

บทที่ 3 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก



B  **SINESS**
ENVIRONMENT

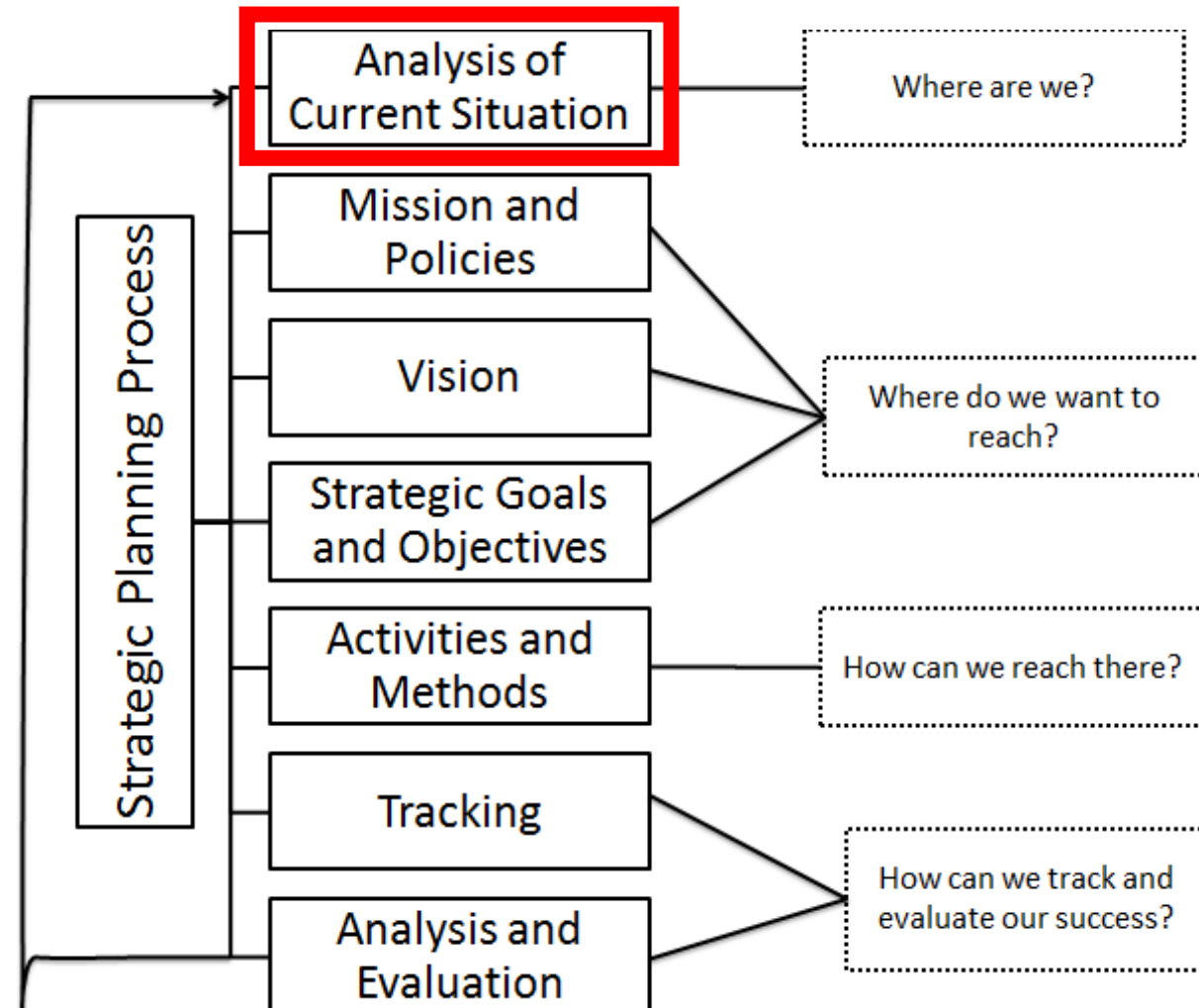
หัวข้อเนื้อหาประจำบท

บทที่ 3 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก มีหัวข้อดังต่อไปนี้

1. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก
2. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั่วไป
3. สภาพแวดล้อมระดับนานาชาติ
4. การวิเคราะห์ข้อได้เปรียบในการแข่งขันระดับประเทศ
5. การวิเคราะห์อุตสาหกรรม
6. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมในการแข่งขัน
7. มุมมองเชิงกลยุทธ์เกี่ยวกับผู้ซื้อ
8. การพิจารณากลยุทธ์ของผู้ซื้อและผู้ขาย



ขั้นตอนการวางแผนกลยุทธ์



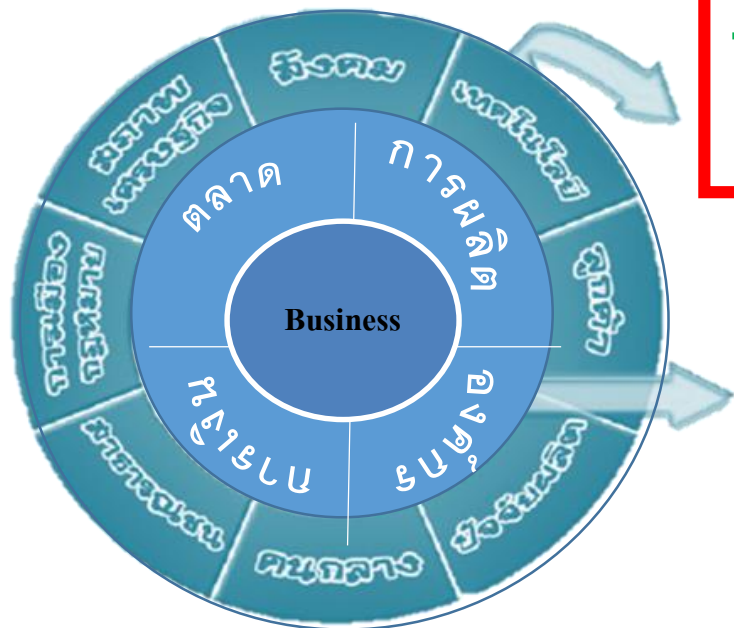
ขั้นตอนการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก



PEST Analysis

POLITICAL	ECONOMIC	SOCIAL	TECHNOLOGICAL
<ul style="list-style-type: none">● ecological/environmental issues● current legislation home market● future legislation● international legislation● regulatory bodies and processes● government policies● government term and change● trading policies● funding, grants and initiatives● home market lobbying/pressure groups● international pressure groups● wars and conflicts	<ul style="list-style-type: none">● home economy situation● home economy trends● overseas economies and trends● general taxation issues● taxation specific to product/services● seasonality/weather issues● market and trade cycles● specific industry factors● market routes and distribution trends● customer/end-user drivers● interest and exchange rates● international trade/monetary issues	<ul style="list-style-type: none">● lifestyle trends● demographics● consumer attitudes and opinions● media views● law changes affecting social factors● brand, company, technology image● consumer buying patterns● fashion and role models● major events and influences● buying access and trends● ethnic/religious factors● advertising and publicity● ethical issues	<ul style="list-style-type: none">● technological● competing technology development● research funding● associated/dependent technologies● replacement technology/solutions● maturity of technology● manufacturing maturity and capacity● information and communications● consumer buying mechanisms/technology● technology legislation● innovation potential● technology access, licensing, patents● intellectual property issues● global communications●

สภาพแวดล้อมขององค์การธุรกิจ



สภาพแวดล้อมภายนอก External Environment คือ
ภาวะแวดล้อมที่ธุรกิจไม่สามารถควบคุมได้

สภาพแวดล้อมภายใน Internal Environment
ภาวะแวดล้อมที่ธุรกิจสามารถควบคุมได้



การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก

ผู้บริหารองค์การธุรกิจคงไม่สามารถปฏิเสธได้ว่าทุกองค์การต่างทำธุรกิจเพื่อหวังผลกำไรความมั่นคง และการเจริญเติบโตในอนาคต โดยเฉพาะในปัจจุบันที่หลายธุรกิจให้ความสนใจกับการสร้างความเข้มแข็งและการเจริญเติบโตในอนาคตมากกว่าการทำกำไรในระยะเวลานั้นเพราะการขยายตัวทางธุรกิจสามารถเอื้ออำนวยให้องค์กรมีต้นทุนที่ต่ำลงและใช้ศักยภาพได้เต็มประสิทธิภาพ ซึ่งส่งผลให้องค์การมีรายได้และกำไรสูงขึ้นโดยที่ผู้บริหารของกิจการที่ต้องการอยู่รอดและมีพัฒนาการที่ยั่งยืนต้องยอมรับต่อ "การเปลี่ยนแปลง (Change)"



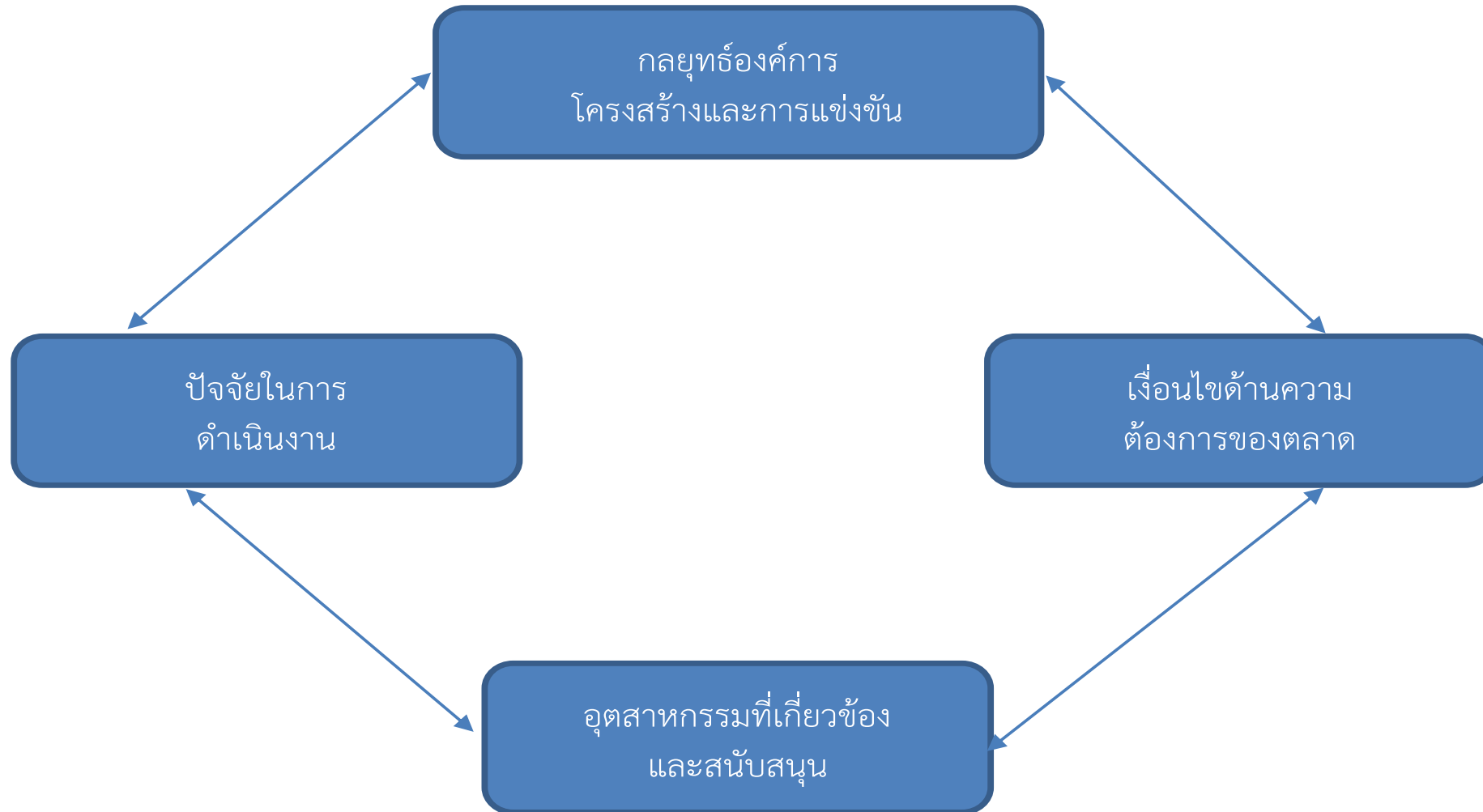
การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั่วไป

สภาพแวดล้อมทั่วไป (General Environment) เป็นสภาพแวดล้อมที่มีขอบเขตครอบคลุมกว้างไกลที่สุด ขณะเดียวกันก็เป็นกรอบการดำเนินงานของธุรกิจและอุตสาหกรรม สภาพแวดล้อมทั่วไปเป็นสภาพแวดล้อมภายนอกที่มีผลกระทบในวงกว้างต่ออุตสาหกรรม

สภาพแวดล้อมระดับนานาชาติ

เนื่องจากปัจจุบันนี้โลกของเราได้ก้าวเข้าสู่สภาวะการณ์ที่เรียกว่า โลกาภิวัตน์ (Globalization) หรือโลกไร้พรมแดน (Borderless World) คือ ทั่วโลกมีการเชื่อมโยงทางการค้า เศรษฐกิจ การเงิน การขนส่งและการบริการทั่วโลก ส่งผลให้ตลาดหรือขอบเขตของอุตสาหกรรมต่างๆ จะมีได้จำกัดอยู่แต่เฉพาะพื้นที่หรือประเทศใดประเทศหนึ่งหรือภูมิภาคใดภูมิภาคหนึ่งโดยเฉพาะซึ่งทำให้พรมแดนระหว่างประเทศที่เป็นขอบเขตขวางกั้นการดำเนินงานต่างๆ มีความสำคัญและความชัดเจนลดลงโดยเฉพาะระบบคมนาคมขนส่งที่รวดเร็ว ระบบการค้าที่เปิดเสรีมากขึ้น

การวิเคราะห์ข้อได้เปรียบในการแข่งขันระดับประเทศ



แบบจำลองเพชรแห่งความได้เปรียบของชาติ ประกอบด้วยปัจจัย 4 ประการ

1. ปัจจัยในการดำเนินงาน (Factor Endowment)
2. เงื่อนไขด้านความต้องการของตลาด (Demand Conditions)
3. อุตสาหกรรมที่เกี่ยวข้องและสนับสนุน (Related and Supporting Industries)
4. กลยุทธ์องค์การโครงสร้างและการแข่งขัน (Firm Strategy, Structure and Rivalry)

สภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร (External Environment)

สภาพแวดล้อมระดับมหภาค (Macro Environment)

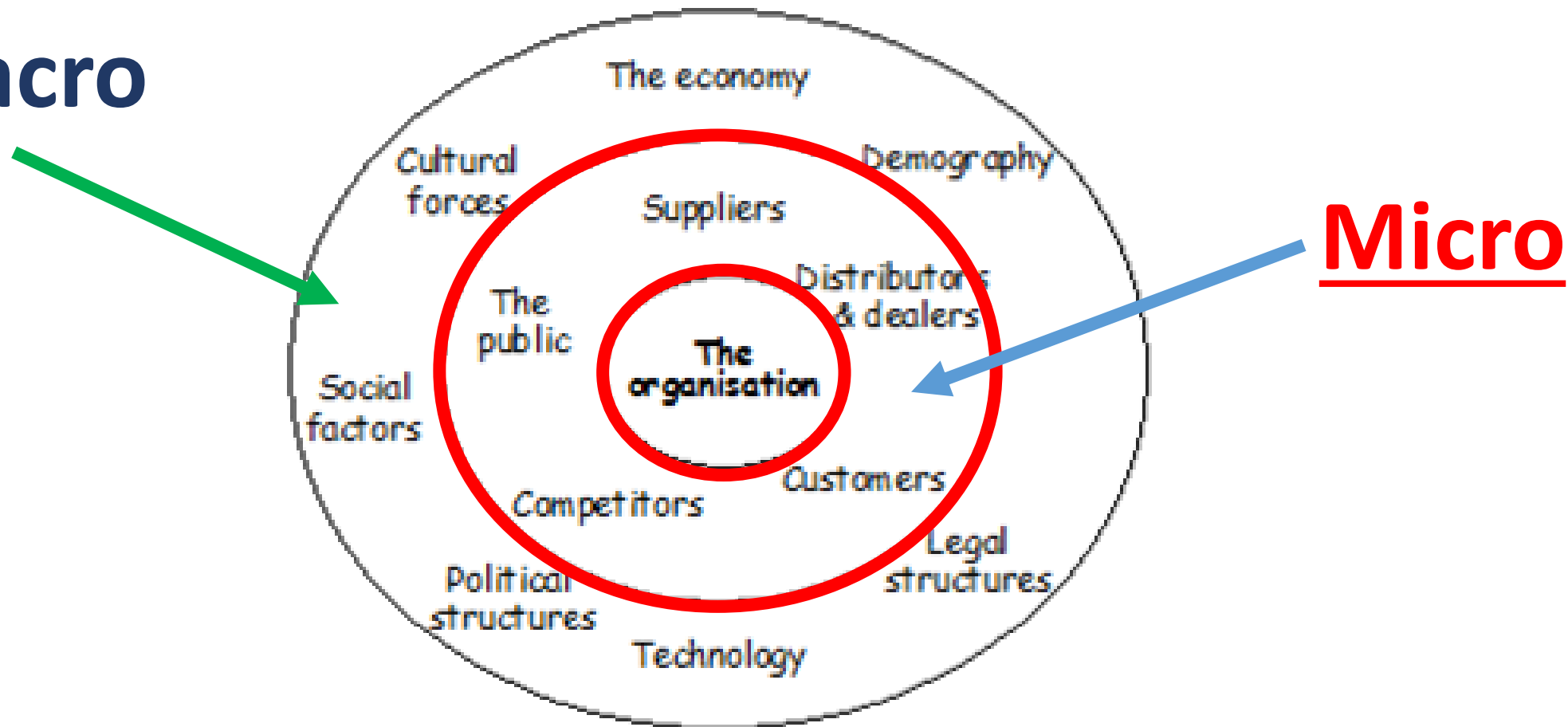
ปัจจัยภายนอกที่ก่อให้เกิดผลกระทบในวงกว้างต่ออุตสาหกรรมหรือธุรกิจ
นั้นๆ

สภาพแวดล้อมระดับจุลภาค (Micro Environment)

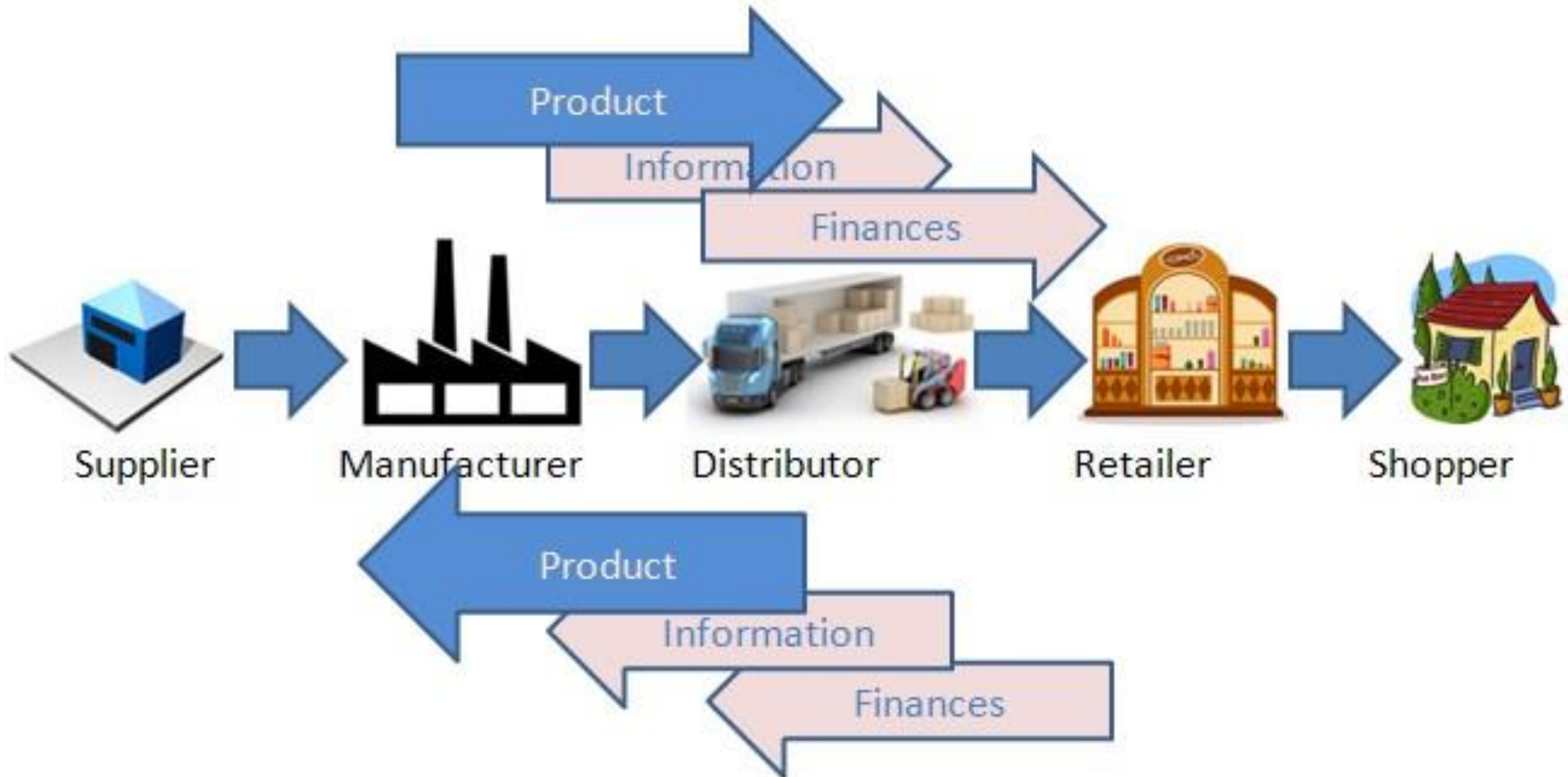
ปัจจัยภายนอกที่เกิดผลกระทบในวงแคบเฉพาะกิจการแต่ละแห่งเท่านั้น ไม่ได้มี
ผลกระทบต่อทั้งอุตสาหกรรม

Micro and Macro Environment

Macro

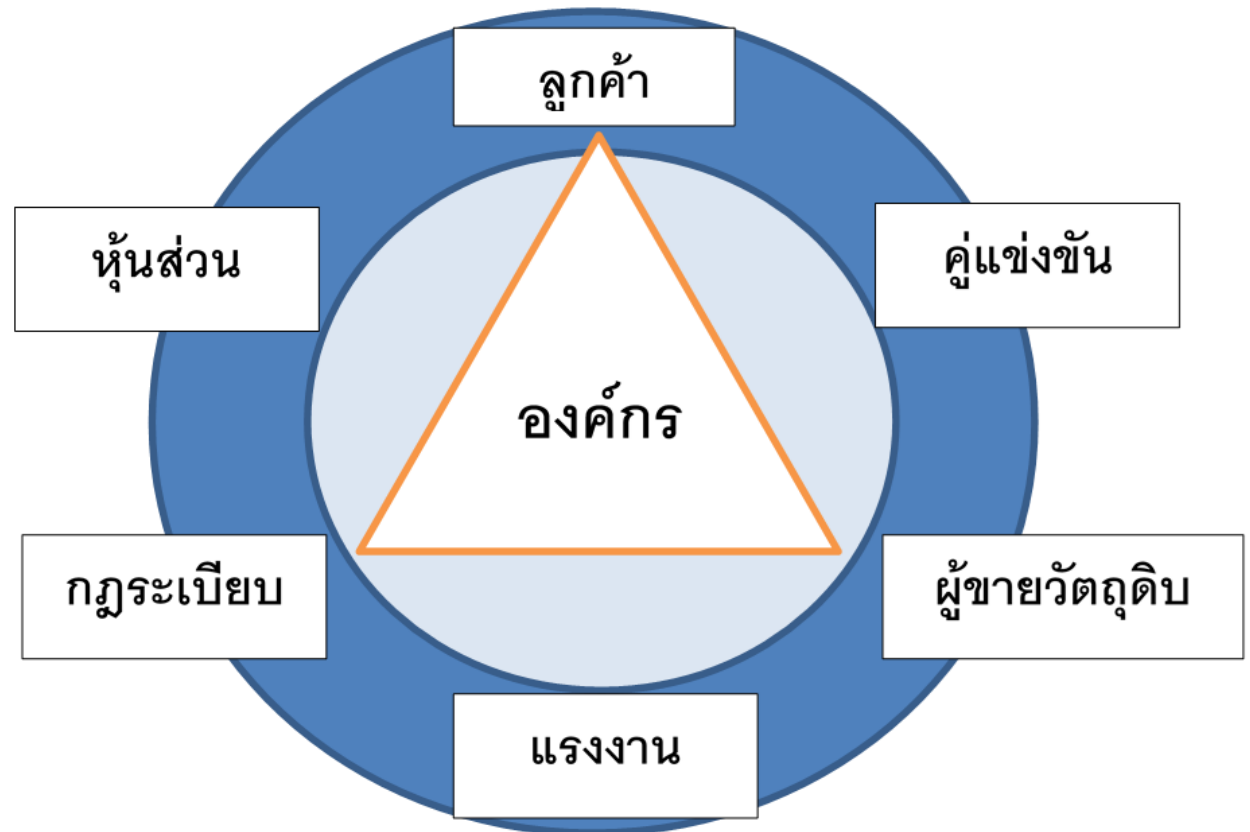


Supply Chain Diagram



สภาพแวดล้อมภายนอกในการดำเนินงาน (Micro)

1. ลูกค้า
2. คู่แข่งขัน
3. ผู้ขายวัตถุดิบ
4. แรงงาน
5. กฏระเบียบ
6. หุ้นส่วน



การวิเคราะห์อุตสาหกรรม

สภาพแวดล้อมการดำเนินงานซึ่งประกอบด้วยปัจจัยที่เฉพาะเจาะจงและกระทบต่อการบริหารงานได้แก่

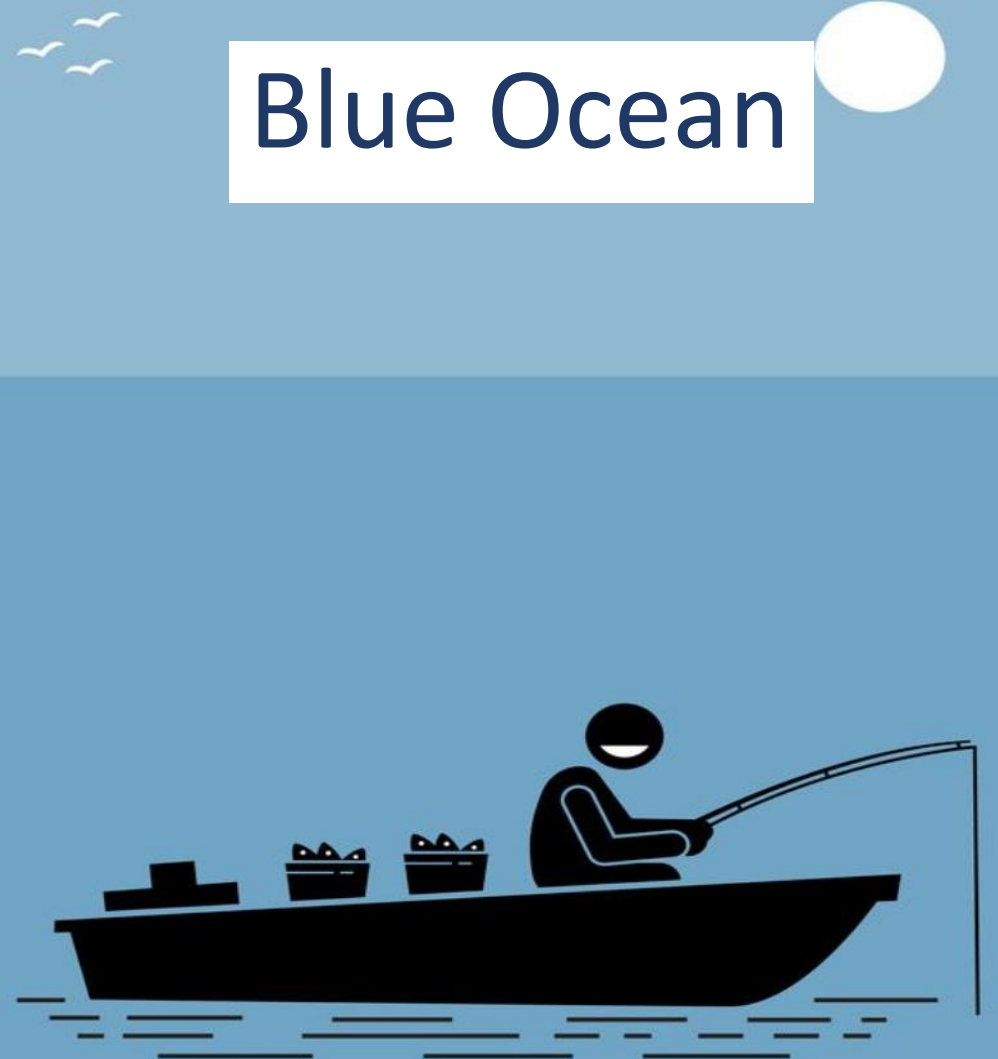
1. ลูกค้า (Customer)
2. คู่แข่งขัน
3. แรงงาน (Labor)
4. ผู้จำหน่ายวัตถุดิบ (Supplier)

สภาพความรุนแรง(การแข่งขัน)ในอุตสาหกรรม

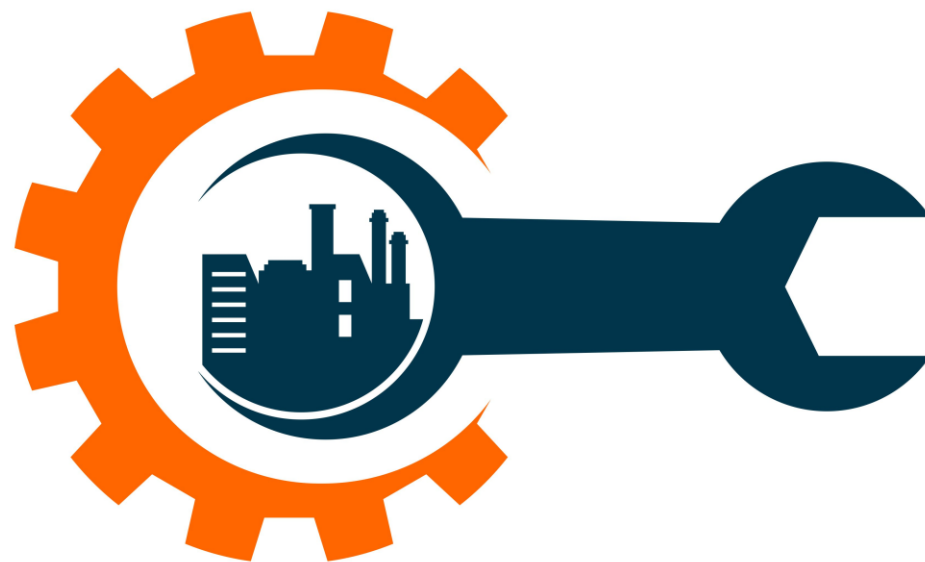
Red Ocean



Blue Ocean



เครื่องมือที่ใช้วัดความรุนแรงในอุตสาหกรรม



ทฤษฎีแรงกดดัน 5 ประการ Five Force Model



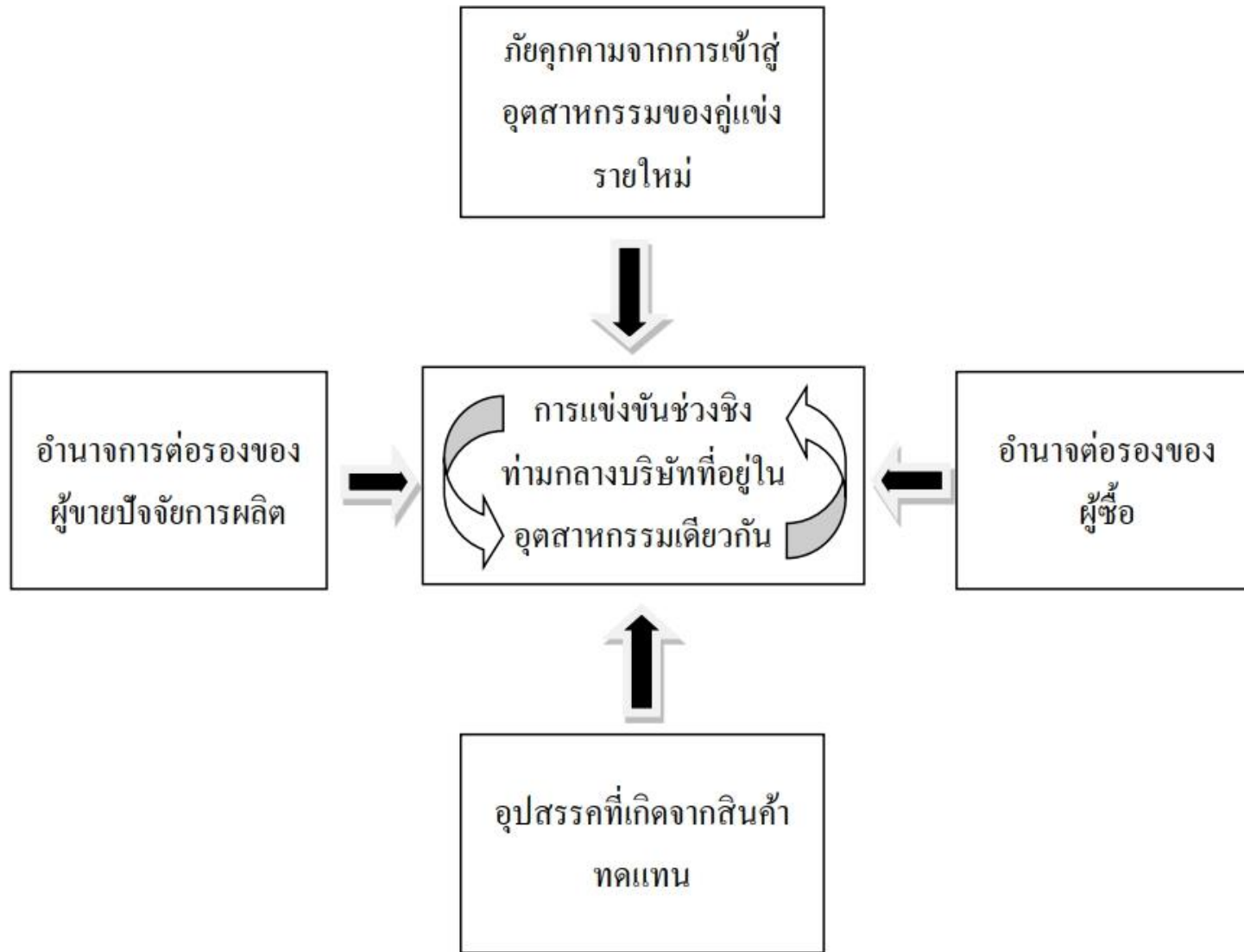
ทฤษฎีแรงกดดัน 5 ประการ (Five forces model)

กรอบแนวคิดในการวินิจฉัยองค์การของ Michael Porter เน้นการสร้างขีดความสามารถทางการแข่งขันขององค์การด้วยการวิเคราะห์ภัยคุกคามของสิ่งแวดล้อมอุตสาหกรรมภายนอก โดยพิจารณาจากกลุ่มอิทธิพล 5 กลุ่ม

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



ทฤษฎีแรงกดดัน 5 ประการ (Five forces model)

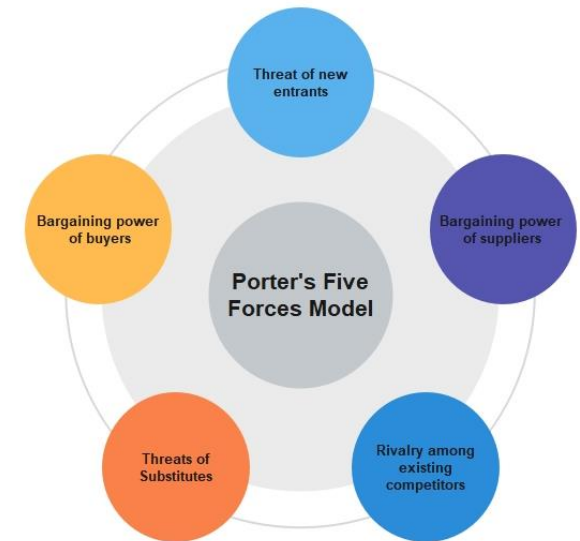


1. ภัยคุกคามจากการเข้าสู่อุตสาหกรรมของกลุ่มรายใหม่ (Threat of New Entrants)

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

อุปสรรคในการเข้าสู่อุตสาหกรรม

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

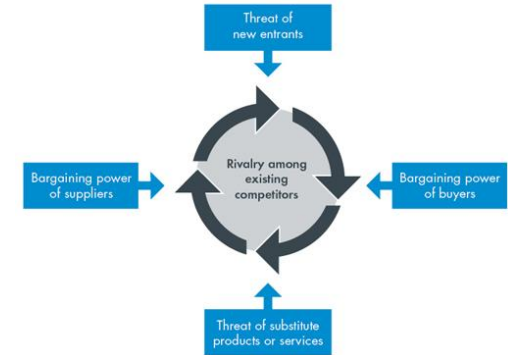


อุปสรรคในการเข้าสู่อุตสาหกรรม

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

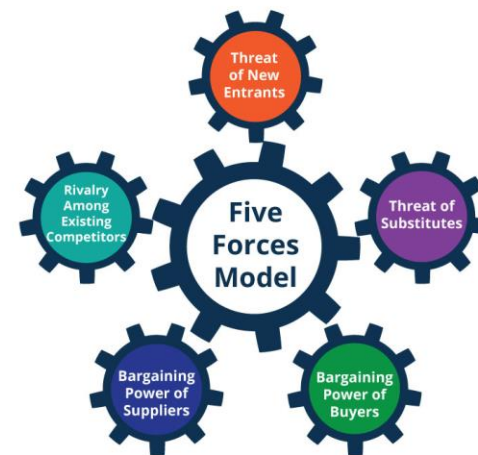


4. ค่าใช้จ่ายในการเปลี่ยนแปลงการใช้สินค้า ผู้บริโภคที่ใช้สินค้าชนิดหนึ่งจนคุ้นชินแล้วเมื่อคิดเปลี่ยนไปใช้สินค้าตัวใหม่ก็จะมีค่าใช้จ่ายในการเปลี่ยนไปใช้สินค้าใหม่เกิดขึ้น โดยค่าใช้จ่ายในการเปลี่ยนไปใช้สินค้าใหม่อาจรวมไปถึง ค่าใช้จ่ายในการอบรมพนักงาน ค่าใช้จ่ายด้านส่วนประกอบของเครื่องมือเครื่องใช้ใหม่ 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

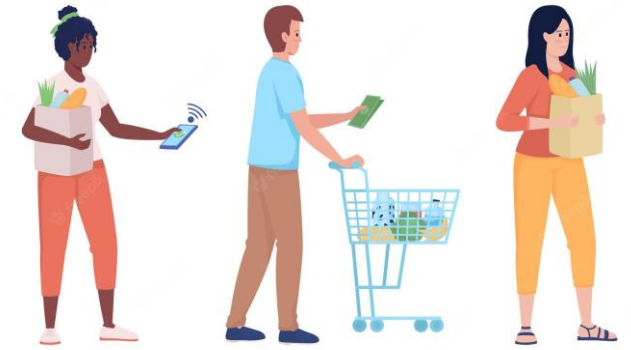
6. ต้นทุนคงที่สูง อุตสาหกรรมที่ใช้เงินลงทุนในต้นทุนคงที่จำนวนมากก็จะพยายามผลิตสินค้าให้ได้จำนวนมาก ๆ เพื่อลดต้นทุนคงที่ลง เมื่อผลิตในปริมาณมากก็เกิดสินค้าคงคลังมากทำให้ต้นทุนจม จึงใช้วิธีการขายตัดราคากันเพื่อลดสินค้าคงคลัง จึงเกิดการแข่งขันที่รุนแรง เช่น ธุรกิจผลิตรถยนต์



ผู้ซื้อจะมีอำนาจการต่อรองมากในสถานการณ์ต่อไปนี้

1. ผู้ซื้อที่ซื้อสินค้าในปริมาณมาก
2. สินค้ามีลักษณะไม่แตกต่างกับผู้ผลิตรายอื่น
3. ต้นทุนในการเปลี่ยนไปใช้วัตถุดิบหรือสินค้าต่ำ
4. ผู้ซื้อมีกำไรน้อยและไวต่อการเปลี่ยนแปลงราคาสินค้า
5. ผู้ซื้อมีความสามารถในการเปลี่ยนสถานะจากผู้ซื้อ มาเป็นผู้ผลิต
6. สินค้าที่ผู้ซื้อนำมาใช้ในกระบวนการผลิตไม่ถือเป็นส่วนประกอบสำคัญ
7. ผู้ซื้อ มีข้อมูลทั้งหมดเกี่ยวกับสินค้าที่จะทำการสั่งซื้อเป็นอย่างดี
8. จำนวนผู้ผลิตสินค้านั้นมีมากกว่าจำนวนผู้ซื้อ
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. ผู้ซื้อต้องใช้จ่ายเงินจำนวนมากในการสั่งซื้อสินค้า 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. ผู้ซื้อซื้อในปริมาณเพียงส่วนน้อยเมื่อเทียบกับยอดขายทั้งหมดของผู้ขาย จึงไม่มีอำนาจการต่อรองกับผู้ขาย

5. ภัยคุกคามจากผลิตภัณฑ์ทดแทน (Threat of Substitute Products)

ผลิตภัณฑ์ทดแทน หมายถึง สินค้าหรือบริการจากอุตสาหกรรมอื่น ที่สามารถนำมาใช้งานได้คล้ายคลึงหรือเหมือนกับสินค้าหรือบริการที่ใช้อยู่ในปัจจุบัน ลักษณะของสินค้าอาจจะแตกต่างกันไปจากสินค้าเดิม แต่สามารถใช้แทนกันได้

ผลิตภัณฑ์ทดแทนจะมีผลมากหรือน้อยขึ้นอยู่กับระดับการทดแทน ต้นทุนหรือค่าใช้จ่ายในการเปลี่ยนแปลง ระดับราคาสินค้าทดแทนและคุณสมบัติของสินค้าทดแทน **ถ้าสินค้าทดแทนนั้นสามารถทดแทนได้ในระดับสูง ในขณะที่ราคาก็ถูกกว่า ต้นทุนในการเปลี่ยนแปลงไม่มาก ก็จะทำให้ภัยคุกคามจากสินค้าทดแทนมีสูง**

กิจกรรมกลุ่ม(เก็บคะแนน)

ให้นักศึกษาแบ่งกลุ่ม 5-6 คน และใช้ Five Force Model วิเคราะห์ ความรุนแรงในอุตสาหกรรมดังต่อไปนี้ พร้อมนำเสนออย่างละเอียด

- ธุรกิจร้านค้าปลีก
- ธุรกิจโรงแรม
- ธุรกิจน้ำดื่มตราสิงห์
- ธุรกิจขายสินค้าออนไลน์
- ธุรกิจเครื่องดื่มชูกำลัง
- ธุรกิจผลิตเครื่องสำอางค์

THANK YOU!

