



การวางแผนกลยุทธ์ด้วยวิธี SWOT

รศ.ดร.พสุ เดชะรินทร์

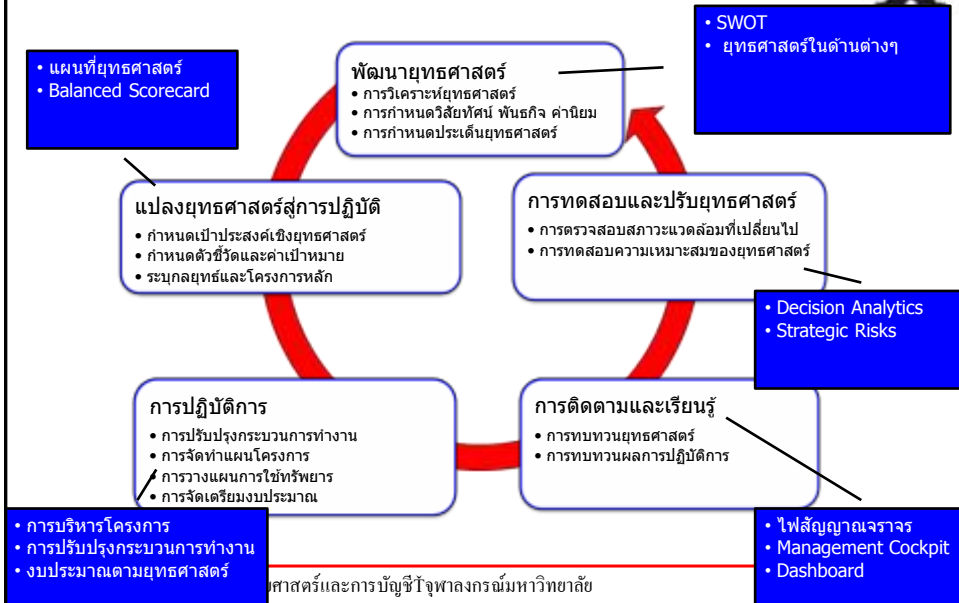
คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

การบริหารยุทธศาสตร์ ไม่ใช่เพียงแค่ การวางแผนยุทธศาสตร์

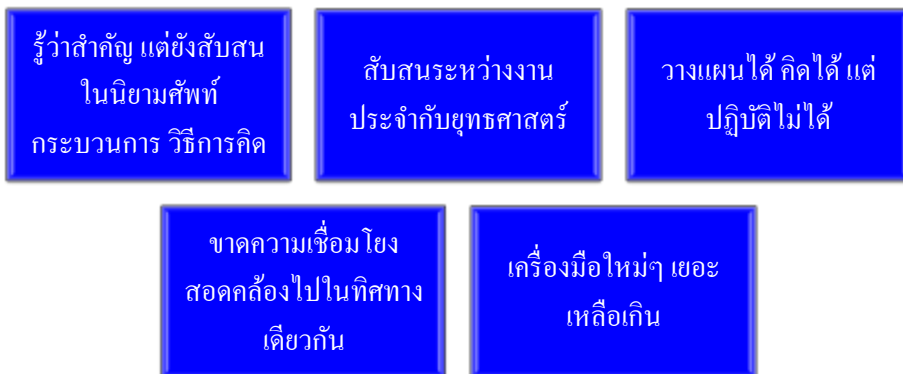
รศ.ดร.พสุ เดชะรินทร์ คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย



การบริหารยุทธศาสตร์อย่างครบวงจร



ประเด็นสำคัญเกี่ยวกับการบริหารยุทธศาสตร์





ความสับสนในเรื่องของนิยามศัพท์ !!

	Objective	Goal	Mission	Vision
	Target	Aim	Core Value	Strategy
เป้าประสงค์	วัตถุประสงค์		ค่านิยมหลัก	
เป้าหมาย	วิสัยทัศน์	ยุทธศาสตร์	กลวิธี	
จุดมุ่งหมาย	พันธกิจ	ภารกิจ	กลยุทธ์	

รศ.ดร. พสุโคชะวินทร์ โทณะพานิชยศสตร์และการบัญชี วิทยาลัยพาณิชยกรรมมหาวิทยาลัย



3.

งานใหม่ๆ ที่จะมุ่ง

2.

การพัฒนางานประจำ

1.

งานประจำที่ต้องทำเป็นปกติ

รศ.ดร. พสุโคชะวินทร์ โทณะพานิชยศสตร์และการบัญชี วิทยาลัยพาณิชยกรรมมหาวิทยาลัย



Where to compete

How to compete

Being Different

Trade-Off

Ends and Means

รศ.ดร. พสุโคเชะรินทร์ โทณะพานิชยศศาสตรและการบัญชี วิทยาลัยพาณิชยศาสตร์มหาวิทยาลัยเชียงใหม่



How will we get there?



Where do we want to go?

Where are we now?



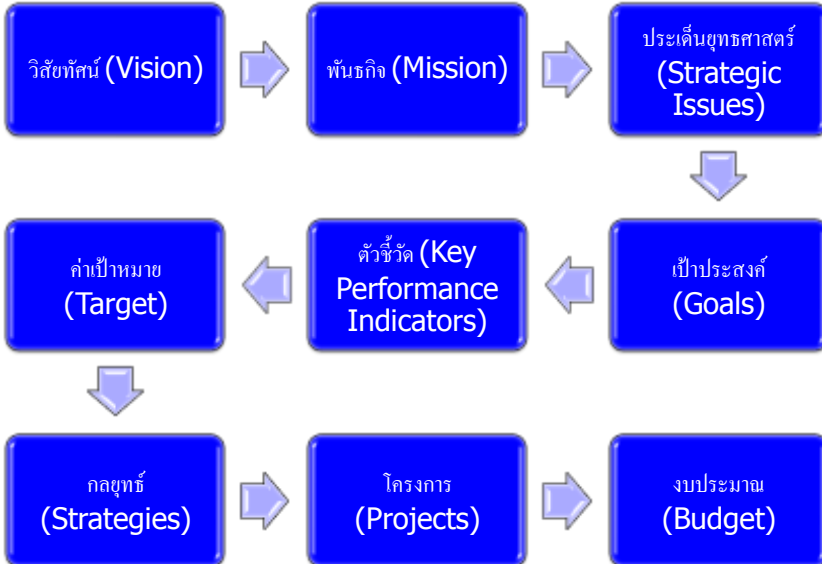
What do we have to do or change?



รศ.ดร. พสุโคเชะรินทร์ โทณะพานิชยศศาสตรและการบัญชี วิทยาลัยพาณิชยศาสตร์มหาวิทยาลัยเชียงใหม่



ความลับสนในนิยามศัพท์



รศ.ดร. พสุโชคะรินทร์ โทณะพานิชยศศาสตรและการบัญชี วิทยาลัยพาณิชยกรรมมหาวิทยาลัย



ทิศทาง- วิสัยทัศน์ / พันธกิจ



การวิเคราะห์ด้วย เครื่องมือต่างๆ

กำหนด ยุทธศาสตร์

การนำยุทธศาสตร์ ไปปฏิบัติ

รศ.ดร. พสุโชคะรินทร์ โทณะพานิชยศศาสตรและการบัญชี วิทยาลัยพาณิชยกรรมมหาวิทยาลัย



SWOT



- ⊕ S – Strengths
- ⊕ W – Weaknesses
- ⊕ O – Opportunities
- ⊕ T – Threats

รศ.ดร. พสุโคชะรินทร์ โทณะพวนิชยศาสตร์และการบัญชี วิทยาลัยพาณิชยกรรมมหาวิทยาลัย



Strengths and Weaknesses



- ⊕ วิเคราะห์ภายใน
- ⊕ เปรียบเทียบกับ (Benchmark)
 - ▣ ตนเองในอดีต
 - ▣ คู่แข่ง อุตสาหกรรม

รศ.ดร. พสุโคชะรินทร์ โทณะพวนิชยศาสตร์และการบัญชี วิทยาลัยพาณิชยกรรมมหาวิทยาลัย



Opportunities and Threats



- ✦ พิจารณาจากปัจจัยภายนอก
- ✦ พิจารณาปัจจัยชี้้นำ (Driving Forces) ที่จะส่งผลให้เกิดการเปลี่ยนแปลง

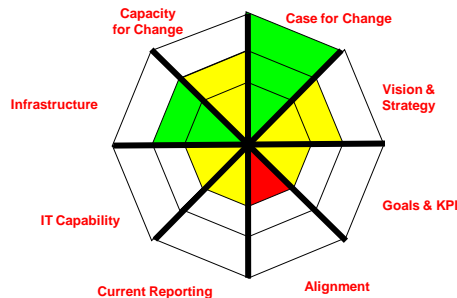
รศ.ดร. พศุโคชะรินทร์ โทณะพานิชยศศาสตรและการบัญชี วิทยาลัยพาณิชยศาสตร์มหาวิทยาลัย



แนวทางต่างๆ ที่สามารถใช้ในการวิเคราะห์ SWOT



- ✦ จัดกิจกรรมกลุ่ม เพื่อระดมสมอง เพื่อหา SWOT แต่ละตัว
 - ▣ ระดมสมองเพื่อหาความเห็นโดยอิสระ
 - ▣ ใช้หลัก Nominal Group Technique โดยให้แต่ละคนได้เสนอความคิดเห็น โดยไม่ถูก Influence จากบุคคลอื่น
- ✦ สัมภาษณ์ในเชิงลึกกับผู้บริหารที่เกี่ยวข้อง แล้วประมวล เรียงเรียงออกมา



รศ.ดร. พศุโคชะรินทร์ โทณะพานิชยศศาสตรและการบัญชี วิทยาลัยพาณิชยศาสตร์มหาวิทยาลัย



แนวทางต่างๆ ที่สามารถใช้ในการวิเคราะห์ SWOT



มีแบบฟอร์มกำหนดให้ไว้ในแต่ละด้าน เพื่อเป็นกรอบในการคิด และให้ผู้ที่เกี่ยวข้อง ได้ใส่ตัวเลข

ปัจจัยภายใน (วิเคราะห์จุดแข็ง หรือจุดอ่อน)
+2 = แข็งแรงมาก, -2 = อ่อนมาก

ประเด็น	น้ำหนัก	คะแนน	รวม
โครงสร้างที่ชัดเจน	0.3	1	.3
บุคลากรมีทักษะที่จำเป็น	0.25	-1	-.25
งบประมาณที่เพียงพอ	0.25	1	.25
ภาพลักษณ์ของหน่วยงาน	0.1	2	.2
ระบบ IT / IS	0.1	2	.2

ปัจจัยภายนอก (วิเคราะห์โอกาส หรือข้อจำกัด)
+2 = โอกาสมาก, -2 = ข้อจำกัดมาก

ประเด็น	น้ำหนัก	คะแนน	รวม
สถานะเศรษฐกิจ	0.3	1	.3
พัฒนาการของเทคโนโลยี	0.25	-1	-.25
นโยบายภาครัฐ	0.25	1	.25
กม.ใหม่ๆ	0.1	2	.2
จำนวนประชากร	0.1	2	.2

รศ.ดร. พสุไศษะรินทร์ โทณะพานิชยศ และ การบัญชี วิทยาลัยพัฒนศาสตร์ มหาวิทยาลัย



SWOT matrix organized by Balanced Scorecard perspectives



SWOT Guidance				
	Strengths	Weaknesses	Opportunities	Threats
Financial	Current financial performance strengths and weaknesses		Revenue growth and productivity that can close the gap between current performance and the overarching financial objective	Threats to sustaining or improving financial performance; competitor threats that will influence our defensive strategy and clarify the extent and velocity of improvement required
Customer	Existing strengths and weaknesses of our value propositions as perceived by customers competitors, and the market		Opportunities to expand the customer base, target new markets, and improve the customer value proposition strategy as perceived by customers their requirements	Threats from customer and competitors
Process	Strengths in our internal processes; where we excel	Weaknesses in our internal processes and value chain	Opportunities for internal process improvement to achieve opportunities	Threats posed by internal process weaknesses
Growth	People, culture, core competencies, and strategic capabilities strengths and weaknesses		Opportunities to develop culture, competencies, and capabilities to enable strategic priorities	Threats and risks to delivering on the strategy due to short-falls in the capabilities of our people, structure, competencies, and culture

รศ.ดร. พสุไศษะรินทร์ โทณะพานิชยศ และ การบัญชี วิทยาลัยพัฒนศาสตร์ มหาวิทยาลัย



การบริหารความเสี่ยง

- ✦ การนำหลักการเรื่องของการบริหารความเสี่ยงเชิงยุทธศาสตร์ เข้ามาพิจารณาในการกำหนด SWOT

รศ.ดร. พสุโชคธรินทร์ โทณะพวนิชยศาสตร์และการบัญชี วิทยาลัยพาณิชยกรรมมหาวิทยาลัย

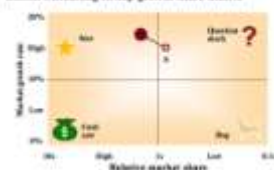


เครื่องมืออื่นๆ ในการวิเคราะห์

- ✦ มีเครื่องมืออื่นๆ ในการวิเคราะห์ และแต่ละเครื่องมือมีประโยชน์ที่แตกต่างกันออกไป



Boston Consulting Group growth-share matrix



- ✦ ใช้เครื่องมืออื่นๆ วิเคราะห์แล้ว สามารถสรุปเข้าสู่ SWOT

รศ.ดร. พสุโชคธรินทร์ โทณะพวนิชยศาสตร์และการบัญชี วิทยาลัยพาณิชยกรรมมหาวิทยาลัย



การจัดลำดับความสำคัญของปัจจัยใน SWOT

- ✚ ควร และ จำเป็นไหม?
- ✚ การให้น้ำหนัก - แนวทาง

รศ.ดร. พสุโชคะรินทร์ โทณะพวนิชยศาสตร์และการบัญชี วิทยาลัยพาณิชยกรรมมหาวิทยาลัย



การวิเคราะห์และนำผลของ SWOT ไปใช้

- ✚ นำมาใช้ในการวางแผน
 - ☒ การใช้ประโยชน์จากจุดแข็งที่มีอยู่
 - ☒ การพัฒนา ปรับปรุง เพื่อลดจุดอ่อน
 - ☒ การเกาะกุม โอกาสที่เข้ามา
 - ☒ การหลบเลี่ยงหรือหาแนวทางในการลดข้อจำกัด / อุปสรรคที่มี
- ✚ TOWS Matrix

รศ.ดร. พสุโชคะรินทร์ โทณะพวนิชยศาสตร์และการบัญชี วิทยาลัยพาณิชยกรรมมหาวิทยาลัย



TOWS Matrix



<p>การสร้างความพอใจของผู้ป่วยสำหรับรพ.</p>	<p>Opportunities</p> <ul style="list-style-type: none"> ลูกค้าต่างชาติมาใช้บริการมากขึ้น วิวัฒนาการของระบบ IT/IS 	<p>Threats</p> <ul style="list-style-type: none"> คู่แข่งมากขึ้นและแข่งขันสร้างความพอใจมากขึ้น
<p>Strengths</p> <ul style="list-style-type: none"> ผู้ป่วย OPD มีความพอใจสูง สถานที่ดี 	<ul style="list-style-type: none"> มี Internet Café มีบริการล่าม 	<ul style="list-style-type: none"> สร้างศูนย์การค้าขนาดย่อมไว้ในรพ. เน้นการสร้าง ความรักที่ดี โดยอาศัยบัตรสมาชิก
<p>Weaknesses</p> <ul style="list-style-type: none"> ราคาสูง 	<ul style="list-style-type: none"> เน้นการตลาดไปที่ลูกค้าต่างชาติที่มีฐานะมากขึ้น เปิดการให้บริการคำปรึกษาผ่านทางอินเทอร์เน็ต 	<ul style="list-style-type: none"> มีการปรับราคาให้ใกล้เคียงกับคู่แข่ง

รศ.ดร. พสุโคจรินทร์ โทณะพานิชยศศาสตราจารย์และการบัญชี วิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนีนครราชสีมา



ปัญหา ข้อควรระวัง



- วิเคราะห์ แต่ไม่ได้นำไปใช้
- Inside-out ไม่ใช่ Outside-in
- Intuitive-Based ไม่ใช่ Evidence-Based

รศ.ดร. พสุโคจรินทร์ โทณะพานิชยศศาสตราจารย์และการบัญชี วิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนีนครราชสีมา



ทิศทาง- วิสัยทัศน์
/ พันธกิจ

การวิเคราะห์ด้วย
เครื่องมือต่างๆ

กำหนด
ยุทธศาสตร์

การนำยุทธศาสตร์
ไปปฏิบัติ

รศ.ดร. พสุโคเชะรินทร์ โคะพะณิชยศาสตร์และการบัญชี จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย



Strategic Thinking

Strategic Content

Strategic Process

Strategic Pattern

รศ.ดร. พสุโคเชะรินทร์ โคะพะณิชยศาสตร์และการบัญชี จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย



ประเด็นยุทธศาสตร์ คือ



วิสัยทัศน์

ประเด็น
ยุทธศาสตร์

องค์กรในปัจจุบัน

รศ.ดร.พสุ เดชะรินทร์ คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย



เป้าประสงค์



(ตัวชี้วัด / ค่า
เป้าหมาย)

กลยุทธ์ / โครงการ

งบประมาณ

รศ.ดร.พสุ เดชะรินทร์ คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย



เป้าประสงค์ (Strategic Goals)

มาจากไหน?

ต้องการไป
แต่ยังไม่ถึง

กรอบในการคิด

จำนวน

รศ.ดร. พสุโคเชะรินทร์ โทณะพวนิชยศาสตร์และการบัญชี วิทยาลัยพาลงกรณ์มหาวิทยาลัย



ตัวชี้วัด / ค่าเป้าหมาย (Measures / Target)

จำเป็นไหม?

อย่าตกไปในกับดัก

เพื่อขับเคลื่อน
ให้เกิดการกระทำ

Something
Better than
Nothing

รศ.ดร. พสุโคเชะรินทร์ โทณะพวนิชยศาสตร์และการบัญชี วิทยาลัยพาลงกรณ์มหาวิทยาลัย



โครงการ (Strategic Projects)

เพื่อบรรลุ..... **Project-Based
Strategy**

**พัฒนางานประจำ
หรือ
งานใหม่**

รศ.ดร. พสุโคเชะรินทร์ โทณะพานิชยศสตร์และการบัญชี วิทยาลัยพาณิชยกรรมมหาวิทยาลัย



งบประมาณ (Strategic Budget)

STRATEX **รูปแบบและ
การติดตาม**

รศ.ดร. พสุโคเชะรินทร์ โทณะพานิชยศสตร์และการบัญชี วิทยาลัยพาณิชยกรรมมหาวิทยาลัย



**ยุทธศาสตร์
มหาวิทยาลัย**



**เงื่อนไข บริบท
ความต้องการ**



เป้าประสงค์	ตัวชี้วัด	ค่าเป้าหมาย	กลยุทธ์ / โครงการ	งบประมาณ

ยุทธศาสตร์หน่วยงาน

รศ.ดร. พสุโชคะรินทร์ โทณะพานิชยศศาสตรและการบัญชี วิทยาลัยพาณิชยกรรมมหาวิทยาลัย



Format นั้นสำคัญไฉน?

การสื่อสาร

ความเข้าใจร่วมกัน

รศ.ดร. พสุโชคะรินทร์ โทณะพานิชยศศาสตรและการบัญชี วิทยาลัยพาณิชยกรรมมหาวิทยาลัย

การสร้างภาพที่เข้าใจได้ง่าย



Simplicity is the ultimate sophistication



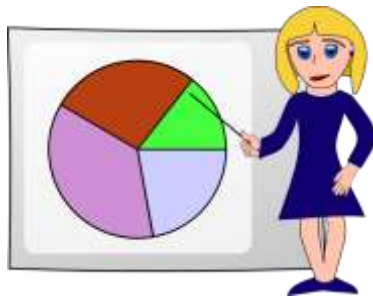
**Out of Sight,
Out of Mind**

รศ.ดร. พศุโศษะวินทร์ โทณะพานิชยศศตรและการบัญชี ใจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย



ครบหนึ่งปี

ควรจะ



รศ.ดร. พศุโศษะวินทร์ โทณะพานิชยศศตรและการบัญชี ใจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

คำถามครับ??



รศ.ดร.พสุ เดชะรินทร์
คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
pasu@acc.chula.ac.th



ขอบพระคุณครับ