิเคราะห์ปัจจัยเสริมอื่น ๆ เข้ามาเพื่อที่จะ
สามารถดำเนินธุรกิจได้คิดว่าคู่แข่ง

ขั้นตอนที่ 3 การกำหนดกลยุทธ์ขององค์กร (Strategy Formulation)-ระดับหน้าที่



Since 1999

กลยุทธ์ ระดับ หน้าที่

- **ด้านการตลาด**
ขยายส่วนแบ่งทางการตลาดของสินค้าและบริการ สินค้าเก่าตลาดใหม่สินค้าใหม่
ตลาดเก่า
- **การทรัพยากรมนุษย์**
ทรัพยากรมนุษย์ที่มีอยู่มาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุด พัฒนาทรัพยากรมนุษย์ใน
องค์กรให้มีความพร้อม และความสามารถตรงกับความต้องการขององค์กร สร้างแรงจูงใจ
พนักงานในองค์กร ให้ปฏิบัติงานเป็นไปตามความต้องการขององค์กร สร้างขวัญ และกำลังใจ
ให้พนักงานในองค์กร
- **ด้านการเงิน**
วิเคราะห์ค่าใช้จ่าย วิเคราะห์งบประมาณ วิเคราะห์แนวทางการลงทุน การคืนทุน
- **ด้านการผลิต**
การนำกิจกรรมทางการผลิตด้วยสร้างระบบการผลิต เน้นไม่ให้เกิด Waste / lost ที่
ลดต้นทุน ลดเวลา เสียหายน้อยที่สุด
- **ด้านการวิจัยพัฒนา**
พัฒนาสินค้าและบริการ ใหม่ ๆ โดยมุ่งเน้นให้สินค้าและบริการเกิดความแตกต่าง
จากคู่แข่ง และทำให้ลูกค้ามีทางเลือกสำหรับสินค้าและบริการใหม่ ๆ อยู่ตลอดเวลา

Step 4 : การประเมินและการติดตามกลยุทธ์ (Strategy Mornito



Since 1999

1. ใช้เครื่องมือ Balance Scorecard (BSC) ในการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ เพื่อวัดการ
จัดการเชิงกลยุทธ์กับมุมมองคุณภาพขององค์กร
2. ปัจจุบันองค์กรต่างๆ นำ Balanced Scorecard ไปใช้ในการบริหาร
 - เครื่องมือในการนำกลยุทธ์สู่การปฏิบัติ (Strategy Implementation)
 - เครื่องมือในการวัด/ควบคุม/ประเมินผล (Measurement Systems)
 - ระบบในการบริหาร (Management Systems)
3. Norton และ Kaplan ยืนยันความสมดุล (Balance) ในการพัฒนาองค์กรนั้น สามารถ
วัด และประเมินได้จากการมองผ่านมุมมองของระบบการวัดและประเมินผลใน 4
ด้านหลัก คือ
 - มุมมองด้านการเงิน (Financial Perspective; F)
 - มุมมองด้านลูกค้า (Customer Perspective; C)
 - มุมมองด้านการดำเนินการภายใน (Internal Perspective; I)
 - มุมมองด้านการเรียนรู้และพัฒนาการ (Learning and Growth; L)

Step 4 : การวัดผลการปฏิบัติงาน (Performance Measurement)



Since 1999

การวัดผลพิจารณา

1. ความประหยัด (Economy)
2. ความมีประสิทธิภาพ (Efficiency)
3. ความมีประสิทธิภาพ (Effectiveness)
4. หรือคุณภาพบริการ (Service Quality)

การกำหนดตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงาน

1. ปริมาณ
2. คุณภาพ
3. เวลา / สถานที่
4. ต้นทุน / ค่าใช้จ่าย