

ส่วนที่ 2

- การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทางธุรกิจระหว่างประเทศ
- การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน
- การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก

บทที่ 3

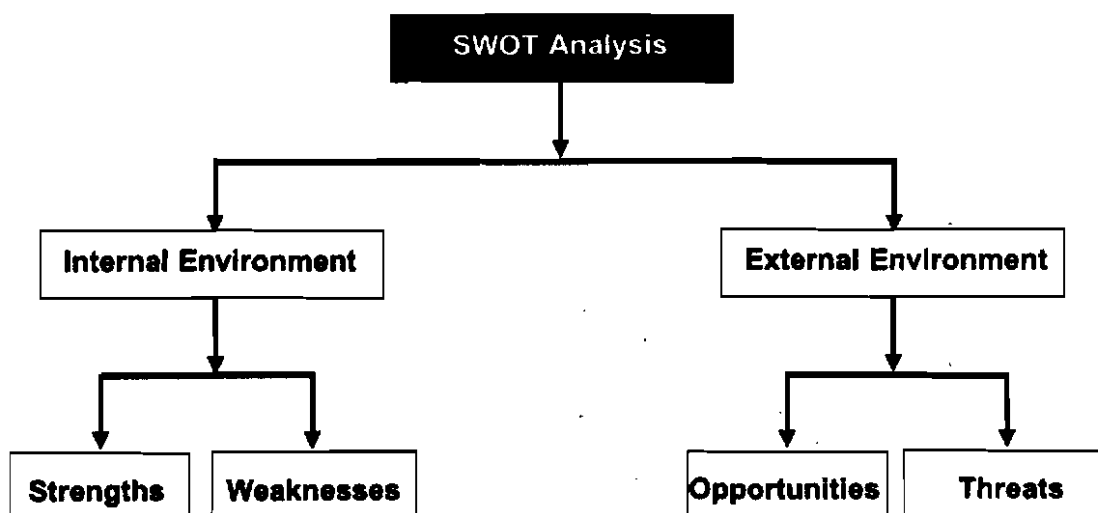
การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทางธุรกิจระหว่างประเทศ

ขอบเขตของเนื้อหาเพื่อศึกษา

สภาพแวดล้อมทางธุรกิจระหว่างประเทศ โดยภาพรวม

สภาพแวดล้อม มีอิทธิพลต่อการดำเนินธุรกิจระหว่างประเทศเป็นอย่างมาก การดำเนินธุรกิจระหว่างประเทศในปัจจุบัน ย่อมได้รับผลกระทบจากสภาพแวดล้อมไม่ทางตรงก็ทางอ้อม ทั้งนี้เพราะธุรกิจไม่สามารถตั้งอยู่โดดเดี่ยว โดยปราศจากสิ่งแวดล้อมที่มาเกี่ยวข้อง ดังนั้นธุรกิจใดได้มีการศึกษาสภาพแวดล้อมได้มากเพียงใด ก็ย่อมได้เปรียบในการแข่งขันมากเท่านั้น ดังคำกล่าวที่ว่า “รู้เขา รู้เรา รบร้อยครั้ง ก็ชนะทั้งร้อยครั้ง”

การศึกษาสภาพแวดล้อมทางธุรกิจ เป็นการศึกษาทั้งสภาพแวดล้อมภายในองค์กร (Internal Environment) และการศึกษาสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร (External Environment) หรือก็คือการวิเคราะห์ SWOT (SWOT Analysis) นั่นเอง ดังรูป



ภาพที่ 4 การวิเคราะห์ สภาพแวดล้อมภายนอกและภายใน

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน (Internal Environment) เป็นการสำรวจทรัพยากรภายในองค์กรในด้านต่างๆ ได้แก่ ทางด้านการเงิน การบัญชี การตลาด ช่องทางการจัดจำหน่าย การผลิต และการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ว่ามีส่วนไหนบ้าง ที่เป็นจุดแข็ง (Strengths) และส่วนไหนบ้างที่เป็นจุดอ่อน (Weaknesses) แต่ละฝ่ายภายในองค์กรต่างมีจุดอ่อน จุดแข็งแตกต่างกัน ถ้าผู้บริหารไม่สามารถรู้จุดแข็ง ขององค์กรที่ตนเองบริหารอยู่ ก็ไม่สามารถใช้โอกาสที่จะเกิดขึ้นจากจุดแข็ง ของบริษัทเพื่อก่อให้เกิดผลสำเร็จได้ และถ้าผู้บริหารไม่วิเคราะห์ถึงจุดอ่อน ขององค์กรอย่างสม่ำเสมอ จะทำให้ไม่สามารถเผชิญกับปัญหาที่เกิดขึ้นได้ทันเวลาที่เช่นเดียวกัน

การศึกษาสภาพแวดล้อมภายนอก (External Environment) สภาพแวดล้อมภายนอก เป็นปัจจัยที่ยากต่อการควบคุม และมีความแตกต่างกันในแต่ละประเทศ จำเป็นที่ผู้บริหาร พึงระมัดระวังก่อนจะตัดสินใจเข้าไปดำเนินการธุรกิจในประเทศนั้นๆ การศึกษาสภาพแวดล้อมภายนอก ได้แก่การวิเคราะห์โอกาส (Opportunities) ที่จะเป็นข้อได้เปรียบจากสิ่งแวดล้อมภายนอกองค์กร ซึ่งประกอบด้วย วัฒนธรรมและสังคม เศรษฐกิจ การเมืองและเทคโนโลยี ฯลฯ และการวิเคราะห์อุปสรรค (Threats) ต่างๆ จากภายนอกองค์กร เช่น สิ่งถูกคุกคามจากผู้เข้ามาแข่งขันรายใหม่ การที่ลูกค้าปรับเปลี่ยนไปใช้สิ่งทดแทนที่มีราคาถูกกว่า ผลกระทบจากนโยบายของรัฐบาลที่ไม่เอื้ออำนวย และอำนาจการต่อรองของผู้จัดหาวัตถุดิบ เหล่านี้เป็นต้น

ผลดีหรือข้อได้เปรียบจากการศึกษาวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน และภายนอก

1. สามารถวางแผนรับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงในอนาคตได้ทันเวลาที่
2. สามารถกำหนดนโยบายเพื่อ ปรับปรุง พัฒนาออกแบบผลิตภัณฑ์ ให้สอดคล้องกับความต้องการของผู้บริโภคที่จะเปลี่ยนแปลงไป
3. ช่วยลดความเสี่ยงที่อาจจะเกิดกับธุรกิจ เนื่องจากได้มีการวางแผนเตรียมรับการเปลี่ยนแปลงไว้ล่วงหน้า

บทสรุป

สภาพแวดล้อม หมายถึงปัจจัยต่างๆ ที่มีอิทธิพลต่อการดำเนินธุรกิจระหว่างประเทศ ประกอบด้วยสภาพแวดล้อมภายในองค์กร (Internal Environment) และสภาพแวดล้อม

ภายนอกองค์กร (External Environment) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในองค์กร ก็คือการวิเคราะห์ จุดแข็ง (Strengths) และจุดอ่อน (Weaknesses) ส่วนการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกองค์กรก็คือการวิเคราะห์ โอกาส (Opportunities) และอุปสรรค (Threats) ข้อได้เปรียบของธุรกิจจากการศึกษาวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอก (1) สามารถวางแผนรับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงในอนาคตได้ทันทั่วทั้งที่ (2) สามารถกำหนดนโยบายเพื่อ ปรับปรุง พัฒนาออกแบบผลิตภัณฑ์ ให้สอดคล้องกับความต้องการของผู้บริโภคที่จะเปลี่ยนแปลงไป และ (3) ช่วยลดความเสี่ยงที่อาจจะเกิดกับธุรกิจ เนื่องจากได้มีการวางแผนเตรียมรับการ

คำถามท้ายบท

1. สภาพแวดล้อมทางธุรกิจ หมายถึงอะไร ประกอบด้วยสภาพแวดล้อมด้านใดบ้าง จงอธิบาย
2. ทำไมผู้ประกอบการธุรกิจระหว่างประเทศ จึงต้องศึกษาสภาพแวดล้อมทางธุรกิจ มีข้อได้เปรียบหรือมีผลดีต่อการทำธุรกิจระหว่างประเทศอย่างไรบ้าง จงอธิบาย

บทที่ 4

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน

ขอบเขตของเนื้อหาเพื่อศึกษา

1. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน
2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน

4.1 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน (Internal Environment Analysis)

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในขององค์กร เป็นการวิเคราะห์ดูสิ่งที่เป็นทรัพยากรของธุรกิจ ภายในองค์กร ว่ามีส่วนไหนบ้างเป็นจุดอ่อน (Weakness) และมีส่วนไหนบ้างที่จะเป็นจุดแข็ง (Strengths) ปัจจัยต่างๆ ภายในองค์กรที่ธุรกิจจะต้องตรวจสอบได้แก่ ปัจจัยทางด้านการเงิน/บัญชี การตลาด การผลิต การบริหารจัดการ การบริหารทรัพยากรมนุษย์ ฯลฯ ซึ่งแต่ละฝ่ายภายในองค์กร ต่างมีจุดอ่อน จุดแข็งแตกต่างกันไป ได้แก่

4.1.1 ปัจจัยทางด้านการเงินและบัญชี องค์กรที่สามารถแข่งขันได้ในระยะยาวจะต้องมีจุดแข็งในด้านการเงินและบัญชี ต่างๆ ดังนี้

- มีความแข็งแกร่งมั่นคงทางด้านการเงิน
- มีต้นทุนของเงินทุนต่ำ เมื่อเทียบกับ คู่แข่งขันในธุรกิจเดียวกัน
- มีการวางแผนด้านการเงิน ด้านเงินทุนหมุนเวียน ตลอดจนการจัดทำ

งบประมาณที่มีคุณภาพ

- มีความสัมพันธ์ที่ดีกับเจ้าของบริษัท และผู้ถือหุ้นเป็นอย่างดี
- มีความได้เปรียบทางด้านภาษี เช่นอาจได้รับการยกเว้นภาษี จากการสั่งเข้าเครื่องจักร หรือได้รับการยกเว้นภาษีจากคณะกรรมการส่งเสริมการลงทุน เป็นต้น

4.1.2 ปัจจัยทางด้านการตลาด/การจัดจำหน่าย ซึ่งถ้าหากธุรกิจใดมีจุดแข็งทางด้านการตลาด ทำให้มีความได้เปรียบในการที่จะออกผลิตภัณฑ์ใหม่สู่ตลาด และยังสามารถรักษาส่วนแบ่งตลาดของสายผลิตภัณฑ์เดิมไว้ได้ จุดแข็งทางด้านการตลาดสามารถพิจารณาได้จาก

- ความเป็นผู้นำด้านคุณภาพของผลิตภัณฑ์
- ความเป็นผู้นำด้านราคา ที่จะทำให้คู่แข่งโดยเฉพาะบริษัทเล็กๆ ไม่สามารถเข้ามาแข่งขันได้

- ความมีประสิทธิภาพด้านการจัดจำหน่าย ช่องทางการจัดจำหน่าย และการครอบคลุมพื้นที่

- ความมีประสิทธิภาพของการบรรจุหีบห่อ
- ความมีประสิทธิภาพด้านการส่งเสริมการขาย
- ความมีประสิทธิภาพของบริการหลังการขาย

4.1.3 ปัจจัยด้านการผลิต ความได้เปรียบในด้านการผลิต โดยพิจารณาจาก

- มีต้นทุนการผลิตต่ำกว่าคู่แข่ง
- มีความประหยัดจากขนาดของการผลิต
- มีกำลังการผลิตเพียงพอตอบสนองความต้องการของตลาด
- มีเครื่องมือและเครื่องจักรที่มีประสิทธิภาพและทันสมัย
- มีระบบการควบคุมสินค้าคงคลังที่มีประสิทธิภาพ ที่สามารถลดต้นทุนได้
- มีความสามารถจัดส่งให้ทันเวลา

4.1.4 ปัจจัยด้านองค์การ และการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ความได้เปรียบสามารถ พิจารณาได้จาก

- ผู้นำมีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล และมีความสามารถปรับตัว
- พนักงานมีความรู้ความสามารถ และมีประสิทธิภาพ
- มีการจัดฝึกอบรม และการพัฒนาเพื่อเพิ่มพูนทักษะ ของพนักงานอย่างสม่ำเสมอ

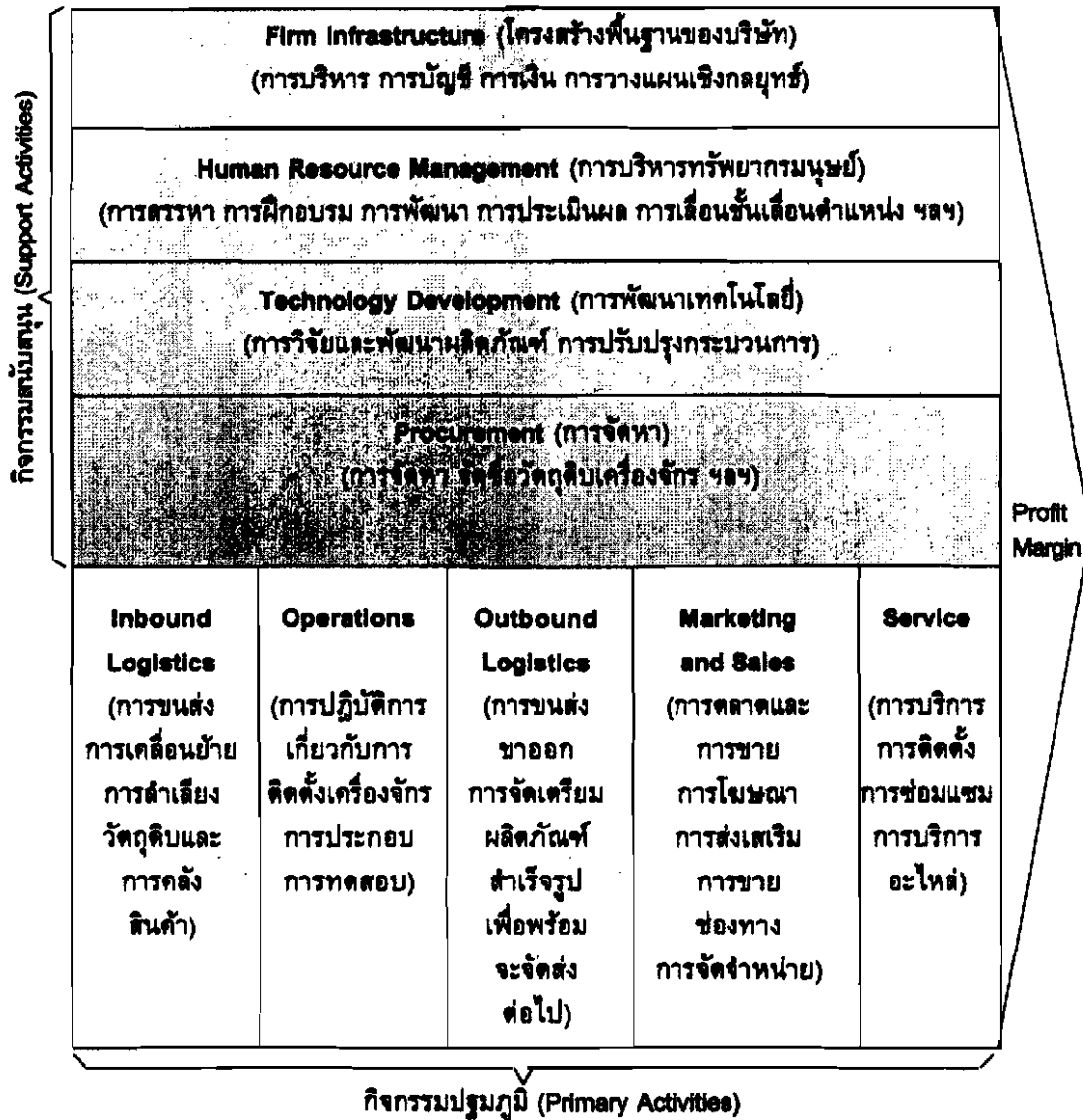
สม่ำเสมอ

- อัตราการเข้า- ออก และการขาดงานของพนักงาน ต่ำ

4.2 เครื่องมือที่ใช้วิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน

ศาสตราจารย์ไมเคิล อี พอร์เตอร์ (Michael E. Porter) แห่งมหาวิทยาลัย ฮาร์วาร์ด ได้นำเสนอ Value Chain Analysis เป็นเครื่องมือใช้ในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน เป็นกรอบขยายการเชื่อมโยงกิจกรรมต่างๆ ของบริษัท เกี่ยวกับการออกแบบ การผลิต การตลาด การจัดส่ง และการสนับสนุน โดยกิจกรรมเหล่านี้สามารถเป็นประโยชน์อย่างยิ่งสำหรับผู้บริหาร เพื่อนำไปสู่ความเข้าใจจุดแข็ง จุดอ่อนอย่างเป็นระบบของบริษัท ดังภาพที่ 5

Value Chain



ภาพที่ 5 Value Chain

ศาสตราจารย์ ไมเคิล อี พอร์เตอร์ (Michael E. Porter) ได้จัดแบ่งกิจกรรมของบริษัท ออกเป็น 2 ส่วน ได้แก่

1) **Primary Activities** เป็นกิจกรรมปฐมภูมิ ซึ่งประกอบด้วยกิจกรรมย่อยที่สำคัญ 5 กิจกรรม ได้แก่

1.1 **Inbound Logistics** เป็นกิจกรรมที่เริ่มจากการรับสินค้าเข้ามา การเก็บรักษา การควบคุมวัตถุดิบ และ การเคลื่อนย้าย สำเลียงวัตถุดิบ ที่จะใช้ในการผลิต

1.2 **Operations** เป็นกิจกรรมการติดตั้งเครื่องจักร การประกอบ และการทดสอบ อุปกรณ์ เครื่องมือ ให้สามารถเพิ่มประสิทธิภาพการผลิตให้สูงขึ้น

1.3 **Outbound Logistics** เป็นกิจกรรมเมื่อสินค้าได้ผลิตขึ้นมาแล้ว จะต้องมีการเก็บรักษา การสำเลียง และการจัดส่งไปจำหน่ายให้แก่ลูกค้าต่อไป

1.4 **Marketing and Sales** การตลาดและการขาย จะเกี่ยวข้องกับตัวผลิตภัณฑ์ การตั้งราคา ช่องทางการจัดจำหน่าย และการส่งเสริมการขาย หรือ Product Mix

1.5 **Service** เป็นกิจกรรมให้บริการการติดตั้ง การซ่อมแซม และการให้บริการด้านอะไหล่ทดแทน เป็นต้น

2) **Support Activities** เป็นกิจกรรมสนับสนุนให้กิจกรรม ปฐมภูมิดำเนินไปด้วยดี ประกอบด้วย กิจกรรมย่อย 4 กิจกรรม ได้แก่

2.1 **Firm Infrastructure** เป็นกิจกรรมโครงสร้างพื้นฐานของบริษัท ได้แก่ กิจกรรมทางด้านการเงินและบัญชี การจัดการทั่วไป การวางแผนเชิงกลยุทธ์

2.2 **Human Resource Management** กิจกรรมการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งจะเกี่ยวข้องกับประสิทธิภาพของการสรรหา การคัดเลือก การฝึกอบรมและพัฒนา การประเมินผลการปฏิบัติงาน และการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง เป็นต้น

2.3 **Technology Development** การวิจัยและพัฒนาผลิตภัณฑ์ การคิดสร้างสรรค์ และการค้นคิดประดิษฐ์สิ่งใหม่ๆ เพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน

2.4 **Procurement** เป็นกิจกรรมการจัดการหาแหล่งวัตถุดิบที่มีต้นทุนต่ำ การตัดสินใจการจัดตั้ง โรงงาน เครื่องจักร และอาคาร ที่จะใช้ในกระบวนการผลิต เป็นต้น

ตารางที่ 4 แสดงการวิเคราะห์จุดอ่อนจุดแข็งของบริษัท (ดัดแปลงจาก Phillip Kotler, 1991

: 51)

	การทำงาน (Performance)					ความสำคัญ (Importance)		
	จุดแข็ง มาก	จุดแข็ง น้อย	ปานกลาง	จุดอ่อน น้อย	จุดอ่อน มาก	สูง	กลาง	ต่ำ
ด้านการตลาด								
(Marketing)								
1. บริษัทเป็นที่รู้จัก (Company reputation)								
2. ส่วนครองตลาด (Market share)								
3. ชื่อเสียงคุณภาพของ ผลิตภัณฑ์ (Quality reputation)								
4. ชื่อเสียงด้านบริการ (Service reputation)								
5. ต้นทุนในการผลิต (Manufacturing cost)								
6. ต้นทุนในการจัดจำหน่าย (Distribution cost)								
7. ความมีประสิทธิภาพใน การส่งเสริมการขาย (Promotion effectiveness)								
8. ความมีประสิทธิภาพของ หน่วยงานขาย (Salesforce effectiveness)								

	การทำงาน (Performance)					ความสำคัญ (Importance)		
	จุดแข็ง มาก	จุดแข็ง น้อย	ปานกลาง	จุดอ่อน น้อย	จุดอ่อน มาก	สูง	กลาง	ต่ำ
ด้านการตลาด								
(Marketing) (ต่อ)								
9. การวิจัย พัฒนาและ นวัตกรรม (R&D and innovation)								
10. การจัดจำหน่ายครอบคลุมพื้นที่ (Geographical coverage)								
ด้านการเงิน (Finance)								
11. ต้นทุนของเงินลงทุน (Cost of capital)								
12. ความสามารถในการ จัดหา (Profitability)								
13. ความมั่นคงทางต้น การเงิน (Financial stability)								
ด้านการผลิต								
Manufacturing)								
14. ใช้อำนวยความสะดวก (Facilities)								
15. ความประหยัดจากขนาด ของการผลิต (Economies of scale)								
16. ความสามารถ (Capacity)								

	การทำงาน (Performance)					ความสำคัญ (Importance)		
	จุดแข็ง มาก	จุดแข็ง น้อย	ปานกลาง	จุดอ่อน น้อย	จุดอ่อน มาก	สูง	กลาง	ต่ำ
17. ความสามารถของ กำลังคน (Able dedicated workforce)								
ด้านการผลิต Manufacturing) (ต่อ)								
18. ความสามารถในการ จัดส่งให้ทันเวลา (Ability to deliver on time)								
19. ทักษะด้านเทคนิค การผลิต (Technical manufacturing skill)								
ด้านองค์การ (Organization)								
20. วิสัยทัศน์ของผู้ นำ (Visionary capable leadership)								
21. ความสามารถของ พนักงาน (Able dedicated employees)								
22. ความสามารถปรับตัว ของผู้ประกอบการ (Entrepreneurial Orientation)								
23. ความยืดหยุ่นการ ตอบสนอง (Flexible/responsive)								

บทสรุป

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน เป็นการวิเคราะห์ดูสิ่งที่เป็นทรัพยากรของธุรกิจภายในองค์กรว่า มีส่วนใดบ้างเป็นจุดอ่อน (Weaknesses) และส่วนใดบ้างเป็นจุดแข็ง (Strengths) เครื่องมือที่นิยมใช้ในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน ได้แก่การวิเคราะห์ Value Chain โดยศาสตราจารย์ ไมเคิล อีพอร์เตอร์ (Michael E. Porter) แห่งมหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด ได้นำเสนอ Value Chain Analysis ซึ่งเป็นเครื่องมือใช้ในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน โดยได้แบ่งกิจกรรมของบริษัทออกเป็น 2 ส่วน ได้แก่ (1) กิจกรรมปฐมภูมิ (Primary Activities) และ (2) กิจกรรมสนับสนุน (Support Activities) เพื่อสามารถนำไปสู่ความเข้าใจจุดอ่อน จุดแข็งของบริษัทอย่างเป็นระบบ

คำถามท้ายบท

1. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน เป็นการวิเคราะห์เกี่ยวกับเรื่องอะไรบ้าง จงอธิบาย
2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน มีอะไรบ้าง จงอธิบายมาพอเข้าใจ