

บทที่ 5 การวิเคราะห์ SWOT Analysis และ เทคนิค Tows Matrix



ผศ.ดร.สุดารัตน์ พิมลรัตนกานต์

หมายเหตุ : เอกสารชุดนี้ใช้สำหรับการบรรยายในการอบรมครั้งนี้เท่านั้น ไม่อนุญาตนำขึ้นสู่ website หรือ ออนไลน์

หัวข้อเนื้อหาประจำบท

บทที่ 5 การวิเคราะห์ SWOT Analysis และ Tows Matrix มีหัวข้อดังต่อไปนี้

1. ความหมายของคำว่า SWOT
2. การวิเคราะห์สถานการณ์ (Situational Analysis: SWOT Analysis)
3. การจัดทำตาราง IFAS สรุปผลการวิเคราะห์ปัจจัยภายใน
(Internal factors Analysis summary)
4. การจัดทำตาราง EFAS สรุปผลการวิเคราะห์ปัจจัยภายนอก
(External factors Analysis summary)
5. การจัดทำตาราง SFAS สรุปผลการวิเคราะห์ปัจจัยเชิงกลยุทธ์
(Strategic factors Analysis summary: SFAS Matrix): บริษัท ABC
6. การจัดทำ TOWS Matrix



1. ความหมายของคำว่า SWOT



ความหมายของคำว่า SWOT

การวิเคราะห์ SWOT หรือการวิเคราะห์สภาวะแวดล้อม เป็นเครื่องมือในการประเมินสถานการณ์ ช่วยให้ผู้บริหารกำหนดจุดแข็งและจุดอ่อนจากสภาพแวดล้อมภายในโอกาสและอุปสรรคจากสภาพแวดล้อมภายนอก ตลอดจนผลกระทบที่มีศักยภาพจากปัจจัยเหล่านี้ต่อการทำงานขององค์กร



SWOT analysis

□ การวิเคราะห์สถานการณ์ โดยใช้เครื่องมือวิเคราะห์ **SWOT**

Analysis เป็นการหาคำตอบต่อคำถาม 2 ประการ คือ

- 1) Where are we now? “สภาพปัจจุบันของบริษัทเป็นอย่างไร”
- 2) Where do we want to be? “ทิศทางการดำเนินงานของบริษัทต่อไปจะมุ่งไปทางไหน”

SWOT มาจากตัวย่อภาษาอังกฤษ 4 ตัว โดยแบ่งเป็น 2 ปัจจัยดังนี้

1. ปัจจัยภายใน หมายถึง สภาพแวดล้อมภายในองค์กรที่มีผลกระทบต่อ
การดำเนินงานกิจการโดยแบ่งแยกย่อยออกเป็น 2 ปัจจัยดังนี้

1.1. จุดแข็ง (Strengths)

1.2. จุดอ่อน (Weakness)

2. ปัจจัยภายนอก หมายถึง สภาวะภายนอกองค์กรที่อาจมีผลกระทบต่อ
กิจการ ได้แก่

2.1. โอกาส (Opportunity)

2.2. อุปสรรค (Threats) อุปสรรค

กระบวนการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม
(ภายในและภายนอกองค์กร)

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม

หรือ

การวิเคราะห์

สถานการณ์ “SWOT Analysis”

การวิเคราะห์ SWOT

S จุดแข็ง
(Strength)

W จุดอ่อน
(Weakness)

O โอกาส
(Opportunity)

T อุปสรรค
(Threat)

SWOT

ปัจจัยภายใน

1. จุดแข็ง (Strengths) คือ ข้อได้เปรียบของกิจการ หมายถึง ลักษณะพิเศษหรือลักษณะเด่นขององค์กรที่เอื้อต่อการประสบความสำเร็จ สามารถนำมาใช้ประโยชน์และใช้แข่งขันกับคู่แข่งได้

2. จุดอ่อน หรือจุดด้อย (W= Weaknesses) หมายถึง สิ่งที่บริษัทยังขาดหรือมีแต่ด้อยกว่าคู่แข่งชั้น หรือ อยู่ในสภาพเสียเปรียบ อันเป็นปัญหาหรืออุปสรรคในการดำเนินงานธุรกิจ ในตลาดหรืออุตสาหกรรม

จุดแข็ง

(Strength)

- 1) ความสามารถเฉพาะทางของผู้ประกอบการในการดำเนินธุรกิจ
- 2) ความสามารถในการนำนวัตกรรมมาใช้ในการดำเนินกิจการ
- 3) การทำงานร่วมกันเป็นอย่างดีของบุคลากรในองค์กร
- 4) การมีความสัมพันธ์ที่ดีหรือมี พาร์ทเนอร์ที่ช่วยสนับสนุนการดำเนินกิจการขององค์กร
- 5) ธุรกิจที่ลงทุนน้อยและคืนทุนเร็ว

- 1) มีเครื่องจักรไม่ทันสมัย และเก่า
- 2) โครงสร้างองค์การใหญ่และเชื่องช้า
- 3) ผู้บริหารไม่มีวิสัยทัศน์
- 4) ภาพลักษณ์ของบริษัทไม่ดี
- 5) ทิศทางกลยุทธ์ไม่ชัดเจน
- 6) มีสิ่งอำนวยความสะดวกด้านต่างๆ ที่ล้าสมัย
- 7) มีต้นทุนต่อหน่วยสูง และ
- 8) ขาดการวิจัยและพัฒนา (R&D)

จุดอ่อน

(Weakness)



3. โอกาส(O= Opportunities) หมายถึง ปัจจัย หรือสภาพแวดล้อมภายนอกที่มีส่วนเอื้อประโยชน์ต่อองค์กร ช่วยให้้องค์กรสามารถใช้ความพยายามเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่วางไว้ หรือมากกว่าที่มุ่งหวังไว้อย่างมากในการดำเนินงานธุรกิจ ในตลาดหรืออุตสาหกรรม เช่น

- 1) การเพิ่มบริการให้กับกลุ่มลูกค้ามากขึ้น หรือการขยายเข้าสู่ตลาดใหม่
- 2) การขยายสายผลิตภัณฑ์เพิ่มขึ้น เพื่อให้สอดคล้องกับความต้องการของลูกค้าที่เพิ่มขึ้น
- 3) การนำความรู้ความชำนาญ หรือความรู้ด้านเทคโนโลยีของบริษัทมาใช้ เพื่อพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ หรือธุรกิจใหม่
- 4) การเปิดเกมเพื่อช่วงชิงส่วนแบ่งตลาดจากคู่แข่ง

- 5) ความสามารถในการเติบโตอย่างรวดเร็ว ในสถานะที่ความต้องการของตลาดมีเพิ่มมากขึ้น
- 6) การเลิกกิจการทางการค้า ในตลาดต่างประเทศที่น่าสนใจ
- 7) การซื้อกิจการจากคู่แข่ง
- 8) การเป็นพันธมิตร (alliances) หรือ การร่วมทุน (Joint ventures) ของธุรกิจ ทำให้มีขีดความสามารถทางการแข่งขันขยายตัวมากขึ้น และครอบคลุมตลาดมากขึ้น





4. อุปสรรค หรือภัยคุกคาม (T=Threats)

หมายถึง ปัจจัย หรือสภาพแวดล้อมภายนอกที่มีผลกระทบ ทำให้บริษัทประสบความล้มเหลว ไม่บรรลุวัตถุประสงค์ที่วางไว้ สำหรับอุปสรรคหรือภัยคุกคามภายนอกที่อาจเกิดขึ้นได้ ซึ่งมีผลกระทบ ต่อ สถานภาพขององค์กร เช่น

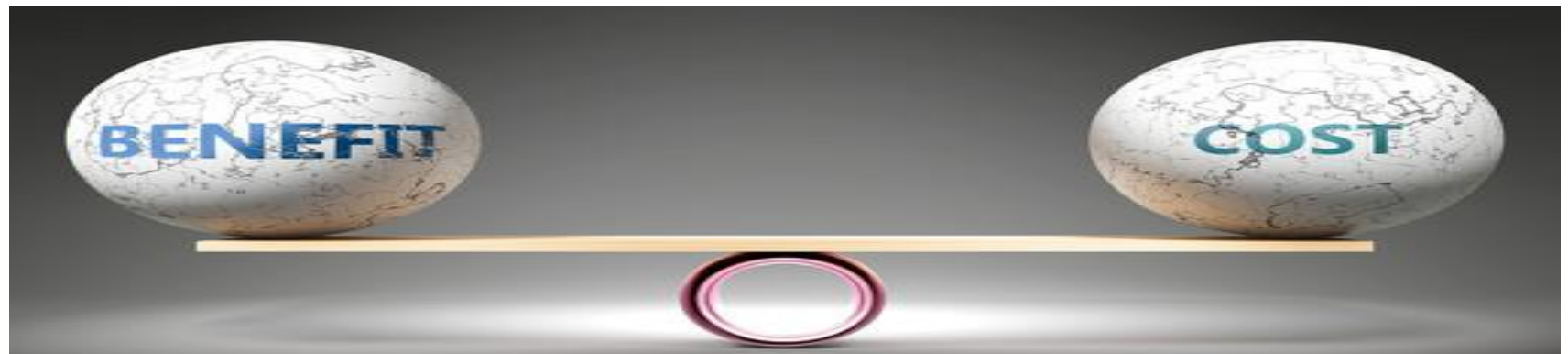
- 1) ความเป็นไปได้ที่คู่แข่งหน้าใหม่ที่มีพลังจะเข้ามาเป็นคู่แข่งในอนาคต
- 2) การเกิดสินค้าทดแทนทำให้สูญเสียยอดขายไป (lost of sales)
- 3) การเจริญเติบโตของตลาด มีอัตราชะลอตัวลง (slowdown)

4) การเปลี่ยนแปลงที่เป็นผลร้าย ด้านอัตราแลกเปลี่ยนเงินตราต่างประเทศ และนโยบายทางการค้าของรัฐบาลต่างประเทศ

5) การออกกฎระเบียบขึ้นมาใหม่ ทำให้ต้องเสียค่าใช้จ่ายเพิ่มขึ้น

6) อำนาจการต่อรอง (bargaining power) ของลูกค้าหรือผู้จำหน่ายวัตถุดิบ (suppliers)

7) การเปลี่ยนแปลงด้านความต้องการและรสนิยมของผู้ซื้อต่อผลิตภัณฑ์ในอุตสาหกรรม



ความสำคัญ

การทำ SWOT

1. เป็นเครื่องมือสำคัญของเจ้าของธุรกิจ/ผู้นำ

**ช่วยให้ผู้นำมองสถานะภายใต้การดำเนินงานของธุรกิจได้ชัดเจน

2. ช่วยในการวางแผนการดำเนินงานในด้านต่างๆ

**ผลักดันจุดจุดแข็ง/การนำโอกาสที่มาใช้เพื่อประโยชน์ต่อธุรกิจและความสำเร็จ/ป้องกันและวางแผนจัดการกับจุดอ่อนและอุปสรรค

3. สะท้อนความเป็นจริงที่เกิดขึ้นทั้งภายในและภายนอกกิจการ/สามารถช่วยให้ผู้ประกอบการเข้าใจธุรกิจได้อย่างแท้จริง

สรุป

การวิเคราะห์

SWOT

1. บุคลากรขององค์กรมีความรู้ความสามารถ
2. มีเงินทุนมากมายเพียงพอมั่นคง
3. เทคโนโลยีล้ำสมัย
4. ตราสินค้าเป็นที่รู้จักกันดี
5. มีแหล่งวัสดุอุปกรณ์ ราคาถูก
6. ตลาดกว้างขวางทั้งในประเทศและทั่วโลก

A large, stylized letter 'S' in a light blue color with a white outline, set against a rounded green rectangular background.

การวิเคราะห์ SWOT



1. บุคลากรมีน้อยไม่เพียงพอ หรือขาดความรู้ความสามารถ
2. มีเงินทุนน้อย ต้นทุนการผลิตสูง
3. สินค้าล้าสมัย คุณภาพสู้คู่แข่งไม่ได้
4. เทคโนโลยีหรือกระบวนการผลิตล้าสมัย
5. ไม่มีการวิจัยและพัฒนา
6. เป็นบริษัทเกิดใหม่ ตราสินค้ายังไม่เป็นที่รู้จัก

การวิเคราะห์ SWOT

O โอกาส
(Opportunity)

1. ลูกค้าต้องการสิ่งใหม่
2. การบริการใหม่
3. การเพิ่ม-ลดของประชากร
4. กฎหมายและการเมือง
5. การสนับสนุนของรัฐบาล
6. สภาพสังคมที่เปลี่ยนไป
7. ความต้องการของตลาด

การวิเคราะห์

SWOT

T อุปสรรค
(Threat)

1. ตลาดแรงงาน ขาดแคลนแรงงาน
2. วัตถุดิบราคาสูง
3. ตลาดสินค้าแคบ
4. ประเพณี วัฒนธรรม และศาสนา
5. ระเบียบ กฎหมายต่างๆ

ปัจจัยที่เอื้อประโยชน์

ปัจจัยที่ส่งผลกระทบ

ปัจจัยภายใน

S Strengths : จุดแข็ง
ลักษณะเด่น ข้อดี ความสามารถ
ที่เอื้อต่อการประสบความสำเร็จ
สามารถนำมาใช้ประโยชน์ได้

ตัวอย่าง

- มีความรับผิดชอบ
- มีความคิดสร้างสรรค์

W Weaknesses : จุดอ่อน
ลักษณะด้อย ข้อเสีย ปัญหา
ที่ส่งผลกระทบให้เกิดความล้มเหลว
ไม่สามารถนำมาใช้ประโยชน์ได้

ตัวอย่าง

- ไม่กล้าแสดงออก
- ชอบใช้อารมณ์ตัดสินปัญหา

ปัจจัยภายนอก

O Opportunities : โอกาส
ความได้เปรียบ ที่เอื้อต่อการประสบความสำเร็จ
สามารถนำใช้ประโยชน์ได้

ตัวอย่าง

- ได้รับทุนการศึกษา
- มีผู้ใหญ่คอยให้การสนับสนุน

T Threats : อุปสรรค
ความเสียเปรียบ ที่เอื้อต่อความล้มเหลว
ไม่สามารถนำใช้ประโยชน์ได้

ตัวอย่าง

- ฐานะครอบครัวไม่ดี
- เศรษฐกิจตกต่ำ

2. การวิเคราะห์สถานการณ์ (Situational Analysis : SWOT Analysis)



การประเมินสภาพแวดล้อมภายในองค์กร

- เกี่ยวกับการวิเคราะห์และพิจารณาทรัพยากรและความสามารถภายในองค์กรทุกด้าน เพื่อที่จะระบุจุดแข็งและจุดอ่อนขององค์กร
 - มีระบบข้อมูลเพื่อการบริหารที่ครอบคลุม ในด้านโครงสร้าง/ระเบียบ/วิธีการปฏิบัติงาน/บรรยากาศในการทำงานและทรัพยากรในการบริหาร เช่น คน เงิน วัสดุการบริหารจัดการ
-
- การพิจารณาจุดแข็งขององค์กร ต้องวิเคราะห์ปัจจัยภายในองค์กร ที่เป็นข้อได้เปรียบ/จุดเด่น และนำมาใช้ในการพัฒนาองค์กร/และสิ่งใดที่ควร Keep ไว้เพื่อการเสริมสร้างความเข้มแข็งขององค์กร
 - การพิจารณาจุดอ่อน ต้องวิเคราะห์ปัจจัยภายในองค์กร ที่เป็นจุดด้อย/ข้อเสียเปรียบ และควรปรับปรุงให้ดีขึ้น/ขจัดให้หมดไป เพื่อประโยชน์ต่อองค์กร

การประเมินสภาพแวดล้อมภายนอก

- องค์กรสามารถค้นหาโอกาสและอุปสรรคในการดำเนินงาน/ที่ได้รับผลกระทบจากสภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจทั้งในประเทศและระหว่างประเทศเกี่ยวกับการดำเนินงานขององค์กร เช่น อัตราการขยายตัวทางเศรษฐกิจ/นโยบาย การเงิน งบประมาณ/สภาพแวดล้อมทางสังคม/และสภาพแวดล้อมทางการเมือง เช่น พ.ร.บ./พระราชกฤษฎีกา/มติคณะรัฐมนตรี/สภาพแวดล้อมทางเทคโนโลยี
- การพิจารณาโอกาสทางสภาพแวดล้อม วิเคราะห์ปัจจัยใดที่สามารถส่งผลกระทบต่อประโยชน์ทั้งทางตรงและทางอ้อมต่อการดำเนินงานขององค์กรในระดับมหภาค/องค์กรสามารถฉกฉวยข้อดีเหล่านี้มาเสริมให้หน่วยงานเข้มแข็งขึ้นได้
- การพิจารณาอุปสรรคทางสภาพแวดล้อม วิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลกระทบในระดับมหภาคในทางที่ก่อให้เกิดความเสียหายทั้งทางตรงและทางอ้อม/องค์กรต้องหลีกเลี่ยง/ปรับสภาพองค์กรให้มีความแข็งแกร่งพร้อมที่จะเผชิญแรงกระทบได้

ระบุสถานการณ์จากการประเมินสภาพแวดล้อม

องค์กรจะอยู่ในสถานการณ์ 4 รูปแบบ ดังนี้

➤ สถานการณ์ที่ 1 (จุดแข็ง-โอกาส) สถานการณ์นี้เป็นสถานการณ์ที่พึงปรารถนาที่สุด ดังนั้นผู้บริหารขององค์กรควรกำหนดกลยุทธ์ในเชิงรุก (Aggressive –Strategy)

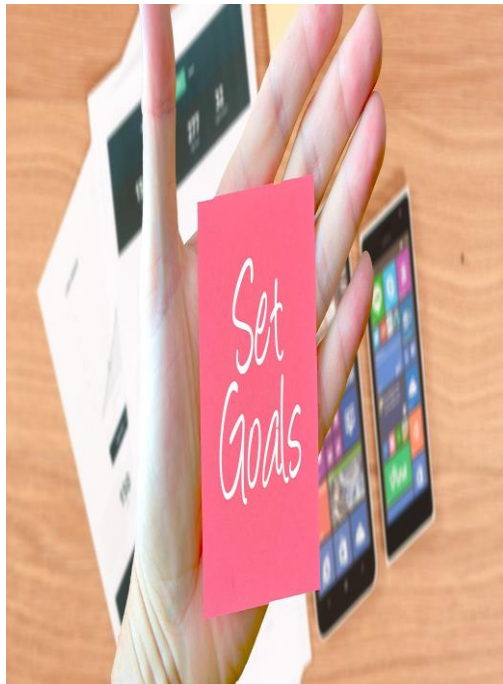
เพื่อดึงเอาจุดแข็งที่มีอยู่มาเสริมสร้าง/ปรับใช้/ฉกฉวย โอกาสต่างๆ ที่เปิดและหาประโยชน์อย่างเต็มที่



ระบุสถานการณ์จากการประเมินสภาพแวดล้อม

- **สถานการณ์ที่ 2 (จุดอ่อน-ภัยอุปสรรค)** สถานการณ์นี้เป็นสถานการณ์ที่เลวร้ายที่สุด เนื่องจากองค์กรกำลังเผชิญอยู่กับอุปสรรคจากภายนอกและมีปัญหาจุดอ่อนภายในหลายประการ
- * ทางเลือกที่ดีที่สุด คือ กลยุทธ์การตั้งรับหรือป้องกันตัว (Defensive Strategy) เพื่อพยายามลดหรือหลบหลีกภัยอุปสรรคต่างๆ ที่คาดว่าจะเกิดขึ้น
 - * หามาตรการที่จะทำให้องค์กรเกิดความสูญเสียที่น้อยที่สุด

ระบุสถานการณ์จากการประเมินสภาพแวดล้อม



สถานการณ์ที่ 3 (จุดอ่อน-โอกาส) สถานการณ์องค์กรมีโอกาเป็นข้อได้เปรียบด้านการแข่งขันอยู่หลายประการ แต่ติดขัดอยู่ตรงที่มีปัญหาอุปสรรคที่เป็นจุดอ่อนอยู่หลายอย่างเช่นกัน

* ทางออกคือกลยุทธ์การพลิกตัว (Turnaround-oriented Strategy) เพื่อขจัดหรือแก้ไขจุดอ่อนภายในต่างๆ ให้พร้อมที่จะฉกฉวยโอกาสต่างๆ ที่เปิดให้

ระบุสถานการณ์จากการประเมินสภาพแวดล้อม

สถานการณ์ที่ 4 (จุดแข็ง-อุปสรรค) สถานการณ์นี้เกิดขึ้นจากการที่สภาพแวดล้อมไม่เอื้ออำนวยต่อการดำเนินงานแต่ตัวองค์กรมีข้อได้เปรียบที่เป็นจุดแข็งหลายประการ

** ดังนั้นแทนที่จะรอจนกว่าสภาพแวดล้อมเปลี่ยนแปลงไป เราสามารถที่จะ **เลือกกลยุทธ์แตกตัว หรือ ขยายขอบข่ายกิจการ** (Diversification Strategy) เพื่อใช้ประโยชน์จากจุดแข็งที่มีสร้างโอกาสในระยะยาวด้านอื่นๆ แทน



การวางแผนกลยุทธ์

การวางแผนกลยุทธ์ เป็นจุดเริ่มต้นของกระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ต้องคำนึงถึงคำถามที่ต่างหาคำตอบ 3 ประการ คือ

- 1) ปัจจุบันอยู่ที่ใด Where are we now?
- 2) อนาคตต้องการไปที่ใด Where do we want to be?
- 3) ทำอย่างไรจึงจะไปถึง How will we get there?



กระบวนการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม ภายในและภายนอกองค์กร (Environment Analysis Processes)



กระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management Process)

- **กระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management Process)**
กระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ แบ่งออกเป็น 5 กระบวนการ ดังนี้
 - 1) **กระบวนการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (ภายในและภายนอกองค์กร)**
(Analysis Processes)
 - 2) **กระบวนการกำหนดทิศทางขององค์กร (ค่านิยม วิสัยทัศน์ ภารกิจหรือพันธกิจ วัตถุประสงค์/ เป้าหมายหลัก และนโยบาย)** (Corporate Direction Creative Processes)

กระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management Process)

3) กระบวนการกำหนดกลยุทธ์และวางแผนกลยุทธ์
(Strategic Planning Processes)

4) กระบวนการปฏิบัติตามแผนกลยุทธ์ (Implementation Processes) และ

5) กระบวนการควบคุมและประเมินผลเชิงกลยุทธ์
(Evaluation and Control Processes)

3. การจัดทำตาราง

IFAS สรุปผลการวิเคราะห์ปัจจัยภายใน
(Internal factors Analysis summary)



การจัดทำตาราง IFAS สรุปผลการวิเคราะห์ปัจจัยภายใน (Internal factors Analysis summary)

- การสังเคราะห์ปัจจัยภายใน (Synthesis of Internal Factors: IFAS) หลังจากทำการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในขององค์กรและระบุปัจจัยต่างๆขององค์กรแล้ว จะต้องทำการสรุปผลการวิเคราะห์ปัจจัยต่างๆ ลงในแบบฟอร์มสรุปการวิเคราะห์ปัจจัยภายในเรียกว่าตาราง IFAS (Internal Factor Analysis Summary)
- ตารางนี้เป็นการจัดระบบปัจจัยภายในที่ยอมรับของจุดแข็ง (Strengths) และจุดอ่อน (Weaknesses)

การสร้างตาราง IFAS

คอลัมน์ที่ 1 (ปัจจัยภายใน) ให้เขียนรายการจุดแข็งและจุดอ่อนที่สำคัญที่สุดที่บริษัทต้องเผชิญ ประมาณ 5-10 ปัจจัย

คอลัมน์ที่ 2 (น้ำหนัก) กำหนดน้ำหนักให้แต่ละปัจจัย จากค่า 1.0 (สำคัญมากที่สุด) ถึง 0.0 (ไม่สำคัญ) โดยขึ้นอยู่กับผลกระทบที่อาจเป็นไปได้ของปัจจัยนั้นต่อตำแหน่งในเชิงกลยุทธ์ในปัจจุบันของบริษัท ยังมีความสำคัญต่อความสำเร็จในอนาคตของบริษัทมากเท่านั้น **(น้ำหนักทั้งหมดรวมกันจะได้คะแนน 1.00 ไม่ว่าจะมียี่ปัจจัยก็ตาม)**

คอลัมน์ที่ 3 (ค่าคะแนน) กำหนดอัตราสำหรับแต่ละปัจจัย จาก 5.0 (มากที่สุด) 4.0 (มาก) 3.00 (ปานกลาง) 2.00 (น้อย) 1.00 (น้อยที่สุด)

การสร้างตาราง IFAS

คอลัมน์ที่ 4 (ค่าถ่วงน้ำหนัก) คูณน้ำหนัก ในแถวที่ 2 ของแต่ละปัจจัยกับอัตราในแถวที่ 3 ของแต่ละปัจจัยเพื่อหาค่าถ่วงน้ำหนัก ซึ่งจะมีค่า 5.0 (มากที่สุด) ถึง 1.0 (น้อยที่สุด) โดยมีค่าปานกลางอยู่ที่ 3.0

คอลัมน์ที่ 5 (คำวิจารณ์) ใช้ในการอธิบายว่าเหตุใดจึงเลือกปัจจัยนั้น และกำหนดค่าน้ำหนัก/อัตราอย่างไร

คอลัมน์ที่ 6 รวมค่าถ่วงน้ำหนักสำหรับทุกปัจจัย ในแถวที่ 4 เพื่อพิจารณาหา ยอดรวมค่าถ่วงน้ำหนักของบริษัท ค่าคะแนนรวมนี้จะแสดงถึงการตอบสนองของบริษัทว่าทำได้ดีเพียงใด ค่าคะแนนสามารถใช้เปรียบเทียบกับบริษัทอื่นภายในอุตสาหกรรม และตรวจสอบให้แน่ใจด้วยว่ายอดรวมค่าถ่วงน้ำหนักแสดงถึงผลการปฏิบัติงานปัจจุบันของบริษัทได้อย่างแท้จริงในรูปของกำไร และส่วนแบ่งการตลาด

ตารางที่ 3.1 ตัวอย่าง ตารางสรุปการวิเคราะห์ปัจจัยภายใน (IFAS): บริษัท

ปัจจัยภายใน	น้ำหนัก	คะแนน ประเมิน	คะแนนถ่วง น้ำหนัก	ข้อพิจารณา
จุดแข็ง				
1.				
2.				
3.				
4.				
5.				
จุดอ่อน				
1.				
2.				
3.				
4.				
5.				
รวม				

ตารางที่ 3.1 ตัวอย่างตารางสรุปการวิเคราะห์ปัจจัยภายใน (IFAS): บริษัท ABC.....

ปัจจัยภายใน	น้ำหนัก	คะแนน ประเมิน	คะแนนถ่วง น้ำหนัก	ข้อพิจารณา
จุดแข็ง				
1.วัฒนธรรมด้านคุณภาพของบริษัท ABC	.15	5	.75	คุณภาพสินค้าเป็นปัจจัยสำคัญสู่ความสำเร็จ ความรู้ด้านอุปกรณ์กีฬา
2.ประสบการณ์ของผู้บริหารระดับสูง	.10	4	.40	โรงงานทันสมัย
3.การกระจายธุรกิจตามแนวตั้ง	.10	4	.40	ความสัมพันธ์ดีแต่แนวโน้มแยกลง
4.ความสัมพันธ์ของบริษัทกับพนักงาน	.05	3	.15	บริษัท ABC มีชื่อเสียงเรื่องชุดกีฬา
5.ประสบการณ์การดำเนินธุรกิจระหว่างประเทศของบริษัท ABC	.15	3	.45	มีความล่าช้าในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่
จุดอ่อน				
1.การวิจัยและพัฒนาด้านกระบวนการทำงาน	.05	2	.10	มีความล่าช้าในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่

ตารางที่ 3.1 (ต่อ) ตัวอย่างตารางสรุปการวิเคราะห์ปัจจัยภายใน (IFAS): บริษัท ABC

ค่าน้ำหนัก 1.0 (สำคัญมากที่สุด) ถึง 0.0 (ไม่สำคัญ)

(น้ำหนักทั้งหมดรวมกันจะได้คะแนน 1.00 ไม่ว่าจะมียี่ปัจจัยก็ตาม)

ปัจจัยภายใน	น้ำหนัก	คะแนน ประเมิน	คะแนน ถ่วง น้ำหนัก	ข้อพิจารณา
2.ช่องทางการกระจายสินค้า	.05	2	.10	ร้านค้าแบบ Sport Central กำลังเข้ามาแทนที่ตัวแทนจำหน่ายขนาดเล็ก
3.ฐานะด้านการเงิน	.15	2	.30	หนี้สินมาก
4.ตำแหน่งในตลาดโลก	.20	2	.40	บริษัท ABC มีความอ่อนแอภายนอกในกลุ่มสหภาพยุโรปและอเมริกา
5.อุปกรณ์เครื่องจักรและสิ่งอำนวยความสะดวกและการผลิต	.05	4	.20	กำลังลงทุนอยู่ในปัจจุบัน
รวม	1.00		3.25	

จากตัวอย่างข้างต้น (IFAS): บริษัท ABC...

ได้แสดงจำนวนของปัจจัยภายในสำหรับบริษัท ABC ด้วยค่า
น้ำหนัก อัตรา และคะแนนถ่วงน้ำหนัก

แสดงถึงค่าคะแนนถ่วงน้ำหนักทั้งหมดของบริษัท ABC มีค่าเท่ากับ
3.25 หมายความว่า สามารถตอบสนองปัจจัยภายในในการเปรียบเทียบ
จุดอ่อนและจุดแข็งของคู่แข่งชั้นรายอื่นในอุตสาหกรรมอุปกรณ์กีฬา
ของประเทศไทยเพื่อหาความได้เปรียบเสียเปรียบต่อคู่แข่งชั้น

4. การจัดทำตาราง EFAS สรุปผลการ วิเคราะห์ปัจจัยภายนอก (External factors Analysis summary)



การจัดทำตาราง EFAS สรุปผลการวิเคราะห์ปัจจัยภายนอก (External factors Analysis summary)

การสังเคราะห์ปัจจัยภายนอก (Synthesis of External Factors: EFAS) หลังจากทำการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทางสังคมและระบุปัจจัยต่างๆของบริษัทแล้วจะต้องทำการสรุปผลการวิเคราะห์ปัจจัยต่างๆ ลงในแบบฟอร์มสรุปการวิเคราะห์ปัจจัยภายนอกเรียกว่า ตาราง EFAS (External Factor Analysis Summary) ตารางนี้เป็นการจัดระบบปัจจัยภายนอกที่ยอมรับของ โอกาส (Opportunities) และ อุปสรรค (threats)

การสร้างตาราง EFAS

คอลัมน์ที่ 1 (ปัจจัยภายนอก) ให้เขียนรายการจุดแข็งและจุดอ่อนที่สำคัญที่สุดที่บริษัทต้องเผชิญ ประมาณ 5-10 ปัจจัย

คอลัมน์ที่ 2 (น้ำหนัก) กำหนดน้ำหนักให้แต่ละปัจจัย จากค่า 1.0 (สำคัญมากที่สุด) ถึง 0.0 (ไม่สำคัญ) ตามผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นได้ของปัจจัยนั้น ต่อตำแหน่งเชิงกลยุทธ์ในปัจจุบันของบริษัท ยิ่งมีความสำคัญต่อความสำเร็จในอนาคตของบริษัทมากเท่าไร (น้ำหนักทั้งหมดรวมกันจะได้คะแนน 1.00 ไม่ว่าจะมียี่ปัจจัยก็ตาม)

คอลัมน์ที่ 3 (ค่าคะแนนประเมิน) กำหนดอัตราสำหรับแต่ละปัจจัย จาก 5.0 (มากที่สุด) 4.0 (มาก) 3.00 (ปานกลาง) 2.00 (น้อย) 1.00 (น้อยที่สุด)

การสร้างตาราง EFAS

คอลัมน์ที่ 4 (ค่าถ่วงน้ำหนัก) คูณน้ำหนัก ในแถวที่ 2 ของแต่ละปัจจัยกับค่าคะแนนที่ประเมินในแถวที่ 3 ของแต่ละปัจจัยเพื่อหาค่าถ่วงน้ำหนัก ซึ่งจะมีค่า 5.0 (มากที่สุด) ถึง 1.0 (แย่) โดยมี 3.0 เป็นค่าปานกลาง

คอลัมน์ที่ 5 (หมายเหตุ/ข้อพิจารณา) ใช้ในการอธิบายว่าเหตุใดจึงเลือกปัจจัยนั้น และกำหนดค่าน้ำหนัก/ค่าคะแนนประเมิน อย่างไร

คอลัมน์ที่ 6 ขั้นสุดท้ายให้รวมค่าถ่วงน้ำหนักสำหรับทุกปัจจัย ในแถวที่ 4 เพื่อพิจารณาหา ยอดรวมค่าถ่วงน้ำหนักของบริษัท ค่าคะแนนรวมนี้จะแสดงถึงการตอบสนองของบริษัทต่อปัจจัยสภาพแวดล้อมในปัจจุบันและอนาคต ค่าคะแนนนี้สามารถใช้เปรียบเทียบกับบริษัทอื่นภายในอุตสาหกรรม และตรวจสอบให้แน่ใจด้วยว่า ยอดรวมค่าถ่วงน้ำหนักนี้แสดงถึงผลการปฏิบัติงานปัจจุบันของบริษัท ในรูปของกำไร และส่วนแบ่งการตลาดได้อย่างแท้จริง ค่าถ่วงน้ำหนักรวมสำหรับกิจการระดับปานกลางมักมีค่าคะแนนที่ 3.0 เสมอ

ตารางที่ 3.2 ตัวอย่างตารางสรุปการวิเคราะห์ปัจจัยภายนอก (EFAS): บริษัท ABC

ปัจจัยภายนอก	น้ำหนัก	คะแนน ประเมิน	คะแนน ถ่วง น้ำหนัก	ข้อพิจารณา
โอกาส 1. 2. 3. 4. 5.				

ตารางที่ 3.2 ตัวอย่างตารางสรุปการวิเคราะห์ปัจจัยภายนอก (EFAS): บริษัท ABC

ปัจจัยภายนอก	น้ำหนัก	คะแนน ประเมิน	คะแนน ถ่วง น้ำหนัก	ข้อพิจารณา
อุปสรรค 1. 2. 3. 4. 5.				

ตารางที่ 3.2 ตัวอย่างตารางสรุปการวิเคราะห์ปัจจัยภายนอก (EFAS): บริษัท ABC

ปัจจัยภายนอก	น้ำหนัก	คะแนน ประเมิน	คะแนนถ่วง น้ำหนัก	ข้อพิจารณา
โอกาส				
1.การรวมกลุ่มเศรษฐกิจของสหภาพยุโรป	.20	4	.80	การครอบครองบริษัท ABC
2.ประชากรนิยมอุปกรณ์กีฬาที่มีคุณภาพ	.10	5	.50	คุณภาพของสินค้า ABC
3.การพัฒนาเศรษฐกิจของภูมิภาคเอเชีย	.05	1	.05	การปรากฏของ ABC ที่ต่ำ จะต้องใช้เวลา
4.การเปิดโอกาสของทวีปยุโรปตะวันออก	.05	2	.10	ABC มีความอ่อนแอในช่องทางการจัดจำหน่าย
5.แนวโน้มของ Sport Centers	.10	2	.20	ตำแหน่งการแข่งขันที่ดี

ตารางที่ 3.2 (ต่อ) ตัวอย่างตารางสรุปการวิเคราะห์ปัจจัยภายนอก (EFAS): บริษัท ABC

ค่าน้ำหนัก 1.0 (สำคัญมากที่สุด) ถึง 0.0 (ไม่สำคัญ)

(น้ำหนักทั้งหมดรวมกันจะได้คะแนน 1.00 ไม่ว่าจะมียี่ปัจจัยก็ตาม)

ปัจจัยภายนอก	น้ำหนัก	คะแนน ประเมิน	คะแนนถ่วง น้ำหนัก	ข้อพิจารณา
อุปสรรค/ภัยคุกคาม				
1.การเพิ่มขึ้นของกฎระเบียบของ รัฐบาล	.10	4	.40	ตำแหน่งการแข่งขันที่ดี
2.การแข่งขันที่รุนแรงในประเทศ สหรัฐอเมริกา	.10	4	.40	ตำแหน่งการแข่งขันที่ดี
3.Nike และ Adidas มีความ เข้มแข็งระดับโลก	.15	3	.45	ABC มีความอ่อนแอระดับโลก
4.ความก้าวหน้าของสินค้าใหม่	.05	1	.05	มีปัญหา
5.บริษัทผลิตอุปกรณ์กีฬาจาก ประเทศเกาหลีใต้	.10	2	.20	การปรากฏในทวีปเอเชียเพียงประเทศ ญี่ปุ่น
รวม	1.00		3.15	

จากตัวอย่างข้างต้น (EFAS): บริษัท ABC...

ได้แสดงจำนวนของปัจจัยภายนอกสำหรับบริษัท ABC ด้วยค่าน้ำหนัก อัตรา และคะแนนถ่วงน้ำหนัก

แสดงถึงค่าคะแนนถ่วงน้ำหนักทั้งหมดของบริษัท ABC มีค่าเท่ากับ 3.15 หมายความว่า สามารถตอบสนองปัจจัยภายนอก การได้เปรียบเทียบโอกาส และภัยคุกคามของคุณแข่งขันรายอื่นในอุตสาหกรรม อุปกรณ์กีฬาของประเทศไทยเพื่อหาความได้เปรียบเสียเปรียบต่อคู่แข่ง

5. การจัดทำตาราง SFAS สรุปผลการวิเคราะห์
ปัจจัยเชิงกลยุทธ์ (Strategic factors
Analysis summary : SFAS Matrix)
บริษัท ABC



การจัดทำตาราง SFAS สรุปผลการวิเคราะห์ปัจจัยเชิงกลยุทธ์ (Strategic factors Analysis summary: SFAS Matrix): บริษัท ABC

การจัดทำตาราง SFAS Matrix เป็นการสรุปปัจจัยกลยุทธ์ของบริษัทโดยรวมจากตาราง EFAS และ IFAS การกำหนดปัจจัยกลยุทธ์ไม่ควรเกิน 10 ปัจจัย หรือน้อยกว่า



การสร้างตาราง SFAS Matrix

การสร้างตาราง SFAS Matrix มีวิธีการและขั้นตอนดังนี้

คอลัมน์ที่ 1 (ปัจจัยกลยุทธ์) แสดงรายการ EFAS และ IFAS ซึ่งมีความสำคัญสูงสุดหลังจากแต่ละปัจจัย ระบุว่า ปัจจัยเหล่านี้เป็นจุดแข็ง (S) จุดอ่อน (W) โอกาส (O) หรืออุปสรรค/ภัยคุกคาม (T)

คอลัมน์ที่ 2 (ค่าน้ำหนัก) กำหนดน้ำหนักสำหรับทุกปัจจัยเชิงกลยุทธ์ภายนอกและภายในเหมือนกับ ตาราง EFAS และ IFAS ดังกล่าวข้างต้น ผลรวมค่าถ่วงน้ำหนักทั้งหมดต้องยังคงเท่ากับ 1.0 ดังนั้น ค่า ถ่วงน้ำหนักของ EFAS และ IFAS ต้องมีการปรับปรุง

กำหนดน้ำหนักให้แต่ละปัจจัย จากค่า 1.0 (สำคัญมากที่สุด) ถึง 0.0 (ไม่สำคัญ) ตามผลกระทบที่ อาจเกิดขึ้นได้ของปัจจัยนั้น ต่อตำแหน่งเชิงกลยุทธ์ในปัจจุบันของบริษัท ยิ่งมีความสำคัญต่อความสำเร็จ ในอนาคตของบริษัทมากเท่านั้น (น้ำหนักทั้งหมดรวมกันจะได้คะแนน 1.00 ไม่ว่าจะมิกี่ปัจจัยก็ตาม)

คอลัมน์ที่ 3 (คะแนนประเมิน) กำหนดอัตราเหมือนกับ ของ EFAS และ IFAS

กำหนดอัตราสำหรับแต่ละปัจจัย จาก 5.0 (มากที่สุด) 4.0 (มาก) 3.00 (ปานกลาง) 2.00 (น้อย) 1.00 (น้อยที่สุด)

การสร้างตาราง SFAS Matrix

คอลัมน์ที่ 4 (ค่าถ่วงน้ำหนัก) ให้คุณน้ำหนัก ในแถวที่ 2 ของแต่ละปัจจัยกับอัตราในแถวที่ 3 ของแต่ละปัจจัยเพื่อหาค่าถ่วงน้ำหนัก ซึ่งจะมีค่า 5.0 (มากที่สุด) ถึง 1.0 (น้อยที่สุด) โดยมี 3.0 เป็นค่าปานกลาง

คอลัมน์ที่ 5 (หมายเหตุ/คำวิจารณ์) ให้ทำเครื่องหมายกากบาทในช่องระยะเวลาเพื่อระบุว่าปัจจัยนั้นจะมีระยะเวลานั้น (น้อยกว่า 1 ปี) ระยะเวลาปานกลาง (1-3 ปี) หรือระยะยาว (มากกว่า 3 ปี)

คอลัมน์ที่ 6 (คำวิจารณ์) ตรวจสอบหรือปรับปรุงคำวิจารณ์สำหรับแต่ละปัจจัยกลยุทธ์จากตาราง EFAS และ IFAS ค่าถ่วงน้ำหนักรวมสำหรับกิจการระดับปานกลางมักมีค่าคะแนนที่ 3.0 เสมอ

ตัวอย่าง ตารางสรุปการวิเคราะห์ปัจจัยเชิงกลยุทธ์ (SFAS Matrix): บริษัท ABC

ปัจจัยเชิงกลยุทธ์	น้ำหนัก	อัตรา	ค่าถ่วง น้ำหนัก	ระยะ เวลา			ข้อพิจารณา
				ส	ก	ย	
○ วัฒนธรรมด้านคุณภาพของบริษัท ABC (S)	.10	5	.50			X	-มีคุณภาพ
○ ประสบการณ์ของผู้บริหารระดับสูง (S)	.10	3	.30		X		-มีชื่อเสียงเป็นที่ยอมรับ
○ ฐานะด้านการเงิน (W)	.10	2	.20		X		-มีหนี้สูง
○ ตำแหน่งในตลาดโลก (W)	.15	2	.30			X	-ABC มีความอ่อนแอ
○ การรวมกลุ่มเศรษฐกิจของสหภาพยุโรป (O)	.10	4	.40			X	-ภายนอกสหราชอาณาจักรและ
○ ประชาชนยอมรับคุณภาพ (O)	.10	5	.50		X		ญี่ปุ่น
○ แนวโน้มของ Sport Centers (O+T)	.10	2	.20				-การครอบครองบริษัท XYZ
○ Nike และ Adidas มีความเข้มแข็งระดับโลก (T)	.10	2	.20	x			-คุณภาพสินค้า
○ บริษัทผลิตอุปกรณ์กีฬาจากประเทศเกาหลีใต้ (T)	.15	3	.45	X		x	-ABC มีความอ่อนแอในการจัด จำหน่าย
○ รวม	1.00		3.05				-มีความโดดเด่นในอุตสาหกรรม -การปรากฏในทวีปเอเชีย

6. การจัดทำ TOWS Matrix



การจัดทำ TOWS Matrix

TOWS Matrix

- องค์การธุรกิจ หรือบริษัทใช้การวิเคราะห์ SWOT ในการประเมินสถานการณ์ของบริษัท ผลสรุปของการวิเคราะห์เพื่อกำหนดปัจจัยเชิงกลยุทธ์ (Strategic Factors) ทั้งปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอก
- บริษัท ยังสามารถนำมาใช้จัดทำกลยุทธ์ทางเลือกที่เป็นไปได้อีกมากมาย โดยการนำปัจจัยต่างๆ ทั้ง 4 อย่าง (จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค) มาจับคู่ในรูปของ Matrix ที่นิยมเรียกกันโดยทั่วไปว่า การจัดทำ **“TOWS Matrix”** (TOWS เป็นคำเรียกกลับทางอีกด้านหนึ่งของ SWOT นั่นเอง)

การจัดทำ TOWS Matrix

- TOWS Matrix จะแสดงให้เห็นว่า ปัจจัยภายนอกที่เป็น โอกาสและภัยคุกคาม/อุปสรรค ที่บริษัทกำลังเผชิญอยู่ สามารถนำมาจับคู่เพื่อให้สอดคล้องกับปัจจัยภายในที่เป็นจุดแข็ง และ จุดอ่อน ของบริษัท และเป็น การจัดทำกลยุทธ์ที่เป็นทางเลือก 4 ประเภท ซึ่งสามารถนำไปใช้เป็นแนวทางในการกำหนดกลยุทธ์ต่างๆ
- TOWS Matrix เป็นการจัดทำตาราง 9 ช่อง คือปัจจัยหลักสำคัญ 4 ช่อง ช่องกลยุทธ์ 4 ช่อง กับอีก 1 ช่อง บอกที่มาของปัจจัยว่าเป็นปัจจัยภายนอกหรือปัจจัยภายใน ช่องกลยุทธ์ 4 ช่อง ให้ชื่อว่า กลยุทธ์ SO กลยุทธ์ WO กลยุทธ์ ST และกลยุทธ์ WT ซึ่งเกิดขึ้นภายหลังจากการใส่ปัจจัยหลักสำคัญทั้ง 4 ช่องแล้ว

TOWS Matrix เป็นการจัดทำตาราง 9 ช่อง คือปัจจัยหลักสำคัญ 4 ช่อง ช่องกลยุทธ์ 4 ช่อง กับอีก 1 ช่อง บอกที่มาของปัจจัยว่าเป็นปัจจัยภายนอกหรือปัจจัยภายใน ช่องกลยุทธ์ 4 ช่อง ให้ชื่อว่า กลยุทธ์ SO กลยุทธ์WO กลยุทธ์ ST และกลยุทธ์ WT ซึ่งเกิดขึ้นภายหลังจากการใส่ปัจจัยหลักสำคัญทั้ง 4 ช่องแล้ว (ดังปรากฏในภาพที่ 3.1)

ขั้นตอนการจัดทำ TOWS Matrix ดังนี้คือ

1. เขียนปัจจัยภายนอกที่เป็น โอกาส (O) ที่สำคัญที่สุดของบริษัท หรือ หน่วยธุรกิจโดยเลือกจากตารางEFAS
2. เขียนปัจจัยภายนอกที่เป็น อุปสรรค (T) ที่สำคัญที่สุดของบริษัท หรือ หน่วยธุรกิจกำลังเผชิญอยู่ในปัจจุบันหรืออนาคต จากตาราง EFAS
3. เขียนปัจจัยภายในที่เป็น จุดแข็ง (S) ที่สำคัญที่สุดของบริษัท หรือ หน่วยธุรกิจโดยเลือกจากตาราง IFAS
4. เขียนปัจจัยภายในที่เป็น จุดอ่อน (W) ที่สำคัญที่สุดของบริษัท หรือ หน่วยธุรกิจโดยเลือกจากตาราง IFAS
5. จับคู่ จุดแข็งภายใน (S) กับ โอกาสภายนอก (O) เพื่อรวมตัวเป็น กลยุทธ์ SO
6. จับคู่ จุดแข็งภายใน (S) กับ อุปสรรคภายนอก (T) เพื่อรวมตัวเป็น กลยุทธ์ ST
7. จับคู่ จุดอ่อนภายใน (W) กับ โอกาสภายนอก (O) เพื่อรวมตัวเป็น กลยุทธ์ WO
8. จับคู่ จุดอ่อนภายใน (W) กับ อุปสรรคภายนอก (T) เพื่อรวมตัวเป็น กลยุทธ์ TO

การจัดทำกลยุทธ์ทางเลือกโดยใช้เทคนิค TOWS Matrix

<p>ปัจจัยภายใน</p> <p>ปัจจัยภายนอก</p>	<p>จุดแข็ง (S)</p> <p>เขียนรายการ 5-10 รายการ</p>	<p>จุดอ่อน (W)</p> <p>เขียนรายการ 5-10 รายการ</p>
<p>โอกาส (O)</p> <p>เขียนรายการ 5-10 รายการ</p>	<p>กลยุทธ์ SO</p> <p>จัดทำกลยุทธ์โดยใช้จุดแข็ง เพื่อสร้างความได้เปรียบจากโอกาส</p>	<p>กลยุทธ์ WO</p> <p>จัดทำกลยุทธ์ที่พยายามแก้ไขจุดอ่อนที่มีอยู่ เพื่อมุ่งสู่ออกสาธุรกิจ</p>
<p>อุปสรรค (T)</p> <p>เขียนรายการ 5-10 รายการ</p>	<p>กลยุทธ์ ST</p> <p>จัดทำกลยุทธ์โดยใช้จุดแข็ง เพื่อเอาชนะอุปสรรค หรือภัยคุกคาม</p>	<p>กลยุทธ์ WT</p> <p>จัดทำกลยุทธ์ เพื่อลดจุดอ่อนและหลีกเลี่ยง อุปสรรคหรือภัยคุกคาม</p>

<p style="text-align: center;">ปัจจัยภายใน</p> <p style="text-align: center;">ปัจจัยภายนอก</p>	<p style="text-align: center;">จุดแข็ง (S)</p> <p>1. บริษัทมีต้นทุนทางการเงินสูงหรือรวมมาก</p> <p>2. บริษัทมีชื่อเสียงที่ดีในทุกประเทศที่เข้าไปทำตลาด</p>	<p style="text-align: center;">จุดอ่อน (W)</p> <p>1. ผลิตภัณฑ์ยังไม่เป็นที่รู้จักเพราะเพิ่งเข้าสู่ตลาด</p>
<p style="text-align: center;">โอกาส (O)</p> <p>1. ในตลาดประเทศสหรัฐฯ ที่บริษัทยังไม่ได้เข้าไปลงทุนมีความต้องการสินค้ามาก เพราะเรายังเป็นสินค้าที่มีเจ้าเดียวในตลาด</p> <p>2. ปัจจุบันเทรนด์รักสุขภาพกำลังมาแรงและผู้บริโภคในภาพรวมคำนึงถึงราคา</p>	<p style="text-align: center;">กลยุทธ์ SO (กลยุทธ์เชิงรุก)</p> <p>เข้าไปลงทุนในสหรัฐฯ ให้เร็วที่สุด เพื่อกอบโกยโอกาสจากการที่ไม่มีคู่แข่งชั้นให้มากที่สุดเท่าที่จะทำได้</p>	<p style="text-align: center;">กลยุทธ์ WO (กลยุทธ์เชิงแก้ไข)</p> <p>การใช้ราคาที่ต่ำกว่าของสินค้าบริษัท A เป็นตัวดึงดูดให้ลูกค้ารู้จักสินค้าของเรา เพราะปัจจุบันผู้บริโภคนิยมมองหาสินค้าสินค้าราคาที่ไม่แพงมากเป็นอันดับแรก</p>
<p style="text-align: center;">อุปสรรค (T)</p> <p>บริษัทต้องการขยายตลาดโดยการส่งออกไปยังประเทศจีน แต่การส่งออกไปจีนมีค่าใช้จ่ายในการส่งออกสินค้าสูงเนื่องจากต้องพึ่งพา Freight Forwarder เป็นผู้ส่งออกทำให้มีต้นทุนเพิ่มค่อนข้างแพง แต่จำเป็นต้องจ้างเพราะส่งออกสินค้าไปยังประเทศจีนมีข้อกำหนดที่ต้องมีความรู้เฉพาะทาง แต่จุดแข็งของบริษัทฯ คือมีต้นทุนทางการเงินสูง (รวย)</p>	<p style="text-align: center;">กลยุทธ์ ST (การใช้จุดแข็งเพื่อเลี่ยงอุปสรรค)</p> <p>บริษัทเลือกใช้เงินไปลงทุนเปิดแผนกส่งออกของบริษัทเอง ทำให้ค่าใช้จ่ายในการส่งออกที่เกิดจากการจ้าง Freight Forwarder ลดลง อีกทั้งแผนกส่งออกสามารถจัดการเกี่ยวกับการส่งออกไปยังประเทศอื่นๆ ได้ด้วยเช่นกัน</p>	<p style="text-align: center;">กลยุทธ์ WT (การลดจุดอ่อนและเลี่ยงอุปสรรค)</p> <p>บริษัทมีจุดอ่อนคือการที่ผลิตภัณฑ์ยังไม่เป็นที่รู้จัก เพราะเป็นแบรนด์ที่เพิ่งเข้าสู่ตลาดของประเทศอังกฤษ แต่ในขณะที่สินค้าชนิดเดียวกันในอังกฤษมีคู่แข่งที่เป็นเจ้าตลาดอยู่แล้ว ทำให้ยากที่แย่งส่วนแบ่งตลาด ในกรณีนี้บริษัทฯ อาจเลือกที่เสี่ยงการลงทุนในประเทศอังกฤษหรือลงทุนในประเทศอังกฤษ แต่เลือกจับคู่กลุ่มลูกค้าคนละกลุ่มกับเจ้าตลาดแทน</p>

จากภาพ แสดงให้เห็นถึงการจัดทำกลยุทธ์ทางเลือกโดยใช้เทคนิค TOW/ SWOT Matrix ทำให้ เห็นถึงความสัมพันธ์ระหว่างอุปสรรค โอกาส จุดอ่อน และจุดแข็ง ซึ่งสามารถจับคู่ระหว่างผลการ ประเมินปัจจัยภายในและภายนอก เป็นกลยุทธ์ 4 ประเภทคือ กลยุทธ์ SO กลยุทธ์ WO กลยุทธ์ ST และกลยุทธ์ WT มีรายละเอียดดังนี้

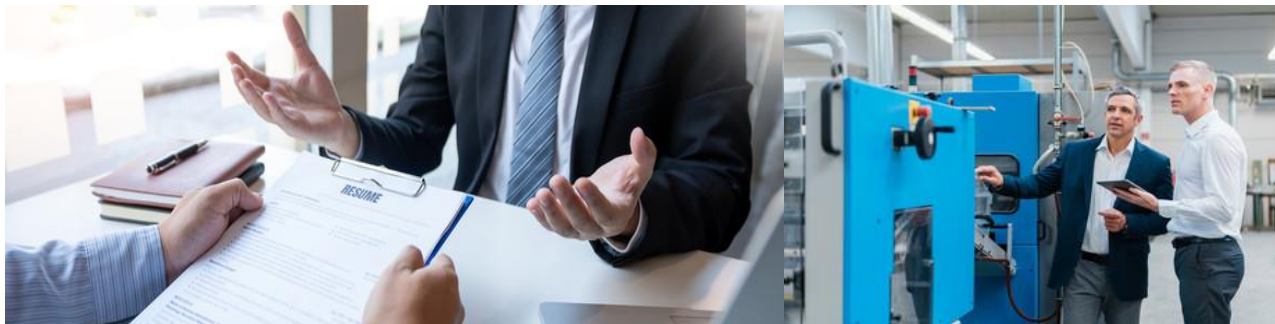
กลยุทธ์ SO คือกลยุทธ์ที่เกิดจากการใช้จุดแข็งของธุรกิจ เพื่อสร้างข้อได้เปรียบจากโอกาส การบริหารประเภทนี้ได้แก่ การเพิ่มผลผลิต การขยายตลาด การรวมกิจการ เป็นต้น

กลยุทธ์ WO คือกลยุทธ์ที่พยายามแก้ไขจุดอ่อนที่มีอยู่ เพื่อมุ่งสู่ออกาสที่ธุรกิจสามารถสร้าง ข้อได้เปรียบทางการแข่งขัน ได้แก่ การพัฒนาผลิตภัณฑ์ การพัฒนาตลาด เป็นต้น

กลยุทธ์ ST คือกลยุทธ์ที่เกิดจากการใช้จุดแข็งเพื่อเอาชนะอุปสรรค ข้อจำกัด เช่น การ ขยายตัวสู่ตลาดโลก การเพิ่มสายผลิตภัณฑ์ และบริการเพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้า เป็นต้น และ

กลยุทธ์ WT กลยุทธ์ที่ใช้แก้ไขจุดอ่อน และข้อจำกัดให้ต่ำสุด เช่น การร่วมทุน (Joint venture) การตัดทอนค่าใช้จ่าย (Retrenchment) การเลิกผลิตภัณฑ์ ที่ไม่มีกำไร (Liquidate) และ การเลิกกิจการ (Withdrawal)

การทบทวน ภารกิจ หรือ
พันธกิจและวัตถุประสงค์
(review of mission and objectives)



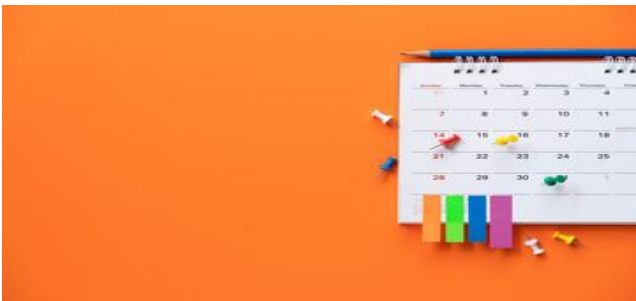
การทบทวนภารกิจ หรือพันธกิจและวัตถุประสงค์ (review of mission and objectives)

การทบทวนภารกิจ หรือพันธกิจและวัตถุประสงค์

- ก่อนการลงมือจัดทำกลยุทธ์กำหนดทางเลือกใด ๆ ผู้วางแผนจำเป็นจะต้องตรวจสอบ “ภารกิจ หรือพันธกิจ และวัตถุประสงค์
- ในปัจจุบันของบริษัทอีกครั้งหนึ่งก่อน ส่วนใหญ่ผู้วางแผนจะมุ่งคิดแต่แนวทางการวางแผนว่าจะใช้กลยุทธ์แบบใดดี เพื่อให้ประสบความสำเร็จตามที่ตนมุ่งหวัง แทนที่จะมุ่งทำให้บรรลุผลสำเร็จตามภารกิจหรือพันธกิจ หรือวัตถุประสงค์อันเป็นส่วนรวมของบริษัท
- ที่เป็นเช่นนี้เพราะว่าการตัดสินใจเลือกดำเนินการอย่างใดอย่างหนึ่ง เพื่อให้เกิดผลสำเร็จในระยะสั้นในทันที แทนที่จะต้องพิจารณาถึงภารกิจหรือพันธกิจ และวัตถุประสงค์ของบริษัทอันเป็นส่วนรวม

การทบทวนภารกิจ หรือพันธกิจและวัตถุประสงค์ (review of mission and objectives)

เพื่อให้เกิดผลสำเร็จตามเป้าหมายระยะยาวในอนาคต
ผลที่เกิดขึ้นบ่อยครั้งผู้วางแผนกลยุทธ์จะเลือกทำกลยุทธ์ ตาม
วัตถุประสงค์ที่ตนกำหนดไว้เอง แทนที่จะเลือกกลยุทธ์ที่
สอดคล้องกับวัตถุประสงค์และพันธกิจของบริษัทที่ชัดเจน



การทบทวนภารกิจ หรือพันธกิจและวัตถุประสงค์ (review of mission and objectives)

ข้อความภารกิจ หรือพันธกิจ (mission statement)

ที่เขียนไว้ไม่เหมาะสม เช่น เขียนไว้แคบหรือกว้างเกินไปก็อาจทำให้เกิดปัญหาในทางปฏิบัติเหมือนกัน



END