



# บทที่ 3

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม  
ทางธุรกิจ

# หัวข้อเนื้อหาประจำบท



- ❖ บทนำ
- ❖ ความหมายสภาพแวดล้อมทางธุรกิจ
- ❖ เครื่องมือในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทางธุรกิจ
- ❖ องค์ประกอบการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทางธุรกิจ
- ❖ เทคนิคการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในทางธุรกิจ
- ❖ เทคนิคการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกทางธุรกิจ
- ❖ การกำหนดกลยุทธ์ทางธุรกิจ

- สภาพแวดล้อมมีความสำคัญต่อธุรกิจเป็นอย่างยิ่ง
- การทำความรู้จักกับสภาพแวดล้อมของธุรกิจจะช่วยให้เข้าใจสิ่งที่ธุรกิจมีและไม่มี ตลอดจนโอกาสและอุปสรรคจากภายนอกที่ส่งผลกระทบต่อธุรกิจโดยเฉพาะอย่างยิ่งในยุคปัจจุบันที่สภาพแวดล้อมเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว
- การเข้าใจสภาพแวดล้อมของธุรกิจจะทำให้สามารถปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วในยุคปัจจุบันได้

# ความหมายสภาพแวดล้อมทางธุรกิจ

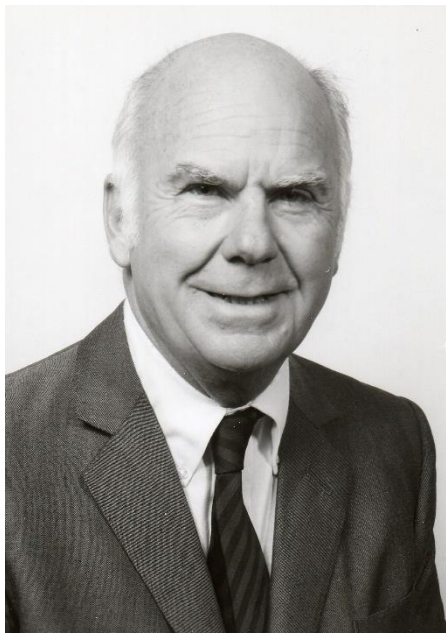


สภาพแวดล้อมทางธุรกิจ คือ ปัจจัยต่าง ๆ ที่มีอิทธิพลและส่งผลกระทบต่อ การดำเนินธุรกิจ อาจทำให้ธุรกิจประสบความสำเร็จหรือล้มเหลวได้ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับ ความสามารถของผู้ประกอบการที่จะนำปัจจัยต่าง ๆ เหล่านี้มาประยุกต์ใช้ให้เกิด ประโยชน์ในการดำเนินธุรกิจ

ปัจจัยดังกล่าวนี้ มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา บางปัจจัย ธุรกิจสามารถ ควบคุมได้ แต่บางปัจจัยธุรกิจก็ไม่สามารถควบคุมได้ บางปัจจัยเป็นประโยชน์ต่อการ ดำเนินธุรกิจ แต่ในบางปัจจัยก็เป็นอุปสรรคต่อการดำเนินธุรกิจ ซึ่งมีเครื่องมือทาง ธุรกิจที่จะทำให้ทราบว่าปัจจัยต่าง ๆ เหล่านี้มีอิทธิพลอย่างไรกับธุรกิจผ่านการ วิเคราะห์สภาพแวดล้อมทางธุรกิจ



# เครื่องมือในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทางธุรกิจ



Albert Humphrey ผู้คิดค้นSWOT

SWOT คือ กระบวนการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกและภายในขององค์กร ณ เวลาปัจจุบัน ซึ่งเป็นเครื่องมือที่ช่วยให้ผู้บริหารระดับสูงหรือ นักบริหารการตลาดสามารถกำหนดจุดแข็งและจุดอ่อนจากสภาพแวดล้อมภายใน โอกาสและอุปสรรคจากสภาพแวดล้อมภายนอก ที่มีผลต่อการดำเนินธุรกิจขององค์กร เพื่อกำหนดเป็นกลยุทธ์ทางการตลาดที่เหมาะสมต่อไปได้

# องค์ประกอบการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทางธุรกิจ



ในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทางธุรกิจนั้นนิยมวิเคราะห์หาจุดแข็ง (Strengths) จุดอ่อน (Weaknesses) โอกาส (Opportunities) และอุปสรรค (Threats) เรียกกันทั่วไปว่า สวอท (SWOT Analysis)



# เทคนิคการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในทางธุรกิจ



สภาพแวดล้อมภายใน มีเทคนิคในการวิเคราะห์โดยสรุป ได้ดังนี้ (พิบูล ที่ปะपाल และธนวัฒน์ ที่ปะपाल, 2559, หน้า 77-87)

1. วิเคราะห์โดยใช้ทรัพยากรเป็นฐาน (Resource Based Analysis) คำว่าทรัพยากร ในที่นี้ หมายถึง สิทธิทรัพย์ ความสามารถ กระบวนการ ทักษะหรือความรู้ซึ่งอยู่ภายใต้การควบคุมของธุรกิจ ทรัพยากรเหล่านี้จะช่วยให้ธุรกิจมีความได้เปรียบทางการแข่งขันถือได้ว่าเป็นจุดแข็ง ในทางตรงกันข้ามถ้าขาดหรือนำมาใช้ประโยชน์ในการแข่งขันไม่ได้ จะถือเป็นจุดอ่อน



# เทคนิคการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในทางธุรกิจ



2. วิเคราะห์ตามลูกโซ่แห่งคุณค่า(Value Chain Analysis) ซึ่งเป็นเครื่องมือวิเคราะห์ที่ได้รับความนิยม เพราะทำให้เห็นจุดแข็งและจุดอ่อนของธุรกิจได้ดี โดยมีกิจกรรมหลัก 5 อย่าง คือ การนำเข้าวัสดุการผลิต การผลิตเป็นผลิตภัณฑ์สำเร็จรูป การนำผลิตภัณฑ์ออกจำหน่าย การตลาดและการขาย การบริการ ส่วนกิจกรรมสนับสนุน 4 อย่าง คือ การจัดซื้อ การพัฒนาเทคโนโลยี การจัดการทรัพยากรมนุษย์ โครงสร้างพื้นฐานของธุรกิจ ซึ่งถ้าธุรกิจสามารถจัดการกิจกรรมหลักและกิจกรรมสนับสนุนให้มีความเข้มแข็งหรือมีประสิทธิภาพตลอดห่วงโซ่แห่งคุณค่าถือว่าเป็นจุดแข็ง ในทางตรงกันข้ามถ้าธุรกิจไม่มีความเข้มแข็งหรือไม่มีประสิทธิภาพจะเป็นจุดอ่อน

# เทคนิคการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในทางธุรกิจ



3. วิเคราะห์ตามหน้าที่ของธุรกิจ (Functional Business Analysis) วิธีที่สะดวกและง่ายที่สุดคือ การวิเคราะห์ตามหน้าที่ของธุรกิจ เช่น ด้านการตลาด การเงิน การวิจัยและพัฒนา การผลิต ทรัพยากรมนุษย์ การบริหารจัดการ เป็นต้น ถ้าธุรกิจมีความเข้มแข็งหรือมีประสิทธิภาพในหน้าที่ของธุรกิจดังที่กล่าวมาจะเป็นจุดแข็ง ในทางตรงกันข้ามถ้าธุรกิจไม่มีความเข้มแข็งก็จะเป็นจุดอ่อน

วิลเลียม ฮอฟแมน แบมฟอร์ดและฮังเกอร์ (Wheelen, Hoffman, Bamford & Hunger, 2015: 49) แบ่งสภาพแวดล้อมเป็น 2 ประเภทคือ

1. สภาพแวดล้อมทางสังคม (societal environment) ได้แก่ พลังกดดันทั่วไปที่ไม่มีผลกระทบต่อกิจกรรมระยะสั้นขององค์การโดยตรง แต่จะมีอิทธิพลหรือมีผลกระทบต่อ การตัดสินใจดำเนินงานระยะยาวขององค์การโดยตรงมี 4 อย่างที่สำคัญคือ สภาวะเศรษฐกิจ เทคโนโลยี การเมืองและกฎหมาย และสังคมและวัฒนธรรม

2. สภาพแวดล้อมที่เกี่ยวข้องกับงาน (task environment) ได้แก่ ปัจจัยตัวแปรต่าง ๆ ที่มีผลกระทบโดยตรงต่อการดำเนินงานของธุรกิจ เช่น รัฐบาล ชุมชน ผู้จำหน่ายวัตถุดิบ คู่แข่งขัน ลูกค้า เจ้าหนี้ สหภาพแรงงาน กลุ่มผลประโยชน์ต่าง ๆ โรคระบาด เป็นต้น

# การกำหนดกลยุทธ์ทางธุรกิจ



เมื่อได้ทำการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของธุรกิจแล้วสามารถนำสิ่งที่วิเคราะห์ได้มา กำหนดเป็นกลยุทธ์เพื่อให้สะดวกแก่การเลือกใช้กลยุทธ์ให้เหมาะสมกับปัจจัยแวดล้อมทั้ง ภายในและภายนอก โดยใช้หลักการที่เรียกว่าทาวส์เมทริกซ์ (TOWS Matrix) โดยนำ ปัจจัยภายในและภายนอกมาจับคู่กันในการกำหนดกลยุทธ์ (คุณากร เพชรคง, 2554, หน้า 23-24)



# การกำหนดกลยุทธ์ทางธุรกิจ



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

# การกำหนดกลยุทธ์ทางธุรกิจ



2.S-T กลยุทธ์สร้างภูมิคุ้มกัน (Strategy to build security) หรือกลยุทธ์รับเป็นการใช้จุดแข็งที่มีอยู่ให้มีประสิทธิภาพมากที่สุด เพื่อหลบหลีกหรือบรรเทาผลกระทบจากสภาพแวดล้อมที่เป็นอุปสรรคต่อการทำงานให้ลดน้อยลง

3.W-O กลยุทธ์เร่งพัฒนา (Strategy to accelerate development) หรือกลยุทธ์ปรับ เป็นการใช้โอกาสจากสภาพแวดล้อมภายนอกที่เอื้ออำนวยต่อการทำงานมาปิดจุดอ่อนของธุรกิจ กลยุทธ์นี้จึงอาศัยปัจจัยผลักดันจากภายนอกให้เกิดการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงภายในและแก้ไขจุดอ่อนหรือจุดด้อยที่ธุรกิจมีอยู่

# การกำหนดกลยุทธ์ทางธุรกิจ



4. W-T กลยุทธ์แก้วิกฤติ (Strategy to solve the crisis) เป็นการใช้ประโยชน์อย่างระมัดระวังจากสภาพโอกาสที่เลวร้ายและจุดอ่อนของธุรกิจที่มีอยู่เพื่อแสวงหาแนวทางใหม่ๆ และปรับระบบการทำงานให้ต่างจากเดิม เพื่อหาทางอยู่รอดให้ได้ ภายใต้สภาพแวดล้อมที่ไม่เอื้ออำนวย



# การกำหนดกลยุทธ์ทางธุรกิจ



## การกำหนดกลยุทธ์ โดยใช้TOWS

	จุดแข็ง (S)	จุดอ่อน (w)
โอกาส (O)	<p><u>กลยุทธ์เพิ่มศักยภาพ (S+O)</u> -ขยายงาน/เจาะตลาด/เพิ่มศักยภาพ (ใช้จุดแข็งคว้าโอกาส) (รุก)</p>	<p><u>กลยุทธ์เร่งพัฒนา (W + O)</u> -พัฒนา/ปรับปรุง  (ปรับปรุงจุดอ่อนเพื่อคว้าโอกาส)  (ปรับ)</p>
อุปสรรค (T)	<p><u>กลยุทธ์สร้างภูมิคุ้มกัน (S + T)</u> -ทำPromotion/สร้างการรับรู้/ปชส.เชิงรุก/พัฒนาสินค้า หรือบริการใหม่ ๆ (ใช้จุดแข็งปกป้องอุปสรรค) (รับ)</p>	<p><u>กลยุทธ์แก้วิกฤติ (W + T)</u> -ลดค่าใช้จ่าย/ยุบแผนก (แก้ปัญหาจากจุดอ่อนและอุปสรรค) (แก้)</p>



# ตัวอย่างการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทางธุรกิจและการกำหนดกลยุทธ์

<p>ปัจจัยภายใน</p> <p>ปัจจัยภายนอก</p>	<p>จุดแข็ง (S)</p> <p>S1 คุณภาพวัตถุดิบ</p> <p>S2 มีผลิตภัณฑ์ที่หลากหลายและรสชาติใหม่ ๆ</p> <p>S3 รสชาติมีความเป็นเอกลักษณ์</p> <p>S4 ใช้เครื่องจักรช่วยในการผลิต</p> <p>S5 มีความชำนาญในการผลิตเส้นขนมจีน</p>	<p>จุดอ่อน (W)</p> <p>W1 อายุของผลิตภัณฑ์</p> <p>W2 ต้นทุนในการขนส่งค่อนข้างสูงเนื่องจากที่ตั้งสถานที่ผลิตค่อนข้างไกลจากตลาดที่ส่ง</p> <p>W3 ต้นทุนพนักงานผลิตค่อนข้างสูง</p> <p>W4 พนักงานขับรถในการขนส่งค่อนข้างหายาก</p> <p>W5 สินค้ายังไม่มีมาตรฐานรองรับ</p>
<p>โอกาส (O)</p> <p>O1 การขยายตัวของเศรษฐกิจ</p> <p>O2 การเติบโตของการท่องเที่ยวภายในประเทศ</p> <p>O3 การเติบโตของเทคโนโลยี</p> <p>O4 ลูกค้ายอดนิยมในกรุงเทพมหานครที่เป็นตลาดหลักมีแนวโน้มบริโภคเพิ่มขึ้น</p> <p>O5 ตลาดในกรุงเทพมหานครยังมีอีกเป็นจำนวนมาก</p>	<p>กลยุทธ์เพิ่มศักยภาพ (SO)</p> <p>- ขยายฐานการผลิตให้ใกล้แหล่งจำหน่าย (S1+S4+S5+O4)</p> <p>- ขยายช่องทางการจัดจำหน่ายออนไลน์ (S1+S2+O3)</p>	<p>กลยุทธ์เร่งพัฒนา (WO)</p> <p>- พัฒนาอายุของผลิตภัณฑ์ให้อยู่ได้นานขึ้น (W1+O4+O5)</p> <p>- พัฒนาเครื่องจักรเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการผลิต (W3+O4+O5)</p> <p>- พัฒนาผลิตภัณฑ์ให้ได้รับการรับรองมาตรฐาน (W5+O5)</p>
<p>อุปสรรค (T)</p> <p>T1 มีคู่แข่งทางการตลาด ประมาณ 20 ราย</p> <p>T2 คู่แข่งบางรายใช้กลยุทธ์ด้านราคา</p> <p>T3 ความนิยมรับประทานยังเป็นรองข้าวและก๋วยเตี๋ยว</p> <p>T4 สินค้าทดแทนอื่น ๆ</p>	<p>กลยุทธ์สร้างภูมิคุ้มกัน (ST)</p> <p>- พัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ๆ (S2+S5+T1+T2+T4)</p> <p>- ประชาสัมพันธ์ผลิตภัณฑ์ใหม่จากสมุนไพร 100% (S1+S2+T1+T2)</p>	<p>กลยุทธ์แก้วิกฤติ (WT)</p> <p>- พัฒนาประสิทธิภาพการทำงาน (W2+W3+T1+T2)</p>

# แบบฝึกหัดบทที่ 3



1. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของธุรกิจมีความสำคัญอย่างไร
2. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของธุรกิจประกอบด้วยอะไรบ้าง
3. เมื่อวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของธุรกิจแล้วจะต้องทำอย่างไรต่อไป
4. กลยุทธ์ในการดำเนินธุรกิจมีวิธีการคิดอย่างไร
5. กลยุทธ์ในการดำเนินธุรกิจประกอบด้วยอะไรบ้าง

# เอกสารอ้างอิง



คุณากร เพชรคง. (2554). การจัดทำ SWOT Analysis และการคิดเป็นระบบครบวงจร.

เอกสารประกอบบรรยาย กรมสวัสดิการและคุ้มครองแรงงาน กระทรวงแรงงาน.

พิบูล ทีปะपाल, และธนวัฒน์ ทีปะपाल. (2559). การจัดการเชิงกลยุทธ์. กรุงเทพฯ: อมรรการพิมพ์.

Wheelen, T.L., Hunger, D.J., Hoffman, A.N. & Bamford, C.E. (2015). **Strategic management and business policy: Globalization, innovation and sustainability.** (14<sup>th</sup> ed.). Global Edition: Pearson.