

## บทที่ 8

### อุตสาหกรรมและคู่แข่ง (Industrials and Competitors)

ในการประกอบธุรกิจหรือการวางแผนทางการตลาดย่อมจะต้องเข้าใจถึงสภาพของอุตสาหกรรมและการแข่งขัน เพื่อจะทำให้ให้นักการตลาดรู้ว่าตนอยู่ในตำแหน่งหรือสถานะของการแข่งขันอย่างไร ในการศึกษาอุตสาหกรรมและการแข่งขันจะมีประเด็นต่อไปนี้

1. ลักษณะของการแข่งขัน
2. ปัจจัยกำหนดการเข้าสู่การแข่งขัน
3. การแข่งขันในอุตสาหกรรม
4. การวิเคราะห์คู่แข่ง
5. ระบบการข่าวกับการแข่งขัน
6. การประเมินคู่แข่ง
7. กลยุทธ์การแข่งขัน

#### 1. ลักษณะของการแข่งขัน

การแข่งขันในตลาดจะมีอยู่ด้วยกัน 3 ลักษณะหรือรูปแบบ คือ 1. รูปแบบทั่วไป

#### 2. รูปแบบตัวสินค้า และ 3. รูปแบบกิจการ

รูปแบบทั่วไป	เป็นการแข่งขันทั่วไป เช่น น้ำอัดลมกับน้ำผลไม้
รูปแบบตัวสินค้า	เป็นการแข่งขันสินค้ากลุ่มเดียวกัน เช่น น้ำอัดลมสีดำกับสีส้มหรือสีเขียว
รูปแบบกิจการ	เป็นการแข่งขันสินค้าชนิดเดียวกันแต่เป็นสินค้าคนละตรา เช่น โค้กกับเปปซี่

## 2. ปัจจัยกำหนดการเข้าสู่การแข่งขัน

ปัจจัยที่กำหนดการเข้าสู่การแข่งขันในธุรกิจ จะประกอบด้วย 1. ผู้เสนอขาย 2. ผู้ซื้อ 3. โอกาสการเข้าตลาดและออกจากตลาด 4. การทดแทนสินค้า 5. ระบบการจัดจำหน่าย และ 6. คู่แข่งขันในอุตสาหกรรม

การพิจารณา “ผู้เสนอขาย” เพื่อจะดูว่ามีปัญหาในการป้อนวัตถุดิบหรือสินค้าให้กับเราหรือไม่ สามารถที่จะเจรจาต่อรองเป็นอย่างไร การพิจารณา “ผู้ซื้อ” ว่ามีอำนาจอยู่ในตลาดมากน้อยอย่างไร มีความเข้าใจในสภาพของผู้ขาย (ที่เป็นตัวเรา) อย่งไร การพิจารณา “โอกาสการเข้าตลาดและออกจากตลาด” เป็นการศึกษาประเดิมของอุปสรรคในการเข้าตลาดสูงหรือต่ำ ตลอดจนการที่จะออกจากตลาดว่ามีอุปสรรคอย่างไร การพิจารณา “การทดแทนของสินค้า” เพื่อดูว่ามีการทดแทนสินค้ามากหรือน้อย ถ้ามีโอกาสทดแทนได้มากก็จะทำให้การดำเนินกิจการค่อนข้างลำบาก การพิจารณา “ระบบการจัดจำหน่าย” เพื่อจะดูว่าช่องทางหรือคนกลางที่มีอยู่ในตลาดสามารถรองรับการกระจายสินค้าหรือไม่ และการพิจารณา “คู่แข่งขันในอุตสาหกรรม” เป็นการศึกษาที่เน้นที่ตัวแข่งขันว่ามีจำนวนมากน้อยเพียงไร และมีความเข้มแข็งมากน้อยเช่นไร

## 3. การแข่งขันในอุตสาหกรรม

ภาพใหญ่ที่เราควรจะศึกษาในการประกอบธุรกิจ ก็คือ ลักษณะของการแข่งขัน ดังนี้

1. การผูกขาดสมบูรณ์ (Pure Monopoly)
2. ผู้ขายน้อยราย (Oligopoly)
3. การแข่งขันเชิงผูกขาด (Monopolistic Competitions)
4. การแข่งขันสมบูรณ์ (Pure Competitions)

ซึ่งสภาพการแข่งขันแต่ละอย่างก็มีผลต่อการเข้าตลาด เช่น กรณีผู้ขายน้อยรายการจะเข้ามาในตลาดจะต้องมีเงินทุนและบุคลากรที่มีความสามารถ ส่วนการแข่งขันสมบูรณ์การจะเข้ามาเป็นไปได้ง่าย เพราะสภาพเดิมมีคู่แข่งเป็นจำนวนมาก และสภาพตลาดก็เอื้อต่อการเข้าตลาดส่วนการแข่งขันเชิงผูกขาดจะมีคู่แข่งหลายรายแต่จะผูกขาดในแง่ที่ว่าสามารถมุ่งไปยังส่วนแบ่งตลาดที่ต้องการได้ เช่น ในธุรกิจ

ร้านอาหารจะมีอยู่หลายราย แต่ร้านอาหารชั้นดีจะมีอยู่น้อยรายซึ่งถือว่าผูกขาดในระดับ  
ลูกค้าระดับบน

#### 4. การวิเคราะห์คู่แข่ง

ในการวิเคราะห์คู่แข่งจะมีประเด็นสำคัญต่อไปนี้

1. การวิเคราะห์กลยุทธ์ของคู่แข่ง
2. การวิเคราะห์วัตถุประสงค์ของคู่แข่ง
3. การวิเคราะห์จุดอ่อนจุดแข็งของคู่แข่ง
4. การวิเคราะห์ลักษณะการโต้ตอบของคู่แข่ง

1. การวิเคราะห์กลยุทธ์ของคู่แข่ง จะช่วยให้รู้ว่าควรที่จะกำหนดทิศทาง  
หรือแนวทางในการกำหนดกลยุทธ์เพื่อใช้ในการต่อสู้ เช่น คู่แข่งในตลาดรถยนต์ใช้กล  
ยุทธ์ทางด้านราคา เราอาจจะใช้กลยุทธ์การให้บริการหลังการขาย

2. การวิเคราะห์วัตถุประสงค์ของคู่แข่ง เมื่อวิเคราะห์กลยุทธ์แล้วเรา  
จะมาวิเคราะห์ถึงวัตถุประสงค์ของคู่แข่งว่าเป็นอย่างไร เช่น คู่แข่งขึ้นต้องการเพิ่ม  
ยอดขายโดยขยายตลาดไปยังตลาดต่างจังหวัด เราอาจจะใช้การกำหนดวัตถุประสงค์ที่  
จะเพิ่มยอดขายโดยขยายฐานลูกค้าในเขตกรุงเทพมหานคร

3. การวิเคราะห์จุดอ่อนจุดแข็งของคู่แข่ง การวิเคราะห์ในประเด็นนี้เรา  
สามารถจะพิจารณาได้ในหลาย ๆ ปัจจัย ไม่ว่าจะเป็นเรื่องของคุณภาพสินค้า ความมี  
ชื่อเสียง ความชำนาญ เงินทุน คุณภาพของพนักงาน และอื่น ๆ ถ้าเรารู้ถึงจุดอ่อนของคู่  
แข่งนั้นก็ย่อมจะใช้เป็นจุดเข้าถึงได้ ส่วนจุดแข็งของคู่แข่งเราก็อาจจะหลีกเลี่ยงที่จะ  
เผชิญ แต่ก็เป็นไปได้ที่อาจจะใช้การเข้าตีจุดแข็งของคู่แข่ง ดังตัวอย่าง กรณีที่เบียร์  
ช้างได้มีการดกย้าและตีตรง ๆ เข้าไปที่จุดที่แข็งจุดเดียวที่คู่แข่งสำคัญอย่างเบียร์สิงห์มี  
อยู่ เป็นการตีไปที่จุดแข็งที่เป็นหัวใจสำคัญของ กลยุทธ์ นั่นคือ ความเป็นเบียร์ไทยที่เป็น  
ความภาคภูมิใจของคนไทยและทั่วโลก

ในการพิจารณาเกณฑ์ที่ใช้วิเคราะห์จุดอ่อนจุดแข็งของคู่แข่งเรายัง  
สามารถพิจารณาเกณฑ์ของส่วนแบ่งหรือส่วนครองตลาดมาใช้ได้

4. การวิเคราะห์ลักษณะการโต้ตอบของกลุ่มแข่งขัน การเข้าใจถึงลักษณะของการโต้ตอบของกลุ่มแข่งขันจะช่วยให้เราเตรียมแผนรองรับการโต้ตอบได้ล่วงหน้าปัญหาของกลุ่มแข่งขันที่มีปฏิกิริยาโต้ตอบรุนแรง ย่อมจะต้องให้ความระมัดระวังเป็นพิเศษ

## 5. ระบบการข่าวกับการแข่งขัน

เมื่อเราให้ความสำคัญกับการแข่งขันในตลาดแล้ว การสนับสนุนทางด้านการข่าวนับว่ามีความสำคัญ เพราะว่าเป็นหลักประกันในการติดตามการเคลื่อนไหวของกลุ่มแข่งขัน ซึ่งจะเข้ากับหลักที่ว่า “รู้เขารู้เรา รบชนะทุกครั้งไป” ดังนั้นจึงจำเป็นต้องกำหนดระบบการข่าวให้ขึ้นมาเป็นรูปร่างจริงจัง สิ่งที่ต้องระมัดระวังในเรื่องการข่าว ก็คือความถูกต้อง แม่นยำหรือความน่าเชื่อถือของข้อมูลที่ผ่านมา

## 6. การประเมินคู่แข่ง

การประเมินคู่แข่งเพื่อประโยชน์ในการเลือกคู่แข่ง ซึ่งจะต้องอาศัยการศึกษา 1. คุณค่าของลูกค้าหรือความต้องการของลูกค้าต้องการ และ 2. การจัดแบ่งกลุ่มคู่แข่ง

การศึกษาคุณค่าของลูกค้าหรือความต้องการของลูกค้าต้องการนั้นเป็นการวิเคราะห์ถึงคุณลักษณะต่าง ๆ ที่ลูกค้าต้องการเมื่อเปรียบเทียบระหว่างคู่แข่งกับของกิจการ เพื่อคัดเลือกคู่แข่งที่เราจะต่อสู้ด้วย

ส่วนการจัดแบ่งกลุ่มคู่แข่งเพื่อประโยชน์ในการเลือกคู่แข่งที่จะต่อสู้ เช่น กลุ่มเข้มแข็งกับอ่อนแอ กลุ่มใกล้ตัวและไกลตัว

## 7. กลยุทธ์การแข่งขัน

กลยุทธ์ทางการตลาดที่จะนำมาใช้ในการแข่งขันมีอยู่หลายกลยุทธ์ด้วยกันแต่ที่จะกล่าวต่อไปนี้เป็นกลยุทธ์ที่เน้นเชิงการตลาดแบบทำสงคราม ซึ่งสามารถสรุปกลยุทธ์ได้ดังนี้

1. การใช้กลยุทธ์ผู้นำตลาด
2. การใช้กลยุทธ์ผู้ท้าทายตลาด
3. การใช้กลยุทธ์ผู้ตามตลาด

4. การใช้กลยุทธ์ผู้เจาะตลาดย่อย
5. การใช้กลยุทธ์ผู้ถอยร่นในตลาด
1. การใช้กลยุทธ์ผู้นำตลาด จะมีวิธีการที่สำคัญอยู่ 2 กรณีคือ
  - 1) การรักษาส่วนแบ่งตลาด
  - 2) การขยายตลาดรวม

การรักษาส่วนแบ่งตลาดสามารถจะกระทำได้โดย 1. การใช้งบประมาณทางการตลาด 2. การเปลี่ยนแปลงหรือพัฒนาผลิตภัณฑ์ให้สอดคล้องกับการแข่งขัน และ 3. การพิจารณาคู่แข่ง โดยพิจารณาจุดอ่อนจุดแข็งของคู่แข่ง การกำหนด กลยุทธ์ในรูปแบบการโจมตี การโต้ตอบ การตั้งรับ การขยายฐานตลาด

การขยายตลาดรวมสามารถจะกระทำได้โดย 1. การเพิ่มการใช้ 2. การให้มีการใช้ใหม่ และ 3. การมีผู้ใช้ใหม่

2. การใช้กลยุทธ์ผู้ทำชิงตลาด สามารถจะใช้กลยุทธ์ต่อไปนี้
  - 1) เพื่อเพิ่มส่วนแบ่งตลาด
  - 2) เพื่อสร้างความเข้มแข็ง

การใช้กลยุทธ์เพื่อเพิ่มส่วนแบ่งตลาดสามารถจะใช้ 1. กลยุทธ์การโจมตีคู่แข่งโดยตรง เช่น การโฆษณาและการส่งเสริมการขาย 2. กลยุทธ์การตีกรอบคลุม เช่น การเน้นที่ผลิตภัณฑ์ให้มีความหลากหลาย ไม่ว่าจะเป็นสี ขนาด กลิ่น และอื่น ๆ หรือเน้นที่เพิ่มช่องทางการตลาด

3. การใช้กลยุทธ์ผู้ตามตลาด การใช้กลยุทธ์แบบนี้ นักการตลาดจะค่อนข้างรู้สึกสบายใจไม่กดดัน เพราะไม่ต้องการที่จะนำใครหรือทำชิงกับใครทั้งสิ้น ดังนั้นกลยุทธ์ที่ใช้จึงเป็นการลอกเลียน ใช้งบประมาณที่น้อย กำหนดราคาต่ำกว่า

4. การใช้กลยุทธ์ผู้เจาะตลาดย่อย การใช้กลยุทธ์เพื่อที่จะหลีกเลี่ยงการต่อสู้กับผู้นำตลาด โดยมุ่งไปยังตลาดย่อยส่วนใดส่วนหนึ่ง แต่การจะกระทำเช่นนั้นได้จะต้องมีความเชี่ยวชาญในการทำตลาด เชี่ยวชาญในตัวสินค้าและบริการ และอื่น ๆ และเป็นตลาดที่คู่แข่งรายอื่นไม่ให้ความสนใจ

5. การใช้กลยุทธ์ผู้ถอยร่นในตลาด มีอยู่หลายกรณีที่นักการตลาดจำเป็นต้องถอยร่นจากที่มั่นในตลาดเดิม ถ้าปริมาณยอดขายของสินค้าใดตัวหนึ่งในตลาดมีปัญหา ก็จะนำไปสู่การถอนตัวออกจากตลาด

## คำถาม

1. ในการศึกษาคู่แข่งชั้นควรจะศึกษาในประเด็นอะไรบ้าง อธิบาย
2. ถ้าท่านเป็นเจ้าของธุรกิจขายบะหมี่กึ่งสำเร็จรูป ท่านคิดว่าจะมีธุรกิจใดที่เป็นคู่แข่งชั้น อธิบาย

## ภาคผนวก

### Five Forces Model

### กับการตลาดรถยนต์

การวิเคราะห์อุตสาหกรรมและการแข่งขันช่วยสร้างกรอบและยกระดับความชัดเจนในการกำหนดกลยุทธ์การแข่งขันทั้งในระดับตัวผลิตภัณฑ์และระดับบริษัท

ในช่วงกว่า 10 ปี Model ที่ใช้วิเคราะห์อุตสาหกรรมและการแข่งขันที่ได้รับความนิยมและยอมรับกันอย่างกว้างขวาง ก็คือ Five Forces Model ของ Guru ชื่อถือของโลก Micheal E. porter แห่งมหาวิทยาลัย Harvard

แม้ว่าช่วงหลังจะมีนักคิดและนักวิชาการทางด้านกลยุทธ์หลายคนไม่ว่าจะเป็น Gary Hamel แห่งมหาวิทยาลัย London หรือ Henry Mint berg ได้เสนอแนวความคิดที่ท้าทาย Five Forces Model โดยเฉพาะ H.AMEL ถึงกับชี้ว่า Five Forces Model ไม่สามารถอธิบายอะไรในยุคสมัยปัจจุบัน

ทว่านั่นเป็นการวิพากษ์วิจารณ์บนระนาบสังคมอุตสาหกรรมที่ก้าวหน้า Five Forces Model ยังมีความ Classic และนำมาใช้ได้ในการวิเคราะห์อุตสาหกรรมทั่วไป หากจะไม่สามารถนำมาใช้ได้อย่างสมบูรณ์ก็ยังมีแนวคิดบางแนวคิดช่วยปิดช่องว่างได้ครบใดที่ยังไม่ใครเสนอ Model ในการวิเคราะห์ที่เฉียบกว่าออกมาทดแทนได้

Five Forces Model ได้แบ่งตัวแปรที่มีอิทธิพลต่อศึกการแข่งขันทันทีใน 5 ตัวประกอบด้วย

1. การวิเคราะห์ผู้ซื้อ (Buyer) มุ่งไปที่อำนาจต่อรองของผู้ซื้อ
2. การวิเคราะห์ผู้ซื้อ (Supplier) มุ่งไปที่อำนาจต่อรองของ Supplier
3. การวิเคราะห์คู่แข่งรายใหม่ (New Entrants)
4. การวิเคราะห์สินค้าทดแทน (Substitution) และท้ายสุด
5. การวิเคราะห์สภาวะการแข่งขันภายในอุตสาหกรรม (Rivalry)

เมื่อนำเอา Five Forces Model มาจับตลาดรถยนต์ในบ้านเราภาพที่ปรากฏจะเป็นอย่างไรมาวิเคราะห์พร้อม ๆ กันเลย ...





พัฒนาปรับปรุงสินค้าให้ตอบสนองได้มากที่สุด ซึ่งสิ่งนี้ได้ทำให้ Bargaining Power of Buyer สามารถเพิ่มขึ้นได้

**Force : 2 Supplier**

### **Bargaining Power of suppliers**

**Suppliers** หลักของรถยนต์ เช่น ระบบเกียร์ เบรก ฯลฯ ส่วนใหญ่เป็นการนำเข้าชิ้นส่วนจากบริษัทแม่ ดังนั้นจึงมีอำนาจในการต่อรองของผู้ผลิตวัตถุดิบสูง สามารถกำหนดให้สินค้ามีราคาสูงหรือต่ำได้และเพิ่มหรือลดคุณภาพของสินค้าได้ แต่ในส่วนของอำนาจต่อรองของผู้ผลิตชิ้นส่วนในประเทศ จะมีอำนาจในการต่อรองน้อย และจะยิ่งน้อยลงในปัจจุบัน เนื่องจากข้อตกลงและพันธะสัญญาต่าง ๆ ระหว่างประเทศ ข้อตกลงองค์การการค้าโลก (WTO) และข้อตกลงการค้าเสรีอาเซียน (AFTA) ผลจากข้อตกลงดังกล่าวทำให้ต้องยกเลิกมาตรการคุ้มครองผู้ผลิตภายในประเทศในปี 2543 และข้อผูกพันตาม WTO ทำให้ประเทศไทยต้องยกเลิกการบังคับใช้ชิ้นส่วนที่ผลิตภายในประเทศตั้งแต่ 1 มกราคม 2543 ที่ผ่านมา ดังนั้นโครงสร้างอุตสาหกรรมยานยนต์และชิ้นส่วนจะเปิดเสรีมากขึ้น โรงงานประกอบรถยนต์สามารถที่จะเลือกผู้ผลิตชิ้นส่วนที่ดีที่สุดให้กับตัวเองทั้งในประเทศและต่างประเทศ

ปัจจุบันมีผู้ผลิตชิ้นส่วนในประเทศทั้งหมด 600 ราย เป็นผู้ผลิตชิ้นส่วนรายใหญ่ประมาณ 10% ส่วนอีก 90% จะเป็นผู้ผลิตชิ้นส่วนรายเล็กที่ยังมีจุดอ่อนในเรื่องประสิทธิภาพการผลิต ดังนั้นอำนาจต่อรองของผู้จัดหาวัตถุดิบ (Suppliers) ยังมีน้อยเนื่องจากปัญหาและข้อจำกัดในเรื่องต่าง ๆ ดังกล่าวข้างต้น

**Force : 3 การเข้ามาของคู่แข่งรายใหม่ (New Entrants)**

ประเทศไทยมีปัจจัยที่เอื้ออำนวยและสนับสนุนการพัฒนาการผลิตรถยนต์ในภูมิภาคอาเซียนหลายประการ ซึ่งส่งผลให้บริษัทแม่ของผู้ผลิตในประเทศโดยเฉพาะประเทศญี่ปุ่นให้การสนับสนุนไทยอย่างเต็มที่ เพื่อให้เป็นศูนย์กลางการผลิตและการตลาด นอกจากนี้ยังมีกลุ่มบิกทรีของสหรัฐอเมริกาได้แก่ ฟอร์ด จี เอ็ม และไครสเลอร์ เล็งเห็นถึงศักยภาพของตลาดในประเทศจึงได้เข้ามาลงทุนผลิตรถยนต์เพื่อจำหน่ายในประเทศและส่งออกไปจำหน่ายในภูมิภาคนี้ แต่ก็เชื่อว่าอะไรจะไร้ความหมายเสียเลยสำหรับ

Channel) แต่ละบริษัทมีช่องทางกระจายสินค้าของตนเองครอบคลุมทั่วประเทศ

5. การเข้าถึงช่องทางกระจาย (Access to Distribution

สินค้าและบริษัทของตนเอง

หากบริษัทผู้ผลิตรายใหญ่จะเข้ามาในอุตสาหกรรมและทำให้ผู้บริโภคเกิดความไม่พอใจ จะทำการตัดสิทธิ์ในโอกาสความร่วมมือนั้นไปหรือเปลี่ยนไปหรือเปลี่ยนไปเองเป็นการ เป็นสินค้าที่มีราคาแพงความพึงพอใจในการเปลี่ยนสินค้าจึงสูงยิ่งกว่าโดย ผู้บริโภค (Switching Costs) เนื่องจากกรณีนี้

ทำให้ผู้บริโภคสามารถรวมรายจ่ายในอุตสาหกรรมได้

กรณีนี้ การวิจัยและพัฒนา การโฆษณา และการส่งเสริมการขาย ซึ่งการลงพื้นที่สูงมาก ออกสหกรณ์จะตั้งขึ้นลงพื้นที่ในหลายด้าน เช่น การก่อสร้างโรงงานประกอบ ในกรณีนี้บริษัทใหม่จะเข้ามาใน (Capital Requirements)

ส่วนแบ่งทางการตลาดจากผู้แข่งขันรายเดิมในอุตสาหกรรม

Loyalty) ซึ่งยากที่ผู้เข้ามาใหม่จะลบลงไปของผู้เดิมจำนวนมากในการพยายามแย่ง และบริการลูกค้า ทำให้ผู้บริโภคเกิดความภักดีต่อตราสินค้าของตัวเอง (Brand) ซึ่งมีความแตกต่างจากที่อื่นที่ผู้ผลิตแต่ละรายต่างสร้างความแตกต่างโดยการพัฒนา จากกรณีนี้การนำเทคโนโลยีซึ่งผู้ผลิตใช้ในการผลิต ต้นทุนสินค้าของผู้ผลิตแต่ละบริษัท (Product Differentiate) เนื่องจาก

วิธีการลดราคาสำหรับลูกค้าใหม่ ๆ ไม่สามารถเข้าถึงลูกค้าได้

จากขนาดที่ใหญ่มากที่สามารถใช้มาตรการในการตอบโต้คู่แข่งเข้ามาใหม่ได้โดย ค่าใช้จ่ายทางด้านโฆษณา การบริหารงานต่อระดับแต่ละพื้นที่ลดลง ซึ่งการได้เปรียบ ต้นทุนการผลิตสูงขึ้น นอกจากนั้นยังเกิดความได้เปรียบเนื่องจากมีการดำเนินงาน เช่น มากไปทำให้ต้นทุนของระดับแต่ละพื้นที่ลดลงโดยรวมลดลงอย่างมีนัยสำคัญ และการก่อสร้างโรงงานตั้งขึ้นที่ผู้ผลิตแต่ละรายและสร้างโดยผู้ถือหุ้นได้จำนวน ออกสหกรณ์ที่ผู้ผลิตแต่ละรายสามารถรวมรายจ่ายใน การประหยัดเนื่องมาจากขนาด (Economies of Scale) เนื่องจากใน

สิ่งใหม่ได้เกิดขึ้น

การดำเนินงานใหม่ ๆ ที่ต้องการเข้ามาเป็นกลุ่มกับผู้อื่นในบางรายอย่างหนึ่งอยู่พอที่จะ

และมีความสัมพันธ์กันมาเป็นเวลานาน ดังนั้นจึงเป็นการยากที่รายใหม่จะเข้ามาสร้างช่องทางกำหนายที่มีความสามารถทัดเทียมกับรายเดิมในช่วงเวลาอันสั้น

จากเหตุผลดังกล่าวข้างต้นทำให้การเข้ามาของคู่แข่งรายใหม่ต้องใช้เวลานาน ซึ่งหากว่าบริษัทใดสามารถเข้าไปยืนอยู่ในใจผู้บริโภคและมีระบบการบริหารและดำเนินที่ดีย่อมจะสามารถป้องกันส่วนแบ่งตลาดจากการเข้ามาของคู่แข่งรายใหม่ได้

#### **Force : 4 สินค้าทดแทน (Substitution)**

##### **1. ระบบขนส่งมวลชนของรัฐบาลและเอกชน**

ระบบขนส่งมวลชนของรัฐบาลและเอกชน เช่น รถโดยสารประจำทาง รถร่วมประจำทางของเอกชน เรือเมล์ รถไฟ และในปัจจุบันได้เปิดให้บริการไฟฟ้า BTS เมื่อวันที่ 5 ธันวาคม 2542 จึงเป็นทางเลือกหนึ่งสำหรับการเดินทางที่มีความสะดวกและรวดเร็วส่งผลให้ความต้องการซื้อรถยนต์ถูกจำกัดด้วยสินค้าทดแทนเหล่านี้ไม่มากนัก

##### **2. ตลาดรถยนต์มือสอง**

ในภาวะเศรษฐกิจวิกฤตอย่างในปัจจุบันส่งผลให้ ผู้บริโภคมีการพิจารณาอย่างระมัดระวังมากขึ้น และเนื่องจากรถยนต์มือสองมีราคาถูกกว่า ผู้บริโภคส่วนหนึ่งจะหันมาซื้อรถยนต์มือสองกันมากขึ้น ส่งผลให้ความต้องการในรถยนต์ที่ผลิตออกมาใหม่นั้นลดลง

##### **3. รถบริการอื่น ๆ**

ทางเลือกในการเดินทางประเภทอื่นนอกจากระบบขนส่งมวลชน และรถยนต์มือสองแล้ว บริการแท็กซี่ รถสามล้อเครื่อง และรถมอเตอร์ไซด์รับจ้าง ก็ยังเป็นสิ่งที่ผู้บริโภคจำนวนมากเลือกใช้ เนื่องจากความสะดวกรวดเร็วและมีค่าใช้จ่ายเมื่อเปรียบเทียบกับบริการซื้อรถยนต์แล้วมีค่าใช้จ่ายต่ำกว่ามาก ซึ่งส่งผลให้ความต้องการรถยนต์ลดลงได้

#### **Force : 5 ความรุนแรงของสภาวะการแข่งขันระหว่างองค์กรธุรกิจที่อยู่ใน**

**อุตสาหกรรมเดียวกัน**

**(Intensity of Rivalry Among Existing Competitors)**

ความรุนแรงของสภาวะการแข่งขันค่อนข้างสูง มาจากปัจจัยดังนี้

1. จำนวนคู่แข่งในอุตสาหกรรม (Number of Competitor) เนื่องจากในอุตสาหกรรมยานยนต์มีจำนวนผู้ประกอบการหลายราย ทำให้แต่ละบริษัทมีการใช้กลยุทธ์การดำเนินงานและการตลาดที่หลากหลายรูปแบบเพื่อให้สินค้าของตนขายให้ได้มากที่สุดและสามารถแข่งขันกับคู่แข่งในอุตสาหกรรมได้

2. สินค้าในอุตสาหกรรมไม่ค่อยมีความแตกต่างกันระหว่างแต่ละองค์กรธุรกิจคือคุณสมบัติหรือการใช้งานของรถยนต์หนึ่งที่มีคุณภาพในระดับเดียวกัน จะมีคุณสมบัติและประโยชน์ใช้สอยใกล้เคียงกัน โดยส่วนที่แตกต่างกันจะเป็นเพียงอุปกรณ์อำนวยความสะดวกต่าง ๆ ดังนั้นการแข่งขันในอุตสาหกรรมจึงค่อนข้างรุนแรงซึ่งจะเน้นในเรื่องของราคา และบริการหลังการขาย

3. ความแตกต่างทางพื้นฐานของคู่แข่งในอุตสาหกรรม (Diversity of Rivals) เนื่องจากในอุตสาหกรรมยานยนต์จะมีผู้ผลิตที่มีบริษัทแม่อยู่ในต่างประเทศที่แตกต่างกันออกไป เช่น ประเทศญี่ปุ่น ประเทศเกาหลีใต้ และประเทศทางยุโรป จะมีนโยบายในการดำเนินงาน วัฒนธรรม และเป้าหมายที่แตกต่างกัน ดังนั้นรถที่ผู้ผลิตมีบริษัทแม่อยู่ในประเทศญี่ปุ่น จะเน้นในเรื่องเทคโนโลยีที่ทันสมัย การประหยัดน้ำมัน และการหว่านล้อม เป็นต้น ส่วนรถที่ผู้ผลิตมีบริษัทแม่อยู่ในประเทศทางยุโรปจะเน้นในเรื่องความหรูหรา โอ่อ่ามีรสนิยม และความปลอดภัย จึงทำให้วิธีการในการดำเนินธุรกิจ และกลยุทธ์ขององค์กรแตกต่างกันส่งผลให้สภาวะการแข่งขันในอุตสาหกรรมรุนแรงขึ้น

4. มูลค่าของต้นทุนคงที่ (Amount of Fixed Costs) ในอุตสาหกรรมยานยนต์ผู้ผลิตจะต้องมีการลงทุนในเครื่องจักร อุปกรณ์การผลิต วัตถุดิบ และเทคโนโลยีการควบคุมการผลิต ซึ่งจะมีต้นทุนสูง ดังนั้นองค์กรธุรกิจจะพยายามผลิตสินค้าออกมาในปริมาณที่มากเพื่อให้ต้นทุนต่อหน่วยต่ำลง ทำให้แต่ละองค์กรต่างผลิตสินค้าออกมาจำนวนมาก และต้องการขายสินค้าให้ได้มากที่สุด จึงอาจมีการใช้วิธีการตัดราคาหรือการส่งเสริมการขายเพื่อให้ขายให้ได้ปริมาณมากที่สุด

\*\*\*\*\*

### คำถาม

จากเนื้อหาในภาคผนวก ท่านได้มุมมองหรือแง่คิดในการจัดการทางการตลาดอย่างไร ระบุมา 3 ประเด็น พร้อมให้เหตุผล