บทที่ ๔
การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทางธุรกิจ อุตสาหกรรม และการแข่งขัน

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทางธุรกิจ

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทางธุรกิจ

Modyfikacja O. (2015) กำหนดระดับการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทางธุรกิจ คือการกำหนดระดับของสภาพแวดล้อมที่เหมาะสม (Determining the Relevance of Environmental level) การกำหนดความเหมาะสมของประเด็นเชิงกลยุทธ์ (Determining the Relevance of Strategic Issues) และกำหนดเทคนิควิเคราะห์สภาพแวดล้อม (Environment Analysis Techniques)

กำหนดระดับของสภาพแวดล้อมที่เหมาะสม

กำหนดระดับของสภาพแวดล้อมที่เหมาะสม
แนวทางกำหนดระดับของสภาพแวดล้อมที่เหมาะสม คือการพิจารณาขนาดและระดับขององค์การที่ต้องเกี่ยวข้องในการดำเนินธุรกิจ ตลอดจนความสัมพันธ์ระหว่างการดำเนินงานภายในและระหว่างประเทศ ถ้าองค์การมีขนาดเล็กและมีความสัมพันธ์กับธุรกิจระหว่างประเทศน้อย สภาพแวดล้อมทั่วไปจะลดความสำคัญลง อย่างไรก็ตาม ปัจจัยภายในองค์การจะมีความสำคัญต่อความสำเร็จของธุรกิจไม่ว่าจะเป็นองค์การขนาดใหญ่หรือขนาดเล็ก

กำหนดความเหมาะสมของประเด็นเชิงกลยุทธ์

กำหนดความเหมาะสมของประเด็นเชิงกลยุทธ์

ประเด็นเชิงกลยุทธ์ หมายถึงปัจจัยแวดล้อมทั้งภายในภายนอกองค์การที่มีผลกระทบต่อความสามารถในการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ โดยต้องกำหนดให้ได้ว่าปัจจัยเชิงกลยุทธ์ใดมีความสำคัญต่อความสำเร็จขององค์การ เรียกว่า Key Success Factors หรือ KSF และแต่ละปัจจัยมีความสำคัญในระดับใด ซึ่งสามารถเก็บรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลย้อนกลับ (Feedback) จากบุคคลที่เป็นกุญแจสำคัญ (Key Personnel) ซึ่งเป็นวิธีหนึ่งที่ผู้บริหารใช้ในการตรวจสอบหรือพิจารณาความอ่อนไหวขององค์การที่มีปัจจัยแวดล้อม โดยให้ผู้จัดการหรือบุคลากรที่คัดเลือกมาช่วยตอบคำถาม ดังนี้คือปัจจัยภายนอก (5ประการ) ที่มีผลต่อการดำเนินธุรกิจ ปัจจัยภายนอก(5ประการ) ที่เป็นอันตรายต่อการดำเนินธุรกิจ ข้อมูลขนาดของคู่แข่งขัน (5ประการ) ปัจจัยภายนอก (5ประการ) ที่มีผลต่อทิศทางขององค์การ และปัจจัยภายนอก (5ประการ) ที่มีผลกระทบในทางที่ดีต่อธุรกิจ

การพยากรณ์สภาพแวดล้อม

การพยากรณ์สภาพแวดล้อม เป็นการคาดการณ์ว่าสภาพแวดล้อมมีแนวโน้มจะเปลี่ยนแปลงอย่างไร เพื่อให้สามารถตัดสินใจดำเนินงานได้อย่างเหมาะสม ปกติเมื่อธุรกิจจะต้องการพยากรณ์อนาคตของสภาพแวดล้อมทางด้านเศรษฐกิจ สังคม การเมือง และเทคโนโลยี อาจมีเทคนิคการพยากรณ์ (Wheelen, et al., 2015) .

1.ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ (EXPERT OPINION)

เลือกบุคคลที่มีความรู้และประสบการณ์ในประเด็นที่สนใจ เพื่อถามคำถามที่เกี่ยวข้องกับความสำคัญและโอกาสที่เหตุการณ์ที่จะเกิดขึ้นในอนาคต โดยผู้ดำเนินการจะใช้เทคนิคเดลฟาย (Delphi Technique) มาช่วยในการกลั่นกรองสมมติบานและการตัดสินใจให้ชัดเจนและเป็นรูปธรรม

2.การอนุมานแนวโน้ม (TREND CORRELATION)

ผู้พยากรณ์จะทำการคาดการณ์อนาคตจากข้อมูลในอดีตโดยเลือกสมการที่เหมาะสม เช่น กราฟเส้นตรง หรือรูปตัว S เป็นต้น เพื่อให้การพยากรณ์สามารถแสดงข้อมูลในอนาคตอย่างใกล้เคียงกับความจริง

3.ความสัมพันธ์กับแนวโน้ม (TREND CORRELATION)

ผู้พยากรณ์จะนำข้อมูลที่ผ่านมาในอดีตมาพิจารณาเทียบอนุกรมเวลา เพื่อกำหนดความสัมพันธ์สำหรับการพยากรณ์สถานการณ์ที่เกิดขึ้นในอนาคต

1.แบบจำลองพลวัต (Dynamic Modeling) ผู้พยากรณ์จะพัฒนาแบบจำลองการพยากรณ์ขึ้นโดยใช้สมการทางคณิตศาสตร์ และหลักการทางสถิติมาประกอบกัน เพื่ออธิบายพฤติกรรมของระบบที่เขาสนใจ

2.การวิเคราะห์ Cross-impact (Cross-impact Analysis) ผู้พยากรณ์จะกำหนดแนวโน้มหลัก (Key Trends) ที่มีความสำคัญและความเป็นไปได้สูง เพื่อเป็นตัวแปรสำคัญในการตอบคำถาม “ถ้าเกิดเหตุการณ์ A ขึ้น จะมีผลต่ออนาคตขององค์การอย่างไร” ซึ่งจะก่อให้เกิดแรงผลักดันในการหาคำตอบที่ตามมาแบบต่อเนื่องหรือแบบโดมิโน (Domino Effect)

3.ความหลากหลายของเหตุการณ์ (Multi Scenario) ผู้พยากรณ์จะสร้างภาพของทางเลือกในอนาคตแต่ละลักษณะ เพื่อที่จะกำหนดแนวทางและวางแผนในการปฏิบัติถ้าเหตุการณ์นั้นๆ เกิดขึ้น การสร้างสถานการณ์ (Scenario Writing) เป็นเทคนิคการพยากรณ์ที่ถูกใช้การอย่างแพร่หลายมากที่สุดใน 1,000 อุตสาหกรรม ติดอันดับสูงสุดของนิตยสาร Fortune การใช้การสร้างสถานการณ์เพิ่มสูงขึ้นจากร้อยละ 22 ในปี พ.ศ.2520 เป็นร้อยละ 57 ในปี พ.ศ.2524 บริษัทส่วนใหญ่จะใช้การสร้างสถานการณ์อย่างไม่เป็นแบบแผนและอาศัยระเบียบวิธีการวิจัยน้อยมาก ดังนั้นการสร้างสถานการณ์อาจจะเป็นเพียงการบรรยายสภาวะในอนาคตบางอย่างเท่านั้น และอาจใช้ร่วมกับการพยากรณ์อย่างอื่น ๆ

การประเมินกระบวนการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม

การประเมินกระบวนการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมประกอบด้วยการพิจารณาประสิทธิภาพและความเหมาะสมของเทคนิคหรือวิธีการวิเคราะห์ต่าง ๆ โดยการเปรียบเทียบเทคนิคในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม ดังนี้ (Wheelen, et al., 2015)

1. สนับสนุนการกำหนดกลยุทธ์

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมที่ช่วยสนับสนุนให้การจัดการเชิงกลยุทธ์ประสบความสำเร็จจะเชื่อมโยงมโนทัศน์และการปฏิบัติงานกับการวางแผน แต่ถ้าการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมไม่ได้เกี่ยวเนื่องโดยตรงกับการวางแผนจะไม่มีผลหรือมีผลมากน้อยต่อการกำหนดทิศทางในอนาคตขององค์การ ดังนั้นวิธีที่ดีควรเปิดโอกาสให้บุคคลที่มีส่วนสำคัญในการวางแผนขององค์การได้มีส่วนเกี่ยวข้องในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม

2. ตอบสนองความต้องการของผู้บริหาร

ผู้บริหารระดับสูงต้องการข้อมูลของการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม เพื่อใช้ในการบริหารงานและกำหนดกลยุทธ์ขององค์การ ดังนั้นผู้ทำหน้าที่วิเคราะห์สภาพแวดล้อมจะต้องมีความเข้าใจในความต้องการทางด้านข้อมูลของผู้บริหาร ตามช่วงเวลาและสถานการณ์

การประเมินกระบวนการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (ต่อ)

การประเมินกระบวนการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมประกอบด้วยการพิจารณาประสิทธิภาพและความเหมาะสมของเทคนิคหรือวิธีการวิเคราะห์ต่าง ๆ โดยการเปรียบเทียบเทคนิคในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม ดังนี้ (Wheelen, et al., 2015)

3. การสนับสนุนจากผู้บริหาร

กิจกรรมใดก็ตามที่ประสบความสำเร็จนั้นล้วนแล้วแต่ได้รับการริเริ่ม การยอมรับ และสนับสนุนจากผู้บริหารระดับสูง การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมก็ไม่ต่างกันผู้ดำเนินการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมต้องได้รับการยอมรับถึงความสำคัญ ตอบสนองความต้องการทางข้อมูลและได้รับการส่งเสริมการดำเนินงานจากผู้บริหารระดับสูง จึงจะประสบความสำเร็จอย่างราบรื่นและไม่มีอุปสรรค

4. ความเข้าใจกลยุทธ์

เนื่องจากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมและการบริหารกลยุทธ์เป็นกิจกรรมที่สัมพันธ์กัน ผู้ดำเนินการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมต้องเข้าใจความต้องการของนักกลยุทธ์ โดยสามารถจัดลำดับความสำคัญในการกำหนดสิ่งที่เกิดขึ้น หรือสิ่งที่อาจจะเกิดขึ้นที่มีผลต่อโอกาสหรืออุปสรรคในการดำเนินงานขององค์การ เพื่อให้นักกลยุทธ์สามารถแปลข้อมูลที่ได้จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมให้เกิดประโยชน์ต่อการกำหนดทิศทางและกลยุทธ์ของธุรกิจ

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกเป็นต้นกำเนิดของโอกาส (Opportunity) และอุปสรรค หรือภัยคุกคาม (Threat) ที่สำคัญ สภาพแวดล้อมภายนอกประกอบด้วยปัจจัยที่อยู่นอกเหนือการควบคุมขององค์การและการเปลี่ยนแปลงสามารถสร้าง “อุปสรรค หรือภัยคุกคาม” ต่อองค์การหรืออุตสาหกรรมหนึ่ง และ/หรือเป็น “โอกาส” ต่ออีกองค์การหรืออุตสาหกรรมอื่น

ขั้นตอนการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก

ขั้นตอนการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกเป็นขั้นตอนดังนี้ (ณัฏฐพันธ์ เขจรนันทน์, 2552)

1.การตรวจสอบ (Scanning)
ผู้วิเคราะห์สภาพแวดล้อมจะทำการศึกษาถึงสภาวะแวดล้อมรอบ ๆ องค์การในประเด็นต่าง ๆ ที่สามารถบอกถึงสัญญาณของการเปลี่ยนแปลงที่อาจจะเกิดขึ้นในอนาคต และตรวจสอบถึงการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น

2.การติดตามและการตรวจสอบ (Monitoring)
เป็นการติดตามการเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมที่เกิดขึ้น ว่ามีแนวโน้มที่จะเกิดผลกระทบอย่างไรต่อองค์การ

3.การพยากรณ์ (Forecasting)
เป็นการคาดการณ์ถึงความเป็นไปได้ของเหตุการณ์ต่างๆ ที่อาจเกิดขึ้นโดยใช้ข้อมูลจากการตรวจสอบและการติดตาม ซึ่งจะทำให้ทราบถึงแนวโน้มในอนาคต

4.การประเมิน (Assessing)
เป็นการประเมินถึงผลกระทบที่อาจเกิดขึ้น อิทธิพลของผลกระทบนั้น และระยะเวลาของการเกิดผลกระทบนั้น

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั่วไป

สภาพแวดล้อมทั่วไป (General Environment) เป็นสภาพแวดล้อมที่มีขอบเขตครอบคลุมกว้างไกลที่สุด ขณะเดียวกันก็เป็นกรอบการดำเนินงานของธุรกิจและอุตสาหกรรม สภาพแวดล้อมทั่วไปเป็นสภาพแวดล้อมภายนอกที่มีผลกระทบในวงกว้างต่ออุตสาหกรรมและเป็นสภาพแวดล้อมที่ผู้บริหารควบคุมไม่ได้ เพื่อความอยู่รอดของธุรกิจ ธุรกิจจึงจำเป็นต้องมีการจัดการสภาพแวดล้อมอย่างเหมาะสม โดยศึกษาการวิเคราะห์ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อสภาพแวดล้อมภายนอกองค์การ หรือเรียกอีกอย่างหนึ่งว่า สภาพแวดล้อมมหภาค สภาพแวดล้อมทั่วไปจะประกอบด้วย
(ณัฏฐพันธ์ เขจรนันทน์, 2552).

1. สังคมและวัฒนธรรม (SOCIAL CULTURAL)

ลักษณะทางสังคมและวัฒนธรรมในแต่ละท้องถิ่นมีความต่างกัน ทำให้องค์การต้องทำการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทางสังคมและวัฒนธรรมท้องถิ่น วัฒนธรรมย่อย และรูปแบบการดำเนินชีวิตที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ การเปลี่ยนแปลงทางด้านรูปแบบการดำเนินชีวิต อัตราการเพิ่มหรือลดของจำนวนประชากร การเปลี่ยนแปลงรูปแบบครอบครัว รวมถึงการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมผู้บริโภคทั้งในด้านความต้องการ คุณภาพ และคุณสมบัติของสินค้าหรือบริการที่เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่อง

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั่วไป

2.เทคโนโลยี (TECHNOLOGY) พัฒนาการและความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีก่อให้เกิดนวัตกรรม (**INNOVATION**) ใหม่ๆ อยู่เสมอ ทั้งในด้านผลิตภัณฑ์ บริการ และกระบวนการผลิตทำให้ผู้บริหารที่มีวิสัยทัศน์กว้างไกลพิจารณาถึงปัจจัยเทคโนโลยีได้ และนำมาปรับปรุงใช้อย่างเหมาะสมกับองค์การ เทคโนโลยีเป็นปัจจัยสำคัญในการพัฒนาศักยภาพและการแข่งขันของธุรกิจ เช่น การใช้หุ่นยนต์เพื่อช่วยเพิ่มประสิทธิภาพการผลิต การใช้ชุดคำสั่งเพื่อช่วยการจัดการทรัพยากรมนุษย์ และการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการจัดการระบบบัญชีเป็นต้น

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั่วไป

3.เศรษฐกิจ (ECONOMIC) ปัจจัยทางด้านเศรษฐกิจจะเป็นเครื่องบ่งชี้ให้เห็นปริมาณการจัดสรรและการใช้ทรัพยากร ปัจจัยทางด้านเศรษฐกิจมีแรงผลักดันที่สำคัญต่อการดำเนินงานขององค์การธุรกิจ เนื่องจากปัจจัยทางด้านเศรษฐกิจจะครอบคลุมหลายประเด็น เช่น รายได้ ประชาชาติ อัตราเงินเฟ้อ อัตราดอกเบี้ย อัตราการจ้างงาน ดุลการชำระเงิน ดุลบัญชีเดินสะพัด อัตราภาษี และผลิตภาพ เป็นต้น โดยผู้บริหารต้องสามารถนำข้อมูลทางเศรษฐกิจมาใช้อย่างเหมาะสมกับสถานการณ์

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั่วไป

4.กฎหมายและการเมือง (POLITICAL AND LEGAL)
องค์การธุรกิจต้องติดตามการดำเนินงานทางการเมืองเพื่อนำมาประกอบการวิเคราะห์กำหนดกลยุทธ์ เช่น เสถียรภาพของรัฐบาล พัฒนาการทางการเมือง นโยบายของประเทศและนโยบายของรัฐที่มีต่ออุตสาหกรรม เป็นต้น

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน (Internal Environment Analysis) เป็นการตรวจสอบและประเมินความสามารถและข้อบกพร่องขององค์การ เพื่อใช้เป็นแนวทางในการกำหนดอนาคตขององค์การ ตลอดจนการสร้างความเข้มแข็งและลดความอ่อนแอขององค์การ โดยนาผลการวิเคราะห์นี้ไปกำหนดกลยุทธ์โดยใช้จุดแข็งให้เป็นประโยชน์และหลีกเลี่ยงจุดอ่อน หรือทำการป้องกันการโจมตีจากคู่แข่งขันนั้น การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในองค์การสามารถทำโดยการศึกษาถึงทรัพยากรพื้นฐานและความสามารถขององค์การเปรียบเทียบคู่แข่งขันในอุตสาหกรรม เพื่อให้ทราบถึงจุดแข็งและจุดอ่อนสามารถทำได้ดังนี้ (Wheelen, et al., 2015) (ดังปรากฏในภาพที่ 4.1)

วิธีการวิเคราะห์ทรัพยากรพื้นฐานขององค์การ

วิธีการวิเคราะห์ทรัพยากรพื้นฐานขององค์การ ดังนี้

1. การระบุและแยกประเภทของทรัพยากร เป็นปัจจัยภายในขององค์การในด้านของจุดแข็งจุดอ่อน

2. การระบุความสามารถขององค์การ เป็นการรวบรวมทรัพยากรขององค์การที่เป็นความสามารถเฉพาะเจาะจงที่ถือเป็นจุดเด่นขององค์การ

3. การประเมินศักยภาพของความสามรถ โดยการประเมินความสามารถในด้านการสร้างกาไรขององค์การจากทรัพยากรที่เป็นข้อได้เปรียบทางการแข่งขันและความเหมาะสมของผลตอบแทน

4. การเลือกกลยุทธ์ขององค์การ เป็นกลยุทธ์ที่ใช้ประโยชน์จากทรัพยากรและความสามารถขององค์การได้อย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด ซึ่งจะต้องตัดสินใจบนพื้นฐานของโอกาสจากปัจจัยภายนอก

5. การระบุช่องว่างทางทรัพยากรองค์การจำเป็นต้องลงทุนเพิ่มเพื่อที่องค์การจะใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างเต็มที่ โดยเป็นการแก้ไขจุดอ่อนขององค์การให้มีความเข้มแข็งมากขึ้นเพื่อป้องกันหรือลดการโจมตีจากคู่แข่ง

ความสำคัญของการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในองค์การ

ความสำคัญของการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในองค์การสามารถสรุปได้ 4 ประการ คือ (Wheelen, et al., 2015)

1. การใช้ทรัพยากร หมายถึงความสามารถในการจัดการทรัพยากรภายในองค์การให้มีประสิทธิภาพสูงสุด ทรัพยากรภายในองค์การประกอบด้วยทรัพย์สินต่างๆ (Asset or Resources) ความสามารถ (Capability) และอานาจ (Competence) ถ้าองค์การนาไปใช้อย่างเหมาะสมกับปัจจัยภายนอกจะทาให้มีกาไร องค์การจะมีความได้เปรียบทางการแข่งขัน

ความสำคัญของการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในองค์การ

ความสำคัญของการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในองค์การสามารถสรุปได้ 4 ประการ คือ (Wheelen, et al., 2015)

2. สนามการแข่งขันได้เปลี่ยนไปจากเดิม ปัจจัยและเงื่อนไขของการแข่งขันคือ ต้นทุนแรงงาน เงินทุนที่เพียงพอ การเข้าถึงแหล่งวัตถุดิบที่สาคัญ และการควบคุมตลาดได้ ปัจจุบันปัจจัยเหล่านี้ยังคงสาคัญอยู่แต่ลดลงมากเมื่อเปรียบเทียบกับอดีต ซึ่งสาเหตุมากจากกลยุทธ์ระดับนานาชาติ มีการเคลื่อนย้ายปัจจัยการผลิต เงินทุน และแรงงานไปยังประเทศที่ขาดแคลนได้ ดังนั้นถ้าเรามีทรัพยากรที่แตกต่างกว่าประเทศอื่นจะทาให้เราสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันได้

ความสำคัญของการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในองค์การ

ความสำคัญของการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในองค์การสามารถสรุปได้ 4 ประการ คือ (Wheelen, et al., 2015)

3. สภาพแวดล้อมภายในเป็นปัจจัยสาคัญในการสร้างคุณค่าให้เกิดขึ้นกับลูกค้า (Customer Value)

องค์การมีหน้าที่ดาเนินการส่งมอบคุณค่าให้แก่ลูกค้า ซึ่งคุณค่าที่ให้กับลูกค้าหมายถึงลักษณะการดาเนินงานใดๆ ที่องค์การธุรกิจจัดให้แก่ลูกค้าในรูปของสินค้าหรือบริการที่ลูกค้าเต็มใจจ่ายเงินซื้อ คุณค่าที่ให้แก่ลูกค้าที่สาคัญ คือ สินค้าที่ดีกว่า ราคาที่ถูกกว่า และบริการที่เร็วกว่า องค์การจะบริหารทรัพยากร ความสามรถ และอำนาจเพื่อสร้างความพึงพอใจและคุณค่า (Satisfaction and Value) ให้แก่ลูกค้า โดยกิจกรรมที่สาคัญในการสร้างคุณค่า ได้แก่ โซ่แห่งคุณค่า(Value Chain) ซึ่งการวิเคราะห์โซ่แห่งคุณค่านั้นจะช่วยช่วยให้งานแต่ละหน้าที่หรือแต่ละระดับของการดาเนินงานในองค์การทางานโดยยึดถือการสร้างคุณค่าให้แก่ลูกค้า

ความสำคัญของการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในองค์การ

ความสำคัญของการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในองค์การสามารถสรุปได้ 4 ประการ คือ (Wheelen, et al., 2015)

4. สภาพแวดล้อมภายนอกไม่แน่นอนและเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว เมื่อสภาพแวดล้อมภายนอกไม่แน่นอนหรือไม่ชัดเจนว่าจะเกิดเหตุการณ์อะไรขึ้น การตัดสินใจโดยการพิจารณาปัจจัยภายในจะสร้างความมั่นใจให้แก่ผู้บริหาร ซึ่งความยากลาบากในการตัดสินใจอยู่ภายใต้สถานการณ์ 3 อย่างคือ

4.1 ความไม่แน่นอน ที่หมายถึงสถานการณ์ที่เกิดจากปัจจัยภายนอกองค์การเช่น การเปลี่ยนแปลงทางด้านเทคโนโลยี การเมือง เศรษฐกิจ สังคม และวัฒนธรรมที่กระทบต่อความต้องการของลูกค้า

4.2 ความยุ่งยากซับซ้อนเกิดจากความไม่แน่นอนข้างต้นที่ทาให้ผู้บริหารตัดสินใจลาบาก

4.3 สภาพความขัดแย้งภายในเกิดจากการใช้ทรัพยากรขององค์การที่ยากลาบากว่าจะเลือกใช้อย่างไรให้เหมาะสม เพื่อไม่ให้กระทบหน่วยงานต่างภายในองค์การ

ปัจจัยที่ใช้ในการประเมินสภาพแวดล้อมภายใน

ปัจจัยที่ใช้ในการประเมินสภาพแวดล้อมภายใน การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในเพื่อตรวจสอบจุดแข็งจุดอ่อนขององค์การนั้น ปัจจัยที่ใช้ในการประเมินสภาพแวดล้อมภายในที่สาคัญ ได้แก่

1.วัตถุประสงค์ ผลกระทบของวัตถุประสงค์ในการประเมินปัจจัยเชิงกลยุทธ์ภายในธุรกิจมี 2 ส่วนคือ

1.1 ผลที่ได้จากการประเมินปัจจัยภายในจะเป็นข้อมูลสาหรับกำหนดวัตถุประสงค์ของธุรกิจ โดยวัตถุประสงค์ที่ได้กาหนดขึ้นย่อมอยู่บนพื้นฐานความสามารถหรือจุดแข็งของธุรกิจ และ

1.2 วัตถุประสงค์ที่ได้กาหนดขึ้นแล้วจะมีแนวทางในการวัดผลดำเนินงานของธุรกิจหลายได้ ดังนั้นจาเป็นต้องแยกปัจจัยภายในที่เป็นตัวกาหนดวัตถุประสงค์ออกจากความสามารถของธุรกิจในการบรรลุวัตถุประสงค์ที่กาหนดไว้

ปัจจัยที่ใช้ในการประเมินสภาพแวดล้อมภายใน

ปัจจัยที่ใช้ในการประเมินสภาพแวดล้อมภายใน
การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในเพื่อตรวจสอบจุดแข็งจุดอ่อนขององค์การนั้น ปัจจัยที่ใช้ในการประเมินสภาพแวดล้อมภายในที่สาคัญ ได้แก่

2. กลยุทธ์ หมายถึงทางเลือกในการดาเนินธุรกิจที่ธุรกิจได้เลือกเป็นแนวทาง เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ได้กาหนดไว้ กลยุทธ์จึงเกี่ยวข้องกับการผสมผสานกิจกรรมและจัดสรรทรัพยากรต่างๆ ภายในองค์การ เพื่อให้การดาเนินงานตามวัตถุประสงค์ ในขั้นตอนของการกาหนดกลยุทธ์จึงต้องมีการตัดสินใจเลือกทางเลือกในการดาเนินธุรกิจที่สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้า และแข่งขันกับคู่แข่งขันอย่างเหมาะสม

3. โครงสร้างองค์การ ในการจัดการเชิงกลยุทธ์หลังจากที่ได้กาหยดกลยุทธ์แล้วจาเป็นต้องมีการประเมินโครงสร้างองค์การที่เป็นอยู่ว่าสามารถทาให้การดาเนินงานบรรลุตามแผน กลยุทธ์

ปัจจัยที่ใช้ในการประเมินสภาพแวดล้อมภายใน

ปัจจัยที่ใช้ในการประเมินสภาพแวดล้อมภายใน
การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในเพื่อตรวจสอบจุดแข็งจุดอ่อนขององค์การนั้น ปัจจัยที่ใช้ในการประเมินสภาพแวดล้อมภายในที่สาคัญ ได้แก่

4. การเงิน หน้าที่ทางการบริหารทางการเงินเป็นหน้าที่รองในการดาเนินธุรกิจ แต่ก็เป็นสิ่งที่ใช้ในการประเมินจุดแข็งและจุดแข็งและจุดอ่อนทางธุรกิจได้เป็นอย่างดี เพราะหน้าที่ทางการเงินจะเกี่ยวกับการบริหารแหล่งเงินทุนของกิจการ และเป็นสิ่งสาคัญในการตัดสินใจและกาหนดกลยุทธ์ทางการเงินและกลยุทธ์ทางธุรกิจ

ปัจจัยที่ใช้ในการประเมินสภาพแวดล้อมภายใน

ปัจจัยที่ใช้ในการประเมินสภาพแวดล้อมภายใน
การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในเพื่อตรวจสอบจุดแข็งจุดอ่อนขององค์การนั้น ปัจจัยที่ใช้ในการประเมินสภาพแวดล้อมภายในที่สาคัญ ได้แก่

5. การตลาด หน้าที่ทางการตลาดเป็นหน้าที่หลักของธุรกิจซึ่งมีความสาคัญคือ

5.1 การวิเคราะห์กลยุทธ์ เพื่อวัดว่ากิจกรรมทางการตลาดของธุรกิจสามารถตอบสนองความพอใจของลูกค้าได้หรือไม่

5.2 การบริหารการตลาด เป็นเรื่องการจัดการเกี่ยวกับการวางตาแหน่งผลิตภัณฑ์ และตาแหน่งทางการแข่งขันของธุรกิจในตลาดและอุตสาหกรรม โดยผ่านการใช้กลยุทธ์ส่วนประสมการตลาด เพื่อเข้าถึงส่วนแบ่งตลาดที่ธุรกิจต้องการ และเพื่อสร้างความสามารถในการแข่งขัน

ปัจจัยที่ใช้ในการประเมินสภาพแวดล้อมภายใน

ปัจจัยที่ใช้ในการประเมินสภาพแวดล้อมภายใน การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในเพื่อตรวจสอบจุดแข็งจุดอ่อนขององค์การนั้น ปัจจัยที่ใช้ในการประเมินสภาพแวดล้อมภายในที่สาคัญ ได้แก่

6. การผลิต การประเมินกระบวนการผลิตจะประเมินประสิทธิภาพหรือประสิทธิผลของโรงงาน เครื่องจักร ผลผลิต และแรงงาน ซึ่งอาศัยการวิเคราะห์ต้นทุนการผลิต กาลังการผลิต ทาเลที่ตั้ง และระบบที่ทาให้การผลิตดารงอยู่ได้ ซึ่งความได้เปรียบทางการผลิตเกิดจากการที่ธุรกิจสามารถทาการผลิตโดยมีต้นทุนการผลิตต่า แต่สินค้าและบริการมีคุณภาพเท่าเทียมกับคู่แข่ง และมีปฏิกิริยาตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้อย่างทันท่วงที

ปัจจัยที่ใช้ในการประเมินสภาพแวดล้อมภายใน

ปัจจัยที่ใช้ในการประเมินสภาพแวดล้อมภายใน การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในเพื่อตรวจสอบจุดแข็งจุดอ่อนขององค์การนั้น ปัจจัยที่ใช้ในการประเมินสภาพแวดล้อมภายในที่สาคัญ ได้แก่

7. การวิจัยและพัฒนา เนื่องจากการวิจัยและพัฒนาเป็นกลยุทธ์อย่างหนึ่งขององค์การ เพื่อให้องค์การเป็นผู้นาตลาดและเป็นผู้คิดค้นนวัตกรรมใหม่ ซึ่งการประเมินการวิจัยและพัฒนา จะประเมินจากประสิทธิภาพทางการตลาดของผลิตภัณฑ์ใหม่หรือผลิตภัณฑ์ที่ได้ปรับปรุงขึ้น รวมทั้งประเมินจากความสามารถทางเทคโนโลยีของกระบวนการผลิต

ปัจจัยที่ใช้ในการประเมินสภาพแวดล้อมภายใน

ปัจจัยที่ใช้ในการประเมินสภาพแวดล้อมภายใน การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในเพื่อตรวจสอบจุดแข็งจุดอ่อนขององค์การนั้น ปัจจัยที่ใช้ในการประเมินสภาพแวดล้อมภายในที่สาคัญ ได้แก่

8. บุคลากร เนื่องจากการบริหารทรัพยากรบุคคลที่ดีทาให้บุคคลมีขวัญและกาลังใจที่ดี ก่อให้เกิดความพึงพอใจในงานของบุคลากร ซึ่งการประเมินความสามารถในการบริหารทรัพยากรบุคคลในองค์การนิยมใช้การจัดการอัตรา เข้า-ออก ของงาน และอัตราการขาดงานของบุคคล เพราะอัตราดังกล่าวเป็นสัญญาณบอกได้ถึงขวัญและกาลังใจตลอดจนระดับความพึงพอใจของบคลากร

ปัจจัยที่ใช้ในการประเมินสภาพแวดล้อมภายใน

ปัจจัยที่ใช้ในการประเมินสภาพแวดล้อมภายใน การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในเพื่อตรวจสอบจุดแข็งจุดอ่อนขององค์การนั้น ปัจจัยที่ใช้ในการประเมินสภาพแวดล้อมภายในที่สาคัญ ได้แก่

9. ระบบและระเบียบปฏิบัติ เนื่องจากการดาเนินงานทางธุรกิจประกอบด้วยระบบย่อยต่างๆหลายระบบ ดังนั้นการประเมินประสิทธิภาพและประสิทธิผลของระบบต่างๆจึงเป็นส่วนประกอบที่สาคัญของการประเมินศักยภาพองค์การด้วย เนื่องจากประสิทธิภาพและประสิทธิผลของระบบส่งผลกระทบต่อความสามารถขององค์การ

วิธีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในองค์การ

วิธีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในองค์การ ผู้บริหารเชิงกลยุทธ์ควรระบุปัจจัยภายในองค์การที่อาจเป็นจุดแข็งและจุดอ่อน โดยปัจจัยที่เป็นจุดแข็งคือ ปัจจัยที่เป็นข้อได้เปรียบทางการแข่งขันเมื่อเปรียบเทียบกับคู่แข่งขัน ส่วนปัจจัยที่เป็นจุดอ่อนคือ ปัจจัยที่องค์การทำได้ไม่ดีหรือไม่มีความสามารถ ในขณะที่คู่แข่งมีความสามารถในปัจจัยนั้น ผู้บริหารควรมั่นใจว่าสิ่งใดเป็นจุดแข็ง และสิ่งใดเป็นจุดอ่อน โดยสามารถเปรียบเทียบปัจจัยต่างๆ กับตัววัดซึ่งสามารถพิจารณาในมิติสาคัญได้ดังนี้ (Wheelen, et al., 2015).

1. ผลการดำเนินงานงานที่ผ่านมาในอดีต

เช่น ยอดขาย กำไร ค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน คุณภาพการควบคุมการผลิต หรือการบริหารและการจัดสรรทรัพยากรมนุษย์ เป็นต้น

2. คู่แข่งขัน

โดยเฉพาะคู่แข่งขันที่สาคัญขององค์การ ทั้งผลิตภัณฑ์ที่เป็นคู่แข่งโดยตรงและผลิตภัณฑ์ที่มีศักยภาพ และอาจทดแทนผลิตภัณฑ์ขององค์การได้อย่างสมบูรณ์

3. อุตสาหกรรม

โดยพิจาณาดูความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในอุตสาหกรรมทั้งหมด หากปัจจัยภายในใดมีความแตกต่างอย่างมากจากผลการดำเนินงานเดิม จากคู่แข่งขันรายสาคัญ หรือจากค่าเฉลี่ยของอุตสาหกรรม ปัจจัยเหล่านี้น่าจะเป็นปัจจัยเชิงกลยุทธ์ ผู้บริหารสามารถวิเคราะห์ปัจจัยภายในด้วยการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมตามหน้าที่ธุรกิจ (เช่น การตลาด การเงิน การวิจัยและพัฒนา การผลิตและการดำเนินงาน ทรัพยากรมนุษย์และระบบสารสนเทศ โดยใช้เครื่องวิเคราะห์ คือ STP, Marketing Mix, PLC: Product Life Cycle เป็นต้น)

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมระดับนานาชาติ

ปัจจุบันโลกของเราก้าวเข้าสู่ “โลกาภิวัตน์” (Globalization) หรือโลกไร้พรมแดน (Borderless World) โลกจะเชื่อมโยงทางการค้า เศรษฐกิจ การเงิน การขนส่ง และการบริการทั่วโลก ส่งผลให้ตลาดหรือขอบเขตอุตสาหกรรมต่าง ๆ จะมิได้จำกัดอยู่แต่เฉพาะพื้นที่หรือประเทศใดประเทศหนึ่งหรือภูมิภาคใดภูมิภาคหนึ่งโดยเฉพาะทำให้ขอบเขตขวางกั้นพรมแดนต่างๆ มีความสำคัญน้อยลง โดยเฉพาะระบบคมนาคมขนส่งที่รวดเร็ว ระบบการค้าที่เปิดเสรี มีความร่วมมือทั้งในแบบทวิภาคีและพหุภาคีที่เชื่อมโยงระบบเศรษฐกิจเข้าด้วยกัน รวมทั้งระบบการเมืองที่เปลี่ยนไปสู่ระบบประชาธิปไตยเน้นทุนนิยมมากขึ้น เช่น สหภาพยุโรป และประชาคมอาเซียน เป็นต้น สาเหตุที่ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในระดับนานาชาติ อาจสรุปได้ดังนี้ (ณัฎฐพันธ์ เขจรนันทน์, 2552).

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมระดับนานาชาติ

READ MORE

www.reallygreatsite.com

1.จำนวนประชากรของโลก หลังสงครามโลกครั้งที่ 2 เป็นต้นมา ประชากรของโลกได้เพิ่มสูงขึ้นจากเดิมมาก ความต้องการจึงมีมากขึ้นทำให้อุตสาหกรรมต้องมีการปรับโครงสร้างการผลิตและส่งมอบสินค้าให้เกิดความรวดเร็วในการตอบสนองความต้องการของลูกค้า และเพียงพอต่อความต้องการ

2.ความก้าวหน้าทางด้านเทคโนโลยี โดยเฉพาะเทคโนโลยีในการคมนาคมขนส่ง การติดต่อสื่อสาร เทคโนโลยีคอมพิวเตอร์และฐานข้อมูล และระบบเครือข่ายคอมพิวเตอร์

3.การก่อตัวของพันธมิตรทางธุรกิจและมีการใช้อิเล็กทรอนิกส์เป็นเครื่องมือในการแข่งขัน เช่น การทำธุรกิจแบบอีคอมเมิร์ซ เป็นต้น

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมระดับนานาชาติ

READ MORE

www.reallygreatsite.com

4.การแข่งขันได้เพิ่มมากขึ้นในอุตสาหกรรมที่หลากหลายทั้งในประเทศและระหว่างประเทศ

5.นโยบายการเปิดรับเศรษฐกิจทุนนิยมของประเทศที่ปกครองระบอบคอมมิวนิสต์

6.การล่มสลายของสหภาพโซเวียตก่อให้เกิดประเทศใหม่หลายประเทศ

7.การรวมประเทศเยอรมัน และการเปิดประเทศเกาหลีเหนือและใต้

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมระดับนานาชาติ

READ MORE

www.reallygreatsite.com

8.การรวมกลุ่มทางเศรษฐกิจในภูมิภาคต่างๆ เช่น AFTA, NAFTA, EU และ ASEAN

9.การเกิดข้อตกลงทั่วไปว่าด้วยพิกัดอัตราภาษีศุลกากรและการค้า (GATT) และความตกลงทั่วไปว่าด้วยการค้าและการบริการ (GATS) ซึ่งเป็นความตกลงทางการค้าระหว่างประเทศในกรอบขององค์การการโลก (WHO)

10.การมีข้อกำหนดความต้องการให้ธุรกิจและอุตสาหกรรมต่างๆ มีคุณภาพและมาตรบานได้ระดับโลก เช่น ในอุตสาหกรรมส่งออกต้องมี ISO 9000 และ ISO 14000 ในอุตสาหกรรมยานยนต์ต้องมี QS 9000 และในอุตสาหกรรมสิ่งทอต้องมี SA 8000 เป็นต้น

การวิเคราะห์อุตสาหกรรม

นอกจากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมโดยทั่วไปและสภาพแวดล้อมระดับนานาชาติแล้ว ผู้บริหารจำเป็นต้องพิจารณาถึงผลกระทบที่เฉพาะเจาะจงจากสภาพแวดล้อมการดำเนินงาน ซึ่งมีแนวน้อมที่จะสะท้อนให้เห็นถึงผลกระทบต่อการทำงานของธุรกิจ ซึ่งสภาพแวดล้อมการดำเนินงานของธุรกิจมักจะถูกเรียกว่า “สภาพแวดล้อมทางอุตสาหกรรม (Industry Environment) ซึ่งหมายถึง สภาพแวดล้อมการดำเนินงานที่ประกอบด้วยปัจจัยที่เฉพาะเจาะจงและสั่งผลกระทบต่อการบริหารงานของธุรกิจโดยตรง (ภักดี มานะหิรัญเวท, 2556).

การวิเคราะห์อุตสาหกรรม

1.ลูกค้า (**Customer**) ลูกค้าเป็นส่วนสำคัญที่จะทำให้ธุรกิจดำรงอยู่ ดังนั้นการศึกษาพฤติกรรมของลูกค้าหรือผู้ใช้บริการที่มีผลต่อองค์การ เนื่องจากจะช่วยให้นักกลยุทธ์ทราบถึงแนวความคิดในการปรับปรุงผลิตภัณฑ์ หรือบริการให้เป็นที่ต้องการและได้รับการยอมรับจากลูกลูกค้า

2.คู่แข่งขัน (**Competitor**) เป็นอุปสรรคหรือภัยคุกคามโดยตรงของธุรกิจ ขณะเดียวกันก็จะเป็นปัจจัยที่กระตุ้นให้ธุรกิจมีการพัฒนาการ ดังนั้นการทำความเข้าใจในคู่แข่งขันจะเป็นกุญแจสำคัญในการพัฒนากลยุทธ์ขององค์การ ดังนั้นการวิเคราะห์คู่แข่งขันจะช่วยให้ผู้บริหารมองเห็นจุดอ่อนจุดแข็งของคู่แข่งขันและสามารถคาดคะเนได้ว่าคู่แข่งขันจะใช้กลยุทธ์อะไร โดยการพิจารณาจำนวนคู่แข่งขัน การเคลื่อนไหว การเพิ่มส่วนแบ่งการตลาด และการจัดสรรทรัพยากร

การวิเคราะห์อุตสาหกรรม

3.แรงงาน (**Labor**) การเปลี่ยนแปลงของตลาดแรงงานจะมีผลกระทบต่อการดำเนินงานและการจัดการทรัพยากรมนุษย์ขององค์การ โดยนักกลยุทธ์ต้องพิจารณาถึงทักษะของแรงงาน ค่าจ้าง และอายุงานโดยเฉลี่ยของแรงงาน

4.ผู้จัดจำหน่ายวัตถุดิบ (**Suppliers**) การบริหารวัตถุดิบให้มีปริมาณที่เหมาะสมในเวลาที่ต้องการ ช่วยทำให้ระบบการผลิตขององค์การมีประสิทธิภาพและลดต้นทุนในการผลิตได้ การพิจารณาถึงปัจจัยวัตถุดิบทำให้องค์การสามารถจัดระบบงานและควบคุมต้นทุนได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งจะสร้างความได้เปรียบเชิงการแข่งขัน

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมในการแข่งขัน

การวิเคราะห์แวดล้อมในการแข่งขัน (Competitive Environment) ทำให้ทราบถึงภาวะความเป็นไปของการแข่งขันในอุตสาหกรรม เพื่อทราบจุดแข็งจุดอ่อนขององค์การและคู่แข่งขันเพื่อใช้สำหรับการวางแผนกลยุทธ์ Michael E. Porter (1985) จากมหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด สรุปว่า “ปัจจุบันธุรกิจต้องให้ความสำคัญกับความรุนแรงของการแข่งขันภายในอุตสาหกรรมมากที่สุด โดยได้รับความรุนแรงของการแข่งขันภายในอุตสาหกรรมจะถูกกำหนดโดยแรงขับ 5 ประการ (Five Forces) หลักคิดเรื่องกลยุทธ์และการแข่งขัน (มาเกรตตา, โจแอน, 2557) ได้แก่ (ดูตัวอย่างในตารางที่ 4.1)

แรงขับ 5 ประการ (Five Forces)

1

การคุกคามจากผู้เข้ามาใหม่

(Threat of New Entrants to the market)

2

การแข่งขันระหว่างธุรกิจที่มีอยู่

(Intensity of Rivalry Among Competing Firms)

3

อำนาจการต่อรองของผู้ซื้อ

(Bargaining Power of the Buyers)

4

อุปสรรคจากสินค้าหรือบริการทดแทน

(Threat of Substitute Products or Services)

5

อำนาจการต่อรองของของผู้ขายวัตถุดิบ

((Bargaining Power of the Suppliers)

ปัจจัยพิจารณา	ต่ำ	ปานกลาง	สูง
การคุกคามของผู้เข้ามาใหม่ ➢ อุปสรรคในการเข้าสู่อุตสาหกรรม ➢ การประหยัดโดยขนาด ➢ ความแตกต่างของผลิตภัณฑ์หรือบริการ ➢ ความต้องการด้านเงินทุน ➢ การควบคุมช่องทางการจัดจำหน่าย ➢ ความรู้ในการทำงาน ➢ ความสามารถด้านวัตถุดิบ ➢ การสนับสนุนของภาคราชการ			

ปัจจัยพิจารณา	ต่ำ	ปานกลาง	สูง
การแข่งขันระหว่างธุรกิจภายในอุตสาหกรรม ➢ จำนวนคู่แข่งขัน ➢ อัตราการเจริญเติบโตของอุตสาหกรรม ➢ ต้นทุนคงที่ ➢ ต้นทุนการเก็บรักษา ➢ ความแตกต่างของผลิตภัณฑ์หรือบริการ ➢ การเปลี่ยนแปลงของต้นทุน ➢ ความสามารถในการดำเนินงาน			

ปัจจัยพิจารณา	ต่ำ	ปานกลาง	สูง
อำนาจการต่อรองของผู้ซื้อ ➢ ความสำคัญของผู้ซื้อ ➢ ปริมาณการซื้อ ➢ ความแตกต่างของผลิตภัณฑ์หรือบริการของผู้ขายและผู้ซื้อ ➢ อุปสรรคในการบูรณาการย้อนหลังของผู้ซื้อ ➢ ความรู้ของผู้ซื้อเกี่ยวกับต้นทุนของผู้ขาย ➢ ขอบเขตของกำไร ➢ การประหยัดต้นทุนของผลิตภัณฑ์ ➢ ความสำคัญหระหว่าปัจจัยนำเข้าและคุณภาพของผลลัพธ์ ➢ อัตราส่วนร้อยละของสินค้ากับต้นทุนของผู้ซื้อ ➢ สินค้าหรือบริการทดแทน			

ปัจจัยพิจารณา	ต่ำ	ปานกลาง	สูง
สินค้าหรือบริการทดแทน ➢ ความสามารถในการทำกำไรของอุตสาหกรรมทดแทน ➢ อัตราการปรับปรุงความสัมพันธ์ระหว่างราคาและการใช้งานสินค้าทดแทน ➢ เทคโนโลยีการผลิตสินค้าทดแทน			

ปัจจัยพิจารณา	ต่ำ	ปานกลาง	สูง
อำนาจการต่อรองของผู้ขายวัตถุดิบ ➢ การให้ความสำคัญกับอุตสาหกรรมของผู้ซื้อ ➢ ความสามารถในการหาผลิตภัณฑ์ทดแทน ➢ ความสำคัญของผู้ซื้อต่อผู้ขายวัตถุดิบ ➢ ความแตกต่างของผลิตภัณฑ์หรือบริการของผู้ขายวัตถุดิบ ➢ การเปลี่ยนแปลงต้นทุนของผู้ซื้อ ➢ อุปสรรคในการบูรณาการไปข้างหน้าของผู้ขายวัตถุดิบ			

Q&A