

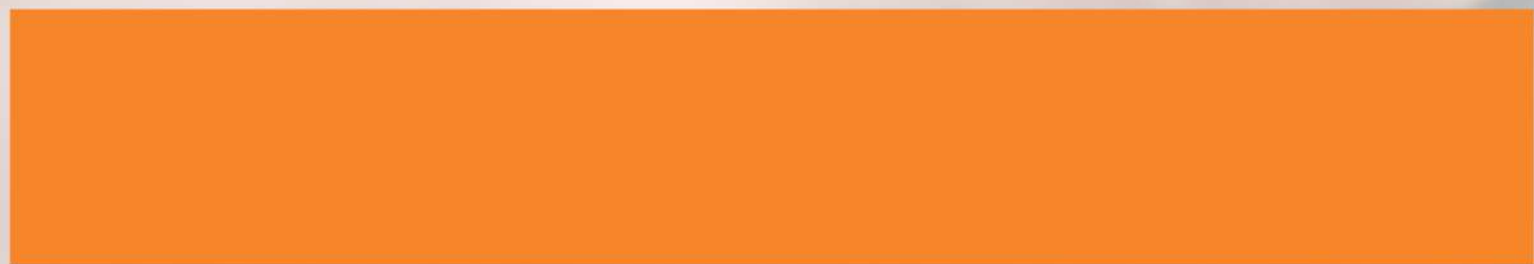
CLS4101 การจัดการเชิงกลยุทธ์ Strategic Management

สาขาวิชาการจัดการโลจิสติกส์ (ภาคพิเศษ)
โครงการ Double A
วิทยาลัยโลจิสติกส์และซัพพลายเชน
มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา

Slide No.2 บรรยาย ครั้งที่ 4-5



บทที่ ๓ การวิเคราะห์ SWAT Analysis / เทคนิค Tows Matrix



การวางแผนกลยุทธ์

เป็นจุดเริ่มต้นของกระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ต้องคำนึงถึงคำถามที่ต้องหาคำตอบ 3 ประการ คือ

1) ปัจจุบันอยู่ที่ใด
Where are we now?

2) อนาคตต้องการไปที่ใด
Where do we want to be?

3) ทำอย่างไรจึงจะไปถึง
How will we get there?

การจัดทำตาราง EFAS, IFAS และ SFAS



กระบวนการจัดการ เชิงกลยุทธ์ Strategic Management Process

กระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์
แบ่งออกเป็น 5 กระบวนการ ดังนี้

1) กระบวนการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม
(ภายในและภายนอกองค์การ) (*Analysis Processes*)

2) กระบวนการกำหนดทิศทางขององค์การ
(ค่านิยม วิสัยทัศน์ ภารกิจหรือพันธกิจ
วัตถุประสงค์/ เป้าหมายหลัก และนโยบาย)
(*Corporate Direction Creative Processes*)

3) กระบวนการกำหนดกลยุทธ์และวางแผนกลยุทธ์
(*Strategic Planning Processes*)

4) กระบวนการปฏิบัติตามแผนกลยุทธ์
(*Implementation Processes*)

5) กระบวนการควบคุมและประเมินผลเชิงกลยุทธ์
(*Evaluation and Control Processes*)



**กระบวนการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม
ภายในและภายนอกองค์การ**
Environment Analysis Processes



กระบวนการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (ภายในและภายนอกองค์กร)

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม
หรือ
การวิเคราะห์สถานการณ์
“SWOT ANALYSIS”

SWOT ANALYSIS

เป็นการตรวจสอบหาโอกาสและภัยคุกคาม จากปัจจัยภายนอก และตรวจสอบ จุดแข็ง และจุดอ่อนของบริษัทจากปัจจัยภายใน



SWOT ANALYSIS

การวิเคราะห์สถานการณ์ โดยใช้เครื่องมือวิเคราะห์ SWOT Analysis เป็นการหาคำตอบต่อคำถาม 2 ประการ คือ

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



SWOT ANALYSIS

การตรวจสอบ จุดแข็ง และจุดอ่อนขององค์การจากปัจจัยภายใน

1. **จุดแข็งหรือจุดเด่น (S= Strengths)** หมายถึง ทรัพยากรและความสามารถที่เป็นข้อได้เปรียบของบริษัทเหนือคู่แข่งที่บริษัทสามารถนำมาใช้ในการดำเนินงานธุรกิจในตลาดหรืออุตสาหกรรม เช่น

- 01 มีทีมงานบริหารที่เชี่ยวชาญ มีประสบการณ์สูง และมีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล
 - 02 มีความรู้เกี่ยวกับอุตสาหกรรม และลูกค้าเป็นอย่างดี
 - 03 มีผลิตภัณฑ์ที่มีคุณภาพดี
 - 04 มีความรู้ความชำนาญ ทางด้านเทคนิคหรือทักษะเฉพาะโดดเด่นเป็นพิเศษ
 - 05 มีส่วนครองตลาดสูง
 - 06 มีบุคลากรด้านการตลาดที่มีคุณภาพสูง
 - 07 มีฐานะการเงินมั่นคง
 - 08 มีชื่อเสียงดี
 - 09 มีพนักงานที่ซื่อสัตย์และจงรักภักดี
 - 10 มีวัตถุดิบต้นทุนต่ำ
 - 11 มีการสร้างนวัตกรรมอย่างต่อเนื่อง
-

SWOT ANALYSIS

การตรวจสอบ จุดแข็ง และจุดอ่อนขององค์การจากปัจจัยภายใน

2. จุดอ่อน หรือจุดด้อย (W= Weaknesses) หมายถึง สิ่งที่บริษัทยังขาดหรือมีแต่ด้อยกว่าคู่แข่งชั้นหรือ อยู่ในสภาพเสียเปรียบ อันเป็นปัญหาหรืออุปสรรคในการดำเนินงานธุรกิจ ในตลาดหรืออุตสาหกรรม เช่น

01 การขาดทรัพยากรด้านการเงิน

02 การขาดประสบการณ์ด้านการบริหารในอุตสาหกรรมนั้นๆ

03 ส่วนแบ่งตลาดต่ำกว่า

04 ชื่อเสียงไม่มี

05 ขีดความสามารถการผลิตต่ำ

06 พนักงานไม่จงรักภักดี

07 มีแหล่งวัตถุดิบจำกัด

08 มีเครื่องจักรไม่ทันสมัยและเก่า

09 โครงสร้างองค์การใหญ่และเชื่องช้า

10 ผู้บริหารไม่มีวิสัยทัศน์

11 ภาพลักษณ์ของบริษัทไม่ดี

12 ทิศทางกลยุทธ์ไม่ชัดเจน

13 มีสิ่งอำนวยความสะดวกด้านต่างๆ ที่ล้าสมัย

14 มีต้นทุนต่อหน่วยสูง

15 ขาดการวิจัยและพัฒนา (R&D)

SWOT ANALYSIS

การตรวจสอบ จุดแข็ง และจุดอ่อนขององค์การจากปัจจัยภายใน

3.โอกาส(O= Opportunities) หมายถึง ปัจจัย หรือสภาพแวดล้อมภายนอกที่มีส่วนเอื้อประโยชน์ต่อองค์การ ช่วยให้องค์การสามารถใช้ความพยายาม เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่วางไว้ หรือมากกว่าที่มุ่งหวังไว้อย่างมากในการดำเนินงานธุรกิจ ในตลาดหรืออุตสาหกรรม เช่น

- 01 การเพิ่มบริการให้กับกลุ่มลูกค้ามากขึ้น หรือการขยายเข้าสู่ตลาดใหม่
- 02 การขยายสายผลิตภัณฑ์เพิ่มขึ้นเพื่อให้สอดคล้องกับความต้องการของลูกค้าที่เพิ่มขึ้น
- 03 การนำความรู้ความชำนาญ หรือความรู้ด้านเทคโนโลยีของบริษัทมาใช้เพื่อพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ หรือธุรกิจใหม่
- 04 การเปิดเกมเพื่อช่วงชิงส่วนแบ่งตลาดจากคู่แข่งชั้น
- 05 ความสามารถในการเติบโตอย่างรวดเร็ว ในสภาวะที่ความต้องการของตลาดมีเพิ่มมากขึ้น
- 06 การเลิกกีดกันทางการค้า ในตลาดต่างประเทศที่น่าสนใจ
- 07 การซื้อกิจการจากคู่แข่ง
- 08 การเป็นพันธมิตร (ALLIANCES) หรือ การร่วมทุน (JOINT VENTURES) ของธุรกิจ ทำให้มีขีดความสามารถทางการแข่งขันขยายตัวมากขึ้น และครอบคลุมตลาดมากขึ้น

SWOT ANALYSIS

การตรวจสอบ จุดแข็ง และจุดอ่อนขององค์การจากปัจจัยภายใน

4.อุปสรรค หรือภัยคุกคาม (T=Threats) หมายถึง ปัจจัย หรือสภาพแวดล้อมภายนอกที่มีผลกระทบทำให้บริษัท ประสบความล้มเหลว ไม่บรรลุวัตถุประสงค์ที่วางไว้ สำหรับอุปสรรคหรือภัยคุกคามภายนอกที่อาจเกิดขึ้นได้ ซึ่งมีผลกระทบ ต่อ สถานภาพขององค์การ เช่น

- 01** ความเป็นไปได้ที่คู่แข่งหน้าใหม่ที่มีพลังจะเข้ามาเป็นคู่แข่งในอนาคต
 - 02** การเกิดสินค้าทดแทนทำให้สูญเสียยอดขายไป (LOST OF SALES)
 - 03** การเจริญเติบโตของตลาด มีอัตราชะลอตัวลง (SLOWDOWN)
 - 04** การเปลี่ยนแปลงที่เป็นผลร้าย ด้านอัตราแลกเปลี่ยนเงินตราต่างประเทศ และนโยบายทางการค้าของรัฐบาลต่างประเทศ
 - 05** การออกกฎระเบียบขึ้นมาใหม่ ทำให้ต้องเสียค่าใช้จ่ายเพิ่มขึ้น
 - 06** อำนาจการต่อรอง (BARGAINING POWER) ของลูกค้าหรือผู้จำหน่ายวัตถุดิบ (SUPPLIERS)
 - 07** การเปลี่ยนแปลงด้านความต้องการและรสนิยมของผู้ซื้อต่อผลิตภัณฑ์ในอุตสาหกรรม
-

การจัดทำตาราง IFAS สรุปผลการวิเคราะห์ ปัจจัยภายใน

Internal factors Analysis summary

การสังเคราะห์ปัจจัยภายใน (SYNTHESIS OF INTERNAL FACTORS: IFAS) หลังจากทำการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในขององค์กรและระบุปัจจัยต่างๆขององค์กรแล้ว จะต้องทำการสรุปผลการวิเคราะห์ปัจจัยต่างๆลงในแบบฟอร์มสรุปการวิเคราะห์ปัจจัยภายในเรียกว่าตาราง IFAS (INTERNAL FACTOR ANALYSIS SUMMARY) ตารางนี้เป็นการจัดระบบปัจจัยภายในที่ยอมรับของจุดแข็ง (STRENGTHS) และจุดอ่อน (WEAKNESSES)

ตารางที่ 3.1 ตัวอย่าง ตารางสรุปการวิเคราะห์ปัจจัยภายใน (IFAS): บริษัท

ปัจจัยภายใน	น้ำหนักร	คะแนนประเมิน	คะแนนถ่วงน้ำหนัก	ข้อพิจารณา
<p>จุดแข็ง</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 2. 3. 4. 5. <p>จุดอ่อน</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 2. 3. 4. 5. <p>รวม</p>				

ตารางที่ 3.1 ตัวอย่างตารางสรุปการวิเคราะห์ปัจจัยภายใน (IFAS): บริษัท ABC

ปัจจัยภายใน	น้ำหนัก	คะแนนประเมิน	คะแนนถ่วงน้ำหนัก	ข้อพิจารณา
จุดแข็ง				
1.วัฒนธรรมด้านคุณภาพของบริษัท ABC	.15	5	.75	คุณภาพสินค้าเป็นปัจจัยสำคัญสู่ความสำเร็จ
2.ประสบการณ์ของผู้บริหารระดับสูง	.05	4	.20	ความรู้ด้านอุปกรณ์กีฬา
3.การกระจายธุรกิจตามแนวตั้ง	.05	4	.40	โรงงานทันสมัย
4.ความสัมพันธ์ของบริษัทกับพนักงาน	.05	3	.15	ความสัมพันธ์ดีแต่แนวโน้มแยลง
5.ประสบการณ์การดำเนินธุรกิจระหว่างประเทศของบริษัท ABC	.15	3	.45	บริษัท ABC
จุดอ่อน				
1.การวิจัยและพัฒนาด้านกระบวนการทำงาน	.05	2	.10	มีชื่อเสียงเรื่องชุดกีฬา มีความล่าช้าในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่

ตารางที่ 3.1 (ต่อ) ตัวอย่างตารางสรุปการวิเคราะห์ปัจจัยภายใน

ปัจจัยภายใน	น้ำหนัก	คะแนนประเมิน	คะแนนถ่วงน้ำหนัก	ข้อพิจารณา
2.ช่องทางการกระจายสินค้า 3.ฐานะด้านการเงิน 4.ตำแหน่งในตลาดโลก 5.อุปกรณ์เครื่องจักรและสิ่งอำนวยความสะดวกและการผลิต	.05 .15 .20 .05	2 2 2 4	.10 .30 .40 .20	ร้านค้าแบบ Sport Central กำลังเข้ามาแทนที่ ตัวแทนจำหน่ายขนาดเล็ก หวีสินมาก บริษัท ABC มีความอ่อนแอภายนอกในกลุ่ม สหภาพยุโรปและอเมริกา กำลังลงทุนอยู่ในปัจจุบัน
รวม	1.00			

การสร้าง ตาราง IFAS

การสร้างตาราง IFAS มีขั้นตอนสำหรับบริษัทในการวิเคราะห์ดังต่อไปนี้



1

แถวที่ 1 (ปัจจัยภายใน) ให้เขียนรายการจุดแข็งและจุดอ่อนที่สำคัญที่สุดที่บริษัทต้องเผชิญ ประมาณ 5-10 ปัจจัย

2

แถวที่ 2 (น้ำหนัก) กำหนดน้ำหนักให้แต่ละปัจจัย จากค่า 1.0 (สำคัญมากที่สุด) ถึง 0.0 (ไม่สำคัญ) โดยขึ้นอยู่กับผลกระทบที่อาจเป็นไปได้ของปัจจัยนั้นต่อตำแหน่งในเชิงกลยุทธ์ในปัจจุบันของบริษัท ยิ่งมีความสำคัญต่อความสำเร็จในอนาคตของบริษัทมากเท่านั้น (น้ำหนักทั้งหมดรวมกันจะได้คะแนน 1.00 ไม่ว่าจะกี่ปัจจัยก็ตาม)

3

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

การสร้าง ตาราง IFAS

การสร้างตาราง IFAS มีขั้นตอนสำหรับบริษัทในการวิเคราะห์ดังต่อไปนี้



4

แถวที่ 4 (ค่าถ่วงน้ำหนัก) คูณน้ำหนัก ในแถวที่ 2 ของแต่ละปัจจัยกับอัตราในแถวที่ 3 ของแต่ละปัจจัย เพื่อหาค่าถ่วงน้ำหนัก ซึ่งจะมีค่า 5.0 (มากที่สุด) ถึง 1.0 (น้อยที่สุด) โดยมีค่าปานกลางอยู่ที่ 3.0

แถวที่ 5 (คำวิจารณ์) ใช้ในการอธิบายว่าเหตุใดจึงเลือกปัจจัยนั้น และกำหนดค่าน้ำหนัก/อัตราอย่างไร

5

แถวที่ 5 (คำวิจารณ์) ใช้ในการอธิบายว่าเหตุใดจึงเลือกปัจจัยนั้น และกำหนดค่าน้ำหนัก/อัตราอย่างไร

การสร้าง ตาราง IFAS

การสร้างตาราง IFAS มีขั้นตอนสำหรับบริษัทในการวิเคราะห์ดังต่อไปนี้



6

แถวที่ 6 รวมค่าถ่วงน้ำหนักสำหรับทุกปัจจัย ในแถวที่ 4 เพื่อพิจารณาหา ยอดรวมค่าถ่วงน้ำหนักของบริษัท ค่าคะแนนรวมนี้จะแสดงถึงการตอบสนองของบริษัทว่าทำได้ดีเพียงใด ค่าคะแนนสามารถใช้เปรียบเทียบกับบริษัทอื่นภายในอุตสาหกรรม และตรวจสอบให้แน่ใจด้วยว่ายอดรวมค่าถ่วงน้ำหนักแสดงถึงผลการปฏิบัติงานปัจจุบันของบริษัทได้อย่างแท้จริงในรูปแบบของกำไร และส่วนแบ่งการตลาด ยอดรวมค่าถ่วงน้ำหนักสำหรับกิจการระดับปานกลางมักมีค่าคะแนนที่ 3.0 เสมอ

การจัดทำตาราง EFAS สรุปผลการวิเคราะห์ ปัจจัยภายนอก

(EXTERNAL FACTORS ANALYSIS SUMMARY)

การสังเคราะห์ปัจจัยภายนอก
(Synthesis of External Factors:
EFAS) หลังจากทำการวิเคราะห์สภาพ
แวดล้อมทางสังคม และระบุปัจจัยต่างๆ
ของบริษัทแล้วจะต้องทำการสรุปผล
การวิเคราะห์ปัจจัยต่างๆ ลงในแบบ
ฟอร์มสรุปการวิเคราะห์ปัจจัยภายนอก
เรียกว่าตาราง EFAS (External
Factor Analysis Summary) ตาราง
นี้เป็นการจัดระบบปัจจัยภายนอกที่
ยอมรับของ โอกาส (Opportunities)
และอุปสรรค (threats)

ตารางที่ 3.2 ตัวอย่างตารางสรุปการวิเคราะห์ปัจจัยภายใน (IFAS): บริษัท ABC

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

ตารางที่ 3.2 ตัวอย่างตารางสรุปการวิเคราะห์ปัจจัยภายใน (IFAS): บริษัท ABC

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

ตารางที่ 3.2 ตัวอย่างตารางสรุปการวิเคราะห์ปัจจัยภายใน (IFAS): บริษัท ABC

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

ตารางที่ 3.2 ตัวอย่างตารางสรุปการวิเคราะห์ปัจจัยภายใน (IFAS): บริษัท ABC

ปัจจัยภายนอก	น้ำหนัก	คะแนนประเมิน	คะแนนถ่วงน้ำหนัก	ข้อพิจารณา
อุปสรรค/ภัยคุกคาม				
1.การเพิ่มขึ้นของกฎระเบียบของรัฐบาล	.10	4	.40	ตำแหน่งการแข่งขันที่ดี
2.การแข่งขันที่รุนแรงในประเทศสหรัฐอเมริกา	.10	4	.40	ตำแหน่งการแข่งขันที่ดี
3.Nikeและ Adidas มีความเข้มแข็งระดับโลก	.10	3	.45	ABC มีความอ่อนแอระดับโลก
4.ความก้าวหน้าของสินค้าใหม่	.15	1	.05	มีปัญหา
5.บริษัทผลิตอุปกรณ์กีฬาจากประเทศเกาหลีใต้	.05	2	.20	การปรากฏในทวีปเอเชียเพียงประเทศญี่ปุ่น
รวม	1.00		3.15	

การสร้าง ตาราง EFAS

การสร้างตาราง EFAS
มีขั้นตอนสำหรับบริษัท
ในการวิเคราะห์ดังต่อไปนี้



1

แถวที่ 1 (ปัจจัยภายนอก) ให้เขียนรายการจุดแข็งและจุดอ่อนที่สำคัญที่สุดที่บริษัทต้องเผชิญ ประมาณ 5-10 ปัจจัย

2

แถวที่ 2 (น้ำหนัก) กำหนดน้ำหนักให้แต่ละปัจจัย จากค่า 1.0 (สำคัญมากที่สุด) ถึง 0.0 (ไม่สำคัญ) ตามผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นได้ของปัจจัยนั้น ต่อตำแหน่งเชิงกลยุทธ์ในปัจจุบันของบริษัท ยังมีความสำคัญต่อความสำเร็จในอนาคตของบริษัท มากเท่านั้น (น้ำหนักทั้งหมดรวมกันจะได้คะแนน 1.00 ไม่ว่าจะกี่ปัจจัยก็ตาม)

3

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

การสร้าง ตาราง EFAS

การสร้างตาราง EFAS
มีขั้นตอนสำหรับบริษัท
ในการวิเคราะห์ดังต่อไปนี้



4

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

5

แถวที่ 5 (คำวิจารณ์) ใช้ในการอธิบายว่าเหตุใดจึงเลือกปัจจัยนั้น และกำหนดค่าน้ำหนัก/อัตราอย่างไร

การสร้าง ตาราง EFAS

การสร้างตาราง EFAS
มีขั้นตอนสำหรับบริษัท
ในการวิเคราะห์ดังต่อไปนี้



6

แถวที่ 6 ขั้นสุดท้ายให้รวมค่าถ่วงน้ำหนักสำหรับทุกปัจจัย
ในแถวที่ 4 เพื่อพิจารณาหา ยอดรวมค่าถ่วงน้ำหนักของ
บริษัท ค่าคะแนนรวมนี้จะแสดงถึงการตอบสนองของบริษัท
ต่อปัจจัยสภาพแวดล้อมในปัจจุบันและอนาคต ค่าคะแนนนี้
สามารถใช้เปรียบเทียบกับบริษัทอื่นภายในอุตสาหกรรม และ
ตรวจสอบให้แน่ใจได้ว่ายอดรวมค่าถ่วงน้ำหนักนี้แสดงถึง
ผลการปฏิบัติงานปัจจุบันของบริษัท ในรูปของกำไร และส่วน
แบ่งการตลาดได้อย่างแท้จริงค่าถ่วงน้ำหนักรวมสำหรับ
กิจการระดับปานกลางมักมีค่าคะแนนที่ 3.0 เสมอ

การจัดทำตาราง SFAS สรุปผลการวิเคราะห์ ปัจจัยเชิงกลยุทธ์

STRATEGIC FACTORS ANALYSIS SUMMARY

: SFAS MATRIX

: บริษัท ABC

การจัดทำตาราง SFAS Matrix
เป็นการสรุปปัจจัยกลยุทธ์ของ
บริษัทโดยรวมจากตาราง EFAS
และ IFAS การกำหนดปัจจัย
กลยุทธ์ไม่ควรเกิน 10 ปัจจัย
หรือน้อยกว่า

ตัวอย่าง ตารางที่ 3.3 สรุปการวิเคราะห์ปัจจัยเชิงกลยุทธ์ (SFAS MATRIX): บริษัท ABC

ปัจจัยเชิงกลยุทธ์	น้ำหนัก	อัตรา	ค่าถ่วงน้ำหนัก	ระยะเวลา			ข้อพิจารณา
				ส	ก	ย	
○ วัฒนธรรมด้านคุณภาพของบริษัท ABC (S)	.05	5	.25			X	-คุณภาพ เป็น KSF
○ ประสบการณ์ของผู้บริหารระดับสูง (S)	.05	3	.15		X		-มีชื่อเสียงเป็นที่ยอมรับ
○ การกระจายธุรกิจตามแนวคิด (S)	.05	4	.20	X			-การครอบครองบริษัท XYZ
○ ความสัมพันธ์ของบริษัทกับพนักงาน (S)	.07	2	.14		X		-ความร่วมมือในการทำงาน
○ ประสบการณ์การดำเนินธุรกิจระหว่างประเทศของบริษัท ABC (S)	.02	4	.08	X			-ภายนอกสหราชอาณาจักรและญี่ปุ่น
○ การวิจัยและพัฒนาด้านกระบวนการทำงาน (W)							-มีความโดดเด่นในอุตสาหกรรม
○ ช่องทางการกระจายสินค้า (W)	.05	5	.25		X		-ABC มีความอ่อนแอ
○ ฐานะด้านการเงิน (W)	.05	2	.10	X			-มีหนี้สูง
○ ตำแหน่งในตลาดโลก (W)	.07	3	.21	X			-ABC มีความอ่อนแอ
○ อุปกรณ์เครื่องจักรและสิ่งอำนวยความสะดวก	.02	4	.08			X	-คุณภาพของสินค้า ABC
○ สะดวกและการผลิต (W)	.05	2	.10	X			

ตัวอย่าง ตารางที่ 3.3 สรุปการวิเคราะห์ปัจจัยเชิงกลยุทธ์ (SFAS MATRIX): บริษัท ABC

ปัจจัยเชิงกลยุทธ์	น้ำหนัก	อัตรา	ค่าถ่วงน้ำหนัก	ระยะเวลา			ข้อพิจารณา
				ส	ก	ย	
○ การรวมกลุ่มเศรษฐกิจของสหภาพยุโรป (O)	.05	4	.20		X		-การปรากฏของ ABC
○ ประชากรนิยมอุปกรณ์กีฬาที่มีคุณภาพ (O)	.07	4	.28		X		-จะต้องใช้เวลา
○ การพัฒนาเศรษฐกิจของภูมิภาคเอเชีย (O)	.05	4	.20		X		-ตำแหน่งการแข่งขันที่ดี
○ การเปิดโอกาสของทวีปยุโรปตะวันออก (O)	.07	4	.28		X		-ตำแหน่งการแข่งขันที่ดี
○ แนวโน้มของ Sport Centers (O)	.02	2	.04		X		-คุณภาพของสินค้า ABC
○ การเพิ่มขึ้นของกฎระเบียบของรัฐบาล (T)	.05	4	.20	X			-มีปัญหา
○ การแข่งขันที่รุนแรงในประเทศ สหรัฐอเมริกา (T)	.07	5	.35			X	-คุณภาพของสินค้า ABC
○ Nike และ Adidas มีความเข้มแข็ง ระดับโลก (T)	.07	4	.28			X	-ABCมีความอ่อนแอระดับโลก

ตัวอย่าง ตารางสรุปการวิเคราะห์ปัจจัยเชิงกลยุทธ์

ปัจจัยเชิงกลยุทธ์	น้ำหนัก	อัตรา	ค่าถ่วง น้ำหนัก	ระยะเวลา			ข้อพิจารณา
				ส	ก	ย	
○ ความก้าวหน้าของสินค้าใหม่ (T)	05	4	.20			X	-มีความโดดเด่นในอุตสาหกรรม -การปรากฏในทวีปเอเชียเพียง ประเทศญี่ปุ่น
○ บริษัทผลิตอุปกรณ์กีฬาจากประเทศ เกาหลีใต้ (T)	.02	2	.04	X			
รวม	1.00		3.63				

การสร้างตาราง SFAS Matrix

การสร้างตาราง SFAS Matrix
มีวิธีการและขั้นตอนดังนี้



1

แถวที่ 1 (ปัจจัยกลยุทธ์) แสดงรายการ EFAS และ IFAS ซึ่งมีความสำคัญสูงสุดหลังจากแต่ละปัจจัยระบุว่า ปัจจัยเหล่านี้เป็นจุดแข็ง (S) จุดอ่อน (W) โอกาส (O) หรืออุปสรรค/ภัยคุกคาม (T)

2

แถวที่ 2 (ค่าน้ำหนัก) กำหนดน้ำหนักสำหรับทุกปัจจัยเชิงกลยุทธ์ภายนอกและภายในเหมือนกับตาราง EFAS และ IFAS ดังกล่าวข้างต้น ผลรวมค่าถ่วงน้ำหนักทั้งหมดต้องยังคงเท่ากับ 1.0 ดังนั้น ค่าถ่วงน้ำหนักของ EFAS และ IFAS ต้องมีการปรับปรุง

3

แถวที่ 3 (คะแนนประเมิน) กำหนดอัตราเหมือนกับ ของ EFAS และ IFAS (แต่ไม่เสมอไป)

การสร้างตาราง SFAS Matrix

การสร้างตาราง SFAS Matrix
มีวิธีการและขั้นตอนดังนี้



4

แถวที่ 4 (ค่าถ่วงน้ำหนัก) ให้คุณน้ำหนัก ในแถวที่ 2 ของแต่ละปัจจัยกับอัตราในแถวที่ 3 ของแต่ละปัจจัย เพื่อหาค่าถ่วงน้ำหนัก ซึ่งจะมีค่า 5.0 (มากที่สุด) ถึง 1.0 (น้อยที่สุด) โดยมี 3.0 เป็นค่าปานกลาง

5

แถวที่ 5 (หมายเหตุ/คำวิจารณ์) ให้ทำเครื่องหมายกากบาทในช่องระยะเวลาเพื่อระบุว่า ปัจจัยนั้นจะมีระยะเวลาสั้น (น้อยกว่า 1 ปี) ระยะเวลาปานกลาง (1-3 ปี) หรือระยะยาว (มากกว่า 3 ปี)

6

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

เทคนิค

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/อุปสรรคที่บริษัทกำลังเผชิญอยู่ สามารถนำมาจับคู่เพื่อให้สอดคล้องกับปัจจัยภายในที่เป็นจุดแข็ง และจุดอ่อน ของบริษัท และเป็นการจัดทำกลยุทธ์ที่เป็นทางเลือก 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

การจัดทำ

TOWS Matrix

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

ขั้นตอนการจัดทำ TOWS MATRIX ขั้นตอนการจัดทำ ประกอบด้วยขั้นตอนสำคัญ 8 ขั้นตอน 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

การจัดทำ

TOWS Matrix

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

ขั้นตอนการจัดทำ TOWS MATRIX ขั้นตอนการจัดทำ ประกอบด้วยขั้นตอนสำคัญ 8 ขั้นตอน ดังนี้คือ

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

ปัจจัยภายใน ปัจจัยภายนอก	จุดแข็ง (S) เขียนรายการ 5-10 รายการ	จุดอ่อน (W) เขียนรายการ 5-10 รายการ
โอกาส (O) เขียนรายการ 5-10 รายการ	กลยุทธ์ SO จัดทำกลยุทธ์โดยใช้จุดแข็ง เพื่อสร้างความได้เปรียบ จากโอกาส	กลยุทธ์ WO จัดทำกลยุทธ์ที่พยายามแก้ไข จุดอ่อนที่มีอยู่ เพื่อมุ่งสู่โอกาสธุรกิจ
อุปสรรค (T) เขียนรายการ 5-10 รายการ	กลยุทธ์ ST จัดทำกลยุทธ์โดยใช้จุดแข็ง เพื่อเอาชนะอุปสรรค หรือ ภัยคุกคาม	กลยุทธ์ WT จัดทำกลยุทธ์ เพื่อลดจุดอ่อนและหลีกเลี่ยง อุปสรรคหรือ ภัยคุกคาม

จากภาพที่ 3.1 แสดงให้เห็นถึงการจัดทำกลยุทธ์ทางเลือกโดยใช้เทคนิค TOW/ SWOT Matrix ทำให้เห็นถึงความสัมพันธ์ระหว่างอุปสรรค โอกาส จุดอ่อน และจุดแข็ง ซึ่งสามารถจับคู่ระหว่างผลการประเมินปัจจัยภายในและภายนอก เป็นกลยุทธ์ 4 ประเภทคือ กลยุทธ์ SO กลยุทธ์ WO กลยุทธ์ ST และกลยุทธ์ WT มีรายละเอียดดังนี้

กลยุทธ์ SO คือกลยุทธ์ที่เกิดจากการใช้จุดแข็งของธุรกิจ เพื่อสร้างข้อได้เปรียบจากโอกาส การบริหารประเภทนี้ได้แก่ การเพิ่มผลผลิต การขยายตลาด การรวมกิจการ เป็นต้น

กลยุทธ์ WO คือกลยุทธ์ที่พยายามแก้ไขจุดอ่อนที่มีอยู่ เพื่อมุ่งสู่โอกาสที่ธุรกิจสามารถสร้าง ข้อได้เปรียบทางการแข่งขันได้แก่ การพัฒนาผลิตภัณฑ์ การพัฒนาตลาด เป็นต้น

กลยุทธ์ ST คือกลยุทธ์ที่เกิดจากการใช้จุดแข็งเพื่อเอาชนะอุปสรรค ข้อจำกัด เช่น การ ขยายตัวสู่ตลาดโลก การเพิ่มสายผลิตภัณฑ์ และบริการเพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้า เป็นต้น

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

การทบทวน ภารกิจ หรือ พันธกิจและวัตถุประสงค์

(review of mission and objectives)

การทบทวนภารกิจ หรือพันธกิจและ วัตถุประสงค์

(review of mission and objectives)

**การทบทวนภารกิจ หรือพันธกิจและ
วัตถุประสงค์** ก่อนการลงมือจัดทำกลยุทธ์
กำหนดทางเลือกใด ๆ ผู้วางแผนจำเป็นจะ
ต้องตรวจสอบ“ภารกิจ หรือพันธกิจ และ
วัตถุประสงค์ ในปัจจุบันของบริษัทอีกครั้ง
หนึ่งก่อน ส่วนใหญ่ผู้วางแผนจะมุ่งคิดแต่
แนวทางการวางแผนว่าจะใช้กลยุทธ์แบบใดดี
เพื่อให้ประสบผลสำเร็จตามที่ตนมุ่งหวัง
แทนที่จะมุ่งทำให้บรรลุผลสำเร็จตามภารกิจ
หรือพันธกิจ หรือวัตถุประสงค์อันเป็นส่วน
รวมของบริษัท เหตุที่เป็นเช่นนี้เพราะว่าการ
ตัดสินใจเลือกดำเนินการอย่างใดอย่างหนึ่ง
เพื่อให้เกิดผลสำเร็จในระยะสั้นในทันที แทนที่
จะต้องพิจารณาถึงภารกิจหรือพันธกิจ และ
วัตถุประสงค์ของบริษัทอันเป็นส่วนรวม

การทบทวนภารกิจ หรือพันธกิจและ วัตถุประสงค์

(review of mission and objectives)

ข้อความภารกิจ หรือพันธกิจ
(MISSION STATEMENT)
ที่เขียนไว้ไม่เหมาะสม เช่น เขียนไว้แคบหรือกว้าง
เกินไปก็อาจทำให้เกิดปัญหาในทางปฏิบัติเหมือนกัน

การทบทวนภารกิจ หรือพันธกิจและ วัตถุประสงค์

(review of mission and objectives)

นั่นคือ ถ้าข้อความภารกิจ หรือพันธกิจไม่มีสายความคิดร่วมหรือแนวความคิดหลักที่เป็นหนึ่งเดียว (common thread) ผู้บริหารขององค์การอาจเกิดความรู้สึกไม่ชัดเจนก็ได้ คือไม่ทราบว่าบริษัทกำลังมุ่งหน้าไปทางไหน วัตถุประสงค์กับกลยุทธ์อาจเกิดความขัดแย้งกัน ไม่สอดคล้องกัน ฝ่ายต่าง ๆ ในบริษัทเดียวกันอาจเกิดการแข่งขันซึ่งกันและกันเอง แทนที่จะแข่งขันกับคู่แข่งซึ่งเป็นบริษัทอื่น ๆ ที่อยู่ภายนอก อันเป็นเหตุให้เกิดความเสียหายให้กับบริษัทอันเป็นส่วนรวม

การทบทวนภารกิจ หรือพันธกิจและ วัตถุประสงค์

(review of mission and objectives)

ในทำนองเดียวกันวัตถุประสงค์ของบริษัท (Corporate objectives) บางครั้งก็อาจเขียนไว้ไม่เหมาะสมเหมือนกัน คือ อาจเขียนเป้าหมายดำเนินงานระยะสั้นมากเกินไป หรืออาจเขียนไว้กว้าง ๆ มากจนไม่สามารถนำมาใช้เป็นแนวทางในการดำเนินงานได้จึงทำให้เกิดช่องว่าง (gap) ระหว่างวัตถุประสงค์ที่วางไว้ (planned objectives) กับวัตถุประสงค์ที่ต้องการให้สำเร็จ (achieved objectives) ซึ่งไม่สอดคล้องกัน เมื่อเป็นเช่นนี้จำเป็นต้องปรับกลยุทธ์เพื่อปรับปรุงวิธีการดำเนินงานใหม่ หรือ อาจจะต้องปรับวัตถุประสงค์ใหม่ก็ได้และด้วยเหตุนี้วัตถุประสงค์จึงจำเป็นต้องได้รับการทบทวนตรวจสอบเสมอ เพื่อให้เกิดความมั่นใจว่าจะใช้เป็นประโยชน์ได้อย่างแท้จริง

Q & A

