

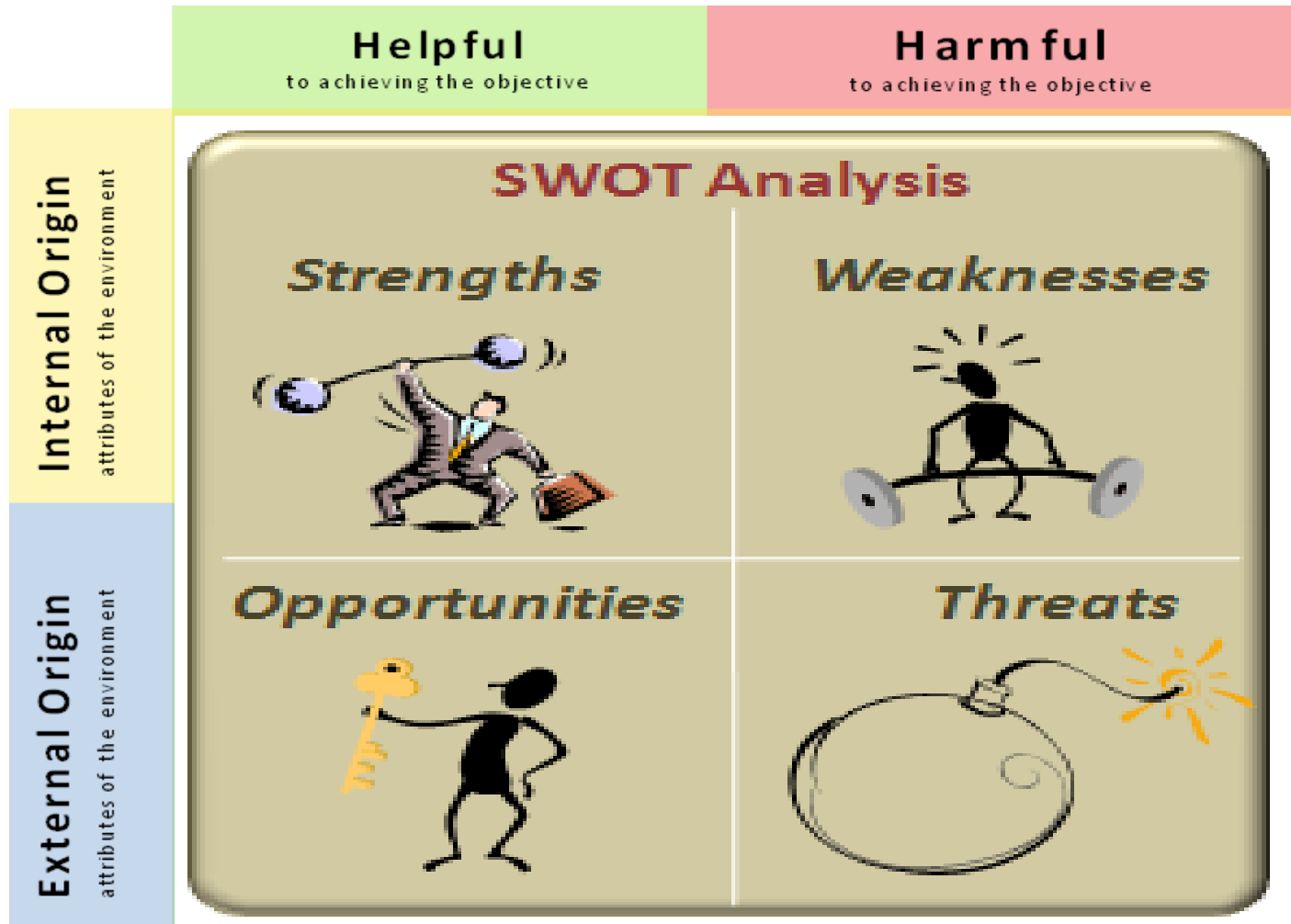
SWOT ANALYSIS

Weeranan Kamnunwut

SWOT คืออะไร

- **SWOT** คือเทคนิคอย่างหนึ่งในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกและภายใน วัตถุประสงค์ของการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกคือการจำแนกโอกาส และอุปสรรค (**Opportunity and Threat**) ขณะที่การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในนั้นทำเพื่อชี้ให้เห็นถึงจุดแข็งและจุดอ่อนของสิ่งที่ศึกษา (**Strength and Weakness**) เพื่อนำผลที่ได้ในรูปแบบของจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และภัยคุกคาม/อุปสรรค มากำหนดเป็นกลยุทธ์ที่ใช้ในการวางแผน และพัฒนาองค์กร

SWOT ANALYSIS



คำถามในการเริ่มต้นวิเคราะห์ SWOT

- **Where are we now?** ขณะนี้เราอยู่ที่ไหน
- **Where do we want to be?** เราต้องการไปอยู่ที่ไหนในอนาคต / เราต้องการเป็นอย่างไรในอนาคต
- **How we will get there?** เราจะไปถึงที่นั่นได้อย่างไร

คำถามในการเริ่มต้นวิเคราะห์ SWOT



Where are we now?

ตอนนี้เราอยู่ไหน / สภาพเราเป็นอย่างไร



What do we want to be?

เป้าหมายที่เราต้องการเป็น / ไปให้ถึง



How we will get there?

เราจะไปถึงที่นั่นได้อย่างไร / เราต้องทำ
อย่างไรจึงสามารถไปถึงเป้าหมายได้

คำถามในการเริ่มต้นวิเคราะห์ SWOT



คำตอบสำหรับคำถาม



วิสัยทัศน์



ยุทธศาสตร์ วัตถุประสงค์ ตัวชี้วัด
เป้าหมาย โครงการ งบประมาณ



SWOT Analysis

ประโยชน์ของ SWOT

- ประโยชน์ในการทำการตลาด เพื่อการแข่งขัน สร้างความเป็นเลิศในธุรกิจ
- ใช้ประกอบแผนธุรกิจ
- ใช้ในการบริหารเพื่อกำหนดกลยุทธ์และเป้าหมายในการทำงาน
- เพื่อสร้างความสมบูรณ์ในการกำหนดกลยุทธ์ เมื่อมีวิสัยทัศน์พันธกิจอยู่แล้ว
- เพื่อวางแผนชีวิตตนเอง ในเส้นทางที่ต้องการ

เริ่มต้นการวิเคราะห์ : การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม ภายนอก

- เราสามารถวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกจากปัจจัยต่างๆ แต่ที่เป็นที่นิยมนำมาใช้วิเคราะห์คือ PEST และ PESTEL Analysis

PEST / PESTEL Analysis

- P – Political เป็นการวิเคราะห์สภาพและผลกระทบจากการเมือง การปกครอง รวมถึงกฎหมายต่างๆ
- E – Economics เป็นการวิเคราะห์สภาพและผลกระทบจากสภาพเศรษฐกิจ และ ปัจจัยทางเศรษฐศาสตร์
- S – Social เป็นการวิเคราะห์สภาพและผลกระทบทางสังคม วัฒนธรรม และสภาพความเป็นอยู่
- T – Technology เป็นการวิเคราะห์ผลกระทบจากเทคโนโลยี และนวัตกรรม
- L – Legal ปัจจัยทางกฎหมาย อย่างเช่น ตั๋วบทกฎหมายทั้งในระดับประเทศ ภูมิภาคและโลกและการเปลี่ยนแปลงของกฎหมาย
- E - Environmental ปัจจัยแวดล้อม อย่างเช่น กระแสความกดดันหรือการเคลื่อนไหวใดๆที่เกิดขึ้นภายในประเทศ ภูมิภาคหรือในระดับโลก

โอกาส และอุปสรรค

□ โอกาสที่มาจาก

- พัฒนาการของตลาด
- แนวโน้มการเปลี่ยนแปลงทางอุตสาหกรรม
- การเปลี่ยนแปลงวิถีความเป็นอยู่
- ตลาดขนาดเล็ก (niche market)
- การเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี
- การเปลี่ยนแปลงนโยบายของรัฐ
- หุ้นส่วน ช่องทางการจัดจำหน่ายใหม่ๆ
- การสูญเสียความได้เปรียบของคู่แข่ง
- ตลาดใหม่
- การพัฒนาเทคโนโลยีและนวัตกรรม
- ฤดูกาล สภาพแวดล้อมและแฟชั่น
- ทำเลที่ตั้ง
- การพัฒนาทางธุรกิจและผลิตภัณฑ์

□ อุปสรรค

- ผลกระทบทางการเมือง
- ความมาแรงของคู่แข่ง
- พัฒนาการเทคโนโลยีที่ตามไม่ทัน
- ความต้องการทางการตลาดที่ลดลง
- ค่าแรงที่เพิ่มขึ้น แรงงานหายาก
- ผลกระทบจากการออกกฎหมาย
- การควบรวมกิจการของคู่แข่ง
- การเคลื่อนไหวของคู่แข่ง
- ฤดูกาล สภาพแวดล้อม แฟชั่น
- ภาวะเศรษฐกิจถดถอย
- ภาวะสิ่งแวดล้อม
- เศรษฐกิจทั้งในและนอกประเทศ
- การร่วมลงทุน

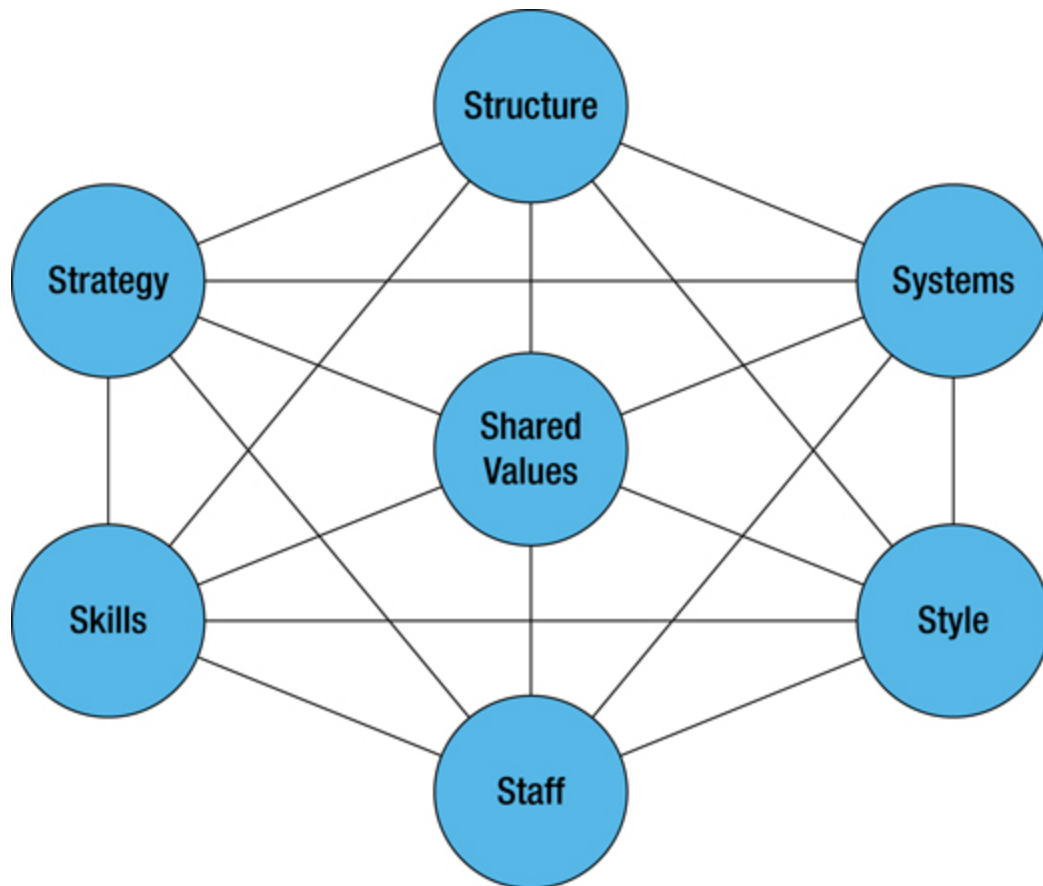
การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน

จุดแข็งและจุดอ่อน

- จุดแข็ง คือ เงื่อนไขภายในที่จะเป็นผลประโยชน์ต่อองค์กร อาจจะเป็น กิจกรรม ระบบ สภาวะใดๆที่สามารถเอื้อให้เกิดผลดีต่อองค์กรในช่วงเวลา และสภาพแวดล้อมนั้นๆ
- จุดอ่อน คือ เงื่อนไขภายในที่ส่งผลกระทบต่อองค์กรในทางลบ กิจกรรม ระบบ สภาวะใดๆที่ทำให้องค์กรเกิดความเสียเปรียบและเสียประโยชน์ใน การแข่งขันต่อคู่แข่งในช่วงเวลาและสภาพแวดล้อมนั้นๆ

โมเดล: การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน

- โมเดลที่นิยมนำมาใช้วิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในคือ Seven-S Framework ของ McKinsey



7's Model

- 1. **ค่านิยมร่วม (Share Value)** ค่านิยมและบรรทัดฐานที่ยึดถือร่วมกันโดยสมาชิกขององค์กรที่ได้กลายเป็นรากฐานของระบบการบริหาร และวิถีการปฏิบัติของบุคลากรและผู้บริหารภายในองค์กร หรืออาจเรียกว่าวัฒนธรรมองค์กร รากฐานของวัฒนธรรมองค์กรก็คือ ความเชื่อ ค่านิยมของบุคลากรที่ไปในทิศทางเดียวกัน

- 2. **กลยุทธ์ (Strategy)** การบริหารเชิงกลยุทธ์เป็นกระบวนการอย่างหนึ่งที่จะช่วยให้ผู้บริหารตอบคำถามที่สำคัญ อาทิ องค์กรอยู่ที่ไหนในขณะนี้ องค์กรมีเป้าหมายอยู่ที่ไหน พันธกิจของเราคืออะไร พันธกิจของเราควรจะเป็นอะไร และใครเป็นผู้รับบริการของเรา

- 3. **โครงสร้าง (Structure)** คือโครงสร้างที่ได้ตั้งขึ้นเพื่อชี้ให้เห็นว่าใครเป็นหัวหน้าใคร ใครต้องรายงานใคร และหน้าที่ของงานคืออะไรโดยมีการรับบุคลากรให้เข้ามาทำงานร่วมกันในฝ่ายต่างๆ เพื่อให้บรรลุเป้าประสงค์ที่ตั้งไว้

7's Model

- 4. **ระบบ (System)** การจัดระบบการทำงาน (Working System) หรือกิจกรรมและขั้นตอนในการปฏิบัติงานของบุคลากรในหน้าที่ต่างๆ เช่น ระบบบัญชี/การเงิน (Accounting/Financial System) ระบบพัสดุ (Supply System) ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ (Information Technology System) ระบบการติดตาม/ประเมินผล (Monitoring/Evaluation System) ฯลฯ
- 5. **พนักงาน (Staff)** บุคลากรหรือพนักงานรวมถึงสมรรถภาพของพวคุณลักษณะ การคัดเลือกและจัดวางบุคลากรด้วย

7's Model

- 6. **ทักษะ (Skill)** ทักษะในการปฏิบัติงานของทรัพยากรบุคคลแบ่งเป็นทักษะด้านงานอาชีพ (Occupational Skills) เป็นทักษะที่จะทำให้บุคลากรสามารถปฏิบัติงานในตำแหน่งหน้าที่ได้ ตามหน้าที่ และลักษณะงานที่รับผิดชอบซึ่งคงต้องอยู่บนพื้นฐานการศึกษาหรือได้รับการอบรมเพิ่มเติม และทักษะ ความถนัด หรือความชาญฉลาดพิเศษ (Aptitudes and special talents) ที่ทำให้พนักงานนั้นๆโดดเด่นกว่าคนอื่น
- 7. **ลีลาการบริหาร (Style)** แบบแผนพฤติกรรมในการปฏิบัติงานของผู้บริหาร เป็นองค์ประกอบที่สำคัญอย่างหนึ่งของสภาพแวดล้อมภายในองค์กร พบว่าความเป็นผู้นำขององค์กรจะมีบทบาทที่สำคัญต่อความสำเร็จหรือล้มเหลวขององค์กร

4P Model

- People

 - skill

- Properties

- Process

- Product and Service

จุดอ่อนและจุดแข็ง

□ จุดอ่อนและจุดแข็งมักมาจาก

- ทรัพยากร สินทรัพย์ บุคลากร
- ประสบการณ์ ความรู้ ข้อมูล
- ฐานะการเงิน ผลตอบแทน
- การตลาด ช่องทางการจัดจำหน่าย
- ราคา คุณค่า คุณภาพสินค้า
- ใบริ้บรอง มาตรฐานต่างๆ
- กระบวนการและระบบ
- การติดต่อสื่อสาร
- เครือข่าย
- เทคโนโลยีพื้นฐาน
- ผู้ถือหุ้น

□ จุดอ่อนและจุดแข็งมักมาจาก

- วัฒนธรรมองค์กร ทักษะคติ ค่านิยม
- นวัตกรรม
- ทำเลที่ตั้ง
- ระบบบริหารจัดการ
- ภาวะผู้นำและความสามารถของพนักงาน
- ความสำเร็จในอดีต
- ภาพลักษณ์ชื่อเสียง
- ขวัญและกำลังใจ
- เงินสดหมุนเวียน
- หนี้สิน

ตัวอย่างการวิเคราะห์ SWOT ของห้างวอลมาร์ต

□ STRENGTH (จุดแข็ง)

- สร้างความพึงพอใจให้ลูกค้า
- สินค้ามีคุณภาพสูงและหลากหลาย
- มีส่วนแบ่งด้านการตลาดมากกว่าคู่แข่ง
- ชื่อเสียงของบริษัทเป็นที่รู้จักดี
- บริการที่รวดเร็วด้วยระบบคอมพิวเตอร์และดาวเทียม
- ส่งเสริมการขายอย่างต่อเนื่อง
- มีฐานะการเงินและสภาพคล่องที่ดี

□ OPPORTUNITY (โอกาส)

- เปิดตลาดเสรีทำให้มีแนวโน้มการขายตัวเข้าไปสู่ตลาดใหม่ได้ดีและเป็นที่ยอมรับและยอมรับทั่วไป
- มีการพัฒนาการบริหารและเทคโนโลยีใหม่
- สังคมให้ความสำคัญต่อสิ่งแวดล้อมมากขึ้น
- ธุรกิจค้าปลีกเล็กกิจการ

□ WEAKNESS (จุดอ่อน)

- การประชาสัมพันธ์ค่อนข้างน้อยมาก
- มีหนี้สินเป็นภาระผูกพันสำหรับเช่าซื้อในระยะยาวเป็นจำนวนมากเกินไป

□ THREAT (อุปสรรค)

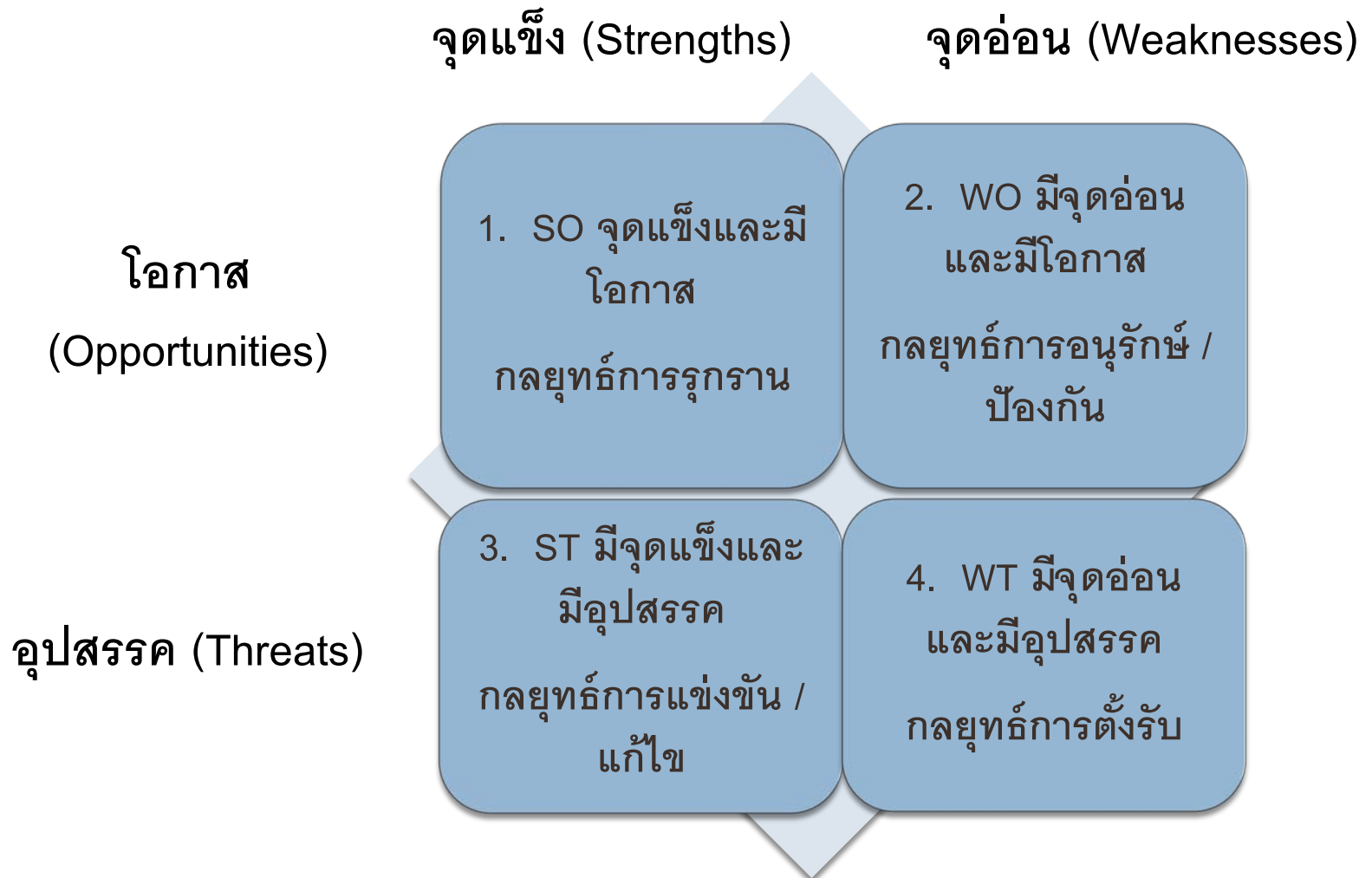
- ความไม่แน่นอนของภาวะเศรษฐกิจ
- มีคู่แข่งจำนวนมากราย
- อัตราการเติบโตของอุตสาหกรรมคงตัวและมีแนวโน้มลดลง
- จุดอิมิตัวทางการตลาดของผู้บริโภค
- ถูกมองในแง่ลบเรื่องใช้แรงงานเด็กในการผลิตเพื่อลดต้นทุน

SWOT MATRIX

เป็นเมทริกซ์หลักที่แสดงถึง โอกาสและอุปสรรค จากภายนอกองค์กร ที่สัมพันธ์กับจุดแข็ง และจุดอ่อนภายในองค์กร โดยมีทางเลือกของกลยุทธ์ 4 ทางเลือก ซึ่งเกิดจากการจับคู่ระหว่างปัจจัยภายนอกและปัจจัยภายในดังนี้

1. กลยุทธ์ SO
2. กลยุทธ์ ST
3. กลยุทธ์ WO
4. กลยุทธ์ WT

กลยุทธ์ SWOT



กลยุทธ์ที่ 1: กลยุทธ์ SO (Strengths-Opportunities)

- เป็นกลยุทธ์ที่เกิดจากการเอาจุดแข็งขององค์กรไม่ว่าจะเป็นด้านใดก็ตามไปรวมกับโอกาสที่ดีจากภายนอกที่เหมาะสม เป็นกลยุทธ์ที่ทุกองค์กรแสวงหาและต้องการสร้างให้เกิดอย่างเต็มที่เพื่อปกป้องจุดแข็งของตนเอง และนำโอกาสที่ดีจากภายนอกองค์กรมาใช้
- รถเมอริซีเดส-เบนซ์ มีจุดแข็งที่เป็นรถที่มีคุณภาพดี หรุธรา และมีชื่อเสียง ใช้โอกาสจากค่านิยมของสังคม (ไทย) ที่ดูฐานะจากยี่ห้อรถยนต์ที่ใช้ และค่านิยมแข่งขันด้านความหรูหรา นำมาสร้างเป็นกลยุทธ์ ในการครองตลาดและขยายตลาด

กลยุทธ์ที่ 2: กลยุทธ์ WO (Weaknesses-Opportunities)

- เป็นกลยุทธ์ที่พยายามแก้ไขจุดอ่อนขององค์กรหรือสินค้าของตนเพื่อตอบสนองต่อโอกาสดีที่มีอยู่ในตลาด เพื่อพัฒนาให้เกิดประโยชน์ ถ้าบริษัทละเลยการแก้ไขจุดอ่อนและฉวยโอกาสนี้ ก็จะทำให้คู่แข่งล้ำหน้าไปได้ กลยุทธ์ในส่วนนี้จะช่วยในการกำหนดวิธีการปรับปรุงจุดอ่อนแล้วเปลี่ยนเป็นจุดแข็ง และเป็น การแก้ไขจุดอ่อนเพื่อสร้างข้อได้เปรียบจากโอกาส
- สถานการณ์น้ำมันของโลกที่แพงและผันผวนทำให้ตลาดมีความต้องการรถที่ประหยัดน้ำมันหรือรถที่ไม่ต้องใช้ใช้น้ำมันเป็นเชื้อเพลิงหลัก บริษัทรถยนต์ต่างๆ ตื่นตัวในการเร่งพัฒนาเทคโนโลยีการใช้พลังงานชนิดอื่นเป็นเชื้อเพลิง บริษัทเหล่านี้อาจร่วมมือกับบริษัทที่มีเทคโนโลยีนี้อยู่แล้ว หรือซื้อเทคโนโลยีจากบริษัทนั้น

กลยุทธ์ที่ 3: กลยุทธ์ ST (Strengths - Threats)

- เป็นกลยุทธ์ที่เอาจุดแข็งขององค์กรมาจับคู่กับอุปสรรคจากภายนอก เพื่อต่อสู้กับอุปสรรคนั้น จุดมุ่งหมายคือเพิ่มความเข้มแข็งสูงสุดและลดอุปสรรคให้ต่ำสุด หรือเปลี่ยนอุปสรรคให้เป็นโอกาส องค์กรอาจใช้จุดแข็งด้านเทคโนโลยี การเงิน การบริหารจัดการ หรือการตลาด เพื่อขจัดอุปสรรค

กลยุทธ์ที่ 4: กลยุทธ์ WT (Weaknesses - Threats)

- เป็นกลยุทธ์ที่จับคู่ระหว่างจุดอ่อนขององค์กรกับอุปสรรคจากภายนอกที่ตรงกัน จุดประสงค์เพื่อลดทอนจุดอ่อนภายในและอุปสรรคภายนอก โดยองค์กรอาจใช้วิธีการลดค่าใช้จ่าย หรือเลิกดำเนินการในสิ่งที่ไม่คุ้มค่า เพื่อความอยู่รอด
- บริษัท TPI ประสบภาวะหนี้สินล้น จึงทำการลดต้นทุนด้านต่างๆของบริษัทเช่น ลดเงินเดือนพนักงาน ลดค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานของแผนกต่างๆ หรือการที่ธนาคารหรือหน่วยงานราชการที่มีจุดอ่อนด้านพนักงานที่มีมากเกินไปและทำงานอย่างไม่มีประสิทธิภาพ จึงทำการ re-organisation องค์กรโดย ลดจำนวนพนักงาน หรือทำโปรแกรม early-retire ขึ้นมา