Suranaree J. Soc. Sci. Vol. 10 No. 2; December 2016 (137-157)

การวิเคราะห์ SWOT แสงไฟส่องนำทางสู่การจัดการเชิงกลยุทธ์ที่ชุมชนทำได้

SWOT Analysis: Spotlight to Strategic Management and the Community Can Do It

อุทัย ปริญญาสุทธินันท์*

Utai Parinyasutinun*

ภาควิชาสารัตถศึกษา คณะศิลปศาสตร์ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์

ABSTRACT

This article aimed to review knowledge of strategic management and present the case studies of community which revealed understanding of strategic management at community level toward an adaptive movement of people in the community. Knowledge about strategies is a plan or way of operation that leads an organization to the goal set with a specific identity different from its competitors. However, executives must choose strategies that correspond between resources and the main competencies of the organization taking into consideration opportunities and threats from external environments. However, strategic management is a process consisting of scanning internal and external environments of the organization, formulating strategies, implementing the strategies, and controlling and evaluating outcomes of the strategies. These elements give the organization advantages for competition in the long run. Furthermore, SWOT is what the organization uses to assess the situation and to form strategic factors of strengths, weaknesses, opportunities, and threats, and to match them with elements in the TOWS matrix.

Nevertheless, knowledge of the above mentioned strategic management would be worthless if it was not put into practice, especially in the context of community management where people in the community are expected to pass through the state of not having theoretical knowledge to the state of having practical wisdom with stability and sustainability. Therefore, community management is for all people in the community do today and now.

ARTICLE INFO

Article history:
Received 22 March 2016
Received in revised form
23 June 2016
Accepted 27 June 2016
Available online
25 December 2016

Keywords:
SWOT Analysis
(การวิเคราะห์ SWOT)
Strategic Management
(การจัดการเชิงกลยุทธ์)
Community Management
(การจัดการชุมชน)

* *ผู้เขียนที่ให้การติดต่อ*
E-mail address: utaiparinyasutinun@hotmail.com

_16(137-158)8.indd 137 12/21/59 BE 3:05 PM

บทคัดย่อ

บทความนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อทบทวนความรู้เกี่ยวกับการจัดการเชิงกลยุทธ์ และนำเสนอกรณีศึกษาจากชุมชน ซึ่งสะท้อนถึงความเข้าใจในการจัดการเชิงกลยุทธ์ระดับชุมชนที่เกิดจากการปรับตัวของคนในชุมชน ทั้งนี้กลยุทธ์เป็นแผนการหรือวิธีการในการดำเนินงานที่ทำให้องค์การบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ด้วยเอกลักษณ์เฉพาะที่แตกต่างไปจากคู่แข่งขัน ซึ่งผู้บริหารต้องเลือกกลยุทธ์ให้สอดคล้องกันระหว่างทรัพยากรในองค์การและความสามารถหลักขององค์การ รวมทั้งคำนึงถึงโอกาสและอุปสรรคจากสภาพแวดล้อมภายนอกองค์การด้วย ขณะที่การจัดการเชิงกลยุทธ์เป็นกระบวนการที่ประกอบด้วย การตรวจสอบสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์การ การกำหนดกลยุทธ์ การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ และการควบคุมและการประเมินผลกลยุทธ์ สิ่งเหล่านี้ช่วยให้องค์การมีความได้เปรียบในการแข่งขันในระยะยาว ทั้งนี้การวิเคราะห์ SWOT เป็นสิ่งที่องค์การใช้เพื่อประเมินสถานการณ์และนำไปสู่การกำหนดปัจจัยเชิงกลยุทธ์ ทั้งยังสามารถนำปัจจัยดังกล่าวไม่ว่าจะเป็นจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส หรืออุปสรรค มาจับคู่กันในรูปแบบของ TOWS matrix ได้อีกด้วย

กระนั้นความรู้เกี่ยวกับการจัดการเชิงกลยุทธ์ดังกล่าวข้างต้นจะไม่มีคุณค่าอันใดเลย หากไม่มีนัยยะในการนำไปใช้ให้เกิดประโยชน์ในทางปฏิบัติ โดยเฉพาะในบริบทของการจัดการชุมชน ซึ่งคาดหวังให้คนในชุมชนสามารถข้ามผ่านสถานะของความไม่รู้เชิงทฤษฎีไปสู่สถานะของปัญญาเชิงปฏิบัติได้อย่างมั่นคงและยั่งยืน ดังนั้นการจัดการชุมชนจึงเป็นเรื่องของทุกคนในชุมชนที่ต้องลงมือทำในวันนี้และเวลานี้

บทนำ

กลยุทธ์ (Strategy) เป็นแผนการหรือวิธีการในการดำเนินงานที่ทำให้องค์การบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ด้วยเอกลักษณ์เฉพาะที่แตกต่างไปจากคู่แข่งขัน ซึ่งผู้บริหารต้องเลือกกลยุทธ์ให้สอดคล้องกันระหว่างทรัพยากรในองค์การและความสามารถหลักขององค์การ รวมทั้งคำนึงถึงโอกาสและอุปสรรคจากสภาพแวดล้อมภายนอกองค์การด้วย ขณะที่การจัดการเชิงกลยุทธ์ (Strategic management) เป็นกระบวนการที่ประกอบด้วย การตรวจสอบสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์การ การกำหนดกลยุทธ์ การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ และการควบคุมและการประเมินผลกลยุทธ์ สิ่งเหล่านี้ช่วยให้องค์การมีความได้เปรียบในการแข่งขันในระยะยาว (พิบูล ทีปะปาล (Theepaparn, 2008); สมชาย ภคภาสน์วิวัฒน์ (Phakhaphaswiwat, 2008); ณัฏฐพันธ์ เขจรนันทน์ (Khachanenun, 2009); สุดใจ วันอุดมเดชาชัย (Wan-udomdechachai, 2013)) ทั้งนี้การจัดการเชิงกลยุทธ์แตกต่างจากการจัดการโดยทั่วไป ดังนี้ ประการแรก เป็นการตัดสินใจที่ต้องคำนึงถึงสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์การ ประการที่สอง เป็นการใช้ทรัพยากร และความสามารถหลักขององค์การ ประการที่สาม เป็นการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันให้กับองค์การ ประการที่สี่ เป็นการดำเนินงานที่ทำให้องค์การแตกต่างจากคู่แข่งขัน ประการที่ห้า เป็นอนาคตขององค์การในระยะยาว และประการที่หก เป็นกระบวนการที่มีความต่อเนื่อง

แม้ว่าการตัดสินใจจะเป็นขั้นตอนสำคัญของการจัดการใด ๆ ก็ตาม ทว่าข้อมูลประกอบการตัดสินใจก็มีความสำคัญเช่นเดียวกัน เห็นได้ว่าการจัดการเชิงกลยุทธ์ให้ความสำคัญกับการตรวจสอบสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอก ซึ่งถือเป็นขั้นตอนเริ่มต้นของการจัดการเชิงกลยุทธ์ เพื่อให้ได้

ข้อมูลสำคัญมาใช้ในการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ (พิบูล ทีปะปาล (Theepaparn, 2008)) และ SWOT เป็นเครื่องมือหนึ่งของการวิเคราะห์สถานการณ์ที่ให้ความสนใจทั้งสถานการณ์ภายในและภายนอกองค์การ เพื่อประเมินศักยภาพของตนเองทั้งจุดแข็งและจุดอ่อน รวมถึงการแสวงหาโอกาสและหลีกเลี่ยงอุปสรรคที่จะส่งผลกระทบต่อการไปสู่เป้าหมายตามที่กำหนดไว้

อนึ่ง ไม่เพียงแต่องค์การในความเข้าใจทั่วไปเท่านั้น ทว่าชุมชนก็ถือเป็นองค์การหนึ่งที่มีขนาดใหญ่ ประกอบไปด้วยผู้คนที่อยู่อาศัยจำนวนหนึ่ง มีวิถีชีวิต วัฒนธรรมประเพณี และความเชื่อที่แตกต่างกันในแต่ละชุมชน ทั้งนี้ชุมชนยังต้องเผชิญกับความเปลี่ยนแปลงอย่างรอบด้าน ภายใต้สถานการณ์ที่ท้าทายหลากหลาย ไม่ว่าจะเป็นด้านวัฒนธรรมที่เกิดจากการอพยพย้ายถิ่นของผู้คน ด้านเทคโนโลยีที่ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีทำให้ชาวบ้านต้องปรับเปลี่ยนวิถีชีวิตโดยใกล้ชิดกับเทคโนโลยีสมัยใหม่มากขึ้น จนเกิดการปะติดปะต่อทางวัฒนธรรม (กฤตยา ณ หนองคาย (Na Nong Khai, 2015)) ด้านสังคมที่เกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลงของระบบสังคมเกษตรและการใช้ประโยชน์ที่ดินในระดับท้องถิ่น อันเกิดจากการพัฒนาที่ไม่เท่าเทียมกัน (สมยศ ทุ่งหว้า (Thungwa, 2014)) ด้านสิ่งแวดล้อม โดยเฉพาะภัยพิบัติทางธรรมชาติในหลากหลายรูปแบบที่ทวีความรุนแรงขึ้นเป็นลำดับ ส่งผลให้หลายชุมชนต้องปรับตัวเพื่อความอยู่รอดด้วยการพึ่งพาตนเอง (ชมพูนุท ช่วงโชติ, สมบัติ กิจจารุวงษ์, ณุชาดา เจริญพานิช, และ จรีย์วิชญา ฮะทะโชติ (Chuangchote, Kitcharuwong, Charoenphanit and Hathachote, 2015) หรือด้านเศรษฐกิจ โดยเฉพาะนโยบายการเปิดประชาคมอาเซียนที่ทำให้ชุมชนต้องปรับตัวในการแข่งขัน ดังจะเห็นได้จากงานวิจัยของ สุนิสา ละวรรณวงษ์ และ นรินทร์ สังข์รักษา (Lawanwong and Sungrugsa, 2015) ซึ่งให้ความสำคัญกับการจัดการเชิงกลยุทธ์และการพัฒนาเศรษฐกิจชุมชนอย่างจริงจังและเป็นรูปธรรม โดยเฉพาะการพัฒนารูปแบบการจัดการเชิงกลยุทธ์ของวิสาหกิจชุมชนอัญมณีและเครื่องประดับ จังหวัดกาญจนบุรี เพื่อการแข่งขันทางการค้าในการเข้าสู่ประชาคมอาเซียน

สิ่งเหล่านี้ทำให้ผู้ที่เกี่ยวข้องต้องวางแผนหรือกำหนดกลยุทธ์ เพื่อใช้เป็นแนวทางการจัดการและการปรับตัวให้ทันต่อสถานการณ์ดังกล่าว เพื่อการดำรงอยู่ของชุมชนและการอยู่ดีมีสุขของชาวบ้าน โดยเฉพาะการเรียนรู้ในการใช้เครื่องมือวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกที่เรียกว่า “การวิเคราะห์ SWOT” อันเปรียบเสมือนบันไดขั้นแรกในการเริ่มต้นวางแผนในการจัดการเชิงกลยุทธ์ ซึ่งช่วยทำให้องค์การหรือกล่าวให้ชัดก็คือชุมชนนั้น รู้ได้ว่า “ปัจจุบันชุมชนของเราอยู่ ณ จุดใด” ทั้งจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค บทความนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อทบทวนความรู้เกี่ยวกับการจัดการเชิงกลยุทธ์ และนำเสนอกรณีศึกษาจากชุมชน ซึ่งสะท้อนถึงความเข้าใจในการจัดการเชิงกลยุทธ์ระดับชุมชนที่เกิดจากการปรับตัวของคนในชุมชน ซึ่งผู้เกี่ยวข้องควรให้ความสนใจเรียนรู้และทำความเข้าใจ เพื่อนำไปใช้ประโยชน์ในการกำหนดกลยุทธ์ในการจัดการชุมชนของตนต่อไป

การจัดการเชิงกลยุทธ์ รู้เขา รู้เรา รู้เท่าทันสถานการณ์

การจัดการเชิงกลยุทธ์กับการคิดเชิงกลยุทธ์ การจัดการ ตามความหมายในพจนานุกรม ฉบับ

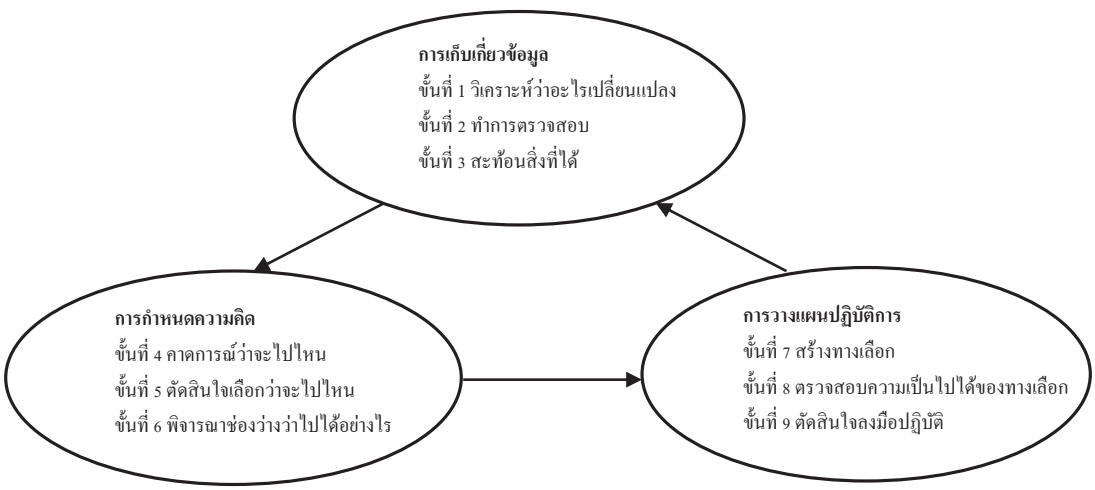
ราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2554 ไม่ได้ระบุคำนี้ไว้อย่างชัดเจน มีเพียงคำว่า "จัดการ" มีความหมายว่า สั่งงาน หรือ ควบคุมงาน หรือดำเนินงาน ส่วนคำว่า "กลยุทธ์" หมายถึง การรบที่มีเล่ห์เหลี่ยม หรือวิธีการที่ต้องใช้กลอุบายต่าง ๆ หรือเล่ห์เหลี่ยมในการต่อสู้ (ราชบัณฑิตยสถาน (The Royal Institute of Thailand, 2013)) ดังนั้นการจัดการเชิงกลยุทธ์จึงเป็นการดำเนินการที่ต้องใช้กลวิธีต่าง ๆ บนฐานความรู้แวดล้อมอย่างรอบด้าน เพื่อวางแผนการดำเนินงานสู่ความสำเร็จตามเป้าหมาย ทั้งนี้ ฉัฏฐพันธ์ เขจรนันทน์ (Khachanenun, 2009) ได้ให้ข้อสังเกตเกี่ยวกับการจัดการเชิงกลยุทธ์ไว้ ดังนี้ ประการแรก การจัดการเชิงกลยุทธ์เป็นการกำหนดทิศทางขององค์การ เมื่อผู้บริหารเข้าใจถึงการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นหรืออาจเกิดขึ้นได้แล้ว ย่อมมีผลต่อการกำหนดวิสัยทัศน์ขององค์การ ประการที่สอง การจัดการเชิงกลยุทธ์เป็นการสร้างความสอดคล้องในการปฏิบัติ เมื่อกำหนดวิสัยทัศน์ขององค์การได้แล้ว ย่อมทำให้เกิดความเข้าใจร่วมกันในวัตถุประสงค์ขององค์การ ซึ่งก็มีผลต่อการจัดสรรทรัพยากรและการดำเนินงานที่เป็นเอกภาพ ประการที่สาม การจัดการเชิงกลยุทธ์เป็นการสร้างความพร้อมให้แก่องค์การ เมื่อดำเนินการตามกระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ โดยเฉพาะการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์การแล้ว ย่อมทำให้องค์การมีความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้น และประการที่สี่ การจัดการเชิงกลยุทธ์เป็นการสร้างประสิทธิภาพในการแข่งขัน เมื่อผู้ที่เกี่ยวข้องเข้าใจในภาพรวมถึงความต้องการและความสามารถขององค์การแล้ว ย่อมทำให้เกิดการจัดลำดับความสำคัญก่อนหลังในการดำเนินงานและเป้าหมาย ทั้งยังทำให้การใช้ทรัพยากรขององค์การเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ นอกจากนี้ เรวัตร์ ชาตรีวิศิษฏ์ และ คณะ (Chatriwisit, et al., 2011) ยังย้ำให้ตอบคำถามสำคัญที่ใช้ในการเลือกแนวทางการวางแผนกลยุทธ์นั่นคือ "ปัจจุบันเราอยู่ ณ จุดไหน" "เราต้องการไปสู่จุดใด" และ "เราจะไปสู่จุดนั้นได้อย่างไร" ตามลำดับ ซึ่งแต่ละคำถามยังสอดคล้องกับหลักการจัดการเชิงกลยุทธ์อีกด้วย (ตารางที่ 1)

ตารางที่ 1 การจัดการเชิงกลยุทธ์กับการตอบ 3 คำถามสำคัญ

คำถามสำคัญ	การวางแผนกลยุทธ์
Where are we now? ปัจจุบันเราอยู่ ณ จุดไหน	SWOT analysis
Where do we want to go? เราต้องการไปสู่จุดใด	Vision and goals
How do we get there? เราจะไปสู่จุดนั้นได้อย่างไร	Strategies

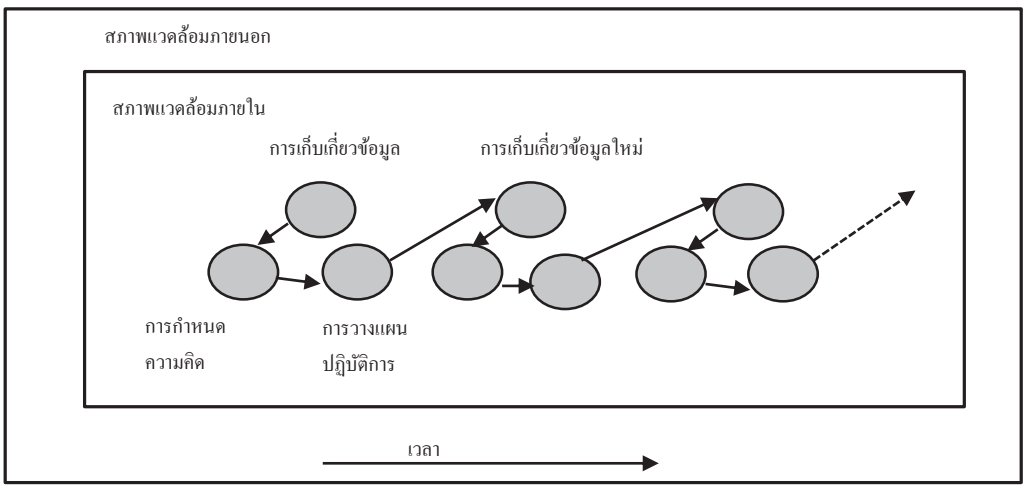
ที่มา: เรวัตร์ ชาตรีวิศิษฏ์ และ คณะ (Chatriwisit, et al., 2011)

ทว่าไม่ใช่เพียงสามคำถามนี้เท่านั้น การจัดการเชิงกลยุทธ์ยังต้องตอบคำถามอื่น ๆ ที่มีความสำคัญเช่นเดียวกันนั่นคือ มองเรา มองเขา หรือการทบทวนบทเรียนและวิเคราะห์ข้อมูลที่ผ่านมาว่า เราได้ทำอะไรมาแล้ว ปัจจุบันเราทำอะไรอยู่แล้วคนอื่น ๆ เขาทำอะไร ทำอย่างไร โดยข้อเท็จจริงที่ว่าจะจัดการเชิงกลยุทธ์ได้นั้น ย่อมต้องมาจากพื้นฐานการคิดวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ ดังที่ วู๊ตตั้น และ ฮอร์น (Wootton and Horne, 2001) อธิบายว่า การคิดเชิงกลยุทธ์นั้น เริ่มตั้งแต่การเก็บเกี่ยวข้อมูลนั่นคือ การวิเคราะห์ว่าอะไรที่เปลี่ยนแปลง ทำการตรวจสอบ แล้วสะท้อนสิ่งที่ได้ นำเข้าสู่กระบวนการกำหนดความคิด โดยเริ่มจากการคาดการณ์ว่าเราจะไปไหน ซึ่งสอดคล้องกับคำถาม Where do we want to go? ข้างต้น จากนั้นตัดสินใจเลือกว่าจะไปไหน โดยพิจารณาช่องว่างว่าไปได้อย่างไรบ้างนั่นคือ พอจะเห็นลู่ทางสู่เป้าหมาย ซึ่งสอดคล้องกับคำถาม How do we get there? จากนั้นเข้าสู่การวางแผนที่ต้องมีการสร้างทางเลือก ตรวจสอบความเป็นไปได้ของแต่ละทางเลือก และการตัดสินใจเกี่ยวกับการลงมือปฏิบัติการ (ภาพที่ 1) ทั้งนี้วงจรการคิดเชิงกลยุทธ์นี้จะหมุนเวียนต่อเนื่องตามสถานการณ์และเวลาที่เปลี่ยนแปลงไป โดยนัยนี้วงจรการคิดเชิงกลยุทธ์จึงเป็นวงรอบการเรียนรู้หนึ่ง ๆ ในแต่ละช่วงเวลาและสถานการณ์ ซึ่งนำไปสู่การทบทวนและเข้าสู่อีกวงรอบการเรียนรู้ในอีกช่วงเวลาถัดไป (ภาพที่ 2)



ภาพที่ 1 การคิดเชิงกลยุทธ์

ที่มา: วู๊ตตั้น และ ฮอร์น (Wootton and Horne, 2001)



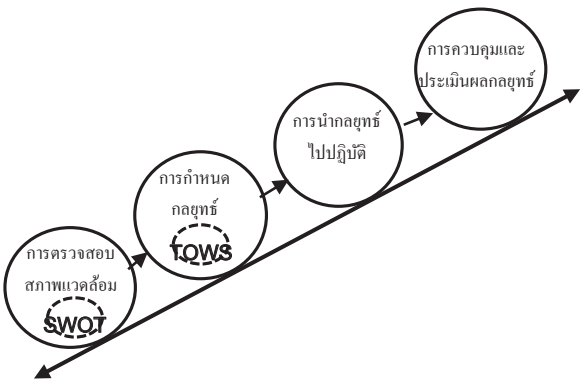
ภาพที่ 2 จากการคิดเชิงกลยุทธ์สู่การจัดการเชิงกลยุทธ์โดยให้ความสำคัญกับการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม

กระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ การจัดการเชิงกลยุทธ์เป็นกระบวนการที่มีความต่อเนื่อง จึงทำให้องค์ประกอบที่เกี่ยวข้องต้องมีการจัดลำดับก่อนหลัง เพื่อให้ง่ายต่อการนำไปปฏิบัติ ซึ่งมีขั้นตอนสำคัญ โดยเริ่มต้นจากการตรวจสอบสภาพแวดล้อม การกำหนดกลยุทธ์ การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ และการควบคุมและการประเมินผลกลยุทธ์ ตามลำดับ ดังนี้ **ขั้นตอนแรก** การตรวจสอบสภาพแวดล้อมเป็นการตรวจสอบสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์การ แล้วนำข้อมูลที่ได้ไประบุถึงปัจจัยเชิงกลยุทธ์ ซึ่งเป็นตัวกำหนดอนาคตขององค์การ โดยใช้การวิเคราะห์ SWOT ซึ่งการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในองค์การทำให้ทราบถึงจุดแข็ง (Strengths: S) และจุดอ่อน (Weaknesses: W) ขณะที่การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกองค์การ ทำให้ทราบถึงโอกาส (Opportunities: O) และอุปสรรค (Threats: T) ซึ่งจะอธิบายอีกครั้งในหัวข้อการวิเคราะห์ SWOT ส่วน**ขั้นตอนที่สอง** การกำหนดกลยุทธ์ เป็นการเลือกกลยุทธ์ให้เหมาะสมกับองค์การมากที่สุด ซึ่งต้องคำนึงถึงข้อมูลที่ได้จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก ทั้งนี้การกำหนดกลยุทธ์จะประกอบด้วยกิจกรรมหลายประการ อันได้แก่ ประการแรก การกำหนดพันธกิจ ซึ่งเป็นความมุ่งหมายที่จัดตั้งองค์การขึ้นมา ประการที่สอง การกำหนดวัตถุประสงค์ ซึ่งเป็นเป้าหมายที่องค์การต้องการบรรลุ ประการที่สาม การพัฒนากลยุทธ์ ซึ่งเป็นแผนในการดำเนินงานที่ทำให้องค์การบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ และประการที่สี่ การกำหนดนโยบาย ซึ่งเป็นแนวทางปฏิบัติให้เป็นไปตามพันธกิจ วัตถุประสงค์ และกลยุทธ์ขององค์การ

นอกจากนี้ยังจำแนกระดับของกลยุทธ์ได้ ดังนี้ **กลยุทธ์ระดับองค์การ** เป็นกลยุทธ์ที่ครอบคลุมและบ่งบอกถึงกลยุทธ์โดยรวมและทิศทางในการแข่งขันขององค์การว่าองค์การจะพัฒนาไปสู่ทิศทางใด จะดำเนินงานอย่างไร และจะจัดสรรทรัพยากรไปยังแต่ละหน่วยขององค์การอย่างไร ได้แก่ กลยุทธ์การเจริญเติบโต กลยุทธ์การรักษาเสถียรภาพ และกลยุทธ์การตัดทอน ขณะที่**กลยุทธ์ระดับธุรกิจ** เป็นกลยุทธ์ที่ใช้ในระดับหน่วยธุรกิจ โดยเน้นการพัฒนาตำแหน่งทางการแข่งขันของผลิตภัณฑ์หรือบริการขององค์การ ได้แก่ กลยุทธ์การแข่งขัน และกลยุทธ์ความร่วมมือ ทั้งนี้กลยุทธ์การแข่งขันยังจำแนกเป็นกลยุทธ์การเป็นผู้นำด้านต้นทุน กลยุทธ์การมุ่งเฉพาะส่วน และกลยุทธ์การสร้างความแตกต่าง ส่วน **กลยุทธ์ระดับหน้าที่** เป็นกลยุทธ์ระยะสั้นไม่เกินหนึ่งปี ซึ่งครอบคลุมวิธีการในการแข่งขันและการดำเนินงานของหน่วยงานระดับปฏิบัติการ มักเป็นกลยุทธ์ที่สนับสนุนทั้งกลยุทธ์ระดับธุรกิจและระดับองค์การ

ขณะที่**ขั้นตอนที่สาม** การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ เป็นการแปลงกลยุทธ์และนโยบายที่กำหนดไว้ไปสู่การปฏิบัติ หากจำเป็นอาจต้องเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การ โครงสร้างองค์การ หรือระบบการจัดการทั่วทั้งองค์การด้วยก็ได้ ซึ่งการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติจะเป็นหน้าที่และความรับผิดชอบของผู้บริหารระดับต้นและผู้บริหารระดับกลาง ขณะที่ผู้บริหารระดับสูงจะทำหน้าที่ในการตรวจสอบผลการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ กระนั้นก็ต้องทำความเข้าใจถึงสิ่งเหล่านี้ด้วย อันได้แก่ ประการแรก กลยุทธ์ที่ตั้งใจเป็นกลยุทธ์ที่ประกอบด้วยเป้าหมาย นโยบาย และแผนปฏิบัติงาน เพื่อนำไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ ขณะที่กลยุทธ์ที่เป็นจริง จะตรงกันข้ามกับกลยุทธ์ที่ตั้งใจ เนื่องจากเป้าหมาย นโยบาย และแผนปฏิบัติงานที่ก่อตัวขึ้นเป็นกลยุทธ์ที่ตั้งใจขององค์การนั้น เมื่อถึงเวลานำไปปฏิบัติอาจแตกต่างจากสิ่งที่เกิดขึ้นจริงมากก็เป็นได้ กล่าวคือ ในทางปฏิบัติแล้วกลยุทธ์เริ่มแรกส่วนมากมักมีการเปลี่ยนแปลงหลายครั้งในช่วงการนำไปปฏิบัติ ซึ่งมีสาเหตุมาจากสิ่งแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ทำให้แผนกลยุทธ์ที่กำหนดไว้เดิมอาจใช้ไม่ได้ผล จึงจำเป็นต้องปรับเปลี่ยนในบางส่วน เพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันพร้อมกับสร้างความสอดคล้องกับโอกาสที่เกิดขึ้นใหม่ในช่วงนั้นด้วย และประการที่สอง กลยุทธ์ที่ตั้งใจไว้เดิมแต่ไม่ได้นำไปปฏิบัติ จัดเป็นกลยุทธ์ที่ไม่ได้นำไปปฏิบัติ ขณะที่กลยุทธ์ที่เกิดขึ้นใหม่โดยที่ไม่ได้วางแผนมาก่อน จัดเป็นกลยุทธ์ฉุกเฉิน ดังนั้นจึงควรตระหนักด้วยว่ากลยุทธ์ที่เป็นจริง เป็นการผนวกรวมกันของกลยุทธ์ที่ตั้งใจกับกลยุทธ์ฉุกเฉิน ซึ่งพัฒนาเสริมขึ้นหรือแทรกเข้ามาในภายหลัง และ **ขั้นตอนที่สี่** การควบคุมและประเมินผลกลยุทธ์ เป็นการติดตาม ตรวจสอบ และประเมินผลกลยุทธ์ที่นำไปปฏิบัติ ซึ่งการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติมักเกิดข้อผิดพลาด ทำให้จำเป็นต้องทบทวน โดยอาจปรับปรุงกลยุทธ์ใหม่ หรือเปลี่ยนแปลงวิธีการดำเนินงานตามกลยุทธ์ หรืออาจต้องทำทั้งสองอย่างก็ได้ตามแต่กรณี (ภาพที่ 3)

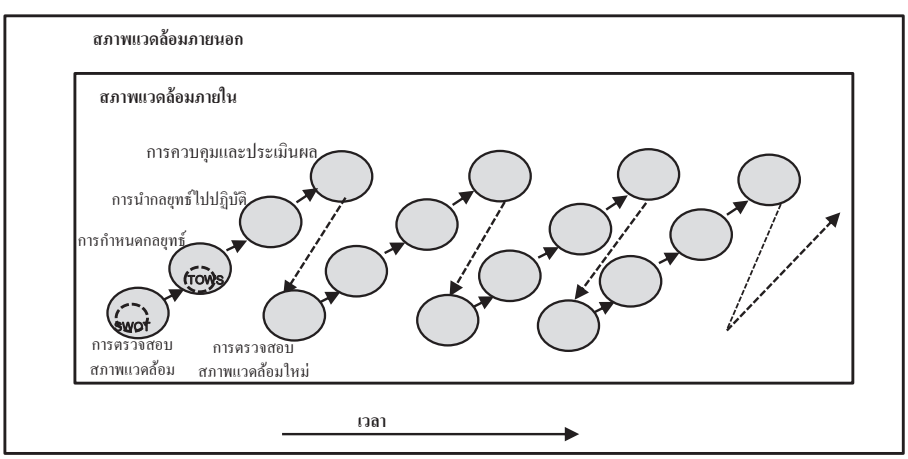
_16(137-158)8.indd 143 12/21/59 BE 3:05 PM



ภาพที่ 3 กระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์

สรุปว่า การจัดการเชิงกลยุทธ์เป็นชุดกิจกรรมใหญ่ที่มีลักษณะสำคัญอยู่ที่ความเกี่ยวข้องกันของกิจกรรมย่อย ๆ ซึ่งดำเนินอยู่ตลอดเวลา หากมีปัจจัยอื่นใดที่ส่งผลให้สภาพแวดล้อมขององค์การเกิดการเปลี่ยนแปลงไป ย่อมต้องทำการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมขององค์การใหม่ ซึ่งก็จะส่งผลต่อการกำหนดกลยุทธ์ การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ และการควบคุมและการประเมินกลยุทธ์ด้วยเช่นกัน (เขมมารี รักษ์ชูชีพ (Rakchoocheap, 2008); พิบูล ทีปะปาล (Theepaparn, 2008); สมชาย ภคภาสน์วิวัฒน์ (Phakhaphaswiwat, 2008); ณัฏฐพันธ์ เขจรนันทน์ (Khachanenun, 2009); เรวัตร์ ชาตรีวิศิษฏ์ และ คณะ (Chatriwisit, et al., 2011); สุดใจ วันอุดมเดชาชัย (Wan-udomdechachai, 2013))

อนึ่ง สภาพแวดล้อมภายนอกและภายในย่อมมีการเปลี่ยนแปลงไปตามเวลาและสถานการณ์ในแต่ละช่วงเวลา กระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ก็ย่อมต้องมีการปรับเปลี่ยนไปด้วย ทว่าแต่ละวงรอบของการจัดการเชิงกลยุทธ์ที่ผ่านมา ถือเป็นการสั่งสมข้อมูลและประสบการณ์สู่การนำมาพิจารณาทบทวน เพื่อเรียนรู้และปรับปรุงในกระบวนการคิดเชิงกลยุทธ์ (ภาพที่ 4)



ภาพที่ 4 วงจรของกระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์

กล่าวโดยสรุปได้ว่า การจัดการเชิงกลยุทธ์ช่วยให้ผู้บริหารมีความตื่นตัวและพร้อมที่จะเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงซึ่งสามารถปรับปรุงแนวทางการดำเนินงานให้สอดคล้องกับโอกาสที่เกิดขึ้นใหม่ รวมทั้งแสวงหาแนวทางหลีกเลี่ยงจากอุปสรรคที่อาจส่งผลกระทบต่อองค์การในอนาคต ทั้งนี้สิ่งสำคัญนั่นคือ การจัดการเชิงกลยุทธ์เป็นการจัดการในลักษณะเชิงรุกมากกว่าเชิงรับ และการรุกก่อนย่อมเป็นการกำหนดเกมก่อน ซึ่งหมายความถึงการช่วงชิงการนำ เพื่อสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันให้แก่องค์การในระยะยาว อนึ่ง เมื่อทำความเข้าใจภาพรวมโดยสรุปเกี่ยวกับการจัดการเชิงกลยุทธ์แล้ว ดังนั้น เมื่อต้องการเริ่มต้นวางแผนการจัดการกลยุทธ์ ย่อมต้องทำความเข้าใจกับบันไดขั้นแรกของการจัดการเชิงกลยุทธ์นั่นคือ การวิเคราะห์สถานการณ์หรือการวิเคราะห์ SWOT เพื่อให้ได้ข้อมูลประกอบการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์

การวิเคราะห์ SWOT แสงไฟส่องนำทางสู่กลยุทธ์

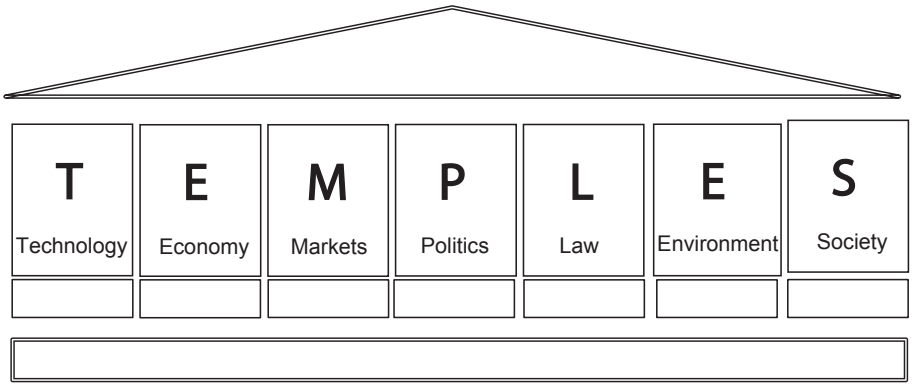
การวิเคราะห์ SWOT เป็นเครื่องมืออย่างง่ายที่ใช้ในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม โดยใช้เป็นแนวทางในการสนับสนุนการตัดสินใจอย่างเป็นระบบ ซึ่งถูกนำมาใช้ครั้งแรกในปี ค.ศ. 1960 จนถึงปัจจุบัน หรือกว่าห้าทศวรรษ (บุญรัตน์ เผดิมรอด, คราวเดอร์ และ วิลส์ (Phadermrod, Crowder and Wills, 2016)) เพื่อใช้จัดการธุรกิจในสถานการณ์ที่มีความไม่แน่นอนและมีการแข่งขันสูง ทว่าในปัจจุบันนี้ SWOT ได้ถูกนำไปประยุกต์ใช้อย่างกว้างขวางในหลายด้าน โดยเฉพาะการนำมาประยุกต์ใช้ในการวางแผนกลยุทธ์เพื่อวิเคราะห์สถานการณ์ทางเลือกในการพัฒนาเมืองและดินแดน รวมถึงเพื่อประเมินโครงการต่าง ๆ ตลอดจนใช้ในการกำหนดแผนงานและโครงการทั้งในระดับท้องถิ่นและระดับโลก โดยเฉพาะการนำไปใช้ในการประเมินผลการพัฒนาอย่างยั่งยืนที่มีปัจจัยหลากหลายที่แตกต่างกัน ทั้งนี้การวิเคราะห์ SWOT เอื้อให้มีการตัดสินใจได้อย่างเป็นระบบและมีทิศทาง (โคมิโน และ เฟอร์เร็ตตี้ (Comino and Ferreti, 2016)) นอกจากนี้ โบคา (Boca, 2016) ยังย้ำว่า SWOT เป็นเครื่องมือที่ใช้ในการวัดในมิติการเรียนรู้แบบผสมผสานได้อีกด้วย

อนึ่ง การกำหนดประเด็นปัญหาเป็นสิ่งสำคัญที่ต้องคำนึงถึงในการวิเคราะห์ SWOT เนื่องจากการกำหนดประเด็นปัญหาสะท้อนถึงการรู้ชัดว่าปัญหาคืออะไร นั่นคือ มีคำถามที่ต้องการหาคำตอบ ดังที่โคมิโน และ เฟอร์เร็ตตี้ (Comino and Ferretti, 2016) กล่าวว่า การวิเคราะห์ SWOT ช่วยสร้างทางเลือกเชิงกลยุทธ์ที่เป็นไปได้ โดยการตั้งคำถามและตอบคำถามหลักนั่นคือ เราสามารถใช้จุดแข็งแต่ละจุดแข็งได้อย่างไร (How can we use each strength?) เราจะกำจัดหรือหยุดจุดอ่อนได้อย่างไร (How can we stop each weakness?) เราจะใช้ประโยชน์จากโอกาสได้อย่างไร (How can we exploit each opportunity?) และเราจะป้องกันหรือก้าวข้ามอุปสรรคหรือภัยคุกคามได้อย่างไร (How can we defend against each threat?) ทั้งนี้การกำหนดประเด็นปัญหาช่วยทำให้การวิเคราะห์และประเมินจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค เป็นไปอย่างถูกต้อง โดยเฉพาะการกำหนดประเด็นปัญหาหลัก หากกำหนดได้ถูกต้องมากเท่าใดยิ่งทำให้การวิเคราะห์ถูกต้องมากขึ้นเท่านั้น ทั้งนี้การกำหนดกรอบการวิเคราะห์ SWOT ใด ๆ ย่อม

ขึ้นอยู่กับลักษณะงานหรือธรรมชาติขององค์การนั้น ๆ ซึ่งรูปแบบที่นิยมใช้กันนั่นคือ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกองค์การและการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในองค์การ

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกองค์การ เป็นการประเมินสภาพแวดล้อมที่อยู่ภายนอกองค์การ ซึ่งเมื่อมีการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นก็มักส่งผลกระทบ จนทำให้องค์การต้องปรับเปลี่ยนการดำเนินงาน เพื่อให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมดังกล่าวด้วย โดยจำแนกประเภทของสภาพแวดล้อมภายนอกองค์การได้สองลักษณะ อันได้แก่ สภาพแวดล้อมทั่วไป และสภาพแวดล้อมที่เกี่ยวกับงาน ทั้งนี้**สภาพแวดล้อมทั่วไป**เป็นสภาพแวดล้อมที่มีขอบเขตกว้างขวางที่สุด จึงควบคุมได้ยากที่สุดเช่นกัน ทว่าเพื่อความอยู่รอดขององค์การแล้วก็จำเป็นต้องหาวิธีจัดการสภาพแวดล้อมอย่างเหมาะสม การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั่วไปดังกล่าวนี้ ถือเป็นขั้นตอนแรกของการคิดเชิงกลยุทธ์ของ วู๊ตตั้น และ ฮอร์น (Wootton and Horne, 2001) ที่ต้องนำมาวิเคราะห์การเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ที่เรียกว่า TEMPLES อันได้แก่ เทคโนโลยี เศรษฐกิจ ตลาด การเมือง กฎหมาย สิ่งแวดล้อม และสังคม (ภาพที่ 5) อย่างไรก็ตาม การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั่วไปนั้น ก็มีนักวิชาการของไทยหลายท่านได้อธิบายไว้เช่นกัน ทั้งในงานของ เขมมารี รักษ์ชูชีพ (Rakchoocheap, 2008), พิบูล ทีปะปาล (Theepaparn, 2008), สมชาย ภคภาสน์วิวัฒน์ (Phakhaphaswiwat, 2008), ณัฏฐพันธ์ เขจรนันทน์ (Khachanenun, 2009), เรวัตร์ ชาตรีวิศิษฏ์ และ คณะ (Chatriwisit, et al., 2011) และ สุดใจ วันอุดมเดชาชัย (Wan-udomdechachai, 2013) รวมถึงนักวิชาการต่างประเทศท่านอื่น ๆ อาทิ เบลซ์ (Belz, 2006), แจมร๊อสซี่ย์ (Jamrozy, 2007), เบลซ์ และ แพตตี้ (Belz and Peattie, 2012) และ มาร์ติน และ ชัวแต็ง (Martin and Schouten, 2012) ซึ่งสอดคล้องและครอบคลุมเช่นเดียวกับแนวคิด TEMPLES ข้างต้น

โดยนักวิชาการเหล่านี้เห็นว่า **สภาพแวดล้อมทางเทคโนโลยี** โดยเฉพาะความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีมักก่อให้เกิดนวัตกรรมใหม่ ๆ อยู่เสมอ ซึ่งผู้บริหารต้องเลือกใช้นวัตกรรม เพื่อสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันให้แก่องค์การ **สภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจ** เป็นเครื่องบ่งชี้ให้เห็นถึงแนวโน้มการจัดสรรและการใช้ทรัพยากรขององค์การ เนื่องจากสภาพแวดล้อมนี้ครอบคลุมหลายประเด็นด้วยกัน ไม่ว่าจะเป็นการจ้างงาน อัตราดอกเบี้ย อัตราเงินเฟ้อ อัตราแลกเปลี่ยนเงินตรา หรือการกีดกันทางการค้า **สภาพแวดล้อมทางการเมืองและกฎหมาย** ผู้บริหารต้องติดตามการดำเนินงานของฝ่ายการเมือง โดยเฉพาะเสถียรภาพของรัฐบาล นโยบายภาครัฐ และการปรับปรุงหรือบังคับใช้กฎหมายอย่างสม่ำเสมอ เพื่อนำข้อมูลมาใช้ประกอบการกำหนดกลยุทธ์ต่อไป **สภาพแวดล้อมทางสังคมและวัฒนธรรม** ในแต่ละชุมชนท้องถิ่นย่อมมีสภาพสังคมและวัฒนธรรมแตกต่างกัน ส่งผลให้องค์การต้องนำสภาพแวดล้อมเหล่านี้มาวิเคราะห์ด้วย ไม่ว่าจะเป็นวัฒนธรรมท้องถิ่น รูปแบบการดำเนินชีวิต หรือการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมผู้บริโภค และ **สภาพตลาดและสิ่งแวดล้อม** ในปัจจุบันนี้สิ่งแวดล้อมกลายมาเป็นปัจจัยในการแข่งขัน ซึ่งแนวคิดการตลาดสีเขียวหรือการตลาดเพื่อสิ่งแวดล้อมนั้น เป็นกลยุทธ์ที่ถูกพัฒนาให้มุ่งเน้นไปยังกลุ่มเป้าหมายหรือผู้บริโภคที่ใส่ใจต่อสิ่งแวดล้อม ซึ่งยินดีซื้อสินค้าในราคาที่สูงขึ้นสำหรับสินค้าที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม



ภาพที่ 5 ปัจจัยที่ควรพิจารณาในการกำหนดกลยุทธ์ TEMPLES
ที่มา : วู๊ตตั้น และ ฮอร์น (Wootton and Horne, 2001)

ขณะที่**สภาพแวดล้อมที่เกี่ยวกับงาน** เป็นทั้งสภาพแวดล้อมทางอุตสาหกรรมและสภาพแวดล้อมทางการแข่งขัน ซึ่งเป็นสภาพแวดล้อมภายนอกองค์การนอกเหนือจากสภาพแวดล้อมทั่วไป ดังนี้ ประการแรก สภาพแวดล้อมทางอุตสาหกรรม การแข่งขันสำหรับอุตสาหกรรมหนึ่ง ๆ ย่อมต้องคำนึงถึงอุตสาหกรรมอื่นใดที่มีลักษณะใกล้เคียงกัน ซึ่งอาจผลิตสินค้าหรือบริการที่ทดแทนกันได้ ด้วยเหตุนี้ความรุนแรงของการแข่งในอุตสาหกรรมย่อมส่งผลกระทบทั้งโดยตรงและโดยอ้อมต่อพฤติกรรมองค์การ ซึ่งจะส่งผลต่อการกำหนดกลยุทธ์ขององค์การด้วยเช่นกัน และประการที่สอง สภาพแวดล้อมทางการแข่งขัน เป็นการประเมินคู่แข่งขันที่เป็นคู่ต่อสู้โดยตรงในอุตสาหกรรมเดียวกัน โดยเฉพาะอุตสาหกรรมที่มีการแข่งขันอย่างรุนแรงนั้น องค์การยิ่งจำเป็นต้องเข้าใจในคู่แข่งขันแต่ละรายโดยละเอียด ทั้งนี้เพื่อสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันในระยะยาว

สรุปได้ว่า การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกองค์การ ทั้งสภาพแวดล้อมทั่วไปและสภาพแวดล้อมที่เกี่ยวกับงาน สิ่งเหล่านี้เป็นการวิเคราะห์เพื่อให้องค์การสามารถสร้างโอกาสและลดอุปสรรคในการดำเนินงาน ทั้งยังช่วยในการกำหนดกลยุทธ์ให้เหมาะสมกับสถานการณ์และตามความเป็นจริง

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในองค์การ เป็นการประเมินทรัพยากรและความสามารถขององค์การที่ช่วยให้ผู้บริหารทราบถึงจุดแข็ง ซึ่งเป็นความได้เปรียบจากการใช้ทรัพยากรขององค์การเมื่อเปรียบเทียบกับคู่แข่งขันและความสามารถต่อการตอบสนองความต้องการของลูกค้า รวมทั้งจุดอ่อน ซึ่งเป็นข้อจำกัดในทรัพยากรขององค์การและข้อจำกัดในความสามารถต่อการตอบสนองความต้องการของลูกค้า สิ่งเหล่านี้ทำให้เกิดความเสียเปรียบทางการแข่งขันอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ โดยจำแนกประเภทของสภาพแวดล้อมภายในองค์การได้ ดังนี้ **สภาพแวดล้อมตามหน้าที่** เป็นสภาพแวดล้อมพื้นฐานที่พิจารณาจากหน้าที่ของฝ่ายต่าง ๆ ภายในองค์การ ทั้งด้านการจัดการ ด้านการผลิต ด้านการตลาด

ด้านการเงิน ด้านการวิจัยและพัฒนา และด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ สิ่งเหล่านี้ผู้บริหารต้องนำไปเปรียบเทียบกับคู่แข่งขันโดยตรงในอุตสาหกรรมเดียวกัน ขณะที่**สภาพแวดล้อมตามห่วงโซ่คุณค่า** เป็นแนวทางการดำเนินงานขององค์การในลักษณะเดียวกับห่วงโซ่การผลิตที่ทำการเปลี่ยนปัจจัยนำเข้าให้กลายเป็นสินค้าหรือบริการ ซึ่งลูกค้ารับรู้ถึงคุณค่าดังกล่าวได้จากความแตกต่างของสินค้า ต้นทุนการผลิตที่ต่ำลงที่ทำให้ราคาของสินค้าหรือบริการลดลงด้วย และความรวดเร็วในการตอบสนองความต้องการ (เขมมารี รักษ์ชูชีพ (Rakchoocheap, 2008); พิบูล ทีปะปาล (Theepaparn, 2008); สมชาย ภคภาสน์วิวัฒน์ (Phakhaphaswiwat, 2008); ณัฏฐพันธ์เขจรนันทน์ (Khachanenun, 2009); เรวัตร์ ชาตรีวิศิษฏ์ และ คณะ (Chatriwisit, et al., 2011) และ สุดใจ วันอุดมเดชาชัย (Wan-udomdechachai, 2013))

อย่างไรก็ตาม การนำเครื่องมือการวิเคราะห์ SWOT ไปใช้ในทางปฏิบัตินั้น ยังมีจุดด้อยเช่นเดียวกับเครื่องมืออื่น ๆ ทั้งนี้ โคมาน และ โรเนน (Coman and Ronen, 2009) อธิบายว่า แม้ว่า SWOT จะเป็นเครื่องมือในการวิเคราะห์ที่ได้รับความนิยมในการกำหนดแผนกลยุทธ์ขององค์การ ช่วยทำให้องค์การสามารถตรวจสอบข้อเท็จจริงและติดตามสภาพแวดล้อม เพื่อแสวงหาโอกาสและรู้ถึงอุปสรรค แต่เครื่องมือนี้ก็ยังมีข้อด้อยในหลายประการ อันได้แก่ ประการแรก การระบุจุดแข็งและจุดอ่อน ซึ่งยังไม่มีวิธีการอย่างตรงไปตรงมา ประการที่สอง การวิเคราะห์ SWOT ส่วนใหญ่มุ่งเน้นหาจำนวนของจุดแข็งและจุดอ่อนขององค์การมากจนเกินไป แทนที่จะเฟ้นหาเพียงจุดอ่อนหรือจุดแข็งที่สำคัญอย่างแท้จริง เมื่อเป็นเช่นนี้จึงทำให้ยากต่อการปฏิบัติ ประการที่สาม ไม่มีตัวชี้วัดความเป็นเหตุเป็นผลกันระหว่างจุดแข็งและจุดอ่อน และประการที่สี่ การวิเคราะห์ SWOT มักเป็นการวิเคราะห์เหตุการณ์เป็นครั้งคราวแล้วก็ยุติ ซึ่งขาดกลไกในการนำไปปฏิบัติและการตรวจสอบติดตามความเปลี่ยนแปลงของจุดแข็งและจุดอ่อนในระยะยาว เช่นนี้จึงควรมุ่งเน้นการวิเคราะห์ SWOT ด้วยการใช้เครื่องมือเหล่านี้เพิ่มเติม อันได้แก่ ประการแรก การทบทวนปัจจัยของเหตุการณ์ (The event-factor review: EFR) ซึ่งเป็นการวิเคราะห์เหตุการณ์ ทั้งเชิงสร้างสรรค์และทำลายแล้วกำหนดรายการจุดแข็งและจุดอ่อนขององค์การ ประการที่สอง ต้นไม้ความสามารถหลัก (The core-competence tree:CCT) ซึ่งเป็นการกรองรายการจุดแข็ง เพื่อกำหนดเป็นรายการความสามารถหลักที่ทำได้ในระยะสั้น และประการที่สาม การเจาะต้นไม้ความเป็นจริงแห่งปัจจุบัน (The focused current-reality tree: fCRT) ซึ่งเป็นการปรับจุดอ่อนโดยจัดไว้ในรายการปัญหาระยะสั้นขององค์การ

สรุปได้ว่า การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในองค์การทั้งสภาพแวดล้อมตามหน้าที่และสภาพแวดล้อมตามห่วงโซ่คุณค่า สิ่งเหล่านี้เป็นการวิเคราะห์เพื่อให้องค์การสามารถสร้างจุดแข็งและลดจุดอ่อนในการดำเนินงาน แต่ก็ต้องคำนึงถึงจุดอ่อนของเครื่องมือโดยการเลือกใช้วิธีการอื่น ๆ เข้ามาผสมผสานร่วมในการวิเคราะห์ก็จะทำให้การใช้เครื่องมือ SWOT มีประสิทธิภาพนั่นคือ ช่วยค้นหาหรือวินิจฉัยถึงปัญหาและความสามารถหลักขององค์การหรือชุมชน กล่าวอีกนัยหนึ่งได้ว่า รู้เขาและรู้เราอย่างชัดเจน ซึ่งนำไปสู่การตั้งคำถามแล้วแล้วตอบคำถามให้ได้ อันจักช่วยให้องค์การสามารถกำหนดกลยุทธ์ได้อย่างเหมาะสม

TOWS Matrix เห็นทาง เดินต่อ ได้กลยุทธ์

องค์การสามารถใช้การวิเคราะห์ SWOT เพื่อประเมินสถานการณ์และนำไปสู่การกำหนดปัจจัยเชิงกลยุทธ์ ทั้งยังสามารถนำปัจจัยดังกล่าว ไม่ว่าจะเป็นจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส หรืออุปสรรค มาจับคู่กันในรูปแบบที่เรียกว่า TOWS matrix ซึ่ง TOWS นี้เป็นคำเรียกอีกด้านหนึ่งของ SWOT ทั้งยังแสดงให้เห็นว่าปัจจัยภายนอกที่เป็นโอกาสและอุปสรรคที่องค์การกำลังเผชิญอยู่นั้นสามารถนำมาจับคู่เพื่อให้เกิดความสอดคล้องกับปัจจัยภายในที่เป็นจุดแข็งและจุดอ่อนได้ ดังนี้ **กลยุทธ์แรก** กลยุทธ์ SO เป็นการกำหนดแนวทางในการดำเนินงานขององค์การ ซึ่งใช้จุดแข็งที่มีอยู่สร้างความได้เปรียบจากโอกาสที่เอื้ออำนวยให้ ดังนั้นกลยุทธ์ที่ใช้จึงเป็นกลยุทธ์การเจริญเติบโต **กลยุทธ์ที่สอง** กลยุทธ์ WO เป็นการใช้ความพยายามปรับปรุงจุดอ่อนภายในองค์การให้ดีขึ้น ซึ่งใช้ประโยชน์จากโอกาสที่เอื้ออำนวยให้ ดังนั้นกลยุทธ์ที่ใช้จึงเป็นกลยุทธ์การอนุรักษ์ **กลยุทธ์ที่สาม** กลยุทธ์ ST เป็นการใช้จุดแข็งขององค์การในการหลีกเลี่ยงหรือลดผลกระทบจากอุปสรรคภายนอก ดังนั้นกลยุทธ์ที่ใช้จึงเป็นกลยุทธ์การแข่งขัน และ **กลยุทธ์ที่สี่** กลยุทธ์ WT เป็นการใช้ความพยายามลดจุดอ่อนภายในให้เหลือน้อยที่สุดพร้อมกับลดผลกระทบจากอุปสรรคภายนอกให้ได้มากที่สุด ดังนั้นกลยุทธ์ที่ใช้จึงเป็นกลยุทธ์การตั้งรับ (ตารางที่ 2) เช่นนี้ TOWS matrix จึงเป็นเครื่องมือที่มีประโยชน์ในการจัดทำกลยุทธ์ เนื่องจากช่วยทำให้เกิดทางเลือกหลายทาง ทั้งยังนำมาใช้ได้กับกลยุทธ์ทั้งระดับองค์การและระดับธุรกิจ (เดวิด (David, 2001); นันทิยา หุตานุวัตร และ ณรงค์ หุตานุวัตร (Hutanuwat and Hutanuwat, 2008); พิบูล ทีปะปาล (Theepaparn, 2008); เรวัตร์ ชาตรีวิศิษฏ์ และ คณะ (Chatriwisit, et al., 2011); สุดใจ วันอุดมเดชาชัย (Wan-udomdechachai, 2013))

ตารางที่ 2 TOWS Matrix และกลยุทธ์ทางเลือก

ปัจจัยภายใน ปัจจัยภายนอก	จุดแข็ง (Strengths)	จุดอ่อน (Weaknesses)
โอกาส **(Opportunities)**	SO กลยุทธ์การเจริญเติบโต	WO กลยุทธ์การอนุรักษ์
อุปสรรค **(Threats)**	ST กลยุทธ์การแข่งขัน	WT กลยุทธ์การตั้งรับ

ที่มา : เดวิด (David, 2001)

สรุปได้ว่าการจัดทำกลยุทธ์ทางเลือกมีโอกาสทำได้ทั้งในเชิงรุกและเชิงรับเนื่องจากกลยุทธ์ในเชิงรุกที่ดีแต่ปราศจากกลยุทธ์เชิงรับที่ดี หรือในทางกลับกัน ก็มักนำไปสู่ความล้มเหลวเสมอ ด้วยเหตุนี้ผู้บริหารจึงต้องใช้จุดแข็ง เพื่อฉกฉวยประโยชน์จากโอกาสที่เอื้ออำนวย ในขณะเดียวกันก็ต้องปรับปรุงจุดอ่อนเพื่อหลีกเลี่ยงหรือลดผลกระทบจากอุปสรรคภายนอก

การประยุกต์ใช้การวิเคราะห์ SWOT กับชุมชนบางเหรียง

"บางเหรียง" เป็นอีกชุมชนหนึ่งในอำเภอควนเนียง จังหวัดสงขลา ซึ่งมีความหลากหลายทางทรัพยากรธรรมชาติที่เชื่อมโยงกับวิถีชีวิตของคนในชุมชนทำให้ชาวบ้านสามารถพึ่งพาตนเองได้ ทว่าภายใต้สถานการณ์การเปลี่ยนแปลงของชุมชน หรือการต้องเผชิญกับวิกฤติปัญหาต่าง ๆ ชาวบ้านในชุมชนต่างแสวงหาแนวทางในการปรับตัวเพื่อความอยู่รอด จึงมีความน่าสนใจในสองประเด็น อันได้แก่ ประเด็นแรก กลยุทธ์การปรับตัวในการดำรงชีวิตของชาวบ้านที่มีสถานการณ์ต่าง ๆ เป็นตัวกระตุ้นแต่ละคนต่างมองตัวเองว่ามีอะไร ซึ่งนั่นคือการวิเคราะห์สิ่งที่ตนมีหรือสภาพแวดล้อมภายใน และอาจมองสภาพแวดล้อมภายนอกเท่าที่ได้รับรู้แล้วมองเห็นโอกาส หรืออาจไม่ได้คำนึงถึงประเด็นนี้ ทว่าเสี่ยงลองทำดู เมื่อได้ผลก็กลายเป็นแบบอย่างให้คนอื่นในชุมชนทำตาม ซึ่งกระบวนการเหล่านี้เป็นกลยุทธ์อย่างหนึ่งในการปรับตัวของชาวบ้านตามวิถีการดำเนินชีวิตหรือกฎธรรมชาติของสิ่งมีชีวิตที่ต้องปรับตัวให้อยู่รอดภายใต้สถานการณ์การเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ซึ่งถือเป็นเรื่องปกติ โดยชาวบ้านเรียนรู้กลยุทธ์จากการทดลองใช้แบบลองทำดู เน้นการปฏิบัติ ทั้งนี้โอกาสที่นำมาลองทำดูนั้น อาจรับรู้แบบอย่างมาจากชุมชน หรือบางกรณีได้รับการสนับสนุนจากรัฐ หรือริเริ่มคิดโดยเจ้าหน้าที่รัฐในท้องถิ่น และประเด็นที่สอง การลองฝึกวิเคราะห์ โดยใช้เครื่องมือ SWOT ของนักวิจัยชุมชนฝึกหัดที่นำแนวคิดและทฤษฎีที่ได้เรียนรู้จากห้องเรียนสู่การฝึกวิเคราะห์ข้อมูลจากกรณีศึกษาในชุมชน โดยในที่นี้หมายความถึงนักศึกษาหลักสูตรศิลปศาสตรบัณฑิต สาขาวิชาชุมชนศึกษา คณะศิลปศาสตร์ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ ชั้นปีที่ 3 ปีการศึกษา 2557 ซึ่งผ่านกระบวนการเรียนการสอนในรายวิชาที่ผู้เขียนรับผิดชอบในด้านการจัดการชุมชน ทั้งนี้การเรียนการสอนมุ่งเน้นให้นักศึกษาเกิดปัญญาเชิงปฏิบัติด้วยกระบวนการฝึกปฏิบัติภาคสนาม การนำเสนอผลงานในเวทีวิชาการและเวทีชุมชน และการถ่ายทอดความรู้ความเข้าใจผ่านบทความ โดยได้รวบรวมไว้ใน "หนังสือสวัสดีบางเหรียง: เศรษฐกิจ สังคม และวัฒนธรรม" อันเป็นการคืนความรู้ให้ชุมชนได้นำไปใช้ให้เกิดประโยชน์ต่อไป ซึ่งแต่ละกรณีศึกษาของชุมชนนั้นผู้เขียนเห็นว่ามีหลายกรณีศึกษาที่สามารถหยิบยกมาเป็นกรณีศึกษาในประเด็นการวิเคราะห์ SWOT กิจกรรมหรือกลุ่มอาชีพที่มีอยู่ในชุมชนบางเหรียงได้ไม่ว่าจะเป็นการปลูกหญ้าเลี้ยงสัตว์ซึ่งเป็นอาชีพใหม่ในชุมชน การพลิกวิกฤตให้เป็นโอกาสโดยการปลูกมะนาวท่อปูน หรือวิสาหกิจเครื่องแกงบ้านหน้าควนและขนมพื้นบ้านที่ได้รับการส่งเสริมจนกลายเป็นอาชีพที่สร้างรายได้ให้แก่คนในชุมชน

กรณีศึกษาที่ 1 อาชีพปลูกหญ้าเลี้ยงสัตว์ การสร้างรายได้จากการปลูกหญ้าเลี้ยงสัตว์นั้น เริ่มโดยชาวบ้านผู้ที่ได้รับผลกระทบจากวิกฤตเศรษฐกิจ ผลผลิตทางการเกษตรตกต่ำจนทำให้การทำการเกษตรอยู่ในสภาวะขาดทุน จึงมองหาอาชีพใหม่ที่สร้างรายได้แต่ใช้ต้นทุนต่ำ และเป็นที่ต้องการของตลาดในปริมาณที่มาก กอปรกับมีแบบอย่างการปลูกหญ้าหวายข้อที่ใช้เป็นอาหารของวัวชนและม้าในจังหวัดนครศรีธรรมราช ซึ่งได้ผลดี จึงทดลองนำหญ้าดังกล่าวมาปลูกในพื้นที่ของตน เนื่องจากเห็นว่ามีการเลี้ยงวัวชนอย่างกว้างขวางในภาคใต้ จึงน่าจะมีโอกาสสร้างรายได้ที่ดีขึ้น เมื่อได้ผลดีจึงทำให้คนในชุมชนต่างให้ความสนใจจนกลายเป็นอาชีพใหม่ในชุมชน ทั้งนี้เมื่อใช้การวิเคราะห์ SWOT จะพบจุดแข็ง

จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรคของอาชีพปลูกหญ้าเลี้ยงสัตว์ที่น่าสนใจและเป็นประโยชน์ในการเรียนรู้และปรับกลยุทธ์ต่อไป (ตารางที่ 3)

ตารางที่ 3 การวิเคราะห์ SWOT อาชีพปลูกหญ้าเลี้ยงสัตว์

จุดแข็ง	จุดอ่อน
1. มีสภาพภูมิประเทศเป็นที่ราบลุ่ม ดินมีความอุดมสมบูรณ์เหมาะสำหรับการเพาะปลูก 2. ชาวบ้านมีความรู้ในการปลูกหญ้าเป็นอย่างดีพร้อมถ่ายทอดให้แก่สมาชิกในชุมชน 3. ชาวบ้านมีความสัมพันธ์แบบเครือญาติ	1. ขาดแคลนพาหนะที่ใช้ขนส่งหญ้า 2. ชาวบ้านหลายคนยังไม่มั่นใจในอาชีพการปลูกหญ้าเลี้ยงสัตว์
โอกาส	**อุปสรรค**
1. ตลาดมีอุปสงค์หญ้าแห้ง โดยเฉพาะช่วงประสบปัญหาหญ้าสดขาดตลาด 2. ยังสามารถยกระดับการทำงานให้อยู่ในรูปแบบของกลุ่มหรือสหกรณ์ เพื่อเพิ่มอำนาจการต่อรองทางการตลาดได้	1. ภาครัฐและหน่วยงานอื่นยังไม่สนับสนุนเท่าที่ควร 2. ไม่สามารถควบคุมสภาพดินฟ้าอากาศได้ 3. ตลาดอาจเกิดสภาวะอุปทานล้นเกิน จากการขยายตัวในอาชีพปลูกหญ้าเลี้ยงสัตว์

ที่มา: ไชยวุฒิ หมัดสมัน และ ณัฐวุฒิ เยาว์ธานี (Madsaman and Yaothani, 2015)

กรณีศึกษาที่ 2 การปลูกมะนาวในท่อปูน เริ่มโดยชาวบ้านในชุมชนที่ประสบปัญหาอุทกภัยน้ำท่วมซ้ำซาก ทำให้พืชผลทางการเกษตรเสียหาย จึงได้หารือกันในที่ประชุมหมู่บ้านแล้วได้ทางออกนั่นคือการปลูกมะนาวท่อในปูน ซึ่งเป็นการยกระดับพื้นดินให้สูงขึ้นกว่าพื้นที่เกษตรเดิม อีกทั้งยังจัดการดูแลให้ปุ๋ยสะดวก และให้ผลผลิตดี รวมถึงสามารถควบคุมการออกลูกได้ตามความต้องการนอกฤดูกาลได้ ทำให้ขายมะนาวได้ราคาดี และมีรายได้ที่ดี จนองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นให้การสนับสนุนและรณรงค์ให้ชาวบ้านเพาะชำขยายพันธุ์มะนาวไว้ทุกครัวเรือน ทั้งนี้การวิเคราะห์ SWOT ทำให้เห็นจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรคของการปลูกมะนาวในท่อปูนได้เช่นกัน (ตารางที่ 4)

ตารางที่ 4 การวิเคราะห์ SWOT การปลูกมะนาวในท่อปูน

จุดแข็ง	จุดอ่อน
1. น้ำท่วมไม่ถึง 2. บังคับให้ออกผลผลิตนอกฤดูกาลได้ 3. สร้างรายได้เพิ่มเติมในช่วงที่มะนาวมีราคาสูง 4. เป็นการเพิ่มผลผลิตสินค้าทางการเกษตร	1. อายุของต้นมะนาวสั้นกว่าที่ปลูกในแปลงดิน 2. ท่อปูนมีราคาสูง น้ำหนักมาก และเคลื่อนย้ายลำบาก

ตารางที่ 4 การวิเคราะห์ SWOT การปลูกมะนาวในท่อปูน (ต่อ)

โอกาส	อุปสรรค
1. ได้รับการสนับสนุนจากหน่วยงานภาครัฐ 2. ได้รับการถ่ายทอดความรู้จากปราชญ์ทางด้านเกษตรอย่างสม่ำเสมอ	1. ยังมีมะนาวพันธุ์อื่นเป็นทางเลือก โดยเฉพาะมะนาวแป้นและมะนาวไข่ที่ขายได้ราคาสูงกว่า 2. ช่องทางการตลาดยังมีไม่มาก

ที่มา: จรรยพร เจริญวีระวงศ์ สาวิกา หน่อทอง และ สิรภัทร สถิรนันท์ (Charoenwirawong, Nothong and Sathiranan, 2015)

กรณีศึกษาที่ 3 วิสาหกิจชุมชนเครื่องแกงบ้านหน้าควน เริ่มต้นด้วยเหตุที่ชุมชนมักมีงานต่าง ๆ ซึ่งต้องซื้อเครื่องแกงตามตลาดมาประกอบอาหาร แต่ก็ต้องปรุงแต่งรสชาติเพิ่มเติมอยู่เสมอ จึงเปลี่ยนมาทำเครื่องแกงเอง เนื่องจากในชุมชนมีวัตถุดิบการทำเครื่องแกงอยู่เป็นจำนวนมาก และคนในชุมชนก็มีภูมิปัญญาการทำเครื่องแกงที่มีรสชาติดี ดังนั้นการผลิตเครื่องแกงขายจึงมีความเป็นไปได้ในทางธุรกิจ เนื่องจากทุกครัวเรือนต้องใช้เครื่องแกงประกอบอาหารในชีวิตประจำวัน ทั้งยังเป็นการสร้างอาชีพเสริมให้แก่ชาวบ้านที่ว่างจากการกรีดยางให้มีรายได้เพิ่มขึ้น ทั้งนี้การวิเคราะห์ SWOT ทำให้เห็นจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรคของวิสาหกิจชุมชนเครื่องแกงบ้านหน้าควน อันจะเป็นประโยชน์ในการเรียนรู้และปรับกลยุทธ์ต่อไป (ตารางที่ 5)

ตารางที่ 5 การวิเคราะห์ SWOT วิสาหกิจชุมชนเครื่องแกงบ้านหน้าควน

จุดแข็ง	จุดอ่อน
1. ผลิตภัณฑ์ได้รับการรับรองจากสำนักงานคณะกรรมการอาหารและยา (อย.) และมาตรฐานผลิตภัณฑ์ชุมชน (มผช.) 2. ผลิตภัณฑ์ไม่ใช้วัตถุกันเสียและเก็บไว้ได้นาน 3. มีการผลิตตามปริมาณสั่งซื้อและผลิตสำรองไว้เพื่อรอจำหน่าย จึงเพียงพอต่อความต้องการของผู้บริโภค	1. ผลิตภัณฑ์ยังเป็นที่รู้จักน้อย 2. วัตถุดิบท้องถิ่นที่ใช้ในการผลิตมีไม่เพียงพอ 3. แรงงานที่ใช้ในการผลิตมีจำนวนไม่แน่นอน ขึ้นอยู่กับเวลาว่างของสมาชิก ซึ่งไม่ตรงกัน 4. อุปกรณ์ที่ใช้ในการผลิตหรือบรรจุภัณฑ์มีไม่ครบวงจรและมีจำนวนน้อย
โอกาส	**อุปสรรค**
1. หน่วยงานท้องถิ่นสนับสนุนงบประมาณและให้คำปรึกษา เพื่อพัฒนาให้ผลิตภัณฑ์มีคุณภาพดีขึ้น 2. หน่วยงานรัฐสนับสนุนในการจัดหาตลาด โดยให้เข้าร่วมจำหน่ายสินค้าในงานจัดแสดงสินค้าหนึ่งตำบลหนึ่งผลิตภัณฑ์ที่ผลัดเปลี่ยนหมุนเวียนในจังหวัดต่าง ๆ	1. ช่องทางการจัดจำหน่ายยังไม่ขยายในวงกว้าง 2. คู่แข่งในตลาดมีอยู่เป็นจำนวนมาก

ที่มา: รจนา หมื่นสา และ จรัญญา คงเพชร (Muensa and Khongphet, 2015)

กรณีศึกษาที่ 4 ขนมพื้นบ้าน ขนมพื้นบ้านขึ้นชื่อของชุมชนที่ชาวบ้านนิยมทำเป็นอาชีพเสริม ได้แก่ ขนมซั้ง ขนมต้ม และขนมม่อชี่ จนเป็นที่รู้จักของคนทั่วไปเพราะมีรสชาติดี ในปัจจุบันนี้ถือเป็นขนมที่หารับประทานได้ค่อนข้างยาก เนื่องจากแต่ละขั้นตอนการทำต้องใช้ความประณีต ทำให้คนรุ่นใหม่ไม่ค่อยสนใจ จึงมีคนสืบทอดการทำขนมเหล่านี้น้อยลง ด้วยเหตุนี้การพัฒนาผลิตภัณฑ์ขนมพื้นบ้านแต่ละชนิด จึงมุ่งเน้นตลาดที่แตกต่างกันนั่นคือ ขนมซั้ง เน้นตลาดนักท่องเที่ยวมาเลเซีย ส่วนขนมต้มเน้นขายช่วงเทศกาลวันสารทเดือนสิบและวันฮารีรายอ ขณะที่ขนมม่อชี่ เน้นตลาดคนไทยเชื้อสายจีน ทั้งนี้การวิเคราะห์ SWOT ยังช่วยค้นหาจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรคของขนมพื้นบ้านได้เช่นกัน (ตารางที่ 6)

ตารางที่ 6 การวิเคราะห์ SWOT ขนมพื้นบ้าน

จุดแข็ง	จุดอ่อน
1. ขนมซั้ง ขนมต้ม และขนมม่อชี่ใช้วัตถุดิบที่มีคุณภาพดี ราคาไม่แพง และทำสดใหม่ทุกวัน 2. ขนมซั้งมีประโยชน์ช่วยแก้อาการร้อนใน	1. วัตถุดิบใช้ห่อขนมหายากมากขึ้น 2. ไม่มีคนสืบทอดการทำขนม 3. ขนมซั้งใช้สารบอแรกซ์ที่อาจก่อให้เกิดโรคมะเร็ง จึงยังไม่ผ่านการรับรองจากสำนักงานคณะกรรมการอาหารและยา
โอกาส	**อุปสรรค**
1. ได้รับการสนับสนุนจากหน่วยงานราชการ โดยมักสั่งซื้อเมื่อมีการประชุมและงานเทศกาล 2. เป็นที่ต้องการของตลาดภายนอกเป็นอย่างมาก โดยเฉพาะขนมซั้ง ซึ่งเน้นตลาดนักท่องเที่ยวมาเลเซีย	1. ผู้บริโภคทั่วไปมีจำนวนไม่มาก 2. นักท่องเที่ยวมีจำนวนลดลง เนื่องจากผลกระทบของสภาพเศรษฐกิจ 3. ช่องทางการตลาดมีไม่หลากหลาย

ที่มา: ปรางชนก โยธี และ คณะ (Yothee et al., 2015)

อนึ่ง หากลองใช้เครื่องมือมุมกลับของ SWOT นั่นคือ TOWS มาช่วยวิเคราะห์กรณีศึกษาเหล่านี้ เพื่อให้เห็นความสอดคล้องระหว่างปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอก เพื่อกำหนดกลยุทธ์การเจริญเติบโต การแข่งขัน การอนุรักษ์ และการตั้งรับ ในที่นี้ขอยกตัวอย่างกรณีการปลูกหญ้าเลี้ยงสัตว์ ซึ่งถือเป็นอาชีพใหม่ที่ได้รับความนิยมจากคนในชุมชน เนื่องจากช่วยให้มีรายได้ดีและเป็นการใช้ประโยชน์จากที่ดินว่างเปล่าอีกด้วย (ตารางที่ 7)

ตารางที่ 7 TOWS Matrix และกลยุทธ์ทางเลือกของการปลูกหญ้าเลี้ยงสัตว์

ปัจจัยภายใน ปัจจัยภายนอก	จุดแข็ง	จุดอ่อน
โอกาส	กลยุทธ์ SO เสริมจุดแข็งภายใน แสวงหาโอกาสภายนอก 1. ส่งเสริมการแปรรูปหญ้าสดเป็นหญ้าแห้ง 2. สร้างโรงจัดเก็บหญ้าแห้งในชุมชน 3. ตั้งสหกรณ์เพื่อดำเนินการรับซื้อ จัดเก็บ และขาย	กลยุทธ์ WO ขจัดจุดอ่อนภายใน แสวงหาโอกาสภายนอก 1. สร้างความเชื่อมั่นแก่เกษตรกรด้วยการส่งเสริมความรู้และหน่วยงานจากภาครัฐให้การสนับสนุนงบประมาณ 2. รวมกลุ่มสหกรณ์ แล้วจัดซื้อพาหนะขนส่ง 3. แสวงหาผู้ซื้อที่สามารถมารับซื้อได้ภายในชุมชน
อุปสรรค	กลยุทธ์ ST เสริมจุดแข็งภายใน หลีกเลี่ยงอุปสรรคภายนอก 1. รวมกลุ่มเป็นสหกรณ์ 2. ส่งเสริมอาชีพเลี้ยงสัตว์ในชุมชนเพิ่มขึ้น 3. พัฒนาโรงจัดเก็บให้ได้มาตรฐาน เพื่อยืดอายุหญ้าแห้ง ไว้ขายยามขาดแคลนหญ้าสดในตลาด	กลยุทธ์ WT ขจัดจุดอ่อนภายใน หลีกเลี่ยงอุปสรรคภายนอก 1. รวมกลุ่มระดมทุนและรถจากสมาชิกแล้วแบ่งปันรายได้ให้เป็นค่าตอบแทน 2. จ้างรถรับจ้างแล้วช่วยกันเฉลี่ยค่าขนส่งระหว่างสมาชิก

สรุปได้ว่า กรณีศึกษาเหล่านี้ล้วนมีที่มาจากปัญหาทั้งที่ถือว่าวิกฤตและไม่วิกฤติ ซึ่งคนในชุมชนต้องเผชิญด้วยเหตุผลที่หลากหลายและมีความซับซ้อนแตกต่างกัน ไม่ว่าจะเป็นปัญหาภัยธรรมชาติ ผลผลิตทางการเกษตรราคาตกต่ำ หรือปัญหาการเปลี่ยนแปลงทางสังคมที่รุกคืบสู่ชุมชน โดยเห็นได้จากกรณีขนมพื้นบ้านที่คนรุ่นใหม่อาจไม่รู้จักหรือไม่นิยมบริโภค ความรู้ทุนเดิมของชุมชนในด้านนี้จึงหาคนสืบทอดยาก แต่ก็ยังมีโอกาสจากตลาดนักท่องเที่ยวมาเลเซีย หรือโอกาสจากที่คนรุ่นใหม่มีวิถีชีวิตทำงานนอกบ้านและทำขนมพื้นบ้านไม่เป็น แต่ธรรมเนียมปฏิบัติของเทศกาลทำให้เป็นช่องทางการขายขนมต้มในช่วงเทศกาลวันสารทเดือนสิบและวันฮารีรายอ ในขณะที่ขนมม่อชี่ ซึ่งเน้นตลาดคนไทยเชื้อสายจีน อย่างไรก็ตาม กลยุทธ์การปรับตัวของชุมชนในกรณีเหล่านี้ สะท้อนให้เห็นการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกชุมชนในแบบของชาวบ้านที่อยู่บนพื้นฐานการรับรู้ที่ตนมีอยู่ แม้ไม่ได้มีแนวคิดและทฤษฎีมากำกับ แต่ก็ถือว่าเป็นส่วนหนึ่งของหลักการจัดการเชิงกลยุทธ์ที่ชุมชนสามารถทำได้ ซึ่งเมื่อนำ SWOT มาใช้วิเคราะห์กรณีศึกษาเหล่านี้ แม้ว่าเป็นเพียงการวิเคราะห์ SWOT ของการประกอบอาชีพในชุมชน แต่ทว่าการวิเคราะห์ก็ทำให้รู้ถึงจุดแข็งและจุดอ่อน เห็นโอกาสและทางเลือก ซึ่งไม่เพียงช่วยลดความเสี่ยง อันเกิดจากการลองทำ ซึ่งอาจมีความเสี่ยงมากกว่า เนื่องจากการลองทำนั้นเป็นการทำที่อยู่บนฐานการรับรู้ที่มีอยู่อย่างจำกัด แต่การใช้ SWOT ต้องวิเคราะห์สถานการณ์

ก่อนการตัดสินใจ ทั้งยังเป็นประโยชน์ต่อผู้ที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาชุมชนในการมองเห็นแนวทางการส่งเสริมและพัฒนาอาชีพต่าง ๆ ที่มีอยู่ในชุมชน และพัฒนาต่อยอดผลิตภัณฑ์สู่การแข่งขันในทางธุรกิจอันจะเป็นการสร้างรายได้ให้คนในชุมชนต่อไป

เช่นนี้การส่งเสริมความรู้ในการใช้เครื่องมือ SWOT ให้แก่ชุมชน การมีหน่วยงานที่มีความรู้เข้าไปช่วยหนุนเสริมชุมชน หรือการที่ผู้ที่เกี่ยวข้องกับงานพัฒนาชุมชนให้ความสำคัญกับการวิเคราะห์ SWOT ซึ่งจะดียิ่งขึ้นหากใช้ TOWS ในการวิเคราะห์ความสอดคล้องระหว่างปัจจัยภายนอกและภายในที่ได้จากการวิเคราะห์ SWOT ก่อนการตัดสินใจวางแผนหรือกำหนดนโยบายท้องถิ่นในการพัฒนาชุมชน ย่อมช่วยให้ชุมชนสามารถกำหนดแผนกลยุทธ์ อันจักนำไปสู่จัดการชุมชนได้อย่างมีทิศทางและบรรลุผลสำเร็จได้ดียิ่งขึ้น เนื่องจากการวิเคราะห์ SWOT เป็นบันไดขั้นแรกของการจัดการเชิงกลยุทธ์ โดยเฉพาะในการตอบคำถามแรกที่ว่า “ปัจจุบันเราอยู่ ณ จุดไหน” ซึ่งจะเป็นประโยชน์ต่อชุมชนในการตอบคำถามถัดไปที่ว่า “เราต้องการไปสู่จุดใด” และ “เราจะไปสู่จุดนั้นได้อย่างไร” ตามลำดับ ในที่สุดย่อมนำไปสู่การกำหนดแผนการหรือวิธีการในการดำเนินงานของคนในชุมชนที่จะทำให้ชุมชนบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ต่อไป โดยคนในชุมชน และเพื่อคนในชุมชน

บทสรุป

กลยุทธ์เป็นแผนการหรือวิธีการในการดำเนินงานที่ทำให้องค์การบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ด้วยเอกลักษณ์เฉพาะที่แตกต่างไปจากคู่แข่งขัน ซึ่งผู้บริหารต้องเลือกกลยุทธ์ให้สอดคล้องกันระหว่างทรัพยากรในองค์การและความสามารถหลักขององค์การ รวมทั้งคำนึงถึงโอกาสและอุปสรรคจากสภาพแวดล้อมภายนอกองค์การด้วย ขณะที่การจัดการเชิงกลยุทธ์เป็นกระบวนการที่ประกอบด้วยการตรวจสอบสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์การ การกำหนดกลยุทธ์ การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ และการควบคุมและการประเมินผลกลยุทธ์นั้น สิ่งเหล่านี้ช่วยให้องค์การมีความได้เปรียบในการแข่งขันในระยะยาว ทั้งนี้การวิเคราะห์ SWOT เป็นสิ่งที่องค์การใช้เพื่อประเมินสถานการณ์และนำไปสู่การกำหนดปัจจัยเชิงกลยุทธ์ ทั้งยังสามารถนำปัจจัยดังกล่าวไม่ว่าจะเป็นจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส หรืออุปสรรค มาจับคู่กันในรูปแบบของ TOWS matrix ซึ่งแสดงให้เห็นว่าปัจจัยภายนอกที่เป็นโอกาสและอุปสรรคที่องค์การกำลังเผชิญอยู่นั้นสามารถนำมาจับคู่ เพื่อให้เกิดความสอดคล้องกับปัจจัยภายในที่เป็นจุดแข็งและจุดอ่อนได้

กระนั้นความรู้เกี่ยวกับการจัดการเชิงกลยุทธ์ดังกล่าวข้างต้นจะไม่มีคุณค่าอันใดเลย หากไม่มีนัยยะในการนำไปใช้ให้เกิดประโยชน์ในทางปฏิบัติ โดยเฉพาะในบริบทของการจัดการชุมชน ซึ่งคาดหวังให้คนในชุมชนสามารถข้ามผ่านสถานะของความไม่รู้เชิงทฤษฎีไปสู่สถานะของปัญญาเชิงปฏิบัติได้อย่างมั่นคงและยั่งยืนบนพื้นฐานความเชื่อที่ว่า “ไม่มีใครรู้อะไรในชุมชนของเรา ดีไปกว่าคนในชุมชนของเราเอง” ดังนั้นการจัดการชุมชนจึงเป็นเรื่องของทุกคนในชุมชนที่ต้องลงมือทำในวันนี้และเวลานี้

ข้อเสนอแนะ

ดังได้กล่าวมาข้างต้นจะเห็นได้ว่า การใช้เครื่องมือ SWOT มีความสำคัญต่อการวางแผนเชิงกลยุทธ์ขององค์การ ไม่ว่าองค์การนั้นจะอยู่ในรูปแบบบริษัทหรือชุมชน ทั้งนี้จากกรณีศึกษากลุ่มอาชีพในชุมชน แม้ว่าจะเป็นกลยุทธ์ที่เกิดจากการปรับตัวของคนในชุมชน แต่หากกลุ่มผู้นำชุมชนเหล่านั้นมีความรู้ในการวิเคราะห์ SWOT หรือหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาชุมชนให้ความสำคัญกับการวิเคราะห์ SWOT เพื่อนำไปใช้วางแผนเชิงกลยุทธ์ในการพัฒนาชุมชน ย่อมทำให้ได้กลยุทธ์ที่อยู่บนพื้นฐานของข้อเท็จจริงที่เกิดขึ้นในชุมชน อันจักนำไปสู่การพัฒนาขีดความสามารถในด้านต่าง ๆ ของชุมชนต่อไป เช่นนี้การส่งเสริมความรู้ด้านการวิเคราะห์ SWOT ในชุมชน จึงเป็นสิ่งจำเป็นที่หน่วยงานที่เกี่ยวข้องควรให้ความสำคัญและจัดให้มีการอบรมเชิงปฏิบัติการ เพื่อให้คนในชุมชนสามารถนำไปใช้ในทางปฏิบัติได้จริง

เอกสารอ้างอิง

Belz, F. M. (2006). Marketing in the 21th Century. **Business Strategy and the Environment.** 15(3): 139-144.

Belz, F. M. and Peattie, K. (2012). **Sustainability Marketing: A Global Perspective** (2nd ed.). Chichester: John Wiely & Sons.

Boca, G.D. (2015). SWOT Analyze and e-Learning. **Procedia-Social and Behavioral Sciences.** 182: 10-14.

Charoenwirawong, C., Nothong, S. and Sathiranan, S. (2015). Growing a Lemon Tree in a Concrete Pipe: A Good Method after the Flood Crisis. (In Thai). In Parinyasutinun, U. (Ed.). **In Sawasdee Bang Rieang: Economics, Society, and Culture** (pp. 378-392). Bangkok: Chulalongkorn University Printing House.

Chatriwisit, R., Phoochinda, S., Somboonphan, W., Hemman, S., Sawangphrai, K., Laoruchiralai, R., Ninchoo, W. (2011). **Strategic Management**. (In Thai). (3rd ed.). Bangkok: Phimdee Press.

Chuangchote, C., Kitcharuwong, S., Charoenphanit, N. and Hathachote, C. (2015). Community and Living Together with Nature to Cope with Disaster. (In Thai). **Economic and Social Journal**. 52(3): 26-33.

Coman, A. and Ronen, B. (2009). Focused SWOT: Diagnosing Critical Strengths and Weaknesses. **International Journal of Production Research.** 47(20): 5677-5689.

Comino, E., and Ferretti, V. (2016). Indicators-based Spatial SWOT Analysis: Supporting the Strategic Planning and Management of Complex Territorial Systems. **Ecological Indicators.** 60: 1104-1117.

David, F. R. (2001). **Strategic Management Concepts.** (8th ed.). New Jersey: Prentice-Hall.

Hutanuwat, N. and Hutanuwat, N. (2008). **Thinking Strategy toward SWOT.** (In Thai). (7th ed.). Ubon Ratchathani: Ubon Ratchathani University Printing House.

Jamrozy, U. (2007). Marketing of Tourism: A Paradigm Shift toward Sustainability. **International Journal of Culture, Tourism, and Hospitality Research**. 1(2): 117-130.

Khachanenun, N. (2009). **Strategic Management.** (In Thai). Bangkok: Se-Education.

Lawanwong, S. and Sungrugsa, N. (2015). The Strategic Management Model Development of Gems and Jewelry Community Enterprise of Kanchanaburi for Trading Competition toward ASEAN Community. (In Thai). **Veridian E-Journal.** 8(1): 1192-1211.

Madsaman, C. and Yaothani, N. (2015). Growing Grass Fodder: Alternative Earning Income. (In Thai). In Parinyasutinun, U. (Ed.). **In Sawasdee Bang Rieang: Economics, Society, and Culture** (pp. 351-373). Bangkok: Chulalongkorn University Printing House.

Martin, D. and Schouten, J. (2012). **Sustainable Marketing.** New York: Prentice Hall.

Muensa, R. and Khongphet, C. (2015). Ban Na Khuan Curry Paste: Alternative Community Enterprise. (In Thai). In Parinyasutinun, U. **In Sawasdee Bang Rieang: Economics, Society, and Culture** (pp. 295-313). Bangkok: Chulalongkorn University Printing House.

Na Nong Khai, K. (2015). The History and Politics of "Citizen": The Adaptation of People of Huay Kob in Thai Societal Context in Globalization. (In Thai). In Tailangkha, S. (Ed.). **In Community, Memory, and Rite, and Community Management** (pp. 145-176). Bangkok: Kasetsart University.

Phadermrod, B., Crowder, R. M. and Wills G. B. (2016). Importance-Performance Analysis based SWOT Analysis. **International Journal of Information Management.** In press.

Phakhaphaswiwat, S. (2008). **Strategic Management.** (In Thai). (18th ed.). Bangkok: Amarin.

Rakchoocheap, K. (2008). **Strategic management.** (In Thai). Bangkok: Thana Press.

Theepaparn, P. (2008). **Strategic Management.** (In Thai). Bangkok: Amorn Press.

The Royal Institute of Thailand. (2013). **The Royal Institute Dictionary, B.E. 2554. 2011.** (In Thai). (2nd ed.). Bangkok: The Royal Institute of Thailand.

Thungwa, S. (2014). **Agrarian System Analysis.** (In Thai). Bangkok: Chulalongkorn University Printing House.

Wan-udomdechachai, S. (2013). **Strategic Management.** (In Thai). Sam Lada.

Wheelen, T. L. and Hunger, J., D. (2012). **Strategic Management and Business Policy: Toward Global Sustainability.** (13th ed.). New Jersey: Pearson Education.

Wootton, S. and Horne, T. (2001). S**trategic Thinking: A Step-by-Step Approach to Strategy. (**2nd ed.). London: Kogan Page.

Yothee, P., Meansuk, A., Srirat, T., Khachathong, A. Wanyamkhan, M., Chaisawat, S., Khongnukoon, A. (2015). Traditional Dessert and the Way Out of Tomorrow. (In Thai). In Parinyasutinun, U. **In Sawasdee Bang Rieang: Economics, Society, and Culture** (pp. 235-259). Bangkok: Chulalongkorn University Printing House.