

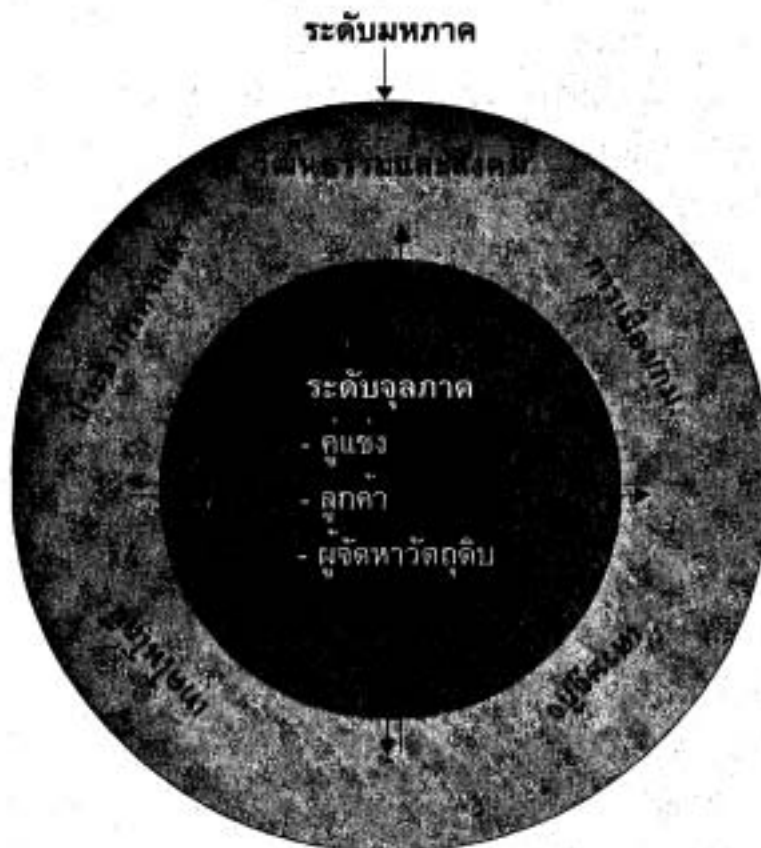
## บทที่ 5

### สภาพแวดล้อมภายนอกระดับจุลภาค

#### ขอบเขตของเนื้อหาเพื่อศึกษา

สภาพแวดล้อมภายนอกระดับจุลภาค ได้แก่

1. คู่แข่งขัน (Competitors)
2. ลูกค้า (Customer)
3. ผู้จัดหาวัตถุดิบ (Supplier)



ภาพที่ 6 แสดงสภาพแวดล้อมภายนอก

สภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร แตกต่างจากสภาพแวดล้อมภายใน และมีความแตกต่างไปในแต่ละประเทศ แต่ละภูมิภาค นอกจากนี้ยังมีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา ซึ่งธุรกิจไม่สามารถคาดเดาและควบคุมได้ ผู้บริหารที่ทำธุรกิจระหว่างประเทศ จำเป็นต้องศึกษา เพราะมีผลกระทบต่อความสำเร็จ และความล้มเหลวของกิจการ ถ้าหากธุรกิจสามารถวิเคราะห์สภาพแวดล้อมได้มากเพียงใด ก็จะได้เปรียบในการแข่งขันมากเท่านั้น

สภาพแวดล้อมภายนอกมีทั้งระดับจุลภาค (Micro environment) และระดับมหภาค (Macro environment) ซึ่งในบทนี้จะกล่าวเฉพาะสภาพแวดล้อมภายนอกระดับจุลภาค (Micro environment) สำหรับระดับมหภาค (Macro environment) จะได้กล่าวรายละเอียดในบทต่อไป

สภาพแวดล้อมภายนอกระดับจุลภาค (Micro environment) ประกอบด้วย ปัจจัยต่างๆ ที่มีอิทธิพลอย่างใกล้ชิดของธุรกิจ ได้แก่ คู่แข่งขัน ลูกค้า และผู้จัดหาวัตถุดิบ

### 5.1 คู่แข่งขัน (Competitors)

การพิจารณาคู่แข่งขันมีความจำเป็น ในการดำเนินธุรกิจระหว่างประเทศ ผู้บริหารจะต้องวิเคราะห์ให้ได้ว่า ใครคือคู่แข่งที่สำคัญของเรา เขามีจุดอ่อน จุดแข็งอย่างไร ดังคำกล่าวที่ว่า "รู้เขา รู้เรา รบร้อยครั้ง ก็ชนะร้อยครั้ง"

Michael E. Porter ได้กล่าวไว้ว่า การดำเนินธุรกิจจะประสบผลสำเร็จ และสร้างข้อได้เปรียบในการแข่งขัน (Competitive Advantage) เหนือคู่แข่งได้นั้น จะต้องอยู่บนพื้นฐานหลัก 3 ประการ ซึ่งผู้บริหารอาจจะเลือกใช้ได้อย่างใดอย่างหนึ่ง โดยไม่จำเป็นต้องเลือกพร้อมกันทั้ง 3 ประการ ได้แก่ การสร้างความแตกต่าง (Differentiation) เป็นผู้นำด้านราคา (Cost Leadership) และการตอบสนองลูกค้าอย่างรวดเร็ว (Quick Response)

#### 5.1.1 การสร้างความแตกต่าง (Differentiation)

การสร้างความแตกต่าง เป็นกลยุทธ์ที่สามารถสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน เพื่อให้ผู้บริโภคได้เห็นคุณค่าในตัวสินค้า และบริการ ของตนเองให้แตกต่างจากคู่แข่ง ซึ่งวิธีทำได้ ดังนี้

1) Product Features เป็นการสร้างลักษณะเด่นในรูปลักษณะ หรือคุณสมบัติ ในตัวสินค้า เช่น ทีวีสี Philips สามารถรับสัญญาณ 2 ช่องในเวลาเดียวกัน เป็นต้น

2) After-Sales Services การให้บริการหลังการขายที่ดี และมีประสิทธิภาพ เช่น บริษัทโตโยต้า หรือ บริษัท พานาโซนิค ที่มีศูนย์ซ่อมกระจายทั่วถึงทั่วประเทศ

3) Desirable Image เป็นวิธีการสร้างภาพลักษณ์ที่ดีแก่ตัวสินค้า

4) Technological Innovation ถ้าหากธุรกิจสามารถเพิ่มขีดความก้าวหน้า โดยการค้นคิดประดิษฐ์ และนำเทคโนโลยีสมัยใหม่ มาใช้ผลิตสินค้าและบริการได้มากเท่าไร ก็ย่อมได้เปรียบในการแข่งขันได้มากเท่านั้น

5) Reputation of the Firm เป็นการสร้างชื่อเสียงของธุรกิจให้เป็นที่รู้จัก ก็สามารถขายสินค้าได้ดีกว่าเหนือคู่แข่งเช่นเดียวกัน เช่น บริษัท IBM ที่ได้รับความนิยมอย่างแพร่หลายในปัจจุบัน

6) Manufacturing Consistence มีการผลิตสินค้าอย่างต่อเนื่อง โดยมีสินค้า และชิ้นส่วนไว้บริการตลอดเวลา จะทำให้สินค้าได้รับความนิยม

7) Status Symbol เป็นการแสดงสถานะของสินค้า ให้มีความแตกต่างจาก ของคู่แข่ง เช่น รถยนต์ราคาแพง ปงบอกถึงฐานะของสินค้า และระดับรสนิยมของผู้ใช้ เป็นต้น

#### 5.1.2 การเป็นผู้นำด้านต้นทุน (Cost Leadership)

การจะเป็นผู้ชัยชนะเหนือคู่แข่งอีกประการหนึ่ง ก็คือการเป็นผู้นำด้านราคา ถ้าสามารถผลิตสินค้า ที่ใช้ต้นทุนต่ำ ทำให้ได้เปรียบเหนือคู่แข่งได้ ดังนี้

1) ขายสินค้าได้ในราคาถูกลงกว่าคู่แข่ง

2) ทำให้ได้กำไรเพิ่มมากขึ้น

3) คู่แข่งไม่สามารถเข้ามาแย่งส่วนครองตลาดได้ ถ้าหากมีต้นทุนการผลิตที่สูงกว่า

4) กีดกันคู่แข่งรายใหม่ (New Entrants) ที่ขาดประสบการณ์ จะไม่กล้าใช้กลยุทธ์ด้านราคา นำสินค้าราคาต่ำเข้าสู่ตลาด

#### 5.1.3 การตอบสนองอย่างรวดเร็ว (Quick Response)

ในอดีตธุรกิจส่วนใหญ่ จะให้ความสำคัญเฉพาะการได้เปรียบคู่แข่งในด้านราคา และการสร้างความแตกต่างในตัวผลิตภัณฑ์และบริการเท่านั้น แต่จากสภาพแวดล้อมในปัจจุบัน ที่มีการแข่งขันอย่างรุนแรง ธุรกิจเริ่มเรียนรู้แล้วว่า การนำเสนอสินค้าและบริการที่เหมือนๆ กัน หรือการเป็นผู้นำด้านราคา จะไม่สามารถสร้างความได้เปรียบเหนือคู่แข่งได้อีกต่อไป จึงจำเป็นต้องหาวิธี หรือรูปแบบใหม่ๆ เพื่อสร้างความได้เปรียบ ได้แก่ การตอบสนองอย่างรวดเร็ว

### การตอบสนองอย่างรวดเร็วสามารถทำได้หลายรูปแบบ ได้แก่

- 1) การพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ (Developing new products) เพื่อตอบสนองให้ทันตามความต้องการของลูกค้า เช่น บางบริษัทจะมีนโยบายออกผลิตภัณฑ์ใหม่ทุกๆ 1 ปี หรือทุกๆ 6 เดือน เป็นต้น
- 2) ผลิตภัณฑ์ตามที่ลูกค้ากำหนดมาเฉพาะ (Customizing Products) ได้เพิ่มอย่างรวดเร็ว โดยใช้เทคโนโลยีใหม่ๆ เช่น บริษัท General Electric สามารถผลิตแผงวงจรไฟฟ้าไว้ในอุตสาหกรรม ตามที่ลูกค้าสั่งมา โดยใช้เวลาเพียง 3 วัน เป็นต้น
- 3) การปรับปรุงผลิตภัณฑ์ที่มีอยู่เดิมให้ดีขึ้น (Improving existing product) เช่น มีการเพิ่มทางเลือก (Option) เข้าไปในรถยนต์บางยี่ห้อ บางรุ่นมากขึ้น
- 4) การปรับสภาพหรือการทำตลาดให้สอดคล้องกับผู้บริโภคในแต่ละตลาด (Adjusting marketing efforts)
- 5) จัดส่งผลิตภัณฑ์หรือการให้บริการแก่ลูกค้าได้อย่างรวดเร็ว (Delivery of Ordered product) เช่น Pizza ได้มีการรับประกันการส่งสินค้าภายใน 30 นาที
- 6) การตอบคำถามลูกค้า (Answering Customer Question) เพื่อสร้างความพอใจแก่ลูกค้าก็เป็นสิ่งจำเป็น ที่ธุรกิจไม่ควรมองข้าม

### 5.2 ลูกค้า (Customer)

ลูกค้าเป็นกลุ่มเป้าหมาย ที่มีความต้องการในผลิตภัณฑ์ ผู้ดำเนินการธุรกิจระหว่างประเทศ จะต้องวิเคราะห์ให้ได้ว่า ลูกค้ากลุ่มเป้าหมายคือใคร มีอำนาจซื้อ มีขนาดของความต้องการซื้อ มีความพึงพอใจที่จะซื้ออย่างน้อยเพียงใด และมีพฤติกรรมการซื้ออย่างไร เหล่านี้เป็นต้น

### 5.3 ผู้จัดหาวัตถุดิบ (Supplier)

เนื่องจากวัตถุดิบ เป็นปัจจัยหลักที่สำคัญในกระบวนการผลิต จะต้องพิจารณาดังคุณภาพ ราคา และการขนส่งที่เหมาะสม ดังนั้นผู้จัดหาวัตถุดิบ จึงมีความสำคัญ อาจจะเป็นได้ทั้งโอกาส และอุปสรรค เช่น ถ้าผู้จัดหาวัตถุดิบมีจำนวนมาก อำนาจการต่อรองก็มีน้อย ในด้านอุปสรรค การไม่มีผลิตภัณฑ์ทดแทน หรือถ้าหากธุรกิจไม่สามารถสับเปลี่ยนผู้ขายรายใหม่ เนื่องจากจะต้องมีต้นทุนสูง จำเป็นต้องพึ่งพาผู้จัดหาวัตถุดิบ อำนาจการต่อรองจากผู้จัดหาวัตถุดิบก็ย่อมมีสูง

## บทสรุป

สภาพแวดล้อมระดับจุลภาค (Micro environment) ประกอบด้วย คู่แข่ง ลูกค้า และผู้ขาย ซึ่งเป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลอย่างใกล้ชิดของธุรกิจ (1) คู่แข่ง Michael E. Porter ได้เสนอวิธี การสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน (Competitive Advantage) เหนือคู่แข่งได้ นั้น จะต้องอยู่บนพื้นฐานหลัก 3 ประการ ได้แก่ การสร้างความแตกต่าง (Differentiation) เป็นผู้นำด้านราคา (Cost Leadership) และการตอบสนองลูกค้าอย่างรวดเร็ว (Quick Response) (2) ลูกค้า (Customer) ย่อมมีความแตกต่างกันในแต่ละประเทศ ปัจจัยต่างๆ ที่ทำให้ลูกค้ามีความแตกต่างกัน ได้แก่ ยี่ห้อ ชื่อ การตัดสินใจซื้อ พฤติกรรมการซื้อ และความพึงพอใจในการซื้อ เป็นต้น (3) ผู้จัดหาวัตถุดิบ (Supplier) จะต้องพิจารณาถึงคุณภาพ ราคา และการขนส่งที่เหมาะสม ดังนั้นผู้จัดหาวัตถุดิบ จึงมีความสำคัญ สามารถเป็นได้ทั้งโอกาสและอุปสรรค ในการดำเนินธุรกิจระหว่างประเทศ

## คำถามท้ายบท

1. สภาพแวดล้อมภายนอก มีความแตกต่างจากสภาพแวดล้อมภายในอย่างไรบ้าง จงอธิบาย
2. สภาพแวดล้อมภายนอกระดับ จุลภาค (Micro Environment) ประกอบด้วย ปัจจัยที่สำคัญๆ อะไรบ้าง จงอธิบาย
3. Michael E. Porter ได้กล่าวไว้ว่า การจะสร้างข้อได้เปรียบในการแข่งขัน (Competitive Advantage) เหนือคู่แข่งได้ นั้น จะต้องอยู่บนพื้นฐานหลัก 3 ประการ ได้แก่ อะไรบ้าง จงอธิบาย