

บทความวิชาการ :

SMEs กับการทำแผนยุทธศาสตร์ประจำปี...

เพื่อเป็นการตอบโจทย์ธุรกิจภายใต้ความไม่แน่นอน

โดย ดร.ธนิต โสรัตน์

ประธานกรรมการบริษัทในเครือวี-เซอร์ฟ กรุ๊ป

วันที่ 13 มกราคม 2568

ผู้บริหารธุรกิจขนาดกลางและรายใหญ่ส่วนมากคงรู้จักการทำแผนธุรกิจและแผนยุทธศาสตร์ที่มีความคล้ายกันแต่ก็มีความแตกต่าง บทความนี้ผู้เขียนเป็นนักธุรกิจขอไม่กล่าวในเชิงวิชาการเน้นในด้านการปฏิบัติ กล่าวคือแผนธุรกิจจะเป็นลักษณะแผนแม่บท (Master Plan) ครอบคลุมทุกมิติของธุรกิจที่ต้องขับเคลื่อนส่วนใหญ่จะมีกรอบระยะเวลาตั้งแต่ 3 ปีหรือมากกว่า นอกจากนี้ใช้เป็นแผนหลักบางครั้งสามารถนำไปใช้ในการวิเคราะห์ความเป็นไปได้ในการลงทุนหรือขยายธุรกิจว่ามีความเป็นไปได้มากน้อยเพียงใด (Feasibility Analytics) รวมถึงระยะเวลาในการคุ้มทุน (ROI) การทำแผนธุรกิจหากใช้ในระดับปฏิบัติการประจำปีเรียกว่า “Annual Operation Planning”

สำหรับแผนยุทธศาสตร์หรือ “Strategics Planning” บางครั้งเรียกว่าแผนกลยุทธ์ซึ่งองค์กรจัดทำเพื่อตอบสนองแผนธุรกิจโดยมีการกำหนดเป้าหมาย-พันธกิจและแนวทางบรรลุเป้าหมายที่ชัดเจนเพื่อใช้เป็นทิศทางในการดำเนินงานของธุรกิจ ณ ช่วงเวลาใดเวลาหนึ่ง เช่น ยุทธศาสตร์ประจำปีเพื่อให้ผู้บริหารและทุกองคาพยพที่เกี่ยวข้องในองค์กรรับรู้ว่าธุรกิจกำลังจะทำอะไรจะไปในทิศทางไหน เช่น นวัตกรรม-เทคโนโลยี การขับเคลื่อนองค์กรเพื่อเพิ่มศักยภาพในการแข่งขัน การทำแผนยุทธศาสตร์สามารถนำมาใช้เป็นเครื่องมือในการยกระดับองค์กรโดยเฉพาะในช่วงเวลาที่เศรษฐกิจมีความไม่แน่นอนหรือยอดขายหดตัว รวมถึงกำไรน้อยหรือขาดทุน

กุญแจแห่งความสำเร็จจำเป็นที่ผู้บริหารต้องมีวิสัยทัศน์เห็นโอกาสและภัยคุกคามที่จะมีผลต่อองค์กรด้วยการประยุกต์ใช้แผนธุรกิจรวมทั้งแผนยุทธศาสตร์มาใช้ในการบริหารจัดการ มีการกำหนดเป้าหมายของธุรกิจที่ชัดเจนว่าจะรุกหรือจะตั้งรับซึ่งจะต้องมีการวิเคราะห์โดยใช้หลักการของ “SWOT Analytics” คือจุดแข็ง-จุดอ่อนของธุรกิจตลอดจนมีเป้าหมาย-ทีมงานและดัชนีชี้วัด ประโยชน์ของการมีแผนธุรกิจจะทำให้องค์กรมีการขับเคลื่อนเข้าถึงโอกาสหรือแก้วิกฤตเป็นโอกาสและ/หรือเผชิญกับภัยคุกคามโดยมีแผนและวิธีการในการรับมือที่ชัดเจน

ธุรกิจ SMEs รวมถึงธุรกิจที่เพิ่งเริ่มต้น (Business Startup) ส่วนใหญ่ไม่โตแข่งขันไม่ได้หรือไปไม่รอดไปจนถึงเลิกกิจการ เหตุผลเจ้าของธุรกิจหรือผู้บริหารแต่ละวันสรวนกับงานประจำที่เรียกว่า “Routine Work” วันๆ ก้มหน้าอยู่กับงานประจำและ/หรือแก้ปัญหาเฉพาะหน้าไม่เคยมองไปข้างหน้าว่าสภาวะแวดล้อมของธุรกิจมีการเปลี่ยนแปลงอย่างไรกำลังมีภัยคุกคามอะไรอยู่ เยกหน้าอีกครั้ง

โอกาสก็ผ่านไปหรือสายเกินไปที่จะแก้ปัญหาทำให้รับมือไม่ทัน การยอมเสียเวลา 2 - 3 วัน โดยเฉพาะช่วงเปลี่ยนปีด้วยการชวนทีมบริหารหรือลูกน้องหันหน้าระดมความคิดว่าปีใหม่ เช่น ธุรกิจจะต้องเผชิญกับอะไร พฤติกรรมของลูกค้ายังซื้อสินค้า/บริการเหมือนเดิมหรือไม่ ด้านการแข่งขันหรือฉากทัศน์ธุรกิจมีการเปลี่ยนแปลงอะไรบ้างและองค์กรจะต้องปรับเปลี่ยนอย่างไรในการรับมือ การวิเคราะห์จุดอ่อน-จุดแข็ง-โอกาสและภัยคุกคามหรือที่เรียกว่า “SWOT Analytics” อาจทำง่าย ๆ เพียงแค่ว่าไปคุยกับลูกค้าหรือซัพพลายเออร์ว่าธุรกิจของเขาเหล่านั้นในปีที่ผ่านมาหรือปีนี้มีเปลี่ยนแปลงอะไรยอดขายลดลงหรือเพิ่มขึ้น ปัจจัยดังกล่าวล้วนมีผลต่อผลประกอบการและสภาพคล่องของธุรกิจ นอกจากนี้เทคโนโลยีที่เขาจะเอามาใช้ของเรารับมือไหวหรือไม่ บางครั้งแอบถามว่าคู่แข่งมีกลยุทธ์อะไรวิธีการสอบถามให้ลูกค้าหรือซัพพลายเออร์วิจารณ์องค์กรของเราแบบตรงไปตรงมาไม่ต้องไปแก้ตัว ผลที่ได้ต้องนำมาวิเคราะห์จุดแข็งต้องรักษาไว้ด้านจุดอ่อนมีอะไรบ้างที่ต้องปรับปรุงโดยเฉพาะที่เป็นวิกฤตต้องปรับปรุงแก้ไขอย่างเร่งด่วน

สำหรับธุรกิจที่ผู้เขียนบริหารเป็นผู้นำองค์กร “V-SERVE GROUP” มีการนำแผนธุรกิจมาใช้กว่า 35 ปี เริ่มจากทำแบบง่าย ๆ ดังที่กล่าวข้างต้น พอมีสตาร์ตอัพหรืออาจารย์หรือร่วมมือกับมหาวิทยาลัยมาร่วมกันวิเคราะห์ การจัดทำแผนธุรกิจและแผนยุทธศาสตร์ของ “วี-เซิร์ฟ กรุ๊ป” ทำกันทุกปีจนกลายเป็นวัฒนธรรมองค์กรครอบคลุมทุกมิติ เช่น ด้านการตลาดและการแข่งขัน นวัตกรรมด้านเทคโนโลยี สภาวะแวดล้อมด้านเศรษฐกิจ การบริหารความเสี่ยง-ความต่อเนื่องและยั่งยืนของธุรกิจ ประการสำคัญการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ซึ่งเป็นองค์ประกอบสำคัญของธุรกิจ

ฝากข้อคิดนี้ไปยังเจ้าของธุรกิจหรือผู้บริหาร SMEs โดยเฉพาะรายเล็กและรายย่อยต้องมีวิสัยทัศน์ การทำธุรกิจในยุคสมัยนี้เป็นความท้าทายไม่ใช่เรื่องง่าย ๆ เพราะโจทย์ไม่เหมือนเดิมต่างไปจากอดีต ขณะที่ผู้ที่เพิ่งเข้ามาทำธุรกิจใหม่รวมถึงเด็กรุ่นใหม่ที่เกิดจากสถาบันการศึกษาไม่มีประสบการณ์มุ่งสานฝันว่าจะเป็นเจ้าของธุรกิจประสบความสำเร็จเป็น “เสี่ย” ได้ง่าย ๆ อาจเห็นต้นแบบ “Business Startup” ที่ประสบความสำเร็จแต่จะมีเพียงกำไรที่ก้าวผ่านขึ้นมาได้ที่เหลือทำธุรกิจแบบหลักลอยขายสินค้าออนไลน์เล็กๆ น้อยๆ หรือทำงานตามร้านกาแฟต่างๆ ตามยุคสมัยผ่านไป 2 - 3 ปี กลายเป็นคนตกงานแฝง

ฉากทัศน์ธุรกิจในยุคที่โอกาสและภัยคุกคามมีเส้นแบ่งเพียงบางๆ ผู้บริหารหรือเจ้าของธุรกิจอย่าเห็นการทำแผนธุรกิจหรือแผนยุทธศาสตร์เป็นเรื่องเพ้อเจ้อหรือไร้สาระ-เสียเวลาและเสียเงินเปล่าๆ หากยังต้องการให้ธุรกิจที่ทำอยู่มีขีดความสามารถในการแข่งขันโดยให้ยอดขายและกำไรยังขยายตัวได้ดีไม่แห้งหรือเจ้งไปเสียก่อน การทำแผนยุทธศาสตร์หรือ “Strategics Planning” เป็นคำตอบและตอบโจทย์การทำธุรกิจภายใต้การเปลี่ยนแปลงและไม่แน่นอนได้เป็นอย่างดี...

สามารถสแกนและดาวน์โหลดบทความนี้ได้ที่นี่ QR CODE
รวมถึงค้นหาค้นหาบทความทางวิชาการของดร.ธนิต โสรัตน์ ได้ที่
เว็บไซต์ www.tanitsorat.com  tanit.sorat
 ดร.ธนิต โสรัตน์

