

## ตัวอย่างกรณีสมมติ-การวิเคราะห์ธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมตามหลัก Five Force

\*\*\*\*\* ตัวอย่างนี้นำเสนอเพื่อวิเคราะห์ Model ทางการตลาดแบบ Five Force เท่านั้น มิได้อ้างอิงเหตุการณ์และสถานที่ที่มีอยู่จริงแต่อย่างใด\*\*\*\*\*

### ธุรกิจ : ร้านขายของชำรายในสวนจตุจักร

ธุรกิจนี้เป็นการเปิดร้านขายของชำรายในตลาดนัดสวนจตุจักร ซึ่งของชำรายที่ขายอาจเป็นได้ทั้งของชำราย ของที่ระลึก หรือของสมนาคุณที่นิยมแจกตามงานต่างๆ เช่น เครื่องเคลือบเซรามิค เครื่องปั้นดินเผา ซ้อนส้อม พวงกุญแจ ไฟฉายขนาดพกพา เป็นต้น โดยจะนำมาวิเคราะห์หลัก Five Force Analysis ของ Michael Port ดังนี้

#### 1. Rivalry Among Current Competitors (การแข่งขันภายในอุตสาหกรรม)

จากการสำรวจในตลาดนัดสวนจตุจักรพบว่าธุรกิจขายของชำรายมีผู้ประกอบการอยู่ประมาณ 15 รายโดยจำแนกเป็น 2กลุ่ม คือ กลุ่มโซนขายของชำราย (10 ราย) และกลุ่มที่กระจายอยู่ทั่วไป (5ราย)

ในกลุ่มโซนที่ขายของชำรายด้วยกันเองนั้นก็มิได้ตั้งอยู่ติดกัน การแข่งขันแย่งชิงลูกค้าไม่เข้มข้นเท่ากับกรณีที่ร้านอยู่ติดกัน เช่น ในย่านพาหุรัด เป็นต้น เนื่องจากไม่มีการเปรียบเทียบสินค้าให้เห็นได้ง่ายเพราะว่าร้านอยู่ห่างกันพอสมควร(ประมาณ 3-4ห้อง) และผู้ค้าเองก็สามารถที่จะนำเสนอสินค้าได้ง่ายขึ้น

ส่วนในกลุ่มที่อยู่กระจายอยู่ทั่วไปนั้นอาจเรียกได้ว่าไม่มีผลมากนักต่อการแข่งขัน เนื่องจากสินค้าชนิดนี้เป็นสินค้าเฉพาะกลุ่ม และทางสวนจตุจักรเองก็จัดโซนให้ร้านค้าที่ขายของชำรายนี้อยู่เป็นกลุ่มเดียวกัน ตามปกติแล้วลูกค้าที่ต้องการเข้ามาหาซื้อของมักจะตรงเข้าไปหาแหล่งอยู่แล้ว ส่วนลูกค้าที่ใช้บริการร้านค้าในกลุ่มนี้มักจะเป็นพวกที่ได้รับคำแนะนำบอกต่อมาอีกที ซึ่งกลุ่มลูกค้าเป้าหมายเป็นคนละกลุ่มกัน

อย่างไรก็ตามก็ควรตัดร้านค้าที่อยู่นอกกลุ่มออกจากคู่แข่ง เพราะร้านพวกนี้อาจจะคิดกลยุทธ์ใหม่ๆ ในการขายสินค้าเพื่อแข่งขันกับกลุ่มที่อยู่รวมกัน ดังนั้นผู้ค้าจึงควรพัฒนาสินค้าและบริการของร้านอย่างต่อเนื่องเพื่อป้องกันมิให้ข้อได้เปรียบเรื่องฐานลูกค้านี้ถูกแย่งชิงไปโดยคู่แข่ง

#### 2. Bargaining Power of Suppliers (อำนาจการต่อรองของ Suppliers)

สินค้าของชำรายส่วนใหญ่จะมีแหล่งผลิตมาจากที่เดียวกัน เช่น เครื่องเซรามิคจะมีโรงงานผลิตโดยเฉพาะคือโรงงานย่านดอนเมือง หรือ ซ้อนส้อมแสตนเลสก็จะมีโรงงานที่ผลิตจากแหล่งเดียวกัน(ย่านลาดกระบัง) เป็นต้น ดังนั้น Suppliers จะมีอำนาจต่อรองมากกว่าเพราะว่าแหล่งผลิตสินค้าประเภทนี้มีไม่มากนัก แต่ก็ยังมีวิธีการที่สามารถนำมาใช้เพื่อลดอำนาจการต่อรองของSuppliers ได้หลายวิธี

วิธีการที่จะลดอำนาจของ Suppliers วิธีหนึ่ง ก็คือ ผู้ค้าขายของชำรายจะต้องรวมกลุ่มกันไปต่อรองราคา ในกรณีที่สวนจตุจักรนี้ผู้ค้าทั้ง 10 รายที่อยู่ในโซนเดียวกัน ต้องรวมกลุ่มกันสั่งซื้อสินค้าคราวเดียวกันครั้งละมากๆ โดยเข้าไปต่อรองกับSuppliers ว่าต้องการสั่งซื้อสินค้าจำนวนมากและให้ลดราคาขายส่งให้กับกลุ่มสวนจตุจักรนี้ จะทำให้ต้นทุนราคาของลดลง ผู้ค้าก็สามารถทำกำไรได้มากขึ้นโดยไม่ต้องเพิ่มราคาสินค้าหรือหาโปรโมชั่นอื่นๆ มาเป็นจุดดึงดูดลูกค้า

ประโยชน์ที่จะได้อีกประการหนึ่งก็คือ กลุ่มที่จัดตั้งขึ้นอาจจะกลายเป็นลูกค้ารายใหญ่ ลูกค้าชั้นดี ของโรงงาน อำนาจการต่อรองต่างๆ เช่น การขอลดราคา การขอเครดิต ก็ทำได้ง่ายขึ้น หากรวมกลุ่มได้ใหญ่มากเท่าไรก็เป็นการลดอำนาจการต่อรองของSuppliers ได้มากเท่านั้น โอกาสที่จะทำกำไรจากการขายสินค้าโดยที่มิต้องไปเพิ่มโปรโมชั่นหรือค่าใช้จ่ายอื่นๆ ก็เกิดขึ้นได้ง่าย

#### 3. Bargaining Power of Customer (อำนาจการต่อรองของลูกค้า)

การรวมกลุ่มกันของผู้ขายของชำรายไม่เพียงแต่จะได้ประโยชน์จากการซื้อสินค้าได้ถูก (ในกรณีข้อ 2) แล้ว ยังทำให้อำนาจการต่อรองของลูกค้าลดลงอีกด้วย วิธีนี้ใช้การกำหนดราคากลางของสินค้าขึ้นมาภายในกลุ่มเป็นราคาเหมือนกันหมด ซึ่งสามารถทำได้ง่ายมากเนื่องจากว่าสินค้ามีแหล่งผลิตและต้นทุนเดียวกัน ลูกค้าจะไม่สามารถต่อรองผู้ค้าได้เพราะราคาแต่ละร้านเท่ากันหมด หากไม่พอใจในราคาสินค้าก็จำเป็นต้องซื้อเพราะว่าร้านอื่นก็ขายราคาเท่ากัน

ส่วนการทำกำไรด้านอื่นๆ นั้นเป็นเรื่องของเทคนิคแต่ละร้านว่าจะทำได้จากทางไหนบ้าง โดยไม่กระทบต่อราคากลางที่ตกลงกันไว้ ตัวอย่างเช่น ถ้วยเซรามิก ซึ่งกำหนดราคากลางไว้ที่ 10 บาทต่อ 1 ถ้วย ร้านหนึ่งอาจจะทำ Package ให้สวยโดยการนำไปห่อด้วยพลาสติกสีสวยสดใสแล้วพิมพ์รายละเอียดตามที่ลูกค้าต้องการลงไป ซึ่งอาจเพิ่มราคาเป็น 12-15 บาทได้ แล้วแต่กรณี

#### 4. Threat of Substitute Products or Services (ภัยคุกคามจากสินค้าทดแทน)

สินค้าประเภทของชำร่วยนี้เป็นสินค้าที่มีจุดประสงค์เพื่อนำไปเป็นที่ระลึกในวาระต่างๆ เช่น งานแต่งงาน งานศพ งานวันเกิด งานเปิดตัวสินค้าหรือร้านค้า เป็นต้น โดยของที่ระลึกที่จะนำมาขายนี้จะต้องเป็นของที่ตัวเองได้ยาก เพื่อเป็นการลดอำนาจจากสินค้าทดแทน เพราะว่าหากลูกค้าสามารถทำเองได้แล้วก็คงไม่มาซื้อสินค้าจากร้านค้าไปใช้

สินค้าที่จะนำมาเป็นของชำร่วยนั้นมีหลายชนิดและความหมายกว้างมาก อาจกล่าวได้ว่าทุกสิ่งสามารถนำมาใช้เป็นของชำร่วยได้ทั้งนั้น แต่ที่นิยมนำมาใช้กันมาก เช่น การ์ด ซ้อนส้อม พวงกุญแจ นั้นจะเห็นได้ว่าเป็นสินค้าที่ลูกค้าไม่สามารถผลิตได้เอง จะต้องไปสั่งทำจากโรงงานซึ่งก็มีค่าใช้จ่ายที่สูง เพราะต้องสั่งที่ละจำนวนมากๆ อีกทั้งความสัมพันธ์ระหว่างโรงงานกับบุคคลทั่วไปก็ไม่เท่ากับความสัมพันธ์ระหว่างโรงงานกับลูกค้าโดยตรง ดังนั้น ลูกค้าจึงไม่ค่อยนิยมที่จะผลิตหรือไปซื้อเองตามแหล่งผลิต

ภัยที่เกิดจากสินค้าทดแทนไม่ค่อยเห็นเด่นชัดนักในเวลานี้ เพราะว่าคนทั่วไปก็ยังนิยมให้ของที่ระลึก หรือให้ของชำร่วยกันในโอกาสต่างๆ เพื่อเป็นการแสดงน้ำใจที่ดีต่อกัน สิ่งที่คุณค่าควรกระทำก็คือพยายามหาสินค้าใหม่ๆ ดูแล้วดี เพื่อแสดงถึงเจตนาของผู้ให้ของที่ระลึกว่าให้เพื่อเป็นการตอบแทนกัน

#### 5. Threat of New Entrants (ภัยคุกคามจากผู้แข่งขันหน้าใหม่)

ธุรกิจขายของชำร่วยเป็นธุรกิจที่สามารถทำเงินได้ไม่ยากนัก เนื่องจากว่าคนไทยนิยมให้ของที่ระลึกกันในงานเทศกาลหรือโอกาสต่างๆ ดังนั้นธุรกิจนี้จึงมีความน่าสนใจในด้านการลงทุน และอาจเป็นการยากที่จะกันผู้ค้ารายใหม่ที่เข้ามาลงทุน

วิธีการป้องกันภัยคุกคามจากผู้แข่งขันหน้าใหม่ สำหรับร้านขายของชำร่วยในสวนจตุจักรที่มีอยู่ประมาณ 10 ร้านนั้น (เฉพาะในแหล่งกลุ่มเดียวกัน) จะต้องรวมตัวกันเป็นกลุ่มเพื่อสร้าง Brand ขึ้นมา ตัวอย่างเช่น กลุ่มของชำร่วยจตุจักรชอย 19 หรือ กลุ่มของชำร่วยจตุจักร เพื่อให้ลูกค้าได้รู้จักและติดกับ Brand นั้น อาจจะทำ Brochure แสดงสินค้าแจกตามหน้าตลาดหรือตามป้ายรถเมล์ เพื่อบอกให้รู้ว่าร้านขายของชำร่วยที่ตลาดนัดสวนจตุจักรนี้มีอยู่ทีเดียว คือ ชอย 19 นอกเหนือจากนี้ก็เป็นร้านที่ไม่ใช่กลุ่ม โดยปกติลูกค้าต้องการดูและเปรียบเทียบสินค้าที่มีจำนวนมาก เพื่อเลือกสรรสิ่งที่ดีที่สุด เมื่อรวมตัวกันได้แล้วก็จะทำให้ลูกค้าติด และเป็นที่ยู่งักกันทั่วไป ผู้ค้าหน้าใหม่ที่ต้องการเข้ามาทำธุรกิจก็ต้องเข้ามาร่วมกลุ่มด้วย หากว่าตั้งอยู่โดดเดี่ยวหรือไม่ใช่กลุ่มแล้ว โอกาสที่จะขายสินค้าได้นั้นจะมีน้อยกว่า เพราะว่า Brand ที่กลุ่มได้สร้างขึ้นมาแน่นแข็งพอที่จะดึงลูกค้าให้เข้ามาอุดหนุนได้

อีกวิธีการหนึ่งก็คือ การแตก Brand คือการที่เจ้าของร้านต้องขยายร้านเอง โดยการตั้งร้านใหม่ ชื่อใหม่ แต่เป็นเจ้าของเดิม และจัดเป็นกลุ่มขึ้น เพื่อเป็นการสกัดกั้นมิให้ผู้ค้ารายอื่นเข้ามาเปิดกิจการแข่ง เพราะว่ามิร้านขายอยู่เยอะแล้ว จะเป็นการแย่งลูกค้าและลดรายได้กันเอง

## ตัวอย่างการวิเคราะห์ธุรกิจโรงพยาบาลเกี่ยวกับ 5 force model

### 1. Threat of New Entrants "LOW"

ถ้าคุณมีเงิน พันล้านแล้วอยากเปิดโรงพยาบาลคุณสามารถเปิดได้เลยไหม? คำตอบคือไม่ได้ นั่นเป็นเพราะว่าจะมีกฎระเบียบจากทางรัฐบาล ซึ่งอยู่ถ้าอยากเปิดคุณไม่สามารถเปิดได้ และการเปิดโรงพยาบาลนั้นต้องการบุคลากรที่มีคุณภาพหรือหมอนั่นเอง ซึ่งมีจำนวนอยู่น้อยยิ่งในต่างจังหวัดยิ่งไม่พอ ดังนั้นต้องบอกว่าธุรกิจนี้นั้นมีภัยคุกคามจากnew entrantsน้อยมากๆ นับเป็นข้อดีให้กับโรงพยาบาลต่างๆที่เปิดทำการอยู่แล้ว

### 2. Threat of Substitute Product "LOW"

สินค้าทดแทนสำหรับโรงพยาบาล ก็คือคลินิกต่างๆไปซึ่งส่วนใหญ่จะเป็นแบบเฉพาะทางเช่นคลินิกหมอฟัน, คลินิก คความงาม ซึ่งนับว่าไม่ส่งผลกระทบต่อของทางโรงพยาบาลมากนัก ถ้าเกิดคุณเป็นโรคต่างๆขึ้นมาคุณก็จะเลือกไปโรงพยาบาลมากกว่าที่มีเครื่อง มือและหมอเฉพาะทางต่างๆมากมาย

### 3. Bargaining Power of Buyer "LOW"

ลองนึกถึงเวลาคุณป่วยแล้วไป โรงพยาบาล ค่าใช้จ่ายแต่ละครั้งนั้นจะขึ้นอยู่กับว่าคุณหมอสามารถวินิจฉัยโรคอะไรได้บ้าง ถ้าหมอวินิจฉัยได้หลายโรคสั่งให้เราไปX-RAYหรือMRI เราก็ต้องไปทำ และผลก็คือค่าใช้จ่ายที่แพงและคุณไม่สามารถต่อรองราคาได้ ถ้าหมอจ่ายยาให้เรา3ชนิดเราก็ต้องจ่ายทั้ง3ชนิด ยิ่งไปกว่านั้นไม่ว่าเศรษฐกิจจะดีหรือแย่ ถ้าคุณป่วยคุณก็ต้องมารักษาหรือบางที่ช่วงที่เศรษฐกิจแย่ๆคนจะเป็นโรคเครียด และสุขภาพจะแย่มากกว่าเดิม ส่งผลดีต่อรายได้ของโรงพยาบาล และธุรกิจนี้ถือว่าสามารถสร้างLoyalty Customerได้ง่าย เพราะเวลาคุณไปรักษาจะมีบันทึกการรักษาไว้ และหมอจะนัดคุณมาอีกในครั้งต่อไป ขอสรุปว่าในธุรกิจนี้นั้นลูกค้าแทบไม่มีอำนาจในการต่อรองใดๆทั้งสิ้น ซึ่งส่งผลดีกับโรงพยาบาลมาก

### 4. supplier power "Medium to High"

จุดนี้ค่อนข้างซับซ้อน ขอพูดถึง ยาและเครื่องมือทางการแพทย์ ก่อน ซึ่งถ้าบริษัทยาสามารถคิดค้นยาใหม่ๆได้และนำไปจดสิทธิบัตร จะถือว่าบริษัทยามีอำนาจในการต่อรองเหนือโรงพยาบาลและสามารถเรียกราคาแพงๆ ได้ถ้าตัวยานั้นมีประสิทธิภาพดีจริงๆและโรงพยาบาลไม่สามารถหาสินค้าทดแทนได้ ในทางกลับกันถ้าสิทธิบัตรหมดอายุ และบริษัทยาอื่นๆสามารถผลิตได้เช่นกัน โรงพยาบาลจะมีอำนาจในการต่อรองสูงกว่าบริษัทยาขึ้นมาทันทีต่อไปเกี่ยวกับเรื่องบุคลากร หรือ คุณหมอ ซึ่งทุกๆท่านน่าจะรู้ว่าอาชีพนี้ได้เงินเดือนสูงมาก เพราะอะไร? เพราะจำนวนของหมอนั้นถือว่ามันน้อยอยู่ จึงทำให้มีอำนาจในการต่อรองเงินเดือนกับโรงพยาบาล ยิ่งถ้าเป็นหมอเก่งๆมีชื่อเสียง ที่สามารถเรียกลูกค้าเข้ามารักษาได้คิวยาวตลอดปี อำนาจในการต่อรองของโรงพยาบาลจะต่ำมากๆ จุดอ่อนเดียวของโรงพยาบาลก็คงเป็นเป็นเรื่องนี้

### 5. competitive rivalry "Low to Medium"

โดยส่วนใหญ่ใน1ชุมชนจะมีโรงพยาบาลเปิดได้ 1-2ที่ ดังนั้นผู้คนในชุมชนนั้นๆจะไม่มีทางเลือกมากนัก ถ้าป่วยแบบฉุกเฉินจริงๆก็ต้องไปโรงพยาบาลที่ใกล้ที่สุดที่มีอยู่แห่งเดียว นั่นเอง ยิ่งไปกว่านั้นโดยส่วนใหญ่ทุกโรงพยาบาลจะมีการรักษาและราคาที่คล้ายๆกัน ไม่ค่อยมีความแตกต่างกันมากนัก ดังนั้นจึงไม่มีปัญหาเรื่อง"price war"ในธุรกิจนี้(มีแต่จะขึ้นราคาค่ารักษา) แต่การแข่งขันในธุรกิจนี้ในตัวเมืองอาจจะสูงกว่าในต่างจังหวัด ซึ่งเป็นเพราะในตัวเมืองมีโรงพยาบาลหลายแห่งเปิดอยู่แต่ถ้าในต่างจังหวัดบาง ที่จะมีโรงพยาบาลแห่งเดียวเท่านั้น

## SUMMARY

สรุปโดยรวมแล้วต้องบอกว่าเป็นธุรกิจที่ดีมากๆ โดยจุดอ่อนข้อเดียวคือข้อที่4เรื่องบุคลากร อีกทั้งหลายๆประเทศในโลกและประเทศไทยกำลังเข้าสู่ช่วงสังคมผู้สูงอายุที่จะ มีโรคภัยต่างๆมากกว่าวัยหนุ่มและทำให้เข้าโรงพยาบาลบ่อยกว่าเดิม ดังนั้นหุ้นโรงพยาบาลนั้นเป็นทั้งDefensive&Growth Stock ในตัวเดียวกันหมายความว่าdownsideจำกัดupsideในระยะยาวมีเยอะ ถ้าใครยังไม่มียูนิในพอร์ตลองหาซักตัวมาลงทุน เพราะวันนี้นั้นคุณเห็นว่าราคาแพง แต่วันหน้ามันอาจจะโคตรแพง

