

สภาพแวดล้อมเชิงการแข่งขัน (The Competitive Environment)

นอกจากสภาพแวดล้อมโดยทั่วไปแล้ว ผู้บริหารจะต้องรู้จักเข้าใจและให้ความสำคัญในการพิจารณาสภาพแวดล้อมเชิงการแข่งขันด้วย ทั้งนี้เพราะขีดความสามารถในการทำกำไรของกิจการ และความเข้มข้นของภาวะการแข่งขันในอุตสาหกรรมนั้น จะถูกกระทบโดยตรงจากการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมเชิงการแข่งขันนี้

สภาพแวดล้อมเชิงการแข่งขันประกอบด้วยปัจจัยต่างๆ ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับกลยุทธ์ของกิจการซึ่งรวมถึง คู่แข่งขัน ลูกค้า ผลิตภัณฑ์และซัพพลายเออร์ด้วย

ผู้บริหารจะต้องมีความเข้าใจแนวคิดหลักๆ และวิธีการวิเคราะห์เพื่อใช้ในการประเมินผลสภาพแวดล้อมเชิงการแข่งขันอันจะมีผลกระทบต่อขีดความสามารถในการทำกำไรของกิจการ ซึ่งจะนำไปสู่ความเข้าใจอย่างถูกต้องเกี่ยวกับความเข้มข้นของภาวะการแข่งขันในอุตสาหกรรมนั้นๆ ผลที่ตามมาก็คือผู้บริหารจะสามารถปรับเปลี่ยนกลยุทธ์การดำเนินงานขององค์การให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมได้อย่างเหมาะสม

The Five Forces Model

ในวงการธุรกิจหรืออุตสาหกรรมใดๆ ก็ตาม ขีดความสามารถในการทำกำไรของกิจการ (Profitability) และภาวะการแข่งขัน (Competition) จะมีมากหรือน้อยย่อมขึ้นอยู่กับปัจจัยที่เข้ามาเกี่ยวข้องหลายประการ Michael E. Porter ได้สร้างเครื่องมือที่ใช้สำหรับการวิเคราะห์และตรวจสอบสภาพแวดล้อมเชิงการแข่งขัน เรียกว่า “Five Forces Model” เครื่องมือนี้ได้รับความนิยมสูงมากและเป็นที่รู้จักโดยทั่วไปสำหรับผู้บริหารในวงการธุรกิจ ใน Five Forces Model ของ Porter ได้อธิบายถึงองค์การประกอบพื้นฐาน 5 ประการของสภาพแวดล้อมเชิงการแข่งขันที่จะมีผลกระทบต่อการบริหารกิจการคือ

- 1) อุปสรรคที่เกิดจากคู่แข่งรายใหม่ (The Threat of New Entrants)
- 2) อำนาจต่อรองของซัพพลายเออร์ (The Bargaining Power of the Firm's

Suppliers)

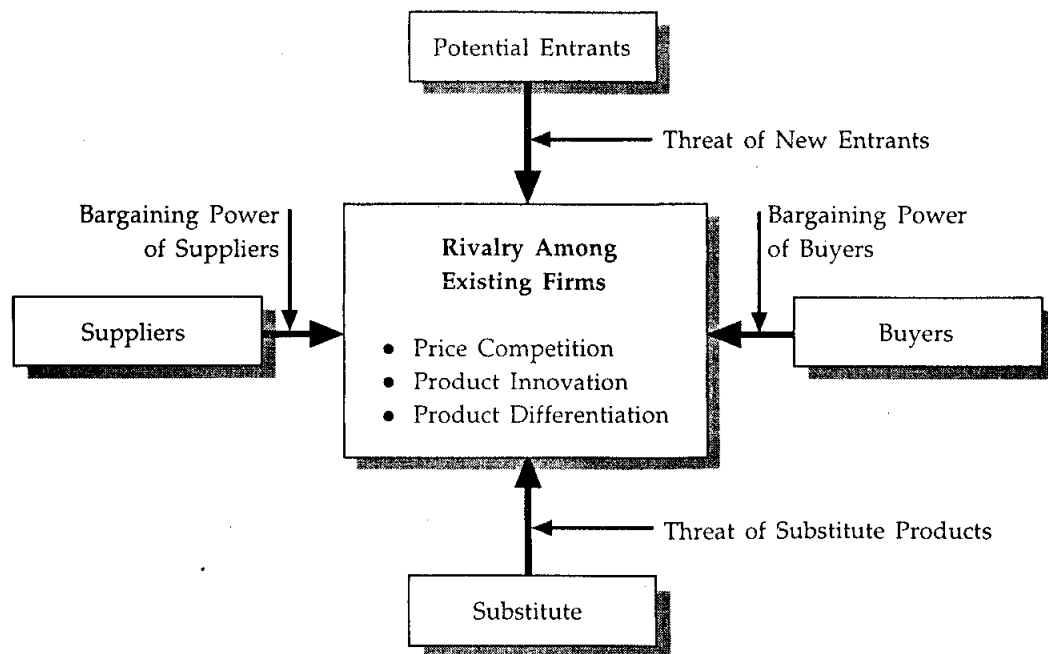
3) อำนาจต่อรองของลูกค้า (The Bargaining Power of the Firm's Customers)

4) อุปสรรคที่เกิดจากสินค้าทดแทน (The Threat of Substitute Products)

5) ความเข้มข้นของภาวะการแข่งขัน (The Intensity of Rivalry among Competing Firms)

อุปสรรคที่เกิดจากคู่แข่งรายใหม่ (The Threat of New Entrants)

คู่แข่งรายใหม่ที่มีศักยภาพสูงเมื่อเข้าสู่ธุรกิจอุตสาหกรรมใด ย่อมมีผลกระทบต่อการดำเนินงานของผู้ประกอบการรายเดิม ทั้งนี้เพราะคู่แข่งรายใหม่ได้เข้ามาพร้อมกำลังการผลิตที่เหนือกว่าและศักยภาพในการแย่งชิงส่วนครองตลาด (Market Share) ของผู้ประกอบการรายเดิม แต่อย่างไรก็ตาม ไม่ได้หมายความว่าคู่แข่งรายใหม่จะเข้าสู่ธุรกิจอุตสาหกรรมนั้นๆ ได้เสมอไป ทั้งนี้เพราะมีอุปสรรคที่สำคัญหลายประการที่ปิดกั้นคู่แข่งรายใหม่ไม่ให้เข้าสู่ตลาด คือ



รูปที่ 4.1 The Five Forces Model of Competition

- 1) การประหยัดต้นทุนต่อหน่วยเมื่อผลิตปริมาณมาก (Economies of Scale)
- 2) การสร้างความแตกต่างในตัวผลิตภัณฑ์ (Product Differentiation)
- 3) ความต้องการเงินลงทุน (Capital Requirement)
- 4) ต้นทุนที่เกิดจากการเปลี่ยนแปลง (Switching Cost)
- 5) การสร้างช่องทางการจัดจำหน่าย (Access to Distribution Channels)
- 6) ความเสียเปรียบด้านต้นทุนที่ไม่ขึ้นอยู่กับปริมาณการผลิต (Cost Disadvantages

Independent of Scale) เช่น

- ⊙ ความชำนาญในการผลิต
- ⊙ รู้แหล่งวัตถุดิบมากกว่า มีความคุ้นเคยกับผู้ขายมากกว่า
- ⊙ ทำเลที่ตั้งที่ดีกว่า
- ⊙ การสนับสนุนจากรัฐบาล

อำนาจต่อรองของซัพพลายเออร์

(The Bargaining Power of Suppliers)

ซัพพลายเออร์อาจมีผลกระทบต่อศักยภาพในการทำกำไรของกิจการได้หลายแนวทาง
คือ

- ⊙ การขึ้นราคาสินค้า ขึ้นส่วนประกอบหรือวัตถุดิบ
 - ⊙ การลดคุณภาพของสินค้าหรือบริการที่นำเสนอต่อลูกค้าในอุตสาหกรรมนั้นๆ
- สถานการณ์ที่ทำให้เกิดอำนาจต่อรองสำหรับซัพพลายเออร์มีหลายประการ เช่น
- 1) มีซัพพลายเออร์น้อยราย (Dominance by a Few Suppliers)
 - 2) หาสินค้าทดแทนได้ยากหรือไม่มีสิ่งทดแทน (Nonavailability of Substitute Products)
 - 3) ความสำคัญของสินค้าหรือบริการของซัพพลายเออร์ที่มีต่อผู้ซื้อ (Importance of the Supplier's Product or Service to the Buyer)
 - 4) ซัพพลายเออร์สร้างความแตกต่างในตัวผลิตภัณฑ์สูง (High Differentiation by the Supplier)
 - 5) การเปลี่ยนซัพพลายเออร์ก่อให้เกิดต้นทุนสูง (High Switching Costs for the Buyer)

อำนาจต่อรองของลูกค้า

(The Bargaining Power of Customers)

ผู้ซื้อสินค้าหรือบริการในอุตสาหกรรม อาจใช้อำนาจต่อรองกับผู้ประกอบการได้หลายวิธี เช่น

- ⊙ การลดราคาสินค้าหรือบริการ
- ⊙ การลดปริมาณการซื้อสินค้าจากอุตสาหกรรมนั้นๆ

ปัจจัยที่จะทำให้ผู้ซื้ออำนาจต่อรองมีหลายประการ เช่น

- 1) การซื้อปริมาณมาก (Large Volume Purchases)
- 2) กลุ่มผู้ซื้อมีการรวมตัวกันเพื่อสร้างอำนาจต่อรอง (Greater Concentration)
- 3) สินค้าหรือบริการของซัพพลายเออร์ไม่มีความแตกต่าง (Undifferentiated

Products or Services of the Supplier)

- 4) ผู้ซื้อมีความรู้ มีข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับโครงสร้างต้นทุนของซัพพลายเออร์

อุปสรรคที่เกิดจากสินค้าทดแทน

(The Threat of Substitute Products)

การมีสินค้าทดแทนย่อมก่อให้เกิดผลกระทบต่อตัวสินค้าที่ขายอยู่เดิมในตลาด ทั้งนี้ เพราะหากผู้บริโภคทำการเปรียบเทียบราคาสินค้า จะเห็นได้ชัดเจนว่า สินค้าทดแทนมีราคาที่ถูกกว่ามาก ดังนั้นการที่จะแข่งขันกับสินค้าทดแทนได้จะต้องพยายามสร้างความแตกต่างในตัวผลิตภัณฑ์ รักษาคุณภาพ เพิ่มคุณค่าในตัวสินค้าและสร้างภาพพจน์ที่ดีอย่างต่อเนื่อง

ความเข้มข้นของภาวะการแข่งขัน

(The Intensity of Rivalry among Competitors)

หลายๆ อุตสาหกรรมที่อยู่ในระบบเศรษฐกิจแบบเสรี ธุรกิจต่างๆ ย่อมมีการแข่งขันกันสูง เช่น มีการแข่งขันกันในด้าน

- ⊙ ราคา (Price Competition)
- ⊙ การนำเสนอผลิตภัณฑ์ใหม่ (Product Innovation)

๑ การสร้างความแตกต่างในตัวผลิตภัณฑ์ (Product Differentiation)

ความเข้มข้นของภาวะแข่งขันจะมีมากขึ้นเพียงใดย่อมเป็นผลเกิดจากปฏิกิริยาของปัจจัยดังต่อไปนี้

- 1) จำนวนคู่แข่งในอุตสาหกรรมนั้นๆ (Numerous or Equally Balanced Competitors)
- 2) ความเจริญเติบโตของอุตสาหกรรม (Industry Growth)
- 3) ต้นทุนคงที่สูง (High Fixed Cost)
- 4) สินค้าหรือบริการไม่มีความแตกต่างกันหรือไม่เกิดต้นทุนในการเปลี่ยนแปลง (Lack of Differentiation or Switching Costs)

ความสัมพันธ์ต่อกันระหว่างสภาพแวดล้อมทั่วไปกับสภาพแวดล้อมเชิงการแข่งขัน (Interrelationship between the General and Competitive Environments)

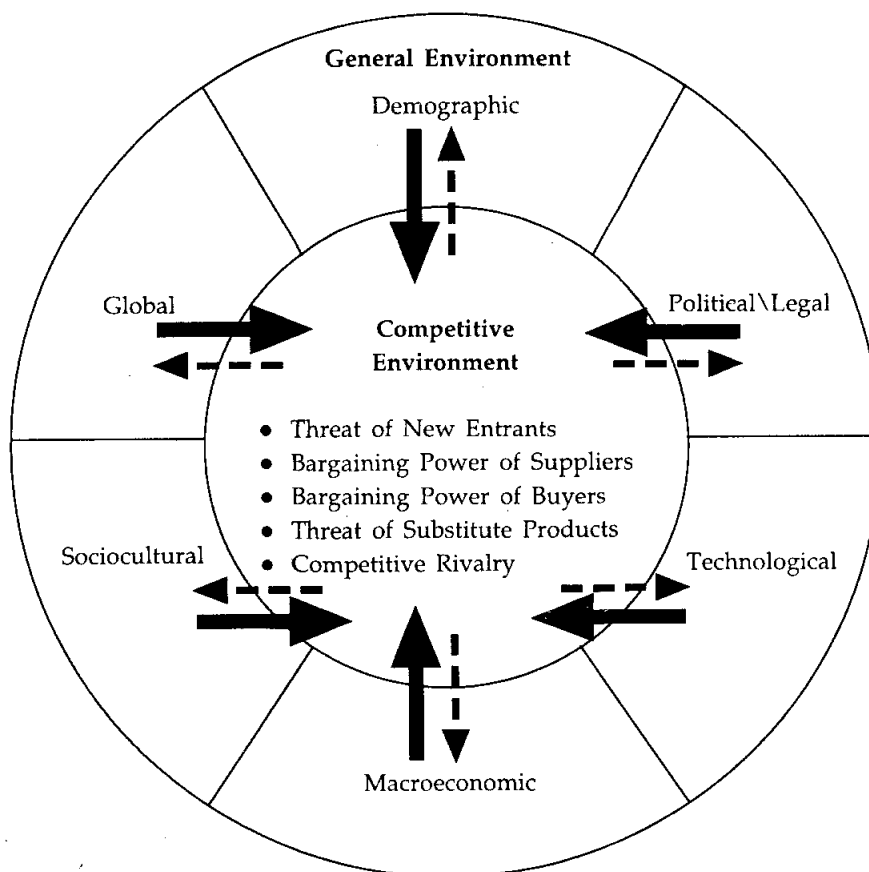
สภาพแวดล้อมโดยทั่วไปและสภาพแวดล้อมเชิงการแข่งขันมีความเกี่ยวข้องสัมพันธ์ต่อกันอย่างแยกไม่ออก และมีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา

ตามปกติแล้ว สภาพแวดล้อมโดยทั่วไปจะมีอิทธิพลต่อสภาพแวดล้อมเชิงการแข่งขัน

ตารางที่ 4.1 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก : ปังบอกถึงโอกาสและอุปสรรค (รู้เขา)

โอกาส (Opportunities)	อุปสรรค (Threat)
1. การเข้าสู่ตลาดใหม่หรือการเข้าถึงกลุ่มลูกค้ากลุ่มใหม่ ? 2. การเพิ่มสายผลิตภัณฑ์ ? 3. การมีสินค้าที่หลากหลาย ? 4. การเพิ่มสินค้าที่เกี่ยวข้องกับสินค้าหลักของกิจการ ? 5. กิจการทำการรวมตัวในแนวตั้ง ? 6. ภาวะการแข่งขันในตลาดไม่รุนแรง ? 7. ตลาดขยายตัวได้รวดเร็ว ? 8. ปัจจัยเอื้ออื่นๆ	1. การเข้าสู่ตลาดของคู่แข่งรายใหม่ ? 2. สินค้าทดแทนมีเพิ่มมากขึ้น ? 3. ตลาดขยายตัวได้ในอัตราที่ต่ำ ? 4. นโยบายของรัฐบาลไม่เอื้อต่อการดำเนินงาน ? 5. ภาวะการแข่งขันที่รุนแรง ? 6. ภาวะเศรษฐกิจโดยรวมถดถอย ? 7. เกิดอำนาจต่อรองจากผู้ซื้อหรือซัพพลายเออร์ ? 8. ลูกค้าเปลี่ยนความต้องการและสันทิยม ? 9. อุปสรรคอื่นๆ

ชั้นมากกว่าอิทธิพลของสภาพแวดล้อมเชิงการแข่งขันที่มีต่อสภาพแวดล้อมโดยทั่วไป ขอยกตัวอย่างการเปลี่ยนแปลงอัตราดอกเบี้ย การแกว่งตัวของอัตราแลกเปลี่ยนมีผลกระทบที่ค่อนข้างรุนแรงต่ออุปสงค์ในสินค้าหรือบริการ หรือมีผลกระทบต่อขีดความสามารถในการทำกำไรของกิจการอย่างมาก แต่ในขณะเดียวกันการดำเนินงานส่วนบุคคล ส่วนกิจการภายในอุตสาหกรรมนั้นๆ มีผลกระทบน้อยมากต่อตัวกำหนดภาวะเศรษฐกิจโดยรวม ระดับความมากน้อยของอิทธิพลแสดงให้เห็นโดยขนาดของลูกศร ตามรูปที่ 4.2



รูปที่ 4.2 Interrelationships between the General and Competitive Environments