



กลยุทธ์การตลาด

VERSION 2

10/1/65 (802)

11/1/65 (801)

MARKETING STRATEGY

- Bargaining Power of Customers
- Power of Suppliers
- Threat of New Entrants
- Threat of Substitutes
- Industry Rivalry

5 FORCE MODEL

SWOT

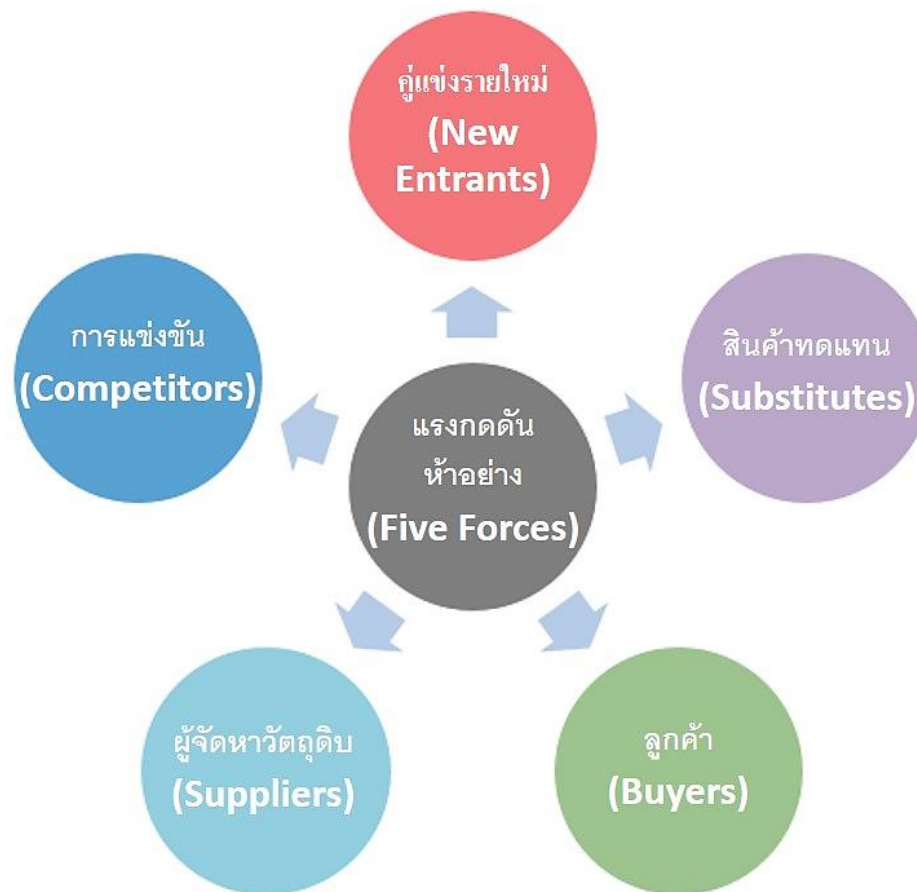
- Strengths (S)
- Weaknesses (W)
- Opportunities (O)
- Threats (T)

- กลยุทธ์เชิงรุก (SO Strategy)
- กลยุทธ์เชิงรับ (ST Strategy)
- กลยุทธ์เชิงแก้ไข (WO Strategy)
- กลยุทธ์เชิงป้องกัน (WT Strategy)

TOWS MATRIX

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทางการแข่งขันของธุรกิจ (Five Force Model)

Porter's Five Forces คือเครื่องมือในการวิเคราะห์ 'การแข่งขัน' (Competitiveness) ของธุรกิจ โดยที่ธุรกิจจะถูกวิเคราะห์จาก 'สภาพแวดล้อม' ต่างๆ เพื่อที่จะให้ธุรกิจสามารถสร้าง 'กลยุทธ์' ที่จะเข้าถึงลูกค้า เอาชนะคู่แข่ง และแย่งส่วนแบ่งทางการตลาด ยกตัวอย่างเช่นการให้จุดแข็งของธุรกิจให้เป็นประโยชน์ หรือการนำจุดอ่อนของธุรกิจมาพัฒนาให้ดีขึ้น



แรงกดดันห้าอย่าง (Five Forces) ที่ส่งผลต่อธุรกิจได้แก่:

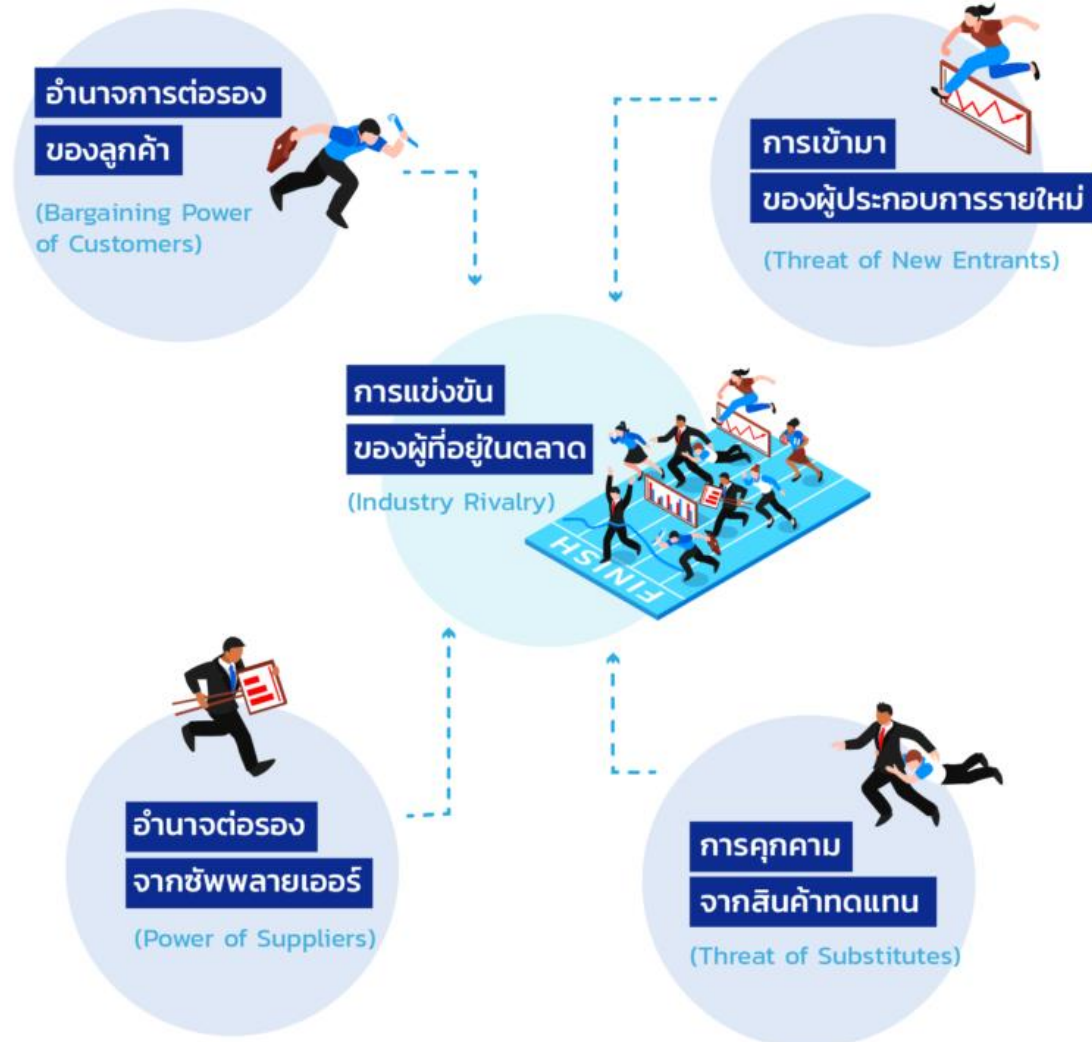
1. คู่แข่งรายใหม่ (New Entrants)
2. ลูกค้า (Buyers)
3. สินค้าทดแทน (Substitutes)
4. ผู้จัดหาวัตถุดิบ (Suppliers)
5. การแข่งขันภายในอุตสาหกรรม (Competitors)

หน้าที่หลักของการวิเคราะห์ Five Forces คือการดูว่าแต่ละแรงกดดัน ‘มีผลต่อธุรกิจ’ ของเรามากหรือน้อยแค่ไหน เพราะแต่ละธุรกิจ แต่ละอุตสาหกรรม โดนผลกระทบจากแต่ละปัจจัยไม่เท่ากัน

ยกตัวอย่างเช่น หากเรามีความสัมพันธ์กับลูกค้าที่ดีอยู่แล้ว เราก็ไม่จำเป็นต้องกังวลเรื่องคู่แข่งรายใหม่มาก แต่เราอาจจะต้องกังวลเรื่องที่ ‘ลูกค้า’ อาจจะมีอำนาจต่อรองที่มากขึ้นแทน

Five Forces Model

5 แรงกดดันที่ส่งผลต่อการแข่งขันทางธุรกิจ



1. อำนาจต่อรองจากลูกค้า (Bargaining Power of Customers)



อำนาจการต่อรอง ของลูกค้า

(Bargaining Power of Customers)

- ผู้ซื้อ ซื้อสินค้าในปริมาณมาก
- ผู้ซื้อ มีศักยภาพในการขยายธุรกิจ มีแนวโน้มที่จะไปสู่การนำธุรกิจการจัดจำหน่ายเอง (Backward Integration)
- ผู้ขาย มีจำนวนมาก
- มีสินค้า/บริการทดแทน
- ต้นทุนการเปลี่ยนแปลงผู้ขายต่ำ

ท่ามกลางการแข่งขันที่สูงขึ้น ผู้ค้าต้องตระหนักว่าลูกค้าก็มีอำนาจการต่อรองเช่นกัน เช่นต่อรองขอให้ ลด แลก แลก แลก เพื่อให้ไปทำตามที่ต้องการ โดยเฉพาะหากลูกค้ารายหนึ่งเป็นลูกค้ารายสำคัญและซื้อสินค้าในปริมาณมาก และหากผู้ค้าไม่ตอบสนองความต้องการ ลูกค้าก็อาจหนีไปซื้อสินค้ากับคนอื่นจางในที่สุดอาจไม่เหลือลูกค้าเลยก็ไปกันได้ แต่หากเรายอมลดราคารายได้ก็ลดลง หรือหากเพิ่มคุณภาพสินค้าต่างๆที่สูงขึ้นด้วย ซึ่งปัจจัยทั้ง 2 ตัวส่งผลให้ถ้าอะไรที่จะได้รับลดลงไปทั้งสิ้น ยิ่งธุรกิจที่มีความสนใจจากกลุ่มลูกค้าน้อยอยู่แล้วยิ่งจะทำให้ลูกค้ามีอำนาจต่อรองมากยิ่งขึ้น และนั่นผู้ประกอบการอาจจะแก้ไขสถานการณ์ด้วยการรวมกลุ่มเพื่อกำหนดราคาขั้นต่ำ หรือแม้กระทั่งการสร้างคุณค่าในตัวสินค้า เช่น สร้างแบรนด์สินค้าให้แข็งแกร่งหรือสร้างความแตกต่าง

2. อำนาจต่อรองจากซัพพลายเออร์ (Power of Suppliers)

แรงกดดันจากซัพพลายเออร์ซึ่งมีหน้าที่ส่งวัตถุดิบสำหรับการผลิตให้กับเรา สถานการณ์จะยิ่งแย่เข้าไปใหญ่หากซัพพลายเออร์ที่ผลิตวัตถุดิบชนิดนั้นๆมีจำนวนน้อยราย และการซื้อวัตถุดิบมาในราคาสูงก็ส่งผลให้ต้นทุนผลิตของเราสูงขึ้น และหากเราขายไม่สามารถขายชิ้นได้ก็ยิ่งทำให้ธุรกิจอยู่ในสถานะเสี่ยงสูงขึ้น และนี่แหละคือความเสี่ยงในธุรกิจที่ผลิตสินค้าชนิดเดียวกันเพื่อต่อรองกับซัพพลายเออร์ หรืออาจรวมกลุ่มกันเพื่อซื้อสินค้าที่ละมากๆเพื่อให้ราคาของวัตถุดิบถูกลง



อำนาจต่อรอง
จากซัพพลายเออร์
(Power of Suppliers)

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

3. การเข้ามาของผู้ประกอบการรายใหม่ (Threat of New Entrants)

การเข้ามา

ของผู้ประกอบการรายใหม่

(Threat of New Entrants)



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

การเข้าสู่ตลาดของผู้ประกอบการรายใหม่ย่อมแปลว่ามีคู่แข่งเพิ่มขึ้น ส่งผลให้ส่วนแบ่งทางการตลาดที่เราเคยได้รับหดหายไป ธุรกิจขนาดใหญ่อาจไม่กังวลมากเพราะมีกำลังผลิตมาก วัตถุดิบราคาถูก แต่สำหรับกิจการขนาดเล็กก็ต้องรับมือให้ดี เราอาจจะสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับลูกค้าโดยตรง ทำให้ลูกค้าพึงพอใจให้กลับมาเป็นลูกค้าที่เหนียวแน่นแทน ส่วนวิธีที่จะป้องกันการเพิ่มขึ้นของคู่แข่ง อาจทำได้ เช่น การสร้างความแตกต่างของสินค้า สร้างความโดดเด่นเฉพาะ เลียนแบบได้ยาก

4. การคุกคามจากสินค้าทดแทน (Threat of Substitutes)

บรรณกิตต์ในหัวข้อนี้ ถือว่าเป็นบรรณกิตต์ที่มีผลกระทบมากที่สุด อาจไม่ใช่สินค้าประเภทเดียวกันแต่วัตถุประสงค์ในการใช้งานคล้ายกัน หรือเหมือนกัน ทำให้เพิ่มทางเลือกแก่ลูกค้าในการเลือกซื้อสินค้าทดแทน เช่น สมาร์ทโฟนแบบพกพาหรือกล้องดิจิทัล Airbnb แทนโรงแรม เครื่องบินแบบธุรกิจพรีเมียมที่อาจจะมีบางฟังก์ชันที่ทดแทนกันได้ แต่ก็ไม่ใช้ทั้งหมด และผู้ประกอบการควรให้ความสำคัญกับการพัฒนาคุณภาพ การปรับปรุงรูปลักษณ์ และสร้างแบรนด์ให้ติดตลาด เพื่อสร้างความภักดีต่อแบรนด์ ทำให้สินค้านี้เอกลักษณ์เฉพาะที่อื่นมากกว่าสินค้าทดแทน

การคุกคาม

จากสินค้าทดแทน

(Threat of Substitutes)



- ความสามารถในการทำกำไรของอุตสาหกรรมทดแทน
- อัตราการปรับปรุงความสัมพันธ์ระหว่างราคาและการใช้งานสินค้าทดแทน
- เทคโนโลยีการผลิตสินค้าทดแทน

5. การแข่งขันของผู้ที่อยู่ในตลาดเดิม (Industry Rivalry)

การแข่งขัน

ของผู้ที่อยู่ในตลาด

(Industry Rivalry)



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

การที่มีคู่แข่งในอุตสาหกรรมมาก จะยิ่งลดโอกาสในการขาย
สินค้าของบริษัท และผู้ประกอบการมาจากปัจจัย
จำนวนคู่แข่งภายในอุตสาหกรรม และอัตราการ
เติบโตของอุตสาหกรรม นอกจากผู้ประกอบการ
เตรียมพร้อมให้ดี วางแผนกลยุทธ์ให้รัดกุมจาก
ต้องการเข้าสู่ตลาดใหม่เพื่อลดความเสี่ยงและ
เสริมสร้างให้องค์กรแข็งแกร่งต่อไป

Five Forces Model



ประวัติบริษัท ดี เอช แอล (ประเทศไทย)

ดีเอชแอล ได้รับการยกย่องให้เป็นผู้นำในอุตสาหกรรมการขนส่งด่วนและลอจิสติกส์ระดับโลก ที่มีประสบการณ์และความเชี่ยวชาญพิเศษในการมอบนวัตกรรมและโซลูชัน ด้านการบริการขนส่งด่วน การขนส่งทางอากาศ ทางเรือ และทางบก ตลอดจนโซลูชันด้านลอจิสติกส์ต่างๆ และบริการไปรษณีย์ระหว่างประเทศ ซึ่งได้รับการออกแบบโดยเฉพาะเพื่อสนองตอบความต้องการที่หลากหลายของลูกค้าจากผู้ให้บริการเพียงรายเดียว โดยสามารถเข้าถึงผู้ใช้บริการทั่วทุกมุมโลก และมีความเข้าใจถึงความต้องการของตลาดในแต่ละประเทศได้อย่างลึกซึ้ง ปัจจุบัน ดีเอชแอลมีเครือข่ายเชื่อมโยงไปยังจุดหมาย 120,000 แห่ง ครอบคลุมมากกว่า 220 ประเทศ และอาณาเขตต่างๆ ทั่วโลก โดยมีบุคลากรกว่า 285,000 คนทั่วโลก ดีเอชแอล เป็นหนึ่งในตราสินค้าของดอยช์ โพสท์ เวิลด์ เน็ต ซึ่งสามารถทำรายได้ 2,760 ล้านล้านบาท หรือ 60 พันล้านเหรียญยูโร ในปี 2006

การวิเคราะห์ธุรกิจด้วย 5 Force Model



1. ก้าวการณ้แข่งขันในตลาดขนส่งระหว่างประเทศ DHL ถือครองตลาดเป็นอันดับ 1 ด้วยเม็ดเงินลงทุน และเทคโนโลยีการติดตามตรวจสอบสินค้าที่ทันสมัย แต่ขนส่งภายในประเทศยังเป็นรองหลายบริษัท ไปรษณีย์ไทย KERRY
2. คู่แข่งรายใหม่เริ่มกระโดดเข้ามาแข่งกับธุรกิจ Express ภายในประเทศมากขึ้น เนื่องด้วยการเติบโตของธุรกิจ E-Commerce อาทิ Flash / SCG Express / J&T Express/ NIM Express / Inter Express / Ninja Express / CJ Logistics
3. อำนาจการต่อรองของ Supplier บริษัทคู่ค้าส่วนใหญ่ค่อนข้างมาตรฐาน มีเทคโนโลยีทันสมัย อีกทั้ง DHL เป็นบริษัทที่มีระบบบริการครบวงจรเป็นของตนเองทั้งรถขนส่ง เครื่องบิน จึงไม่เกิดภาวะการณ้บีบคั้นของ Supplier ทำได้นัก
4. อำนาจการต่อรองลูกค้า เนื่องจาก Core Business ของ DHL เป็นธุรกิจขนส่งระหว่างประเทศ ลูกค้าจึงเป็นกลุ่มบริษัทขนาดใหญ่ที่ยอมจ่ายเงินเพื่อการขนส่งที่มีความถูกต้อง แม่นยำ และรวดเร็ว อีกทั้งติดตามสถานะสินค้าได้ตลอดเวลา
5. การขนส่งหลักในโลกยังคงเป็นทางอากาศ และถนน จึงยังไม่ค่อยมีการขนส่งรูปแบบอื่น ๆ เข้ามาทดแทน ถึงแม้เทคโนโลยีด้านโลจิสติกส์จะทันสมัยมากขึ้น แต่การขนส่งที่คุ้มทุนที่สุดยังคงเป็นรูปแบบเดิม

1. ภาพการณ์แข่งขันในอุตสาหกรรม

ถึงแม้ว่าอุตสาหกรรมการส่งจดหมายและพัสดุนั้นในประเทศไทยนั้น อาจจะได้ถือว่าเป็นตลาดที่ค่อนข้างใหม่ จึงทำให้การแข่งขันในอุตสาหกรรมนั้นยังไม่ค่อยรุนแรงมากสักเท่าไร เพราะผู้เล่นในอุตสาหกรรมนี้ก็มีเพียง 5 รายหลัก ๆ คือ ไปรษณีย์ไทย, DHL, FED EX, TNT และ UPS ซึ่งถือว่ายังมีผู้เล่นน้อยรายนัก ในขณะที่ความต้องการในเรื่องของความรวดเร็วในการขนส่งตัวสินค้าหรือเอกสารต่าง ๆ นั้นมีการขยายตัวเพิ่มมากขึ้น จึงทำให้ตลาดในส่วนนี้นั้นยังคงมีอัตราการเติบโตที่สูงขึ้นเรื่อย ๆ

ในสภาวะที่การแข่งขันไม่รุนแรงมากนัก จึงทำให้ DHL ผู้ซึ่งมีความพร้อมทั้งทางด้านเงินทุน เทคโนโลยี อีกทั้งยังเข้าบุกเบิกตลาดในประเทศไทยไม่น้อยกว่า 30 ปีมาแล้ว อีกทั้ง DHL ยังมีการทำการตลาดอย่างต่อเนื่อง ไม่ว่าจะเป็นในเรื่องของงาน event ต่าง ๆ การออกแคมเปญใหม่ ๆ ที่สอดคล้องกับวิถีชีวิตของคนในสังคม ปัจจุบันมากยิ่งขึ้น หรือแม้กระทั่งการทำกิจกรรมเพื่อสังคม สิ่งต่าง ๆ เหล่านี้จึงทำให้ DHL นั้นที่เป็นจดจำของผู้บริโภคได้อย่างเป็นอย่างดี และเป็นการสร้างภาพลักษณ์ที่ดีให้กับองค์กร บวกกับการให้บริการที่รวดเร็ว ฉับไว จึงไม่น่าแปลกใจเลยที่ DHL จะมีส่วนแบ่งตลาดที่มากที่สุดที่สุดในอุตสาหกรรมนี้

DHL 5 FORCE MODEL



2. สภาวะการเข้ามาของผู้เล่นรายใหม่

แม้ว่าตลาดจะมีการแข่งขันน้อยรายยอมที่จะเปิดโอกาสให้กับบริษัทคู่แข่งอื่น ๆ ที่ต้องการจะเข้ามาในอุตสาหกรรมนี้ แต่ก็ยังไม่ค่อยมีบริษัทใหม่ ๆ ที่เข้ามา ส่วนหนึ่งคงเป็นเพราะว่าต้องเข้ามาแข่งกับบริษัทข้ามชาติขนาดใหญ่ที่มีเม็ดเงินในการดำเนินงานที่ค่อนข้างสูง และมีหน้าซ้ำยังมีความพร้อมทางด้านเทคโนโลยีที่ทันสมัยอีกด้วย นอกจากนี้ยังมีประเด็นทางด้านกฎหมายที่คุ้มครองให้บริษัท ไปรษณีย์ไทย จำกัด ให้มีสิทธิในการส่งจดหมายได้เพียงบริษัทเดียวเท่านั้นในประเทศไทยจึงทำให้ยังไม่มียุทธศาสตร์อื่น ๆ เข้ามาเป็นผู้เล่นในตลาดนี้เพิ่มเติมได้ แม้จะยังไม่มียุทธศาสตร์ใหม่ ๆ เข้ามาในตลาด และ DHL จะมีมาร์เก็ตแชร์เป็นอันดับหนึ่ง แต่นั่นก็ยังไม่ทำให้ DHL นั้นนึ่งนอนใจได้ เพราะ DHL ยังคงต้องการทำสื่อสารทางการตลาดกับผู้บริโภคอยู่อย่างสม่ำเสมอ เพื่อเป็นการกระตุ้นให้เกิดการใช้บริการอย่างต่อเนื่อง แต่ถึงแม้จะยังไม่มียุทธศาสตร์ที่เผชิญหน้ากันอย่างเป็นทางการ แต่ในเรื่องของการส่งเอกสาร หรือพัสดุภัณฑ์ต่าง ๆ นั้น ยังมีกลุ่มที่ให้บริการในรูปแบบนี้แบบอย่างไม่เป็นทางการอีกมา โดยเฉพาะในสังคมเมืองที่ต้องการความรวดเร็ว และราคาไม่แพงมากนัก บริการแบบนี้บางครั้งก็เรียกกันว่า อีเมลมาฆาเว ที่คอยเป็น Messenger แบบชั่วคราวให้กับบริษัทต่าง ๆ ในบางครั้ง ซึ่งรูปแบบการขนส่งอาจจะเป็นสิ่งที่ไม่ใหญ่มากนัก และต้องการความรวดเร็วในการส่งเช่น เอกสารด่วนบางอย่าง หรือ บางครั้งแค่แผ่น ซีดี เพียงแผ่นเดียว ถึงแม้ว่าธุรกิจประเภท อีเมลมาฆาเว นั้น จะไม่ได้ทำให้กระทบกระเทือนถึง DHL สักเท่าไร แต่ก็ทำให้เกิดกลุ่มลูกค้าบางกลุ่มที่ยังไม่ได้เลือกใช้บริการของบริษัทใด ๆ ไม่ว่าจะ เป็น ไปรษณีย์ไทย, UPS, FED EX, TNT หรือแม้กระทั่ง DHL เองก็ตาม แต่หากว่ากฎหมายคุ้มครองในเรื่องของการส่งจดหมาย หรือพัสดุภัณฑ์ขนาดเล็กได้มีการเปลี่ยนแปลง ยกเลิกการคุ้มครองบริษัท ไปรษณีย์ไทย จำกัด นั้นคงจะทำให้กลุ่มผู้เล่นรายหลัก ๆ รวมทั้ง DHL คงให้ความสนใจในลูกค้ากลุ่มนี้มากขึ้นอย่างแน่นอน

DHL 5 FORCE MODEL



3. สภาพะการต่อรองของ Supplier

เนื่องจากว่าผู้เล่นหลัก ๆ ในอุตสาหกรรมนี้ล้วนแล้วแต่เป็นบริษัทยักษ์ใหญ่ที่มีเงินทุนอย่างแน่นหนา และมีเทคโนโลยีที่พร้อม จึงทำให้ไม่ค่อยเกิดภาวะการถดถอยบิบบคั้นต่าง ๆ ของ Supplier ได้ โดยเฉพาะ DHL เพราะ DHL นั้นมีระบบการให้บริการที่ครบวงจร มีพร้อมรถขนส่ง และ เครื่องบินเป็นของตนเอง ส่วนหนึ่งมาจากการที่ DHL นั้นได้มีการ Repositioning แบนด์ของตัวเอง โดยเปลี่ยนจากคูเรียร์ มาเป็นผู้นำทางด้านโลจิสติกส์แทน จึงทำให้ DHL นั้นมีพร้อมในทุกด้าน จึงไม่ต้องกังวลในเรื่องของการต่อรองของ supplier

DHL 5 FORCE MODEL



4. สภาพะการต่อรองของลูกค้ำ

เนื่องจากกลุ่มลูกค้ำหลัก ๆ ของอุตสาหกรรมนี้ส่วนใหญ่เป็นกลุ่มบริษัท หรือองค์กร ซึ่งจะให้ความสำคัญ ในเรื่องของการให้บริการที่มีความถูกต้อง แม่นยำ และรวดเร็ว ลูกค้ำเหล่านี้ยินดีจ่ายในระดับราคาพรีเมียม หากบริษัทสามารถส่งสินค้าหรือเอกสารได้อย่างรวดเร็ว จึงทำให้เรื่องการต่อรองในราคาระนั้นมีไม่มากนักเมื่อเทียบกับอุตสาหกรรมอื่น ๆ

กลุ่มลูกค้ำ DHL นั้นเป็นกลุ่มองค์กร หรือกลุ่มนักเรียน นักศึกษาที่ต้องติดต่อกับต่างประเทศ ซึ่งคำนิ้งในเรื่องของการให้บริการที่มีความถูกต้อง แม่นยำ และรวดเร็วเป็นสำคัญ ซึ่ง DHL ก็ให้บริการได้อย่างมีประสิทธิภาพ สมกับ คำนิยม 2 ข้อใน 7 ข้อหลัก ของบริษัท คือ 1. มุ่งสร้างการให้บริการอย่างเป็นเลิศ และ 2. มุ่งสร้างความสำเร็จให้กับบริษัทของลูกค้ำ

DHL 5 FORCE MODEL



5. สิ่งที่สามารถเข้ามาทดแทนได้

ในปัจจุบันคงต้องยอมรับว่ายังคงไม่มีสิ่งที่จะมาทดแทนในส่วนนี้ได้ จะมีก็แค่เพียง E-mail ที่จะเข้ามาทดแทนกับจดหมายธรรมดา ซึ่งในส่วนนี้นั้นยังไม่ได้ส่งผลกระทบต่อ DHL

SWOT



STRENGTHS

จุดแข็งที่ทำให้ขายได้



WEAKNESSES

จุดอ่อนที่ไม่ควรมี



OPPORTUNITIES

โอกาสให้ไขว่คว้า



THREATS

อุปสรรคที่ต้องกำจัด

SWOT คืออะไร [SWOT Analysis]

SWOT (การวิเคราะห์สวอต) คือตัวอักษรย่อคำ 4 คำใช้ในการวางแผนสร้างกลยุทธ์ธุรกิจ ประกอบด้วย Strengths Weaknesses Opportunities และ Threats หรือ จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส อุปสรรค หน้าที่ของ SWOT Analysis คือการหาวิธีสร้างความได้เปรียบทางธุรกิจและหลีกเลี่ยงความล้มเหลวจากปัจจัยที่อาจถูกมองข้ามได้ง่าย

เราใช้ SWOT เป็นเครื่องมือวิเคราะห์สภาพแวดล้อมและศักยภาพของธุรกิจ โครงการ หรือบุคคล โดยที่ SWOT สามารถแบ่งออกมาเป็น 'ปัจจัยภายใน' และ 'ปัจจัยภายนอก' (Internal Factors & External Factors)

ปัจจัยภายในของการวิเคราะห์ SWOT ได้แก่ 'จุดแข็ง' และ 'จุดอ่อน' หมายถึงปัจจัยที่บริษัทสามารถควบคุมได้ เช่น สินค้า พนักงาน หรือวิธีการตลาดและ ปัจจัยภายนอก ได้แก่ 'โอกาส' และ 'อุปสรรค' หมายถึงปัจจัยที่บริษัทไม่สามารถควบคุมได้ (แต่สามารถหลีกเลี่ยงหรือนำมาใช้ประโยชน์ได้) เช่น สภาพเศรษฐกิจ คู่แข่ง ราคาวัตถุดิบ หรือนิสัยการซื้อของลูกค้า เป็นต้น

STRENGTHS

ความได้เปรียบ
ความแตกต่าง
จุดขาย
ทักษะต่างๆ
ปัจจัยอื่นๆ

OPPORTUNITIES

การพัฒนา
ผลประโยชน์
โอกาสดีๆ
พฤติกรรมคนอื่น
ปัจจัยอื่นๆ



WEAKNESSES

ข้อจำกัด
สิ่งที่ขาด
ปัญหา
จุดด้อย
ปัจจัยอื่นๆ

THREATS

ปัญหาภายนอก
อุปสรรค
คู่แข่ง
เทรนด์ด้านลบ
ปัจจัยอื่นๆ



ประวัติบริษัท ดี เอช แอล (ประเทศไทย)

-  เริ่มธุรกิจ 2516  จำนวนขนส่งมากกว่า 3.3 ล้าน SHIPMENT
-  ลูกค้ากว่า 30,000 ราย  พนักงานกว่า 800 คน
-  พาหนะขนส่งกว่า 150 คัน  ขนส่งทางอากาศกว่า 400 เที่ยวบินต่อสัปดาห์
-  ครอบคลุม 77 จังหวัด (สำนักงาน , จุดรับส่งสินค้า , ศูนย์กระจายสินค้า)

การวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส อุปสรรค SWOT

จุดแข็ง (S)

- DHL มีความพร้อมในเรื่องเงินทุน พหุวัฒนธรรม และเทคโนโลยีของตัวเองทำให้มีได้เปรียบเรื่องความเร็ว
- DHL มีบุคลากรที่มีความสามารถเพียงพอต่อการดำเนินธุรกิจ
- DHL มีเครือข่ายธุรกิจในการแก้ปัญหาของตัวเองเช่น Cappelletti Spa ผู้นำโลจิสติกส์อิตาลี Power Europe ผู้นำสหภาพยุโรป
- DHL มีการแบ่งการบริหารงานแต่ละหน่วยงานอย่างชัดเจน

จุดอ่อน (W)

- การควบรวมกิจการบางครั้งอาจเกิดปัญหาการทำงานข้ามวัฒนธรรมองค์กร ซึ่งส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพการทำงาน
- การเปิดบริษัทข้ามชาติ ทำให้เกิดความคาดเคลื่อนด้านการสื่อสาร ภาษา และความไม่เข้าใจวัฒนธรรมอย่างลึกซึ้ง
- หากบุคลากรบางส่วนย้ายไปทำงานกับบริษัทคู่แข่ง อาจจะทำให้คู่แข่งรู้ระบบและวิธีการทำงานของบริษัทได้

โอกาส (O)

- เนื่องจากการขยายตัวของธุรกิจ E-Commerce ทำให้อัตราการขนส่งพัสดุทั้งภายในประเทศ และระหว่างประเทศเพิ่มมากขึ้น เปิดโอกาสดีที่ DHL จะหาแบบแผนใหม่มาเพื่อรักษาฐานลูกค้าเก่า และหาลูกค้าใหม่
- การที่ DHL ควบรวมกิจการต่าง ๆ มากมายทำให้ DHL มีบริการครบวงจร มีโอกาสในการทำตลาดอื่น ๆ เช่น บริการคลังสินค้า

อุปสรรค (T)

- แม้ DHL จะให้บริการหลากหลายครบวงจร แต่ธุรกิจด้านขนส่งก็ยังเป็นธุรกิจหลัก ซึ่งต้องอาศัยพลังงานในการขนส่งที่มีความผันผวน เช่น น้ำมัน ย่อมกระทบต่อรายได้ธุรกิจ
- การเปิดบริษัทข้ามชาติทำให้เกิดความยากลำบากในการขยายธุรกิจ เนื่องมาจากความขัดแย้งระหว่างประเทศ กำแพงภาษี และการกีดกันทางการค้าอื่น ๆ

TOWS Matrix

การสร้างกลยุทธ์ด้วย TOWS Matrix

**TOWS Matrix คือ เครื่องมือทางกลยุทธ์ที่ใช้สำหรับสร้าง
กลยุทธ์ใหม่ขึ้นมาตามสภาพแวดล้อมปัจจุบันขององค์กร
โดยการวิเคราะห์ TOWS Matrix จะเป็นการจับคู่ปัจจัยภายใน
และปัจจัยภายนอกขององค์กรที่มาจาก การวิเคราะห์
SWOT Analysis แล้ววิเคราะห์เพื่อสร้างกลยุทธ์ใหม่ขึ้นมา**

การวิเคราะห์ TOWS Matrix จะทำให้ได้กลยุทธ์ออกมา 4 รูปแบบ ตามการจับคู่ระหว่างปัจจัยภายใน (Internal Factors) และปัจจัยภายนอก (External Factors) ของ SWOT ได้แก่ กลยุทธ์เชิงรุก กลยุทธ์เชิงแก้ไข กลยุทธ์เชิงรับ และกลยุทธ์เชิงป้องกัน

- กลยุทธ์เชิงรุก (SO) เกิดจากการจับคู่ของ Strength กับ Opportunity (จุดแข็งกับโอกาส)
- กลยุทธ์เชิงแก้ไข (WO) เกิดจากการจับคู่ของ Weakness กับ Opportunity (จุดอ่อนกับโอกาส)
- กลยุทธ์เชิงรับ (ST) เกิดจากการจับคู่ของ Strength กับ Threat (จุดแข็งกับอุปสรรค)
- กลยุทธ์เชิงป้องกัน (WT) เกิดจากการจับคู่ของ Weakness กับ Threat (จุดอ่อนกับอุปสรรค)

สำหรับที่มาของชื่อ TOWS Matrix คือ การนำคำว่า SWOT มากลับด้าน ซึ่งเป็นผลมาจากการที่จะ วิเคราะห์ TOWS Matrix ได้จำเป็นที่จะต้องวิเคราะห์ SWOT Analysis ก่อน เพื่อนำผลลัพธ์มาจับคู่แล้ววิเคราะห์อีกครั้ง ตามที่ได้อธิบายด้านบน

<p>ปัจจัยภายใน</p> <p>ปัจจัยภายนอก</p>	<p>จุดแข็ง (Strength)</p> <p>1</p> <p>2</p> <p>3</p>	<p>จุดอ่อน (Weakness)</p> <p>1</p> <p>2</p> <p>3</p>
<p>โอกาส (Opportunity)</p> <p>1</p> <p>2</p> <p>3</p>	<p>SO</p> <p>ใช้จุดแข็งร่วมกับโอกาส</p> <p>(กลยุทธ์เชิงรุก)</p>	<p>WO</p> <p>ใช้โอกาสลดจุดอ่อน</p> <p>(กลยุทธ์เชิงแก้ไข)</p>
<p>อุปสรรค (Threat)</p> <p>1</p> <p>2</p> <p>3</p>	<p>ST</p> <p>ใช้จุดแข็งรับมืออุปสรรค</p> <p>(กลยุทธ์เชิงป้องกัน)</p>	<p>WT</p> <p>แก้ไขจุดอ่อนและเลี่ยงอุปสรรค</p> <p>(กลยุทธ์เชิงรับ)</p>

	S-Strengths (จุดแข็ง)	W-Weaknesses (จุดอ่อน)
O-Opportunities (โอกาส)	<p>SO-Strategies (กลยุทธ์เชิงรุก)</p> <p>เป็นการจับคู่ระหว่างจุดแข็งกับโอกาส ซึ่งเป็นปัจจัยเชิงบวก เพื่อก่อให้เกิดความได้เปรียบ</p>	<p>WO-Strategies (กลยุทธ์เชิงแก้ไข)</p> <p>เป็นการจับคู่ระหว่างจุดอ่อนกับโอกาส ซึ่งมีจุดอ่อน (W) เป็นปัจจัยเชิงลบ แต่มีโอกาส (O) เป็นปัจจัยเชิงบวกนำโอกาสมาใช้กำจัดจุดอ่อนหรือนำโอกาสมาใช้ให้เกิดประโยชน์ต่อองค์กร</p>
T-Threats (อุปสรรค)	<p>ST-Strategies (กลยุทธ์เชิงป้องกัน)</p> <p>เป็นการจับคู่ระหว่างจุดแข็งกับอุปสรรค ซึ่งมีจุดแข็ง (S) เป็นปัจจัยเชิงบวก และมีอุปสรรค (T) เป็นปัจจัยเชิงลบ เพื่อนำจุดแข็งมาใช้ป้องกันหรือ หลีกเลี่ยงอุปสรรคที่จะเกิดขึ้น</p>	<p>WT-Strategies (กลยุทธ์เชิงรับ)</p> <p>เป็นการจับคู่ระหว่างจุดอ่อน (W) กับอุปสรรค (T) ซึ่งเป็นปัจจัยเชิงลบ ทั้งคู่ องค์กรต้องคิดกลยุทธ์ที่กระทำแล้ว สามารถกำจัดจุดอ่อนได้ และสามารถป้องกันอุปสรรคได้ด้วย ในคราวเดียวกัน</p>