

# การจัดทำกลยุทธ์ (Strategy Development)

กิตติพงศ์ เตมียะประดิษฐ์

# การจัดทำกลยุทธ์ (Strategy Development)

องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการจัดทำกลยุทธ์.

# ก. กระบวนการจัดทำกลยุทธ์ (Strategy Development PROCESS)

## FIGURE 2.1-2 KEY QUESTIONS IN THE STRATEGY DEVELOPMENT PROCESS

**WHERE TO PLAY**–Which customers? Which segments? Which geographies? Which products? Where on the value chain?

**HOW TO PLAY**–How much focus on each decision of where to play versus the other? What degree of strategic alliance at each step of the value chain (Solo, contractual, majority or minority position, joint venture)? What value proposition to each customer segment?

**WHAT RESOURCES ARE NEEDED TO PLAY**–What capabilities do we need? What processes do we need? What is the ideal organizational structure? What skills do we need?

**WHEN TO PLAY**–When is the right time to make our move?

## ก. กระบวนการจัดทำกลยุทธ์ (Strategy Development PROCESS)

- กลยุทธ์โดยรวมขององค์กร อาจรวมถึงการเปลี่ยนแปลงในกระบวนการสร้างความผูกพันกับลูกค้าและผลิตภัณฑ์.
- องค์กรควรอธิบายวิธีการออกแบบผลิตภัณฑ์และการสร้างความผูกพันกับลูกค้าในหัวข้อ 6.1 และ 3.2 (\*).

## ก. กระบวนการจัดทำกลยุทธ์ (Strategy Development Process)

- การจัดทำกลยุทธ์ (Strategy development ) หมายถึง แนวทางขององค์กรในการเตรียมการสำหรับอนาคต.
- ในการจัดทำกลยุทธ์ องค์กรควรพิจารณาถึงระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ขององค์กร.

## ก. กระบวนการจัดทำกลยุทธ์ (Strategy Development Process)

- เพื่อการตัดสินใจและการจัดสรรทรัพยากร องค์กรอาจใช้รูปแบบต่าง ๆ ของการพยากรณ์ การคาดคะเน ทางเลือก สถานการณ์จำลอง ความรู้ (ดูหัวข้อ 4.2 ข. เกี่ยวกับความรู้ขององค์กร) การวิเคราะห์ หรือแนวทางอื่นที่ช่วยให้เห็นภาพในอนาคต
- การจัดทำกลยุทธ์อาจให้ผู้ส่งมอบ คู่ความร่วมมือ ผู้จัดการจำหน่าย พันธมิตร และลูกค้าที่สำคัญเข้ามามีส่วนร่วม.

## ก. กระบวนการจัดทำกลยุทธ์ (Strategy Development Process)

- คำว่า “กลยุทธ์” ควรตีความอย่างกว้าง ๆ. กลยุทธ์อาจเป็นผลมาจากหรือนำไปสู่สิ่งต่อไปนี้ เช่น ผลิตภัณฑ์ใหม่ การกำหนดกลุ่มลูกค้าหรือส่วนตลาดที่สำคัญใหม่ คำนิยามหรือกำหนดนิยามใหม่ถึงบทบาทขององค์กรในระบบนิเวศธุรกิจ (เครือข่ายพันธมิตร ผู้ส่งมอบ คู่ความร่วมมือ คู่แข่ง ลูกค้า ชุมชน และองค์กรที่เกี่ยวข้อง ทั้งภายในและภายนอก ส่วนหรืออุตสาหกรรมที่ทำหน้าที่เป็นแหล่งทรัพยากรที่มีศักยภาพ)



## ก. กระบวนการจัดทำกลยุทธ์ (Strategy Development Process)

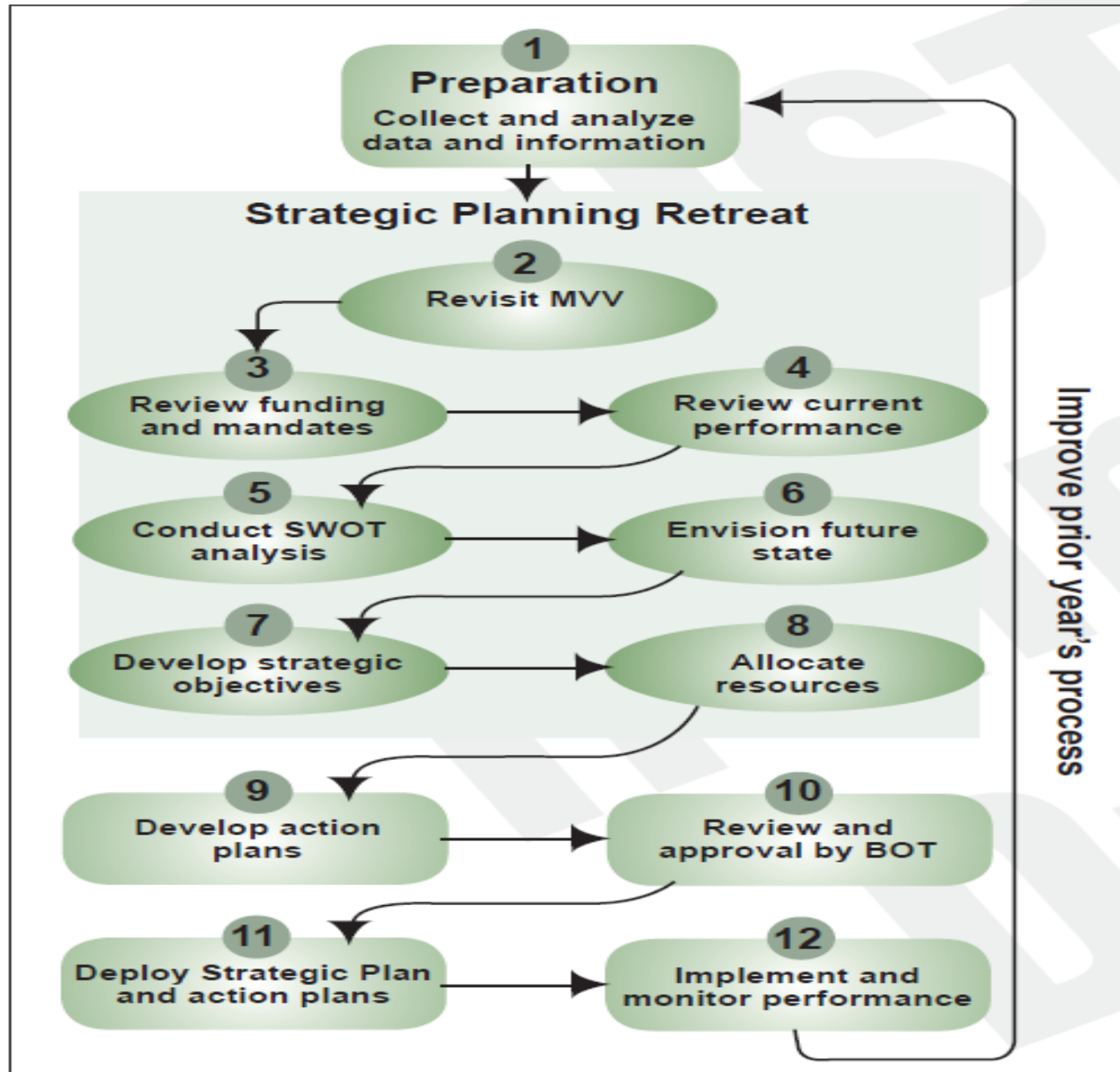
- รวมถึงการสร้างความแตกต่างของตราสินค้า สมรรถนะหลักใหม่ขององค์กร (New core competencies)
- รายได้ที่เพิ่มขึ้น การขยายกิจการ การควบรวมและครอบครองกิจการ พันธมิตรใหม่แนวร่วมใหม่ หรือบทบาทใหม่ ภายในกลุ่มและความสัมพันธ์ในรูปแบบใหม่กับบุคลากรหรืออาสาสมัคร.
- รวมทั้งอาจเป็นการมุ่งตอบสนองความต้องการของชุมชนหรือสาธารณะ.

## (1) กระบวนการวางแผนกลยุทธ์ (Strategic Planning Process)

องค์กรวางแผนกลยุทธ์อย่างไร.

- ขั้นตอนที่สำคัญของกระบวนการจัดทำกลยุทธ์มีอะไรบ้าง.
- ผู้เกี่ยวข้องที่สำคัญมีใครบ้าง. กรอบเวลาของการวางแผนระยะสั้นและระยะยาวคืออะไร.
- องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการทำให้กระบวนการวางแผนกลยุทธ์มีความสอดคล้องกับกรอบเวลาดังกล่าว.

Figure 2.1-1 Strategic Planning Process



**Figure 2.1-1 Strategic Planning Process** *(continued on page 7)*

Step	Process Step	Details of Process Steps	Participants	Calendar Time
1	Preparation	To provide a disciplined approach to strategic planning, a writer and facilitator are selected. The writer is selected from employees or volunteers. Basic responsibilities of the writer include attending all of the planning meetings, gathering the information and data developed in the process, and writing a draft document that is presented to board members in step ten. The facilitator is selected from the board or community leadership and is responsible for deploying an effective process.	Executive Director and Board Chair	November
2	MVV	The Retreat Committee reviews the MVV. The Executive Director reviews the annual Community Needs Assessment (developed by the Ways of Connection), which guides the MVV discussion. An abbreviated version of the “hedgehog concept” (see Glossary) is used to gather participants’ perceptions of the organization, SF’s most passionately held values, and areas in which it excels (its strategic advantages). Resource drivers are examined and updated.	Retreat Committee: Senior Leaders, Board Committee Chairs, a Member Agency Representative, Community Leadership, a Volunteer, and a Donor Representative	December (Two-day retreat)
3	SWOT Analysis and Environmental Scan	The Strengths, Weaknesses, Opportunities, and Threats (SWOT) Analysis is the central method used in this step. The SWOT ensures that the SPP addresses and analyzes data and information relative to the organization’s operations (e.g., state award feedback reports); shifts in the economic, legal, political, market, and competitive environments (e.g., customer satisfaction surveys); and regulatory issues and changes in technologies (e.g., new regulatory issues relative to U.S. nutritional guidelines). Potential blind spots are identified. The facilitator works with the Retreat Committee to prioritize the information generated by the SWOT through a consensus-building, multivoting technique.	Retreat Committee	December (Two-day retreat)
4	Review of Funding Mandates	This step is a review of the mandates that may exist from SF’s corporate contributors, donors, and regulating bodies. Mandates considered are those whose scope and severity are such that not meeting them may affect SF’s funding, reimbursement, and subsequently its ability to sustain operations.	Executive Director, Senior Leaders, Retreat Committee	December (Two-day retreat)
5	“Current State” Performance Analysis	Utilizing SF’s Balanced Plate Scorecard (Figure 4.1-1), a performance analysis is conducted by the Retreat Committee. Using the priorities established in the SWOT, SF identifies and lists gaps in current performance.	Retreat Committee	December (Two-day retreat)
6	“Future State” Brainstorming	In this step, using the information and data gathered in the previous two steps, appreciative inquiry (AI) is used to develop the “Future State” of the organization. The Retreat Committee identifies the best times during the best circumstances in SF’s past, assesses what worked best then, and envisions what the committee wants in the “Future State.” The committee then constructs a plan to work toward SF’s overall vision of a hunger-free Iowa heartland. Ideas and projections are grouped using affinity diagramming. This step is where the Retreat Committee’s job ends.	Retreat Committee	December (Two-day retreat)

**Figure 2.1-1 Strategic Planning Process** *(continued from page 6)*

<b>Step</b>	<b>Process Step</b>	<b>Details of Process Steps</b>	<b>Participants</b>	<b>Calendar Time</b>
<b>7</b>	Development of Strategic Objectives, Goals, and Time Frames	At a separately scheduled session, the senior leaders and board committee chairs meet to establish strategic objectives, along with key indicators, goals, and time frames required to support the achievement of the objectives. This executive planning session uses the information gathered in steps three through six, and the MVV is kept at the center of this step. Throughout the development of the objectives and goals, SF's senior leaders ensure that actions are consistent with the MVV. The facilitator's job is to maintain consensus and alignment with the MVV. In addition, during this step, priorities for breakthrough improvement are identified.	Senior Leaders, Board Committee Chairs	December
<b>8</b>	Resource Allocation	The Executive Director, with assistance from the senior leaders, develops the annual fiscal and capital budgets to support the objectives and goals established in step seven. The Finance/Audit Committee reviews the budgets and an outline of resources needed to support the Strategic Plan. Resources are allocated through a recommendation for action by the Finance/Audit Committee, and the budgets are presented to the entire board in February.	Senior Leaders and Board	January
<b>9</b>	Action Planning	Action plans are developed to support the success of the strategic objectives. The PDCA Process (Figure 6.1-3) is used to develop the plans. SF employees and Des Couers community leaders, who also serve as SF volunteers, are assigned specific action plans to champion. Each action plan and champion is assigned to a committee of the board for oversight and accountability. In addition, comparative data to measure performance are selected.	Senior Leaders, Employees, Community and Volunteer Leadership	February
<b>10</b>	Board Approval	The Strategic Plan, resource outline, and action plans, along with the annual fiscal and capital budgets, are presented to the entire board for approval.	Senior Leaders and Board	February
<b>11</b>	Strategic Plan and Action Plan Deployment	The action plans are deployed into all elements of SF through several communication methods (see Figure 3.1-2).	All Employees and Volunteers	January–February
<b>12</b>	Strategic Plan Monitoring	The Executive Director updates the board on the status of the Strategic Plan; this update is a regular part of the board's agenda. The champions for action plans make quarterly reports to the committees of the board.	Senior Leadership	January–February



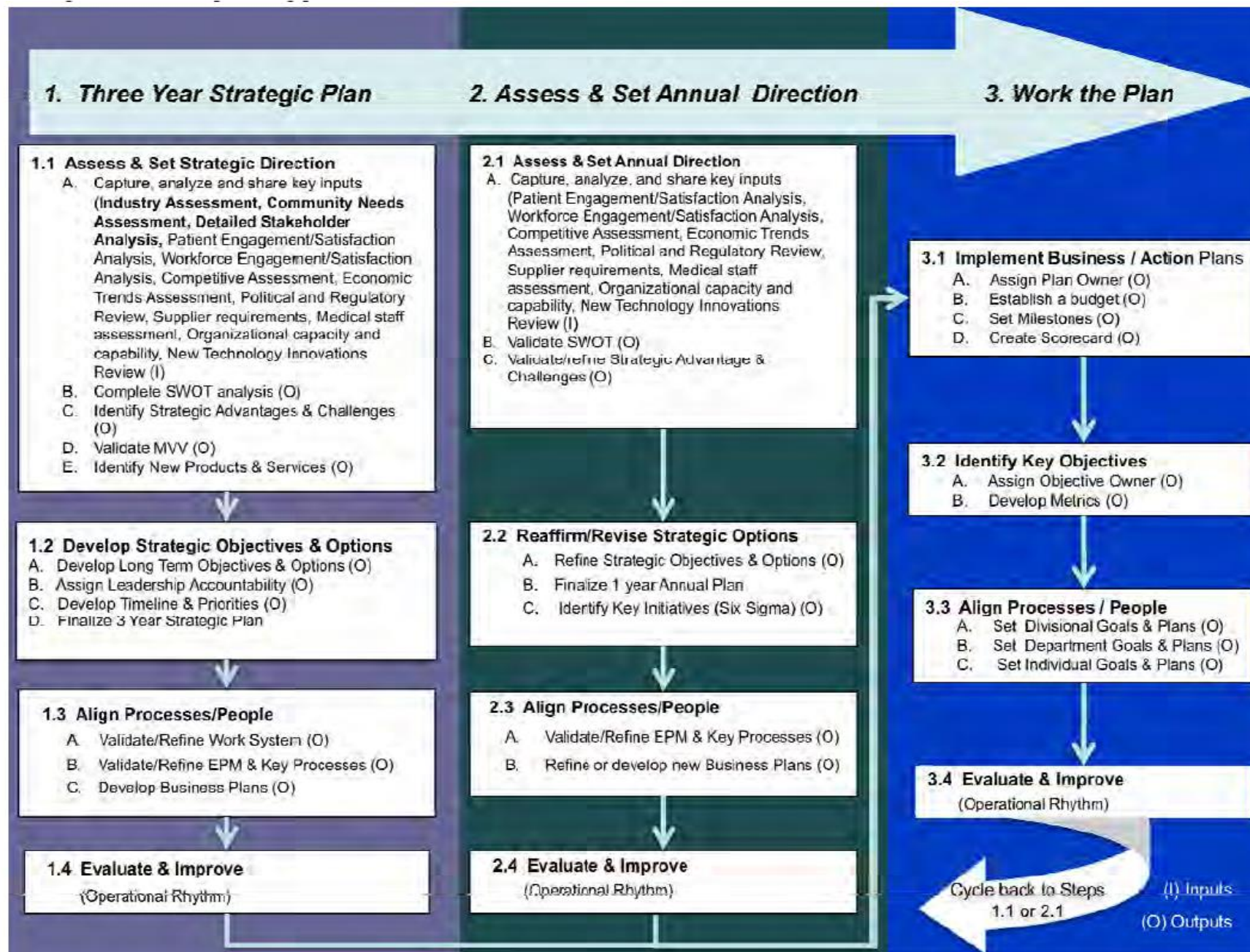


Figure 2.1-1 Strategic, Annual, and Business Planning Processes

## (1) กระบวนการวางแผนกลยุทธ์ (Strategic Planning Process)

- กระบวนการวางแผนกลยุทธ์ได้คำนึงถึง ความจำเป็นที่อาจเกิดขึ้นขององค์กรในเรื่องการเปลี่ยนแปลงแบบพลิกโฉม ลำดับความสำคัญของแผนงานด้านต่าง ๆ ในการเปลี่ยนแปลง และความคล่องตัวขององค์กร (Organizational agility) อย่างไร.

## **(1) กระบวนการวางแผนกลยุทธ์ (Strategic Planning Process)**

- ความคล่องตัวขององค์กร หมายถึง ความสามารถในการเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์อย่างรวดเร็ว.
- ความยืดหยุ่นในการปฏิบัติการ หมายถึง ความสามารถในการปรับเปลี่ยนการปฏิบัติการขององค์กร เมื่อมีโอกาสหรือมีความจำเป็น



## (2) นวัตกรรม (INNOVATION)

กระบวนการจัดทำกลยุทธ์ขององค์กรกระตุ้นและทำให้เกิดนวัตกรรมได้อย่างไร.

- องค์กรกำหนดโอกาสเชิงกลยุทธ์ (STRATEGIC OPPORTUNITIES) อย่างไร.
- องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการตัดสินใจว่าจะเลือกโอกาสเชิงกลยุทธ์ในเรื่องใดเป็นความเสี่ยงที่ผ่านการประเมินผลได้ผลเสียอย่างรอบด้าน (INTELLIGENT RISKS).
- โอกาสเชิงกลยุทธ์ที่สำคัญขององค์กรคืออะไร.

## INNOVATION: การสร้างนวัตกรรม

- “การสร้างนวัตกรรม” หมายถึง การเปลี่ยนแปลงที่สำคัญเพื่อปรับปรุงผลิตภัณฑ์ กระบวนการหรือประสิทธิภาพขององค์กร รวมทั้งสร้างคุณค่าใหม่ให้แก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย.
- การสร้างนวัตกรรมเป็นการรับเอาความคิด กระบวนการ เทคโนโลยี ผลิตภัณฑ์ หรือแนวทางในการดำเนินธุรกิจ ซึ่งอาจเป็นของใหม่หรือนำมาปรับเพื่อการใช้งานในรูปแบบใหม่.

## INNOVATION: การสร้างนวัตกรรม

- ผลลัพธ์ของการสร้างนวัตกรรมเป็นการฉีกแนวหรือการเปลี่ยนแปลงอย่างก้าวกระโดดในด้านผลลัพธ์ ผลิตภัณฑ์ หรือ กระบวนการ.
- การสร้างนวัตกรรมใช้ประโยชน์จากสภาพแวดล้อมที่เกื้อหนุน กระบวนการในการระบุโอกาสเชิงกลยุทธ์และความเต็มใจที่จะ ดำเนินการตามความกล้าเสี่ยงที่ผ่านการประเมินผลได้ผลเสีย อย่างรอบด้าน.

## STRATEGIC OPPORTUNITIES: โอกาสเชิงกลยุทธ์

- หมายถึง ภาพอนาคตสำหรับผลิตภัณฑ์ บริการ กระบวนการ รูปแบบการดำเนินธุรกิจ (รวมทั้งพันธมิตรทางธุรกิจ) หรือตลาดใหม่ หรือที่เปลี่ยนแปลงไป.
- ภาพอนาคตดังกล่าวอาจเกิดจากการคิดนอกกรอบ การระดมสมอง การใช้ประโยชน์จากความบังเอิญ กระบวนการวิจัยและสร้างนวัตกรรม การประมาณอย่างฉีกแนวจากสภาพปัจจุบัน และแนวทางอื่น ๆ เพื่อมองอนาคตที่แตกต่างออกไป.

## STRATEGIC OPPORTUNITIES: โอกาสเชิงกลยุทธ์

- การเกิดความคิดที่นำไปสู่โอกาสเชิงกลยุทธ์ มักเกิดจากสภาพแวดล้อมที่กระตุ้น ให้เกิดความคิดอย่างอิสระโดยไม่ถูกชี้นำ.
- การเลือกที่จะดำเนินการตามโอกาสเชิงกลยุทธ์ใด ต้องพิจารณาถึงความเสี่ยงสัมพัทธ์ (*relative risk*) ด้านการเงินและด้านอื่น ๆ จากนั้นจึงตัดสินใจอย่างรอบคอบ (ความกล้าเสี่ยงที่ผ่านการประเมินผลได้ผลเสียอย่างรอบด้าน).

## INTELLIGENT RISKS

ความกล้าเสี่ยงที่ผ่านการประเมินผลได้ผลเสียอย่างรอบด้าน

- ความเสี่ยงที่โอกาสจะได้รับประโยชน์มีสูงกว่าโอกาสที่จะเกิดความเสียหาย หรือไม่นำโอกาสนั้นมาพิจารณาจะบั่นทอนความสำเร็จในอนาคตขององค์กร.
- ในการพิจารณาความกล้าเสี่ยงที่ผ่านการประเมินผลได้ผลเสียอย่างรอบด้านนั้น องค์กรต้องสามารถยอมรับความล้มเหลว และต้องยอมรับว่าไม่สามารถคาดหวังให้เกิดนวัตกรรมได้ หากมุ่งเน้นดำเนินการเฉพาะเรื่องที่มีโอกาสสำเร็จเท่านั้น.

## INTELLIGENT RISKS

ความกล้าเสี่ยงที่ผ่านการประเมินผลได้ผลเสียอย่างรอบด้าน

- ในระยะเริ่มต้น องค์กรควรต้องลงทุนในเรื่องที่มีโอกาสประสบความสำเร็จ และในขณะเดียวกันก็ต้องตระหนักถึงความล้มเหลวที่อาจเกิดขึ้นได้ด้วย
- ระดับของความเสี่ยงที่จะรับได้อาจแตกต่างกันตามจังหวะและระดับของภัยคุกคามและโอกาสในธุรกิจ.

## INTELLIGENT RISKS

ความกล้าเสี่ยงที่ผ่านการประเมินผลได้ผลเสียอย่างรอบด้าน

- สำหรับธุรกิจที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วในเรื่องผลิตภัณฑ์ใหม่ หรือกระบวนการใหม่ หรือรูปแบบทางธุรกิจใหม่ องค์กรจำเป็นต้องลงทุนด้านทรัพยากรมากกว่าธุรกิจที่มั่นคงแล้ว
- ในธุรกิจประเภทหลังนี้ องค์กรยังคงต้องเฝ้าติดตาม รวมทั้งสำรวจการเติบโตและการเปลี่ยนแปลง ซึ่งโดยส่วนใหญ่มักมีแนวโน้มที่จะใช้ทรัพยากรน้อยกว่า.



### (3) การพิจารณากลยุทธ์ (Strategy Considerations)

องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลที่มีความสำคัญ และจัดทำสารสนเทศเพื่อใช้ในกระบวนการวางแผนกลยุทธ์.

ในการรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูล องค์กรคำนึงถึงองค์ประกอบที่สำคัญของความเสี่ยงต่อไปนี้หรือไม่.

### (3) การพิจารณากลยุทธ์ (Strategy Considerations)

- ความท้าทายเชิงกลยุทธ์ และความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์.
- ความเปลี่ยนแปลงที่มีโอกาสจะเกิดขึ้นในสภาพแวดล้อมด้านกฎระเบียบ ข้อบังคับ และด้านธุรกิจภายนอก.
- จุดบอดที่อาจเกิดขึ้นในกระบวนการวางแผนกลยุทธ์และสารสนเทศ.
- ความสามารถขององค์กรในการนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติ.

## STRATEGIC CHALLENGES: ความท้าทายเชิงกลยุทธ์

- แรงกดดันต่าง ๆ ที่มีผลอย่างชัดเจนต่อความสำเร็จในอนาคตขององค์กร. มักเกิดจากแรงผลักดันของตำแหน่งในการแข่งขันที่คาดหวังในอนาคตขององค์กร เมื่อเปรียบเทียบกับองค์กรอื่นที่มีผลิตภัณฑ์ที่คล้ายคลึงกัน.
- ความท้าทายเชิงกลยุทธ์เกิดจากแรงผลักดันภายนอก. อย่างไรก็ตาม ในการตอบสนองต่อความท้าทายเชิงกลยุทธ์ที่มาจากแรงผลักดันภายนอก องค์กรอาจต้องเผชิญกับความท้าทายเชิงกลยุทธ์ภายในองค์กรเองด้วย.

## STRATEGIC CHALLENGES: ความท้าทายเชิงกลยุทธ์

- ความท้าทายเชิงกลยุทธ์ภายนอกอาจเกี่ยวกับความต้องการหรือความคาดหวังของลูกค้าหรือตลาด รวมทั้งการเปลี่ยนแปลงของผลิตภัณฑ์หรือเทคโนโลยี รวมถึงความเสี่ยงด้านการเงิน สังคมและด้านอื่น ๆ รวมทั้งความจำเป็นในด้านต่าง ๆ
- ความท้าทายเชิงกลยุทธ์ภายใน อาจเกี่ยวกับขีดความสามารถขององค์กร หรือทรัพยากรบุคคลและทรัพยากรอื่น ๆ ขององค์กร.

## **STRATEGIC ADVANTAGES: ความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์**

- ความได้เปรียบในเชิงตลาดต่าง ๆ ที่เป็นตัวตัดสินว่าองค์กรจะประสบความสำเร็จในอนาคตหรือไม่. มักเป็นปัจจัยที่ช่วยให้องค์กรประสบความสำเร็จในเชิงแข่งขันทั้งในปัจจุบันและอนาคต เมื่อเทียบกับองค์กรอื่นที่มีผลิตภัณฑ์ที่คล้ายคลึงกัน.

## **STRATEGIC ADVANTAGES: ความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์**

- ความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์มักมาจาก
  - 1) สมรรถนะหลักขององค์กร ที่มุ่งเน้นการสร้างและเพิ่มพูนขีดความสามารถภายในขององค์กร.
  - 2) ทรัพยากรภายนอกที่สำคัญในเชิงกลยุทธ์ ซึ่งเกิดจากการปรับและใช้ประโยชน์จากความสัมพันธ์กับองค์กรภายนอกและกับพันธมิตร.

## **STRATEGIC ADVANTAGES: ความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์**

- เมื่อองค์กรเข้าใจที่มาของความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์ทั้งสองแหล่งแล้ว องค์กรจะสามารถเพิ่มพูนขีดความสามารถภายในที่เป็นเอกลักษณ์นี้ด้วยการใช้ประโยชน์จากขีดความสามารถที่เกื้อหนุนกันจากองค์กรอื่น.

## *What are Blind Spots?*

- *Blind spots are arising from incorrect, incomplete, obsolete, or biased assumptions or conclusions that cause gaps, vulnerabilities, risks, or weaknesses in your understanding of the competitive environment and strategic challenges your organization faces.*
- *Blind spots may arise from new or replacement offerings or business models coming from inside or outside your industry (as you currently define it).*



## *Blind Spot Traps*

Seven common traps that lead to blind spots

1. Seeing what we expect to see
2. Misjudging industry boundaries
3. Failing to identify emerging competition
4. Falling out of touch with customers

## *Blind Spot Traps*

Seven common traps that lead to blind spots

5. Overemphasizing competitors' visible competence

6. Allowing organizational taboos or prohibitions to limit our thoughts

7. Relying on history

## ***Blind Spot Don't Do***

*Some “don't do's” that organizations engage in.*

- 1. Don't be a slave to strategy*
- 2. Don't focus on fear*
- 3. Don't trust*

## ***Blind Spot Identification***

- 1. Explore upcoming technologies*
- 2. Assess global trends*
- 3. Get out of your comfort zone*
- 4. Seek employee input broadly*
- 5. Talk to your customers*
- 6. Broaden your field of view*

## ***8 Mechanisms for Building a Supportive Environment***

*1 Encourage flexibility and agility in your planning and operating systems*

*2 Involve everyone in idea generation.*

*3 Empower smart people*

*4 Hire new talent*

*.*

## ***8 Mechanisms for Building a Supportive Environment***

*5 Foster new internal connections.*

*6 Involve partners, suppliers, and customers.*

*7 Support risk taking and reward failure.*

*8 Train people on the five characteristics of innovators.*

## ***Five characteristics of innovators***

- ***Associating*** deals with connecting disparate inputs.
- ***Questioning*** relates to a passion for inquiry and always challenging the status quo
- ***Observing*** means watching every aspect of new products and technologies, and changing habits.
- ***Networking*** is to test ideas and listen for new insights
- ***Experimenting*** involves trying out new ideas and engaging in new experiences.

### (3) การพิจารณากลยุทธ์ (Strategy Considerations)

การบูรณาการข้อมูลจากทุกแหล่งเพื่อสร้างสารสนเทศเชิงกลยุทธ์ถือเป็นข้อพิจารณาที่สำคัญ. ข้อมูลและสารสนเทศอาจเกี่ยวข้องกับ

- ความต้องการ ความคาดหวัง โอกาส และความเสี่ยง ในด้านลูกค้าและตลาด.
- โอกาสและความเสี่ยงด้านการเงิน สังคม จริยธรรม กฎระเบียบ ข้อบังคับ เทคโนโลยีความปลอดภัยและการรักษาความปลอดภัยบนโลกไซเบอร์ (cybersecurity) รวมถึงความเสี่ยงและโอกาสอื่นที่อาจเกิดขึ้น.



### (3) การพิจารณากลยุทธ์ (Strategy Considerations)

- สมรรถนะหลักขององค์กร.
- สภาพแวดล้อมด้านการแข่งขันและผลการดำเนินการขององค์กรในปัจจุบันและอนาคตเมื่อเปรียบเทียบกับคู่แข่งและองค์กรที่เทียบเคียงกันได้.
- วงจรชีวิตผลิตภัณฑ์.

### (3) การพิจารณากลยุทธ์ (Strategy Considerations)

- นวัตกรรมด้านเทคโนโลยีและนวัตกรรมที่สำคัญอื่น ๆ หรือการเปลี่ยนแปลงที่อาจมีผลกระทบต่อผลิตภัณฑ์และบริการขององค์กร ตลอดจนการปฏิบัติการ รวมทั้งอัตราการสร้างนวัตกรรม.
- ความต้องการด้านทรัพยากรบุคคลและทรัพยากรอื่น ๆ.
- ความสามารถในการใช้ประโยชน์จากความหลากหลาย.

### (3) การพิจารณากลยุทธ์ (Strategy Considerations)

- โอกาสในการค้นทรัพยากรที่มีอยู่ไปใช้กับผลิตภัณฑ์ บริการ หรือกิจกรรมอื่นที่มีความสำคัญกว่า.
- ความสามารถขององค์กรในการป้องกันและตอบสนองต่อภัยพิบัติและภาวะฉุกเฉิน.
- การเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจในระดับท้องถิ่น ระดับประเทศ หรือระดับโลก.

### (3) การพิจารณากลยุทธ์ (Strategy Considerations)

- ข้อกำหนด รวมทั้งจุดแข็งและจุดอ่อนของพันธมิตรและเครือข่ายอุปทาน.
- การเปลี่ยนแปลงขององค์กรแม่.
- ปัจจัยอื่น ๆ ที่เป็นลักษณะเฉพาะขององค์กร.

### (3) การพิจารณากลยุทธ์ (Strategy Considerations)

- การวางแผนเชิงกลยุทธ์ขององค์กร ควรคำนึงถึง  
ความสามารถขององค์กรในการระดมทรัพยากรและความรู้ที่  
จำเป็นในการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ และ
- ควรคำนึงถึงความสามารถขององค์กรในการดำเนินการตาม  
แผนฉุกเฉิน หรือความสามารถในการปรับเปลี่ยนกลยุทธ์  
และการนำแผนกลยุทธ์ใหม่หรือที่เปลี่ยนแปลงไปปฏิบัติอย่าง  
รวดเร็ว ในกรณีที่สถานการณ์บังคับ.

**Figure 2.1-2 - Inputs to Plan**

	Who	Collection Process	Analysis
<b>A</b> SWOT Analysis - Key Success Factors - People Capabilities	Leadership Team (LT)	Stakeholder Surveys & Direct Communication, Industry, Scans, Figure 1.2-1, "Governance System"	Trend Analysis, Detailed Operational Reviews, Six Disciplines Systems Blind Spots
<b>B</b> Technology	Partners, LT, Customers, Vendors	Figure 3.1-1, "Customer & Market Knowledge"	Various, Technology Blind Spots
	IS Department	Area to Address 4.2a(4)	Various, IS Blind Spots
<b>C</b> Markets	Partners, LT, Customers	Figure 3.1-1, "Customer & Market Knowledge"	Various, Marketplace Blind Spots
<b>D</b> Competition	Partners, LT, Customers	Figure 3.1-1, "Customer & Market Knowledge"	Various, Competitive Blind Spots
<b>E</b> Regulatory	Partners, LT, All Associates, Vendors	Figure 1.2-1, "Governance System"	Gap Analysis, Statistical Sampling, Detailed Audits and Reviews, Regulatory Blind Spots
<b>F</b> Sustainability	All Stakeholders	See " <i>Sustainability</i> " in Area to Address 2.1a(2)	Balanced Scorecard Approach, Trend Analysis, Sustainability Blind Spots
<b>G</b> Ability to Execute the Plan	All Associates	Figure 1.2-1, "Governance System," Figure 4.2-4, "Knowledge Management Systems"	Statistical Sampling, Detailed Process Review, Balanced Scorecard Approach, Operational Blind Spots

Figure 2.1-2, Strategic Planning Analyses and Inputs

Key Factors	Analysis and Input Examples	Responsibility (Frequency)
Strengths, Weaknesses, Opportunities, and Threats	SWOT Analyses (LG/section/depart planning sessions) HR Strategic Plan; Capital Plan Baldrige Assessment and Feedback Analysis Benchmarking and Best Practices	EC/LG/Sections/Departments (annual) HR, Finance (annual) EC/LG (annual) Benchmarking Committee (quarterly)
Shifts in Technology; Healthcare Markets; Competitive and Collaborative Environments; and Regulatory Environment	Customer Relationship Management (CRM) Reports Health Care Industry Reports; Trends Research Technology Advancement Assessment; IM Plan Vendor Consultations, Conference Attendance Demographic, Utilization, and Physician Need Analyses Market Research/Focus Group/Community Needs Studies Patient/Customer Satisfaction Surveys and Complaint data Market Share Analyses; Competitor Research/Database Regulatory/Legislative Analysis Joint Commission, NCQA, Other Regulatory Assessments	CRM Committee (quarterly) Marketing (monthly); Planning (ongoing) Planning (annual); IS (annual) Departments, LG (annual, ongoing) Planning (annual, ad-hoc) Planning, Mktg, Comm Advoc (annual) CRD (annual, qtrly, monthly, weekly) Planning (annual, quarterly) VP Comm Advocacy (annual, bimthly) Readiness Teams (ongoing)
Organizational Sustainability; Continuity in Emergencies	Long-Range Financial Forecast (including "what-ifs") Emergency Operations Plan; Capital Plan Contingency and Backup Plans	Finance (annual) Disaster Committee; Finance (annual) Department, Plan Owners
Ability to Execute Strategic Plan	Resource Allocation Process System-Level Action Plans; HR, EOC, PI, IM Plans Variance Reporting by Cost Center Dashboard, Report Card, and Action Plan Review	VPs (annual) EC, HR, Facil. Mgmt, IMAC (annual) VPs, LG (monthly) VPs, LG (quarterly)



Key Factors Reviewed	Examples of Types of Data and Information Collected	Sources
Student/stakeholder/market needs, expectations, and opportunities	Requirements, listening/learning methods, IPM findings, higher education requirements, local demographic trends, real estate/business growth	Student and Stakeholder Requirements Determination Process (Figure 3.1-2), listening/learning methods (Figure 3.1-3), IPM Process (Figure 3.2-3), HEC, Chamber reports
Compet. environment, capabilities relative to competitors and comparable orgs.	Student achievement/assessment, school academic and operational performance indicators; student/stakeholder and employee satisfaction; financial, risk mgmt., and safety performance	ASDE, ASBE, USEA, USAEP, AAEP, SAT; ESC meetings (3.2b[3]); USSBO; Baldrige state/national recipients; Benchmarking Process reports (4.1a[2])
Education reform and technical changes	NCLB, federal/state reforms, technology use to enhance classroom learning/operations and promote KM practices	Conferences, meetings with officials, press releases, Web sites, KM grant reports
Strengths/weaknesses, including faculty/staff and other resources	District self-assessment findings, Education Planning and Deployment Process (5.2a[1]), labor shortages and requirements, leadership change, building and renovation needs	Baldrige self-assessment, SIPs, Diversity Team findings (5.1a[2]), PMP (5.1b), Education Planning and Deployment Process (Figure 5.2-1), labor union newsletters/meetings
Redirection of resources	Action plan progress, academic achievement	Leadership performance reviews (1.1c[1])
Capability to assess student learning and development	Classroom/school/state/federal student academic achievement data, CEP progress, AYP	Leadership performance reviews (1.1c[1]), regional superintendent reports, results assessment (Figure 6.1-1)
Risks (budgetary, societal, ethical, regulatory, other)	State budget forecast, audit/inspection performance, ethical behavior data (Figure 1.2-2), NCLB/state compliance, Safe Schools Act compliance	School Board Finance Planning Committee findings; audit reports; Safety Team, Social Responsibility and Compliance Team, and Community Support Team reports
Changes in economy	Ed. funding patterns, economic trends/forecasts	Federal/state budget analyses/forecasts
Partner/supplier information	Partner performance, UA admissions changes	Supplier report card (6.2a[4]), HEC, meetings with UA

**Figure 2.1-2 SPP Key Factors Reviewed and Examples of Types of Data and Information Collected**



**Figure 2.1-2 SPP Key Factors and Analysis of Data and Information Sources**

<b>Strategic Planning Process Key Factors</b>	<b>Data and Information Sources Utilized</b>	<b>Data Collection &amp; Board Oversight</b>	<b>Process Step</b>
SWOT	State-award feedback reports, board meetings, customer satisfaction surveys, point-of-service (POS) surveys, Assistance Now Finder, USDA Food Pyramid, Dietary Guidelines for Americans, AAFNHA Nutrition Scale (see Figure 7.1-5)	Retreat Committee	Step Three
Technology	FBA, IFBA, DU, FBLC	Program Director/CFO, Program/Operations Committee	Step Three
Regulatory	DHFS, OSHA, Consumer Health Care Aid Program (CHCAP), county FSP, NSLP, city/county/ federal agencies	Agency & Industry Relations Manager, Finance/Audit Committee	Step Three
Market, Competition, and Customer Preferences	FBA 2006 Hunger Study, FBA Benchmark Survey of National Public Opinion, Community Progress Project (CPP), Interagency Council on Homelessness, customer satisfaction surveys, POS surveys, annual Community Needs Assessment	Development Director, Friend-Raising Committee	Steps Two and Three
Organizational Sustainability	Ways of Connection; Elie & Jackson Research, <i>Food in Times of Crisis Study</i> ; FBA and FBLC; TEFAP; the Commodity Supplemental Food Program (CSFP); Mayor's National Databank on Hunger (MNDH)	Executive Director, Board of Directors	Steps Three and Five to Seven
Executing the Strategic Plan	Board reports at regularly scheduled meetings, Baldrige self-assessments	Designated Champions	Step Twelve
Labor Market; Legal, Political, and Economic Environment	U.S. Department of Labor job projections, state and regional labor market projections, county welfare utilization, Greater Des Couers Area Chamber of Commerce membership, the <i>Gonzalez Quarterly</i> , <i>Western Iowa Business Journal's</i> annual business report, U.S. Census Bureau, USDA economic research	Agency & Industry Relations Manager, Program/Operations Committee	Steps Three to Seven
Efficiency and Effectiveness Factors	Assistance Now Finder, FBA, Ways of Connection Outcome Measurement Resource Network	Executive Director, Board of Directors	Steps Three, Four, and Six
MVV	Assistance Now Finder, FBA, annual Community Needs Assessment, customer satisfaction surveys, Baldrige self-assessments	Board Chair, Board of Directors	Steps One, Two, and Twelve
Donor Participation/ Fundraising	Philanthropic Association of Fundraisers, Assistance Now Finder, annual Community Needs Assessment	Development Manager, Friend-Raising Committee	Steps Two, Seven, and Eight
Early Indications of Major Shifts in Key Factors	All of the above	Designated Champions	Step Twelve

Key Factor	Who	Data Source
Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats	BE Director, Debby Dudley	Baldrige self-assessment, Foodtrak reports, industry comparative data, informal consortium, general news and publications, monthly board meetings, information on Baldrige Award Recipients
Customer and Market Needs	Sam Dudley	Foodtrak reports, industry publications, customer satisfaction surveys, industry assoc. memberships, industry Web sites, Employee Dining Reports, informal restaurant consortium, Secret Diners Association, Chambers of Commerce, Advisory Board
Competitive Environment	CEO, Advisory Board	Same as above, Metropolitan Houston Business Group
Technology	Sam Dudley	Industry MIS Executive Study Group, public literature, vendor literature, business magazines, informal consortium
HR Needs	BE Director, Debby Dudley	Employee satisfaction report, industry comparative data, People Report 2004, Foodtrak reports
Financial, Other Risks	CFO	Accounting system, David & Bradley reports, informal restaurant consortium, NRA comparative information
Societal/Regulatory/Ethical Risks	CEO	Metropolitan Houston & Galveston Coastal Restaurant Associations, industry reports, Chambers of Commerce, Department of Health inspection and audit reports, HHS advisory boards, industry Web sites
Sustainability and Business Continuity	Debby Dudley	Information on Baldrige Award recipients, industry and business reports, technology vendor publications, business continuity workshops
Changes in Economy	CEO	Metropolitan Houston Business Group, business publications, Federal Reserve Beige Book
Unique Factors	All	Partnerships for Dinner Delivery Service—Chambers of Commerce, phone directory Communication mechanisms—all previously listed sources (e.g., in P.1b[4] and 3.1a[3])

**Figure 2.1-2 Annual Strategic Planning Responsibilities**

<b>Up Until 1997</b>	Annual budget planning drove strategy and fund allocations
<b>1998</b>	Systematic and fact-based strategic planning process deployed
<b>1999</b>	TriView Trust Teams provide input on customers and associates at offsite meeting
<b>2000</b>	Key suppliers and partners are invited to provide input into the Strategic Planning Process

**Figure 2.1-2 Cycles of Refinement in the Strategic Planning Process**

## (4) ระบบงานและสมรรถนะหลักขององค์กร (WORK SYSTEMS and CORE COMPETENCIES)

องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการตัดสินใจว่ากระบวนการที่สำคัญใดจะดำเนินการโดยบุคลากรขององค์กรและกระบวนการใดดำเนินการโดยผู้ส่งมอบ พันธมิตร และคู่ความร่วมมือ.

- การตัดสินใจเหล่านี้ ได้คำนึงถึงวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ สมรรถนะหลักขององค์กร (CORE COMPETENCIES) และสมรรถนะหลักของผู้ส่งมอบพันธมิตร และคู่ความร่วมมือที่มีศักยภาพอย่างไร.

## (4) ระบบงานและสมรรถนะหลักขององค์กร (WORK SYSTEMS and CORE COMPETENCIES)

- องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการกำหนดสมรรถนะหลักและระบบงานในขนาดที่จำเป็นขององค์กร.

## **CORE COMPETENCIES: สมรรถนะหลักขององค์กร**

หมายถึง เรื่องที่องค์กรมีความชำนาญที่สุด เป็นขีดความสามารถ  
พิเศษที่สำคัญในเชิงกลยุทธ์ เป็นแกนหลักที่ทำให้องค์กรบรรลุ  
พันธกิจ ซึ่งสร้างความได้เปรียบในตลาดให้แก่องค์กรหรือ  
สภาพแวดล้อมของการบริการ มักเป็นสิ่งที่คู่แข่ง หรือผู้ส่งมอบ  
และพันธมิตรลอกเลียนแบบได้ยาก

## **CORE COMPETENCIES: สมรรถนะหลักขององค์กร**

สมรรถนะหลักขององค์กรอาจสร้างความได้เปรียบอย่างต่อเนื่องในการแข่งขัน หรือสร้างโอกาสในระบบนิเวศธุรกิจ. หากขาดสมรรถนะหลักที่จำเป็นขององค์กร อาจส่งผลต่อความท้าทายเชิงกลยุทธ์ที่สำคัญ หรือการเสียเปรียบในตลาด

## (4) ระบบงานและสมรรถนะหลักขององค์กร (WORK SYSTEMS and CORE COMPETENCIES)

- ระบบงานขององค์กร คือ การรวมกันของกระบวนการทำงานภายใน และทรัพยากรภายนอกที่องค์กรต้องการเพื่อพัฒนาและผลิต ผลิตภัณฑ์ส่งมอบให้กับลูกค้าและเพื่อให้องค์กรประสบความสำเร็จในตลาด.
- ทรัพยากรภายนอกอาจรวมถึงพันธมิตร ผู้ส่งมอบ คู่ความร่วมมือ คู่แข่ง ลูกค้าและองค์กรหรือองค์กรอื่น ๆ ที่เป็นส่วนหนึ่งของระบบนิเวศธุรกิจขององค์กร.



### **Work Systems**

All work needed to produce products and related services to create value for customers and achieve organization success. During the Strategy Development process [Item 2.1], this work is classified into one of two categories: some work is external (outsourced) and the rest is internal.

#### **Internal Work**

Work carried out by the workforce under the supervision of the organization. This work typically aligns with the organization's core competencies and involves the majority of the workforce and may be considered a key work process. *Key work processes are always carried out by internal workers.*

#### **External Work**

Work carried out by outside contractors (suppliers, partners, collaborators). This work is typically outsourced when the organization had determined that outside contractors can deliver more value than if the work was done in house. Usually, this work does not involve the organization's core competencies.

#### **Internal Work Categories**

- Key work processes are critical to value creation and might include product design and delivery, customer support, and other business processes.
- Support processes provide support to the workforce engaged in product design and delivery, customer interactions, and business and enterprise management. These may include research and development, call center operations, human resources, information technology, procurement, accounting, maintenance, and supply-chain management, to name a few.
  - Supply-chain management is a subset of support processes, responsible for supplier-related activities such as soliciting, selecting, contracting, measuring, evaluating, providing feedback to, improving, or dealing with poor-performing suppliers

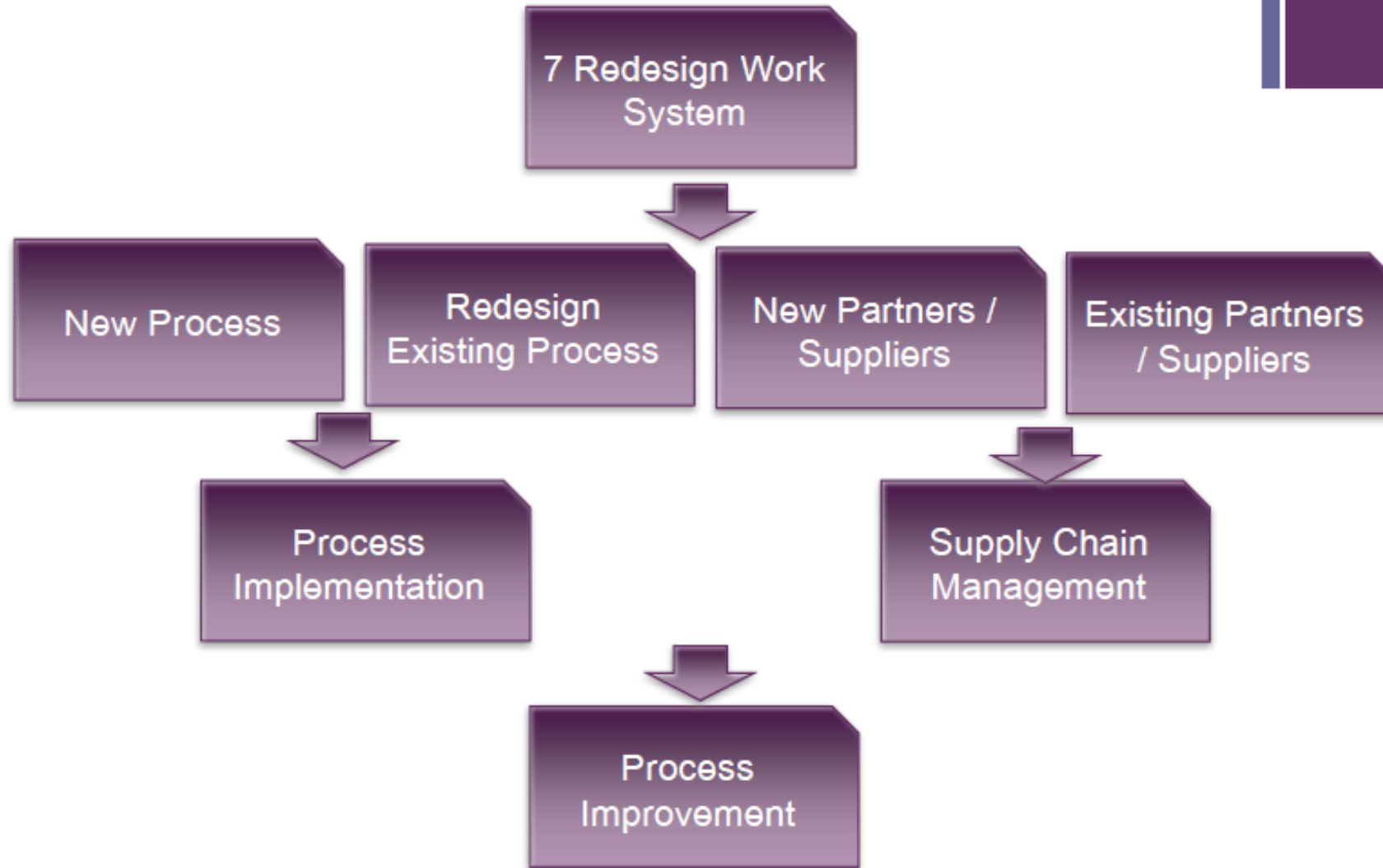
# Holistic View of Work System



# Strategy and Work System



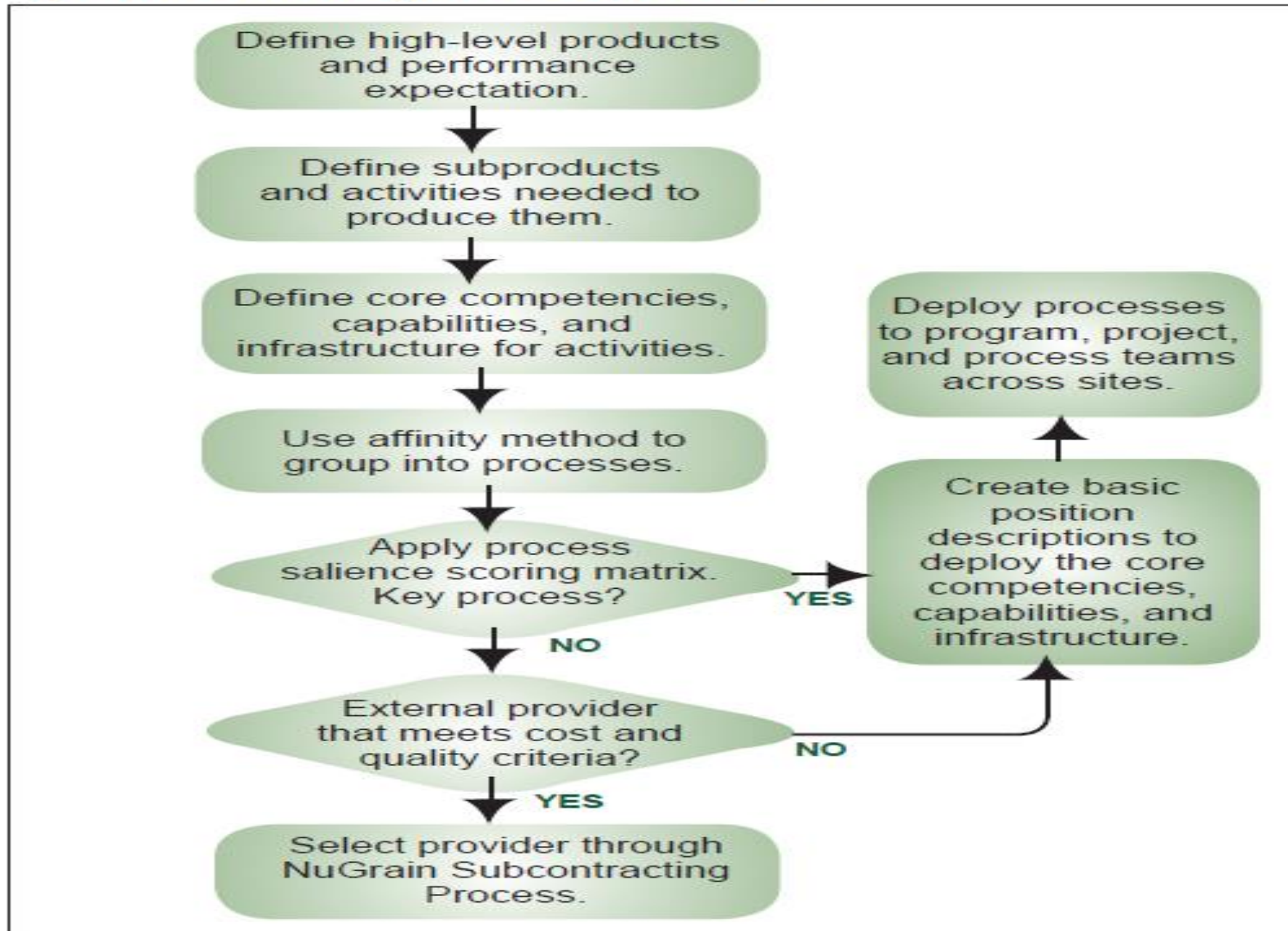
# Work System and Work Process

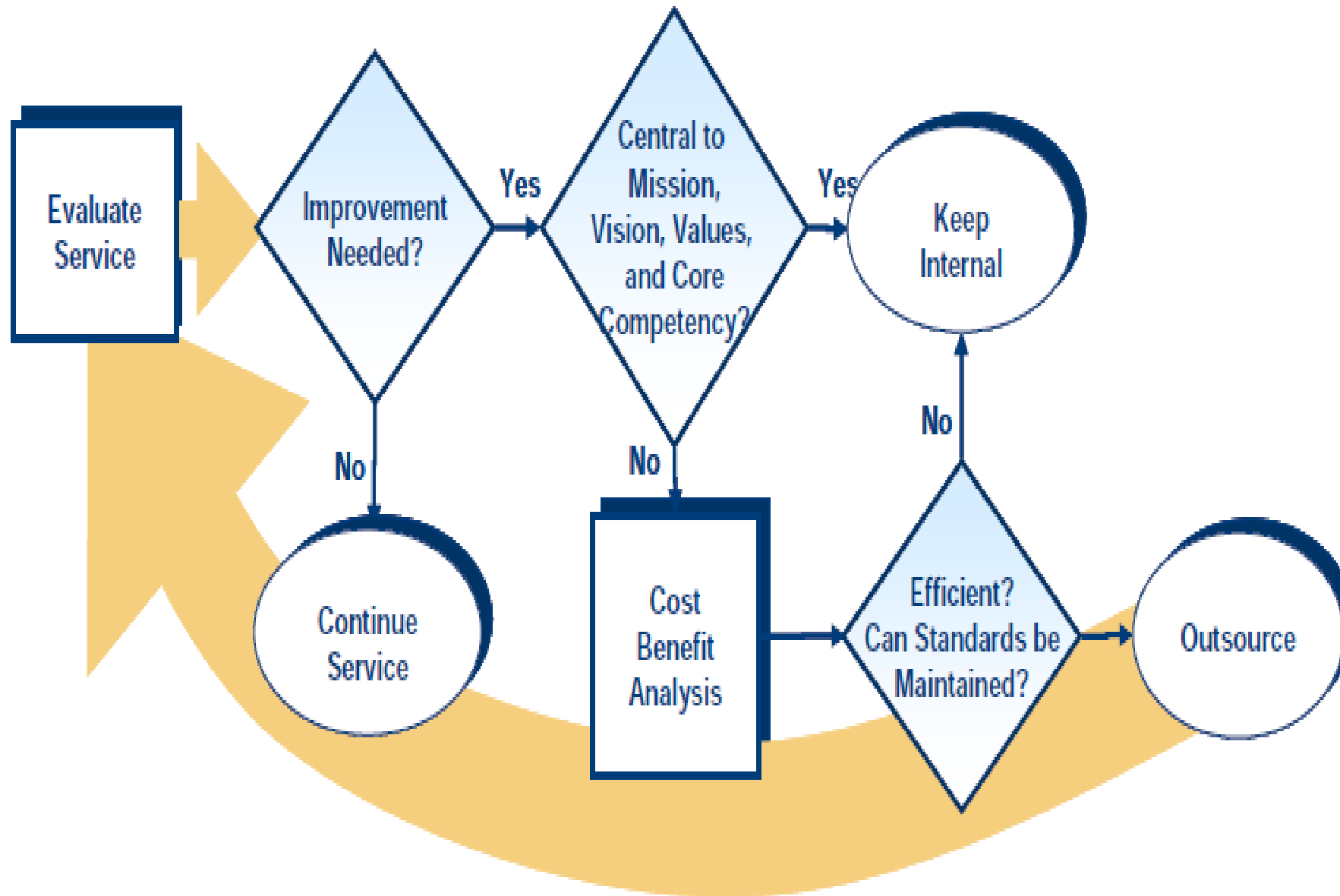


## **(4) ระบบงานและสมรรถนะหลักขององค์กร (WORK SYSTEMS and CORE COMPETENCIES)**

- การตัดสินใจเกี่ยวกับระบบงานเกี่ยวข้องกับการปกป้องทรัพย์สินทางปัญญา การใช้ประโยชน์จากสมรรถนะหลักขององค์กร และบรรเทาความเสี่ยง.

**Figure 6.1-2 Work System Design Process**





*Figure 6.1-3: Outsource Decision Process*

**Figure 6.1-2 Dynamic Partnership Model**

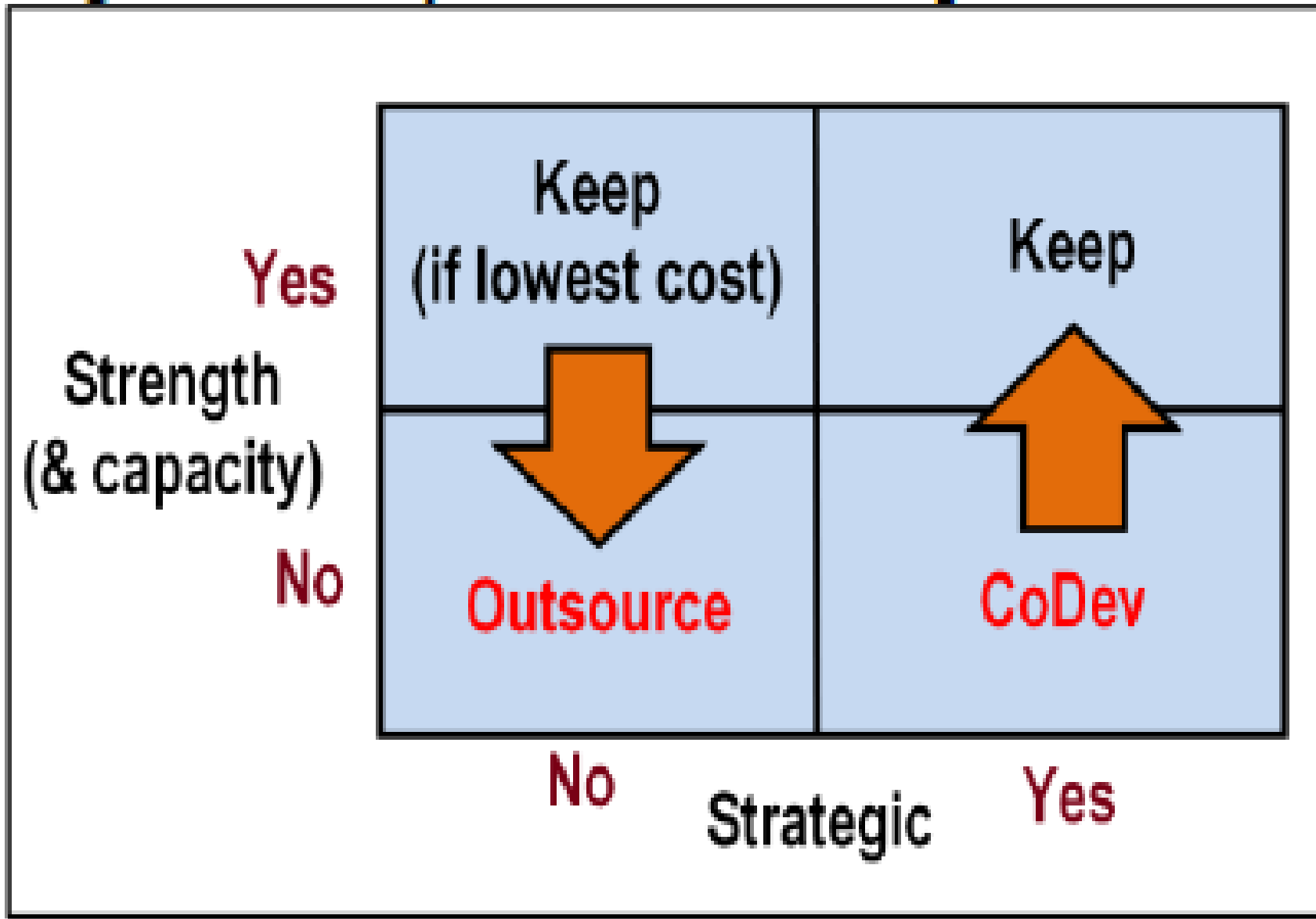
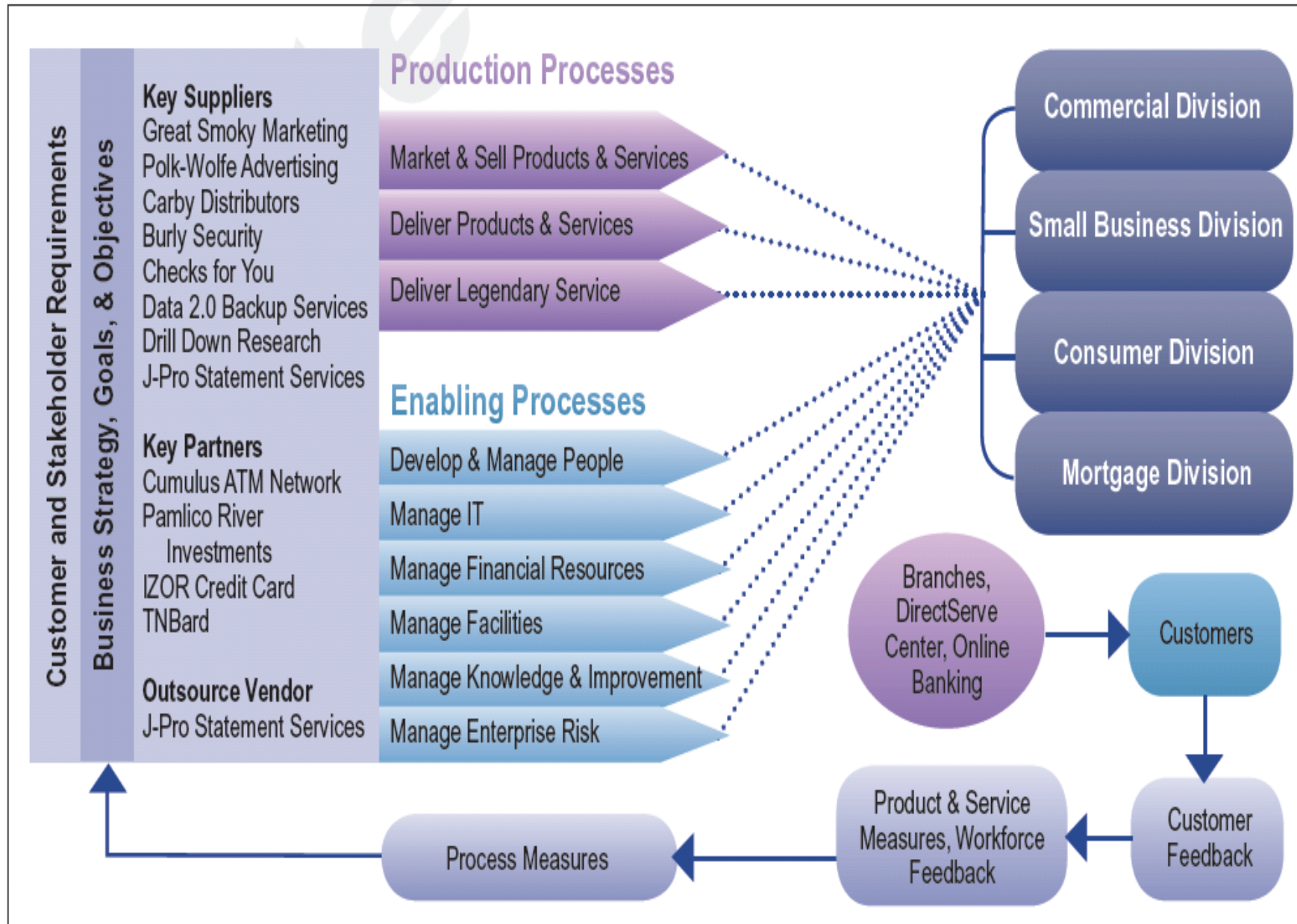




Figure 6.1-1 TNB Work System



## ข. วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ (STRATEGIC OBJECTIVES)

## (1) วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ที่สำคัญ (KEY STRATEGIC OBJECTIVES)

วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ที่สำคัญขององค์กรมีอะไรบ้าง ให้ระบุตารางเวลาที่จะบรรลุวัตถุประสงค์เหล่านั้น.

- เป้าประสงค์ (GOALS) ที่สำคัญที่สุดของวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์เหล่านั้นมีอะไรบ้าง.
- การเปลี่ยนแปลงที่สำคัญ (ถ้ามี) ในด้านผลิตภัณฑ์ ลูกค้าและตลาด ผู้ส่งมอบและพันธมิตร และการปฏิบัติการที่ได้วางแผนไว้มีอะไรบ้าง.

## **(1) วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ที่สำคัญ (KEY STRATEGIC OBJECTIVES)**

วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ ควรมุ่งเน้นความท้าทาย ความได้เปรียบ และโอกาสที่เป็นลักษณะเฉพาะขององค์กร ซึ่งมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อความสำเร็จ และต่อการส่งเสริมให้ผลการดำเนินการโดยรวมขององค์กรดีขึ้นและความสำเร็จขององค์กรในปัจจุบันและอนาคต.

## (1) วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ที่สำคัญ (KEY STRATEGIC OBJECTIVES)

หมายถึง จุดมุ่งหมายที่ชัดเจนขององค์กร หรือการตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงหรือการปรับปรุงที่สำคัญ ความสามารถในการแข่งขันหรือประเด็นทางสังคม และการได้เปรียบทางธุรกิจ.

วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์จะมุ่งเน้นทั้งภายในและภายนอกองค์กร และเกี่ยวข้องกับโอกาสและความท้าทายที่สำคัญในด้านลูกค้า ตลาด ผลิตภัณฑ์ หรือเทคโนโลยี(ความท้าทายเชิงกลยุทธ์).

## (1) วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ที่สำคัญ (KEY STRATEGIC OBJECTIVES)

กล่าวอย่างกว้าง ๆ วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ คือ สิ่งที่ต้องกระทำต้องบรรลุเพื่อรักษาหรือทำให้เกิดความสามารถในการแข่งขัน และทำให้มั่นใจถึงความสำเร็จในระยะยาว.

วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์จะกำหนดทิศทางระยะยาวขององค์กร ชี้้นำในการจัดสรรทรัพยากรและปรับเปลี่ยนการจัดสรรทรัพยากร.

## GOALS: เป้าประสงค์

- หมายถึง สภาพในอนาคตหรือระดับของผลของการดำเนินการที่องค์กรต้องการหรือปรารถนาที่จะบรรลุ. เป้าประสงค์เป็นได้ทั้งระยะสั้นและระยะยาว.
- เป้าประสงค์เป็นจุดหมายปลายทางที่ชี้นำการปฏิบัติการ.
- เป้าประสงค์เชิงปริมาณที่แสดงค่าเป็นจุดหรือเป็นช่วงที่เป็นตัวเลข มักเรียกว่า “เป้าหมาย”. เป้าหมายอาจเป็นผลการดำเนินการที่องค์กรปรารถนา โดยพิจารณาจากข้อมูลเชิงเปรียบเทียบหรือข้อมูลเชิงแข่งขัน.

## GOALS: เป้าประสงค์

- “เป้าหมายที่ท้าทายอย่างยิ่ง (stretch goals)” หมายถึงเป้าหมายของการปรับปรุงที่ยิ่งใหญ่ การฉีกแนว หรือการปรับปรุงอย่าง “ก้าวกระโดด” ในเรื่องที่มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อความสำเร็จในอนาคตขององค์กร.



## (2) การพิจารณาวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ (STRATEGIC OBJECTIVES Considerations)

วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ขององค์กร สามารถสร้างสมดุลที่เหมาะสมระหว่างความต้องการที่หลากหลายและแข่งขันกันเองในองค์กรได้อย่างไร.

วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ขององค์กรดำเนินการในเรื่องต่อไปนี้ได้อย่างไร

## (2) การพิจารณาวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ (STRATEGIC OBJECTIVES Considerations)

- ตอบสนองความท้าทายเชิงกลยุทธ์ และใช้ประโยชน์จากสมรรถนะหลักขององค์กร ความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์ และโอกาสเชิงกลยุทธ์.
- สร้างสมดุลระหว่างกรอบเวลาระยะสั้นระยะยาวอย่างไร.
- ดำเนินถึงและสร้างสมดุลระหว่างความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญทั้งหมด.

	Strategic Challenges	Strategic Advantages	Core Competencies	Strategic Objectives	Most Important Goals	Action Plans and Timetable (ST=Short-term LT=Long-term)	TNBCS Metrics	Cat. 7 Figure/ Ref.	Projection 2011	Projection 2013	Comp. Projection 2013
CUSTOMERS	3. Addressing the loss of public confidence in the financial industry		Legendary Service	Use Legendary Service as a means to become the preferred bank in the TriState region	Maintain customer satisfaction leadership position  Increase market share by 5% year over year	Implement TOE project for VOC process (ST: 2011, Q3)  Create a virtual version of Legendary Service (LT: 2013)	Customer satisfaction Market share—assets Market share—loans Total deposits Products/household Consumer transactions accuracy Time deposit statement accuracy	7.2-1 7.5-7 7.5-8 7.5-5 7.2a(2) 7.1-5 7.1-5	3.70 \$6,921m \$77,767m \$1,900m 4.6 1 per 1,000 0.008%	3.80 \$8,375m \$94,098m \$2,100m 4.7 0.5 per 1,000 0.0045%	3.75 \$7,924m \$89,032m    1 per 1,000
ASSOCIATES		4. Loyal and stable workforce with low turnover	Legendary Service	Be known as the financial services employer of choice	Create a cross-functional workforce so that every associate has a dual career path	Implement TOE project for Legendary coaching (ST: 2011, Q2)  Implement PMDP for Widmark (ST: 2011, Q4)	“Best Places to Work” Associate satisfaction Associate engagement Associate vacancy rate	7.3a(1) 7.3-1 7.3-2 7.3-6	23rd 91% 80% 0.40%	10th 93% 84% 0.75%	4%
PROCESSES	4. Integrating the mortgage operation acquisition processes and workforce, into TNB's structure and culture	5. Process discipline and TOE focus enables TNB to process transactions better than competitors and at a lower cost	Operational Excellence	Integrate the Widmark acquisition, including customers, associates, and products	Streamline the traditional TNB mortgage process, using technology, as appropriate  Win new business from Widmark customers through Legendary Service	Conduct TOE review for all Widmark processes (ST: 2011, Q4) Implement Widmark mortgage process in all branches (ST: 2011, Q3) Conduct Legendary Service training (ST: 2011)	Action plan to scorecard metric performance Time to auto loan approval Efficiency Ratio Cost per check transaction	7.1-19 7.1-6 7.1-10 7.1-16	0.75 1 day 0.3 \$0.31	0.75 1 day 0.28 \$0.29	0.78 2 days
REGULATORY	1. Addressing the many changes in banking regulations	2. Hometown bank with a reputation for stability and integrity	Operational Excellence  Agility	Meet and exceed all regulations so as to become the role-model financial organization	Become aware of new regulations as soon as possible  Have a voice in future bank regulations	Implement weekly MNO-Factor Watch (ST: 2011, Q1)  Get elected to bank industry committees (LT: 2013)	CAMELS rating Ethical/legal findings External audit compliance Tier 1 ratio	7.1-17 7.4-8 7.4-4 7.5a(1)	1 0 100% 17.8%	1 0 100% 18.1%	1  98% NA
FINANCIAL	2. Meeting earnings targets while serving increasing numbers of customers using low-margin services	1. Taking advantage of the relatively low cost of TARP funds (5%) through 2013  3. Numerous opportunities for mergers/acquisitions for banks with capital	Operational Excellence  Agility	Maintain current earnings as part of “Sustain” strategy; and position for “Grow” strategy  Optimize market opportunities	Drive down past-due rate for Widmark  Become proficient on acquisitions	Implement TOE project for Widmark customer payment plans (ST: 2011, Q1)  Implement TOE project for risk analysis (ST: 2011, Q2)  Tighten UCL/LCL limits  Deliver products and services process (LT: 2012)  Target one acquisition (LT: 2013)	Audit findings ROE Nonperforming asset ratio Net interest margin Net interest income  Efficiency Ratio	7.4-4 7.5-1 7.5-4 7.5-6 7.5-6 7.1-10	100% 40% 0.50 3.75% \$78m 0.3	100% 43% 0.40 4.03% \$93m 0.28	99% 45%BC 0.43 Top-Q  4.16% \$98.4m

# Questions

---

