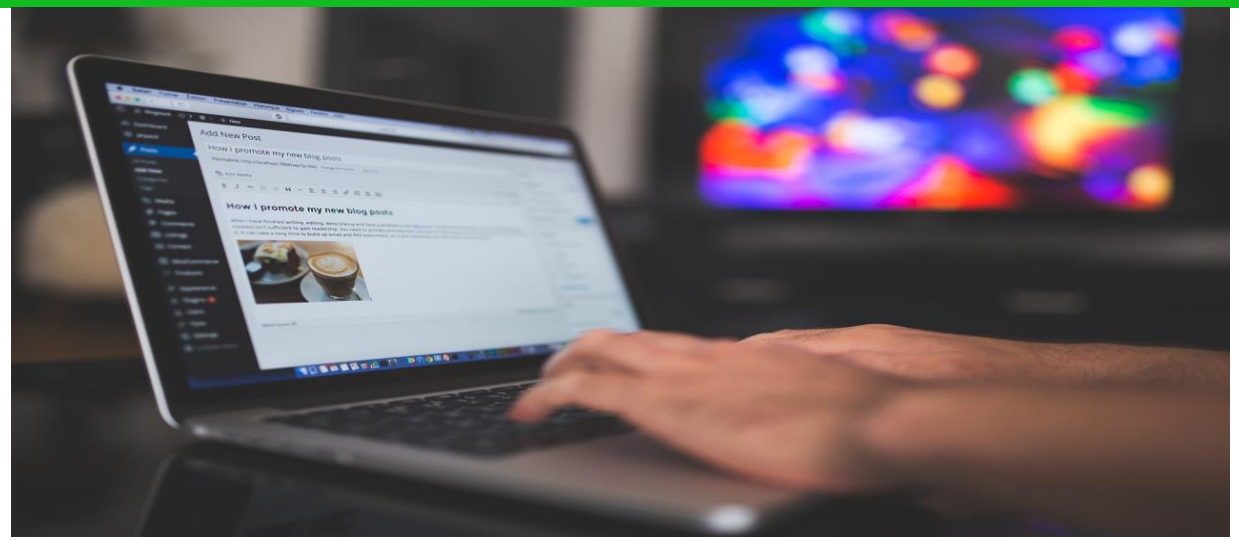
บทที่ 3
การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก



ผศ.ดร.สุดารัตน์ พิมลรัตนกานต์

หมายเหตุ : เอกสารชุดนี้ใช้สำหรับการบรรยายเท่านั้น ไม่อนุญาตนำขึ้นสู่ website หรือ ออนไลน์

หัวข้อเนื้อหาประจำบท

บทที่ 3 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก มีหัวข้อดังต่อไปนี้

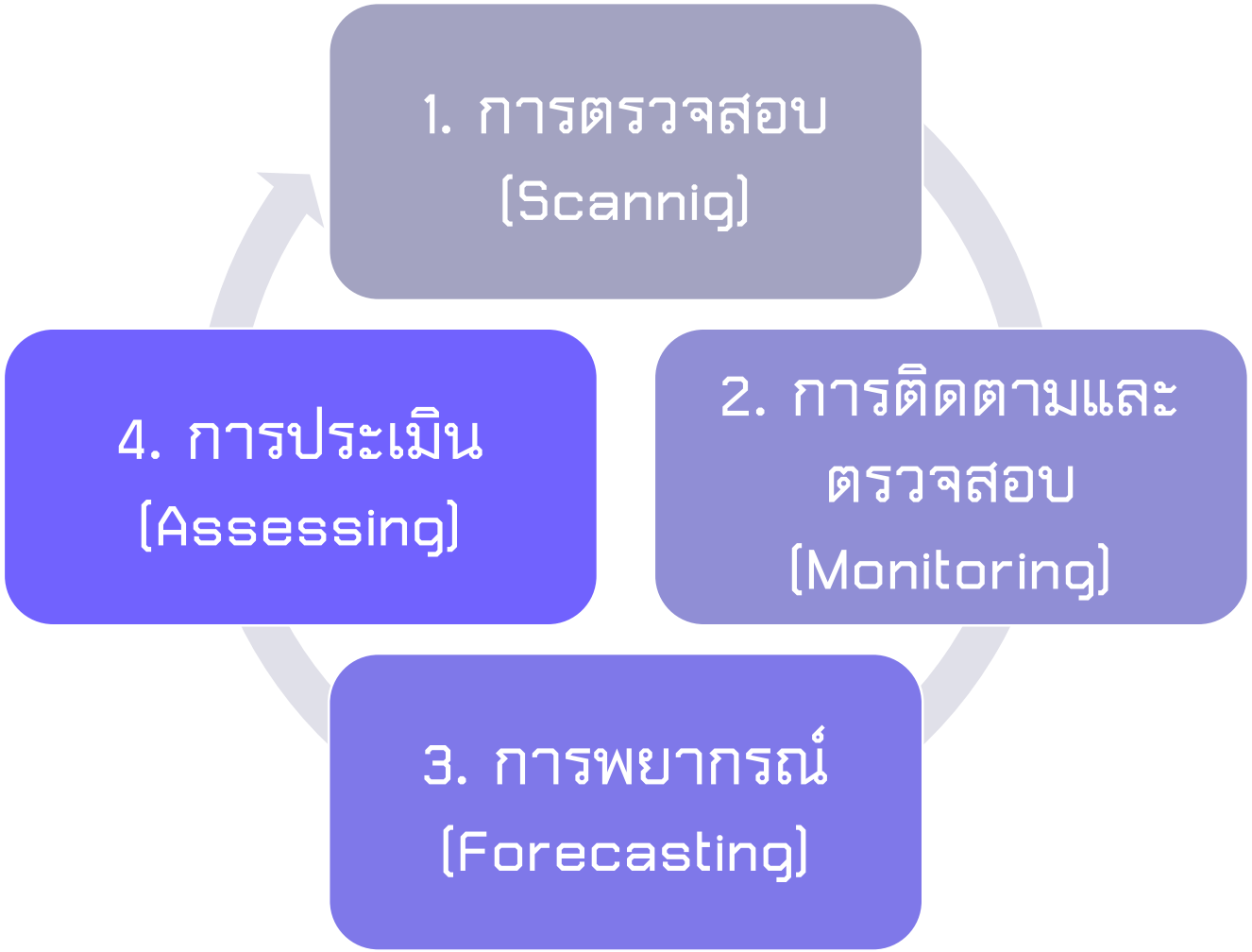
1. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก
2. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั่วไป
3. สภาพแวดล้อมระดับนานาชาติ
4. การวิเคราะห์ข้อได้เปรียบในการแข่งขันระดับประเทศ
5. การวิเคราะห์อุตสาหกรรม
6. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมในการแข่งขัน
7. มุมมองเชิงกลยุทธ์เกี่ยวกับผู้ซื้อ
8. การพิจารณากลยุทธ์ของผู้ซื้อและผู้ขาย

1. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก

- ผู้บริหารองค์การธุรกิจคงไม่สามารถปฏิเสธได้ว่าทุกองค์การต่างทำธุรกิจเพื่อหวังผลกำไรความมั่นคง และการเจริญเติบโตในอนาคต การขยายตัวทางธุรกิจสามารถเอื้ออำนวยให้องค์กรมีต้นทุนที่ต่ำลงและใช้ศักยภาพได้เต็มประสิทธิภาพ
- ซึ่งส่งผลให้องค์การมีรายได้และกำไรสูงขึ้นโดยที่ผู้บริหารของกิจการที่ต้องการอยู่รอดและมีพัฒนาการที่ยั่งยืนต้องยอมรับต่อ "การเปลี่ยนแปลง (Change)“
- เนื่องจากสภาพแวดล้อมภายนอกมีการเปลี่ยนแปลงอย่งรวดเร็วและมีความสัมพันธ์กันอย่างซับซ้อน ประการสำคัญ เป็นการยากที่ธุรกิจจะสามารถควบคุมเพื่อกำหนดทิศทางของการพลวัตได้ ดังนั้นการทราบและเข้าใจถึงการเปลี่ยนแปลงเหล่นั้น จะช่วยให้ผู้บริหารสามารถวางแผนกลยุทธ์ได้อย่างเหมาะสม

ขั้นตอนการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก



ขั้นตอนการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก

1. การตรวจสอบ

1. ผู้วิเคราะห์สภาพแวดล้อมศึกษาถึงสภาวะ

แวดล้อมรอบๆ องค์กรที่สมารถบอกถึงสัญญาณของการเปลี่ยนแปลงที่อาจจะเกิดขึ้นในอนาคต

2. ตรวจสอบ ถึงการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น แต่ยังไม่ทราบถึงผลลัพธ์ที่ชัดเจน ซึ่งจะแสดงภาพรวมของสภาพแวดล้อมและทิศทางในอนาคต

2. การติดตามและตรวจสอบ

1. เป็นการติดตามการเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมที่เกิดขึ้นว่ามีแนวโน้มที่จะเกิดผลกระทบอย่างไรต่อองค์การ

ขั้นตอนการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก

3. การพยากรณ์

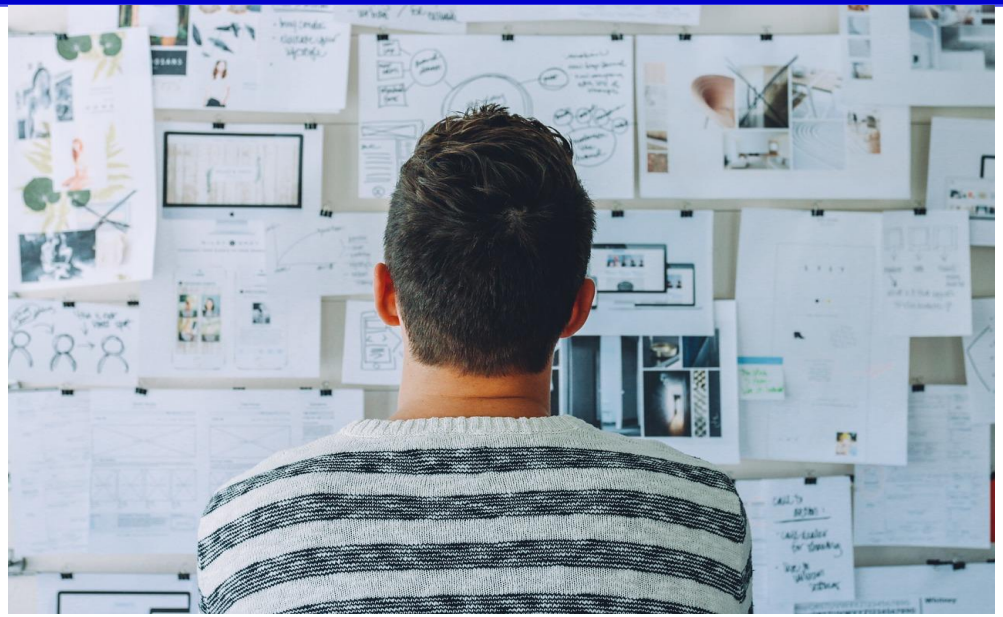
- เป็นการคาดการณ์ถึงความเป็นไปได้ของเหตุการณ์ต่างๆ ที่อาจเกิดขึ้น

โดยใช้ข้อมูลจากการตรวจสอบและการติดตาม ซึ่งจะทำให้ทราบถึงแนวโน้มในอนาคต

4. การประเมิน

- เป็นการประเมินถึงผลกระทบที่อาจเกิดขึ้น อิทธิพลของผลกระทบ และระยะเวลาของการเกิดผลกระทบนั้น

2. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั่วไป

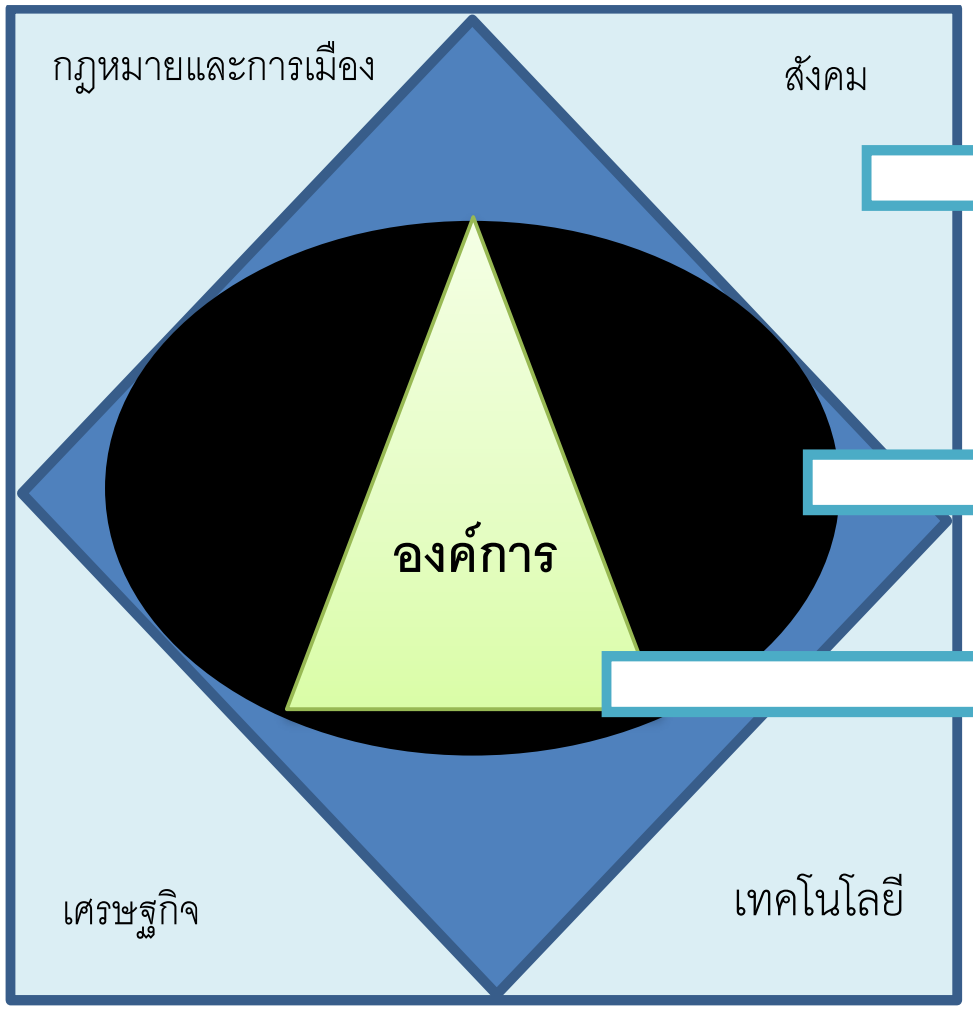


การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั่วไป

สภาพแวดล้อมทั่วไป (General Environment)

- เป็นสภาพแวดล้อมที่มีขอบเขตครอบคลุมมากที่สุด ขณะเดียวกันก็เป็นกรอบการดำเนินงานของธุรกิจและอุตสาหกรรม สภาพแวดล้อมทั่วไปเป็นสภาพแวดล้อมภายนอกที่มีผลกระทบในวงกว้างต่ออุตสาหกรรม

ปัจจัยการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั่วไป



สภาพแวดล้อมทั่วไป

สภาพแวดล้อมในการดำเนินงาน

สภาพแวดล้อมภายใน

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั่วไป

1. สังคมและวัฒนธรรม (Sociocultural)

- การเปลี่ยนแปลงรูปแบบการดำเนินชีวิต อัตราการเพิ่มหรือ ลดของจำนวนประชากร อายุเฉลี่ยของประชากรการเปลี่ยนแปลงของรูปแบบครอบครัว
- การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมผู้บริโภคทั้งในด้านความต้องการ คุณภาพและคุณสมบัติของสินค้าหรือบริการที่เกิดขึ้น อย่างต่อเนื่องและรวดเร็ว โดยเฉพาะองค์การที่อยู่ในภาคธุรกิจบริการ เช่น โรงแรม โรงพยาบาลธนาคาร และ สถาบันการศึกษา ฯลฯ ที่ต้องพยายามตอบสนองความต้องการและให้ความสำคัญต่อความพึงพอใจ (Satisfaction) ของผู้ใช้บริการเป็นสำคัญ
- เนื่องจากผู้บริโภคสมัยใหม่มีสำนึกในสิทธิส่วนตัว การรับรู้ข้อมูล ข่าวสาร ทางเลือกและอำนาจต่อรองมากกว่าในอดีต
- ซึ่งผู้บริหารจะต้องพิจารณาปัจจัยเหล่านี้เพื่อประกอบการ ประเมินสภาพแวดล้อมและใช้ประกอบในการพิจารณากำหนดกลยุทธ์ได้อย่างเหมาะสม

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั่วไป

2. เทคโนโลยี (Technology)

- พัฒนาการและความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีก่อให้เกิดการนวัตกรรม (Innovation) ใหม่ๆ อยู่เสมอทั้งในด้านผลิตภัณฑ์ บริการ และกระบวนการผลิต ทำให้ผู้บริหารที่มีวิสัยทัศน์ กว้างไกลที่พิจารณาถึงปัจจัยนี้และนำมาปรับปรุงใช้อย่างเหมาะสมกับองค์การ
- เทคโนโลยีเป็นปัจจัยสำคัญใน การพัฒนาศักยภาพและการแข่งขันของธุรกิจ เช่น การใช้หุ่นยนต์เพื่อช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการผลิตการใช้ชุดคำสั่ง (Software) เพื่อช่วยการจัดการทรัพยากรมนุษย์และการประยุกต์เทคโนโลยีสารสนเทศในการ จัดระบบบัญชีให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น
- นอกจากผลกระทบที่มีต่อองค์การแล้ว เทคโนโลยียังมีผลกระทบในระดับมหภาค โดยอิทธิพลต่อการปรับตัวของปัจจัยทางเศรษฐกิจ สังคมและการเมืองโดยเฉพาะเทคโนโลยีสารสนเทศที่มีอิทธิพลและก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงของหลายประเทศ
- ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญที่ ผู้บริหารควรจะต้องตระหนักถึงถ้าต้องการให้องค์การของตนดำรงอยู่อย่างต่อเนื่อง

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั่วไป

3. เศษฐกิจ (Economic)

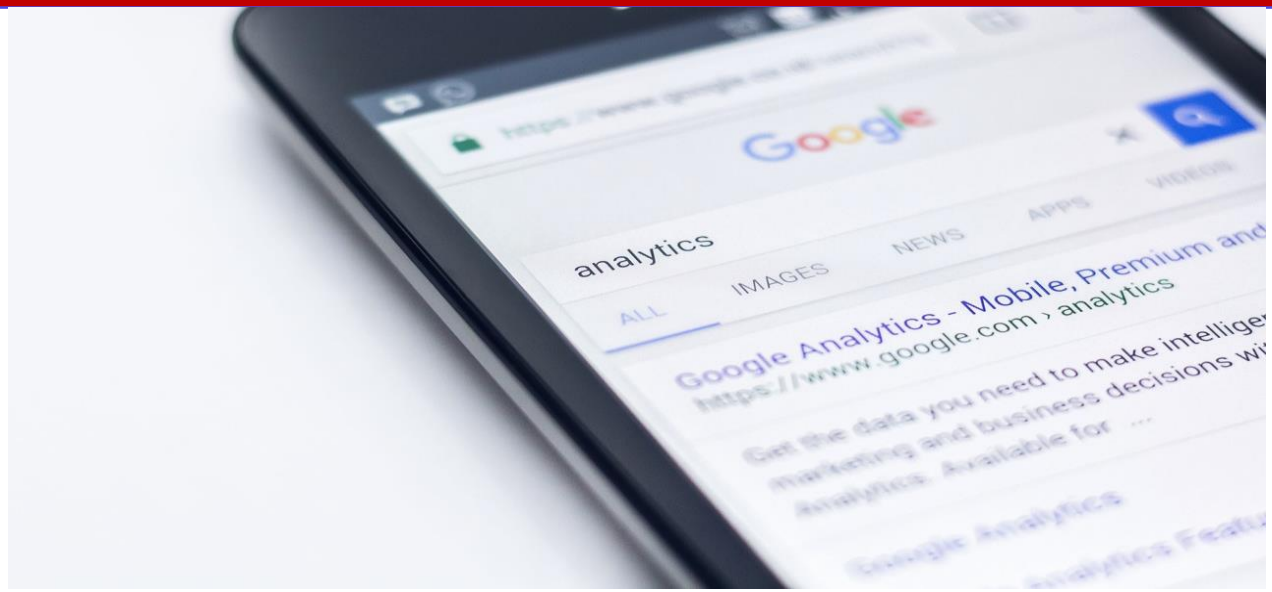
- ปัจจัยทางเศรษฐกิจจะเป็นเครื่องบ่งชี้ให้เห็นปริมาณการจัดสรรและการใช้ทรัพยากร ปัจจัยทางเศรษฐกิจมีแรงผลักดันที่สำคัญต่อการดำเนินงานขององค์การธุรกิจ เนื่องจากปัจจัยทาง เศรษฐกิจจะครอบคลุมหลายประเด็น เช่น รายได้ประชาชาติ อัตราเงินเฟ้อ อัตราดอกเบี้ย อัตราการจ้างงาน ดุลการชำระเงิน ดุลบัญชีเดินสะพัด อัตราภาษี และผลิตภาพ
- โดยผู้บริหารต้องสามารถนำข้อมูลทางเศรษฐกิจมาใช้ให้เหมาะสมกับสถานการณ์ เพื่อก่อให้เกิดโอกาสสูงสุดและลดอุปสรรคในการดำเนินงานขององค์การ
- **ตัวอย่าง** ยอดขายรถยนต์ลดลงกว่าร้อยละ 8 ในช่วงไตรมาสแรกของปี เนื่องจาก สภาพเศรษฐกิจที่ชะลอตัว รัฐบาลประสบปัญหาการขาดดุลบัญชีเดินสะพัด ทำให้ธนาคารแห่งประเทศไทย (ธปท.) ดำเนินการควบคุมการปล่อยสินเชื่อของสถาบันการเงินโดยเฉพาะการให้สินเชื่ออสังหาริมทรัพย์และรถยนต์ ซึ่งส่งผลกระทบโดยตรงต่อยอดขายของธุรกิจรถยนต์

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั่วไป

4. กฎหมายและการเมือง (Political-legal)

- องค์การธุรกิจต้องติดตามการดำเนินงานทางการเมือง เพื่อนำมาประกอบการวิเคราะห์และกำหนดกลยุทธ์ เช่น เสถียรภาพของรัฐบาล พัฒนาการทางการเมือง นโยบายของประเทศและนโยบายของรัฐที่มีต่ออุตสาหกรรม
- กฎหมายเป็นข้อกำหนดหรือกติกาของสังคมที่สมาชิกต้องปฏิบัติตาม เพื่อให้อยู่ร่วมกันอย่างสงบสุข โดยกฎหมายจะมีผลต่อการดำเนินงาน เช่น ภาษีอากร กฎหมายห้ามการผูกขาดกฎหมายแรงงาน กฎหมาย คุ้มครองผู้บริโภคและกฎหมายควบคุมมลภาวะ

3. สภาพแวดล้อมระดับนานาชาติ



สภาพแวดล้อมระดับนานาชาติ

- เนื่องจากปัจจุบันนี้โลกของเราได้ก้าวเข้าสู่สภาวการณ์ที่เรียกว่า โลกาภิวัตน์ (Globalization) หรือ โลกไร้พรมแดน (Borderless World) คือ ทั่วโลกมีการเชื่อมโยงทางการค้า เศรษฐกิจ การเงิน การขนส่งและการบริการทั่วโลก ส่งผลให้ตลาดหรือขอบเขตของอุตสาหกรรมต่างๆ จะมิได้จำกัดอยู่แต่เฉพาะพื้นที่หรือประเทศใดประเทศหนึ่งหรือภูมิภาคใดภูมิภาค

สาเหตุที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในระดับนานาชาติ

1. จำนวนประชากรของโลก

- จำนวนประชากรที่เพิ่มสูงขึ้นมากในช่วงหลังสงครามโลกครั้งที่ 2 ทำให้ความต้องการเพิ่มมากขึ้น ทำให้อุตสาหกรรมมีการปรับโครงสร้างเพื่อเพิ่มอัตราความเร็วในการตอบสนองความต้องการของลูกค้า

2. ความก้าวหน้าทางด้านเทคโนโลยี

- โดยเฉพาะเทคโนโลยีในการคมนาคมขนส่ง การติดต่อสื่อสาร เทคโนโลยีคอมพิวเตอร์และฐานข้อมูล และระบบเครือข่ายคอมพิวเตอร์

สาเหตุที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในระดับนานาชาติ

3. การก่อตัวของพันธมิตรทางธุรกิจ

- มีการใช้อิเล็กทรอนิกส์เป็นเครื่องมือในการแข่งขัน เช่น การทำธุรกิจแบบอีคอมเมิร์ช

4. การแข่งขันที่เพิ่มมากขึ้น

- ในอุตสาหกรรมที่หลากหลายทั้งในประเทศและระหว่างประเทศและ
- จำนวนของประเทศอุตสาหกรรมมีมากขึ้น เช่น ประเทศสิงคโปร์ ไต้หวัน ฮ่องกงและเกาหลี
- ทำให้ลูกค้ามีทางเลือกมากขึ้นและเมื่อการแข่งขันมากขึ้น ทำให้เกิดอุปทานมากขึ้น ส่งผลให้กำไรลดลง
- อุตสาหกรรม มีการปรับตัวเพื่อที่จะทำให้ลูกค้าพึงพอใจ

สาเหตุที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในระดับนานาชาติ

5. ประเทศที่เคยมีการปกครองในระบบคอมมิวนิสต์และสังคมนิยม

- มีนโยบายเปิดรับเศรษฐกิจแบบทุนนิยมมากขึ้น ทำให้เกิดแหล่งวัตถุดิบและแหล่งแรงานที่มีต้นทุนต่ำ รวมทั้งเป็นตลาดที่เปิดโอกาสให้แก่โลกธุรกิจมากขึ้น

6. การรวมกลุ่มทางเศรษฐกิจ

- การรวมกลุ่มทางเศรษฐกิจในภูมิภาคต่างๆ เช่น AFTA NAFTA EU
- สหภาพเศรษฐกิจยูเรเชีย (EAEU)

สาเหตุที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในระดับนานาชาติ

7. การเกิดข้อตกลงทั่วไป

- ว่าด้วยพิกัดอัตราภาษีศุลกากรและการค้า (GATT) และความตกลงทั่วไปว่า
- ด้วยการค้าและบริการ (GATS) ซึ่งเป็นความตกลงทางการค้าระหว่างประเทศในกรอบขององค์การ การค้าโลก (WTO)

8. การมีข้อกำหนดความต้องการให้ธุรกิจและอุดสาหกรรมต่างๆ

- ที่มีคุณภาพและมาตรฐานได้ระดับ โลก เช่น ในอุตสาหกรรมส่งออกต้องมี ISO 9000 และ ISO 14000 ในอุตสาหกรรมยานยนต์ต้องมี QS 9000
- และในอุตสาหกรรมสิ่งทอ ต้องทำ SA 8000

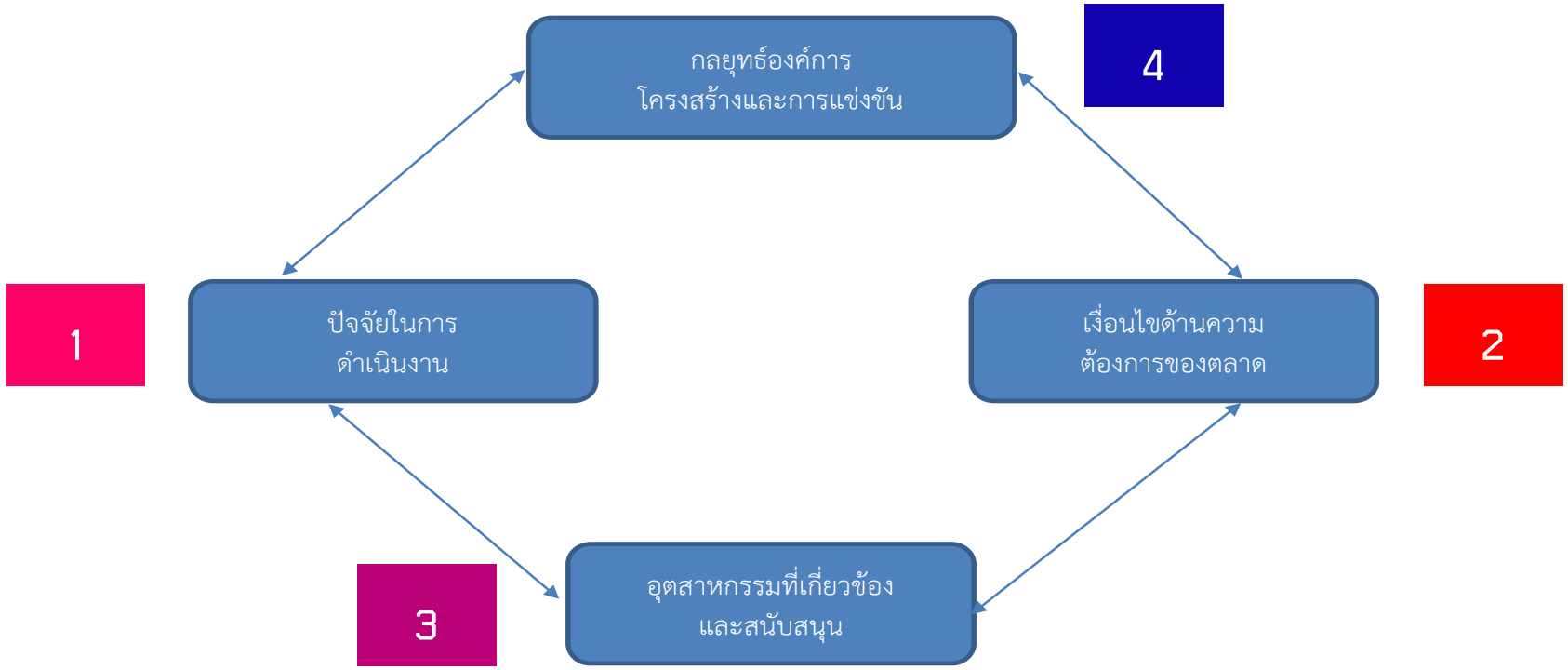
4. การวิเคราะห์ข้อได้เปรียบในการแข่งขันระดับประเทศ

การวิเคราะห์ข้อได้เปรียบในการแข่งขันระดับประเทศ

- Michael E. Porter ได้ทำการศึกษาการพัฒนาศักยภาพของอุตสาหกรรมในหลายประเทศ โดยเฉพาะความได้เปรียบในการแข่งขัน (Competitive Advantage) ของอุตสาหกรรมต่างๆ ในหลายประเทศเปรียบเทียบกัน เพื่อการสร้างพัฒนาและธำรงรักษาความได้เปรียบในการแข่งขันของอุตสาหกรรมในประเทศต่าง ๆ โดยแบ่งออกเป็น 2 ส่วน
- 1. อุตสาหกรรมที่ประสบความสำเร็จระดับนานาชาติ (Internationally Successful Industries)
- 2. พัฒนาการแข่งขันของในแต่ละอุตสาหกรรม (Competition in Industries)

การวิเคราะห์ข้อได้เปรียบในการแข่งขันระดับประเทศ

Michael E. Poter ได้เสนอโมเดลที่เรียกว่า **แบบจำลองแห่งเพชร** ความได้เปรียบของชาติ (Diamond Model of National Advantage) เพื่อพิจารณาข้อได้เปรียบใน ระดับประเทศ โดยแบบจำลองเพชรแห่งความได้เปรียบของชาติ ประกอบด้วยปัจจัย 4 ประการ



แบบจำลองเพชรแห่งความได้เปรียบของชาติ (Diamond Model of National Advantage)

1. ปัจจัยในการดำเนินงาน (Factor Endowment)

คือปัจจัยด้านการผลิตและด้านการดำเนินงาน โดยเป็นการวิเคราะห์ค้นปริมาณและคุณภาพของปัจจัยการผลิตที่ธุรกิจนำมาใช้ในการดำเนินงานในอุตสาหกรรม

2. เงื่อนไขด้านความต้องการของตลาด (Demand Conditions)

คือปัจจัยด้านอุปสงค์ ซึ่งเป็นการวิเคราะห์ลักษณะและความต้องการภายในประเทศและความคาดหวังในคุณภาพของสินค้าและบริการ

แบบจำลองเพชรแห่งความได้เปรียบของชาติ (Diamond Model of National Advantage)

3. อุตสาหกรรมที่เกี่ยวข้องและสนับสนุน (Related and Supporting Industries)

เป็นการวิเคราะห์ถึงความพร้อมและคุณภาพของอุตสาหกรรมสนับสนุน เนื่องจากเป็นปัจจัยสำคัญของความสามารถในการแข่งขันของอุตสาหกรรม

4. กลยุทธ์องค์การโครงสร้างและการแข่งขัน (Firm Strategy, Structure and Rivalry)

เป็นการวิเคราะห์ภาพรวมของทั้งอุตสาหกรรมว่ามีกลยุทธิ์ในการดำเนินงานอย่างไร มีโครงสร้างองค์การที่เหมาะสมหรือไม่ และสามารถแข่งขันกับคู่แข่งขันในอุตสาหกรรมดังกล่าวจากภายนอกประเทศได้มากน้อยเพียงไร

5. การวิเคราะห์อุตสาหกรรม

การวิเคราะห์อุตสาหกรรม

การวิเคราะห์อุตสาหกรรมเป็นสภาพแวดล้อมการดำเนินงานซึ่งประกอบด้วยปัจจัยที่เฉพาะเจาะจงและกระทบต่อการบริหารงานของธุรกิจในทันที

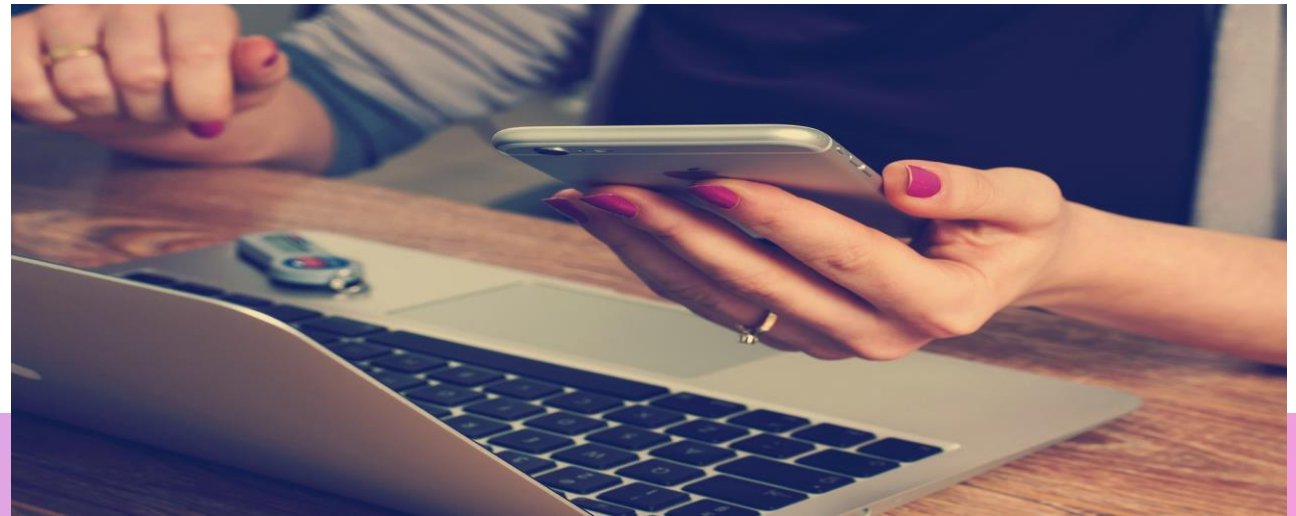
1. ลูกค้า (Customer)

- Peter pucker กล่าวว่า “ลูกค้าเป็นบุคคลและ/หรือสาเหตุที่ทำให้ธุรกิจ ดำรงอยู่ ดังนั้นการศึกษาถึงคุณลักษณะและพฤติกรรมของลูกค้าที่ซื้อสินค้าหรือบริการจากองค์การมีความสำคัญต้อองค์การ
- เนื่องจากจะช่วยให้ทราบถึงแนวความคิดในการปรับปรุงผลิตภัณฑ์หรือบริการให้เป็นที่ต้องการและยอมรับจากลูกค้า

การวิเคราะห์อุตสาหกรรม

2. คู่แข่งขัน

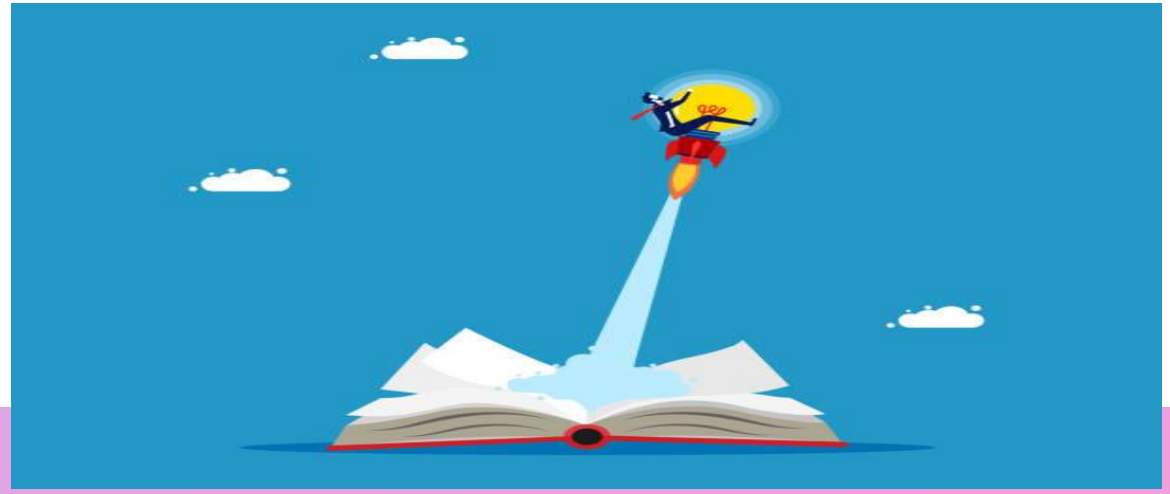
- เป็นภัยคุกคามโดยตรงของธุรกิจขณะเดียวกันก็จะเป็นปัจจัยที่กระตุ้นให้ธุรกิจมีพัฒนาการ ดังนั้นการทำความเข้าใจในคู่แข่งขันจะเป็นกุญแจสำคัญในการพัฒนากลยุทธ์ขององค์การ
- การวิเคราะห์คู่แข่งขันจะช่วยให้ผู้บริหารมองเห็นจุดแข็งและจุดอ่อนของคู่แข่งขันและสามารถคาดคะเนได้ว่าคู่แข่งขันจะใช้กลยุทธ์อะไร
- ซึ่งจะดำเนินการได้ คือ การพิจารณาจำนวนคู่แข่งขันความรุนแรงของการแข่งขัน การเคลื่อนไหวของคู่แข่งขัน การเพิ่มส่วนแบ่งของตลาด และการจัดสรรทรัพยากร



การวิเคราะห์อุตสาหกรรม

3. แรงงาน (Labor)

- การเปลี่ยนแปลงของตลาดแรงงานจะมีผลกระทบต่อการดำเนินงานและการจัดการทรัพยากรมนุษย์ขององค์การ
- โดยนักกลยุทธ์จะต้องพิจารณาถึงทักษะของแรงงาน ค่าจ้างและอายุงาน โดยเฉลี่ยของแรงงาน ซึ่งมีความสำคัญต่อการดำเนินงานขององค์การ ตัวอย่าง เช่น การขาดแคลนแรงงานที่มี ทักษะบางอย่าง ค่าจ้างแรงงานที่สูงและการนัดหยุดงานบ่อย ทำให้องค์การต้องใช้เครื่องจักรเพื่อทดแทน แรงงานคนมากขึ้น



การวิเคราะห์อุตสาหกรรม

4. ผู้จำหน่ายวัตถุดิบ (Supplier)

- การบริหารวัตถุดิบให้มีปริมาณที่เหมาะสมในเวลาที่ต้องการช่วยทำให้ระบบการผลิตขององค์การมีประสิทธิภาพและช่วยลดต้นทุนในการผลิตได้แต่วัตถุดิบ (Raw Materials) ที่ใช้ในการผลิตบางอย่างมีจำนวนจำกัดหรือมีจำนวนผู้จำหน่ายวัตถุดิบน้อยราย
- ดังนั้นการพิจารณาถึงปัจจัยผู้จำหน่ายวัตถุดิบ ทำให้องค์การสามารถจัดระบบงานและควบคุมต้นทุนได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งจะสร้างความได้เปรียบในการดำเนินธุรกิจ

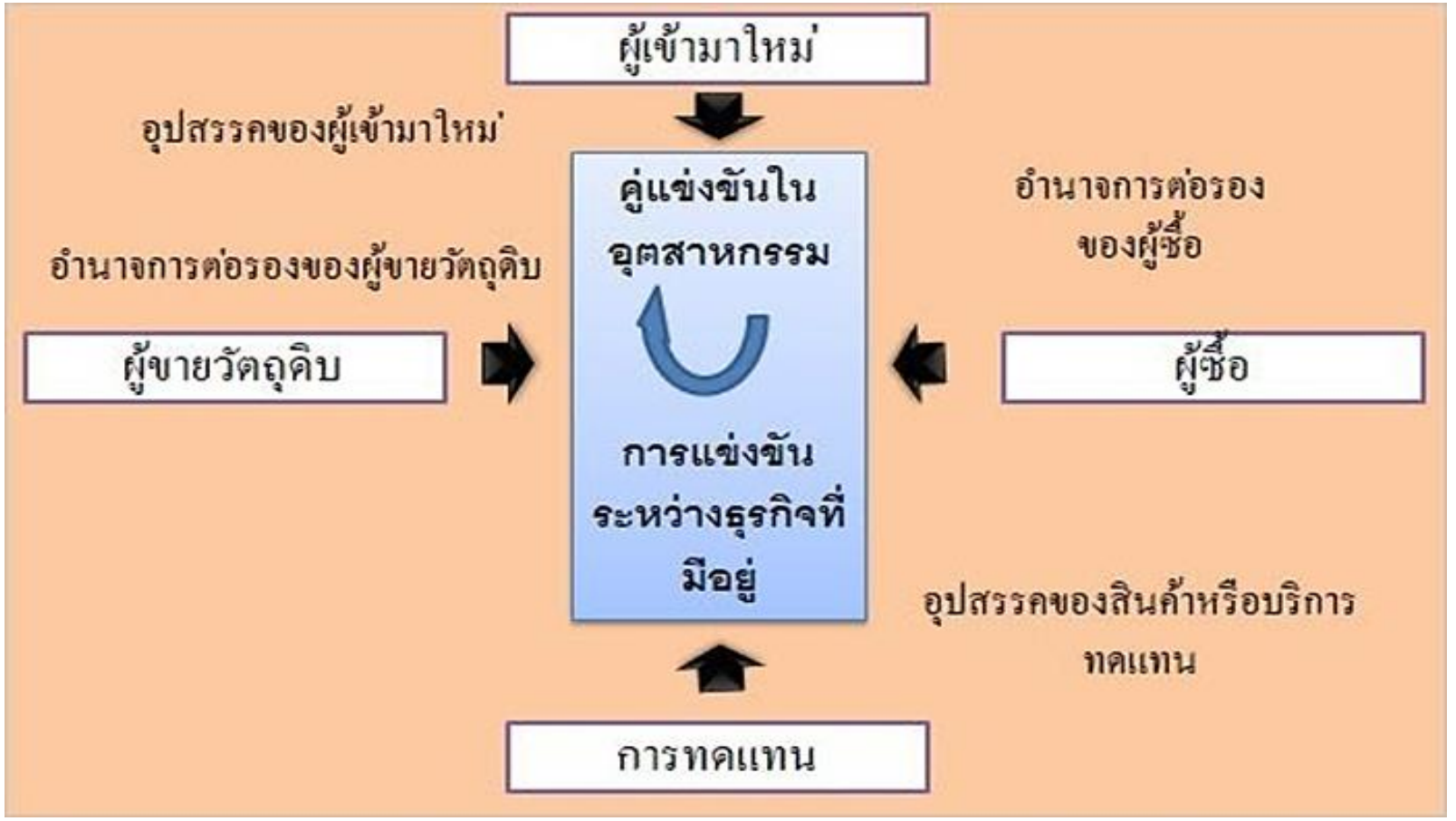
6. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมในการแข่งขัน

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมในการแข่งขัน

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมในการแข่งขัน (Competitive Environment)

- ทำให้ทราบถึงสภาวะ ความเป็นไปของการแข่งขันในอุตสาหกรรม เพื่อทราบถึงจุดแข็งและจุดอ่อนขององค์การและคู่แข่งขันสำหรับใช้ในการวางแผนเชิงกลยุทธ์ซึ่ง Michael E. Porter กล่าวว่า
- “ปัจจุบันธุรกิจ ต้องให้ความสำคัญกับความรุนแรงของการแข่งขันภายในอุตสาหกรรมมากที่สุด โดยระดับความรุนแรงของการแข่งขันภายในอุตสาหกรรมจะถูกกำหนดโดยแรงผลักดัน 5 ประการ (Five Forces Model) ได้แก่ การคุกคามของ ผู้เข้ามาใหม่ การแข่งขันระหว่างธุรกิจที่มีอยู่ อำนาจการต่อรองของผู้ซื้อ อุปสรรคของสินค้าหรือบริการทดแทนและ อำนาจการต่อรองของผู้ขายวัตถุดิบ ซึ่ง**ความเข้มแข็งของพลังทั้ง 5 จะกำหนดความเป็นไปได้ของ การทำกำไรขององค์การ**”

แบบจำลองของแรงผลักดันห้าประการ (Five Forces Model)



- กลยุทธ์ธุรกิจในปัจจุบันถูกกระตุ้นจากแนวคิด และงานเขียนของ Michael E. Porter แห่งมหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ดผู้เขียนหนังสือเรื่อง Competitive Strategy (1980) และ Competitive Advantage (1985) อธิบายปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อธุรกิจหรือที่นิยมเรียกว่า “แบบจำลองของแรงผลักดันห้าประการ (Five Forces Model)”

นำมาใช้ในการวิเคราะห์องค์ประกอบที่ส่งผลให้ตลาดนั้น ๆ มีลักษณะแตกต่างกับตลาดอื่น ซึ่งสามารถนำไปใช้กำหนดกลยุทธ์ระดับองค์กร

ที่มา : https://digitorystyle.com/five-force-model/

แบบจำลองของแรงผลักดันห้าประการ (Five Forces Model)

1. **การคุกคามของผู้เข้ามาใหม่**

- ผู้เข้ามาใหม่ในอุตสาหกรรมทำให้กำลังการผลิตในอุตสาหกรรมเพิ่มขึ้น และมีความต้องการส่วนแบ่งตลาดและทรัพยากรในการผลิต ทำให้คุกคามต่อสถานะและความมั่นคงของผู้อยู่ในอุตสาหกรรมเดิม
- ผู้บริหารต้องพิจารณาถึงปัจจัยที่จะสามารถสร้างความเข้มแข็งเพื่อป้องกันการเข้าตลาดของ

ผู้เข้ามาใหม่ ซึ่งธุรกิจสามารถทำได้โดยสร้างความเข้มแข็งในปัจจัยดังต่อไปนี้

แบบจำลองของแรงผลักดันห้าประการ (Five Forces Model)

1.1 การประหยัดโดยขนาด

- การขยายกำลังการผลิตสร้างความประหยัดโดยขนาดซึ่งจะก่อให้เกิด ความได้เปรียบทางต้นทุนแก่องค์การ เนื่องจากการผลิตในปริมาณมากทำให้ต้นทุนของวัตถุดิบและราคาถูกลง ส่งผลให้สามารถตั้งราคาผลิตภัณฑ์ถูกลง ทำให้กำไรไม่เป็นที่จูงใจธุรกิจที่มีศักยภาพในการเป็นคู่แข่งในการเข้าสู่อุตสาหกรรม
- โดยมากธุรกิจที่ใช้นโยบายการประหยัดโดยขนาดจะเป็นอุตสาหกรรมขนาดใหญ่ และอุตสาหกรรมหนัก เช่น ปูนซีเมนต์ คอมพิวเตอร์อิเล็กทรอนิกส์ หรืออาหารสัตว์

แบบจำลองของแรงผลักดันห้าประการ (Five Forces Model)

1.2 ความแตกต่างของผลิตภัณฑ์

- การสร้างความแตกต่างให้แก่ผลิตภัณฑ์โดยทำให้ผลิตภัณฑ์มีเอกลักษณ์ (Uniqueness) ซึ่งจะเป็นปัจจัยสำคัญที่ช่วยให้เข้าถึงกลุ่มผู้บริโภคและสร้างความภักดีต่อตราสินค้าของผู้บริโภค ปกติการสร้างความแตกต่างของผลิตภัณฑ์ (Product Differentiation) อาจเป็นความแตกต่างของผลิตภัณฑ์ที่มีอยู่จริงหรือจากการสร้างภาพลักษณ์ (Image) ให้เกิดในสายตาของผู้บริโภค ซึ่งสามารถสร้างความโดดเด่นของผลิตภัณฑ์ได้หลายมิติ ได้แก่ 1) ด้านคุณภาพ 2) ด้านเทคโนโลยี 3) ด้านภาพลักษณ์ 4) ความสำเร็จด้านบริการ

แบบจำลองของแรงผลักดันห้าประการ (Five Forces Model)

- ความแตกต่างและเอกลักษณ์ของผลิตภัณฑ์จะทำให้ผู้เข้ามารายใหม่ต้องใช้ความพยายามและค่าใช้จ่ายอย่างมาก เพื่อดึงลูกค้าที่มีความพึงพอใจ (Satisfaction) ต่อผลิตภัณฑ์ที่มีอยู่ในตลาดให้เปลี่ยนไปใช้ หรือทดลองสินค้าหรือบริการของตน
- ตัวอย่างเช่น ผลิตภัณฑ์จอห์นสันแอนด์จอห์นสัน ได้ครองตลาดส่วนใหญ่ของอุตสาหกรรมเพราะภาพลักษณ์ที่เด่นในเรื่องคุณภาพและความไว้วางใจของลูกค้าและการที่ผู้มารายใหม่จะแข่งขัน ต้องทุ่มเททั้งเงินทุนและเวลา เพื่อทอนความภักดีของลูกค้าที่มีต่อสินค้าเดิมและไม่แน่ว่าจะ ประสบผลสำเร็จเสมอไป
- สำหรับผู้ที่อยู่ในอุตสาหกรรมเดิมที่สามารถครองตลาดส่วนใหญ่ได้ ยิ่งต้องทำการพัฒนายิ่งขึ้น เพื่อสร้างความประทับใจของลูกค้า (Customer Delight) อันจะก่อให้เกิดการเป็นลูกค้าตลอดชีวิตต่อไปในอนาคต

แบบจำลองของแรงผลักดันห้าประการ (Five Forces Model)

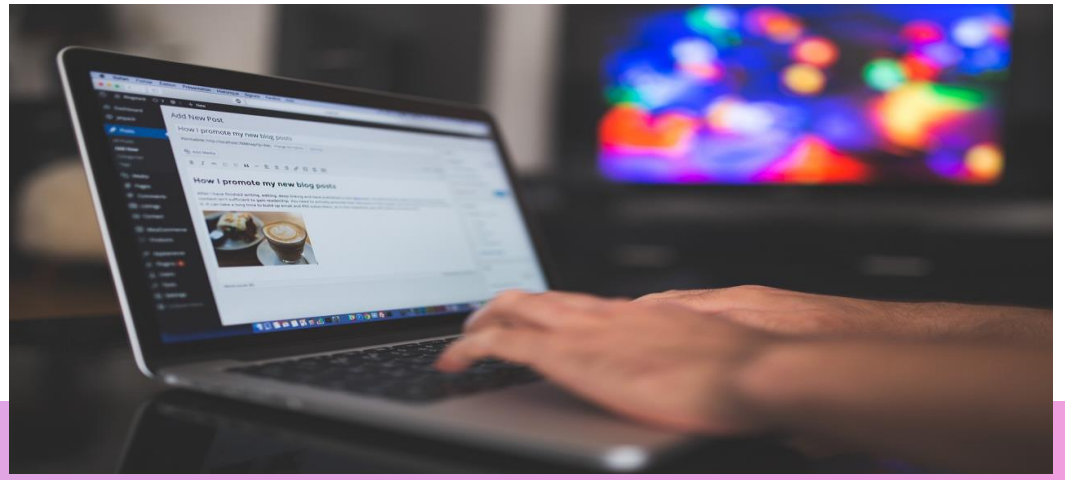
1.4 ต้นทุนการเปลี่ยนผู้ขาย

- ต้นทุนของผู้ซื้อที่เกิดขึ้นจากการเปลี่ยนผู้ขายจากรายหนึ่งไปสู่ผู้ขายอีกรายหนึ่ง เป็นอุปสรรคอีกอย่างหนึ่งที่ผู้เข้ามารายใหม่ต้องเผชิญ โดยเฉพาะหากต้นทุนในการเปลี่ยนผู้ขายสูง ผู้เข้ามาใหม่ต้องเสนอคุณสมบัติหรือคุณภาพของผลิตภัณฑ์ที่โดดเด่นทำให้ผู้ซื้อตัดสินใจว่าคุ้มค่าที่จะเปลี่ยนมาใช้ผลิตภัณฑ์ของผู้เข้ามาใหม่ได้
- ตัวอย่างเช่น ธุรกิจที่ใช้โปรแกรม Microsoft office ภายในสำนักงาน ผู้บริหารจะลังเลในการตัดสินใจที่จะเปลี่ยนไปใช้โปรแกรมใหม่
- หรือการเปลี่ยนคอมพิวเตอร์ IBM เป็นเครื่องอื่นเนื่องจากต้นทุนของการเปลี่ยนไม่ได้ขึ้นอยู่กับตัวผลิตภัณฑ์หรือราคาสินค้าเพียงอย่างเดียว แต่ขึ้นอยู่กับแปลงเป็นต้นปัจจัยอื่นด้วยเช่น การฝึกอบรม ความเคยชิน และอุปสรรคอันเกิดจากช่วงที่ทำการเปลี่ยน

แบบจำลองของแรงผลักดันห้าประการ (Five Forces Model)

1.5 อุปสรรคต่อการเข้าสู่ช่องทางการจัดจำหน่าย

- การหาช่องทางการจัดจำหน่ายที่เหมาะสมแก่ ผลิตภัณฑ์เป็นงานสำคัญของผู้เข้ามาใหม่ เนื่องจากมีผู้อยู่ในอุตสาหกรรมเดิมครอบครองช่องทางการจัดจำหน่ายนั้นอยู่ ทำให้ผู้เข้ามาใหม่อาจต้องเสียค่าใช้จ่ายสูงในการเข้าสู่ช่องทางการจัดจำหน่าย
- หรือต้องพยายามมองหาช่องทางการจัดจำหน่ายอื่นๆ ที่ผู้อยู่ในอุตสาหกรรมเดิมยังไม่ได้ใช้หรือยังมองไม่เห็นความสำคัญ
- สำหรับผู้อยู่ในอุตสาหกรรมเดิมต้องพยายามสร้างความเข้มแข็งของตนและอุปสรรคในช่องทางการจัดจำหน่าย เพื่อป้องกันการเข้าสู่ตลาดของผู้เข้าตลาดรายใหม่



แบบจำลองของแรงผลักดันห้าประการ (Five Forces Model)

1.6 ข้อเสียเปรียบทางต้นทุนที่ไม่ขึ้นอยู่กับขนาด

- ผู้เข้ามาใหม่อาจมีข้อเสียเปรียบต่อผู้ที่อยู่ในตลาดเดิมที่มีปัจจัยในการดำเนินงานที่เป็นจุดแข็งและส่งเสริมศักยภาพขององค์การและเป็นโอกาสอันเอื้ออำนวยมาจากสิ่งแวดล้อมอื่น เช่น การเป็นเจ้าของผลิตภัณฑ์ที่ได้รับสิทธิบัตรการมีแหล่งวัตถุดิบ การมีทำเลที่ตั้งที่ดี หรือ การได้รับการสนับสนุนจากภาครัฐ
- นอกจากนี้การได้เปรียบทางต้นทุนที่ไม่ขึ้นอยู่กับขนาดอาจมาจาก การมีประสบการณ์หรือการเรียนรู้เพิ่มขึ้น โดยหลายองค์การจะมีการเรียนรู้เมื่อธุรกิจมีประสบการณ์และมีการเรียนรู้เพิ่มมากขึ้น ย่อมทำให้เกิดความผิดพลาดน้อยลงและทราบความต้องการของตลาดมากขึ้น

แบบจำลองของแรงผลักดันห้าประการ (Five Forces Model)

1.7 นโยบายรัฐบาล

- มีอิทธิพลต่อการประกอบการและการแข่งขันของธุรกิจ ได้แก่ จำนวนผู้แข่งขันในอุตสาหกรรม ผู้เข้าตลาดรายใหม่ หรือแม้กระทั่งการออกจากตลาดในบางอุตสาหกรรม โดยรัฐบาล สามารถจำกัดและควบคุมผู้เข้ามาในอุตสาหกรรมด้วยการให้ใบอนุญาตและจำกัดแหล่งวัตถุดิบที่สำคัญ
- ตัวอย่างเช่น รัฐบาลของสหรัฐอเมริกา สั่งจำกัดการขุดเจาะน้ำมันของบริษัทน้ำมันให้อยู่นอกชายฝั่งทะเล เพื่อลดโอกาสที่จะก่อให้เกิดมลภาวะในบริเวณชายฝั่งทะเล

แบบจำลองของแรงผลักดันห้าประการ (Five Forces Model)

2. การแข่งขันระหว่างธุรกิจที่มีอยู่ในอุตสาหกรรม

- การแข่งขันในอุตสาหกรรมเกิดขึ้นโดยมีองค์การใดองค์การหนึ่งหรือหลายองค์การริเริ่มเปลี่ยนแปลงการดำเนินงานของตนเพื่อต้องการให้ได้รับความได้เปรียบและผลประโยชน์เหนือกว่าองค์การอื่นๆในอุตสาหกรรม
- ซึ่งก่อให้เกิดผลกระทบต่อองค์การอื่นและอาจทำให้เกิดการตอบโต้

แบบจำลองของแรงผลักดันห้าประการ (Five Forces Model)

2.1. จำนวนคู่แข่งขัน

- คู่แข่งขันที่มีอยู่อย่างมากมายในแต่ละอุตสาหกรรมมีทั้งผู้ประกอบการธุรกิจ รายใหญ่ และผู้ประกอบการธุรกิจขนาดกลางและขนาดเล็ก หรือ ที่เรียกว่า SMEs
- โดยที่ธุรกิจจะมีอำนาจและศักยภาพแตกต่างกัน แต่ละองค์การมีการพัฒนากลยุทธ์ใหม่ๆ ออกมาต่อสู้แข่งขันเพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันให้ตนเอง ซึ่งทำให้ยิ่งก่อให้เกิดการต่อสู้แข่งขันกันรุนแรงยิ่งขึ้น

2.2. อัตราการเจริญเติบโตของอุตสาหกรรม

- นอกจากการเจริญเติบโตของอุตสาหกรรมจะเป็นโอกาสให้แก่ธุรกิจแล้ว ยังเป็นการดึงดูดผู้ประกอบการรายใหม่เข้าสู่อุตสาหกรรม
- แต่ถ้าหากอุตสาหกรรมมีอัตราการเจริญเติบโตช้าลง ธุรกิจก็จะไม่สามารถเพิ่มการเติบโตของยอดขายและกำไรขึ้น ตลอดจนส่งผลให้ต้องแย่งยอดขายมาจากคู่แข่งขันซึ่งจะทำให้การแข่งขันมีความรุนแรงขึ้น

แบบจำลองของแรงผลักดันห้าประการ (Five Forces Model)

2.3 คุณลักษณะของผลิตภัณฑ์หรือบริการ

- หากคุณลักษณะของผลิตภัณฑ์หรือบริการมีคุณสมบัติพื้นฐานที่ใกล้เคียงกันแล้วการแข่งขันที่ธุรกิจนิยมทำคือ การพยายามลดต้นทุนและตั้งราคาให้ต่ำกว่าคู่แข่งขัน เพราะผู้ซื้อก็จะเลือกสินค้าหรือบริการที่ราคาต่ำกว่า ซึ่งก่อให้เกิดการแข่งขันด้านราคาหรือที่เรียกว่า “สงคราม ราคา (Price War)” ซึ่งถ้าหากการตัดราคาทวีความรุนแรงยิ่งขึ้นก็จะส่งผลร้ายต่อองค์การยิ่งขึ้น

2.4 ปริมาณของต้นทุนคงที่

- ต้นทุนคงที่มีส่วนสำคัญที่ทำให้ธุรกิจต้องดึงลูกค้าให้ได้จำนวนมาก พอที่จะคุ้มทุนโดยเฉพาะอย่างยิ่งธุรกิจที่มีต้นทุนคงที่สูง เช่น สายการบินที่ต้องบินตามตารางเวลาเพื่อรักษาภาพลักษณ์และความพึงพอใจของลูกค้า แม้ว่าในบางเที่ยวจะมีผู้โดยสารไม่ถึงจำนวนจุดคุ้มทุนก็ตาม ทำให้ สายการบินจึงต้องขายตั๋วโดยสารราคาพิเศษและให้ผู้โดยสารสำรองขึ้นเครื่องบิน เมื่อมีที่นั่งว่างทั้งที่ตั๋วมีราคาต่ำ ไม่คุ้มกับต้นทุน เพื่อให้มีรายได้ในเที่ยวบินนั้นคุ้มกับต้นทุนคงที่

แบบจำลองของแรงผลักดันห้าประการ (Five Forces Model)

2.5 กำลังการผลิต

- ปกติองค์การจะเพิ่มปริมาณการผลิตโดยการเพิ่มกำลังการผลิตด้วยการสร้างโรงงานใหม่ ศูนย์บริการ หรือซื้อเครื่องจักรใหม่ โดยองค์การต้องบริหารกำลังการผลิตที่มีอย่างเต็มกำลัง การผลิตเพื่อลดต้นทุนต่อหน่วยให้ต่ำที่สุด ดังนั้นเมื่อกำลังการผลิตสูงกว่าความแข่งขันที่รุนแรงขึ้นได้ต้องการของ ตลาดจึงส่งผลให้องค์การต้องทำการลดราคาเพื่อดึงดูดลูกค้าซึ่งจะก่อให้เกิดการแข่งขันที่รุนแรงขึ้นได้

2.6 อุปสรรคของการออกไปสู่อุตสาหกรรมอื่น

- ตัวอย่างเช่น การมีเทคโนโลยีเครื่องจักรและความรู้เฉพาะด้าน ทำให้องค์การไม่สามารถขยายไปสู่ธุรกิจอื่นด้วยพื้นฐานเทคโนโลยีเดิม การเข้าสู่อุตสาหกรรมอื่นต้องลงทุนใหม่ทั้งหมดซึ่งก่อให้เกิดความเสี่ยงสูง เช่น อุตสาหกรรมเบียร์ที่มีผู้ออกจาก อุตสาหกรรมน้อยรายมาก เพราะโรงงานผลิตเบียร์จะถูกออกแบบสร้างมาสำหรับผลิตเบียร์ ทำให้ใช้ประโยชน์อื่นๆ ได้น้อย

แบบจำลองของแรงผลักดันห้าประการ (Five Forces Model)

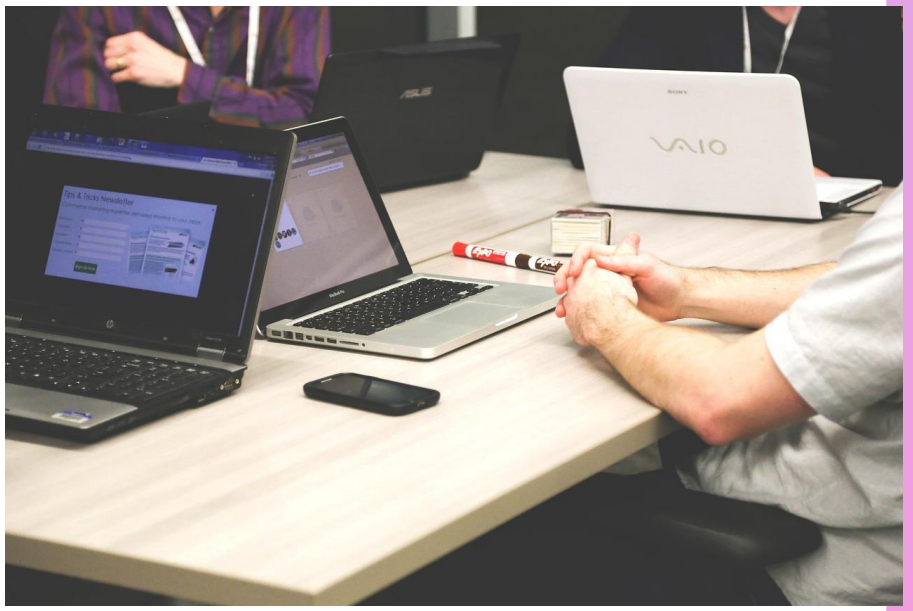
2.7 ความหลากหลายของคู่แข่งขัน

- คู่แข่งขันแต่ละรายก็จะมีลักษณะเฉพาะของตน เช่น วัฒนธรรมในการดำเนินงาน หรือการวางแผนกลยุทธ์ โดยที่แต่ละองค์การก็จะมีมุมมองที่แตกต่างกันในการสรรหากลยุทธ์ที่จะมาแข่งขัน ซึ่งบางครั้งอาจก่อให้เกิดการท้าทายกันโดยไม่รู้ตัวซึ่งจะทำให้การแข่งขันรุนแรงยิ่งขึ้น

แบบจำลองของแรงผลักดันห้าประการ (Five Forces Model)

3. อำนาจต่อรองของผู้ซื้อ

- ลูกค้าเป็นบุคคลสำคัญต่อความอยู่รอดและเสถียรภาพของธุรกิจทั้งโดยตรงและโดยอ้อม ศักยภาพในการต่อรองของผู้ซื้อมีส่วนในการผลักดันให้ผู้ขายต้องปรับราคาต่ำลงและพัฒนาคุณภาพของสินค้าและบริการให้ดีขึ้น โดยผู้ซื้อจะมีอำนาจการต่อรองสูง โดยปัจจัยดังต่อไปนี้



แบบจำลองของแรงผลักดันห้าประการ (Five Forces Model)

3.1 ผู้ซื้อซื้อสินค้าในสัดส่วนปริมาณมาก

- ตัวอย่างเช่น บริษัท General Motors (GM) จะซื้อยางรถยนต์จากบริษัท Firestone ในปริมาณมาก ดังนั้นฝ่ายจัดซื้อของ GM จึงสามารถต่อรองและกำหนดเงื่อนไข กับฝ่ายการตลาดของ Firestone ได้โดยง่าย
- ตัวอย่างเช่น การต่อรองกับบริษัทผู้ผลิตให้จัดส่งวัตถุดิบให้ตรงเวลา ซึ่งจะสามารถช่วยให้ประหยัดค่าใช้จ่ายในการบริหารงานผลิตและสินค้าคงคลังได้ด้วย และการบริหารการผลิตแบบทันเวลาพอดี (Just In Time) หรือ JIT ที่ทำให้ไม่ต้องมีวัตถุดิบคงคลังอยู่มาก ทำให้ลดค่าใช้จ่ายลง

แบบจำลองของแรงผลักดันห้าประการ (Five Forces Model)

3.2 ผู้ซื้อมีศักยภาพในการขยายธุรกิจแบบบูรณาการไปข้างหลัง (Backward Integration)

- เช่น ผู้ผลิตผลิตภัณฑ์แปรรูปสินค้าเกษตร มีศักยภาพในการขยายธุรกิจแบบรวมตัวไปด้านหลัง โดยเริ่มต้นการทำการเกษตรเพื่อป้อนผลิตภัณฑ์สู่โรงงาน ซึ่งจะทำให้ธุรกิจที่เป็นผู้ขายวัตถุดิบสูญเสียลูกค้าไป
- นอกจากนี้ ถ้าลูกค้าที่บูรณาการธุรกิจย้อนหลังและทำการผลิตสินค้าในปริมาณมากก็อาจจะเป็นคู่แข่งกับองค์การธุรกิจได้

3.3 ผู้ขายมีจำนวนมาก

- ทำให้ผู้ซื้อสามารถเลือกซื้อผลิตภัณฑ์ได้หลากหลายทั้งรูปแบบคุณภาพและราคาได้จากผู้จำหน่ายวัตถุดิบหลายราย
- เมื่อผู้ซื้อไม่พึงพอใจต่อผู้ขายรายใดก็สามารถเปลี่ยนไปพิจารณาจัดซื้อ จากผู้ขายรายอื่นทำให้ผู้ซื้อมีทั้งทางเลือกและมีอำนาจการต่อรองมากกว่าผู้ขายธุรกิจ

แบบจำลองของแรงผลักดันห้าประการ (Five Forces Model)

3.4 มีสินค้าหรือบริการทดแทน

- นอกจากผลิตภัณฑ์ที่มีลักษณะเหมือนกันแล้วธุรกิจต้องคำนึงถึงสินค้าหรือบริการอื่นที่สามารถทดแทนผลิตภัณฑ์ของตน เพราะถึงแม้สินค้าทดแทนจะมีความแตกต่างจากผลิตภัณฑ์ที่ธุรกิจนำเสนอ แต่สินค้าทดแทนก็จะทำให้ผู้ซื้อมีทางเลือกอื่นในการพิจารณาจึงมีอำนาจการต่อรองมากกว่า

3.5 ต้นทุนการเปลี่ยนผู้ขายต่ำ

- นอกจากพิจารณาเปรียบเทียบคุณสมบัติและคุณภาพของผลิตภัณฑ์กับ คู่แข่งขันแล้ว นักกลยุทธ์จะต้องคำนึงถึงต้นทุนในการเปลี่ยนผู้ขายด้วยเพราะถ้าผู้ซื้อมีต้นทุนในการเปลี่ยนไปใช้ สินค้าหรือบริการของคู่แข่งต่ำก็จะทำให้ผู้ซื้อสามารถเลือกใช้จากแหล่งใดก็ได้ ซึ่งจะส่งผลให้ผู้ซื้อมีอำนาจการต่อรองมากกว่าผู้ขาย

แบบจำลองของแรงผลักดันห้าประการ (Five Forces Model)

3.5 ต้นทุนการเปลี่ยนผู้ขายต่ำ

- นอกจากพิจารณาเปรียบเทียบคุณสมบัติและคุณภาพของผลิตภัณฑ์กับ คู่แข่งขันแล้ว จะต้องคำนึงถึงต้นทุนในการเปลี่ยนผู้ขายด้วยเพราะถ้าผู้ซื้อมีต้นทุนในการเปลี่ยนไปใช้ สินค้าหรือบริการของคู่แข่งต่ำก็จะทำให้ผู้ซื้อสามารถเลือกใช้จากแหล่งใดก็ได้ ซึ่งจะส่งผลให้ผู้ซื้อมีอำนาจการต่อรองมากกว่าผู้ขาย

แบบจำลองของแรงผลักดันห้าประการ (Five Forces Model)

4. สินค้าหรือบริการทดแทน

- นอกจากแต่ละองค์การจะต้องดำเนินงานแข่งขันกับผู้ประกอบการในอุตสาหกรรมเดียวกันแล้ว บางครั้งองค์การอาจประสบปัญหาการคุกคามของสินค้าทดแทนจากอุตสาหกรรมอื่น
- ซึ่งการทดแทนอาจเป็นเพียงชั่วคราว เช่น เมื่อสินค้ามีราคาแพงขึ้นทำให้ลูกค้าบางกลุ่มเปลี่ยนไปใช้สินค้า ที่คล้ายคลึงกัน หรือการทดแทนโดยสมบูรณ์ เช่น ไฟเบอร์เข้ามาทดแทนการใช้ไม้ เส้นใยสังเคราะห์เข้ามาแทนเส้นใยพืช หรือเครื่องพิมพ์ดีดที่ถูกทดแทนโดยเครื่องคอมพิวเตอร์

แบบจำลองของแรงผลักดันห้าประการ (Five Forces Model)

สินค้าทดแทนที่ควรให้ความสนใจเป็นพิเศษ

- สินค้านั้นได้เข้าไปสู่ช่วงปรับปรุงพัฒนาคุณภาพและรูปแบบการใช้งานใหม่แล้ว ทำให้สินค้ามีความเหมาะสมกับการใช้งาน

- ตลาดของสินค้าทดแทนนั้น กำลังอยู่ในช่วงขยายตัวและต้นทุนการผลิต กำลังลดต่ำลงอย่างรวดเร็ว
- ตลอดจนมีแนวโน้มที่จะได้เปรียบทั้งทางด้านคุณภาพและราคา

แบบจำลองของแรงผลักดันห้าประการ (Five Forces Model)

5. ผู้ขายวัตถุดิบ

- ความสัมพันธ์ระหว่างผู้ผลิตและผู้ขายวัตถุดิบจะมีผลต่อประสิทธิภาพใน การผลิตสินค้าหรือบริการเพราะคุณภาพและปริมาณของวัตถุดิบและความล่าช้าของการส่งมอบ จะก่อให้เกิดผลกระทบต่อองค์การ
- ดังนั้นผู้บริหารควรให้ความสำคัญในการวิเคราะห์อำนาจ การต่อรองของผู้ขายวัตถุดิบว่า มีมากน้อยเพียงใด ซึ่งโดยปกติผู้ขายวัตถุดิบจะมีอำนาจการต่อรองสูงในสถานการณ์ดังต่อไปนี้

แบบจำลองของแรงผลักดันห้าประการ (Five Forces Model)

อานาจการต่อรองของผู้ขายวัตถุดิบ

1. **ผู้ซื้อซื้อสินค้าในสัดส่วนปริมาณน้อย**

โดยยอดซื้อวัตถุดิบและรายได้จากการขายไม่ใช่รายได้หลักของผู้ขายวัตถุดิบ ทำให้ผู้ขายพิจารณาว่าผู้ซื้อเป็นลูกค้ารายย่อย จึงให้ความสำคัญ เช่น บริการส่วนลดและข้อตกลงพิเศษต่างจากลูกค้ารายใหญ่

2. **ผู้ขายวัตถุดิบมีศักยภาพในการขยายธุรกิจแบบบูรณาการตัวไปข้างหน้า** (Forward Integration) ความพร้อมด้านทรัพยากรของผู้ขายและการเติบโตไปข้างหน้าไม่ได้มีความซับซ้อนทำให้ผู้ขายตัดสินใจขยายขอบเขตการดำเนินงาน เช่น IBM ขยายธุรกิจไปสู่การขาย PC ของตนเองในทศวรรษที่ 1980 นอกเหนือจากการขายโดยผ่านผู้ค้าปลีก ซึ่งจะส่งผลกระทบต่อผู้ซื้อเดิมเพราะนอกจากจะต้องแข่งขัน กับคู่แข่งขันเดิมในตลาดแล้ว ยังต้องแข่งขันกับผู้ขายวัตถุดิบซึ่งมีต้นทุนที่ต่ำกว่า

แบบจำลองของแรงผลักดันห้าประการ (Five Forces Model)

อานาจการต่อรองของผู้ขายวัตถุดิบ

3. ผู้จำหน่ายวัตถุดิบมีจำนวนน้อย

- แต่จำหน่ายไปยังผู้ซื้อจำนวนมาก ทำให้ผู้ขายวัตถุดิบมีความได้เปรียบในการต่อรอง เพราะผู้ซื้อไม่มีทางเลือกในการซื้อวัตถุดิบมากนัก ขณะที่ผู้ขายสามารถขายสินค้าของตนได้อย่างกว้างขวาง นอกจากนี้ผู้ขายในบางอุตสาหกรรมอาจจะรวมกลุ่มกันในการกำหนดแนวทางปฏิบัติ
- ซึ่งจะลดความเสี่ยงในการแข่งขันและสร้างอำนาจในการต่อรองของตน โดยยอดซื้อวัตถุดิบและรายได้จากการขายไม่ใช่รายได้หลักของผู้ขายวัตถุดิบ ทำให้ผู้ขายพิจารณาว่าผู้ซื้อเป็นลูกค้ารายย่อย จึงให้ความสำคัญ เช่น บริการส่วนลด และข้อตกลงพิเศษต่างจากลูกค้ารายใหญ่

แบบจำลองของแรงผลักดันห้าประการ (Five Forces Model)

อานาจการต่อรองของผู้ขายวัตถุดิบ

4. ไม่มีสินค้าหรือบริการทดแทน

เช่นเดียวกับที่กล่าวมาในเรื่องสินค้าทดแทนถ้าวัตถุดิบนั้นมี เอกลักษณ์เฉพาะที่มีความสำคัญต่อผู้ซื้อและไม่สามารถหาสินค้าทดแทนได้ ผู้ขายวัตถุดิบย่อมจะได้เปรียบในการต่อรอง

5. ต้นทุนการเปลี่ยนผู้จำหน่ายวัตถุดิบสูง

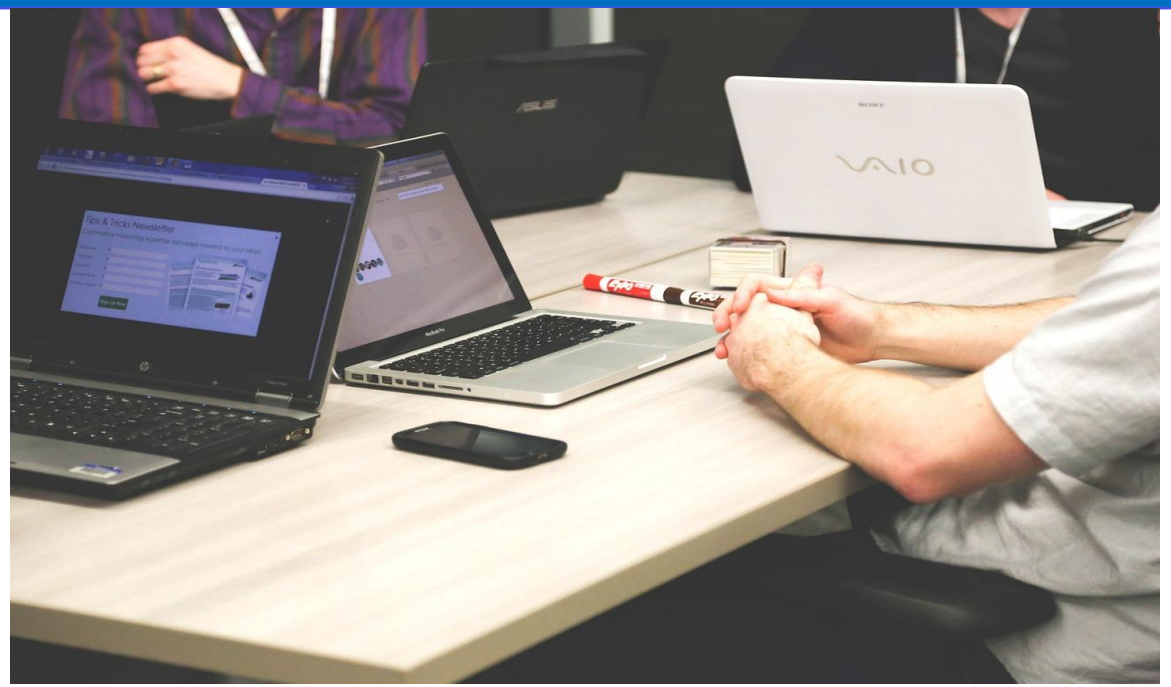
ถึงแม้ผู้ซื้อจะสามารถเปลี่ยนไปใช้สินค้าอื่นได้ แต่ถ้าการปรับเปลี่ยนแต่ละครั้งต้องเสียค่าใช้จ่ายทั้งโดยทางตรงและทางอ้อมแล้วก็จะเป็นอุปสรรคต่อการเปลี่ยนแปลง เช่น การเปลี่ยนจากการใช้น้ำมันเตาเป็นก๊าซธรรมชาติจะมีผลต่อการปรับเครื่องจักรและอุปกรณ์ในโรงงาน

แบบจำลองของแรงผลักดันห้าประการ (Five Forces Model)

อานาจการต่อรองของผู้ขายวัตถุดิบ

ต้นทุนการเปลี่ยนผู้จำหน่ายวัตถุดิบสูง

7. มุมมองเชิงกลยุทธ์เกี่ยวกับผู้ซื้อ



“ลูกค้าคือพระเจ้า (Customer is King)” เนื่องจากลูกค้าจะเป็นบุคคลที่ซื้อสินค้าหรือบริการของธุรกิจ ซึ่งหมายถึงผู้ที่สร้าง รายได้ กำไร และทำให้ธุรกิจสามารถดำรงอยู่

- ดังนั้นการดำเนินงานเชิงกลยุทธ์จะไม่สามารถมองข้ามลูกค้าหรือ ผู้ซื้อไปได้ โดยเฉพาะในการวิเคราะห์กลุ่มผู้ซื้อ ถึงคุณสมบัติของผู้ซื้อแต่ละรายว่ามีอำนาจต่อรองเพียงใด และจะเป็นผู้ซื้อที่เหมาะสมต่อองค์การหรือไม่ ซึ่งธุรกิจควรกำหนดกลยุทธ์ในการเลือกกลุ่มผู้ซื้อ

มุมมองเชิงกลยุทธ์เกี่ยวกับผู้ซื้อ

1. ความต้องการยอดผู้ซื้อและความสามารถในการตอบสนอง

- กลุ่มผู้ซื้อมีความจำเป็นและความต้องการในการซื้อที่แตกต่างกันไป ดังนั้นผู้ขายจะเพิ่มความได้เปรียบในการแข่งขันเหนือกว่าคู่แข่งขันได้จาก การพิจารณาถึงขีดความสามารถของตัวเองว่าจะสามารถตอบสนองความต้องการของกลุ่มผู้ซื้อกลุ่มใดได้ดีที่สุด เพราะจะเป็นการแยกตนเองให้โดดเด่นกว่าคู่แข่งขันในสายตาของผู้ซื้อ
- นอกจากนี้ยังสามารถควบคุมค่าใช้จ่าย ในการดำเนินงานจากความสามารถที่เหมาะสม เช่น ผู้ขายที่ใช้เทคโนโลยีสมัยใหม่ที่มีความยืดหยุ่นในการผลิต ก็จะสามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าที่มีหลายรูปแบบ หรือมีการสั่งทำพิเศษได้

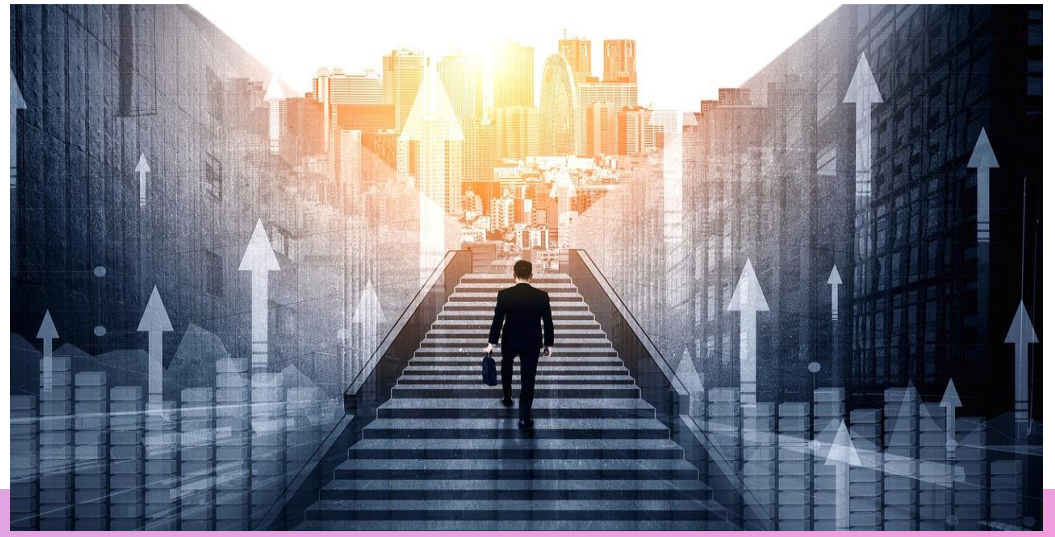
มุมมองเชิงกลยุทธ์เกี่ยวกับผู้ซื้อ

2. ศักยภาพในการเจริญเติบโตของผู้ซื้อ

เป็นปัจจัยสำคัญที่มีผลกระทบต่อเสถียรภาพของธุรกิจ ซึ่ง สามารถแบ่งการศึกษาออกเป็น 2 ลักษณะคือ

กรณีที่ 1 กรณีของสินค้าอุตสาหกรรม (Industrial Goods) ผู้ซื้อนำสินค้าไปผลิตเพื่อขายในอุตสาหกรรมของผู้ซื้อ โดยศักยภาพในการเจริญเติบโตของผู้ซื้อจะขึ้นอยู่กับ ปัจจัยดังต่อไปนี้

- อัตราการเจริญเติบโตของอุตสาหกรรมของผู้ซื้อ
- อัตราการเจริญเติบโตของกลุ่มเป้าหมายทางการตลาดของผู้ซื้อ
- ความเปลี่ยนแปลงของส่วนแบ่งตลาดของผู้ซื้อ



มุมมองเชิงกลยุทธ์เกี่ยวกับผู้ซื้อ

กรณีที่ 2 ถ้าผู้ซื้อไม่ใช่ผู้ผลิตสินค้าอุตสาหกรรม

แต่เป็นผู้ซื้อรายย่อย (Household Buyer) หรือผู้ซื้อสินค้าอุปโภคบริโภค การเจริญเติบโตของผู้ซื้อจะขึ้นอยู่กับปัจจัยดังต่อไปนี้

1) ปัจจัยทางด้านลักษณะประชากร ซึ่งจะชี้ให้เห็นถึงขนาดของผู้บริโภคและการแบ่งกลุ่มเป้าหมายของตลาดในอนาคต โดยที่ผู้บริหารต้องพิจารณาถึงอายุ รายได้ สถานภาพ อาชีพ และลักษณะนิสัย ตัวอย่างเช่น จำนวนผู้บริโภคที่มีการศึกษาดีมีแนวโน้มที่จะเพิ่มขึ้นเรื่อยๆ ทำให้ธุรกิจที่ขายสินค้าให้ลูกค้ากลุ่มนี้จะต้องเพิ่มกำลังการผลิต

มุมมองเชิงกลยุทธ์เกี่ยวกับผู้ซื้อ

2) ปริมาณสินค้าที่ซื้อ การซื้อสินค้าของลูกค้าจะขึ้นอยู่กับปัจจัยต่างๆ เช่น สินค้าทดแทน ความต้องการพื้นฐานของผู้บริโภค พฤติกรรมในการใช้สินค้า เช่น โอกาสในการสำคัญใช้ปริมาณและความถี่ในการใช้ ซึ่งธุรกิจจะต้องพิจารณาและกำหนดลำดับความสำคัญ ผู้ซื้อนำสินค้าไปผลิตเพื่อขายในอุตสาหกรรมของผู้ซื้อ โดยศักยภาพในการเจริญเติบโตของผู้ซื้อจะขึ้นอยู่กับ ปัจจัยดังต่อไปนี้

- อัตราการเจริญเติบโตของอุตสาหกรรมของผู้ซื้อ
- อัตราการเจริญเติบโตของกลุ่มเป้าหมายทางการตลาดของผู้ซื้อ
- ความเปลี่ยนแปลงของส่วนแบ่งตลาดของผู้ซื้อ

มุมมองเชิงกลยุทธ์เกี่ยวกับผู้ซื้อ

3. ฐานะหรือตำแหน่งของผู้ซื้อในอนาคต

คือการพิจารณาอำนาจการต่อรองของผู้ซื้อเปรียบเทียบกับผู้ขาย ซึ่งโดยมากจะเป็นอำนาจต่อรองแฝง ไม่ใช่ออำนาจต่อรองของหลักการที่แท้จริง

โดยหลักการสำคัญ ในการใช้เป็นเกณฑ์ในการพิจารณา

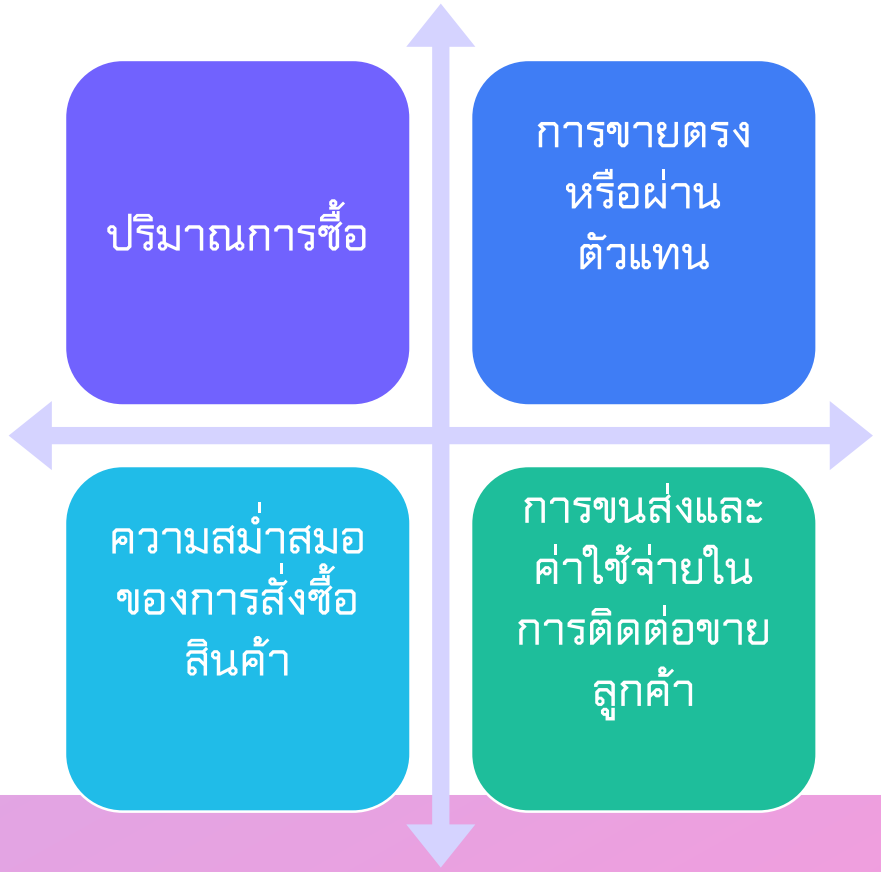
1. ผู้ซื้อที่มักจะซื้อสินค้าในปริมาณต่ำเมื่อเปรียบเทียบกับยอดขายทั้งหมด
2. ผู้ซื้อไม่มีผู้ขายให้เลือกมากนัก
3. ผู้ซื้อที่มีค่าใช้จ่ายสูงในการเลือกซื้อหรือติดต่อผู้ขายหลายราย เนื่องจากผู้ซื้ออยู่ห่างไกลจากแหล่งสินค้า
4. ผู้ซื้อที่ไม่มีศักยภาพในการผลิตและพัฒนาสินค้า
5. ผู้ซื้อที่ต้องเสียค่าใช้จ่ายในการเปลี่ยนผู้ขายสูง เนื่องจากจะต้องดัดแปลงทรัพยากรการดำเนินงาน เช่น สินค้าของตนเองให้เข้ากับส่วนประกอบของผู้ขายรายใหม่ ตลอดจนต้องมีการทดสอบเครื่องจักรและปรับเปลี่ยนหรือปรับปรุงกระบวนการผลิตเพื่อให้ได้สินค้าคุณภาพคงเดิม

มุมมองเชิงกลยุทธ์เกี่ยวกับผู้ซื้อ

4. ค่าใช้จ่ายในการบริหาร

ผู้ขายต้องศึกษาถึงค่าใช้จ่ายในการบริหารของผู้ขาย เพราะหากค่าใช้จ่ายสูง ผู้ซื้ออาจจะไม่คุ้มค่าต่อการขายสินค้า

ปัจจัยที่ใช้ในการกำหนดค่าใช้จ่ายในการบริหาร



8. การพิจารณากลยุทธ์ของผู้ซื้อและผู้ขาย

การพิจารณากลยุทธ์ของผู้ซื้อและผู้ขาย

1. กลยุทธ์ของผู้ขายในการเลือกกลุ่มผู้ซื้อ

2. กลยุทธ์ของผู้ซื้อในการเลือกซื้อสินค้าโดยผู้ซื้อ

การพิจารณากลยุทธ์ของผู้ซื้อและผู้ขาย

ทุกธุรกิจต่างต้องเล่นบทบาททั้งผู้ขายและผู้ซื้อ โดยธุรกิจจะต้องซื้อวัตถุดิบและทรัพยากรในการดำเนินงาน ขณะที่ขายสินค้าที่ตนผลิตให้แก่ลูกค้าเพื่อนำไปใช้งานหรือนำไปผลิตสินค้าต่อไป

1. กลยุทธ์ของผู้ขายในการเลือกกลุ่มผู้ซื้อ

1.1 **ผู้ขายที่มีต้นทุนการผลิตต่ำ** สามารถประสบความสำเร็จในการขายให้กับผู้ซื้อที่มีอำนาจต่อรองและมีความอ่อนไหวต่อการเปลี่ยนแปลงของราคา

1.2 **กรณีที่ผู้ขายไม่ใช่ผู้ผลิตที่มีต้นทุนการผลิตต่ำ**หรือสินค้ามีจุดเด่นในสายตาผู้บริโภค ควรไม่เกี่ยงเรื่องราคา แต่ต้องยอมรับปริมาณการขายที่ต่ำกว่า ที่เป็นไปได้โดยให้ความสำคัญต่อผู้ที่เหมาะสมจริง

การพิจารณากลยุทธ์ของผู้ซื้อและผู้ขาย

1. กลยุทธ์ของผู้ขายในการเลือกกลุ่มผู้ซื้อ

1.3 ผู้ขายสามารถสร้างสิ่งกีดขวางไม่ให้ผู้ซื้อเปลี่ยนไปใช้สินค้าของผู้ผลิตรายอื่น เช่น การสร้างค่าใช้จ่ายในการเปลี่ยนสินค้าให้สูง หรือให้การฝึกอบรมพนักงานในการใช้สินค้า

1.4 ผู้ขายที่ต้องพยายามเผยฐานในการเลือกซื้อสินค้าแก่ผู้ซื้อ โดยเพิ่ม ปัจจัยให้การตัดสินใจที่ดึงดูดความสนใจของผู้ซื้อต่อสินค้าของตน เช่น การสร้างมูลค่าส่วนเพิ่ม (Value Added) โดยให้บริการที่มีคุณภาพ ให้ความช่วยเหลือทางเทคนิคให้เครดิตบริการส่งสินค้า ให้การอบรมหรือ การจูงใจให้ผู้ซื้อเป็นมูลค่าอื่นของสินค้าที่ขายเช่น เมื่อขายต่อจะได้มูลค่าซากสูง ค่าบำรุงรักษาต่ำ หรือ ประหยัดเชื้อเพลิง

1.5 ผู้ขายต้องคำนึงถึงคุณภาพของผู้ซื้อ

ซึ่งสามารถเปลี่ยนแปลงได้ตามกาลเวลา ดังนั้นจึงต้องดู แนวโน้มของการเติบโตของกลุ่มผู้ซื้อ

การพิจารณากลยุทธ์ของผู้ซื้อและผู้ขาย

2. กลยุทธ์สองผู้ซื้อในการเลือกสินค้าโดยผู้ซื้อ

2.1 เสถียรภาพและการแข่งขันระหว่างกลุ่มผู้ขาย

- ผู้ซื้อควรเลือกผู้ขายที่มีฐานะทางการแข่งขันที่ มั่นคงและมีความสามารถในการปรับปรุงสินค้าและบริการให้ดีขึ้นเรื่อยๆ เพื่อความแน่ใจว่าบริษัทจะได้สินค้าที่มีคุณภาพสูงมาใช้งาน

2.2 การแบ่งชื่อจากกลุ่มผู้ขายและการสร้างอำนาจต่อรองของผู้ขาย

- โดยจะต้องวิเคราะห์ต้นเหตุแห่ง อำนาจต่อรองของผู้ขาย เช่น การรวมกลุ่มผู้ขายไม่ต้องการพึ่งผู้ซื้อรายใดสำคัญ ค่าใช้จ่ายในการเปลี่ยนผู้ขายสูง สินค้าไม่มีจุดเด่นเฉพาะตัว หรือไม่มีสินค้าทดแทน

การพิจารณากลยุทธ์ของผู้ซื้อและผู้ขาย

2. กลยุทธ์สองผู้ซื้อในการเลือกสินค้าโดยผู้ซื้อ

ผู้ซื้อจะต้องหาวิธีต่อรองกับผู้ขาย ดังนี้

- การกระจายการซื้อสินค้าไปยังผู้ขายหลายราย โดยขนาดของธุรกิจที่ทำกับผู้ขายแต่ละรายใหญ่เพียงพอต่อการต่อรอง
- ผู้ซื้อควรหลีกเลี่ยงค่าใช้จ่ายในการเปลี่ยนแปลงสินค้า โดยต้องพึ่งพาผู้ขายรายใดมากเกินไปและไม่พยายามใช้สินค้าลักษณะพิเศษ
- ผู้ซื้อสามารถช่วยสร้างแหล่งขายสินค้าเพิ่มขึ้น โดยอาจจะชักจูงผู้ผลิตรายใหม่มาลงทุน
- ผู้ซื้อต้องพยายามให้ผู้ขายผลิตสินค้าที่มีมาตรฐาน (Standardization)
- ผู้ซื้ออาจจะใช้ความสามารถขยายขอบข่ายธุรกิจเข้าไปในอุตสาหกรรมของผู้ขาย เพื่อสร้างอำนาจการต่อรอง

Thank You