



ฉบับปรับปรุงสมบูรณ์

การบริหารเชิงกลยุทธ์

STRATEGIC MANAGEMENT

แนวคิด ทฤษฎี และการประยุกต์ใช้ในการทำธุรกิจ

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. เขมมาธิ รักษ์ชูชีพ

การบริหารเชิงกลยุทธ์

สงวนลิขสิทธิ์ตามพระราชบัญญัติ

ห้ามทำการลอกเลียนแบบไม่ว่าส่วนหนึ่งส่วนใดของหนังสือเล่มนี้นอกจากจะได้รับอนุญาต

พิมพ์ครั้งที่ 2 มีนาคม 2562

พิมพ์ครั้งที่ 3 สิงหาคม 2564 (ฉบับปรับปรุงสมบูรณ์) ราคา 290 บาท

ข้อมูลทางบรรณานุกรมของหอสมุดแห่งชาติ

เชมมารี รัชชูชีพ

การบริหารเชิงกลยุทธ์.—กรุงเทพฯ : ทริปเพิ้ล เอ็ดดูชั่น, 2562. 375 หน้า

1. การบริหาร 2. การวางแผนเชิงกลยุทธ์. I. ชื่อเรื่อง.

658.4012

ISBN 978-616-7822-52-5

สนใจติดต่อ : ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. เชมมารี รัชชูชีพ

คณะ รัฐศาสตร์และนิติศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา ต. แสนสุข

อ.เมืองชลบุรี จ.ชลบุรี 20130 โทรศัพท์ 081-913-0961

พิมพ์ที่ : บริษัท ทริปเพิ้ล กรุ๊ป จำกัด [www. Triple-group.co.th](http://www.Triple-group.co.th)

95 ถ.แจ้งวัฒนะ ซ.6 แขวงตลาดบางเขน เขตหลักสี่ กรุงเทพฯ 10210

โทรศัพท์ 0 2521 8420 โทรสาร 0 2521 8424

คำนำ

ท่ามกลางการเปลี่ยนแปลงของโลกปัจจุบัน บทบาทของการบริหารเชิงกลยุทธ์ต่อชีวิตของเราในฐานะผู้ประกอบการมีความสำคัญมากยิ่งขึ้น

งานเขียนเล่มนี้มีจุดมุ่งหมายที่จะเสนอแนวคิดและทฤษฎีที่เป็นรากฐานของการบริหารเชิงกลยุทธ์ ตลอดจนแนวปฏิบัติร่วมสมัยเพื่อเป็นพื้นฐานในการตอบรับการเปลี่ยนแปลง ที่เกิดขึ้นอยู่ตลอดเวลา โดยที่ผู้เขียนพยายามศึกษาค้นคว้าจากเอกสารและงานวิจัยทั้งใน และต่างประเทศให้ได้ข้อมูลที่ถูกต้องและองค์ความรู้ที่ทันสมัยในการนำเสนอในรูปแบบหนังสือครั้งนี้

หนังสือการบริหารเชิงกลยุทธ์เล่มนี้ใช้สำหรับนักศึกษาปริญญาตรี ปริญญาโท ปริญญาเอก และผู้สนใจทั่วไปทางด้านธุรกิจ พร้อมทั้งเพิ่มตัวอย่างกรณีศึกษาหลายๆ ธุรกิจมาให้ศึกษาวิเคราะห์ให้เข้าใจกลยุทธ์มากขึ้น สามารถนำความรู้ทางด้านทฤษฎีมาใช้ในการทำธุรกิจ ทุกประเภท ทำให้ได้เปรียบคู่แข่งในการทำธุรกิจได้อย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผลเพิ่มขึ้น เป็นตำราที่อ่านง่าย เข้าใจง่าย สั้น และกะทัดรัด

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.เชมมารี รักษ์ชูชีพ

สิงหาคม 2564

สารบัญ

เรื่อง	หน้า
คำนำ	
สารบัญ	
สารบัญภาพ	
สารบัญตาราง	
บทที่ 1 กระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์	1
บทที่ 2 ผู้มีส่วนได้เสียและพันธกิจขององค์กร	33
บทที่ 3 การวิเคราะห์ภายนอกและการมองหาโอกาสและอุปสรรคในการประกอบกิจการ	59
บทที่ 4 การวิเคราะห์ภายใน : การวิเคราะห์ทรัพยากร, ความสามารถ, สมรรถนะ และการได้เปรียบเชิงการแข่งขัน	93
บทที่ 5 กลยุทธ์ระดับหน้าที่	128
บทที่ 6 กลยุทธ์ระดับธุรกิจ	160
บทที่ 7 กลยุทธ์การแข่งขันและสภาพแวดล้อมของอุตสาหกรรม	190
บทที่ 8 กลยุทธ์ในสภาพแวดล้อมระดับโลก	213
บทที่ 9 กลยุทธ์ระดับบริษัท : การรวมตัวกันในแนวดิ่ง, การขยายธุรกิจ และกลยุทธ์การเป็นพันธมิตร	244
บทที่ 10 การพัฒนาองค์กร: การสร้างและออกแบบโครงสร้างองค์กรใน	264
บทที่ 11 โครงสร้างขององค์กร	294
บทที่ 12 กลยุทธ์การออกแบบระบบการควบคุม	376
บรรณานุกรม	358
ประวัติผู้เขียน	372

สารบัญภาพ

ภาพที่	หน้า	
1.1	ส่วนประกอบของกระบวนการวางแผนกลยุทธ์	2
1.2	ผู้จัดการระดับองค์กร (Corporate-Level Managers)	15
1.3	ขั้นตอนการตัดสินใจในองค์กร	19
2.1	ผู้มีส่วนได้เสียภายในและภายนอกของบริษัท	34
2.2	กรอบแนวความคิดของ Abell ในการกำหนดธุรกิจ	46
3.1	Five Force Model	61
3.2	สภาพแวดล้อมมหภาค	69
4.1	การสร้างมูลค่า	95
4.2	การได้เปรียบเชิงการแข่งขัน	96
4.3	จำนวนชั่วโมงของแรงงานที่ใช้ในการประกอบรถยนต์	99
4.4	ผลกระทบของคุณภาพที่มีต่อกำไร	100
4.5	ผลกระทบของประสิทธิภาพ คุณภาพ นวัตกรรม และการสนองตอบ ต่อความต้องการของลูกค้าที่มีต่อต้นทุนและราคา	106
4.6	ลูกโซ่มูลค่า	107
4.7	รากฐานของการได้เปรียบเชิงการแข่งขัน	109
4.8	ความสัมพันธ์ระหว่างกลยุทธ์ และทรัพยากรและความสามารถ	111
5.1	ต้นทุนต่อหน่วยที่ลดลงในระยะยาว	129
5.2	การประหยัดเนื่องจากขนาดและผลของการเรียนรู้	130
5.3	เส้นโค้งประสบการณ์เฉพาะ	130
5.4	ความสัมพันธ์ระหว่างต้นทุนเฉลี่ยและอัตราการสูญเสียลูกค้า	132
5.5	ความสัมพันธ์ระหว่างการจูงใจภักดีของลูกค้าต่อกำไรที่ได้รับ	132

สารบัญภาพ (ต่อ)

ภาพที่	หน้า
5.6	กรวยการพัฒนา
5.7	ขบวนการพัฒนาชนาน
6.1	การสร้างกลยุทธ์ในการแข่งขัน
6.2	กรอบกลยุทธ์ระดับสูง 2 ระดับขององค์การ
7.1	การแสวงหากำไรของผู้นำนวัตกรรม
7.2	กลยุทธ์ในการหน่วงเหนี่ยวคู่แข่ง
8.1	ความกดดันให้มีการลดต้นทุนและสนองต่อความต้องการของท้องถิ่น
	217
8.2	กลยุทธ์พื้นฐาน 4 อย่าง
9.1	ขั้นตอนการเพิ่มมูลค่าของวัตถุดิบไปยังผู้บริโภค
9.2	การเพิ่มมูลค่าของวัตถุดิบไปยังผู้บริโภคในอุตสาหกรรมคอมพิวเตอร์ส่วนบุคคล
	246
9.3	การรวมกันโดยสมบูรณ์และค่อยๆ รวมกัน
9.4	โครงสร้างของการใช้การตลาดร่วมกันระหว่างธุรกิจสองธุรกิจ
10.1	The BCG Matrix
10.2	The McKinney matrix
10.3	การสร้างสมรรถนะหลัก
11.1	แบ่งงานตามหน้าที่
11.2	การกำหนดทีมงานข้ามหน้าที่
11.3	แบ่งงานตามลูกค้า
11.4	แบ่งตามพื้นที่
11.5	การแบ่งงานตามกระบวนการ
11.6	โครงสร้างแบบสูง และโครงสร้างแบบแบนราบ
11.7	ขั้นตอนการตัดสินใจในองค์การ
12.1	รูปแบบการใช้ Balanced Scorecard ในการควบคุม
	329

12.2	แสดงให้เห็นระบบการออกแบบการควบคุมกลยุทธ์ที่มี ประสิทธิภาพ	335
12.3	ระดับของกลยุทธ์การควบคุม	337
12.4	ค่านิยมและบรรทัดฐานของวัฒนธรรมองค์การ	341
12.5	แสดงลักษณะของวัฒนธรรมที่จะทำให้องค์การบรรลุประสิทธิผล	342
12.6	แสดงระดับของวัฒนธรรม	343

สารบัญตาราง

ตารางที่	หน้า
5.1	บทบาทพื้นฐานของการสร้างมูลค่าที่แตกต่างของแต่ละหน้าที่ใน การบรรลุประสิทธิภาพ 135
5.2	บทบาทของแต่ละหน้าที่ต่อความสำเร็จทางด้านนวัตกรรม 144
5.3	บทบาทของหน้าที่ที่แตกต่างกันที่ส่งผลต่อการสนองตอบต่อความ ต้องการของลูกค้า 147
6.1	สินค้า/ตลาด/สมรรถนะที่แตกต่างและกลยุทธ์การแข่งขัน 169
8.1	ข้อได้เปรียบ เสียเปรียบของความแตกต่างของกลยุทธ์ระดับโลก 222
11.1	ความแตกต่างตามแนวตั้งและขอบข่ายการควบคุม 301
12.1	ชี้ให้เห็นกลยุทธ์ของการควบคุมแต่ละชนิด 337

บทที่ 1

กระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ (The Strategic Management Process)

การวางแผนกลยุทธ์ (Strategic Planning)

กลยุทธ์ คือ ตัวสินค้าที่เกิดจากกระบวนการวางแผนอย่างสมเหตุสมผล โดยผู้บริหารระดับสูงนั่นเอง อย่างไรก็ตามการวางแผนก็คือ การเริ่มต้นที่ดีในการเดินทางไปสู่โลกของกลยุทธ์ การวางแผนกลยุทธ์คือ กระบวนการวางแผนอย่างสมเหตุสมผล โดยผู้บริหารระดับสูง เพื่อให้ได้ผลผลิตที่ออกมาอย่างมีประสิทธิภาพ รูปแบบการวางแผนกลยุทธ์มีดังนี้

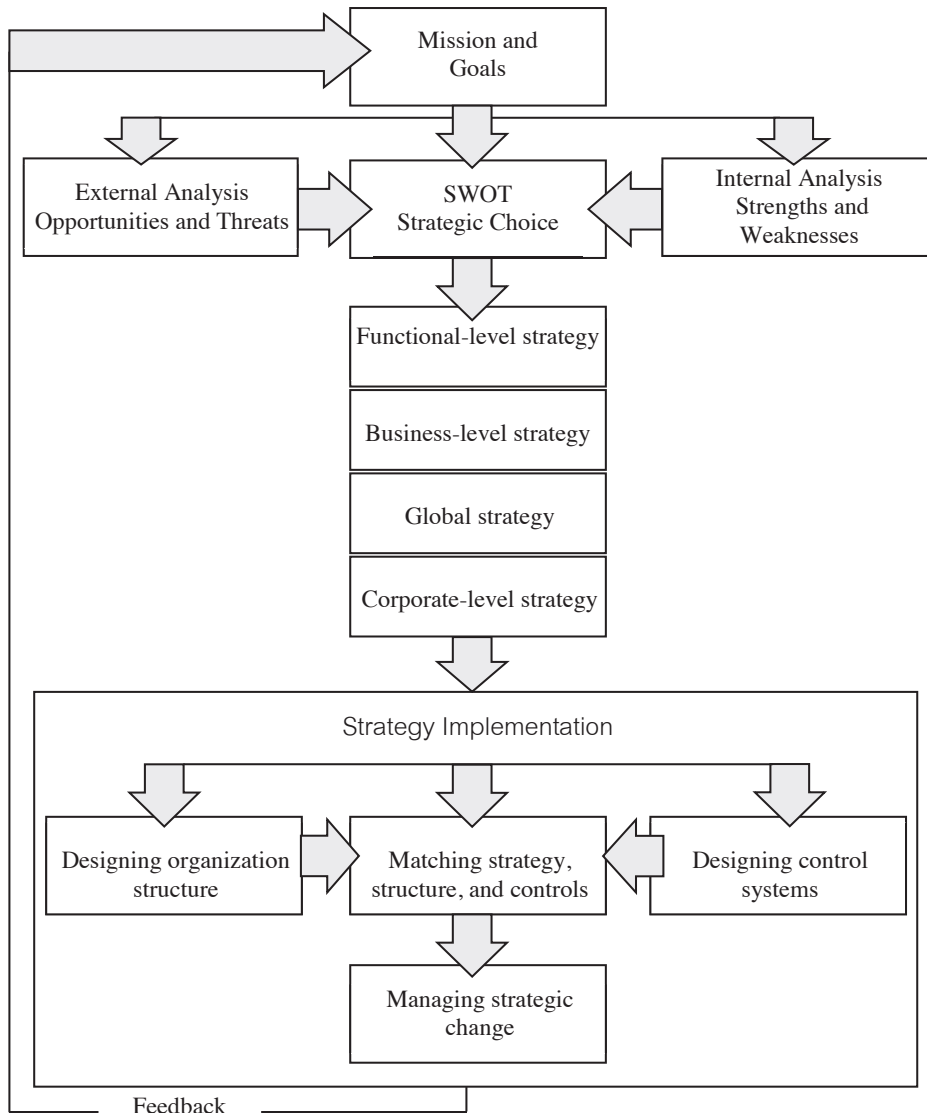
รูปแบบการวางแผนเบื้องต้น (A Basic Planning Model)

กระบวนการในการวางแผนกลยุทธ์แบ่งเป็น 5 ขั้นตอนด้วยกันคือ

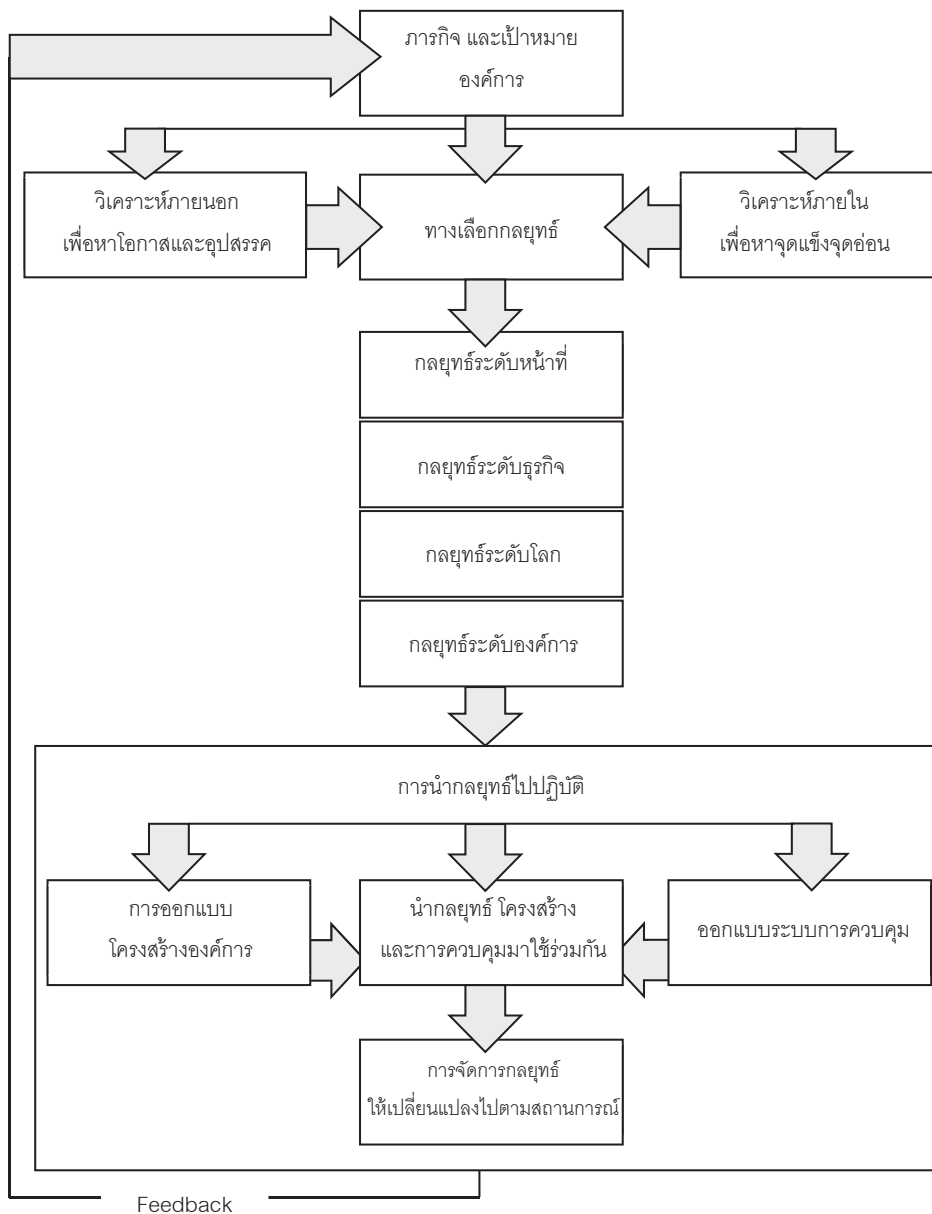
1. การคัดเลือกเป้าหมายและพันธกิจองค์กร (Selection of the corporate mission and major corporate goals)
2. วิเคราะห์สภาพแวดล้อมทางด้านการแข่งขันภายนอก เพื่อวิเคราะห์โอกาสและอุปสรรคขององค์กรนั้นๆ (Analysis of the organization's external competitive environment to identify opportunities and threats)
3. วิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในองค์กรเพื่อหาจุดแข็งและจุดอ่อนขององค์กรนั้นๆ (Analysis of the organization's internal operating environment to identify the organization's strength and weaknesses)
4. เลือกกลยุทธ์ที่สร้างจุดแข็งให้กับบริษัท และแก้ไขจุดอ่อนเพื่อแสวงหาโอกาสและขจัดอุปสรรคที่เกิดขึ้น (Selection of strategies that build on the

organization's strengths and correct its weaknesses in order to take advantage of external opportunities and counter external threats)

5. การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (Strategic implementation)



ภาพที่ 1.1 ส่วนประกอบของกระบวนการวางแผนกลยุทธ์
(ดัดแปลงมาจาก Charles W.L. Hill and Gareth R. Jones, 2011)



ภาพที่ 1.1 ส่วนประกอบของกระบวนการวางแผนกลยุทธ์
(ดัดแปลงมาจาก Charles W.L. Hill and Gareth R. Jones, 2011)

พันธกิจและเป้าหมาย (Mission and Major Goal)

พันธกิจหรือภารกิจ (Mission) คือ ภาระหน้าที่ที่บริษัทหรือองค์กรต้องกระทำเพื่อให้ธุรกิจอยู่รอดให้ได้ เช่น ภารกิจของสายการบินคือ ภาระหน้าที่ที่ต้องกระทำให้ผู้โดยสารพอใจกับการบริการที่รวดเร็วในการขนส่งผู้โดยสารด้วยราคาที่สมเหตุสมผล (High-speed transportation at a reasonable price) เป้าหมายหลัก (Major goals) คือ สิ่งที่ต้องการกำหนดขึ้นและหวังว่าจะดำเนินงานให้ประสบผลสำเร็จในระยะปานกลางและระยะยาว องค์กรที่แสวงหากำไร ดำเนินการตามลำดับของเป้าหมาย เช่น เป้าหมายหลัก เป้าหมายรอง เป้าหมายระดับหน้าที่ เป้าหมายระดับแผนก เป้าหมายระดับบุคคลเป็นต้น ภายใต้ภาวะผู้นำของ Jack Welch บริษัท General Electric ได้วางแผนการดำเนินงานตามเป้าหมายหลัก หรือ เป้าหมายรองในทุกๆ ตลาดหลักที่เข้าไปแข่งขัน ส่วนเป้าหมายรอง Welch เชื่อว่าการสร้างส่วนแบ่งทางการตลาดคือหนทางที่ดีที่สุดของการประกอบการ ส่วนเป้าหมายหลักของ Coca-Cola คือ การที่ Coke เข้าไปสู่ผู้บริโภคทุกๆ คนในโลกนี้ ถ้า Coca-Cola ประสบความสำเร็จตามเป้าหมายดังกล่าว ถือว่าเป็นผู้ประกอบการที่ประสบผลสำเร็จเช่นกัน ดังนั้น Mission ก็คือการกระทำที่เราจะทำให้วิสัยทัศน์ (Vision) ประสบความสำเร็จได้อย่างไร ส่วนวิสัยทัศน์ (Vision) ก็คือภาพกว้างใหญ่ในอนาคตที่ต้องนำองค์กรไปสู่ความสำเร็จ ตัวอย่างของวิสัยทัศน์ (Vision) ในการทำธุรกิจ คือ การจัดเตรียมสินค้าที่ใช้ในชีวิตประจำวันที่มีคุณภาพสูง และมีลักษณะพิเศษ ทำให้ผู้บริโภคในท้องถิ่นได้ใช้

วิสัยทัศน์และพันธกิจของบริษัท พีทีที ไอซีที โซลูชันส์ จำกัด วิสัยทัศน์ “มุ่งสู่การเป็นผู้ให้บริการด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารอย่างดียิ่ง”

พีทีที ไอซีที โซลูชันส์ จะมุ่งสู่ความเป็นเลิศ ในการตอบสนองความต้องการทางธุรกิจของลูกค้า ด้วยบริการด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ และการสื่อสารอย่างมืออาชีพ

พันธกิจ “นำเสนอโซลูชันส์ทางด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารที่เหมาะสมที่สุด ตามความต้องการของลูกค้าเสมือนหุ้นส่วนธุรกิจ”

สิ่งสำคัญยิ่งของ บริษัท พีทีที ไอซีที โซลูชันส์ คือการให้บริการแก่บริษัทในกลุ่ม ปตท. และผลักดันสู่การเป็นองค์กรชั้นนำ เราจะเป็นแรงสนับสนุนให้การปฏิบัติงานของกลุ่มลุล่วงไปสู่อนาคตที่แข็งแกร่ง และเป็นผู้นำในตลาดแห่งการแข่งขัน (<http://www.pttict.com/pttict/th/aboutus.html>)

เป้าหมาย (Goals) ก็คือ สิ่งที่มีมองกว้าง จุดหมายระยะยาวที่เป็นตัวกำหนดภารกิจให้ประสบความสำเร็จ เช่น องค์กรต้องเจริญเติบโตอย่างมีกำไร (Grow Profitability) มีรายได้สุทธิสูงโดยการเพิ่มรายรับและการควบคุมต้นทุน (Maximize net income by increasing revenues and controlling costs)

เป้าหมายมีทั้งเป้าหมายระยะสั้น และเป้าหมายระยะยาว เป้าหมายที่ดีควรมีระยะเวลาและปริมาณเข้ามาเกี่ยวข้องด้วย เช่น ภายในระยะเวลา 2 เดือน ต้องขายรถให้ได้ 20 คัน เป็นต้น

เป้าหมายระยะสั้น

1. จำหน่ายสินค้าให้แก่กลุ่มผู้บริโภคในครัวเรือนในชุมชนใกล้เคียง 5,000 ชิ้นภายใน 1 อาทิตย์
2. เพิ่มส่วนแบ่งการตลาดใน 1 เดือน 3%
3. ปรับปรุงผลิตภัณฑ์ให้ดีขึ้น 10% ภายใน 1 เดือน

เป้าหมายระยะยาว

1. ขยายสาขา 3 สาขาภายใน 1 ปี
2. เพิ่มส่วนแบ่งทางการตลาด 10% ภายใน 3 ปี
3. เพิ่มผลิตภัณฑ์ใหม่ๆ ออกสู่ตลาด 3 ผลิตภัณฑ์ ภายใน 1 ปี

การวิเคราะห์ภายนอก (External Analysis)

การวิเคราะห์ภายนอกคือ การวิเคราะห์หาโอกาส (Opportunities) และอุปสรรค (Threats) ในสภาพแวดล้อมที่องค์กรดำเนินกิจการอยู่นั่นเอง สภาพแวดล้อมที่มีความสัมพันธ์กันในเชิงธุรกิจ สามารถแบ่งออกเป็น 3 ชั้นด้วยกันคือ

สภาพแวดล้อมทางอุตสาหกรรม (Industry Environment) สภาพแวดล้อมระดับชาติ (National Environment) และสภาพแวดล้อมมหภาค (Wider Microenvironment)

1. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทางอุตสาหกรรม (Industry Environment) เป็นการวิเคราะห์โครงสร้างทางการแข่งขันในอุตสาหกรรมนั้นๆ

รวมไปถึงตำแหน่งทางการแข่งขัน และศึกษาคู่แข่งหลัก พร้อมทั้งขั้นตอนในการพัฒนาอุตสาหกรรม (Industrial Development) เนื่องจากตลาดส่วนใหญ่ในปัจจุบันนี้เป็นตลาดระดับนานาชาติ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทางด้านอุตสาหกรรม หมายถึง การวิเคราะห์ผลกระทบทางด้านการแข่งขันระดับโลกภายในอุตสาหกรรมนั้นๆ

2. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมระดับชาติ (National Environment) คือ การประเมินสภาพแวดล้อมระดับชาติทั้งหมดที่องค์การดำเนินงานอยู่ดูสิ่งอำนวยความสะดวกต่างๆ เพื่อก่อให้เกิดข้อได้เปรียบเชิงการแข่งขันในตลาดโลก เช่น บริษัทอาจพิจารณาเคลื่อนย้ายการผลิตไปยังประเทศที่มีค่าแรงต่ำ เป็นต้น

3. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมมหภาคประกอบด้วยสังคมและวัฒนธรรม รัฐบาลการเมืองและกฎระเบียบทางธุรกิจ เศรษฐกิจ เทคโนโลยี และนานาชาติ ที่มีผลกระทบต่อองค์การ ซึ่งรวมไปถึงรายละเอียดดังนี้

3.1 สังคมและวัฒนธรรม

อิทธิพลทางสังคมและวัฒนธรรมประกอบด้วย ค่านิยม ทักษะ ความต้องการ และลักษณะเฉพาะของคนในสังคมที่องค์การไปประกอบการอยู่ ค่านิยมของวัฒนธรรมนั้นเชื่อกันว่าเป็นตัวกำหนดรูปแบบทัศนคติของบุคคลและของกลุ่มบุคคล ค่านิยมและทัศนคติเป็นตัวกำหนดพฤติกรรมของบุคคลและมีอิทธิพลต่อความปรารถนาของบุคคลซึ่งองค์การธุรกิจต่างๆ จะต้องพยายามทำสินค้าและบริการมาสนองให้ ตัวอย่างเช่น วัฒนธรรมในการบริโภคของคนไทยที่หันไปนิยมการดื่มนมมากขึ้น เพราะได้เรียนรู้ว่าการดื่มนมเป็นสิ่งจำเป็น ทำให้ธุรกิจการผลิตนมรุ่งเรืองขึ้น ค่านิยมในการดื่มกาแฟสดที่มาแทนที่กาแฟโบราณ ทำให้เกิดธุรกิจร้านกาแฟมากมาย

ลักษณะเกี่ยวกับประชากรเป็นอีกรูปแบบหนึ่งของอิทธิพลทางสังคมและวัฒนธรรม ไม่ว่าจะเป็นจำนวนประชากรและพฤติกรรมทางด้านศาสนา การที่ผู้หญิงออกจากบ้านไปทำงานมากขึ้นอัตราการเพิ่มของประชากรลดลงในหมู่คนที่มีการศึกษาและฐานะทางเศรษฐกิจดี คนมีอายุยืนขึ้นแล้วแต่มีผลต่อผลิตภัณฑ์และบริการขององค์การธุรกิจที่ต้องปรับตัวให้เข้ากับสภาพสังคมที่เปลี่ยนไปดังตัวอย่างที่เห็นได้ชัด เช่น อาหารกึ่งสำเร็จรูป อาหารสำหรับคนชรา สถานพักฟื้นคนชรา บริการรับเลี้ยงดูเด็กวัยก่อนเข้าโรงเรียนแบบนานาชาติ ร้านอาหารต่างชาติ

เกิดขึ้นมากมาย ล้วนเป็นธุรกิจที่เกิดขึ้นเพื่อสนองความต้องการของสังคมที่เปลี่ยนไปทั้งสิ้น

3.2 รัฐบาล การเมืองและกฎระเบียบทางธุรกิจ

ปัจจัยนี้สามารถมีผลกระทบกับความอยู่รอดและอิสรภาพในการประกอบการ รวมทั้งการตัดสินใจทางธุรกิจด้วย ผู้บริหารจะต้องคอยติดตามกฎระเบียบทางธุรกิจที่เกี่ยวข้อง เช่น กฎหมายการประกันสังคม กฎหมายว่าด้วยแรงงานในด้านต่างๆ เพื่อคุ้มครองสิทธิทั้งนายจ้างและลูกจ้าง กฎหมายที่เกี่ยวกับสภาพแวดล้อมเนื่องมาจากการดำเนินงานปล่อยของเสียจากโรงงานอุตสาหกรรม การออกกฎหมายเก็บภาษีในอัตราต่างๆ ตลอดจนเงื่อนไขของการนำเข้าและส่งออกผลิตภัณฑ์ หรือกฎหมายเครื่องหมายการค้าที่เป็นลิขสิทธิ์ เป็นต้น

ผู้บริหารโดยทั่วไปล้วนตระหนักดีถึงความสำคัญและผลกระทบของการเมือง และกฎหมายหรือกฎระเบียบ รวมทั้งท่าทีของนโยบายรัฐบาลในยุคเวลานั้นๆ โดยเฉพาะอย่างยิ่งกระแสที่สำคัญมากที่สุดอย่างหนึ่ง ซึ่งมักมีผลอย่างยิ่งมาแล้วกับธุรกิจใดๆ ก็ตามที่ถูกกระทบหรือเกี่ยวข้อง ก็คือการก้าวไปสู่การผ่อนคลายข้อบังคับของรัฐบาลด้วยการยกเลิกข้อจำกัดของกฎหมายหลายอย่าง การกระทำดังกล่าวเป็นการลดอุปสรรคของการเข้ามาของธุรกิจและอุตสาหกรรมอื่นลง และส่งผลให้เกิดการแข่งขันทวีมากขึ้นอย่างรุนแรงภายในอุตสาหกรรมนั้นๆ ตัวอย่างที่เห็นชัดเจนอย่างหนึ่งที่เกิดขึ้นภายในประเทศไทยของเราก็คือ การเปิดโอกาสให้มีกิจการที่ทำธุรกิจการประกันมากขึ้นกว่าเดิม ซึ่งมีแนวโน้มว่าจะทำให้เกิดการแข่งขันมากขึ้นกับธุรกิจประเภทนี้ในอนาคต หรือการผ่อนคลายข้อบังคับของอุตสาหกรรมสายการบินในประเทศสหรัฐอเมริกา ซึ่งได้ก่อให้เกิดผลตามมาก็คือ ความรุนแรงของการแข่งขันที่เพิ่มสูงขึ้นซึ่งสร้างอุปสรรคหลายอย่างให้เกิดขึ้นในอุตสาหกรรมสายการบิน เช่น อุปสรรคของสงครามราคาในที่สุด เมื่อพิจารณาอย่างถี่ถ้วนแล้ว บางกรณีกิจการที่แข่งขันกันกลับไม่มีใครในวงการธุรกิจได้รับประโยชน์สูงสุด หากแต่ต่างกลับต้องเผชิญหน้ากับความยุ่งยากและปัญหามากมายติดตามมา อย่างไรก็ตาม สิ่งเหล่านี้กลับส่งผลดีให้กับผู้บริโภคให้ได้มีทางเลือกมากขึ้น (วรณารถ แสงมณี, 2544)