



บทที่ 5 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมเชิงกลยุทธ์

กระบวนการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมเป็นกระบวนการหนึ่งที่สำคัญ สำหรับการพัฒนากลยุทธ์ให้เหมาะสมกับองค์กร ผู้บริหารต้องมีความเข้าใจถึงปัจจัยแวดล้อมที่มีความเกี่ยวข้องกับองค์กร ถ้าเข้าใจ ก็จะทำให้สามารถปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อมได้ และสร้างโอกาสในการดำเนินงาน ซึ่งเป็นข้อได้เปรียบในการแข่งขันได้

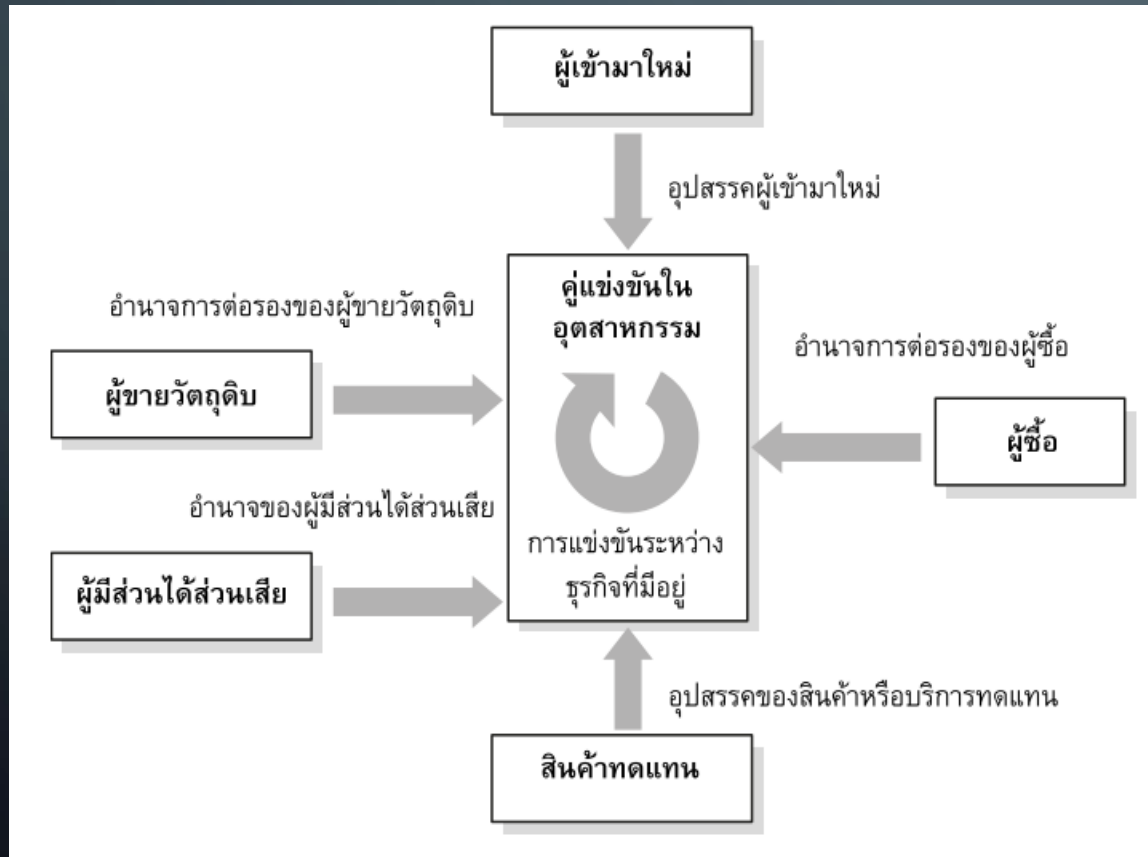
สำหรับเครื่องมือการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมในการดำเนินงานเชิงกลยุทธ์ตามแนวคิดของ

Michael E. Porter นั้นมีดังนี้

- แบบจำลองเพชรแห่งความได้เปรียบของชาติ (Diamond Model of National Advantage)
- แบบจำลองแรงผลักดัน 5 ประการ (Five Forces Model)
- แบบจำลองห่วงโซ่แห่งคุณค่า (Value Chain Model)

แบบจำลองแรงผลักดัน 5 ประการ

เมื่อพิจารณาถึงสภาพแวดล้อมในการแข่งขันจะช่วยให้ผู้บริหารเข้าใจในธรรมชาติของตลาดและการดำเนินงาน เพื่อสร้างรายได้ขององค์กรและทำให้แต่ละองค์กรสามารถพัฒนากลยุทธ์ของตนเอง เป้าหมายของการวางกลยุทธ์ก็คือ หาตำแหน่งในอุตสาหกรรมที่สามารถป้องกันตนเองจากแรงผลักดัน 5 ประการ ซึ่งประกอบด้วย



ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholders) ได้แก่ กลุ่มลูกค้า สถาบันการเงิน/ธนาคารผู้ถือหุ้น สหภาพแรงงาน ชุมชน เจ้าหนี้ สมาคมการค้า กลุ่มผลประโยชน์ และหน่วยงานของรัฐ

การคุกคามของผู้เข้ามาใหม่

การคุกคามของผู้เข้ามาใหม่ (**Threat of New Entrants to the Market**) หมายถึง ผู้เข้ามาใหม่ในอุตสาหกรรม ทำให้กำลังการผลิตในอุตสาหกรรมเพิ่มขึ้น ต้องการส่วนแบ่งตลาดและทรัพยากรในการผลิตทำให้เกิดการคุกคามต่อผู้ที่อยู่ในอุตสาหกรรมเดิม ดังนั้นผู้บริหารต้องพิจารณาถึงปัจจัยสร้างความเข้มแข็งในปัจจุบันดังต่อไปนี้

1. การประหยัดโดยขนาด (Economy of Scale) การขยายกำลังการผลิต ที่เน้นความประหยัดโดยขนาด ซึ่งจะก่อให้เกิดความได้เปรียบทางต้นทุนแก่องค์กร เนื่องจากการผลิตในปริมาณมากทำให้ต้นทุนของวัตถุดิบถูกลง ส่งผลให้สามารถตั้งราคาผลิตภัณฑ์ถูกลง

2. ความแตกต่างของผลิตภัณฑ์ (Product Differentiation) การสร้างความแตกต่างให้แก่ผลิตภัณฑ์ โดยทำให้ **ผลิตภัณฑ์มีเอกลักษณ์ (Uniqueness)** ซึ่งอาจเป็นความแตกต่างของผลิตภัณฑ์ หรือจากการสร้าง **ภาพลักษณ์ (Image)** ให้เกิดในสายตาของผู้บริโภค ซึ่งสามารถสร้างความโดดเด่นของผลิตภัณฑ์ได้หลายมิติ ได้แก่ ด้านคุณภาพ ด้านเทคโนโลยี ด้านภาพลักษณ์แห่งความสำเร็จ ด้านบริการ

3. ความต้องการเงินทุน (Capital Requirements) ค่าใช้จ่ายที่เกิดขึ้นในการลงทุนสำหรับอุตสาหกรรมบางประเภทมีสูงมาก โดยเฉพาะสินค้าประเภทเทคโนโลยีที่ต้องมีการวิจัยและพัฒนาอย่างสม่ำเสมอ และต้องใช้งบลงทุนสูงในการเริ่มต้นธุรกิจ เช่น อุตสาหกรรมเคมีและยา อุตสาหกรรมรถยนต์

4. ต้นทุนการเปลี่ยนผู้ขาย (Switching Costs) ต้นทุนของผู้บริโภคในการตัดสินใจที่จะเปลี่ยนจากใช้สินค้าหรือบริการของผู้ให้บริการรายเดิม ไปสู่ผู้ขายสินค้าและผู้ให้บริการรายใหม่

5. การเข้าสู่ช่องทางการจัดจำหน่าย (Access to Distribution Channels) การหาช่องทางการจัดจำหน่ายที่เหมาะสมแก่ตัวผลิตภัณฑ์เป็นงานสำคัญของผู้เข้ามาใหม่ เนื่องจากมีผู้อยู่ในอุตสาหกรรมเดิมครอบครองช่องทางจำหน่ายนั้นอยู่ ทำให้ผู้เข้ามาใหม่อาจต้องเสียค่าใช้จ่ายสูงในการเข้าสู่ช่องทางการจัดจำหน่าย

6. ข้อเสียเปรียบทางต้นทุนที่ไม่ขึ้นอยู่กับขนาด (Cost Disadvantage Independent of Scale) ผู้เข้าใหม่อาจมีข้อเสียเปรียบต่อผู้ที่อยู่ในตลาดเดิม ที่มีปัจจัยในการดำเนินงานที่เป็นจุดแข็งและส่งเสริมศักยภาพขององค์กร เช่น การเป็นเจ้าของผลิตภัณฑ์ที่ได้รับสิทธิบัตร การมีแหล่งวัตถุดิบ การมีทำเลที่ตั้งที่ดี

7. นโยบายรัฐบาล (Government Policy) จะมีอิทธิพลต่อการประกอบการแข่งขันของธุรกิจ โดยรัฐบาลสามารถจำกัดและควบคุมผู้เข้ามาในอุตสาหกรรมด้วยการให้ใบอนุญาตและจำกัดแหล่งวัตถุดิบที่สำคัญ

การแข่งขันระหว่างธุรกิจที่มีอยู่ในอุตสาหกรรม

การแข่งขันระหว่างธุรกิจที่มีอยู่ในอุตสาหกรรม (Intensity of Rivalry Among Competing Firms) คือการแข่งขันในอุตสาหกรรมที่เกิดขึ้น โดยมีองค์การใดองค์การหนึ่งหรือหลายองค์การ ริเริ่มเปลี่ยนแปลงการดำเนินงานของตน ซึ่งสามารถพิจารณาปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับความรุนแรงของการแข่งขันได้ดังต่อไปนี้

1. จำนวนและดุลยภาพของคู่แข่ง (Numerous or Equally Balanced Competitors) เมื่อมีคู่แข่งอยู่จำนวนมาก แต่ละองค์การย่อมมีการพัฒนากลยุทธ์ใหม่ๆ ออกมาต่อสู้แข่งขันเพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันให้ตนเอง ซึ่งยิ่งทำให้อักรให้เกิดการต่อสู้แข่งขันกันรุนแรงยิ่งขึ้น

2. อัตราการเจริญเติบโตของอุตสาหกรรม (Slow Industry Growths) นอกจากการเจริญเติบโตของอุตสาหกรรมจะเป็นโอกาสให้แก่ธุรกิจแล้ว ยังเป็นการดึงดูดผู้ประกอบการรายใหม่เข้าสู่อุตสาหกรรม

3. คุณลักษณะของผลิตภัณฑ์หรือการบริการ (Product or Services Character) หากคุณลักษณะของผลิตภัณฑ์หรือ

การบริการมีคุณสมบัติพื้นฐานที่ใกล้เคียงกันแล้ว การแข่งขันที่ธุรกิจนิยมทำคือ การพยายามลดต้นทุนและตั้งราคาให้ต่ำกว่าคู่แข่ง เพราะผู้ที่ซื้อก็จะเลือกสินค้าหรือบริการที่ราคาต่ำกว่า ซึ่งก่อให้เกิดการแข่งขันด้านราคาหรือที่เรียกว่า "สงครามราคา (Price War)"

4. ปริมาณของต้นทุนคงที่ (High Fixed or Storage Cost) ต้นทุนคงที่มีส่วนสำคัญที่ทำให้ธุรกิจต้องตั้งลูกค้าให้ได้

จำนวนมากพอที่จะคุ้มทุน เช่น สายการบินที่ต้องบินตามตารางเวลาเพื่อรักษาภาพลักษณ์และเพื่อความพึงพอใจของลูกค้า แม้ว่าในบางเที่ยวจะมีผู้โดยสารไม่ถึงจำนวนจุดคุ้มทุนก็ตาม

5. การเพิ่มกำลังการผลิต (Manufacturing Capacity Increases) ผลิตปกติองค์กรจะเพิ่มปริมาณการผลิต โดยการเพิ่มกำลังการผลิตด้วยการสร้างโรงงานใหม่ ศูนย์บริการ หรือซื้อเครื่องจักรใหม่ โดยองค์กรต้องบริหารกำลังการผลิตที่มีอย่างเต็มกำลัง

6. อุปสรรคของการออกไปสู่อุตสาหกรรมอื่น (High Exit Barriers) ตัวอย่างเช่น การมีเทคโนโลยี เครื่องจักร และ ความรู้เฉพาะด้าน อย่างอุตสาหกรรมเบียร์ที่มีผู้ออกจากอุตสาหกรรมน้อยรายมาก เพราะโรงงานผลิตเบียร์จะถูกออกแบบสร้างมาสำหรับผลิตเบียร์ ทำให้ใช้ประโยชน์อื่นๆ ได้น้อย เป็นต้น

7. ความหลากหลายในกลยุทธ์ของคู่แข่ง (Competitors with Diverse Strategies) คู่แข่งขันแต่ละรายก็จะมี ลักษณะเฉพาะของตน เช่น วัฒนธรรมในการดำเนินงาน หรือการวางแผนกลยุทธ์ โดยแต่ละองค์กรก็จะมีมุมมองที่แตกต่างกัน ในการสรรหากลยุทธ์ที่จะมาแข่งขัน