

การเป็นผู้ประกอบการ และธุรกิจเบื้องต้น

Introduction to Entrepreneurship and Business



การเป็นผู้ประกอบการ และธุรกิจเบื้องต้น

Introduction to Entrepreneurship and Business



การเป็นผู้ประกอบการและธุรกิจเบื้องต้น

Introduction to Entrepreneurship and Business

ผู้เขียน : คณาจารย์คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่

รองศาสตราจารย์ ดร.สิริวัณณิ บูรณพิร

รองศาสตราจารย์ ดร.อดิศักดิ์ อธิฐานพัฒนา

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.พิษณุลักษณ์ พิษณุกุล

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.เชมกร ไชยประสิทธิ์

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วรัทยา แฉ่งกระจ่าง

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.นิตยา กาวีวงศ์

อาจารย์ ดร.วรรณิยา สายประเสริฐ

อาจารย์ ดร.ศิริวัณณิ อธิฐานพัฒนา

อาจารย์ ดร.ปิยนุช กมลนันท

อาจารย์เกรียงไกร เลิศโกคานนท์

รองศาสตราจารย์ ดร.นิตยา เจริญประเสริฐ

รองศาสตราจารย์อรรพิน สันติธีรากุล

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.กุลสิริ โค้วสุวรรณ

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ก้องภู่ นิมานันท์

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สาเย็นที เนินบำรุง

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ปิติมา ดิษฐกุลเนติวิทย์

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วิสุทธ จิตอารี

อาจารย์ ดร.ดำรงศักดิ์ นภารัตน์

อาจารย์ ดร.รอม แพสุวรรณ

อาจารย์วันิสรา สุวรรณมงคล

ผู้เขียนรับเชิญ : รองศาสตราจารย์ ดร.สุพรรณิการ์ กันตะบุตร

บรรณาธิการ : รองศาสตราจารย์ ดร.อดิศักดิ์ อธิฐานพัฒนา

พิมพ์ครั้งที่ 1 (e-book) : มิถุนายน 2567

ราคา : 249 บาท

ข้อมูลทางบรรณานุกรมของหอสมุดแห่งชาติ

การเป็นผู้ประกอบการและธุรกิจเบื้องต้น = Introduction to entrepreneurship and business.--
เชียงใหม่ : ม.ป.พ., 2567.
488 หน้า.

1. ผู้ประกอบการ. 2. การบริหารธุรกิจ. I. สิริวัณณิ บูรณพิร. II. ชื่อเรื่อง.

658.11

ISBN 978-616-612-895-6

สงวนลิขสิทธิ์ตามพระราชบัญญัติลิขสิทธิ์ (ฉบับเพิ่มเติม) พ.ศ. 2558
ห้ามลอกเลียนแบบ ทำซ้ำ ดัดแปลง ไม่ว่าส่วนใดส่วนหนึ่งของหนังสือเล่มนี้
นอกจากจะได้รับอนุญาตจากผู้เขียนเท่านั้น

จัดพิมพ์โดย : ภาควิชาการจัดการและการเป็นผู้ประกอบการ

คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ โทร. 053-942130

สั่งซื้อได้ที่ : ศูนย์หนังสือจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ถนนพญาไท เขตปทุมวัน กรุงเทพฯ 10330

<http://www.chulabook.com> โทร. 0863233703-4

customer@cubook.chula.ac.th, info@cubook.chula.ac.th Apps: CU-eBook Store

ในโลกธุรกิจที่เปลี่ยนแปลงรวดเร็ว เต็มไปด้วยความท้าทายและโอกาส ผู้ประกอบการและผู้บริหารองค์การจำเป็นต้องปรับตัว เรียนรู้ และพัฒนาอย่างต่อเนื่องเพื่ก้าวข้ามอุปสรรคและคว้าโอกาส หนังสือ **“การเป็นผู้ประกอบการและธุรกิจเบื้องต้น”** เล่มนี้ จัดทำโดยคณาจารย์ผู้ทรงคุณวุฒิจากคณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ มุ่งมั่นเป็นหนังสือประกอบการเรียนและเป็นแนวทางสำหรับผู้ใฝ่ฝันสู่ความสำเร็จในโลกธุรกิจ

เนื้อหาครอบคลุม ความรู้พื้นฐานทางธุรกิจที่จำเป็น อาทิ สภาพแวดล้อมทางธุรกิจ ประเภทและรูปแบบองค์กร จริยธรรมทางธุรกิจ บัญชี ภาษี และธุรกิจระหว่างประเทศ นอกจากนี้ยังเจาะลึกหน้าที่หลักด้านการบริหารธุรกิจที่สำคัญ เช่น การจัดการ การตลาดดิจิทัล การบริหารการดำเนินงาน และการบริหารทางการเงิน

ก้าวไปอีกขั้น กับเนื้อหาที่น่าสนใจเกี่ยวกับการแปลงเป็นดิจิทัล นวัตกรรม ความยั่งยืน และเศรษฐกิจพอเพียง ซึ่งล้วนเป็นหัวใจสำคัญในการขับเคลื่อนธุรกิจให้ประสบความสำเร็จในยุคดิจิทัล หนังสือเล่มนี้เหมาะสำหรับ:

- **นักศึกษา:** เพื่อประกอบการเรียนวิชา การเป็นผู้ประกอบการและธุรกิจเบื้องต้น (703103)
- **บุคคลทั่วไป:** ผู้สนใจศึกษา ทบทวน และประยุกต์ใช้ความรู้เพื่อก่อให้เกิดประโยชน์ต่อการประกอบธุรกิจ
- **ผู้ประกอบการ:** เพื่อให้ได้แนวทางในการพัฒนาธุรกิจให้เติบโต มั่นคง และยั่งยืน

คณะผู้เขียน หวังเป็นอย่างยิ่งว่า หนังสือเล่มนี้จะเป็นแสงสว่างนำทาง สร้างความรู้ความเข้าใจที่ถูกต้อง ก่อให้เกิดแรงบันดาลใจ และจุดประกายความคิดสร้างสรรค์ นำไปสู่ความสำเร็จในโลกธุรกิจ

ขอขอบคุณ คณาจารย์ผู้เขียน จากคณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ทุกท่าน และผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในการจัดทำหนังสือเล่มนี้ให้สำเร็จลุล่วง

ด้วยความปรารถนาดี

คณะผู้เขียน

บทที่ 1 สภาพแวดล้อมของการประกอบธุรกิจ

• ความหมายและประเภทของธุรกิจ	18
• เป้าหมายของธุรกิจและความหมายของ “กำไร”	21
• ตัวแบบการทำธุรกิจ	23
• หน้าที่ของการบริหารธุรกิจ	24
• สภาพแวดล้อมภายในของการประกอบธุรกิจ	27
- โครงสร้างองค์การ	28
- ระบบและกระบวนการ	30
- ความยั่งยืนของทรัพยากร	31
• สภาพแวดล้อมภายนอกของการประกอบธุรกิจ	32
- สภาพแวดล้อมด้านเศรษฐกิจมหภาค	33
- สภาพแวดล้อมด้านประชากรและสังคม	34
- สภาพแวดล้อมด้านกฎหมายและการเมือง	36
- สภาพแวดล้อมด้านเทคโนโลยี	37
- สภาพแวดล้อมด้านอุตสาหกรรม	38
• ความต่อเนื่องในการดำเนินธุรกิจ	39
• สรุปสาระสำคัญ	40
• รายการศัพท์สำคัญ	41
• คำถามทบทวน	42
• คำถามท้าทาย	43

บทที่ 2 ประเภทและรูปแบบขององค์การธุรกิจ

• ความนำ	46
• การจำแนกประเภทธุรกิจ	47
• รูปแบบองค์การธุรกิจ	49
- ธุรกิจเจ้าของคนเดียว	49
- ห้างหุ้นส่วน	51
- บริษัทจำกัด	60
- บริษัทมหาชนจำกัด	69
- ธุรกิจเพื่อสังคม	73

สารบัญ (ต่อ)

• สรุปสาระสำคัญ	74
• รายการศัพท์สำคัญ	76
• คำถามทบทวน	77
• คำถามท้าทาย	78
• แหล่งเรียนรู้เพิ่มเติม	78
• เอกสารอ้างอิง	78

บทที่ 3 การจัดการ

• ความหมายและความสำคัญของการจัดการ	81
• การจัดการอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล	82
• ระดับของผู้จัดการ	82
• ทักษะในการจัดการ	84
• หน้าที่การจัดการ	85
- การวางแผน	86
- การจัดองค์การ	87
- การชักนำ	93
- การควบคุม	97
• สรุปสาระสำคัญ	100
• รายการศัพท์สำคัญ	101
• คำถามทบทวน	103
• คำถามท้าทาย	103
• แหล่งเรียนรู้เพิ่มเติม	103
• เอกสารอ้างอิง	104

บทที่ 4 การตลาดดิจิทัล

• บทนำ: สายลมแห่งการเปลี่ยนแปลง จากโครงอำนาจแนวตั้งสู่แนวนอน	106
• การตลาด	107
- นิยามของการตลาด	107
- วิวัฒนาการการตลาดจากการตลาด 1.0 - การตลาด 5.0	108
• พาณิชนัยอิเล็กทรอนิกส์และการตลาดดิจิทัล	110

• เครื่องมือการแบ่งส่วนตลาด	111
- การแบ่งส่วนตลาด	112
- เกณฑ์การแบ่งส่วนตลาด	112
• การระบุส่วนตลาดเป้าหมาย	119
• การวางตำแหน่งผลิตภัณฑ์	120
• กรวยการตลาด	121
• แผนที่การเดินทางของลูกค้า	126
• ส่วนประสมทางการตลาด	129
- ผลิตภัณฑ์	129
- การตั้งราคา	129
- ช่องทางการจัดจำหน่าย	131
- การสื่อสาร โฆษณา และประชาสัมพันธ์	133
• การตลาดที่ขับเคลื่อนด้วยข้อมูล	134
• สรุปสาระสำคัญ	138
• รายการศัพท์สำคัญ	139
• คำถามทบทวน	140
• คำถามท้าทาย	140
• เอกสารอ้างอิง	141

บทที่ 5 การบริหารการดำเนินงาน

• ระบบการบริหารการดำเนินงาน	143
• วัตถุประสงค์ของการบริหารการดำเนินงาน	146
• การออกแบบผลิตภัณฑ์	148
• การออกแบบระบบการผลิต	151
- การเลือกกระบวนการผลิต	151
- การวางแผนกำลังการผลิต	155
- การเลือกทำเลที่ตั้ง	156
- การวางแผนสิ่งอำนวยความสะดวก	156
• การควบคุมการดำเนินงาน	158
- การจัดซื้อ	159

สารบัญ (ต่อ)

- การควบคุมสินค้าคงคลัง	159
- การจัดตารางเวลา	162
- การจัดการคุณภาพ	163
• การเพิ่มผลผลิตภาพ	167
- ความหมายของผลผลิตภาพ	167
- การเพิ่มผลผลิตภาพด้วยเทคโนโลยี	168
- การเพิ่มผลผลิตภาพด้วยการจัดการ	170
• สรุปสาระสำคัญ	171
• รายการศัพท์สำคัญ	172
• คำถามทบทวน	174
• คำถามท้าทาย	175
• แหล่งเรียนรู้เพิ่มเติม	175
• เอกสารอ้างอิง	176

บทที่ 6 การบัญชีเบื้องต้นสำหรับผู้ประกอบการ

• ความหมายของการบัญชี	179
• ผู้ใช้รายงานทางการเงิน	179
• ความเชื่อมโยงของกิจกรรมทางธุรกิจไปสู่รายงานทางการเงิน	180
• หลักเกณฑ์การจัดทำบัญชี	181
• มาตรฐานการบัญชีไทย	182
• ประเภทของงบการเงิน	183
• รายการที่แสดงในงบการเงิน	185
• ความสัมพันธ์ของรายการทางบัญชีตามสมการบัญชี	187
• กระบวนการจัดทำบัญชี	189
• การวิเคราะห์งบการเงิน	194
• กฎหมายเกี่ยวกับการจัดทำบัญชี	206
• กิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการทำบัญชี	207
• สรุปสาระสำคัญ	207
• รายการศัพท์สำคัญ	208
• คำถามทบทวน	208

• คำถามท้าทาย	209
• แหล่งเรียนรู้เพิ่มเติม	209
• เอกสารอ้างอิง	209

บทที่ 7 การบริการการเงิน

• บทบาทและหน้าที่ของการบริการการเงิน	211
• เป้าหมายขององค์กร และเป้าหมายของการบริการการเงิน	211
• หน้าที่ของงานการเงิน	213
• ฝ่ายการเงินในโครงสร้างองค์กร	219
• หลักการสำคัญในการตัดสินใจทางการเงิน	221
• ระบบการเงิน	221
• ตลาดการเงิน	225
• ตลาดแรกและตลาดรอง	230
• ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย	231
• เทคโนโลยีทางการเงิน	233
• DeFi	234
• จริยธรรมกับการบริการการเงิน	235
• ESG กับการบริการการเงิน	236
• สรุปสาระสำคัญ	236
• รายการศัพท์สำคัญ	237
• คำถามทบทวน	238
• คำถามท้าทาย	239
• แหล่งเรียนรู้เพิ่มเติม	239
• เอกสารอ้างอิง	240

บทที่ 8 ภาษีอากรสำหรับผู้ประกอบการ

• ความหมายของภาษีอากร	242
• วัตถุประสงค์ในการจัดเก็บภาษี	242
• ประเภทของภาษีอากร	242
• บทบัญญัติในการจัดเก็บภาษี	243

สารบัญ (ต่อ)

• ภาษีเงินได้บุคคลธรรมดา	244
• ภาษีเงินได้นิติบุคคล	256
• ภาษีมูลค่าเพิ่ม	260
• ภาษีธุรกิจเฉพาะ	264
• ภาษีศุลกากร	267
• ภาษีอื่น	269
- ภาษีที่ดินและสิ่งปลูกสร้าง	269
- ภาษีป้าย	273
- ภาษีสรรพสามิต	274
- อากรแสตมป์	275
- ภาษีการรับมรดก	275
• การตรวจสอบและการประเมินภาษี	278
• สรุปสาระสำคัญ	279
• รายการศัพท์สำคัญ	279
• คำถามทบทวน	280
• คำถามท้าทาย	280
• แหล่งเรียนรู้เพิ่มเติม	280
• เอกสารอ้างอิง	280

บทที่ 9 ผู้ประกอบการ

• ภาพรวมในการสร้างผู้ประกอบการ	282
• ความหมายของผู้ประกอบการ	282
• ความหมายของการประกอบการ	284
• การพัฒนาการเป็นผู้ประกอบการ	284
• แนวคิดของการเป็นผู้ประกอบการ	286
• สิ่งจูงใจและอุปสรรคสำหรับผู้ประกอบการในการประกอบธุรกิจ	286
• การเตรียมพร้อมเพื่อเป็นผู้ประกอบการ	288
• คุณลักษณะของผู้ประกอบการที่ประสบความสำเร็จ	290
• การแสวงหาโอกาสทางธุรกิจ	293
• ความเสี่ยงของการเริ่มต้นธุรกิจ	295

• ความล้มเหลวของผู้ประกอบการ	296
• โมเดลธุรกิจและแผนธุรกิจ	297
• ธุรกิจสตาร์ทอัพ	301
• สรุปสาระสำคัญ	302
• รายการศัพท์สำคัญ	302
• คำถามทบทวน	303
• คำถามท้าทาย	303
• แหล่งเรียนรู้เพิ่มเติม	304
• เอกสารอ้างอิง	304

บทที่ 10 ธุรกิจระหว่างประเทศ

• ความหมาย และสภาพแวดล้อมของธุรกิจระหว่างประเทศ	307
• สาเหตุของการดำเนินธุรกิจระหว่างประเทศ	308
• ประโยชน์ของธุรกิจระหว่างประเทศ	308
• ระดับการพัฒนาของธุรกิจระหว่างประเทศ	309
• สภาพแวดล้อมทางธุรกิจที่มีอิทธิพลต่อธุรกิจระหว่างประเทศ	311
• กลยุทธ์การเข้าสู่ตลาดต่างประเทศ	318
• ห่วงโซ่อุปทานระหว่างประเทศ	322
• ธุรกิจข้ามพรมแดน	325
• สรุปสาระสำคัญ	331
• รายการศัพท์สำคัญ	332
• คำถามทบทวน	333
• คำถามท้าทาย	334
• แหล่งเรียนรู้เพิ่มเติม	334
• เอกสารอ้างอิง	335

บทที่ 11 การเปลี่ยนแปลงเป็นดิจิทัลในธุรกิจ

• ความรู้เบื้องต้นเกี่ยวกับการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีในธุรกิจและการแปลงเป็นดิจิทัล	338
- นิยามของการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีในธุรกิจ	338

สารบัญ (ต่อ)

- ความสำคัญของการแปลงเป็นดิจิทัล	339
- เทคโนโลยีหลักที่ขับเคลื่อนการแปลงเป็นดิจิทัล	340
- ความท้าทายและโอกาสของการแปลงเป็นดิจิทัล	344
• บทบาทของเทคโนโลยีในการแปลงเป็นดิจิทัล	347
- การยกระดับประสบการณ์ของลูกค้า	347
- การปรับปรุงประสิทธิภาพการดำเนินงาน	347
- การขับเคลื่อนสู่การตัดสินใจด้วยข้อมูล	348
- การสร้างนวัตกรรมและโมเดลธุรกิจใหม่	348
- ความคล่องตัวและความสามารถในการแข่งขันในยุคดิจิทัล	349
• การวิเคราะห์ธุรกิจและการตัดสินใจที่ขับเคลื่อนด้วยข้อมูล	350
- ความสำคัญของการวิเคราะห์ธุรกิจ	350
- เทคนิคการวิเคราะห์ธุรกิจ	350
- กระบวนการตัดสินใจที่ขับเคลื่อนด้วยข้อมูล	351
• การใช้เทคโนโลยีเพื่อการแก้ไขปัญหาสำหรับการแปลงเป็นดิจิทัล	352
- การระบุเทคโนโลยีหลักสำหรับการแปลงทางดิจิทัล	352
- การเลือกเทคโนโลยีเพื่อการแก้ปัญหาที่เหมาะสม	353
- ความท้าทายในการปรับใช้เทคโนโลยีเพื่อการแก้ปัญหา	355
- แนวปฏิบัติที่เป็นเลิศสำหรับการนำเทคโนโลยีเพื่อการแก้ปัญหาไปใช้ให้ประสบความสำเร็จ	355
• กลยุทธ์เชิงปฏิบัติได้จริงสำหรับการแปลงเป็นดิจิทัล	356
- แนวปฏิบัติที่เป็นเลิศสำหรับการเปลี่ยนแปลงเป็นดิจิทัล	357
- กรณศึกษาในการแปลงดิจิทัล	358
• สรุปสาระสำคัญ	359
• รายการศัพท์สำคัญ	360
• คำถามทบทวน	360
• คำถามท้าทาย	361
• แหล่งเรียนรู้เพิ่มเติม	361
• เอกสารอ้างอิง	364

บทที่ 12 นวัตกรรมทางธุรกิจ

• แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับนวัตกรรมทางธุรกิจ	370
- นิยามของนวัตกรรม	370
- ทฤษฎีด้านนวัตกรรม	372
• ปัจจัยขับเคลื่อนนวัตกรรมทางธุรกิจ	387
- ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี	387
- พลวัตของตลาด	388
- ความเป็นผู้นำและวัฒนธรรมแห่งนวัตกรรม	389
• ประเภทของนวัตกรรม	391
- นวัตกรรมสินค้าและบริการ	391
- นวัตกรรมกระบวนการ	392
- นวัตกรรมโมเดลธุรกิจ	394
• สรุปสาระสำคัญ	395
• รายการศัพท์สำคัญ	396
• คำถามทบทวน	396
• คำถามท้าทาย	397
• แหล่งเรียนรู้เพิ่มเติม	397
• เอกสารอ้างอิง	398

บทที่ 13 จริยธรรมทางธุรกิจ

• จริยธรรม คุณธรรม ศีลธรรม และจรรยาบรรณ	401
• จริยธรรมและกฎหมาย	402
• แนวคิดจริยธรรมธุรกิจ	403
• ความหมายและความสำคัญของจริยธรรมธุรกิจ	405
• ธุรกิจกับความรับผิดชอบต่อสังคม	407
• จริยธรรมตามหน้าที่ในองค์การธุรกิจ	409
• ประเด็นสำคัญด้านจริยธรรมในองค์การธุรกิจ	411
• การจัดการด้านจริยธรรมขององค์การธุรกิจ	412
• แนวคิดเรื่องธรรมาภิบาล	414
• แนวคิดเรื่องบรรษัทภิบาล	415

สารบัญ (ต่อ)

• สรุปสาระสำคัญ	416
• รายการศัพท์สำคัญ	417
• คำถามทบทวน	419
• คำถามท้าทาย	419
• แหล่งเรียนรู้เพิ่มเติม	419
• เอกสารอ้างอิง	420

บทที่ 14 ความยั่งยืนในการดำเนินธุรกิจ

• ความยั่งยืนในการดำเนินธุรกิจ	423
- ความเป็นมา	423
- เสาหลัก 3 ประการของความยั่งยืน	423
• สิ่งแวดล้อม สังคม และธรรมาภิบาล	426
- ที่มา	426
- องค์ประกอบของ ESG	427
- ดัชนีชี้วัดด้านความยั่งยืน	429
- หลักปฏิบัติการลงทุนที่มีความรับผิดชอบ	433
- ความเสี่ยงของ ESG	434
• เป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน	435
- ที่มา	435
- เป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน 17 ข้อ	438
- หัวใจของ SDGs	443
- การนำ SDGs มาใช้เป็นแนวทางประกอบการดำเนินงานทางธุรกิจ	446
• สรุปสาระสำคัญ	448
• รายการศัพท์สำคัญ	449
• คำถามทบทวน	449
• คำถามท้าทาย	450
• แหล่งเรียนรู้เพิ่มเติม	450
• เอกสารอ้างอิง	451

บทที่ 15 การจัดองค์การธุรกิจเพื่อความยั่งยืน

• ทฤษฎีองค์การธุรกิจยั่งยืนตามปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง	453
• แนวทางปฏิบัติในการดำเนินธุรกิจอย่างยั่งยืนตามสายงานธุรกิจ	455
- การจัดการการตลาดและประชาสัมพันธ์	455
- การจัดการทรัพยากรมนุษย์	460
- การจัดการการผลิต/การบริการ	467
- การบริหารความเสี่ยง	474
• ผลของการดำเนินธุรกิจอย่างยั่งยืน	482
• สรุปสาระสำคัญ	482
• รายการศัพท์สำคัญ	483
• คำถามทบทวน	483
• คำถามท้าทาย	484
• แหล่งเรียนรู้เพิ่มเติม	484
• เอกสารอ้างอิง	485

บทที่ 1

สภาพแวดล้อม ของการประกอบธุรกิจ

รองศาสตราจารย์ ดร.ศิริวุฒิ บุณยพิส

วัตถุประสงค์การเรียนรู้

1. เพื่อให้นักศึกษาเข้าใจความหมาย ประเภท และเป้าหมายการทำกำไรขององค์การธุรกิจ
2. เพื่อให้นักศึกษาเข้าใจภาพรวมของหน้าที่ของการบริหารธุรกิจ ตลอดจนเห็นความเชื่อมโยงของแต่ละหน้าที่ในการบรรลุเป้าหมายทางธุรกิจ
3. เพื่อให้นักศึกษาเข้าใจสภาพแวดล้อมภายนอกและภายในในการประกอบกิจการ

หัวข้อ

1. ความหมายและประเภทของธุรกิจ
2. เป้าหมายของธุรกิจและความหมายของ “กำไร”
3. ตัวแบบการทำธุรกิจ (Business Model)
4. หน้าที่ของการบริหารธุรกิจ (Business Function)
5. สภาพแวดล้อมภายในของการประกอบธุรกิจ (Internal Environment)
 - 5.1 โครงสร้างองค์การ
 - 5.2 ระบบและกระบวนการ
 - 5.3 ความยั่งยืนของทรัพยากร
6. สภาพแวดล้อมภายนอกของการประกอบธุรกิจ (External Environment)
 - 6.1 สภาพแวดล้อมด้านเศรษฐกิจมหภาค (Macroeconomic Environment)
 - 6.2 สภาพแวดล้อมด้านประชากรและสังคม (Demographic and Social Environment)
 - 6.3 สภาพแวดล้อมด้านกฎหมายและการเมือง (Legal and Political Environment)
 - 6.4 สภาพแวดล้อมด้านเทคโนโลยี (Technological Environment)
 - 6.5 สภาพแวดล้อมด้านอุตสาหกรรม (Industrial Environment)
7. ความต่อเนื่องของการดำเนินธุรกิจ (Business Continuity)
8. สรุปสาระสำคัญ
9. รายการศัพท์สำคัญ
10. คำถามทบทวน
11. คำถามท้าทาย

1. ความหมายและประเภทของธุรกิจ

ธุรกิจ (Business) หมายถึง องค์กรที่มุ่งแสวงกำไรจากผลิตภัณฑ์ซึ่งเป็นที่ต้องการของลูกค้า (Customers) จากนิยามดังกล่าว ธุรกิจจึงเกี่ยวข้องกับ การแสวงกำไร ผลิตภัณฑ์ และความต้องการของลูกค้า

การเป็นองค์กรที่มุ่งแสวงกำไร (Profit Organization) เป็นองค์ประกอบที่ทำให้ธุรกิจแตกต่างจากองค์กรอื่น ๆ กล่าวคือ ธุรกิจมีการลงทุนด้วยเงิน แรงงาน ความคิด วัตถุดิบและทรัพยากรต่าง ๆ เพื่อให้ได้ผลตอบแทนสูงกว่าปัจจัยที่นำมาลงทุนโดยมุ่งหวังแบ่งปันกำไรที่เกิดขึ้นส่วนหนึ่งกลับเข้าสู่กิจการเพื่อหมุนเวียนทำธุรกิจต่อไป และอีกส่วนหนึ่งคืนให้กับเจ้าของปัจจัยการลงทุน ความมุ่งหวังในส่วนหลังนี้เองที่ทำให้ธุรกิจแตกต่างจากองค์กรที่มุ่งบรรลุวัตถุประสงค์อื่นโดยไม่มุ่งแสวงกำไร (Non-profit Organization) เช่น หน่วยงานของรัฐ มูลนิธิ และสมาคมต่าง ๆ เป็นต้น กล่าวคือ องค์กรไม่แสวงกำไรเหล่านั้นแม้ว่าเมื่อมีผลการดำเนินการที่ปรากฏว่ารายรับสูงกว่ารายจ่ายหรือมีกำไร ก็มิได้นำกำไรไปแบ่งให้กับผู้ลงทุนหรือสมาชิกขององค์กร แต่จะนำกำไรย้อนกลับไปหมุนเวียนต่อเนื่องให้องค์กรทั้งหมด

ผลิตภัณฑ์ (Products) หมายถึงถึงสินค้า (Goods) ซึ่งเป็นผลิตภัณฑ์ที่จับต้องได้ และบริการ (Services) ซึ่งเป็นผลิตภัณฑ์ที่ไม่มีตัวตนหรือจับต้องและจัดเก็บไม่ได้ ความหลากหลายของการประกอบธุรกิจเกี่ยวกับสินค้าและบริการทำให้การจำแนกประเภทธุรกิจทำได้ยาก และการบริหารธุรกิจก็ซับซ้อนมากขึ้นด้วย ดังนี้

- 1) **ความหลากหลายของลักษณะธุรกรรม** กิจการหนึ่ง ๆ อาจผลิตและจำหน่ายสินค้า ซึ่งเรียกได้ว่าเป็นโรงงาน (Factory) หรือผู้ผลิต (Manufacturer) บางกิจการไม่ผลิตแต่เปิดร้านจำหน่ายเพื่อให้ผู้ประกอบการอื่นนำไปจำหน่ายต่อเรียกว่าผู้ค้าส่ง (Wholesaler) ส่วนกิจการที่รับสินค้าจากผู้ผลิตหรือผู้ค้าส่งมาจำหน่ายไปยังผู้บริโภคอีกทอดหนึ่งเรียกว่า ผู้ค้าปลีก (Retailer) เช่น ห้างสรรพสินค้า นอกจากนี้ ผู้ประกอบการบางรายอาจไม่มีคลังสินค้าหรือไม่ได้เปิดร้านแต่เป็นเพียงตัวแทน (Agent) ในการรับคำสั่งซื้อจากผู้บริโภคแล้วส่งต่อคำสั่งซื้อให้กับผู้ผลิตเพื่อจัดส่งสินค้า ตัวอย่างเช่นกรณีของ Lazada.com เมื่อเริ่มก่อตั้งใหม่ ๆ ซื้อสินค้าจากผู้ผลิตรายต่าง ๆ และจำหน่ายไปยังลูกค้าผ่านเว็บไซต์ ต่อมาก็เปิดตลาดสาธารณะ (Marketplace) ที่ให้คนทั่วไปสามารถนำสินค้ามาฝากขายโดยการโพสต์ประชาสัมพันธ์ในพื้นที่เว็บของ Lazada จนปัจจุบันนี้รายได้ส่วนมากของบริษัทเกิดจากตลาดสาธารณะนี้มากกว่าซื้อมาขายไปเอง

2) **ความหลากหลายของลักษณะผลิตภัณฑ์** การจะจำแนกธุรกิจว่ากิจการใดเป็นธุรกิจบริการหรือธุรกิจผลิตและจำหน่ายสินค้าบางครั้งก็ชัดเจนจำแนกได้ง่าย บางครั้งก็หลากหลายจนแยกแยะได้ยาก ซึ่งต้องดูทั้งแหล่งรายได้หลักและสาระสำคัญของผลิตภัณฑ์ของกิจการว่ามาจากการให้บริการหรือการผลิตและจำหน่ายสินค้า กรณีที่จำแนกได้ง่ายเช่น ธนาคารถือว่าเป็นธุรกิจบริการแม้ว่าลูกค้าอาจมีสมุดบัญชีเงินฝากที่จำเป็นต้องได้เป็นหลักฐานการเป็นเจ้าของเงินจากการออมเงิน หรือมีสัญญาเงินกู้เป็นหลักฐานว่าเป็นลูกหนี้ของธนาคารเป็นต้น แต่สาระของการติดต่อกับธนาคารเป็นสิ่งที่จำเป็นต้องไม่ได้เช่นความปลอดภัยจากการถูกลักขโมยที่ดีกว่าการเก็บเงินไว้ในบ้าน ความสะดวกจากการทำธุรกรรม (Transaction) ผ่านแอปพลิเคชันโทรศัพท์มือถือ เป็นต้น หรือธุรกิจสปาที่มีผลิตภัณฑ์นวดผ่อนคลายจำหน่ายด้วย แต่ก็ถูกจัดอยู่ในประเภทธุรกิจบริการเนื่องจากพิจารณาจากรายได้หลักของกิจการและสาระหรือวัตถุประสงค์ของลูกค้าที่เข้าไปใช้บริการเป็นหลัก เป็นต้น ส่วนกรณีที่จำแนกได้ยาก เช่น ร้านอาหารแพนดอย หากพิจารณาจากอาหารที่ผลิตและจำหน่ายก็อาจจำแนกได้ว่าเป็นธุรกิจผลิตและจำหน่ายสินค้าเพราะจับต้องและจัดเก็บได้ แต่วัตถุประสงค์บางประเภทที่สาระของผลิตภัณฑ์อยู่ที่บรรยากาศของร้านที่เลิศหรู ประกอบกับรสชาติและการตกแต่งอาหารที่แหวกแนว ซึ่งเป็นสาระที่ทำให้คนเข้าร้านและยอมจ่ายแพงก็อาจถือได้ว่าภัตตาคารแห่งนี้จัดเป็นธุรกิจบริการ หรือ เช่นบริษัทผลิตเครื่องปรับอากาศที่มีบริการหลังการขายด้วยก็จำแนกได้ยากว่าจะจัดเป็นธุรกิจบริการหรือธุรกิจการผลิต เพราะมีรายได้หลักมาจากทั้งสองทาง

อย่างไรก็ตาม การจะจัดแบ่งประเภทธุรกิจอย่างไรมันยังไม่สำคัญเท่ากับการตระหนักว่า ความหลากหลายของลักษณะธุรกรรมและผลิตภัณฑ์เป็นธรรมชาติของการประกอบธุรกิจ ซึ่งสะท้อนออกมาในรูปความหลากหลายของการกำหนดกลยุทธ์ในการแข่งขันและการบริหารองค์การ ดังนั้น การเรียนรู้เกี่ยวกับการบริหารธุรกิจจึงไม่ควรเรียนจากตำราเพียงแหล่งเดียว แต่ควรหมั่นศึกษาจากข่าว กรณีศึกษา และเฝ้าสังเกตจากธุรกิจกรรมต่าง ๆ ที่นักธุรกิจดำเนินการจริง

- 3) **ความหลากหลายของความต้องการของลูกค้า** อีกปัจจัยหนึ่งที่ทำให้การบริหารธุรกิจทวีความซับซ้อนมากขึ้น คือ ความต้องการของลูกค้า ซึ่งอาจกล่าวโดยสรุป ณ ที่นี้ว่า ธุรกิจไม่เพียงต้องขายในสิ่งที่ผลิตได้ให้ได้เท่านั้น (Production-oriented) หมายความว่า ต้องไม่ทำธุรกิจด้วยการแค่ขายสิ่งที่ตนมีหรือการผลิตในสิ่งที่สามารถผลิตได้ไปก่อนแล้วค่อยมาคิดว่าจะขายอย่างไร แต่ต้องคำนึงถึงการผลิตในสิ่งที่ขายได้ (Marketing-oriented) ด้วยการพิจารณาก่อนผลิตว่าตลาดต้องการอะไร แล้วพยายามจัดหาหรือพัฒนาผลิตภัณฑ์ตามที่ตลาดต้องการ จึงจะสามารถอยู่รอดและแข่งขันกับคู่แข่งได้ ยกตัวอย่างเช่น ร้านจำหน่ายวัสดุก่อสร้างที่ประสบความสำเร็จตระหนักดีว่า การที่ลูกค้าซื้อวัสดุก่อสร้างนั้นไม่ได้เพียงเพราะอยากได้วัสดุก่อสร้าง แต่อยากได้ห้องน้ำ ได้บ้านได้สิ่งปลูกสร้าง ฯลฯ ที่พร้อมใช้ ร้านจึงมักมีเครือข่ายช่างที่ชำนาญงานแนะนำให้ลูกค้าด้วย หรือวัสดุบางอย่างหากไม่มีจำหน่ายในร้านก็แนะนำแหล่งจำหน่ายอื่นให้กับลูกค้า จะเห็นว่า ในกรณีนี้ร้านวัสดุก่อสร้างดังกล่าวไม่เพียงจำหน่ายวัสดุก่อสร้างแต่ขายการแก้ปัญหา (Solution) ให้กับลูกค้า จนทำให้สามารถเป็นร้านในใจลูกค้า และเป็นเจ้าแรกที่ลูกค้าจะนึกถึงเมื่อต้องการซื้อครั้งต่อ ๆ ไป ในบทที่ 4 เรื่องการตลาดจะได้กล่าวถึงอย่างละเอียดมากขึ้นเกี่ยวกับการตอบสนองความต้องการของผู้บริโภค
- 4) **ความหลากหลายของเป้าหมายในการดำเนินธุรกิจ** จากนิยามของธุรกิจที่มุ่งการแสวงกำไร อาจทำให้เข้าใจผิดได้ว่ากำไรต้องอยู่ในรูปของเงินเท่านั้น ในปัจจุบันมีกิจการที่เรียกว่า เป็นธุรกิจเพื่อสังคม ซึ่งตามกฎหมายแล้วจะเรียกว่า วิสาหกิจเพื่อสังคม² (Social Enterprise) หมายถึง บริษัท ห้างหุ้นส่วนนิติบุคคล หรือนิติบุคคลอื่น ที่ตั้งขึ้นตามกฎหมายไทย ซึ่งดำเนินกิจการเกี่ยวกับการผลิต การจำหน่ายสินค้า หรือการบริการ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อสังคมเป็นเป้าหมายหลักของกิจการ คำว่ามีวัตถุประสงค์เพื่อสังคมมีความหมายลึกซึ้งมากกว่าเพียงการบริจาคทุนการศึกษา จัดกิจกรรมปลูกป่า แจกผ้าห่ม หรือกิจกรรมเพื่อแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมที่ทำเป็นครั้งคราว (Corporate Social Responsibility : CSR) เท่านั้น แต่กฎหมายกำหนดว่า วัตถุประสงค์หลักเป็นการจ้างงาน แก่บุคคลผู้ได้รับการส่งเสริมเป็นพิเศษ การแก้ไขปัญหาหรือพัฒนาชุมชน สังคม หรือสิ่งแวดล้อม หรือคืนประโยชน์ให้แก่สังคม เป็นต้น (ศึกษาเพิ่มเติมได้ในบทที่ 2)

² พระราชบัญญัติส่งเสริมวิสาหกิจเพื่อสังคม พ.ศ. 2562 ศึกษาเพิ่มเติมได้จากเว็บไซต์ของสำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจเพื่อสังคม ตามที่อยู่เว็บนี้ <https://www.osep.or.th/>

วิสาหกิจเพื่อสังคม เป็นกิจการแสวงกำไร (Profit Organization) ที่มีรายได้หลักจากการค้าไม่ใช่จากเงินบริจาค แต่มีเป้าหมายชัดเจนที่จะนำกำไรส่วนใหญ่หรือทั้งหมดไปดำเนินการเพื่อสังคมและสิ่งแวดล้อม ส่วนมากมักออกแบบการดำเนินธุรกิจให้เป็นประโยชน์ต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมไปพร้อมกัน มิใช่แสวงกำไรแล้วค่อยคืนกลับสู่สังคม ธุรกิจประเภทนี้มีรากฐานมาตั้งแต่ปี 2540 ที่ John Elkington ได้นำเสนอแนวคิดเรื่องกำไรสามชั้น (Triple Bottom Line) หรือ 3P's อันได้แก่ การทำกำไรที่เป็นเงิน (Profit) การที่ไม่ส่งผลเสียต่อคนในสังคม (People) การไม่ส่งผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมในโลก (Planet) ว่าความยั่งยืนที่แท้จริงขององค์กร (Corporate Sustainability) ไม่ได้เกิดจากการทำกำไรเพียงอย่างเดียวแต่เกิดจากการสร้างคุณค่าของกิจการอย่างสมดุลของทั้ง 3P's (ศึกษาเพิ่มเติมเรื่องนี้ได้ในบทที่ 14)

2. เป้าหมายของธุรกิจและความหมายของ “กำไร”

คนจำนวนไม่น้อยเมื่อได้ยินคำว่า “กำไร” มักนึกภาพถึงการฉกฉวยประโยชน์หรือความมั่งคั่งจากผู้อื่นมาเป็นของตน และในจำนวนนั้นเห็นว่าการทำกำไรเป็นการเอาเปรียบเพื่อตนเองหรือเพื่อกิจการซึ่งทำให้ภาพขององค์กรธุรกิจเป็นลบในสายตาของคนเหล่านั้น โลกทัศน์ดังกล่าวคลาดเคลื่อนอย่างมากจากความหมายที่แท้จริงของกำไรในการบริหารธุรกิจ

นักธุรกิจเชื่อว่า การที่โลกของเราจะพัฒนาได้นั้น กิจกรรมน้อยใหญ่ที่เราทำต้องมีกำไร กล่าวคือต้องได้ผลออกแยะและงอกงามกว่าปัจจัยที่ลงทุนไม่ว่าจะเป็นเงินทุน แรงกาย เวลา ความรู้ ความคิด หรือวัตถุดิบอื่นใด อันที่จริงไม่เพียงแต่การประกอบธุรกิจเท่านั้น แต่ในกิจกรรมทุกอย่างของชีวิตคนเราจะต้องมี “กำไร” เกิดขึ้น ชีวิตของเราจึงจะก้าวหน้าไปได้ เช่น นักศึกษาจ่ายค่าเทอม (เงินทุน) สละเวลาเข้าชั้นเรียน ทุ่มเหง่าร่างกายและสติปัญญา เพื่อให้ได้ความรู้ที่สามารถไปประกอบวิชาชีพได้ ค่ำค่ากับเวลาและต้นทุนต่าง ๆ ที่เสียไป ถ้าความรู้ที่ได้ไม่คุ้มค่าซึ่งอาจเป็นเพราะไม่ได้ใส่ใจลงทุนมากพอ ก็จะถือว่า “ขาดทุน” ดังนั้น กำไรในความหมายโดยกว้างดังกล่าวนี้นี้ หมายถึง ส่วนเกินจากปัจจัยลงทุน ซึ่งตรงกับที่นักเศรษฐศาสตร์เรียกเป็นภาษาอังกฤษว่า Surplus ในแง่นี้แม้องค์กรไม่แสวงกำไรที่ได้กล่าวถึงไปก่อนหน้านี้ก็ก็ต้องสร้างกำไรเพื่อจะอยู่รอดเพื่อทำประโยชน์ได้อย่างต่อเนื่อง เช่น มูลนิธิป่อเต็กตึ๊ง ซึ่งเป็นองค์กรไม่แสวงกำไร ก็ต้องมีกำไรหรือส่วนเกินระหว่างเงินที่มีผู้บริจาคและรายได้จากการนำผู้บาดเจ็บส่งให้โรงพยาบาล กับค่าใช้จ่ายด้านยานพาหนะและบุคลากรของมูลนิธิ จึงจะอยู่รอดเพื่อให้บริการบรรเทาสาธารณภัยต่าง ๆ ได้ เพียงแต่กำไรสุทธิจากการดำเนินการไม่ได้นำไปแบ่งให้กับเจ้าของมูลนิธิดังเช่นที่กิจการธุรกิจกระทำ ถ้าหากผู้บริหารมูลนิธิไม่สามารถที่จะจัดการให้รายรับสูงกว่ารายจ่ายอย่างต่อเนื่อง มูลนิธิก็ไม่สามารถจะอยู่รอดได้

นอกจากนี้ จากข้อ 4 เรื่องเป้าหมายในการทำกำไรที่กล่าวถึงมาแล้ว จะเห็นว่านักธุรกิจไม่ได้มุ่งหวังจะสร้างกำไรสูงสุดที่เป็นตัวเงินในระยะสั้นจากทุกสิ่งทุกอย่างหรือทุกบาทที่ลงทุนไป (Maximize Short-term Profit) แต่เป้าหมายในการประกอบธุรกิจ คือ การได้ผลตอบแทนสูงสุดจากการลงทุนอย่างยั่งยืน (Sustainable Optimal Return on Investment) โดยผลตอบแทนจะถูกวัดในรูปของเงินและผลกระทบเชิงบวกต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม แม้แต่สำหรับกิจการที่ไม่ใช่วิสาหกิจเพื่อสังคมก็ปรากฏหลักฐานทางวิชาการและหลักฐานเชิงประจักษ์จากการปฏิบัติว่าความยั่งยืนของการสร้างผลกำไรจะเกิดขึ้นไม่ได้หากการประกอบธุรกิจไม่อยู่บนพื้นฐานของจริยธรรมและความไม่เบียดเบียน กิจการที่ยึดมั่นในหลักคุณธรรมจะสร้างผลตอบแทนในระยะยาวให้กับเจ้าของผู้ลงทุนได้สูงกว่า อันได้แก่ การแข่งขันอย่างเป็นธรรมโดยไม่มุ่งหวังแต่จะกำจัดคู่แข่ง การรับผิดชอบต่อสวัสดิภาพของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholders) และสิ่งแวดล้อมทางธรรมชาติ การไม่เป็นส่วนหนึ่งของการทุจริตฉ้อราษฎร์บังหลวง (Corruption) การเคารพกฎหมายและหลักสิทธิมนุษยชน การใส่ใจต่อคุณภาพชีวิตของพนักงาน และการคืนกำไรให้กับสังคม เป็นอาทิ (ศึกษาเพิ่มเติมเรื่องความยั่งยืนได้ในบทที่ 14 และเรื่องความพอเพียงนำไปสู่ความยั่งยืนของกิจการได้อย่างไรในบทที่ 15)

ยกตัวอย่างเช่น สถาบันวิจัยรสชาติอาหาร บริษัท นิธิฟู๊ดส์ จำกัด³ ซึ่งก่อตั้งขึ้นเป็นหน่วยงานหนึ่งภายในบริษัท ไม่ได้มีเป้าหมายเพียงเพื่อวิจัยและพัฒนาสินค้าของตนเองเท่านั้น แต่ยังให้บริการ แบ่งปันความเชี่ยวชาญ ช่วยพัฒนาผู้ประกอบการให้กับผู้ประกอบการธุรกิจขนาดย่อม กิจการสินค้าหนึ่งตำบลหนึ่งผลิตภัณฑ์ (OTOP) และวิสาหกิจของชุมชนต่าง ๆ ด้วย ซึ่งหากมองโดยผิวเผินแล้วเป็นต้นทุนที่บริษัท นิธิฟู๊ดส์ ต้องแบกรับเพราะยอดขายให้กิจการขนาดเล็กคงไม่เพียงพอต่อค่าใช้จ่ายด้านการวิจัยแต่ละโครงการ แต่ดังได้กล่าวแล้วว่า กำไรทางธุรกิจมีความหมายลึกซึ้งกว่าตัวเงิน ในกรณีนี้ ผลตอบแทนที่บริษัทได้รับกลับในการช่วยเหลือแบ่งปันห้องทดลองวิจัยทางวิทยาศาสตร์และความรู้กับผู้อื่นมีคุณค่าย้อนคืนกลับมามากมายกว่าต้นทุนที่สูงไป อาทิเช่น ในการรับโจทย์ปัญหาจากผู้ประกอบการขนาดเล็กและวิสาหกิจชุมชนที่ไม่สามารถต่อรองกับผู้ผลิตวัตถุดิบรายใหญ่ได้ ทำให้ชื่อเสียงของบริษัทประทับอยู่ในใจของผู้ซึ่งวันหนึ่งก็จะกลับมาเป็นลูกค้าที่มีความภักดีของบริษัท อีกทั้งเดิมบริษัทจะพัฒนาสินค้าใหม่ประมาณ 50 อย่างต่อปี แต่เมื่อเปิดรับแก้ปัญหามาจากภายนอกทำให้นักวิจัยในสถาบันวิจัยของบริษัทมีโจทย์วิจัยถึง 500 โครงการต่อปี ทำให้กิจการมีความรู้ (Know-how) และการเรียนรู้เร็วขึ้นถึง 10 เท่า เมื่อเทียบกับการทำงานวิจัยภายในแบบเดิม และผลพลอยได้ระยะยาวอีกประการหนึ่งได้แก่ การที่ชื่อเสียง

³ ขอขอบคุณ คุณสมิต ทวีเลิศนิธิ กรรมการผู้จัดการ บริษัท นิธิฟู๊ดส์ จำกัด จังหวัดเชียงใหม่ ที่กรุณาให้ข้อมูลและอนุญาตให้คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ นำข้อมูลของสถาบันวิจัยรสชาติอาหารมาเผยแพร่ในหนังสือเล่มนี้

ความเชี่ยวชาญของบริษัทแพร่กระจายออกไปในวงการธุรกิจ ทำให้กิจการข้ามชาติขนาดใหญ่ที่เคยเป็นคู่แข่งกับบริษัท นิธิฟูตส์ จำกัด ติดต่อเข้ามาเพื่อพัฒนาธุรกิจร่วมกัน จากเดิมบริษัทขนาดใหญ่เหล่านั้นมองข้ามมาตลอด จึงจะเห็นได้ว่า ผลตอบแทนที่ไม่ใช่ตัวเงินสามารถนำมาซึ่งรายได้และกำไรที่เพิ่มขึ้นทางอ้อมได้ และที่สำคัญคือ ผลตอบแทนที่ไม่ใช่เงินกำไรต่างหากที่ทำให้บริษัท นิธิฟูตส์ จำกัด ดำเนินธุรกิจได้อย่างยั่งยืน

ในการดำเนินธุรกิจ จริยธรรมเป็นสิ่งที่ผู้ประกอบการพึงตระหนักและยึดถือเป็นแนวปฏิบัติควบคู่ไปกับการแสวงหาผลกำไร ธุรกิจที่ดำเนินการอย่างมีจริยธรรมจะคำนึงถึงผลกระทบของผลิตภัณฑ์ การตัดสินใจและการกระทำที่มีต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกฝ่าย ไม่ว่าจะเป็นลูกค้า พนักงาน คู่ค้า ชุมชน สังคม และสิ่งแวดล้อม โดยยึดหลักความซื่อสัตย์ โปร่งใส เป็นธรรม และรับผิดชอบต่อผลของการกระทำของกิจการ การดำเนินธุรกิจอย่างมีจริยธรรมไม่เพียงช่วยสร้างความน่าเชื่อถือและชื่อเสียงให้แก่กิจการเท่านั้น แต่ยังเป็นรากฐานสำคัญที่ทำให้ธุรกิจสามารถเติบโตได้อย่างยั่งยืนอีกด้วย (ศึกษาเพิ่มเติมในบทที่ 13)

3. ตัวแบบการทำธุรกิจ (Business Model)

การประกอบธุรกิจคือการสร้าง จำหน่ายและส่งมอบคุณค่าที่ตลาดต้องการ ธุรกิจจะมีตัวแบบ (Model) ในการประกอบธุรกิจแบบใดแบบหนึ่งที่เป็นอัตลักษณ์เฉพาะรายเสมอ ตัวแบบธุรกิจจะประกอบไปด้วยองค์ประกอบสองส่วนในการสร้างคุณค่าและการทำกำไรที่เชื่อมโยงกันอย่างแยกออกจากกันไม่ได้ ตัวแบบธุรกิจส่วนแรกจะอธิบายถึงคุณค่าที่กิจการต้องการนำเสนอและการนำเสนอคุณค่า (Value Proposition) ส่วนที่สองจะอธิบายถึงวิธีการทำกำไรจากการนำเสนอคุณค่านั้น ๆ (ศึกษาเพิ่มเติมในบทที่ 9)

ส่วนแรกในการสร้างและนำเสนอคุณค่า ผู้ประกอบการต้องตอบคำถามว่าสินค้าหรือบริการของตนคืออะไร มีคุณค่าอะไรต่อลูกค้า ใครคือผู้ที่มีความต้องการซื้อคุณค่าเหล่านั้น และลูกค้าเต็มใจที่จะจ่ายเท่าใดเพื่อเป็นเจ้าของคุณค่านั้น ๆ

ส่วนที่สองในการหาวิธีการทำกำไรจากการจำหน่ายคุณค่าที่มีอยู่ในตัวสินค้าและบริการนั้น นักธุรกิจไม่ได้พิจารณาเพียงจะขายเท่าไร จะควบคุมต้นทุนอย่างไรไม่ให้สูงกว่ารายได้เท่านั้น หากแต่ต้องเริ่มที่การตอบคำถามว่า การจะสร้างและนำเสนอคุณค่าที่ตั้งเป้าหมายไว้ในส่วนแรกได้นั้น กิจการต้องดำเนินกิจกรรมอะไรบ้าง แล้วคำนวณต่อว่ากิจกรรมเหล่านั้นมีต้นทุนและค่าใช้จ่ายเท่าไร แล้วจึงประเมินว่ารายได้จากการจำหน่ายผลิตภัณฑ์คุ้มทุนหรือไม่ หากคุ้มค่าต่อการลงทุนก็แสดงว่าตัวแบบธุรกิจดังกล่าวมีความเหมาะสมที่จะดำเนินต่อ หากยังไม่คุ้มทุนก็ต้องคิดหาวิธีลดต้นทุนโดยไม่ให้เสียคุณค่า และในขณะเดียวกันก็หาวิธีการเพิ่มคุณค่าจากการรับรู้ของลูกค้าเพื่อให้เขามีความเต็มใจที่จะจ่ายในราคาที่สูงขึ้น

4. หน้าที่ของการบริหารธุรกิจ (Business Function)

คำถามที่ตามมาทันทีจากหัวข้อก่อนหน้านี้คือ ในเมื่อถ้าใครคือจุดมุ่งหมายของทุกองค์การธุรกิจ แล้ว กิจการจะสร้างผลตอบแทนสูงสุดจากการลงทุนในระยะยาวได้อย่างไร กล่าวอีกนัยหนึ่ง นักธุรกิจมีหน้าที่อะไรบ้างที่จะต้องทำในกระบวนการสร้างกำไร คำตอบอย่างยาวสำหรับคำถามนี้คือเนื้อหาของหนังสือเล่มนี้ คำตอบอย่างสั้นในส่วนนี้อาจกล่าวได้ว่า เจ้าของหรือผู้บริหารต้องรับภาระด้านการบัญชี การบริหารการเงิน การวิจัยและพัฒนา การบริหารการดำเนินงาน การตลาด การบริหารทรัพยากรมนุษย์ และการบริหารเชิงกลยุทธ์ซึ่งรวมเรียกว่า หน้าที่ของการบริหารธุรกิจ

การบริหารเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management) เป็นองค์ความรู้ที่สร้างขึ้นภายหลังหน้าที่อื่น ๆ ในบรรดาหน้าที่ของการบริหารธุรกิจทั้งหมด แต่ในปัจจุบันเป็นหน้าที่ซึ่งเจ้าของและผู้บริหารต้องนึกถึงก่อนที่จะเริ่มดำเนินกิจการใด ๆ เพราะการบริหารเชิงกลยุทธ์เป็นการกำหนดเป้าหมายและขอบเขตของการประกอบการทั้งหมดทั้งหมด กล่าวคือ องค์การธุรกิจต้องถามตนเองก่อนดำเนินการใด ๆ ว่า ธุรกิจของเราคืออะไร? ใครคือลูกค้าของเรา? คุณค่าอะไรที่ลูกค้าต้องการจากสินค้าและบริการของเรา? ธุรกิจของเราจะเป็นอย่างไร? และ ธุรกิจของเราควรเป็นอย่างไร? คำถามทั้งหมดนี้สะท้อนออกมาในรูปของพันธกิจและวิสัยทัศน์ ซึ่งนำไปสู่คำถามที่ทำให้เกิดกลยุทธ์ของกิจการ คือ องค์การของเราจะเป็นอย่างไรที่ควรเป็นได้อย่างไร? ในการตอบคำถามสุดท้ายนี้้องค์การต้องมีการดำเนินการอีกหลายหน้าที่ อันได้แก่

การบัญชี (Accounting) ซึ่งเป็นกระบวนการการจำแนก วัด ประมวล วิเคราะห์ เตรียมแปลผล และสื่อสารข้อมูลเพื่อใช้ในการจัดการบริหารต่าง ๆ อันได้แก่ การวางแผน การประเมิน และการควบคุมภายใน และเพื่อให้แน่ใจว่าเกิดการใช้จ่ายทรัพยากรขององค์การอย่างเหมาะสมและตรวจสอบได้ หัวใจที่สำคัญของหน้าที่ด้านนี้อยู่ที่ระบบการบันทึกและตรวจสอบธุรกรรมต่าง ๆ จนได้รายงานทางการเงินที่เป็นประโยชน์ต่อการบริหารและพัฒนาองค์การ (ศึกษาเพิ่มเติมในบทที่ 6)

การบริหารการเงิน (Financial Management) คือการสำรวจถึงความเข้มแข็งและมั่นคงของสถานภาพทางการเงินของตัวองค์การหรือมักเรียกกันว่าการสำรวจสุขภาพขององค์การ (Organizational Health) การกำหนดอัตราผลตอบแทนที่ต้องการ การวางแผนระดมทุนเพื่อดำเนินการตามที่ตั้งเป้าหมายไว้ การวิเคราะห์ความคุ้มค่าของการลงทุนแล้วตัดสินใจลงทุน หัวใจของหน้าที่ด้านนี้ คือ การได้มาซึ่งต้นทุนของเงินลงทุนต่ำที่สุด การได้เงินทุนมาในเวลาที่เหมาะสมกับความต้องการของกิจการ การมีหลักประกันความเสี่ยงต่อการลงทุน และการรักษาวินัยทางการเงินเพื่อความยั่งยืนและความมั่นคงของกิจการ (ศึกษาเพิ่มเติมในบทที่ 7)

การวิจัยและพัฒนา (Research and Development: R&D) การตัดสินใจลงทุนที่สำคัญประการหนึ่งคือการสร้างหลักประกันว่ากิจการจะสามารถเติบโตได้อย่างยั่งยืน ด้วยเหตุนี้ผู้บริหารจึง

ต้องแน่ใจว่า จะต้องมีการค้นคว้าวิจัยเพื่อพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ที่สามารถแข่งขันได้ หรือผลิตภัณฑ์เก่าก็จะต้องได้รับการปรับปรุงให้สอดคล้องกับความต้องการของผู้บริโภคอยู่เสมอ โดยไม่รอให้คู่แข่งมาทำให้สินค้าล้าสมัยไม่เป็นที่ต้องการก่อนจึงค่อยพิจารณาปรับปรุง หน้าที่ด้านนี้จึงมีความสำคัญมากน้อยต่อกิจการเท่าใดนั้น ขึ้นอยู่กับธรรมชาติของกิจการ ธุรกิจที่ต้องพึ่งพาเทคโนโลยีในการสร้างความได้เปรียบเหนือคู่แข่งจะมีการลงทุนในแผนกวิจัยและพัฒนาอย่างมาก เช่น ธุรกิจผลิตยารักษาโรค ธุรกิจผลิตสินค้าอิเล็กทรอนิกส์ เป็นต้น หน้าที่นี้แทบจะเป็นศูนย์กลางของการดำเนินกิจการที่ทำได้ (ศึกษาเพิ่มเติมในบทที่ 12 เกี่ยวกับการพัฒนานวัตกรรมทางธุรกิจ)

การบริหารการดำเนินงาน (Operations Management) คำนี้อาจแปลสำหรับผู้ไม่คุ้นเคย คำศัพท์ด้านบริหารธุรกิจ เพราะทั้งคำว่า การบริหาร กับ การดำเนินการ อาจเป็นคำที่มีความหมายคล้ายกัน อีกทั้งทุกเรื่องที่มีการบริหารก็ต้องมีการดำเนินงาน อันที่จริงการบริหารการดำเนินงานหมายรวมถึงกระบวนการจัดการภายในองค์กร (Internal Process) ทั้งหมดที่ทำให้เกิดสินค้าและบริการขึ้น นับตั้งแต่การวางแผนการผลิต การจัดซื้อวัตถุดิบ การควบคุมเครื่องจักรและโรงงาน การควบคุมและประกันคุณภาพ กระบวนการนี้ควรได้รับการปรับปรุงอยู่เสมอเมื่อเทคโนโลยีเกื้อหนุนหัวใจสำคัญของหน้าที่ด้านนี้ คือ การสร้างระบบกระบวนการดำเนินงานที่สามารถใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ (Effectiveness) คือได้ผลสัมฤทธิ์ตามเป้าหมาย และมีประสิทธิภาพ (Efficiency) คือการบรรลุเป้าหมายอย่างประหยัด และการได้ผลิตภาพสูงสุด (Optimal Productivity) ด้วยการให้ได้ผลผลิตสูงสุดโดยใช้วัตถุดิบ แรงงาน เงินลงทุนและเวลาน้อยที่สุด อย่างมีคุณภาพน่าเชื่อถือและมีของเสียน้อยที่สุด (ศึกษาเพิ่มเติมในบทที่ 5)

การตลาด (Marketing) เป็นหน้าที่หลักในการหารายได้เข้าสู่กิจการซึ่งครอบคลุมกิจกรรมมากมายนับตั้งแต่การวิเคราะห์ความต้องการของลูกค้าเพื่อนำมาพัฒนาเป็นสินค้าและบริการที่สนองตอบต่อความต้องการเหล่านั้น การกำหนดตลาดเป้าหมายและตำแหน่งในการแข่งขันกับคู่แข่ง เพื่อให้ได้ส่วนครองตลาด (Market Share) สูงสุด การสร้างภาพลักษณ์และอัตลักษณ์ของตราयीหือ การกำหนดราคา การกำหนดช่องทางการกระจายสินค้าสู่ผู้บริโภค การดำเนินการส่งเสริมการตลาด ซึ่งรวมถึงการโฆษณา การประชาสัมพันธ์ การลด แลก แจก แถมหรือการส่งเสริมการขาย ตลอดจนการบริหารการขายโดยพนักงาน หัวใจสำคัญของหน้าที่ด้านนี้ คือ การเข้าใจความต้องการของลูกค้าอย่างแท้จริงจนสามารถแสวงประโยชน์จากโอกาสทางการตลาด และสามารถสร้างความพึงพอใจสูงสุดให้กับลูกค้าจากการซื้อหรือบริโภคสินค้าและบริการจนทำให้เกิดการซื้อซ้ำ (Re-purchase) ถึงขั้นที่เรียกว่าเป็นความภักดีต่อตราयीหือ (Brand Loyalty) (ศึกษาเพิ่มเติมในบทที่ 4)

การบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management) หน้าที่นี้เปรียบเสมือนงานแม่บ้านที่ต้องคอยดูแลทุกข์สุขของทุกชีวิตในองค์กร ซึ่งมีภาระครอบคลุมงานตั้งแต่ การสรรหา

พนักงานที่มีคุณภาพเข้ามาทำงานให้กับองค์กร (Recruitment) การบรรจุพนักงานที่สรรหามาให้เหมาะสมกับหน้าที่และความสามารถของคน (Staffing) การกำหนดค่าตอบแทนที่เหมาะสมและแข่งขันได้ (Compensating) การอบรมและพัฒนาความรู้ตลอดจนทักษะที่กิจการต้องการให้กับพนักงาน (Training and Development) การประเมินผลการทำงานของพนักงาน (Appraisal) การให้รางวัลและการเลื่อนตำแหน่ง (Rewarding and Promotion) และการให้คำปรึกษาด้านต่าง ๆ (Counseling) โดยเฉพาะเมื่อเกิดความขัดแย้งระหว่างบุคคลในองค์กร หัวใจสำคัญของหน้าที่ด้านนี้ คือ การวางแผนกำลังคน (Manpower Planning) ที่ทำให้องค์กรมีความพร้อม กล่าวคือ การทำให้กิจการมีกำลังคนที่มีความสามารถสอดคล้องกับทิศทางและจังหวะเวลาของการประกอบกิจการ ไม่มีคนล้นงานหรือขาดคนทำงาน มีคนที่จูงใจรักภักดีต่อองค์กรอยู่กับองค์กรติดต่อกันเป็นเวลานาน (ศึกษาเพิ่มเติมในบทที่ 3)

แม้ว่าในการบริหารหน้าที่ต่าง ๆ ข้างต้น นักธุรกิจนิยมแบ่งองค์การของตนออกเป็นแผนกต่าง ๆ ตามหน้าที่ อย่างไรก็ตามนักธุรกิจมิได้มองแผนกหรือหน้าที่แบบแยกส่วน แต่ต้องทำให้ผลลัพธ์จากหน้าที่ทุกแผนกสอดประสานกันเป็นองค์รวม (Cross-functional Integration) เช่น ฝ่ายการตลาดเป็นผู้วิเคราะห์ความต้องการของผู้บริโภคแล้วเสนอให้ฝ่ายผลิตพัฒนาออกมาเป็นผลิตภัณฑ์ ร่วมกับฝ่ายวิจัยและพัฒนาเพื่อตอบสนองความต้องการของผู้บริโภคตามที่ฝ่ายการตลาดแนะนำ ในขณะที่ก็ต้องทำให้ง่ายต่อการกระบวนการผลิตของฝ่ายผลิตด้วย นอกจากนี้ฝ่ายบริหารงานบุคคลก็ต้องประสานกับทุกฝ่ายเพื่อให้แน่ใจว่ามีการใช้ทรัพยากรบุคคลอย่างมีประสิทธิภาพ ฝ่ายการเงินและบัญชีก็ต้องคอยกำกับดูแลให้กิจกรรมต่าง ๆ ของทุกฝ่ายใช้จ่ายงบประมาณอย่างมีประสิทธิภาพผลสูงสุด และอย่างโปร่งใสตรวจสอบได้ และคอยสนับสนุนการเบิกจ่ายเงินให้ถูกต้องรวดเร็ว ฝ่ายการตลาดก็ต้องคอยติดตามว่า ฝ่ายผลิตจะสามารถผลิตสินค้าเพื่อส่งมอบให้กับลูกค้าได้ทันตามสัญญาหรือไม่ และเมื่อจำหน่ายสินค้าออกไปแล้วฝ่ายการตลาดก็อาจต้องประสานงานกับฝ่ายผลิตในการให้บริการหลังการขาย หรือการเรียกคืนสินค้าในกรณีที่มีสินค้าชำรุด ถ้าต้องมีการคืนเงินหรือการตามทวงหนี้ลูกค้า ฝ่ายขายก็ต้องประสานกับฝ่ายการเงินและบัญชีด้วย เป็นต้น

จึงอาจสรุปได้ว่า การที่องค์กรจะได้กำไรสูงสุดจากการลงทุนอย่างยั่งยืนได้หรือไม่ขึ้นอยู่กับผลงานการประสานของทุกหน้าที่ทุกแผนก ตั้งแต่การกำหนดกลยุทธ์ในทิศทางที่เหมาะสม การควบคุมดูแลกิจการไม่ให้มีการรั่วไหลและใช้ประโยชน์จากทรัพยากรที่มีอยู่อย่างมีประสิทธิภาพ มีต้นทุนของเงินทุนต่ำ มีลูกค้าที่จงรักภักดีต่อสินค้า มีกระบวนการดำเนินการที่มีคุณภาพและผลิตภาพสูง ตลอดจนมีกำลังคนที่ดี เก่ง และรักองค์กร

5. สภาพแวดล้อมภายในของการประกอบธุรกิจ (Internal Environment of Business Operations)

องค์การธุรกิจจะต้องสะสมทรัพยากร (Resource) เพื่อใช้ดำเนินการให้บรรลุเป้าหมายทางธุรกิจ ซึ่งทรัพยากรหมายรวมถึงสินทรัพย์ที่จับต้องได้และทรัพยากรที่ไม่มีตัวตน

สินทรัพย์ที่จับต้องได้ (Tangible Asset) เป็นทรัพยากรที่ชัดเจนและง่ายต่อการประเมินมูลค่า และมีปรากฏครอบคลุมอยู่ในงบแสดงฐานะทางการเงิน ได้แก่ ทรัพยากรทางการเงิน (Financial Resource) อาคารสถานที่ เครื่องจักร สินค้าคงคลังที่รอการจัดจำหน่าย (Inventory) เป็นต้น (ซึ่งจะได้กล่าวถึงโดยละเอียดในบทที่ 6 การบัญชีเบื้องต้นสำหรับผู้ประกอบการ)

ทรัพยากรที่ไม่มีตัวตน (Intangible Resource) เป็นสิ่งที่จับต้องไม่ได้ ประเมินมูลค่าได้ยาก ความแตกต่างประการสำคัญระหว่างทรัพยากรที่ไม่มีตัวตนกับที่มีตัวตน คือ ทรัพยากรที่ไม่มีตัวตนใช้แล้วไม่หมดไป เช่น การประทับตราอีพ็อนสินค้าหลายประเภทไม่ได้ทำให้ตราอีพ็อนนั้นสูญสลายไป แต่กลับจะยิ่งทำให้ลูกค้าจดจำได้มากขึ้น

ทรัพยากรไม่มีตัวตนอาจเป็นทรัพย์สินทางปัญญา (Intellectual Property) ต่าง ๆ เช่น ตราอีพ็อน (Brand) ตราสัญลักษณ์กิจการ (Logo) ลิขสิทธิ์ (Copy Rights) สิทธิบัตร (Patent) เป็นต้น หรือความสามารถขององค์กร (Corporate Capability) เช่น กระบวนการผลิตสินค้าที่ทำให้มีต้นทุนถูกกว่าคู่แข่งซึ่งไม่ได้นำไปจดทะเบียนว่าเป็นทรัพย์สินทางปัญญา หรือเป็นความได้เปรียบทางการค้าอื่น ๆ ที่กิจการจัดหาให้ได้มา (Trade Advantage) เช่น ชื่อเสียงของการเป็นกิจการคุณธรรมประกอบธุรกิจอย่างเป็นธรรมมีจริยธรรม ทำเลที่ตั้ง สัมปทานอนุญาตให้ประกอบธุรกิจบางประเภทจากรัฐซึ่งผู้ที่ไม่มีสัมปทานจะทำธุรกิจนั้น ๆ ไม่ได้ เป็นต้น

ดังนั้น สภาพแวดล้อมภายในของกิจการจึงเกี่ยวข้องกับปัจจัยของการได้มาและใช้ไปซึ่งทรัพยากรต่าง ๆ อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล เพื่อสร้างผลตอบแทนทั้งที่เป็นตัวเงินและผลกระทบอื่น ๆ ตามเป้าหมายที่องค์กรตั้งไว้ ยกตัวอย่างเช่น โรงแรมระดับห้าดาวมักวางเป้าหมายเพื่อให้บริการที่เกินความคาดหวังของลูกค้า โรงแรมจำเป็นต้องมีสถานที่และสิ่งอำนวยความสะดวกที่หรูหราสมระดับและฐานะของลูกค้าซึ่งเป็นสินทรัพย์ที่จับต้องได้ไว้อ่อนรับลูกค้า ในขณะเดียวกันต้องมีกระบวนการตลอดจนระบบการทำงานเบื้องหลัง (Back Office) ที่ทำให้ผู้เข้าพักรู้สึกเป็นเป็นพิเศษ เช่น การทำให้พนักงานทุกคนรู้ว่ามิโครมาฟกและสามารถทักทายลูกค้าด้วยชื่อ โดยข้อมูลเหล่านั้นกระจายถึงพนักงานภายในไม่ถึง 2 ชั่วโมงหลังจากที่ลูกค้าเช็คอิน การจะให้บริการได้ถึงระดับดังกล่าว โรงแรมต้องมีระบบสารสนเทศ (IT) รองรับ มีการอบรมพนักงานอย่างดีเยี่ยม เป็นต้น

ซึ่งระบบและกระบวนการจัดการเหล่านี้เป็นทรัพยากรไม่มีตัวตนและจับต้องไม่ได้ที่โรงแรมพัฒนาขึ้นมาเป็นเอกลักษณ์เฉพาะตัว

สภาพแวดล้อมภายในที่ผู้บริหารกิจการต้องดูแล ได้แก่การจัดโครงสร้างองค์การ การวางระบบและกระบวนการทำงาน ตลอดจนการสร้างหลักประกันต่อความยั่งยืนของทรัพยากรในองค์การ เพื่อให้แน่ใจได้ว่ากิจการจะสามารถบรรลุเป้าหมายได้

5.1 โครงสร้างองค์การ (Organizational Structure)

โครงสร้างองค์การเป็นสภาพแวดล้อมที่เกิดขึ้นจากการออกแบบอย่างจงใจของเจ้าของหรือผู้บริหารองค์การ เพื่อรองรับการประกอบการและการดำเนินงานต่าง ๆ ให้เกิดผลดังเป้าหมายของธุรกิจที่ได้วางไว้ การแบ่งโครงสร้างการบริหารกิจการออกเป็นแผนก ๆ ช่วยทำให้บุคลากรที่ทำงานอยู่ได้ทราบขอบเขตและบทบาทหน้าที่ของตนอย่างชัดเจน ทำงานได้ง่าย ปรับตัว และพัฒนาตนได้ โครงสร้างองค์การมักสังเกตได้จากแผนภูมิองค์การ (Organization Chart) ซึ่งธุรกิจหนึ่ง ๆ จะมีการปรับโครงสร้างไปตามวิวัฒนาการของการประกอบกิจการ เช่นรูปที่ 1.1 แสดงโครงสร้างองค์การของธุรกิจขนาดเล็กซึ่งมักมีเจ้าของคนเดียวจะไม่ซับซ้อนเนื่องจากมีเพียงเจ้าของและพนักงานดำเนินธุรกิจร่วมกัน



รูปที่ 1.1 โครงสร้างองค์การธุรกิจขนาดเล็ก

เมื่อธุรกิจเติบโตขึ้น เจ้าของอาจหาหุ้นส่วนเพื่อเพิ่มทุนขยายกิจการให้ใหญ่มากขึ้น โครงสร้างขององค์การก็จะซับซ้อนขึ้นดังรูปที่ 1.2 เช่นหุ้นส่วนอาจร่วมลงทุนด้วยแต่ไม่ได้มีส่วนในการบริหารกิจการ และกลุ่มหุ้นส่วนอาจจ้างผู้จัดการเข้ามาช่วยบริหารงาน โดยมีทีมผู้บริหารที่แบ่งออกเป็นแผนก ๆ ตามหน้าที่ที่ได้กล่าวไว้ในหัวข้อที่ 4 ในบทที่ 1 นี้ เรื่องหน้าที่ของการบริหารธุรกิจ และมีการจ้างพนักงานระดับปฏิบัติการมาช่วยเพิ่มขึ้น เป็นต้น



รูปที่ 1.2 โครงสร้างองค์การธุรกิจแบบมีหุ้นส่วน

ธุรกิจที่ระดมทุนในตลาดหลักทรัพย์เป็นธุรกิจมหาชนขนาดใหญ่ ก็จะมีโครงสร้างองค์การที่ซับซ้อนมากขึ้น ถูกปัจจัยแวดล้อมต่าง ๆ กระทบมากขึ้น มักจะมีการออกแบบโครงสร้างดังรูปที่ 1.3 ซึ่งนอกเหนือจากผู้บริหารกับผู้ถือหุ้นซึ่งก็คือเจ้าของกิจการแล้ว ยังต้องมีคณะกรรมการบริษัท (Board of Director) ซึ่งถือว่าเป็นตัวแทนของผู้ถือหุ้น มากำกับดูแลการทำงานของประธานเจ้าหน้าที่บริหาร (Chief Executive Officer : CEO) ด้วยเพื่อให้แน่ใจว่า ซีอีโอและผู้บริหารระดับสูงของกิจการจะรักษามลประโยชน์สูงสุดของเจ้าของ บริษัทในตลาดหลักทรัพย์นั้น กรรมการบริษัทและผู้บริหารระดับสูงต้องได้รับความเห็นชอบจากตลาดหลักทรัพย์ก่อนจึงจะดำรงตำแหน่งได้ ถ้าเป็นสถาบันการเงินก็ต้องได้รับความเห็นชอบจากธนาคารแห่งประเทศไทยด้วย นอกจากนี้ เนื่องจากองค์การมีบุคลากรจำนวนมาก ผู้บริหารระดับสูงก็ไม่อาจดูแลได้อย่างถี่ถ้วน จึงมีการแต่งตั้งผู้บริหารระดับกลางและระดับล่างเพื่อดูแลพนักงานระดับปฏิบัติการต่อไปเป็นทอด ๆ อีกด้วย



รูปที่ 1.3 โครงสร้างองค์การธุรกิจแบบบริษัทจำกัดหรือบริษัทมหาชน

5.2 ระบบและกระบวนการ (System and Process)

บางองค์การอาจมีโครงสร้างคล้ายกัน แต่ไม่ได้หมายความว่าสภาพแวดล้อมภายในเหมือนกัน ทั้งนี้เพราะแต่ละองค์การมีความแตกต่างกันในระบบการเชื่อมโยงหน่วยหรือแผนกย่อย ๆ ในโครงสร้างองค์การ และในกระบวนการประสานบุคลากรในองค์การเข้าด้วยกัน ดังนั้น เมื่อบุคคลเปลี่ยนงานจากองค์การหนึ่งไปยังอีกองค์การหนึ่งก็ต้องเรียนรู้ทั้งโครงสร้าง ระบบ และกระบวนการทำงานใหม่ด้วย

ระบบ หมายถึง กฎกติกาการทำงาน เช่น ระบบการจัดสรรงบประมาณ (Budgeting) ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน (Performance Assessment) ระบบสารสนเทศ (Information System) เป็นต้น

กระบวนการ หมายถึง องค์ประกอบของกิจกรรมย่อย ๆ ที่บุคลากรต้องทำในองค์การ ในการสร้างระบบผู้บริหารจะต้องกำหนดกระบวนการทำงานด้วย เช่น ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานจะประกอบด้วยกฎเกณฑ์กติกาในการวัดผลสัมฤทธิ์จากการทำงาน เช่น กำหนดกติกาว่า

พนักงานขายแต่ละคนต้องมียอดขายไม่ต่ำกว่าเท่าใด และต้องมีการกำหนดกระบวนการด้วยว่าใครเป็นผู้รายงานผลการทำงาน ใครเป็นผู้ประเมิน เมื่อประเมินแล้วนำเสนอใคร เป็นต้น

ถ้าเปรียบเทียบองค์การเหมือนร่างกายมนุษย์ อวัยวะต่าง ๆ ที่ทำหน้าที่เฉพาะตัวก็เปรียบเสมือน**โครงสร้าง** ส่วนการทำงานร่วมกันของอวัยวะต่าง ๆ จะเปรียบเหมือน**กระบวนการ** ที่มี**ระบบ**เป็นกลไกการควบคุมการทำงานของอวัยวะต่าง ๆ นั้นเอง สำหรับองค์การธุรกิจ โครงสร้างระบบ และกระบวนการทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการจะส่งผลต่อการจัดสรรทรัพยากรไปยังหน่วยงานและบุคคลต่าง ๆ ต่อการจ่ายค่าตอบแทนและให้รางวัลจูงใจในการทำงาน และต่อการสื่อสารข้อมูลภายในองค์การ

ในปัจจุบันยังไม่มีรูปแบบและสูตรสำเร็จที่ดีที่สุดในการออกแบบสภาพแวดล้อมภายในทั้งสามด้านดังกล่าว แต่หลักฐานทางวิชาการบ่งชี้ว่า การออกแบบระบบและกระบวนการที่ไม่เหมาะสมทำให้องค์การที่มีโครงสร้างที่ดีกลับล้มเหลวได้ นอกจากนั้น สิ่งสำคัญ คือ องค์การต้องมีการออกแบบโครงสร้าง ระบบและกระบวนการทำงานให้เอื้อต่อการนำทรัพยากรมาใช้สร้างความได้เปรียบและปรับโครงสร้าง ระบบ และกระบวนการทำงานให้สามารถแข่งขันกับคู่แข่งได้อย่างสอดคล้องกับสภาพแวดล้อมภายนอกของธุรกิจด้วย

5.3 ความยั่งยืนของทรัพยากร (Sustainability of Resource)

ทรัพยากรทั้งสองประเภทของธุรกิจ เป็นปัจจัยภายในที่สำคัญต่อการสร้างความสำเร็จให้กับกิจการ แต่อย่างไรก็ดีในการแข่งขันทางธุรกิจจะมีการแข่งขันช่วงชิงทรัพยากรให้เหนือกว่าคู่แข่งเพื่อเป็นหลักประกันว่าธุรกิจจะมีปัจจัยสนับสนุนที่ได้เปรียบกว่าคู่แข่งอยู่เสมอ ผู้ประกอบการจึงต้องตรวจสอบอยู่เสมอว่าทรัพยากรที่กิจการของตนมีอยู่นั้น นำมาซึ่งความยั่งยืนของธุรกิจจริงหรือไม่ ปัจจัยที่ทำลายความยั่งยืนของทรัพยากร ได้แก่

ความทันสมัยของทรัพยากร หมายถึง ทรัพยากรที่มีนั้นยังคงสามารถนำมาสร้างคุณค่าให้กับลูกค้าได้อยู่หรือไม่ เช่น ห้างสรรพสินค้ามีทรัพยากรที่สำคัญคือตัวห้างที่สามารถแสดงสินค้าและจัดเก็บสินค้าหลากหลายไว้บริการลูกค้าในบรรยากาศที่เย็นสบายด้วยเครื่องปรับอากาศในยุคสมัยที่คนต้องเดินทางไปร้านค้าเพื่อซื้อสินค้าเพราะยังไม่มีการซื้อขายออนไลน์ การมีร้านใหญ่ตั้งอยู่ในทำเลที่สะดวกมีบรรยากาศน่าเดินชมสินค้า นับเป็นจุดแข็งที่สร้างความได้เปรียบให้กับห้างสรรพสินค้าเหนือร้านแผงลอยในตลาด แต่ในปัจจุบัน พฤติกรรมของผู้บริโภคเปลี่ยนไปเพราะมีทางเลือกที่สามารถจับจ่ายทางออนไลน์ได้ โดยมักไปชมสินค้าในห้างฯ เพื่อนำมาสั่งซื้อออนไลน์แทนการมีห้างใหญ่กลายเป็นภาระต้นทุน จนทำให้ห้างฯ บางแห่งในต่างประเทศปิดกิจการไป ห้างฯ ที่อยู่รอดก็ต้องปรับตัวหันมาพัฒนาเว็บไซต์ซึ่งเป็นทรัพยากรใหม่ เพื่อขายสินค้าของตนผ่านช่องทางออนไลน์ด้วยเช่นกัน

ความยากในการถูกเลียนแบบ ทรัพยากรที่มีคุณค่าต่อกิจการคือทรัพยากรที่คู่แข่งเลียนแบบยาก สินทรัพย์ที่จับต้องได้เป็นทรัพยากรที่เลียนแบบได้ง่ายกว่าทรัพยากรที่ไม่มีตัวตน โดยเฉพาะส่วนที่ไม่ปรากฏชัดแจ้งเช่น กระบวนการผลิตจะถูกเลียนแบบได้ยากกว่าจึงยั่งยืนกว่า เช่น คู่แข่งอาจสร้างความสับสนต่อลูกค้าด้วยการเลียนแบบบรรจุภัณฑ์ของเรา แต่ไม่อาจเลียนแบบกระบวนการผลิตหรือสูตรการผลิตจนทำให้สินค้ามีคุณภาพหรือรสชาติเหมือนสินค้าของเราได้ เป็นต้น อันตรายของการถูกเลียนแบบคือการสูญเสียความได้เปรียบ กล่าวคือ ถ้าสินค้าของเราถูกเลียนแบบได้ง่าย เช่น ที่มักเกิดขึ้นกับสินค้าพื้นบ้านของวิสาหกิจชุมชนต่าง ๆ ซึ่งผู้ประกอบการมักจะลอกเลียนแบบกันจนกลายเป็นสินค้าดาษดื่น จะทำให้ผู้บริโภคไม่สามารถแยกแยะความแตกต่างได้ ท้ายที่สุดก็ต้องแข่งขันกันที่ราคาต่ำ จึงทำกำไรได้ยาก

6. สภาพแวดล้อมภายนอกของการประกอบธุรกิจ (External Environment of Business Operations)

ระดับของความสำเร็จหรือล้มเหลวในการสร้างกำไรทางธุรกิจมิได้ขึ้นอยู่กับความสามารถในการบริหารหน้าที่ทางการบริหารธุรกิจอย่างมีประสิทธิภาพเท่านั้น หากธุรกิจทุกแห่งต่างต้องดำเนินกิจการภายใต้สภาพแวดล้อมภายนอกที่องค์กรไม่สามารถควบคุมได้ อันได้แก่ สภาพแวดล้อมด้านเศรษฐกิจ สภาพแวดล้อมด้านสังคมและประชากร สภาพแวดล้อมด้านกฎหมายและการเมือง สภาพแวดล้อมด้านเทคโนโลยี และสภาพแวดล้อมด้านอุตสาหกรรมที่ตนดำเนินกิจการอยู่

ผลกระทบจากปัจจัยทั้งหลายเหล่านี้อาจเป็นผลกระทบระยะสั้นหรือระยะยาว และปัจจัยเหล่านี้เกิดได้ทั้งจากระดับชุมชนที่กิจการตั้งอยู่ จากสภาวะการณ์ระดับประเทศ หรือแม้แต่เป็นผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงของโลกดังมักเรียกกันว่า กระแสโลกาภิวัตน์ (Globalization) อีกทั้งปัจจัยเหล่านี้มีส่วนอย่างมากต่อการกำหนดขอบเขตการดำเนินธุรกิจ ต่อการเลือกกลยุทธ์ที่กิจการจะใช้ในการแข่งขัน ต่อการแสวงหาลูกค้าและกำไร และมีอิทธิพลต่อคุณค่าทางสังคมของกิจการ กิจการใดที่สามารถปรับตัวตอบสนองต่อผลกระทบและการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมได้เหมาะสมและตรงจังหวะเวลา (Timing) ก็เชื่อได้ว่าจะประสบความสำเร็จ

ด้วยเหตุนี้ ก่อนที่นักธุรกิจจะบริหารหน้าที่ทางธุรกิจใด ๆ จึงต้องมีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทุกหมวดหมู่เพื่อที่จะเป็นข้อมูลประกอบการตัดสินใจในการดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ทั้งนี้พึงเข้าใจด้วยว่า สภาพแวดล้อมทุกปัจจัยไม่ได้มีความสำคัญเท่ากันหมด และแม้ว่าสภาพแวดล้อมจะถูกจำแนกออกเป็นหลายประเภท แต่ก็มิได้หมายความว่าปัจจัยเหล่านั้นจะแยกออกจากกัน

อย่างเด็ดขาด อันที่จริงสภาพแวดล้อมเหล่านี้นั้นมักจะส่งผลกระทบต่อกันและกัน เช่น ปัจจัยด้านการเมืองของประเทศในปัจจุบันส่งผลต่อสถานะเศรษฐกิจ ซึ่งก็ได้รับผลกระทบส่วนหนึ่งจากระบบเศรษฐกิจโลกด้วย และในทางกลับกัน ความถดถอยทางเศรษฐกิจก็อาจส่งผลกระทบต่อสภาพทางการเมืองได้ และผลที่ส่งถึงกันไปมานี้กระทบโดยตรงต่อผู้ประกอบการ โดยเฉพาะอย่างยิ่งผู้ที่อยู่ในอุตสาหกรรมการท่องเที่ยว เป็นต้น

6.1 สภาพแวดล้อมด้านเศรษฐกิจมหภาค (Macroeconomic Environment)

โดยภาพรวม ระบบเศรษฐกิจเป็นระบบที่มีมุ่งหมายจะให้เกิดการกระจายและใช้ทรัพยากรที่มีอยู่จำกัดอย่างทั่วถึงและเป็นธรรมที่สุดในสังคม การเข้าใจระบบเศรษฐกิจเป็นสิ่งสำคัญมากเพราะเครื่องมือในการบรรลุจุดมุ่งหมายของระบบเศรษฐกิจซึ่งมีอยู่มากมายเป็นตัวกำหนดรูปแบบและระดับการบริโภคอันเป็นปัจจัยที่ส่งผลโดยตรงต่อความอยู่รอดของธุรกิจ ดัชนีชี้วัดความสำเร็จและความเข้มแข็งของระบบเศรษฐกิจที่สำคัญ ได้แก่ ดุลการค้า ดุลการชำระเงิน อัตราการจ้างงานหรือเงาสะท้อนคืออัตราการว่างงาน อัตราแลกเปลี่ยน อัตราดอกเบี้ย อัตราเงินเฟ้อ ปริมาณอุปทานของเงินหมุนเวียนในระบบ นโยบายการเงินและการคลัง ผลิตภัณฑ์ประชาชาติเบื้องต้น (Gross National Product : GDP) เป็นต้น ซึ่งทั้งหมดนี้สามารถศึกษาเพิ่มเติมในวิชาเศรษฐศาสตร์มหภาคได้

อาจกล่าวอย่างเจาะจงมากขึ้นได้ว่า หน้าที่หลักของระบบเศรษฐกิจของทุกประเทศ ได้แก่ การรักษาระดับการจ้างงานให้อยู่ในระดับสูงที่สุด เพราะรายได้เป็นหลักประกันสำคัญต่อคุณภาพและความมั่นคงของชีวิตประชาชน เมื่อคนมีรายได้ระบบเศรษฐกิจก็ต้องมีกลไกในการรักษาระดับราคาสินค้าหรือที่เรียกกันเป็นภาษาของนักเศรษฐศาสตร์ว่าอัตราเงินเฟ้อไม่ให้สูงจนเกินไป กล่าวคือยิ่งสินค้าในตลาดแพงมากขึ้นอัตราเงินเฟ้อก็จะสูงขึ้นตามไปด้วย หากอัตราเงินเฟ้อสูงกว่าอัตราการเพิ่มขึ้นของรายได้ ประชาชนก็จะประสบปัญหาความไม่สมดุลของรายรับกับรายจ่าย ทำให้คนประหยัดการใช้จ่ายมากขึ้น ธุรกิจขายสินค้าได้ลดลง ผู้ผลิตก็จะลดการผลิตและการจ้างงานลง ทำให้ระบบเศรษฐกิจหดตัวหรือถดถอย

นอกจากนี้ หน้าที่ที่สำคัญอีกประการหนึ่งของระบบเศรษฐกิจคือการพยายามให้มีการกระจายรายได้อย่างเป็นธรรม เพื่อให้ความเหลื่อมล้ำทางเศรษฐกิจของประชาชนในภาคส่วนต่าง ๆ น้อยที่สุด

ตัวอย่างนโยบายและกิจกรรมที่รัฐสามารถกระทำเพื่อรักษาอัตราการขยายตัวทางเศรษฐกิจได้แก่ การกระตุ้นการใช้จ่ายภาครัฐของประชาชน (Consumer Spending) เช่น การแจกเบี้ยยังชีพผู้สูงอายุมูลค่า 600 ถึง 1,000 บาทแล้วแต่ช่วงอายุ⁴ นโยบายกระตุ้นการออมเพื่อให้มีเงินไหลกลับเข้าสู่สถาบันการเงินในอันที่จะนำไปปล่อยกู้เพื่อขยายธุรกิจต่อไปอีก นโยบายการสร้างเชื่อมั่นต่อประเทศเพื่อสร้างปัจจัยจูงใจให้นักธุรกิจทั้งชาวไทยและต่างประเทศเพิ่มการลงทุนเพื่อเพิ่มการจ้างงาน การตรึงอัตราดอกเบี้ยเงินกู้ไม่ให้สูงจนเกินไปเพื่อนักธุรกิจจะได้มีต้นทุนของเงินลงทุนไม่สูงจนเกินไป การรักษาเสถียรภาพของอัตราแลกเปลี่ยนเงินตราต่างประเทศของเงินบาทเพื่อลดความเสี่ยงของผู้นำเข้าและส่งออกสินค้า เป็นต้น

จากตัวอย่างนโยบายและกิจกรรมของรัฐในการรักษาระดับการเติบโตของระบบเศรษฐกิจที่กล่าวมาข้างต้น มีผลกระทบโดยตรงอย่างมากต่อภาคธุรกิจ โดยมีได้หมายความว่าเมื่อเศรษฐกิจเติบโต ธุรกิจจะเติบโตกันทั้งหมด เป็นหน้าที่ของนักธุรกิจที่จะต้องหมั่นหาและติดตามข้อมูล ตลอดจนพยากรณ์การเปลี่ยนแปลงของเศรษฐกิจเพื่อนำมากำหนดกลยุทธ์และปรับตัวให้เข้ากับสภาวะการณ์ ณ ขณะนั้น ๆ

6.2 สภาพแวดล้อมด้านประชากรและสังคม (Demographic and Social Environment)

นอกจากสภาพแวดล้อมด้านเศรษฐกิจแล้ว ยังมีสภาพแวดล้อมด้านสังคมและประชากรที่ส่งผลต่อความคิดและรูปแบบพฤติกรรมผู้บริโภคสินค้า สภาพแวดล้อมด้านดังกล่าวทำให้ผู้บริโภคมีความต้องการสินค้าและบริการแตกต่างกันหลากหลายตามชุมชน ภูมิภาค ภูมิหลังทางครอบครัว ค่านิยม ความเชื่อ รสนิยม วัฒนธรรม วิธีการดำรงชีวิต (Life Style) ระดับการศึกษา อายุ และอัตราการเกิด การตาย การย้ายถิ่น เป็นต้น

สภาพแวดล้อมด้านประชากรและสังคมเป็นสภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงช้าที่สุด แต่เมื่อมีการเปลี่ยนแปลงมักส่งผลกระทบอย่างรุนแรงหรือเปิดโอกาสใหม่ ๆ ต่อทิศทางการประกอบธุรกิจ เช่น หลายประเทศในโลกกำลังประสบปัญหาประชากรที่มีอายุตั้งแต่ 60 ปีขึ้นไป

⁴ นโยบายการแจกเบี้ยยังชีพนี้ หากมองโดยผิวเผินอาจเห็นว่าเป็นการดำน้ำพริกละลายแม่น้ำเพราะเงินเพียงไม่กี่เงินพันบาทในปัจจุบันนี้ไม่ถือว่ามากและไม่อาจยกระดับความเป็นอยู่ของผู้รับเงินได้ อย่างไรก็ตาม ระบบเศรษฐกิจมีกลไกหนึ่งที่เรียกว่า Multiplier Effect หรือผลกระทบจากการหมุนเวียนของเม็ดเงินในระบบ กล่าวคือถ้าคนที่ได้รับเงินฟรีจากรัฐใช้เงินนี้ในการซื้อสินค้าทั่วประเทศผู้ประกอบการก็จะมีรายได้มากขึ้น ก็จะสั่งซื้อสินค้าจากโรงงานมากขึ้น ซึ่งก็จะทำให้โรงงานมีการจ้างงานมากขึ้นหรือยังไม่ว่าจ้างแรงงาน จะเห็นว่าเงินจากผู้บริโภคเพียงเล็กน้อยนี้จะถูกหมุนเปลี่ยนมือไปยังภาคส่วนต่างๆ หลายครั้ง และทุกครั้งก่อให้เกิดมูลค่าเพิ่ม (Value Added) ต่อระบบเศรษฐกิจได้มากกว่างบประมาณที่รัฐอัดฉีดเข้าสู่ระบบหลายเท่าตัว ซึ่งเป็นนโยบายกระตุ้นเศรษฐกิจที่กระทำกันในหลายประเทศทั่วโลก

เพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่องที่รู้จักกันในนามของ Aging Society ประเทศไทยก็กำลังเปลี่ยนผ่านจากสังคมผู้สูงอายุ (Aged Society)⁵ ไปสู่สังคมสูงวัยสมบูรณ์ (Completely Aged Society) ทำให้เกิดความต้องการสินค้าและบริการสำหรับผู้สูงวัยมากขึ้น ในอีกด้านหนึ่งของวัยคือกลุ่ม Generation Y⁶ หรือ Millennials ผู้ที่เกิดช่วงระหว่าง พ.ศ. 2524-2539 และ กลุ่ม Post-millennials (2540 ถึง ปัจจุบัน) กลุ่มดังกล่าวนี้มีวิธีการดำรงชีวิตและความต้องการสินค้าแตกต่างจากกลุ่มสูงวัยอย่างชัดเจน ทำให้เกิดผู้ประกอบการที่นำเสนอสินค้าเฉพาะกลุ่มวัยมากมาย

ในด้านหนึ่ง ธุรกิจมีภาระในการตอบสนองความต้องการของผู้บริโภค โดยการผลิตสินค้าและให้บริการที่ตรงความต้องการและทำให้ผู้บริโภคพอใจมากที่สุด กิจกรรมที่ล้มเหลวในการสนองตอบต่อความต้องการหรือตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงในความต้องการมักต้องประสบปัญหาถึงขั้นปิดกิจการ แต่อีกด้านหนึ่ง ธุรกิจมีอิทธิพลในการสร้างหรือเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมในการบริโภคสินค้า ตัวอย่างเช่น ปัจจุบัน ผลิตภัณฑ์บำรุงผิวหน้าถือเป็นผลิตภัณฑ์ธรรมดาที่ผู้ชายใช้กันทั่วไป ซึ่งในอดีตครีมเพิ่มความชุ่มชื้นของผิว (Moisturizer) ถูกมองว่าเป็นผลิตภัณฑ์สำหรับผู้หญิงเท่านั้น สื่อโฆษณา ภาพยนตร์ และสื่อสิ่งพิมพ์ที่บริษัทผู้ผลิตผลิตภัณฑ์บำรุงผิวหน้าใช้สื่อสารต่อผู้บริโภคชายมีส่วนในการกำหนดค่านิยมใหม่นี้

หน้าที่ของนักธุรกิจในการตรวจกระแสการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมด้านสังคม ได้แก่ การพยายามทำความเข้าใจการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมในการบริโภคสินค้า การปรับเปลี่ยนช่องทางการจัดจำหน่ายให้สอดคล้องกับสภาพสังคม ข้อมูลข่าวสารที่องค์การธุรกิจจะสื่อสารออกไปยังตลาดต้องเหมาะสมกับกาลเทศะทางวัฒนธรรม ศึกษาผลกระทบจากการบริโภคสินค้าหรือบริการของกิจการต่อสังคมว่าทำให้เกิดค่านิยมที่ควรต่อต้านหรือก่อให้เกิดขยะมากเกินไปจนสมควรหรือไม่ เป็นต้น

⁵ องค์การสหประชาชาติ (UN) ได้แบ่งประเภทของสังคมสูงวัย (Aging Society) ไว้ดังนี้ ประเทศที่มีประชากรอายุ 60 ปีขึ้นไปเป็นสัดส่วนเกิน 10% หรืออายุ 65 ปีขึ้นไป เกิน 7% ของประชากรทั้งประเทศ ถือว่าประเทศนั้นได้ก้าวเข้าสู่สังคมผู้สูงอายุ (Aged Society) และจะเป็นสังคมผู้สูงอายุโดยสมบูรณ์ (Completely Aged Society) เมื่อมีสัดส่วนประชากร อายุ 60 ปีขึ้นไปเกิน 20% หรือประชากรอายุ 65 ปีขึ้นไปเกิน 14% และจะเป็นสังคมผู้สูงอายุอย่างเต็มที่ (Super-aged Society) เมื่อสัดส่วนประชากร อายุ 60 ปีขึ้นไปเกิน 28% หรือ อายุ 65 ปีขึ้นไปเกิน 20%

⁶ การแบ่งช่วงอายุของแต่ละสำนักจะไม่เหมือนกัน ในที่นี้อ้างอิงการจัดกลุ่มวัย ของ Pew Research Center

6.3 สภาพแวดล้อมด้านกฎหมายและการเมือง (Legal and Political Environment)

สภาพแวดล้อมด้านการเมืองอาจถือได้ว่าเป็นสภาพแวดล้อมที่พยากรณ์ได้ยากที่สุดในบรรดาสภาพแวดล้อมของธุรกิจทั้งหมด การเมืองนอกจากจะกระทบธุรกิจในแง่ของการเป็นฝ่ายนิติบัญญัติที่ออกกฎหมายมาควบคุมและกำกับกับการประกอบกิจการของนักธุรกิจแล้ว การเมืองยังเป็นฝ่ายบังคับใช้กฎหมายต่าง ๆ ผ่านกลไกการบริหารภาครัฐอีกด้วย ความเสี่ยงจากปัจจัยแวดล้อมทางการเมืองมักทำให้เกิดข้อจำกัดในการลงทุน การได้ประโยชน์จากสินทรัพย์ที่ลงทุนไป หรือการลดลงของมูลค่าทางธุรกิจ ตัวอย่างเช่น

- โดยภาพกว้าง ความไร้เสถียรภาพทางการเมืองส่งผลกระทบต่อเสถียรภาพทางเศรษฐกิจ อันส่งผลต่อการซื้อสินค้าของผู้บริโภค ตลอดจนความน่าลงทุนของตลาดภายในประเทศ
- โดยหน้าที่ รัฐบาลหรือองค์การฝ่ายนิติบัญญัติออกกฎหมายที่กระทบต่อความสัมพันธ์ระหว่างธุรกิจกับผู้บริโภคและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholders) ต่าง ๆ เช่น กฎหมายคุ้มครองผู้บริโภค กฎหมายมาตรฐานความปลอดภัยของสินค้า การขึ้นภาษีสินค้าประเภทต่าง ๆ การห้ามนำเข้าสินค้าบางประเภท กฎหมายแรงงาน กฎหมายควบคุมมลพิษ กฎหมายส่งเสริมการลงทุนในอุตสาหกรรมบางประเภท เป็นต้น
- ฝ่ายการเมืองอาจถือได้ว่าเป็นผู้บริโภคขนาดใหญ่สำหรับธุรกิจ ซึ่งหลาย ๆ กรณีมีส่วนส่งเสริมกิจการในประเทศ ยกตัวอย่างเช่น การที่ธนาคารแห่งประเทศไทยซึ่งถือว่าเป็นองค์การของรัฐกำหนดรายได้ต่อเดือนขั้นต่ำสำหรับที่จะถือบัตรเครดิต ทำให้ธนาคารไม่สามารถออกบัตรเครดิตให้กับลูกค้าทุกคนได้ การลงทุนภาครัฐในการขยายสาธารณูปโภคสาธารณูปการต่าง ๆ เช่นการสร้างถนน การสร้างรถไฟฟ้ารางคู่ การสร้างอ่างเก็บน้ำ ฯลฯ ล้วนเป็นอุปสงค์ขนาดใหญ่จากรัฐในการกระจายเงินทุนเข้าสู่ระบบเศรษฐกิจโดยผ่านองค์การธุรกิจ
- นโยบายของรัฐยังส่งผลต่อความก้าวหน้าของการพัฒนาเทคโนโลยีในปัจจุบัน ยกตัวอย่างเช่น นโยบายไทยแลนด์ 4.0 หรือ การตราพระราชกฤษฎีกากำหนดให้บริษัทหรือห้างหุ้นส่วนนิติบุคคลมีสิทธินำรายจ่ายเพื่อการวิจัยและพัฒนาเทคโนโลยีและนวัตกรรมมาหักเป็นรายจ่ายในการคำนวณภาษีเงินได้นิติบุคคล 300% หรือ การส่งเสริมให้เกิดความก้าวหน้าในอุตสาหกรรมสเกตสมุนไพรรักษาเป็นยา กระแสของการผลักดันให้รัฐบาลออกกฎหมายการวิจัยและปลูกัญชาเพื่อเป็นยารักษาโรค หรือในหลายประเทศบริการ Grab ก็เป็นบริการที่ถูกกฎหมาย

ควบคู่กับบริการแท็กซี่ แต่ประเทศไทยยังไม่มีกฎหมายรองรับ จนมีข้อพิพาทระหว่างคนขับ Grab กับคนขับแท็กซี่อยู่เนื่อง ๆ หรือ ในหลายกรณีนโยบายภาครัฐทำให้เกิดค่านิยมหรือวัฒนธรรมในการบริโภคสินค้าและบริการบางประเภท เช่น ปัจจัยด้านสังคมที่ทำให้คนหันมาสนใจรักษาสุขภาพมากขึ้นส่งผลต่อการขยายตัวของธุรกิจสถานออกกำลังกาย เป็นต้น

- บางครั้งรัฐบาลออกมาตรการทางภาษีซึ่งถือว่าเป็น กฎหมายประเภทหนึ่ง เพื่อส่งเสริมอุปสงค์ให้กับอุตสาหกรรมบางประเภท เช่น มาตรการนำค่าใช้จ่ายเกี่ยวกับการท่องเที่ยวเมืองรอง และรายจ่ายซื้อหนังสือมาใช้เป็นค่าหักลดหย่อนภาษีเงินได้บุคคลธรรมดา หรือเช่น วิสาหกิจเพื่อสังคมที่นำกำไรทั้งหมดไปใช้เพื่อสังคม จะได้รับยกเว้นภาษีเงินได้นิติบุคคล เป็นต้น (ศึกษาเพิ่มเติมเรื่องภาษีอากรสำหรับผู้ประกอบการในบทที่ 8)

ในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมด้านกฎหมายและการเมือง นักธุรกิจต้องศึกษาข้อกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับการประกอบธุรกิจ โดยเฉพาะอย่างยิ่งสิทธิพิเศษทางภาษีต่าง ๆ มาตรการส่งเสริมจากภาครัฐทั้งที่เป็นเงิน (In Cash) และไม่เป็นตัวเงิน (In Kind) ตลอดจนพยากรณ์แนวโน้มของการออกกฎหมายและระเบียบปฏิบัติ

6.4 สภาพแวดล้อมด้านเทคโนโลยี (Technological Environment)

ปัจจุบันเทคโนโลยีถือเป็นปัจจัยแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงไวที่สุด กระแสการตื่นตัวของเทคโนโลยีอุบัติใหม่ (Disruptive Technology) เกิดขึ้นเนื่องจากการปิดตัวลงของธุรกิจที่ทำกำไรกับเทคโนโลยีเก่า เช่น ธุรกิจสิ่งพิมพ์เมื่อเทียบกับสื่อดิจิทัล หรือธุรกิจที่อาศัยตัวแบบเดิม ๆ ในการทำธุรกิจ จึงทำให้ธุรกิจจำนวนมากเริ่มตั้งคำถามเกี่ยวกับความยั่งยืนของกิจการของตน และต้องหาทางปรับตัวเพื่อความอยู่รอด เทคโนโลยีอุบัติใหม่ที่ส่งผลต่อการประกอบธุรกิจ เช่น ปัญญาประดิษฐ์ (Artificial Intelligence : AI) ข้อมูลขนาดใหญ่ (Big Data) บล็อกเชน (Blockchain) การจดจำใบหน้า (Facial Recognition) อินเทอร์เน็ตของสรรพสิ่ง (Internet of Things : IoT) จักรกลเรียนรู้ (Machine Learning) และแพลตฟอร์ม (Platform) เพื่อการค้าของ Social Media Application ต่าง ๆ เป็นต้น

เทคโนโลยีเหล่านี้นำมาซึ่งการเปลี่ยนแปลงในการสร้างคุณค่าเชิงพาณิชย์ เช่น การนำนวัตกรรมมาเป็นวัตถุดิบแบบใหม่หรือนำมาผลิตเป็นสินค้าและบริการใหม่ การจัดเก็บสินค้าได้ดีมากขึ้น การนำมาทำให้กระบวนการผลิต นำเสนอ และเคลื่อนย้ายสินค้าและบริการมีต้นทุนต่ำลง ตลอดจนทำให้กระบวนการสื่อสารในธุรกรรมต่าง ๆ มีประสิทธิภาพมากขึ้น

อาจกล่าวโดยสรุปได้ว่า เทคโนโลยีเกี่ยวข้องกับทุกกระบวนการของการบริหารธุรกิจ ตั้งแต่การออกแบบผลิตภัณฑ์ใหม่ การปรับปรุงกระบวนการผลิตและการดำเนินการ การขนส่งวัตถุดิบ และการกระจายสินค้า การดำเนินการตามคำสั่งซื้อของลูกค้า การสื่อสารและสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้า การประเมินผลงานของพนักงาน จนกระทั่งการสะสมและแบ่งปันความรู้ภายในองค์กร

นอกจากนี้ การตัดสินใจของธุรกิจเกี่ยวกับเทคโนโลยีมีหลายประการ เช่น การแนะนำ และทำให้ผู้บริโภคยอมรับเทคโนโลยีใหม่ด้วยการให้ความรู้กับตลาด การครอบครองสิทธิบัตรในสิ่งประดิษฐ์และสูตรเคมี การจัดสรรงบประมาณเพื่อวิจัยและพัฒนา (R&D) การเข้าถึงเทคโนโลยี และแหล่งสร้างสรรค์นวัตกรรม การเปิดช่องทางการจัดจำหน่ายบนเครือข่ายอินเทอร์เน็ต การพยากรณ์ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี การรับถ่ายโอนเทคโนโลยีจากต่างประเทศควบคู่กับการพัฒนานวัตกรรมภายในประเทศ และการใช้เทคโนโลยีในการประกอบกิจการที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม ฯลฯ

6.5 สภาพแวดล้อมด้านอุตสาหกรรม (Industrial Environment)

สภาพแวดล้อมด้านนี้เป็นปัจจัยที่นักธุรกิจมักคำนึงถึงมากที่สุดในการกำหนดกลยุทธ์ของกิจการ เพราะไม่ได้หมายถึงแต่เฉพาะคู่แข่งที่กำลังเผชิญหน้ากันอยู่เท่านั้น แต่การวิเคราะห์อุตสาหกรรมยังหมายถึงการพิจารณาคู่แข่งรายใหม่ที่มีศักยภาพเข้ามาแข่งขันในตลาดเดียวกัน ในอนาคต สินค้าทดแทน (Substitute) อำนาจในการต่อรองกับผู้จำหน่ายวัตถุดิบ (Supplier) และอำนาจในการต่อรองกับลูกค้า เพราะปัจจัยด้านอุตสาหกรรมส่งผลโดยตรงต่อความสามารถในการกำหนดราคาผลิตภัณฑ์ซึ่งส่งผลต่อการทำกำไรในที่สุด กล่าวคือ ผู้ประกอบการซึ่งดำเนินธุรกิจ ในอุตสาหกรรมที่มีการแข่งขันอย่างเข้มข้น คู่แข่งรายใหม่เข้ามาได้ง่าย ๆ มีสินค้าทดแทนมาก ขาดอำนาจในการต่อรองราคาวัตถุดิบกับผู้จำหน่ายวัตถุดิบ และลูกค้าไม่จืดที่จะซื้อสินค้าเนื่องจากมีทางเลือกอื่นมากมาย ผู้ประกอบการที่ตกอยู่ในสภาพแวดล้อมเช่นนี้มักทำได้ได้น้อย เพราะผลตอบแทนจากการลงทุนถูกกระจายไปยังคู่ค้าหลายรายในอุตสาหกรรมนั้น นอกจากนี้ ขอบเขตของคู่แข่งในอุตสาหกรรมครอบคลุมความหมายกว้างกว่ากลยุทธ์ที่คู่แข่งดำเนินการอยู่ในการแย่งชิงลูกค้าของกิจการ แต่นักธุรกิจจะคำนึงถึงคู่แข่งรายใหม่ที่กำลังจะเข้ามาในอนาคต ความเป็นไปได้ที่ลูกค้าจะเลิกซื้อสินค้าแล้วหันไปผลิตเอง ความเป็นไปได้ที่ผู้จำหน่ายวัตถุดิบจะหันมาผลิตสินค้าแข่งกับเราเสียเอง ตลอดจนสินค้าทดแทนที่ทำให้สินค้าของกิจการล้าสมัยหรือทำให้มีการบริโภคสินค้าลดลง ปัจจัยเหล่านี้เป็นตัวกำหนดความน่าสนใจ (Industrial Attractiveness) หรือโอกาสในการเข้าทำกำไรในอุตสาหกรรมหนึ่ง ๆ (Industrial Profitability) นั่นเอง

หน้าที่ของนักธุรกิจจึงไม่ได้เพียงแค่คิดที่จะแข่งขันกับคู่แข่งที่อยู่ในตลาดเดียวกันเท่านั้น แต่ยังต้องหาวิธีป้องกันไม่ให้คู่แข่งรายใหม่เข้ามาแข่งขันได้ ทำให้ลูกค้ารู้สึกว่ามีสินค้าใดสามารถทดแทนสินค้าของตนได้ สร้างการรับรู้ในกลุ่มผู้บริโภคว่าสินค้าของตนเองมีความแตกต่าง

และโดดเด่นจากคู่แข่งเพื่อไม่ต้องแข่งขันตัดราคากับใคร ทำให้ลูกค้าและผู้จำหน่ายวัตถุดิบไม่อยากจะเข้ามาเป็นผู้ผลิตแข่งกับเราโดยตรงเสียเอง

ดังนั้น ในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมด้านอุตสาหกรรม นักธุรกิจจึงมองหาธุรกิจที่ตนเองสามารถเป็นหนึ่งในผู้นำตลาดที่สามารถครองส่วนแบ่งตลาดได้มาก คู่แข่งรายใหม่เข้ามาแข่งในตลาดเดียวกันได้ยาก มีสินค้าทดแทนน้อยหรือไม่มีเลย มีผู้ผลิตวัตถุดิบจำนวนมากรายให้เลือกซื้อได้ และมีอำนาจต่อรองเหนือลูกค้าเพราะนำเสนอคุณค่าพิเศษบางอย่างที่ลูกค้าหาไม่ได้จากคู่แข่งรายอื่น (ศึกษาเพิ่มเติมเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมภายนอกและภายในสำหรับการประกอบธุรกิจระหว่างประเทศ ในบทที่ 10)

7. ความต่อเนื่องในการดำเนินธุรกิจ (Business Continuity)

ในปัจจุบัน ธุรกิจต้องเผชิญกับสภาพแวดล้อมภายในและภายนอกที่มีความผันผวนและไม่แน่นอนสูง ภัยคุกคามต่างๆ ไม่ว่าจะเป็นสงคราม ภัยพิบัติทางธรรมชาติ วิกฤตเศรษฐกิจ โรคระบาด หรือการคุกคามทางไซเบอร์ ล้วนส่งผลกระทบต่อ การดำเนินธุรกิจตลอดจนทำให้สภาพแวดล้อมภายในของกิจการที่อาจเคยเป็นจุดแข็งกลายเป็นจุดอ่อนหรือเป็นอุปสรรคต่อการแข่งขันกับคู่แข่งได้ทั้งสิ้น ดังนั้น นอกเหนือจากการบริหารความเสี่ยงแล้ว ธุรกิจยังต้องวางแผนรับมือเพื่อให้มั่นใจได้ว่ากิจการจะสามารถดำเนินต่อไปได้อย่างต่อเนื่อง แม้เผชิญกับวิกฤตการณ์ต่างๆ ที่อาจเกิดขึ้น นี่คือแนวคิดของ “ความต่อเนื่องทางธุรกิจ” (Business Continuity)

การบริหารความเสี่ยง (Risk Management) เป็นกระบวนการในการระบุ ประเมิน และจัดการความเสี่ยงที่อาจส่งผลกระทบต่อวัตถุประสงค์ขององค์กร โดยมีเป้าหมายเพื่อลดโอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ที่ไม่พึงประสงค์ และลดผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นจากเหตุการณ์เหล่านั้น การบริหารความเสี่ยงโดยทั่วไปมักครอบคลุมความเสี่ยงในด้านกลยุทธ์ การปฏิบัติงาน การเงิน และการปฏิบัติตามกฎระเบียบ ซึ่งอาจเกิดจากปัจจัยภายในหรือภายนอกองค์กรก็ได้ดังที่ได้กล่าวมาก่อนในหัวข้อที่ 5 และ 6 ข้างต้น

อย่างไรก็ตาม แม้ว่าการบริหารความเสี่ยงจะมีความสำคัญ แต่ก็ยังไม่ทำให้เกิดหลักประกันที่เพียงพอว่ากิจการจะสามารถดำเนินงานได้อย่างต่อเนื่องโดยเฉพาะอย่างยิ่งเมื่อเกิดวิกฤติ การบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ (Business Continuity Management) จึงมีขอบเขตที่กว้างกว่าการบริหารความเสี่ยง โดยมุ่งเน้นไปที่การสร้าง ความยืดหยุ่นและความสามารถในการฟื้นฟูการดำเนินงานขององค์กรให้กลับสู่สภาวะปกติได้อย่างรวดเร็ว (Resilience)

การวางแผนความต่อเนื่องทางธุรกิจจะพิจารณาถึงผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นต่อองค์ประกอบสำคัญของการดำเนินงาน เช่น บุคลากร สถานที่ปฏิบัติงาน เทคโนโลยี และห่วงโซ่อุปทาน (Supply

Chain) เพื่อให้มั่นใจว่าแต่ละส่วนจะสามารถทำงานได้อย่างต่อเนื่อง หรือกลับมาดำเนินงานได้ตามปกติในเวลาอันสั้น หากมีการหยุดชะงักเกิดขึ้น

ตัวอย่างที่เห็นได้ชัดคือ ก่อนเกิดการแพร่ระบาดของโควิด-19 แนวคิดเรื่องการบริหารแบบทันเวลาพอดี (Just-in-Time) ได้รับความนิยมอย่างแพร่หลายในการดำเนินธุรกิจ เพื่อลดต้นทุนการจัดเก็บวัตถุดิบ อย่างไรก็ตาม เมื่อเกิดการระบาดครั้งใหญ่ขึ้น ห่วงโซ่อุปทานหลายส่วนหยุดชะงักลง ทำให้ธุรกิจจำนวนมากที่พึ่งพาวัตถุดิบจากต่างประเทศ ไม่สามารถผลิตหรือส่งมอบสินค้าให้ลูกค้าได้ทัน เพราะไม่มีวัตถุดิบคงคลังเพียงพอ ด้วยเหตุนี้ กิจกรรมจำนวนมากจึงหันมาใช้กลยุทธ์ “เผื่อไว้ก่อน” (Just-in-Case) มากขึ้น คือเพิ่มระดับวัตถุดิบคงคลังให้มากขึ้น แสวงหาแหล่งวัตถุดิบทดแทนภายในประเทศลดการพึ่งพาวัตถุดิบจากแดนไกล เพื่อเตรียมพร้อมรับมือกับความไม่แน่นอนที่อาจเกิดขึ้นอีกในอนาคต

นอกจากนี้ การวางแผนความต่อเนื่องทางธุรกิจยังครอบคลุมในเรื่องอื่นๆ ได้แก่ การจัดทำแผนสำรองสำหรับกระบวนการทำงานหลัก เพื่อให้ธุรกิจสามารถดำเนินต่อได้แม้เกิดเหตุฉุกเฉิน การฝึกซ้อมแผนบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ เพื่อให้พนักงานคุ้นเคยกับบทบาทและขั้นตอนการทำงานเมื่อเกิดภาวะวิกฤต การลงทุนในโครงสร้างพื้นฐานทางเทคโนโลยี เช่น ระบบป้องกันการโจมตีทางไซเบอร์ เพื่อรักษาการดำเนินงานให้ราบรื่น และการสร้างความยืดหยุ่นในห่วงโซ่อุปทานด้วยการกระจายความเสี่ยงจากการพึ่งพาคู่ค้ารายใหญ่เพียงน้อยราย

การสร้างความต่อเนื่องทางธุรกิจถือเป็นองค์ประกอบสำคัญของหน้าที่ในการบริหารธุรกิจ ที่ช่วยให้องค์กรสามารถรับมือกับความท้าทายจากสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอก ด้วยการเตรียมพร้อมและสร้างความยืดหยุ่น ทำให้มั่นใจได้ว่าแม้ในยามวิกฤต ธุรกิจก็จะสามารถฟื้นตัวและกลับมาแข็งแกร่งได้อีกครั้ง

8. สรุปสาระสำคัญ

ธุรกิจเป็นองค์การที่มีเป้าหมายแสวงหากำไรจากผลิตภัณฑ์ที่ตอบสนองความต้องการของลูกค้า โดยกำไรในมุมมองการบริหารธุรกิจครอบคลุมถึงผลตอบแทนที่เกินกว่าทรัพยากรที่ลงทุนไป อาจเป็นตัวเงิน ผลกระทบเชิงบวกต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม หรือผลตอบแทนอื่นๆ ที่กลับคืนสู่กิจการ ความยั่งยืนของกิจการจึงมิได้พิจารณาเพียงเงินกำไรเท่านั้น

ทุกธุรกิจต้องมีตัวแบบในการดำเนินธุรกิจ (Business Model) ซึ่งประกอบด้วยส่วนการสร้างและนำเสนอคุณค่าให้ลูกค้า และส่วนวิธีการทำกำไรจากการส่งมอบคุณค่านั้น การที่ธุรกิจจะสร้างผลตอบแทนสูงสุดได้นั้น ผู้ประกอบการจะต้องบริหารหน้าที่ทางธุรกิจต่างๆ อย่างได้แก่ การบัญชี การบริหารการเงิน การวิจัยและพัฒนา การบริหารการดำเนินงาน การตลาด การบริหารทรัพยากร

มนุษย์ และการบริหารเชิงกลยุทธ์ โดยผลลัพธ์จากหน้าที่เหล่านี้ต้องสอดคล้องกันเป็นองค์รวม และอาศัยสภาพแวดล้อมภายในองค์กรที่เหมาะสม ได้แก่ โครงสร้างองค์กร ระบบและกระบวนการทำงาน ตลอดจนการสร้างควมยั่งยืนของทรัพยากร นอกจากนี้ กิจการยังต้องปรับตัวให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมภายนอกอย่างเศรษฐกิจมหภาค ประชากรและสังคม กฎหมายและการเมือง เทคโนโลยี และการแข่งขันในอุตสาหกรรม เพื่อให้ธุรกิจสามารถดำเนินต่อไปได้อย่างยั่งยืน แม้ในยามวิกฤตด้วยการเตรียมพร้อมและสร้างความยืดหยุ่นในการดำเนินงาน

9. รายการศัพท์สำคัญ

การตลาด (Marketing)

การบริหารการเงิน (Financial Management)

การบริหารการดำเนินงาน (Operations Management)

การบริหารเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management)

การบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management)

การบัญชี (Accounting)

การวิจัยและพัฒนา (Research and Development: R&D)

กำไร (Profit)

กำไรสามชั้น (Triple Bottom Line)

ความต่อเนื่องในการดำเนินธุรกิจ (Business Continuity)

ตัวแบบการทำธุรกิจ (Business Model)

บริการ (Services)

ประสิทธิผล (Effectiveness)

ประสิทธิภาพ (Efficiency)

ผลิตภัณฑ์ (Products)

ผลิตภาพ (Productivity)

วิสาหกิจเพื่อสังคม (Social Enterprise)

สภาพแวดล้อมภายนอกของการประกอบธุรกิจ (External Environment of Business Operations)

สภาพแวดล้อมภายในของการประกอบธุรกิจ (Internal Environment of Business Operations)

สินค้า (Goods)

องค์การไม่มุ่งแสวงกำไร (Non-profit Organization)

องค์การแสวงกำไร (Profit Organization)

10. คำถามทบทวน

- 1) เป้าหมายหลักขององค์การที่มุ่งเน้นกำไรคืออะไร และแตกต่างจากองค์การที่ไม่แสวงหาผลกำไรอย่างไร?
- 2) อธิบายแนวคิดของ Business Model และความเกี่ยวข้องกับการส่งมอบคุณค่าและการสร้างผลกำไร
- 3) อธิบายประเภทของ Business Model ต่าง ๆ ที่มีอยู่ในบทเรียน พร้อมยกตัวอย่างสำหรับแต่ละประเภท
- 4) อภิปรายเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมทางธุรกิจภายใน และระบอบองค์ประกอบหลักตามที่ระบุไว้ในบท
- 5) โครงสร้างองค์การส่งผลต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลของธุรกิจอย่างไร? ยกตัวอย่างจากบทเรียน
- 6) ระบุปัจจัยด้านสิ่งแวดล้อมภายนอกที่มีอิทธิพลต่อการดำเนินธุรกิจตามที่อธิบายไว้ในบท
- 7) อธิบายความสำคัญของสภาพแวดล้อมเศรษฐกิจมหภาคในการกำหนดกลยุทธ์ทางธุรกิจ โดยใช้ตัวอย่างจากบทเรียน
- 8) เทคโนโลยีมีบทบาทอย่างไรในสภาพแวดล้อมทางธุรกิจภายนอก และธุรกิจต่างๆ สามารถปรับตัวอย่างไรต่อการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีได้บ้าง?
- 9) อภิปรายถึงผลกระทบของสภาพแวดล้อมทางกฎหมายและการเมืองที่มีต่อการดำเนินธุรกิจตามที่น่าเสนอในบทเรียน
- 10) สรุปประเด็นสำคัญเกี่ยวกับความสำคัญของการทำความเข้าใจสภาพแวดล้อมทางธุรกิจทั้งภายในและภายนอกเพื่อการบริหารจัดการธุรกิจที่ประสบความสำเร็จ
- 11) นิยามคำว่า Value Proposition และอธิบายความสำคัญในรูปแบบธุรกิจ
- 12) อธิบายบทบาทของการวิจัยและพัฒนา (R&D) ในธุรกิจ และยกตัวอย่างว่า R&D สามารถสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันของธุรกิจได้อย่างไร
- 13) สภาพแวดล้อมทางด้านประชากรและสังคมส่งผลต่อกลยุทธ์ทางธุรกิจอย่างไร? ยกตัวอย่างจากบทเรียน
- 14) อธิบายแนวคิดเรื่องความยั่งยืนในการดำเนินธุรกิจ และอภิปรายว่าส่งผลกระทบต่อสภาพแวดล้อมภายในของธุรกิจอย่างไร

- 15) หน้าที่ทางธุรกิจต่างๆ ที่กล่าวถึงในบทมีอะไรบ้าง และมีความสัมพันธ์กันอย่างไรเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ทางธุรกิจ?
- 16) อภิปรายความสัมพันธ์ระหว่างหน้าที่ทางธุรกิจกับโครงสร้างองค์การตามที่อธิบายไว้ในบท
- 17) สภาพแวดล้อมทางเทคโนโลยีภายนอกมีอิทธิพลต่อหน้าที่ทางธุรกิจอย่างไร? ยกตัวอย่างที่เฉพาะเจาะจง
- 18) ธุรกิจเผชิญกับความท้าทายอะไรบ้างเมื่อต้องปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงทางกฎหมายและการเมืองในสภาพแวดล้อมภายนอก?
- 19) สรุปประเด็นสำคัญเกี่ยวกับวิธีที่ธุรกิจควรตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงในสภาพแวดล้อมเศรษฐกิจมหภาคเพื่อให้สามารถแข่งขันได้
- 20) จงเปรียบเทียบความเหมือนและความแตกต่างระหว่าง วิสาหกิจเพื่อสังคม กับ องค์การไม่แสวงกำไร

11. คำถามท้าทาย

- 1) คำถามเกี่ยวกับ AI และการบริหารธุรกิจ
 - AI สามารถเปลี่ยนแปลงการดำเนินการจัดการหน้าที่ในการบริหารธุรกิจ (Business Functions) ได้อย่างไร อะไรคือความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นจากการพึ่งพา AI มากขึ้น
 - AI มีอิทธิพลต่อการกำหนดกลยุทธ์ของกิจการข้ามชาติที่เผชิญกับสถานะเศรษฐกิจที่ผันผวนอย่างไร?
 - ประเมินผลกระทบของ AI ในการพัฒนานวัตกรรมในอุตสาหกรรมต่างๆ ว่าจะกระทบต่อจริยธรรมในการดำเนินธุรกิจอย่างไร?
 - เราสามารถนำ AI มาช่วยการจัดการทรัพยากรมนุษย์เพื่อเพิ่มความพึงพอใจและการรักษาพนักงานได้อย่างไร? อภิปรายถึงข้อกังวลด้านความเป็นส่วนตัวที่อาจเกิดขึ้นกับการใช้ AI ในงานทรัพยากรบุคคล
 - ค้นคว้าหาตัวอย่างในโลกจริงที่การตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ที่รองรับด้วย AI ได้สร้างประโยชน์ให้กับบริษัทอย่างมาก จากหลายๆ ตัวอย่างที่ค้นพบ เราสามารถสรุปบทเรียนเกี่ยวกับประโยชน์ของ AI ได้ว่าอย่างไร? ข้อจำกัดและข้อพึงระวังมีอะไรบ้าง
 - หาตัวอย่างอุตสาหกรรมที่ต้องพึ่งพาการจัดการห่วงโซ่อุปทานอย่างมาก แล้วพิจารณาว่า AI สามารถปฏิวัติการดำเนินงานในอุตสาหกรรมนี้ได้อย่างไร และข้อเสียที่อาจเกิดขึ้นคืออะไร?

- AI มีส่วนช่วยในการวางกลยุทธ์การตลาดแบบเฉพาะบุคคลอย่างไร? อภิปรายถึงความสมดุลระหว่างการปรับเปลี่ยนในแบบเฉพาะของลูกค้าแต่ละราย (Personalized Marketing Strategy) และความเป็นส่วนตัวของลูกค้า
 - AI จะเปลี่ยนโฉมหน้าของการจ้างงานในทศวรรษหน้าอย่างไร? งานใดมีความเสี่ยงมากที่สุด และโอกาสใหม่ใดที่อาจเกิดขึ้น?
 - เมื่อ AI มีบทบาทสำคัญในการดำเนินธุรกิจ บริษัทต่าง ๆ ควรใช้กรอบจริยธรรมใดเพื่อให้มั่นใจว่ามีการใช้ AI อย่างมีความรับผิดชอบ
 - ธุรกิจควรเตรียมตัวอย่างไรสำหรับผลกระทบเชิงกลยุทธ์ระยะยาวของ AI? ธุรกิจที่มุ่งหมายจะรวม AI อย่างยั่งยืนในการดำเนินงานควรให้ความสำคัญในด้านใด?
- 2) เมื่อประเทศไทยกลายเป็นสังคมสูงวัยสมบูรณ์ (Completely Aged Society) ท่านคิดว่าควรทำธุรกิจอะไรเพื่อรองรับความต้องการสินค้าและบริการสำหรับผู้สูงวัยที่มีจำนวนมากขึ้น
 - 3) ในฐานะที่ท่านเป็นประชาชนกลุ่ม Post-Millennials ให้ค้นหาสินค้าและบริการที่เป็นที่นิยมในกลุ่มคนในวัยเดียวกับท่าน แต่ไม่เป็นที่นิยมของคนใน Generation Y หรือกลุ่มที่อายุมากกว่า Generation Y แล้ววิเคราะห์ว่า เหตุใดผลิตภัณฑ์ดังกล่าวจึงได้รับการตอบรับต่างกัน
 - 4) จงหาข่าวธุรกิจจากสื่อมวลชนแล้วถกเถียงว่าความเคลื่อนไหวต่าง ๆ ในโลกเป็นปัจจัยที่กระทบต่อธุรกิจด้านใด

วัตถุประสงค์การเรียนรู้

1. เพื่อให้เข้าใจหลักเกณฑ์การจำแนกธุรกิจและประเภทของธุรกิจ
2. เพื่อให้เข้าใจความหมายและวิธีการจัดตั้งองค์การธุรกิจรูปแบบต่าง ๆ ตามบทบัญญัติของกฎหมายไทย
3. เพื่อให้เข้าใจบทบาทและหน้าที่ความรับผิดชอบของผู้จัดตั้งหรือผู้ถือหุ้นตามที่กฎหมายกำหนดไว้
4. เพื่อให้เข้าใจประโยชน์และข้อจำกัดขององค์การธุรกิจรูปแบบต่าง ๆ ที่ผู้จัดตั้งสามารถนำมาพิจารณาประกอบการเลือกรูปแบบองค์การธุรกิจที่จะจัดตั้งได้

หัวข้อ

1. ความนำ
2. การจำแนกประเภทธุรกิจ
 - 2.1 ลักษณะของผลิตภัณฑ์
 - 2.2 ขนาดของธุรกิจและมูลค่าสินทรัพย์ถาวร
3. รูปแบบองค์การธุรกิจ
 - 3.1 ธุรกิจเจ้าของคนเดียว
 - 3.2 ห้างหุ้นส่วน
 - 3.3 บริษัทจำกัด
 - 3.4 บริษัทมหาชนจำกัด
 - 3.5 ธุรกิจเพื่อสังคม
4. สรุปสาระสำคัญ
5. รายการศัพท์สำคัญ
6. คำถามทบทวน
7. คำถามท้าทาย
8. แหล่งเรียนรู้เพิ่มเติม
9. เอกสารอ้างอิง

1. ความนำ

ธุรกิจการค้าอาจดำเนินงานโดยบุคคลคนเดียว หรืออาจดำเนินงานโดยบุคคลหลายคน เป็นกลุ่มเป็นคณะก็ได้ กิจกรรมการค้าที่ดำเนินงานโดยบุคคลคนเดียวเป็นวิธีการที่เก่าแก่ที่สุด ง่ายที่สุด และมีมาก่อนธุรกิจการค้ารูปแบบใด ๆ วิธีการจัดตั้งและการดำเนินงานก็ง่ายไม่ยุ่งยากซับซ้อน ปัญหาในการควบคุมน้อย ธุรกิจที่มีบุคคลคนเดียวเป็นเจ้าของ บุคคลผู้นั้นเป็นผู้รับผิดชอบทั้งหมดไม่ว่าจะเป็นกำไรหรือขาดทุน หากเงินทุนไม่เพียงพออาจไปกู้ยืมเงินผู้อื่นมาลงทุน บุคคลผู้นั้นต้องรับผิดชอบในหนี้สินที่เกิดขึ้น ถ้าหากดำเนินกิจการไม่ไหวหรือต้องการเลิกกิจการ (Dissolution) ก็สามารรถทำได้ง่าย อย่างไรก็ตามคนเพียงคนเดียวย่อมมีความจำกัดทั้งความรู้ ความสามารถ เงินทุน และเครดิต ดังนั้นกิจการเจ้าของคนเดียวจึงมักมีขนาดเล็ก หากต้องการดำเนินการค้าที่มีขนาดใหญ่หรือในระดับอุตสาหกรรม จึงมักต้องมีคนหลายคนมาร่วมกันลงทุนและดำเนินงาน ปัญหาที่จะเกิดขึ้นตามมา คือ ผู้ร่วมลงทุนจะปฏิบัติต่อกันอย่างไร จะร่วมลงทุนกันอย่างไร จะแบ่งหน้าที่ความรับผิดชอบกันอย่างไร หากการดำเนินธุรกิจมีผลกำไรหรือขาดทุนจะจัดสรรกันอย่างไร ในบางกรณีการดำเนินธุรกิจเกี่ยวข้องกับผูกพันกับบุคคลภายนอก ธุรกิจนั้นจะต้องเกี่ยวพันรับผิดชอบต่อบุคคลภายนอกมากน้อยเพียงใด ดังนั้น การดำเนินธุรกิจการค้าในรูปแบบต่าง ๆ จึงต้องมีบทบัญญัติของกฎหมายมารองรับ เพื่อคอยช่วยแก้ปัญหา และคุ้มครองผลประโยชน์ของบุคคลที่เกี่ยวข้องเหล่านี้ (โสภณ รัตนกร, 2553)

รูปแบบองค์การธุรกิจที่จัดตั้งขึ้นเป็นปัจจัยสำคัญประการหนึ่ง ที่จะส่งผลให้ธุรกิจประสบความสำเร็จหรือล้มเหลว เพราะถ้าผู้ประกอบการเลือกรูปแบบและขนาดขององค์การธุรกิจไม่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการทำธุรกิจหรือสภาพแวดล้อมของธุรกิจ อาจส่งผลต่อการดำเนินธุรกิจอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ฉะนั้น ในบทนี้จะแนะนำประเภทและรูปแบบองค์การธุรกิจที่นิยมจัดตั้งกันทั่วไป โดยสรุปสาระสำคัญเพื่อให้เกิดความเข้าใจเกณฑ์การจำแนกธุรกิจประเภทต่าง ๆ และรูปแบบองค์การธุรกิจแบบต่าง ๆ ว่า การจัดตั้งทำได้อย่างไร มีโครงสร้างและการบริหารจัดการอย่างไร มีบทบาทและหน้าที่ของผู้ร่วมจัดตั้งอย่างไร ถ้าหากต้องการเลิกดำเนินกิจการจะต้องทำอย่างไร รวมถึงทราบข้อดีและข้อเสียของรูปแบบองค์การธุรกิจแต่ละประเภท

ในส่วนแรกของบทนี้กล่าวถึงเกณฑ์การจำแนกประเภทธุรกิจ ซึ่งสามารถจัดแบ่งได้หลากหลายเกณฑ์ ต่อจากนั้นจะเน้นกล่าวถึงรูปแบบองค์การธุรกิจ ซึ่งโดยทั่วไปแบ่งออก 2 ประเภทใหญ่ ๆ คือ องค์การธุรกิจที่ไม่จำเป็นต้องจดทะเบียนเป็นนิติบุคคล ได้แก่ ธุรกิจเจ้าของคนเดียว และห้างหุ้นส่วนสามัญ และองค์การธุรกิจที่จดทะเบียนเป็นนิติบุคคล ได้แก่ ห้างหุ้นส่วนสามัญจดทะเบียน ห้างหุ้นส่วนจำกัด บริษัทจำกัด และบริษัทมหาชนจำกัด ซึ่งเป็นองค์การธุรกิจที่จัดตั้งขึ้นโดยมีวัตถุประสงค์หลักในการแสวงหากำไร โดยจะกล่าวถึงความหมายหรือคำจำกัดความของรูปแบบธุรกิจนั้น ๆ การจัดตั้งทำได้อย่างไร บทบาทและหน้าที่ของผู้ถือหุ้น การบริหารจัดการ การเลิกกิจการ และสรุปข้อดีและข้อเสียของรูปแบบธุรกิจแต่ละประเภท

2. การจำแนกประเภทธุรกิจ

การแบ่งประเภทธุรกิจ (Type of Business) สามารถแบ่งได้หลายวิธี โดยพิจารณาจากลักษณะของผลิตภัณฑ์ หรือขนาดกิจการและรายได้ ซึ่งในแต่ละวิธีของการจำแนกประเภทธุรกิจยังสามารถแบ่งแยกออกเป็นประเภทย่อยได้อีก โดยมีรายละเอียดดังนี้

2.1 ลักษณะของผลิตภัณฑ์ ปัจจุบันธุรกิจแบ่งออกได้เป็น 3 ประเภท คือ ธุรกิจการผลิต ธุรกิจบริการ และธุรกิจการค้า

2.1.1 ธุรกิจการผลิต (Manufacturing Business) หมายถึง กิจการที่ดำเนินการผลิตสินค้าโดยการแปรรูปวัตถุดิบเป็นสินค้าสำเร็จรูปในระบบโรงงานอุตสาหกรรม เช่น อุตสาหกรรมรถยนต์ เสื้อผ้า เครื่องใช้ในครัวเรือน งานหัตถกรรมและงานฝีมือ เป็นต้น หลังจากผ่านกระบวนการผลิตแล้วก็จะได้อินค้าเพื่อนำไปจัดจำหน่ายให้กับผู้ค้ารายใหญ่ หรือ ผู้ค้ารายย่อยต่อไป

2.1.2 ธุรกิจบริการ (Service Business) หมายถึง กิจการที่ดำเนินการให้บริการแก่ผู้บริโภคเพื่อให้เกิดความสะดวกสบาย เช่น ธุรกิจร้านอาหาร โรงแรม โรงพยาบาล การขนส่ง การประกันภัย และการท่องเที่ยว เป็นต้น

2.1.3 ธุรกิจการค้า (Trading or Commercial Business) บางครั้งเรียกว่าธุรกิจการพาณิชย์ หรือคนกลางทางการตลาด (Marketing Middleman) หมายถึง ธุรกิจที่ดำเนินการซื้อขาย แลกเปลี่ยนสินค้าซึ่งครอบคลุมธุรกิจค้าส่งและธุรกิจค้าปลีก

2.1.3.1 ธุรกิจค้าส่ง หมายถึง กิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการขายสินค้าและบริการให้กับผู้ค้าปลีก หรือ ผู้ใช้ทางอุตสาหกรรมเพื่อนำไปขายต่อ หรือใช้เพื่อประโยชน์ทางธุรกิจ ได้แก่ พ่อค้าคนกลาง ตัวแทน นายหน้า เป็นต้น

2.1.3.2 ธุรกิจค้าปลีก หมายถึง กิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการขายสินค้าและบริการให้แก่ผู้บริโภค คนสุดท้ายเพื่อการใช้ส่วนตัวไม่ใช่เพื่อธุรกิจ ยกตัวอย่างเช่น 7-Eleven, Lotus's และ Big C เป็นต้น

2.2 ตามขนาดของธุรกิจ สามารถแบ่งธุรกิจออกได้เป็น 2 ประเภท ตามกฎกระทรวงกำหนดลักษณะของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม พ.ศ. 2562 ที่ได้ประกาศในราชกิจจานุเบกษา เมื่อวันที่ 7 มกราคม 2563 คือ วิสาหกิจขนาดกลางและวิสาหกิจขนาดย่อม โดยได้จำแนกขนาดของวิสาหกิจโดยใช้จำนวนการจ้างงานและรายได้ต่อปีเป็นเกณฑ์ โดยวิสาหกิจขนาดย่อมได้รวมเอาวิสาหกิจรายย่อยเข้าไว้ด้วย ตามรายละเอียดดังนี้ (สำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม, 2563)

2.2.1 วิสาหกิจรายย่อย (Micro) ได้แก่ กิจกรรมที่มีลักษณะดังนี้

- 1) กิจกรรมการผลิต ที่มีจำนวนการจ้างงานไม่เกิน 5 คน มีรายได้ต่อปีไม่เกิน 1.8 ล้านบาท
- 2) กิจกรรมการค้า (การค้าส่งหรือการค้าปลีก) และบริการ ที่มีจำนวนการจ้างงานไม่เกิน 5 คน มีรายได้ต่อปีไม่เกิน 1.8 ล้านบาท

2.2.2 วิสาหกิจขนาดย่อม (Small) ได้แก่ กิจกรรมที่มีลักษณะดังนี้

- 1) กิจกรรมการผลิต ที่มีจำนวนการจ้างงานไม่เกิน 50 คน มีรายได้ต่อปีไม่เกิน 100 ล้านบาท
- 2) กิจกรรมการค้า (การค้าส่งหรือการค้าปลีก) และบริการ มีจำนวนการจ้างงานไม่เกิน 30 คน มีรายได้ต่อปีไม่เกิน 50 ล้านบาท

2.2.3 วิสาหกิจขนาดกลาง (Medium) ได้แก่ กิจกรรมที่มีลักษณะดังต่อไปนี้

- 1) กิจกรรมการผลิต ที่มีจำนวนการจ้างงานไม่เกิน 200 คน มีรายได้ต่อปีไม่เกิน 500 ล้านบาท
- 2) กิจกรรมการค้า (การค้าส่งหรือการค้าปลีก) และบริการ มีจำนวนการจ้างงานไม่เกิน 100 คน มีรายได้ต่อปีไม่เกิน 300 ล้านบาท

สำหรับการจ้างงานและรายได้ ให้พิจารณาจากหลักฐานดังต่อไปนี้

- 1) จำนวนการจ้างงานให้พิจารณาจากหลักฐานแสดงจำนวนการจ้างงานที่ได้จัดทำขึ้นตามที่กฎหมายกำหนด
- 2) จำนวนรายได้ให้พิจารณาจากรายได้รวมที่ระบุไว้ในงบการเงินที่ได้จัดทำขึ้นตามที่กฎหมายว่าด้วยการบัญชีกำหนดหรือเอกสารบัญชีแสดงรายได้

ในกรณีที่กิจกรรมมีจำนวนการจ้างงานที่เข้าลักษณะของวิสาหกิจประเภทหนึ่งแต่มีรายได้ที่เข้าลักษณะของวิสาหกิจอีกประเภทหนึ่ง ให้ถือรายได้เป็นเกณฑ์ในการพิจารณา

สำหรับการนิยามหรือลักษณะของวิสาหกิจรายย่อยที่ชัดเจนมีความสำคัญ เนื่องจากวิสาหกิจรายย่อยในประเทศไทยมีจำนวนมาก ทั้งยังมีโครงสร้างและรูปแบบการดำเนินธุรกิจที่แตกต่างจากวิสาหกิจขนาดย่อม และเพื่อให้หน่วยงานที่มีหน้าที่ด้านการกำหนดนโยบายและการส่งเสริมสนับสนุนวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมสามารถกำหนดรูปแบบการส่งเสริม สนับสนุน และรวบรวมข้อมูลเชิงธุรกิจได้อย่างมีประสิทธิภาพและเป็นไปในทิศทางเดียวกัน จึงได้มีการออกประกาศสำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม เรื่องการกำหนดลักษณะของวิสาหกิจรายย่อย ลงวันที่ 21 มกราคม 2563