

## ปัจจัยทางการแข่งขันกับสถานการณ์ปัจจุบัน

### COMPETITIVE ENVIRONMENT FACTERS IN THE CURRENT SITUATION

วุฒิ วัชรอดมประเสริฐ

Vutti Watcharodomprasert

สาขาวิชาการจัดการ มหาวิทยาลัยสยาม

Vutti999@yahoo.com

#### บทคัดย่อ

การเปลี่ยนแปลงของโลกในปัจจุบัน ไม่ว่าจะเป็นด้านเศรษฐกิจ สังคม การเมืองและเทคโนโลยี รวมถึงสภาพแวดล้อมต่างๆ ที่อยู่รอบตัวเรา อาทิเช่น สิ่งแวดล้อมทางธรรมชาติ น้ำ ดิน แร่ธาตุ อากาศ ป่าไม้ ฯลฯ มีสภาพเสื่อมโทรมขึ้นทุกวัน มลพิษต่างๆ ที่เกิดขึ้น ส่งผลให้ชีวิตความเป็นอยู่ของเรา ต้องปรับตัวเพื่อให้สอดคล้องกับการดำเนินชีวิตมากยิ่งขึ้น ทรัพยากรธรรมชาติลดน้อยลง ปริมาณวัตถุดิบวันจะหาได้ยากขึ้น อาจกล่าวรวมได้ถึงภัยธรรมชาติ ซึ่งนับวันจะรุนแรงขึ้น และคาดการณ์ได้ยากขึ้น เช่น การเกิดภัยหนาวในหลายพื้นที่ของทวีปอเมริกาเหนือ (Polar Vortex) จากกระแสลมหนาวจากขั้วโลกเหนือ หรือ การเกิดสภาพอากาศแปรปรวน หิมะตกในกรุงไคโร ตอนเหนือของประเทศอียิปต์ เป็นต้น การเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของปัจจัยต่างๆ ดังที่กล่าวแล้วนั้น ย่อมส่งผลกระทบต่อการทำงาน การดำเนินงานขององค์กรต่างๆ ไม่ว่าจะเป็นหน่วยงานรัฐหรือเอกชน ธุรกิจการค้าหรืออุตสาหกรรมการผลิตสินค้าและบริการ ซึ่งโดยปกติสภาพแวดล้อมทางการแข่งขันจะส่งผลกระทบต่อการแข่งขันในธุรกิจอุตสาหกรรม โดยเฉพาะปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับคู่แข่ง สภาพการแข่งขัน อำนาจในการต่อรองของผู้ซื้อและผู้ขาย หรือปัจจัยการทดแทนของสินค้าอื่น ดังนั้นผู้ประกอบการในธุรกิจอุตสาหกรรมต่างๆ จึงต้องก้าวทันตามกระแสความเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมต่างๆ เฝ้าระวังติดตามและปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนไปอย่างสมดุล

**คำสำคัญ:** ปัจจัยทางการแข่งขัน, สถานการณ์ปัจจุบัน

#### Abstract

Many changes in today's world impact our lifestyle, whether it's the economy, society, politics, technology, or changes in natural environment around us, such as water, soil, air and forests. These changes cause us to adapt our lifestyles. Diminishing natural resources means it becomes more difficult to source raw ingredients. Furthermore, natural disasters are increasingly severe, and much harder to predict their occurrences. For example, extreme cold weather in many areas of North America (Polar Vortex) from the airstream from the north pole, or the snow in Cairo, Egypt. These rapid changes affect the operation of organizations, both public and private sectors, as well as commercial companies, and companies providing products and services. Typically competitive environment will directly impact on business competition, especially the factors relating to the competitors, competition conditions, bargaining power of buyers and sellers, as well as product replacement factors. Entrepreneurs in various industries must keep up to date with the changing

trends of different environment factors, as well as careful monitoring and adaptation to the changing environments to maintain a sustainable balance.

**Keyword:** Competitive Environment, Current Situation

## บทนำ

สภาวะแวดล้อมในปัจจุบัน ท่ามกลางการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วทั้งสภาพเศรษฐกิจ (Economic) สังคม (Social) การเมือง (Political) และ เทคโนโลยี (Technology) [1] นับวันยิ่งทวีความรุนแรงและรวดเร็วยิ่งขึ้น ในทุกๆส่วนทั่วทุกมุมโลก เกิดจุดพลิกผันทางเศรษฐกิจ สังคมและการเมืองมากมาย มีการรวมกลุ่มกันระหว่างหน่วยงาน องค์กรหรือในระดับประเทศเพื่อก้าวเข้าสู่เวทีการค้าโลก พยายามตอบสนองความต้องการของตลาดทั้งภายในและภายนอก ุรกิจ องค์กรไม่ว่าจะเป็นองค์กรขนาดใหญ่ ขนาดกลาง ขนาดเล็ก องค์กรที่ทำกำไรสูง หรือองค์กรที่อยู่ในภาวะขาดทุน ทั้งหมดจะได้รับผลกระทบจากปัจจัยข้างต้นเหล่านี้อย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ องค์กรมีความจำเป็นที่จะต้องปรับตัว ปรับองค์การ เพื่อตอบสนองต่อสภาวะแวดล้อมให้สอดคล้องกับสภาวะที่เปลี่ยนแปลงในทุกรูปแบบอย่างไม่หยุดยั้งทั้งในด้านบวกและด้านลบ ซึ่งสภาวะดังกล่าวเรียกว่า สภาวะแวดล้อมทั่วไป

สภาวะแวดล้อมอีกรูปแบบหนึ่ง ที่มีการเปลี่ยนแปลงเช่นเดียวกัน คือ สภาวะหรือสภาพแวดล้อมทางการแข่งขัน ส่งผลกระทบต่อกลุ่มขององค์กรที่มีผลิตภัณฑ์และบริการคล้ายคลึงกัน หรือกลุ่มธุรกิจที่มีลักษณะเดียวกัน สภาพการดำเนินงานจะประกอบไปด้วยปัจจัยที่เฉพาะเจาะจงและกระทบต่อการบริหารงานขององค์กรในทันที กระทบโดยตรงและอยู่ใกล้กับองค์กร มากกว่าสภาพแวดล้อมทั่วไป เช่น คู่แข่งขัน ลูกค้า แรงงาน และ ผู้จัดการจำหน่าย ดังนั้นสภาพแวดล้อมทางการแข่งขัน เป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลกระทบต่อ การตั้งราคาขาย และอัตราส่วนผลกำไรของสินค้าที่องค์กรผลิตและจัดจำหน่าย ถ้าสภาพแวดล้อมทางการแข่งขันสร้างโอกาส หรือส่งผลทางบวกต่อองค์กร ก็จะส่งผลให้องค์กรสามารถทำกำไรมากขึ้น

แต่ถ้าสภาพแวดล้อมทางการแข่งขันเป็นอุปสรรค หรือส่งผลทางลบต่อองค์กร ก็จะส่งผลให้องค์กรไม่สามารถทำกำไรได้ตามเป้าหมายหรืออาจส่งผลให้ องค์กรขาดทุนจากการดำเนินงาน ซึ่งรูปแบบการวิเคราะห์อุตสาหกรรมที่นิยมใช้กัน คือ รูปแบบการประเมินสภาพการแข่งขันภายในอุตสาหกรรม (5-Fs Model) ของ Michael E. Porter หรือ ที่นิยมเรียกกันว่า Five Forces Model [2]

การดำเนินงานขององค์กรทุกองค์กร จะถูกกดดันและส่งผลกระทบต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย อย่างรุนแรง ไม่ว่าจะเป็นลูกค้า คู่แข่งขัน ผู้ถือหุ้น คณะกรรมการบริหารหรือแม้กระทั่งพนักงานทุกระดับ ในองค์กร ส่งผลต่อองค์กรต่างๆ จำเป็นต้องมีการปรับตัวเพื่อให้องค์กรสามารถอยู่รอดปลอดภัย สามารถดำรงอยู่ในธุรกิจ ไม่ว่าจะ เป็นในระดับบุคคล องค์กรในระดับธุรกิจอุตสาหกรรม องค์กรระดับท้องถิ่น ระดับชาติหรือในระดับโลกก็ตาม สามารถสร้างผลกำไรและพัฒนาองค์กรให้ได้มีประสิทธิภาพ และประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น

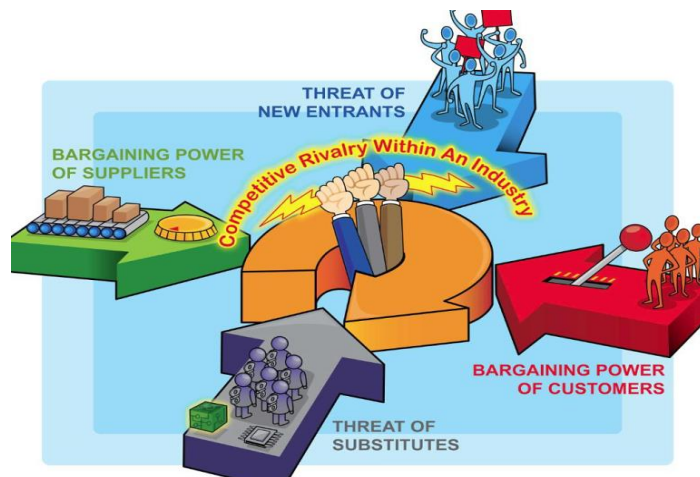
ดังที่กล่าวมาแล้วจะแสดงให้เห็นว่าสภาพแวดล้อมในปัจจุบันแตกต่างจากในอดีตเป็นอย่างมาก ทำให้ปัจจัยต่างๆ ส่งผลต่อการแข่งขันแตกต่างกันออกไป บางปัจจัยส่งผลกระทบต่อการแข่งขันสูงขึ้น บางปัจจัยส่งผลกระทบต่อแข่งขันน้อยลง อาจมีปัจจัยอื่นๆ ที่มีความสำคัญต่อการแข่งขันสูงขึ้น นอกเหนือจากปัจจัยการแข่งขันทั้งห้าของพอร์เตอร์ที่ได้กล่าวมาแล้วนั้น บทความนี้ จะอธิบายถึงสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป และสภาพแวดล้อมอื่นๆ นอกเหนือจากปัจจัยทางการแข่งขันดังกล่าว ที่ส่งผลต่อสภาพการแข่งขัน ณ ปัจจุบัน

## สภาพแวดล้อมทางการแข่งขัน

ไมเคิล อี. พอร์ตเตอร์ [3] [4] ศาสตราจารย์ นักเศรษฐศาสตร์จากมหาวิทยาลัยฮาร์เวิร์ด ประเทศสหรัฐอเมริกา ได้นำเสนอผลงานทางวิชาการและทฤษฎีต่างๆ ไว้มากมาย ตัวแบบทฤษฎีสภาพแวดล้อมทางการแข่งขัน เป็นอีกหนึ่งตัวแบบที่ถูกเสนอขึ้นในปี ค.ศ.1979 ในหนังสือ ฮาร์เวิร์ด บิสซิเนส รีวิว (Harvard Business Review) ความว่าสภาพแวดล้อมทางการแข่งขัน (Competitive Environment) เป็นสภาพแวดล้อมที่กระทบโดยตรงและอยู่ใกล้ชิดกับองค์กรมากกว่าสภาพแวดล้อมทั่วไป เพราะเป็นสถานการณ์ที่องค์กรจะต้องแข่งขันกัน ในธุรกิจประเภทเดียวกัน หรือกลุ่มองค์กรที่ผลิตสินค้าหรือบริการที่คล้ายกันหรือใช้ทดแทนกันได้ ในแง่ของการแข่งขันองค์กรกลุ่มเดียวกันนี้ ต่างมีอิทธิพลต่อกัน เพราะมีลูกค้ากลุ่มเดียวกัน สภาพแวดล้อมทางการแข่งขันเป็นปัจจัยที่กระทบต่อการกำหนดราคา ผลกำไรขององค์กรและความน่าสนใจในการเข้าสู่ตลาด

ของธุรกิจอุตสาหกรรมนั้นๆ หากสภาพแวดล้อมทางการแข่งขันสร้างโอกาสก็จะทำให้กำไรขององค์กรเพิ่มขึ้น หากสภาพแวดล้อมทางการแข่งขันนั้นเป็นอุปสรรคก็จะทำให้กำไรขององค์กรลดลง สภาพแวดล้อมทางการแข่งขันจะเปลี่ยนแปลงไปเมื่อสภาพของอุตสาหกรรมนั้นเปลี่ยนแปลง ซึ่งพอร์ตเตอร์แบ่งสภาพแวดล้อมทางการแข่งขันออกเป็น 5 อย่าง

1. ขนาดการแข่งขันระหว่างบริษัท (Intensity of Rivalry between Competing Firms)
2. การคุกคามจากคู่แข่งรายใหม่ (Threat of New Entrants)
3. อำนาจการต่อรองของผู้ซื้อ (Bargaining Power of Buyers)
4. อำนาจการต่อรองของผู้ขาย (Bargaining Power of Suppliers)
5. การคุกคามของสินค้าที่ใช้ทดแทนกัน (Threat of Substitute Product) [5] [6]



ภาพที่ 1 สภาพแวดล้อมทางการแข่งขันทั้งห้าของพอร์ตเตอร์

ที่มา :<http://paulgebel.blogspot.com/2011/12/porters-five-forces-as-visualizing-tool.html>

(สืบค้นเมื่อ 2 ต.ค. 2556)

ซึ่งปัจจัยทางการแข่งขันทั้งห้า ได้รับการยอมรับจากทั่วโลกอย่างกว้างขวาง ตลอด 30 กว่าปีที่ผ่านมาจวบจน ณ ปัจจุบัน ไม่ว่าจะเป็นนักเศรษฐศาสตร์ นักวิชาการ นักธุรกิจ ผู้ประกอบการ นักเรียน นิสิต

นักศึกษา ตลอดจนผู้เกี่ยวข้องอื่นๆ มีการนำตัวแบบทฤษฎีนี้มาประกอบการเรียนการสอนในหลากหลายคณะวิชา มีการนำไปประยุกต์ใช้ในการทำธุรกิจอุตสาหกรรมต่างๆ มากมาย

แต่อย่างไรก็ตาม โลกของเรามีการเคลื่อนไหวเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา สิ่งแวดล้อมที่แตกต่างกันออกไปตามสภาพแวดล้อม รวมถึงวิถีคิด วิถีปฏิบัติ ก็ปรับตัว เปลี่ยนแปลง พัฒนา ปรับปรุงให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนไปอยู่ตลอดเวลาเช่นกัน จึงทำให้มีนักวิชาการหลายท่านตั้งข้อสงสัยเกี่ยวกับตัวแบบนี้ว่ายังสามารถใช้ได้จริงอยู่ ณ ปัจจุบัน หรือไม่ หลังจากที่พอร์เตอร์ได้นำเสนอมาแล้วเป็นเวลานานถึง 34 ปี เนื่องจากในอดีตที่ผ่านมา ๆ มา ทฤษฎีต่าง ๆ ได้มีการปรับปรุงพัฒนา เปลี่ยนแปลงแนวทาง วิถีคิด ไปตามกาลเวลา และบริบทต่างๆ ที่เปลี่ยนไป อาทิเช่น ทฤษฎีองค์การการจัดการในยุคแรกๆ ถูกคิดค้นขึ้นมาในบริบทของการจัดการอุตสาหกรรมหนัก ในยุคก่อนปฏิวัติและช่วงต้นยุคปฏิวัติอุตสาหกรรมซึ่งสภาพแวดล้อมค่อนข้างคงตัว ไม่มีการเปลี่ยนแปลงมากนัก ระบบการทำงานยังคงใช้แรงงานคนเป็นหลัก เน้นการบริหารตามหลักวิทยาศาสตร์ (Scientific Management) เล็งเห็นคนเป็นเครื่องจักรกลในการทำงานให้สำเร็จจุล่ง โดยมีประสิทธิภาพและการเพิ่มผลผลิต (Efficiency and Productivity) เป็นตัวชี้วัดต่อมาเกิดแนวคิดมนุษยสัมพันธ์ (Human Relation Approach) ซึ่งว่าด้วยทฤษฎีความต้องการของคน (Maslow's Need Theory) ทฤษฎีเอ็กซ์และทฤษฎีวาย (Theory X and Theory Y) เน้นและให้ความสำคัญของบุคลากร ไม่ได้คิดว่าเป็นเพียงเครื่องจักรกลในการทำงานอีกต่อไป แต่คนเป็นสิ่งมีชีวิต มีจิตใจ มีพฤติกรรมต่างๆ ที่แตกต่างกันออกไป ที่องค์การต้องศึกษาและสนองตอบต่อพฤติกรรมนั้น ๆ เพื่อก่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์ในการทำงาน หลังจากนั้นเกิดแนวคิดตามสถานการณ์ (Contingency Approach) เป็นการปรับตัว แก้ไขปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้นตามสถานการณ์นั้นๆ โดยปัญหาเดียวกันที่เกิดขึ้นแต่ต่างสถานการณ์ ต่างเวลากัน ก็ไม่จำเป็นที่จะต้องมียุทธศาสตร์ในการแก้ปัญหานั้นแบบเดียวกัน ปัจจัยแวดล้อมต่างๆ ส่งผลให้การแก้ปัญหาแตกต่างกันออกไป แนวคิดนี้เกิดขึ้นเนื่องจากสภาพแวดล้อมเปลี่ยนแปลงรวดเร็วขึ้น มีความแตกต่างและซับซ้อนมากยิ่งขึ้น จนถึง ณ ปัจจุบันนี้ แนวคิดในแบบสมัยใหม่ องค์การต่างๆ ต้อง

มีการเรียนรู้ และปรับองค์การให้ทันสภาพแวดล้อมต่างๆ หรือที่เรียกว่า องค์การแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) องค์การต้องสามารถรับรู้ แสวงหาและเปลี่ยนแปลงความรู้ใหม่ และปรับเปลี่ยนพฤติกรรม วิถีคิด วิธิตำเนินงานให้สอดคล้องกับความรู้ใหม่ๆ ที่ได้ องค์การจะต้องเรียนรู้ พัฒนาทักษะ ความสามารถใหม่ๆ จนสามารถนำไปทำงานให้เกิดผลได้จริง แนวคิดนี้เกิดจากภาวะที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วจะต้องผสมผสานแนวความคิดต่างๆ ให้เข้ากันอย่างสอดคล้องกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา

สภาพแวดล้อม ณ ปัจจุบัน ก็เช่นเดียวกันเปลี่ยนแปลงไปจากเมื่อ 34 ปีที่แล้ว ที่พอร์เตอร์ได้นำเสนอทฤษฎีแนวคิดสภาพแวดล้อมทางการแข่งขันทั้งห้าเป็นอย่างมาก โดยเฉพาะอย่างยิ่งในธุรกิจอุตสาหกรรมเทคโนโลยีต่าง ๆ และการสื่อสาร ซึ่งมีการพัฒนาเปลี่ยนแปลงจากการติดต่อผ่านระบบการใช้สาย มาเป็นระบบไร้สายและระบบอินเทอร์เน็ต ที่สามารถสื่อสารติดต่อได้ทันที รวดเร็วมายิ่งขึ้น สามารถย่อขนาดโลกของเราให้เล็กลง สามารถดำเนินธุรกิจอุตสาหกรรมได้ง่ายขึ้น เข้าถึงลูกค้า ผู้ซื้อและผู้ขาย ได้ง่ายยิ่งขึ้น แล้วตัวแบบของพอร์เตอร์ในกรณีของ กำแพงหรืออุปสรรคในการเข้า-ออกจากธุรกิจยังคงใช้ได้หรือไม่ วิธีการทำงานต่างๆ มีการเปลี่ยนแปลงไป หรือแม้กระทั่งผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง หรือ ผู้มีส่วนได้ ส่วนเสีย (Stakeholder) โดยเฉพาะผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายนอก (External Stakeholder) มีมากมายหลากหลายชั้น และมีอำนาจในการต่อรองสูงขึ้นจากอดีตมาก ส่งผลกระทบต่อองค์การอย่างรุนแรงและทันที โดยผ่านปัจจัยหนึ่งทางอินเทอร์เน็ต คือ โซเชียล เน็ตเวิร์ค (Social Network) ซึ่งก่อให้เกิดกระแสขึ้นและส่งผลกระทบต่อธุรกิจโดยตรง

### สภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลง

ผู้เขียนได้ทำการออกแบบสอบถามปลายเปิดให้กับกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ 17 ท่าน ประกอบไปด้วยคณาจารย์ ผู้ทรงคุณวุฒิ ในมหาวิทยาลัยทั้งภาครัฐและเอกชน จำนวน 9 ท่าน นักธุรกิจและผู้ประกอบการ

จำนวน 8 ท่าน โดยสอบถามเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปและปัจจัยอื่นที่ส่งผลกระทบต่อการแข่งขัน สามารถสรุปได้ ดังต่อไปนี้

**1. สิ่งแวดล้อมและภัยธรรมชาติ** ทรัพยากรทางธรรมชาติได้ถูกนำมาใช้งานอย่างต่อเนื่อง และไม่สามารถหาทรัพยากรมาทดแทนได้อย่างเพียงพอ เช่น ทรัพยากรป่าไม้ น้ำ ดิน อากาศ ทะเล รวมถึงมลพิษที่เกิดขึ้นจากขยะ อากาศ น้ำ เสียง ของเสียและสารเคมี ฯลฯ ทำให้ส่งผลต่อการขาดแคลนวัตถุดิบซึ่งเป็นปัจจัยการผลิตที่สำคัญ ในกระบวนการผลิตต่างๆ ส่วนภัยธรรมชาติในปัจจุบัน เกิดขึ้นบ่อย คาดการณ์ได้ยากและรุนแรงมากขึ้น เช่น แผ่นดินไหว สึนามิ อุทกภัยน้ำท่วม รวมถึงภัยที่เกิดขึ้นที่ส่งผลมาจากมนุษย์ ฯลฯ [7]

**2. การเมือง การปกครอง** จะเห็นได้จากการความวุ่นวายต่าง ๆ ทางการเมือง การปกครอง เกิดบ่อยขึ้น ไม่ว่าจะเป็นการประชุม ประท้วง เรียกร้อง สิ่งต่าง ๆ ตามที่ต้องการ ดังที่เกิดขึ้นในหลากหลายสถานที่ หรือการออกนโยบาย กฎระเบียบ กฎหมายต่างๆ ซึ่งส่งผลกระทบต่อการทำงานขององค์กรโดยรวม มีข้อจำกัด กฎเกณฑ์ต่างๆ มากขึ้น ซึ่งส่งผลกระทบต่อความสามารถทางการแข่งขัน [8]

**3. การสื่อสารและการคมนาคม** ในปัจจุบันการสื่อสารและการคมนาคมมีความสะดวกรวดเร็วกว่าในอดีตเป็นอย่างมาก ในอดีตการติดต่อสื่อสารค่อนข้างลำบาก ลำบาก และมีค่าใช้จ่ายสูง ส่งผลให้การดำเนินการต่างๆ ลำบากตามไปด้วย แต่ในปัจจุบันการติดต่อสื่อสารสามารถทำได้โดยง่าย ทำให้การดำเนินธุรกิจมีความคล่องตัว รวดเร็ว ประหยัดค่าใช้จ่าย และสามารถขยายตลาดได้กว้างขวางครอบคลุมได้มากขึ้น เทคโนโลยีการสื่อสารพัฒนาอย่างต่อเนื่องรวดเร็ว และทั่วถึงทุกมุมโลก ปัจจัยทางด้านคมนาคมขนส่ง ระบบโลจิสติกส์ ทำให้การทำงานสะดวก รวดเร็ว มีระบบและมีประสิทธิภาพสูงขึ้น สามารถลดต้นทุนการขนส่ง กำหนดตารางเวลาขนส่งได้ถูกต้องชัดเจน ลดการสูญเสียและความเสียหายของสินค้าลงได้

**4. กลุ่มอิทธิพลและกลุ่มอ้างอิงต่างๆ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายนอก** ที่ส่งผลกระทบต่อการทำงาน

องค์กร นอกเหนือจาก ผู้ซื้อ ผู้ขาย และคู่แข่งในธุรกิจ ดังที่พอร์เตอร์ได้ระบุไว้ เช่น แหล่งทุนต่างๆ ไม่ว่าจะเป็นสถาบันทางการเงิน ธนาคาร ที่สามารถอนุมัติเงินทุนเพื่อเป็นการสนับสนุนขององค์กรให้มีสภาพคล่องมากยิ่งขึ้น สามารถลงทุนขยายกิจการได้ตามต้องการ หรือกลุ่มองค์การอิสระ ปฏิกริยาของสาธารณชน ชุมชน ในท้องถิ่น การรณรงค์ประหยัดพลังงาน กลุ่มรักษ์โลก กลุ่มอนุรักษ์ต่างๆ เช่น กลุ่มกรีนพีซ เรียกร้องให้อนุรักษ์สภาพแวดล้อมมากขึ้น คั้นประโยชน์ให้กับธรรมชาติ การกำจัดน้ำเสียของโรงงานอุตสาหกรรมซึ่งส่งผลกระทบต่อชุมชนรอบๆ โรงงาน การปลูกต้นไม้ทดแทน สื่อมวลชน หน่วยงานรัฐบาลที่ส่งผลกระทบต่อพฤติกรรมความเชื่อ ความชอบ ไม่ชอบ และพฤติกรรมการบริโภคของบุคคล ในสังคม อิทธิพลทางสังคมและวัฒนธรรม รวมถึงอิทธิพลจากนานาประเทศในเวทีโลก เช่น กระแสการต่อต้านการใช้สินค้าที่ผลิตจากแรงงานเด็ก การกดขี่ข่มเหงแรงงาน หรือใช้วัตถุดิบที่ส่งผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมโดยรวม เป็นต้น

**5. เทคโนโลยี** ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีส่งผลให้การดำเนินการขององค์กร และความสามารถทางการแข่งขันเปลี่ยนแปลงไปอย่างมาก ไม่ว่าจะเป็นเทคโนโลยีทางกระบวนการผลิต มีสามารถผลิตสินค้าได้ในปริมาณที่มากขึ้น ตรงต่อเวลาและคุณภาพได้ตรงตามมาตรฐานที่ตั้งไว้ ทำให้เกิดสินค้าหรือบริการที่เป็นนวัตกรรมในรูปแบบผลิตภัณฑ์ใหม่ๆ เกิดขึ้น อยู่ตลอดเวลา เช่น โทรศัพท์มือถือ เครื่องคอมพิวเตอร์ โทรทัศน์ ฯลฯ เทคโนโลยีด้านการสื่อสารและสารสนเทศ ส่งผลการดำเนินงานขององค์กรสามารถทำได้รวดเร็วขึ้น สามารถรับส่งข้อมูลได้หลายรูปแบบทั้งภาพและเสียง สามารถตอบสนองความต้องการของผู้ใช้ได้อย่างสมบูรณ์ สามารถอำนวยความสะดวกในการทำงานเพิ่มมากขึ้น โดยสามารถทำงานได้ทุกที่ทุกเวลา ไม่มีความจำเป็นในการเข้าทำงานในสำนักงาน สามารถทำให้การขยายตลาดได้ง่ายขึ้น เข้าถึงกลุ่มลูกค้าได้หลากหลายและมีความเป็นสากลมากยิ่งขึ้น เชื่อมโยงระหว่างผู้ซื้อและผู้ขาย ให้ใกล้ชิด สามารถติดต่อกันได้โดยไม่ผ่านตัวกลาง

ลดอุปสรรคต่าง ๆ ในการเข้าสู่ธุรกิจ หรือ การออกจากธุรกิจ เนื่องจากเทคโนโลยีสามารถลดต้นทุนการลงทุนในธุรกิจได้ สามารถสร้างองค์การเครือข่ายธุรกิจ ให้สะดวกในการปฏิบัติงานได้ และองค์การธุรกิจสามารถนำระบบสารสนเทศไปใช้ให้เกิดประโยชน์แก่องค์การได้หลากหลายด้าน ไม่ว่าจะเป็นการบริหารงานบุคคล การเงินการบัญชี การขาย คลังสินค้า เป็นต้น เทคโนโลยีการสื่อสารยังส่งผลถึงการเปลี่ยนแปลงของสังคม การเมือง วัฒนธรรม ค่านิยม พฤติกรรมการบริโภคต่าง ๆ ด้วย เข้าสู่โลกาภิวัตน์ โดยมีการเคลื่อนไหวของความรู้ ความสามารถ ทรัพยากรต่าง ๆ ไปทั่วโลกได้โดยง่าย [9]

### ปัจจัยการแข่งขันทั้งห้าของพอร์ตเตอร์ในสถานการณ์ปัจจุบัน

จากแบบสอบถามปลายเปิดซึ่งสอบถามผู้เชี่ยวชาญ พบว่า ปัจจัยทั้งห้ายังคงส่งผลต่อการแข่งขันในธุรกิจอุตสาหกรรมในปัจจุบัน แต่มีความสำคัญในแต่ละปัจจัยแตกต่างกันออกไป ตามการเปลี่ยนแปลงของสถานะแวดล้อมในปัจจุบัน ดังต่อไปนี้

**1. ขนาดการแข่งขันระหว่างบริษัท (Intensity of Rivalry between Competing Firms)** พบว่ารูปแบบในการทำธุรกิจมีความหลากหลายมากยิ่งขึ้น จากปัจจัยการพัฒนาอย่างล้ำหน้าทางเทคโนโลยี การสื่อสารทำให้เกิดโลกไร้พรมแดน ทำให้ขนาดการแข่งขันระหว่างบริษัทสูงขึ้นกว่าในอดีต โดยขนาดของการแข่งขันส่งผลทั้งด้านบวกและลบต่อผู้ประกอบการ ผลด้านบวกคือสามารถกระตุ้นให้ตลาดและความต้องการของผู้บริโภคสูงขึ้น โดยผู้ประกอบการมีความจำเป็นที่ต้องหากกลยุทธ์ใหม่ ๆ ในการนำเสนอสินค้าและบริการสู่ผู้บริโภค ทำให้ตอบสนองความต้องการอย่างไว้ชีวิตจำกัดสูงขึ้น ส่วนผลด้านลบคือองค์การต้องปรับตัวอย่างมากในการแข่งขัน เพื่อให้สามารถอยู่รอดได้ในสภาวะที่ยากลำบาก อัตราผลตอบแทนลดลง ความน่าสนใจในการลงทุนเพิ่มน้อยลง เพราะขนาดการแข่งขันส่งผลต่อต้นทุนและ

ความสามารถในการดำเนินงาน ปัจจัยปริมาณความต้องการของผู้บริโภคส่งผลต่อขนาดการแข่งขันระหว่างบริษัทด้วย โดยถ้าขนาดของตลาดเล็ก จะส่งผลให้ขนาดการแข่งขันอยู่ในระดับสูง ผู้ประกอบการส่วนมากใช้กลยุทธ์ราคาในการแข่งขัน ซึ่งกลยุทธ์ดังกล่าวอาจส่งผลกระทบต่ออย่างรุนแรงต่อองค์การ ที่เสี่ยงต่อสถานะขาดทุน ส่วนผู้ประกอบการที่สามารถนำกลยุทธ์อื่นมาแข่งขัน เช่น การใช้กลยุทธ์น่านน้ำสีคราม มาปฏิบัติส่งเสริมการตลาดลูกค้าใหม่ ๆ โดยนำเสนอสินค้าและบริการที่แตกต่างออกไป

**2. การคุกคามจากคู่แข่งรายใหม่ (Threat of New Entrants)** พบว่า คู่แข่งขันรายใหม่ มักนำเสนอสิ่งใหม่ๆ ให้กับลูกค้า กระตุ้นความต้องการลูกค้าให้ลูกค้าอยากใช้ อยากลองในตัวผลิตภัณฑ์สินค้าและบริการ ในปัจจุบันการคุกคามจากคู่แข่งรายใหม่จะมีผลกระทบต่อผู้ประกอบการเดิมมากหรือน้อย ขึ้นอยู่กับ ประเภทของธุรกิจอุตสาหกรรมนั้นๆ และศักยภาพของคู่แข่งรายใหม่ ประเภทของธุรกิจอุตสาหกรรมที่มีขนาดใหญ่ ความต้องการของผู้บริโภคมีสูงกว่าปริมาณสินค้าและบริการ การคุกคามของคู่แข่งรายใหม่จะไม่ส่งผลกระทบต่อผู้ประกอบการเดิม แต่ถ้าคู่แข่งรายใหม่มีศักยภาพทางการแข่งขันสูง ไม่ว่าจะทางเทคโนโลยี กระบวนการผลิต ระบบการจัดการ และในปัจจุบันมีการรวมตัวกันทางธุรกิจมากขึ้น บริษัทข้ามชาติบริษัทร่วมค้า โดยการนำข้อเด่นหรือจุดแข็งของแต่ละองค์การมารวมกัน เพื่อเพิ่มความสามารถทางการแข่งขันขององค์การให้สูงขึ้น ซึ่ง จะส่งผลกระทบต่อผู้ประกอบการรายเดิมอย่างมาก

**3. อำนาจการต่อรองของผู้ซื้อ (Bargaining Power of Buyers)** พบว่า ในปัจจุบันผู้ซื้อที่มีอำนาจการต่อรองในระดับสูง ผู้ผลิตและผู้จำหน่ายในธุรกิจมีจำนวนมาก สินค้าและบริการมีความใกล้เคียงกัน ผู้ผลิตที่เข้าสู่ตลาดทีหลัง มีความสามารถในการพัฒนากระบวนการผลิตสินค้าให้มีคุณภาพใกล้เคียงหรือล้ำหน้ากว่าผู้ผลิตที่เข้ามาก่อนในตลาด ผู้ซื้อมีช่องทางในการเข้าถึงข้อมูลรายละเอียดสินค้าเพิ่มมากขึ้น ทั้งด้านราคา

ต้นทุน เทคนิคการใช้งาน คุณสมบัติของตัวสินค้า ผ่านทางเทคโนโลยีการสื่อสาร ผ่านเครือข่าย อินเทอร์เน็ต ผู้ซื้อสามารถแลกเปลี่ยนข้อมูลซึ่งกันและกัน ผู้บริโภคกับผู้บริโภค ได้อย่างรวดเร็ว ทันต่อเหตุการณ์ ตรงตามความต้องการ ผู้ซื้อสามารถติดต่อ ดำเนินการซื้อขายโดยลดขั้นตอนการผ่านคนกลางได้ง่ายขึ้น ทำให้ได้รับสินค้าในราคาต้นทุนที่ต่ำลง และได้สินค้าตรงตามคุณภาพที่ต้องการ

**4. อำนาจการต่อรองของผู้ขาย (Bargaining Power of Suppliers)** พบว่า อำนาจการต่อรองของผู้ขายในปัจจุบันมีน้อยลง เนื่องจาก ปริมาณของผู้ขายมีจำนวนมาก และความสามารถในการเข้าถึงข้อมูลของผู้ซื้อสูงขึ้น เทคโนโลยีการผลิตของผู้ผลิตแต่ละรายมีประสิทธิภาพใกล้เคียงกัน สามารถผลิตสินค้าได้ในปริมาณ คุณภาพและมาตรฐานใกล้เคียงกัน สินค้าไม่มีความแตกต่างกัน อย่างเห็นได้ชัด ผู้ซื้อที่มีอำนาจในการต่อรองสูงขึ้น สามารถเปลี่ยนผู้ขายรายใหม่ได้โดยง่าย ธุรกิจส่วนใหญ่ ปริมาณการบริโภคของลูกค้ามีน้อยกว่า ปริมาณการผลิต ทำให้ปริมาณของสินค้าและบริการเหลือคงค้างในตลาดในปริมาณสูง ผู้ขายส่วนใหญ่ต้องการจำหน่ายสินค้า จึงยอมทำตามความต้องการและการต่อรองของผู้ซื้อ โดยพยายามรักษาราคาเดิมเอาไว้

**5. การคุกคามของสินค้าที่ใช้ทดแทนกัน (Threat of Substitute Product)** พบว่า ในปัจจุบันผู้ผลิตสามารถคิดค้นสินค้าทดแทนสินค้าเดิมได้สะดวก รวดเร็ว กว่าอดีตอย่างมาก เนื่องจากความล้ำหน้าทางเทคโนโลยีที่พัฒนาสูงขึ้นในด้านต่างๆ ช่วยให้เกิดนวัตกรรมได้ง่ายขึ้น และโอกาสสำหรับสินค้าทดแทนมีสูง โดยเฉพาะเมื่อสามารถทำให้ต้นทุนสินค้าต่ำลงได้ และคุณภาพการใช้งานสามารถตอบสนองตามต้องการของผู้บริโภคได้ตามความพึงพอใจ สินค้าทดแทนจึงเป็นปัจจัยหนึ่งที่มีผู้ประกอบการในปัจจุบันต้องตระหนัก และหาทางออกสู่ตลาดหรือกลุ่มลูกค้าใหม่ ๆ [10]

#### บทสรุปและข้อเสนอแนะ

ดังนั้น จากบทความนี้ สามารถสรุปได้ว่า สภาพแวดล้อมทางการแข่งขันในปัจจุบันมีความแตกต่าง

เปลี่ยนแปลงไปจากอดีตที่ผ่านมา โดยเฉพาะในปัจจุบันของความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี ซึ่งสร้างปรากฏการณ์ใหม่ๆ ให้เกิดขึ้น ก่อให้เกิดการทำงานที่มีประสิทธิภาพที่สูงขึ้น ประสิทธิภาพผลตรงตามเป้าหมายที่กำหนด ได้คุณภาพและปริมาณตามมาตรฐานสากล โดยตอบสนองความต้องการของผู้บริโภคได้ทันเวลาที่ สร้างความพึงพอใจในการใช้สินค้าและบริการได้เป็นอย่างดี และปัจจัยผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายนอก ซึ่งมีอำนาจในการต่อรองสูงขึ้นในปัจจุบัน ส่งผลกระทบต่อการค้าและการดำเนินงานขององค์กรในระดับสูง ผ่านการสื่อสารที่ทรงประสิทธิภาพ รวดเร็ว ชัดเจน และใช้ต้นทุนที่น้อยลง ปรากฏการณ์ดังกล่าวส่งผลให้ปัจจัยสภาพแวดล้อมทางการแข่งขันของพอร์เตอร์เปลี่ยนแปลงไปจากยุคสมัยเดิม โดยอำนาจการต่อรองของผู้ขายน้อยลงอย่างมาก และปัจจัยอื่นๆ คือ ขนาดการแข่งขัน คู่แข่งขันรายใหม่ อำนาจการต่อรองของผู้ซื้อ และสินค้าทดแทนมีสูงขึ้น ตามการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม ดังนั้นผู้ประกอบการในยุคปัจจุบันจึงมีความจำเป็นต้องเข้าใจในสภาพแวดล้อมที่ส่งผลต่อองค์กรให้ถ่องแท้ เพื่อให้เป็นแนวทางในการวิเคราะห์ ปรับตัว ปรับองค์การ ให้เหมาะสมกับผลกระทบของสภาพแวดล้อมต่อการทำงานทั้งด้านการผลิต การแข่งขันในตลาด การบริหารงานบุคคล การวางแผนกลยุทธ์ในการดำเนินการขององค์กรทั้งทางตรงและทางอ้อม โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อสามารถอยู่รอดในธุรกิจ และความสามารถได้เปรียบทางการแข่งขันให้ได้มากกว่าคู่แข่งที่ดำเนินกิจการอยู่ทั้งในปัจจุบันและที่กำลังจะเกิดขึ้นในอนาคต

#### เอกสารอ้างอิง

- [1] จินตนา บุญบงการ. (2552). **สภาพแวดล้อมทางธุรกิจ**. กรุงเทพฯ: ศูนย์หนังสือแห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- [2] มัลลิกา ต้นสอน; และ ฉัตรยาพร เสมอใจ. (2545). **กลยุทธ์ธุรกิจ**. กรุงเทพฯ: เอ็กซ์เปอร์เน็ท.
- [3] Porter, Michael. E. (1996). The Five Competitive Forces That Shape Strategy. **Harvard Business Review**.

- [4] Porter, Michael. E. (1990). **The Competitive Advantage of Nation**. New York: Free Press.
- [5] มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี. คณะบริหารธุรกิจ. คณาจารย์ภาควิชาการตลาด. (2549). **หลักการตลาด**. กรุงเทพฯ: ทริปเพิ้ล เอ็ดดูเคชั่น.
- [6] Kotler, Philip and Armstrong, Gary. (2006). **Principles of Marketing**. 11<sup>th</sup>ed. New Jersey: Prentice-Hall International Inv.
- [7] Kotter, J.P. (1979). Managing External Dependence. **Academy of Management Review**.
- [8] Tayeb, M.H. (1992) **The Global Business Environment**. London: Sage.
- [9] นภาพร ชันธนาภา. (2547) **จริยธรรมและสภาวะแวดล้อมทางธุรกิจ**. กรุงเทพฯ: ท้อป.
- [10] สมคิด จาตุศรีพิทักษ์. (2545) **ยุทธวิธีการแข่งขัน**. กรุงเทพฯ: ซีเอ็ดดูเคชั่น.