



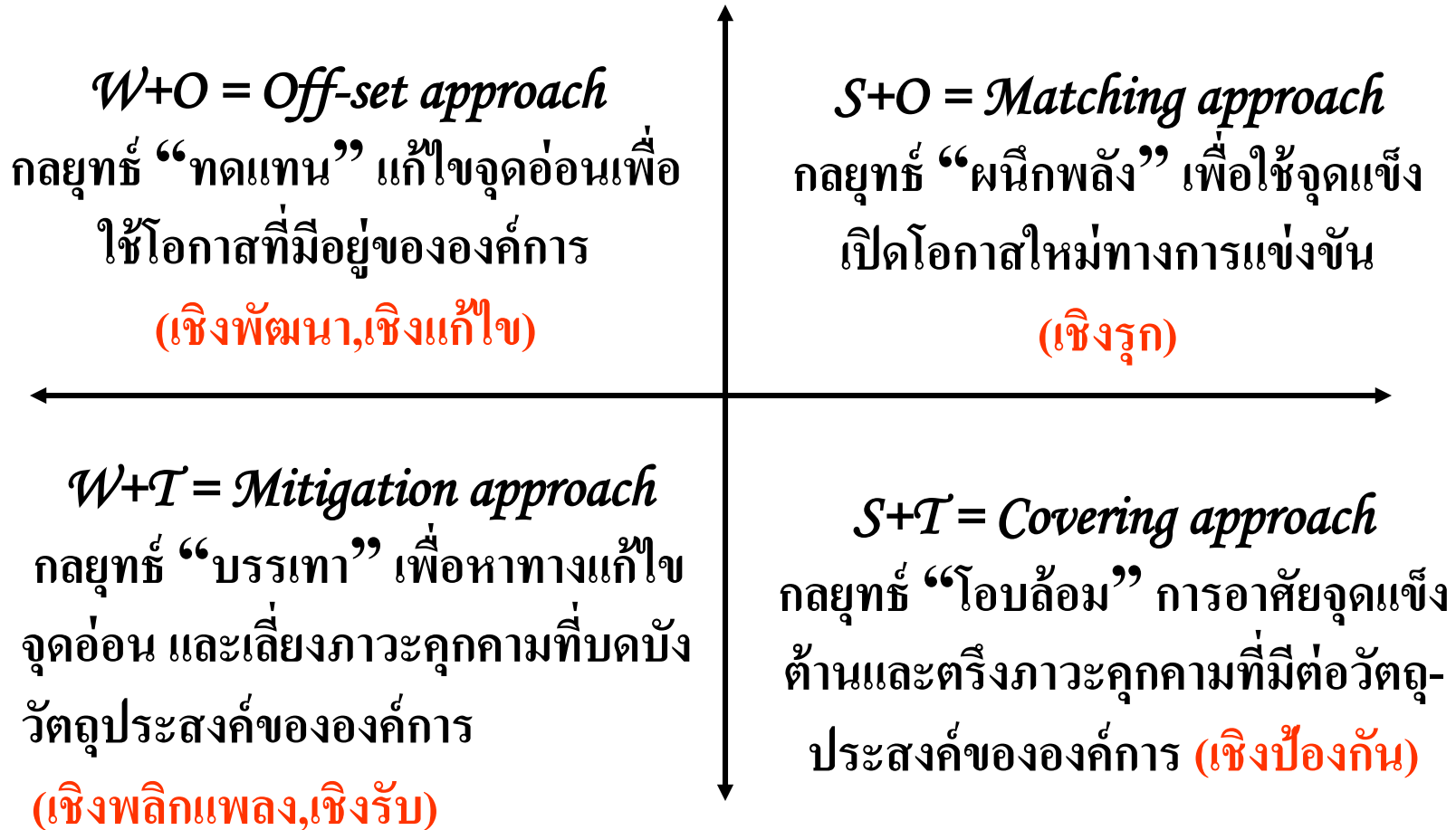
การวางแผนและการจัดการเชิงกลยุทธ์

การกำหนดกลยุทธ์ โดยใช้เทคนิค
TOWS Matrix



ความสัมพันธ์ผัง SWOT และกลยุทธ์ทางเลือก (TOWS)

กำหนดกลยุทธ์เหมาะสมกับสถานะแวดล้อม SWOT



คำถามสำหรับกลยุทธ์ SO

- คุณจะใช้ประโยชน์จากจุดแข็งภายในที่มีอย่างไรเพื่อนำโอกาสที่ดีจากภายนอกมาใช้?
- กลยุทธ์ประเภทนี้ยังมีความจำเป็นมากขึ้นไปอีก หากโอกาสภายนอกนั้นมีระยะเวลาเพียงสั้นๆ ?

❖ SO – Strategies (กลยุทธ์เชิงรุก)

- เป็นการจับคู่ระหว่างจุดแข็งกับโอกาส
- เป็นปัจจัยเชิงบวกทั้งคู่
- องค์กรควรใช้จุดแข็งและโอกาสร่วมกันเพื่อก่อให้เกิดความได้เปรียบในการแข่งขัน

SO – Strategies (จุดแข็ง-โอกาส)

- ❖ สถานการณ์แบบนี้เป็นสถานการณ์ที่พึงปรารถนาที่สุดเนื่องจากองค์กรค่อนข้างจะมีหลายอย่าง
- ❖ ผู้บริหารขององค์กรควรกำหนดกลยุทธ์ในเชิงรุก (**Aggressive - Strategy**) เพื่อดึงเอาจุดแข็งที่มีอยู่มาเสริมสร้างและปรับใช้และฉกฉวยโอกาสต่างๆ ที่เปิดมาหาประโยชน์อย่างเต็มที่

ตัวอย่าง

❑ กรมธนารักษ์

- มีจุดแข็ง คือ ความสามารถในการผลิตเหรียญ และมีโรงกษาปณ์ที่ทันสมัย
- โอกาส คือ สามารถหารายได้จากการผลิตเหรียญได้

❑ ทั้งหมดสามารถนำมากำหนดยุทธศาสตร์ในเชิงรุก คือ

- ✓ ยุทธศาสตร์การรับจ้างผลิตเหรียญทุกประเภททั้งในและต่างประเทศ

คำถามกลยุทธ์ ST

- คุณจะใช้ประโยชน์จากจุดแข็งภายในที่มีอยู่อย่างไร เพื่อลดทอนหรือหลีกเลี่ยงจากภัยคุกคามจากภายนอก ?

❖ ST – Strategies (กลยุทธ์เชิงป้องกัน)

- เป็นการจับคู่ระหว่างจุดแข็งกับอุปสรรค
- ซึ่งมีจุดแข็ง (S) เป็นปัจจัยเชิงบวก
- และมีอุปสรรค (T) เป็นปัจจัยเชิงลบ

ST – Strategies (จุดแข็ง-อุปสรรค)

- ❖ สถานการณ์ที่เกิดขึ้นจากการที่สภาพแวดล้อมไม่เอื้ออำนวยต่อการดำเนินงาน แต่ตัวองค์กรมีข้อได้เปรียบที่เป็นจุดแข็งหลายประการ
- ❖ ดังนั้น แทนที่จะรอจนกระทั่งสภาพแวดล้อมเปลี่ยนแปลง ก็สามารถที่จะเลือกกลยุทธ์การแตกตัวหรือขยายขอบข่ายกิจการ **(Diversification Strategy)** เพื่อใช้ประโยชน์จากจุดแข็งที่มีสร้างโอกาสในระยะยาวด้านอื่นๆ แทน

ตัวอย่าง

❖ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช

- จุดแข็ง คือ เป็นมหาวิทยาลัยที่เปิดโอกาสการศึกษาให้แก่ประชาชนทั่วประเทศ
- ข้อจำกัด คือ งบประมาณที่ได้รับการสนับสนุนจากภาครัฐมีไม่เพียงพอที่จะสามารถจัดตั้งหน่วยงานของตนเองอยู่ทุกจังหวัดทั่วประเทศได้
- กำหนดยุทธศาสตร์เชิงป้องกัน
- ✓ ยุทธศาสตร์การสร้างความร่วมมือกับโรงเรียนในพื้นที่ทุกจังหวัดทั่วประเทศ

คำถามสำหรับกลยุทธ์ WO

- คุณจะนำโอกาสที่ดีจากภายนอกเพื่อนำมาลดจุดอ่อนแล้วทำให้เป็นจุดแข็งภายในได้อย่างไร ?
- คุณสามารถใช้กลยุทธ์นี้ในการวางแผนปรับปรุงระยะยาว?

❖ WO – Strategies (กลยุทธ์เชิงแก้ไข)

- เป็นการจับคู่ระหว่างจุดอ่อนกับโอกาส
- ซึ่งมีจุดอ่อน (W) เป็นปัจจัยเชิงลบ
- แต่มีโอกาส (O) เป็นปัจจัยเชิงบวก

WO – Strategies (จุดอ่อน-โอกาส)

- ❖ สถานการณ์องค์กรมีโอกาเป็นข้อได้เปรียบด้านการแข่งขันอยู่หลายประการ แต่ติดขัดอยู่ตรงที่มีปัญหาอุปสรรคที่เป็นจุดอ่อนอยู่หลายอย่างเช่นกัน
- ❖ ดังนั้นทางออกคือกลยุทธ์การพลิกตัว (**Turnaround – oriented Strategy**) เพื่อจัดหรือแก้ไขจุดอ่อนภายในต่างๆ ให้พร้อมที่จะฉกฉวยโอกาสต่างๆ ที่เปิดให้

ตัวอย่าง

❖ ระบบราชการ

- จุดอ่อน คือ มีขั้นตอนการทำงานที่ยาว ใช้เวลามาก
- โอกาส คือ โอกาสของการนำเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารมาใช้
- ทั้งหมดสามารถนำมากำหนดยุทธศาสตร์เชิงแก้ไข คือ
- ยุทธศาสตร์การส่งเสริมให้มีการนำเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารมาใช้ในการบริหารจัดการและในกระบวนการทำงานของราชการให้มากขึ้น
(e-Administration)

คำถามสำหรับกลยุทธ์ WT

- คุณจะลดจุดอ่อนภายในและหลีกเลี่ยงภัยคุกคามจากภายนอกได้อย่างไร ?
- ภัยคุกคามก็เหมือนเชื้อโรคจากภายนอก หากคุณไม่มีภูมิคุ้มกัน ซึ่งหมายถึงร่างกายคุณอ่อนแอ คุณก็ไม่สามารถต่อสู้กับเชื้อโรคได้ กลยุทธ์นี้จะช่วยให้คุณเข้มแข็งขึ้น

❖ WT – Strategies (กลยุทธ์เชิงรับ)

- เป็นการจับคู่ระหว่างจุดอ่อน (W) กับ อุปสรรค (T) ซึ่งเป็นปัจจัยเชิงลบทั้งสิ้น
- องค์กรต้องคิดกลยุทธ์ที่กระทำแล้วสามารถกำจัดจุดอ่อนได้และสามารถป้องกันอุปสรรคได้ด้วยในคราวเดียวกัน

WT – Strategies (จุดอ่อน-ภัยคุกคาม)

- ❖ สถานการณ์นี้เป็นสถานการณ์ที่เลวร้ายที่สุด
- ❖ เนื่องจากองค์กรกำลังเผชิญอยู่กับอุปสรรคจากภายนอกและมีปัญหาจุดอ่อนภายในหลายประการ
- ❖ ดังนั้นทางเลือกที่ดีที่สุด คือ กลยุทธ์การตั้งรับหรือป้องกันตัว (**Defensive Strategy**) เพื่อพยายามลดหรือหลบหลีกภัย อุปสรรคต่างๆ ที่คาดว่าจะเกิดขึ้น ตลอดจนหามาตรการที่จะทำให้องค์กรเกิดความสูญเสียน้อยที่สุด

ตัวอย่าง

❖ ประเทศไทย

จุดอ่อน คือ ต้องนำเข้าน้ำมันดิบจากต่างประเทศ

ข้อจำกัด คือ ราคาน้ำมันในตลาดโลกเพิ่มขึ้นอย่างมาก

ทั้งหมดนำมากำหนดยุทธศาสตร์ในเชิงรับ คือ

✓ ยุทธศาสตร์การรณรงค์ประหยัดพลังงานทั่วประเทศอย่างจริงจัง และยุทธศาสตร์การหาพลังงานทดแทนที่นำทรัพยากรธรรมชาติในประเทศที่มีอยู่มาใช้มากขึ้น

สรุป TOWS Matrix

❖ กลยุทธ์ **SO** – เอาโอกาสมาใช้

❖ กลยุทธ์ **ST** – กำจัดภัยคุกคาม

❖ กลยุทธ์ **WO** – ปรับปรุงตนเอง

❖ กลยุทธ์ **WT** – ลดความเสี่ยง หรือหลีกเลี่ยง หรือหนี

ตัวอย่าง

ตัวอย่าง TOWS Matrix
กรณีศึกษา : เครื่องสำอาง ลอรีอัล

<p style="text-align: center;">สภาพแวดล้อม ภายใน</p> <p style="text-align: center;">สภาพแวดล้อม ภายนอก</p>	<p>S-Strengths</p> <p>S1 เป็นผู้นำตลาด</p> <p>S2 ตราสินค้าเป็นที่รู้จักและมีชื่อเสียง</p> <p>S3 มีระบบการวิจัยที่มีประสิทธิภาพ</p> <p>S4 มีช่องทางการจัดจำหน่ายจำนวนมาก</p> <p>S5 มีระบบควบคุมวัตถุดิบและสินค้าคงคลัง</p> <p>S6 มีการส่งเสริมกิจกรรมเพื่อสังคม</p>	<p>W-Weaknesses</p> <p>W1 ขาดระบบที่ดีในการติดตามดูแลลูกค้า</p> <p>W2 โครงสร้างองค์กรมีความซับซ้อนมากเกินไป</p> <p>ขาดประสิทธิภาพในการประสานงาน</p> <p>W3 ความสามารถในการทำกำไรลดลง</p> <p>W4 ระบบการพัฒนาพนักงานยังมีน้อย</p>
<p>O-Opportunities</p> <p>O1 ตลาดเครื่องสำอางมีขนาดใหญ่</p> <p>O2 สตรีมีบทบาทในสังคมการทำงาน</p> <p>O3 เทคโนโลยีเครื่องสำอางมีความก้าวหน้ามากขึ้น</p> <p>O4 นโยบายการเปิดเสรีทางการค้าของรัฐบาล ในแต่ละประเทศ</p>	<p>กลยุทธ์ SO</p> <p>S1O1 ขยายตลาดไปยังประเทศต่างๆ</p> <p>S3O2 พัฒนาผลิตภัณฑ์ให้เหมาะสมกับสตรีวัยทำงาน</p> <p>S4O3 จำหน่ายสินค้าผ่านระบบ e-commerce</p> <p>S6O1 ประชาสัมพันธ์กิจกรรมต่างๆให้เป็นที่รู้จัก อย่างแพร่หลาย</p>	<p>กลยุทธ์ WO</p> <p>W1O3 จัดระบบฐานข้อมูลลูกค้า / CRM</p> <p>W2O1 ปรับโครงสร้างองค์กรให้เป็นแบบพื้นที่</p> <p>W3O3 ใช้เทคโนโลยีมาพัฒนาระบบการ ดำเนินงานเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ</p> <p>W1O4 ศึกษาข้อมูลลูกค้าในต่างประเทศ</p>
<p>T-Threats</p> <p>T1 พฤติกรรมการซื้อของผู้บริโภคเปลี่ยนแปลงบ่อย</p> <p>T2 คู่แข่งขันภายในอุตสาหกรรมมีมากมาย</p> <p>T3 นโยบายเกี่ยวกับชายตรงในประเทศจีน</p> <p>T4 ภัยธรรมชาติ</p> <p>T5 อำนาจการต่อรองของผู้บริโภคมีมาก</p>	<p>กลยุทธ์ ST</p> <p>S4T1 จัดโปรโมชั่นร่วมกับตัวแทนขาย</p> <p>S2T3 โฆษณาสินค้าเพื่อกระตุ้นยอดขาย</p> <p>S3T2 วิจัยคู่แข่งชั้น</p> <p>S1T5 สร้างพันธมิตรเครือข่ายกับ Suppliers</p> <p>S3T4 วิจัยและพัฒนาบรรจุภัณฑ์ให้มีความแข็งแรง ทนทาน</p>	<p>กลยุทธ์ WT</p> <p>W3T2 บริหารต้นทุนให้มีประสิทธิภาพสูงขึ้น</p> <p>W1T1 จัดระบบสมาชิกและให้สิทธิพิเศษ</p> <p>W4T2 ฝึกอบรมเพื่อพัฒนาศักยภาพพนักงาน อย่างเป็นระบบ</p>

ตัวอย่าง

	<p>จุดแข็ง (Strengths – S)</p> <p>S1 กระทรวงมีวิสัยทัศน์ พันธกิจ ยุทธศาสตร์ และ เป้าหมายที่ชัดเจน</p> <p>S2 กระทรวงมีกฎหมาย ระเบียบ ที่กำหนดภาระหน้าที่ชัดเจนแต่การทำงานค่อนข้างยืดหยุ่นตามสถานการณ์ ไม่เน้นกฎระเบียบมาก</p> <p>S3 การฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากรเป็นไปโดยทั่วถึง</p>	<p>จุดอ่อน (Weaknesses – W)</p> <p>W1 ผู้บริหารไม่ให้ความสำคัญในการสื่อสารด้านยุทธศาสตร์กระทรวง</p> <p>W2 การจัดทำแผนและทบทวนแผนยุทธศาสตร์ของกระทรวง ยังไม่เป็นระบบและขาดการมีส่วนร่วมที่แท้จริง</p> <p>W3 โครงสร้างของกระทรวงไม่สอดคล้องเรื่องการทำงานบูรณาการ</p>
<p>โอกาส (Opportunities – O)</p> <p>O1 ประชาชนมีความเชื่อมั่นและคาดหวังว่าจะได้รับความยุติธรรมจากกระทรวง สูง</p> <p>O2 ประชาชนมีส่วนร่วมในบางภารกิจของกระทรวงฯ และตรวจสอบการทำงานของกระทรวงฯ ทำให้เกิดความโปร่งใสในการอำนวยความสะดวก</p> <p>O3 การเปลี่ยนแปลงทัศนคติของคนไทยในเรื่องการเรียกร้องความยุติธรรม ถือว่าเป็นโอกาส เป็นเรื่องที่สำคัญเพราะคนไทยมีการเรียกร้องสิทธิมากขึ้น และน่าจะเป็นโอกาสที่งานของกระทรวงจะได้รับการปรับปรุงและพัฒนามากขึ้น</p> <p>O4 การพัฒนา IT ในปัจจุบันจะช่วยให้การบริหารงานมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากขึ้น</p>	<p>กลยุทธ์ SO</p> <ol style="list-style-type: none"> ส่งเสริมให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมในการทำงานตามพันธกิจ ยุทธศาสตร์ และภาระหน้าที่ของกระทรวงและร่วมตรวจสอบ เพื่อให้เกิดความโปร่งใสในการทำงาน (S1S2O1O2) 	<p>กลยุทธ์ WO</p> <ol style="list-style-type: none"> สนับสนุนผู้บริหารให้สื่อสารด้านยุทธศาสตร์ของกระทรวงกับบุคลากรและสาธารณะอย่างสม่ำเสมอ (W1O3) พัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการจัดทำ ทบทวน และสื่อสารแผนยุทธศาสตร์ของกระทรวง (W2O4)
<p>ภัยคุกคาม (Threats – T)</p> <p>T1 ความขัดแย้งทางการเมือง ทำให้การทำงานบางหน่วยงานในกระทรวงฯ มีความลำบากมากขึ้น</p> <p>T2 การเปลี่ยนแปลงทางการเมือง ทำให้การบริหารจัดการตามแผนงานที่วางไว้ไม่มีความต่อเนื่อง</p> <p>T3 งบประมาณที่ได้รับแต่ละปีไม่เพียงพอกับการกิจที่มีมากขึ้น</p> <p>T4 สังคมมีการเปลี่ยนแปลงโดยมีความสลับซับซ้อนมากขึ้น ทำให้การกระทำความผิดมีความซับซ้อนมากขึ้นตามและอาจทำให้บุคลากรของกระทรวงตามไม่ทันการเปลี่ยนแปลง</p>	<p>กลยุทธ์ ST</p> <ol style="list-style-type: none"> พัฒนาและปรับปรุงกฎหมายและระเบียบให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงทางสังคม เศรษฐกิจ การเมือง และเทคโนโลยี (S2T1T2T4) เพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการภายใต้ข้อจำกัดของงบประมาณ (S3T3) 	<p>กลยุทธ์ WT</p> <ol style="list-style-type: none"> ทบทวนและปรับปรุงบทบาทภารกิจ โครงสร้างให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงทางสังคม เศรษฐกิจ การเมือง และเทคโนโลยี (W1T1T2T3)