



SUAN SUNANDHA RAJABHAT
UNIVERSITY

การวิเคราะห์ สภาพแวดล้อม ทางการตลาด

Marketing Environment
Analysi



Presented by

KARDBAKORN NINAROON



INTRODUCTION

- ในการดำเนินธุรกิจ **องค์กรไม่ได้ดำเนินกิจกรรมอยู่เพียงลำพัง**ในระบบปิด
- แต่อาศัยและมีปฏิสัมพันธ์กับสิ่งรอบตัวอยู่ตลอดเวลา
- ปัจจัยรอบตัวเหล่านี้เรียกว่า **"สภาพแวดล้อมทางการตลาด" (Marketing Environment)**
- หมายถึง สิ่งต่างๆ หรือ**ปัจจัยทุกประการ**ที่มี**อิทธิพล**ต่อการบริหารจัดการ การวางแผน และการดำเนินกิจกรรมทางการตลาดของ**ธุรกิจ ทั้งในทางตรงและทางอ้อม**
- ซึ่งสภาพแวดล้อมนี้ ล้วนเป็นตัวกำหนดทิศทางโครงสร้างการทำงาน และประสิทธิภาพในการเข้าถึงกลุ่มเป้าหมายขององค์กร





INTRODUCTION

สภาพแวดล้อม สามารถแบ่งออกเป็น 2 มิติหลัก ได้แก่:

1. **สภาพแวดล้อมภายในองค์กร (Internal Environment)** เป็นปัจจัยที่ธุรกิจสามารถควบคุม บงการ หรือปรับเปลี่ยนได้ด้วยตนเอง

- **เช่น** นโยบายบริษัท วัฒนธรรมองค์กร บุคลากร และงบประมาณ

2. **สภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร (External Environment)** เป็นปัจจัยที่อยู่เหนือการควบคุมของธุรกิจ

- **เช่น** พฤติกรรมผู้บริโภค การแข่งขันของกลุ่มในอุตสาหกรรม
เทคโนโลยี กฎหมาย



ทำไมธุรกิจต้อง วิเคราะห์ ติดตาม และปรับตัว ตามสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลง

ในยุคที่ตลาดเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมเปรียบเสมือน **"เครื่องมือนำทาง"** ที่ทำให้ธุรกิจ สามารถดำเนินกิจการต่อไปได้อย่างราบรื่น ซึ่งประกอบด้วยเหตุผลสำคัญ 4 ประการ:

1. **สร้างความอยู่รอดและเติบโตยั่งยืน:** ช่วยให้**เห็นสัญญาณเตือนภัยล่วงหน้า** เพื่อ**ปรับกลยุทธ์และผลิตภัณฑ์ได้ทัน**ก่อนที่ธุรกิจจะชะงักงันหรือล้มเหลว
2. **ฉวยชิงโอกาสทางการตลาดใหม่ๆ:** ช่วย**ค้นหาความต้องการของลูกค้าที่ยังไม่ถูกตอบสนอง** เพื่อพัฒนาสินค้าเข้าไปยึดครองใจผู้บริโภคได้ก่อนคู่แข่ง
3. **จุดจุดอ่อน เสริมจุดแข็งภายใน:** ช่วยให้**รู้จักศักยภาพที่แท้จริง**ของตัวเอง เพื่อจัดสรรทรัพยากร (เงิน คน เทคโนโลยี) ที่มีจำกัดได้อย่างคุ้มค่าและมีประสิทธิภาพสูงสุด
4. **รักษาขีดความสามารถในการแข่งขัน:** ช่วยให้**เท่าทันการเคลื่อนไหว**ของคู่แข่ง เพื่อวางตำแหน่งผลิตภัณฑ์ให้โดดเด่น แตกต่าง และเหนือกว่าในสายตาของลูกค้าอยู่เสมอ



สภาพแวดล้อมภายในองค์กร (INTERNAL ENVIRONMENT)

- คือ ระบบนิเวศ ทรัพยากร และบรรยากาศต่างๆ ที่อยู่ภายในขอบเขตและ การดูแลของธุรกิจโดยตรง เช่น วัฒนธรรมองค์กร ระบบสารสนเทศ โครงสร้าง และบุคลากร
- จุดเด่นสำคัญที่สุด คือ **"เป็นปัจจัยที่ควบคุมได้" (Controllable Factors)** ฝ่ายบริหารมีอำนาจสิทธิ์ขาดในการปรับปรุง แก้ไข หรือจัดสรรใหม่ได้ทันที เพื่อให้สอดคล้องกับสถานการณ์
- เปรียบเสมือนการ **"สำรวจตัวเอง"** เพื่อ**ประเมินความพร้อมและขีดความสามารถที่แท้จริง** และเป็นกลไกสำคัญในการขับเคลื่อนแผนกลยุทธ์การ ตลาดไปสู่การปฏิบัติจริงก่อนออกไปแข่งขันในตลาดภายนอก



ปัจจัยที่ควบคุมได้ในองค์กร

องค์ประกอบพื้นฐานที่ประกอบกันขึ้นเป็นสภาพแวดล้อมภายในองค์กร และส่งผลต่อความสำเร็จในการดำเนินงานทางการตลาด สามารถจำแนกออกได้เป็น 4 มิติหลัก ดังนี้:

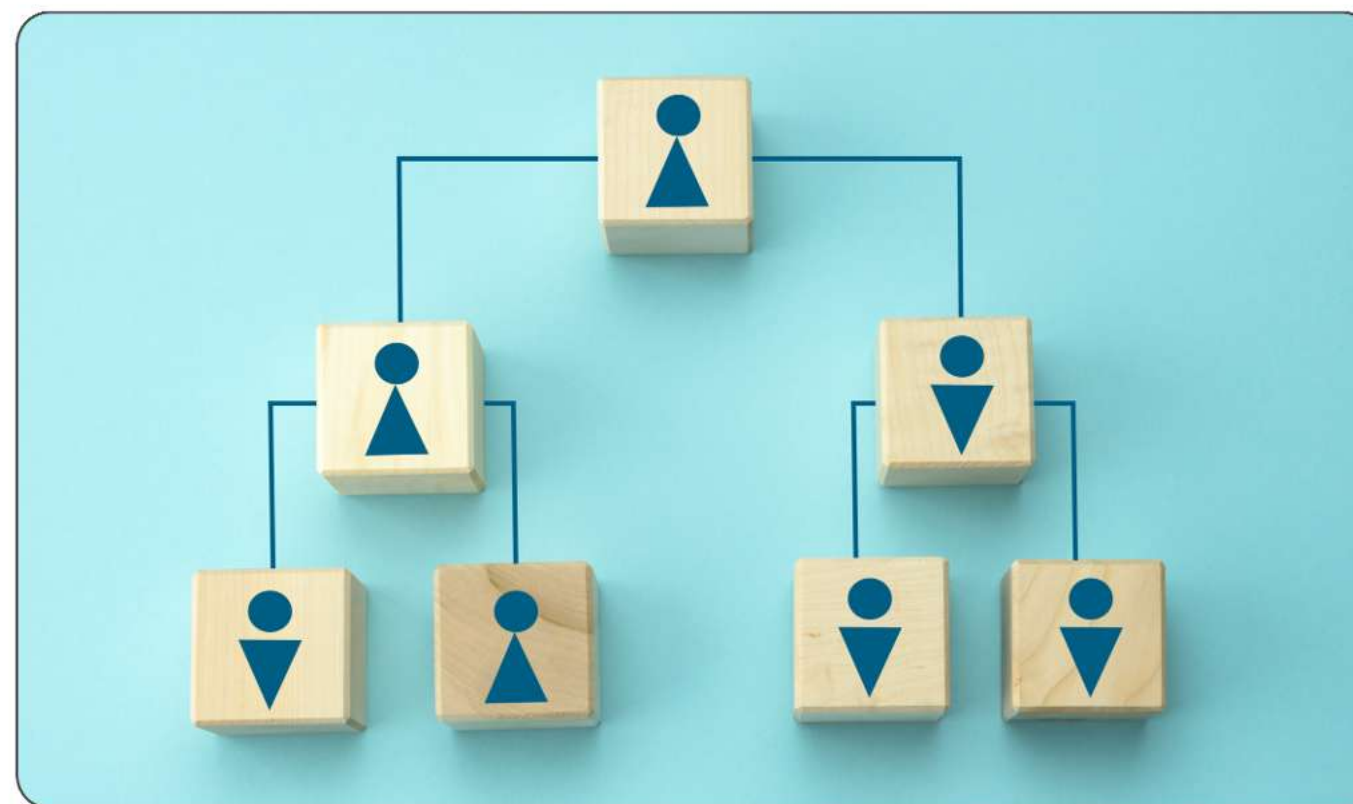
1. **วัฒนธรรมองค์กร (Corporate Culture)** คือ **ค่านิยม ความเชื่อ และพฤติกรรมร่วม** ที่กำหนดแนวทางการทำงานของบุคลากร ซึ่งส่งผลต่อการดำเนินงานทางการตลาด เช่น หากเน้นนวัตกรรมจะช่วยให้พัฒนาสินค้าใหม่ได้รวดเร็ว แต่หากเน้นอนุรักษ์นิยมจะทำให้การตัดสินใจล่าช้าแต่มีความรอบคอบ





ปัจจัยที่ควบคุมได้ในองค์กร

2. โครงสร้างองค์กร (Organizational Structure) คือ รูปแบบการจัดตั้งแผนก การแบ่งสายงาน และสายการบังคับบัญชา ซึ่งส่งผลโดยตรงต่อความยืดหยุ่น และการสื่อสารภายในธุรกิจ เช่น โครงสร้างแบบแนวนราบจะลดขั้นตอนการอนุมัติ ทำให้ทีมการตลาดตอบสนองตลาดและแก้ปัญหาให้ลูกค้าได้รวดเร็ว ต่างจาก โครงสร้างแบบแนวตั้งที่มีหลายลำดับชั้น ซึ่งอาจเป็นอุปสรรคต่อการส่งผ่าน ข้อมูลทางการตลาดที่สำคัญ





ปัจจัยที่ควบคุมได้ในองค์กร

3. ทรัพยากรทุนและทรัพยากรมนุษย์

(Financial & Human Resources) คือ
สินทรัพย์ที่เป็นรากฐานสำคัญในการขับเคลื่อนกลยุทธ์การตลาด โดยทรัพยากรทุน (การเงิน) เป็นตัวกำหนดขอบเขตและขีดความสามารถในการลงทุน เช่น งบวิจัยตลาด งบโฆษณา หรือการขยายช่องทางจำหน่าย ส่วนทรัพยากรมนุษย์ (พนักงานทุกระดับ) เป็นสินทรัพย์ที่มีค่าที่สุด ซึ่งคุณภาพ ทักษะ ประสิทธิภาพ และความคิดสร้างสรรค์ของบุคลากรจะเป็นปัจจัยชี้ขาดความสำเร็จในการส่งมอบบริการ และคุณค่าที่น่าประทับใจให้แก่ลูกค้า





ปัจจัยที่ควบคุมได้ในองค์กร

4. นโยบายการบริหารจัดการ (Administrative Policies) คือ กฎระเบียบ แนวปฏิบัติ และวิสัยทัศน์จากผู้บริหารระดับสูง ที่ทำหน้าที่ควบคุมและจัดระเบียบให้ทุกฝ่ายงานดำเนินงานไปในทิศทางเดียวกัน ซึ่งนโยบายที่ชัดเจนจะช่วยลดความขัดแย้งระหว่างฝ่าย เช่น ฝ่ายการตลาด ผลิต และบัญชี ทำให้การขับเคลื่อนกิจกรรมทางการตลาดเป็นไปอย่างราบรื่นและเป็นเอกภาพ





สภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร (EXTERNAL ENVIRONMENT)

- คือ ปัจจัยที่อยู่ภายนอกขอบเขตการบริหารจัดการของธุรกิจ และจัดเป็น "ปัจจัยที่ควบคุมไม่ได้"
- แบ่งออกได้เป็น 2 ระดับตามความใกล้ชิดและระดับความรุนแรงของผลกระทบ ซึ่งระดับแรกคือ "สภาพแวดล้อมจุลภาค" และ "สภาพแวดล้อมมหภาค"
- สภาพแวดล้อมจุลภาค คือ ปัจจัยภายนอกที่ใกล้ชิดและเกี่ยวข้องกับการดำเนินงานประจำวันของธุรกิจ ซึ่งส่งผลกระทบโดยตรงและทันทีต่อขีดความสามารถ โครงสร้างต้นทุน และการส่งมอบความพึงพอใจให้แก่ลูกค้า แม้จะเป็นปัจจัยภายนอกที่ควบคุมไม่ได้ แต่ธุรกิจยังสามารถใช้ความสัมพันธ์ กลยุทธ์การเจรจา หรือการสร้างพันธมิตร เพื่อดูแลใจจัดการความสัมพันธ์ เพื่อลดความเสี่ยงและสร้างผลประโยชน์ร่วมกันได้



สภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร (EXTERNAL ENVIRONMENT)

- สภาพแวดล้อมมหภาค คือ ปัจจัยภายนอกระดับโครงสร้างขนาดใหญ่ที่อยู่ห่างไกลองค์กร มีความซับซ้อนและส่งผลกระทบในวงกว้าง โดยทำหน้าที่เป็นตัวกำหนดทิศทาง และสภาพการณ์ของทุกอุตสาหกรรมในระบบเศรษฐกิจ
- ลักษณะเด่นของสภาพแวดล้อมมหภาค คือ เป็นปัจจัยภายนอกในวงกว้างที่ "ควบคุมไม่ได้อย่างสิ้นเชิง" ซึ่งธุรกิจไม่มีอิทธิพลมากพอที่จะไปเปลี่ยนแปลงหรือเจรจาต่อรองได้ เช่น อัตราเงินเฟ้อ เทคโนโลยีใหม่ โครงสร้างประชากร สิ่งที่องค์กรทำได้จึงมีเพียงการเฝ้าจับตาและคาดการณ์ล่วงหน้า เพื่อประเมิน "โอกาส" หรือ "อุปสรรค" แล้วนำมาปรับกลยุทธ์ส่วนประสมทางการตลาดและนโยบายภายในให้ยืดหยุ่น เท่าทัน และสามารถโต้คลื่นความเปลี่ยนแปลงได้อย่างมั่นคง



เครื่องมือและการประยุกต์ใช้เพื่อการวิเคราะห์ (TOOLS & APPLICATION)

- สิ่งสำคัญภายหลังจากเรียนรู้เกี่ยวกับโครงสร้างและมิติต่างๆ ของสภาพแวดล้อมทางการตลาดอย่างครบถ้วนแล้ว คือกระบวนการนำข้อมูลดิบ (Raw Data) มาทำการจัดระเบียบ สั่งเคราะห์ และแปลงสภาพให้กลายเป็น ข้อมูลเชิงลึกเชิงกลยุทธ์ (Strategic Insights) ที่สามารถนำไปใช้ในการตัดสินใจทางการตลาดได้จริง
- เครื่องมือที่เป็นรากฐาน และได้รับการยอมรับอย่างยาวนานในการบริหารจัดการกลยุทธ์และการตลาดคือ SWOT Analysis เป็นเครื่องมือในการประมวลผลและสรุปภาพรวมเพื่อระบุสถานะ ตำแหน่ง และความพร้อมทางธุรกิจในปัจจุบัน
- หลักการสำคัญของ SWOT Analysis คือการจับคู่และสร้างความสมดุลระหว่าง "ปัจจัยภายในองค์กร" กับ "ปัจจัยภายนอกองค์กร" เพื่อวิเคราะห์ว่าธุรกิจมีความสามารถเพียงพอที่จะตอบรับกับความท้าทายในโลกภายนอกได้มากน้อยเพียงใด โดยมีรายละเอียดดังนี้:



SWOT ANALYSIS

S - Strengths (จุดแข็ง)

คือ ปัจจัย คุณลักษณะ หรือ**ขีดความสามารถ** ภายในองค์กรที่ธุรกิจทำได้ดี มีความ **เชี่ยวชาญ** เป็นข้อได้เปรียบ และเหนือกว่าคู่แข่ง ถือเป็น**สินทรัพย์**หรือ**ต้นทุนทางกลยุทธ์** สำคัญ ที่ควรใช้เป็นฐานขับเคลื่อนนโยบายการตลาด **เช่น** แปรณต์ที่มีชื่อเสียง การเงินมั่นคง ทีมวิจัยเด่น ระบบโซ่อุปทานที่มีประสิทธิภาพ หรือสิทธิบัตรเฉพาะตัว

การระบุจุดแข็งที่มีอยู่จริง จะช่วยให้ธุรกิจรู้ว่าควรสร้างความแตกต่างทางการตลาด จากจุดใด





SWOT ANALYSIS

W - Weaknesses (จุดอ่อน)

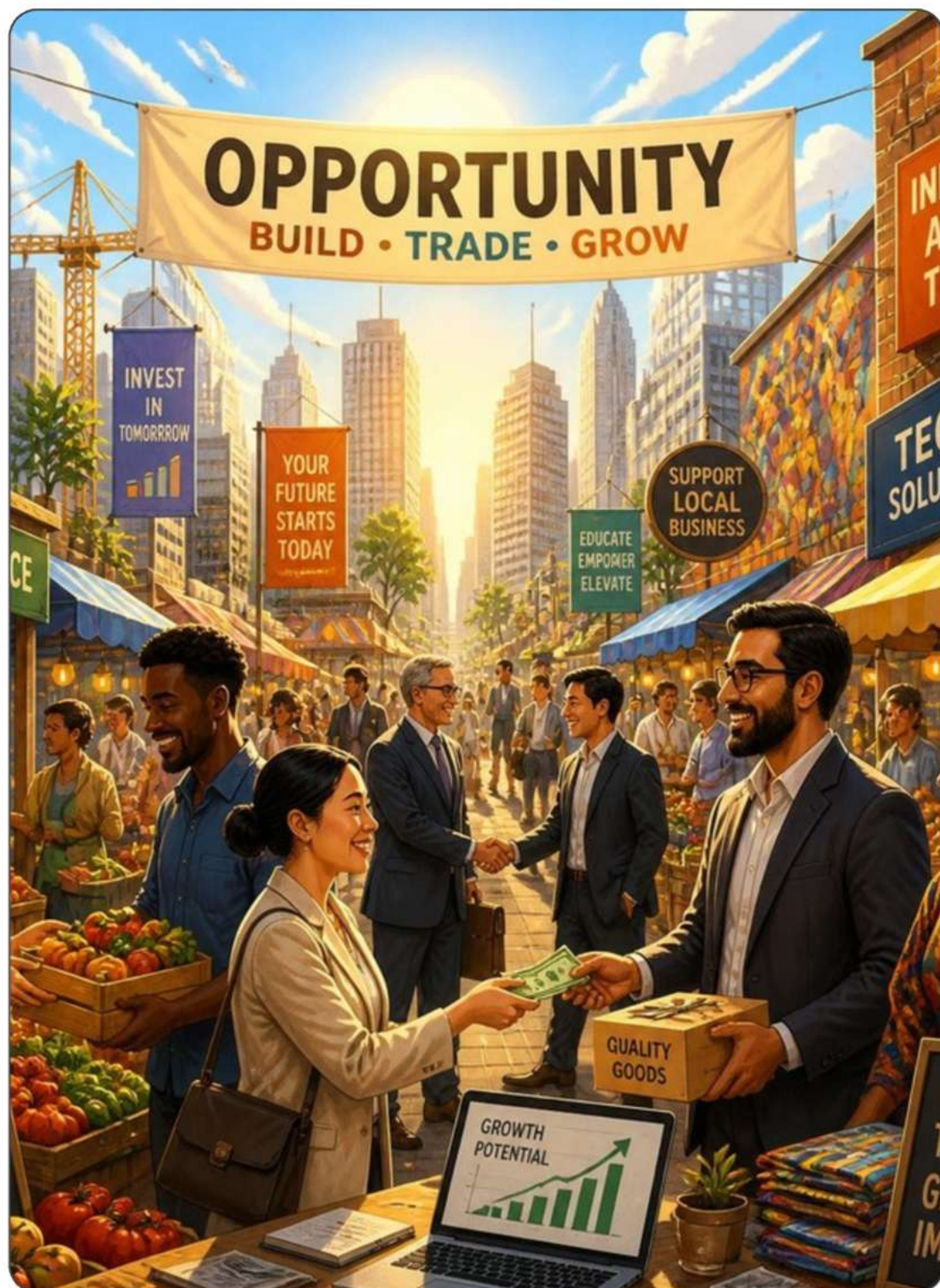
คือ ปัจจัยข้อจำกัด ข้อบกพร่อง หรือปัญหาภายในองค์กรที่ธุรกิจยังขาดแคลน ทำได้ไม่ดี หรือเสียเปรียบเมื่อเทียบกับคู่แข่ง ถือเป็นความเสี่ยงภายใน ที่ขัดขวางการบรรลุเป้าหมายทางการตลาด

ผู้บริหาร ต้องยอมรับความจริงและเร่งแก้ไข เช่น แบนด์ล้าสมัย ช่องทางจำหน่ายไม่ครอบคลุม พนักงานขาดทักษะดิจิทัล บุคลากรลาออกสูง หรือต้นทุนผลิตสูง เพื่อป้องกันไม่ให้อุตสาหกรรมเปลี่ยนพล้ำและถูกคู่แข่งโจมตี





SWOT ANALYSIS



O - Opportunities (โอกาส)

คือ ปัจจัย **แนวโน้ม** หรือการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร ที่ส่งผลใน **เชิงบวก** **เอื้อประโยชน์** และเปิดช่องทางให้ธุรกิจเติบโต เพิ่มยอดขาย หรือ**สร้างความได้เปรียบ**ทางการแข่งขันได้

โอกาสเป็นสิ่งที่**เกิดขึ้นเอง**ในตลาด ธุรกิจไม่ได้สร้างขึ้น แต่ต้องมองเห็นให้ไวและอดทนให้ทันเวลา **เช่น** การเกิดตลาดเฉพาะกลุ่มใหม่ มาตรการภาษีหนุนธุรกิจรักษ์โลก คู่แข่งรายสำคัญล้มละลาย หรือพฤติกรรมลูกค้าที่หันมาโตบนแพลตฟอร์มออนไลน์



SWOT ANALYSIS



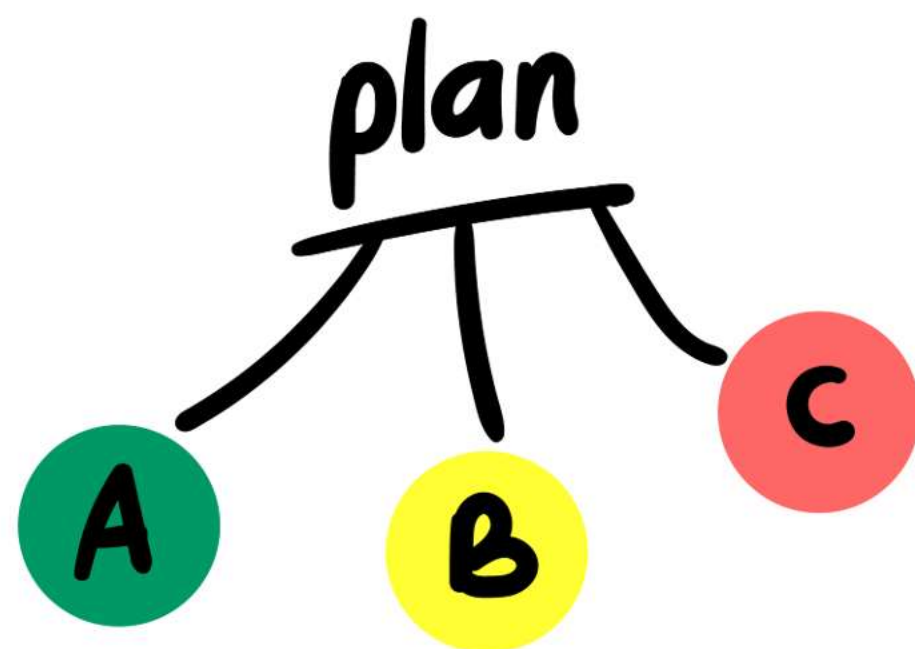
T - Threats (อุปสรรค)

คือ ปัจจัย **แนวโน้ม** หรือการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร ที่ส่งผลใน **เชิงลบ** เป็นภัยคุกคาม และสร้างความเสี่ยงต่อเสถียรภาพ และการดำเนินงานของธุรกิจ ซึ่งควบคุมไม่ได้ และกีดกันให้ธุรกิจต้องวางแนวทางตั้งรับ บริหารความเสี่ยง หรือปรับโมเดลธุรกิจเพื่อความอยู่รอด **เช่น** คู่แข่งทุนหนา รายใหม่จากต่างประเทศ สภาพะเงินเพื่อรุนแรง กฎหมายหรือภาษีใหม่ที่เข้มงวดขึ้น หรือเทคโนโลยีเปลี่ยนฉับพลันจนสินค้าเดิมหมดความนิยม



SWOT ANALYSIS

- เป้าหมายสูงสุดของนักการตลาด คือการนำข้อมูลจาก SWOT Analysis ไปวิเคราะห์ต่อยอด เพื่อประเมินกลยุทธ์ วางแผนจับคู่กลยุทธ์เชิงรุกและเชิงรับ
- เช่น นำจุดแข็ง (S) ไปดึงโอกาส (O) ในตลาดมาใช้ หรือรับปิดจุดอ่อน (W) เพื่อตั้งรับอุปสรรค (T) ที่กำลังจะเข้ามา
- การเข้าใจลึกซึ้งในแต่ละมิตินี้ จะช่วยให้มองธุรกิจได้อย่างรอบด้าน เป็นระบบ และพร้อมเชื่อมโยงเครื่องมือย่อยอื่นๆ เข้ามาสนับสนุนได้อย่างถูกต้องแม่นยำ





MCKINSEY **7S** FRAMEWORK

เครื่องมือเจาะลึกสภาพแวดล้อมภายใน

- คือ เครื่องมือบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ สำหรับประเมินและ**วิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน**องค์กรอย่างมีระบบ
- มีแนวคิดที่ว่า องค์กรจะขับเคลื่อนกลยุทธ์การตลาดให้สำเร็จและเติบโตอย่างยั่งยืนได้ ปัจจัยภายในองค์กรทั้ง 7 ประการจะต้องมีความสอดคล้อง มีคุณภาพ และหนุนเสริมซึ่งกันและกันโดยไม่สามารถแยกออกจากกันได้
- องค์ประกอบทั้ง 7 ด้าน แบ่งออกเป็น 2 กลุ่มหลัก คือ ปัจจัยเชิงโครงสร้าง (Hard Elements) ที่จับต้องได้ชัดเจน เป็นลายลักษณ์อักษร และปรับเปลี่ยนได้ง่ายตามนโยบายบริหาร และ ปัจจัยเชิงพฤติกรรม (Soft Elements) ที่จับต้องได้ยากกว่าเพราะเกี่ยวข้องกับวัฒนธรรม ทัศนคติ และค่านิยมของคนในองค์กร โดยมีรายละเอียดดังนี้:



MCKINSEY **7S** FRAMEWORK

Strategy (กลยุทธ์)

- คือ แผนการดำเนินงานระยะยาวที่มีทิศทางชัดเจน เพื่อสร้างข้อได้เปรียบทางการแข่งขัน ตอบสนองความต้องการของตลาด และบรรลุเป้าหมายธุรกิจ ซึ่งในบริบทการตลาดจะเป็นตัวกำหนดทิศทางเดินของธุรกิจ
- เช่น เป็นผู้นำด้านราคา สร้างความแตกต่าง หรือเจาะตลาดเฉพาะกลุ่ม โดยกลยุทธ์ที่ดี ต้องมีความยืดหยุ่นและสอดคล้องกับโอกาสทางธุรกิจภายนอก

Structure (โครงสร้างองค์กร)

- คือ รูปแบบการจัดตั้งแผนก การแบ่งสายงาน สายการบังคับบัญชา และการกระจายอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบภายในบริษัท ซึ่งส่งผลโดยตรงต่อการสื่อสารและการประสานงานระหว่างฝ่าย
- เช่น หากโครงสร้างซับซ้อนและมีลำดับชั้นมากเกินไป อาจทำให้การส่งผ่านข้อมูลพฤติกรรมผู้บริโภคจากหน้าร้านมายังทีมการตลาดล่าช้าและบิดเบือนได้



MCKINSEY **7S** FRAMEWORK

Systems (ระบบการปฏิบัติงาน)

- คือ **ขั้นตอน กระบวนการทำงาน กฎระเบียบ** ตลอดจน**เทคโนโลยี**และซอฟต์แวร์สารสนเทศที่**องค์กรใช้**ขับเคลื่อนกิจกรรมประจำวัน
- **เช่น** ระบบการบริหารความสัมพันธ์กับลูกค้า ระบบคลังสินค้าและโลจิสติกส์ หรือระบบอนุมัติงบประมาณ
- ระบบปฏิบัติการที่ทันสมัยและมีประสิทธิภาพ จะช่วยลดต้นทุนและเพิ่มความรวดเร็วในการส่งมอบบริการให้แก่ลูกค้า

Shared Values (ค่านิยมร่วม)

- คือ **ความเชื่อ อุดมการณ์ วัฒนธรรมองค์กร** และ**เป้าหมายสูงสุด**ที่ทุกคนในองค์กร**ยึดถือร่วมกัน** ทำหน้าที่เป็นเข็มทิศหล่อหลอมพฤติกรรมการทำงานของพนักงานโดยไม่มีต้องมีกฎระเบียบบังคับ
- **เช่น** หากองค์กรมีค่านิยมร่วมที่มุ่งเน้น การยึดลูกค้าเป็นศูนย์กลาง พนักงานทุกฝ่ายก็จะทำงานเพื่อสร้างความพึงพอใจสูงสุดให้แก่ลูกค้าเสมอ



MCKINSEY **7S** FRAMEWORK

Style (รูปแบบการบริหารจัดการ)

- คือ พฤติกรรม ลักษณะวิธีการนำองค์กร และวิถีการบริหารงานของผู้บริหารระดับสูง ซึ่งเป็นตัวกำหนดบรรยากาศในการทำงานและวัฒนธรรมโดยรวมของบริษัท
- เช่น ผู้บริหารที่เปิดกว้างและกล้าได้กล้าเสีย จะช่วยกระตุ้นให้ทีมการตลาดกล้าคิดแคมเปญใหม่ๆ ที่ล้ำสมัย ต่างจากผู้บริหารสไตร์อนุรักษ์นิยมที่เน้นทำตามขั้นตอนเดิมเพื่อความปลอดภัย

Staff (บุคลากร)

- คือ กรัพยากรมนุษย์ภายในองค์กร ซึ่งพิจารณาตั้งแต่จำนวน โครงสร้างอายุ การสรรหา การฝึกอบรม ตลอดจนระบบสร้างแรงจูงใจและการรักษาพนักงาน
- การขับเคลื่อนงานการตลาดจำเป็นต้องมีบุคลากรในปริมาณที่เหมาะสม และจัดวางให้อยู่ในตำแหน่งที่ตรงกับความสามารถ (**Put the right man on the right job**) เพื่อให้การดำเนินงานราบรื่น



MCKINSEY 7S FRAMEWORK

Skills (ทักษะความเชี่ยวชาญ)

- คือ **ขีดความสามารถ สมรรถนะหลัก** และทักษะ **ความเชี่ยวชาญ** พิเศษของบุคลากร หรือขององค์กรในภาพรวมที่โดดเด่นกว่าคู่แข่ง
- **เช่น** ทักษะการวิเคราะห์ข้อมูลผู้บริโภคนเชิงลึก (Data Analytics) ความเชี่ยวชาญด้านการออกแบบสร้างสรรค์ หรือทักษะการเจรจาต่อรองกับคู่ค้า ซึ่งถือเป็นสินทรัพย์ที่จับต้องไม่ได้แต่ลอกเลียนแบบได้ยากที่สุด

การประยุกต์ใช้ McKinsey 7S Framework ร่วมกับ SWOT Analysis คือ การสแกนองค์กรทีละด้านเพื่อประเมิน **"สภาพภายใน"** ของธุรกิจอย่างละเอียดรอบด้าน ทำให้ทราบว่าส่วนใดที่เป็นความพร้อมและส่วนใดที่เป็นข้อจำกัด ก่อนจะสกัดข้อมูลเชิงลึกเหล่านั้น ไประบุเป็นจุดแข็งและจุดอ่อนบนฐานของข้อเท็จจริงอย่างมีระบบ โดยมีเกณฑ์พิจารณาดังนี้:



MCKINSEY **7S** FRAMEWORK

S - Strengths (จุดแข็ง)

- **พิจารณาจากปัจจัย 7 ด้านที่องค์กรทำได้ดีเยี่ยม** มีความสอดคล้องประสานกันอย่างลงตัว และ**เหนือกว่าคู่แข่ง** เพื่อนำมาใช้เป็นต้นทุนหลักในการขับเคลื่อนกลยุทธ์เชิงรุก
- **เช่น** พนักงานมีทักษะดิจิทัลสูง มีระบบฐานข้อมูลแม่นยำ และผู้บริหารเปิดรับนวัตกรรม

W - Weaknesses (จุดอ่อน)

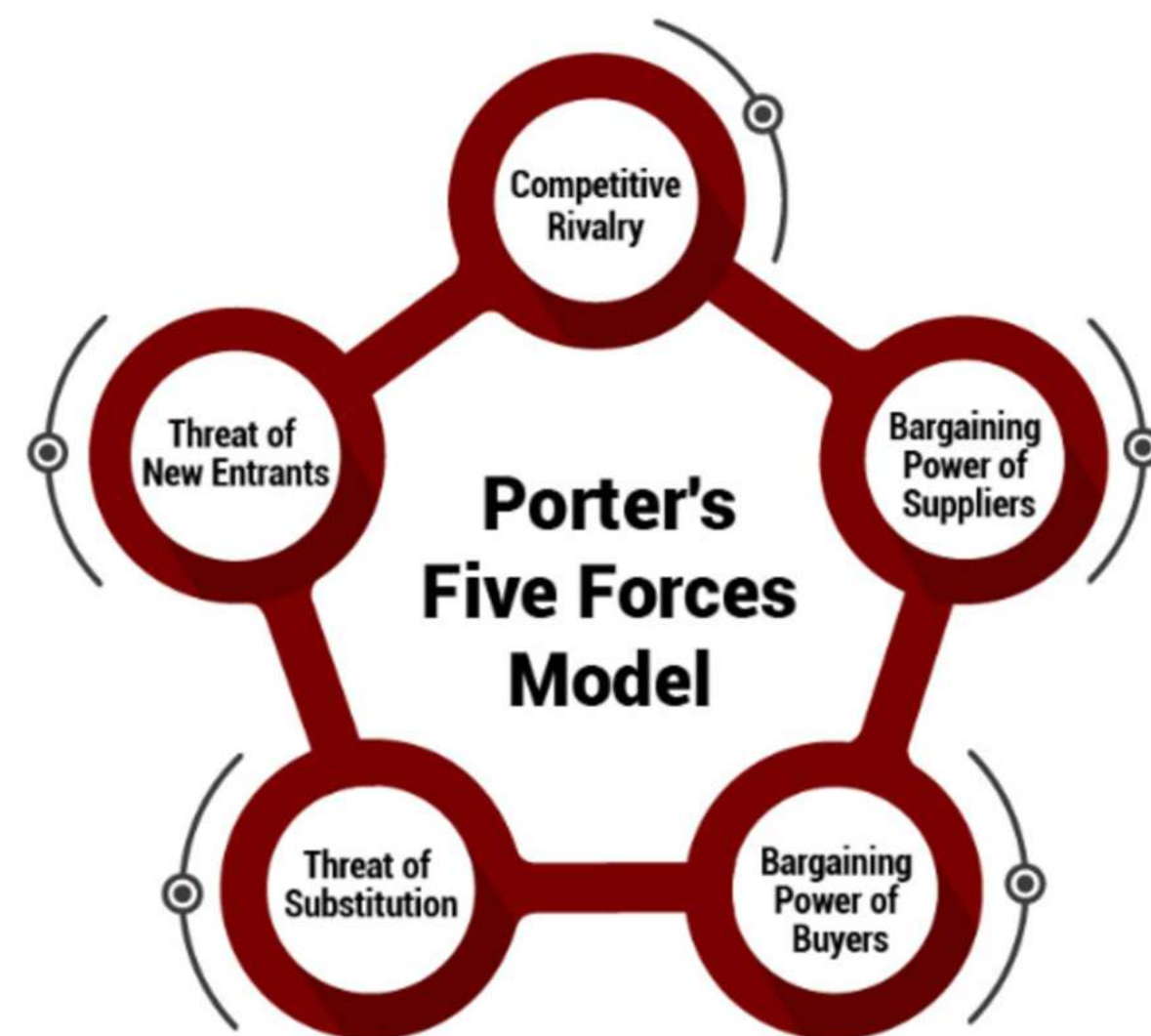
- **พิจารณาจากองค์ประกอบที่บกพร่อง ขาดแคลน หรือไม่สอดคล้องกันเอง** ภายในจนเป็น**อุปสรรคต่อการทำงาน** ซึ่งเป็นสิ่งสำคัญที่ธุรกิจต้องรีบแก้ไขเพื่อให้การดำเนินกลยุทธ์ลื่นไหล
- **เช่น** ตั้งกลยุทธ์มุ่งเน้นนวัตกรรม แต่โครงสร้างองค์กรล่าช้ามีหลายขั้นตอน และพนักงานขาดความรู้เทคโนโลยี



PORTER'S FIVE FORCES MODEL

เครื่องมือเจาะลึกสภาพแวดล้อมจุลภาคและการแข่งขันในอุตสาหกรรม

- คือ เครื่องมือวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ระดับสากลที่ใช้เจาะลึกสภาพแวดล้อมภายนอกในระดับจุลภาค และทำความเข้าใจโครงสร้างการแข่งขันภายในอุตสาหกรรม
- โมเดลนี้เชื่อว่า ความน่าสนใจของอุตสาหกรรมและขีดความสามารถในการทำกำไรระยะยาวไม่ได้ขึ้นอยู่กับคู่แข่งโดยตรงเท่านั้น แต่เกิดจากปฏิสัมพันธ์และแรงกดดันของ **5 พลังทางธุรกิจรอบตัวองค์กร**
- ซึ่งหากแรงกดดันเหล่านี้ มีความรุนแรงสูง อุตสาหกรรมนั้นจะมีความน่าสนใจลดลง และทำกำไรได้ยากขึ้น โดยมีรายละเอียดดังนี้:





PORTER'S FIVE FORCES MODEL

การแข่งขันระหว่างคู่แข่งเดิมในอุตสาหกรรม (Competitive Rivalry)

- คือ ศูนย์กลางของโมเดลที่ใช้ประเมินความรุนแรงของการจับเคี้ยวระหว่างธุรกิจที่ขายสินค้าหรือบริการประเภทเดียวกันในตลาด
- ความรุนแรงจะสูงขึ้นมากหากมีผู้เล่นจำนวนมาก ขนาดธุรกิจใกล้เคียงกัน หรือตลาดเริ่มอิ่มตัวจนเติบโตช้า ส่งผลให้เกิดสงครามราคา (Price War) และการโหมทำโปรโมชั่นแย่งชิงส่วนแบ่งตลาด ซึ่งทำให้ต้นทุนการดำเนินงานของทุกรายสูงขึ้น และอัตรากำไรลดลง

ภัยคุกคามจากผู้เล่นหน้าใหม่ (Threat of New Entrants)

- คือ ความยากง่ายที่คู่แข่งรายใหม่จะเข้ามาลงทุนและแข่งขันในอุตสาหกรรม
- ระดับความรุนแรงขึ้นอยู่กับ "สิ่งกีดขวางการเข้าสู่ตลาด" (Barriers to Entry)
- ภัยคุกคามสูง (เข้าสู่ตลาดง่าย): หากใช้ทุนน้อย ลูกค้าไม่มีความภักดีต่อแบรนด์เดิม หรือกฎหมายไม่ซับซ้อน คู่แข่งใหม่จะเข้ามาแย่งส่วนแบ่งตลาดได้ง่าย
- ภัยคุกคามต่ำ (เข้าสู่ตลาดยาก): หากต้องใช้ทุนมหาศาล ต้องมีสิทธิบัตรเทคโนโลยีเฉพาะ หรือแบรนด์เดิมในตลาดแข็งแกร่งมาก คู่แข่งใหม่จะเข้ามาได้ยาก



PORTER'S FIVE FORCES MODEL

ภัยคุกคามจากสินค้าหรือบริการทดแทน (Threat of Substitutes)

- คือ ความเสี่ยงที่ลูกค้าจะเปลี่ยนไปใช้สินค้าหรือบริการอื่นที่แตกต่างกัน แต่สามารถตอบสนองความต้องการและให้ประโยชน์แบบเดียวกันได้
- เช่น วิตามินเสริมทดแทนผลไม้ หรือรถไฟฟ้าทดแทนเครื่องบิน
- หากสินค้าทดแทนคุ้มค่ากว่า หาซื้อง่าย และลูกค้าเปลี่ยนได้โดยไม่มีค่าใช้จ่ายเพิ่ม สิ่งนี้จะกลายเป็นภัยคุกคามที่รุนแรงและจำกัดเพดานราคาของธุรกิจเดิมทันที

อำนาจต่อรองของลูกค้าหรือผู้ซื้อ (Bargaining Power of Buyers)

- คือ วัดความสามารถของผู้ซื้อในการกดดันให้ธุรกิจลดราคาสินค้า เรียกร้องคุณภาพเพิ่มขึ้น หรือต้องการบริการที่ดีขึ้น
- ผู้ซื้อจะมีอำนาจต่อรองสูง หากรวมตัวกันซื้อในปริมาณมาก สินค้าในตลาดไม่มีความแตกต่างกันทำให้ซื้อแบรนด์ไหนแทนก็ได้ ซึ่งจะกดดันให้ธุรกิจต้องยอมลดกำไร หรือแบกรับต้นทุนเพิ่มเพื่อรักษาฐานลูกค้าไว้



PORTER'S FIVE FORCES MODEL

อำนาจต่อรองของผู้จัดหาวัตถุดิบหรือซัพพลายเออร์ (Bargaining Power of Suppliers)

- คือ พลังของผู้ขายวัตถุดิบ ชิ้นส่วน หรือบริการที่จำเป็นต่อการผลิต ในการกดดันธุรกิจด้วยการปรับขึ้นราคา ลดปริมาณ หรือลดคุณภาพวัตถุดิบลง
- ซัพพลายเออร์จะมีอำนาจต่อรองสูงเป็นพิเศษ หากมีจำนวนน้อยรายหรือผูกขาดตลาด วัตถุดิบมีความเป็นเอกลักษณ์เฉพาะตัวสูงหาอะไทดแทนยาก หรือธุรกิจมีต้นทุนในการเปลี่ยนซัพพลายเออร์สูงมาก ซึ่งจะส่งผลให้ธุรกิจควบคุมต้นทุนการผลิตได้ยากและมีความเสี่ยงสูง

การประยุกต์ใช้ Porter's Five Forces Model ร่วมกับ SWOT Analysis คือ การสแกนสภาพแวดล้อมจุลภาคอย่างเป็นระบบ เพื่อช่วยให้นักการตลาดมองเห็น **โครงสร้างเชิงลึกที่ขับเคลื่อนอุตสาหกรรมทั้งหมด ไม่ใช่แค่คู่แข่งหน้าร้าน** โดยข้อมูลที่ได้จากการประเมินแรงผลักดันทั้ง 5 ด้านจะถูกนำมาจัดกลุ่มและสกัดเป็น "โอกาส (O)" หรือ "อุปสรรค (T)" ในตาราง SWOT Analysis เพื่อใช้วางกลยุทธ์การตลาดและแนวทางบริหารความเสี่ยงได้อย่างรัดกุม โดยมีเกณฑ์ในการพิจารณาดังนี้:



PORTER'S FIVE FORCES MODEL

O - Opportunities (โอกาส)

- เกิดขึ้นเมื่อแรงกดดันในอุตสาหกรรมมีความรุนแรง "ต่ำ" หรือมีแนวโน้มลดลง ซึ่งเป็นปัจจัยภายนอกเชิงบวกที่เอื้อประโยชน์และสร้างข้อได้เปรียบให้ธุรกิจเติบโตหรือทำกำไรได้ง่ายขึ้น
- **เช่น** มีสิ่งกีดขวางสูงทำให้คู่แข่งใหม่เข้ามายาก หรือลูกค้าไม่มีทางเลือกอื่นทำให้อำนาจต่อรองต่ำ

T - Threats (อุปสรรค)

- เกิดขึ้นเมื่อแรงกดดันรอบตัวมีความรุนแรง "สูง" หรือส่งสัญญาณอันตราย ซึ่งเป็นภัยคุกคามและความเสี่ยงภายนอกที่ควบคุมไม่ได้และอาจสร้างความเสียหายหากไม่มีมาตรการตั้งรับ
- **เช่น** ชัฟฟลายเออร์ผูกขาดและขึ้นราคาต่อเนื่อง หรือมีสินค้าทดแทนจากเทคโนโลยีใหม่ที่ทำได้ดีกว่าในราคาที่ถูกลงกว่า



PESTEL ANALYSIS

เครื่องมือเจาะลึกสภาพแวดล้อมมหภาพ

- PESTEL หรือ PESTLE คือ กรอบวิเคราะห์สภาพแวดล้อมมหภาคที่ธุรกิจควบคุมไม่ได้ แต่ส่งผลกระทบอย่างรุนแรงต่อวิถีชีวิต และการตัดสินใจซื้อของผู้บริโภค ประกอบด้วยปัจจัย 6 ด้าน ได้แก่ การเมือง (P), เศรษฐกิจ (E), สังคม (S), เทคโนโลยี (T), สิ่งแวดล้อม (E) และ กฎหมาย (L)

P

Political

E

Economic

S

Social

T

Technology

E

Environment

L

Legal



PESTEL ANALYSIS

ปัจจัยด้านการเมือง (Political Factors)

คือ นโยบายของรัฐบาล เสถียรภาพทางการเมือง และ
ทิศทางการบริหารประเทศ ซึ่งเป็นตัวกำหนดบรรยากาศ
และความน่าเชื่อถือในการดำเนินธุรกิจ

ประเด็นที่นักการตลาดต้องจับตา:

1. เสถียรภาพของรัฐบาลและการเปลี่ยนแปลงทางการเมือง
2. นโยบายการค้าและการลงทุนระหว่างประเทศ
3. นโยบายภาษีอากร ตลอดจนมาตรการอุดหนุนหรือ
ควบคุมของภาครัฐในแต่ละอุตสาหกรรม

ความมั่นคงทางการเมืองจะช่วยสร้างโอกาสในการเติบโต
แต่หากมีความผันผวนและไม่แน่นอน จะกลายเป็นอุปสรรค
สำคัญต่อการวางแผนการตลาดในระยะยาว





PESTEL ANALYSIS



ปัจจัยด้านเศรษฐกิจ (Economic Factors)

คือ **สภาวะเศรษฐกิจทั้งในระดับประเทศและระดับโลก** ซึ่งส่งผลกระทบโดยตรงต่ออำนาจการซื้อและพฤติกรรมการใช้จ่ายของผู้บริโภค

ตัวชี้วัดทางเศรษฐกิจที่ต้องติดตาม:

1. อัตราการเติบโตของ **GDP** และอัตราเงินเฟ้อ
2. อัตราดอกเบี้ยและอัตราการว่างงาน
3. ค่าครองชีพและ**หนี้สิน**ภาคครัวเรือน

ในยุคเศรษฐกิจเฟื่องฟู ผู้บริโภคจะกล้าใช้จ่ายและซื้อสินค้าฟุ่มเฟือยมากขึ้น แต่ในยามเศรษฐกิจซบเซาหรือเงินเฟ้อสูง นักการตลาดต้องปรับกลยุทธ์มาเน้นความคุ้มค่า คุ่มราคา หรือลดขนาดบรรจุภัณฑ์ให้สอดคล้องกับเม็ดเงินในกระเป๋าของลูกค้า



PESTEL ANALYSIS

ปัจจัยด้านสังคมและวัฒนธรรม (Social Factors)

คือ สิ่งที่หล่อหลอมค่านิยม ความเชื่อ และวิถีชีวิตของมนุษย์ รวมถึงโครงสร้างเชิงสถิติของประชากร เช่น **ขนาด เพศ อายุ ระดับการศึกษา** ซึ่งเป็นตัวกำหนดรสนิยมและความต้องการสินค้าของผู้บริโภค

แนวโน้มสำคัญ:

- วิถีชีวิตเปลี่ยน เช่น กระแสรักสุขภาพและความต้องการความสะดวกสบายจากวิถีชีวิตที่เร่งรีบ
- โครงสร้างประชากรเปลี่ยน เช่น การก้าวเข้าสู่สังคมผู้สูงอายุ อย่างเต็มรูปแบบ

การเปลี่ยนแปลงเหล่านี้ ทำให้ความต้องการสินค้าในรูปแบบเดิมลดน้อยลง แต่ในขณะเดียวกันก็เปิดโอกาสมหาศาลในการพัฒนาส่วนประสมทางการตลาดรูปแบบใหม่ เพื่อตอบโจทย์ความต้องการเฉพาะกลุ่มได้อย่างตรงจุด





PESTEL ANALYSIS



ปัจจัยด้านเทคโนโลยี (Technological Factors)

คือ พลังผลักดันจากการค้นพบทางวิทยาศาสตร์ สิ่งประดิษฐ์ และนวัตกรรมใหม่ๆ ที่เข้ามาเปลี่ยนวิถีชีวิตและการดำเนินธุรกิจ โดยมีลักษณะเด่น คือเคลื่อนที่ด้วยความเร็วสูงและสามารถพลิกผันอุตสาหกรรมเดิมได้อย่างสิ้นเชิง เช่น ปัญญาประดิษฐ์ (AI) ระบบอัตโนมัติ และพาณิชย์อิเล็กทรอนิกส์ (E-commerce)

ผลกระทบแบบสองด้านต่อธุรกิจ:

- **ด้านโอกาส:** ช่วยให้ธุรกิจสามารถพัฒนาผลิตภัณฑ์ที่ล้ำสมัย สื่อสารเข้าถึงลูกค้าได้อย่างแม่นยำ และลดต้นทุนการผลิตได้อย่างมีประสิทธิภาพ
- **ด้านอุปสรรค:** เป็นภัยคุกคามร้ายแรงที่พร้อมจะทำลายธุรกิจรูปแบบดั้งเดิมที่ไม่ยอมปรับตัวให้สูญพันธุ์ไปอย่างรวดเร็ว



PESTEL ANALYSIS

ปัจจัยด้านสิ่งแวดล้อม (Environmental Factors)

คือ ทรัพยากรธรรมชาติ สภาพภูมิอากาศ ภูมิประเทศ และ วิกฤตการณ์สิ่งแวดล้อมระดับสากล ซึ่งไม่ได้ส่งผลกระทบแค่ เรื่องฤดูกาลที่มีต่อสินค้าเกษตรเท่านั้น แต่ครอบคลุมถึงปัญหา ภาวะโลกร้อน การขาดแคลนพลังงาน และขยะพลาสติก

การปรับตัวของธุรกิจ:

- ความตื่นตัวด้านสิ่งแวดล้อมกดดันให้ผู้บริโภคหันมาสนับสนุน "แบรนด์รักษ์โลก" มากขึ้น
- ประยุกต์ใช้ "แนวคิดการตลาดสีเขียว" (Green Marketing) เช่น การพัฒนาบรรจุภัณฑ์ที่ย่อยสลายได้ตามธรรมชาติ และการจัดระบบโลจิสติกส์ที่ลดการปล่อยคาร์บอน

การปรับตัวอย่างจริงจัง จะช่วยเปลี่ยนความท้าทายทาง ธรรมชาติให้กลายเป็นโอกาสครั้งใหญ่ในการสร้างความผูกพัน ต่อแบรนด์ (Brand Loyalty) ในใจผู้บริโภคยุคใหม่





PESTEL ANALYSIS



ปัจจัยด้านกฎหมาย (Legal Factors)

คือ กฎหมาย ข้อบังคับ พระราชบัญญัติ และข้อจำกัดทางกฎหมายต่างๆ ที่ธุรกิจต้องปฏิบัติตามเพื่อความเป็นธรรมและความสงบเรียบร้อยของสังคม ช่วยให้ธุรกิจวางแผนกิจกรรมการตลาดได้อย่างปลอดภัย และลดความเสี่ยงจากการถูกฟ้องร้อง ค่าปรับมหาศาล หรือการสูญเสียชื่อเสียง

กฎหมายสำคัญที่ต้องคำนึงอย่างเคร่งครัด:

- กฎหมายคุ้มครองและตรวจสอบการโฆษณาที่เกินจริง หรือหลอกลวง
- กฎหมายป้องกันการผูกขาดตลาดและการเอาเปรียบทางการค้า
- กฎหมายคุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคล เช่น PDPA ซึ่งควบคุมการจัดเก็บ การประมวลผล และการนำข้อมูลของลูกค้าไปใช้ประโยชน์ทางการตลาด



PESTEL ANALYSIS

การประยุกต์ใช้ PESTEL Analysis ร่วมกับ SWOT Analysis คือ การสแกนสภาพแวดล้อมมหัพภาพอย่างเป็นระบบ เพื่อช่วยให้นักการตลาดมองเห็น**ภาพรวมของสภาพแวดล้อมขนาดใหญ่ที่ธุรกิจอาศัยอยู่** โดยข้อมูลดิบที่ได้จากการประเมินปัจจัยสิ่งแวดล้อมทั้ง 6 ด้านจะถูกนำมาจัดกลุ่มและสกัดเป็น "โอกาส (O)" หรือ "อุปสรรค (T)" ในตาราง SWOT Analysis เพื่อใช้วางกลยุทธ์การตลาดและแนวทางบริหารความเสี่ยงได้อย่างรัดกุม เช่น

O - Opportunities (โอกาส)

- เกิดขึ้นเมื่อ**สภาพแวดล้อมภายนอก**ที่เกิดขึ้น **ส่งเสริมการดำเนินธุรกิจ** ทั้งทางตรงและทางอ้อม
- **เช่น** รัฐบาลมีนโยบายให้เงินทุน ส่งคมผู้สูงอายุโตขึ้น (โอกาสของธุรกิจดูแลผู้สูงวัย) มีระบบ Automation ใหม่ที่ช่วยลดต้นทุนการผลิต การปลดล็อกกฎหมายทำให้เข้าสู่ตลาดใหม่ได้ง่ายขึ้น

T - Threats (อุปสรรค)

- เกิดขึ้นเมื่อ**สภาพแวดล้อมภายนอก**ที่เกิดขึ้น **เป็นอุปสรรคต่อการดำเนินธุรกิจ** ทั้งทางตรงและทางอ้อม
- **เช่น** เสถียรภาพรัฐบาลต่ำ อัตราเงินเฟ้อพุ่งสูง การขาดแคลนแรงงานในระบบ สภาพอากาศแปรปรวนทำให้วัตถุดิบทางการเกษตรขาดแคลน



**SUAN SUNANDHA RAJABHAT
UNIVERSITY**

Q & A



Prepared by

kardpakorn ninaroon