

Unit 2: เครื่องมือวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ภายนอกและภายใน

How to Think Like a Strategist

เมื่อ “คนส่งอาหาร” กลายเป็นธุรกิจหมื่นล้าน

ปี ค.ศ. 2019 — ก่อนวิกฤต COVID-19 เพียงหนึ่งปี

ในกรุงเทพมหานคร ตลาด Food Delivery ยังถือว่าเป็นธุรกิจเฉพาะกลุ่ม (niche) สำหรับคนเมืองรุ่นใหม่ที่มีสมาร์ทโฟน ร้านอาหารส่วนใหญ่ยังไม่เชื่อว่าจำเป็นต้องลงทุนกับแพลตฟอร์มออนไลน์ นักลงทุนหลายรายมองว่า “food delivery เป็นแค่กระแสชั่วคราว” และผู้บริหารองค์กรขนาดใหญ่หลายแห่งตั้งคำถามว่า “จะมีใครจ่ายค่าส่ง 40 บาทเพื่อได้ผัดกะเพราจานเดียวจริง ๆ หรือ?”

ภายในเวลาเพียงสองปี ทุกอย่างพลิกผัน

ในปี ค.ศ. 2024 ตลาด Food Delivery ของไทยมีมูลค่าสูงถึง 4.2 พันล้านดอลลาร์สหรัฐ โดย GrabFood ครองส่วนแบ่งตลาด 46% และ LINE MAN Wongnai ตามมาด้วย 40% รวมกันควบคุมตลาดกว่า 90% ของทั้งอุตสาหกรรม ขณะที่ผู้เล่นอย่าง Foodpanda ถอนตัวออกจากตลาดไทยไปแล้ว

คำถามกลยุทธ์ที่ต้องตอบ: ทำไม Grab และ LINE MAN ถึงรอดและเติบโต ในขณะที่คู่แข่งล้มหายไป? คำตอบไม่ได้อยู่ที่ว่าใครมีแอปที่สวยกว่า หรือใครส่งอาหารเร็วกว่า — คำตอบอยู่ที่ความเข้าใจสภาพแวดล้อมทางธุรกิจ (external environment) และ ทรัพยากรภายในองค์กร (internal resources) อย่างลึกซึ้ง

Unit 2 นี้จะพาทุกท่านเดินทางผ่านเครื่องมือวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ทั้ง 4 ประการ ได้แก่ PESTEL Analysis, Porter's Five Forces, SWOT Analysis และ VRIO Framework โดยใช้อุตสาหกรรม Food Delivery ในประเทศไทยเป็นกระจกสะท้อนแนวคิดตลอดทั้งบทเรียน



ส่วนที่ 1: PESTEL Analysis — เลนส์มองโลกภายนอกในระดับมหภาค

1.1 ที่มาและความหมาย

PESTEL Analysis เป็นกรอบแนวคิดที่ใช้ระบุและติดตาม ปัจจัยสภาพแวดล้อมระดับมหภาค (macro-environment) ที่ส่งผลกระทบต่อองค์กร ซึ่งย่อมาจาก Political, Economic, Social, Technological, Environmental และ Legal

กรอบแนวคิดนี้มีรากฐานมาจากการวิจัยของ Francis Aguilar ศาสตราจารย์แห่งมหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด ที่นำเสนอในปี ค.ศ. 1967 ในชื่อ "ETPS" เพื่อชี้ให้เห็นว่าปัจจัยทางเศรษฐกิจ เทคโนโลยี การเมือง และสังคม คือสภาพแวดล้อมสี่ด้านที่ผู้บริหารต้องสแกน ต่อมาแนวคิดนี้ได้รับการต่อยอดจนกลายเป็น PESTEL ที่เพิ่มมิติทางกฎหมายและสิ่งแวดล้อมเข้ามาเพื่อตอบสนองต่อความซับซ้อนของโลกธุรกิจในทศวรรษ 1980

Johnson et al. (2017) อธิบายว่า PESTEL เป็นเครื่องมือสำหรับ "environmental scanning" หรือการสแกนสภาพแวดล้อมภายนอก ไม่ใช่เพื่อให้รู้ทุกอย่าง แต่เพื่อ ระบุแรงผลักดันสำคัญ (key drivers of change) ที่มีโอกาสส่งผลกระทบอย่างมีนัยสำคัญต่อองค์กรในอนาคต

คำนิยามสำคัญ: PESTEL Analysis คือ "กระบวนการสแกนสภาพแวดล้อมมหภาคอย่างเป็นระบบ เพื่อระบุแรงผลักดันของการเปลี่ยนแปลงที่อยู่นอกเหนือการควบคุมขององค์กร ซึ่งอาจสร้างโอกาสหรือภัยคุกคามในอนาคต" (Johnson et al., 2017, p. 34)

1.2 องค์ประกอบทั้ง 6 มิติ

มิติที่ 1: Political — ปัจจัยการเมืองและนโยบายรัฐ

ประกอบด้วยความมั่นคงทางการเมือง นโยบายรัฐบาล กฎระเบียบด้านการค้าและภาษี และความสัมพันธ์ระหว่างประเทศ ในบริบทของไทย ความไม่มั่นคงของรัฐบาลและหนี้ครัวเรือนในระดับสูงเป็นปัจจัยลบที่บั่นทอนความเชื่อมั่นของนักลงทุน อย่างไรก็ตาม นโยบายกระตุ้นเศรษฐกิจระยะสั้น เช่น โครงการ “คนละครึ่ง” ก็กลายเป็นตัวแปรสำคัญที่ช่วยขับเคลื่อนยอดขายให้กับแพลตฟอร์มส่งอาหาร โดย LINE MAN รายงานว่าโครงการนี้สร้างออเดอร์กว่า 8 ล้านออเดอร์ภายใน 3 สัปดาห์

มิติที่ 2: Economic — ปัจจัยเศรษฐกิจ

ครอบคลุมอัตราการเติบโตของ GDP อัตราเงินเฟ้อ อัตราดอกเบี้ย อัตราแลกเปลี่ยน และรายได้ที่ประชาชนใช้จ่ายได้จริง ในปี ค.ศ. 2025–2026 แม้ว่าเศรษฐกิจดิจิทัลของไทยจะถูกมองว่ายังคงแข็งแกร่ง แต่ภาวะเงินเฟ้อของต้นทุนวัตถุดิบอาหารที่เพิ่มขึ้นได้บีบอัดกำไรของร้านอาหารอิสระ ส่งผลให้ม้อัตรการปิดตัวสูงถึง 50% ท่ามกลางการขยายตัวของอุตสาหกรรม

มิติที่ 3: Social — ปัจจัยสังคมและวัฒนธรรม

วิเคราะห์แนวโน้มประชากร พฤติกรรมผู้บริโภค ไลฟ์สไตล์ และค่านิยมทางวัฒนธรรม การเปลี่ยนแปลงที่ชัดเจนที่สุดในไทยคือการสั่งอาหารผ่านแอปพลิเคชันที่กลายเป็น “ความปกติใหม่” (new norm) โดยกลุ่ม Gen Y คิดเป็น 40–58% ของผู้ใช้บริการ Food Delivery ทั้งหมด ขณะที่ Gen Z มีสัดส่วน 30% แต่มีความถี่ในการสั่งอาหารสูงกว่าค่าเฉลี่ย

มิติที่ 4: Technological — ปัจจัยเทคโนโลยี

รวมถึงนวัตกรรม AI, automation, การเปลี่ยนแปลงดิจิทัล และโครงสร้างพื้นฐานเทคโนโลยี ไทยมีอัตราการใช้สมาร์ทโฟนและอินเทอร์เน็ตสูง สนับสนุนการเติบโตของ platform economy ในปี ค.ศ. 2024 ตลาดดิจิทัลไทยมีมูลค่าถึง 36 พันล้านดอลลาร์ และในปี ค.ศ. 2025 แอปพลิเคชันที่มีฟังก์ชัน AI ในตัวมีรายได้เติบโตขึ้นถึง 79% เมื่อเทียบกับปีก่อนหน้า

มิติที่ 5: Environmental — ปัจจัยสิ่งแวดล้อม

พิจารณาเรื่องการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ กฎระเบียบด้านสิ่งแวดล้อม และความยั่งยืน แรงกดดันจากผู้บริโภครุ่นใหม่ทำให้บริษัทต่างๆ ต้องปรับตัว เช่น การใช้รถยนต์ไฟฟ้า (EV) ในการส่งอาหารและการใช้วัสดุบรรจุภัณฑ์ที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม Grab ประกาศความมุ่งมั่นลดพลาสติกครั้งเดียวใช้และส่งเสริมการใช้รถ EV สำหรับไรเดอร์

มิติที่ 6: Legal — ปัจจัยกฎหมายและกฎระเบียบ

ครอบคลุมกฎหมายแรงงาน กฎหมายคุ้มครองผู้บริโภค กฎระเบียบด้านข้อมูลส่วนบุคคล และมาตรฐานการดำเนินธุรกิจ ในไทย ประเด็นสำคัญสำหรับแพลตฟอร์มคือสถานะทางกฎหมายของ "ไรเดอร์" ว่าเป็นลูกจ้างหรือผู้รับจ้างอิสระ ซึ่งส่งผลต่อต้นทุนและโมเดลธุรกิจโดยตรง

1.3 ตัวอย่างประยุกต์: PESTEL ของอุตสาหกรรม Food Delivery ไทย

มิติ PESTEL	โอกาส (Opportunity)	ภัยคุกคาม (Threat)
Political	โครงการ “คนละครึ่ง” เพิ่มยอดขาย	ความไม่นิ่งทางการเมืองส่งผลต่อการลงทุน
Economic	ตลาดมูลค่า \$4.2B	เงินเฟ้อ ต้นทุนสูง ร้านอาหารปิดตัว
Social	Gen Y/Z ยอมรับ delivery เป็น norm	ผู้บริโภคไวต่อโปรโมชั่น loyalty ต่ำ
Technological	AI ช่วย personalization & logistics	ต้องลงทุนเทคโนโลยีตลอดเวลา
Environmental	EV delivery ลดต้นทุนระยะยาว	ต้นทุน ESG compliance เพิ่มขึ้น
Legal	กฎระเบียบยังไม่เข้มงวดมาก	ความไม่ชัดเจนด้านสถานะ rider

จุดสำคัญ: PESTEL ไม่ใช่แค่ “รายการปัจจัย” — มันคือ จุดเริ่มต้น ที่ต้องถามว่า “ปัจจัยไหนสำคัญที่สุดสำหรับธุรกิจ นี้ ใน เวลานั้น?” ไม่ใช่ทุกปัจจัยมีน้ำหนักเท่ากัน (Johnson et al, 2017)

ส่วนที่ 2: Porter's Five Forces — เล่นส่องโครงสร้างอุตสาหกรรม

2.1 ที่มาและวัตถุประสงค์

Porter's Five Forces Framework พัฒนาโดย Michael E. Porter แห่ง Harvard Business School ตีพิมพ์ครั้งแรกใน *Harvard Business Review* ในปี ค.ศ. 1979 และนำเสนออย่าง

สมบูรณ์ใน *Competitive Strategy* (Porter, 1980) ซึ่งนับเป็นหนึ่งในเครื่องมือวิเคราะห์กลยุทธ์ที่ถูกอ้างอิงและนำไปใช้บ่อยที่สุดในโลก

Porter (1980) อธิบายว่า "การเข้าใจแรงแข่งขันและสาเหตุที่แท้จริง เผยให้เห็นรากฐานของผลกำไรในอุตสาหกรรมปัจจุบัน พร้อมทั้งให้กรอบสำหรับคาดการณ์และมีอิทธิพลต่อการแข่งขันในอนาคต" ซึ่งหมายความว่า Five Forces ไม่ใช่แค่การ "สแกน" คู่แข่ง แต่คือการเข้าใจ โครงสร้างของอุตสาหกรรมทั้งหมด

คำนิยามสำคัญ: Five Forces Framework คือ "เครื่องมือวิเคราะห์โครงสร้างอุตสาหกรรมที่ประเมินแรงแข่งขัน 5 ด้าน เพื่อกำหนดระดับความน่าสนใจ (attractiveness) และขีดจำกัดของผลกำไรระยะยาวในอุตสาหกรรมนั้น" (Porter, 1980, p. 4)

2.2 แรงแข่งขันทั้ง 5 ประการ

แรงที่ 1: Competitive Rivalry — ความรุนแรงของการแข่งขัน

ความรุนแรงการแข่งขันขึ้นอยู่กับจำนวนและขนาดของคู่แข่ง อัตราการเติบโตของอุตสาหกรรม ต้นทุนคงที่ และความแตกต่างของสินค้า ใน Food Delivery ไทย ความรุนแรง **สูงมาก** — GrabFood ครอง 46% และ LINE MAN Wongnai ครอง 40% ในปี ค.ศ. 2024 ซึ่งกลายเป็นสภาพ "duopoly" ที่ทั้งสองต้องแข่งกันอย่างดุเดือดในด้านโปรโมชั่น ค่าธรรมเนียม และ technology innovation

แรงที่ 2: Threat of New Entrants — ภัยคุกคามจากผู้เข้ามาใหม่

ขึ้นอยู่กับ "barriers to entry" เช่น เงินทุน เทคโนโลยี network effects และ brand loyalty ใน Food Delivery ไทย barriers **ค่อนข้างสูง** — ผู้เข้ามาใหม่ต้องใช้เงินทุนมหาศาล สร้างเครือข่าย rider และร้านอาหาร และสู้กับ network effect ของ Grab และ LINE MAN ที่ฝังรากลึกแล้ว ดังที่เห็นจากการที่ ShopeeFood ครองได้แค่ 7% และ Foodpanda ถอนตัวออกไป

แรงที่ 3: Bargaining Power of Buyers — อำนาจต่อรองของผู้ซื้อ

ผู้ซื้อที่มีอำนาจมากเมื่อสามารถเปลี่ยนแพลตฟอร์มได้ง่าย มีทางเลือกมาก และมีข้อมูลเพียงพอ ใน Food Delivery ไทย อำนาจต่อรองของผู้บริโภค **สูง** — ผู้ใช้มักใช้หลายแพลตฟอร์มพร้อมกัน (multi-homing) และตัดสินใจจากโปรโมชั่น Gen Y ที่เป็นกลุ่มหลักมี "promotion sensitivity" สูงและ brand loyalty ต่ำ

แรงที่ 4: Bargaining Power of Suppliers — อำนาจต่อรองของผู้จัดหา

สำหรับ Food Delivery platform ผู้จัดหาหลักคือ ไรเดอร์ (คนส่ง) และ ร้านอาหาร อำนาจของไรเดอร์ ปานกลางถึงสูง — ถ้าไรเดอร์ลาออกจำนวนมาก แพลตฟอร์มดำเนินการไม่ได้ และในช่วงที่ demand สูงอย่างเทศกาล อำนาจต่อรองยิ่งเพิ่มขึ้น ขณะที่ร้านอาหารขนาดใหญ่มีอำนาจต่อรองสูง แต่ร้านขนาดเล็กมีน้อยกว่า

แรงที่ 5: Threat of Substitutes — ภัยคุกคามจากสินค้าทดแทน

สินค้าทดแทนคือสิ่งที่ตอบสนองความต้องการเดียวกันในวิธีที่ต่างออกไป สำหรับ Food Delivery ทางเลือกทดแทนได้แก่ การไปทานที่ร้าน การปรุงอาหารเอง หรือ convenience store เช่น 7-Eleven ภัยคุกคามนี้ ปานกลาง — เมื่อเศรษฐกิจซบเซา ผู้บริโภคอาจหันไปปรุงอาหารเองเพื่อประหยัดค่าใช้จ่าย

2.3 สรุปการประเมิน Five Forces: Food Delivery ไทย



ข้อสรุป: อุตสาหกรรม Food Delivery ไทยมีความน่าสนใจเชิงโครงสร้างระดับ ปานกลาง — ตลาดมีขนาดใหญ่และเติบโต แต่การแข่งขันดุเดือดและ buyer power สูงบีบอัดผลกำไร ซึ่งอธิบายได้ว่าทำไม LINE MAN ยังขาดทุนอยู่แม้มีรายได้สูงกว่า Grab ในบางมิติ

การเชื่อมโยงกับ PESTEL: ปัจจัย Social (Gen Y/Z ใช้ delivery มากขึ้น) เพิ่ม demand และทำให้ตลาดน่าสนใจขึ้น ขณะที่ปัจจัย Technological (AI, data analytics) เป็น barrier to entry ที่สำคัญ — นี่คือตัวอย่างว่าสองเครื่องมือต้องอ่านร่วมกัน ไม่ใช่แยกกัน (Porter, 1979)

ส่วนที่ 3: SWOT Analysis — การสังเคราะห์ภายนอก-ภายใน

3.1 ที่มาและวิวัฒนาการ

SWOT Analysis มีรากฐานในงานวิจัยที่ Stanford Research Institute โดย Robert F. Stewart ในช่วงปี ค.ศ. 1962–1965 ซึ่งเดิมใช้ชื่อว่า “SOFT” ก่อนที่จะวิวัฒนาการมาเป็น SWOT ในปี ค.ศ. 1967 และได้รับการนำเสนออย่างเป็นระบบใน *Business Policy: Text and Cases* โดย Learned et al. (1969)

Helms และ Nixon (2010) อธิบายว่า SWOT เป็น “key tool for addressing complex strategic situations by reducing the quantity of information to improve decision-making” วัตถุประสงค์หลักจึงไม่ใช่การรวบรวมข้อมูลให้ครบ แต่คือการ **กลั่นกรองข้อมูลมหาศาล** จาก PESTEL และ Five Forces มาให้เหลือเฉพาะสิ่งที่สำคัญที่สุดสำหรับการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์

คำนิยามสำคัญ: SWOT Analysis คือ “กระบวนการสังเคราะห์ข้อมูลภายนอกและภายในองค์กรอย่างเป็นระบบ เพื่อระบุจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และภัยคุกคาม อันนำไปสู่การกำหนดทิศทางกลยุทธ์ที่เหมาะสม” (Helms & Nixon, 2010, p. 215)

3.2 โครงสร้าง SWOT และความหมาย

SWOT แบ่งออกเป็น 4 ส่วนใน 2 มิติ (Thompson et al., 2020):

มิติภายใน (Internal):

- Strengths (จุดแข็ง): สิ่งที่องค์กรทำได้ดีกว่าคู่แข่ง หรือทรัพยากรที่มีเป็นพิเศษ
- Weaknesses (จุดอ่อน): สิ่งที่องค์กรทำได้ไม่ดีพอ หรือขาดแคลน

มิติภายนอก (External) — ที่มาจาก PESTEL และ Five Forces:

- Opportunities (โอกาส): ปัจจัยภายนอกที่เป็นประโยชน์ต่อองค์กร
- Threats (ภัยคุกคาม): ปัจจัยภายนอกที่เป็นอันตรายต่อองค์กร

3.3 จาก SWOT สู่ TOWS Matrix — เมื่อการวิเคราะห์กลายเป็นกลยุทธ์

Heinz Wehrich (1982) พัฒนา TOWS Matrix ขึ้นเพื่อปิดช่องว่างระหว่างการวิเคราะห์และการกำหนดกลยุทธ์ โดยสร้างทางเลือกกลยุทธ์ 4 ประเภทจากการจับคู่ปัจจัย:

- SO (รุก — Aggressive): ใช้จุดแข็งภายในเพื่อคว้าโอกาสภายนอก
- ST (ป้องกัน — Competitive): ใช้จุดแข็งภายในเพื่อลดผลกระทบจากภัยคุกคาม
- WO (ปรับปรุง — Conservative): แก้ไขจุดอ่อนเพื่อเตรียมพร้อมรับโอกาส
- WT (อยู่รอด — Defensive): ลดจุดอ่อนและหลีกเลี่ยงภัยคุกคาม

3.4 ตัวอย่างประยุกต์: SWOT ของ LINE MAN Wongnai

จุดแข็ง (Strengths):

- S1: ฐานข้อมูลร้านอาหาร Wongnai ที่สะสมกว่า 15 ปี ซึ่งไม่มีคู่แข่งรายใดเทียบได้
- S2: ความสัมพันธ์กับ LINE ecosystem ซึ่งมีผู้ใช้ในไทย 54 ล้านคน
- S3: ครองส่วนแบ่งสูงสุดในโครงการ "คนละครึ่ง" โดย 65% ของร้านอาหารในโครงการเลือก LINE MAN

จุดอ่อน (Weaknesses):

- W1: ยังขาดทุน — รายได้ 18,000 ล้านบาทแต่ยังขาดทุน 563 ล้านบาทในปี ค.ศ. 2024
- W2: ไม่มี "super app" ที่ครบวงจรเท่ากับ Grab ในด้าน ride-hailing และ financial services
- W3: การขยายไปต่างประเทศยังจำกัด ต่างจาก Grab ที่ขยายใน 8 ประเทศ

โอกาส (Opportunities) — มาจาก PESTEL และ Five Forces:

- O1: ตลาด Food Delivery ไทยยังเติบโต คาดว่า 20% ในปี ค.ศ. 2025
- O2: AI และ Data Analytics ช่วยปรับปรุงการจัดส่งและ personalization
- O3: คู่แข่งอย่าง Foodpanda ถอนตัวออกไป เปิดพื้นที่ให้[Λ2]

ภัยคุกคาม (Threats) — มาจาก PESTEL และ Five Forces:

- T1: Grab แข็งแกร่งและทำกำไรได้แล้ว — Grab ไทยมีกำไร 1,300 ล้านบาทในปี ค.ศ. 2023

- T2: ผู้บริโภคมี loyalty ต่ำ เปลี่ยนแพลตฟอร์มตามโปรโมชั่น
- T3: ความไม่ชัดเจนด้านกฎหมายสถานะ rider อาจเพิ่มต้นทุนในอนาคต

ส่วนที่ 4: VRIO Framework — เลนส์มองทรัพยากรภายใน

4.1 Resource-Based View และที่มาของ VRIO

ในขณะที่ PESTEL และ Five Forces มองจากภายนอกเข้ามา VRIO Framework มองจากภายในออกไป รากฐานของ VRIO มาจาก Resource-Based View (RBV) ที่ Jay Barney เสนอว่า แหล่งที่มาของความได้เปรียบทางการแข่งขันที่ยั่งยืนอยู่ที่ **ทรัพยากรและความสามารถภายในองค์กร** ไม่ใช่แค่ตำแหน่งในอุตสาหกรรม (Barney, 1991)

Jay Barney แห่ง Ohio State University ตีพิมพ์บทความสำคัญชื่อ *“Firm Resources and Sustained Competitive Advantage”* ในปี ค.ศ. 1991 โดยเสนอ VRIN Framework (Valuable, Rare, Inimitable, Non-substitutable) และต่อมาในปี ค.ศ. 1995 พัฒนาเป็น VRIO Framework โดยเพิ่มมิติ “Organization” เพื่อตอบว่าองค์กรสามารถ **ใช้ประโยชน์** จากทรัพยากรที่มีได้หรือไม่ (Barney, 1995)

คำนิยามสำคัญ: VRIO Framework คือ “กรอบการวิเคราะห์ทรัพยากรและความสามารถขององค์กร ผ่านคำถาม 4 ข้อ เพื่อระบุว่าทรัพยากรใดสามารถสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันที่ยั่งยืนได้จริง” (Barney, 1991, p. 102)

4.2 คำถาม 4 ข้อของ VRIO

VRIO Framework ประกอบด้วยคำถาม 4 ข้อที่ต้องถามสำหรับทรัพยากรหรือความสามารถ แต่ละรายการ (Barney, 1991, 1995):

คำถามที่ 1: Value — ทรัพยากรนี้มีคุณค่าไหม?

ทรัพยากรมีคุณค่าเมื่อช่วยให้องค์กรตอบสนองต่อโอกาสหรือลดผลกระทบจากภัยคุกคาม นำเสนอคุณค่าให้ลูกค้าได้มากขึ้น หรือลดต้นทุนการผลิต ทรัพยากรที่ไม่มีคุณค่าจะนำไปสู่ “competitive disadvantage”

คำถามที่ 2: Rarity — ทรัพยากรนี้หายากไหม?

ทรัพยากรที่มีคุณค่าแต่ไม่หายากจะให้แค่ “competitive parity” หรือความสามารถแข่งขันในระดับเดียวกัน ไม่ใช่ความได้เปรียบ ทรัพยากรที่หายากคือสิ่งที่มีเพียงบริษัทเดียวหรือไม่ก็บริษัทที่ครอบครอง (Barney, 1991)

คำถามที่ 3: Imitability — ทรัพยากรนี้เลียนแบบได้ยากไหม?

แม้จะมีคุณค่าและหายาก ถ้าคู่แข่งสามารถเลียนแบบได้ในระยะเวลาสั้น ความได้เปรียบนั้นก็จะแค่ “temporary competitive advantage” ทรัพยากรที่เลียนแบบยากมักมี “causal ambiguity” หรือ “social complexity” (Barney, 1991)

คำถามที่ 4: Organization — องค์กรถูกจัดระบบเพื่อใช้ทรัพยากรนี้ไหม?

แม้มีทรัพยากรที่ดีครบทั้ง 3 มิติแรก แต่ถ้าองค์กรไม่มีระบบ กระบวนการ และโครงสร้างที่รองรับ ก็ยังไม่สามารถสร้าง sustained competitive advantage ได้ (Barney, 1995)

4.3 ตารางผลลัพธ์ VRIO

Valuable?	Rare?	Inimitable?	Organized?	ผลลัพธ์
ไม่	—	—	—	Competitive Disadvantage
ใช่	ไม่	—	—	Competitive Parity
ใช่	ใช่	ไม่	—	Temporary Competitive Advantage
ใช่	ใช่	ใช่	ไม่	Unused Competitive Advantage
ใช่	ใช่	ใช่	ใช่	Sustained Competitive Advantage

(Barney, 1991, 1995)

4.4 ตัวอย่างประยุกต์: VRIO ของ LINE MAN Wongnai

ตารางวิเคราะห์ความได้เปรียบ VRIO ของ LINE MAN Wongnai						
ทรัพยากร / ความสามารถ	V - มีคุณค่า?	R - หายาก?	I - เลียนแบบยาก?	O - จัดองค์กรพร้อม?	สถานะผลลัพธ์	สถานะผลลัพธ์
ฐานข้อมูล Wongnai (รีวิว 15 ปี)	✓	✓	✓	✓	ได้เปรียบ ยั่งยืน	Deep Moat
LINE Ecosystem Integration (54M users)	✓	✓	✓	✓	ได้เปรียบ ยั่งยืน	Direct access
เครือข่ายไรเดอร์	✓	✗	—	✓	เท่าเทียม คู่แข่ง	Competitive Parity
แอปพลิเคชัน Mobile	✓	✗	—	✓	เท่าเทียม คู่แข่ง	Competitive Parity
Wongnai POS ในร้านอาหาร	✓	✓	✗	✓	ได้เปรียบ ชั่วคราว	

■ Status ✓ V - มีคุณค่า? ✗ R - หายาก? — I - เลียนแบบยาก? ⊙ O - จัดองค์กรพร้อม? Edge
■ ได้เปรียบ 👑 Moat = Competitive Parity

การเชื่อมโยงกับ SWOT: ทรัพยากรที่ผ่าน VRIO ครบทั้ง 4 มิติคือ “จุดแข็ง” ใน SWOT ที่แท้จริง ส่วนทรัพยากรที่ได้แค่ Competitive Parity คือสิ่งที่ต้องรักษาไว้ แต่ไม่ใช่ที่มาของ competitive advantage จริง ๆ

ส่วนที่ 5: Strategic Analysis Cascade — การเชื่อมโยงเครื่องมือทั้ง 4

5.1 ทำไมต้องเชื่อมโยง ไม่ใช่แค่รู้

จุดอ่อนที่พบบ่อยที่สุดในการทำ strategic analysis คือการทำแต่ละเครื่องมือแบบ “isolated” โดยไม่เชื่อมโยงกัน ผลที่ได้คือเอกสารที่ยาวแต่ไม่นำไปสู่ insight ที่สามารถนำไปปฏิบัติได้จริง (Thompson et al., 2020)



5.2 หลักการเชื่อมโยงที่นักศึกษาต้องจำ

PESTEL → Five Forces:

ปัจจัยมหภาคกำหนดบริบทของอุตสาหกรรม เช่น smartphone penetration สูง (Technology) ทำให้ barrier to entry ลดลงในช่วงแรก แต่เมื่อ network effect แข็งแกร่ง barrier กลับสูงขึ้น

Five Forces → SWOT (O/T):

Opportunities และ Threats ใน SWOT ควรมาจาก PESTEL และ Five Forces โดยตรง ไม่ใช่เขียนขึ้นมาเอง ถ้า SWOT ไม่สามารถอ้างอิงกลับไปยัง PESTEL หรือ Five Forces ได้ แสดงว่าการวิเคราะห์ห่อ่อนแอ (Thompson et al., 2020)

SWOT → VRIO:

จุดแข็ง (Strengths) ใน SWOT ต้องได้รับการทดสอบผ่าน VRIO ว่าแข็งแกร่งแค่ไหน ถ้า strength ผ่านแค่ V (Valuable) แต่ไม่ผ่าน R (Rare) แสดงว่าไม่ใช่แหล่งของ competitive advantage ที่แท้จริง (Barney, 1991)

VRIO → Strategy Formulation:

ผลลัพธ์จาก VRIO บอกว่าองค์กรควร ลงทุนต่อในทรัพยากรไหน (ที่ให้ Sustained Advantage) รักษาทรัพยากรไหน (Competitive Parity) และ ปรับปรุงตรงไหน (ที่ยังเป็น Weakness)

Case Study: Starbucks กับการพลิกวิกฤตให้เป็นโอกาส ด้วย Strategic Analysis

ปี ค.ศ. 2008: Starbucks กำลังประสบวิกฤต Howard Schultz กลับมาดำรงตำแหน่ง CEO และสั่งปิดสาขาทั่วอเมริกาพร้อมกัน 7,100 แห่ง เพื่อฝึกอบรมบาร์ิสต้าใหม่ทั้งหมด นักวิเคราะห์ต่างวิจารณ์ว่า “คนบ้า” แต่ Schultz ใช้หลักคิดเชิงกลยุทธ์ที่ตรงกับ Unit 2 นี้:

- PESTEL: Schultz อ่านสัญญาณ Social ว่าผู้บริโภคกำลังมองหา “ประสบการณ์” ไม่ใช่แค่กาแฟ
- Five Forces: Buyer Power สูง — ลูกค้าสามารถเปลี่ยนไป McDonald's McCafe ได้ทันที
- SWOT: จุดแข็งที่แท้จริงของ Starbucks ไม่ใช่กาแฟ แต่คือ “Third Place Experience”
- VRIO: ประสบการณ์ในร้านที่ได้รับการฝึกอบรมอย่างพิถีพิถัน = Inimitable (เลียนแบบยาก)

ผลลัพธ์: ภายใน 3 ปี มูลค่าหุ้น Starbucks พุ่งสูงชันกว่า 300% กลายเป็นกรณีศึกษาที่ได้รับการบันทึกในตำรา Strategic Management ทั่วโลก (Thompson et al., 2020; Barney & Hesterly, 2019)

Key Takeaways ประจำ Unit 2

สรุปหลักการสำคัญ

1. PESTEL ไม่ใช่ checklist — เป็น “เลนส์มองโอกาส” กล่าวคือ เป้าหมายไม่ใช่การเขียนรายการปัจจัยให้ครบ แต่คือการระบุ “key drivers of change” ที่สำคัญที่สุดสำหรับธุรกิจนั้น ๆ ไม่ใช่ทุกปัจจัยมีน้ำหนักเท่ากัน (Johnson et al., 2017)

2. Five Forces ประเมิน “ความน่าสนใจ” ไม่ใช่แค่มองคู่แข่ง โดย Porter (1980) สอนให้มองทั้งระบบ — ว่า “ใครทุกคนที่มีอิทธิพลต่อกำไรของเรา” รวมถึงซัพพลายเออร์ ผู้ซื้อ และสินค้าทดแทน

3. SWOT ต้องมาจาก PESTEL และ Five Forces เสมอ ทั้ง Helms และ Nixon (2010) เตือนว่า SWOT ที่ดีต้องสังเคราะห์ข้อมูล ไม่ใช่ประดิษฐ์ขึ้นมาเอง Opportunities และ Threats ต้องสืบย้อนกลับได้

4. VRIO แยก “ของจริง” จาก “ของปลอม” ทั้งนี้ ไม่ใช่ทุก “จุดแข็ง” ใน SWOT คือ sustained competitive advantage Barney (1991) สอนว่าต้องทดสอบทีละมิติ — V → R → I → O

5. เครื่องมือทั้ง 4 ต้องเชื่อมโยงกันเป็น Cascade หมายถึง ผลลัพธ์จาก PESTEL ป้อนเข้า Five Forces → ป้อนเข้า SWOT → ป้อนเข้า VRIO → แล้วจึงได้ Strategic Recommendation ที่มีน้ำหนักและนำไปปฏิบัติได้จริง (Thompson et al., 2020)

คำถามอภิปรายเชิงวิพากษ์ (Critical Thinking Discussion Questions)

คำถามที่ 1: วิเคราะห์การล่มสลายเชิงกลยุทธ์

ทำไม Foodpanda ถึงถอนตัวออกจากตลาดไทย ในขณะที่ Grab และ LINE MAN ยังอยู่ได้?

ให้นักศึกษาวเคราะห์โดยอ้างอิง Five Forces Analysis อย่างน้อย 3 แรง และเชื่อมโยงกลับไปยัง VRIO ว่าทรัพยากรใดที่ Grab และ LINE MAN มีแต่ Foodpanda ขาด — จงอภิปรายว่าความล้มเหลวนั้นเป็น “ปัญหาด้านสภาพแวดล้อม” หรือ “ปัญหาด้านทรัพยากรภายใน”

คำถามที่ 2: ถกเถียงเชิงทฤษฎี

ระหว่าง Porter (1980) กับ Barney (1991) — ใครถูกกว่ากัน?

Porter เชื่อว่าความได้เปรียบทางการแข่งขันมาจาก “ตำแหน่งในอุตสาหกรรม” (Positioning) ขณะที่ Barney เชื่อว่ามาจาก “ทรัพยากรภายใน” (Resources) — ในบริบทของธุรกิจดิจิทัลไทยปัจจุบัน แนวคิดใดมีความเกี่ยวข้องมากกว่ากัน? หรือทั้งสองต้องใช้ร่วมกัน? จงโต้แย้งโดยใช้กรณีศึกษา LINE MAN Wongnai เป็นหลักฐาน

คำถามที่ 3: ประยุกต์กับธุรกิจ SME ไทย

ในฐานะที่ปรึกษาเชิงกลยุทธ์ให้กับร้านกาแฟ SME “บ้านกาแฟ” ที่มี 3 สาขาในกรุงเทพฯ:

จงระบุ “key driver of change” จาก PESTEL ที่สำคัญที่สุด 2 ปัจจัย และ “VRIO resource” ที่สำคัญที่สุด 1 รายการ ที่คุณแนะนำให้เจ้าของร้านลงทุนพัฒนา ก่อนตัดสินใจขยายสาขา — จงอธิบายเหตุผลว่าทำไมถึงเลือกปัจจัยเหล่านั้น และการไม่มีข้อมูลจากเครื่องมือใดจะทำให้การตัดสินใจผิดพลาดอย่างไร

References

- Aguilar, F. J. (1967). *Scanning the business environment*. Macmillan.
- Barney, J. B. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–120. <https://doi.org/10.1177/014920639101700108>
- Barney, J. B. (1995). Looking inside for competitive advantage. *Academy of Management Perspectives*, 9(4), 49–61. <https://doi.org/10.5465/ame.1995.9512032192>
- Barney, J. B., & Hesterly, W. S. (2019). *Strategic management and competitive advantage: Concepts and cases* (6th ed.). Pearson.
- Helms, M. M., & Nixon, J. (2010). Exploring SWOT analysis – where are we now? A review of academic research from the last decade. *Journal of Strategy and Management*, 3(3), 215–251. <https://doi.org/10.1108/17554251011064837>
- Johnson, G., Whittington, R., Scholes, K., Angwin, D., & Regnér, P. (2017). *Exploring strategy: Text and cases* (11th ed.). Pearson.
- Learned, E. P., Christensen, C. R., Andrews, K. R., & Guth, W. D. (1969). *Business policy: Text and cases*. Irwin.
- Porter, M. E. (1979). How competitive forces shape strategy. *Harvard Business Review*, 57(2), 137–145.
- Porter, M. E. (1980). *Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competitors*. Free Press.
- Thompson, A. A., Peteraf, M. A., Gamble, J. E., & Strickland, A. J. (2020). *Crafting and executing strategy: The quest for competitive advantage* (22nd ed.). McGraw-Hill.
- Wehrich, H. (1982). The TOWS matrix: A tool for situational analysis. *Long Range Planning*, 15(2), 54–66. [https://doi.org/10.1016/0024-6301\(82\)90120-0](https://doi.org/10.1016/0024-6301(82)90120-0)