



Productivity Forum

ดร.นภดล ร่มโพธิ์

อาจารย์ประจำสาขาวิชาบริหารอุตสาหกรรมและปฏิบัติการ
คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์
nrompho@tu.ac.th

การวัดระดับการแข่งขันใน อุตสาหกรรม

หลายท่านคงเคยสงสัยเมื่อได้อ่านบทความว่าในบางอุตสาหกรรมมีระดับการแข่งขันสูงต่างๆ ที่บางครั้งมีผู้เล่นในตลาดอยู่เพียงไม่กี่ราย ในขณะที่เดียวกันในบางครั้ง ในบางอุตสาหกรรมกลับได้ชื่อว่ามีระดับการแข่งขันที่ต่ำ ทั้งที่มีผู้เล่นอยู่จำนวนมากในตลาด ดังนั้นจำนวนคู่แข่งจึงอาจจะไม่ใช่ตัวกำหนดระดับการแข่งขันในอุตสาหกรรมเสมอไป คำถามคือถ้าจำนวนคู่แข่งไม่สามารถใช้เป็นตัววัดระดับการแข่งขันได้แล้ว อะไรจะเป็นตัววัดระดับการแข่งขันในอุตสาหกรรมที่เหมาะสม

Porter (2008) ได้นำเสนอแรง 5 ประการที่จะส่งผลกระทบต่อความสามารถในการทำกำไรของอุตสาหกรรม ได้แก่ อำนาจการต่อรองของผู้จัดหาวัตถุดิบ อำนาจการต่อรองของลูกค้า การยากง่ายในการเข้าสู่อุตสาหกรรมสินค้าหรือบริการทดแทน และคู่แข่งที่มีอยู่ในอุตสาหกรรมเมื่อพิจารณาในเรื่องของการแข่งขันในอุตสาหกรรมนั้น พบว่าปัจจัยที่จะส่งผลต่อการแข่งขันมีดังต่อไปนี้

1. อัตราการเจริญเติบโตของอุตสาหกรรม

หากอุตสาหกรรมมีการเจริญเติบโตที่ช้า ก็จะทำให้มีการแข่งขันที่เข้มข้นมากขึ้น เนื่องจากแต่ละบริษัทจะต้อง แย่งส่วนแบ่งตลาดซึ่งไม่ค่อยมีการขยายตัว ดังนั้นการเพิ่มยอดขายของบริษัทจึงเกิดขึ้นได้จากการแย่งส่วนแบ่งตลาดมาจากบริษัทอื่น ซึ่งเป็นสิ่งกระตุ้นให้เกิดการแข่งขันที่เพิ่มสูงขึ้น

2. อุปสรรคของการออกจากอุตสาหกรรม

อุตสาหกรรมใดที่มีอุปสรรคในการออกจากอุตสาหกรรมสูง เช่น มีการลงทุนจำนวนมาก หรือเป็นสิ่งที่ผู้บริหารมีความชำนาญเฉพาะทางเพียงอย่างเดียว อุตสาหกรรมนี้ย่อมมีการแข่งขันที่สูง เนื่องจากทุกบริษัทในอุตสาหกรรม มีความจำเป็นที่จะต้องอยู่ในอุตสาหกรรม การสู้แบบ “แพ้ไม่ได้” ก็ย่อมจะเกิดขึ้น

3. ความตั้งใจในการอยู่ในอุตสาหกรรม

หากคู่แข่งมีความตั้งใจในการอยู่ในอุตสาหกรรมสูง ยกตัวอย่างเช่น รัฐวิสาหกิจที่มีเป้าหมายในการดำเนินธุรกิจซึ่งไม่เพียงแต่แสวงหาผลกำไรเท่านั้น แต่ยังอาจจะต้องช่วยเหลือสังคมประชาชนดังนั้นถึงแม้ว่ารัฐวิสาหกิจแห่งนั้นจะประสบผลขาดทุน รัฐวิสาหกิจ

เหล่านี้ก็ยังคงการดำเนินธุรกิจในอุตสาหกรรมอีกต่อไป ซึ่งจะส่งผลทำให้เกิดการแข่งขันที่เพิ่มสูงขึ้น

4. ความไม่เข้าใจระหว่างกันของบริษัท

ในบางครั้งการที่บางบริษัทตัดสินใจดำเนินกลยุทธ์บางอย่างก็มีความจำเป็นที่จะต้องพิจารณาถึงผลกระทบต่อบริษัทอื่น เปรียบเสมือนการแข่งขันวิ่งมาราธอนสิ่งทีนักวิ่งทุกคนควรทราบคือในช่วงแรกนักวิ่งแต่ละคนควรวิ่งในระดับความเร็วที่เหมาะสมไม่เร็วจนเกินไป หากมีนักวิ่งคนหนึ่งคนใดที่ไม่เข้าใจเกมการแข่งขันนี้ และเริ่มต้นเร่งความเร็วตั้งแต่ช่วงแรกของการแข่งขัน การกระทำเช่นนี้จะทำให้ผู้เข้าร่วมการแข่งขันทุกคนต้องเร่งฝีเท้าให้เร็วขึ้น การแข่งขันในครั้งนั้นก็มีความเหน็ดเหนื่อยและความยากลำบากเพิ่มมากขึ้น

5. การสร้างสงครามราคา

หากในอุตสาหกรรมมีบริษัทที่ จ้องจะเอาชนะคู่แข่งโดยการตัดราคาการแข่งขันในอุตสาหกรรมนั้น จะเพิ่มสูงขึ้นโดยอัตโนมัติ เนื่องจากคู่แข่งอาจจะตัดสินใจลดราคาลงเพื่อให้สามารถอยู่รอดได้ และจะส่งผลให้เกิด “สงครามราคา” ในอุตสาหกรรม สงครามราคานี้ไม่ใช่สิ่งที่ดีสำหรับบริษัทใดเลยในอุตสาหกรรม เพราะในภาพรวมของอุตสาหกรรมแล้ว นี่คือการถ่วงเทกำไรของอุตสาหกรรมไปสู่ลูกค้าอย่างไรก็ตาม เรายังคงเห็นสงครามราคาเกิดขึ้นเรื่อยๆ โดยเฉพาะอุตสาหกรรมที่มีลักษณะดังต่อไปนี้

* ผลิตภัณฑ์ของแต่ละบริษัทมีความคล้ายคลึงกันมากและลูกค้ามีต้นทุนในการเปลี่ยนผลิตภัณฑ์ต่่ายกตัวอย่างเช่น อุตสาหกรรมสายการบิน

* บริษัทมีต้นทุนคงที่สูงและต้นทุนส่วนเพิ่มต่ำ ดังนั้นบริษัทจึงอาจลดราคาลงเพื่อให้สามารถครอบคลุมต้นทุน

คงที่ ถึงแม้ว่ากำไรต่อหน่วยจะลดต่ำลงมากก็ตามตัวอย่างเช่น อุตสาหกรรมกระดาษอลูมิเนียม เป็นต้น

* การขยายกำลังการผลิตที่จะต้องทำครั้งละจำนวนมากเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพในการผลิต เช่นในอุตสาหกรรมปิโตรเคมี การขยายกำลังการผลิต เช่น การสร้างโรงงานใหม่ จะส่งผลให้เกิดกำลังการผลิตส่วนเหลือในทันทีและเป็นจำนวนมาก ซึ่งจะส่งผลให้เกิดการแข่งขันลดราคาในที่สุด

* ผลิตภัณฑ์มีอายุการใช้งานจำกัด เช่น ในอุตสาหกรรมอาหารคอมพิวเตอร์ หรือการให้บริการข้อมูลข่าวสาร เมื่อผลิตภัณฑ์เหล่านี้ เริ่มใกล้ที่จะหมดอายุการใช้งาน การลดราคาก็จะเกิดขึ้นทันที

6. การมุ่งสู่ลูกค้ากลุ่มเป้าหมายเดียวกัน

หากบริษัทในอุตสาหกรรมซึ่งมีผลิตภัณฑ์ที่คล้ายคลึงกัน มุ่งที่จะขายผลิตภัณฑ์ไปสู่กลุ่มเป้าหมายเดียวกัน การแข่งขันก็จะมี ความรุนแรงมากขึ้น ในทางกลับกันหากแต่ละบริษัทมีกลุ่มเป้าหมายที่แตกต่างกันถึงแม้ว่าบริษัทจะมีผลิตภัณฑ์ที่คล้ายคลึงกัน ความรุนแรงในการแข่งขันก็จะลดต่ำลง

7. จำนวนและความสามารถของคู่แข่งในอุตสาหกรรม

ในอุตสาหกรรมที่มีคู่แข่งจำนวนมากหรือคู่แข่งที่มีขนาดหรืออำนาจที่เท่าเทียมกัน การแข่งขันในอุตสาหกรรมนั้นก็ค่อนข้างสูงการที่อุตสาหกรรมที่มีคู่แข่งจำนวนมาก แล้วทำให้การแข่งขันมีความเข้มข้น เนื่องจากจำนวนลูกค้ามีอยู่จำกัด ทุกคนย่อมจะพยายามทุกวิถีทางในการเอาชนะใจลูกค้าหรือหากคู่แข่งมีขนาดหรืออำนาจเท่าเทียมกันแล้ว การแข่งขันก็จะสูสีและมีความรุนแรงมากขึ้น

จากปัจจัยต่างๆ เหล่านี้มีสิ่งที่น่าสนใจก็คือ เราสามารถที่จะทำการวัดระดับปัจจัยส่วนใหญ่ที่ส่งผลกระทบต่อการแข่งขันในอุตสาหกรรมได้อย่างชัดเจนยกตัวอย่างเช่น อัตราการเจริญเติบโตของอุตสาหกรรม จำนวนเงินลงทุนของบริษัทที่จะส่งผลต่อความยากง่ายในการออกจากอุตสาหกรรมหรือการลดราคาเพื่อทำการแข่งขันอย่างไรก็ตามเมื่อพิจารณาถึงการวัดความเท่าเทียมกันของความสามารถของคู่แข่งในอุตสาหกรรมจะเห็นว่าการวัดความเท่าเทียมนี้อาจจะยังไม่มีชัดเจนมากนัก

แนวทางหนึ่งซึ่งอาจจะใช้วัดระดับการแข่งขันในเรื่องของความเท่าเทียมกันในเรื่องของความสามารถของบริษัท คือการใช้แนวคิดทางเศรษฐศาสตร์ โดยการใช้ “อัตราส่วนความเข้มข้น” หรือ “Concentration Ratio” แนวทางหนึ่งที่เป็นไปได้คืออาจจะทำการคำนวณจากอัตราส่วนของยอดขายของบริษัทผู้นำตลาด (อาจจะเพียงบริษัทเดียวหรือหลายบริษัท) ต่อยอดขายรวมของทุกบริษัทในอุตสาหกรรมยกตัวอย่างเช่น สมมุติว่ายอดขายรวมของทุกบริษัทในอุตสาหกรรมมีค่าเท่ากับ 1,000 ล้านบาท แต่ยอดขายของบริษัทผู้นำตลาดมีค่าเท่ากับ 800 ล้านบาท อุตสาหกรรมนี้จะมีค่าอัตราส่วนความเข้มข้นเท่ากับ 0.8 (800/1,000) หรืออาจกล่าวได้ว่าอุตสาหกรรมนี้ไม่มีความเท่าเทียมกันของความ สามารถในการแข่งขันระหว่างบริษัท ผู้นำตลาดสามารถควบคุมสถานการณ์ไว้ได้ทั้งหมด ในทางกลับกันหากอัตราส่วนนี้มีค่าค่อนข้างต่ำ ก็อาจกล่าวได้ว่าอุตสาหกรรมนี้มีความเท่าเทียมกันเรื่องความสามารถในการแข่งขันของแต่ละบริษัท อันจะนำมาซึ่งระดับการแข่งขันที่เพิ่มสูงขึ้น

อย่างไรก็ตามตัววัดนี้อาจจะมีจุดอ่อนอยู่ที่ หากอุตสาหกรรมใดมีจำนวนบริษัทมากก็อาจจะทำให้ตัวหาร (ยอดขายรวมของอุตสาหกรรม) มีค่ามากและอาจทำให้อัตราส่วนความเข้มข้นมีค่าลดต่ำลง ซึ่งอาจจะทำให้การเปรียบเทียบระหว่างอุตสาหกรรมทำได้ยาก เนื่องจากแต่ละอุตสาหกรรมมีจำนวนบริษัทที่แตกต่างกัน และการตีความหมาย ของค่าอัตราส่วนความเข้มข้นนี้ก็จะทำได้ลำบากยกตัวอย่างเช่นในอุตสาหกรรมที่มีจำนวนบริษัทค่อนข้างมาก (ยอดขายรวมมาก) ค่าอัตราส่วนความเข้มข้นที่ 0.4 อาจจะเป็นค่าที่สูงมาก แต่ในขณะเดียวกันถ้าเป็นอุตสาหกรรมที่ประกอบด้วย 2-3 บริษัท (ยอดขายรวมน้อย) ค่าอัตราส่วนที่ 0.4 นี้ อาจจะเป็นค่าที่ค่อนข้างต่ำก็เป็นไปได้

แนวทางหนึ่งซึ่งอาจช่วยแก้ไขปัญหานี้ได้คือการวัดค่า “ดัชนีความเข้มข้น” หรือ “Concentration Index” โดยดัชนีความเข้มข้นนี้จะกำจัดผลกระทบของจำนวนบริษัทออกไป โดยการนำเอาอัตราส่วนความเข้มข้นมาหารด้วย n/k โดย n คือจำนวนบริษัทผู้นำตลาดที่ใช้ในการคำนวณอัตราส่วนความเข้มข้น และ k คือจำนวนบริษัททั้งหมดในอุตสาหกรรม ยกตัวอย่างเช่น ถ้ามีบริษัททั้งหมด 10 บริษัท และทุกบริษัทมีความสามารถเท่าเทียมกันหมด ยอดขายของบริษัททุกบริษัทก็ควรจะเป็น $1/10$ ของยอดขายทั้งหมด ดังนั้นอัตราส่วนความเข้มข้น ถ้าพิจารณาบริษัทผู้นำตลาดเพียงบริษัทเดียว ($n = 1$) ก็จะเท่ากับ $1/10$ และดัชนีความเข้มข้นก็จะเท่ากับ $\frac{1/10}{1/10} \times 100 = 100$ นั่นเองดังนั้น ดัชนีความเข้มข้นที่เท่ากับ 100 จะแสดงให้เห็นถึงความเท่าเทียมกันในเรื่องของความสามารถในการแข่งขันของบริษัทในอุตสาหกรรม แต่ถ้าค่าดัชนีสูงขึ้นก็จะแสดงให้เห็นถึงความ

ไม่เท่าเทียมกันที่เพิ่มมากขึ้น

ในกรณีตัวอย่างเดียวกันนี้ หากพิจารณาผู้นำตลาดเพียงบริษัทเดียวเหมือนเดิม ($n = 1$) แต่บริษัทผู้นำตลาดมียอดขายเป็น 80% ของยอดขายทั้งหมด (อัตราส่วนความเข้มข้นเท่ากับ 0.8) ถ้าอุตสาหกรรมนี้มีจำนวนบริษัททั้งหมด 10 บริษัท ดัชนีความเข้มข้นก็จะเท่ากับ $\frac{0.8}{1/10} \times 100 = 800$ และถ้าสมมุติว่ามีอีก อุตสาหกรรมหนึ่งผู้นำตลาดรายใหญ่ 1 รายมียอดขายเป็น 80% ของยอดขายทั้งหมด (อัตราส่วนความเข้มข้นยังคงเท่าเดิมที่ 0.8) แต่อุตสาหกรรมนี้มีผู้เล่นเพียง 4 รายเท่านั้นดัชนีความเข้มข้นจะกลายเป็นเท่า $\frac{0.8}{1/4} \times 100 = 320$ นั้น

จากตัวอย่างดังกล่าวจะเห็นว่าทั้งสองอุตสาหกรรมที่มีดัชนีความเข้มข้นที่ 800 และ 320 ไม่น่าจะมีระดับการแข่งขันที่สูงนัก เนื่องจากมีดัชนีความเข้มข้นที่ค่อนข้างสูงแสดงว่าผู้นำตลาดค่อนข้างจะมีอิทธิพลมาก แต่หากต้องการเปรียบเทียบระหว่างอุตสาหกรรมทั้งสองนี้จะเห็นว่าอุตสาหกรรมที่มีผู้เล่นเพียง 4 รายกลับมีระดับการแข่งขันในอุตสาหกรรมสูงกว่าอุตสาหกรรมที่มีผู้เล่นมากถึง 10 ราย ทั้งนี้เนื่องจากดัชนีความเข้มข้นของอุตสาหกรรมที่มีผู้เล่น 4 รายมีค่าเท่ากับ 320 ซึ่งมีค่าต่ำกว่า 800 ซึ่งเป็นของอุตสาหกรรมที่มีผู้เล่น 10 ราย

จากแนวคิดนี้จะเห็นว่าดัชนีความเข้มข้นจะสามารถถูกนำไปใช้วัดระดับการแข่งขันของอุตสาหกรรมได้โดยอาจใช้เปรียบเทียบกันระหว่างอุตสาหกรรม หรืออาจใช้เปรียบเทียบสำหรับอุตสาหกรรมเดียวกันระยะเวลาที่แตกต่างกันเพื่อทำให้เห็นถึงการเปลี่ยนแปลงของระดับการแข่งขันใน

อุตสาหกรรมนั้นๆ อันจะทำให้ผู้บริหารสามารถวิเคราะห์และวางกลยุทธ์ได้อย่างเหมาะสมกับสถานการณ์ได้ต่อไป

บรรณานุกรม

Porter, M.E. (1980) How Competitive Forces Shape Strategy, *The McKinsey Quarterly*, Spring, 34-50

Porter, M.E. (2008) the Five Competitive Forces that Shape Strategy, *Harvard Business Review*, January, 79-93

