

องค์ความรู้เกี่ยวกับการจัดทำแผนกลยุทธ์

การวางแผนกลยุทธ์

การวางแผนให้กลยุทธ์นั้น เป็นการวางแผนที่มีการกำหนดวิสัยทัศน์มีการกำหนดเป้าหมายระยะยาวที่แน่ชัด มีการวิเคราะห์อนาคต สำหรับการทำงานในสิ่งแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลง ต้องการระบบการทำงานที่คล่องตัว ต้องดำเนินงานมีประสิทธิภาพสูงในการนำสู่เป้าหมายในอนาคต สามารถเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงในอนาคตขององค์กรของหน่วยงาน

ความสำคัญของการวางแผนกลยุทธ์

1. การวางแผนกลยุทธ์เป็นรูปแบบการวางแผนที่ช่วยให้หน่วยงานพัฒนาตนเองได้ทันกับสภาพการเปลี่ยนแปลงได้อย่างเหมาะสม เพราะการวางแผนกลยุทธ์ให้ความสำคัญกับการศึกษาวิเคราะห์บริบทและสภาพแวดล้อมภายนอกหน่วยงานเป็นประเด็นสำคัญ
2. การวางแผนกลยุทธ์เป็นการวางแผนขององค์กร โดยองค์กรเพื่อองค์กร
3. การวางแผนกลยุทธ์ เป็นรูปแบบการวางแผนที่สอดคล้องกับการกระจายอำนาจในการพัฒนางาน สู่มิติใหม่ของการปฏิบัติงาน
4. การวางแผนกลยุทธ์ เป็นการวางแผนที่ให้ความสำคัญต่อการกำหนด “กลยุทธ์” ที่ได้มาจากการคิดวิเคราะห์แบบใหม่ๆ การวางแผนกลยุทธ์จึงเป็นการวางแผนแบบท้าทายความสามารถ เป็นรูปแบบการวางแผนที่ช่วยให้เกิดการริเริ่มสร้างสรรค์ทางเลือกใหม่ ได้ด้วยตนเอง จึงเป็นการวางแผนพัฒนาที่ยั่งยืน

โครงสร้างของแผนกลยุทธ์

การจัดทำแผนกลยุทธ์นั้น อาจจะสรุปเป็นขั้นตอนของการจัดทำแผนกลยุทธ์ในอีกแนวหนึ่ง เพื่อช่วยให้ขั้นตอนชัดเจนและเป็นทางเลือกในกระบวนการจัดทำแผนภายหลังจากที่ได้ทราบถึงแนวความคิดพื้นฐานขั้นต้นแล้วได้ว่าการวางแผนกลยุทธ์ประกอบด้วยขั้นตอนดังนี้

1. การวิเคราะห์พันธกิจ
2. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมในอนาคต
3. การวิเคราะห์องค์การ
4. การกำหนดวิสัยทัศน์

5. การกำหนดกลยุทธ์
6. การกำหนดนโยบาย
7. การกำหนดกิจกรรมสำคัญตามกลยุทธ์และนโยบาย

การจัดทำเป็นแผนกลยุทธ์

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกองค์กร (SWOT)

การวิเคราะห์ผลกระทบที่เกิดจากปัจจัยต่างๆ ด้วย SWOT Analysis ซึ่ง ได้แก่

1. Strengths – จุดแข็งหรือข้อได้เปรียบ
2. Weaknesses – จุดอ่อนหรือข้อเสียเปรียบ
3. Opportunities – โอกาสที่จะดำเนินการได้
4. Threats – อุปสรรค หรือปัจจัยที่คุกคามการดำเนินงานขององค์กร

การวิเคราะห์ SWOT อาจเรียกอีกอย่างหนึ่งว่า เป็นการทำให้ Situation Analysis เป็นการวิเคราะห์สภาพองค์กร เพื่อค้นหาจุดแข็ง จุดเด่น จุดด้อย หรือสิ่งทีอาจเป็นปัญหาสำคัญในการดำเนินงานสู่สภาพที่ต้องการในอนาคต การวิเคราะห์สภาพการณ์การวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน เพื่อให้ตนเองรู้ตนเอง (รู้เรา) รู้จักสภาพแวดล้อม (รู้เขา) ชัดเจน และวิเคราะห์โอกาส-อุปสรรค เพื่อเป็นประโยชน์ในการกำหนดวิสัยทัศน์ หรือเลือกกลยุทธ์ระดับองค์กรที่เหมาะสมต่อไป การค้นหากลยุทธ์โดยหลักการ มองกว้าง เห็นไกล รอบคอบ ตามหลักการกำหนดกลยุทธ์ในแบบต่างๆ

การวิเคราะห์ SWOT MATRIX เป็นเทคนิคการวิเคราะห์เพื่อพิจารณาและนำการวิเคราะห์มาใช้เป็น การกำหนดยุทธศาสตร์ขององค์กร มีรูปแบบการวิเคราะห์ดังนี้

ปัจจัยภายใน	S	W
ปัจจัยภายนอก		
O	SO – รุกไปข้างหน้า	WO – พัฒนา
T	ST – สร้างพันธมิตร	WT – ปรับเปลี่ยน

การวิเคราะห์ภายในองค์กร ต้องมีการวิเคราะห์ทั้งจุดแข็งและจุดอ่อน โดยคำนึงถึงปัจจัย 4 ปัจจัย
ได้แก่

1. คน
2. เงิน
3. วัสดุหรือวัตถุดิบ
4. วิธีปฏิบัติงาน

การวิเคราะห์ภายนอกองค์กร ให้คำนึงถึงปัจจัย 4 ปัจจัย โดยเป็นการวิเคราะห์ โอกาส และอุปสรรค
ได้แก่

1. นโยบายการเมือง
2. สภาวะเศรษฐกิจ
3. สภาพสังคม,ความเชื่อ,วัฒนธรรม
4. เทคโนโลยี

หลังจากวิเคราะห์ จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค เร็วแล้วนั้น นำมาเรียงลำดับให้ให้น้ำหนัก
คะแนน

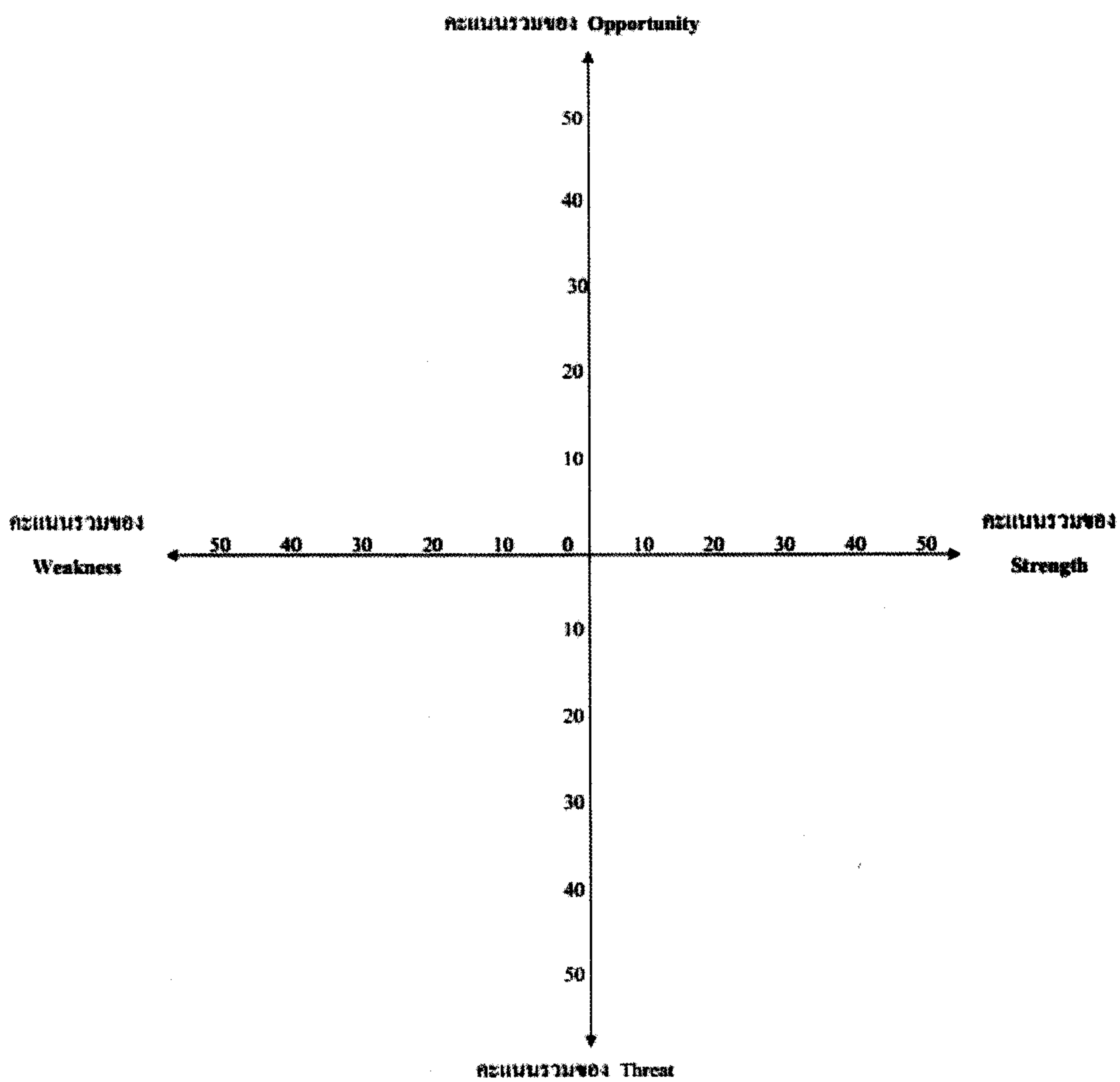
ตัวอย่างตารางการให้คะแนน SWOT Matrix

ลำดับจุดแข็ง	คะแนน	ลำดับจุดอ่อน	คะแนน	รวม
S ₁		W ₁		
S ₂		W ₂		
S ₃		W ₃		
S ₄		W ₄		
S ₅		W ₅		
คะแนนรวม S ₁ -S ₅		คะแนนรวม W ₁ -W ₅		

ลำดับโอกาส	คะแนน	ลำดับอุปสรรค	คะแนน	รวม
O ₁		T ₁		
O ₂		T ₂		
O ₃		T ₃		
O ₄		T ₄		
O ₅		T ₅		
คะแนนรวม O ₁ -O ₅		คะแนนรวม T ₁ -T ₅		

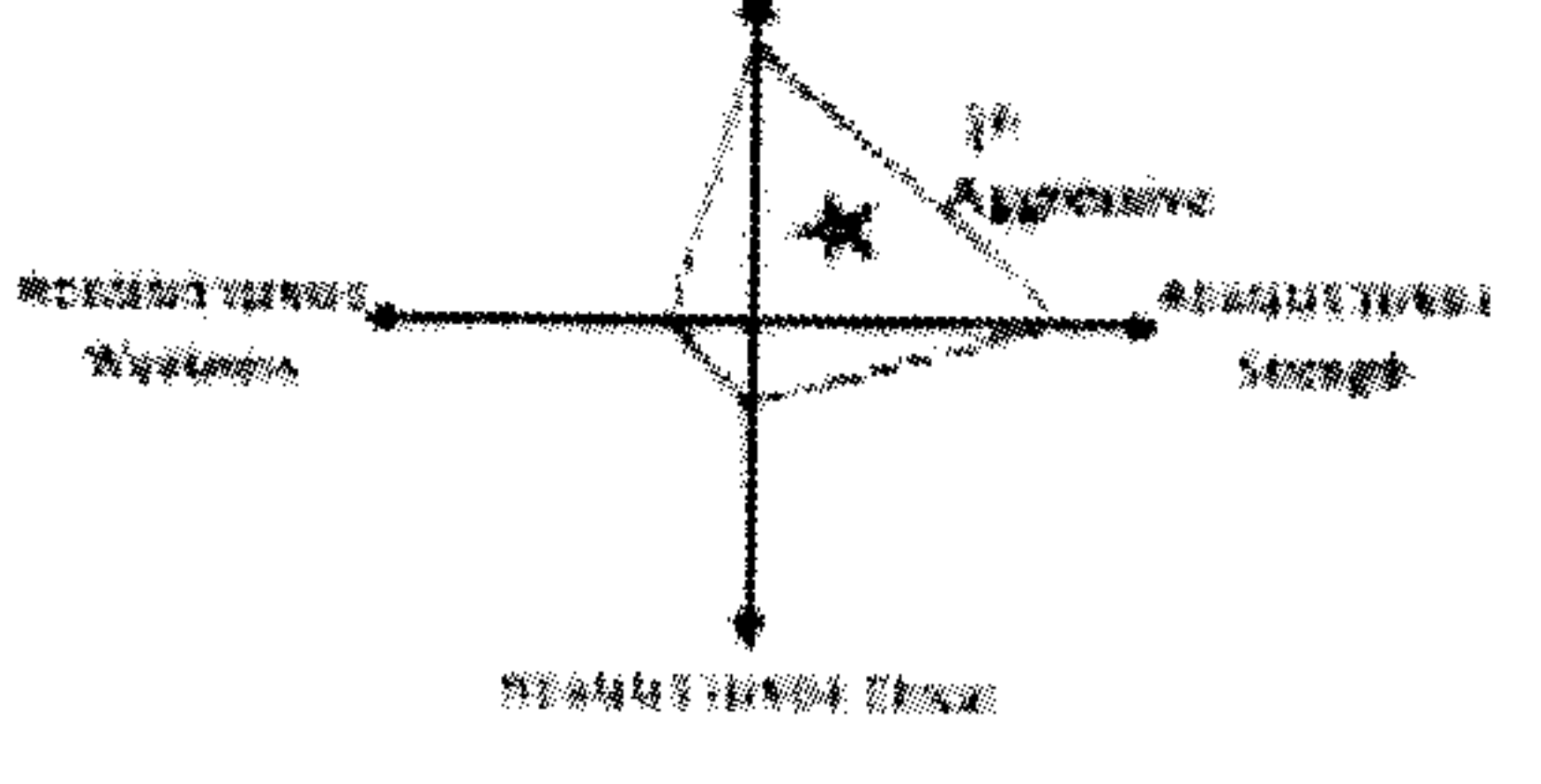
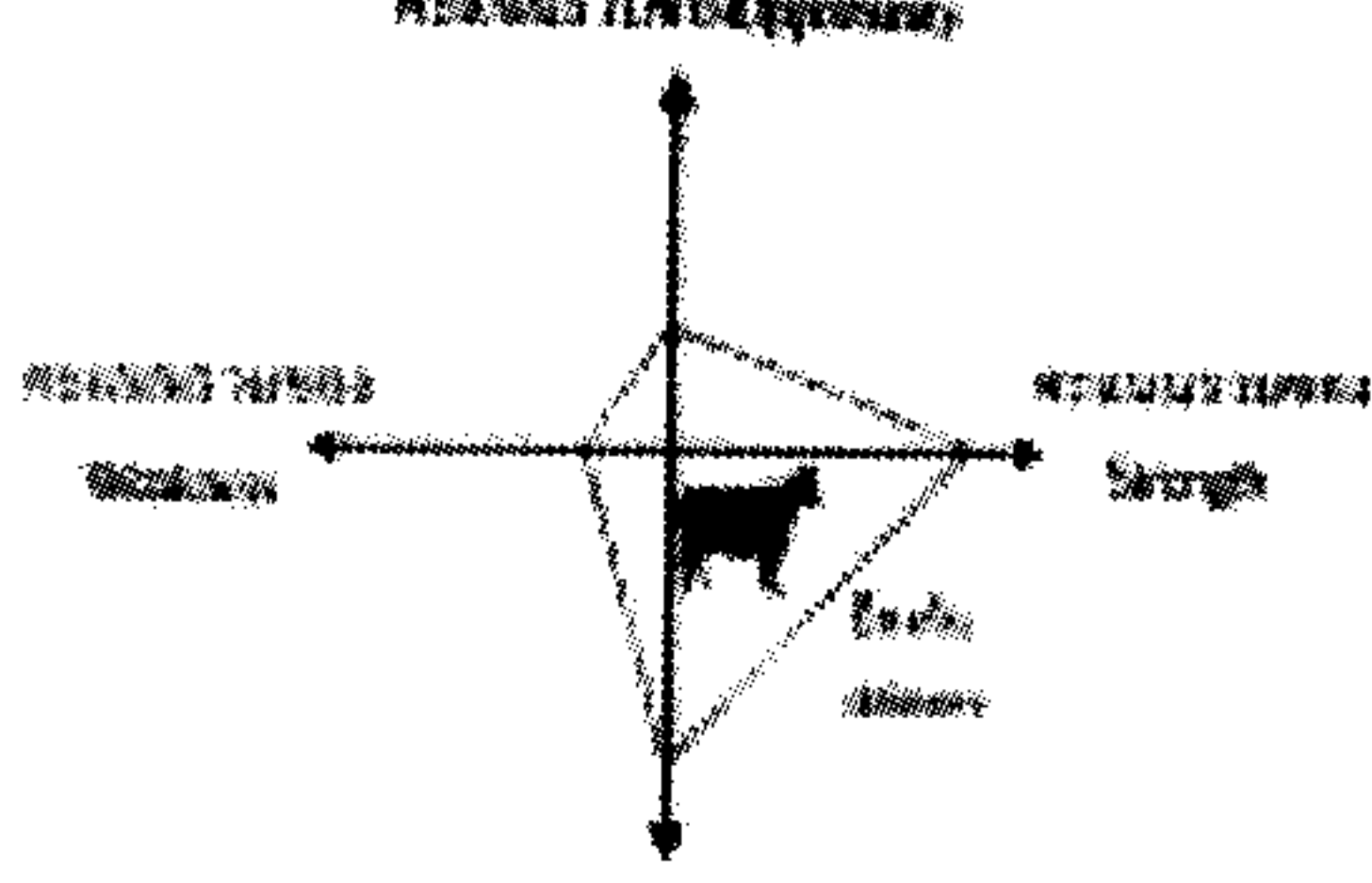
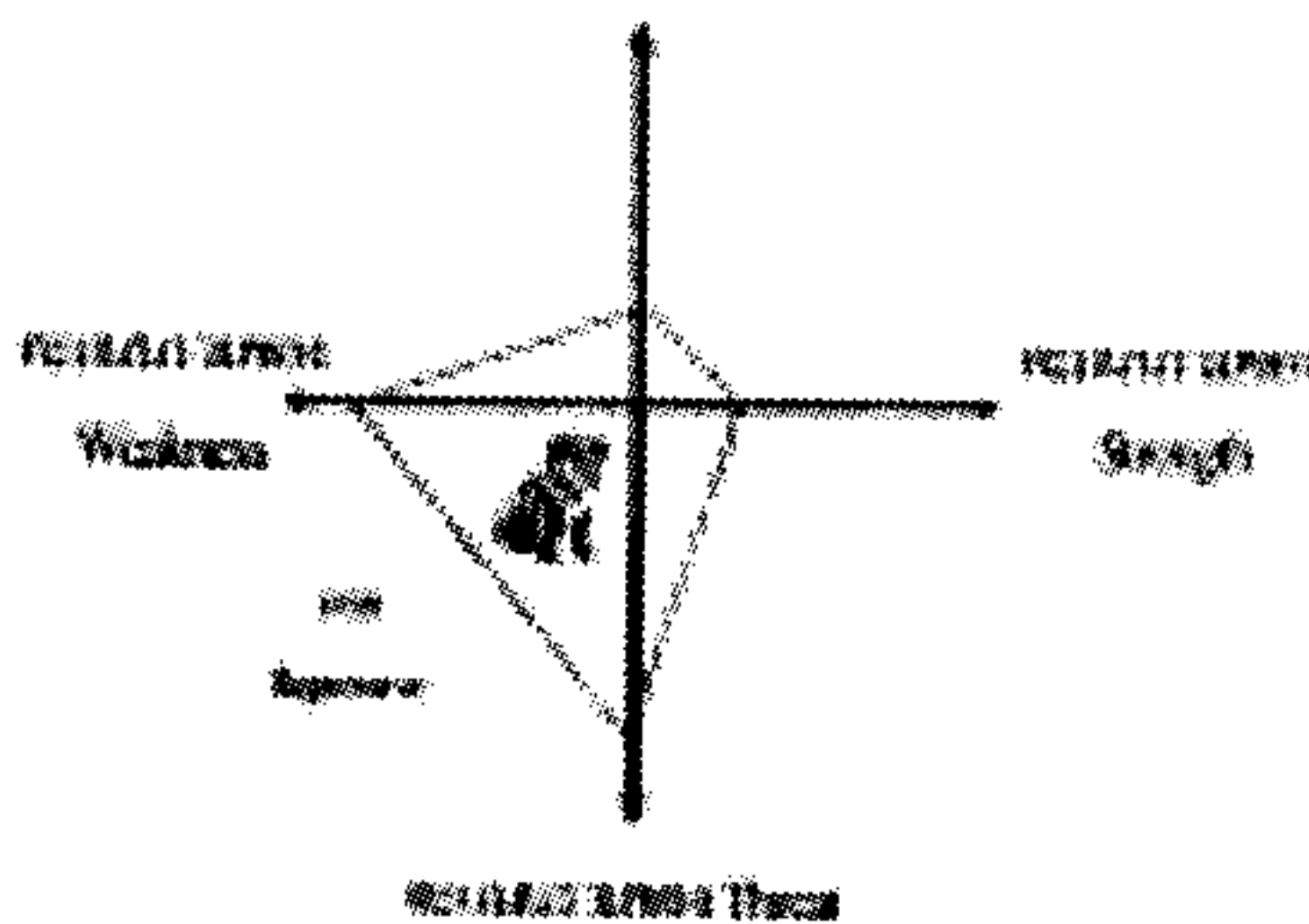
พอให้คะแนนตามตารางเสร็จแล้วนำมาลงกราฟ (ตัวอย่างกราฟ)

รูปที่ 1 หักยภาพการพัฒนาขององค์กร



ซึ่งผลของกราฟที่ได้จะแสดงให้เห็นถึงผลของการวิเคราะห์ว่าองค์กรอยู่ในสถานการณ์แบบใด เพื่อเป็นแนวทางในการปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ หรือ ยุทธศาสตร์ในการพัฒนาองค์กรได้อย่างเหมาะสม

ตารางแสดงสถานการณ์ต่างๆ หลังจากการให้คะแนนในกราฟ

สถานการณ์ (Situations)	ตำแหน่ง (Positions)
<p>1. SO Strategies เป็นสถานการณ์ที่ได้เปรียบมากที่สุดเพราะประกอบไปด้วยโอกาสจากปัจจัยภายนอก และจุดแข็งขององค์กร หรืออาจใช้คำย่อว่า กลยุทธ์ "ภายนอกอ่อนและภายในเข้ม" ถือเป็นสถานการณ์ดาวรุ่ง (Public sector star)</p>	<p>สถานการณ์ที่มีชัยผู้ประปราย (Prospector) โอกาสที่อุดมสมบูรณ์ (Opportunity)</p> 
<p>2. ST Strategies เป็นสถานการณ์ที่มีอุปสรรคจากภายนอก แต่ภายในองค์กรยังมีจุดแข็งอยู่ หรืออาจใช้คำย่อว่ากลยุทธ์ "ภายนอกจุดอ่อนแต่ภายในเข้ม" ถือเป็นสถานการณ์แม่วัวให้นม (Cash cows)</p>	<p>สถานการณ์ที่มีชัยผู้ปัดป้อง (Reactor) โอกาสที่อุดมสมบูรณ์ (Opportunity)</p> 
<p>3. WT Strategies เป็นส่วนที่ต้องดำเนินการโดยมีความระมัดระวังมากที่สุด เนื่องจากเป็นกลยุทธ์ที่จะต้องดำเนินการเพื่อแก้ไขจุดอ่อนขององค์กรและเป็นการหลบหนีอุปสรรคจากปัจจัยภายนอก จึงถือว่ากลยุทธ์ในส่วนนี้เป็นส่วนที่เสี่ยงเปรียบมากที่สุด หรืออาจใช้คำย่อว่ากลยุทธ์ "ภายนอกจุดอ่อนและภายในอ่อน" ถือเป็นสถานการณ์ที่อาจถูกเก็บใส่ลิ้นชัก (Back drawer issues) หรือสุนัข (Dog)</p>	<p>สถานการณ์ที่มีชัยผู้ปัดป้อง (Defender) โอกาสที่อุดมสมบูรณ์ (Opportunity)</p> 
<p>4. WO Strategies เป็นกลยุทธ์ที่ใช้ความได้เปรียบในโอกาสจากปัจจัยภายนอกมาปิดจุดอ่อนขององค์กร หรืออาจใช้คำย่อว่ากลยุทธ์ "ภายนอกจุดอ่อนแต่ภายในอ่อน" ถือเป็นสถานการณ์กล่องร้อนทางการเมือง (Political hot box) หรือปัญหาภายในที่ต้องหาทางแก้ไข (Question) โดยการพัฒนาองค์ประกอบด้านต่างๆภายในองค์กร</p>	<p>สถานการณ์ที่มีชัยผู้วิเคราะห์ (Analyzer) โอกาสที่อุดมสมบูรณ์ (Opportunity)</p> 