

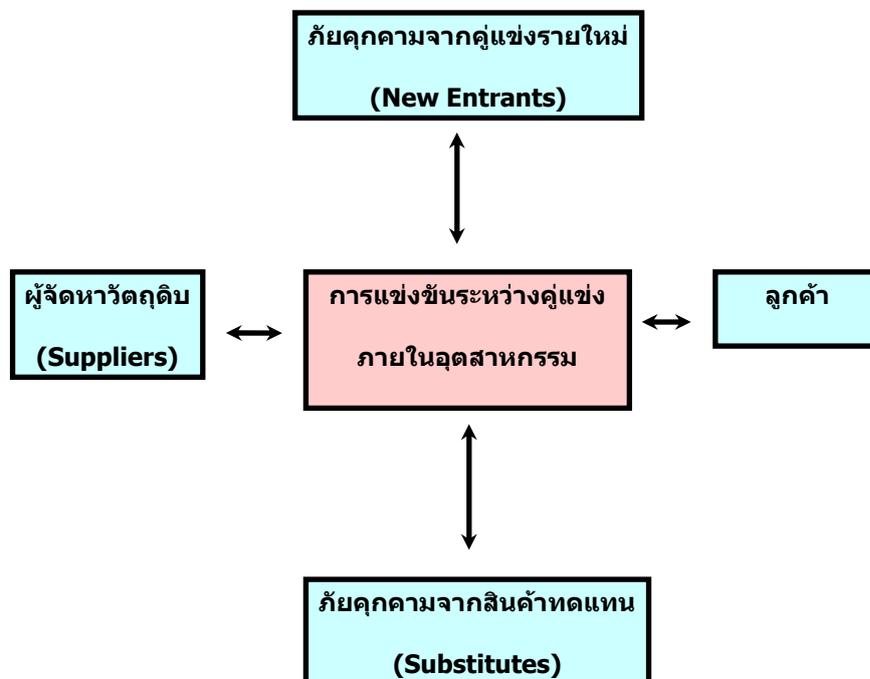
บทที่ 2

แนวคิดทางทฤษฎีและพฤติกรรมการแข่งขันในธุรกิจ

ในบทนี้จะอธิบายถึงภาพรวมและลักษณะความเป็นไปของธุรกิจค้าไม้ แนวคิดและทฤษฎีที่จะนำมาประยุกต์ใช้ในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมและสถานการณ์ต่างๆ ของธุรกิจค้าไม้ ได้แก่ แนวคิด FIVE COMPETITIVE FORCES MODEL เพื่อให้เข้าใจในการเปลี่ยนแปลงของสภาวะแวดล้อมที่เกิดขึ้น และการวางกลยุทธ์ในการพัฒนาธุรกิจให้มีความสามารถในการแข่งขัน หรือมีข้อได้เปรียบกับคู่แข่ง(Competitor) รวมถึงทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับพฤติกรรมการแข่งขันของหน่วยผลิต (Competition Behavior) โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้ (ภาพที่ 2.1)

ภาพที่ 2.1

การวิเคราะห์สภาวะการแข่งขันในธุรกิจด้วย Five Forces Model



ที่มา : พัฒนาจากงานของ Porter (1998)

2.1 แนวคิด FIVE COMPETITIVE FORCES MODEL

แนวคิดการวิเคราะห์แบบ FIVE COMPETITIVE FORCES MODEL เป็นเครื่องมือที่ใช้ในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมและสถานการณ์ของธุรกิจ งานวิจัยนี้จะวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของผู้ประกอบการธุรกิจค้าไม้ในเขตชุมชนวัดสระเกศ ซึ่งจะมีผลกระทบต่อความอยู่รอดของธุรกิจ ความเจริญเติบโต (Growth) หรือความล้มเหลวในการดำเนินธุรกิจ การศึกษาและการวิเคราะห์ดังกล่าวทำให้ธุรกิจสามารถปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาวะแวดล้อมที่เกิดขึ้นซึ่งมีผลต่อการดำเนินธุรกิจ โดยจะทำให้สามารถวางกลยุทธ์ในการพัฒนาให้มีความสามารถในการแข่งขัน เห็นโอกาสในการพัฒนาให้หน่วยธุรกิจเจริญเติบโต สามารถเตรียมการล่วงหน้าในการหลีกเลี่ยงหรือรับมือกับความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นจากปัจจัยสภาวะแวดล้อมดังกล่าว

ความหมายของ “การแข่งขัน” (Competition) คือ เป็นสถานการณ์ในตลาดซึ่งบริษัทหรือผู้ขายต่อสู้เพื่อให้ได้ผู้ซื้อ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายเฉพาะทางธุรกิจ เช่น กำไร ยอดขาย และส่วนแบ่งตลาด เป็นต้น การแข่งขันระหว่างบริษัทอาจเกิดขึ้นเมื่อมีบริษัทสองบริษัทหรือมากกว่านั้น โดยแข่งขันในด้านราคา คุณภาพ บริการ หรือปัจจัยข้างต้นรวมกัน รวมทั้งปัจจัยอื่นซึ่งมีผลต่อปริมาณของลูกค้า

ปัจจัยสำคัญที่กำหนดศักยภาพในการทำกำไร คือระดับความเข้มข้นในการแข่งขันกับธุรกิจนั้นๆ ซึ่งผลกำไรจะเป็นตัวดึงดูดนักลงทุนให้เข้ามาลงทุนในธุรกิจมากขึ้น นักลงทุนรายใหม่จะเข้ามาในธุรกิจเรื่อยๆ เมื่อมีการแข่งขันมากขึ้นจะทำให้ความสามารถในการทำกำไรลดลงจนถึงจุดที่เรียกว่า การแข่งขันสมบูรณ์ (Perfect Competition) ซึ่งมีผู้ประกอบการหรือผู้ผลิตจำนวนมากจำหน่ายสินค้าที่คล้ายคลึงกันและทดแทนกันได้เป็นอย่างดี นอกจากนี้ผู้ประกอบการแต่ละรายยังสามารถเข้าออกจากการทำธุรกิจนี้ได้อย่างเสรี สภาวะการณ์เช่นนี้จะกดดันให้กำไรลดลงจนถึงจุดต่ำสุด และถ้าการแข่งขันกดดันให้ธุรกิจมีอัตราผลตอบแทนที่ต่ำกว่านี้ กลุ่มผู้จัดจำหน่ายจะเริ่มถอนตัวออกจากธุรกิจทำให้การแข่งขันลดลง กำไรจะเพิ่มขึ้นมาอยู่ ณ จุดต่ำสุดและมากกว่าจุดต่ำสุด ทำให้มีผู้จัดจำหน่ายเริ่มเข้ามาในธุรกิจนี้อีก

Five Forces Model คือ Model ที่ใช้ในการวิเคราะห์สภาวะการแข่งขัน ประกอบด้วยแรงผลักดันการแข่งขัน (Competitive Forces) 5 ประการ โดยบอกถึงระดับการแข่งขันที่ประกอบด้วย

2.1.1 แรงจากการแข่งขันของคู่แข่งที่มีอยู่ในปัจจุบัน (Intensity of Rivalry Among existing Competitors)

จำนวนคู่แข่งทางการค้าถือเป็นส่วนที่สร้างความหนักใจส่วนหนึ่งของธุรกิจ ในธุรกิจค้าไม้จัดว่าเป็นธุรกิจที่มีคู่แข่งเป็นจำนวนมาก คู่แข่งขันแต่ละรายจึงมียุทธวิธีและเทคนิคต่าง ๆ เพื่อที่จะพยายามเอาชนะคู่แข่งในตลาด การเอาชนะในที่นี้หมายถึงการพัฒนาสินค้า ราคาขาย หรือบริการให้ดีขึ้น เพื่อดึงดูดผู้บริโภคให้มาใช้สินค้าของตนมากขึ้น ผู้ประกอบการที่ต้องการทราบขีดความสามารถของคู่แข่งควรตรวจสอบกลยุทธ์ของคู่แข่งอยู่เสมอ แต่เนื่องจากคู่แข่งไม่ได้มีเพียงรายเดียว ผู้ประกอบการจึงควรรู้จำนวนคู่แข่ง ความเข้มข้น และเทคนิคที่คู่แข่งใช้ หลังจากนั้นจึงเอาข้อมูลต่างๆ เหล่านี้มาตรวจสอบระดับความเข้มข้นในการแข่งขันว่าอยู่ในระดับมาก ปานกลาง หรือน้อย โดยความรุนแรงของสภาวะการแข่งขันขึ้นอยู่กับปัจจัยต่างๆ ดังต่อไปนี้

1. Numerous or Equally Balanced Competitors หรือ จำนวนคู่แข่งที่มีศักยภาพใกล้เคียงกัน เนื่องจากถ้าไม่มีผู้นำทางการตลาด การแข่งขันจะสูงเพราะแต่ละรายมีศักยภาพใกล้เคียงกัน

2. Industry Growth หรือ อัตราการเติบโตของธุรกิจ ถ้าขนาดของตลาดลดลงจะทำให้เกิดการแย่งชิงส่วนแบ่งทางการตลาดมากขึ้น

3. Lack of Differentiation of Switch Costs หรือ การที่สินค้าและบริการในธุรกิจไม่มีความแตกต่าง จึงทำให้กลุ่มลูกค้าเป้าหมายตัดสินใจซื้อสินค้าด้วยปัจจัยในเรื่อง ราคา และบริการมากกว่าตัวสินค้า

4. Capacity Augmented in Large Increment หรือ การเพิ่มกำลังผลิตที่มากเกินไป ทำให้เกิดภาวะสินค้าล้นตลาดในธุรกิจ และนำไปสู่สภาวะการตัดราคา

5. Diverse Competitors หรือ การที่คู่แข่งบางรายในธุรกิจนั้นปรับเปลี่ยนนโยบายในการแข่งขันบ่อยครั้ง ส่งผลให้การแข่งขันในธุรกิจยากแก่การคาดการณ์และการกำหนดกลยุทธ์

6. High Strategic Stakes หรือ การมีธุรกิจที่ประสบผลสำเร็จหลายบริษัทเข้าสู่ธุรกิจนั้น

7. High Exit Barriers หรือ ความยากลำบากในการถอนตัวจากธุรกิจซึ่งครอบคลุมทั้งปัจจัยด้านเศรษฐศาสตร์ กลยุทธ์ และจิตวิทยา หรือถ้ามีการลงทุนในธุรกิจไปเป็นเงินจำนวนมาก การถอนตัวอาจไม่คุ้มกับที่ลงทุนไปแล้ว จึงทำให้ธุรกิจนั้นจำเป็นต้องต่อสู้เพื่อความอยู่รอด ซึ่งส่งผลให้การแข่งขันรุนแรงมากขึ้น

2.1.2 แรงจากการคุกคามของคู่แข่งรายใหม่ (The Threat of New Entrants)

มีจุดมุ่งหมายเพื่อเข้ามายึดครองส่วนแบ่งตลาด ซึ่งระดับการคุกคามของคู่แข่งรายใหม่ขึ้นอยู่กับปัจจัย 2 ประการคือ

1. การกีดกันการเข้าสู่ตลาด (Barrier to Entry) อุปสรรคในการเข้าสู่ตลาด หมายถึง ความยากง่ายที่หน่วยธุรกิจใหม่จะเข้ามาประกอบธุรกิจในตลาด รวมถึงการออกจากหน่วยธุรกิจรายเก่า ซึ่งข้อจำกัดในการเข้าสู่ตลาดหรือการเข้ามาแข่งขันมีสาเหตุหลายประการ (นวลทิพย์ ควบ, 2530, น 52-55) ได้แก่

1.1 การประหยัดต่อขนาด (Economies of Scale) เป็นความได้เปรียบทางด้านต้นทุนซึ่งเกิดจากการที่ธุรกิจผลิตสินค้าเป็นจำนวนมาก (Mass Production) ทำให้จำนวนการซื้อวัตถุดิบและผลิตภัณฑ์ที่นำมาใช้ในการผลิตแต่ละครั้งมีปริมาณมาก และสามารถต่อรองราคากับผู้ขายวัตถุดิบได้มากกว่าธุรกิจที่ซื้อวัตถุดิบในจำนวนน้อย จึงทำให้ผู้ประกอบการเดิมที่มีการผลิตมากมีต้นทุนการผลิตต่ำ และจากการรวมตัวในแนวดิ่งทำให้ผู้ผลิตเดิมควบคุมวัตถุดิบได้ดีกว่าความได้เปรียบทางด้านต้นทุนอันเนื่องมาจากการประหยัดต่อขนาดมักเกิดขึ้นกับธุรกิจที่ครองตลาดมานาน และมีส่วนแบ่งการครองตลาดอยู่ก่อนแล้ว ธุรกิจที่เข้ามาใหม่ในระยะแรกจะต้องเข้ามาแย่งตลาดกับธุรกิจเดิม ส่วนแบ่งตลาดที่จะได้รับจึงอาจเป็นไปได้ยาก จึงนับว่าเป็นการเสียเปรียบและเป็นอุปสรรคอย่างหนึ่งของธุรกิจขนาดเล็กที่ต้องการจะเข้ามาแข่งขัน นอกจากนี้กิจกรรมบางประเภทเป็นกิจการที่ต้องผลิตในปริมาณมากจึงจะคุ้มค่าการลงทุน ดังนั้นผู้ประกอบการที่มีการประหยัดต่อขนาดสูง ย่อมได้เปรียบกว่าผู้ประกอบการที่มีการประหยัดต่อขนาดต่ำ

1.2 ความแตกต่างของสินค้าหรือบริการ (Product Differentiation) จะช่วยให้ผู้ประกอบการสามารถสร้างตราสินค้าได้แข็งแกร่ง ซึ่งจะเป็นอุปสรรคต่อการเข้าสู่ธุรกิจสำหรับผู้ประกอบการที่มีสินค้าและบริการที่ไม่มีความแตกต่างหรือมีความแตกต่างที่โดดเด่นน้อยกว่า

1.3 จำนวนเงินทุนที่ใช้ในการลงทุน (Capital Requirements) ในการทำธุรกิจใหม่ธุรกิจหนึ่ง ถ้าต้องใช้เงินลงทุนสูงจะทำให้ผู้ประกอบการใหม่เข้าสู่ธุรกิจได้ยาก เนื่องจากการผลิตสินค้าบางชนิดต้องใช้สินทรัพย์ถาวรหรือใช้เงินทุนมากตั้งแต่เริ่มดำเนินการ และเป็นทุนที่มีต้นทุนคงที่ (Fixed Cost) สูง จึงไม่คุ้มค่าหากผลิตในปริมาณน้อย ผู้ผลิตที่ดำเนินงานอยู่แล้วและมีตลาดรองรับสินค้าที่กว้างพอจึงจะสามารถอยู่รอดและมีกำไรจากการขายสินค้าได้ ดังนั้นจึงเป็นการยากที่ผู้ผลิตรายใหม่จะเข้ามาแข่งขัน เนื่องจากในระยะแรกจะมีต้นทุนต่อหน่วย (Unit cost) สูงกว่าผู้ผลิตรายเดิม ทำให้ราคาขายของสินค้าไม่สามารถแข่งขันได้ในตลาด

1.4 ต้นทุนในการเปลี่ยนการใช้สินค้าและบริการของกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย (Switching Costs) ต้นทุนชนิดนี้จะมากหรือน้อยขึ้นอยู่กับความภักดีที่กลุ่มลูกค้าเป้าหมายมีต่อตราสินค้าหนึ่งๆ ซึ่งสืบเนื่องมาจากความแตกต่างของสินค้าและบริการแต่ละชนิด

1.5 การครอบครองช่องทางจำหน่าย (Access to Distribution Channels) การมีทำเลที่ดีหรือมีจุดกระจายสินค้าที่ดีและรวดเร็วเป็นสิ่งที่ผู้ประกอบการควรต้องคำนึงถึง ผู้ประกอบการรายใดที่ไม่มีช่องทางจำหน่าย หรือมีจุดกระจายสินค้าที่ด้อยกว่าคู่แข่งจะทำให้เกิดความเสียเปรียบในการแข่งขัน

1.6 การพัฒนาในเรื่องการบริหารต้นทุนที่มีประสิทธิภาพ (Cost Disadvantages Independent of Size) ผู้ประกอบการที่เข้ามาในธุรกิจก่อนและมีการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการลดต้นทุนหรือผูกขาดเทคโนโลยีการผลิต รวมถึงการมีประสบการณ์จากการเรียนรู้ถึงข้อผิดพลาดต่างๆ ในธุรกิจ (Learning Curve) จะช่วยให้มีการผลิตและการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพสูงกว่าผู้ประกอบการที่เพิ่งเริ่มเข้าสู่ธุรกิจ

1.7 นโยบายของรัฐบาล (Government Policy) กฎระเบียบข้อบังคับบางอย่างที่รัฐบาลกำหนดขึ้น แม้จะไม่ได้มีวัตถุประสงค์ที่จะทำให้ลายบรยากาศการแข่งขันโดยตรง แต่อาจมีผลกีดกันในทางอ้อมถ้ากฎนั้นมีส่วนทำให้ต้นทุนการผลิตเพิ่มสูงขึ้นจนเกินกำลังความสามารถของผู้ผลิตรายเล็กจะรับได้ เช่น การกำหนดทุนจดทะเบียนขั้นต่ำของกิจการที่สูงเกินไป ค่าธรรมเนียมในการต่ออนุญาตต่างๆ มีลักษณะที่ซ้ำซ้อน เป็นต้น

2. ปฏิกริยาตอบโต้จากผู้ประกอบการเดิมที่คาดว่าจะได้รับ (Expected Retaliation) การคาดคะเนปฏิกริยาตอบโต้จากผู้ประกอบการเดิมในตลาด มีส่วนสำคัญในความสำเร็จของการตั้งธุรกิจใหม่ ในบางธุรกิจผู้ประกอบการเดิมอาจจะละเลยการตอบโต้ ซึ่งอาจขึ้นอยู่กับศักยภาพของผู้ประกอบการเดิมและอัตราการเติบโตของธุรกิจ ถ้าอยู่ในจุดที่อิมตัวอาจถูกผู้ประกอบการเดิมตอบโต้อย่างรุนแรงได้

2.1.3 แรงจากอำนาจต่อรองของผู้ซื้อหรือลูกค้า (Bargaining Power of Buyers)

ลูกค้าจะมีผลกระทบต่อธุรกิจถ้าลูกค้ามีอำนาจในการต่อรองราคา มีอิทธิพลต่อการกำหนดราคาของสินค้าและบริการ หรือการเพิ่มคุณภาพของสินค้าและบริการให้สูงขึ้น ยิ่งในธุรกิจที่มีคู่แข่งมากลูกค้ายังมีอำนาจในการต่อรองสูง เพราะสามารถเปลี่ยนไปใช้สินค้าและผลิตภัณฑ์ของคู่แข่งได้ตลอดเวลา สถานการณ์ที่จะทำให้ลูกค้ามีอำนาจต่อรองมากอาจพิจารณาได้จาก

1. ลูกค้าซื้อสินค้าในปริมาณมาก
2. กลุ่มลูกค้ามีการรวมตัวกันเพื่อสร้างอำนาจต่อรอง

3. ผลิตภัณฑ์ที่จำหน่ายของผู้ขายแต่ละรายไม่มีความแตกต่าง
4. ลูกค้ามีข้อมูลในด้านต่างๆเกี่ยวกับสินค้าและตลาดเป็นอย่างดี เช่น ราคาตลาด และคุณภาพของสินค้า เป็นต้น
5. ผู้ผลิตมีจำนวนมาก แต่ผู้ซื้อมีจำนวนน้อยและมีขนาดกำลังซื้อที่ใหญ่
6. ผู้ซื้อสามารถซื้อสินค้าจากผู้ผลิตได้หลายรายในเวลาพร้อมๆ กัน
7. ผู้ซื้อมีความสามารถในการเปลี่ยนสถานะเป็นผู้ผลิตเองได้ (Backward Integration) เช่น ติดต่อซื้อสินค้าโดยตรงจากต่างประเทศ หรือตัวแทนจำหน่าย เป็นต้น
8. มีต้นทุนต่ำในการเปลี่ยนไปใช้สินค้าของบริษัทอื่น (Switching Cost)

2.1.4 แรงจากการคุกคามของสินค้าทดแทน (Threat of Substitute Products or Services)

การเข้ามาบีบหนทางเพิ่มขึ้นของสินค้าทดแทนหรือสินค้าและบริการอื่นที่มีลักษณะเทียบเคียงได้กับสินค้าเดิม ส่งผลให้ส่วนแบ่งทางการตลาดมีจำนวนลดลง โดยเฉพาะถ้าราคาของสินค้าทดแทนต่ำกว่าสินค้าเดิม ผลกระทบต่อมาคือการแข่งขันระหว่างผู้ประกอบการที่เพิ่มความเข้มข้นขึ้นเพราะตลาดเริ่มเล็กลงและทำให้ผู้ประกอบการควบคุมราคาสินค้าได้ยาก การขึ้นราคาสินค้าจะทำให้ผู้ซื้อเปรียบเทียบราคาระหว่างสินค้าเดิมกับสินค้าทดแทน จนผู้ซื้ออาจย้ายไปใช้สินค้าทดแทนได้ ปัจจัยที่จะช่วยลดการคุกคามจากสินค้าทดแทนคือการพยายามสร้างความแตกต่างในตัวผลิตภัณฑ์ การรักษาคุณภาพ หรือเพิ่มคุณค่าในตัวสินค้าและสร้างภาพพจน์ที่ดีของสินค้าอย่างต่อเนื่อง สิ่งผู้ประกอบการควรเรียนรู้และเตรียมรับสถานการณ์ในการแข่งขัน ได้แก่

1. การปรับปรุงผลิตภัณฑ์ควบคู่กับการปรับปรุงด้านราคา เพื่อให้คุณค่าของสินค้าเพิ่มขึ้นเมื่อเทียบกับราคาและมีความได้เปรียบสินค้าทดแทน เช่น มีการปรับเปลี่ยนรูปแบบของสินค้าให้มีความแตกต่าง หรือหลากหลายขึ้นโดยไม่ทำให้ลูกค้ารู้สึกถึงความแตกต่างในด้านราคาเมื่อเปรียบเทียบกับวัสดุทดแทนไม้ต่างๆ
2. สร้างความผูกพันกับลูกค้าให้เกิดการภักดี (Loyalty) ต่อสินค้า และรู้สึกสูญเสียคุณค่าทางจิตใจเมื่อใช้สินค้าทดแทน
3. หันเหการแข่งขันไปในทิศทางที่หลีกเลี่ยงจุดแข็งของสินค้าทดแทน เช่น วัสดุทดแทนไม้มีจุดเด่นเรื่องราคาที่ต่ำกว่าไม้จริง ผู้ประกอบการจึงควรนำจุดแข็งในด้านคุณภาพของไม้จริงมาใช้ในการแข่งขันแทนเรื่องราคาของสินค้า
4. การใช้เครื่องมือทางการตลาดโดยการโฆษณาหรือการส่งเสริมการขาย เช่น การโฆษณาในสมุดโทรศัพท์ หรือทางอินเทอร์เน็ต เป็นต้น

5. ในกรณีที่ผู้ประกอบการคาดว่าสินค้าทดแทนจะมาแทนที่สินค้าเดิมในอนาคตอย่างแน่นอน ผู้ประกอบการอาจเปลี่ยนทิศทางของธุรกิจโดยจำหน่ายสินค้าทดแทนแทนสินค้าเดิมหรือจำหน่ายควบคู่กันไป เช่น การเปลี่ยนธุรกิจจากการจำหน่ายไม้จริงมาเป็นวัสดุทดแทนไม้ หรือจำหน่ายไม้จริงควบคู่กับวัสดุทดแทนไม้

2.1.5 แรงจากอำนาจต่อรองของผู้ป้อนวัตถุดิบหรือผู้จำหน่ายปัจจัยการผลิต (Bargaining Power of Suppliers)

ซัพพลายเออร์ในธุรกิจค้าไม้หมายถึงโรงเลื่อยไม้แปรรูปหรือโรงงานที่เกี่ยวข้องกับผลิตภัณฑ์ไม้ต่างๆ ที่ขายสินค้าหรือวัตถุดิบให้กับกลุ่มผู้ประกอบการ การที่ซัพพลายเออร์มีอำนาจต่อรองมากเป็นปัจจัยหนึ่งที่ทำให้เกิดผลกระทบในกระบวนการผลิตหรือจำหน่าย การขึ้นราคาสินค้า การลดคุณภาพ หรือจำนวนสินค้าของซัพพลายเออร์เพื่อให้มีต้นทุนลดลง ส่งผลให้กลุ่มผู้ประกอบการมีกำไรลดลงหรือแข่งกับคู่แข่งอื่นได้ยากขึ้น ซัพพลายเออร์จะมีอำนาจต่อรองกับผู้ประกอบการมากขึ้นเมื่อ

1. มีซัพพลายเออร์น้อยราย ในปัจจุบันโรงเลื่อยไม้แปรรูปหรือโรงงานที่เกี่ยวข้องกับผลิตภัณฑ์ไม้ต่างๆ ในธุรกิจค้าไม้ มีซัพพลายเออร์ที่มีกำลังการผลิตสูงอยู่เพียงไม่กี่ราย ซัพพลายเออร์เหล่านี้จึงสามารถขึ้นราคา จำกัดการซื้อ หรือลดคุณภาพของสินค้า โดยร้านค้าไม้ไม่มีทางเลือกอื่นสำหรับการซื้อสินค้าเนื่องจากไม่มีสินค้าอื่นทดแทนได้

2. ซัพพลายเออร์มีช่องทางที่จะเปลี่ยนสถานะจากผู้ขายวัตถุดิบมาเป็นลูกค้าเอง (Forward Integration) เช่น โรงเลื่อยหรือโรงงานไม้อัดขายสินค้าให้ผู้บริโภคโดยตรงโดยไม่ผ่านตัวแทนจำหน่ายหรือผู้ค้าปลีก

3. สินค้าของผู้ขายวัตถุดิบมีความแตกต่างในตัวผลิตภัณฑ์สูง หรือมีต้นทุนในการเปลี่ยนสินค้าสูง (Switch Cost) ทำให้ผู้ประกอบการไม่สามารถเปลี่ยนผู้จัดหาวัตถุดิบได้ง่าย

4. ปริมาณสินค้าที่ซื้อไม่มีความสำคัญต่อต้นทุนหรือกำไรของผู้ขายวัตถุดิบ

ปัจจัยทั้ง 5 ประการในทางทฤษฎีเศรษฐศาสตร์ จะเป็นตัวกำหนดความสามารถหรือศักยภาพในการทำกำไร (Profit Potential) ของธุรกิจ และการเข้าใจแรงผลักดันในการแข่งขันเป็นกุญแจสำคัญของการพัฒนากลยุทธ์ที่มีประสิทธิภาพ การวิเคราะห์โดยใช้แบบจำลองทั้ง 5 ปัจจัยตามที่กล่าวถึงข้างต้นนั้น ผู้ประกอบการจำเป็นต้องทราบข้อมูลของสภาพแวดล้อมของธุรกิจ โดยการตรวจสอบข้อมูลในการวิเคราะห์ธุรกิจที่เกี่ยวข้องกับขนาดของตลาด (Market Size) อัตราการเติบโตของธุรกิจ วงจรชีวิตของธุรกิจ จำนวนธุรกิจ ขอบเขต รูปแบบการแข่งขันในธุรกิจ ความยากง่ายในการทำธุรกิจต่อเนื่อง ความยากง่ายในการเข้าและออกจากธุรกิจ ความก้าวหน้าด้าน

เทคโนโลยีในธุรกิจ กำลังการผลิตรวมในธุรกิจและอัตราการใช้งาน อัตรากำไรของธุรกิจ ประสิทธิภาพและการเรียนรู้ในธุรกิจ ชนิดและขนาดของลูกค้าในธุรกิจ รวมถึงลักษณะของสินค้าและบริการในธุรกิจ ประโยชน์จากการวิเคราะห์แบบจำลอง 5 ปัจจัยโดยใช้ข้อมูลสภาพแวดล้อมของธุรกิจ จะทำให้ทราบข้อได้เปรียบเสียเปรียบด้านการแข่งขันเมื่อเปรียบเทียบกับคู่แข่งในธุรกิจ โดยข้อได้เปรียบนี้สามารถใช้เป็นโอกาสของธุรกิจ ส่วนข้อเสียเปรียบจะถูกจัดเป็นอุปสรรคของธุรกิจในการแข่งขัน ซึ่งจะเป็นประโยชน์ในการกำหนดกลยุทธ์ของการแข่งขันในธุรกิจต่อไป

การพัฒนากลยุทธ์จะต้องอาศัยการเข้าใจพลังผลักดันการแข่งขัน 5 ประการดังที่ได้กล่าวมาข้างต้น อย่างไรก็ตามยังมีแกนแห่งกลยุทธ์ 3 ประเภท ที่สามารถใช้เป็นแกนนำในการพัฒนากลยุทธ์เพื่อใช้ในการแข่งขัน ได้แก่

1.) กลยุทธ์การเป็นผู้นำด้านต้นทุน (Cost Leadership) ด้วยการใช้กลยุทธ์ทางการตลาดเพื่อขยายยอดขายและส่วนแบ่งตลาด เช่น การลงทุนในเครื่องจักรและเทคโนโลยีเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการผลิต การวางรูปแบบผลิตภัณฑ์ให้ง่ายต่อการผลิต และการควบคุมต้นทุนอย่างเคร่งครัด เป็นต้น ซึ่งการใช้กลยุทธ์การเป็นผู้นำด้านต้นทุนอาจมีข้อเสียหรือมีความเสี่ยงที่เกิดขึ้นได้จากการเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยีอย่างรวดเร็วทำให้เครื่องจักรที่ลงทุนไปแล้วล้าสมัย การลอกเลียนแบบการผลิตจากคู่แข่ง และการเปลี่ยนแปลงภาวะทางเศรษฐกิจ

2.) การสร้างความแตกต่าง (Differentiations) เช่น การสร้างความโดดเด่นที่แสดงถึงฐานะของผู้ซื้อ ความเป็นเลิศทางเทคโนโลยี ผู้นำด้านคุณภาพ ผู้นำการให้บริการ ผู้นำการเสนอผลิตภัณฑ์ใหม่ หรือความเป็นผู้เห็นประโยชน์ของผู้บริโภคและสังคม

3.) กลยุทธ์จำกัดเขต (Focus Strategy) เป็นกลยุทธ์ที่นิยมในธุรกิจขนาดเล็ก โดยการจำกัดขอบเขตการดำเนินธุรกิจ เช่น จำกัดสายผลิตภัณฑ์ จำกัดกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย จำกัดขอบเขตตลาดในเขตใดเขตหนึ่ง หรือจำกัดประเภทของช่องทางจำหน่าย เป็นต้น การใช้กลยุทธ์จำกัดเขต บริษัทจะต้องเลือกในส่วนของตลาดที่มีศักยภาพในการทำกำไรสูง มีความต้องการเฉพาะอย่างที่ยังไม่ได้รับการตอบสนองจากผู้ผลิตรายอื่นๆ หรือการสร้างความพอใจและความผูกพันกับกลุ่มลูกค้า อย่างไรก็ตามกลยุทธ์ดังกล่าวมีข้อควรระวังคือ ส่วนแบ่งตลาดที่แคบเกินไป อาจเป็นอันตรายในอนาคตเมื่อคู่แข่งรายใหญ่เริ่มคำนึงถึงการสูญเสียส่วนแบ่งในตลาดส่วนนี้ และเข้ามาดำเนินการแทน

2.2 แนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับพฤติกรรมการแข่งขันของหน่วยผลิต (Competition Behavior)

พฤติกรรมตลาดและกลยุทธ์ในการแข่งขัน คือการวางนโยบายของหน่วยธุรกิจที่ปรับเปลี่ยนไปตามลักษณะตลาด โดยการวางนโยบายนี้จะมีอิทธิพลต่อการแข่งขันของสินค้าของคู่แข่งและของหน่วยธุรกิจเอง การเสนอนโยบายการตลาดในรูปแบบต่างๆ นั้น เป็นการสร้างพฤติกรรมตลาด (Market Conduct) และกลยุทธ์ในการแข่งขัน (Competitive Strategy) ซึ่งในธุรกิจแต่ละประเภทจะมีพฤติกรรมและกลยุทธ์ที่แตกต่างกันไป โดยหน่วยธุรกิจจะมีขอบเขตพฤติกรรมและกลยุทธ์ในการวางแผนนโยบาย 2 ด้านใหญ่ๆ คือ พฤติกรรมตลาด และกลยุทธ์ในการแข่งขันโดยใช้ราคา (Price Competition) และไม่ใช่ราคา (Non-Price Competition) (รัชนีวรรณ อุทัยศรี, 2529, หน้า 106)

2.2.1 พฤติกรรมตลาดและกลยุทธ์ในการแข่งขันโดยใช้ราคา (Price Competition)

ตลาดจะเป็นตัวกำหนดราคาสินค้าในธุรกิจต่างๆ โดยปรับให้สอดคล้องต่อการเปลี่ยนแปลงสถานการณ์ของตลาดที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับคู่แข่งกัน ถ้าสินค้ามีความแตกต่างกันน้อย ขบวนการปรับตัวและโต้ตอบจะเป็นไปอย่างรวดเร็ว แต่ถ้าสินค้ามีความแตกต่างกันมาก กลไกของการตอบโต้ อาจจะดำเนินไปอย่างช้าๆ การกำหนดราคาของผู้ขายต้องพิจารณาปฏิกิริยาโต้ตอบของคู่แข่งประกอบด้วย เพราะจะมีผลต่อปริมาณการขายสินค้า ผู้ขายจึงอาจลดความเสี่ยงโดยการกำหนดอัตราผลตอบแทนที่แน่นอน หรือการบวกกำไรเข้าไปในต้นทุน (Mark-up on Cost)

ทฤษฎีที่อธิบายพฤติกรรมของผู้ผลิตในการกำหนดราคาขาย ได้แก่

ทฤษฎีการกำหนดราคาตามผู้นำ (Price Leadership) คือการมีผู้นำราคา (Price Leader) โดยมีผู้ขายรายใดรายหนึ่งเป็นผู้กำหนดราคาหรือเปลี่ยนแปลงราคา และผู้ขายรายอื่นๆ กำหนดราคาหรือเปลี่ยนราคาตามผู้นำ การมีผู้นำราคาอาจเกิดขึ้นจากการตกลงหรือการปรึกษาระหว่างผู้ขายด้วยกัน ซึ่งอาจจะเป็นไปได้ทั้งการตกลงกันอย่างเป็นทางการและไม่เป็นทางการ ในขณะเดียวกัน การมีผู้นำราคาอาจเกิดขึ้นโดยไม่มี การตกลงหรือปรึกษากัน การตกลงอย่างเป็นทางการในการกำหนดราคามักจะเป็นการเสี่ยงและล่อแหลมต่อความผิดที่อาจเกิดขึ้นได้ในทางกฎหมายถือการกระทำดังกล่าวเป็นการเอาเปรียบผู้บริโภค ดังนั้นการมีผู้นำราคาจึงมักจะเกิดขึ้นโดยไม่มีข้อตกลงใดๆ (ปัจจัย บุนนาค, 2535) แนวคิดที่อธิบายความเป็นผู้นำในการกำหนดราคาแบ่งออกเป็นหลายแนวคิด ดังต่อไปนี้

1. การเป็นผู้นำราคาโดยผู้ผลิตที่มีต้นทุนต่ำสุด (Price Leadership by the Lower Cost) เป็นกรณีที่ผู้นำด้านราคาเป็นผู้ผลิตที่มีต้นทุนต่ำและผลิตสินค้าที่มีลักษณะเหมือนกับสินค้าของผู้ผลิตรายอื่นๆ ที่มีต้นทุนสูง (นวลทิพย์ ควกุล, 2530, หน้า 88)

2. การเป็นผู้นำด้านราคาโดยเป็นผู้ผลิตรายใหญ่ (Price Leadership by the Dominant) เกิดในกรณีที่หน่วยผลิตรายใหญ่ครอบครองส่วนแบ่งการตลาดส่วนหนึ่งซึ่งสูงสุด และหน่วยผลิตรายเล็กแบ่งปันส่วนแบ่งตลาดที่เหลืออยู่ นโยบายที่ผู้ผลิตรายใหญ่จะเข้ามาดำเนินการคือ การกำหนดระดับราคาสินค้า ซึ่งราคาดังกล่าวเป็นราคาที่ทำให้ผู้ผลิตรายใหญ่ได้กำไรสูงสุด และจะปล่อยให้ผู้ผลิตรายเล็กขายสินค้าในจำนวนเท่าใดก็ได้ตามต้องการ โดยขายในราคาที่ผู้ผลิตรายใหญ่กำหนดขึ้น

3. การเป็นผู้นำด้านราคาโดยผู้ผลิตรายใดรายหนึ่งประพฤติตนเสมือนเป็นผู้นำราคา (Barometric Price Leadership) ในบางกรณีผู้นำราคาอาจไม่ใช่ผู้ผลิตรายใหญ่ แต่เป็นผู้ผลิตที่มีประสิทธิภาพ และสามารถวิเคราะห์สภาพเศรษฐกิจในขณะหนึ่งๆ ได้อย่างแม่นยำ เช่น กรณีที่ต้นทุนวัตถุดิบสำคัญเพิ่มสูงขึ้น ซึ่งจะทำให้เกิดผลกระทบต่อผู้ผลิตในตลาด ผู้ผลิตรายใดรายหนึ่งตัดสินใจปรับราคาขายสินค้าของตนให้สูงกว่าเดิมเป็นรายการแรกในตลาด และคาดหวังว่าผู้ผลิตรายอื่นๆ จะปรับราคาสูงขึ้นตามในอัตราเดียวกัน ถ้าผู้ผลิตรายอื่นๆ ยอมรับความเป็นผู้นำของผู้ผลิตรายแรกแล้ว ก็จะไปปรับราคาสินค้าของตนให้สูงขึ้นตามผู้นำราคาด้วย แต่ถ้าผู้ผลิตรายอื่นๆ เห็นว่าผู้นำราคาตั้งราคาสูงมากเกินไป ก็อาจจะปรับราคาในอัตราที่ต่ำกว่าการปรับราคาของผู้นำราคา ซึ่งจะส่งผลให้ผู้นำราคาต้องปรับราคาขายสินค้าของตนใหม่โดยลดราคาลง การปรับราคาขายเช่นนี้อาจจะดำเนินไปเรื่อยๆ จนกว่าจะได้ราคาที่เป็นที่ยอมรับของผู้ผลิตรายอื่นๆ

ธุรกิจที่เป็นผู้นำราคานี้ ไม่จำเป็นต้องเป็นกิจการที่มีส่วนแบ่งตลาดสูงที่สุด หรือไม่จำเป็นต้องเป็นกิจการที่มีต้นทุนการผลิตต่ำกว่าผู้ผลิตรายอื่นๆ แต่เป็นกิจการที่มีความรู้เกี่ยวกับสภาพตลาดสินค้าและตลาดปัจจัยการผลิตเป็นอย่างดี หรือรู้ถึงความต้องการที่สอดคล้องกันของผู้ผลิตต่างๆ ในตลาด และพร้อมที่จะรับผิดชอบต่อความเสี่ยงจากการสูญเสียส่วนแบ่งตลาด (ในกรณีที่ปรับราคาขายสูงขึ้นแล้วแต่ผู้ผลิตรายอื่นๆ ไม่ปรับราคาขายตาม) รวมถึงการถูกผู้บริโภคและประชาชนทั่วไปปฏิเสธหรือโจมตีเกี่ยวกับราคาอย่างรุนแรง นอกจากนี้ ธุรกิจที่เป็นผู้นำราคาไม่จำเป็นต้องเจาะจงเฉพาะธุรกิจใดธุรกิจหนึ่งตลอดไป แต่อาจผลัดเปลี่ยนเป็นธุรกิจอื่นที่มีคุณสมบัติตามที่กล่าวมาข้างต้นได้

2.2.2 พฤติกรรมตลาดและกลยุทธ์ในการแข่งขันโดยไม่ใช้ราคา (Non-Price Competition)

ลักษณะการแข่งขันที่ไม่ใช้ราคาสามารถแบ่งได้เป็น 3 ลักษณะ ดังนี้

1. ผลิตภัณฑ์ (Product) คือ การทำให้ผลิตภัณฑ์ที่มีความแตกต่างจากผลิตภัณฑ์ของผู้ผลิตรายอื่น (Product Differentiation) โดยการเปลี่ยนแปลงรูปแบบของสินค้า (Style Changes) เช่น การดัดแปลงรูปแบบหรือส่วนประกอบของสินค้าให้มีความโดดเด่น มีเอกลักษณ์ และสะดุดตาผู้บริโภค หรืออาจปรับปรุงสิ่งแวดล้อมในการขาย เช่น ปรับปรุงร้านค้าให้ทันสมัย การให้บริการที่เที่ยงตรงตามกำหนดนัดหมาย เป็นต้น นอกจากนี้ผู้ประกอบการอาจกำหนดภาพลักษณ์ของสินค้า ทั้งในด้านลักษณะของการใช้งาน ระดับความหรูหรา หรือคุณลักษณะพิเศษ ที่ทำให้ผู้บริโภครู้สึกว่าสินค้านั้นๆ มีความแตกต่างจากผู้ผลิตรายอื่น ซึ่งการเปลี่ยนแปลงรูปแบบของสินค้าหรือคิดค้นผลิตภัณฑ์ใหม่ๆ เข้าสู่ตลาด อาจทำให้ต้นทุนการผลิตสูงขึ้น แต่ถ้าผู้ประกอบการสามารถสร้างความแตกต่างในตัวสินค้าจนเป็นที่ยอมรับต่อผู้บริโภคได้ในระดับหนึ่ง ย่อมมีผลทำให้ยอดขายของผู้ประกอบการเพิ่มขึ้นได้

2. ช่องทางการจำหน่าย (Distribution Channel) การทำให้สินค้าจากผู้ประกอบการไปสู่ผู้บริโภคเป็นปัจจัยสำคัญในการกำหนดความสำเร็จในปัจจุบัน แม้ว่าผู้ประกอบการจะสามารถนำเสนอสินค้าได้ดีเพียงใด ถ้าขาดช่องทางการจำหน่ายที่ดีและเหมาะสมแล้ว ก็ไม่อาจทำให้สินค้าเป็นที่นิยมได้

3. การส่งเสริมการตลาด (Promotion) เป็นการส่งเสริมให้ผลิตภัณฑ์เป็นที่รู้จักยอมรับจากผู้บริโภค ซึ่งสามารถทำได้หลายวิธี เช่น

3.1 การโฆษณา (Advertising) เป็นกิจกรรมสื่อสารที่เกี่ยวข้องกับการแจ้งข่าวสาร ข้อมูลของตัวสินค้าและบริการของผู้ผลิต รวมทั้งเสนอแนะและส่งเสริมความคิดเห็นเกี่ยวกับสินค้าและบริการไปสู่กลุ่มเป้าหมาย เพื่อนำเสนอสินค้าให้เป็นที่รู้จักและเพื่อเพิ่มยอดขาย โดยจะเป็นการกระตุ้นให้กลุ่มลูกค้าเป้าหมายตัดสินใจซื้อสินค้าและบริการของผู้ผลิตมากขึ้น การโฆษณามีผลต่อทั้งรูปร่างและตำแหน่งของเส้นอุปสงค์ของสินค้า มีผลต่อการประหยัดต่อขนาด และมีผลต่อต้นทุนในการเจาะตลาด ดังต่อไปนี้

3.1.1 ผลต่ออุปสงค์ของสินค้า การโฆษณาเป็นยุทธวิธีในการเปลี่ยนแปลงตำแหน่งเส้นอุปสงค์ของสินค้าของผู้ผลิต โดยไม่ต้องมีการเปลี่ยนแปลงลักษณะรูปร่างของสินค้า กล่าวคือ การโฆษณาเป็นการยกระดับเส้นอุปสงค์ของผู้ผลิต

3.1.2 ผลต่อการประหยัดจากขนาด ในกรณีที่ค่าโฆษณาเป็นต้นทุนคงที่ซึ่งไม่ขึ้นกับจำนวนการผลิต ถ้าการโฆษณาสามารถทำให้ผู้ผลิตขายสินค้าได้มากขึ้น จะส่งผลให้ต้นทุนเฉลี่ยต่อหน่วยต่ำลงและทำให้ใช้กำลังการผลิตอย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด

3.1.3 ผลต่อต้นทุนในการเข้าสู่ตลาดของผู้ผลิตรายใหม่ นอกจากการโฆษณาจะทำให้ได้ส่วนแบ่งตลาดสูงขึ้นแล้ว ยังส่งผลให้ผู้บริโภคชื่นชอบและภักดีต่อสินค้านั้นๆ ดังนั้นจึงเป็นผลพลอยได้ในการทำให้บริษัทที่ลงทุนกับการโฆษณาสามารถกีดกันการเข้ามาแข่งขันของผู้ผลิตรายใหม่ได้ โดยเฉพาะผู้ผลิตรายใหม่ที่เป็นรายเล็กและไม่มีเงินลงทุนเพียงพอกับงบประมาณของค่าโฆษณาได้

3.2 การส่งเสริมการขาย (Sales Promotion) เป็นกิจกรรมเพื่อกระตุ้นให้ผู้บริโภคเกิดการตัดสินใจซื้อเร็วขึ้น เพื่อให้ตัวแทนจำหน่ายขายผลิตภัณฑ์ได้มากขึ้น หรือทำให้ผลิตภัณฑ์สามารถดึงดูดผู้บริโภคได้มากขึ้น เช่น การจัดให้มีส่วนลดพิเศษ แจกแถมสินค้าตัวอย่าง หรือจัดรายการชิงโชคต่างๆ เป็นต้น

3.3 การสร้างภาพพจน์ผลิตภัณฑ์ (Product Image) เป็นการประชาสัมพันธ์สินค้า เพื่อให้ผู้บริโภคเกิดทัศนคติที่ดีต่อตราสินค้า เช่น การจัดกิจกรรมต่างๆ ขึ้นเพื่อทำประโยชน์ให้กับสังคม หรือเพื่อลดต้นทุนการผลิตด้วยเทคโนโลยีใหม่ๆ ซึ่งบริษัทที่ลงทุนจนเป็นผลสำเร็จจะได้เปรียบจากการได้ส่วนแบ่งตลาดสูงขึ้น และยังเป็นการกีดกันการเข้ามาของผู้ผลิตรายใหม่