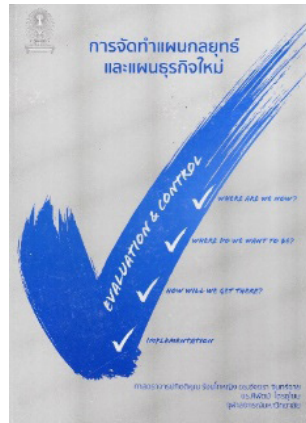


บทวิจารณ์หนังสือ (Book Review)

การจัดทำแผนกลยุทธ์และแผนธุรกิจใหม่

ศรัณย์ อมาตยกุล¹ ก่อพงษ์ พลโยธา^{2*}

Sarun Amatyakul Kawpong Polyorat



การจัดทำแผนกลยุทธ์และแผนธุรกิจใหม่ เป็นหนังสือที่รวบรวมเนื้อหาที่น่าสนใจในรายวิชาการจัดการเชิงกลยุทธ์ไว้อย่างครอบคลุม หนังสือเล่มนี้เหมาะกับนักศึกษาระดับปริญญาตรีและระดับบัณฑิตศึกษา ที่ต้องการศึกษาภาพรวมของการวางแผนกลยุทธ์และการวางแผนธุรกิจ รวมทั้งผู้สนใจทั่วไปที่ต้องการเขียนแผนกลยุทธ์และเขียนแผนธุรกิจใหม่ด้วยตนเอง ก็สามารถศึกษาได้จากการอ่านหนังสือนี้ ซึ่งเขียนโดยผู้ทรงคุณวุฒิจากจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย 2 ท่าน ท่านแรก คือศาสตราจารย์กิตติคุณ ดร.อัจฉรา จันทร์ฉาย จากคณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี และท่านที่สอง คือ ดร.ศิวัฒน์ ไตรอุโฆษ จากคณะวิศวกรรมศาสตร์ สิ่งทั้ง 2 ท่านร่วมกันถ่ายทอดนี้จะช่วยให้ผู้อ่านได้ซึมซับแนวคิดรวมถึงวิธีการและเทคนิคต่าง ๆ จนมีความรู้ความเข้าใจ สามารถนำความรู้ที่ได้ไปปฏิบัติจริงได้อย่างมีประสิทธิภาพ

เนื้อหาในหนังสือเล่มนี้แบ่งเป็น 2 ส่วนใหญ่ ๆ คือ การจัดทำแผนกลยุทธ์ และแผนธุรกิจใหม่ สำหรับเนื้อหาหลักส่วนแรก คือ การจัดทำแผนกลยุทธ์นั้นประกอบด้วย 3 ขั้นตอนหลัก ที่เริ่มจากการวางแผน โดยกล่าวถึงการประเมินสิ่งต่าง ๆ ด้วยการใช้วิธี

¹อาจารย์ประจำ สาขาการตลาดดิจิทัล มหาวิทยาลัยศรีปทุม วิทยาเขตขอนแก่น

²ผู้ช่วยศาสตราจารย์ประจำ สาขาวิชาการตลาด มหาวิทยาลัยขอนแก่น

*Corresponding Author e-mail: kawpong@kku.ac.th

ตั้งคำถามว่า ปัจจุบันการดำเนินงานของธุรกิจเป็นอย่างไร ในอนาคตธุรกิจต้องการไปที่ใด และธุรกิจจะไปถึงจุดหมายได้อย่างไร ซึ่งการที่จะตอบคำถามเหล่านี้ได้นั้น หนังสือเล่มนี้ได้แสดงวิธีการและเทคนิค ที่เอื้อต่อการตอบคำถามได้อย่างชัดเจนและตรงประเด็น ตัวอย่างเช่น การที่จะตอบคำถามว่าปัจจุบันการดำเนินงานของธุรกิจเป็นอย่างไรได้นั้น ผู้อ่านต้องประเมินจากสภาวะแวดล้อมภายนอกของธุรกิจ สภาวะการแข่งขันของธุรกิจ และผลการดำเนินงานของธุรกิจ

การจัดทำแผนกลยุทธ์ขั้นต่อมา คือ การนำแผนไปปฏิบัติ โดยผู้ที่จัดทำแผนต้องตอบคำถามว่า การจะบรรลุแผนกลยุทธ์นั้น ใครมีหน้าที่ใดบ้าง ใครต้องทำอะไรบ้าง และแต่ละคนต้องทราบด้วยว่า หน้าที่และสิ่งที่จะต้องทำนั้นมีวัตถุประสงค์เพื่ออะไร โดยการหาคำตอบนั้นเนื้อหาได้บรรยายข้อดีและข้อเสียของการจัดโครงสร้างองค์กรแต่ละแบบ บทบาทของผู้บริหารแต่ละระดับที่เกี่ยวข้องกับการวางแผนกลยุทธ์ ประเภทของผู้บริหาร วัฒนธรรมองค์กรแบบเก่าและวัฒนธรรมองค์กรแบบใหม่ การประสานงานระหว่างการวางแผนและการควบคุมเพื่อให้การดำเนินงานตามแผนประสบความสำเร็จ รวมถึงการเปรียบเทียบลักษณะขององค์กรแบบเก่าและแบบใหม่ได้อย่างน่าสนใจ

การจัดทำแผนกลยุทธ์ขั้นตอนสุดท้าย คือ การควบคุม เนื้อหาส่วนนี้เริ่มจากการตั้งคำถามว่า ธุรกิจสามารถดำเนินการได้ตามแผนที่ต้องการหรือไม่ ต่อด้วยการนำเสนอความเชื่อมโยงระหว่าง กลยุทธ์ การติดตาม และการควบคุม ไว้อย่างชัดเจน นอกจากนี้ ยังนำเสนอเครื่องมือที่ช่วยให้การควบคุมกลยุทธ์ได้ง่ายขึ้น ได้แก่ การนำ Balanced Scorecard (BSC) มาใช้เพื่อตรวจสอบการเชื่อมโยงระหว่างการวัดผล วิสัยทัศน์ และกลยุทธ์ ทั้งยังนำวิธีตั้งเป้าหมายที่องค์กรทั้งภาครัฐและภาคเอกชนนิยมใช้ อันได้แก่ Objective + Key results (OKR) และ Key Performance Indicators (KPI) มาแนะนำ รวมถึงวิธีการควบคุมผลการปฏิบัติงานขององค์กรให้ออกมาดีที่สุดใน (Best Practices) ด้วยการนำเสนอ คำ วิธี การ หรือกระบวนการ ที่องค์กรทำไปเปรียบเทียบกับค่าอ้างอิง (Benchmarking) ที่กำหนดขึ้นจากสิ่งที่คู่แข่งหรืออุตสาหกรรมทำได้ มาให้ผู้อ่านได้ศึกษาและฝึกปฏิบัติ นอกจากนี้ ยังมีการนำเสนอแผนที่กลยุทธ์ เพื่อแปลงกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติอีกด้วย

เนื้อหาหลักส่วนต่อมา คือ แผนธุรกิจใหม่ เนื้อหาส่วนนี้เริ่มจากการกล่าวถึงความแตกต่างและความเหมือน ของแผนกลยุทธ์และแผนธุรกิจใหม่ โดยได้จัดทำตารางเปรียบเทียบ เพื่อให้ผู้อ่านเข้าใจได้ง่ายขึ้น รวมถึงนำเสนอแนวทางเพื่อประเมินโอกาสเบื้องต้นของธุรกิจ ซึ่งนำมาจากคู่มือการพัฒนาต่อยอดผลิตภัณฑ์และการดำเนินธุรกิจที่ขับเคลื่อนด้วยทรัพย์สินทางปัญญาและนวัตกรรมสู่ Thailand 4.0 ของกรมทรัพย์สินทางปัญญา เพื่อนำไปใช้ประเมินศักยภาพของธุรกิจใหม่ในด้านต่าง ๆ เนื้อหาในส่วนนี้ทั้งหมดประกอบด้วย ศักยภาพ

ด้านเทคโนโลยี ศักยภาพด้านการวิจัยและพัฒนา ศักยภาพด้านการตลาด ศักยภาพด้านการเงิน และผลกระทบต่อด้านกฎหมาย โดยศักยภาพของธุรกิจใหม่แต่ละด้านจะมีคะแนน ซึ่งเมื่อรวมคะแนนทุกด้านแล้วจะคิดเป็น 100 คะแนนเต็ม

นอกจากนี้หนังสือเล่มนี้ยังมีจุดเด่นสำคัญที่ภาคผนวก ซึ่งแสดงตัวอย่างของการวิเคราะห์ทางการเงิน เช่น งบดุล งบกำไรขาดทุน การวิเคราะห์สภาพคล่อง อัตราส่วนทางการเงิน การคำนวณค่าปัจจุบันสุทธิ (NPV) และอัตราผลตอบแทนภายใน (IRR) มาแสดงไว้ เพื่อให้ผู้อ่านเข้าใจเนื้อหาได้ง่ายขึ้น นอกจากนี้ ภาคผนวกยังประกอบด้วยแบบฟอร์มที่จำเป็นต่อการจัดทำแผนกลยุทธ์และแผนธุรกิจใหม่ เช่น แบบฟอร์มการวิเคราะห์โอกาสและข้อจำกัดของอุตสาหกรรม แบบฟอร์มการวิเคราะห์อุตสาหกรรมและการแข่งขัน (ICFAS) แบบฟอร์มการประเมินจุดแข็งจุดอ่อนของธุรกิจ แบบฟอร์มการวิเคราะห์ลูกค้า และแบบฟอร์มประมาณการงบกำไรขาดทุน ดังนั้น นอกจากหนังสือเล่มนี้จะเหมาะกับการศึกษาในเชิงวิชาการแล้วยังเหมาะกับการนำไปใช้เป็นคู่มือในการเขียนแผนกลยุทธ์และแผนธุรกิจใหม่ ได้เป็นอย่างดี

หนังสือเล่มนี้มีความแตกต่างจากหนังสือเล่มอื่นที่อยู่ในศาสตร์เดียวกันหลายประการ ความแตกต่างที่เด่นชัดประการแรก คือ เนื้อหาตลอดทั้งเล่มแสดงความคิดรวบยอดที่กลั่นกรอง ประเด็นสำคัญไว้ได้โดยครบถ้วน กระชับ และไม่เยิ่นเย้อ เนื้อหาแต่ละส่วนประกอบด้วยประเด็นสำคัญของแผนกลยุทธ์ เพื่อให้ผู้อ่านสามารถที่จะเขียนประเด็นสำคัญของแผนกลยุทธ์ได้อย่างครอบคลุม ตัวอย่างเช่น การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก ต้องให้ความสำคัญกับประเด็นทางเศรษฐกิจ สังคม การเมือง เทคโนโลยี และสิ่งแวดล้อม โดยที่ประเด็นทางเศรษฐกิจควรให้ความสำคัญกับอัตราเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจ โครงสร้างทางเศรษฐกิจ ดัชนีของตลาดหลักทรัพย์ อัตราแลกเปลี่ยน อัตราดอกเบี้ย และรายได้ประชากร

อย่างไรก็ตาม ผู้อ่านที่มีความรู้พื้นฐานเกี่ยวกับการจัดการเชิงกลยุทธ์ไม่เพียงพอ อาจประสบปัญหาในการทำความเข้าใจอยู่บ้าง เนื่องจากคำอธิบายในแต่ละประเด็นค่อนข้างกระชับ โดยหนังสือไม่เน้นการพรรณนาแนวคิดทฤษฎีอย่างละเอียดดังเช่นหนังสือทางวิชาการเล่มอื่น ขณะที่ผู้ที่มีความรู้เกี่ยวกับการจัดการเชิงกลยุทธ์อยู่บ้างแล้ว จะสามารถทำความเข้าใจเนื้อหาในเล่มได้อย่างรวดเร็ว กล่าวโดยสรุปแล้ว หนังสือเล่มนี้ทำให้การนำความรู้ทางวิชาการไปปฏิบัติสามารถเกิดขึ้นได้จริง โดยที่ผู้ลงมือปฏิบัติจะไม่สับสนกับเนื้อหาทางวิชาการ ที่มีรายละเอียดและคำอธิบายมากมาย ดังเช่นหนังสือวิชาการทั่วไป

ความโดดเด่นประการต่อมา คือ หนังสือเล่มนี้เป็นหนังสือวิชาการที่อ่านเข้าใจง่าย โดยมีกระบวนการจัดทำแผนกลยุทธ์อย่างเป็นขั้นตอน และแสดงภาพรวมของเนื้อหาให้เข้าใจได้ดี นอกจากนี้ หนังสือเล่มนี้ยังให้ความสำคัญกับการสร้างแผนกลยุทธ์ ที่เน้นการแสดงผลของ

ประเด็นที่วิเคราะห์ให้ออกมาเป็นตัวเลข เช่น การวิเคราะห์ปัจจัยภายนอกที่ส่งผลต่อโอกาสและอุปสรรคของธุรกิจ ก็แสดงด้วยตารางที่ประกอบด้วยน้ำหนัก (weight) ประเด็นของผลกระทบและคะแนนถ่วงน้ำหนัก รวมทั้งมีช่องแสดงความคิดเห็นในแต่ละประเด็น ดังนั้น จึงทราบได้ว่าคะแนนโอกาสของธุรกิจเป็นอย่างไร การที่สามารถแสดงค่าออกมาเป็นตัวเลขได้เป็นสิ่งสำคัญที่ช่วยให้เกิดการเปรียบเทียบในแต่ละธุรกิจ ซึ่งช่วยเพิ่มโอกาสในการนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติให้ประสบความสำเร็จได้

นอกจากนี้ หนังสือเล่มนี้ยังสอดแทรกเนื้อหาที่ทันสมัย เช่น Big data, Circular Economy, Lean และ Six Sigma รวมทั้งแสดงแบบจำลองการวิเคราะห์ที่ทันสมัย ผู้อ่านจึงได้รับความรู้และเกิดความเข้าใจ ที่ช่วยสร้างความเข้มแข็งทางวิชาการให้เกิดขึ้น อันจะทำให้ผู้อ่านสามารถนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพ ตัวอย่างเช่น การนำเสนอการวิเคราะห์สภาวะการแข่งขันแบบ Porter's 6+1 Forces แทนที่จะเป็น Five Forces ดังที่ปรากฏทั่วไป หรือการแสดงแบบจำลองการประเมินศักยภาพการแข่งขันของประเทศ นอกเหนือไปจากการวิเคราะห์สภาวะการแข่งขันของธุรกิจ นอกจากนี้ ยังนำแบบจำลองอื่นที่ช่วยให้สามารถวิเคราะห์ธุรกิจจากแง่มุมต่าง ๆ ได้ลึกซึ้งขึ้น เช่น McKinsey's 7-S Framework, Value Chain, BCG Model และ General Electric Model (GE)

หนังสือเล่มนี้ได้ปรับเปลี่ยนมุมมองของผู้สนใจทั่วไป ที่มักเชื่อว่าหนังสือวิชาการอ่านเข้าใจยาก ให้กลายเป็นเรื่องที่ยั่งยืนที่ใครก็ตามที่อ่านหนังสือเล่มนี้จบ ก็สามารถสร้างแผนกลยุทธ์เพื่อนำไปปฏิบัติได้จริง หนังสือเล่มนี้จะช่วยให้ธุรกิจสามารถจัดทำแผนกลยุทธ์ได้อย่างเป็นระบบ ช่วยลดการสูญเสียทางธุรกิจ ทั้งยังช่วยเพิ่มความสามารถในการแข่งขันได้เกิดขึ้นได้นอกจากนี้ การเขียนแผนธุรกิจใหม่จะช่วยให้ผู้ประกอบการรายใหม่ หรือแม้กระทั่งธุรกิจเดิมที่ต้องการขยายกิจการไปยังธุรกิจใหม่ สามารถคาดการณ์ความคุ้มค่าของการลงทุนได้ และทราบได้ว่า ธุรกิจเป้าหมายมีความเข้มแข็งหรืออ่อนแอในประเด็นใดบ้าง ความรู้ที่ได้จากหนังสือเล่มนี้จึงมีความคุ้มค่าของเวลาที่ใช้อ่าน แม้หนังสือจะไม่ได้มีจำนวนหน้าหรือความหนามากนักก็ตาม

Reference

Chandrachai, A. & Triukose, S. (2019). *Creating new strategic plans and business plans*. 1st ed. Bangkok: Chulalongkorn University Press. (In Thai)