

AI ในฐานะแรงขับเคลื่อนที่หก? การทบทวนโมเดลของพอร์เตอร์ในยุคปัญญาประดิษฐ์

AI as the Sixth Force? Revisiting Porter's Model in the Age of Artificial Intelligence

บัญชา เกิดมณี¹, พนัส อุณหบัณฑิต² และวุฒิ วัชรอดมประเสริฐ³

Buncha Kirdmanee¹, Panus Unhabundit² and Vutti Watcharodomprasert³

คณะวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี มหาวิทยาลัยธนบุรี¹, คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยธนบุรี²⁻³

Faculty of Science and Technology, Thonburi University¹,

Faculty of Business Administration, Thonburi University²⁻³

b.kirdmanee@thonburi-u.ac.th¹, panus_bba@thonburi-u.ac.th², vutti@trums.thonburi-u.ac.th³

บทคัดย่อ

บทความนี้วิเคราะห์บทบาทของปัญญาประดิษฐ์ (AI) ในฐานะแรงขับเคลื่อนการแข่งขันขององค์กรยุคดิจิทัล โดยใช้กรอบแรงขับเคลื่อนทั้งห้าของพอร์เตอร์เพื่อประเมินว่าการลงทุนใน AI จะสร้างความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์ได้หรือไม่ การทบทวนวรรณกรรมพบว่า AI ไม่เพียงเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงาน แต่ยังมีผลต่อแรงกดดันทั้งห้า ได้แก่ ความรุนแรงของการแข่งขัน ภัยคุกคามจากผู้เล่นใหม่ ภัยคุกคามจากสินค้าทดแทน อำนาจต่อรองของผู้ขาย และอำนาจต่อรองของผู้ซื้อ ทั้งนี้ ผู้เขียนเสนอ “แรงขับเคลื่อนที่หก” ซึ่ง AI สามารถส่งผลกระทบต่อทุกแรงขับเคลื่อนพร้อมกัน กรณีศึกษาจาก Johnson & Johnson, Cedars-Sinai และ PepsiCo แสดงว่า AI สนับสนุนห่วงโซ่อุปทาน การสร้างแพลตฟอร์มเศรษฐกิจ และความได้เปรียบที่ยั่งยืน นอกจากนี้ AI ยังช่วยองค์กรตอบสนองการเปลี่ยนแปลงอุตสาหกรรม ลดความเสี่ยงจากผู้เล่นใหม่และสินค้าทดแทน พร้อมสร้างความสัมพันธ์เชิงลึกกับลูกค้า สุดท้ายบทความเสนอ “โมเดลพอร์เตอร์ + AI” เพื่อสะท้อนบทบาทเทคโนโลยีและนวัตกรรมอย่างครบถ้วน องค์กรที่ไม่ปรับกลยุทธ์ให้สอดคล้องกับ AI อาจสูญเสียความสามารถในการแข่งขันในอนาคต

คำสำคัญ: ปัญญาประดิษฐ์, กลยุทธ์การแข่งขัน, โมเดลแรงขับเคลื่อนทั้งห้า, แรงขับเคลื่อนใหม่, แพลตฟอร์มเศรษฐกิจ

Abstract

This article analyzes the role of artificial intelligence (AI) as a driver of organizational competitiveness in the digital era by applying Porter's Five Forces framework. The study reviews literature on competitive strategy and AI, finding that AI not only improves operational efficiency but also reshapes industry dynamics. Specifically, AI affects the intensity of rivalry, the threat of new entrants, the threat of substitutes, and the bargaining power of both suppliers and buyers. The authors introduce a “sixth force,” arguing that AI simultaneously influences all five traditional forces. Case studies from Johnson & Johnson, Cedars-Sinai, and PepsiCo demonstrate how AI enhances supply chains, supports platform economies, and creates sustainable advantages. AI also enables organizations

to adapt more quickly to industry changes, reduce risks from substitutes and new entrants, and build deeper customer relationships. Ultimately, the article proposes a “Porter + AI” model that integrates technology and innovation into competitive analysis. Organizations failing to align strategies with AI risk losing their long-term competitiveness.

Keywords: Artificial Intelligence, Competitive Strategy, Five Forces Model, New Driving Force, Platform Economy

บทนำ

ในช่วงสองทศวรรษที่ผ่านมา ปัญญาประดิษฐ์ได้กลายเป็นเทคโนโลยีสำคัญที่เปลี่ยนแปลงวิธีการดำเนินธุรกิจและการแข่งขันในอุตสาหกรรมต่าง ๆ (Brynjolfsson & McAfee, 2014; Agrawal et al., 2018) ความสามารถของ AI ในการวิเคราะห์ข้อมูลขนาดใหญ่ การพยากรณ์แนวโน้มตลาดและการปรับกระบวนการธุรกิจแบบอัตโนมัติ ทำให้องค์กรสามารถสร้างความได้เปรียบเชิงแข่งขันที่ยั่งยืนและลดต้นทุนการดำเนินงานได้ (Shrestha et al., 2019) ส่วนในโมเดลแรงขับเคลื่อนทั้งห้าของ Porter (1980) เป็นกรอบการวิเคราะห์ที่ได้รับการยอมรับอย่างกว้างขวางสำหรับการประเมินความเข้มข้นของการแข่งขันในอุตสาหกรรม โดยพิจารณาแรงกดดันจากคู่แข่งปัจจุบัน ผู้เข้ามาใหม่ ผู้จำหน่าย ผู้ซื้อและสินค้าทดแทน อย่างไรก็ตามโมเดลนี้ถูกพัฒนามาแล้วกว่า 45 ปีก่อนยุค AI จะพัฒนาอย่างรวดเร็วเกินกว่าในอดีตจะสามารถคาดเดา ทำให้ยังไม่ได้สะท้อนถึงผลกระทบของเทคโนโลยี AI ที่สามารถเปลี่ยนกฎการแข่งขันได้อย่างรวดเร็ว (Porter, 1980; Davenport & Ronanki, 2018) ดังนั้น คำถามสำคัญที่บทความนี้พยายามสำรวจเพื่อหาคำตอบ คือ AI สามารถทำหน้าที่เป็น “แรงขับเคลื่อนที่หก” ที่ส่งผลต่อการแข่งขันในอุตสาหกรรมได้หรือไม่? การศึกษาในบทความนี้มีจุดมุ่งหมายเพื่อทบทวนและประเมินบทบาทของ AI ในแต่ละแรงขับเคลื่อนของโมเดลพอร์เตอร์และเสนอแนวทางในการปรับปรุงกรอบวิเคราะห์เพื่อให้สอดคล้องกับบริบทของธุรกิจยุคดิจิทัล

ทบทวนวรรณกรรม

1. โมเดลแรงขับเคลื่อนทั้งห้าของพอร์เตอร์

โมเดลแรงขับเคลื่อนทั้งห้าของ Porter (1980) เป็นกรอบการวิเคราะห์ที่ใช้ประเมินความเข้มข้นของการแข่งขันในอุตสาหกรรม โดยประกอบด้วยแรงขับเคลื่อน 5 ด้าน ได้แก่ ความรุนแรงของการแข่งขันระหว่างคู่แข่งในอุตสาหกรรม (rivalry among existing competitors) ภัยคุกคามจากผู้เข้ามาใหม่ในอุตสาหกรรม (threat of new entrants) อำนาจการต่อรองของผู้ขาย/ซัพพลายเออร์ (bargaining power of suppliers) อำนาจการต่อรองของผู้ซื้อ/ผู้บริโภค (bargaining power of buyers) และภัยคุกคามจากสินค้าหรือบริการทดแทน (threat of substitutes) โมเดลนี้มีบทบาทสำคัญในการวางกลยุทธ์ขององค์กร แต่ถูกพัฒนามาก่อนยุคดิจิทัลและ AI ทำให้ยังไม่ได้สะท้อนถึงผลกระทบของเทคโนโลยีที่เปลี่ยนรูปแบบการแข่งขันอย่างรวดเร็ว (Porter, 1980)

2. การประยุกต์ AI ในธุรกิจ

AI เป็นเทคโนโลยีที่สามารถปรับปรุงกระบวนการตัดสินใจ การจัดการห่วงโซ่อุปทานและสร้างความได้เปรียบเชิงแข่งขันได้อย่างมีนัยสำคัญ (Brynjolfsson & McAfee, 2014; Agrawal et al., 2018). Brynjolfsson & McAfee (2014) ชี้ให้เห็นว่า AI ทำให้เกิด “second machine age” คือการเปลี่ยนผ่านที่ขับเคลื่อนด้วยดิจิทัล, ปัญญาประดิษฐ์ (AI), คอมพิวเตอร์และการเชื่อมต่ออินเทอร์เน็ตซึ่งเป็นการเปลี่ยนวิธีการทำงานและสร้างมูลค่าใหม่ให้กับธุรกิจ ในขณะที่ Shrestha et al. (2019) พบว่า AI ช่วยปรับปรุงโครงสร้างการตัดสินใจขององค์กร ทำให้เกิดความยืดหยุ่นและความแม่นยำสูงขึ้น

3. AI กับแรงขับเคลื่อนการแข่งขัน

งานวิจัยหลายฉบับแสดงให้เห็นว่า AI สามารถส่งผลต่อแรงขับเคลื่อนทั้ง 5 ของพอร์ทเตอร์อย่างมีนัยสำคัญ ตัวอย่างเช่น AI ช่วยให้องค์กรสามารถวิเคราะห์คู่แข่งและลูกค้าได้แบบเรียลไทม์ สามารถเพิ่มอำนาจในการต่อรองหรือปรับกลยุทธ์การแข่งขันอย่างรวดเร็ว (Davenport & Ronanki, 2018) นอกจากนี้ AI ยังสามารถลดอุปสรรคของผู้เข้ามาใหม่ หรือสร้างความแตกต่างเชิงนวัตกรรมที่ทำให้สินค้าทดแทนมีผลกระทบลดลง (Agrawal et al., 2018).

AI กับแรงขับเคลื่อนทั้งห้าของพอร์ทเตอร์

1. ความรุนแรงของการแข่งขันระหว่างคู่แข่งในอุตสาหกรรม (Competitive Rivalry)

AI ช่วยให้องค์กรสามารถพัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการใหม่ ๆ ได้อย่างรวดเร็วและต่อเนื่อง ทำให้วงจรเวลาการออกสู่ตลาด (time-to-market) สั้นลงและเพิ่มศักยภาพในการตอบสนองความต้องการของผู้บริโภคได้ทันเวลา ความสามารถนี้ก่อให้เกิดการแข่งขันที่เข้มข้นมากขึ้น เนื่องจากคู่แข่งแต่ละรายต่างใช้ AI ในการสร้างนวัตกรรมและยกระดับประสิทธิภาพการดำเนินงาน นอกจากนี้ AI ยังเปิดโอกาสให้ธุรกิจใช้ข้อมูลเชิงลึก (data-driven insights) เพื่อพัฒนากลยุทธ์การตลาดเฉพาะบุคคล (personalized marketing) ซึ่งทำให้การดึงดูดและรักษาลูกค้ามีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น องค์กรที่สามารถผสาน AI เข้ากับห่วงโซ่มูลค่าได้ดีกว่าจะมีความได้เปรียบทางการแข่งขันสูง ส่งผลให้ความแตกต่างระหว่างผู้ชนะและผู้แพ้ในตลาดชัดเจนยิ่งกว่าเดิม ในขณะเดียวกัน การแข่งขันที่รุนแรงขึ้นยังบังคับให้องค์กรต้องลงทุนใน AI อย่างต่อเนื่องเพื่อไม่ให้เสียเปรียบ จึงต้องสร้างวงจรการแข่งขันที่ขับเคลื่อนด้วยเทคโนโลยี (Shrestha et al., 2019)

2. ภัยคุกคามจากผู้เข้ามาใหม่ในอุตสาหกรรม (Threat of New Entrants)

เทคโนโลยี AI กำลังทำให้การเข้าสู่ตลาดของผู้เล่นรายใหม่เป็นเรื่องที่ง่ายขึ้นกว่าเดิมอย่างมีนัยสำคัญ เนื่องจากการประมวลผลผ่านคลาวด์และซอฟต์แวร์โอเพนซอร์สช่วยลดต้นทุนด้านโครงสร้างพื้นฐานและการวิจัยพัฒนา องค์กรขนาดเล็กหรือสตาร์ทอัพจึงสามารถเข้ามาแข่งขันกับผู้เล่นรายใหญ่ได้เร็วขึ้น (Fitzpatrick, 2024) นอกจากนี้ แพลตฟอร์มที่ให้บริการ AI แบบสำเร็จรูปยังช่วยให้ผู้เข้ามาใหม่มีเครื่องมือในการพัฒนาผลิตภัณฑ์หรือบริการโดยไม่จำเป็นต้องมีทีมผู้เชี่ยวชาญ สิ่งนี้ทำให้ “กำแพงการเข้าสู่ตลาด” (barriers to entry) ที่เคยสูงในอดีตลดลงอย่างชัดเจน (Fitzpatrick, 2024) อย่างไรก็ตาม การเปิดกว้างนี้ยังทำให้การแข่งขันมีความผันผวนมากขึ้น เพราะผู้เล่นใหม่สามารถสร้างนวัตกรรมและเข้ามาแย่งส่วนแบ่งตลาดได้ในระยะเวลาอันสั้น ส่งผลให้องค์กรดั้งเดิมต้องปรับตัวอย่างรวดเร็วและลงทุนใน AI เพื่อตอบโต้และรักษาความได้เปรียบของตนไว้

3. อำนาจการต่อรองของผู้ขาย/ซัพพลายเออร์ (Bargaining Power of Suppliers)

การพึ่งพาโครงสร้างพื้นฐานคลาวด์และข้อมูลเฉพาะทางส่งผลให้ผู้จำหน่ายเทคโนโลยีรายใหญ่ เช่น ผู้ให้บริการคลาวด์คอมพิวติ้งหรือบริษัทที่ถือครองชุดข้อมูลขนาดใหญ่ มีอำนาจต่อรองเหนือองค์กรที่ต้องการพัฒนา AI อย่างมีนัยสำคัญ โดยเฉพาะในอุตสาหกรรมที่ต้องการโมเดล AI ขนาดใหญ่ (Massive Large Language Models: MLLCs) ผู้ขายที่สามารถควบคุมเทคโนโลยีหลัก ไม่ว่าจะเป็นเซิร์ฟเวอร์ประสิทธิภาพสูง ชิปประมวลผลเฉพาะทางหรือข้อมูลที่หายาก มีโอกาสกำหนดราคา เงื่อนไขการใช้งานและข้อจำกัดทางสัญญาที่เข้มงวดมากขึ้น ทำให้ผู้ซื้ออยู่ในสถานะที่ต้องยอมรับมากกว่าต่อรอง (Tang, 2024) ในขณะเดียวกัน การแข่งขันระหว่างซัพพลายเออร์ที่น้อยรายยิ่งเสริมให้พวกเขามีอำนาจเพิ่มขึ้นและสร้างความเสี่ยงด้านการพึ่งพิงทางเทคโนโลยี (vendor lock-in) องค์กรที่ไม่สามารถกระจายการพึ่งพาซัพพลายเออร์ได้จึงมีความเสี่ยงในการถูกกดดันทั้งด้านต้นทุนและความยืดหยุ่นเชิงกลยุทธ์

4. อำนาจการต่อรองของผู้ซื้อ/ผู้บริโภค (Bargaining Power of Buyers)

การประยุกต์ใช้ AI ทำให้ลูกค้ามีข้อมูลและทางเลือกมากขึ้น เนื่องจากสามารถเปรียบเทียบราคา คุณภาพ และคุณสมบัติของสินค้าได้อย่างรวดเร็วผ่านระบบอัจฉริยะหรือแพลตฟอร์มดิจิทัล สิ่งนี้เพิ่มพลังอำนาจในการต่อรองของลูกค้าให้สูงขึ้นอย่างมีนัยสำคัญ นอกจากนี้ AI ยังเปิดโอกาสให้ผู้บริโภคได้รับบริการที่ปรับแต่งเฉพาะบุคคล (personalization) ซึ่งยกระดับความคาดหวังต่อประสบการณ์ของลูกค้าไปอีกขั้น ทำให้องค์กรที่ไม่สามารถตอบสนองได้อย่างสูญเสียความภักดีของลูกค้าได้ง่ายขึ้น (Tang, 2024) อีกทั้งเทคโนโลยี chatbot และ recommendation system ช่วยให้ผู้ค้าสามารถแสดงออกถึงความต้องการหรือปัญหาได้อย่างตรงจุด และคาดหวังการแก้ไขอย่างทันท่วงที ความกดดันนี้ทำให้บริษัทต้องลงทุนใน AI อย่างต่อเนื่องเพื่อรักษามาตรฐานการบริการ หากองค์กรใดไม่ปรับตัวตามความต้องการที่เพิ่มขึ้น อำนาจของผู้บริโภคจะยิ่งเด่นชัดและกดดันต่อกลยุทธ์การแข่งขันของธุรกิจมากขึ้น

5. ภัยคุกคามจากสินค้าหรือบริการทดแทน (Threat of Substitutes)

AI กำลังเพิ่มความสามารถในการสร้างสินค้าหรือบริการทดแทนที่มีคุณภาพและประสิทธิภาพสูงขึ้นในหลายอุตสาหกรรม เช่น แอปพลิเคชันที่สามารถให้บริการลูกค้าแทนพนักงานได้ตลอด 24 ชั่วโมง หรือระบบวิเคราะห์เชิงพาณิชย์ที่สามารถทำงานแทนที่ผู้เชี่ยวชาญบางตำแหน่งได้ (Shrestha et al., 2019) ในภาคการเงิน AI ถูกนำมาใช้แทนที่บริการที่เคยอาศัยมนุษย์ เช่น การวิเคราะห์สินเชื่อหรือการให้คำปรึกษาการลงทุน ขณะที่ในภาคการศึกษา แพลตฟอร์มการเรียนรู้ด้วย AI สามารถกลายเป็นทางเลือกแทนการเรียนการสอนแบบดั้งเดิม (Shrestha et al., 2019) ด้านการดูแลสุขภาพ เทคโนโลยี AI เช่น ระบบวิเคราะห์ภาพทางการแพทย์สามารถทดแทนการทำงานของแพทย์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ภัยคุกคามจากสินค้าทดแทนเหล่านี้สร้างแรงกดดันให้องค์กรต้องพัฒนาและสร้างคุณค่าเพิ่มในผลิตภัณฑ์หรือบริการอย่างต่อเนื่อง เพื่อหลีกเลี่ยงการสูญเสียความได้เปรียบในการแข่งขัน

6. แรงขับเคลื่อนใหม่ “การคุกคามจากพันธมิตร” (Threat of Partnerships)

ในยุคของ AI การสร้างพันธมิตรเชิงกลยุทธ์ระหว่างองค์กรธุรกิจและผู้พัฒนาเทคโนโลยี เช่น OpenAI หรือ Google Cloud ได้กลายเป็นปัจจัยสำคัญในการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน (Olson, 2024) ความร่วมมือดังกล่าวช่วยให้องค์กรสามารถเข้าถึงทรัพยากร เทคโนโลยีและองค์ความรู้ที่ไม่สามารถพัฒนาเองได้ในระยะเวลาอันสั้น ทำให้การสร้างนวัตกรรมเกิดขึ้นอย่างรวดเร็วและขยายขอบเขตการแข่งขันไปสู่ระดับโลก อย่างไรก็ตาม ความร่วมมือที่แนบแน่นนี้ยังอาจสร้าง “ภัยคุกคาม” ต่อผู้เล่นที่อยู่นอกเครือข่ายพันธมิตร เพราะพวกเขาจะถูกกีดกันออกจากเทคโนโลยีขั้นสูงและตลาดที่ถูกครอบครอง (Olson, 2024) ยิ่งไปกว่านั้น การรวมตัวของพันธมิตรอาจนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงโครงสร้างอุตสาหกรรม เช่น การสร้างมาตรฐานใหม่หรือการผูกขาดในบางส่วนของห่วงโซ่มูลค่า ทำให้ผู้เล่นรายย่อยเผชิญแรงกดดันเพิ่มขึ้น ดังนั้น การไม่สามารถเข้าถึงพันธมิตรเชิงกลยุทธ์ได้อาจกลายเป็นความเสี่ยงเชิงโครงสร้างที่องค์กรต้องเผชิญในยุคปัจจุบัน

7. แรงขับเคลื่อนใหม่ “การคุกคามจากความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี” (Threat of Technological Advancement)

ความก้าวหน้าของ AI เกิดขึ้นด้วยความรวดเร็วและต่อเนื่อง ส่งผลให้โมเดลธุรกิจที่เคยมั่นคงต้องเผชิญแรงกดดันจากการเปลี่ยนแปลงอย่างฉับพลัน (Fitzpatrick, 2024) บริษัทที่ไม่สามารถปรับตัวให้ทันกับเทคโนโลยีใหม่ ๆ มีความเสี่ยงที่จะสูญเสียส่วนแบ่งตลาดให้แก่คู่แข่งที่นำ AI ไปใช้อย่างมีประสิทธิภาพ ตัวอย่างเช่น การเกิดขึ้นของ Generative AI ทำให้การสร้างคอนเทนต์โฆษณาหรือแม้กระทั่งการออกแบบผลิตภัณฑ์ถูกแทนที่ด้วยระบบอัตโนมัติในระยะเวลาอันสั้น (Fitzpatrick, 2024) นอกจากนี้ความก้าวหน้าของ AI ยังส่งผลให้มาตรฐานของตลาดสูงขึ้นเรื่อย ๆ ลูกค้าและคู่ค้าเริ่มคาดหวังการบริการที่รวดเร็ว แม่นยำและปรับแต่งได้เฉพาะบุคคล บริษัทที่ไม่สามารถตอบสนองความต้องการดังกล่าวอาจ

ถูกแทนที่ได้อย่างง่ายดาย ดังนั้นความเร็วของการพัฒนา AI จึงไม่เพียงแต่สร้างโอกาสเชิงนวัตกรรม แต่ยังกลายเป็นภัยคุกคามต่อองค์กรที่ขาดความคล่องตัวและกลยุทธ์เชิงรุกในยุคปัญญาประดิษฐ์

การเสนอแนวคิดแรงขับเคลื่อนที่หก

ในยุคของ AI มีแนวโน้มชัดเจนว่า เทคโนโลยีนี้สามารถทำหน้าที่เป็นแรงขับเคลื่อนข้ามขอบเขตของแรงขับเคลื่อนทั้งห้าแบบดั้งเดิมของ Porter (1980) เนื่องจาก AI ไม่ได้จำกัดอยู่เฉพาะการปรับปรุงประสิทธิภาพภายในองค์กรเท่านั้น แต่ยังสามารถสร้างผลกระทบเชิงกลยุทธ์ต่อแรงขับเคลื่อนทุกด้าน เช่น การแข่งขันระหว่างคู่แข่ง การคุกคามจากผู้เข้ามาใหม่ หรือการต่อรองของลูกค้าและผู้จำหน่าย (Brynjolfsson & McAfee, 2014; Shrestha et al., 2019) ซึ่งหนึ่งในตัวอย่างเชิงกลยุทธ์ของการใช้ AI คือการสร้างความได้เปรียบแบบยั่งยืน (sustainable competitive advantage) องค์กรที่ลงทุนใน AI สามารถวิเคราะห์ข้อมูลลูกค้าและตลาดได้อย่างแม่นยำ สามารถปรับผลิตภัณฑ์และบริการแบบเรียลไทม์และสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้าอย่างต่อเนื่อง ทำให้ยากต่อการเลียนแบบโดยคู่แข่ง (Agrawal et al., 2018; Tang, 2024) นอกจากนี้ AI ยังสามารถปรับปรุงห่วงโซ่อุปทาน (supply chain) โดยการพยากรณ์ความต้องการสินค้า ลดต้นทุนคลังสินค้าและเพิ่มความยืดหยุ่นในการจัดส่งสินค้า ซึ่งเป็นผลในการช่วยให้องค์กรสามารถตอบสนองต่อแรงกดดันจากคู่แข่งและลูกค้าได้อย่างมีประสิทธิภาพ (Shrestha et al., 2019) อีกตัวอย่างสำคัญคือการเกิด “platform economy” AI เป็นแกนกลางในการสร้างแพลตฟอร์มดิจิทัลที่เชื่อมต่อผู้ผลิต ผู้บริโภคและนักพัฒนาเทคโนโลยีเข้าด้วยกัน ทำให้เกิดระบบนิเวศทางธุรกิจที่สามารถสร้างมูลค่าแบบทวีคูณ (Brynjolfsson & McAfee, 2014; Olson, 2024) อำนาจความสะดวกในการแลกเปลี่ยนข้อมูล สินค้า และบริการ โดยการพัฒนาแพลตฟอร์มเช่นนี้สามารถเปลี่ยนสมมูลของอุตสาหกรรมและสร้างแรงขับเคลื่อนใหม่ที่ไม่สามารถอธิบายได้ด้วยแรงขับเคลื่อนทั้งห้าแบบเดิมเพียงอย่างเดียว

โมเดลปรับปรุง พอร์เตอร์ + AI

เพื่อสะท้อนบทบาทของ AI ต่อการแข่งขันอย่างแท้จริง สามารถเสนอโมเดล “พอร์เตอร์ + AI” โดยเพิ่ม แรงขับเคลื่อนที่หก (Sixth Force) เข้ามาในกรอบการวิเคราะห์ดั้งเดิม แรงขับเคลื่อนนี้ได้ทำงานแยกจากกันแต่มีผลกระทบเชื่อมโยงและส่งเสริมต่อแรงขับเคลื่อนทั้งห้าของพอร์เตอร์พร้อมกัน ได้แก่ การแข่งขันภายในอุตสาหกรรม ภัยคุกคามจากผู้เข้ามาใหม่ ภัยคุกคามจากสินค้าหรือบริการทดแทน อำนาจต่อรองของผู้ขาย และอำนาจต่อรองของผู้ซื้อ AI สามารถเปลี่ยนสมมูลของแรงกดดันเหล่านี้ได้ทั้งในเชิงบวกและลบ ทำให้องค์กรต้องประเมินกลยุทธ์ใหม่อย่างรอบด้าน การผนวก AI เข้ากับกรอบพอร์เตอร์จึงช่วยให้องค์กรเข้าใจภาพรวมการแข่งขันได้สมบูรณ์ยิ่งขึ้น และสามารถกำหนดกลยุทธ์ที่สร้างความได้เปรียบเชิงยั่งยืนในระยะยาว ดังนี้

1. AI เป็นตัวสร้างความได้เปรียบแบบยั่งยืนขององค์กร

ตามแนวคิดของ Brynjolfsson & McAfee (2014) และ Agrawal et al. (2018) องค์กรที่สามารถบูรณาการ AI เข้ากับกลยุทธ์ได้อย่างเป็นระบบ ซึ่งจะสามารถสร้างความแตกต่างที่ยากต่อการเลียนแบบ ทั้งในด้านข้อมูล เครือข่ายลูกค้า และความเร็วในการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์

2. AI ปรับปรุงห่วงโซ่อุปทานและกระบวนการธุรกิจ

Olson (2024) ชี้ว่า AI สามารถยกระดับการคาดการณ์ความต้องการสินค้า การบริหารโลจิสติกส์ และการจัดการความเสี่ยงในซัพพลายเชน ทำให้ธุรกิจมีความยืดหยุ่นสูงขึ้น ลดต้นทุน และตอบสนองความผันผวนของตลาดได้อย่างทันเวลา

3. AI สนับสนุนการสร้างแพลตฟอร์มและระบบนิเวศทางธุรกิจใหม่

AI ไม่เพียงแต่เพิ่มประสิทธิภาพภายในองค์กร แต่ยังช่วยขับเคลื่อน platform economy โดยเชื่อมโยงผู้ผลิต ผู้บริโภค และนักพัฒนาเทคโนโลยีเข้าด้วยกัน เกิดเป็น ecosystem ที่แข็งแกร่งและสร้างคุณค่าร่วมในระยะยาว (Olson, 2024)

4. AI เป็นแรงขับเคลื่อนที่ส่งผลต่อทุกแรงขับเคลื่อนของพอร์ตเตอร์พร้อมกัน

กล่าวคือ AI มีผลทั้งต่อการแข่งขันระหว่างคู่แข่ง, ภัยคุกคามจากผู้เข้ามาใหม่, ภัยคุกคามจากสินค้าทดแทน, อำนาจต่อรองของผู้ขาย และอำนาจต่อรองของผู้ซื้อ ไปพร้อมกัน ทำให้โมเดลการแข่งขันมีพลวัตที่ซับซ้อนและเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา

5. AI เปลี่ยนมุมมองจากเครื่องมือเชิงเทคนิคสู่กลยุทธ์โครงสร้าง

การลงทุนใน AI ไม่ใช่แค่การปรับปรุงเครื่องมือทางเทคโนโลยี แต่เป็นการวางรากฐานเชิงกลยุทธ์ที่สามารถเปลี่ยนกฎเกณฑ์การแข่งขันทั้งอุตสาหกรรมได้ (Brynjolfsson & McAfee, 2014; Agrawal et al., 2018; Olson, 2024)

โมเดลพอร์ตเตอร์ + AI ช่วยให้นักกลยุทธ์และผู้บริหารองค์กรตระหนักว่า AI ไม่ได้เป็นเพียง “ส่วนเสริม” ของโมเดลแรงขับเคลื่อนทั้งห้าเดิม แต่เป็น “แรงขับเคลื่อนใหม่” ที่บูรณาการอยู่ในทุกมิติของการแข่งขัน ส่งผลให้องค์กรที่ไม่ปรับตัวอาจสูญเสียความสามารถในการแข่งขัน ขณะที่องค์กรที่ใช้ AI อย่างมีประสิทธิภาพจะสามารถสร้างความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์ที่ยั่งยืนและแข็งแกร่งกว่าเดิม

กรณีศึกษา/ตัวอย่างเชิงประยุกต์

การนำ AI มาใช้ในเชิงกลยุทธ์ได้แสดงให้เห็นถึงผลลัพธ์ที่เป็นรูปธรรมในหลายอุตสาหกรรม โดยเฉพาะด้านการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันและการยกระดับประสิทธิภาพองค์กร การใช้ AI ช่วยปรับปรุงห่วงโซ่อุปทานให้มีความยืดหยุ่นและตอบสนองต่อความผันผวนของตลาดได้ดียิ่งขึ้น อีกทั้งยังสนับสนุนการพัฒนาแพลตฟอร์มดิจิทัลที่เชื่อมโยงผู้บริโภคกับผู้ผลิตอย่างมีประสิทธิภาพ ตัวอย่างที่เด่นชัด ได้แก่ Johnson & Johnson ที่ใช้ AI ในการบริหารจัดการโลจิสติกส์ Cedars-Sinai ที่ประยุกต์ AI เพื่อการวิเคราะห์ข้อมูลสุขภาพ และ PepsiCo ที่ใช้ AI เพื่อพัฒนาผลิตภัณฑ์และตอบสนองต่อความต้องการของผู้บริโภค กรณีเหล่านี้สะท้อนให้เห็นว่า AI ไม่ได้เป็นเพียงเครื่องมือทางเทคโนโลยี แต่เป็นกลยุทธ์สำคัญในการสร้างคุณค่าและความสำเร็จในการแข่งขันอย่างยั่งยืนดังรายละเอียด ดังนี้

1. Johnson & Johnson การปรับกลยุทธ์ AI เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ

Johnson & Johnson ได้ปรับกลยุทธ์การใช้ AI โดยมุ่งเน้นการประยุกต์ที่สร้างมูลค่าสูง เช่น การค้นคว้ายาใหม่ การจัดการห่วงโซ่อุปทาน และการสนับสนุนภายในองค์กรผ่านเครื่องมือ AI เช่น “Rep Copilot” ซึ่งช่วยให้ตัวแทนขายสามารถเข้าถึงข้อมูลและมีปฏิสัมพันธ์กับผู้เชี่ยวชาญด้านการดูแลสุขภาพได้อย่างแม่นยำและรวดเร็ว การนำ AI มาใช้ในห่วงโซ่อุปทานช่วยลดต้นทุน เพิ่มความโปร่งใส และทำให้สามารถคาดการณ์ความต้องการของตลาดได้ดียิ่งขึ้น อีกทั้งการประยุกต์ AI ในการค้นคว้ายาเร่งกระบวนการทดลองและคัดกรองโมเลกุลที่มีศักยภาพสูงสุด ซึ่งช่วยให้องค์กรสามารถลดเวลาการพัฒนาอย่างมาก (Bousquette, 2025) กลยุทธ์เหล่านี้ช่วยเสริมสร้าง ความได้เปรียบเชิงแข่งขันแบบยั่งยืน และทำให้ Johnson & Johnson สามารถตอบสนองต่อความเปลี่ยนแปลงในอุตสาหกรรมการดูแลสุขภาพที่มีการแข่งขันสูงได้อย่างรวดเร็ว

2. Cedars-Sinai การใช้ AI เพื่อปรับปรุงการดูแลผู้ป่วย

Cedars-Sinai ได้พัฒนาแพลตฟอร์มการดูแลเสมือนจริงที่ขับเคลื่อนด้วย AI ชื่อว่า CS Connect ซึ่งช่วยให้ผู้ป่วยสามารถเข้าถึงการดูแลได้ตลอด 24 ชั่วโมง โดยการประเมินอาการและแนะนำการรักษาผ่านอินเทอร์เฟซแชทบอท ซึ่งช่วยลดภาระงานของแพทย์และเพิ่มประสิทธิภาพในการให้บริการ ระบบ AI จะสังเคราะห์ข้อมูลจากประวัติผู้ป่วยและข้อมูล

ทางการแพทย์อื่น ๆ เพื่อให้คำแนะนำเบื้องต้นที่แพทย์สามารถยืนยันหรือปรับเปลี่ยนได้ การนำ AI มาใช้ในแพลตฟอร์มนี้ช่วยให้แพทย์สามารถมุ่งเน้นไปที่การรักษาผู้ป่วยได้มากขึ้น ลดภาระงานด้านเอกสารและการประเมินอาการที่ซ้ำซ้อน นอกจากนี้ Cedars-Sinai ยังวางแผนที่จะขยายการใช้ AI ในการดูแลผู้ป่วยเรื้อรังและการให้บริการฉุกเฉินเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและความต่อเนื่องในการดูแลผู้ป่วย (Sweeney, 2025)

3. PepsiCo การใช้ AI ในการปรับปรุงประสิทธิภาพและการตอบสนองต่อลูกค้า

PepsiCo ได้ลงทุนหลายร้อยล้านดอลลาร์ในการนำ AI มาใช้ในกระบวนการต่าง ๆ เช่น การวิเคราะห์ยอดขาย การปรับปรุงการจัดวางผลิตภัณฑ์และการกำหนดความต้องการสินค้าสำหรับร้านค้าต่าง ๆ ซึ่งช่วยเพิ่มประสิทธิภาพ ลดต้นทุน และตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้ดียิ่งขึ้น ตัวอย่างหนึ่งคือการใช้ AI ในการวิเคราะห์ข้อมูลยอดขายและพฤติกรรมของผู้บริโภค เพื่อคาดการณ์ความต้องการสินค้าในแต่ละพื้นที่และช่วงเวลา ซึ่งช่วยให้ PepsiCo สามารถปรับปรุงการจัดวางผลิตภัณฑ์และการจัดส่งสินค้าได้อย่างมีประสิทธิภาพ นอกจากนี้ PepsiCo ยังได้ร่วมมือกับบริษัท Salesforce, Inc. ซึ่งเป็นผู้พัฒนาซอฟต์แวร์ CRM (Customer Relationship Management) รายใหญ่ของโลก เพื่อใช้แพลตฟอร์ม AI ในการปรับปรุงการบริการลูกค้าและการขาย ซึ่งช่วยให้ทีมงานสามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้รวดเร็วและแม่นยำยิ่งขึ้น (Gold, 2023)

อภิปรายผล

ผลการวิเคราะห์ในบทความนี้ชี้ให้เห็นว่า AI มีบทบาทข้ามขอบเขตของแรงขับเคลื่อนทั้งห้าของพอร์ทเตอร์และสามารถทำหน้าที่เป็นแรงขับเคลื่อนที่หกได้อย่างชัดเจน AI ไม่เพียงแต่ปรับปรุงประสิทธิภาพการดำเนินงานภายในองค์กร แต่ยังสามารถสร้างความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์แบบยั่งยืน (sustainable competitive advantage) ปรับโครงสร้างห่วงโซ่อุปทาน และสร้าง platform economy ที่เปลี่ยนสมดุลการแข่งขันของอุตสาหกรรม (Brynjolfsson & McAfee, 2014; Agrawal et al., 2018; Shrestha et al., 2019) จากกรณีศึกษาของ Johnson & Johnson, Cedars-Sinai และ PepsiCo พบว่าองค์กรที่ลงทุนใน AI สามารถปรับปรุง การตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ โดยใช้ AI วิเคราะห์ข้อมูลขนาดใหญ่และพยากรณ์แนวโน้มตลาด (Shrestha et al., 2019) สร้างแพลตฟอร์มดิจิทัลที่เชื่อมต่อผู้บริโภค ผู้ผลิต และนักพัฒนาเทคโนโลยี ทำให้เกิดระบบนิเวศทางธุรกิจใหม่ (Olson, 2024) สามารถเพิ่มความยืดหยุ่นในห่วงโซ่อุปทาน และลดต้นทุนการดำเนินงาน (Brynjolfsson & McAfee, 2014; Tang, 2024)

การอภิปรายผลนี้ยังชี้ให้เห็นว่า AI เป็นแรงขับเคลื่อนที่มีลักษณะข้ามขอบเขตแรงขับเคลื่อนเดิม กล่าวคือ AI ส่งผลต่อแรงขับเคลื่อนทั้งห้าของพอร์ทเตอร์พร้อมกัน ทำให้การวิเคราะห์การแข่งขันในอุตสาหกรรมต้องพิจารณามิติใหม่ที่ไม่เคยอยู่ในโมเดลดั้งเดิม เช่น การสร้างนวัตกรรมแบบเรียลไทม์ การวิเคราะห์ความเสี่ยงเชิงกลยุทธ์ และการสร้างความสัมพันธ์แบบ network effect ซึ่งเป็นปรากฏการณ์ที่ คุณค่าของสินค้า บริการ หรือแพลตฟอร์มเพิ่มขึ้นตามจำนวนผู้ใช้งานที่เพิ่มขึ้น (Fitzpatrick, 2024; Agrawal et al., 2018) นอกจากนี้ AI ยังเปลี่ยนวิธีการที่องค์กรตอบสนองต่อแรงกดดันจากผู้เข้ามาใหม่และสินค้าทดแทน การปรับตัวอย่างรวดเร็วผ่าน AI ทำให้องค์กรสามารถสร้างอุปสรรคใหม่ต่อคู่แข่งที่อาจเข้ามาใหม่ และลดความเสี่ยงจากสินค้าทดแทนที่อาจมีประสิทธิภาพสูงขึ้น (Tang, 2024; Shrestha et al., 2019) สรุปได้ว่า AI ไม่ใช่เพียงเทคโนโลยีสนับสนุนการดำเนินงาน แต่เป็นกลยุทธ์เชิงโครงสร้าง ที่สามารถกำหนดทิศทางการแข่งขันของอุตสาหกรรมได้ องค์กรที่ไม่พิจารณา AI เป็นส่วนหนึ่งของกลยุทธ์เชิงแข่งขันอาจเสี่ยงต่อการสูญเสียความสามารถในการแข่งขันในอนาคต (Brynjolfsson & McAfee, 2014; Olson, 2024)

บทสรุปและข้อเสนอแนะ

บทความนี้ชี้ให้เห็นว่า AI ไม่ใช่เพียงเทคโนโลยีสนับสนุนการดำเนินงาน แต่เป็นแรงขับเคลื่อนเชิงกลยุทธ์ที่สามารถข้ามขอบเขตของแรงขับเคลื่อนทั้งห้าของ Porter (1980) การวิเคราะห์พบว่า AI ส่งผลต่อแรงขับเคลื่อนทั้ง 5 ด้านพร้อมกัน และสามารถสร้าง แรงขับเคลื่อนที่หก (sixth force) ที่รวมผลกระทบเชิงโครงสร้างต่อการแข่งขันของอุตสาหกรรม (Brynjolfsson & McAfee, 2014; Shrestha et al., 2019) ซึ่งมีข้อสรุปสำคัญ ได้แก่

1. AI เป็นตัวสร้างความได้เปรียบแบบยั่งยืน (Sustainable Competitive Advantage)

การประยุกต์ใช้ AI อย่างมีประสิทธิภาพช่วยให้องค์กรสามารถวิเคราะห์ข้อมูลลูกค้าและคู่แข่งได้แบบเรียลไทม์ ทำให้การตัดสินใจเชิงกลยุทธ์แม่นยำและรวดเร็วมากขึ้น (Agrawal et al., 2018) นอกจากนี้ AI ยังช่วยให้องค์กรสร้างความสัมพันธ์เชิงลึกกับลูกค้าผ่านการนำเสนอประสบการณ์ที่ปรับแต่งเฉพาะบุคคล ซึ่งยากต่อการลอกเลียนแบบในระยะสั้น (Tang, 2024) ความได้เปรียบที่เกิดจาก AI จึงไม่ใช่เพียงแค่เรื่องของประสิทธิภาพ แต่ยังเกี่ยวข้องกับการสร้างคุณค่าที่แตกต่างและยั่งยืนในตลาดที่มีการแข่งขันสูง (Agrawal et al., 2018) อีกทั้ง องค์กรที่สามารถพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานด้านข้อมูลและอัลกอริทึมที่แข็งแกร่ง จะยังมีความได้เปรียบในการสร้างนวัตกรรมต่อเนื่อง ทำให้คู่แข่งลอกเลียนแบบตามได้ยาก (Tang, 2024) ในที่สุด AI จึงไม่เพียงเป็นเครื่องมือแต่ยังกลายเป็น “ทรัพยากรเชิงกลยุทธ์” ที่ขับเคลื่อนความได้เปรียบเชิงแข่งขันในระยะยาว

2. AI ปรับปรุงห่วงโซ่อุปทานและกระบวนการธุรกิจ

การใช้ AI ในการพยากรณ์ความต้องการสินค้า ทำให้องค์กรสามารถวางแผนการผลิตและการจัดส่งได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น ลดความเสี่ยงจากสินค้าคงคลังส่วนเกินหรือขาดแคลน (Shrestha et al., 2024) เทคโนโลยี AI ยังช่วยในการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงซัพพลายเชนจากหลายแหล่ง เช่น ข้อมูลยอดขาย ภาวะเศรษฐกิจและแนวโน้มผู้บริโภค เพื่อสร้างแบบจำลองที่แม่นยำสำหรับการคาดการณ์ในอนาคต (Shrestha et al., 2019) นอกจากนี้ การนำ AI มาใช้ในด้านโลจิสติกส์ช่วยปรับเส้นทางการขนส่งแบบเรียลไทม์ เพิ่มความเร็วในการส่งมอบ และลดค่าใช้จ่ายด้านพลังงาน (Shrestha et al., 2019) ในระดับเชิงกลยุทธ์ การบูรณาการ AI เข้ากับห่วงโซ่อุปทานยังช่วยเพิ่มความยืดหยุ่น (resilience) และความสามารถในการตอบสนองต่อวิกฤตหรือความผันผวนของตลาดได้ดีกว่าระบบดั้งเดิม (Shrestha et al., 2019)

3. AI สนับสนุนการสร้างแพลตฟอร์มและ ecosystem

เป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้องค์กรสามารถก้าวไปสู่การเป็นผู้นำในยุคเศรษฐกิจดิจิทัลได้อย่างแท้จริง โดยการนำ AI มาใช้ในการพัฒนาแพลตฟอร์ม ไม่เพียงแต่ช่วยเชื่อมโยงผู้ผลิตและผู้บริโภคแต่ยังเปิดโอกาสให้กับนักพัฒนาและพันธมิตรทางธุรกิจเข้ามามีส่วนร่วมใน ecosystem ได้มากขึ้น (Olson, 2024) ตัวอย่างเช่น แพลตฟอร์มอีคอมเมิร์ซที่ใช้ AI เพื่อวิเคราะห์พฤติกรรมผู้บริโภค สามารถปรับแต่งข้อเสนอเฉพาะบุคคล (personalized offerings) ได้แบบเรียลไทม์ ซึ่งช่วยสร้างความพึงพอใจและความภักดีต่อแบรนด์ในระยะยาว อีกทั้ง AI ยังช่วยบริหารจัดการการจับคู่ (matching) ระหว่างอุปสงค์และอุปทานในระบบนิเวศอย่างมีประสิทธิภาพ ทำให้เกิดการหมุนเวียนมูลค่าในเครือข่ายมากขึ้น และลดความเสี่ยงจากการผูกขาดของผู้เล่นรายใหญ่ นอกจากนี้ AI ยังสนับสนุนการสร้างบริการเสริม เช่น การเงินดิจิทัล การโฆษณาอัจฉริยะ และการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงลึก ที่ทำให้ ecosystem เติบโตและยั่งยืนได้ (Olson, 2024)

ข้อเสนอแนะเชิงกลยุทธ์ ได้แก่

1. องค์กรควรบูรณาการ AI เข้ากับกลยุทธ์ระดับองค์กร โดยเน้นการประยุกต์ใช้ในทุกแรงขับเคลื่อนของพอร์เตอร์ เพื่อเสริมความได้เปรียบเชิงการแข่งขันอย่างรอบด้าน ไม่ว่าจะเป็นการใช้ AI วิเคราะห์คู่แข่งและผู้เข้ามาใหม่ (threat of new entrants, rivalry) การคาดการณ์ความต้องการของลูกค้า (buyer power) การเพิ่มประสิทธิภาพในห่วงโซ่อุปทาน (supplier power) และการสร้างนวัตกรรมเพื่อลดแรงกดดันจากสินค้าทดแทน (threat of substitutes)

การบูรณาการเชิงกลยุทธ์เช่นนี้ช่วยให้องค์กรไม่เพียงรักษาสถานะเดิมแต่ยังสามารถสร้างโอกาสทางธุรกิจใหม่และยากต่อการเลียนแบบในระยะยาว

2. ผู้บริหารควรจัดสรรงบประมาณเพื่อสร้างโครงสร้างพื้นฐานด้านข้อมูลที่มีคุณภาพสูง ครอบคลุมทั้งการเก็บรวบรวมและจัดการข้อมูลอย่างเป็นระบบ พร้อมทั้งลงทุนในเทคโนโลยีที่รองรับการประมวลผล AI ได้อย่างมีประสิทธิภาพ นอกจากนี้ การพัฒนาทักษะบุคลากรทั้งด้านเทคนิคและการคิดเชิงกลยุทธ์เป็นสิ่งจำเป็นเพื่อให้ทีมงานสามารถใช้ AI วิเคราะห์เชิงลึกและสนับสนุนการตัดสินใจได้จริง การผสมผสานกันระหว่างโครงสร้างพื้นฐานที่แข็งแกร่งและบุคลากรที่มีศักยภาพจะทำให้องค์กรสามารถใช้ AI เป็นเครื่องมือเชิงกลยุทธ์ได้อย่างเต็มที่.

3. อุตสาหกรรมควรนำโมเดลพอร์ทเตอร์ มาปรับใช้ร่วมกับปัจจัยด้าน AI เพื่อสะท้อนถึงแรงขับเคลื่อนใหม่ ๆ ที่ส่งผลต่อการแข่งขัน เช่น การคุกคามจากพันธมิตรทางเทคโนโลยีและการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วจากนวัตกรรม AI การผสมผสาน AI เข้ากับกรอบการวิเคราะห์จะช่วยให้องค์กรเข้าใจพลวัตของตลาดได้ลึกซึ้งขึ้น และมองเห็นโอกาสเชิงกลยุทธ์ได้แม่นยำกว่าเดิม นอกจากนี้ยังช่วยให้องค์กรสามารถออกแบบกลยุทธ์ที่ยืดหยุ่นและสร้างนวัตกรรมอย่างต่อเนื่องเพื่อตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงในอนาคต การปรับกรอบวิเคราะห์นี้จึงถือเป็นแนวทางใหม่ในการสร้างความได้เปรียบอย่างยั่งยืนในยุค AI

สรุปได้ว่า AI กำลังถูกมองว่าเป็นแรงขับเคลื่อนที่หก (The Sixth Force) ซึ่งมีอิทธิพลอย่างมากต่อพลวัตการแข่งขันในอุตสาหกรรมต่าง ๆ โดย AI ไม่ได้เป็นเพียงเครื่องมือสนับสนุนการดำเนินงานเท่านั้น แต่ยังสามารถเปลี่ยนสมดุลของอำนาจระหว่างผู้เล่นในตลาดได้อย่างสิ้นเชิง (Brynjolfsson & McAfee, 2014) เช่น ทำให้ผู้บริโภคมียุทธศาสตร์มากขึ้นและมีอำนาจต่อรองสูงขึ้น รวมถึงทำให้เกิดผู้เล่นใหม่ที่สามารถเข้ามาแข่งขันได้ด้วยต้นทุนที่ต่ำลง (Agrawal et al., 2018) องค์กรที่ไม่ปรับกลยุทธ์ให้สอดคล้องกับเทคโนโลยีนี้ อาจเสี่ยงต่อการสูญเสียความได้เปรียบทางการแข่งขัน และอาจถูกแทนที่ด้วยองค์กรที่สามารถใช้ AI ได้อย่างมีประสิทธิภาพ (Olson, 2024) ดังนั้น การมอง AI เป็นแรงขับเคลื่อนใหม่ในเชิงกลยุทธ์จึงมีความสำคัญต่อการกำหนดทิศทางขององค์กรในระยะยาว

เอกสารอ้างอิง

- Agrawal, A., Gans, J., & Goldfarb, A. (2018). *Prediction machines: The simple economics of artificial intelligence*. Boston: Harvard Business Review Press.
- Bousquette, I. (2025). *Johnson & Johnson pivots its AI strategy*. Retrieved September 12, 2025, from <https://www.wsj.com/articles/johnson-johnson-pivots-its-ai-strategy-a9d0631f>
- Brynjolfsson, E., & McAfee, A. (2014). *The second machine age: Work, progress, and prosperity in a time of brilliant technologies*. New York: W. W. Norton & Company.
- Davenport, T. H., & Ronanki, R. (2018). Artificial intelligence for the real world. *Harvard Business Review*, 96(1), 108–116.
- Fitzpatrick, D. (2024). *5 Forces Educational Innovators Should Know About*. Retrieved September 13, 2025, from <https://www.forbes.com/sites/danfitzpatrick/2024/11/17/5-forces-educational-innovators-need-to-know-about/>
- Gold, A. (2023). *Why PepsiCo is sweet on artificial intelligence*. Retrieved September 13, 2025, from <https://www.axios.com/2023/04/06/pepsico-artificial-intelligence-kaniora>
- Olson, P. (2024). *Supremacy: AI, ChatGPT and the race that will change the world*. New York: St. Martin's Press.

- Porter, M. E. (1980). *Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competitors*. New York: Free Press.
- Shrestha, Y. R., Ben-Menahem, S. M., & Von Krogh, G. (2019). Organizational decision-making structures in the age of artificial intelligence. *California Management Review*, 61(4), 66–83.
- Sweeney, E. (2025). *Cedars-Sinai's AI tool delivered 24/7 care to 42,000 patients. Now, doctors can focus more on treatment, less on paperwork*. Retrieved September 12, 2025, from <https://www.businessinsider.com/cedars-sinai-la-healthcare-organization-ai-platform-patient-care-treatment-2025-7>
- Tang, D. (2024). *How is the rise of artificial intelligence and machine learning technologies influencing the competitive dynamics analyzed by the Five Forces?*. Retrieved September 13, 2025, from <https://flevy.com/topic/porters-five-forces/question/ai-machine-learning-impact-five-forces-analysis>.