

แบบฟอร์มการวางแผนเชิงกลยุทธ์

1. บทสรุปสำหรับผู้บริหาร (Executive summary)

- สถานะของกิจการในปัจจุบัน (Current state of the business)

.....

.....

.....

- ผลิตภัณฑ์ บริการและลูกค้า (Products and services and the customers)

.....

.....

.....

- แหล่งที่มาของการได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืน (Sources of sustainable competitive advantage)

.....

.....

.....

- วัตถุประสงค์ของผู้ถือหุ้นและกลยุทธ์ธุรกิจ (Shareholders objectives and business strategy)

.....

.....

.....

- สรุปประมาณการทางการเงิน (Summary financial forecasts)

.....

.....

.....

.....

.....

.....

- การตัดสินใจหรือการจัดหาแหล่งเงินทุน (Decision or funding being sought)

.....

.....

.....

2. ข้อมูลธุรกิจเบื้องต้น (Basic business information)

- ประวัติ และความเป็นมาของกิจการ

.....

.....

.....

.....

- รายละเอียดผลิตภัณฑ์และบริการโดยสังเขป

.....

.....

.....

- แก่นศักยภาพ (Core competencies)

.....

.....

.....

.....

.....

- รูปแบบองค์กรธุรกิจและทุนจดทะเบียน

.....

.....

.....

.....

- รายชื่อหุ้นส่วน หรือผู้ถือหุ้น และสัดส่วนหุ้นที่ถือครอง

ลำดับที่	ชื่อ-สกุล	ตำแหน่งในกิจการ	จำนวนหุ้น	สัดส่วน (%)
1				
2				
3				
4				
5				
6				
7				

- ประวัติของหุ้นส่วน หรือผู้ถือหุ้นบางท่าน (ผู้มีบทบาทสำคัญ)

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

- เหตุการณ์สำคัญในอดีต (กรณีเป็นโครงการเดิม)

.....

.....

.....

.....

.....

- ผลการดำเนินงานที่ผ่านมา (กรณีเป็นโครงการเดิม)

	หน่วย : พันบาท		
	ต้นปีถึงปัจจุบัน	ปีที่แล้ว	สองปีที่ผ่านมา
(1) ยอดขาย			
(2) ต้นทุนและค่าใช้จ่าย			
(3) ดอกเบี้ยจ่าย			
กำไร(ขาดทุน)สุทธิ (1) - (2) - (3)			
สินทรัพย์รวม			
หนี้สินรวม			

3. การวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ (Strategic analysis)

3.1 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม

- ภาพรวมของอุตสาหกรรม และแนวโน้มการเติบโตของอุตสาหกรรม/ธุรกิจ

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

- นโยบายสนับสนุนจากภาครัฐ

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

3.2 การวิเคราะห์การเมือง เศรษฐกิจ สังคม เทคโนโลยี (PEST Analysis)

I. การเมือง (Political)

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

II. เศรษฐกิจ (Economic)

.....

.....

.....

.....

III. สังคม (Social)

.....

.....

.....

.....

IV. เทคโนโลยี (Technology)

.....

.....

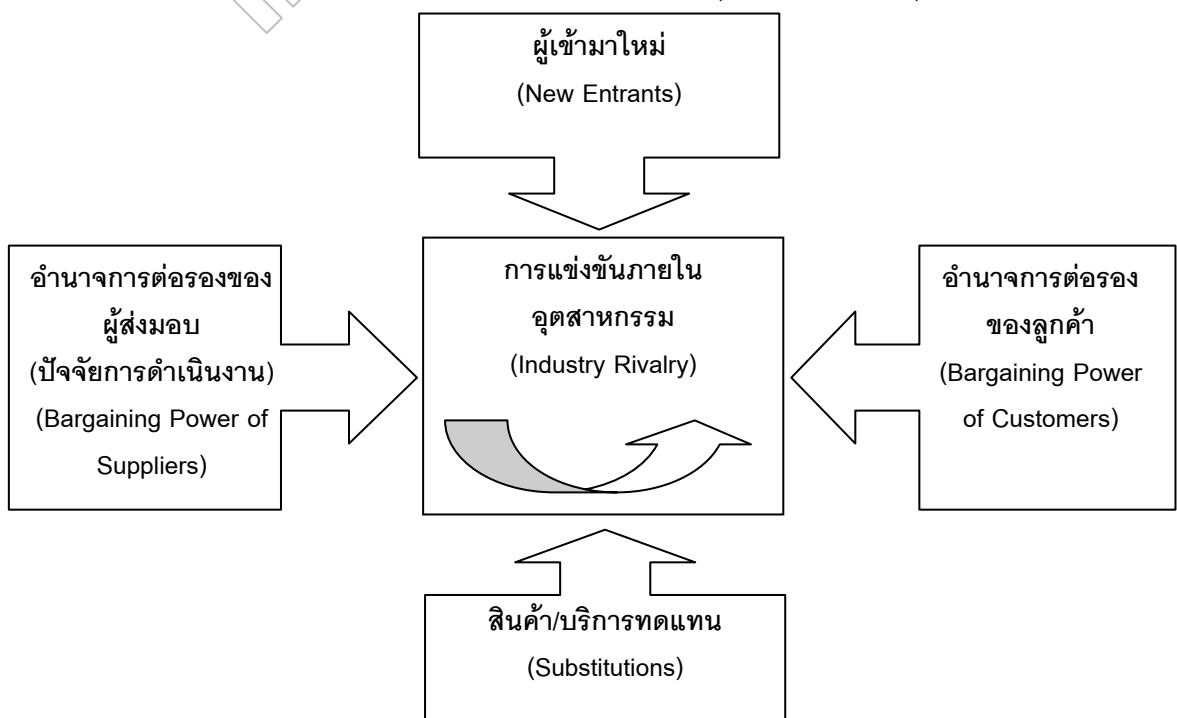
.....

.....

3.3 การวิเคราะห์อุตสาหกรรม (Industry Analysis)

- การวิเคราะห์แรงผลักดันทั้ง 5 (Five Forces Model)

การวิเคราะห์อุตสาหกรรมด้วย Five Forces Model
ของศาสตราจารย์ ดร.ไมเคิล อี. พอร์เตอร์ (Michael E. Porter)



3.3.1 แรงผลักดันที่ 1 : การเข้ามาของคู่แข่งรายใหม่ (Threat of New Entrants)

.....

.....

.....

.....

.....

3.3.2 แรงผลักดันที่ 2 : การแข่งขันในอุตสาหกรรม (Rivalry among Existing Firms)

.....

.....

.....

.....

.....

3.3.3 แรงผลักดันที่ 3 : ภาวะคุกคามของสินค้าหรือบริการทดแทน (Threat of Substitute Products or Services).

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

3.3.4 แรงผลักดันที่ 4 : อำนาจต่อรองของผู้ซื้อ (Bargaining Power of Buyers)

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

3.3.5 แรงผลักดันที่ 5 : อำนาจต่อรองของผู้ขาย (Bargaining Power of Suppliers)

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

3.3.6 แรงผลักดันที่ 6 : อำนาจการต่อรองของผู้มีส่วนได้เสียอื่นๆ (Bargaining Power of Other Stakeholders) *

.....

.....

.....

.....

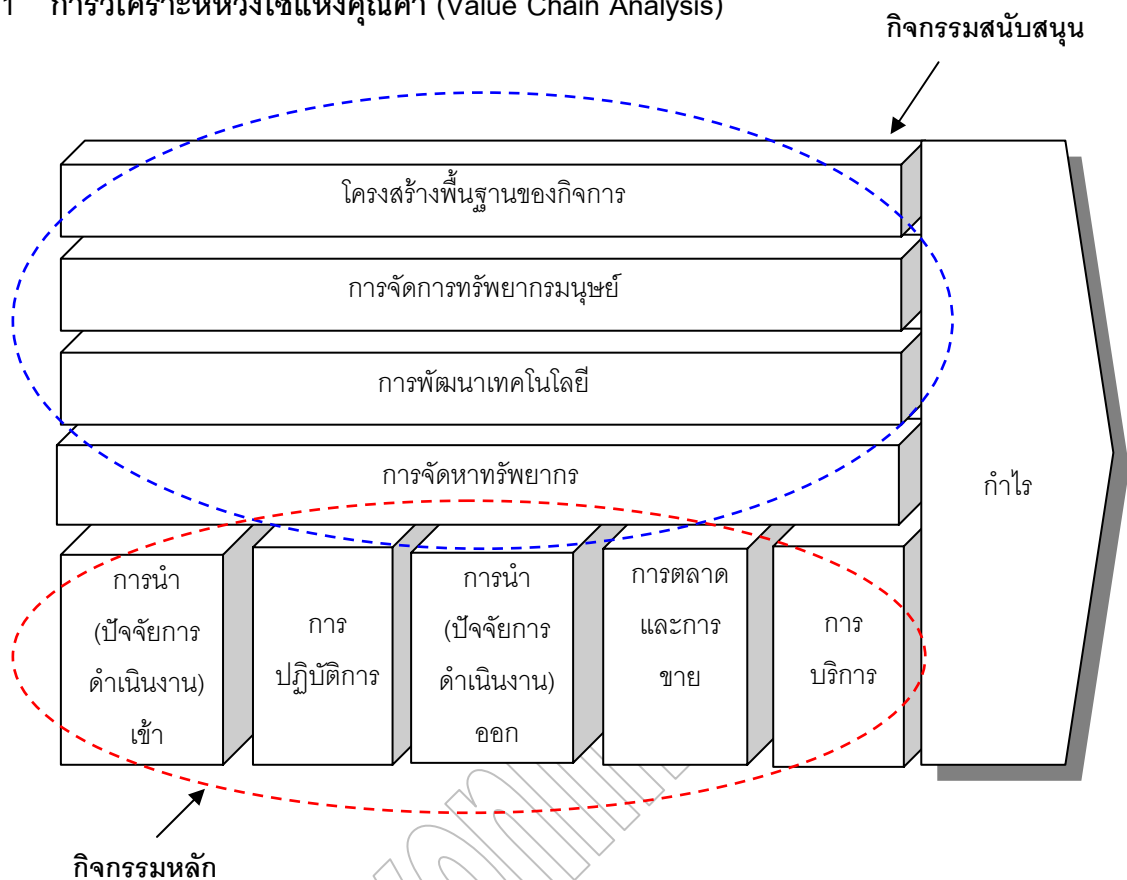
.....

.....

หมายเหตุ * เป็นแนวคิดที่เสริมเข้ามาใหม่จากนักวิชาการบางท่าน นอกเหนือจากแนวคิดเดิมของศาสตราจารย์ ไมเคิล อี. พอร์เตอร์

3.4 การวิเคราะห์กิจการ (Analysis the firm)

3.4.1 การวิเคราะห์ห่วงโซ่แห่งคุณค่า (Value Chain Analysis)



1) กิจกรรมหลัก (Primary activities)

- การนำเข้า (ปัจจัยการดำเนินงาน) เข้า (Inbound Logistic)

.....

.....

.....

.....

- การดำเนินงาน (Operations)

.....

.....

.....

.....

- การนำ (ปัจจัยการดำเนินงาน) ออก (Outbound Logistic)

.....

.....

.....

- การตลาดและการขาย (Marketing and Sales)

- การบริการ (Service)

2) กิจกรรมสนับสนุน (Support activities)

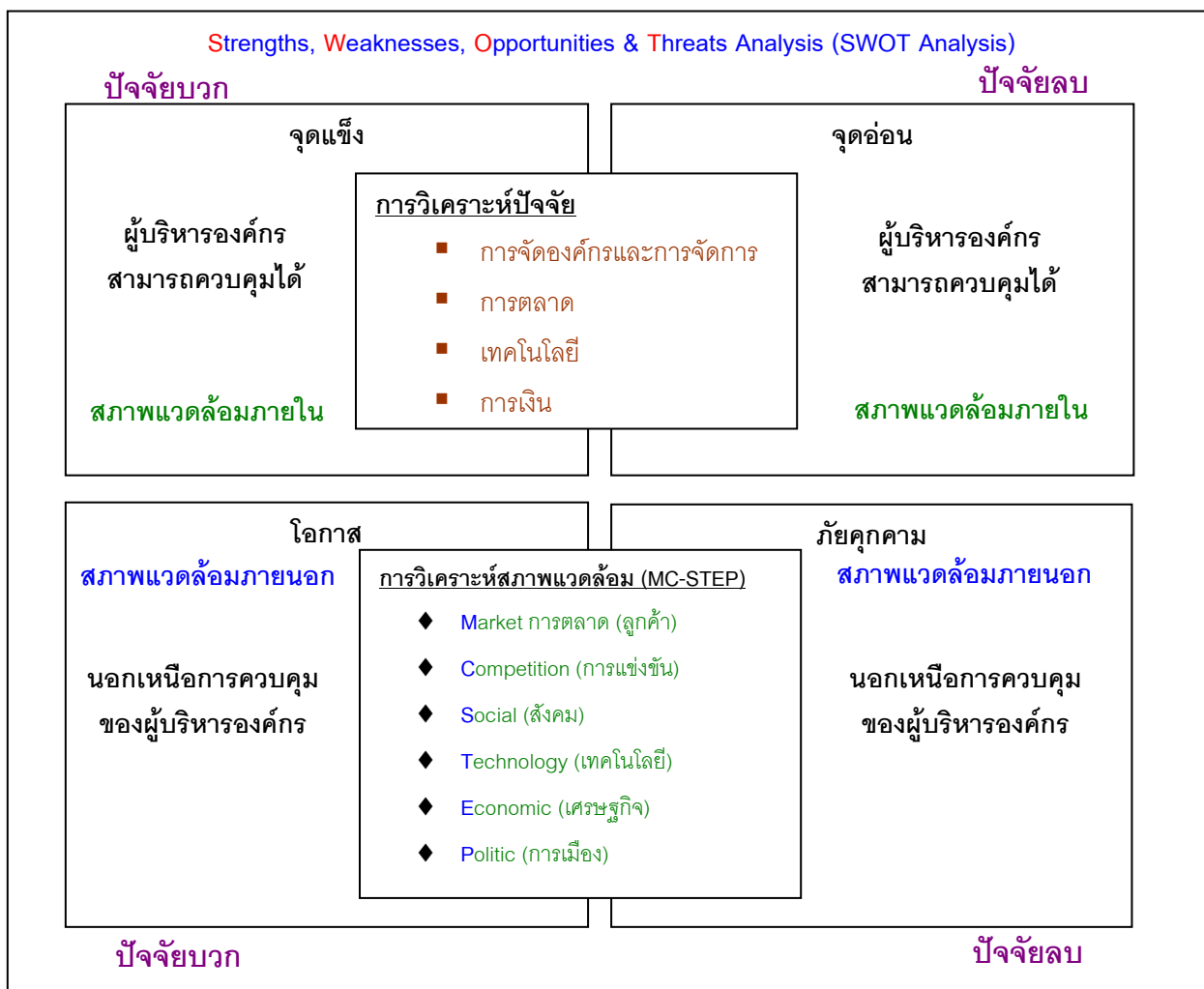
- โครงสร้างพื้นฐาน (Firm Infrastructure)

- การจัดการทรัพยากรบุคคล (Human Resource Management)

- การพัฒนาเทคโนโลยี (Technology Development)

- การจัดซื้อจัดหา (Procurement)

3.4.2 การวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและภัยคุกคาม (SWOT Analysis)



■ วิเคราะห์จุดแข็งและจุดอ่อนของธุรกิจ

ธุรกิจมีจุดแข็ง ดังต่อไปนี้

1.
2.
3.
4.

ธุรกิจมีจุดอ่อน ดังต่อไปนี้

1.
2.
3.
4.

ทั้งนี้สามารถใช้ตาราง 4 ตารางต่อไปนี้ เพื่อช่วยตอบคำถามเกี่ยวกับจุดแข็งจุดอ่อนของกิจการเป็นการเบื้องต้น

ปัจจัยภายในองค์กร	จุดแข็ง		จุดอ่อน	
	ใช่	สามารถปรับปรุงให้ดีขึ้นอีกได้หรือไม่ ถ้าได้จะอย่างไร	ไม่ใช่	สามารถแก้ไขได้หรือไม่ ถ้าได้จะอย่างไร
ด้านการบริหารจัดการ				
1. ผู้บริหารระดับสูงของกิจการมีประสิทธิภาพ มีภาวะความเป็นผู้นำสูง มีความสามารถในการตัดสินใจที่ฉับไว ทันต่อสถานการณ์ ฯลฯ				
2. กิจการมีพนักงานทั้งระดับกลางและระดับล่างที่มีความทุ่มเท มีทักษะ และประสิทธิภาพทำงานสูง				
3. โครงสร้างองค์กรไม่ซับซ้อน ทำให้มีความคล่องตัวในการบริหารงาน				
4. เจ้าของกิจการ หรือผู้บริหารระดับสูงมีความมุ่งมั่นในการดำเนินธุรกิจ				
5. พนักงานพึงพอใจกับผลตอบแทนที่ได้รับ				
6. มีสวัสดิการที่ดีให้กับพนักงาน				
7. มีการพัฒนาทักษะ จัดฝึกอบรมให้กับพนักงานอย่างสม่ำเสมอ				
8. พนักงานลาออกจำนวนน้อย				
ด้านการตลาด				
1. องค์กรเป็นที่รู้จักอย่างกว้างขวาง				
2. ลูกค้าเชื่อมั่นในคุณภาพของสินค้า				
3. ลูกค้าชื่นชอบในบริการที่ได้รับจากกิจการ				
4. ลูกค้าพอใจกับระดับราคาสินค้า				
5. พนักงานฝ่ายขายทำงานได้ดี มีประสิทธิภาพมากกว่า				
คู่แข่ง				
1. กิจการมีส่วนแบ่งการตลาดมากกว่าคู่แข่ง				
2. กิจการมีการวิจัย พัฒนาผลิตภัณฑ์อยู่ตลอดเวลา				
3. ระบบจัดส่งสินค้าของกิจการดีกว่าคู่แข่ง				
4. บริการหลังการขายของกิจการดีกว่าคู่แข่ง				
5. มีตราชื่อ (Brand Name) เป็นของตนเอง				
6. มีช่องทางการจัดจำหน่ายที่ครอบคลุมมากกว่าคู่แข่ง				
7. มีทำเลในการจำหน่ายสินค้าดีกว่าคู่แข่ง				

ปัจจัยภายในองค์กร	จุดแข็ง		จุดอ่อน	
	ใช่	สามารถปรับปรุงให้ดีขึ้นอีกได้หรือไม่ ถ้าได้จะอย่างไร	ไม่ใช่	สามารถแก้ไขได้หรือไม่ ถ้าได้จะอย่างไร
ด้านการผลิต				
1. อุปกรณ์ เครื่องจักรในการผลิตมีคุณภาพดีกว่าคู่แข่ง				
2. สามารถจัดหาวัตถุดิบได้เพียงพอตลอดเวลา				
3. มีพนักงานในฝ่ายผลิตที่มีประสบการณ์สูง มีความเชี่ยวชาญเป็นพิเศษ				
4. ผลิตสินค้าได้ตรงเวลา				
5. ควบคุมคุณภาพการผลิตได้สม่ำเสมอ				
6. มีอัตราของเสียจากการผลิตต่ำกว่า 3%				
7. ต้นทุนการผลิตต่อหน่วยต่ำกว่าคู่แข่ง				
ด้านการเงิน				
1. มีต้นทุนของเงินทุนต่ำกว่าคู่แข่ง (เช่น ดอกเบี้ยเงินกู้ยืม)				
2. ค่าใช้จ่ายในการขายและบริหารต่ำกว่าคู่แข่ง				
3. มีความสามารถในการหาแหล่งเงินทุนใหม่ๆ (มีสายป่านยาวกว่าคู่แข่ง)				
4. อัตรากำไรขั้นต้น และอัตรากำไรสุทธิของกิจการสูงกว่าของคู่แข่ง				

■ วิเคราะห์โอกาสและภัยคุกคามของธุรกิจ

ธุรกิจมีโอกาสดังต่อไปนี้

1.
2.
3.
4.
5.

ธุรกิจมีภัยคุกคาม ดังต่อไปนี้

1.
2.
3.
4.

ทั้งนี้สามารถใช้ตารางต่อไปนี้ เพื่อช่วยตอบคำถามเกี่ยวกับโอกาสและภัยคุกคามธุรกิจของกิจการเป็น
การเบื้องต้น

ปัจจัยภายนอกองค์กร	โอกาส		ภัยคุกคาม	
	ใช่	สามารถใช้ให้เกิดผลดีต่อองค์กรได้หรือไม่ อย่างไร	ไม่ใช่	สามารถป้องกันหรือหลีกเลี่ยงได้หรือไม่ อย่างไร
1. เศรษฐกิจโดยรวม และอุตสาหกรรมมีแนวโน้มขยายตัว				
2. จำนวนคู่แข่งมีแนวโน้มลดลง				
3. สินค้าอยู่ในกระแสความนิยมของประชาชน				
4. แหล่งวัตถุดิบมีจำนวนมาก และเพียงพอต่อการใช้งาน				
5. สามารถต่อรองกับผู้ป้อนวัตถุดิบได้				
6. อุตสาหกรรมได้รับการสนับสนุนจากภาครัฐ				
7. ไม่มีสินค้าใดมาใช้ทดแทนได้				
8. ลูกค้าจำเป็นต้องซื้อสินค้าจากกิจการเพียงรายเดียวเท่านั้น				

4. แผนกลยุทธ์ (Strategic plan)

4.1 วิสัยทัศน์ พันธกิจ และวัตถุประสงค์ (Vision, Mission & Objectives)

■ วิสัยทัศน์ (Vision)

.....

.....

.....

.....

■ พันธกิจ (Mission)

.....

.....

.....

.....

.....

.....

■ วัตถุประสงค์ (Objectives)

✓ วัตถุประสงค์ระยะสั้น กำหนดแล้วเสร็จภายใน 1 ปี

- 1).
- 2).
- 3).
- 4).
- 5).

✓ วัตถุประสงค์ระยะปานกลาง กำหนดแล้วเสร็จตั้งแต่ปีที่ 2 ถึงสิ้นปีที่ 5

- 1).
- 2).
- 3).
- 4).
- 5).

✓ วัตถุประสงค์ระยะยาว กำหนดแล้วเสร็จมากกว่า 5 ปีขึ้นไป

- 1).
- 2).
- 3).
- 4).
- 5).

4.2 การกำหนดกลยุทธ์ของโครงการ

มีสามระดับ ประกอบด้วย (1) กลยุทธ์ระดับองค์กร (Corporate strategy) (2) กลยุทธ์ระดับธุรกิจ (Business Strategy) และ (3) กลยุทธ์ระดับหน้าที่ (Functional Strategy)

☑ **กลยุทธ์ระดับองค์กร (Corporate Strategy)**

■ ทิศทางองค์กร (Directional Strategy)

✓ [กลยุทธ์ขยายตัว (Growth Strategy) หรือ กลยุทธ์การรักษาเสถียรภาพหรือคงตัว (Stability Strategy) หรือ กลยุทธ์การตัดทอนหรือหดตัว (Retrenchment Strategy)]

-
-
-

.....

■ การวิเคราะห์กลุ่มการลงทุน (Portfolio Strategy)

✓ การวิเคราะห์การเติบโตและส่วนแบ่งในตลาด (BCG Growth – Share Matrix)

[กรณี “เติบโตสูง-ส่วนแบ่งตลาดต่ำ-เครื่องหมายคำถาม” (Question Marks) หรือ กรณี “เติบโตสูง-ส่วนแบ่งตลาดสูง-ดาวเด่น” (Stars) หรือกรณี “เติบโตต่ำ-ส่วนแบ่งตลาดสูง-แม่วัวเงิน” (Cash Cows) หรือกรณี “เติบโตต่ำ-ส่วนแบ่งตลาดต่ำ-สุนัข” (Dogs)]

.....
.....
.....
.....
.....

☑ กลยุทธ์ระดับธุรกิจ (Business Strategy)

ในแต่ละหน่วยธุรกิจเชิงกลยุทธ์ (Strategic Business Unit(s)) (ถ้ามี)

.....
.....
.....
.....
.....
.....

☑ กลยุทธ์ระดับหน้าที่ (Functional Strategy)

1) กลยุทธ์ด้านปฏิบัติการ (Operations Strategy)

➤ การใช้สมรรถนะของทรัพยากร (Capacity Utilization)

.....
.....

➤ การกำหนดสถานที่ปฏิบัติการ.....

.....
.....

➤ กระบวนการผลิตที่เหมาะสม.....

-
.....
.....
.....

2) กลยุทธ์ด้านการเงิน (Financial Strategy)

I. การพิจารณาองค์ประกอบทางการเงิน

- โครงสร้างของเงินทุน (Capital Structure)
.....
.....
.....
- การจัดหาเงินทุน (Capital Acquisition)
.....
.....
.....
- การจัดสรรเงินทุน (Capital Allocation)
.....
.....
.....
- การจัดการเงินปันผล (Dividend management)
.....
.....
.....

II. การวิเคราะห์ทางการเงิน

- การวิเคราะห์อัตราส่วนทางการเงิน (Financial Ratio Analysis)
.....
.....
.....
- การวิเคราะห์จุดคุ้มทุน (Break Even Point Analysis)

- การวิเคราะห์มูลค่าปัจจุบัน (Net Present Value – NPV Analysis)

- การวิเคราะห์อัตราผลตอบแทนทางเงิน (Rate of Return Analysis)

3) กลยุทธ์ด้านการตลาด (Marketing Strategy)

- กลยุทธ์การแบ่งส่วนทางการตลาดหรือการจำแนกชนิดของตลาด (Market Segmentation Strategy)

- กลยุทธ์ส่วนประสมหรือปัจจัยร่วมทางการตลาด (Marketing Mix Strategy)

- ความเข้าใจเกี่ยวกับพฤติกรรมของลูกค้า (Consumer Behavior)

4) กลยุทธ์ด้านวิจัยและพัฒนา (Research and Development Strategy)

.....

.....

.....

5) กลยุทธ์ด้านทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Strategy)

.....

.....

.....

.....

.....

.....

5. การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (Strategy Implementation)

5.1 ระดับของการเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์

[ระดับที่ 1 การคงความต่อเนื่อง (Continuation Strategy)

ระดับที่ 2 การเปลี่ยนแปลงเล็ก ๆ น้อย ๆ (Routine Strategy Change)

ระดับที่ 3 การเปลี่ยนแปลงภายในขอบเขต (Limited Strategy Change)

ระดับที่ 4 การเปลี่ยนแปลงค่อนข้างรุนแรง (Radical Strategy Change)

ระดับที่ 5 การเปลี่ยนทิศทางขององค์กร (Organizational Redirection)]

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

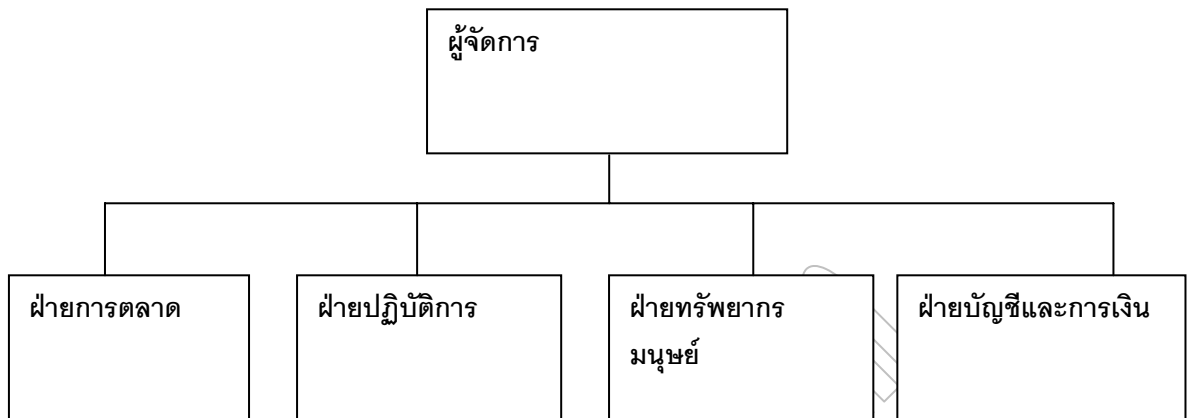
.....

.....

.....

.....

5.2 รูปแบบโครงสร้างองค์กร (Organizational Structure)



.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

5.3 กลไกของวัฒนธรรมองค์กร

.....

.....

.....

5.4 ภาวะความเป็นผู้นำ (Leadership)

.....

.....

.....

.....

5.5 หลักการวิเคราะห์ระบบกระบวนการ [ผังการปฏิบัติงาน (Gantt Chart) และการทำผังกระบวนการปฏิบัติงาน (Flow Chart)]

.....

.....

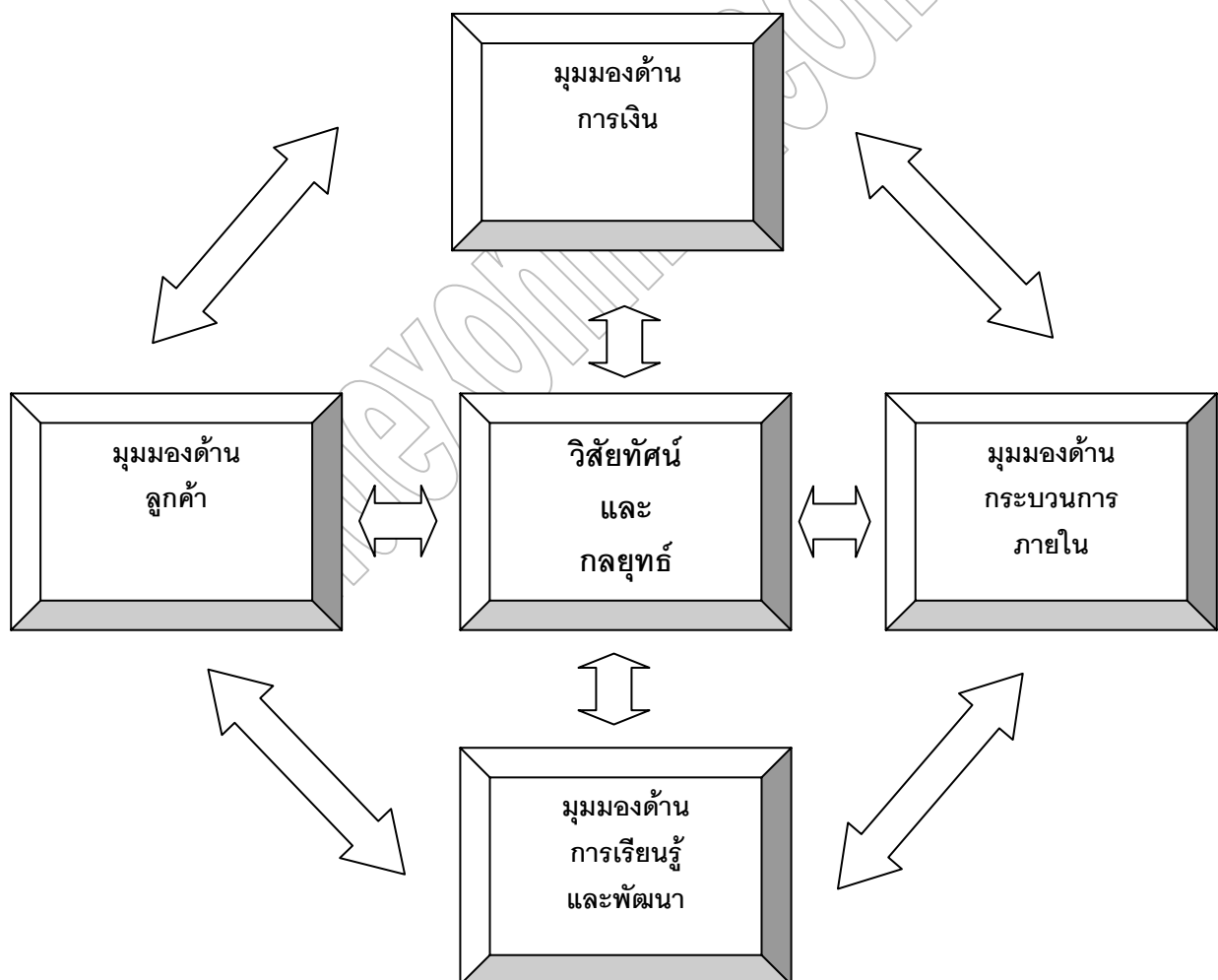
.....

.....

.....

5.6 เครื่องมือในการแปลงกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ (Balanced Scorecard – BSC)

มุมมองทั้งสี่ด้านของ Balanced Scorecard



1). มุมมองด้านการเรียนรู้และพัฒนา (Learning and Growth Perspective)

.....

.....

.....

2). มุมมองด้านกระบวนการภายใน (Internal Process Perspective).....

.....

.....

.....

3). มุมมองด้านลูกค้า (Customer Perspective).....

.....

.....

.....

4). มุมมองด้านการเงิน (Financial Perspective)

.....

.....

.....

5.7 ตัวชี้วัดความสำเร็จ [Key Performance Indicator(s) – KPIs]

.....

.....

.....

.....

.....

6. การประเมินและการควบคุมเชิงกลยุทธ์ (Strategy Evaluation & Control)

6.1 การติดตามผลการปฏิบัติงาน (Monitoring)

.....

.....

.....

.....

.....

6.2 การประเมินผลการปฏิบัติงานของงาน/โครงการและประเมินผลสำเร็จขององค์กร

.....

.....

.....

.....

6.3 การทบทวนพันธกิจและวัตถุประสงค์ขององค์กรในการวางแผนแม่บทหรือแผนระยะยาว

.....

.....

.....

.....

6.4 การทบทวนสถานภาพขององค์กร

.....

.....

.....

.....

6.5 การปฏิบัติการแก้ไข และแผนฉุกเฉิน

.....

.....

.....

.....

6.6 สารสนเทศเพื่อการบริหารจัดการ

.....

.....

.....

.....

6.7 ปัญหาการควบคุมเชิงกลยุทธ์

.....

