

การวิเคราะห์ สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกองค์กร (SWOT)

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกองค์กรทางการศึกษา เพื่อศึกษาแนวโน้มการพัฒนาการศึกษาให้มีความเหมาะสม สอดคล้องกับความต้องการของชุมชนท้องถิ่น โดยแนวโน้มการพัฒนาการศึกษาขององค์กรทางการศึกษาต้องมีความเป็นไปได้ในการพัฒนาตามเงื่อนไขข้อจำกัดและองค์ประกอบที่มีอิทธิพลต่อการจัดการศึกษา ซึ่งได้แก่ นโยบายในการจัดการศึกษาของหน่วยงานต้นสังกัด รูปแบบการบริหารงานขององค์กรทางการศึกษา และปัจจัยที่เกี่ยวข้องอื่น

การศึกษาความต้องการของชุมชน เป็นการสำรวจความต้องการขององค์กรชุมชนที่องค์กรทางการศึกษาตั้งอยู่ ความต้องการของผู้ปกครองนักเรียนและความต้องการของชาวบ้านในชุมชน สรุปมาเป็นแนวทางในการดำเนินงานเพื่อตอบสนองความต้องการของชุมชน การวิเคราะห์สภาพขององค์กรทางการศึกษาเพื่อกำหนดแนวทางในการพัฒนาการศึกษา จะต้องวิเคราะห์ผลกระทบที่เกิดจากปัจจัยต่าง ๆ ด้วย เรียกว่า SWOT Analysis ซึ่งได้แก่

- | | |
|------------------|---|
| 1. Strengths | - จุดแข็งหรือข้อได้เปรียบ |
| 2. Weaknesses | - จุดอ่อนหรือข้อเสียเปรียบ |
| 3. Opportunities | - โอกาสที่จะดำเนินการได้ |
| 4. Threats | - อุปสรรค ข้อจำกัด หรือปัจจัยที่คุกคามการดำเนินงานขององค์กร |

การวิเคราะห์ SWOT อาจเรียกอีกอย่างหนึ่งว่า เป็นการทำ Situation Analysis เป็นการวิเคราะห์สภาพองค์กร หรือหน่วยงานในปัจจุบัน เพื่อค้นหาจุดแข็ง จุดเด่น จุดด้อย หรือสิ่งที่อาจเป็นปัญหาสำคัญในการดำเนินงานสู่สภาพที่ต้องการในอนาคต การวิเคราะห์สภาพการณ์ (Situation Analysis) วิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน เพื่อให้รู้ตนเอง (รู้เรา) รู้จักสภาพแวดล้อม (รู้เขา) ชัดเจน และวิเคราะห์โอกาส-อุปสรรค เพื่อประโยชน์ในการกำหนดวิสัยทัศน์ หรือเลือกกลยุทธ์ระดับองค์กรที่เหมาะสมต่อไป ซึ่งจะเกี่ยวข้องกับการทำ Strategic Decision การทำ Strategic Decision เป็นการตัดสินใจเลือกกลยุทธ์หรือวิธีดำเนินงานที่สำคัญ ที่เป็นหลักในการปฏิบัติไปสู่สภาพที่ต้องการในอนาคตขององค์กร เพื่อการบรรลุ Vision หรือสภาพในอนาคตตามที่ได้กำหนดไว้ ซึ่งเป็นการเลือกโดยคำนึงถึงสภาพในอนาคต โดยคำนึงถึงจุดที่ต้องการ โดยรู้สถานการณ์ เห็นถึงโอกาสและรู้จุดดี จุดเด่นตลอดจนจุดอ่อนในการดำเนินงานไปสู่จุดหมายที่ต้องการขององค์กรในอนาคต เป็นการค้นหากลยุทธ์โดยหลักการ มองกว้าง เห็นไกล รอบคอบ ตามหลักการกำหนดกลยุทธ์ในรูปแบบต่าง ๆ เช่น กลยุทธ์ที่มุ่งหา S สูง – O สูง, S สูง – T ต่ำ, W ต่ำ – O สูง และ W ต่ำ – T ต่ำ กลยุทธ์เชิงรุก กลยุทธ์เพื่อความเจริญก้าวหน้า (Growth Strategy) กลยุทธ์แบบคงที่ (Stability Strategy) กลยุทธ์แบบตัดทอนป้องกัน (Retrenchment and Defense Strategy) กลยุทธ์การตั้งราคา-การขาย กลยุทธ์การแข่งขัน กลยุทธ์การเป็นผู้นำ กลยุทธ์ในการสร้างความแตกต่างของผลิตภัณฑ์และบริการ กลยุทธ์การจำกัดขอบเขตปฏิบัติการ เป็นต้น

ประเด็นสำคัญของ SWOT

1. SWOT จำเป็นต้องทำในทุกหน่วยงาน
 - SWOT เป็นการนำเสนอกลยุทธ์การทำงานที่ทุกหน่วยงานควรมีเป็นประจำ (เช่น ทุกปี) และเมื่อนำมารวมกัน ก็จะเกิดกลยุทธ์ในภาพรวมของกรมและกระทรวงได้
2. SWOT นำไปสู่ความสำเร็จ / ความล้มเหลว ของแผนงาน โครงการที่จะเกิดขึ้น
 - กลยุทธ์ที่ได้จาก SWOT จะนำไปใช้ปรับปรุงแนวคิดและแนวปฏิบัติของการจัดทำแผนงาน / โครงการของหน่วยงาน ให้มีโอกาสแห่งความสำเร็จมากขึ้น
3. SWOT เป็นกระบวนการพลวัต
 - ต้องมีการ update หรือปรับปรุง SWOT อยู่เสมอ เพราะปัจจัย O และ T ที่อยู่นอกเหนือการควบคุม จะมีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา รวม S และ W ของหน่วยงานด้วย
4. SWOT เป็นการสร้างภูมิคุ้มกันแก่หน่วยงาน
 - ทำให้ทราบถึงกลยุทธ์ในการปรับปรุงการทำงาน ความก้าวหน้า และขีดจำกัดด้านคน งาน งบประมาณ และระบบงาน เป็นการป้องกันการแทรกแซงการทำงานจากปัจจัยภายนอกได้มากขึ้น
5. SWOT เป็นการทำให้ประชาชนพิจารณาหน่วยงานอย่างเป็นวิชาการ
 - ขั้นตอนและกระบวนการของ SWOT เป็นการตรวจสอบสถานะของผู้เกี่ยวข้องทั้งภายในองค์กร และควรเปิดโอกาสให้บุคคลภายนอกองค์กร เช่น หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง หรือนักวิชาการ หรือเกษตรกร เข้ามามีส่วนระดมความคิดเห็นด้วย
6. SWOT หน่วยงาน นำไปสู่ SWOT บุคคล
 - เมื่อเข้าใจสถานภาพของหน่วยงานแล้ว อย่าลืมทำ SWOT ให้ตัวเองบ้าง เพื่อจะได้มีความเข้าใจที่ชัดเจนมากขึ้น ถึงความสำเร็จของงาน และความก้าวหน้าของหน้าที่การงาน

ประเภทของกลยุทธ์จาก SWOT

1. กลยุทธ์เพิ่มศักยภาพ (Strategy to increase potential) - S+O

ใช้ประโยชน์จากจุดแข็งที่มีอยู่ และสภาพโอกาสที่เอื้ออำนวย เพิ่มศักยภาพในการทำงานของหน่วยงาน เกิดเป็นปริมาณและคุณภาพงานให้สูงที่สุดเท่าที่จะเป็นไปได้
2. กลยุทธ์สร้างภูมิคุ้มกัน (Strategy to build security) - S+T

ใช้ประโยชน์จุดแข็งที่มีอยู่ให้มีประสิทธิภาพมากที่สุด เพื่อบรรเทาผลกระทบจากสภาพแวดล้อมที่เป็นอุปสรรคต่อการทำงานให้ลดน้อยลง
3. กลยุทธ์เร่งพัฒนา (Strategy to accelerate development) - W+O

ใช้ประโยชน์จากสภาพโอกาสและสภาพแวดล้อมที่เอื้ออำนวยต่อการทำงาน เป็นปัจจัยผลักดันจากภายนอก ให้เกิดการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงภายในหน่วยงานที่มีจุดอ่อนหรือคอยการแก้ไขอยู่
4. กลยุทธ์แก้วิกฤติ (Strategy to solve the crisis) - W+T

ใช้ประโยชน์จากสภาพโอกาสที่เลวร้าย และจุดอ่อนของหน่วยงานที่มีอยู่ แสวงหาแนวทางใหม่ ๆ และปรับ
 รื้อระบบการทำงานให้ต่างจากเดิม เพื่อหาทางอยู่รอดให้ได้ภายใต้สภาพแวดล้อมที่ไม่เอื้ออำนวย

SWOT Analysis

By Anthony C. Danca

SWOT Analysis คืออะไร

SWOT analysis is a basic, straightforward model that provides direction and serves as a basis for the development of marketing plans. It accomplishes this by assessing an organization's strengths (what an organization can do) and weaknesses (what an organization cannot do) in addition to opportunities (potential favorable conditions for an organization) and threats (potential unfavorable conditions for an organization). SWOT analysis is an important step in planning and its value is often underestimated despite the simplicity in creation. The role of SWOT analysis is to take the information from the environmental analysis and separate it into internal issues (strengths and weaknesses) and external issues (opportunities and threats). Once this is completed, SWOT analysis determines if the information indicates something that will assist the firm in accomplishing its objectives (a strength or opportunity), or if it indicates an obstacle that must be overcome or minimized to achieve desired results (weakness or threat) (Marketing Strategy, 1998).

ส่วนประกอบของ SWOT Analysis

Strengths and Weaknesses

Relative to market needs and competitors' characteristics, a manager must begin to think in terms of what the firm can do well and where it may have deficiencies. Strengths and weaknesses exist internally within a firm, or in key relationships between the firm and its customers. SWOT analysis must be customer focused to gain maximum benefit, a strength is really meaningful only when it is useful in satisfying the needs of a customer. At this point, the strength becomes a capability (Marketing Strategy, 1998).

When writing down strengths, it is imperative that they be considered from both the view of the firm as well as from the customers that are dealt with. These strengths should be realistic and not modest. A well-developed listing of strengths should be able to answer a couple of questions. What are the firm's advantages? What does the firm do well (PMI, 1999)?

A customer-focused SWOT may also uncover a firm's potential weaknesses. Although some weaknesses may be harmless, those that relate to specific customer needs should be minimized if at all possible. In addition, a focus on a firm's strengths in advertising is important to increase awareness in areas that a firm excels in. This method not only evokes a positive response

within the minds of the consumer, but pushes the weaknesses further from the decision making process (Marketing Strategy, 1998).

Weaknesses should also be considered from an internal and external viewpoint. It is important that listing of a firm's weaknesses is truthful so that they may be overcome as quickly as possible. Delaying the discovery of weaknesses that already exist within a company will only further hurt the firm. A well-developed listing of weaknesses should be able to answer a few questions. What can be improved? What is done poorly? What should be avoided (PMI, 1999)?

The role of the internal portion of SWOT is to determine where resources are available or lacking so that strengths and weaknesses can be identified. From this, the marketing manager can then develop marketing strategies that match these strengths with opportunities and thereby create new capabilities, which will then be part of subsequent SWOT analysis. At the same time, the manager can develop strategies to overcome the firm's weaknesses, or find ways to minimize the negative effects of these weaknesses (Marketing Strategy, 1998).

Opportunities and Threats

Managers who are caught up in developing strengths and capabilities may ignore the external environment. A mistake of this magnitude could lead to an efficient organization that is no longer effective when changes in the external environment prohibit the firm's ability to deliver value to its targeted customer segments. These changes can occur in the rate of overall market growth and in the competitive, economic, political/legal, technological, or sociocultural environments (Marketing Strategy, 1998).

Changes in the Competitive Environment

One of the largest trends in the U.S. economy in recent years has been the rapid decline in the number of small, independently owned retail businesses. Small mom-and-pop supermarkets and locally owned bookstores are fading away quickly and will soon be extinct. Likewise, many locally owned restaurants around the country are experiencing difficulties due to the growth of large, national restaurant chains. The most recent businesses to face extinction are neighborhood hardware stores, which have lost customers to retail giants such as Home Depot and Lowes. Although they cannot be competitive with pricing, hardware retailers such as Ace Hardware and True Value expect to survive by offering outstanding service and convenient locations (Marketing Strategy, 1998).

Changes in the Sociocultural Environment

Social and cultural influences cause changes in attitudes, beliefs, norms, customs, and lifestyles. A firm's ability to foresee changes in these areas can prove beneficial while failure to react to these changes can be devastating. For example, the sales of Mexican-food products have increased at an annual rate of approximately 12 percent. The trend went unnoticed by major food producers for a long time. However, Heinz Company recognized the existence of a viable

opportunity and responded by introducing two versions of salsa-style ketchup. Although Heinz's strategy was sound, its salsa ketchup eventually failed due to poor distribution during the implementation phase (Marketing Strategy, 1998).

Product modifications are often used to take advantage of market opportunities. However, these changes can also create potential new competitive threats. When Heinz introduced salsa-flavored ketchup, it added Old El Paso and Pace to its set of brand competitors that previously included Hunt's and Del Monte. Likewise, the action of other companies can also change the competitive set. Failure to re-evaluate and realign the threats and opportunities in the sociocultural environment can hurt a firm (Marketing Strategy, 1998).

Changes in the Political/Legal Environment

Regulatory actions by government agencies often restrict the activities of companies in affected industries. The American Disabilities Act of 1990 placed restrictions on the way firms construct their places of business and design jobs. Companies with significant investment facilities that did not comply with the law viewed its implementation as a major threat. On the other hand, companies that market products designed to assist disabled shoppers and employees saw the act as a key opportunity (Marketing Strategy, 1998).

Lawsuits against the tobacco industry have led to dramatic changes in the way cigarette companies market their product. Today, companies such as Phillip Morris are airing advertisements illustrating the negative effects of their products. In addition, a proposed settlement agreement between the industry and the attorney general of several states represent a threat that could result in a ban on some types of cigarette advertising and the regulation of nicotine by the FDA. As can be seen, it is important to identify political/legal threats and opportunities in order to keep an edge on the market (Austainer, 1999).

Changes in the Internal Organizational Environment

Various elements within an organization's internal environment can also have an impact on marketing activities. Changes in the structuring of departments, lines of authority, top management, or internal political climate can all create internal weaknesses that must be considered during the SWOT analysis as well as in the development of the marketing plan. McDonald's has recently been feeling increased competitive pressure from Wendy's and Burger King. In order to increase market share, McDonald's created new marketing campaigns and new sandwiches. However, McDonald's failed to get the cooperation of all its franchisees. When store sales began to fall, individual franchisees started to band together to gain power to protect their investments. The increased power of the franchisees forced McDonald's to pull several advertisement campaigns due to lack of support. Prior to this McDonald's was used to getting their way with franchisees. Now, the shift in power from McDonald's to its franchisees has created an internal weakness that the company must address as it develops and implements new marketing strategies. Again, it is necessary to emphasize the

importance of evaluating specific opportunities and threats within your company (Marketing Strategy, 1998).

Conclusion

It is not simply enough to identify the strengths, weaknesses, opportunities, and threats of a company. In applying the SWOT analysis it is necessary to minimize or avoid both weaknesses and threats. Weaknesses should be looked at in order to convert them into strengths. Likewise, threats should be converted into opportunities. Lastly, strengths and opportunities should be matched to optimize the potential of a firm. Applying SWOT in this fashion can obtain leverage for a company (Marketing Strategy, 1998).

As can be seen, SWOT analysis can be extremely beneficial to those who objectively analyze their company. The marketing manager should have rough outline of potential marketing activities that can be used to take advantage of capabilities and convert weaknesses and threats. However, at this stage, there will likely be many potential directions for the managers to pursue. Due to the limited resources that most firms have, it is difficult to accomplish everything at once. The manager must prioritize all marketing activities and develop specific goals and objectives for the marketing plan (Contemporary Marketing, 1992).

References

- Boone, L., Kurtz, D. 1992. Contemporary Marketing. Fort Worth, TX: Dryden Press.
- "Developing Your Strategic SWOT Analysis." Austrainer. 1999.
<http://www.austrainer.com/archives/1397.htm>. (5 Dec. 1999).
- Ferrell, O., Hartline, M., Lucas, G., Luck, D. 1998. Marketing Strategy. Orlando, FL: Dryden Press.
- "SWOT Analysis- Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats." PMI- Plus, Minus, Interesting. 1999.
<http://www.mindtools.com/swot.html>. (5 Dec. 1999).
- "Swoting Your Way to Success." BHC. 1999. <http://www.bradhuckelco.com.au/swot.htm>. (5 Dec. 1999).

SWOT Analysis

Understanding Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats

Strengths:

- What advantages do you have?
- What do you do well?
- What relevant resources do you have access to?

What do other people see as your strengths?

Consider this from your own point of view and from the point of view of the people you deal with. Don't be modest. Be realistic. If you are having any difficulty with this, try writing down a list of your characteristics. Some of these will hopefully be strengths!

In looking at your strengths, think about them in relation to your competitors - for example, if all your competitors provide high quality products, then a high quality production process is not a strength in the market, it is a necessity.

Weaknesses:

- What could you improve?
- What do you do badly?
- What should you avoid?

Again, consider this from an internal and external basis: Do other people seem to perceive weaknesses that you do not see? Are your competitors doing any better than you? It is best to be realistic now, and face any unpleasant truths as soon as possible.

Opportunities:

- Where are the good opportunities facing you?
- What are the interesting trends you are aware of?

Useful opportunities can come from such things as:

- Changes in technology and markets on both a broad and narrow scale
- Changes in government policy related to your field
- Changes in social patterns, population profiles, lifestyle changes, etc.
- Local Events

A useful approach to looking at opportunities is to look at your strengths and ask yourself whether these open up any opportunities. Alternatively, look at your weaknesses and ask yourself whether you could open up opportunities by eliminating them.

Threats:

- What obstacles do you face?
- What is your competition doing?
- Are the required specifications for your job, products or services changing?
- Is changing technology threatening your position?
- Do you have bad debt or cash-flow problems?
- Could any of your weaknesses seriously threaten your business?

Carrying out this analysis will often be illuminating - both in terms of pointing out what needs to be done, and in putting problems into perspective.

You can also apply SWOT analysis to your competitors. This may produce some interesting insights!

Example:

A start-up small consultancy business might carry out the following SWOT analysis:

Strengths:

- We are able to respond very quickly as we have no red tape, no need for higher management approval, etc.
- We are able to give really good customer care, as the current small amount of work means we have plenty of time to devote to customers
- Our lead consultant has strong reputation within the market
- We can change direction quickly if we find that our marketing is not working
- We have little overhead, so can offer good value to customers

Weaknesses:

- Our company has no market presence or reputation
- We have a small staff with a shallow skills base in many areas
- We are vulnerable to vital staff being sick, leaving, etc.
- Our cash flow will be unreliable in the early stages

Opportunities:

- Our business sector is expanding, with many future opportunities for success
- Our local council wants to encourage local businesses with work where possible
- Our competitors may be slow to adopt new technologies

Threats:

- Will developments in technology change this market beyond our ability to adapt?
- A small change in focus of a large competitor might wipe out any market position we achieve

The consultancy might therefore decide to specialize in rapid response, good value services to local businesses. Marketing would be in selected local publications, to get the greatest possible market presence for a set advertising budget. The consultancy should keep up-to-date with changes in technology where possible.

Key points:

SWOT analysis is a framework for analyzing your strengths and weaknesses, and the opportunities and threats you face.

This will help you to focus on your strengths, minimize weaknesses, and take the greatest possible advantage of opportunities available.