Strategic Planning Clinic:

การสัมนาเชิงปฏิบัติการเพื่อเพิ่มคุณภาพแผนพัฒนาจังหวัด และ กลุ่มจังหวัด

รัฐ ธนาดิเรก, Ph.D.

Agenda

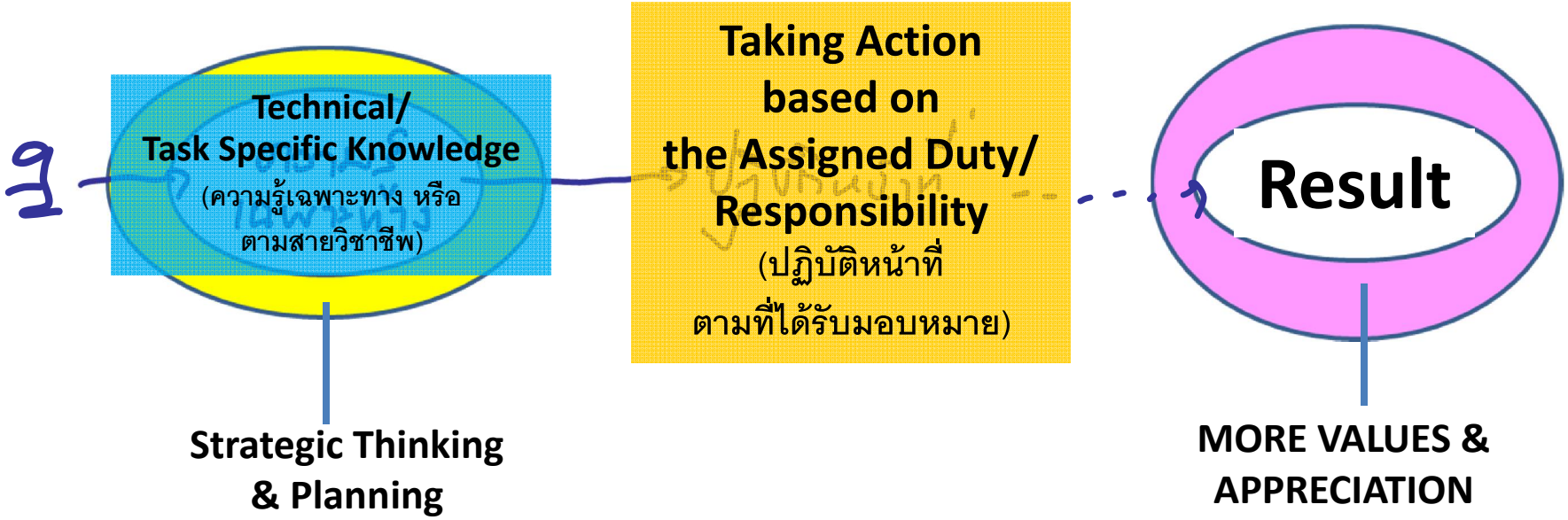
- หลักการพื้นฐาน และ ที่มาของปัญหาการกำหนดแผนกลยุทธ์
  - GOOD VS BAD Strategy
  - System 1 VS System 2 Thinking
  - Challenges และ Impact ของ System 1 Thinking ต่อการกำหนดแผนฯ
  - แนวทางการลดอุปสรรคต่อการกำหนด Good Strategy
- การ Crystallize การคิดเชิงกลยุทธ์ และ เพิ่มความเข้าใจใน Insight ของ Good Strategy
  - “แก่น” (Core Principle) ของกลยุทธ์ และ “มุมที่ถูกมองข้าม”
- การเพิ่ม Crystal ให้กับความรู้เดิม
  - การเพิ่มความชัดเจนในการใช้วลีเพื่อกำหนดแผน และ Format ของการรวบรวม เรียบเรียงแผนฯ และ เชื่อมโยงโครงการเพื่อรวมเป็น “ภาพเดียว”
- การ Fluidize ความรู้ใหม่สู่การปฏิบัติ
  - การฝึกปฏิบัติ/WORKSHOP Exercises
- สรุป

หลักการพื้นฐาน และ ที่มาของปัญหาการกำหนดกลยุทธ์
(องค์ความรู้ด้านการวางแผนกลยุทธ์มีไว้เพื่ออะไร?
มีความพิเศษอย่างไร? อะไรคือกลยุทธ์ที่ดี?
และ ทำไมถึงกำหนดกลยุทธ์ที่ดีไม่ได้)

องค์ความรู้ด้านการวางแผนกลยุทธ์

มีความแตกต่างจาก Technical/Task Specific Knowledge อย่างไร?

(Task Specific Knowledge มีไว้เพื่อแก้ปัญหาเฉพาะทาง แต่ การวางแผนกลยุทธ์ช่วยให้องค์ความรู้เฉพาะทาง/Task Specific Knowledge "สามารถเพิ่มคุณค่าได้มากขึ้น")

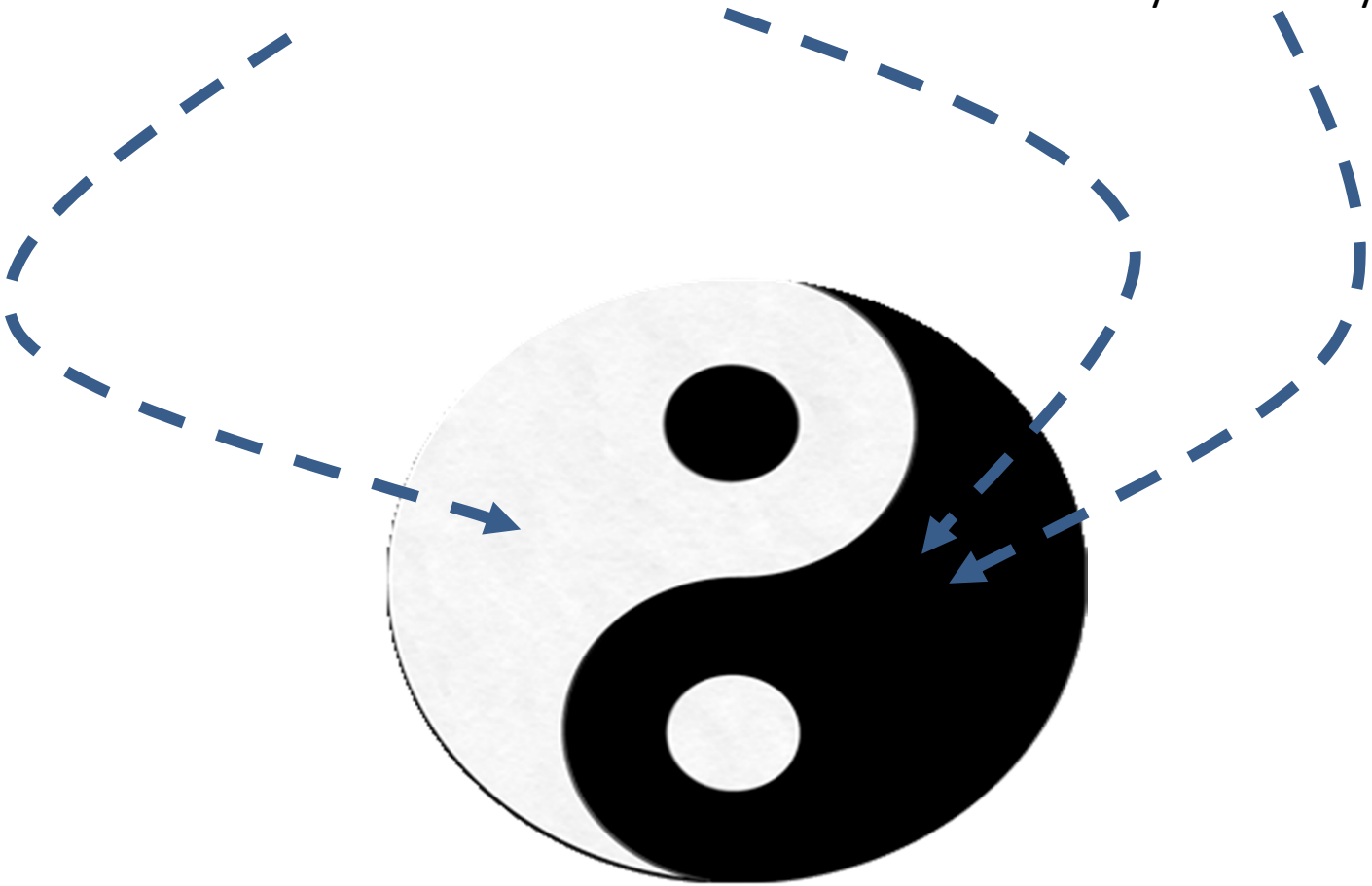


Overview ของความเป็นกลยุทธ์
(Knowledge + Intelligence + Leadership)

Data & Concept

Ingenuity

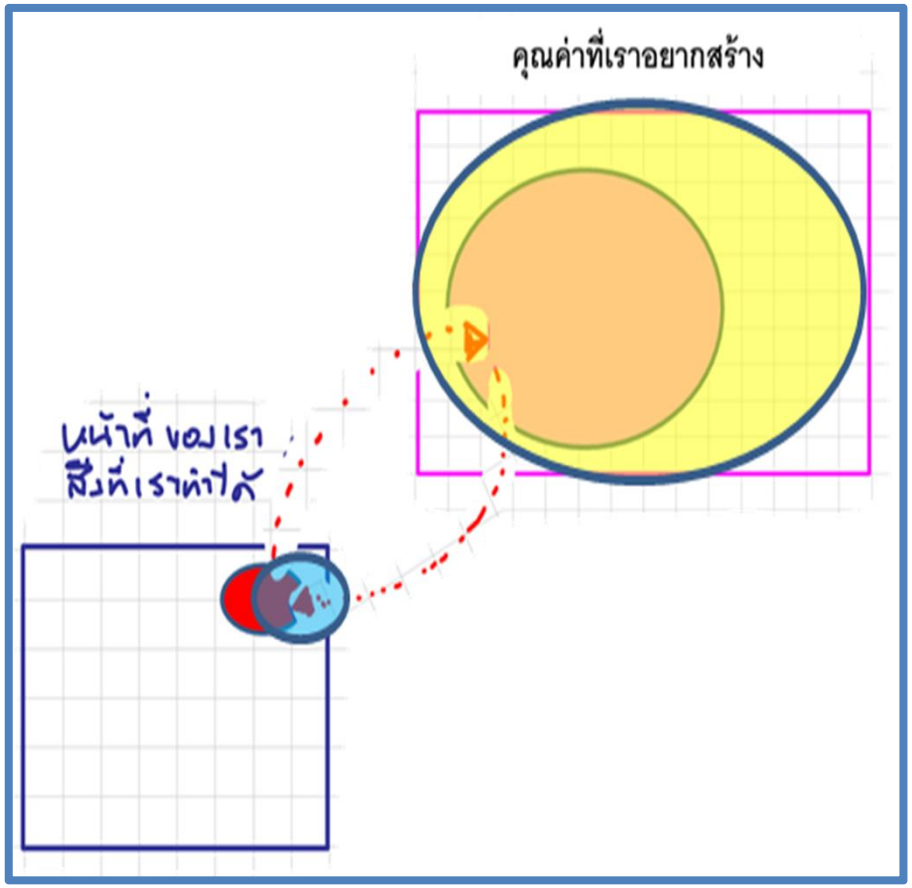
Initiative, Ambition,
Resiliency & Tenacity



Good VS Bad Strategy

Overview (Good VS Bad Strategy*)---1

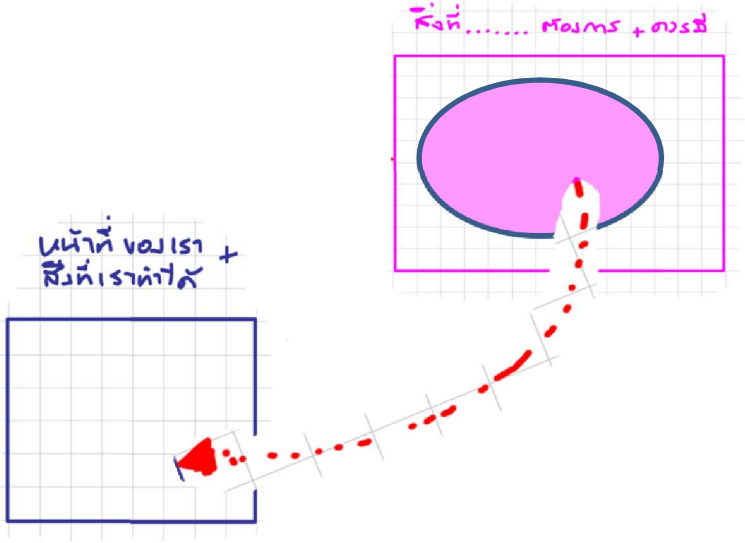
Good Strategy



Bad Strategy

<u>รูปแบบ 1)</u> อยากได้เยอะ ๆ แต่ไม่ยอมทำอะไรเลย

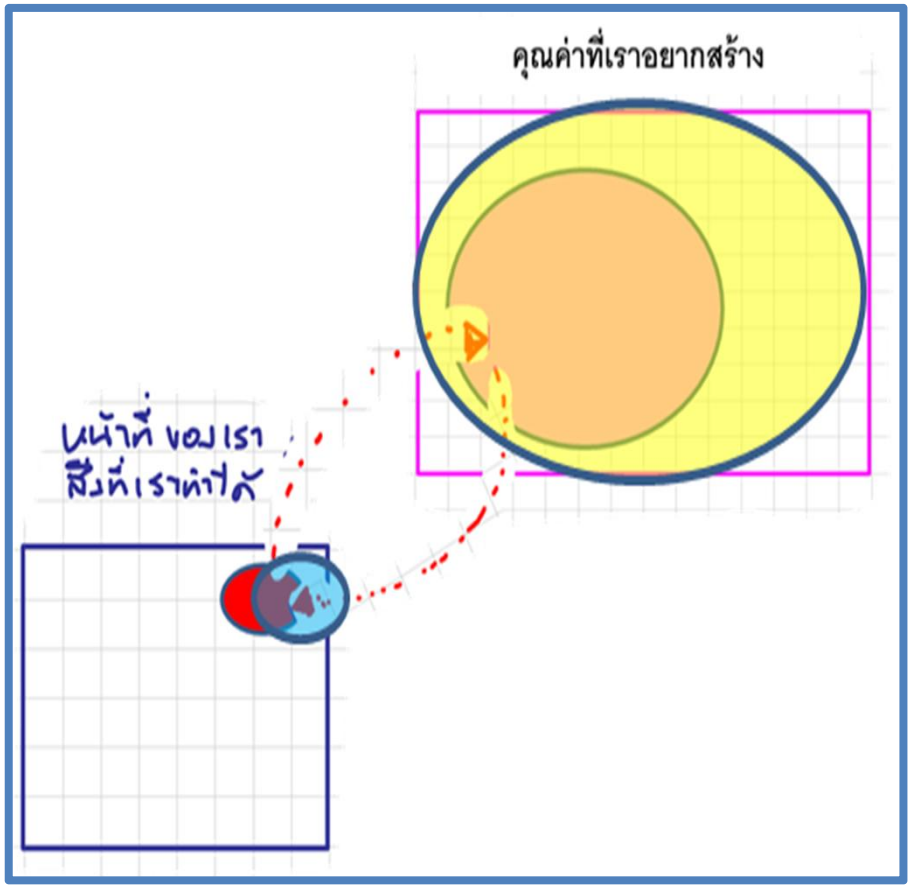
<u>Type 1)</u> Wanting to achieve more but have neither the strategy nor the implementation plan.



Note: Bad Strategy ในที่นี้หมายความถึง “การพยายามเขียนแผนแล้ว แต่ แผนที่ถูกเขียนขึ้นเป็นแผนที่ไม่มีคุณค่า

Overview (Good VS Bad Strategy*)---1

Good Strategy



Bad Strategy

<u>รูปแบบ 1)</u> อยากได้เยอะ ๆ แต่ไม่ยอมทำอะไรเลย

<u>Type 1)</u> Wanting to achieve more but have neither the strategy nor the implementation plan.

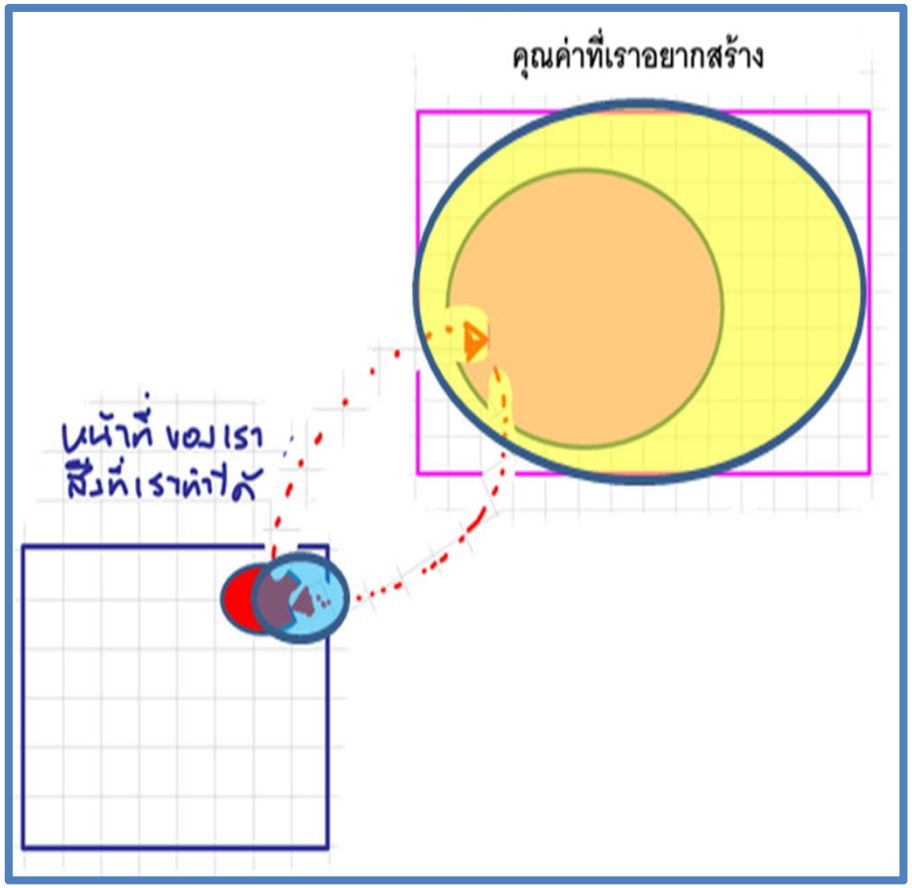
<u>โจทย์ คลุมเครือ และ เป็น CHEAP TALK เช่น</u>

- องค์กรมีความเป็นเลิศ
- พัฒนาบุคลากรให้มีประสิทธิภาพ
- พัฒนาระบบให้มีประสิทธิภาพ
- เข้าถึงลูกค้า/ประชาชนให้มากขึ้น
- ทำประโยชน์ต่อสังคมให้มากขึ้น
- พัฒนาเมืองให้น่าอยู่
- ประชาชนอยู่ดีมีสุข
- องค์กรโตขึ้น

Note: Bad Strategy ในที่นี้หมายความถึง “การพยายามเขียนแผนแล้ว แต่ แผนที่ถูกเขียนขึ้นเป็นแผนที่ไม่มีคุณค่า

Overview (Good VS Bad Strategy*)---1

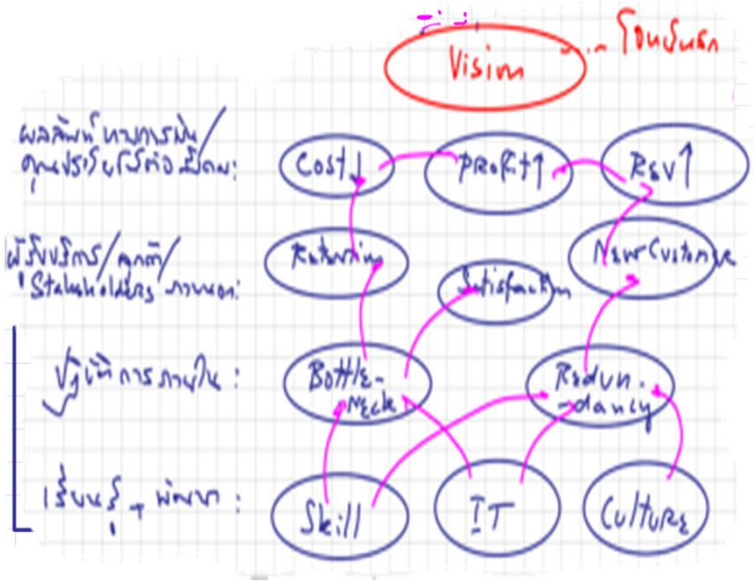
Good Strategy



Bad Strategy

<u>รูปแบบ 1)</u> อยากได้เยอะ ๆ แต่ไม่ยอมทำอะไรเลย

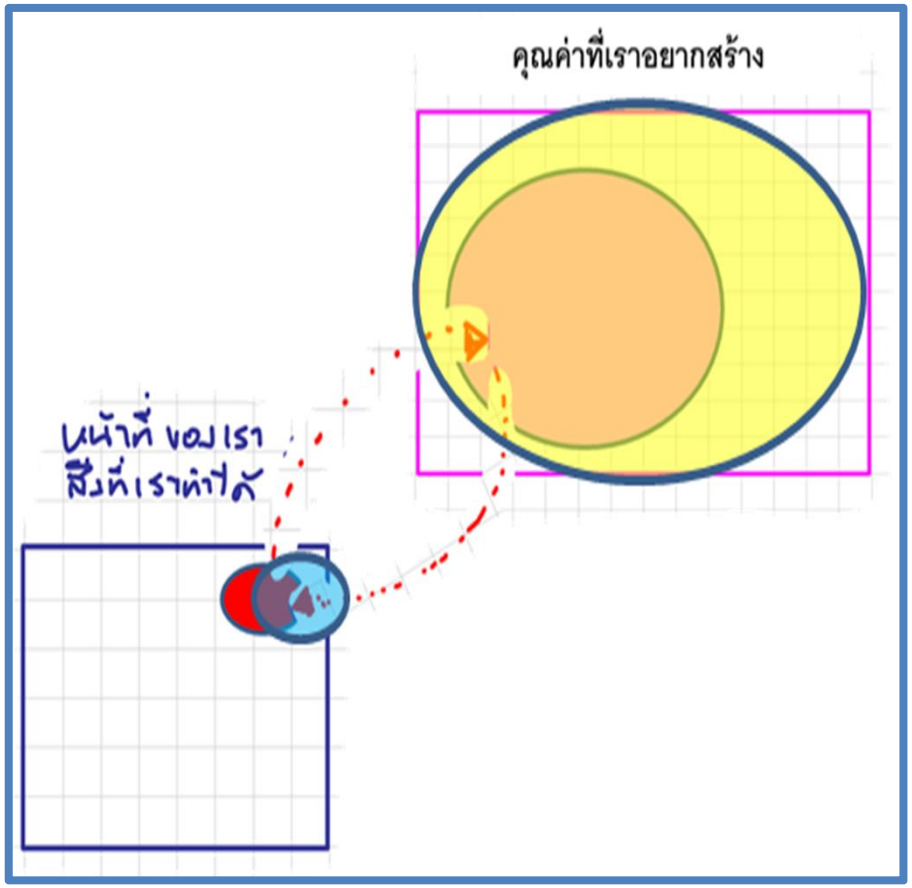
<u>Type 1)</u> Wanting to achieve more but have neither the strategy nor the implementation plan.



Note: Bad Strategy ในที่นี้หมายความถึง “การพยายามเขียนแผนแล้ว แต่ แผนที่ถูกเขียนขึ้นเป็นแผนที่ไม่มีคุณค่า

Overview (Good VS Bad Strategy*)---2

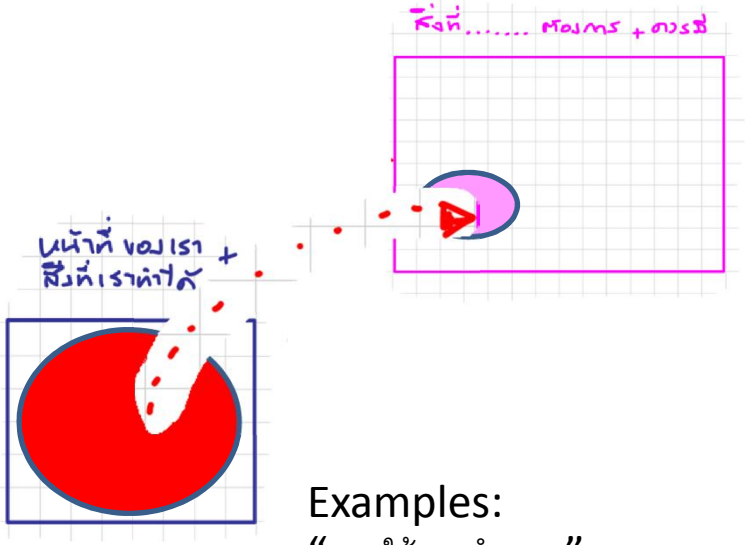
Good Strategy



Bad Strategy

<u>รูปแบบ 2)</u> อยากทำเยอะ ๆ แต่ไม่ได้ผล

<u>Type 2:</u> Do more but achieve less



Examples:

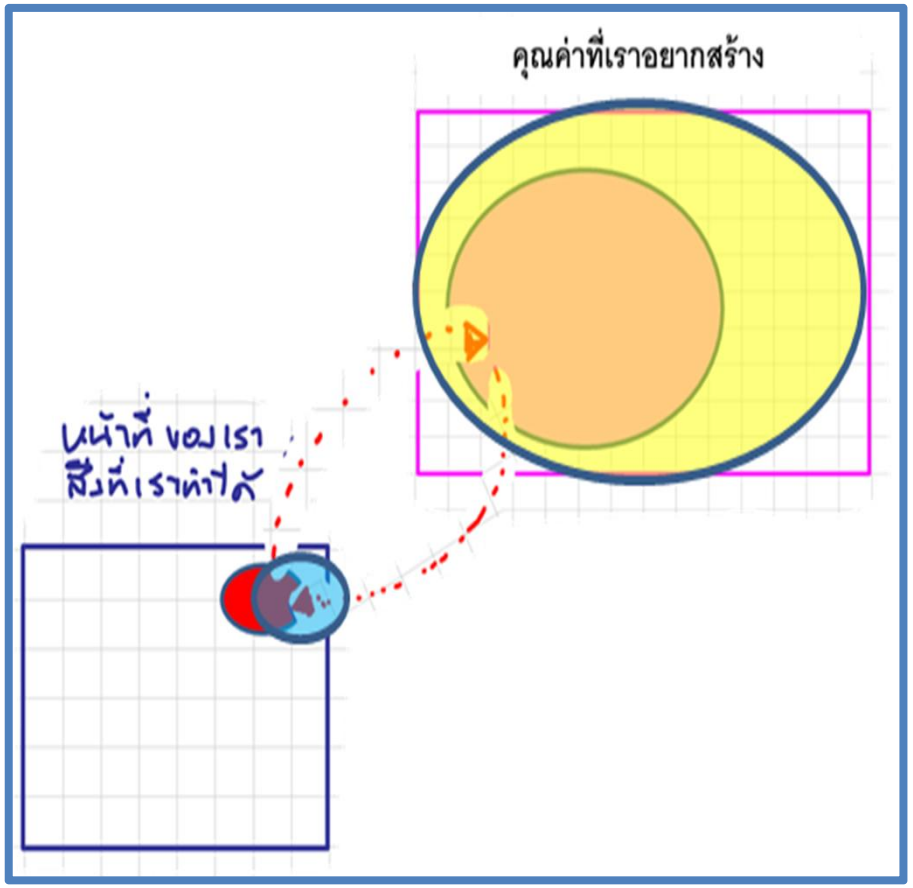
"ถามให้ตรงคำตอบ"

"Treat ตำราเป็น Instruction"

Note: Bad Strategy ในที่นี้หมายความถึง "การพยายามเขียนแผนแล้ว แต่ แผนที่ถูกเขียนขึ้นเป็นแผนที่ไม่มีคุณค่า

Overview (Good VS Bad Strategy*)---3

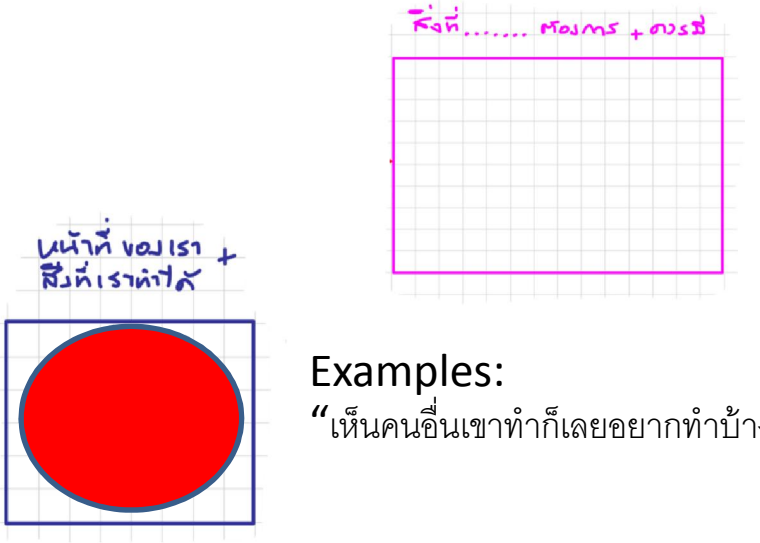
Good Strategy



Bad Strategy

<u>รูปแบบ 3)</u> อยากทำเยอะ ๆ แต่ไม่รู้ว่าทำไป **"เพื่อ"** อะไร

<u>**Type 3)**</u> Wanting to do many things but don't know "what for?"



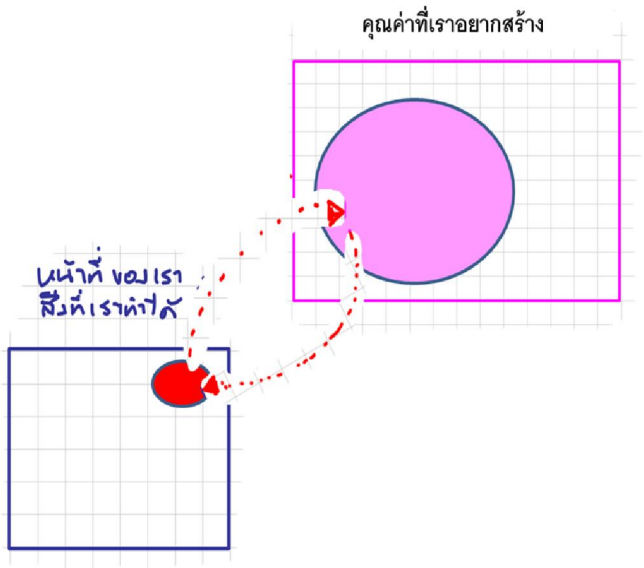
Examples:
"เห็นคนอื่นเขาทำก็เลยอยากทำบ้าง"

Note: Bad Strategy ในที่นี้หมายความถึง "การพยายามเขียนแผนแล้ว แต่ แผนที่ถูกเขียนขึ้นเป็นแผนที่ไม่มีคุณค่า

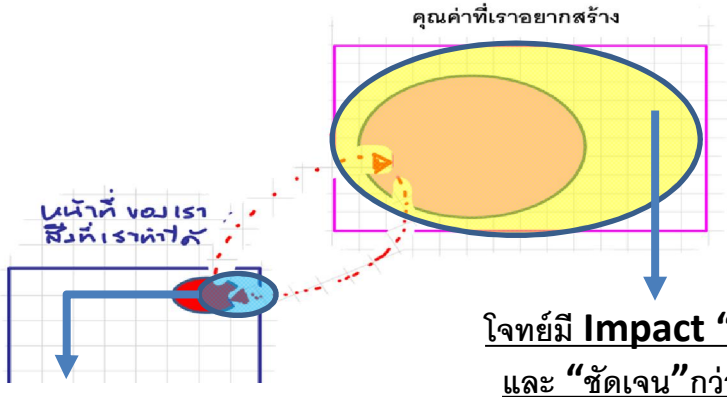
จริงๆแล้ว “กลยุทธ์/แนวทางแก้โจทย์ที่ดี” มีความหมายคือ

“มีดีกว่าเดิม เนื่องจาก เพิ่มคุณค่าได้มากขึ้น โดยไม่ต้องทำเพิ่มจากที่มีอยู่มากนัก”

Existing Condition
(แนวทาง/Product เดิม)



Proposed Condition
(แนวทาง/Product ที่เรานำเสนอ)



แนวทางแก้โจทย์---
ข้อเสนอของเรา
จะช่วยให้เขาแก้โจทย์ได้โดย

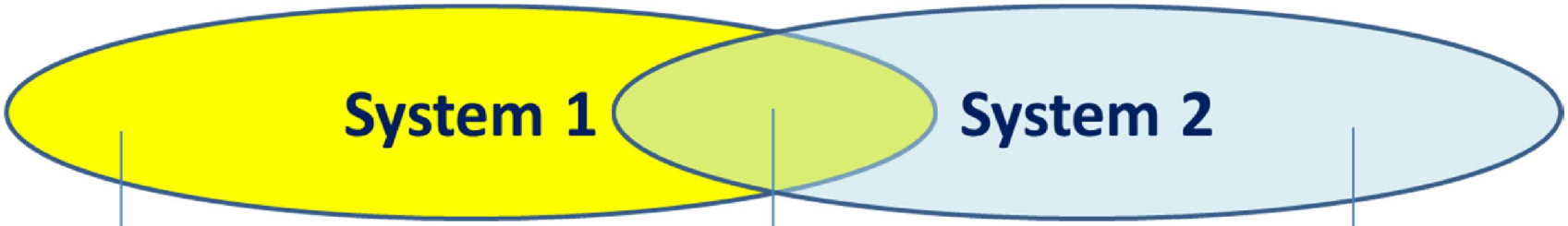
- Modify จากของเดิมเล็กน้อย-Compatible
- ไม่วุ่นวาย และ ไม่ยุ่งยาก-Less Complex
- ใช้ ของเดิม และ นำสิ่งรอบตัว รวมถึง Technology มาประยุกต์ใช้ได้ลงตัว
- คนทั่วไปคาดไม่ถึง แต่พอเข้าใจได้
- มีความเสี่ยง แต่สามารถบริหารได้
- ใช้งบประมาณ และ Extra Man-Hourเพิ่มในระดับที่ Afford ได้

โจทย์มี Impact “มาก”
และ “ชัดเจน”กว่าเดิม

- สร้างประโยชน์ให้ได้หลายพื้นที่มากขึ้น
- สร้างประโยชน์ให้คนได้มากขึ้น และ/หรือ ได้หลากหลายกลุ่มมากขึ้น
- สร้างประโยชน์ได้หลายมิติมากขึ้น (เศรษฐกิจ, สังคม, ความมั่นคง, สภาพแวดล้อม)
- สนอง Demand/กระตุ้น Demand ได้มาก รวดเร็ว และ ยั่งยืนกว่า

ทำไมถึงกำหนดกลยุทธ์ที่ดีไม่ได้?

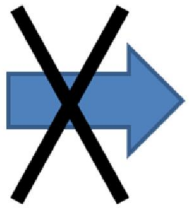
ทำไมขั้นตอนของการคิดเชิงกลยุทธ์ (และแก้ปัญหาด้วยหลักการคิดนี้)จึงถูกมองข้าม

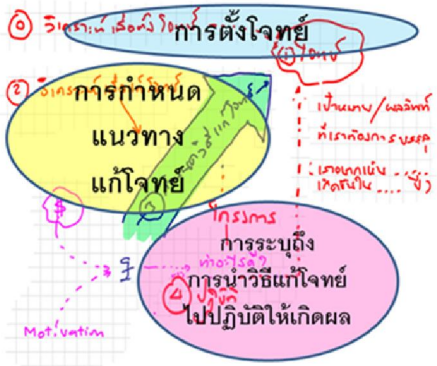


- คิดแบบเร็วๆ
- อิง Gut Feeling และ เป็น Instinct-Based

ผลลัพท์คือ:

- Action และ Issue Based Thinking (เช่น คำถามว่าทำอะไรดี?)
- Syntax Learning
- Tactical Thinking
- ละเลยความสำคัญของโจทย์
- คิดในกรอบ





- คิดอย่างมีสติสูง และ มีหลักการ
- อิงข้อมูล และ หลักวิชาการ
- วิเคราะห์อย่างละเอียดลึกซึ้ง

ผลลัพท์คือ:

- Systematic Thinking
- Result-based Thinking
- Conscious Learning
- Strategic Thinking
- คิดนอกกรอบได้มากขึ้น

System 1 VS System 2
(A Simple Example)

System 1

- คิดแบบเร็วๆ
- อิง Gut Feeling และเป็น Instinct-Based

"5 + 5 = ?"

ผลลัพท์คือ:

- Action และ Issue Based Thinking (เช่น คำถามว่าทำอะไรดี?)
- Syntax Learning
- Tactical Thinking
- ละเลยความสำคัญของโจทย์
- คิดในกรอบ

System 2

- คิดอย่างมีสติสูง และ มีหลักการ
- อิงข้อมูล และ หลักวิชาการ
- วิเคราะห์อย่างละเอียดลึกซึ้ง

"อยากได้ 10 ต้องทำอย่างไร?"

ผลลัพท์คือ:

- Systematic Thinking
- Result-based Thinking
- Conscious Learning
- Strategic Thinking
- คิดนอกกรอบได้มากขึ้น

Logic/สมการ ของ Strategy และ SYSTEM 2 Thinking

"X" "Y" "Z"

2 + ? = 10

Logic/สมการ ของ Strategy

B)

<u>การวิเคราะห์อดีตที่ผ่านมา และทางเลือกที่มีอยู่ในปัจจุบัน</u> ชี้ให้เราเห็นว่า "ถ้าไม่ทำอะไรเพิ่ม/ทำตาม Routine" เราจะทำได้ประมาณ "X"

C)

เราจึงต้องหา "วิธีใหม่" และ/หรือ "ทำเพิ่มจากของเดิม" เพื่อให้ได้ "Y" จึงจะทำให้บรรลุ "Z" ได้

A)

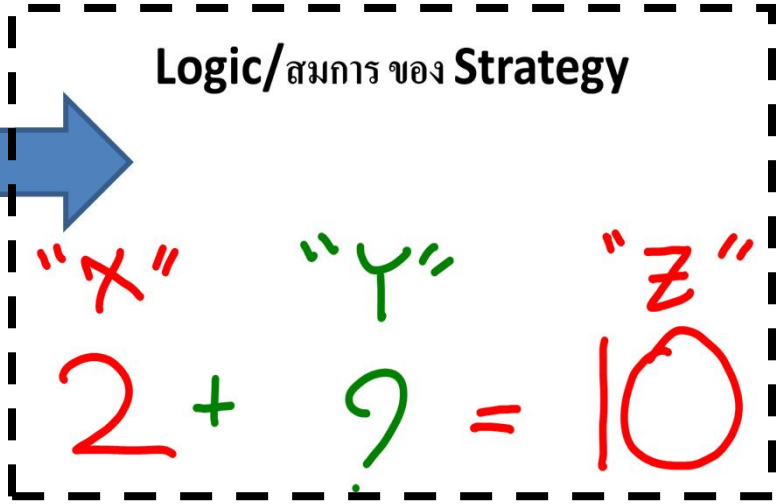
<u>การวิเคราะห์สถานการณ์ และ "คาดการณ์ ถึง Demand ในอนาคต"</u>

"X" "Y" "Z"

2 + ? = 10

Logic ของกลยุทธ์ และ การวิเคราะห์

- <u>การวิเคราะห์สถานการณ์ และ “คาดการณ์ถึง Demand ในอนาคต”</u> ชี้ให้เห็นว่า เราควรมีผลงานในระดับ “Z” (10)
- <u>การวิเคราะห์อดีตที่ผ่านมา และทางเลือกที่มีอยู่ในปัจจุบัน</u> ชี้ให้เราเห็นว่า “ถ้าไม่ทำอะไรเพิ่ม/ทำตาม Routine” เราจะทำได้ประมาณ “X” (2)
- เราจึงต้องหา “วิธีใหม่” และ/หรือ “ทำเพิ่มจากของเดิม” เพื่อให้ได้ “Y” จึงจะทำให้สามารถ บรรลุ “Z” ได้



ข้อควรระวังในการใช้ SWOT Analysis
(System 1 + SWOT Analysis → Bad Strategy)

ข้อจำกัดของ SWOT Analysis

- ผู้วิเคราะห์มีแนวโน้มจะกรอกข้อมูลที่หยาบ และ ไม่ก่อให้เกิดประโยชน์ต่อการ Formulate แผนฯ (คิดแบบ System 1)
- ยากต่อการเชื่อมโยง Items ใน Analysis เข้าด้วยกัน (เพราะมนุษย์ไม่ชำนาญในการบูรณาการข้อมูล) จึงทำให้แผนฯ กับผลวิเคราะห์ไม่สัมพันธ์กัน
- การวิเคราะห์ไม่ได้แยกแยะอย่างชัดเจนว่า วิเคราะห์ไปใช้ในบริบทใด
- ไม่เอื้อต่อการพลิกแพลง (เช่น Opportunity-Strength สามารถถูกตีความเป็น Threat-Weakness ซึ่งสามารถ พลิกแพลงกลับไปกลับมาได้)

แต่ เป็นเครื่องมือที่ใช้ "กรอง" แผนฯได้ดี

ข้อจำกัดของ SWOT Analysis

- ผู้วิเคราะห์มีแนวโน้มจะกรอกข้อมูลที่หยาบ และ ไม่ก่อให้เกิดประโยชน์ต่อการ Formulate แผนฯ
- ยากต่อการเชื่อมโยง Items ใน Analysis เข้าด้วยกัน (เพราะมนุษย์ไม่ชำนาญในการบูรณาการข้อมูล) จึงทำให้แผนฯ กับผลวิเคราะห์ไม่สัมพันธ์กัน
- การวิเคราะห์ไม่ได้แยกแยะอย่างชัดเจนว่า วิเคราะห์ไปใช้ในบริบทใด
- ไม่เอื้อต่อการพลิกแพลง (เช่น Opportunity-Strength สามารถถูกตีความเป็น Threat-Weakness ซึ่งสามารถ พลิกแพลงกลับไปกลับมาได้)

แต่ เป็นเครื่องมือที่ใช้สำหรับ "กรอง" แผนฯได้ดี

ตัวอย่างของการใช้ SWOT Analysis แต่กรอกข้อมูลแบบ SO-WHAT? หรือ Fluffy (จึงนำมาซึ่ง GIGO)

Strength: จุดแข็ง

- บุคลากรมีประสปการณ์
- บุคลากรมุ่งมั่น ทุ่มเท กับงาน
- มีสถานที่ตั้งอยู่ในทำเลที่ดี

Weakness: จุดอ่อน

- บุคลากรไม่เพียงพอ
- ขาดงบประมาณสนับสนุน
- ระบบ IT ไม่เอื้อและล้าสมัย

Opportunity: โอกาส

- ผู้บริหารให้การสนับสนุน
- ASEAN จะเปิดเสรี

Threat: ภัยคุกคาม

- เศรษฐกิจผันผวน
- การเมืองไม่นิ่ง
- มีการต่อต้านจากคนหลายกลุ่ม

Challenges ของการกำหนดแผนฯ

ความท้าทายของการกำหนดแผนฯ

มิติของการ Formulate แผนฯ

Concept/ทฤษฎี

- Diamond Model
- Value Chain
- 4M, 4Ps, 7S
- Positioning
- Scenario-Demand-Stakeholders-Problem-Resource Analysis
- SWOT Analysis
- Force Field Analysis

การใช้ข้อมูล/Info. Utilization

- ข้อมูลดิบ
- Data Calculation
- Data Categorization
- Data Interpretation

มิติของการนำเสนอ/

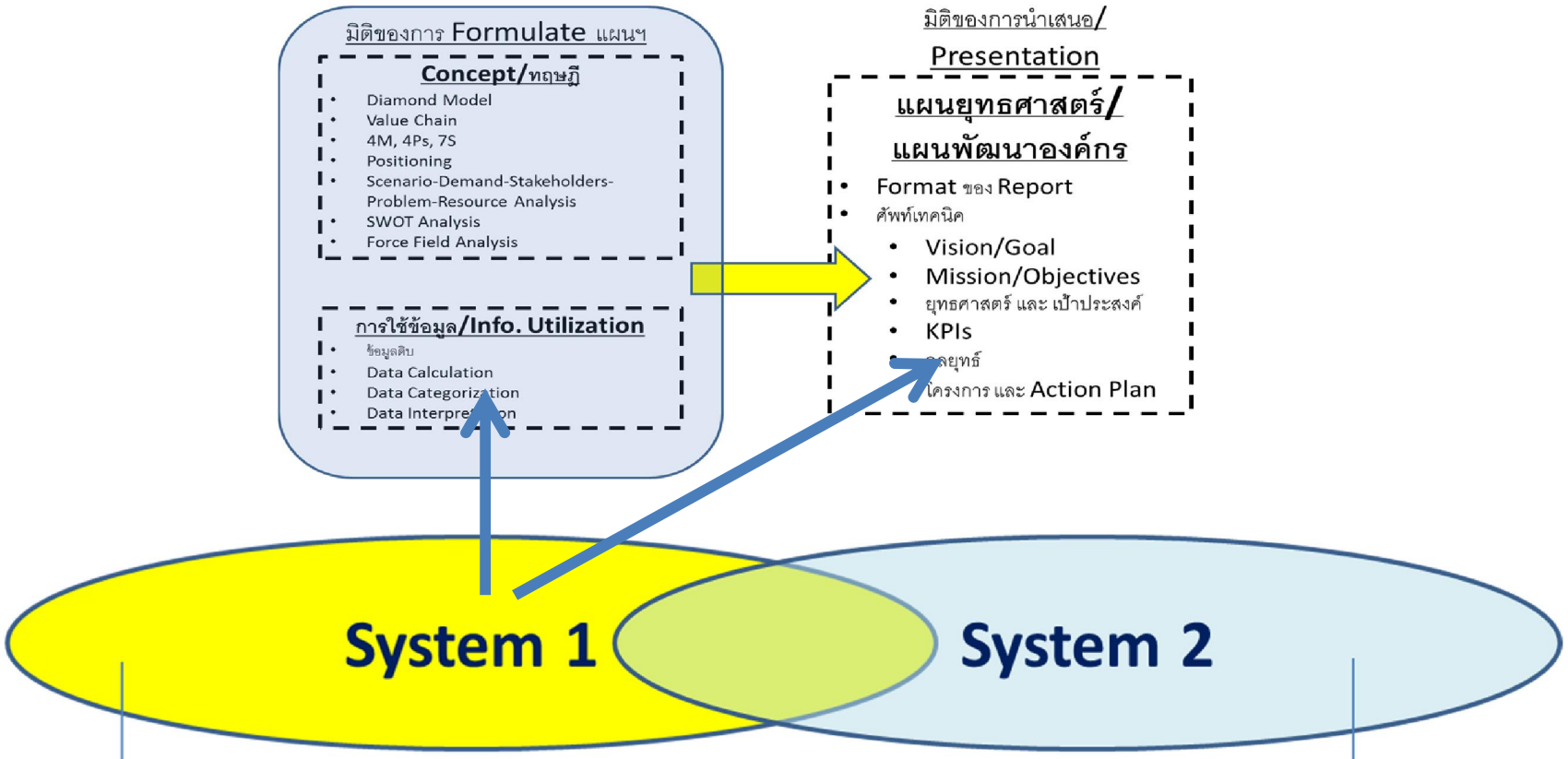
Presentation

แผนยุทธศาสตร์/

แผนพัฒนาองค์กร

- Format ของ Report
- ศัพท์เทคนิค
  - Vision/Goal
  - Mission/Objectives
  - ยุทธศาสตร์ และ เป้าประสงค์
  - KPIs
  - กลยุทธ์
  - โครงการ และ Action Plan

ความท้าทายของการกำหนดแผนฯ
และ Impact ของ System 1 Thinking

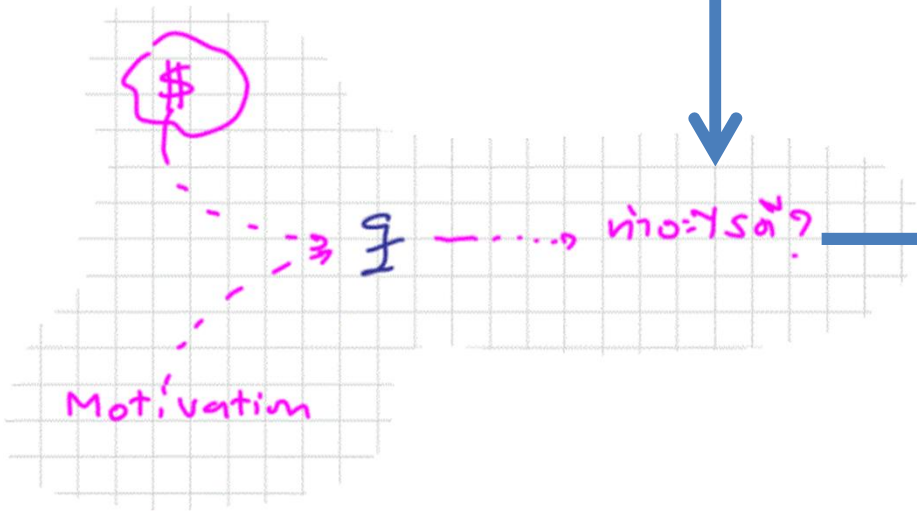


- คิดแบบเร็วๆ
- อิง Gut Feeling และ เป็น Instinct-Based

- คิดอย่างมีสติสูง และ มีหลักการ
- อิงข้อมูล และ หลักวิชาการ
- วิเคราะห์อย่างละเอียดลึกซึ้ง

การที่กระบวนการคิดที่เหมาะสม “ถูกมองข้าม” (และใช้ System 1 ในการคิด) จึงส่งผลให้.....

- พึ่งไสยศาสตร์
- Copy โครงการจากที่อื่น
- รอให้ผู้อื่น (ผู้บังคับบัญชา) คำสั่ง
- ไปตามกระแส
- ทำตามตำรา (ยึดตำราเป็น Instruction Manual)



<u>ผลลัพท์ (แผนไม่มีคุณภาพ)</u>

- แก้ปัญหาไม่ถูกจุด และ/หรือ แก้ไม่ได้
- ใช้งบประมาณมากเกินความจำเป็น
- ลูกค้า/ผู้รับบริการไม่เห็นคคุณค่า
- การพัฒนาไม่เกิดขึ้นอย่างแท้จริง
- บุคลากรเสื่อมศรัทธาในการวางแผนฯ

**** แต่ องค์กรมีแผน และ บุคลากรสามารถเขียนแผนและนำส่งได้ ตาม Template และ ในบางครั้ง อาจได้เพื่อนเพิ่ม*

เราจะแก้ปัญหานั้นได้อย่างไร?

Fluid VS Crystallized Intelligence (1)

Fluid Intelligence: (Practitioner/ Professional)

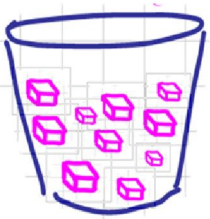
ชำนาญ

Fluid Quality/ Intelligence

Crystallization

เข้าใจ
(ในสิ่งที่ทำว่า ทำไมเราถึงทำได้ดี
หรือ ทำไมเราถึงทำได้ไม่ดี)

Crystallized Intelligence: (Academics)



Crystals/ Concepts

เติมความรู้ใหม่

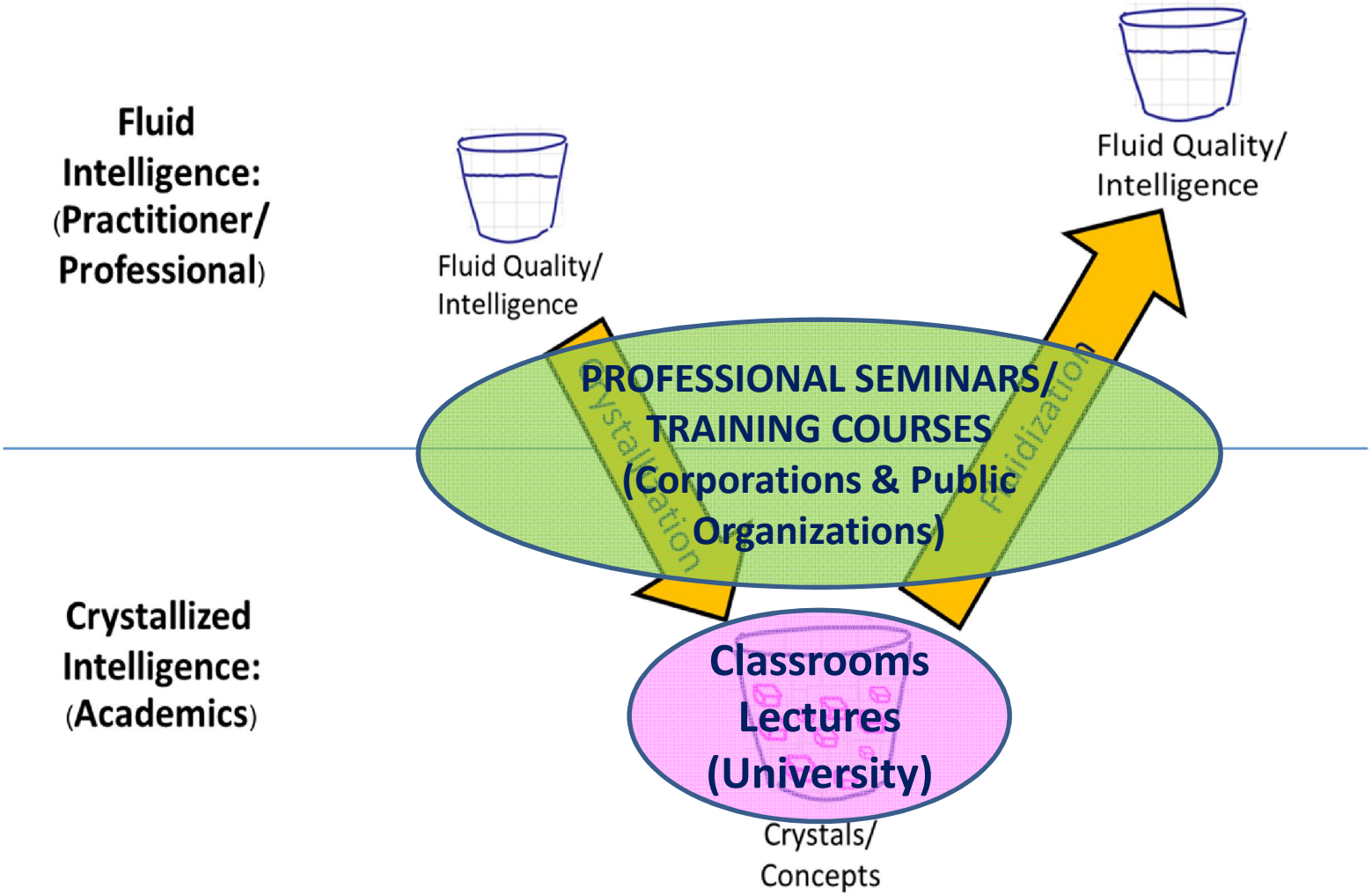
Fluidization

ทำให้ซาบซึ้ง
(ว่าสิ่งที่เรียนรู้ใหม่
จะถูกนำไปใช้ต่อยอด
กับของเดิมได้อย่างไร)

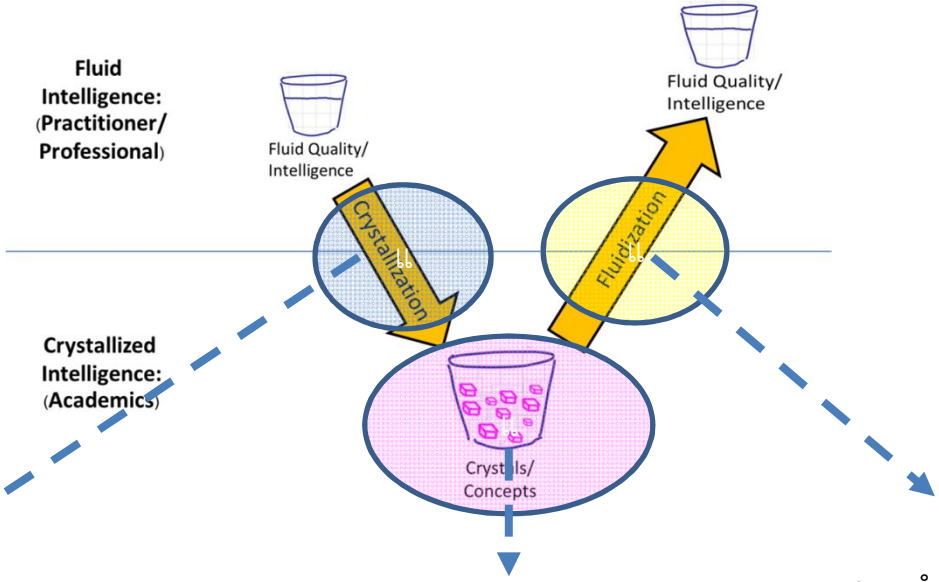
รู้ และ ชำนาญ

Fluid Quality/ Intelligence

Fluid VS Crystallized Intelligence (2)



แนวทางการพัฒนาการคิดเชิงกลยุทธ์ และ การเขียน Business Plan



Crystallization

- นำเรื่องใกล้ตัวที่เป็นปัญหามาตีแผ่ให้ชัดเจน และนำเสนออย่างเป็นระบบ และ เข้าใจได้ง่าย
  - เช่น System 1 VS System 2

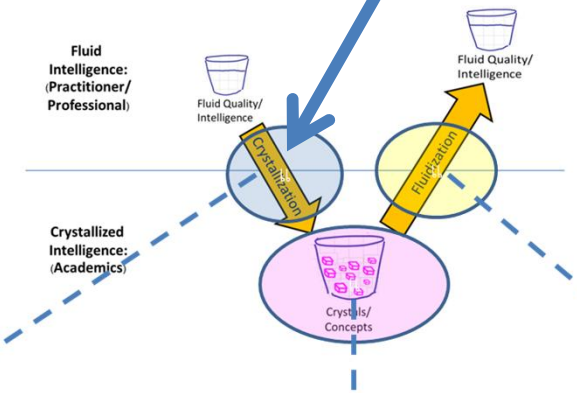
เติม Crystal

- นำเสนอ หลักการใหม่ที่ชัดเจนเป็นรูปธรรม และ ทำให้เห็นว่านำไปใช้ได้จริง เช่น:
  - Steps, Scope, Logic ของกลยุทธ์, และ การพลิกแพลงอย่างเป็นระบบ
  - หลักการนำเสนอแผนฯ

Fluidization

- นำหลักการใหม่ไปฝึกปฏิบัติอย่างต่อเนื่องจนเกิดความคล่องตัว เช่น:
  - VDO Clip Examples (สามก๊ก)
  - WORKSHOP Exercises

กระบวนการ Crystallization
(หัวใจ 4 ห้องของกลยุทธ์)



Crystallization

- นำเรื่องใกล้ตัวที่เป็นปัญหา มาตีแผ่ให้ชัดเจน และ นำเสนออย่างเป็นระบบ และ เข้าใจได้ง่าย

เติม Crystal

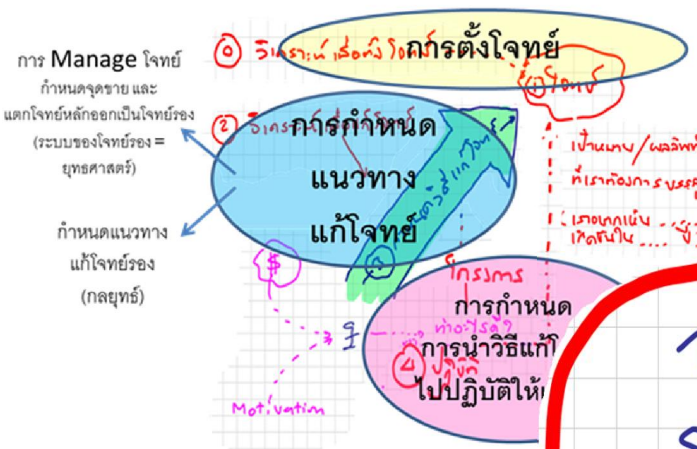
- นำเสนอ หลักการใหม่ที่ชัดเจน เป็นรูปธรรม และ ทำให้เห็นว่า นำไปใช้ได้จริง

Fluidization

- นำหลักการใหม่ไปฝึกปฏิบัติ อย่างต่อเนื่องจนเกิดความ คล่องตัว

หัวใจ 4 ห้องของการคิดเชิงกลยุทธ์

Steps การคิด

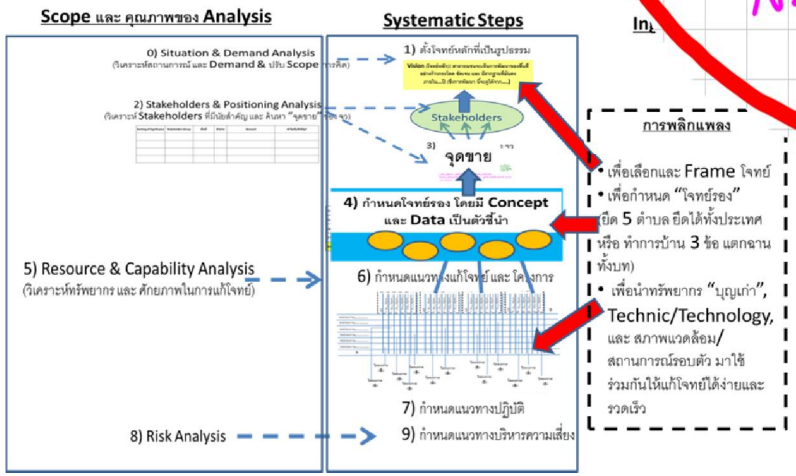


Scope การคิด

The Heart of Strategic Thinking
(หัวใจของการคิดเชิงกลยุทธ์)

Systematic Ingenuity

(Theme: Foundation-Insight ในการกำหนด good Strategy #4 การพลิกแพลง

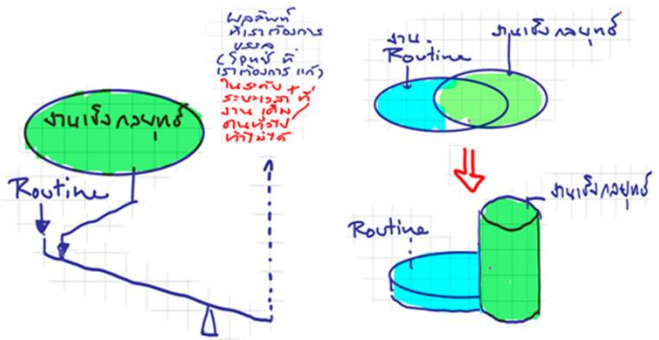


การพลิกแพลง

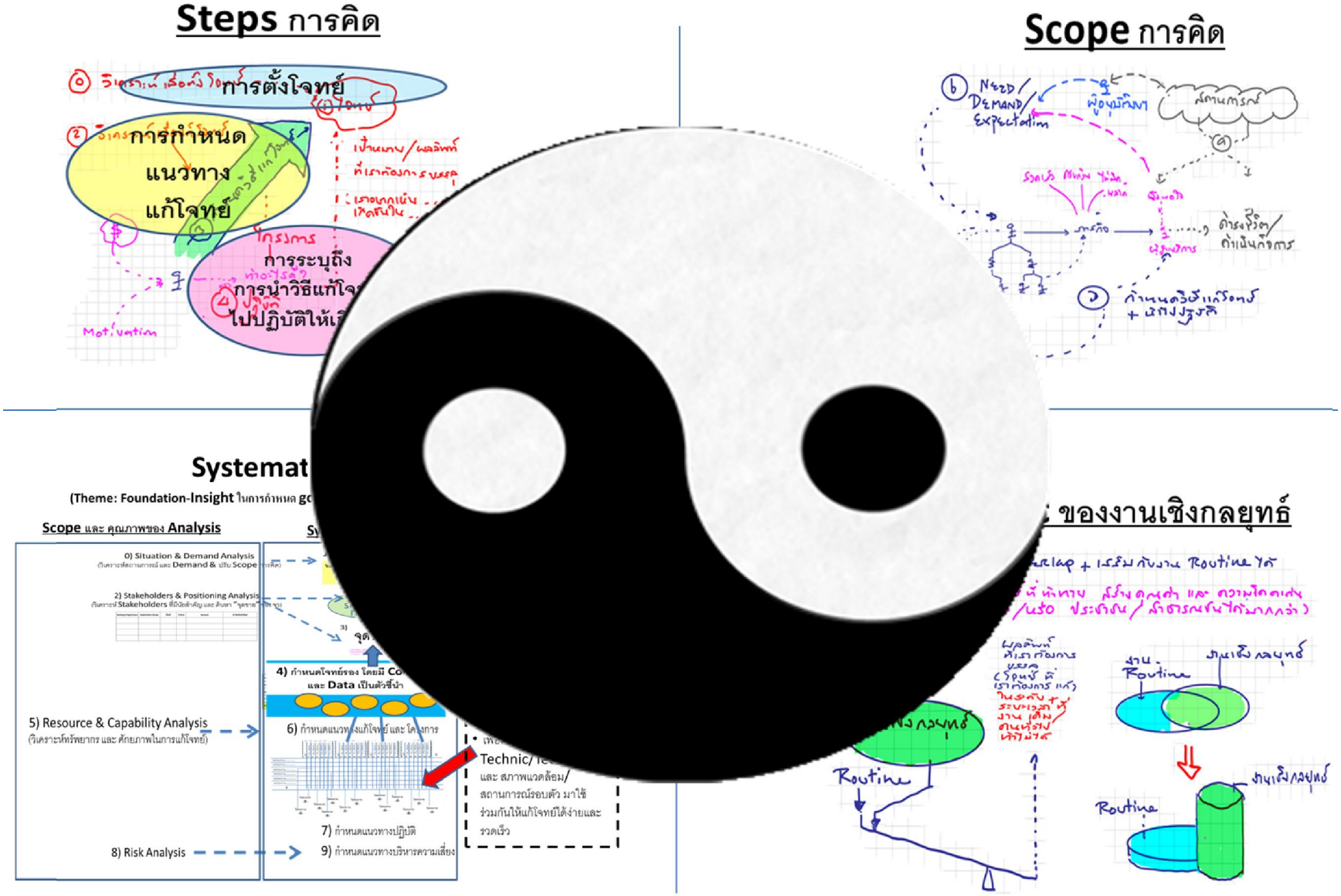
- เพื่อเลือกและ Frame โจทย์
- เพื่อกำหนด "โจทย์รอง" (ยึด 5 ตำบล ยึดได้ทั้งประเทศ หรือ ทำการบ้าน 3 ข้อ แตกฉานทั้งบท)
- เพื่อนำทรัพยากร "บุญเก่า", Technic/Technology, และ สภาพแวดล้อม/สถานการณ์รอบตัว มาใช้ร่วมกันให้แก้โจทย์ได้ง่ายและรวดเร็ว

Logic ของงานเชิงกลยุทธ์

งานเชิงกลยุทธ์ สามารถ overlap + เสริมกับงาน Routine ได้
(แต่ จะต้อง แก้โจทย์ที่ ท้าทาย สร้างคุณค่า และ ความโดดเด่น ให้ ผลิตภัณฑ์ และ/หรือ ประชาชน/สาธารณชนได้มากกว่า)

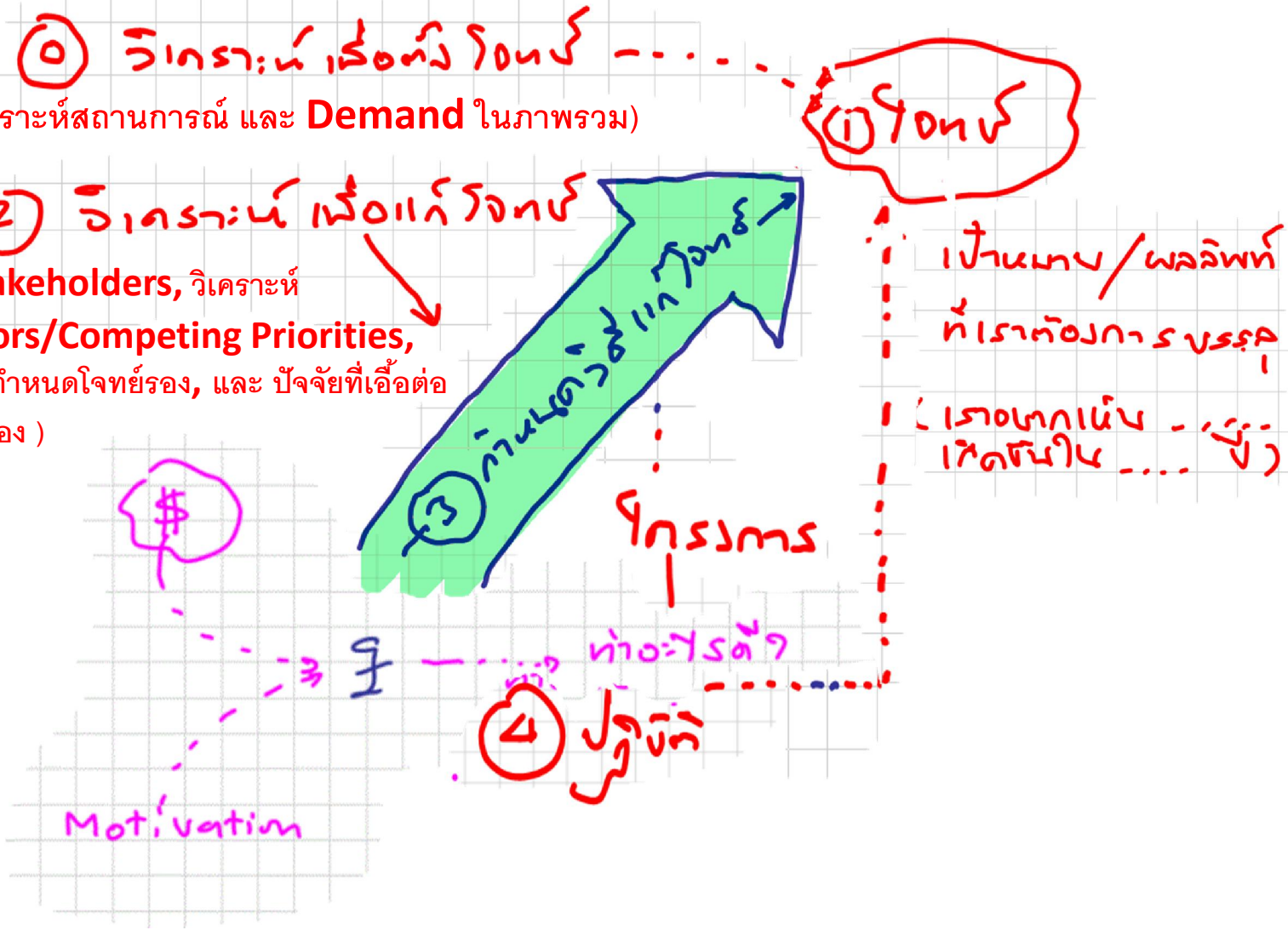


หัวใจ 4 ห้องของการคิดเชิงกลยุทธ์ ที่ถูกมองข้าม



Steps การคิด---หัวใจห้องแรก
(เพื่อ Organize ระบบการคิด
และ กำหนดการพลิกแพลงให้ถูกจุด)

หัวใจของการคิดเชิงกลยุทธ์---1
(แผนกลยุทธ์มีขั้นตอนการคิดอย่างไร?)



หัวใจของการคิดเชิงกลยุทธ์---1

(Principle ของการกำหนดกลยุทธ์ประกอบด้วย...)

การ Manage โจทย์

กำหนดจุดขาย และ

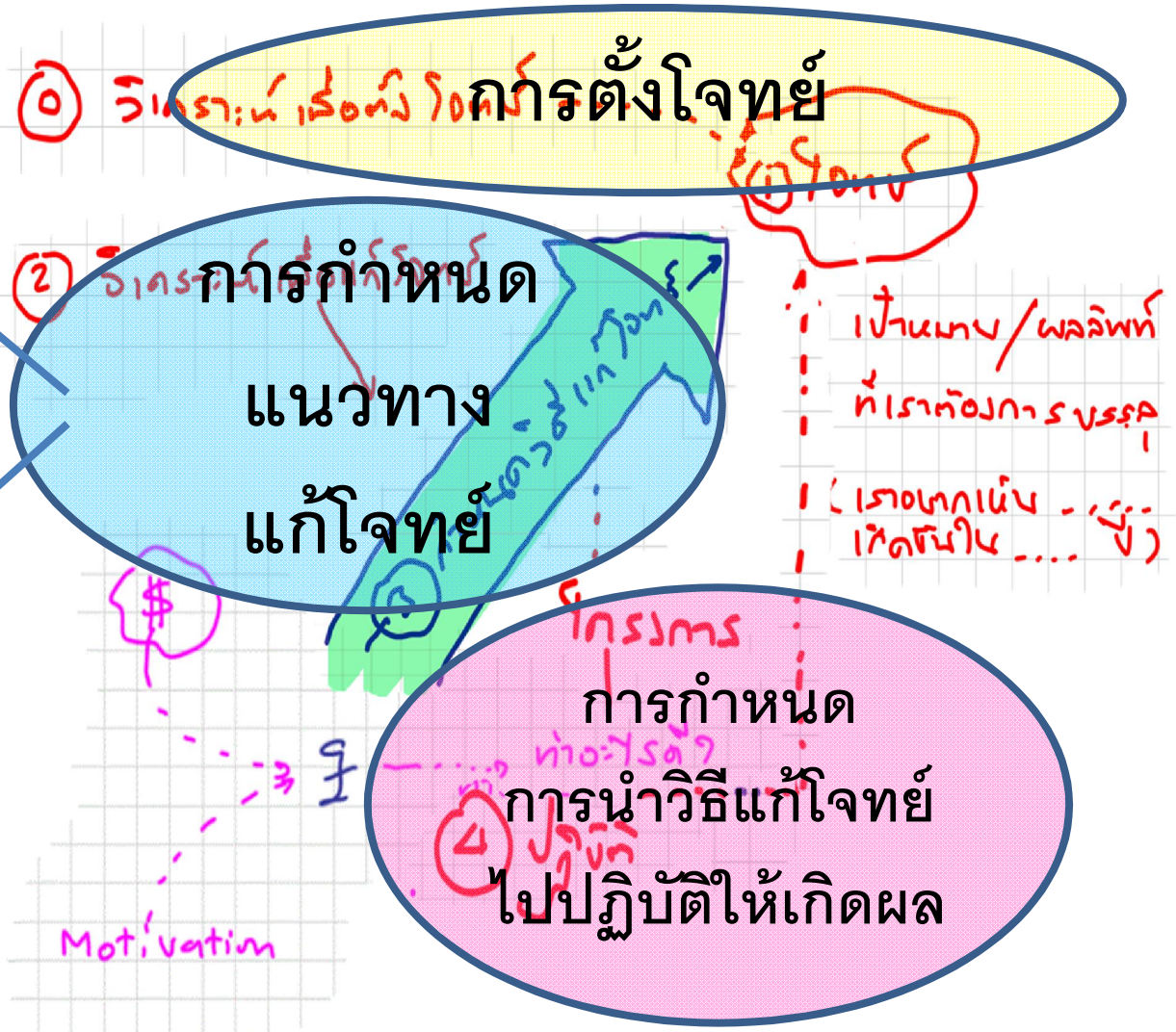
แตกโจทย์หลักออกเป็นโจทย์รอง

(ระบบของโจทย์รอง = ยุทธศาสตร์)

กำหนดแนวทาง

แก้โจทย์รอง

(กลยุทธ์)



9 Steps เพื่อกำหนด Good Strategy)

0) Future Situation & Demand Analysis
(วิเคราะห์สถานการณ์ และ Demand & ปรับ Scope การคิด)

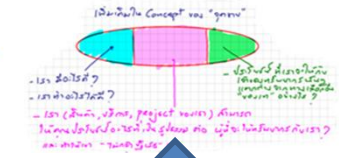
2) Stakeholders & Positioning Analysis
(วิเคราะห์ Stakeholders ที่มีนัยสำคัญ และ ค้นหา "จุดขาย" ของ จว)

Ranking of Significance	Stakeholders Group	พื้นที่	จำนวน	Demand	ทำไมจึงสำคัญ?

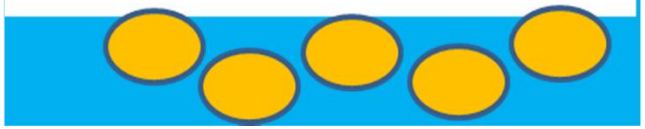
1) ตั้งโจทย์หลักที่เป็นรูปธรรม

Vision (โจทย์หลัก): สาธารณชนจะเห็นการพัฒนาของพื้นที่อย่างก้าวกระโดด ชัดเจน และ มีรากฐานที่มั่นคง ภายใน...ปี (ซึ่งการพัฒนา นี้จะดูได้จาก....)

3) กำหนด จุดขาย ของ จว



4) กำหนดโจทย์รอง โดยมี **Concept** และ **Data** เป็นตัวชี้นำ



9 Steps เพื่อกำหนด Good Strategy

0) Situation & Demand Analysis
(วิเคราะห์สถานการณ์ และ Demand & ปรับ Scope การคิด)

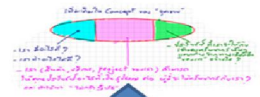
1) ตั้งโจทย์หลักที่เป็นรูปธรรม

Vision (โจทย์หลัก): สาธารณชนจะเห็นการพัฒนาของพื้นที่อย่างก้าวกระโดด ชัดเจน และ มีรากฐานที่มั่นคง ภายใน...ปี (ซึ่งการพัฒนา นี้จะดูได้จาก....)

2) Stakeholders & Positioning Analysis
(วิเคราะห์ Stakeholders ที่มีนัยสำคัญ และ ค้นหา "จุดขาย" ของ จว)

Ranking of Significance	Stakeholders Group	พื้นที่	จำนวน	Demand	ทำไมจึงสำคัญ?

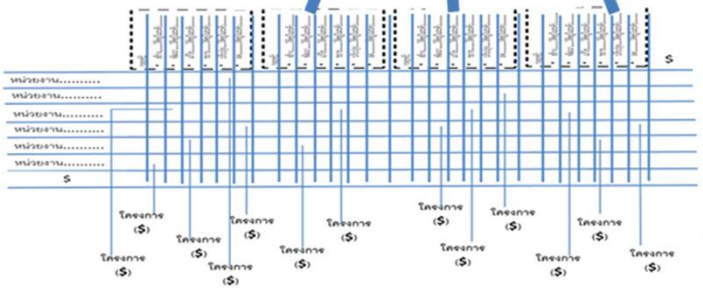
3) กำหนด จุดขาย ของ จว



4) กำหนดโจทย์รอง โดยมี **Concept** และ **Data** เป็นตัวชี้นำ

5) Resource & Capability Analysis
(วิเคราะห์ทรัพยากร และ ศักยภาพในการแก้โจทย์รอง)

6) กำหนดแนวทางแก้โจทย์ และ โครงการ

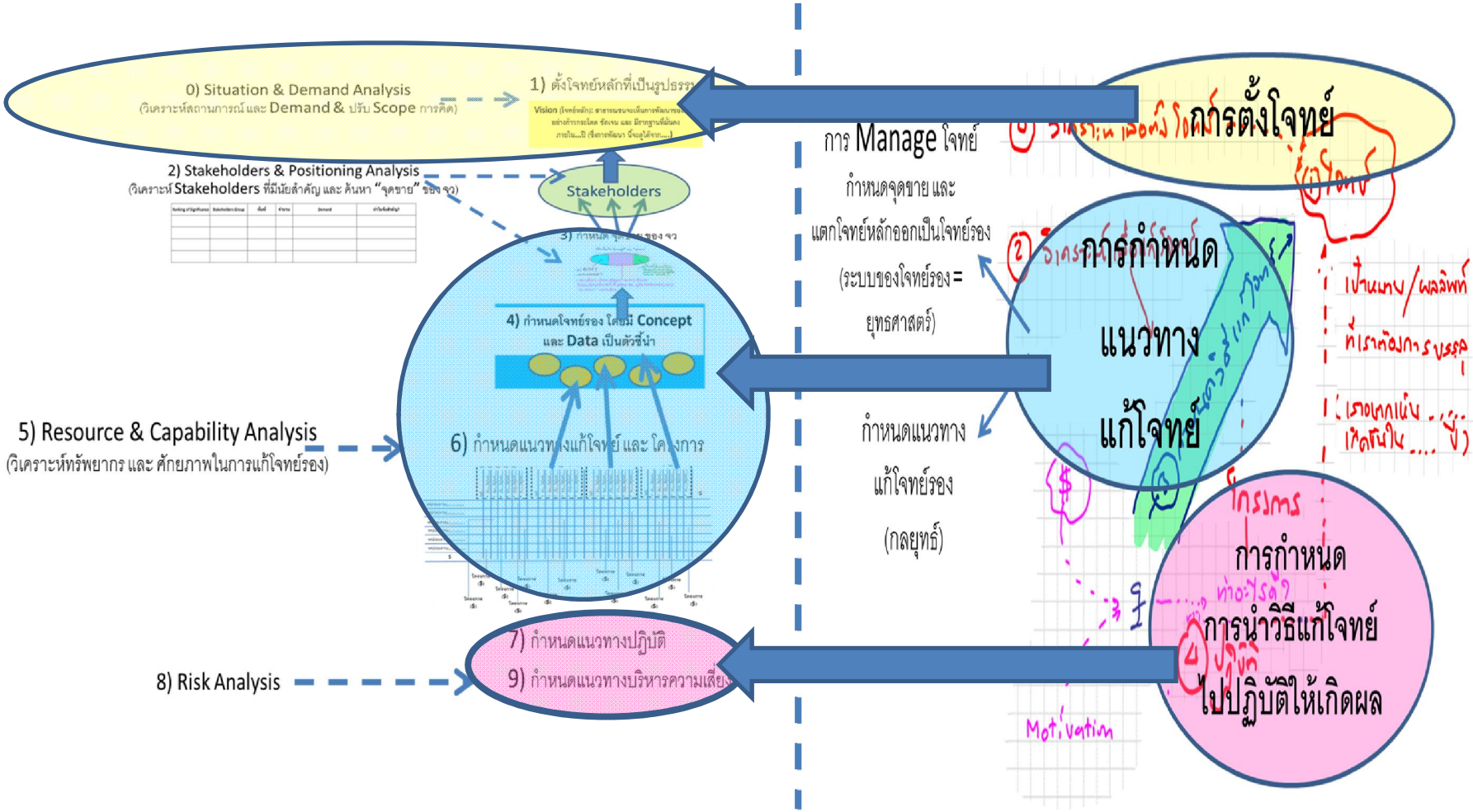


7) กำหนดแนวทางปฏิบัติ

8) Risk Analysis

9) กำหนดแนวทางบริหารความเสี่ยง

หัวใจห้องแรกของการคิดเชิงกลยุทธ์---Steps การคิด



การใช้ “วลี”

เป้าประสงค์ (Objective/Mission)---ความตั้งใจที่แฝงอยู่ในโจทย์

VS

เป้าหมาย (Goal/Vision)---ผลลัพท์ที่อยากได้

เป้าประสงค์ (Objective) VS เป้าหมาย (โจทย์/Goal)

<u>วลี ที่สะท้อนถึงเป้าประสงค์</u>

<u>(เริ่มด้วย “เพื่อ” เพิ่ม, เร่ง, ลด,ป้องกัน และ/หรือ วางรากฐาน)</u>

- เพื่อเพิ่ม.....ให้มากขึ้น
- เพื่อเร่งการเติบโตด้าน.....ให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงด้าน.....
- เพื่อลด.....ลงมากกว่าที่เคยเป็นมา
- เพื่อป้องกันไม่ให้.....มามีผลกระทบกับ.....ในระยะยาว
- เพื่อวางรากฐานในการรองรับการเปลี่ยนแปลงด้าน.....และก่อให้เกิดการพัฒนาด้าน.....ในระยะยาว

<u>วลี ที่สะท้อนถึงเป้าหมาย</u>

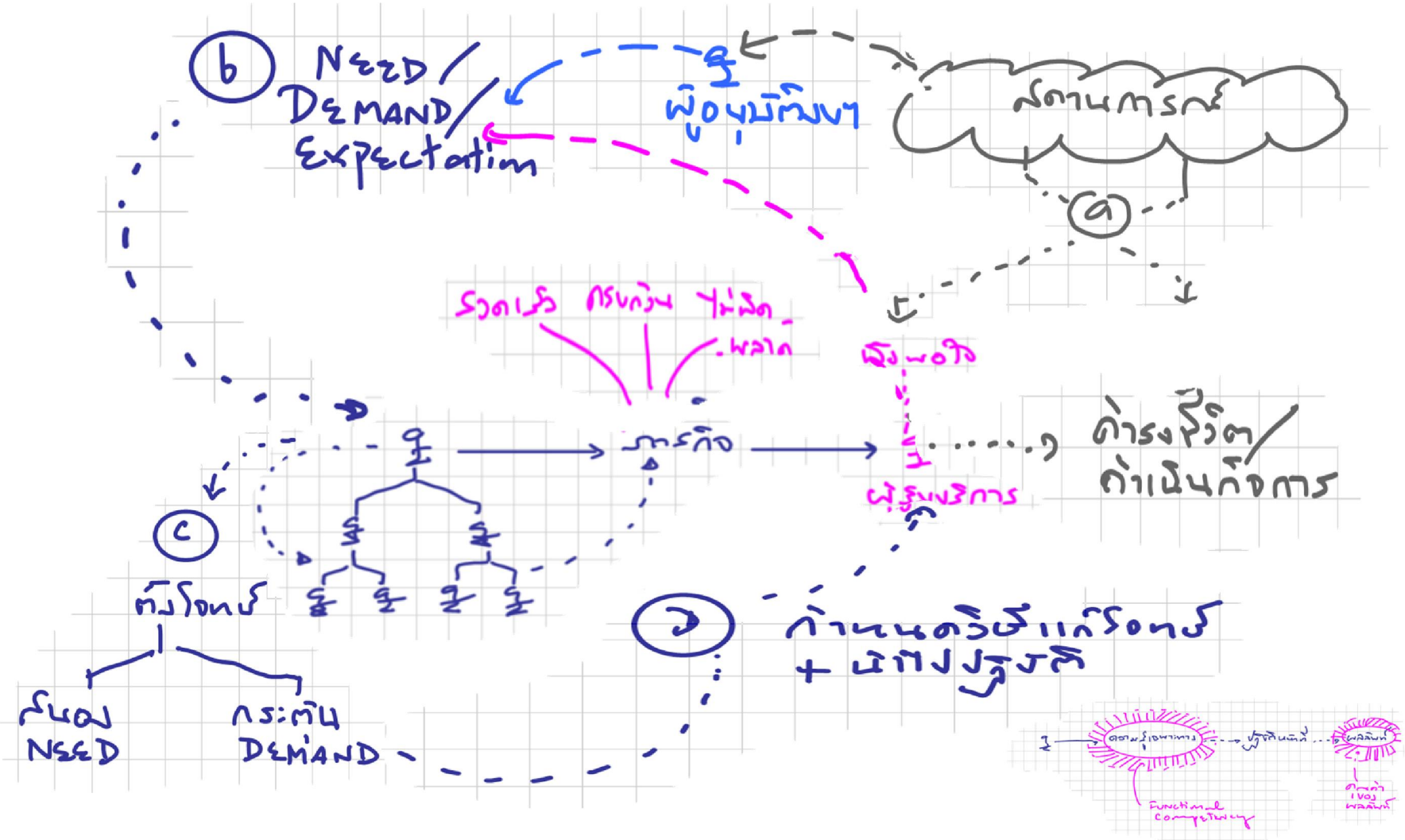
<u>(เริ่มด้วย “คำนาม”---ผลลัพธ์ที่อยากได้ และ ปิดท้ายด้วย “ระดับ” ใน “เวลา”)</u>

- อัตราการเติบโตด้าน...มีมากขึ้น...%ใน...ปี
- อุตสาหกรรม...หรือธุรกิจด้าน.....โตขึ้น....% ใน...ปี
- ปัญหาด้าน...ลดลง...%ใน...ปี
- ปัญหาด้าน...จะถูกป้องกันได้....ใน...ปี (ดูได้จาก การมี....ในระดับ...)
- ...จะเสร็จสมบูรณ์ใน...ปี (โดยความสมบูรณ์นั้นประกอบด้วย การมี....ในระดับ... และ ...จะสามารถทำ...ได้ในระดับ...)

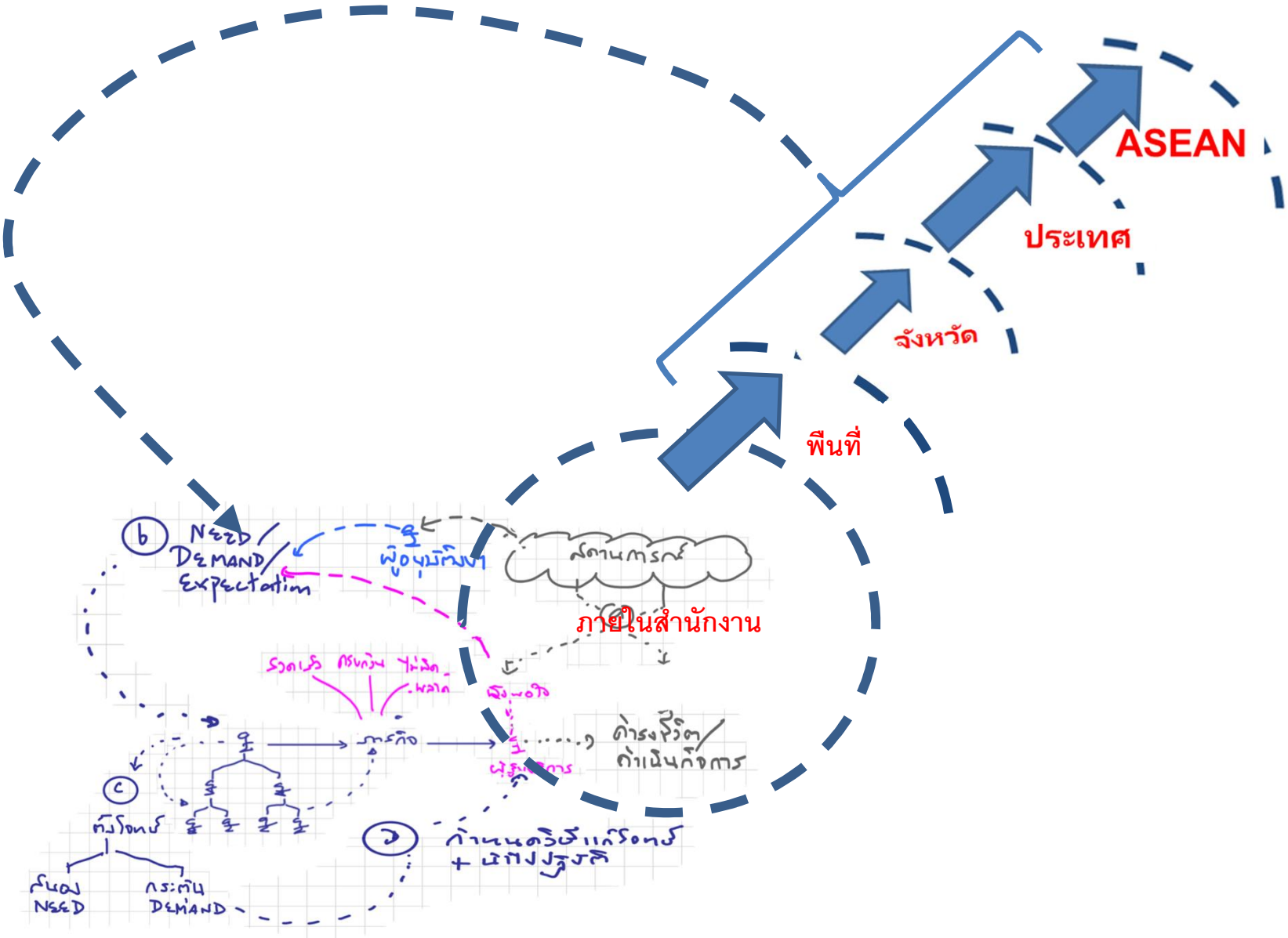
Scope การคิด---หัวใจห้องที่สอง
(เพื่อยกระดับคุณภาพของโจทย์
และ ศักยภาพในการแก้โจทย์)

หัวใจของการคิดเชิงกลยุทธ์---2---SCOPE การคิด

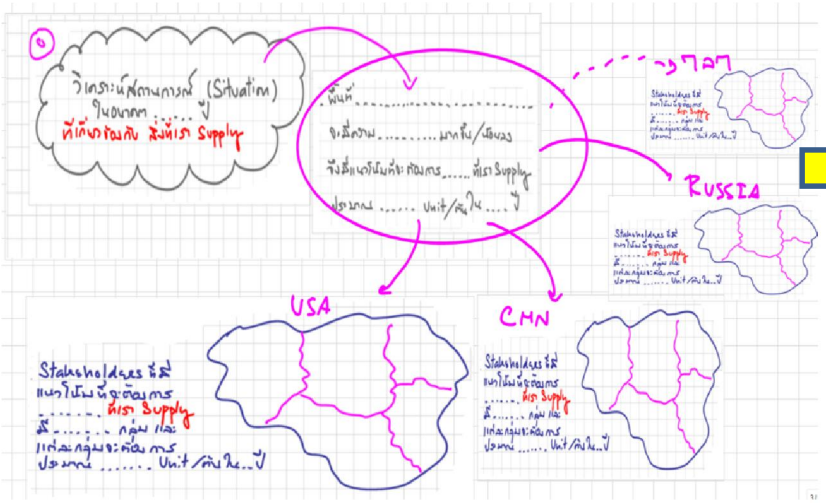
Outside-In ไปสู่ Inside-Out (ไม่ใช่เพียงแค่ Inside-Out)



ความ Grand ของแผนฯ (และ ของโจทย์) ขึ้นอยู่กับ Scope การคิด



Scope การคิดและการกำหนดโจทย์



0) Situation & Demand Analysis
(วิเคราะห์สถานการณ์ และ Demand & ปรับ Scope การคิด)

2) Stakeholders & Positioning Analysis
(วิเคราะห์ Stakeholders ที่มีนัยสำคัญ และ ค้นหา "จุดขาย" ของ จว)

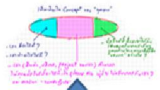
Ranking of Significance	Stakeholders Group	พื้นที่	จำนวน	Demand	ทำไมจึงมีสำคัญ?

1) ตั้งโจทย์หลักที่เป็นรูปธรรม

Vision (โจทย์หลัก): สาธารณชนจะเห็นการพัฒนาของพื้นที่อย่างก้าวกระโดด ชัดเจน และ มีรากฐานที่มั่นคง ภายใน...ปี (ซึ่งการพัฒนา นี้จะดูได้จาก....)

Stakeholders

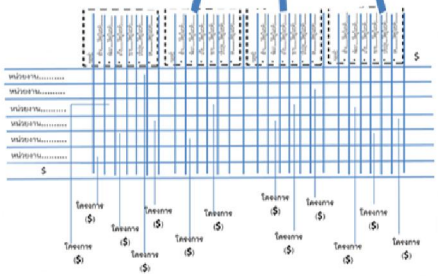
3) กำหนด จุดขาย ของ จว



4) กำหนดโจทย์รอง โดยมี Concept และ Data เป็นตัวชี้นำ

5) Resource & Capability Analysis
(วิเคราะห์ทรัพยากร และ ศักยภาพในการแก้โจทย์)

6) กำหนดแนวทางแก้โจทย์ และ โครงการ



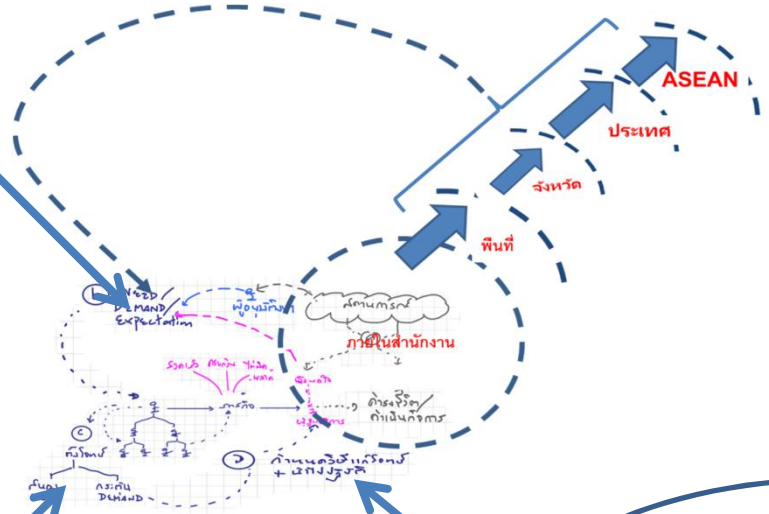
7) กำหนดแนวทางปฏิบัติ

8) Risk Analysis

9) กำหนดแนวทางบริหารความเสี่ยง

Scope ที่กว้างขึ้น จะช่วยให้เราสามารถ....

3) เพิ่มคุณค่าให้กับผลงานได้มากขึ้น



1) กำหนดโจทย์
ที่มี "คุณค่า" ได้มากขึ้น

2) มีทางเลือกในการแก้
โจทย์ที่หลากหลายและ
ล้ำลึกมากขึ้น

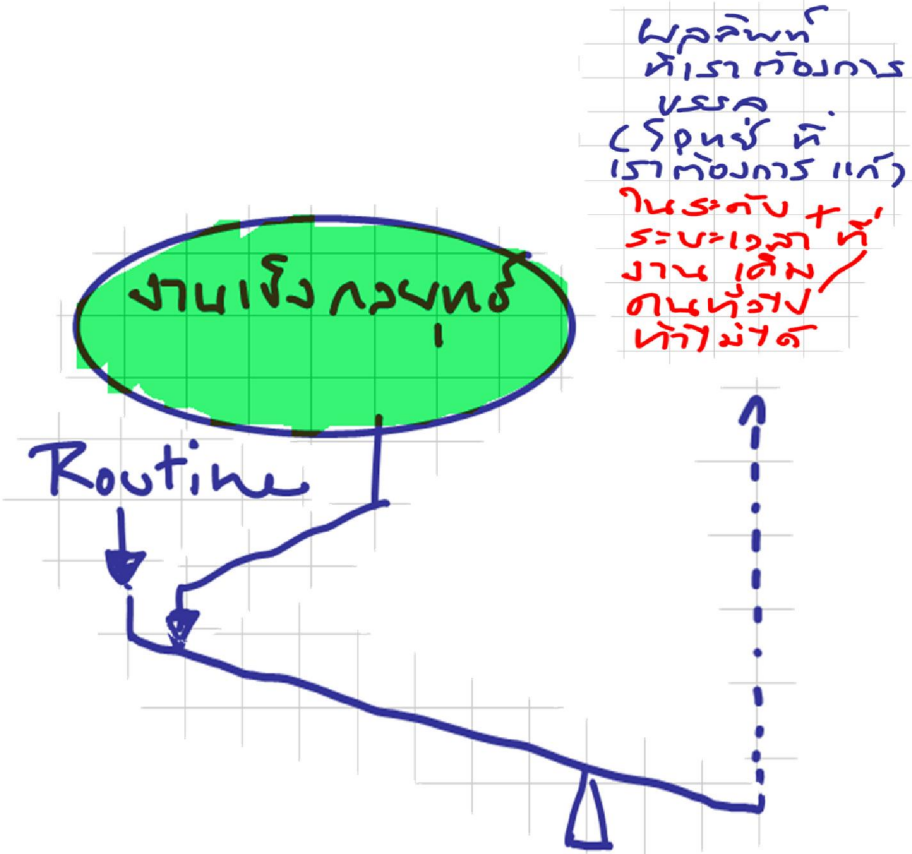
Logic ของกลยุทธ์--- หัวใจห้องที่สาม
(เพื่อเป็น Guideline ของความเป็น Special Action)

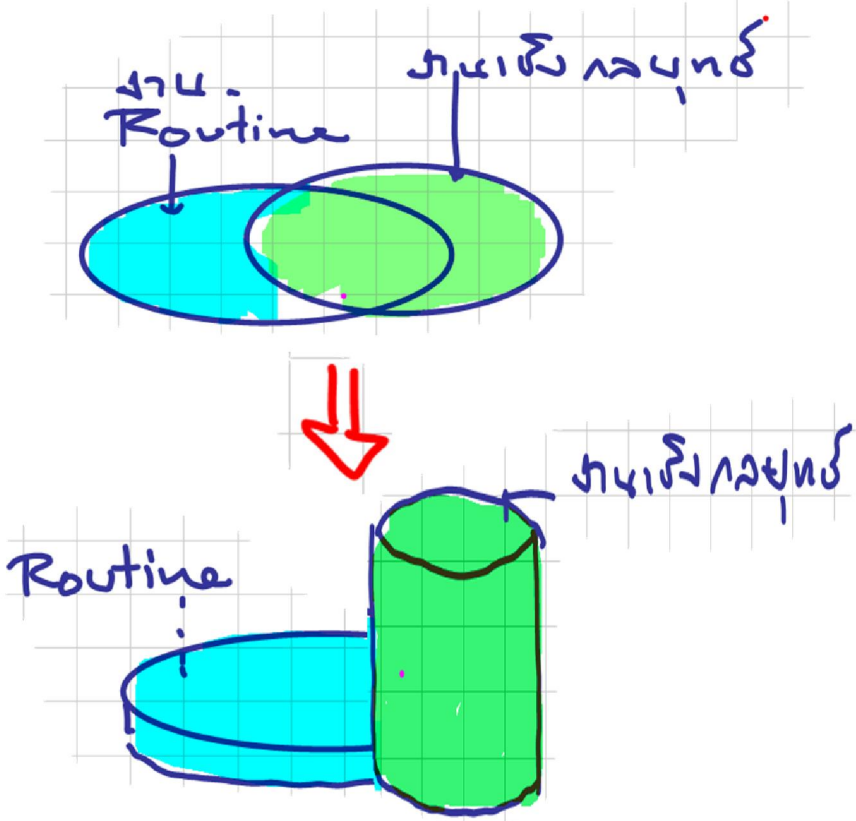
หัวใจของการคิดเชิงกลยุทธ์---3---Logic ของงานเชิงกลยุทธ์

งานเชิงกลยุทธ์ คือ การทำ “เพิ่ม” จากงานเดิม แต่ให้ได้ผลที่มากกว่าเดิมมาก

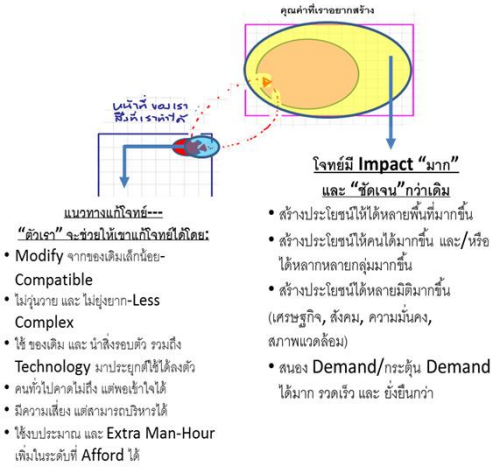
งานเชิงกลยุทธ์ สามารถ overlap + เสริมกับงาน Routine ได้

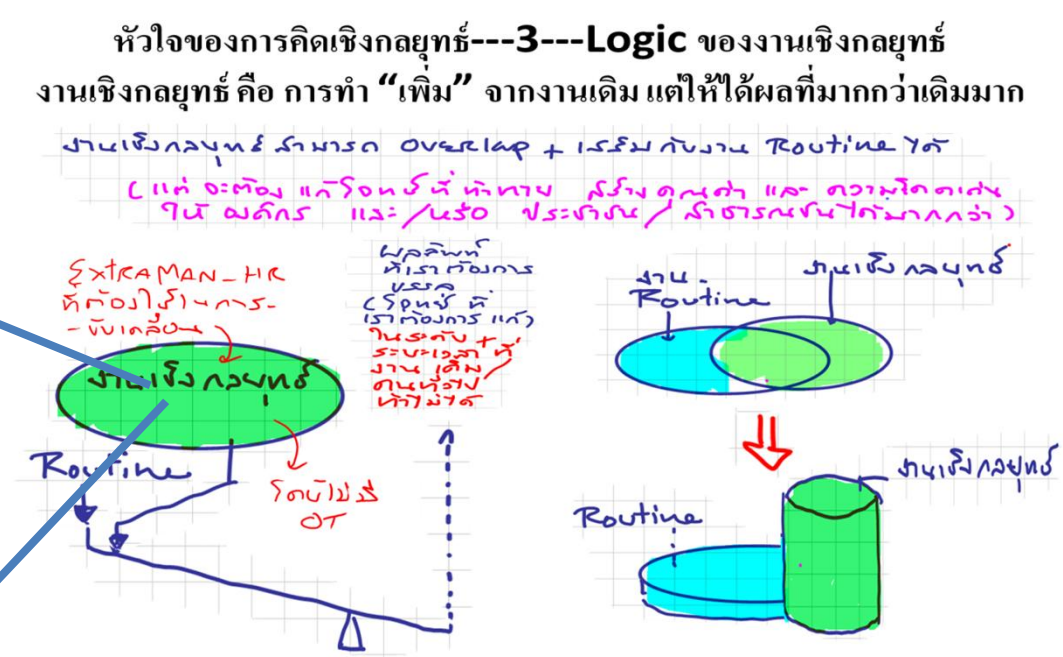
(แต่ จะต้อง แก้โจทย์ที่ท้าทาย สร้างคุณค่า และ ความโดดเด่น ให้ ผู้ใช้ และ/หรือ ประชาชน/สาธารณชนได้มากกว่า)





Logic ของกลยุทธ์





งานเชิงกลยุทธ์จะต้องมีองค์ประกอบที่สำคัญคือ...

- โจทย์ที่โครงการต้องการแก้นั้น "มีคุณค่ามากกว่าที่เคยเป็นมา" และ
- แนวทางแก้โจทย์ นั้น:
  - ก็ไม่ได้ใช้ EXTRA Effort หรือ Investment มากกว่าเดิมมากนัก หรือ สามารถใช้ของเดิมเป็นรากฐานได้ (การมีเราในชีวิต ไม่ได้สร้างและเพิ่มภาระให้กับเขา)---ทำตามเราแล้วได้อะไร?
  - ถึงแม้จะไม่ Perfect ในทุกๆด้าน แต่ ด้านที่เรามีดี ก็ดีที่จะ "คาน" กับด้านที่ไม่เด่นได้ ส่วนด้านที่ไม่เด่น ก็อยู่ในระดับที่ "ยอมรับได้" และ
  - หากไม่ใช้แนวทางของเรา ก็จะพลาดสิ่งดีๆที่จะตามมาอีกมาก (ไม่ทำตามแล้วจะเสียอะไรบ้าง)

Logic/สมการ ของ Strategy

B)

<u>การวิเคราะห์อดีตที่ผ่านมา และทางเลือกที่มีอยู่ในปัจจุบัน</u> ชี้ให้เราเห็นว่า "ถ้าไม่ทำอะไรเพิ่ม/ทำตาม Routine" เราจะทำได้ประมาณ "X"

C)

เราจึงต้องหา "วิธีใหม่" และ/หรือ "ทำเพิ่มจากของเดิม" เพื่อให้ได้ "Y" จึงจะทำให้บรรลุ "Z" ได้

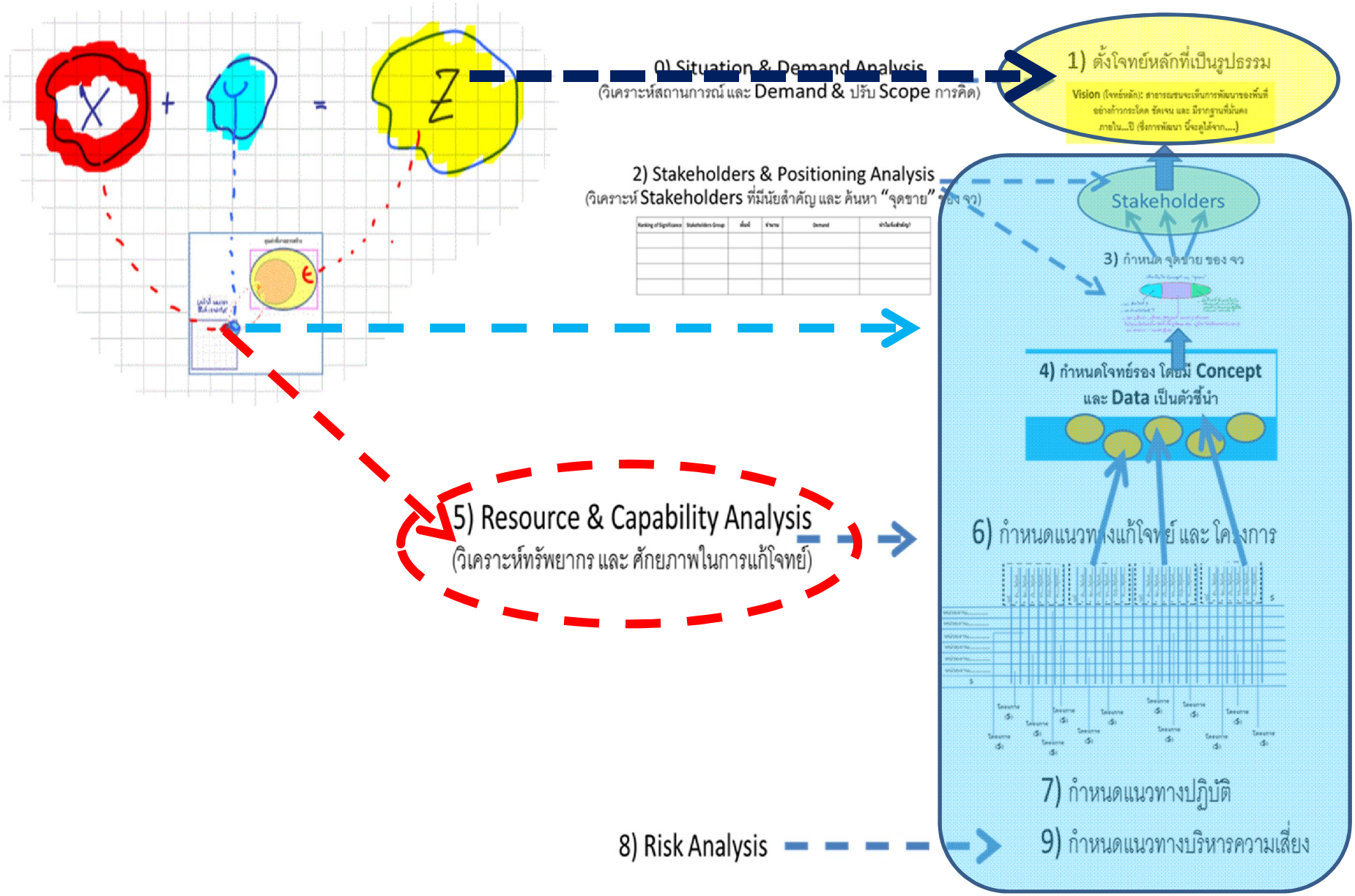
A)

<u>การวิเคราะห์สถานการณ์ และ "คาดการณ์ ถึง Demand ในอนาคต"</u>

"X" "Y" "Z"

2 + ? = 10

สมการเชิงกลยุทธ์ และ Good Strategy



หัวใจห้องที่ 4:

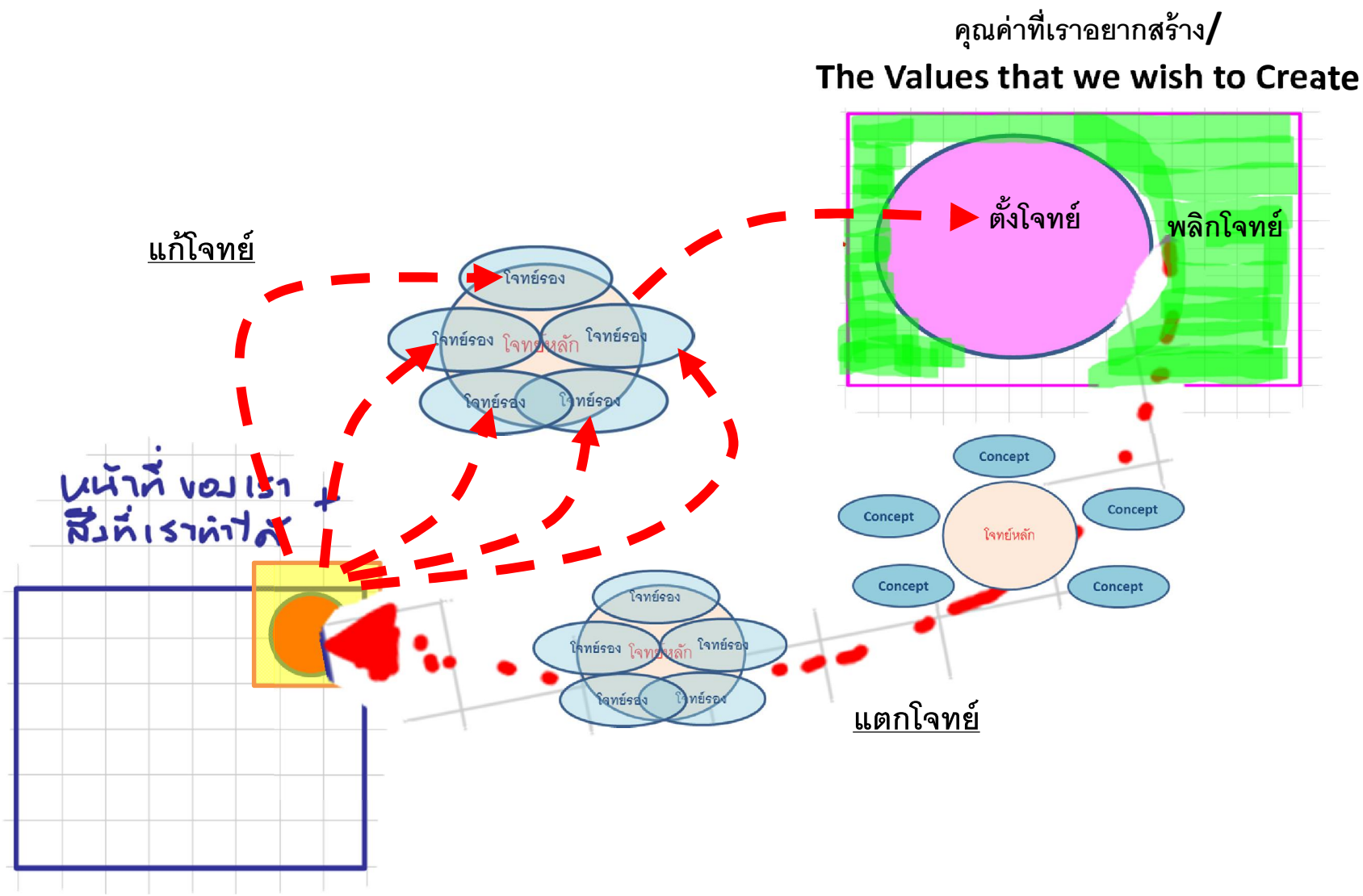
Systematic Ingenuity/ การพลิกแพลงอย่างเป็นระบบ

การเลือกโจทย์ การแตกโจทย์ และ การแก้โจทย์

(ใช้เพื่อเพิ่มคุณภาพของ Content ของสิ่งที่เรานำเสนอ และ สร้างความประทับใจให้กับ Audience ในด้านความเป็นระบบ ความมีหลักการ และ มีความพลิกแพลง)

Overall Concept ของ Systematic Ingenuity

a) เลือกและพลิกโจทย์ b) กำหนด Unique Value และแตกโจทย์ และ c) แก้โจทย์



หัวใจห้องที่ 4: Systematic Ingenuity

(Theme: Foundation-Insight ในการกำหนด good Strategy #4 การพลิกแพลงอย่างเป็นระบบ)

Scope และ คุณภาพของ Analysis

0) Situation & Demand Analysis
(วิเคราะห์สถานการณ์ และ Demand & ปรับ Scope การคิด)

2) Stakeholders & Positioning Analysis
(วิเคราะห์ Stakeholders ที่มีนัยสำคัญ และ ค้นหา "จุดขาย" ของ จว)

Ranking of Significance	Stakeholders Group	ที่ตั้ง	จำนวน	Demand	ทำไมจึงสำคัญ?

5) Resource & Capability Analysis
(วิเคราะห์ทรัพยากร และ ศักยภาพในการแก้โจทย์)

8) Risk Analysis

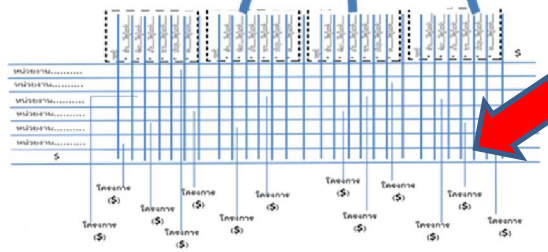
Systematic Steps

1) ตั้งโจทย์หลักที่เป็นรูปธรรม

Vision (โจทย์หลัก): สาธารณชนจะเห็นการพัฒนาของพื้นที่อย่างก้าวกระโดด ชัดเจน และ มีรากฐานที่มั่นคง ภายใน...ปี (ซึ่งการพัฒนา นี้จะดูได้จาก....)

4) กำหนดโจทย์รอง โดยมี Concept และ Data เป็นตัวชี้นำ

6) กำหนดแนวทางแก้โจทย์ และ โครงการ



7) กำหนดแนวทางปฏิบัติ

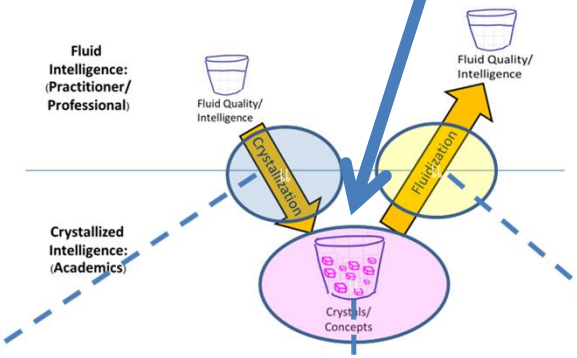
9) กำหนดแนวทางบริหารความเสี่ยง

Ingenuity

การพลิกแพลง

- เพื่อเลือกและ Frame โจทย์
- เพื่อกำหนด "โจทย์รอง" (ยึด 5 ตำบล ยึดได้ทั้งประเทศ หรือ ทำการบ้าน 3 ข้อ แตกฉานทั้งบท)
- เพื่อนำทรัพยากร "บุญเก่า", Technic/Technology, และ สภาพแวดล้อม/สถานการณ์รอบตัว มาใช้ร่วมกันให้แก้โจทย์ได้ง่ายและรวดเร็ว

กระบวนการเติม Crystals
(การเพิ่มเติมภาพของการนำเสนอ จากแผนเดิม)



Crystallization

- นำเรื่องใกล้ตัวที่เป็นปัญหา มาตีแผ่ให้ชัดเจน และ นำเสนออย่างเป็นระบบ และ เข้าใจได้ง่าย

เติม Crystal

- นำเสนอ หลักการใหม่ที่ชัดเจน เป็นรูปธรรม และ ทำให้เห็นว่า นำไปใช้ได้จริง

Fluidization

- นำหลักการใหม่ไปฝึกปฏิบัติ อย่างต่อเนื่องจนเกิดความ คล่องตัว

WORKSHOP Exercises

(ดูเอกสารประกอบ)

Workshop จะทำอะไร?
(9 คำถามเพื่อกำหนด Good Strategy)

0) Situation & Demand Analysis
(วิเคราะห์สถานการณ์ และ Demand & ปรับ Scope การคิด)

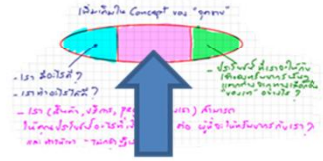
1) ตั้งโจทย์หลักที่เป็นรูปธรรม

Vision (โจทย์หลัก): สาธารณชนจะเห็นการพัฒนาของพื้นที่อย่างก้าวกระโดด ชัดเจน และ มีรากฐานที่มั่นคง ภายใน...ปี (ซึ่งการพัฒนา นี้จะดูได้จาก....)

2) Stakeholders & Positioning Analysis
(วิเคราะห์ Stakeholders ที่มีนัยสำคัญ และ ค้นหา "จุดขาย" ของ จว)

Ranking of Significance	Stakeholders Group	พื้นที่	จำนวน	Demand	ทำไมจึงสำคัญ?

3) กำหนด จุดขาย ของ จว



4) กำหนดโจทย์รอง

	KPI's 25 + 5												
ปัญหาเรื้อรังและมีแนวโน้มที่จะ ออกเงยของกลุ่ม....ในด้าน.....ในพื้นที่...จะลดลง													
ปัญหาที่จะเกิดขึ้นในด้าน....ของกลุ่ม....ในพื้นที่....จะถูกป้องกันได้													
กลุ่ม...และ/หรือ พื้นที่...จะมี.....ที่จะเป็นรากฐานของการพัฒนาในระยะยาว													
สถานภาพในด้าน....ของกลุ่ม....จะมีการพัฒนาอย่างก้าวกระโดดอย่างเห็นได้ชัด													
จุดขาย ของจังหวัด(หรือ กลุ่มจังหวัด) จะเป็นที่ประจักษ์อย่างชัดเจนและ กว้างขวางในระดับ...													

Workshop จะทำอะไร?

(9 คำถามเพื่อกำหนด Good Strategy)

0) Situation & Demand Analysis
(วิเคราะห์สถานการณ์ และ Demand & ปรับ Scope การคิด)

1) ตั้งโจทย์หลักที่เป็นรูปธรรม

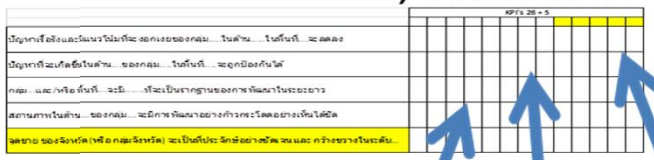
Vision (โจทย์หลัก): สาธารณชนจะเห็นการพัฒนาของพื้นที่อย่างก้าวกระโดด ชัดเจน และ มีรากฐานที่มั่นคง ภายใน...ปี (ซึ่งการพัฒนา นี้จะดูได้จาก....)

2) Stakeholders & Positioning Analysis
(วิเคราะห์ Stakeholders ที่มีนัยสำคัญ และ ค้นหา "จุดขาย" ของ จว)

Ranking of Significance	Stakeholders Group	ที่มาที่	จำนวน	Demand	ทำไมจึงสำคัญ?

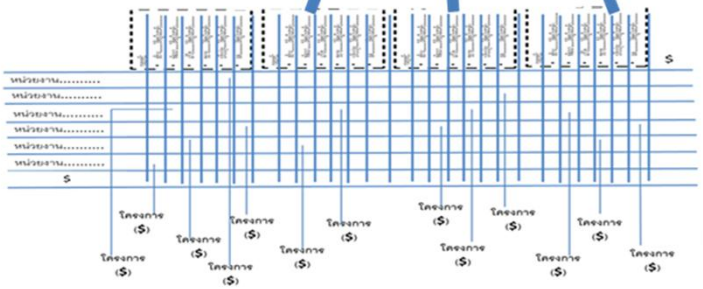
3) กำหนด จุดขาย ของ จว

4) กำหนดโจทย์รอง



5) Resource & Capability Analysis
(วิเคราะห์ทรัพยากร และ ศักยภาพในการแก้โจทย์)

6) กำหนดแนวทางแก้โจทย์ และ โครงการ



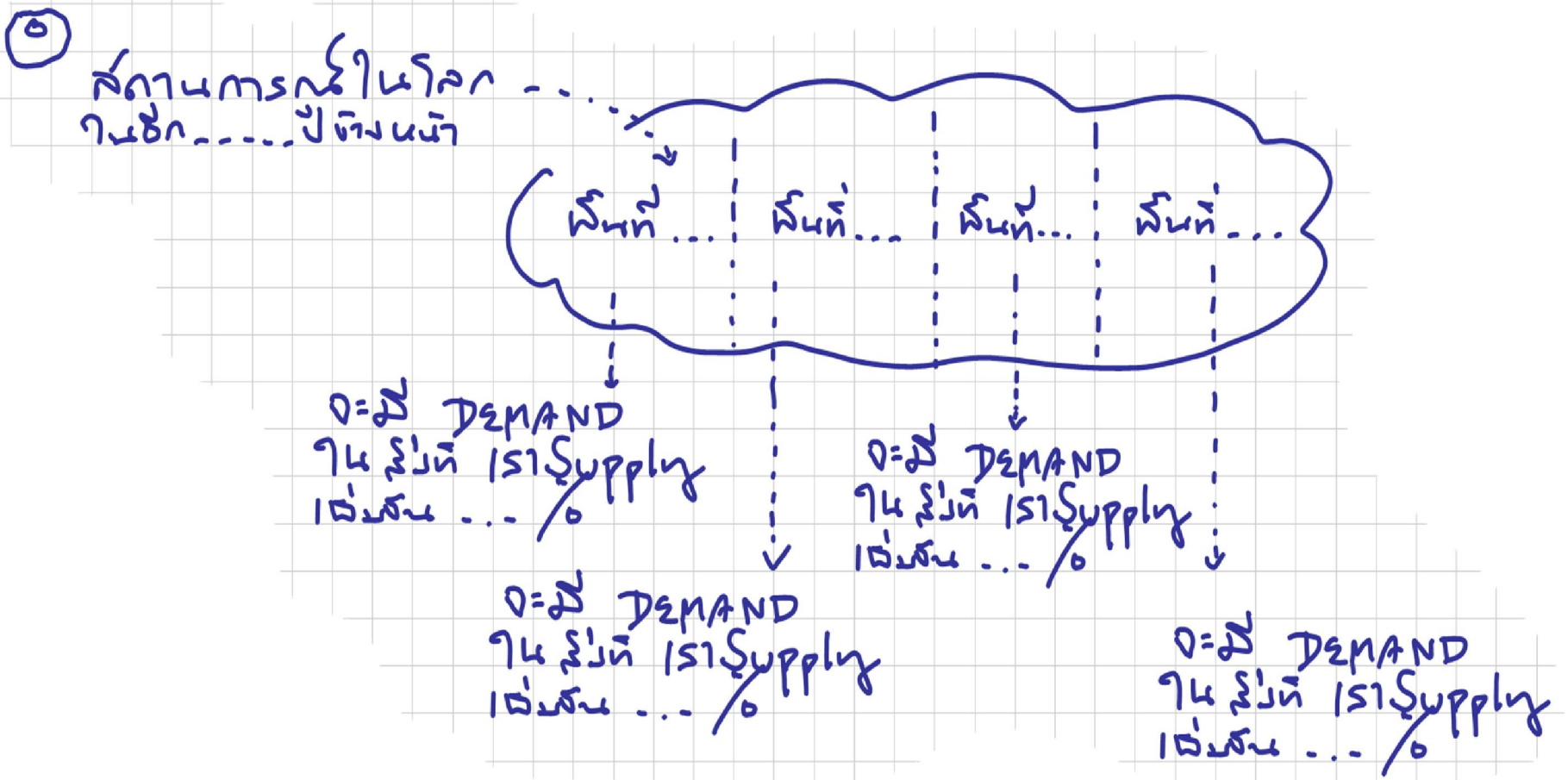
7) กำหนดแนวทางปฏิบัติ

8) Risk Analysis

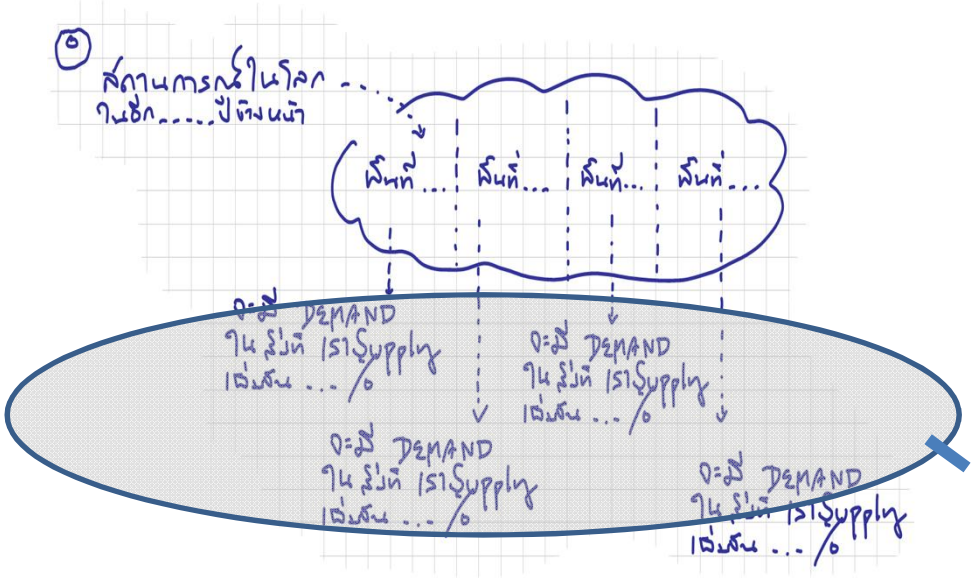
9) กำหนดแนวทางบริหารความเสี่ยง

WORKSHOP Exercise

Steps ในการทำ Workshop Exercise---0



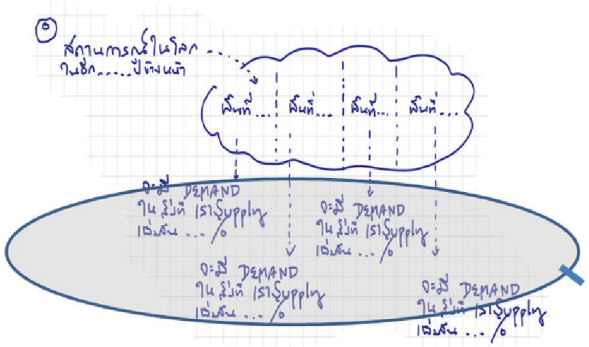
Steps ในการทำ Workshop Exercise---1



1) โจทย์หลัก: องค์กร (หรือ สถานภาพของ.....) จะพัฒนาขึ้น.....% (หรือ .....เท่า) ใน.....ปี

โดยการพัฒนานี้จะสามารถดูได้จาก ข้อมูล หรือผลงานที่เป็นรูปธรรมคือ:.....

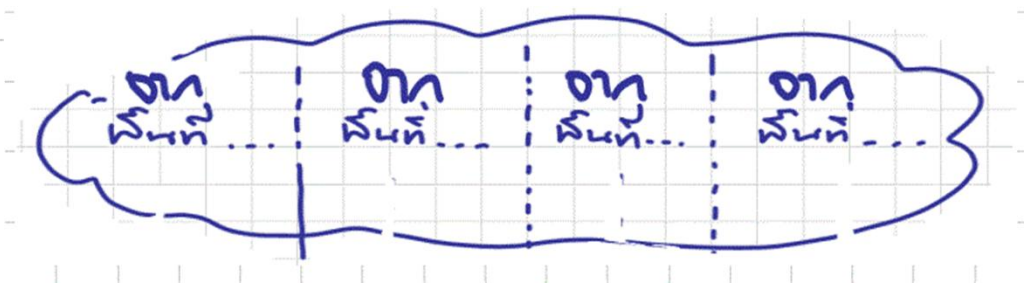
Steps ในการทำ Workshop Exercise---2



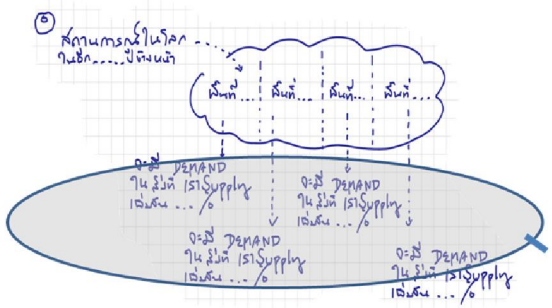
1) โจทย์หลัก: องค์กร (หรือ สถานภาพของ.....)
จะพัฒนาขึ้น.....% (หรือ .....เท่า)
ใน.....ปี
โดยการพัฒนานี้จะสามารถดูได้จาก ข้อมูล หรือผลงานที่เป็นรูปธรรมคือ:.....

② วิเคราะห์ Stakeholders (กลุ่ม DEMAND)

โดยการพัฒนาด้าน.....ที่ระบุใน 1) จะมาได้จาก Stakeholders กลุ่ม.....ซึ่งมี สัดส่วนคือ....ซึ่งแต่ละกลุ่มมีพฤติกรรม/ความคาดหวัง/และหรือ Demand คือ..... .....



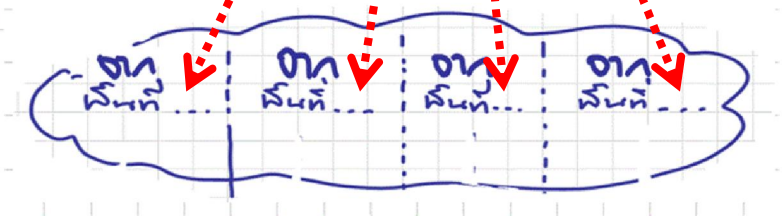
Steps ในการทำ Workshop Exercise



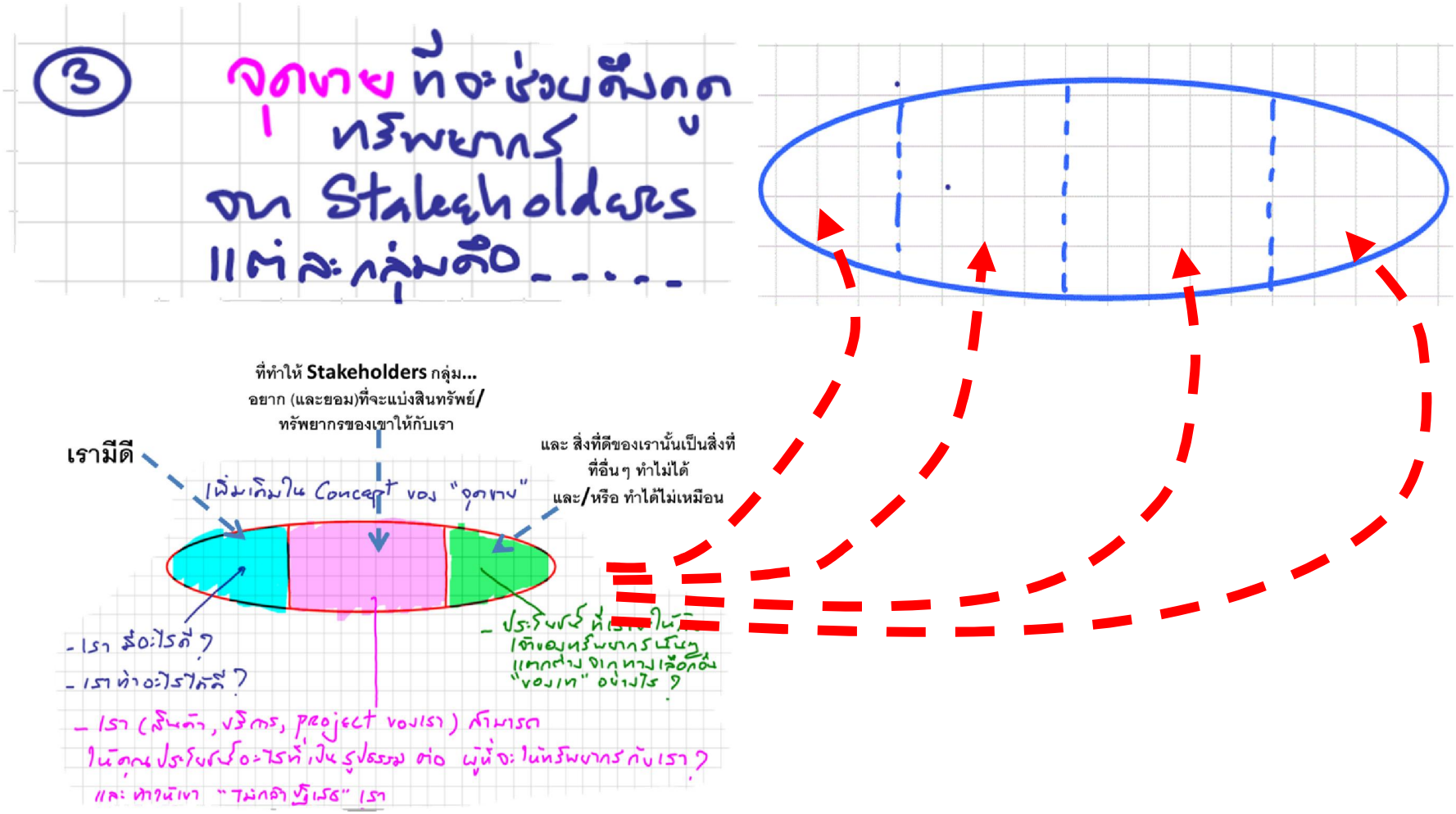
1) โจทย์หลัก: องค์กร (หรือ สถานภาพของ.....)
จะพัฒนาขึ้น.....% (หรือ .....เท่า)
ใน.....ปี
โดยการพัฒนานี้จะสามารถดูได้จาก ข้อมูล หรือผลงานที่เป็นรูปธรรมคือ:.....

Z

โดยการพัฒนาด้าน.....ที่ระบุใน 1) จะสามารถมาได้จาก Stakeholders กลุ่ม.....ซึ่งมี สัดส่วนคือ...
ซึ่งแต่ละกลุ่มมีพฤติกรรม/ความคาดหวัง/และ หรือ Demand คือ.....



Steps ในการทำ Workshop Exercise---3

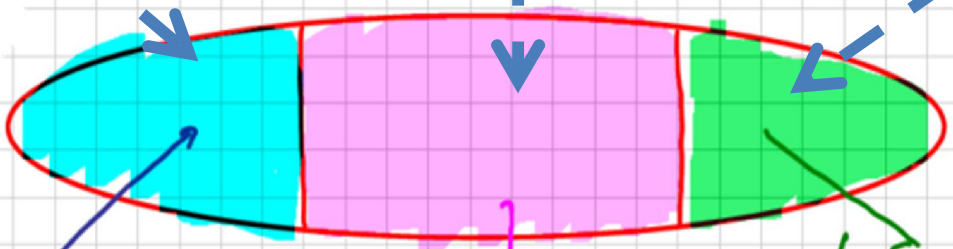


Concept ของ “จุดขาย”

ที่ทำให้ **Stakeholders** กลุ่ม...
อยาก (และยอม)ที่จะแบ่งสินทรัพย์/
ทรัพยากรของเขาให้กับเรา

เรามีดี

และ สิ่งที่ดีของเรานั้นเป็นสิ่งที่
ที่อื่น ๆ ทำไม่ได้
และ/หรือ ทำได้ไม่เหมือน



เพิ่มเติมใน Concept ของ "จุดขาย"

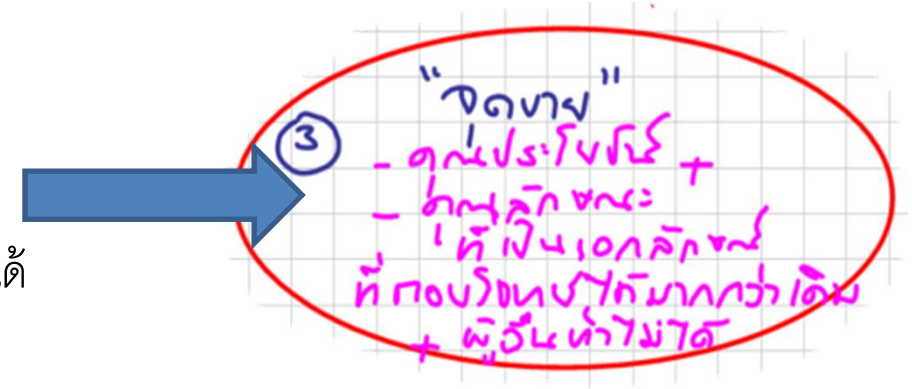
- เรา มีอะไรดี ?
- เราทำอะไรได้ดี ?

- ประโยชน์ที่เราอะไหล่กับ
เจ้าของทรัพยากรนั้นๆ
แตกต่าง จากทางเลือกอื่น
"ของเขา" อย่างไร ?

- เรา (สินค้า, บริการ, project ของเรา) สามารถ
ให้คุณประโยชน์อะไรที่เป็นรูปธรรม ต่อ ผู้ที่จะให้ทรัพยากรกับเรา ?
และ ทำให้เขา "ไม่กลัวที่เสีย" เรา

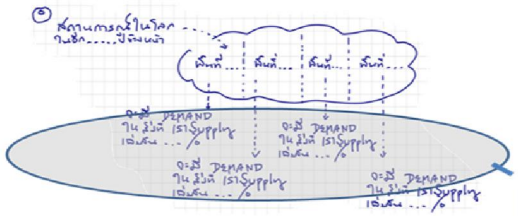
Concept ของ “จุดขาย”

- ข้อควรระวังในการกำหนดจุดขาย:
  - เรามีดี
  - ที่สามารถตอบโจทย์/สร้างคุณค่าให้ Stakeholders
  - ในลักษณะที่ผู้อื่น และ/หรือ วิธีเดิม ทำไม่ได้



- จุดขาย สามารถแบ่งเป็น Unique Benefits และ Unique Attributes (คุณประโยชน์ และ คุณลักษณะที่เป็นเอกลักษณ์)

Steps ในการทำ Workshop Exercise



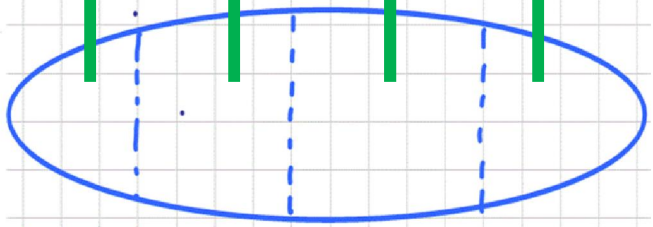
1) โจทย์หลัก: องค์กร (หรือ สถานภาพของ.....)
จะพัฒนาขึ้น.....% (หรือ .....เท่า)
ใน.....ปี
โดยการพัฒนานี้จะสามารถดูได้จาก ข้อมูล หรือผลงานที่เป็นรูปธรรมคือ:.....

Z

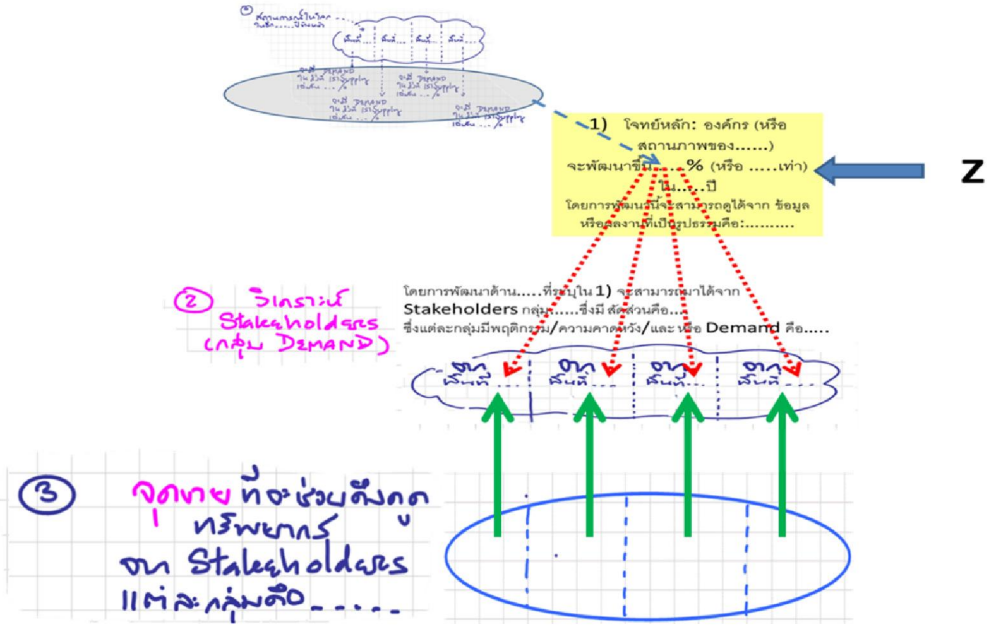
② วิเคราะห์ Stakeholders (กลุ่ม Demand)

โดยการพัฒนาด้าน.....ที่ระบุใน 1) จะสามารถหมาได้จาก Stakeholders กลุ่ม.....ซึ่งมี สัดส่วนคือ...
ซึ่งแต่ละกลุ่มมีพฤติกรรม/ความคาดหวัง/และ หรือ Demand คือ.....

③ จุดขาย ที่จะช่วยดึงดูด ทรัพยากร จาก Stakeholders แต่ละกลุ่มคือ.....



Steps ในการทำ Workshop Exercise---4



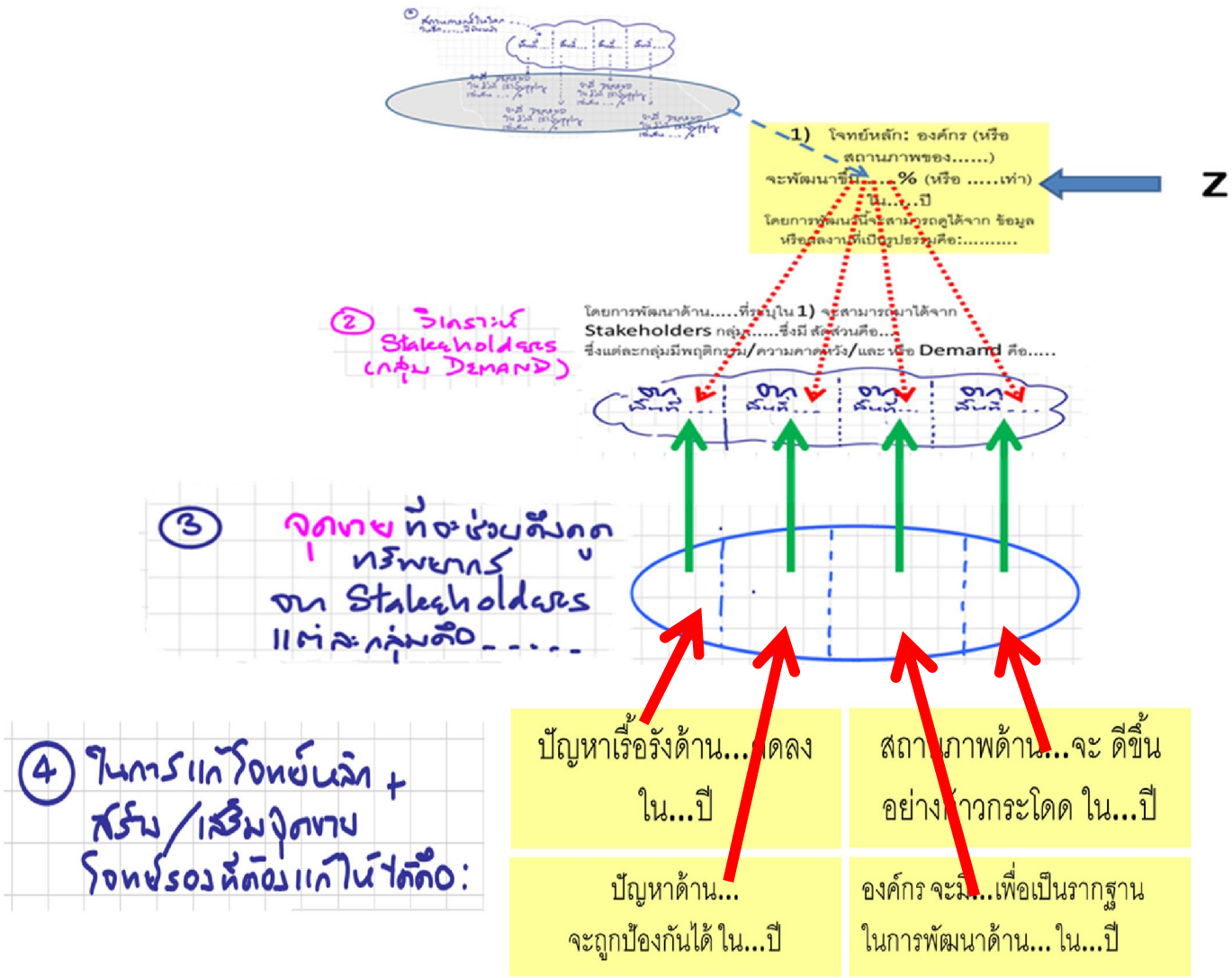
④ ในการแก้โจทย์หลัก + สร้าง/เสริมจุดขาย โจทย์รองที่ต้องแก้ให้ได้คือ:

ปัญหาเรื้อรังด้าน...ลดลง ใน...ปี	สถานภาพด้าน...จะ ดีขึ้น อย่างก้าวกระโดด ใน...ปี
ปัญหาด้าน... จะถูกป้องกันได้ ใน...ปี	องค์กร จะมี...เพื่อเป็นรากฐาน ในการพัฒนาด้าน... ใน...ปี

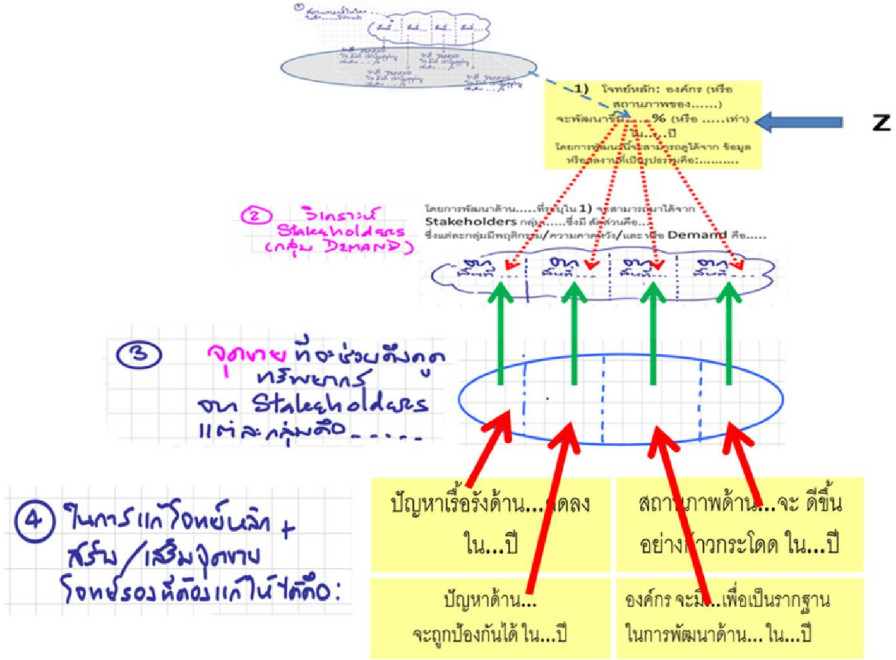
Steps ในการทำ Workshop Exercise

	ลด -	เพิ่ม +
ระยะสั้น	ปัญหาเรื้อรังด้าน...ลดลง ใน...ปี	สถานภาพด้าน...จะ ดีขึ้น อย่างก้าวกระโดด ใน...ปี
ระยะยาว	ปัญหาด้าน... จะถูกป้องกันได้ ใน...ปี	องค์กร จะมี...เพื่อเป็นรากฐาน ในการพัฒนาด้าน... ใน...ปี

Steps ในการทำ Workshop Exercise

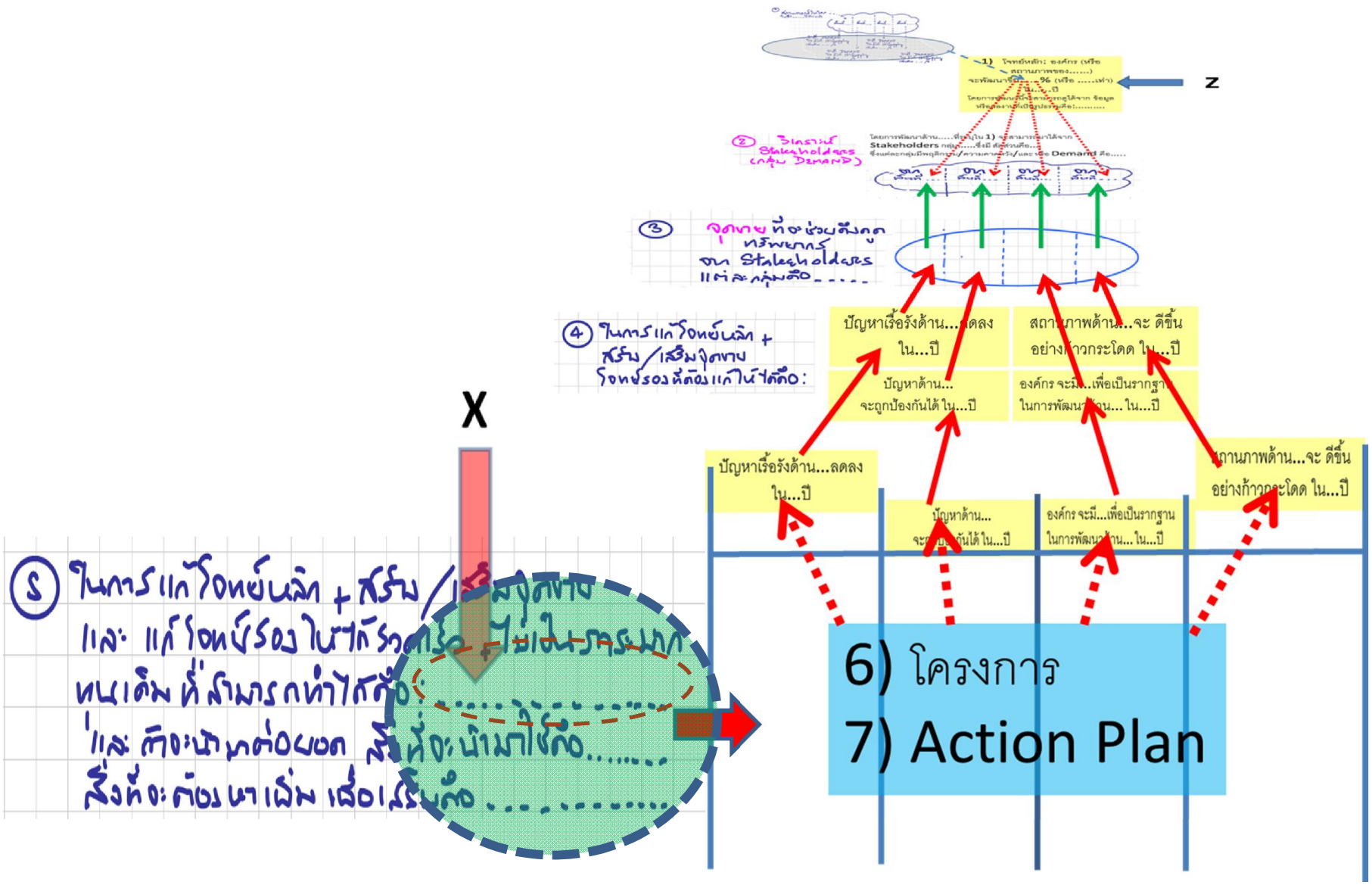


Steps ในการทำ Workshop Exercise---5

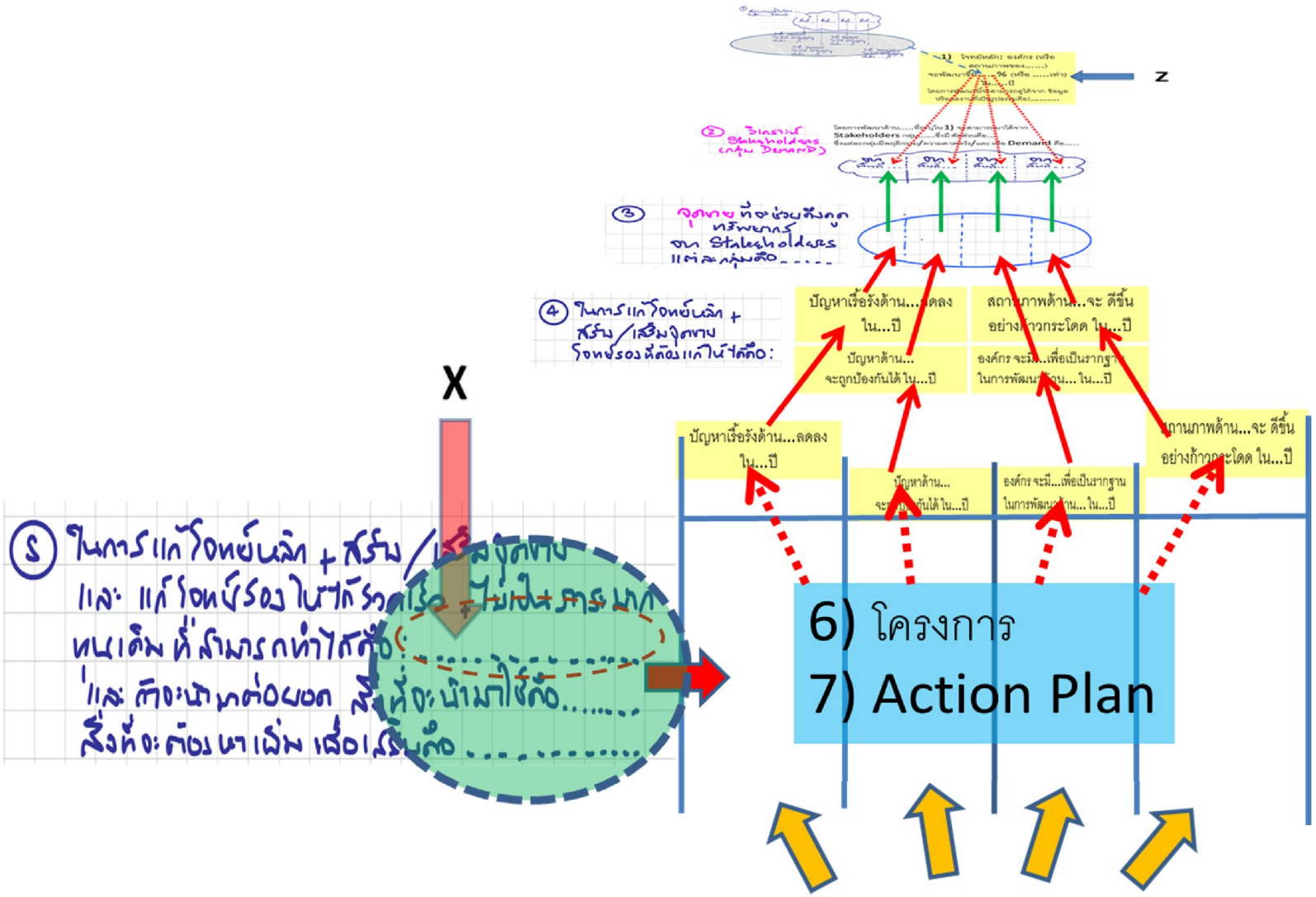


⑤ ในการแก้โจทย์หลัก + สร้าง/เสริมจุดขาย
และ แก้โจทย์รองไปได้รวดเร็ว + ไม่เป็นภาระมาก
ทุนเดิม ที่สามารถทำได้คือ: .....
และ ศักยภาพต่อยอด สิ่งที่จะนำมาใช้คือ.....
สิ่งที่จะต้องหาเพิ่ม เพื่อเสริมคือ .....

Steps ในการทำ Workshop Exercise---6&7

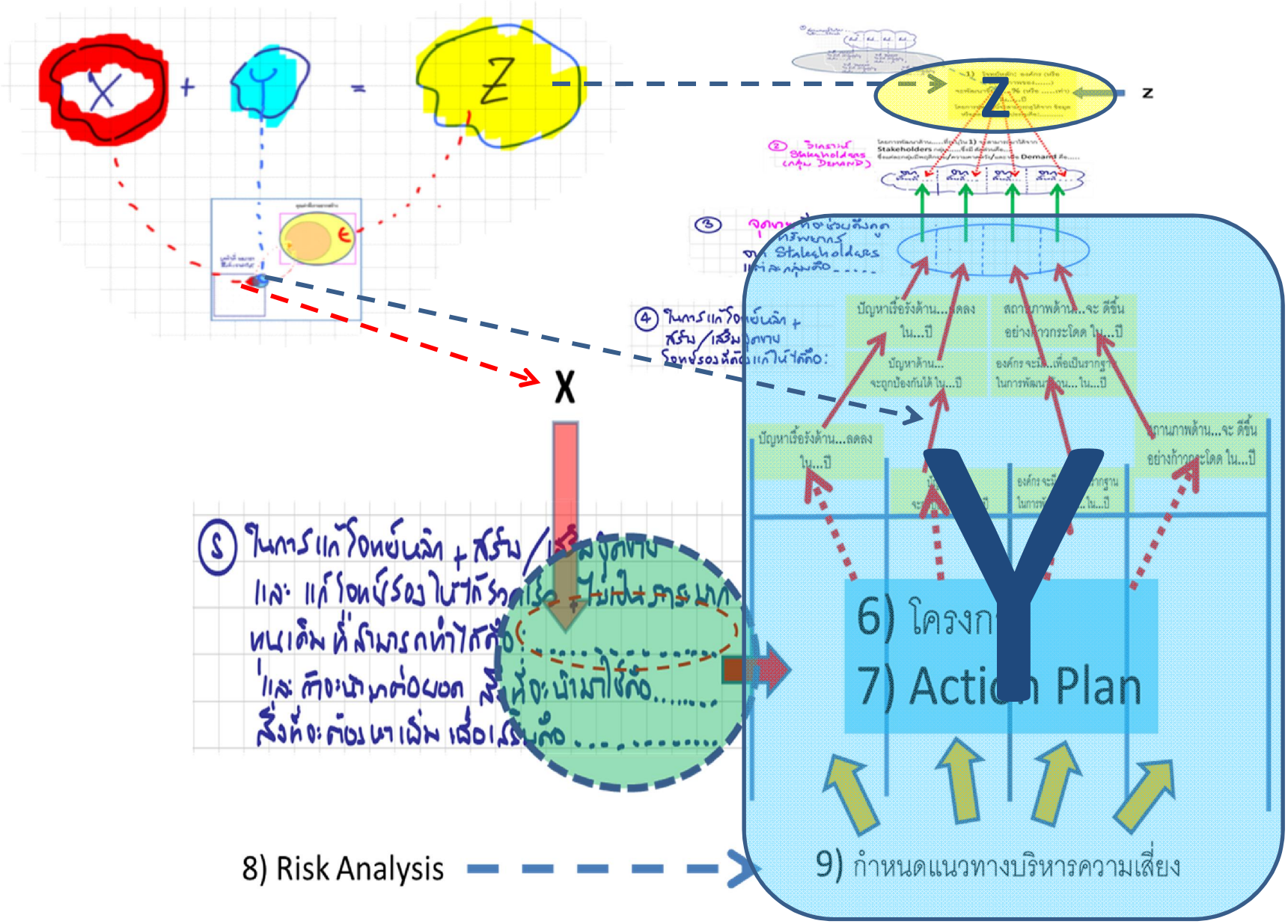


Steps ในการทำ Workshop Exercise---8&9



8) Risk Analysis → 9) กำหนดแนวทางบริหารความเสี่ยง

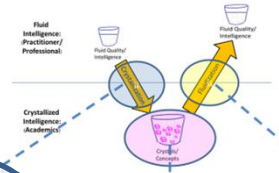
Workshop Exercise---Overall Concept



สรุปในภาพรวม

สรุปในภาพรวม

แนวทางการพัฒนาการคิดเชิงกลยุทธ์
(และ **Functional Competency**)

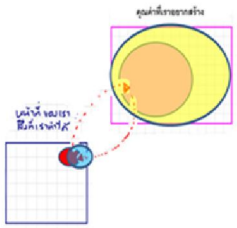


Crystallization
- นำเรื่องใกล้ตัวที่เป็นปัญหามาตีแผ่ให้ชัดเจน และนำเสนออย่างเป็นระบบ และเข้าใจได้ง่าย

เติม Crystal
- นำเสนอ หลักการใหม่ที่ชัดเจนเป็นรูปธรรม และ ทำให้เห็นว่านำไปใช้ได้จริง

Fluidization
- นำหลักการใหม่ไปฝึกปฏิบัติอย่างต่อเนื่องจนเกิดความคล่องตัว

GOOD Strategy

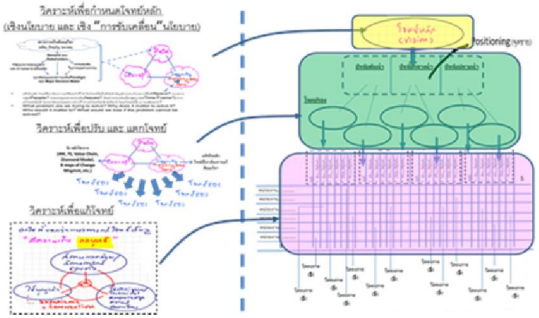


หัวใจ 4 ห้องของกลยุทธ์

หัวใจ 4 ห้องของการคิดเชิงกลยุทธ์ ที่ถูกมองข้าม

การนำเสนอแผนฯ อย่างเป็นระบบ

บทบาทของการวิเคราะห์ข้อมูล และ คุณภาพของแผนฯ



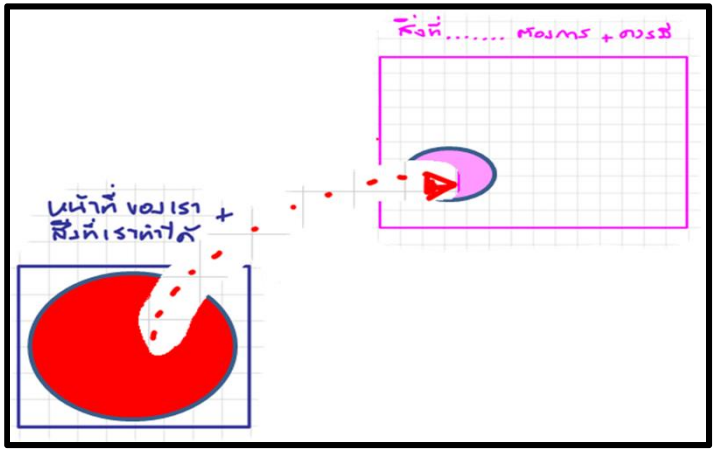
WORKSHOP

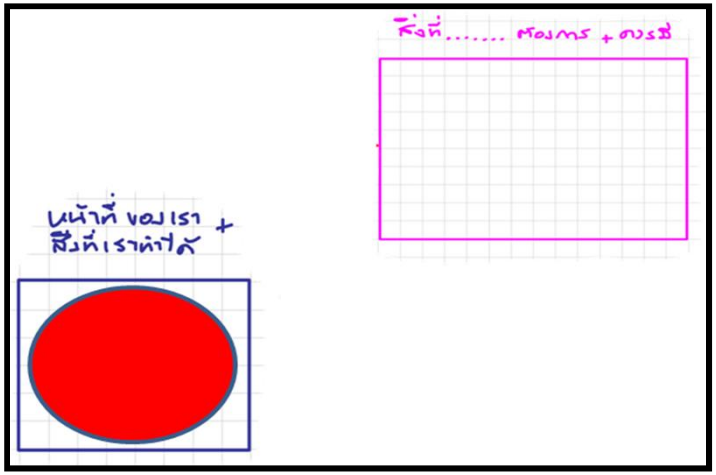
บทสรุป
(Routine VS Strategic Thinking)

Routine/Conventional Thinking	Strategic Thinking
• เราอยากทำอะไร?	• ผู้ที่มีบทบาทต่อทรัพยากรของเราคาดหวังอะไร?
• Inside-Out	• Outside-In แล้วค่อย Inside-Out
• Action มาก่อน	• Goal (ผลลัพท์ที่เราอยากได้) มาก่อน
• เราต้อง Perfect	• เราต้องดีพอที่เขาไม่กล้า/ไม่อยากปฏิเสธเรา
• ทำเยอะๆ	• ทำไม่เยอะ แต่ได้ผล (เพิ่มคุณค่า) เยอะ
• ทำงานให้ดี	• ทำงานให้มีคุณค่า
• Do Everything and for Everyone	• Do the Right Thing for the Ones that Matter at the right time
• Do Extra Work	• Do Extra Work for More Value
• Work Hard	• Work Smart

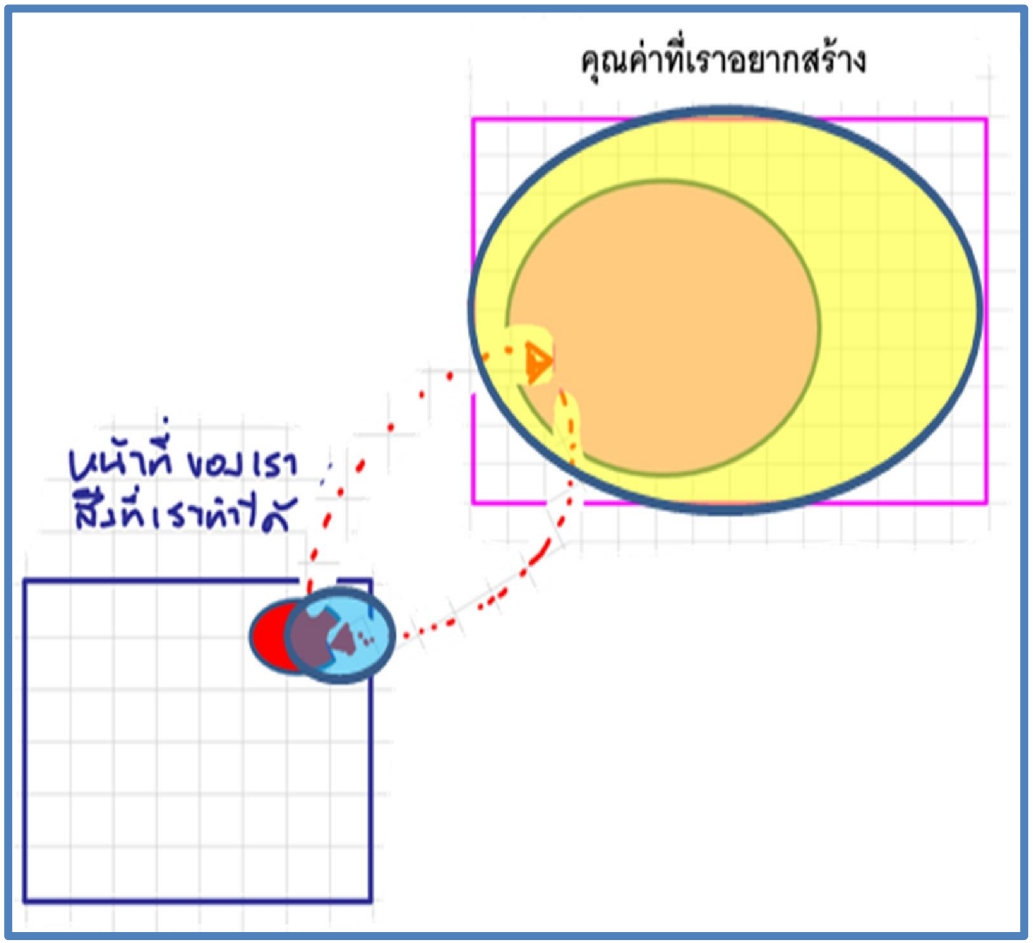
บทสรุป---Summary
(Routine VS Strategic Thinking)

Routine/Conventional Thinking

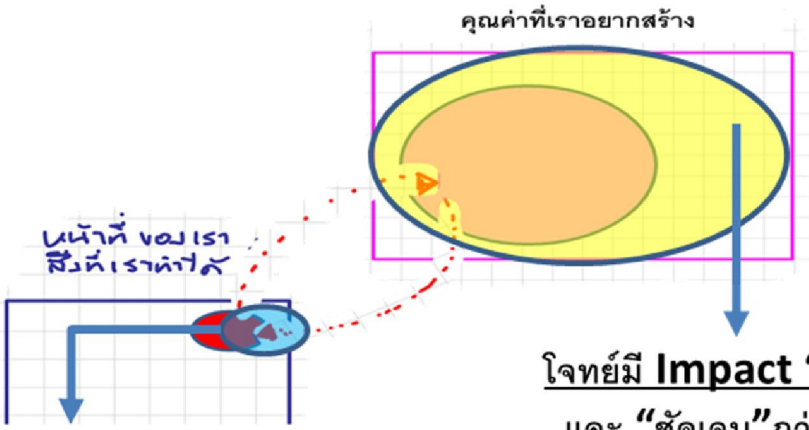




Strategic Thinking



บทสรุป-Summary



แนวทางแก้โจทย์

- Modify จากของเดิมเล็กน้อย-Compatible
- ไม่วุ่นวาย และ ไม่ยุ่งยาก-Less Complex
- ใช้ ของเดิม และ นำสิ่งรอบตัว รวมถึง Technology มาประยุกต์ใช้ได้ลงตัว
- คนทั่วไปคาดไม่ถึง แต่พอเข้าใจได้
- มีความเสี่ยง แต่สามารถบริหารได้
- ใช้งบประมาณ และ Extra Man-Hourเพิ่มในระดับที่ Afford ได้

โจทย์มี Impact "มาก" และ "ชัดเจน"กว่าเดิม

- สร้างประโยชน์ให้ได้หลายพื้นที่มากขึ้น
- สร้างประโยชน์ให้คนได้มากขึ้น และ/หรือ ได้หลากหลายกลุ่มมากขึ้น
- สร้างประโยชน์ได้หลายมิติมากขึ้น

(เศรษฐกิจ, สังคม, ความมั่นคง, สภาพแวดล้อม)

- สนอง Demand/กระตุ้น Demand ได้มาก รวดเร็ว และ ยั่งยืนกว่า