

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

เพื่อให้การวิจัยเรื่อง กลยุทธ์การแข่งขันทางธุรกิจของสถานีจำหน่ายน้ำมันเชื้อเพลิง ในจังหวัดมหาสารคาม ในครั้งนี้สามารถดำเนินไปตามลำดับขั้นตอน ผู้วิจัยจึงได้ศึกษาค้นคว้าแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ดังมีรายละเอียดต่อไปนี้

1. บริบทของธุรกิจสถานีจำหน่ายน้ำมันเชื้อเพลิง
 - 1.1 ความเป็นมาของอุตสาหกรรมน้ำมันในประเทศไทย
 - 1.2 การประกอบธุรกิจสถานีจำหน่ายน้ำมันเชื้อเพลิงในจังหวัดมหาสารคาม
2. แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับพลังผลักดันทางการแข่งขัน
 - 2.1 ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับพลังผลักดันทางการแข่งขัน 5 ประการ
 - 2.2 ผู้ลงทุนหน้าใหม่
 - 2.3 ความรุนแรงของการแข่งขันระหว่างผู้ประกอบการที่มีอยู่ในอุตสาหกรรม
 - 2.4 ภัยคุกคามจากสินค้าทดแทน
 - 2.5 อำนาจต่อรองของผู้ซื้อ
 - 2.6 อำนาจต่อรองของผู้ขายปัจจัยการผลิต
3. แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน
 - 3.1 กลยุทธ์การเป็นผู้นำด้านต้นทุน
 - 3.2 กลยุทธ์การสร้างความแตกต่าง
 - 3.3 กลยุทธ์การจำกัดเขต
4. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
 - 4.1 งานวิจัยในประเทศ
 - 4.2 งานวิจัยต่างประเทศ
5. กรอบแนวคิดในการวิจัย

1. บริบทของธุรกิจสถานีจำหน่ายน้ำมันเชื้อเพลิง

1.1 ความเป็นมาของอุตสาหกรรมน้ำมันในประเทศไทย

สถานีบริการน้ำมันต่าง ๆ ที่พบเห็นในปัจจุบันนี้ มีกำเนิดมาไม่ต่ำกว่า 90 ปี แล้ว หลังจากที่ให้มีผู้ประดิษฐ์รถยนต์คันแรกขึ้นมา เมื่อปี พ.ศ. 2443 ได้มีผู้ตั้งร้านค้าขายน้ำมัน เพื่อเปิดบริการสำหรับเจ้าของรถ โดยกรรมวิธีแบบง่าย ๆ คือ เติมน้ำมันเชื้อเพลิง โดยการเทน้ำมัน จากถังที่เก็บ ซึ่งมีขนาดเล็ก ไปสู่ถังน้ำมันของรถ และมีการพัฒนากรรมวิธีจำหน่ายน้ำมันตาม เทคโนโลยีดังที่พบเห็นในปัจจุบัน (กรมธุรกิจพลังงาน กระทรวงพลังงาน. 2548 : เว็บไซด์)

1.1.1 ประวัติของธุรกิจน้ำมันในประเทศไทย

ความเป็นมาของบริษัทผู้ค้าน้ำมันเชื้อเพลิงเฉพาะรายใหญ่ ๆ ได้แก่ บริษัท เชลล์แห่งประเทศไทย จำกัด บริษัทน้ำมันกาลเท็กซ์ (ไทย) จำกัด และ บริษัทบางจากปิโตรเลียม จำกัด และลักษณะของการแข่งขัน ความต้องการ และการจัดหาของตลาดน้ำมันเชื้อเพลิง และ ช่องทางการจัดจำหน่ายของน้ำมันเชื้อเพลิง

1) ความเป็นมาของบริษัทเชลล์แห่งประเทศไทย จำกัด ก่อนปี พ.ศ. 2435 น้ำมันที่จำหน่ายในประเทศไทยส่วนใหญ่เป็นน้ำมันก๊าดที่มาจากประเทศรัสเซียเพียงทางเดียว จนกระทั่งปี พ.ศ. 2435 ก็เริ่มมีการส่งน้ำมันก๊าดจากเกาะสุมาตราจำหน่ายควบคู่ไปกับ น้ำมันก๊าดจากประเทศรัสเซีย น้ำมันก๊าดนี้มีชื่อว่า “น้ำมันก๊าดตรามงกุฏ” การค้าน้ำมันทั้ง 2 ชนิดนี้รวมกันเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันในปี พ.ศ. 2440 และได้ประกอบขึ้นเป็นรากฐานทาง กลุ่มน้ำมันตราหอย โดยมีบริษัทบอร์เนียว จำกัด เป็นผู้แทนขายน้ำมันตราหอยตั้งแต่ปี พ.ศ. 2446 เป็นต้นมา จนกระทั่งปี พ.ศ. 2457 กลุ่มบริษัทตราหอยจึงตั้งบริษัทเอเชียติคปิโตรเลียม (สยาม) จำกัดขึ้น เพื่อดำเนินกิจการค้าน้ำมันด้วยตนเอง โดยมีสำนักงานทางแรกอยู่ที่ตรอก โอเรียนเต็ล ซึ่งตั้งสำนักงานทางแรกของบริษัทฯ และยังคงอยู่จนปัจจุบัน ต่อมาบริษัทฯ ได้ย้าย ไปเปิดสำนักงานใหญ่ขึ้นที่บ้านหวาย แต่ตัวตึกถูกระเบิดทำลายไปเสียแล้วในระหว่างสงคราม โลกครั้งที่ 2 ในปี พ.ศ. 2488 บริษัทเอเชียติคปิโตรเลียม (สยาม) จำกัด ได้เปิดสำนักงานใหญ่ที่ ถนนเจริญกรุง ตอนบนถนนสุรวงศ์ และได้เปลี่ยนชื่อมาเป็นบริษัทเชลล์แห่งประเทศไทย จำกัด เมื่อเดือนสิงหาคม พ.ศ. 2489 ต่อมาอีก 10 ปี คือ พ.ศ. 2499 กิจการส่วนใหญ่ของบริษัทฯ ได้ ย้ายไปตั้งสำนักงานอยู่ ณ ชั้นหนึ่งถึงชั้นสามของตึกแกรนด์ไฮเต็ล ถนนพระรามที่หนึ่งหน้า กรีฑาสถานทางชาติและบางส่วนยังคงอยู่ ณ สำนักงานเดิมจนกระทั่ง พ.ศ. 2504 จึงย้ายไป รวมกัน ณ ตึกเลขที่ 1 ถนนพัฒนาพงษ์ สุรวงศ์ และอยู่ที่นั่นเป็นเวลา 12 ปี จึงย้ายสำนักงานมาอยู่

ที่ อาคารเชลล์ เลขที่ 140 ถนนวิทญู กรุงเทพมหานคร และครั้งสุดท้ายเมื่อเดือนกันยายน พ.ศ. 2525 บริษัทฯ ได้ย้ายสำนักงานใหญ่ไปอยู่ที่ เลขที่ 10 ถนนสุนทร โภชา คลองเตย กรุงเทพฯ

จนถึงปัจจุบัน เชลล์ได้จัดระบบการขนส่งและสำรองน้ำมันเพื่อสนองความต้องการน้ำมันของประเทศ โดยจัดสร้างคลังน้ำมันทั่วประเทศ 17 ทาง สถานีบริการน้ำมันอีก 537 ทาง และได้สร้างข่ายงานส่งเพื่อลำเลียงน้ำมันไปนอกคลัง และสถานีบริการเหล่านี้ทั้งทางรถไฟ ทางรถ และทางเรือ (กระทรวงพลังงาน. 2550 : เว็บไซค์)

2) ความเป็นมาของบริษัทเอสโซ่แอสแตนดาร์ดประเทศไทย จำกัด มีที่

ทำงานใหญ่ คือ บริษัทเอสโซ่อีสเทอร์น จำกัด ตั้งอยู่ที่เมืองฮิวสตัน รัฐเท็กซัส ประเทศสหรัฐอเมริกา เป็นบริษัทในเครือของบริษัทเอกซอนคอร์ปอเรชั่น (Exxon Corporation) อันเป็นบริษัทเอกชนที่ดำเนินธุรกิจเกี่ยวกับน้ำมันที่ยิ่งใหญ่ทางหนึ่งของโลก บริษัทเอสโซ่แอสแตนดาร์ดประเทศไทย จำกัด ได้เริ่มประกอบธุรกิจเกี่ยวกับน้ำมันในประเทศไทยมาตั้งแต่ปี พ.ศ. 2437 ในรัชสมัยพระบาทสมเด็จพระจุลจอมเกล้าเจ้าอยู่หัวรัชกาลที่ 5 โดยใช้ชื่อว่า บริษัท แอสแตนดาร์ดคอยล์ทางนิวยอร์ก (Standard Oil of New York) มีสำนักงานอยู่ที่ ตรอกธนาการชาร์เตอร์ เขตบางรัก และมีคลังเก็บน้ำมันเล็กๆ อยู่ที่อำเภอราชบุรีบูรณะ นับเป็นเพียงกิจการเล็ก ๆ เนื่องจากปริมาณการใช้เชื้อเพลิงในประเทศในขณะนั้นยังอยู่ในเกณฑ์ต่ำ โรงงานอุตสาหกรรมและประชาชนทั่วไป ส่วนใหญ่ยังคงใช้ฟืนและถ่านเป็นเชื้อเพลิง

กิจการของบริษัทฯ ได้เจริญก้าวหน้าขึ้นมาเป็นลำดับ ตามปริมาณความต้องการใช้น้ำมันของประเทศที่เพิ่มขึ้นอย่างรวดเร็ว ต่อมาปี พ.ศ. 2503 บริษัทฯ ได้เปลี่ยนชื่อเป็นบริษัทเอสโซ่แอสแตนดาร์ดอีสเทอร์นประเทศไทย จำกัด (Esso Standard Eastern Ltd.) สาขาประเทศไทยและลาว และในปี พ.ศ. 2508 บริษัท ได้จดทะเบียนเป็นบริษัท จำกัด ดำเนินกิจการค้าน้ำมันในประเทศ ใช้ชื่อใหม่ว่า บริษัทเอสโซ่แอสแตนดาร์ดประเทศไทย จำกัด (Esso Standard Thailand Ltd.) นับแต่นั้นมา กิจการด้านธุรกิจการค้าน้ำมัน ได้ขยายออกไปอย่างกว้างขวางทั่วประเทศ

ปัจจุบันบริษัทเอสโซ่แอสแตนดาร์ดประเทศไทย จำกัด สำนักงานใหญ่ตั้งอยู่ที่ 1016 ถนนพระราม 4 แขวงสีลม เขตบางรัก กรุงเทพมหานคร มีโรงกลั่นน้ำมันอยู่ที่อำเภอศรีราชา จังหวัดชลบุรี มีคลังน้ำมัน 613 ทางทั่วประเทศไทย โดยที่จำนวนพนักงานของบริษัททั้งสิ้น 1,000 คน

3) ความเป็นมาของการปิโตรเลียมทางประเทศไทย ก่อนจะมาเป็นปตท.

โดยความเป็นจริงแล้ว ทางราชการได้เริ่มดำเนินการประกอบธุรกิจปิโตรเลียมมาเป็นเวลา

ประมาณ 50 ปี แล้ว เริ่มดำเนินการเมื่อวันที่ 27 มิถุนายน พ.ศ. 2475 โดยมอบหมายให้กระทรวง
กลาโหมเป็นดำเนินการจัดตั้ง แผนกเชื้อเพลิง เมื่อวันที่ 1 เมษายน พ.ศ. 2476

การสถาปนาการปิโตรเลียมแห่งประเทศไทย (ปตท.) ได้มีการ
ประกาศใช้พระราชบัญญัติการปิโตรเลียมแห่งประเทศไทย (ปตท.) ในหนังสือราชกิจจา
นุเบกษา เมื่อวันที่ 25 ธันวาคม พ.ศ. 2521 และได้มีการตั้งคณะกรรมการ ปตท. และได้มีการจัด
ให้ประชุมกันครั้งแรก เมื่อวันที่ 5 กรกฎาคม พ.ศ. 2522 เหตุสำคัญที่ได้ตราพระราชบัญญัติการ
ปิโตรเลียมแห่งประเทศไทยและได้จัดตั้งหน่วยงานของรัฐบาลทางนี้ขึ้นเป็นรัฐวิสาหกิจ ก็
เพราะว่าก่อนหน้านี้ ได้มีหน่วยงานของรัฐบาลหลายทางต่างสังกัดกัน ต่างประกอบธุรกิจ
ปิโตรเลียมเหมือนกัน ต่างกันอยู่บ้างเพียงลักษณะของงานที่ทำเท่านั้น เช่น การจัดหาน้ำมัน การ
จำหน่ายน้ำมัน การสำรวจหาปิโตรเลียม และอื่น ๆ เมื่อเป็นเช่นนี้ ทางรัฐบาลสมัยนั้นจึงเห็น
สมควรที่จะรวมหน่วยงานต่าง ๆ ดังกล่าวมาอยู่ภายใต้สังกัดเดียวกันเพื่อความเป็นอันหนึ่งอัน
เดียวกัน เพื่อความมีประสิทธิภาพและประสานงานกันอย่างใกล้ชิด ทำให้เกิดการประหยัด และ
ความคล่องตัวในการทำงาน อันจะก่อให้เกิดผลดีแก่ทางราชการ และประเทศชาติเป็นส่วนรวม
ดังนั้นจึงได้ตราพระราชบัญญัติ

การปิโตรเลียมแห่งประเทศไทยและตั้ง ปตท. ขึ้น และได้ดำเนินการสืบ
ต่อและขยายกิจการบาง อย่างให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น อาทิ การจัดน้ำมันเชื้อเพลิง
เพิ่มขึ้น เพื่อให้พอแก่ ความต้องการของประเทศ การเพิ่มการสำรองน้ำมันเชื้อเพลิงให้มี
ปริมาณและระยะเวลาอันมากขึ้น (บริษัท ปตท.จำกัด (มหาชน). 2548 : เว็บไซต์)

4) ความเป็นมาของบริษัทน้ำมันแคลเท็กซ์ (ประเทศไทย) จำกัด ก่อตั้งขึ้น
เมื่อวันที่ 30 มิถุนายน พ.ศ. 2479 โดยบริษัทยักษ์ใหญ่ในวงการน้ำมันของโลก 2 บริษัท คือ เท็กซาก
โก (TAXACO) และแอสแตนดาร์ดออยล์ ออฟ แคลิฟอเนีย (Standard oil of California) ปัจจุบัน
เปลี่ยนชื่อเป็น (CHEVRON) เมื่อปี พ.ศ. 2527 คลังน้ำมันใหญ่ของบริษัทฯ มีทั้งหมด 9 ทาง คลัง
ชองนนทบุรีกรุงเทพฯ คลังเชียงใหม่ คลังพิษณุโลก คลังขอนแก่น คลังอุบลราชธานี คลัง
สงขลา คลังปากพนัง คลังชุมพร คลัง สุราษฎร์ธานี บริษัทน้ำมันแคลเท็กซ์ (ไทย) จำกัด เป็น
บริษัทที่ยัง คงมีการขยายตัวอยู่เสมอด้วยวัตถุประสงค์ที่จะตอบสนองความต้องการด้าน
ผลิตภัณฑ์น้ำมันอันเป็นปัจจัยสำคัญในการพัฒนาประเทศ ธุรกิจน้ำมันในปัจจุบันนับได้ว่ามี
ความสำคัญต่อชีวิตความเป็นอยู่ของประชาชนในการพัฒนาประเทศไทยให้ก้าวหน้า ไปตาม
โครงการที่ได้จัดวางไว้ล่วงหน้า น้ำมันเป็นปัจจัยที่สำคัญต่อการอุตสาหกรรม การขนส่ง

การคมนาคม การเกษตร การประมง ตลอดจนกิจการสาธารณูปโภคให้สามารถดำเนินไปได้ (กระทรวงพลังงาน. 2550 : เว็บไซต์)

5) ความเป็นมาของบริษัทน้ำมันบางจากปิโตรเลียม จำกัด รัฐบาลมีความเห็นชอบให้จัดตั้งเป็นบริษัท เพื่อประกอบธุรกิจค้าปลีก ผลิตภัณฑ์ปิโตรเลียม ซึ่งเดิมอยู่ในฐานะผู้ผลิตและผู้นำเข้าน้ำมันรายใหญ่ มีการจัดโครงสร้างการบริหารงานอย่างอิสระในรูปแบบบริษัทเอกชน เมื่อวันที่ 8 พฤศจิกายน พ.ศ. 2527 บริษัทบางจาก จำกัด ได้จดทะเบียนก่อตั้งเริ่มแรกตามมติของคณะรัฐมนตรีเมื่อวันที่ 19 มิถุนายน พ.ศ. 2527 โดยมีมติส่วนหนึ่งกล่าวถึงรูปแบบบริษัท เริ่มโครงการสถานีบริการขนาดเล็กในการดำเนินการของสหกรณ์ที่เรียกว่า “ปั๊มหอกรรม” โดยส่งเสริมให้กลุ่มเกษตรกร นิคม และสหกรณ์ ซึ่งเป็นประชากรส่วนใหญ่ของประเทศมาค่าน้ำมันใช้เอง โดยบริษัทเป็นผู้จำหน่ายน้ำมันให้กับกิจการ ในช่วงเริ่มต้นบริษัทช่วยในการพัฒนาสถานีและบริการจำหน่ายขนาดเล็กดังกล่าว ตั้งแต่การจัดแบบแปลน การควบคุมงานก่อสร้าง ตลอดจนถึงการอบรม ด้านการจัดการของผู้บริหารสถานีดังกล่าวด้วยรูปแบบปั๊มหอกรรมน้ำมันเป็นที่แพร่หลายมาก ในระยะต่อมาจากการที่บริษัทได้ให้ความสำคัญต่อการประหยัดพลังงาน และไม่หยุดยั้งที่จะพัฒนางานด้านนี้มาโดยตลอด ทำให้บริษัทสามารถลดอัตราการใช้พลังงานในการกลั่นลงได้ ร้อยละ 60 และเป็นผลทำให้บริษัท ได้รับรางวัล “โรงงานอุตสาหกรรมประเภทเคมีดีเด่นด้านการประหยัดพลังงานทั่วไปประจำปี พ.ศ. 2533 ” จากสำนักงานพลังงานทางชาติ (บริษัทน้ำมันบางจากปิโตรเลียม จำกัด. 2551 : เว็บไซต์)

สรุปได้ว่า ความเป็นมาของธุรกิจสถานีบริการน้ำมัน เป็นธุรกิจที่จำหน่ายน้ำมันเชื้อเพลิง ซึ่งมีค่าน้ำมันอยู่ตลอดเวลา เพราะต้องขึ้นอยู่กับสภาวะการณ์โลก แต่ น้ำมันเป็นเชื้อเพลิงมีความจำเป็นต่อการดำเนินชีวิตประจำวัน และรัฐบาลมีนโยบายในการสำรองน้ำมันให้เพียงพอต่อการใช้งาน ดังนั้นปัจจัยสำคัญที่มีผลต่อการดำเนินงานจะขึ้นอยู่กับ การให้บริการลูกค้า กิจการจึงเน้นการให้บริการที่สร้างความประทับใจ และมีบริการเสริมตามความต้องการของลูกค้า เช่น บริการล้างอัดฉีด บริการเปลี่ยนถ่ายน้ำมัน จำหน่ายน้ำมันเครื่องทุกชนิด และศูนย์อาหารที่มีมาตรฐาน เนื่องจากธุรกิจน้ำมันเป็นสินค้าที่จำเป็นต่อการดำเนินธุรกิจ และชีวิต ประจำวัน ปริมาณการผลิตน้ำมันเชื้อเพลิงและราคาจำหน่ายน้ำมันจะขึ้นอยู่กับแหล่งผลิตน้ำมันในตลาดต่างประเทศ ทำให้อำนาจในการต่อรองของผู้ค้าปลีกมีไม่มากนัก จากแนวคิดดังกล่าวผู้วิจัยสามารถนำประเด็นที่เกี่ยวข้องกับผลิตภัณฑ์มาใช้สำหรับการวิจัยในครั้งนี้ โดยวิเคราะห์ว่า ผลิตภัณฑ์จากสถานีจำหน่ายน้ำมันเชื้อเพลิงที่มีบริการลูกค้าอย่างครบวงจรสามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้ในรูปแบบใดบ้าง เพราะเป็นสิ่งที่ทำให้ลูกค้ามี

ความพึงพอใจ มั่นใจ และเชื่อถือในการถือครองผลิตภัณฑ์ต่าง ๆ ของสถานีจำหน่ายน้ำมัน เชื้อเพลิง ทั้งนี้เพื่อเป็นแนวทางในด้านการผลักดันการแข่งขัน ของธุรกิจสถานีจำหน่ายน้ำมัน เชื้อเพลิงต่อไป

1.2. การประกอบธุรกิจสถานีจำหน่ายน้ำมันเชื้อเพลิงในจังหวัดมหาสารคาม

การจัดการด้านพลังงานของประเทศไทยในยุคปฏิรูประบบราชการ ในรูปแบบ การประสานความร่วมมือและประสาน ประโยชน์ทั้งภายในและภายนอกกระทรวงพลังงาน ทั้ง ระดับบนและล่าง

1.2.1 สถานประกอบการจำหน่ายน้ำเชื้อเพลิงในเขตจังหวัดมหาสารคาม

กระจายการพัฒนาสู่ภูมิภาคอย่างทั่วถึงและเสมอภาค เป็นไปในทิศทางที่ สอดคล้องและเสริมการทำงานระหว่างกัน ลดความซ้ำซ้อนและใช้งบประมาณของประเทศ อย่างมีประสิทธิภาพ ก่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์ที่มีคุณค่าตรงตามเป้าประสงค์ของการพัฒนาประเทศ ตามที่รัฐบาลได้กำหนดทิศทางไว้ โดยกระทรวงพลังงานจะจัดทำแผนพัฒนาด้านพลังงานในระดับ ภูมิภาคที่เชื่อมโยงกับแผนพัฒนาจังหวัด เป็นไปในทิศทางเดียวกับเป้าประสงค์ของกระทรวง พลังงานที่จะทำให้ประเทศไทยมีพลังงานใช้อย่างมั่นคง พอเพียง ปลอดภัย รู้ค่า มีคุณภาพ ใน ราคาที่เหมาะสมและเป็นธรรม (สำนักงานพลังงานภูมิภาคที่ 5. 2548 : 1)

ในปี พ.ศ. 2548 นี้ สำนักงานพลังงานภูมิภาคที่ 5 (นครราชสีมา) จะดำเนินการจัดทำรอบแผนยุทธศาสตร์พลังงานระดับ จังหวัดต่อเนื่องอีก 3 จังหวัด คือ ชัยภูมิ มหาสารคาม และ ศรีสะเกษ โดยว่าจ้าง มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี ทำการสำรวจและเก็บ ข้อมูลพลังงานจากภูมิภาครวบรวมสู่ศูนย์กลางตามกลยุทธ์ใหม่ของกระทรวงพลังงาน โดย คำนึงถึงความเชื่อมโยงกับแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาของแต่ละจังหวัด และเพื่อให้เกิดการขยาย ผลของการจัดทำแผนในจังหวัดต่อไปในจังหวัดมหาสารคามมีสถานีจำหน่ายน้ำมันเชื้อเพลิงและ ก๊าซ โดยมีรายละเอียดของจำนวนสถานีบริการน้ำมันและก๊าซปิโตรเลียมเหลวแยกเป็นราย อำเภอ ดังแสดงไว้ในตารางที่ 2-1 ต่อไปนี้

ตารางที่ 1 จำนวนสถานบริการน้ำมัน

อำเภอ/กิ่งอำเภอ	สถานบริการประเภทที่ 3	สถานบริการประเภทที่ 2	รวม
เมืองมหาสารคาม	22	23	45
โกสุมพิสัย	13	32	45
วาปีปทุม	6	20	26
บรบือ	12	27	39
พยัคฆภูมิพิสัย	11	4	15
กันทรวิชัย	5	16	21
นาเชือก	1	27	28
เขียงยืน	8	12	20
นาคูน	2	1	3
แกดำ	2	7	9
ยางสีสุราช	1	10	11
กิ่ง อ.กุฉีกรัง	1	26	27
กิ่ง อ.ชื่นชม	-	9	9
รวม	84	214	298

ที่มา : สำนักงานพลังงานภูมิภาคที่ 5. 2552 : 16

จากตารางที่ 2-1 แสดงว่า การประกอบธุรกิจสถานีจำหน่ายน้ำมันเชื้อเพลิงและก๊าซใน จังหวัดมหาสารคาม ได้มีการจัดระเบียบข้อมูลพลังงาน โดยข้อมูลที่น่ามาจัดสามารถแบ่งเป็น 13 อำเภอ คือ อำเภอเมืองมหาสารคาม อำเภอพยัคฆภูมิพิสัย อำเภอกันทรวิชัย อำเภอนาคูน อำเภอเขียงยืน อำเภอแกดำ อำเภอโกสุมพิสัย อำเภอยางสีสุราช อำเภอวาปีปทุม อำเภอกุฉีกรัง อำเภอบรบือ อำเภอชื่นชม และอำเภอนาเชือก ประกอบด้วยสถานบริการประเภทที่ 2 จำนวน 214 ราย สถานบริการประเภทที่ 3 (สถานีจำหน่ายน้ำมันเชื้อเพลิง) จำนวน 84 ราย และไม่มีสถานบริการ ก๊าซปิโตรเลียมเหลว

1.2.2 ลักษณะสภาพเศรษฐกิจ

ในปี พ.ศ. 2546 จังหวัดมหาสารคามมีมูลค่าผลิตภัณฑ์มวลรวมจังหวัด (Gross Provincial Product : GPP) ตามราคาประจำปี เท่ากับ 25,312 ล้านบาท เพิ่มขึ้นจาก ผลิตภัณฑ์มวลรวมปี พ.ศ. 2545 จำนวน 2,948 ล้านบาท หรือมีอัตราการขยายตัวเท่ากับร้อยละ

13.18 สาขาการผลิตที่มีมูลค่าผลิตภัณฑ์มวลรวมสูงสุดคือ การขายส่ง การขายปลีก การซ่อมยานยนต์จักรยานยนต์ ของใช้ส่วนบุคคลและของใช้ในครัวเรือน มีมูลค่าเท่ากับ 7,054 ล้านบาท รองลงมาคือ เกษตรกรรม การล่าสัตว์และการป่าไม้ มีมูลค่าเท่ากับ 5,764 ล้านบาท และ การศึกษา มีมูลค่าเท่ากับ 3,172 ล้านบาท (สำนักงานสถิติจังหวัดมหาสารคาม. 2552 : 18)

ข้อมูลผลิตภัณฑ์มวลรวมจังหวัด (GPP) ช่วงปี พ.ศ. 2543 ถึง พ.ศ. 2546 พบว่า อัตราการเติบโตของมูลค่าผลิตภัณฑ์มวลรวมจังหวัด เมื่อแยกตามสาขาเศรษฐกิจแล้ว พบว่า สาขาเกษตรกรรมมีอัตราการเติบโตโดยเฉลี่ยมากที่สุดคิดเป็นร้อยละ 8.60 ต่อปี รองลงมาที่เป็นสาขาการขนส่งมีอัตราการเติบโตโดยเฉลี่ยร้อยละ 5.34 ต่อปี

การวิเคราะห์การใช้พลังงานตามสาขาเศรษฐกิจต่าง ๆ อาศัยข้อมูลหลัก ๆ อันประกอบไปด้วยข้อมูลผลิตภัณฑ์มวลรวมจังหวัด ข้อมูลจำนวนหน่วยจำหน่ายไฟฟ้า และ ข้อมูลการค้ำน้ำมันเชื้อเพลิงและก๊าซ และข้อมูลการใช้เชื้อเพลิงอื่น ๆ ซึ่งแต่ละส่วนของข้อมูลมีระบบหรือรูปแบบการจำแนกประเภทตามสาขาเศรษฐกิจที่ไม่เหมือนกัน เช่น ข้อมูลผลิตภัณฑ์มวลรวมจังหวัด จำแนกได้ 16 สาขาการผลิต ได้แก่ 1) เกษตรกรรม การล่าสัตว์ และการป่าไม้ 2) การประมง 3) การทำเหมืองแร่และเหมืองหิน 4) การผลิตอุตสาหกรรม 5) การไฟฟ้า ก๊าซ และ การประปา 6) การก่อสร้าง 7) การขายส่ง การขายปลีก 8) การซ่อมแซมยานยนต์ 9) โรงแรมและภัตตาคาร 10) การขนส่ง สถานที่เก็บสินค้า และการคมนาคม 11) ตัวกลางทางการเงิน 12) บริการด้านอสังหาริมทรัพย์ การให้เช่า และบริการ 13) การบริหารราชการแผ่นดินและการป้องกันประเทศ 14) การศึกษา 15) การบริการด้านสุขภาพและงานสังคมสงเคราะห์ และ 16) การให้บริการชุมชน สังคม การบริการส่วนบุคคลจ้างในครัวเรือนส่วนบุคคล ซึ่งจำนวนหน่วยจำหน่ายไฟฟ้าจำแนกตามประเภทผู้ใช้ไฟฟ้าแบ่งออกเป็น 9 ประเภท ได้แก่ 1) บ้านอยู่อาศัย (ไม่เกิน 150 หน่วย) 2) บ้านอยู่อาศัย (เกิน 150 หน่วย) 3) กิจการขนาดเล็ก 4) กิจการขนาดกลาง 5) กิจการขนาดใหญ่ 6) กิจการเฉพาะอย่าง 7) ราชการ 8) สูบน้ำเพื่อ และ 9) การเกษตรไฟฟ้าชั่วคราวและข้อมูลการค้ำน้ำมันเชื้อเพลิงและก๊าซตามสาขาเศรษฐกิจออกเป็น 6 สาขาดังนี้ 1) เกษตรกรรม 2) อุตสาหกรรมการผลิต 3) การขนส่ง 4) กิจการการค้าและบริการ 5) บ้านที่อยู่อาศัย และ 6) อื่น ๆ การจัดกลุ่มตามสาขาเศรษฐกิจของผลผลิตและผลิตภัณฑ์มวลรวมจังหวัด (สำนักงานพลังงานภูมิภาคที่ 5. 2552 : 15)

1.2.3 การใช้น้ำมันเชื้อเพลิงและก๊าซตามสาขาเศรษฐกิจ

การใช้เชื้อเพลิงในจังหวัดมหาสารคาม แยกตามประเภทตามปริมาณการใช้น้ำมันเชื้อเพลิงและก๊าซทั้งจังหวัด จำแนกตามชนิดของเชื้อเพลิงรายปี สังเกตได้ว่าการเปรียบเทียบหน่วยทำได้ยาก ดังนั้นจำเป็นต้องทำการแปลงหน่วยให้เป็นหน่วยเดียวกันเสียก่อน ที่นิยมใช้กันในทางด้านพลังงานมักจะใช้หน่วย กิโลตัน (ktoe : Kiloton Crude-Oil Equivalent) หรือเทียบเป็นมูลค่าพันทัน ซึ่งปริมาณการใช้น้ำมันเชื้อเพลิงและก๊าซมีให้เห็นทั้ง ktoe และ มูลค่า โดยที่ปริมาณการใช้และสัดส่วนการใช้เชื้อเพลิงตามสาขาเศรษฐกิจ สัดส่วนการใช้น้ำมันเชื้อเพลิงและก๊าซตามสาขาเศรษฐกิจต่าง ๆ ของปี พ.ศ. 2547 สังเกตได้ว่าปริมาณการใช้น้ำมันเชื้อเพลิงและก๊าซเพิ่มขึ้นทุกปี และสัดส่วนผู้ใช้เชื้อเพลิงของสาขาการขนส่ง มีสัดส่วนปริมาณการใช้เชื้อเพลิงสูงสุด ร้อยละ 77.14 รองลงมาเป็นสาขาเกษตรกรรม และ สาขาบ้านที่อยู่อาศัย มีสัดส่วนปริมาณการใช้เชื้อเพลิงร้อยละ 10.75 และ 9.36 ตามลำดับ (สำนักงานพลังงานจังหวัดมหาสารคาม. 2551 : 3-4)

สรุปได้ว่า สภาพทางเศรษฐกิจโดยรวมของมหาสารคาม เดิมพึ่งพาการเกษตรเป็นหลัก อัตราการเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจค่อนข้างต่ำ แต่ปัจจุบันเศรษฐกิจของจังหวัดมหาสารคาม เริ่มเปลี่ยนจากการพึ่งพาการเกษตรไปเป็นการพึ่งพาการอุตสาหกรรม การพาณิชย์และการบริการมากขึ้น จะเห็นได้จากความต้องการพลังงานของจังหวัด มีแนวโน้มเพิ่มขึ้นและมีความต้องการใช้พลังงานเชิงพาณิชย์จะเพิ่มขึ้น และนั่นจะเป็นตัวบ่งบอกถึงโอกาสในการทำกำไรของธุรกิจ ในอุตสาหกรรมจำหน่ายน้ำมันเชื้อเพลิง โดยธุรกิจจะต้องหาตำแหน่งในอุตสาหกรรมที่จะสามารถมีอิทธิพลเหนือคู่แข่งได้ ดังนั้นนักการตลาดต้องสามารถสร้างความพึงพอใจในผลิตภัณฑ์ของกิจการให้เหนือคู่แข่งจึงสามารถดึงดูดและรักษาลูกค้าไว้ได้ในระยะยาว จากแนวคิดดังกล่าวผู้วิจัยนำมาเพื่อใช้ในการวิจัยครั้งนี้ในประเด็นการวิเคราะห์สภาวะของการแข่งขันในอุตสาหกรรมจำหน่ายน้ำมันเชื้อเพลิง ซึ่งจะช่วยให้ทราบถึงที่มาของความรุนแรงในการแข่งขันและผลกระทบต่าง ๆ อันเกิดจากภาวะการแข่งขัน ในการวิเคราะห์สภาวะของ การแข่งขัน จะเป็นการสำรวจบทบาทของการแข่งขันที่มีต่อการกำหนดความน่าดึงดูดใจของตลาดหรืออุตสาหกรรมนั้น

2. แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับพลังผลักดันการแข่งขัน

2.1. ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับพลังผลักดันทางการแข่งขัน 5 ประการ

ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับพลังผลักดันทางการแข่งขัน 5 ประการ (Five Forces Model) หัวใจสำคัญทางการพัฒนากลยุทธ์ขององค์กรธุรกิจ ได้แก่ ความพยายามที่จะศึกษาสภาพแวดล้อมที่ล้อมรอบองค์กรธุรกิจ เพื่อที่จะนำความรู้ความเข้าใจในความเปลี่ยนแปลงของภาวะแวดล้อมไปใช้ให้เป็นประโยชน์ในการกำหนดกลยุทธ์ เพื่อให้ประโยชน์จากโอกาสทางธุรกิจที่มีอยู่ได้อย่างเต็มที่ โดยพยายามหลีกเลี่ยงความเสี่ยงภัยใด ๆ ที่อาจเกิดขึ้นได้ (Porter, 1999 :121)

ตราบไคที่ยังมีนักลงทุนหน้าใหม่เข้ามาแข่งขันในอุตสาหกรรมเพื่อแย่งชิงผลกำไร แรงกดดันจากการแข่งขันจะผลักดันให้ความสามารถทางการทำกำไรในอุตสาหกรรมนั้นลดต่ำลง และถ้าหากการแข่งขันนั้นถึงจุดที่เรียกกันทางเศรษฐศาสตร์ว่า การแข่งขันที่สมบูรณ์ (Perfect Competition) ซึ่งหมายถึงสภาวะการณ์ภายในอุตสาหกรรมนั้นประกอบไปด้วยผู้ผลิตจำนวนมากซึ่งผลิตสินค้าที่คล้ายคลึงกันและทดแทนกันได้ ผู้ผลิตแต่ละรายไม่มีอำนาจการต่อรองที่เหนือกว่ากันและกันทั้งในแง่ต่อผู้ซื้อและผู้ป้อนวัตถุดิบ (สมคิด จาคุศรีพิทักษ์, 2545 : 20-25)

นอกจากนี้ผู้ผลิตทุกรายสามารถที่จะเข้ามาทำการแข่งขันหรือจะถอนตัวออกได้โดยเสรีในสภาวะการณ์เช่นนี้ อัตราการทำกำไรในอุตสาหกรรมจะถูกกดดันลงมาถึงจุดต่ำสุดซึ่งเท่ากับอัตราส่วนการตอบแทนที่จะได้รับหากลงทุนด้วยเงินจำนวนเท่ากันในพื้นที่บรรทัดรัฐบาลบวกด้วยอัตราเสี่ยงภัยของการทำธุรกิจภายในอุตสาหกรรมนั้น ๆ ทั้งนี้เพราะถ้าหากการแข่งขันภายในอุตสาหกรรมมีผลกดดันให้อัตราผลตอบแทนต่ำกว่าระดับนี้ นักธุรกิจจะเริ่มถอนตัวออกจากอุตสาหกรรมนี้ไปลงทุนในอุตสาหกรรมอื่น ๆ ที่ให้ผลตอบแทนสูงกว่า แรงจูงใจที่สำคัญต่อการตัดสินใจลงทุนในอุตสาหกรรมใดอุตสาหกรรมหนึ่งของนักธุรกิจนั้นได้แก่ ศักยภาพหรือความสามารถที่จะทำกำไรได้จากอุตสาหกรรมนั้น (Profit Potential) ฉะนั้น สิ่งที่นักธุรกิจได้ให้ความสนใจมากที่สุดเมื่อทำการวิเคราะห์อุตสาหกรรมจึงได้แก่ การศึกษาถึงปัจจัยที่เป็นตัวกำหนดระดับทางความสามารถหรือศักยภาพทางการทำกำไรในอุตสาหกรรมที่เขา

การวิเคราะห์อุตสาหกรรม (Industry Analysis) หรือการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมในการแข่งขัน จากสภาพแวดล้อมในการดำเนินงานจะอยู่ใกล้ชิดและมีผลต่อเนื่องกับองค์กรธุรกิจโดยตรง และการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมการแข่งขันในแต่ละอุตสาหกรรมจะทำให้ทราบถึงที่มาของความรุนแรงในการแข่งขันและอิทธิพลอันเกิดจากสภาวะการแข่งขันเหล่านี้ จึงทำให้

ผู้บริหารต้องมีความเข้าใจและสามารถวิเคราะห์สถานการณ์ของสภาพแวดล้อม เพื่อกำหนดแนวทางปฏิบัติได้อย่างเหมาะสม ซึ่งได้มีผู้พัฒนาเทคนิคการวิเคราะห์อุตสาหกรรมของพอร์เตอร์ (Porter's Five Forces Model of Industry Competition) โดยข้อมูลที่ได้รับจากการวิเคราะห์อุตสาหกรรมและการแข่งขันนี้จะเป็ประโยชน์อย่างยิ่งต่อองค์กรธุรกิจในการกำหนดกลยุทธ์ในการแข่งขันนี้จะเป็ประโยชน์อย่างยิ่งต่อองค์กรธุรกิจในการกำหนดกลยุทธ์ในการแข่งขันสำหรับอุตสาหกรรมแต่ละทางต่อไป ปัจจัยที่มีความสำคัญ ผู้บริหารขององค์กรธุรกิจจะต้องคำนึงถึง ได้แก่ ระดับความรุนแรงของการแข่งขันภายในอุตสาหกรรมนั้น ๆ ทั้งนี้ระดับความรุนแรงของการแข่งขันจะถูกกำหนดโดยแรงผลักดันพื้นฐาน 5 ประการ (Porter, 1999 :123) ซึ่งจะเป็เครื่องมือที่ศึกษาและสามารถ ในการดำเนินงานและการทำกำไรขององค์กรธุรกิจ ส่งผลต่ออัตราผลตอบแทนการลงทุนในระยะยาว สำหรับแบบจำลองแรงผลักดันของการแข่งขันในอุตสาหกรรม 5 ประการ ของ พอร์เตอร์ (วงศ์พัฒนา ศรีประเสริฐ, 2552 : 25)

ในทางปฏิบัติ แรงกดดันจากการแข่งขัน ซึ่งเป็นตัวกำหนดศักยภาพทางการทำกำไร ไม่ได้มาจากจำนวนคู่แข่งหรือผู้ผลิตภายในอุตสาหกรรมนั้นเท่านั้น แต่จำนวนผู้ผลิตหรือคู่แข่งภายในอุตสาหกรรมเป็นเพียงปัจจัยหนึ่งเท่านั้นเอง และแรงกดดันหรือความเข้มข้นทางการแข่งขันจะถูกกำหนดโดยพลังผลักดันทางการแข่งขัน 5 ประการ (Five Forces Model) ด้วยกันซึ่ง ได้แก่

2.1.1 ผู้ลงทุนหน้าใหม่ (Threat of New Entrants or Potential Competitors)

โดยปกติแล้ว อุตสาหกรรมใดที่มีโอกาสในการทำกำไรสูง จะดึงดูดคู่แข่งรายใหม่ ๆ เข้าสู่ตลาดหรืออุตสาหกรรมนั้น ซึ่งธุรกิจเดิมที่มีอยู่ในอุตสาหกรรมนั้น ๆ จะต้องพยายามป้องกันไม่ให้คู่แข่งรายใหม่เข้ามาเนื่องจากคู่แข่งรายใหม่ที่เข้ามาจะก่อให้เกิดการแข่งขันที่รุนแรงยิ่งขึ้น

2.1.2 ความรุนแรงของการแข่งขันระหว่างผู้ประกอบการที่มีอยู่ในอุตสาหกรรม (Threat of Intense Segment Rivalry)

ความรุนแรงของการแข่งขันจะมีน้อย ในกรณีที่ว่าส่วนตลาดนั้นมีคู่แข่งที่แข็งแกร่งเป็นจำนวนมาก และจะทวีความรุนแรงขึ้น เมื่อธุรกิจใดธุรกิจหนึ่งมองเห็นช่องทางการทำกำไรมากขึ้นหรือถูกคุกคามจากธุรกิจอื่น ๆ จะนำไปสู่สถานการณ์ต่าง ๆ ที่มีผลเสียต่อกำไรของธุรกิจ เช่น สงครามราคา การทุ่ม โฆษณาแข่งขันกัน การแข่งขันในการแนะนำผลิตภัณฑ์ใหม่ ๆ การเพิ่มขึ้นของการให้บริการหลังการขาย เป็นต้น

โดยขวากหนามเหล่านี้อาจมีอยู่แล้วในอุตสาหกรรมหรืออาจสร้างขึ้นมา ปัจจัยซึ่งเป็นบ่อเกิดทางขวากหนามซึ่งสามารถสกัดกั้นการบุกรุกที่สำคัญได้แก่

1) ขวากหนามด้านต้นทุน มีสาเหตุปัจจัยต่าง ๆ ดังนี้

1.1) การประหยัดอันเนื่องมาจากขนาด ความหมายดั้งเดิมของความประหยัดอันเนื่องมาจากขนาดนั้นมาจากข้อเท็จจริงที่ว่า ต้นทุนการผลิตต่อหน่วยของสินค้าจะลดต่ำลง เมื่อปริมาณการผลิตในช่วงระยะเวลาที่หนึ่งขยายตัวเพิ่มขึ้น

1.2) การรวมตัวในแนวตั้ง โดยทั่วไปแล้วกว่าที่สินค้าซึ่งผลิตได้จะไปถึงมือผู้บริโภคนั้น จะต้องผ่านขั้นตอนตั้งแต่กระบวนการผลิตวัตถุดิบ สินค้าสำเร็จรูป สินค้าสำเร็จรูป รวมถึงผู้แทนจำหน่าย แล้วจึงจะไปสู่ผู้บริโภค ในกระบวนการดังกล่าวนี้ องค์กรธุรกิจอาจดำเนินกิจการของตนในขั้นใดขั้นหนึ่ง อาทิ เป็นผู้ผลิตสินค้าสำเร็จรูป ฉะนั้นคำว่า การรวมตัวในแนวตั้งหมายถึงกรณีที่องค์กรธุรกิจเริ่มขยายขอบเขตการดำเนินธุรกิจเข้าไปสู่ขั้นตอนอื่น ๆ เช่น ก้าวถอยไปสู่ขั้นตอนการผลิตวัตถุดิบหรือสินค้าสำเร็จรูป หรือก้าวไปข้างหน้าด้วยการดำเนินกิจการจำหน่ายด้วยตนเอง ซึ่งทั้ง 2 กรณีนี้อาจกระทำได้โดยการเข้าไปซื้อกิจการทั้งหมดหรือบางส่วน หรือการสร้างสายสัมพันธ์ที่ค้ำขึ้นเป็นต้น

1.3) การประหยัดอันเนื่องมาจากประสบการณ์ที่สะสมต้นทุนการผลิตไม่เพียงแต่จะลดลงได้จากผลของการประหยัดอันเนื่องมาจากขนาดเท่านั้น แต่ยังสามารถลดลงได้จากผลของประสบการณ์ที่สะสมมาเช่นกัน ข้อแตกต่างของการประหยัดทั้ง 2 แบบที่สำคัญข้อหนึ่งคือ เรื่องของระยะเวลา การประหยัดอันเนื่องมาจากขนาดนั้นจะเกิดจากขนาดของการผลิตอย่างยาวนานใหญ่ในช่วงระยะเวลาทางการผลิตหนึ่ง ๆ แต่การประหยัดอันเนื่องมาจากประสบการณ์ที่สะสมนั้นจะเป็นผลจากการมีประสบการณ์ที่สะสมกันมาเรื่อย ๆ อย่างไรก็ดี ข้อคล้ายคลึงกันคือ ผลของมันจะเกิดขึ้นได้ไม่เพียงแต่ในการผลิตเท่านั้น แต่ยังสามารถประยุกต์ได้กับหน้าที่ฝ่ายงานอื่น ๆ ด้วย

2) ขวากหนามทางด้านภาพพจน์และความภักดีของลูกค้าที่มีต่อ

ผลิตภัณฑ์ ความมีเอกลักษณ์ในทางที่ค้ำของผลิตภัณฑ์ที่ผลิตได้ในอุตสาหกรรมจะเป็นปัจจัยสำคัญที่ช่วยสร้างเสริมความภักดี (Loyalty) ที่ลูกค้าในอุตสาหกรรมนั้น ๆ จะมีต่อผลิตภัณฑ์ ซึ่งจะเป็นอุปสรรคสำคัญต่อการที่ผู้ลงทุนหน้าใหม่จะเข้ามาทำการได้ ความมีเอกลักษณ์ของผลิตภัณฑ์นั้นอาจเกิดขึ้นโดยที่ผู้ผลิตในอุตสาหกรรมมีความสามารถที่จะทำให้สินค้าในอุตสาหกรรมแตกต่างไปจากคู่แข่งใด ๆ อย่างมีนัยสำคัญ (Product Differentiation)

ความแตกต่างนั้นอาจมีอยู่จริงหรืออาจเกิดขึ้นเพราะความสามารถของผู้ผลิตที่จะสร้างภาพพจน์ (Image) ในสายตาของลูกค้าที่มีต่อผลิตภัณฑ์ให้มีลักษณะเด่นที่ต่างออกไปจากคู่แข่ง การสร้างเอกลักษณ์หรือความแตกต่างไปจากผลิตภัณฑ์ของคู่แข่งใด ๆ

3) ขวากหนามด้านเงินทุน การบุกรุกโดยนักลงทุนหน้าใหม่จะทำให้ยากขึ้นถ้าหากความสำเร็จในอุตสาหกรรมนั้นจะต้องอาศัยกำลังเงินทุนมหาศาล และ โอกาสที่ความล้มเหลวที่นั่นจะมีอยู่ไม่แน่นอน อาทิ อุตสาหกรรมซึ่งต้องอาศัยการวิจัยและพัฒนา กระบวนการผลิตที่ทันสมัยด้วยเทคโนโลยีและลงทุนสูง เป็นหัวหอกที่จะนำไปสู่ความสำเร็จ ทั้งนี้เพราะเงินทุนในการวิจัยและพัฒนาทางด้านเทคโนโลยีจะต้องใช้เงินจำนวนมากและไม่จำเป็นเสมอไปที่ผลที่ได้จากการวิจัยจะสนองประโยชน์ต่อองค์กรธุรกิจผู้ลงทุนการลงทุนในเครื่องจักรหรือกระบวนการผลิตที่ทันสมัยด้วยเทคโนโลยีและราคาแพงก็เช่นกัน แม้จะนำไปสู่ความมีประสิทธิภาพทางการผลิต

1.2.2 การคาดคะเนการตอบโต้จากผู้ผลิตในอุตสาหกรรม

ภัยคุกคามจากผู้เข้ามาใหม่นั้นจะมีมากหรือน้อยไม่เพียงแต่จะขึ้นกับระดับความสูงของขวากหนามที่มีอยู่ แต่ยังขึ้นอยู่กับการคาดคะเนของผู้บุกรุกด้วยว่าหากเขาเข้ามาในอุตสาหกรรมแล้ว จะเผชิญกับการตอบโต้ที่รุนแรงเพียงใดจากกลุ่มผู้ผลิตที่มีอยู่เดิมในอุตสาหกรรม ถ้าแนวโน้มทางการตอบโต้ที่รุนแรงในทุก ๆ ทางเพื่อปกป้องส่วนแบ่งตลาดแล้ว แรงจูงใจในการเข้ามาแข่งขันของนักลงทุนหน้าใหม่จะถูกลดทอนลงไปในทางตรงข้าม หากกลุ่มผู้ผลิตเดิมในอุตสาหกรรมละเลยหรือจากความจริงจังในการตอบโต้แล้ว ผู้บุกรุกย่อมถือเป็นโอกาสที่จะรุกเข้ามาในอุตสาหกรรม และบ่อยครั้งจะเป็นการรุกเข้ามา เพื่อสร้างฐานทางตลาดของตนให้มั่นคงเสียก่อน แล้วจึงแผ่ขยายตลาดอย่างรุนแรงในอนาคตเมื่อเขาพร้อม ฉะนั้นความรุนแรงและความพร้อมที่จะตอบโต้เมื่อเผชิญการคุกคามจากผู้บุกรุกของ กลุ่มผู้ผลิตที่มีอยู่เดิมในอุตสาหกรรม จะเป็นปัจจัยสำคัญที่จะชี้ให้เห็นว่า โอกาสที่ผู้บุกรุกจะเข้ามาในอุตสาหกรรมนั้นมีอยู่มากน้อยเพียงใด

สรุปได้ว่า คู่แข่งขันใหม่ ๆ ได้แก่ องค์กรธุรกิจอื่นที่ในขณะนั้นอยู่ภายนอกอุตสาหกรรม แต่มีความสามารถและแนวโน้มที่จะเข้ามาในอุตสาหกรรม จะส่งผลกระทบต่อสถานะในการแข่งขันในอุตสาหกรรม เนื่องจากองค์กรธุรกิจใหม่ที่เข้ามาย่อมต้องการส่วนแบ่งตลาด ซึ่งเป็นผลเสียต่อองค์กรธุรกิจเดิม เกิดการแข่งขันที่รุนแรงขึ้น อุปสรรคในการเข้าสู่ตลาดที่สำคัญ ได้แก่ การประหยัดเนื่องจากขนาด ความแตกต่างของสินค้าและบริการ เงินลงทุน การเข้าถึงช่องทางในการจัดจำหน่าย ต้นทุนซึ่งไม่สามารถหลีกเลี่ยงได้ และนโยบายของรัฐบาล

ซึ่งนักธุรกิจอาจใช้ประโยชน์จากการวิเคราะห์ได้เช่น ในกรณีที่นักธุรกิจอยู่ในอุตสาหกรรมหนึ่ง ๆ สามารถทำการวิเคราะห์เพื่อประเมินอุปสรรคขวากหนามภายในอุตสาหกรรมตลอดจนความพร้อมที่จะตอบโต้เพื่อใช้สัปดาห์การบุกรุกของนักลงทุนหน้าใหม่ ทั้งนี้เพื่อหาทางที่จะเสริมขวากหนามให้มั่นคงและปิดกั้นโอกาสที่ผู้บุกรุกหน้าใหม่จะเข้ามาได้ จากแนวคิดดังกล่าวผู้วิจัยสามารถนำมาใช้สำหรับการวิจัยในครั้งนี้ในประเด็นการสร้างความแตกต่างให้แก่สายผลิตภัณฑ์หรือ โปรแกรมทางการตลาดที่คู่แข่งอื่น ๆ ไม่สามารถทำได้ ทำให้ธุรกิจสามารถตั้งราคาสูงได้ และกลายเป็นผู้นำของกลุ่มในอุตสาหกรรมนั้น ซึ่งจะนำมาสร้างขึ้นเป็นตัวแปรตามและตัวแปรกลุ่มที่ 1 (หลังผลัดกันทางการแข่งขัน 5 ประการ)

2.3 ความรุนแรงของการแข่งขันระหว่างผู้ประกอบการที่มีอยู่ในอุตสาหกรรม

เนื่องจากความรุนแรงของการแข่งขันระหว่างผู้ประกอบการที่มีอยู่ในอุตสาหกรรม (Threat of Intense Segment Rivalry) การแข่งขันในเชิงธุรกิจในระหว่างผู้ผลิตภายในอุตสาหกรรมจะเป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงได้ยากและมีอยู่ในทุก ๆ อุตสาหกรรม แตกต่างกันไปบ้างก็เพียงแต่ในด้านของความรุนแรงเท่านั้น สิ่งแวดล้อมทางธุรกิจนั้นจะเปลี่ยนแปลงไปอยู่ตลอดเวลา และภายใต้การเปลี่ยนแปลงนั้นจะนำมาซึ่งโอกาสทางธุรกิจและความเสี่ยงที่อาจมากระทบต่อผู้ผลิตในอุตสาหกรรม มีความสามารถในการคาดคะเน โอกาสทางธุรกิจและความเสี่ยงนี้มีอยู่ไม่เท่ากันในระหว่างผู้ผลิตรายต่าง ๆ ผู้บริหารในองค์กรธุรกิจที่ติดตามวิเคราะห์ ความเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมทางธุรกิจจะสามารถคาดคะเนหรือเห็น โอกาสหรือความเสี่ยงได้ก่อนผู้อื่น ในอุตสาหกรรมการเคลื่อนไหวเชิงกลยุทธ์สามารถสังเกตได้ และมักจะหลีกเลี่ยงได้ยากที่จะไม่ให้กระทบต่อฐานะการดำเนินงานของกลุ่มคู่แข่งอื่น ๆ ซึ่งอาจนำไปสู่การเคลื่อนไหวเชิงตอบโต้ซึ่งกันและกันเพื่อรักษาสถานภาพทางตลาดของตนไว้ (วีรวุฒ มาณะศิริรานนท์ และคณะ. 2547 : 23)

2.3.1 ความเข้มข้นของการแข่งขันระหว่างองค์กรธุรกิจเดิม

เป็นกระบวนการของการเคลื่อนไหวและต่อต้านการเคลื่อนไหวในระหว่างปัจจุบัน ซึ่งมีผลิตภัณฑ์และบริการที่ใกล้เคียงกันหรือทดแทนกันได้ องค์กรธุรกิจจะใช้กลยุทธ์ (Tactics) ต่าง ๆ เช่น ราคา การโฆษณา โดยมีความคิดที่ว่าในระยะสั้นอาจจะทำให้กำไรของตนเองลดลง แต่ในระยะยาวนั้นจะเป็นอันตรายต่อคู่แข่งมากกว่าและทำให้องค์กรธุรกิจได้ประโยชน์เหนือคู่แข่ง องค์กรธุรกิจส่วนใหญ่ขึ้นอยู่กับการริเริ่มการแข่งขันจากองค์กรธุรกิจหนึ่งจะมีผลกระทบต่อคู่แข่ง และอาจจะทำให้เกิดการตอบโต้ได้ ซึ่งการแข่งขันที่เข้มข้นเป็นผลจากปัจจัยสำคัญ ดังนี้ (วงศ์พัฒนา ศรีประเสริฐ. 2552 : 1-6)

- 1) มีองค์กรธุรกิจเล็ก ๆ จำนวนมาก หรือไม่มีองค์กรธุรกิจใดเหนือองค์กรธุรกิจอื่นอย่างชัดเจน และกำหนดมาตรฐานในการแข่งขัน (Numerous Balanced Competitor)
 - 2) อัตราการเติบโตของอุตสาหกรรมช้า (Slow Industry Growth) เมื่ออัตราเติบโตของธุรกิจช้า แต่ละองค์กรธุรกิจจำเป็นที่จะต้องแย่งส่วนแบ่งการตลาดเพื่อรักษาอัตราการเติบโตของตลาดของตนเองไว้ (Market Growth Rate)
 - 3) ต้นทุนคงที่หรือต้นทุนเก็บรักษาสั่งของสูง (High Fixed Costs for Storage Costs) เนื่องจากผลิตภัณฑ์เป็นชนิดเก็บไว้นานจะเสียหาย
 - 4) ผลิตภัณฑ์ไม่มีความแตกต่างที่เหนือกว่า (Undifferentiated) เมื่อผลิตภัณฑ์ของแต่ละองค์กรธุรกิจไม่มีความแตกต่างที่เหนือกว่า ราคาซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญที่จะใช้ราคาต่ำเป็นตัวเพิ่มส่วนแบ่งการตลาดจึงเกิดขึ้น และนำไปสู่สงครามได้เช่นเดียวกัน
 - 5) การขยายกำลังผลิตที่มากเกินไป (Enlargement of Capacity in Large) ทำให้เกิดภาวะกำลังผลิตที่มากเกินไป (Supply) มากกว่ากำลังซื้อ (Demand) นำไปสู่สภาวะการแข่งขันตัดราคากัน
 - 6) การขยายตัวทางธุรกิจของกลุ่มแข่งขัน (Competitors are Diverse) เกิดองค์กรธุรกิจใหม่ ความคิดใหม่ คุณค่าใหม่ กลยุทธ์ใหม่ ๆ ทำให้การแข่งขันเพิ่มขึ้น
 - 7) ขวากหนามสกัดกั้นการถอนตัวจากอุตสาหกรรมมีสูง (High Exit Barriers) องค์กรธุรกิจหนึ่ง ๆ จะมีอุปสรรคหรือขวากหนามการถอนตัวสูง
เนื่องจากระดับความรุนแรงทางการแข่งขันจะมีผลต่อศักยภาพทางการทำกำไรภายในอุตสาหกรรมโดยส่วนรวม การวิเคราะห์ถึงปัจจัยทางการแข่งขันระหว่างกลุ่มผู้ผลิตที่มีอยู่ ปัจจัยที่จะเป็นตัวกำหนดระดับความรุนแรงทางการต่อสู้กันระหว่างผู้ผลิตในอุตสาหกรรมใด ๆ จะประกอบไปด้วยปัจจัยสำคัญดังนี้ (สมคิด จาตุศรีพิทักษ์. 2545 : 38-44)
- ### 2.3.2 จำนวนผู้ผลิตในอุตสาหกรรม
- จำนวนคู่แข่งในอุตสาหกรรมมีมากเท่าใด โอกาสที่ผู้ผลิตบางรายจะริเริ่มใช้กลยุทธ์บางประเภทในลักษณะของการหาโอกาสโดยไม่คำนึงถึงความเสี่ยงต่อการที่จะเกิดสงครามการแข่งขันในภายหลังก็จะมีมากขึ้นเท่านั้น ทั้งนี้เพราะผู้ผลิตแต่ละรายอาจเป็นเพียงหนึ่งในบรรดาผู้ผลิตจำนวนมากการเคลื่อนไหวใด ๆ ทางกลยุทธ์ของตน หากดำเนินไปอย่างเงียบเชียบอาจรอดพ้นจากสายตาของกลุ่มคู่แข่งไปได้แม้ผลของมันจะกระทบต่อฐานะของผู้ผลิตอื่น ๆ ในภายหลังฉะนั้นพฤติกรรมในลักษณะของการฉวยโอกาสจะเกิดขึ้นได้ตลอดเวลาโดยไม่คำนึงถึงสงครามธุรกิจที่อาจเกิดตามมาภายหลัง

2.3.3 ความเท่าเทียมกันด้านกำลังทรัพยากรและความสามารถเชิงแข่งขันของผู้ผลิตในอุตสาหกรรม

จำนวนของกลุ่มแข่งขันในอุตสาหกรรมแม้จะมีความสำคัญที่จะส่งผลถึงระดับความเข้มข้นทางการแข่งขัน แต่ก็ไม่ใช่ทั้งหมด ขนาดและกำลังทรัพยากรของกลุ่มแต่ละรายก็มีส่วนสำคัญอยู่มาก แม้ว่าในอุตสาหกรรมจะมีคู่แข่งไม่ที่ร้าย แต่ถ้าประกอบไปด้วยคู่แข่งที่มีขนาดและกำลังทรัพยากรพอ ๆ กันแล้วโอกาสที่จะเกิดการแข่งขันอย่างรุนแรงมีมาก เพราะต่างฝ่ายต่างก็ถือว่าตนมีกำลังมากพอที่จะเข้าต่อสู้กันอย่างไม่เกรงกลัวศักดิ์ศรี ดังนั้นเมื่อฝ่ายหนึ่งมีการเคลื่อนไหวในทิศทางที่จะมีผลกระทบต่อคู่แข่งอื่น ๆ การตอบโต้จะเกิดขึ้นได้ง่ายการจัดระเบียบการแข่งขันซึ่งทุก ๆ ทำได้ยากมาก เพราะไม่มีผู้นำอุตสาหกรรมอย่างแท้จริง (ชลลดา อิศรางกูร ณ อยุธยา. 2552 : เว็บไซต์)

2.3.4 อัตราการเติบโตของอุตสาหกรรม

ในอุตสาหกรรมที่กำลังอยู่ในช่วงทางการขยายตัว การแข่งขันในลักษณะของการแข่งขันระหว่างผู้ผลิตต่าง ๆ จะอยู่ในเกณฑ์ต่ำ ทั้งนี้เพราะผู้ผลิตแต่ละรายจะสามารถขยายยอดขายของตนในตลาดได้โดยไม่จำเป็นต้องแย่งชิงลูกค้าจากผู้ผลิตอื่น ๆ ผู้ผลิตแต่ละรายสามารถดึงลูกค้าใหม่ ๆ เข้ามาได้โดยไม่ยากเย็นนักเพราะความต้องการในสินค้ากำลังขยายตัว แต่ถ้าอุตสาหกรรมอยู่ในช่วงที่ความต้องการ ในสถานการณ์เช่นนั้นการขยายตัวของยอดขายของผู้ผลิตแต่ละรายจะเกิดขึ้นได้ก็ต่อเมื่อสามารถแย่งลูกค้ามาจากคู่แข่ง โอกาสของการกระทบกระทั่งที่จะนำไปสู่สงครามการแข่งขันจะมีสูง

2.3.5 ระดับของความสามารถในการสร้างความแตกต่างให้เกิดขึ้นในตัวผลิตภัณฑ์ในสายตาของลูกค้า

ในอุตสาหกรรมที่ประกอบไปด้วยผู้ผลิตที่สามารถทำให้สินค้าของตนแตกต่างไปจากคู่แข่งอื่น ๆ ผู้ซื้อซึ่งเป็นลูกค้าก็จะมีแนวโน้มที่จะยึดมั่นกับการซื้อสินค้าจากผู้ผลิตที่ตนมีความภักดีอยู่และยากที่จะสั่นคลอนความเชื่อมั่นนั้นได้ การแข่งขันกันอย่างรุนแรงในการแย่งลูกค้าจะต่ำกว่าในกรณีที่ยังไม่มีผู้ผลิตรายใดสามารถสร้างความแตกต่างในสินค้าของตนให้ต่างไปจากคู่แข่งได้ หรือในกรณีที่ความแตกต่างดังกล่าวจะสร้างขึ้นมามีได้ยาก ในกรณีนี้ลูกค้าหรือผู้ซื้อ ไม่อาจแยกความแตกต่างของสินค้าจากผู้ผลิตแต่ละรายได้ ฉะนั้นผู้ผลิตแต่ละรายจะมีแนวโน้มที่จะแข่งขันกันอย่างรุนแรง เพื่อสร้างภาพพจน์ทางความแตกต่างให้เกิดขึ้นหรือเพื่อแย่งชิงลูกค้าซึ่งกันและกัน ผู้ผลิตแต่ละรายจะมีความแตกต่างค่อนข้างเด่นชัดในสายตาของลูกค้า โดยแต่ละยี่ห้อจะครอบครองส่วนแบ่งของตลาดที่ค่อนข้างแตกต่างกัน ถึงแม้จะมี

การแข่งขัน แต่อาจเป็นไปได้ในลักษณะทางการสร้างฐานของลูกค้าของตนให้มั่นคงไว้ ซึ่งระดับของการสร้างความแตกต่างให้เกิดขึ้นในตัวผลิตภัณฑ์ในสายตาของลูกค้า จะนั่นผู้ผลิตจะใช้กลยุทธ์ทางการตลาด โดยเฉพาะในด้านของราคาเพื่อดึงดูดลูกค้าซึ่งไม่ได้ผูกพันกับผู้ผลิตรายใด โดยเฉพาะ ซึ่งโอกาสทางการการแข่งขันอย่างรุนแรงเชิงธุรกิจจะมีอยู่สูง (วีรวุฑ มาหะศิริรานนท์ และคณะ. 2547 : 27)

2.3.6 ลักษณะความแตกต่างกันของผู้ผลิตแต่ละราย

ลักษณะทางความแตกต่างกันในที่นี้หมายถึงความแตกต่างกันทางด้านปรัชญาการบริหาร ด้านกลยุทธ์ เป้าหมายธุรกิจ ตลอดจนความสัมพันธ์กับบริษัทแม่ เป็นต้น ถ้าหากอุตสาหกรรมใดประกอบไปด้วยคู่แข่งที่มีความแตกต่างในปัจจุบันเหล่านี้ค่อนข้างสูงแล้ว โอกาสทางการแข่งขันกันทางธุรกิจจะเกิดขึ้นได้ง่าย สาเหตุเพราะว่า ถ้าหากคู่แข่งมีลักษณะที่คล้ายคลึงกัน อาทิ มีปรัชญาการบริหาร มีเป้าหมาย หรือมีวิถีทางการใช้ กลยุทธ์ทางธุรกิจที่คล้ายคลึงกัน การคาดคะเนหรือการเดาใจคู่แข่งจะทำได้ง่ายและค่อนข้างถูกต้อง ความเข้าใจกันในเชิงกลยุทธ์การบริหาร และการเดาใจกันจะกระทำได้ง่ายกว่าความไม่เข้าใจในคู่แข่งที่เกิดจากความแตกต่างทางด้านปรัชญาการบริหารและกลยุทธ์นั้น ไม่เพียงแต่จะนำไปสู่ความขัดแย้งและการทำสงครามธุรกิจแล้ว ในบางกรณีอาจมีผลทำให้เกิดความผิดพลาดทางการดำเนินกลยุทธ์ ซึ่งจะนำมาซึ่งภัยอันตรายอย่างมาก ตัวอย่าง เช่น การแข่งขันของบริษัทญี่ปุ่นกับบริษัทของสหรัฐฯ ในตลาดของสหรัฐฯ เอง บริษัทของญี่ปุ่นนั้น มีปรัชญาทางการใช้กลยุทธ์ที่เน้นการหลีกเลี่ยงการเผชิญหน้าในระยะแรกด้วยการเลือกส่วนของตลาดที่บริษัทของสหรัฐฯ ไม่สนใจ (ทั้งๆ ที่เป้าหมายแท้จริงคือส่วนของตลาดที่ครอบครองโดยผู้ผลิตของสหรัฐฯ) ทั้งนี้ก็เพื่อสร้างฐานที่มั่นคง เมื่อสามารถสร้างความมั่นคงให้เกิดขึ้นในส่วนของตลาดนั้นแล้วก็เริ่มขยายตลาดเพื่อเผชิญหน้ากับคู่แข่ง โดยตรงในอันที่จะให้ได้มาซึ่งส่วนของตลาดที่ตนต้องการอย่างแท้จริง ซึ่งช่วงเวลาทางการรอคอยถึงจุดจุดนั้นอาจใช้เวลานานมาก แต่สำหรับบริษัทของสหรัฐฯ แล้ว มักจะคุ้นเคยกับการทำการโจมตีในส่วนของตลาดที่ตนสนใจในทันที และจะไม่ยอมเสียเวลานานที่จะบุกเจาะตลาดส่วนอื่นเพื่อรอคอยจังหวะที่จะเข้าตีส่วนของตลาดที่ตนให้ความสนใจ

2.3.7 ขวากหนามที่สกัดกั้นการถอนตัวจากอุตสาหกรรม

ในทุก ๆ อุตสาหกรรมจะประกอบไปด้วยปัจจัยที่อาจเป็นขวากหนามซึ่งสามารถสกัดกั้นการถอนตัวออกจากอุตสาหกรรม ขวากหนามเหล่านี้จะเป็นปัจจัยที่สำคัญอันหนึ่งที่จะเป็นดัชนีชี้ให้เห็นถึง ระดับทางการแข่งขันอย่างรุนแรงทางธุรกิจได้ในแต่ละ

อุตสาหกรรม ถ้าหากอุตสาหกรรมมีลักษณะที่ผู้ผลิตสามารถถอนตัวออกได้โดยไม่มีอุปสรรค เมื่อมีแรงกดดันจากการแข่งขันมากขึ้นเรื่อย ๆ ผู้ผลิตที่อ่อนแอกว่าอาจถอนตัวออกไปโดยไม่ดีร้าย ที่จะต่อสู้อย่างไรโอกาสที่จะได้ชัยชนะ แต่ถ้าหากภายในอุตสาหกรรมดังกล่าวมีขวากหนามที่แน่นอนซึ่งผู้ผลิตไม่อาจถอนตัวออกได้โดยไม่สูญเสียอย่างมาก การต่อสู้กันจนถึงที่สุดจะเกิดขึ้นในอุตสาหกรรมนั้น แน่หนอนที่สุดในลักษณะของอุตสาหกรรมที่เข้าแล้วออกยากนี้เอง การต่อสู้ในลักษณะที่ว่าต้องล้มไปข้างหนึ่งจะเกิดขึ้นแม้ว่าโอกาสทางชัยชนะจะมีอยู่น้อย อุตสาหกรรมหนึ่ง ๆ จะมีอุปสรรคหรือขวากหนามทางการถอนตัวออกค่อนข้างสูง ถ้าหากมีคุณสมบัติ ดังนี้ (ชลลดา อิศรางกูร ณ อยุธยา. 2552 : เว็บไซค์)

1) ธุรกิจใอุตสาหกรรมนั้นมีความสำคัญต่อกิจการเป็นอย่างยิ่ง ถ้าหากธุรกิจใอุตสาหกรรมมีความสำคัญต่อความอยู่รอดบริษัทจะทุ่มเทกำลังที่มีอยู่เพื่อรักษาสถานภาพทางการตลาดของตน ไว้อย่างสุดฤทธิ์ โอกาสที่ฝ่ายหนึ่งจะยอมให้คู่แข่งอื่น ๆ มาแย่งชิงตลาดของตน ไปนั้นจะเป็นไปได้ลำบาก ธุรกิจใอุตสาหกรรมหนึ่ง ๆ จะมีความสำคัญต่อกิจการของบริษัทอย่างยิ่งถ้าหากว่าธุรกิจในอุตสาหกรรมนั้นเป็นเพียงธุรกิจเดียวที่บริษัทมีอยู่ ความอยู่รอดของธุรกิจในอุตสาหกรรมนั้นจะมีผลต่อภาพพจน์ของบริษัท โดยส่วนรวมหรือมีผลต่อความเชื่อมั่นของสาธารณชนที่มีต่อบริษัท ธุรกิจใอุตสาหกรรมนั้นเป็นเพียงธุรกิจหลักซึ่งสร้างรายได้หล่อเลี้ยงฐานะของบริษัท โดยส่วนรวม หรือเป็นธุรกิจที่มีความสัมพันธ์กับธุรกิจอื่น ๆ ของกิจการอย่างลึกซึ้ง และการถอนตัวออกจากอุตสาหกรรมนั้นจะกระทบต่อธุรกิจในอุตสาหกรรมอื่น ๆ ของบริษัท

2) การลงทุนทำธุรกิจในอุตสาหกรรม เป็นการลงทุนในสินทรัพย์ถาวร เฉพาะอย่าง อาทิ เครื่องจักร หรืออุปกรณ์การผลิตที่มีต้นทุนสูงแต่สามารถใช้ประโยชน์ได้แต่เพียงใอุตสาหกรรมนั้น โดยเฉพาะเท่านั้น หรือแม้ว่าจะใช้ได้ใอุตสาหกรรมอื่น แต่ต้นทุนทางการถอดถอนเคลื่อนย้ายสินทรัพย์เหล่านั้นสูงมากจนไม่คุ้มกับการถอดถอนเคลื่อนย้ายไปสู่อุตสาหกรรมอื่น

3) เป็นอุตสาหกรรมซึ่งมีต้นทุนที่จะต้องเกิดขึ้นอย่างแน่นอน ต้นทุนที่ จะต้องเกิดขึ้นอย่างแน่นอน แม้ว่าบริษัทจะยุติหรือยุบเลิกกิจการไป อาทิ มีข้อผูกพันการให้บริการอะไหล่ ชิ้นส่วน หรือการซ่อมแซมซึ่งผูกพัน โดยสัญญา เป็นต้น

4) เป็นอุตสาหกรรมที่ผู้บริหารหรือผู้เป็นเจ้าของมีความสัมพันธ์ทางด้านจิตใจสูง เป็นธุรกิจซึ่งผู้บริหารได้สร้างมากับมือจนประสบความสำเร็จและเป็นความภูมิใจหรือตัวแทนทางความสำเร็จของผู้บริหารในกิจการนั้น ฉะนั้นความผูกพันเสมือนหนึ่งชีวิตจิตใจอาจ

เกิดขึ้นได้ การเลิกกิจการแม้ว่าจะไม่มีผลต่อความอยู่รอดของบริษัท แต่จะมีอิทธิพลทางด้านจิตใจสูง

ปัจจัยดังกล่าวข้างต้นจะเป็นอุปสรรคที่ขัดขวางมิให้กิจการสามารถถอนตัวออกจากอุตสาหกรรมได้ง่าย การแข่งขันแม้จะเข้มข้นเพียงใด ผู้อ่อนแอกว่าก็จะยังคงต่อสู้เพื่อการดำรงอยู่ของกิจการ การแข่งขันโดยปกติในอุตสาหกรรมจะกลับกลายเป็นสงครามธุรกิจไปในที่สุด ซึ่งจะส่งผลให้ศักยภาพทางการทำกำไรของอุตสาหกรรมโดยรวมลดลงไป

สรุปได้ว่า สถานะการแข่งขันระหว่างธุรกิจต่าง ๆ จะทวีความรุนแรงขึ้น เมื่อองค์กรธุรกิจหนึ่งมองเห็นช่องทางในการได้กำไรมากขึ้น หรือถูกคุกคามจากการกระทำขององค์กรธุรกิจอื่นในอุตสาหกรรมเดียวกัน ความรุนแรงของสถานะการแข่งขันขึ้นอยู่กับปัจจัยเหล่านี้ จำนวนคู่แข่งในอุตสาหกรรม อัตราการเจริญเติบโตของอุตสาหกรรมความเหมือนหรือความแตกต่างของสินค้าและบริการ มูลค่าของต้นทุนคงที่ ข้อจำกัดในการออกจากอุตสาหกรรม ความแตกต่างทางพื้นฐานของคู่แข่งในอุตสาหกรรม โครงสร้างในการแข่งขันของแต่ละอุตสาหกรรมและภัยคุกคามจากคู่แข่งภายในธุรกิจเดียวกัน ทำให้องค์กรธุรกิจมีต้นทุนของ การแข่งขันสูงและมีกำไรต่ำ จากแนวคิดดังกล่าวผู้วิจัยสามารถนำมาใช้สำหรับการวิจัยครั้งนี้ในประเด็นที่เกี่ยวข้องกับการมุ่งตลาดเฉพาะส่วนธุรกิจที่ใช้กลยุทธ์นี้ โดยมุ่งตอบสนองต่อลูกค้าเฉพาะกลุ่มในจำนวนจำกัด ซึ่งอาจจะแบ่งไปตามลักษณะทางภูมิศาสตร์ ประชากร ศาสตร์ จิตวิทยา หรือพฤติกรรมของลูกค้าก็ได้ เมื่อได้เลือกกลุ่มลูกค้าที่เฉพาะเจาะจงลงไปแล้ว ธุรกิจอาจจะใช้กลยุทธ์ทางด้านต้นทุนต่ำหรือกลยุทธ์การสร้างความแตกต่างให้กับส่วนตลาดนั้นก็ได้ ดังนั้น กลยุทธ์การเป็นผู้นำด้านต้นทุน หรือ กลยุทธ์ในการสร้างความแตกต่างโดยมุ่งเน้นเฉพาะตลาด ทั้งนี้ผู้วิจัยได้นำมาสร้างขึ้นเป็นตัวแปรตามและตัวแปรกลุ่มที่ 1 (หลังผลัดกันทางการแข่งขัน 5 ประการ)

2.4 ภัยคุกคามจากสินค้าทดแทน

ในอุตสาหกรรมบางประเภท ผู้ผลิตภายในอุตสาหกรรมอาจต้องประสบกับความสูญเสีย เนื่องมาจากภัยคุกคามจากสินค้าทดแทน (Threat of Substitute Product) ซึ่งผลิตในอุตสาหกรรมอื่น แต่สามารถทดแทนได้กับผลิตภัณฑ์ที่ผลิตได้ในอุตสาหกรรมอื่นได้ การใช้ทดแทนกันนั้นอาจเป็นการใช้ทดแทนกันได้ในบางโอกาส หรือเป็นการใช้ทดแทนกันได้อย่างสมบูรณ์ ซึ่งไปในกรณีการใช้ทดแทนกันได้อย่างสมบูรณ์นั้น ความสูญเสียอย่างมากทั้งทางด้านตลาดและการเงินจะเกิดขึ้นแก่ผู้ผลิตสินค้าที่ถูกทดแทน จากอดีตถึงปัจจุบัน จะพบว่า ได้มี

อุตสาหกรรมใหม่ ๆ เกิดขึ้น ซึ่งเกิดจากผลทางการค้นคว้าและทดลอง แต่ในที่สุดอุตสาหกรรมเหล่านี้จะค่อย ๆ เริ่มถูกทดแทนทีละน้อย จากอุตสาหกรรมที่เกิดขึ้นภายหลังเมื่อระดับความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีก้าวสูงขึ้นไป โดยอุตสาหกรรมพลาสติกเข้ามาทดแทนอุตสาหกรรมที่ใช้ไม้ อุตสาหกรรมเส้นใยสังเคราะห์เข้ามาทดแทนอุตสาหกรรมเส้นใยที่ทำจากพืช อุตสาหกรรมน้ำตาลเทียมเข้ามาทดแทนน้ำตาลจากอ้อย อุตสาหกรรมปากกาพลาสติกเข้ามาทดแทน อุตสาหกรรมปากกาหมึกซึม อุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์เข้ามาทดแทนอุตสาหกรรมภาพในลักษณะหลอดภาพในการผลิตโทรทัศน์ หรือการนำพลังงานทดแทนมาใช้แทนพลังงาน เชื้อเพลิง เป็นต้น (สมคิด จาตุศรีพิทักษ์. 2545 : 131-137)

ในเมื่อสินค้าทดแทนมีบทบาทสำคัญต่อการแข่งขันและการทำกำไรใน อุตสาหกรรมที่ถูกกำหนดทดแทนได้ หน้าที่สำคัญของนักธุรกิจในการวิเคราะห์พลังผลักดันการ แข่งขันในอุตสาหกรรมก็จะต้องพยายามศึกษาว่ามีสินค้าใดบ้างและจากอุตสาหกรรมใดที่จะ มีความสามารถใช้ทดแทนสินค้าที่ผลิตได้ในอุตสาหกรรม และเมื่อกำหนดทดแทนกันได้แล้ว ระดับทางการทดแทนนั้นมีมากน้อยเพียงใด ตลอดจนความสามารถในการแข่งขันทั้งด้านต่อ ผลิตภัณฑ์และต้นทุนมีอยู่มากน้อยเพียงใด ทั้งนี้เพื่อเตรียมหาทางที่จะเผชิญหน้ากับภัยคุกคามดังกล่าวไว้ล่วงหน้า หรือในกรณีที่นักธุรกิจมีความสนใจที่จะลงทุนในอุตสาหกรรมใด อุตสาหกรรมหนึ่งที่น่าสนใจ พลังผลักดันการแข่งขันจากสินค้าทดแทนนี้อาจนำบริษัทไปสู่ การตัดสินใจที่ผิด การลงทุนในอุตสาหกรรมที่อาจถึงจุดจบได้โดยง่ายอันเป็นผลจากภัยคุกคาม จากสินค้าทดแทนในอนาคต

2.4.1 สินค้าทดแทนที่เป็นอันตราย

ปัญหาต่อไปก็คือว่าสินค้าทดแทนในลักษณะเช่นไรที่นักธุรกิจจะต้องให้ความสนใจเป็นพิเศษเพราะอาจมีผลกระทบที่รุนแรงต่อสถานะการแข่งขันและความสามารถในการทำกำไรภายในอุตสาหกรรม อาจกล่าวได้ว่าสินค้าทดแทนที่ควรจะให้ให้ความสนใจเป็นพิเศษนั้นจะมีลักษณะ ดังนี้ (วงศ์พัฒนา ศรีประเสริฐ. 2552 : 9)

- 1) สินค้าทดแทนที่ผลิตได้ในอุตสาหกรรมอื่นแต่สามารถใช้ทดแทนสินค้า ในอุตสาหกรรมที่กิจการดำเนินธุรกิจอยู่ การดำเนินธุรกิจได้หยุดสั้นไปจากระยะแรกเริ่ม ทางการค้นคว้า (ต้นทุนสูงคุณภาพไม่ได้มาตรฐาน) และเริ่มดำเนินธุรกิจเข้าสู่ช่วงการปรับปรุง พัฒนาคุณภาพและการใช้งาน กระบวนการผลิต ตลอดจนการลดต้นทุนซึ่งเพิ่มศักยภาพทางการ แข่งขัน

2) ตลาดของสินค้าทดแทนนั้นกำลังอยู่ในช่วงขยายตัว การดำเนินธุรกิจ และต้นทุนการผลิตของสินค้าทดแทนนั้นกำลังลดลงอย่างรวดเร็ว เป็นการช่วยให้สินค้าทดแทน ซึ่งแม้ว่าแต่เดิมนั้นจะมีเทคโนโลยีการใช้งานที่เหนือกว่าแต่ถูกจำกัดความสามารถในการ แข่งขันด้วยราคา สามารถยกระดับฐานะความสามารถทางการแข่งขัน ได้สูงขึ้น โดยเฉพาะความ เสียเปรียบด้านราคา

2.4.2 การเตรียมรับสถานการณ์

เมื่อนักธุรกิจได้ค้นพบประเภทของสินค้าทดแทนที่มีคุณสมบัติข้างต้นก็ จะต้องรีบเร่งหาทางแก้ไขเพื่อเตรียมรับสถานการณ์ก่อนที่สินค้าทดแทนนั้นจะเข้ามาตีตลาด สินค้าที่ตนผลิตได้อย่างสมบูรณ์ ลักษณะของการเตรียมรับสถานการณ์อาจมีอยู่หลายวิธี แต่ที่ใช้ กันอยู่โดยทั่วไป ได้แก่

1) จะต้องเร่งปรับปรุงผลิตภัณฑ์ ให้มีความดีเด่นพอที่จะแข่งขันกับจุด แข็งของผลิตภัณฑ์ทดแทนได้ในตลาด ในบางกรณีการปรับปรุงผลิตภัณฑ์จะต้องกระทำควบคู่ ไปกับการปรับปรุงด้านราคา เพื่อให้คุณค่าของผลิตภัณฑ์ของตนเมื่อเปรียบเทียบกับราคา สามารถแข่งขันกับสินค้าทดแทนได้

2) จะต้องพยายามสร้างความผูกพันกับลูกค้า ให้เกิดความรู้สึกว่าการที่ ลูกค้าจะเปลี่ยนไปใช้สินค้าทดแทนนั้น ลูกค้าจะต้องสูญเสียบางสิ่งบางอย่างไป ซึ่งอาจถือเป็น ต้นทุนที่เขาต้องประสบ อาทิ การที่บริษัทจะใช้ความพยายามในการเน้นการให้บริการประเภท ต่าง ๆ ให้แก่ลูกค้าที่สินค้าทดแทนไม่มีให้ การสนับสนุนการจำหน่ายผลิตภัณฑ์จะต้องใช้ควบคู่ กับผลิตภัณฑ์ซึ่งเผชิญภัยคุกคามจากสินค้าทดแทน ทั้งนี้เพื่อสร้างเงื่อนไขให้เกิดขึ้นในลักษณะ ลูกค้าเปลี่ยนไปใช้สินค้าทดแทนแล้วแต่ไม่อาจนำไปใช้ประกอบกับสินค้าที่ต้องใช้ควบคู่กับ ผลิตภัณฑ์เดิมได้ เป็นต้น

3) จุดแข็งของสินค้าทดแทน จุดแข็งที่ได้รับการพัฒนาแล้วจะอยู่ที่ราคา หรือคุณค่าทางการใช้บางประการที่สินค้าซึ่งถูกแทน ไม่มี ฉะนั้นบริษัทที่เผชิญภัยคุกคามจาก สินค้าทดแทนจะต้องพยายามเปลี่ยนแปลงการแข่งขันไปในทิศทางที่หลีกเลี่ยงกับจุดแข็งของ สินค้าทดแทน ซึ่งอาจเปลี่ยนแปลงไปสู่การแข่งขันทางด้านอื่น ๆ อาทิ ระยะเวลาทาง การประกันคุณภาพ การแข่งขันด้านบริการ ตลอดจนการแข่งขันในด้านรูปลักษณะภายนอก ของสินค้า เป็นต้น

4) การใช้เครื่องมือทางตลาด อาทิ การโฆษณา และการส่งเสริมการขาย เพื่อดึงดูดลูกค้าของตนและเสริมสร้างความจงรักภักดีต่อชื่อของตน ในบางกรณีการรวมกำลัง

กันระหว่างผู้ผลิตในอุตสาหกรรม อาจให้ประสิทธิผลที่เหนือกว่าการทุ่มเทต่อผู้ด้้นกำลังของผู้ผลิตรายหนึ่งรายใด ทำให้องค์กรทราบว่าการกลยุทธ์ที่สำคัญในการดึงดูดลูกค้า นั้น คือ การเข้าครอบครองจิตใจ ความเชื่อมั่น และความภักดีที่ลูกค้ามีต่อผลิตภัณฑ์ ฉะนั้นการที่สินค้าซึ่งสามารถทดแทนได้เริ่มรุกร้าเข้ามาในตลาด

5) ศักยภาพทางการแข่งขันของกลุ่มผู้ผลิตในอุตสาหกรรม เริ่มตระหนักดีว่า ศักยภาพทางการแข่งขันของสินค้าทดแทนนั้น ยากยิ่งที่ผลิตภัณฑ์ของอุตสาหกรรมที่ตนผลิตอยู่จะต่อสู้ได้ในอนาคต ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากวิทยาการที่ล้ำหน้าและความสามารถในการใช้งานที่เหนือกว่า ตลอดจนแนวโน้มต้นทุนการผลิตที่ลดลงอย่างรวดเร็ว การใช้กลยุทธ์ที่กล่าวข้างต้น จะให้ผลก็แต่เพียงในระยะสั้นเท่านั้น ในที่สุดก็จะพ่ายแพ้ต่อสินค้าทดแทนไปด้วยความด้อยกว่าทางด้านผลิตภัณฑ์และต้นทุน

6) การเข้าสู่อุตสาหกรรมทดแทนด้วยการเข้าไปซื้อกิจการ วิธีการซื้อ

กิจการนี้แทนที่จะเริ่มมีการพัฒนาวิทยาการหรือกระบวนการผลิตด้วยตนเอง องค์กรธุรกิจอาจใช้วิธีการที่เร็วกว่า แต่ใช้ต้นทุนที่สูง ด้วยการเข้าไปครอบครองกิจการที่ผลิตสินค้าทดแทน เพื่อให้ได้มาซึ่งวิทยาการ ตลอดจนกระบวนการผลิตที่เพียบพร้อมอยู่แล้ว ซึ่งอาจกระทำได้อย่างเป็นขั้นตอนนับจากการเข้าไปซื้อกิจการเพื่อเข้าถึงวิทยาการจนถึงระดับการจัดจำหน่ายสินค้าทดแทน

สรุปได้ว่า โดยลักษณะของวิวัฒนาการของอุตสาหกรรมแล้ว ในขณะที่อุตสาหกรรมใหม่ได้เกิดขึ้นมา และผลิตภัณฑ์จากอุตสาหกรรมนั้นมีศักยภาพที่จะไปใช้ทดแทนผลิตภัณฑ์จากอุตสาหกรรมอื่นได้ในอนาคต ในระยะแรกนั้นผลิตภัณฑ์จะยังไม่ได้มาตรฐานและมีจุด บกพร่องอยู่ในระยะแรก ๆ ทางการพัฒนาคุณภาพการใช้งาน ตลอดจนต้นทุนจะค่อนข้างสูง ตลาดที่จะรองรับผลิตภัณฑ์จึงอยู่ในวงจำกัด ดังนั้นในระยะนี้แม้ตัวผลิตภัณฑ์จะสามารถนำไปใช้ทดแทนผลิตภัณฑ์ในอุตสาหกรรมอื่นได้ แต่ก็ยังไม่เป็นที่นิยม เพราะมีข้อจำกัดอย่างไร เมื่อผลิตภัณฑ์ได้รับการพัฒนาปรับปรุงและเมื่อตลาดที่รองรับขยายออกไปทีละน้อย คุณภาพทางการใช้งานจะดีขึ้นและต้นทุนการผลิตจะต้องลดลงไป เป็นผลจากการค้นคว้า วิจัยและขนาดตลาดที่ขยายตัว เมื่อถึงจุดนี้ภัยคุกคามจากการใช้งานทดแทนได้ต่อผลิตภัณฑ์ที่จะถูกทดแทนในอุตสาหกรรมอื่นจะมีอยู่สูงมาก และเมื่อนั้นความสามารถในการเผชิญหน้าโดยตรงทั้งทางด้านคุณภาพและราคาจะเป็นไปอย่างรุนแรง โดยมากแล้วอุตสาหกรรมที่จะเข้ามาทดแทน ซึ่งเกิดขึ้นภายหลังนั้นจะได้เปรียบ เพราะเป็นสิ่งที่มีความก้าวหน้าที่ทั้งทางด้านเทคโนโลยีและการวิจัยพัฒนา ฉะนั้นภัยคุกคามจากผลิตภัณฑ์

ทดแทน ตลาดที่มีผลิตภัณฑ์ทดแทนมากจะก่อให้เกิดข้อจำกัดในด้านการกำหนดราคาและมีผลต่อกำไรขององค์กรธุรกิจ คือ ทำให้ราคาผลิตภัณฑ์และผลกำไรลดลง จากแนวคิดดังกล่าวผู้วิจัยสามารถนำมาใช้ในประเด็นการเป็นผู้นำทางด้านต้นทุน ธุรกิจที่ใช้กลยุทธ์นี้จะดำเนินการทุกอย่างเพื่อให้การผลิตสินค้าและบริการที่มีต้นทุนต่ำที่สุด ซึ่งจะมีประโยชน์คือทำให้สามารถเสนอราคาที่ดีกว่าคู่แข่งได้ รวมทั้งสามารถทนต่อสภาพการแข่งขันทางด้านราคาที่รุนแรงได้ดีกว่าคู่แข่งรายอื่น ๆ

2.5 อำนาจต่อรองของผู้ซื้อ

กลุ่มผู้ซื้อภายในอุตสาหกรรมมักจะถูกมองข้ามไปในกระบวนการวิเคราะห์การแข่งขันทางธุรกิจ ในที่นี้จะมองผู้ซื้อในฐานะของพลังผลักดันทางการแข่งขัน จะมีอิทธิพลอย่างสูงต่อศักยภาพทางการทำกำไรในอุตสาหกรรม ทั้งนี้เพราะกลุ่มผู้ซื้อที่มีพลังทางการต่อรองมากเพียงพอ อำนาจต่อรองของผู้ซื้อ (Threat of Buyers' Growing Bargaining Power) สามารถสร้างแรงกดดันแก่ระดับราคาของสินค้าในอุตสาหกรรมนั้นได้ นอกจากนี้ยังมีกำลังต่อรองที่จะทำให้ผู้ผลิตต้องให้ความสนใจต่อคุณภาพของผลิตภัณฑ์ ตลอดจนการให้ความสำคัญต่อการให้บริการภายหลังการขายแน่นอนที่สุด ในภาวะการณ์เช่นนั้น ต้นทุนทางการผลิตและการจำหน่ายย่อมสูงขึ้น ซึ่งผู้รับภาระ ก็คือ ผู้ผลิตภายในอุตสาหกรรม (สมคิด จาตุศรีพิทักษ์. 2545 : 108-113)

2.5.1 ปัจจัยกำหนดอำนาจต่อรองของผู้ซื้อ

พลังกดดันการแข่งขันอันเนื่องมาจากอำนาจต่อรองของผู้ซื้อจะมีมาก ถ้ากลุ่มผู้ซื้อในอุตสาหกรรมประกอบได้ด้วยคุณสมบัติ ดังนี้ (วีรวิธ มาณะศิริรานนท์ และคณะ. 2547 : 31)

- 1) การรองรับผลผลิตที่ผลิตได้ในอุตสาหกรรม ในกรณีที่ผู้ซื้อเพียงไม่กี่รายซึ่งจะรองรับผลผลิตที่ผลิตได้ในอุตสาหกรรมในขณะที่ผู้ขายมีจำนวนมาก ในลักษณะเช่นนี้ผู้ซื้อจะมีอำนาจการต่อรองที่สูงมากในการต่อรองด้านการค้า ตัวอย่างที่เห็นได้ชัดเจนได้แก่การค้าระหว่างไทยกับญี่ปุ่น ซึ่งตลาดของสินค้าออกส่วนใหญ่ของไทยนั้น ได้แก่ ญี่ปุ่นเมื่อเปรียบเทียบกับประเทศคู่ค้าอื่น ๆ ฉะนั้นการตัดสินใจที่จะซื้อหรือไม่ซื้อของญี่ปุ่นจะมีผลกระทบต่อภาวะเศรษฐกิจของไทยอย่างรุนแรง ในทำนองตรงกับข้าม สินค้าออกของญี่ปุ่นที่ส่งมาจำหน่ายในไทยนั้นคิดเป็นสัดส่วนที่ต่ำมากเมื่อเทียบกับมูลค่าส่งออกทั้งสิ้นของญี่ปุ่น ฉะนั้นการตัดสินใจซื้อของไทยจะไม่มีผลกระทบต่อการค้าและเศรษฐกิจญี่ปุ่น ทำให้อำนาจการต่อรองของญี่ปุ่นจึงมีอยู่สูงมาก เมื่อพิจารณาญี่ปุ่นในฐานะผู้ซื้อสินค้าจากไทยและ

อำนาจการต่อรองของไทยจะมีอยู่ต่ำมาก เมื่อมองในฐานะผู้ซื้อสินค้าของญี่ปุ่น จึงไม่น่าแปลกใจเลยว่าทำไมการเจรจาการค้าระหว่างไทยกับญี่ปุ่นจึงไม่อาจบังเกิดผลให้เป็นประโยชน์ต่อฝ่ายไทยได้อย่างเต็มที่

2) สินค้าที่ผลิตได้ในอุตสาหกรรมนั้นมีลักษณะที่เป็นสินค้ามาตรฐาน (Standard Product) ซึ่งสินค้าของผู้ผลิตแต่ละรายไม่มีความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญหรือยากที่จะสร้างความแตกต่างให้เกิดขึ้นในสายตาของผู้ซื้อได้ (Product Differentiation) โดยเฉพาะอย่างยิ่งถ้าเป็นสินค้าประเภทสินค้าโภคภัณฑ์ทั้งหลาย อาทิ น้ำตาล สุรา หรือ แร่ เป็นต้น ซึ่งความแตกต่างของผลิตภัณฑ์จากผู้ผลิตแต่ละรายมีอยู่ต่ำมาก ในลักษณะเช่นนี้ ความภักดีต่อยี่ห้อ (Brand Loyalty) มีน้อย ลูกค้านำสามารถเลือกซื้อได้จากผู้ผลิตรายใดก็ได้เพราะความคล้าย กันของสินค้า และการที่ผู้ซื้อจะเลิกซื้อจากผู้ผลิตรายหนึ่ง ไปสู่การซื้อจากผู้ผลิตอีกรายหนึ่ง ต้นทุนหรือความเสียหายจากการเปลี่ยนแปลงนั้น (Switch Cost) จะมีอยู่น้อยหรือ ไม่มีเลย

3) อำนาจการต่อรองของผู้ซื้อจะน้อยลง ในกรณีที่สินค้าที่ผลิตได้นั้นเป็นประเภทวัตถุดิบหรือสินค้ากึ่งสำเร็จรูปที่ผู้ซื้อจะนำไปผลิตต่อไป ถ้าหากสินค้าที่ผลิตได้ในอุตสาหกรรมนั้นจะมีผลอันสำคัญที่จะกระทบต่อคุณภาพของสินค้าที่ผู้ซื้อจะนำไปผลิตต่อไปแล้ว อำนาจการต่อรองของผู้ซื้อจะน้อยลง เพราะการเปลี่ยนไปซื้อวัตถุดิบจากอุตสาหกรรมอื่นมาทดแทนนั้นอาจทำให้คุณภาพของสินค้าลดต่ำลงได้

4) ข้อมูลด้านการตลาด สินค้าที่ผลิตได้นั้นเป็นประเภทวัตถุดิบหรือสินค้ากึ่งสำเร็จ รูปที่ผู้ซื้อจะนำไปผลิตต่อไป ถ้าหากสินค้าที่ผลิตได้ในอุตสาหกรรมนั้นจะมีผลอันสำคัญที่จะกระทบต่อคุณภาพของสินค้าที่ผู้ซื้อจะนำไปผลิตต่อไปแล้ว อำนาจการต่อรองของผู้ซื้อจะน้อยลง เพราะการเปลี่ยนไปซื้อวัตถุดิบจากอุตสาหกรรมอื่นมาทดแทนนั้นอาจทำให้คุณภาพของสินค้าลดต่ำลงได้ ถ้าหากกลุ่มผู้ซื้อมีแหล่งข่าวสารที่เพียงพอที่เกี่ยวกับผลิตภัณฑ์ของผู้ขาย ไม่ว่าจะเป็นข้อมูลด้านการตลาด การแข่งขัน ต้นทุนการผลิตของผู้ผลิตต่างๆ ราคาหรือแหล่งของผู้ขาย เป็นต้น ในขณะที่ผู้ผลิตหรือผู้ขายในอุตสาหกรรมขาดข้อมูลที่เพียงพอในด้านผู้ซื้อ อาทิ ตลาดผู้ซื้อว่ามีใครบ้างหรือระดับความจำเป็นของผลิตภัณฑ์ต่อผู้ซื้อ เป็นต้น ในลักษณะนี้อำนาจการต่อรองของผู้ซื้อจะมีอยู่สูงกว่าผู้ขาย ตัวอย่างเรื่องอำนาจการต่อรองทางการค้าระหว่างไทยกับญี่ปุ่นก็สามารถพิสูจน์ความจริงในข้อนี้ได้ เพราะถ้าหากพิจารณาผู้ผลิตของไทยในฐานะผู้ขายและญี่ปุ่นในฐานะของผู้ซื้อแล้ว ญี่ปุ่นมีขอบข่ายของข่าวสารซึ่งกว้างขวางและลึกในระดับที่ไทยไม่อาจเทียบกับญี่ปุ่นได้เลย ในขณะที่ไทยขาดแคลนข่าวสารที่ลึกและกว้างพอแต่ญี่ปุ่นได้รับความช่วยเหลือสนับสนุนด้านข่าวสารจาก

องค์การการค้าภายในของประเทศญี่ปุ่น (Japan External Trade Organization : JETRO) และบริษัทการค้าทั่วไป (General Trading Company) ซึ่งมีขนาดยักษ์และมีขอบข่ายปฏิบัติงานอยู่ทั่วโลก ทำให้ญี่ปุ่นรู้ความเป็นไปทาง ด้านตลาดต่างๆ ด้านที่เกี่ยวกับตัวสินค้าที่ไทยจะขายให้ ซึ่งผลจากความได้เปรียบทางด้านข่าวสารทำให้ญี่ปุ่นรู้ถึงทางเลือกต่างๆ ที่มีอยู่และสามารถสร้างเป็นอำนาจต่อรองที่เหนือกว่าฝ่ายไทย

วงศ์พัฒนา ศรีประเสริฐ (2552 : 4) ได้กล่าวว่า ผู้ซื้อเป็นพลังขับเคลื่อนการแข่งขันในอุตสาหกรรม เพราะว่าเขาสามารถทำให้ราคาลดลงได้ (Force Price Down) เนื่องมาจากมีการต่อรองเรื่องคุณภาพ เรื่องปริมาณผลิตภัณฑ์ ซึ่งอำนาจต่อรองของผู้ซื้ออาจจะเกิดขึ้นจากสาเหตุสำคัญหลายประการ ดังนี้

- 4.1) ปริมาณการซื้อสูง (Total Sales) ผู้ซื้อจะซื้อเป็นจำนวนมากจากยอดขายทั้งหมด ทำให้ผู้ขายต้องเกรงใจ เนื่องจากเป็นลูกค้าที่ทำกำไรให้กับธุรกิจ
- 4.2) สามารถสลับภาระต้นทุน (Switching Costs) กรณีที่ค่าใช้จ่ายสูง แต่ผู้ซื้อสามารถที่จะสลับภาระต้นทุนไปกับผู้ขายได้
- 4.3) กลยุทธ์การขยายตัวไปด้านหลัง (Backward Integration) ผู้ซื้อมีศักยภาพในการทำธุรกิจที่ต้องซื้อจากผู้ขาย
- 4.4) การได้รับข้อมูลข่าวสารจากหลายทาง ปัจจุบันแหล่งข้อมูลข่าวสารมีเป็นจำนวนมาก จึงทำให้ผู้ซื้อสามารถที่จะได้รับข้อมูลข่าวสารที่ดีจากหลาย ๆ ทาง
- 4.5) ผลิตภัณฑ์มีมาตรฐานเดียวกัน และไม่มี ความแตกต่างที่เหนือกว่า เนื่องจากผู้ขายขายผลิตภัณฑ์ที่มีลักษณะเหมือนกัน ทำให้ผู้ซื้อสามารถที่จะเลือกซื้อจากที่ไหนก็ได้
- 4.6) ผลิตภัณฑ์ที่ซื้อส่งผลต่อต้นทุนของผู้ซื้อ ถ้าผลิตภัณฑ์ที่ซื้อจากอุตสาหกรรมเป็นส่วนประกอบของผลิตภัณฑ์ของผู้ซื้อและแสดงสัดส่วนสำคัญของต้นทุนของผู้ซื้อ (Represents Significant of Its Cost) แล้ว ผู้ซื้อจะมุ่งแสวงหาเพื่อซื้อผลิตภัณฑ์ในราคาที่ตนพอใจ
- 4.7) การลดต้นทุนในการจัดซื้อ เมื่อกิจกรรมของผู้ซื้อทำกำไรลดลงซึ่งสร้างแรงจูงใจให้ผู้ซื้อต้องลดต้นทุนในการจัดซื้อ (Lower its Purchasing Cost) แต่อย่างไรก็ตาม ผู้ซื้อที่ทำกำไรสูง (Highly Profitable Buyers) จะมีความอ่อนไหวต่อราคาน้อย (Less Price Sensitive)

4.8) ผลผลิตกันซ์ของอุตสาหกรรมไม่มีความสำคัญต่อคุณภาพของผลผลิตกันซ์ของผู้ซื้อ คุณภาพผลผลิตกันซ์ของผู้ซื้อจะถูกกระทบอย่างแรงโดยผลผลิตกันซ์ของอุตสาหกรรม ผู้ซื้อจะมีความอ่อนไหวต่อราคาน้อย นั่นย่อมหมายความว่า มีอำนาจต่อรองน้อย ฉะนั้นเมื่อผู้ซื้อ มีบทบาทสำคัญที่จะสร้างพลังผลักดันการแข่งขันในอีกรูปแบบหนึ่งจะมีผลต่อศักยภาพทางการทำกำไรของอุตสาหกรรม นักธุรกิจจึงมีความจำเป็นที่จะต้องให้ ความสนใจต่อการวิเคราะห์กลุ่มผู้ซื้อในอุตสาหกรรมและระดับอำนาจการต่อรองของผู้ซื้อ ซึ่งสามารถรู้ได้จากการวิเคราะห์แหล่งที่มาทางอำนาจต่อรอง เพื่อประโยชน์ในการนำความรู้ดังกล่าวไปประกอบการสร้างกลยุทธ์ที่จะรองรับและเผชิญกับการต่อรองของลูกค้าน่าได้อย่างมีประสิทธิภาพ

เนื่องจากกลุ่มผู้ซื้อ มีอำนาจต่อรองไม่เท่ากัน ด้วยเหตุผลต่างๆ ข้างต้น การกำหนดกลุ่มผู้ซื้อหรือลูกค้าเป้าหมาย (Target Buyers) จึงเป็นตัวแปรที่สำคัญในการวางกลยุทธ์ของบริษัท หลักการกว้าง ๆ ก็คือ พยายามให้แก่อกลุ่มผู้ซื้อที่จะก่อให้เกิดประโยชน์แก่บริษัทมากที่สุด การเลือกกลุ่มผู้ซื้อที่เหมาะสมย่อมส่งผลดีต่อการเติบโตของบริษัทและยังสามารถลดทอน การต่อรองของกลุ่มผู้ซื้ออีก โดยเฉพาะอย่างยิ่งในอุตสาหกรรมซึ่งถึงจุดอิ่มตัวแล้ว (Matured Industry) การแข่งขันย่อมมีความเข้มข้นสูงมาก และอาจมีคู่แข่งใหม่ๆ เกิดขึ้นได้ง่าย เนื่องจากอุปสรรคต่อการตั้งตัวในอุตสาหกรรมมีไม่มาก การคัดเลือกกลุ่มผู้ซื้ออย่างรอบคอบจึงเป็นสิ่งจำเป็นอย่างยิ่งในการแข่งขันเพื่อความอยู่รอดของบริษัท การเลือกกลุ่มผู้ซื้อที่ดีสำหรับบริษัทได้ซื้อคิดที่สำคัญในการวางกลยุทธ์ อาทิ การที่บริษัทไม่เพียงแต่อาจเลือกหาผู้ซื้อที่ดีได้เท่านั้น บริษัทยังสามารถสร้างลูกค้าที่ตีขึ้นมาได้ เป็นต้น

2.5.2 โครงสร้างของกลยุทธ์ในการเลือกกลุ่มผู้ซื้อ

บริษัทสามารถวางหลักเกณฑ์ในการประเมินคุณภาพของผู้ซื้อได้ ดังนี้

1) ความต้องการของผู้ซื้อในด้านต่าง ๆ เกี่ยวกับการซื้อสินค้าและ

ความสามารถของบริษัทผู้ขายที่ตอบสนอง

1.1) ศักยภาพในการเติบโตของผู้ซื้อ

1.2) ฐานะหรือตำแหน่งของผู้ซื้อในตลาด

1.3) อำนาจการต่อรองแฝง

1.4) ความต้องการที่จะใช้อำนาจต่อรองเพื่อให้ได้ราคาต่ำ

2) ค่าใช้จ่ายในการบริการผู้ซื้อ เนื่องจากกลุ่มผู้ซื้อ มีความจำเป็นและความต้องการในการซื้อที่แตกต่างกัน ไปผู้ขายจะสามารถเพิ่มพูนความได้เปรียบในการแข่งขันเหนือ

คู่แข่งได้ในทางหนึ่ง โดยมุ่งขายให้แก่กลุ่มผู้ซื้อ ผู้ขายมีขีดความสามารถที่จะตอบสนอง ความต้องการของผู้ซื้อได้ดีที่สุด นอกจากการเลือกกลุ่มผู้ซื้อที่เหมาะสมกับความสามารถของตนแล้ว ผู้ขายควรพยายามเสาะหาผู้ซื้อที่มีศักยภาพในการเติบโตของธุรกิจสูง เพราะผู้ซื้อจะมีความต้องการซื้อสินค้าและใช้บริการเพิ่มขึ้นตามอัตราการเติบโตของตนเอง

2.5.3 ความต้องการในด้านต่าง ๆ ของผู้ซื้อและขีดความสามารถของผู้ขายในการตอบสนอง

การตอบสนองความต้องการของผู้ซื้อในด้านต่าง ๆ เป็นสิ่งสำคัญยิ่ง เพราะเป็นวิธีหนึ่ง que ผู้ขายจะสามารถแยกกิจการของตนเองให้เด่นออกจากคู่แข่งได้ในสายตาของผู้ซื้อ นอกจากนั้นผู้ขายยังอาจควบคุมค่าใช้จ่ายในการบริการให้อยู่ในระดับที่เหมาะสมได้ ถ้าหากบริษัทให้บริการในสิ่งที่กิจการของตนมีขีดความสามารถพอเพียงอยู่ เช่น บริษัทผู้ขายที่มีจุดเด่นในด้านการผลิตและพัฒนาสินค้าใหม่ ๆ จะได้เปรียบคู่แข่งหากเลือกขายแก่ผู้ซื้อซึ่งมีความต้องการสินค้าที่ต้องการสั่งทำเป็นพิเศษสำหรับกิจการของตน โดยเฉพาะ หรือหากผู้ขายมีระบบส่งเสริมสินค้าและส่งบำรุง (Logistics) ที่ดี ควรเลือกหาผู้ซื้อที่มีปัญหาในด้านขนส่งและส่งบำรุง เนื่องจากสถานที่ตั้งห่างไกล เป็นต้น แต่บริษัทมีวิธีการอย่างไรในการวิเคราะห์ ความต้องการของผู้ซื้อแต่ละราย หลักสำคัญของการวิเคราะห์ คือ การพยายามเรียนรู้ว่าปัจจัยใดมีอิทธิพลต่อการตัดสินใจเลือกซื้อสินค้าของผู้ซื้อ อาทิ ราคา การขนส่งสินค้า อะไหล่ หรือระยะเวลาในการส่งของสินค้า เป็นต้น ผู้ขายสามารถเรียบเรียงปัจจัยเหล่านี้ตามระดับความสำคัญที่มีต่อการตัดสินใจของผู้ซื้อแต่ละรายหรือแต่ละกลุ่มเพื่อประกอบการเลือกผู้ซื้อ นอกจากนั้นบริษัทควรสำรวจกิจการของตนเองไปพร้อม ๆ กันว่ามีจุดเด่นและความสามารถในด้านใดที่จะทำให้กิจการของตนเองตอบสนองความต้องการของผู้ซื้อได้ดีที่สุด

2.5.4 อำนาจต่อรองแฝงของผู้ซื้อ

โดยทั่วไปผู้ซื้อที่มีอำนาจต่อรองแฝงต่ำ คือ ผู้ซื้อที่ดีสำหรับผู้ขาย ดังนั้นจึงสนใจในเกณฑ์สำหรับการเลือกซื้อลักษณะดังกล่าวเป็นหลักเกณฑ์เหล่านี้ ได้แก่

1) ผู้ซื้อจำพวกที่มักจะซื้อในปริมาณต่ำ โดยเมื่อเทียบจากยอดขายทั้งหมดของผู้ขาย โดยปกติแล้วปริมาณสินค้าที่ซื้อเป็นบ่อเกิดของอำนาจต่อรองของผู้ซื้อ ดังนั้นผู้ซื้อในปริมาณต่ำ จึงมักไม่มีอำนาจต่อรองมากนัก

2) ผู้ซื้อที่ไม่มีผู้ขายให้เลือกมากสำหรับสินค้าที่ต้องการ สินค้ามีลักษณะพิเศษเฉพาะตัว เช่น เครื่องจักรที่มีความเที่ยงตรงสูง ซึ่งผู้ผลิตมีน้อยราย อำนาจต่อรองของผู้ซื้อจะมีจำกัด

3) ผู้ซื้อที่มีค่าใช้จ่ายสูงในการเลือกซื้อหรือต่อรองราคา โดยทั่วไปผู้ซื้อที่มีค่าใช้จ่ายต่าง ๆ สูงในการติดต่อผู้ขายหลาย ๆ ราย มักมีอำนาจต่อรองต่ำ ผู้ซื้อดังกล่าวจึงต้องอาศัยผู้ขายรายใดรายหนึ่งเป็นประจำ เพื่อหลีกเลี่ยงค่าใช้จ่ายหรืออาจเป็นเพราะการยากที่จะหาผู้ขายรายใหม่ ตัวอย่างเช่น ผู้ซื้อที่อยู่ในภูมิภาคที่ห่างไกลและมีอุปสรรคในการเดินทางและขนส่งสินค้า

4) ผู้ซื้อไม่อยู่ในฐานะที่จะขยายกิจการ เพื่อทำการผลิตสินค้าที่ตนเคยต้องซื้อด้วยตนเอง (Backward Integration) ผู้ซื้อที่มีความสามารถแตกต่างกันในการที่จะริเริ่มผลิตสินค้าที่ตนต้องการด้วยตนเอง ผู้ซื้อรายใหญ่ๆ เท่านั้นจึงอาจอยู่ในฐานะดังกล่าวความสามารถที่จะผลิตสินค้าด้วยตนเองเป็นแหล่งกำเนิดของอำนาจต่อรองที่มีพลังมากที่สุดอันหนึ่งของผู้ซื้อ

5) ผู้ซื้อที่ต้องเสียค่าใช้จ่ายมากหากเปลี่ยนผู้ขาย ผู้ซื้อบางรายใช้สินค้าของผู้ขาย ซึ่งมีลักษณะพิเศษเป็นส่วนประกอบที่สำคัญของสินค้าที่ผลิต ดังนั้นการเปลี่ยนแปลงการซื้อส่วนประกอบนั้นไปสู่ผู้ขายรายอื่น ๆ อาจทำให้ไม่ได้สินค้าที่มีคุณสมบัติเหมือนเดิม ซึ่งจะกระทบกระเทือนถึงกระบวนการผลิตสินค้าของผู้ซื้อจนไม่คุ้มกับการเปลี่ยนแปลงซื้อสินค้าก็ได้ ค่าใช้จ่ายหรือผลเสียที่อาจเกิดขึ้นจากการเปลี่ยนผู้ขาย

สรุปได้ว่า ผู้ซื้อที่มีอำนาจต่อรองหรือมีอิทธิพลต่อการกำหนดราคาของสินค้าและบริการให้ต่ำ หรือมีอิทธิพลในการต่อรองให้องค์กรธุรกิจเพิ่มคุณภาพของสินค้าและบริการให้มากขึ้น ซึ่งส่งผลต่อองค์กรธุรกิจในแง่ต้นทุนในการดำเนินงานที่สูงขึ้น ในขณะที่ผู้ซื้อไม่มีความเข้มแข็งหรือไม่มีความต่อรอง ย่อมเปิดโอกาสให้องค์กรธุรกิจในอุตสาหกรรมสามารถขึ้นราคาสินค้าได้โดยง่าย ผู้ซื้อจะมีอำนาจในการต่อรองมากในสถานการณ์ ดังนี้ ผู้ซื้อซื้อสินค้าในปริมาณที่มาก เมื่อเทียบกับผลผลิตทั้งหมดขององค์กรธุรกิจ ผู้ผลิตแต่ละรายในอุตสาหกรรมผลิตสินค้าที่ไม่มีความแตกต่างระหว่างกัน ทำให้ผู้ซื้อสามารถเปลี่ยนไปซื้อสินค้าจากองค์กรธุรกิจได้ง่าย ผู้ซื้อที่มีความสามารถในการเปลี่ยนแปลงสถานะเป็นผู้ผลิตเอง ผู้ซื้อที่มีข้อมูลในด้านต่างๆ ผู้ผลิตมีจำนวนมาก แต่ผู้ซื้อที่มีจำนวนน้อยและขนาดใหญ่ เมื่อผู้ซื้อสามารถที่จะซื้อสินค้าจากผู้ผลิตได้หลายรายในเวลาพร้อมกัน ลักษณะต่าง ๆ ข้างต้นของผู้ซื้อคืออาจไม่ใช่ผู้ซื้อรายใหญ่จะต้องมีปฏิกิริยาสูงต่อการเปลี่ยนแปลงของราคาเสมอ เช่น ผู้รับเหมาก่อสร้างรายใหญ่ อาจซื้อเครื่องมือเครื่องจักรขนาดใหญ่หลาย ๆ ชนิดจากผู้ขายเพียงรายเดียว ทั้งนี้เพื่อความสะดวกในการติดต่อกับผู้ขายเพียงรายเดียวในการจัดหาเครื่องอะไหล่และบริการซ่อมบำรุงสำหรับเครื่องจักรทั้งหลาย ซึ่งต้องอยู่ในสภาพพร้อมอยู่เสมอ เพื่อประโยชน์เหล่านี้ ผู้ซื้อจะยินดีที่จะให้ราคางามสำหรับเครื่องจักรคุณภาพสูงและบริการที่เชื่อถือได้ ในทางตรงกันข้าม ผู้

ซื้อเครื่องจักรรายย่อย มักซื้อเครื่องจักรน้อยชนิดและใช้งาน ไม่หนักนัก ผู้ซื้อกลุ่มนี้ให้ความสำคัญกับการซ่อมและส่งบำรุงน้อยกว่าการซื้อสินค้าที่ราคาต่ำ จากแนวคิดดังกล่าวผู้วิจัยสามารถนำมาใช้สำหรับการวิจัยครั้งนี้ในประเด็นการจำกัดขอบเขตในการดำเนินธุรกิจของกิจการ ได้แก่ จำกัดสายผลิตภัณฑ์ การจำกัดกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย การจำกัดขอบเขตตลาดในภูมิภาคใดภูมิภาคหนึ่ง หรือจำกัดประเภทของช่องทางจำหน่าย การใช้กลยุทธ์จำกัดเขต บริษัทจะต้องเลือกส่วนของตลาดที่มีศักยภาพในการทำกำไรสูง มีความต้องการเฉพาะอย่างที่ยังไม่ได้รับการตอบสนองจากผู้ผลิตรายอื่น ๆ และสร้างความพอใจและความผูกพันกับกลุ่มลูกค้า

2.6 อำนาจต่อรองของผู้ขายปัจจัยการผลิต

สินค้าประเภทวัตถุดิบหรือกึ่งสำเร็จรูปนั้นเป็นส่วนประกอบที่จะถูกนำไปใช้ผลิตสินค้าสำเร็จรูป ซึ่งการเพิ่มราคาหรือการลดคุณภาพของวัตถุดิบและสินค้ากึ่งสำเร็จรูปหรือแม้แต่ความล่าช้าในการส่งมอบ ย่อมมีผลกระทบต่อการผลิตสินค้าสำเร็จรูปในขั้นต่อไป ดังนั้นบทบาทและอำนาจการต่อรองของผู้ผลิตและส่งมอบวัตถุดิบหรือสินค้ากึ่งสำเร็จรูป จึงเป็นประเด็นที่สำคัญในการวิเคราะห์อุตสาหกรรมและเป็นกระแสพลังผลักดันการแข่งขันอีกกระแสหนึ่งที่มีความสำคัญต่อการกำหนดศักยภาพทางการทำกำไรในอุตสาหกรรม ด้วยความสำคัญดังกล่าว นักธุรกิจจึงต้องทำความเข้าใจในที่มาทางอำนาจการต่อรองของผู้ผลิตและส่งมอบวัตถุดิบ เพื่อประเมินฐานะอำนาจการต่อรองภายในอุตสาหกรรมที่ตนทำการผลิตสินค้าอยู่ หรือในอุตสาหกรรมที่ตนสนใจจะเข้าไปลงทุนในอนาคต ควบคู่ไปกับการประเมินอำนาจการต่อรองของผู้ซื้อ อำนาจการต่อรองของผู้ผลิตและส่งมอบวัตถุดิบหรือสินค้ากึ่งสำเร็จรูป ซึ่งจะกล่าวถึงกลยุทธ์ในการเผชิญกับผู้ผลิตและส่งมอบวัตถุดิบนั้นจะมีอำนาจการต่อรองภายในอุตสาหกรรมสูงถ้าหากประกอบไปด้วยคุณสมบัติ ดังนี้ (สมคิด จาคุศรีพิทักษ์, 2545 : 118)

2.6.1 จำนวนผู้ผลิตและส่งมอบวัตถุดิบ

ผู้ผลิตและส่งมอบวัตถุดิบที่ผลิตวัตถุดิบหรือสินค้ากึ่งสำเร็จรูปในอุตสาหกรรมมีน้อยรายและทำการผลิตแก่ผู้ซื้อที่จะนำไปผลิตอีกต่อหนึ่งซึ่งมีอยู่เป็นจำนวนมาก

2.6.2 ตลาดสินค้าที่จะรองรับผลผลิตของผู้ผลิตและส่งมอบวัตถุดิบ

ผู้ผลิตและส่งมอบวัตถุดิบมีมากกว่าอุตสาหกรรม ซึ่งผู้ผลิตและส่งมอบวัตถุดิบจะสามารถผลิตและเลือกจำหน่ายให้แก่อุตสาหกรรมใด ๆ ได้ที่ให้ผลประโยชน์มากที่สุดแก่กิจการ

2.6.3 ไม่มีวัตถุดิบหรือสินค้าสำเร็จรูปที่ผลิตในอุตสาหกรรมอื่น ๆ

สินค้าสำเร็จรูปที่ผลิตในอุตสาหกรรมอื่น ๆ ที่จะมาทดแทนวัตถุดิบหรือสินค้าสำเร็จรูปของผู้ผลิตและส่งมอบวัตถุดิบได้อย่างสมบูรณ์ หรือแม้จะอยู่ แต่ผู้ผลิตและส่งมอบวัตถุดิบในอุตสาหกรรมมีความได้เปรียบด้านต้นทุนและคุณภาพ ทำให้ผู้ผลิตและส่งมอบวัตถุดิบจะมีอำนาจต่อรองสูงมาก

2.6.4 ผลผลิตของผู้ผลิตและส่งมอบวัตถุดิบมีความสำคัญมาก

ผู้ผลิตส่งมอบวัตถุดิบมีความสำคัญมาก ในฐานะส่วน ประกอบที่สำคัญในการผลิตสินค้าขั้นต่อไปภายในอุตสาหกรรม ไม่ว่าจะเป็นไปในด้านคุณภาพการใช้งานหรือต้นทุนการผลิต

2.6.5 ความแตกต่างในผลผลิตของตนให้เหนือกว่า

ผู้ผลิตและส่งมอบวัตถุดิบภายในอุตสาหกรรมจะมีอำนาจต่อรองสูง ถ้าหากสามารถสร้างความแตกต่างในผลผลิตของตนให้เหนือกว่าโดยเด่นชัดจากผู้ผลิตและส่งมอบวัตถุดิบในอุตสาหกรรมอื่น ๆ ซึ่งอาจเป็นไปในด้านของราคา คุณภาพ หรือความสะดวกต่อการนำไปผลิตต่อไป

2.6.6 ชื่อเพื่อการผลิตต่อไป

ผู้ผลิตและส่งมอบวัตถุดิบภายในอุตสาหกรรมจะมีอำนาจต่อรองสูง ถ้าหากผู้ซื้อภายในอุตสาหกรรมที่จะซื้อเพื่อการผลิตต่อไป จะต้องเสีย ต้นทุนหรือพบกับความเสียหายมากขึ้นถ้าเปลี่ยนไปซื้อจากผู้อื่น

2.6.7 มีกำลังทรัพยากรมากพอและมีความสามารถสูงพอที่จะนำเข้าไป

ครอบครองกิจการ

ผู้ผลิตและส่งมอบวัตถุดิบจะมีอำนาจต่อรองสูง ถ้าหากมีกำลังทรัพยากรมากพอเพียงและมีความสามารถสูงพอเพียงที่จะก้าวเข้าไปครอบครองกิจการซึ่งทำการผลิตในขั้นตอนต่อไป อาทิ การผลิตสินค้าสำเร็จรูปเสียเอง เป็นต้น ทั้งนี้เพราะจะสามารถลดระดับความพึ่ง พาดตลาดผู้ซื้อเดิม โดยเปลี่ยนไปผลิตสินค้าสำเร็จรูปเสียเองเพื่อจัดจำหน่าย

สรุปได้ว่า อำนาจต่อรองของผู้ขายสามารถกำหนดให้สินค้ามีราคาสูงหรือต่ำได้ หรือเพิ่มหรือลดคุณภาพของสินค้าได้ ซึ่งส่งผลต่อต้นทุนและกำไรขององค์กรธุรกิจ ผู้จัดหารวัตถุดิบจะมีอำนาจต่อรองมาก เมื่อไม่มีสินค้าอื่นจะสามารถทดแทนได้ ผู้ซื้อไม่มีทางเลือกอื่นสำหรับการซื้อสินค้าอุตสาหกรรมหรือปริมาณที่ผู้ซื้อสั่งซื้อ ไม่มีความสำคัญต่อต้นทุนหรือกำไรของ ผู้ขายวัตถุดิบเท่าใด สินค้าของผู้ขายวัตถุดิบมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อผู้ซื้อสินค้าของ

ผู้ขายวัตถุดิบมีความแตกต่างระหว่างกันหรือมีต้นทุนในการเปลี่ยนสินค้าสูง ทำให้ผู้ซื้อไม่สามารถเปลี่ยนสถานะกลายเป็นลูกค้าเอง ตลาดหรืออุตสาหกรรมของผู้ขายวัตถุดิบมี องค์กรธุรกิจใหญ่ ๆ อยู่ไม่กี่องค์กรธุรกิจแต่ขายให้กับลูกค้าหลายราย จากแนวคิดดังกล่าวผู้วิจัยสามารถนำมาใช้สำหรับการวิจัยครั้งนี้ในประเด็นการควบคุมต้นทุนอย่างเคร่งครัด และการหลีกเลี่ยงลูกค้าไม่สำคัญ แต่ความเสี่ยงของการใช้กลยุทธ์ผู้นำด้านต้นทุน อาจเกิดจากการเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยีอย่างรวดเร็ว ทำให้เครื่องจักรที่ลงทุนไปล้าสมัย การลอกเลียนแบบการผลิตจากคู่แข่ง การละเลยการบริการลูกค้าอาจเป็นจุดอ่อนสำคัญ และการเปลี่ยนแปลงภาวะทางเศรษฐกิจ

3. แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน

3.1 กลยุทธ์การเป็นผู้นำด้านต้นทุน

กลยุทธ์การเป็นผู้นำด้านต้นทุน (Cost Leadership Strategy) มีวัตถุประสงค์ขององค์กรธุรกิจที่เลือกใช้ในกลยุทธ์นี้ได้แก่ ความพยายามที่จะสามารถชนะคู่แข่งได้โดยทำทุกอย่างเพื่อที่จะผลิตสินค้าหรือบริการที่มีต้นทุนที่ต่ำกว่าคู่แข่ง กลยุทธ์นี้ก่อให้เกิดข้อได้เปรียบที่สำคัญคือ องค์กรธุรกิจสามารถคิดราคาที่ต่ำกว่าคู่แข่ง ถ้าคู่แข่งคิดราคาเท่ากันจะทำให้กำไรขององค์กรสูงกว่าคู่แข่ง ถ้าสถานะการแข่งขันในอุตสาหกรรมรุนแรงขึ้น และเริ่มที่จะแข่งขันในด้านราคาที่สูงขึ้น องค์กรจะสามารถทนทานต่อสภาพการแข่งขันที่รุนแรงได้ดีกว่าคู่แข่ง (Porter. 1999 : 130)

ผู้นำด้านต้นทุนมักจะมีระดับความแตกต่างของสินค้าหรือบริการที่น้อย (Low Level of Differentiation) ดังนั้น จึงต้องมุ่งเน้นในการสร้างความแตกต่างของสินค้าและบริการที่ไม่ให้ต่ำกว่ามาตรฐานของคู่แข่งรายอื่น ๆ ในต้นทุนที่ต่ำ ผู้นำด้านต้นทุนจะรองกว่าลูกค้าที่มีความต้องการในตัวสินค้าหรือบริการมีมากพอสมควร จึงจะเริ่มแนะนำสินค้าหรือบริการนั้นออกมา เน้นผลการผลิตแบบมาก (Mass Production) การวิจัยและพัฒนาเน้นที่การเพิ่มประสิทธิภาพในการผลิตและดำเนินงาน โดยใช้เทคโนโลยีทันสมัย ไม่เน้นที่จะคิดค้นสินค้าหรือผลิตภัณฑ์ใหม่ ๆ ที่มีความแตกต่างเข้าสู่ตลาด เนื่องจากจะทำให้เพิ่มต้นทุนพยายามลดต้นทุนการโฆษณาประชาสัมพันธ์ให้น้อยที่สุด การใช้กลยุทธ์นี้จะนำไปสู่ส่วนแบ่งตลาดที่เพิ่มขึ้น ซึ่งก็นำไปสู่การได้เปรียบ เนื่องจากขนาด (Economics of Scales) ในด้านต่าง ๆ เช่น การผลิต การสั่งซื้อ การจัดจำหน่าย (วงศ์พัฒนา ศรีประเสริฐ. 2552 : 16)

3.1.1 ประโยชน์เชิงแข่งขันของความเป็นผู้นำทางด้านต้นทุน

ความเป็นผู้นำด้านต้นทุนนั้น สามารถช่วยให้องค์กรธุรกิจเผชิญกับพลังผลักดันการแข่งขันในอุตสาหกรรมโดยความเป็นผู้นำด้านต้นทุนจะช่วยให้บริษัทสามารถยืนหยัดอยู่ได้อย่างมั่นคงจากภัยที่อาจเกิดขึ้นจากสงครามการแข่งขันระหว่างผู้ผลิตในอุตสาหกรรมไม่ว่าการแข่งขันจะมีมากหรือน้อยเพียงใด และไม่ว่าการแข่งขันนั้นจะมีผลให้ระดับราคาสินค้าในอุตสาหกรรมถูกกดลงมาเท่าใด บริษัทที่เป็นผู้นำด้านต้นทุนจะเป็นบริษัทสุดท้ายที่จะยื่นหยัดอยู่ได้ในอุตสาหกรรม หากมีสงครามราคาเกิดขึ้นมากที่สุดที่ราคาจะถูกตัดโดยคู่แข่งได้นั้นจะเท่ากับระดับราคาของบริษัทที่มีต้นทุนต่ำเป็นที่สองในอุตสาหกรรมทั้งนี้ เพราะในขณะที่ระดับราคาลดลงมาทุกขณะที่มีการแข่งขันมีมากขึ้น

นอกจากนี้แล้วถ้าหากการแข่งขันมีลักษณะของการทุ่มตลาดด้วยราคาที่ต่ำกว่าต้นทุน (Dumping) โดยคู่แข่งเพื่อหวังผลทางตลาดแล้ว ถ้าหากบริษัทที่มีต้นทุนที่ต่ำสุด ความเสี่ยงหากในระยะยาวย่อมจะมีขึ้นต่อผู้ที่ริเริ่มการทุ่มตลาดในระดับที่รุนแรงกว่าที่จะได้รับ ดังนั้นกลยุทธ์ การทุ่มตลาดเพื่อหวังผลทางตลาดของคู่แข่งจะถูกทำลายลง แต่หากจะมองอีกด้าน ถ้าเป็นผู้ที่มีต้นทุนต่ำสุดในอุตสาหกรรม องค์กรเองที่จะได้ประโยชน์จากการใช้วิธีการตัดราคา เพราะเมื่อใช้วิธีการนี้ บริษัทอื่น ๆ ที่ต้นทุนสูงกว่าจะส่งผลให้ไม่สามารถดำเนินธุรกิจต่อไปได้ บริษัทจะได้ส่วนแบ่งตลาดที่เพิ่มขึ้น ส่วนแบ่งตลาดนี้ถ้าหากยิ่งเพิ่มมากขึ้น ผลจากการประหยัดอันเนื่องมาจากขนาดและความประหยัดอันเนื่องมาจากประสิทธิภาพที่สะสมไว้เกิดขึ้นแก่บริษัทจะช่วยให้ต้นทุนของบริษัทนั้นลดต่ำลง ไปอีกในระยะยาว ซึ่งความได้เปรียบทางด้านต้นทุนเป็นการข่มขู่หรือสร้างขวากหนามที่จะสกัดกั้นการเข้ามาสู่อุตสาหกรรมของนักลงทุนหน้าใหม่ไปในตัว (สมคิด จาตุศรีพิทักษ์. 2545 : 140-144)

ความเป็นผู้นำทางต้นทุนจะช่วยให้สามารถยืนหยัดอยู่ในการแข่งขันและสามารถสกัดการรุกใด ๆ จากผู้ผลิต ผู้ขายรายใหม่แล้ว ยังเป็นสิ่งที่ช่วยเพิ่มอำนาจต่อรองของบริษัทที่จะใช้เผชิญหน้ากับภัยคุกคามจากกลุ่มผู้ซื้อและผู้ขายปัจจัยการผลิตแก่บริษัททางด้านผู้ซื้อนั้น แม้ว่าจะสามารถรวมตัวกันได้และอาศัยการรวมตัวนั้นเป็นอำนาจต่อรองด้านราคา กลุ่มผู้ซื้อจะสามารถกดราคาในระดับที่ต่ำสุดได้ในระดับที่ต่ำกว่าผู้ขายที่มีต้นทุนต่ำเป็นอันดับสองเท่านั้น เพราะ ณ จุดนั้นในอุตสาหกรรมจะมีเหลือก็แต่บริษัทในฐานะที่จะเป็นผู้เสนอขายในตลาดเท่านั้น ถ้าหากบริษัทเปลี่ยนมาพิจารณาจากผู้ผลิตและส่งมอบวัตถุดิบ ถ้าหากผู้ผลิตและส่งมอบวัตถุดิบมีอำนาจการต่อรองที่สูง โดยการรวมกลุ่มเพื่อผลักดันต้นทุนปัจจัยการผลิตที่เขาเสนอขายนั้นให้สูงขึ้นไปในสถานการณ์เช่นนั้น ถ้าหากผู้ผลิตไม่สามารถผลัดภาระไปแก่

ผู้บริโภคในตลาดได้เร็วพอ หลายๆ บริษัทที่เป็นผู้รับซื้อปัจจัยการผลิตเพื่อไปผลิตอีกต่อหนึ่งนั้นจะไม่อาจทำอยู่ได้เพราะต้นทุนสูงเกินไป แต่บริษัทในฐานะบริษัทที่มีต้นทุนการผลิตต่ำที่สุดจะมีกำไรที่สูงพอในการเผชิญกับสภาวะการณ์ที่ราคาต้นทุน วัตถุดิบ และปัจจัยการผลิตเพิ่มขึ้นอย่างรวดเร็ว แม้ในสถานการณ์ที่เลวร้ายที่สุด อย่างน้อยที่สุดจะมีความและคล่องตัวสูงพอที่จะหาทางแก้ไข ได้ดีกว่าผู้ผลิตอื่น ๆ ที่มีต้นทุนการผลิตสูงกว่าบริษัท

3.1.2 วิธีการที่จะนำไปสู่ความเป็นผู้นำด้านต้นทุน

การที่จะนำไปสู่ความเป็นผู้นำด้านต้นทุนประกอบด้วยวิธีการต่าง ๆ ดังนี้ (จูตินันท์ อธิรัตน์. 2548 : 45)

- 1) ขยายยอดขายและส่วนแบ่งตลาด การใช้กลยุทธ์การตลาดเพื่อขยายยอดขายและส่วนแบ่งตลาดออกไป ซึ่งจะช่วยลดต้นทุนการผลิตต่อหน่วยลง
- 2) ความกล้าที่จะลงทุนในการสร้างโรงงาน เครื่องจักร และอุปกรณ์การผลิตที่สูงด้วยเทคโนโลยีและทันสมัย เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการผลิตให้สูงขึ้น
- 3) รูปแบบและดีไซน์ลักษณะของผลิตภัณฑ์ การวางรูปแบบและดีไซน์ลักษณะของผลิตภัณฑ์ ให้ง่ายต่อการผลิตและการประกอบในลักษณะของการผลิตแบบขนาดใหญ่ (Mass Production) โดยเฉพาะอย่างยิ่งการดีไซน์ชิ้นส่วนต่าง ๆ ให้มีลักษณะที่เป็นมาตรฐานและผลิตได้ครั้งละมาก ๆ
- 4) การมีผลิตภัณฑ์หลายประเภท ผลิตภัณฑ์แต่ละประเภทนั้นมี ความเกี่ยวพันอย่างใกล้ชิดจนถึงระดับที่ซึ่งสามารถแชร์เครื่องจักร อุปกรณ์การผลิต โรงงาน เครื่องมือทางการตลาด การวิจัยและพัฒนา ฯลฯ ร่วมกัน ซึ่งอาจช่วยทำให้ต้นทุนต่อหน่วยของการผลิตลดลง
- 5) ควบคุมต้นทุนในด้านต่าง ๆ การควบคุมต้นทุนในด้านต่าง ๆ อย่างเคร่งครัด ไม่ว่าจะเป็นค่าใช้จ่ายในการผลิต การวิจัย การขาย หรือบริการ เป็นต้น โดยการให้ความสำคัญจะต้องมีอยู่ในระดับที่จำเป็นแต่เน้นการควบคุมการใช้จ่ายอย่างมีประสิทธิภาพที่สุด
- 6) หลีกเลี่ยงลูกค้า โดยหลีกเลี่ยงลูกค้าที่ไม่สำคัญเพราะจะทำให้เป็นภาระเพิ่มค่าใช้จ่ายต่อกิจกรรม

3.1.3 ความเสี่ยงของการใช้กลยุทธ์ผู้นำด้านต้นทุน

การที่องค์กรธุรกิจพยายามในทุกๆ ด้านเพื่อให้บรรลุถึงความเป็นผู้นำด้านต้นทุน แม้ว่าจะก่อให้เกิดประโยชน์อย่างมาก แต่ในขณะเดียวกันกลยุทธ์ดังกล่าวก็มีความเสี่ยงในของตัวมันเองที่ผู้ใช้กลยุทธ์นั้นจะต้องพึงระวัง ไม่ให้เกิดขึ้น ได้แก่

1) การเปลี่ยนแปลงทางวิทยาการ ในโลกปัจจุบันเกิดขึ้นเร็วมาก

เครื่องจักรอุปกรณ์ต่างๆ ที่ค่อนข้างทันสมัยในวันนี้ อาจล้าสมัยไปในไม่ช้าเพราะความก้าวหน้าทางวิทยาการ ฉะนั้นก่อนที่บริษัทจะตัดสินใจลงทุนเสียค่าใช้จ่ายอย่างมากมายเพื่อสั่งซื้อเครื่องจักรอุปกรณ์ต่าง ๆ ที่มีต้นทุนสูงมาใช้ในการผลิตนั้น ต้องระวังและหมั่นติดตามความเปลี่ยนแปลงทางวิทยาการนี้ เพราะคู่แข่งอาจรอจังหวะที่อุปกรณ์การผลิตของล้าสมัยภายหลังจากที่ซื้อมาได้ไม่นานนัก แล้วจัดซื้อเครื่องจักรและอุปกรณ์ การผลิตที่ทันสมัยและมีประสิทธิภาพสูงกว่าเพื่อนำมาแข่งขันในด้านต้นทุนการผลิตกับองค์กรได้

2) การผลิตผลิตภัณฑ์ หากบริษัทสามารถค้นพบวิธีการที่จะบรรลุถึงการ

ผลิตผลิตภัณฑ์ โดยมีต้นทุนต่ำสุดแล้วจะต้องระวังจากการที่คู่แข่งจะสืบทราบถึงวิธีการขององค์กรได้ เพราะนั่นทำให้คู่แข่งจะสามารถเลียนแบบผลิตภัณฑ์ของบริษัทได้ โดยใช้เวลานี้น้อยกว่าและต้นทุนที่ถูกลงกว่า (Reverse Engineering) ซึ่งอาจทำได้โดยการนำเอาผลิตภัณฑ์ของบริษัทมาแยกส่วนเพื่อวิเคราะห์โครงสร้างการผลิตและ โครงสร้างต้นทุนเพื่อแสวงหาวิธีการที่จะปรับปรุงโครงสร้างดังกล่าวให้เสียค่าใช้จ่ายน้อยลง หรือคู่แข่งอาจพยายามเข้ามาสืบเสาะข้อมูลของกระบวนการผลิตถึงภายในโรงงาน เพื่อเรียนรู้และนำไปปรับปรุงกระบวนการผลิตให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้นไป วิธีการดังกล่าวเป็นวิธีที่ผู้ผลิตญี่ปุ่นใช้อยู่ตลอดเวลาในอดีตสำหรับการเอาชนะคู่ต่อสู้ด้านต้นทุน

3) บริษัทที่เป็นผู้นำด้านต้นทุน การเป็นผู้นำด้านต้นทุนถ้าหลงอยู่กับ

ความเป็นเลิศของตนจนลืมหรือละเลยความสำคัญของปัจจัยอื่น ๆ ที่มีความสำคัญไม่แพ้กัน โดยเฉพาะอย่างยิ่งทางการตลาดและการให้บริการลูกค้า ซึ่งอาจเป็นจุดอ่อนที่คู่แข่งจะใช้โจมตีบริษัทได้

4) ความเปลี่ยนแปลงของภาวะเศรษฐกิจ ซึ่งอาจมีผลทำให้ความ

ได้เปรียบด้านต้นทุนหมดไปที่ละน้อย อาทิ ภาวะเงินเฟ้อซึ่งมีผลทำให้ต้นทุนการผลิตสูงขึ้นในภาวะปกตินั้นอาจได้เปรียบและสามารถต่อสู้กับคู่แข่ง ซึ่งแม้จะสามารถผลิตสินค้าที่มีคุณภาพและมีเอกลักษณ์ของตนเอง แต่ต้นทุนและราคาสินค้าสูงกว่าเพราะช่องห่างระหว่างราคาที่เสนอขายจะเป็นตัวดึงดูดลูกค้าให้มาซื้อสินค้าจากองค์กรได้ แต่ในภาวะการณ์ที่ต้นทุนการผลิตสูงขึ้น

มาก ช่องว่างด้านราคาจะค่อยๆ แคบลง ไปจนลูกค้าอาจยอมตัดใจเปลี่ยนไปซื้อสินค้าจากคู่แข่ง เพราะแม้ราคาจะสูงกว่า แต่ก็ต่างกันไม่มาก

สรุปได้ว่า กลยุทธ์ความเป็นผู้นำด้านต้นทุน เป็นกลยุทธ์เชิงแข่งขันที่ได้รับความนิยมมากที่สุดอันหนึ่งในช่วงที่ผ่านมา ซึ่งผู้นำในอุตสาหกรรมทั้งหลายต่างประสบกับปัญหา ทางด้านต้นทุนที่สูงขึ้น เนื่องจากราคาน้ำมันและภาวะเงินเฟ้อที่เพิ่มสูงขึ้นตลอดเวลา นอกจากนี้เป็นผลมาจากความเชื่อถือ และความแพร่หลายในแนวความคิดที่เกี่ยวกับความประหยัดอันเนื่องมาจากขนาดและความประหยัดอันเนื่องมาจากการเรียนรู้และประสบการณ์ ที่สะสมที่จะช่วยนำทางให้ธุรกิจสามารถลดต้นทุนการผลิตของตนให้ลดลงได้ ธุรกิจที่จะใช้ กลยุทธ์นี้จะพยายามทุกวิถีทางที่จะลดต้นทุน เช่น ซื้อของจากผู้จัดจำหน่ายที่ให้ราคาต่ำสุดและให้ส่วนลดสินค้าที่มากที่สุด จากการศึกษาดังกล่าวผู้วิจัยสามารถนำไปใช้ในประเด็นการกำหนดราคาขาย โดยนำมาใช้สำหรับการกำหนดขึ้นเป็นตัวแปรกลุ่มที่ 2 เพื่อพิจารณาว่าช่องว่างด้านราคาระหว่างตนกับคู่แข่งนั้นกว้างพอที่จะดึงดูดลูกค้าได้หรือไม่อย่างไร ทั้งนี้เพราะความเป็นผู้นำด้านต้นทุนจะช่วยให้สามารถเผชิญกับภัยคุกคามจากสินค้าทดแทนที่ผลิตในอุตสาหกรรมอื่น ความได้เปรียบด้านราคาจะช่วยให้องค์กรสามารถต่อสู้กับสินค้าทดแทน ได้อย่างมีประสิทธิภาพผลกว่าผู้ผลิตที่มีต้นทุนสูง

3.2 กลยุทธ์การสร้างความแตกต่าง

กลยุทธ์การสร้างความแตกต่าง (Differentiation Strategy) กลยุทธ์ประเภทนี้เน้นการสร้างความแตกต่างอันเด่นชัดระหว่างผลิตภัณฑ์ของตนและของคู่แข่งในสายคาของ ผู้บริโภค กล่าวง่าย ๆ ก็คือ การสร้างเอกลักษณ์ที่คิดและเด่นในผลิตภัณฑ์ของกิจการขึ้นมา ด้วยเอกลักษณ์หรือความแตกต่างนั้นจะมีอยู่จริงหรือเป็นเพียงภาพพจน์ที่เกิดในสาย ตาของลูกค้า โดยความโดดเด่นหรือความเป็นเอกลักษณ์ในผลิตภัณฑ์นั้น อาจสร้างขึ้นได้ในหลาย ๆ มิติ ได้แก่ (จูตินันท์ อธิรัตน์. 2548 : 45)

- (1) ความโดดเด่นหรือความเป็นเอกลักษณ์ที่แสดงถึงฐานะหรือชนชั้นของผู้ซื้อผลิตภัณฑ์
- (2) โดดเด่นหรือความเป็นเอกลักษณ์ที่แสดงถึงความเป็นเลิศทางเทคโนโลยี
- (3) ความโดดเด่นหรือความเป็นเอกลักษณ์ที่แสดงถึงความเป็นผู้นำด้านต้นทุน
- (4) ความโดดเด่นหรือความเป็นเอกลักษณ์ที่แสดงถึงความเป็นผู้นำด้านคุณภาพ
- (5) ความโดดเด่นหรือความเป็นเอกลักษณ์ที่แสดงถึงความเป็นผู้นำด้านการให้บริการ

(6) ความโดดเด่นหรือความเป็นเอกลักษณ์ที่แสดงถึงความเป็นผู้นำในการเสนอผลิตภัณฑ์ใหม่ ๆ แก่ลูกค้า

(7) ความโดดเด่นหรือความเป็นเอกลักษณ์ที่แสดงถึงความเป็นผู้เห็นแก่ประโยชน์ของผู้บริโภค

บริษัทควรทำการสำรวจตลาดในอุตสาหกรรมว่าเอกลักษณ์อันใดบ้างที่ผู้บริโภคให้ความสำคัญในการตัดสินใจซื้อ และขนาดของตลาดลูกค้าที่จะรองรับนั้นมีขนาดใหญ่มากน้อยเพียงใด มีคู่แข่งรายใดบ้างที่ได้เข้าไปสร้างภาพพจน์เหล่านั้นให้เกิดขึ้นแล้วในสายตาของลูกค้าหรือกำลังอยู่ในระยะแรก ๆ ทางการสร้างภาพพจน์นั้น การสำรวจตลาดนั้นจะช่วยให้ได้ข้อมูลที่จะชี้ให้เห็นถึงโอกาสทางการสร้างความแตกต่างในผลิตภัณฑ์ขององค์กรขึ้นมา ในมิติที่มีความหมายต่อลูกค้าและมีศักยภาพทางการสร้างยอดขายและผลกำไรต่อบริษัทได้ในระยะยาว (สมคิด จาตุศรีพิทักษ์. 2545 : 144-145)

3.2.1 ประโยชน์เชิงกลยุทธ์ของกลยุทธ์การสร้างความแตกต่าง

การสร้างความแตกต่างจากคู่แข่งให้เกิดขึ้นแก่ผลิตภัณฑ์ของกิจการในสายตาของลูกค้าสามารถกระทำในมิติทางความแตกต่างที่สามารถดึงดูดลูกค้ามีต่อผลิตภัณฑ์ของบริษัทนั้น ซึ่งจะเป็นการยืนยันในภาพพจน์ที่ลูกค้ามีต่อสินค้าของบริษัทแล้ว ความภักดีต่อผลิตภัณฑ์ (Loyalty) จะเกิดขึ้น และเมื่อความภักดีนั้นเกิดขึ้น ความภักดีที่เกิดขึ้นนี้เองจะเป็นปัจจัยที่ช่วยให้บริษัทสามารถเผชิญกับพลังผลักดันการแข่งขันทั้งห้าในอุตสาหกรรมอย่างมีประสิทธิภาพ

1) การยืนหยัดต่อการแข่งขัน บริษัทสามารถยืนหยัดต่อการแข่งขันในอุตสาหกรรม เพราะลูกค้าจะยังคงจงรักภักดีต่อผลิตภัณฑ์ของบริษัทอย่างเหนียวแน่น แม้ว่าในบางครั้งอาจใช้การตัดราคาเพื่อชิงลูกค้า ซึ่งจะไม่ได้ผลเท่าที่ควร เพราะความภักดีที่ลูกค้าที่มีต่อผลิตภัณฑ์ของบริษัทนั้นยังมีอยู่อย่างเหนียวแน่น

2) ความโดดเด่นอย่างมีเอกลักษณ์ของตนเอง ความภักดีที่ลูกค้ามีต่อผลิตภัณฑ์ของบริษัท จะเป็นขวากหนามสำคัญที่กีดกันมิให้ผู้บุกรุกหน้าใหม่เข้ามาสู่อุตสาหกรรมได้ง่าย ทั้งนี้เพราะผู้เข้ามาใหม่หากต้องการสร้างฐานตลาดภายในอุตสาหกรรมจะต้องพยายามดึงลูกค้าจากผู้ผลิตเดิมในอุตสาหกรรม โดยบริษัทที่สามารถสร้างเอกลักษณ์ของตนและได้รับความภักดีจากลูกค้าสูงจะสามารถเผชิญกับภัยคุกคามจากผู้บุกรุกได้ เพราะผู้บุกรุกนั้นจะต้องทำลายหรือลบเลือนภาพพจน์ที่ลูกค้ามีอยู่กับบริษัทให้หมดไปหรืออ่อนแรงลงไปเสียก่อน จึงจะแย่งลูกค้าไปได้ การจะทำเช่นนั้นได้ไม่ใช่เรื่องง่าย เพราะต้องใช้ทรัพยากร

และเวลา อีกทั้งเสี่ยงต่อการถูกตอบโต้ ด้วยเหตุนี้ผู้บุกรุกจึงมักจะเปลี่ยน ไปเจาะตลาดในส่วนของผู้ผลิตเดิมในอุตสาหกรรม ซึ่งขาดความเป็นเอกลักษณ์และขาดความภักดีจากลูกค้า

3.2.2 ความเสี่ยงภัยจากการใช้กลยุทธ์การสร้างความแตกต่าง

ในทำนองเดียวกันกับการใช้กลยุทธ์ความเป็นผู้นำด้านต้นทุน การใช้กลยุทธ์การสร้างความแตกต่างก็จะมีความเสี่ยงภัยอยู่ในตัวถ้าผู้ใช้ขาดความระมัดระวัง โดยความเสี่ยงภัยที่อาจเกิดขึ้นนั้นประกอบไปด้วย

1) ความเสี่ยงภัย เกิดขึ้นถ้าหากความสำคัญของปัจจัยที่บริษัทได้เคยใช้เป็นฐานในการสร้างเอกลักษณ์ของผลิตภัณฑ์ของตนให้ต่างไปจากคู่แข่งได้เริ่มลดทอนความสำคัญลงไปในสายตาของลูกค้า ในการใช้กลยุทธ์การสร้างความแตกต่าง (Differentiation) ให้ได้ผลนั้น บริษัทจะต้องสามารถค้นหาปัจจัยสำคัญซึ่งลูกค้าใช้เป็นเกณฑ์ในการตัดสินใจซื้อและเพียรพยายามในการสร้างภาพพจน์ที่เป็นเอกลักษณ์ของตนขึ้นมาในปัจจัยเหล่านั้น

2) การสร้างความแตกต่างให้เกิดขึ้นในผลิตภัณฑ์ ในบางกรณีจะทำให้ต้นทุนการผลิตสูงผิดปกติ อาทิ การเน้นความแตกต่างทางด้านคุณภาพ การเน้นด้านความสามารถในการใช้งาน การเน้นความแตกต่างด้านการให้บริการ การเน้นความแปลกใหม่ของรูปทรงและการใช้งานในหลาย ๆ รูปแบบ เป็นต้น

3) ความเป็นเอกลักษณ์ ถ้าหากกิจการไม่อาจที่จะเก็บรักษาความเป็นเอกลักษณ์หรือความแตกต่างในผลิตภัณฑ์ของตนได้แล้ว อาทิ คู่แข่งขันเริ่มสามารถลอกเลียนแบบได้ใกล้เคียงความแตกต่างที่มีอยู่มากในอุตสาหกรรมที่เข้าใกล้จุดอิ่มตัว ซึ่งภาวะการแข่งขันจะรุนแรงขึ้นทุก ๆ ขณะและผู้ผลิตแต่ละรายจะพยายามลอกเลียนจุดเด่นของผลิตภัณฑ์ของคู่แข่งอื่น ๆ เพื่อแย่งส่วนแบ่งของตลาดจากคู่แข่ง

สรุปได้ว่า การสร้างความแตกต่างแก่ผลิตภัณฑ์นี้จะต้องคำนึงถึงช่องว่างด้านราคาระหว่างผลิตภัณฑ์ของตนกับของคู่แข่งอยู่ตลอดเวลา ทั้งนี้เพราะลูกค้าจะยังคงเห็นคุณค่าทางความแตกต่างนี้หรือมีความภักดีต่อผลิตภัณฑ์ของบริษัทกับของคู่แข่งอยู่ในระดับที่ยอมรับได้ แต่ถ้าช่องทางนี้กว้างจนเกินไป หรืออีกนัยหนึ่งราคาของผลิตภัณฑ์สูงเกินไป อันเนื่องมาจากต้นทุนที่สูงขึ้นเพราะความพยายามในการสร้างความแตกต่างให้เกิดขึ้นแล้ว ลูกค้าจะเปลี่ยนไปซื้อสินค้าที่ราคาถูกกว่า โดยยอมสละความพอใจบางอย่างที่จะได้จากความแตกต่างของสินค้านั้นได้ ความแตกต่างด้านความมีเอกลักษณ์และการได้รับความภักดีจากลูกค้า จากการศึกษาวิจัยสามารถนำไปใช้เป็นประเด็นสำหรับการวิจัยในครั้งนี้ โดยการสร้าง

ความมีเอกลักษณ์ขึ้นมาในสายตาของลูกค้า ไม่ว่าจะในมิติใดก็ตาม ธุรกิจจะต้องเสนอผลิตภัณฑ์และกำหนดราคาผลิตภัณฑ์ให้มีกำไรตามเป้าหมายพอสมควร ถ้าราคาสูงเกินไปจะเป็นเหตุจูงใจให้คู่แข่งเข้ามาแข่งขันในตลาดเป็นเหตุให้ราคาสินค้าลดต่ำลงและกำไรก็จะลดลง เนื่องจากผลิตภัณฑ์ของผู้ผลิต ถ้าไม่แตกต่างกัน ผู้บริโภคก็มักจะเลือกตราสินค้าที่ต่ำที่สุด ทางเลือกของธุรกิจคือ ต้องเสนอผลิตภัณฑ์ที่มีลักษณะแตกต่าง จากคู่แข่ง ซึ่งผู้วิจัยได้ใช้ประเด็นดังกล่าวมาใช้เป็นตัวแปรกลุ่มที่ 2 โดยจะทำให้ผู้ผลิตสามารถตั้งราคาสูงได้ ทั้งนี้จะถือเกณฑ์ว่าราคานั้นมีคุณค่าในสายตาของลูกค้า

3.3 กลยุทธ์การจำกัดเขต

กลยุทธ์การจำกัดเขต (focus strategy) เป็นการใช้กลยุทธ์จำกัดเขตนั้น บริษัทจะต้องทำการเลือกส่วนของตลาดที่มีศักยภาพทางการทำกำไรสูง มีความต้องการเฉพาะอย่างที่ยังไม่ได้รับการตอบสนองเพียงพอจากผู้ผลิตรายอื่น ๆ และสามารถใช้เป็นฐานในการขยายตัวทางตลาดในอนาคต เมื่อสามารถจำกัดขอบเขตได้แน่นอนแล้ว บริษัทก็จะมุ่งผลิตสินค้าเพื่อจำหน่ายและบริการตลาดในส่วนนี้โดยเฉพาะ และจะต้องให้เหนือคู่แข่งในด้านใดด้านหนึ่งเพื่อที่จะใช้เป็นจุดเด่นในการสร้างและผูกพันลูกค้า หัวใจทางความสำเร็จของกลยุทธ์การจำกัดขอบเขตก็คือถ้าหากคู่แข่งมุ่งเสนอสนองตลาดทั้งหมดภายในอุตสาหกรรมโดยส่วนรวมแล้วย่อมเป็นการลำบากอย่างยิ่งที่คู่แข่งนั้นสามารถสนองความต้องการที่แท้จริงของลูกค้าในทุกๆ ส่วนของตลาดได้ (Porter. 1998 : 41)

ความไม่พอใจในตัวผลิตภัณฑ์หรือบริการในบางส่วนของตลาดย่อมมีผล ซึ่งจะ เป็นโอกาสที่บริษัทจะเข้าไปแย่งชิง โดยการเข้าไปเจาะตลาดในส่วนที่ความพอใจยัง ไม่ได้รับการสนองและทุ่มเทความพยายามทั้งหมดในการผลิตผลิตภัณฑ์เพื่อสนองความต้องการนั้นให้ดีที่สุด โดยการประยุกต์ใช้กลยุทธ์ทางการเป็นผู้นำด้านต้นทุนในตลาดส่วนนั้น (โดยอาศัยประโยชน์จากค่าใช้จ่ายต่างๆ ที่ลดลงอันเนื่องมาจากขอบเขตการปฏิบัติการที่เล็กกว่า) หรือกลยุทธ์การสร้าง ความแตกต่าง โดยการสร้างจุดเด่นให้เหนือกว่าคู่แข่งในด้านหนึ่งด้านใด (คู่แข่งที่มุ่งสนองความต้องการของตลาดโดยส่วนรวมไม่อาจให้ทุกสิ่งที่ลูกค้าใน ส่วนของตลาดส่วนใดส่วนหนึ่งได้เต็มที่) (สมคิด จาตุศรีพิทักษ์. 2545 : 149-151)

ถ้าบริษัทสามารถเลือกส่วนของตลาดที่เป็นเป้าหมายที่มีขนาดพอเหมาะกับการดำเนินงานทรัพยากรและความสามารถเชิงบริหารของตน อีกทั้งสามารถประยุกต์ใช้กลยุทธ์ด้าน ต้นทุนหรือการสร้าง ความแตกต่างดังที่ได้กล่าวมาแล้ว เพียงแต่ลดขอบเขตลงมาใช้เฉพาะใน

ส่วนของตลาดที่เป็นเป้าหมายเท่านั้น ผลประโยชน์ที่ได้จากการใช้กลยุทธ์ทั้งสองดังกล่าวในการเผชิญกับพลังผลักดันการแข่งขันก็จะเกิดขึ้นได้ใช้กลยุทธ์จำกัดเขตที่มีข้อที่พึงจะต้องระวัง

3.3.1 จำกัดขอบเขตการดำเนินงานธุรกิจนั้นจะเป็นประโยชน์ต่อกิจการ

ในระยะแรกพึงสร้างฐานที่มั่นคง เพื่อที่จะใช้เป็นฐานในการขยายตัวต่อไปในอนาคต ถ้าหากมีความพอใจอยู่แต่เพียงฐานที่มั่นคง ๆ อยู่ตลอดไปโดยไม่คิดขยายขยาย ส่วนแบ่งมีความพอใจอยู่แต่เพียงฐานที่มั่นคง ๆ อยู่ตลอดไปโดยไม่คิดขยายขยาย ส่วนแบ่งตลาดที่คับแคบนี้จะเป็นอันตรายต่อกิจการตนเองในอนาคต เพราะในที่สุดแล้วคู่แข่งที่มีขนาดใหญ่กว่าอาจเริ่มตระหนักในการสูญเสียส่วนของตลาดส่วนนี้ไปและอาจเริ่มขยายตัวเข้ามาเพื่อครอบครองตลาดในส่วนนี้ หากเป็นเช่นนั้นแล้ว กิจการก็ไม่อยู่ในฐานะที่จะต่อสู้ได้ ดังนั้น กลยุทธ์การจำกัดเขตจะเหมาะสมแต่ในระยะแรกที่บริษัทเริ่มเข้าสู่อุตสาหกรรมเพื่อแสวงหาที่มั่น โดยหลีกเลี่ยงการเผชิญหน้ากับคู่แข่งชั้น เมื่อสามารถสร้างฐานที่มั่น ได้แข็งแกร่งเพียงพอและมีกำลังมากพอที่จะขยายตัวก็จะต้องเริ่มขยายขอบเขตของตลาดออกไปเพื่อขยายส่วนแบ่งของตลาด เพราะส่วนแบ่งของตลาดที่เพิ่มขึ้นนั้นจะช่วยลดต้นทุนการผลิตและเป็นการขยายฐานที่มั่นให้กว้างออกไป การขยายฐานที่มั่นนี้จะต้องพยายามหลีกเลี่ยงการเผชิญหน้ากับคู่แข่งชั้นที่เข้มแข็งกว่า ซึ่งอาจอาศัยการตรวจสอบปฏิกริยาจากคู่แข่งและสัญญาณการแข่งขันในตลาด

3.3.2 ความต้องการเฉพาะอย่างของกลุ่มลูกค้า

ในส่วนของตลาดที่กิจการได้เลือกไว้เป็นเป้าหมายจะต้องเป็นความต้องการที่ผู้บริหารอื่น โดยเฉพาะอย่างยิ่งผู้ผลิตขนาดใหญ่ซึ่งมุ่งผลิตและเสนอสนองความต้องการของทั้งอุตสาหกรรมได้ละเอียดหรือให้ความสนใจไม่เพียงพอ กลยุทธ์จำกัดเขตจึงจะใช้ได้ผลอย่างเต็มที่ โดยบริษัทที่ไม่ใช้กลยุทธ์ดังกล่าวจะอยู่ในฐานะเสียเปรียบ เพราะไม่อาจสร้างจุดเด่นของตนเองได้ในสายตาของลูกค้าและเสียเปรียบทางด้านต้นทุน เพราะขอบเขตของตลาดนั้นคับแคบเมื่อเปรียบกับขนาดของตลาดของคู่แข่งที่เน้นการจำหน่ายในระดับของอุตสาหกรรมโดยส่วนรวม

สรุปได้ว่า ในอุตสาหกรรมโดยส่วนรวม แนวทางกลยุทธ์อีกประเภทหนึ่งที่เป็นที่นิยม โดยเฉพาะอย่างยิ่งในบรรดาองค์กรธุรกิจขนาดเล็ก ได้แก่ การใช้กลยุทธ์ในลักษณะของการจำกัดขอบเขตการดำเนินงานธุรกิจของตน การจำกัดขอบเขตนี้อาจกระทำได้ทั้งในด้านการจำกัดสายผลิตภัณฑ์ ที่ผลิต การจำกัดกลุ่มลูกค้าที่เป็นเป้าหมาย การจำกัดขอบเขตของตลาดในภูมิภาคใดภูมิภาคหนึ่ง หรือการจำกัดประเภทของช่องทางการจัดจำหน่าย เป็นต้น สาเหตุสำคัญ

ทางการใช้กลยุทธ์การจำกัดเขตนั่นก็เพื่อที่จะมุ่งระดมทรัพยากรทั้งหมดที่มีอยู่ไปในทิศทางเดียวแทนที่จะกระจัดกระจายออกไป เพื่อให้ประสิทธิภาพทางการใช้ทรัพยากรนั้น ได้ผลสูงที่สุดตามเป้าหมายที่วางไว้ จากการศึกษาผู้วิจัยสามารถนำไปใช้ในประเด็นสินค้าและบริการซึ่งต้องมีความเป็นเอกลักษณ์เป็นของตนเองโดยกำหนดขึ้นเป็นตัวแปรกลุ่มที่ 2 ในประเด็นการสร้างรายได้เปรียบทางการแข่งขัน เพราะถ้าสินค้าและบริการมีเหมือนกันทั่วไปในท้องตลาดจะเกิดการแข่งขัน ในที่สุดแล้ว ผู้ผลิตจะไม่ได้กำไรจากการขายสินค้าและบริการนั้น ดังนั้น จุดเด่นหรือเอกลักษณ์ในสินค้าและบริการ จึงเป็นสิ่งจำเป็นที่ผู้ผลิตจะต้องคำนึงถึงเป็นอย่างยิ่ง ซึ่งแยกเป็นจุดเด่นก่อนการขาย ได้แก่จุดเด่นในเรื่องการสื่อสารให้ข้อมูล หรือความรู้ที่เป็นประโยชน์ต่อผู้บริโภค อาทิ หลักข้อสำคัญในการเลือกซื้อสินค้า ลักษณะสินค้าที่เป็นประโยชน์ต่อการบริโภค จุดเด่นในสินค้าและบริการ ได้แก่คุณสมบัติพิเศษที่ผู้ผลิต ผลิตขึ้นเพื่อประโยชน์ต่อผู้บริโภค รูปแบบ หรือ ดีไซน์ของสินค้าที่ทันสมัยเหมาะสมกับสภาพแวดล้อม และความ เป็นอยู่ในปัจจุบัน จุดเด่นหลังจากขาย ได้แก่ มีการรับประกันหลังการขาย หรือ การให้ความรู้ หรือ ข้อมูลเกี่ยวกับวิธีการบำรุงรักษาผลิตภัณฑ์ให้คงทน มีคุณภาพคืออยู่เสมอ

4. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

จากการวิจัยเรื่องกลยุทธ์ในการแข่งขันของธุรกิจสถานีจำหน่ายน้ำมันเชื้อเพลิง ในเขตจังหวัดมหาสารคาม ผู้วิจัยได้ทำการศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวกับพลังผลักดันการแข่งขัน และการสร้างรายได้เปรียบทางการแข่งขันที่มีผู้ได้ทำการวิจัยมาก่อน ดังนี้

4.1 งานวิจัยภายในประเทศ

เพื่อเป็นแนวทางในการวิจัยและเก็บแบบสอบถาม โดยสรุปผลงานการวิจัยที่เกี่ยวข้องไว้ ดังนี้

จิรนนท์ จำพาลี (2546 : 103) ศึกษาปัญหาและอุปสรรคในการปฏิบัติตามมาตรฐานการบัญชีฉบับที่ 49 เรื่อง สัญญาก่อสร้าง ของผู้ปฏิบัติงานด้านบัญชี กลุ่มธุรกิจก่อสร้าง การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อทราบระดับปัญหาและอุปสรรคของผู้ปฏิบัติงานด้านบัญชีในการที่ตั้งปฏิบัติตามมาตรฐานการบัญชี ฉบับที่ 49 เรื่องสัญญาก่อสร้าง ในด้านการวัดมูลค่าของรายได้ค่าก่อสร้าง การวัดมูลค่าของต้นทุนก่อสร้าง การรับรู้รายได้และค่าใช้จ่ายของงานก่อสร้าง การรับรู้ผลขาดทุนที่คาดว่าจะเกิดขึ้น การเปลี่ยนแปลงประมาณการในส่วนของรายได้และต้นทุน และการเปิดเผยข้อมูลในงบการเงิน และเพื่อศึกษาความแตกต่างของระดับปัญหาและอุปสรรคในการที่ต้องปฏิบัติตามมาตรฐานการบัญชี ฉบับที่ 49 เรื่องสัญญาการก่อสร้างของธุรกิจก่อสร้างที่

มีขนาดทุนจดทะเบียนต่างกัน ซึ่งจากกลุ่มประชากรในการวิจัยครั้งนี้ คือ ผู้ปฏิบัติงานด้านบัญชี กลุ่มธุรกิจก่อสร้างแบ่งตามขนาดทุนจดทะเบียนเป็น 3 กลุ่ม จำนวน 422 บริษัท นำมาสุ่มตัวอย่างจากสุตรการหากกลุ่มตัวอย่างของทาโรยา โนเม ได้กลุ่มตัวอย่างจำนวน 206 บริษัท คิดเป็น 48.82% ซึ่งการวิเคราะห์ข้อมูล ได้ทำการเก็บรวบรวมข้อมูลจากแบบสอบถามที่ได้รับคืนมาจากบริษัทที่ประกอบธุรกิจก่อสร้างจำนวน 176 ชุด คิดเป็น 42% ของกลุ่มตัวอย่างทั้งหมด และได้นำข้อมูลมาวิเคราะห์ผลการวิจัย พบว่า ผู้ปฏิบัติงานด้านบัญชีกลุ่มธุรกิจก่อสร้างส่วนใหญ่ มีการศึกษาระดับปริญญาตรี คิดเป็นร้อยละ 67 มีประสบการณ์การทำงานด้านธุรกิจก่อสร้าง 10 ปีขึ้นไป คิดเป็นร้อยละ 32.4 และส่วนใหญ่อยู่ในกลุ่มที่มีขนาดทุนจดทะเบียน 100 - 499 ล้านบาท คิดเป็น 47.7 ของจำนวนผู้ตอบแบบสอบถาม และจากการทดสอบสมมติฐานพบว่า ผู้ปฏิบัติงานด้านบัญชีกลุ่มธุรกิจก่อสร้าง ส่วนใหญ่มีปัญหาและอุปสรรคในการที่ต้องปฏิบัติตามมาตรฐานการบัญชีฉบับที่ 49 เรื่องสัญญาก่อสร้าง อยู่ในระดับปานกลาง ในด้านการวัดมูลค่าของรายได้ ค่าก่อสร้าง การวัดมูลค่าของต้นทุนก่อสร้างการรับรู้รายได้และค่าใช้จ่ายของงานก่อสร้าง และการเปิดเผยข้อมูลงบการเงิน และมีระดับปัญหาสูงมาก ในด้านการรับรู้ผลขาดทุนที่คาดว่าจะเกิดขึ้น และการเปลี่ยนแปลงประมาณการในส่วนของการรับรู้รายได้และต้นทุน โดยที่ผู้ปฏิบัติงานด้านบัญชีของบริษัทที่ประกอบธุรกิจก่อสร้าง ที่มีขนาดทุนจดทะเบียนแตกต่างกัน จะมีระดับปัญหาและอุปสรรคในการที่ต้องปฏิบัติตามมาตรฐานการบัญชี ฉบับที่ 49 เรื่องสัญญาก่อสร้าง ในด้านการวัดมูลค่าของรายได้ก่อสร้าง การวัดมูลค่าของต้นทุนก่อสร้าง การรับรู้รายได้และค่าใช้จ่ายของงานก่อสร้าง และการเปิดเผยข้อมูลในงบการเงินแตกต่างกัน และมีระดับปัญหาไม่แตกต่างกันในด้านการรับรู้ผลขาดทุนที่คาดว่าจะเกิดขึ้น และการเปลี่ยนแปลงประมาณการในส่วนของการรับรู้รายได้และต้นทุน

บรรพต จินดาพันธ์ (2546 : 112) วิจัยเรื่อง ความพึงพอใจของลูกค้าต่อการให้บริการของสถานีบริการน้ำมันบางจากที่มีร้านสะดวกซื้อในอำเภอเมือง จังหวัดเชียงใหม่ โดยมีวัตถุประสงค์ เพื่อศึกษาความพึงพอใจของลูกค้าต่อการให้บริการความพึงพอใจของลูกค้าต่อการให้บริการของสถานีบริการน้ำมันบางจากที่มีร้านสะดวกซื้อในอำเภอเมือง จังหวัดเชียงใหม่ การวิจัยครั้งนี้ เป็นการวิจัยเชิงสำรวจข้อมูลที่ได้มาจากการเก็บข้อมูลโดยใช้แบบสอบถามจำนวน 244 ชุด มีกลุ่มตัวอย่างเป็นลูกค้าของสถานีบริการน้ำมันบางจากที่มีร้านสะดวกซื้อ สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลคือ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ผลการวิจัยพบว่าลูกค้าส่วนใหญ่เป็นเพศชายอายุระหว่าง 21-30 ปี เป็นนิสิต นักศึกษา รายได้ระหว่าง 5,000 -10,000 บาทต่อเดือน ลูกค้าส่วนใหญ่ใช้รถมอเตอร์ไซด์และนิยมเติมน้ำมัน

ซูเปอร์กรีน (91) โดยลูกค้าเลือกใช้บริการจำแนกตามข้อมูลส่วนบุคคล มีความถี่ในการเติมน้ำมันสัปดาห์ละ 2 ครั้ง นอกจากนี้สถานีบริการน้ำมันบางจากที่มีลูกค้าเข้ามาใช้บริการเป็นประจำ คือ สถานีบริการน้ำมันสุวรรณแก้วหน้า (ถนนเจ็ดยอด) โดยเหตุผลที่เลือกใช้บริการเพราะใกล้แหล่งที่พักอาศัย ปัจจัยในการให้บริการอยู่ในระดับความพึงพอใจมาก ได้แก่ ด้านผลิตภัณฑ์ คือด้านความสะดวกของร้าน และด้านช่องทางการจัดจำหน่าย คือ สถานีบริการน้ำมันตั้งอยู่ในที่สะดวกในการเข้าใช้บริการน้ำมัน ซึ่งความพึงพอใจของลูกค้าอยู่ระดับปานกลาง ได้แก่ด้านราคา คือ ราคาเมื่อเทียบกับคุณภาพของน้ำมัน ด้านการส่งเสริมการตลาด คือ การมีของแถมแจกทันทีเมื่อใช้บริการ ด้านบุคคลและพนักงาน คือ พนักงานมีความซื่อสัตย์และไว้วางใจได้ในการให้บริการ ด้านการสร้างและการนำเสนอทางด้านลักษณะทางกายภาพ คือ ความสะดวกในการซื้อออกของสถานีบริการ และด้านกระบวนการ คือ ขั้นตอนในการเติมน้ำมันมีความรวดเร็วและขั้นตอนในการรับและทอนเงินมีความถูกต้อง

อภิญญา จินตมณี (2546 : 128) วิจัยเรื่องกลยุทธ์การแข่งขัน บริษัทบางจากปิโตรเลียม (มหาชน) จำกัด โดยแบ่งวัตถุประสงค์การศึกษาออกเป็นสองส่วน คือ ส่วนแรกเป็นการศึกษาวิเคราะห์ข้อมูลทางการเงิน โดยใช้ข้อมูลจากงบกำไรขาดทุน และงบดุลในปี 2542-2545 แบ่งการศึกษาออกเป็น 4 ด้าน ได้แก่ อัตราส่วนสภาพคล่อง อัตราส่วนวัดความมีประสิทธิภาพในการดำเนินงาน อัตราส่วนความสามารถในการบริหารสินทรัพย์ และอัตราส่วนวัดความสามารถในการทำกำไร และส่วนสองเป็นการศึกษาถึง การวางแผนกลยุทธ์การแข่งขัน โดยมีขั้นตอนการศึกษา สามขั้นตอน คือ 1) การวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมภายในและภายนอกองค์กร 2) การกำหนดกลยุทธ์องค์กร 3) การควบคุมและประเมินผลของกลยุทธ์ โดยใช้วิธี อัตราส่วนทางการเงิน (Financial Ratio Analysis) การเปรียบเทียบกับองค์กรอื่น (Benchmarking) และ Balanced Scorecard ซึ่งบริษัทจะกำหนดปัจจัยแห่งความสำเร็จ (Key Success Factors) ได้อย่างมีประสิทธิภาพ การศึกษาในครั้งนี้ใช้ข้อมูลทุติยภูมิ ที่รวบรวมจากรายงานประจำปีของบริษัทข้อมูลเกี่ยวกับประวัติ รายงานวิจัยต่างๆ งบการเงินของบริษัทบางจาก และข้อมูลจากหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง มาเพื่อวิเคราะห์อัตราส่วนทางการเงิน และแนวคิดทางกลยุทธ์การแข่งขัน ผลการศึกษาโดยใช้อัตราส่วนทางการเงินพบว่า บริษัทบางจากมีการใช้สินทรัพย์เพื่อให้เกิดรายได้และสภาพคล่องของกิจการในทิศทางที่ดีขึ้น แต่ยังคงอยู่ในระดับต่ำความสามารถในการทำกำไรมีแนวโน้มที่มีกำไรเพิ่มขึ้น แต่ยังคงอยู่ในระดับต่ำทำให้สภาพคล่องของบริษัทดีขึ้นกว่าในช่วงที่เกิดวิกฤตเศรษฐกิจไทย ซึ่งบริษัทมีแผนงานปรับโครงสร้างทางการเงิน มีโครงการเพิ่มทุนเพื่อสภาพคล่องของบริษัท ผลการศึกษาพบว่า บริษัทมีการวางแผน

กลยุทธ์การแข่งขันการขยายตัวในแนวราบธุรกิจที่เกี่ยวข้อง คือ การลงทุนในธุรกิจขนส่งน้ำมันทางท่อ ธุรกิจค้าปลีกสินค้าชุมชนในพื้นที่น้ำมัน การขยายตัวในแนวตั้งในธุรกิจที่เกี่ยวข้องโดยมีการกระจายตัวไปข้างหน้า คือ การเพิ่มช่องทางจัดจำหน่าย ด้วยโครงการปั๊มชุมชน และสถานีบริการน้ำมันที่ทันสมัย การกระจายตัวไปข้างหลัง ด้วยโครงการแก๊ซโซฮอล์ ผลิตจากมันสำปะหลัง ลดต้นทุนการนำเข้าน้ำมันดิบจากต่างประเทศ กลยุทธ์คงตัว คือการพัฒนารูปแบบการบริการของปั๊มน้ำมันสะดวกและทันสมัย

สุภาวดี ขุนทองจันทร์ (2548 : 77) วิจัยเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะบรรษัทภิบาลกับศักยภาพในการแข่งขันของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาความคิดเห็นเกี่ยวกับคุณลักษณะบรรษัทภิบาลและศักยภาพในการแข่งขันของผู้ประกอบการธุรกิจ SMEs ในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะบรรษัทภิบาลกับศักยภาพในการแข่งขันของผู้ประกอบการธุรกิจ SMEs ในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ เพื่อศึกษาผลกระทบของคุณลักษณะบรรษัทภิบาลที่มีต่อศักยภาพในการแข่งขันของผู้ประกอบการธุรกิจ SMEs ในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ เพื่อเปรียบเทียบความคิดเห็นเกี่ยวกับคุณลักษณะบรรษัทภิบาลและศักยภาพในการแข่งขันของผู้ประกอบการธุรกิจ SMEs ในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือที่มีประเภทธุรกิจ รูปแบบในการประกอบธุรกิจ จำนวนพนักงาน และทุนจดทะเบียนแตกต่างกัน พบว่าผู้ประกอบการธุรกิจ SMEs ในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ส่วนใหญ่ประเภทกิจการเป็นการให้บริการ รูปแบบในการประกอบกิจการเป็นบริษัทจำกัด ซึ่งผู้ประกอบการธุรกิจ SMEs มีความคิดเห็นเกี่ยวกับการมีผู้ประกอบการธุรกิจ SMEs โดยรวมและประกอบด้วย 7 ด้าน คือ ด้านความรับผิดชอบ ด้านความโปร่งใส ด้านความซื่อสัตย์ ด้านความยุติธรรม ด้านความเป็นอิสระ ด้านความรับผิดชอบต่อสังคม และด้านความน่าเชื่อถือ อยู่ในระดับมาก และมีความคิดเห็นเกี่ยวกับมีต่อศักยภาพในการแข่งขันของผู้ประกอบการธุรกิจ SMEs อยู่ในระดับมาก ดังนั้นคุณลักษณะบรรษัทภิบาลมีความสัมพันธ์กับศักยภาพในการแข่งขันของ SMEs ในการดำเนินธุรกิจของผู้ประกอบการธุรกิจ SMEs เพื่อส่งเสริมให้เกิดศักยภาพในการแข่งขันอย่างแท้จริง ผู้ประกอบการธุรกิจ SMEs ควรมีคุณลักษณะบรรษัทภิบาลอย่างน้อย 3 ด้าน ได้แก่ ด้านความซื่อสัตย์ ด้านความเป็นอิสระ และด้านความน่าเชื่อถือ เพื่อให้ธุรกิจมีศักยภาพสามารถสร้างข้อได้เปรียบในการแข่งขัน และอยู่รอดมั่นคงในระยะยาว

สุรรัตน์ ศรีกฤษณรัตน์ (2549 : 104) วิจัยเรื่อง กลยุทธ์การตลาดในการแข่งขันของธุรกิจค้าปลีกขนาดกลางในจังหวัดอุบลราชธานีที่มีผลต่อพฤติกรรมการซื้อของผู้ใช้บริการ

มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาถึงกลยุทธ์การตลาดในการแข่งขันของธุรกิจค้าปลีกขนาดกลางในจังหวัดอุบลราชธานี ที่มีผลต่อพฤติกรรมการณ์ของผู้ใช้บริการ และเพื่อเปรียบเทียบกลยุทธ์การตลาดของธุรกิจค้าปลีกขนาดกลาง ของสถานประกอบการที่มีคนไทยเป็นเจ้าของและสถานประกอบการที่ร่วมทุนต่างชาติในจังหวัดอุบลราชธานี กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษารั้งนี้ ประกอบด้วยผู้ให้บริการห้าง ในจังหวัดอุบลราชธานีในเดือนกุมภาพันธ์ พ.ศ. 2548 จำนวน 400 คน โดยการกำหนดขนาดตัวอย่างตามตารางของ Krejcie and Morgan โดยมีการสุ่มแบบแบ่งชั้น เก็บข้อมูลจากห้างในจังหวัดอุบลราชธานี ได้แก่ ห้างสฤตไทยสรรพสินค้า ห้างอุบลพลาซ่า ห้างยงสงวนชอบปิ้งมอลล์ ห้างโรบินสันยิ่งยง ห้างเทสโก้โลดส์ ห้างบิ๊กซี และห้างเม็คโคร เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย คือ แบบสอบถามส่วนประมาณค่า 5 ระดับ และแบบปลายเปิด สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การทดสอบค่า t และการทดสอบค่า F ผลการวิจัยพบว่า 1) สินค้าที่บรรจุจำหน่ายชื่อมากที่สุดคือสินค้าเพิ่มปริมาณมากขึ้น แต่ราคาเท่าเดิม การปรับเปลี่ยนสินค้าของห้างมีการปรับเปลี่ยนบ่อย สินค้าที่นำมาลดราคาแล้วดึงดูดใจซื้อคือ ชุดเสื้อสตรี การตั้งราคาสินค้าชอบให้ตั้งราคาแบบต่ำกว่าปกติ ต้องการให้ส่วนลดเป็นเงินสด สินค้าที่นำมาลดราคาคุณภาพปานกลางด้านการให้บริการสถานที่จอดรถสำคัญที่สุด การส่งเสริมการตลาด การลดราคาที่มีผลต่อการซื้อมากที่สุด ด้านการโฆษณาแคตตาล็อก / โบรชัวร์มีผลต่อการซื้อ การจัดรายการลด / แลก / แจก / แถม ส่วนใหญ่ใช้บริการห้างเทสโก้โลดส์ การให้บริการของพนักงานบริการด้วยสายสัมพันธ์อันดี ช่วงเทศกาลปีใหม่ผู้บริโภคใช้บริการมากที่สุด ส่วนการจัดโชว์แผนกซูเปอร์มาร์เก็ตดึงดูดใจให้ซื้อและการจัดรายการชอบใช้บริการห้างเทสโก้โลดส์ 2) กลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นต่อกลยุทธ์การตลาด 4Ps ของธุรกิจค้าปลีกขนาดกลาง สถานประกอบการที่มีคนไทยเป็นเจ้าของ ในภาพรวมให้ความสำคัญระดับปานกลาง (ค่าเฉลี่ย 3.40) ด้าน ผลิตภัณฑ์อยู่ในระดับปานกลาง (ค่าเฉลี่ย 3.49) ด้านราคาอยู่ในระดับปานกลาง (ค่าเฉลี่ย 3.49) ด้านช่องทางการจัดจำหน่ายอยู่ในระดับปานกลาง (ค่าเฉลี่ย 3.35) และด้านการส่งเสริมการตลาดอยู่ในระดับปานกลาง (ค่าเฉลี่ย 3.25) ส่วนสถานประกอบการที่ร่วมทุนกับต่างชาติ ในภาพรวมให้ความสำคัญระดับมาก (ค่าเฉลี่ย 3.83) คือ ด้านผลิตภัณฑ์อยู่ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ย 4.20) ด้านการส่งเสริมการตลาดอยู่ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ย 3.72) 3) การเปรียบเทียบกลยุทธ์การตลาด 4Ps ของธุรกิจค้าปลีกขนาดกลางสถานประกอบการที่มีคนไทยเป็นเจ้าของกับสถานประกอบการที่ร่วมทุนกับต่างชาติ ทุกด้านมีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

จิราวัฒน์ มันทรา (2550 : 101) วิจัยเรื่อง การเปรียบเทียบการแข่งขันธุรกิจค้าปลีกไทยในจังหวัดขอนแก่นมีวัตถุประสงค์ เพื่อเปรียบเทียบสภาวะการแข่งขันของธุรกิจ และเพื่อการบริหารธุรกิจค้าปลีกไทยขนาดเล็ก ขนาดกลาง และขนาดใหญ่ในจังหวัดขอนแก่น โดยวิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลจากผู้ประกอบการธุรกิจค้าปลีกไทยในจังหวัดขอนแก่น จำนวน 250 คน ใช้เทคนิคการสุ่มตัวอย่างแบบแบ่งชั้นภูมิ เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเป็นแบบสอบถาม สถิติที่ใช้ในการวิจัย คือ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน สถิติที่ใช้ทดสอบสมมติฐานคือ *F*-test โดยวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One – way ANOVA) ผลการวิจัยพบว่า ผู้ประกอบการธุรกิจค้าปลีกไทย มีความคิดเห็นด้วยเกี่ยวกับการมีสภาวะการแข่งขันของธุรกิจโดยรวม อยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน อยู่ในระดับมาก คือด้านอำนาจการต่อรองของผู้ซื้อ และอยู่ในระดับปานกลาง ได้แก่ ด้านอุปสรรคจากคู่แข่งรายใหม่ในธุรกิจ ด้านอำนาจการต่อรองของผู้จัดส่ง ด้านระดับการแข่งขันระหว่างธุรกิจ และด้านอุปสรรคจากการมีสินค้าหรือบริการที่สามารถทดแทนกันได้ของผู้ประกอบการธุรกิจค้าปลีกไทย มีความคิดเห็นด้วยเกี่ยวกับการมีการบริหารธุรกิจโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง และเป็นรายด้านอยู่ในระดับปานกลางทุกด้าน ได้แก่ ด้านการตลาด ด้านการเงินและการบริหารจัดการ ผู้ประกอบการธุรกิจค้าปลีกไทยที่มีทุนจดทะเบียนกิจการขนาดต่างกัน มีความคิดเห็นด้วยเกี่ยวกับการมีสภาวะการแข่งขันของธุรกิจโดยรวม ด้านอุปสรรคจากคู่แข่งรายใหม่ในธุรกิจ ด้านระดับการแข่งขันระหว่างธุรกิจปัจจุบัน และด้านอุปสรรคจากการมีสินค้าหรือบริการที่สามารถทดแทนกันได้แตกต่างกัน ($P < .05$) ผู้ประกอบการธุรกิจค้าปลีกไทยที่มีรายได้ต่างกัน มีความคิดเห็นด้วยเกี่ยวกับการมีสภาวะการแข่งขันของธุรกิจโดยรวม ด้านอุปสรรคจากคู่แข่งรายใหม่ในธุรกิจ ด้านอำนาจการต่อรองของผู้ซื้อและด้านอุปสรรคจากการมีสินค้าหรือบริการที่สามารถทดแทนกันได้แตกต่างกันผู้ประกอบการธุรกิจค้าปลีกไทยที่มีกำไรของกิจการต่างกัน มีความคิดเห็นด้วยเกี่ยวกับการมีสภาวะการแข่งขันของธุรกิจโดยรวม ด้านอุปสรรคจากคู่แข่งรายใหม่ในธุรกิจ ด้านอำนาจการต่อรองของผู้จัดส่ง ด้านอำนาจการต่อรองของผู้ซื้อ ด้านระดับการแข่งขันระหว่างธุรกิจปัจจุบัน และด้านอุปสรรคจากการมีสินค้าหรือบริการที่สามารถทดแทนกันได้แตกต่างกัน มีการบริหารธุรกิจโดยรวมและด้านการตลาดต่างกันและผู้ประกอบการธุรกิจที่มีรายได้และกำไรต่างกันมีความคิดเห็นด้วยเกี่ยวกับเรื่องดังกล่าว โดยรวมและเป็นรายด้านทั้ง 2 ด้าน คือด้านความสามารถทางการเงิน และด้านการบริหารจัดการแตกต่างกัน ($P < .05$)

ชัชวาล พลเยี่ยม (2550 : 98) วิจัยเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างศักยภาพทางการตลาดกับความได้เปรียบทางการแข่งขันของธนาคารออมสิน มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างศักยภาพทางการตลาดกับความได้เปรียบทางการแข่งขันของธนาคารออมสิน โดยทำการเก็บรวบรวมข้อมูลจากผู้จัดการธนาคารออมสินทั่วประเทศ จำนวน 280 คน และใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือ สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ *t*-test, *F*-test (ANOVA และ MANOVA) การวิเคราะห์สหสัมพันธ์แบบพหุคูณ และการวิเคราะห์การถดถอยแบบพหุคูณ ผลการวิจัย พบว่า ผู้จัดการธนาคารออมสิน มีความคิดเห็นด้วยเกี่ยวกับการมีศักยภาพทางการตลาดโดยรวมและเป็นรายด้าน อยู่ในระดับมาก ได้แก่ ด้านศักยภาพ การบริหารเครือข่าย ด้านศักยภาพภายในองค์กร และด้านศักยภาพภายนอกองค์กร และมีความคิดเห็นเกี่ยวกับการมีความได้เปรียบทางการแข่งขันโดยรวมและเป็นรายด้าน อยู่ในระดับมาก ได้แก่ ด้านคุณภาพ ด้านประสิทธิภาพ และด้านนวัตกรรมธนาคารออมสินที่มีจำนวนพนักงานและลูกจ้าง พื้นที่ตั้งธนาคารออมสิน จำนวนพื้นที่การให้บริการและระยะเวลาในการดำเนินการแตกต่างกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับศักยภาพทางการตลาดไม่แตกต่างกันธนาคารออมสินที่มีพื้นที่ตั้งธนาคารออมสินแตกต่างกัน มีความคิดเห็นด้วยเกี่ยวกับความได้เปรียบทางการแข่งขันแตกต่างกัน ($p < 0.05$) ธนาคารออมสินที่มีจำนวนพนักงานและลูกจ้าง จำนวนพื้นที่การให้บริการและระยะเวลาในการดำเนินการแตกต่างกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับความได้เปรียบทางการแข่งขันไม่แตกต่างกัน จากการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ และผลกระทบ พบว่า 1) ศักยภาพทางการตลาดด้านศักยภาพภายนอกองค์กร มีความสัมพันธ์และผลกระทบเชิงบวกกับความได้เปรียบทางการแข่งขัน ด้านคุณภาพ 2) ศักยภาพทางการตลาด ด้านศักยภาพภายในองค์กร มีความสัมพันธ์และผลกระทบเชิงบวกกับความได้เปรียบทางการแข่งขัน ด้านประสิทธิภาพ ด้านคุณภาพ และด้านนวัตกรรม 3) ศักยภาพทางการตลาด ด้านศักยภาพการบริหารข้อมูลมีความสัมพันธ์และผลกระทบเชิงบวกกับความได้เปรียบทางการแข่งขัน ด้านประสิทธิภาพ ด้านคุณภาพ ด้านนวัตกรรมและด้านการตอบสนองของลูกค้า 4) ศักยภาพทางการตลาด ศักยภาพการบริหารเครือข่ายมีความสัมพันธ์และผลกระทบเชิงบวกกับความได้เปรียบทางการแข่งขัน ด้านประสิทธิภาพด้านการตอบสนองของลูกค้า

ศรัณยา พาสินเพิ่ม (2550 : 88) วิจัยเรื่อง การกำหนดกลยุทธ์ทางการตลาดเพื่อการแข่งขัน กรณีศึกษาธนาคารนครหลวงไทย จำกัด (มหาชน) มีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อศึกษาปัจจัยทางการตลาดที่มีผลต่อการแข่งขันในการดำเนินธุรกิจของธนาคารนครหลวงไทย เปรียบเทียบกับธนาคารพาณิชย์ขนาดกลาง 2) เพื่อศึกษาสภาพแวดล้อมจากปัจจัยภายในและ

ปัจจัยภายนอก 3) เพื่อพิจารณาความสามารถในการแข่งขันทางการตลาด และ 4) เพื่อกำหนดกลยุทธ์ทางการตลาดเพื่อการแข่งขันและแนวทางในการแก้ไขปัญหาของธนาคาร ผลจากการวิจัย พบว่า ทางเลือกกลยุทธ์ระดับองค์กร และการตัดสินใจเลือกกลยุทธ์เพื่อแก้ไขปัญหาของธนาคารเป็น 3 ระดับ ดังนี้ กลยุทธ์ระดับองค์กร (Corporate Strategy) ผู้ศึกษาเลือกกลยุทธ์การเจริญเติบโต (Growth Strategy) การตัดสินใจเลือกกลยุทธ์ดังกล่าว ถือว่ามีความสอดคล้องกับสถานการณ์ในปัจจุบันที่มีการแข่งขันที่รุนแรง และมีการเจริญเติบโตของตลาดที่สูง ในส่วนกลยุทธ์ระดับธุรกิจ ผู้ศึกษาได้เลือกกลยุทธ์การสร้างความแตกต่างในผลิตภัณฑ์และบริการ (Differentiation Strategy) เนื่องจากผลิตภัณฑ์และบริการของธนาคารแต่ละแห่งมีลักษณะใกล้เคียงกัน การสร้างความแตกต่างย่อมทำให้เกิดการรับรู้ ความน่าสนใจในผลิตภัณฑ์และบริการ สร้างความได้เปรียบในการแข่งขันในระยะยาว กลยุทธ์ระดับหน้าที่ (Functional Strategy) ผู้ศึกษาได้กำหนดความรับผิดชอบในแต่ละฝ่ายงาน และมีการติดตามการเคลื่อนไหวของธนาคารคู่แข่ง เพื่อสร้างโอกาสในการแข่งขันของธนาคาร และได้ให้ความสำคัญกับการบริการที่มีคุณภาพ เพื่อสร้างความประทับใจให้กับลูกค้ามากที่สุด

4.2 งานวิจัยต่างประเทศ

เพื่อเป็นแนวทางในการวิจัยและเก็บแบบสอบถาม โดยสรุปผลงานการวิจัยต่างประเทศที่เกี่ยวข้องไว้ ดังนี้

อเวลลา และคณะ (Avella et.al. 2001 : 139) ได้ศึกษาการวิเคราะห์ความสำคัญของการเติบโตของกลยุทธ์การผลิตในด้านศักยภาพการแข่งขันในอุตสาหกรรมขนาดใหญ่ของบริษัทอิเล็กทรอนิกส์ในประเทศสเปน พบว่า ไม่มีความสัมพันธ์กันในทางตรงระหว่างกลยุทธ์การผลิตและการดำเนินธุรกิจของบริษัท ซึ่งอาจกล่าวได้ว่า มีการเน้นถึงศักยภาพการแข่งขันด้านการผลิตที่แท้จริงหรือการปฏิบัติงาน และความสัมพันธ์ที่สอดคล้องกัน ไม่สามารถทำให้แยกแยะผู้ปฏิบัติงานระหว่างการปฏิบัติงานได้ และไม่สามารถทำให้อธิบายระดับของการแข่งขันในบริษัทที่วิเคราะห์ในงานนี้ได้ ดังนั้น บริษัทจึงควรให้ความสำคัญกับศักยภาพการแข่งขันของอุตสาหกรรมในด้านการผลิต เพื่อสร้างข้อได้เปรียบเหนือคู่แข่งด้านการมีกลยุทธ์การผลิต และความสามารถทางการแข่งขันในการดำเนินธุรกิจของบริษัท

คาเซม (Kaxem. 2003 : 139) ได้ศึกษาความสามารถทางการแข่งขันของ SMEs : บทบาทของผู้ประกอบการธุรกิจ SMEs และกลยุทธ์ในการปฏิบัติงานของบริษัท กรณีศึกษาของประเทศอียิปต์ พบว่า ในช่วงเศรษฐกิจขาลงผู้ประกอบการต้องเผชิญหน้ากับการแข่งขันที่รุนแรง เพื่อความอยู่รอดของธุรกิจผู้ประกอบการต้องใช้กลยุทธ์ในการปฏิบัติการ ทั้งระบบ

ภายในบริษัท โดยเน้นที่กระบวนการตัดสินใจและการทำงานต้องเป็นทีม ระบบบัญชีต้องมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ทำให้เกิดนวัตกรรมใหม่ๆทางการตลาด ผู้ประกอบการต้องมีการสร้างสรรค์ธุรกิจ เพื่อให้ธุรกิจคงอยู่พร้อมๆกับการเจริญเติบโต นอกจากนี้ผู้ประกอบการต้องปรับตัวให้เข้ากับสิ่งแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา และผู้ประกอบการต้องทุ่มเททั้งเวลาและเงินในการลงทุนทางธุรกิจ

เมเรียน (Marian. 2004 : Unpaged) ได้ศึกษาศึกษาภาพในการแข่งขันของบริษัทโปแลนด์และการขยายสมาชิกภาพสหภาพยุโรป (อียู) พบว่า ชีตความสามารถในการแข่งขันของกิจการลงทุนในโปแลนด์กับตลาดอียูเกี่ยวข้องกับการแข่งขันของบริษัท ประกอบด้วย 3 ประเด็น คือ จุดยืนในการแข่งขัน ศักยภาพของการแข่งขัน และกลยุทธ์ในการแข่งขัน ชีตความสามารถในการแข่งขันขึ้นอยู่กับศักยภาพในการแข่งขันและกลยุทธ์ในการแข่งขัน จะมีทั้งการแข่งขันในเชิงรับและเชิงรุกที่ต้องอาศัยการคาดคะเนความต้องการของลูกค้าแล้วหาทางตอบสนอง ซึ่งเป็นการตอบสนองความพึงพอใจของลูกค้า และรักษาลูกค้า เพื่อให้ลูกค้าเกิดความพึงพอใจสูงสุดทำให้กิจการสามารถรักษาลูกค้าเดิม และแสวงหาลูกค้ารายใหม่ได้ ส่งผลให้กิจการสามารถเพิ่มยอดขายและสร้างมูลค่าเพิ่มทางการเงินให้แก่องค์กรและประเทศชาติ

แพง-โล และคณะ (Pang-Lo et.al. 2004 : 971-A) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างความสามารถในการบริหารจัดการความรู้และศักยภาพการแข่งขันในภาคอุตสาหกรรมของไต้หวัน พบว่าความสามารถในการบริหารจัดการความรู้จะมีผลกระทบอย่างมากในการแข่งขัน เมื่อกิจการมีความสามารถในการบริหารจัดการความรู้มากขึ้น กิจการจะยังมีศักยภาพในการแข่งขันมากขึ้นด้วยเมื่อกิจการตั้งใจที่จะเพิ่มความสามารถในการบริหารจัดการ การความรู้จะต้องใช้ความสามารถพิเศษและคุณสมบัติประกอบกับความช่วยเหลือจากภายนอก ซึ่งจะประสบความสำเร็จได้อย่างค่อยเป็นค่อยไปความสัมพันธ์ของความสามารถในการบริหารจัดการความรู้และการแข่งขันขององค์กรจะส่งผลต่อความสามารถในการบริหารจัดการความรู้ที่มีต่อศักยภาพในการแข่งขันเพื่อช่วยให้การทำงานมีประสิทธิภาพมากขึ้น การบริหารจัดการสาระความรู้ประกอบไปด้วย 4 หลักใหญ่ๆ ประกอบด้วย การได้มาซึ่งความรู้ การกลั่นกรองความรู้ การเก็บรักษาความรู้ และการแบ่งปันความรู้

เซนกัน คาวัสกิล และฮัลท์ (Sengun Cavusgil and Hult. 2005 : 119) ได้ศึกษาข้อได้เปรียบทางการแข่งขันของตลาดทั่วโลกว่าโครงสร้างเป็นอย่างไร และศึกษาบทบาทความรู้ความสามารถของตลาดทั่วโลก พบว่ากระแสความเป็นโลกาภิวัตน์ทำให้เกิดบริษัทต่าง ๆ เกิดความกระตือรือร้นและการมีความสัมพันธ์กับผู้อื่นถึงแนวคิดใหม่ ๆ ในการพัฒนาการแข่งขันในโลก และทำให้มีความรู้ความสามารถได้ผู้มีความรู้ความสามารถที่จะไม่ทำรายงานผิดปกติไปจะจะนำไปเปิดเผยในรายงานไปทั่วโลกการศึกษานี้ได้ถึงวรรณกรรมที่ยังเหลืออยู่เกี่ยวกับผลกระทบของความเป็นโลกาภิวัตน์ขององค์กรและการพัฒนาโครงสร้างข้อได้เปรียบในการแข่งขันภายใต้ความสำคัญของการบริหารจัดการความรู้ความสามารถความได้เปรียบทางการแข่งขันในการสร้างสรรค์ความได้เปรียบในการแข่งขันขั้นของตลาดทั่วโลกซึ่งจะบริหารจัดการความรู้ความสามารถและสร้างสรรค์ผลประโยชน์ของตลาดทั่วโลก จะประกอบด้วย ลูกค้า ผู้แข่งขัน ผู้จำหน่าย และการพัฒนาความรู้ความสามารถ ความเสมอภาคในหน้าที่และความเสมอภาคทางคุณค่า ความสัมพันธ์ระหว่างความรู้ความสามารถของ การแข่งขันตลาดทั่วโลกกับความได้เปรียบในการแข่งขันของตลาดทั่วโลก เป็นการไม่ยุติธรรมและเป็นกลางต่อการตอบสนองกลับของบริษัท การแข่งขันของตลาดทั่วโลกได้ยอมรับว่า บริษัท กลยุทธ์ขององค์กรการเงิน และผลการดำเนินงานขององค์กรมีความสัมพันธ์กัน โดยพิจารณาได้จากศักยภาพของความรู้ความสามารถ เป็นบริษัทระดับโลกและมีความรู้เรื่องการตลาดระดับโลก เป็นผู้นำทั้งภายในและภายนอก มีความรู้เรื่องลูกค้าทั่วโลก มีความรู้เรื่องผู้แข่งขันทั่วโลก มีความรู้ความสามารถเรื่องผู้จำหน่ายทั่วโลก มีการประสานงานและช่วยเหลือ มีการให้ความช่วยเหลือแบบห่วงโซ่ มีการตอบสนองทั่วโลก มีผลประโยชน์ของตลาดทั่วโลก

จากการศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้องทั้งในประเทศและต่างประเทศ สรุปได้ว่าปัจจุบันธุรกิจมีการแข่งขันสูงและต้องอาศัยปัจจัยหลายด้านจึงจะทำให้องค์กรสามารถอยู่รอดได้ ผู้บริหารจำเป็นมีการจัดการที่ดีกับทรัพยากรทางการจัดการ ซึ่งการแข่งขันทางธุรกิจมีแนวโน้มจะรุนแรงเพิ่มขึ้นเรื่อย ๆ เพื่อให้สามารถอยู่รอดและแข่งขันได้หลายๆธุรกิจได้นำแนวทางต่าง ๆ มาปรับใช้ การจะเลือกแนวทางใดมาใช้ จำเป็นที่องค์กรต่างๆจะต้องเรียนรู้ให้เข้าใจว่า แนวทางใดจะเหมาะสมกับธุรกิจของตน เพราะสภาวะแวดล้อมที่เป็นอยู่นั้นต่างกัน ศักยภาพขององค์กรก็ต่างกัน ซึ่งผู้วิจัยสามารถนำไปใช้เป็นกรอบแนวคิดสำหรับการวิจัยในครั้งนี้ ในประเด็นที่เกี่ยวข้องกับการสร้างกลยุทธ์ในการแข่งขันที่ดี กล่าวคือ เมื่อองค์กรสามารถสร้างนวัตกรรม พร้อมทั้งมีการจัดการที่ดีในด้านต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็นการตลาด การเงิน การผลิต และด้านอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องได้แล้ว ก็จะทำให้องค์กรสามารถที่จะสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันได้

องค์กรธุรกิจพยายามปรับปรุงคุณภาพของสินค้า พัฒนากระบวนการผลิตให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น เพื่อให้มีต้นทุนที่ต่ำลงและสามารถขายสินค้าในราคาต่ำกว่าคู่แข่งได้ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อจะทำให้สินค้าของตนขายได้มากขึ้นและมีส่วนแบ่งตลาดเพิ่มขึ้น

5. กรอบแนวคิดในการวิจัย

จากการศึกษา ตำรา เอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับเรื่องกลยุทธ์การแข่งขันทางธุรกิจของสถานีจำหน่ายน้ำมันเชื้อเพลิง ในเขตจังหวัดมหาสารคาม โดยผู้วิจัยได้ทำการศึกษาจากแนวคิดและทฤษฎี จากนั้นจึงได้ทำการสรุปเป็นกรอบแนวคิดในการวิจัยครั้งนี้ ซึ่งตัวแปรที่เกี่ยวข้องในการวิจัย แบ่งเป็น 2 ประเด็น ได้แก่

5.1 การเปรียบเทียบความคิดเห็นเกี่ยวกับพลังผลักดันทางการแข่งขัน 5 ประการ

(Five Forces Model)

5.1.1 ตัวแปรอิสระ จำนวน 2 กลุ่ม ได้แก่

- 1) ข้อมูลส่วนบุคคล ประกอบด้วย
 - 1.1) เพศ
 - 1.2) อายุ
 - 1.3) ระดับการศึกษา
 - 1.4) ประสบการณ์การทำงานในตำแหน่งเจ้าของกิจการ
- 2) คุณลักษณะทางการประกอบกิจการ ประกอบด้วย
 - 2.1) ทุนจดทะเบียน
 - 2.2) ระยะเวลาในการดำเนินธุรกิจ
 - 2.3) จำนวนพนักงานและลูกจ้าง
 - 2.4) รายได้ในการจำหน่ายน้ำมันเชื้อเพลิง

5.1.2 ตัวแปรตาม ได้แก่ พลังผลักดันทางการแข่งขัน 5 ประการ (Five Forces Model) ประกอบด้วย

- 1) ผู้ลงทุนหน้าใหม่ (Threat of New Entrants or Potential Competitors)
- 2) ความรุนแรงของการแข่งขันระหว่างผู้ประกอบการที่มีอยู่ใน

อุตสาหกรรม (Threat of Intense Segment Rivalry)

- 3) ภัยคุกคามจากสินค้าทดแทน (Threat of Substitute Product)

- 4) อำนาจต่อรองของผู้ซื้อ (Threat of Buyers' Growing Bargaining Power)
- 5) อำนาจต่อรองของผู้ขายปัจจัยการผลิต (Threat of Suppliers' Growing Bargaining Power)

5.2 การหาค่าความสัมพันธ์

แบ่งเป็น 2 กลุ่ม ดังนี้

5.2.1 ตัวแปรกลุ่มที่ 1 ได้แก่ พลังผลักดันทางการแข่งขัน 5 ประการ (Five Forces Model) ประกอบด้วย

- 1) ผู้ลงทุนหน้าใหม่ (Threat of New Entrants or Potential Competitors)
- 2) ความรุนแรงของการแข่งขันระหว่างผู้ประกอบการที่มีอยู่ใน

อุตสาหกรรม (Threat of Intense Segment Rivalry)

- 3) ภัยคุกคามจากสินค้าทดแทน (Threat of Substitute Product)
- 4) อำนาจต่อรองของผู้ซื้อ (Threat of Buyers' Growing Bargaining

Power)

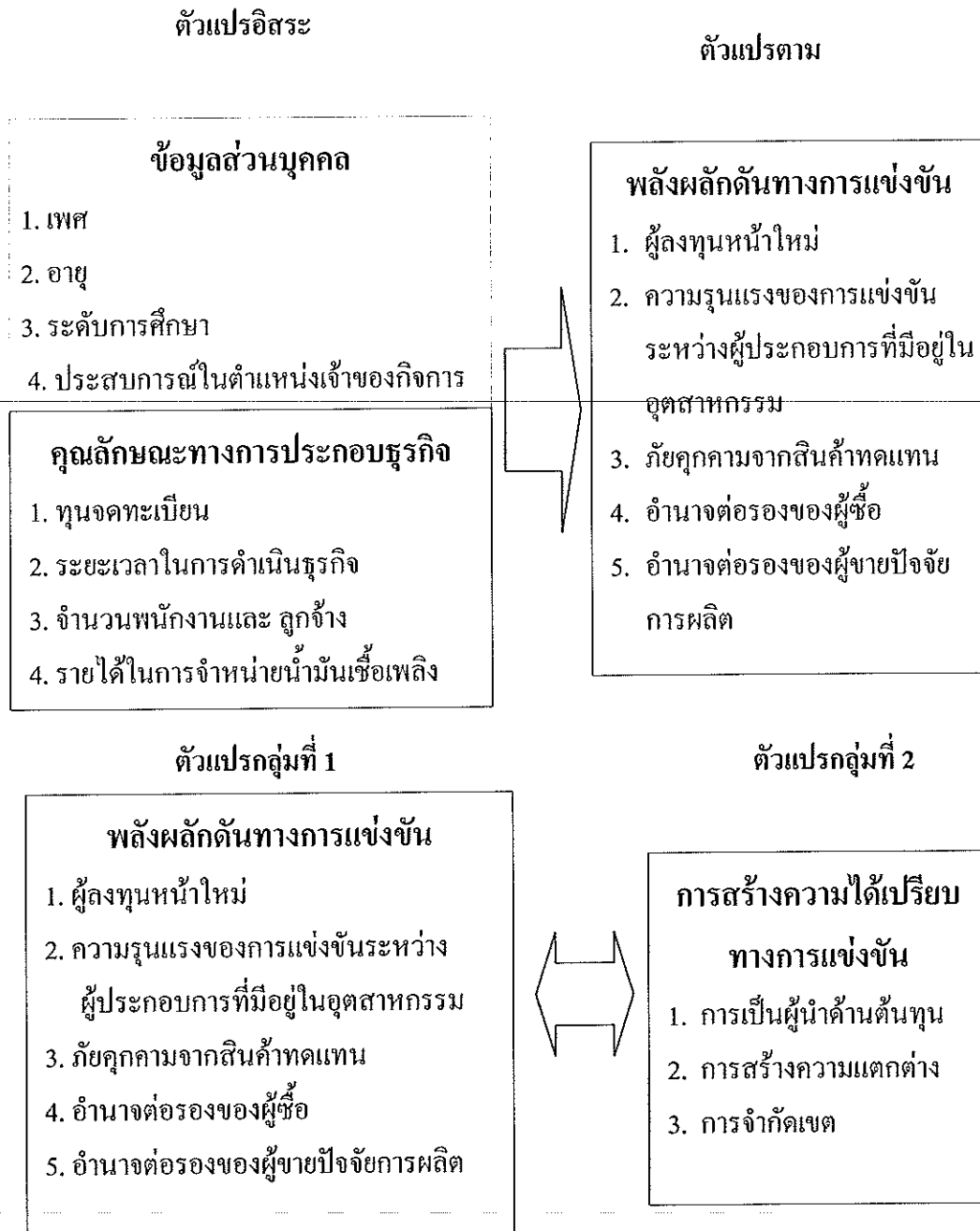
- 5) อำนาจต่อรองของผู้ขายปัจจัยการผลิต (Threat of Suppliers' Growing

Bargaining Power)

5.2.2 ตัวแปรกลุ่มที่ 2 ได้แก่ การสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน ดังนี้

- 1) การเป็นผู้นำด้านต้นทุน
- 2) การสร้างความแตกต่าง
- 3) การจำกัดเขต

เพื่อให้เห็นภาพรวมของกรอบแนวคิดในการวิจัยครั้งนี้ได้อย่างเป็นระบบ ผู้วิจัยจึงได้ทำการสรุปไว้ในรูปของภาพประกอบ ดังนี้



ภาพประกอบที่ 3 กรอบแนวคิดในการวิจัย