

การทำ SWOT อย่างครอบคลุม

ครรชิต มัลย์วงศ์

SWOT เป็นเครื่องมือสำคัญของหน่วยงานในการทำความเข้าใจตนเองและสถานการณ์ที่ตนเองกำลังประสบอยู่เพื่อที่จะได้เลือกยุทธศาสตร์และแนวทางปฏิบัติที่พิจารณาประเด็นต่างๆได้อย่างรอบคอบ.

SWOT ย่อมาจาก Strength, Weakness, Opportunities และ Threat (ความเข้มแข็ง, จุดอ่อน, โอกาส และ ความท้าทาย). ก่อนที่หน่วยงานจะวางแผนยุทธศาสตร์ว่าจะพัฒนาหน่วยงานให้ไปสู่วิสัยทัศน์และเป้าหมายอะไรได้นั้น หน่วยงานจะต้องรู้จักตนเองก่อนโดยการทำ SWOT.

วิธีการทำนั้นไม่ยาก แต่ต้องให้ผู้บริหารและผู้ปฏิบัติที่รู้จักหน่วยงานดีมาร่วมกันคิดหัวข้อประเด็นทั้งสี่ของ SWOT ออกมาให้ได้. ในเว็บนั้นมีผู้ให้ตัวอย่างการจัดทำ SWOT เอาไว้มากมาย อีกทั้งมีผู้อธิบายวิธีการทำ SWOT เอาไว้มากแล้วเหมือนกัน. แต่การที่ผมคิดอยากเขียนเรื่องนี้ก็ เป็นเพราะผมพบว่า SWOT ที่ทำกันอยู่นั้นยังไม่ค่อยลึกซึ้งมากนัก.

การคิดเรื่อง Strength ก็คือ การพิจารณาว่า หน่วยงานมีจุดแข็ง, ความสามารถที่โดดเด่น, หรือ ความเข้มแข็งอะไรบ้าง. การคิดเรื่อง Strength นั้นเป็นการเข้าไปพิจารณาดูว่าหน่วยงานของตนนั้น มีจุดแข็งอะไรบ้าง. ประเด็นที่จะต้องดู ก็คือ

- ชื่อเสียงและการยอมรับของสังคม
- ทรัพยากรสินทางปัญญาที่หน่วยงานได้พัฒนา, จัดหา, และสะสมไว้
- ทุนทรัพย์และสภาพคล่อง (หากเป็นหน่วยงานรัฐ ให้พิจารณางบประมาณ และ สัดส่วนการใช้งบประมาณในการดำเนินงาน)
- ผู้บริหาร และ ความสามารถในการจัดการและนำองค์กร
- บุคลากร, ความเชี่ยวชาญ, และ จำนวน (ให้พิจารณาตามภารกิจของหน่วยงาน)
- การใช้ไอที, ระบบสารสนเทศ, และ ฐานข้อมูล ให้พิจารณาว่าหน่วยงานได้ใช้ไอทีและระบบอย่างกว้างขวางมากน้อยเพียงใด, มีข้อมูลและสารสนเทศเพียงพอแก่การดำเนินงานมากน้อยเพียงใด.
- กระบวนการผลิตหรือการให้บริการ ให้พิจารณาว่ากระบวนการผลิตหรือให้บริการในปัจจุบันเข้มแข็งหรือไม่, มีความเป็นอัตโนมัติมากน้อยเพียงใด, ตอบสนองต่อความต้องการของผู้ใช้ได้ดีหรือไม่, ผลผลิตหรือการให้บริการนั้นตรงกับความต้องการมากน้อยเพียงใด.
- ขนาด, สถานที่ตั้ง, และ ลอจิสติกส์

ประเด็นที่เป็นจุดแข็งเหล่านี้คือสิ่งที่เราจะต้องนำมาใช้ให้เป็นประโยชน์ในการวางแผนการดำเนินงานต่อไป. หัวข้อที่กำหนดมานี้ เป็นประเด็นสำคัญที่ควรพิจารณาอย่างละเอียด. อย่างไรก็ตาม เราอาจจะข้ามบางหัวข้อ หรือ อาจเพิ่มเติมหัวข้ออื่นๆด้วยก็ได้.

การคิดเรื่อง Weakness เป็นการพิจารณาในด้านตรงกันข้ามกับ Strength คือ ระบุจุดอ่อน ของหน่วยงานเอง วิธีการพิจารณาก็คือ นำหัวข้อที่ให้ไว้ในประเด็นจุดแข็งมาพิจารณาว่ามีข้อใดบ้างที่เป็นจุดอ่อน และ เป็นจุดอ่อนในลักษณะใด. หัวข้อจุดอ่อนแต่ละข้อที่เราพิจารณาได้นั้น ก็คือประเด็นที่เราจะต้องรีบแก้ไขให้ได้.

การคิดเรื่อง Opportunities หรือโอกาส เป็นการพิจารณาออกไปนอกหน่วยงาน คือ การช่วยกันคิดว่า หน่วยงานยังมีโอกาสดีๆ ที่จะเจริญรุ่งเรืองได้ทางไหนบ้าง, มีช่องทางทำธุรกิจใหม่ๆอะไรบ้าง, สถานการณ์และสิ่งแวดล้อมกำลังทำให้เกิดโอกาสใหม่ที่ดีต่อธุรกิจหรือการดำเนินงานของเราอย่างไรบ้าง. หัวข้อสำคัญที่เราจะต้องพิจารณามีดังนี้

- แนวโน้มของโลกในด้านต่างๆ เช่น สิ่งแวดล้อม, การเมือง, เศรษฐกิจการเงิน, ความขัดแย้ง, สงครามเป็นอย่างไร. ให้พิจารณาว่า แนวโน้มนี้จะทำให้เกิดอะไรขึ้นบ้างที่เป็นคุณแก่เรา หรือ ทำให้เรามีช่องทางในการขยายธุรกิจ หรือ ทำธุรกิจใหม่.

- แนวโน้มด้านสังคม และ ความเป็นอยู่เป็นอย่างไร. ให้พิจารณาในทำนองเดียวกันกับหัวข้อแรกทีกล่าวไปแล้ว.
- แนวโน้มด้านเทคโนโลยีเป็นอย่างไร และจะทำให้เกิดอะไรต่อการปฏิบัติงานด้านต่างๆ ของหน่วยงาน หรือเกิดอะไรต่อพฤติกรรมของบุคลากร และ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียต่างๆ.
- แนวโน้มด้านสังคม, การเมือง, กฎหมาย, การเงิน, มาตรฐาน ระเบียบ และ เศรษฐกิจระดับประเทศเป็นอย่างไร?
- แนวโน้มด้านผลิตภัณฑ์และบริการที่อยู่ในกลุ่มเดียวกับงานหรือธุรกิจของเราเป็นอย่างไร. ให้พิจารณาเลยไปถึงผลิตภัณฑ์และบริการที่มีลักษณะเป็นต้นน้ำ, กลางน้ำ, และ ปลายน้ำ ที่เกี่ยวข้องกับกลุ่มเดียวกับงานหรือธุรกิจของเรา.
- แนวโน้มและรูปแบบความต้องการของผู้ใช้ผลิตภัณฑ์หรือบริการที่กำลังเปลี่ยนแปลงไป ทั้งในด้านจำนวน, รูปแบบการใช้, และ ลักษณะพิเศษอื่นๆ. ผู้ใช้หรือลูกค้ากำลังเพิ่มมากขึ้นหรือลดลง.
- แนวโน้มการเกิดขึ้นของหน่วยงานหรือบริษัทที่ผลิตหรือให้บริการหรืออยู่ในกลุ่มเดียวกับเราหรือที่เกี่ยวข้องหรือใกล้เคียงกับเรา.

การคิดเรื่อง Threats ซึ่งก็คืออุปสรรค หรือ ภาวะคุกคาม เป็นการพิจารณาออกไปนอกหน่วยงานเช่นกัน แต่เป็นการ

พิจารณาว่าสภาพปัจจุบันและอนาคตนั้น เราจะถูกบีบคั้นทางด้านไหนบ้างที่จะทำให้เกิดอุปสรรคจนทำให้การดำเนินงานของเรามีปัญหาหยุดชะงักหรืออาจต้องยุติการดำเนินงานไป. การพิจารณาเรื่องนี้ ให้พิจารณาตามประเด็นหัวข้อที่ให้ไว้ในเรื่องโอกาส เพียงแต่พิจารณาในด้านที่เป็นลบ คือ ดูว่าประเด็นเหล่านั้นส่งผลร้ายหรือผลลบต่อหน่วยงานหรือบริษัทของเราได้ทางไหนบ้าง.

การวิเคราะห์ SWOT นั้น ต้องพิจารณาประเด็นหลักที่ให้ไว้ข้างต้น อย่างเจาะลึก และ ต้องมองอย่างตรงไปตรงมา. อะไรที่เป็นจุดอ่อนก็ต้องระบุให้ชัดเจน เพื่อจะได้แก้ไขได้ถูกต้อง. ระหว่างการวิเคราะห์นั้น เราอาจจะได้ประเด็นต่างๆ ออกมามากมายนับสิบๆ ข้อ. ถ้าเป็นเช่นนี้ เราต้องพยายามสรุปรวมหัวข้อใน SWOT ให้อยู่ระหว่าง ๕ ถึง ๗ – ข้อก็พอ. ถ้ามากกว่านี้ จะทำให้สับสน และ เกิดปัญหาว่าจะเลือกดำเนินการแก้ไขอะไรก่อนดี. ความจริงประเด็นที่นำมาให้ไว้เพื่อพิจารณานั้น เวลาพิจารณาจริง อาจจะไม่ใช่เรื่องที่ดีหมด หรือ ร้ายหมดทุกประเด็นก็ได้. เราต้องรู้จักเลือกสรรว่าอะไรเป็นประเด็นสำคัญที่ต้องจัดการแก้ไขก่อน แล้วระบุหัวข้อนั้นไว้ในผลการวิเคราะห์.