

## บทที่ 5

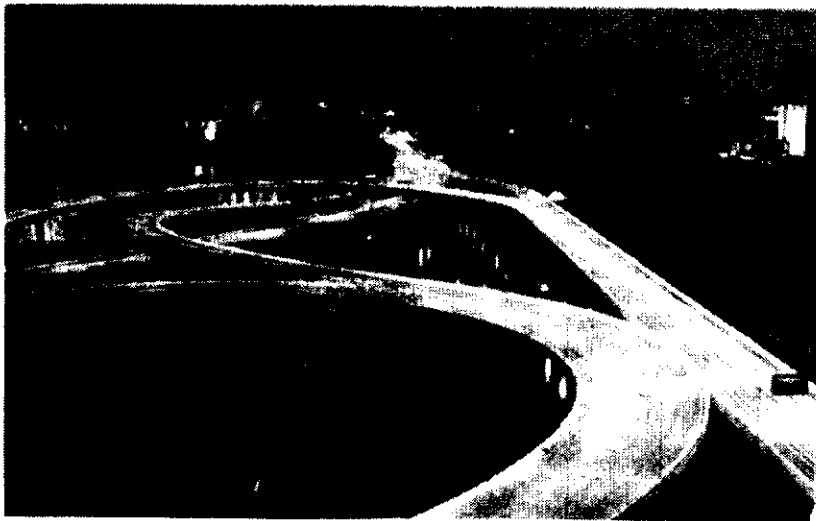
### การวางแผนที่มีประสิทธิภาพ

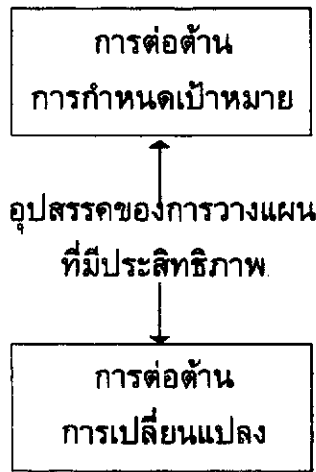
แผนก็เช่นเดียวกันถ้าเกิดมีจุดอ่อนก็อาจจะทำให้การดำเนินการนั้นไม่ประสบผลสำเร็จไม่ได้ ดังนั้นการวางแผนที่มีประสิทธิภาพนั้นจำเป็นต้องศึกษาคិวิเคราะห์ด้วยความละเอียดรอบคอบ อุปสรรคของการทำงานอาจจะเกิดขึ้นได้จึงเป็นการเตรียมพร้อมในภาพศึกษาว่าอุปสรรคของการวางแผนเป็นอย่างไร

#### 5.1 อุปสรรคของการวางแผนที่มีประสิทธิภาพ

อุปสรรคที่สำคัญของการพัฒนาแผนงานที่มีประสิทธิภาพมีอยู่ 2 อย่าง อุปสรรคประการแรกคือ บุคคลใดบุคคลหนึ่งอาจจะไม่เต็มใจหรือไม่สามารถกำหนดเป้าหมายที่มีความหมายได้

อุปสรรคประการที่ 2 คือ ความริบหรี่โดยทั่วไปของสมาชิกขององค์กรในการยอมรับการวางแผนงานต่างๆ เพราะว่าประเภทของการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ที่แผนงานเหล่านี้นำเข้ามา แต่อย่างไรก็ตามการกระทำดังกล่าวนี้ไม่ได้หมายความว่าไม่ยอมรับการวางแผน แต่จะเกิดขึ้นเฉพาะกับกิจกรรมและเป้าหมายใหม่ๆ เท่านั้น ที่กำหนดขึ้นมาสำหรับบุคคลผู้ดำเนินการตามแผนงาน อุปสรรคทั้งสองอย่างของการวางแผนที่มีประสิทธิภาพ จะถูกพิจารณารายละเอียดในส่วนต่อไปนี้





### ความไม่เต็มใจกำหนดเป้าหมาย

การกำหนดเป้าหมายเป็นขั้นตอนแรกที่สำคัญของกระบวนการวางแผน ผู้บริหารที่ไม่สามารถกำหนดเป้าหมายได้ ไม่สามารถนัดทำแผนงานที่มีความหมายได้ด้วย เรามีเหตุผลที่สำคัญอย่างน้อยที่สุด 5 ตัวอย่าง ที่ชี้ให้เห็นว่าทำไมผู้บริหารบางคนจึงรีรอหรือประสบความล้มเหลวในการกำหนดเป้าหมายขององค์กรหรือหน่วยงานย่อยของพวกเขา\*

1. ความไม่เต็มใจยกเลิกเป้าหมายที่เป็นทางเลือกที่ได้กำหนดไว้แล้ว การตัดสินใจกำหนดเป้าหมายเฉพาะและผูกมัดทรัพยากรต่างๆ กับความสำเร็จของเป้าหมาย ทำให้ทางเลือกอื่นๆ ต้องยกเลิกไป เราแต่ละคนพบว่า เป็นความยุ่งยากต่อการยอมรับข้อเท็จจริงว่า เราไม่สามารถประสบความสำเร็จเป้าหมายทุกอย่างที่มีความสำคัญต่อเราได้ เราอาจจะไม่เต็มใจให้หน่วยธุรกิจผูกมัดอยู่กับเป้าหมายเฉพาะ โดยหลีกเลี่ยงหรือยกเลิกเป้าหมายอื่นๆ ที่ต้องการ

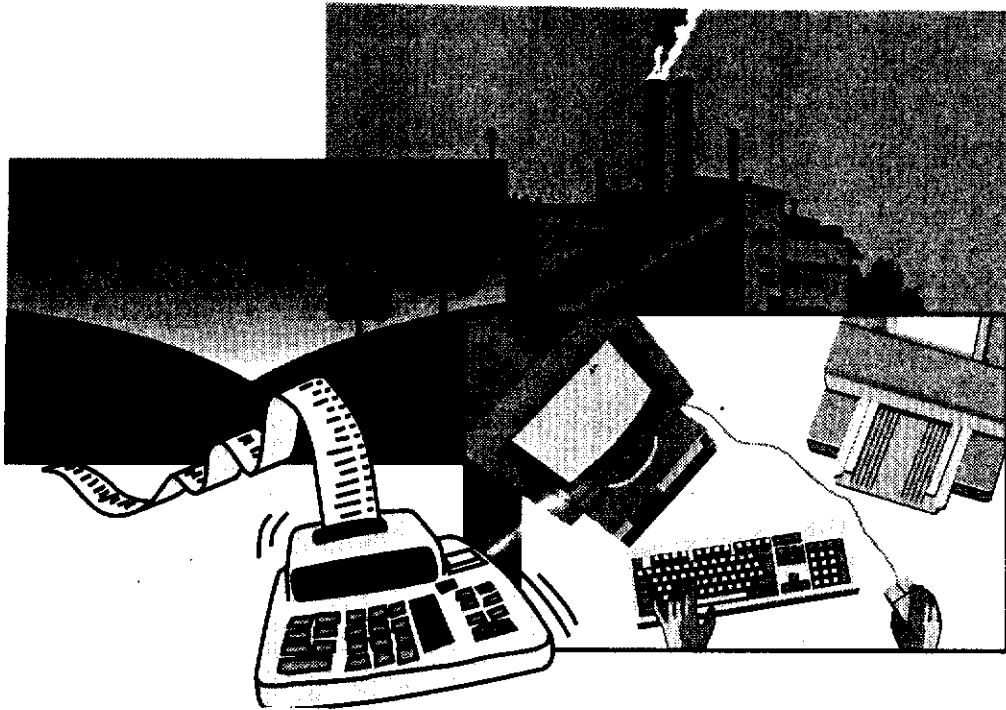
---

\*See David A. Kolb et al., *Organizational Psychology : An Experiential approach*, 2nd ed. (Englewood Cliffs, N.J. : Prentice-Hall, 1974, 1974), pp. 296-297. The authors discuss why individuals are reluctant to set personal goals regarding their careers, but their reasons are also applicable to the reluctance of managers to commit themselves to setting organizational goals. Similarly, the solutions that authors offer can be applied to improving manager's effectiveness in goal setting.

2. การกลัวความล้มเหลว ทุกครั้งที่บุคคลบางคนกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจน บุคคลจะต้องมีความเสี่ยงภัย ถ้าหากว่าเขาไม่ประสบความสำเร็จในเป้าหมาย ผู้บริหารเชื่อว่าความล้มเหลวเป็นสิ่งที่คุกคามความต้องการเกียรติยศชื่อเสียง การยกย่องของบุคคลอื่นที่มีต่อพวกเขา และความมั่นคงของงานของพวกเขา ความกลัวความล้มเหลว ทำให้ผู้บริหารบางคนไม่ต้องการความเสี่ยงภัยและกำหนดเป้าหมายเฉพาะ

3. การขาดความรู้ทางด้านองค์การ การกำหนดเป้าหมายที่มีประสิทธิภาพ นั้น ผู้บริหารต้องมีความรู้เกี่ยวกับการทำงานภายใน 3 ขอบเขตขององค์การ คือ (1) องค์การโดยรวม (2) หน่วยงานย่อยๆ ขององค์การ และ (3) หน่วยงานย่อยของเขา

ไม่มีผู้บริหารคนใดสามารถกำหนดเป้าหมายที่มีความหมายสำหรับหน่วยงานย่อยโดยปราศจากความเข้าใจในเป้าหมายอย่างกว้างๆ และกลยุทธ์ขององค์การ เป้าหมายของหน่วยงานย่อยต้องสนับสนุนเป้าหมายและแผนงานอย่างกว้างๆ ขององค์การ ผู้บริหารที่เข้ามาใหม่ภายในขององค์การ หรือผู้ที่ไม่ได้รับรู้เกี่ยวกับแผนงานขององค์การจะมีความริ่อในการกำหนดเป้าหมาย เพราะว่าเป้าหมายดังกล่าวนี้อาจจะขัดแย้งกับเป้าหมายที่กำหนดขึ้นมาโดยผู้บริหารระดับสูง



ในทำนองเดียวกัน ผู้บริหารต้องตระหนักถึงเป้าหมายของหน่วยงานย่อย  
อื่นๆ เพื่อหลีกเลี่ยงการกำหนดเป้าหมายที่ขัดแย้งหรือซ้ำซ้อนกับเป้าหมายของ  
หน่วยงานเหล่านี้

4. การขาดความรู้ทางด้านสภาพแวดล้อม นอกเหนือจากความเข้าใจ  
สภาพแวดล้อมภายในขององค์กรแล้ว ผู้บริหารต้องทำความเข้าใจสภาพแวดล้อม  
ภายนอกอีกด้วย การแข่งขัน ผู้บริโภค ผู้จำหน่าย องค์กรรัฐบาล และประชาชนโดย  
ทั่วไป โอกาสต่างๆ ที่องค์กรต้องการเพื่อความสำเร็จของเป้าหมายที่สำคัญของ  
องค์กร เช่นเดียวกับหลุมพรางต่างๆ ที่องค์กรต้องการหลีกเลี่ยง เพื่อความอยู่รอด  
จะอยู่ในสภาพแวดล้อมภายนอก ถ้าหากว่าปราศจากความรู้ทางด้านสภาพแวดล้อม  
ภายนอกแล้วผู้บริหารจะเกิดความสับสนเกี่ยวกับทิศทางขององค์กร และไม่เต็มใจ  
กำหนดเป้าหมายที่แน่นอน

5. การขาดความเชื่อมั่น การผูกมัดพวกเขาเกี่ยวกับเป้าหมาย ผู้บริหารต้องเชื่อว่า  
พวกเขาและหน่วยงานย่อยหรือองค์กรสามารถประสบความสำเร็จในเป้าหมายได้ เรา  
จะเห็นได้อย่างชัดเจนว่า ถ้าหากว่าผู้บริหารขาดความเชื่อมั่นในตัวของพวกเขาหรือ  
องค์กรแล้ว พวกเขาจะรีรอต่อการกำหนดเป้าหมาย

ผู้บริหารจะเอาชนะอุปสรรคของการกำหนดเป้าหมายที่มีประสิทธิภาพได้  
อย่างไร ? คำตอบบางอย่างจะแสดงให้เห็นเป็นนัยโดยตัวของปัญหาเอง เช่น ผู้บริหาร  
ที่ไม่รับรู้เกี่ยวกับองค์กรหรือสภาพแวดล้อมภายนอกอย่างเพียงพอ สามารถแก้ไข  
สถานการณ์ด้วยการพัฒนาระบบข่าวสาร ซึ่งอย่างน้อยที่สุดสามารถเอาชนะความกลัว  
ความล้มเหลวและการขาดความเชื่อมั่นในตัวเองได้

การผูกมัดกับเป้าหมายเฉพาะสามารถเพิ่มขึ้นได้ โดยการเปรียบเทียบอย่าง  
รอบคอบในคุณค่าของเป้าหมายที่ถูกเลือกกับเป้าหมายอื่นๆ ที่ถูกปฏิเสธ การ  
เปรียบเทียบก่อให้เกิดความมั่นใจได้

ยิ่งกว่านั้นเมื่อเป้าหมายถูกกำหนดขึ้นมาแล้ว เป้าหมายจะถูกประเมินอยู่เรื่อยๆ  
ถ้าหากว่ามีข้อมูลใหม่ๆ จากองค์กรและสภาพแวดล้อมภายนอก และสิ่งย้อนกลับจาก  
สมาชิกคนอื่นๆ ขององค์กรการประเมินเป้าหมายอยู่เรื่อยๆ ไม่เพียงแต่จะเสริมแรง  
การผูกมัดของผู้บริหารเท่านั้น แต่จะช่วยให้เขาทำการทดแทนด้วยเป้าหมายที่มีความ  
เหมาะสมมากกว่า

## 5.2 การต่อต้านการเปลี่ยนแปลง

อุปสรรคของการวางแผนที่เราได้พิจารณามาแล้วคือ ข้อเสียที่เกิดจากนักวางแผนเอง ในทางตรงกันข้าม การต่อต้านการเปลี่ยนแปลงอาจเกิดขึ้นจากสมาชิกขององค์กร การผู้บริหาร และพนักงานปฏิบัติงานดำเนินกิจกรรมต่างๆ ที่วางแผนไว้\*

การต่อต้านการวางแผนและแผนงานต่างๆ ของสมาชิกขององค์กร ถูกชี้ให้เห็นโดยนักวิชาการคนหนึ่งว่า เป็นอุปสรรคอย่างหนึ่งของการวางแผนที่มีประสิทธิภาพ "ที่เป็นสากลมากที่สุด"\*\*. เราจะเห็นได้อย่างชัดเจนว่า ถ้าหากบุคคลที่ต้องดำเนินการเปลี่ยนแปลงที่วางแผนไว้ไม่พอใจการเปลี่ยนแปลงความยุ่งยากย่อมจะเกิดขึ้นกับการดำเนินการเปลี่ยนแปลง ยิ่งกว่านั้นสิ่งเหล่านี้จะมีผลกระทบต่อกำลังใจของพนักงานภายในองค์กรอีกด้วย พนักงานอาจจะคัดค้านแผนงานอย่างเปิดเผย ดำเนินการตามแผนงานอย่างไม่เต็มใจ หรือพยายามจะก่อวินาศกรรมต่อระบบใหม่ หรือขับไล่นักวางแผนออกไปจากองค์กร

ไม่มีเหตุผลอย่างง่าย ๆ ที่แสดงให้เห็นว่าทำไมคนจึงต่อต้านการเปลี่ยนแปลง (เราอาจจะเข้าใจการต่อต้านของบุคคลอื่นต่อแผนงานของเรา โดยการสังเกตการต่อต้านของเราเองที่มีต่อแผนงานของบุคคลอื่น) ความกลัวเกี่ยวกับความไม่รู้บางอย่าง อาจจะมีอยู่กับคนทุกคน และมักจะชอบกิจกรรมที่คุ้นเคยที่ให้ความมั่นคงกับพวกเขา มากกว่า และพยายามจะหลีกเลี่ยงสถานการณ์และความรับผิดชอบใหม่ นอกจากนี้ คนส่วนใหญ่จะมีความรู้สึกไม่พอใจต่อแผนงานที่ถูกพัฒนาขึ้นมา โดยที่พวกเขาไม่ได้มีส่วนเกี่ยวข้องอีกด้วยสมาชิกขององค์กรมักจะพอใจแผนงานใหม่ เพราะว่าแผนงานใหม่อาจจะขัดแย้งกับผลประโยชน์ของพวกเขา แผนงานใหม่อาจจะขัดหรือลดผลประโยชน์ของพวกเขาให้ลดลง เช่น อำนาจ โอกาสความก้าวหน้าของอาชีพหรือเกียรติยศ เช่น ผู้บริหารระดับกลางอาจจะคัดค้านแผนงานการจัดองค์กรใหม่ถ้าหากว่าแผนงานทำให้แผนงานของพวกเขา มีขนาดเล็กลง

---

\*This discussion is based chiefly on Ronald N. Taylor, "Psychological Aspects of Planning," *Long-Range Planning*, Vol. 9, No. 2 (April, 1976), pp. 66-74.

\*\*David W. Ewing. *The Human Side of Planning : Tool or Tyrant ?* (New York : Macmillan, 1969), p. 44.

คนอาจจะไม่พอใจแผนงาน เพราะว่าแผนงานอาจจะจำกัดความมีอิสระของ พวกเขาในการทำงานหรือให้ทำงานที่พวกเขาไม่ต้องการ สมมุติว่าโปรแกรมใหม่ของ โรงเรียน กำหนดให้อาจารย์ใช้เวลามากขึ้นกับกิจกรรมธุรการ (เช่น การเก็บการบันทึก) และใช้เวลาน้อยลงกับการสอนในห้องเรียน อาจารย์ส่วนใหญ่อาจจะต่อต้านแผนงาน เพราะว่าแผนงานจำกัดเวลาการสอนของพวกเขา และพวกเขาไม่เห็นด้วยกับการกระทำ กิจกรรมที่เจ้าหน้าที่ธุรการสามารถกระทำได้เหมือนๆ กัน

สมาชิกขององค์การส่วนใหญ่จะคัดค้านนโยบายใหม่ที่เพิ่มปริมาณงานอีกด้วย โดยเฉพาะอย่างยิ่งเมื่อพวกเขาที่มีความรู้สึกว่าผลตอบแทนไม่ได้เพิ่มขึ้น เช่น คนงาน ผลิตที่ถูกขอให้เร่งการผลิตของพวกเขาเท่ากับ X หน่วยงานต่อวัน จะคัดค้านข้อกำหนด ใหม่ดังกล่าวนี้ ถ้าหากว่าผลตอบแทนที่ได้รับไม่ได้เพิ่มขึ้นตามปริมาณงาน

การวางแผนที่ประสบความสำเร็จต้องอาศัยความร่วมมือของผู้ดำเนินการตาม แผนงาน เรามีแนวทางอยู่หลายอย่างที่อาจจะลดหรือกำจัดการต่อต้านการวางแผนได้ คือ

1. จัดหาข้อมูลต่างๆ เกี่ยวกับแผนงานเท่าที่จะเป็นไปได้ให้กับสมาชิกของ องค์การ เพื่อให้พวกเขาที่มีความเข้าใจว่าทำไมจะต้องมีการเปลี่ยนแปลง และการ เปลี่ยนแปลงจะให้ผลประโยชน์อะไรบ้างกับองค์การ

2. การวางแผนต้องพิจารณาถึงความรู้สึกของผู้ที่ได้รับผลกระทบจากแผนงานด้วย

3. ให้อำนาจกับสมาชิกขององค์การ เมื่อพวกเขามีส่วนสนับสนุนต่อกิจกรรม ของการวางแผนหรือประสบความสำเร็จในการดำเนินการตามแผนงาน

4. สนับสนุนสมาชิกขององค์การให้มีส่วนร่วมในกระบวนการวางแผน

### 5.3 อุปสรรคของการวางแผนกลยุทธ์

อุปสรรคต่างๆ ที่ได้พิจารณามาแล้วนั้นสามารถประยุกต์ใช้ได้กับการวางแผน ทุกประเภท รวมทั้งการวางแผนระยะยาวหรือกลยุทธ์ แต่อย่างไรก็ตามการวางแผน ระยะยาวจะมีความซับซ้อน เสียค่าใช้จ่ายสูง และใช้เวลามากกว่าการวางแผนระยะสั้น และผลที่เกิดขึ้นจากการวางแผนระยะยาวมีความชัดเจนน้อยกว่ามาก ดังนั้นจาก ลักษณะดังกล่าวนี้ จึงทำให้การวางแผนกลยุทธ์ที่เป็นแบบแผนมีลักษณะพิเศษในหลายๆ ทาง และยังทำให้อุปสรรคและความยุ่งยากต่างๆ มีลักษณะพิเศษด้วย อุปสรรคเหล่านี้ อาจจะแบ่งออกได้เป็น 2 กลุ่ม คือ

1. คุณลักษณะของการวางแผนกลยุทธ์ที่เป็นแบบแผน ที่ไม่ส่งเสริมให้มีการวางแผนกลยุทธ์ภายในสถานการณ์อย่างใดอย่างหนึ่ง

2. ความยุ่งยากที่เกิดขึ้นจากการพัฒนาหรือการดำเนินการตามระบบของการวางแผนที่เป็นแบบแผน เพราะว่าผู้บริหารขององค์กรไม่เข้าใจในกระบวนการอย่างแท้จริงหรือใช้การวางแผนกลยุทธ์

#### 5.4 ปัจจัยที่ไม่ส่งเสริมให้มีการวางแผนกลยุทธ์

การวางแผนที่เป็นแบบแผนเป็นเครื่องมือที่มีประโยชน์อย่างหนึ่ง เมื่อใช้ในเวลาและสถานการณ์ที่เหมาะสม ในส่วนต่อไปนี้จะพิจารณาถึงคุณลักษณะต่างๆ ของการวางแผนกลยุทธ์ที่เป็นแบบแผนที่ทำให้เกิดความท้อถอยหรือขัดขวางการวางแผนกลยุทธ์คือ\*

##### ความไม่ลงรอยระหว่างการวางแผนกลยุทธ์และแบบของการบริหาร

วิธีการวางแผนบางอย่างอาจจะเป็นประโยชน์หรือได้รับการยอมรับจากองค์กรใดองค์กรหนึ่งมากกว่าวิธีการอื่นๆ เมื่อการวางแผนและการควบคุมที่เป็นแบบแผนถูกบังคับใช้กับผู้บริหารที่ไม่เต็มใจยอมรับแล้ว ผลที่เกิดขึ้นสามารถทำให้องค์กรเกิดความเสียหายได้ ตัวอย่างของเรื่องนี้เกิดขึ้นกับบริษัท CBS\*\* สืบเนื่องมาจากนโยบายแบบราชการ รวมทั้งการวางแผนกลยุทธ์ที่เป็นแบบแผนถูกนำเข้ามาใช้ภายใต้ต้นโยบายแบบราชการ CBS ได้สูญเสียผู้บริหารระดับสูงที่มีประสบการณ์มากกว่า 10 คนภายในระยะเวลา 2 ปี ผู้บริหารระดับสูงบางคนได้ทำงานอยู่กับบริษัทคู่แข่งชั้น ผู้บริหารระดับสูงหลายคนที่ลาออกจาก CBS ได้อธิบายถึงสาเหตุของการลาออกว่า "ระบบราชการดังกล่าวนี้ บังคับให้มีแผนงาน 5 ปี สำหรับโปรแกรมของงานที่ต้องปฏิบัติบนพื้นฐานของ

---

\*This discussion is adapted from E. Kirby Warren, *Long-Range Planning : The Executive Viewpoint* (Englewood Cliffs, N.J. : Prentice Hall, 1966); George A. Seiner, *Top Management Planning* (New York : Macmillan, 1969); and Bernard Taylor, "Strategies for Planning," *Long-Range Planning*, Vol. 8, No. 4 (August, 1975), pp. 27-40.

\*\*Les Brow, "CBS Shake - Up Traced to Taylor Policies," *New York Times*, October 16, 1976.

งานประจำวัน ระบบ...ถูกออกแบบขึ้นมาเพื่อควมามีประสิทธิภาพของธุรกิจ อาจจะมี ความเหมาะสมสำหรับบริษัทขนาดใหญ่ แต่จะไม่เหมาะสมกับบริษัทที่มีสินค้าประเภท ความบันเทิงและข่าวสารต่างๆ เลย”

แม้กระทั่งองค์การที่ยอมรับถึง “ควมามีประสิทธิภาพของธุรกิจ” การวางแผนที่เป็นแบบแผนอาจจะขัดแย้งกับแบบของการบริหารส่วนตัวของพวกเขา ผู้บริหารส่วนใหญ่ มักจะชอบการกระทำและการตัดสินใจอย่างรวดเร็ว และไม่มีพิธีรีตองเมื่อมีปัญหาเกิดขึ้น แทนที่จะใช้วิธีการวิเคราะห์และการวางแผนระยะยาว

### ความไม่เหมาะสมของการวางแผนกลยุทธ์

โดยปกติการวางแผนกลยุทธ์ที่เป็นแบบแผน จะใช้ได้น้อยมากในองค์การขนาดเล็ก หรือองค์การที่กำลังต่อสู้เพื่อความอยู่รอดในแต่ละวัน เช่น องค์การที่มีทรัพยากร จำกัดมากๆ ที่เผชิญกับการแข่งขันอย่างรุนแรง จะให้ความสำคัญกับการทำกำไรใน ปัจจุบันและอนาคตที่ไม่ไกลมาก การวางแผนใดๆ ของฝ่ายบริหารจึงเป็นการวางแผน ระยะสั้น ในทำนองเดียวกัน องค์การขนาดเล็กที่กำลังต่อสู้เพื่อความอยู่รอด ไม่อาจจะมี เวลา เงินทุน และทรัพยากรกำลังคน สำหรับระบบการวางแผนกลยุทธ์ที่เป็นแบบแผนได้

นอกจากนี้การพัฒนาและการรักษาระบบการวางแผนที่เป็นแบบแผน กำหนด ให้มีการใช้การติดต่อสื่อสารที่เป็นลายลักษณ์อักษรอยู่เสมอ เช่น รายงาน แบบสอบถาม งบประมาณ และการพยากรณ์องค์การขนาดใหญ่สามารถใช้เครื่องมือดังกล่าวนี้ได้ องค์การขนาดเล็กมักจะใช้การติดต่อสื่อสารที่ไม่เป็นทางการมากกว่า (ทั้งการพูดและ การเขียน) เพราะว่าการติดต่อสื่อสารที่ไม่เป็นทางการ จะใช้ได้ดีภายในโครงสร้างของ องค์การที่มีความซับซ้อนน้อย





## ค่าใช้จ่ายของการวางแผนกลยุทธ์

การวางแผนกลยุทธ์ที่เป็นแบบแผนต้องเสียค่าใช้จ่ายสูงมาก เวลาและความพยายามของสมาชิกขององค์กร และเงินเป็นจำนวนมากต้องใช้ในการกำหนดระบบการวางแผนและการรวบรวมข้อมูลที่ต้องการ ผู้บริหารที่ใช้การวางแผนที่แบบแผนภายในองค์กรของพวกเขา ต้องสามารถเปรียบเทียบระหว่างผลประโยชน์ที่มองเห็นได้จากการวางแผนที่เป็นแบบแผน และค่าใช้จ่ายต่างๆ ที่เกิดขึ้น

การให้ความสำคัญกับลักษณะที่วัดได้ของการวางแผนกลยุทธ์มากเกินไป

ระบบการวางแผนที่เป็นแบบแผน มักจะให้ความสำคัญกับลักษณะทางด้านเชิงปริมาณ (วัดได้) และเศรษฐกิจของการวางแผนกลยุทธ์มากเกินไป และให้ความสำคัญกับลักษณะทางด้านการเมือง สังคม และความคิดสร้างสรรค์น้อยมาก

### ความไม่แน่นอนของการวางแผนกลยุทธ์ต่อสิ่งที่ไม่ได้คาดหมายไว้

แผนกลยุทธ์อาจจะเกิดความยุ่งยาก เนื่องจากการเปลี่ยนแปลงที่ไม่ได้คาดหมายไว้ของสภาพแวดล้อม การวางแผนกลยุทธ์ที่เป็นแบบแผนขึ้นอยู่กับข้อสมมุติฐานเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมในอนาคตที่อยู่บนพื้นฐานของการพยากรณ์ระยะยาว โดยเฉพาะอย่างยิ่งการคาดคะเนระยะเวลาในอนาคตที่ยาวนานไม่มีทางถูกต้องอย่างสมบูรณ์เลย และสิ่งต่างๆ ที่ไม่ได้คาดหมายไว้สามารถเกิดขึ้นได้เสมอ และมีผลกระทบต่อแผนงานที่ได้จัดทำขึ้นมาอย่างรอบคอบ เช่น รัฐบาลอาจจะออกกฎหมายบางอย่าง ที่ทำให้เป้าหมายของแผนงานที่เป็นแบบแผนไร้ความหมาย หรือทำให้เกิดความสำเร็จไม่ได้ รัฐบาลต่างประเทศอาจจะเพิ่มราคาวัตถุดิบหรือพลังงานโดยที่ไม่ได้คาดหมายไว้ สภาพแรงงานอาจจะก่อให้เกิดความยุ่งยากต่อการผลิต โดยการนัดหยุดงานหรือทำงานให้ช้าลง แม้กระทั่งเหตุการณ์ธรรมชาติ สามารถมีผลกระทบในทางลบต่อการดำเนินการขององค์กรได้ (เช่น น้ำท่วมหรือพายุสามารถทำลายพืชผลได้)

โดยปกติแล้วแผนกลยุทธ์ที่ได้จัดทำขึ้นมาเป็นอย่างดี จะได้รับความยุ่งยากจากเหตุการณ์ที่ไม่คาดหมายไว้เล็กน้อย แต่อย่างไรก็ตามการเปลี่ยนแปลงที่ไม่ได้คาดหมายไว้บางอย่างของสภาพแวดล้อมสามารถทำให้แผนงานดำเนินการไปไม่ได้ในทางปฏิบัติ ระยะเวลา ค่าใช้จ่าย และกำลังความพยายามที่ใช้ไปกับการวางแผนที่เป็นแบบแผน อาจจะต้องสูญเสียไปเพราะเหตุการณ์ที่ไม่อาจจะมองเห็นได้

## 5.5 อุปสรรคของการวางแผนกลยุทธ์ที่มีประสิทธิภาพ

ในส่วนที่แล้วเราได้พิจารณาถึงเหตุผลบางอย่างว่าทำไมผู้บริหารจึงหลีกเลี่ยงการวางแผนกลยุทธ์ภายในองค์กรของพวกเขา ในส่วนนี้เราจะอธิบายถึงอุปสรรคบางอย่างของการวางแผนกลยุทธ์ที่มีประสิทธิภาพการตระหนักถึงอุปสรรคดังกล่าวนี้ผู้บริหารสามารถเพิ่มโอกาสของความสำเร็จของกระบวนการวางแผนที่เป็นแบบแผนได้

อุปสรรคต่างๆ ที่กล่าวถึงในส่วนนี้ได้มาจากการสำรวจบริษัทอเมริกันและยุโรปจำนวน 286 แห่งโดยใช้แบบสอบถาม\* ผลที่ได้จากการศึกษาชี้ให้เห็นว่า ทำไมองค์การจึงประสบความล้มเหลวในการวางแผนที่มีแบบแผนขององค์กร โดยปกติเมื่อการวางแผนประสบความล้มเหลว เรามีเหตุผลอย่างน้อย 2 อย่างหรือมากกว่า ดังต่อไปนี้

1. การวางแผนที่เป็นแบบแผนไม่ได้รับการยอมรับโดยระบบการบริหารขององค์กร ในองค์กรเป็นจำนวนมาก ผู้บริหารขาดความเข้าใจที่ติดต่อประโยชน์ของการวางแผนที่เป็นแบบแผนดังนั้นพวกเขาจึงประสบความล้มเหลวทางด้านความร่วมมือเมื่อพวกเขาพยายามจะพัฒนาระบบการวางแผนขึ้นมา เราจะเป็นได้อย่างชัดเจนว่าผู้บริหารที่ไม่ยอมรับการวางแผนกลยุทธ์ที่เป็นแบบแผนหรือพิจารณาการวางแผนกลยุทธ์ว่าไม่มีความสำคัญ จะไม่ยอมเสียสละเวลาและกำลังความพยายามของพวกเขา เพื่อให้การวางแผนกลยุทธ์ประสบความสำเร็จเลย

2. ผู้วางแผนไม่เข้าใจลักษณะของการวางแผนที่เป็นแบบแผนอย่างแท้จริง เช่นผู้บริหารขององค์กรใดองค์กรหนึ่ง อาจจะมองข้ามขั้นตอนที่จำเป็นบางอย่างของกระบวนการวางแผนไปเพราะว่าขาดความระมัดระวังหรือขาดความรู้ นอกจากนี้พวกเขาไม่สามารถจะประเมินกลยุทธ์ต่างๆ ที่เป็นทางเลือก หรือเลือกทางเลือกที่ดีที่สุดได้

3. ผู้บริหารทุกระดับขององค์กรไม่ได้มีส่วนร่วมในกิจกรรมของการวางแผน ผู้บริหารระดับสูงต้องริเริ่ม สนับสนุน และให้แนวทางกับความพยายามของการวางแผนขององค์กรบุคคลที่ต้องดำเนินการตามแผนงานอย่างแท้จริง ควรจะมีบทบาทสำคัญในการจัดทำแผนงาน

---

\*Ringbakk, "Why Planning Fails," pp. 16-24.

4. แผนกวางแผนได้รับมอบหมายความรับผิดชอบการวางแผน ผู้บริหารเกิดความผิดพลาดเกี่ยวกับการมอบหมายความรับผิดชอบของการวางแผนให้กับเจ้าหน้าที่หรือแผนกวางแผนเจ้าหน้าที่วางแผนจะทำงานหนัก เพื่อพัฒนาแผนงานที่มีความซับซ้อนและประณีตมากขึ้นไปเพื่อเอาใจผู้บริหารระดับสูง เมื่อแผนงานถูกส่งไปยังผู้บริหารคนอื่นๆ ภายในองค์กร พวกเขาอาจจะไม่เต็มใจหรือไม่สามารถดำเนินการตามแผนงานดังกล่าวนี้ได้ ตามที่เคยกล่าวมาแล้วในบทก่อน เจ้าหน้าที่หรือแผนกวางแผนควรจะประสานกิจกรรมการวางแผนขององค์กร และให้ความช่วยเหลือกับผู้บริหารในการพัฒนาแผนงานของพวกเขาขึ้นมา เราไม่ควรจะมอบหมายความรับผิดชอบอย่างเต็มที่ให้กับเจ้าหน้าที่วางแผน สำหรับกระบวนการวางแผนทั้งหมด

5. ผู้บริหารขององค์กรพิจารณาแผนงานระยะยาวว่าเป็นสิ่งที่เปลี่ยนแปลงไม่ได้ ผู้บริหารมักจะคิดว่าแผนกลยุทธ์เป็นสิ่งที่ไม่อาจจะปรับปรุงเปลี่ยนแปลงได้ จนกว่าเป้าหมายของแผนกลยุทธ์จะประสบความสำเร็จ การวางแผนระยะยาวที่มีประสิทธิภาพนั้น ผู้บริหารต้องไม่รีรอต่อการยกเลิกหรือการเปลี่ยนแปลงแผนงานที่ไม่มีประโยชน์ต่อไปอีก

ในระหว่างระยะเวลาของแผนงานใดๆ ก็ตาม โดยเฉพาะอย่างยิ่งแผนงานระยะยาว การเปลี่ยนแปลงจะเกิดขึ้นทั้งภายในองค์กรและสภาพแวดล้อมขององค์กร เช่น คู่แข่งชั้นอาจจะมีเข้ามาสู่ตลาดด้วยสินค้าใหม่ ที่มีผลกระทบต่อส่วนแบ่งของตลาดและกำไรขององค์กร ผู้บริหารต้องตื่นตัวเสมอต่อเหตุการณ์ที่ไม่ได้คาดหมายไว้ และทำการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงแผนงานอย่างรวดเร็ว

6. ผู้บริหารเลือกกระบวนคิด บางครั้งระบบการวางแผนอย่างใดอย่างหนึ่งประสบความสำเร็จเพราะว่าระบบการวางแผนไม่เหมาะสมกับบุคคลที่ใช้ระบบการวางแผนดังกล่าวนี้ ระบบบางระบบมักจะถูกรื้อถอนโดยที่ปรึกษาภายนอก มีความซับซ้อนและละเอียดมากขึ้นไป เช่น สมาชิกขององค์กรอาจจะไม่มีเวลา เจ้าหน้าที่หรือทรัพยากรที่จำเป็นต่อการประเมินและการประสานงาน สำหรับแผนงานที่มีความซับซ้อนได้

7. แผนงานที่ดีไม่ได้รับความเอาใจใส่จากผู้บริหาร เราจะเห็นได้อย่างชัดเจนว่า ไม่มีโอกาสชนะการแข่งขันได้เลยทั้งที่มีม้าพันธุ์ดี ถ้าหากว่าคนขี่ม้าไม่ยอมขี่ม้า บ่อยครั้งที่ผู้บริหารทำการพัฒนาแผนงานขึ้นมา และภายหลังจากนั้นได้หันกลับไปสู่แบบของพฤติกรรมอย่างเก่า

8. ข้อมูลที่มีอยู่ไม่เพียงพอสำหรับการวางแผน ผู้บริหารมักจะประสบความล้มเหลวในการวางแผนของพวกเขา เพราะว่าพวกเขาไม่ยอมรับว่าข้อมูลที่มีอยู่สำหรับพวกเขา เช่น รายงานประจำเดือนถูกจัดทำขึ้นมาเพื่อความมุ่งหมายของการควบคุม ไม่มีประโยชน์ในการวางแผนเลย ข้อมูลต่างๆ ไม่เพียงแต่แสดงให้เห็นถึงการกระทำของแต่ละหน่วยงานย่อยขององค์กรเท่านั้น แต่ต้องแสดงให้เห็นถึงกิจกรรมต่างๆ ของคู่แข่งชั้น และลักษณะอื่นๆ ของสภาพแวดล้อมภายนอกอีกด้วย

- กลยุทธ์และโครงสร้างขององค์กร
- กลยุทธ์และทักษะขององค์กร
- กลยุทธ์และการจัดสรรทรัพยากร
- กลยุทธ์และระบบรางวัล
- กลยุทธ์และนโยบาย
- กลยุทธ์และค่านิยมร่วม
- กลยุทธ์และโครงการขององค์กร
- กลยุทธ์และวัฒนธรรมขององค์กร

ความยุ่งยากของการดำเนินกลยุทธ์ไม่เพียงแต่จะเป็นความสอดคล้องระหว่างกลยุทธ์และการดำเนินงานแต่ละด้านขององค์กรเท่านั้น แต่จะต้องสอดคล้องกับการดำเนินงานทุกด้านขององค์กรพร้อมกันอีกด้วย ดังนั้นการดำเนินแผนกลยุทธ์จะบรรลุความสำเร็จได้ ต่อเมื่อความสอดคล้องเหล่านี้ถูกประสานเข้าด้วยกันโดยผู้บริหาร

#### การประเมินแผนกลยุทธ์

ความสำเร็จของแผนกลยุทธ์จะขึ้นอยู่กับ การประเมินผลการดำเนินงานตามแผนกลยุทธ์ ผู้บริหารจะต้องตรวจสอบและแก้ไขผลการดำเนินงานตามแผนกลยุทธ์อยู่เรื่อยๆ ไม่มีแผนกลยุทธ์ใดที่สามารถคาดคะเนแนวโน้มของสภาพแวดล้อมภายนอกได้ถูกต้องทั้งหมด เช่น การตอบสนองของลูกค้าต่อผลิตภัณฑ์ เครื่องซีทางเศรษฐกิจ และการตอบสนองของคู่แข่ง เป็นต้น ตลอดกระบวนการของการดำเนินแผนกลยุทธ์ ผู้บริหารจะต้องรวบรวมข้อมูลจากทั้งสภาพแวดล้อมภายนอกและการดำเนินงานภายใน ตัวอย่าง เช่น การซื้อผลิตภัณฑ์ใหม่ของผู้บริโภคที่ค่อนข้างต่ำในระยะแรกอาจจะทำให้ผู้บริหารต้องเปลี่ยนแปลงแผนการโฆษณาของพวกเขา การซื้อผลิตภัณฑ์ใหม่ต่ำกว่าที่คาดคะเนไว้ อาจจะเป็นเพราะว่า คุณภาพต่ำ ซึ่งอาจเนื่องจากผู้บริหารและคนงาน

ไม่คุ้นเคยกับการผลิตผลิตภัณฑ์ใหม่ ถ้าผลการดำเนินงานต่ำกว่าที่คาดคะเนไว้ตามแผนกลยุทธ์ขององค์กรอย่างมากแล้ว ผู้บริหารขององค์กรอาจจะต้องประเมินแผนกลยุทธ์เสียใหม่ แผนกลยุทธ์อาจจะถูกยกเลิกไปโดยสิ้นเชิงได้ แน่แน่นอนย่อมจะก่อให้เกิดความสูญเสียทางการเงินที่ค่อนข้างสูงแก่องค์กร

#### **การกำหนดแผนกลยุทธ์**

การกำหนดแผนกลยุทธ์ขององค์กรจะต้องอยู่บนรากฐานของการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกและสภาพแวดล้อมภายในขององค์กรอย่างถูกต้องและสมบูรณ์ การวิเคราะห์ดังกล่าวนี้จะต้องมาก่อนการเลือกกลยุทธ์ขององค์กร การวิเคราะห์ SWOT จะเป็นเทคนิคอย่างหนึ่งของการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกและสภาพแวดล้อมภายในขององค์กรที่รู้จักกันอย่างแพร่หลาย

#### **การวิเคราะห์ SWOT**

การวิเคราะห์ SWOT จะหมายถึงการวิเคราะห์จุดแข็งและจุดอ่อนของสภาพแวดล้อมภายในองค์กร และโอกาสและอุปสรรคของสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร การวิเคราะห์ SWOT จะช่วยให้ผู้บริหารพัฒนาแผนกลยุทธ์ขององค์กรขึ้นมาบนรากฐานข้อมูลที่รวบรวมได้จากการวิเคราะห์ SWOT องค์กรสามารถบรรลุความสำเร็จเชิงกลยุทธ์ได้โดยใช้ประโยชน์จุดแข็งและโอกาสให้มากที่สุด และลดจุดอ่อนและอุปสรรคให้น้อยที่สุด ตารางข้างล่างนี้จะเป็นรายการคำถามที่สำคัญเพื่อใช้เป็นแนวทางในการวิเคราะห์ SWOT ของผู้บริหาร

ภายหลังจากการวิเคราะห์ SWOT เสร็จเรียบร้อยแล้ว ผู้บริหารสามารถประเมินฐานะที่เป็นอยู่ขององค์กรของพวกเขาได้ ผู้บริหารสามารถเปรียบเทียบระหว่างโอกาสและอุปสรรคภายนอกและจุดแข็งและจุดอ่อนภายในขององค์กรได้

#### **จุดแข็ง (Strengths)**

จุดแข็งคือ สภาวะภายในขององค์กร ที่เป็นข้อได้เปรียบเหนือคู่แข่ง จุดแข็งขององค์กรจะเป็นความสามารถหรือทรัพยากรพิเศษ ที่ทำให้องค์กรมีความได้เปรียบทางการแข่งขันภายในตลาดการมีวัตถุดิบที่มีคุณภาพสูง ความสัมพันธ์ทางการเงินที่ดี ภาพพจน์ที่เข้มแข็ง การเป็นเจ้าของสิทธิบัตรของทางการจัดจำหน่ายที่กว้างขวาง หรือผู้บริหารที่มีความสามารถสูง ล้วนแต่เป็นจุดแข็งที่องค์กรอาจจะเหนือกว่าคู่แข่ง

### **จุดอ่อน (Weaknesses)**

จุดอ่อนคือ สภาวะภายในขององค์กร ที่เป็นข้อเสียเปรียบแก่คู่แข่ง จุดอ่อนขององค์กรอาจจะเป็นการขาดทักษะหรือทรัพยากรที่จำเป็น ภาพพจน์ผลิตภัณฑ์ที่ไม่ดี การขยายลูกหนี้มากเกินไปเครื่องจักรที่ล้าสมัย ท่าเลที่ตั้งของโรงงานไม่ดี หรือผู้บริหารมีความสามารถเชิงกลยุทธ์ไม่เพียงพอแล้วแต่เป็นจุดอ่อนขององค์กร

### **โอกาส (Opportunities)**

โอกาสคือ สภาวะภายนอกขององค์กร ที่เอื้ออำนวยต่อการดำเนินงานขององค์กรในขณะนี้หรือในอนาคต สภาวะที่เอื้ออำนวยอาจจะเป็นการเปลี่ยนแปลงของกฎหมาย ที่ทำให้องค์กรมีความได้เปรียบทางการแข่งขัน จำนวนลูกค้าเพิ่มสูงขึ้น การพัฒนาเทคโนโลยีใหม่ๆ ที่เป็นประโยชน์ต่อองค์กรและอื่นๆ เราควรพิจารณาโอกาสไม่เพียงแต่ในปัจจุบันเท่านั้น โอกาสระยะยาวที่กระทบต่อองค์กรจะถูกพิจารณาด้วย

### **อุปสรรค (Threats)**

อุปสรรคคือ สภาวะภายนอกขององค์กร ที่ไม่เอื้ออำนวยต่อการดำเนินงานขององค์กรในขณะนี้หรือในอนาคต สภาวะที่ไม่เอื้ออำนวยอาจจะเป็นของคู่แข่งรายใหญ่เข้ามาภายในตลาด จำนวนของลูกค้าลดลง การพัฒนาเทคโนโลยีใหม่ๆ ที่ทำให้ผลิตภัณฑ์ขององค์กรล้าสมัยไป หรือการออกกฎหมายที่จำกัดความสามารถการแข่งขันขององค์กร



## ตาราง : คำถามเพื่อการวิเคราะห์ SWOT

### ภายใน

#### จุดแข็ง

ความสามารถพิเศษ?  
ทรัพยากรเพียงพอ?  
ความสามารถทางการแข่งขันที่ดี  
ผู้นำตลาดที่ถูกยอมรับ  
การประหยัดจากขนาดของการดำเนินงาน?  
ผู้นำทางเทคโนโลยี  
ความได้เปรียบทางต้นทุน?  
ความสามารถคิดค้นผลิตภัณฑ์ใหม่ๆ  
การบริหารที่มีประสิทธิภาพ?  
อื่นๆ

#### จุดอ่อน

ทิศทางเชิงกลยุทธ์ที่ไม่ชัดเจน?  
ฐานะการแข่งขันที่เลวลง?  
เครื่องมือล้ำสมัย?  
การทำกำไรต่ำกว่ามาตรฐาน?  
การขาดความสามารถทางการบริหาร?  
สายผลิตภัณฑ์แคบเกินไป?  
ภาพพจน์ทางตลาดอ่อนแอ?  
ความเสียเปรียบทางการแข่งขัน?  
การวิจัยล้ำหลัง?

### ภายนอก

#### โอกาส

การเพิ่มกลุ่มลูกค้ามากขึ้น?  
การเข้าไปสู่ส่วนของตลาดใหม่?  
การขยายสายผลิตภัณฑ์ เพื่อตอบสนอง  
ความต้องการของลูกค้าที่กว้างขึ้น?  
การกระจายไปสู่ผลิตภัณฑ์ที่เกี่ยวข้องกัน?  
การรวมธุรกิจตามแนวคิด?  
ความพึงพอใจระหว่างคู่แข่ง?  
การเจริญเติบโตของตลาดอย่างรวดเร็ว?  
อื่นๆ

#### อุปสรรค

โอกาสการเข้ามาของคู่แข่งรายใหม่?  
ยอดขายของผลิตภัณฑ์ทดแทนเพิ่มสูงขึ้น?  
การเจริญเติบโตของตลาดช้าลง?  
นโยบายของรัฐบาลสวนทางกัน?  
แรงกดดันทางการแข่งขันเพิ่มสูงขึ้น?  
อำนาจการต่อรองของลูกค้าหรือผู้จำหน่าย  
วัตถุดิบเพิ่มสูงขึ้น?  
ความต้องการและรสนิยมของผู้ซื้อเปลี่ยนแปลงไป?  
ลักษณะทางประชากรเปลี่ยนแปลงสวนทางกัน?  
ความไม่มั่นคงต่อการตกต่ำทางเศรษฐกิจ  
และวงจรธุรกิจ?  
อื่นๆ

ช่องที่ 1 ช่องที่ 1 จะเป็นการจับคู่ระหว่างโอกาสภายนอกและจุดแข็งภายใน ในขณะที่ความต้องการคอมพิวเตอร์ส่วนบุคคลเพิ่มสูงขึ้นอย่างรวดเร็ว ไอบีเอ็มสามารถฉกฉวยโอกาสนี้ได้ด้วยจุดแข็งที่มีอยู่ ไอบีเอ็มจะมีความสามารถของการผลิตคอมพิวเตอร์ที่ดี และภาพพจน์ของการผลิตคอมพิวเตอร์ที่มีคุณภาพ

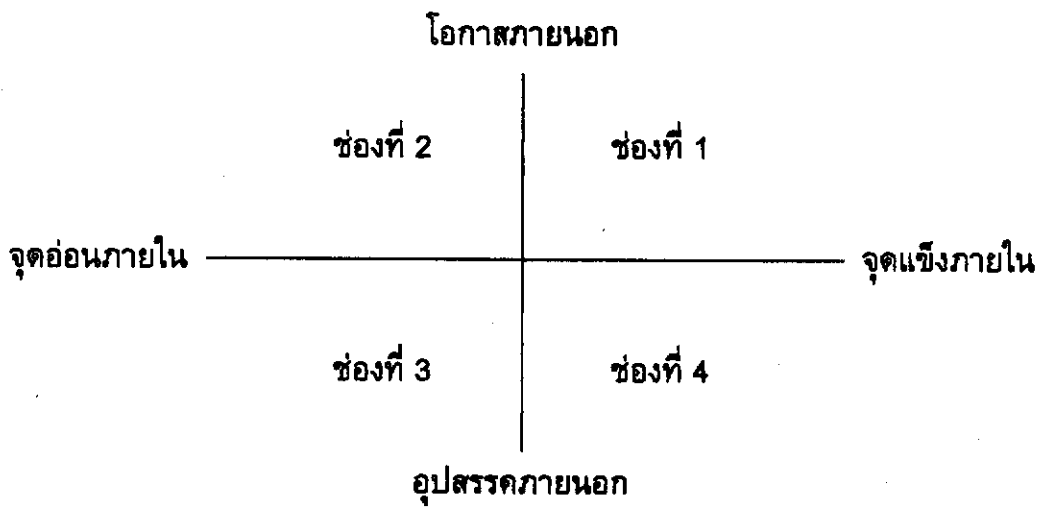
ช่องที่ 2 ช่องที่ 2 จะเป็นการจับคู่ระหว่างโอกาสภายนอกและจุดอ่อนภายใน องค์การไม่สามารถฉกฉวยโอกาสนอกได้เนื่องจากจุดอ่อนภายใน ผู้บริหารขององค์การยอมรับว่าโอกาสจะมีอยู่แต่พวกเขาจะขาดทักษะหรือทรัพยากรที่จำเป็นเพื่อการฉกฉวยโอกาสนี้ อตาริมองเห็นความต้องการคอมพิวเตอร์ส่วนบุคคลที่เพิ่มสูงขึ้นอย่างรวดเร็ว แต่พวกเขาจะขาดทักษะและทรัพยากรที่จำเป็น

ช่องที่ 3 ช่องที่ 3 จะเป็นการจับคู่ระหว่างการคุกคามภายนอกและจุดอ่อนภายใน รถยนต์ขนาดเล็กต่างประเทศที่ทะลักเข้ามาสู่ตลาดอเมริกาในต้นปี 2523 จะเป็นการคุกคามที่สำคัญอย่างหนึ่งต่อผู้ผลิตรถยนต์อเมริกัน ไครส์เลอร์ คอร์ปอเรชั่น ต้องสูญเสียผลกำไรเป็นเวลาหลายปี เพราะว่าพวกเขาขาดความสามารถและทรัพยากรเพื่อการผลิตรถยนต์ขนาดเล็กที่สามารถแข่งขันกับผู้ผลิตรถยนต์ต่างประเทศได้ด้วยเหตุนี้ไครส์เลอร์เกือบจะต้องล้มละลายไป

ช่องที่ 4 ช่องที่ 4 จะเป็นการจับคู่ระหว่างการคุกคามภายนอกและจุดแข็งภายใน ยิลเลตต์คือผู้นำทางการผลิตและการจัดจำหน่ายมิดโกนหนวด นี่คือจุดแข็งของบริษัท แต่การนำมิดโกนหนวดพลาสติกออกสู่ตลาดโดยบีค ทำให้เกิดความเสียหายอย่างร้ายแรงต่อยิลเลตต์ เมื่อผู้บริหารโฉบหันไปซื้อผลิตภัณฑ์ที่ราคาถูกกว่า

รูปที่ 3 จะแสดงให้เห็นถึงสถานการณ์สี่อย่างเหล่านี้ที่เกิดขึ้นจากการวิเคราะห์ SWOT การวิเคราะห์ SWOT จะเป็นประโยชน์ต่อการวางแผนกลยุทธ์หลายด้าน ประการแรก การวิเคราะห์ SWOT จะให้กรอบข่ายที่มีเหตุผล เพื่อการประเมินฐานะปัจจุบันและอนาคตขององค์การแก่ผู้บริหาร ประการที่สองผู้บริหารสามารถกำหนดกลยุทธ์ทางเลือกขององค์การที่เหมาะสมกับสถานการณ์ของพวกเขาที่สุด บนรากฐานของการประเมิน SWOT ได้ ประการที่สามการวิเคราะห์ SWOT เป็นระยะจะช่วยให้ผู้บริหารรู้การเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมภายนอก และสภาพแวดล้อมภายในขององค์การอยู่ตลอดเวลา





**รูปที่ 3 ตารางการวิเคราะห์ SWOT**

**การกำหนดเป้าหมายเชิงกลยุทธ์**

การวางแผนกลยุทธ์จะเป็นรากฐานของการถ่ายทอดเป้าหมายระยะยาวให้เป็นเป้าหมายระยะสั้นขององค์กร

การวิเคราะห์ SWOT จะช่วยผู้บริหารกำหนดสิ่งที่องค์กรสามารถบรรลุความสำเร็จได้ภายในระยะหนึ่ง การเพิ่มส่วนแบ่งตลาดของบริษัทจาก 20% เป็น 50% อาจจะเป็นที่ต้องการอย่างมาก แต่เป็นไปได้ถ้าบริษัทถูกคุกคามจากภายนอก เช่น บริษัทขนาดใหญ่หลายแห่งได้เข้ามาสู่ตลาด การเพิ่มกำลังการผลิต 30% อาจจะเป็นไปไม่ได้ ถ้าจุดอ่อนภายในคือ อัตราส่วนหนี้สินต่อทรัพย์สินในปัจจุบันสูงอยู่ ภายในสถานการณ์บางอย่างนักวางแผนกลยุทธ์อาจจะค้นพบการคุกคามจากภายนอกและจุดอ่อนภายในหลายอย่าง (ช่องที่ 3) องค์กรอาจจะต้องประเมินภารกิจของพวกเขาเสียใหม่

