

บทที่ 4

การวางแผนธุรกิจสำหรับ
ผู้ประกอบการ

ความหมายของแผนธุรกิจ

แผนธุรกิจหมายถึง การวางแผนที่เป็นลายลักษณ์อักษรแสดงให้เห็นถึงเป้าหมายทางธุรกิจ เพื่อให้การริเริ่มก่อตั้งธุรกิจจากการตัดสินใจลงทุนและการดำเนินธุรกิจในทิศทางที่ชัดเจน เตรียมพร้อมสำหรับการแก้ไขปัญหาที่อาจจะเกิดขึ้นให้ลุล่วงไปได้ซึ่งจะทำให้ธุรกิจของผู้ประกอบการถึงที่หมายที่ตั้งไว้



ความสำคัญและวัตถุประสงค์ในการจัดทำแผนธุรกิจ

1. ทำให้ผู้ประกอบการสามารถกำหนดเป้าหมายและแนวทางในการประกอบธุรกิจที่สร้างสรรค์ได้อย่างดีเยี่ยม
2. แผนธุรกิจเป็นเครื่องมือในการแสวงหาเงินทุนจากสถาบันการเงินและสร้างความสนใจให้แก่ผู้ที่ต้องการร่วมลงทุน
3. ทำให้มองเห็นรายละเอียดต่าง ๆ ทั้งกิจกรรมในการจัดหาเงินทุน กิจกรรมในการพัฒนาการผลิต กิจกรรมด้านการตลาด ซึ่งใช้เป็นแนวกำหนดการปฏิบัติงานในอนาคตของกิจการอีกด้วย

องค์ประกอบของแผนธุรกิจ

- บทสรุปสำหรับผู้บริหาร
- ประวัติดย่อของกิจการ
- การวิเคราะห์สถานการณ์
- วัตถุประสงค์และเป้าหมายทางธุรกิจ
- แผนการตลาด
- แผนการจัดการและแผนบุคลากร
- แผนการดำเนินงานหรือแผนการผลิต
- แผนการเงิน
- แผนการดำเนินงาน
- แผนฉุกเฉิน

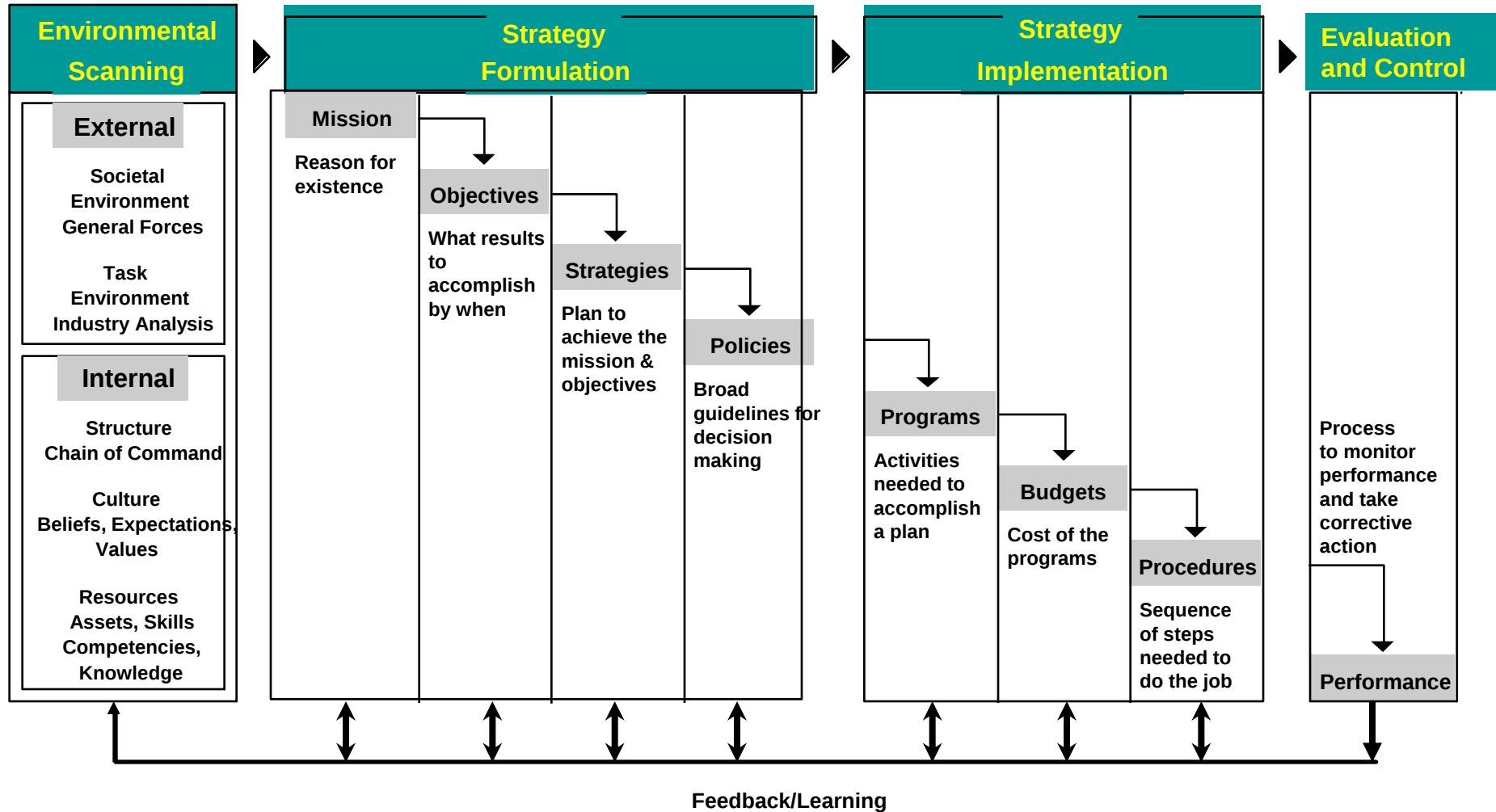


เหตุผลของการขาดการบริหารเชิงกลยุทธ์ภายในธุรกิจ

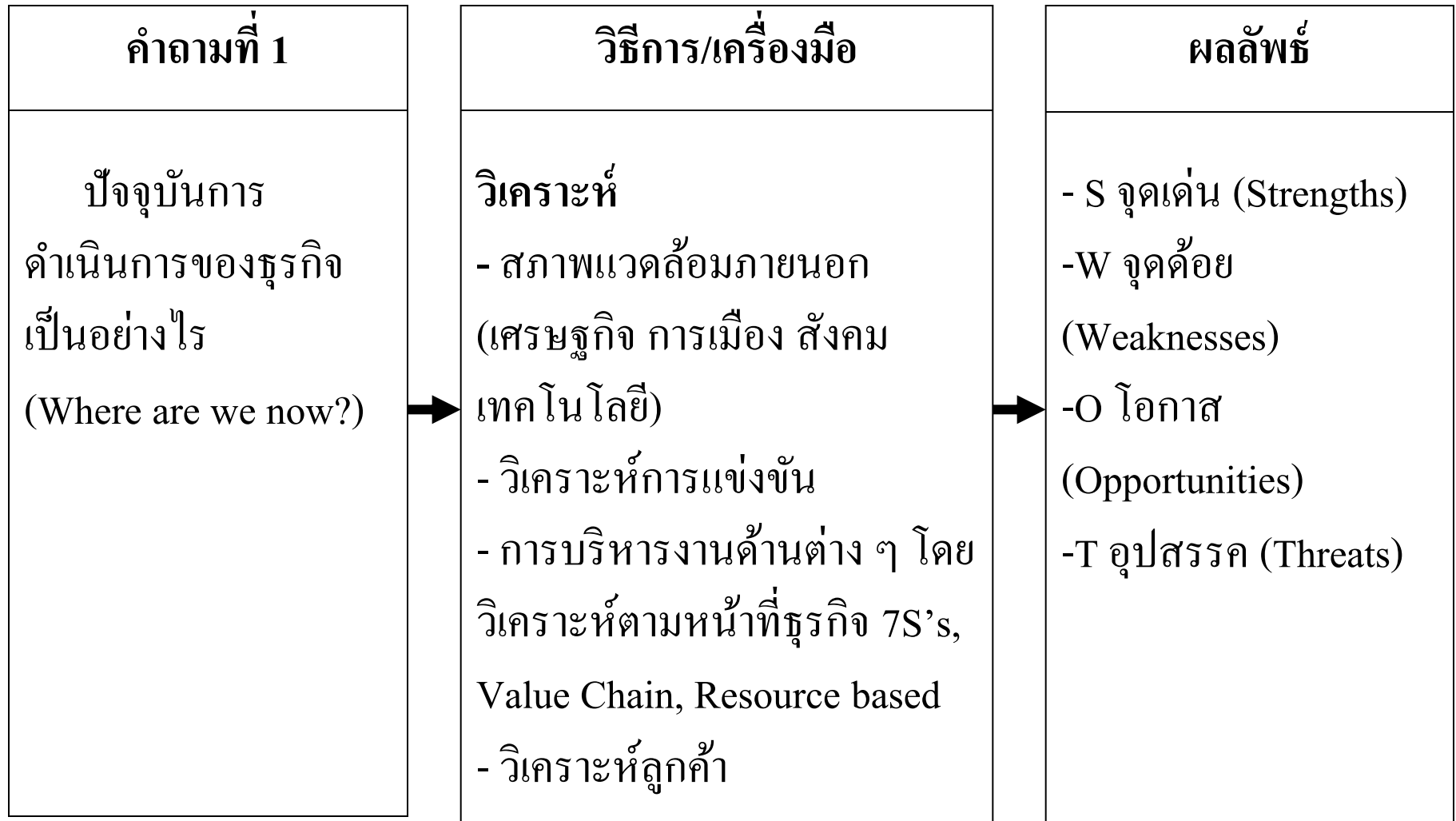
- การไม่มีเวลาเพียงพอ
- การไม่คุ้นเคยกับการบริหารเชิงกลยุทธ์
- การขาดทักษะ
- การขาดความไว้วางใจและความเปิดเผย



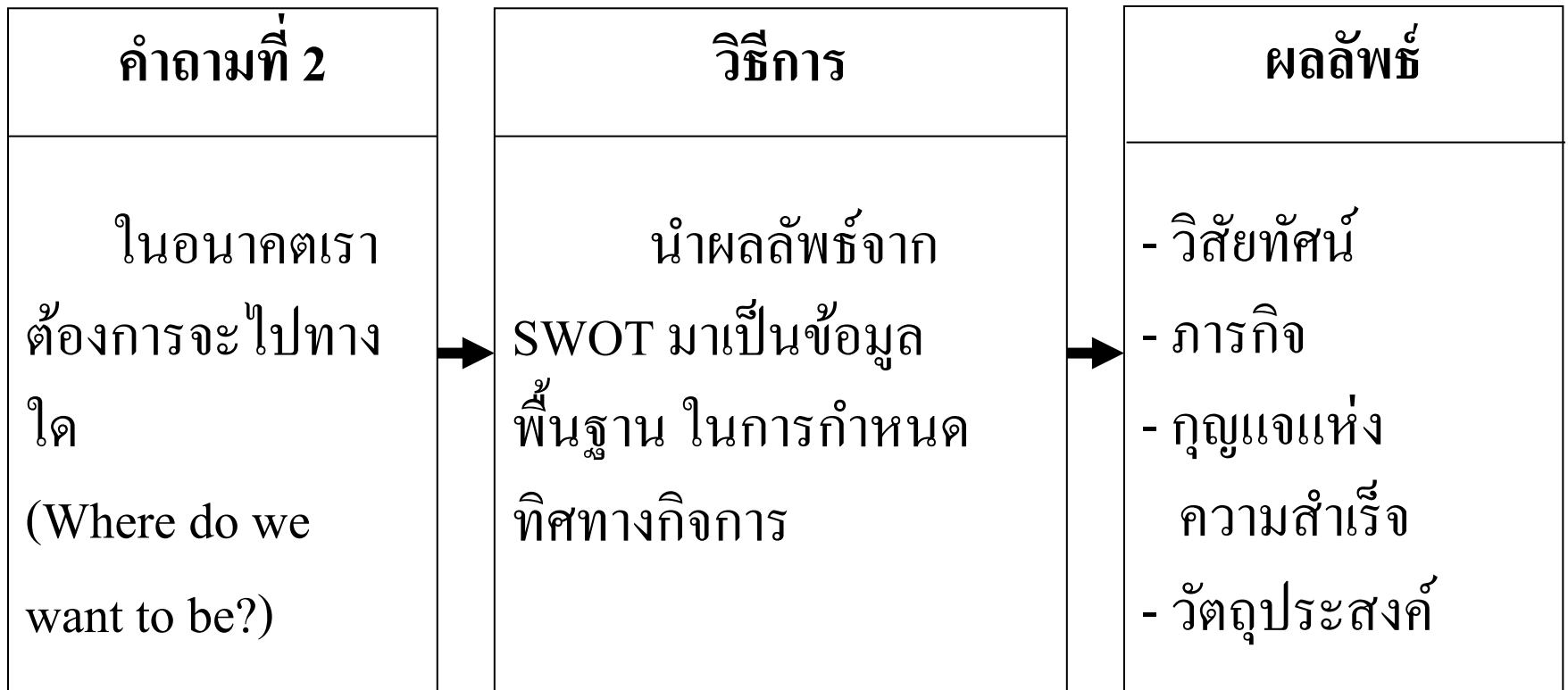
กรอบและตัวแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์



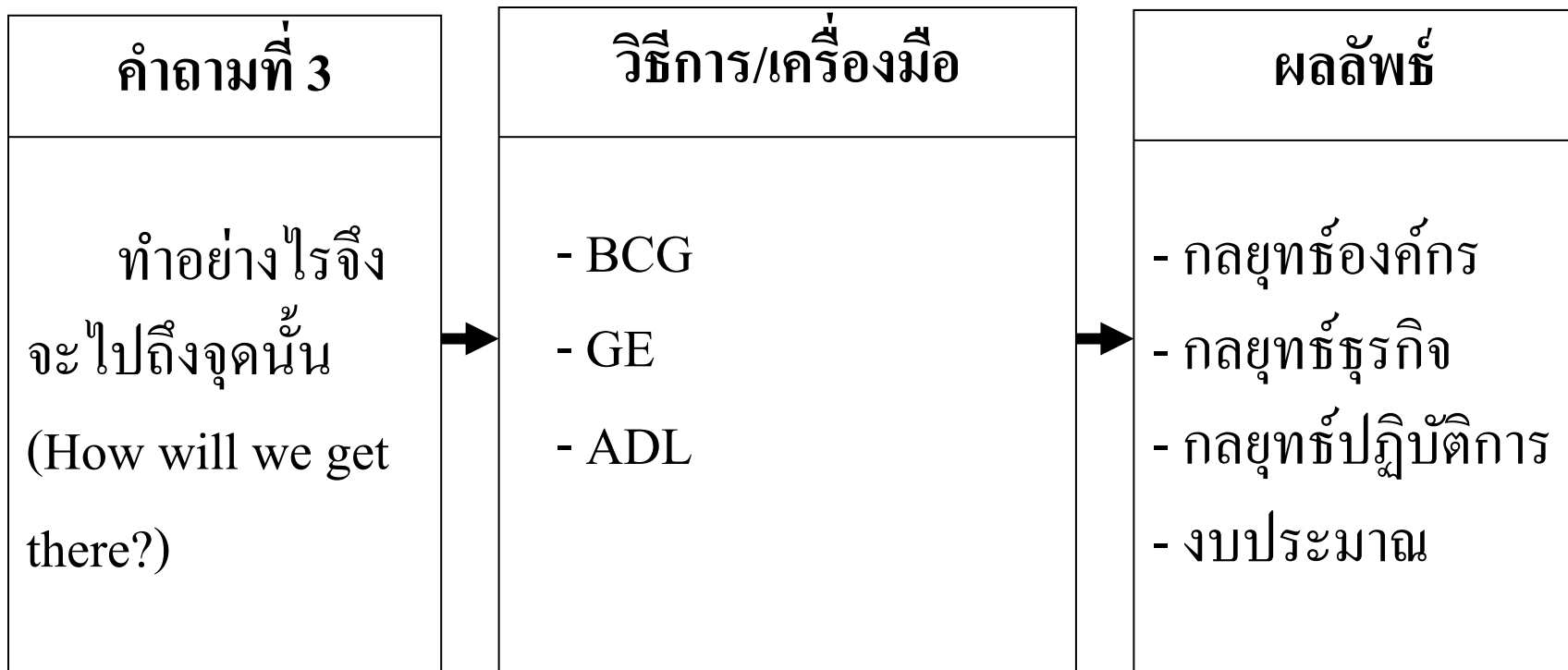
กระบวนการวางแผนเชิงกลยุทธ์ (ต่อ)



กระบวนการวางแผนเชิงกลยุทธ์



กระบวนการวางแผนเชิงกลยุทธ์



ปัจจุบันการดำเนินงานของธุรกิจเป็นอย่างไร (Where are we now?)

1. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร

(External Environment)

1.1 การวิเคราะห์โอกาส (Opportunity Analysis)

1.2 การวิเคราะห์อุปสรรค (Threat Analysis)



ปัจจุบันการดำเนินงานของธุรกิจเป็นอย่างไร (Where are we now?)

2. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในองค์กร

(Internal Environment)

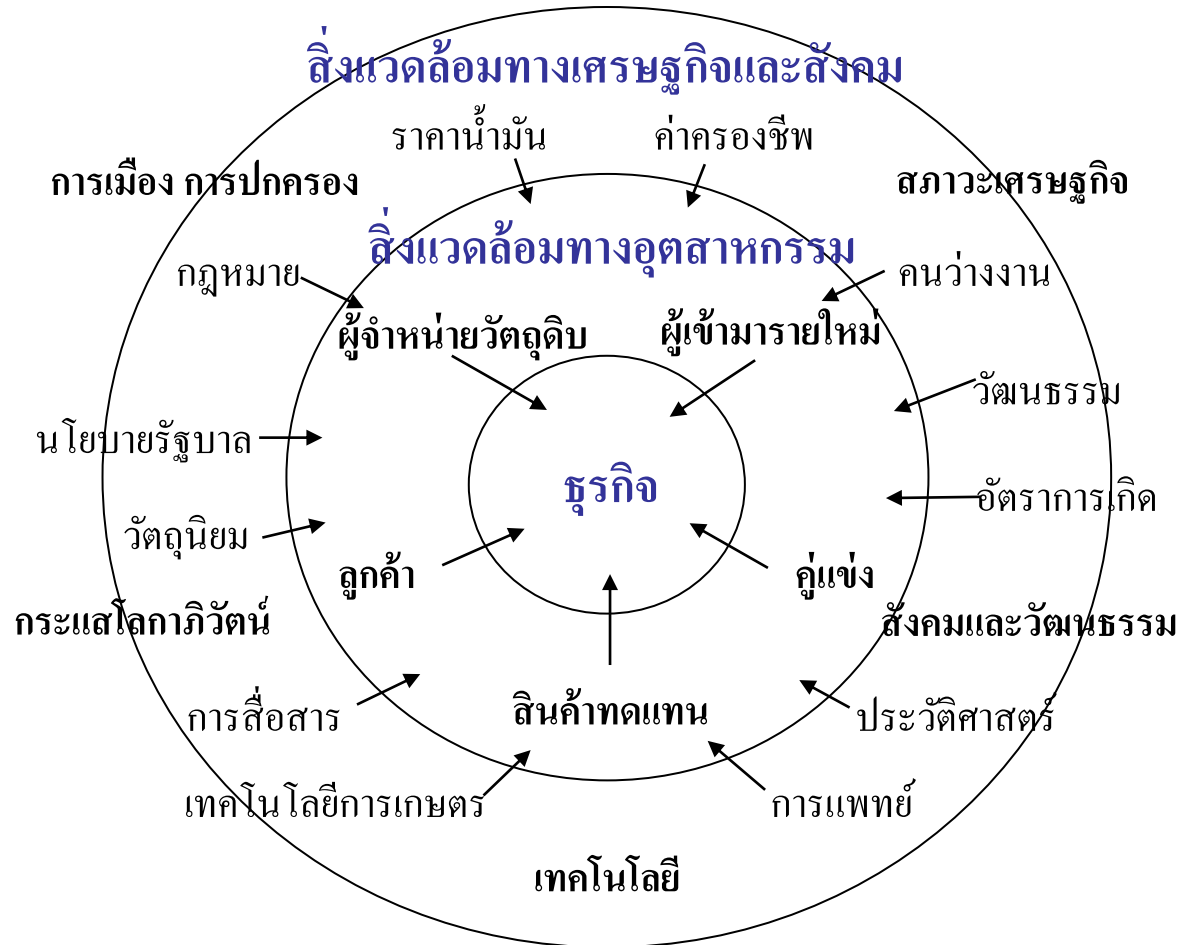
2.1 การวิเคราะห์จุดแข็ง (Strength Analysis)

2.2 การวิเคราะห์จุดอ่อน (Weakness Analysis)

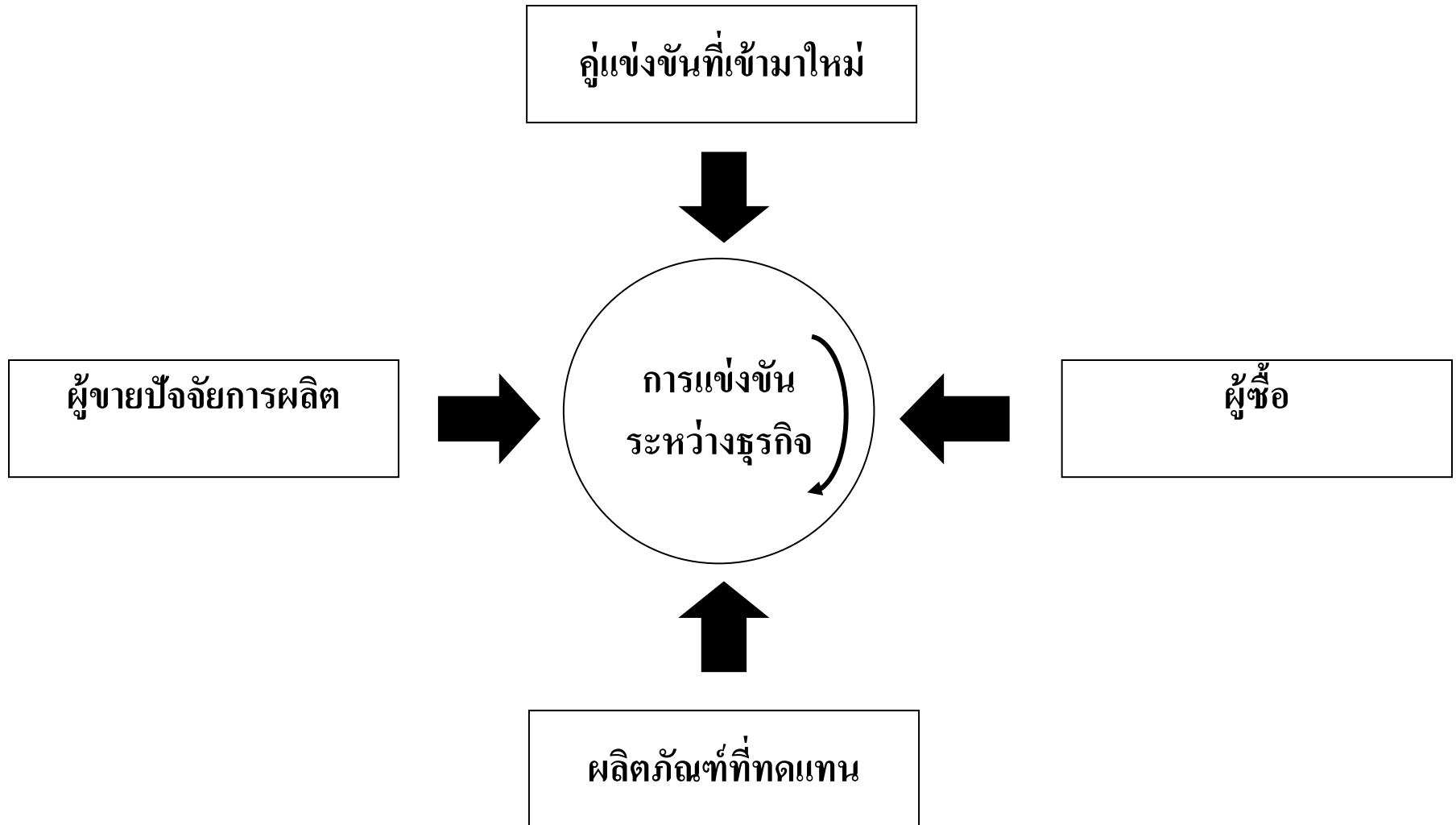


ปัจจุบันการดำเนินงานของธุรกิจเป็นอย่างไร (Where are we now?)

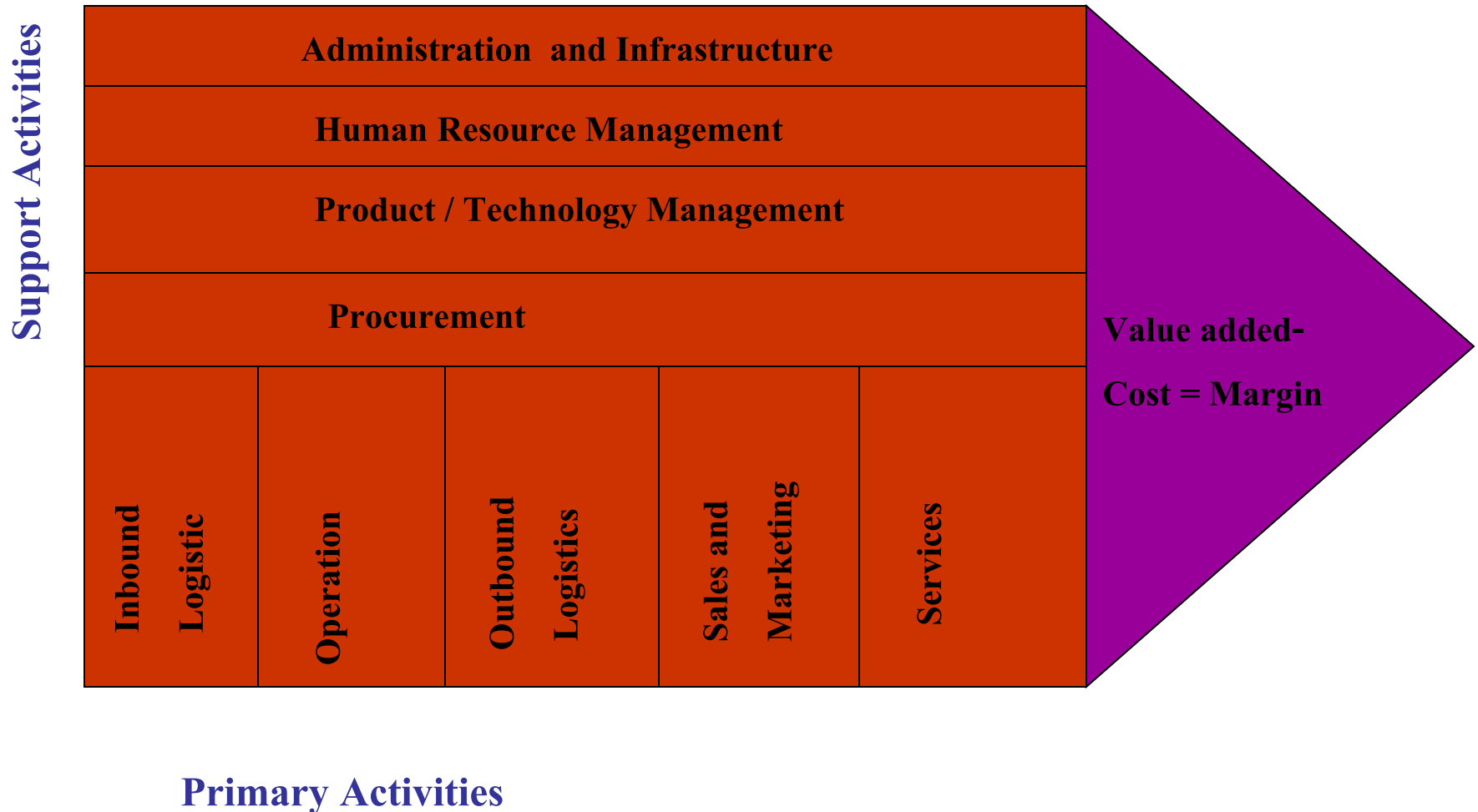
3. การวิเคราะห์สภาพสภาพแวดล้อมอุตสาหกรรม



สิ่งแวดล้อมทางอุตสาหกรรม (Task Environment)



การวิเคราะห์โซ่แห่งคุณค่า (The value chain)



การวิเคราะห์ TOWS Matrix

ปัจจัย ภายใน ปัจจัยภายนอก	จุดแข็ง (S) เลือกลักษณะเด่น 5 ข้อ แรก	จุดอ่อน (W) เลือกลักษณะด้อย 5 ข้อ แรก
โอกาส (O) เลือกโอกาสมา 5 ข้อ แรก	SO	WO
อุปสรรค (T) เลือกอุปสรรคมา 5 ข้อ แรก	ST	WT

ในอนาคตเราต้องการจะไปไหน (Where do we want to be?)

1. วิสัยทัศน์ (Vision)

ประเภทของธุรกิจ	วิสัยทัศน์
1. ธุรกิจจัดจำหน่ายผลิตภัณฑ์จากสมุนไพร	เป็นผู้นำในการพัฒนาผลิตภัณฑ์จากสารสกัดสมุนไพร
2. ธุรกิจสปา	นำเสนอสินค้าและบริการที่มีคุณภาพ โดยมุ่งเน้นการสร้างคามพึงพอใจและเพิ่มคุณค่าให้กับลูกค้าทุกคนที่เข้ามาใช้บริการ
3. ธุรกิจนิตยสาร ไม่มีต้นทุนแก่ผู้อ่าน	มุ่งเป็นสื่อโฆษณาในรูปแบบของนิตยสารที่สามารถเข้าถึงกลุ่มเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ในอนาคตเราต้องการจะไปไหน (Where do we want to be?)

2. ภารกิจ (Mission)

2.1 ประวัติศาสตร์ของกิจการ ความเชื่อและค่านิยมร่วมของกิจการ

2.2 ผู้ประกอบการต้องหาข้อจำกัดความของกิจการ 5 ประการคือ ธุรกิจของเราคืออะไร ใครคือลูกค้าของเรา คุณค่าอะไรที่ให้กับลูกค้า ธุรกิจของเราเป็นอย่างไรและธุรกิจของเราจะเป็นอย่างไร

2.3 ประสิทธิภาพในการได้มาและใช้ไปของทรัพยากรของกิจการ

2.4 ผลประโยชน์ที่ผู้เกี่ยวข้องกับกิจการ เช่น พนักงาน ผู้ถือหุ้น ลูกค้า สถาบันการเงิน คู่แข่งขัน ผู้จำหน่ายวัตถุดิบในการผลิต รัฐบาล



ในอนาคตเราต้องการจะไปไหน (Where do we want to be?)

2. ภารกิจ (Mission)

ประเภทของภารกิจ	วิสัยทัศน์
1. ภารกิจจัดจำหน่ายผลิตภัณฑ์จากสมุนไพร	เป็นผู้นำในการพัฒนาผลิตภัณฑ์จากสารสกัดสมุนไพร
2. ภารกิจสปา	นำเสนอสินค้าและบริการที่มีคุณภาพ โดยมุ่งเน้นการสร้างคามพึงพอใจและเพิ่มคุณค่าให้กับลูกค้าทุกคนที่เข้ามาใช้บริการ
3. ภารกิจนิตยสาร ไม่มีต้นทุนแก่ผู้อ่าน	มุ่งเป็นสื่อโฆษณาในรูปแบบของนิตยสารที่สามารถเข้าถึงกลุ่มเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ในอนาคตเราต้องการจะไปไหน (Where do we want to be?)

3. วัตถุประสงค์ (Objective)

- 3.1 เป็นประเด็นที่เจาะจงกับความสำเร็จของกิจการ อยู่ในกรอบของวิสัยทัศน์และภารกิจที่ตั้งขึ้น
- 3.2 เป็นปริมาณสามารถวัดผลความสำเร็จได้
- 3.3 ระบุวัน เวลาที่จะได้มาซึ่งความสำเร็จของกิจกรรม
- 3.4 มีลักษณะท้าทาย ไม่ยากเกินไปและไม่ง่ายเกินไป สามารถบรรลุได้
- 3.5 สามารถยืดหยุ่นได้ตามสภาพการณ์ที่เกิดขึ้น



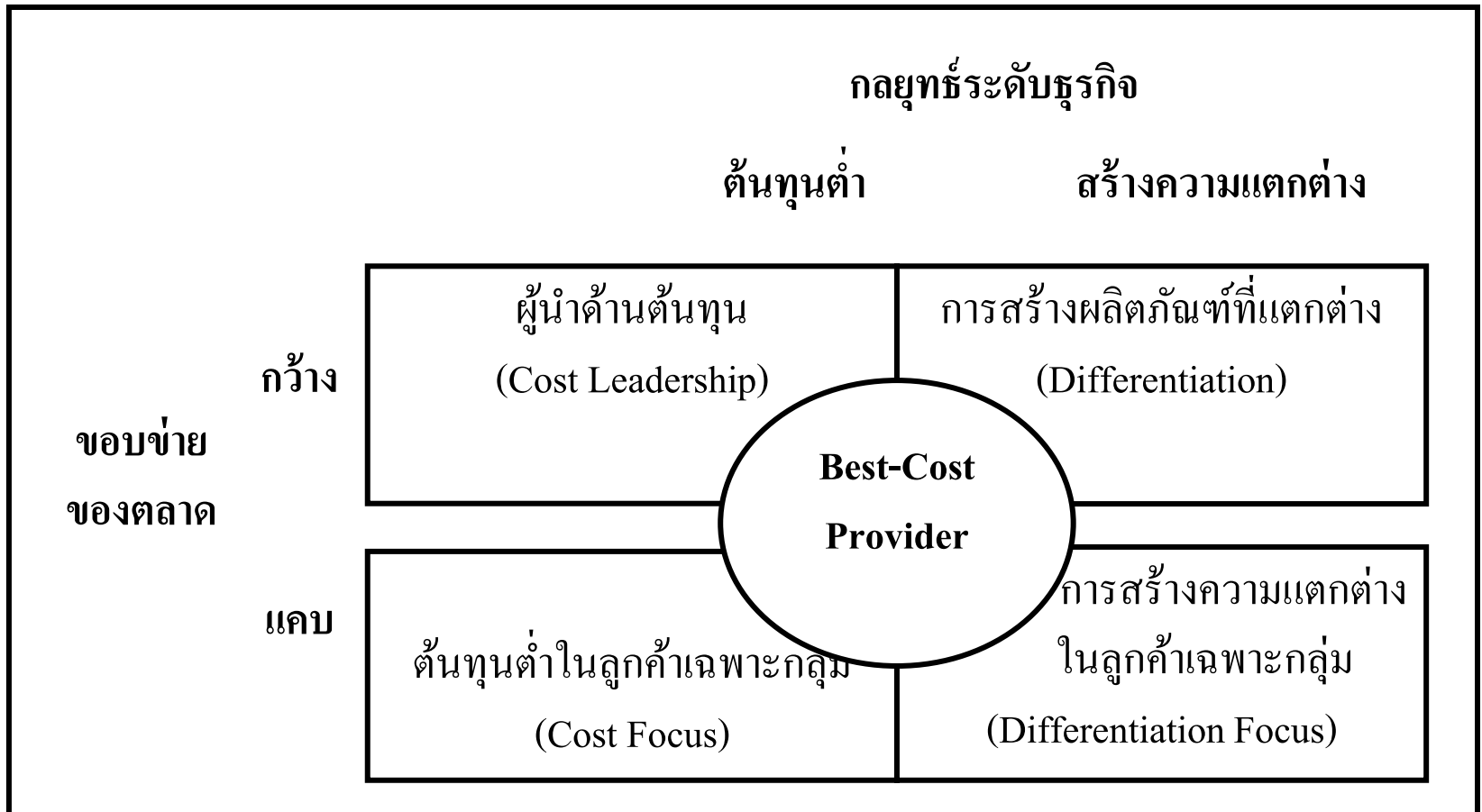
ในอนาคตเราต้องการจะไปไหน (Where do we want to be?)

3. วัตถุประสงค์ (Objective)

ประเภทของธุรกิจ	วัตถุประสงค์
1. ธุรกิจจัดจำหน่ายผลิตภัณฑ์จากสมุนไพร	- ผลตอบแทนในส่วนของผู้ถือหุ้น (ROE) ร้อยละ 20 ต่อปี - ผลตอบแทนจากการลงทุน (ROI) ไม่ต่ำกว่าร้อยละ 20 ต่อปี - นำผลิตภัณฑ์ใหม่ออกสู่ตลาดภายใน ปีที่ 3
2. ธุรกิจสปา	- สร้างยอดขายประมาณ 13 ล้านบาท ภายในปี 2552 - มีผลกำไรสุทธิประมาณร้อยละ 22 ในปี 2552
3. ธุรกิจนิตยสาร ไม่มีต้นทุนแก่ผู้อ่าน	รายได้จากอัตราค่าโฆษณาและบริการของบริษัทเป็น 30 ล้านบาท ในระยะเวลา 5 ปี

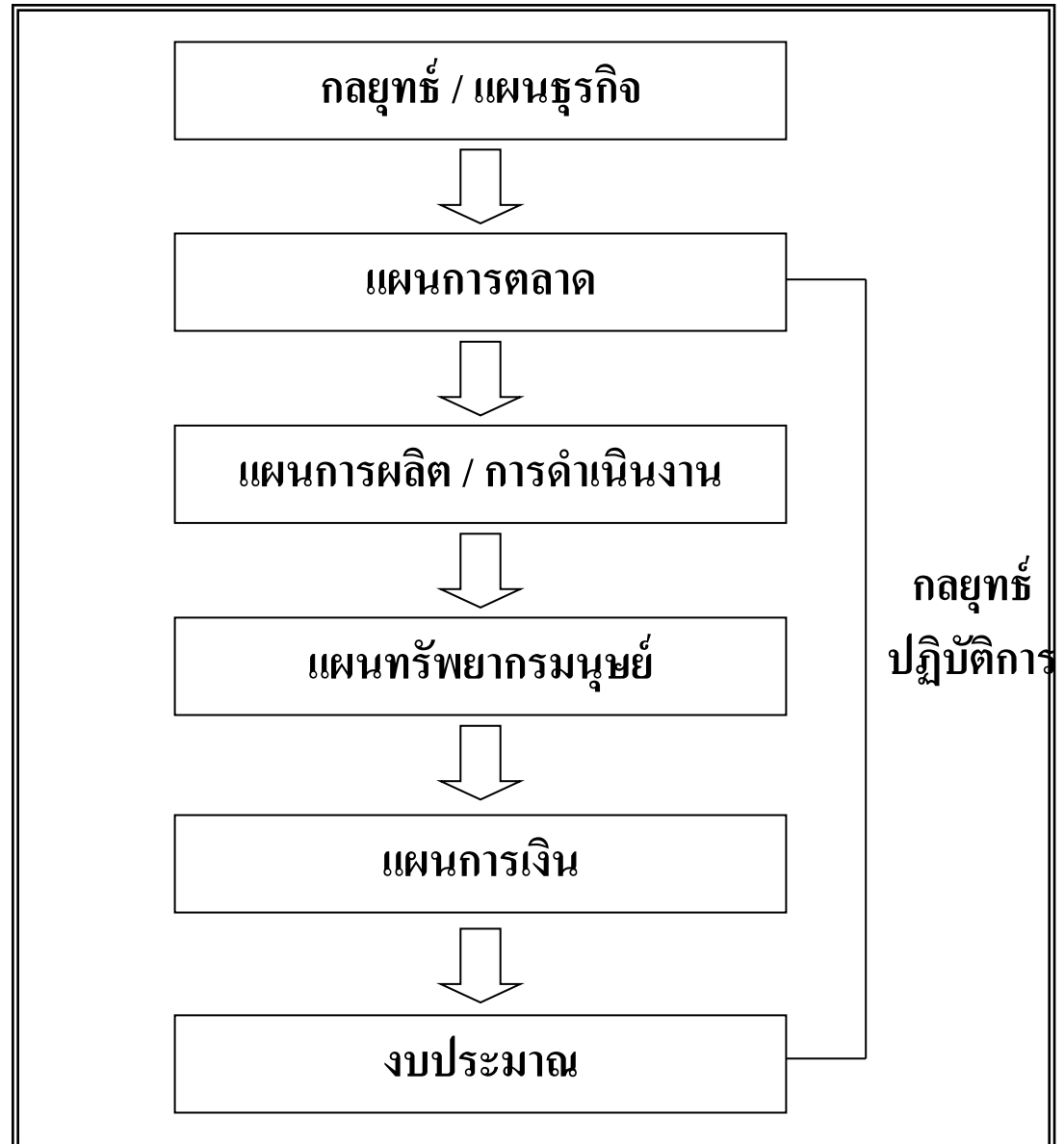
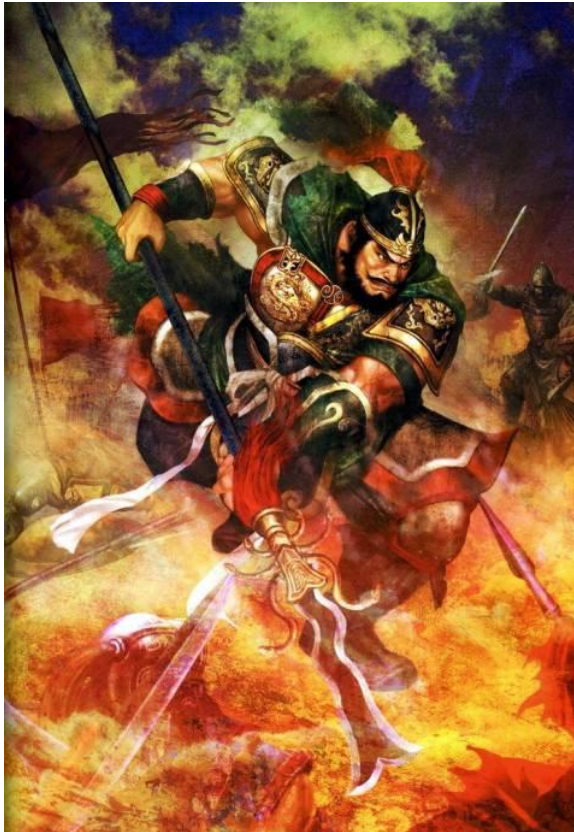
ทำอย่างไรจึงจะไปถึงจุดนั้น (How we will get there?)

1. กลยุทธ์ระดับธุรกิจ (Business Strategy)



ทำอย่างไรจึงจะไปถึงจุดนั้น (How we will get there?)

2. กลยุทธ์การปฏิบัติ

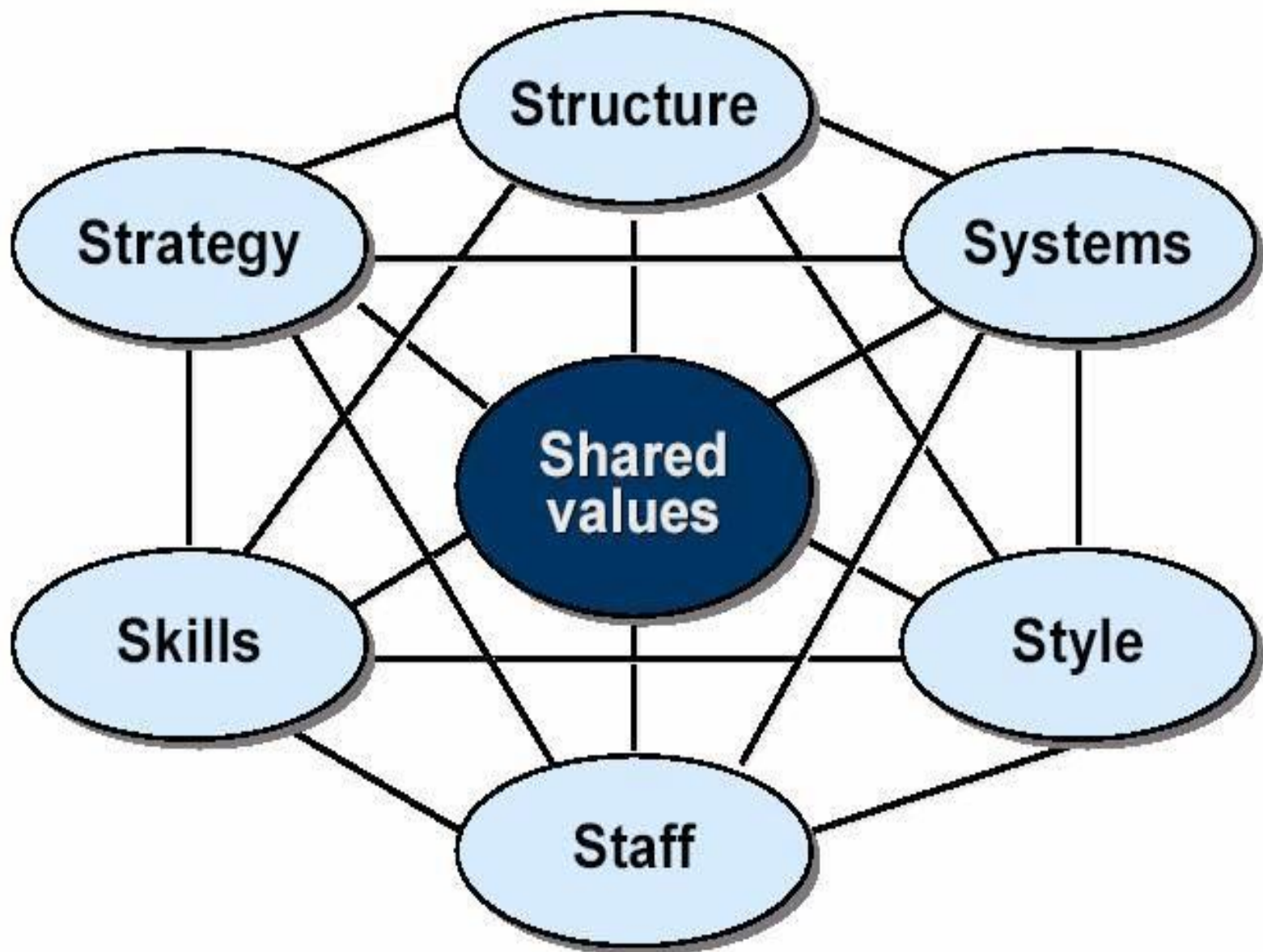


ทำอย่างไรจึงจะไปถึงจุดนั้น (How we will get there?)

3. การนำแผนไปปฏิบัติ

ต้องตรวจสอบความเหมาะสมของกลยุทธ์กับโครงสร้างขององค์กร (Structure) ระบบต่าง ๆ (System) ในองค์กร เช่น ระบบข้อมูล ระบบการบัญชีการเงิน เป็นต้น นอกจากนั้นยังต้องตรวจสอบด้านทรัพยากรมนุษย์ถึงจำนวนและความรู้ ความสามารถ (Staff and Skill) บทบาทการบริหารงานของผู้บริหารระดับต่าง ๆ (Style) และการมีค่านิยมร่วมกันของคนในองค์กร (Shared Value) ดังนั้นขั้นตอนการนำแผนไปปฏิบัติต้องคำนึงถึงตัวแบบ 7 Ss ของ McKinsey





ทำอย่างไรจึงจะไปถึงจุดนั้น (How we will get there?)

3. การนำแผนไปปฏิบัติ

3.1 บทบาทของผู้บริหารในการวางแผนกลยุทธ์ (Style)

3.2 การเปลี่ยนด้านวัฒนธรรม (Shared Value)

เก่า	ใหม่
1.รวมอำนาจ 2.ตัดสินใจซ้ำ 3.มีการเมื่อมาเกี่ยว 4.หลีกเลี่ยงความเสี่ยง 5.เน้นการบริหารภายใน	1.Empowerment 2.เปิดเผยและจริงใจ 3.กล้าเสี่ยง 4.เน้นลูกค้า

ทำอย่างไรจึงจะไปถึงจุดนั้น (How we will get there?)

3. การนำแผนไปปฏิบัติ

3.3 บทบาทของผู้บริหารในการวางแผนกลยุทธ์ (Style)

- **Task** จะเน้นเป้าหมาย งาน ผลงานระดับใด
- **Relationship** ความสัมพันธ์ทางสังคม ระดับใดกับลูกน้อง
- **Reward** การให้รางวัลกับลูกน้อง
- **Attitude** ทักษะคติ บวกหรือลบ ต่อลูกน้อง
- **Participation** การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจของลูกน้อง

สิ่งที่เรากำลังทำเป็นอย่างไร (How are we doing?)

1. การติดตาม ประเมินผลและการควบคุม

1.1 กำหนดว่าจะควบคุม ประเมินผลระดับอะไร

1.2 ตั้งมาตรฐาน

1.3 การวัดผลการดำเนินงาน

1.4 เปรียบเทียบผลการดำเนินงานกับมาตรฐาน



สิ่งที่เรากำลังทำเป็นอย่างไร (How are we doing?)

2. การตรวจสอบทางกลยุทธ์ (Strategy Audit)

2.1 ขั้นสำรวจภาพรวม

2.2 ขั้นการวิเคราะห์เจาะลึก

2.3 ขั้นเสนอแนวทางการพัฒนา / แก้ไข



สิ่งที่เรากำลังทำเป็นอย่างไร (How are we doing?)

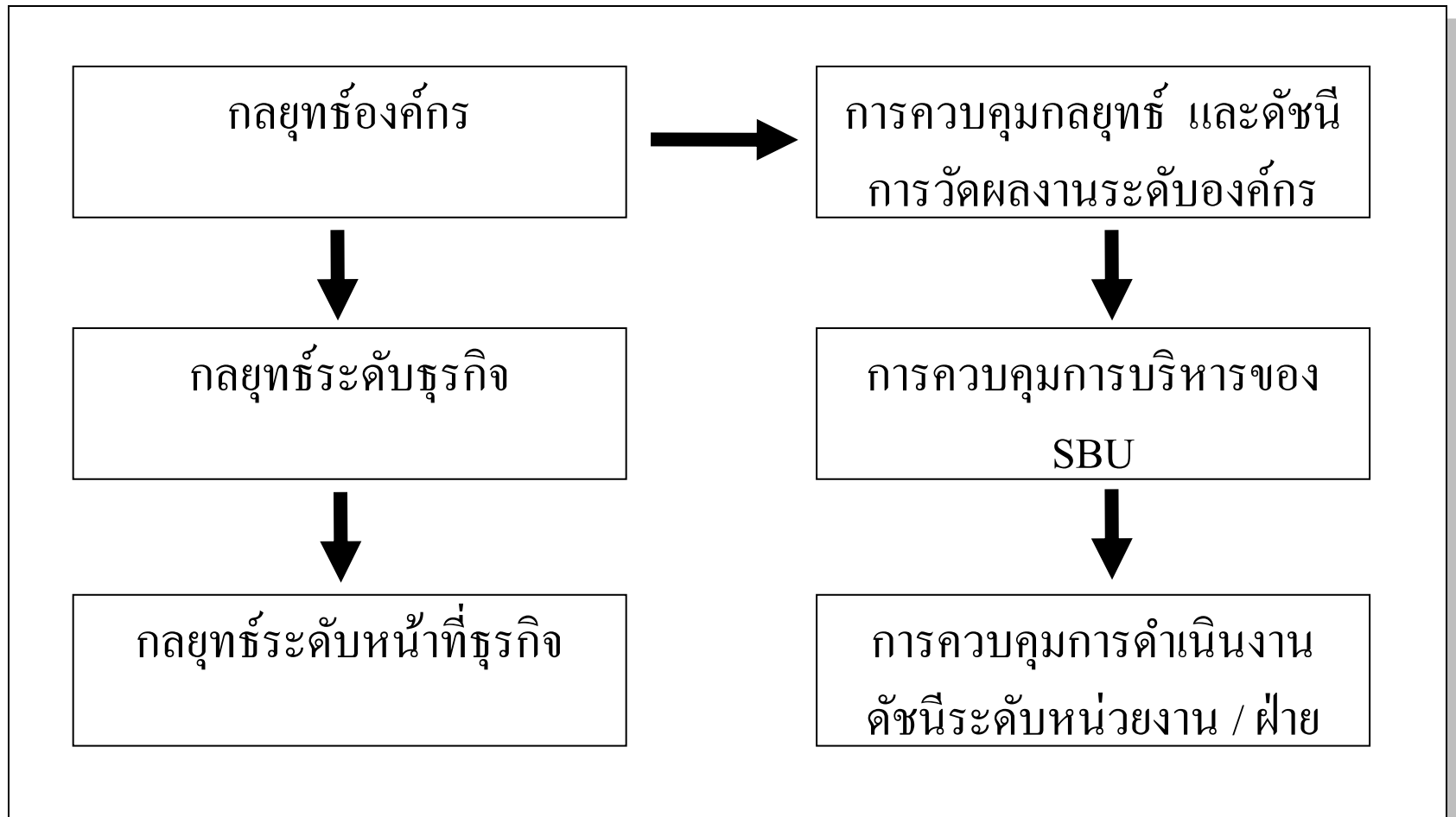
3. การควบคุมเชิงกลยุทธ์

คุณภาพสินค้าและบริการ คุณภาพการบริหาร นวัตกรรม มูลค่าการลงทุนระยะยาว ฐานะการเงินที่ดี ความรับผิดชอบต่อชุมชนและสิ่งแวดล้อม การใช้สินทรัพย์ขององค์กร ความสามารถในการดึงดูดพัฒนา และรักษาคณบดีคนเก่ง เป็นต้น



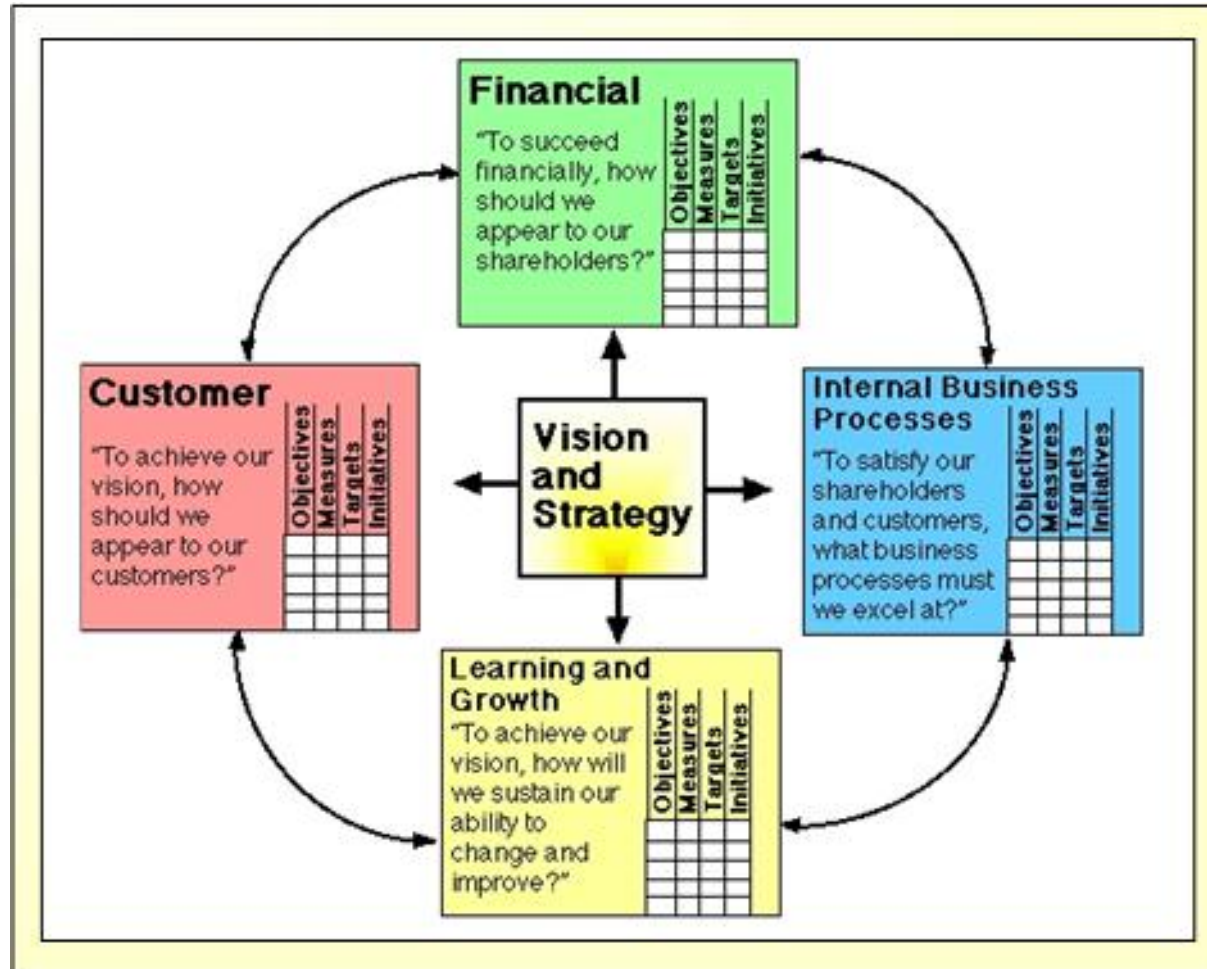
สิ่งที่เรากำลังทำเป็นอย่างไร (How are we doing?)

4. ตัวแบบการประเมินองค์กร (Performance Appraisal Systems)



สิ่งที่เรากำลังทำเป็นอย่างไร (How are we doing?)

5. Balanced Scorecard (BSC)



Who must do what ?



ตรวจสอบ
โครงสร้าง
องค์กร

ตรวจสอบ
ระบบต่าง
ๆ

ตรวจสอบด้าน
ทรัพยากร
มนุษย์
และทักษะ

สไตล์
การบริหาร

วัฒนธรรม
ในองค์กร