

บทที่ 4

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก (External Environmental Analysis)

จากกระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ที่ได้กล่าวไว้ในบทที่ 2 ระบุว่าในขั้นแรกของกระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์จะต้องทำการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมขององค์กร ผู้บริหารองค์กรธุรกิจคงไม่สามารถปฏิเสธได้ว่าทุกองค์กรต่างแสวงหากำไร ความมั่นคงและการเจริญเติบโตในอนาคต โดยเฉพาะอย่างยิ่งในปัจจุบันเกือบทุกองค์กรธุรกิจต่างเน้นให้ความสำคัญกับการสร้างความมั่นคงและการเจริญเติบโตในอนาคตมากกว่าการทำกำไรในระยะสั้น เพราะเมื่อธุรกิจเจริญเติบโตมากขึ้น องค์กรก็จะสามารถใช้ศักยภาพของตนได้เต็มที่มากขึ้นด้วย ซึ่งจะส่งผลให้ต้นทุนของกิจการก็จะลดต่ำลงสุดท้ายก็จะทำให้กำไรของกิจการสูงขึ้นด้วยเช่นกัน ในขณะเดียวกันก็ต้องยอมรับความจริงว่าการจะทำให้ธุรกิจมั่นคงและเจริญเติบโตไม่ใช่เรื่องง่าย เพราะท่ามกลางการเปลี่ยนแปลงที่มีอยู่ตลอดเวลา ผู้บริหารที่มีการปรับตัวรองรับการเปลี่ยนแปลงได้ อย่างดีเท่านั้นที่จะสามารถนำพาองค์กรให้อยู่รอดได้ การวิเคราะห์แนวโน้มการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมภายนอกของกิจการจึงถือเป็นการค้นหาโอกาส (Opportunities) และอุปสรรค (Threats) ขององค์กรที่มีอยู่ เพื่อนำโอกาสและอุปสรรคนั้นไปใช้เป็นข้อมูลเบื้องต้นในการวางแผนกลยุทธ์ของกิจการ ในบทนี้จะกล่าวถึง ขั้นตอนการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกขององค์กร ทั้งสภาพแวดล้อมทั่วไป สภาพแวดล้อมในการดำเนินงาน และสภาพแวดล้อมในการแข่งขัน รวมถึงการสรุปผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก

ขั้นตอนการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก

ขั้นตอนการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกจะเริ่มจากการตรวจสอบสภาพแวดล้อมภายนอก (External Environmental Scanning) ขององค์กร นักกลยุทธ์หรือผู้บริหารนิยมใช้วิธีการตรวจสอบสภาพแวดล้อมที่เป็นอยู่ในปัจจุบันและทำการติดตามสภาพแวดล้อมนั้นจากอดีตมาจนถึงปัจจุบัน เพื่อการพยากรณ์สภาพแวดล้อมนั้นว่ามีแนวโน้มจะเปลี่ยนแปลงไปอย่างไรในอนาคตข้างหน้าแล้วจึงนำผลการพยากรณ์นั้น มาวิเคราะห์ว่าจะส่งผลกระทบต่อองค์กรอย่างไร ซึ่งอาจส่งผลกระทบในทางบวกที่ถือเป็นโอกาสขององค์กร หรืออาจส่งผลกระทบในทางลบที่ถือเป็นอุปสรรคปัญหาสำหรับองค์กร โดยแต่ละขั้นตอนของการวิเคราะห์มีรายละเอียด ดังนี้

1. การตรวจสอบ (Scanning)

นักกลยุทธ์หรือผู้บริหารจะต้องทำการศึกษาถึงปัจจัยสภาพแวดล้อมต่างๆ ที่ส่งผลกระทบต่อองค์กร เพื่อนำมากำหนดเป็นปัจจัยในการวิเคราะห์ จากนั้นจึงทำการตรวจสอบปัจจัยสภาพแวดล้อมเหล่านั้นว่าปัจจุบันเป็นอยู่ในสภาพใด โดยอาจใช้วิธีการตรวจสอบจากรายงานสถานการณ์ต่างๆ ของ หน่วยงานทั้งภาครัฐและเอกชน วารสาร หนังสือ ข้อมูลอุตสาหกรรม และบุคลากรที่เชื่อถือได้ รวมทั้งอาจใช้การตรวจสอบสถานการณ์จากประสบการณ์ของผู้บริหารมาร่วมด้วยก็ได้

2. การติดตาม (Monitoring)

ภายหลังจากนักกลยุทธ์หรือผู้บริหารได้ทำการศึกษาถึงสถานการณ์ที่เป็นอยู่ในปัจจุบันของปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอกต่างๆ ที่กำหนดไว้แล้ว นักกลยุทธ์หรือผู้บริหารจะต้องทำการติดตามข้อมูลการเปลี่ยนแปลงของปัจจัยต่างๆ เหล่านั้นตั้งแต่อดีตจนถึงปัจจุบัน เพื่อเรียนรู้ถึงแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงของปัจจัยเหล่านั้นที่อาจเกิดขึ้นได้

3. การพยากรณ์ (Forecasting)

เป็นการคาดการณ์ถึงความเปลี่ยนแปลงที่เป็นไปของปัจจัยสภาพแวดล้อมต่างๆ ที่อาจเกิดขึ้น โดยนำข้อมูลตั้งแต่อดีตจนถึงปัจจุบันที่ได้จากการค้นคว้าไว้แล้วในขั้นต้นมาใช้ในการพยากรณ์แนวโน้มที่จะเกิดขึ้นในอนาคต โดยทั่วไปแล้ววิธีการที่ใช้ในการพยากรณ์มีอยู่หลากหลายวิธี ตัวอย่างเช่น การใช้ความเห็นของผู้เชี่ยวชาญ (Expert Opinion) การอนุมานแนวโน้ม (Trend Extrapolation) ความสัมพันธ์ของแนวโน้ม (Trend Correlation) แบบจำลองพลวัต (Dynamic Modeling) และการพยากรณ์อุปสงค์ (Demand Forecasting) เป็นต้น

4. การประเมินผล (Assessing)

เป็นการนำเอาผลการพยากรณ์ที่คาดการณ์ไว้ในขั้นต้นมาประเมินว่าหากปัจจัยต่างๆ เปลี่ยนแปลงไปเป็นเช่นนั้น จะส่งผลกระทบต่ออย่างไรกับองค์กร โดยผลกระทบที่เกิดขึ้นสามารถจัดแบ่งออกได้เป็น 3 ลักษณะ ได้แก่

4.1 ไม่กระทบต่อองค์กร

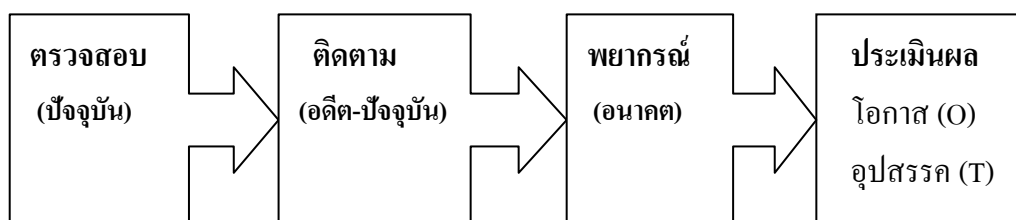
4.2 กระทบเป็นประโยชน์ต่อองค์กร เรียกว่า โอกาส (Opportunities)

4.3 กระทบเป็นปัญหาต่อองค์กร เรียกว่า อุปสรรค (Threats)

ในการประเมินผลควรระบุเหตุผลด้วยว่าการที่จัดเป็นโอกาสหรืออุปสรรค เพราะเหตุใดเพื่อจะได้นำเหตุผลดังกล่าวไปใช้ประกอบในการวางแผนกลยุทธ์ขององค์กรต่อไป

เราสามารถสรุปขั้นตอนการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกมานำเสนอได้

ภาพที่ 4.1



ภาพที่ 4.1 ขั้นตอนการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก

ที่มา (ดัดแปลงจากจินตนา บุญบงการและณัฐพันธ์ เขจรนันท์, 2544, หน้า 81)

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมจะทำให้ นักกลยุทธ์หรือผู้บริหารทราบถึงแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงและผลกระทบที่อาจจะเกิดขึ้นจากการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมนั้น โดยนักกลยุทธ์หรือผู้บริหารสามารถนำข้อมูลที่ได้จากการวิเคราะห์มาใช้ประโยชน์ในการวางแผนกลยุทธ์ได้อย่างเหมาะสมในหนังสือหรือตำราโดยทั่วไปจะมีการจัดแบ่งประเภทของสภาพแวดล้อมภายนอก โดยใช้ชื่อเรียกที่แตกต่างกันไปตามเกณฑ์ที่ยึดถือเป็นหลักในการจัดแบ่ง ในหนังสือเล่มนี้จะขอจัดแบ่งออกเป็น 3 ลักษณะ คือการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั่วไป การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมในการดำเนินงาน และการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมในการแข่งขัน ซึ่งการวิเคราะห์ในแต่ละลักษณะมีรายละเอียด ดังนี้

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั่วไป (General Environment Analysis)

เป็นการวิเคราะห์ปัจจัยที่องค์กรธุรกิจนั้นไม่สามารถควบคุม บริหารจัดการได้ แต่เป็นปัจจัยที่มีผลกระทบต่อความสำเร็จหรือความล้มเหลวขององค์กรธุรกิจ โดยทั่วไปมักเป็นการส่งผลต่อการดำเนินงานขององค์กรในวงกว้างหรือในระยะยาวมากกว่าที่จะมีผลกระทบต่อองค์กรในทางตรงหรือในระยะสั้น โดยปัจจัยในด้านต่าง ๆ ที่จะทำให้การวิเคราะห์ ได้แก่

1. ปัจจัยทางด้านสังคมและวัฒนธรรม (Social and Cultural Environment)

สภาพลักษณะทางสังคมและวัฒนธรรม ในแต่ละท้องถิ่นย่อมมีความแตกต่างกันไป และถึงแม้จะเป็นในท้องถิ่นเดียวกันเมื่อเวลาเปลี่ยนลักษณะทางสังคมและวัฒนธรรมก็จะมีเปลี่ยนแปลงไปได้เช่นเดียวกัน นักกลยุทธ์หรือผู้บริหารองค์กรจึงจำเป็นต้องทำการวิเคราะห์ถึง

สภาพแวดล้อมทางด้านสังคมและวัฒนธรรม รวมถึงรูปแบบการดำเนินชีวิตของคนในสังคม โดยปัจจัยที่เป็นตัวแปรทางด้านสังคม ได้แก่ จำนวนประชากร อัตราการเจริญเติบโตของประชากร ขนาดของครอบครัว กลุ่มอาชีพต่างๆ การกระจายของอายุประชากร คุณภาพชีวิต ระดับการศึกษา ค่านิยม พฤติกรรมการบริโภค เป็นต้น ตัวอย่างของการวิเคราะห์ปัจจัยที่เป็นตัวแปรทางสังคม เช่น ด้านขนาดของครอบครัวในสังคมไทย จากการตรวจสอบและติดตามจะพบว่าในอดีตครอบครัวส่วนใหญ่เป็นครอบครัวขยายมีคนอาศัยอยู่ในครัวเรือนเดียวกันเป็นจำนวนมาก แต่ปัจจุบันครอบครัวส่วนใหญ่มีลักษณะเป็นครอบครัวเดี่ยวมีคนอาศัยอยู่ในครัวเรือนเดียวกันน้อยลง เราจึงอาจพยากรณ์แนวโน้มลักษณะของครอบครัวไทยในอนาคตได้ว่าจะมีครอบครัวเดี่ยวเพิ่มมากขึ้นกว่าปัจจุบัน จากนั้นจึงประเมินผลว่าจะส่งผลกระทบต่อธุรกิจของเราอย่างไรและเราต้องปรับวิธีการดำเนินงานอย่างไรให้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่จะเกิดขึ้นในอนาคต ตัวอย่างเช่น ถ้าบริษัทของเราผลิตสินค้าอุปโภค บริโภค เช่น สบู่ แชมพูสระผมหรือผงซักฟอก ก็จะนำมาประกอบการตัดสินใจที่จะทำการผลิตสินค้าที่มีขนาดเล็กเหมาะกับครอบครัวเดี่ยวในสัดส่วนที่เพิ่มมากขึ้น

2. ปัจจัยทางด้านเทคโนโลยี (Technological Environment)

เทคโนโลยีมีความก้าวหน้าเกิดขึ้นตลอดเวลา ซึ่งความก้าวหน้าในหลายๆ ด้านจะส่งผลกระทบต่อการทำงานขององค์การธุรกิจ ทั้งในด้านเครื่องมือและอุปกรณ์ที่กิจการนำมาใช้ ผู้ชำนาญการ กระบวนการและระบบการทำงาน นักกลยุทธ์หรือผู้บริหารจึงจะต้องพิจารณาปัจจัยที่เป็นตัวแปรทางเทคโนโลยีในประเด็นต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ ความก้าวหน้าในการสื่อสารและการขนส่ง ความก้าวหน้าในด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ ผลการวิจัยและพัฒนาผลิตภัณฑ์ การประมวลผลข้อมูลขององค์การ เทคโนโลยีการสื่อสารและโทรคมนาคม อิเล็กทรอนิกส์สำหรับผู้บริโภค นวัตกรรมในการผลิต และเทคโนโลยีด้านพลังงาน เป็นต้น

3. ปัจจัยทางด้านเศรษฐกิจ (Economic Environment)

ปัจจัยทางเศรษฐกิจจะเป็นเครื่องบ่งชี้ให้เห็นถึงปริมาณการใช้ทรัพยากร และเป็นปัจจัยสำคัญที่ขับเคลื่อนกระบวนการทางธุรกิจทั้งภายในและระหว่างองค์การ การเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจย่อมส่งผลกระทบต่อองค์การธุรกิจ ทั้งในเรื่องของการดำเนินงานภายในและภายนอกขององค์การธุรกิจ โดยผู้บริหารจำเป็นจะต้องติดตามและคาดการณ์แนวโน้มทางด้านเศรษฐกิจในอนาคตว่าจะมีการเปลี่ยนแปลงไปอย่างไร เพื่อนำมาใช้ในการปรับเปลี่ยนแผนกลยุทธ์ขององค์การให้สอดคล้องกับสถานการณ์ต่อไป ปัจจัยตัวแปรที่ต้องนำมาพิจารณาได้แก่ อัตราการเจริญเติบโต

ทางเศรษฐกิจ อัตราดอกเบี้ย อัตราเงินเฟ้อ อัตราการแลกเปลี่ยน อัตราการออม รายได้ประชากร
อัตราค่าจ้างแรงงาน และราคาสินค้า เป็นต้น

4. ปัจจัยทางการเมืองและกฎหมาย (Political and Legal Environment)

การเมืองเป็นที่มาของนโยบายต่างๆ ของรัฐบาล ที่จะเชื่อมโยงไปถึงมาตรการต่างๆ ที่รัฐบาลจะนำมาใช้รวมถึงกฎหมายซึ่งเป็นข้อกำหนดที่เป็นกติกาทางสังคม ที่องค์กรไม่สามารถ
ปฏิเสธการปฏิบัติตามได้ นักกลยุทธ์หรือผู้บริหารจึงต้องศึกษาการเปลี่ยนแปลงและแนวโน้มที่จะ
เปลี่ยนแปลงของการเมืองและกฎหมายที่จะเกิดขึ้นเพื่อใช้ประกอบการตัดสินใจในการวางแผน
กลยุทธ์ โดยปัจจัยตัวแปรที่ต้องนำมาพิจารณา ได้แก่ กฎหมายภาษีอากร กฎหมายแรงงาน
กฎหมายสิ่งแวดล้อม กฎหมายลิขสิทธิ์ เสถียรภาพของรัฐบาล นโยบายของรัฐบาล การส่งเสริม
การลงทุน เป็นต้น

5. ปัจจัยระหว่างประเทศ (International Environment)

ในปัจจุบันตั้งแต่มีการเปิดเสรีทางการค้าขึ้น ทำให้ผู้ประกอบการไม่สามารถจำกัด
การประกอบการของตนอยู่ในประเทศใดประเทศหนึ่งเท่านั้น แต่สามารถจะทำการประกอบการที่
เชื่อมโยงไปยังนานาประเทศได้ นักกลยุทธ์หรือผู้บริหารจึงไม่อาจละเลยต่อการศึกษาถึงแนวโน้ม
การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในประเทศต่างๆ ได้ โดยปัจจัยตัวแปรที่ต้องนำมาพิจารณา ได้แก่
การเปิดเสรีทางการค้า การรวมกลุ่มพันธมิตรทางเศรษฐกิจ การเติบโตของตลาดใหม่ ข้อกำหนด
ด้านมาตรฐานสากล การกีดกันทางการค้า เป็นต้น

ในหนังสือและตำราหลายเล่มจะพบการเรียก การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก
ทั่วไปว่า การทำ “STEP Analysis” ซึ่ง STEP นั้น มีที่มาจาก

S→ **Social and Cultural Environment**

T→ **Technology Environment**

E→ **Economic Environment**

P→ **Political and Legal Environment**

ในทัศนะของผู้เขียนนั้นเห็นว่า เมื่อสถานการณ์ของสภาพแวดล้อมทั่วไปในปัจจุบัน
มีการเปลี่ยนแปลงไป การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมเพียง 4 ปัจจัยคงไม่เพียงพอสำหรับการวางแผน
กลยุทธ์ ผู้เขียนจึงได้ดัดแปลงและพัฒนาตารางที่ 4.1 ขึ้น เพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการวิเคราะห์
สภาพแวดล้อมทั่วไปขององค์กร

ในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกทั่วไปนั้น สิ่งแรกที่นักกลยุทธ์หรือผู้บริหารจะต้องกระทำคือการเลือกกำหนดปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อองค์การของตนเองให้ได้เสียก่อนซึ่งปัจจัย

แวดล้อมที่องค์การแต่ละองค์การเลือกอาจไม่เหมือนกัน ขึ้นกับการตัดสินใจของนักกลยุทธ์หรือผู้บริหารขององค์การนั้น ๆ เมื่อสามารถเลือกกำหนดปัจจัยได้แล้วจึงจะทำการตรวจสอบ ติดตาม ปัจจัยเหล่านั้น โดยข้อมูลในสองส่วนนี้จะป็นข้อมูลที่เป็นข้อเท็จจริงที่เกิดขึ้นแล้วในอดีตและในปัจจุบัน หลังจากนั้นจึงจะทำการพยากรณ์แนวโน้มของเหตุการณ์ที่คาดว่าจะเกิดขึ้นในอนาคต โดยผลการพยากรณ์ของแต่ละองค์การอาจไม่เหมือนกันขึ้นกับวิธีการพยากรณ์และทัศนคติของผู้พยากรณ์ จากนั้นจึงนำเอาผลการพยากรณ์ได้มาทำการประเมินผลกระทบที่คาดว่าจะเกิดขึ้นกับองค์การเพื่อจะได้ระบุว่าสิ่งที่เกิดขึ้นนั้นจะจัดเป็น โอกาส หรืออุปสรรค สำหรับองค์การ และจะนำมาใช้เป็นข้อมูลพื้นฐานในการวางแผนกลยุทธ์ ซึ่งการประเมินผลขององค์การแต่ละองค์การอาจไม่เหมือนกันเพราะจะขึ้นอยู่กับผู้ประเมิน เช่นเดียวกัน

ตารางที่ 4.1 แสดงปัจจัยสำคัญที่ใช้ในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกทั่วไป

ปัจจัยในการวิเคราะห์	ตรวจสอบ (ปัจจุบัน)	ติดตาม (อดีต-ปัจจุบัน)	พยากรณ์ (อนาคต)	ประเมินผล (O/T เพราะอะไร)
ปัจจัยทางด้านสังคมและวัฒนธรรม 1) อัตราการเจริญเติบโตของประชากร 2) การกระจายของอายุประชากร 3) การเปลี่ยนแปลงรูปแบบการดำเนินชีวิต 4) แรงงานสตรี 5) ความสนใจต่อสภาพแวดล้อม 6) ค่านิยม 7) ทักษะ 8) ความเชื่อ ฯลฯ ปัจจัยทางด้านเทคโนโลยี 1) ความก้าวหน้าในการสื่อสารโทรคมนาคม และการขนส่ง				

ตารางที่ 4.1 (ต่อ)

ปัจจัยในการวิเคราะห์	ตรวจสอบ (ปัจจุบัน)	ติดตาม (อดีต-ปัจจุบัน)	พยากรณ์ (อนาคต)	ประเมินผล (O/T เพราะอะไร)
2) ความก้าวหน้าในด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ 3) การวิจัยและพัฒนาผลิตภัณฑ์ 4) นวัตกรรมในการผลิต 5) ด้านการประมวลผลข้อมูลขององค์กร 6) เทคโนโลยีด้านพลังงาน ฯลฯ ปัจจัยทางด้านเศรษฐกิจ 1) อัตราการเจริญเติบโตในทางเศรษฐกิจ 2) อัตราดอกเบี้ย 3) อัตราเงินเฟ้อ 4) อัตราการแลกเปลี่ยน 5) อัตราการออม 6) รายได้ประชากร 7) อัตราค่าแรง				

ตารางที่ 4.1 (ต่อ)

ปัจจัยในการวิเคราะห์	ตรวจสอบ (ปัจจุบัน)	ติดตาม (อดีต-ปัจจุบัน)	พยากรณ์ (อนาคต)	ประเมินผล (O/T เพราะอะไร)
8) อัตราการลงทุน 9) ราคาสินค้า ฯลฯ ปัจจัยทางด้านการเมืองและกฎหมาย 1) กฎหมายภาษีอากร 2) กฎหมายแรงงาน 3) กฎหมายสิ่งแวดล้อม 4) กฎหมายลิขสิทธิ์ 5) เสถียรภาพของรัฐบาล 6) นโยบายของรัฐบาล 7) การส่งเสริมการลงทุน ฯลฯ				

ตารางที่ 4.1 (ต่อ)

ปัจจัยในการวิเคราะห์	ตรวจสอบ (ปัจจุบัน)	ติดตาม (อดีต-ปัจจุบัน)	พยากรณ์ (อนาคต)	ประเมินผล (O/T เพราะอะไร)
ปัจจัยระหว่างประเทศ 1) การเปิดเสรีทางการค้า 2) การรวมกลุ่มพันธมิตรทางเศรษฐกิจ 3) การเติบโตของตลาดใหม่ 4) ข้อกำหนดด้านมาตรฐานสากล 5) การกีดกันทางการค้า ฯลฯ				

ที่มา (ดัดแปลงจากจินตนา บุญบงการและณัฐพันธุ์ เขจรนันท์, 2544, หน้า 97)

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมในการดำเนินงาน (Operating Environment Analysis)

เป็นการวิเคราะห์ปัจจัยที่องค์กรธุรกิจนั้นไม่สามารถบริหารจัดการได้ แต่เป็นปัจจัยที่มีผลกระทบต่อความสำเร็จหรือความล้มเหลวขององค์กรธุรกิจ ซึ่งมักจะเป็นการส่งผลต่อการดำเนินงานขององค์กรในทางตรงและในระยยะสั้น โดยกระบวนการที่ใช้ในการวิเคราะห์เริ่มด้วยการตรวจสอบสิ่งที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน ติดตามแนวโน้มตั้งแต่อดีตจนถึงปัจจุบัน เพื่อพยากรณ์สิ่งที่คาดว่าจะเกิดขึ้นในอนาคต นำผลการพยากรณ์ที่ได้ไปใช้ในการประเมินผลกระทบที่จะเกิดขึ้นกับองค์กร ปัจจัยสภาพแวดล้อมในการดำเนินงานในด้านต่างๆ ที่นำมาใช้วิเคราะห์โดยทั่วไป ได้แก่ ปัจจัยดัง ต่อไปนี้

1. ปัจจัยด้านลูกค้า (Customers Factor)

ลูกค้าหรือผู้บริโภคเป็นผู้ที่ก่อให้เกิดรายได้และกำไรแก่องค์กรธุรกิจ องค์กรจะดำรงอยู่ได้หรือไม่ ปัจจัยด้านลูกค้าถือเป็นประเด็นหลักที่สำคัญ ในการวางแผนกลยุทธ์ นักกลยุทธ์หรือผู้บริหารธุรกิจจะต้องทำการตรวจสอบลูกค้าที่มีอยู่ในปัจจุบัน และทำการติดตามแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงของลูกค้า ทั้งในด้านเป้าหมาย จำนวน พฤติกรรมการบริโภค รวมทั้งจะต้องทำการพยากรณ์คาดการณ์แนวโน้มที่จะเกิดขึ้นในอนาคต และประเมินผลกระทบที่จะเกิดขึ้นกับองค์กร แล้วนำผลการประเมินนั้นมาใช้เป็นพื้นฐานในการวางแผนกลยุทธ์ขององค์กร

2. ปัจจัยด้านคู่แข่ง (Competitors Factor)

คู่แข่งเป็นผู้ที่อยู่ในองค์กรอื่นที่เป็นภัยคุกคามโดยตรงของธุรกิจในขณะเดียวกัน ก็ถือเป็นปัจจัยที่กระตุ้นให้ธุรกิจมีการพัฒนาอยู่เสมอ ธุรกิจจึงจะต้องทำการตรวจสอบคู่แข่งที่มีอยู่ในปัจจุบัน ติดตามแนวโน้มของการเปลี่ยนแปลงของคู่แข่ง ทั้งในด้านจำนวน พฤติกรรม รูปแบบวิธีการแข่งขัน ทำการคาดการณ์แนวโน้มที่จะเป็นในอนาคต และประเมินผลกระทบที่จะเกิดขึ้นกับองค์กร จุดอ่อนหรือปัญหาของคู่แข่งคือโอกาสที่ดีของเรา ซึ่งจะสามารถนำมาใช้ให้เกิดประโยชน์แก่องค์กร จุดแข็งคู่แข่งคืออุปสรรคปัญหาที่เราต้องตระหนัก องค์กรสามารถนำผลการประเมินมาใช้เป็นข้อมูลพื้นฐานในการวางแผนกลยุทธ์ขององค์กร

3. ปัจจัยด้านผู้จำหน่ายปัจจัยการผลิต (Supplier Factor)

ผู้จำหน่ายปัจจัยการผลิตมีความสำคัญ เพราะองค์กรธุรกิจต้องมีการใช้ทรัพยากรในการผลิตสินค้าอย่างต่อเนื่อง โดยเฉพาะอย่างยิ่งในธุรกิจที่มีทรัพยากรจำกัด นักกลยุทธ์หรือผู้บริหารธุรกิจจะต้องทำการตรวจสอบและติดตามผู้จำหน่ายปัจจัยการผลิตให้กับองค์กรที่มีอยู่ในปัจจุบันว่ามีแนวโน้มของการเปลี่ยนแปลงอย่างไรและ ทำการพยากรณ์คาดการณ์แนวโน้มที่จะเป็น

ไปในอนาคตเพื่อ ประเมินผลกระทบที่จะเกิดขึ้นกับองค์กร แล้วนำผลการประเมินนั้น มาใช้เป็น ข้อมูลพื้นฐานในการวางแผนกลยุทธ์ขององค์กร

4. ปัจจัยด้านตลาดแรงงาน (Labor Supply Factor)

แรงงานเป็นปัจจัยที่สำคัญ เพราะเป็นกลไกขับเคลื่อนการทำงานขององค์กร แต่ใน ขณะเดียวกันแรงงานก็ถือเป็นต้นทุนหลักในการประกอบธุรกิจที่มีแนวโน้มเพิ่มขึ้นตลอดเวลา ธุรกิจจึงต้องให้ความสำคัญในการตรวจสอบและติดตามสถานะของตลาดแรงงาน มาใช้ในการ พยากรณ์แนวโน้มของตลาดแรงงานเพื่อประเมินผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นกับองค์กร เพื่อนำมาใช้ ในการวางแผนกลยุทธ์ในด้านที่เกี่ยวข้องกับแรงงานขององค์กร

5. ปัจจัยด้านกฎ ระเบียบ (Regulation Factor)

ในการดำเนินงานขององค์กรธุรกิจ มักจะพบว่ามีกฎ ระเบียบ บางอย่างที่เกี่ยวข้อง โดยตรงกับธุรกิจที่องค์กรดำเนินอยู่ นักกลยุทธ์หรือผู้บริหารธุรกิจจึงต้องให้ความสำคัญใน การตรวจสอบ ติดตามและพยากรณ์แนวโน้มของ กฎ ระเบียบ ที่อาจมีการเปลี่ยนแปลงไปเพื่อ ประเมินผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นกับองค์กร และนำมาใช้ประกอบในการวางแผนกลยุทธ์ของ องค์กรที่จะนำไปใช้ในอนาคต

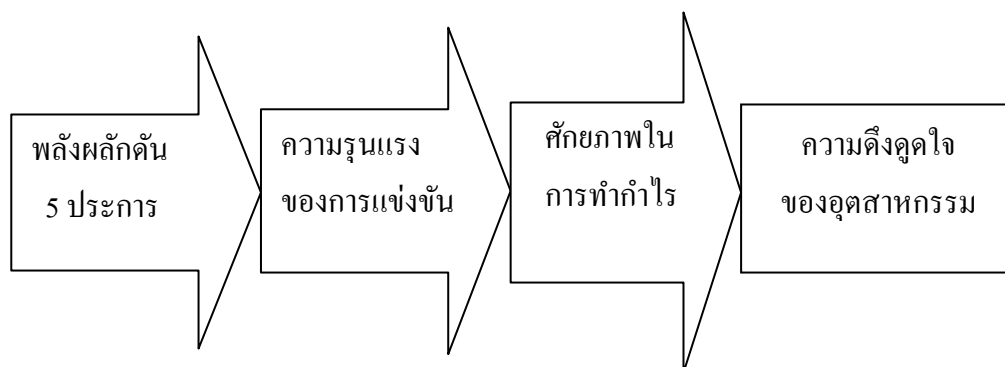
6. ปัจจัยด้านพันธมิตรทางธุรกิจ (Partnership Factor)

ในการดำเนินงานขององค์กรธุรกิจ มักมีการสร้างเครือข่ายในการดำเนินงานที่ เรียกว่า พันธมิตร ซึ่งจะเป็นผู้ที่จะมีส่วนช่วยเหลือในการเกื้อกูลในการทำงานระหว่างกัน พันธมิตร อาจช่วยลดต้นทุนขององค์กรในการใช้ทรัพยากรร่วมกัน ช่วยเหลือในด้านต่างๆ นักกลยุทธ์หรือ ผู้บริหารธุรกิจจึงควรแสวงหาพันธมิตรที่ดีให้กับธุรกิจเพื่อจะได้ช่วยเหลือส่งเสริมซึ่งกันและกัน ในขณะเดียวกันทุกครั้งที่จะมีการวางแผนกลยุทธ์ ก็ควรทบทวนและวิเคราะห์ปัจจัยด้านพันธมิตร ด้วยเช่นกัน

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมในการแข่งขัน (Competitive Environment Analysis)

ไมเคิล อี พอร์เตอร์ (Michael E. Porter) ศาสตราจารย์ด้านการจัดการ จากมหาวิทยาลัย ฮาร์วาร์ด ได้นำเสนอแนวคิดในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมในการแข่งขันเป็นต้นแบบที่ได้รับการ ยอมรับและนิยมนำไปใช้อย่างกว้างขวาง ซึ่งสามารถกล่าวโดยสรุปได้ว่า “ความรุนแรงในการ แข่งขันภายในอุตสาหกรรมที่มีผลต่อ ศักยภาพในการทำกำไร (Profitability) และ ความดึงดูดของ

อุตสาหกรรม (Industry attractiveness) ได้ก็ตามจะเกิดขึ้นจากปัจจัยที่เป็นพลังผลักดัน 5 ประการ ที่เรียกว่า Five Forces Model” ดังแสดงได้ในภาพที่ 4.2

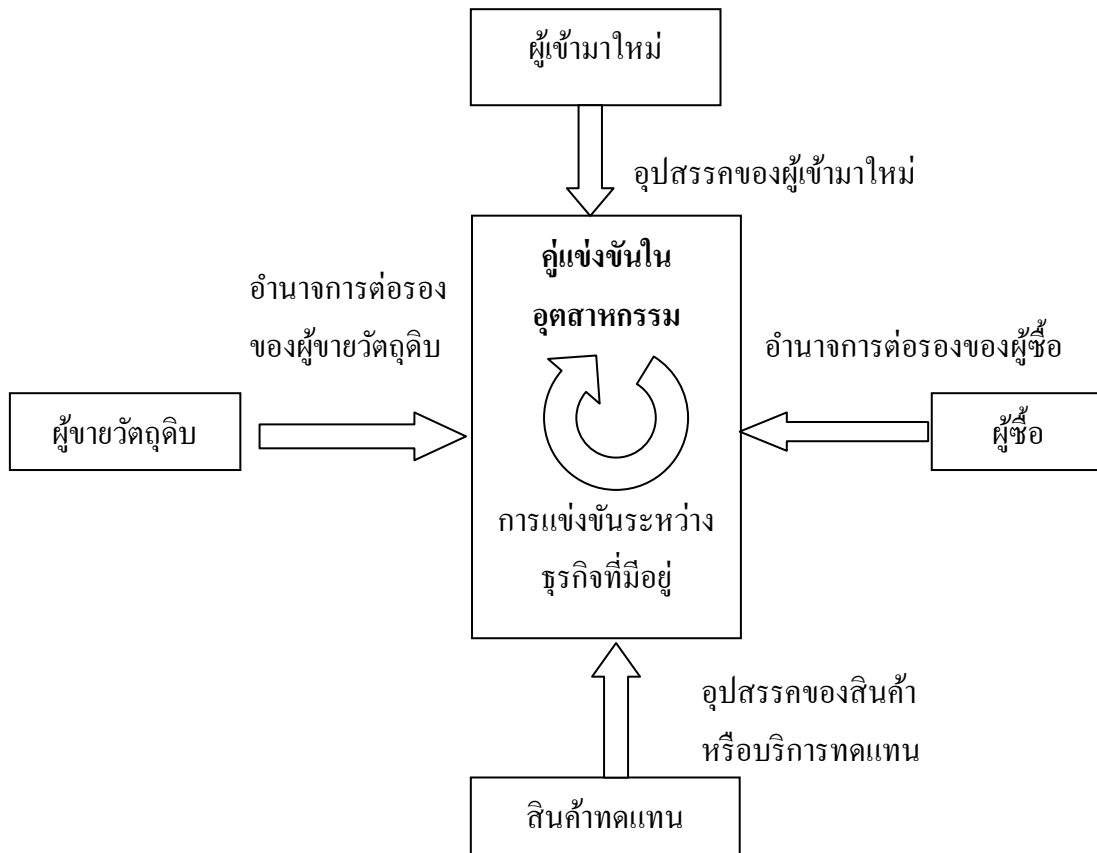


ภาพที่ 4.2 ผลกระทบต่ออุตสาหกรรมจากพลังผลักดัน 5 ประการ

โดยปัจจัยสภาพแวดล้อมในการแข่งขันที่เป็นพลังผลักดันทั้ง 5 ประการ (Five Forces Model) สามารถแสดงได้ดังภาพที่ 4.3 โดยแต่ละปัจจัยสามารถอธิบายรายละเอียดได้ ดังนี้

1. ภัยคุกคามจากคู่แข่งรายใหม่ (Threat of New Entrants)

คู่แข่งรายใหม่ที่ก้าวเข้าสู่อุตสาหกรรม จะถือเป็นภัยคุกคามต่อผู้ประกอบการที่อยู่ในอุตสาหกรรมเดิม เพราะจะทำให้กำลังการผลิตโดยรวมของอุตสาหกรรมเพิ่มมากขึ้น ซึ่งจะส่งผลกระทบต่อการแข่งขันในการจำหน่ายสินค้า เพราะทุกองค์การต่างก็ต้องการส่วนแบ่งตลาดของตนเอง ในขณะเดียวกันความต้องการทรัพยากรในการผลิตก็จะมีมากขึ้น ทุกองค์การก็จะต้องแข่งขันกันในการ จัดหาทรัพยากรในการผลิตจากผู้จำหน่ายปัจจัยการผลิตอีกด้วย ดังนั้น องค์การที่อยู่ในอุตสาหกรรมเดิมจึงจะต้องเรียนรู้วิธีการที่จะสกัดขัดขวางคู่แข่งรายใหม่ไม่ให้เข้าสู่อุตสาหกรรม การวิเคราะห์ว่าคู่แข่งรายใหม่จะเข้าสู่อุตสาหกรรมนั้นๆ ได้ยากหรือง่ายสามารถพิจารณาได้จากประเด็นต่างๆ ดังนี้



ภาพที่ 4.3 พลังผลักดัน 5 ประการในการแข่งขัน
(ที่มา จินตนา บุญบงการและณัฐพันธ์ เขจรนันท์, 2544, หน้า 86)

1.1 การประหยัดต่อขนาด (Economies of Scale) องค์การธุรกิจสามารถใช้การประหยัดโดยขนาดได้ด้วยการเพิ่มขนาดของการผลิตให้มากขึ้น ทำให้ต้นทุนในการผลิตต่อหน่วยลดลง ผลผลิตที่ออกมาจึงมีต้นทุนต่ำ จัดเป็นการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันทำให้คู่แข่งรายใหม่เข้าสู่อุตสาหกรรมได้ยากยิ่งขึ้นเพราะต้องเสียเปรียบด้านต้นทุนตั้งแต่เริ่มต้น ต้องใช้การลงทุนสูงและมีความเสี่ยงในการล้มเหลวสูงคู่แข่งรายใหม่จึงมักถอนตัวออกจากการเข้าแข่งขันในอุตสาหกรรมที่องค์กรเดิมมีการนำเอาการประหยัดโดยขนาดมาใช้

1.2 การสร้างความแตกต่างของผลิตภัณฑ์ (Product Differentiation) องค์การธุรกิจสามารถสร้างความแตกต่างให้กับผลิตภัณฑ์ของตนเองซึ่งอาจเป็นการความแตกต่างของผลิตภัณฑ์ที่มีอยู่จริงหรือจากการสร้างภาพลักษณ์ให้เกิดขึ้นในสายตาของผู้บริโภคได้ การสร้างความแตกต่างที่เกิดขึ้นถือเป็นการสร้างเอกลักษณ์ (Uniqueness) ของผลิตภัณฑ์ ซึ่งจะช่วยให้ลูกค้า

เกิดการจดจำในเอกลักษณ์ที่แตกต่างไม่เหมือนใครและสร้างความจงรักภักดีต่อสินค้าให้เกิดขึ้น
ลูกค้า ซึ่งจะทำให้คู่แข่งรายใหม่เข้าสู่อุตสาหกรรมได้ยากยิ่งขึ้น

1.3 ความต้องการเงินทุน (Capital Requirements) เงินทุนในการลงทุนดำเนินงาน
ในธุรกิจแต่ละประเภทมีความแตกต่างกัน หากอุตสาหกรรมใดใช้เงินทุนในการลงทุนต่ำ คู่แข่งขัน
รายใหม่ๆ ก็จะเข้าสู่อุตสาหกรรมได้ง่าย ในขณะที่เดียวกันอุตสาหกรรมใดที่ต้องใช้เงินทุนใน
การลงทุนสูง คู่แข่งขันรายใหม่ๆ ก็จะเข้าสู่อุตสาหกรรมได้ยากขึ้น เช่น อุตสาหกรรมรถยนต์
อุตสาหกรรมปิโตรเคมี เราจะพบว่าไม่ค่อยมีคู่แข่งรายใหม่เข้าสู่อุตสาหกรรมเพราะต้องใช้เงินทุน
ในการเข้าสู่ อุตสาหกรรมสูง

1.4 ต้นทุนในการเปลี่ยนผู้ขาย (Switching Cost) คู่แข่งขันรายใหม่ที่จะเข้าสู่
อุตสาหกรรม จะต้องทำการจูงใจลูกค้าให้เปลี่ยนการซื้อผลิตภัณฑ์แบบเดิมๆ มาซื้อผลิตภัณฑ์ของ
ตัวเอง ถ้าในการเปลี่ยนแปลงนั้นมีค่าใช้จ่ายหรือมีต้นทุนที่สูง มีความยุ่งยากในการนำมาใช้ก็จะ
ทำให้ผู้บริโภคเกิดการเปลี่ยนแปลงการซื้อได้ยากขึ้น และเป็นอุปสรรคสำหรับคู่แข่งรายใหม่
เช่น ในการเปลี่ยนซอฟต์แวร์ที่ใช้ในการทำงานขององค์กร จะสามารถกระทำได้ยากเพราะ
นอกจากต้นทุนที่สูงแล้ว ยังกระทบต่อความเคยชินในการทำงานของพนักงานและอุปสรรคความ
ผิดพลาดที่อาจเกิดขึ้นในช่วงของการเปลี่ยนแปลงระบบงาน

1.5 การเข้าถึงช่องทางการจัดจำหน่าย (Access to distributions) คู่แข่งขันรายใหม่
ที่จะเข้าสู่อุตสาหกรรม มักถูกผู้ที่อยู่ในอุตสาหกรรมเดิมสกัดกั้นช่องทางการจัดจำหน่ายด้วย
วิธีการต่างๆ ทำให้คู่แข่งรายใหม่มีความยากลำบากในการเข้าถึงช่องทางการจัดจำหน่ายเพราะ
จะต้องหาช่องทางที่ผู้ที่อยู่ในอุตสาหกรรมเดิมยังไม่ได้ใช้ หรืออาจต้องเสียค่าใช้จ่ายสูงในการเข้าสู่
ช่องทางในการจัดจำหน่ายต่าง ๆ

2. การแข่งขันระหว่างธุรกิจที่มีอยู่ในอุตสาหกรรม (Rivalry Among Existing Firms)

ในแต่ละอุตสาหกรรม ประกอบด้วยองค์การธุรกิจหลากหลายองค์การ การแข่งขัน
ระหว่างองค์การที่อยู่ในอุตสาหกรรมเดียวกัน จะมีความรุนแรงมากน้อยขนาดไหน ขึ้นอยู่กับ
ปัจจัยที่เป็นตัวกำหนดของการแข่งขัน ซึ่งได้แก่

2.1 จำนวนคู่แข่ง ในอุตสาหกรรมใดมีจำนวนคู่แข่งน้อยก็มักมีความรุนแรงใน
การแข่งขันต่ำ แต่ในอุตสาหกรรมใดมีจำนวนคู่แข่งมากก็มักมีแนวโน้มว่าจะมีการแข่งขันที่มี
ความรุนแรงมากกว่า

2.2 อัตราการเจริญเติบโตของอุตสาหกรรม ในอุตสาหกรรมที่มีการเจริญเติบโตต่ำ
ย่อมมีปริมาณยอดขายที่เพิ่มขึ้นน้อย ทำให้ผู้ที่อยู่ในอุตสาหกรรมนั้นต่างต้องต่อสู้แข่งขันกันเพื่อ

แย่งชิงยอดขายนั้นมาเป็นของตน จึงทำให้มีการแข่งขันที่ค่อนข้างรุนแรง

2.3 ลักษณะของสินค้าและบริการ ในอุตสาหกรรมที่องค์กรแต่ละองค์การในอุตสาหกรรมนั้นมีสินค้าและบริการ ที่มีลักษณะใกล้เคียงกัน ย่อมมีการแข่งขันกันค่อนข้างรุนแรง เพื่อแย่งชิงยอดขายแต่หากสินค้าและบริการ ที่มีลักษณะแตกต่างกัน จะทำให้การแข่งขันในอุตสาหกรรมนั้นไม่รุนแรงเพราะต่างคนก็ต่างขายในกลุ่มเป้าหมายของตนเอง

2.4 ต้นทุนคงที่ ทุกอุตสาหกรรมแต่ละองค์การย่อมมีต้นทุนคงที่ ในการดำเนินงาน ซึ่งหากมีต้นทุนคงที่สูง แต่ละองค์การต่างก็ต้องใช้ความพยายามอย่างมากในการแสวงหารายได้เพื่อทำให้เกิดความคุ้มทุนในการดำเนินงาน ในขณะที่อุตสาหกรรมที่มีต้นทุนคงที่ในการดำเนินงาน ไม่สูงมากนักก็จะใช้ความพยายามน้อยลงเราจึงสามารถสรุปได้ว่า ต้นทุนคงที่สูงการแข่งขันจะมีความรุนแรงกว่าต้นทุนคงที่ต่ำ

2.5 อุปสรรคในการออกจากอุตสาหกรรม ถึงแม้การเข้าสู่อุตสาหกรรมจะเป็นเรื่องที่ยากแต่การออกจากอุตสาหกรรมอาจเป็นเรื่องที่ยากกว่า เพราะบางครั้งจะพบว่าผู้ประกอบการมีความชำนาญในอุตสาหกรรมใดๆ หากจะไปเริ่มต้นการประกอบการในอุตสาหกรรมอื่นย่อมทำได้ยาก หรืออาจมีสินทรัพย์บางประเภทเช่นเครื่องจักรบางตัวมีลักษณะเฉพาะไม่สามารถนำไปใช้ประโยชน์อย่างอื่นได้ รวมถึงเหตุผลอื่น ๆ อีกมากมาย เราสามารถสรุปได้ว่าอุตสาหกรรมใดมีอุปสรรคในการออกจากอุตสาหกรรมมาก การแข่งขันในอุตสาหกรรมย่อมมีความรุนแรงกว่าอุตสาหกรรมที่มีอุปสรรคในการออกจากอุตสาหกรรมน้อย

3. อำนาจต่อรองของผู้ซื้อ (Bargaining Power of Buyers)

ผู้ซื้อหรือลูกค้า เป็นบุคคลที่มีความสำคัญต่อความอยู่รอดขององค์กร ศักยภาพในการต่อรองของผู้ซื้อจะเป็นอีกเหตุผลหนึ่งที่จะทำให้การแข่งขันในอุตสาหกรรมนั้น มีความรุนแรงหรือไม่ โดยอำนาจการต่อรองของผู้ซื้อจะขึ้นอยู่กับปัจจัยต่าง ๆ ดังนี้

3.1 ปริมาณการซื้อ ผู้ซื้อที่มีการซื้อในปริมาณที่สูงย่อมมีอำนาจในการต่อรองสูง ในขณะที่ผู้ซื้อในปริมาณต่ำก็ย่อมมีอำนาจการต่อรองที่ต่ำ ตัวอย่างเช่น ห้างสรรพสินค้าใหญ่ๆ ที่มีสาขามากจะทำให้มีอำนาจต่อรองในการซื้อสินค้าสูงกว่าร้านค้าย่อยๆ

3.2 จำนวนผู้ขาย ในอุตสาหกรรมที่มีผู้ขายเป็นจำนวนมาก ผู้ซื้อสามารถซื้อสินค้าจากผู้ขายรายใดก็ได้ จะทำให้ผู้ซื้อ มีอำนาจการต่อรองสูงกว่าอุตสาหกรรมที่มีผู้ขายน้อยรายกว่า

3.3 ต้นทุนการเปลี่ยนผู้ขาย ถ้าผู้ซื้อสามารถเปลี่ยนผู้ขายได้ โดยมีต้นทุนการเปลี่ยนผู้ขายต่ำ ผู้ซื้อรายนั้นก็จะมีความสามารถในการต่อรองที่สูง ในทางตรงกันข้ามหากผู้ซื้อรายใดมีต้นทุนในการเปลี่ยนผู้ขายที่สูง อำนาจการต่อรองของผู้ซื้อก็จะต่ำลง

3.4 สินค้าหรือบริการทดแทน สินค้าทดแทนเป็นทางเลือกหนึ่งที่ผู้ซื้อสามารถเลือกซื้อไปทดแทนสินค้าหรือบริการเดิมได้ หากอุตสาหกรรมใดมีสินค้าหรือบริการทดแทนมาก ผู้ซื้อก็จะมีอำนาจต่อรองสูงขึ้น

3.5 ผู้ซื้อที่มีศักยภาพในการขยายธุรกิจไปข้างหน้า การที่ผู้ซื้อที่มีศักยภาพในการขยายธุรกิจไปข้างหน้า หมายถึง ผู้ซื้ออาจเลือกที่จะไม่ซื้อสินค้าชนิดนั้น เพราะสามารถทำการผลิตสินค้าเองได้ จึงเป็นอีกเหตุผลหนึ่งที่ทำให้ผู้ซื้อที่มีอำนาจการต่อรองกับผู้ขาย

4. อำนาจต่อรองของผู้ขายปัจจัยการผลิต (Bargaining Power of Suppliers)

ผู้ขายเป็นอีกบุคคลหนึ่ง ที่มีความสำคัญต่อประสิทธิภาพในการทำกำไรของธุรกิจ อันจะเกี่ยวพันถึงความอยู่รอดขององค์กร ศักยภาพในการต่อรองของผู้ขายจะเป็นอีกเหตุผลหนึ่งที่จะทำให้การแข่งขันในอุตสาหกรรมนั้น มีความรุนแรงหรือไม่ โดยอำนาจการต่อรองของผู้ขาย จะขึ้นอยู่กับปัจจัยต่าง ๆ ดังนี้

4.1 จำนวนผู้ขายปัจจัยการผลิต หากอุตสาหกรรมใดมีผู้ขายปัจจัยการผลิตน้อยราย ผู้ขายปัจจัยการผลิตนั้น ย่อมมีอำนาจการต่อรองสูงและจะทำให้มีการแข่งขันในการจัดหาปัจจัยการผลิตสูงเช่นเดียวกัน

4.2 ปริมาณการขาย ในอุตสาหกรรมนั้นหากมีผู้ซื้อที่ซื้อปัจจัยการผลิตในสัดส่วนหรือปริมาณน้อยผู้ซื้อรายนั้นย่อมมีความสำคัญน้อยจึงมีอำนาจในการต่อรองที่ต่ำ และต้องใช้ในการแข่งขันสูงในการจัดหาปัจจัยการผลิต

4.3 สินค้าและบริการทดแทน หากสินค้าและบริการของผู้ขายมีลักษณะแตกต่างจากผู้ขายรายอื่น และไม่มีสินค้าทดแทน ผู้ขายรายนั้นย่อมมีอำนาจการต่อรองสูงแต่ถ้ามีลักษณะที่เหมือนกันอำนาจการต่อรองของผู้ขายก็จะน้อยลง

4.4 ต้นทุนการเปลี่ยนผู้ขาย ถ้าผู้ซื้อมีค่าใช้จ่ายในการเปลี่ยนการซื้อไปซื้อสินค้าจากผู้ขายรายอื่นสูง ผู้ขายก็จะมีอำนาจในการต่อรองสูง

4.5 ผู้ขายที่มีศักยภาพในการขยายธุรกิจไปข้างหน้า การที่ผู้ขายมีศักยภาพในการขยายธุรกิจไปข้างหน้าหมายถึงผู้ขายอาจเลือกที่จะไม่ขายสินค้าชนิดนั้นให้กับผู้ซื้อ แต่สามารถเปลี่ยนเป็นคู่แข่งได้ในกรณีเช่นนี้จะทำให้ผู้ขายรายนั้นมีอำนาจในการต่อรองสูง

5. ภัยคุกคามจากสินค้าทดแทน (Threat of Substitute Products or Services)

องค์กรธุรกิจนอกจากจะต้องทำการแข่งขันกับผู้ที่อยู่ในอุตสาหกรรมเดียวกันแล้ว ในบางครั้งยังจะต้องแข่งขันกับสินค้าทดแทนจากอุตสาหกรรมอื่น ซึ่งสินค้าทดแทนนี้อาจเป็นการใช้ทดแทนเพียงชั่วคราวเมื่อสินค้าเกิดความขาดแคลนที่ทำให้ราคาสูง ลูกค้านางกลุ่มจึงหันไป

ใช้สินค้าทดแทนเป็นการชั่วคราวหรืออาจเป็นการทดแทนโดยสมบูรณ์ เช่น การใช้แก๊สโซฮอล์แทนน้ำมันเบนซิน นักกลยุทธ์หรือผู้บริหารไม่สามารถละเลยประเด็นการแข่งขันจากสินค้าทดแทนได้เลย เพราะอาจทำให้องค์การประสบปัญหาจนยากจะแก้ไขได้อย่างทันท่วงที วิธีการเตรียมพร้อมในการรับมือกับสินค้าหรือบริการทดแทนสามารถกระทำได้ 4 วิธี ได้แก่

5.1 การปรับปรุงคุณภาพของสินค้า การปรับปรุงคุณภาพของสินค้าจะทำให้องค์กรมีสินค้าที่มีคุณภาพดี และต้นทุนการผลิตที่ต่ำ ซึ่งจะทำให้องค์กรสามารถแข่งขันกับสินค้าหรือบริการทดแทนได้

5.2 การสร้างความสัมพันธ์อันดีกับลูกค้า เพื่อให้ลูกค้าเกิดความพึงพอใจในองค์กร ซึ่งจะทำให้ลูกค้าเปลี่ยนใจไปใช้สินค้าหรือบริการทดแทนได้ยากขึ้น

5.3 การเข้าสู่อุตสาหกรรมสินค้าทดแทน หากสินค้าหรือบริการทดแทนมีแนวโน้มที่องค์กรอาจเลือกใช้วิธีการเข้าสู่อุตสาหกรรมสินค้าทดแทนเพื่อรองรับการแข่งขันที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต

5.4 การใช้เครื่องมือทางการตลาด องค์กรอาจเลือกใช้เครื่องมือทางการตลาดเข้ามาช่วยในการสกัดกั้นสินค้าทดแทนที่จะเข้ามาแย่งชิงส่วนแบ่งตลาดของกิจการ

ในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมในการแข่งขันสามารถทำได้โดยใช้การประเมินตามตารางที่ 4.2 เมื่อทำการประเมินเสร็จแล้ว จึงนำผลการประเมินนั้นมาสรุปหาสิ่งที่ส่งผลกระทบต่อองค์กรที่เรียกว่า โอกาส และหาสิ่งที่อาจเป็น อุปสรรค ปัญหาแก่องค์การในอนาคต เพื่อใช้เป็นข้อมูลพื้นฐานในการวางแผนกลยุทธ์ ต่อไป

ตารางที่ 4.2 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมในการแข่งขัน

ปัจจัยในการวิเคราะห์	มาก	ปานกลาง	น้อย
ภัยคุกคามจากคู่แข่งรายใหม่ 1) การประหยัดโดยขนาด 2) การสร้างความแตกต่างของผลิตภัณฑ์ 3) ความต้องการเงินทุน 4) ต้นทุนการเปลี่ยนผู้ขาย 5) การเข้าถึงช่องทางการจัดจำหน่าย			

ตารางที่ 4.2 (ต่อ)

ปัจจัยในการวิเคราะห์	มาก	ปานกลาง	น้อย
การแข่งขันระหว่างธุรกิจที่มีอยู่ในอุตสาหกรรม 1) จำนวนคู่แข่ง 2) อัตราการเจริญเติบโตของอุตสาหกรรม 3) ลักษณะของสินค้าและบริการ 4) ต้นทุนคงที่ อุปสรรคในการออกจากอุตสาหกรรม อำนาจต่อรองของผู้ซื้อ 1) ปริมาณการซื้อ 2) จำนวนผู้ขาย 3) ต้นทุนในการเปลี่ยนผู้ขาย 4) สินค้าหรือบริการทดแทน 5) ผู้ซื้อที่มีศักยภาพในการขยายธุรกิจไปข้างหน้า อำนาจต่อรองของผู้ขายปัจจัยการผลิต 1) จำนวนผู้ขายปัจจัยการผลิต 2) ปริมาณการขาย 3) สินค้าและบริการทดแทน 4) ต้นทุนการเปลี่ยนผู้ขาย 5) ผู้ขายที่มีศักยภาพในการขยายธุรกิจไปข้างหน้า ภัยคุกคามจากสินค้าทดแทน 1) การปรับปรุงคุณภาพสินค้า 2) การสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับลูกค้า 3) การเข้าสู่อุตสาหกรรมสินค้าทดแทน 4) การใช้เครื่องมือทางการตลาด			

ที่มา (ดัดแปลงจากจินตนา บุญบงการและณัฐพันธ์ เขจรนันท์, 2544, หน้า 97)

การสรุปผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก (External Factors Analysis)

Summary : EFAS)

หลังจากนักกลยุทธ์หรือผู้บริหารได้ทำการประเมินผลกระทบจากสภาพแวดล้อมภายนอกขององค์กร ทั้งสภาพแวดล้อมทั่วไป สภาพแวดล้อมการดำเนินงานและสภาพแวดล้อมการแข่งขัน จนสามารถระบุถึง โอกาส และอุปสรรค ได้แล้ว ก็จะคัดเลือกเอาโอกาส และ อุปสรรค สำคัญๆ มาจัดเป็นปัจจัยเชิงกลยุทธ์ โดยสรุปลงในตารางที่เรียกว่า “ตารางสรุปผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก” หรือ ที่เรียกกันว่า “ตาราง EFAS” ดังจะเห็นได้จาก ตัวอย่างการสรุปผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกของบริษัทเมย์แท็ก ในตารางที่ 4.3 ซึ่งสามารถอธิบายวิธีการสรุปได้ ดังนี้

- ในช่องที่ (1) ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอก ทำการเลือก โอกาสและอุปสรรค จากการวิเคราะห์ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอกที่ทำการวิเคราะห์ไว้ในข้างต้นมากำหนดเป็นปัจจัยเชิงกลยุทธ์ประมาณ 8-10 ปัจจัย
- ในช่องที่ (2) น้ำหนัก พิจารณาความสำคัญของปัจจัยในช่อง (1) ให้น้ำหนักตามความสำคัญโดยน้ำหนักรวมต้องเท่ากับ 1.00
- ในช่องที่ (3) ให้คะแนนทำการให้คะแนนว่าองค์กรของเราสามารถตอบสนองปัจจัยต่างๆ ในแต่ละข้อได้ดีเพียงใด โดยมีคะแนนเต็ม 5 คะแนน
- ในช่องที่ (4) คะแนนถ่วงน้ำหนัก คำนวณได้จากการนำน้ำหนักในช่อง (2) คูณกับคะแนนที่ให้ไว้ในช่อง (3) โดยคะแนนรวมในช่องนี้จะบอกถึงความสามารถขององค์กรในการตอบสนองต่อสภาพแวดล้อมภายนอก จากคะแนนเต็ม 5 ซึ่งองค์กรสามารถประเมินเทียบเคียงกับคู่แข่งและภาพรวมของอุตสาหกรรมได้อีกด้วย
- ในช่องที่ (5) ข้อคิดเห็น เพื่อสนับสนุนให้เห็นว่าปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอกนั้นกระทบกับองค์กรอย่างไร และองค์กรจะตอบสนองได้ดีขนาดไหน

ตารางที่ 4.3 สรุปผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกของบริษัทเมย์แท็ก

ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอก (External Factor) (1)	น้ำหนัก (Weight) (2)	ให้ คะแนน (Rating) (3)	คะแนนถ่วง น้ำหนัก (Weighted score) (4) = (2)*(3)	ข้อคิดเห็น (Comments) (5)
โอกาส (Opportunities)				
- การรวมตัวทางเศรษฐกิจของกลุ่มประเทศยุโรป	0.20	4	0.80	การซื้อขายกิจการของ Hoover
- คนส่วนใหญ่นิยมของใช้ที่มีคุณภาพ	0.10	5	0.50	คุณภาพของเมย์แท็กดี
- การพัฒนาทางเศรษฐกิจในเอเชีย	0.05	1	0.05	เมย์แท็กวางขายน้อย
- การเปิดตัวของยุโรปตะวันออก	0.05	2	0.10	ต้องใช้เวลา
- แนวโน้มต่อร้านขนาดใหญ่	0.10	2	0.20	เป็นจุดอ่อน
อุปสรรค (Threats)				
- รัฐบาลออกกฎหมายเพิ่ม	0.10	4	0.40	อยู่ในตำแหน่งที่ดี
- การแข่งขันที่รุนแรง	0.10	4	0.40	อยู่ในตำแหน่งที่ดี
- Whirlpool และ Electrolux มีความแข็งแกร่งในตลาดโลก	0.15	3	0.45	Hoover ยังอ่อนในตลาดโลก
- ความก้าวหน้าในผลิตภัณฑ์ใหม่	0.05	1	0.05	เป็นปัญหา
- บริษัทคู่แข่งในญี่ปุ่น	0.10	2	0.20	ในเอเชีย มีเฉพาะในออสเตรเลีย
คะแนนรวม	1.00		3.15	

ที่มา (วิลเลนและฮังเกอร์, 2000, หน้า 76)

บทสรุป

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกสามารถจัดแบ่งการวิเคราะห์ออกเป็น 3 ลักษณะ คือ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั่วไป การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมในการดำเนินงานและการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมในการแข่งขัน ในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั่วไปจะวิเคราะห์ถึงปัจจัยในด้านต่างๆ ได้แก่ ด้านสังคมและวัฒนธรรม ด้านเทคโนโลยี ด้านเศรษฐกิจ ด้านการเมือง และกฎหมาย รวมถึงปัจจัยระหว่างประเทศ โดยวิธีที่ใช้ในการวิเคราะห์จะทำโดยการตรวจสอบติดตาม พยากรณ์และประเมินผลกระทบที่เกิดขึ้นกับองค์กร ส่วนการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมในการดำเนินงานจะวิเคราะห์ถึงปัจจัยในด้านลูกค้า คู่แข่งขัน ผู้จำหน่ายปัจจัยการผลิต ตลาดแรงงาน กฎระเบียบ และพันธมิตรทางธุรกิจ ส่วนการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมในการแข่งขันจะพิจารณาจากปัจจัยที่เป็นแรงผลักดัน 5 ประการ คือ ภัยคุกคามจากคู่แข่งรายใหม่ การแข่งขันระหว่างธุรกิจที่มีอยู่ในอุตสาหกรรม อำนาจต่อรองของผู้ซื้อ อำนาจต่อรองของผู้ขาย และภัยคุกคามจากสินค้าทดแทน ผลของการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก จะทำให้องค์การค้นพบถึงโอกาสที่ดีขององค์กรและอาจค้นพบอุปสรรค ที่จะเกิดขึ้น โดยองค์การสามารถเลือกเอาโอกาสและอุปสรรคที่สำคัญๆ ที่เป็นปัจจัยเชิงกลยุทธ์มาสรุปลงในตารางที่เรียกว่า “ตารางสรุปผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก” (External factors analysis summary : EFAS) หรือตาราง EFAS

