

ตัวแบบการวิเคราะห์การเปลี่ยนแปลงของปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอกที่ส่งผลต่อการกำหนดกลยุทธ์ขององค์กรข้ามชาติ

Analysis Model of External Environmental Factors Change Affecting Strategy Formulation of the Multinational Corporations

จุฑาลักษณ์ สายแปง^{1*} และศิริจันทร์ เชื้อสุวรรณ¹

Jutaluck Saipang^{1*} and Sirijan Chuasuwan¹

Received: May 5, 2021; Revised: July 27, 2021; Accepted: July 27, 2021

บทคัดย่อ

การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็วในโลกของธุรกิจยุคปัจจุบัน ทำให้ผู้บริหารต่างต้องให้ความสำคัญต่อกระบวนการวิเคราะห์ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอกมากยิ่งขึ้น โดยเฉพาะอย่างยิ่งองค์กรข้ามชาติที่อยู่ในบริบทของสภาพแวดล้อมภายนอกที่มีความซับซ้อนและมีความหลากหลายจากการดำเนินธุรกิจที่มักต้องข้องเกี่ยวกับประเทศอื่น ๆ จึงทำให้การวิเคราะห์การเปลี่ยนแปลงของปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอกขององค์กรเป็นขั้นตอนที่สำคัญต่อองค์กรข้ามชาติ สำหรับเครื่องมือในการวิเคราะห์ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอกที่นิยมนำมาใช้ในการวิเคราะห์ ได้แก่ ตัวแบบ PESTEL ในการวิเคราะห์ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอกในระดับมหภาค และตัวแบบ Five Forces ในการวิเคราะห์ปัจจัยสภาพแวดล้อมในระดับอุตสาหกรรมหรือสภาวะการแข่งขันในอุตสาหกรรมหนึ่ง ๆ ซึ่งการนำเครื่องมือดังกล่าวมาใช้ในการศึกษาปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอกขององค์กรนั้นจะช่วยทำให้ผู้บริหารองค์กรข้ามชาติสามารถกำหนดกลยุทธ์ที่มีความเหมาะสมและสอดคล้องกับสภาพแวดล้อมภายนอกในปัจจุบันได้อย่างมีประสิทธิภาพ

คำสำคัญ : ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอก; กลยุทธ์; องค์กรข้ามชาติ

¹ คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่

¹ Faculty of Management Science, Chiang Mai Rajabhat University

* Corresponding Author E - mail Address: jutalucksp@hotmail.com

Abstract

Nowadays, the rapid change of business world affects the administrators to prioritize the analysis procedure of external environmental factors increasingly. Especially, the multinational corporations where are located in the external environment with the complexity and diversity of business which relates to the other country affecting the analysis of external environmental change is the essential procedure of the multinational corporations. The popular instruments for external environmental analysis are PESTEL model for the macro-external environmental factor analysis and Five Forces model for external environmental analysis of industry or competitive state of the industry individually. The utilization of according tools to investigate the external environment assists the administrators define the strategies appropriately and conform to the recently external environment efficiently.

Keywords: External Environmental Factors; Strategy; Multinational Corporation

บทนำ

การศึกษาปัจจัยสภาพแวดล้อมภายในองค์กร (Internal Environmental Factors) และปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร (External Environmental Factors) เป็นขั้นตอนที่สำคัญขั้นตอนหนึ่งในกระบวนการวางแผนกลยุทธ์ องค์กรจำเป็นต้องวิเคราะห์ปัจจัยสภาพแวดล้อมดังกล่าว เพื่อที่จะสามารถกำหนดกลยุทธ์ที่สอดคล้องกับความเป็นไปของสภาพแวดล้อมในปัจจุบัน อย่างไรก็ตามหากเปรียบเทียบระดับของผลกระทบระหว่างปัจจัยสภาพแวดล้อมภายในองค์กรและภายนอกองค์กรที่มีต่อการดำเนินงานขององค์กร จะพบว่าปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กรจะมีผลกระทบต่อการดำเนินงานขององค์กรในระดับที่มากกว่า (Ylvije, B. K. and Elez, O., 2015) เนื่องจากปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กรเป็นปัจจัยที่องค์กรไม่สามารถควบคุมได้ และไม่สามารถหลีกเลี่ยงได้ ซึ่งผลกระทบของปัจจัยดังกล่าวนี้สามารถส่งผลกระทบต่อองค์กรได้ทั้งในด้านบวกและด้านลบ (Sofyan, I. and Ina, P., 2015) การตอบสนองและการรับมือกับปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอกที่เข้ามามีผลกระทบต่อองค์กรจึงเป็นสิ่งที่จำเป็นและมีความสำคัญอย่างมากต่อองค์กรในการอยู่รอดในอุตสาหกรรม ดังนั้นการที่องค์กรสามารถวิเคราะห์ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอกที่เกิดขึ้นในปัจจุบันได้อย่างชัดเจนจะช่วยทำให้องค์กรสามารถกำหนดแผนกลยุทธ์ที่เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมภายนอกนั้นได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ช่วงปี ค.ศ. 2020 - 2021 นับว่าเป็นช่วงเวลาที่มีสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กรต่าง ๆ เกิดการเปลี่ยนแปลงขึ้นอย่างมาก ซึ่งการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวล้วนแต่เป็นการเปลี่ยนแปลงขนาดใหญ่ที่ส่งผลกระทบต่ออุตสาหกรรมทั้งในระดับประเทศและในระดับโลก (McKinsey, 2021) ตัวอย่างเช่น การเกิดขึ้นของสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคโควิด-19 ที่ได้สร้างผลกระทบต่อภาคธุรกิจและเศรษฐกิจของประเทศทั่วโลก การเติบโตอย่างรวดเร็วของเทคโนโลยีที่ทำให้หลายธุรกิจต้องปรับตัวเข้าสู่ระบบออนไลน์มากขึ้น ปัญหาความไม่มั่นคงทางการเมืองภายในประเทศและปัญหาความขัดแย้งทางการเมือง

ระหว่างประเทศที่มีผลต่อการดำเนินงานของธุรกิจ โดยเฉพาะอย่างยิ่งธุรกิจที่มีการดำเนินงานระหว่างประเทศ หรือจะเป็นพฤติกรรมของผู้บริโภคในยุคปัจจุบันที่มีการเปลี่ยนแปลงไปจากแต่เดิมที่ส่งผลทำให้หลายธุรกิจ ต้องมีการปรับสินค้าหรือบริการของตนเองให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของพฤติกรรมของผู้บริโภค (McKinsey, 2020) เป็นต้น ตัวอย่างที่ได้กล่าวมาข้างต้นเป็นเพียงปัจจัยส่วนหนึ่งของสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กรที่เกิดขึ้นในปัจจุบัน หากวิเคราะห์ในเชิงลึกมากขึ้นจะพบว่าปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอกอื่น ๆ อีกที่สามารถสร้างผลกระทบต่อการดำเนินงานของธุรกิจ

สำหรับองค์กรที่มีการดำเนินงานระหว่างประเทศหรือที่เรียกว่า องค์กรข้ามชาติ (Multinational Corporations: MNCs) โดยทั่วไปแล้ว มักจะได้รับผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงของปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอกมากกว่าองค์กรที่มีการดำเนินงานเฉพาะภายในประเทศ เนื่องมาจากลักษณะการดำเนินงานขององค์กรข้ามชาตินั้นอยู่ในบริบทของตลาดโลก องค์กรต้องมีการดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับประเทศอื่น จึงทำให้องค์กรต้องเผชิญกับความท้าทายและความเสี่ยงต่าง ๆ ที่มากกว่าการดำเนินงานเฉพาะภายในประเทศ เช่น การเผชิญกับความแตกต่างทางวัฒนธรรม ความแตกต่างของลักษณะการดำเนินงานของธุรกิจ หรือกฎระเบียบและข้อบังคับของรัฐบาลต่าง ๆ ของประเทศเจ้าบ้าน ที่อาจมีความเข้มงวดมากกว่า (Manuel, P. F., et al., 2008) เป็นต้น ดังนั้นการวิเคราะห์การเปลี่ยนแปลงของปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กรจึงเป็นกระบวนการที่สำคัญอย่างมากต่อองค์กรข้ามชาติ ในท่ามกลางการแข่งขันที่รุนแรง หากองค์กรศึกษาหรือวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกไม่มากพอ หรือไม่ทันต่อเวลา ท้ายที่สุดองค์กรอาจจะไม่สามารถอยู่รอดได้ในอุตสาหกรรม ข้อมูลจากการศึกษาปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กรที่จะนำไปใช้ในการกำหนดกลยุทธ์จึงเป็นสิ่งที่สำคัญอย่างมากต่อองค์กร ในการสร้างผลกำไรและการดำรงอยู่อย่างยั่งยืน (Muhammad, W. J. K. and Muhammad, K., 2014) บทความนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อนำเสนอ 1) การวิเคราะห์ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอกในระดับมหภาคโดยใช้ตัวแบบ PESTEL 2) การวิเคราะห์ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอกในระดับอุตสาหกรรมโดยใช้ตัวแบบ Five Forces และ 3) กระบวนการวางแผนกลยุทธ์ขององค์กรข้ามชาติ

การวิเคราะห์ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอกในระดับมหภาคโดยใช้ตัวแบบ PESTEL

ตัวแบบ PESTEL เริ่มแรกมีต้นกำเนิดจากตัวแบบ ETPS ที่ถูกคิดค้นโดย Francis J. Aguilar. ในปี ค.ศ. 1967 (Francis J. Aguilar., 1967) และได้ถูกพัฒนาต่อยอดแนวคิดจากนักวิชาการหลายท่าน จนกลายเป็นตัวแบบ PESTEL ในปัจจุบัน (Nitank, R. and Trivedi, M. K., 2016) ตัวแบบ PESTEL ได้ถูกนำมาใช้เป็นเครื่องมือในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกที่ช่วยทำให้ผู้บริหารสามารถมองเห็นโอกาสหรืออุปสรรคที่จะมากระทบต่อการดำเนินงานขององค์กร โดยเฉพาะอย่างยิ่งองค์กรข้ามชาติที่ต้องดำเนินธุรกิจอยู่ในบริบทสภาพแวดล้อมระดับโลก (Global Environmental Context) การวิเคราะห์โดยใช้ตัวแบบ PESTEL นี้ จะช่วยทำให้องค์กรเห็นปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอกในตลาดต่างประเทศที่จะมากระทบองค์กรได้อย่างชัดเจนมากขึ้น ตัวแบบ PESTEL เป็นเครื่องมือที่สำคัญและเป็นประโยชน์อย่างมากต่อองค์กรข้ามชาติในการวิเคราะห์การเปลี่ยนแปลงของปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอกในระดับมหภาคที่เกิดขึ้นในปัจจุบัน การวิเคราะห์โดยใช้ตัวแบบ PESTEL ประกอบด้วย 6 ด้าน ดังนี้

1. ปัจจัยทางการเมือง (Political)

เป็นการพิจารณาสภาพแวดล้อมมหภาคที่เกี่ยวข้องกับหน่วยงานรัฐบาล องค์กรข้ามชาตินักจะต้องพิจารณากระบวนการทางการเมืองของประเทศที่องค์กรต้องการเข้าไปดำเนินธุรกิจหรือทำการค้าร่วมซึ่งนโยบายหรือการดำเนินงานของรัฐบาลในแต่ละประเทศที่แตกต่างกันอาจส่งผลกระทบต่อการทำงานขององค์กรได้ ปัจจัยทางการเมือง เช่น ความมั่นคงทางการเมือง (Political Instability) นโยบายการเก็บภาษี (Local Taxation Policy) กฎระเบียบการนำเข้าและการส่งออกสินค้า (Foreign-Trade Regulation) นโยบายสวัสดิการสังคม (Social-Welfare Policy) (Mariadoss, B. J., 2015)

2. ปัจจัยทางด้านการเศรษฐกิจ (Economic)

เป็นการพิจารณาปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับเศรษฐกิจของประเทศ ซึ่งมีผลกระทบต่อข้อกำหนดกลยุทธ์ขององค์กรทั้งระยะสั้นและระยะยาว สภาพเศรษฐกิจที่ไม่เอื้ออำนวยต่อการดำเนินธุรกิจสามารถส่งผลให้องค์กรข้ามชาติประสบความยากลำบากในการดำเนินธุรกิจในประเทศนั้นได้ ปัจจัยทางด้านการเศรษฐกิจ เช่น ผลิตภัณฑ์มวลรวมในประเทศต่อหัว (Gross Domestic Product Per Capita: GDP Per Capita) อัตราการเติบโตทางเศรษฐกิจ (Economic Growth Rate) อัตราเงินเฟ้อ (Inflation Rate) อัตราดอกเบี้ย (Interest Rate) อัตราแลกเปลี่ยน (Exchange Rate) อัตราการว่างงาน (Unemployment Rates) (ศรากุล, 2561)

3. ปัจจัยทางด้านสังคมและวัฒนธรรม (Socio-Cultural)

เป็นการพิจารณาสังคม วัฒนธรรม ชีวิตความเป็นอยู่ พฤติกรรมของผู้บริโภคในการบริโภคสินค้าและบริการ ซึ่งในแต่ละประเทศจะมีปัจจัยด้านนี้แตกต่างกันไป ปัจจัยทางด้านสังคมและวัฒนธรรมยังเกี่ยวข้องกับปัจจัยทางด้านประชากรศาสตร์ (Demographic Factors) เช่น รูปแบบของโครงสร้างครอบครัว อัตราการเกิดของประชากร การกระจายรายได้ ระดับการศึกษา เป็นต้น จะเห็นได้ว่าสังคมและวัฒนธรรมในปัจจุบันที่แตกต่างไปจากอดีตนั้น ได้ปรับเปลี่ยนวิถีในการดำเนินชีวิตประจำวันของผู้คนไม่มากนักน้อย เช่น การเกิดขึ้นของกระแสสุขภาพที่ทำให้ผู้บริโภคปรับเปลี่ยนวิธีการบริโภคสินค้าและบริการที่ดีต่อสุขภาพมากขึ้น อย่างไรก็ตาม ในยุคปัจจุบันที่เป็นสังคมยุคโลกาภิวัตน์ (Globalization) ได้ส่งผลให้สังคมและวัฒนธรรมแปรเปลี่ยนเป็นวัฒนธรรมแบบไร้พรมแดนประชาชนในประเทศต่าง ๆ ทั่วโลกเริ่มมีความแตกต่างในวัฒนธรรมน้อยลงเรื่อย ๆ ส่งผลให้ความต้องการในการบริโภคสินค้าและบริการของผู้บริโภคมีความคล้ายคลึงกันมากขึ้น (รชยา, 2563)

4. ปัจจัยทางด้านเทคโนโลยี (Technological)

เป็นหนึ่งในองค์ประกอบที่สำคัญที่มีผลต่อการตัดสินใจในการเข้าไปดำเนินธุรกิจในต่างประเทศขององค์กรข้ามชาติ โดยเฉพาะอย่างยิ่งองค์กรข้ามชาติที่มีลักษณะของธุรกิจที่ข้องเกี่ยวกับเทคโนโลยี องค์กรอาจจะต้องพิจารณาประเด็นในด้านการสนับสนุนทางด้านเทคโนโลยีของประเทศที่ต้องการเข้าไปดำเนินธุรกิจ ไม่ว่าจะเป็นเทคโนโลยีขั้นพื้นฐานในประเทศ สาธารณูปโภคด้านการคมนาคม หรือการส่งเสริมด้านการวิจัยและการพัฒนาจากรัฐบาล (รชยา, 2563) ปัจจัยทางด้านเทคโนโลยียังสามารถสร้างโอกาสในการดำเนินงานขององค์กรข้ามชาติได้ เช่น การเกิดขึ้นของเทคโนโลยีใหม่ ๆ (Disruptive Technology) ช่วยทำให้องค์กรสามารถผลิตสินค้าหรือบริการในต้นทุนที่ต่ำลงและมีประสิทธิภาพมากขึ้น อีกทั้งยังสามารถสร้างโอกาสให้แก่องค์กรในการสร้างสรรค์สินค้าหรือบริการที่เป็นนวัตกรรมใหม่ ๆ ออกสู่ตลาด (Mariadoss, B. J., 2015)

5. ปัจจัยทางด้านสิ่งแวดล้อม (Ecological)

เป็นการพิจารณาปัจจัยด้านสิ่งแวดล้อมของประเทศที่องค์กรต้องการเข้าไปดำเนินธุรกิจ เช่น สภาพภูมิอากาศ ลักษณะทางธรรมชาติ และลักษณะทางภูมิศาสตร์ ซึ่งปัจจัยทางด้านสิ่งแวดล้อมสามารถส่งผลกระทบต่อกิจกรรมการดำเนินงานต่าง ๆ ขององค์กร โดยเฉพาะกิจกรรมทางโลจิสติกส์ ประเด็นสำคัญทางด้านสิ่งแวดล้อมที่องค์กรข้ามชาติจำเป็นต้องพิจารณาเมื่อเข้าไปดำเนินธุรกิจในประเทศใดประเทศหนึ่ง เช่น ความถี่ในการเกิดภัยพิบัติทางธรรมชาติ ความเหมาะสมของสภาพอากาศต่อการดำเนินงานของธุรกิจ นอกจากนี้ปัจจุบันหลาย ๆ ธุรกิจได้หันมาสนใจประเด็นทางด้านสิ่งแวดล้อมมากขึ้น เนื่องจากผู้บริโภคในยุคปัจจุบันมีความตระหนักในเรื่องสิ่งแวดล้อมมากขึ้น ก่อให้เกิดพฤติกรรม การบริโภคสินค้าและบริการที่รักษาสภาพแวดล้อม

6. ปัจจัยทางด้านกฎหมาย (Legal)

องค์กรข้ามชาติมักจะได้รับผลกระทบจากกฎหมายและกฎระเบียบต่าง ๆ ที่ออกโดยองค์กรระดับเมือง ระดับประเทศ และระดับนานาชาติ ซึ่งกฎหมายและกฎระเบียบเหล่านี้มีจำนวนมากและแตกต่างกันในแต่ละประเทศทั่วโลก ปัจจัยทางด้านกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานของธุรกิจระหว่างประเทศ เช่น อัตราภาษี (Taxation) การกำหนดโควตานำเข้าสินค้า (Quotas) ค่าธรรมเนียมการนำเข้า (Tariffs) ข้อกีดขวางหรืออุปสรรคทางการค้าอื่น ๆ (Trade Obstacles) (รชยา, 2563) กฎหมายค่าแรงขั้นต่ำ (Minimum Wage) กฎหมายแรงงาน (Labor Law) กฎหมายคุ้มครองผู้บริโภค (Consumer Protection Law)

การศึกษาปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอกในระดับมหภาคด้วยตัวแบบ PESTEL จะช่วยให้ผู้บริหารองค์กรข้ามชาติสามารถเข้าใจสภาพแวดล้อมภายนอกในตลาดต่างประเทศที่จะมีผลกระทบต่อการดำเนินงานขององค์กรได้ดียิ่งขึ้น ซึ่งก็จะทำให้ผู้บริหารสามารถกำหนดกลยุทธ์ที่มีความสอดคล้องกับสภาพแวดล้อมที่เกิดขึ้นในปัจจุบันได้อย่างเหมาะสม ตัวอย่างเช่น กรณีของบริษัท Lands' End บริษัทจำหน่ายเสื้อผ้าออนไลน์ในประเทศสหรัฐอเมริกา ได้มีการวางแผนในการที่จะขยายการดำเนินธุรกิจไปยังประเทศเยอรมนี แต่เมื่อได้มีการวิเคราะห์ปัจจัยทางด้านกฎหมายในประเทศเยอรมนีตามตัวแบบ PESTEL บริษัทต้องพบกับอุปสรรคจากกฎหมายท้องถิ่นที่ขัดห้ามไม่ให้บริษัทมีการรับประกันผลิตภัณฑ์แบบไม่มีเงื่อนไข อุปสรรคดังกล่าวสร้างผลกระทบทางลบต่อการดำเนินงานของบริษัท Lands' End ในการที่จะขยายตลาดไปยังประเทศเยอรมนี ในทางกลับกัน การดำเนินธุรกิจในประเทศสหรัฐอเมริกา ซึ่งเป็นประเทศแม่ บริษัท Lands' End สามารถสร้างชื่อเสียงในด้านคุณภาพของการให้บริการ โดยมีการรับประกันผลิตภัณฑ์แบบไม่มีเงื่อนไข (No Questions Asked Money-Back Guarantee) แต่สำหรับกฎหมายและกฎระเบียบในประเทศเยอรมนี ลักษณะการรับประกันดังกล่าวถือว่าเป็นสิ่งที่ผิดกฎหมาย (Mariadoss, B. J., 2015)

นอกจากนี้ยังมีงานวิจัยที่ได้ศึกษาเกี่ยวกับปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอกในระดับมหภาคที่ส่งผลต่อการกำหนดกลยุทธ์ขององค์กรข้ามชาติ เช่น งานวิจัยของ Rop, K. K. (Rop, K. K., 2013) ที่ได้ศึกษาเรื่องกลยุทธ์ที่บริษัทข้ามชาตินำมาใช้ในการตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงทางการเมือง กรณีศึกษาบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ในโรบี ประเทศเคนยา โดยวัตถุประสงค์ของการวิจัยคือเพื่อกำหนดกลยุทธ์ที่บริษัทข้ามชาติสามารถนำไปใช้ในการตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอกทางการเมือง จากผลการศึกษาสรุปได้ว่า สภาพแวดล้อมทางการเมือง

ในประเทศเคนยา มีเสถียรภาพ แม้ว่าการเลือกตั้ง 2 ครั้งที่ผ่านมา ในปี ค.ศ. 2008 และ ค.ศ. 2013 จะมีความไม่แน่นอนและมีความเสี่ยง องค์การส่วนใหญ่จะมีการทบทวนกลยุทธ์ที่นำมาใช้ในการตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงทางการเมืองทุก ๆ ไตรมาส จากผลการศึกษาสภาพแวดล้อมปัจจัยทางด้านการเมืองในประเทศเคนยาพบว่า กลยุทธ์พลิกฟื้น (Turnaround Strategy) เป็นกลยุทธ์ที่เหมาะสมกับองค์กรข้ามชาติ ซึ่งกลยุทธ์ดังกล่าวจะสามารถช่วยให้องค์กรข้ามชาติอยู่รอดได้ในสภาพแวดล้อมทางด้านการเมืองที่มีความผันผวน

การวิเคราะห์ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอกในระดับอุตสาหกรรมโดยใช้ตัวแบบ Five Forces

นอกจากจะวิเคราะห์ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอกในระดับมหภาคแล้ว ก็ยังมีความจำเป็นที่จะต้องวิเคราะห์ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอกในระดับอุตสาหกรรมอีกด้วย การวิเคราะห์ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอกในระดับอุตสาหกรรมสามารถวิเคราะห์ได้โดยใช้ตัวแบบ Five Forces หรือตัวแบบแรงผลักดันทั้งห้าของ ไมเคิล อี. พอตเตอร์ (Michael E. Porter's Five Forces Model) ที่คิดค้นโดย Michael E. Porter ในปี ค.ศ. 1979 (Michael, E. P., 1979) ตัวแบบ Five Forces ถูกนำมาใช้เป็นเครื่องมือในการวิเคราะห์สภาวะการแข่งขันในอุตสาหกรรมใดอุตสาหกรรมหนึ่ง ซึ่งจะทำการศึกษาถึงความน่าสนใจของอุตสาหกรรม (Industry Attractiveness) และความเข้มข้นของการแข่งขัน (Intensity of Competition) ในอุตสาหกรรมหนึ่ง ๆ (สมชนก, 2561) เพื่อช่วยให้องค์กรข้ามชาติทราบถึงโอกาสและอุปสรรคก่อนที่จะดำเนินธุรกิจในประเทศเป้าหมาย โดยผลการวิเคราะห์ที่จะออกมาใน 3 รูปแบบ คือ ส่งผลต่ำ (Low) ส่งผลปานกลาง (Moderate) และส่งผลมาก (High) การวิเคราะห์ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอกในระดับอุตสาหกรรมโดยใช้ตัวแบบ Five Forces ประกอบด้วย 5 แรงผลักดัน ดังนี้

1. อุปสรรคของผู้เข้ามาใหม่ (Threat of New Entrants)

การเข้ามาของคู่แข่งรายใหม่มีผลต่อความน่าสนใจและความเข้มข้นของการแข่งขันในอุตสาหกรรมหนึ่ง ๆ ในอุตสาหกรรมที่คู่แข่งรายใหม่เข้ามาได้ง่าย ย่อมมีระดับการแข่งขันที่รุนแรงกว่าในอุตสาหกรรมที่คู่แข่งรายใหม่เข้ามาได้ยาก (สมชนก, 2561) หรืออาจกล่าวได้ว่า หากคู่แข่งรายใหม่มีอุปสรรคในการเข้าสู่อุตสาหกรรมต่ำ ย่อมส่งผลให้การแข่งขันในอุตสาหกรรมนั้นสูง ในทางตรงกันข้าม หากคู่แข่งรายใหม่มีอุปสรรคในการเข้าสู่อุตสาหกรรมสูง การแข่งขันในอุตสาหกรรมนั้นอาจจะไม่สูงมากนัก อุปสรรคของผู้เข้ามาใหม่ ได้แก่ การประหยัดต่อขนาด (Economies of Scale) ความแตกต่างของสินค้าและบริการ (Differentiation) เงินลงทุนเริ่มแรก (Capital Requirements for Initial Entry) ต้นทุนในการเปลี่ยนจากการบริโภคจากตราสินค้าหนึ่งไปใช้อีกตราสินค้าหนึ่ง (Switching Costs) การเข้าถึงช่องทางการจัดจำหน่าย (Access to Distribution Channels) และนโยบายของรัฐบาล (Government Policies) (William, H. A. J., 2021)

ดังนั้น หากองค์กรข้ามชาติวางแผนที่จะขยายธุรกิจไปยังต่างประเทศ องค์กรจำเป็นต้องพิจารณาว่าอุปสรรคในการเข้าไปดำเนินธุรกิจในอุตสาหกรรมหนึ่ง ๆ นั้น มีอุปสรรคมากน้อยเพียงใด ดังที่กล่าวไปข้างต้นความยากง่ายในการเข้าสู่อุตสาหกรรมมีผลต่อความน่าสนใจและความเข้มข้นของการแข่งขัน ในขณะที่เดียวกันหากองค์กรข้ามชาติอยู่ในสถานะของผู้ที่ดำเนินธุรกิจอยู่ในอุตสาหกรรมหนึ่ง ๆ การพิจารณาแรงผลักดันจากอุปสรรคของผู้เข้ามาใหม่จะช่วยให้องค์กรสามารถประเมินระดับความรุนแรงของการแข่งขันในอุตสาหกรรมได้

2. การแข่งขันระหว่างธุรกิจด้วยกันเอง (Industry Rivalry of Competitors)

ในการขยายธุรกิจออกไปยังต่างประเทศ องค์กรข้ามชาติจำเป็นต้องพิจารณาระดับการแข่งขันของคู่แข่งที่มีอยู่ในตลาดปัจจุบัน ทั้งคู่แข่งที่เป็นบริษัทในท้องถิ่น บริษัทที่มาจากประเทศเดียวกัน หรือบริษัทที่มาจากประเทศที่สาม (สมชนก, 2561) การวิเคราะห์แรงผลักดันจากการแข่งขันระหว่างธุรกิจด้วยกันเอง คือ การพิจารณาจำนวนคู่แข่งและขนาดของคู่แข่งในอุตสาหกรรม (Number and Size of Competitors Within the Industry) เช่น หากในอุตสาหกรรมหนึ่ง ๆ มีจำนวนคู่แข่งมารายและเป็นผู้แข่งรายเล็กที่มีส่วนแบ่งทางการตลาดไม่มาก อุตสาหกรรมนั้นจะถือว่าเป็นอุตสาหกรรมที่มีการแข่งขันในระดับที่รุนแรง อันส่งผลให้อุตสาหกรรมมีความน่าสนใจลดลง (William, H. A. J., 2021) นอกจากนี้ระดับความเข้มข้นของการแข่งขันในอุตสาหกรรมยังขึ้นอยู่กับปัจจัยอื่น ๆ ได้แก่ อัตราการเติบโตของอุตสาหกรรม (Industry Growth Rate) ปริมาณของต้นทุนคงที่ (Amount of Fixed Costs) ความแตกต่างในตัวสินค้าหรือบริการ (Product or Service Differentiation) และอุปสรรคในการออกไปสู่อุตสาหกรรมอื่น ๆ (Height of Exit Barriers) (Yogesh, H., et al., 2019)

อุตสาหกรรมหนึ่ง ๆ จะมีระดับความเข้มข้นของการแข่งขันสูง เมื่อ 1) จำนวนคู่แข่งในอุตสาหกรรมมีมากมาย 2) สินค้าหรือบริการในอุตสาหกรรมมีความคล้ายคลึงกัน 3) คู่แข่งในอุตสาหกรรมใช้กลยุทธ์การดำเนินงานคล้ายคลึงกัน 4) อัตราการเติบโตของอุตสาหกรรมต่ำ 5) ต้นทุนในการออกจากอุตสาหกรรมต่ำ 6) ต้นทุนคงที่สูง (Yogesh, H., et al., 2019) อุตสาหกรรมใดที่มีระดับความเข้มข้นของการแข่งขันสูง ย่อมส่งผลให้ความน่าสนใจของอุตสาหกรรมลดลง

3. อำนาจต่อรองของผู้ขายวัตถุดิบ (Power of Suppliers)

ผู้ขายวัตถุดิบหรือซัพพลายเออร์ (Supplier) หมายถึง ผู้ที่ทำหน้าที่จัดหาสินค้าหรือบริการให้กับธุรกิจ ในอุตสาหกรรมหนึ่ง ๆ ไม่ว่าจะเป็นวัตถุดิบ แรงงาน เครื่องจักร หรือชิ้นส่วนอื่น ๆ ที่ต้องใช้ในการผลิตสินค้าหรือบริการ ซึ่งในการดำเนินธุรกิจในประเทศเป้าหมาย องค์กรจำเป็นต้องพิจารณาถึงระดับของอำนาจต่อรองของผู้ขายวัตถุดิบ เนื่องจากระดับของอำนาจต่อรองของผู้ขายวัตถุดิบสามารถส่งผลต่อความได้เปรียบในการแข่งขันขององค์กร หากองค์กรดำเนินธุรกิจในอุตสาหกรรมที่ผู้ขายวัตถุดิบมีอำนาจต่อรองในระดับที่สูง ผู้ขายวัตถุดิบจะมีอำนาจในการกำหนดราคาสินค้าหรือบริการหรือเงื่อนไขต่าง ๆ ได้ตามที่ต้องการ อันจะส่งผลให้องค์กรสูญเสียความได้เปรียบในการแข่งขัน

ผู้ขายวัตถุดิบจะมีอำนาจต่อรองในระดับที่สูงในกรณีต่าง ๆ ดังนี้ (ศรากุล, 2561) 1) ผู้ขายวัตถุดิบมีจำนวนน้อยราย 2) สินค้าหรือบริการที่นำเสนอมีความแตกต่างจากผู้ขายวัตถุดิบรายอื่น 3) สินค้าหรือบริการของผู้ขายวัตถุดิบรายอื่นไม่สามารถนำมาทดแทนได้ 4) เป็นสินค้าหรือบริการที่กลุ่มผู้ขายวัตถุดิบสามารถรวมกันเป็นกลุ่มเพื่อมีอำนาจต่อรอง 5) ต้นทุนในการเปลี่ยนไปใช้ปัจจัยการผลิตจากผู้ขายวัตถุดิบรายอื่นสูง

4. อำนาจต่อรองของผู้ซื้อ (Power of Buyers)

อำนาจต่อรองของผู้ซื้อ ณ ระดับต่าง ๆ (สูง ปานกลาง ต่ำ) มีผลต่อความสามารถในการดำเนินธุรกิจขององค์กรในอุตสาหกรรม อำนาจต่อรองของผู้ซื้อจะมีลักษณะคล้ายกับอำนาจต่อรองของผู้ขายวัตถุดิบ คือ หากผู้ซื้อ มีอำนาจต่อรองในระดับที่สูง ผู้ซื้อจะมีอิทธิพลในการกำหนดราคาสินค้าหรือบริการในอุตสาหกรรม หรืออาจกล่าวได้ว่า เมื่อผู้ซื้อหรือลูกค้ามีอำนาจต่อรองสูง ลูกค้าจะสามารถต่อรองราคาได้ ซึ่งหากลูกค้าไม่ได้รับการตอบสนองตามที่ต้องการ ลูกค้าก็อาจหันไปใช้สินค้าหรือบริการจาก

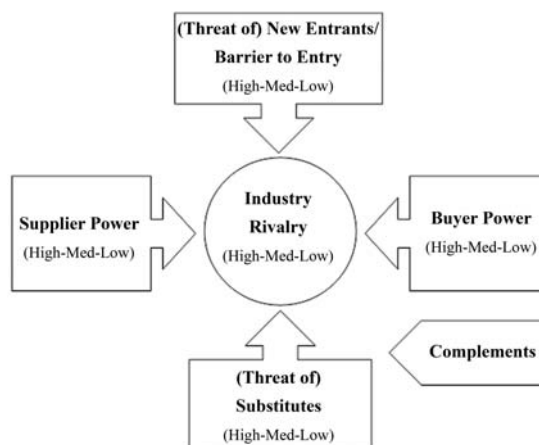
คู่แข่งได้ ดังนั้น เมื่อผู้ซื้อหรือลูกค้ามีอำนาจต่อรองสูง ย่อมส่งผลให้สภาวะการแข่งขันในอุตสาหกรรมรุนแรงมากขึ้น (สมชนก, 2561) ธุรกิจอุตสาหกรรมอาจต้องหาวิธีการต่าง ๆ ในการลดต้นทุนในการดำเนินงาน อันเนื่องมาจากการแข่งขันทางด้านราคาที่รุนแรงในอุตสาหกรรม

ผู้ซื้อจะมีอำนาจต่อรองในระดับที่สูง ในกรณีต่าง ๆ ดังนี้ (Harvard Business School, 2008) 1) สินค้าหรือบริการของผู้ขายแต่ละรายไม่มีความแตกต่างกันมากนัก 2) ผู้ซื้อมีความอ่อนไหวต่อราคาสินค้าหรือบริการ (Buyer Price Sensitivity) สูง 3) ต้นทุนในการเปลี่ยนไปซื้อสินค้าหรือบริการของผู้ขายรายอื่นต่ำ 4) ผู้ซื้อจัดซื้อสินค้าครั้งละจำนวนมาก ๆ 5) ผู้ซื้ออยู่น้อยราย 6) ผู้ซื้อมีความซื่อสัตย์ต่อรายที่ห่อหุ้ม อย่างไรก็ดี หากในอุตสาหกรรมหนึ่ง ๆ มีกลุ่มผู้ซื้อหลายกลุ่ม (Multiple Buyer Segments) อำนาจต่อรองของผู้ซื้อแต่ละกลุ่มก็อาจมีระดับของอำนาจต่อรองที่แตกต่างกัน

5. อุปสรรคของสินค้าหรือบริการที่ทดแทนกันได้ (Threat of Substitutes)

องค์กรจำเป็นต้องวิเคราะห์สินค้าหรือบริการต่าง ๆ ที่สามารถทดแทนสินค้าหรือบริการขององค์กรได้ การวิเคราะห์นี้ไม่เพียงจำกัดอยู่แค่ในอุตสาหกรรมที่องค์กรดำเนินอยู่เท่านั้น แต่องค์กรควรพิจารณาอุตสาหกรรมอื่น ๆ ที่มีความเกี่ยวข้องด้วย เนื่องจากสินค้าหรือบริการในอุตสาหกรรมอื่น ๆ อาจตอบสนองความต้องการของกลุ่มผู้ซื้อกลุ่มเดียวกันได้ ยิ่งสินค้าหรือบริการจากอุตสาหกรรมอื่นสามารถทดแทนได้มากเพียงใด ย่อมทำให้ลูกค้าสามารถเปลี่ยนไปบริโภคสินค้าหรือบริการของผู้ขายในอุตสาหกรรมอื่นได้ง่ายขึ้น โดยที่ต้นทุนในการเปลี่ยนไปซื้อสินค้าหรือบริการนั้นต่ำหรือแทบไม่มีต้นทุนในการเปลี่ยน (William, H. A. J., 2021) กล่าวได้ว่า หากระดับความสามารถในการทดแทนอยู่ในระดับสูง ก็จะทำให้สภาวะการแข่งขันในอุตสาหกรรมนั้นมีความรุนแรงมากขึ้น

ภัยคุกคามจากสินค้าหรือบริการที่ทดแทนจะอยู่ในระดับสูง ในกรณีต่าง ๆ ดังนี้ 1) สินค้าหรือบริการทดแทนมีจำนวนมากและมีความหลากหลาย 2) ต้นทุนในการเปลี่ยนไปซื้อสินค้าหรือบริการของผู้ขายรายอื่นต่ำหรือแทบไม่มีต้นทุน 3) ผู้ซื้อมีความซื่อสัตย์ต่อรายที่ห่อหุ้ม โดยในทางกลับกัน หากอุตสาหกรรมหนึ่ง ๆ เผชิญกับภัยคุกคามจากสินค้าหรือบริการที่ทดแทนที่อยู่ในระดับต่ำ ย่อมส่งผลให้อุตสาหกรรมนั้นมีความน่าสนใจมากกว่า องค์กรสามารถกำหนดราคาสินค้าหรือบริการที่สามารถสร้างกำไรให้แก่องค์กร โดยไม่ต้องเผชิญกับความกดดันทางด้านต้นทุนและการแข่งขันด้านราคา



รูปที่ 1 ตัวแบบแรงผลักดันทั้งห้า (Five Forces Model) (William, H. A. J., 2021)

อย่างไรก็ตาม ปัจจุบันตัวแบบ Five Forces หรือตัวแบบแรงผลักดันทั้งห้าของไมเคิล อี. พอตเตอร์ (Michael E. Porter's Five Forces Model) (รูปที่ 1) ได้ถูกต่อยอดแนวคิดและได้พัฒนาเป็นตัวแบบ Six Forces โดยได้มีการเพิ่มแรงผลักดันที่ 6 คือ ประโยชน์ของสินค้าที่ใช้ประกอบกัน (Benefit of Complementary Products) เข้าไปในตัวแบบ ซึ่งตัวแบบดังกล่าวถูกคิดค้นในปี ค.ศ. 1996 โดย Adam Brandenburger และ Barry Nalebuff (Qeis, K., 2013) แม้ว่าตัวแบบ Six Forces อาจจะยังไม่ได้ถูกนำมาใช้อย่างแพร่หลาย ดังเช่น ตัวแบบ Five Forces แต่ผู้ศึกษาเล็งเห็นว่าแรงผลักดันที่ 6 ดังกล่าวนั้นมีความน่าสนใจและควรค่าแก่การศึกษาเพิ่มเติม

แรงผลักดันจากประโยชน์ของสินค้าที่ใช้ประกอบกัน (Benefit of Complementary Products) สามารถสร้างโอกาสหรืออาจเป็นอุปสรรคต่อการดำเนินงานขององค์กร สินค้าที่ใช้ประกอบกัน (Complementary Products) หมายถึง สินค้าหนึ่ง ๆ ที่มักจะต้องใช้ร่วมกับสินค้าอีกชนิดหนึ่ง คือ เมื่อผู้บริโภคซื้อสินค้าชนิดหนึ่ง ผู้บริโภคก็มักจะต้องซื้อสินค้าอีกประเภทหนึ่งเพื่อใช้ประกอบกัน สินค้าที่ใช้ประกอบกันนี้มักเป็นสินค้านอกอุตสาหกรรม ซึ่งเมื่อใดก็ตามที่สินค้าที่ใช้ประกอบกันเป็นที่ต้องการของผู้ซื้อ ก็อาจส่งผลให้สินค้าในอุตสาหกรรมที่องค์กรดำเนินธุรกิจอยู่ได้รับผลประโยชน์ไปด้วย กล่าวได้ว่า สินค้าที่ใช้ประกอบกันนอกอุตสาหกรรมสามารถทำให้อุตสาหกรรมหนึ่ง ๆ มีความน่าสนใจได้ ตัวอย่างเช่น แอปพลิเคชัน (Applications) ที่เป็นสินค้าที่ใช้ประกอบกับสมาร์ทโฟน (Smartphones) (William, H. A. J., 2021)

การวิเคราะห์ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอกในระดับอุตสาหกรรมของธุรกิจที่มีการดำเนินงานระหว่างประเทศอาจมีความแตกต่างจากธุรกิจที่มีการดำเนินงานเฉพาะภายในประเทศ เนื่องจากปัจจุบันโลกธุรกิจมีความไร้พรมแดนมากขึ้น แรงผลักดันทั้งห้าจึงสามารถมาได้จากทุกทิศทาง ไม่จำกัดแค่เฉพาะภายในประเทศใดประเทศหนึ่งเท่านั้น ตัวอย่างเช่น แรงผลักดันจากอำนาจต่อรองของผู้ขายวัตถุดิบ เนื่องจากปัจจุบันการจัดซื้อปัจจัยการผลิตจากผู้ขายวัตถุดิบสามารถจัดซื้อและจัดหาได้จากผู้ขายวัตถุดิบรายต่าง ๆ ทั่วโลก หรือแรงผลักดันจากอุปสรรคของผู้เข้ามาใหม่ มีความเป็นไปได้ที่คู่แข่งรายใหม่ที่จะเข้ามาในอุตสาหกรรมอาจไม่ใช่เป็นคู่แข่งที่อยู่ภายในประเทศเป้าหมายหรือประเทศเจ้าบ้านเท่านั้น แต่อาจเป็นคู่แข่งจากประเทศแม่ หรือจากประเทศที่สาม ดังนั้น ธุรกิจที่ดำเนินงานระหว่างประเทศหรือองค์กรข้ามชาติจึงจำเป็นต้องพิจารณาขอบเขตการวิเคราะห์ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอกในระดับอุตสาหกรรมให้เหมาะสมกับสภาพการดำเนินงานของธุรกิจ (สมชนก, 2561)

การศึกษาปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอกในระดับอุตสาหกรรมโดยใช้ตัวแบบ Five Forces เป็นการศึกษาที่สำคัญต่อการวางแผนกลยุทธ์ขององค์กรข้ามชาติ ปัจจุบันมีงานวิจัยหลายชิ้นที่ได้ศึกษาเกี่ยวกับการวิเคราะห์ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอกในระดับอุตสาหกรรมโดยใช้ตัวแบบ Five Forces และการกำหนดกลยุทธ์ขององค์กรข้ามชาติ ซึ่งตัวอย่างงานวิจัยที่เกี่ยวข้องมีดังนี้

งานวิจัยของ (Jane, L., 2011) ที่ได้ศึกษาเรื่องความเข้าใจในกลยุทธ์ขององค์กรข้ามชาติในระบบสาธารณสุข โดยใช้กรอบแนวคิดการสร้างความสำเร็จได้เปรียบทางการแข่งขัน ตัวแบบแรงผลักดันทั้งห้าของไมเคิล อี. พอตเตอร์ ในการวิเคราะห์ปัจจัยที่มีผลกระทบต่อองค์กรในการเข้าไปยังอุตสาหกรรมสาธารณสุขในระดับประเทศ ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาบริษัทเฮลท์แคร์ข้ามชาติจำนวน 5 บริษัท ได้แก่ Capio ISS Fresenius Parkway Holdings และ BUPA จากผลการศึกษาพบว่า ตัวแบบแรงผลักดันทั้งห้าของไมเคิล อี. พอตเตอร์ สามารถนำมาใช้เป็นกรอบในการวางแผนกลยุทธ์ขององค์กรข้ามชาติ

ให้เกิดผลสำเร็จ นอกจากนี้องค์กรข้ามชาติยังสามารถวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อองค์กรในการเข้าสู่ระบบสาธารณสุขได้โดยการใช้ตัวแบบแรงผลักดันทั้งห้าของไมเคิล อี. พอตเตอร์

งานวิจัยของ (Njambi, E., et al., 2015) ที่ได้ศึกษาเรื่อง อิทธิพลของแรงผลักดันทั้งห้าของไมเคิล อี. พอตเตอร์ ที่มีต่อความได้เปรียบทางการแข่งขันในอุตสาหกรรมเครื่องดื่มในประเทศเคนยา กรณีศึกษาขององค์กรข้ามชาติขนาดใหญ่ ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาขององค์กรข้ามชาติขนาดใหญ่ในอุตสาหกรรมเครื่องดื่มในประเทศเคนยา 3 องค์กร ได้แก่ East African Breweries Limited Coca Cola (Nairobi Bottlers Limited) และ Nestlé Foods จากผลการศึกษาพบว่า แรงผลักดันทั้งห้าของไมเคิล อี. พอตเตอร์ มีอิทธิพลต่อองค์กรข้ามชาติขนาดใหญ่ในอุตสาหกรรมเครื่องดื่มในประเทศเคนยา จากผลการศึกษาในแต่ละแรงผลักดัน ผู้วิจัยได้ให้ข้อเสนอแนะที่สามารถเป็นประโยชน์ต่อการกำหนดกลยุทธ์ขององค์กรข้ามชาติขนาดใหญ่ในอุตสาหกรรมเครื่องดื่มในประเทศเคนยา ดังนี้ 1) อุปสรรคของผู้เข้ามาใหม่ องค์กรข้ามชาติควรเพิ่มความหลากหลายของผลิตภัณฑ์และออกแบบผลิตภัณฑ์ที่สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าเฉพาะราย เพื่อเป็นการรักษากลุ่มลูกค้าปัจจุบันขององค์กร รวมทั้งเป็นการเพิ่มคุณภาพ ประสิทธิภาพ และประสิทธิผล ในการส่งมอบผลิตภัณฑ์ให้แก่ลูกค้า 2) การแข่งขันระหว่างธุรกิจด้วยกันเอง การที่องค์กรจะประสบความสำเร็จภายใต้การแข่งขันที่รุนแรงในอุตสาหกรรม องค์กรข้ามชาติควรพิจารณาในการนำเทคโนโลยีใหม่ ๆ มาใช้ในการปรับปรุงและพัฒนาผลิตภัณฑ์ 3) อำนาจต่อรองของผู้ขายวัตถุดิบ องค์กรข้ามชาติควรให้ความสำคัญในการสร้างความสัมพันธ์ระยะยาวกับผู้ขายวัตถุดิบ 4) อำนาจต่อรองของผู้ซื้อ องค์กรข้ามชาติควรให้ความสำคัญต่อการสร้างนวัตกรรมผลิตภัณฑ์ รวมทั้งสร้างผลิตภัณฑ์ที่น่าดึงดูดใจที่จะสามารถสร้างมูลค่าให้แก่ตัวผลิตภัณฑ์ 5) อุปสรรคของสินค้าหรือบริการที่ทดแทนกันได้ องค์กรข้ามชาติควรทำการวิจัยและศึกษาแนวโน้มพฤติกรรมของผู้บริโภค เพื่อที่จะสามารถพัฒนาและนำเสนอผลิตภัณฑ์ที่เป็นไปตามแนวโน้มพฤติกรรมของผู้บริโภคที่เปลี่ยนแปลงไป

กระบวนการวางแผนกลยุทธ์ขององค์กรข้ามชาติ

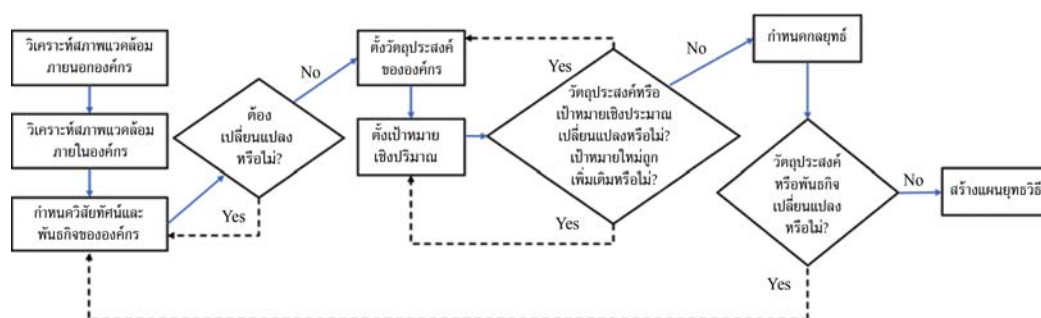
สภาพแวดล้อมที่เกิดขึ้นทั้งในระดับมหภาคและระดับอุตสาหกรรม มีผลต่อการวางแผนกลยุทธ์ (Strategic Planning) ซึ่งถือเป็นกระบวนการที่มีความสำคัญต่อความสำเร็จขององค์กร โดยเฉพาะอย่างยิ่งในโลกธุรกิจปัจจุบันที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา กระบวนการวางแผนกลยุทธ์จะช่วยให้องค์กรสามารถจัดการกับการเปลี่ยนแปลงของปัจจัยสภาพแวดล้อมต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นได้อย่างมีประสิทธิภาพ ดังนั้นการวางแผนกลยุทธ์จึงมีความสำคัญอย่างมากต่อองค์กรในการดำเนินธุรกิจได้อย่างยั่งยืนและสามารถสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันให้เหนือกว่าคู่แข่ง (Don, B., et al., 2015)

สำหรับองค์กรข้ามชาติ ซึ่งเป็นองค์กรที่มีการดำเนินธุรกิจในประเทศ มีแนวโน้มที่จะเผชิญหน้ากับความท้าทายจากการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมภายนอกค่อนข้างสูง ดังนั้นองค์กรจึงจำเป็นต้องติดตามความเคลื่อนไหวเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมดังกล่าวมากยิ่งขึ้น มิเช่นนั้น อาจเสียเปรียบให้กับคู่แข่งในท้องถิ่นที่มีความรู้ความเข้าใจในความเปลี่ยนแปลงในประเทศของตนได้ดีกว่า (สมชนก, 2561)

รูปแบบของกระบวนการวางแผนกลยุทธ์ขององค์กรข้ามชาติ (Global Strategic Planning Process) แท้จริงแล้วมีลักษณะและรูปแบบเดียวกันกับกระบวนการวางแผนกลยุทธ์ขององค์กรภายในประเทศ (The Strategic Planning Process for a Purely Domestic Firm) แต่สิ่งหนึ่งที่มีความแตกต่าง

อย่างเห็นได้ชัดในกระบวนการวางแผนกลยุทธ์ขององค์กรข้ามชาติที่ต่างจากองค์กรภายในประเทศ คือ ส่วนของการวิเคราะห์ปัจจัยที่ไม่สามารถควบคุมได้ (Uncontrollable Forces) หรือปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร (External Environmental Factors) เนื่องจากกิจกรรมการดำเนินงานต่าง ๆ ขององค์กรข้ามชาติมักต้องข้องเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมในบริบทระดับโลก จึงทำให้การดำเนินงานมีความซับซ้อนกว่าองค์กรภายในประเทศ (Don, B., et al., 2015)

กระบวนการวางแผนกลยุทธ์ขององค์กรข้ามชาติ ประกอบด้วยขั้นตอนสำคัญ ดังนี้ 1) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร 2) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในองค์กร 3) การกำหนดวิสัยทัศน์และพันธกิจขององค์กร 4) การตั้งวัตถุประสงค์ขององค์กร 5) การตั้งเป้าหมายเชิงปริมาณ 6) การกำหนดกลยุทธ์ 7) การสร้างแผนยุทธวิธี โดยสามารถเขียนเป็นแผนภาพได้ดังรูปที่ 2



รูปที่ 2 กระบวนการวางแผนกลยุทธ์ขององค์กรข้ามชาติ (The Global Strategic Planning Process) (Don, B., et al., 2015)

ในการกำหนดกลยุทธ์ขององค์กรข้ามชาติ หากองค์กรมีการเปลี่ยนแปลงวัตถุประสงค์หรือพันธกิจ องค์กรจะต้องกลับมาทบทวนและปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ให้เหมาะสมกับทิศทางที่เปลี่ยนแปลงไป อย่างไรก็ตาม ผู้ศึกษามีความเห็นว่ นอกจากการเปลี่ยนแปลงของวัตถุประสงค์หรือพันธกิจที่มีผลต่อการกำหนดกลยุทธ์แล้ว หากสภาพแวดล้อมภายนอกหรือภายในองค์กรมีการเปลี่ยนแปลง องค์กรก็ควรทำการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมใหม่ เพื่อที่จะกำหนดกลยุทธ์ที่สามารถรับมือกับสภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงไป

ในกระบวนการวางแผนกลยุทธ์ขององค์กรข้ามชาติ การวิเคราะห์การเปลี่ยนแปลงของปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร โดยใช้เครื่องมือสำคัญต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็นตัวแบบ PESTEL หรือตัวแบบ Five Forces ถือเป็นขั้นตอนที่สำคัญที่ผู้บริหารขององค์กรข้ามชาติจะต้องดำเนินการเป็นขั้นตอนแรก เนื่องจากปัจจัยต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กรสามารถส่งผลกระทบต่อการทำงานขององค์กร ผู้บริหารจึงจำเป็นต้องพัฒนาแนวทางในการตอบสนองต่อการเกิดขึ้นของปัจจัยต่าง ๆ ที่มากระทบอย่างเหมาะสม ซึ่งการตอบสนองนั้นก็คือ การพัฒนากลยุทธ์การแข่งขัน (Competitive Strategy) ที่สอดคล้องต่อการเปลี่ยนแปลงของปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอก (Roger, B. M., 2014) อย่างไรก็ตาม ในกระบวนการวางแผนกลยุทธ์ขององค์กรข้ามชาติยังประกอบไปด้วยขั้นตอนอีกหลาย ๆ ขั้นตอน ผู้บริหารจึงต้องคำนึงถึงองค์ประกอบอื่น ๆ ในกระบวนการวางแผน เพื่อที่กลยุทธ์ที่พัฒนาขึ้นมานั้นจะสามารถถูกนำไปปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

บทสรุป

ในโลกของธุรกิจในยุคปัจจุบัน องค์กรทุกองค์กรไม่ว่าจะขนาดเล็ก กลาง หรือใหญ่ ย่อมไม่สามารถหลีกเลี่ยงการเผชิญหน้ากับการเปลี่ยนแปลงของปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กรได้ ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอกเป็นปัจจัยที่องค์กรไม่สามารถควบคุมได้ เมื่อใดก็ตามที่ปัจจัยสภาพแวดล้อมหนึ่ง ๆ เกิดการเปลี่ยนแปลงขึ้น องค์กรมักจะได้รับผลกระทบเสมอ อย่างไรก็ตามระดับของผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงของปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอกที่มีผลต่อองค์กรอาจมีความแตกต่างกันไปขึ้นอยู่กับลักษณะการดำเนินงานขององค์กร สำหรับองค์กรที่มีการดำเนินงานในต่างประเทศ หรือที่เรียกว่า องค์กรข้ามชาติ (Multinational Corporations: MNCs) โดยทั่วไปแล้วมักได้รับผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงของปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอกในระดับที่มากกว่าองค์กรที่มีการดำเนินงานภายในประเทศ

เมื่อต้องเผชิญหน้ากับความท้าทาย อันเนื่องมาจากปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กรที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา การวิเคราะห์ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กรภายใต้สภาวะสภาพแวดล้อมที่ยากต่อการควบคุมจึงเป็นขั้นตอนที่สำคัญที่จะช่วยให้องค์กรสามารถดำเนินธุรกิจได้อย่างมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผล เครื่องมือสำคัญในการวิเคราะห์ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอก ได้แก่ การใช้ตัวแบบ PESTEL ในการวิเคราะห์ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอกในระดับมหภาค ซึ่งประกอบไปด้วย การวิเคราะห์ปัจจัยทางการเมือง (Political) ปัจจัยด้านทางเศรษฐกิจ (Economic) ปัจจัยทางด้านสังคมและวัฒนธรรม (Socio-Cultural) ปัจจัยทางด้านเทคโนโลยี (Technological) ปัจจัยทางด้านสิ่งแวดล้อม (Environmental) และปัจจัยทางด้านกฎหมาย (Legal) การใช้ตัวแบบ Five Forces หรือ Michael E. Porter's Five Forces Model ในการวิเคราะห์ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอกในระดับอุตสาหกรรม ตัวแบบ Five Forces มักจะถูกนำมาใช้ในการวิเคราะห์สภาวะการแข่งขันในอุตสาหกรรมใดอุตสาหกรรมหนึ่ง ที่องค์กรดำเนินธุรกิจอยู่ โดยประกอบด้วยแรงผลักดัน 5 ด้าน อันได้แก่ อุปสรรคของผู้เข้ามาใหม่ (Threat of New Entrants) การแข่งขันระหว่างธุรกิจด้วยกันเอง (Industry Rivalry of Competitors) อำนาจต่อรองของผู้ขายวัตถุดิบ (Power of Suppliers) อำนาจต่อรองของผู้ซื้อ (Power of Buyers) และอุปสรรคของสินค้าหรือบริการที่ทดแทนกันได้ (Threat of Substitutes) ปัจจุบันตัวแบบ Five Forces ได้มีการถูกต่อยอดแนวคิดและพัฒนาตัวแบบ โดยได้มีการเพิ่มแรงผลักดันที่ 6 คือ ประโยชน์ของสินค้าที่ใช้ประกอบกัน (Benefit of Complementary Products) กลายเป็นตัวแบบ Six Forces อย่างไรก็ตาม แม้ว่าจะมีการต่อยอดแนวความคิดและก่อกำเนิดเป็น Six Forces Model ทฤษฎีของตัวแบบ Six Forces ก็ยังไม่ได้ถูกนำมาใช้อย่างแพร่หลายมากนัก

ในกระบวนการวางแผนกลยุทธ์ ขั้นตอนของการวิเคราะห์ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กรจัดว่าเป็นขั้นตอนที่สำคัญ ซึ่งก่อนที่ผู้บริหารจะพัฒนากลยุทธ์การแข่งขันที่เหมาะสม ผู้บริหารจำเป็นต้องพิจารณาถึงสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กรในปัจจุบันก่อนเสมอ หากผู้บริหารไม่ได้ให้ความสำคัญกับขั้นตอนดังกล่าวเท่าที่ควร กลยุทธ์การแข่งขันที่ผู้บริหารพัฒนาขึ้นมานั้น ท้ายที่สุดแล้วอาจจะไม่สามารถนำไปปฏิบัติให้ประสบความสำเร็จได้ ดังนั้นการออกแบบกลยุทธ์การแข่งขันที่ดีควรต้องมีความเหมาะสมและสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงไปของสภาพแวดล้อมภายนอกในปัจจุบัน โดยเฉพาะอย่างยิ่งองค์กรข้ามชาติที่อยู่ในบริบทของสภาพแวดล้อมในระดับโลกที่มีความซับซ้อน ผู้บริหารองค์กรข้ามชาติจำเป็นต้องพิจารณาสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กรให้ละเอียดและรอบคอบมากยิ่งขึ้น

References

- รชยา อินทนนท์. (2563). **ธุรกิจระหว่างประเทศ**. กรุงเทพฯ: ซีเอ็ดดูเคชั่น
- สมชนก ภาสกรวิธ. (2561). **หลักการจัดการธุรกิจระหว่างประเทศ**. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพฯ: ซีเอ็ดดูเคชั่น
- ศรากุล สุโคตรพรหมมี. (2561). **กลยุทธ์ธุรกิจระหว่างประเทศ**. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ: ทริบเพิล เอ็ดดูเคชั่น
- Don, B., Michael, G., Michael, M., and Jeanne, Mc N. (2012). **International Business: The Challenge of Global Competition**. 13rd Edition. Great Britain: McGraw-Hill Education
- Francis J. Aguilar. (1967). **Scanning the Business Environment**. New York: Macmillan.
- Harvard Business School. (2008). **The Five Forces**. Access (16 April 2021). Available (<https://www.isc.hbs.edu/strategy/business-strategy/Pages/the-five-forces.aspx>)
- Ida, S., Azahari, B. R., Munauwar, B. M., and Rushami, Z. B. Y. (2015). Strategic Planning and Firm Performance: A Proposed Framework. **International Academic Research Journal of Business and Technology**. Vol. 1, No. 2, pp. 201-207
- Jane, L. (2011). Understanding Multinational Companies in Public Health Systems, Using a Competitive Advantage Framework. **Globalization and Health**. Vol. 7, Issue 19, pp. 1-10. DOI: 10.1186/1744-8603-7-19
- Manuel, P. F., Dan, L., Fernando, A. R. S., and Sungu, A. (2008). Adaptation to the International Business Environment: A Resource Advantage Perspective. **Revista Contemporânea de Contabilidade**. Vol. 5, No. 1, pp. 11-29
- Mariadoss, B. J. (2015). **Core Principles of International Marketing**. Access (7 April 2021). Available (<https://opentext.wsu.edu/mktg360/chapter/6-2-how-markets-are-segmented/>)
- McKinsey. (2020). **How COVID-19 is Changing Consumer Behavior-Now and Forever**. Access (12 April 2021). Available (<https://www.mckinsey.com/industries/retail/our-insights/how-covid-19-is-changing-consumer-behavior-now-and-forever>)
- McKinsey. (2021). **The Next Normal Arrives: Trends that will Define 2021- and Beyond**. Access (12 April 2021). Available (<https://www.mckinsey.com/featured-insights/leadership/the-next-normal-arrives-trends-that-will-define-2021-and-beyond>)
- Michael, E. P. (1979). **How Competitive Forces Shape Strategy**. Harvard Business Review.
- Muhammad, W. J. K. and Muhammad, K. (2014). Strategic Planning and Reality of External Environment of Organizations in Contemporary Business Environments. **Business Management and Strategy**. Vol. 5, No. 2, pp. 165-182. DOI: 10.5296/bms.v5i2.6794
- Nitank, R. and Trivedi, M. K. (2016). PESTLE Technique - A Tool to Identify External Risks in Construction Projects. **International Research Journal of Engineering and Technology (IRJET)**. Vol. 3, Issue 1, pp. 384-388
- Njambi, E., Lewa, P., and Katuse, P. (2015). **Porter's Five Forces Influence on Competitive Advantage in the Kenyan Beverage Industry: A Case of Large Multinationals**. Ph. D. Dissertation United States International University

- Pair, A. (2017). **Five Forces Model** คืออะไร? วิเคราะห์ 5 แรงกดดันธุรกิจ. เข้าถึงเมื่อ (12 เมษายน 2564). เข้าถึงได้จาก (<https://greedisgoods.com/five-force-คือ/>)
- Pair, A. (2018). **PESTEL** คืออะไร? (การวิเคราะห์ปัจจัยภายนอก). เข้าถึงเมื่อ (5 เมษายน 2564). เข้าถึงได้จาก (<https://greedisgoods.com/pestel-คือ/>)
- Qeis, K. (2013). **Complexity the Sixth Competitive Force that Shapes Strategy A Cybernetics Approach to “Porter’s Five Forces Model” in Turbulent and Complex Environments.** BA, MBA-GM, MBA-PPM Master of International and European Business Law-MBL-HSG Master oec. jur., LLM
- Roger, B. M. (2014). The External Environment’s Effect on Management and Strategy: A Complexity Theory Approach. **Management Decision**. Vol. 45, No. 1, pp. 10-28. DOI: 10.1108/00251740710718935
- Rop, K. K. (2013). **Strategies Adopted by Multinational Enterprises in Response to Political Changes: A Case of Firms Quoted at Nairobi Securities Exchange in Kenya.** Master Degree’s Research Project School of Business University of Nairobi
- Sofyan, I. and Ina, P. (2015). Internal and External Environment Analysis on the Performance of Small and Medium Industries (Smes) in Indonesia. **International Journal of Scientific & Technology Research**. Vol. 4, Issue 4, pp. 188-193
- William, H. A. J. (2021). **Managing Global Strategy.** New York: Routledge
- Ylvije, B. K. and Elez, O. (2015). Importance of External and Internal Environment in Creation of Competitive Advantage to SMEs. (*Case of SMEs, in the Northern Region of Albania*). **European Scientific Journal**. Vol. 11, No. 13, pp. 120-130
- Yogesh, H., Snehal, P., and Mahesh, P. B. (2019). Porter’s Five Forces Model: Gives You a Competitive Advantage. **Journal of Advanced Research in Dynamical and Control Systems**. Vol. 11, 04-Special Issue, pp. 1436-1448