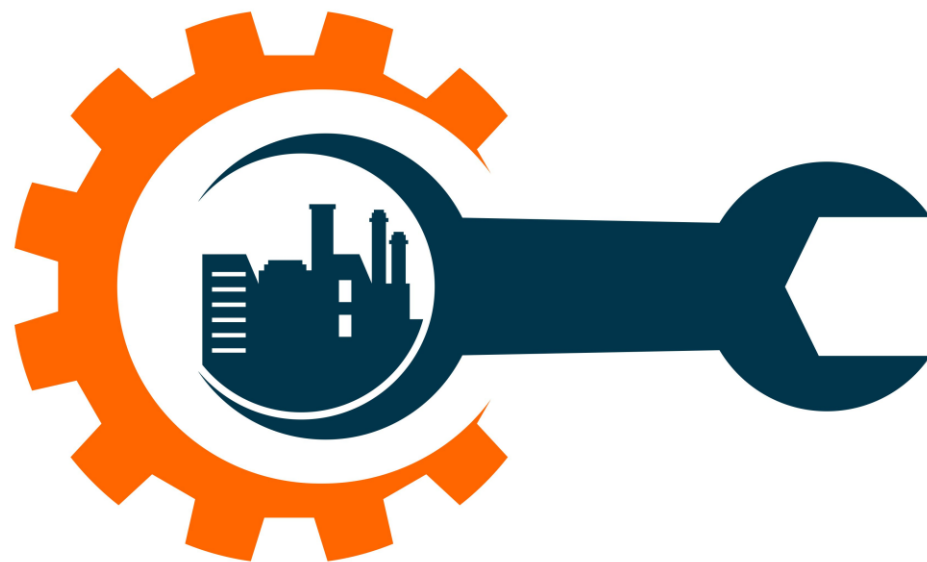
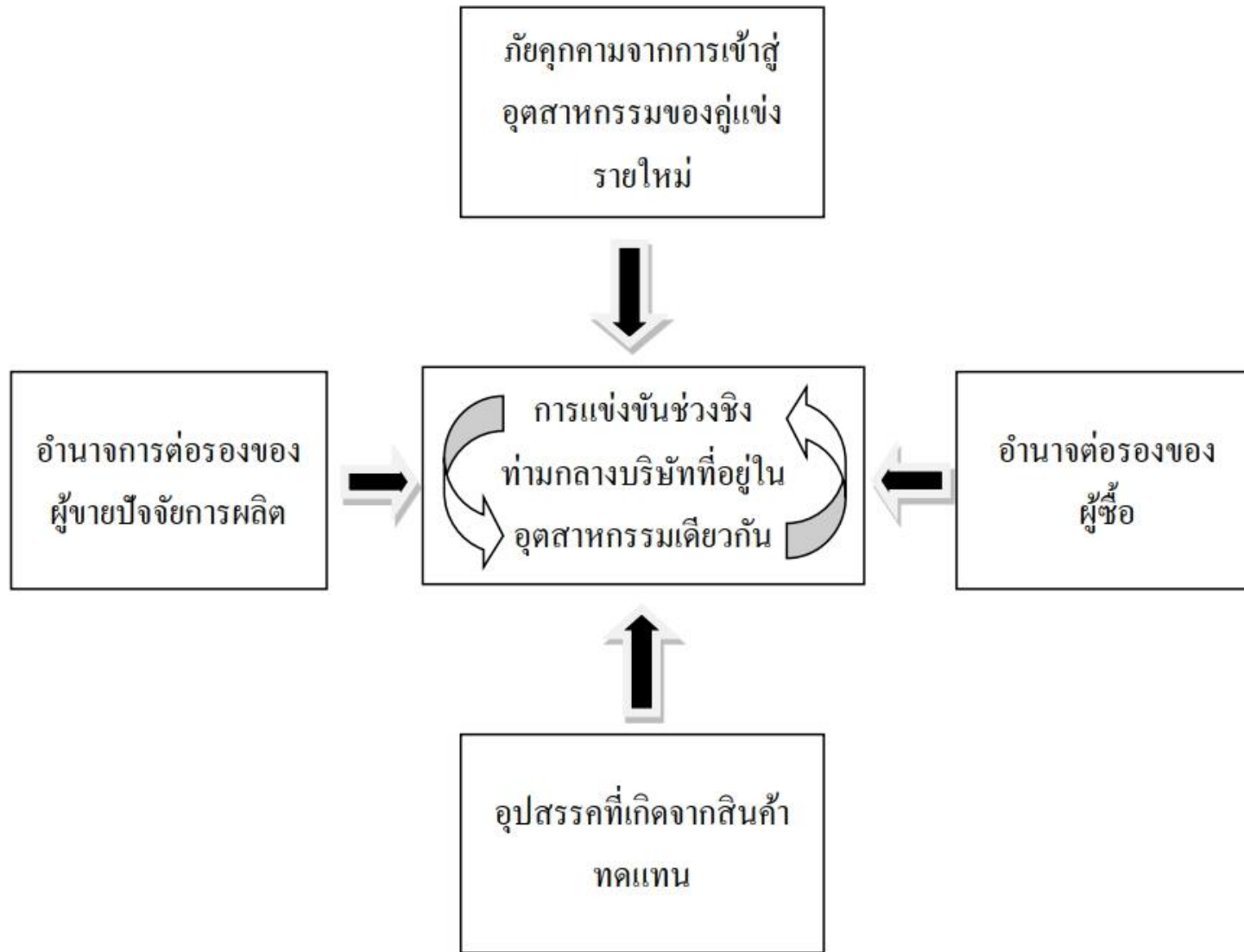


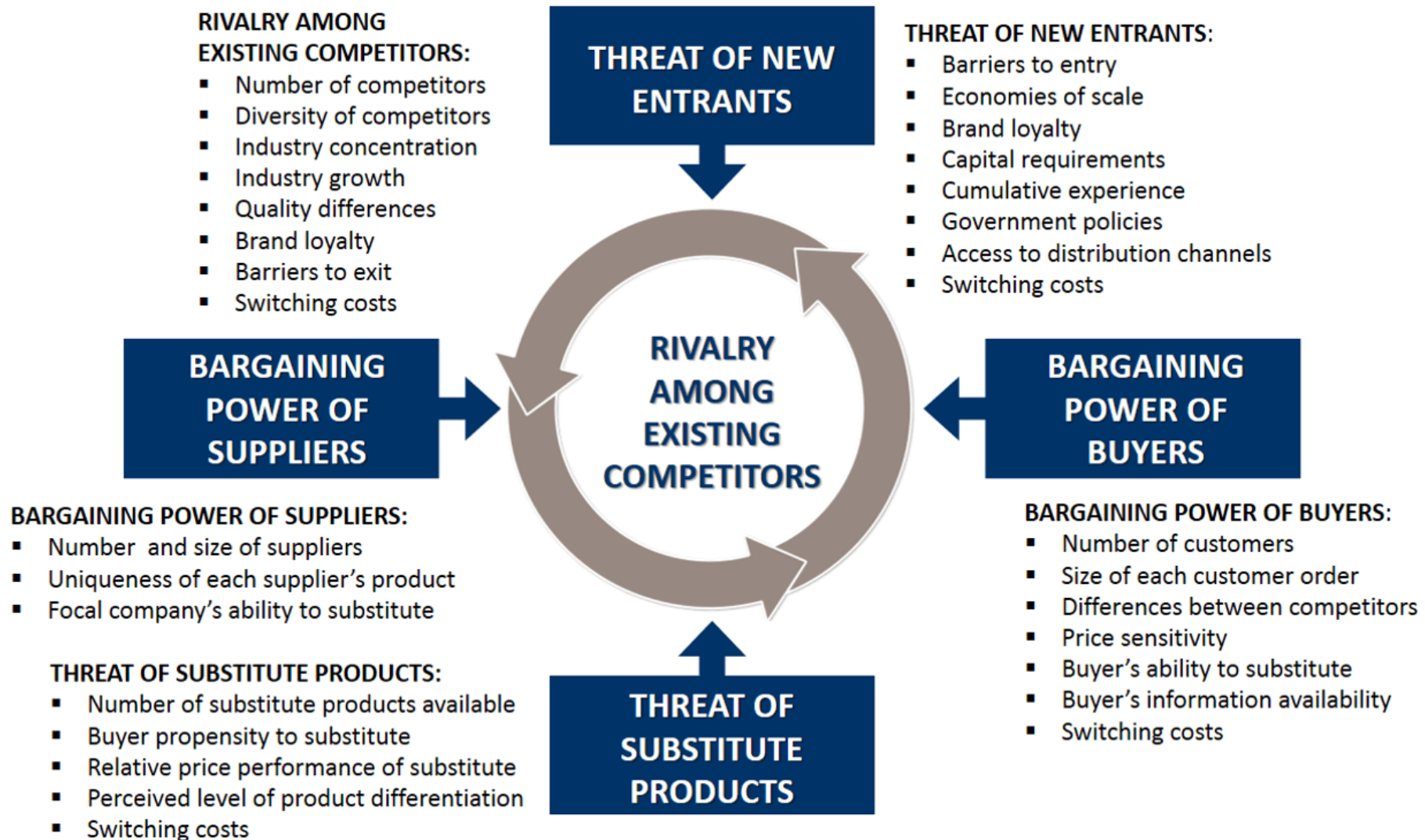
# เครื่องมือวัดความรุนแรงในอุตสาหกรรม



# ทฤษฎีแรงกดดัน 5 ประการ (Five forces model)



# ทฤษฎีแรงกดดัน 5 ประการ Five Force Model



# ทฤษฎีแรงกดดัน 5 ประการ (Five forces model)

กรอบแนวคิดในการวินิจฉัยองค์การของ Michael Porter เน้นการสร้างขีดความสามารถทางการแข่งขันขององค์การด้วยการวิเคราะห์ภัยคุกคามของสิ่งแวดล้อมอุตสาหกรรมภายนอก โดยพิจารณาจากกลุ่มอิทธิพล 5 กลุ่ม

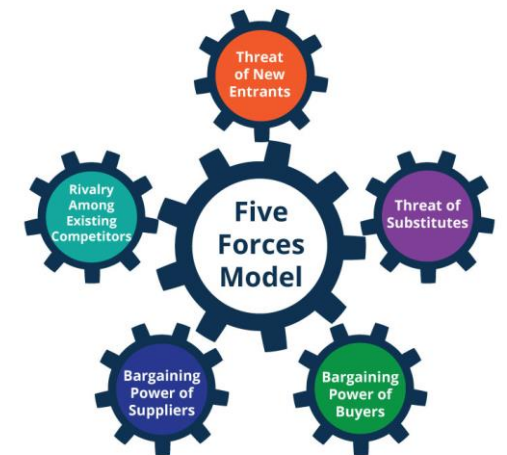
1. ภัยคุกคามจากการเข้าสู่อุตสาหกรรมของคู่แข่งรายใหม่
2. ความรุนแรงของการแข่งขันระหว่างบริษัทที่อยู่ในอุตสาหกรรมเดียวกัน
3. อำนาจต่อรองของผู้ซื้อ
4. อำนาจการต่อรองของผู้ขายปัจจัยการผลิต
5. ภัยคุกคามจากผลิตภัณฑ์ทดแทน



# ทฤษฎีแรงกดดัน 5 ประการ (Five forces model)

กรอบแนวคิดในการวินิจฉัยองค์การของ Michael Porter เน้นการสร้างขีดความสามารถทางการแข่งขันขององค์การด้วยการวิเคราะห์ภัยคุกคามของสิ่งแวดล้อมอุตสาหกรรมภายนอก โดยพิจารณาจากกลุ่มอิทธิพล 5 กลุ่ม

1. ภัยคุกคามจากการเข้าสู่อุตสาหกรรมของคู่แข่งรายใหม่
2. ความรุนแรงของการแข่งขันระหว่างบริษัทที่อยู่ในอุตสาหกรรมเดียวกัน
3. อำนาจต่อรองของผู้ซื้อ
4. อำนาจการต่อรองของผู้ขายปัจจัยการผลิต
5. ภัยคุกคามจากผลิตภัณฑ์ทดแทน

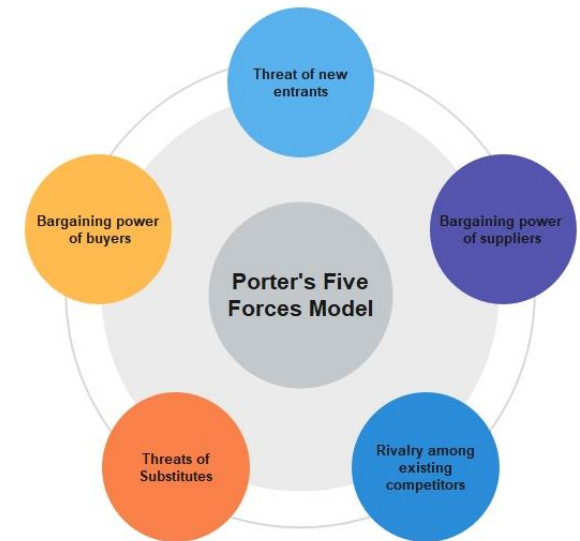


# 1. ภัยคุกคามจากการเข้าสู่อุตสาหกรรมของกลุ่มรายใหม่ (Threat of New Entrants)

คู่แข่งรายใหม่ที่เข้ามาในอุตสาหกรรมนั้นจะมาพร้อมกับความสามารถแบบใหม่ ๆ และความปรารถนาที่จะช่วงชิงส่วนแบ่งทางการตลาด ทำให้บริษัทต้องรับแรงกดดันทั้งเรื่องราคาต้นทุน และระดับการลงทุนเพื่อที่จะรักษาความสามารถในการแข่งขันของบริษัท ดังนั้นภัยคุกคามจากคู่แข่งรายใหม่จึงเป็นตัวจำกัดความสามารถในการทำกำไร ในอุตสาหกรรมนั้น **ความรุนแรงของภัยคุกคามจากคู่แข่งรายใหม่จะขึ้นอยู่กับอุปสรรคในการเข้าสู่อุตสาหกรรมและปฏิกิริยาตอบสนองของผู้ประกอบการรายเดิมในอุตสาหกรรม**

# อุปสรรคในการเข้าสู่อุตสาหกรรม

1. การประหยัดจากขนาด
2. การสร้างความแตกต่างของผลิตภัณฑ์หรือบริการ
3. ความต้องการเงินลงทุน
4. ค่าใช้จ่ายในการเปลี่ยนแปลงการใช้สินค้า
5. การเข้าถึงช่องทางการจัดจำหน่าย
6. นโยบายของรัฐบาล



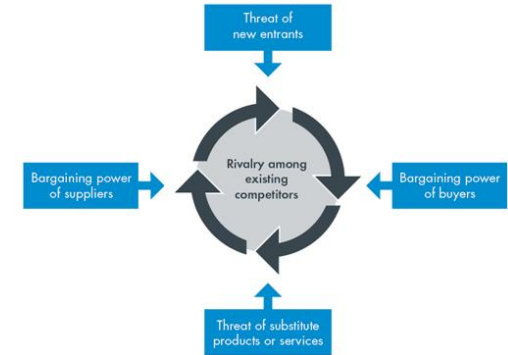
# อุปสรรคในการเข้าสู่อุตสาหกรรม

**1. การประหยัดจากขนาด** เกิดจากการพัฒนาประสิทธิภาพในการทำงาน เนื่องจากพนักงานมีความสามารถ มีประสบการณ์ในการทำงานเพิ่มขึ้น ดังนั้นจึงผลิตสินค้าได้เพิ่มขึ้น ในขณะที่ใช้เวลาเท่าเดิม ทำให้ต้นทุนต่อหน่วยของสินค้าลดลง การเพิ่มขึ้นของการประหยัดจากขนาดช่วยให้สนับสนุนให้องค์กรมีความยืดหยุ่นในการดำเนินงานเพิ่มขึ้น เช่น บริษัทสามารถที่จะลดราคาสินค้าลงมาเพื่อช่วงชิงส่วนแบ่งทางการตลาด หรืออาจจะไม่ลดราคาลงก็จะทำให้บริษัทมีกำไรเพิ่มขึ้น ส่งผลให้เงินสดของบริษัทดีขึ้นนั่นเองคู่แข่งรายใหม่ที่จะเข้ามาถ้าผลิตสินค้าได้น้อยกว่าในขณะที่ใช้เวลาเท่ากันก็จะเสียเปรียบในเรื่องของต้นทุนการผลิต

**2. การสร้างความแตกต่างของผลิตภัณฑ์หรือบริการ** หากผู้แข่งขันรายเดิมมีตราสินค้าที่เป็นเอกลักษณ์ แข็งแกร่ง ลูกค้ามีความจงรักภักดีต่อตราสินค้าสูง ผลิตภัณฑ์หรือบริการมีความเป็นเอกลักษณ์ยากต่อการเลียนแบบ อุปสรรคในการเข้ามาของคู่แข่งรายใหม่จะมีสูงมาก



**3. ความต้องการเงินลงทุน** การที่อุตสาหกรรมต้องใช้เงินลงทุนเป็นจำนวนมาก ๆ เพื่อให้สามารถแข่งขันได้ จะเป็นสิ่งกีดขวางการเข้ามาของกลุ่มแข่งรายใหม่ได้ เงินลงทุนไม่ได้หมายถึงเงินที่ใช้ไปเพื่อสิ่งปลูกสร้างเพียงอย่างเดียว แต่หมายถึงเงินหมุนเวียนภายในบริษัทด้วย

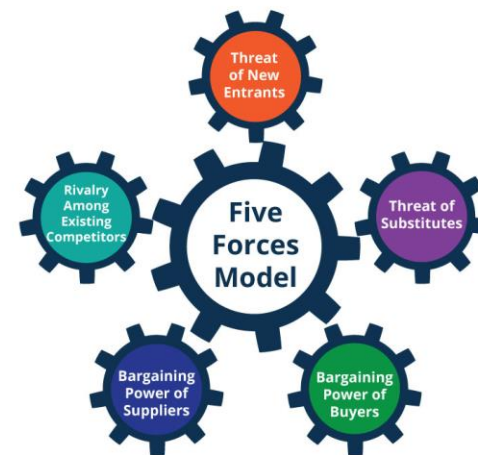


**4. ค่าใช้จ่ายในการเปลี่ยนแปลงการใช้สินค้า** ผู้บริโภคที่ใช้สินค้าชนิดหนึ่งจนคุ้นชินแล้วเมื่อคิดเปลี่ยนไปใช้สินค้าตัวใหม่ก็จะมีค่าใช้จ่ายในการเปลี่ยนไปใช้สินค้าใหม่เกิดขึ้น โดยค่าใช้จ่ายในการเปลี่ยนไปใช้สินค้าใหม่อาจรวมไปถึง ค่าใช้จ่ายในการอบรมพนักงาน ค่าใช้จ่ายด้านส่วนประกอบของเครื่องมือเครื่องใช้ใหม่ ค่าใช้จ่ายในการทดสอบ เป็นต้น ซึ่งกลุ่มแข่งรายใหม่จำเป็นต้องลดต้นทุนให้ต่ำกว่าคู่แข่งรายเดิม หรือเพิ่มคุณภาพสินค้าให้ดีกว่าของคู่แข่ง



**5. การเข้าถึงช่องทางการจัดจำหน่าย** หากคู่แข่งชั้นเดิมสามารถครอบครองช่องทางจำหน่ายสินค้าได้หมด หรือผูกขาดย่อมเป็นอุปสรรคในการเข้ามาของคู่แข่งรายใหม่อย่างยิ่ง

**6. นโยบายของรัฐบาล** รัฐบาลสามารถจำกัดหรือแม้แต่เพิกถอนสิทธิในการดำเนินธุรกิจ เนื่องจากรัฐบาลมีการควบคุมจำนวนธุรกิจบางประเภทต้องขอใบอนุญาตก่อนการประกอบธุรกิจหรือธุรกิจบางอย่างต้องขอสัมปทานจากรัฐบาลก่อน คู่แข่งรายใหม่จึงเข้าสู่อุตสาหกรรมได้ยาก



## 2. ความรุนแรงของการแข่งขันระหว่างบริษัทที่อยู่ในอุตสาหกรรมเดียวกัน (Rivalry Among Existing Competitors )

1. จำนวนคู่แข่ง
2. อัตราการเติบโตของอุตสาหกรรม
3. ลักษณะของสินค้าหรือบริการ
4. กำลังการผลิต
5. อุปสรรคในการออกจากอุตสาหกรรม
6. ต้นทุนคงที่สูง



## 2. ความรุนแรงของการแข่งขันระหว่างบริษัทที่อยู่ในอุตสาหกรรมเดียวกัน (Rivalry Among Existing Competitors )

บริษัทที่อยู่ในอุตสาหกรรมเดียวกันย่อมมีความสัมพันธ์เกี่ยวเนื่องซึ่งกันและกัน ดังนั้นการกระทำของบริษัทหนึ่งจะมีผลกระทบกับบริษัทคู่แข่งด้วย อุตสาหกรรมใดที่มีการแข่งขันกันรุนแรงมาก ผลกำไรของอุตสาหกรรมนั้นก็ลดลง ในทางตรงกันข้ามอุตสาหกรรมใดที่มีการแข่งขันไม่รุนแรง ก็จะสามารถทำกำไรได้มากขึ้น การแข่งขันจะรุนแรงเพียงใด ขึ้นอยู่กับปัจจัยต่อไปนี้

**1. จำนวนคู่แข่ง** ถ้ามีคู่แข่งในอุตสาหกรรมจำนวนมาก หรือมีคู่แข่งน้อยรายแต่มีศักยภาพพอ ๆ กันส่วนแบ่งทางการตลาดพอ ๆ กัน อุตสาหกรรมนั้นจะมีการแข่งขันที่มีความรุนแรง

**2. อัตราการเติบโตของอุตสาหกรรม** อุตสาหกรรมมีการเติบโตต่ำ การเติบโตที่ช้าเป็นตัวเร่งให้เกิดการต่อสู้แย่งชิงส่วนแบ่งทางการตลาดระหว่างบริษัทในอุตสาหกรรมเดียวกัน

**3. ลักษณะของสินค้าหรือบริการ** มีลักษณะเหมือนกันกับของกลุ่มคู่แข่งทุกประการ เป็นตัวกระตุ้นให้คู่แข่งตัดราคาเพื่อให้ได้ลูกค้ามา ทำให้เกิดสงครามราคา การแข่งขันจึงมีความรุนแรง

**4. กำลังการผลิต** ถ้ากิจการแต่ละกิจการขยายกำลังการผลิตและผลิตเต็มกำลังการผลิต จะส่งผลให้มีผลผลิตจำนวนมาก ทำให้สินค้าล้นตลาด ราคา ก็จะตกลงตามมาด้วย

**5. อุปสรรคในการออกจากอุตสาหกรรม** การออกจากอุตสาหกรรมเป็นไปได้ยาก ส่งผลให้เกิดการแข่งขันที่รุนแรง เนื่องจากจำนวนคู่แข่งไม่ได้ลดลง เช่น ธุรกิจการบิน โรงงานเบียร์ เป็นต้น

**6. ต้นทุนคงที่สูง** อุตสาหกรรมที่ใช้เงินลงทุนในต้นทุนคงที่จำนวนมากก็จะพยายามผลิตสินค้าให้ได้จำนวนมาก ๆ เพื่อลดต้นทุนคงที่ลง เมื่อผลิตในปริมาณมากก็เกิดสินค้าคงคลังมากทำให้ต้นทุนจม จึงใช้วิธีการขายตัดราคากันเพื่อลดสินค้าคงคลัง จึงเกิดการแข่งขันที่รุนแรง เช่น ธุรกิจผลิตรถยนต์



ผู้ซื้อจะมีอำนาจการต่อรองมากในสถานการณ์ต่อไปนี้

1. ผู้ซื้อที่ซื้อสินค้าในปริมาณมาก
2. สินค้ามีลักษณะไม่แตกต่างกับผู้ผลิตรายอื่น
3. ต้นทุนในการเปลี่ยนไปใช้วัตถุดิบหรือสินค้าต่ำ
4. ผู้ซื้อมีกำไรน้อยและไวต่อการเปลี่ยนแปลงราคาสินค้า
5. ผู้ซื้อมีความสามารถในการเปลี่ยนสถานะจากผู้ซื้อ มาเป็นผู้ผลิต
6. สินค้าที่ผู้ซื้อนำมาใช้ในกระบวนการผลิตไม่ถือเป็นส่วนประกอบสำคัญ
7. ผู้ซื้อ มีข้อมูลทั้งหมดเกี่ยวกับสินค้าที่จะทำการสั่งซื้อเป็นอย่างดี
8. จำนวนผู้ผลิตสินค้านั้นมากกว่าจำนวนผู้ซื้อ
9. ผู้ซื้อสามารถสั่งซื้อสินค้าได้จากผู้ผลิตหลายรายในเวลาเดียวกัน
10. ผู้ซื้อต้องจ่ายเงินจำนวนมากในการสั่งซื้อสินค้า

### 3. อำนาจต่อรองของผู้ซื้อ

## Bargaining Power of Buyers



### 3. อำนาจต่อรองของผู้ซื้อ (Bargaining Power of Buyers)

ผู้ซื้อจะมีอำนาจการต่อรองมากในสถานการณ์ต่อไปนี้

1. ผู้ซื้อที่ซื้อสินค้าในปริมาณมากเมื่อเปรียบเทียบกับยอดขายรวมทั้งหมดของธุรกิจ ทำให้มีอำนาจในการต่อรองเพิ่มมากขึ้น ซึ่งสิ่งนี้จะมีผลกระทบต่อระดับความรุนแรงของการแข่งขันในอุตสาหกรรม
2. สินค้ามีลักษณะไม่แตกต่างกับผู้ผลิตรายอื่น ผู้ซื้อสามารถเลือกซื้อจากผู้ผลิตรายใดก็ได้
3. ต้นทุนในการเปลี่ยนไปใช้วัตถุดิบหรือสินค้าต่ำ ทำให้ผู้ซื้อสามารถเปลี่ยนไปซื้อสินค้าหรือวัตถุดิบจากผู้ผลิตรายอื่นได้ง่าย
4. ผู้ซื้อมีกำไรน้อยและไวต่อการเปลี่ยนแปลงราคาสินค้า ผู้ซื้อพยายามที่จะลดต้นทุนการสั่งซื้อ ซึ่งสามารถสร้างแรงกดดันให้กับผู้ขายด้วยวิธีการต่อรองด้านเงื่อนไขต่าง ๆ ในการสั่งซื้อ

5. ผู้ซื้อมีความสามารถในการเปลี่ยนสถานะจากผู้ซื้อมาเป็นผู้ผลิต และกลายมาเป็นคู่แข่งชั้นในอุตสาหกรรม
6. สินค้าที่ผู้ซื้อนำมาใช้ในกระบวนการผลิตไม่ถือเป็นส่วนประกอบสำคัญ
7. ผู้ซื้อมีข้อมูลทั้งหมดเกี่ยวกับสินค้าที่จะทำการสั่งซื้อเป็นอย่างดี
8. จำนวนผู้ผลิตสินค้านั้นมีมากกว่าจำนวนผู้ซื้อ ทำให้ผู้ซื้ออำนาจในการต่อสูงทั้งเรื่องราคา คุณภาพ เงื่อนไขการชำระเงิน และวงแวลดล้อม
9. ผู้ซื้อสามารถสั่งซื้อสินค้าได้จากผู้ผลิตหลายรายในเวลาเดียวกัน
10. ผู้ซื้อต้องใช้เงินจำนวนมากในการสั่งซื้อสินค้า และคิดเป็นสัดส่วนที่สูงเมื่อเทียบกับต้นทุนการผลิต จึงเป็นมีแรงจูงใจที่จะหาสินค้าจากผู้ขายรายอื่นที่มีราคาที่ถูกลงกว่า



## 4. อำนาจการต่อรองของผู้ขายปัจจัยการผลิต (Bargaining Power of Suppliers)

อำนาจการต่อรองของผู้ขายปัจจัยการผลิตมีผลกระทบอย่างรุนแรงต่อการแข่งขันในอุตสาหกรรม โดยเฉพาะอย่างยิ่งเมื่อจำนวนผู้ขายปัจจัยการผลิตมีจำนวนน้อยราย และวัตถุดิบที่ใช้ในการผลิตมีสินค้าทดแทนน้อย โดยทั่วไปผู้ขายจะมีอำนาจต่อรองสูงเนื่องจากปัจจัยดังต่อไปนี้

1. **มีผู้ขายน้อยราย** เมื่อเทียบกับผู้ซื้อที่มีจำนวนมาก เช่น อุตสาหกรรมปิโตรเลียม
2. **สินค้าหรือบริการมีเอกลักษณ์ไม่เหมือนใคร** และกิจการได้สร้างต้นทุนการเปลี่ยนไปใช้สินค้าหรือบริการอื่นให้เกิดขึ้นกับผู้ซื้อ

**3. ราคาสินค้าทดแทนได้ยาก** เช่น กิจการไฟฟ้า และน้ำประป ไม่ว่าจะขึ้นราคาอย่างไรผู้ซื้อก็ยังคงต้องซื้อ

**4. ผู้ขายวัตถุดิบสามารถผลิตสินค้าขายได้เอง** เช่น เครื่องเจริญโภคภัณฑ์ ที่เป็นทั้งผู้ขายวัตถุดิบ เช่น ฐานการผลิต และไข่ไก่ เป็นต้น และผู้ซื้อ โดยขยายกิจการไปสู่ธุรกิจช่างทางการจัดจำหน่าย คือ เซเว่นอีเลฟเว่น และ โลตัส

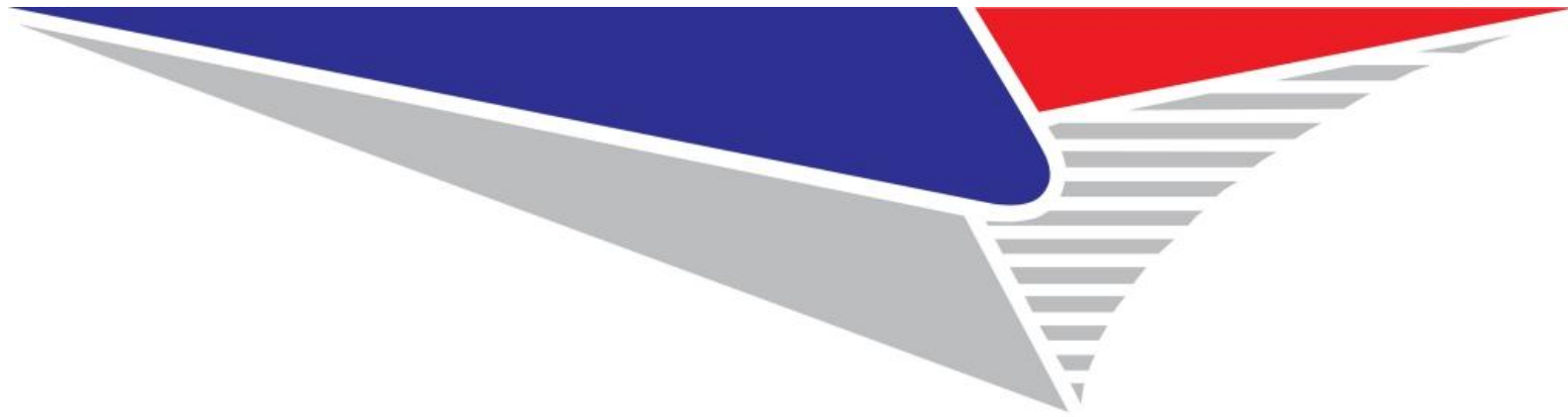
**5. ผู้ซื้อซื้อในปริมาณเพียงส่วนน้อย**เมื่อเทียบกับยอดขายทั้งหมดของผู้ขาย จึงไม่มีอำนาจการต่อรองกับผู้ขาย

## 5. ภัยคุกคามจากผลิตภัณฑ์ทดแทน (Threat of Substitute Products)

ผลิตภัณฑ์ทดแทน หมายถึง สินค้าหรือบริการจากอุตสาหกรรมอื่น ที่สามารถนำมาใช้งานได้คล้ายคลึงหรือเหมือนกับสินค้าหรือบริการที่ใช้อยู่ในปัจจุบัน ลักษณะของสินค้าอาจจะแตกต่างกันไปจากสินค้าเดิม แต่สามารถใช้แทนกันได้

ผลิตภัณฑ์ทดแทนจะมีผลมากหรือน้อยขึ้นอยู่กับระดับการทดแทน ต้นทุนหรือค่าใช้จ่ายในการเปลี่ยนแปลง ระดับราคาสินค้าทดแทนและคุณสมบัติของสินค้าทดแทน **ถ้าสินค้าทดแทนนั้นสามารถทดแทนได้ในระดับสูง ในขณะที่ราคาก็ถูกกว่า ต้นทุนในการเปลี่ยนแปลงไม่มาก ก็จะทำให้ภัยคุกคามจากสินค้าทดแทนมีสูง**

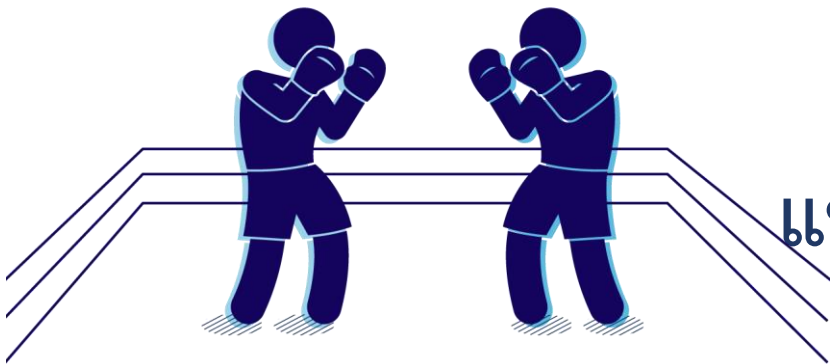
# Five forces model



*ไปรษณีย์ไทย*  
*THAILAND POST*

# ความรุนแรงของการแข่งขัน (The Intensity of Competitive Rivalry)

- มีคู่แข่งทั้งจากภายในและภายนอกประเทศที่ผู้เล่นแต่ละรายต่างพยายามชูจุดเด่นในการให้บริการของตนเองทั้งเรื่องของความเร็ว ปลอดภัยของการจัดส่งสินค้า
- การร่วมมือเป็นพันธมิตรกันมากขึ้นเพื่อแย่งชิงฐานลูกค้าระหว่างกัน โดยคู่แข่งต่างทำการตลาดส่งเสริมการขายและออกโปรโมชั่นต่างๆ เพื่อมาดึงดูดลูกค้าอย่างต่อเนื่อง



แข่งขันในการให้บริการจัดส่งสินค้า เป็นไปอย่างรุนแรง

# การคุกคามจากผู้เข้าสู่วงการใหม่ (The Threat of New Entrants)

- แนวโน้มการเปิดเสรีบริการไปรษณีย์และแนวโน้มการเปิดการค้าเสรี
- ธุรกิจ E – commerce ที่กำลังเติบโตอย่างต่อเนื่องทำให้มีคู่แข่งมองเห็น โอกาสที่จะเข้ามาในตลาดการขนส่งสินค้ามากขึ้น โดยมุ่งเน้นการให้บริการส่วนใหญ่ภายในเขตกรุงเทพมหานคร และปริมณฑลเป็นส่วนใหญ่

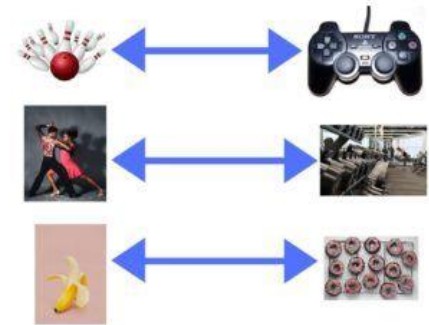
ธุรกิจการขนส่งสินค้าเผชิญกับภัยคุกคามจากคู่แข่งรายใหม่อยู่ในระดับสูง



# การคุกคามจากผลิตภัณฑ์ทดแทน (The Threat of Substitute Products)

- ได้รับผลกระทบจากความนิยมของการใช้สื่ออิเล็กทรอนิกส์และการดำเนินธุรกิจประเภทบริการเครือข่าย
- ไปรษณีย์ไทยต้องทำการปรับตัว และสร้างบริการอื่นทดแทน เช่น การเพิ่มบริการส่งสินค้าเพื่อรองรับการขยายตัวของกลุ่มลูกค้าอีคอมเมิร์ซ
- การเพิ่มบริการเก็บเงินปลายทางเพื่อสร้างบริการที่ให้ลูกค้าได้รับความสะดวกสบายและคุ้มค่าต่อเวลาในการจัดส่ง เมื่อเทียบกับต้นทุนที่จะต้องดำเนินการไปกับการส่งสินค้าให้ลูกค้าด้วยตัวเอง

## In-direct Substitute Goods



ภัยคุกคามจากสินค้าทดแทนอยู่ในระดับปานกลาง

# อำนาจการต่อรองจากผู้บริโภค (The Bargaining Power of Customers)

- ในกรณีที่เป็นลูกค้าองค์กรใหญ่ๆจำนวนยอดสินค้าที่จะต้องจัดส่งในปริมาณที่มาก สามารถเจรจาต่อรองการให้บริการจากบริษัทได้
- หากเป็นลูกค้าขนาดย่อมหรือรายบุคคล อำนาจต่อรองได้ในการ ใช้บริการก็จะมีมากอาจจะทำการเปลี่ยนไปใช้บริการคู่แข่งรายอื่นได้บ้าง
- แต่ส่วนใหญ่ก็ยังคงต้องใช้บริการของไปรษณีย์ไทยต่อไปเนื่องจากบริการของบริษัทถือว่ามึราคาต่ำกว่่าคู่แข่งรายอื่น



ลูกค้ามีอำนาจในการต่อรองอยู่ในระดับปานกลาง

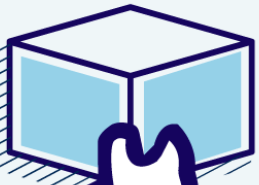


# อำนาจการต่อรองจากผู้จัดส่ง (The Bargaining Power of Suppliers)

- ไปรษณีย์ไทยเป็นลูกค้ารายใหญ่
- มีสัญญากับผู้จัดส่งหลายรายในการจัดส่งบรรจุภัณฑ์ให้กับทางบริษัท
- รวมทั้งบริการการจัดส่งสินค้าที่มีขนาดใหญ่
- ไปรษณีย์ไทยได้มีการทำสัญญาระยะยาวกับคู่ค้าในการจัดส่งสินค้าบาง

ประเภทให้กับบริษัท

Supplier



Buyer

อำนาจการต่อรองของผู้ขายสินค้า อยู่ในระดับต่ำ

แสดงผลสรุปการวิเคราะห์แรงกดดัน 5 ประการของธุรกิจจัดส่งสินค้าบริษัทไปรษณีย์ไทย	
แรงกดดัน 5 ประการ	ระดับของแรงกดดัน
1. ความรุนแรงของการแข่งขัน (The Intensity of Competitive Rivalry)	ระดับสูง
2. การคุกคามจากผู้เข้าสู่วงการใหม่ (The Threat of New Entrants)	ระดับสูง
3. การคุกคามจากผลิตภัณฑ์ทดแทน (The Threat of Substitute Products)	ระดับปานกลาง
4. อำนาจการต่อรองจากผู้บริโภค (The Bargaining Power of Customers)	ระดับปานกลาง
5. อำนาจการต่อรองจากผู้จัดส่ง (The Bargaining Power of Suppliers)	ระดับต่ำ

**THANK YOU!**

