



Analysis:

แนวคิดพื้นฐาน การประยุกต์ใช้ และ
ข้อผิดพลาดที่มักเกิดขึ้น



๑๑
รู้เขา
รู้เรา
ร้อยรู
มีพ่าย

ผู้ร่ำหวอดอยู่กับการวางแผนกลยุทธ์
องค์การมักจะคุ้นชินกับเครื่องมือใน
การวิเคราะห์กลยุทธ์ที่สำคัญเครื่อง
มือหนึ่ง นั่นคือ SWOT Analysis ซึ่ง
เป็นการเปิดความคิดและมุมมองให้
องค์การได้ “รู้เขา” และ “รู้เรา” กล่าว
คือ เป็นการรู้จักตัวตนขององค์การ
ว่าองค์การนั้นมีจุดแข็งและจุดอ่อน
อย่างไร และทำให้เราได้เห็นสถาน
การณ์ที่เกิดขึ้นรอบๆ องค์การว่าพอ
จะมีโอกาสอะไรหรือมีภัยคุกคาม
อะไรอยู่ในสภาพแวดล้อมบ้าง
ทั้งนี้เนื่องจากแนวคิดพื้นฐานที่
ว่าองค์การนั้นดำเนินการอยู่ภายใน
สภาพแวดล้อมโดยมีการขับเคลื่อน
โดยกลไกภายในองค์การ ดังนั้นการ
วางแผนเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่วาง
ไว้สำหรับอนาคต จึงจำเป็นต้องมี
การเก็บข้อมูลและวิเคราะห์ถึงกลไก
ภายในองค์การและสภาพแวดล้อม
ที่องค์การดำเนินการอยู่นั่นเอง

ในการวิเคราะห์ SWOT เราจะแบ่ง
การวิเคราะห์เป็น 2 ส่วน คือ การ
ประเมินวิเคราะห์สภาพภายในองค์การ

สะสมความรู้ และการปฏิบัติงาน
จริง ในการปฏิบัติจริงเราอาจใช้กรอบ
หรือแนวคิด เช่น McKinsey's 7Ss
Framework¹, Value Chain Analysis,
Organizational Subsystems² มาเป็น
กรอบในการประเมินวิเคราะห์สภาพ
ภายในองค์การเพื่อช่วยให้ได้มุมมอง
ที่ครอบคลุม ผลลัพธ์สำคัญของการ
วิเคราะห์สภาพภายในองค์การคือ
สมรรถนะหลักขององค์การที่แตกต่าง
จากองค์การคู่แข่ง (Distinctive
Competences)

การประเมินวิเคราะห์สภาพแวดล้อม
ภายนอกองค์การว่าในสภาพแวดล้อม
ที่องค์การดำเนินการอยู่นั้นมี หรือจะ
มีโอกาส (Opportunities) หรือภัย
คุกคาม (Threats) อะไรต่อองค์การ
อยู่บ้าง โดยในการประเมินสภาพ
แวดล้อมภายนอกองค์การนี้มักมีการ
ใช้กรอบ PESTLIED³ ในการประเมิน
เพื่อให้ได้มุมมองที่ครอบคลุม อย่าง
ไรก็ดียังคงมีกรอบคิดทฤษฎีที่อาจ
สามารถนำมาใช้ประกอบกันได้ อาทิ
5 Competitive Forces Model⁴ ซึ่ง

เป็นวลีอมตะของซุนวู ผู้แต่งหนังสือ
ตำรากลยุทธ์ที่ยิ่งใหญ่และมีชื่อเสียงพัน
กาลเวลามากกว่าร้อยปีที่ชื่อ “ตำรา
พิชัยสงคราม” หรือ “The Art of War”
การวิเคราะห์ SWOT หรือ SWOT
Analysis เป็นเครื่องมือในการกำหนด
กลยุทธ์ที่มีพื้นฐานการคิดที่ไม่แตกต่าง
จากวลีอมตะของซุนวูเลย

¹ McKinsey 7Ss Framework ได้รับการพัฒนาขึ้นในช่วงต้นทศวรรษที่ 1980 โดย Tom Peter และ Robert Waterman ซึ่งเป็นที่ปรึกษาของบริษัทที่ปรึกษา McKinsey & Company
ตัวแบบนี้เป็นกรอบที่เชื่อมโยงกับมิติพื้นฐานภายในขององค์การซึ่งประกอบด้วย กลยุทธ์ (Strategy) โครงสร้างองค์การ (Structure) ระบบ (Systems) ค่านิยมร่วม (Shared Values)
การบริหารของพนักงาน (Style) พนักงานหรือบุคลากรขององค์การ (Staff) ทักษะของพนักงาน (Skills)

² ได้แก่ ระบบย่อยทางกลยุทธ์ (Strategic Subsystem) ระบบย่อยทางเทคนิค (Technological Subsystem) ระบบย่อยทางด้านสังคมวัฒนธรรม (Socio-cultural Subsystem) ระบบย่อย
ทางโครงสร้าง (Structural Subsystem) และระบบย่อยทางการบริหาร (Managerial Subsystem)

³ PESTLIED เป็นตัวย่อของสภาพแวดล้อมขององค์การที่ถูกใช้เป็นที่กรอบในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมขององค์การ อันประกอบด้วย ปัจจัยทางการเมือง (Political Factor)
ปัจจัยทางเศรษฐกิจ (Economic Factor) ปัจจัยทางด้านสังคม (Social Factor) ปัจจัยทางด้านเทคโนโลยี (Technological Factor) ปัจจัยทางด้านกฎหมาย (Legal Factor)
ปัจจัยด้านต่างประเทศ (International Factor) ปัจจัยทางด้านสิ่งแวดล้อม (Environmental Factor) ปัจจัยทางด้านประชากรศาสตร์ (Demographic Factor)

⁴ 5 Competitive Forces Model โดย Michael E. Porter ได้ถูกกล่าวถึงครั้งแรกในปี 1979 ในวารสาร Harvard Business Review โดยกล่าวถึงพลังที่กำหนดการแข่งขันในตลาด 5 พลัง
ที่สำคัญ ได้แก่ แรงกดดันจากคู่แข่งในตลาด การคุกคามจากคู่แข่งใหม่ที่จะเข้าสู่ตลาด การคุกคามจากสินค้าหรือบริการทดแทน อำนาจการต่อรองของซัพพลายเออร์ และอำนาจ
ต่อรองของผูซ้

จะให้ภาพการวิเคราะห์ที่ชัดเจนของสภาพแวดล้อมเฉพาะขององค์กรหรือสภาพแวดล้อมในการแข่งขันขององค์กร โดยผลลัพธ์สำคัญของการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกขององค์กรนี้ก็คือ ปัจจัยสำคัญในการสร้างความสำเร็จ (Key Success Factors) นั้นเอง

ในการทำ SWOT นั้นองค์กร รวมถึงที่ปรึกษามักใช้วิธีการ Brainstorming เพื่อรวบรวมความคิดจากผู้บริหารองค์กร และผู้มีส่วนร่วมฝ่ายต่างๆ ซึ่ง Brainstorming นี้เป็นเทคนิควิธีในการระดมและรวบรวมความคิดที่

มีศักยภาพสูงซึ่งเมื่อมีการระบุ SWOT ได้ครบถ้วนแล้วองค์กรจะต้องทำการจัดกลุ่ม SWOT แต่ละตัวที่ได้มาเพื่อให้เหลือเป็น SWOT ที่แท้จริงในจำนวนที่เหมาะสมกับภารกิจที่องค์กรดำเนิน

ลำดับต่อไปหลังจากการทำ SWOT Analysis คือการจัดทำ SWOT Matrix หรือ TOWS Matrix ซึ่งเป็นการจับคู่กันระหว่าง SW และ OT หรือเอาความสามารถหรือศักยภาพภายในขององค์กรไปเข้าคู่กับสภาพแวดล้อมที่เกิดขึ้นภายนอกองค์กรเพื่อกำหนดเป็นกลยุทธ์ขององค์กร ทั้งนี้กลยุทธ์องค์กรที่ได้จาก SWOT Matrix นี้จะ

ออกมาด้วยกัน 4 รูปแบบกลยุทธ์ คือ

- 1. Strength-Opportunity (SO)** เป็นกลยุทธ์ที่เกิดจากการใช้จุดแข็งขององค์กรเพื่อคว้าช่องโอกาสหรือแสวงหาผลประโยชน์จากโอกาสที่มีในสภาพแวดล้อม เป็นการตอบคำถามว่า “คุณจะใช้จุดแข็งที่คุณมีเพื่อที่จะใช้ประโยชน์จากโอกาสเหล่านี้ได้อย่างไร?” ซึ่งโดยทั่วไปแล้วกลยุทธ์ในกลุ่มนี้จะเป็นกลยุทธ์ที่มีโอกาสที่จะช่วยขับเคลื่อนองค์กรไปสู่ความสำเร็จได้มากที่สุด

- 2. Strength-Threat (ST)** เป็นกลยุทธ์ที่องค์กรพิจารณาเห็นว่ามียักษ์คุกคามที่สำคัญในสภาพแวดล้อม แต่องค์กรก็พบว่าองค์กรสามารถที่จะรับมือหรือจัดการกับยักษ์คุกคามนั้นได้ เป็นการตอบคำถามว่า “คุณจะใช้ประโยชน์จากจุดแข็งที่มีเพื่อหลีกเลี่ยงยักษ์คุกคามที่มีอยู่หรืออาจจะเกิดขึ้นได้อย่างไรบ้าง?”

- 3. Weakness-Opportunity (WO)** เป็นกลยุทธ์ที่องค์กรพบว่ามียักษ์มีความเป็นไปได้ที่จะมีโอกาสอยู่ในสภาพแวดล้อมที่ดี แต่องค์กรมีจุดอ่อนที่สำคัญที่ทำให้องค์กรไม่สามารถได้รับประโยชน์จากโอกาสที่ดีนั้นได้หรือองค์กรพบว่าโอกาสที่มีนั้นสามารถช่วยให้องค์กรจัดการกับ



จุดอ่อนขององค์กรได้ กลยุทธ์นี้เป็น การพยายามตอบคำถามว่า “คุณจะใช้โอกาสที่มีให้จัดการจุดอ่อนที่คุณมีอยู่ได้อย่างไร?” หรือ “คุณ จะพัฒนาจุดอ่อนของคุณอย่างไรเพื่อ ให้คุณพร้อมที่จะคว้าโอกาสที่จะเกิดขึ้นในอนาคตได้?”

4. Weakness-Threat (WT) เป็น การกำหนดสิ่งที่องค์กรจะต้องทำใน ฐานะของการบริหารความเสี่ยง หาก ทางหลีกเลี่ยงความเสียหายที่อาจเกิด ขึ้นจากสถานะที่องค์กรมีจุดอ่อนและ ภัยคุกคามที่อาจคุกคามองค์กรได้ โดยเฉพาะภัยคุกคามบางอย่างอาจ มีผลร้ายแรงมากขึ้นหากองค์กรมี จุดอ่อนในบางประเด็นร่วมด้วย ดังนั้น กลยุทธ์ในกลุ่มนี้จะเป็นการพยายาม ตอบคำถามให้ได้ว่า “องค์กรสามารถ ลดจุดอ่อนและหลีกเลี่ยงภัยคุกคาม ได้อย่างไรบ้าง?” กลยุทธ์ในกลุ่มนี้ จะเป็นกลยุทธ์เชิงป้องกัน (Defensive Strategy) เพื่อที่จะปกป้ององค์กร จากการขาดทุน แต่ทั้งนี้ต้องเข้าใจ ว่ากลยุทธ์นี้จะไม่ใช่กลยุทธ์ที่จะสร้าง ความสำเร็จให้กับองค์กร

แม้ว่า SWOT Analysis และการทำ TOWS Matrix จะเป็นเครื่องมือที่มี ศักยภาพสูง รวมถึงมีการทำและใช้กัน อยู่อย่างแพร่หลายในองค์กรจำนวนมาก

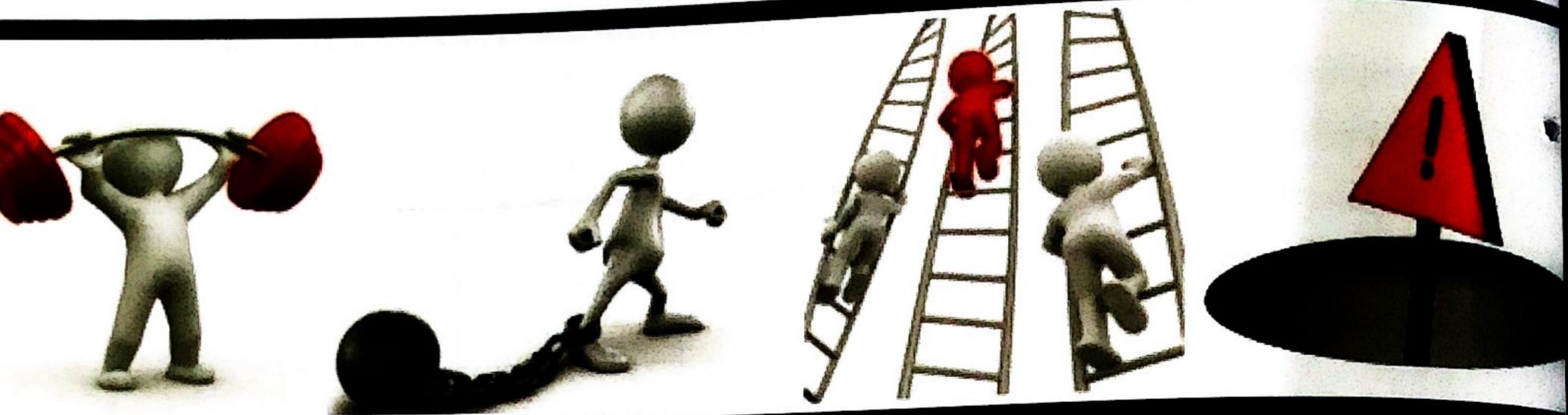
		Strengths				Weaknesses			
		S1	S2	S3	S4	W1	W2	W3	W4
Opportunities	O1					✓			
	O2			✓					
	O3		✓						
	O4								✓
Threats	T1						✓		
	T2				✓				
	T3							✓	
	T4	✓							

ทั้งในประเทศและต่างประเทศมาเป็น ระยะยาวนานแล้ว แต่เป็นที่น่าเสียดาย ที่องค์กรจำนวนมากทำ SWOT Analysis อย่างไม่ถูกต้องซึ่งจะส่งผล ต่อการทำ TOWS Matrix และกลยุทธ์ ที่องค์กรใช้ก็อาจจะไม่ถูกต้องและ ไม่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล เท่าที่ควร ซึ่งในส่วนต่อไปนี้จะ เราจะได้ทำการพิจารณาว่าองค์กรจำนวนมากมักมีการทำ SWOT Analysis ผิดพลาดกันอย่างไรบ้าง

1. องค์กรส่วนใหญ่มักจะลิสต์รายการ SWOT ออกมาจำนวนมาก และหลาย ครั้งมันมากเกินไปกว่าที่องค์กรจะ สามารถให้ความสำคัญกับทุกอย่าง

ที่ถูกลิสต์ออกมาได้ องค์กรจำเป็นต้องวิเคราะห์จัดกลุ่มลิสต์รายการ เหล่านั้น รวมถึงจัดลำดับความสำคัญของรายการเหล่านั้นที่มีอยู่เพื่อให้ องค์กรได้รายการ SWOT ที่องค์กร สามารถนำมาใช้งานได้จริงๆ

2. องค์กรมักระบุจุดแข็งที่เป็นจุด แข็งที่คู่แข่งอื่นๆ ขององค์กรก็มี เหมือนกัน ยกตัวอย่าง การที่ร้าน อาหารทะเลอร่อยจึงบอกว่าจุดแข็ง ของร้านเขาคือ มีพ่อครัวที่ทำอาหาร ได้อร่อยมาก วัตถุดิบสดใหม่เพราะ ตั้งอยู่ใกล้แหล่ง นั้นอาจเป็นจุดแข็ง ปลอมๆ เพราะร้านอาหารทะเล อร่อยมากซึ่งเป็นคู่แข่งของร้านอร่อย



จังกี้มีแม่ครัวฝีมือดีไม่ได้แตกต่างกันมากกับพ่อครัวมือหนึ่งของร้านอร่อยจัง และร้านอร่อยมากก็มีทำเลที่ตั้งที่ไม่ได้ห่างจากร้านอร่อยจังมากสักเท่าไร ดังนั้นจุดแข็งที่ร้านอร่อยจันระบุนั้นจึงไม่ใช่จุดแข็งที่จะทำให้ร้านอร่อยจันมีสถานะที่ต่างจากร้านอร่อยมาก ดังนั้นองค์การจะต้องพิจารณาอย่างถี่ถ้วนว่าปัจจัยภายในอะไรขององค์การที่ทำให้องค์การเหนือกว่าคู่แข่งอย่างแตกต่าง

3. องค์การจำนวนมากมักมีอคติในการประเมิน SWOT ใช้ความคิดเห็นความรู้สึกและการประเมินค่าด้วยตัวเองในการระบุ SWOT โดยไม่มีหลักฐานเชิงประจักษ์ หรือสถิติ ข้อมูลเชิงปริมาณหรือการบันทึกหลักฐานเชิงคุณภาพเอาไว้ ซึ่งส่งผลให้องค์การอาจะระบุ SWOT ที่ไม่ถูกต้องตั้งแต่เริ่มต้น ดังนั้นในการระบุ SWOT จะเป็นการดีมากหากองค์การสามารถรวบรวมข้อมูลเหล่านี้มาพิจารณาเพื่อ

ให้องค์การได้เห็นสภาพจริงที่เกิดขึ้นและเสริมสร้างความสมบูรณ์ในการวิเคราะห์มากขึ้น

4. องค์การมักจะสับสน และหลายครั้งสับสนกว่าอะไรคืออะไร โดยเฉพาะอย่างยิ่งองค์การมักจะสับสนระหว่าง “ปัจจัยภายใน” กับ “ปัจจัยภายนอก” ซึ่งเป็นเรื่องที่คุณเหมือนจะเป็นเรื่องที่เราไม่น่าจะสับสนได้ เช่น หลายองค์การระบุว่า “องค์การมีลูกค้าที่ยึดมั่นต่อตราสินค้าขององค์การสูง” เป็นจุดแข็งขององค์การ ซึ่งถูกแค่ส่วนเดียว นั่นคือ จุดแข็งขององค์การคือการมีตราสินค้าที่เข้มแข็ง ส่วนลูกค้านั้นเป็นสิ่งที่อยู่ “ภายนอก” องค์การ และดังนั้นจึงไม่ควรปรากฏเป็นประเด็นจุดแข็งหรือจุดอ่อนขององค์การ ทั้งนี้รวมถึงซัพพลายเออร์ด้วย ที่มักพบว่าองค์การรวมเอากลุ่มนี้ไปรวมอยู่ในปัจจัยภายในขององค์การ

5. อีกสิ่งหนึ่งที่องค์การมักสับสนคือ สับสนระหว่างโอกาสกับกลยุทธ์ และ

มักจะเอากลยุทธ์ไปใส่เป็นโอกาส ซึ่งทำให้องค์การประสบปัญหาที่สำคัญตามมาในตอนที่ทำ TOWS Matrix นั่นคือ องค์การจะไม่สามารถเขียนกลยุทธ์จากสิ่งที่ยังคงการเริ่มไว้ใน SWOT Analysis ได้ ดังนั้นองค์การต้องยึดเอาไว้ว่า กลยุทธ์จะออกมาเป็นรูปการกระทำ ในขณะที่โอกาสนั้นจะอยู่ในรูปของเหตุการณ์ หรือเงื่อนไขที่เกิดขึ้นโดยไม่ยึดติดอยู่กับการดำเนินการใดๆ ขององค์การ

6. ปัญหาที่สำคัญอีกประการหนึ่งของการทำ SWOT Analysis คือ การมีส่วนร่วมของพนักงานที่เกี่ยวข้อง องค์การจำนวนหนึ่งอาศัยเพียงแต่ดุลยพินิจของผู้บริหารระดับสูงในการระบุ SWOT ทำให้ในหลายครั้งองค์การพลาดที่จะเห็นจุดแข็ง-จุดอ่อน-โอกาส-ภัยคุกคาม จากมุมมองของผู้ปฏิบัติงานหน้างาน ดังนั้นในการดำเนินการทบทวนและรวบรวม SWOT นั้นจึงควรเปิดโอกาสให้ผู้บริหาร

สายงานซึ่งใกล้ชิดกับพนักงานได้มี
โอกาสในการช่วยระบุ SWOT เพื่อ
ให้องค์การได้เห็นภาพสถานะทาง
การแข่งขันขององค์กรที่ชัดเจนมาก
ยิ่งขึ้น

7. ในต่างประเทศ ปัญหาที่องค์กร
ต่างๆ พบเจอในการทำ SWOT Analysis
คือการไม่สามารถระบุจุดอ่อนของ
องค์กรได้ ทางแก้ไขที่ดีคือการ
พิจารณาสถานการณ์จากข้อมูลเท็จ
จริงที่เกิดขึ้นโดยไม่ใช้อคติ อย่างไรก็ตาม
ก็ดีเมื่อเปรียบเทียบกับประสบการณ์
จริงในการทำ SWOT Analysis กับ
องค์กรไทยแล้ว องค์กรไทยกลับ
มีปัญหาที่แตกต่างไป นั่นคือ ไม่
สามารถหาจุดแข็งขององค์กรได้

8. องค์กรมักวิเคราะห์ SWOT ออก
มาแบบไม่มีจุดเน้น ทำให้เกิดความ
ไม่ชัดเจนในปัจจัยที่มีการระบุออกมา
และหลายครั้งทำให้เกิดสภาพที่ปัจจัย
หนึ่งปัจจัยแต่เป็นทั้งจุดอ่อนและจุด
แข็ง เช่น ระบุว่า “พนักงานขาดทักษะ
ความชำนาญในงาน” ซึ่งเป็นจุดอ่อน
แต่ในขณะเดียวกันก็มีการระบุว่า
“พนักงานมีความรู้ ความสามารถ
และประสบการณ์ในงานสูง” ซึ่งเป็น
จุดแข็ง ลักษณะเช่นนี้จะทำให้ยาก
ที่จะกำหนดกลยุทธ์ที่ชัดเจนและมี
ประสิทธิภาพและสร้างประสิทธิผล
ที่แท้จริงให้เกิดขึ้นได้ องค์กรอาจ
ต้องมีการระบุให้ชัดเจนว่าพนักงาน
ส่วนไหนที่ขาดทักษะ และพนักงาน
จุดไหนที่มีคุณภาพสูง

ข้อผิดพลาดทั้ง 8 นี้เป็นเพียงส่วน
หนึ่งของข้อผิดพลาดทั้งหลายที่มัก
เกิดขึ้นในการทำ **SWOT Analysis**
อย่างไรก็ดีมีประเด็นสำคัญที่กลายเป็น
ข้อผิดพลาดอันสำคัญมากของ
การทำ **SWOT Analysis** นั่นคือการ
กึ่งการต่างๆ มักจะลืมไป ว่าการ
ทำ **SWOT Analysis** เพื่ออะไร? ...
คำตอบคือ เพื่อเป็นพื้นฐานสำหรับ
การวางแผนกลยุทธ์ไม่ว่าจะเป็นระยะสั้น
หรือระยะยาว ดังนั้นองค์กรจะต้อง
ไม่ลืมนึกถึงไปในอนาคต คาดการณ์
ว่าน่าจะมีเหตุการณ์อะไรบ้างที่เป็น
โอกาสหรือภัยกับองค์กร ภายใต้
เงื่อนไขความสามารถขององค์กร
ที่เรามีอยู่ เพื่อองค์กรจะได้วางแผน
เพื่อรองรับอนาคตที่อาจเกิดขึ้นได้
อย่างมีประสิทธิภาพ 

REFERENCES

- Dr. Simon's blog. (2011). Five Devastating SWOT Analysis Mistakes and Errors Entrepreneurs Make. Retrieved October 17, 2014, from The Balanced Entrepreneur: http://www.thebalancedentrepreneur.com/SWOT_Analysis_Mistakes_and_Errors_Entrepreneurs
- Horwath, R. (n.d.). Why Most SWOT Analyses Stink. Retrieved October 17, 2014, from Strategic Thinking Institute: <http://www.strategyskills.com/why-most-swot-analyses-stink/>
- MindTools. (n.d.). SWOT Analysis: Discover New Opportunities. Manage and Eliminate Threats. Retrieved October 17, 2014, from MindTools: http://www.mindtools.com/pages/article/newTMC_05.htm
- MindTools. (n.d.). Using the TOWS Matrix: Developing Strategic Options From an External-Internal Analysis. Retrieved October 17, 2014, from MindTools: http://www.mindtools.com/pages/article/newSTR_89.htm
- Morrison, M. (2009, July 28). 5 Common Mistakes in Doing a SWOT Analysis. Retrieved from RAPIDBI: rapidbi.com/5-common-mistakes-in-doing-a-swot-analysis/
- Schoemaker, P. (2014, September 8). Beware the Limits of SWOT Analysis. Retrieved from Inc.com: www.inc.com/paul-j-h-schoemaker/five-traps-swot-analysis.html
- Valkov, A. (2010). Ten Mistakes at the Usage of the SWOT-Analysis in the Strategic Marketing Planning in the Healthcare Institutions. *Economic Alternatives*, 93-103.
- ภรณ์ บัญการ. (2551). การวางแผนกลยุทธ์: แนวคิดและแนวทางเชิงประยุกต์ (พิมพ์ครั้งที่ 5). กรุงเทพฯ: หานทร: เล่ม 6555.