

บทที่ 4

สภาพแวดล้อมเชิงการแข่งขัน

(The Competitive Environment)

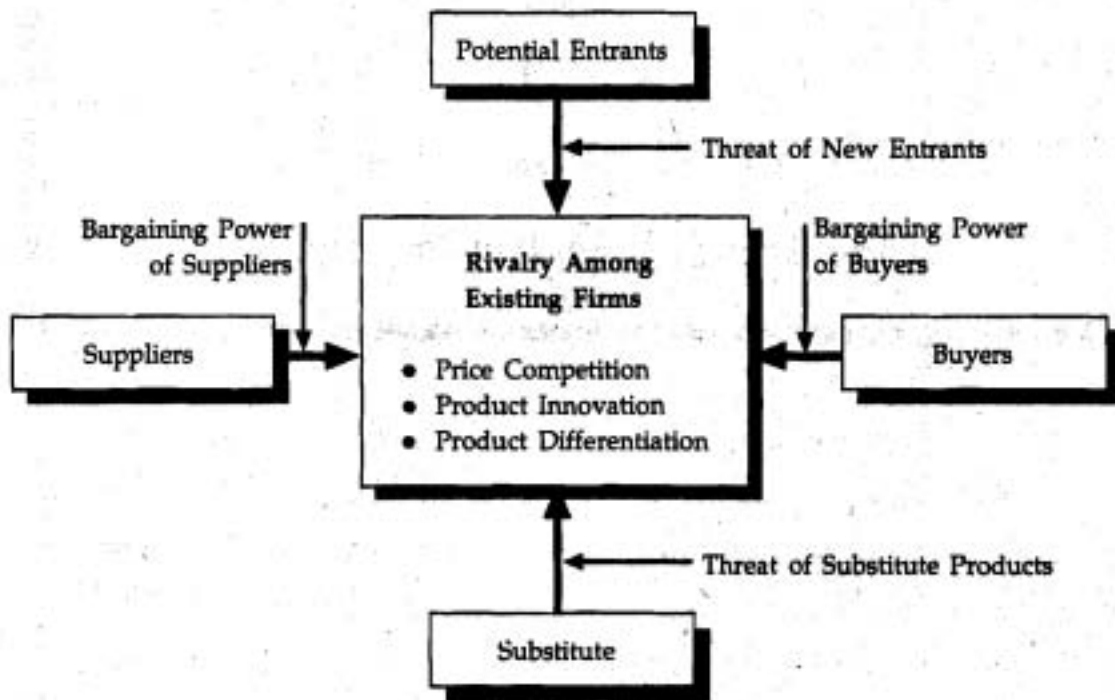
นอกจากสภาพแวดล้อมโดยทั่วไปแล้ว ผู้บริหารจะต้องรู้จักเข้าใจและให้ความสำคัญในการพิจารณาสภาพแวดล้อมเชิงการแข่งขันด้วย ทั้งนี้เพราะขีดความสามารถในการทำกำไรของกิจการและความเข้มข้นของภาวะการแข่งขันในอุตสาหกรรมนั้น จะถูกกระทบโดยตรงจากการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมเชิงการแข่งขันนี้

สภาพแวดล้อมเชิงการแข่งขันประกอบด้วยปัจจัยต่างๆ ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับกลยุทธ์ของกิจการซึ่งรวมถึง คู่แข่งขัน ลูกค้า ผลิตภัณฑ์และซัพพลายเออร์ด้วย

ผู้บริหารจะต้องมีความเข้าใจแนวคิดหลักๆ และวิธีการวิเคราะห์เพื่อใช้ในการประเมินผลสภาพแวดล้อมเชิงการแข่งขันอันจะมีผลกระทบต่อขีดความสามารถในการทำกำไรของกิจการ ซึ่งจะนำไปสู่ความเข้าใจอย่างถูกต้องเกี่ยวกับความเข้มข้นของภาวะการแข่งขันในอุตสาหกรรมนั้นๆ ผลที่ตามมาก็คือผู้บริหารจะสามารถปรับเปลี่ยนกลยุทธ์การดำเนินงานขององค์การให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมได้อย่างเหมาะสม

The Five Forces Model

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



รูปที่ 4.1 The Five Forces Model of Competition

- 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 ย่อมมีผลกระทบต่อการค้าดำเนินงานของผู้ประกอบการรายเดิม ทั้งนี้เพราะคู่แข่งรายใหม่ได้เข้ามาพร้อมกำลังการผลิตที่เหนือกว่าและศักยภาพในการแย่งชิงส่วนครองตลาด (Market Share) ของผู้ประกอบการรายเดิม แต่อย่างไรก็ตาม ไม่ได้หมายความว่าคู่แข่งรายใหม่จะเข้าสู่

ธุรกิจอุตสาหกรรมนั้นๆ ได้เสมอไป ทั้งนี้เพราะมีอุปสรรคที่สำคัญหลายประการที่ปิดกั้นคู่แข่งรายใหม่ไม่ให้เข้าสู่ตลาด คือ

- 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
 - ๑ ความชำนาญในการผลิต
 - ๑ รู้แหล่งวัตถุดิบมากกว่า มีความคุ้นเคยกับผู้ชายมากกว่า
 - ๑ ทำเลที่ตั้งที่ดีกว่า
 - ๑ การสนับสนุนจากรัฐบาล

อำนาจต่อรองของซัพพลายเออร์ (The Bargaining Power of Suppliers)

ซัพพลายเออร์อาจมีผลกระทบต่อศักยภาพในการทำกำไรของกิจการได้หลายแนวทาง คือ

- ๑ การขึ้นราคาสินค้า ชิ้นส่วนประกอบหรือวัตถุดิบ
 - ๑ 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

- ๑ การขอลดราคาสินค้าหรือบริการ
 - ๑ การลดปริมาณการซื้อสินค้าจากอุตสาหกรรมนั้นๆ
- ปัจจัยที่จะทำให้ผู้ซื้อที่มีอำนาจต่อรองมีหลายประการ 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 ทั้งนี้เพราะหากผู้บริโภคทำการเปรียบเทียบราคาสินค้า จะเห็นได้ชัดเจนว่า สินค้าทดแทนมีราคาที่ถูกกว่ามาก ดังนั้นการที่จะแข่งขันกับสินค้าทดแทนได้จะต้องพยายามสร้างความแตกต่างในตัวผลิตภัณฑ์ รักษาคุณภาพ เพิ่มคุณค่าในตัวสินค้าและสร้างภาพพจน์ที่ดีอย่างต่อเนื่อง

ความเข้มข้นของภาวะการแข่งขัน (The Intensity of Rivalry among Competitors)

หลายๆ อุตสาหกรรมที่อยู่ในระบบเศรษฐกิจแบบเสรี ธุรกิจต่างๆ ย่อมมีการแข่งขันกันสูง เช่น มีการแข่งขันกันในด้าน

- ๑ ราคา (Price Competition)
- ๑ การนำเสนอผลิตภัณฑ์ใหม่ (Product Innovation)
- ๑ การสร้างความแตกต่างในตัวผลิตภัณฑ์ (Product Differentiation)

ความเข้มข้นของภาวะการแข่งขันจะมีมากน้อยเพียงใดย่อมเป็นผลเกิดจากปฏิกิริยาของปัจจัยดังต่อไปนี้

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

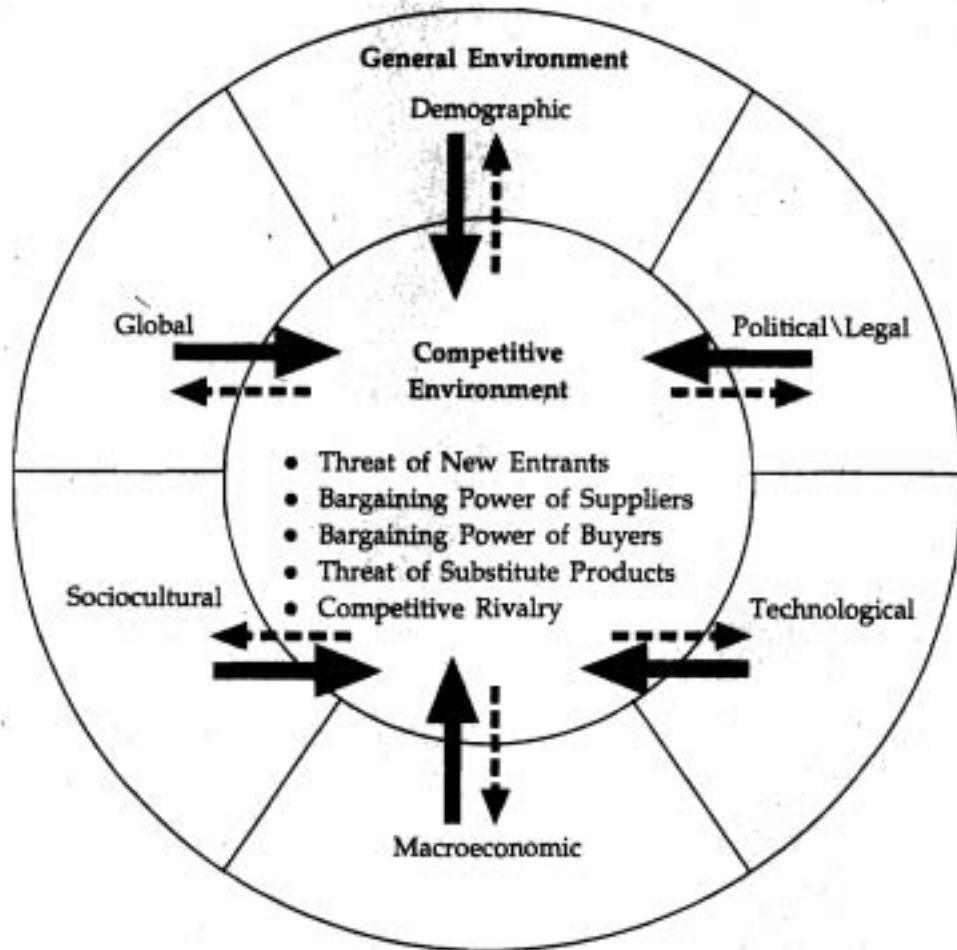
ตารางที่ 4.1 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก : บ่งบอกถึงโอกาสและอุปสรรค (ดูเข้า)

โอกาส (Opportunities)	อุปสรรค (Threat)
<ol style="list-style-type: none"> 1. การเข้าสู่ตลาดใหม่หรือการเข้าถึงกลุ่มลูกค้ากลุ่มใหม่ ? 2. การเพิ่มสายผลิตภัณฑ์ ? 3. การมีสินค้าที่หลากหลาย ? 4. การเพิ่มสินค้าที่เกี่ยวข้องกับสินค้าหลักของกิจการ ? 5. กิจการทำการรวมตัวในแนวตั้ง ? 6. ภาวะการแข่งขันในตลาดไม่รุนแรง ? 7. ตลาดขยายตัวได้รวดเร็ว ? 8. ปัจจัยอื่น ๆ 	<ol style="list-style-type: none"> 1. การเข้าสู่ตลาดของคู่แข่งรายใหม่ ? 2. สินค้าทดแทนมีเพิ่มมากขึ้น ? 3. ตลาดขยายตัวได้ไม่อัตราที่ต่ำ ? 4. นโยบายของรัฐบาลไม่เอื้อต่อการดำเนินงาน ? 5. ภาวะการแข่งขันที่รุนแรง ? 6. ภาวะเศรษฐกิจโดยรวมถดถอย ? 7. เกิดอำนาจต่อรองจากผู้ซื้อหรือซัพพลายเออร์ ? 8. ถูกค่าเปลี่ยนความต้องการและรสนิยม ? 9. อุปสรรคอื่นๆ

ความสัมพันธ์ต่อกันระหว่างสภาพแวดล้อมทั่วไปกับสภาพแวดล้อม เชิงการแข่งขัน (Interrelationship between the General and Competitive Environments)

สภาพแวดล้อมโดยทั่วไปและสภาพแวดล้อมเชิงการแข่งขันมีความเกี่ยวข้อง
สัมพันธ์ต่อกันอย่างแยกไม่ออก และมีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา

ตามปกติแล้ว สภาพแวดล้อมโดยทั่วไปจะมีอิทธิพลต่อสภาพแวดล้อมเชิงการ
แข่งขันมากกว่าอิทธิพลของสภาพแวดล้อมเชิงการแข่งขันที่มีต่อสภาพแวดล้อมโดยทั่วไป
ขอยกตัวอย่างการเปลี่ยนแปลงอัตราดอกเบี้ย การแกว่งตัวของอัตราแลกเปลี่ยนมี
ผลกระทบต่อ نرخเงินบาทต่อ ดอลลาร์ในต่างประเทศ หรือมีผลกระทบต่อขีด
ความสามารถในการทำกำไรของกิจการอย่างมาก แต่ในขณะเดียวกันการดำเนินงานส่วน
บุคคล ส่วนกิจการภายในอุตสาหกรรมนั้นๆ มีผลกระทบน้อยมากต่อตัวกำหนดภาวะ
เศรษฐกิจโดยรวม ระดับความมากน้อยของอิทธิพลแสดงให้เห็นโดยขนาดของลูกศร ตาม
รูปที่ 4.2



รูปที่ 4.2 Interrelationships between the General and Competitive Environments