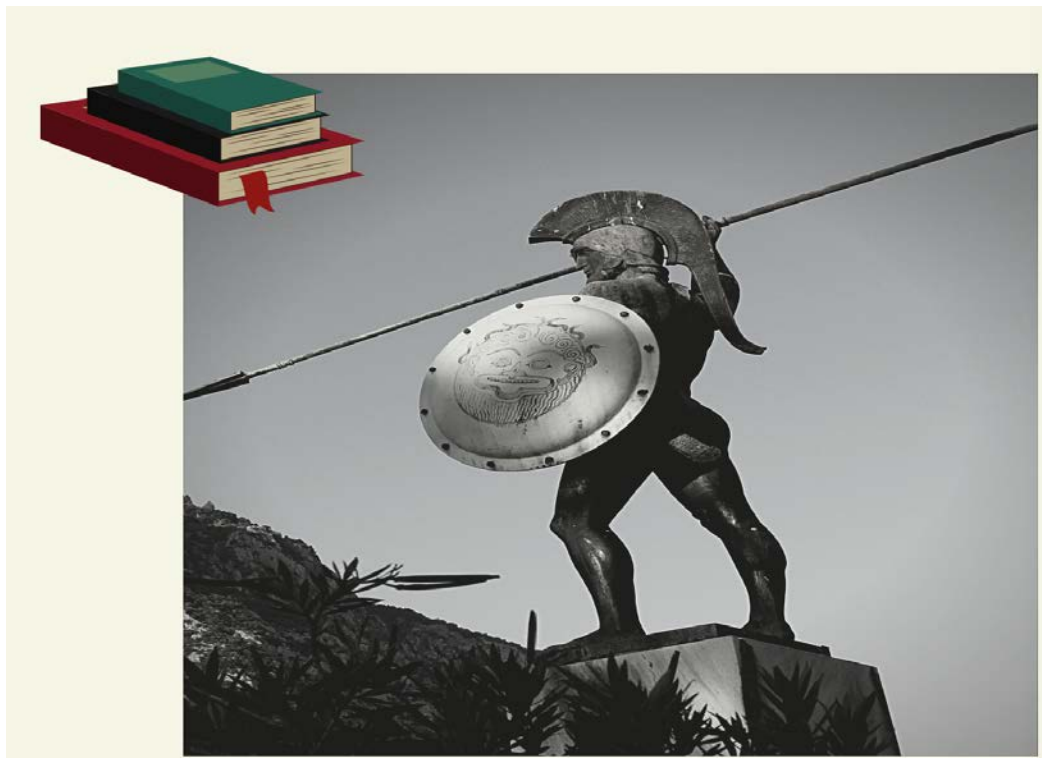




บทที่ 7 กลยุทธ์ธุรกิจระหว่างประเทศ (International Business Strategy)

มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม
Nakhon Pathom Rajabhat University



บรรยายโดย ผศ.ดร.กนกพัชร์ กอประเสริฐ



หัวข้อเนื้อหาประจำบท

ความหมายของการนำเข้าและการส่งออก

ปัจจัยที่ต้องพิจารณาในการนำเข้าและการส่งออก

กระบวนการนำเข้าสินค้า

การวิเคราะห์ Five Force Model

กลยุทธ์ระดับบริษัทระหว่างประเทศ

กลยุทธ์ระดับธุรกิจระหว่างประเทศ

กลยุทธ์การเข้าสู่ธุรกิจระดับโลก



ความหมายกลยุทธ์ธุรกิจระหว่างประเทศ

กลยุทธ์ หมายถึง ชุดการตัดสินใจและการกระทำที่ส่งผลให้เกิดการจัดทำแผนและการปฏิบัติตามแผนเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร

การตัดสินใจในการปฏิบัติการเพื่อให้องค์การประสบความสำเร็จในการดำเนินงานระยะยาว

กระบวนการบริหารอย่างมีระบบที่ต้องอาศัยวิสัยทัศน์ของผู้นำผ่านการตัดสินใจจากการวิเคราะห์สิ่งแวดล้อมภายในและภายนอกประเทศ





กระบวนการกำหนดกลยุทธ์ธุรกิจระหว่างประเทศ

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม

สภาพแวดล้อมภายใน

สภาพแวดล้อมภายนอก

กำหนดวิสัยทัศน์ ภารกิจ

วัตถุประสงค์

วิสัยทัศน์

ภารกิจและวัตถุประสงค์

กำหนดกลยุทธ์

กลยุทธ์ระดับบริษัท

กลยุทธ์ระดับธุรกิจ

กลยุทธ์ระดับหน้าที่



การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม SWOT (SWOT Analysis)





จุดแข็ง (Strengths) :

จุดเด่นหรือจุดแข็ง (ข้อได้เปรียบ) เป็นผลมาจากปัจจัยภายใน เป็นข้อดีที่เกิดจากสภาพแวดล้อมภายในบริษัท เช่น จุดแข็งด้านการเงิน และข้อได้เปรียบด้านการผลิต และด้านทรัพยากรบุคคล โดยบริษัทจะต้องใช้ประโยชน์จากจุดแข็งในการกำหนดกลยุทธ์การตลาด





จุดอ่อน (Weaknesses) :

จุดด้อยหรือจุดอ่อน ข้อยเสียเปรียบเป็นผลมาจากปัจจัยภายใน เป็นปัญหาหรือข้อบกพร่องที่เกิดจากสภาพแวดล้อมภายในต่าง ๆ ของบริษัท เช่น การขาดเงินทุน นโยบายและทิศทาง การบริการที่ไม่แน่นอน หรือบุคลากรที่ไม่มีคุณภาพ ซึ่งบริษัทจะต้องหาวิธีในการปรับปรุงให้ดีขึ้นหรือขจัดให้หมดไปอันจะเป็นประโยชน์ต่อบริษัท





โอกาส (Opportunities) :

เกิดจากปัจจัยภายนอก เป็นผลจากการที่สภาพแวดล้อมภายนอกของบริษัทเอื้อประโยชน์ หรือส่งเสริมการดำเนินงานของบริษัท โอกาสแตกต่างจากจุดแข็งตรงที่โอกาสเป็นผลมาจากสภาพแวดล้อมภายนอก แต่จุดแข็งเป็นผลมาจากสภาพแวดล้อมภายใน ผู้ประกอบการที่ดีจะต้องแสวงหาโอกาสอยู่เสมอ โดยการวิเคราะห์สิ่งแวดลอมภายนอกที่เปลี่ยนแปลงอยู่เสมอตลอดเวลา เช่น เศรษฐกิจ สังคม การเมือง เทคโนโลยีและการแข่งขันในตลาด และใช้ประโยชน์จากโอกาสนั้น





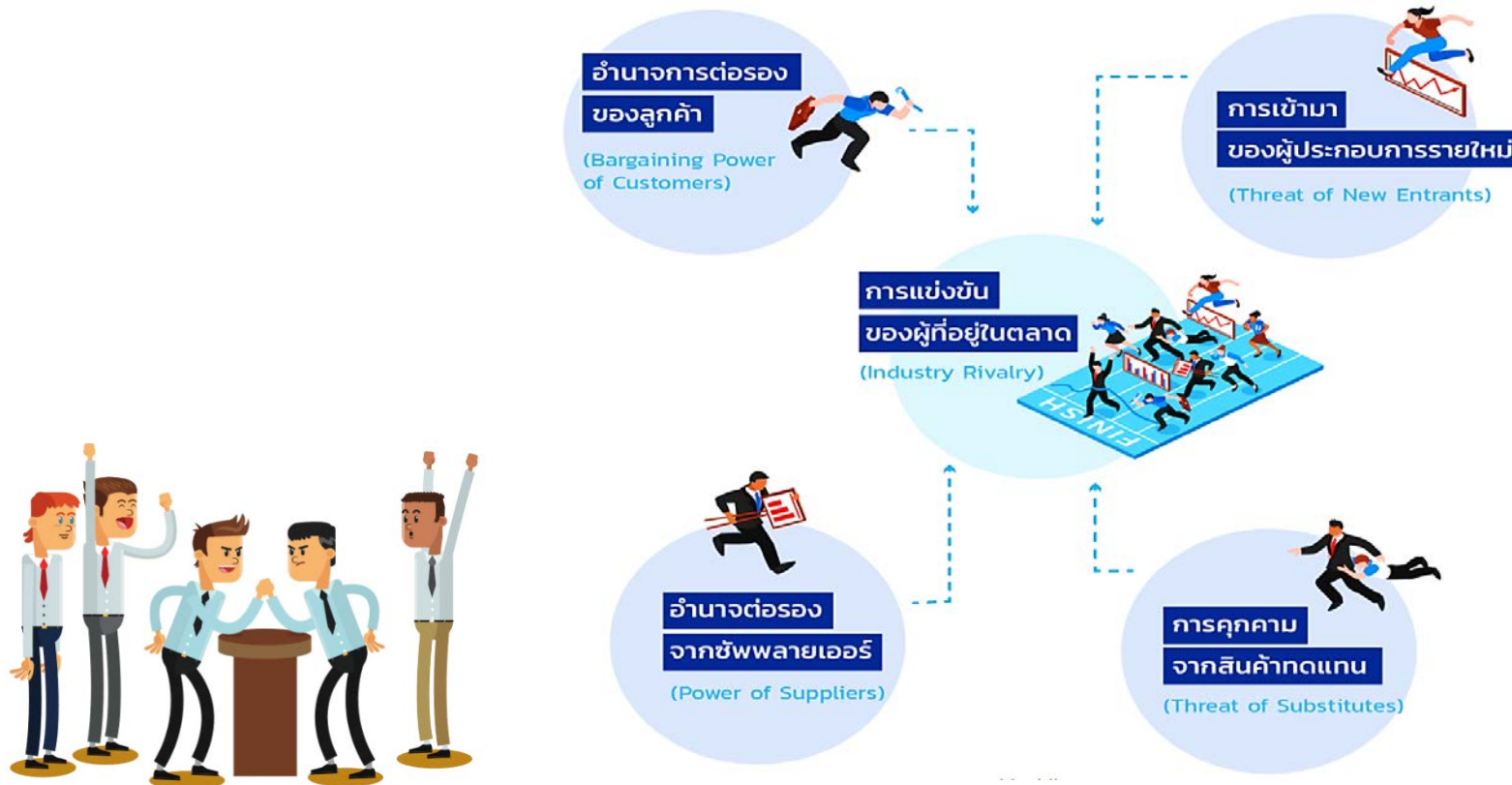
อุปสรรค (Threats) :

เกิดจากปัจจัยภายนอก เป็นข้อจำกัดที่เกิดจากสภาพแวดล้อมภายนอกที่ส่งผลเสียต่อธุรกิจ เช่น ราคาน้ำมันที่สูงขึ้น อัตราดอกเบี้ยที่สูงขึ้น สภาพเศรษฐกิจที่ชะลอตัว ผู้ประกอบการจำเป็นต้องปรับกลยุทธ์ทางการตลาดให้สอดคล้อง และพยายามขจัดอุปสรรคต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นให้ได้





Five Forces Model : 5แรงกดดันที่ส่งผลต่อการแข่งขันทางธุรกิจ



1. อำนาจต่อรองจากลูกค้า (Bargaining Power of Customer)



อำนาจการต่อรอง ของลูกค้า

(Bargaining Power of Customers)

- ผู้ซื้อ ซื้อสินค้าในปริมาณมาก
- ผู้ซื้อมีศักยภาพในการขยายธุรกิจ
มีแนวโน้มที่จะไปสู่การทำธุรกิจการจัดจำหน่ายเอง
(Backward Integration)
- ผู้ขายมีจำนวนมาก
- มีสินค้า/บริการทดแทน
- ต้นทุนการเปลี่ยนแปลงผู้ขายต่ำ

การแข่งขันที่สูงขึ้น ผู้ค้าต้องตระหนักว่าลูกค้าก็มีอำนาจการต่อรองเช่นกัน เช่นต่อรองขอให้ ลด แลก แจก แถม เพื่อให้เป็นไปตามที่ต้องการ โดยเฉพาะหากลูกค้ารายนั้นเป็นลูกค้ารายสำคัญและซื้อสินค้าในปริมาณมาก และหากผู้ค้าไม่ตอบสนองความต้องการ ลูกค้าก็อาจหนีไปซื้อสินค้ากับคนอื่นจนในที่สุดอาจไม่เหลือลูกค้าเลยก็เป็นได้ แต่หากเรายอมลดราคารายได้ก็ลดลง หรือหากเพิ่มคุณภาพสินค้าต้นทุนก็สูงขึ้นด้วย ซึ่งปัจจัยทั้ง 2 ล้วนส่งผลให้กำไรที่จะได้รับลดลงไปทั้งสิ้น ยิ่งธุรกิจที่มีความสนใจจากกลุ่มลูกค้าน้อยอยู่แล้วยิ่งจะทำให้ลูกค้ามีอำนาจต่อรองมากยิ่งขึ้น ฉะนั้นผู้ประกอบการอาจจะแก้ไขสถานการณ์ด้วยการรวมกลุ่มเพื่อกำหนดราคาขั้นต่ำ หรือแม้กระทั่งการสร้างคุณค่าในตัวสินค้า เช่นสร้างแบรนด์สินค้าให้แข็งแกร่งหรือสร้างความแตกต่าง



๒. อำนาจต่อรองจากซัพพลายเออร์ (Bargaining Power of Suppliers)



อำนาจต่อรอง จากซัพพลายเออร์ (Power of Suppliers)

- ผู้ซื้อ ซื้อสินค้าในปริมาณน้อย
- ผู้ขายวัตถุดิบมีศักยภาพในการขยายธุรกิจแบบบูรณาการตัวไปข้างหน้า (Forward Integration)
- ผู้จัดจำหน่ายวัตถุดิบมีจำนวนน้อย
- ไม่มีสินค้า/บริการทดแทน
- ต้นทุนการเปลี่ยนแปลงผู้จัดจำหน่ายวัตถุดิบสูง

แรงกดดันจากซัพพลายเออร์ซึ่งมีหน้าที่ส่งวัตถุดิบสำหรับการผลิตให้กับเรา สถานการณ์จะยิ่งแย่เข้าไปใหญ่หากซัพพลายเออร์ที่ผลิตวัตถุดิบชนิดนั้น ๆ มีจำนวนน้อยราย และการซื้อวัตถุดิบมาในราคาสูงก็ส่งผลให้ต้นทุนผลิตของเราสูงขึ้น และหากราคาขายไม่สามารถขยับขึ้นได้ก็ยิ่งทำให้ธุรกิจอยู่ในสถานะเสี่ยงสูงขึ้น ฉะนั้นเราควรรวมกลุ่มในธุรกิจที่ผลิตสินค้าชนิดเดียวกันเพื่อต่อรองกับซัพพลายเออร์ หรืออาจรวมกลุ่มกันเพื่อซื้อสินค้าที่ละมากๆ เพื่อให้ราคาของวัตถุดิบถูกลง



๓. การเข้ามาของผู้ประกอบการใหม่ (Threat of New Entrants)

การเข้ามา ของผู้ประกอบการรายใหม่

(Threat of New Entrants)



- การประหยัดต่อขนาด (Economies of Scale)
- ความโดดเด่นของผลิตภัณฑ์
- ความต้องการเงินทุน
- ต้นทุนการเปลี่ยนผู้ขาย
- อุปสรรคต่อการเข้าสู่ช่องทางการจัดจำหน่าย
- ข้อเสียเปรียบทางด้านต้นทุนที่ไม่ได้ขึ้นอยู่กับขนาด
- นโยบายรัฐบาล

การเข้าสู่ตลาดของผู้ประกอบการหน้าใหม่ย่อมแปลว่ามีคู่แข่งเพิ่มขึ้น ส่งผลให้ส่วนแบ่งทางการตลาดที่เราเคยได้รับลดน้อยลงไป ธุรกิจขนาดใหญ่อาจไม่กังวลมาก เพราะมีกำลังผลิตมาก วัตถุประสงค์ราคาถูก แต่สำหรับกิจการขนาดเล็กก็ต้องรับมือให้ดี เราอาจจะสร้างความสัมพันธ์อันดีกับลูกค้าโดยตรง ทำให้ลูกค้าพึงพอใจให้กลายมาเป็นฐานลูกค้าที่เหนียวแน่นแทน ส่วนวิธีที่จะป้องกันการเพิ่มขึ้นของคู่แข่ง อาจทำได้เช่นการสร้างความแตกต่างของสินค้า สร้างความโดดเด่นจนเลียนแบบได้ยาก

4. การคุกคามจากสินค้าทดแทน (Threat of Substitutes)

การคุกคาม

จากสินค้าทดแทน

(Threat of Substitutes)



- ความสามารถในการทำกำไรของอุตสาหกรรมทดแทน
- อัตราการปรับปรุงความสัมพันธ์ระหว่างราคาและการใช้งานสินค้าทดแทน
- เทคโนโลยีการผลิตสินค้าทดแทน

แรงกดดันในหัวข้อนี้ ถือว่าเป็นแรงกดดันที่มีผลกระทบมากที่สุด อาจไม่ใช่สินค้าประเภทเดียวกันแต่วัตถุประสงค์ในการใช้งานคล้ายกันหรือเหมือนกัน ทำให้เพิ่มทางเลือกแก่ลูกค้าในการเลือกซื้อสินค้าทดแทน เช่น สมาร์ทโฟนแทนนาฬิกาหรือกล้องดิจิทัล Airbnb แทนโรงแรม เครื่องบินแทนรถทัวร์ แม้ว่าสินค้าแต่ละชนิดอาจจะมีบางฟังก์ชันที่ทดแทนกันได้ แต่ก็ไม่ใช้ทั้งหมด ฉะนั้นผู้ประกอบการควรให้ความสำคัญกับการพัฒนาคุณภาพ การปรับปรุงรูปลักษณ์ และสร้างแบรนด์ให้ติดตลาด เพื่อสร้างความภักดีต่อแบรนด์ ทำให้สินค้านั้นมีเอกลักษณ์จนน่าซื้อ มากกว่าสินค้าทดแทน

๕. การแข่งขันของผู้ที่อยู่ในตลาดเดิม (Industry Rivalry)

การแข่งขัน

ของผู้ที่อยู่ในตลาด

(Industry Rivalry)



- จำนวนคู่แข่ง
- อัตราการเติบโตของอุตสาหกรรม
- ลักษณะของผลิตภัณฑ์หรือบริการ
- ปริมาณของต้นทุนคงที่
- กำลังการผลิต
- อุปสรรคของการออกไปสู่อุตสาหกรรมอื่น
- ความหลากหลายของคู่แข่ง

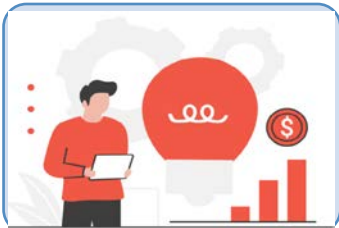
การที่มีคู่แข่งในตลาดมาก จะยิ่งลดโอกาสในการขายสินค้าของบริษัท ฉะนั้นเราควรพิจารณาจากปัจจัยจำนวนคู่แข่งภายในอุตสาหกรรม และอัตราการเติบโตของอุตสาหกรรม นอกจากนี้เราก็คควรเตรียมพร้อมให้ดี วางแผนกลยุทธ์ให้รัดกุมหากต้องการเข้าสู่ตลาดนั้นๆ เพื่อลดความเสี่ยงและเสริมสร้างให้องค์กรแข็งแกร่งต่อไป



ปัจจัยที่ต้องพิจารณาในการส่งออกและนำเข้า



กิจการสามารถพัฒนาผลิตภัณฑ์จนเป็นที่อยู่รับของตลาด
ภายในประเทศและมีผลผลิตเกินความต้องการของตลาดจึงส่งผล
ผลิตไปจำหน่ายยังตลาดต่างประเทศ



กิจการใช้ระบบการผลิตขนาดใหญ่จึงทำให้สินค้าที่ผลิตได้มีต้นทุน
ต่อหน่วยต่ำสามารถส่งออกไปจำหน่ายในตลาดต่างประเทศ ตลาด
ส่งออกช่วยขยายยอดการผลิตให้เพิ่มขึ้น



ประเทศมีต้นทุนการผลิตสินค้าสูงหรือประเทศโดยข้อจำกัดทางด้าน
การค้าระหว่างประเทศลงทุนตั้งโรงงานในประเทศที่มีวัตถุดิบและ
ค่าแรงถูก

กลยุทธ์ระดับธุรกิจระหว่างประเทศ



กลยุทธ์ต้นทุนต่ำระหว่างประเทศ

-สร้างความประหยัดจากขนาดการผลิตเห็นการส่งออกผลิตภัณฑ์สู่ประเทศอื่น



กลยุทธ์การสร้างความแตกต่างระหว่างประเทศ

-ผลิตภัณฑ์ที่ลอกเลียนแบบยาก



กลยุทธ์การจำกัดขอบเขตระหว่างประเทศ

-มุ่งเน้นตลาดที่มีลักษณะเฉพาะเจาะจง



แนวทางการตัดสินใจดำเนินธุรกิจระหว่างประเทศ



การส่งออกทางตรง ผู้ส่งออกติดต่อธุรกิจกับผู้ซื้อในต่างประเทศโดยตรง



การส่งออกทางอ้อม ผู้ผลิตติดต่อผ่านคนกลางในการส่งออกต่างประเทศ



การให้สิทธิ์ **Licensing** ไม่พร้อมดำเนินธุรกิจเองเลยให้สิทธิ์กับผู้รับสิทธิ์ในการผลิตในตลาดต่างประเทศแทน



แนวทางการตัดสินใจดำเนินธุรกิจระหว่างประเทศ



การควบธุรกิจ (Merger) การรวมธุรกิจตั้งแต่ 2 ธุรกิจที่มีขนาดไม่เท่ากัน



การควบคุมธุรกิจ (Take Over) การเข้าซื้อธุรกิจโดยการซื้อกรรมสิทธิ์หรือความเป็นเจ้าของซึ่งธุรกิจที่เข้าควบคุมจะสิ้นสภาพลงเป็นธุรกิจเดียว



กิจการร่วมค้า กิจการตั้งแต่สองแห่งขึ้นไปทำการลงทุนในทรัพยากรร่วมกันเพื่อการดำเนินธุรกิจใหม่

สรุป



ความหมายของกลยุทธ์ธุรกิจระหว่างประเทศ

กระบวนการกำหนดกลยุทธ์ธุรกิจระหว่างประเทศ

การวิเคราะห์ SWOT Analysis

การวิเคราะห์ Five Force Model

กลยุทธ์ระดับบริษัทระหว่างประเทศ

กลยุทธ์ระดับธุรกิจระหว่างประเทศ

กลยุทธ์การเข้าสู่ธุรกิจระดับโลก



แบบฝึกหัดท้ายบท

1. ให้นักศึกษาอธิบายกระบวนการกำหนดกลยุทธ์ธุรกิจระหว่างประเทศอย่างไรให้เหมาะสมในแต่ละประเทศ
2. ให้นักศึกษาวิเคราะห์ SWOT Analysis โดยเลือกกรณีศึกษาทางธุรกิจ 1 กิจการ
3. ให้นักศึกษาวิเคราะห์ Five Force Model จากกรณีศึกษาทางธุรกิจ
4. ให้นักศึกษาทำการวิเคราะห์การใช้กลยุทธ์ในการเข้าทำตลาดในประเทศจีนควรใช้กลยุทธ์อะไรทำไมถึงต้องใช้กลยุทธ์ดังกล่าวอธิบายอย่างละเอียด





อ้างอิง

กนกพัชร์ กอประเสริฐ.(2559). เอกสารประกอบการสอนวิชาการจัดการธุรกิจระหว่างประเทศ. มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม จังหวัดนครปฐม
อภิรัฐ ตั้งกระจ่าง. (2558). การตลาดระหว่างประเทศ. กรุงเทพมหานคร.มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.

Bluebik Online.com. (2020). Five Forces Model สุดยอดเครื่องมือวิเคราะห์ 'การแข่งขันธุรกิจ' ค้นหาเมื่อวันที่ 7 สิงหาคม 2565 <https://bluebik.com/th/blogs/2788>





มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม