

บทที่ 3

สภาพแวดล้อมทางธุรกิจ (Business Environment)

“สภาพแวดล้อม” ในความหมายของคนโดยทั่วไป มักหมายถึงสิ่งต่างๆ ที่อยู่รอบๆ ตัวเรา ซึ่งมีทั้งที่เกิดขึ้นตามธรรมชาติและสิ่งที่มีมนุษย์ได้สร้างขึ้น จากลักษณะบางประการของธุรกิจที่กำหนดให้องค์การธุรกิจเป็นสถาบันทางสังคม (Social Institution) ธุรกิจจึงถูกแวดล้อมด้วยสิ่งต่างๆ มากมาย มีทั้งที่ส่งผลกระทบต่อธุรกิจและไม่ส่งผลกระทบต่อธุรกิจ ในการจะจัดการธุรกิจให้ประสบความสำเร็จได้จะต้องสามารถแยกแยะได้ว่าปัจจัยแวดล้อมใดมีผลกระทบต่อความสำเร็จของธุรกิจ สำหรับในการศึกษาสภาพแวดล้อมทางธุรกิจนั้น เราจะให้ความสำคัญเฉพาะปัจจัยแวดล้อมที่ส่งผลกระทบต่อความสำเร็จหรือล้มเหลวของธุรกิจเท่านั้น โดยสภาพแวดล้อมต่างๆ เหล่านี้จะมีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลาอันจะส่งผลกระทบต่อการทำงานของธุรกิจในการจัดการเชิงกลยุทธ์ จึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องติดตามและวิเคราะห์สภาพแวดล้อมเหล่านั้น เพื่อประเมินหา จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค ขององค์กรนั้นๆ เพื่อนำมาใช้เป็นพื้นฐานสำคัญในการทบทวนวิสัยทัศน์และพันธกิจ รวมถึงการกำหนดแผนกลยุทธ์ของกิจการก็จำเป็นต้องใช้ข้อมูลเหล่านี้ด้วยเช่นกัน ซึ่งจะได้ศึกษาถึงรายละเอียดในบทต่อไป สำหรับในบทนี้จะกล่าวถึงความหมายของสภาพแวดล้อมทางธุรกิจ สภาพแวดล้อมภายนอกองค์การ สภาพแวดล้อมทั่วไป สภาพแวดล้อมในการดำเนินงาน สภาพแวดล้อมภายในองค์การ การปรับตัวเมื่อสภาพแวดล้อมเปลี่ยนแปลง ตามลำดับ

ความหมายของสภาพแวดล้อมทางธุรกิจ

เพื่อให้ผู้ศึกษามีความเข้าใจที่ตรงกัน ผู้เขียนจึงขออนุญาตความหมายของสภาพแวดล้อมทางธุรกิจไว้ว่า

สภาพแวดล้อมทางธุรกิจ (Business Environment) หมายถึง “ปัจจัยสำคัญที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จหรือความล้มเหลวในการดำเนินงานขององค์การธุรกิจ ทั้งปัจจัยที่ส่งผลกระทบโดยตรงและโดยอ้อม”

โดยทั่วไปแล้ว มักมีการจัดแบ่ง สภาพแวดล้อมทางธุรกิจออกเป็น 2 ประเภท คือ สภาพแวดล้อมภายนอกองค์กรและสภาพแวดล้อมภายในองค์กร ซึ่งทั้ง 2 ประเภทสามารถอธิบายรายละเอียดได้ ดังนี้

สภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร (External Environment)

สภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร หมายถึง ปัจจัยสำคัญที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จหรือความล้มเหลวในการดำเนินงานขององค์กรธุรกิจ และเป็นปัจจัยที่องค์กรธุรกิจนั้นไม่สามารถบริหารจัดการ ควบคุม ดูแล แก้ไข ปรับเปลี่ยนได้ สำหรับแนวคิดในการจัดแบ่งสภาพแวดล้อมภายนอกนั้น ได้มีผู้ทำการจัดแบ่งไว้หลากหลายแนวคิด ในที่นี้จะนำเสนอเพียงบางแนวคิดเท่านั้น ได้แก่

1. แนวคิดของ วิลเลนและฮังเกอร์ (Wheelen and Hunger)

ในปี คศ. 2000 วิลเลนและฮังเกอร์ ได้นำเสนอการจัดแบ่งสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กรไว้ในหนังสือ “Strategic Management and Business Policy” โดย วิลเลนและฮังเกอร์ ได้จัดแบ่งสภาพแวดล้อมภายนอกออกเป็น 2 ประเภท ได้แก่

1.1 สภาพแวดล้อมทางสังคม (Societal Environment) จัดแบ่งออกเป็นปัจจัยต่างๆ ดังนี้

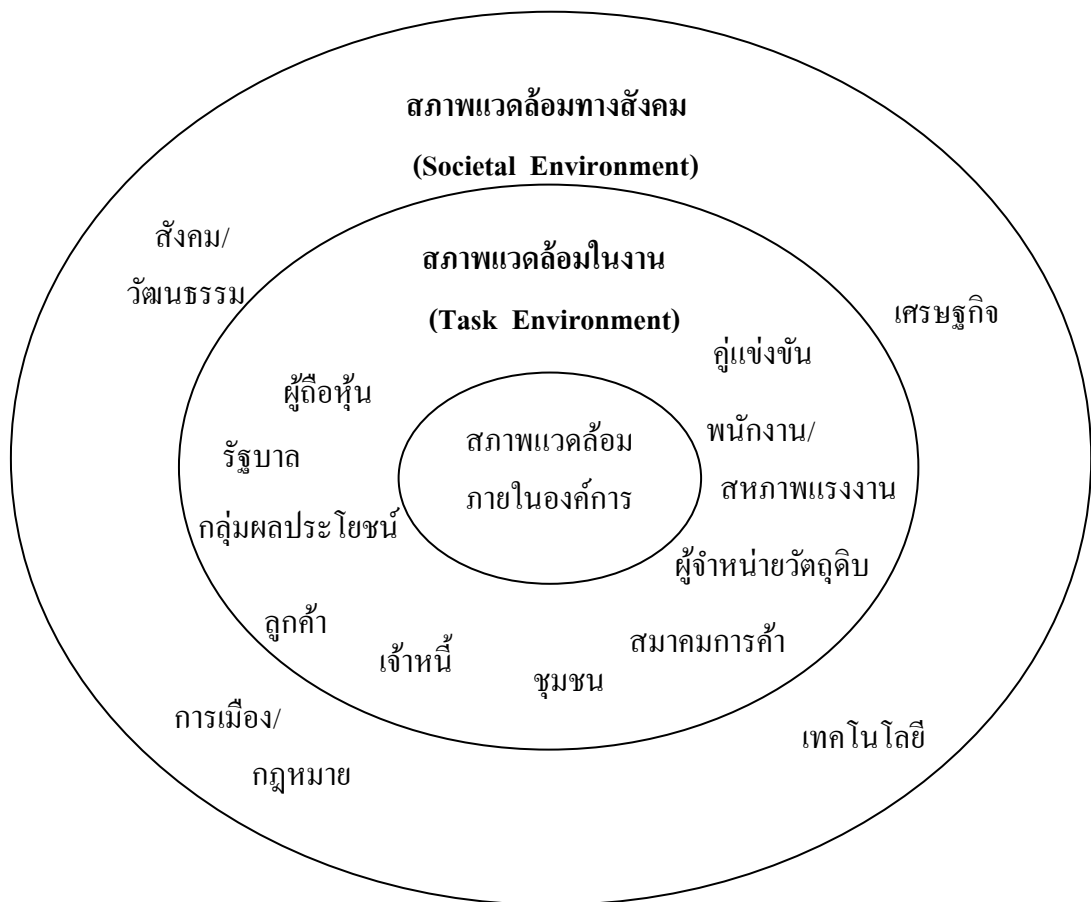
- 1.1.1 อิทธิพลด้านสังคมและวัฒนธรรม (Sociocultural Forces)
- 1.1.2 อิทธิพลด้านเทคโนโลยี (Technological Forces)
- 1.1.3 อิทธิพลด้านเศรษฐกิจ (Economic Forces)
- 1.1.4 อิทธิพลด้านการเมืองและกฎหมาย (Political-Legal Forces)

1.2. สภาพแวดล้อมในงาน (Task Environment) จัดแบ่งออกเป็นปัจจัยต่าง ๆ ดังนี้

- 1.2.1 ผู้ถือหุ้น (Shareholders)
- 1.2.2 รัฐบาล (Governments)
- 1.2.3 ผู้จำหน่ายปัจจัยการผลิต (Suppliers)
- 1.2.4 ลูกค้า (Customers)
- 1.2.5 พนักงาน/สหภาพแรงงาน (Employees/Labor Unions)
- 1.2.6 คู่แข่งขัน (Competitors)

- 1.2.7 เจ้าหนี้ (Creditors)
 1.2.8 สมาคมการค้า (Trade Associations)
 1.2.9 กลุ่มผลประโยชน์ (Special Interest Groups)
 1.2.10 ชุมชน (Communities)

สภาพแวดล้อมภายนอกของ วิลเลนและฮังเกอร์ สามารถนำเสนอได้ดังภาพที่ 3.1



ภาพที่ 3.1 ถึงสภาพแวดล้อมทางธุรกิจของวิลเลนและฮังเกอร์
 ที่มา (ดัดแปลงจาก วิลเลนและฮังเกอร์, 2000, หน้า 10)

2. แนวคิดของ ทอมป์สันและสตรีกแลนด์ (Thompson and Strickland)

ในปี คศ.2003 ทอมป์สันและสตรีกแลนด์ ได้นำเสนอการจัดแบ่งสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กรไว้ในหนังสือ “Strategic Management Concept and Cases” โดยได้จัดแบ่งสภาพแวดล้อมภายนอก ออกเป็น 2 ประเภท ได้แก่

2.1 สภาพแวดล้อมมหภาค (Macro Environment) จัดแบ่งออกเป็นปัจจัยต่างๆ ดังนี้

2.1.1 เศรษฐกิจมหภาค (The Economy at Large)

2.1.2 กฎระเบียบ (Legislation and Regulations)

2.1.3 เทคโนโลยี (Technology)

2.1.4 ค่านิยมทางสังคม และ รูปแบบการใช้ชีวิต (Societal Values and Lifestyles)

2.1.5 ประชากรศาสตร์ (Population Demographics)

2.2 สภาพแวดล้อมอุตสาหกรรม/การแข่งขัน (Immediate Industry and Competitive) จัดแบ่งออกเป็นปัจจัยต่าง ๆ ดังนี้

2.2.1 ผู้จำหน่ายปัจจัยการผลิต (Suppliers)

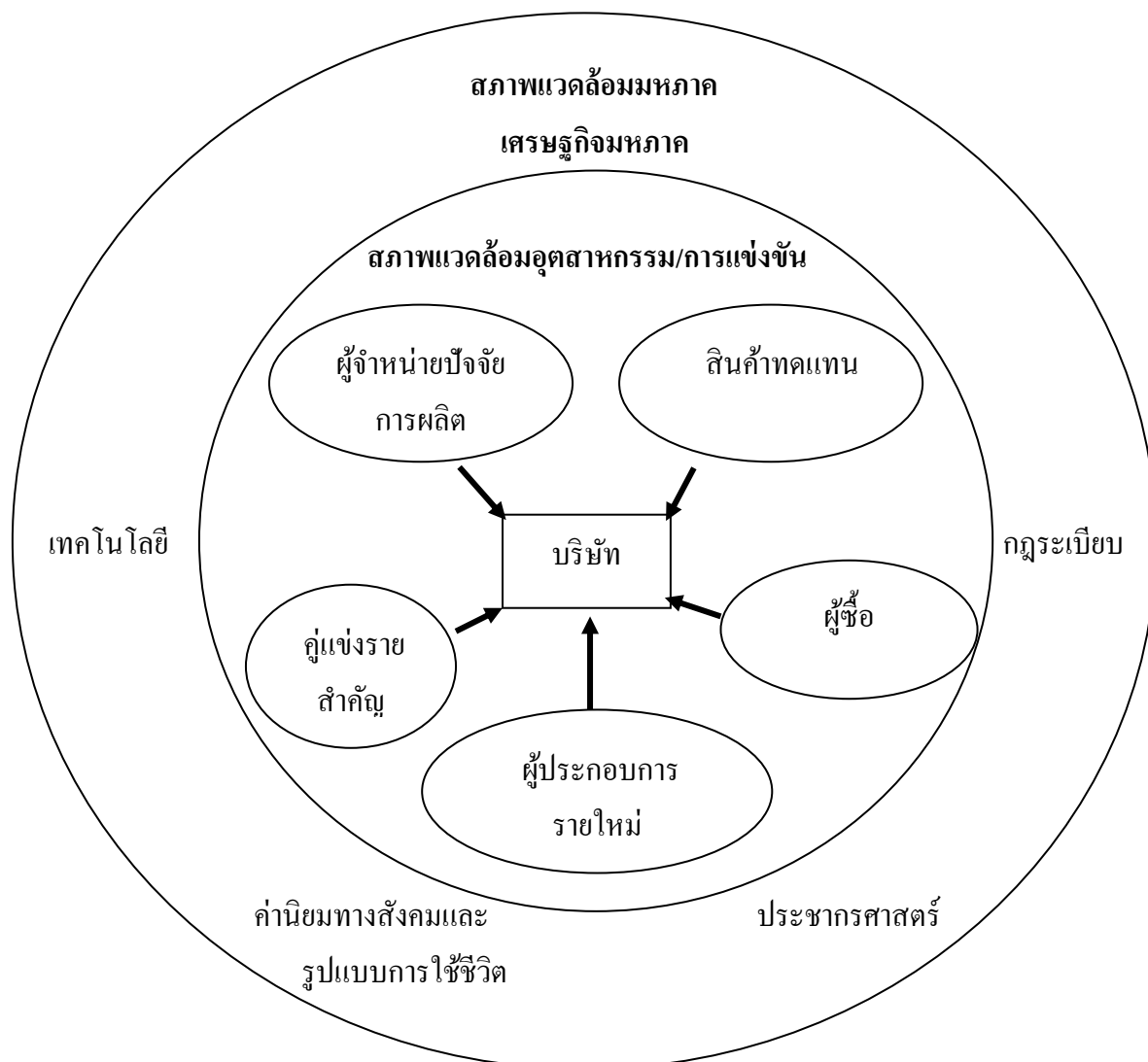
2.2.2 สินค้าทดแทน (Substitutes)

2.2.3 คู่แข่งรายสำคัญ (Rival Firms)

2.2.4 ผู้ซื้อ (Buyers)

2.2.5 ผู้ประกอบการรายใหม่ (New Entrants)

สภาพแวดล้อมภายนอกของ ทอมป์สันและสตรีกแลนด์ สามารถนำเสนอได้ดังภาพที่ 3.2



ภาพที่ 3.2 สภาพแวดล้อมภายนอกของทอมป์สันและสตรีคแลนด์
 ที่มา (ดัดแปลงจาก ทอมป์สันและสตรีคแลนด์, 2003, หน้า 74)

จากทั้งสองแนวคิดที่กล่าวมาข้างต้นเพื่อปรับให้สอดคล้องกับการประกอบธุรกิจในประเทศไทยผู้เขียนขอกำหนดการจัดแบ่งสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กรไว้ ดังนี้

สภาพแวดล้อมทั่วไป (General Environment)

สภาพแวดล้อมทั่วไป หมายถึง อิทธิพลทางด้านสังคมและวัฒนธรรม อิทธิพลจากปัจจัยทางด้านเทคโนโลยี อิทธิพลจากปัจจัยทางด้านเศรษฐกิจ อิทธิพลจากปัจจัยทางการเมือง และกฎหมายรวมถึงอิทธิพลจากปัจจัยระหว่างประเทศ ซึ่งโดยทั่วไปอิทธิพลเหล่านี้จะไม่ส่งผลกระทบต่อการค้าดำเนินงานประจำขององค์กร แต่จะส่งผลในวงกว้างในระยะยาวมากกว่าสภาพแวดล้อมทั่วไป ได้แก่

1. อิทธิพลจากปัจจัยทางด้านสังคมและวัฒนธรรม (Social and Cultural Environment)

เนื่องจากธุรกิจเป็นส่วนหนึ่งของสังคม ดังนั้นความเป็นไปของสังคมไม่ว่าจะเป็นความเจริญหรือความเสื่อมของสังคมย่อมส่งผลกระทบต่อธุรกิจด้วยเช่นกัน ส่วนวัฒนธรรมก็คือสิ่งที่มีการปลูกฝังและถ่ายทอดจากสังคมยุคหนึ่งไปยังอีกยุคหนึ่งทั้งทางด้านวัตถุและจิตใจ วัฒนธรรมจะผูกพันบุคคลในกลุ่มไว้ด้วยกันและจะมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของมนุษย์ตั้งแต่ยังเด็กจนเติบโตใหญ่ วัฒนธรรมของแต่ละประเทศย่อมจะแตกต่างกันไป ธุรกิจจึงจะต้องทำการศึกษเกี่ยวกับ ความเชื่อ ขนบธรรมเนียมประเพณี ค่านิยม ศาสนา และการถือปฏิบัติของคนในสังคม เพื่อสามารถประสานวัตถุประสงค์ของธุรกิจให้สอดคล้องกับเป็นไปตามวัฒนธรรมดังกล่าว เมื่อสิ่งแวดล้อมทางสังคมและวัฒนธรรมเปลี่ยนแปลงไป ความต้องการของบุคคลในสังคมจะเปลี่ยนแปลงไปด้วย ธุรกิจจึงต้องคาดคะเนการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้น และศึกษาผลกระทบที่จะเกิดต่อการดำเนินงาน เพื่อสามารถปรับกลยุทธ์ของธุรกิจให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงนั้น ตัวอย่างการเปลี่ยนแปลงของปัจจัยที่ต้องนำมาพิจารณา เช่น โครงสร้างของประชากร แบ่งตามเพศและอายุ ระดับ การศึกษา ค่านิยม พฤติกรรม การบริโภค การยอมรับในสิทธิของสตรี สำนักด้านสิ่งแวดล้อม ความต้องการมาตรฐานการดำรงชีพที่สูงขึ้น เป็นต้น

2. อิทธิพลจากปัจจัยทางด้านเทคโนโลยี (Technological Environment)

เทคโนโลยี เป็นสิ่งสำคัญที่จะนำไปสู่การสร้างกระบวนการแปรรูป นวัตกรรมใหม่ๆ การตัดสินใจหรือแก้ไขปัญหาต่างๆ ให้มีประสิทธิภาพ ย่อมเกี่ยวข้องกับทั้งในด้านเครื่องมือและอุปกรณ์ที่กิจการนำมาใช้ ผู้ชำนาญการ กระบวนการและระบบการทำงาน เทคโนโลยีเป็นปัจจัยที่มีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา นักกลยุทธ์หรือผู้บริหารจึงต้องพิจารณาเทคโนโลยีในประเด็นต่างๆ ที่เกี่ยวข้องทั้งในด้านการผลิตสินค้าและบริการ ด้านการพัฒนาสินค้า ด้านการจ้างงาน ด้านการเงิน

ด้านการตลาด และด้านการประมวลผลข้อมูลขององค์กร เพื่อให้องค์กรสามารถนำเทคโนโลยีมาใช้ได้อย่างเหมาะสม ตัวอย่างการเปลี่ยนแปลงของปัจจัยที่ต้องนำมาพิจารณา เช่น เทคโนโลยีการสื่อสารและโทรคมนาคม อิเล็กทรอนิกส์สำหรับผู้บริโภค นวัตกรรมในการผลิต และเทคโนโลยีด้านพลังงาน เป็นต้น

3. อิทธิพลจากปัจจัยทางด้านเศรษฐกิจ (Economic Environment)

เศรษฐกิจ เป็นปัจจัยสำคัญที่ขับเคลื่อนกระบวนการทางธุรกิจทั้งภายในองค์กรและระหว่างองค์กร การเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจย่อมส่งผลกระทบต่อองค์กรทั้งในเรื่องของการดำเนินงานทั้งภายในและภายนอกขององค์กร โดยเฉพาะอย่างยิ่งเศรษฐกิจมีผลกระทบโดยตรงต่ออำนาจซื้อของผู้บริโภคและพฤติกรรมการบริโภค ตัวอย่างการเปลี่ยนแปลงของปัจจัยที่ต้องนำมาพิจารณา เช่น อัตราการขยายตัวทางเศรษฐกิจ อัตราดอกเบี้ย อัตราเงินเฟ้อ อัตราการแลกเปลี่ยนและอัตราการออม เป็นต้น

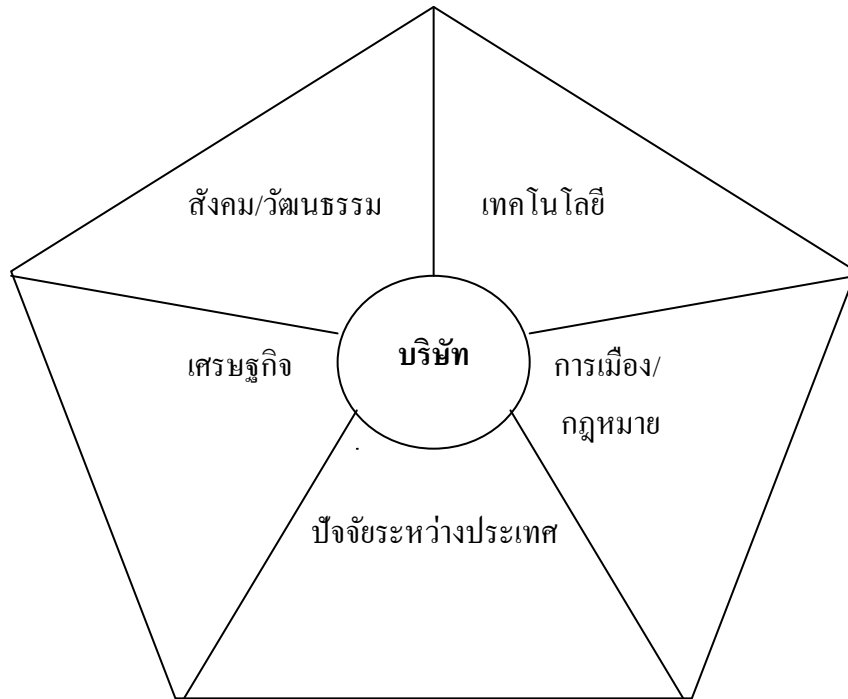
4. อิทธิพลจากปัจจัยทางการเมืองและกฎหมาย (Political and Legal Environment)

การเมืองและกฎหมาย เป็นปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการใช้และการกระจายอำนาจของรัฐผ่านข้อกำหนด ระเบียบและกระบวนการในการบังคับใช้กฎหมาย เพื่อเป็นเกณฑ์การอยู่ร่วมกันในสังคม ที่องค์กรไม่สามารถปฏิเสธการปฏิบัติตามได้ องค์กรจึงจำเป็นต้องให้ความสำคัญกับการเปลี่ยนแปลงและแนวโน้มที่จะเปลี่ยนแปลงของการเมืองและกฎหมายที่จะเกิดขึ้นเพื่อใช้ประกอบการตัดสินใจในการวางแผนกลยุทธ์เพื่อให้การดำเนินงานของกิจการสามารถบรรลุตามเป้าประสงค์ได้ ตัวอย่างการเปลี่ยนแปลงของปัจจัยที่ต้องนำมาพิจารณา เช่น ความมีเสถียรภาพของรัฐบาล การจัดเก็บภาษี การส่งเสริมการลงทุน การควบคุมทางการค้า การจ้างงานและกฎหมายแรงงาน ระเบียบและกฎเกณฑ์ในการประกอบธุรกิจระหว่างประเทศ เป็นต้น

5. อิทธิพลจากปัจจัยระหว่างประเทศ (International Environment)

ในโลกยุคปัจจุบันมีความทันสมัยทั้งในเรื่องเทคโนโลยี ด้านการติดต่อสื่อสาร และการคมนาคมขนส่ง ทำให้ผู้ประกอบการไม่ได้จำกัดกรอบการประกอบการของตนอยู่ในประเทศใดประเทศหนึ่ง แต่จะมีการประกอบการที่เชื่อมโยงไปยังนานาประเทศ นักกลยุทธ์หรือผู้บริหารจึงจำเป็นต้องศึกษาความเป็นไปของปัจจัยระหว่างประเทศมากขึ้น เพราะอาจก่อให้เกิดโอกาสที่ดี ๆ หรืออาจเป็นอุปสรรคปัญหาต่อองค์กรได้ ตัวอย่างการเปลี่ยนแปลงของปัจจัยที่ต้องนำมาพิจารณา เช่น การเปิดเสรีทางการค้า การรวมกลุ่มพันธมิตรทางเศรษฐกิจ การเติบโตของตลาดใหม่ และการใช้มาตรฐานกฎเกณฑ์ต่าง ๆ เพื่อแข่งขันทางการค้า เป็นต้น

โดยปัจจัยสภาพแวดล้อมทั่วไปทั้งห้าประการสามารถนำเสนอได้ดังภาพที่ 3.3



ภาพที่ 3.3 สภาพแวดล้อมทั่วไปของธุรกิจ

สภาพแวดล้อมในการดำเนินงาน (Operating Environment)

สภาพแวดล้อมในการดำเนินงาน หมายถึง อิทธิพลจากลูกค้า อิทธิพลจากคู่แข่ง อิทธิพลจากผู้จำหน่ายปัจจัยการผลิต อิทธิพลจากตลาดแรงงาน อิทธิพลจากกฎระเบียบ และอิทธิพลจากพันธมิตร ซึ่งโดยทั่วไปอิทธิพลเหล่านี้จะส่งผลกระทบต่อการทำงานประจำขององค์กร มีความสำคัญมาก สภาพแวดล้อมในการดำเนินงาน ได้แก่

1. ลูกค้า (Customers)

ลูกค้าหรือผู้บริโภค หมายถึง ผู้ที่ก่อให้เกิดรายได้และกำไรแก่กิจการ จึงถือเป็นปัจจัยแรกที่ธุรกิจจะต้องให้ความสำคัญ เพราะหากขาดลูกค้าไปธุรกิจก็ไม่สามารถดำรงอยู่ได้ ธุรกิจจึงต้องตอบสนองความต้องการด้านต่างๆ ของลูกค้า เพื่อให้ลูกค้าเกิดความพึงพอใจสูงสุด ซึ่งในความเป็นจริงธุรกิจต้องเข้าใจว่าความต้องการของลูกค้านั้นจะมีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ความพึงพอใจในวันนี้ จึงไม่สามารถใช้เป็นหลักประกันถึงความพึงพอใจในวันหน้าได้นักกลยุทธ์

หรือผู้บริหารธุรกิจจึงจะต้องพยายามศึกษาถึงความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น เพื่อนำไปใช้ประกอบการตัดสินใจในการวางแผนกลยุทธ์เพื่อให้การดำเนินงานของกิจการสามารถบรรลุตามเป้าประสงค์ได้

2. คู่แข่งขัน (Competitors)

คู่แข่ง หมายถึง ผู้ที่อยู่ในองค์การอื่นที่เสนอสินค้าและ/หรือบริการให้แก่ลูกค้ากลุ่มเดียวกับกิจการของเรา หรือองค์การธุรกิจอื่นที่ต้องการซื้อวัตถุดิบจากแหล่งเดียวกับกิจการของเรา โดยทั่วไปแล้วธุรกิจมักจะมีคู่แข่งมากกว่าหนึ่งราย นอกจากคู่แข่งโดยตรงแล้วธุรกิจยังจะต้องพิจารณาถึงผู้ที่มีโอกาสจะมาเป็นคู่แข่ง (Potential Competitor) และสินค้าทดแทน (Substitute Products) ด้วย เพราะคู่แข่งทุกประเภทล้วนแต่มีผลกระทบต่อความสำเร็จหรือล้มเหลวของกิจการทั้งสิ้น นักกลยุทธ์หรือผู้บริหารธุรกิจจึงต้องติดตามการดำเนินงานในด้านต่างๆ ของคู่แข่งอย่างสม่ำเสมอ เพื่อให้ทราบว่ามี การเปลี่ยนแปลงไปอย่างไรบ้าง เพื่อจะได้นำมาใช้ประกอบการวางแผนกลยุทธ์ขององค์การ ให้สามารถแข่งขันได้อย่างมีประสิทธิภาพ

3. ผู้จำหน่ายปัจจัยการผลิต (Supplier)

ผู้จำหน่ายปัจจัยการผลิต หมายถึง บุคคลหรือองค์การที่นำส่งทรัพยากรที่ธุรกิจใช้ในการผลิตสินค้าและบริการ เพื่อจำหน่ายต่อ ผู้จำหน่ายปัจจัยการผลิตมีความสำคัญ เพราะองค์การธุรกิจต้องมีแหล่งทรัพยากรอย่างต่อเนื่อง เพื่อใช้ในการผลิตสินค้าและ/หรือบริการให้กับผู้บริโภค โดยเฉพาะอย่างยิ่งในธุรกิจที่มีทรัพยากรจำกัด เช่น ธุรกิจแปรรูปเฟอร์นิเจอร์จากไม้ยางพารา ที่มีการแข่งขันในการจัดหาวัตถุดิบอย่างรุนแรงในปัจจุบัน นักกลยุทธ์หรือผู้บริหารธุรกิจจึงต้องศึกษาถึงแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นในอนาคต เพื่อนำมาใช้ประกอบการวางแผนกลยุทธ์ขององค์การ ในบางมุมมองให้ความเห็นว่าผู้จำหน่ายปัจจัยการผลิตอาจหมายถึงผู้จัดส่งทรัพยากรที่ไม่ใช่วัตถุดิบโดยตรง เช่น แหล่งเงินทุน แหล่งข้อมูล ได้ด้วยเช่นกัน

4. ตลาดแรงงาน (Labor Supply)

ตลาดแรงงาน หมายถึง สภาวะโดยรวมของผู้ที่มีความพร้อมในการให้องค์การว่าจ้างไปทำงาน เนื่องจากแรงงานเป็นปัจจัยสำคัญ เป็นกลไกขับเคลื่อนการทำงานขององค์การ ธุรกิจจึงจะต้องจัดหาแรงงานโดยว่าจ้างผู้ที่มีความรู้ความสามารถในการทำงานที่สอดคล้องกับลักษณะงานขององค์การ หากประเภทแรงงานที่ธุรกิจต้องการใช้มีอยู่เป็นจำนวนมาก ธุรกิจก็มีโอกาสในการคัดเลือกหาผู้ที่มีความสามารถสูงๆ มาเป็นบุคลากรได้ แต่หากประเภทแรงงานที่ธุรกิจต้องการใช้มีความขาดแคลนธุรกิจก็อาจประสบปัญหาในการคัดเลือกได้ นักกลยุทธ์หรือผู้บริหารธุรกิจจึงต้องศึกษาถึงแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงของตลาดแรงงานที่จะเกิดขึ้นในอนาคต เพื่อนำมาใช้ประกอบการวางแผนกลยุทธ์ขององค์การให้สามารถดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

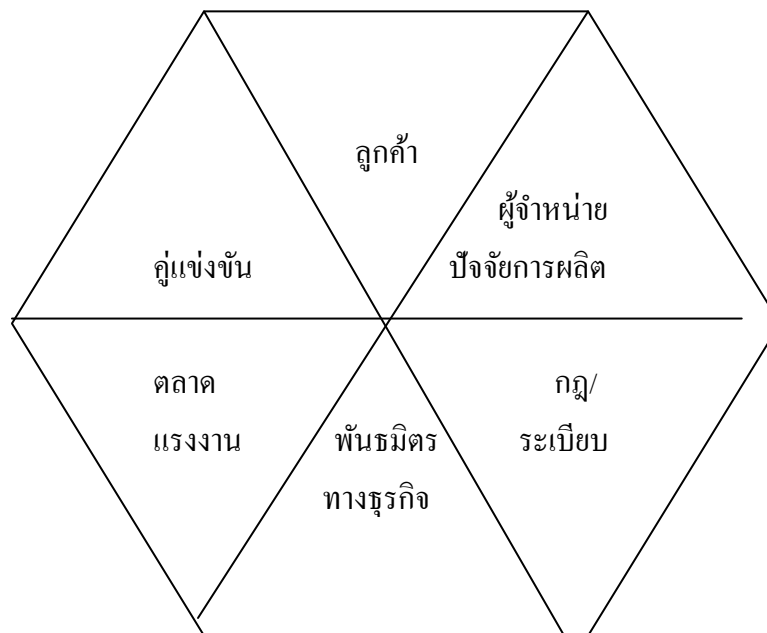
5. กฎ ระเบียบ (Regulation)

กฎ ระเบียบ หมายถึง ข้อกำหนดต่างๆ ที่ถูกกำหนดขึ้นทั้งจากหน่วยงานของภาครัฐ องค์กรส่วนท้องถิ่น และผู้ชำนาญการพิเศษ ที่เกี่ยวข้องโดยตรงกับการดำเนินงานขององค์กร แตกต่างจากสภาพแวดล้อมทั่วไปด้านกฎหมายที่จะส่งผลกระทบต่อโดยอ้อม เช่น ธุรกิจวารีบำบัด (สปา) ก็จะมี กฎ ระเบียบ ของสปาเข้ามาใช้บังคับ นักกลยุทธ์หรือผู้บริหารธุรกิจจึงต้องศึกษาถึง แนวโน้มการเปลี่ยนแปลงของกฎ ระเบียบต่างๆ ที่จะเกิดขึ้นในอนาคต เพื่อนำมาใช้ประกอบการวางแผนกลยุทธ์ขององค์กร

6. พันธมิตรทางธุรกิจ (Partnership)

พันธมิตร หมายถึง มิตรผู้มีพันธะต่อกันในการช่วยเหลือเกื้อกูลระหว่างกัน โดยพันธะที่เกิดขึ้นอาจจะเป็นพันธะที่เป็นทางการหรือไม่เป็นทางการก็ได้ พันธมิตรสามารถช่วยลดความเสี่ยง และเพิ่มพลังในการดำเนินงานขององค์กรได้ พันธมิตรในทางธุรกิจไม่จำเป็นจะต้องเป็นพันธมิตรอย่างถาวรเสมอไป องค์กรสามารถเปลี่ยนแปลงพันธมิตร ได้ตามสถานการณ์ นักกลยุทธ์หรือผู้บริหารธุรกิจ จึงต้องศึกษาถึงแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงของพันธมิตรที่จะเกิดขึ้นในอนาคต เพื่อนำมาใช้ประกอบการวางแผนกลยุทธ์ขององค์กร

ปัจจัยสภาพแวดล้อมในการดำเนินงานทั้งหกประการสามารถนำเสนอได้ดังภาพที่ 3.4



ภาพที่ 3.4 สภาพแวดล้อมในการดำเนินงานของธุรกิจ

สภาพแวดล้อมภายในองค์กร

สภาพแวดล้อมในองค์กร หมายถึง ปัจจัยสำคัญต่างๆ ที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จหรือความล้มเหลวในการดำเนินงานขององค์กรธุรกิจ และเป็นปัจจัยที่องค์กรธุรกิจนั้นสามารถบริหาร จัดการ ควบคุม ดูแล แก้ไข ปรับเปลี่ยนได้ ซึ่งประกอบด้วย เจ้าของและผู้ถือหุ้น คณะกรรมการบริหาร พนักงานหรือลูกจ้าง และวัฒนธรรมองค์กร ซึ่งสามารถอธิบายได้ ดังนี้

1. เจ้าของและผู้ถือหุ้น (Owners)

ในการประกอบการธุรกิจ เจ้าของกิจการมีอิทธิพลอย่างมากต่อการดำเนินงานของธุรกิจ เพราะเจ้าของกิจการจะเข้ามาเกี่ยวข้องในทุกรูปแบบของการดำเนินงานในองค์กร และเมื่อกิจการเจริญเติบโตขึ้น ย่อมมีความต้องการเงินทุนมากขึ้นเจ้าของกิจการจึงมักแสวงหาผู้ถือหุ้นเข้ามาลงทุนในกิจการของตนโดยอาจใช้การขายหุ้น นักกลยุทธ์หรือผู้บริหารธุรกิจจึงต้องวิเคราะห์ถึงวิธีการเลือกหาผู้ถือหุ้นที่ดีที่สุด ที่จะสนับสนุนให้องค์การ มีภาพลักษณ์ที่ดี และไม่ก่อให้เกิดปัญหากับองค์กรในอนาคต เพราะผู้ถือหุ้นคือผู้ลงทุนที่คาดหวังผลตอบแทนที่ดี ผู้ลงทุนอาจถอนเงินทุนออกไปลงทุนในกิจการอื่นเมื่อใดก็ได้

2. คณะกรรมการบริหาร (Board of Director)

โดยทั่วไปแล้วผู้ถือหุ้นของกิจการจะเลือกตั้งคณะกรรมการบริหารเป็นตัวแทนของตนเองเพื่อไปกำหนดนโยบาย แนะนำการทำงานของฝ่ายบริหารของกิจการ รวมถึงการดูแลรักษาผลประโยชน์ต่างๆ ไป คณะกรรมการบริหารมีสิทธิ์ที่จะแต่งตั้งหรือโยกย้ายผู้บริหารระดับสูงของกิจการและดูแลนโยบายหลักสำคัญๆ หรือแผนงานหลักๆ ของกิจการ คณะกรรมการมีบทบาทสำคัญที่จะออกความคิดเห็นแทนผู้ถือหุ้น ให้ความเห็นในฐานะผู้ชำนาญการในเรื่องต่างๆ และดูแลให้ผู้บริหารดำเนินการให้เหมาะสม คณะกรรมการบริหารจึงจัดได้ว่าเป็นอีกปัจจัยหนึ่งที่มีผลต่อความสำเร็จหรือล้มเหลวของกิจการ

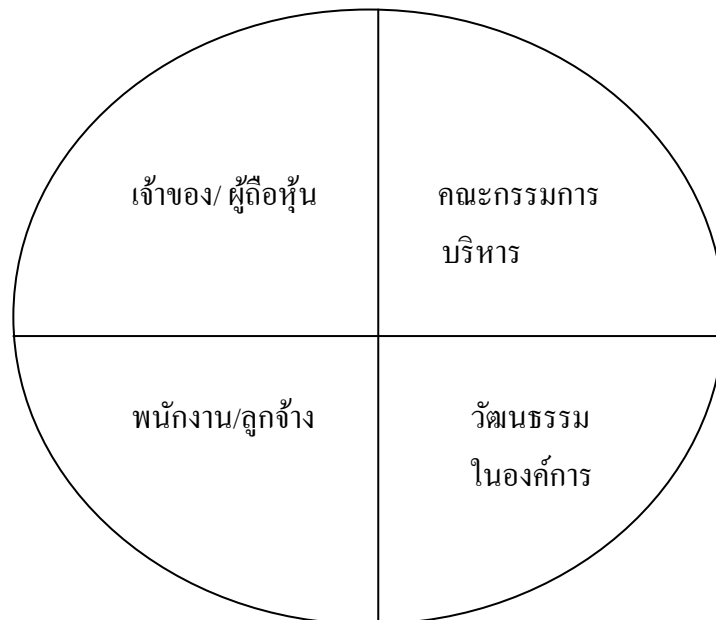
3. พนักงานหรือลูกจ้าง (Employees)

พนักงานหรือลูกจ้างเป็นผู้ได้รับการสรรหา คัดเลือก จากผู้บริหารให้เข้ามาทำงานในกิจการ ในบางครั้งลูกจ้างอาจจะเป็นเจ้าของหรือผู้ถือหุ้นด้วยก็ได้ แต่เมื่อเข้ามาในบทบาทของลูกจ้างก็มีผลต่อองค์กรในรูปแบบที่เปลี่ยนไป เพราะลูกจ้างต้องทำงานในองค์กรทุกๆ วันในหน้าที่งานที่ต่างกัน โดยลูกจ้างจะเป็นผู้ผลิตสินค้าหรือเป็นผู้ให้บริการให้ลูกค้าเกิดความประทับใจจนกลับมาใช้บริการหรือมาซื้อสินค้าซ้ำอีกทำให้้องค์การมีรายได้และมีกำไร พนักงานหรือลูกจ้างจึงมีอิทธิพลอย่างมากในการที่จะทำให้้องค์การประสบความสำเร็จได้

4. วัฒนธรรมองค์กร (Organization Culture)

วัฒนธรรมองค์กร หมายถึง สิ่งที่อยู่ใต้อองค์การถือปฏิบัติกันมาอย่างต่อเนื่อง เป็นระยะเวลานาน ในองค์กรที่มีการดำเนินกิจการมาเป็นระยะเวลานานพอสมควร จะมีการพัฒนา วัฒนธรรมของตนขึ้นทั้งในด้าน การติดต่อสื่อสาร การแต่งกาย และระเบียบแบบแผนในการ ปฏิบัติงาน ซึ่งจะเป็นปัจจัยที่เปลี่ยนแปลงได้ยากหรือต้องใช้เวลายาวนานในการเปลี่ยนแปลง ซึ่งสิ่งเหล่านี้ล้วนมีอิทธิพลอย่างยิ่งในต่อความสำเร็จขององค์กร

โดยปัจจัยสภาพแวดล้อมภายในทั้งสี่ประการสามารถนำเสนอได้ดังภาพที่ 3.5



ภาพที่ 3.5 สภาพแวดล้อมภายในของธุรกิจ

จากการจัดแบ่งสภาพแวดล้อมทางธุรกิจที่ได้กล่าวมาในข้างต้น ทำให้สามารถสรุป สภาพแวดล้อมทางธุรกิจได้ดังภาพที่ 3.6



ภาพที่ 3.6 สภาพแวดล้อมทางธุรกิจ

การปรับตัวเมื่อสภาพแวดล้อมเปลี่ยนแปลง

เนื่องจากปัจจัยสภาพแวดล้อมที่ได้กล่าวมาแล้วในข้างต้น สามารถที่จะเปลี่ยนแปลงได้ตลอดเวลา ผู้บริหารธุรกิจจึงต้องเป็นผู้ที่คอยติดตาม จัดการ แก้ไขสถานการณ์ที่เกิดขึ้น สำหรับวิธีการปรับตัวเมื่อสภาพแวดล้อมเกิดการเปลี่ยนแปลงนั้นสามารถกระทำได้หลายลักษณะ โดยผู้บริหาร

จะต้องเป็นผู้ตัดสินใจเลือกวิธีการที่ดีที่สุดสำหรับองค์กร โดยวิธีการปรับตัวขององค์กรสามารถกระทำได้ใน 3 ลักษณะ คือ

1. การปรับตัวตามสภาพแวดล้อม (Adaptation to the Environment)

เมื่อสภาพแวดล้อมเกิดการเปลี่ยนแปลงผู้บริหารเลือกที่จะใช้การปรับเปลี่ยนกิจกรรมภายในองค์กรให้เหมาะสมกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป ไม่พยายามใช้อิทธิพลไปปรับเปลี่ยนสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลง โดยวิธีการที่ใช้ในการปรับตัว จัดแบ่งได้เป็น 2 วิธี ได้แก่

1.1 การปรับเปลี่ยนโครงสร้างขององค์กร เมื่อสภาพแวดล้อมมีการเปลี่ยนแปลงไป ผู้บริหารจำเป็นต้องเร่งศึกษาความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น และปรับเปลี่ยนโครงสร้างองค์กรเพื่อให้รองรับสถานการณ์ที่เกิดขึ้นอย่างเร่งด่วน เช่น การปรับโครงสร้างการบริหาร การจัดแบ่งแผนงานขององค์กร

1.2 การคาดการณ์ล่วงหน้า เป็นวิธีรับมือกับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมที่นิยมใช้ โดยผู้บริหารจะทำการพยากรณ์ คาดการณ์สิ่งที่จะเกิดขึ้นในอนาคต แล้วจึงวางแผนเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้น โดยเฉพาะอย่างยิ่งปัจจัยด้านเศรษฐกิจ คู่แข่งขันและพฤติกรรมการบริโภคของลูกค้าเป้าหมาย

2. การใช้อิทธิพลต่อสภาพแวดล้อม (Influences on the Environment)

เมื่อสภาพแวดล้อมเกิดการเปลี่ยนแปลง ผู้บริหารเลือกที่จะใช้อิทธิพลบางอย่างไปพยายามปรับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลง โดยมีวิธีการที่ใช้ในการปรับตัว จัดแบ่งเป็น 3 วิธี ได้แก่

2.1 ใช้กิจกรรมทางการเมือง ในหลายองค์กรผู้บริหารจะพยายามใช้การรวมตัวในเป็นชมรม หรือสมาคม หรืออาศัยผู้เชี่ยวชาญให้การชี้แนะ เพื่อทำการต่อรองการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ที่เกิดขึ้น เช่น การต่อรองการบังคับใช้กฎหมายต่างๆ ที่พบได้บ่อยๆ หรือการสนับสนุนเงินให้กับพรรคการเมือง

2.2 การร่วมลงทุน ในหลายองค์กรผู้บริหารเลือกจะใช้วิธีการร่วมลงทุนเพื่อรับมือกับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมที่เกิดขึ้น เช่น ธนาคารพาณิชย์ในประเทศไทยหลายแห่งเลือกที่จะร่วมลงทุนกับธนาคารต่างชาติเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงจากวิกฤติเศรษฐกิจในปี พ.ศ. 2540

2.3 การโฆษณาและประชาสัมพันธ์ ในหลายองค์กร ผู้บริหารเลือกที่จะใช้วิธีการโฆษณาและประชาสัมพันธ์เพื่อสร้างแรงอิทธิพลต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น เช่น การโฆษณาที่มุ่งเน้นเรื่องจิตสำนึกต่อสาธารณะซึ่งเป็นวิธีที่นิยมนำมาใช้ในปัจจุบันเพราะค่านิยมของคนในสังคม

มีการเปลี่ยนแปลงไป มีการตระหนักถึงคุณค่าของสังคมโดยรวมมากขึ้น ในการโฆษณาและประชาสัมพันธ์จึงมักนำประเด็นต่างๆ ที่เกิดขึ้นในสังคมมาใช้เพื่อให้สอดคล้องกับความรู้สึกของกลุ่มลูกค้าเป้าหมายของตน

3. การเปลี่ยนขอบเขตงาน (Domain Shift)

ในหลายองค์การผู้บริหารเลือกที่จะใช้วิธีการเปลี่ยนขอบเขตการทำงาน เช่น การเปลี่ยนสินค้าใหม่ให้สอดคล้องกับพฤติกรรมของผู้บริโภค การเปลี่ยนวิธีการให้บริการ การเปลี่ยนกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย การเปลี่ยนหรือย้ายพื้นที่ในการดำเนินธุรกิจ

บทสรุป

ในการจะประกอบธุรกิจให้ประสบความสำเร็จได้นั้น ไม่ได้เกิดจากความสามารถของผู้เป็นเจ้าของธุรกิจเท่านั้นแต่เกิดจากการพึ่งพาปัจจัยหลายๆ อย่างที่เรียกว่าสภาพแวดล้อมทางธุรกิจ โดยปัจจัยเหล่านี้มีทั้งปัจจัยที่องค์การธุรกิจนั้นไม่สามารถบริหารจัดการ ควบคุม ดูแล แก้ไข ปรับเปลี่ยนได้ ที่มักเรียกว่าสภาพแวดล้อมภายนอก และ ปัจจัยที่องค์การธุรกิจนั้นสามารถบริหารจัดการ ควบคุม ดูแล แก้ไข ปรับเปลี่ยนได้ ซึ่งเรียกกันว่าสภาพแวดล้อมภายใน โดยสภาพแวดล้อมภายนอกนั้น สามารถจัดแบ่งออกได้เป็น 2 ประเภทใหญ่ ๆ คือสภาพแวดล้อมทั่วไป ได้แก่ อิทธิพลทางด้านสังคมและวัฒนธรรม อิทธิพลทางด้านเทคโนโลยี อิทธิพลทางด้านเศรษฐกิจ อิทธิพลทางการเมืองและกฎหมาย รวมถึงอิทธิพลจากปัจจัยระหว่างประเทศ ซึ่งโดยทั่วไปแล้ว อิทธิพลของปัจจัยเหล่านี้ จะไม่ส่งผลกระทบโดยตรงต่อการดำเนินงานประจำขององค์การ แต่จะมีผลต่อแนวโน้มที่สำคัญในอนาคต ส่วนสภาพแวดล้อมในการดำเนินงาน ได้แก่ ลูกค้า คู่แข่งขัน ผู้จำหน่ายปัจจัยการผลิต ตลาดแรงงาน กฎระเบียบ และพันธมิตรทางธุรกิจ อิทธิพลของปัจจัยเหล่านี้สำคัญมากเพราะจะส่งผลกระทบโดยตรงต่อการดำเนินงานประจำขององค์การ สำหรับสภาพแวดล้อมภายในนั้น ได้แก่ เจ้าของและผู้ถือหุ้น คณะกรรมการบริหาร พนักงานหรือลูกจ้าง และวัฒนธรรมขององค์การ วิธีการปรับตัวเมื่อสภาพแวดล้อมเปลี่ยนแปลงนั้น สามารถกระทำได้หลายลักษณะ ได้แก่ การปรับตัวตามสภาพแวดล้อม การใช้อิทธิพลต่อสภาพแวดล้อม และการเปลี่ยนขอบเขตงาน