INB4316 การขับเคลื่อนธุรกิจระหว่างประเทศในยุคการเปลี่ยนแปลงสู่ดิจิทัลใหม่

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมมหภาคทางเทคโนโลยีด้วย PESTEL

สัปดาห์ที่ 2 | อาจารย์ผู้สอน: ศุภชาติ สันทัด

วัตถุประสงค์การเรียนรู้ประจำสัปดาห์

- เข้าใจและประยุกต์ใช้ PESTEL Analysis ในบริบทธุรกิจดิจิทัลข้ามชาติ
- วิเคราะห์แรงขับเคลื่อนทางสังคม (Social) และพฤติกรรมผู้บริโภคยุคใหม่
- ประเมินผลกระทบจากเทคโนโลยี (Technological) ต่อการแข่งขัน
- ตระหนักถึงความท้าทายทางกฎหมาย (Legal) เช่น GDPR และ PDPA
- ถอดบทเรียนกรณีศึกษาความสำเร็จและความล้มเหลวของ Uber

Topic

1. ทบทวนเครื่องมือ

PESTEL ในยุคดิจิทัล

2. การประยุกต์ใช้

ประเมินตลาดต่างประเทศ

3. เจาะลึกมิติ S

พฤติกรรม On-Demand

4. เจาะลึกมิติ T

โครงสร้างพื้นฐานเทคโนโลยี

5. เจาะลึกมิติ L

ความท้าทายทางกฎหมาย

6. กรณีศึกษา

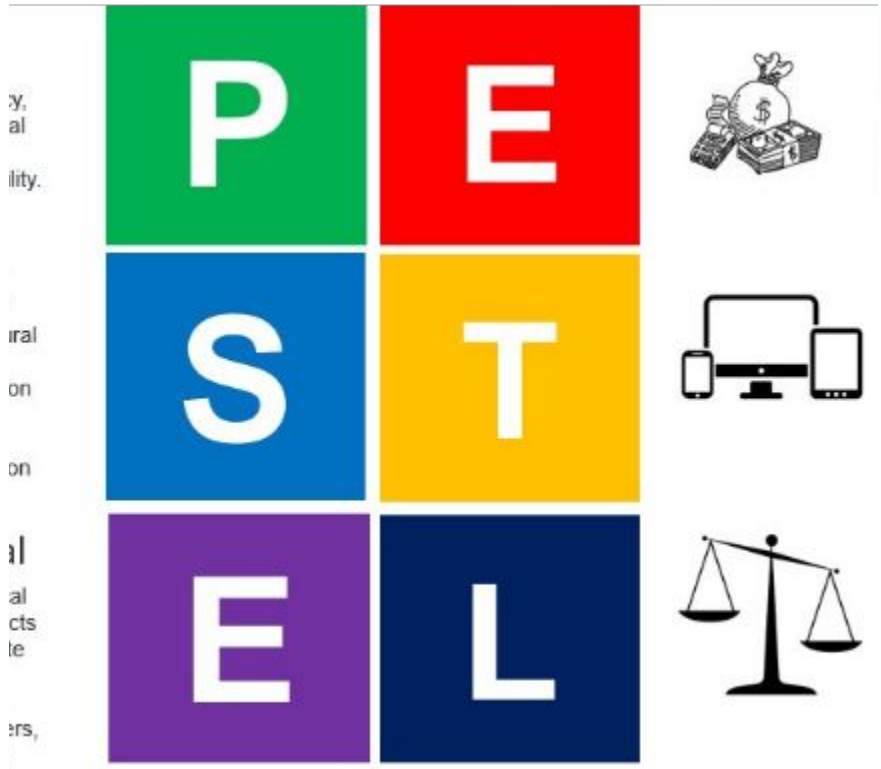
ความล้มเหลว/สำเร็จของ Uber

ส่วนที่ 1: ทบทวนเครื่องมือ PESTEL Analysis

PESTEL Analysis คืออะไร?

เครื่องมือเชิงกลยุทธ์ที่ใช้สแกน **"สภาพแวดล้อมมหภาค"** (Macro-environment) ที่องค์กรไม่สามารถควบคุมได้โดยตรง

ประกอบด้วยปัจจัยหลัก 6 ด้าน:



PESTEL แบบดั้งเดิม vs. ยุคดิจิทัล

มิติการวิเคราะห์	PESTEL แบบดั้งเดิม	PESTEL ในยุคดิจิทัล
ทรัพยากรหลัก	โรงงาน, แรงงาน, วัตถุดิบ	**ข้อมูล (Data), อัลกอริทึม, AI**
น้ำหนักปัจจัย	P, E เป็นหลัก (ภาษี, การเมือง)	**S, T, L เป็นหลัก** (พฤติกรรม, กฎหมายข้อมูล)
ความเสี่ยงหลัก	การยึดทรัพย์สินทางกายภาพ	**การบล็อกเซิร์ฟเวอร์, การแบนแอป**

ทำไมธุรกิจข้ามชาติ (MNCs) ต้องวิเคราะห์ PESTEL?



ป้องกัน Ethnocentrism

ลดความเสี่ยงจากการคิดว่าสินค้าที่สำเร็จในที่หนึ่งจะสำเร็จได้ในทุกที่



การประเมินความเสี่ยง

ช่วยคาดการณ์ Risk Assessment ก่อนการลงทุนมหาศาลในต่างประเทศ

ผลลัพธ์: นำไปสู่กลยุทธ์การปรับแต่งให้เข้ากับท้องถิ่น (Localization Strategy)

การประยุกต์ใช้ PESTEL ประเมินตลาดต่างประเทศ

คำถามสำคัญก่อนเข้าสู่ตลาดดิจิทัลต่างประเทศ



Social

คนในประเทศนี้เปิดรับเทคโนโลยีใหม่แค่ไหน? มี Digital Literacy หรือไม่?



Technological

5G, ระบบการชำระเงินออนไลน์ (Payment Gateway) พร้อมหรือไม่?



Legal

รัฐบาลมีกฎหมายปกป้องธุรกิจท้องถิ่น หรือจำกัดการดึงข้อมูลออกนอกประเทศไหม?

เจาะลึกมิติ Social (S) - แรงขับเคลื่อนทางสังคม

On-Demand Economy & พฤติกรรมผู้บริโภค

ความต้องการความเร็ว (Need for Speed)

ผู้บริโภคยุคดิจิทัลมีความอดทนต่ำ (Shorter Attention Span) และต้องการ **Instant Gratification**

- บริการต้องส่งถึงที่ทันที (Delivery)
- ดูคอนเทนต์ได้ทันใจ (Streaming)
- สื่อสารแบบ Real-time



ความต้องการปัจเจกบุคคล (Personalization)



Mass Marketing is Dead

หมดยุคของการทำตลาดแบบสินค้าเดียวขายทุกคน ผู้บริโภคคาดหวังให้แบรนด์ "รู้ใจ"



Data-Driven Experience

เช่น Netflix หรือ Spotify ที่ใช้ข้อมูลเพื่อแนะนำสิ่งที่ผู้ใช้ชอบในสเกลระดับโลก

การแบ่งปัน (Sharing Economy)



Access over Ownership

ค่านิยมเปลี่ยนจาก "การครอบครอง" สู่ "การเข้าถึง"

- ไม่ซื้อรถ: ใช้ Uber / Grab
- ไม่ซื้อบ้านตากอากาศ: ใช้ Airbnb
- **Platform Model:** เชื่อมโยงผู้คนเข้าด้วยกันผ่านแอปพลิเคชัน

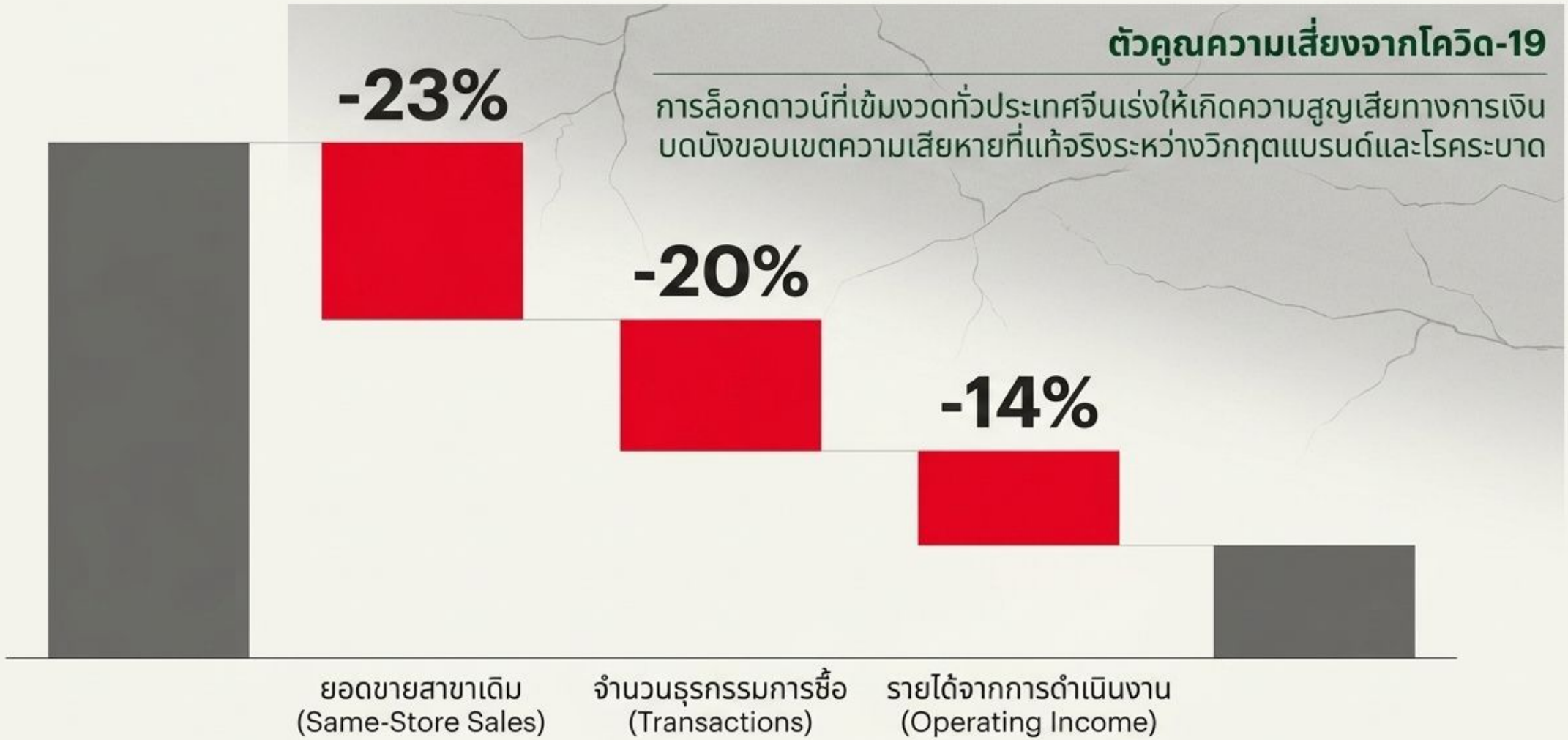
ผลกระทบของ Social ต่อการขยายตลาด

- **Sustainability & Ethics:** ผู้บริโภคให้ความสำคัญกับจริยธรรมสูงขึ้น
- **Boycott Risk:** แบรนด์อาจถูกคว่ำบาตรบนโซเชียลมีเดียได้อย่างรวดเร็วหากขัดต่อค่านิยมท้องถิ่น
- **Glocalization Strategy:** ต้องมีวิสัยทัศน์ระดับโลก (Global Vision) แต่ต้องดำเนินการแบบท้องถิ่น (Local Execution)


THE
STATES
TIMES
NEWS


luckin coffee
STARBUCKS COFFEE

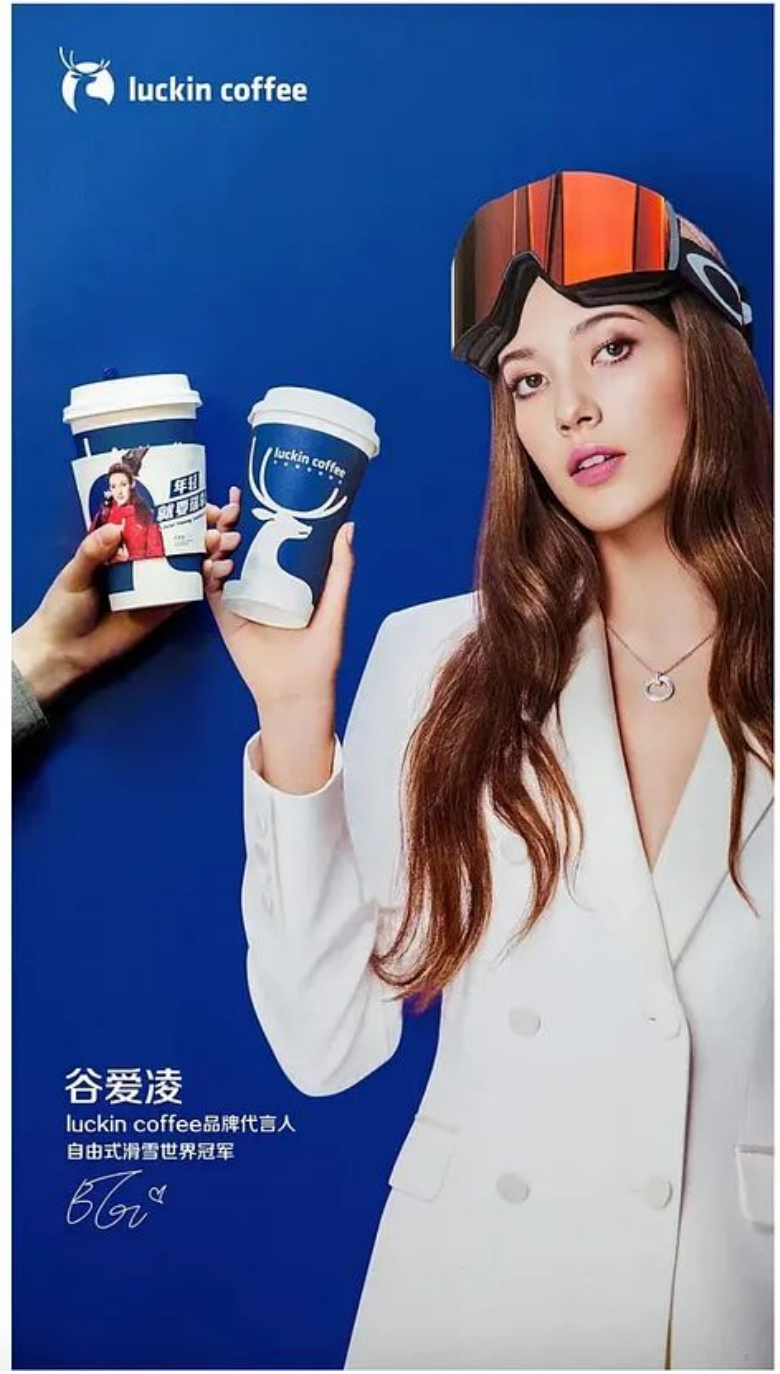
ไตรมาส 2 ปี 2022: การร่วงหล่นทางการเงินแบบทวีคูณ



NotebookLM


luckin coffee
STARBUCKS COFFEE


luckin coffee
年轻，就要瑞幸
谷爱凌
luckin coffee品牌代言人
自由式滑雪世界冠军
蓝丝绒
飒雪拿铁
NEW
谷爱凌推荐 飒爽上市


luckin coffee
谷爱凌
luckin coffee品牌代言人
自由式滑雪世界冠军


luckin coffee
爱冰咖
爱0卡
谷爱凌
luckin coffee品牌代言人
自由式滑雪世界冠军
初恋青提拿铁
心动回归
“咖啡配青提，果然好清爽”
-【瑞幸0卡糖】全面升级
-经典精王青提风味 清爽浓郁
-甄选IIAC金奖咖啡豆
标准冰
喝前摇一摇
*图片供参考，产品效量及品类以各地区门店实际供应为准。活动以置份为基础，详情请见luckin coffee APP小程序。

ศูนย์ถ่วงที่เปลี่ยนไป: ความภักดีถูกย้ายไปที่ใด

	แบรนด์ต่างชาติ (สตาร์บัคส์)	ผู้ท้าชิงท้องถิ่น (Luckin / Cotti)
กลยุทธ์ราคา	พรีเมียม, เพิ่งปรับราคาสูงขึ้น	ราคาถูกกว่าอย่างดุดัน, เน้นความคุ้มค่า
จุดยืนแบรนด์	สินค้านำเข้าอเมริกัน, หรูหราต่างชาติ	ความภูมิใจท้องถิ่น, แบรนด์ของชาติ
ความอ่อนไหวทางการเมือง	เป้าหมายหลักของการโจมตีจากกลุ่มชาตินิยม	ได้รับผลประโยชน์โดยตรงจากการบอยคอตแบรนด์ตะวันตก

เหตุการณ์ที่ฉงชิ่งทำหน้าที่เสมือนแคมเปญดึงดูดลูกค้าให้กับ Luckin และ Cotti ช่วยเร่งให้พวกเขายึดครองส่วนแบ่งการตลาดอย่างถาวร

NotebookLM

เจาะลึกมิติ Technological (T) - แรงขับเคลื่อนทางเทคโนโลยี

เทคโนโลยีหลักที่ขับเคลื่อนธุรกิจโลก

Big Data

แหล่งน้ำมันแห่งใหม่ ช่วยการตัดสินใจข้ามพรมแดนแม่นยำ

Artificial Intelligence

แปลภาษาอัตโนมัติ และ Chatbot บริการลูกค้าทั่วโลก 24 ชม.

Cloud Computing

โครงสร้างพื้นฐานเชื่อมโยงกันได้ทั่วโลกโดยไม่ต้องมีเซิร์ฟเวอร์เอง

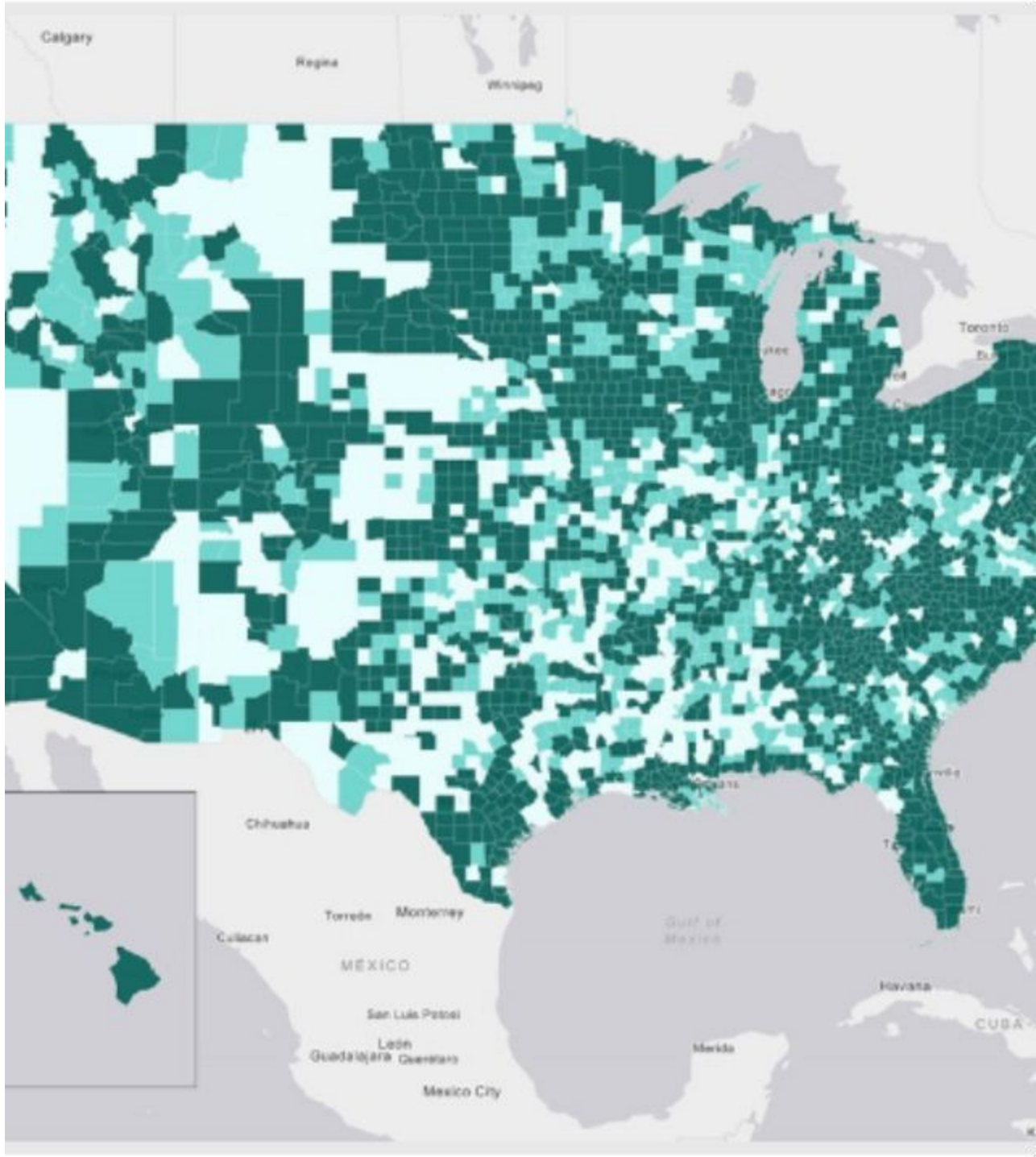


ความท้าทาย: Digital Divide

ช่องว่างทางดิจิทัล

ความเหลื่อมล้ำในการเข้าถึงอินเทอร์เน็ตความเร็วสูงระหว่างประเทศพัฒนาแล้วและกำลังพัฒนา

ตัวอย่างการแก้ปัญหา: Facebook Lite ถูกออกแบบมาเพื่อเจาะตลาดประเทศที่อินเทอร์เน็ตยังช้าและสมาร์ทโฟนสเปกต่ำ



เจาะลึกมิติ Legal (L) - แรงขับเคลื่อนทางกฎหมาย

ความท้าทายของกฎหมายคุ้มครองข้อมูล



Privacy vs Personalization

การทำ Personalization ต้องใช้ข้อมูลส่วนบุคคล แต่กฎหมายปกป้องสิทธินี้อย่างเข้มงวด



Compliance Risk

ธุรกิจข้ามชาติต้องแบกรับต้นทุนมหาศาลในการปฏิบัติตามระเบียบที่ต่างกันในแต่ละประเทศ

กรณีศึกษากฎหมาย: GDPR ของยุโรป

General Data Protection Regulation

มาตรฐานกฎหมายดิจิทัลที่เข้มงวดที่สุดในโลก เริ่มใช้ปี 2018

- ครอบคลุมทุกคนที่เก็บข้อมูลคนยุโรป (แม้อยู่นอกยุโรป)
- มีค่าปรับมหาศาลหากละเมิด
- ส่งผลให้บริษัทต้องปรับปรุงระบบ Backend ครั้งใหญ่



PDPA และผลกระทบต่อภูมิภาคอื่น



กฎหมายต้นแบบสู่สากล

GDPR กลายเป็นต้นแบบให้หลายประเทศ:

- PDPA ในประเทศไทย
- CCPA ในแคลิฟอร์เนีย สหรัฐอเมริกา
- เป็นอุปสรรคต่อ Startup รายเล็กที่จะแข่งขันในระดับสากลเพราะต้นทุน Compliance สูง

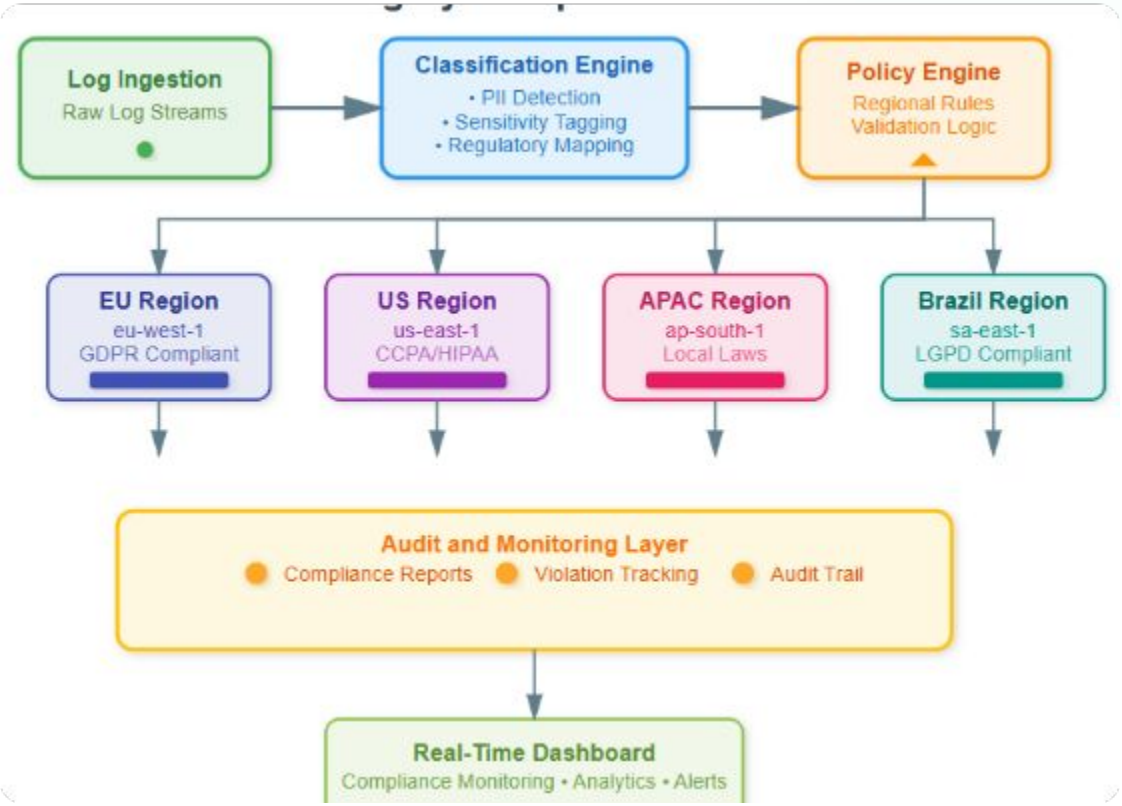
กฎหมาย Data Localization (อธิปไตยทางข้อมูล)

Data Sovereignty

รัฐบาลบังคับให้ต้องตั้งเซิร์ฟเวอร์เก็บข้อมูลพลเมืองไว้ **"ภายในประเทศ"** เท่านั้น

ตัวอย่าง: จีน, อินเดีย, รัสเซีย

ขัดแย้งกับหลักการ Cloud Computing ที่ต้องการให้ข้อมูลไหลเวียนอย่างเสรี (Free flow of data)



กฎหมายเกี่ยวกับแรงงานดิจิทัล (Gig Economy)



ข้อถกเถียงเรื่องสถานะพนักงาน

พนักงานแพลตฟอร์ม (Gig Workers) คือใคร?

- **Employees:** ลูกจ้างที่ต้องได้รับสวัสดิการ
- **Independent Contractors:** ผู้รับจ้างอิสระ
- คำตัดสินของศาลที่ต่างกันส่งผลโดยตรงต่อโครงสร้างต้นทุนบริษัทข้ามชาติ

คำตัดสินของศาลที่ต่างกันส่งผลโดยตรงต่อโครงสร้างต้นทุนบริษัทข้ามชาติ

การเปลี่ยนสถานะแรงงาน : จุดเปลี่ยนผันต้นทุนคงที่ (Fixed Costs)

ผลกระทบต่อเนื่องทางธุรกิจ (Ripple Effects)

กรณีศึกษา

กรณีศึกษา UBER: การขยายตัวทั่วโลกและการปะทะทางกฎหมาย

Pain Points & โมเดลธุรกิจของ Uber

Matching Platform

Pain Points: เรียกร

Solution: ใช้ S

Asset-light: Uber



กลยุทธ์การขยายตัวแบบ Aggressive

Uber เลือกที่จะเปิดบริการก่อนโดยไม่รอให้กฎหมายอนุญาต และอาศัยความนิยมของผู้บริโภค (Social Demand) เป็นเกราะกดดันรัฐบาล

การปะทะมิติ Social: แรงต้านจากท้องถิ่น



ความขัดแย้งกับแท็กซี่ดั้งเดิม

- การแย่งอาชีพและการเอาเปรียบ (Uber ไม่ต้องจ่ายใบอนุญาตแพง)
- การประท้วงหยุดงานและปิดถนนในปารีส ลอนดอน และจาการ์ตา
- ความกังวลเรื่องความปลอดภัย (Safety) เนื่องจากขาดการควบคุมคนขับ

การปะทะมิติ Technological: ปรับตัวช้า



Standardization

Uber พยายามใช้แอปรูปแบบเดียวทั่วโลก ซึ่งเน้นการจ่ายผ่านบัตรเครดิต



Cash Economy

ในอาเซียนคนนิยม "เงินสด" มากกว่า ทำให้คู่แข่งท้องถิ่นอย่าง Grab และ Gojek ชนะใจได้เร็วกว่า

การปะทะมิติ Legal: กำแพงกฎหมาย

- **การแบนบริการ:** ถูกสั่งระงับในเยอรมนี อิตาลี ญี่ปุ่น และฮ่องกง
- **Unlicensed Taxi:** ข้อกล่าวหาเรื่องการให้บริการขนส่งสาธารณะโดยไม่มีใบอนุญาต
- **Fair Competition:** กฎหมายมองว่าเป็นการแข่งขันที่ไม่เป็นธรรมต่อแท็กซี่ดั้งเดิม

ปัญหาแรงงานดิจิทัลในลอนดอน

UK

Supreme Court Ruling

คำตัดสินช็อกโลก

ศาลสูงสุดอังกฤษตัดสินให้คนขับ Uber เป็น **"Workers" (พนักงาน)** ไม่ใช่ผู้รับจ้างอิสระ

- ต้องจ่ายค่าแรงขั้นต่ำ
- ต้องมีวันหยุดพักผ่อน
- ทำให้โครงสร้างต้นทุนพุ่งสูงขึ้นอย่างมหาศาล

การรับมือและการปรับตัวของ Uber



Legal Lobbying

จ้างทีมกฎหมายท้องถิ่นเพื่อเจรจากับรัฐบาลและขอแก้ไขกฎระเบียบ



Service Adjustment

ยอมรับการจ่ายเงินสด (Cash Payment) และเพิ่มฟีเจอร์ความปลอดภัย



Strategic Pivot

เริ่มร่วมมือกับบริษัทแท็กซี่ท้องถิ่นแทนการเป็นศัตรูกัน

กลยุทธ์การถอยทัพ (Exit Strategy)



การควบรวมกิจการ (M&A)

เมื่อสู้ Local Champions ไม่ได้ Uber จึงเลือกควบรวม:

- **อาเซียน:** ขายกิจการให้ **Grab**
- **จีน:** ขายให้ **Didi Chuxing**
- **รัสเซีย:** ควบรวมกับ **Yandex**

บทเรียนจาก Uber สำหรับธุรกิจระหว่างประเทศ (1)

Technology Is Not Enough

เทคโนโลยีที่ "ดีที่สุด" ไม่สามารถเอาชนะกฎหมายและวัฒนธรรมท้องถิ่นได้เสมอไป หากขาดการทำความเข้าใจบริบท

Context Matters

การวิเคราะห์ PESTEL มีความสำคัญสูงสุด การละเลยกฎระเบียบ (Legal) จะนำมาซึ่งความเสี่ยงที่ไม่อาจยอมรับได้ในระยะยาว

บทเรียนจาก Uber สำหรับธุรกิจระหว่างประเทศ (2)

- **Local Champions Advantage:** คู่แข่งท้องถิ่นมักได้เปรียบเพราะเข้าใจพฤติกรรมสังคม (Social) และได้รับการสนับสนุนจากนโยบายรัฐ

- **Strategic Balance:** ธุรกิจข้ามชาติต้องหาจุดสมดุลระหว่าง **Global Integration** (สากล) และ **Local Responsiveness** (ท้องถิ่น)

Key point

PESTEL ยุคใหม่

เน้นหนักที่มิติ Social, Technological, และ Legal

On-Demand

พฤติกรรมต้องการความรวดเร็วและเฉพาะบุคคลเป็นตัวผลักดัน

Legal Barriers

กฎหมายข้อมูลและแรงงานคือกำแพงที่ขวางการเติบโต

Q & A