รหัสวิชา MTM3202 การสร้างเครือข่ายทางธุรกิจ

Business Network Buildings

Panida Ninaroon

อาจารย์ ดร.พนิดา นิลอรุณ

panida.ni@ssru.ac.th

Facebook.com/Panida Ninaroon

Twiter.com/Panida Ninaroon

Chapter 6

การประเมินพันธมิตรทางธุรกิจ

1. การวิเคราะห์ห่วงโซ่คุณค่า (Value Chain Analysis)

- การวิเคราะห์ห่วงโซ่คุณค่า (Value Chain Analysis, Michael E. Porter, 1985) ว่าความสามารถในการแข่งขันขององค์กร จะเกิดขึ้นจากการดำเนินกิจกรรมภายในองค์กรเอง การจัดการกิจกรรมที่ดีจะสามารถช่วยลดต้นทุนให้แก่องค์กร เพื่อใช้กลยุทธ์ในการเป็นผู้นำในด้านราคา (Cost Leadership) หรือช่วยในการสร้างความแตกต่างในสินค้าและบริการ (Differentiation) จึงควรจะต้องทำการวิเคราะห์ถึงกิจกรรมหาความสัมพันธ์ระหว่างกิจกรรม เพื่อศึกษาหาความได้เปรียบทางการแข่งขันขององค์กร

1. กิจกรรมหลัก (Primary Activities)

- **1.1 Inbound Logistics**

  (การขนส่งขาเข้า)
- **1.2 Operations**

  (การปฏิบัติการ)
- **1.3 Outbound Logistics**

  (การขนส่งขาออก)
- **1.4 Marketing and Sales**

  (การตลาดและการขาย)
- **1.5 Services**

  (การบริการ)

Value Chain Analysis

1. กิจกรรมหลัก (Primary Activities)

- **1.1 Inbound Logistics (การขนส่งขาเข้า) เป็นการจัดหาและนำวัตถุดิบปัจจัยการผลิตเข้าสู่กิจกรรมการผลิต การจัดเก็บรักษา และการจัดการในการจัดการเกี่ยวกับวัสดุ การคลังสินค้า ระบบการควบคุมสินค้าคงเหลือ กำหนดตารางการเคลื่อนย้าย และการรับคืน**
- **1.2 Operations (การปฏิบัติการ) กิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนหรือแปรรูปวัตถุดิบให้ออกมาเป็นสินค้า เป็นขั้นตอนการผลิต กิจกรรมที่เปลี่ยนปัจจัยการผลิตเป็นผลิตภัณฑ์สุดท้าย (Final Product) เป็นการทำผลิตภัณฑ์ให้ดีและมีคุณภาพดียิ่งขึ้น**
- **1.3 Outbound Logistics (การขนส่งขาออก) เป็นการจัดส่งผลิตภัณฑ์สุดท้ายหรือสินค้าสำเร็จรูปออกสู่ตลาด**
- **1.4 Marketing and Sales (การตลาดและการขาย) เป็นกิจกรรมเกี่ยวข้องกับการตลาดและการขายสินค้า ประกอบด้วย ส่วนประสมผลิตภัณฑ์ (Product Mix), การตั้งราคา (Pricing), การส่งเสริมการตลาด (Promotions) และช่องทางจัดจำหน่าย (Channel of Distributions) โดยมุ่งที่ส่วนของตลาด**
- **1.5 Services (การบริการ) การให้บริการลูกค้า ถือว่าเป็นกิจกรรมสร้างคุณค่าของธุรกิจ ความจำเป็นในการบริการ โดยพยายามให้การบริการที่เหนือกว่าแก่ลูกค้าซึ่งเป็นจุดแข็งขององค์กร**

2. กิจกรรมสนับสนุน (Support Activities)

- **2.1 Firm Infrastructure**
  (โครงสร้างพื้นฐานขององค์กร)
- **2.2 Human Resource Management**
  (การบริหารทรัพยากรมนุษย์)
- **2.3 Technology Development**
  (การพัฒนาเทคโนโลยี)
- **2.4 Procurement**
  (การจัดการทรัพยากร)

2. กิจกรรมสนับสนุน (Support Activities)

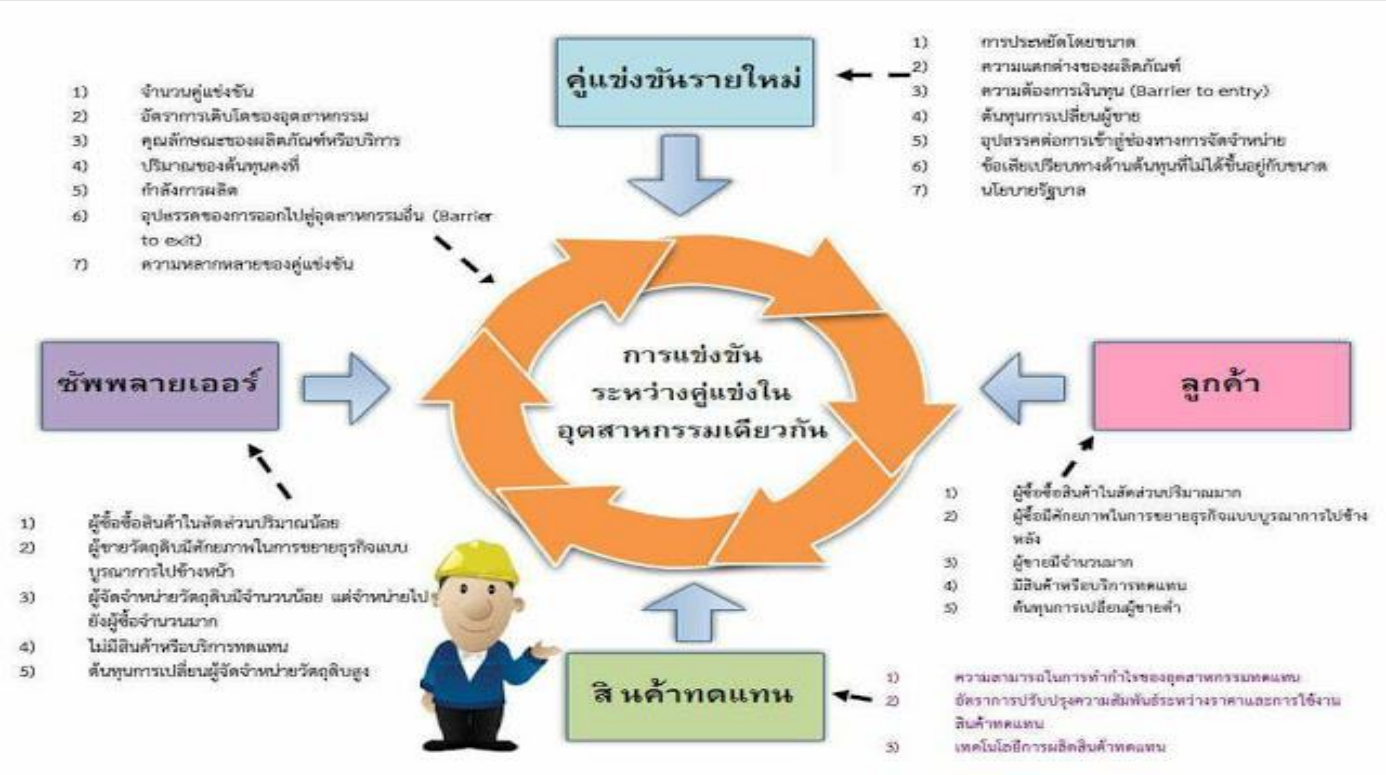
- **2.1 Firm Infrastructure** (โครงสร้างพื้นฐานขององค์กร) ประกอบด้วยกิจกรรม เช่น การเงิน การบัญชี กฎหมาย รัฐบาล ระบบสารสนเทศ และการจัดการทั่วไป กิจกรรมเหล่านี้สนับสนุนเครือข่ายในการสร้างคุณค่า และเป็นจุดเริ่มต้นที่มีกันในทุกระดับภายในองค์กร ซึ่งค่าใช้จ่ายที่เกิดขึ้นในกิจกรรมโครงสร้างพื้นฐานจะถือว่าเป็นค่าใช้จ่ายเบ็ดเตล็ด

- **2.2 Human Resource Management** (การบริหารทรัพยากรมนุษย์) ประกอบด้วยกิจกรรม การสรรหา คัดเลือก ฝึกอบรม พัฒนา และกำหนดค่าตอบแทนทุกระดับของพนักงาน อิทธิพลของการบริหารทรัพยากรมนุษย์มีในทุกกิจกรรม ผู้บริหารส่วนใหญ่รู้สึกเป็นภาระในการจัดหาบริการให้พนักงานทั้งขณะทำงานและเมื่อเกษียณแล้ว แม้ค่าใช้จ่ายเหล่านี้จะมีผลกระทบต่อความสามารถในการแข่งขันทางธุรกิจ การรักษาความสัมพันธ์ที่ดีกับพนักงานเป็นสิ่งสำคัญที่จะสร้างคุณค่าและลดต้นทุนการรักษาพนักงาน จะต้องมีการตอบสนองที่รวดเร็วโดยเพิ่มประสิทธิภาพคุณภาพผลผลิตและความพึงพอใจในงานของพนักงาน

- **2.3 Technology Development** (การพัฒนาเทคโนโลยี) กิจกรรมเกี่ยวกับการพัฒนาเทคโนโลยีที่ช่วยในการเพิ่มคุณค่าให้สินค้าและบริการหรือกระบวนการผลิต เทคโนโลยีเป็นกิจกรรมซึ่งมีผลกระทบต่อ การพัฒนาผลิตภัณฑ์และกระบวนการ เพื่อให้เกิดคุณค่าในการจำหน่ายสินค้าและบริการไปยังลูกค้า การพัฒนาเทคโนโลยีจะทำนั้น

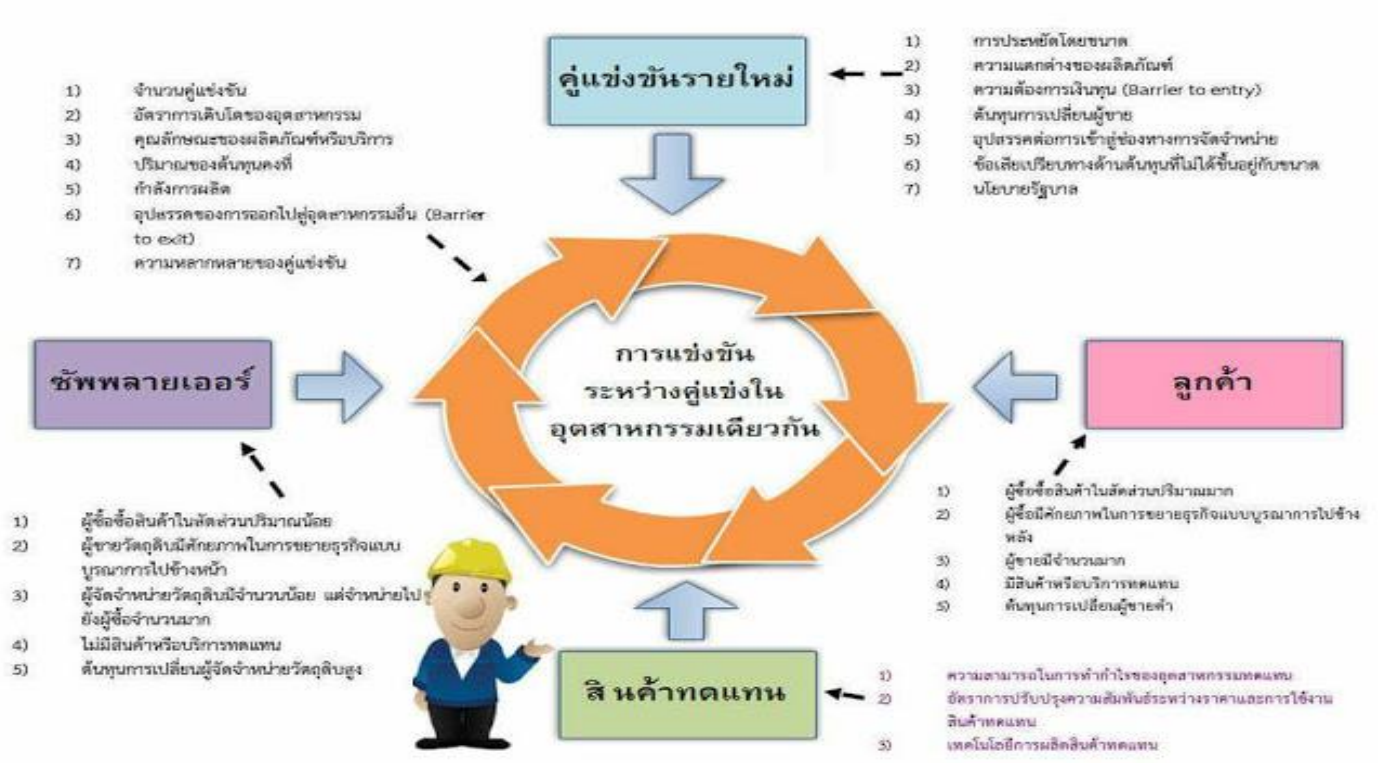
- **2.4 Procurement** (การจัดการทรัพยากร) หมายถึงหน้าที่ในการจัดหาเพื่อใช้ในการผลิต การสร้างคุณค่าในธุรกิจประกอบด้วยวัตถุดิบ วัสดุสิ้นเปลือง และปัจจัยการผลิตอื่นๆ ซึ่งใช้ในกระบวนการผลิต ตลอดจนอุปสงค์ เครื่องจักร อาคาร ฯลฯ

2. การวิเคราะห์ Five-Force Model



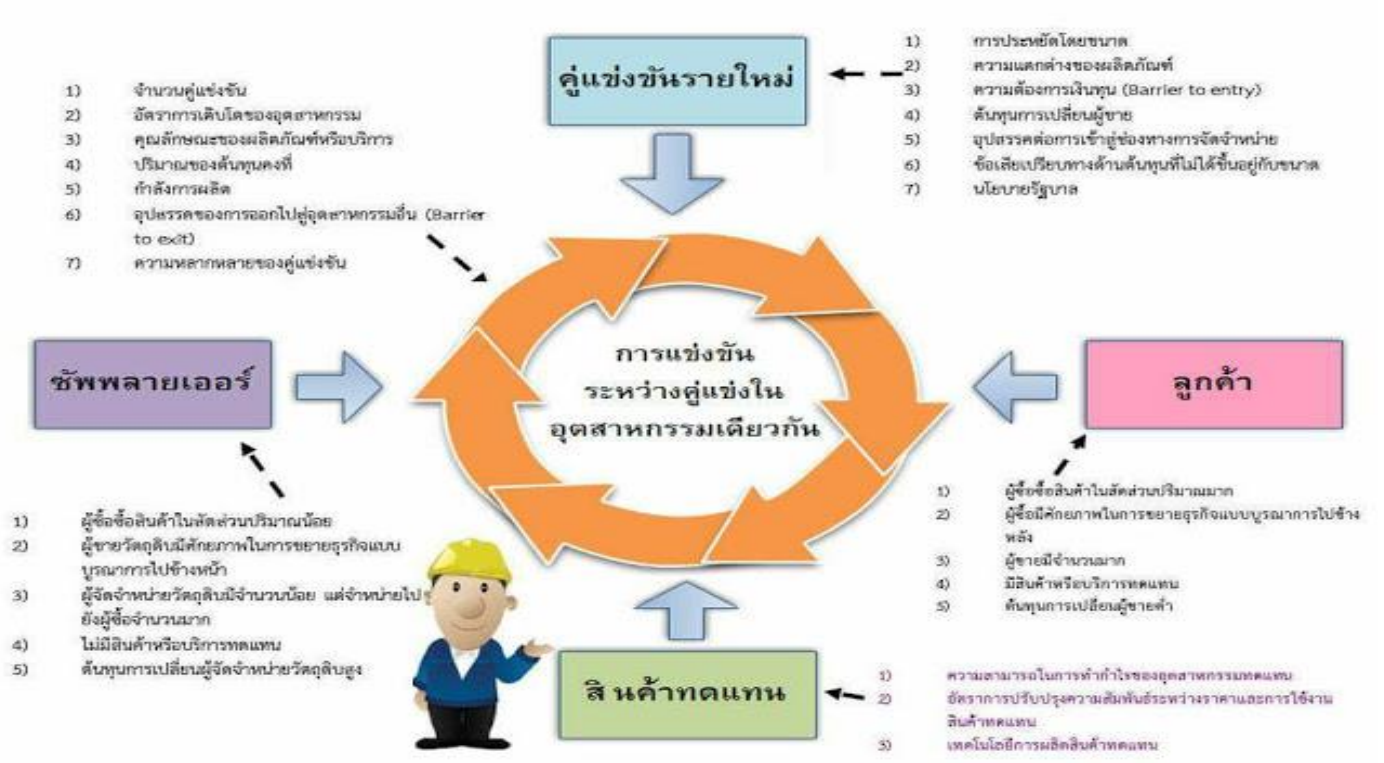
Michael E. Porter เสนอว่า สภาวะการดำเนินงานขององค์กรธุรกิจขึ้นอยู่กับสภาวะการแข่งขันในอุตสาหกรรมที่องค์กรธุรกิจนั้นอยู่ และสภาวะการแข่งขันในอุตสาหกรรมใดอุตสาหกรรมหนึ่งย่อมขึ้นอยู่กับปัจจัยที่สำคัญ 5 ประการ ความเข้มแข็งของปัจจัยทั้ง 5 ประการนี้บ่งบอกถึงโอกาสในการได้กำไรของธุรกิจในอุตสาหกรรมนั้นๆ

Five-Force Model



- 1. ข้อจำกัดในการเข้าสู่อุตสาหกรรมของคู่แข่งขันใหม่
- 2. ความรุนแรงของสภาวะการแข่งขันระหว่างองค์กรธุรกิจที่อยู่ในอุตสาหกรรมเดียวกัน
- 3. การมีสินค้าหรือบริการที่สามารถทดแทนกันได้
- 4. อำนาจต่อรองของผู้ซื้อ
- 5. อำนาจต่อรองของผู้ขายวัตถุดิบ

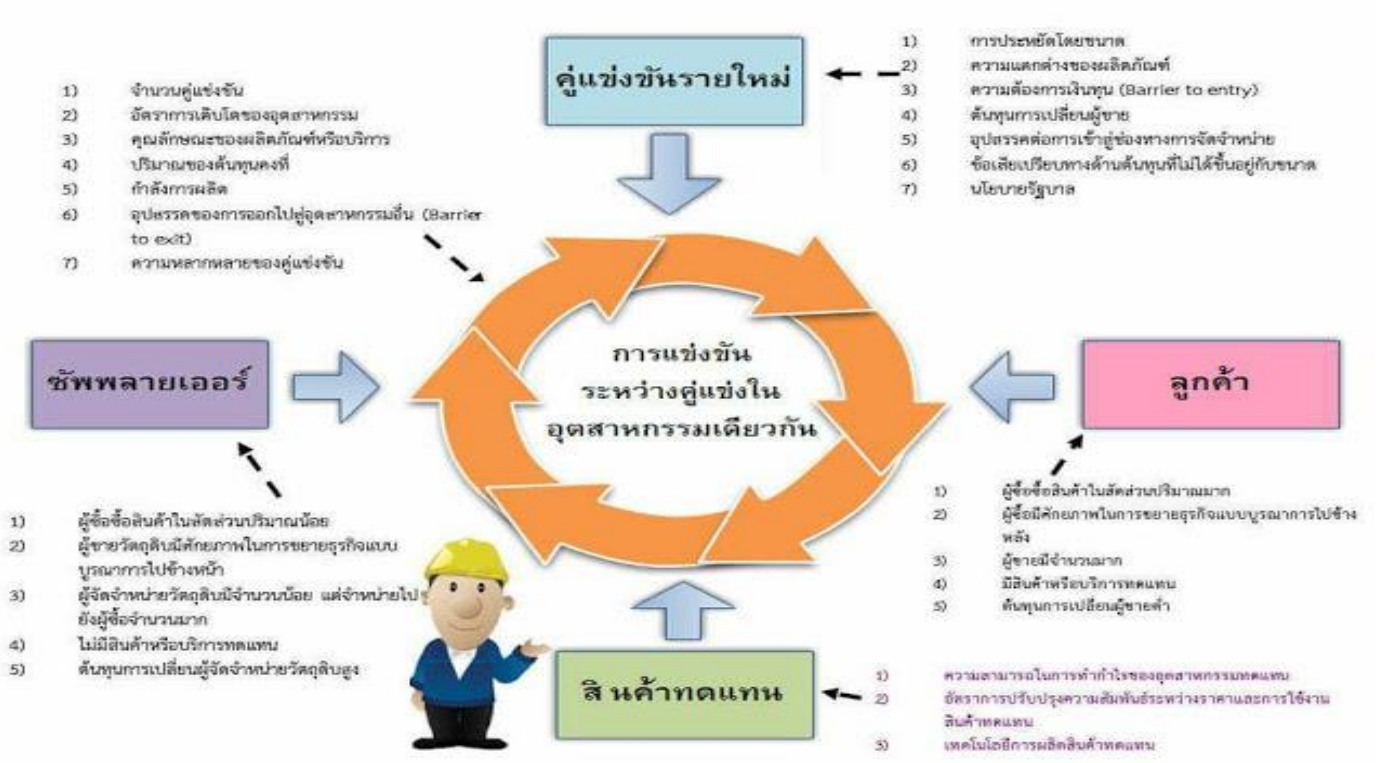
Five-Force Model



1. ข้อจำกัดในการเข้าสู่อุตสาหกรรมของคู่แข่งขันใหม่

คู่แข่งขันใหม่ๆ ได้แก่องค์กรธุรกิจอื่นที่ในขณะนั้นอยู่ภายนอกอุตสาหกรรมแต่มีความสามารถและแนวโน้มที่จะเข้ามาในอุตสาหกรรม โดยปรกติแล้วองค์กรธุรกิจเดิมที่อยู่ภายในอุตสาหกรรมจะพยายามป้องกันไม่ให้องค์กรใหม่ๆ เข้ามาในอุตสาหกรรม เนื่องจากองค์กรใหม่ๆ ที่จะเข้ามาในอุตสาหกรรมจะส่งผลกระทบต่อสภาวะในการแงขันในอุตสาหกรรมอันเป็นข้อจำกัดที่สำคัญต่อการดำเนินงานและการแข่งขันขององค์กรธุรกิจเดิมในอุตสาหกรรม เนื่องจากองค์กรใหม่ที่เข้ามาย่อมต้องการส่วนแบ่งตลาด ซึ่งเป็นผลเสียต่อองค์กรเดิมที่มีอยู่แล้วยกเว้นในกรณีที่ตลาดมีการขยายตัวอย่างรวดเร็ว การเข้ามาของธุรกิจใหม่ๆ ก่อให้เกิดการแข่งขันที่รุนแรงยิ่งขึ้น อาจมีการลดราคาสินค้าและบริการลง โดยในการตัดสินใจเข้าสู่อุตสาหกรรมขององค์กรธุรกิจใหม่จะขึ้นอยู่กับปัจจัยที่สำคัญสองประการได้แก่ ต้นทุนในการเข้าสู่อุตสาหกรรมและการโต้ตอบจากองค์กรธุรกิจเดิม

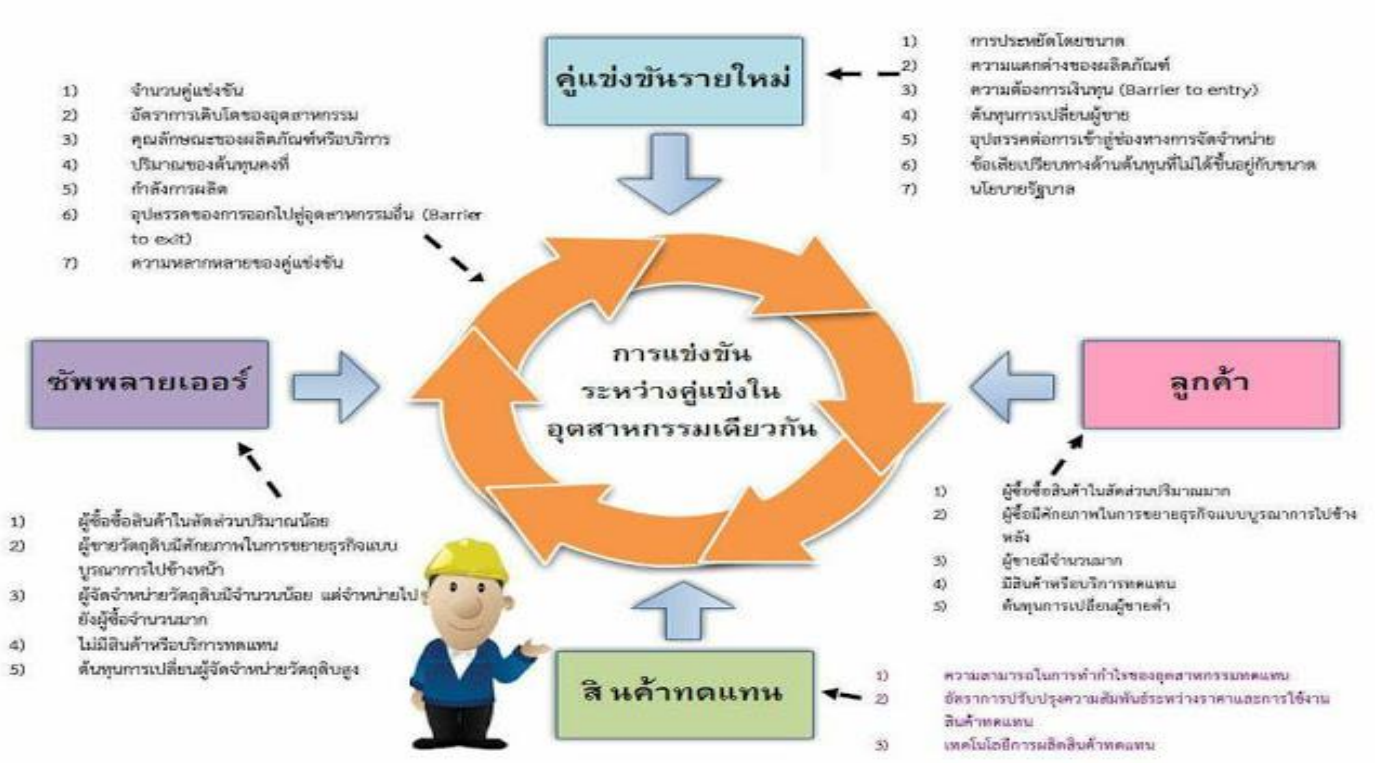
Five-Force Model



2. ความรุนแรงของสภาวะการแข่งขันระหว่างองค์กรธุรกิจที่อยู่ในอุตสาหกรรมเดียวกัน

สภาวะการแข่งขันของระหว่างธุรกิจต่างๆ จะทวีความรุนแรงขึ้นเมื่อองค์กรธุรกิจหนึ่งมองเห็นช่องทางในการได้กำไรมากขึ้น หรือถูกคุกคามากการกระทำขององค์กรธุรกิจอื่นในอุตสาหกรรมเดียวกัน เช่น การลดราคา การต่อสู้ทางด้านการตลาด การแนะนำสินค้าใหม่เข้าสู่ตลาด หรือ การเพิ่มการให้บริการหลังการขายแก่ลูกค้า ถ้าสภาวะการแข่งขันในอุตสาหกรรมไม่รุนแรง โอกาสที่องค์กรธุรกิจต่างๆ จะขึ้นราคาสินค้าและบริการ เพื่อให้ได้มาซึ่งกำไรที่มากขึ้นก็จะมีมาก

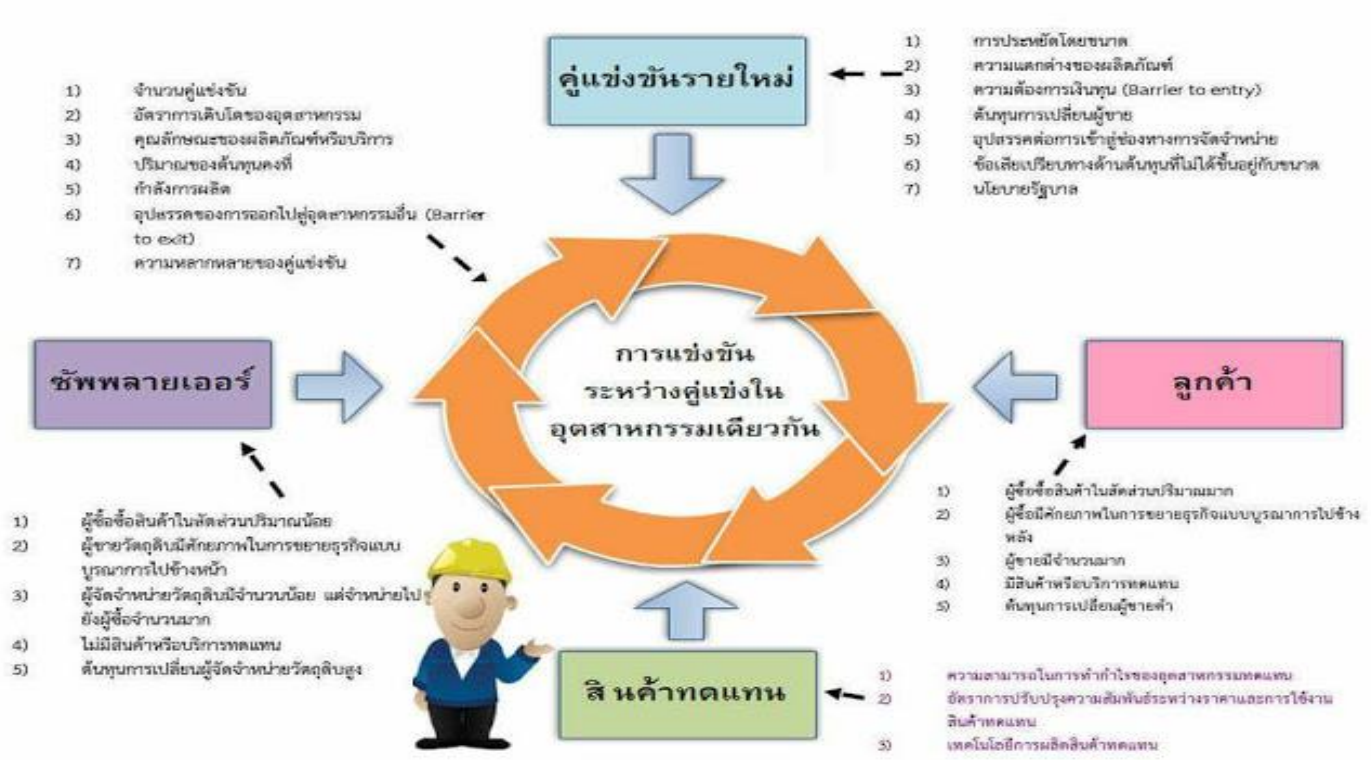
Five-Force Model



3. การมีสินค้าหรือบริการที่สามารถทดแทนกันได้

ธุรกิจในอุตสาหกรรมหนึ่งอาจจะมีการแข่งขันกับธุรกิจในอุตสาหกรรมอื่นที่ผลิตสินค้าที่มีลักษณะที่ทดแทนกันได้ ซึ่งอาจเป็นสินค้าคนละชนิดกัน แต่สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้เหมือนกัน การมีสินค้าทดแทนในอุตสาหกรรมอื่นย่อมก่อให้เกิดข้อจำกัดในการตั้งราคาสินค้าไม่ให้สูงเกินไปเนื่องจากลูกค้าอาจจะหันไปใช้สินค้าที่ทดแทนกันได้ และถ้าค่าใช้จ่ายในการเปลี่ยนผลิตภัณฑ์ (Switching Cost) ต่ำ ปัจจัยในด้านการใช้สินค้าทดแทนก็จะมีผลต่ออุตสาหกรรมมากขึ้น เช่น ชาอาจเป็นสินค้าทดแทนของกาแฟ ถ้ากาแฟมีราคาสูงขึ้นมาก ลูกค้าอาจจะเปลี่ยนหันมาดื่มชาแทน ธุรกิจที่สามารถผลิตสินค้าที่ไม่มีสินค้าทดแทนได้ย่อมมีผลตอบแทนที่สูงเนื่องจากสามารถตั้งราคาของสินค้าได้สูงโดยที่ไม่ต้องกลัวสินค้าทดแทน ถ้าอุตสาหกรรมใดมีสินค้าทดแทนได้ง่าย ย่อมไม่สามารถหากำไรได้มากเนื่องจากลูกค้าจะหันไปใช้สินค้าทดแทนแทน

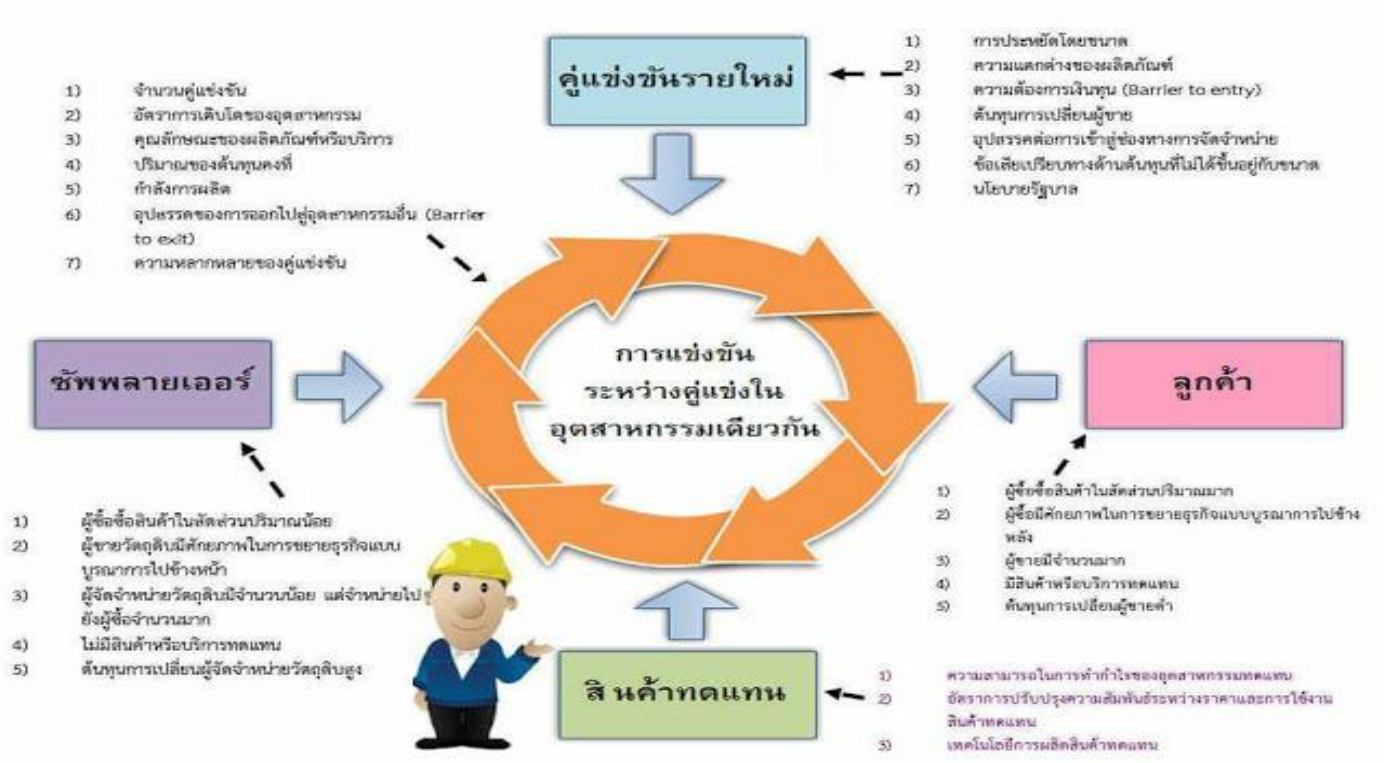
Five-Force Model



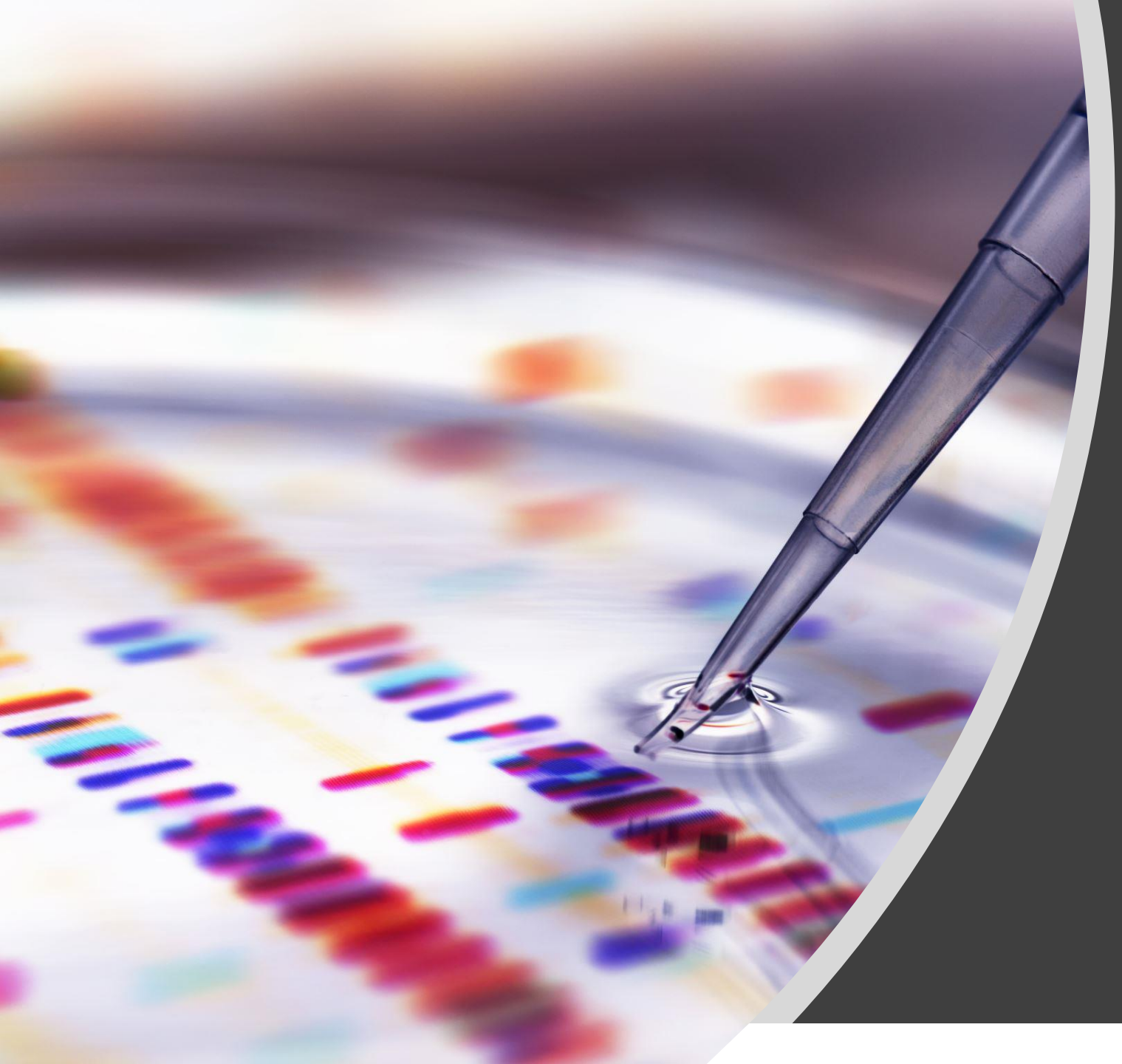
4. อำนาจต่อรองของผู้ซื้อ

ผู้ซื้อจะมีผลกระทบต่ออุตสาหกรรม ถ้าผู้ซื้อมีอำนาจต่อรองหรือมีอิทธิพลต่อการกำหนดราคาของสินค้าและบริการให้ต่ำ หรือมีอิทธิพลในการต่อรองให้องค์กรธุรกิจเพิ่มคุณภาพของสินค้าและบริการให้มากขึ้น ซึ่งส่งผลต่อองค์กรธุรกิจในแง่ต้นทุนการดำเนินงานที่สูงขึ้น ในขณะที่ผู้ซื้อที่ไม่มีความเข้มแข็งหรือไม่มีอำนาจต่อรองย่อมเปิดโอกาสให้องค์กรธุรกิจในอุตสาหกรรมสามารถขึ้นราคาสินค้าได้โดยง่าย การที่ผู้ซื้อจะมีอำนาจมากหรือน้อยย่อมขึ้นอยู่กับอำนาจต่อรองที่ผู้ซื้อมีต่อองค์กรธุรกิจในอุตสาหกรรม

Five-Force Model



5. อำนาจต่อรองของผู้ขายวัตถุดิบผู้ขายวัตถุดิบจะมีอิทธิพลต่ออุตสาหกรรม เนื่องจากสามารถกำหนดให้สินค้ามีราคาสูงหรือต่ำได้หรือเพิ่มหรือลดคุณภาพของสินค้าได้ ซึ่งส่งผลต่อต้นทุนและกำไรขององค์กรธุรกิจ ในกรณีที่ผู้ขายมีความอ่อนแอหรือมีอำนาจในการต่อรองต่ำย่อมถูกผู้ซื้อกดราคา และเรียกร้องสินค้าที่มีคุณภาพที่สูงขึ้นได้



วิเคราะห์

CASE STUDY