

1. คำนำ

กลยุทธ์เป็นสิ่งสำคัญและจำเป็นสำหรับองค์กรเพราะองค์กรใช้กลยุทธ์ในการทำงานเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ของตน โดยองค์กรจะกำหนดกลยุทธ์ได้นั้นต้องรู้สถานภาพหรือสถานะขององค์กรของตนเสียก่อน นอกจากนี้ยังต้องมีกระบวนการกำหนดกลยุทธ์ที่เหมาะสมสำหรับตนเอง วิธีการและเทคนิคในการวิเคราะห์สถานะขององค์กรและกระบวนการกำหนดกลยุทธ์มีหลายวิธีด้วยกัน หนึ่งในวิธีการเหล่านี้ คือกระบวนการวิเคราะห์ SWOT ซึ่งเป็นวิธีการที่รู้จักและใช้กันอย่างแพร่หลาย

ความหมายของ SWOT เป็นคำย่อมาจากคำว่า Strengths Weaknesses Opportunities and Threats โดย

Strengths คือ จุดแข็ง หมายถึง ความสามารถและสถานการณ์ภายในขององค์กรที่เป็นบวก ซึ่งองค์กรนำมาใช้เป็นประโยชน์ในการทำงานเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ หรือหมายถึง การดำเนินงานภายในที่องค์กรทำได้ดี

Weaknesses คือ จุดอ่อน หมายถึง สถานการณ์ภายในขององค์กรที่เป็นลบและด้อยความสามารถ ซึ่งองค์กรไม่สามารถนำมาใช้เป็นประโยชน์ในการทำงานเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ หรือหมายถึง การดำเนินงานภายในที่องค์กรทำไม่ได้

Opportunities คือ โอกาส หมายถึง ปัจจัยและสถานการณ์ภายนอกที่เอื้ออำนวยให้การทำงานขององค์กรบรรลุวัตถุประสงค์ หรือหมายถึง สภาพแวดล้อมภายนอกที่เป็นประโยชน์ต่อการดำเนินการขององค์กร

Threats คือ อุปสรรค หมายถึง ปัจจัยและสถานการณ์ภายนอกที่ขัดขวางการทำงานขององค์กรไม่ให้บรรลุวัตถุประสงค์ หรือหมายถึงสภาพแวดล้อมภายนอกที่เป็นปัญหาต่อองค์กร บางครั้งการจำแนกโอกาสและอุปสรรคเป็นสิ่งที่ทำได้ยาก เพราะทั้งสองสิ่งนี้สามารถเปลี่ยนแปลงไป ซึ่งการเปลี่ยนแปลงอาจทำให้สถานการณ์ที่เคยเป็นโอกาสกลับกลายเป็นอุปสรรคได้ และในทางกลับกัน อุปสรรคอาจกลับกลายเป็นโอกาสได้เช่นกัน ด้วยเหตุนี้องค์กรมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ของตนให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของสถานการณ์แวดล้อม

2. กรอบการวิเคราะห์ SWOT ในการวิเคราะห์ SWOT การกำหนดเรื่อง หัวข้อ หรือประเด็น (Area) เป็นสิ่งสำคัญที่จะต้องคำนึงถึง เพราะว่าการกำหนดประเด็นทำให้การวิเคราะห์และประเมินจุดอ่อน จุดแข็ง โอกาส และอุปสรรคได้ถูกต้องโดยเฉพาะการกำหนดประเด็นหลัก (key area) ได้ถูกต้องจะทำให้การวิเคราะห์ถูกต้องยิ่งขึ้น การกำหนดกรอบการวิเคราะห์ SWOT ใด ๆ ขึ้นอยู่กับลักษณะธุรกิจและธรรมชาติขององค์กรนั้น ๆ ในวงการธุรกิจเอกชนมีการคิดค้นกรอบการวิเคราะห์ SWOT ที่มีความหลากหลายรูปแบบ อาทิ MacMillan(ค.ศ. 1986) เสนอ 5 ประเด็นสำหรับกรอบการวิเคราะห์ SWOT คือ

- 1) เอกลักษณ์ขององค์กร
- 2) ขอบเขตปัจจุบันของธุรกิจ
- 3) แนวโน้มสภาพแวดล้อมที่จะเป็นโอกาสและอุปสรรค
- 4) โครงสร้างของธุรกิจ และ
- 5) รูปแบบการเติบโตที่คาดหวัง Goodstein et al (ค.ศ. 1993)

และเสนอ 5 ประเด็นที่ต้องวิเคราะห์ คือ

- 1) ความสำเร็จของแต่ละประเภทธุรกิจขององค์กรและทรัพยากรขององค์กรที่ยังไม่ถูกใช้

- 2) ระบบติดตามประเมินผลสำหรับธุรกิจแต่ละประเภท
- 3) กลยุทธ์ขององค์กรในแง่ความคิดริเริ่ม การเผชิญกับความเสี่ยง และการขับเคลื่อนทางการแข่งขัน
- 4) โครงสร้างและระบบการบริหารขององค์กรที่เอื้ออำนวยต่อการปฏิบัติแผนกลยุทธ์ให้บรรลุเป้าหมาย และ
- 5) วัฒนธรรมองค์กรและวิธีการทำธุรกิจ

Piercy and Giles (1998) เสนอ 4 ประเด็น คือ

- 1) ความเฉพาะเจาะจงของตลาดผลิตภัณฑ์
- 2) ความเฉพาะเจาะจงของกลุ่มลูกค้า
- 3) นโยบายราคาในตลาดที่เกี่ยวข้อง และ
- 4) การสื่อสารทางการตลาดสำหรับลูกค้าที่แตกต่างกัน และ Edwards (1994)

เสนอปัจจัยภายนอก 9 ประการ คือ การเมือง เศรษฐกิจ นิเวศวิทยา การแข่งขัน กฎหมาย โครงสร้างพื้นฐาน สังคม เทคโนโลยี และประชากร

ข้อที่ควรคำนึง 4 ประการ ในการทำกระบวนการวิเคราะห์ SWOT (Boseman et al., 1986) คือ

- 1) องค์กรต้องกำหนดก่อนว่า องค์กรต้องการที่จะทำอะไร
- 2) การวิเคราะห์โอกาสและอุปสรรคต้องกระทำในช่วงเวลาขณะนั้น
- 3) องค์กรต้องกำหนดปัจจัยหลัก (key success factors) ที่เกี่ยวกับการดำเนินงานให้ถูกต้อง
- 4) องค์กรต้องประเมินความสามารถของตนให้ถูกต้อง

นอกจากข้อที่ควรคำนึงแล้ว ยังมีปัญหาที่ควรระวัง (Goodstein et al., 1993) ดังนี้

- 1) การระบุจุดอ่อนต้องกระทำอย่างซื่อสัตย์ และบางครั้งจุดอ่อนเฉพาะอย่างเป็นทางการเฉพาะบุคคล
- 2) การจัดการกับกลไกการป้องกันตนเองต้องกระทำอย่างรอบคอบ
- 3) แนวโน้มการขยายจุดแข็งที่เกินความเป็นจริง
- 4) ความใกล้ชิดกับสถานการณ์ทำให้มอง สถานการณ์ขององค์กรไม่ชัดเจน
- 5) การกำหนดบุคคลที่เกี่ยวข้องกับการรวบรวมข้อมูลต้องระบุให้ชัดเจน
- 6) ข้อมูลไม่เพียงพอ และข้อมูลสิ่งแวดล้อม ภายนอกเพียงบนนอกจากนี้การเปลี่ยนแปลงของสิ่งแวดล้อม ภายนอกอาจเป็นโอกาสหรืออุปสรรคก็ได้

๓. กระบวนการวิเคราะห์ SWOT

3.1 การมีส่วนร่วมทุกระดับ ผู้นำหลักเป็นผู้ที่มีอิทธิพลและมีส่วนร่วมสูงสุดในการกำหนดกลยุทธ์ของกลุ่ม ผู้นำหลักจะเป็นผู้คิดริเริ่มค้นหาปัจจัย ตัดสินใจตลอดจนสามารถเสนอกลยุทธ์ทางเลือกได้ ข้อสรุปดังกล่าว สอดคล้องกับงานของ Milliken and Vollrath (1991) , Wheelen Hunger (1992) และ Bell and Evert (1997) ที่ระบุว่า ผู้นำหลักขององค์กรจะเป็นบุคคลสำคัญที่สุดในการพัฒนากลยุทธ์และการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ ส่วนผู้นำระดับรอง เช่น สมาชิกคณะกรรมการบริหาร และพนักงานที่มีความรับผิดชอบงานสูง มีส่วนร่วมระดับกลาง มักเป็นฝ่ายฟังอภิปรายบางจุดที่ตนไม่เห็นด้วย ไม่ใคร่มีความคิดริเริ่ม แต่ร่วมการตัดสินใจและเข้าร่วมตลอด กระบวนการวิเคราะห์ SWOT ถึงแม้ว่าผู้นำระดับรองจะมีส่วนร่วมในระดับกลางแต่ก็มีผลดี 3 ประการ คือ

- 1) ทำให้ผู้นำระดับกลางทราบภาพรวมของงานของกลุ่มอย่างชัดเจน
- 2) มีส่วนร่วมตัดสินใจกำหนดทิศทางและกลยุทธ์ของกลุ่ม

3) ความเข้าใจร่วมของการทำงานเป็นทีม ซึ่งสอดคล้องกับงานของ Piercy and Giles (1989) ที่ระบุว่า SWOT เป็นกลไกที่สร้างความเป็นเอกฉันท์ของทีมในเรื่องที่สำคัญๆ นอกจากนี้ กระบวนการวิเคราะห์ SWOT ยังเอื้อให้สมาชิกได้ซักถาม เสนอแนะ และมีส่วนร่วมจัดลำดับความสำคัญของกลยุทธ์ ซึ่งโดยปกติแล้วสมาชิกจะไม่มีส่วนร่วมในการกำหนดกลยุทธ์การดำเนินการของกลุ่ม การมีส่วนร่วมดังกล่าวทำให้สมาชิกทราบถึงทิศทางและแผนงานของกลุ่ม

จึงสรุปได้ว่า กระบวนการวิเคราะห์ SWOT เอื้ออำนวยให้เกิดการมีส่วนร่วมของผู้นำและสมาชิกในการวางแผนกลยุทธ์ ซึ่งข้อสรุปนี้สอดคล้องกับงานของ Scott (ค.ศ.1986) ที่ระบุว่า คุณค่าของ SWOT อยู่ที่ตัวกระบวนการซึ่งอำนวยให้เกิดการมีส่วนร่วมจากบุคคลทุกระดับขององค์กร

3.2 กระบวนการเรียนรู้ กระบวนการวิเคราะห์ SWOT เป็นเวทีการเรียนรู้ระหว่างผู้นำระดับต่าง ๆ 3 ลักษณะ คือ

- 1) ผู้นำหลักสามารถถ่ายทอดข้อมูลสู่ผู้นำระดับกลาง
- 2) ผู้นำระดับกลางได้เรียนรู้ประสบการณ์จากผู้นำหลักและ
- 3) ผู้นำทุกระดับได้เรียนรู้ซึ่งกันและกัน

กระบวนการเรียนรู้เกิดจากการที่ผู้เข้าร่วม ต้องคิดอย่างจริงจังต้องเสนอความคิดของตนต่อกลุ่ม ต้องอภิปรายโต้แย้ง แลกเปลี่ยนความคิดเห็น และที่สำคัญต้องตัดสินใจเลือกทิศทางและกลยุทธ์ของกลุ่มจากขั้นตอนแต่ละขั้นตอนของกระบวนการวิเคราะห์ SWOT เอื้อให้ผู้เข้าร่วมได้เรียนรู้เรื่องหลัก 2 เรื่องคือ

๑) ผู้เข้าร่วมเรียนรู้เรื่องของกลุ่มของตนเองได้กระจ่างขึ้น

๒) กระบวนการวิเคราะห์ SWOT ยังเป็นเวทีการเรียนรู้เรื่องการวางแผนแบบทีมและเป็นระบบ ซึ่งเป็นเรื่องใหม่สำหรับสำหรับผู้เข้าร่วม แต่จากการเข้าร่วมการปฏิบัติจริงทำให้ผู้เข้าร่วมเกิดการเรียนรู้วิธีการวางแผน และเมื่อเสร็จสิ้นกระบวนการผู้เข้าร่วมจะได้แผนกลยุทธ์ที่มาจากสร้างสรรค์ของเขาเอง

3.3 การใช้เหตุผล กระบวนการวิเคราะห์ SWOT เป็นกระบวนการที่เป็นระบบซึ่งเอื้อให้เกิดการใช้เหตุผลในการคิดและตัดสินใจกำหนดกลยุทธ์ ในแต่ละขั้นตอนของกระบวนการ ผู้เข้าร่วมต้องใช้ความคิดและอภิปรายถึงเหตุผลต่าง ๆ ในการตัดสินใจ ซึ่งทำให้เกิดความรอบคอบในการกำหนดกลยุทธ์ หลายครั้งที่กลุ่มมีการโต้แย้งอภิปราย และแบ่งเป็นฝ่ายสนับสนุนและฝ่ายค้าน กระทั่งต้องใช้คะแนนเสียงเป็นตัวชี้ขาดการเลือกข้อสรุปหนึ่ง ๆ กระบวนการวิเคราะห์ SWOT จึงเป็นกระบวนการที่ต้องใช้เหตุผลในการตัดสินใจกำหนดกลยุทธ์ ซึ่งข้อสรุปนี้สอดคล้องกับงานของ Goodstein et al.(1993), และงานของ Arnold et al.(1994)

3.4 การใช้ข้อมูล เป็นสิ่งจำเป็นอย่างยิ่งในกระบวนการวิเคราะห์ SWOT หรืออาจกล่าวได้ว่า ผู้เข้าร่วมจะต้องใช้ข้อมูลในการวางแผนกลยุทธ์หากผู้เข้าร่วมมีข้อมูลน้อยหรือไม่มี กลยุทธ์ที่ได้จะมีฐานของความจริงของกลุ่ม โอกาสที่จะกำหนดกลยุทธ์ผิดพลาดเป็นไปได้มาก

ข้อมูลที่ใช้กระบวนการวิเคราะห์ SWOT มาจาก 3 แหล่ง คือ

- 1) จากประสบการณ์การทำงานของผู้เข้าร่วม
- 2) จากผลการศึกษาวิเคราะห์องค์กร และ
- 3) จากแหล่งข้อมูลภายนอก เช่น วิทยากรที่เชิญมาให้ความรู้และเพิ่มเติมข้อมูลเป็นต้น

ข้อมูลที่นำมาใช้ในกระบวนการวิเคราะห์ SWOT นั้นต้องเป็นข้อมูลที่ถูกต้อง โดยข้อมูลจากทั้งสามแหล่งจะตรวจสอบความถูกต้องซึ่งกันและกัน ยิ่งไปกว่านั้น ข้อมูลนั้น ๆ ต้องเป็นข้อมูลที่มีความสำคัญต่อกลุ่มทั้งทางบวกและลบ ข้อมูลที่สำคัญและถูกต้องนี้ทำให้เกิดผลดีต่อ กระบวนการ SWOT 3 ประการ คือ 1) เอื้อให้เกิดการ

มองการณ์ไกลได้ดี 2) กำหนดภารกิจและวัตถุประสงค์สอดคล้องกับสถานการณ์ และ 3) ระบุจุดอ่อน จุดแข็ง โอกาส และอุปสรรค ได้ใกล้เคียงกับความเป็นจริง

3.5 การกระตุ้นให้คิดและเปิดเผยประเด็นที่ซ่อนเร้น กระบวนการวิเคราะห์ SWOT อำนวยให้เกิดการคิดวิเคราะห์สูงเพราะผู้เข้าร่วมจะเป็นศูนย์กลางของกระบวนการ ผู้เข้าร่วมจะเป็นผู้กระทำต่าง ๆ ในแต่ละขั้นตอน หากผู้เข้าร่วมทำไม่ได้ในขั้นตอนใดก็ไม่สามารถข้ามไปได้ ดังนั้น กระบวนการวิเคราะห์ SWOT จึงเป็นกระบวนการที่ต้องใช้ความคิด การวิเคราะห์ และการอภิปรายโต้เถียงเพื่อบรรลุถึงการตัดสินใจร่วมกัน ด้วยเหตุแห่งการใช้ความคิด และการโต้แย้ง กระบวนการวิเคราะห์ SWOT จึงสร้างสรรค์ให้เกิดความคิด การมอบและความเข้าใจแง่มุมใหม่โดยผู้เข้าร่วมอาจจะยังไม่เคยคิดหรือเห็นแง่มุมใหม่นี้มาก่อน ซึ่งก่อให้เกิดการเปิดเผยประเด็นที่ซ่อนเร้นของกลุ่มหรือคลัสเตอร์สถานการณ์ที่ซับซ้อนให้เห็นได้ชัดเจนขึ้น (ไม่ใช่เป็นประเด็นซ่อนเร้นโดยความตั้งใจของใคร แต่เป็นประเด็นซ่อนเร้นโดยสถานการณ์) ความชัดเจนดังกล่าวมีผลต่อการกำหนดกลยุทธ์ที่ถูกต้องยิ่งขึ้น

3.6 การเป็นเจ้าของและพันธสัญญา จากการที่ผู้เข้าร่วมเป็นผู้คิด วิเคราะห์ ใช้เหตุผล อภิปรายแลกเปลี่ยน จนกระทั่งนำไปสู่การตัดสินใจของเขาเองในการกำหนดภารกิจ วัตถุประสงค์ และกลยุทธ์ของกลุ่ม กระบวนการวิเคราะห์ SWOT จึงช่วยสร้างให้ผู้เข้าร่วมเกิดความรู้สึกเป็นเจ้าของแผนงานและเกิดความผูกพันต่อการนำแผนกลยุทธ์สู่การปฏิบัติ เกิดการปรับแผนให้ทันต่อสถานการณ์และเงื่อนไข การเป็นเจ้าของที่สังเกตเห็นได้ชัดเจนประการหนึ่ง คือ การเอ่ยถึงแผนโดยใช้คำว่า เปลี่ยนแปลง “แผนของเรา” ของผู้เข้าร่วม

อย่างไรก็ดี การปฏิบัติตามแผนยังต้องขึ้นอยู่กับเงื่อนไข หรือมีตัวแปรบางอย่างที่อาจเกิดขึ้นได้ในอนาคต ซึ่งอาจทำให้ไม่สามารถปฏิบัติตามแผนนั้น ได้ ดังนั้น กระบวนการวิเคราะห์ SWOT จึงควรใช้อย่างต่อเนื่องเป็นประจำ

4. เทคนิคที่ใช้ในกระบวนการวิเคราะห์ SWOT

๔.๑ การเขียนความคิดในกระดาษ ช่วยให้ผู้เข้าร่วมวิเคราะห์ ได้คิดถ้อยแถลง และเป็นสื่อในการแลกเปลี่ยน อภิปรายความคิดและขยายความคิดของผู้เข้าร่วมให้กว้างขวางขึ้นด้วย นอกจากนี้กระดาษยังช่วยในการจัดกลุ่มความคิด และเคลื่อนย้ายจัดกลุ่มใหม่ได้

๔.๒ การกระตุ้นให้เกิดการอภิปราย เป็นเทคนิคที่ช่วยให้เขากระตือรือร้นในการเข้าร่วมกระบวนการ การใช้คำถามเป็นเทคนิคที่ช่วยกระตุ้นให้เขาตอบ อาจต้องใช้คำถามนำบ้างเพื่อกระตุ้นให้คิด การเขียนข้อความหรือวาดภาพ สิ่งที่เขาเสนอหรือพูดบนกระดานเป็นอีกเทคนิคหนึ่งซึ่งช่วยทำให้การอภิปรายเกิดความต่อเนื่องขึ้นได้ หากปล่อยให้ผู้เข้าร่วมฟังเป็นเวลานาน จะเกิดความเบื่อหน่ายและง่วงได้ บางครั้งอาจต้องแทรกกิจกรรมคลายเครียดบ้างเป็นระยะ ๆ ดังนั้น การกระตุ้นให้เกิดการอภิปรายเป็นเทคนิคที่สำคัญอย่างยิ่ง

๔.๓ การให้น้ำหนักเพื่อระบุปัจจัยหลัก เป็นเทคนิคที่ช่วยระบุจุดอ่อน จุดแข็ง โอกาส และอุปสรรค อันใดเป็นปัจจัยหลักที่มีผลต่อองค์กร การให้น้ำหนักแต่ละชุดปัจจัยใช้วิธีการให้คะแนน โดยปัจจัยที่มีค่าคะแนนสูงจะเป็นปัจจัยหลักในแต่ละชุด

๔.๔ เทคนิคการจับคู่ (SWOT matching) เป็นเทคนิคที่ดัดแปลงมาจาก งานของ David (1996) เทคนิคการจับคู่ใช้ในการสร้างกลยุทธ์ทางเลือก โดยใช้วิธีการจับคู่ที่ละคู่ระหว่างปัจจัยจุดอ่อนและโอกาส จุดอ่อนและอุปสรรค จุดแข็งและโอกาส จุดแข็งและอุปสรรค ทั้งนี้ ในการจับคู่แต่ละครั้งอาจจะใช้ปัจจัยหลายตัวก็ได้ หรือโดยตัวมันเองอาจไม่จับคู่กับตัวใดเลยก็ได้ จากการใช้เทคนิคนี้พบว่า กลยุทธ์ที่ได้มีความละเอียดและเป็นจุดเล็ก ๆ จึงต้องจัดกลุ่มกลยุทธ์ที่คล้ายกัน แล้วสังเคราะห์เป็นกลยุทธ์ทางเลือก

๔.๕ การจัดลำดับความสำคัญ เทคนิคการจับคู่เปรียบเทียบแบบพบกันหมดช่วยในการจัดลำดับความสำคัญของกลยุทธ์ โดยเฉพาะเมื่อมีกลยุทธ์ที่ต้องการเปรียบเทียบจำนวนมาก เทคนิคการจับคู่เปรียบเทียบนี้จะช่วยให้การเปรียบเทียบกระทำได้ง่ายขึ้น

๔.๖ สร้างบรรยากาศผ่อนคลาย เป็นกันเอง และมีกิจกรรมคลายเครียด เป็นสิ่งจำเป็นมาก การพักผ่อนน้ำเย็น ชา กาแฟ ก็ช่วยให้ผู้เข้าร่วมผ่อนคลายได้ การเล่าเรื่องตลก หรือการพูดจากสนุกสนานช่วยทำให้บรรยากาศดีขึ้น

๕. ขั้นตอนการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม โดยจัดตั้งทีมงานและฝึกอบรม กำหนดวัตถุประสงค์ในการดำเนินงาน วางแผนงาน วิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอก จัดทำ SWOT Matrix และกำหนดกลยุทธ์และแผนกลยุทธ์

๕.๑ การกำหนดกรอบขึ้นนำ เริ่มดำเนินการ โดย ดร.อุทิศ ขาวเอียร อดีตรองเลขาธิการ สำนักงานคณะกรรมการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ได้สอนให้กำหนด “กรอบขึ้นนำ” การวิเคราะห์ เพื่อนำไปจัดทำกรอบวิเคราะห์ตัวแปรของจุดอ่อน จุดแข็ง โอกาส และภัยคุกคามที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จหรือความล้มเหลว โดยสร้างพันธกิจสมมุติ 3 – 5 ปี จากภารกิจหลัก ๓ ประการ คือ

- ๑) ภารกิจหลักที่องค์กรต้องทำตามนัยทางกฎหมาย และหลักการที่ถูกต้อง
- ๒) ภารกิจหลักที่คาดว่าจะได้รับมอบหมายจากผู้มีอำนาจตามกฎหมาย หรือภารกิจหลักตามวัตถุประสงค์
- ๓) ภารกิจที่สาธารณชนคาดหวัง / ประชาชนคาดหวัง

ผนวกภารกิจทั้ง 3 เข้าด้วยกัน จะได้ข้อความที่บ่งชี้ว่า ใครทำอะไร ให้ใคร แคไหน อย่างไร (ทำอะไร ทำใ้ใคร ใ้เงินใ้ใคร มาตราฐานและคุณภาพ ระดับใด) นำมาประกอบการพิจารณากำหนดวิสัยทัศน์ และประเมินผลกระทบของสภาวะแวดล้อมภายใน (Inside - out) และสภาวะแวดล้อมภายนอก (Outside - in)

๕.๒ การประเมินผลกระทบของสภาวะแวดล้อม

1) **สภาพแวดล้อมภายใน** คือปัจจัยที่อยู่ภายในองค์กร ได้แก่ โครงสร้างวัฒนธรรม และทรัพยากรขององค์กร โครงสร้างจะแสดงให้เห็นถึงการรวมกลุ่มงาน ความสัมพันธ์ทางอำนาจหน้าที่ การไหลเวียนของงาน การติดต่อสื่อสารภายใน ซึ่งวัฒนธรรมองค์กร (CORPORATE CULTURE) จะหมายถึงความเชื่อ ความคาดหวัง และค่านิยมร่วมกัน โดยทั่วไปจะปรากฏขึ้นมาเป็นบรรทัดฐานที่ระบุถึงพฤติกรรมที่ยอมรับกันของบุคคลตั้งแต่ผู้บริหารลงมาจนถึงพนักงานระดับล่างสุด ส่วนทรัพยากรขององค์กร (CORPORATE RESOURCES) จะหมายถึงทรัพยากรทุกอย่างภายในองค์กร ได้แก่ คน เงินทุน วัตถุดิบ เทคโนโลยี และทักษะ เป็นต้น (วัฒนา วงศ์เกียรติรัตน์. 2546 : 127 – 128 และ สมยศ นาวิการ. 2544 : 24 – 25) ซึ่งประกอบด้วย

(๑) **จุดแข็ง (STRENGTHS)** หมายถึง การดำเนินงานภายในองค์กรที่ต้องวิเคราะห์การดำเนินงานภายใน เช่น การบริหารการเงิน การตลาด การวิจัยและพัฒนาเพื่อการพิจารณาถึงจุดแข็งของการดำเนินงานภายในเหล่านี้เป็นระยะ และใช้ประโยชน์จากจุดแข็งของการดำเนินงานเหล่านี้อยู่เสมอ

การตั้งคำถามสำหรับ การวิเคราะห์จุดแข็ง ขององค์กร อาทิ

- จุดได้เปรียบขององค์กรคืออะไร ?
- อะไรคือสิ่งที่องค์กรทำได้ดีกว่าคู่แข่งในธุรกิจ?
- การบริหารจัดการด้านทรัพยากรอะไรขององค์กรที่มีต้นทุนต่ำที่สุด และที่องค์กรอื่นไม่มี?
- อะไรคือสิ่งที่ลูกค้ามองเห็นธุรกิจขององค์กร และสิ่งที่ลูกค้ามองเห็นเป็นจุดแข็งของธุรกิจหรือไม่?
- ปัจจัยอะไรที่ทำให้สินค้าหรือบริการได้?

(๒) จุดอ่อน (WEAKNESS) หมายถึง การดำเนินงานภายในองค์กรที่ไม่สามารถกระทำได้ดี เช่น การบริหาร การเงิน การตลาด การวิจัยและพัฒนา จะเป็นอุปสรรคต่อความสำเร็จ การตั้งคำถามสำหรับ การวิเคราะห์จุดอ่อน ขององค์กร อาทิ

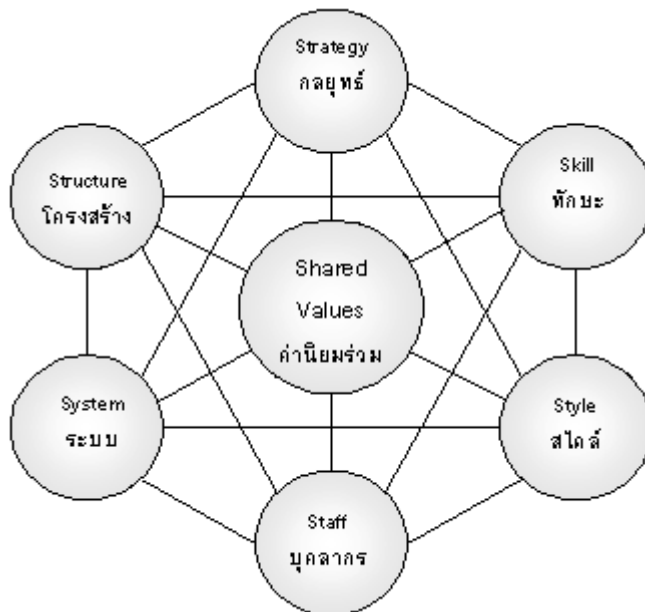
- อะไร คือ สิ่งที่ควรปรับปรุง?
- อะไร คือ สิ่งที่ควรหลีกเลี่ยง?
- อะไร คือ สิ่งที่มีส่วนได้เสียขององค์กรในตลาดมองว่า นี่คืจุดอ่อน?
- ปัจจัยอะไร ที่จะทำความสามารถในการแข่งขันลดลง?

อาจพิจารณาจุดแข็งและจุดอ่อนทั้งจากมุมมองภายในองค์กร และมุมมองจากผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง และคู่แข่งในตลาด นอกจากนี้ควรจะพิจารณาข้อมูลทุกอย่างด้วยความเป็นจริงไม่เข้าข้างตนเอง

ข้อสังเกต การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน เพื่อให้ครอบคลุมเนื้อหาแต่ละด้าน ที่มีอิทธิพลโดยตรงสามารถ พิจารณาได้จาก หลายโมเดล ได้แก่

- PRIMO-F analysis (P=People R=Resources I=Innovation & Idea M=Marketing O=Operation F=Finance)
- 4P-Analysis (P=People P=Properties P=Processes P=Products & Services)
- MMPF (M=Marketing M=Management P=Products F=Finance)
- Seven-S (S=Strategy S=Structure S=System S=Staff S=Skill S=Style S=Shared values)

โดยเครื่องมือที่นิยมใช้ คือการวิเคราะห์คุณลักษณะขององค์กร 7 ประการ ของ McKinney (McKinney 7-S Framework) นำมาใช้เป็นเครื่องมือในการประเมินองค์กร เพื่อนำไปวิเคราะห์ SWOT ในตัวแปรแต่ละด้านว่าองค์กรนั้น ๆ ว่ามีจุดแข็งและจุดอ่อนในปัจจุบันทั้ง 7 อย่างไร แผนภาพข้างล่างนี้เป็น Model ของ McKinney 7-S Framework ซึ่งจะเห็นถึงความเชื่อมโยงระหว่างปัจจัยต่างๆ ดังนี้



โดยคุณลักษณะขององค์กร 7 ประการ ประกอบด้วย

(๑) กลยุทธ์ขององค์กร (Strategy) การบริหารเชิงกลยุทธ์เป็นกระบวนการอย่างหนึ่งที่จะช่วยให้ผู้บริหารตอบคำถามที่สำคัญ อาทิ องค์กรอยู่ที่ไหนในขณะนี้ องค์กรมีเป้าหมายอยู่ที่ไหน พันธกิจของเราคืออะไร พันธกิจของเราควรจะเป็นอะไร และใครเป็นผู้รับบริการของเรา การบริหารเชิงกลยุทธ์จะมีความสำคัญเป็นอย่างยิ่ง การบริหารเชิงกลยุทธ์จะช่วยให้องค์กร กำหนดและพัฒนาข้อได้เปรียบทางการแข่งขันขึ้นมาได้และเป็นแนวทางที่บุคคลภายในองค์กรรู้ว่าจะใช้ความพยายามไปในทิศทางใดจึงจะประสบความสำเร็จ

(๒) โครงสร้างองค์กร (Structure) คือโครงสร้างที่ได้ตั้งขึ้นตามกระบวนการ หรือหน้าที่ของงานโดยมีการรับบุคลากรให้เข้ามาทำงานร่วมกันในฝ่ายต่างๆ เพื่อให้บรรลุเป้าประสงค์ที่ตั้งไว้ หรือหมายถึง การจัดระบบระเบียบให้กับบุคคล ตั้งแต่ 2-คนขึ้นไป-เพื่อนำไปสู่เป้าหมายที่วางไว้-เนื่องจากองค์กรในปัจจุบันมีขนาดใหญ่-การจัดองค์กรที่ดีจะมีส่วนช่วยให้เกิดความคล่องตัวในการปฏิบัติงาน ลดความซ้ำซ้อนหรือขัดแย้งในหน้าที่ ช่วยให้บุคลากรได้ทราบขอบเขตงานความรับผิดชอบ มีความสะดวกในการติดต่อประสานงาน ผู้บริหารสามารถตัดสินใจในการบริหารจัดการได้อย่างถูกต้องและรวดเร็ว

(๓) ระบบการปฏิบัติงาน (System) ในการปฏิบัติงานตามกลยุทธ์เพื่อให้บรรลุเป้าประสงค์ตามที่กำหนดไว้ นอกจากการจัดโครงสร้างที่เหมาะสมและมีกลยุทธ์ที่ดีแล้ว การจัดระบบการทำงาน (Working System) ก็มีความสำคัญยิ่ง อาทิ ระบบบัญชี/การเงิน (Accounting/Financial System) ระบบพัสดุ (Supply System) ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ (Information Technology System) ระบบการติดตาม/ประเมินผล (Monitoring/Evaluation System) ฯลฯ

(๔) บุคลากร (Staff) ทรัพยากรมนุษย์นับเป็นปัจจัยที่มีความสำคัญต่อการดำเนินงานขององค์กร องค์กรจะประสบความสำเร็จหรือไม่ส่วนหนึ่งจะขึ้นอยู่กับการจัดการทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ เป็นกระบวนการวิเคราะห์ความต้องการทรัพยากรมนุษย์ในอนาคต โดยการตัดสินใจเกี่ยวกับบุคลากรนั้นควรมีการวิเคราะห์ที่อยู่บนพื้นฐานของกลยุทธ์องค์กรที่เป็นสิ่งกำหนดทิศทางที่องค์กรจะดำเนินไปให้ถึง ซึ่งจะเป็นผลให้กระบวนการกำหนดคุณลักษณะ และการคัดเลือกและจัดวางบุคลากรได้อย่างเหมาะสมยิ่งขึ้น

(๕) ทักษะ ความรู้ ความสามารถ (Skill) ทักษะในการปฏิบัติงานของทรัพยากรบุคคลในองค์กรสามารถแยกทักษะออกเป็น 2 ด้านหลัก คือ ทักษะด้านงานอาชีพ (Occupational Skills) เป็นทักษะที่จะทำให้บุคลากรสามารถปฏิบัติงานในตำแหน่งหน้าที่ได้ ตามหน้าที่ และลักษณะงานที่รับผิดชอบเช่น ด้านการเงิน ด้านบุคคล ซึ่งคงต้องอยู่บนพื้นฐานการศึกษาหรือได้รับการอบรมเพิ่มเติม ส่วนทักษะ ความถนัด หรือความชาญฉลาดพิเศษ (Aptitudes and special talents) นั้นอาจเป็นความสามารถที่ทำให้พนักงานนั้นๆโดดเด่นกว่าคนอื่น ส่งผลให้มีผลงานที่ดีกว่าและเจริญก้าวหน้าในหน้าที่การงานได้รวดเร็ว ซึ่งองค์กรคงต้องมุ่งเน้นในทั้ง 2 ความสามารถไปควบคู่กัน

(๖) รูปแบบการบริหารจัดการ (Style) แบบแผนพฤติกรรมในการปฏิบัติงานของผู้บริหารเป็นองค์ประกอบที่สำคัญอย่างหนึ่งของสภาพแวดล้อมภายในองค์กร พบว่า ความเป็นผู้นำขององค์กรจะมีบทบาทที่สำคัญต่อความสำเร็จหรือล้มเหลวขององค์กร ผู้นำที่ประสบความสำเร็จจะต้องวางโครงสร้างวัฒนธรรมองค์กรด้วยการเชื่อมโยงระหว่างความเป็นเลิศและพฤติกรรมทางจรรยาบรรณให้เกิดขึ้น

(๗) ค่านิยมร่วม (Shared values) ค่านิยมและบรรทัดฐานที่ยึดถือร่วมกันโดยสมาชิกขององค์กรที่ได้กลายเป็นรากฐานของระบบการบริหาร และวิธีการปฏิบัติของบุคลากรและผู้บริหารภายในองค์กร หรืออาจเรียกว่า

วัฒนธรรมองค์กร รากฐานของวัฒนธรรมองค์กรก็คือ ความเชื่อ ค่านิยมที่สร้างรากฐานทางปรัชญาเพื่อทิศทางขององค์กร โดยทั่วไปแล้วความเชื่อจะสะท้อนให้เห็นถึงบุคลิกภาพและเป้าหมายของผู้ก่อตั้งหรือผู้บริหารระดับสูง ต่อมาความเชื่อเหล่านั้นจะกำหนดบรรทัดฐาน เป็นพฤติกรรมประจำวันขึ้นมาภายในองค์กร เมื่อค่านิยมและความเชื่อได้ถูกยอมรับทั่วทั้งองค์กรและบุคลากรกระทำตามค่านิยมเหล่านั้นแล้วองค์กรก็จะมีวัฒนธรรมที่เข้มแข็ง

2) สภาพแวดล้อมภายนอก คือปัจจัยที่อยู่ภายนอกและไม่ได้อยู่ภายใต้การควบคุมระยะสั้นของผู้บริหารระดับสูง ซึ่งสภาพแวดล้อมภายนอกจะมีอยู่สองส่วนคือ สภาพแวดล้อมการดำเนินงานและสภาพแวดล้อมโดยทั่วไป สภาพแวดล้อมการดำเนินงาน (TASK ENVIRONMENT) จะประกอบด้วย ปัจจัยที่กระทบและถูกกระทบโดยตรงต่อการดำเนินงาน ปัจจัยเหล่านี้ได้แก่ ผู้มีส่วนได้เสีย รัฐบาล ผู้จำหน่ายวัตถุดิบ ชุมชน คู่แข่งขัน และกลุ่มผลประโยชน์

สภาพแวดล้อมโดยทั่วไป (GENERAL ENVIRONMENT) จะประกอบด้วยปัจจัยที่ไม่กระทบโดยตรงต่อการดำเนินงานระยะสั้นปัจจัยเหล่านี้จะมีอิทธิพลต่อการตัดสินใจระยะยาวได้แก่ เศรษฐกิจ สังคม วัฒนธรรม เทคโนโลยี การเมือง และกฎหมาย (สมยศ นาวิกาน. 2544 : 24 – 25 และสุพานี สุษฎฐ์วานิช. 2544 : 136) ซึ่งการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกประกอบด้วย

โอกาส (OPPORTUNITIES) หมายถึง สภาพแวดล้อมภายนอกที่เป็นประโยชน์ต่อการดำเนินงานขององค์กร ซึ่งต้องคาดคะเนการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมภายนอก เช่น เศรษฐกิจ สังคม การเมือง เทคโนโลยี และการแข่งขันเพื่อการแสวงหาประโยชน์จากการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมเหล่านี้ เช่น การพัฒนาของคอมพิวเตอร์ การเปลี่ยนแปลงของประชากร และการเปลี่ยนแปลงค่านิยมและทัศนคติ และการแข่งขันจากต่างประเทศ ซึ่งการเปลี่ยนแปลงเหล่านี้ อาจจะทำให้ความต้องการของลูกค้าเปลี่ยนแปลงไป

การตั้งคำถามสำหรับ การวิเคราะห์โอกาส ขององค์กร อาทิ

- อะไร คือ โอกาสที่ดี หรือสิ่งดีๆ ที่สามารถมองเห็น?
- แนวโน้มของธุรกิจที่สนใจและทิศทางพฤติกรรมของลูกค้าเป็นอย่างไร องค์กรมองเห็นไหม?
- โอกาสที่จะมีชัยเหนือคู่แข่ง มีไหม?

โอกาสที่เป็นประโยชน์ต่อองค์กร สามารถมาได้หลายช่องทาง อาทิ

- การเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีและพฤติกรรมของลูกค้าในตลาดทั้งในระดับกว้างและแคบ
- การเปลี่ยนแปลงนโยบายของรัฐบาลที่เกี่ยวข้องกับเขตข้อมูลของคุณ
- การเปลี่ยนแปลงทางสังคมในรูปแบบรายได้ของประชากร การเปลี่ยนแปลง life style ของคนในเมือง
- กิจกรรมของคนในท้องถิ่น (Event ด้านสร้างสรรค์สังคม งานรวมพลจิตอาสาช่วยชาติ) เป็นต้น

ข้อสังเกต : วิธีการที่มีประโยชน์เมื่อดูโอกาส คือ การดูที่จุดแข็งและถามตัวเองว่าสิ่งเหล่านี้เปิดโอกาสใดๆ ให้สามารถทำอะไรซักอย่างที่จะเหนือกว่าคู่แข่ง หรือ เพิ่ม Market Share ได้หรือไม่? หรือดูที่จุดอ่อนของคุณและถามตัวเองว่าคุณจะมีโอกาสที่จะกำจัดจุดอ่อนพวกนี้หรือไม่? ภายใต้สถานการณ์ปัจจุบัน และสามารถเกิดขึ้นได้จริงในระยะเวลาอันสั้น

ภัยคุกคาม (TREATS) หมายถึง สภาพแวดล้อมภายนอกที่คุกคามต่อการดำเนินงานขององค์กร สภาพแวดล้อมเหล่านี้ได้แก่ เศรษฐกิจ สังคม วัฒนธรรม เทคโนโลยีและการแข่งขัน

การตั้งคำถามสำหรับ การวิเคราะห์ภัยคุกคาม ขององค์กร อาทิ

- อุปสรรคที่อยู่ตรงหน้า คือ อะไร?
- คู่แข่งกำลังทำอะไร?
- คุณภาพและมาตรฐานที่กำกับหรือกำหนด สำหรับสินค้าหรือบริการขององค์กรมีการเปลี่ยนแปลงหรือไม่?
- เทคโนโลยีที่เปลี่ยนแปลงไปเป็นอันตรายกับตำแหน่งทางธุรกิจขององค์กรหรือไม่?
- องค์กรมีหนี้เสียกับธนาคาร หรือมีปัญหาด้านสภาพคล่องทางการเงินหรือไม่?
- อะไรเป็นจุดอ่อนที่รุนแรง และมีผลกระทบกับการดำเนินงานขององค์กร?

เครื่องมือในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก อาจใช้ 5 Force Model หรือ PEST Analysis มาช่วยสร้างความเชื่อมั่นในการวิเคราะห์ได้ เพื่อไม่ให้มองข้ามปัจจัยต่าง ๆ ที่สำคัญ ดังนี้

(๑) การเมือง (Political Component = P) เป็นการวิเคราะห์นโยบายและกฎเกณฑ์ต่างๆ ของภาครัฐ ที่น่าจะมีผลทั้งในเชิงบวกและเชิงลบ ต่อการดำเนินงานขององค์กร เช่น External Environment? นโยบายของรัฐบาล แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ กฎหมาย มติคณะรัฐมนตรี และกฎระเบียบต่างๆ ความมั่นคงของรัฐบาล บทบาทของกลุ่มผลประโยชน์และกลุ่มพลังทางการเมือง ความขัดแย้งและความรุนแรงทางการเมือง พฤติกรรมทางการเมือง กลุ่มผู้มีอิทธิพล / เครือข่ายพันธมิตร ฯลฯ

(๒) เศรษฐกิจ (Economic Component = E) เป็นการวิเคราะห์เศรษฐกิจระดับมหภาค / ระดับจุลภาค ซึ่งหมายถึงระบบเศรษฐกิจทั้งในและ ระหว่างประเทศที่เกี่ยวกับการดำเนินงานขององค์กร อาทิ อัตราการขยายตัวทางเศรษฐกิจ ผลผลิตมวลรวมในประเทศ การค้าระหว่างประเทศและดุลการชำระเงิน อัตราดอกเบี้ยและอัตราแลกเปลี่ยนเงินตราต่างประเทศ อัตราการว่างงาน ภาวะการจ้างงานและค่าแรง การลงทุนภาคเอกชน อัตราเพิ่มของระดับราคาและดัชนีราคา ราคาน้ำมันดิบ ภาษีอากรและการใช้จ่ายของรัฐบาล หนี้สาธารณะ เงินคงคลัง การเงิน การธนาคาร สภาพปัญหาของสาขาการพัฒนา / บริการ ฯลฯ

(๓) สังคมและวัฒนธรรม (Socio cultural Component = S) เป็นการวิเคราะห์สภาวะทางสังคมและวัฒนธรรม ซึ่งหมายถึงโครงสร้างทางสังคมที่เกี่ยวข้อง กับการดำเนินงานขององค์กร อาทิ ระดับการศึกษาและอัตราการรู้หนังสือของประชากร จำนวนประชากร โครงสร้างของประชากร ขนบธรรมเนียมประเพณี ความเชื่อ ค่านิยมและวัฒนธรรม แบบแผนการดำเนินชีวิตและพฤติกรรม การประกอบอาชีพ คุณภาพชีวิต ลักษณะของชุมชน และการตั้งถิ่นฐาน การอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม การกระจายรายได้และความเป็นธรรมในสังคม สภาพของบ้านเมืองและลักษณะทางภูมิศาสตร์ โครงสร้างพื้นฐาน ระบบสาธารณสุข โภค สาธารณูปการ การคมนาคม และการติดต่อสื่อสาร ระบบนิเวศน์และสิ่งแวดล้อม ฯลฯ

(๔) เทคโนโลยี (Technological Component = T) เป็นการวิเคราะห์สภาพการเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยีที่จะมีผลต่อการดำเนินงาน เช่น การผลิต คิดค้นเทคโนโลยีต่างๆ ความรู้และวิทยาการแขนงต่างๆ การใช้เทคโนโลยีเพื่อการสื่อสาร การแลกเปลี่ยนความรู้ระหว่างองค์กร ความก้าวหน้าในการวิจัยและพัฒนาในสาขาที่เกี่ยวข้อง รวมถึง การเสริมสร้างประสิทธิภาพการผลิตและการให้บริการโดยใช้อุปกรณ์อัตโนมัติต่าง ๆ

ในการประเมินสมรรถนะขององค์กรถือว่าเป็นความจำเป็นอย่างยิ่งในการสร้างความยั่งยืนในการพัฒนา เนื่องจากจะทำให้เราได้รู้สภาพความเป็นจริงว่าองค์กรของเรามีสมรรถนะอย่างไร อาจเปรียบได้กับการตรวจร่างกายของคนเพื่อที่จะทราบถึงความแข็งแรงและสมบูรณ์ และค้นหาโรคภัยต่างๆ ในกรณีองค์กรก็เช่นเดียวกัน การค้นพบจุดอ่อนก็เปรียบการค้นพบโรคที่จำเป็นต้องได้รับการเยียวยารักษาให้หายหรือทุเลาลงไป เพื่อพร้อมที่จะดำรงอยู่อย่างมั่นคงและสามารถไปสู่เป้าหมายที่ฝันไว้ให้ได้นั่นเอง

๕.๓ วิธีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม โดยเริ่มจากการสร้างพันธกิจสมมุติขึ้นมาเพื่อนำไปจัดทำกรอบวิเคราะห์ จุดอ่อน จุดแข็ง โอกาส และข้อจำกัดที่มีผลต่อความสำเร็จหรือความล้มเหลว ประกอบด้วย

- 1) ภารกิจหลักตามกฎหมาย เป็นภารกิจที่องค์กรต้องทำตามนัยกฎหมายและหลักการที่ถูกต้อง
- 2) ภารกิจหลักที่ได้รับมอบหมาย เป็นภารกิจที่ได้อำนาจหรือได้รับมอบหมายจากผู้มีอำนาจมอบหมายให้ดำเนินการ หรือเป็นภารกิจตามวัตถุประสงค์ขององค์กร
- 3) ภารกิจหลักที่สาธารณชนคาดหวัง เป็นภารกิจที่ผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง หรือสาธารณชนมีความคาดหวังให้องค์กรมีการพัฒนาและแก้ไขปัญหา

รวมภารกิจ 3 ด้านข้างต้น เพื่อกำหนดกรอบการวิเคราะห์สภาวะแวดล้อม (SWOT Analysis) รวมทั้งนำไปสู่การสร้างวิสัยทัศน์ โดยจะได้ข้อความชุดหนึ่งที่บอกได้ว่า องค์กรทำอะไร เพื่อใคร มีขนาดในการดำเนินการแค่ไหน และมีวิธีการอย่างไร ซึ่งจะเป็นกรอบ ภารกิจหลักและเงื่อนไข มาตรฐาน และคุณภาพที่ต้องทำ รวมทั้งภารกิจหลักและเงื่อนไขที่เกี่ยวข้องและต้องทำ

๕.๔ วิธีวิเคราะห์ตัวแปร จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และภัยคุกคาม ตัวแปรคือสิ่งที่มีอิทธิพลที่สำคัญต่อองค์กรให้เกิดความสำเร็จและหรือล้มเหลวได้ โดยตัวแปรที่กล่าวถึงนี้จะนำกรอบของพันธกิจสมมุติ มาประกอบในการพิจารณาประเมินผลกระทบของสภาวะแวดล้อมด้านการเกษตรของประเทศไทย ซึ่งประกอบด้วย 2 ด้าน คือ

- 1) ปัจจัยภายใน คือสิ่งที่มีอยู่ กำกับได้ ซึ่งช่วยให้เราประสบความสำเร็จ หรือเป็นสิ่งที่ขัดขวางการก้าวไปสู่ความสำเร็จ

ตัวแปร "เรา" ที่มีบทบาทเป็น "บวก" ก่อให้เกิดสภาวะแวดล้อม "จุดแข็ง" (S)

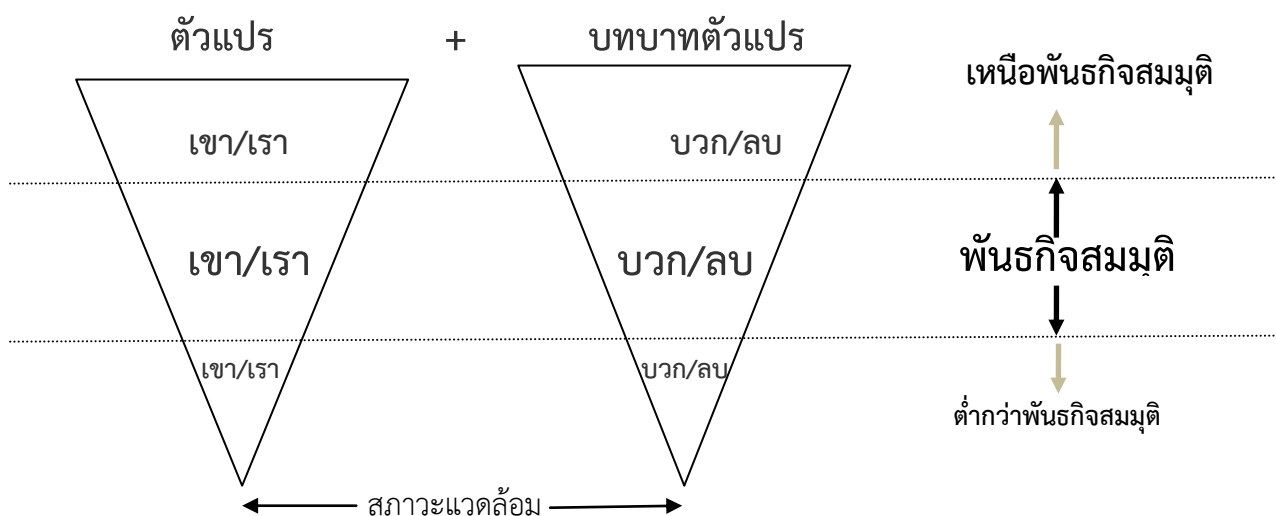
ตัวแปร "เรา" ที่มีบทบาทเป็น "ลบ" ก่อให้เกิดสภาวะแวดล้อม "จุดอ่อน" (W)

- 2) ปัจจัยภายนอก คือสิ่งที่มีผลต่อเราและเป็นสิ่งที่กำกับให้เกิดความเปลี่ยนแปลงตามได้ยาก หรือไม่ได้ มีทั้งผลทางดี และไม่ดี

ตัวแปร "เขา" ที่มีบทบาทเป็น "บวก" ก่อให้เกิดสภาวะแวดล้อม "โอกาส" (O)

ตัวแปร "เขา" ที่มีบทบาทเป็น "ลบ" ก่อให้เกิดสภาวะแวดล้อม "ภาวะคุกคาม" (T)

สภาวะแวดล้อมที่ชัดเจน = ตัวแปร + บทบาทตัวแปร



๕.๕ การตรวจสอบตัวแปรสภาพแวดล้อม ก่อนนำตัวแปรจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และภัยคุกคามที่หามาได้ ไปวิเคราะห์ SWOT ควรตรวจสอบอีกครั้ง เมื่อมีข้อผิดพลาด โดย

- 1) บทบาทตัวแปร เป็นบทบาทที่สำคัญที่สุดจริงหรือไม่
- 2) ตัวแปรที่มีอิทธิพล สำคัญมากพอที่จะทำให้เกิดผลสำเร็จล้มเหลวจริงหรือไม่
- 3) กำหนดสถานะถูกต้องหรือไม่ เป็นจุดแข็งหรือโอกาส เป็นจุดอ่อนหรือภัยคุกคาม (เขา/เรา บวก/ลบ)
- 4) จุดอ่อนขัดแย้งจุดแข็ง โอกาสขัดแย้งภัยคุกคาม หรือไม่ ภาวะใดเท็จ/จริง อะไรถูก/ผิด
- 5) สาระสมบูรณ์หรือไม่ (ตัวแปรและบทบาท) ขยายสถานการณ์เกิน เท็จจริงเพียงใด
- 6) สาระยาวเกินไป วกวน เป็นการเล่าเรื่อง ขาดประเด็นหรือไม่ อะไรเป็นประเด็นหลัก
- 7) สาระเท็จจริงเพียงใด กลุ่มย่อยได้หารือ และเห็นพ้องร่วมกันจริงหรือไม่
- 8) มีสถานะแวดล้อม ครอบคลุม ลึกซึ้ง ชัดเจนพอ ยังมีประเด็นที่มีความสำคัญอื่นอีกหรือไม่
- 9) ทุกสถานะแวดล้อมอยู่ในขอบข่าย ที่อยู่ในขอบข่ายของพันธกิจสมมุติแค่ไหน เพียงใด

๕.๖ การจัดลำดับความสำคัญของตัวแปร ตัวแปรที่ตรวจสอบข้อเท็จจริงตามข้อมูลที่มีอยู่และข้อ ๕.๖ และให้นำมาจัดลำดับความสำคัญก่อนนำเข้าตาราง MATRIX ซึ่งอาจทำได้หลายวิธี แต่ในที่นี้ขอยก 9Y;VPJK' 2 วิธี คือ

1) **การกำหนดระดับช่วงคะแนนในแต่ละระดับขั้น (RANKING SCALE)** โดยพิจารณาจาก “ตัวแปรที่มีศักยภาพส่งผลกระทบต่อกลุ่ม (Potential impact)” และ “เป็นตัวแปรที่มีความสำคัญเชิงเปรียบเทียบ (relative important)” โดยใช้เกณฑ์ปริมาณต่ำมาก ต่ำ กลาง สูง สูงมาก จากนั้นนำเอาเกณฑ์นี้มาคำนวณเป็นคะแนนโดยให้ค่าต่ำมาก = 1, ต่ำ = 2, กลาง = 3, สูง = 4, สูงมาก = 5 แล้วรวมเป็นคะแนนของแต่ละข้อ และให้ค่าเป็นเครื่องหมายบวก (+)

ตัวอย่าง

ตัวแปร	จุดแข็ง/จุดอ่อน/โอกาส...ที่มีศักยภาพส่งผลกระทบต่อกลุ่ม					จุดแข็ง/จุดอ่อน/โอกาส...ที่มีความสำคัญเชิงเปรียบเทียบ					รวม
	สูงมาก	สูง	กลาง	ต่ำ	ต่ำมาก	สูงมาก	สูง	กลาง	ต่ำ	ต่ำมาก	
๑.	/					/					10
2.	/							/			8
3.				/				/			5
4.		/				/					9

2) **ระบบการวัดผลการปฏิบัติงานที่ครอบคลุมด้านต่างๆ ที่เกี่ยวข้องไว้ครบถ้วน (Balanced Scorecard : BSC)** โดยให้นำหน้าทักตามมุมมอง ๔ ด้านคือ

(1) ความคุ้มค่าด้านการเงิน (Financial) เป็นเรื่องเกี่ยวกับการเพิ่มรายได้ การลดต้นทุน การเพิ่มผลผลิต การใช้ประโยชน์ทรัพย์สิน การลดความเสี่ยง

(2) ประสิทธิภาพตามพันธกิจ (Internal Business Processes) เป็นการวัดที่ดูถึงความสมบูรณ์ของกระบวนการทำงานภายในองค์กร เป็นการพัฒนาปรับปรุงกระบวนการทำงานเพื่อสร้างคุณค่า ให้แก่ลูกค้าขององค์กร

ตัวแปร	กลุ่มที่ ๑.1	กลุ่มที่ ๑.๒	กลุ่มที่ ๒.๑	กลุ่มที่ ๒.๒	กลุ่มที่ -๓.๑	กลุ่มที่ ๓.๒	Average	SD
						interval		

ข้อสังเกต สภาวะแวดล้อมที่กำหนด ต้องมีตัวแปรที่มีอันดับความสำคัญสูงและมากพอแก่การนำไปกำหนดองค์ประกอบหลักของแผน

๖. การยกร่างเป้าประสงค์ และทิศทางการพัฒนา

๖.๑ แนวคิดและจินตนาการร่างวิสัยทัศน์ เป็นการมองจากปัจจุบัน ไปสู่นาคต โดยคาดการณ์ใช้ประโยชน์จากโอกาส หรือคาดการณ์ขยายตัวจากจุดแข็ง คาดการณ์แก้ไขจุดอ่อน หรือคาดการณ์ป้องกันภัยคุกคาม ซึ่งต้องเป็นภาพดังนี้

- ๑) เป็นภาพที่มีความสมเหตุสมผลและอาจเป็นจริงได้สูง สามารถผูกเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องได้
- ๒) มี/เป็นประเด็นที่สำคัญ ต้องให้ความสนใจ เป็นภาพที่เกิดจากแนวโน้มหรือพลิกผัน(คาดคิดไม่ถึง)ได้
- ๓) เป็นข้อมูลพื้นฐานที่สำคัญ ช่วยแนะเป้าประสงค์ และทางเลือกได้
- ๔) สภาวะที่ไม่แน่นอนสูง เพราะปัจจุบัน เป็นยุคที่มีภาวะขยายตัวซับซ้อนและขัดแย้ง อนาคตเป็นทั้งแนวโน้มและสิ่งไม่แน่นอนพลิกผันได้ การชี้แนวทางไม่ควรเป็นแนวทางเดียว
- ๕) จินตนาการต้องกล้าคิดนอกกรอบและคิดอย่างสร้างสรรค์ และชักนำให้เกิดเป้าหมายและยุทธศาสตร์ที่รองรับทุกภาวะ

กล่าวโดยสรุปได้ว่า

วิสัยทัศน์ เป็นการระบุสถานะภาพที่มี Focus และผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง – ประชาชนปรารถนาที่สมเหตุผล หรือเป็นสิ่งท้าทายที่ชี้ให้เห็นถึงระดับพัฒนาที่องค์กรมุ่งมั่นจะทำ หรือสิ่งที่แสดงให้เห็นว่าอนาคตประชาชนและสังคมสาธารณะจะได้ประโยชน์อะไร

พันธกิจ เป็นการระบุเงื่อนไขสำคัญยิ่งยวด ที่ต้องทำซึ่งองค์กรคงอยู่เพื่อทำเงื่อนไขนี้ได้ หรือ กิจธุระที่ต้องทำร่วมกันอย่างมีบูรณาการ เพื่อจะบรรลุวิสัยทัศน์ที่กำหนด หรือ กระบวนการสู่ผลสัมฤทธิ์ที่มีคุณค่าตามความต้องการของสาธารณะ (ลูกค้า/มีมูลค่าทางการตลาด) หรือ บรรดาเทคนิคหรือพิธีการหลักที่องค์กรต้องเสริมสมรรถนะให้ทำเป็น ทำได้ ในอนาคต หรือ ค่านิยมหลักและ/วัฒนธรรมองค์กรที่สำคัญที่สุดที่จะช่วยผลักดันองค์กรไปสู่วิสัยทัศน์หรือไม่

วัตถุประสงค์หลัก เป็นเกณฑ์ที่ต้องบรรลุที่นำไปสู่การกำหนดดัชนีเพื่อการประเมินผลได้อย่างชัดเจน หรือ เป็นเกณฑ์ที่ต้องบรรลุ ที่สะท้อนข้อคำนึงหลักในการปฏิรูประบบราชการที่เน้นผลสัมฤทธิ์ มีประสิทธิภาพ/ประสิทธิผล ด้านการเงิน การสนองความต้องการประชาชน สมรรถนะการบริหารจัดการที่ดี สมรรถนะการอยู่รอดและแข่งขันได้ หรือเป้าหมาย/ผลลัพธ์ (END) หรือเพียงระบุวิถีทาง (MEAN) ไปสู่เป้าหมาย/ผลลัพธ์ที่ต้องการ หรือให้เห็นผลกระทบของการใช้แผน ที่ก่อให้เกิดการพัฒนาในด้านต่างๆ ที่ดีกว่าปัจจุบันเพียงไร

๖.๒ การยกร่างยุทธศาสตร์ การสร้างกลยุทธ์ทางเลือกกระทำในขอบเขตจุดอ่อน จุดแข็ง โอกาสและอุปสรรคของกลุ่ม โดยใช้วิธีการเรียกว่า SWOT matrix ดังนี้

- 1) แยกจุดอ่อน จุดแข็ง โอกาส และอุปสรรคตามประเภทหน้าที่ของกลุ่ม ในที่นี้ แยกเป็นการบริหารบุคคล การเงิน การผลิต และการตลาด
- 2) คัดเฉพาะจุดอ่อน จุดแข็ง โอกาส และอุปสรรคที่มีคะแนนสูง ซึ่งปัจจัยเหล่านี้เป็นปัจจัยที่มีความสำคัญ ส่วนจุดอ่อน จุดแข็งที่มีคะแนน ต่ำจะไม่นำมาพิจารณา แต่สามารถย้อนกลับไปพิจารณาปัจจัยที่มีคะแนน ต่ำได้
- 3) เรียงจุดอ่อน จุดแข็ง โอกาส และอุปสรรคตามลำดับคะแนนโดยจำแนกตามการบริหารบุคคล การเงิน การผลิต และการตลาด
- 4) สร้างตาราง matrix ของแต่ละประเภท โดยจุดแข็งและจุดอ่อนที่เรียงคะแนนไว้แล้วอยู่ในแนวนอน และโอกาสและอุปสรรคที่เรียงคะแนนไว้แล้วอยู่ในแนวตั้ง

	จุดแข็ง	จุดอ่อน
	1.------(10) /A 2.------(10) /A 3.------(9) /B 4.------(8) /B 5.------(8)/C 6.....	1.------(10) /A 2.------(10) /A 3.------(9) /B 4.------(8) /B 5.------(8)/C 6.....
โอกาส 1.------(10) /A 2.------(10) /A 3.------(9) /B 4.------(8) /B 5.------(8)/C 6.....		
ภัยคุกคาม 1.------(10) /A 2.------(10) /A 3.------(9) /B 4.------(8) /B 5.------(8)/C 6.....		

6.3 สร้างกลยุทธ์ทางเลือก

ตาราง SWOT กลยุทธ์ทางเลือกขององค์การจะมีอยู่ 4 อย่าง ซึ่งในทางปฏิบัติแล้วอาจจะดำเนินผสมกันได้ คือ

1) ยุทธศาสตร์เชิงรุก (SO STRATEGIES) เมื่อผลของการพิจารณาปัจจัยที่เป็นกุญแจแห่งความสำเร็จทั้งสภาพแวดล้อมภายในและภายนอกอยู่ในช่องจุดแข็งและโอกาส (O) เป็นยุทธศาสตร์เพื่อการบรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ เมื่อผู้ดำเนินการมีจุดแข็งและโอกาสเอื้ออำนวย

๒) ยุทธศาสตร์เชิงพัฒนา (WO STRATEGIES) เมื่อปัจจัยแห่งความสำเร็จของสภาพแวดล้อมภายในไปอยู่ในช่องจุดอ่อน (W) แต่ปัจจัยแห่งความสำเร็จของสภาพแวดล้อมภายนอกอยู่ในช่องโอกาส (O) เป็นยุทธศาสตร์ที่ปรับจุดอ่อนให้เป็นจุดแข็ง เพื่อให้สามารถดำเนินยุทธศาสตร์เชิงรุกได้เมื่อโอกาสเอื้ออำนวยแต่ผู้ดำเนินการมีจุดอ่อน

๓) ยุทธศาสตร์เชิงรับ (ST STRATEGIES) เป็นยุทธศาสตร์ที่ปรับอุปสรรคให้เป็นโอกาสเพื่อให้ดำเนินยุทธศาสตร์เชิงรุกได้ หากผู้ดำเนินการมีจุดแข็งแต่โอกาสไม่เอื้ออำนวยให้เนื่องจากปัจจัยแห่งความสำเร็จของสภาพแวดล้อมภายในอยู่ในช่องจุดแข็ง (S) แต่ปัจจัยแห่งความสำเร็จของสภาพแวดล้อมภายนอกในช่องอุปสรรค (T)

๔) ยุทธศาสตร์เชิงถอย (WT STRATEGIES) เป็นยุทธศาสตร์ที่ปรับการดำเนินงานเพื่อการบรรลุวัตถุประสงค์ไปเป็นรูปแบบอื่น เนื่องจากปัจจัยแห่งความสำเร็จของสภาพแวดล้อมภายในอยู่ในช่องจุดอ่อน (W) และปัจจัยแห่งความสำเร็จของสภาพแวดล้อมภายนอกอยู่ในช่องอุปสรรค (T)

ทั้งนี้ ในการจับคู่ที่นี้อาจใช้จุดแข็งหรือโอกาสมากกว่าหนึ่งข้อก็ได้

	จุดแข็ง (S)	จุดอ่อน (W)
	1.------(10) /A 2.------(10) /A 3.------(9) /B 4.------(8) /B 5.------(8)/C 6.....	1.------(10) /A 2.------(10) /A 3.------(9) /B 4.------(8) /B 5.------(8)/C 6.....
โอกาส (O) 1.------(10) /A 2.------(10) /A 3.------(9) /B 4.------(8) /B 5.------(8)/C 6.....	SO = ยุทธศาสตร์เชิงรุก S1 S5 O2..... S2 S6 O 1.....	WO = ยุทธศาสตร์เชิงพัฒนา W1O1 O2 W3 W5 O2 O5
ภัยคุกคาม (T) 1.------(10) /A 2.------(10) /A 3.------(9) /B 4.------(8) /B 5.------(8)/C 6.....	ST = ยุทธศาสตร์เชิงรับ S1 S4 T1.... S2 S3 S5 T1 T3 T4.....	WT = ยุทธศาสตร์เชิงถอย T1 T2 T4 W1 W3... T2 T5 W3... T4 W1...

6.4 ข้อพิจารณาในการตัดสินใจเลือกยุทธศาสตร์

ในการตัดสินใจเลือกยุทธศาสตร์ใด ๆ จำเป็นต้องคำนึงถึงบรรทัดฐานและเงื่อนไขบางประการดังต่อไปนี้

1) บรรทัดฐานหลัก

- ต้องตอบสนองต่อสภาพแวดล้อมภายนอก

- ต้องคำนึงถึงการรักษาสถานภาพและรายได้เปรียบในการแข่งขัน
- ในแต่ละด้านที่กำหนดต้องมีความสอดคล้องกัน
- ต้องคำนึงถึงความยืดหยุ่น
- ต้องสอดคล้องกับภารกิจและวัตถุประสงค์
- ต้องมีความเป็นไปได้ในการดำเนินงาน

2) เงื่อนไขที่ต้องพิจารณา

- ความเพียงพอของทรัพยากรโดยเฉพาะทางการเงิน
- ทักษะคติในเชิงบวก
- สมรรถนะขององค์การโดยรวม

๖.๕ เงื่อนไข ข้อจำกัด และเทคนิคของกระบวนการวิเคราะห์ SWOT

1) การตระหนักถึงความต้องการเปลี่ยนแปลงอย่างมีนัยสำคัญของผู้นำ เป็นเงื่อนไขเบื้องต้นสำหรับการทำกระบวนการวิเคราะห์ SWOT หากผู้นำของกลุ่มไม่มีความต้องการเปลี่ยนแปลงหรือพัฒนากรุ่มด้วยสาเหตุใดก็ตาม ผู้นำจะไม่ให้ความร่วมมือหรือไม่สนใจเท่าที่ควร การดำเนินกระบวนการวิเคราะห์ SWOT จะเป็นไปได้ยากและจะไม่เกิดประโยชน์แต่อย่างใด

2) ความสามารถมองการณ์ไกลของผู้นำและการเสริมข้อมูลจากวิทยากรภายนอก เป็นทั้งเงื่อนไขและขีดจำกัดของผู้เข้าร่วม จากการวิจัยพบว่า ผู้เข้าร่วมมีความตื่นตัวต่อการรับข้อมูลและการเรียนรู้เมื่อเปรียบเทียบกับชาวบ้านทั่ว ๆ ไป เขาได้ไปศึกษาดูงานในที่ต่าง ๆ และเข้าร่วมการอบรมโดยการสนับสนุนของหน่วยงานภายนอก ทำให้ผู้เข้าร่วมมีการพัฒนาความสามารถในการคิดอย่างจริงจัง และยอมรับการเปลี่ยนแปลงความคิดเป็นอันมาก ความสามารถเหล่านี้เป็นเงื่อนไขที่สำคัญที่ทำให้การใช้กระบวนการวิเคราะห์ SWOT มีประสิทธิภาพ

3) ความสอดคล้องกับบริบทสังคมวัฒนธรรมชนบท กระบวนการวิเคราะห์ SWOT ต้องถูกดัดแปลงให้มีความสอดคล้องกับบริบทสังคมวัฒนธรรมชนบทในด้านภาษา ช่วงเวลา สถานที่สถานภาพหญิงชาย ความคุ้นเคย และความเป็นอาชีพเกษตรกร ซึ่งบริบทเหล่านี้้อาจกลายเป็นข้อจำกัดของกระบวนการวิเคราะห์ SWOT ได้

4) ผู้เข้าร่วมและจำนวน เพื่อให้กลยุทธ์ที่ได้มีผลในการปฏิบัติ ผู้เข้าร่วมควรเป็นผู้นำหลักกรรมการบริหาร และผู้ปฏิบัติหลัก ซึ่งกลุ่มคนเหล่านี้เป็นตัวจักรสำคัญในการทำงานให้กับกลุ่ม เงื่อนไขการเลือกบุคคลเป็นผู้เข้าร่วมจึงต้องอิงอยู่ในหลักการ “คนทำ คือคนกำหนด และคนกำหนด คือ คนทำ” ส่วนจำนวนผู้เข้าร่วมที่มีความเหมาะสมกับกระบวนการ SWOT งานวิจัยพบว่า จำนวน 10 – 15 คน เป็นจำนวนที่เหมาะสมเพราะกระบวนการ SWOT ต้องการอภิปรายและการใช้ความคิด

5) การป้องกันตนเอง ข้อจำกัดประการหนึ่งของกระบวนการ SWOT คือ ผู้เข้าร่วมจะมีการป้องกันตนเอง ลักษณะการป้องกันตนเองจะเป็นเงื่อนไขของกระบวนการ SWOT ที่ผู้เข้าร่วมต้องลดกลไกการป้องกันตนเองให้น้อยที่สุด วิธีหนึ่งที่อาจลดการป้องกันตนเองได้ คือ คนในกลุ่มหรือองค์กรเป็นผู้กระทำกระบวนการ SWOT เอง ซึ่งอาจทำให้กระบวนการ SWOT มีประสิทธิภาพมากขึ้น

6) ความยากซึ่งเกิดจากตัวกระบวนการ กระบวนการ SWOT มีความยากในตัวของกระบวนการเอง ความยากนี้เป็นข้อจำกัดหนึ่งซึ่งผู้ดำเนินการต้องมีเทคนิคช่วยลดความยุ่งยาก ความยากนี้เป็นข้อจำกัดหนึ่งซึ่งผู้ดำเนินการต้องมีเทคนิคช่วยลดความยุ่งยาก ความยากของกระบวนการ SWOT ที่สำคัญมี 3 ประการ คือ

- การค้นหาจุดอ่อนและจุดแข็งที่เป็นจริงและถูกต้องเป็นความยากประการแรก
- การคาดการณ์โอกาสและอุปสรรคให้ได้ใกล้เคียงเป็นสิ่งที่ยากเช่นกัน

การจับคู่ระหว่างจุดอ่อน จุดแข็ง โอกาส และอุปสรรค เพื่อสร้างกลยุทธ์เป็นสิ่งที่ยากที่สุด

7) **ความต้องการทีมดำเนินการกระบวนการ วิเคราะห์ SWOT** สำหรับองค์กรธุรกิจชุมชนเป็นอีกเงื่อนไขหนึ่ง โดยเฉพาะกระบวนการวิเคราะห์ SWOT เป็นกระบวนการที่มีความยากในตัวเองและเป็นสิ่งใหม่ การหาทีมดำเนินการกระบวนการวิเคราะห์ SWOT เป็นสิ่งที่ต้องระมัดระวัง เพราะต้องจัดหาทีมให้เข้ากับธรรมชาติและบริบทขององค์กรธุรกิจชุมชน

บรรณานุกรม

โธมัส เจ ปีเตอร์ส และโรเบิร์ต เอช วอเตอร์แมน. ค.ศ. 1980. In search of Excellence.

ผศ.ดร.นันทิยา หุตานุกัฏ และ รศ.ดร.ณรงค์ หุตานุกัฏ. swot : การวางแผนกลยุทธ์ธุรกิจชุมชน.

คณะเกษตรศาสตร์ มหาวิทยาลัยอุบลราชธานี. 2545.

รองศาสตราจารย์สมชัย ศรีสุทธิยากร. 2547. การวางแผนกลยุทธ์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ สิงหาคม 2547.

อุทิศ ขาวเอียร. 2552. การวางแผนกลยุทธ์ พิมพ์ครั้งที่ 3 (ฉบับปรับปรุง).

เอกกมล เอี่ยมศรี. 2554. การวิเคราะห์ SWOT Analysis <http://www.oknation.net/blog/newmanagement>.

เอกชัย บุญยาภิธาน. 2553. คู่มือวิเคราะห์ SWOT อย่างมืออาชีพ : --กรุงเทพฯ : ปัญญาชน.