

# SWOT Analysis

อาจารย์อาทิตย์ วงษ์สง่า

## 1. บทนำ

ปัจจุบันการวางแผนกลยุทธ์หรือ Strategic Planning เป็นสิ่งที่ได้มีการนำมาใช้กันอย่างแพร่หลายมาก ทั้งในกิจการด้านการทหาร ด้านการศึกษาสงเคราะห์ ด้านการเมืองระหว่างประเทศ และโดยเฉพาะในการบริหารงานภาครัฐกิจเอกชนนั้นถือได้ว่าประสบความสำเร็จสูงมาก ก้าวหน้าและเป็นที่ยอมรับกันมากสำหรับวงงาน/วงการราชการก็จำเป็นต้องมีการวางแผน/จัดทำแผนกลยุทธ์เช่นเดียวกับวงการธุรกิจเอกชน ทั้งนี้ นอกจากส่วนราชการจะต้องปฏิบัติตามพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ.2546 มาตรา 9 มาตรา 13 และมาตรา 66 แล้ว ยังจะต้องคำนึงถึงความอยู่รอด (Survive) และความก้าวหน้า (Growth) ของส่วนราชการในอนาคตอีกด้วย

การวางแผนกลยุทธ์เป็นการวางแผนที่มีการกำหนดวิสัยทัศน์ มีการกำหนดเป้าหมายระยะยาวที่แน่ชัด มีการวิเคราะห์อนาคตและคิดเชิงการแข่งขัน ต้องการระบบการทำงานที่มีความสามารถในการปรับตัวสูงสำหรับการทำงานในสิ่งแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วเพื่อให้ทันและสามารถเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นในอนาคตได้ และในการวางแผนกลยุทธ์นั้นสิ่งที่สำคัญและจำเป็นสำหรับองค์กรคือ “การกำหนดกลยุทธ์” สำหรับใช้ในการทำงานเพื่อการบรรลุวัตถุประสงค์ของงาน โดยกลยุทธ์ของแต่ละองค์กรจะถูกกำหนดตามธรรมชาติและลักษณะขององค์กรนั้น ๆ ทั้งนี้ องค์กรจะสามารถกำหนดกลยุทธ์ได้นั้นต้องรู้สถานการณ์หรือภาวะขององค์กรของตนเสียก่อน และนอกจากนั้นยังต้องมีกระบวนการกำหนดกลยุทธ์ที่เหมาะสมสำหรับตนเองด้วย ซึ่งวิธีการและเทคนิคในการวิเคราะห์สถานะขององค์กรและกระบวนการกำหนดกลยุทธ์มีหลายวิธีด้วยกัน และหนึ่งในวิธีการเหล่านี้คือ การวิเคราะห์ SWOT หรือ SWOT Analysis ซึ่งเป็นวิธีการที่รู้จักและใช้กันอย่างแพร่หลายในฐานะเครื่องมือในการประเมินหรือวิเคราะห์องค์กรเพื่อการวางแผนและการกำหนดกลยุทธ์ขององค์กร

## 2. ความหมายของ SWOT

การวิเคราะห์ SWOT หรือ SWOT Analysis เป็นเครื่องมือในการประเมินสถานการณ์ขององค์กร ซึ่งจะช่วยให้ผู้บริหารกำหนดจุดแข็งและจุดอ่อนจากสภาพแวดล้อมภายใน โอกาสและอุปสรรคจากสภาพแวดล้อมภายนอก ตลอดจนผลกระทบที่มีศักยภาพจากปัจจัยเหล่านี้ต่อการทำงานขององค์กร หรือกล่าวอีกนัยหนึ่งได้ว่า

SWOT Analysis หมายความว่า การวิเคราะห์และประเมินว่าองค์กรมีจุดแข็ง (Strengths) จุดอ่อน (Weakens) โอกาส (Opportunities) และอุปสรรค (Threats) อย่างไรเพื่อที่จะนำไปใช้ในการวางแผนและกำหนดกลยุทธ์ขององค์กรต่อไป

SWOT มาจากตัวย่อภาษาอังกฤษ 4 ตัวจากคำว่า Strengths Weaknesses Opportunities และ Threats โดยมีรายละเอียดอักษรย่อ ดังนี้

Strengths คือ จุดแข็ง หมายถึง ความสามารถและสถานการณ์ภายในองค์กรที่เป็นบวก ซึ่งองค์กรสามารถนำมาใช้ประโยชน์ในการทำงานเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์หรือหมายถึง การดำเนินงานภายในที่องค์กรทำได้ดี

Weaknesses คือ จุดอ่อน หมายถึง สถานการณ์ภายในองค์กรที่เป็นลบและด้วยความสามารถซึ่งองค์กรไม่สามารถนำมาใช้เป็นประโยชน์ในการทำงานเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์หรือหมายถึง การดำเนินงานภายในองค์กรที่ทำได้ไม่ดี

Opportunities คือ โอกาส หมายถึง ปัจจัยและสถานการณ์ภายนอกที่เอื้ออำนวยให้การทำงานขององค์กรบรรลุวัตถุประสงค์หรือ หมายถึง สภาพแวดล้อมภายนอกที่เป็นประโยชน์ต่อการดำเนินการขององค์กร

Threats คือ อุปสรรค หมายถึง ปัจจัยและสถานการณ์ภายนอกที่ขัดขวางการทำงานขององค์กรไม่ให้บรรลุวัตถุประสงค์หรือหมายถึง สภาพแวดล้อมภายนอกที่เป็นปัญหาต่อองค์กร

### 3. กรอบการวิเคราะห์ SWOT

ในการวิเคราะห์ SWOT หรือ SWOT Analysis นั้น การกำหนดเรื่อง หัวข้อ หรือประเด็น (Area) เป็นสิ่งสำคัญที่จะต้องคำนึงถึง เพราะว่า การกำหนดประเด็นทำให้การวิเคราะห์และประเมินจุดอ่อน จุดแข็ง โอกาสและอุปสรรคได้ถูกต้อง โดยเฉพาะอย่างยิ่งการกำหนดประเด็นหลัก (key area) มากกว่าใด โอกาสที่จะทำให้การวิเคราะห์ถูกต้องจะมากยิ่งขึ้นตามไปด้วยทั้งนี้ การกำหนดกรอบการวิเคราะห์ SWOT ใด ๆ ขึ้นอยู่กับลักษณะงานหรือลักษณะของธุรกิจและธรรมชาติขององค์กรนั้น ๆ ซึ่งกรอบการวิเคราะห์ SWOT มีหลากหลายรูปแบบ แต่รูปแบบที่นิยมใช้กันคือ การวิเคราะห์ปัจจัยหรือสถานการณ์ภายนอกองค์กร และการวิเคราะห์ปัจจัยหรือสถานการณ์ภายในองค์กร ดังนี้

#### 3.1 การวิเคราะห์ปัจจัยหรือสถานการณ์ภายนอกองค์กร (External Environment Analysis)

การวิเคราะห์ปัจจัยหรือสถานการณ์ภายนอกองค์กร เป็นการวิเคราะห์ปัจจัยหรือสภาพแวดล้อมต่าง ๆ ที่อยู่ภายนอกองค์กร แต่เข้ามามีบทบาทหรือผลกระทบต่อองค์กรจนเป็นผลให้การดำเนินงานขององค์กรจำเป็นต้องมีการเปลี่ยนแปลงให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมดังกล่าว สภาพแวดล้อมขององค์กรในที่นี้อาจหมายถึงสภาพแวดล้อมทางด้านเศรษฐกิจ สังคม การเมือง และกลุ่มอิทธิพลต่าง ๆ เช่น คู่แข่ง ซึ่งนับวันจะ

เข้ามามีบทบาทต่อการดำเนินงานขององค์กรหรือหน่วยงานเพิ่มขึ้น นอกจากนี้ยังมีสภาพแวดล้อมภายนอกประเภทอื่นที่มันจะเข้ามามีผลกระทบต่อการดำเนินงานขององค์กรเช่น ความก้าวหน้าของเทคโนโลยีเฉพาะอย่างยิ่งเทคโนโลยีสารสนเทศ ความก้าวหน้าของวิทยาการที่หน่วยงานหรือองค์กรได้นำมาใช้หรือ การเปลี่ยนแปลงกฎ ระเบียบ หรือกฎหมายสำหรับปฏิบัติ เป็นต้น

ทั้งนี้ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกองค์กรตามปัจจัยดังกล่าวสามารถสรุปได้ว่าประเด็นหลักที่ควรนำมาพิจารณาหรือวิเคราะห์ ประกอบด้วย 1) Soeio-culture Factors) ประกอบด้วย ความต้องการของผู้รับบริการ โครงสร้างประชากร การศึกษา อนามัย อาชีพ ความรู้ เจตคติ พฤติกรรม ค่านิยม ความเชื่อ ขนบธรรมเนียม ประเพณี โลกาภิวัตน์ กระแสวัฒนธรรมต่างประเทศ ฯลฯ 2) Technological Factors ประกอบด้วยนวัตกรรม ความมีอยู่ของเทคโนโลยี ฯลฯ 3) Economic Factors ประกอบด้วย ภาวะทางเศรษฐกิจ การจ้างงาน อัตราดอกเบี้ย อัตราแลกเปลี่ยนเงินตรา การกีดกัน/กีดกันทางการค้า ฯลฯ 4) Political and Legal Factors ประกอบด้วย เสถียรภาพของรัฐบาล นโยบายของพรรคการเมือง กฎหมาย กฎบัตรสหประชาชาติ สนธิสัญญาและอนุสัญญา ฯลฯ และ 5) Physical Factors ประกอบด้วย สภาพทางภูมิศาสตร์ ดินฟ้าอากาศ ภัยธรรมชาติ ฯลฯ

### 3.2 การวิเคราะห์ปัจจัยหรือสถานการณ์ภายในองค์กร (Internal Environment Analysis)

การวิเคราะห์ปัจจัยหรือสถานการณ์ภายในองค์กร เป็นการประเมินศักยภาพของการดำเนินงานขององค์กรที่ผ่านมาในอดีต (Post experiences) และในปัจจุบันว่าประสบผลสัมฤทธิ์มีปัญหาอุปสรรคหรือมีข้อมูลในการสำรวจหาโอกาส (Opportunity) ตรวจสอบภาวะคุกคามหรือข้อจำกัด (Threats หรือ Constraint) หรือตรวจสอบสถานะการเสี่ยง (Risks) รวมทั้งการตรวจสอบทางด้านศักยภาพขององค์กรทางด้านปัจจัยหรือทรัพยากร ได้แก่ คน เงิน วัสดุอุปกรณ์ และวิธีการบริหารจัดการ

ทั้งนี้ การวิเคราะห์ปัจจัยหรือสถานการณ์ภายในองค์กรตามนี้ดังกล่าวสามารถสรุปได้ว่าประเด็นหลักที่ควรนำมาพิจารณาหรือวิเคราะห์ประกอบด้วย 1) Structure and Policy ประกอบด้วย โครงสร้างองค์กร นโยบาย กลยุทธ์ แผนการปฏิบัติงาน ฯลฯ 2) Services ประกอบด้วย ผลผลิตและผลลัพธ์ (ทั้งเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ) ความพึงพอใจของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้เสีย ฯลฯ 3) Manpower ประกอบด้วย อัตรากำลัง (ทั้งปริมาณและคุณภาพ) ระบบการบริหารบุคคล ฯลฯ 4) Money ประกอบด้วย ประสิทธิภาพด้านการเงิน การระดมทุน ฯลฯ 5) Materials ประกอบด้วย วัสดุ อุปกรณ์ ครุภัณฑ์ ยานพาหนะ อาคารสถานที่ ฯลฯ และ 6) Management ประกอบด้วย กระบวนการ/ระบบ ภาวะผู้นำ วัฒนธรรม องค์กร ฐานข้อมูลและสารสนเทศ ระบบการวางแผนและประเมินผล การสื่อสารภายใน การสร้างเครือข่าย ฯลฯ

#### 4. กระบวนการ/วิธีการวิเคราะห์ SWOT

##### 4.1 การวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและอุปสรรค

1) การวิเคราะห์จุดแข็ง : เป็นการพิจารณาว่าอะไรบ้างที่หน่วยงาน/องค์กรทำได้ดี

จุดแข็ง : Strengths
1.....
2.....
3.....
4.....
5.....

2) การวิเคราะห์จุดอ่อน : เป็นการพิจารณาว่าอะไรบ้างที่หน่วยงาน/องค์กรทำได้ไม่ดี

จุดอ่อน : Weakness
1.....
2.....
3.....
4.....
5.....

3) การวิเคราะห์โอกาส : เป็นการพิจารณาว่าการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น/คาดว่าจะเกิดขึ้นมีผลกระทบต่อหน่วยงาน/องค์กรในเชิงโอกาสอะไรบ้าง

โอกาส : Opportunities
1.....
2.....
3.....
4.....
5.....

4) การวิเคราะห์อุปสรรค : เป็นการพิจารณาว่าการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น/คาดว่าจะเกิดขึ้นมีผลกระทบต่อหน่วยงานองค์กรในเชิงอุปสรรคอะไรบ้าง

อุปสรรค : Threats 1..... 2..... 3..... 4..... 5.....
---

#### 4.2 การประเมินจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค

1) การประเมินจุดแข็ง : เป็นการพิจารณาว่าจุดแข็งที่หน่วยงาน/องค์กรได้วิเคราะห์/ดำเนินการตามข้อ 4.1 ว่าจุดแข็งต่อละข้อ/ประเด็นมีศักยภาพมีผลกระทบต่อหน่วยงาน/องค์กร (Potential impact) เพียงใด และมีความสำคัญเชิงเปรียบเทียบ (Relative important) อย่างไร

จุดแข็ง	มีศักยภาพส่งผลกระทบต่อองค์กร					มีความสำคัญเชิงเปรียบเทียบ					รวม
	+5	+4	+3	+2	+1	+5	+4	+3	+2	+1	
1.....											
2.....											
3.....											

2) การประเมินจุดอ่อน : เป็นการพิจารณาว่าจุดอ่อนที่หน่วยงาน/องค์กรได้วิเคราะห์/ดำเนินการตามข้อ 4.1 ว่าจุดอ่อนแต่ละข้อ/ประเมินมีศักยภาพส่งผลกระทบต่อหน่วยงาน/องค์กร (Potential impact) เพียงใด และมีความสำคัญเชิงเปรียบเทียบ (Relative important) อย่างไร

จุดอ่อน	มีศักยภาพส่งผลกระทบต่อองค์กร					มีความสำคัญเชิงเปรียบเทียบ					รวม
	-5	-4	-3	-2	-1	-5	-4	-3	-2	-1	
1.....											
2.....											
3.....											

3) การประเมินโอกาส : เป็นการพิจารณาว่าโอกาสที่หน่วยงานได้วิเคราะห์/ดำเนินการตามข้อ 4.1 ว่าโอกาสแต่ละข้อ/ประเด็นมีศักยภาพส่งผลกระทบต่อหน่วยงาน/องค์กร (Potential impact) เพียงใด และมีความเป็นไปได้ของความสำเสร็จ (Probability of success) อย่างไร

โอกาส	มีศักยภาพส่งผลกระทบต่อองค์กร					มีความเป็นไปได้ของความสำเสร็จ					รวม
	+5	+4	+3	+2	+1	+5	+4	+3	+2	+1	
1.....											
2.....											
3.....											

4) การประเมินอุปสรรค : เป็นการพิจารณาว่าอุปสรรคที่หน่วยงาน/องค์กรได้วิเคราะห์/ดำเนินการตามข้อ 4.1 ว่าอุปสรรคแต่ละข้อ/ประเด็นมีศักยภาพรุนแรงต่อหน่วยงาน/องค์กร (Potential severity) เพียงใด และมีความเป็นไปได้ของการเกิดขึ้น (Probability of occurrence) อย่างไร

อุปสรรค	มีศักยภาพส่งผลกระทบต่อองค์กร					มีความเป็นไปได้ของการเกิดขึ้น					รวม
	-5	-4	-3	-2	-1	-5	-4	-3	-2	-1	
1.....											
2.....											
3.....											

#### 4.3 ข้อควรพิจารณาในการวิเคราะห์ SWOT

ในการวิเคราะห์ SWOT มีปัจจัยที่ผู้วิเคราะห์ควรพิจารณาและควรตระหนัก 3 ประการคือ 1) มีความซื่อสัตย์ต่อตนเอง ผู้วิเคราะห์จะต้องรู้และยอมรับจุดอ่อนของหน่วยงาน/องค์กร รู้อุปสรรคของหน่วยงาน/องค์กร จะต้องมิใช่เป็นกลางในการวิเคราะห์ปัญหาของหน่วยงาน/องค์กร 2) แยกแยะปัญหาให้ได้และแก้ปัญหานั้นให้ตรงจุด ผู้วิเคราะห์จะต้องแยกแยะให้ได้ว่าอะไรเป็นปัญหาและอะไรเป็นสาเหตุของปัญหา เพื่อหาทางแก้ไขให้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ และ 3) มองปัญหาให้กว้างและครบทุกด้าน ผู้วิเคราะห์อย่ามองปัญหาเพียงข้อเดียวหรือด้านใดด้านหนึ่งต้องมองให้กว้างและครอบคลุมทุกด้าน

## 5. บทสรุป

การวิเคราะห์ SWOT หรือการทำ SWOT Analysis เป็นเทคนิคหรือวิธีการที่เป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาหน่วยงาน/องค์กรเป็นอย่างมาก กล่าวคือ ทำให้ทราบว่าหน่วยงาน/องค์กรมีศักยภาพมากน้อยเพียงใด โดยพิจารณาจากจุดแข็ง (Strengths) และจุดอ่อน (Weakness) ซึ่งจุดแข็งและจุดอ่อนดังกล่าวจะแสดงให้เห็นว่าหน่วยงาน/องค์กรมีอะไรบ้างที่เป็นจุดแข็งที่ควรคงไว้ และอะไรบ้างที่เป็นจุดอ่อนที่ควรปรับปรุงให้ดีขึ้น ส่วนการวิเคราะห์ปัจจัยภายนอกหน่วยงาน/องค์กรซึ่งควบคุมไม่ได้ โดยพิจารณาจากโอกาส (Opportunities) และอุปสรรค (Threats) ก็เพื่อการปรับปรุงหน่วยงาน/องค์กรให้เข้า/สอดคล้องกับปัจจัยสิ่งแวดล้อมภายนอก ทั้งนี้โดยสรุปแล้ว การวิเคราะห์ SWOT จะช่วยให้หน่วยงาน/องค์กรสามารถกำหนดกลยุทธ์ในการทำงานเพื่อการบรรลุวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน/องค์กรต่อไป

## 6. เอกสารอ้างอิง

กิตติราช เตชะมโนกุล. มปช. การวิเคราะห์จุดแข็งจุดอ่อน (SWOT Analysis). โครงการจัดทำข้อมูลองค์ความรู้ งดวที่ 1 : นิยมธุรกิจ : การตลาด

นันทยา หุตานวัตร และณรงค์ หุตานวัตร. 2545. SWOT : การวางแผนกลยุทธ์ธุรกิจชุมชน  
อุบลราชธานี : คณะเกษตรศาสตร์ มหาวิทยาลัยอุบลราชธานี.

วัฒนา วงศ์เกียรติรัตน์. มปป. การวางแผนยุทธศาสตร์ขององค์กร. กรุงเทพมหานคร :  
ภาควิชารัฐประศาสตร์ คณะรัฐศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

[http://th.wikipedia.org/wiki/swot\\_Analysis](http://th.wikipedia.org/wiki/swot_Analysis)

<http://www.moac.go.th/builobr/kmops/index.php?page=695>

[http://www.geocities.com/allawa\\_2000/mkt0.2.html?200721](http://www.geocities.com/allawa_2000/mkt0.2.html?200721)

.....