

กระบวนการวิเคราะห์ SWOT

กลยุทธ์เป็นสิ่งสำคัญและจำเป็นสำหรับองค์กรเพราะองค์กรใช้กลยุทธ์ในการทำงานเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ของตน โดยกลยุทธ์ของแต่ละองค์กรจะถูกกำหนดตามธรรมชาติและลักษณะขององค์กรนั้น ๆ ทั้งนี้ องค์กรจะกำหนดกลยุทธ์ได้นั้นต้องรู้สถานภาพหรือสถานะขององค์กรของตนเสียก่อน

นอกจากนี้ยังต้องมีกระบวนการกำหนดกลยุทธ์ที่เหมาะสมสำหรับตนเอง วิธีการและเทคนิคในการวิเคราะห์สถานะขององค์กรและกระบวนการกำหนดกลยุทธ์มีหลายวิธีด้วยกัน หนึ่งในวิธีการเหล่านี้ คือ กระบวนการวิเคราะห์ SWOT ซึ่งเป็นวิธีการที่รู้จักและใช้กันอย่างแพร่หลาย

1.1 ความหมายของ SWOT

SWOT เป็นคำย่อมาจากคำว่า Strengths, Weaknesses, Opportunities, and Threats โดย

Strengths คือ จุดแข็ง หมายถึง ความสามารถและสถานการณ์ภายในองค์กรที่เป็นบวก ซึ่งองค์กรนำมาใช้เป็นประโยชน์ในการทำงานเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ หรือหมายถึง การดำเนินงานภายในที่องค์กรทำได้ดี

Weaknesses คือ จุดอ่อน หมายถึง สถานการณ์ภายในองค์กรที่เป็นลบและด้อยความสามารถ ซึ่งองค์กรไม่สามารถนำมาใช้เป็นประโยชน์ในการทำงานเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ หรือหมายถึง การดำเนินงานภายในที่องค์กรทำได้ไม่ดี

Opportunities คือ โอกาส หมายถึง ปัจจัยและสถานการณ์ภายนอกที่เอื้ออำนวยให้การทำงานขององค์กรบรรลุวัตถุประสงค์ หรือหมายถึง สภาพแวดล้อมภายนอกที่เป็นประโยชน์ต่อการดำเนินการขององค์กร

Threats คือ อุปสรรค หมายถึง ปัจจัยและสถานการณ์ภายนอกที่ขัดขวางการทำงานขององค์กรไม่ให้บรรลุวัตถุประสงค์ หรือหมายถึง สภาพแวดล้อมภายนอกที่เป็นปัญหาต่อองค์กร

บางครั้งการจำแนกโอกาสและอุปสรรคเป็นสิ่งที่ทำได้ยาก เพราะทั้งสองสิ่งนี้สามารถเปลี่ยนแปลงไป ซึ่งการเปลี่ยนแปลงอาจทำให้สถานการณ์ที่เคยเป็นโอกาสกลับกลายเป็นอุปสรรคได้ และในทางกลับกัน อุปสรรคอาจกลับกลายเป็นโอกาสได้เช่นกัน ด้วยเหตุนี้องค์กรมีความจำเป็นต้องปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ของตนให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของสถานการณ์แวดล้อม

1.2 กรอบการวิเคราะห์ SWOT

ในการวิเคราะห์ SWOT การกำหนดเรื่อง หัวข้อ หรือประเด็น (Area) เป็นสิ่งสำคัญที่จะต้องคำนึงถึง เพราะว่าการกำหนดประเด็นทำให้การวิเคราะห์และประเมินจุดอ่อน จุดแข็ง โอกาส และอุปสรรคได้ถูกต้อง โดยเฉพาะการกำหนดประเด็นหลัก (key area) ได้ถูกต้องจะทำให้การวิเคราะห์ถูกต้องยิ่งขึ้น

การกำหนดกรอบการวิเคราะห์ SWOT ใด ๆ ขึ้นอยู่กับลักษณะธุรกิจและธรรมชาติขององค์กรนั้น ๆ ในวงการธุรกิจเอกชนมีการคิดค้นกรอบการวิเคราะห์ SWOT ที่มีความหลากหลายรูปแบบ อาทิ

MacMillan(1986) เสนอ 5 ประเด็นสำหรับกรอบการวิเคราะห์ SWOT คือ 1)เอกลักษณ์ขององค์กร 2) ขอบเขตปัจจุบันของธุรกิจ 3) แนวโน้มสภาพแวดล้อมที่จะเป็น โอกาสและอุปสรรค 4) โครงสร้างของธุรกิจ และ 5)รูปแบบการเติบโตที่คาดหวัง

Goodstein et al (1993) เสนอ 5 ประเด็นที่ต้องวิเคราะห์ คือ 1)ความสำเร็จของแต่ละประเภท ธุรกิจขององค์กรและทรัพยากรขององค์กรที่ยังไม่ถูกใช้ 2) ระบบติดตามประเมินผลสำหรับธุรกิจแต่ละประเภท 3) กลยุทธ์ขององค์กรในแง่ความคิดริเริ่ม การเผชิญกับความเสี่ยง และการจับคู่ยวทางการแข่งขัน 4) โครงสร้างและระบบการบริหารขององค์กรที่เอื้ออำนวยต่อการปฏิบัติแผนกลยุทธ์ให้บรรลุเป้าหมาย และ 5) วัฒนธรรมองค์กรและวิธีการทำธุรกิจ

Piercy and Giles (1998) เสนอ 4 ประเด็น คือ 1)ความเฉพาะเจาะจงของตลาดผลิตภัณฑ์ 2) ความเฉพาะเจาะจงของกลุ่มลูกค้า 3) นโยบายราคาในตลาดที่เกี่ยวข้อง และ 4)การสื่อสารทางการตลาด สำหรับลูกค้าที่แตกต่างกัน และ Edwards (1994) เสนอปัจจัยภายนอก 9 ประการ คือ การเมือง , เศรษฐกิจ , นิเวศวิทยา , การแข่งขัน , กฎหมาย , โครงสร้างพื้นฐาน , สังคม , เทคโนโลยี และประชากร

1.3 ปัญหาในการทำกระบวนการวิเคราะห์ SWOT

การวิเคราะห์ SWOT ขององค์กรมีข้อที่ควรคำนึง 4 ประการ (Boseman et al., 1986) คือ

- 1) องค์กรต้องกำหนดก่อนว่า องค์กรต้องการที่จะทำอะไร
- 2) การวิเคราะห์โอกาสและอุปสรรคต้องกระทำในช่วงเวลานั้น
- 3) องค์กรต้องกำหนดปัจจัยหลัก (key success factors) ที่เกี่ยวกับการดำเนินงานให้ถูกต้อง
- 4) องค์กรต้องประเมินความสามารถของตนให้ถูกต้อง

นอกจากข้อที่ควรคำนึงแล้ว ยังมีปัญหาที่ควรระวัง (Goodstein et al., 1993) ดังนี้

- 1) การระบุจุดอ่อนต้องกระทำอย่างซื่อสัตย์ และบางครั้งจุดอ่อนเฉพาะอย่างเป็นของเฉพาะบุคคล
- 2) การจัดการกับกลไกการป้องกันตนเองต้องกระทำอย่างรอบคอบ
- 3) แนวโน้มการขยายจุดแข็งที่เกินความเป็นจริง
- 4) ความใกล้ชิดกับสถานการณ์ทำให้มอง สถานการณ์ขององค์กรไม่ชัดเจน
- 5) การกำหนดบุคคลที่เกี่ยวข้องกับการรวบรวมข้อมูลต้องระบุให้ชัดเจน
- 6) ข้อมูลไม่เพียงพอ และข้อมูลสิ่งแวดล้อม ภายนอกเบี่ยงเบนนอกจากนี้การเปลี่ยนแปลงของสิ่งแวดล้อมภายนอกอาจเป็น โอกาสหรืออุปสรรคก็ได้

คุณลักษณะ 7 ประการของกระบวนการวิเคราะห์ SWOT

1) การมีส่วนร่วมทุกระดับ

ผู้นำหลักเป็นผู้ที่มีอิทธิพลและมีส่วนร่วมสูงสุดในการกำหนดกลยุทธ์ของกลุ่ม ผู้นำหลักจะเป็นผู้คิดริเริ่มค้นหาปัจจัย ตัดสินใจตลอดจนสามารถเสนอกกลยุทธ์ทางเลือกได้ ข้อสรุปดังกล่าวสอดคล้องกับงานของ Milliken and Vollrath (1991) , Wheelen Hunger (1992) และ Bell and Evert (1997) ที่ระบุว่า ผู้นำหลักขององค์กรจะเป็นบุคคลสำคัญที่สุดในการพัฒนากลยุทธ์และการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ

ส่วนผู้นำระดับรอง เช่น สมาชิกคณะกรรมการบริหาร และพนักงานที่มีความรับผิดชอบงานสูง มีส่วนร่วมระดับกลาง มักเป็นฝ่ายฟังอภิปรายบางจุดที่ตนไม่เห็นด้วย ไม่ใคร่มีความคิดริเริ่ม แต่ร่วมการตัดสินใจและเข้าร่วมตลอดกระบวนการวิเคราะห์ SWOT ถึงแม้ว่าผู้นำระดับรองมีส่วนร่วมในระดับกลางแต่ก็มีผลดี 3 ประการ คือ 1) ทำให้ผู้นำระดับกลางทราบภาพรวมของงานของกลุ่มอย่างชัดเจน 2) มีส่วนร่วมตัดสินใจกำหนดทิศทางและกลยุทธ์ของกลุ่ม 3) ยังผลให้เกิดความเข้าใจรวมของการทำงานเป็นทีม ซึ่งสอดคล้องกับ งานของ Piercy and Giles (1989) ที่ระบุว่า SWOT เป็นกลไกที่สร้างความเป็นเอกฉันท์ของทีมในเรื่องที่สำคัญๆ

นอกจากนี้ กระบวนการวิเคราะห์ SWOT ยังเอื้อให้สมาชิกได้ซักถาม เสนอแนะ และมีส่วนร่วมจัดลำดับความสำคัญของกลยุทธ์ ซึ่งโดยปกติแล้วสมาชิกจะไม่มีส่วนร่วมในการกำหนดกลยุทธ์การดำเนินการของกลุ่ม การมีส่วนร่วมดังกล่าวทำให้สมาชิกทราบถึงทิศทางและแผนงานของกลุ่ม

จึงสรุปได้ว่า กระบวนการวิเคราะห์ SWOT เอื้ออำนวยให้เกิดการมีส่วนร่วมของผู้นำและสมาชิกในการวางแผนกลยุทธ์ ซึ่งข้อสรุปนี้สอดคล้องกับงานของ Scott (1986) ที่ระบุว่า คุณค่าของ SWOT อยู่ที่ตัวกระบวนการซึ่งอำนวยให้เกิดการมีส่วนร่วมจากบุคคลทุกระดับขององค์กร

2) กระบวนการเรียนรู้

กระบวนการวิเคราะห์ SWOT เป็นเวทีการเรียนรู้ระหว่างผู้นำระดับต่าง ๆ 3 ลักษณะ คือ 1) ผู้นำหลักสามารถถ่ายทอดข้อมูลสู่ผู้นำระดับกลาง 2) ผู้นำระดับกลางได้เรียนรู้ประสบการณ์จากผู้นำหลักและ 3) ผู้นำทุกระดับได้เรียนรู้ซึ่งกันและกัน

กระบวนการเรียนรู้เกิดจากการที่ผู้เข้าร่วม ต้องคิดอย่างจริงจังต้องเสนอความคิดของตนต่อกลุ่ม ต้องอภิปรายโต้แย้ง แลกเปลี่ยนความคิดเห็น และที่สำคัญต้องตัดสินใจเลือกทิศทางและกลยุทธ์ของกลุ่ม

จากขั้นตอนแต่ละขั้นตอนของกระบวนการวิเคราะห์ SWOT เอื้อให้ผู้เข้าร่วมได้เรียนรู้เรื่องหลัก 2 เรื่องคือ 1) ผู้เข้าร่วมเรียนรู้เรื่องของกลุ่มของตนเองได้กระจ่างขึ้น 2) กระบวนการวิเคราะห์ SWOT ยังเป็นเวทีการเรียนรู้เรื่องการวางแผนแบบทีมและเป็นระบบ ซึ่งเป็นเรื่องใหม่สำหรับสำหรับผู้เข้าร่วม แต่จากการเข้าร่วมการปฏิบัติจริงทำให้ผู้เข้าร่วมเกิดการเรียนรู้วิธีการวางแผน และเมื่อเสร็จสิ้นกระบวนการผู้เข้าร่วมจะได้แผนกลยุทธ์ที่มาจากสร้างสรรค์ของเขาเอง

3) การใช้เหตุผล

กระบวนการวิเคราะห์ SWOT เป็นกระบวนการที่เป็นระบบซึ่งเอื้อให้เกิดการใช้เหตุผลในการคิด และตัดสินใจกำหนดกลยุทธ์ ในแต่ละขั้นตอนของกระบวนการ ผู้เข้าร่วมต้องใช้ความคิดและอภิปรายถึง เหตุผลต่าง ๆ ในการตัดสินใจ ซึ่งทำให้เกิดความรอบคอบในการกำหนดกลยุทธ์ หลายครั้งที่กลุ่มมีการโต้แย้ง อภิปราย และแบ่งเป็นฝ่ายสนับสนุนและฝ่ายค้าน กระทั่งต้องใช้คะแนนเสียงเป็นตัวชี้ขาดการเลือกข้อสรุป หนึ่ง ๆ กระบวนการวิเคราะห์ SWOT จึงเป็นกระบวนการที่ต้องใช้เหตุผลในการตัดสินใจกำหนดกลยุทธ์ ซึ่ง ข้อสรุปนี้สอดคล้องกับงานของ Goodstein et al.(1993), และงานของ Arnold et al.(1994)

4) การใช้ข้อมูล

การใช้ข้อมูลเป็นสิ่งจำเป็นอย่างยิ่งในกระบวนการวิเคราะห์ SWOT หรืออาจกล่าวได้ว่า ผู้เข้าร่วม จะต้องใช้ข้อมูลในการวางแผนกลยุทธ์หากผู้เข้าร่วมมีข้อมูลน้อยหรือไม่มี กลยุทธ์ที่ได้จะมีฐานของความจริงของกลุ่ม โอกาสที่จะกำหนดกลยุทธ์ผิดพลาดเป็นไปได้มาก

ข้อมูลที่ใช้กระบวนการวิเคราะห์ SWOT มาจาก 3 แหล่ง คือ 1) จากประสบการณ์การทำงานของผู้เข้าร่วม 2) จากผลการศึกษาวิเคราะห์องค์กร และ 3) จากแหล่งข้อมูลภายนอก เช่น วิทยากรที่เชิญมาให้ความรู้และเพิ่มเติมข้อมูลเป็นต้น

ข้อมูลที่นำมาใช้ในกระบวนการวิเคราะห์ SWOT นั้นต้องเป็นข้อมูลที่ต้องการโดยข้อมูลจากทั้งสามแหล่งจะตรวจสอบความถูกต้องซึ่งกันและกัน ยิ่งไปกว่านั้น ข้อมูลนั้น ๆ ต้องเป็นข้อมูลที่มีความสำคัญต่อกลุ่ม ทั้งทางบวกและลบ ข้อมูลที่สำคัญและถูกต้องนี้ทำให้เกิดผลดีต่อ กระบวนการ SWOT 3 ประการ คือ 1) เอื้อให้เกิดการมองเห็นโอกาสได้ดี 2) กำหนดภารกิจและวัตถุประสงค์สอดคล้องกับสถานการณ์ และ 3) ระบุ จุดอ่อน จุดแข็ง โอกาสและอุปสรรค ได้ใกล้เคียงกับความเป็นจริง

5) การกระตุ้นให้คิดและเปิดเผยประเด็นที่ซ่อนเร้น

กระบวนการวิเคราะห์ SWOT อำนวยให้เกิดการคิดวิเคราะห์สูงเพราะผู้เข้าร่วมจะเป็นศูนย์กลางของ กระบวนการ ผู้เข้าร่วมจะเป็นผู้กระทำการต่าง ๆ ในแต่ละขั้นตอน หากผู้เข้าร่วมทำไม่ได้ในขั้นตอนใดก็ไม่สามารถข้ามไปได้ ดังนั้น กระบวนการวิเคราะห์ SWOT จึงเป็นกระบวนการที่ต้องใช้ความคิด การวิเคราะห์ และการอภิปรายโต้แย้งเพื่อบรรลุถึงการตัดสินใจร่วมกัน

ด้วยเหตุแห่งการใช้ความคิดและการโต้แย้ง กระบวนการวิเคราะห์ SWOT จึงสร้างสรรค์ให้เกิดการคิด การมอบและความเข้าใจแง่มุมใหม่โดยผู้เข้าร่วมอาจจะยังไม่เคยคิดหรือเห็นแง่มุมใหม่นี้มาก่อน ซึ่งก่อให้เกิด การเปิดเผยประเด็นที่ซ่อนเร้นของกลุ่มหรือคล้ายสถานการณ์ที่ซับซ้อนให้เห็นได้ชัดเจนขึ้น (ไม่ใช่เป็น ประเด็นซ่อนเร้น โดยความตั้งใจของใคร แต่เป็นประเด็นซ่อนเร้นโดยสถานการณ์) ความชัดเจนดังกล่าวมีผล ต่อการกำหนดกลยุทธ์ที่ถูกต้องยิ่งขึ้น

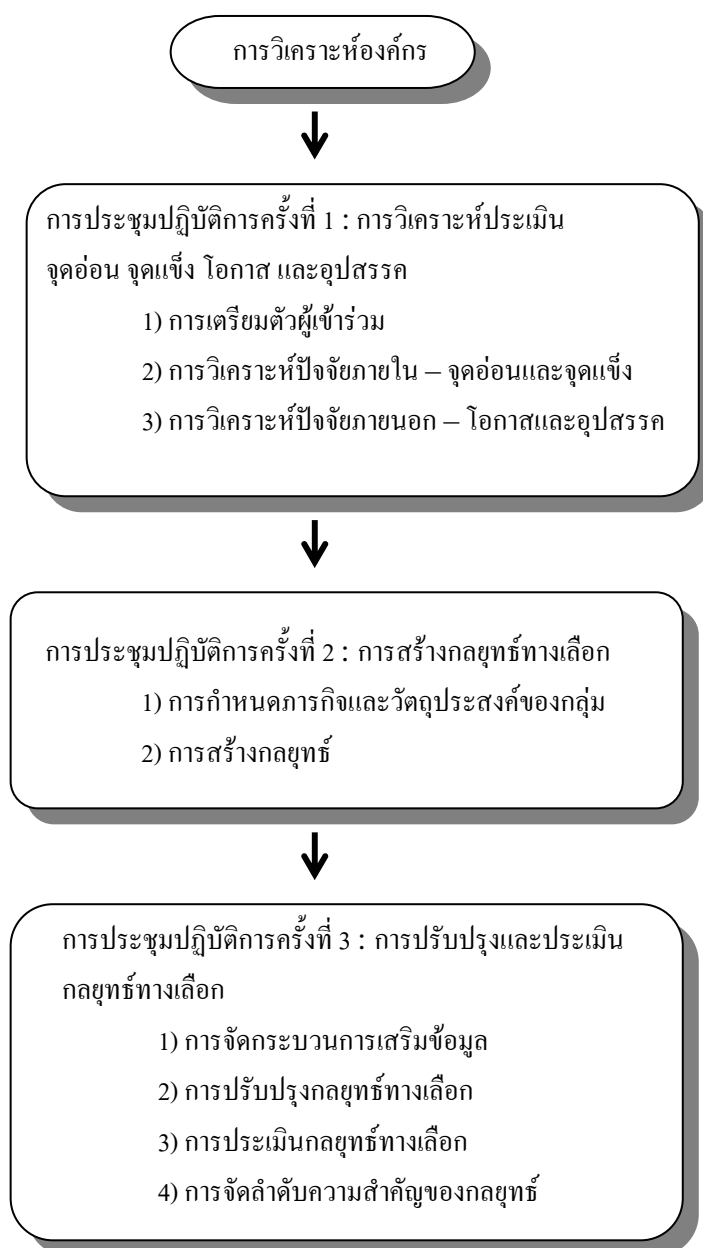
6) การเป็นเจ้าของและพันธสัญญา

จากการที่ผู้เข้าร่วมเป็นผู้คิด วิเคราะห์ ใช้เหตุผล อภิปรายแลกเปลี่ยน จนกระทั่งนำไปสู่การตัดสินใจ ของเขาเองในการกำหนดภารกิจ วัตถุประสงค์ และกลยุทธ์ของกลุ่ม กระบวนการวิเคราะห์ SWOT จึงช่วย สร้างให้ผู้เข้าร่วมเกิดความรู้สึกเป็นเจ้าของแผนงานและเกิดความผูกพันต่อการนำแผนกลยุทธ์สู่การปฏิบัติ

การเป็นเจ้าของที่สังเกตเห็นได้ชัดเจนประการหนึ่ง คือ การเอ่ยถึงแผนโดยใช้คำว่า “แผนของเรา” ของผู้เข้าร่วม

อย่างไรก็ดี การปฏิบัติตามแผนยังต้องขึ้นอยู่กับเงื่อนไข หรือมีตัวแปรบางอย่างที่อาจเกิดขึ้นได้ในอนาคต ซึ่งอาจทำให้ไม่สามารถปฏิบัติตามแผนนั้น ได้ ดังนั้น กระบวนการวิเคราะห์ SWOT จึงควรใช้อย่างต่อเนื่องเป็นประจำเพื่อให้เกิดการปรับแผนให้ทันต่อสถานการณ์และเงื่อนไขที่เปลี่ยนแปลง

ขั้นตอนกระบวนการวิเคราะห์ SWOT



ขั้นตอนกระบวนการวิเคราะห์ SWOT : การประชุมปฏิบัติการ

การประชุมปฏิบัติการ SWOT ประยุกต์มาจากการงานของ Flavel andf Williams (1996) และออกแบบให้สอดคล้องกับบริบทขององค์กรธุรกิจชุมชนซึ่งมีชาวบ้านเป็นเจ้าของกิจการ และมีกำหนดงานแบบสหกรณ์รูปแบบการประชุมจึงเน้นที่การปฏิบัติ โดยจำแนกการประชุมออกเป็น 3 ครั้ง ดังนี้

3.1 การประชุมปฏิบัติการครั้งที่ 1 : การวิเคราะห์ประเมินจุดอ่อน จุดแข็ง โอกาส และอุปสรรค

การประชุมเชิงปฏิบัติการครั้งที่ 1 เป็นการวิเคราะห์ประเมินจุดอ่อน จุดแข็ง โอกาส และข้อจำกัด ครอบคลุมเวลาประมาณ 2 วัน การประชุมปฏิบัติการประกอบด้วยขั้นตอนย่อย 3 ขั้นตอน

1) การเตรียมตัวผู้เข้าร่วม

ขั้นตอนนี้จะช่วยให้ผู้เข้าร่วมตระหนักถึงสถานการณ์ปัจจุบันขององค์กรของตน ความจำเป็นที่จะต้องวางแผน และการกระตุ้นให้เกิดความพร้อมที่จะเข้าสู่กระบวนการวางแผน โดยมีวิธีการ ดังนี้

1.1) นำเสนอผลการศึกษาวิเคราะห์องค์กรในส่วน ภารกิจวัตถุประสงค์ ผลที่เกิดขึ้น และกลยุทธ์ที่ใช้ผ่านมาของกลุ่ม

1.2) ให้ผู้เข้าร่วมคิดค้นหาปัจจัยที่ทำให้เกิดผลเช่นนี้ โดยใช้เทคนิคการเขียนปัจจัยที่คิดได้ลงในกระดาษสี่แผ่นเล็ก แล้วอธิบายความคิดนั้น ๆ ต่อกลุ่ม โดยดำเนินการเช่นนี้กับทุกคน จากนั้นจึงสรุปพร้อมในการนี้อาจให้ผู้เข้าร่วมเป็นผู้สรุป หรือผู้ดำเนินการเป็นผู้ สรุปก็ได้

1.3) เมื่อถึงตอนนี้ ผู้เข้าร่วมควรเข้าหาสถานการณ์ของกลุ่มว่ากลุ่มทำอะไรมาบ้าง ทำไมกลุ่มจึงทำอย่างนั้น และกลุ่มบรรลุวัตถุประสงค์มากน้อยเพียงใด อย่างไร จากความเข้าใจสถานการณ์ของกลุ่มดังกล่าวจะทำให้ผู้เข้าร่วมมีความพร้อมเข้าสู่การวางแผน

2) การวิเคราะห์ปัจจัยภายใน – จุดอ่อน และจุดแข็ง

ขั้นตอนที่ 2 นี้เป็นการให้ผู้เข้าร่วมพิจารณาจุดอ่อนจุดแข็งจากการปฏิบัติงานของกลุ่ม โดยพิจารณาว่าอะไรบ้างที่กลุ่มทำได้ดี อะไรบ้างที่กลุ่มยังทำได้ไม่ดี โดยปฏิบัติตามลำดับขั้น ดังนี้

2.1) กระตุ้นให้ผู้เข้าร่วมคิดถึงการดำเนินงานที่กลุ่มทำได้ดี ซึ่งจะเป็นจุดแข็งของกลุ่ม (คูตัวอย่างจุดแข็ง ในบทที่ 6 กรณีศึกษา) แล้วเขียนจุดแข็งนั้น ๆ ในกระดาษสี่โดยใช้กระดาษหนึ่งแผ่นต่อหนึ่งข้อ เช่น ใช้กระดาษสี่เขียนสำหรับจุดแข็ง

2.2) ผู้เข้าร่วมแต่ละคนเสนอความคิดของตนตามข้อ 2.1 แล้วกระตุ้นผู้เข้าร่วมอภิปรายข้อเสนอแนะ ๆ เพื่อให้เกิดความเข้าใจและตัดสินใจว่า ข้อที่นำเสนอเป็นจุดแข็งจริงหรือไม่

2.3) ผู้ดำเนินการนำเสนอจุดแข็งซึ่งได้จากการศึกษาองค์กร (โดยใช้กระดาษสี่เขียนเตรียมไว้ตามสี่ในข้อ 2.1) พร้อมทั้งให้กลุ่มตรวจสอบความถูกต้องและพิจารณาว่า เป็นจุดแข็งจริงหรือไม่

2.4) นำเอาจุดแข็งจากข้อ 2.2 และ 2.3 ซึ่งผู้เข้าร่วมพิจารณาว่า เป็นจุดแข็งจริงมาสรุปพร้อม และจัดทำเป็นรายการจุดจุดแข็ง ดังภาพที่ 1

จุดแข็ง
1. _____
2. _____
3. _____
4. _____

ภาพที่ 1 รายการจุดจุดแข็ง

2.5) ผู้เข้าร่วมให้นำหน้าจุดแข็งแต่ละข้อ โดยพิจารณาจาก “เป็นจุดแข็งที่มีศักยภาพส่งผลกระทบต่อกลุ่ม (Potential impact)” และ “เป็นจุดแข็งที่มีความสำคัญเชิงเปรียบเทียบ (relative important)” โดยใช้เกณฑ์ปริมาณต่ำมาก ต่ำ กลาง สูง สูงมาก จากนั้นนำเอาเกณฑ์นี้มาคำนวณเป็นคะแนน โดยให้ค่า ต่ำมาก = 1, ต่ำ = 2, กลาง = 3, สูง = 4, สูงมาก = 5 แล้วรวมเป็นคะแนนของแต่ละข้อ และให้ค่าเป็นเครื่องหมายบวก (+) ดังภาพที่ 2

จุดแข็ง	จุดแข็งที่มีศักยภาพส่งผลกระทบต่อกลุ่ม					จุดแข็งที่มีความสำคัญเชิงเปรียบเทียบ					รวม
	สูง มาก	สูง	กลาง	ต่ำ	ต่ำ มาก	สูง มาก	สูง	กลาง	ต่ำ	ต่ำ มาก	
1. _____	✓					✓					10
2. _____	✓							✓			8
3. _____				✓				✓			5
4. _____		✓				✓					9

ภาพที่ 2 จุดแข็งที่ให้น้ำหนักแล้ว

2.6) ดำเนินการเช่นเดียวกันตั้งแต่ข้อ 2.1 – 2.5 ในการวิเคราะห์จุดอ่อน โดยพิจารณาจากการทำงานที่กลุ่มยังทำได้ไม่ดี (ดูตัวอย่างจุดอ่อนในบทที่ 6 กรณีศึกษา) สำหรับกระดาษสีให้ใช้สีต่างกัน เช่น ใช้สีฟ้าสำหรับจุดอ่อน ส่วนการให้นำหน้าจุดอ่อนแต่ละข้อจะพิจารณาจาก “เป็นจุดอ่อนที่มีศักยภาพส่งผลกระทบต่อกลุ่ม (potential impact)” และ “เป็นจุดอ่อนที่มีความสำคัญเชิงเปรียบเทียบ (relative important)” เกณฑ์คะแนนยังคงใช้เกณฑ์เดิม แต่ให้ค่าเป็นเครื่องหมายลบ (-) ดังภาพที่ 3 และ 4

จุดอ่อน
1. _____
2. _____
3. _____
4. _____

ภาพที่ 3 รายการจุดจุดอ่อน

จุดอ่อน	จุดอ่อนที่มีศักยภาพส่งผลกระทบต่อกลุ่ม					จุดอ่อนที่มีความสำคัญเชิงเปรียบเทียบ					รวม
	สูง มาก	สูง	กลาง	ต่ำ	ต่ำมาก	สูง มาก	สูง	กลาง	ต่ำ	ต่ำมาก	
1. _____			✓			✓					-8
2. _____					✓			✓			-4
3. _____				✓				✓			-5
4. _____	✓					✓					-10

ภาพที่ 4 จุดอ่อนที่ให้น้ำหนักแล้ว

3) การวิเคราะห์ปัจจัยภายนอก – โอกาสและอุปสรรค

ผู้ดำเนินการเชื่อมโยงผลการศึกษากลยุทธ์กับการเปลี่ยนแปลงสถานการณ์สังคมเศรษฐกิจ โดยชี้ให้ผู้เข้าร่วมเห็นว่า เมื่อสถานการณ์เปลี่ยนไป การปรับเปลี่ยนกลยุทธ์เป็นสิ่งจำเป็น จากนั้นกระตุ้นให้ผู้เข้าร่วมคาดการณ์การเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้น และการเปลี่ยนแปลงนั้นจะกระทบต่อกลุ่มและธุรกิจของเขาในเชิงโอกาสหรืออุปสรรค โดยปฏิบัติตามลำดับขั้น ดังนี้

3.1) ผู้ดำเนินการเสนอการคาดการณ์การเปลี่ยนแปลงซึ่งได้จากการศึกษาวิเคราะห์ห้องจักร และให้ผู้เข้าร่วมพิจารณาและอภิปรายการคาดการณ์การเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นในระดับหมู่บ้าน ประเทศ จนถึง ระดับโลก ในระยะ 5 ปี ข้างหน้า

3.2) กระตุ้นให้ผู้เข้าร่วมแต่ละคนพิจารณาการเปลี่ยนแปลงนั้น จะกระทบต่อกลุ่มและธุรกิจของเขาในเชิงโอกาสหรืออุปสรรค (ดูตัวอย่าง โอกาสและอุปสรรคในบทที่ 6 กรณีศึกษา) โดยให้แต่ละคนเขียนข้อพิจารณาของตนในกระดาษสี เช่น โอกาสใช้กระดาษสีเหลืองอุปสรรคใช้กระดาษสีชมพู แล้วให้แต่ละคนนำเสนอข้อพิจารณาของตนและร่วมกันอภิปราย

3.3) ประมวลส่วนที่เป็นผลเชิงบวกเป็นข้อสรุปรวม บางข้ออาจไม่ต้องพิจารณาเมื่อผู้เข้าร่วมเห็นว่า ไม่มีผลกระทบต่อกลุ่มแต่อย่างใด จากนั้นจัดทำเป็นรายการชุดโอกาส ดังภาพที่ 5

โอกาส
1. _____
2. _____
3. _____
4. _____

ภาพที่ 5 รายการชุดโอกาส

3.4) ผู้เข้าร่วมให้น้ำหนักโอกาสแต่ละข้อโดยพิจารณาจาก “เป็น โอกาสที่มีศักยภาพส่งผลกระทบต่อกลุ่ม (Potential attractiveness)” และ “เป็น โอกาสที่มีความเป็นไปได้ของความสำเร็จ (probability of success)” โดยใช้เกณฑ์ปริมาณต่ำมาก ต่ำ กลาง สูง สูงมาก จากนั้นนำเอาเกณฑ์นี้ มาคำนวณเป็นคะแนน โดยให้ค่า ต่ำมาก = 1 , ต่ำ = 2 , กลาง = 3, สูง = 4 , สูงมาก = 5 แล้วรวมเป็นคะแนนของแต่ละข้อ และให้ค่าเป็นเครื่องหมาย บวก (+) ดังภาพที่ 6

โอกาส	โอกาสที่มีศักยภาพส่งผลกระทบต่อกลุ่ม					โอกาสที่มีความสำคัญเชิงเปรียบเทียบ					รวม
	สูง มาก	สูง	กลาง	ต่ำ	ต่ำ มาก	สูง มาก	สูง	กลาง	ต่ำ	ต่ำ มาก	
1. _____	✓						✓				9
2. _____	✓					✓					10
3. _____		✓						✓			7
4. _____	✓						✓				9

ภาพที่ 6 โอกาสที่ให้น้ำหนักแล้ว

3.5) ประมวลส่วนที่เป็นผลเชิงลบเป็นข้อสรุปรวม พร้อมทั้งจัดทำเป็นรายการอุปสรรค ผู้เข้าร่วมอาจไม่พิจารณาบางข้อซึ่งเห็นว่าไม่มีผลกระทบต่อกลุ่มแต่อย่างใด ดังภาพที่ 7

อุปสรรค
1. _____
2. _____
3. _____
4. _____

ภาพที่ 7 รายการชุดอุปสรรค

3.6) ผู้เข้าร่วมให้น้ำหนักอุปสรรคแต่ละข้อ โดยพิจารณาจาก “เป็นอุปสรรคที่มีศักยภาพรุนแรงต่อกลุ่ม (potential severity)” และ “เป็นอุปสรรคที่มีความเป็นไปได้ของการเกิดขึ้น (probability of occurrence)” ทั้งนี้ใช้เกณฑ์คะแนนเช่นเดียวกัน แต่ให้ค่าเป็นเครื่องหมายลบ (-) ดังภาพที่ 8

อุปสรรค	อุปสรรคที่มีศักยภาพส่งผลกระทบต่อกลุ่ม					อุปสรรคที่มีความสำคัญเชิงเปรียบเทียบ					รวม
	สูง มาก	สูง	กลาง	ต่ำ	ต่ำ มาก	สูง มาก	สูง	กลาง	ต่ำ	ต่ำ มาก	
1. _____				✓		✓					-7
2. _____	✓					✓					-10
3. _____				✓					✓		-4
4. _____		✓				✓					-9

ภาพที่ 8 อุปสรรคที่ให้น้ำหนักแล้ว

เมื่อการประชุมปฏิบัติการครั้งที่ 1 เสร็จสิ้น จะเว้นระยะเวลาประมาณ 3-7 วัน เพื่อให้ผู้เข้าร่วมได้ผ่อนคลาย ขณะเดียวกันผู้ดำเนินการมีเวลาจัดการมีเวลาประมาณ 3-7 วัน เพื่อให้ผู้เข้าร่วมได้ผ่อนคลาย ขณะเดียวกันผู้ดำเนินการมีเวลาจัดการกับข้อมูล และเตรียมการแสดงข้อมูลต่าง ๆ เช่น ทำกราฟ แสดงน้ำหนักจุดอ่อน จุดแข็ง โอกาส และอุปสรรคของกลุ่ม

4.2 การประชุมปฏิบัติการครั้งที่ 2 : การสร้างกลยุทธ์ทางเลือก

การประชุมปฏิบัติการครั้งที่ 2 เป็นการสร้างกลยุทธ์ทางเลือกควรใช้เวลาประมาณ 2 วัน ประกอบด้วยขั้นตอนย่อย 2 ขั้นตอน

1) การกำหนดภารกิจและวัตถุประสงค์ของกลุ่ม

ขั้นตอนนี้เป็นการกำหนดภารกิจและวัตถุประสงค์ของกลุ่มให้มีความสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงทางสังคมเศรษฐกิจซึ่งจะเกิดขึ้นในระยะ 5 ปีข้างหน้า การกำหนดภารกิจและวัตถุประสงค์มีขั้นตอน ดังนี้

1.1) กระตุ้นให้ผู้เข้าร่วมคิดว่า ในการเปลี่ยนแปลงทางสังคมเศรษฐกิจที่จะเกิดขึ้นในอนาคต กลุ่มของตนจะเป็นอย่างไร หรือจะเป็นลักษณะใด

1.2) จากนั้นให้ผู้เข้าร่วมช่วยกันกำหนดและเขียนภารกิจของกลุ่ม

1.3) ผู้เข้าร่วมช่วยกันกำหนดและเขียนวัตถุประสงค์ของกลุ่ม

2) การสร้างกลยุทธ์ทางเลือก

ขั้นตอนนี้เป็นการสร้างกลยุทธ์ที่เป็นทางเลือก ซึ่งกลุ่มต้องพิจารณาและตัดสินใจเลือกใช้เป็นแนวทางปฏิบัติให้บรรลุวัตถุประสงค์ของกลุ่มการสร้างกลยุทธ์ทางเลือกกระทำในขอบเขตจุดอ่อน จุดแข็ง โอกาสและอุปสรรคของกลุ่ม โดยใช้วิธีการเรียกว่า SWOT matrix ดังนี้

2.1) แยกจุดอ่อน จุดแข็ง โอกาส และอุปสรรคตามประเภทหน้าที่ของกลุ่ม ในที่นี้ แยกเป็นการบริหารบุคคล การเงิน การผลิต และการตลาด

2.2) คัดเฉพาะจุดอ่อน จุดแข็ง โอกาส และอุปสรรคที่มีคะแนนสูง ซึ่งปัจจัยเหล่านี้เป็นปัจจัยที่มีความสำคัญ ส่วนจุดอ่อน จุดแข็งที่มีคะแนนต่ำจะไม่นำมาพิจารณา แต่สามารถย้อนกลับไปพิจารณาปัจจัยที่มีคะแนนต่ำได้

2.3) เรียงจุดอ่อน จุดแข็ง โอกาส และอุปสรรคตามลำดับคะแนนโดยจำแนกตามการบริหารบุคคล การเงิน การผลิต และการตลาด

2.4) สร้างตาราง matrix ของแต่ละประเภท โดยจุดแข็งและจุดอ่อนที่เรียงคะแนนไว้แล้วอยู่ในแนวนอน และโอกาสและอุปสรรคที่เรียงคะแนนไว้แล้วอยู่ในแนวตั้ง ดังภาพที่ 9

	จุดแข็ง	จุดอ่อน
	1.------(10)	1.-----(-10)
	2.------(10)	2.-----(-8)
	3.------(9)	3.-----(-7)
	4.------(8)	4.-----(-7)
	5.------(8)	
โอกาส		
1.------(10)		
2.------(9)		
3.------(9)		
อุปสรรค		
1.-----(-9)		
2.-----(-9)		
3.-----(-8)		
4.-----(-7)		

ภาพที่ 9 การเตรียม SWOT matrix โดยการเรียงคะแนนจากต่ำไปหาสูงของจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค

2.5) สร้างกลยุทธ์ทางเลือกในการบริหารบุคคล โดยใช้จุดแข็งของกลุ่มไปช่วงชิงโอกาสที่คาดว่าจะเกิดขึ้น โดยใช้วิธีการจับคู่ระหว่างจุดแข็งและโอกาส หากคู่ใดเกิดความสอดคล้องที่เรียกในที่นี้ว่า “ปัง” ก็ทำการบันทึกกลยุทธ์ทางเลือกนั้นไว้ ในการจับคู่ที่นี้อาจใช้จุดแข็งหรือโอกาสมากกว่าหนึ่งข้อก็ได้ หรืออาจใช้เพียงอย่างเดียวก็ได้ หรือบางข้ออาจไม่ทำให้เกิดกลยุทธ์ และกลยุทธ์ทางเลือกในส่วนนี้ เรียกว่า กลยุทธ์จุดแข็ง-โอกาส ดังภาพที่ 10

2.6) สร้างกลยุทธ์ทางเลือกในการบริหารบุคคล โดยใช้จุดแข็งของกลุ่มเลี้ยงอุปสรรคที่คาดว่าจะเกิดขึ้น โดยใช้วิธีการจับคู่ระหว่างจุดแข็งและอุปสรรค หากคู่ใดเกิดความสอดคล้องที่เรียกในที่นี้ว่า “ปัง” ก็ทำการบันทึกกลยุทธ์ทางเลือกนั้นไว้ ในการจับคู่ที่นี้อาจใช้จุดแข็งหรืออุปสรรคมกกว่าหนึ่งข้อก็ได้ หรืออาจใช้เพียงอย่างเดียวก็ได้ หรือบางข้ออาจไม่ทำให้เกิดกลยุทธ์ และกลยุทธ์ทางเลือกในส่วนนี้ เรียกว่า กลยุทธ์จุดแข็ง-อุปสรรค ดังภาพที่ 10

2.7) สร้างกลยุทธ์ทางเลือกในการบริหารบุคคล โดยใช้โอกาสที่คาดว่าจะเกิดขึ้นของกลุ่มมาแก้ไขจุดอ่อน โดยใช้วิธีการจับคู่ระหว่าง จุดอ่อนและโอกาส หากคู่ใดเกิดความสอดคล้องที่เรียกในที่นี้ว่า “ปัง” ก็ทำการบันทึกกลยุทธ์ทางเลือกนั้นไว้ ในการจับคู่ที่นี้อาจใช้จุดอ่อนหรือโอกาสมากกว่าหนึ่งข้อก็ได้ หรืออาจใช้เพียงอย่างเดียวก็ได้ หรือบางข้อก็ไม่ทำให้เกิดกลยุทธ์ กลยุทธ์ทางเลือกในส่วนนี้ เรียกว่า กลยุทธ์จุดอ่อน – โอกาส ดังภาพที่ 10

2.8) สร้างกลยุทธ์ทางเลือกในการบริหารบุคคล โดยการลดจุดอ่อนของกลุ่มและเลี้ยงอุปสรรคที่คาดว่าจะเกิดขึ้น โดยใช้วิธีการจับคู่ระหว่างจุดอ่อนและอุปสรรค หากคู่ใดเกิดความสอดคล้องที่

เรียกในที่นี้ว่า “ปิ้ง” ก็ทำการบันทึกกลยุทธ์ทางเลือกนั้นไว้ในการจัดคู่นั้นอาจจะใช้จุดอ่อนหรืออุปสรรคมากกว่าหนึ่งข้อก็ได้ หรืออาจจะใช้เพียงอย่างเดียวก็ได้ หรือบางข้อก็ไม่ทำให้เกิดกลยุทธ์ กลยุทธ์ทางเลือกในส่วนนี้ เรียกว่ากลยุทธ์ จุดอ่อน – อุปสรรค ดังภาพที่ 10

	จุดแข็ง (S)	จุดอ่อน (W)
	1.------(10) 2.------(10) 3.------(9) 4.------(8) 5.------(8)	1.-----(-10) 2.-----(-8) 3.-----(-7) 4.-----(-7)
โอกาส (O)	กลยุทธ์จุดแข็ง-โอกาส 1.-----ปิ้ง------(S1,S5,O2X) 2.------(S4,O1,O3) 3.------(S3,O1,O2) 4.------(S5,O3)	กลยุทธ์จุดอ่อน-โอกาส 1.------(W2,O1) 2.------(W2)
อุปสรรค (T)	กลยุทธ์จุดแข็ง-อุปสรรค 1.------(S2,S3,S4,S5,T1) 2.------(S4,T1,T3)	กลยุทธ์จุดอ่อน-อุปสรรค 1.-----ปิ้ง----- (W4,T3,T4)

ภาพที่ 10 การสร้างกลยุทธ์ทางเลือกจาก SWOT matrix

2.9) เมื่อถึงขั้นนี้ จะได้กลยุทธ์ทางเลือกทั้ง 4 แบบนี้ คือกลยุทธ์จุดแข็ง – โอกาส กลยุทธ์จุดแข็ง-อุปสรรค กลยุทธ์จุดอ่อน – อุปสรรค (คูตัวอย่างกลยุทธ์ทางเลือกทั้ง 4 แบบในบทที่ 6 กรณีศึกษา)

2.10) จากนั้น ทำวิธีการเดียวกันตั้งแต่ 2.4 ถึง 2.8 ในเรื่องการบริหารเงิน การบริหารการผลิต และการบริหารการตลาด ตามลำดับเมื่อการประชุมปฏิบัติการ ครั้งที่ 2 เสร็จสิ้น ควรเว้นระยะเวลาประมาณ 3-7 วัน เพื่อให้ผู้เข้าร่วมได้ผ่อนคลาย ขณะเดียวกัน ผู้ดำเนินการมีเวลาจัดกลุ่มกลยุทธ์ ทางเลือกที่ซ้ำและรวมกลยุทธ์ทางเลือกที่อยู่ในเรื่องเดียวกันให้เป็นกลุ่ม ก่อนเพื่อเตรียมเสนอในการประชุมปฏิบัติการครั้งที่ 3

4.3 การประชุมปฏิบัติการครั้งที่ 3 : การปรับปรุงและประเมินกลยุทธ์ทางเลือก

ในกรณีที่อาจพบว่า ผู้เข้าร่วมคาดการณ์การเปลี่ยนแปลงทางสังคมเศรษฐกิจที่จะมีผลกระทบต่อธุรกิจของกลุ่มได้ไม่กว้างขวางนัก ผู้ดำเนินการมีความจำเป็นต้องจัดกระบวนการเสริมความรู้หรือข้อมูล โดยอาจเชิญบุคคลที่มีข้อมูลหรือความรู้นั้น ๆ มาเป็นวิทยากร เพื่อขยายความคิดหรือมุมมองที่กว้างขวางขึ้น สำหรับการประชุมปฏิบัติการครั้งที่ 3 ใช้เวลาประมาณ 2 วันกับผู้เข้าร่วมชุดเดิม โดยมีขั้นตอนย่อย 6 ขั้นตอน ดังนี้

1) การจัดการกระบวนการเสริมข้อมูล

จากผลการประชุมปฏิบัติการครั้งที่ 2 ผู้ดำเนินการควรทราบแล้วว่าผู้เข้าร่วมยังขาดข้อมูลในส่วนใด ควรจะเพิ่มข้อมูลในด้านใด ซึ่งในการนี้ผู้ดำเนินการจะติดต่อวิทยากรมาบรรยายวิเคราะห์ข้อมูลการเปลี่ยนแปลงทางสังคมเศรษฐกิจในอนาคต หรือผู้ดำเนินการและผู้เข้าร่วมอาจช่วยกันหาข้อมูลเพิ่มเติม แล้วนำมาวิเคราะห์ร่วมกันก็ได้

2) การปรับปรุงกลยุทธ์ทางเลือก

ผู้เข้าร่วมทำการปรับปรุงกลยุทธ์ทางเลือก โดยวิเคราะห์โอกาสและอุปสรรคที่จะเกิดขึ้นกับกลุ่มเพิ่มเติม แล้วสร้างกลยุทธ์ทางเลือกเพิ่มขึ้นจากนั้นนำเอากลยุทธ์ทางเลือกที่สร้างไว้แล้วและกลยุทธ์ที่เพิ่งได้มาสรุปเป็นกลยุทธ์ทางเลือกชุดใหม่

3) การประเมินกลยุทธ์ทางเลือก

ผู้เข้าร่วมทำการประเมินกลยุทธ์ทางเลือกทั้งหมด กลยุทธ์ทางเลือกที่ผ่านการประเมินแล้วจะเป็นกลยุทธ์ที่นำไปปฏิบัติต่อไป ทั้งนี้ การประเมินกลยุทธ์ทางเลือกจะกระทำ 2 ขั้นตอน คือ

3.1) พิจารณาและตรวจสอบความสอดคล้องระหว่างกลยุทธ์ทางเลือกกับวัตถุประสงค์ของกลุ่ม โดยคาดว่าเมื่อนำกลยุทธ์ทางเลือกใด ๆ ไปปฏิบัติ แล้วจะสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ของกลุ่มได้

3.2) ประเมินโดยใช้เกณฑ์ 3 ประการ คือ มีความเหมาะสม หรือๆ ไม่ เป็นไปได้หรือไม่ และยอมรับกันหรือไม่ ทั้งนี้อาจมีกลยุทธ์ทางเลือกที่ไม่ผ่านเกณฑ์ทั้ง 3 ประการ ดังภาพที่ 11

กลยุทธ์ทางเลือก	เหมาะสมหรือไม่	เป็นไปได้ หรือไม่	ยอมรับกันหรือไม่
1.-----	✓	✓	✓
2.-----	✓		✓
3.-----	✓	✓	✓
4.-----		✓	✓

ภาพที่ 11 การใช้เกณฑ์ประเมินกลยุทธ์ทางเลือก

4) การจัดลำดับความสำคัญของกลยุทธ์

ผู้เข้าร่วมจัดลำดับความสำคัญของกลยุทธ์ โดยการจับคู่เปรียบเทียบที่ละคู่ทุกกลยุทธ์ ในแต่ละคู่กลยุทธ์ที่เปรียบเทียบกัน กลยุทธ์ที่สำคัญกว่าจะถูกให้เครื่องหมายไว้ เช่น กลยุทธ์ที่หนึ่งเปรียบเทียบกับกลยุทธ์ที่สอง หากกลยุทธ์ที่หนึ่งสำคัญกว่ากลยุทธ์ที่สอง ก็จะทำเครื่องหมายไว้ที่กลยุทธ์ที่หนึ่ง จากนั้น ดำเนินการเปรียบเทียบกลยุทธ์ที่หนึ่งกับสาม, สี่, ... จนกระทั่งเสร็จสิ้นการเปรียบเทียบทุกคู่ จึงรวมคะแนนของเครื่องหมายที่กลยุทธ์แต่ละข้อได้รับ กลยุทธ์ที่ได้คะแนนมากที่สุดจะเป็นกลยุทธ์ที่มีความสำคัญเป็นอันดับแรก และกลยุทธ์ที่ได้คะแนนมากที่สุดจะเป็นกลยุทธ์ที่มีความสำคัญเป็นอันดับแรก และกลยุทธ์ที่มีคะแนนรองลงไป ก็จะเป็นกลยุทธ์ที่มีความสำคัญอันดับสอง เป็นลำดับไป ทั้งนี้การจับคู่เปรียบเทียบกลยุทธ์กระทำตามการจำแนกประเภทของกลยุทธ์ คือกลยุทธ์การบริหารคน กลยุทธ์การบริหารเงิน กลยุทธ์การบริหารการผลิตและกลยุทธ์การบริหารการตลาด ดังภาพที่ 12

กลยุทธ์ทางเลือกการบริหารการเงิน	การจัดลำดับความสำคัญ	ผลรวม
1.-----	1 1 1 2 3 4	1
2.-----	2 2 3 4	3
3.-----	3 4	0
4.-----		2

ภาพที่ 12 การจัดลำดับความสำคัญของกลยุทธ์โดยการจับคู่เปรียบเทียบแบบพบกันหมด

5) การจัดลำดับความสำคัญของกลยุทธ์โดยสมาชิก

ผู้เข้าร่วมเสนอกลยุทธ์ที่ยังไม่ได้จัดลำดับความสำคัญให้แก่สมาชิกของกลุ่ม แล้วเปิดให้สมาชิกซักถาม อภิปราย และเสนอความเห็นเพิ่มเติม เมื่อซักถามเสร็จเรียบร้อยแล้ว ก็ให้สมาชิกจัดลำดับความสำคัญตามวิธีของขั้นตอนที่ผ่านมา

หากกลุ่มมีสมาชิกมาก อาจคัดตัวแทนหรือสุ่มตัวแทนของสมาชิกก็ได้ แต่หากสมาชิกไม่มากนัก การประชุมสมาชิกทั้งหมดก็สามารถทำได้ ขั้นตอนนี้อธิบายให้สมาชิกมีส่วนร่วมในกระบวนการวางกลยุทธ์และมีความเข้าใจกลยุทธ์ (แผนงานของกลุ่ม) ซึ่งทำให้เขาเกิดความรู้สึกเป็นเจ้าของและมีพันธะผูกพันกับกลุ่มมากขึ้น

6) การพิจารณาขั้นสุดท้ายของการจัดลำดับความสำคัญของกลยุทธ์

ผู้เข้าร่วมพิจารณาการเปรียบเทียบลำดับความสำคัญของสมาชิกและผู้เข้าร่วม เพื่อหาข้อสรุปสุดท้ายของการลำดับความสำคัญของกลยุทธ์ เมื่อจัดทำข้อสรุปเสร็จแล้ว กลุ่มจะได้แผนงานกลยุทธ์ซึ่งกลุ่มจะใช้เป็นแนวทางในการทำงานของกลุ่มต่อไป

เงื่อนไข ข้อจำกัด และเทคนิคของกระบวนการวิเคราะห์ SWOT

จากงานวิจัยเชิงปฏิบัติการของผู้เขียน พบว่า แม้กระบวนการวิเคราะห์ SWOT จะเป็นเครื่องมือที่ดีในการวางแผนสำหรับองค์กรธุรกิจชุมชน แต่กระบวนการก็มีความซับซ้อนในตัวเอง ซึ่งความซับซ้อนดังกล่าวทำให้เกิดเงื่อนไขและข้อจำกัดของการใช้กระบวนการวิเคราะห์ SWOT ในการวางแผนกลยุทธ์ขององค์กรธุรกิจชุมชน นอกจากนี้การวางแผนอย่างเป็นระบบยังเป็นเรื่องใหม่สำหรับเกษตรกร การดัดแปลงเทคนิคบางประการที่เอื้อให้เกษตรกรเกิดความเข้าใจและดำเนินการได้เป็นสิ่งจำเป็น ซึ่งผลจากงานวิจัยนี้พบเงื่อนไข ข้อจำกัด และเทคนิคของกระบวนการวิเคราะห์ SWOT สำหรับองค์กรธุรกิจชุมชน ดังนี้

5.1 เงื่อนไขและข้อจำกัดของกระบวนการวิเคราะห์ SWOT

เงื่อนไขของกระบวนการวิเคราะห์ SWOT บางครั้งเป็นข้อจำกัดในตัวด้วย จึงจำแนกจากกันก่อนข้างยาก ผลงานวิจัยเชิงปฏิบัติการพบเงื่อนไขและข้อจำกัด 7 ประการ คือ

1) การตระหนักถึงความต้องการเปลี่ยนแปลงอย่างมีนัยสำคัญของผู้นำ

การตระหนักถึงความต้องการเปลี่ยนแปลงอย่างมีนัยสำคัญของผู้นำเป็นเงื่อนไขเบื้องต้นสำหรับการทำกระบวนการวิเคราะห์ SWOT หากผู้นำของกลุ่มไม่มีความต้องการเปลี่ยนแปลงหรือพัฒนากลุ่มด้วยสาเหตุใดก็ตาม ผู้นำจะไม่ให้ความร่วมมือหรือไม่สนใจเท่าที่ควร การดำเนินกระบวนการวิเคราะห์ SWOT จะเป็นไปได้ยากและจะไม่เกิดประโยชน์แต่อย่างใด

จากกรณีศึกษาทั้ง 3 กรณีของการวิจัยเชิงปฏิบัติการ พบว่า ถึงแม้ว่า ทั้งสามกลุ่มประสบความสำเร็จทางด้านธุรกิจ แต่ผู้นำของแต่ละกลุ่มก็มีประเด็นที่ต้องการให้กลุ่มเกิดการเปลี่ยนแปลง เมื่อผู้นำได้ทราบเป็นเบื้องต้นว่า กระบวนการ SWOT อาจช่วยคลี่คลายประเด็นปัญหาในใจของเขาได้ ความใส่ใจของผู้นำจึงมีสูงและความร่วมมือเป็นไปได้ด้วยดี

2) ความสามารถการมองเห็นโอกาสของผู้นำและการเสริมข้อมูลจากวิทยากรภายนอก

ความสามารถการมองเห็นโอกาสเป็นทั้งเงื่อนไขและขีดจำกัดของผู้เข้าร่วม จากการวิจัยพบว่า ผู้เข้าร่วมมีความตื่นตัวต่อการรับข้อมูลและการเรียนรู้เมื่อเปรียบเทียบกับชาวบ้านทั่ว ๆ ไป เขาได้ไปศึกษาดูงานในที่ต่าง ๆ และเข้าร่วมการอบรมโดยการสนับสนุนของหน่วยงานภายนอก เช่น หน่วยงานรัฐและเอกชน ตลอดจนการเรียนรู้จากคณะต่าง ๆ ที่มาศึกษาดูงานกลุ่มของเขา เขามีโอกาสได้พูดคุยแลกเปลี่ยนจากบุคคลที่เข้าไปพูดคุย เชื่อมเขียน หรือเข้าไปทำงานวิจัย สิ่งเหล่านี้ทำให้ผู้เข้าร่วมมีโอกาสในการพัฒนาความสามารถในการคิดอย่างจริงจัง และยอมรับการเปลี่ยนแปลงความคิดเป็นอันมาก ความสามารถเหล่านี้เป็นเงื่อนไขที่สำคัญที่ทำให้การใช้กระบวนการวิเคราะห์ SWOT มีประสิทธิภาพ

แต่ก็พบว่า ความรู้และข้อมูลของผู้เข้าร่วมที่มีอยู่ไม่นั้น ไม่เพียงพอต่อการคาดการณ์โอกาสและอุปสรรคที่ควาดำจะเกิดขึ้นจากการเปลี่ยนแปลงทางสังคมเศรษฐกิจ สิ่งนี้จึงเป็นข้อจำกัด ดังนั้น การจัด

กระบวนการเสริมข้อมูลจึงเป็นเงื่อนไขประการหนึ่ง ทั้งนี้ สามารถกระทำโดยการเชิญวิทยากรมาให้ความรู้ และข้อมูล หรืออาจสร้างระบบข้อมูลของกลุ่มมาช่วยงานได้

3) ความสอดคล้องกับบริบทสังคมวัฒนธรรมชนบท

กระบวนการวิเคราะห์ SWOT ต้องถูกดัดแปลงให้มีความสอดคล้องกับบริบทสังคมวัฒนธรรมชนบท ในด้านภาษา ช่วงเวลา สถานที่สถานภาพหญิงชาย ความคุ้นเคย และความเป็นอาชีพเกษตรกร ซึ่งบริบทเหล่านี้อาจกลายเป็นข้อจำกัดของกระบวนการวิเคราะห์ SWOT ได้

ภาษาเป็นปัญหาในสองลักษณะ คือ ประการแรก หากผู้ดำเนินการไม่เข้าใจภาษาถิ่นที่ผู้เข้าร่วมใช้ประจำวัน อาจทำให้ตีความผิดไปได้หรือในบางภาษาถิ่น ผู้ดำเนินการอาจไม่รู้ภาษานั้น ๆ เลย การสื่อสารจะกระทำได้ยากขึ้น ประการที่สอง การแปลความหมายศัพท์เฉพาะทางวิชาการไปสู่ภาษาพูดในชีวิตประจำวัน เป็นปัญหาเช่นกัน ดังนั้นการปรับภาษาวิชาการเป็นภาษาพูดและการแก้ไขวิธีการสื่อความหมายจึงเป็นความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะเอื้อให้ผู้เข้าร่วมติดตามกระบวนการได้อย่างดี

เนื่องจาก SWOT เป็นกระบวนการใช้ความคิดและเป็นกระบวนการเรียนรู้ จึงต้องการความตั้งใจสูงจากผู้เข้าร่วม โดยทั่วไป เกษตรกรมักจะไม่วุ่นวายกับการประชุมหลายวันติดต่อกันในบรรยากาศแบบสำนักงาน ช่วงเวลาและสถานที่จึงเป็นสิ่งสำคัญที่ต้องจัดปรับให้เข้ากับบริบทสังคมวัฒนธรรมชนบท ในแง่ของเวลาควรจัดแบบเว้นช่วง 3 ช่วง และการกำหนดเวลาในแต่ละวันควรอยู่ในช่วงที่เกษตรกรจัดการงานเรือนและไร่นาประจำวันเสร็จแล้ว นอกจากนี้ ยังควรจัดในช่วงที่ไม่ตรงกับฤดูกาลการผลิตทางการเกษตร ส่วนสถานที่นั้น ควรเป็นสถานที่ที่มีความสงบ แยกออกมาเป็นส่วนตัวและมีความเป็นกันเอง ศาลาวัดเป็นที่หนึ่งที่มีความเหมาะสม

มีข้อค้นพบในเรื่องการโต้เถียงอภิปรายระหว่างกลุ่มผู้เข้าร่วมที่เป็นหญิงหรือชายเป็นหลัก พบว่ากลุ่มผู้ชายจะมีการโต้เถียง อภิปรายมากกว่ากลุ่มผู้หญิง และต้องการความเด็ดขาดในมติชนะหรือแพ้ ในขณะที่กลุ่มผู้หญิงจะประนีประนอมในข้อตกลง ลักษณะความแตกต่างกันนี้มีผลต่อการกำหนดกลยุทธ์โดยกระบวนการ SWOT ต้องการการอภิปรายสูงเพื่อให้ได้ข้อเท็จจริง และเพื่อให้เกิดการพิจารณาอย่างรอบคอบ หากการอภิปรายโต้แย้งกระทำแบบประนีประนอม อาจมีผลในช่วงการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ

ความเป็นคนหมู่บ้านเดียวกันมีผลต่อการอภิปรายของผู้เข้าร่วมเช่นกัน จากงานวิจัยพบว่า หากมีผู้เข้าร่วมที่อยู่ในหมู่บ้านเดียวกันมากและมีผู้เข้าร่วมต่างหมู่บ้านน้อย ผู้เข้าร่วมที่อยู่หมู่บ้านเดียวกันจะมีส่วนร่วมในการอภิปรายสูง ในขณะที่ผู้เข้าร่วมมาจากหมู่บ้านอื่นจะมีส่วนร่วมไม่มากนัก แต่สภาพเช่นนี้จะไม่เกิดขึ้นเมื่อผู้เข้าร่วมมาจากที่ต่างกัน ในจำนวนที่ใกล้เคียงกัน การอภิปรายจะเกิดการกระจายในหมู่ผู้เข้าร่วม

การมีอาชีพเกษตรกรซึ่งเป็นอาชีพที่ทำโดยลำพังครอบครัว และเป็นอาชีพที่เป็นฝ่ายตั้งรับมานาน ทำให้เกษตรกรโดยทั่วไปมักจะไม่ได้เถียงอภิปรายมากนัก มีความอ้อมข้อม และมักเป็นผู้ฟังมากกว่าผู้พูด ลักษณะเช่นนี้มีผลต่อการอภิปรายในกระบวนการ SWOT

4) ผู้เข้าร่วมและจำนวน

เพื่อให้กลยุทธ์ที่ได้มีผลในการปฏิบัติ ผู้เข้าร่วมควรเป็นผู้นำหลักกรรมการบริหาร และผู้ปฏิบัติหลัก ซึ่งกลุ่มคนเหล่านี้เป็นตัวจักรสำคัญในการทำงานให้กับกลุ่ม เงื่อนไขการเลือกบุคคลเป็นผู้เข้าร่วมจึงต้องอิงอยู่ในหลักการ “คนทำ คือคนกำหนด และคนกำหนด คือ คนทำ”

ส่วนจำนวนผู้เข้าร่วมที่มีความเหมาะสมกับกระบวนการ SWOT งานวิจัยพบว่า จำนวน 10 – 15 คน เป็นจำนวนที่เหมาะสมเพราะกระบวนการ SWOT ต้องการการอภิปรายและการใช้ความคิด

5) การป้องกันตนเอง

ข้อจำกัดประการหนึ่งของกระบวนการ SWOT คือ ผู้เข้าร่วมจะมีการป้องกันตนเอง จากวิจัยนี้ พบว่า เขาชอบรับจุดอ่อน แต่ให้คะแนนค่อนข้างต่ำ และพิจารณาจุดอ่อนบางประการว่าไม่มีผลต่อกลุ่มการมีกลไกป้องกันตนเองเช่นนี้อาจเป็นเพราะว่า แต่ละกลุ่มประสบความสำเร็จในการทำธุรกิจ และอาจสืบเนื่องจากความที่ต้องการรักษาภาพพจน์ของกลุ่มไว้ ลักษณะการป้องกันตนเองนี้จะเป็นเงื่อนไขของกระบวนการ SWOT ที่ผู้เข้าร่วมต้องลดกลไกการป้องกันตนเองให้น้อยที่สุด วิธีหนึ่งที่จะลดการป้องกันตนเองได้ คือ คนในกลุ่มหรือองค์กรเป็นผู้กระทำกระบวนการ SWOT เอง ซึ่งอาจทำให้กระบวนการ SWOT มีประสิทธิภาพมากขึ้น

6) ความยากซึ่งเกิดจากตัวกระบวนการ

จากงานวิจัยนี้ พบว่า กระบวนการ SWOT มีความยากในตัวของกระบวนการเอง ความยากนี้เป็นข้อจำกัดหนึ่งซึ่งผู้ดำเนินการต้องมีเทคนิคช่วยลดความยุ่งยาก ความยากนี้เป็นข้อจำกัดหนึ่งซึ่งผู้ดำเนินการต้องมีเทคนิคช่วยลดความยุ่งยาก ความยากของกระบวนการ SWOT ที่สำคัญมี 3 ประการ คือ

- การค้นหาจุดอ่อนและจุดแข็งที่เป็นจริงและถูกต้องเป็นความยากประการแรก ผู้ดำเนินการต้องทำให้ผู้เข้าร่วมตระหนักว่า การขุดค้นจุดอ่อนและจุดแข็งเป็นสิ่งที่สำคัญมาก หากการระบุจุดอ่อนและจุดแข็งคลาดเคลื่อนไป จะทำให้กลยุทธ์ที่ได้ผิดพลาด
- การคาดการณ์โอกาสและอุปสรรคให้ได้ใกล้เคียงเป็นสิ่งที่ยากเช่นกัน เพราะการคาดการณ์ได้ดี ต้องมีข้อมูลที่กว้างขวางและสะสมมาพอสมควร
- การ “ปิ้ง” จากการจับคู่ระหว่างจุดอ่อน จุดแข็ง โอกาส และอุปสรรค ใน SWOT matrix เพื่อสร้างกลยุทธ์เป็นสิ่งที่ยากที่สุด เนื่องจากการ “ปิ้ง” นี้ต้องอาศัยการมองอย่างลึกซึ้ง (comprehensive perception) ถึงความสัมพันธ์และผลกระทบระหว่างปัจจัยทั้ง 4 ประการ และอาศัยความลุ่มลึกของประสบการณ์ค้นคิดแนวทางการรุกหรือตั้งรับต่อการเปลี่ยนแปลง สังคมเศรษฐกิจในระดับต่าง ๆ ตลอดจนการแก้ไขข้อบกพร่องของกลุ่มอย่างจริงจัง

7) ความต้องการทีมดำเนินการกระบวนการ วิเคราะห์ SWOT

ความต้องการทีมดำเนินการในการทำกระบวนการวิเคราะห์ SWOT สำหรับองค์กรธุรกิจชุมชนเป็นอีกเงื่อนไขหนึ่ง ทั้งนี้เป็นเพราะว่าผู้เข้าร่วมซึ่งเป็นเกษตรกรยังไม่มีความคุ้นเคยกับการวางแผนที่เป็นระบบ โดยเฉพาะกระบวนการวิเคราะห์ SWOT เป็นกระบวนการที่มีความยากในตัวเองและเป็นสิ่งใหม่สำหรับเกษตรกร

การหาทีมดำเนินการกระบวนการวิเคราะห์ SWOT เป็นสิ่งที่ต้องระมัดระวัง เพราะต้องจัดหาทีมให้เข้ากับธรรมชาติและบริบทขององค์กรธุรกิจชุมชน ผลจากการวิจัยนี้ชี้ให้เห็นว่า ทีมดำเนินการควรมีประสบการณ์การทำงานกับเกษตรกร มีความเข้าใจลักษณะหรือธรรมชาติของกลุ่มเกษตรกรหรือองค์กรชาวบ้าน และควรมีความรู้เกี่ยวกับธุรกิจ โดยเฉพาะธุรกิจขององค์กรธุรกิจชุมชนนั้น ๆ ดังนั้นการสร้างทีมดำเนินการกระบวนการวิเคราะห์ SWOT ควรประกอบด้วยบุคคลที่มีคุณสมบัติ ดังกล่าวมาแล้ว

5.2 เทคนิคที่ใช้ในกระบวนการวิเคราะห์ SWOT

ผลจากงานวิจัยเชิงปฏิบัติการพบเทคนิคที่ใช้ในกระบวนการวิเคราะห์ SWOT 6 ประการ คือ

1) การเขียนความคิดในกระดาษสี

เทคนิคการเขียนความคิดในกระดาษสีช่วยให้ผู้เข้าร่วมได้คิดถ้อยแถลง และเป็นสื่อในการแลกเปลี่ยนอภิปรายความคิดและขยายความคิดของผู้เข้าร่วมให้กว้างขวางขึ้นด้วย นอกจากนี้กระดาษสียังช่วยในการจัดกลุ่มความคิด และเคลื่อนย้ายจัดกลุ่มใหม่ได้

2) การกระตุ้นให้เกิดการอภิปราย

การกระตุ้นให้ผู้เข้าร่วมอภิปรายเป็นเทคนิคที่ช่วยให้เขากระตือรือร้นในการเข้าร่วมกระบวนการ การใช้คำถามเป็นเทคนิคที่ช่วยกระตุ้นให้เขาตอบ อาจต้องใช้คำถามนำบ้างเพื่อกระตุ้นให้คิด การเขียนข้อความหรือวาดภาพสิ่งที่เขาเสนอหรือพูดบนกระดานเป็นอีกเทคนิคหนึ่งซึ่งช่วยทำให้การอภิปรายเกิดความต่อเนื่องขึ้นได้ หากปล่อยให้ผู้เข้าร่วมฟังเป็นเวลานาน จะเกิดความเบื่อหน่ายและง่วงได้ บางครั้งอาจต้องแทรกกิจกรรมคลายเครียดบ้างเป็นระยะ ๆ ดังนั้น การกระตุ้นให้เกิดการอภิปรายเป็นเทคนิคที่สำคัญอย่างยิ่ง

3) การให้น้ำหนักเพื่อระบุปัจจัยหลัก

เทคนิคการให้น้ำหนักเป็นเทคนิคที่ช่วยระบุว่า จุดอ่อน จุดแข็ง โอกาส และอุปสรรค อันใดเป็นปัจจัยหลักที่มีผลต่อองค์กรอย่างยิ่งเทคนิคนี้ดัดแปลงมาจากงานของ Flavel and Williams (1996)

การให้น้ำหนักแต่ละชุดปัจจัยใช้วิธีการให้คะแนน โดยปัจจัยที่มีค่าคะแนนสูงจะเป็นปัจจัยหลักในแต่ละชุด การให้คะแนนปัจจัยพิจารณาเกณฑ์ ดังนี้

- ใช้เกณฑ์ “ปัจจัยที่มีศักยภาพส่งผลกระทบต่อกลุ่ม (potential impact)” และ “ปัจจัยที่มีความสำคัญเชิงเปรียบเทียบ (relative important)” สำหรับปัจจัยชุดจุดอ่อนและจุดแข็ง
- ใช้เกณฑ์ “ปัจจัยโอกาสที่มีความเป็นไปได้ของความสำเร็จ (probability of success)” และ “ปัจจัยโอกาสที่มีศักยภาพส่งผลสำหรับปัจจัยชุดโอกาส
- ใช้เกณฑ์ “ปัจจัยอุปสรรคที่มีความเป็นไปได้ของการเกิดขึ้น (probability of occurrence)” และ “ปัจจัยอุปสรรคที่มีศักยภาพรุนแรงต่อกลุ่ม (potential severity)” สำหรับปัจจัยอุปสรรค

สำหรับเกษตรกร การให้คะแนนจะเป็นแบบ 5 ระดับ คือ ต่ำมาก ต่ำ กลาง สูง สูงมาก ซึ่งจะแปลงคะแนนนี้เป็นตัวเลข โดยให้ค่าต่ำมาก = 1, ต่ำ = 2, กลาง = 3, สูง = 4, และสูงมาก = 5 แล้วจึงหาค่ารวมของแต่ละปัจจัย โดยจุดแข็ง และโอกาสใช้เครื่องหมายบวก (+) ส่วนจุดอ่อนและอุปสรรคใช้เครื่องหมายลบ (-)

4) เทคนิคการจับคู่

การจับคู่ (SWOT matching) เป็นเทคนิคที่ดัดแปลงมาจาก งานของ David (1996) เทคนิคการจับคู่ใช้ในการสร้างกลยุทธ์ทางเลือก โดยใช้วิธีการจับคู่ที่ละคู่ระหว่างปัจจัยจุดอ่อนและโอกาส จุดอ่อน และอุปสรรค จุดแข็งและโอกาส จุดแข็งและอุปสรรค ทั้งนี้ ในการจับคู่แต่ละครั้งอาจจะใช้ปัจจัยหลายตัวก็ได้ หรือโดยตัวมันเองอาจไม่จับคู่กับตัวใดเลยก็ได้ จากการใช้เทคนิคนี้พบว่า กลยุทธ์ที่ได้มีความละเอียดและเป็นจุดเล็ก ๆ จึงต้องจัดกลุ่มกลยุทธ์ที่คล้ายกัน แล้วสังเคราะห์เป็นกลยุทธ์ทางเลือก

5) การจัดลำดับความสำคัญ

เทคนิคการจับคู่เปรียบเทียบแบบพบกันหมดช่วยในการจัดลำดับความสำคัญของกลยุทธ์ โดยเฉพาะเมื่อมีกลยุทธ์ที่ต้องการเปรียบเทียบจำนวนมาก เทคนิคการจับคู่เปรียบเทียบนี้จะช่วยให้การเปรียบเทียบกระทำได้ง่ายขึ้น

การจับคู่เปรียบเทียบกระทำโดยกลยุทธ์แต่ละตัวจะถูกเปรียบเทียบกับตัวอื่น ๆ เช่น กลยุทธ์ที่หนึ่งเปรียบเทียบกับกลยุทธ์ที่สอง กลยุทธ์ที่หนึ่งเปรียบเทียบกับกลยุทธ์ที่สาม และสืบเนื่องกันไปจนกระทั่งกลยุทธ์ทุกตัวถูกเปรียบเทียบระหว่างกัน กลยุทธ์ที่ถูกเลือกมากที่สุดจะเป็นกลยุทธ์ที่สำคัญที่สุด และกลยุทธ์ที่ถูกเลือกอันดับต่อไปก็จะสำคัญรองลงไปตามลำดับ

6) บรรยากาศผ่อนคลาย

การสร้างบรรยากาศผ่อนคลาย เป็นกันเอง และมีกิจกรรมคลายเครียด เป็นสิ่งจำเป็นมาก การพักผ่อนน้ำเย็น ชา กาแฟ ก็ช่วยให้ผู้เข้าร่วมผ่อนคลายได้ การเล่าเรื่องตลก หรือการพูดจากสนุกสนานช่วยทำให้บรรยากาศดีขึ้น

เอกสารอ้างอิง

ผศ.ดร.นันทิยา หุตานุวัตร และ รศ.ดร.ณรงค์ หุตานุวัตร. SWOT : การวางแผนกลยุทธ์ธุรกิจชุมชน. คณะเกษตรศาสตร์ มหาวิทยาลัยอุบลราชธานี. 2545.