1. เรื่อง: การประยุกต์ใช้ SOAR Analysis: เครื่องมือการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมองค์กร เพื่อใช้วางแผนกลยุทธ์ให้มีประสิทธิภาพ

2. ชื่อ - สกุล: นางสาวประภัสสร นุชนิยม ตำแหน่ง นักวิเคราะห์นโยบายและแผนชำนาญการ

3. หน่วยงาน : กลุ่มบริหารยุทธศาสตร์ สำนักส่งเสริมสุขภาพ

4. ช่องทางการเผยแพร่: เว็ปไซต์สำนักส่งเสริมสุขภาพ https://hp.anamai.moph.go.th/th/km-research-person/204969

ปัจจุบันการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมขององค์กรถือเป็นเรื่องสำคัญที่ทุกองค์กร ไม่ว่าจะเป็นองค์กรภาครัฐหรือภาคเอกชน ต้องดำเนินการเพื่อใช้ในการประเมินสถานการณ์สำหรับการดำเนินการตามภารกิจเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย เป็นเครื่องมือที่จะช่วยให้ผู้บริหารรู้ถึงจุดแข็งและจุดอ่อนจากสภาพแวดล้อมภายในมองเห็นโอกาสและอุปสรรคจากสภาพแวดล้อมภายนอก ตลอดจนผลกระทบต่อการดำเนินการทุกประเภท โดยเครื่องมือที่ใช้กันอย่างแพร่หลาย โดยมีการเริ่มใช้ครั้งแรกตั้งแต่ปี ค.ศ. 1940 คือ SWOT Analysis ที่ประกอบด้วยการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน ได้แก่ Strength (จุดแข็ง) และ Weakness (จุดอ่อน) วิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก ได้แก่ Opportunities (โอกาส) และ Threats (อุปสรรค) แต่เมื่อสถานการณ์ต่าง ๆ เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว องค์กรต้องเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงทั้งในด้านการเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยีโรคอุบัติใหม่ รวมถึงความต้องการของผู้บริโภคที่แปรผันไปตามกระแสสังคมและเป็นแบบส่วนบุคคลมากยิ่งขึ้น การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมองค์กร จึงอาศัยเครื่องมือที่มีความหลากหลายมากยิ่งขึ้น เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินการและเตรียมพร้อมเพื่อรับมือกับการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา หนึ่งในเครื่องมือที่องค์กรนำมาใช้เป็นทางเลือกในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมองค์กร นอกจาก SWOT Analysis คือ SOAR Analysis โดยในที่นี้ได้ยกแนวคิด SOAR Analysis: เครื่องมือการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมองค์กร มาประยุกต์ใช้เพื่อวางแผนกลยุทธ์ให้มีประสิทธิภาพ ประกอบด้วยประเด็นสำคัญ ดังนี้

1. ที่มาและความหมายของ SOAR Analysis

SOAR Analysis (Stavos and Hinrichs, 2009) หรือการวิเคราะห์ ซออาร์ เป็นกระบวนการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมธุรกิจที่ผู้บริหารสามารถนำมาใช้เป็นทางเลือกในการวิเคราะห์สภาพวแวดล้อมองค์กร โดยในขณะที่ SWOT Analysis เป็นการวิเคราะห์หาจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและภัยคุกคาม SOAR Analysis จะเป็นการวิเคราะห์หาจุดแข็ง โอกาส แรงบันดาลใจ และผลลัพธ์ในเชิงบวกที่จะเกิดขึ้น ซึ่งพัฒนาต่อยอดมาจาก Appreciative Inquiry (AI) หรือ สุนทรียสาธก ซึ่งนิยามของ AI หรือ Appreciative Inquiry คือกระบวนการการศึกษาและการเปลี่ยนแปลงระบบสังคม (กลุ่ม องค์กร หรือชุมชน) โดยเป็นความพยายามร่วมกันของผู้มีส่วนได้เสียทุกคน ที่จะร่วมค้นหาสิ่งที่ดีที่สุด เพื่อที่จะนำมาจินตนาการร่วมกันว่า สิ่งที่ควรจะเป็นคืออะไร ตามด้วยการร่วมกันออกแบบอนาคตที่ดีร่วมกัน โดยไม่จำเป็นต้องให้ผลตอบแทนในรูปของตัวเงิน การบังคับหรือการโน้มน้าวใดๆ (Bush 2013) ซึ่ง AI มีสมมติฐานว่า “ในทุกคนทุกระบบมีเรื่องราวดีๆ ที่ซ่อนเร้นอยู่อย่างมากมายมหาศาล เราสามารถดึงเรื่องราวดีๆ เหล่านี้มาสร้างการเปลี่ยนแปลง สามารถทำเรื่องที่ดูไม่น่าจะเป็นไปได้ให้เป็นไปได้ขึ้นมา” ตั้งแต่ทศวรรษที่ 80 ผู้บริหารและนักพัฒนาองค์กรได้นำ AI ไปประยุกต์ใช้ในการสร้างการเปลี่ยนแปลงในหลายวงการ ไม่ว่าจะเป็นด้านการบริหาร ด้านการแพทย์ ด้านวิศวกรรม ด้านการพัฒนาองค์กร และการวางแผนกลยุทธ์ (Cooperrider and Whitney, 2001)

ในการวางแผนกลยุทธ์นั้นมักจะใช้ SWOT Analysis ในการประเมินสภาพแวดล้อมทั้งภายในภายนอกขององค์กร ก่อนจะกำหนดทิศทาง วิสัยทัศน์ กลยุทธ์ และกลวิธี ต่อมาได้มีการพัฒนาเครื่องมือใหม่ คือ SOAR Analysis ขึ้นมา โดยต่อยอดมาจาก AI เนื่องจาก AI มีสมมติฐานที่ว่าทุกคน ทุกระบบมีเรื่องราวดีๆ ซ่อนเร้นอยู่ ดังนั้น จึงการผสมผสาน AI เข้ากับ SWOT Analysis ตามหลักคิดของ AI ว่า ไม่ว่าในสถานการณ์ใดเราสามารถค้นหาโอกาสได้เสมอ จุดอ่อนและภัยคุกคามจึงถูกตัดออกไป คือแทนที่จะหาจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและภัยคุกคาม SOAR Analysis จะเน้นหาการหาจุดแข็งและโอกาส ให้มากที่สุดแล้วเอามาสร้างแรงบันดาลใจ และคาดถึงผลที่จะเกิดขึ้นไปเลย โดยเชื่อว่า ยิ่งมีและใช้ประโยชน์จากจุดแข็งและโอกาสมากเท่าใด เราจะสามารถปิดจุดอ่อน หรือพลิกจุดอ่อนเป็นจุดแข็ง รวมทั้งสามารถบริหารความเสี่ยงหรือสร้างโอกาสจากภัยคุกคามได้โดยธรรมชาติได้มากเท่านั้น โดยพบว่าเมื่อมีการนำเครื่องมือ SOAR Analysis มาใช้จะสามารถดึงการมีส่วนร่วมจากผู้มีส่วนได้เสีย และสามารถได้ข้อมูลและพัฒนากลยุทธ์ได้ดีกว่าการใช้ SWOT Analysis (Stavos and Hinrichs, 2009)

2. ความแตกต่างระหว่าง SWOT และ SOAR

SWOT จะวิเคราะห์ถึงสภาพแวดล้อมภายในและสภาพแวดล้อมภายนอกขององค์กร ประกอบด้วยการวิเคราะห์หาจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและภัยคุกคาม ซึ่งเป็นการวิเคราะห์เพียงภาพรวมกว้าง ๆ ไม่ได้มีวิธีการหรือขั้นตอนที่นำไปสู่เป้าหมาย แต่ในทางตรงกันข้าม SOAR จะวิเคราะห์ทั้งจุดแข็ง จุดอ่อน รวมถึงแรงบันดาลใจและกำหนดผลลัพธ์ที่ต้องการในอนาคต ดังนั้น SOAR จึงมีขั้นตอนที่ละเอียดกว่า สมเหตุสมผลกว่าและนำไปใช้จริงได้ง่ายกว่านั่นเอง ซึ่งวิธีการนำ SOAR ไปประยุกต์ใช้ในสถานการณ์จริง จะเป็นการตั้งคำถามเชิงบวกในแต่ละประเด็น แล้วนำไปสอบถามผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกคนในองค์กร เมื่อได้คำตอบมาแล้ว ก็นำคำตอบนั้นมาร้อยเรียงตามตัวชี้วัด 4 ตัว ได้แก่

(1) จุดแข็ง (Strengths)

(2) โอกาส (Opportunities)

(3) แรงบันดาลใจ (Aspiration)

(4) ผลลัพธ์ (Results)

3. การประยุกต์ใช้ SOAR ในการวางแผนกลยุทธ์

หนึ่งในเครื่องมือการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมขององค์กรในปัจจุบัน คือ SWOT Analysis ซึ่งองค์กรทั้งภาครัฐ ภาคเอกชนมีการใช้อย่างหลากหลาย แต่ก็พบว่ายังมีข้อจำกัดอยู่หลายประการ เช่น บางกรณีอาจเป็นมุมมองที่เกิดขึ้นจากผู้บริหารหรือกลุ่มคนเพียงกลุ่มเดียว ดังนั้นข้อมูลที่ได้อาจไม่ใช่ข้อมูลที่ถูกต้องทั้งหมด หรือเป็นการวิเคราะห์เพียงภาพรวมกว้าง ๆ ไม่ได้มีวิธีการหรือขั้นตอน ที่จะไปให้ถึงเป้าหมายนั้น ตลอดจนเป็นการวิเคราะห์ที่อ้างอิงจากสิ่งที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน เมื่อเวลาผ่านไป อาจทำให้หลักการนี้ใช้ไม่ได้ผลแล้วนั้น SOAR Analysis จึงเป็นอีกหนึ่งเครื่องมือทางกลยุทธ์ที่ถูกพัฒนามาเพื่อใช้ทดแทน ด้วยการวิเคราะห์จาก Strength (จุดแข็ง) Opportunity (โอกาส) Aspiration (แรงบันดาลใจ) และ Result (ผลลัพธ์) ซึ่งมีความแตกต่างจาก SWOT Analysis ที่เป็นการวิเคราะห์สถานการณ์เบื้องต้นขององค์กรจากปัจจัยภายในและภายนอก แต่ไม่อาจระบุเป้าหมายหรือแนวทางในการดำเนินงานได้ ในขณะที่ SOAR Analysis ถูกออกแบบมาเพื่อสร้างให้ผู้วิเคราะห์หรือนักกลยุทธ์มองเห็นไปถึงภาพสุดท้ายหรือผลลัพธ์ของการดำเนินงานได้อย่างชัดเจน

การนำ SOAR ไปประยุกต์ใช้ในสถานการณ์จริง จะเป็นการตั้งคำถามเชิงบวกในแต่ละประเด็น แล้วนำไปสอบถามผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกคนในองค์กร เมื่อได้คำตอบมาแล้ว ก็นำคำตอบนั้นมาร้อยเรียงตามตัวชี้วัด 4 ตัว ได้แก่

(1) จุดแข็ง (Strengths) หมายถึง เรื่องดีๆที่ เกิดขึ้นในองค์กร อาจเกิดขึ้นที่ไหนเมื่อไร กับใครก็ได้ อาจอยู่ในรูปแบบของความรู้ ทัศนคติ กระบวนการที่มีอยู่ในตัวคนใดคนหนึ่ง หน่วยงานใดหน่วยงานหนึ่ง ณ เวลาใดเวลาหนึ่งก็ได้ อาจเป็นเรื่องดีๆ ที่แม้จะเกิดขึ้นเมื่อสิบปีที่แล้วก็สามารถนำมาเป็นจุดดี หรือจุดแข็งได้ กระบวนการการค้นหาจุดแข็งจึงเป็นกระบวนการค้นหาเรื่องดีๆ จากความสำเร็จ แม้เพียงเล็กน้อยจากผู้มีส่วนได้เสียทุกคนในองค์กร ในด้านต่างๆ 11 ด้าน ได้แก่ (1) ด้านนวัตกรรม (Innovation) (2) ด้านผลิตภาพ (Productivity) (3) ด้านการเรียนรู้ (Learning) (4) ด้านแรงจูงใจจากภายใน (Intrinsic Motivation) (5) ด้านแรงจูงใจภายนอก (Extrinsic Motivation) (6) บรรยากาศการทำงานเป็นทีม (Team working) (7) ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Human Resources Development) (8) ด้านต้นทุน (Cost) (9) ด้านรายได้ (Revenue) (10) ด้านการบริหารความเสี่ยง (Risk Management) และ (11) ด้านภาวะผู้นำ (Leadership)

(2) โอกาส (Opportunities) หมายถึง ปัจจัยสนับสนุนให้องค์กรมีความได้เปรียบ โอกาสในการวิเคราะห์ SOAR Analysis มาจากสองแหล่งคือจากจุดแข็ง หรือเรื่องดีๆ ที่ได้จากผู้มีส่วนได้เสียแต่ละคน และการตีความจากเรื่องดีๆ ที่เกิด ขึ้นภายนอกองค์กร เช่น เมื่อมีการค้นพบจุดแข็งขององค์กรด้านนวัตกรรม (Innovation) จะนำไปสู่การตั้งคำถามหรือแสวงหาโอกาสการสร้างนวัตกรรม กล่าวคือ องค์กรสามารถพัฒนานวัตกรรมได้โดยการถามหาความรู้จากผู้มีประสบการณ์ในองค์กร ซึ่งในกรณีนี้สามารถได้คำตอบที่ดีกว่าผู้รู้ในบริษัทที่ปรึกษา ดังนั้น ถ้าถามมากขึ้นก็มีโอกาสที่จะค้นพบนวัตกรรมมากยิ่งขึ้น

(3) แรงบันดาลใจ (Aspiration) หมายถึง การตอบคำถามว่าแรงบันดาลใจขององค์กรคืออะไร เปรียบเสมือนการวางเป้าหมายขององค์กร เพื่อให้เห็นภาพที่ชัดเจนว่าสุดท้ายแล้วอะไรคือสิ่งที่องค์กรต้องการหรือเป็นสิ่งที่องค์กรนั้นจำเป็นต้องให้สำเร็จ สำหรับเตรียมพร้อมวางแผนการดำเนินงานให้ชัดเจนไม่กำกวม เพื่อให้ธุรกิจเดินหน้าต่อไปอยู่เสมอ ซึ่งอาจกล่าวได้ว่า แรงบันดาลใจ คือ พลังอำนาจในตนเองชนิดหนึ่งที่ใช้ในการขับเคลื่อนการคิดและการกระทำใด ๆ ที่พึงประสงค์ โดยปกติเมื่อมีการค้นหาและระบุจุดแข็งและโอกาส ผู้มีส่วนได้เสียจะค้นพบแรงบันดาลใจที่จะอยากขยายผลจุดแข็งและโอกาสนั้นขึ้นมาเองโดยธรรมชาติ เนื่องจากเป็นจุดแข็งและโอกาสที่มีฐานจากสิ่งที่เคยเกิดขึ้นจริง ผู้มีส่วนได้เสียจะรู้สึกถึงพลังอำนาจในตนเอง เนื่องจากเป็นเรื่องที่ค้นพบเป็นเรื่องที่เป็นความสำเร็จที่เกิดขึ้นจริงมาก่อน สามารถทำซ้ำหรือขยายผลด้วยเงื่อนไขทรัพยากรที่มีอยู่ชัดเจนอยู่แล้ว แต่หากไม่เกิดแรงบันดาลใจขึ้นมาเอง สามารถประเมินได้ว่าจุดแข็งและโอกาสดังกล่าวอาจเกินขอบเขตอำนาจของผู้ทำ SOAR Analysis หรือไกลตัวเกินไป ต้องมีการทบทวนใหม่ เช่น แรงบันดาลใจด้านการสร้างนวัตกรรม กล่าวคือ องค์กรสามารถแก้ปัญหาที่ซับซ้อนได้ โดยลดการพึ่งพิงจากที่ปรึกษาภายนอก ด้วยการอาศัยองค์ความรู้ จากผู้รู้ภายในองค์กร เมื่อใช้ความรู้ความเชี่ยวชาญของคนในองค์กรให้เป็นประโยชน์มากขึ้น ทำให้คนในองค์กรรู้สึกได้รับความสำคัญ ทำให้มีความผูกพันในองค์กรมากยิ่งขึ้น (Employee Engagement)

(4) ผลลัพธ์ (Results) หมายถึง ผลลัพธ์หรือผลดีที่คาดว่าจะเกิดขึ้น (Results) เป็นสิ่งที่ต่อยอดมาจากเป้าหมายขององค์กรเพื่อใช้ในการวัดผลการดำเนินงาน ซึ่งต้องเป็นสิ่งที่วัดเป็นตัวเลขหรือจับต้องได้ ทำหน้าที่เหมือนกับ KPI result ในการวัดผลของเป้าหมายหรือ Aspiration ที่ต้องวัดว่าจะสามารถบรรลุได้อย่างไรบ้าง เช่น ระยะเวลาของการดำเนินงาน จำนวน Project หรือ Initiatives ที่ต้องทำให้สำเร็จต่อปีเพื่อให้บรรลุเป้าหมายหลัก เป็นต้น ซึ่งบางครั้งก็เป็นเหมือนกับการตรวจสอบอีกครั้งว่าเป้าหมายองค์กรที่ตั้งไว้สามารถวัดผลได้จริงหรือไม่ โดยหลังจากที่สามารถระบุโอกาสได้แล้ว ผู้มีส่วนได้เสียสามารถร่วมกันประเมินผลดีที่คาดว่าจะเกิดขึ้นโดยสามารถเชื่อมโยงเข้ากับ KPI หลักขององค์กรได้ หรือถ้าไม่มี KPI หลักขององค์กรก็สามารถพัฒนา KPI ขึ้นมาใหม่ได้ โดย KPI แต่และตัวควรมีการเพิ่มอย่างมีนัยสำคัญ โดยผู้มีส่วนได้เสียควรตกลงร่วมกันให้ชัดเจน เช่น KPI จากการสร้างนวัตกรรมที่ต้นทุนลดลง อัตราการเติบโตของ รายได้สูงขึ้นอย่างมีนัยสำคัญ

4. บทสรุป

จากที่ได้กล่าวไปแล้วข้างต้น อาจจะสรุปได้ว่า SOAR เดิมคือหลักการ SWOT ที่นำวิธีคิดแบบ Appreciative Inquiry หรือ AI เข้ามาผสมผสาน โดยวิธีคิดนี้หมายถึง การตั้งคำถามเชิงบวกกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกคน ให้ทุกคนได้มีส่วนร่วมในการวิเคราะห์ จุดแข็ง (Strengths) โอกาส (Opportunities) แรงบันดาลใจ (Aspiration) และผลลัพธ์ (Results) ร่วมกันเพื่อใช้ค้นหาแนวทางที่ดีที่สุด สำหรับการนำไปปฏิบัติ ให้บรรลุเป้าหมาย มุมมองการประยุกต์ใช้ SOAR ในการวางแผนกลยุทธ์ ในฐานะหน่วยงานภาครัฐ มองว่าการนำ SOAR มาเป็นเครื่องมือในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมขององค์กรนั้น ถือว่าเป็นเรื่องที่ดี เนื่องจากมีการปรับปรุงต่อยอด แนวคิด SWOT ให้มีประสิทธิภาพและทันสมัยโดย SOAR จะมีขั้นตอนที่ละเอียด สมเหตุสมผล และนำไปใช้จริงได้ง่าย

หากจะพิจารณาเปรียบเทียบว่าระหว่าง SWOT และ SOAR ว่าแนวคิดไหนดีกว่ากัน มองว่าทั้ง 2 แนวคิดมีข้อดี ข้อเสียที่แตกต่างกัน ควรพิจารณาจากวัตุประสงค์และโอกาสของการใช้ โดย SWOT เหมาะในการวิเคราะห์เพื่อพัฒนาตัวเอง เป็นเครื่องมือที่ใช้กำจัดจุดอ่อนภายใน และใช้โอกาสจากภายนอกเพื่อบรรลุเป้าหมาย ส่วน SOAR เหมาะในการวิเคราะห์เพื่อโน้มน้าว ค้นหาแรงบรรดาลใจจากภายในสู้กับอุปสรรคภายนอกเพื่อบรรลุเป้าหมาย ทั้งนี้ หากมีการนำ A กับ R มาเสริม SWOT ประยุกต์ให้เข้ากับสถานการณ์ในปัจจุบันและบริบทขององค์กร จะช่วยให้การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมองค์กรมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

แหล่งที่มา

ภิญโญ รัตนาพันธุ์. SOAR Analysis: เครื่องมือที่นำมาใช้แทน SWOT Analysis. ขอนแก่น: วิทยาลัยบัณฑิตศึกษาการจัดการ มหาวิทยาลัยขอนแก่น; 2556.

Make Web Esay. SOAR คืออะไร? เครื่องมือที่ช่วยวางแผนธุรกิจคุณได้ดีกว่า SWOT. [อินเทอร์เน็ต]. 2562. [เข้าถึงเมื่อ 20 มกราคม 2567]. เข้าถึงได้จาก: https://www.makewebeasy.com/th/blog/soar-vs-swot/

Market Think. รู้จัก SOAR เครื่องมือการวางแผนกลยุทธ์ ที่ดีกว่า SWOT Analysis . [อินเทอร์เน็ต]. 2564. [เข้าถึงเมื่อ 12 มกราคม 2567]. เข้าถึงได้จาก: https://www.marketthink.co/14951