

บทที่ 2

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (Environmental Analysis)

ในบทที่ผ่านมาเป็นการแนะนำแนวคิดเรื่องกลยุทธ์ (Strategy) และได้อธิบายความหมายทั่วไปของกระบวนการบริหารเชิงยุทธ์ (Strategic Management) ในบทนี้จะมุ่งประเด็นมาที่การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม ซึ่งเป็นขั้นตอนแรกในการบริหารเชิงยุทธ์ ในขั้นนี้องค์กรจะต้องทำการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม เพื่อเป็นการรวบรวมข้อมูลที่เกี่ยวข้องมาใช้สำหรับกระบวนการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์โดยเริ่มที่

- ๑ อธิบายลักษณะของการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม
- ๒ ค้นหาสาเหตุที่องค์กรพุ่งทะและอุทิศทรัพยากรในด้านต่างๆ เพื่อการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม
- ๓ ชี้ให้เห็นความแตกต่างของสภาพแวดล้อมระดับต่างๆ ซึ่งได้แก่
 - ◆ สภาพแวดล้อมทั่วไป (General Environment)
 - ◆ สภาพแวดล้อมทางธุรกิจ (Business Environment)
 - ◆ สภาพแวดล้อมภายในองค์กร (Internal Environment)

ต่อจากนั้นจึงทำการวิเคราะห์ SWOT (SWOT Analysis) และตรวจสอบปัญหาต่างๆ ที่เกิดจากการบริหารงาน ปัญหาความยุ่งยากต่างๆ ที่ผู้บริหารเผชิญอยู่ในขณะที่กำลังดำเนินงาน หรือขณะวางแผนเพื่อดำเนินงาน

คำนิยามและหลักการ (Definition and Rationale)

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม เป็นกระบวนการที่จะสะท้อนให้เห็นองค์ประกอบต่างๆ ที่เป็นสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์กร โดยชี้ให้เห็นถึง

- 1) ข้อดี ข้อเด่นหรือจุดแข็ง (Strengths) ขององค์กรนั้นๆ

- 2) ข้อเสีย ข้อด้อยหรือจุดอ่อน (Weaknesses) ขององค์การนั้นๆ
 - 3) โอกาสต่างๆ ที่องค์การจะใช้ดำเนินงาน (Opportunities)
 - 4) อุปสรรค (Threats) สิ่งที่เกิดขวางหรือสกัดกั้นการดำเนินงานขององค์การ
- ดังนั้นคำว่า สภาพแวดล้อมขององค์การ (Organizational Environment) จึงหมายถึง "กลุ่มพลังต่างๆ ซึ่งมาจากทั้งภายในและนอกองค์การ มีอิทธิพลหรือผลกระทบต่อการดำเนินงานขององค์การนั้นๆ"

ถ้าองค์การเป็นระบบปิด ไม่ต้องอาศัยปัจจัยภายนอกเข้ามาช่วยสนับสนุนการดำเนินงานสภาพแวดล้อมภายนอกก็จะไม่มีความสำคัญแต่อย่างใด แต่ความเป็นจริงแล้ว องค์การเป็นระบบเปิด การดำเนินงานของทุกองค์การจึงได้รับผลกระทบจากองค์ประกอบที่เป็นสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอก ความสำเร็จหรือความล้มเหลวขององค์การนั้นขึ้นอยู่กับว่าผู้บริหารมีความสามารถในการวิเคราะห์และประเมินผลสภาพแวดล้อมใกล้เคียงความเป็นจริงมากน้อยเพียงใด หากข้อมูลที่ได้รับจากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมถูกต้อง เทียบตรงสมบูรณ์ หรือมีความคลาดเคลื่อนน้อย การตัดสินใจในการดำเนินกิจการก็มีโอกาสผิดพลาดน้อยลง และโอกาสที่จะประสบความสำเร็จก็มีมากขึ้น

ในองค์การใหญ่ๆ หลายองค์การจำเป็นต้องอาศัยข้อมูลทางเศรษฐกิจและการเมืองมาพิจารณาประกอบการตัดสินใจ CEO ขององค์การเหล่านั้นจะสามารถตัดสินใจได้ดีมากน้อยเพียงใด ภายใต้สภาพแวดล้อมทางการแข่งขันหรือในแวดวงธุรกิจหรืออุตสาหกรรมนั้นๆ ก็โดยความช่วยเหลือของบุคลากรผู้เชี่ยวชาญในหน่วยงานต่างๆ เช่น ฝ่ายการตลาด ฝ่ายวิจัยและพัฒนา ฝ่ายพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ หรือฝ่ายผลิต เป็นต้น ทั้งนี้เพราะบุคลากรภายใน เช่น นักวางแผน นักวิเคราะห์ทางการเงิน นักบริหารงานบุคคล เป็นผู้กลงไปปฏิบัติงานจริง มักจะรู้จักเทคนิคและวิธีการใหม่ๆ ในการทำงาน ซึ่งถือได้ว่าเป็นระดับมืออาชีพ จะมีส่วนในการปรับเปลี่ยนและพัฒนากระบวนการทำงานให้มีประสิทธิภาพสูงยิ่งขึ้น

เพื่อความชัดเจนยิ่งขึ้นอาจกล่าวได้ว่า บุคลากรทั้งหมดภายในองค์การมีส่วนช่วยในการวิเคราะห์และให้ข้อมูลเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมแก่ผู้บริหาร ดังนั้น ผู้บริหารควรจะรู้ว่าบุคลากรจากหน่วยงานไหนสามารถให้ข้อมูลด้านใดได้บ้าง และข้อมูลใดมีความจำเป็นสำหรับหน่วยงานใด ทั้งนี้เพื่อให้การนำข้อมูลไปใช้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์การ

ข้อมูลจากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมจะปั่งซีถึง

- ๑ เหตุการณ์สำคัญต่างๆ ที่เกิดขึ้นแล้วในอดีต (Critical Issues)
- ๑ เหตุการณ์ปัจจุบัน (Current Emerging Issues)
- ๑ แนวโน้มของเหตุการณ์ในอนาคต (Future Conditions)

การที่ได้ทราบรายละเอียดของข้อมูลเกี่ยวกับเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นแล้วในอดีต เหตุการณ์ซึ่งกำลังดำเนินอยู่ในปัจจุบัน และแนวโน้มความน่าจะเป็นในอนาคต ทำให้ผู้บริหารทำการตัดสินใจโดยอาศัยหลักการเชิงเหตุผล พิจารณาแนวทางต่างๆ ตามข้อมูลที่ได้รับประกอบกับวิจารณ์ญาณและประสบการณ์ของผู้บริหารเอง การกระทำดังกล่าวจะช่วยลดอัตราเสี่ยงลงได้และช่วยสนับสนุนโอกาสในการประสบความสำเร็จมากขึ้น

โครงสร้างพื้นฐานของสภาพแวดล้อม (Basic Structures of Environments)

เพื่อสะดวกต่อการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม ผู้บริหารจะต้องทำความเข้าใจกับโครงสร้างพื้นฐานของสภาพแวดล้อมก่อน นักวิเคราะห์หลายท่านได้แบ่งสภาพแวดล้อมออกเป็น 3 ระดับคือ

- 1) สภาพแวดล้อมทั่วไป (General Environment)
- 2) สภาพแวดล้อมเชิงการแข่งขัน (Competitive, Task, Business, Operating Environment)
- 3) สภาพแวดล้อมภายในองค์กร (Internal Environment)

ต่อไปนี้จะกล่าวถึงสภาพแวดล้อมแต่ละระดับ พร้อมทั้งความสำคัญที่มีต่อการบริหารกิจการขององค์กรต่างๆ

สภาพแวดล้อมภายนอก : บ่งบอกถึงโอกาสและอุปสรรค (The External Environment : Identifying Opportunities and Threats)

มีสิ่งท้าทายมากมายจากภายนอกองค์กรที่ผู้บริหารต้องเผชิญ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก (External Environment Analysis) อย่างละเอียด รอบคอบด้วยข้อมูลที่ถูกต้องจะช่วยผู้บริหารในด้าน

๑ ปบงอกถึงโอกาส (Opportunities) และอุปสรรค (Threats) ที่สำคัญขององค์การ

๑ ได้ข้อมูลที่สำคัญในการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ (Strategic Decision Making)

๑ กระตุ้นให้เกิดความคิดเชิงกลยุทธ์ภายในองค์การ

ดังนั้นองค์การที่มุ่งหวังความสำเร็จจึงควรติดตามแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมภายนอกอย่างใกล้ชิด และทำการประเมินผลการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นภายในอุตสาหกรรมที่เราเกี่ยวข้องอยู่อย่างต่อเนื่อง

การรับและนำข้อมูลจากสภาพแวดล้อมมาใช้ประโยชน์ (Obtaining an Environmental Information)

เพื่อการตัดสินใจที่มีประสิทธิภาพแล้ว ผู้บริหารจะต้องทำความเข้าใจกับสภาพแวดล้อมภายนอกที่เข้ามามีส่วนเกี่ยวข้องกับการดำเนินงานของกิจการ ทั้งนี้หมายความว่า จะต้องมีการตรวจสอบสถานการณ์ต่างๆ ที่เกิดขึ้นและทำการวิเคราะห์แนวโน้มสถานการณ์นั้นๆ ในอนาคตด้วย เช่น ทำการวิเคราะห์ในเรื่องของการกระทำหรือปฏิกิริยาโต้ตอบของผู้แข่งขันรายสำคัญ พร้อมทั้งพยายามทำความเข้าใจถึงเจตนารมณ์ที่แท้จริงของเขาด้วย เป็นต้น ในส่วนที่เกี่ยวกับการรับและนำข้อมูลจากสภาพแวดล้อมมาใช้ประโยชน์ทางการบริหารเพื่อการพยากรณ์สิ่งต่างๆ ในที่นี้ขอแยกกล่าวเป็น 2 ส่วน คือ

1) การตรวจสอบสภาพแวดล้อม (Environmental Scanning)

2) ข้อมูลเกี่ยวกับคู่แข่ง (Competitor Information)

□ การตรวจสอบ (Scanning)

กิจกรรมทางการตรวจสอบ (Scanning Activities) คือการเข้าไปทำการสำรวจตรวจสอบและทำการประเมินผลข้อมูลข่าวสารจากสภาพแวดล้อมภายนอก แล้วนำข้อมูลดังกล่าวไปให้แก่ผู้บริหารที่เกี่ยวข้องภายในองค์การ เนื่องจากการตรวจสอบ (Scanning) เป็นกระบวนการที่องค์การจะต้องเสียค่าใช้จ่ายและเสียเวลามาก องค์การจึงควรจะต้องจำกัดวงแคบเข้าไปตรวจสอบเฉพาะสิ่งที่มีแนวโน้มว่าจะมีอิทธิพลหรือมีผลกระทบต่อตลาดผลิตภัณฑ์ขององค์การทั้งในปัจจุบันและในอนาคต วิธีการที่นิยมสำรวจแนวโน้มของ

สถานการณ์ที่เฉพาะเจาะจงที่มีอิทธิพลต่อการดำเนินงานของกิจการ ตัวอย่างเช่น บริษัทที่อยู่ในอุตสาหกรรมผลิตอาหารเด็ก จะทำการสำรวจข้อมูลอย่างกว้างๆ เกี่ยวกับลักษณะประชากรศาสตร์ (Demographic) ในเรื่อง

- ◎ ระดับรายได้ของประชากร (Income Levels)
- ◎ การเปลี่ยนแปลงทำเลที่อยู่หรือที่ทำงาน (Population Migration)
- ◎ อัตราการเกิดของประชากร (Birth Rates)
- ◎ ข้อมูลอื่นๆ ที่สัมพันธ์กับปริมาณเพิ่มขึ้นหรือลดลงของประชากรในท้องถิ่นอื่น ๆ เป็นต้น

ในการตรวจสอบสภาพแวดล้อมดังกล่าวมาแล้วนั้น องค์การอาจมอบหมายให้เป็นหน้าที่ของหน่วยงานใดหน่วยงานหนึ่ง หรืออาจมอบหมายให้ผู้บริหารของทุกหน่วยงานทุกระดับในองค์การมีหน้าที่รับผิดชอบร่วมกันก็ได้ เพื่อเป็นการรักษาขีดความสามารถในการแข่งขัน องค์การอาจต้องทำการสำรวจในเรื่องสถานการณ์ที่สำคัญๆ ที่เกิดขึ้น และกระแสการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ในยุคโลกาภิวัตน์ด้วย เพื่อความเข้าใจยิ่งขึ้นเกี่ยวกับการตรวจสอบข้อมูลจากสภาพแวดล้อมภายนอก ขอยกตัวอย่างองค์การต่างๆ ในประเทศสหรัฐอเมริกาและประเทศญี่ปุ่นประกอบความเข้าใจ ดังนี้

ประมาณสองทศวรรษที่ผ่านมา (1980 - 1998) ในประเทศสหรัฐอเมริกา องค์การทั้งในภาครัฐและภาคเอกชนมีความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีในลักษณะที่ตกตอยในเรื่อง

- ◎ การประดิษฐ์คิดค้น (Inventions)
 - ◎ การปรับปรุงกระบวนการผลิต (Improvement in Manufacturing Process)
 - ◎ นวัตกรรมที่เกิดจากการคิดค้น ดัดแปลงในการประกอบสินค้า
- นอกจากนี้ยังเป็นเรื่องความไม่ตื่นตัวหรือความล่าช้าในด้าน
- ◎ การส่งนักวิจัย วิศวกร ช่างเทคนิค ไปร่วมประชุมนานาชาติหรือไปชมนิทรรศการต่างๆ
 - ◎ การเยี่ยมชมกิจการของคู่แข่งระดับโลก
 - ◎ การรวบรวมข้อมูลจากนานาชาติอย่างมีระบบ
 - ◎ การตรวจสอบข่าวสารจากสื่อชนิดต่างๆ ของประเทศอื่นๆ ทั่วโลก

ส่วนประเทศญี่ปุ่นได้ให้ความสนใจอย่างยิ่งต่อการตรวจสอบข้อมูลข่าวสารจากสภาพแวดล้อมภายนอก จะเห็นได้จาก

- ◎ มีการส่งทีมนักวิจัยไปเยี่ยมชมผลงานวิจัยในห้องทดลองทั้งในยุโรปและสหรัฐอเมริกา
 - ◎ สนใจต่อการประชุมนานาชาติและนิทรรศการต่างๆ ตลอดจนการตรวจสอบอย่างระมัดระวังเกี่ยวกับข้อมูลข่าวสารทั่วโลก
 - ◎ สนใจพัฒนาการด้านต่างๆ ในมหาวิทยาลัย และในห้องทดลองในสหรัฐอเมริกา ตลอดจนติดตามผลอย่างใกล้ชิด
 - ◎ รวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับเทคโนโลยีจากทั่วโลกโดยผ่านตัวแทนของรัฐ แล้วนำมาให้กับอุตสาหกรรมต่างๆ ภายในประเทศใช้ประโยชน์
- ที่กล่าวมานี้เป็นตัวอย่างของการตรวจสอบสภาพแวดล้อมภายนอก

□ การรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับคู่แข่ง (Gathering Intelligence about Competitors)

การตรวจสอบการเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมภายนอกอย่างสม่ำเสมอ จะช่วยให้ผู้บริหารสามารถกำหนดจุดยืนของกิจการได้ในระยะยาว ส่วนในระยะสั้นและในระยะกลางก็สามารถที่จะคาดการณ์พฤติกรรมของคู่แข่งในปัจจุบันและคู่แข่งชั้นรายใหม่ที่มีศักยภาพสูงได้ด้วย ทั้งนี้เพราะข้อมูลเกี่ยวกับภาวะการแข่งขันในอุตสาหกรรมต่างๆ จะเป็นตัวช่วยให้ผู้บริหารสามารถสร้างกลยุทธ์ที่เหมาะสมขึ้นมา เพื่อใช้ต่อต้านและป้องกันปฏิกิริยาจากคู่แข่งชั้นรายสำคัญได้ กิจการต่างๆ ต้องทำหน้าที่เก็บข้อมูลเกี่ยวกับคู่แข่ง โดยตรวจสอบปัจจัยหลายๆ ด้านอย่างมีระบบ รวมทั้งการวางแผนเพื่อแนะนำผลิตภัณฑ์ใหม่เข้าสู่ตลาด การเพิ่มกำลังการผลิต ศึกษาโครงสร้างของต้นทุน แผนการจูงใจนักบริหารและระบบการจ่ายค่าตอบแทน ตลอดจนตำแหน่งทางการเงินของกิจการ

จากข้อมูลที่ได้รับสู่การพยากรณ์ (From Information Acquisition to Forecasting)

ข้อมูลที่ได้ทั้งจากการตรวจสอบสภาพแวดล้อมภายนอก และการเก็บรวบรวมจากคู่แข่งชั้น ผู้บริหารสามารถนำมาใช้ในการพยากรณ์สิ่งต่างๆ ที่จะเกิดขึ้นในอนาคตได้ ในที่นี้หมายถึงการพยากรณ์นั้นเป็นเรื่องเกี่ยวกับการคาดการณ์ถึงความน่าจะเป็นอย่างกว้างๆ เช่น รายได้ประชาชาติในปีหน้าจะเพิ่มขึ้นหรือลดลงและเชื่อมโยงเข้าไปสู่สิ่งที่

แคบกว่า เช่น ยอดขายสินค้าหรือบริการของกิจการซึ่งเจาะจงลงไปทีละเขตใดเขตหนึ่ง เป็นต้น ในเรื่องของการพยากรณ์ที่เกี่ยวกับสภาพเศรษฐกิจ ผู้บริหารอาจจำเป็นต้องคาดการณ์ถึงการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นในระยะยาว (Long-term Changes) กับภาพรวมทางเศรษฐกิจภายในประเทศและภาพรวมทางเศรษฐกิจโลก ส่วนการเปลี่ยนแปลงทางสังคมก็อาจเกิดขึ้นในทำนองเดียวกัน

นอกจากที่กล่าวมาแล้ว ผู้บริหารยังจำเป็นต้องพยากรณ์สิ่งต่างๆ ในวงแคบลงไปอีกเช่น

- ๑ สิ่งที่ลูกค้าชอบ (Customer Preferences)
- ๑ อุปสงค์ในตัวสินค้าหรือบริการที่กิจการมีอยู่และที่กำลังนำเสนอให้กับตลาดในอนาคต
- ๑ แหล่งวัตถุดิบและราคา
- ๑ ผลกระทบที่เกิดจากการพัฒนาและการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี

การพยากรณ์เกี่ยวกับสภาพแวดล้อม จะเป็นข้อมูลที่มีคุณค่าและมีประโยชน์ช่วยให้เข้าใจถึงการเปลี่ยนแปลงที่กำลังเกิดขึ้น อันมีผลกระทบต่อองค์การในหลายๆ ด้าน หากผู้บริหารไม่ทราบหรือไม่เข้าใจก็จะเป็นการยากที่จะปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ให้สอดคล้องได้