

บทที่ 2

ทฤษฎีและผลงานที่เกี่ยวข้อง

2.1 ทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง

2.1.1 ทฤษฎีอุปสงค์ (Demand) เดช กาญจนางกูร (2539) ได้กล่าวถึงทฤษฎีอุปสงค์ว่า อุปสงค์ เป็นคำที่มีความหมายเหมือนกันหลายคำ เช่น ปริมาณการซื้อ และการเสนอซื้อ หมายถึง อุปสงค์ที่มีประสิทธิผล (Effective Demand) เนื่องจากผู้บริโภคมีความปรารถนา (Desire) ที่จะบริโภคสินค้าและบริการชนิดใดแล้ว ผู้บริโภคจะต้องมีความสามารถและความเต็มใจที่จะซื้อหา

ฉะนั้น อุปสงค์จะต้องประกอบด้วยความต้องการเกิดขึ้นก่อน แล้วจะมีความสามารถที่จะซื้อหามาให้ได้ และซื้อหาได้ด้วยความเต็มใจ มิใช่ความต้องการที่เกิดขึ้นลอยๆ โดยผู้บริโภคไม่มีเงินที่จะซื้อและไม่เต็มใจที่จะซื้อหาบริโภค ซึ่งสามารถเขียนแสดงความสัมพันธ์ของตัวแปรผันอุปสงค์สินค้าชนิดใดชนิดหนึ่งในรูปสมการได้ดังนี้

$$\text{สมการอุปสงค์ : } Q_x = f(P_x, P_y, Y, \dots, T)$$

โดยที่ Q_x = อุปสงค์หรือปริมาณความต้องการในสินค้า x

P_x = ระดับราคาของสินค้า x

P_y = ระดับราคาของสินค้า y

Y = ระดับรายได้

T = รสนิยมของผู้บริโภค

ผู้บริโภคจะซื้อสินค้าและบริการชนิดใดนั้น ขึ้นอยู่กับระดับราคาของสินค้าชนิดนั้น รายได้ของผู้บริโภค และระดับราคาของสินค้าและบริการชนิดอื่นเป็นสำคัญ ดังนั้นจึงแบ่งอุปสงค์ของผู้บริโภคออกเป็น 3 ประเภท คือ

1. อุปสงค์ต่อราคา (Price Demand) หมายถึงปริมาณการเสนอซื้อสินค้าและบริการชนิดใดชนิดหนึ่งในระยะเวลาใดเวลาหนึ่ง ณ ระดับราคาต่างๆ ของสินค้าและบริการชนิดนั้น หากระดับราคาสินค้าและบริการชนิดใดเปลี่ยนแปลงแล้วก็จะทำให้ปริมาณการเสนอซื้อสินค้าและบริการชนิดนั้นเปลี่ยนแปลงไปด้วย เมื่อกำหนดให้สิ่งอื่นๆ คงที่ อุปสงค์ต่อราคา สามารถแยกเป็นอุปสงค์ของแต่ละบุคคล และอุปสงค์ของตลาด

2. อุปสงค์ต่อรายได้ (Income Demand) หมายถึงปริมาณการเสนอซื้อสินค้าและบริการชนิดใดชนิดหนึ่ง ในระยะเวลาใดเวลาหนึ่ง ณ ระดับรายได้ต่างๆ ของผู้บริโภค หากระดับรายได้ของผู้บริโภคเพิ่มขึ้น แล้วมีผลทำให้ปริมาณการเสนอซื้อสินค้าและบริการชนิดใดเพิ่มขึ้น เรียกว่าสินค้าและบริการชนิดนั้นว่าสินค้าปกติ (Normal goods)

3. อุปสงค์ต่อราคาสินค้าและบริการชนิดอื่น (Cross Demand) หมายถึงปริมาณการเสนอซื้อสินค้าและบริการชนิดใดชนิดหนึ่ง ในระยะเวลาใดเวลาหนึ่ง ณ ระดับราคาต่างๆ ของสินค้าหรือบริการชนิดอื่น เมื่อกำหนดให้สิ่งอื่นๆ คงที่ สินค้าหรือบริการชนิดอื่น มีความหมายสองประการ คือ ประการแรก หมายถึง สินค้าและบริการที่นำมาใช้ทดแทน (Substitution) กัน ได้ เช่น บุหรี่กับยาเส้น ปากกาหมึกซึมกับปากกาหมึกแห้ง อีกความหมายหนึ่งคือ สินค้าและบริการที่นำมาใช้ประกอบกัน หรือใช้ร่วมกันได้ เช่น บุหรี่กับไม้ขีดไฟ ลูกเทนนิสกับไม้ตีเทนนิส น้ำมันกับรถยนต์ เป็นต้น

ปัจจัยที่ทำให้อุปสงค์เปลี่ยนแปลง

การที่เส้นอุปสงค์สินค้าและบริการชนิดใดเปลี่ยนแปลงหรือเลื่อนไปจากตำแหน่งเดิมนั้น ก็เพราะมีสิ่งอื่น ๆ นอกเหนือจากระดับราคาสินค้าชนิดนั้นเปลี่ยนแปลงไปจากเดิม สิ่งอื่น ๆ เหล่านี้ ได้แก่

1. รายได้ของผู้บริโภคเปลี่ยนแปลง
2. รสนิยมของผู้บริโภคเปลี่ยนแปลง
3. ระดับราคาของสินค้าและบริการชนิดอื่นเปลี่ยนแปลง
4. จำนวนประชากรเปลี่ยนแปลง
5. การคาดคะเนเกี่ยวกับระดับราคาสินค้าและรายได้ในอนาคตของผู้บริโภค
6. ฤดูกาลเปลี่ยนแปลง
7. ระดับการศึกษาของผู้บริโภค
8. การโฆษณาของผู้ขาย
9. ความต้องการเก็บเงินของผู้บริโภค
10. ลักษณะการกระจายรายได้

2.1.2 ทฤษฎีพฤติกรรมผู้บริโภค (Consumer Behavior Theory) ธงชัย สันติวงษ์ (2524)

ได้กล่าวไว้ว่า พฤติกรรมของผู้บริโภคตั้งแต่ก่อนนักวิชาการมีความเชื่อว่าพฤติกรรมผู้บริโภคเป็นส่วนหนึ่งของทฤษฎีเศรษฐศาสตร์จึงมีการวิเคราะห์เรื่องเศรษฐศาสตร์ของผู้บริโภค (Consumer Economics) ใช้อธิบายเรื่องราวของความต้องการในตลาดสำหรับสินค้านั้น ๆ ซึ่งการศึกษาเชิงเศรษฐศาสตร์นั้นมีขอบเขตเพื่อใช้สำหรับการอธิบายว่า ผู้บริโภคจะเลือกซื้อสินค้าอย่างไร ภายใต้สถานการณ์ใดสถานการณ์หนึ่ง และความเกี่ยวพันกันในตลาดจะมีผลถึงปริมาณของผลิตภัณฑ์ที่ขายได้รวมอย่างไรบ้าง อย่างไรก็ตามการศึกษาพฤติกรรมผู้บริโภคในเชิงเศรษฐศาสตร์ ยังมีข้อจำกัดอยู่หลายประการและยังมีข้อบกพร่องเพราะยากต่อการวัดอรรถประโยชน์ (Utility) และมีหลายข้อสมมติฐานที่ใช้ไม่ได้ ปัจจุบันการศึกษาพฤติกรรมของผู้บริโภคจึงอาศัยวิธีการศึกษาทางพฤติกรรมศาสตร์ร่วมด้วย ในขณะที่อัจจิมา เศรษฐบุตร และสายสวรรค์ วัฒนพานิช (2541) ได้กล่าวถึงการศึกษาพฤติกรรมผู้บริโภคที่ขึ้นกับจุดประสงค์ของผู้ซื้อ (Objective sought by consumer buyers) คือ ผู้บริโภคต้องการประโยชน์อะไรจากการซื้อสินค้าและบริการ สามารถศึกษาจากตัวแบบของความต้องการของมนุษย์ และตัวกระตุ้นที่เกี่ยวข้องกับการซื้อสินค้าที่ต้องการ ซึ่งได้แก่ ทฤษฎีการเรียนรู้ ทฤษฎีสังคมของมนุษย์ และทฤษฎีเศรษฐศาสตร์

ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมผู้บริโภค

สมจิตร ล้วนจำเริญ (2532) และอัจจิมา เศรษฐบุตร และสายสวรรค์ วัฒนพานิช (2541) ได้กล่าวถึงปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมผู้บริโภค ประกอบด้วย

1. ปัจจัยด้านเศรษฐกิจและเวลา คือเศรษฐกิจจะเกี่ยวข้องกับรายได้ ส่วนอิทธิพลทางประชากรจะเกี่ยวข้องกับการศึกษา การเปลี่ยนแปลงขนาดครอบครัว การเปลี่ยนแปลงจำนวนประชากร เขตที่อยู่อาศัย และงบประมาณเวลาของผู้บริโภค
2. ปัจจัยด้านวัฒนธรรม แต่อิทธิพลด้านนี้จะศึกษาได้ยาก เพราะวัฒนธรรมเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับเรื่องอื่น ๆ เสมอ เช่น พฤติกรรมของบุคคล สังคมวิทยา และมานุษยวิทยา ซึ่งมีส่วนที่เกี่ยวข้องกับสังคมที่เป็นแหล่งวัฒนธรรม ซึ่งวัฒนธรรมก็มีผลต่อการตัดสินใจซื้อ
3. ชั้นทางสังคม (Social Stratification) ปัจจัยนี้มีผลต่อการนำผลิตภัณฑ์เข้าสู่กลุ่มชนชั้นทางสังคมต่างๆ ได้สะดวก การแบ่งชั้นทางสังคมเป็นกลุ่มต่าง ๆ นั้นจะยึดถือเอาฐานะ บทบาท และค่านิยมเป็นเกณฑ์
4. กลุ่มอ้างอิงและครอบครัว โดยเห็นว่าบุคคลอื่น โดยเฉพาะบุคคลในครอบครัวจะมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมต่ออีกคนหนึ่ง โดยเฉพาะพฤติกรรมที่เกี่ยวข้องกับการซื้อสินค้า จึงมีความสำคัญต่อการกำหนดกลยุทธ์ทางการตลาดของนักการตลาด

5. แบบการดำรงชีวิตและบุคลิกภาพของผู้บริโภค คือ ผู้บริโภคแต่ละคนได้รับอิทธิพลจากสภาพแวดล้อมภายนอกแตกต่างกันนั่นเอง แม้ว่าจะได้อิทธิพลจากสภาพแวดล้อมเดียวกัน แต่การเรียนรู้และการหยั่งรู้แตกต่างกัน

6. ความสำคัญของการซื้อ คือ ผู้บริโภคจะมีความต้องการสินค้าแตกต่างกันแล้วแต่ความสำคัญ

2.1.3 Five - Forces Model คือการวิเคราะห์อุตสาหกรรมและการแข่งขันสภาวะแวดล้อมในด้านอุตสาหกรรมและการแข่งขันจะครอบคลุมถึงปัจจัยต่าง ๆ ที่มีผลต่ออุตสาหกรรม การวิเคราะห์ลักษณะของการแข่งขันในแต่ละอุตสาหกรรม การวิเคราะห์ปัจจัยแห่งความสำเร็จในแต่ละอุตสาหกรรม ฯลฯ ซึ่งข้อมูลที่ได้รับจากการวิเคราะห์สภาวะอุตสาหกรรมและการแข่งขันนี้จะเป็นประโยชน์อย่างยิ่งต่อองค์กรในการกำหนดกลยุทธ์ในการแข่งขันสำหรับอุตสาหกรรมแต่ละแห่งต่อไป

การวิเคราะห์ปัจจัยหรือสภาพการแข่งขันในแต่ละอุตสาหกรรมจะทำให้ทราบถึงที่มาของความรุนแรงในการแข่งขันและอิทธิพลอันเกิดจากภาวะการแข่งขันเหล่านี้ การวิเคราะห์นี้มีความจำเป็นสำหรับการจัดทำกลยุทธ์ขององค์กรเนื่องจากผู้บริหารไม่สามารถที่จะจัดทำกลยุทธ์ที่ประสบความสำเร็จ โดยไม่มีความเข้าใจถึงลักษณะที่สำคัญของการแข่งขันได้เลย

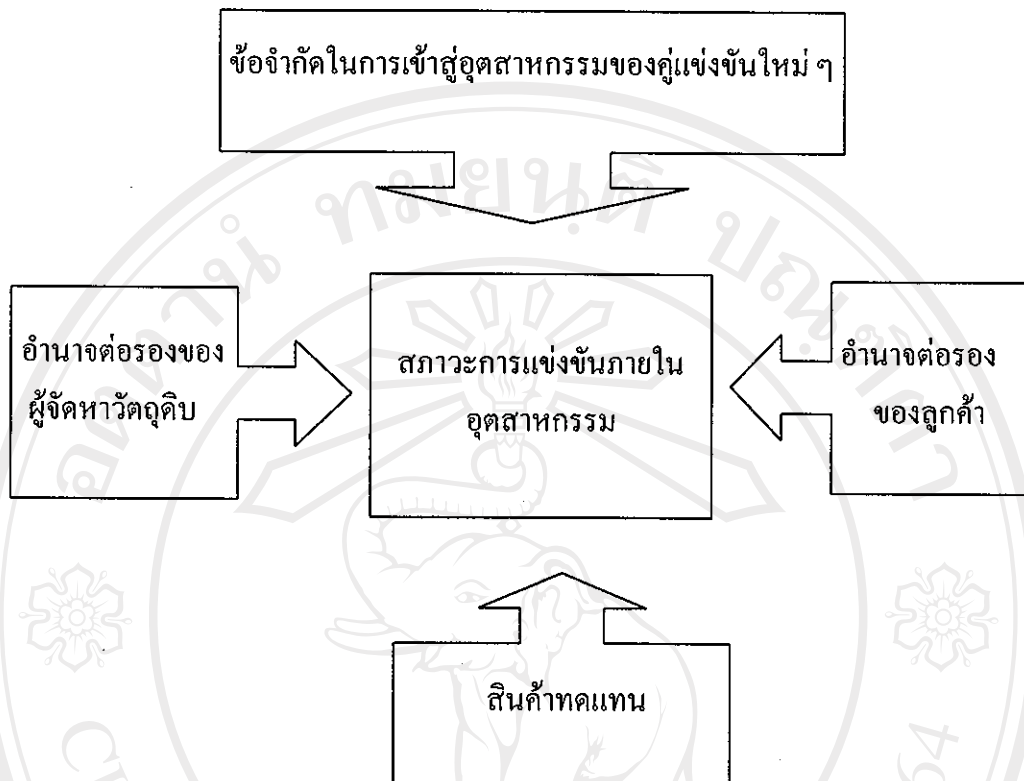
Michael E. Porter ได้เสนอว่าสภาวะการดำเนินขององค์กรธุรกิจนั้นขึ้นอยู่กับสภาวะการแข่งขันในอุตสาหกรรมที่องค์กรธุรกิจนั้นอยู่และสภาวะการแข่งขันในอุตสาหกรรมย่อมขึ้นอยู่กับปัจจัยที่สำคัญ ๕ ประการ ความเข้มแข็งของปัจจัยทั้ง 5 ประการนี้บ่งบอกถึงโอกาสในการได้กำไรของธุรกิจนั้น ๆ ยิ่งปัจจัยเหล่านี้มีความเข้มแข็งมากเท่าใดย่อมส่งผลเสียต่อการขึ้นราคาซึ่งนำไปสู่กำไรของธุรกิจ ถ้าปัจจัยนั้น ๆ มีความอ่อนแอย่อมเป็นโอกาสอันดีต่อธุรกิจนั้น เนื่องจากธุรกิจสามารถได้กำไร

ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยเชียงใหม่

Copyright © by Chiang Mai University

All rights reserved

รูปที่ 2.1 Porter's Five-Forces Model



ที่มา : <http://www.thai.net/menyaso/unit4121.doc>

1. ข้อจำกัดในการเข้าสู่อุตสาหกรรมของกลุ่มแข่งขันใหม่ (Threat of New Entrants or Potential Competitors) กลุ่มแข่งขันใหม่ ๆ ได้แก่องค์กรธุรกิจอื่นที่ในขณะนั้นอยู่นอกอุตสาหกรรมแต่มีความสามารถและแนวโน้มที่จะเข้ามาในอุตสาหกรรม จะส่งผลกระทบต่อสถานะในการแข่งขันในอุตสาหกรรม เนื่องจากองค์กรใหม่ที่เข้ามาข่มต้องการส่วนแบ่งตลาดซึ่งเป็นผลเสียต่อองค์กรเดิม เกิดการแข่งขันที่รุนแรงยิ่งขึ้น อุปสรรคในการเข้าสู่ตลาดที่สำคัญ ได้แก่

- การประหยัดเนื่องจากขนาด
- ความแตกต่างของสินค้าและบริการ
- เงินลงทุน
- การเข้าถึงช่องทางในการจัดจำหน่าย
- ต้นทุนซึ่งไม่สามารถลอกเลียนได้
- นโยบายของรัฐบาล

2. ความรุนแรงของสถานะการแข่งขันระหว่างองค์กรธุรกิจที่อยู่ในอุตสาหกรรมเดียวกัน (Intensity of Rivalry Among Existing Competitors) สถานะการแข่งขันระหว่างธุรกิจต่าง ๆ จะทวีความรุนแรงขึ้นเมื่อองค์กรธุรกิจหนึ่งมองเห็นช่องทางในการได้กำไรมากขึ้น หรือถูกคุกคามจากการกระทำขององค์กรธุรกิจอื่นในอุตสาหกรรมเดียวกันความรุนแรงของสถานะการแข่งขันขึ้นอยู่กับปัจจัยเหล่านี้

- จำนวนคู่แข่งในอุตสาหกรรม
- อัตราการเจริญเติบโตของอุตสาหกรรม
- ความเหมือนหรือความต่างของสินค้าและบริการ
- มูลค่าของต้นทุนคงที่
- ข้อจำกัดในการออกจากอุตสาหกรรม
- ความแตกต่างทางพื้นฐานของคู่แข่งในอุตสาหกรรม
- โครงสร้างในการแข่งขันของแต่ละอุตสาหกรรม

3. การมีสินค้าหรือบริการที่สามารถทดแทนกันได้ (Threat of Substitute Products or Services) อาจเป็นสินค้าคนละชนิดกัน แต่สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้เหมือนกัน การมีสินค้าทดแทนในอุตสาหกรรมอื่นย่อมก่อให้เกิดข้อจำกัดในการตั้งราคาสินค้าไม่ให้สูงเกินไป เนื่องจากลูกค้าอาจจะหันไปใช้สินค้าทดแทนกันได้ และถ้าค่าใช้จ่ายในการเปลี่ยนผลิตภัณฑ์ (Switching Cost) ต่ำ ปัจจัยในด้านการใช้สินค้าทดแทนก็จะมีผลต่ออุตสาหกรรมมากขึ้น

4. อำนาจต่อรองของผู้ซื้อ (Bargaining Power of Buyers) ถ้าผู้ซื้อใช้อำนาจต่อรองหรือมีอิทธิพลต่อการกำหนดราคาของสินค้าและบริการให้ต่ำหรือมีอิทธิพลในการต่อรองให้องค์กรธุรกิจเพิ่มคุณภาพของสินค้าและบริการให้มากขึ้นซึ่งส่งผลกระทบต่อองค์กรธุรกิจในแง่ต้นทุนในการดำเนินงานที่สูงขึ้น ในขณะที่ผู้ซื้อไม่มีความเข้มแข็งหรือไม่มีอำนาจต่อรองย่อมเปิดโอกาสให้องค์กรธุรกิจในอุตสาหกรรมสามารถขึ้นราคาสินค้าได้โดยง่ายผู้ซื้อจะมีอำนาจในการต่อรองมากในสถานการณ์ต่อไปนี้

- ผู้ซื้อซื้อสินค้าในปริมาณที่มากเมื่อเทียบกับผลผลิตทั้งหมดขององค์กรธุรกิจ
- ผู้ผลิตแต่ละรายในอุตสาหกรรมผลิตสินค้าที่ไม่มีความแตกต่างระหว่างกัน
- ต้นทุนในการเปลี่ยนสินค้า (Switching Cost) ต่ำทำให้ผู้ซื้อสามารถเปลี่ยนไปซื้อสินค้าจากองค์กรธุรกิจได้โดยง่าย
- ผู้ซื้อมีความสามารถในการเปลี่ยนสถานะเป็นผู้ผลิตเอง

- ผู้ซื้อที่มีข้อมูลในด้านต่าง ๆ
- ผู้ผลิตมีจำนวนมาก แต่ผู้ซื้อที่มีจำนวนน้อยและมีขนาดใหญ่
- เมื่อผู้ซื้อสามารถที่จะซื้อสินค้าจากผู้ผลิตได้หลายรายในเวลาพร้อม ๆ กัน

5. อำนาจต่อรองของผู้ขายวัตถุดิบ (Bargaining Power of Suppliers)

เนื่องจากสามารถกำหนดให้สินค้ามีราคาสูงหรือต่ำได้ หรือเพิ่ม หรือลดคุณภาพของสินค้าได้ ซึ่งส่งผลกระทบต่อต้นทุนและกำไรขององค์กรธุรกิจ ผู้จัดหาวัตถุดิบจะมีอำนาจต่อรองมากเมื่อ

- ไม่มีสินค้าอื่นที่สามารถทดแทนได้ ผู้ซื้อไม่มีทางเลือกอื่นสำหรับการซื้อสินค้า
- อุตสาหกรรมหรือปริมาณที่ผู้ซื้อสั่งซื้อ ไม่มีความสำคัญต่อต้นทุนหรือกำไรของผู้ขายวัตถุดิบเท่าใด
- สินค้าของผู้ขายวัตถุดิบมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อผู้ซื้อ
- สินค้าของผู้ขายวัตถุดิบมีความแตกต่างระหว่างกันหรือมีต้นทุนในการเปลี่ยนสินค้าสูงทำให้ผู้ซื้อไม่สามารถเปลี่ยนผู้จัดหาวัตถุดิบได้ง่าย
- ผู้จัดหาวัตถุดิบมีความสามารถที่จะเปลี่ยนสถานะกลายเป็นลูกค้าเอง
- ตลาดหรืออุตสาหกรรมของผู้ขายวัตถุดิบมีองค์กรธุรกิจใหญ่ ๆ อยู่ไม่กี่องค์กรธุรกิจ แต่ขายให้กับลูกค้าหลายราย

2.1.4 ห่วงโซ่แห่งคุณค่า (Value Chain) แนวคิดหลักที่ใช้ในการกำหนดกลยุทธ์ในระดับ

ธุรกิจ คือ ห่วงโซ่แห่งคุณค่า (Value Chain) ของ Michael E. Porter ซึ่งเป็นแนวคิดและวิธีการที่นิยมใช้กันมากในการวิเคราะห์จุดแข็งและจุดอ่อนขององค์กร ซึ่งเป็นสภาพแวดล้อมภายในองค์กร ที่มีความสำคัญยิ่งในการแข่งขันเพื่อชัยชนะ และ ใช้ในการกำหนดตัวกลยุทธ์ กลวิธี และ วิธีการ ของกลยุทธ์ในระดับธุรกิจ กลยุทธ์ในระดับหน้าที่ และ กลยุทธ์ในระดับปฏิบัติการ

ห่วงโซ่แห่งคุณค่า หมายถึง กลุ่มกิจกรรมที่ช่วยสร้างคุณค่า (Value) ให้กับสินค้า/บริการ ในมุมมองของผู้ที่เกี่ยวข้อง ซึ่งนำมาร้อยเรียงกันเป็นลำดับอย่างต่อเนื่อง มี 2 กลุ่มกิจกรรม คือ

1. กลุ่มกิจกรรมพื้นฐาน (Primary Activities) ประกอบด้วย

1) กิจกรรมการจัดหาวัตถุดิบมาใช้ในการผลิต (Inbound Logistics) ให้ได้วัตถุดิบที่มีคุณภาพดีที่สุด ถูกที่สุด สะดวกที่สุด และ แนนอนที่สุด

2) กิจกรรมการผลิตสินค้า (Operations) ให้ได้สินค้าที่มีคุณภาพดีที่สุด ต้นทุนต่ำที่สุด มีของเสียหรือความสูญเสียในกระบวนการผลิตน้อยที่สุด ซึ่งรวมทั้งการเก็บรักษาสินค้าที่ผลิตแล้วไว้ในคลังสินค้าให้ปลอดภัยที่สุด ไม่เสื่อมสภาพ และ ประหยัดที่สุด ด้วย

3) กิจกรรมการขนส่งสินค้าไปยังผู้ซื้อตามช่องทางการตลาด (Outbound Logistics) ให้สินค้านั้น ยังคงมีคุณภาพดี ปลอดภัย สะดวก แน่นอน และ ประหยัดที่สุด

4) กิจกรรมการตลาด (Marketing) ให้ได้สินค้าที่ดี ที่ตลาดต้องการ เป็นที่รู้จักและนิยมชมชอบ ของตลาด ลูกค้ำพึงพอใจ ประหยัด และ ขาย ได้มากที่สุด

5) กิจกรรมการขาย (Sales) ให้ลูกค้ำพึงพอใจ และ ประทับใจ ทั้งตัวสินค้าและบริการ และช่วยบอกกันต่อไป

6) กิจกรรมการบริการทั้งหลายที่เกี่ยวข้องกับสินค้า (Services) ตั้งแต่ก่อนขาย ขณะขาย และ หลังการขาย ให้ลูกค้ำพึงพอใจ และ ประทับใจที่สุด ตลอดไป ถือเป็นกิจกรรมการเพิ่มคุณค่าที่สำคัญที่สุด

2. กลุ่มกิจกรรม สนับสนุนและส่งเสริม (Support Activities) ประกอบด้วย

1) กิจกรรมการจัดระบบงาน (Procurement) ให้สะดวก รวดเร็ว ชัดเจน ง่ายต่อการปฏิบัติ มีประสิทธิภาพสูง และสามารถปรับเปลี่ยนได้โดยไม่ยุ่งยาก

2) กิจกรรมการนำเทคโนโลยีสมัยใหม่ (Technological Development) มาประยุกต์ใช้อย่างเหมาะสม ก่อให้เกิดการพัฒนาอย่างรวดเร็ว และ ยั่งยืน

3) กิจกรรมการวิจัยเพื่อการพัฒนา (R&D) ให้ได้สินค้าที่มีคุณภาพดียิ่งๆ ขึ้น มีต้นทุนต่ำลง มีของเสียหรือความสูญเสียในกระบวนการผลิตน้อยลง การเก็บรักษาสินค้าที่ผลิตแล้วไว้ในคลังสินค้าปลอดภัยและประหยัดยิ่งขึ้น การขนส่งสินค้าไปยังผู้ซื้อตามช่องทางการตลาดดี ปลอดภัย สะดวก แน่นอน และ ประหยัด ยิ่งๆ ขึ้น การตลาดดีขึ้น ขายได้มากขึ้น ลูกค้ำพึงพอใจและประทับใจมากขึ้น และการบริการหลังการขายดียิ่งๆ ขึ้น

จะเห็นได้ว่า การวิจัยเพื่อการพัฒนา (R&D) นี้ มีได้มุ่งเน้นเฉพาะสินค้าใหม่ แต่มุ่งเน้นที่การพัฒนากิจกรรมและกระบวนการทั้งหมดที่เกี่ยวข้องกับตัวสินค้าและบริการทั้งหลาย ด้วย

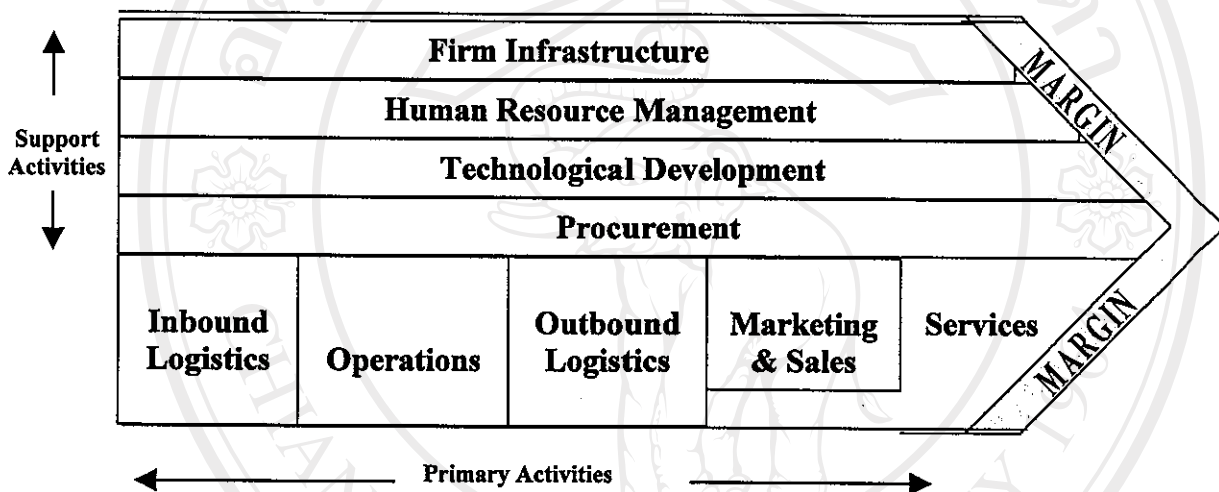
4) กิจกรรมการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management) ที่มีประสิทธิภาพสูง คล่องตัว ทันสมัย และเหมาะสม กับธุรกิจ และ สภาพการณ์ ตั้งแต่การกำหนดความต้องการ การสรรหา การปฐมนิเทศ การเตรียมบุคคลก่อนส่งไปปฏิบัติงาน การพัฒนา การบำรุงรักษา และการให้ออกจากงาน ของบุคลากรทุกระดับ

5) กิจกรรมการจัดโครงสร้างพื้นฐานขององค์กร (Firm Infrastructure) ที่เอื้อต่อการดำเนินงาน การพัฒนา และ การปรับปรุงเปลี่ยนแปลง ทั้งด้านผู้นำ การกำหนดนโยบาย การวางแผนกลยุทธ์ การจัดองค์กร การจัดคนในองค์กร การอำนาจการในองค์กร การประสานงานทั้งในองค์กร และระหว่างองค์กร การรายงาน การเงินและงบประมาณ การจัดระบบข้อมูลข่าวสารเพื่อการ

ปฏิบัติงานและการบริหาร ความสัมพันธ์กับสาธารณะและกลุ่มพลังต่างๆในสังคม และ ภาพลักษณ์ขององค์กร

6) กิจกรรมในการจัดหาสิ่งจำเป็นและสิ่งอำนวยความสะดวกในการดำเนินงาน ให้กับบุคคลและหน่วยงานต่างๆ (Procurement) เช่น การจัดซื้อในกรณีต่างๆ การหาผู้ขายสินค้าให้เรา ซึ่งต้องมีทางเลือกไม่ใช่การผูกขาด การปฏิบัติบำรุงทั้งเครื่องมือ อุปกรณ์ อาคารสถานที่ การเช่าเครื่องมืออุปกรณ์ แทนการซื้อ ฯลฯ

รูปที่ 2.2 ห่วงโซ่แห่งคุณค่า (Value Chain)



ที่มา : <http://www.thai.net/menyaso/unit4121.doc>

กิจกรรมทั้งหลายเหล่านี้ มุ่งสู่ทิศทางเดียวกัน คือ ให้ได้ MARGIN คือ ส่วนเกินทุน หรือได้ผลต่างระหว่างผลได้กับต้นทุน (กำไรและหรือผลประโยชน์สุทธิ) สูงสุด อย่างมั่นคงและยั่งยืน พร้อมทั้งส่งเสริมกลยุทธ์หลักและ กลยุทธ์อื่นๆ ขององค์กร

2.2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

นราศรี ไววานิชกุล และคณะ (2542) ได้ทำการศึกษา กลยุทธ์ในการเพิ่มขีดความสามารถทางการตลาดของอุตสาหกรรมอัญมณีและเครื่องประดับในประเทศไทย โดยทำการวิเคราะห์ศักยภาพทางการตลาด จุดเด่น จุดด้อย โอกาสและอุปสรรค วิเคราะห์สภาพอุตสาหกรรมอัญมณีและเครื่องประดับด้วย Five Forces Model การวิเคราะห์ Value Chain และการกำหนดกลยุทธ์การตลาดที่เหมาะสม พบว่า คุณภาพของสินค้าจะเป็นสิ่งแรกที่ลูกค้าพิจารณามากกว่าจะสนใจเรื่องราคา โดยเฉพาะอย่างยิ่งสินค้าอัญมณีของประเทศไทยที่มีคุณภาพดีกว่าแหล่งอื่น ๆ นอกจากนี้ยังพบว่า ในการทำธุรกิจจำหน่ายสินค้าอัญมณีและเครื่องประดับ ช่องทางของการจัดจำหน่าย และการส่งเสริมการขายเป็นสิ่งสำคัญ แต่ผู้ประกอบการมักจะไม่ให้ความสำคัญมากนัก นอกจากนี้การที่ธุรกิจอัญมณีและเครื่องประดับจะประสบความสำเร็จได้นั้น จะต้องได้รับการส่งเสริมและสนับสนุนจากภาครัฐทั้งในด้านภาษีอากรและอื่น ๆ รวมทั้งความร่วมมือจากภาคเอกชนที่เกี่ยวข้อง

การวิเคราะห์ห่วงโซ่แห่งคุณค่า (Value Chain Analysis) ของธุรกิจอัญมณีและเครื่องประดับขนาดกลางและขนาดย่อมเพื่อพิจารณาถึงจุดแข็งและจุดอ่อนขององค์กร เพื่อที่จะส่งเสริมสนับสนุน หรือพัฒนาและปรับปรุงกิจกรรมต่างๆที่เกี่ยวข้อง ซึ่งนำไปสู่ความได้เปรียบในการแข่งขัน โดยกิจกรรมภายในองค์กรประกอบด้วยกิจกรรมต่างๆดังนี้

กิจกรรมหลัก (Primary Activities) ประกอบด้วย

1. กิจกรรมการจัดหาวัตถุดิบมาใช้ในการผลิต (Inbound Logistics) วัตถุดิบของอัญมณีและเครื่องประดับในอดีตสามารถหาได้ ภายในประเทศ แต่ปัจจุบันวัตถุดิบขาดแคลนและคุณภาพต่ำลง ทำให้ผู้ประกอบการต้องหาวัตถุดิบจากต่างประเทศ ซึ่งเป็นการเพิ่มต้นทุนในการผลิต
2. กิจกรรมการผลิตสินค้า (Operations) ขั้นตอนการผลิตของไทยมีทั้งขั้นตอนการเผา การเจียรระไน และการทำตัวเรือน ซึ่งเป็นส่วนได้เปรียบ เนื่องจากช่างฝีมือไทยมีความสามารถในการเผาพลอยและการเจียรระไนพลอยซึ่งเป็นที่ยอมรับของตลาดทั้งในและต่างประเทศ ส่วนในขั้นตอนของการทำตัวเรือนยังไม่ถือว่าได้เปรียบมากนัก เนื่องจากประเทศไทยยังขาดความสามารถในการออกแบบเครื่องประดับให้เป็นไปตามที่ตลาดต้องการ จึงกล่าวได้ว่าขั้นตอนในการผลิตสินค้าอัญมณีและเครื่องประดับในห่วงโซ่แห่ง คุณค่านี้ จัดเป็นขั้นตอนที่สร้างมูลค่าเพิ่มของอุตสาหกรรมนี้
3. กิจกรรมการขนส่งสินค้าไปยังผู้ซื้อตามช่องทางการตลาด (Outbound Logistics) กิจกรรมการจัดส่งสินค้าไปยังตลาดหรือลูกค้า มีทั้งการที่ลูกค้าไปดูสินค้าถึงแหล่งผลิต เช่น ที่ตลาดค้าพลอยจังหวัดจันทบุรีซึ่งเป็นศูนย์กลางในการจำหน่ายและแหล่งรวมอัญมณีจากทุกพื้นที่

การจัดส่งสินค้าสามารถทำได้สะดวกรวดเร็ว เพราะเป็นสินค้าที่มีมูลค่าสูงแต่สามารถพกติดตัวได้ จึงจัดได้ว่าเป็นกิจกรรมการจัดส่งที่มีประสิทธิภาพพอสมควร

4. กิจกรรมการตลาด (Marketing) การทำการตลาดของธุรกิจนี้มีทั้งตลาดในประเทศและตลาดต่างประเทศ สำหรับตลาดในประเทศมักใช้วิธีการจำหน่ายหน้าร้านและการออกงานแสดงสินค้าหรือลูกค้ามาติดต่อซื้อกับผู้ขายโดยตรง ส่วนการจำหน่ายในตลาดต่างประเทศมักใช้วิธีการหาตลาดโดยผ่านงานแสดงสินค้า

5. กิจกรรมการบริการทั้งหลายที่เกี่ยวข้องกับสินค้า (Services) ธุรกิจอัญมณีและเครื่องประดับมีการให้บริการต่าง ๆ เช่น บริการออกแบบ การประเมินราคา การบริการหลังการขาย เช่น การซ่อมแซม ทำความสะอาด หรือแม้แต่การรับคืนสินค้าเมื่อลูกค้าต้องการใช้เงิน ซึ่งจัดว่าเป็นธุรกิจที่มีการสร้างมูลค่าเพิ่มในห่วงโซ่ของการบริการ

กิจกรรมสนับสนุน (Supporting Activities) ประกอบด้วย

1. กิจกรรมการจัดระบบงาน (Procurement) การจัดหาวัตถุดิบเป็นส่วนที่สำคัญของธุรกิจนี้ เนื่องจากไม่สามารถประเมินมูลค่าของวัตถุดิบที่ซื้อมาได้อย่างแน่นอน การเพิ่มมูลค่านั้นขึ้นอยู่กับวัตถุดิบเป็นสำคัญ แต่เนื่องจากวัตถุดิบในประเทศไทยกำลังจะหมดไป ผู้ประกอบการจึงต้องจัดหาวัตถุดิบจากต่างประเทศมาใช้แทน

2. กิจกรรมการนำเทคโนโลยีสมัยใหม่ (Technological Development) การพัฒนาเทคโนโลยีของผู้ประกอบการยังมีน้อยมาก เนื่องจากมีปัญหาในเรื่องของเงินทุน อีกทั้งเทคโนโลยีในการผลิตยังไม่ได้พัฒนาเท่าที่ควร ผู้ประกอบการยังใช้เครื่องจักรหรือเครื่องมือเก่า ทำให้สินค้ามีมาตรฐานและคุณภาพต่ำ ดังนั้น การเพิ่มศักยภาพของผู้ประกอบการจึงต้องมีการพัฒนาเทคโนโลยีในการผลิตและระบบข้อมูลที่เกี่ยวข้องให้มากยิ่งขึ้น

3. กิจกรรมการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management) ลักษณะที่ใช้แรงงานในการผลิตจำเป็นจะต้องใช้แรงงานที่มีทักษะสูง แม้ว่าสามารถหาแรงงานที่มีฝีมือและความชำนาญได้ แต่แหล่งผลิตในต่างจังหวัดจะประสบปัญหาการขาดแคลนแรงงาน เนื่องจากแรงงานเข้ามาทำงานในกรุงเทพฯ ปัญหาการซื้อตัวช่างฝีมือในธุรกิจต่างชาตินอกจากนี้ยังมีปัญหาในเรื่องค่าจ้างที่สูงขึ้น ทำให้เสียเปรียบประเทศคู่แข่ง การจัดการเรื่องแรงงานจึงยังเป็นปัญหาที่ต้องแก้ไข

4. กิจกรรมการจัดโครงสร้างพื้นฐานขององค์กร (Firm Infrastructure) เป็นกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงานทั่วไปของผู้ประกอบการยังไม่มีการบริหารจัดการที่เป็นระบบ ส่วนใหญ่เป็นธุรกิจภายในครอบครัวและขาดแคลนเงินทุนในการขยายกิจการ สรุปได้ว่าโครงสร้างภายในกิจการยังไม่เอื้ออำนวยต่อการพัฒนาธุรกิจ

กัณฑ์มา ยศกรณ์ (2544) ได้ทำการศึกษาเรื่อง แบบจำลองเศรษฐกิจมหภาคสำหรับการค้าระหว่างประเทศของประเทศไทย โดยใช้วิธี Cointegration and Error Correction ของ Johansen and Juselius สำหรับข้อมูลที่ใช้ศึกษาเป็นข้อมูลการส่งออกรวม การส่งออกสินค้าแต่ละชนิด อัตราแลกเปลี่ยน สินเชื่อของธนาคารพาณิชย์ และผลิตภัณฑ์มวลรวมของโลก รายปีช่วงปี พ.ศ. 2513 ถึง ปี พ.ศ. 2542 และข้อมูลรายไตรมาสช่วงไตรมาสที่ 1 ของปี พ.ศ. 2536 ถึงไตรมาสที่ 2 ของปี พ.ศ. 2543

จากการศึกษาความสัมพันธ์ในระยะยาว (Cointegration) สำหรับข้อมูลรายปี พบว่าการส่งออกรวมและการส่งออกสินค้าแต่ละชนิด มีความสัมพันธ์ระยะยาวกับสินเชื่อของธนาคารพาณิชย์ที่ให้แก่ภาคการส่งออก ยกเว้นการส่งออกเครื่องดื่มน้ำมันจากพืชและสัตว์ และการส่งออกสินค้าหัตถอุตสาหกรรมเบ็ดเตล็ดมีความสัมพันธ์ระยะยาวกับอัตราแลกเปลี่ยนและดัชนีราคาส่งออกโดยเปรียบเทียบด้วย

ส่วนผลการศึกษา Cointegration สำหรับข้อมูลรายไตรมาส พบว่า การส่งออกรวมและการส่งออกสินค้าแต่ละชนิด มีความสัมพันธ์ระยะยาวกับอัตราแลกเปลี่ยน และสินเชื่อของธนาคารพาณิชย์ที่ให้แก่ภาคการส่งออก มีการส่งออกสินค้าบางชนิดที่มีความสัมพันธ์ระยะยาวผลิตภัณฑ์มวลรวมของโลกด้วย ได้แก่ การส่งออกรวม การส่งออกเครื่องดื่มน้ำมันจากพืชและสัตว์ การส่งออกสินค้าหัตถกรรม และการส่งออกเครื่องจักรและยานพาหนะ นอกจากนี้ยังพบว่า การส่งออกอาหาร และการส่งออกวัตถุดิบมีความสัมพันธ์กับดัชนีราคาส่งออกโดยเปรียบเทียบของสินค้าในหมวดนั้น ๆ ด้วย

สำหรับการศึกษาการปรับตัวในระยะสั้นทั้งรายปีและรายไตรมาส พบว่า แบบจำลองการค้าระหว่างประเทศจะปรับตัวในระยะสั้นเข้าสู่ดุลยภาพในระยะยาว สามารถพยากรณ์ได้ใกล้เคียงกับค่าจริง ยกเว้นการส่งออกน้ำมันเชื้อเพลิงและหล่อลื่นรายปี การนำเข้าน้ำมันจากพืชและสัตว์รายปี ดุลการค้าทั้งรายปีและรายไตรมาส ดุลบริการบริการและเงินโอนรายไตรมาส ดุลบัญชีเดินสะพัดและดุลการชำระเงินทั้งรายปีและรายไตรมาส และเงินทุนสำรองระหว่างประเทศรายปี แต่แบบจำลองจากการใช้ข้อมูลรายไตรมาสสามารถพยากรณ์ได้ดีกว่าแบบจำลองที่ใช้ข้อมูลรายปี

ภัทรทิพย์ พิมพ์ภัทรยศ (2546) ได้ทำการศึกษาพฤติกรรมของผู้บริโภคสินค้าเครื่องประดับอัญมณี ในอำเภอเมือง จังหวัดเชียงใหม่ โดยทำการศึกษาพฤติกรรมของผู้บริโภคโดยเน้นปัจจัยที่มีผลต่อการเลือกซื้อสินค้าเครื่องประดับอัญมณี ทำการศึกษาโดยการเก็บแบบสอบถาม ใช้สถิติเชิงพรรณนาในการวิเคราะห์ เช่น ความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ซึ่งปัจจัยที่มีผลต่อการเลือกซื้อคือคุณภาพของเครื่องประดับ มีค่าเฉลี่ย 4.69 ความซื่อสัตย์และความจริงใจของพนักงานมีค่าเฉลี่ย 4.38

ความสะดวกในการเดินทางไปยังร้านค้ามีค่าเฉลี่ย 4.05 ราคาของสินค้ามีค่าเฉลี่ย 4.01 การจัดระบบรักษาความปลอดภัยของร้านมีค่าเฉลี่ย 3.97 การให้บริการแก่ลูกค้าด้วยความเสมอภาคมีค่าเฉลี่ย 3.95 การให้สิทธิพิเศษต่าง ๆ เช่นการมอบส่วนลดหรือแจกของกำนัลในช่วงเทศกาลมีค่าเฉลี่ย 3.90 และเทคโนโลยีในการผลิตมีค่าเฉลี่ย 3.78 ส่วนในด้านกระบวนการตัดสินใจซื้อ พบว่าผู้ตอบแบบสอบถามร้อยละ 93.1 มีเหตุผลในการซื้อเครื่องประดับอัญมณีไว้ใช้เอง และร้อยละ 59.1 ได้รับข้อมูลของร้านจำหน่ายจากการบอกต่อของบุคคลอื่น

ภาณุพันธุ์ จิตศักดิ์คานนท์ (2546) ได้ทำการศึกษาเรื่องปัจจัยที่มีผลต่อการส่งออกสินค้าอัญมณีและเครื่องประดับไทยไปประเทศญี่ปุ่น มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษา ปัจจัยที่มีอิทธิพลและส่งผลต่อการส่งออกสินค้าอัญมณีและเครื่องประดับของไทยที่ส่งออกไปยังประเทศญี่ปุ่น โดยใช้วิธี Cointegration and Error Correction ของ Johansen and Juselius และ วิธี Ordinary Least Squares ซึ่งข้อมูลที่ใช้ในการศึกษาเป็นข้อมูลแบบรายเดือน ระหว่าง มกราคม ค.ศ. 1998 ถึง ธันวาคม 2002

จากผลการศึกษาความสัมพันธ์ในระยะสั้นและระยะยาวของการส่งออกสินค้าอัญมณีและเครื่องประดับจากไทยไปประเทศญี่ปุ่น โดยใช้แบบจำลองการนำเข้าอัญมณีของญี่ปุ่นจากไทย 5 ประเภท ได้แก่ การนำเข้าเพชร การนำเข้าทับทิม ไพลิน มรกต การนำเข้าพลอย การนำเข้าเครื่องประดับทองคำขาว และการนำเข้าเครื่องประดับทองคำ ผลการศึกษาพบว่าทุกแบบจำลองมีความสัมพันธ์ทั้งในระยะสั้นและระยะยาวกับตัวแปรราคาของอัญมณีแต่ละประเภทและรายได้

ส่วนการศึกษาโดยวิธีกำลังสองน้อยที่สุดอย่างง่าย (Ordinary Least Squares) พบว่าความยืดหยุ่นของอุปสงค์การนำเข้าเพชร ความยืดหยุ่นของอุปสงค์การนำเข้าเครื่องประดับทองคำขาว และความยืดหยุ่นของอุปสงค์การนำเข้าเครื่องประดับทองคำต่อราคาและรายได้นั้นมีเพียงตัวแปรรายได้เท่านั้นที่มีสัมประสิทธิ์ของความยืดหยุ่นเป็นไปตามทฤษฎี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ส่วนความยืดหยุ่นของอุปสงค์การนำเข้าทับทิม ไพลิน มรกต และความยืดหยุ่นของอุปสงค์การนำเข้าพลอยต่อ ราคา และรายได้ พบว่าทั้ง ราคา และรายได้ มีสัมประสิทธิ์ของความยืดหยุ่นเป็นไปตามทฤษฎี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

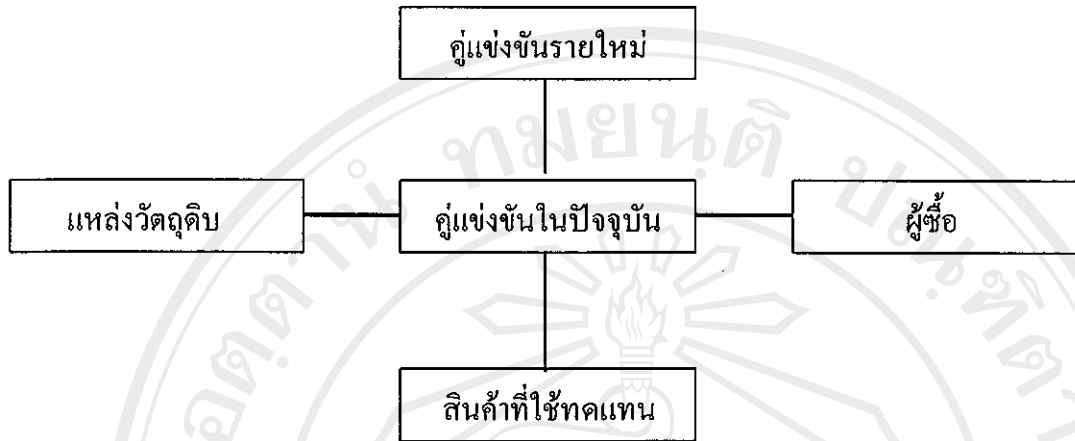
อักรพงศ์ อันทอง และมิ่งสรรพ์ ขาวสะอาด (2546) ได้ทำการศึกษาเรื่องศักยภาพและโอกาสของอุตสาหกรรมอัญมณีและเครื่องประดับไทย มีวัตถุประสงค์เพื่อต้องการนำเสนอถึงศักยภาพและโอกาสของอุตสาหกรรมอัญมณีและเครื่องประดับของไทย โดยในการศึกษาได้วิเคราะห์ถึงโครงสร้างของอุตสาหกรรม ศักยภาพในการแข่งขันโดยวิธีการพลวัต RCA (Revealed Comparative Advantage) การวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรคโดยการสัมภาษณ์

และประชุมร่วมกับผู้ประกอบการทั้งสิ้น 15 ราย ในอุตสาหกรรมอัญมณีและเครื่องประดับของไทย

จากการศึกษาพบว่า อุตสาหกรรมอัญมณีและเครื่องประดับของไทยมีศักยภาพสูงในการส่งออกพลอยและเครื่องประดับเงิน แต่อย่างไรก็ตามการส่งออกพลอยของไทยเริ่มมีศักยภาพในการแข่งขันลดลง ในขณะที่เดียวกันประเทศไทยต้องเผชิญกับคู่แข่งที่สำคัญอย่างอินเดียและจีน ซึ่งมีค่าแรงต่ำกว่าไทย การศึกษานี้ได้วิเคราะห์ค่า RCA สำหรับผลิตภัณฑ์ 5 ประเภท ได้แก่ เพชรเจียรระไน พลอยเจียรระไน อัญมณีสังเคราะห์ เครื่องประดับเงิน และเครื่องประดับทองจากการศึกษาเมื่อเทียบกับประเทศคู่แข่งในเอเชียในตลาดสำคัญพบว่า ในตลาดสหภาพยุโรปประเทศไทยมีความสามารถในการแข่งขันเหนือกว่าประเทศคู่แข่งเกือบทุกสินค้า ยกเว้นเพชร ที่อินเดียมีความสามารถในการแข่งขันเหนือกว่าไทยมาก สำหรับในตลาดสหรัฐอเมริกา พบว่า ประเทศไทยมีความสามารถในการแข่งขันเหนือคู่แข่งในสินค้าเครื่องประดับเงิน และอัญมณีสังเคราะห์ (ยกเว้นฮ่องกง) ในขณะที่อินเดียมีความสามารถในการแข่งขันเหนือไทยในสินค้าเพชร พลอย และเครื่องประดับทอง ส่วนเครื่องประดับเทียมนั้นจีนมีความสามารถในการแข่งขันเหนือกว่าไทยและอินเดีย เมื่อพิจารณาตลาดญี่ปุ่นพบว่า ไทยมีความสามารถในการแข่งขันในสินค้าเกือบทุกชนิด ยกเว้นเพชร (อินเดียมีความสามารถในการแข่งขันเหนือกว่าไทย) และเครื่องประดับเทียม (จีนมีความสามารถในการแข่งขันเหนือกว่าไทย) โดยสรุปแล้วเครื่องประดับเงินเป็นสินค้าที่ประเทศไทยมีความสามารถในการแข่งขันเหนือคู่แข่งในทุกตลาด (ยกเว้นในตลาดญี่ปุ่นที่อิตาลีมีความสามารถในการแข่งขันเหนือกว่าไทยในปี 2542 – 2543) นอกจากนี้เมื่อพิจารณาแนวโน้มของความสามารถในการแข่งขันในช่วง 6 ปีที่ผ่านมา (2538 - 2543) พบว่าเครื่องประดับทอง อัญมณีสังเคราะห์ และเครื่องประดับเทียม เป็นสินค้าที่ประเทศไทยมีความสามารถในการแข่งขันเพิ่มขึ้นในตลาดสหภาพยุโรป ส่วนในตลาดสหรัฐอเมริกามีแนวโน้มของความสามารถในการแข่งขันเพิ่มขึ้นของสินค้าพลอย เพชร และเครื่องประดับทอง สำหรับตลาดญี่ปุ่น สินค้าเพชร พลอย และเครื่องประดับทอง เป็นสินค้าที่มีแนวโน้มของความสามารถเพิ่มขึ้น

และได้กล่าวถึง Five - Forces Model ไว้ดังนี้ Five - Forces Model คือการพิจารณาถึงแรงที่กระทำกับองค์กรหรือหน่วยธุรกิจหรืออุตสาหกรรมใน 5 ด้าน คือผู้จัดส่ง สินค้า (Supplier) ผู้ซื้อ (Buyer) ผู้ประกอบการรายใหม่ (New Entrant) สินค้าที่ใช้ทดแทนกัน (Substitute Product) และคู่แข่งที่มีอยู่เดิม (Existing Competitors) ที่เกี่ยวข้องในประเด็นต่าง ๆ คือความได้เปรียบของผู้ประกอบการในประเทศทางด้านต้นทุนการผลิต คุณภาพของสินค้า ความหลากหลายของสินค้า และความรวดเร็วในการผลิตและการส่งมอบสินค้า การที่วางตำแหน่งคู่แข่งที่มีอยู่เดิมไว้ตรงกลางเนื่องจากแรงกระทำอันนี้อาจได้รับผลกระทบจากแรงกระทำอื่น ๆ นั้นด้วย

รูปที่ 2.3 Porter's Five-Forces Model



ที่มา: Besanko, Dranone and Shanley (1996 อ้างถึงใน อัครพงษ์ อันทอง และมิ่งสรรพ์ ขาวสอาด, 2546: 3)