

บทที่ 2 การวิเคราะห์สถานการณ์

สภาวะแวดล้อมโดยทั่วไป

สภาวะแวดล้อมทางการเมืองและกฎหมาย (Political-legal environment)

- การลงทุนภาคเอกชนโดยรวมชะลอตัวลง เนื่องจากความไม่แน่นอนของสถานการณ์ทางการเมืองในประเทศ
- มาตรการภาษีเพื่อกระตุ้นการลงทุนและเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของภาคเอกชน โดยให้บริษัทหรือห้างหุ้นส่วนนิติบุคคลที่มีทรัพย์สินถาวรไม่รวมที่ดินไม่เกิน 200 ล้านบาทและจ้างแรงงานไม่เกิน 200 คน สามารถหักค่าเสื่อมและค่าเสื่อมราคาเบื้องต้นของสินทรัพย์ประเภทคอมพิวเตอร์และอุปกรณ์ ในวันที่ได้ทรัพย์สินมาในอัตราร้อยละ 40 ของมูลค่าต้นทุนสำหรับมูลค่าต้นทุนส่วนที่เหลือให้หักภายใน 3 รอบระยะเวลาบัญชี นับแต่วันที่ได้ทรัพย์สินนั้นมา (คณะรัฐมนตรีมีมติเห็นชอบเมื่อ 4 มีนาคม 2551)
- การส่งเสริม SMEs จากรัฐบาลอย่างต่อเนื่องทั้งด้านการเงิน ด้านการกำหนดมาตรการส่งเสริมและแก้ไขปัญหา เป็นผลให้ SMEs มีการลงทุนทางด้านไอทีมากขึ้น ทั้งนี้เนื่องจากความสำคัญของ SMEs ที่มีจำนวนถึงประมาณร้อยละ 99 ของจำนวนธุรกิจทั้งหมดและก่อให้เกิดการจ้างงานคิดเป็นสัดส่วนถึงกว่าร้อยละ 76 ของการจ้างงานรวมของประเทศ
- ภาครัฐมีการพัฒนากฎหมายเทคโนโลยีสารสนเทศของประเทศ ซึ่งจะช่วยเสริมสร้างความมั่นใจให้กับประชาชนในการทำธุรกรรมทางอินเทอร์เน็ต คือ พ.ร.บ. ว่าด้วยธุรกรรมทางพาณิชย์อิเล็กทรอนิกส์ พ.ศ.2544 ซึ่งมีผลบังคับใช้แล้ว และ กฎหมายที่อยู่ในระหว่างขั้นตอนดำเนินการ เช่น ร่างพระราชกฤษฎีกากำกับดูแลธุรกิจบริการเกี่ยวกับการชำระเงินทางอิเล็กทรอนิกส์ พ.ศ. และ ร่าง พ.ร.บ. ว่าด้วยการคุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคล พ.ศ. เป็นต้น

สภาวะแวดล้อมทางเศรษฐกิจ (Economic environment)

- อัตราการเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจของประเทศในปี 2552 มีแนวโน้มไม่สูงมากนัก โดยสถาบันวิจัยเพื่อการพัฒนาประเทศไทย (TDRI) และสำนักงานเศรษฐกิจการคลัง (สศค.) คาดการณ์อัตราการเติบโตต่ำกว่าร้อยละ 2 ต่อปี อาจส่งผลให้การลงทุนทางด้านไอทีของธุรกิจไม่ขยายตัวสูงมากนัก
- ภาวะวิกฤตเศรษฐกิจของสหรัฐอเมริกาและยุโรปส่งผลให้เศรษฐกิจทั่วโลกเกิดการหดตัว ภาคเอกชนลดขนาดธุรกิจหรือชะลอการลงทุน

- ความผันผวนของราคาพลังงานส่งผลกระทบต่อความเชื่อมั่นของภาคเอกชนในการขยายการลงทุน

สภาวะแวดล้อมทางสังคมวัฒนธรรม (Socio-cultural environment)

- สินค้าไอทีกลายเป็นสิ่งจำเป็นในทุกระดับทั้งภาคครัวเรือนและภาคธุรกิจ
- ผู้ที่นิยมซื้อสินค้าและบริการทางอินเทอร์เน็ตมีจำนวนเพิ่มขึ้น จากผลการสำรวจของ ศูนย์เทคโนโลยีอิเล็กทรอนิกส์และคอมพิวเตอร์แห่งชาติ (NECTEC) เมื่อสิงหาคม - กันยายน 2551 พบว่า ผู้ที่เคยซื้อสินค้าและบริการทางอินเทอร์เน็ต เพิ่มขึ้นร้อยละ 45.9 เมื่อเทียบกับจำนวนร้อยละ 28.9 ในปี 2550

สภาวะแวดล้อมทางเทคโนโลยี (Technological environment)

- จำนวนผู้ใช้อินเทอร์เน็ตในประเทศไทยมีอัตราเพิ่มขึ้นอย่างรวดเร็วและต่อเนื่อง โดยในปี 2550 มีจำนวนผู้ใช้ทั้งหมด 13,416,000 คน เมื่อเทียบกับปี 2540 ที่มีจำนวนผู้ใช้เพียง 220,000 คน
- ภาคเอกชนมีการนำสินค้าไอทีมาใช้เพื่อลดต้นทุนและเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงานมากขึ้น
- มีการพัฒนาด้านโครงสร้างพื้นฐานทางด้านเทคโนโลยีของประเทศ เช่น เพิ่มประสิทธิภาพของระบบเครือข่ายอินเทอร์เน็ตให้มีความเร็วสูงขึ้น ครอบคลุมพื้นที่มากขึ้น ค่าใช้จ่ายในการใช้อินเทอร์เน็ตต่ำลง เป็นต้น ซึ่งปัจจัยเหล่านี้จะช่วยสนับสนุนให้มีการใช้อินเทอร์เน็ตอย่างกว้างขวางมากขึ้น
- สินค้าไอที Brand name ที่นำเข้าจากต่างประเทศมีราคาถูกลง เนื่องจากมีการใช้เทคโนโลยีอย่างแพร่หลายมากขึ้น เป็นปัจจัยส่งเสริมให้สินค้าไอทีที่ได้รับการยอมรับมากขึ้น

ข้อสรุปจากการวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมโดยทั่วไป พบว่าปัจจัยต่างๆ ทางด้านเทคโนโลยี ทางด้านกฎหมายของประเทศ และทางด้านสังคมวัฒนธรรม มีแนวโน้มสนับสนุนการทำธุรกรรมผ่านทางอินเทอร์เน็ตมากขึ้น แต่ในขณะเดียวกันปัจจัยด้านความผันผวนทางการเมือง เศรษฐกิจ ก็ส่งผลในทางลบต่อการเติบโตของธุรกิจ อย่างไรก็ตามธุรกิจขายสินค้าไอทีผ่านทางออนไลน์ก็ ยังมีโอกาสเติบโตได้ในช่วงเศรษฐกิจหดตัวนี้ เนื่องจากเป็นทางออกของกิจการในการนำสินค้าไอทีมาใช้เพื่อลดต้นทุนและเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงานของธุรกิจ ที่ผู้ประกอบการจะหันมาให้ความสำคัญมากขึ้นเพื่อเพิ่มศักยภาพในการแข่งขันของตนเอง

สภาพตลาดสินค้า/บริการ

สภาพตลาดสินค้า IT

- มูลค่าตลาด Computer Hardware ในปี 2550 มีมูลค่ารวม 68,719 ล้านบาท คาดว่าในปี 2551 จะเติบโตขึ้น 6.8 % โดยประมาณ 60 % ของมูลค่าตลาดมาจากการจำหน่าย Desktop PC และ Notebook ซึ่งเป็นผลมาจากราคาที่ถูกลง และเครื่องคอมพิวเตอร์กลายเป็นปัจจัยที่สำคัญและจำเป็นสำหรับผู้บริโภคในทุกระดับ
- ภาคครัวเรือนและสำนักงานขนาดเล็ก (Small Office and Home Office) มีการใช้จ่ายในส่วนของ Hardware คิดเป็นมูลค่า 39,062 ล้านบาท หรือคิดเป็น 57% ของมูลค่าตลาด Hardware รองลงมาได้แก่ ภาคธุรกิจ มีการใช้จ่ายด้าน Hardware 19,969 ล้านบาท หรือคิดเป็น 29% ส่วนภาครัฐ มีการใช้จ่ายด้าน Hardware 9,688 ล้านบาท หรือคิดเป็น 14% เท่านั้น

สภาพตลาดธุรกิจ E-Commerce

- ในปี 2549 ธุรกิจ e-Commerce มียอดขายผ่านทางอินเทอร์เน็ตทั้งสิ้นประมาณ 305,159 ล้านบาท (ในจำนวนนี้เป็นมูลค่าที่เกิดจากการจัดซื้อจัดจ้างโดยการ e-Auction ของภาครัฐ จำนวน 176,683 ล้านบาท หรือคิดเป็น 57.9% ของยอดขายทั้งหมด)
- ยอดขายของผู้ประกอบการ B2B มีประมาณ 79,726 ล้านบาท (26.1%) ส่วนที่เหลือ 47,501 ล้านบาท เป็นยอดขายของผู้ประกอบการ B2C
- การซื้อสินค้าทางอินเทอร์เน็ตได้รับการยอมรับมากขึ้น โดยมีผู้ซื้อสินค้าและบริการทางอินเทอร์เน็ตคิดเป็น 45.9% เทียบกับ 28.9% ในปี 2550 (จากรายงานผลการสำรวจกลุ่มผู้ใช้อินเทอร์เน็ตในประเทศไทย ปี 2551 โดยศูนย์เทคโนโลยีอิเล็กทรอนิกส์และคอมพิวเตอร์แห่งชาติ (NECTEC) เมื่อสิงหาคม - กันยายน 2551)
- สินค้าหรือบริการที่ได้รับความนิยมสั่งซื้อทางอินเทอร์เน็ตมากที่สุดคือ หนังสือ (36.4%) รองลงมาคือ การจองบริการต่าง ๆ เช่น จองห้องพักโรงแรม จองเช่ายานพาหนะ จองตั๋วภาพยนตร์ (30.7%) ภาพยนตร์ที่ส่งผ่านพัสดุ (18.1%) เสื้อผ้าและเครื่องแต่งกาย (17.7%) และอุปกรณ์คอมพิวเตอร์ (16.3%) ตามลำดับ

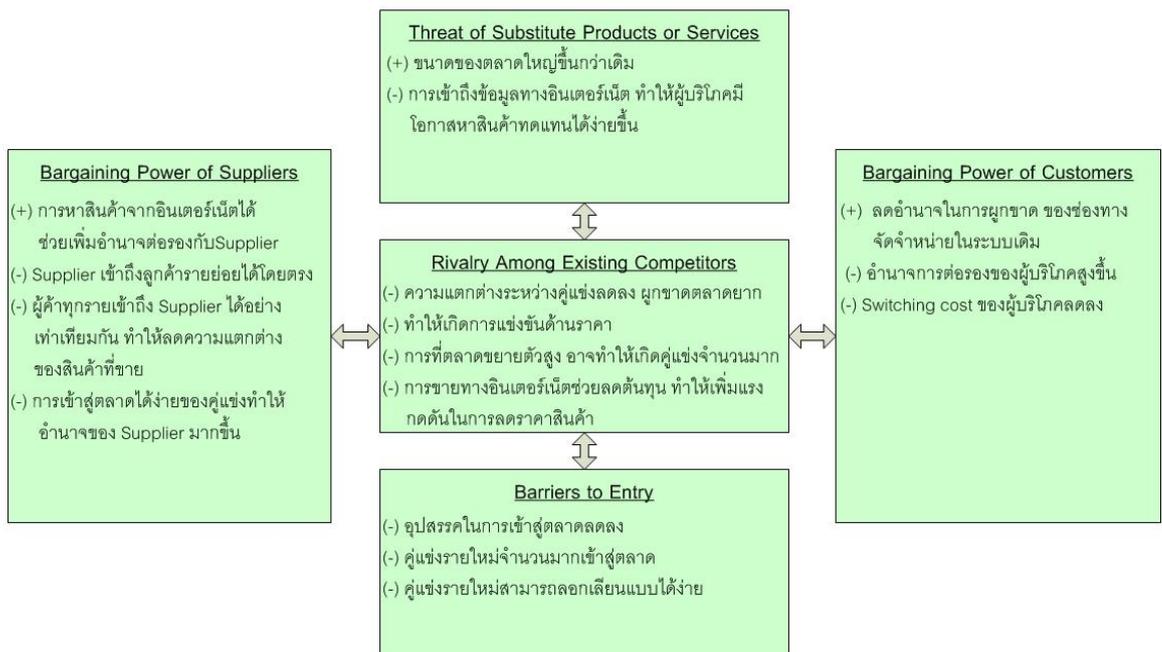
สภาพตลาดวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs)

- ปี 2549 ประเทศไทยมีจำนวนวิสาหกิจทุกประเภทรวมทั้งสิ้น 2,287,057 ราย ในจำนวนนี้คิดเป็นวิสาหกิจขนาดย่อม (SE) ถึง 2,264,734 ราย หรือคิดเป็น 99.0% ในขณะที่มีวิสาหกิจขนาดกลาง (ME) 9,791 ราย (0.4%) และวิสาหกิจขนาดใหญ่ (LE) 4,292 ราย (0.2%) เมื่อรวมจำนวนวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) มีจำนวนรวม 2,274,525 ราย หรือคิดเป็น 99.4% ของจำนวนวิสาหกิจทั้งหมด
- เมื่อพิจารณาโครงสร้างการกระจายตัวของ SMEs จำแนกตามพื้นที่ พบว่า กรุงเทพมหานคร และปริมณฑล มีจำนวน SMEs มากที่สุดคือ 30.5% ของจำนวน SMEs ทั่วประเทศ

สภาวะแวดล้อมทางการแข่งขัน

Five Forces Analysis

การวิเคราะห์ตลาดเพื่อทราบถึงสภาพแวดล้อมของธุรกิจขายสินค้าไอทีออนไลน์ โดยอ้างอิงกรอบแนวคิดจาก Five forces analysis ของ Michael E. Porter, 2001 แสดงให้เห็นถึงสภาพการแข่งขัน (Competitive intensity) และความน่าสนใจของตลาด ดังนี้



รูปที่ 3 การวิเคราะห์ Five forces analysis ของธุรกิจขายสินค้าไอทีออนไลน์

1. การแข่งขันระหว่างคู่แข่งภายในอุตสาหกรรมเดียวกัน (Rivalry among existing competitors)

การซื้อขายสินค้าผ่านทางอินเทอร์เน็ต ส่งเสริมให้มีการขยายตลาดในแง่ของภูมิศาสตร์ (Geographic market) ร้านค้า E-Commerce สามารถเข้าถึงลูกค้าได้กว้างขวางมากขึ้น จึงดึงดูดคู่แข่งรายใหม่เข้ามาสู่ตลาดจำนวนมาก นอกจากนี้สินค้าและบริการที่คู่แข่งในอุตสาหกรรมเสนอให้แก่ผู้บริโภคก็ไม่แตกต่างกันมากนัก ทำให้ยากในการสร้างความแตกต่างซึ่งเป็นจุดเด่นของธุรกิจ

การขายสินค้าผ่านทางอินเทอร์เน็ตยังช่วยธุรกิจในการลดต้นทุน เช่น ค่าจ้างพนักงานขาย ค่าเช่าร้านค้า เป็นต้น ดังนั้นจึงทำให้ผู้ขายสามารถขายสินค้าได้ในราคาที่ถูกลง ส่งผลให้เพิ่มแรงกดดันของการแข่งขันด้านราคา ซึ่งทำให้เกิดผลกระทบในแง่ลบต่อธุรกิจ สำหรับอีกปัจจัยที่ผลักดันให้เกิดสงครามราคาในธุรกิจคือ ความยากลำบากในการสร้างความแตกต่างเหนือคู่แข่งรายอื่น เมื่อสินค้าและบริการที่เสนอใกล้เคียงกันธุรกิจต่างก็พยายามแข่งขันที่ราคา เป็นผลให้กำไรของแต่ละธุรกิจลดลง

2. อำนาจต่อรองของ Supplier (Bargaining power of suppliers)

ผลกระทบทางบวกในการที่ Supplier/Distributor จำหน่ายสินค้าผ่านทางอินเทอร์เน็ตคือ ทำให้ธุรกิจสามารถหาสินค้าได้ง่ายขึ้นและเป็นการลดอำนาจต่อรองของ Supplier ลง แต่ก็ทำให้เกิดผลกระทบในแง่ลบคือ เพิ่มโอกาสให้กับ Supplier/Distributor ในการขายสินค้าโดยตรงให้กับลูกค้ารายย่อยได้ และแม้ว่า Supplier/Distributor รายใหญ่อาจมีนโยบายไม่แข่งขันกับทางการตลาดกับ Reseller แต่ Supplier/Distributor บางรายมีนโยบายขายแฟรนไชส์ร้านขายสินค้าไอทีหรือเพิ่มตัวแทนจำหน่ายรายย่อยก็เป็นการเพิ่มอำนาจต่อรองของ Supplier ให้มากขึ้น

3. อำนาจต่อรองของผู้ซื้อ (Bargaining power of buyers) สามารถแบ่งออกเป็น 2 ส่วน ได้แก่

อำนาจต่อรองของช่องทางจัดจำหน่าย (Bargaining power of channel)

การขายสินค้าผ่านทางอินเทอร์เน็ตทำให้ธุรกิจสามารถเข้าถึงผู้บริโภคได้มากขึ้น จึงส่งผลให้อำนาจการผูกขาดของช่องทางจัดจำหน่ายในระบบเดิมลดลง

อำนาจต่อรองของลูกค้า (Bargaining power of end users)

ในส่วนของผู้บริโภคสามารถหาข้อมูล และเปรียบเทียบราคาของสินค้าและบริการได้ง่ายขึ้น จึงเป็นการเพิ่มอำนาจต่อรองให้กับผู้บริโภคมากขึ้น นอกจากนี้การที่อินเทอร์เน็ตสามารถลด Switching cost ของผู้บริโภคในการเปลี่ยนไปซื้อจากผู้ขายรายอื่นได้อย่างง่ายดายก็ช่วยส่งเสริมให้อำนาจต่อรองของผู้บริโภคมากขึ้นเช่นเดียวกัน

4. ภัยคุกคามจากสินค้าทดแทน (Threat of substitute products or services)

เนื่องจากอินเทอร์เน็ตทำให้ผู้บริโภคเข้าถึงผู้ขายได้มากขึ้น จึงส่งผลดีต่อธุรกิจในแง่ที่ทำให้ขนาดของตลาดขยายใหญ่ขึ้น แต่ก็มีผลในด้านลบคือ ผู้บริโภคสามารถหาสินค้าทดแทนได้ง่ายขึ้น โดยการหาจาก Website ต่าง ๆ ได้ด้วยตัวเอง

5. อุปสรรคในการเข้าสู่ตลาด (Barriers to entry)

ข้อดีของการขายสินค้าในรูปแบบ E-Commerce คือ ไม่จำเป็นต้องมีร้านค้า ไม่จำเป็นต้องจ้างพนักงานขาย และไม่จำเป็นต้องมีสินค้าคงคลังในกรณีที่เป็นตัวกลางในการซื้อมาขายไป ดังนั้นจึงทำให้สามารถเข้าสู่ตลาดได้ง่าย แต่ในขณะเดียวกันก็ส่งผลในแง่ลบเนื่องจากคู่แข่งราย

ใหม่ก็สามารถเข้ามาแข่งขันได้อย่างง่ายดายเช่นเดียวกัน และนอกจากนี้ก็ยังสามารถ
ลอกเลียนแบบรูปแบบธุรกิจที่ประสบความสำเร็จได้อย่างรวดเร็วอีกด้วย

SWOT Analysis

การใช้ SWOT ในการวิเคราะห์ จุดแข็ง (Strength) และจุดอ่อน (Weakness) เป็นการ
วิเคราะห์ตัวแปรต่าง ๆ จากภายในของบริษัทของผู้ประกอบการเอง (Internal Analysis) ส่วนการ
วิเคราะห์โอกาส (Opportunity) และภัยคุกคาม (Treat) เป็นการวิเคราะห์ตัวแปรต่าง ๆ จากภายนอก
(External Analysis) ซึ่งมีผลต่อบริษัท ผลลัพธ์ที่ได้จาก การวิเคราะห์จะนำไปสู่การวางกลยุทธ์ที่
ผู้ประกอบการจะสามารถใช้จุดแข็งในการสร้างโอกาสทางธุรกิจและหลีกเลี่ยงภัยคุกคาม หรือการ
ใช้โอกาสทางธุรกิจเพื่อลดจุดอ่อนที่ผู้ประกอบการมี หรือการที่ผู้ประกอบการสามารถหลีกเลี่ยงภัย
คุกคามและเอาชนะจุดอ่อนได้ ดังตารางต่อไปนี้

STRENGTH	WEAKNESS
<ul style="list-style-type: none"> • เป็นธุรกิจใหม่ที่มีขนาดเล็ก โดยการใช้ระบบ ร้านค้าแบบ ONLINE ทำให้มีต้นทุนการ ดำเนินงานต่ำกว่าบริษัทอื่น ๆ • มี CONNECTION กับ DISTRIBUTORS และ RESELLERS ทำให้สามารถเริ่มต้นธุรกิจได้ง่าย สามารถต่อรอง PROMOTION พิเศษจาก SUPPLIER ได้ง่าย • บริษัทมีบุคคลากรที่มีประสบการณ์การทำงาน ในธุรกิจไอทีมากกว่า 12 ปี ซึ่งทำให้เข้าใจการ ดำเนินธุรกิจเป็นอย่างดี • ONLINE STORE ต้นทุนต่ำกว่าร้านค้าไอทีทั่วไป และเปิดตลอด 24 ชม. สามารถเข้ามาเยี่ยมชม ได้ตลอดเวลา • เก็บข้อมูลลูกค้าผ่านระบบ CRM ทำให้เข้าใจ ความต้องการของลูกค้าได้ดีกว่าคู่แข่งที่เน้น ขายสินค้าให้ผู้บริโภคทั่วไปด้วย 	<ul style="list-style-type: none"> • จะไม่สามารถเข้าถึงลูกค้าที่ไม่ได้ใช้บริการ อินเทอร์เน็ตได้ • ผู้ประกอบการ เป็นบริษัทหน้าใหม่ ไม่มี ประสบการณ์ในการเปิดร้านค้า ONLINE และ การเป็นผู้เล่นหน้าใหม่นี้อาจจะต้องใช้เงิน จำนวนมาก ในการประชาสัมพันธ์ ให้ลูกค้า รู้จัก • บริษัทอาจจะหาลูกค้าได้ในช่วงแรกค่อนข้าง ลำบาก และต้องอาศัยเวลาในการให้ลูกค้ารู้จัก

ตาราง 1 การวิเคราะห์ภายในของบริษัทของผู้ประกอบการ (Internal Analysis)

OPPORTUNITY	THREAT
<ul style="list-style-type: none"> • อัตราความต้องการใช้เทคโนโลยีของคนไทยมีสูง ตลาดความต้องการคอมพิวเตอร์และสินค้าไอทีใหญ่ขึ้น ทำให้ตลาดยังสามารถขยายตัวต่อไปได้ • LIFE STYLE ของคนในปัจจุบันที่เปลี่ยนไปเนื่องจากความเร่งรีบและการแข่งขันที่สูง เวลาของคนในปัจจุบันมีค่าต่างกันทำให้ต้องการสิ่งที่จะมาช่วยอำนวยความสะดวก การทำร้านค้า ONLINE จะเป็นทางเลือกหนึ่งให้กับลูกค้าดังกล่าว • มีบริษัทที่ขายสินค้าไอที ONLINE ที่เน้นลูกค้าที่เป็นผู้ประกอบการขนาดกลางและขนาดย่อมอย่างแท้จริง เพียงไม่กี่ราย ทำให้มีโอกาสทางการตลาดในการเข้าไปยังกลุ่มลูกค้าดังกล่าว • ปัจจุบันการซื้อขายผ่านอินเทอร์เน็ต หรือ E-COMMERCE มีความน่าเชื่อถือมากขึ้นจึงทำให้ผู้ประกอบการสามารถขยายตลาดผ่านช่องทางนี้ได้มากขึ้นอย่างต่อเนื่อง • วิกฤตเศรษฐกิจจะทำให้ลูกค้าหันมาจับจ่ายสินค้าที่มีราคาถูก ดังนั้นผู้ประกอบการที่มีต้นทุนต่ำจะสามารถสร้างโอกาสโดยผ่านช่องทาง ONLINE ได้ 	<ul style="list-style-type: none"> • การซื้อขายผ่านอินเทอร์เน็ตในประเทศไทยยังขาดความเชื่อมั่นในเรื่องการชำระเงินผ่านบัตรเครดิต • วิกฤตเศรษฐกิจจะทำให้ลูกค้าชะลอการจับจ่าย โดยจะซื้อสินค้าเท่าที่จำเป็นเท่านั้น ทำให้เกิดการแข่งขันทางด้านราคาสูง • ตัวแทนจำหน่ายขายส่งสินค้าไอที อาจหันมาขายปลีกเอง โดยทำหน้าร้านร่วมกับผู้ประกอบการเดิม หรือเจ้าของสถานที่ • ผู้ประกอบการเดิมในปัจจุบันมีแนวโน้มที่จะหันมาทำร้านค้า ONLINE มากยิ่งขึ้น ซึ่งบริษัทเหล่านี้มีศักยภาพและชื่อเสียงในการขายสินค้าไอทีอยู่แล้ว ทำให้ผู้ประกอบการหน้าใหม่เข้าสู่ธุรกิจได้ด้วยความยากลำบากมากยิ่งขึ้น • เจ้าของผลิตภัณฑ์หันมาขายสินค้าตรงไปยังลูกค้ามากยิ่งขึ้น โดยใช้ช่องทาง TELESALLES หรือ ONLINE • สินค้าจากตลาดมืดเข้ามาจำหน่ายในบาง WEBSITE โดยที่มีราคาถูกกว่าต้นทุนที่ผู้ประกอบการมีอยู่

ตาราง 2 การวิเคราะห์ตัวแปรภายนอกที่มีผลต่อบริษัทของผู้ประกอบการ
(External Analysis)

การวิเคราะห์คู่แข่ง

ในการแบ่งกลุ่มคู่แข่งจะใช้หลักแบ่งตามลักษณะการเข้าถึงของลูกค้า โดยสามารถแบ่งเป็นกลุ่มต่างๆ ได้ 4 กลุ่มใหญ่ดังนี้

กลุ่ม	จุดแข็ง	จุดอ่อน
1. กลุ่มร้านค้าใน ศูนย์การค้าไอที – เช่น ร้านค้าในพันธุ์ทิพย์ พลาซ่า, ไอทีมอลล์ รัชดา และเซียร์รังสิต เป็นต้น เช่น Hardware House และ Com7	<ul style="list-style-type: none"> • มีร้านรวมกันเป็นจำนวนมาก ทำให้ลูกค้ามีทางเลือก • ลูกค้าได้จับต้องสินค้าก่อนซื้อ • หลายๆ ร้านมีสาขามาก ทำให้ได้ Economy of scale ในการซื้อสินค้า ครั้งละมากๆ • ขายได้มาก จึงสามารถทำราคาได้ถูก • ส่วนมากเน้นลูกค้ารายย่อยเป็นหลัก 	<ul style="list-style-type: none"> • ลูกค้าต้องเดินทางไปห้างเหล่านี้ซึ่งอาจไกลจากที่พัก • มีต้นทุนคงที่สูง เช่นค่าเช่าพื้นที่ร้าน และค่าจ้างพนักงานหน้าร้าน • ส่วนมากมักจะไม่มียุทธศาสตร์อื่นๆ เช่น การให้ข้อมูลสินค้า • ส่วนมากจะไม่มียุทธศาสตร์หลังการขาย
2. กลุ่มห้างสรรพสินค้า และดีสคานส์ไตร์ เช่น ห้างเซ็นทรัล และคาร์ฟู	<ul style="list-style-type: none"> • เข้าถึงได้ค่อนข้างง่าย เพราะมีสาขามาก • ลูกค้าได้จับต้องสินค้าก่อนซื้อ • ส่วนมากจะเน้นลูกค้ารายย่อยเป็นหลัก 	<ul style="list-style-type: none"> • มักจะไม่มียุทธศาสตร์ที่มีความรู้ด้านสินค้าเพียงพอ • มีสินค้าเพียงบางประเภทเท่านั้น • ราคาปานกลาง • ส่วนมากมักจะไม่มียุทธศาสตร์อื่นๆ เช่นการให้ข้อมูลสินค้า • ส่วนมากจะไม่มียุทธศาสตร์หลังการขาย
3. กลุ่มตัวแทนจำหน่ายที่เป็นบริษัท เช่น บริษัท Addin, บริษัท Reunion และ บริษัท NSP เป็นต้น	<ul style="list-style-type: none"> • ไม่มีหน้าร้านทำให้ไม่ต้องเสียค่าเช่าพื้นที่ในห้าง • ส่วนมากจะเน้นบริการหลังการขาย เช่นการส่งและติดตั้งอุปกรณ์ถึงที่ และมีผู้เชี่ยวชาญคอยให้คำแนะนำ • ส่วนมากลูกค้าจะไม่เห็นสินค้าก่อนซื้อ • ส่วนมากจะเน้นลูกค้าองค์กร 	<ul style="list-style-type: none"> • ส่วนมากจะเน้นการขายผ่านทางโทรศัพท์โดยพนักงานขาย ทำให้มีต้นทุนพนักงานต่อจำนวนลูกค้าสูง • มักจะมีขนาดเล็ก มีลูกค้าไม่มากนัก ทำให้ต้นทุนสูง และราคาสินค้าสูงด้วย
4. กลุ่มร้านค้าบนอินเทอร์เน็ต เช่น Tohome.com และ Buysbuy.com เป็นต้น	<ul style="list-style-type: none"> • ต้นทุนการดำเนินงานต่ำกว่ากลุ่มอื่นๆ • สามารถเปิดให้ลูกค้าเลือกสินค้า และส่งคำสั่งซื้อได้ตลอดเวลา • ได้กลุ่มลูกค้าที่กว้างขวาง 	<ul style="list-style-type: none"> • ไม่ค่อยมีความน่าเชื่อถือ ลูกค้ายังกังวลกับการซื้อสินค้าทางอินเทอร์เน็ตอยู่ • ส่วนมากจะเน้นการขายเท่านั้น ไม่มีบริการหลังการขายมากนัก

ตาราง 3 แสดงการวิเคราะห์กลุ่มคู่แข่งของบริษัทของผู้ประกอบการ