



# การวางแผนธุรกิจ เชิงกลยุทธ์ **ด้วย SWOT**

ดร.ชาลิต ทิทยากร  
IEEE Senior Member

ด้วย



## การจัดการเชิงกลยุทธ์

ประกอบด้วย การดำเนินงาน 3 ขั้นตอน ดังนี้

1. การจัดทำแผนเชิงกลยุทธ์ (formulation of a strategic plan) คือ ขั้นตอนในการตัดสินใจ เพื่ออนาคตขององค์กร ซึ่งจะต้องคำนึงถึงคำถามที่สำคัญ 3 ประการ คือ คำถามแรก การดำเนินธุรกิจในปัจจุบันเป็นเช่นไร ได้แก่ การประเมินสถานะแวดล้อมภายนอก การวิเคราะห์สถานะการแข่งขันของธุรกิจ และการประเมินผลการดำเนินงานของธุรกิจ คำถามที่ 2 เราต้องการจะไปถึงจุดใดในอนาคต ได้แก่ การกำหนดวิสัยทัศน์ ภารกิจ กุญแจแห่งความสำเร็จ (Key Success Factor: KSF) และเป้าหมาย คำถามที่ 3 ทำอย่างไรจึงจะไปถึงจุดนั้น

การดำเนินธุรกิจอุตสาหกรรมให้เจริญก้าวหน้า และดำรงอยู่ได้ดีในสภาพการณ์ปัจจุบันและอนาคตนั้น จะต้องมีการพัฒนาธุรกิจอย่างต่อเนื่อง โดยมีการวิเคราะห์และวางแผนธุรกิจในเชิงกลยุทธ์ที่ชัดเจน ซึ่งวิธีที่นิยมใช้และเป็นที่ยอมรับกันคือ SWOT Analysis

ได้ ได้แก่ การจัดวางกลยุทธ์ 3 ระดับ คือ กลยุทธ์ในระดับองค์กร ระดับธุรกิจและระดับปฏิบัติ

2. การนำแผนไปปฏิบัติ (Implementation of the plan) โดยเริ่มต้นด้วยการกำหนดตัวผู้ปฏิบัติว่าจะต้องดำเนินการตรวจสอบความเหมาะสมของกลยุทธ์กับโครงสร้างขององค์กร และระบบงานต่าง ๆ ภายในองค์กรในส่วนใดได้อย่างไรบ้าง ก่อนการนำแผนไปปฏิบัติต่อไป

3. การติดตาม ประเมินผล และการควบคุม (evaluation and control of the plan) ในการติดตามผลการปฏิบัติการ ซึ่งจะมีการตั้งมาตรฐานการทำงาน และมีการกำหนดว่าจะควบคุม และวัดผลการดำเนินงานอย่างไรบ้าง

## SWOT Analysis

SWOT Analysis เป็นเครื่องมือ หรือกลไกในการบริหารองค์กร ที่นำไปใช้ในการวิเคราะห์สภาวะการแข่งขันขององค์กรธุรกิจ เพื่อที่จะช่วยให้องค์กรธุรกิจดังกล่าว สามารถเข้าใจถึงตัวแปรหลักในเชิงธุรกิจ ที่เป็นจุดอ่อนและจุดแข็งทั้งภายในและภายนอกองค์กร ชื่อเต็มของคำว่า SWOT จึงมาจากคำว่า "Strengths and Weakness ภายในองค์กร และ Opportunities and Threats จากภายนอกองค์กร" วิธีการวิเคราะห์สภาวะการแข่งขันขององค์กรธุรกิจ โดย SWOT Analysis จัดอยู่ในการจัดการวางแผนเชิงกลยุทธ์ ซึ่งจะมีการดำเนินการ 2 ขั้นตอนด้วยกัน คือ ผู้บริหารขององค์กรจะดำเนินการไตร่ตรองถึงตัวแปรหลักต่าง ๆ ในเชิงธุรกิจที่เป็นจุดอ่อนและจุดแข็ง ทั้งภายในและภายนอกองค์กรโดยละเอียด และผู้บริหารเหล่า

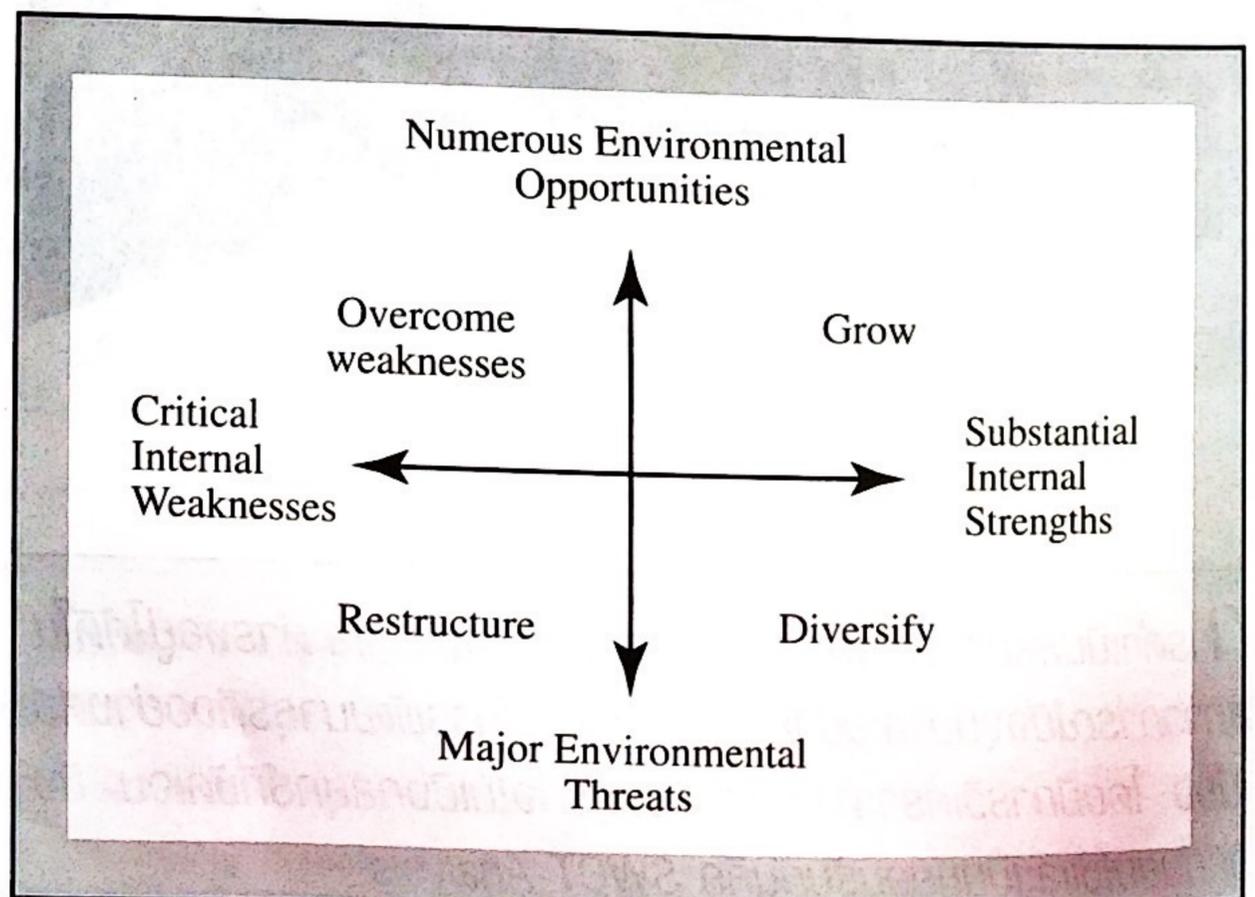
นั้นจะนำตัวแปรหลักในเชิงธุรกิจเหล่านั้น มาพิจารณาหาตำแหน่งที่เหมาะสมในการจัดวางสถานะองค์กรของตนเองลงใน Quadrant ใด Quadrant หนึ่ง ของ SWOT Grid หรือ SWOT Matrix

ดังรูปที่ 1 แสดงกลยุทธ์เชิงธุรกิจไว้ในแต่ละ SWOT Quadrant กล่าวคือกรณีที่ผู้บริหารขององค์กรชี้ชัดว่าองค์กรของตนเองมีทั้งจุดแข็งภายในองค์กร และมีโอกาสในเชิงธุรกิจจากสถานการณ์ภายนอกองค์กรมาก การวิเคราะห์เชิง SWOT จะระบุว่าองค์กรดังกล่าว ควรจะดำเนินการขยายกิจการ (grow) ได้โดยวิธีการต่าง ๆ ในทางธุรกิจ เช่น โดยการควบหรือรวมกิจการกับองค์กรข้างเคียง หรือโดยการเปิดหน่วยงานเพิ่มเติมขึ้นภายในองค์กรของตนก็ได้ แต่ในทางกลับกัน ถ้าผู้บริหารภายในองค์กรต่างชี้ชัดว่าองค์กรของตนเองมีจุดอ่อนภายในองค์กรมาก และมีโอกาสเชิงธุรกิจจากสถานการณ์ภายนอกองค์กรมาก การวิเคราะห์เชิง SWOT ก็จะมีแนวโน้มว่าการดำเนินธุรกิจไปในทิศทางที่ว่า องค์กร

ดังกล่าวควรจะดำเนินการเอาชนะสถานการณ์วิกฤติด้วยการหาแนวร่วมทั้งในแนวตั้งหรือในแนวนอน หรือแม้กระทั่งการเปลี่ยนหรือหักเหทิศทางธุรกิจที่ทำอยู่ (diversification)

สำหรับกรรมวิธีการทำ SWOT Analysis นั้น ค่อนข้างจะตรงไปตรงมา ไม่ซับซ้อน ความเรียบง่ายในการใช้วิธีวิเคราะห์เชิง SWOT นี้เอง ทำให้ SWOT Analysis กลายเป็นเครื่องมือที่มีการนำไปใช้ในการวิเคราะห์สถานการณ์ธุรกิจกันอย่างแพร่หลายทั่วโลก และเป็นที่ยอมรับกันดีทั้งในหมู่นักวิชาการและผู้จัดการมืออาชีพ ทั้งนี้เนื่องจาก SWOT เป็นแนวคิดหลักที่เอื้อประโยชน์ให้ผู้จัดการภายในองค์กรสามารถนำไปประยุกต์ใช้ได้อย่างต่อเนื่อง ในลักษณะสร้างสรรค์ต่อสถานการณ์ต่างๆ ทั้งภายในและภายนอกองค์กรของตนเองได้เป็นอย่างดี

อย่างไรก็ตาม การนำ SWOT Analysis ไปใช้ในการวิเคราะห์ธุรกิจอุตสาหกรรม ก็มีข้อเสียอยู่หลายประการ เช่น



รูปที่ 1 แสดงกลยุทธ์เชิงธุรกิจ

เป็นเครื่องมือเชิงธุรกิจที่มีลักษณะเป็นนามธรรมมากจนเกินไป เกิดการมองต่างมุมเกี่ยวกับโอกาสเชิงธุรกิจจากสถานการณ์ภายนอกองค์กรที่เกิดขึ้นกับผู้บริหารภายในองค์กรเดียวกัน และในการวิเคราะห์สภาวะการแข่งขันขององค์กรธุรกิจด้วย SWOT Analysis มักจะไม่สามารถให้แนวทางชี้แนะที่ชัดเจนให้แก่องค์กรได้

สำหรับวิธีการวิเคราะห์สภาวะการแข่งขันในองค์กรธุรกิจโดย SWOT Analysis จัดอยู่ในขั้นตอนแรก ๆ ของการจัดการเชิงกลยุทธ์ ที่เรียกว่า "การวางแผนในเชิงธุรกิจ" ซึ่งจะมีการดำเนินการ 2 ขั้นตอน ดังนี้

1. การวิเคราะห์สภาวะการดำเนินงานในปัจจุบันขององค์กร เพื่อหาจุดอ่อน จุดแข็ง โอกาส และภัยคุกคามต่าง ๆ ซึ่งจะสามารถดำเนินการได้ตามกรรมวิธีต่าง ๆ กัน ได้แก่

❖ การวิเคราะห์หาโอกาสและภัยคุกคาม จากสถานการณ์ภายนอกองค์กร โดยศึกษาในด้านเศรษฐกิจ สังคม การเมือง เทคโนโลยี และการแข่งขันทางธุรกิจ ที่มาจากสถานการณ์ภายนอกองค์กร ด้วยกรรมวิธีที่เรียกว่า Five Forces Model ดังแสดงในรูปที่ 2 และสามารถยกตัวอย่างได้ดังนี้

ด้านเศรษฐกิจ โดยพิจารณาว่าสภาวะเศรษฐกิจโดยรวม จะมีผลกระทบต่อ การดำเนินธุรกิจขององค์กรได้มากน้อยเพียงใด ดำเนินการคาดการณ์สภาวะเศรษฐกิจในอนาคตว่าจะก่อให้เกิดโอกาส หรือข้อจำกัดในการทำธุรกิจขององค์กรได้อย่างไรหรือไม่ โดยพิจารณาตัวแปรด้านเศรษฐกิจคือ อัตราการเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจ และโครงสร้างทางเศรษฐกิจ อัตราการแลกเปลี่ยนเงินตราต่างประเทศ อัตราดอกเบี้ย อัตราเงินเฟ้อ รายได้ประชากร อัตราค่าแรง และงบประมาณของรัฐด้านการลงทุน รวมถึงค่าใช้จ่ายต่างๆ ของรัฐ

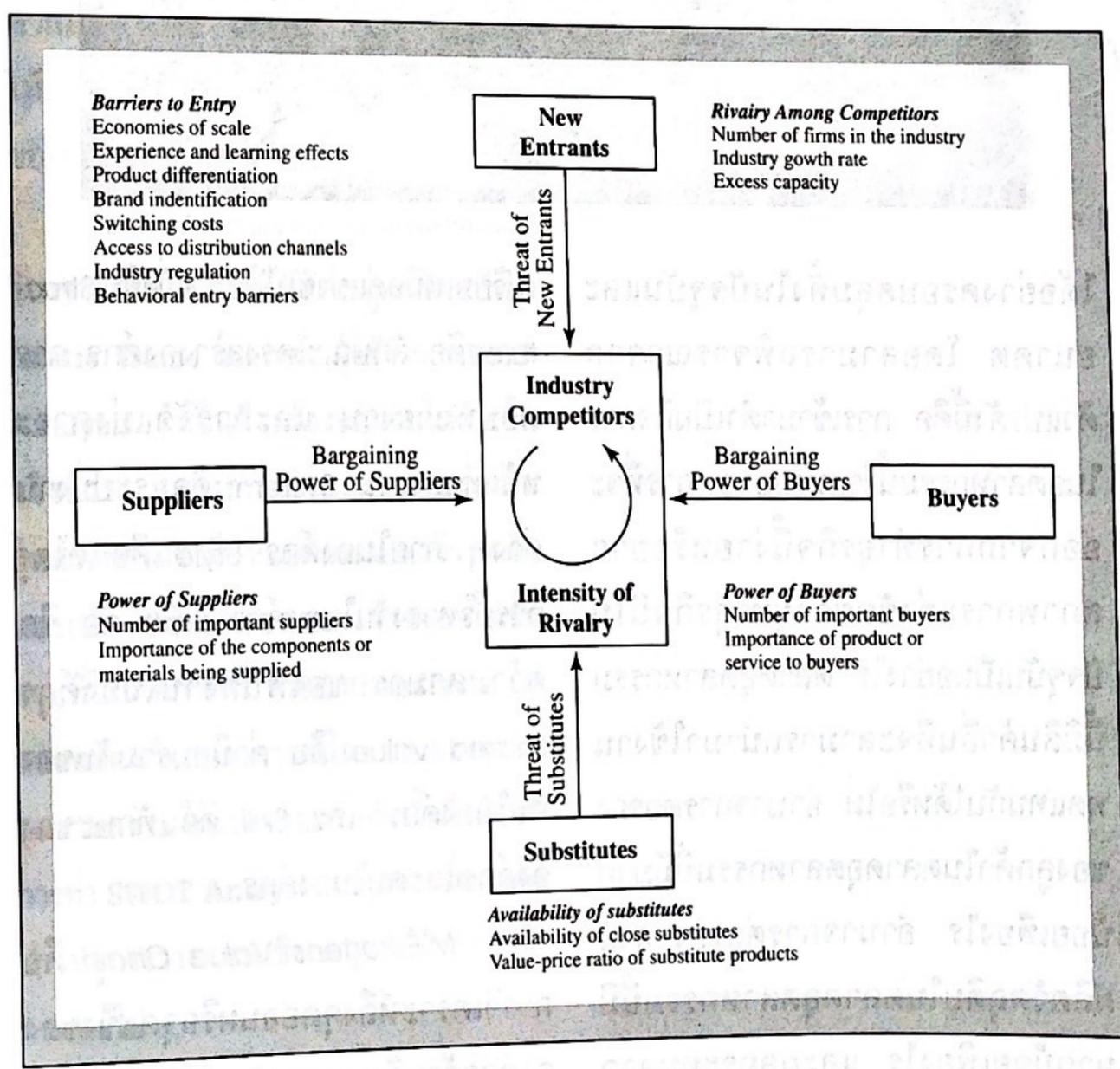
ด้านสังคม เป็นการวิเคราะห์ตัวแปรทางสังคมคือ จำนวนและอัตราการเจริญเติบโตของประชากร ขนาดของครอบครัว จำนวนกลุ่มอาชีพต่าง ๆ การกระจายของอายุ ระดับการศึกษา และการฝึกอบรม ตลอดจนคุณภาพชีวิตที่มีผลต่อโอกาสและอุปสรรคในการดำเนินธุรกิจ

ด้านการเมืองและกฎหมาย เช่น การกำหนดมาตรฐานสากลด้านสิ่งแวดล้อม ISO 14000 จะมีผลกระทบต่อ การส่งออกหรือไม่ (WTO) โดยพิจารณาตัวแปรด้านภาษีมูลค่าเพิ่มและภาษีอื่น ๆ กฎหมายแรงงาน กฎหมายสิ่งแวดล้อม เสถียรภาพของรัฐบาล ข้อกำหนดด้าน

มาตรฐานสากล นโยบายการค้าเสรี และกฎหมายลิขสิทธิ์

ด้านเทคโนโลยี เช่น การใช้ระบบสื่อสารอินเทอร์เน็ตหรือเว็บไซต์มาช่วยงานด้านการตลาด และเป็นช่องทางการจำหน่ายสินค้าขององค์กร เพื่อสามารถช่วยเพิ่มยอดขาย หรือประสิทธิภาพขององค์กรธุรกิจได้หรือไม่ โดยพิจารณาตัวแปรดังนี้คือ ความก้าวหน้าด้านการสื่อสารและการขนส่ง ความก้าวหน้าด้านคอมพิวเตอร์ การวิจัยและพัฒนาผลิตภัณฑ์ การถ่ายทอดเทคโนโลยี และวงจรชีวิตของสินค้า

ด้านการแข่งขันทางธุรกิจ เช่น กิจกรรมขององค์กรมีข้อได้เปรียบเหนือคู่แข่งในปัจจุบันในด้านเทคโนโลยี ด้านการผลิต หรือด้านคุณภาพสินค้าอย่างไรหรือไม่ กิจกรรมขององค์กรมีข้อเสียเปรียบเมื่อเทียบกับคู่แข่งในด้านราคา



รูปที่ 2 The Five Force Model

ที่มา : M.E.Porter. 1980. Competitive Strategy. New York: Free Press, p.4.

หรือคุณภาพของการให้บริการหรือไม่ สำหรับการวิเคราะห์สภาวะการแข่งขันเชิงธุรกิจอุตสาหกรรมในปัจจุบัน มักจะใช้เครื่องมือวิเคราะห์เชิงธุรกิจที่เรียกว่า "Five Forces Model" (Five forces model) เป็นผลงานใหม่ ที่ได้รับความนิยมในการนำมาใช้วิเคราะห์โครงสร้างธุรกิจอุตสาหกรรม รวมถึงระดับผลกำไรเฉลี่ยและความน่าสนใจของภาคอุตสาหกรรมต่าง ๆ) ซึ่งจะสามารถวิเคราะห์ถึงการแข่งขันเชิงธุรกิจอุตสาหกรรม

หรือข้อบังคับของรัฐบาลหรือชุมชน ที่มีผลกระทบต่อการดำเนินธุรกิจในตลาดอุตสาหกรรมนี้มีมากหรือน้อยเพียงไร

❖ **การวิเคราะห์สภาพการดำเนินธุรกิจภายในองค์กร** ว่ามีจุดอ่อนหรือจุดแข็งอย่างไร โดยการวิเคราะห์ด้วยกรรมวิธีต่าง ๆ ดังนี้

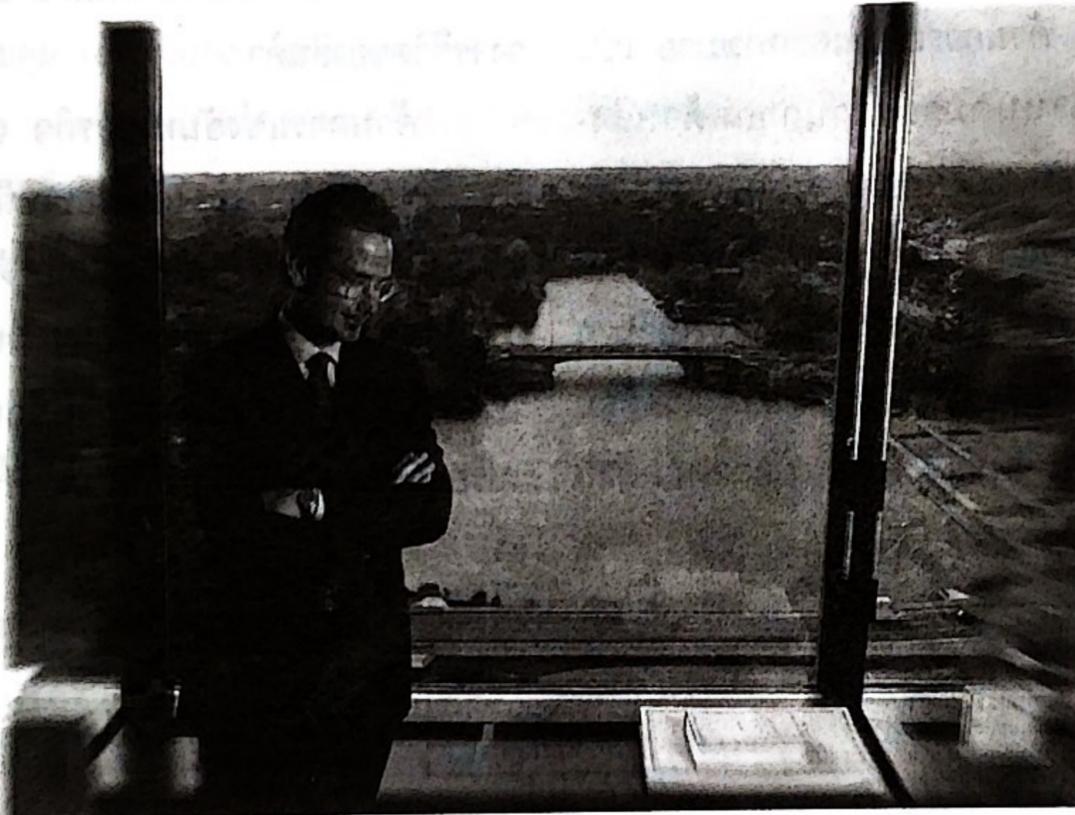
Mc KINSEY's Seven S's Model ได้แก่ การวิเคราะห์ถึงจุดอ่อนหรือจุดแข็งขององค์กรจากตัวแปรต่าง ๆ ได้แก่ Strategy คือ กลยุทธ์ที่จะสร้างข้อได้

ตัวแปรด้านกิจกรรมหลักขององค์กร ได้แก่ Inbound logistic, Operations, Outbound logistic, Marketing and sales, services เป็นต้น ตัวแปรด้านกิจกรรมสนับสนุนขององค์กร ได้แก่ Procurement, Technology development, Human resources management และ Firm infrastructure เป็นต้น

ดำเนินการวิเคราะห์ตามภาระหน้าที่ทางธุรกิจ (business function) ได้แก่ การประเมินด้านการตลาด คือ Product, Price, Promotion, Place และ Corporate image การประเมินผลด้านการดำเนินกิจการและการผลิต รวมถึงการจัดส่งสินค้าและการบริหารสินค้าคงคลัง การประเมินด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล การประเมินด้านการบริหารการเงิน รวมถึงการประเมินสุขภาพองค์กร (ratio analysis) และการประเมินด้านโครงสร้างองค์กรและการจัดการองค์กร

ดำเนินการประเมินทรัพยากรขององค์กร (resource based) ประกอบด้วย ทรัพยากรที่มีตัวตน (tangible assets) ได้แก่ สินทรัพย์ต่างๆ ที่มีบันทึกลงในงบดุลขององค์กร และทรัพยากรที่ไม่มีตัวตน (intangible assets) ได้แก่ ทักษะ ชื่อเสียง ความรู้ ประสบการณ์ ลิขสิทธิ์ และเครื่องหมายการค้าขององค์กร รวมถึงขีดความสามารถในการผลิตสินค้าขององค์กร โดยการประเมินดูว่าทรัพยากรต่างๆ เหล่านี้ เป็นทรัพยากรที่สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าทั้งในปัจจุบันและอนาคตใช่หรือไม่ หรือเป็นทรัพยากรที่ขาดแคลนหาได้ยาก ซึ่งเป็นการสร้างขีดความสามารถที่ยั่งยืน

❖ **ในองค์กรหรือหน่วยงานที่มีขนาดเล็ก** การพิจารณาหาจุดอ่อน จุดแข็ง



ได้อย่างครอบคลุมทั้งในปัจจุบันและอนาคต โดยสามารถพิจารณาจากตัวแปรดังนี้คือ การเข้ามาดำเนินกิจการในอุตสาหกรรมนี้ง่ายหรือยาก การที่จะออกจากการทำธุรกิจนี้ง่ายหรือยาก สภาพการแข่งขันของผู้ทำธุรกิจนี้ในปัจจุบันเป็นอย่างไร ตลาดอุตสาหกรรมนี้มีสินค้าอื่นที่สามารถนำมาใช้งานทดแทนกันได้หรือไม่ อำนาจการต่อรองของลูกค้าในตลาดอุตสาหกรรมนี้มีมากน้อยเพียงไร อำนาจการต่อรองของผู้ผลิตวัตถุดิบในตลาดอุตสาหกรรมนี้มีมากน้อยเพียงไร และผลกระทบจากกลุ่มอื่น ๆ เช่น การออกกฎระเบียบ

เปรียบเหนือคู่แข่งได้อย่างยั่งยืน Structure คือ ลักษณะโครงสร้างองค์กร การมอบหมายงาน และการจัดแบ่งภาระหน้าที่ของงาน System คือ ระบบงานต่างๆ ภายในองค์กร Style คือ สไตล์การบริหารงานในองค์กร Staff คือ ขีดความสามารถของพนักงานในองค์กร Shared value คือ ค่านิยมร่วมกันของคนในองค์กร และ Skill คือ ทักษะขององค์กรและคนในองค์กร

M.E.Porter's Value Chain คือ การวิเคราะห์ถึงจุดอ่อนหรือจุดแข็งขององค์กรด้านกิจกรรมหลัก และกิจกรรมสนับสนุนขององค์กร โดยพิจารณาถึง

การจัดการเชิงกลยุทธ์เป็นสิ่งสำคัญ และจำเป็นอย่างยิ่งสำหรับองค์กรธุรกิจที่ต้องการอยู่รอดในภาวะวิกฤติ เพราะองค์กรธุรกิจดังกล่าวจะสามารถนำการจัดการเชิงกลยุทธ์ไปใช้ในการทำงานเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร

โอกาส และภัยคุกคามต่าง ๆ จะสามารถดำเนินการได้โดยใช้วิธีพิจารณาจากตัวแปรพื้นฐานง่าย ๆ และไม่ต้องใช้กรรมวิธีซับซ้อนเชิงวิชาการ ดังตัวอย่างต่อไปนี้

การพิจารณาด้านโอกาสและภัยคุกคามจากสถานการณ์ภายนอกองค์กร อาจดำเนินการได้จากการศึกษาปัญหาในด้านต่าง ๆ ได้แก่ ปัญหาระหว่างประเทศ ปัญหาทางการเมือง เศรษฐกิจ สังคม และการค้า ปัญหาหน่วยงานราชการ และรัฐวิสาหกิจ และปัญหาหน่วยงานสนับสนุน เช่น NGO, มหาวิทยาลัย นักวิชาการและที่ปรึกษา

การพิจารณาปัญหาการดำเนินธุรกิจภายในองค์กร ว่ามีจุดอ่อนหรือจุดแข็งเป็นอย่างไร อาจดำเนินการได้จากการศึกษาในด้านต่าง ๆ ได้แก่ ภารกิจภายในองค์กร ประสิทธิภาพขององค์กร การจัดการบุคคล และการจัดการด้านการเงิน การผลิต และการตลาด เป็นต้น

2. การนำผลลัพธ์ต่าง ๆ ที่เป็นตัวแปรหลักในเชิงธุรกิจ ซึ่งได้มาจากการวิเคราะห์เชิง SWOT ในขั้นต้นมาพิจารณาหาตำแหน่งที่เหมาะสมในการจัดวาง

สถานะองค์กรของตนเองลงใน Quadrant ใด Quadrant หนึ่ง ของ SWOT Grid หรือ SWOT Matrix เพื่อกำหนดทิศทางของกิจการ ซึ่งจะนำไปสู่การจัดทำนิยามและการจัดวางกรอบเป้าหมายการบริหารองค์กร วิสัยทัศน์ ภารกิจ วัตถุประสงค์ และกฎแห่งความสำเร็จขององค์กร

**UNASU**

การจัดการเชิงกลยุทธ์เป็นสิ่งสำคัญ และจำเป็นอย่างยิ่งสำหรับองค์กรธุรกิจที่ต้องการอยู่รอดในภาวะวิกฤติ เพราะองค์กรธุรกิจดังกล่าวจะสามารถนำการจัดการเชิงกลยุทธ์ไปใช้ในการทำงานเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร โดยที่การจัดการเชิงกลยุทธ์ของแต่ละองค์กรจะถูกกำหนดขึ้นให้สอดคล้องกับวัฒนธรรม และคุณสมบัติเฉพาะขององค์กรนั้น ๆ การที่จะกำหนดกลยุทธ์นำมาใช้ในการจัดการองค์กรนั้น ๆ จึงมีความจำเป็นที่จะต้องดำเนินการศึกษาให้เข้าใจถึงสถานภาพหรือสภาวะการณ์ขององค์กรนั้น ๆ ก่อน

SWOT Analysis จัดเป็นเครื่องมือวิเคราะห์เชิงธุรกิจที่มีลักษณะเชิงสถิตย (static frame works) ผู้ใช้งาน SWOT Analysis จำเป็นที่จะต้องยอมรับในข้อเท็จจริงที่ว่า สภาวะการณ์โดยรวมของธุรกิจอุตสาหกรรมจะมีการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็ว และสลับซับซ้อนตลอดเวลา จึงส่งผลให้ข้อสรุปที่ได้จากการทำ SWOT Analysis ไม่สอดคล้องกับสภาวะการณ์โดยรวมของธุรกิจอุตสาหกรรมในเวลาต่อมา ดังนั้นจึงต้องมีการทำ SWOT Analysis อย่างต่อเนื่องเพื่อนำไปสู่การวางแผนเชิงกลยุทธ์ที่มีประสิทธิภาพต่อไป

**เอกสารอ้างอิง**

1. L.J. Bourgeois, I.M. Duhaime, and J.L. Stimpert, *Strategic management-concepts for managers*, Second edition, The Dryden Press, 1999.
2. รศ. อัจฉรา จันทร์ฉาย, *คู่มือการวางแผนกลยุทธ์ และนโยบายธุรกิจสู่ความเป็นเลิศทางธุรกิจ*, โรงพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, สิงหาคม 2543.
3. นันทิยา และณรงค์ หุตานวัตร, *SWOT-การวางแผนกลยุทธ์ธุรกิจชุมชน*, สถาบันชุมชนท้องถิ่นพัฒนา, สิงหาคม 2543.
4. M.E. Porter, *How competitive forces shape strategy*, Harvard business review, 1978.
5. M.E. Porter, *Competitive strategy*, New York: Free Press, 1980.
6. R. Flavel and J. Williams, *Strategic management*, RiverWood NSW: Ligare Pty Ltd., 1996.

