

บทที่ 6

การกำหนดราคามุ่งการแข่งขัน

เค้าโครงเรื่อง

1. การวิเคราะห์โครงสร้างของตลาดและคู่แข่ง
 - 1.1 ลักษณะโครงสร้างของตลาด
 - 1.1.1 ตลาดแข่งขันสมบูรณ์
 - 1.1.2 ตลาดกึ่งแข่งขันกึ่งผูกขาด
 - 1.1.3 ตลาดผู้ขายน้อยราย
 - 1.1.4 ตลาดผูกขาด
 - 1.2 การกำหนดและการวิเคราะห์คู่แข่ง
 - 1.2.1 การกำหนดคู่แข่ง
 - 1.2.2 การวิเคราะห์และคาดการณ์พฤติกรรมของคู่แข่ง
2. รูปแบบการกำหนดราคาเพื่อการแข่งขัน
 - 2.1 การกำหนดราคาแบบร่วมมือ
 - 2.1.1 เหตุผลและแรงจูงใจของการกำหนดราคาแบบร่วมมือ
 - 2.1.2 ข้อยกเว้นของการกำหนดราคาแบบร่วมมือ
 - 2.2 การกำหนดราคาแบบปรับตาม
 - 2.2.1 สาเหตุของการกำหนดราคาแบบปรับตาม
 - 2.2.2 ผลของการกำหนดราคาแบบปรับตาม
 - 2.3 การกำหนดราคาแบบฉวยโอกาส
 - 2.3.1 เหตุผลของการกำหนดราคาแบบฉวยโอกาส
 - 2.3.2 กระบวนการประเมินเพื่อตัดสินใจเลือกรูปแบบการกำหนดราคา
 - 2.4 การกำหนดราคาแบบด้อย
 - 2.4.1 การด้อยเพื่อให้บทเรียน

2.4.2 การบดขยี้แบบเชือดคอ

3. การประมูลราคา

3.1 รูปแบบของการประมูลราคา

3.1.1 การประมูลราคาที่กำหนดราคาประมูลแน่นอน

3.1.2 การประมูลราคาขายทอดตลาด

3.2 ขั้นตอนการพิจารณาประมูลราคา

3.2.1 การวิเคราะห์ก่อนร่วมประมูล

3.2.2 การคาดคะเนต้นทุน

3.2.3 การคาดคะเนความน่าจะเป็นในการชนะการประมูล

3.2.4 การพิจารณาาราคาประมูลที่เหมาะสมที่สุด

3.2.5 ราคาประมูลที่เหมาะสมในสถานการณ์อื่น

3.2.6 สัญญาแบบมีเงื่อนไข

3.3 วิธีการคาดคะเนความน่าจะเป็น

3.3.1 Winning-Bid Approach

3.3.2 Average-Opponent Approach

3.3.3 Specific-Opponent Approach

สาระสำคัญ

1. หลักการกำหนดราคามุ่งที่การแข่งขัน เริ่มต้นด้วยการนิยามลักษณะโครงสร้างการแข่งขันในตลาด การกำหนดคู่แข่งทั้งคู่แข่งโดยตรง คู่แข่งทางอ้อม รวมถึงการวิเคราะห์คู่แข่งในด้านข้อมูลทั่วไป และการคาดคะเนพฤติกรรมด้านราคาของคู่แข่ง เพื่อสามารถกำหนดกลยุทธ์และปฏิบัติด้านราคาให้เหมาะสมกับสภาพของการแข่งขัน

2. รูปแบบการกำหนดราคาเพื่อการแข่งขัน ได้แก่ การกำหนดราคาแบบร่วมมือ ราคาแบบปรับตาม ราคาแบบฉวยโอกาส และกำหนดราคาแบบบดขยี้ การกำหนดราคาแต่ละแบบมีพฤติกรรมแสดงออก และลักษณะในโครงสร้างการแข่งขันแตกต่างกัน

3. การประมูลราคาคือลักษณะหนึ่งของการกำหนดราคาในสถานการณ์การแข่งขัน

ในการประมวลราคาควรวิเคราะห์ก่อนร่วมประมูล คาคะเนต้นทุน และความน่าจะเป็นในการชนะการประมูล ก่อนการกำหนดราคาประมูลที่เหมาะสม ข้อมูลความน่าจะเป็นในการชนะการประมูลมีความสำคัญมากต่อการกำหนดราคาประมูล โดยมีวิธีการทางสถิติในการคาดคะเนความน่าจะเป็นหลายวิธี

จุดประสงค์การเรียนรู้

1. สามารถจำแนกลักษณะ โครงสร้างการแข่งขันในตลาดแบบต่าง ๆ ได้และบอกถึงหลักการกำหนดและวิเคราะห์คู่แข่งได้
2. สามารถอธิบายถึงรูปแบบการกำหนดราคาเพื่อการแข่งขัน ได้อย่างถูกต้อง
3. สามารถระบุถึงขั้นตอนการพิจารณาประมูลงาน และคำนวณราคาประมูลที่เหมาะสมได้

ปัจจัยภายนอกอีกด้านหนึ่งที่เข้ามามีส่วนเกี่ยวข้องกับการกำหนดราคาก็คือการแข่งขัน ซึ่งการกำหนดราคาในสถานการณ์ที่มีการแข่งขันย่อมมีความยากลำบากกว่าการกำหนดราคาผลิตภัณฑ์ที่ปลอดจากการแข่งขัน ซึ่งเราสามารถประเมินถึงผลกระทบต่อยอดขายของการเปลี่ยนแปลงราคาได้ ไม่ยากถ้าเราทราบความไวต่อราคาของผู้ซื้อ อย่างไรก็ตาม ในโลกธุรกิจ ผลิตภัณฑ์ที่ปราศจากคู่แข่งมีอยู่น้อยมาก ถึงแม้เป็นกิจการผูกขาดก็ยังคงมีคู่แข่งในทางอ้อมได้ นั่นคือผลิตภัณฑ์ต่าง ๆ ที่จำหน่ายอยู่ในท้องตลาดแล้วแต่ต้องเผชิญกับภาวะการแข่งขันทั้งสิ้น สำหรับหลักการกำหนดราคา เมื่อพิจารณาถึงปัจจัยด้านการแข่งขัน ที่ควรจะทราบได้แก่ การศึกษาโครงสร้างของตลาด และการกำหนดคู่แข่ง การวิเคราะห์และคาดคะเนพฤติกรรมคู่แข่ง ตลอดจนรูปแบบของการกำหนดราคาเพื่อการแข่งขัน รวมทั้งประเด็นสำคัญอีกประการหนึ่งของวิธีการกำหนดราคาในสถานการณ์ของการแข่งขัน คือการประมวลราคา

1. การวิเคราะห์โครงสร้างของตลาดและคู่แข่ง

ลักษณะโครงสร้างของตลาด เมื่อพิจารณาในแง่ของการแข่งขัน พิจารณาจากจำนวนผู้ผลิตหรือจำหน่าย ตลอดจนขนาดของกิจการต่าง ๆ ในอุตสาหกรรมหนึ่ง ๆ เป็นสำคัญ

1.1 ลักษณะ โครงสร้างของตลาด

เป็นการมองภาพรวมในอุตสาหกรรม ในส่วนตลาดหนึ่งใดหรือทั้งตลาดว่ามีลักษณะการแข่งขันเป็นเช่นใด จากลักษณะของตลาดต่อไปนี้

1.1.1 ตลาดแข่งขันสมบูรณ์

ลักษณะของตลาดแข่งขันสมบูรณ์ (Perfect Competition market) มีดังนี้

1. มีผู้ผลิตหรือจำหน่ายผลิตภัณฑ์จำนวนมาก ที่เสนอผลิตภัณฑ์คล้ายคลึงกัน สามารถทดแทนกันได้เป็นอย่างดี
2. ผู้ผลิตหรือจำหน่ายแต่ละรายมีขนาดเล็ก เมื่อเปรียบเทียบกับขนาดของตลาด
3. การเข้าหรือออกจากธุรกิจกระทำได้โดยเสรี ไม่มีข้อผูกมัดใด ๆ สกัดกั้น การเข้ามาของกลุ่มแข่งขันหน้าใหม่ การเลิกผลิตหรือออกจากตลาดก็สามารถกระทำได้ตามความต้องการ
4. ไม่มีผู้ผลิตรายใดมีอิทธิพลเหนือราคาสินค้าได้ หมายถึงราคาเป็นค่าในตลาดจะถูกกำหนดจากกลไกราคา คือความต้องการซื้อและการเสนอขาย ผู้ผลิตแต่ละรายต้องขายสินค้าของตนในราคาตลาดนั้น โดยมีอำนาจต่อรองน้อยมาก โดยราคานั้นอาจได้รับอิทธิพลจากดีมานด์และซัพพลายในตลาดระดับอื่น มีไว้แค่ตลาดในท้องถิ่นนั้นแค่นั้น
5. อาจมีผู้ผลิตบางรายสามารถกำหนดราคาสินค้าของตนเองได้บ้าง ได้แก่ ผู้ที่ผลิตสินค้าที่มีความแตกต่างจากของรายอื่น โดยที่สินค้าไม่มีการรวมการขายเสนอขายรวมในตลาดไม่มาก เมื่อเทียบกับความต้องการซื้อ เช่น ส้มบางมัดแท้ ๆ เรียนนนทบุรี หรือผู้ผลิตสินค้านอกฤดูกาลได้

ตัวอย่างของตลาดสินค้าที่มีลักษณะการแข่งขันอย่างสมบูรณ์ ได้แก่ ตลาดสินค้าเกษตรกรรมขั้นพื้นฐานแทบทุกชนิดที่มีเกษตรกรรายย่อยเป็นผู้ผลิตจำนวนมาก ผลผลิตของเกษตรกร แต่ละรายมีจำนวนมาก เมื่อเทียบกับขนาดของตลาด จึงทำให้เกษตรกรแต่ละรายไม่สามารถกำหนดราคาจำหน่ายสินค้าที่ตนผลิตขึ้นมาได้ สำหรับตลาดสินค้าอุปโภคบริโภคหรือสินค้าอุตสาหกรรมอื่น ๆ พบว่ามีลักษณะของการแข่งขันอย่างสมบูรณ์เกิดขึ้นน้อยมาก พอจะยกตัวอย่าง

ได้แก่ การซื้อขายหุ้นในตลาดหลักทรัพย์ เป็นต้น

1.1.2 ตลาดกึ่งแข่งขันกึ่งผูกขาด

ตลาดกึ่งแข่งขันกึ่งผูกขาด (Monopolistic market) มีลักษณะดังนี้

1. มีผู้ผลิตหรือจำหน่ายจำนวนมากในตลาด จนยากที่จะแจกแจงได้ครบถ้วนว่ามีผู้ผลิตหรือจำหน่ายรายใดบ้าง อนึ่ง ถ้าพิจารณาเฉพาะในส่วนตลาดหนึ่ง ๆ ไม่มองทั้งตลาดรวมอาจมีผู้ผลิตหรือจำหน่ายผลิตภัณฑ์นั้นไม่กี่ราย ซึ่งจะไปคล้ายคลึงกับลักษณะตลาดมีผู้ขายน้อยราย แต่ในที่นี้ เราจะพิจารณาโครงสร้างของทั้งตลาด

2. ผลิตภัณฑ์ที่เสนอขายมีหลากหลาย และมีลักษณะความแตกต่างกันมากบ้างน้อยบ้าง นั่นคือ ผู้ประกอบการแต่ละรายสามารถสร้างความแตกต่างในผลิตภัณฑ์ที่เสนอขายได้

3. ผู้ประกอบการสามารถกำหนดราคาผลิตภัณฑ์ที่ตนเสนอขายได้โดยราคาผลิตภัณฑ์ในตลาดมีอยู่มากมายหลายระดับราคา ขึ้นอยู่กับผลิตภัณฑ์ กลุ่มเป้าหมาย โครงสร้างของต้นทุน และการผลิตของแต่ละราย ตลาดจนลักษณะของความจงรักภักดีต่อตราที่ผู้ซื้อมีต่อผลิตภัณฑ์

4. ขนาดของผู้ประกอบการ มีหลากหลาย คือ มีทั้งผู้ประกอบการรายใหญ่ ขนาดกลาง ขนาดย่อม และขนาดเล็ก ซึ่งขนาดของธุรกิจนับเป็นปัจจัยหนึ่งที่กำหนดศักยภาพในการแข่งขัน รวมทั้งอิทธิพลในการผูกขาดในบางส่วนของตลาด (เช่นความสามารถกำหนดราคาสินค้าได้สูงกว่ากิจการอื่น สามารถสร้างความเป็นเอกลักษณ์แก่ผลิตภัณฑ์ เป็นต้น)

ตัวอย่างของตลาดในลักษณะกึ่งแข่งขันกึ่งผูกขาดมีอยู่มากมาย เช่น ตลาดเสื้อผ้าเครื่องแต่งกาย สินค้าอุปโภคบริโภคหลายชนิด เช่น อาหาร สินค้าคงทนถาวร เช่น ที่อยู่อาศัย (บ้าน ทาวน์เฮาส์ แฟลต คอนโดมิเนียม) ผลิตภัณฑ์บริการ เช่น โรงแรม ร้านอาหาร เป็นต้น

1.1.3 ตลาดผู้ขายน้อยราย

ตลาดผู้ขายน้อยราย (Oligopoly market) มีลักษณะดังนี้

1. มีผู้ผลิตหรือจำหน่ายสินค้าจำนวนหนึ่งไม่มากนัก เช่น อาจจะมีเพียง 2-4 ราย หรืออาจมากกว่านั้นบ้าง แต่พอจะแจกแจงได้ไม่ยากว่ามีตราใดหรือรายใดบ้าง

2. เหตุผลที่มีคู่แข่งหรือผู้ประกอบการในตลาดไม่มากนัก เนื่องจากมี

ข้อจำกัดในการเข้าหรือออกธุรกิจ เช่น ข้อจำกัดด้านการลงทุน เทคโนโลยี กฎระเบียบ หรือ การสร้างชวากหนามสกัดกั้นการเข้ามาของธุรกิจรายใหม่ด้วยวิธีอื่น ๆ

3. ขนาดของธุรกิจในตลาด อาจจะมีผู้ประกอบการรายใหญ่หนึ่งราย หรือจำนวนไม่มากนักซึ่งอยู่ในฐานะผู้นำตลาด และมีธุรกิจขนาดกลางรองลงมาในฐานะผู้ตาม แต่มักไม่มีธุรกิจขนาดเล็ก ๆ ประกอบอยู่ในตลาดมากนัก

4. ลักษณะของผลิตภัณฑ์ ในตลาดผู้ขายน้อยรายนี้อาจมีการเสนอผลิตภัณฑ์ ใน 2 รูปแบบใหญ่ ๆ คือ

(1) ผลิตภัณฑ์ที่มีลักษณะเหมือนหรือคล้ายคลึงกัน (homogeneous product) เช่น น้ำมันเชื้อเพลิง น้ำอัดลม ปูนซีเมนต์ กิจการบริการ เช่น ธนาคารพาณิชย์ ซึ่งแต่ละบริษัทมักเสนอราคาใกล้เคียงกัน (มีพฤติกรรมกำหนดราคาแบบร่วมมือ หรือแบบ ปรับตาม ซึ่งจะได้อธิบายในหัวข้อต่อไป) แต่พยายามสร้างความแตกต่างของผลิตภัณฑ์ในด้านอื่น ๆ เช่น การบริการ ชื่อเสียง ภาพลักษณ์ สถานที่จำหน่าย การส่งเสริมการตลาด หรือการ ลดต้นทุนมากกว่า การแข่งขันด้านราคาโดยตรง

(2) ผลิตภัณฑ์ที่มีความแตกต่าง (heterogeneous product) เช่น รถยนต์ กิจการสวนสนุก เครื่องใช้ไฟฟ้า โทรศัพท์เคลื่อนที่ ฯลฯ ความแตกต่างของผลิตภัณฑ์ เกิดขึ้นได้ในหลายลักษณะ เช่น รูปแบบ คุณภาพ บริการ ตราสินค้า ธุรกิจแต่ละรายจึงมีการ กำหนดราคาผลิตภัณฑ์แตกต่างกันตามลักษณะของผลิตภัณฑ์ กลุ่มลูกค้าเป้าหมาย โครงสร้าง ต้นทุนและการผลิต ตลาดจนถึงปัจจัยอื่นที่มีอิทธิพลต่อการกำหนดราคาของตน

1.1.4 ตลาดผูกขาด

ตลาดผูกขาด (Monopoly market) มีลักษณะดังนี้

1. เป็นตลาดที่มีผู้ผลิตหรือจำหน่ายเพียงรายเดียว ในตลาดหนึ่ง ๆ โดย ไม่มีคู่แข่ง

2. มีข้อจำกัดในการเข้าสู่ธุรกิจ โดยข้อจำกัดที่สำคัญที่สุดคือกฎหมายที่ไม่ เปิดโอกาสให้มีผู้ประกอบการรายอื่นได้อีก ข้อจำกัดอื่น ๆ ได้แก่ เงื่อนไขการลงทุนที่มหาศาล หรือเทคโนโลยี

3. ผู้ประกอบการในตลาดผูกขาด มักเป็นผู้ประกอบการรายใหญ่ ดังนั้น

ในบางกรณีที่มีผู้ประกอบการรายใหญ่มากเพียงรายเดียวที่มีอิทธิพลเหนือตลาดแทบทั้งหมด และมีคู่แข่งรายเล็ก ๆ จำนวนมากที่มีอิทธิพลน้อยมาก อาจถือเป็นลักษณะตลาดผูกขาดได้

4. ส่วนมากของกิจการผูกขาด คือ กิจการที่ผูกขาดโดยรัฐบาลหรือรัฐวิสาหกิจ เช่น กิจการสาธารณูปโภคต่าง ๆ ได้แก่ ทางด่วน รถเมล์ รถไฟ การสื่อสาร ไฟฟ้า ประปา โทรศัพท เป็นต้น

ในส่วนของกิจการเอกชนที่มีลักษณะผูกขาด ก็คือกิจการที่ได้รับความคุ้มครองทางกฎหมายลิขสิทธิ์ สัมปทาน หรือใบอนุญาตประกอบการ เช่น ทางยกระดับดอนเมืองโทลเวย์ โครงการรถไฟฟ้า โรงงานสุรา สัมปทานป่าไม้ เหมืองแร่ เอเยนต์จำหน่ายสุราในแต่ละเขต เป็นต้น

5. ลักษณะของการกำหนดราคาในแง่ทฤษฎี กิจการผูกขาดสามารถได้กำไรมาก ทำการตั้งราคาสูงได้ หากเป็นสินค้าหรือบริการที่ตลาดต้องการและรัฐบาลไม่เข้ามาควบคุมราคา แต่สำหรับกรณีของกิจการสาธารณูปโภคนั้น รัฐบาลมักเข้ามาเกี่ยวข้องในการกำหนดราคาหรือควบคุมราคาเพื่อมิให้เกิดความเดือดร้อนแก่ผู้บริโภค

1.2 การกำหนดและการวิเคราะห์คู่แข่งชั้น

นอกจากการพิจารณาลักษณะโครงสร้างการแข่งขันในตลาด ซึ่งนับเป็นการพิจารณาขั้นพื้นฐานอันจะนำไปสู่การประเมินพฤติกรรมการแข่งขันด้านราคาเพื่อกำหนดกลยุทธ์และการปฏิบัติด้านราคาที่เหมาะสมกับสภาพการแข่งขัน ก็คือ การกำหนดคู่แข่งชั้น ซึ่งจะช่วยให้ทราบว่าธุรกิจมีคู่แข่งชั้นในระดับต่าง ๆ มากน้อยเพียงใด อิทธิพลของคู่แข่งชั้นในตลาดมีอยู่ในระดับใด และจำเป็นต้องวิเคราะห์ลักษณะต่าง ๆ ของคู่แข่งชั้นให้มากที่สุด

1.2.1 การกำหนดคู่แข่งชั้น ในการกำหนดคู่แข่งชั้นควรพิจารณาให้กว้างขึ้นกว่าการพิจารณาเฉพาะคู่แข่งชั้นโดยตรง เนื่องจากคู่แข่งชั้นมีหลายประเภท ดังนี้

1. คู่แข่งขัน โดยตรงที่เสนอผลิตภัณฑ์ที่คล้ายคลึงกันต่อกลุ่มเป้าหมายเดียวกัน เช่น น้ำอัดลมเป๊ปซี่กับโค้ก फिल्मสีโกดัก-ฟูจิ เครื่องดื่มโอวัลติน-ไมโล เป็นต้น คู่แข่งขันโดยตรงนับเป็นคู่แข่งชั้นประเภทที่มีความสำคัญที่สุดที่กิจการจำเป็นต้องพิจารณาถึงในการตัดสินใจด้านราคา

2. คู่แข่งขัน ในทางอ้อม หมายถึงคู่แข่งชั้นที่เสนอผลิตภัณฑ์ประเภทหรือ

ชนิดอื่นที่สามารถทดแทนผลิตภัณฑ์ของกิจการได้ เช่น ในกิจการบริการด้านการขนส่งนั้น กิจการรถยนต์โดยสารกับการรถไฟก็นับเป็นคู่แข่งกัน เนื่องจากให้บริการอย่างเดียวกัน หรือน้ำอัดลมกับน้ำผลไม้พร้อมดื่มก็เป็นสินค้าที่แข่งขันกันเนื่องจากตอบสนองความต้องการเดียวกันของผู้บริโภคบริษัทน้ำอัดลมยังจำเป็นต้องจับตามองถึงกิจกรรมการตลาดของบริษัทจำหน่ายน้ำผลไม้เช่นกัน เนื่องจากอาจเข้ามาแย่งส่วนการตลาดไปได้บางส่วน ทั้งในปัจจุบันและอนาคต

3. คู่แข่งขันในวงกว้าง หมายถึง คู่แข่งขันที่เสนอผลิตภัณฑ์ประเภทเดียวกันหรือผลิตภัณฑ์ที่คล้ายคลึงกัน แต่มุ่งกลุ่มเป้าหมายที่แตกต่างกัน เช่น ผลิตภัณฑ์รถยนต์ตราต่าง ๆ ซึ่งมีรถยนต์มากมายหลายแบบและมีกลุ่มเป้าหมายแตกต่างกัน นอกเหนือจากคู่แข่งโดยตรง เช่น รถยนต์เบนซ์กับวอลโว่ หรือบีเอ็มดับเบิลยู แล้วถ้ามองให้กว้างขึ้น รถยนต์ทุกยี่ห้อทุกรุ่นเป็นคู่แข่งกันทั้งสิ้น บริษัทรถยนต์หนึ่ง ๆ จะมองรถยนต์ทุกยี่ห้อเป็นคู่แข่งกัน แม้ว่าจะเสนอสู่กลุ่มเป้าหมายแตกต่างกันก็ตาม เช่น รถยนต์นั่ง กับรถจี๊ป รถกระบะ รถแวน รถตู้ ก็เป็นคู่แข่งในวงกว้างหรือในส่วนของรถยนต์นั่งส่วนบุคคลแต่ละรุ่น ถึงแม้มีราคาแตกต่างกัน ก็นับเป็นคู่แข่งกันที่อาจมีผลกระทบต่อยอดขายของกิจการได้

4. คู่แข่งขันที่เสนอผลิตภัณฑ์ชนิดอื่น แต่มุ่งกลุ่มเป้าหมายเดียวกัน นับเป็นคู่แข่งกันเนื่องจากลูกค้าย่อมมีรายได้จำกัด หากซื้อสินค้าหรือบริการชนิดหนึ่งใดไปแล้ว อาจไม่สามารถซื้อสินค้าชนิดอื่น ๆ ได้ ดังนั้นธุรกิจรถยนต์ อสังหาริมทรัพย์ ท่องเที่ยวหรืออื่น ๆ ที่มุ่งสู่กลุ่มลูกค้าเดียวกัน ย่อมถือเป็นคู่แข่งกันด้วย เช่น กลุ่มคนหนุ่มสาวรุ่นใหม่ที่กำลังซื้อสูง (กลุ่มยัมปี้) เป็นกลุ่มเป้าหมายของผลิตภัณฑ์เหล่านี้ทั้งสิ้น

เมื่อกิจการสามารถกำหนดถึงคู่แข่งของตน ทั้งคู่แข่งโดยตรง คู่แข่งขันทางอ้อม คู่แข่งขันในวงกว้าง ตลอดจนคู่แข่งที่มุ่งกลุ่มเป้าหมายเดียวกัน จากนั้นต้องศึกษาวิเคราะห์คู่แข่งในด้านต่าง ๆ เพื่อประเมินอิทธิพลและผลกระทบจากการดำเนินงานของคู่แข่งในแต่ละระดับ

1.2.2 การวิเคราะห์และคาดหมายพฤติกรรมของคู่แข่ง

คือความพยายามในการศึกษาเรียนรู้คู่แข่งในด้านต่าง ๆ ให้มากที่สุด โดยเฉพาะอย่างยิ่งการศึกษาติดตามคาดคะเนถึงพฤติกรรมของคู่แข่งโดยตรง ดังนี้

1. การศึกษาข้อมูลทั่วไปของคู่แข่ง

ประเด็นสำคัญของการศึกษาได้แก่วัตถุประสงค์ นโยบายธุรกิจ กลยุทธ์ การตลาดในด้านต่าง ๆ เช่น กลยุทธ์ด้านผลิตภัณฑ์ กลยุทธ์ราคา การส่งเสริมการตลาดและ ช่องทางการจำหน่าย ตลอดจนการประเมินจุดอ่อนและจุดแข็งของคู่แข่งชั้น โดยข้อมูลต่าง ๆ เหล่านี้อาจศึกษาจากการปฏิบัติที่ผ่านมาแล้วของคู่แข่งชั้น โดยรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลจาก แหล่งทุติยภูมิต่าง ๆ เช่น วารสาร นิตยสาร รายงานประจำปี ในบางกรณีอาจได้จากการวิจัย ตลาด สำหรับข้อมูลเกี่ยวกับการเคลื่อนไหวในอนาคตของคู่แข่งชั้นคง เป็นเรื่องยากที่เราจะ ทราบข้อมูลได้โดยตรง เพราะเป็นความลับของธุรกิจ ดังนั้น จึงต้องอาศัยพิจารณาของฝ่าย จัดการในการคาดคะเนถึงนโยบายและกลยุทธ์ในอนาคตของคู่แข่งชั้น โดยอาศัยข้อมูลต่าง ๆ ในอดีตทั้งหมดที่มีอยู่

2. การคาดคะเนพฤติกรรมด้านราคา ต้องทำการวิเคราะห์การ กำหนด ราคาของคู่แข่งชั้น (competitor pricing analysis) ซึ่งมีขั้นตอนดังนี้

- (1) การบ่งถึงศักยภาพของการแข่งขันด้านราคาของผลิตภัณฑ์ แต่ละอย่าง
- (2) การพิจารณากลยุทธ์ราคาที่น่าจะเป็นของคู่แข่งแต่ละราย
- (3) การประเมินถึงผลต่อเนื่องของกลยุทธ์คู่แข่ง

การวิเคราะห์เหล่านี้ต้องอาศัยทั้งข้อมูลและพิจารณาของผู้บริหาร บางกรณี อาจมีประสบการณ์ในอดีตเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงราคาในอุตสาหกรรมและพฤติกรรมของคู่แข่ง ชั้น หรือถ้าไม่มีประสบการณ์อาจต้องใช้การทดลองหรือสำรวจวิจัย นอกจากนี้พฤติกรรมในอดีต ของคู่แข่งชั้นอาจไม่สามารถบ่งชี้ถึงกลยุทธ์ราคาในอนาคตได้ เพราะกลยุทธ์ของคู่แข่งชั้นอาจ เปลี่ยนไปเมื่อเงื่อนไขและสภาวะแวดล้อมเปลี่ยนไป บริษัทที่เคยหลีกเลี่ยงการแข่งขันด้านราคา โดยเน้นที่คุณภาพและกำหนดราคาสูงเพื่อแสดงความพิเศษด้านคุณภาพมาตลอด ดังกรณีของ เครื่องถ่ายเอกสาร ZEROX¹ ซึ่งในปี ค.ศ. 1982 ที่มีส่วนครองตลาดลดลงอย่างมาก เนื่องจากสินค้าคู่แข่งชั้นจากประเทศญี่ปุ่นและมีความซบเซาของธุรกิจทำให้มีกำลังการผลิตส่วนเกิน มาก ทำให้ฝ่ายจัดการของ ZEROX ได้เปลี่ยนแปลงกลยุทธ์มาเป็นการใช้ราคาเป็นเครื่องมือ แข่งขัน โดยการลดราคาเครื่องถ่ายเอกสารลง 9-22% อย่างทันทีทันใด ซึ่งก่อให้เกิดความ ประหลาดใจแก่คู่แข่งชั้นที่ไม่ระแคะระคายมาก่อน ดังนั้นจึงควรพยายามทำนายถึงพฤติกรรม

แข่งขันในอนาคตและประเมินผลว่าการกำหนดราคาของคู่แข่งจะมีผลอย่างไรต่อความสามารถของบริษัทในการบรรลุเป้าหมายของวัตถุประสงค์ของตน โดยพิจารณากับปฏิกิริยาตอบโต้ของคู่แข่งแต่ละราย รวมทั้งผลของปฏิกิริยานั้น ต่อการเปลี่ยนแปลงราคาที่จะเกิดขึ้น

3. การประเมินพฤติกรรมการแข่งขันด้านราคา

ระดับความเข้มข้นของการแข่งขันด้านราคา รวมทั้งความสำคัญของกลยุทธ์ราคาเพื่อการแข่งขัน ขึ้นอยู่กับปัจจัยหลายประการ ได้แก่

(1) ปัจจัยด้านผลิตภัณฑ์ เช่น ประเภทของผลิตภัณฑ์ ผลิตภัณฑ์บางประเภท การแข่งขันด้วยราคาจะใช้ได้ผลดี ในขณะที่ผลิตภัณฑ์บางประเภทนั้น การแข่งขันด้านราคาจะไม่ค่อยมีผล ได้แก่ การขายบริการบางประเภทที่ความสัมพันธ์ในอดีต ชื่อเสียงของกิจการมีความสำคัญว่า ตัวอย่างเช่น บริการด้านที่ปรึกษากฎหมาย

(2) ระดับความไวต่อราคาระหว่างตราขายหรือ ความไวต่อราคาระหว่างตราหมายถึง ผู้ซื้อจะเปลี่ยนจากตราที่เคยใช้ไปยังตราอื่นโดยง่ายเมื่อผลิตภัณฑ์ตราที่ใช้อยู่ขึ้นราคาหรือเมื่อผลิตภัณฑ์ตราอื่นลดราคา ผู้ซื้อที่มีลักษณะความจงรักภักดีต่อตราอยู่บ่อย ความไวต่อราคาระหว่างตราขายหรือที่สูงขึ้น ก็คือ ยอดขายส่วนมากที่บริษัทได้มาจากการลดราคา เกิดจากการดึงดูดค่าของคู่แข่งขึ้นมา ลักษณะเช่นนี้ ทำให้ศักยภาพความรุนแรงของการแข่งขันด้านราคามีมาก

(3) อุปสรรคต่อการเข้าสู่ตลาดของคู่แข่งรายใหม่ ถ้าคู่แข่งรายใหม่สามารถเข้ามาสู่ตลาดได้โดยง่าย คือ ไม่ค่อยมีอุปสรรคสกัดกั้นการเข้ามาของคู่แข่ง จะทำให้มีแนวโน้มการแข่งขันด้านราคาสูงขึ้น

(4) ระดับการเติบโตของอุตสาหกรรม ในอุตสาหกรรมที่กำลังขยายตัว มีอัตราการเติบโตสูง (เช่น มากกว่า 10% ต่อปี) ดังเช่นในอุตสาหกรรมนมพร้อมดื่ม น้ำผลไม้ ในปัจจุบัน บริษัทต่าง ๆ ในอุตสาหกรรมนี้ต่างก็มักจะมียอดขายเพิ่มขึ้น ทำให้ความจำเป็นในการแข่งขันด้านราคามีน้อยลง ระดับความรุนแรงของการแข่งขันด้านราคาจะมีน้อยกว่าในอุตสาหกรรมที่มีการเติบโตของอุตสาหกรรมในระดับต่ำ ซึ่งการเปลี่ยนแปลงด้านราคา เช่น การลดราคาของธุรกิจหนึ่ง ๆ จะส่งผลกระทบต่อยอดขายของธุรกิจอื่น ลักษณะเช่นนี้ จะมีแนวโน้มของการแข่งขันด้านราคามากขึ้น

อนึ่ง ในตลาดที่มีศักยภาพสูงที่จะเกิดการแข่งขันในด้วยราคา ฝ่ายบริหาร จำเป็นต้องประเมินคู่แข่งว่าจะใช้กลไกด้านราคาในกลยุทธ์การตลาดของเขาอย่างไร โดยต้องพยายามตอบคำถามพื้นฐาน 2 ข้อ ต่อไปนี้

- (1) ผู้แข่งขันแต่ละรายมีลูทางจะทำการเปลี่ยนแปลงอย่างไร บ่อยเพียงใด
- (2) ถ้าบริษัทเราทำการเปลี่ยนแปลงราคา คู่แข่งขันแต่ละรายจะมีแนวโน้ม

ตอบ ได้อย่างไร?

อย่างไรก็ดี การตอบคำถามนี้มีใช้เรื่องง่ายและอาจหาข้อสรุปแน่นอนไม่ได้ แต่จะเป็นสิ่งที่นักการตลาดพึงพยายามในการทำนายพฤติกรรมด้านราคาของคู่แข่ง เพราะการตัดสินใจเปลี่ยนแปลงราคาโดยที่มีผลทำให้คู่แข่งได้ตอบในรูปแบบที่ไม่คาดหมายมาก่อน อาจส่งผลกระทบต่อกิจการได้ ซึ่งแนวทางในการประเมินพฤติกรรมของคู่แข่ง ต้องมีการวิเคราะห์ถึงโครงสร้างของการแข่งขันในตลาด กำหนดและศึกษาคู่แข่งขัน ดังได้อธิบายมาแล้ว ดังนั้น ในหัวข้อต่อไปจะอธิบายถึงประเภทของพฤติกรรมการแข่งขันด้านราคา ในเชิงทฤษฎีเพื่อที่นักการตลาดจะสามารถเลือกรูปแบบการกำหนดราคาเพื่อการแข่งขัน ได้เหมาะสมกับลักษณะโครงสร้างการแข่งขันในตลาดที่ตนเผชิญอยู่

กิจกรรมการเรียนรู้ 1

1. ในการวิเคราะห์และคาดหมายถึงพฤติกรรมของคู่แข่ง ควรศึกษาข้อมูลด้านใดบ้าง
2. สังเกตธุรกิจและผลิตภัณฑ์ต่าง ๆ ในท้องตลาด และวิเคราะห์ถึงลักษณะโครงสร้างการแข่งขันในตลาดของธุรกิจนั้น ๆ รวมทั้งสังเกตถึงผลิตภัณฑ์หรือกิจการต่าง ๆ ที่เป็นคู่แข่งโดยตรง คู่แข่งขันทางอ้อม คู่แข่งขันในวงกว้าง และคู่แข่งที่มุ่งกลุ่มเป้าหมายเดียวกัน นอกเหนือจากตัวอย่างในตาราง

2. รูปแบบการกำหนดราคาเพื่อการแข่งขัน

พฤติกรรมกรรมการกำหนดราคาเพื่อการแข่งขันมีอยู่หลายรูปแบบ ตั้งแต่แบบที่ให้ความร่วมมือกันมากที่สุด จนถึงแบบก้าวร้าวที่สุด ดังสรุปในตารางที่ 6-1 และสามารถอธิบายได้ดังนี้

2.1 การกำหนดราคาแบบร่วมมือ

การกำหนดราคาในลักษณะของการร่วมมือ มักเกิดขึ้นในธุรกิจซึ่งมีกิจการใหญ่ ๆ ไม่กี่กิจการ ดังเช่น ในตลาดแบบผู้ขายน้อยราย และแต่ละกิจการต่างมีส่วนครองตลาดค่อนข้างสูง การร่วมมือด้านราคา หมายถึง เมื่อกิจการหนึ่งซึ่งมักเป็นผู้นำในตลาดนั้น เปลี่ยนแปลงราคาไปจากเดิมไม่ว่าจะขึ้นราคาหรือลดราคาลง กิจการอื่น ๆ จะเปลี่ยนแปลงราคาไปในทางเดียวกัน โดยไม่จำเป็นต้องเป็นราคาเดียวกันกับราคาของผู้นำตลาด แต่อาจเป็นการเปลี่ยนแปลงราคาให้คู่ขนานไปกับของคู่แข่งชั้น โดยรักษาสัดส่วนต่างของราคาไว้ให้คงเดิม เช่น บริษัทที่เล็กกว่าเคยตั้งราคาต่ำกว่าบริษัทผู้นำอยู่ 5% เมื่อผู้นำขึ้นราคาไป บริษัทเล็กนั้นก็ขึ้นราคาไปโดยยังมีราคาต่ำกว่า 5% อยู่คงเดิม ความร่วมมือด้านราคายังรวมไปถึงความร่วมมือกันในการรักษาระดับส่วนครองตลาดและผลกำไร (ซึ่งประเด็นนี้จะแตกต่างจากลักษณะการกำหนดราคาแบบปรับตัวตาม ซึ่งมีบางส่วนคล้ายกับการกำหนดราคาแบบร่วมมือกัน อันจะอธิบายต่อไปในหัวข้อที่ 2.2) คือเมื่อการขึ้นราคามีผลในการลดยอดขายของอุตสาหกรรมลง แต่ละกิจการต่าง ๆ ก็สูญเสียยอดขายเหมือนกัน ความร่วมมือหมายถึงการที่แต่ละกิจการจะไม่พยายามรักษายอดขายระดับเดิมไว้ด้วยการฉวยโอกาสที่จะไม่ขึ้นราคาไปเหมือนกิจการอื่น แต่จะยินยอมขึ้นราคาไปเช่นเดียวกัน แม้ว่าจะไม่เต็มใจนักก็ตาม ในด้านการลดราคา เมื่อผู้นำตลาดได้ลดราคาลง กิจการอื่น ๆ ก็ทำตามและมีส่วนในยอดขายที่เพิ่มขึ้นในระดับเดียวกัน โดยไม่ฉวยโอกาสลดราคามากกว่าเพื่อเพิ่มยอดขายจนเกินสัดส่วน หรือถ้าอุปสงค์ของตลาดลดลง และการรักษาระดับราคาเดิมไว้ ทำได้โดยการลดกำลังการผลิตของกิจการต่าง ๆ ในอุตสาหกรรม กิจการที่ร่วมมือกันด้านราคาก็จะยินยอมลดปริมาณการผลิตของตนลงตามสัดส่วน ดังกรณีของกลุ่มประเทศโอเปค นอกจากนี้ การกำหนดราคาแบบนี้ต้องอาศัยการร่วมมือและยอมรับจากบริษัทผู้นำตลาดที่จะต้องมีความมุ่งมั่นที่จะตอบโต้อย่างรวดเร็ว และคงเส้นคงวาต่อบางกิจการที่ไม่ให้ความร่วมมือในการกำหนดราคา เพื่อมิให้กิจการที่ตัดราคานั้นได้กำไรในระยะสั้น ตลอดจนเป็นการลงโทษผู้ที่ไม่ร่วมมือด้านราคา

ตารางที่ 6.1 รูปแบบของการกำหนดราคาเพื่อการแข่งขัน

แบบร่วมมือ	แบบปรับตาม	แบบจเวยโอกาส	แบบตัดยี
<p>รูปแบบของพฤติกรรมที่แสดงออก</p> <ul style="list-style-type: none"> • เปลี่ยนแปลงราคาตามกิจการอื่น ๆ โดยที่ยังคงรักษาระดับของความสัมพันธ์ต่างของราคาไว้โดยตลอด • ทำการปรับปรุงกำลังผลิตเท่าที่จำเป็นเพื่อรักษาส่วส่วนครองตลาดเดิมเอาไว้ • จะลดการผลิตเมื่อการขึ้นราคาทำให้ออขายโดยรวมของอุตสาหกรรมลดลง และจะเพิ่มการผลิตเมื่อการลดราคาทำให้ออขายโดยรวมของอุตสาหกรรมเพิ่มขึ้น 	<ul style="list-style-type: none"> • ใช้การเปลี่ยนแปลงราคาของกิจการอื่นเป็นเกณฑ์ที่นำมา แล้วปรับราคาของตัวเองให้สอดคล้องไปตามนั้น • พยายามที่จะเพิ่มยอดขาย เมื่อราคาเปลี่ยนแปลงในทางเพิ่มขึ้น และลดยอดขายเมื่อราคาเปลี่ยนแปลงในทางลดลง • มีข้อสมมติฐานว่ากิจการไม่สามารถที่จะมีอิทธิพลต่อโครงสร้างของราคาได้ด้วยการกระทำของตน 	<ul style="list-style-type: none"> • เริ่มต้นตัดราคาในระยะเวลานานในกรณีราคาเมื่อกิจการอื่นได้ขึ้นราคาก็ไม่ไปแล้ว และมักจะลดราคากลับที่ที่กิจการอื่น ๆ มีการลดราคา • พยายามที่จะใช้โอกาสที่เกิดจากการเปลี่ยนแปลงของราคาตัวรักษาหรือเพิ่มยอดขายของตน โดยที่ความเสียหายนั้นตกอยู่ที่คู่แข่ง 	<ul style="list-style-type: none"> • เริ่มการตัดราคาครั้งยิ่งใหญ่ (หรือกระทำอย่างอื่น) เพื่อก่อให้เกิดความเจ็บปวดแก่คู่แข่งที่มีความอ่อนแอทางการเงินกว่า ซึ่งบางครั้งการกระทำอย่างนั้นอาจจะเกิดในช่วงสั้น ๆ ก็ได้ เพื่อเป็นการตั้งส่อคู่แข่งนั้นบางราย • พยายามที่จะเพิ่มยอดขายของตนให้มากที่สุดเท่าที่จะมากได้ โดยทำให้คู่แข่งนั้นตกอยู่ในคู่แข่งที่เป็นเป้าหมายในการโจมตีมากที่สุด
<p>คุณลักษณะโครงสร้างการแข่งขัน</p> <ul style="list-style-type: none"> • มีส่วนครองตลาดมากในตลาดที่มีบริษัทใหญ่ ๆ ไม่กี่รายเป็นผู้กำหนด • ไม่มีกำลังผลิตส่วนเกิน • ต้นทุนหรือหน่วยผลิตสูงกับคู่แข่ง 	<ul style="list-style-type: none"> • มีส่วนครองตลาดน้อยเกินกว่าที่จะสามารถมีอิทธิพลเหนือการกำหนดราคาของอุตสาหกรรมได้ 	<ul style="list-style-type: none"> • ต้นทุนหรือหน่วยต่ำกว่าคู่แข่ง • มีกำลังผลิตส่วนเกินเหลืออยู่มาก • เป็นกิจการหน้าใหม่ที่มีส่วนครองตลาดน้อย • สามารถที่จะตัดราคาลงได้โดยไม่ถูกจับพบ • ยอดขายส่วนใหญ่เกิดจากการซื้อของผู้บริโภคเพียงไม่กี่ราย 	<ul style="list-style-type: none"> • มีฐานะทางการเงินที่เหนือกว่าเพื่อนฝูงจากต้นทุนต่ำกว่า เป็นบริษัทที่ใหญ่กว่ามีธุรกิจหลายอย่าง และมีเงินหน้าจักที่จะใช้ทำสงครามราคามากกว่า • ถูกเพื่อนทำให้เจ็บปวดโดยการกำหนดราคาแบบจเวยโอกาส • มีศักยภาพที่จะได้รับประโยชน์อันเนื่องมาจากการล้มหายตายจากไปของเพื่อน

ที่มา : สมคิด จาตุศรีพิทักษ์, กลยุทธ์ราคา, บริษัท เอ็ดดูเคชั่น พ.ศ. 2535 หน้า 78.

2.1.1 เหตุผลและแรงจูงใจของการกำหนดราคาแบบร่วมมือ มีดังนี้

1. กิจกรรมต่าง ๆ มีผลประโยชน์ร่วมกัน การร่วมมือด้านราคาจะเป็นการรักษาเสถียรภาพของอุตสาหกรรม และป้องกันการเกิดสงครามราคา

2. ในกรณีที่กิจการส่วนใหญ่ได้ทำการผลิตเต็มกำลังการผลิตที่มีอยู่ และถ้าต้องการขยายกำลังการผลิตต้องใช้ต้นทุนสูง กิจกรรมต่าง ๆ จะมีแรงจูงใจที่จะกำหนดราคาในลักษณะร่วมมือ เพราะ ถ้ากิจการจะตัดราคาหรือไม่ขึ้นราคาตามคู่แข่งชั้นแล้ว กิจการจะได้รับผลกำไรจากการทำเช่นนั้นก็ต่อเมื่อสามารถขยายกำลังการผลิตเพื่อรับกับยอดขายที่เพิ่มขึ้น แต่เมื่อคู่แข่งชั้นตอบโต้ด้านราคาในลักษณะเดียวกัน ยอดขายก็อาจไม่เพิ่มขึ้นอีกมากพอที่จะคุ้มกับการลงทุนขยายกำลังการผลิตนั้น

3. กิจกรรมต่าง ๆ ในอุตสาหกรรมมีความเห็นร่วมกันว่า ผลประโยชน์ของแต่ละบริษัทมีความคล้ายคลึงกัน เช่น ในธุรกิจที่มีข้อกำหนดทางกฎหมายเป็นสิ่งสะกิดกันการเข้ามาของธุรกิจรายใหม่ ดังเช่น ธุรกิจธนาคารพาณิชย์ ธุรกิจปูนซีเมนต์ในोटดีด กิจกรรมต่าง ๆ ในธุรกิจเช่นนี้ มักจะกำหนดราคาในลักษณะร่วมมือกันเพื่อรักษาเสถียรภาพของราคาและส่วนตรงตลาดในระยะยาวมากกว่าการตัดราคาเพื่อหวังผลกำไรระยะสั้น

2.1.2 ข้อยกเว้นของการกำหนดราคาแบบร่วมมือ

1. ในกรณีของอุตสาหกรรมที่ต้องใช้เงินลงทุนจำนวนมากในต้นทุนคงที่เพื่อขยายกำลังการผลิต และกิจกรรมต่าง ๆ ในอุตสาหกรรมต่างผลิต ณ ระดับเต็มกำลังการผลิต ที่ควรมีความร่วมมือกันด้านราคา แต่พบว่าอาจไม่เป็นไปตามนี้ ในกรณีต่อไปนี้

(1) คู่แข่งขันยากที่จะตรวจสอบรู้ถึงการตัดราคาและยอดขายที่เพิ่มขึ้นของกิจการ ทำให้กิจการที่ไม่ร่วมมือด้านราคามีเวลาที่จะถอนทุนจากการลงทุนเพิ่มขึ้นนั้นได้ทันก่อนที่คู่แข่งชั้นจะทราบและตอบโต้

(2) กิจการสามารถผูกมัดผู้ซื้อด้วยสัญญา หรือเงื่อนไขอื่น ๆ ทำให้ต้องซื้อจากกิจการอย่างน้อยในช่วงเวลาที่เพียงพอที่กิจการจะสามารถถอนทุนจากการลงทุนเพิ่มได้

2. กรณีที่บริษัทต่าง ๆ มีกำลังการผลิตส่วนเกิน บริษัทเหล่านั้นมักไม่ค่อยยินดีที่จะกำหนดราคาในลักษณะร่วมมือกัน แต่ถ้าเขาพิจารณาเห็นว่า การร่วมมือกันจะทำให้เกิดประโยชน์ในระยะยาวมากกว่าประโยชน์ระยะสั้นจากการตัดราคา ถ้ากิจกรรมต่าง ๆ มีกำลัง

การผลิตส่วนเกินอยู่มาก ความร่วมมือด้านราคาอาจไม่สามารถเกิดขึ้นได้ แนวโน้มของการตัดราคาจะเกิดขึ้น เพื่อแย่งชิงยอดขายและส่วนครองตลาด และเพื่อใช้กำลังการผลิตส่วนเกินที่มีอยู่

2.2 การกำหนดราคาแบบปรับตาม

การกำหนดราคาแบบปรับตาม คือลักษณะที่กิจการไม่ได้เป็นผู้ริเริ่มเปลี่ยนแปลงราคา แต่จะกำหนดราคาและปรับราคาโดยยึดราคาของกิจการผู้นำตลาด หรือราคาตลาดเป็นฐาน ซึ่งคล้ายกับการกำหนดราคาแบบร่วมมือ แต่ต่างกันตรงที่บริษัทที่เป็นผู้ปรับตัวตามนี้ไม่ต้องรับผิดชอบด้านการรักษาระดับราคา เช่น ในกรณีที่อยู่ส่งค้ของตลาดทั้งหมดลดลง ถ้าเป็นการกำหนดราคาแบบร่วมมือกัน กิจการต่าง ๆ จะต้องลดการผลิตของตนลงตามส่วนเพื่อรักษาระดับราคาในตลาดไว้ แต่ในกรณีของการกำหนดราคาแบบปรับตัวตามนั้น กิจการนั้นจะพยายามเพิ่มยอดขายด้วยวิธีอื่น ๆ ที่ไม่ใช่กลยุทธ์ด้านราคา แม้ว่าขนาดของตลาดทั้งหมดอาจลดลง ในทางตรงกันข้าม เมื่อผู้นำตลาดลดราคาลง กิจการที่กำหนดราคาแบบปรับตาม จะลดยอดขายของตนลงตามสัดส่วนของผลกำไรที่ต่ำลงของราคาใหม่

ตัวอย่างของการกำหนดราคาแบบปรับตาม เช่น เกษตรกรที่ต้องถือเอาราคาตลาดของผลิตผลนั้น ๆ เป็นเกณฑ์ และผลิตเพิ่มขึ้นเมื่อราคาสูง และลดการผลิตลงเมื่อราคาต่ำ หรือกรณีของประเทศผู้ผลิตน้ำมันที่ไม่ได้เป็นสมาชิกของกลุ่มโอเปก ที่จะใช้ราคาของกลุ่มโอเปกเป็นเกณฑ์ในการกำหนดราคาน้ำมันของตน โดยไม่จำเป็นต้องร่วมมือกันในด้านปริมาณการผลิต เหมือนกับประเทศในกลุ่มโอเปกที่มีความร่วมมือด้านราคากัน แต่จะผลิตในปริมาณที่เขาเห็นว่าเหมาะสมที่จะได้รับผลกำไร ณ ราคานั้น

2.2.1 สาเหตุของการกำหนดราคาแบบปรับตาม มีดังนี้

1. กิจการเห็นว่ายอดขายของตนเป็นส่วนส่วนน้อยมากเมื่อเทียบกับขนาดของตลาด ดังนั้นการตัดสินใจด้านราคาและการผลิตของกิจการจะไม่มีผลต่อระดับราคาตลาด หรือราคาที่กำหนดโดยผู้นำตลาด ดังนั้นการตั้งราคาตามราคาตลาดนั้น จะเป็นการเหมาะสม
2. กิจการเชื่อว่าอุปสงค์ต่อผลิตภัณฑ์ของตนไม่มีความไวต่อราคาเพียงพอที่จะขายได้มากขึ้นเมื่อลดราคาลง ดังนั้นจะตั้งราคาตามราคาตลาด หรืออาจเกิดจากการที่กิจการมีอัตรากำไรส่วนเพิ่ม (Contribution margin) ต่ำทำให้ไม่สามารถลดราคาได้ต่ำ

เพียงพอที่จะดึงดูดผู้ซื้อ

2.2.2 ผลของการกำหนดราคาแบบปรับตาม

ถึงแม้กิจการที่กำหนดราคาปรับตามจะมีความเห็นว่า การกระทำของเขาไม่มีผลต่อระดับราคาของอุตสาหกรรม แต่พฤติกรรมของกิจการแบบนี้หลาย ๆ แห่งรวมกันอาจมีผลต่อราคาสินค้าในอุตสาหกรรมนั้นได้ ซึ่งผลกระทบจะมากหรือน้อยขึ้นอยู่กับความสามารถในการเปลี่ยนแปลงผลผลิตของกิจการแบบปรับตาม เมื่อราคาเปลี่ยนแปลงไป

1. กรณีที่ต้นทุนส่วนใหญ่ของกิจการเหล่านั้นเป็นต้นทุนคงที่ ความสามารถและความต้องการที่จะเปลี่ยนแปลงปริมาณการผลิตจะมีไม่มาก เนื่องจากการเพิ่มการผลิตเมื่อราคาสูงขึ้น จะต้องลงทุนเพิ่มมากและมีความเสี่ยงสูงถ้าราคาสินค้าลดลงในอนาคต ในทางตรงกันข้าม เมื่อราคาลดลง การลดปริมาณการผลิตของกิจการก็มีผลไม่มากต่อต้นทุน ในกรณีที่กิจการที่กำหนดราคาแบบปรับตามไม่สามารถเปลี่ยนแปลงผลผลิตได้มากนัก เมื่อราคาเปลี่ยนไป กิจการใหญ่ในอุตสาหกรรมก็ยังคงสามารถกำหนดราคาแบบร่วมมือได้ แม้จะไม่ได้ได้รับความร่วมมือจากบางกิจการก็ตาม

2. กรณีที่ต้นทุนส่วนใหญ่ในการเปลี่ยนแปลงการผลิตของกิจการแบบปรับราคาตามเป็นต้นทุนส่วนเพิ่มและต้นทุนผันแปร เช่น ในอุตสาหกรรมบริการ กิจการเหล่านี้จะสามารถปรับเปลี่ยนการผลิตของตนได้มากเมื่อราคาเปลี่ยนไปเมื่อราคาลดลงก็สามารถลดการผลิตลงโดยยอมสูญเสียยอดขายที่ไม่ก่อให้เกิดผลกำไร ณ ระดับราคาต่ำนั้น หรือเมื่อราคาสูงขึ้นก็สามารถเพิ่มการผลิตได้มากในระยะสั้น ในกรณีนี้กิจการที่ใช้การกำหนดราคาแบบร่วมมือจะมีอำนาจควบคุมราคาในอุตสาหกรรมนั้นได้เพียงเล็กน้อย ถ้าเขาขึ้นราคาไป และต้องการคงราคานั้นไว้ กิจการนี้จะต้องยอมที่จะสูญเสียยอดขายส่วนหนึ่งไป

2.3 การกำหนดราคาแบบฉวยโอกาส

ลักษณะของการกำหนดราคาแบบฉวยโอกาส คือการใช้ราคาเป็นเครื่องมือในการแข่งขัน ในลักษณะที่ถ้ากิจการอื่น ๆ ขึ้นราคา ผู้ฉวยโอกาสจะรีรอหรือไม่ยอมขึ้นราคาตาม แต่ถ้ากิจการอื่น ๆ ลดราคา จะลดราคาลงเท่าทันที และในหลายกรณีผู้ฉวยโอกาสจะริเริ่มการตัดราคาในรูปแบบซ่อนเร้น โดยรักษาราคาเป็นทางการให้เปรียบเทียบเท่ากับคู่แข่งได้แก่ การมีของแถมพิเศษให้ลูกค้า การให้ลูกค้าเพิ่มเติม (เช่น การเพิ่มปริมาณสินค้า การประกัน

และบริการเพิ่มขึ้น) การให้ส่วนลดพิเศษ เป็นต้น โดยที่ผู้ขายโอกาสก็คาดได้ว่าพฤติกรรม
ของเขาอาจทำลายความร่วมมือในอุตสาหกรรมได้ แต่ก็ยังคงใช้กลยุทธ์เช่นนี้

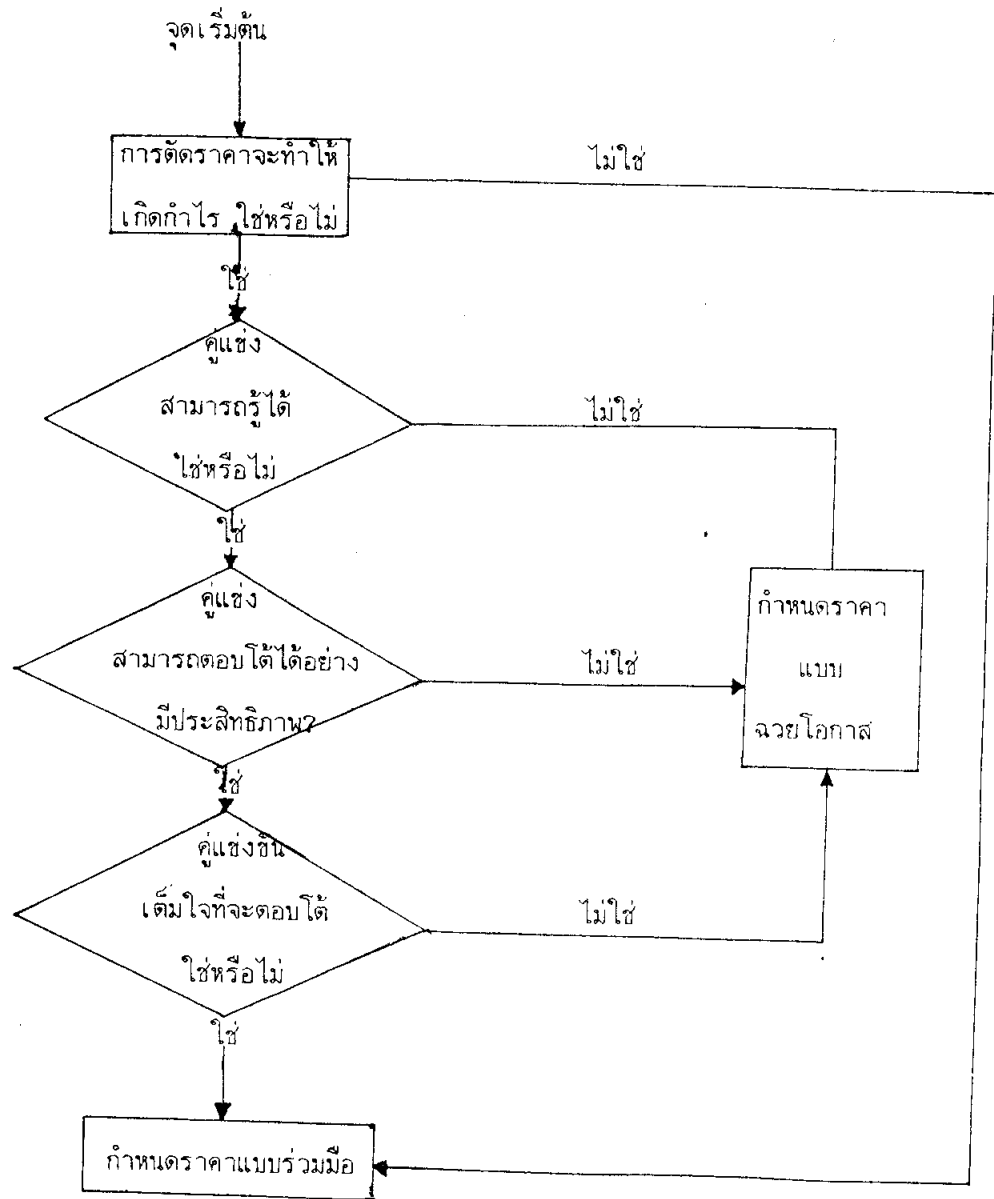
2.3.1 เหตุผลของการกำหนดราคาแบบฉวยโอกาส มีดังนี้

1. กิจการมีความเชื่อว่า การตัดราคาจะทำให้ได้รับกำไร และฉวยโอกาสในการขยายส่วนครองตลาดได้
2. เชื่อว่าคู่แข่งชั้นอาจไม่ทราบถึงการฉวยโอกาสได้ทันที และถึงรู้ก็อาจไม่ตอบโต้ หรือสามารถได้รับประโยชน์ในขั้นแรกเพียงพอต่อความเดือดร้อนที่จะเกิดขึ้นจากการตอบโต้ของคู่แข่งชั้นในภายหลัง
3. กิจการเป็นธุรกิจหน้าใหม่ที่ยังไม่มีลูกค้ามากนัก จึงหวังว่าการตัดราคาจะสามารถดึงดูดลูกค้าให้มาทดลองใช้ผลิตภัณฑ์ และสามารถสร้างส่วนครองตลาดได้
4. กิจการมีต้นทุนส่วนเพิ่มต่ำกว่าคู่แข่งชั้นรายอื่นในตลาด ทำให้สามารถตัดราคาและคาดหวังว่าจะได้รับกำไรจากการขยายตลาด แม้ว่าคู่แข่งชั้นจะปรับราคาตาม

2.3.2 กระบวนการประเมินหรือตัดสินใจเลือกรูปแบบการกำหนดราคา²

ภาพที่ 6-1 แสดงถึงกระบวนการประเมินที่นำไปสู่การกำหนดราคาแบบร่วมมือหรือแบบฉวยโอกาส เริ่มต้นด้วยการตอบคำถามว่าการตัดราคาจะให้ผลกำไรหรือไม่? ซึ่งต้องทำการสำรวจอัตรากำไรส่วนเพิ่ม (contribution margin) ของตน ประเมินว่ายอดขายต้องเพิ่มขึ้นเท่าใดจึงจะคุ้มกับการลดราคา และประเมินถึงความไวต่อราคาของผู้ซื้อ ถ้าเขาสรุปว่าตลาดโดยทั่ว ๆ ไปไม่มีความไวต่อการเปลี่ยนแปลงของราคา ซึ่งทำให้การลดราคานั้นคุ้มค่า หรือเขาสรุปว่าเขาสามารถเลือกลดราคาให้แก่ส่วนของตลาดที่มีความไวต่อราคาเพียงพอ การกำหนดราคาแบบฉวยโอกาสจึงจะน่าดึงดูดใจ แต่นักฉวยโอกาสจะยอมทำตามแรงดึงดูดนั้นหรือไม่ ก็ขึ้นอยู่กับว่าเขาคิดว่าคู่แข่งจะตอบโต้อย่างไร ซึ่งนักฉวยโอกาสต้องตอบปัญหา 3 ข้อ คือ

- คู่แข่งสามารถรู้ถึงการกำหนดราคาแบบฉวยโอกาสหรือไม่?
- คู่แข่งสามารถตอบโต้ได้อย่างมีประสิทธิภาพหรือไม่?
- คู่แข่งเต็มใจจะตอบโต้หรือไม่?



รูปที่ 6.1 แรงจูงใจในการกำหนดราคาแบบฉวยโอกาส การประเมินถึงความสามารถและความตั้งใจของคู่แข่ง

คู่แข่งสามารถรู้หรือไม่? คำถามแรกที่นักฉวยโอกาสถามคือ คู่แข่งของเขาสามารถรู้ถึงการกำหนดราคาแบบฉวยโอกาสหรือไม่ ถ้าราคานั้นเปิดเผยต่อสาธารณะ เช่น

ราคาตัวเครื่องบิน คู่แข่งก็สามารถรู้ถึงการตัดราคาได้ทันที แต่ถ้าราคานั้นเป็นเรื่องของการตกลง เป็นส่วนตัวกับลูกค้า โดยมากจะอยู่ในรูปของส่วนลดจากราคาที่เป็นการ การตัดราคาก็สามารถดำเนินไปได้พักหนึ่งโดยไม่มีใครรู้ เช่น เมื่อนักงานขายเป็นผู้ให้ราคาแก่ลูกค้าแต่ละรายเอง บริษัทก็สามารถทำการตัดราคาโดยคู่แข่งไม่ได้สังเกตเห็นจนกว่าเขาจะสูญเสียยอดขายไปมาก

การขาดระบบที่มีประสิทธิภาพในการเรียนรู้ถึงการตัดราคาอย่างรวดเร็ว เป็นเหตุผลหนึ่งที่ทำให้การกำหนดราคาแบบร่วมมือกันสลายกลายเป็นการกำหนดราคาแบบฉวยโอกาสหลาย ๆ กิจการจะรวบรวมข้อมูลราคาของคู่แข่งชั้นเพียงผิวเผิน อาศัยแต่ข่าวสารที่บังเอิญฝ่ายจัดการเกิดสนใจขึ้นมา ผลก็คือเขาไม่รู้ถึงการตัดราคาจนกระทั่งยอดขายของเขาได้ตกไปอย่างมาก และคู่แข่งก็ได้ผลประโยชน์ไปมากแล้ว แม้ว่านักฉวยโอกาสจะคาดว่าเขาต้องเดือดร้อนจากการตอบโต้กลับ ผลกำไรที่เขาได้รับระหว่างช่วงนั้นก็อาจช่วยชดเชยได้เพียงพอ ยิ่งกว่านั้นความซักซ้างยังทำให้เกิดข้อกังขาถึงความสามารถหรือความปรารถนาในการปกป้องตลาด ผลก็คือนักฉวยโอกาสก็ยังมีแรงดึงดูดใจที่จะทำการรุนแรงยิ่งขึ้นในอนาคต

คู่แข่งสามารถตอบโต้หรือไม่? ข้อเท็จจริงที่ว่า การตัดราคาเป็นสิ่งที่สามารถตรวจสอบได้ ไม่ได้หมายความว่า จะทำให้นักฉวยโอกาสไม่กล้าทำ นักฉวยโอกาสยังจะต้องเชื่อว่าคู่แข่งมีความสามารถที่จะตอบโต้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ เขาจึงจะไม่กล้าฉวยโอกาส ความสามารถดังกล่าวนั้นอาจมีข้อจำกัดด้วยเหตุผลหลายประการ เช่น เมื่อคู่แข่งกำลังทำการผลิตเต็มตามขีดความสามารถแล้ว นักฉวยโอกาสก็ไม่ต้องกลัวการตอบโต้ ตัวอย่างเช่น ผู้ผลิตเครื่องคอมพิวเตอร์ที่ใช้กันได้กับของ IBM-Compatible สามารถตัดราคาของ IBM ได้เป็นเวลาหลายปี เพราะ IBM ไม่สามารถผลิตได้เพียงพอกับความต้องการ จนกระทั่งปี ค.ศ. 1985 ที่ขีดความสามารถของ IBM พอเพียงกับความต้องการของตลาดจึงสามารถหันมาตอบโต้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

นอกจากนี้ การตอบโต้ยังต้องอาศัยเงินทุนที่มากพอ ดังตัวอย่างในประเทศสหรัฐอเมริกา เมื่อมีสายการบินแบบที่เน้นส่วนลดเกิดขึ้น สายการบินเหล่านี้เลือกตลาดที่จะเข้ามาอย่างเฉลียวฉลาดโดยดูจากความเข้มแข็งทางการเงินของคู่แข่ง มีน้อยบริษัทที่พยายามทำหายโดยตรงกับสายการบินใหญ่ ๆ เช่น American Airline, United Airline และ

Delta แต่กลับมุ่งเป้าหมายไปสู่ตลาดที่ให้บริการโดยสายการบินที่อ่อนแอกว่า เช่น Eastern, Continental และสายการบินอื่น ๆ ที่ฐานะทางการเงินอ่อนแอและไม่สามารถทนกับการขาดทุนได้แม้เพียงชั่วคราวเพื่อปกป้องตลาดเดิมของตน เมื่อนักฉวยโอกาสมีความเข้มแข็งทางการเงินเพิ่มขึ้น ก็สามารถท้าทายคู่แข่งที่เข้มแข็งกว่าเดิมได้มากขึ้น

ผู้ซื้อรายใหญ่สามารถทำให้เกิดการกำหนดราคาแบบฉวยโอกาสในหมู่ผู้ส่งมอบ โดยการให้สัญญาระยะยาวแก่ผู้ที่ทำการประมูลได้ต่ำสุด เช่น General Motors สนับสนุนการกำหนดราคาแบบฉวยโอกาสแก่ผู้ขายยาง เหล็ก และวัสดุอื่น ๆ โดยการให้สัญญาระยะยาวมูลค่าสูงจากการประมูลเพียงครั้งเดียว ขนาดของคำสั่งซื้อทำให้ผู้ส่งมอบมั่นใจว่ากำลังการผลิตของตนจะได้ใช้โดยได้รับผลกำไร ทำให้ไม่จำเป็นต้องแสวงหายอดขายเพิ่มเติม ถึงแม้คู่แข่งจะรู้ถึงการตัดราคาอย่างรวดเร็ว คำสั่งซื้อนั้นก็เป็นหลักประกันที่ทำให้ไม่ต้องเกรงกลัวกับการตอบโต้จากคู่แข่ง เพราะเหตุผลอันนี้เอง ทำให้กิจการที่เคยร่วมมือกันก็มักจะฉวยโอกาสเมื่อทำการประมูลคำสั่งซื้อที่มีปริมาณมาก ๆ

นั่นคือ ถ้านักฉวยโอกาสเชื่อว่าคู่แข่งสามารถก่อให้เกิดผลเสียหายต่อความสามารถในการทำกำไรต่อการขยายในอนาคตของเขา และเชื่อว่าผลประโยชน์ที่ได้จากการตัดราคาแบบฉวยโอกาสจะไม่คุ้มกับผลเสียที่เกิดจากการตอบโต้ เขาถึงจะไม่กล้าทำการแบบฉวยโอกาส

คู่แข่งหันเต็มใจที่จะตอบโต้หรือไม่? ในหลาย ๆ กรณีผู้ที่มีแนวโน้มจะเป็นนักฉวยโอกาส อาจกังวลในความเต็มใจของคู่แข่งที่จะตอบโต้ ถึงแม้ว่าจะมีความสามารถที่จะตรวจสอบและตอบโต้การตัดราคาอย่างมีประสิทธิภาพ มีเหตุผลหลายประการที่คู่แข่งที่มีความสามารถในการจะตอบโต้แต่กลับไม่มีความเต็มใจที่จะกระทำการดังกล่าว ดังเช่น

- ถ้าส่วนของตลาดที่ลูกค้าถูกแย่งชิง โดยการตัดราคาจากนักฉวยโอกาสเป็นเพียงส่วนเล็กน้อยของยอดขายทั้งหมด และการตอบโต้ทำให้ต้องลดราคาให้แก่ผู้ซื้อทุก ๆ คนแล้ว ต้นทุนของการตอบโต้ก็อาจสูงกว่าต้นทุนในการปล่อยให้ให้นักฉวยโอกาสรอดตัวไป เช่น ถ้านักตัดราคาฉวยโอกาสจะแย่งชิงยอดขายของบริษัทไป 5% มันก็อาจไม่คุ้มที่จะลดราคา 95% ที่เหลือเพื่อแย่งชิงยอดขายกลับคืนมา

- ถึงแม้ว่าบริษัทสามารถเลือกลดราคาให้แก่ตลาดเฉพาะส่วนที่ได้รับผลเสีย

จากผู้ขายโอกาส บริษัทอาจเกรงว่าการลดราคาจะก่อให้เกิดผลเสียต่อคุณค่าของผลิตภัณฑ์สำหรับลูกค้าที่ต้องจ่ายสูงกว่า เช่น อุปกรณ์ที่ใช้ในเครื่องส่งไฟฟ้า นั้นจะขายให้แก่กิจการใหญ่ ๆ ไม่ก็แห่ง โดยการประมูล แต่ตลาดส่วนใหญ่แล้วจะขายให้แก่ตลาดโดยการเจรจาต่อรอง กิจการใหญ่ ๆ มักมีความไวต่อราคาสูง และความสามารถของเขาที่จะให้ยอดขายปริมาณสูงจากการประมูลเพียงครั้งเดียว จึงใจให้กิจการแบบฉวยโอกาสเสนอราคาต่ำเป็นพิเศษ ในกรณีดังกล่าวผู้ขายผลิตภัณฑ์คุณภาพสูงราคาแพงมักยอมให้ผู้กำหนดราคาแบบฉวยโอกาสได้การประมูลไป เขาทำเช่นนั้นเพราะหากเขาประมูลด้วยราคาประมูลต่ำกว่าราคาที่เขาชนะในการประมูลจะกลายเป็นฐานที่กิจการในตลาดส่วนใหญ่อื่น ๆ จะนำมาใช้ในการเจรจาต่อรองราคากับเขา

- ท้ายสุดแล้วบริษัทอาจไม่เต็มใจที่จะตอบโต้การตัดราคาฉวยโอกาสเพราะเกรงความยุ่งยากทางกฎหมายหรือข้อกำหนดต่าง ๆ เช่น ในปี ค.ศ. 1981 รัฐสภาและกระทรวงยุติธรรมของสหรัฐฯ มุ่งมั่นที่จะโอบก้อมให้คู่แข่งของ AT&T เจริญเติบโตขึ้น รัฐบาลได้ร่างข้อกำหนดอย่างแจ่มชัดต่อ AT&T และบ่งบอกว่าข้อจำกัดเหล่านี้จะไม่ได้รับการยกเลิกจนกว่าบริษัทคู่แข่งของ AT&T ในด้านโทรศัพท์ทางไกลและอุปกรณ์โทรศัพท์ที่จะเข้มแข็งขึ้น ในสภาพดังกล่าว AT&T ไม่มีทางเลือกนอกจากต้องยอมปล่อยให้คู่แข่งรายย่อยได้ธุรกิจบางส่วนไป ถึงแม้ว่าบริษัทจะมีความเข้มแข็งทางการเงินมากกว่าก็ตาม ในอดีตข้อจำกัดแบบดังกล่าวทำให้คู่แข่งของกิจการใหญ่ ๆ เช่น General Motors, Alcoa, Du Pont, General Electric และ United Shoe Machinery มีโอกาสแย่งชิงยอดขายด้วยการกำหนดราคาแบบฉวยโอกาสโดยไม่ต้องกลัวว่าจะถูกตอบโต้

2.4 การกำหนดราคาแบบบดขยี้

การกำหนดราคาแบบบดขยี้ (Predatory Pricing) เป็นการกำหนดราคาโดยมุ่งหวังที่จะทำให้เกิดผลเสียหายด้านการเงินแก่คู่แข่ง โดยตนเองก็ยอมสูญเสียด้วยกระทำโดยการตัดราคาจนต่ำกว่าระดับที่มีกำไร หรือแม้แต่ต่ำกว่าต้นทุนการผลิต โดยมีจุดประสงค์เพื่อให้บทเรียนแก่คู่แข่ง หรือเพื่อกำจัดคู่แข่ง อย่างไรก็ดี การกำหนดราคาแบบบดขยี้นี้อาจจะไม่ถูกนำมาใช้บ่อยนัก

2.4.1 การบดขยี้เพื่อให้บทเรียน³

การตั้งราคาบดขยี้เพื่อให้บทเรียน (Educational predation) คือการที่

บริษัทใหญ่ ทำการตัดราคาสินค้าลง เพื่อเป็นการลงโทษคู่แข่งที่เล็กกว่าที่ไม่ยอมให้ความร่วมมือในการกำหนดราคา หรือเพื่อป้องกันไม่ให้เกิดพฤติกรรมเช่นนั้นอีก หรือเพื่อสั่งสอนให้บทเรียนแก่คู่แข่ง โดยที่บริษัทใหญ่จะตัดราคาในระยะหนึ่ง และเมื่อคิดว่าคู่แข่งเข้าใจถึงผลเสียของการไม่ร่วมมือด้านราคา และพร้อมที่จะร่วมมือมากขึ้นแล้ว บริษัทใหญ่ก็จะขึ้นราคากลับไปตามเดิม ดังตัวอย่างในสหรัฐอเมริกา กรณี ฏีกิริยาของ Shell Oil ในปี ค.ศ.1961 ต่อการกำหนดราคาเบนทอลของน้ำมันอัสระ น้ำมันอัสระในทางตอนใต้ของรัฐแคลิฟอร์เนีย ซึ่งเชลล์มีรากฐานทางการตลาดค่อนข้างเข้มแข็งมักกำหนดราคาให้ต่ำกว่าของเชลล์สองถึงสี่เซ็นต์ต่อแกลลอนเพราะไม่อาจแข่งกับเชลล์ได้ในด้านอุปกรณ์อำนวยความสะดวก สถานีที่ตั้ง และการโฆษณา อย่างไรก็ตามในตอนปลายทศวรรษที่ 50 พวกน้ำมันอัสระได้เริ่มปรับปรุงข้อด้อยของตนแต่ยังคงรักษาความแตกต่างในด้านราคาไว้ จึงได้ส่วนครองตลาดเพิ่มจากการสูญเสียของตราหือใหญ่ ๆ

กลางเดือนกุมภาพันธ์ ค.ศ.1961 เชลล์ แสดงออกถึงเจตนาที่ว่าจะหยุดยั้งกระบวนการนี้ และลดราคาน้ำมันของตนลงให้ต่ำกว่าของน้ำมันอัสระเพียงหนึ่งเซ็นต์ พวกน้ำมันอัสระตอบโต้โดยการลดราคาลงให้ต่างกันเท่าเดิม เชลล์ลดราคาลงมากอีกเพื่อให้ต่างกันหนึ่งเซ็นต์ และพวกน้ำมันอัสระก็ตอบโต้ การหันราคากันเช่นนี้ดำเนินไปจนกระทั่งราคาน้ำมันตกลงมาถึงหนึ่งในสาม เหลือประมาณยี่สิบเซ็นต์ต่อแกลลอน และพวกน้ำมันอัสระก็ยอมรักษาผลต่างหนึ่งเซ็นต์ไว้

สองสามอาทิตย์นับจากวันเริ่มต้นสงครามน้ำมัน เชลล์ได้ขึ้นราคาของตนไปเล็กน้อย เพื่อทดสอบดูว่าพวกน้ำมันอัสระจะยึดมั่นกับผลต่างหนึ่งเซ็นต์หรือไม่ มีส่วนมากปฏิเสธและเชลล์ก็ลดราคาลงมาอีก จากการทำเช่นนี้ซ้ำแล้วซ้ำอีกจนล่วงเข้าปีต่อมา เชลล์จึงประสบความสำเร็จในที่สุด และพวกน้ำมันที่ได้รับบทเรียนแล้วก็รักษาความแตกต่างหนึ่งเซ็นต์ไว้ ผลของมาตรการที่เข้มงวดของเชลล์ให้ผลอยู่ระยะเวลาหนึ่ง การวิจัยที่ทำขึ้นหลังจากนั้นสองปีครึ่ง พบว่าน้ำมันอัสระส่วนมากยังคงยึดมั่นกับผลต่างหนึ่งเซ็นต์ แม้ว่ายอดขายจะตกลงไป

2.4.2 การบดขยี้แบบเชือดคอ

การบดขยี้แบบเชือดคอ (Cutthroat predation) หมายถึงการตั้งราคาโดยมีความมุ่งหมายที่จะกำจัดคู่แข่งให้พ้นทาง ซึ่งในกรณีนี้ ผู้ที่จะดำเนินกลยุทธ์ราคาเช่นนี้ต้องมีความเข้มแข็งทางการเงินมากกว่า มีต้นทุนต่ำกว่า มีการกระจายของผลิตภัณฑ์หลากหลาย

กว่า นั่นคือ มีความสามารถในการทำสงครามราคาเหนือกว่าคู่แข่งชั้น และกลยุทธ์เช่นนี้จะเหมาะสมในกรณีต่อไปนี้

(1) ทรัพย์สินของคู่แข่งชั้นที่แพ้ในสงครามราคาจะไม่สามารถถูกกลับคืนและขายให้แก่คู่แข่งรายใหม่ได้ ทำให้ตัดโอกาสของคู่แข่งหน้าใหม่ที่จะเข้ามาแทนที่

(2) ในกรณีที่อยู่ในอุตสาหกรรมที่กำลังเสื่อมถอยลง การทำสงครามราคาลักษณะนี้จะทำให้คู่แข่งชั้นล้มละลาย หรือเลิกกิจการไปเร็วขึ้น ทำให้บริษัทผู้ชนะได้รับส่วนครองตลาดและผลกำไรในตลาดนั้นมากขึ้น โดยที่ไม่ต้องกังวลกับคู่แข่งหน้าใหม่ ซึ่งจะไม่สนใจเข้ามาแทนที่ในอุตสาหกรรมที่อยู่ในขั้นเริ่มตกต่ำ

(3) สำหรับอุตสาหกรรมที่ต้นทุนส่วนเพิ่มลดลงอย่างรวดเร็วตามปริมาณการขาย การตัดราคาจะให้ผลคุ้มค่าเมื่อส่วนครองตลาดที่ได้เพิ่มขึ้น ทำให้ต้นทุนลดลงคุ้มกับการตัดราคา

อย่างไรก็ดี การทำสงครามราคาในลักษณะเช่นนี้มีอยู่ไม่บ่อยนัก เนื่องจากข้อจำกัดต่าง ๆ ได้แก่

(1) อาจขัดต่อกฎหมายป้องกันการผูกขาดในบางประเทศ

(2) การตัดราคาเพื่อขจัดคู่แข่งชั้นจะคุ้มก็ต่อเมื่อผู้ชนะจะสามารถขึ้นราคาในภายหลัง โดยไม่ต้องดูคู่แข่งรายใหม่ ซึ่งในความเป็นจริงแล้ว เป็นการยากที่จะสะกิดกันการเข้ามาของคู่แข่งรายใหม่ได้อย่างแท้จริง ดังนั้นจึงเป็นการยากที่กิจการจะใช้กลยุทธ์ราคาแบบบดขยี้ที่จะปลอดจากการแข่งขันในระยะยาว

ตัวอย่างในประเทศไทยที่พอจะจัดเป็นการกำหนดราคาแบบบดขยี้ได้ ก็คือกรณีการจัดทำแคมเปญ (campaign) ส่งเสริมการขายรถยนต์เมอร์ซิเดสเบนซ์ รุ่นเอสคลาส ของบริษัทธนบุรีประกอบยนต์ จำกัด ในช่วง 31 พฤษภาคมถึง 31 กรกฎาคม 2536 ที่เสนอเงื่อนไขพิเศษแก่ลูกค้าผู้สั่งจองรถเบนซ์ เอสคลาส ได้สิทธิไปรับรถที่สั่งจองและท่องเที่ยวต่างประเทศ เยอรมันนี ได้ฟรีคิดเป็นมูลค่า 2.4 แสนบาท หรืออาจเลือกรับเป็นส่วนลด 1.4 แสนบาทแทนก็ได้ โดยการจัดรายการนี้ บริษัทมีจุดประสงค์ที่จะถล่มกลุ่มผู้จำหน่ายเมอร์ซิเดสเบนซ์รายย่อย ซึ่งเท่าที่ผ่านมาได้จำหน่ายรถยนต์ในราคาต่ำกว่าบริษัท ทั้งที่ขั้นตอนการสั่งซื้อของผู้จำหน่ายรายย่อยควรจะมีต้นทุนสูงกว่า เนื่องจากไม่ได้เป็นตัวแทนจำหน่ายโดยตรงในประเทศไทย แต่กลับ

ตัดราคาขายต่ำกว่าราคาของบริษัทได้ถึงกว่าหนึ่งแสนบาท รวมทั้งบริษัทนี้ยังมีโครงการประกอบรถยนต์รุ่น 300 เอสคลาส ในประเทศซึ่งจะสามารถจำหน่ายได้ราคาราว 4.5 ล้านบาท จากเดิมที่เป็นรถนำเข้าจำหน่ายในราคา 5.6 ล้านบาท ซึ่งเป็นราคาที่สามารแข่งขันกับผู้ค้ารายย่อยได้เป็นอย่างดี (ข่าวสารจากหนังสือพิมพ์ฐานเศรษฐกิจ ฉบับที่ 687 วันที่ 27-29 พฤษภาคม 2536 หน้า 23) ดังนั้น คาดว่าผลจากการกำหนดราคาได้ต่ำลง เท่ากับที่ผู้จำหน่ายรายย่อยเสนอแก่ผู้ซื้อได้เช่นนี้ จะส่งผลกระทบต่อผู้จำหน่ายรายย่อยที่ไม่มีความเข้มแข็งพออย่างแน่นอน จำนวนของคู่แข่งชั้นของบริษัทควรจะลดลงไป

กิจกรรมการเรียนรู้ที่ 2 :

1. สรุปลักษณะการกำหนดราคาเพื่อการแข่งขันทั้ง 4 รูปแบบ
2. จงอธิบายถึงกระบวนการประเมินเพื่อตัดสินใจเลือกรูปแบบการกำหนดราคา ระหว่างราคาพร้อมมือและราคาฉวยโอกาส
3. พิจารณาถึงรูปแบบการกำหนดราคาของธุรกิจต่าง ๆ ในประเทศไทย ที่น่าจะเข้าข่ายการกำหนดราคาแบบพร้อมมือ

3. การประมูลราคา

ลักษณะอย่างหนึ่งของการกำหนดราคาในสถานการณ์ที่มีการแข่งขัน คือการประมูลราคา (Competitive Bidding)

3.1 รูปแบบการประมูลราคา

3.1.1 การประมูลราคาที่กำหนดราคาประมูลแน่นอน

การประมูลราคาที่กำหนดราคาประมูลแน่นอน (Fixed-Price Competitive Bidding) คือ สถานการณ์ที่ผู้ซื้อประกาศให้ผู้ขายหลายรายมาแจ้งราคา ตามสัญญาหรือเงื่อนไขการซื้อที่ผู้ซื้อกำหนด ในกรณีนี้ผู้เสนอราคาหรือผู้แจ้งราคาต้องปฏิบัติตามเงื่อนไขของผู้ซื้อ การประมูลราคาเป็นลักษณะการซื้อที่นิยมใช้ในภาครัฐราชการ รัฐวิสาหกิจ ตลอดจนภาคอุตสาหกรรมอื่น ๆ โดยเป็นการซื้อที่มีมูลค่าการซื้อขายในวงเงินสูง การตัดสินใจของผู้ซื้อจะพิจารณาผู้ขายที่ให้ข้อเสนอที่ดีที่สุด หมายถึงผู้ที่เสนอราคาต่ำสุด ประกอบกับปัจจัยอื่น ๆ เช่น ชื่อเสียง การส่ง

มอองงาน การปฏิบัติตามสัญญาในอดีต ประสมการณั เป็นต้น

สำหรับผู้เสนอราคา จะมีวิธีการคำนวณราคาที่จะเสนอในการประมูลงานที่ เกี่ยวข้องกับความน่าจะเป็นในการประมูลงานได้ ในแต่ละระดับราคา ความน่าจะเป็นในการ ประมูลราคา เกิดจากการคาดคะเนว่าระดับราคาต่าง ๆ ที่เสนอนั้นจะมีโอกาสประมูลได้เท่า ใด การเสนอราคาต่ำจะมีโอกาสประมูลได้มากกว่าการเสนอราคาสูง โดยหลักการทั่วไปก็คือ ธุรกิจควรเลือกเสนอราคาที่ทำให้ได้รับกำไรตามคาดหวัง (Expected Profit) สูงสุด โดย ที่

กำไรคาดหวัง	=	ความน่าจะเป็นในการประมูลได้	x	(ราคาประมูล-ต้นทุน)		
หรือ		กำไรคาดหวัง	=	ความน่าจะเป็นในการประมูลได้	x	กำไรส่วนเพิ่ม

ตัวอย่างของการคำนวณเพื่อเสนอราคาประมูลแสดง โดยตารางที่ 6-2

ตารางที่ 6-2 การคำนวณเพื่อเสนอราคาประมูล

ราคาประมูล	ต้นทุน	กำไร ส่วนเพิ่ม	ความน่าจะเป็นในการประมูลได้	กำไรคาดหวัง
(B)	(C)	= B - C	(P)	= [P x (B - C)]
30,000	50,000	-20,000	1.00	-20,000
40,000	50,000	-10,000	.90	- 9,000
50,000	50,000	0	.80	0
60,000	50,000	10,000	.70	7,000
70,000	50,000	20,000	.60	12,000
80,000	50,000	30,000	.50	15,000
90,000	50,000	40,000	.40	16,000
100,000	50,000	50,000	.30	15,000
120,000	50,000	70,000	.10	7,000
130,000	50,000	80,000	0	0

บริษัทนี้คาดคะเนว่า ต้นทุนของงานชิ้นนี้เท่ากับ 50,000 บาท และได้คาดคะเนความน่าจะเป็นในการประมูลงานได้ ณ ระดับราคาต่าง ๆ เช่น ถ้าเสนอราคา 60,000 บาท จะมีโอกาสประมูลงานได้ 70% (ความน่าจะเป็น = .70) ถ้าเสนอราคาสูงกว่านี้คือ 90,000 บาท ความน่าจะเป็นที่ประมูลได้จะน้อยลง เหลือ 0.40 และกำไรคาดหวังของการเสนอราคา 60,000 บาท ก็คือ 7,000 บาท ซึ่งคำนวณได้จาก $.70 \times (60,000 - 50,000)$ กำไรคาดหวังของการเสนอราคา 90,000 บาท เท่ากับ $.4(90,000 - 50,000)$ คือ 16,000 ซึ่งสูงกว่ากำไรคาดหวัง ณ ระดับราคาประมูลอื่น ๆ

จากตัวอย่างนี้ ธุรกิจนี้จะเลือกเสนอราคาประมูลเท่ากับ 90,000 บาท ในทางปฏิบัติแล้ว ความยากในการประมูลงานก็คือการจะทราบข้อมูลต่าง ๆ เพื่อคาดคะเนความน่าจะเป็นหรือโอกาสในการประมูลงานได้ ณ ระดับราคาต่าง ๆ เพราะบริษัทอื่น ๆ ที่เป็นคู่แข่งในการประมูลย่อมจะปกปิดข้อมูลของตนเป็นความลับ และบางกรณีบริษัทก็ไม่สามารถทราบได้แน่นอนว่าจะมีบริษัทใดบ้าง เป็นคู่แข่งขันในการประมูล และจะมีผู้ยื่นซองประมูลกี่ราย

3.1.2 การประมูลราคาขายทอดตลาด

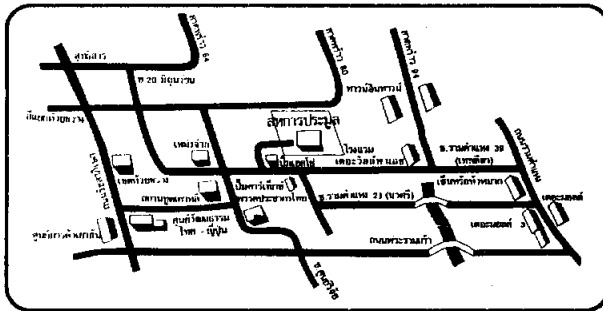
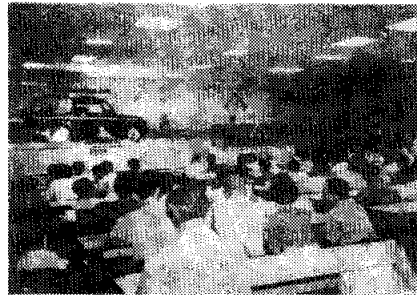
การประมูลราคาขายทอดตลาด (Auctions) เป็นอีกรูปแบบหนึ่งของการประมูลราคาที่แตกต่างกันไปจากกรณีที่ 1 ซึ่งผู้เสนอราคาจะกำหนดราคาของตนเองแน่นอนแบบปกปิด เพื่อให้ผู้ซื้อพิจารณาเลือกตามเงื่อนไขของผู้ซื้อ โดยที่กรณีนี้เป็นสถานการณ์ที่ผู้ซื้อหลายรายแข่งขันกันเสนอราคาให้แก่เจ้าของทรัพย์สิน เพื่อโอกาสในการได้ทำประโยชน์จากทรัพย์สิน หรือได้เป็นเจ้าของทรัพย์สิน และผู้ซื้อต้องปฏิบัติตามเงื่อนไขต่าง ๆ ที่ผู้ขายหรือเจ้าของทรัพย์สินกำหนดขึ้น และมีทั้งการเสนอราคาแบบเปิดเผยและแบบปกปิด ตัวอย่างเช่น การขายทอดตลาดอสังหาริมทรัพย์ของธนาคาร หรือกรมบังคับคดี การประมูลรถยนต์ การประมูลเพื่อสัมปทานแร่ป่าไม้ การประมูลทรัพย์สินอื่น ๆ เป็นต้น วัตถุประสงค์ของผู้ขายหรือเจ้าของทรัพย์สินก็คือการทำรายได้จากทรัพย์สินให้มากที่สุด ดังนั้น ผู้ที่ได้สิทธิ์ในการครอบครอง หรือได้เป็นเจ้าของคือผู้ที่เสนอราคาประมูลสูงสุดและปฏิบัติตามเงื่อนไขของผู้ขาย เช่น ชำระเงินมัดจำตามกำหนด โดยที่ผู้เปิดการประมูลต้องกำหนดวิธีการประมูล และเงื่อนไขต่าง ๆ ให้ทราบล่วงหน้า เพื่อให้มีผู้สนใจมาเข้าร่วมประมูลจำนวนมาก สำหรับผู้เข้าร่วมประมูลทรัพย์สินจะเสนอราคาประมูลสูงเท่าใด ก็ขึ้นอยู่กับความรู้สึกค่า (Perceived value) ที่เขามีต่อทรัพย์สินนั้น ๆ

ประมูลรถยนต์

ย้ายที่ทำการใหม่... บนเนื้อที่กว่า 10 ไร่ ใจกลางกรุงเทพฯ

จำนวน **120 คัน** เปิดสำหรับบุคคลทั่วไป

- รถยึดจากบริษัทไฟแนนซ์ชั้นนำ 20 บริษัท และรถจากเจ้าของรถโดยตรง
- ท่านสามารถเข้าชม และร่วมประมูลได้ ด้วยวิธีง่ายและยุติธรรมที่สุด ด้วยการกดปุ่มประมูล "กดก่อนได้ก่อน" เย็นสบายในห้องปรับอากาศ
- เปิดโอกาสให้ท่านตรวจสภาพรถพร้อมทดลองขับได้ ในวันศุกร์ตลอดทั้งวัน
- ลานจอดรถสะดวกสบายกว่า 300 คัน พร้อมพนักงานรักษาความปลอดภัย
- เตรียมเงินสดมัดจำ 10% ยินดีรับบัตรเครดิต กลีกรไทย, วีซ่าการ์ด, มาสเตอร์การ์ด

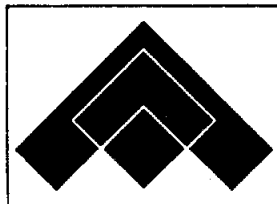


นักพิเศษ วันเสาร์ที่ 5 กันยายน และทุกวันเสาร์ บ่ายโมงตรง



ซื้อทุกคัน ยุติธรรม ทุกสภาพ รถของท่านขายได้แน่นอนในราคายุติธรรม ด้วยโครงการใหม่ "ประมูลด้วยสิทธิ์" ของสหการประมูล "ขายทันทีไม่มีปัญหาเรื่องเงิน" มีผู้รอซื้อรถของท่านกว่า 200 คน เพียงขับรถเข้ามาที่ สหการประมูล ก่อน 11 โมงเช้า วันเสาร์ แล้วเริ่มประมูล บ่ายโมงตรง (ทุกสัปดาห์) กรุณาโทรศัพท์ จองหมายเลขประมูลล่วงหน้า สอบถามรายละเอียดได้ที่

ยินดีรับบัตรเครดิต



บริษัท สหการประมูล จำกัด

"ความยุติธรรม สำหรับผู้ซื้อและผู้ขาย"

โทร. 539-0602, 539-2656, 539-1848 FAX: 5301125

3.2 ขั้นตอนการพิจารณาประมูลราคา

3.2.1 การวิเคราะห์ก่อนร่วมประมูล (Prebid Analysis)

ควรมีการวิเคราะห์เพื่อกลั่นกรองว่าสมควรจะเข้าร่วมประมูลงานหนึ่ง ๆ หรือไม่ เพื่อเป็นการประหยัดเวลาและค่าใช้จ่ายที่จะเกิดจากการเข้าร่วมประมูล เช่น ค่าใช้จ่ายในการคาดคะเนต้นทุน การจัดทำข้อเสนอด้านวิศวกรรม (engineering proposals) การเตรียมเอกสารต่าง ๆ เป็นต้น โดยมีวิธีการวิเคราะห์ ดังนี้

1. การพิจารณาวัตถุประสงค์ในการประมูล

การจะเข้าร่วมประมูลงานใด ๆ หรือไม่ จะเข้าร่วมประมูลงานต่าง ๆ มากน้อยเพียงใด ขึ้นอยู่กับวัตถุประสงค์ของบริษัทอยู่มาก ควรพิจารณาวัตถุประสงค์ขององค์กรก่อนว่ามีอยู่เช่นไร เพื่อมุ่งหวังกำไรสูงสุด ผลตอบแทนจากการลงทุนตามเป้าหมาย เพื่อสร้างงานให้กับบุคลากร เพื่อแสวงหาโอกาสในการเข้าสู่ธุรกิจใหม่หรือเพื่อความอยู่รอดหรือเพื่อการขยายธุรกิจเพราะวัตถุประสงค์ขององค์กรที่แตกต่างกัน ย่อมไปสู่ความจำเป็น และโอกาสในการเข้าร่วมประมูลงานแตกต่างกัน

2. กำหนดเกณฑ์ในการวิเคราะห์ว่าจะเข้าร่วมประมูลงานหรือไม่

เกณฑ์ในการวิเคราะห์พิจารณาจากปัจจัยต่าง ๆ ต่อไปนี้

- ความชำนาญของบุคลากร และความสามารถด้านวิศวกรรม ในการดำเนินงานตามโครงการนั้น ในกรณีที่ต้องมีการปรับปรุงหรือขยายขีดความสามารถด้านนี้ ต้องพิจารณาถึงต้นทุนในการขยายดังกล่าวด้วย
- กำลังการผลิตที่มีอยู่ กิจกรรมจำเป็นต้องพิจารณาถึงกำลังการผลิตที่มีอยู่ กับระดับการผลิตที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน ตลอดจนกำลังการผลิตในอนาคตว่ามีเหลืออยู่เพียงใด และงานประมูลในโครงการหนึ่ง ๆ นั้นจะต้องใช้กำลังการผลิตไปเท่าใด กิจกรรมจะมีกำลังการผลิตเพียงพอหรือไม่ สามารถขยายกำลังการผลิตเพื่อรองรับงานนั้นหากชนะการประมูลได้หรือไม่
- โอกาสในการติดตามงานประมูลครั้งต่อไป งานประมูลหลายโครงการอาจส่งผลสืบเนื่องไปยังงานอื่น ๆ ที่จะตามมา รวมทั้งทำให้ลูกค้าเชื่อถือในประสิทธิภาพและขีดความสามารถของบริษัทอีกด้วย
- คู่แข่งขัน จำนวนของคู่แข่งชั้นมีส่วนสำคัญมากในการคาดคะเนความน่า

จะเป็นในการชนะการประมูล โดยทั่วไปแล้ว โครงการหรืองานประมูล ซึ่งดูเหมือนจะทำกำไร ได้มากจะดึงดูดให้มีคู่แข่งเข้ามาร่วมเสนอราคามากขึ้นด้วย

- ความคุ้นเคยกับลักษณะงาน นับว่ามีความสำคัญต่อการประมูลงาน โดยเฉพาะอย่างยิ่งกับโครงการที่ใช้เทคโนโลยีขั้นสูง

- เงื่อนไขด้านเวลาในการส่งมอบ กิจการต้องพิจารณาว่าจะสามารถ ดำเนินงานเพื่อส่งมอบผลิตภัณฑ์ หรือดำเนินโครงการให้เสร็จสิ้นตามกำหนดเวลาได้หรือไม่

- เส้นประสพการณ์ ประเด็นสุดท้าย กิจการควรพิจารณาว่าปริมาณ ผลิตภัณฑ์หรือการผลิตตามงานประมูลหนึ่ง ๆ นั้น จะส่งผลต่อการประหยัดด้านต้นทุน จากประสพ การณ์และขนาดของการผลิตหรือไม่

3. การกลั่นกรองว่าสมควรจะเข้าประมูลงานหรือไม่

วิธีการหนึ่ง คือ การคำนวณค่าคะแนน โดยการให้น้ำหนักความสำคัญของปัจจัย ต่าง ๆ ตามข้อ (2) ว่าจะมีสัดส่วนความสำคัญเท่าใด และพิจารณาว่าปัจจัยต่าง ๆ ตามที่เป็น อยู่ในบริษัทนั้น ๆ อยู่ในอัตราใด สูง ปานกลาง หรือต่ำ โดยกำหนดอัตรานี้ออกมาในเชิงปริมาณ คือ 10, 5 และ 0 ตามลำดับ ดังตัวอย่างในตารางที่ 6-3 ซึ่งสมมติว่า ปัจจัยด้านความ ชำนาญของแรงงานมีความสำคัญประมาณ 20 ส่วนจากทั้งหมด 100 ส่วนของงานนี้ ในขณะที่ ปัจจัยด้านกำลังการผลิต คู่แข่งขัน มีความสำคัญ 20 และ 15 ส่วน ตามลำดับเป็นต้น และ อัตราของปัจจัยต่าง ๆ ประเมินว่าด้านความชำนาญของแรงงานนั้นกิจการมีอยู่อย่างสูง จึงมีค่า เป็น 10 ในขณะที่กำลังการผลิตที่มีเหลืออยู่ อยู่ในระดับปานกลาง ตีค่าว่าเป็น 5 เป็นต้น จาก นั้นคำนวณคะแนนของแต่ละปัจจัย โดยนำน้ำหนักของปัจจัยคูณค่าอัตรา (Rating) เช่น ด้าน ความชำนาญของแรงงานมีคะแนนเท่ากับ $20 \times 10 = 200$ คะแนนเป็นต้น คำนวณค่าคะแนนของ ทุกปัจจัย จากนั้น คำนวณค่าคะแนนรวม หากสูงกว่าคะแนนต่ำสุดที่ยอมรับได้ก็สมควรเข้าประมูล งานนี้

ตารางที่ 6-3 การประเมินค่าเพื่อพิจารณาเข้าร่วมการประมูล

ปัจจัย	น้ำหนัก (Weight)	อัตรา (Rating)			คะแนน (Score) = (น้ำหนัก x Rating)
		สูง (10)	กลาง (5)	ต่ำ (0)	
1. ความชำนาญของแรงงาน	20	10	-	-	200
2. กำลังการผลิต	20	-	5	-	100
3. คู่แข่งขัน	15	-	5	-	75
4. ความคุ้นเคย	10	10	-	-	100
5. การส่งมอบ	10	-	5	-	50
6. ประสบการณ์	15	10	-	-	150
7. งานครั้งต่อไป	10	-	-	-	0
ผลรวม	100				675

สมมติคะแนนต่ำสุดที่ยอมรับได้คือ 650 คะแนน จากการคำนวณค่าคะแนนรวมได้เท่ากับ 675 คะแนน ซึ่งสูงกว่าคะแนนต่ำสุดที่ยอมรับได้ ดังนั้นในกรณีนี้ บริษัทสมควรจะเข้าร่วมการประมูล

3.2.2 การคาดคะเนต้นทุน

บริษัทต้องคาดคะเนถึงต้นทุนต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง ที่คาดว่าจะเกิดขึ้น หากสามารถประมูลงานได้ ได้แก่

- ต้นทุนคงที่ ต้องมีต้นทุนที่รายการใด ๆ เช่น การซื้อเครื่องจักร อุปกรณ์ขยายโรงงาน การเพิ่มพนักงานระดับบริหาร เพิ่มขึ้นกับการดำเนินการผลิตหรือดำเนินการตามโครงการอื่น ๆ ได้
- ต้นทุนผันแปร พิจารณาถึงต้นทุนผันแปรรวมและต้นทุนผันแปรเฉลี่ยของ

การผลิตหรือดำเนินงานตามโครงการนี้หากชนะการประมูล เช่น ค่าวัสดุดิบ ค่าจ้างแรงงาน ทางตรง ต้นทุนผันแปรนับเป็นต้นทุนส่วนเพิ่มสำคัญที่ต้องคาดคะเน เพราะถึงแม้ว่าต้นทุนคงที่อาจจะอยู่ในระดับเดิม ต้นทุนผันแปรต้องเปลี่ยนแปลงไปอย่างแน่นอนหากสามารถประมูลงานนั้นได้

ข้อมูลของต้นทุนโดยตรงทั้ง 2 ส่วนนี้ เป็นเสมือนพื้นฐานต่ำของราคา ธุรกิจย่อมไม่เสนอราคาประมูลต่ำกว่าต้นทุนโดยตรงของงาน กิจการที่ยังมีกำลังการผลิตส่วนเกิน อาจสามารถเสนอราคาต่ำกว่าต้นทุนเต็มที่ ได้ ประเด็นสำคัญก็คือ ต้องพยายามคาดคะเนต้นทุนอย่างมีหลักเกณฑ์ที่ดีให้ได้ข้อมูลที่ถูกต้อง ใกล้เคียงมากที่สุด มิเช่นนั้นแล้ว กิจการอาจจะชนะการประมูล แต่ไม่สามารถทำกำไรจากงานนั้น หรือไม่ก็อาจเสนอราคาสูงกว่าผู้แข่งขัน และมีโอกาสน้อยในการชนะการประมูล

3.2.3 การคาดคะเนความน่าจะเป็นในการชนะการประมูล

ข้อมูลความน่าจะเป็นหรือโอกาสในการชนะการประมูลงาน ได้นับว่ามีความสำคัญมากต่อการกำหนดราคาประมูลว่าควรจะเป็นเท่าใดจึงจะเหมาะสม และทราบว่ามีระดับราคาหนึ่ง ๆ โอกาสในการเสนอราคาสูงหรือต่ำกว่าคู่แข่งเป็นเท่าใด ข้อมูลส่วนนี้จำเป็นต้องอาศัยการคาดคะเนและวิจารณ์ของผู้บริหารจากการพิจารณาปัจจัยแวดล้อมต่าง ๆ หลายด้าน ในแง่ทฤษฎี มีวิธีการคาดคะเนความน่าจะเป็นนี้อยู่หลายวิธี ได้แก่วิธี Winning Bid Approach, Average-Opponent Approach และ Specific-Opponent Approach ซึ่งจะได้อธิบายรายละเอียดของวิธีการเหล่านี้ในหัวข้อที่ 3.3 ต่อไป

3.2.4 การพิจารณาราคาประมูลที่เหมาะสมที่สุด

โดยทั่วไปราคาประมูลที่เหมาะสมที่สุดคือ ราคาที่ทำให้ได้รับกำไรส่วนเพิ่มคาดหวัง (Expected contribution : $E(B)$) มากที่สุด

โดยที่ $E(B) = (B - C) \times P(B)$ สมการที่ 6.5

B = ราคาประมูล

C = ต้นทุน

$P(B)$ = ความน่าจะเป็นในการชนะการประมูล

ดังตัวอย่างแสดงการคำนวณ ตามตารางที่ 6.7

ตารางที่ 6.7 การคำนวณกำไรส่วนเพิ่มคาดหวัง ในแต่ละระดับของราคาประมูล

ราคาประมูลใน สัดส่วนกับต้นทุน โดยตรง (B)	ต้นทุน (%) (C)	ความน่าจะเป็น ในการชนะประมูล P(B)	สัดส่วน กำไรส่วนเพิ่ม (contribution margin) (B - C)	กำไรส่วนเพิ่ม คาดหวัง (%) E(B) =[P(B)(B-C)]
90	100	1.00	-10	-10
95	100	1.00	-5	-5
100	100	0.88	0	0
105	100	0.73	5	3.65
110	100	0.60	10	6.00
115	100	0.42	15	6.30*
120	100	0.24	20	4.80
125	100	0.07	25	1.75
130	100	0.01	30	0.30
135	100	0	35	0
140	100	0	10	0

จากตัวอย่างนี้ ราคาประมูลที่เหมาะสมที่สุด คือราคาประมูลที่คิดเป็น 115% ของต้นทุนโดยตรง เพราะทำให้ได้รับกำไรส่วนเกินคาดหวัง 6.30% ซึ่งสูงที่สุดกว่า ณ ระดับราคาประมูลอื่น ๆ

3.2.5 ราคาประมูลที่เหมาะสมในสถานการณ์อื่น ได้แก่

(1) กรณีที่กิจการต้องการได้รับโอกาสในการชนะการประมูล ณ ระดับหนึ่ง ถ้ากิจการเสนอราคาประมูล 115% ของต้นทุน ถึงแม้จะมีกำไรส่วนเกินคาดหวังสูงก็ตาม แต่โอกาสในการชนะการประมูลมีเพียง 42% [$P(B) = 0.42$] เท่านั้น สมมติว่าขณะนี้กิจการต้องการชนะการประมูลมากขึ้น เพราะมีวัตถุประสงค์อยากได้งานประมูลเนื่องจากเหตุผลต่าง ๆ เช่น ต้องการสร้างงานให้กับแรงงาน มีทรัพยากรเพียงพอ มีกำลังการผลิตส่วนเกิน ต้องการขยายธุรกิจใหม่ ฯลฯ กิจการอาจไม่ใช้เกณฑ์กำไรคาดหวังสูงสุด ในการตัดสินใจกำหนดราคาประมูล แต่อาจกำหนดเกณฑ์ว่า ต้องเป็นราคาประมูลที่ทำให้โอกาสในการประมูลชนะไม่ต่ำกว่า 50% ในกรณีนี้กิจการควรเสนอราคาประมูลเท่ากับ 110% ของต้นทุน หรือราคาประมูลสูงกว่าต้นทุน 10% ซึ่งจะมีโอกาสชนะประมูลเท่ากับ 60% หรือความน่าจะเป็นเท่ากับ 0.60

(2) กรณีที่กิจการกำหนดระดับกำไรส่วนเพิ่มที่ต้องการ เช่น กิจการที่ผลิต ณ ระดับใกล้เคียงเต็มกำลังการผลิตและกำลังทรัพยากรที่มีอยู่แล้ว และมีวัตถุประสงค์ว่า จะขยายไปสู่ธุรกิจใหม่ หรือประมูลงานใหม่ ๆ หากมีระดับกำไรสูงกว่าที่ได้รับตามปกติ สมมติระดับกำไรส่วนเพิ่ม 20% คือระดับต่ำสุดของกำไรที่ต้องการ กรณีนี้ ราคาประมูลที่ดีที่สุดคือ 120% ของต้นทุนหรือมากกว่าต้นทุนอยู่ 20% ซึ่งโอกาสจะชนะประมูลจะต่ำลงเหลือเพียง 24%

นั่นคือ การพิจารณาราคาประมูลที่เหมาะสมที่สุด ต้องพิจารณาสถานการณ์ขณะประมูลซึ่งถูกกำหนดจากปัจจัยต่อไปนี้ ได้แก่

- วัตถุประสงค์ในการประมูล วัตถุประสงค์ขององค์การ
- ลักษณะตลาดและฐานะทางการเงิน
- คู่แข่งขันในปัจจุบันและอนาคต
- โอกาสในปัจจุบันและอนาคต

(3) กรณีที่ธุรกิจมีข้อจำกัดด้านกำลังการผลิต ธุรกิจที่มีโอกาสประมูลงาน ในขณะที่กำลังการผลิตและทรัพยากรเหลืออยู่ไม่มาก กรณีนี้จะพิจารณาเฉพาะกำไรส่วนเพิ่มยังไม่เพียงพอ แต่ธุรกิจควรจะใช้เกณฑ์ "กำไรส่วนเพิ่มสูงสุดต่อหน่วยของทรัพยากร" (Maximize contributions per Resources Unit) คือมีการเปรียบเทียบกับกำไรส่วนเพิ่มของแต่ละโครงการกับทรัพยากรที่มีอยู่ (ตามแนวความคิดของการกำหนดราคาสายผลิตภัณฑ์ ณ สถาน

การ(ที่มีทรัพยากรจำกัด)

3.2.6 สัญญาแบบมีเงื่อนไข (Contingent contracts)

ในบางกรณีที่มีความไม่แน่นอนด้านต้นทุน หรือเป็นโครงการที่คาดคะเนต้นทุนในอนาคตได้ยากหรือมีความไม่แน่นอน มีความเสี่ยงอื่น ๆ อาจมีการกำหนดเงื่อนไขในสัญญาตัวอย่างเช่น

- สัญญาแบบต้นทุนบวกเพิ่ม (cost-plus contract) สัญญาแบบนี้จะมีการรับประกันถึงระดับ (อัตรา) กำไรที่ผู้ประมูลได้ต้องได้รับ ไม่ว่าต้นทุนจะเป็นเท่าใด แต่แบบนี้ผู้ซื้อหรือองค์การเจ้าของโครงการ เช่น ภาครัฐบาลจะเสียเปรียบ แต่ผู้ประมูลได้ไม่มีความเสี่ยง ไม่ว่าต้นทุนจะเพิ่มขึ้นเท่าใด

- สัญญาแบบร่วมรับความเสี่ยง (risk-sharing contract) แบบนี้ผู้ประมูลได้ ต้องร่วมรับภาระที่เกิดขึ้นด้วย เช่นถ้าต้นทุนเพิ่มขึ้น ผู้ประมูลจะรับภาระในต้นทุนส่วนเกินนี้ เป็นต้น

- การเสนอราคาประมูล พร้อมเงื่อนไขการรับประกันจากผู้ประมูลซึ่งจะทำให้หน่วยงานเจ้าของงานมีความมั่นใจ และลดความเสี่ยง อาจทำให้ผู้เสนอราคาประมูลสูงกว่าได้รับคัดเลือก หากผู้ประมูลรายอื่น ไม่มีการเสนอเงื่อนไขการรับประกันนี้ ซึ่งการรับประกันนี้อาจเป็นในแง่ผู้เสนอราคาพร้อมที่จะจ่ายเงินค่าสินไหมทดแทนในกรณีที่ไม่สามารถดำเนินงานให้บรรลุผลตามที่ระบุไว้ในสัญญา เป็นต้น

3.3 วิธีการคาดคะเนความน่าจะเป็น

วิธีการคาดคะเนความน่าจะเป็นในการชนะการประมูล ณ ระดับราคาต่าง ๆ มีดังนี้

3.3.1 Winning-Bid Approach

การคาดคะเนความน่าจะเป็น โดยวิธีนี้ขึ้นอยู่กับข้อสมมติฐานดังนี้

1. ความสัมพันธ์ระหว่างต้นทุนโดยตรงที่คาดคะเนได้ของคู่แข่งชั้น และของบริษัทคงที่
2. คู่แข่งชั้นมีพฤติกรรมในการเสนอราคาเหมือนที่เคยเป็นมาในอดีต

ตารางที่ 6-4 แสดงการคำนวณความน่าจะเป็นในการชนะประมูลแบบ Winning-Rid Approach

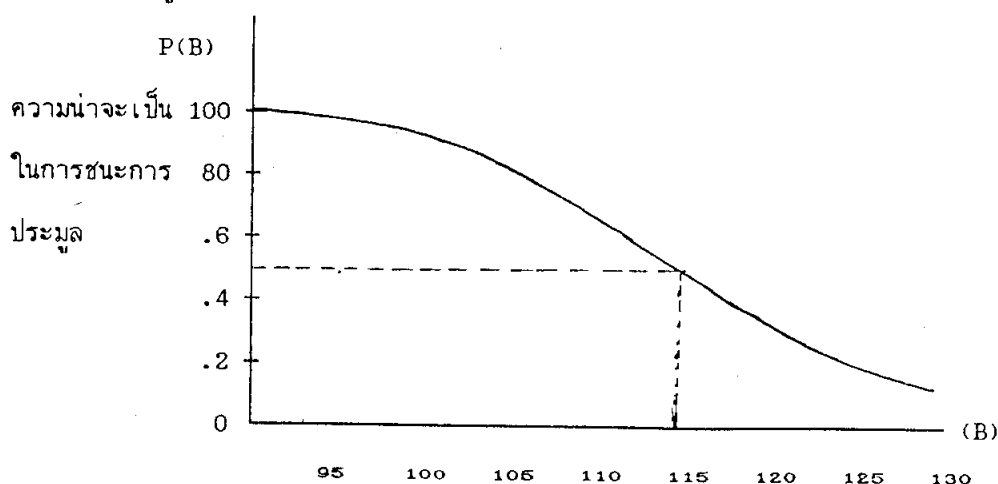
ราคาประมูล (สัดส่วนเทียบกับต้นทุน โดยตรง) (B)	จำนวนคู่แข่งที่เสนอ ราคาสูงกว่า B	ความน่าจะเป็นที่จะชนะการประมูล = $\frac{\text{จำนวนคู่แข่งที่เสนอราคาสูงกว่า}}{\text{จำนวนคู่แข่งทั้งหมด}}$
90	100	$100/100 = 1.00$
95	100	$100/100 = 1.00$
100	95	$95/100 = .95$
105	88	$88/100 = .88$
110	75	$75/100 = .75$
115	50	$50/100 = .50$
120	30	$30/100 = .30$
125	16	$16/100 = .16$
130	5	$5/100 = .05$
135	2	$2/100 = .02$
140	0	$0 = 0$

จากข้อสมมติฐานข้อแรก จะแสดงราคาประมูลเทียบกับต้นทุนโดยตรง โดยแสดงเป็นเปอร์เซ็นต์ของต้นทุนโดยตรง เช่น ถ้ามีต้นทุนเท่ากับ 100,000 บาท ราคาประมูล 120 หรือ 120 เปอร์เซ็นต์ของต้นทุน ก็หมายถึงราคาประมูล 120,000 บาท จากสมมติฐานข้อสอง แสดงถึงว่า การคำนวณความน่าจะเป็นวิธีนี้จะต้องมีข้อมูลเกี่ยวกับราคาประมูลที่เคยเป็นมาในอดีตของคู่แข่งและสามารถคาดคะเนต้นทุนโดยตรงของคู่แข่งได้ ทำให้ทราบว่าคู่แข่งเสนอราคาเป็นสัดส่วนเท่าใดกับต้นทุนของเขา ดังนั้น ณ ราคาประมูลหนึ่ง ๆ บริษัทจะทราบข้อมูลจากประสบการณ์ในอดีตว่ามีคู่แข่งที่รายที่เคยเสนอราคาสูงกว่า ทำให้สามารถคำนวณ

ความน่าจะเป็นในการชนะการประมูล ณ ระดับราคานี้ ๆ ได้ ดังแสดงตัวอย่างในตารางที่ 6-4 เช่น ณ ระดับราคาประมูล 105 หรือ 105% ของต้นทุน พบว่า เคยมีคู่แข่งชั้น 88 ราย (จากจำนวนคู่แข่งทั้งหมดในธุรกิจเท่ากับ 100 ราย) ที่เสนอราคาสูงกว่าอีก 12 รายจะเสนอราคาต่ำกว่า ดังนั้นโอกาสในการชนะประมูลเท่ากับ $\frac{100-12}{100} = 88$ หรือ $\frac{88}{100}$ ณ ระดับราคา

ประมูล 115% ของต้นทุน จำนวนคู่แข่งที่เสนอราคาสูงกว่า มีน้อยลงเหลือ 50 ราย อีก 50 รายนั้นเสนอราคาต่ำกว่า ดังนั้น โอกาสชนะประมูลจะลดลงเหลือ $50/100$ หรือเท่ากับ $.50$ เป็นต้น

สามารถแสดงความสัมพันธ์ระหว่างโอกาสชนะการประมูลกับราคาประมูลได้ โดยกราฟ ในรูปที่ 6-3



ราคาประมูลคิดเป็นสัดส่วนต่อต้นทุน โดยตรง

ภาพที่ 6-3 ความสัมพันธ์ระหว่างโอกาสชนะการประมูลกับราคาประมูล

จากภาพจะเห็นได้ว่า ถ้าเสนอราคาประมูลคิดเป็น 115% ของต้นทุนโดยตรง โอกาสประมูลได้คือ 50% และถ้ายิ่งเสนอราคาประมูลสูงขึ้น โอกาสชนะประมูลจะน้อยลงเรื่อย ๆ การคำนวณวิธีนี้เป็นวิธีที่ง่ายที่สุด และจะใช้ได้เมื่อทราบข้อมูลด้านคู่แข่งชั้น และราคาประมูลในอดีต

3.2.2 Average-Opponent Approach

การคำนวณวิธีนี้ซับซ้อนมากขึ้น โดยต้องพิจารณาถึงจำนวนของคู่แข่งชั้นที่จะเสนอมา ร่วมในการประมูลครั้งหนึ่ง ๆ ในวิธีแรกนั้น เราคำนวณความน่าจะเป็นจากข้อมูลในอดีตว่ามีคู่แข่งที่รายที่เคยเสนอราคาสูงกว่าราคาหนึ่ง ๆ แต่ที่จริงแล้ว ณ การประมูลครั้งหนึ่ง ๆ คู่แข่งทั้งหมดอาจมิได้มาเข้าร่วมการประมูล ในวิธีที่ 2 นี้ยังมีได้พิจารณาเจาะลึกไปถึงคู่แข่งแต่ละราย แต่จะต้องพิจารณาถึงข้อมูลเกี่ยวกับราคาทีชนะหรือแพ้การประมูลในอดีต โดยความน่าจะเป็นของการเสนอราคาประมูลต่ำกว่าคู่แข่งชั้นเฉลี่ย (underbidding average Oppnent) หรือ $[P_A(B)]$ คำนวณได้จากอัตราส่วนของคู่แข่งชั้นที่เคยเสนอราคาสูงกว่าราคาหนึ่ง ๆ ต่อคู่แข่งทั้งหมด ดังข้อมูลในคอลัมน์ที่ 2 ในตารางที่ 6-5 ซึ่งแสดงการคำนวณความน่าจะเป็นในการเสนอราคาต่ำกว่า ณ ระดับราคาหนึ่ง ๆ ที่แตกต่างกันไปตามจำนวนของคู่แข่งชั้น และ $P(B)$ หมายถึง ความน่าจะเป็นในการชนะการประมูล (เสนอราคาต่ำกว่า) ในแต่ละระดับของจำนวนคู่แข่งชั้น ณ ระดับราคาประมูลหนึ่ง ๆ

โดยที่
$$P(B) = [P_A(B)]^n$$
 ----- สมการที่ 6-1

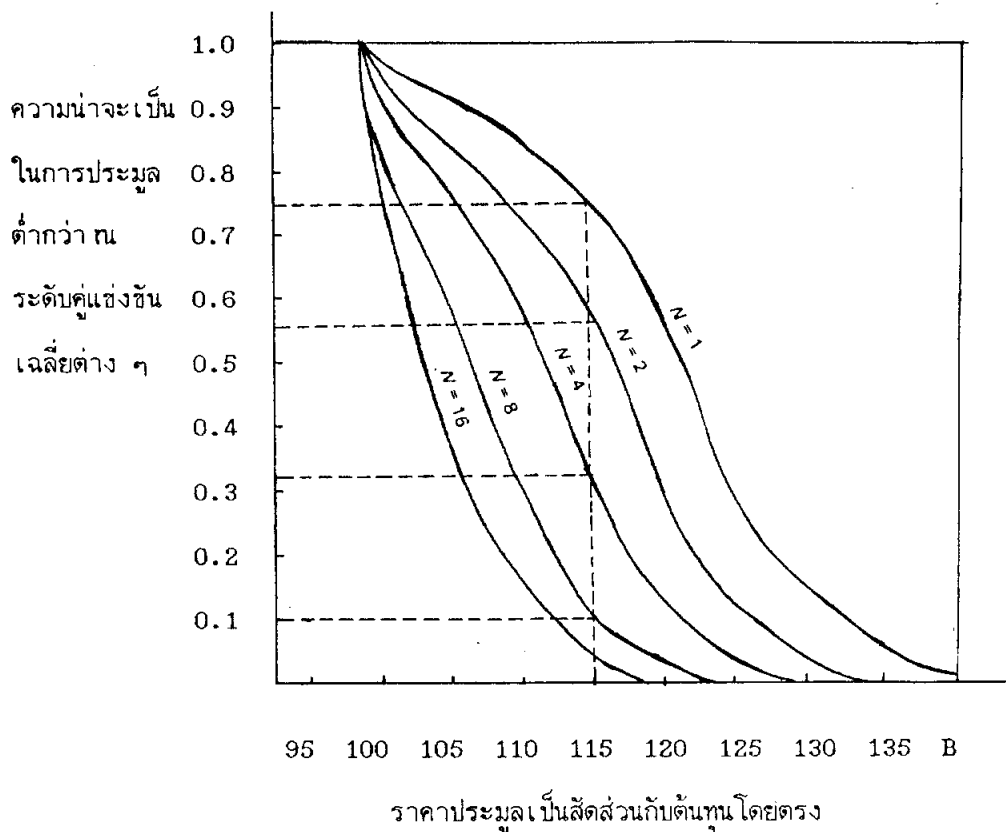
$n =$ จำนวนคู่แข่งชั้น

สามารถแสดงกราฟความน่าจะเป็นในการชนะการประมูล ณ ระดับค่า N ต่าง ๆ กัน โดยรูปที่ 6-4 ซึ่งความน่าจะเป็นในการชนะการประมูลจะลดลงเมื่อจำนวนคู่แข่งชั้นที่เข้าร่วมประมูลเพิ่มขึ้น

ตารางที่ 6-5 การคำนวณความน่าจะเป็นในการชนะประมูลวิธี Average-Opponent Approach

ราคาประมูล เป็นสัดส่วนกับ ต้นทุนโดยตรง (B)	อัตราส่วนของ คู่แข่งที่เสนอ ราคาสูงกว่าต่อ คู่แข่งทั้งหมด	ความน่าจะเป็นในการเสนอราคาต่ำกว่า ณ จำนวนคู่แข่งชั้นต่าง ๆ $[P_A(B)]^n$ โดยที่ $n =$ จำนวนคู่แข่งชั้น				
		1	2	4	8	16
		$P_A(B)$	$[P_A(B)]^2$	$[P_A(B)]^4$	$[P_A(B)]^8$	$[P_A(B)]^{16}$
95	100/100	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00
100	95/100	0.95	0.90	0.81	0.66	0.44
105	90/100	0.90	0.81	0.66	0.43	0.19
110	85/100	0.85	0.72	0.52	0.27	0.07
115	75/100	0.75	0.56	0.32	0.10	0.01
120	60/100	0.60	0.36	0.13	0.02	0
125	40/100	0.40	0.16	0.03	0	0
130	20/100	0.20	0.04	0	0	0
135	5/100	0.05	0	0	0	0

ภาพที่ 6-4 Average opponent approach



จะเห็นจากทั้งข้อมูลในตารางที่ 6-5 และภาพที่ 6-4 ว่า เมื่อคู่แข่งอื่นเพิ่มขึ้นโอกาสในการชนะประมูลจะลดลงอย่างรวดเร็ว ตัวอย่างเช่น ณ ราคาประมูล 115 นั้นถ้ามีคู่แข่งเสนอราคาเพียงรายเดียว ความน่าจะเป็นในการชนะประมูลหรือ $P(B) = P_{\Delta}(B) = 0.75$ แต่เมื่อมีคู่แข่งอื่นเสนอราคาเพิ่มเป็น 2 ราย ความน่าจะเป็นในการชนะประมูล หรือ $P(B) = [P_{\Delta}(B)]^2 = (0.75)^2 = 0.56$ และ ๓ ระดับคู่แข่งใน 4 ราย $P(B) = [P_{\Delta}(B)]^4 = (0.75)^4 = 0.32$

จะเห็นได้ว่ายิ่งมีคู่แข่งอื่นร่วมประมูลราคาน้อยลง โอกาสในการเสนอราคาประมูลที่ได้รับผลกำไรจะมีมากขึ้น เช่น ณ ระดับคู่แข่ง 1 ราย ราคาประมูลที่มีกำไร 4 ราคา (120, 115, 110, 105) มีความน่าจะเป็นเกิน 50% ที่จะชนะประมูล อย่างไรก็ตาม การประมูลหนึ่ง ๆ เราไม่อาจทราบอย่างแน่นอนได้ว่าจะมีคู่แข่งมาร่วมกี่ราย ดังนั้นต้องคาดคะเนถึงความน่าจะเป็น

เป็นการมีคู่แข่งชั้นในแต่ละระดับ ซึ่งต้องคาดคะเนถึงโอกาสที่จะมีจำนวนคู่แข่งชั้นต่าง ๆ ในการประมูลหนึ่ง ๆ (f_i) โดยที่ i คือจำนวนคู่แข่งชั้น

นั่นคือ f_0 หมายถึง โอกาสที่จะไม่มีคู่แข่งชั้นมาร่วมประมูล

f_1 = โอกาสที่จะมีคู่แข่งชั้นในร่วมประมูล 1 ราย

f_2 = โอกาสที่จะมีคู่แข่งชั้นร่วมประมูล 2 ราย

f_n = โอกาสที่จะมีคู่แข่งชั้นร่วมประมูล n ราย

โดยที่ $\sum_{i=1}^n f_i = 1$ หรือผลรวมของโอกาสที่มีคู่แข่งชั้นจำนวนต่าง ๆ นั้นเท่ากับ 1

สามารถคำนวณโอกาสในการชนะประมูลเมื่อคำนึงถึงโอกาสในการมีจำนวนคู่แข่งชั้นต่าง ๆ กัน ได้โดยใช้สูตรต่อไปนี้

$$P(B) = f_0 + f_1 P_A(B) + f_2 [P_A(B)]^2 + \dots + f_n [P_A(B)]^n$$

สมการที่ 6-2

สมมติว่าเราคาดคะเนได้ว่า $f_0 = 0.1$, $f_1 = 0.4$, $f_2 = 0.3$ และ $f_3 = 0.2$

และจากข้อมูลในตารางที่ 6-5 ว่า $P_A(120) = 0.60$

ดังนั้นโอกาสในการชนะประมูลโดยเสนอราคา 120% ของต้นทุนเท่ากับ :

$$\begin{aligned} P(120) &= 0.1 + 0.4(0.60) + 0.3(0.60)^2 + 0.2(0.60)^3 \\ &= 0.1 + 0.4(0.60) + 0.3(0.36) + 0.2(0.22) \\ &= 0.1 + 0.24 + 0.11 + 0.04 \\ &= 0.49 \end{aligned}$$

จะเห็นได้ว่าวิธีนี้ โอกาสในการชนะการประมูล ณ ระดับราคาต่าง ๆ ขึ้นอยู่กับจำนวนคู่แข่งชั้นที่คาดว่าจะเข้าร่วมการประมูล มิได้พิจารณาเฉพาะข้อมูลในอดีตว่าเคยมีคู่แข่งกี่รายที่เสนอราคาสูงกว่า และนอกจากนี้ยังขึ้นอยู่กับโอกาสของการมีคู่แข่งชั้นในแต่ละจำนวนอีกด้วย

3.3.3 Specific-Opponent Approach

วิธีนี้ใช้เมื่อกิจการทราบข้อมูลของคู่แข่งชั้นแต่ละราย เกี่ยวกับราคาประมูลและพฤติกรรมในอดีตที่ต้องคาดคะเนถึงโอกาสในการเสนอราคาต่ำกว่าคู่แข่งชั้นแต่ละราย และความน่าจะเป็นในการเสนอราคาต่ำกว่าคู่แข่งชั้นทุกราย ได้จากผลคูณของโอกาสในการเสนอ

ราคาต่ำกว่าคู่แข่งชั้นแต่ละราย ดังนี้

$$P(B) = P_1(B) \times P_2(B) \times P_3(B) \times \dots \times P_n(B) \quad \text{สมการที่ 6-3}$$

โดยที่ $P(B)$ = ความน่าจะเป็นในการเสนอราคาต่ำกว่าคู่แข่งชั้นทุกราย

$P_1(B)$ = ความน่าจะเป็นในการเสนอราคาต่ำกว่าคู่แข่งชั้นรายที่ i

ตารางที่ 6-6 และภาพที่ 6-5 แสดงการคำนวณโดยวิธีนี้ เมื่อมีคู่แข่งชั้น 3 ราย

ตารางที่ 6-6 การคำนวณความน่าจะเป็นวิธี Specific-Opponent Approach

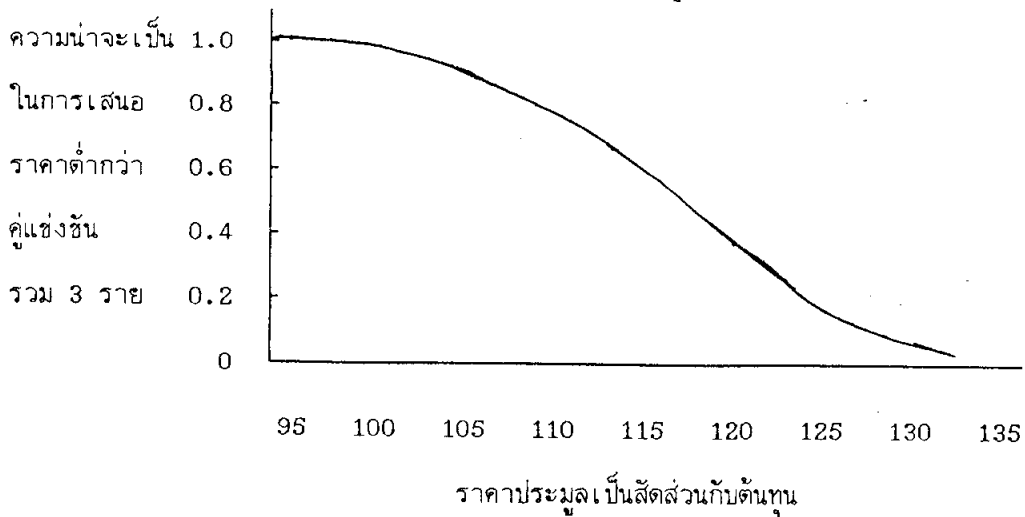
ราคาประมูล เป็นสัดส่วน (B)	ความน่าจะเป็นในการเสนอราคาต่ำกว่า คู่แข่งชั้น i ราย $P_1(B) \quad (i = 1, 2, 3)$			ความน่าจะเป็นในการเสนอ ราคาต่ำกว่าคู่แข่งทั้งหมด
	1	2	3	
95	1.00	1.00	1.00	1.00
100	0.95	0.98	0.95	0.88
105	0.90	0.95	0.85	0.73
110	0.85	0.88	0.80	0.60
115	0.75	0.80	0.70	0.42
120	0.60	0.65	0.62	0.24
125	0.40	0.45	0.40	0.07
130	0.20	0.22	0.15	0.01
135	0.05	0.10	0.05	0

การคำนวณโดยวิธีนี้ ต้องทราบข้อมูลหรือสามารถคาดคะเนความน่าจะเป็นที่บริษัท

จะเสนอราคาต่ำกว่าคู่แข่งชั้นแต่ละราย (ค่า $P_1(B)$)

ภาพที่ 6-5 ความน่าจะเป็นในการเสนอราคาต่ำกว่าคู่แข่งชั้น

P(B) ความน่าจะเป็นในการเสนอราคาต่ำกว่าคู่แข่งชั้นรวม 3 ราย



3.3.4 การผสมผสานระหว่างวิธี Specific และ Average opponent
 ในกรณีที่บริษัททราบข้อมูลเกี่ยวกับคู่แข่งชั้นแต่ละราย จะใช้วิธี Specific Opponent โดย
 สมการที่ 6-3 ในกรณีที่ไมทราบข้อมูลของคู่แข่งเฉพาะรายจะใช้วิธี Average-Opponent โดย
 ใช้สมการที่ 6-1 หรือ 6-2 ดังได้อธิบายมาแล้ว ในกรณีที่บริษัททราบข้อมูลเฉพาะคู่แข่งชั้นบาง
 รายและอาจจะมีคู่แข่งรายอื่นที่ไมทราบข้อมูลเข้ามาร่วมประมูลงาน ซึ่งในการชนะประมูลจะ
 ต้องเสนอราคาต่ำกว่าคู่แข่งทุกราย ดังนั้นในกรณีนี้สามารถคำนวณความน่าจะเป็นในการชนะ
 ประมูล โดยใช้สมการต่อไปนี้

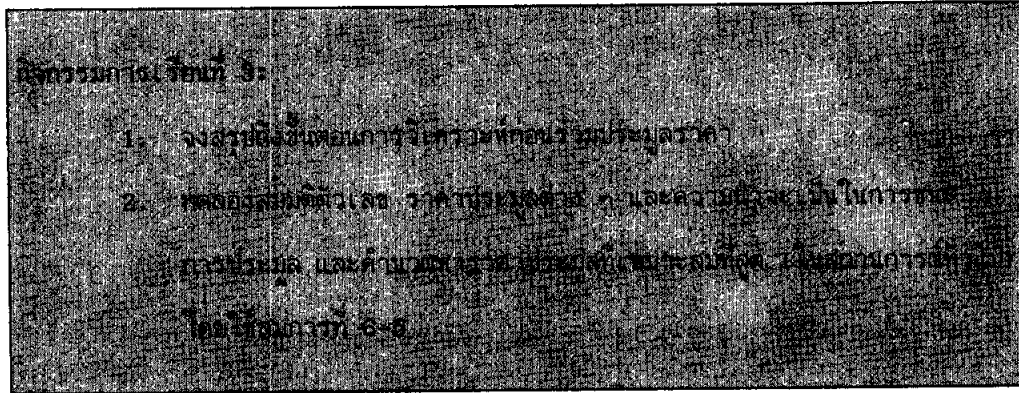
$$P(B) = P_{kc}(B) + P_{uc}(B) \quad \text{สมการที่ 6-4}$$

โดยที่ $P_{kc}(B)$ = ความน่าจะเป็นในการเสนอราคาต่ำกว่าคู่แข่งชั้นทุกรายที่ทราบข้อมูล
 ณ ระดับราคาประมูลหนึ่ง ๆ

$P_{uc}(B)$ = ความน่าจะเป็นในการเสนอราคาต่ำกว่าคู่แข่งชั้นทุกรายที่ไมทราบ
 ข้อมูลโดยพิจารณาในลักษณะคู่แข่งชั้นเฉลี่ย

อย่างไรก็ดีวิธีการคำนวณเพื่อคาดคะเนค่าความน่าจะเป็นในการชนะประมูลนี้จำเป็นต้องอาศัยข้อมูลในอดีตอย่างเพียงพอ และต้องอาศัยความสามารถในการวินิจฉัยของผู้บริหารเพื่อคาดคะเนในบางปัจจัยซึ่งอาจไม่มีข้อมูลและเป็นเรื่องของอนาคต เช่น ข้อมูลด้านกำลังการผลิต

ผลิตภัณฑ์ของคู่แข่งสำคัญ ๆ ความได้เปรียบของคู่แข่ง คู่แข่งขันใหม่ที่อาจเข้ามา หรือการพิจารณาถึงปัจจัยอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง เช่น ภาวะเศรษฐกิจ การสร้างข้อเสนออื่น ๆ ที่เหนือกว่าคู่แข่ง เนื่องจากในหลายกรณี ผู้ซื้ออาจตัดสินใจชนะประมูลจากเงื่อนไขอื่นประกอบมิได้พิจารณาจากราคาประมูลที่ต่ำสุดเท่านั้น ดังนั้นในการคาดคะเนโอกาสชนะประมูลต้องพิจารณาจากข้อมูลเชิงปริมาณและ เชิงคุณภาพประกอบกัน



สรุป

การกำหนดราคาโดยมุ่งที่การแข่งขัน ต้องเริ่มตั้งแต่การพิจารณาในวงกว้างเกี่ยวกับโครงสร้างของตลาดว่ามีลักษณะอย่างไร ได้แก่ตลาดแข่งขันสมบูรณ์ ตลาดกึ่งแข่งขันกึ่งผูกขาด ตลาดผู้ขายน้อยราย และตลาดผูกขาด จากนั้นควรพิจารณากำหนดคู่แข่งของกิจการ ทั้งคู่แข่งชั้นโดยตรง คู่แข่งขันทางอ้อม คู่แข่งขันในวงกว้าง และคู่แข่งที่เสนอผลิตภัณฑ์ที่สูกุ่มเป้าหมายเดียวกัน เมื่อกำหนดคู่แข่งแล้วประเด็นต่อมาคือการวิเคราะห์และคาดหมายถึงพฤติกรรมของคู่แข่ง ซึ่งต้องศึกษาข้อมูลเกี่ยวกับคู่แข่งในแง่มุมต่าง ๆ ให้มากที่สุด เพื่อคาดคะเนถึงพฤติกรรมด้านราคาว่าคู่แข่งมีการกำหนดราคาในลักษณะอย่างไร พบว่ารูปแบบการกำหนดราคาเพื่อการแข่งขันมีอยู่ 4 ลักษณะที่สำคัญ ได้แก่ การกำหนดราคาแบบร่วมมือ แบบปรับตัวตามแบบฉวยโอกาส และแบบบดขยี้ ซึ่งกิจการต่าง ๆ ได้นำมาใช้และอาจเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์ได้ ผู้บริหารด้านราคาจำเป็นต้องวิเคราะห์คู่แข่งเพื่อคาดหมายว่า ในอนาคตคู่แข่งจะกำหนดราคาในลักษณะใด

ลักษณะการกำหนดราคาในสภาพของการแข่งขันอีกประเด็นหนึ่งคือการประมูลราคา ซึ่งมีขั้นตอนในการพิจารณาประมูลงาน เริ่มตั้งแต่การวิเคราะห์ก่อนการร่วมประมูล อันจำเป็น

ต้องพิจารณาถึงวัตถุประสงค์ ปัจจัยที่เกี่ยวข้อง กลั่นกรอง รวมทั้งพิจารณาค่าใช้จ่ายในการเตรียมการประมูลงาน เพื่อพิจารณาว่าสมควรจะดำเนินงานในขั้นต่อไปหรือไม่ จากนั้นคือการคาดคะเนต้นทุนและที่สำคัญมากอีกขั้นตอนหนึ่งคือการประเมินโอกาสในการชนะการประมูล ซึ่งได้เสนอวิธีการคำนวณเพื่อคาดคะเนความน่าจะเป็น จากต้นทุนและความน่าจะเป็นในการชนะความประมูล จะทำให้คาดคะเนถึงศักยภาพในการทำกำไรในแต่ละสถานการณ์ของการประมูลได้ ทำให้สามารถตัดสินใจกำหนดราคาประมูลที่เหมาะสมที่สุดได้

แบบประเมินผลท้ายบท

ส่วนที่ 1 : ปรนัย จงเลือกคำตอบที่ถูกต้องที่สุด

1. ลักษณะโครงสร้างตลาดแบบใด ซึ่งมีโอกาสเกิดการกำหนดราคาแบบร่วมมือมากที่สุด
 - ก. ตลาดผูกขาด
 - ข. ตลาดแข่งขันสมบูรณ์
 - ค. ตลาดผู้ขายน้อยราย
 - ง. ตลาดกึ่งแข่งขันกึ่งผูกขาด
2. ลักษณะข้อใดของธุรกิจ นำไปสู่การใช้ราคาเป็นเครื่องมือในการแข่งขัน
 - ก. ผู้ซื้อมีความไวต่อราคาระหว่างยี่ห้ออยู่มาก
 - ข. คู่แข่งขันหน้าใหม่เข้ามาในธุรกิจได้โดยง่าย
 - ค. การเติบโตของอุตสาหกรรมเริ่มชะลอตัวลง
 - ง. ถูกทุกข้อ
3. ลักษณะข้อใด ทำให้บางกิจการ ตั้งราคาในลักษณะฉวยโอกาส
 - ก. เป็นผู้ผู้นำในตลาดและต้องการจัดคู่แข่ง
 - ข. คาดว่าการตัดราคาจะให้ผลกำไร โดยคู่แข่งอาจไม่ล่วงรู้หรือไม่เต็มใจที่จะตอบโต้
 - ค. ต้องการจำหน่ายในราคาที่กำหนดจากตีมันด์และซัพพลาย
 - ง. สินค้านั้นมีอัตรากำไรส่วนเพิ่มต่ำ จึงลดราคาเพื่อจำหน่ายได้มากขึ้น
4. หลักการพื้นฐานของราคาประมูลที่เหมาะสมที่สุดคือข้อใด
 - ก. ทำให้ได้รับกำไรส่วนเพิ่มสูงสุด
 - ข. มีโอกาสชนะการประมูลมากที่สุด

- ค. ได้รับกำไรคาดหวังสูงสุด
 - ง. เป็นราคาที่ต่ำที่สุดกว่าคู่แข่งชั้นทุกราย
5. ข้อใดไม่ถูกต้อง ในกรณีของการคาดคะเน ความน่าจะเป็นในการชนะการประมูล
- ก. ต้องทราบข้อมูลด้านคู่แข่งชั้นและการคาดคะเนพฤติกรรม
 - ข. ในการคาดคะเนใช้เฉพาะการวิเคราะห์เชิงปริมาณ
 - ค. โดยทั่วไป ณ ราคาประมูลสูง โอกาสชนะประมูลต่ำกว่า
 - ง. ถ้ามีคู่แข่งชั้นมาก โอกาสชนะประมูลจะลดลง

ส่วนที่ 2 : อัดนัย จะตอบคำถามต่อไปนี้

1. ท่านคิดว่าส่วนใดคือขั้นตอนที่ยากที่สุดในการจัดเตรียมราคาประมูล เพราะเหตุใด
2. กิจการหน้าใหม่ ขนาดย่อมแห่งหนึ่ง ที่ผลิตสินค้าที่มีคุณลักษณะดีกว่าตราที่เป็นผู้นำตลาดอยู่บ้าง ต้องการกลุ่มเป้าหมายระดับกลางและล่างที่มีความไวต่อราคา กิจการมีต้นทุนเฉลี่ยต่ำกว่ากิจการใหญ่อยู่บ้าง ถ้าท่านเป็นผู้บริหารการตลาดของกิจการนี้ จงเสนอแนวทางการกำหนดราคาของท่าน

เชิงอรรถ

1. Tomas T. Nagle, The Strategies and Tactics of Pricing.
Englewood Cliffs, New Jersey : Prentice-Hall Inc., 1987.
p.97.
2. สมคิด จาตุศรีพิทักษ์, กลยุทธ์ราคา, บริษัทซีเอ็ดยูเคชั่นจำกัด, กรุงเทพฯ : ฉบับพิมพ์ครั้งที่ 1 พ.ศ.2535. หน้า 81-84.
3. อ้างอิงแล้ว หน้า 85-86.