

บทที่ 2

ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

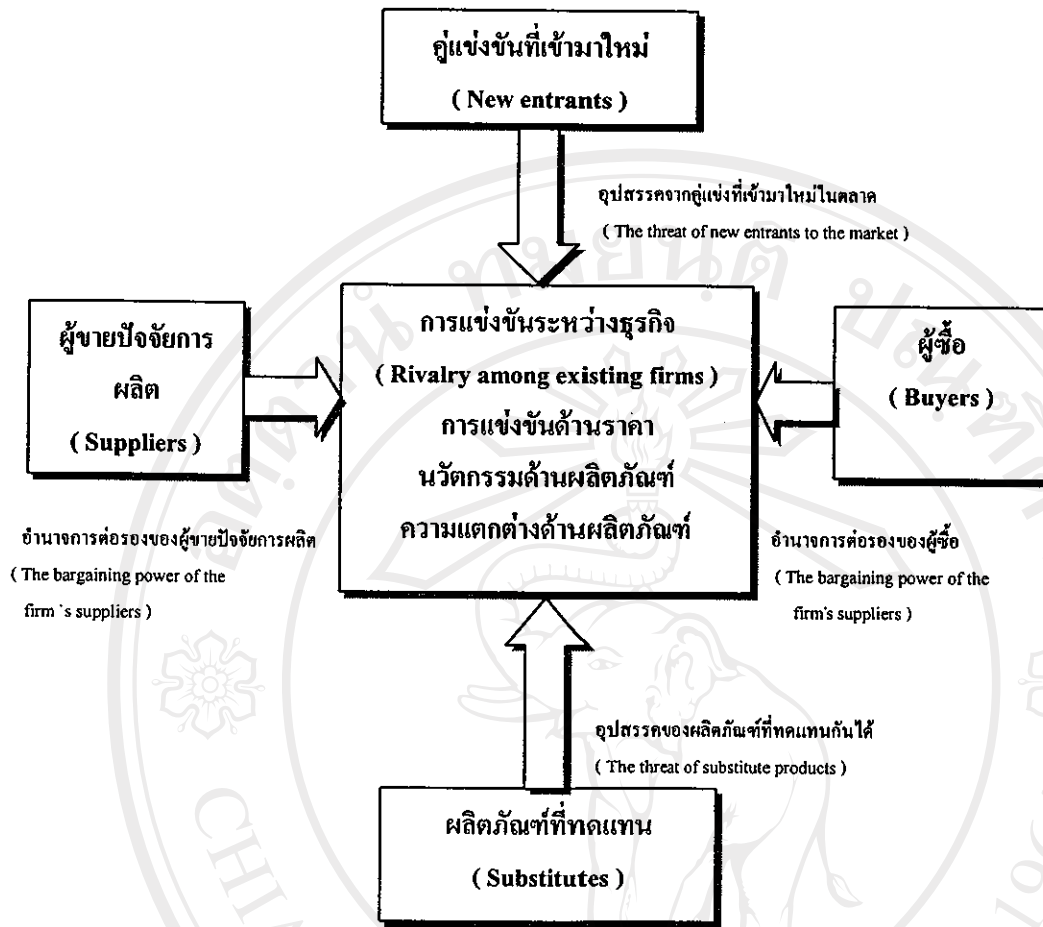
ในการศึกษาครั้งนี้ทำการวิเคราะห์โดยวิธี SWOT Analysis เพื่อพิจารณาถึงจุดแข็งจุดอ่อน โอกาสและอุปสรรค ในการให้บริการโทรศัพท์ ระบบ วาย-เทล 1234 ของ บมจ. ทศท คอร์ปอเรชั่น ดังนั้นจึงได้นำทฤษฎีที่เกี่ยวข้องเพื่อนำมาใช้ในการวิเคราะห์ ดังนี้

2.1 ทฤษฎี Porter's 5 Forces Analysis การวิเคราะห์สภาวะการแข่งขันทางธุรกิจ

ในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมในการแข่งขัน (Competitive Environment) จะทำให้ทราบถึงสถานะความเป็นไปของการแข่งขันในอุตสาหกรรม เพื่อทราบถึงจุดแข็งและจุดอ่อนขององค์กรและของคู่แข่งเพื่อใช้ในการวางแผนเชิงกลยุทธ์ ซึ่ง Michael E. Porter (1980) ได้กล่าวถึงโมเดลแรงกดดัน 5 ประการจากการแข่งขันในอุตสาหกรรม (Five Forces Model of Industry Competition) โดยกล่าวว่า ปัจจุบันธุรกิจต้องให้ความสำคัญกับความรุนแรงของการแข่งขันภายในอุตสาหกรรมมากที่สุด โดยระดับความรุนแรงของการแข่งขันภายในอุตสาหกรรมจะถูกกำหนดโดยโมเดลแรงกดดันพื้นฐานทางการแข่งขัน 5 ประการ เป็นการศึกษาความได้เปรียบทางการแข่งขันของกิจการกับคู่แข่งปัจจุบัน เช่น กิจการเรามีข้อได้เปรียบเมื่อเปรียบเทียบกับคู่แข่ง เช่น ราคาคุณภาพของบริการ ฯลฯ การวิเคราะห์การแข่งขันตัวแปรที่นำมาวิเคราะห์ซึ่งครอบคลุมถึงการแข่งขันในปัจจุบันและอนาคต ซึ่งสามารถประยุกต์ใช้กับการแข่งขันในการให้บริการโทรศัพท์ ระบบ วาย-เทล 1234 ของ บมจ. ทศท คอร์ปอเรชั่น ในการศึกษาครั้งนี้ด้วย

สภาพแวดล้อมการแข่งขัน (The Competitive Environment) ประกอบด้วยสภาพแวดล้อมเกี่ยวกับงานหรืออุตสาหกรรม (Task or Industry Environment) ความสามารถในการสร้างกำไรของธุรกิจและลักษณะของการแข่งขันในอุตสาหกรรมมีทิศทางโดยตรงต่อการพัฒนาสภาพแวดล้อมทางการแข่งขัน ซึ่งประกอบด้วย ปัจจัยที่มีความสำคัญต่อกลยุทธ์ของธุรกิจประกอบด้วยคู่แข่ง (ที่มีอยู่เดิมและที่มีศักยภาพ) ลูกค้า และผู้ขายปัจจัยการผลิต โมเดลแรงกดดัน 5 ประการจากการแข่งขันในอุตสาหกรรม (Five Forces Model Of Industry) ได้แก่

All rights reserved



รูปที่ 2.1 แสดงโมเดลผลกระทบจากแรงกดดัน 5 ประการ (Five forces model of competition)

1. อุปสรรคจากคู่แข่งที่เข้ามาใหม่ในตลาด (The Threat of New Entrants to The Market)

คู่แข่งใหม่ในอุตสาหกรรม จะเป็นอุปสรรคทางการแข่งขันในธุรกิจเดิม นั่นคือการเพิ่มขึ้นของสมรรถภาพและศักยภาพ ที่จะแย่งส่วนครองตลาดของคู่แข่งเดิม คู่แข่งใหม่จะทำให้เกิดการใช้ทรัพยากรมากขึ้น เช่น งบประมาณการโฆษณา และการวิจัยซึ่งในอดีตอาจจะไม่จำเป็นที่ต้องใช้ เพื่อลดอุปสรรคในการแข่งขัน ผู้บริหารจำเป็นจะต้องแก้ปัญหาที่เป็นอุปสรรค แก่ปัญหาการเข้ามาของอุตสาหกรรมใหม่ อุปสรรคที่สำคัญมีดังนี้

1.1 ความแตกต่างด้านผลิตภัณฑ์ (Product Differentiation) เป็นลักษณะการแตกต่างด้านกายภาพและการรับรู้ ซึ่งจะทำให้ผลิตภัณฑ์มีเอกลักษณ์ในสายตาของผู้บริโภค

1.2 การประเมินช่องทางการจัดจำหน่าย (Access to Distribution Channels) ต้นทุนจะเกี่ยวกับการพัฒนาวิธีการที่จะกระจายผลิตภัณฑ์หรือบริการ

1.3 ข้อเสียเปรียบด้านต้นทุนจากขนาดธุรกิจที่แตกต่างกัน (Cost Disadvantages Independent of Scale) ปัจจัยที่สร้างข้อได้เปรียบสำหรับคู่แข่งขั้นเดิม แม้ว่าอุตสาหกรรมใหม่จะประหยัดจากขนาดการผลิตก็ตาม

2. อำนาจการต่อรองของผู้ขายปัจจัยการผลิต (The Bargaining Power of The Firm's Suppliers)

วิธีซึ่งผู้ขายปัจจัยการผลิตจะมีผลกระทบต่อศักยภาพด้านกำไรของอุตสาหกรรม ทำให้ราคาปัจจัยการผลิตและราคาสินค้าสูงขึ้น หรือลดคุณภาพสินค้าและลดบริการ ลักษณะกลุ่มผู้ขายปัจจัยการผลิตซึ่งมีอำนาจ มีดังนี้

2.1 ความเด่นของผู้ขายปัจจัยการผลิตจำนวนน้อย (Dominance by a Few Suppliers)

2.2 การมุ่งที่อุตสาหกรรมเฉพาะกลุ่มมากกว่าการมุ่งที่อุตสาหกรรมผู้ซื้อ (Greater Concentration than the Buyer Industry)

2.3 ความไม่สามารถในการหาสินค้าทดแทนได้ (Nonavailability of Substitute Products)

2.4 การขาดความสำคัญของผู้ซื้อที่เกี่ยวข้องกับกลุ่มผู้ขายปัจจัยการผลิต (Relative Lack of Importance of the Buyer to the Supplier Group)

2.5 ความสำคัญของผลิตภัณฑ์หรือบริการของผู้ขายปัจจัยการผลิตต่อผู้ซื้อ (Importance of the Supplier's Product or Service to The Buyer)

2.6 ความแตกต่างกันมากในผู้ขายปัจจัยการผลิต (High Differentiation by the Supplier)

2.7 การเปลี่ยนแปลงต้นทุนสำหรับผู้ซื้อที่สูงขึ้น (High Switching Costs for the Buyer)

3. อำนาจการต่อรองของผู้ซื้อ (The Bargaining Power of the Firm's Buyers)

ผู้ซื้อผลิตภัณฑ์ของอุตสาหกรรมจะสร้างอำนาจการต่อรองด้านราคา หรือต้องการคุณภาพที่ดีขึ้นสำหรับราคาเดิม ปัจจัยต่อไปนี้จะนำไปสู่อำนาจการซื้อที่ดีขึ้น ดังนี้

3.1 การมุ่งความสำคัญที่มากกว่ากลุ่มขายปลีกการผลิต (Greater Concentration than The Supplier Group)

3.2 การซื้อในปริมาณที่มาก (Large Volume Purchases)

3.3 ผลิตภัณฑ์หรือบริการที่มีมาตรฐานเดียวกันหรือไม่แตกต่างกัน
(Undifferentiated or Standard Products or Service of the Suppliers)

4. อุปสรรคของผลิตภัณฑ์ที่ทดแทนกันได้ (The Threat of Substitute Products)

ความสามารถในการหาผลิตภัณฑ์ที่ทดแทนกันได้ จะทำให้เกิดข้อจำกัดด้านราคาของผลิตภัณฑ์ในอุตสาหกรรม เมื่อราคาของผลิตภัณฑ์ที่มีอยู่สูงขึ้นเนื่องจากผลิตภัณฑ์ที่ทดแทนกันได้ถูกค้า จะเปลี่ยนแปลงไปใช้สินค้าทดแทนกันได้นั้น ธุรกิจที่มีการแข่งขันที่ทดแทนกันได้ต้องพยายามสร้างความแตกต่างทางการแข่งขันทางเลือกก็คือ ธุรกิจที่ต้องการเพิ่มต้นทุนของผู้ซื้อของการเปลี่ยนระหว่างผลิตภัณฑ์ของบริษัทของกลุ่มแข่งขันซึ่งผลิตภัณฑ์ที่ทดแทนกันได้ เราจะต้องติดตามอย่างใกล้ชิด ประกอบด้วยลักษณะการพัฒนาการปรับปรุงผลิตภัณฑ์ในรูปของการบริหารและการลดราคา

5. การเพิ่มขึ้นของการแข่งขันระหว่างธุรกิจที่มีความรุนแรงมากขึ้น (The Intensity of Rivalry among Competing Firms)

อุตสาหกรรมจำนวนมากในระบบเศรษฐกิจเสรีนิยม มีระดับการแข่งขันที่รุนแรงมากขึ้น การแข่งขันนี้โดยทั่วไปสามารถเพิ่มการแข่งขันด้านราคา ความแตกต่างด้านผลิตภัณฑ์และนวัตกรรมด้านผลิตภัณฑ์ ผู้บริหารจะต้องระลึกว่าธุรกิจในรูปแบบของการแข่งขันเหล่านี้จะไม่สามารถแยกจากกันได้ การแข่งขันที่รุนแรงเหล่านี้ทำให้เกิดผลกระทบในปัจจัยต่อไปนี้

5.1 การแข่งขันที่เท่าเทียมกันและรุนแรง (Numerous or Equally Balanced Competitors)

5.2 การเจริญเติบโตของอุตสาหกรรมลดลง (Slow Industry Growth)

5.3 ต้นทุนคงที่หรือต้นทุนในการเก็บรักษาสูง (High fixed or Storage Cost)

5.4 การขาดการสร้างความแตกต่างหรือการเปลี่ยนของต้นทุน (Lack of Differentiation or Switching Costs)

5.5 สมรรถภาพในการผลิตเพิ่มขึ้นเฉพาะธุรกิจขนาดใหญ่เท่านั้น (Manufacturing Capacity increases possible only in Large Increments) คู่แข่งขันซึ่งมีกลยุทธ์ที่หลากหลายมีจุดเริ่มต้นและบุคลิกภาพที่แตกต่างกัน (Competitors with Diverse Strategies , Origins , and Personalities)

5.6 ผลประโยชน์เชิงกลยุทธ์ในระดับสูง (High Strategic Stakes) ความสำเร็จในตลาดระดับสูงเกิดจากการยอมรับผลิตภัณฑ์ของลูกค้า

5.7 อุปสรรคด้านเศรษฐกิจ กลยุทธ์ หรือเหตุผลด้านอารมณ์จากการเข้าสู่ธุรกิจระดับสูง (High Exit Barriers for Economic , Strategic , or Emotional Reasons)

อิทธิพลเหล่านี้จะพิจารณาถึงลักษณะและขอบเขตในการแข่งขัน เช่น ศักยภาพ การสร้างกำไรของอุตสาหกรรม ดังรูปที่ 1 แสดงถึงโมเดลผลกระทบจากแรงกดดัน 5 ประการต่อสภาพแวดล้อมทางการแข่งขันของอุตสาหกรรมของธุรกิจ

2.2 การวิเคราะห์สถานการณ์ (Situation Analysis) หรือสวอต (SWOT Analysis)

สภาพแวดล้อมทางธุรกิจ เป็นปัจจัยสำคัญที่มีผลต่อความสำเร็จหรือความล้มเหลวในการดำเนินงานขององค์กร โดยเฉพาะในปัจจุบันที่สถานการณ์ความได้เปรียบและความเสียเปรียบทางธุรกิจสามารถเกิดขึ้นและเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว จึงเป็นความจำเป็นที่ทุกองค์กรต้องให้ความสนใจเพื่อเตรียมความพร้อมสำหรับการเปลี่ยนแปลงและการแข่งขันที่เกิดขึ้น

เราสามารถกล่าวได้ว่า สภาพแวดล้อมทางธุรกิจหมายถึง ปัจจัยที่มีผลต่อการดำเนินงานขององค์กร สภาพแวดล้อมทางธุรกิจอาจก่อให้เกิดผลทั้งในเชิงบวกและเชิงลบต่อการดำเนินงานทั้งในปัจจุบันและในอนาคต การเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมภายในของธุรกิจอาจก่อให้เกิดจุดแข็ง (Strengths) จุดอ่อน (Weaknesses) ขององค์กรเอง และการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมภายนอก ซึ่งก็อาจก่อให้เกิด โอกาส (Opportunities) และ อุปสรรค (Threats) ต่อการดำเนินงานได้ ดังนั้นการศึกษาด้านกลยุทธ์ของธุรกิจ จะแบ่งการพิจารณาจากสภาพแวดล้อมที่มีผลต่อการดำเนินงานขององค์กรออกเป็น สภาพแวดล้อมภายในและสภาพแวดล้อมภายนอก ซึ่งเราเรียกการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมเหล่านี้ว่า การวิเคราะห์สวอต (SWOT Analysis)

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน ได้แก่

1) จุดแข็ง (Strengths) จุดแข็งจะหมายถึง การดำเนินงานภายในที่บริษัทสามารถกระทำได้ดี บริษัทจะต้องวิเคราะห์การดำเนินงานภายใน เช่น การบริหาร การเงิน การตลาด การ

ผลิต และการวิจัยและพัฒนา เพื่อการพิจารณาถึงจุดแข็งของการดำเนินงานภายในเหล่านี้เป็นระยะ บริษัทที่บรรลุความสำเร็จจะกำหนดกลยุทธ์ของบริษัทที่ใช้ประโยชน์จากจุดแข็งจากการดำเนินงานภายในเหล่านี้อยู่เสมอ

2) จุดอ่อน (Weaknesses) จุดอ่อนจะหมายถึง การดำเนินงานภายในที่บริษัทไม่สามารถกระทำได้ดี การดำเนินงานภายในเหล่านี้ เช่น การบริหาร การเงิน การตลาด การผลิต และการวิจัยและพัฒนา จะเป็นอุปสรรคต่อความสำเร็จของบริษัท บริษัทจะต้องกำหนดกลยุทธ์ของบริษัทที่สามารถลบล้างหรือปรับปรุงจุดอ่อนของการดำเนินงานภายในเหล่านี้ให้ดีขึ้น

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก ได้แก่

1) โอกาส (Opportunities) โอกาสจะหมายถึงสภาพแวดล้อมภายนอกที่เป็นประโยชน์ต่อการดำเนินงานของบริษัท บริษัทจะต้องคาดคะเนการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมภายนอก เช่น เศรษฐกิจ สังคม การเมือง เทคโนโลยี และการแข่งขันอยู่เป็นระยะ เพื่อการแสวงหาประโยชน์จากการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมภายนอกเหล่านี้ การพัฒนาของคอมพิวเตอร์ และไบโอเทคโนโลยี การเปลี่ยนแปลงของประชากร การเปลี่ยนแปลงค่านิยมและทัศนคติพนักงานและการแข่งขันจากต่างประเทศที่รุนแรงขึ้น จะเป็นตัวอย่างของการเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมภายนอกที่สำคัญ การเปลี่ยนแปลงเหล่านี้อาจจะทำให้ความต้องการของลูกค้าเปลี่ยนแปลงไป ที่อาจจะทำให้ผลิตภัณฑ์บริการและกลยุทธ์ของบริษัทต้องเปลี่ยนแปลงตามไปด้วย

2) อุปสรรค (Threats) อุปสรรคจะหมายถึงสภาพแวดล้อมภายนอกที่คุกคามต่อการดำเนินงานของบริษัท สภาพแวดล้อมภายนอกเหล่านี้ได้แก่ เศรษฐกิจ สังคม เทคโนโลยี และการแข่งขัน เป็นต้น ความไม่สงบภายในตะวันออกกลาง ความเข้มแข็งของกลุ่มแข่งขัน อัตราดอกเบี้ยและราคาน้ำมันที่สูงขึ้น ล้วนแต่เป็นการคุกคามจากสภาพแวดล้อมภายนอกทั้งสิ้น

ซึ่งในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมนั้น บริษัทจะต้องดำเนินการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอก โดยแบ่งการวิเคราะห์ดังนี้

1. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน (Internal Analysis) จะประกอบไปด้วยปัจจัยของ จุดแข็งและจุดอ่อน ที่อยู่ภายในบริษัทเองและไม่ได้อยู่ภายใต้การควบคุมระยะสั้นของผู้บริหารระดับสูง ปัจจัยเหล่านี้ได้แก่ โครงสร้างวัฒนธรรม และทรัพยากรของบริษัท โครงสร้างของบริษัท (Corporate Structure) จะแสดงให้เห็นถึงการรวมกลุ่มงาน ความสัมพันธ์ทางอำนาจหน้าที่ การไหลเวียนของงาน และการติดต่อสื่อสารภายในของบริษัท เรามักจะเรียกโครงสร้างบริษัทนี้ว่า สายการบังคับบัญชา โดยทั่วไปโครงสร้างของบริษัทจะถูกแสดงให้เห็นเป็นภาพภายในแผนภูมิองค์กร

วัฒนธรรมขององค์กร (Corporate Culture) จะหมายถึง ความเชื่อ ความคาดหวัง และค่านิยมร่วมกันของบรรดานุคคลภายในของบริษัท โดยทั่วไปจะปรากฏขึ้นมาเป็นบรรทัดฐานที่ระบุพฤติกรรมที่ยอมรับกันของบุคคลตั้งแต่ผู้บริหารระดับสูงลงมาจนถึงพนักงานระดับล่างสุด ทรัพยากรของบริษัท (Corporate Resources) จะหมายถึงทรัพย์สินทุกอย่างภายในการผลิตและการจัดจำหน่ายผลิตภัณฑ์ของบริษัท ทรัพย์สินเหล่านี้ได้แก่ คน เงินทุน วัตถุดิบ โรงงาน เทคโนโลยี และทักษะ เป็นต้น

2. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก (External Analysis) จะประกอบไปด้วยปัจจัยของ โอกาสและอุปสรรค ที่อยู่นอกบริษัทและไม่ได้อยู่ภายใต้การควบคุมระยะสั้นของผู้บริหารระดับสูง โดยทั่วไปสภาพแวดล้อมจะมีอยู่ 2 ส่วนคือ สภาพแวดล้อมการดำเนินงานและสภาพแวดล้อมโดยทั่วไป

2.1 สภาพแวดล้อมการดำเนินงาน (Task Environment) จะประกอบด้วยปัจจัยที่กระทบและถูกกระทบโดยตรงต่อการดำเนินงานของบริษัท ปัจจัยเหล่านี้ได้แก่ผู้มีส่วนได้เสีย รัฐบาล ผู้จำหน่าย วัตถุดิบ ชุมชน คู่แข่งขัน ลูกค้า เจ้าหนี้ สภาพแรงงาน สมาคมการค้าและกลุ่มผลประโยชน์ เรามักจะเรียกสภาพแวดล้อมการดำเนินงานของบริษัทว่า อุตสาหกรรม

2.2 สภาพแวดล้อมโดยทั่วไป (General Environment) จะประกอบด้วยปัจจัยที่ไม่กระทบโดยตรงต่อการดำเนินงานระยะสั้นของบริษัท ปัจจัยเหล่านี้จะมีอิทธิพลต่อการตัดสินใจในระยะยาวของบริษัท ปัจจัยเหล่านี้ได้แก่ เศรษฐกิจ สังคม เทคโนโลยี วัฒนธรรม และการเมือง/กฎหมาย

หลังจากที่ได้วิเคราะห์ข้อมูลจากขั้นตอนปัจจัยนำเข้าทำให้ได้รับทราบเกี่ยวกับ จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและอุปสรรคของบริษัท ขั้นตอนต่อไปจะเป็นขั้นตอนของการจับคู่ระหว่างจุดแข็งหรือจุดอ่อนของปัจจัยภายในจับคู่กับโอกาสหรืออุปสรรคของปัจจัยภายนอก เพื่อที่จะได้ทราบถึงกลยุทธ์ที่จะนำมาใช้ในการดำเนินธุรกิจ ซึ่งวิธีการจับคู่ดังกล่าวเรียกว่า แมทริกซ์ อุปสรรค-โอกาส-จุดอ่อน-จุดแข็ง (Threats-Opportunities-Weaknesses-Strengths) หรือ TOWS Matrix

TOWS Matrix จะแสดงถึงกลยุทธ์ทางเลือก 4 ประการ คือ กลยุทธ์เชิงรุก , กลยุทธ์เชิงกระจาย , กลยุทธ์เชิงปรับตัวและกลยุทธ์เชิงรับ โดยจับคู่ระหว่างปัจจัยภายนอกและปัจจัยภายใน

ปัจจัยภายใน \ ปัจจัยภายนอก	โอกาส (Opportunities)	อุปสรรค(Threats)
จุดแข็ง (Strengths)	1.กลยุทธ์เชิงรุก SO (Aggressive Strategy)	2.กลยุทธ์เชิงกระจาย ST (Diversification Strategy)
จุดอ่อน (Weaknesses)	3.กลยุทธ์เชิงปรับตัวWO (Turnaround Strategy)	4.กลยุทธ์เชิงรับ WT (Defensive Strategy)

รูปที่ 2.2 แสดงทางเลือกกลยุทธ์ของธุรกิจโดยวิธี TOWS Matrix

1. กลยุทธ์เชิงรุก SO (SO Strategy)

เป็นกลยุทธ์ที่ทุกบริษัทต้องการมากที่สุด เป็นการแสวงหาประโยชน์จากจุดแข็งและโอกาสที่มีอยู่หรือเป็นลักษณะของการใช้กลยุทธ์แบบป้องกัน เป็นกลยุทธ์ที่ต้องมีการวิเคราะห์เรื่องของสภาพแวดล้อมเพื่อแสวงหาแนวทางในการรองรับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมไว้ล่วงหน้า แต่ทั้งนี้ต้องอาศัยการมีวิสัยทัศน์ของผู้บริหาร เพื่อที่จะได้เห็นทิศทางในการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมที่จะส่งผลกระทบต่อบริษัทไม่ว่าจะเป็นในด้านโอกาสหรืออุปสรรค เพื่อบริษัทจะได้หาแนวทางในการตัดดวงผลประโยชน์จาก โอกาสหรือป้องกันภัยจากอุปสรรค อันเกิดจากสภาพแวดล้อมภายนอกที่จะกระทบต่อบริษัทไว้ล่วงหน้า

2. กลยุทธ์เชิงกระจาย ST (ST Strategy)

กลยุทธ์นี้เกิดจากการที่บริษัทมีจุดแข็งจากสภาพแวดล้อมภายในแต่มีอุปสรรคที่เกิดจากสภาพแวดล้อมภายนอก หลักการของกลยุทธ์นี้คือ การทำให้เกิดจุดแข็งให้มากที่สุดเพื่อขจัดอุปสรรคจากสภาพแวดล้อมภายนอกให้เกิดขึ้นน้อยที่สุด อย่างไรก็ตามไม่ได้หมายความว่าจุดแข็งที่มีอยู่จะสามารถลบล้างอุปสรรคได้ แต่เป็นการใช้จุดแข็งเพื่อหลีกเลี่ยงต่ออุปสรรคที่ส่งผลกระทบต่อการทำงานของบริษัท

3. กลยุทธ์เชิงปรับตัว WO (WO Strategy)

เกิดจากบริษัทมีจุดอ่อนจากสภาพแวดล้อมภายในแต่ยังคงมีโอกาสดังสภาพแวดล้อมภายนอกบ้าง ซึ่งการใช้กลยุทธ์ WO ของบริษัท คือการทำให้เกิดจุดอ่อนต่ำที่สุด ขณะเดียวกันก็

แสวงหาประโยชน์จากโอกาสที่มีอยู่ให้มากที่สุด เช่น การให้บริการโทรศัพท์เคลื่อนที่ระบบ 470 MHz ของ บมจ.ทศท คอร์ปอเรชั่น ซึ่งในปัจจุบันไม่เป็นที่นิยมของลูกค้า เนื่องจากขาดการประชาสัมพันธ์รวมทั้งเทคโนโลยีของระบบดังกล่าวก็ล้าสมัย ขณะเดียวกันค่านิยมของลูกค้าในปัจจุบันที่หันมาใช้โทรศัพท์เคลื่อนที่เพิ่มสูงขึ้นและการแข่งขันที่มีความรุนแรงมากขึ้น กลยุทธ์ที่เป็นไปได้ อย่างหนึ่งของ บมจ.ทศท คอร์ปอเรชั่น คือการร่วมมือกับบริษัทที่เชี่ยวชาญด้านการตลาดรวมทั้งบริษัทที่มีเทคโนโลยีทางด้านระบบสื่อสาร เพื่อพัฒนาโทรศัพท์เคลื่อนที่ระบบ 470 MHz ให้สามารถตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้าได้อย่างทั่วถึง

4. กลยุทธ์เชิงรับ WT (WT Strategy)

บริษัทที่จำเป็นต้องใช้กลยุทธ์เชิงรับ ในการดำเนินงาน คือ บริษัทที่มีจุดอ่อนอันเกิดจากสภาพแวดล้อมภายในและมีอุปสรรคจากสภาพแวดล้อมภายนอก ดังนั้นบริษัทจึงมีความจำเป็นที่จะต้องต่อสู้เพื่อความอยู่รอด โดยการทำให้เกิดจุดอ่อนและอุปสรรคที่มีอยู่ให้น้อยที่สุด เนื่องจากบริษัทที่เผชิญกับปัญหาดังกล่าวอาจจะอยู่ในฐานะล่อแหลมที่ส่งผลให้บริษัทต้องเปลี่ยนการดำเนินธุรกิจ ซึ่งอาจจะต้องเปลี่ยนธุรกิจหรือถึงขั้นเลิกกิจการ เช่น การให้บริการโทรศัพท์แบบพกพา (Phone Points) ในอดีต ที่มีข้อจำกัดต่อการให้บริการ โดยไม่สามารถให้บริการได้ครอบคลุมทั่วทั้งพื้นที่ในเขตกรุงเทพฯ นอกจากนี้ยังถูกคุกคามจากโทรศัพท์เคลื่อนที่ที่มีประสิทธิภาพสูงกว่าหรือการให้บริการวิทยุติดตามตัว ที่ในปัจจุบันไม่เป็นที่นิยมของลูกค้าอีกต่อไป

2.3 โมเดลพฤติกรรมผู้บริโภค (Consumer Behavior Model)

เป็นการศึกษาถึงเหตุจูงใจให้เกิดการตัดสินใจซื้อผลิตภัณฑ์หรือบริการ โดยมีจุดเริ่มจากการเกิดสิ่งกระตุ้น (Stimulus) ที่ทำให้เกิดความต้องการ สิ่งกระตุ้นนั้นผ่านเข้ามาในความรู้สึกนึกคิดของผู้ซื้อ (Buyer's Black Box) ซึ่งเปรียบเสมือนกล่องดำซึ่งผู้ผลิตหรือผู้ขายไม่สามารถคาดคะเนได้ ความรู้สึกนึกคิดของผู้ซื้อจะได้รับอิทธิพลจากลักษณะต่าง ๆ ของผู้ซื้อ แล้วจะมีการตอบสนองของผู้ซื้อ (Buyer's Response) หรือการตัดสินใจของผู้ซื้อ (Buyer's Purchase Decision) ดังนั้นโมเดลนี้จึงอาจเรียกว่า S-R Theory ซึ่งมีรายละเอียดของทฤษฎีดังนี้

1. สิ่งกระตุ้น (Stimulus) สิ่งกระตุ้นอาจเกิดขึ้นเองจากภายในร่างกาย (Inside Stimulus) และสิ่งกระตุ้นจากภายนอก (Outside Stimulus) นักการตลาดจะต้องสนใจและจัดสิ่งกระตุ้นภายนอก เพื่อให้ผู้บริโภคเกิดความต้องการผลิตภัณฑ์ สิ่งกระตุ้นถือเป็นเหตุจูงใจให้เกิดการซื้อสินค้า

(Buyer Motive) ซึ่งอาจใช้เหตุจูงใจซื้อด้านเหตุผล หรือเหตุจูงใจซื้อด้านจิตวิทยา (อารมณ์) ก็ได้ สิ่งกระตุ้นภายนอกประกอบด้วย 2 ส่วนคือ

1.1 สิ่งกระตุ้นทางการตลาด (Marketing Stimulus) เป็นสิ่งกระตุ้นที่นักการตลาดสามารถควบคุมและต้องจัดให้มีขึ้น เป็นสิ่งกระตุ้นที่เกี่ยวข้องกับส่วนประสมทางการตลาด (Marketing Mix) ประกอบด้วย

- 1.1.1 สิ่งกระตุ้นด้านผลิตภัณฑ์ (Product) เช่น คุณภาพของการบริการ รูปแบบของงานบริการต่างๆ ความสามารถของผู้ให้บริการ เป็นต้น
- 1.1.2 สิ่งกระตุ้นด้านราคา (Price) เช่น อัตราค่าบริการ เป็นต้น
- 1.1.3 สิ่งกระตุ้นด้านการจัดช่องทางการจัดจำหน่าย (Distribution Place) เช่น ที่ตั้งของสถานบริการ สถานที่จอดรถ เป็นต้น
- 1.1.4 สิ่งกระตุ้นด้านการส่งเสริมการตลาด (Promotion) เช่น โฆษณาในสื่อสิ่งพิมพ์ต่างๆ เป็นต้น
- 1.1.5 สิ่งกระตุ้นด้านผู้มีส่วนเกี่ยวข้องหรือบุคลากร (People) เช่น ลูกค้า บุคลากร เป็นต้น
- 1.1.6 สิ่งกระตุ้นด้านลักษณะทางกายภาพ เช่น ภาพลักษณ์ของร้านอุปกรณ์ เครื่องมือเครื่องใช้ต่างๆ เป็นต้น
- 1.1.7 สิ่งกระตุ้นด้านกระบวนการ (Process) เช่น ขั้นตอนในการบริการ ระยะเวลาที่ใช้ในการรับบริการ เป็นต้น

1.2 สิ่งกระตุ้นอื่น ๆ (Other Stimulus) เป็นสิ่งกระตุ้นความต้องการของผู้บริโภคที่อยู่ภายนอกองค์การซึ่งบริษัทควบคุมไม่ได้ สิ่งกระตุ้นเหล่านั้นได้แก่

- 1.2.1 สิ่งกระตุ้นทางเศรษฐกิจ (Economic) เช่น ภาวะเศรษฐกิจของประเทศ รายได้ของผู้บริโภค เป็นต้น สิ่งเหล่านี้มีอิทธิพลต่อความต้องการของบุคคล
- 1.2.2 สิ่งกระตุ้นทางเทคโนโลยี (Technology) เช่น เทคโนโลยีในการติดต่อสื่อสาร เป็นต้น
- 1.2.3 สิ่งกระตุ้นทางด้านกฎหมายและการเมือง (Law and Political) เช่น กฎหมายเพิ่มหรือลดภาษีสินค้าใดสินค้าหนึ่งจะมีอิทธิพลต่อการเพิ่มหรือลดความต้องการของผู้ซื้อ
- 1.2.4 สิ่งกระตุ้นทางวัฒนธรรม (Cultural)

โมเดลพฤติกรรมผู้บริโภค เป็นการวิเคราะห์เพื่อค้นหาพฤติกรรมการซื้อและการใช้บริการของผู้บริโภคและเพื่อทราบถึงลักษณะความต้องการและพฤติกรรมการซื้อและการใช้บริการสามารถเข้าใจพฤติกรรมของผู้บริโภคที่ตอบสนองต่อข้อเสนอทางด้าน ผลิตภัณฑ์ การเปลี่ยนแปลงราคา การโฆษณา และการส่งเสริมผลิตภัณฑ์ เพื่อความได้เปรียบเหนือคู่แข่ง คำตอบที่ได้รับจะช่วยให้สามารถกำหนดกลยุทธ์ ที่สามารถสนองตอบต่อความต้องการและความพึงพอใจของผู้บริโภคได้อย่างเหมาะสม

2.4 ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ณัฐรินทร์ ทรงชัยกุล (2544) ได้ศึกษาถึงทัศนคติของผู้ใช้โทรศัพท์ที่มีต่อการให้บริการของบริษัท ไทยเทเลโฟนแอนด์เทเลคอมมิวนิเคชั่น จำกัด (มหาชน) ซึ่งผลการศึกษาพบว่า พฤติกรรมการใช้โทรศัพท์ มีการใช้โทรศัพท์มากที่สุดในช่วง 18.00 น. ถึง 22.00 น. ใช้เวลาเฉลี่ย 3 – 10 นาที โดยใช้โทรในพื้นที่เดียวกัน มีค่าใช้จ่ายอยู่ระหว่าง 201 – 500 บาทต่อเดือน โดยชำระเงินที่องค์กรโทรศัพท์แห่งประเทศไทย และส่วนใหญ่ใช้บริการของบริษัท ไทยเทเลโฟนแอนด์เทเลคอมมิวนิเคชั่น จำกัด (มหาชน) มาเป็นเวลา 1 – 5 ปี

ความคิดเห็นที่มีต่อการให้บริการของบริษัท ไทยเทเลโฟนแอนด์เทเลคอมมิวนิเคชั่น จำกัด (มหาชน) ด้านสินค้าและบริการ ด้านสถานที่ ด้านเครื่องมือ ด้านการโฆษณาประชาสัมพันธ์ ด้านการดำเนินงาน ด้านพนักงานและด้านราคา ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นโดยรวมอยู่ในระดับมาก ในเรื่องของบริการโทรออกง่าย ความสะดวกเรียบร้อยของศูนย์บริการ การใช้งานไม่ยุ่งยาก มีการส่งเสริมการขายและบริการเสริมต่าง ๆ ความสะดวกในการชำระเงิน ความเพียงพอของพนักงานและเงินค่าบริการรายเดือน ส่วนความรู้ความเข้าใจ ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีความคิดเห็นว่าระหว่าง บริษัท ไทยเทเลโฟนแอนด์เทเลคอมมิวนิเคชั่น จำกัด (มหาชน) และ องค์กรโทรศัพท์ ๆ ไม่มีความแตกต่างกัน

ปัญหาในการให้บริการ ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนมากพบปัญหาน้อยที่สุดตามลำดับ ดังนี้ การโฆษณาประชาสัมพันธ์ การดำเนินงาน พนักงาน สินค้า/บริการ และด้านเครื่องมือ โดยให้ความสำคัญปัญหาในปัจจุบันเรื่อง เสียงไม่ชัดเจน เครื่องมือที่ใช้ในการติดตั้งไม่ทันสมัย ไม่มีการโฆษณาประชาสัมพันธ์ ขั้นตอนในการแจ้งโทรศัพท์เสียยุ่งยาก พนักงานบริการล่าช้า และพบปัญหาน้อยในด้านสถานที่และด้านราคา

อุตร อุปเส็น (2546) ได้ศึกษาถึงยุทธศาสตร์การแข่งขันบัตรเครดิต กรณีศึกษาธนาคารพาณิชย์แห่งหนึ่งในอำเภอเมือง จังหวัดเชียงใหม่ ผลการศึกษาพบว่า

(1) เมื่อพิจารณาภาวะการแข่งขันบริการบัตรเครดิตและอุตสาหกรรมบริการบัตรเครดิตในอำเภอเมือง จังหวัดเชียงใหม่ ธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน) มีความได้เปรียบทางการแข่งขันของธุรกิจบัตรเครดิตเมื่อเปรียบเทียบกับคู่แข่งอื่น ๆ

(2) การวิเคราะห์สถานะ (Situation Analysis) ของธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน) ในอำเภอเมือง จังหวัดเชียงใหม่ โดยใช้การวิเคราะห์องค์กรด้วย SWOT (SWOT Analysis) พบว่า ธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน) ในอำเภอเมือง จังหวัดเชียงใหม่ เมื่อเปรียบเทียบกับธนาคารคู่แข่งอีก 4 ธนาคาร ปรากฏว่า อยู่ในตำแหน่งที่มีจุดแข็ง (เมื่อพิจารณาจากปัจจัยภายใน) และมีโอกาส (เมื่อพิจารณาจากปัจจัยภายนอก) ดังนั้นกลยุทธ์ที่เหมาะสมที่ธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน) ในอำเภอเมือง จังหวัดเชียงใหม่ คือ กลยุทธ์เชิงรุก (Aggressive Strategy)

(3) จากการสำรวจพฤติกรรมของผู้ใช้บริการบัตรเครดิตของผู้บริโภคในอำเภอเมือง จังหวัดเชียงใหม่ พบว่า ผู้บริโภคตัดสินใจเลือกใช้บริการบัตรเครดิตเรียงตามลำดับดังนี้ 1) ฟรีค่าธรรมเนียมแรกเข้าและรายปี 2) อัตราดอกเบี้ยต่ำระยะเวลาปลอดดอกเบี้ยนาน 3) มีเจ้าหน้าที่บริการรับสมัครถึงที่ 4) ความรวดเร็วในการอนุมัติ 5) ความไม่ยุ่งยากของเอกสาร 6) คุณภาพบริการและชื่อเสียงของธนาคาร และ 7) มีสาขามากสะดวกใช้บริการ ส่วนปัญหาจากการใช้บริการบัตรเครดิต 1) ค่าธรรมเนียมการให้บริการสูง 2) การติดต่อกับเจ้าหน้าที่ยาก 3) การชำระคืนยุ่งยาก และ 4) บัตรเสื่อมและชำรุดง่าย

(4) ทางเลือกยุทธศาสตร์และผลการศึกษาพฤติกรรมของผู้ใช้บริการบัตรเครดิต ธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน) ในอำเภอเมือง จังหวัดเชียงใหม่ ได้แก่ กลยุทธ์การกระจายไปข้างหน้า (Forward Integration Strategy) เช่น การจัดตั้งหน่วยงานบริการบัตรเครดิตในส่วนภูมิภาค กลยุทธ์การกระจายไปข้างหลัง (Backward Integration Strategy) เช่น การจัดตั้งบริษัทในเครือเพื่อผลิตบัตรเครดิต กลยุทธ์การเจาะตลาด (Market Penetration Strategy) เช่น การอนุมัติบัตรเครดิตพร้อมกับอนุมัติสินเชื่อเพื่อธุรกิจ กลยุทธ์การพัฒนาผลิตภัณฑ์ (Product Development Strategy) เช่น ให้บัตรเครดิตสามารถร่วมทำธุรกรรมร่วมกับธุรกรรมอื่น ๆ กลยุทธ์การพัฒนาตลาด (Market Development Strategy) เช่น ออกบัตรเครดิตร่วมกับหน่วยงานอื่น ๆ