

# บทที่ 2

## สภาพแวดล้อมทางธุรกิจ



ผศ.ดร.สุดารัตน์ พิมลรัตนกานต์

หมายเหตุ : เอกสารชุดนี้ใช้สำหรับการบรรยายเท่านั้น ไม่อนุญาตนำขึ้นสู่ website หรือ ออนไลน์

# สภาพแวดล้อมทางธุรกิจ



งานวิเคราะห์แผนงาน-งบประมาณ

1. สภาพแวดล้อมทางธุรกิจ
2. สภาพแวดล้อมภายนอกองค์การ
3. สภาพแวดล้อมภายในองค์การ
4. การปรับตัวของผู้บริหารเมื่อสภาพแวดล้อมเปลี่ยนแปลง
5. การตรวจสอบสภาพแวดล้อม
6. การพยากรณ์สภาพแวดล้อม
7. การประเมินการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม

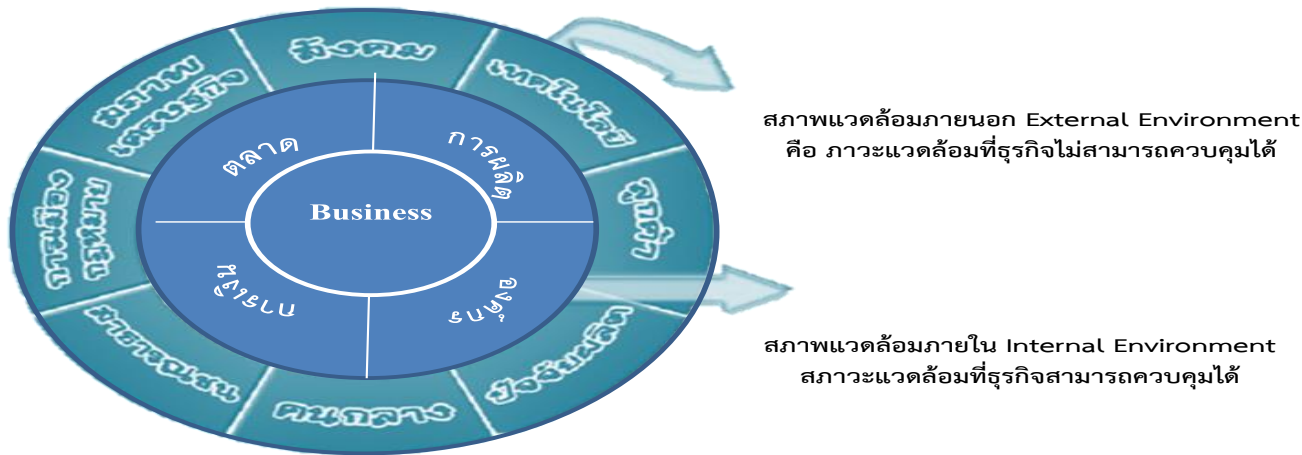
# 1. สภาพแวดล้อมทางธุรกิจ

## สภาพแวดล้อมทางธุรกิจ

- องค์กรจะอยู่รอดสร้างและดำรงรักษาความได้เปรียบในการแข่งขัน (Competitive Advantage) อย่างต่อเนื่อง ผู้บริหารต้องเข้าใจธรรมชาติของสภาพแวดล้อมทางธุรกิจ (Business Environment) ตลอดจนสามารถคาดการณ์แนวโน้มการเปลี่ยนแปลงที่อาจเกิดขึ้นในอนาคตได้อย่างถูกต้องและแม่นยำ



# 1. สภาพแวดล้อมทางธุรกิจ



รูปที่ 2.1 สภาพแวดล้อมขององค์การธุรกิจ

- สภาพแวดล้อมทางธุรกิจ คือ ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการดำเนินงานขององค์การสภาพแวดล้อมทางธุรกิจอาจก่อให้เกิดผลทั้งในเชิงบวกและเชิงลบต่อการดำเนินงานในปัจจุบันและในอนาคตขององค์การ การเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมทางธุรกิจอาจก่อให้เกิดจุดแข็ง (Strength) จุดอ่อน (Weakness) โอกาส (Opportunity) หรืออุปสรรค (Threat) ต่อองค์การ การศึกษาด้านกลยุทธ์ธุรกิจจะแบ่งการพิจารณาสภาพแวดล้อมที่มีผลต่อการดำเนินงานขององค์การออกเป็นสภาพแวดล้อมภายนอกและสภาพแวดล้อมภายในองค์การ

# 1. สภาพแวดล้อมทางธุรกิจ

- สภาพแวดล้อมภายในองค์กร (Internal Environment) ประกอบด้วยปัจจัยที่อยู่ภายใต้ขอบเขตขององค์กร ซึ่งประกอบด้วยเจ้าของและผู้ถือหุ้น คณะกรรมการบริหาร ลูกจ้าง และวัฒนธรรมในองค์กร
- ในทางตรงกันข้าม สภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร (External Environment) จะประกอบด้วยปัจจัยที่อยู่ภายนอกองค์กรซึ่งอาจแยกให้เห็นความแตกต่างเป็น 2 ระดับ คือ สภาพแวดล้อมทั่วไป (General Environment) และสภาพแวดล้อมที่มีผลโดยตรงต่อธุรกิจหรือสภาพแวดล้อมในการดำเนินงาน (Operating Environment)



## 2. สภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร

สภาพแวดล้อมที่มีผล  
โดยตรงต่อธุรกิจหรือ  
สภาพแวดล้อมในการ  
ดำเนินงาน  
(Operating  
Environment)

- ลูกค้า คู่แข่งขัน ผู้ขาย  
วัตถุดิบ แรงงาน  
กฎระเบียบและหุ้นส่วน
- สภาพแวดล้อมในการ  
ดำเนินงานจะมีอิทธิพลต่อ  
องค์การธุรกิจโดยตรง  
มากกว่าที่สภาพแวดล้อม  
ทั่วไปมีอิทธิพลต่อองค์การ  
ธุรกิจ

Success

สภาพแวดล้อมทั่วไป  
(General Environment)

- อิทธิพลทางการเมือง
- อิทธิพลทางเศรษฐกิจ
- อิทธิพลทางเทคโนโลยี
- อิทธิพลทางสังคมและ  
วัฒนธรรม
- อิทธิพลจากต่างประเทศ

## 2. สภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร

พลัง



- พลังของสภาพแวดล้อมภายนอกกิจการจะอยู่นอกขอบเขตขององค์กร
- ผู้บริหารจึงไม่สามารถที่จะควบคุมสภาพแวดล้อมได้โดยตรง
- แต่พลังเหล่านี้จะมีอิทธิพลอย่างมากต่อการดำเนินงานและการบรรลุเป้าหมายขององค์กร
- ทำให้ผู้บริหารทุกระดับต้องมีความเข้าใจและตระหนักถึงพลังของสภาพแวดล้อมภายนอกกิจการ
- สามารถวิเคราะห์ผลกระทบของสภาพแวดล้อมที่มีต่อกิจการ

# พลังของสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร แบ่งได้ 2 ระดับ

## 1. สภาพแวดล้อม ทั่วไป

- อิทธิพลทางการเมืองการปกครอง อิทธิพลทางเศรษฐกิจ อิทธิพลทางเทคโนโลยี อิทธิพลทางสังคมและวัฒนธรรมและอิทธิพลจากนานาประเทศ ซึ่งมีอิทธิพลทั่วไปต่อองค์กร ถึงแม้ว่าอิทธิพลเหล่านี้จะไม่มีผลกระทบโดยตรงในการดำเนินงานประจำวันขององค์กรก็ตามแต่ก็มีความสำคัญมาก

## 2. สภาพแวดล้อม ในการดำเนินงาน

- แตกต่างจากสภาพแวดล้อมทั่วไปในแง่ที่ว่าสภาพแวดล้อมทั่วไปจะมีอิทธิพลทุกๆ ไปต่อองค์กรแต่สภาพแวดล้อมในการดำเนินงานจะมีอิทธิพลโดยตรงต่อองค์กรและความสำเร็จขององค์กรมากกว่า

Success

# พลังของสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร

## ประการ ที่ 1



- แรงกดดันจากสภาพแวดล้อมทั่วไปจะเกี่ยวข้องกับแนวโน้มที่สำคัญ
- มีผลถึงเป้าหมายในระยะยาวขององค์กร
- ตัวอย่างที่เห็นได้ชัดในเรื่องนี้คือ เมื่อประชาชนมีความสนใจในเรื่องการประหยัดน้ำ เพราะทรัพยากรน้ำกำลังเริ่มขาดแคลน กิจกรรมผลิตและจำหน่ายเครื่องสุขภัณฑ์ต่างๆ ก็มีความตื่นตัวและปรับตัวตามสภาพแวดล้อมนี้
- โดยการผลิตและส่งเสริมการจำหน่ายเครื่องสุขภัณฑ์ชนิดต่างๆ ที่ช่วยประหยัดน้ำ ซึ่งช่วยส่งผลให้กิจการมีกำไรระยะยาว

# พลังของสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร

## ประการ ที่ 2



- สถานการณ์ที่ถูกสร้างขึ้นโดยพลังของสภาพแวดล้อมทั่วไปสามารถทำให้องค์การต้องสนใจบรรยากาศต่างๆไปได้
- ตัวอย่างเช่น องค์กรโทรศัพท์แห่งประเทศไทย ซึ่งเคยเป็นกิจการที่ได้ชื่อว่าเป็นรัฐวิสาหกิจผู้ผูกขาดเรื่องกิจการการโทรศัพท์
- เมื่อรัฐบาลอนุมัติให้เอกชนเปิดบริการโทรศัพท์เคลื่อนที่และให้องค์การธุรกิจของเอกชนมาประมูลการให้บริการทางโทรศัพท์ องค์กรโทรศัพท์แห่งประเทศไทยจึงได้มีความเคลื่อนไหว
- ในการปรับปรุงโครงสร้างองค์กร วิธีการให้บริการและฝึกอบรมพนักงานให้มีความคล่องตัวเพื่อรับกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป

# พลังของสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร

## ประการ ที่ 3



- พลังจากสภาพแวดล้อมทั่วไปจะมีผลกระทบโดยตรงซึ่งส่งผลมาทางสภาพแวดล้อมในการดำเนินงาน
- ตัวอย่างที่เห็นได้ชัดในประเทศไทยสมัยที่มีความรุ่งเรืองทางเศรษฐกิจประมาณ ปี พ.ศ. 2532-2533 ราคาที่ดินและราคาสินค้าก่อสร้างสูงขึ้นมากจนมีการซื้อที่ดินและทำธุรกิจอสังหาริมทรัพย์เพื่อการเก็งกำไรมากมาย
- แต่ในระยะเวลาดังกล่าวสภาพเศรษฐกิจชะลอตัวลง ส่งผลให้ธุรกิจเหล่านี้ซบเซาและประสบความขาดทุนจนหลายธุรกิจต้องปิดตัวลง
- ตัวอย่างจากสถานการณ์โควิด- 2019

# สภาพแวดล้อมทั่วไปที่ธุรกิจต้องให้ความสำคัญ

## 1. อิทธิพลทางการเมือง

- รัฐบาลนโยบายทางการเมือง กฎหมายและสถาบันในระดับชาติ ระดับจังหวัดและระดับท้องถิ่น
- ระเบียบข้อบังคับภาษีอากร การตัดสินใจทางกฎหมายและนโยบายของพรรคการเมือง อิทธิพลทางการเมืองมีผลต่อบรรยากาศขององค์การธุรกิจโดยอิทธิพลทางการเมืองจะเป็นตัวช่วยเหลือและส่งเสริมกิจกรรมที่มีผลต่อการพัฒนาประเทศตามนโยบายการเมืองของรัฐบาล ตัวอย่างเช่น เมื่อประเทศไทยส่งเสริมการพัฒนาประเทศในแง่การลงทุนในธุรกิจและอุตสาหกรรม รัฐบาลก็จัดตั้งให้มีคณะกรรมการส่งเสริมการลงทุน (Board of Investment) หรือ BOI ขึ้น



# สภาพแวดล้อมทั่วไปที่ธุรกิจต้องให้ความสำคัญ

## 1. อิทธิพลทางเศรษฐกิจ

- ประกอบด้วยทรัพยากรที่มีอยู่หรือขาดแคลนและแนวโน้มต่างๆไปของเศรษฐกิจที่มีผลต่อองค์การ
- หากมองภาพให้กว้างขึ้นปัจจัยทางเศรษฐกิจจะเกี่ยวข้องกับระบบเศรษฐกิจของประเทศ บางประเทศมีระบบเศรษฐกิจแบบสังคมนิยม (Socialism) เช่น ประเทศจีนและประเทศคิวบาจะมีการวางแผนทางเศรษฐกิจและควบคุมโดยรัฐบาลกลาง
- ในประเทศเหล่านี้รัฐบาลจะกำหนดกฎเกณฑ์สำหรับเจ้าของกิจการโรงงานอุตสาหกรรมผลผลิตการซื้อวัตถุดิบราคาและกิจกรรมทางเศรษฐกิจอื่นๆ ในทางตรงกันข้ามสหรัฐอเมริกาและประเทศในโลกเสรีส่วนใหญ่ที่ใช้ระบบเศรษฐกิจแบบทุนนิยม (Capitalism) จะมีตลาดการค้าที่มีการแข่งขันที่เสรี



# สภาพแวดล้อมทั่วไปที่ธุรกิจต้องให้ความสำคัญ

## 1. อิทธิพลทางเศรษฐกิจ

- ในปัจจุบันนับได้ว่าระบบเศรษฐกิจแบบทุนนิยมมีความสำเร็จในสังคมมนุษย์ ทำให้ประเทศต่างๆ หันมาใช้ระบบเศรษฐกิจแบบทุนนิยมมากขึ้น สำหรับประเทศไทยนั้นใช้ระบบเศรษฐกิจแบบผสม (Mixed Economy)

สิ่งที่ผู้บริหารธุรกิจต้องคำนึงถึงเกี่ยวกับสภาพเศรษฐกิจคือ วิกฤตการณ์เงินเฟ้อ การว่างงาน รายได้ประชาชาติ อำนาจในการซื้อของผู้บริโภค อัตราการแลกเปลี่ยนเงินตราและพลังทางเศรษฐกิจที่สำคัญอีกมากมาย



# สภาพแวดล้อมทั่วไปที่ธุรกิจต้องให้ความสำคัญ

## 3. อิทธิพลทางเทคโนโลยี

- ประกอบด้วยผู้ชำนาญการกระบวนการและระบบซึ่งองค์การใช้เพื่อปรับปรุงการผลิตสินค้าและบริการโดยที่มีการวิจัยและทดลองทางวิทยาศาสตร์มาก่อน
- การนำเทคโนโลยีมาใช้ในอุตสาหกรรมทำให้เกิดอุตสาหกรรมใหม่ๆ และทำให้องค์การมีเครื่องมือและโอกาสที่จะผลิตสินค้าให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น



# สภาพแวดล้อมทั่วไปที่ธุรกิจต้องให้ความสำคัญ

## 3. อิทธิพลทางเทคโนโลยี

- ปัจจุบันคอมพิวเตอร์ได้เข้ามามีบทบาทในการเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานขององค์กรธุรกิจ ยิ่งกว่านั้นคอมพิวเตอร์ยังทำให้การออกแบบสินค้า งานวิศวกรรม การผลิต การขนส่ง และวัตถุดิบ มีการพัฒนาขึ้นอย่างมาก คอมพิวเตอร์สำหรับผู้บริหารสามารถให้ข้อมูลเชิงวิเคราะห์ทั้งข้อมูลเกี่ยวกับการเงินเกี่ยวกับลูกค้าและเกี่ยวกับคู่แข่งขึ้นเพื่อการตัดสินใจได้มากมาย ถูกต้องและรวดเร็ว



# สภาพแวดล้อมทั่วไปที่ธุรกิจต้องให้ความสำคัญ

## 3. อิทธิพลทางเทคโนโลยี

- อิทธิพลทางเทคโนโลยีทำให้เกิดความเปลี่ยนแปลงในองค์การทำให้องค์การต้องพัฒนาทางด้านเทคโนโลยีอยู่ตลอดเวลา
- โดยองค์การต้องพยายามหลีกเลี่ยงการใช้เครื่องจักร เครื่องมือหรือระบบงานที่ล้าสมัยจนไม่อาจสู้กับคู่แข่งกันได้
- องค์การยังต้องส่งเสริมและพัฒนาให้บุคลากรมีความรู้ ทักษะและความสามารถในการปฏิบัติงานร่วมกับเทคโนโลยีใหม่
- พัฒนาระบบงานและโครงสร้างองค์การให้สอดคล้องกับเทคโนโลยีที่นำมาใช้ด้วย



# สภาพแวดล้อมทั่วไปที่ธุรกิจต้องให้ความสำคัญ

## 4. อิทธิพลทางสังคมและวัฒนธรรม

- ค่านิยม ทักษะคติ ความต้องการและลักษณะเฉพาะของคนในสังคมที่องค์กรจะไปประกอบการอยู่เชื่อกันว่าค่านิยมเป็นตัวกำหนดรูปแบบทัศนคติของบุคคล และของกลุ่มบุคคล ค่านิยมและทักษะคติเป็นตัวกำหนดพฤติกรรมของบุคคล และมีอิทธิพลต่อความปรารถนาของบุคคล
- องค์กรธุรกิจต่างๆ จะต้องพยายามทำสินค้าและบริการมาสนองให้
- ที่เห็นได้ชัด เช่น อาหารถึงสำเร็จรูป อาหารสำหรับคนชรา สถานพักฟื้นคนชราหรือสถานบริการรับเลี้ยงดูเด็กวัยก่อนเข้าเรียน ล้วนเป็นธุรกิจที่เกิดขึ้นเพื่อสนองความต้องการของสังคมที่เปลี่ยนไป



# สภาพแวดล้อมทั่วไปที่ธุรกิจต้องให้ความสำคัญ

## 5. อิทธิพลจากนานาชาติ

- อิทธิพลที่มาจากภายนอกประเทศแม่ของกิจการและมีอิทธิพลต่อคนและองค์การกิจการต่างประเทศที่ทำธุรกิจข้ามชาติที่เข้ามามีอิทธิพลในระบบเศรษฐกิจของประเทศไทย
- เช่น โตโยต้า ไอบีเอ็ม แมคโดนัลด์ และโตชิบา เป็นต้น โดยธุรกิจเหล่านี้เข้ามาทำการผลิตและขายสินค้าในประเทศไทยมีผลทำให้ประเทศไทยขาดดุลการค้า



# สภาพแวดล้อมในการดำเนินงาน

## 1. ลูกค้า

- ปัจจุบันบริษัทที่มีความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีหรือบริษัทที่พยายามปรับปรุงผลิตภัณฑ์และบริการให้ดีขึ้นได้มีการสอบถามหรือรับฟังข้อร้องเรียนหรือข้อคิดเห็นจากลูกค้าและผู้ใช้บริการตัวอย่างเช่น บริษัทการบินไทย จำกัด (มหาชน) จะมีแบบสอบถามไว้ที่ที่นั่งของผู้โดยสารทุกคน

## 2. คู่แข่งขัน

- กิจการต่างๆ ไปจะมีคู่แข่งอย่างน้อย 1 ราย แต่ปกติแล้วจะมีมากกว่านั้น โดยเฉพาะถ้าพิจารณาถึงผู้ที่มีโอกาสจะมาเป็นผู้แข่งขัน (Potential Competitor) และสินค้าทดแทน (Substitute Products)

- ผู้บริหารต้องประเมินวิธีที่จะทำได้คือต้องรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับคู่แข่งทั้งหมด
- การเข้าร่วมประชุมในวงการที่เกี่ยวข้องอ่านวารสาร การค้าตรวจสอบรายงานประจำปี ตรวจสอบการโฆษณา วิธีการวิเคราะห์และติดตามความเคลื่อนไหวของคู่แข่งอย่างสม่ำเสมอจะทำให้ผู้บริหารสามารถวางแผนการพัฒนาสำหรับการแข่งขันได้อย่างมีประสิทธิภาพ

# สภาพแวดล้อมในการดำเนินงาน

## 3. ผู้ขาย วัตถุดิบ



- เป็นบุคคลหรือองค์การผู้นำส่งทรัพยากรสำหรับป้อนเข้าสู่กระบวนการผลิตหรือบริการ ผู้ขายวัตถุดิบจะเป็นส่วนประกอบที่สำคัญมากในสภาพแวดล้อมในการดำเนินงานของธุรกิจในปัจจุบัน เพราะองค์การจะต้องมีแหล่งที่ส่งทรัพยากรให้อย่างต่อเนื่อง



## 4.

## แรงงาน



- ผู้ที่มีความพร้อมจะให้ว่าจ้างไปทำงาน แรงงานเป็นปัจจัยสำคัญในสภาพแวดล้อมในการดำเนินงานเพราะกลายเป็นส่วนที่องค์การจะว่าจ้างมาฝึกหัดและรักษาเอาไว้ได้ยากมากโดยเฉพาะเพื่อให้มาเป็นผู้ให้บริการลูกค้าที่ดี

- ในบางประเทศ เช่น สหรัฐอเมริกา สหภาพแรงงาน (Labor Union) เป็นหน่วยงานที่สำคัญมากสำหรับแต่ละองค์การในการเรียกร้องสิทธิต่างๆ ให้กับพนักงานแต่ในประเทศไทยอิทธิพลของสหภาพแรงงานยังมีไม่มากเพราะมีกฎหมายบังคับไว้

# สภาพแวดล้อมในการดำเนินงาน

5.

กฎระเบียบ

- กฎระเบียบต่างๆของหน่วยงานราชการในประเทศไทยมีมากมาย ทั้งนี้เพื่อควบคุมให้องค์การและกิจการต่างๆ ดำเนินการโดยไม่ทำลายสภาพแวดล้อม ไม่เอาเปรียบลูกค้าและแรงงาน ไม่ก่อให้เกิดความเดือดร้อนรำคาญแก่ประชาชนทั่วไปอีกทั้งไม่เป็นอันตรายต่อเศรษฐกิจ สังคมและความสงบเรียบร้อย

6.

หุ้นส่วน

- หุ้นส่วนสามารถช่วยลดความเสี่ยงของบางโครงการหรือเพิ่มผลผลิตบางอย่างได้อย่างทวีคูณ
- หุ้นส่วนสามารถรวมทรัพยากรและความร่วมมือเข้าด้วยกัน ทำให้สามารถทำกิจกรรมซึ่งไม่สามารถทำคนเดียวได้อย่างมีประสิทธิภาพหรือที่เรียกว่าการรวมพลัง (Synergy)
- หุ้นส่วนอาจจะมีความรู้พิเศษทางด้านเทคโนโลยีโดยเฉพาะเมื่อมีบางกิจการในบางประเทศต้องการนำผลิตภัณฑ์ใหม่ๆ เข้ามาในตลาด

### 3. สภาพแวดล้อมภายในองค์การ

#### 1. เจ้าของและผู้ถือหุ้น

เมื่อกิจการเจริญก้าวหน้าขึ้นและต้องการเงินทุนเพื่อขยายงาน เจ้าของมักจะขายหุ้นส่วนของตนให้แก่เอกชนหรือองค์การอื่นๆ โดยผู้ลงทุนเหล่านี้เรียกกันว่า ผู้ถือหุ้น

#### 2. คณะกรรมการบริหาร

ปกติผู้ถือหุ้นของกิจการจะเลือกตั้งคณะกรรมการบริหารเป็นตัวแทนของตนเอง เพื่อกำหนดนโยบายและแนะนำฝ่ายบริหารของกิจการและดูแลรักษาผลประโยชน์ทั่วไป ออกความคิดเห็นแทนผู้ถือหุ้น

# 3. สภาพแวดล้อมภายในองค์กร

## 3. ลูกจ้าง

ให้พนักงานมีส่วนร่วมในการตัดสินใจหรือเสนอแนะวิธีการปรับปรุงพัฒนากิจการเพื่อให้ทำงานได้ดีขึ้น

## 4. วัฒนธรรมองค์กร

กิจการที่ดำเนินการมาเป็นเวลานานพอสมควรจะมีการพัฒนาวัฒนธรรมของตนขึ้นมาเป็นระเบียบแบบแผนในการปฏิบัติตน

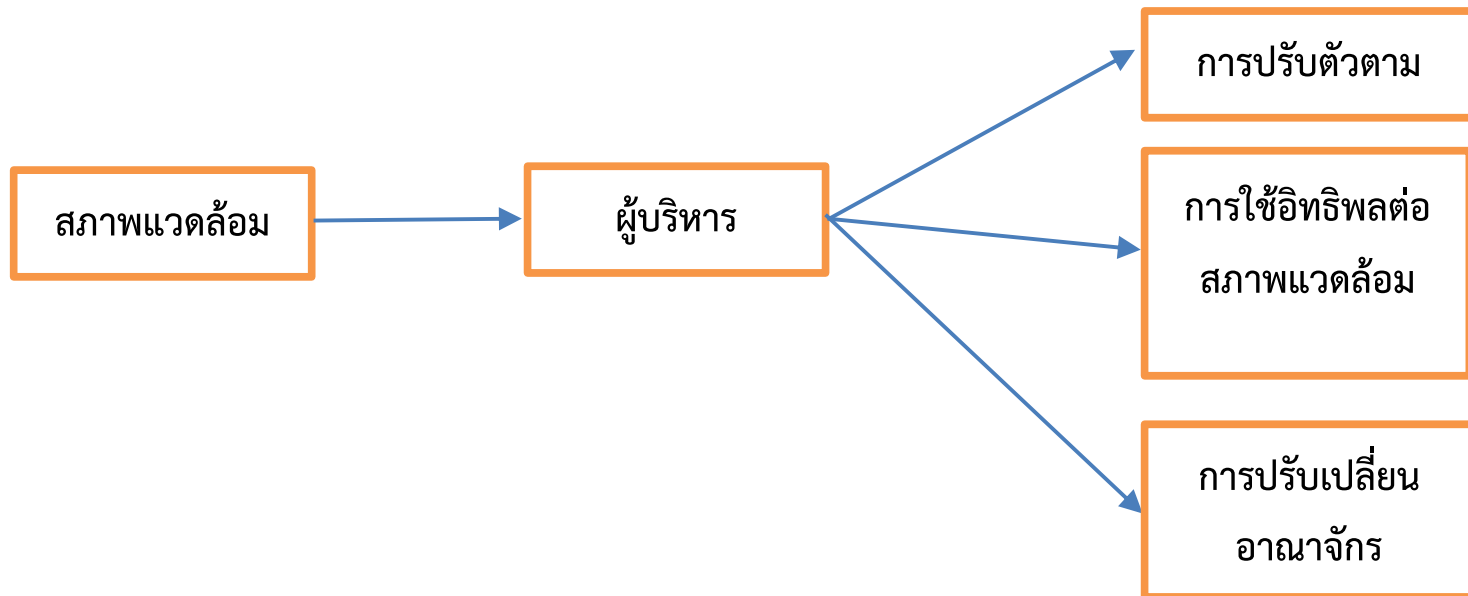
การติดต่อสื่อสารและในการแต่งกายของสมาชิกซึ่งเป็นแบบอย่างปฏิบัติตามกันมา



## 4. การปรับตัวของผู้บริหารเมื่อสภาพแวดล้อมเปลี่ยนแปลง

### 1. การปรับตัวตามสภาพแวดล้อม (Adaptation to the Environment)

องค์การจำเป็นต้องมีการเปลี่ยนแปลงกิจกรรมภายในองค์การและสภาพการณ์ต่างๆในองค์การให้เหมาะสมเมื่อผู้บริหารตัดสินใจจะปรับตัวตามสภาพแวดล้อม



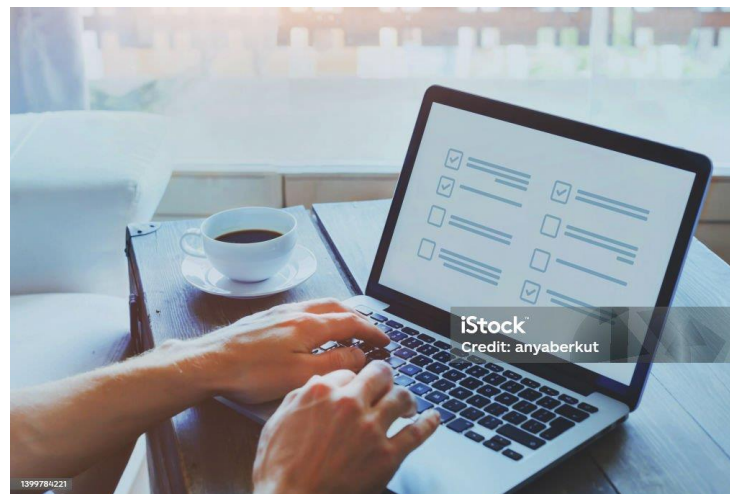
# 4. การปรับตัวของผู้บริหารเมื่อสภาพแวดล้อมเปลี่ยนแปลง

## 1.1 การปรับเปลี่ยนโครงสร้างขององค์กร

ต้องให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนไปในสถานการณ์ที่ไม่มีความแน่นอน

## 1.2 การปะทะกับการเปลี่ยนแปลง

ผู้บริหารอาจใช้วิธีการปะทะกับการเปลี่ยนแปลงในการดำเนินการเรื่องสินค้าคงคลัง เรื่องทรัพยากรต่างๆ และเรื่องสินค้าสำเร็จรูปโดยพยายามให้เป็นไปตามสภาพแวดล้อมการเก็บวัตถุดิบ เงินสดหรือสิ่งที่ใช้ในการผลิตอาจเพิ่มจำนวนขึ้นเมื่อต้องการใช้และลดลง



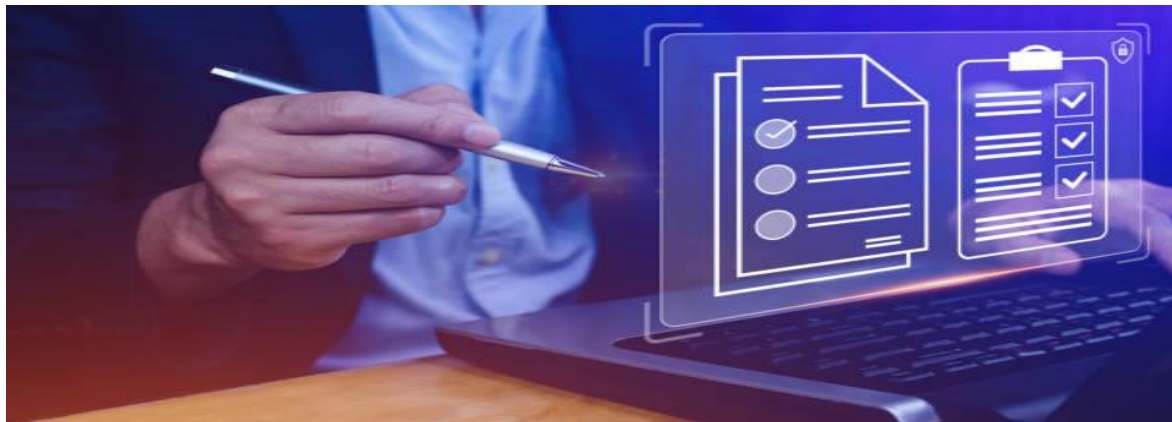
## 4. การปรับตัวของผู้บริหารเมื่อสภาพแวดล้อมเปลี่ยนแปลง

### 1.3 การคาดการณ์ล่วงหน้า

องค์กรส่วนใหญ่ใช้การคาดการณ์ล่วงหน้าเพื่อลดความไม่แน่นอนและความเสี่ยงของสภาพแวดล้อม โดยการพยายามทำนายว่าสภาพการณ์ข้างหน้าจะเป็นอย่างไร

### 1.4 การใกล้ชิดและใช้เหตุผล

แม้ว่าองค์กรจะพยายามคาดการณ์ล่วงหน้าเพื่อการวางแผนแล้วแต่ความไม่คงที่และความคลาดเคลื่อนก็เกิดขึ้นได้เสมอ ดังนั้นผู้บริหารจึงต้องพยายามใกล้ชิดกับสถานการณ์



## 4. การปรับตัวของผู้บริหารเมื่อสภาพแวดล้อมเปลี่ยนแปลง

### 2. การใช้อิทธิพลต่อสภาพแวดล้อม (Influences on the Environment)

ผู้บริหารองค์การอาจจะเลือกการใช้อิทธิพลต่อสภาพแวดล้อมกลับเข้าไป โดยพยายามเข้าไปมีความสัมพันธ์ที่ดีกับองค์ประกอบของสภาพแวดล้อมภายนอกกิจการ และพยายามทำการปรับเปลี่ยนเพื่อควบคุมเหตุการณ์ภายนอก

2.1 กิจกรรมทางการเมืองและกฎหมาย องค์การทำการอธิบายชี้แนะผู้มีอำนาจในการออกกฎหมายหรือกฎข้อบังคับใดๆ หรืออาจให้ความคิดเห็นในฐานะผู้ชำนาญการในธุรกิจนั้นๆหรือการรวมตัวกันเป็นสมาคมการค้าแล้วส่งตัวแทนไปเจรจากับตัวแทนของรัฐบาลในการดำเนินการตามกฎหมายระเบียบต่างๆ



# 4. การปรับตัวของผู้บริหารเมื่อสภาพแวดล้อมเปลี่ยนแปลง

## 2.2 การร่วมลงทุน

มีกิจการจำนวนมากที่มีการร่วมหุ้นกับกิจการอื่นเพื่อผลิตสินค้าหรือบริการและอีกหลาย ๆ กิจการเข้าร่วมลงทุนกับกิจการต่างชาติ

## 2.3 การโฆษณาและประชาสัมพันธ์

หลาย ๆ กิจการพยายามใช้การโฆษณาและการประชาสัมพันธ์ให้มีอิทธิพล กลับไปสู่สิ่งแวดล้อม การโฆษณาและการประชาสัมพันธ์เป็นเครื่องมือที่มีอำนาจมาก



## 4. การปรับตัวของผู้บริหารเมื่อสภาพแวดล้อมเปลี่ยนแปลง

### 3. การเปลี่ยนอาณาจักร

ผู้บริหารที่สามารถที่จะมีปฏิริยาโต้ตอบต่อสภาพแวดล้อมได้ คือ การเปลี่ยนขอบเขต (Domain Shift) เมื่อผู้บริหารองค์การดำเนินการต่อสภาพแวดล้อมภายนอกโดยการเปลี่ยนสินค้าและบริการที่เคยผลิตหรือเปลี่ยนวิธีการให้บริการหรือการเปลี่ยนกลุ่มลูกค้ากลุ่มเป้าหมาย



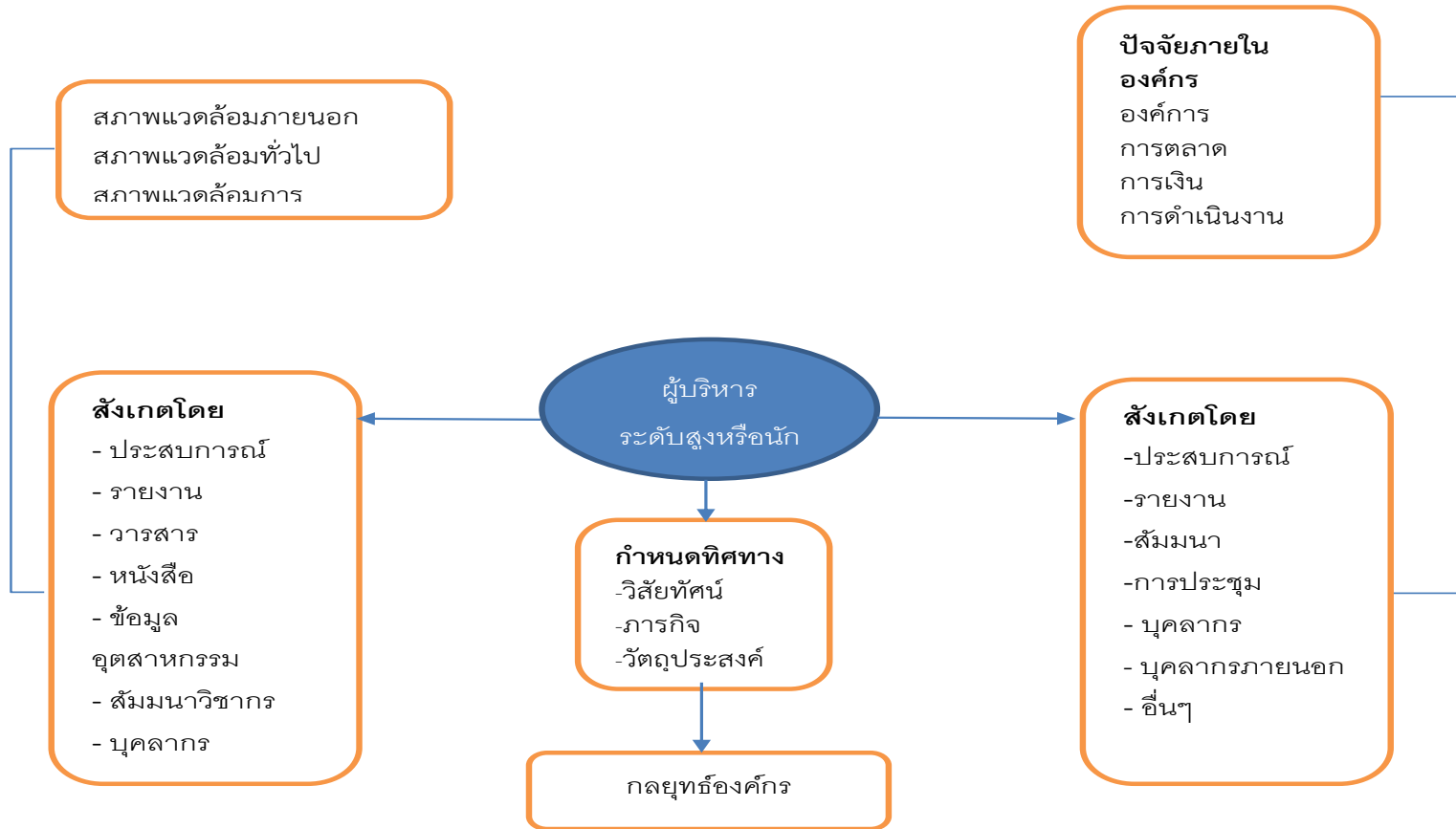
## การตรวจสอบสภาพแวดล้อม

### การตรวจสอบสภาพแวดล้อม (Environmental Scanning)

เป็นเทคนิคที่ผู้บริหารและนักกลยุทธ์นำมาประยุกต์ใช้ในการติดตามและวิเคราะห์สภาพแวดล้อม เนื่องจากการตรวจสอบสภาพแวดล้อมจะให้ข้อมูลความเป็นไปในสภาพแวดล้อม



# การตรวจสอบสภาพแวดล้อม

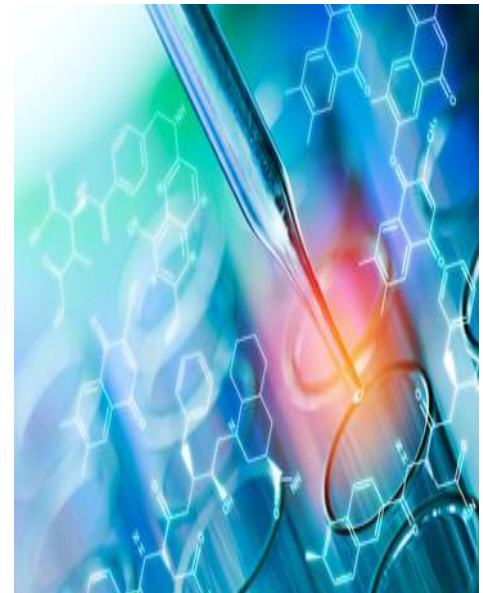


รูปท 2.9 แหล่งข้อมูลในการตรวจสอบสภาพแวดล้อมของธุรกิจ

## 5. การตรวจสอบสภาพแวดล้อม

การตรวจสอบสภาพแวดล้อมที่ได้รับการนำไปใช้ในหลายองค์การมี 3 ลักษณะต่อไปนี้

1. การตรวจสอบที่ไม่เกิดขึ้นตามปกติ (Regular Scanning) จะดำเนินการเมื่อเกิดเหตุการณ์ที่ไม่ได้คาดฝันหรือสภาพวิกฤตขึ้นกับองค์การ เช่น การประท้วงของแรงงาน การต่อต้านจากชุมชน หรือวิกฤตทางเศรษฐกิจ
2. การตรวจสอบสามปกติ (Regular Scanning) เป็นการตรวจสอบสภาพแวดล้อมที่มีผลต่อการดำเนินงานขององค์การ ซึ่งจะทำในรอบระยะเวลาที่กำหนดไว้
3. การตรวจสอบแบบต่อเนื่อง (Continuous Scanning) เป็นการติดตามและตรวจสอบส่วนประกอบของปัจจัยแวดล้อมขององค์การ



## 5. การตรวจสอบสภาพแวดล้อม

	การตรวจสอบสภาพแวดล้อม		
	ไม่ปกติ	ปกติ	ต่อเนื่อง
ลักษณะการดำเนินงาน	แก้ปัญหาเฉพาะหน้า	ดำเนินงานตามรอบ ระยะเวลา	จัดโครงสร้างการจัดเก็บและ ประมวลผลข้อมูล
ขอบเขตในการตรวจสอบ	เหตุการณ์เฉพาะ	เลือกเฉพาะเหตุการณ์	ครอบคลุมสภาพแวดล้อม
แรงจูงใจการดำเนินงาน	วิกฤตการณ์	ตามประเด็นที่สนใจ	การดำเนินทิศทางและการ วางแผน
ธรรมชาติของการ ดำเนินงาน	ตอบสนอง	ตื่นตัว	ตื่นตัว
ลักษณะของข้อมูล	อดีต	อดีตและปัจจุบัน	มุ่งอนาคต
ระยะเวลาในการตัดสินใจ	ปัจจุบัน	ระยะสั้น	ระยะยาว
การจัดองค์การ	รวบรวมบุคลากรจากหลาย ส่วน	รวบรวมบุคลากรจากหลาย ส่วน	จัดตั้งหน่วยงานเฉพาะ

## 6. การพยากรณ์สภาพแวดล้อม

เทคนิคการพยากรณ์ มี 7 เทคนิค

1. **ความเห็นของผู้เชี่ยวชาญ (Expert Opinion)** เลือกบุคคลที่มีความรู้และประสบการณ์ในประเด็นที่สนใจเพื่อถามคำถามเกี่ยวกับความสำคัญและโอกาสของเหตุการณ์ที่จะเกิดขึ้นในอนาคต โดยผู้ดำเนินการจะใช้เทคนิค Delphi (Delphi Technique) มาช่วยในการถ่วงน้ำหนักและความคิดเห็นให้ชัดเจนและเป็นรูปธรรมขึ้น
2. **การอนุมานแนวโน้ม (Trend Extrapolation)** ผู้พยากรณ์ทำการคาดการณ์อนาคตจากข้อมูลในอดีตโดยเลือกสมการที่เหมาะสม เช่น กราฟเส้นตรง ควอดราตริก หรือรูปตัว S



## 6. การพยากรณ์สภาพแวดล้อม

เทคนิคการพยากรณ์ มี 7 เทคนิค

### 3. ความสัมพันธ์ของแนวโน้ม (Trend Correlation)

ผู้พยากรณ์นำข้อมูลที่ผ่านมาในอดีตมาพิจารณาเทียบกับอนุกรมเวลาเพื่อกำหนดความสัมพันธ์สำหรับการพยากรณ์สถานการณ์ที่จะเกิดขึ้นในอนาคต

### 4. แบบจำลองพลวัต (Dynamic Modeling) ผู้

พยากรณ์พัฒนาแบบจำลองการพยากรณ์ขึ้นโดยใช้สมการทางคณิตศาสตร์และหลักการทางสถิติมาประกอบกันเพื่ออธิบายพฤติกรรมของระบบที่เขาสนใจ



## 6. การพยากรณ์สภาพแวดล้อม

เทคนิคการพยากรณ์ มี 7 เทคนิค

### 5. การวิเคราะห์ Cross-impact (Cross-impact Analysis)

ผู้พยากรณ์กำหนดแนวโน้มหลัก (Key Trends) ที่มีความสำคัญ และความเป็นไปได้สูง เพื่อเป็นตัวแปรสำคัญในการตอบคำถาม“



# การตรวจสอบสภาพแวดล้อม

เทคนิคการพยากรณ์ มี 7 เทคนิค

## 6. ความหลากหลายของเหตุการณ์ (Multiple Scenario)

ผู้พยากรณ์สร้างภาพของทางเลือกในอนาคตแต่ละลักษณะ เพื่อที่จะกำหนดแนวทางและวางแผนในการปฏิบัติ

## 7. การพยากรณ์อุปสงค์ (Demand Forecasting) ผู้

พยากรณ์กำหนดเหตุการณ์สำคัญที่จะมีผลกระทบต่อองค์การแล้วนำมาให้คะแนนเปรียบเทียบกับความสอดคล้องของเหตุการณ์ที่จะเกิดขึ้นในสภาพแวดล้อม



# 7. การประเมินการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม

1

## สนับสนุนการกำหนดกลยุทธ์

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมที่ช่วยสนับสนุนให้การจัดการเชิงกลยุทธ์ประสบความสำเร็จจะเชื่อมโยงมโนทัศน์และการปฏิบัติงานกับการวางแผน

2

## ตอบสนองความต้องการของผู้บริหาร

ผู้บริหารระดับสูงต้องการข้อมูลของการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมเพื่อใช้ในการบริหารงานและกำหนดกลยุทธ์ขององค์กร



# 7. การประเมินการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม

3

การสนับสนุนจากผู้บริหาร

ปกติกิจกรรมต่างๆ ที่จะประสบความสำเร็จได้ในองค์กรมักจะต้องได้รับการริเริ่ม การยอมรับ และการสนับสนุนจากผู้บริหารระดับสูง การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม

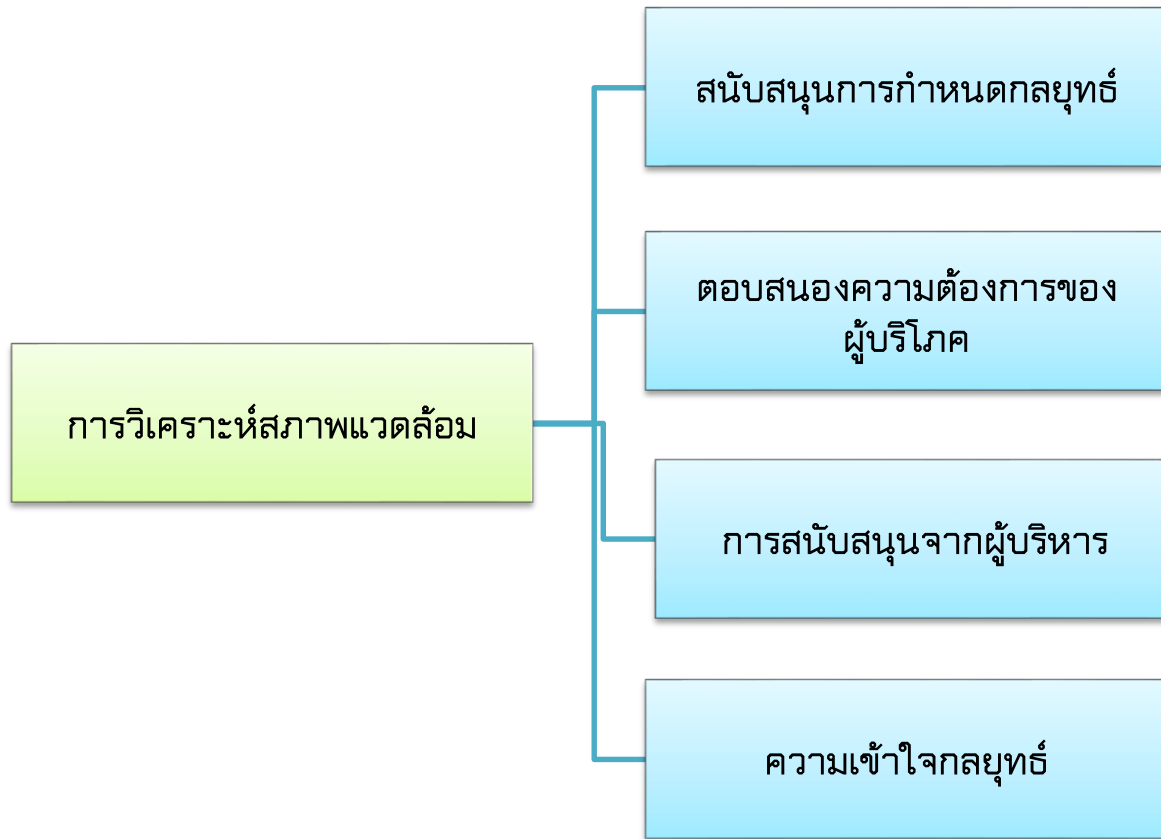
4

ความเข้าใจกลยุทธ์

นักวิเคราะห์สภาพแวดล้อมจะต้องเข้าใจและสามารถจัดลำดับความสำคัญในการกำหนดสิ่งที่เกิดขึ้นหรือสิ่งที่อาจจะเกิดขึ้นที่มีผลต่อโอกาสหรืออุปสรรคในการดำเนินงานขององค์กร



# 7. การประเมินการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม



การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม เป็นงานสำคัญเชิงกลยุทธ์ เพราะเป็นขั้นตอนเริ่มต้นก่อนการวางกลยุทธ์และการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ



THANK YOU!