

กลยุทธ์การแข่งขันของสายเรือขนาดกลางภายหลังการควบรวมกิจการของสายเรือขนาดใหญ่



นาย อติศักดิ์ สินทร์พย์ไพบูลย์

ศูนย์วิทยทรัพยากร

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต  
สาขาวิชาการจัดการด้านโลจิสติกส์ (สหสาขาวิชา)

บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ปีการศึกษา 2551

ลิขสิทธิ์ของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

COMPETITIVE STRATEGIES FOR MEDIUM-SIZED SHIPPING LINE AFTER MERGER  
AND ACQUISITION OF MEGA CARRIERS



Mr. Atisak Sinsupphaibool

ศูนย์วิทยุโทรคมนาคม  
A Thesis Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements

for the Degree of Master of Science Program in Logistics Management

(Interdisciplinary Program)

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย  
Graduate School

Chulalongkorn University

Academic Year 2008

Copyright of Chulalongkorn University

หัวข้อวิทยานิพนธ์

กลยุทธ์การแข่งขันของสายเรือขนาดกลางภายหลังการควบรวมกิจการของสายเรือขนาดใหญ่

โดย

นาย อติศักดิ์ สิ้นทรัพย์ไพบูลย์

สาขาวิชา

การจัดการด้านโลจิสติกส์

อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก

ศาสตราจารย์ ดร.กมลชนก สุทธิวาหนฤพุดมิ

บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย อนุมัติให้บัณฑิตวิทยาลัยนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาโทบัณฑิต

..... คนบดีบัณฑิตวิทยาลัย  
(รองศาสตราจารย์ ดร.พรพจน์ เปี่ยมสมบุรณ์)

คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์

..... ประธานกรรมการ  
(รองศาสตราจารย์ ดร.พงศา พรชัยวิเศษกุล)

..... อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก  
(ศาสตราจารย์ ดร.กมลชนก สุทธิวาหนฤพุดมิ)

..... กรรมการภายนอกมหาวิทยาลัย  
(นาย วิเศษ สิทธิสุนทรวงศ์)

ศูนย์วิจัยทรัพยากร  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

อดิศักดิ์ สิ้นทรัพย์ไพบูรณ์ : กลยุทธ์การแข่งขันของสายเรือขนาดกลางภายหลังการควบรวมกิจการของสายเรือขนาดใหญ่ (Competitive Strategies for medium-sized shipping line after merger and acquisition of Mega carriers) อ.ที่ปรึกษา  
วิทยานิพนธ์หลัก: ศ.ดร.กมลชนก สุทธิวาหนฤพุมิ, 126 หน้า.

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้เป็นการศึกษากลยุทธ์ของสายเดินเรือขนาดกลางที่นำมาปรับใช้ในการแข่งขันกับสายเรือขนาดใหญ่โดยแบ่งเป็นสองช่วงคือก่อนและหลังการควบรวมกิจการของสายเรือขนาดใหญ่วัตถุประสงค์ของการศึกษาคือเพื่อศึกษากลยุทธ์ทางการตลาดของสายการเดินเรือขนาดกลางและขนาดเล็กที่ใช้ในการแข่งขันกับสายการเดินเรือขนาดใหญ่และเพื่อศึกษาผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นจากการควบรวมกิจการของสายการเดินเรือขนาดใหญ่ที่มีต่อกลยุทธ์ของสายการเดินเรือขนาดกลางและขนาดเล็ก ข้อมูลที่ใช้ในการศึกษาได้เก็บรวบรวมจากสายเรือขนาดกลางสายหนึ่งซึ่งให้บริการในเส้นทางภายในทวีปเอเชียโดยการศึกษาได้ครอบคลุมตั้งแต่การกำหนดกลยุทธ์จนถึงผลที่ได้จากการดำเนินกลยุทธ์

ในการศึกษาได้ทำการแบ่งระดับกลยุทธ์ การดำเนินกลยุทธ์ และผลที่ได้รับจากการดำเนินกลยุทธ์เหล่านั้นซึ่งผลที่ได้จะทำการเปรียบเทียบกับอีกบริษัทหนึ่งที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์และให้บริการในเส้นทางเดียวกันโดยในการวิเคราะห์จะทำการวิเคราะห์SWOT,IFEและEFE Matrixและเครื่องมือทางการเงิน(Financial ratio) เพื่อแสดงให้เห็นถึงปัจจัยที่นำมาใช้ในการกำหนดกลยุทธ์และผลประกอบการที่ได้จากการดำเนินกลยุทธ์ เพื่อแสดงให้เห็นถึงผลกระทบที่เกิดขึ้นหลังการควบรวมกิจการของสายเรือ

# ศูนย์วิทยทรัพยากร จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

สาขาวิชา การจัดการด้านโลจิสติกส์.....

ลายมือชื่อนิสิต.....

อดิศักดิ์ สิ้นทรัพย์ไพบูรณ์

ปีการศึกษา 2551.....

ลายมือชื่อ อ.ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก.....

## 4889163220 : MAJOR LOGISTICS MANAGEMENT

KEYWORDS : LOGISTICS/ COMPETITIVE STRATEGIES/ FINANCIAL RATIO

ATISAK SINSUPPHAIBOOL:COMPETITVE STRATEGIES FOR MEDIUM-SIZED SHIPPING LINE AFTER MERGER AND ACQUISITION OF MEGA CARRIERS. ADVISOR : PROF.KAMONCHANOK SUTHIWARTANATRUEPUT, Ph.D. 126 pp.

The research aimed to study competitive Strategies for medium-sized shipping line after merger and acquisition of Mega carriers. Information of a medium-size logistic company servicing in Asia continent was obtained. Strategies, starting from identifying through outcome, before and after merger of Mega carriers were studied, compared, and analyzed to find out potential impact on business performance and strategies.

Analysis focused on strategy classifications, applications into practice, and consequences benchmarking with a listed company doing business in the same area. SWOT, IFE, EFE metrics and financial ratio were used in this research as analysis tools in order to point out factors for strategic set-up and result of implementation which lead to ability to see what were caused by them.

ศูนย์วิทยทรัพยากร  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

Field of Study : Logistics Management.....

Student's Signature

Academic Year : 2008.....

Advisor's Signature

## กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยความช่วยเหลือของบุคคลที่มีพระคุณต่อผู้เขียนมากมายนับตั้งแต่ศาสตราจารย์ ดร.กมลชนก สุทธิวาทนฤพุดิ อาจารย์ที่ปรึกษาที่ได้สละเวลาอันมีค่ายิ่งให้ความใส่ใจ ให้คำแนะนำที่มีค่าอย่างยิ่งในการเขียนวิทยานิพนธ์มาโดยตลอด นอกจากนี้ผู้เขียนขอกราบขอบพระคุณประธานกรรมการสอบวิทยานิพนธ์ รองศาสตราจารย์ ดร.พงศา พรชัยวิเศษกุล กรรมการสอบวิทยานิพนธ์ คุณวิเศษ สิทธิสุนทรวงค์ ซึ่งทำให้วิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลุล่วงได้อย่างสมบูรณ์

ผู้เขียนใคร่ขอขอบพระคุณคุณวิเศษ สิทธิสุนทรวงค์เป็นอย่างยิ่งซึ่งนอกจากจะสละเวลาอันมีค่ามาเป็นกรรมการสอบวิทยานิพนธ์แล้วยังเป็นผู้ที่คอยให้ข้อมูลและคำแนะนำที่เป็นประโยชน์อย่างยิ่งในการทำวิทยานิพนธ์รวมทั้งคุณขวัญ เลขาคุณวิเศษ ที่คอยช่วยเหลือในการให้ข้อมูล ตรวจสอบข้อมูลและจัดตารางเวลาของคุณวิเศษให้มีเวลาแก่ผู้เขียน

สุดท้ายนี้ขอขอบพระคุณผู้มีพระคุณที่สำคัญได้แก่ บิดาและมารดาของผู้เขียนที่  
ให้กำลังใจและคอยให้ความช่วยเหลือด้านการเงินขอบคุณน้องดาวที่คอยเป็นกำลังใจและ  
ช่วยเหลือในการพิมพ์และตรวจสอบวิทยานิพนธ์และเพื่อนร่วมรุ่นที่คอยช่วยเหลือและเป็นกำลังใจ  
ให้จนทำให้ผู้เขียนสามารถเขียนวิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จในที่สุด หากวิทยานิพนธ์นี้มีข้อบกพร่อง  
ประการใดผู้เขียนขอน้อมรับไว้แต่เพียงผู้เดียว

ศูนย์วิทยทรัพยากร  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

## สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	จ
กิตติกรรมประกาศ.....	ฉ
สารบัญ.....	ช
สารบัญตาราง.....	ฌ
สารบัญภาพ.....	ญ
บทที่ 1 บทนำ .....	
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา.....	1
คำจำกัดความที่ใช้ในการวิจัย.....	6
วัตถุประสงค์ของการวิจัย.....	8
ขอบเขตของการวิจัย.....	8
ข้อจำกัดของการวิจัย .....	9
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ.....	9
บทที่ 2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	10
แนวคิดและทฤษฎี.....	10
เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	47
บทสรุป.....	53
บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย.....	57
กรอบแนวคิดและเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....	57
การเก็บรวบรวมข้อมูล.....	58
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย .....	60
ปัญหาในด้านจริยธรรม.....	64
บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	65
ผลการวิเคราะห์.....	65
ผลการวิจัย .....	71
บทที่ 5 สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ.....	104
สรุปผลการวิจัย.....	104

บทที่	หน้า
ข้อเสนอแนะ.....	105
ข้อจำกัดในการศึกษา.....	105
ข้อเสนอแนะในการศึกษาครั้งต่อไป.....	105
รายการอ้างอิง.....	107
ภาคผนวก.....	118
ภาคผนวก ก.....	119
ภาคผนวก ข.....	122
ภาคผนวก ค.....	124
ประวัติผู้เขียน.....	126



ศูนย์วิทยทรัพยากร  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย



## สารบัญตาราง

ตารางที่		หน้า
1	มูลค่าการผลิตเพื่อการส่งออกโดยมีสินค้าส่งออกที่สำคัญของไทย 20 อันดับแรก.....	2
2	อัตราการขยายตัวการผลิตเพื่อการส่งออกโดยมีสินค้าส่งออกที่สำคัญของไทย 20 อันดับแรก.....	3
3	สัดส่วนผลิตภัณฑ์เพื่อการส่งออกโดยมีสินค้าส่งออกที่สำคัญของไทย 20 อันดับแรก .....	4
4	ตลาดการส่งออกสินค้าที่สำคัญของไทย.....	5
5	บทบาทหน้าที่ตามหลักการบริหารแบบ TQM.....	22
6	ระดับกลยุทธ์ วัตถุประสงค์ การดำเนินการ ข้อดีและข้อเสีย.....	53
7	กรอบแนวคิดและเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....	57
8	ตารางประเมินปัจจัยภายนอก (The external evaluation factor (EFE) Matrix) .....	77
9	ตารางประเมินปัจจัยภายใน (The internal factor evaluation (IFE) Matrix)....	78
10	ตารางประเมินปัจจัยภายนอก (The external evaluation factor (EFE) Matrix) .....	80
11	ตารางประเมินปัจจัยภายนอก (The external evaluation factor (EFE) Matrix).	81
12	TOWS Matrix of Sinokor Merchant marine (Thailand) Co.,Ltd.....	98
13	สรุปกลยุทธ์ก่อนและหลังควบรวมกิจการ.....	99
14	การวิเคราะห์ ผลลัพธ์ที่ได้รับจากการดำเนินกลยุทธ์ของบริษัทโดยใช้อัตราส่วนทางการเงิน.....	100
15	เปรียบเทียบระหว่าง SKRและ RCL โดยใช้อัตราส่วนทางการเงิน.....	101
16	Income Statement of Sinokor Merchant Marine (Thailand) Co.,Ltd between 2003-2007.....	103

## สารบัญภาพ

ภาพที่		หน้า
1	ระดับของการบริหารเชิงกลยุทธ์.....	15
2	ลูกโซ่คุณค่า.....	19
3	เครื่องมือ (ส่วนประกอบ) ของกลยุทธ์การบริการ.....	41
4	ทางเลือกของกลยุทธ์การบริการ.....	41
5	The Positioning of Shipping Lines in the Italian Logistics Market.....	51
6	Case Study Method .....	59
7	Sinokor Merchant Marine (Thailand) Lifting Comparison Between 2000-2007's .....	70
8	ตำแหน่งบริษัทเมื่อวิเคราะห์ด้วยตาราง BCG.....	74
9	ฐานะการแข่งขันของบริษัทเมื่อวิเคราะห์ด้วยตารางแมคคินซีร่วมกับ BCG.....	75
10	โครงสร้างในการบริหารแบบโครงสร้างตามหน้าที่ในระยะแรก.....	87
11	โครงสร้างในการบริหารที่มีการปรับโครงสร้างองค์กรเพื่อให้เหมาะกับขนาดของบริษัทที่ใหญ่ขึ้น.....	88


  
**ศูนย์วิทยทรัพยากร**  
**จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย**

## บทที่ 1

### บทนำ

#### ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ปัจจุบันการจัดการด้านโลจิสติกส์ (Logistics management) และ Supply chain มีความสำคัญอย่างมากในการบริหารธุรกิจให้เติบโตและประสบความสำเร็จทั้งในระดับประเทศและในระดับโลก ซึ่งการจัดการด้านโลจิสติกส์และห่วงโซ่อุปทานอย่างมีประสิทธิภาพสามารถช่วยให้องค์กรได้รับผลประโยชน์จากการค้าข้ามชาติจากทุกมุมโลกอย่างไม่เคยมีมาก่อน จากการวางแผนการกระจายสินค้าและวางแผนกลยุทธ์ทางธุรกิจโดยใช้หลักการบริหารด้านโลจิสติกส์ (Logistics management) เข้ามาช่วย (Grant et al:2006) โลจิสติกส์มีบทบาทอย่างยิ่งในการสรรสร้างช่องทางการกระจายสินค้าแบบใหม่ที่ซับซ้อนในธุรกิจทั่วโลกที่หลายองค์กรก็ต่างต้องการที่จะเป็นผู้นำในตลาดของตน โดยแต่ละองค์กรพยายามที่จะพัฒนากลยุทธ์เพื่อให้เกิดการได้เปรียบทางการแข่งขัน ดังนั้นผู้ให้บริการด้านโลจิสติกส์ (Logistics service providers) จึงมีบทบาทที่สำคัญอย่างมากในการให้บริการในการกระจายสินค้า โดยบริษัทสามารถลดต้นทุนการขนส่งโดยการจ้างผู้รับเหมาภายนอก (Outsource third party logistics service providers) สืบเนื่องมาจากการเปิดเสรีทางการค้าที่เพิ่มขึ้น โดยเฉพาะอย่างยิ่งในประเทศจีน การขนส่งตู้ขนส่งสินค้า (ตู้คอนเทนเนอร์) จึงมีการเติบโตขึ้นทุกปี (The Economist: 2007) ประกอบกับพัฒนาการของธุรกิจตู้คอนเทนเนอร์ซึ่งเพิ่มโอกาสให้กับธุรกิจการขนส่งสินค้าทางทะเล ฉะนั้นบริษัทที่เกี่ยวข้องจึงต้องวางแผนกลยุทธ์ให้สอดคล้องกับการเติบโตอย่างรวดเร็วของการค้าข้ามชาติ

อุตสาหกรรมโลจิสติกส์ได้เติบโตขึ้นพร้อมกับการขยายธุรกิจการค้าทางน้ำ ส่งผลให้หลายกลุ่มธุรกิจหลักได้มีการจ้างเหมาหน่วยงานบริการขนส่งภายนอกและการที่ประเทศไทยเป็นศูนย์กลางของภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ซึ่งตั้งอยู่ในคาบสมุทรอินโดจีน (Manda: 2007) รัฐบาลไทยต้องการผลักดันและสนับสนุนให้ท่าเรือของประเทศไทยกลายเป็นศูนย์กลางของ ASEAN logistics hub ของอินโดจีน (Somchaikunsap: 2005) และประเทศไทยยังได้เซ็นสนธิสัญญาการค้าเสรีอินโด-ไทย (Indo-Thai Free Trade Agreement) และเอเชียใต้ (South Asia Free Trade Agreement) (Mohan:2007) ทำให้อัตราการขยายตัวทางเศรษฐกิจของไทยสูงขึ้นเป็นลำดับ ภาคการผลิตของประเทศมีอัตราการเจริญเติบโตที่สูง โดยดูได้จากตัวเลขการใช้จ่ายกำลังการผลิตในประเทศที่สูงถึงร้อยละ 70 ของกำลังการผลิตทั้งหมด (กระทรวงอุตสาหกรรม

2548) ซึ่งส่วนใหญ่เป็นการผลิตเพื่อการส่งออกโดยมีสินค้าส่งออกที่สำคัญของไทย 20 อันดับแรก ได้แก่

ตารางที่ 1 มูลค่าการผลิตเพื่อการส่งออกโดยมีสินค้าส่งออกที่สำคัญของไทย 20 อันดับแรก

รายการ		มูลค่า : ล้านบาท			
		2545	2546	2547	2548(ม.ค.- ต.ค.)
1	เครื่องคอมพิวเตอร์ อุปกรณ์และ ส่วนประกอบ	319,127.20	339,939.80	368,875.90	381,746.20
2	รถยนต์ อุปกรณ์และส่วนประกอบ	125,244.30	164,705.80	220,801.50	255,938.10
3	แผงวงจรไฟฟ้า	141,912.40	191,540.30	196,444.30	176,291.10
4	เม็ดพลาสติก	76,110.90	89,204.80	124,808.60	137,191.10
5	ยางพารา	74,603.60	115,796.90	137,465.50	118,294.80
6	เครื่องรับวิทยุโทรทัศน์และ ส่วนประกอบ	89,751.60	103,764.70	129,542.50	107,437.70
7	อัญมณีและเครื่องประดับ	93,082.20	104,525.60	106,278.90	104,073.10
8	เสื้อผ้าสำเร็จรูป	116,589.30	114,744.60	124,267.20	103,991.20
9	เหล็ก เหล็กกล้าและผลิตภัณฑ์	53,600.40	70,222.30	99,588.20	97,064.30
10	เคมีภัณฑ์	51,150.10	65,897.40	82,847.90	87,813.10
11	อาหารทะเลกระป๋องและแปรรูป	86,501.90	88,789.10	90,711.60	81,439.90
12	น้ำมันสำเร็จรูป	44,815.30	42,404.80	71,074.20	78,499.90
13	เครื่องใช้ไฟฟ้าและส่วนประกอบอื่น ๆ	41,128.00	44,722.80	77,753.40	77,459.60
14	ข้าว	70,004.20	75,776.10	108,351.80	76,799.50
15	ผลิตภัณฑ์ยาง	54,090.90	64,668.20	78,050.00	76,793.10
16	เครื่องปรับอากาศและส่วนประกอบ	47,676.00	59,779.00	79,947.80	76,119.30
17	เครื่องจักรกลและส่วนประกอบของ เครื่องจักรกล	39,911.50	51,721.40	67,155.80	70,169.50
18	ผลิตภัณฑ์พลาสติก	40,922.60	51,447.40	56,658.80	59,098.20
19	เครื่องยนต์สันดาปภายในแบบลูกสูบ และส่วนประกอบ	14,827.80	22,720.00	49,873.20	45,871.90
20	น้ำมันดิบ	19,637.80	27,020.90	33,575.60	45,117.50
รวม 20 รายการ		1,600,687.90	1,889,391.90	2,304,072.50	2,257,209.10
อื่นๆ		1,323,253.50	1,436,238.20	1,570,751.30	1,391,607.10
มูลค่ารวม		2,923,941.40	3,325,630.10	3,874,823.80	3,648,816.20

ตารางที่ 2 อัตราการขยายตัวการผลิตเพื่อการส่งออกโดยมีสินค้าส่งออกที่สำคัญของไทย 20 อันดับแรก

รายการ		อัตราการขยายตัว : ร้อยละ			
		2545	2546	2547	2548
					(ม.ค.-ต.ค.)
1	เครื่องคอมพิวเตอร์ อุปกรณ์และส่วนประกอบ	-9.29	6.52	8.51	28.89
2	รถยนต์ อุปกรณ์และส่วนประกอบ	6.49	31.51	34.06	43.37
3	แผงวงจรไฟฟ้า	-8.37	34.97	2.56	6.42
4	เม็ดพลาสติก	6.56	17.2	39.91	37.4
5	ยางพารา	27.08	55.22	18.71	5.79
6	เครื่องรับวิทยุโทรทัศน์และส่วนประกอบ	19.81	15.61	24.84	-1.17
7	อัญมณีและเครื่องประดับ	14.47	12.29	1.68	19
8	เสื้อผ้าสำเร็จรูป	-9.71	-1.58	8.3	1.41
9	เหล็ก เหล็กกล้าและผลิตภัณฑ์	10.97	31.01	41.82	19.12
10	เคมีภัณฑ์	13.98	28.83	25.72	29.55
11	อาหารทะเลกระป๋องและแปรรูป	-3.22	2.64	2.17	12.43
12	น้ำมันสำเร็จรูป	-11.84	-5.38	67.61	45.1
13	เครื่องใช้ไฟฟ้าและส่วนประกอบอื่น ๆ	6.36	8.74	73.86	22.74
14	ข้าว	-0.13	8.25	42.99	-11.49
15	ผลิตภัณฑ์ยาง	11.56	19.55	20.69	20.17
16	เครื่องปรับอากาศและส่วนประกอบ	-6.79	25.39	33.74	13.02
17	เครื่องจักรกลและส่วนประกอบของเครื่องจักรกล	4.64	29.59	29.84	26
18	ผลิตภัณฑ์พลาสติก	7.54	25.72	10.13	29.32
19	เครื่องยนต์เส้นดาปภายในแบบลูกสูบและส่วนประกอบ	16.75	53.23	119.51	11.33
20	น้ำมันดิบ	41.67	37.6	24.26	71.63
<b>รวม 20 รายการ</b>		<b>1.03</b>	<b>18.04</b>	<b>21.95</b>	<b>20.28</b>
อื่นๆ		1.76	8.54	9.37	6.51
<b>มูลค่ารวม</b>		<b>1.36</b>	<b>13.74</b>	<b>16.51</b>	<b>14.63</b>

ตารางที่ 3 สัดส่วนผลิตภัณฑ์เพื่อการส่งออกโดยมีสินค้าส่งออกที่สำคัญของไทย 20 อันดับแรก

รายการ		สัดส่วน : ร้อยละ			
		2545	2546	2547	2548
					(ม.ค.-ต.ค.)
1	เครื่องคอมพิวเตอร์ อุปกรณ์และส่วนประกอบ	10.91	10.22	9.52	10.46
2	รถยนต์ อุปกรณ์และส่วนประกอบ	4.28	4.95	5.7	7.01
3	แผงวงจรไฟฟ้า	4.85	5.76	5.07	4.83
4	เม็ดพลาสติก	2.6	2.68	3.22	3.76
5	ยางพารา	2.55	3.48	3.55	3.24
6	เครื่องรับวิทยุโทรทัศน์และส่วนประกอบ	3.07	3.12	3.34	2.94
7	อัญมณีและเครื่องประดับ	3.18	3.14	2.74	2.85
8	เสื้อผ้าสำเร็จรูป	3.99	3.45	3.21	2.85
9	เหล็ก เหล็กกล้าและผลิตภัณฑ์	1.83	2.11	2.57	2.66
10	เคมีภัณฑ์	1.75	1.98	2.14	2.41
11	อาหารทะเลกระป๋องและแปรรูป	2.96	2.67	2.34	2.23
12	น้ำมันสำเร็จรูป	1.53	1.28	1.83	2.15
13	เครื่องใช้ไฟฟ้าและส่วนประกอบอื่น ๆ	1.41	1.34	2.01	2.12
14	ข้าว	2.39	2.28	2.8	2.1
15	ผลิตภัณฑ์ยาง	1.85	1.94	2.01	2.1
16	เครื่องปรับอากาศและส่วนประกอบ	1.63	1.8	2.06	2.09
17	เครื่องจักรกลและส่วนประกอบของเครื่องจักรกล	1.36	1.56	1.73	1.92
18	ผลิตภัณฑ์พลาสติก	1.4	1.55	1.46	1.62
19	เครื่องยนต์สันดาปภายในแบบลูกสูบและส่วนประกอบ	0.51	0.68	1.29	1.26
20	น้ำมันดิบ	0.67	0.81	0.87	1.24
รวม 20 รายการ		54.74	56.81	59.46	61.86
อื่นๆ		45.26	43.19	40.54	38.14
มูลค่ารวม		100	100	100	100

ที่มา : ศูนย์เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร โดยความร่วมมือจากกรมศุลกากร

หมายเหตุ : ปี 2548 เป็นตัวเลขเบื้องต้น

จากตารางข้างต้นจะเห็นได้ว่ามูลค่าการส่งออกของไทยมีมูลค่าสูงเกินกว่าร้อยละ 50 ของ GDP ของประเทศ ดังนั้นในภาวะที่เศรษฐกิจของประเทศต้องพึ่งพาการส่งออกเป็นหลัก เราจึงต้องตระหนักถึงต้นทุนด้านการขนส่งสินค้าซึ่งเป็นต้นทุนที่สำคัญอย่างยิ่งของระบบที่จะทำให้ผู้ส่งออกสินค้าของไทยสามารถแข่งขันกับประเทศต่างๆที่เป็นคู่แข่งกับประเทศไทยโดยตลาดการส่งออกสินค้าที่สำคัญของไทย ได้แก่

ตารางที่ 4 ตลาดการส่งออกสินค้าที่สำคัญของไทย

หน่วย: ล้านบาท						
ปี	รวม	ญี่ปุ่น	สหรัฐอเมริกา	สหภาพยุโรป	อาเซียน	ประเทศอื่นๆ
2537	1,137,601.60	194,276.20	239,099.70	177,770.40	226,823.20	299,632.10
2538	1,406,310.10	236,099.40	250,684.80	212,203.40	305,660.10	401,662.40
2539	1,411,039.30	237,523.90	253,799.80	224,906.70	305,529.50	389,279.40
2540	1,806,685.40	270,769.50	354,539.20	290,387.10	390,410.20	500,579.40
2541	2,248,089.40	308,394.10	500,722.50	401,156.70	408,963.90	628,852.20
2542	2,214,248.70	312,837.20	479,356.00	371,968.50	411,639.30	638,447.70
2543	2,768,064.80	406,442.20	591,675.70	437,099.60	536,909.70	795,937.60
2544	2,884,703.90	439,830.20	584,497.00	466,433.80	557,801.10	836,141.80
2545	2,923,941.40	427,023.40	579,071.60	438,370.10	582,130.30	897,346.00
2546	3,325,630.10	471,956.30	565,094.90	488,392.10	684,943.20	1,115,243.70
2547	3,874,823.80	541,762.70	622,724.80	554,172.30	852,592.40	1,303,571.60
2548	4,436,676.40	605,582.30	683,096.50	570,892.10	965,767.60	1,611,337.80
2549						
(ม.ค.-ม.ค.)	364,460.00	47,885.80	54,342.40	48,051.90	78,763.50	135,416.50

ที่มา : ศูนย์เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร โดยความร่วมมือจากกรมศุลกากร

หมายเหตุ : ปี 2548 เป็นตัวเลขเบื้องต้น

## ปัญหาและความสำคัญของปัญหาและโอกาส

จากข้อมูลข้างต้นจะเห็นได้ว่าประเทศไทยมีการส่งสินค้าไปจำหน่ายยังประเทศต่างๆทั่วโลก แต่ผู้ส่งออกสินค้าของประเทศไทยกลับต้องพึ่งพาการขนส่งสินค้าจากกองเรือต่างชาติเป็นหลักและในปัจจุบันเศรษฐกิจแบบทุนนิยมได้แผ่ขยายออกไปในที่ต่างๆ ทำให้เกิดการควบรวมกิจการเกิดขึ้นกันอย่างกว้างขวางไม่เว้นแม้แต่ธุรกิจการขนส่งสินค้าระหว่างประเทศ โดยกระแสการควบรวมกิจการได้เข้ามามีอิทธิพลต่อธุรกิจสายการเดินเรืออย่างเห็นได้ชัดโดยในปี ค.ศ. 1999 เกิดการควบรวมกิจการของสายการเดินเรือที่มีขนาดระวางเรือมากเป็นอันดับ 1 และอันดับ 2 ของโลกเข้าด้วยกันคือสายการเดินเรือ Maersk Sealand และในปีเดียวกันนี้ยังได้เกิดการควบรวมกิจการของสายการเดินเรือ Maersk Sealand กับ Safmarine Container Line และตั้งแต่นั้นปี ค.ศ. 1999 เป็นต้นมา ได้มีการควบรวมกิจการของสายการเดินเรือเกิดขึ้นมากมายไม่ว่าจะเป็นการรวมตัวกันของ APL กับ NOL ตลอดจนการซื้อกิจการสายเรือขนาดเล็กของ Evergreen และในปี ค.ศ. 2005 ก็เกิดการควบรวมกิจการครั้งใหญ่อีกครั้งระหว่าง Maersk Sealand และ P&O Nedlloyd ซึ่งเป็นสายเรืออันดับ 1 และ 4 ของโลก ดังนั้นจะเห็นได้ว่าแนวโน้มการควบรวมกิจการของสายการเดินเรือจะมีมากขึ้น ซึ่งจากเหตุการณ์นี้เองย่อมส่งผลกระทบต่อกลุ่มธุรกิจที่หลากหลายภาคส่วนที่เกี่ยวข้องทั้งทางตรงและทางอ้อม กล่าวคือการควบรวมกิจการของสายการเดินเรือขนาดใหญ่เหล่านี้ย่อมมีผลต่อสภาวะการแข่งขันในตลาดการขนส่งสินค้า ซึ่งผลกระทบต่อเหล่านี้ย่อมส่งผลโดยตรงต่อผู้ส่งออกและนำเข้าสินค้า สายการเดินเรือขนาดกลาง และธุรกิจที่เกี่ยวข้องกับการขนส่งทางทะเลโดยตรง อาทิ เช่น Freight forwarders เป็นต้น นอกจากนี้ยังส่งผลทางอ้อมต่อผู้ประกอบการที่อยู่ที่ในและต่างประเทศเนื่องจากต้นทุนในการขนส่งสินค้าถือว่าเป็นต้นทุนหลักอีกตัวหนึ่งที่มีผลต่อต้นทุนสินค้าและการกำหนดราคาสินค้า

และผลจากการแข่งขันกันอย่างรุนแรงในตลาดการให้บริการในการขนส่งสินค้าระหว่างประเทศ ทำให้บริษัทต่างๆพัฒนารูปแบบการให้บริการในการขนส่งสินค้าแก่ลูกค้าให้ตรงความต้องการของลูกค้า และมีความสะดวกสบายมากขึ้นเช่นการให้บริการผ่านระบบอินเทอร์เน็ตในการเช็คสถานะของสินค้า การเช็คตารางเรือ รวมถึงการให้บริการแบบ door to door หรือที่เรียกว่าการขนส่งสินค้าต่อเนื่องหลายรูปแบบ (Intermodal transportation services) โดยในที่นี้จะให้คำจำกัดความของหน่วยธุรกิจที่เกี่ยวข้องไว้คร่าว ๆ ดังนี้

**Deregulation** คือ การลดบทบาททาง ก.ม.หรืออำนาจการควบคุมของรัฐฯ ออกจากธุรกิจประเภทนี้เกิดขึ้นระหว่างปี 1970-1980 ซึ่งผลักดันให้เกิดการแข่งขันสูงระหว่างธุรกิจการขนส่ง อีกทั้งยังทำให้เพิ่มทางเลือกของประเภทการขนส่งให้แก่องค์กรต่างๆ ด้วย (Grant et al: 2006)



**Intermodal transportation services** คือ วิธีการขนส่งที่รวมหลายวิธีเข้าด้วยกัน เช่นการขนส่งตู้สินค้ามีวางบนรถพ่วงแล้วรถพ่วงถูกขนส่งโดยรถไฟ (Grant et al: 2006)

**Logistics Intermediaries** คือ บริษัทหรือนายหน้าผู้ประกอบการด้านโลจิสติก และมีเครือข่ายเชื่อมโยงกับกลุ่มธุรกิจนี้ Logistics intermediaries ประกอบด้วย freight forwarders และ NVOCC (Non vessel operating common carrier) (Wood et al: 1995)

**Liner Shipping** คือ ธุรกิจการขนส่งทางเรือโดยดำเนินงานโดยใช้เรือลำเดียวกัน ในเส้นทางเดียวกันและราคาเดียวกัน (Tseng et al: 2005)

**Tramp Shipping** คือ การขนส่งสินค้าทางเรือดัดยไม่มีการวางแผนเส้นทาง การเดินเรือที่แน่นอน และส่วนใหญ่มักเป็นการขนส่งสินค้าที่เฉพาะเจาะจงเช่นสินค้าเทกอง หรือน้ำมัน เป็นต้น

**Industry Shipping** คือ ธุรกิจที่ให้บริการในการขนส่งวัตถุดิบ สินค้า หรือใช้ตู้บรรจุสินค้าในการส่งสินค้าที่เฉพาะเจาะจง

**Containerization** คือ การขนส่งสินค้าโดยใช้ตู้สินค้าในการบรรจุสินค้า การขนส่งสินค้าโดยใช้ตู้สินค้ายังก่อให้เกิดการพัฒนานวัตกรรมใหม่เพื่อใช้ในการขนส่งสินค้าทางเรือซึ่งในอนาคตคาดว่า ขนาดของตู้สินค้าจะมีขนาดใหญ่ขึ้น และสามารถขนส่งในปริมาณที่มากขึ้นซึ่งจะทำให้ลดต้นทุนในการขนส่งได้

**Freight Forwarders** คือ ผู้ตัวแทนที่ให้บริการด้านขนส่งแก่ผู้ส่งออกในการนำส่งสินค้าไปยังจุดหมาย การบริการนี้รวมถึงการจัดการเอกสารส่งสินค้าและการให้คำปรึกษาด้านระเบียบข้อบังคับของการส่งออก

**NVOCCs (Non vessel operating common carrier)** คล้ายกับ Freight Forwarder ซึ่งให้บริการด้านการขนส่งสินค้าทางน้ำแต่บริหารจัดการโดยผ่าน Shipping Lines (Wood et al: 1995)

**Third-party logistics service providers** คือ บริษัทผู้รับเหมาภายนอกซึ่งทำสัญญาให้บริการการจัดการด้านโลจิสติกและขนส่งแก่บริษัทอื่น (Grant et al: 2006)

ปัจจุบันการแข่งขันทางการขนส่งทางน้ำมีความรุนแรงและเข้มข้นมาก สายเรือส่วนใหญ่มีความมุ่งมั่นที่จะขยายกิจการและต้องการเป็นผู้นำในลำดับต้นๆ ในธุรกิจนี้ อย่างไรก็ตามสายเรือที่ติดลำดับหนึ่งในห้าของประเทศเกาหลีคือ ซิโนคอร์ ซึ่งเป็นบริษัทที่นำมาเป็นกรณีศึกษาในวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ บริษัทนี้มีกลยุทธ์ทางการตลาด โดยมีแนวความคิดในการสังเกตและเรียนรู้จากคู่ต่อสู้ ในขณะที่เดียวกันบริษัทก็มีการพัฒนาการให้บริการด้านการขนส่งเพื่อที่จะให้บริการในเส้นทางการเดินเรือหลักทั่วทุกเส้นทางในทวีปเอเชีย

ถึงแม้ว่าการขนส่งสินค้าทางทะเลจะมีความแตกต่างจากการขนส่งประเภทอื่นๆ อย่างไรก็ตามตลาดการขนส่งทางทะเลในบางเส้นทางค่อนข้างที่จะเป็นตลาดที่มีการแข่งขันที่สมบูรณ์เนื่องจากมีผู้ให้บริการและลูกค้าที่มีจำนวนมากในธุรกิจนี้ ดังนั้นบริษัทจึงมีการแข่งขันสูง โดยเฉพาะเส้นทางภายในทวีปเอเชีย (Intra Asia) รวมถึงตลาดในประเทศไทย อีกทั้งบริษัทขนส่งแนวหน้าพยายามที่จะได้ส่วนแบ่งตลาดโดยใช้กลยุทธ์ที่แตกต่าง ซึ่งส่งผลกระทบต่อกลยุทธ์ของบริษัทซิโนคอร์ที่ต้องปรับเปลี่ยนและมีการวางแผนกลยุทธ์ให้เหมาะสมกับสภาพตลาดที่มีการแข่งขันกันอย่างรุนแรงเพื่อรักษาระดับการเจริญเติบโตและรักษาฐานลูกค้าของตนเองไว้ให้ได้

### วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษากลยุทธ์ทางการตลาดของสายการเดินเรือขนาดกลางและขนาดเล็กที่ใช้ในการแข่งขันกับสายการเดินเรือขนาดใหญ่
2. เพื่อศึกษาผลกระทบที่เกิดจากการควบรวมกิจการของสายการเดินเรือขนาดใหญ่ที่มีต่อกลยุทธ์ของสายการเดินเรือขนาดกลางและขนาดเล็ก

### ขอบเขตของการวิจัย

งานวิจัยฉบับนี้มุ่งเน้นการศึกษาแผนกลยุทธ์ของสายการเดินเรือในการดำเนินธุรกิจการขนส่งสินค้าทางทะเลให้ประสบความสำเร็จ เนื่องจากสายการเดินเรือที่ให้บริการอยู่ในประเทศไทยมีอยู่หลายบริษัททำให้เกิดการแข่งขันกันอย่างรุนแรง อีกทั้งในปีที่ผ่านมามีการควบรวมกิจการของสายเรือหลายสายทำให้เกิดสายเรือที่มีขนาดใหญ่ (Mega Carrier) ดังนั้นในงานวิจัยฉบับนี้จึงได้เลือกบริษัท ซิโน-คอร์เมอร์ซานมารีน (ประเทศไทย) จำกัด ซึ่งเป็นสายเรือขนาดกลางมาเป็นกรณีศึกษาเพื่อให้เห็นกลยุทธ์ที่ใช้ในการต่อสู้กับสายการเดินเรือที่มีขนาดใหญ่และสถานะการเงินที่แข็งแกร่งกว่า เหตุผลสำคัญมากของการเลือกทำงานวิจัยแบบกรณีศึกษานี้คือ การที่จะศึกษาเนื้อหาของสถานการณ์ปัจจุบัน Walker (1974) ชี้ว่าจุดแข็งของกรณีศึกษาคือ

สามารถการแสดงถึงตัวอย่างที่มีความชัดเจนมากของกิจกรรมหนึ่ง (Walker: 1974 ใน Somekh และ Lewin: 2006) อีกทั้งผู้ให้บริการด้านโลจิสติกส์เป็นธุรกิจที่มีความน่าสนใจ ไม่ใช่แค่ในเมืองไทยแต่ยังพบทั่วโลก แต่ก็ยังมีการศึกษาวิจัยที่ไม่มากในปัจจุบัน การที่ผู้วิจัยเลือกบริษัทชิโนคอร์มาเป็นกรณีศึกษานี้เพราะเป็นบริษัทที่มีภูมิหลังน่าสนใจในธุรกิจนี้ อีกทั้งผู้วิจัยเองเป็นพนักงานหลักในบริษัทดังนั้นจึงสามารถได้ข้อมูลจากการติดต่อกัน

### ข้อจำกัดของการวิจัย

เป็นที่สังเกตเห็นได้ชัดว่าผลงานวิจัยในอดีตไม่ได้กล่าวถึงหัวข้อเรื่องการตลาดสำหรับกลุ่มบริการมากนัก ทฤษฎีต่างๆ ค่อนข้างจะอธิบายไปทางสินค้ามากกว่าบริการ กระนั้นก็ช่วยอธิบายโครงสร้างการตลาดของหน่วยบริการธุรกิจการขนส่งทางน้ำได้บ้าง ผลงานหลายเรื่องก็กล่าวว่าหัวข้อเรื่องการตลาดควรได้รับการพัฒนาจากสินค้าไปสู่บริการ (Javelin: 2005) เนื่องจากสินค้าและบริการมีความแตกต่างกันในด้านคุณลักษณะ ดังนั้นองค์กรจึงไม่สามารถใช้กลยุทธ์การตลาดเหมือนกันได้ (Gronroos: 2001) เป็นผลให้บริษัทบริการประสบความสำเร็จในการหากลยุทธ์ต่างๆ มาประยุกต์ให้เข้ากับสภาพตลาดในปัจจุบัน กรณีของธุรกิจการขนส่งทางน้ำ การศึกษาในอดีตไม่ได้นำกลยุทธ์การให้บริการแก่ลูกค้ามาใช้อย่างชัดเจนนักในขอบเขตที่วิจัย ดังนั้นจึงไม่ขออธิบายลึกลงไปในเรื่องละเอียดเกี่ยวกับกลยุทธ์การให้บริการแก่ลูกค้าและตลาดในงานฉบับนี้

### ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1. หากสามารถดำเนินการได้สำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ จะทำให้มีกรณีศึกษาและตัวอย่างของการวางแผนกลยุทธ์ทางการตลาดของสายการบินเรือขนาดกลางที่นำมาใช้ในการต่อสู้กับสายการบินเรือขนาดใหญ่ในสภาวะที่มีการแข่งขันกันอย่างรุนแรง
2. จะเป็นข้อมูลสำหรับใช้ในการพัฒนาและปรับปรุงประสิทธิภาพในการให้บริการแก่ลูกค้าของอุตสาหกรรมการขนส่งทางทะเลของไทย
3. งานวิจัยชิ้นนี้จะเป็นประโยชน์ต่อผู้ทำการวิจัยเองเนื่องจากผู้ทำการวิจัยได้ทำงานอยู่ในธุรกิจการขนส่งสินค้าตู้คอนเทนเนอร์อยู่แล้ว

## บทที่ 2

### เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

#### แนวคิดและทฤษฎี

งานวิจัยด้านการจัดการเชิงกลยุทธ์ด้านโลจิสติกส์นั้นมีไม่มากแม้แต่ในต่างประเทศ ในประเทศไทยยิ่งหางานวิจัยนี้ไม่ได้เลย ดังนั้นการวิจัยจึงต้องหาข้อมูลและทฤษฎีอ้างอิงจากสาขาอื่นเป็นองค์ประกอบและอาศัยข้อมูลและแนวคิดและทฤษฎีจากต่างประเทศเกือบทั้งหมด โดยงานวิจัยฉบับนี้จะนำแนวคิดและทฤษฎีในการบริหารเชิงกลยุทธ์ การบริหารการตลาด และงานวิจัยอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องมาปรับใช้โดยในส่วนที่หนึ่งจะกล่าวถึงภาพรวมของการบริหารเชิงกลยุทธ์วัตถุประสงค์และความสำคัญของกลยุทธ์ กระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ระดับของการบริหารกลยุทธ์และการวางแผนเชิงกลยุทธ์ทางปฏิบัติในส่วนที่สองจะกล่าวถึงในรายละเอียดของกระบวนการกำหนดกลยุทธ์ระดับหน้าที่ กลยุทธ์ระดับธุรกิจและกลยุทธ์ระดับบริษัท ในส่วนที่สามจะกล่าวถึงกลยุทธ์ระดับหน้าที่ของฝ่ายการตลาด การวางแผนกลยุทธ์ทางการตลาด การดำเนินกลยุทธ์ และผลที่ได้จากการใช้กลยุทธ์เหล่านั้น ตลอดจนงานวิจัยที่เกี่ยวข้องมาเป็นกรณีศึกษาถึงผลดีและผลเสียตลอดจนกลยุทธ์ที่ใช้ในการดำเนินธุรกิจ ในส่วนสุดท้ายจะสรุปถึงผลที่ได้จากการศึกษาของวรรณกรรมปริทรรศน์ต่างๆ

#### 1. กระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ ระดับของการบริหารเชิงกลยุทธ์และการวางแผนเชิงกลยุทธ์ทางปฏิบัติ

กระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์นั้นเริ่มต้นจากวัตถุประสงค์และความสำคัญของการบริหารเชิงกลยุทธ์ โดยวัตถุประสงค์ที่สำคัญของการบริหารเชิงกลยุทธ์นั้นคือการกำหนดวิสัยทัศน์และการปฏิบัติงานให้บริษัทประสบความสำเร็จโดยสร้างผลตอบแทนให้แก่ผู้ถือหุ้นมากที่สุด โดยการค้นหาว่าอะไรคือปัจจัยสำคัญที่ทำให้บางบริษัทประสบความสำเร็จในขณะที่อีกบริษัทหนึ่งกลับล้มเหลว ตัวอย่างเช่น ภายในอุตสาหกรรมค้าปลีกของสหรัฐอเมริกา ปัจจัยใดที่ทำให้วอลมาร์ทประสบความสำเร็จในขณะที่เคมาร์ทกลับประสบปัญหาการถูกฟ้องล้มละลายหรือไอบีเอ็ม บริษัทคอมพิวเตอร์ยักษ์ใหญ่ถึงประสบปัญหา แต่ในขณะที่บิซทอย่างเดลคอมพิวเตอร์กลับประสบความสำเร็จ แนวความคิดในการบริหารเชิงกลยุทธ์สามารถให้คำตอบกลับเราได้ และช่วยให้เราเข้าใจถึงบทบาทและความสำคัญของการบริหารเชิงกลยุทธ์ว่าจะทำให้บริษัทประสบความสำเร็จได้อย่างไร ซึ่งการบริหารเชิงกลยุทธ์นั้นสามารถประยุกต์ใช้ได้กับทุกองค์กรไม่ว่าขนาดเล็กหรือใหญ่ การผลิตหรือการบริการ

สมยศ นาวิการ (2548) ได้กล่าวว่า การบริหารเชิงกลยุทธ์จะมีความสำคัญต่อการบรรลุความสำเร็จขององค์กร ความสามารถทางการแข่งขันจะเกิดขึ้นได้ เมื่อบริษัทได้พัฒนาและใช้ประโยชน์จากข้อได้เปรียบทางการแข่งขันที่มั่นคง การบรรลุถึงข้อได้เปรียบทางการแข่งขันนี้จะทำให้บริษัทสามารถทำกำไรที่สูงกว่าคู่แข่งภายในอุตสาหกรรมเดียวกัน

จากการแข่งขันที่รุนแรงทั้งภายในประเทศและต่างประเทศบริษัทต้องมีความสามารถในการใช้ทรัพยากรที่ตนมีอยู่อย่างจำกัดนั้นให้ถูกวิธี ต้องรักษาต้นทุนให้ต่ำเท่าที่จะเป็นไปได้ต้องมีวิสัยทัศน์ในการคาดคะเนความต้องการของลูกค้าที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ทั้งหมดนี้จะทำให้บริษัทสามารถปรับตัวเข้ากับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว โดยการคิดและกำหนดกลยุทธ์ของผู้บริหารนั้นจะเกิดขึ้นภายในสภาพแวดล้อมทางการแข่งขัน ผู้บริหารไม่เพียงแต่จะคิดถึงกลยุทธ์ที่บริษัทตนใช้อยู่เท่านั้นแต่ต้องคำนึงถึงกลยุทธ์ของคู่แข่ง และการตอบสนองของคู่แข่งที่มีต่อกลยุทธ์ของเราด้วย

**1.1 กระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์** โดยทั่วไปการบริหารเชิงกลยุทธ์สามารถแบ่งแยกเป็นส่วนต่างๆได้ให้ส่วนดังนี้

**1.1.1 การกำหนดภารกิจและเป้าหมายที่สำคัญของบริษัท (Mission and Major Goals)** การกำหนดภารกิจและเป้าหมายที่สำคัญของบริษัทจะสร้างสภาพแวดล้อมของการกำหนดกลยุทธ์ โดยภารกิจจะระบุถึงสาเหตุในการก่อตั้งบริษัทและสิ่งที่บริษัทจะทำ เช่น ภารกิจของสายการบินแห่งชาติอาจถูกกำหนดว่าเป็นการตอบสนองความต้องการของประชาชนในการเดินทางที่รวดเร็วและราคายุติธรรมเป็นต้น ส่วนเป้าหมายจะระบุถึงสิ่งที่บริษัทคาดหวังว่าจะบรรลุความสำเร็จทั้งในระยะกลางและระยะยาว

**1.1.2 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกที่จะระบุโอกาสและอุปสรรค** โดยจะมีสภาพแวดล้อมที่เกี่ยวข้องกับบริษัท ซึ่งแบ่งออกเป็น 3 อย่างคือ

**1.1.2.1 สภาพแวดล้อมของอุตสาหกรรม** จะเป็นการประเมินโครงสร้างทางการแข่งขันภายในอุตสาหกรรมที่บริษัทดำเนินธุรกิจอยู่ซึ่งรวมถึงฐานะการแข่งขันของบริษัทและคู่แข่งรายสำคัญรวมถึงขั้นตอนการพัฒนาอุตสาหกรรม

**1.1.2.2 สภาพแวดล้อมของประเทศ** จะเป็นการประเมินว่าสภาพแวดล้อมของประเทศที่บริษัทได้ดำเนินการอยู่จะสนับสนุนการสร้างข้อได้เปรียบทางการ

แข่งขันในตลาดโลกหรือไม่ ถ้าไม่บริษัทต้องพิจารณาที่จะย้ายการดำเนินงานที่สำคัญไปยังประเทศที่มีสภาพแวดล้อมในการสนับสนุนการสร้างข้อได้เปรียบทางการแข่งขันให้แก่บริษัท

**1.1.2.3 สภาพแวดล้อมของระดับมหภาค** จะประกอบไปด้วยการวิเคราะห์เศรษฐกิจ สังคม รัฐบาล กฎหมาย และเทคโนโลยี ที่อาจกระทบต่อบริษัท

**1.1.3 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในของบริษัทที่ระบุทั้งจุดแข็งและจุดอ่อน** เป็นการระบุจำนวนและคุณภาพของทรัพยากรที่มีอยู่ของบริษัทที่เราจะค้นหาแหล่งที่มาของข้อได้เปรียบทางการแข่งขัน เราจะต้องพิจารณาว่าบริษัทสร้างข้อได้เปรียบทางการแข่งขันได้อย่างไร อะไรคือความสามารถที่ดีเด่นของบริษัท ทรัพยากรและความสามารถที่มีอยู่จะสามารถรักษาข้อได้เปรียบทางการแข่งขันไว้ได้อย่างไร

**1.1.4 การกำหนดกลยุทธ์บนรากฐานจุดแข็งของบริษัทและแก้ไขจุดอ่อนของบริษัทเพื่อที่จะแสวงหาผลประโยชน์จากโอกาสและจัดการกับอุปสรรคภายนอก**

กล่าวคือเป็นการสร้างลำดับของทางเลือกเชิงกลยุทธ์บนพื้นฐานของจุดแข็งและจุดอ่อนของบริษัทและโอกาส และอุปสรรคภายนอกของพวกเขา โดยปรกติการเปรียบเทียบของจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรคจะถูกเรียกว่าการวิเคราะห์ SWOT ความมุ่งหมายที่สำคัญของการวิเคราะห์ SWOT คือ การระบุกลยุทธ์ที่สร้างความสอดคล้องระหว่างทรัพยากรและความสามารถของบริษัทและความต้องการของสภาพแวดล้อม ด้วยคำพูดอีกอย่างหนึ่งคือความมุ่งหมายของทางเลือกเชิงกลยุทธ์ที่ถูกสร้างขึ้นมาโดยการวิเคราะห์ SWOT ควรจะถูกสร้างจากจุดแข็งของบริษัทเพื่อที่จะแสวงหาประโยชน์จากโอกาส ต่อต้านอุปสรรค และแก้ไขจุดอ่อนของพวกเขา บริษัท ทางเลือกเชิงกลยุทธ์จะเป็นกระบวนการอย่างหนึ่งของการเลือกกลยุทธ์ที่สร้างขึ้นมาโดยการวิเคราะห์SWOT

บริษัทจะต้องประเมินทางเลือกเชิงกลยุทธ์ที่แตกต่างกันบนพื้นฐานของความสามารถของแต่ละปัจจัยเพื่อที่จะบรรลุเป้าหมายที่สำคัญ ทางเลือกเชิงกลยุทธ์เหล่านี้จะประกอบด้วยกลยุทธ์ระดับหน้าที่ กลยุทธ์ระดับธุรกิจ กลยุทธ์ระดับบริษัท และกลยุทธ์ระดับโลก กระบวนการของการเลือกกลยุทธ์จะกำหนดให้บริษัทต้องระบุ กลุ่มของกลยุทธ์ระดับหน้าที่ กลยุทธ์ระดับธุรกิจ กลยุทธ์ระดับบริษัท และกลยุทธ์ระดับโลกที่จะช่วยให้ บริษัทสามารถอยู่รอดและเจริญเติบโตอย่างดีที่สุดภายในสภาพแวดล้อมการแข่งขันทั่วโลกที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว

**1.1.4.1 กลยุทธ์ระดับหน้าที่ (Functional-Level Strategy)** ข้อได้เปรียบทางการแข่งขันจะเกิดขึ้นจากความสามารถของบริษัทที่จะบรรลุประสิทธิภาพ คุณภาพ นวัตกรรม และการตอบสนองลูกค้าที่เหนือกว่า เราจะพิจารณากลยุทธ์ระดับหน้าที่ (การดำเนินงาน) ที่แตกต่างกันที่สามารถถูกใช้เพื่อที่จะบรรลุความมุ่งหมายที่สำคัญสี่อย่างเหล่านี้ได้ โดยกลยุทธ์ระดับหน้าที่เราจะหมายถึงกลยุทธ์ที่มุ่งการปรับปรุงประสิทธิภาพการดำเนินงานของหน้าที่ที่แตกต่างกันภายในบริษัท เช่น ฝ่ายการตลาด ฝ่ายการวิจัยและพัฒนา และทรัพยากรมนุษย์ ตัวอย่างเช่น กรณีศึกษาของเซิร์ทเวสต์ แอร์ไลน์ (ภาคผนวก 1) จะชี้ให้เห็นว่าประสิทธิภาพของบริษัทจะได้มาจากบุคคลของพวกเขาอย่างน้อยแค่ไหน ประสิทธิภาพที่สูงนี้ส่วนหนึ่งจะเกิดขึ้นจากกลยุทธ์มนุษย์สัมพันธ์ของเซิร์ทเวสต์ ตัวอย่างเช่น การให้บุคคลมีส่วนร่วมได้เสียภายในบริษัทโดยใช้ความเป็นเจ้าของหุ้น นอกจากนี้ เราจะพิจารณากลยุทธ์การผลิตสมัยใหม่หลายอย่าง ณ ระดับหน้าที่ตัวอย่างเช่น การบริหารคุณภาพโดยส่วนรวม (TQM) ระบบการผลิตแบบยืดหยุ่นได้ และระบบสินค้าคงเหลือทันเวลา (JIT) และการลดวงจรเวลาของการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่

**1.1.4.2 กลยุทธ์ระดับธุรกิจ (Business-Level Strategy)** กลยุทธ์ระดับธุรกิจของบริษัท จะหมายถึงวิถีทางที่บริษัทได้วางตำแหน่งตัวเองภายในตลาดที่จะสร้างข้อได้เปรียบทางการแข่งขันและกลยุทธ์การวางตำแหน่งที่แตกต่างกันสามารถถูกใช้ภายในสภาพแวดล้อมของอุตสาหกรรมที่แตกต่างกัน เราจะพิจารณาข้อได้เปรียบและข้อเสียเปรียบของกลยุทธ์ระดับธุรกิจโดยทั่วไปสามอย่างคือกลยุทธ์ความเป็นผู้นำทางต้นทุน กลยุทธ์การสร้างความแตกต่าง และกลยุทธ์การจำกัดขอบเขต เซิร์ทเวสต์จะดำเนินกลยุทธ์ต้นทุนต่ำอย่างชัดเจน (ภาคผนวก1)

**1.1.4.3 กลยุทธ์ระดับโลก (Global Strategy)** เนื่องจากปัจจุบันการแข่งขันและตลาดได้กลายเป็นการแข่งขันระดับโลก การสร้างข้อได้เปรียบทางการแข่งขันและการบรรลุผลการดำเนินงานของบริษัทสูงสุดผลักดันให้บริษัทขยายการดำเนินงานของพวกเขาออกไปนอกประเทศมากขึ้น ดังนั้นบริษัทจะต้องพิจารณากลยุทธ์ระดับโลก เราจะประเมินประโยชน์และต้นทุนของการขยายตัวไปทั่วโลก และกลยุทธ์ระดับโลกที่แตกต่างกัน ซึ่งกลยุทธ์เหล่านี้จะช่วยให้บริษัทสามารถใช้แข่งขันในตลาดโลกได้ นอกจากนี้เราจะกล่าวถึงประโยชน์และต้นทุนของพันธมิตรเชิงกลยุทธ์ระหว่างคู่แข่งระดับโลก วิถีทางที่แตกต่างกันของการเข้าไปสู่ตลาดต่างประเทศและนโยบายของประเทศที่มีอิทธิพลต่อการเลือกกลยุทธ์ระดับโลกของบริษัท กลยุทธ์ระดับบริษัท(Corporate level strategy) กลยุทธ์ระดับบริษัทจะต้องตอบคำถาม ที่สำคัญคือ บริษัทควรจะอยู่ภายในธุรกิจอะไร เพื่อการทำกำไรของสูงสุดในระยะยาว? การแข่งขันที่บรรลุ

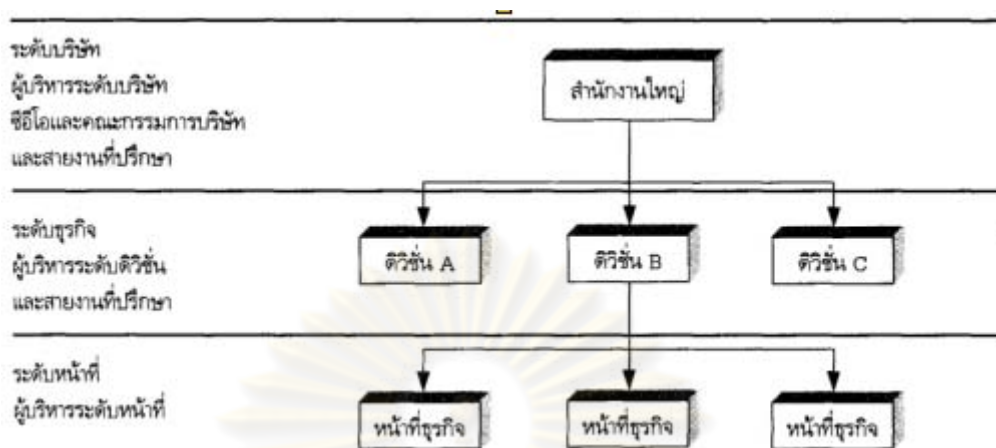
ความสำเร็จของบริษัทหลายบริษัทจะเป็นการรวมธุรกิจตามแนวคิดกล่าวคือเป็นการขยายธุรกิจใ  
อุตสาหกรรมเดิมที่บริษัทมีความเชี่ยวชาญโดยการรวมการดำเนินงานของพวกเขาไปทางหลังด้วย  
การเข้าไปสู่การผลิตวัตถุดิบเพื่อการดำเนินงานที่สำคัญของบริษัท หรือไปทางหน้าเข้าไปสู่การจัด  
จำหน่ายผลผลิตจากการดำเนินงานของบริษัท

นอกจากนี้แล้วบริษัทที่สามารถสร้างข้อได้เปรียบทางการแข่งขันได้  
สำเร็จอาจจะพบว่าพวกเขากำลังสร้างทรัพยากรได้มากกว่าการลงทุนที่ต้องการภายใน  
อุตสาหกรรมพื้นฐานของพวกเขา ดังนั้นบริษัทเหล่านี้อาจจะมีการกระจายธุรกิจด้วยการเข้าไปสู่  
ธุรกิจใหม่ เพื่อการทำกำไรสูงสุดในระยะยาว บริษัทจำเป็นต้องพิจารณาถึงข้อได้เปรียบและ  
ข้อเสียเปรียบของการกระจายธุรกิจ ยิ่งกว่านั้นบริษัทยังต้องคำนึงถึงพันธมิตรเชิงกลยุทธ์ในฐานะที่  
เป็นทางเลือกของการกระจายธุรกิจและการรวมธุรกิจตามแนวคิดซึ่งบริษัทสามารถใช้วิถีทางที่  
แตกต่างกันที่จะบรรลุการรวมธุรกิจตามแนวคิดและการกระจายธุรกิจที่มีทั้งการซื้อบริษัทและการ  
ลงทุนในธุรกิจใหม่ โดยบริษัทที่มีการกระจายธุรกิจสามารถปรับปรุงโครงสร้างกลุ่มธุรกิจของพวก  
เขา เพื่อที่จะปรับปรุงผลการดำเนินงานได้อีกด้วยด้วย

**1.1.5 การดำเนินกลยุทธ์** โดยทั่วไปการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน  
และภายนอกบริษัท (SWOT) และการเลือกกลยุทธ์จะถูกเรียกว่า การกำหนดกลยุทธ์ ในขณะที่การ  
ดำเนินกลยุทธ์จะหมายถึงการออกแบบโครงสร้างองค์กรและการควบคุมที่เหมาะสมที่จะนำกล  
ยุทธ์ของบริษัทไปสู่การกระทำ โดยกลยุทธ์จะต้องถูกดำเนินการซึ่งเราสามารถแบ่งการดำเนินกล  
ยุทธ์ของบริษัทเป็นส่วนที่สำคัญสี่ส่วนคือ ก) การออกแบบโครงสร้างองค์กร ข) การออกแบบระบบ  
การควบคุม ค) การสร้างความสอดคล้องระหว่างกลยุทธ์โครงสร้างและการควบคุม ง) การ  
เปลี่ยนแปลงเชิงกลยุทธ์

**1.2 ระดับการบริหารเชิงกลยุทธ์** บริษัทส่วนใหญ่จะมีผู้บริหารอยู่สอง  
ประเภทได้แก่ ผู้บริหารทั่วไปและผู้บริหารตามหน้าที่ ผู้บริหารทั่วไปจะเป็นบุคคลที่รับผิดชอบผล  
การดำเนินงานโดยส่วนรวมของบริษัทหรือของดิวิชั่น ในขณะที่ผู้บริหารตามหน้าที่จะเป็นบุคคลที่  
รับผิดชอบหน้าที่ธุรกิจที่เจาะจงอย่างเช่นการตลาด การผลิต การบัญชี และทรัพยากรมนุษย์เป็น  
ต้น โดยทั่วไปขอบเขตอำนาจหน้าที่ของพวกเขาจะจำกัดอยู่ที่หน้าที่ธุรกิจอย่างเดียว ในขณะที่  
ผู้บริหารทั่วไปจะควบคุมการดำเนินงานของบริษัทโดยส่วนรวม ความรับผิดชอบนี้ทำให้ผู้บริหาร  
ทั่วไปมีฐานะที่พิเศษของการนำบริษัทโดยส่วนรวมซึ่งเราสามารถแบ่งระดับการบริหารได้ดังรูปที่ 1





รูปที่ 1 ระดับของการบริหารเชิงกลยุทธ์

บริษัทที่มีธุรกิจหลายอย่างจะมีระดับการบริหารสามระดับ คือ ระดับบริษัท ระดับธุรกิจ และระดับ หน้าที่ผู้บริหารทั่วไปจะอยู่ ณ สองระดับแรก แต่บทบาทเชิงกลยุทธ์ของพวกเขาจะแตกต่างกันขึ้นอยู่กับขอบเขตความรับผิดชอบของพวกเขา ผู้บริหารตามหน้าที่จะต้องมีบทบาทเชิงกลยุทธ์ด้วย

**1.2.1 ผู้บริหารระดับบริษัท (corporate-Level Managers)** ผู้บริหารระดับบริษัทจะประกอบด้วยซีอีโอ (CEO) ผู้บริหารระดับสูงคนอื่น และคณะกรรมการบริษัท บุคคลเหล่านี้จะอยู่ ณ จุดสูงสุดของการตัดสินใจภายในบริษัท ซีอีโอจะเป็นผู้บริหารทั่วไปที่สำคัญ ณ ระดับบริษัทบทบาทเชิงกลยุทธ์ของเขาคือการควบคุมการกำหนดกลยุทธ์เพื่อบริษัทโดยส่วนรวม บทบาทเชิงกลยุทธ์นี้จะมีทั้งการกำหนดภารกิจและเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ของบริษัท การพิจารณาว่าบริษัทควรจะทำธุรกิจอะไร การจัดสรรทรัพยากรท่ามกลางธุรกิจที่แตกต่างกัน การกำหนดและการดำเนินกลยุทธ์ และการใช้ความเป็นผู้นำเชิงกลยุทธ์เพื่อบริษัทตัวอย่างเช่น เงินเนอรัล อีเล็กทริกจะมีธุรกิจที่แตกต่างกันหลายอย่างตั้งแต่หลอดไฟฟ้า เครื่องใช้ภายในบ้าน เครื่องยนต์ไอพ่น เครื่องกำเนิดไฟฟ้า และการบริการทางการเงิน เป็นต้น ความรับผิดชอบเชิงกลยุทธ์ที่สำคัญของซีอีโอจะมีทั้งการกำหนดเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ การจัดสรรทรัพยากร ท่ามกลางธุรกิจที่แตกต่างกัน การตัดสินใจว่าบริษัทควรจะทำธุรกิจอะไร และการตัดสินใจว่าบริษัทควรจะทำธุรกิจอะไร ผู้บริหารจะต้องมุ่งที่การสร้างและการบริหารกลุ่มธุรกิจของบริษัทแต่ไม่ได้เป็นความรับผิดชอบของเขาที่จะกำหนดกลยุทธ์เพื่อการแข่งขันของธุรกิจแต่ละอย่าง อย่างเช่นเครื่องใช้ภายในบ้านหรือหลอดไฟฟ้าการพัฒนากลยุทธ์เหล่านี้จะเป็นความรับผิดชอบของผู้บริหารระดับธุรกิจ นอกจากการควบคุมการจัดสรรทรัพยากรและการบริหารกลุ่มธุรกิจแล้วผู้บริหารระดับบริษัทจะต้องสร้างการเชื่อมโยงระหว่างบุคคลที่ควบคุมการกำหนดกลยุทธ์และบุคคลที่เป็นเจ้าของบริษัท (ผู้ถือหุ้น)

ด้วย ผู้บริหารระดับบริษัทเช่นซีอีโอสามารถมองว่าเป็นผู้รักษาผลประโยชน์ของผู้ถือหุ้น สิ่งนี้จะ  
เป็นความรับผิดชอบของผู้บริหารระดับบริษัทที่จะรับประกันว่ากลยุทธ์ที่ถูกใช้โดยบริษัทจะ  
เหมาะสมและสอดคล้องกับผลประโยชน์ที่ดีที่สุดของผู้ถือหุ้น ถ้าไม่ได้เป็นอย่างนี้แล้วซีอีโอ  
จะต้องแสดงความรับผิดชอบต่อผู้ถือหุ้นในที่สุด

### 1.2.2 ผู้บริหารระดับธุรกิจ (Business-Level Managers) ผู้บริหาร

ระดับธุรกิจจะหมายถึงผู้บริหารหน่วยธุรกิจแต่ละหน่วยภายในบริษัท หน่วยธุรกิจจะหมายถึง  
หน่วยงานอิสระที่ดำเนินธุรกิจแต่ละอย่าง โดยทั่วไปพวกเขาจะมีแผนงานตามหน้าที่ของพวกเขา  
เอง(ตัวอย่างเช่น แผนกการเงิน แผนกการผลิต และแผนกการตลาดของพวกเขาเอง) ภายในบริษัท  
ส่วนใหญ่หน่วยธุรกิจจะถูกเรียกว่าดิวิชั่นตัวอย่างเช่น เงินเนอรัล อีเล็คทริกจะมีมากกว่า 100ดิวิชั่น  
ผู้บริหารเชิงกลยุทธ์ที่สำคัญ ณ ระดับธุรกิจคือผู้นำของดิวิชั่น บทบาทเชิงกลยุทธ์ของพวกเขาคือ  
การถ่ายทอดทิศทางเชิงกลยุทธ์จากระดับบริษัทให้เป็นกลยุทธ์ที่มีตัวตนเพื่อธุรกิจแต่ละอย่าง  
ดังนั้นในขณะที่ผู้บริหารระดับบริษัทจะมุ่งที่กลยุทธ์ของกลุ่มธุรกิจ ผู้บริหารระดับธุรกิจจะมุ่งที่กล  
ยุทธ์ของธุรกิจแต่ละอย่าง ตัวอย่างเช่นบริษัท เงินเนอรัล อีเล็คทริก แจ็ค เวลท์ ซีอีโอของบริษัทได้  
กำหนดเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ของบริษัทโดยการเป็นหมายเลขหนึ่งหรือสองภายในธุรกิจทุกอย่างที่  
บริษัทได้แข่งขันอยู่แต่กระนั้นผู้บริหารระดับธุรกิจที่บริหารแต่ละดิวิชั่นอยู่จะต้องกำหนด  
รายละเอียดของกลยุทธ์ของพวกเขาที่สอดคล้องกับเป้าหมายเชิงกลยุทธ์

### 1.2.3 ผู้บริหารระดับหน้าที่ (Functional-Level Managers)

ผู้บริหารระดับหน้าที่จะต้องรับผิดชอบต่อหน้าที่ธุรกิจที่เจาะจงเช่นฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ การผลิต  
การตลาด การวิจัยและพัฒนา และการเงิน พวกเขาไม่ได้อยู่ภายในฐานะที่จะต้องมองภาพใหญ่  
แต่กระนั้นพวกเขาจะมีบทบาทเชิงกลยุทธ์ที่สำคัญ คือ การกำหนดกลยุทธ์ภายในหน้าที่ธุรกิจที่  
พวกเขารับผิดชอบอยู่เพื่อที่จะบรรลุเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ที่กำหนดโดยผู้บริหารระดับบริษัทและ  
ระดับธุรกิจ ตัวอย่างเช่นผู้จัดการฝ่ายผลิตของธุรกิจ เครื่องใช้ภายในบ้านของเงินเนอรัล อีเล็คทริก  
จะต้องรับผิดชอบต่อข้อกำหนดการผลิตให้สอดคล้องกับเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ของการเป็น  
หมายเลขหนึ่งหรือสองภายในอุตสาหกรรมยิ่งกว่านั้นผู้บริหารระดับหน้าที่จะให้ข้อมูลส่วนใหญ่ที่  
ทำให้เป็นไปได้ต่อผู้บริหารระดับบริษัทและระดับธุรกิจ กำหนดกลยุทธ์ที่เป็นจริงและบรรลุได้ ที่จริง  
แล้วเนื่องจากพวกเขาอยู่ใกล้ชิดลูกค้ายิ่งกว่าผู้บริหารระดับบริษัทและระดับธุรกิจ ผู้บริหารระดับ  
ธุรกิจอาจจะสร้างความคิดเห็นเชิงกลยุทธ์ที่สำคัญด้วยตัวเอง ดังนั้นผู้บริหารระดับบริษัทและระดับ  
ธุรกิจควรจะรับฟังความคิดเห็นเชิงกลยุทธ์ของพวกเขาอย่างใกล้ชิด

**1.3 การวางแผนเชิงกลยุทธ์ (strategic planning)** เมื่อเราถามบุคคลโดยทั่วไปว่าบริษัทได้เลือกกลยุทธ์ของพวกเขาอย่างไร พวกเขาน่าจะตอบว่ากลยุทธ์ของบริษัทจะเป็นผลลัพธ์ของกระบวนการวางแผนอย่างมีเหตุผลที่ดำเนินการโดยผู้บริหารระดับสูงของบริษัท กระบวนการวางแผนอย่างมีเหตุผลที่ควบคุมโดยผู้บริหารระดับสูงจะสะท้อนให้เห็นรากฐานทางการทหารของกลยุทธ์ การมองเห็นภาพของนายพลทหาร และเสนาธิการของพวกเขา รวมถึงการตัดสินใจที่กำหนดกลยุทธ์เพื่อการทำลายล้างของพวกเขา จินตนาการนี้ได้ถูกเผยแพร่โดยบทความทางธุรกิจโดยผู้เขียนที่เชื่อว่ากลยุทธ์จะเป็นผลลัพธ์ของกระบวนการวางแผนอย่างเป็นทางการ และผู้บริหารระดับสูงจะมีบทบาทสำคัญที่สุดภายในกระบวนการนี้ แต่กระนั้นมุมมองของกลยุทธ์ว่าเป็นผลผลิตของกระบวนการวางแผนอย่างมีเหตุผลที่ผลักดันโดยผู้บริหารระดับสูงจะมีอคติบางอย่างภายในความเป็นจริง พวกมันมิได้เป็นเรื่องราวทั้งเรื่อง ไม่ใช่ว่ากลยุทธ์ทุกอย่างของบริษัทจะเป็นผลลัพธ์ของการวางแผนเชิงกลยุทธ์อย่างเป็นทางการ กลยุทธ์มักจะปรากฏขึ้นจากส่วนลึกภายในองค์กรโดยไม่มีกระบวนการวางแผนมาก่อน แต่กระนั้นการพิจารณาการวางแผนเชิงกลยุทธ์อย่างเป็นทางการจะเป็นจุดเริ่มต้นที่มีประโยชน์อย่างหนึ่งของการเดินทางของเราภายในโลกของกลยุทธ์

การวางแผนเชิงกลยุทธ์อย่างเป็นทางการที่ได้เคยกล่าวมาแล้วจะเสนอแนะว่ากลยุทธ์ของบริษัทจะเป็นผลลัพธ์อย่างหนึ่งของแผนงาน นั่นคือกระบวนการวางแผนเชิงกลยุทธ์จะอยู่บนรากฐานของเหตุผลและถูกครอบงำโดยผู้บริหารระดับสูง แต่นักวิชาการบางท่านได้เสนอมุมมองทางเลือกของการกำหนดกลยุทธ์ที่แตกต่างออกไปโดยนักวิชาการเหล่านี้จะมีข้อวิจารณ์ที่สำคัญสองข้อต่อการวางแผนอย่างมีเหตุผลคือ การไม่สามารถคาดคะเนได้ของโลกแห่งความเป็นจริง และผู้บริหารระดับกลางสามารถมีบทบาทภายในการวางแผนเชิงกลยุทธ์ได้ ในข้อที่หนึ่ง การกำหนดกลยุทธ์ภายในโลกที่คาดคะเนไม่ได้ (Strategy Making in an Unpredictable World) เราดำรงอยู่ภายในโลกที่ความไม่แน่นอน ความซับซ้อน และความคลุมเครือครอบงำอยู่ และเหตุการณ์ที่เปลี่ยนแปลงเล็กน้อยสามารถมีผลกระทบอย่างมากและคาดคะเนไม่ได้ต่อผลลัพธ์ภายใต้สภาพแวดล้อมเหล่านี้ แม้แต่การกำหนดกลยุทธ์ที่ได้กระทำอย่างรอบคอบอาจจะไร้ประโยชน์ได้ เนื่องจากการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและมองไม่เห็นภายในสภาพแวดล้อมภายในโลกที่ไม่สามารถคาดคะเนได้เราจะให้ความสำคัญกับการตอบสนองที่รวดเร็วต่อสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงโดยบริษัทต้องทำการปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนไป ข้อที่สองการกำหนดกลยุทธ์โดยผู้บริหารระดับกลาง (Strategy Making by Lower-Level Managers) การวางแผนเชิงกลยุทธ์สมัยเดิมจะให้ความสำคัญกับบทบาทของผู้บริหารระดับสูงมากเกินไปแต่ในปัจจุบันได้มีการยอมรับแล้วว่าผู้บริหารระดับกลางภายในองค์กรสามารถมีอิทธิพล

ต่อการเปลี่ยนแปลงของกลยุทธ์ของบริษัทได้อย่างเช่นในกรณีของอินเทล แอนดี โกรฟ ซีอีโอของอินเทลได้ชี้ให้เห็นว่าการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์หลายครั้ง ณ อินเทล ถูกริเริ่มไม่เพียงแต่ผู้บริหารระดับสูงเท่านั้น แต่จะเป็นการกระทำอย่างอิสระของผู้บริหารระดับกลางภายในอินเทลด้วยการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์เหล่านี้จะมีทั้งการออกไปจากตลาดที่สำคัญ (ตลาดชิปแตรัม) และการพัฒนาไมโครโพรเซสเซอร์ (ไมโครโพรเซสเซอร์ RISC) ที่ตรงกันข้ามกับกลยุทธ์ของผู้บริหารระดับสูงของอินเทลหรือกรณีของ 3 M (ภาคผนวก 2) ที่แนวความคิดของบุคคลระดับล่าง นำเสนอแก่ผู้บริหารระดับสูงแล้วประสบความสำเร็จอย่างสูงจนทำให้ 3M เปลี่ยนผลิตภัณฑ์หลักของบริษัทจากกระดาษทรายมาเป็นกระดาษเคลือบแก้ว นอกจากนี้การค้นพบโดยบังเอิญและกลยุทธ์ (Serendipity and Strategy) ประวัติศาสตร์ทางธุรกิจจะเต็มไปด้วยตัวอย่างของเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นโดยบังเอิญ พวกมันจะช่วยผลักดันบริษัทไปสู่ทิศทางใหม่และทำกำไร สิ่งที่ตัวอย่างเหล่านี้ได้เสนอแนะคือ กลยุทธ์ที่บรรลุความสำเร็จหลายอย่างจะมีได้เป็นผลลัพธ์ของแผนงานที่คิดไว้อย่างดี แต่จะเป็นการค้นพบโดยบังเอิญ

**1.3.1 การวางแผนภายใต้ความไม่แน่นอน** ในอดีตการบริหารเชิงกลยุทธ์นั้นผู้บริหารระดับสูงมักคิดว่าตนสามารถพยากรณ์สิ่งที่เกิดขึ้นในอนาคตได้อย่างแม่นยำแต่ในความเป็นจริงแล้วมักมีการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอทำให้กลยุทธ์ที่ได้วางแผนไว้ไม่เป็นไปตามที่คาดหวังดังนั้นในเวลาต่อมาจึงได้มีการวางแผนกลยุทธ์โดยมีการจำลองสถานการณ์หลายๆแบบไว้และผู้บริหารระดับสูงจะทำการกำหนดกลยุทธ์ให้เหมาะสมกับแต่ละกรณีที่แตกต่างกัน

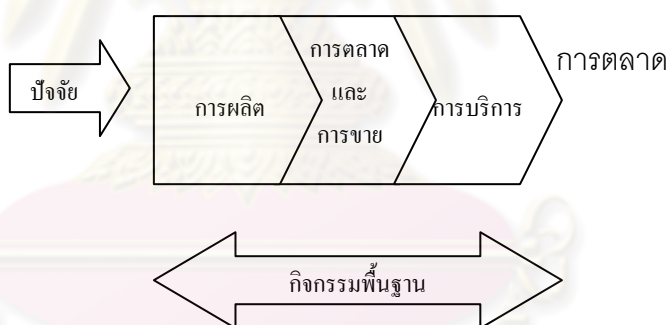
**1.3.2 การวางแผนบนหอคอยงาช้าง** โดยทั่วไป บริษัทมักคิดว่าการกำหนดกลยุทธ์นั้นเป็นหน้าที่ของผู้บริหารระดับสูง ซึ่งผู้บริหารระดับสูงนั้นจะมีความเข้าใจในสายงานน้อยกว่าผู้ปฏิบัติงานจริง และการวางแผนแบบนี้มักสร้างความตึงเครียดระหว่างผู้บริหารสายการวางแผนกับผู้บริหารสายงานปฏิบัติด้วย วิธีแก้ไขคือต้องมีผู้บริหารทุกระดับของบริษัทเข้าร่วมการวางแผนโดยเราต้องเข้าใจว่าการวางแผนเชิงกลยุทธ์ที่ดีควรกระทำโดยผู้บริหารสายการปฏิบัติเนื่องจากบุคคลเหล่านี้จะอยู่ใกล้ชิดกับข้อเท็จจริงมากที่สุด

## 2. ระดับของการบริหารเชิงกลยุทธ์

การบริหารเชิงกลยุทธ์นั้นได้มีการแบ่งระดับของการวางแผนและการดำเนินการตามกลยุทธ์ที่ได้กำหนดไว้ซึ่งในกลยุทธ์ในแต่ละระดับนั้นจะส่งผลกระทบต่อความสามารถทางการแข่งขันและผลประกอบการของบริษัท ทุกๆกลยุทธ์ที่บริษัทได้นำไปปฏิบัติจะส่งผลกระทบต่อทั้งบริษัทและคู่แข่งในตลาดเนื่องจากกลยุทธ์ที่เรามาใช้อาจสร้างความเสียหายแก่คู่แข่งได้ซึ่งโดยทั่วไปแล้วคู่แข่งที่มี

ความสามารถมักจะมีการคาดการณ์ล่วงหน้าและวางแผนรับมือกับกลยุทธ์ที่บริษัทนำมาใช้โดย อาจทำการตอบสนองต่อกลยุทธ์ที่เราใช้อย่างรวดเร็วโดยการนำกลยุทธ์อื่นๆมาใช้เพื่อชดเชยซึ่งความ ได้เปรียบดั่งนั้นบริษัทควรมีการจัดโครงสร้างองค์กรและการกำหนดกลยุทธ์ในแต่ละระดับให้มี ประสิทธิภาพและเป็นไปในทิศทางเดียวกัน รวมถึงการดำเนินกลยุทธ์ที่ต้องดำเนินการให้ได้ตาม แผนที่ได้วางไว้เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ของบริษัทที่ได้ตั้งไว้ โดยเราสามารถแบ่งกลยุทธ์ออกเป็น3 ระดับดังนี้

**2.1 กลยุทธ์ระดับหน้าที่** กลยุทธ์ระดับหน้าที่หมายถึงการวางแผนกำหนดกล ยุทธ์ในระดับหน่วยงานเช่น ฝ่ายการตลาด ฝ่ายการผลิต ฝ่ายการเงิน เป็นต้นซึ่งการวางแผนกลยุทธ์ ที่ดีนั้นแต่ละฝ่ายควรมีการแลกเปลี่ยนข้อมูลและร่วมกันวางแผนเพื่อให้กลยุทธ์ที่กำหนดออกมา สอดคล้องและเป็นไปในทิศทางเดียวกัน ดังนั้นในการวางแผนเชิงกลยุทธ์ในระดับหน้าที่นั้นเราต้อง ทำการวางแผนในการสร้างคุณค่าเพิ่มในแต่หน้าที่ โดยในกระบวนการสร้างคุณค่าสามารถอธิบาย ได้ด้วยการการอ้างอิงแนวความคิดลูกโซ่คุณค่า (Value chain) ของไมเคิล พอร์เตอร์ ดังรูปที่ 2



รูปที่ 2 ลูกโซ่คุณค่า

โดยลูกโซ่คุณค่าจะถูกแบ่งเป็นกิจกรรมพื้นฐาน และกิจกรรมสนับสนุน กิจกรรมแต่ละอย่างจะเพิ่มคุณค่าแก่ผลิตภัณฑ์ กิจกรรมพื้นฐานจะเกี่ยวข้องกับการผลิตผลิตภัณฑ์ การตลาดของผลิตภัณฑ์ และการบริการแก่ลูกค้า ส่วนกิจกรรมสนับสนุนจะเป็นกิจกรรมของหน้าที่ ที่จะทำให้เกิดกิจกรรมพื้นฐานเกิดขึ้น เช่น การจัดซื้อ การขนส่งสินค้า เป็นต้น ทั้งนี้การบริหารการ จัดซื้อวัตถุดิบ และการขนส่งที่มีประสิทธิภาพสามารถช่วยลดต้นทุนและสร้างคุณค่าให้แก่ ผลิตภัณฑ์ได้มากขึ้น ในการกำหนดกลยุทธ์ระดับหน้าที่เราสามารถแบ่งออกเป็นหน้าที่หลักๆ 3 ฝ่ายดังนี้

**2.1.1 ฝ่ายการผลิต** โดยทั่วไปจะหมายถึงฝ่ายที่ทำหน้าที่ในการผลิตสินค้าแต่ในแง่อุตสาหกรรมบริการจะมีความแตกต่างจากอุตสาหกรรมทั่วไป (ศิริวรรณ เสรีรัตน์) โดยในอุตสาหกรรมบริการ ฝ่ายผลิตนั้นจะหมายถึงฝ่ายที่ให้บริการแก่ลูกค้าทั้งนี้ขึ้นอยู่กับลักษณะการให้บริการ ในฝ่ายการผลิตนั้นเราสามารถวางแผนกลยุทธ์ได้ดังนี้

**2.1.1.1 การใช้บริการภายนอก (Outsourcing)** หมายถึงการที่บริษัทเลือกที่จะซื้อส่วนประกอบในการผลิตจากภายนอกแทนการทำการผลิตหรือดำเนินการในส่วนนั้นด้วยตนเอง โดยที่บริษัทจะทำการผลิตหรือดำเนินการในส่วนที่เป็นแกนของการผลิตเท่านั้น ตัวอย่างเช่นในอุตสาหกรรมยานยนต์ที่มีการสั่งซื้อส่วนประกอบต่างๆเช่นเบาะ ตัวถัง หรือเพลลาจากบริษัทอื่นแทนที่จะทำการผลิตเอง แล้วบริษัทจะนำชิ้นส่วนเหล่านั้นมาประกอบกันกับเครื่องยนต์ซึ่งบริษัทได้เป็นผู้ผลิตและพัฒนาขึ้นมาเอง ตามที่ได้ออกแบบไว้แล้ว ซึ่งการเลิกใช้กลยุทธ์นี้ทำให้บริษัทสามารถลดต้นทุนในการผลิตได้ อย่างเช่น บริษัท โรลด์รอยซ์ มอเตอร์ คาร์ ผู้ผลิตรถยนต์ที่ราคาแพงที่สุดของโลก ได้เริ่มใช้บริษัทภายนอก ในการผลิตตัวถังรถยนต์ ในปีพ.ศ. 2536 ซึ่งก่อนหน้านั้นในปี 2534 และ 2535 บริษัทได้ประสบภาวะขาดทุน ซึ่งการตัดสินใจของพวกเขาในการแก้ไขสถานการณ์นี้คือการเริ่มใช้บริการภายนอกในการผลิตบางอย่างซึ่งการตัดสินใจครั้งนี้ของพวกเขาเป็นเรื่องถูกต้องเนื่องจากบริษัทกลับมาไม่กำไรอีกครั้งหนึ่งในปี 2537 และ 2538

อีกบริษัทหนึ่งที่จะกล่าวถึงคือบริษัทโบอิง บริษัทซึ่งทำการผลิตเครื่องบินยักษ์ใหญ่ของโลก โดยบริษัทได้ขยายการใช้บริการภายนอกในการผลิต ประตูเครื่องบิน การตกแต่งภายใน และอุปกรณ์การควบคุม เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการผลิตให้แก่โบอิง โดยพวกเขาจะทำการผลิตเสาค้ำเครื่องยนต์ และปีกเอง โดยโบอิงทำการoutsourcing ถึง48% ของชิ้นส่วนทั้งหมดในการผลิตเครื่องบิน 1 ลำโดย34%ซื้อจากผู้ผลิตอเมริกัน อีก14%จะซื้อจากผู้ผลิตต่างประเทศ

**2.1.1.2 การผลิตแบบประหยัดจากขนาด (Economic of Scale)**

การประหยัดจากขนาดจะเป็นการลดต้นทุนต่อหน่วยที่เกิดขึ้นจากปริมาณของผลผลิตที่สูงขึ้น สาเหตุอย่างหนึ่งของความประหยัดจากขนาดคือ การกระจายต้นทุนคงที่ไปยังปริมาณผลผลิตจำนวนมาก โดยต้นทุนคงที่นั้นจะเป็นต้นทุนที่ต้องเกิดขึ้นไม่ว่าระดับของผลผลิตจะเป็นเท่าไรเช่น ต้นทุนในการซื้อเครื่องจักร ต้นทุนในการโฆษณา เป็นต้น ตัวอย่างที่เป็นที่รู้จักกันดีของการประหยัดจากขนาดคือ การผลิตรถยนต์รุ่นที่ของ ฟอर्ड รถยนต์ที่ถูกผลิตเป็นจำนวนมากรุ่นแรกของโลกซึ่งในครั้งนั้นฟอर्डสามารถลดต้นทุนการผลิตจาก 3,000 เหรียญดอลลาร์สหรัฐ ต่อคัน เป็นต่ำกว่า 900 เหรียญต่อคัน ในปี 2501 สิ่งสำคัญอย่างหนึ่งของการผลิตแบบประหยัดจากขนาดนั้นคือความประหยัดจากขนาดนั้นไม่ใช่จะเกิดขึ้นได้อย่างไม่มีกำหนด ซึ่งแท้ที่จริงแล้วการประหยัด

จากขนาดจะสามารถกระทำได้อันถึงจุดหนึ่งซึ่งจะเป็นจุดที่มีต้นทุนต่ำที่สุดจากปริมาณของการผลิตซึ่งถ้าเราจะผลิตในปริมาณที่มากกว่านั้นจะทำให้ต้นทุนในการผลิตสูงขึ้นโดยต้นทุนที่เพิ่มขึ้นมานั้นมาจากต้นทุนค่าเสียหายในการผลิต

### 2.1.1.3 การผลิตแบบยืดหยุ่นได้ (Flexible Manufacturing)

แนวความคิดนี้คือการผสมผสานระหว่างการผลิตแบบประหยัดจากขนาดกับการผลิตตามความต้องการของลูกค้า หรือเรียกอีกอย่างหนึ่งว่า การผลิตแบบคล่องตัว Lean production ซึ่งการผลิตแบบนี้จะเป็นการผลิตที่ 1. ต้องลดเวลาของการจัดเตรียมเครื่องจักรที่ซับซ้อนลง 2. เพิ่มการใช้เครื่องจักรมากขึ้นโดยการกำหนดตารางเวลาที่ดีขึ้น และ 3. ปรับปรุงการควบคุมคุณภาพในทุกขั้นตอนของกระบวนการผลิต การผลิตแบบยืดหยุ่นได้จะทำให้บริษัทสามารถสร้างผลผลิตที่หลากหลาย ณ ต้นทุนของการผลิตแบบจำนวนมากได้ การผลิตแบบยืดหยุ่นได้จะมีความซับซ้อนและความทันสมัยแตกต่างกัน ตัวอย่างที่ชัดเจนของการผลิตแบบยืดหยุ่นได้คือ บริษัทโตโยต้า มอเตอร์ คอร์ปอเรชั่น ซึ่งจากการผลิตแบบยืดหยุ่นได้นี้ได้ทำให้โตโยต้ากลายเป็นบริษัทที่มีประสิทธิภาพในการผลิตมากที่สุดในอุตสาหกรรมรถยนต์ของโลก

2.1.2 ฝ่ายการตลาด การตลาดจะมีส่วนสำคัญอย่างยิ่งต่อประสิทธิภาพและโครงสร้างต้นทุนของบริษัท โดยเราสามารถอธิบายถึงความสำคัญของการตลาดต่อโครงสร้างต้นทุนของบริษัทได้ดังนี้ คือการตลาดสามารถส่งเสริมให้ลูกค้ามีความจงรักภักดีต่อสินค้าและเกิดการซื้อสินค้าหรือใช้บริการซ้ำซึ่งจะทำให้มีการกระจายต้นทุนคงที่ไปยังลูกค้าที่ทำการซื้อสินค้าหรือใช้บริการซ้ำซึ่งบริษัทสามารถครอบครองลูกค้ารายหนึ่งได้นานเท่าไร ปริมาณการขายจากลูกค้ารายนั้นยิ่งมีมากขึ้นเท่านั้นทำให้ต้นทุนต่อหน่วยในการขายแต่ละครั้งยิ่งต่ำลง ดังนั้นในการวางแผนเชิงกลยุทธ์ทางการตลาดสิ่งหนึ่งที่ต้องให้ความสำคัญคืออัตราการสูญเสียลูกค้า ซึ่งจะคิดเป็นร้อยละของลูกค้าบริษัทที่สูญเสียแก่คู่แข่งทุกปี อัตราการสูญเสียลูกค้าจะถูกกำหนดโดยความจงรักภักดีของลูกค้าที่มีต่อตัวผลิตภัณฑ์หรือบริการของบริษัท โดยความจงรักภักดีของลูกค้าจะขึ้นอยู่กับความสามารถของบริษัทที่จะตอบสนองต่อความต้องการของพวกเขาตนเอง โดยกลยุทธ์ด้านการตลาดจะกล่าวโดยละเอียดอีกครั้งในส่วนของกลยุทธ์ด้านการตลาด

2.1.3 การบริหารคุณภาพโดยส่วนรวม [Total quality management (TQM)] เป็นแนวความคิดในการบริหารแบบส่วนรวมที่ถูกพัฒนาขึ้นโดย ดับเบิลยู เอ็ดวาร์ด เดมมิ่ง โจเซฟ จูราน และ เอ วิ ไฟเกินบัม ตามปรัชญาพื้นฐานของ TQM จะเป็นปฏิกิริยาลูกโซ่ โดยมีความเชื่อว่าคุณภาพที่สูงขึ้นต้นทุนจะต้องลดลงเนื่องจากการแก้ไขงานใหม่ลดลง ข้อผิดพลาดน้อยลง ความล่าช้าลดลงและการใช้วัตถุดิบดีขึ้น ด้วยเหตุผลนี้ผลผลิตจะเพิ่มสูงขึ้น คุณภาพที่

สูงขึ้นจะนำไปสู่ส่วนแบ่งการตลาดที่เพิ่มสูงขึ้นและจะเพิ่มการทำกำไรของบริษัททำให้บริษัทดำรงอยู่ภายในธุรกิจได้ โดยการบริหารแบบ TQM นั้นได้กำหนดบทบาทหน้าที่แต่ละอย่างไว้ดังตารางข้างล่างนี้

ตารางที่ 5 บทบาทหน้าที่ตามหลักการบริหารแบบ TQM

หน้าที่สร้างคุณค่า	บทบาทพื้นฐาน
โครงสร้างพื้นฐาน(ความเป็นผู้นำ)	1.การใช้ความเป็นผู้นำและความผูกพันต่อคุณภาพ
	2.การค้นหาวิถีทางวัดคุณภาพ
	3.การกำหนดเป้าหมายและสร้างสิ่งจูงใจ
	4.การแสวงหาข้อมูลจากบุคคล
	5.การกระตุ้นความร่วมมือท่ามกลางหน้าที่
การผลิต	1.การทำให้การผลิตสั้นลง
	2.การค้นหาข้อบกพร่องกลับไปยังต้นตอ
การตลาด	1.การมุ่งลูกค้า
	2.การให้การป้อนกลับคุณภาพของลูกค้า
การบริหารวัสดุ	1.การสร้างระบบผู้จัดหา
	2.การช่วยผู้จัดหาดำเนินการTQM
	3.การค้นหาข้อบกพร่องกลับไปสู่ผู้จัดการ
อาร์ แอน ดี	1.การออกแบบผลิตภัณฑ์ที่ง่ายต่อการผลิต
ทรัพยากรมนุษย์	1.การสร้างโครงการฝึกอบรมTQM
	2.การฝึกอบรมบุคคลเป็นทีมคุณภาพ

การดำเนินการ TQM นั้นต้องการความร่วมมืออย่างใกล้ชิดจากทุกฝ่ายเพื่อบรรลุเป้าหมายร่วมของการเพิ่มคุณภาพโดยมีหลักในการดำเนินการดังต่อไปนี้

- การสร้างความผูกพันต่อคุณภาพ ในขั้นตอนแรกต้องทำการอบรมบุคลากรตั้งแต่ผู้บริหารระดับสูงจนถึงระดับปฏิบัติงานให้ทุกคนเห็นความสำคัญของการร่วมมือกันอย่างใกล้ชิดเพื่อให้บรรลุเป้าหมายร่วมกันในการสร้างคุณภาพ

- การตอบสนองความต้องการของลูกค้า



- การค้นหาวิธีในการวัดคุณภาพ
- การกำหนดเป้าหมายและสิ่งจูงใจ
- การเสาะหาข้อมูลจากบุคคล
- การระบุข้อบกพร่องและต้นตอ
- การสร้างความสัมพันธ์กับผู้จัดหา
- การออกแบบที่ง่ายต่อการผลิตและการบริการ
- การทำลายอุปสรรคระหว่างหน้าที่

กล่าวโดยสรุปกลยุทธ์ระดับหน้าที่จะเป็นการสร้างจุดแข็งภายในและสร้างความสามารถที่โดดเด่นให้เกิดขึ้นในบริษัท

**2.2 กลยุทธ์ระดับธุรกิจ** หมายถึง การวางแผนเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารในการใช้ทรัพยากรและจุดแข็งของบริษัทในการสร้างข้อได้เปรียบทางการแข่งขันเหนือคู่แข่งภายในอุตสาหกรรมเดียวกัน เดอเร็ค เอฟ. เอเบิลส์ กล่าวว่า การกำหนดกลยุทธ์ในระดับธุรกิจจะต้องคำนึงถึง 1. ความต้องการของลูกค้า โดยต้องระบุถึงความต้องการของลูกค้าที่จะตอบสนอง 2. กลุ่มของลูกค้า ผู้บริหารต้องทำการระบุกลุ่มลูกค้าที่จะตอบสนองและ 3. จุดเด่น การระบุจุดเด่นของธุรกิจที่จำเป็นต่อการตอบสนองความต้องการของลูกค้า การตัดสินใจเหล่านี้จะเป็นหัวใจของการเลือกกลยุทธ์ระดับธุรกิจ เนื่องจากสิ่งเหล่านี้จะเป็นสิ่งที่ทำให้เกิดข้อได้เปรียบทางการแข่งขันของบริษัทเหนือคู่แข่งและเป็นการกำหนดว่าบริษัทจะแข่งขันภายในอุตสาหกรรมอย่างไร

ปัจจัยที่มีผลต่อการกำหนดวิถีทางที่บริษัทจะใช้ในการสร้างข้อได้เปรียบทางการแข่งขันในระดับธุรกิจในอนาคตนั้นต้องคำนึงถึงปัจจัยดังต่อไปนี้คือ 1. ต้องรู้อยู่เสมอว่าลูกค้าของเราคือใคร 2. ต้องรักษาการติดต่ออย่างใกล้ชิดและบ่อยครั้งกับลูกค้า 3. พิจารณาใช้ความความได้เปรียบทางการแข่งขันที่คู่แข่งยากที่จะทำตามได้ของบริษัท และ 4. กำหนดกลยุทธ์ที่ทำให้ลูกค้าได้รับการตอบสนองมากที่สุด

**ความต้องการของลูกค้าและการสร้างความแตกต่างของผลิตภัณฑ์**  
(Customer needs and product differentiation) หมายถึง สิ่งใดก็ตามที่สามารถตอบสนองความ

ต้องการของลูกค้าด้วยคุณลักษณะของผลิตภัณฑ์และการสร้างความแตกต่างของผลิตภัณฑ์จะเป็นกระบวนการของการสร้างข้อได้เปรียบทางการแข่งขันโดยการออกแบบผลิตภัณฑ์หรือบริการที่สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้มากที่สุด

**กลุ่มลูกค้าและการแบ่งส่วนตลาด (Customer Group and Market Segmentation)** หมายถึง วิธีทางที่บริษัทได้รวมกลุ่มลูกค้าบนพื้นฐานความแตกต่างที่สำคัญตามความต้องการของลูกค้า เพื่อที่จะสร้างข้อได้เปรียบทางการแข่งขัน โดยทั่วไปบริษัทสามารถใช้กลยุทธ์ทางเลือกของการแบ่งส่วนตลาดอยู่สามอย่างคือ 1. บริษัทอาจจะเลือกที่จะไม่รับรู้ว่ามีกลุ่มลูกค้าที่แตกต่างกันมีความต้องการแตกต่างกันและใช้วิธีการตอบสนองความต้องการของลูกค้าแบบทั่วไป 2. บริษัทเลือกที่จะแบ่งส่วนตลาดเป็นกลุ่มลูกค้าที่แตกต่างกัน และพัฒนาสินค้าหรือบริการให้สอดคล้องความต้องการของลูกค้าในแต่ละกลุ่ม และ 3. บริษัทเลือกที่จะแบ่งส่วนตลาดเป็นกลุ่มลูกค้าที่แตกต่างกัน แต่พัฒนาสินค้าหรือบริการให้สอดคล้องความต้องการของลูกค้าเพียงกลุ่มเดียว

**ความสามารถดีเด่น (Distinctive Competencies)** หมายถึง ข้อได้เปรียบทางการแข่งขันของบริษัทเมื่อเปรียบเทียบกับคู่แข่งรายอื่นๆ ในอุตสาหกรรม ความสามารถดีเด่นจะเป็นวิธีทางที่บริษัทพยายามที่จะตอบสนองความต้องการของลูกค้าซึ่งโดยทั่วไปจะมีปัจจัยอยู่สี่อย่างที่จะทำให้บริษัทสามารถสร้างข้อได้เปรียบทางการแข่งขันได้คือ การบรรลุประสิทธิภาพ คุณภาพ นวัตกรรม และการตอบสนองลูกค้าที่เหนือกว่า

จากปัจจัยต่างๆ ที่ได้กล่าวมาแล้วข้างต้นจะมีผลต่อการกำหนดกลยุทธ์ของบริษัทซึ่งเราสามารถแบ่งกลยุทธ์ระดับธุรกิจออกเป็นกลุ่มๆ ได้ 5 กลุ่ม ดังนี้

#### 2.2.1 กลยุทธ์การเป็นผู้นำด้านต้นทุน (Cost leadership Strategy)

#### 2.2.2 กลยุทธ์การสร้างความแตกต่าง (Differentiation Strategy)

#### 2.2.3 กลยุทธ์การเป็นผู้นำด้านต้นทุนและสร้างความแตกต่าง

#### 2.2.4 กลยุทธ์การจำกัดขอบเขต (Focus Strategy)

บริษัทภายในอุตสาหกรรมเดียวกันสามารถใช้กลยุทธ์ระดับธุรกิจที่แตกต่างกันได้หลายอย่างบนพื้นฐานของการเลือกส่วนของตลาดที่จะตอบสนอง คุณภาพของผลิตภัณฑ์ การเป็นผู้นำทางด้านเทคโนโลยีและการบริการลูกค้าเป็นต้น ด้วยเหตุนี้เราจึงมีกลุ่มกลยุทธ์ปรากฏ

ขึ้นมาภายในอุตสาหกรรมโดยกลยุทธ์แต่ละกลุ่มจะประกอบด้วยบริษัทที่ใช้กลยุทธ์ในการแข่งขันแบบเดียวกันเช่น ในอุตสาหกรรมยา เราสามารถแบ่งกลุ่มกลยุทธ์ออกเป็นสองกลุ่มคือกลุ่มบริษัทที่ใช้กลยุทธ์ในการสร้างความแตกต่างเช่น เมอร์ค ไฟเซอร์ หรือ แอปบอดต์ กลุ่มนี้จะมีการใช้งบในการวิจัยและพัฒนาสูง และมุ่งเน้นในการพัฒนายาใหม่ที่มีกรรมสิทธิ์ กลุ่มกลยุทธ์ที่สอง จะเป็นกลุ่มที่ใช้กลยุทธ์ต้นทุนต่ำเช่นสยามฟามาซูติคอล ไอสตสภา วอลเลซ เป็นต้นซึ่งกลุ่มนี้จะเน้นในการผลิตยาทั่วไปราคาต่ำ และไม่ใช้งบในการวิจัยและพัฒนาสูงนัก แนวความคิดของกลุ่มกลยุทธ์จะมีความหมายบางอย่างต่อกลยุทธ์ระดับธุรกิจ

ประการแรกคู่แข่งโดยตรงของบริษัทจะเป็นบริษัทที่ใช้กลยุทธ์การแข่งขันแบบเดียวกันภายในกลุ่มกลยุทธ์ของพวกเขา โดยลูกค้าจะมองผลิตภัณฑ์ของบริษัทเหล่านี้ว่าเป็นการทดแทนระหว่างกันได้โดยตรงดังนั้นการคุกคามที่สำคัญต่อการทำกำไรของบริษัทอาจเกิดขึ้นจากบริษัทที่ใช้กลุ่มกลยุทธ์เดียวกันกับบริษัทไม่ใช่จากบริษัทอื่นภายในอุตสาหกรรมเดียวกันที่ใช้กลยุทธ์แตกต่างกันเช่นคู่แข่งที่สำคัญของโตโยต้าคือแฮอนด้า ไม่ใช่โรลส์รอยซ์ เป็นต้น

ประการที่สองกลุ่มกลยุทธ์ที่แตกต่างกันจะมีผลกระทบต่อบริษัทที่แตกต่างกันเมื่อเราทำการวิเคราะห์โดย แบบจำลองพลัง ห้าอย่าง (5 force model) ของ ไมเคิล พอร์เตอร์ กล่าวคือความเสี่ยงภัยของคู่แข่งรายใหม่ การแข่งขันระหว่างบริษัทในกลุ่มกลยุทธ์เดียวกัน อำนาจต่อรองของลูกค้า อำนาจต่อรองของผู้จัดหา และการคุกคามของผลิตภัณฑ์ทดแทน จะมีความรุนแรงที่แตกต่างกันออกไปตามกลุ่มกลยุทธ์ที่แตกต่างกันในอุตสาหกรรมเดียวกัน เช่นภายในอุตสาหกรรมยา บริษัทที่ใช้กลยุทธ์ในการสร้างความแตกต่างจะมีอำนาจในการต่อรองกับลูกค้าสูง เนื่องจากยาของพวกเขาไม่มีสิทธิบัตร การแข่งขันของกลุ่มกลยุทธ์นี้จะอยู่ที่ใครคือบริษัทแรกที่ได้จดทะเบียนยาใหม่ และบรรลุข้อได้เปรียบของผู้ที่เข้ามาขายแรก เป็นบริษัทแรกที่นำยาใหม่ออกสู่ตลาด ในขณะที่เดียวกันบริษัทที่ใช้กลุ่มกลยุทธ์ต้นทุนต่ำ จะมีอำนาจต่อรองกับลูกค้าต่ำเนื่องจากพวกเขาขาดสิทธิบัตรยาและลูกค้าสามารถเลือกยาทั่วไปที่คล้ายคลึงกันได้ ยิ่งกว่านั้นการแข่งขันด้านราคาของบริษัทในกลุ่มกลยุทธ์นี้ยังเป็นไปอย่างรุนแรงซึ่งสะท้อนให้เห็นการขาดความแตกต่างของยา ดังนั้นบริษัทภายในกลุ่มกลยุทธ์นี้จะมีการทำกำไรที่ต่ำกว่าบริษัทภายในกลุ่มกลยุทธ์ที่เน้นการสร้างความแตกต่าง

**2.2.5 กลยุทธ์การลงทุนในระดับธุรกิจ** เราได้กล่าวถึงกลยุทธ์ระดับธุรกิจในแง่ของการเลือกผลิตภัณฑ์ การตลาด ความสามารถดีเด่นเพื่อที่จะสร้างข้อได้เปรียบทางการแข่งขันแล้ว แต่กระนั้นการเลือกกลยุทธ์ในระดับธุรกิจที่สำคัญอีกอย่างหนึ่งก็คือ การเลือก

กลยุทธ์การลงทุนเพื่อที่จะสนับสนุนกลยุทธ์ในการแข่งขัน กลยุทธ์การลงทุนหมายถึงจำนวนและประเภทของทรัพยากรทั้งบุคคลและการเงินที่จะใช้ในการลงทุนเพื่อที่จะสร้างข้อได้เปรียบทางการแข่งขันหรือกล่าวอีกนัยหนึ่งว่า

- กลยุทธ์การแข่งขันจะสร้างข้อได้เปรียบแต่จะเสียค่าใช้จ่ายสูงในการพัฒนาและรักษาไว้ซึ่งความได้เปรียบในการแข่งขัน
- กลยุทธ์การเป็นผู้นำด้านต้นทุนและการสร้างความแตกต่างจะเสียค่าใช้จ่ายสูงสุด เนื่องจากไม่เพียงแต่ต้องลงทุนในงบวิจัยและพัฒนา รวมถึงการตลาดเท่านั้นที่ต้องลงทุนเพื่อสร้างความสามารถดีเด่นแต่ต้องลงทุนในฝ่ายการผลิตและการบริหารวัสดุเพื่อที่จะค้นหาวิธีในการลดต้นทุนอีกด้วย
- กลยุทธ์การจำกัดขอบเขตจะเสียค่าใช้จ่ายต่ำสุดเนื่องจากทรัพยากรที่ใช้ตอบสนองส่วนตลาดจะน้อยกว่าที่ใช้กับตลาดโดยส่วนรวม

ในการเลือกกลยุทธ์การลงทุนบริษัทต้องประเมินรายได้จากการลงทุนในกลยุทธ์ที่ใช้ในการแข่งขันเปรียบเทียบกับต้นทุนของการพัฒนากลยุทธ์การแข่งขันว่าบริษัทจะสามารถทำกำไรจากกลยุทธ์ที่เลือกได้หรือไม่และการทำกำไรจะเปลี่ยนแปลงอย่างไรเมื่อสภาวะการแข่งขันในอุตสาหกรรมได้เปลี่ยนแปลงไป เรามีปัจจัยที่สำคัญสองอย่างในการเลือกกลยุทธ์การลงทุนคือ ความเข้มแข็งของฐานะบริษัทในการแข่งขันเทียบกับคู่แข่งในอุตสาหกรรมเดียวกัน และขั้นตอนวงจรชีวิตอุตสาหกรรมที่บริษัทกำลังแข่งขันอยู่

- ฐานะการแข่งขัน (Competitive position) ปัจจัยที่ถูกใช้ในการกำหนดฐานะการแข่งขันของบริษัทโดยทั่วไปมีอยู่สองปัจจัยคือ ส่วนแบ่งการตลาด และความเป็นพิเศษ จุดแข็งและความสามารถดีเด่นของบริษัท
- วงจรชีวิตของอุตสาหกรรม (Industry life cycle) โดยทฤษฎีแล้วอุตสาหกรรมจะมีการพัฒนาไปเป็นลำดับขั้นโดยเราสามารถแบ่งช่วงวงจรของการพัฒนาในอุตสาหกรรมได้เป็น 5 ขั้นตอนดังนี้คือ ช่วงเริ่มต้น ช่วงเจริญเติบโต การขยายออก การอิ่มตัว และการตกต่ำ การเข้าใจในวงจรชีวิตของอุตสาหกรรมจะช่วยให้บริษัทเข้าใจถึงผลกระทบของอุปสงค์ต่อกลยุทธ์การแข่งขันได้ ดังนั้นกลยุทธ์การแข่งขันที่เหมาะสมของบริษัทจะต้องเหมาะสมกับช่วงวงจรชีวิตของอุตสาหกรรมด้วย แต่ก็ได้หมายความว่าทุกอุตสาหกรรมจะดำเนินไปตามขั้นตอนเหล่านี้ ตัวอย่างเช่นอุตสาหกรรมรถจักรยานที่ครั้งหนึ่งเคยอยู่ในช่วงตกต่ำแต่หลังจากที่ประชาชน

หันมาสนใจเรื่องสุขภาพและการออกกำลังกายทำให้อุตสาหกรรมจักรยานกลับมาใช้ชีวิตอีกครั้ง  
หนึ่ง วงจรชีวิตของอุตสาหกรรม เป็นดังนี้

- กลยุทธ์ของการเริ่มต้น บริษัททุกบริษัทไม่ว่าจะมีฐานะการ  
แข่งขันเข้มแข็งหรืออ่อนแอ ณ ขั้นตอนของการเริ่มต้นจะมุ่งการพัฒนาความสามารถดีเด่น ความ  
ต้องการเงินลงทุนจะสูงมาก เนื่องจากบริษัทจะสร้างข้อได้เปรียบทางการแข่งขัน บริษัทที่ขาด  
ประสบการณ์หลายบริษัทภายในอุตสาหกรรมกำลังแสวงหาทรัพยากรที่จะพัฒนาความสามารถ  
ดีเด่น ดังนั้นกลยุทธ์การลงทุน ณ ระดับธุรกิจที่เหมาะสมคือ กลยุทธ์การสร้างส่วนแบ่งตลาด ความ  
มุ่งหมายคือ การสร้างส่วนแบ่งตลาดด้วยการพัฒนา ข้อได้เปรียบทางการแข่งขันที่มั่นคงที่จะดึงดูด  
ลูกค้าที่ยังไม่รู้จักผลิตภัณฑ์ของบริษัท

- กลยุทธ์ของการเจริญเติบโต ในขั้นตอนของการเจริญเติบโต  
บริษัทจะต้องทำให้ฐานะทางการแข่งขันของบริษัทเข้มแข็งและสร้างรากฐานที่จะให้รอดพ้นจาก  
การเขย่าออกที่จะมาถึง ดังนั้นกลยุทธ์การลงทุนที่เหมาะสมคือ กลยุทธ์ของการเจริญเติบโต  
เป้าหมายคือ การรักษารากฐานทางการแข่งขันของบริษัทเอาไว้ภายในตลาดที่ขยายตัวอย่างรวดเร็ว  
ถ้าเป็นไปได้บริษัทจะต้องเจริญเติบโตตามตลาดที่ขยายตัว ซึ่งในช่วงนี้จะมีบริษัทใหม่ๆเข้ามา  
แข่งขันในตลาดด้วย ในขั้นตอนนี้จะเป็นช่วงเวลาของบริษัทจะต้องทำให้ส่วนของตลาดเดิมเข้มแข็ง  
ขึ้นและเข้าไปสู่ส่วนของตลาดใหม่เพื่อที่จะเพิ่มส่วนแบ่งของตลาด การเพิ่มส่วนแบ่งตลาดในช่วงนี้  
จะทำให้บริษัทมีค่าใช้จ่ายสูงด้วย บริษัทจำเป็นต้องลงทุนทรัพยากรที่จะพัฒนาความสามารถของ  
การตลาดใหม่ขึ้นมา ณ ขั้นตอนนี้แต่ละบริษัทจะทำการปรับกลยุทธ์ให้เหมาะสมกับฐานะของ  
ตัวเองมากขึ้น เช่น ถ้าบริษัทหนึ่งได้ปรากฏตัวเป็นผู้นำต้นทุน บริษัทอื่นภายในอุตสาหกรรมอาจจะ  
ไม่แข่งขันกับพวกเขา แต่บริษัทอื่นอาจใช้กลยุทธ์สร้างความแตกต่างหรือการจำกัดขอบเขตและ  
ลงทุนทรัพยากรภายในการพัฒนาความสามารถดีเด่นเนื่องจากบริษัทใช้เงินจำนวนมากเพียง  
เพื่อที่จะตามให้ทันการเจริญเติบโตภายในตลาด การค้นหาทรัพยากรเพื่อที่พัฒนาความสามารถ  
ดีเด่นใหม่จะเป็นงานที่ยุ่งยากต่อผู้บริหาร ในขณะที่บริษัทที่มีฐานะอ่อนแอ ณ ขั้นตอนนี้จะใช้กล  
ยุทธ์การมุ่งตลาดส่วนเดียวที่จะทำให้ฐานะการแข่งขันของพวกเขาเข้มแข็งขึ้น พวกเขาจะมุ่งความ  
เชี่ยวชาญเฉพาะด้านด้วยวิธีทางบางอย่าง และใช้กลยุทธ์การจำกัดขอบเขตที่จะลดการลงทุนของ  
พวกเขาลง ถ้าฐานะการแข่งขันของพวกเขาอ่อนแอไปแล้ว พวกเขาอาจจะเลือกที่จะออกไปจาก  
อุตสาหกรรม

- กลยุทธ์ของการขายออก ในขั้นตอนการขายออก อุปสงค์จะเพิ่มสูงขึ้นซ้ำ และการแข่งขันด้านราคาและคุณลักษณะของผลิตภัณฑ์จะเป็นไปอย่างรุนแรง ดังนั้นบริษัทที่มีฐานะเข้มแข็งจะลงทุนในกลยุทธ์การเพิ่มส่วนแบ่งตลาดเพื่อดึงดูดลูกค้าจากคู่แข่งที่อ่อนแอกว่าที่กำลังออกจากตลาดโดยบริษัทจะมุ่งเน้นที่การตลาด การพัฒนาเครือข่ายการบริการหลังการขาย และการเพิ่มสายผลิตภัณฑ์เพื่อให้สอดคล้องกับความต้องการของลูกค้า

- กลยุทธ์ของการอิมิตัว ในขั้นตอนของการอิมิตัว กลยุทธ์การลงทุนของบริษัทจะขึ้นอยู่กับระดับของการแข่งขันภายในอุตสาหกรรม และแหล่งที่มาของข้อได้เปรียบทางการแข่งขัน ในสภาพแวดล้อมที่มีการแข่งขันสูงบริษัทจะต้องป้องกันฐานะการแข่งขันของพวกเขาโดยบริษัทจะต้องลงทุนอย่างต่อเนื่อง เพื่อที่จะรักษาข้อได้เปรียบทางการแข่งขันของบริษัทไว้ ทั้งผู้นำต้นทุนและผู้สร้างความแตกต่างจะใช้กลยุทธ์ครอบครองและรักษาที่สนับสนุนกลยุทธ์การแข่งขันของพวกเขา พวกเขาจะใช้ทรัพยากรพัฒนาความสามารถที่เด่นชัดเพื่อที่จะยังคงเป็นผู้นำตลาดได้อยู่ เช่นการลงทุนในการบริการหลังการขาย หรือลงทุนในเทคโนโลยีการผลิตใหม่ นอกจากนี้บริษัทอาจพัฒนาผลิตภัณฑ์ต้นทุนต่ำและการสร้างความแตกต่างขึ้นมาพร้อมกัน ผู้สร้างความแตกต่างจะใช้ประโยชน์จากฐานะการแข่งขันที่เข้มแข็งพัฒนาระบบการผลิตแบบยืดหยุ่นได้ เพื่อที่จะลดต้นทุนการผลิตของพวกเขาได้ และ ผู้นำต้นทุนอาจจะเริ่มต้นสร้างความแตกต่างของผลิตภัณฑ์เพื่อที่จะขยายส่วนแบ่งตลาดของพวกเขาด้วยการตอบสนองส่วนอื่นของตลาดมากขึ้น สิ่งหนึ่งที่บริษัทที่อยู่ในอุตสาหกรรมที่อิมิตัวต้องทำคือการป้องกันและขัดขวางคู่แข่งรายใหม่ไม่ให้เข้ามาในอุตสาหกรรมโดยกลยุทธ์ที่นิยมใช้กันอยู่ทั่วไป มีอยู่ 3 อย่างได้แก่ 1) การขยายสายผลิตภัณฑ์ บางครั้งเพื่อที่จะลดการคุกคามการเข้ามาใหม่บริษัทได้ขยายสายผลิตภัณฑ์เพื่อที่จะตอบสนองส่วนของตลาดที่หลากหลายซึ่งจะเป็นการสร้างอุปสรรคของผู้ที่จะเข้ามาใหม่เนื่องจากคู่แข่งรายใหม่ได้พบว่าพวกเขาอยากที่จะเข้ามาภายในอุตสาหกรรมที่ตลาดทุกส่วนได้รับการตอบสนองแล้ว 2) การลดราคา กลยุทธ์ในการลดราคาสามารถขัดขวางการเข้ามาของคู่แข่งรายใหม่ได้ ภายในสถานการณ์บางอย่าง กล่าวคือในการลดราคานั้นจะทำให้กำไรโดยรวมลดลงทำให้บริษัทที่เข้ามาใหม่มีต้นทุนในการผลิตสูงกว่าไม่สามารถแข่งขันได้เนื่องจากผลตอบแทนที่ได้ไม่คุ้มค่าแก่การลงทุน 3) การรักษากำลังการผลิตที่เหลือ โดยบริษัทจะทำการผลิตสินค้าให้มากกว่าความต้องการของลูกค้าในขณะนั้น การทำเช่นนี้จะแสดงให้เห็นว่าถ้าพวกเขาเข้ามาภายในอุตสาหกรรมแล้ว บริษัทที่มีอยู่สามารถตอบโต้ได้โดยการเพิ่มผลผลิตและลดราคาจนกระทั่งการเข้ามาของคู่แข่งรายใหม่ไม่สามารถทำกำไรได้

- กลยุทธ์ของการตกต่ำ ขั้นตอนการตกต่ำจะเริ่มต้นเมื่ออุปสงค์ของผลิตภัณฑ์ได้เริ่มลดลง เหตุผลของการตกต่ำจะมีอยู่หลายข้อ เช่นการแข่งขันจากต่างประเทศและการทดแทนของผลิตภัณฑ์ หรือการเข้ามาของคู่แข่งรายใหม่ที่น่าเสนอเทคโนโลยีใหม่ๆ ดังนั้นบริษัทต้องเลือกกลยุทธ์การลงทุนใหม่เพื่อรับมือกับสถานการณ์ของอุตสาหกรรมที่เปลี่ยนแปลงไป

- กลยุทธ์แรกที่บริษัทสามารถนำมาใช้ได้คือ การมุ่งตลาดส่วนเดียวและการลดทรัพยากรสิ้นภายใต้กลยุทธ์การมุ่งตลาดส่วนเดียวบริษัทต้องจัดสรรการลงทุนใหม่ให้มีประสิทธิภาพและปรับปรุงฐานะการแข่งขันให้เข้มแข็งขึ้น โดยบริษัทต้องทำการลดกลุ่มลูกค้าที่ต้องการตอบสนองให้แคบลงและอยู่ในวงจำกัด (Focusing Strategy) ส่วนกลยุทธ์การลดทรัพยากรสิ้น บริษัทจะลดการลงทุนในธุรกิจและลดการลงทุนออกให้มากที่สุดเท่าที่จะเป็นไปได้สำหรับบริษัทที่อยู่ในกลุ่มกลยุทธ์ผู้นำต้นทุนจะเสียเปรียบในขั้นตอนนี้เมื่อเทียบกับบริษัทที่อยู่ในกลุ่มที่เน้นสร้างความแตกต่างเมื่อเข้าสู่กลยุทธ์การจำกัดขอบเขตได้

**2.3 กลยุทธ์ระดับบริษัท** กลยุทธ์ระดับบริษัทจะมุ่งการระบุดูธุรกิจที่บริษัทควรจะไปเพื่อทำกำไรสูงสุดในระยะยาวภายใต้การเลือกธุรกิจที่จะเข้าไปแข่งขัน บริษัทจะมีอยู่หลายทางเลือกโดยบริษัทจะมุ่งธุรกิจเพียงอย่างเดียว หรือกระจายไปสู่ธุรกิจที่แตกต่างกันหลายอย่าง หรือพวกเขาสามารถรวมธุรกิจตามแนวคิดไปทางด้านหลังโดยการผลิตวัตถุดิบเองหรือไปข้างหน้าด้วยการจำหน่ายผลผลิตของพวกเขาเองหรือ บริษัทจะสามารถรวมธุรกิจตามแนวนอนเพื่อนำจุดเด่นของธุรกิจไปช่วยเสริมแรงในการเข้าสู่อุตสาหกรรมใหม่ ยกตัวอย่างกรณีศึกษาของ เดิมเลอร์-เบนซ์ เราสามารถอธิบายถึงกลยุทธ์ระดับบริษัทได้ดังนี้คือ ในปี 2523 เดิมเลอร์-เบนซ์ ได้มีการกระจายธุรกิจใหม่จากการผลิตเพียงรถยนต์ไปสู่อุตสาหกรรมการผลิตยานอวกาศและอิเล็กทรอนิกส์ พวกเขาได้ใช้การกระจายธุรกิจโดยการซื้อบริษัทแทนที่จะเป็นการลงทุนใหม่ แต่ผลที่ได้รับแสดงให้เห็นว่ากลยุทธ์การกระจายธุรกิจของพวกเขาไม่สามารถสร้างคุณค่าได้เลย แกรมทำให้สิ้นเปลืองมากกว่าเดิม ซึ่งเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นกับเดิมเลอร์-เบนซ์ถือเป็นเรื่องธรรมดาเพราะมีบริษัทอีกเป็นจำนวนมากที่ดำเนินกลยุทธ์ระดับบริษัทแล้วสร้างความสิ้นเปลืองมากกว่าการสร้างคุณค่าต่อบริษัท ซึ่งกรณีเหล่านี้ล้วนแสดงให้เห็นถึงการดำเนินกลยุทธ์ที่ผิดพลาด ซึ่งแท้ที่จริงแล้วกลยุทธ์บริษัทควรเพิ่มคุณค่าให้แก่บริษัท กลยุทธ์ระดับบริษัทจะต้องทำให้บริษัทสามารถทำหน้าที่สร้างคุณค่าอย่างหนึ่งหรือมากกว่าด้วยการลดต้นทุนหรือสร้างความแตกต่างได้ ดังนั้นกลยุทธ์ระดับบริษัทควรมีส่วนช่วยในการสร้างความสามารถที่เด่นและข้อได้เปรียบทางการแข่งขันในระดับธุรกิจ

**2.3.1 การพัฒนากลยุทธ์ระดับบริษัท** บริษัทส่วนใหญ่จะเริ่มต้นด้วยธุรกิจอย่างเดียว กลยุทธ์ระดับบริษัทนี้จะถูกเรียกว่าการมุ่งธุรกิจอย่างเดียว ภายในบริษัทที่มุ่งธุรกิจอย่างเดียว ผู้บริหารระดับสูงคนเดียวจะตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ทั้งในระดับบริษัทและในระดับธุรกิจ ดังที่ได้กล่าวมาแล้วข้างต้นผู้บริหารจะต้องพิจารณาในการสร้างความแตกต่างการเป็นผู้นำด้านต้นทุนและการจำกัดขอบเขตแต่กระนั้นพวกเขาต้องคำนึงถึงการรวมธุรกิจตามแนวทางการรวมธุรกิจไปข้างหน้าเพื่อสร้างข้อได้เปรียบทางการแข่งขันจากการมีแหล่งวัตถุดิบของตัวเองหรือการรวมธุรกิจไปข้างหน้าเพื่อสร้างข้อได้เปรียบจากการมีช่องทางจัดจำหน่ายของตัวเอง และเมื่อบริษัทสามารถสร้างข้อได้เปรียบทางการแข่งขันที่มั่นคงภายในอุตสาหกรรมได้แล้วและพบว่าตัวเองสามารถสร้างรายได้เกินกว่าความต้องการที่ต้องใช้ในการรักษาสถานะการแข่งขันของพวกเขาไว้ ดังนั้นบริษัทจะตัดสินใจว่ารายได้ที่เหลือเพื่อจะอนุญาตให้ลงทุนเพื่อที่จะทำกำไรระยะยาวสูงสุดได้อย่างไร ทางเลือกหนึ่งคือการกระจายไปสู่ธุรกิจใหม่โดยการกระจายธุรกิจต้องเพิ่มคุณค่าต่อบริษัทเนื่องจากการกระจายธุรกิจสามารถเพิ่มคุณค่าจากการใช้ทรัพยากรร่วมกัน และการประยุกต์ใช้ความสามารถดีเด่นของธุรกิจหนึ่งกับธุรกิจอย่างอื่นได้

**2.3.1.1 การมุ่งธุรกิจอย่างเดียว (Concentration)** กลยุทธ์ระดับบริษัทหลายบริษัทจะไม่ยุ่งเกี่ยวกับการรวมธุรกิจ ในแนวนอนและแนวตั้งแต่จะมุ่งการแข่งขันจำกัดอยู่ที่ธุรกิจเพียงอย่างเดียวเท่านั้น อย่างเช่น แมคโดนัลด์ ที่มุ่งธุรกิจร้านฟาสต์ฟู้ด โคคา-โคล่าที่มุ่งเน้นธุรกิจน้ำอัดลมเพียงอย่างเดียว ซึ่งครั้งหนึ่งโคคา-โคล่าเคยกระจายธุรกิจไปยังธุรกิจภาพยนตร์และไวน์แต่ไม่ประสบความสำเร็จ ข้อได้เปรียบของการมุ่งธุรกิจเพียงอย่างเดียวคือบริษัทจะดำเนินธุรกิจที่เชี่ยวชาญซึ่งความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านนี้จะทำให้ผู้บริหารระดับสูงมีความรู้อย่างลึกซึ้งภายในธุรกิจของพวกเขาซึ่งจะทำให้ลดความผิดพลาดในการบริหารเชิงกลยุทธ์ลงได้ ยิ่งกว่านั้นทรัพยากรทุกอย่างจะมุ่งไปที่การกระทำเพียงสิ่งเดียวให้ดีที่สุดซึ่งอาจทำให้บริษัทมีโอกาสดีกว่าในการพัฒนาความสามารถดีเด่นขึ้นมาได้ ส่วนข้อเสียเปรียบของการมุ่งธุรกิจเพียงอย่างเดียวคือ บริษัทอาจสูญเสียโอกาสในการสร้างคุณค่าและข้อได้เปรียบทางการแข่งขันในธุรกิจแกนของบริษัทและเสียโอกาสในการทำกำไรด้วยการใช้ความสามารถดีเด่นของบริษัทกับธุรกิจอื่นได้ นอกจากนี้การมุ่งธุรกิจเพียงอย่างเดียวจะมีความเสี่ยงสูงเมื่อสภาพแวดล้อมมีการเปลี่ยนแปลงสูง

**2.3.1.2 การรวมธุรกิจตามแนวนอน (Horizontal Integration)** กลยุทธ์การรวมธุรกิจตามแนวนอนเป็นที่นิยมกันอย่างแพร่หลายทั่วโลกซึ่งเป็นไปตามกระแสพลวัตของเศรษฐกิจแบบทุนนิยม การรวมธุรกิจตามแนวนอนเป็นกลยุทธ์ที่บริษัทใช้ในการกระจายธุรกิจไปยังอุตสาหกรรมอื่นๆ ทั้งการควบรวมกิจการและการซื้อกิจการหรือการรวมหรือซื้อบริษัท



ภายในอุตสาหกรรมเดียวกันเพื่อสร้างความแข็งแกร่งให้แก่บริษัทในการแข่งขันภายใน อุตสาหกรรมของพวกเขา ตัวอย่างการควบรวมกิจการเช่น บริษัทโบอิงและแมคโดนัลด์ ดัคกลาสได้ทำการควบรวมกิจการเพื่อสร้างบริษัทการบินที่ใหญ่ที่สุดในโลก หรือภายในอุตสาหกรรมยา ไฟเซอร์ได้ซื้อออร์เนอร์ แลมเบิร์ต เพื่อจะกลายเป็นบริษัทยาที่ใหญ่ที่สุดในโลก ในอุตสาหกรรมการขนส่งทางทะเล บริษัทอเมริกันได้ทำการรวมบริษัทกับซีแลนดเพื่อสร้างสายการบินเรือที่ใหญ่ที่สุดในโลก นอกจากนี้ยังมีการซื้อกิจการเพื่อกระจายธุรกิจไปยังอุตสาหกรรมอื่นเช่น สายการบินเรืออเมริกันได้ทำการซื้อกิจการของ ยูเค ออยล์ เพื่อเข้าสู่ธุรกิจน้ำมันเป็นต้น

ทฤษฎีและข้อสังเกตที่สามารถอธิบายถึงสาเหตุของการควบรวมกิจการ Weston, Chung and Hoag (1990) ได้รวบรวมและจัดกลุ่มทฤษฎีและข้อสังเกตที่สามารถอธิบายการควบรวมกิจการไว้ดังนี้

ทฤษฎีว่าด้วยการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพของกิจการ(Efficiency Theories)ตามแนวคิดนี้เมื่อบริษัทหนึ่งเข้าร่วมกับอีกบริษัทหนึ่งจะทำให้ประสิทธิภาพในการดำเนินงานของบริษัทผู้ถูกรวมหรือทั้งสองบริษัทดีขึ้นโดยการพัฒนาประสิทธิภาพการดำเนินงานภายหลังการควบรวมอาจมีหลายสาเหตุได้แก่

- การที่บริษัทผู้เข้าร่วมกิจการได้ถ่ายทอดเทคโนโลยีในการบริหารงานที่ดีให้แก่บริษัทผู้ถูกรวมแนวความคิดนี้เชื่อว่ากลุ่มผู้บริหารของกิจการต่าง ๆ มีความตั้งใจที่จะบริหารงานของบริษัทให้ดีที่สุดเท่าที่ความสามารถจะอำนวยแต่ตามปกติระดับความสามารถในการบริหารของผู้บริหารแต่ละบริษัทจะแตกต่างกันออกไปผู้บริหารบริษัทหนึ่งอาจบริหารงานได้ดีกว่าผู้บริหารอีกบริษัทหนึ่งมากเป็นเหตุให้ผลประกอบการของตลาดบริษัทแตกต่างกันแนวความคิดนี้ยังเชื่ออีกว่าผู้บริหารสามารถใช้เทคโนโลยีการบริหารงานบริหารบริษัทได้หลายบริษัทในเวลาเดียวกัน บริษัทซึ่งผู้บริหารมีความสามารถสูงนี้ก็อาจเข้าควบกิจการอีกบริษัทหนึ่ง จากนั้นก็ถ่ายทอดเทคโนโลยีในการบริหารที่มีประสิทธิภาพให้แก่บริษัทที่ถูกรวมซึ่งจะทำให้ผลการดำเนินงานรวมของทั้งสองบริษัทดีขึ้นเนื่องจากบริษัททั้งสองสามารถใช้กลุ่มผู้บริหารที่มีความสามารถร่วมกันได้การใช้แนวความคิดนี้อาจมีข้อบกพร่องอยู่บ้างเนื่องจากแนวคิดนี้กล่าวไว้ว่าบริษัทที่มีประสิทธิภาพในการบริหารงานที่ดีกว่าจะเข้าควบกิจการของบริษัทที่มีประสิทธิภาพในการดำเนินงานด้อยกว่าแต่ในระบบเศรษฐกิจหนึ่งย่อมมีบริษัทที่มีประสิทธิภาพในการบริหารงานที่ดีที่สุดเพียงบริษัทเดียวถ้าความคิดนี้ถูกต้องบริษัทที่มีประสิทธิภาพในการบริหารงานที่ดีที่สุดก็จะเข้าควบรวมกิจการของทุกบริษัทในระบบเศรษฐกิจซึ่งในความเป็นจริงแล้วแม้บริษัทที่เคยเข้า

ครอบงำกิจการหลายๆ ครั้งก็จะหยุดไม่เข้าร่วมกับบริษัทอื่นๆ ต่อหลังจากที่ได้เข้าร่วมบริษัทไว้ได้จำนวนหนึ่ง

- การรวมตัวกันของบริษัทอาจทำให้ต้นทุนของการดำเนินงานลดลง (Operating Synergy) การรวมตัวกันของสองบริษัททำให้ขนาดกิจการหลังการรวมตัวมีขนาดใหญ่ขึ้น การเพิ่มขึ้นของขนาดอาจทำให้ต้นทุนการดำเนินงานของบริษัทลดลงได้ตามแนวคิดเรื่องการประหยัดจากขนาด (Economic of Scale) ตัวอย่างเช่น บริษัทสองบริษัทขายสินค้าประเภทเดียวกันแล้วเกิดการรวมตัวกันขึ้นทำให้ฐานลูกค้าของกิจการหลังรวมตัวเท่ากับฐานลูกค้าของสองบริษัทรวมกัน แต่เนื่องจากสินค้าที่ขายเป็นสินค้าประเภทเดียวกัน การผลิตจึงใช้กำลังการผลิตร่วมกันได้ ขนาดของกำลังการผลิตที่ใช้จึงมีขนาดใหญ่ขึ้น ต้นทุนการผลิตต่อหน่วยที่เป็นต้นทุนคงที่คิดเป็นต่อหน่วยจึงลดลง ต้นทุนต่อหน่วยรวมจึงลดลงได้ บริษัทต่างๆ มักมีโครงสร้างองค์กรที่คล้ายกัน และยังเป็นบริษัทที่ประกอบธุรกิจประเภทเดียวกันแล้วโครงสร้างองค์กรจะคล้ายกันมาก การรวมตัวของบริษัททำให้แผนกเดิมของแต่ละบริษัทอาจมีประเภทงานที่ซ้ำกันได้ บริษัทหลังรวมตัวกันอาจใช้หน่วยงานบางหน่วยงานร่วมกันทำให้สามารถยุบหน่วยงานบางหน่วยงานลงเป็นการประหยัดต้นทุน หน่วยงานที่คงไว้อาจมีขนาดใหญ่กว่าเดิมก่อนรวมตัวกันเพราะต้องรับผิดชอบงานมากขึ้น อย่างไรก็ตามเมื่อเปรียบเทียบหน่วยงานเดิมที่ขยายขนาด กับหน่วยงานของทั้งสองบริษัทรวมกันก่อนการควบรวมหน่วยงานที่ขยายน่าจะมีขนาดเล็กกว่า

- การรวมตัวกันแล้วทำให้เกิดผลดีทางด้านการบริหารการเงินของบริษัทผลดีทางด้านการบริหารการเงินนี้เป็นผลอย่างหนึ่งจากการรวมตัวกันแล้วมีการกระจายธุรกรรมโดยทำให้บริษัทมีต้นทุนของการกู้ยืมเงินต่ำลง และยังช่วยเพิ่มความสามารถในการก่อหนี้ของบริษัทได้อีกด้วย

- การปรับกลยุทธ์ของบริษัทเพื่อให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป (Strategic Realignment to Changing Environment) การปรับกลยุทธ์เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพของการบริหารงานของบริษัทนี้เป็นแนวคิดด้านการบริหารเชิงกลยุทธ์ การเข้าควบรวมกิจการอาจเป็นกลยุทธ์หนึ่งที่น่าสนใจใช้ปรับการบริหารงานเพื่อให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป เช่น การวางแผนกลยุทธ์ในการเพิ่มความแข็งแกร่งให้แก่บริษัทโดยการควบรวมกิจการ

ทฤษฎีการรวมตัวกันของกิจการเพื่อเพิ่มอำนาจต่อรองด้านการค้า (Market Power) การรวมตัวกันทำให้ขนาดของกิจการใหญ่โตขึ้น ในขณะที่กำลังการผลิตใน

อุตสาหกรรมยังเท่าเดิม ส่วนแบ่งตลาดของกิจการหลังรวมตัวเมื่อเทียบกับบริษัทอื่นๆ ในอุตสาหกรรมจะสูงขึ้นมากและอาจทำให้บริษัทที่มีขนาดใหญ่พอที่จะมีอำนาจต่อรองในการกำหนดราคาสินค้าหรือวัตถุดิบเพื่อการผลิต กำไรของบริษัทจะเพิ่มสูงขึ้นมากกว่ากำไรรวมของสองบริษัทก่อนการควบรวมเพราะบริษัทมีต้นทุนทางการผลิตต่ำลงหรือไม่ก็สามารถขายสินค้าได้ในราคาที่สูงขึ้นหรือทั้งสองอย่าง แต่การรวมตัวในลักษณะนี้เป็นการรวมตัวที่ไม่พึงประสงค์เพราะผู้บริโภคหรือผู้ใช้บริการต้องจ่ายในราคาที่สูงเกินไป

ปัจจัยทางด้านภาษี (Tax Consideration) ผลประโยชน์ทางด้านภาษี เป็นปัจจัยหนึ่งที่เป็นแรงจูงใจในการควบรวมกิจการกล่าวคือในบางประเทศอนุญาตให้บริษัทนำผลประโยชน์ที่ขาดทุนสะสมย้อนหลังสามารถนำมาหักจากกำไรสุทธิเพื่อเสียภาษีสำหรับปีปัจจุบันละอนาคตได้ โดยลักษณะของบริษัทที่จะเข้าครอบงำแล้วได้ประโยชน์ทางด้านภาษีสูงสุดจากผลขาดทุนสะสมของบริษัทที่ถูกเข้าครอบงำนั้นควรเป็นบริษัทที่มีกำไรสุทธิเพื่อเสียภาษีในปีปัจจุบันและปีต่อไปเป็นจำนวนมากพอที่จะใช้ผลขาดทุนสะสมได้หมดครบถ้วน Leemakdej A. (1996) ได้อธิบายถึงสาเหตุและแนวโน้มการควบรวมกิจการโดยอาศัยทฤษฎีทางเศรษฐศาสตร์มาวิเคราะห์ ทฤษฎีที่นำมาใช้ได้แก่ทฤษฎีจุลภาคว่าด้วยมูลเหตุจูงใจในการรวมกิจการและทฤษฎีมหภาคว่าด้วยวิฤกษ์ของการครอบงำกิจการโดยผลของการศึกษาได้ข้อสรุปว่าการควบรวมกิจการทำให้เกิดกำไรส่วนเกินแก่บริษัทซึ่งจะทำให้ผู้ถือหุ้นได้รับผลตอบแทนพิเศษเพิ่มขึ้นแล้วทั้งยังทำให้เกิดความแข็งแกร่งทางการเงินและขนาดที่ใหญ่ขึ้นของธุรกิจนำมาซึ่งอำนาจในการต่อรองทางการค้าซึ่งแนวโน้มในอนาคตจะมีการควบรวมกิจการกันมากขึ้นเพื่อสร้างฐานะขององค์กรให้แข็งแกร่งและมีอำนาจในการต่อรองทางธุรกิจสูงขึ้นด้วย

ข้อเสียเปรียบของการรวมธุรกิจตามแนวนอน แม้ว่ากรรวมธุรกิจตามแนวนอนจะมีข้อได้เปรียบหลายอย่างแต่กลยุทธ์นี้ก็มิมีข้อเสียเปรียบเช่นกันโดยปัญหาอย่างหนึ่งที่จะเกิดขึ้นจากการดำเนินกลยุทธ์การรวมธุรกิจตามแนวนอนซึ่งสามารถดูได้จากข้อมูลในอดีตซึ่งแสดงให้เห็นว่าการรวมและการซื้อบริษัทส่วนใหญ่ไม่ได้สร้างคุณค่าและในบางครั้งยังทำลายคุณค่าของบริษัทอีกด้วย โดยในการศึกษาของบริษัท เคพีเอ็มจีซึ่งเป็นบริษัทที่ปรึกษาการเงินและการบัญชีได้พิจารณาการซื้อบริษัทใหญ่ 700 บริษัทระหว่างปี 2539 ถึง ปี 2541 พบว่า มี 30% ของการซื้อบริษัทเหล่านี้จะสร้างคุณค่าแก่บริษัทที่ซื้อ 31% จะทำลายคุณค่าและที่เหลือจะมีผลกระทบน้อย เหตุผลที่การรวมและการซื้อบริษัทไม่เป็นไปตามที่คาดการณ์ไว้เนื่องจาก 1) เป็นการรวมวัฒนธรรมของบริษัทที่แตกต่างกัน 2) บริษัทที่ถูกซื้อเมื่ออัตราการเข้าออกจางานสูง 3) บริษัท

ประเมินผลประโยชน์ที่ได้รับสูงเกินไปจากการรวมและซื้อกิจการ 4) บริษัทที่ทำการซื้อกิจการได้จ่ายราคาทรัพย์สินของบริษัทที่ถูกซื้อสูงเกินไป

**2.3.1.3 การรวมธุรกิจตามแนวดิ่ง (Vertical Integration)** การรวมธุรกิจตามแนวดิ่งสามารถแบ่งได้ออกเป็นสองอย่างคือ 1.การรวมธุรกิจไปข้างหลัง (Backward Integration) หมายถึงบริษัทกำลังสร้างวัตถุดิบของพวกเขาเองและการรวมธุรกิจไปข้างหน้า (Forward Integration) หมายถึงการขยายธุรกิจไปสู่ช่องทางในการจัดจำหน่ายผลิตภัณฑ์ด้วยตัวเอง ซึ่งกลยุทธ์ในการรวมธุรกิจแนวดิ่งเป็นการสร้างคุณค่าเพิ่มในแต่ละขั้นตอนซึ่งอาศัยแนวคิดของลูกโซ่คุณค่า (Value chain)

**2.3.1.3.1 มุมเหตุจูงใจในการรวมธุรกิจตามแนวดิ่ง** โดยปกติบริษัทที่ใช้การรวมธุรกิจตามแนวดิ่งจะจูงใจด้วยความต้องการที่จะทำให้ฐานะการแข่งขันของธุรกิจแกนของพวกเขาเข้มแข็งขึ้นโดยเหตุผลที่สำคัญ 4 ข้อของการรวมธุรกิจแนวดิ่ง คือ 1. ทำให้บริษัทสร้างอุปสรรคต่อคู่แข่งรายใหม่ 2. ส่งเสริมการลงทุนภายในทรัพย์สินที่เพิ่มประสิทธิภาพ 3. ปกป้องคุณภาพของผลิตภัณฑ์ 4. ทำให้การกำหนดตารางเวลาดีขึ้น

**2.3.1.3.2 ข้อเสียเปรียบของการรวมธุรกิจแนวดิ่ง** การรวมธุรกิจในแนวดิ่งจะมีข้อเสียเปรียบบางประการโดยข้อเสียที่สำคัญที่สุดคือ

- ข้อเสียเปรียบทางด้านต้นทุนแม้ว่าการรวมธุรกิจสามารถสร้างข้อได้เปรียบทางต้นทุนแต่ขณะเดียวกันก็สามารถสร้างข้อเสียเปรียบด้านต้นทุนได้ด้วยกล่าวคือในกรณีที่ผู้ส่งมอบอิสระภายนอกสามารถผลิตและส่งมอบวัตถุดิบได้ในราคาที่ต่ำกว่าการซื้อจากผู้ส่งมอบภายในที่มีต้นทุนการดำเนินงานสูงกว่าผู้ส่งมอบอิสระ

- ข้อเสียเปรียบเมื่อเทคโนโลยีเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วซึ่งจะทำให้บริษัทที่ทำการรวมธุรกิจตามแนวดิ่งผูกติดกับเทคโนโลยีที่ล้าสมัย ยกตัวอย่างเช่นในปีพ.ศ. 2493 บริษัทผลิตวิทยุได้ทำการรวมธุรกิจกับบริษัทที่ผลิตหลอดสุญญากาศ แต่ในปี 2503 ทรานซิสเตอร์ได้เข้ามาทดแทนหลอดสุญญากาศ บริษัทไม่ยอมเปลี่ยนแปลงวิธีผลิตและผูกติดกับการใช้หลอดสุญญากาศ ซึ่งมีผลทำให้บริษัทสูญเสียส่วนแบ่งทางตลาดไปอย่างรวดเร็ว

- ข้อเสียเปรียบเมื่ออุปสงค์เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว

จากข้อเสียของการรวมธุรกิจตามแนวดิ่งทำให้ธุรกิจเกิดการสรรหาพันธมิตรเชิงกลยุทธ์เพื่อสร้างผลประโยชน์ร่วมกันโดยไม่ต้องเสียต้นทุนมากซึ่งการสร้างพันธมิตรเชิงกลยุทธ์ในระยะยาวจะสร้างประโยชน์ได้มากกว่าการมีพันธมิตรระยะสั้นโดยพันธมิตรเชิงกลยุทธ์สามารถแบ่งได้ 3 ประเภท ตามลักษณะการร่วมลงทุนดังนี้

### 2.3.1.3.3 พันธมิตรเชิงกลยุทธ์

- **การร่วมลงทุน (Joint Venture)** การร่วมลงทุนจะเป็นพันธมิตรเชิงกลยุทธ์ที่บริษัทสองบริษัทหรือมากกว่าสร้างบริษัทอิสระขึ้นมาตามกฎหมายเพื่อที่จะร่วมกันใช้ทรัพยากรและความสามารถของพวกเขาในการสร้างข้อได้เปรียบทางการแข่งขันการร่วมลงทุนจะมีประสิทธิภาพภายใต้การสร้างความสัมพันธ์ระยะยาวเนื่องจากความรู้ที่เป็นนัย (Tacit Knowledge) ไม่สามารถรวบรวมได้นอกจากถูกเรียนรู้ด้วยประสบการณ์เท่านั้นโดยความรู้เหล่านี้จะเกิดขึ้นเมื่อหุ้นส่วนทำงานร่วมกันภายใต้การร่วมลงทุนความรู้ที่เป็นนัยจะเป็นแหล่งที่มาอย่างหนึ่งของข้อได้เปรียบทางการแข่งขันของบริษัทหลายบริษัท

- **พันธมิตรที่ร่วมลงทุนไม่เท่ากัน (Equity Alliance)** หมายถึงบริษัทตั้งแต่สองบริษัทขึ้นไปถือหุ้นในอัตราส่วนที่แตกต่างกันในบริษัทที่สร้างขึ้นใหม่ อย่างเช่นการลงทุนของบริษัทญี่ปุ่นในจีน เป็นต้น พันธมิตรเชิงกลยุทธ์ที่ลงทุนไม่เท่ากันจะมีประสิทธิภาพสูงเมื่อมีการถ่ายทอดความรู้ระหว่างบริษัท

- **พันธมิตรที่ไม่ร่วมลงทุน ( Non Equity alliance )** หมายถึงบริษัทตั้งแต่สองบริษัทขึ้นไป พัฒนาความสัมพันธ์ทางสัญญาเพื่อที่จะร่วมใช้ทรัพยากรและความสามารถของพวกเขาสร้างข้อได้เปรียบทางการแข่งขันโดยบริษัทจะไม่มีการสร้างบริษัทใหม่ขึ้นมาพันธมิตรที่ไม่ร่วมลงทุนจะมีความเป็นทางการน้อยไม่เหมาะกับโครงการที่ซับซ้อนที่ความสำเร็จขึ้นอยู่กับถ่ายทอดความรู้ระหว่างหุ้นส่วน

2.3.1.4 กลยุทธ์การกระจายธุรกิจ (Diversification strategy จากข้อความข้างต้นได้กล่าวถึงเพียงการรวมธุรกิจทั้งแนวดิ่งและแนวนอน ซึ่งในส่วนนี้จะกล่าวถึงกลยุทธ์ระดับบริษัทในการกระจายธุรกิจ โดยเราสามารถแบ่งได้เป็น 2 ประเภทคือ การกระจายธุรกิจที่เกี่ยวข้องกัน และ การกระจายธุรกิจที่ไม่เกี่ยวข้องกัน

2.3.1.4.1 การกระจายธุรกิจที่เกี่ยวข้องกัน (Related Diversification) จะเป็นการกระจายไปสู่ธุรกิจใหม่ที่ผูกเชื่อมโยงกับธุรกิจที่มีอยู่ของบริษัท โดย

ปกติการเชื่อมโยงเหล่านี้จะอยู่บนพื้นฐานของการผลิต การตลาด หรือเทคโนโลยีร่วมกัน ตัวอย่างของการกระจายธุรกิจที่เกี่ยวข้องกันคือ การกระจายธุรกิจของบริษัท ฟิลิป มอริส ผู้ผลิตบุหรี่รายใหญ่ของโลกไปสู่อุตสาหกรรมเบียร์โดยการซื้อบริษัทมิลเลอร์ เบวอริง เนื่องจากพวกเขาจะมีการร่วมกันทางการตลาดระหว่างธุรกิจเบียร์และบุหรี่

**2.3.1.4.2 การกระจายธุรกิจที่ไม่เกี่ยวข้องกัน (Unrelated Diversification)** จะเป็นการกระจายธุรกิจไปสู่ธุรกิจใหม่ที่ไม่มีการเชื่อมโยงกับธุรกิจที่มีอยู่ของบริษัท เอช อิกอร์ แอนซอฟท์ (H. Igor Ansoff) ซึ่งให้เห็นว่า การสร้างการเสริมแรง (Building Synergy) จะเป็นรากฐานสำคัญอย่างหนึ่งของการกลยุทธ์การกระจายธุรกิจ การเสริมแรงจะระบุโอกาสของบริษัทที่จะสร้างคุณค่าภายในธุรกิจใหม่ได้ด้วยการพิจารณาความสอดคล้องระหว่างโอกาสที่เกิดขึ้นจากธุรกิจใหม่และความสามารถของบริษัทที่จะแสวงหาประโยชน์จากโอกาสนี้ การเสริมแรงมักจะใช้สนับสนุนการอธิบายเหตุผลการรวมธุรกิจที่แตกต่างกันเข้าด้วยกันอยู่เสมอ คำอธิบายที่คุ้นเคยของการเสริมแรงคือ  $2+2=5$  หรือมากกว่า แอนซอฟท์ได้อธิบายแหล่งที่มาของการเสริมแรงไว้ดังนี้

- การเสริมแรงทางการขาย (Sale Synergy) การเสริมแรงทางการขายจะเกิดขึ้นเมื่อธุรกิจใช้ช่องทางการจัดจำหน่ายร่วมกัน การบริหารการขายร่วมกัน ทีมงานขายร่วมกัน หรือการคลังสินค้าร่วมกัน

- การเสริมแรงทางการดำเนินงาน (Operating Synergy) การเสริมแรงทางการดำเนินงานจะเกิดขึ้นจากการประหยัดจากขนาดเมื่อธุรกิจใช้กำลังการผลิตร่วมกัน การจัดซื้อจำนวนมากร่วมกัน การใช้ข้อได้เปรียบของการเรียนรู้ร่วมกัน และการกระจายต้นทุนคงที่ข้ามกิจกรรมร่วมกัน

- การเสริมแรงทางการลงทุน (Investment Synergy) การเสริมแรงการลงทุนจะเกิดขึ้นจากการใช้โรงงานร่วมกัน การใช้สต็อกของวัตถุดิบร่วมกัน และการถ่ายทอด อาร์ แอน ดี ระหว่างธุรกิจ

- การเสริมแรงทางการบริหาร (Management Synergy) การเสริมแรงทางการบริหารจะเกิดขึ้นจากการถ่ายทอดความรู้และทักษะทางการบริหารระหว่างธุรกิจเมื่อพวกเขาต้องเผชิญกับการบริหารที่เกี่ยวข้องกัน

การกระจายธุรกิจแบบเกี่ยวพันกันจะมุ่งที่การสร้างธุรกิจที่สอดคล้องกันอย่างใกล้ชิดและเสริมแรงร่วมกันการกระจายธุรกิจแบบเกี่ยวพันกันจะต้องระบุและถ่ายทอดความสามารถดีเด่นของบริษัทระหว่างธุรกิจที่จะสร้างแหล่งใหม่ของคุณค่าที่ได้สร้างรากฐานเพื่อสร้างการเสริมแรงขึ้นมาความสอดคล้องเชิงกลยุทธ์จะเกิดขึ้นเมื่อลูกใช้คุณค่าของธุรกิจที่แตกต่างกันมีความคล้ายคลึงกันพอที่จะสร้างรากฐานเพื่อข้อได้เปรียบทางการแข่งขันทั่วทั้งบริษัทได้

**2.3.1.4.3 เหตุผลของการกระจายธุรกิจ** บริษัทได้ใช้การกระจายธุรกิจเป็นกลยุทธ์ระดับบริษัทด้วยเหตุผลหลายประการโดยเหตุผลหลักในการกระจายธุรกิจก็เพื่อที่จะส่งเสริมความสามารถแข่งขันเชิงกลยุทธ์ ซึ่งเมื่อสิ่งเหล่านี้บรรลุความสำเร็จคุณค่าโดยส่วนรวมของบริษัทจะเพิ่มสูงขึ้น เราสามารถแบ่งเหตุผลเพื่อการกระจายธุรกิจได้ดังต่อไปนี้

#### เหตุผลเชิงกลยุทธ์

- การลดความเสี่ยงภัยโดยการลงทุนธุรกิจที่แตกต่างกัน
- การเพิ่มเสถียรภาพของรายได้
- การเพิ่มการเจริญเติบโต
- การประยุกต์ใช้ความสามารถแกนกับธุรกิจที่เกี่ยวข้องกัน
- การสร้างความประหยัดจากขอบเขต
- การใช้กำลังหนี้สินที่เหลืออยู่
- การเพิ่มพลังทรงตลาด
- การเรียนรู้เทคโนโลยีใหม่
- การเพิ่มคุณค่าของบริษัท
- การสร้างความประหยัดทางการเงิน
- แรงจูงใจของซีอีโอ
- การเพิ่มอำนาจและสถานภาพ

- การเพิ่มรายได้และโบนัส
- การเพิ่มคุณค่าของบริษัท

**2.3.2 กลยุทธ์การเข้าสู่ตลาด (Entry Strategy)** โดยทั่วไปการดำเนินกลยุทธ์เพื่อการเข้าสู่ธุรกิจใหม่ในระดับบริษัทจะมีวิธีการสามอย่างเหมือนเช่นการกระจายธุรกิจและการรวมธุรกิจตามแนวคิดคือ การลงทุนภายใน การซื้อบริษัท และการร่วมทุน

- การลงทุนภายใน โดยทั่วไปการลงทุนภายในจะถูกใช้เป็นกลยุทธ์ของการเข้าไป เมื่อบริษัทมีความสามารถดีเด่นบางอย่าง เช่น ทรัพยากรและความเชี่ยวชาญภายในธุรกิจที่มีอยู่ของพวกเขาที่สามารถใช้กับธุรกิจใหม่ได้
- การซื้อบริษัท ดังเหตุผลที่กล่าวมาแล้วข้างต้น การซื้อบริษัทจะเป็นวิธีการของการเข้าไปในธุรกิจใหม่ที่นิยมกันอย่างแพร่หลายแต่กระนั้นเราก็มีหลักฐานว่าในบางครั้งการซื้อบริษัทก็ไม่อาจสร้างคุณค่าให้แก่บริษัทและยังอาจทำลายคุณค่าที่มีอยู่ของบริษัทอีกด้วย สาเหตุหลักที่การซื้อกิจการไม่สามารถสร้างคุณค่าให้แก่บริษัทได้มีอยู่ 4 ข้อได้แก่ 1. ความยุ่งยากของการรวมกัน 2. การประเมินประโยชน์สูงเกินไป 3. ค่าใช้จ่ายที่สูงของการซื้อกิจการ และ 4. การก่อกวนไม่เพียงพอ
- การร่วมลงทุนดังที่กล่าวมาแล้วข้างต้นในหัวข้อพันธมิตรเชิงกลยุทธ์

**2.3.3 กลยุทธ์ระดับบริษัทระหว่างประเทศ** กลยุทธ์ระดับธุรกิจจะขึ้นอยู่กับกลยุทธ์ระดับบริษัท กลยุทธ์ระดับบริษัทบางอย่างอาจจะให้แต่ละประเทศมีอำนาจหน้าที่พัฒนากลยุทธ์ของพวกเขาเอง ในขณะที่กลยุทธ์ระดับบริษัทบางอย่างจะกำหนดว่าแต่ละประเทศจะต้องใช้กลยุทธ์ธุรกิจที่ประนีประนอมเพื่อที่จะสร้างผลิตภัณฑ์มาตรฐานและการร่วมทรัพยากรระหว่างประเทศกลยุทธ์บริษัทจะแตกต่างจากกลยุทธ์ระดับธุรกิจโดยขอบเขตของการดำเนินงาน ทั้งกระจายธุรกิจบนพื้นฐานของผลิตภัณฑ์และพื้นที่ กลยุทธ์ระดับบริษัทจะถูกใช้เมื่อระดับความซับซ้อนของผลิตภัณฑ์ได้เพิ่มสูงขึ้นเป็นอุตสาหกรรมหลายอย่างและหลายประเทศโดยกลยุทธ์ระดับบริษัทจะถูกกำหนดโดยสำนักงานใหญ่ไม่ใช่ผู้บริหารในแต่ละประเทศ

**2.3.3.1 กลยุทธ์ระหว่างประเทศ (International Strategy)** บริษัทที่ใช้กลยุทธ์ระหว่างประเทศจะพยายามสร้างคุณค่าด้วยการถ่ายทอดทักษะและผลิตภัณฑ์ไปยังตลาดต่างประเทศที่คู่แข่งในท้องถิ่นขาดทักษะและผลิตภัณฑ์เหล่านี้อยู่ บริษัทระหว่างประเทศ



ส่วนใหญ่ได้สร้างคุณค่าด้วยการถ่ายทอดผลิตภัณฑ์ที่แตกต่างที่พัฒนาภายในประเทศของพวกเขาไปยังตลาดต่างประเทศ ภายในบริษัทเหล่านี้บริษัทแม่จะรักษาการควบคุมกลยุทธ์ผลิตภัณฑ์และการตลาดไว้อย่างเข้มงวด กลยุทธ์นี้จะใช้ได้ดีเมื่อบริษัทมีความสามารถดีเด่นที่เหนือกว่าคู่แข่งในประเทศที่เข้าไปแข่งขันและถ้าตลาดในประเทศนั้นมีแรงกดดันจากการตอบสนองความต้องการของคนในท้องถิ่นที่จะทำให้บริษัทสามารถทำกำไรได้สูงมากแต่ถ้ามีแรงกดดันเพื่อการตอบสนองในท้องถิ่นแล้วบริษัทที่ใช้กลยุทธ์นี้จะพ่ายแพ้แก่บริษัทที่มุ่งสร้างผลิตภัณฑ์

### 2.3.3.2 กลยุทธ์นานาชาติ (Multidomestic Strategy) บริษัทที่ใช้

กลยุทธ์นานาชาติจะมีความคล้ายคลึงกับกลยุทธ์ระหว่างประเทศแต่แตกต่างกันในส่วนของการสร้างผลิตภัณฑ์และการตลาดโดยกลยุทธ์นานาชาติจะสร้างผลิตภัณฑ์และกลยุทธ์การตลาดของพวกเขาให้สอดคล้องกับท้องถิ่นที่แตกต่างกันอย่างกว้างขวาง นอกจากนี้ยังมีการกระจายอำนาจการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์และการดำเนินงานไปยังบริษัทสาขาภายในแต่ละประเทศเพื่อปรับปรุงผลิตภัณฑ์ให้สอดคล้องกับความต้องการในแต่ละท้องถิ่น กลยุทธ์นี้เหมาะสมกับตลาดภายในที่มีแรงกดดันในการตอบสนองความต้องการท้องถิ่นที่สูงและแรงกดดันในการลดต้นทุนที่ต่ำ จุดอ่อนอย่างหนึ่งของกลยุทธ์นี้คือบริษัทที่อยู่ในแต่ละประเทศจะมีอิสระอย่างมากเมื่อเวลาผ่านไป บริษัทแม่จะเริ่มสูญเสียความสามารถที่จะถ่ายทอดทักษะและผลิตภัณฑ์ที่เกิดจากความสามารถดีเด่นไปยังบริษัทสาขาของแต่ละประเทศที่อยู่ทั่วโลก

### 2.3.3.3 กลยุทธ์โลก (Global Strategy) บริษัทที่ใช้กลยุทธ์โลกจะมุ่ง

การเพิ่มการทำกำไรด้วยการลดต้นทุนที่เกิดขึ้นจากประสบการณ์และความประหยัดจากทำเลที่ตั้ง นั่นคือ พวกเขากำลังใช้กลยุทธ์ต้นทุนต่ำ การผลิต การตลาด และ อาร์แอนด์ ดี บริษัทที่ใช้กลยุทธ์โลกจะเกาะกลุ่มกันภายในทำเลที่ดีไม่กี่แห่งและจะไม่นำเสนอผลิตภัณฑ์และกลยุทธ์การตลาดที่สอดคล้องกับท้องถิ่นเพราะการทำให้สอดคล้องกับท้องถิ่นจะทำให้ต้นทุนสูงขึ้น บริษัทที่ใช้กลยุทธ์นี้จะขายผลิตภัณฑ์ที่เป็นมาตรฐานเดียวกันทั่วโลกเพื่อที่จะได้ประโยชน์สูงสุดจากความประหยัดจากขนาด โดยจะใช้ข้อได้เปรียบด้านต้นทุนสนับสนุนการกำหนดราคาเชิงรุกในตลาดโลกด้วย

### 2.3.3.4 กลยุทธ์ข้ามชาติ (Transnational strategy) คริสโตเฟอร์

บาร์ทเล็ต และซุฆมานตรา กอซฮอลได้ทำการศึกษากลยุทธ์นี้โดยกล่าวถึงสภาวะการแข่งขันในตลาดที่รุนแรงทำให้ทุกบริษัทต้องปรับปรุงประสิทธิภาพทั้งจากความประหยัดทางต้นทุนบนพื้นฐานของเส้นประสบการณ์และความประหยัดจากทำเลที่ตั้ง การถ่ายทอดความสามารถดีเด่นภายในบริษัท และการให้ความสนใจกับการตอบสนองท้องถิ่น ภายในบริษัทข้ามชาติสมัยใหม่

ความสามารถดีเด่นไม่ได้มีอยู่เพียงภายในประเทศของบริษัทแม่เท่านั้นแต่ยังสามารถพัฒนาขึ้นจากสาขาที่มีอยู่ทั่วโลกและสามารถถ่ายทอดความสามารถดีเด่นนี้ให้กับบริษัทแม่และสาขาต่างๆซึ่งในข้อนี้จะแตกต่างจากกลยุทธ์ระหว่างประเทศ กลยุทธ์ข้ามชาติจะมุ่งเน้นการบรรลุทั้งการลดต้นทุนและการตอบสนองท้องถิ่นซึ่งในความเป็นจริงกลยุทธ์นี้จะบรรลุความสำเร็จได้ยากเนื่องจากเป้าหมายที่ขัดแย้งกัน

### 3. กลยุทธ์ทางการตลาดในธุรกิจการให้บริการ

กลยุทธ์การตลาดจัดเป็นกลยุทธ์ในระดับธุรกิจที่มีส่วนเชื่อมต่อกับกลยุทธ์ในระดับหน้าที่โดยวัตถุประสงค์ของธุรกิจการบริการสามารถนำเสนอได้โดยกลยุทธ์ Rust และคณะ (1996) ได้ชี้ประเด็นว่าจุดมุ่งหมายของบริษัทมีความสำคัญอย่างมากต่อลูกค้าและลูกค้าที่จะดูว่าบริษัทควรจะยึดติดกับเป้าหมายเดิมหรือไม่ ปัจจัยของกลยุทธ์การตลาดจึงประกอบด้วย วิสัยทัศน์ ภารกิจ เป้าหมาย และแผนงาน (รูปที่ 3) ยิ่งกว่านั้นกลยุทธ์การบริการที่ดีจะก่อให้เกิดผลประโยชน์ที่ดีต่อบริษัทเช่น ตำแหน่งทางการตลาดของบริษัท Grönroos (2007) กล่าวว่าภารกิจทางธุรกิจนำมาใช้ให้แก่ Service provider เพื่อที่จะอธิบายว่าบริษัทควรดำเนินกิจการต่อในตลาดใด และปัญหาประเภทใดที่ควรได้รับการวิเคราะห์และนำเสนอเพื่อหาทางแก้ไข

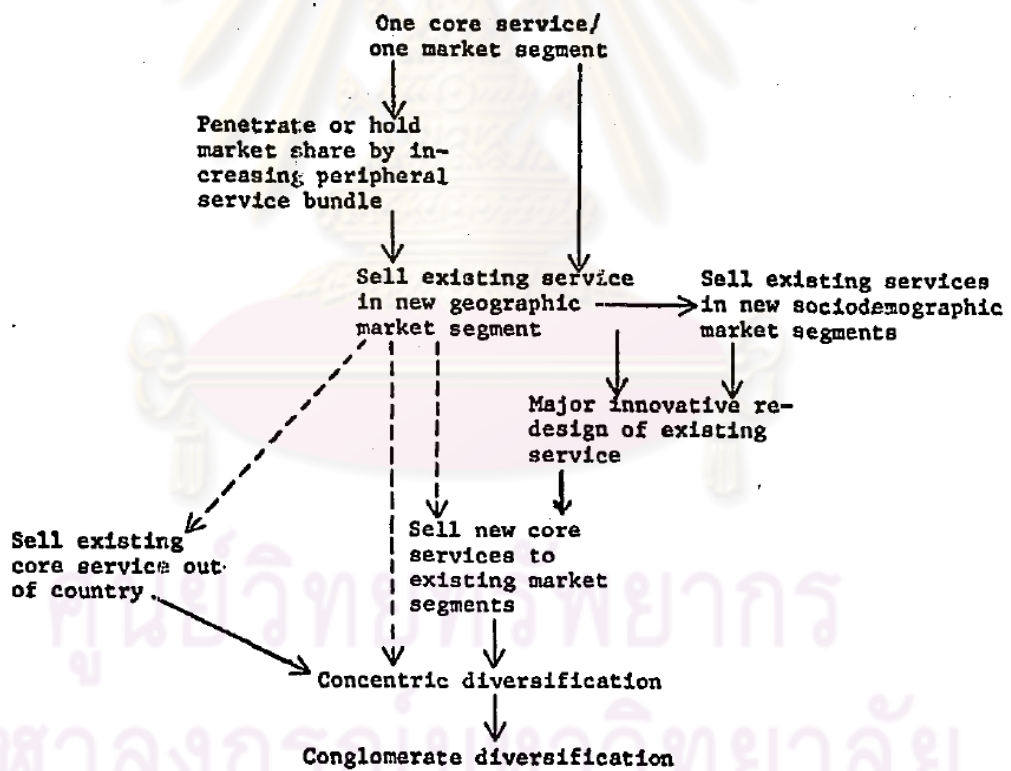
Carman และ Langeard (1980) เสนอแนะการพัฒนาแนวทางของกลยุทธ์สำหรับบริษัทที่ทำงานด้านการบริการ เขาได้แสดงให้เห็นทางเลือกปกติของกลยุทธ์การตลาดเมื่อบริษัทเริ่มธุรกิจใหม่ หรือเจาะตลาดใหม่ หรือขยายธุรกิจในตลาดเก่า (รูปที่ 4) อย่างไรก็ตาม Carman และ Langeard (1980) พบว่ามีข้อเสียบางอย่างในการพัฒนาธุรกิจการบริการเมื่อดำเนินงานไปตามกลยุทธ์ที่วางไว้ เช่นงานที่ต้องการการวิจัยและพัฒนา หรือหน่วยงานวิจัยใหม่ๆ และที่ต้องการกระบวนการตัดสินใจที่สำคัญเมื่อขยายออกจากตลาดในประเทศ Hoffman and Bateson (1997) กล่าวว่ากลยุทธ์การบริการควรคำนึงถึงการเกี่ยวข้องของลูกค้าเป็นที่ตั้งในการวางกลยุทธ์นั้นๆ เขาได้เสนอแนะว่ากลยุทธ์นั้นควรรวมถึงกระบวนการส่งสินค้า การกำหนดราคา การพัฒนาการสื่อสาร การบริหารกิจการบริษัท การบริหารพนักงานและลูกค้า

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย



รูปที่ 3 เครื่องมือ (ส่วนประกอบ) ของกลยุทธ์การบริการ

แหล่งข้อมูล J.M.Juran และ Frank Gryna: 1988, Rust และคณะ: 19



รูปที่ 4 ทางเลือกของกลยุทธ์การบริการ

แหล่งข้อมูล Carman and Langeard: 1980

**3.1 กลยุทธ์การตลาด (Marketing strategy หรือ marketing strategic planning)** คือ วิธีการที่ใช้เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ทางการตลาด (Kotler and Armstrong. 1996 : G7) หรือหมายถึงขั้นตอนในการกำหนดจุดมุ่งหมายทางการตลาด การเลือกตลาดเป้าหมาย และการออกแบบส่วนประสมทางการตลาดเพื่อสนองและบรรลุจุดมุ่งหมายขององค์การ (schoell and Guiltinan. 1990 : 750) จากความหมายของกลยุทธ์การตลาด มีประเด็นสำคัญคือ (1) การกำหนดตลาดเป้าหมาย และพฤติกรรมของตลาดเป้าหมาย (2)การกำหนดวัตถุประสงค์ทางการตลาด (3) การกำหนดกลยุทธ์การตลาด (4) การกำหนดโปรแกรมการตลาด จะเห็นได้ว่ากลยุทธ์การตลาดและโปรแกรมการตลาดเป็นส่วนหนึ่งของการวางแผนการตลาด

**3.2 ลักษณะของการบริหารการตลาดและกลยุทธ์การตลาด** จะเห็นว่ามีลักษณะที่คล้ายกัน และแตกต่างกันดังนี้ กลยุทธ์การตลาดเป็นส่วนหนึ่งของการบริหารการตลาด (2) กลยุทธ์การตลาดประกอบด้วย 2 ส่วนคือ ส่วนที่เป็นการวิเคราะห์และส่วนที่เป็นการวางแผนการตลาด(กลยุทธ์การตลาด) ส่วนการบริหารการตลาด ประกอบด้วย 4ส่วน คือ ส่วนที่เป็นการวิเคราะห์ ส่วนที่เป็นการวางแผนการตลาด ส่วนที่เป็นการปฏิบัติการทางการตลาด และส่วนที่เป็นการควบคุมทางการตลาด จากการวิเคราะห์นี้จะเห็นว่าการบริหารการตลาดจะรวมหน้าที่ในการวางแผนการตลาด(กลยุทธ์การตลาดเป็นส่วนหนึ่งของการวางแผนการตลาด) และรวมงานในการทำแผนการตลาดด้วย(แผนการตลาดเป็นผลลัพธ์จากการวางแผน)

**3.3 การวางแผนการตลาด (Marketing planning)** เป็นการกำหนดจุดมุ่งหมายและกลยุทธ์ในการใช้ (Stanton and Futrell. 1987 : 648) งานในการวางแผนการตลาดก็คือ การเตรียมการว่าจะดำเนินการตามขั้นตอนการบริหารการตลาดอย่างไร

โปรแกรมการตลาด (Marketing program) เป็นแผนงานที่มีความสมบูรณ์ที่รวมนโยบาย กลยุทธ์ วิธีการปฏิบัติงานเพื่อตอบคำถามว่า 1) จะทำอะไร (What will be done?) 2) ใครเป็นคนทำ (Who will do it?) จะทำเมื่อไร (When will it done?) 4) จะสิ้นเปลืองค่าใช้จ่ายเท่าใด (How much will it cost?) โปรแกรมการตลาดจะเป็นส่วนหนึ่งของแผนการตลาด

กลยุทธ์การตลาด (Marketing strategy) แผนการตลาด (Marketing plan) เป็นเอกสารที่อธิบายกลยุทธ์การตลาดและโปรแกรมการตลาด หรือหมายถึง เครื่องมือส่วนกลางสำหรับพิธีการและการประสานงาน ความพยายามทางการตลาด ส่วนประกอบของแผนการตลาดของแต่ละบริษัทอาจแตกต่างกันแต่โดยทั่วไปแล้วจะประกอบด้วยประเด็นที่สำคัญตลาดเป็นผลลัพธ์ที่ได้จากการวางแผนโดยเป็นเอกสารที่อธิบายถึงรายละเอียดในแต่ละขั้นตอนการบริหาร

การตลาด ศีวีวรรณ เสวีรัตน์ (2541) กล่าวว่า บริการ (services) เป็นกิจกรรม ผลประโยชน์หรือความพึงพอใจที่สนองความต้องการแก่ลูกค้า ตัวอย่างเช่น โรงเรียน โรงภาพยนตร์ โรงพยาบาล โรงแรม ฯลฯ ในที่นี้จะกล่าวถึงประเภทบริการ ลักษณะของบริการและการใช้ เครื่องมือการตลาด กลยุทธ์การตลาดสำหรับธุรกิจบริการ และการจัดการธุรกิจบริการ

**3.4 การจัดประเภทของธุรกิจบริการ** ธุรกิจบริการสามารถจัดประเภทได้ 4 ประเภท คือ

3.4.1 **ผู้ซื้อเป็นเจ้าของสินค้า** และนำสินค้าไปขอรับบริการจากผู้ขาย เช่น บริการซ่อมรถ

3.4.2 **ผู้ขายเป็นเจ้าของสินค้าและขายบริการให้กับผู้ซื้อ** เช่น บริการเครื่องถ่ายเอกสารบริการใช้เครื่องคอมพิวเตอร์

3.4.3 **เป็นการซื้อบริการและมีสินค้าควบมาด้วย** เช่น ร้านอาหาร

3.4.4 **เป็นการซื้อบริการโดยไม่มีตัวสินค้าเข้ามาเกี่ยวข้อง** เช่น สถาบันลดน้ำหนัก สถาบันนวดแผนโบราณ ร้านทำฟัน จิตแพทย์ ธนาคาร

**3.5 ลักษณะของบริการและการประยุกต์ใช้เครื่องมือการตลาด**

บริการมีลักษณะที่สำคัญ 4 ลักษณะ ซึ่งจะมีอิทธิพลต่อการกำหนดกลยุทธ์การตลาด ดังนี้

3.5.1 **ไม่สามารถจับต้องได้ (Intangibility)** บริการไม่สามารถมองเห็นหรือเกิดความรู้สึกได้ก่อนที่จะมีการซื้อ ตัวอย่าง คนไข้ไปหาจิตแพทย์ไม่สามารถบอกได้ว่าตนจะได้รับบริการในรูปแบบใดเป็นการล่วงหน้า ดังนั้นเพื่อลดความเสี่ยงของผู้ซื้อ ผู้ซื้อต้องพยายามวางกฎเกณฑ์เกี่ยวกับคุณภาพและประโยชน์จากบริการที่เขาจะได้รับเพื่อสร้างความเชื่อมั่นในการซื้อ โฉมงามของสถานที่ ตัวบุคคล เครื่องมือ วัสดุที่ใช้ในการติดต่อสื่อสาร สัญลักษณ์และราคา สิ่งเหล่านี้เป็นสิ่งที่ผู้ขายบริการจะต้องจัดหาเพื่อเป็นหลักประกันให้ผู้ซื้อสามารถตัดสินใจซื้อได้เร็วขึ้น

○ สถานที่ (place) ต้องสามารถสร้างความเชื่อมั่น และความสะดวกให้กับผู้ที่มาติดต่อ เช่นธนาคารต้องมีสถานที่ที่กว้างขวาง ออกแบบให้เกิดความคล่องตัวแก่

ผู้มาติดต่อ มีที่นั่งเพียงพอ มีบรรยากาศที่จะสร้างความรู้สึกที่ดี รวมทั้งเสียงดนตรีเบาๆ ประกอบด้วย

- บุคคล (people) พนักงานที่ขายบริการต้องมีการแต่งตัวที่เหมาะสม บุคลิกดี หน้าตายิ้มแย้มแจ่มใส พุดจาไพเราะ เพื่อให้ลูกค้าเกิดความประทับใจ และเกิดความเชื่อมั่นว่าบริการที่ซื้อจะดีด้วย

- เครื่องมือ (Equipment) อุปกรณ์ภายในสำนักงานจะต้องทันสมัยมีประสิทธิภาพ มีการให้บริการที่รวดเร็ว เพื่อให้ลูกค้าพึงพอใจ

- วัสดุสื่อสาร (communication material) สื่อโฆษณาและเอกสารการโฆษณาต่างๆ จะต้องสอดคล้องกับลักษณะของบริการที่เสนอขาย และลักษณะของลูกค้า

- สัญลักษณ์ (symbols) คือ ชื่อตราสินค้า หรือเครื่องหมายตราสินค้าที่ใช้ในการให้บริการ เพื่อให้ผู้บริโภคเรียกชื่อได้ถูก ควรมีลักษณะสื่อความหมายที่ดีเกี่ยวกับบริการที่เสนอขาย เช่น สถาบันเสริมความงามสเลนเดอร์ พาราไดซ์ดีสโก้

- ราคา (price) การกำหนดราคาการให้บริการ ควรมีความเหมาะสมกับระดับการให้บริการ ชัดเจนและง่ายต่อการจำแนกระดับบริการที่แตกต่างกัน

**3.5.2 ไม่สามารถแบ่งแยกการให้บริการ (Inseparability)** การให้บริการเป็นการผลิตและการบริโภค ในขณะเดียวกัน กล่าวคือ ผู้ขายหนึ่งรายสามารถให้บริการลูกค้าในขณะนี้ได้หนึ่งราย เนื่องจากผู้ขายแต่ละรายมีลักษณะเฉพาะตัวไม่สามารถให้คนอื่นให้บริการแทนได้เพราะต้องผลิตและบริโภคในเวลาเดียวกัน ทำให้การขายบริการอยู่ในวงจำกัดในเรื่องของเวลา

**3.5.3 ไม่แน่นอน (variability)** ลักษณะของบริการไม่แน่นอนขึ้นอยู่กับว่าผู้ขายบริการเป็นใคร จะให้บริการเมื่อใด ที่ไหน และอย่างไร ตัวอย่าง หมอผ่าตัดหัวใจ คุณภาพในการผ่าตัดขึ้นอยู่กับสภาพจิตใจและความพร้อมในการในการผ่าตัดแต่ละรอบ อาจารย์ผู้สอนในชั่วโมงที่อารมณ์ดีมีการเตรียมตัวดีจะสอนดี ในขณะที่อารมณ์ไม่ปกติและขาดคุณภาพในการสอนจะต่ำ ดังนั้นผู้ซื้อบริการจะต้องรู้ถึงความไม่แน่นอนในบริการ และสอบถามผู้อื่นก่อนที่จะเลือกรับบริการ ในแง่ผู้ขายบริการจะต้องมีการควบคุมคุณภาพทำได้ 2 ขั้นตอนคือ

○ ตรวจสอบ คัดเลือกและฝึกอบรมพนักงานที่ให้บริการ รวมทั้ง มนุษย์สัมพันธ์ของพนักงานที่ให้บริการเช่น ธุรกิจสายการบิน โรงแรม และธนาคาร ต้องเน้นในด้านการฝึกอบรมในการให้บริการที่ดี

○ ต้องสร้างความพอใจให้ลูกค้า โดยเน้นการใช้ การรับฟัง คำแนะนำและข้อเสนอแนะของลูกค้าและการเปรียบเทียบ ทำให้ได้รับข้อมูลเพื่อการแก้ไขปรับปรุง บริการให้ดีขึ้น

**3.5.4 ไม่สามารถเก็บไว้ได้ (perishability)** บริการไม่สามารถผลิตเก็บไว้ได้เหมือนสินค้าอื่น ถ้าความต้องการมีสม่ำเสมอ การให้บริการก็จะมีปัญหา แต่ถ้าลักษณะความต้องการไม่แน่นอน จะทำให้เกิดปัญหาคือบริการไม่ทันหรือไม่มีลูกค้า ตัวอย่าง รถประจำทาง ในช่วงเวลาเร่งด่วนคนจะแน่น ต้องใช้จำนวนรถในการให้บริการมากขึ้น สถานบันเทิงในวันศุกร์ เสาร์ คนจะแน่นทำให้เกิดปัญหาการให้บริการไม่เพียงพอ กลยุทธ์การตลาดที่นำมาใช้เพื่อปรับ ความต้องการซื้อให้สม่ำเสมอ และปรับการให้บริการไม่ให้เกิดปัญหามากหรือน้อยเกินไป มีดังนี้

#### 3.5.4.1 กลยุทธ์เพื่อปรับความต้องการซื้อ (Demand) มีดังนี้

- การตั้งราคาให้แตกต่างกัน (Differential pricing) เพื่อปรับ ความต้องการซื้อให้สม่ำเสมอ กล่าวคือ การตั้งราคาสูงในช่วงความต้องการซื้อสูงและตั้งราคาต่ำ ในช่วงความต้องการซื้อน้อย เช่น จัดอาหารบุฟเฟต์ ราคาพิเศษในช่วงปลายเดือนในโรงแรม

- กระตุ้นในช่วงที่มีความต้องการซื้อน้อย (Nonpeak demand can be cultivated) โดยจัดกิจกรรมลดราคาและส่งเสริมการขาย เช่น โรงแรมมีการจัดรายการเทศกาลอาหารฝรั่งเศส เป็นต้น

- การให้บริการเสริม(complementary service) เช่น มีเครื่องเอ ที่ เอ็ม ไว้หน้าธนาคารเพื่อลดจำนวนลูกค้าในธนาคาร

- ระบบการนัดหมาย (Resevation systems) เพื่อให้ทราบถึง จำนวนลูกค้าที่แน่นอนเพื่อการวางแผนการให้บริการที่เหมาะสมและเพื่อปรับระดับดีมานด์ได้ให้ เหมาะสม เช่น โรงแรมจัดระบบการจองห้องพัก สายการบินจัดระบบการจองที่นั่ง

#### 3.5.4.1 กลยุทธ์เพื่อปรับการให้บริการเสนอขาย (supply) มีดังนี้

- เพิ่มพนักงานชั่วคราว (par-time employees) เช่น ห้างสรรพสินค้าจ้างนักเรียนในช่วงปิดภาคเรียน ภัตตาคารเพิ่มพนักงานชั่วคราวในช่วงลูกค้ามาก
- การกำหนดวิธีการทำงานที่มีประสิทธิภาพในช่วงคนมาก (peak-time efficiency routines) เช่นช่างทำผมที่มีชื่อเสียงจะทำงานเฉพาะตัด ซอย เซ็ท เท่านั้น
- ให้ผู้บริโภคมีส่วนร่วมในการให้บริการ (Increased consumer participation) เช่น ที่ทำการไปรษณีย์ให้ลูกค้ากรอกแบบฟอร์มลงทะเบียนและติดแสตมป์เอง เพื่อประหยัดเวลาของผู้ขายในการให้บริการ
- การให้บริการร่วมกันระหว่างผู้ขาย (shared services) เช่น ใช้เครื่อง ATM ร่วมสำหรับธนาคารหลายแห่งเพื่อลดค่าใช้จ่าย โครงการใช้เครื่องมือด้านการแพทย์ของโรงพยาบาลร่วมกันเพื่อลดต้นทุนและค่าใช้จ่าย
- การขยายสิ่งอำนวยความสะดวกในอนาคต (Facilities for future expansion) เช่นสวนสนุกมีการจัดเครื่องเล่นใหม่ๆ หรือการขยายพื้นที่การให้บริการ

**3.6 กลยุทธ์การตลาดสำหรับธุรกิจให้บริการ** ธุรกิจที่ให้บริการจะใช้ส่วนประสมการตลาด (Marketing mix) หรือ 4p เช่นเดียวกับสินค้า ซึ่งประกอบด้วย (1) ผลิตภัณฑ์ (product) (2) ราคา (price) (3) การจัดจำหน่าย (place) (4) การส่งเสริมการตลาด (promotion) และนอกจากนี้แล้วยังต้องอาศัยเครื่องมืออื่นๆ เพิ่มเติมซึ่งประกอบด้วย (5) บุคคล (people) หรือพนักงาน (Employees) ซึ่งต้องอาศัยการคัดเลือก (selection) การฝึกอบรม (Training) การจูงใจ (Motivation) เพื่อให้สามารถสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้าได้แตกต่างเหนือคู่แข่งอื่น พนักงานต้องมีความสามารถ มีทัศนคติที่ดีสามารถตอบสนองต่อลูกค้า มีความคิดริเริ่ม มีความสามารถในการแก้ปัญหา และสามารถสร้างค่านิยมให้กับบริษัท (6) ต้องมีการสร้างและนำเสนอลักษณะทางกายภาพ (physical evidence and presentation) โดยพยายามสร้าง

คุณภาพโดยรวม [Total Quality Management (TQM)] ตัวอย่าง โรงแรมต้องพัฒนาลักษณะทางกายภาพและรูปแบบการให้บริการเพื่อสร้างคุณค่าให้กับลูกค้า (customer-value proposition) ไม่ว่าจะเป็นด้านความสะดวก ความรวดเร็ว หรือผลประโยชน์อื่นๆ (7) มีกระบวนการ (process) เพื่อส่งมอบคุณภาพในการให้บริการกับลูกค้าได้รวดเร็วและประทับใจลูกค้า (customer satisfaction)



## เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

**ศรินทร์ ชันติวัฒนกุล (2545)** ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง ปัจจัยในการตัดสินใจเลือกใช้บริการบริษัทตัวแทนขนส่งสินค้าระหว่างประเทศ: ศึกษาเฉพาะกรณี บริษัท อี.แอล.ซี คอนเทนเนอร์ ไลน์ จำกัด โดยสุ่มตัวอย่างจากบริษัทลูกค้าจากธุรกิจประเภทเกษตรกรรม 19 บริษัท บริษัทลูกค้าจากธุรกิจประเภทอุตสาหกรรม 34 บริษัท และบริษัทลูกค้าจากธุรกิจประเภทพาณิชยกรรม 55 บริษัท รวมทั้งสิ้น 108 บริษัท ผลการศึกษา พบว่า บริษัทซึ่งเป็นผู้ให้บริการขนส่งสินค้าระหว่างประเทศของบริษัท บริษัท อี.แอล.ซี คอนเทนเนอร์ ไลน์ จำกัด ในธุรกิจประเภทเกษตรกรรม พาณิชยกรรม และอุตสาหกรรมให้ความสำคัญต่อบริการตัดสินใจในการเลือกใช้บริการทางด้านการบริการ ด้านการตลาด และด้านการจัดการในระดับเดียวกัน สำหรับปัจจัยด้านบริการนั้น ผู้ใช้บริการให้ความสำคัญเกือบทุกด้านเว้นแต่ความเอาใจใส่ในการบริหารหลังการขายที่ ผู้ใช้บริการให้ความสำคัญในระดับปานกลาง

ผลการทดสอบสมมติฐานพบว่า บริษัทลูกค้าจากธุรกิจประเภทเกษตรกรรม ธุรกิจประเภทอุตสาหกรรม และธุรกิจประเภทพาณิชยกรรมให้ความสำคัญต่อบริการ บริการ การตลาด และปัจจัยการจัดการแตกต่างกันอย่างมีระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.5 ดังนี้

ลูกค้าทั้ง 3 ประเภทธุรกิจได้ให้ความสำคัญในการตัดสินใจเลือกใช้บริการในปัจจัยด้านการบริการแตกต่างกัน 4 ประการ ได้แก่ ความรวดเร็วในการตอบสนองต่อการเรียกร้อง ค่าเสียหาย, ความสะดวกในการใช้บริการของบริษัท, ความเอาใจใส่ในการบริการหลังการขายของบริษัท และมีการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นรวดเร็วและมีผลเป็นที่น่าพอใจปัจจัยด้านการตลาดที่แตกต่างกันในด้านผลิตภัณฑ์และปัจจัยด้านการจัดการแตกต่างกัน 4 ประการ ได้แก่ นโยบายในการบริหาร, ความสามารถในการดำเนินงาน, จำนวนบุคลากรในฝ่ายต่างๆเพียงพอต่อการให้บริการ และความตรงต่อเวลาในการขนส่งสินค้า

**Mary R. Brooks (2000)** ได้ทำการศึกษาเกี่ยวกับการปรับโครงสร้างองค์กรในธุรกิจสายการเดินเรือ (Restructuring in the Liner Shipping Industry) โดยได้ทำการศึกษาในกรณีศึกษาการควบรวมกิจการระหว่างสายการเดินเรือ Maersk กับ สายการเดินเรือ Sealand ซึ่งเริ่มต้นจากการเป็นพันธมิตร (Alliances) ทางธุรกิจด้วยกันมาก่อน โดยเริ่มจากการใช้ระวางเรือร่วมกันในแต่ละเส้นทางต่อมาได้มีความร่วมมือกันมากขึ้นเป็นลำดับทั้งการใช้เครื่องมือในการบริหารงานในการขนส่งทางภาคพื้นดิน เช่น รถบรรทุก ท่าเรือ ตลอดจนระบบปฏิบัติการในการจัดการในการขนส่งสินค้าทั้งทางบกและทางทะเล โดยปัจจัยที่ทำให้ทั้ง Maersk และ Sealand สนใจเข้ามาเป็นพันธมิตรกันนั้นเนื่องจาก Maersk เป็นผู้ดำเนินการขนส่งตู้สินค้าในภูมิภาคอเมริกา

ได้ส่วนSealandนั้นเป็นผู้นำในตลาดการขนส่งสินค้าในเขตอเมริกาเหนือทำให้ทั้งคู่เล็งเห็นถึงผลประโยชน์ที่จะได้รับการเป็นพันธมิตรกัน ในขณะเดียวกัน สายการบินเรืออื่น ๆ ก็มีการร่วมมือกันและต่อมาภายหลังก็มีการควบรวมกิจการเช่นเดียวกันทั้งในกรณีของการควบรวมกิจการระหว่าง P&O Containers กับ Nedlloyd Lines , NOL กับ APL (ทั้งสองกรณีเกิดก่อนการควบรวมกิจการของ Maersk และ Sealandแต่เกิดหลังจากการประกาศเป็นพันธมิตรกันระหว่าง Maersk และ Sealand) หลังจากทั้ง Maersk และ Sealand ได้ตกลงมาเป็นพันธมิตรกันแล้ว ทั้งคู่ได้มีการวางแผนงานร่วมกันทั้งการปรับตารางเรือเส้นทางเดินเรือ และมีการใช้ข้อมูลสารสนเทศ ,ระบบปฏิบัติการ ตลอดจนเครื่องมือต่างๆร่วมกันทำให้ทั้ง Maersk และ Sealand มีต้นทุนในการดำเนินงานลดลงอย่างมาก ผลกำไรสูงขึ้น มีส่วนแบ่งทางการตลาดดีขึ้นโดยจะเห็นได้จากคำประกาศของนาย John Snow (ประธานบริหารของกลุ่มCSXซึ่งเป็นผู้ถือหุ้นใหญ่ของสายการบินเรือSealand) ที่ประกาศถึงผลการดำเนินงานว่าภายหลังจากการร่วมมือเป็นพันธมิตรกันระหว่าง Maersk และ Sealand ทำให้ต้นทุนการดำเนินงานของSealandลดลงถึง US\$75-100 ล้านดอลลาร์สหรัฐภายใน3ปีและแสดงถึงความพึงพอใจอย่างสูงที่ได้ร่วมเป็นพันธมิตรกับMaersk และในที่สุดทั้งคู่ก็ได้ทำการควบรวมกิจการในปี1999 โดย Maersk ทำการซื้อกิจการของ Sealand (เฉพาะในส่วนที่เป็นการขนส่งตู้สินค้าระหว่างประเทศ)ด้วยวงเงินสูงถึง800ล้านเหรียญสหรัฐ ซึ่งภายหลังการควบรวมกิจการแล้วทำให้Maersksealandมีจำนวนตู้ขนส่งสินค้า(Container)มากถึง11% ของตู้สินค้าทั้งหมดของโลกและมีการใช้ระวางเรือของMaersksealandมากกว่า19%ของระวางเรือทั่วโลก

นอกจากนี้ Mary R. Brooks (2000) ยังได้กล่าวถึงการต่อต้านการควบรวมกิจการของ Maersk และ Sealand จากหน่วยงานต่างๆในสหรัฐอเมริกาได้แก่ US commission on Foreign Investment, Marad and Anti trust authorities ซึ่งหน่วยงานเหล่านี้ได้ตระหนักถึงผลกระทบที่จะตามมาหลังจากการควบรวมกิจการกล่าวคือภายหลังการควบรวมกิจการของ Maersk และ Sealand แล้วจะทำให้การแข่งขันในตลาดการขนส่งสินค้าทางทะเลลดลง ทำให้ Maersk และ Sealand มีอำนาจในการกำหนดราคามากขึ้น (Market Power) แต่ในขณะเดียวกัน EU commission กลับมีความเห็นว่าการควบรวมกิจการดังกล่าวจะไม่ก่อให้เกิดการผูกขาดและอำนาจเหนือตลาดขึ้นและอนุมัติการควบรวมกิจการดังกล่าวทำให้มีการต่อสู้ในเรื่องข้อกฎหมายต่างๆแต่ท้ายที่สุดการควบรวมกิจการของทั้งสองสายการบินเรือก็เกิดขึ้น

COMPETITION TRIBUNALRE PUBLIC OF SOUTH AFRICA( 2005)  
Case no: 48/LM/May05 ได้ทำการพิจารณาคัดสินกรณีการควบรวมกิจการระหว่างสายการบินเรือMaersk Sealand และ สายการบินเรือ Royal P & O Nedlloyd N.V. ซึ่งการควบรวม

กิจการในครั้งนี้ได้รับความสนใจไปทั่วโลกทั้ง EU, the US, Australia, Brazil, Bulgaria, Israel, New Zealand, Romania, South Korea, และ Turkey โดยในคำตัดสินได้แสดงข้อร้องเรียนและความวิตกกังวลของผู้ประกอบการขนส่งสินค้าทางทะเลและ Freight Forwarders ในแอฟริกาใต้ว่า South African Association of Freight Forwarders (“SAAFF”) ได้วิตกกังวลต่อการควบรวมกิจการในครั้งนี้ว่าจะก่อให้เกิดการผูกขาดตลาดและทำให้สายการบินเรือมีอำนาจในการต่อรองสูงขึ้นจนมีอำนาจเหนือตลาดและทำการกำหนดราคาค่าระวางได้โดยไม่มีการแข่งขันทางด้านราคาจากคู่แข่งและทำให้ต้นทุนของผู้ส่งออกและนำเข้าสินค้าสูงขึ้นซึ่งจะเห็นได้จากส่วนแบ่งในการขนส่งสินค้าของ Maersk Line ภายหลังจากการควบรวมกิจการดังนี้

South Africa / Europe:	43%
South Africa / North America:	61%
South Africa / Middle East:	53%
South Africa / Far East:	33%
South Africa / Intra-Africa:	34%

ในการตัดสินครั้งนี้ยังคงอ้างอิงถึงการสืบสวนของ EU Commission ในการอนุญาตให้มีการควบรวมกิจการระหว่าง Maersk Sealand และ สายการบินเรือ Royal P & O Nedlloyd N.V. แต่เป็นการอนุญาตแบบมีเงื่อนไขโดยมีเงื่อนไขว่า Maersk Sealand ต้องถอนตัวออกจากการเป็นสมาชิกชมรมเรือหรือข้อผูกมัดหรือสัญญาอื่นๆที่ Royal P & O Nedlloyd N.V. ได้กระทำไว้ซึ่งจะนำมาซึ่งความได้เปรียบในการกำหนดราคาและการบริหารงานของบริษัท และห้ามกลับเข้ามาเป็นสมาชิกชมรมเรือหรือทำข้อผูกมัดหรือสัญญาอื่นๆที่ Royal P & O Nedlloyd N.V. ได้กระทำไว้ซึ่งจะนำมาซึ่งความได้เปรียบในการกำหนดราคาและการบริหารงานของบริษัท เป็นระยะเวลาอย่างน้อย 5 ปี ซึ่งหลังจากมีเงื่อนไขดังกล่าวจึงทำให้ SAAFF ยอมรับการควบรวมกิจการในครั้งนี้

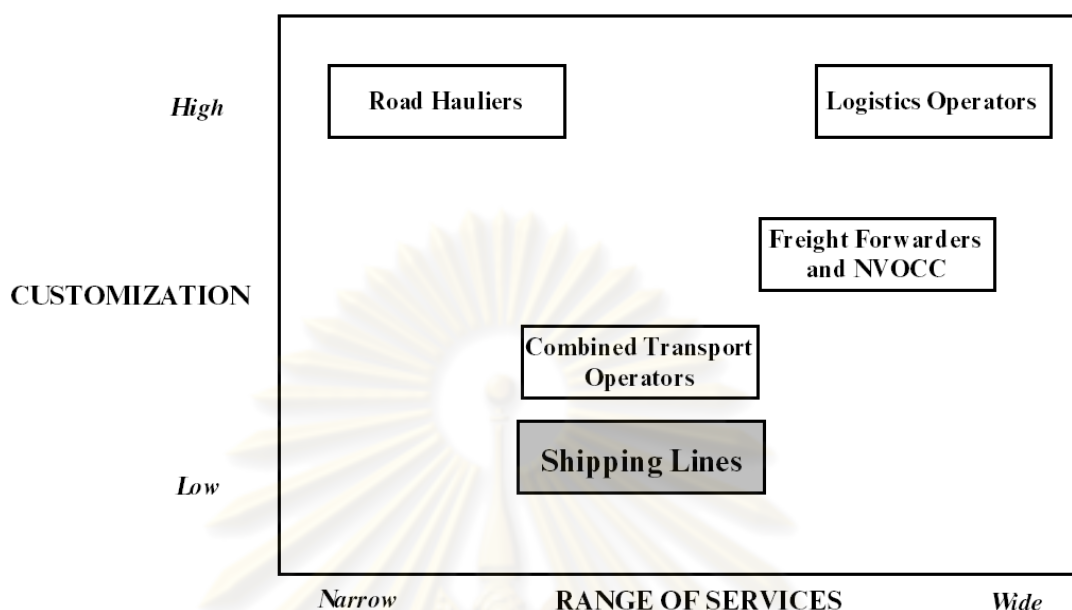
เช่นเดียวกันกับ EU Commission และ South Africa Commission. The Australian Competition and Consumer Commission (ACCC) ได้แสดงความกังวลต่อการควบรวมกิจการระหว่าง Maersk Sealand และ สายการบินเรือ Royal P & O Nedlloyd N.V. ว่าจะทำให้เกิดอำนาจเหนือตลาดขึ้น แต่จากการที่ EU Commission และ South Africa Commission ยอมรับการควบรวมกิจการของทั้งสายการบินเรือนี้ ACCC จึงตัดสินใจยอมรับการควบรวมกิจการของ Maersk Sealand กับ P&O Nedlloyd โดย Maersk Sealand ต้องปฏิบัติตามเงื่อนไขที่กับ EU Commission และ South Africa Commission ได้กำหนดไว้

Anil Singh (2005) ได้กล่าวไว้ในบทความเรื่อง Future trend in global port managing growth in an era of merger and acquisition ว่า ผลจากการควบรวมกิจการของสายการบินเรือต่างๆจะทำให้เกิด สายการบินเรือขนาดยักษ์ (Mega Carrier) จะทำให้เกิดการกีดกันทางการค้าขึ้นทำให้มีผู้ประกอบการรายใหม่ๆเข้าสู่ตลาดได้ยากยิ่งขึ้นกว่าเดิม (increasing bargaining power) และยังทำให้มีอำนาจในการต่อรองกับผู้ประกอบการท่าเรืออีกด้วยโดยที่สายการบินเรือขนาดมหึมานี้จะใช้จำนวนตู้สินค้าที่มีการขนถ่ายมากนี้มาเป็นตัวต่อรองราคากับผู้ประกอบการท่าเรือให้ลดราคาค่าเทียบเรือ, ค่ายกขนตู้สินค้าลงและเรียกครองสิทธิพิเศษอื่นๆที่เป็นประโยชน์ต่อสายการบินเรือซึ่งจะทำให้ผู้ประกอบการท่าเรือบริหารจัดการท่าเรือได้ลำบาก

Neuschel and Russell (1998) ได้ศึกษาปัจจัยสำคัญซึ่งที่ผลกระทบต่อตลาดในอุตสาหกรรมโลจิสติก จากการที่มีการเปลี่ยนแปลงครั้งใหญ่ของการขนส่งทางทะเล และทางบก (รถไฟและรถยนต์) ในปี 1978 อุตสาหกรรมโลจิสติกพยายามจะมุ่งหาแนวทางการทำตลาดไปที่ความต้องการของลูกค้าผู้ซึ่งเป็นกุญแจสำคัญในการประสบความสำเร็จในตลาด ผลการศึกษาได้อธิบาย ถึงสิ่งที่ผู้ให้บริการโลจิสติกควรคำนึงเพื่อให้มีความได้เปรียบทางการค้า โดยการให้บริการที่เพียงพอและเหมาะสมแก่ลูกค้า

Evangelista and Morvillo (2000) ได้ศึกษาการขนส่งทางทะเลในตลาดของประเทศอิตาลีโดยละเอียดจากสถานะของบริษัทขนส่งทางทะเลที่มีอยู่ในตลาดนั้น การศึกษาครั้งนั้นได้ทำการสำรวจกลยุทธ์ทางธุรกิจของหลากหลายบริษัทในอุตสาหกรรมการขนส่งทางทะเลพบว่าต่างบริษัทก็มีกลยุทธ์ที่แตกต่างกันไป อย่างไรก็ตามพวกเขาได้ระบุว่าหากบริษัทต้องการที่จะมีความได้เปรียบเชิงการแข่งขันแล้ว บริษัทควรเอาใจใส่ความต้องการของลูกค้าโดยนำกลยุทธ์การจัดกลุ่มลูกค้า (Market segmentation strategies) มาประยุกต์ใช้ อีกทั้งเขาได้แสดงสถานะของบริษัทShipping ในตลาดอิตาลีดังนี้ (รูปที่ 5)

ศูนย์วิทยทรัพยากร  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย



รูปที่ 5 The Positioning of Shipping Lines in the Italian Logistics Market

แหล่งที่มา : Evangelista and Morvillo: 2000

คุณ Lu (2000) ได้สำรวจบริษัทขนส่งทางทะเลของประเทศได้ทุกวันโดยมุ่งวิเคราะห์หลักยุทธศาสตร์จำแนกตามขนาดของบริษัท เขาใช้วิธีประเมินผลงานการศึกษาต่างๆ สัมภาษณ์และสำรวจในการวิจัยครั้งนั้น โดยมีปัจจัยที่คำนึงถึงจำนวน 8 อย่างที่อาจส่งผลกระทบต่อผลงานของบริษัทที่ให้บริการขนส่งทางทะเลในได้ทุกวัน พบว่าปัจจัยที่สำคัญได้แก่บริการที่เพิ่มมูลค่า การโฆษณา อุปกรณ์ปลาสั่งอำนวยความสะดวก ความรวดเร็วและความน่าเชื่อถือ Lu ยังเห็นพ้องกับ Michael E. Porter ว่าการบริการที่เพิ่มมูลค่านั้นสามารถสร้างความได้เปรียบเชิงแข่งขันได้โดย Value Chain สามารถทำให้บริษัทค้นพบกิจกรรมที่ทำให้เกิดความได้เปรียบเชิงแข่งขันนั้นๆ

Lorange (2001) ได้เสนอแนะวิธีการพัฒนากลยุทธ์ทางธุรกิจที่ใช้ในบริษัท Shippingm ประสบความสำเร็จ ว่าบริษัทควรปรับแผนงานและระบบอย่างต่อเนื่องโดยเรียนรู้จากบริษัทอื่นๆ ที่ประสบความสำเร็จแล้ว

Persson and Virum (2001) ใช้วิธีการสัมภาษณ์เพื่อเก็บข้อมูลจากบริษัทที่ให้บริการโลจิสติกจำนวน 12 แห่ง การวิจัยครั้งนั้นมุ่งศึกษากลยุทธ์ที่มีผลกระทบต่อการทำงานของอุตสาหกรรมโลจิสติก เขาได้ชี้ประเด็นในการศึกษาครั้งนี้ว่าบริษัทมีความจำเป็นต้องพัฒนาระบบการให้บริการ อีกทั้งควรต้องประยุกต์และนำกลยุทธ์ในการติดตามความต้องการของลูกค้าที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างใกล้ชิด การสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้าและการวิเคราะห์ลูกค้าตามกลุ่มจะ

ส่งเสริมให้องค์กรมีความได้เปรียบเชิงการแข่งขันและสามารถรักษาสถานะของตนในตลาดโลจิสติกส์ได้ (Persson and Virum (2001))

**Panayides and Cullinane (2002)** ได้จัดกลุ่มปัจจัยที่สำคัญในการคัดเลือกและเกณฑ์การพิจารณาผู้ให้บริการภายนอกที่ดี โดยใช้วิธีการสัมภาษณ์ทางโทรศัพท์และการสำรวจทางแบบสอบถาม เขาได้กล่าวว่าการกลยุทธ์ด้านราคาและโฆษณาไม่สามารถใช้ได้ตลอดไปในระยะยาว การวิจัยได้เสนอแนะให้ผู้ให้บริการภายนอกพัฒนากลยุทธ์ทางการตลาดโดยนำผลจากการวิจัยดังกล่าวไปรวมพิจารณาด้วย และควรมีความเข้าใจที่ลึกซึ้งถึงหลักเกณฑ์การคัดเลือกการจัดจ้างผู้รับเหมาภายนอกที่ลูกค้าใช้อยู่ด้วย

**Pando และคณะ (2005)** ทำการวิจัยโดยการทดสอบสมมุติฐาน การทดสอบครั้งนั้นต้องการวิเคราะห์ปัจจัยสำคัญที่ส่งผลกระทบต่อท่าเรือทั่วโลก พบว่ากลยุทธ์ทางการตลาดที่รวมอยู่ในการตั้งสมมุติฐาน เป็นปัจจัยหนึ่งที่มีนัยยะสำคัญมาก เขาพบว่าแต่ละประเทศนำกลยุทธ์ที่แตกต่างกันมาใช้เพราะปัจจัยรอบนอกที่ต่างกัน หรือจะพูดได้ว่าสภาพการแข่งขันในตลาดเป็นปัจจัยในการส่งผลให้กลยุทธ์ทางการตลาดที่บริษัทเลือกมาใช้ต่างกันไป โดยสรุปแล้วผลงานการศึกษาที่กล่าวในส่วนนี้ไม่เพียงเป็นข้อมูลของธุรกิจการขนส่งทางทะเล แต่ยังรวมถึงข้อมูลของบริษัทโลจิสติกส์อื่นๆด้วย ซึ่งมุ่งการกล่าวถึงงานศึกษาเกี่ยวกับการเติบโตและการได้เปรียบเชิงแข่งขัน จะพบได้ว่าแม้แต่ละบริษัทที่กล่าวถึงในส่วนต้นนั้นมีการพัฒนากลยุทธ์ที่ต่างกันไปแต่กลยุทธ์ที่เกี่ยวข้องในผลการศึกษาลายๆงานก็ได้กล่าวรวมถึงกลยุทธ์ทางการตลาดไว้ด้วย เหตุผลที่อยู่เบื้องหลังการพัฒนากลยุทธ์ที่ต่างกันไปอาจมาจากเรื่องของเวลาและสถานการณ์ ดังนั้นงานวิจัยฉบับนี้จึงขอวิเคราะห์การเติบโตของบริษัทขนส่งทางทะเลโดยประเมินกลยุทธ์ทางการตลาดที่ใช้ในบริษัทเพียงหนึ่งบริษัทเท่านั้น

**Collison (1982)** ได้ศึกษาตลาดของสายเรือในการค้าคาบสมุทรลาสกาภาคตะวันตกเฉียงเหนือและภาคกลาง เขาศึกษาในเรื่องความต้องการของลูกค้า ประสิทธิภาพและความสำเร็จด้านการเงินของสายเรือ การศึกษาเปรียบเทียบความได้เปรียบเชิงการแข่งขันระหว่างแต่ละสายเรือโดยวัดจากแนวคิดการตลาด

**Fuller และคณะ (1993)** เสนอแนะว่าการพัฒนาการบริการโลจิสติกส์เกี่ยวข้องกับธุรกิจที่มีความแตกต่างซึ่งบริษัทต้องทำตามคำสั่งลูกค้าให้สำเร็จลุล่วง ปัจจัยหลักที่ส่งเสริมให้เกิดความสำเร็จคือความต้องการของลูกค้าที่ต่างกันไป ทางที่จะทำธุรกิจโลจิสติกส์สำหรับความต้องการที่ต่างกันของลูกค้านี้ช่วยให้บรรลุจุดมุ่งหมายได้ก็ต่อเมื่อมีการสร้างแนวการทำงานสำหรับรับมือกลุ่มลูกค้าแต่ละกลุ่ม

## บทสรุป

กลยุทธ์ที่ใช้ในการดำเนินธุรกิจนั้นมีอยู่สามระดับได้แก่ ระดับหน้าที่ ระดับธุรกิจ และระดับบริษัท ซึ่งในการกำหนดกลยุทธ์ที่ได้นั้นผู้บริหารต้องทำการกำหนดกลยุทธ์ในแต่ละระดับให้มีความสอดคล้องและชัดเจนเพื่อให้การดำเนินกลยุทธ์ของบริษัทเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ กลยุทธ์ที่บริษัทนำมาใช้มีข้อดีและข้อเสียที่แตกต่างกันดังนั้นในการกำหนดกลยุทธ์ผู้บริหารจำเป็นต้องมีการวิเคราะห์สถานการณ์ในขณะนั้นว่ากลยุทธ์ใดที่เหมาะสมและสร้างข้อได้เปรียบและผลประโยชน์ให้กับบริษัทมากที่สุด

ในการกำหนดกลยุทธ์นั้นผู้บริหารจำเป็นต้องมีการสื่อสารและปรับโครงสร้างองค์กรให้เหมาะสมกับกลยุทธ์ที่จะนำมาใช้เพื่อที่บริษัทจะได้บรรลุวัตถุประสงค์ตามที่ได้ตั้งไว้ แต่ถึงกระนั้นก็ตามบริษัทจำเป็นต้องทำการศึกษาคู่แข่งภายในอุตสาหกรรมด้วยเพราะกลยุทธ์แต่ละอย่างที่บริษัทนำมาใช้จะส่งผลให้คู่แข่งมีการปรับตัวและนำกลยุทธ์อื่นๆออกมาใช้เพื่อสร้างความได้เปรียบให้แก่พวกเขา ดังนั้นบริษัทต้องทำการติดตามประเมินผลของกลยุทธ์ที่บริษัทนำมาใช้

ในธุรกิจการให้บริการขนส่งสินค้าระหว่างประเทศ มีปัจจัยที่มาจากหลายอย่างทั้งสภาวะแวดล้อมโลก สถานะการภายในของแต่ละประเทศ กฎหมายและคู่แข่ง ดังนั้นในการวางแผนกลยุทธ์ผู้บริหารจำเป็นต้องทำการศึกษาข้อมูลและทำการวิเคราะห์อย่างละเอียดถี่ถ้วนเพื่อป้องกันความผิดพลาดและการสูญเสียโอกาสและข้อได้เปรียบทางการแข่งขันภายในอุตสาหกรรม ซึ่งในช่วง 2-3 ปีที่ผ่านมาสภาพแวดล้อมทางการแข่งขันได้เปลี่ยนแปลงไปอย่างมาก ซึ่งเป็นผลมาจากสภาวะของเศรษฐกิจโลก และราคาน้ำมันที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว การควบรวมกิจการของสายการบินเรือขนาดใหญ่ ซึ่งปัจจัยเหล่านี้ย่อมส่งผลต่อสภาวะการแข่งขันภายในอุตสาหกรรมการขนส่งสินค้าทางทะเลให้เป็นไปอย่างรุนแรงทั้งสงครามราคา การให้บริการลูกค้าที่เหนือกว่า รวมถึงการพัฒนาทางด้านเทคโนโลยีการให้บริการแก่ลูกค้า ซึ่งทั้งหมดนี้จะเป็นปัจจัยที่ทำให้ผู้บริหารทำการวางแผนในการแข่งขันได้ยากลำบากขึ้น

ตารางที่ 6 ระดับกลยุทธ์ วัตถุประสงค์ การดำเนินการ ข้อดีและข้อเสีย

ระดับกลยุทธ์	วัตถุประสงค์ของกลยุทธ์	กลยุทธ์	การดำเนินกลยุทธ์	ข้อดี	ข้อเสีย
ระดับหน้าที่	เพื่อบรรลุประสิทธิภาพ	Outsourcing	ซื้อผลผลิตจากภายนอก แทนการผลิตเอง	ลดต้นทุนการผลิต	ไม่มีการพัฒนาเทคโนโลยีในการผลิต
	คุณภาพ นวัตกรรม และการ	Economic of scale	ลดต้นทุนการผลิตต่อหน่วยจากปริมาณการผลิตที่เพิ่มขึ้น	ต้นทุนการผลิตต่อหน่วยต่ำ	ไม่สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้ทั้งหมด

ระดับกลยุทธ์	วัตถุประสงค์ของกลยุทธ์	กลยุทธ์	การดำเนินกลยุทธ์	ข้อดี	ข้อเสีย
	ตอบสนองลูกค้า	Flexible Manufacturing	สร้างผลผลิตที่หลากหลายจากปริมาณการผลิตสินค้าในปริมาณมาก	ต้นทุนการผลิตต่อหน่วยต่ำ แต่สามารถผลิตสินค้าที่มีความหลากหลายได้	มีความซับซ้อนและทำได้ยากในการผลิต
		Brand loyalty	สร้างความจงรักภักดีของลูกค้าต่อบริษัท	ช่วยการกระจายต้นทุนคงที่จากการซื้อซ้ำของลูกค้า	-
		After sale service	ให้บริการหลังการขายแก่ลูกค้า มีการสอบถามความพึงพอใจของลูกค้า		
ระดับธุรกิจ	ใช้ทรัพยากรและจุดแข็งของบริษัทในการสร้างข้อได้เปรียบทางการแข่งขันเหนือคู่แข่งภายในอุตสาหกรรมเดียวกัน	Cost leadership strategy	ดำเนินงานในทุกๆ วิถีทางเพื่อสร้างผลิตภัณฑ์ด้วยต้นทุนที่ต่ำกว่าคู่แข่ง	สามารถกำหนดราคาได้ต่ำกว่าคู่แข่งและสามารถต้านทานสงครามราคาได้ดีกว่าคู่แข่ง	ถูกลอกเลียนแบบได้ง่าย, ละเลยความต้องการของลูกค้าที่แตกต่างกัน
		Differentiation Strategy	การสร้างข้อได้เปรียบโดยการสร้างผลิตภัณฑ์ที่ลูกค้ารับรู้ว่ามีพิเศษและแตกต่างจากคู่แข่ง	ลดความรู้สึกไวต่อราคาของลูกค้า เพิ่มความจงรักภักดีของลูกค้าและลดการค้นหาลิขิตภัณฑ์ทางเลือกของลูกค้า	จะสูญเสียข้อได้เปรียบเมื่อคู่แข่งสามารถลอกเลียนแบบได้และความยุ่งยากในการรักษาราคาที่สูงเอาไว้
		Cost leadership and Differentiation strategy	การสร้างข้อได้เปรียบโดยการสร้างผลิตภัณฑ์ที่ลูกค้ารับรู้ว่ามีพิเศษและแตกต่างจากคู่แข่งด้วยต้นทุนที่ต่ำ	สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าที่หลากหลายได้ด้วยต้นทุนที่ต่ำ	ทำได้ยากและมีความซับซ้อน
		Focus Strategy	การกำหนดขอบเขตของตลาดเพื่อที่บริษัทจะสามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้ถูกต้อง	บริษัทมีอำนาจในการต่อรองเหนือลูกค้า มีความจงรักภักดีซึ่งลูกค้าสูงและป้องกันคู่แข่งจากการเสนอสินค้าที่คู่แข่งไม่สามารถเสนอได้	มีต้นทุนในการผลิตสูงและผู้จัดหาที่มีอำนาจต่อรองสูง



ระดับกลยุทธ์	วัตถุประสงค์ของกลยุทธ์	กลยุทธ์	การดำเนินกลยุทธ์	ข้อดี	ข้อเสีย
ระดับบริษัท	มุ่งการระบุธุรกิจที่บริษัทควรจะไปเพื่อทำกำไรสูงสุดในระยะยาวภายใต้การเลือกธุรกิจที่จะเข้าไปแข่งขัน	Concentration	การจำกัดการแข่งขันทางธุรกิจโดยมุ่งการแข่งขันอยู่เพียงธุรกิจเดียว	มีความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านภายในธุรกิจที่บริษัทดำเนินงานอยู่	เสียโอกาสในการสร้างคุณค่าจากความสามารถดีเด่นของบริษัทกับธุรกิจอื่นและมีความเสี่ยงภัยสูงเมื่อสภาพแวดล้อมไม่มั่นคง
		Horizontal Integration	การขยายธุรกิจโดยการควบรวมกิจการภายในธุรกิจเดียวกันหรือการเข้าสู่ธุรกิจใหม่ของบริษัท	ลดต้นทุนของบริษัท, เพิ่มคุณค่าให้แก่ผลิตภัณฑ์ของบริษัทด้วยการสร้างความแตกต่าง, ลดความเสี่ยงของสงครามราคา, การเพิ่มอำนาจการต่อรองกับผู้จัดหาและลูกค้า	การรวมและการซื้อบริษัทหลายบริษัทไม่สามารถให้ผลประโยชน์ตามที่คาดการณ์ไว้ มีค่าใช้จ่ายในการควบรวมกิจการสูงและมีโอกาสขัดแย้งกับรัฐบาลเรื่องการผูกขาด
		Vertical Integration	การขยายธุรกิจโดยการเข้าสู่การผลิตวัตถุดิบและ/หรือเข้าสู่ช่องทางทางการจัดจำหน่าย	สร้างอุปสรรคต่อคู่แข่งรายใหม่ ส่งเสริมการลงทุนภายในทรัพย์สินที่เพิ่มประสิทธิภาพ ป้องกันคุณภาพของสินค้าและทำให้การกำหนดตารางเวลาดีขึ้น	ข้อเสียเปรียบทางด้านทุน, การเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีและอุปสงค์ที่ไม่แน่นอน
		Diversification	การกระจายเข้าสู่ธุรกิจใหม่ทั้งที่เกี่ยวข้องและไม่เกี่ยวข้องกับบริษัท	ส่งเสริมความสามารถในการแข่งขันเชิงกลยุทธ์ของบริษัท	การกระจายธุรกิจซึ่งลดคุณค่าของบริษัท
		Entry Strategy	ทำได้โดยการซื้อบริษัท การลงทุนภายใน และการร่วมลงทุน โดยต้องทำการศึกษตลาดที่จะเข้าไปให้ดีและเลือกวิธีที่เหมาะสมที่สุดในการเข้าสู่ตลาด	-	-

ระดับกลยุทธ์	วัตถุประสงค์ของกลยุทธ์	กลยุทธ์	การดำเนินกลยุทธ์	ข้อดี	ข้อเสีย
		International Strategy	กลยุทธ์นี้จะถูกใช้เมื่อระดับความซับซ้อนของผลิตภัณฑ์ได้เพิ่มสูงขึ้นเป็นอุตสาหกรรมหลายอย่างและหลายประเทศ โดยทางสำนักงานใหญ่จะเป็นผู้กำหนด	การถ่ายทอดความสามารถดีเด่นไปยังตลาดต่างประเทศ	การขาดการตอบสนองต่อท้องถิ่น การขาดการประหยัดจากทำเลที่ตั้ง และการไม่ได้ประโยชน์จากเส้นประสมการณ
		Multidomestic Strategy		การนำเสนอผลิตภัณฑ์และการตลาดที่สอดคล้องกับท้องถิ่น	การขาดการประหยัดจากทำเลที่ตั้ง การไม่ได้ประโยชน์จากเส้นประสมการณและการขาดการถ่ายทอดความสามารถดีเด่นไปยังตลาดต่างประเทศ
		Global Strategy		การได้ประโยชน์จากเส้นประสมการณและการสร้างความประหยัดจากทำเลที่ตั้ง	การขาดการตอบสนองต่อท้องถิ่น
		Transnational strategy		การสร้างความประหยัดจากทำเลที่ตั้ง, การได้ประโยชน์จากการเรียนรู้ทั่วโลกและการนำเสนอผลิตภัณฑ์และการตลาดที่สอดคล้องกับท้องถิ่น	ความยุ่งยากภายในการดำเนินงานเนื่องจากปัญหาภายในองค์กร

ศูนย์วิทยทรัพยากร  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

### บทที่ 3

#### วิธีดำเนินการวิจัย

##### กรอบแนวคิดและเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

จากข้อมูลที่ได้กล่าวมาแล้วทั้งหมดข้างต้นทั้งในบทที่2และ3ทำให้เราสามารถสรุปทฤษฎีและเครื่องมือที่ใช้ในการวิเคราะห์กรณีศึกษาของบริษัท ดังตารางข้างล่างต่อไปนี้

ตารางที่ 7 กรอบแนวคิดและเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

กรอบแนวคิดและเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย (Literature Review and Methodology Framework)
1. ทบทวนทฤษฎีเกี่ยวกับการกำหนดกลยุทธ์ ระดับกลยุทธ์ การดำเนินกลยุทธ์และ ผลการดำเนินกลยุทธ์
2. ทำการสอบถามข้อมูลจุดแข็ง จุดอ่อน อุปสรรค และโอกาสของบริษัทในการแข่งขันภายในอุตสาหกรรม
3. ทำการสอบถามข้อมูลจากผู้บริหารถึงปัจจัยต่างๆและการให้ความสำคัญต่อปัจจัยเหล่านั้นที่มีผลต่อการตัดสินใจในการกำหนดกลยุทธ์ของบริษัทโดยใช้ตารางIFE และ EFE โดยค่าที่ได้จากตารางทั้งสองจะแสดงให้เห็นถึงการกำหนดกลยุทธ์บนพื้นฐานของจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและอุปสรรคของบริษัทโดยค่าที่ได้หากมีค่าตั้งแต่ 2.5ขึ้นไป จะแสดงให้เห็นว่าผู้บริหารได้ให้ความสำคัญในการกำหนดกลยุทธ์จากปัจจัยดังกล่าวข้างต้นโดยค่ายิ่งมากขึ้นเท่าใด(จุดต้องไม่เกิน4)ก็จะแสดงให้เห็นว่าผู้บริหารได้ให้ความสำคัญต่อ SWOT ในการกำหนดกลยุทธ์มากขึ้นเท่านั้น
4. ทำการศึกษากลยุทธ์การแข่งขันของสายเรือขนาดกลางโดยแบ่งออกเป็นก่อนและหลังการควบรวมกิจการของสายการบินเรือขนาดใหญ่ในปี2004
5. ศึกษาผลประกอบการของบริษัททั้งก่อนและหลังการควบรวมกิจการของสายเรือขนาดใหญ่ในปี 2004โดยใช้เครื่องมือทางการเงินเข้ามาช่วยในการวิเคราะห์
6. เปรียบเทียบผลประกอบการของบริษัทกับบริษัทอื่นที่มีลักษณะใกล้เคียงกันในอุตสาหกรรมเพื่อศึกษาผลกระทบจากการควบรวมกิจการของสายเรือขนาดใหญ่
7. ทำการสรุปผลของแนวโน้มผลกระทบที่เกิดขึ้นภายหลังการควบรวมกิจการของสายเรือขนาดใหญ่

## การเก็บรวบรวมข้อมูล

งานวิจัยนี้ใช้ข้อมูลจากหลายแหล่งหรือหลายมุมมองเพื่อให้ได้รับข้อมูลที่นำมาใช้วิเคราะห์ในงานวิจัยได้ Triangulation เป็นการมองสถานการณ์เดียวกันต่างมุมมองกัน เพื่อให้เกิดการยอมรับในกลยุทธ์การทำกรณีศึกษา (Ellram: 1996) และ Merriam (1985) แนะนำว่า “การตรวจสอบ การสอบถาม การทดสอบ การสุ่มตรวจ และการยืนยันข้อมูลที่เก็บมาได้ และนำมาถ่วงน้ำหนักให้เหลือเฉพาะข้อมูลที่มีความสำคัญและเหมาะต่อการใช้งานในการศึกษาสืบเนื่องมาเพื่อใช้ในการตรวจสอบ สอบยันและยืนยันความถูกต้องน่าเชื่อถือ” (Merriam: 1985 quoted in Colorado State University website: 2007)

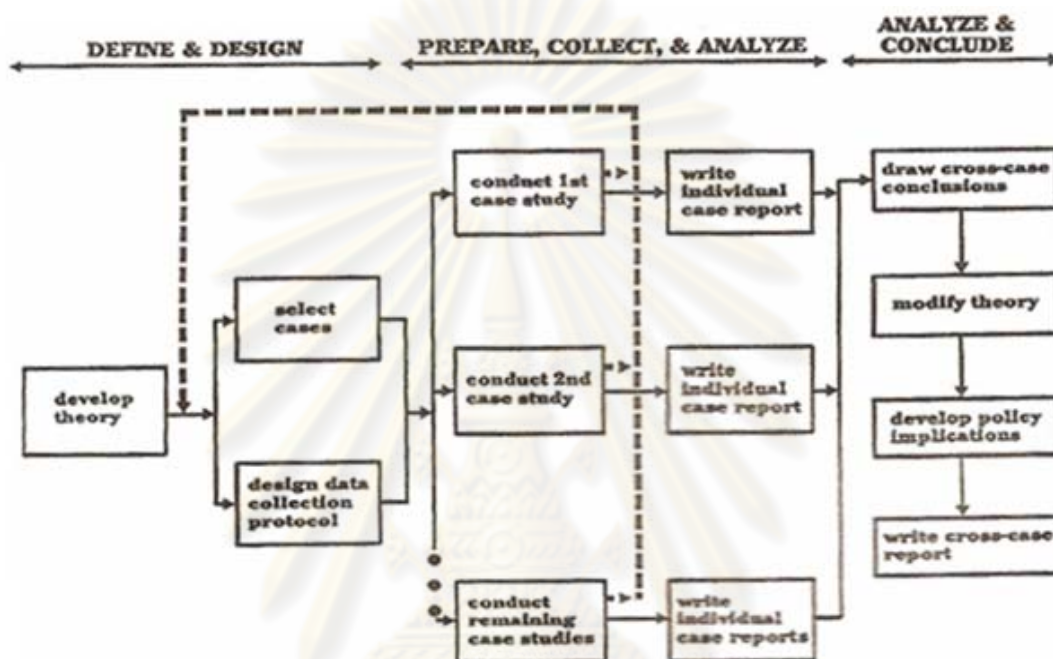
เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ ผู้วิจัยจะทำการเก็บและวิเคราะห์ข้อมูลการวิจัยนี้โดยใช้วิธีศึกษาดังต่อไปนี้

1. การวิจัยโดยอาศัยข้อมูลปฐมภูมิ ซึ่งเป็นการวิจัยเชิงสำรวจโดยจะทำการสัมภาษณ์บุคลากรที่เป็นผู้บริหารระดับสูงที่มีหน้าที่ในการกำหนดกลยุทธ์และวางแผนงานของบริษัท

### 1.1 วิธีการสัมภาษณ์กึ่งเตรียมการ (A semi- structured interview)

ผู้วิจัยอาจจำเป็นต้องใช้วิธีการสัมภาษณ์กึ่งเตรียมการ (semi - structured interview) หากว่าข้อมูลที่ได้มาไม่มีความกำกวม ไม่ชัดเจนเพียงพอ วิธีการสัมภาษณ์กึ่งเตรียมการเป็นการสัมภาษณ์เชิงคุณภาพ ( King:2004 cited in Saunders et al: 2007) โดยคำถามในการสัมภาษณ์จะถูกเตรียมไว้ล่วงหน้าบ้าง และมีบางคำถามจะเพิ่มเติมระหว่างทำการสัมภาษณ์ ผู้ให้สัมภาษณ์อาจเป็นผู้บริหารระดับสูงหรือผู้จัดการที่ทำงานในบริษัทซึ่งสามารถให้ความร่วมมือในการให้ข้อมูลที่ถูกต้องได้ กระบวนการสัมภาษณ์ที่ผู้วิจัยจะใช้จะเป็นแบบไม่กำหนดลำดับคำถามที่ชัดเจน (non-standardized) และ การสอบถามในเชิงขยายความเพื่อให้ได้ข้อมูลที่ครบถ้วนในการตอบคำถามของงานวิจัย (exploratory study) ที่มุ่งหาคำตอบของกรณีศึกษาที่ว่า อะไร อย่างไร และทำไม การศึกษาวิจัยครั้งนี้ไม่สามารถมุ่งกลุ่มเป้าหมายไปที่ทุกองค์กรในประเทศไทยได้เพราะว่าต้องใช้เวลานาน ดังนั้นจึงขอมุ่งศึกษาแนวคิดโดยเจาะจงบริษัทเพียงหนึ่งเดียวซึ่งจะช่วยให้การวิเคราะห์สถานการณ์ทำได้ในเชิงลึก งานฉบับนี้จะอธิบายถึงสถานการณ์ปัจจุบันโดยใช้แหล่งข้อมูลที่หลากหลายจากกรณีศึกษาของบริษัทที่มีธุรกิจหลักเป็นการให้บริการการขนส่งทางทะเลนี้

ด้วยเหตุผลดังกล่าว จึงขอมุ่งศึกษาไปที่กลุ่มลูกค้าคนไทยและการประยุกต์ใช้กลยุทธ์กับกลุ่มลูกค้ากลุ่มนี้ โดยเริ่มศึกษาความเป็นมาของบริษัทหนึ่งบริษัทในด้านการบริหารจัดการโลจิสติกส์ ตลอดจนกลยุทธ์ที่ในปัจจุบันในการบริการลูกค้าที่กระทบต่อสถานะในตลาดไทย โดยผู้วิจัยจะนำวิธีการของกรณีศึกษาและใช้คำถามทั้งหลายที่เกี่ยวข้องมาใช้ดังแสดง (รูปที่ 6)



รูปที่ 6 Case Study Method

แหล่งที่มา : COSMO Corporation, Yin: 2003

## 2. การวิจัยเชิงทฤษฎี โดยศึกษาจากเอกสารและบทความที่เกี่ยวข้อง

งานวิจัยนี้จะนำวิธีการศึกษาแบบกรณีศึกษามาเก็บข้อมูลเพราะว่าผู้วิจัยสามารถเข้าถึงข้อมูลหลักฐานได้สะดวก ซึ่งจะนำข้อมูลที่ได้ไปใช้ในการสัมภาษณ์ต่อไป (Yin: 1994) โดยกรณีศึกษาจะเกี่ยวข้องกับการหาคำอธิบายเพื่อตอบคำถาม อย่างไร และทำไม (“How” and “Why”) ข้อมูลทฤษฎีนี้จะทำการเก็บมาจากเอกสารงานศึกษาต่างๆที่เกี่ยวข้องกับการตลาดและการบริหารโลจิสติกส์จากห้องสมุดมหาวิทยาลัย และทางอินเทอร์เน็ต การสอบถามงานวิจัยแสดงให้เห็นวิธีการทำกรณีศึกษาและให้ข้อมูลที่จำเป็นต่อสิ่งที่พบ อีกทั้งข้อมูลภายในของบริษัทที่เข้าศึกษานี้ได้ถูกนำมารวมไว้เช่นกัน เช่น ข้อมูลของบริษัท การเสนอในแบบ Power Point เนื้อหาการ

สัมภาษณ์ รายงานบริษัทและWebsiteของบริษัท ข้อมูลชุดนี้ใช้เสริมข้อมูลชุดแรกและประเด็นที่พบตัวอื่นในการศึกษาครั้งนี้

### การวิเคราะห์ข้อมูล

เมื่อได้เก็บข้อมูลตามขั้นตอนที่ออกแบบไว้แล้ว ผู้วิจัยได้พยายามที่จะถอดข้อมูลการวิเคราะห์ข้อมูลแสดงโดยจะให้เห็นว่าผู้วิจัยได้คัดแยกและจับประเด็นที่พบอย่างไร (Gillham: 2000) ข้อมูลทั่วไปของกรณีศึกษาได้รับการคิดและกรองจากการวิเคราะห์ข้อมูลภายในของบริษัท บทความคัดลอกการสัมภาษณ์ระบุถึงแนวคิดหลักของกรณีศึกษาและบทความที่วิเคราะห์ออกมา หลังจากนั้นข้อมูลสนับสนุนได้นำมาส่งเสริมผลการศึกษา อีกทั้งคำถามบางอย่างได้ถูกถามไปยังผู้ให้ความร่วมมือทางโทรศัพท์ และจดหมายอิเล็กทรอนิกส์ เพื่อสอบถามประเด็นที่พบ การสอบถามข้อมูลจากหลายแหล่งและหลายมุมมองมีความสำคัญมากเนื่องจากทำให้ผู้วิจัยสามารถแน่ใจในความถูกต้องของสิ่งที่พบจากงานศึกษา

ในการวิเคราะห์ข้อมูลทางผู้วิจัยจะทำการวิเคราะห์ปฐมภูมิโดยใช้เครื่องมือทางด้านกลยุทธ์และเครื่องมือทางการเงินมาช่วยในการวิเคราะห์ดังนี้

#### 1. เครื่องมือทางด้านกลยุทธ์

1.1 การวิเคราะห์บริษัทด้วยวิธี SWOT ตารางประเมินปัจจัยภายในและภายนอก (Internal and external factor evaluation matrix)

1.1.1. การวิเคราะห์เชิง SWOT เป็นเครื่องมือสำหรับการวิเคราะห์เชิงการแข่งขันที่ประกอบด้วย ด้านจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและคู่แข่งภายใต้สภาพแวดล้อมของบริษัท สถานการณ์ของบริษัทสามารถบ่งบอกถึงสถานะทางการตลาดและความได้เปรียบเชิงการแข่งขันได้

1.1.2 ตารางประเมินปัจจัยภายใน (Internal factor evaluation) เป็นเครื่องมือการสร้างกลยุทธ์นี้จะสรุปและประเมินจุดแข็งและจุดอ่อนในหน่วยหน้าที่ของธุรกิจและจะให้พื้นฐานในการระบุและประเมินความสัมพันธ์ระหว่างหน่วยหน้าที่ต่างๆ ซึ่งวิธีนี้จำเป็นต้องใช้สัญชาตญาณพิเศษในการพัฒนาตาราง ดังนั้นจึงไม่ควรใช้วิธีทางวิทยาศาสตร์ในการตีความเทคนิคที่มีศักยภาพเช่นนี้ความเข้าใจในเรื่องปัจจัยต่างๆที่อยู่ในนั้นต่างหากเป็นสิ่งสำคัญกว่าตัวเลขที่แท้จริง (สมยศ นาวิการ: การบริหารเชิงกลยุทธ์) โดยมีขั้นตอนในการพัฒนาตารางดังนี้

**1.1.2.1 แจกแจงรายการปัจจัยภายในที่ระบุไว้ในกระบวนการตรวจสอบภายใน** โดยให้มีปัจจัยภายในทั้งหมดทั้งจุดแข็งและจุดอ่อนรวม 10 ถึง 20 ปัจจัยโดยให้ระบุจุดแข็งก่อนแล้วค่อยระบุจุดอ่อน ให้ชี้เฉพาะเจาะจงให้มากที่สุดที่เป็นไปได้ใช้เปอร์เซ็นต์อัตราส่วน และตัวเลขที่เปรียบเทียบได้

**1.1.2.2 กำหนดน้ำหนักให้ปัจจัย** แต่ละตัวตั้งแต่ 0.0 (ไม่สำคัญ) ถึง 1.0 (สำคัญที่สุด) น้ำหนักที่กำหนดปัจจัยต่างๆจะบ่งชี้ถึงความสำคัญที่สัมพันธ์กันของปัจจัยต่างๆที่ทำให้บริษัทประสบความสำเร็จในอุตสาหกรรมนั้น ไม่ต้องคำนึงถึงว่าเป็นปัจจัยหลักของจุดอ่อนหรือจุดแข็งภายในปัจจัยที่เห็นว่ามีผลกระทบสูงสุดต่อศักยภาพขององค์กรควรให้คะแนนสูงสุด ยอดรวมของน้ำหนักทั้งหมดต้องเท่ากับ 1.0

**1.1.2.3 กำหนดการให้คะแนน** 1 ถึง 4 ให้ปัจจัยแต่ละตัวเพื่อบ่งชี้ว่าปัจจัยนั้นเป็นจุดอ่อนสำคัญ (ระดับคะแนน=1) เป็นจุดอ่อนไม่สำคัญ (2) เป็นจุดแข็งไม่สำคัญ(3) เป็นจุดแข็งสำคัญ(4) จำไว้ว่าจุดแข็งจะได้คะแนน3หรือ4 และจุดอ่อนจะได้คะแนน1หรือ2 ระดับคะแนนที่ให้จะอยู่บนพื้นฐานของบริษัทในขณะที่น้ำหนักที่กำหนดให้ในขั้นตอนที่2อยู่บนพื้นฐานของอุตสาหกรรม

**1.1.2.4 คุณน้ำหนักของปัจจัย** แต่ละตัวด้วยระดับคะแนนเพื่อให้ได้ระดับคะแนนที่มีการถ่วงน้ำหนักสำหรับตัวแปรแต่ละตัว

**1.1.2.5 รวมระดับคะแนน** ที่มีการถ่วงน้ำหนักสำหรับตัวแปรแต่ละตัวเพื่อดูถึงระดับคะแนนที่มีการถ่วงน้ำหนักรวมสำหรับองค์กร

ไม่ต้องคำนึงถึงว่ามีปัจจัยกี่ตัวใน IFE Matrix ยอดรวมของระดับคะแนนที่มีการถ่วงน้ำหนักจะอยู่ระหว่างระดับต่ำ 1.0 ไปจนถึงระดับ 4.0 โดยมีค่าเฉลี่ยของระดับคะแนนเท่ากับ 2.5 ยอดรวมของระดับคะแนนที่มีการถ่วงน้ำหนักต่ำกว่า 2.5 แสดงว่าองค์กรมีตำแหน่งเชิงกลยุทธ์ภายในอ่อนแอขณะที่ยอดรวมของระดับคะแนนที่มีการถ่วงน้ำหนักสูงกว่า 2.5 บ่งชี้ถึงตำแหน่งภายในที่เข้มแข็ง และปัจจัยหลักในIFE Matrixควรมี 10 ถึง 20 ปัจจัย จำนวนของปัจจัยไม่มีผลต่อขอบเขตยอดรวมของระดับคะแนนที่มีการถ่วงน้ำหนักเพราะน้ำหนักรวมต้องเท่ากับ 1.0 เสมอ

**1.1.3 ตารางประเมินปัจจัยภายนอก (External factor evaluation)**  
ทำให้นักกลยุทธ์สรุปและประเมินเศรษฐกิจ สังคม วัฒนธรรม ประชากรศาสตร์ สิ่งแวดล้อม

การเมือง รัฐบาล กฎหมาย เทคโนโลยีและสารสนเทศ โดยตารางประเมินปัจจัยภายนอก สามารถพัฒนาได้ใน 5 ขั้นตอนดังนี้

**1.1.3.1 จัดทำรายการปัจจัยภายนอกที่สำคัญประมาณ 10-25** ปัจจัยทั้งโอกาสและอุปสรรคที่มีผลกระทบต่อบริษัทและอุตสาหกรรม ทำรายการโอกาสด้านก่อนและต่อมาเป็นอุปสรรค ระบุให้ชัดเจนแน่นอนเท่าที่จะเป็นไปได้ใช้เปอร์เซ็นต์อัตราส่วนและจำนวนเปรียบเทียบ (Comparative numbers) ดังที่จะเป็นไปได้

**1.1.3.2 ถ่วงน้ำหนัก (Weight) แต่ละปัจจัยโดยให้คะแนนตั้งแต่0.0** (ไม่สำคัญ)ไปถึง1.0 (สำคัญมาก) การถ่วงน้ำหนักเป็นเครื่องมือชี้ให้เห็นถึงความสำคัญเชิงเปรียบเทียบของแต่ละปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จของบริษัทในอุตสาหกรรมนั้นๆโอกาสจะได้รับการถ่วงน้ำหนักมากกว่าอุปสรรคแต่อุปสรรคก็สามารถใส่น้ำหนักสูงได้ถ้าอุปสรรคนั้นเป็นอันตรายหรือคุกคามต่อบริษัทมาก การให้คะแนนน้ำหนักที่เหมาะสมสามารถกำหนดได้โดยการเปรียบเทียบของคู่แข่งทั้งที่ประสบความสำเร็จและไม่ประสบความสำเร็จหรือโดยการระดมสมองเพื่อให้บรรลุความเห็นพร้อมตรงกันในกลุ่ม คะแนนรวมของการถ่วงน้ำหนักทั้งหมดเท่ากับ 1.0

**1.1.3.3 ให้คะแนนแต่ละปัจจัยสำคัญแห่งความสำเร็จเพื่อแสดง** ให้เห็นว่ากลยุทธ์ของบริษัทตอบสนองต่อปัจจัยเหล่านี้อย่างไร ให้คะแนน 4 ถ้าการตอบสนองเป็นเลิศ 3 ถ้าการตอบสนองเหนืออัตราเฉลี่ย 2 ถ้าการตอบสนองเท่ากับอัตราเฉลี่ย 1 ถ้าการตอบสนองแย่ โดยการให้คะแนนจะอยู่บนพื้นฐานความมีประสิทธิภาพของกลยุทธ์บริษัท การให้คะแนนในขั้นตอนที่สามนี้มีลักษณะพื้นฐานอยู่ที่บริษัท ขณะที่การถ่วงน้ำหนักในขั้นตอนที่สอง มีลักษณะพื้นฐานอยู่ที่อุตสาหกรรม

**1.1.3.4 ทำการคูณแต่ละปัจจัยที่ถ่วงน้ำหนักด้วยคะแนนที่ให้** (rating) เพื่อกำหนดคะแนนของการถ่วงน้ำหนัก (Weighted score)

**1.1.3.5 รวมคะแนนการถ่วงน้ำหนักของแต่ละปัจจัย** เพื่อกำหนดคะแนนรวมของการถ่วงน้ำหนัก (total weighted score) ให้แก่องค์กร

ไม่ว่าจำนวนโอกาสและอุปสรรคที่สำคัญในตารางEFEจะมีจำนวนเท่าไรคะแนนสูงสุดของคะแนนรวมทั้งหมดที่เป็นไปได้สำหรับองค์กรหรือบริษัทคือ 4.0 คะแนนรวมทั้งหมดที่เป็นไปได้ของคะแนนต่ำสุดคือ 1.0 คะแนน รวมทั้งหมดของการถ่วงน้ำหนักเฉลี่ย คือ2.5



คะแนนรวมถ่วงน้ำหนักทั้งหมด 4.0 แสดงว่าองค์กรตอบสนองต่อโอกาสและอุปสรรคที่ดำรงอยู่ขณะนั้นได้อย่างดีเลิศ กล่าวอีกนึ่งว่า กลยุทธ์บริษัทเกาะกุมโอกาสและลดผลกระทบของอุปสรรคที่มีต่อองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ คะแนนถ่วงน้ำหนักทั้งหมด 1.0 ซึ่งให้เห็นว่า กลยุทธ์บริษัทไม่สามารถเกาะกุมโอกาสหรือหลีกเลี่ยงอุปสรรคภายนอกได้

ตัวอย่างของ EFE Matrix อยู่ในตาราง 3-11 สำหรับ UST, INC บริษัทผลิตบุหรี่ไร่ควีน Shoal และ Copenhagen เป็นที่น่าสังเกตว่าการบริหารของ Clinton เป็นปัจจัยที่มีผลกระทบอย่างมากต่ออุตสาหกรรมนี้ให้น้ำหนักถึง 0.2 UST ไม่ได้ใช้กลยุทธ์ที่ตอบสนองต่อโอกาสนี้โดยลำดับคะแนนที่ 1.01 คะแนนน้ำหนักรวมคือ 2.0 ซึ่งให้เห็นว่ากลยุทธ์ของ UST เกาะกุมโอกาสและหลีกเลี่ยงอุปสรรคได้ต่ำกว่าค่าเฉลี่ย

จะเห็นว่าการเข้าใจถึงปัจจัยที่ใช้ใน EFE Matrix ที่มีความสำคัญมากกว่าน้ำหนักและคะแนนที่ให้

## 1.2 การวิเคราะห์สถานะของบริษัทด้วยอัตราส่วนทางการเงิน

สาเหตุที่ต้องนำการวิเคราะห์อัตราส่วนทางการเงินมาใช้ในกรณีศึกษาเนื่องจากการวิเคราะห์อัตราส่วนทางการเงินจะช่วยแสดงผลลัพธ์ที่ชัดเจนของผลการดำเนินกลยุทธ์และโครงสร้างของบริษัทแม้การวิเคราะห์ห้บการเงินจะซับซ้อนก็ตาม โดยผลการดำเนินงานทางการเงินสามารถถูกคำนวณได้จากงบดุลและงบกำไรขาดทุน อัตราส่วนเหล่านี้สามารถแยกออกได้ 5 ประเภทได้แก่

### 1.2.1 อัตราส่วนกำไร (Profit Ratio) ได้แก่

อัตราส่วนกำไรสุทธิ (Net profit margin) =  $\frac{\text{กำไรสุทธิ}}{\text{ยอดขาย}}$

ยอดขาย

ผลตอบแทนจากสินทรัพย์รวม =  $\frac{\text{กำไรสุทธิ}}{\text{สินทรัพย์รวม}}$

(Return on total asset)

สินทรัพย์รวม

$$\text{ผลตอบแทนจากส่วนของผู้ถือหุ้น} = \frac{\text{กำไรสุทธิ}}{\text{ส่วนของผู้ถือหุ้น}}$$

(Return on equity)

### 1.2.2 อัตราส่วนสภาพคล่อง (Liquidity Ratio) ได้แก่

$$\text{อัตราส่วนเงินทุนหมุนเวียน} = \frac{\text{ทรัพย์สินหมุนเวียน}}{\text{หนี้สินหมุนเวียน}}$$

(Current Ratio)

### 1.2.3 อัตราส่วนผลตอบแทนของผู้ถือหุ้น (Shareholder return ratio)

$$\text{อัตราส่วนกำไรต่อหุ้น (Earning per share)} = \frac{\text{กำไรสุทธิ}}{\text{จำนวนหุ้น}}$$

$$\text{อัตราส่วนเงินปันผล (Dividend Yield)} = \frac{\text{เงินปันผลต่อหุ้น}}{\text{ราคาตลาดต่อหุ้น}}$$

### ปัญหาในด้านจริยธรรม (Ethical Issues)

งานวิจัยได้คำนึงถึงประเด็นต่างๆ ที่อาจจะบิดเบือนความน่าเชื่อถือของข้อมูล เนื่องจากวิธีที่นำมาใช้เป็นวิธีการศึกษาของบริษัทหนึ่ง ดังนั้นผู้วิจัยจึงต้องขออนุญาตบริษัทในการเข้าถึงข้อมูล โดยไม่เปิดเผยข้อมูลที่ไม่ได้รับอนุญาตให้เปิดเผย ผู้วิจัยจะระวังในเรื่องขั้นตอนการเก็บข้อมูลที่จะไม่ทำให้ผู้ให้ข้อมูลเกิดความอึดอัดหรือลำบากใจ โดยจะคำนึงถึงความเบ็ดเสร็จส่วนตัวของผู้ให้ข้อมูลด้วย การรวบรวบหรือข้อมูลจะทำด้วยความเป็นกลาง ไม่มีความลำเอียง

## บทที่ 4

### ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

#### ผลการวิเคราะห์

ปัจจุบันการแข่งขันทางการขนส่งทางน้ำมีความรุนแรงและเข้มข้นมาก สายเรือส่วนใหญ่มีความมุ่งมั่นที่จะเป็นเติบโตและเป็นที่ยอมรับลำดับต้นๆ ในธุรกิจนี้ อย่างไรก็ตามบริษัทซีโนคอร์ซึ่งได้ชื่อว่าเป็นสายเรือที่ติดลำดับหนึ่งในห้าของประเทศเกาหลี ยังคงสามารถรักษาเสถียรภาพทางการแข่งขัน ด้วยเหตุผลที่ว่าบริษัทนี้มีกลยุทธ์ทางการตลาด โดยมีแนวความคิดในการมองดูและเรียนรู้จากคู่ต่อสู้ ในขณะที่เดียวกันบริษัทก็พัฒนาการบริการด้านขนส่งเพื่อที่จะให้บริการเส้นทางการเดินทางเรือหลักทั่วทุกเส้นทางในทวีปเอเชีย อีกทั้งยังมีการวางกลยุทธ์ที่จะเข้าสู่ตลาดในประเทศต่างเพื่อขยายโอกาสทางธุรกิจและเพิ่มศักยภาพทางการแข่งขันอีกด้วย โดยในบทที่ 4 นี้ทางผู้ทำวิจัยจะได้กล่าวถึงประวัติความเป็นมาของบริษัทที่เป็นกรณีศึกษาได้แก่ บริษัท ซีโนคอร์ จำกัด ซึ่งจะนำเสนอประวัติความเป็นมาของบริษัททั้งในระดับโลกและในประเทศไทยตลอดจนถึงการดำเนินธุรกิจในการให้บริการแก่ลูกค้า ในการขนส่งสินค้าไปยังประเทศต่างๆ เพื่อให้ผู้อ่านได้มีความเข้าใจขั้นพื้นฐานในความเป็นมาของบริษัท และการดำเนินธุรกิจของบริษัท

ในส่วนถัดมาผู้ทำวิจัยจะนำเสนอผลการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและอุปสรรคที่บริษัทมี (SWOT) รวมถึงการกำหนดกลยุทธ์ของบริษัท การดำเนินกลยุทธ์และผลที่ได้รับจากการดำเนินกลยุทธ์นั้น ซึ่งจะแบ่งตามระดับของกลยุทธ์และฝ่ายที่นำกลยุทธ์เหล่านั้นไปใช้ เพื่อแสดงให้เห็นถึงผลที่บริษัทได้รับจากการดำเนินกลยุทธ์

#### 1. ข้อมูลพื้นฐาน (Background Information)

Sinokor Merchant Marine Co., Ltd. เริ่มให้บริการการขนส่งตู้คอนเทนเนอร์ครั้งแรกจากประเทศเกาหลีไปยังประเทศจีนในปี ค.ศ. 1989 (พ.ศ. 2532) แม้ว่าเวลานั้นบริษัทส่วนใหญ่จะเล็งการให้บริการการขนส่งไปประเทศจีน แต่ซีโนคอร์ริเริ่มที่จะให้บริการโดยมุ่งกลุ่มการส่งสินค้าไปที่เมืองต่างๆในจีน ได้แก่ เซี่ยงไฮ้ ซิงกิง ควิงไต้ว เทียนจิน และ ไตเลียน (Shanghai, Xingang, Qingdao, Tianjin and Dalian) แม้ว่าจะประสบปัญหาตอนช่วงแรกของการให้บริการก็ตาม แต่สามารถกระตุ้นให้เกิดการขยายปริมาณการค้าระหว่างสองประเทศนี้เป็นอย่างมาก

ในช่วงเริ่มต้นของบริษัท ซีโนคอร์ได้เปิดการบริการโดยมีชื่อว่า Pyongtaek ซึ่งเป็นให้บริการแก่ลูกค้า โดยใช้เรือให้บริการลำเดียวเป็นระยะเวลา 2 ปี อำนวยความสะดวกให้แก่

Shipperหลายเจ้าที่ตั้งอยู่ในศูนย์กลางของคาบสมุทรเกาหลี เพื่อที่จะก่อเกิดการพัฒนาปรับปรุงด้านโลจิสติกส์ทั้งเรื่องเวลาและต้นทุน ยิ่งไปกว่านั้นสายเรือใหม่ๆที่เกิดขึ้นในท่าเรือกวางหยาง อุซัน และหม่าซาน Kwangyang, Ulsan and Masan ได้รับการตอบรับที่ดีจากลูกค้าเสมอ ดังนั้นบริษัทจึงให้ความสำคัญต่อความสะดวกรบายของลูกค้าและคุณภาพของการให้บริการที่ดีที่สุดเป็นอันดับแรก ซึ่งทำให้บริษัทมีบทบาทมากในการที่จะเพิ่มปริมาณการค้าขึ้น

ในขณะนี้บริษัทมุ่งที่จะจัดตั้งการให้บริการแก่ทุกพื้นที่ในแถบเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ เช่นประเทศไทย เกาหลี ญี่ปุ่น ฮ่องกง เวียดนาม มาเลเซีย อินโดนีเซีย สิงคโปร์ หมู่เกาะฟิลิปปินส์ รัสเซียและอินเดีย ทุกวันนี้บริษัทประกอบด้วยบุคลากรจำนวน 1,200 คนทั้งที่ทำงานในท่าเรือและภาคพื้นดิน ทุกคนมีความมุ่งมั่นที่จะให้บริการที่มีคุณภาพระดับสูงสุดแก่ลูกค้า ด้วยประสบการณ์ที่สั่งสมมาเป็นระยะเวลาอันยาวนาน

หลังจากการ Joint venture ระหว่าง ซิโนคอร์ กับ Leo Maritime ในปี ค.ศ. 2000 แล้ว ได้มีการแต่งตั้ง คุณวิเศษ สิทธิสุนทรวงศ์ ให้ดำรงตำแหน่ง Managing Director (MD) ของบริษัทซิโนคอร์ (ประเทศไทย) จำกัด โดยบริษัทซิโนคอร์มีกำลังการให้บริการแก่ลูกค้ามากกว่า 65,000 TEU ซึ่งประกอบด้วย ตู้แห้ง ตู้เย็น ตู้แฟลทเร็ค และซูเปอร์เร็ค ทำให้บริษัทสามารถให้บริการให้แก่ลูกค้าได้หลากหลายประเภท เพื่อให้บริษัทสามารถรักษาระดับความพึงพอใจของลูกค้าได้บริษัทจึงมีการดูแลรักษาตู้บรรจุสินค้าอย่างต่อเนื่องและมีการตรวจสอบทุกตู้ให้มีอายุการใช้งานไม่เกิน 4 ปี โดยบริษัทซิโนคอร์มีความชำนาญด้านการจัดการตู้หนัก (heavy cargo) และตู้สินค้าขนาดใหญ่พิเศษ (oversized cargo) ด้วยตู้ขนส่งสินค้าทันสมัยที่มีขนาดมาตรฐานและตรงตามความต้องการของลูกค้า อีกทั้งบริษัทเสนอราคาค่าบริการการขนส่งทางทะเลที่คุ้มค่าที่สุด ไม่ว่าสินค้าบรรจุจะมีขนาดเท่าใด รวมไปถึงระมัดระวังเรื่องความปลอดภัยของตู้สินค้าและมีความตรงต่อเวลาในการขนส่งไปยังที่หมายเพื่อให้ลูกค้าพึงพอใจอีกด้วย

**ซูเปอร์เร็คคอนเทนเนอร์** เป็นตู้สินค้าที่ลูกค้าเช่นผู้นำเข้า ผู้ส่งออก และหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับโลจิสติกส์นิยมใช้เพื่อบรรจุสินค้าที่มีขนาดใหญ่กว่ามาตรฐาน เพื่อให้สามารถขนส่งได้อย่างไม่ติดปัญหา ในราคาที่ประหยัด

**คอนเวอ์ทิเบิลคอนเทนเนอร์** เป็นตู้สินค้าที่สามารถสไลด์หลังคาไปข้างหลังได้โดยไม่ต้องเอาหลังคาออก การใช้ตู้ชนิดนี้จะช่วยให้ประหยัดเวลาในการขนถ่ายสินค้า และลดขั้นตอนการทำงาน ดังนั้นจึงทำให้มีผลกำไรมากเนื่องจากฝ่ายจัดการใช้เวลาในการทำงานที่คลังสินค้าของ Shipper (และที่ODCY) น้อยลง

**ตู้เย็น (Reefer)** บริษัทชิโนคอร์มีบริการตู้ Reefer ที่มีคุณภาพและตรงความต้องการของลูกค้าในเส้นทางประเทศเกาหลี ญี่ปุ่น จีนและประเทศในแถบเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ ซึ่งการให้บริการนี้ไม่เพียงแต่เป็นเส้นทางไปสู่ท่าเรือเท่านั้นแต่ยังขยายไปสู่ภาคพื้นดินอีกด้วย เพื่อที่จะให้การขนส่งมีประสิทธิภาพสูงบริษัทได้มีตู้คอนเทนเนอร์ที่มีขนาดเฉพาะ เช่น ตู้ reefer 20 ฟุต ตู้reefer 40 ฟุต และตู้ลูกบาศก์สูง 40 ฟุต(20 feet reefer containers, 40 feet reefer containers and 40 feet high cubic reefer containers) รวมถึงอุปกรณ์ต่างๆ เช่น ชุดติดตั้งเครื่องปั่นไฟ ที่มีระบบการติดตามการทำงานตลอด 24 ชม. ระยะเวลาขนส่งสินค้าบริษัทได้มีการพัฒนาการให้บริการในด้านตู้ Reefer อย่างต่อเนื่องเพื่อให้สามารถมีบริการที่ดีขึ้นให้แก่ Shipper ซึ่งรวมถึงการลงทุนในทาง (reefer fleet) และเทคโนโลยีใหม่ๆที่นำมาใช้เพื่อให้ความปลอดภัยในการทำงานของอุปกรณ์ได้เต็มที่

บริษัทได้ติดตั้งระบบเครือข่ายฉุกเฉินเพื่อรองรับสถานการณ์ที่ไม่คาดคิด อีกทั้งบริษัทยังมีการบริการถึงบ้าน (door-to-door service) การบริการด้านเอกสาร และการบันทึกการดูแลรักษาตู้ ซึ่งทั้งหมดนี้ส่งผลให้ลูกค้าเชื่อมั่นว่าชิโนคอร์คือตัวเลือกลำดับต้นๆที่สามารถให้บริการได้ด้วยคุณภาพอันเป็นที่สุดในการใช้บริการด้านโลจิสติกส์

เป้าหมายหลักในการดำเนินงานของบริษัทชิโนคอร์คือการขนส่งสินค้าอย่างมีประสิทธิภาพและเอาใจใส่เพื่อให้มั่นใจได้ว่าสินค้าถูกนำส่งที่หมายในสภาพที่ดีที่สุด ด้วยการขนส่งที่รวดเร็ว ประกอบกับการนำเอาอุปกรณ์ที่มีความทันสมัย การจัดการด้วยทักษะและเปี่ยมด้วยประสบการณ์ของบุคคลากรในบริษัท ลูกค้าจึงได้สัมผัสกับการบริการที่ดีกว่าที่เคยผ่านมา

## 2. พันธมิตรบริษัท (Good Affiliated Company)

บริษัทมีบริษัทพันธมิตรในการประกอบธุรกิจดังนี้

2.1. Kook Yang Shipping Co., Ltd. บริษัทเริ่มให้บริการสายเรือจาก Incheon เกาหลีใต้ ไปยัง Nampo เกาหลีเหนือซึ่งเป็นการให้บริการที่มีความสำคัญและเป็นที่รู้จักมากในประเทศเกาหลี และบริษัทได้รับความไว้วางใจจนได้ทำสัญญาระยะยาวกับบริษัทสายเรือหลายๆหลายแห่งสำหรับการขนส่งทั้งทางน้ำและทางบก ตลอดจนงานด้านการทำclearance และงานเอเยนต์สำหรับบริษัทเกาหลีและต่างชาติอีกด้วย ยิ่งไปกว่านั้นบริษัทมีบริการด้านเรือจอร์ซึ่งให้บริการในการขนส่งสินค้าเทกองแก่พื้นที่หลักๆทั่วโลก ประกอบกับการบริการขนส่งสินค้า bulk cargo เช่น ถ่านหิน ธัญญาพืช เหล็ก แร่เหล็ก กระดาษ ตลอดจนตู้สินค้าOver-sized

2.2 Chokang Shipping Co., Ltd. บริษัท Chokang มีเรือเดินสมุทร 3 ลำในครอบครองในปัจจุบัน รวมเป็นน้ำหนักสุทธิ 174,337 M/T นอกจากการบริหารเรือที่บริษัทมีในครอบครองแล้ว บริษัทยังบริหารธุรกิจผ่านการใช้เรือของบริษัทอื่นๆด้วย ซึ่งสามารถก่อเกิดกำไรและชื่อเสียงในตลาดสากล บริษัทนี้มีความตั้งใจที่จะให้บริการขนส่งข้ามชาติแก่วัตถุดิบ เช่น ธัญพืช แร่เหล็ก ไปยังจุดหมายปลายทางต่างๆเพื่อรักษาฐานลูกค้าและกระชับความสัมพันธ์ให้แน่นแฟ้นยิ่งขึ้น

2.3 Hansung Line Co., Ltd. บริษัท Hansung Line จำกัด เป็นบริษัทสายเรือเดียวที่ให้บริการแก่ประเทศเกาหลีและจีน โดยผ่านเส้นทาง Incheon ไปยัง Weihai โดยบริษัทนี้ไม่เคยทำให้ลูกค้าผิดหวังกับบริการส่งเย็นได้เข้า และ clearance ได้ในวันเดียวกัน อีกทั้งบริษัทยังเสนอบริการสายตรง (Direct service) และ บริการครบวงจร (Full service) ระหว่างปูซานและเมืองท่าหลักอีก 4 แห่งในทางเหนือของประเทศจีน

2.4 Sinokor Engineering Co., Ltd. บริษัทนี้ให้บริการด้านการดูแลรักษาตู้คอนเทนเนอร์

2.5 Kook Yang Logitech Co., Ltd บริษัทนี้ให้บริการด้านขนส่งที่รวดเร็วและสะดวกสบายแก่ลูกค้า โดยสนองตอบความต้องการของลูกค้ารวมทั้งสายเรืออื่นๆด้วยคุณภาพที่สูงสุด

2.6 Tianjin Yujiachang International บริษัทเทียนจินขยายธุรกิจเพื่อที่รองรับคอนเทนเนอร์เดโป คลังสินค้า รวมถึงด้านการตรวจสอบและงานซ่อมแซมต่างๆ ซึ่งได้ให้บริการในเครือข่ายในประเทศจีน

### 3. เส้นทางหลัก The Main Shipping Routes

บริษัทชินคอร์ มีบริการขนส่ง 3 เส้นทางหลักได้แก่

3.1 เส้นทาง TKX หรือ Thailand Korea Express ซึ่งเริ่มจาก ประเทศไทย (Bangkok(PAT) to LaemChabang) ไปยังหมู่เกาะฮ่องกง (Yuan Fat Godown Terminal) ผ่านไปยัง Incheon Ulsan, Busan และท่าเรือ Ningbo เป็นท่าสุดท้าย แล้ววนกลับมาที่ฮ่องกง

3.2 เส้นทาง NTS หรือ New Thailand Service ซึ่งเริ่มจาก ประเทศไทย (Bangkok {Unithai} to Laem Chabang) ไปยังหมู่เกาะฮ่องกง (HIT) ผ่านไป Shanghai, Busan, และท่าเรือ Kwangyang เป็นท่าสุดท้ายแล้ววนกลับมาที่ Busan

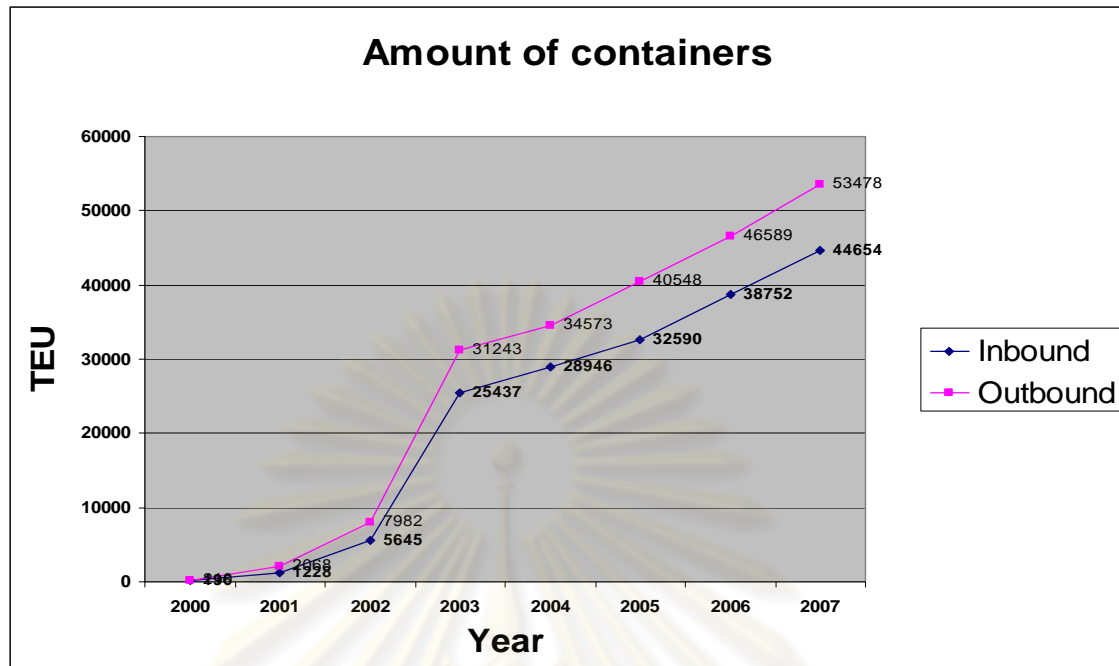
3.3 เส้นทาง BJX หรือ Bangkok Jakarta Express ซึ่งเริ่มจาก ประเทศไทย (Bangkok {PAT} to Laem Chabang) ไปยัง Singapore, Jakarta (UTC 3), และท่าเรือ Klang เป็นท่าสุดท้าย แล้ววนกลับมาที่ Singapore

#### 4. การเติบโตของชิโนคอร์ (The Growth of Sinokor Merchant Marine Company (Thailand))

บริษัท Sinokor Merchant Marine ได้ก่อตั้งขึ้นครั้งแรกในประเทศเกาหลี โดยมีธุรกิจหลักเป็นการขนส่งทางทะเลข้ามชาติและการให้บริการโลจิสติกส์ที่มุ่งกลุ่มลูกค้าไปที่ตลาด เอเชีย จากความสำเร็จในประเทศเกาหลี บริษัทได้ขยายสาขาไปยัง 11 ประเทศทั่วเอเชีย ได้แก่ ดินแดนปกครองพิเศษฮ่องกง ประเทศเวียดนาม จีน มาเลเซีย อินโดนีเซีย พม่า หมู่เกาะฟิลิปปินส์ อินเดีย รัสเซียและไทย

บริษัทชิโนคอร์ประจำประเทศไทยได้พัฒนาธุรกิจหลักของตนเข้าสู่ตลาดการขนส่งทางทะเลอย่างรวดเร็วตั้งแต่ปี 2000 เป็นต้นมา โดยเริ่มจากการเป็นผู้ให้บริการการขนส่งเล็กๆที่มุ่งกลุ่มลูกค้าเส้นทางเกาหลี-ไทย ต่อมาอีกเพียงไม่กี่ปีบริษัทได้พัฒนาตำแหน่งทางธุรกิจและกลยุทธ์ไปสู่ระดับแนวหน้าในตลาดการขนส่งในเมืองไทย

การขนส่งทางทะเลมีความแตกต่างจากการขนส่งประเภทอื่นๆ อย่างไรก็ตาม ตลาดการขนส่งทางทะเลค่อนข้างที่จะเป็นตลาดที่มีการแข่งขันที่สมบูรณ์เนื่องจากมีผู้ให้บริการ และลูกค้าที่มีจำนวนมากในธุรกิจนี้ ดังนั้นบริษัทจึงมีความเข้มข้นในการแข่งขันสูงในตลาดประเทศไทย อีกทั้งบริษัทขนส่งแนวหน้าพยายามที่จะได้ส่วนแบ่งตลาดโดยใช้กลยุทธ์ที่แตกต่าง และมีผลกระทบต่อกลยุทธ์ของชิโนคอร์ การเติบโตของบริษัทอุปสงค์ของผู้คอนเทนเนอร์ของบริษัทชิโนคอร์อธิบายใน Figure 7 ซึ่งแสดงให้เห็นถึงยอดขายจริงจากยอดตู้ที่สามารถนำไปประมาณการรายได้และกำไรได้ ตัวเลขเปรียบเทียบระหว่างปี ค.ศ. 2000 ถึงปี ค.ศ. 2007 แสดงให้เห็นว่ามีปริมาณ Outbound (ตู้ขาออก) เพิ่มขึ้นเป็นจำนวนมากจาก 210 TEUs ในตอนเริ่มต้นเป็น 53,478 TEUs ในขณะที่ Inbound (ตู้ขาเข้า) ก็เพิ่มขึ้นจาก 196 TEUs เป็น 44,654 TEUs ในปี ค.ศ. 2007



\* TEUs (Twenty-foot equivalent units)

รูปที่ 7 Sinokor Merchant Marine (Thailand) Lifting Comparison Between 2000- 2007's

โดยทั่วไปปริมาณความต้องการหรืออุปสงค์ของผู้คอนเทนเนอร์ในประเทศไทยขึ้นอยู่กับตลาดโลก แม้ว่าเศรษฐกิจไทยจะตกต่ำลงในช่วงหลายปีที่ผ่านมา แต่ยอดกำไรของบริษัทกลับเพิ่มขึ้นเป็นจำนวนประมาณ 55 เปอร์เซ็นต์จาก 3,300,000 บาท จากตอนเริ่มบริษัทในปีค.ศ. 2000 และเพิ่มเป็น 60 ล้านบาท ตอนสิ้นปีค.ศ.2006 ซึ่งเป็นผลมาจากการวางแผนกลยุทธ์ให้สอดคล้องกับสถานการณ์ในความเป็นจริงแล้วว่าธุรกิจการขนส่งทางน้ำมีปัจจัยเกื้อหนุนพื้นฐานที่จะส่งเสริมการเติบโต เป็นที่รู้กันว่าผู้ขนส่งทางทะเลมักเริ่มจากการทำธุรกิจขนส่งในประเทศแล้วจึงขยายไปสู่การทำธุรกิจในตลาดต่างประเทศหรือเรียกว่าการค้าข้ามชาติ ลักษณะเด่นของธุรกิจนี้คือการกระจายสินค้าปริมาณมากด้วยตู้คอนเทนเนอร์ อุตสาหกรรมด้านการขนส่งทางทะเลได้มีการพัฒนาธุรกิจในตลาดการบริการโลจิสติกส์ด้วยปัจจัยเกื้อหนุนดังกล่าวได้ ดังเช่นสภาพภูมิประเทศของไทยที่ล้อมด้วยคาบสมุทรสำคัญและทั้งยังเป็นแหล่งผลิตสินค้าการเกษตรที่สำคัญของโลกที่ทำให้ประเทศไทยเป็นเส้นทางเดินเรือหลักสู่ประเทศอื่นๆ ด้วยเหตุนี้บริษัท Shipping และขนส่งทางทะเลต่างก็ให้ความสนใจที่จะมาลงทุนทำกิจการที่เมืองไทย จากการศึกษาของหน่วยงานวิจัยของบริษัท Mitsui O.S.K Line ผลสำรวจกล่าวว่าภูมิภาคตะวันออกไกลและตะวันออกเฉียงใต้เป็นบริเวณที่มีความหนาแน่นของการธุรกิจขนส่งมากหากเปรียบเทียบกับอีก 7 ภูมิภาคทั่วโลก



## ผลการวิจัย (Findings of the Study)

จากการเก็บรวบรวมข้อมูลของบริษัทซิโนคอร์ ทั้งจากการสอบถามและศึกษาหาข้อมูลของบริษัทโดยทำการเก็บรวบรวมข้อมูลจากฝ่ายบริหารทั้ง ตัวแทนผู้ถือหุ้น (Owner Representative) กรรมการผู้จัดการ (Managing Director) ผู้จัดการทั่วไป และผู้จัดการฝ่ายต่างๆ ผู้ดำเนินการวิจัยจะทำการสรุปผลลัพธ์ที่ได้จากการศึกษาโดยเริ่มจากการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและอุปสรรคของบริษัท จากนั้นผู้ดำเนินงานวิจัยจะชี้ให้เห็นถึงกลยุทธ์ที่ทางบริษัท นำมาใช้โดยแบ่งตามระดับของกลยุทธ์ ความเชื่อมโยงของกลยุทธ์แต่ละกลยุทธ์และตลอดจนวิธีการดำเนินกลยุทธ์

สุดท้ายจะสรุปให้เห็นถึงผลลัพธ์ที่บริษัทได้รับจากการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติโดยศึกษาจากสถานะของบริษัท กำไรจากการดำเนินงาน ยอดขายของบริษัท และความพึงพอใจของลูกค้า

### 1 การวิเคราะห์อุตสาหกรรมและความสามารถในการแข่งขันของบริษัท

1.1 SWOT Analysis การวิเคราะห์เชิง SWOT เป็นเครื่องมือสำหรับการวิเคราะห์เชิงการแข่งขันที่ประกอบด้วยด้านจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและคู่แข่งภายใต้สภาพแวดล้อมของบริษัท สถานการณ์ของบริษัทสามารถบ่งบอกถึงสถานะทางการตลาดและความได้เปรียบเชิงการแข่งขันได้ อย่างไรก็ตามการวิเคราะห์ SWOT ของบริษัทซิโนคอร์ในการศึกษาคั้งนี้สามารถระบุถึงปัจจัยบางอย่างที่ค้นพบระหว่างการเก็บข้อมูลและระหว่างขั้นตอนการวิเคราะห์ซึ่งได้จากการสอบถามผู้บริหารของบริษัท ผลจากการวิเคราะห์อาจต่างไปในอนาคตถ้าสภาพตลาดมีการเปลี่ยนแปลงไปอย่างมีสาระสำคัญจากที่เป็นอยู่ในขณะที่ทำการวิจัยนี้

#### 1.1.1 Strengths

1.1.1.1 บริษัทมีบุคลากรซึ่งมีประสบการณ์และความเชี่ยวชาญในการให้บริการในเส้นทางIntra-Asia

1.1.1.2 บริษัทมีความสัมพันธ์อันดีและเหนียวแน่นกับกลุ่มอุตสาหกรรมที่มีสัญชาติเกาหลีซึ่งเป็นสัญชาติเดียวกันกับบริษัทแม่ของบริษัทซิโนคอร์ (ประเทศไทย)

1.1.1.3 บริษัทที่มีพันธมิตรที่เข้มแข็งมีทักษะในการให้บริการและมีความพร้อมในการให้การร่วมมือในการให้บริการในเส้นทางนี้

1.1.1.4 บริษัทที่มีโครงสร้างการบริหารที่ค่อนข้างยืดหยุ่นเนื่องจากบริษัทยังมีขนาดเล็ก

1.1.1.5 บริษัทมีการให้บริการที่สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้อย่างครบถ้วน

1.1.1.6 มีอัตราการจองระวางเรือมากกว่า 95%

1.1.1.7 มีการเพิ่มขึ้นของFree cash flow

1.1.1.8 มีชื่อเสียงในด้านการให้บริการที่ยอดเยี่ยม

1.1.1.9 มีอัตราส่วนทางการเงินที่ดี

1.1.1.10 มีทีมบริหารที่เข้มแข็ง

#### 1.1.2 Weaknesses

1.1.2.1 มีเส้นทางเดินเรือที่จำกัดอยู่เพียงในแถบเอเชียตะวันออก

1.1.2.2 มีความเข้มแข็งทางการเงินน้อยกว่าบริษัทสายเรือขนาดใหญ่

1.1.2.3 ชื่อเสียงยังไม่โด่งดังมากนักในประเทศไทย

1.1.2.4 พื้นที่วางตู้ในประเทศยังมีไม่เพียงพอ

#### 1.1.3 Opportunities

1.1.3.1 อัตราการขยายตัวทางเศรษฐกิจของไทย

1.1.3.2 อัตราการขยายตัวเศรษฐกิจของอาเซียน+3

1.1.3.3 เขตการค้าเสรีอาเซียน

โลจิสติกส์

1.1.3.4.เขตการค้าเสรีไทย-จีน

1.1.3.5.นโยบายการสนับสนุนจากภาครัฐให้เป็นศูนย์กลางด้าน

1.1.3.6 ทำเลที่ตั้งของประเทศไทย

1.1.3.7 นโยบายส่งเสริมการส่งออกของรัฐบาล

#### 1.1.4 Threats

1.1.4.1 ความไม่แน่นอนทางการเมือง

1.1.4.2 กฎหมายที่ล้าสมัยของไทย

1.1.4.3 โครงสร้างพื้นฐานของประเทศอื่นๆในแถบอินโดจีน

1.1.4.4 การคอร์รัปชัน

2. การวิเคราะห์ความสามารถทางการแข่งขันของบริษัทเมื่อเปรียบเทียบกับบริษัทอื่นๆ (CPM)

#### 2.1 การประเมินธุรกิจเชิงกลยุทธ์BCG Matrix and Mckinsey Matrix

การวิเคราะห์ตาราง BCG เป็นการวิเคราะห์กลยุทธ์เชิงเปรียบเทียบโดยการเปรียบเทียบส่วนแบ่งตลาดและอัตราการเจริญเติบโตของอุตสาหกรรมเป็นสำคัญโดยเราสามารถจำแนกธุรกิจออกเป็น 4 กลุ่มด้วยกันได้แก่

**กลุ่มที่ 1 ดาวรุ่ง** จะเป็นธุรกิจที่มีการเจริญเติบโตภายในอุตสาหกรรมสูงและมีส่วนแบ่งการตลาดสูง

**กลุ่มที่ 2 ปรักศนิ** จะเป็นบริษัทที่ค่อนข้างอ่อนแอในแง่ของการแข่งขันแต่อยู่ในอุตสาหกรรมที่มีการเจริญเติบโตสูง

**กลุ่มที่ 3 วัวเงิน** จะเป็นบริษัทที่มีส่วนแบ่งทางการตลาดสูงแต่อยู่ในอุตสาหกรรมที่มีการเจริญเติบโตต่ำ

**กลุ่มที่ 4 สุนัข** จะเป็นบริษัทที่อยู่ในอุตสาหกรรมที่มีการเจริญเติบโตต่ำและมี  
ส่วนแบ่งการตลาดต่ำ


จากการประเมินสถานะของบริษัทซิโนคอร์ เมอร์ชาน มาวีน(ประเทศไทย)  
บริษัททำธุรกิจสายการบินเรือโดยให้บริการในการขนส่งผู้สินค้าทางทะเลโดยมีเส้นทางหลักคือ  
ไทย-เกาหลีใต้,ไทย-อาเซียน และ ไทย-จีน-เกาหลีใต้ โดยอุตสาหกรรมการขนส่งทางทะเลเป็น  
อุตสาหกรรมที่ขึ้นอยู่กับสภาพทางเศรษฐกิจเป็นหลักถ้าเศรษฐกิจดีมีการนำเข้าและส่งออกเป็น  
จำนวนมากก็จะทำให้อุตสาหกรรมการขนส่งทางทะเลขยายตัวสูงเช่นเดียวกันโดยในช่วงที่ผ่านมา  
อัตราการเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจของไทยมีการขยายตัวสูงทั้งภาคการผลิต การเกษตรและการ  
บริการ ซึ่งจะเห็นได้จากปริมาณการนำเข้าและส่งออกของไทยขยายตัวสูงตามตารางข้างล่าง  
(ตารางจากกรมศุลกากร)

จากข้อมูลข้างต้นผู้บริหารสามารถวิเคราะห์และสรุปได้ว่าได้ว่าอุตสาหกรรม  
การขนส่งทางทะเลเป็นอุตสาหกรรมที่มีอัตราการเจริญเติบโตสูง แต่ระยะเริ่มต้นบริษัทซิโนคอร์  
เมอร์ชาน มาวีน(ประเทศไทย) เพิ่งเริ่มเปิดให้บริการดังนั้นส่วนแบ่งทางการตลาดและสถานะของ  
บริษัทยังไม่สามารถระบุได้อย่างชัดเจนดังนั้นในระยะเริ่มต้นตำแหน่งของบริษัทเมื่อวิเคราะห์ด้วย  
ตาราง BCG แล้วจะจัดอยู่ในกลุ่มของปรัศนี (Question mark) ดังรูป

Star	Cash Cow
Question marks (Sinokor)	Dogs

รูปที่ 8 ตำแหน่งบริษัทเมื่อวิเคราะห์ด้วยตาราง BCG

เพื่อให้การวิเคราะห์มีความถูกต้องมากขึ้นทางผู้วิจัยจึงนำใช้ตารางแมคคินซี  
มาช่วยในการวิเคราะห์ร่วมกับตาราง BCG ทั้งนี้เพราะตารางแมคคินซีจะมีการมองในมิติของคู่  
แข่งขันในอุตสาหกรรมร่วมด้วย ซึ่งเมื่อนำไปวิจัยทางด้านคู่แข่งขึ้นมาช่วยในการวิเคราะห์พบว่า  
บริษัทยังเพิ่งเริ่มเปิดบริการทำให้ความเข้มแข็งในการแข่งขันยังอยู่ในระดับที่อ่อนแอดังนั้นจึงจัด  
สถานะของบริษัทอยู่ในกลุ่มของปรัศนี ตามรูปที่ 9

สูง	ผู้ชนะ	ผู้ชนะ	ปรีศนี่ 
ปานกลาง	ผู้ชนะ	ธุรกิจปานกลาง	ผู้แพ้
ต่ำ	ผู้สร้างกำไร	ผู้แพ้	ผู้แพ้
	เข้มแข็ง	ปานกลาง	อ่อนแอ

รูปที่ 9 ฐานะการแข่งขันของบริษัทเมื่อวิเคราะห์ด้วยตารางแมคคินซีร่วมกับ BCG

จากข้อสรุปข้างต้นทำให้บริษัทพยายามในการใช้จุดแข็งและโอกาสในสร้างผลประโยชน์และพยายามกำจัดจุดอ่อนและอุปสรรคต่างๆโดยใช้กลยุทธ์ดังต่อไปนี้

## 2.2 กลยุทธ์ที่ใช้ในการสร้างผลประโยชน์จากจุดแข็ง โอกาส จุดอ่อน และอุปสรรค

### 2.2.1 กลยุทธ์ระดับบริษัท

2.2.1.1 กลยุทธ์การมุ่งธุรกิจเพียงอย่างเดียว (Concentration Strategy)

2.2.1..2 การกระจายธุรกิจไปยังธุรกิจใหม่ที่มีความเกี่ยวข้องกับธุรกิจหลัก (Diversification strategy)

2.2.1.3 กลยุทธ์ความร่วมมือ (Cooperative strategy)

2.2.1.4 กลยุทธ์นานาชาติ (Multidomestic Strategy)

เหตุผลที่บริษัทกำหนดกลยุทธ์ดังกล่าวข้างต้นนั้นเนื่องมาจากบริษัทมีข้อจำกัดทางด้านเงินทุนและเพื่อป้องกันความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นเนื่องจากในขณะนั้นบริษัทยังอยู่ในช่วงของการเริ่มเปิดดำเนินการทำให้บริษัทยังไม่มี ความแข็งแกร่งทางด้านเงินทุนและองค์ความรู้ในด้านอื่นๆเพียงพอเมื่อเทียบกับบริษัทที่มีขนาดใหญ่ ดังนั้นเพื่อกำจัดจุดอ่อนในเรื่องของเงินลงทุน บริษัทจึงเลือกที่จะลงทุนในธุรกิจเดียวและสรรหาพันธมิตรทั้งด้านการลงทุนและการดำเนินงาน ซึ่งหลังจากที่บริษัทเริ่มตั้งหลักได้และเริ่มประสบความสำเร็จในการดำเนินการเบื้องต้นแล้วบริษัทจึงเริ่มกระจายธุรกิจไปยังธุรกิจที่มีเกี่ยวข้องกันและเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน นอกจากนี้บริษัทยังทำการกำหนดกลยุทธ์โลกโดยบริษัทกำหนดกลยุทธ์แบบนานาชาติเพื่อให้อำนาจแก่

ผู้บริหารในประเทศสามารถตัดสินใจในเรื่องเร่งด่วนบ้างเรื่องได้เพื่อให้สามารถแข่งขันกับคู่แข่งได้

## 2.2.2 กลยุทธ์ระดับธุรกิจ

2.2.2.1 กลยุทธ์แบบเจาะจง(Focusing Strategy) เหตุผลที่บริษัทเลือกใช้กลยุทธ์นี้เนื่องมาจากการที่บริษัทมีจุดแข็งในบุคลากรที่มีความเชี่ยวชาญในการให้บริการในแถบเอเชีย อีกทั้งบริษัทยังมีสายสัมพันธ์อันดีกับกลุ่มอุตสาหกรรมที่มีสัญชาติเกาหลี อีกทั้งบริษัทยังมีข้อจำกัดทางการเงินในการลงทุนแซ่ปัดเส้นทางทางเดินเรือข้ามทวีป ทำให้บริษัทเลือกใช้จุดแข็งตรงนี้ในการกำหนดกลยุทธ์

2.2.2.2 กลยุทธ์ที่เน้นการให้บริการที่แตกต่างจากคู่แข่ง (Cost leadership and differentiation strategy) กลยุทธ์นี้จะเน้นการตอบสนองความต้องการของลูกค้า พร้อมทั้งเสนอการบริการที่แปลกใหม่ทันสมัยและเหมาะสมกับสภาพตลาดในราคาที่สามารถแข่งขันกับคู่แข่งได้โดยกลยุทธ์นี้สามารถป้องกันอุปสรรคที่อาจเกิดจากคู่แข่งในตลาดเพราะสามารถเสนอการบริการที่มีลักษณะเด่นที่แตกต่างจากคู่แข่งรายอื่นๆ

## 2.2.3 กลยุทธ์ระดับหน้าที่

2.2.3.1 การบริหารแบบคุณภาพรวม (TQM) เพื่อที่จะทำให้บริการของบริษัทมีประสิทธิภาพและเป็นที่ประทับใจแก่ลูกค้าทางบริษัทจึงได้กำหนดกลยุทธ์โดยให้ความสำคัญกับคุณภาพแก่สิ่งๆให้ลูกค้าเป็นสำคัญดังนั้นจึงดำเนินกลยุทธ์โดยการบริหารแบบคุณภาพรวมเพื่อให้การจัดการในทุกๆส่วนมีคุณภาพและเป็นไปในทิศทางเดียวกันเพื่อเสริมความแข็งแกร่งให้กับบริษัทในการให้บริการที่ตรงกับความต้องการของ,ลูกค้าและเมื่อสามารถให้บริการที่ดีแก่ลูกค้าก็จะทำให้บริษัทมีชื่อเสียงเป็นที่รู้จักของผู้ใช้บริการ

2.2.3.2 Outsourcing เนื่องจากบริษัทมีข้อจำกัดทางการเงินการลงทุนทำให้บริษัทเลือกใช้กลยุทธ์ในการจ้างผู้ให้บริการจากภายนอกมาใช้ในการดำเนินงาน ซึ่งทำให้บริษัทสามารถประหยัดงบประมาณในการลงทุนและยังสามารถให้บริการแก่ลูกค้าได้อย่างมีประสิทธิภาพ

3. ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างกลยุทธ์ที่บริษัทกำหนดกับจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค โดยวิธี IFE (The internal factor evaluation Matrix) และ (The external evaluation factor Matrix)

เพื่อให้ง่ายแก่การทำความเข้าใจและชี้ให้เห็นว่าบริษัทได้มีการตอบสนองต่อโอกาสและอุปสรรคมาน้อยเพียงใด ทางผู้วิจัยจึงเลือกใช้ EFE มาเป็นเครื่องมือในการวิเคราะห์โดยตัวเลขที่ได้จากการเก็บข้อมูลโดยผู้ที่ให้ข้อมูลและทำการประเมินและวิเคราะห์ปัจจัยต่างๆได้แก่ ฝ่ายบริหาร (Board of director) โดยแต่ละท่านจะทำการให้คะแนนแล้วผู้ทำวิจัยนำมาประเมินผลด้วยการถ่วงน้ำหนักซึ่งผลที่ได้จะแสดงให้เห็นในตารางดังต่อไปนี้

ตารางที่ 8 ตารางประเมินปัจจัยภายนอก (The external evaluation factor (EFE) Matrix)

ตารางประเมินปัจจัยภายนอก (The external evaluation factor (EFE) Matrix)			
ปัจจัยภายนอก	การถ่วงน้ำหนัก	การให้คะแนน	คะแนนถ่วงน้ำหนัก
<b>โอกาส</b>			
1.อัตราการขยายตัวทางเศรษฐกิจของไทย	0.1	3	0.3
2.อัตราการขยายตัวเศรษฐกิจของอาเซียน+3	0.05	2	0.1
3.เขตการค้าเสรีอาเซียน	0.1	3	0.3
4.เขตการค้าเสรีไทย-จีน	0.2	4	0.8
5.นโยบายการสนับสนุนจากภาครัฐให้เป็นศูนย์กลางด้านโลจิสติกส์	0.05	3	0.15
6.ทำเลที่ตั้งของประเทศไทย	0.05	2	0.1
7.นโยบายส่งเสริมการส่งออกของรัฐบาล	0.2	3	0.6
<b>อุปสรรค</b>			
1.ความไม่แน่นอนทางการเมือง	0.1	3	0.3
2.กฎหมายที่ล้าสมัยของไทย	0.05	2	0.1
3.โครงสร้างพื้นฐานของประเทศอื่นๆในแถบอินโดจีน	0.05	3	0.15
4.การคอร์รัปชัน	0.05	2	0.1
5.อื่นๆ(โปรดระบุ)	0		0
<b>ผลรวม</b>	<b>1</b>		<b>3</b>

ผลการวิเคราะห์จากข้อมูลที่ได้รับจากการตอบแบบสอบถามของผู้บริหารบริษัทชิโนคอร์พบว่าบริษัทตอบสนองต่อโอกาสและอุปสรรคได้เป็นอย่างดีโดยบริษัทได้ให้ความสำคัญแก่ปัจจัยในด้านนโยบายส่งเสริมการส่งออกของรัฐบาลและปัจจัยด้านเขตการค้าเสรีไทย-จีนเป็นอย่างมากและบริษัทก็เลือกใช้กลยุทธ์ที่ตอบสนองโอกาสนี้โดยการใช้จุดแข็งของบริษัทที่มีเชี่ยวชาญในการให้บริการขนส่งสินค้าทางทะเลในแถบเอเชียโดยเฉพาะประเทศจีนและเกาหลีใต้ โดยกลยุทธ์ที่บริษัทนำมาใช้ได้แก่กลยุทธ์ด้านการตลาดในการแบ่งกลุ่มลูกค้า (Market segmentation) และกลยุทธ์แบบเฉพาะเจาะจง (Focusing strategy)

เมื่อทราบถึงการให้ความสำคัญแก่โอกาส อุปสรรคและการตอบสนองต่อปัจจัยภายนอกเหล่านี้แล้วสิ่งหนึ่งที่สำคัญไม่แพ้กันก็คือการทราบถึงจุดแข็ง จุดอ่อนของบริษัทและการตอบสนองต่อจุดแข็งและจุดอ่อนเหล่านี้ซึ่งเราสามารถทำการวิเคราะห์โดยใช้ตารางการวิเคราะห์ปัจจัยภายในดังต่อไปนี้

ตารางที่ 9 ตารางประเมินปัจจัยภายใน (The internal factor evaluation (IFE) Matrix)

ตารางประเมินปัจจัยภายใน (The internal factor evaluation (IFE) Matrix)			
ปัจจัยภายใน	การถ่วงน้ำหนัก	การให้คะแนน	คะแนนถ่วงน้ำหนัก
<b>จุดแข็ง</b>			
1.บริษัทมีบุคลากรซึ่งมีประสบการณ์และความเชี่ยวชาญในการให้บริการในเส้นทางIntra-Asia	0.15	4	0.6
2.บริษัทมีความสัมพันธ์อันดีและเหนียวแน่นกับกลุ่มอุตสาหกรรมที่มีสัญชาติเกาหลีซึ่งเป็นสัญชาติเดียวกันกับบริษัทแม่ของบริษัทชิโนคอร์ (ประเทศไทย)	0.05	4	0.2
3.บริษัทมีพันธมิตรที่เข้มแข็งมีทักษะในการให้บริการและมีความพร้อมในการให้การร่วมมือในการให้บริการในเส้นทางนี้	0.05	3	0.15
4.บริษัทมีโครงสร้างการบริหารที่ค่อนข้างยืดหยุ่นเนื่องจากบริษัทยังมีขนาดเล็ก	0.05	3	0.15
5.บริษัทมีการให้บริการที่สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้อย่างครบถ้วน	0.1	3	0.3



6. มีอัตราการจัดระวางเรือมากกว่า 95%	0.1	4	0.4
7. มีการเพิ่มขึ้นของ Free cash flow	0.05	4	0.2
8. มีชื่อเสียงในด้านการให้บริการที่ยอดเยี่ยม	0.05	3	0.15
9. มีอัตราส่วนทางการเงินที่ดี	0.05	4	0.2
10. มีทีมบริหารที่เข้มแข็ง	0.05	3	0.15
<b>จุดอ่อน</b>			
1. มีเส้นทางเดินเรือที่จำกัดอยู่เพียงในแถบเอเชียตะวันออกเฉียงใต้	0.05	2	0.1
2. มีความเข้มแข็งทางการเงินน้อยกว่าบริษัทสายเรือขนาดใหญ่	0.05	2	0.1
3. ชื่อเสียงยังไม่โด่งดังมากนักในประเทศไทย	0.05	1	0.05
4. พื้นที่วางตู้ในประเทศไทยยังมีไม่เพียงพอ	0.05	1	0.05
5. การบริการยังไม่ครบวงจร	0.1	1	0.1
<b>ผลรวม</b>	<b>1</b>		<b>2.9</b>

จากตารางข้างต้นสามารถสรุปได้ว่าบริษัทมีจุดแข็งที่สำคัญคือบริษัทมีความชำนาญในการให้บริการในการขนส่งสินค้าทางทะเลในเส้นทางภายในทวีปเอเชียโดยเฉพาะเส้นทางที่มุ่งหน้าไปยังประเทศจีนและเกาหลีใต้ อีกทั้งบริษัทยังมีความสัมพันธ์ที่ดีกับกลุ่มนักลงทุนที่มีสัญชาติเกาหลีและยังมีอัตราส่วนทางการเงินและมีกระแสเงินสดที่ดีอีกด้วย ซึ่งบ่งชี้ด้วยระดับคะแนน 4 ในขณะที่บริษัทมีจุดอ่อนที่สำคัญคือความมีชื่อเสียงในประเทศไทยทั้งนี้เพราะบริษัทเป็นบริษัทที่เพิ่งเริ่มเปิดดำเนินการในปี 2543 และ พื้นที่วางตู้ในประเทศไทยยังมีไม่เพียงพอซึ่งทำให้บริษัทไม่สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้ครบทุกงานและทำให้เกิดความล่าช้าในการปฏิบัติงาน แต่เมื่อดูภาพรวมแล้วจะเห็นได้ว่าบริษัทได้ให้ความสำคัญแก่ปัจจัยภายในการวางแผนเชิงกลยุทธ์

ในปี 2004 ได้เกิดการควบรวมกิจการของสายการเดินเรือขนาดใหญ่ซึ่งปัจจัยดังกล่าวได้ทำให้สภาพการแข่งขันในตลาดเปลี่ยนแปลงไปทำให้บริษัท ชิโนคอร์ต้องทำการปรับน้ำหนักในปัจจัยต่างๆที่เคยใช้เป็นปัจจัยในการกำหนดกลยุทธ์ก่อนหน้านี้ดังตารางต่อไปนี้

ตารางที่ 10 ตารางประเมินปัจจัยภายนอก (The external evaluation factor (EFE) Matrix)

ตารางประเมินปัจจัยภายนอก (The external evaluation factor (EFE) Matrix)			
ปัจจัยภายนอก	การถ่วงน้ำหนัก	การให้คะแนน	คะแนนถ่วงน้ำหนัก
<b>โอกาส</b>			
1. อัตราการขยายตัวทางเศรษฐกิจของไทย	0.1	3	0.3
2. อัตราการขยายตัวเศรษฐกิจของอาเซียน+3	0.05	2	0.1
3. เขตการค้าเสรีอาเซียน	0.1	3	0.3
4. เขตการค้าเสรีไทย-จีน	0.15	4	0.6
5. นโยบายการสนับสนุนจากภาครัฐให้เป็นศูนย์กลางด้านโลจิสติกส์	0.05	3	0.15
6. ท่าอากาศยานของประเทศไทย	0.05	2	0.1
7. นโยบายส่งเสริมการส่งออกของรัฐบาล	0.15	3	0.45
<b>อุปสรรค</b>			
1. ความไม่แน่นอนทางการเมือง	0.125	3	0.375
2. กฎหมายที่ล้าสมัยของไทย	0.025	2	0.05
3. โครงสร้างพื้นฐานของประเทศอื่นๆในแถบอินโดจีน	0.025	3	0.075
4. การคอร์รัปชัน	0.025	2	0.05
5. การควมรวมกิจการของสายเรือขนาดใหญ่	0.15	3	0.45
<b>ผลรวม</b>	<b>1</b>		<b>3</b>

ศูนย์วิทยทรัพยากร  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

จะเห็นได้ว่าการควมรวมกิจการของสายเรือขนาดใหญ่เป็นอุปสรรคที่สำคัญ  
ปัจจัยหนึ่งในการกำหนดกลยุทธ์ซึ่งทางผู้บริหารของบริษัททีโนคอร์ ประเทศไทยได้ให้ความสำคัญ  
อย่างมากเนื่องจากผู้บริหารเห็นว่าปัจจัยดังกล่าวจะส่งผลกระทบต่อการแข่งขันภายใน  
อุตสาหกรรมและความสามารถทางการแข่งขันของบริษัททั้งในระยะสั้นและระยะยาวซึ่งเรา  
สามารถสรุปได้ดังตารางต่อไปนี้

ตารางที่ 11 ตารางประเมินปัจจัยภายนอก (The external evaluation factor (EFE) Matrix)

ปัจจัยภายนอก	การถ่วงน้ำหนัก		การให้คะแนน		คะแนนถ่วง น้ำหนัก	
	ก่อนปี 2004	หลังปี 2004	ก่อนปี 2004	หลังปี 2004	ก่อนปี 2004	หลังปี 2004
โอกาส						
1. อัตราการขยายตัวทางเศรษฐกิจ ของไทย	0.1	0.1	3	3	0.3	0.3
3. อัตราการขยายตัวเศรษฐกิจของ อาเซียน+3	0.05	0.05	2	2	0.1	0.1
4. เขตการค้าเสรีอาเซียน	0.1	0.1	3	3	0.3	0.3
5. เขตการค้าเสรีไทย-จีน	0.2	0.15	4	4	0.8	0.6
6. นโยบายการสนับสนุนจากรัฐ ให้เป็นศูนย์กลางด้านโลจิสติกส์	0.05	0.05	3	3	0.15	0.15
7. ท่าเรือที่ตั้งของประเทศไทย	0.05	0.05	2	2	0.1	0.1
8. นโยบายส่งเสริมการส่งออกของ รัฐบาล	0.2	0.15	3	3	0.6	0.45
<b>อุปสรรค</b>						
1. ความไม่แน่นอนทางการเมือง	0.1	0.125	3	3	0.3	0.38
2. กฎหมายที่ล้าสมัยของไทย	0.05	0.025	2	2	0.1	0.05
3. โครงสร้างพื้นฐานของประเทศ อื่นๆในแถบอินโดจีน	0.05	0.025	3	3	0.15	0.08
4. การคอร์รัปชัน	0.05	0.025	2	2	0.1	0.05
5. การควมรวมกิจการของสายเรือ ขนาดใหญ่	0	0.15	0	3	0	0.45
<b>ผลรวม</b>	<b>1</b>	<b>1</b>			<b>3</b>	<b>3</b>

#### 4. การกำหนดกลยุทธ์ตามระดับกลยุทธ์ การดำเนินกลยุทธ์ และผลที่ได้รับจากการดำเนินกลยุทธ์

##### 4.1 กลยุทธ์ระดับบริษัท

กลยุทธ์ระดับบริษัทจะมุ่งการระบุธุรกิจที่บริษัทควรจะเข้าไปเพื่อทำกำไรสูงสุด ในระยะยาวภายใต้การเลือกธุรกิจที่จะเข้าไปแข่งขัน บริษัทจะมีอยู่หลายทางเลือกโดยบริษัทจะมุ่งธุรกิจเพียงอย่างเดียว หรือกระจายไปสู่ธุรกิจที่แตกต่างกันหลายอย่าง ซึ่งบริษัทซีโนคอร์ได้วางกลยุทธ์ระดับบริษัทดังนี้

##### 4.1.1 การกำหนดกลยุทธ์

ในเบื้องต้นบริษัทซีโนคอร์ได้ทำการกำหนดกลยุทธ์โดยมุ่งเน้นธุรกิจไปยังธุรกิจเดียวก่อน(Concentration Strategy) โดยมุ่งเน้นไปยังธุรกิจการขนส่งสินค้าทางทะเลเป็นหลักในระยะแรกซึ่งต่อมาเมื่อธุรกิจได้มีการเจริญเติบโตอย่างรวดเร็วก็ได้มีการกระจายธุรกิจไปยังธุรกิจใหม่ที่มีความเกี่ยวข้องกับธุรกิจหลัก (Diversification strategy) และได้ขยายสาขาไปยังประเทศต่างๆในแถบเอเชีย โดยการกำหนดกลยุทธ์ระดับบริษัทนั้นจะเป็นแบบกลยุทธ์นานาชาติ (Multidomestic Strategy) กล่าวคือบริษัทแม่ที่ประเทศเกาหลีจะเป็นผู้กำหนดกลยุทธ์หลักๆ แต่จะให้อิสระกับสาขาในแต่ละประเทศที่จะปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ให้เข้ากับสถานการณ์ต่างๆ ในแต่ละประเทศนอกจากนี้ ซีโนคอร์ ยังได้มีการวางแผนเชิงกลยุทธ์ในการสรรหาพันธมิตรเชิงกลยุทธ์และการกระจายธุรกิจ โดยเน้นไปยังธุรกิจที่มีความเกี่ยวข้องกัน โดยบริษัท ซีโนคอร์ (ประเทศไทย) ก็เป็นอีกตัวอย่างหนึ่งของการสรรหาพันธมิตรเชิงกลยุทธ์ในการร่วมลงทุน ซึ่งรายละเอียดก็ได้มีกล่าวมาแล้วในส่วนของข้อมูลบริษัท นอกจากนี้บริษัท ซีโนคอร์ เมอร์ชาน มารีเน (ประเทศไทย) จำกัด ยังได้มีการดำเนินกลยุทธ์ตามที่บริษัทแม่ได้กำหนดแต่ก็ได้มีการเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์บางส่วนให้เหมาะสมกับสภาพตลาดและการแข่งขันในประเทศไทย อีกทั้งยังได้มีการวางแผนกลยุทธ์ในระยะยาวร่วมกับบริษัทแม่ที่ประเทศเกาหลีในการขยายธุรกิจทั้งในแนวตั้งและแนวนอน การกระจายธุรกิจและการสรรหาพันธมิตรเชิงกลยุทธ์ในประเทศไทย

4.1.2 การดำเนินกลยุทธ์ การดำเนินกลยุทธ์ในการกระจายธุรกิจจะเน้นไปยังธุรกิจที่เกี่ยวข้องกัน (Related diversification strategy) ได้แก่

- ทำการเปิดสายการบินเรือใหม่อีก เพื่อให้บริการขนส่งสินค้าประเภทสินค้าเทกอง

- การเปิดธุรกิจการให้บริการด้านการจัดการพิธีการศุลกากร
- การขยายธุรกิจโดยการเปิดบริษัทให้บริการซ่อมตู้สินค้า
- การเปิดบริการคลังสินค้าและลานวางตู้
- การให้บริการขนส่งสินค้าแบบ door to door

จากการกระจายธุรกิจของบริษัทข้างต้นจะเห็นได้ว่าธุรกิจที่ทางบริษัทได้เข้าไปลงทุนนั้นจะมีความเกี่ยวข้องกับธุรกิจหลักและความสามารถดีเด่นของบริษัทแม่ ซึ่งจะเห็นได้ว่ากลยุทธ์ในการกระจายธุรกิจจะอาศัยหลักของการเสริมแรง (Synergy) ซึ่งสามารถอธิบายได้ดังต่อไปนี้

- การเสริมแรงทางการขาย (Sale Synergy) การเสริมแรงทางการขายจะเกิดขึ้นเมื่อธุรกิจใช้ช่องทางการจัดจำหน่ายร่วมกัน การบริหารการขายร่วมกัน ทีมงานขายร่วมกัน หรือการคลังสินค้านำร่วมกัน ได้แก่ การกระจายธุรกิจคลังสินค้าและสายการบินเรือใหม่
- การเสริมแรงทางการดำเนินงาน (Operating Synergy) การเสริมแรงทางการดำเนินงานจะเกิดขึ้นจากการประหยัดจากขนาดเมื่อธุรกิจใช้กำลังการผลิตร่วมกัน การจัดซื้อจำนวนมากร่วมกัน การใช้ข้อได้เปรียบของการเรียนรู้ร่วมกัน และการกระจายต้นทุนคงที่ข้ามกิจกรรมร่วมกัน ได้แก่การขยายธุรกิจในการให้บริการซ่อมแซมตู้สินค้า ลานวางตู้สินค้า และการเปิดบริษัท Freight forwarder and Custom brokerage ในการให้บริการแก่ลูกค้าแบบ one stop service
- การเสริมแรงทางการลงทุน (Investment Synergy) การเสริมแรงการลงทุนจะเกิดขึ้นจากการใช้โรงงานร่วมกัน การใช้สต็อกของวัตถุดิบร่วมกัน และการถ่ายทอด อาร์ทิสต์ ะหว่างธุรกิจ ได้แก่การเปิดสายการบินเรือใหม่
- การเสริมแรงทางการบริหาร (Management Synergy) การเสริมแรงทางการบริหารจะเกิดขึ้นจากการถ่ายทอดความรู้และทักษะทางการบริหารระหว่างธุรกิจ เมื่อพวกเขาต้องเผชิญกับการบริหารที่เกี่ยวข้องกัน ได้แก่ธุรกิจที่กระจายเข้าไปใหม่ทั้งหมด

**4.1.3 การสรรหาพันธมิตรเชิงกลยุทธ์** บริษัท ซีโนคอร์ ได้ทำการสรรหาพันธมิตรเชิงกลยุทธ์ทั้ง 3 ลักษณะดังนี้คือ

4.1.3.1 Joint Venture เช่นการร่วมลงทุนกันระหว่างบริษัท ซีโนคอร์ เกาหลี กับบริษัท ลีโอดี กรุ๊ป ของไทยในการเปิด บริษัทซีโนคอร์ เมอร์ชาน มาร์ริน (ประเทศไทย) จำกัด

4.1.3.2 พันธมิตรที่ร่วมลงทุนไม่เท่ากัน (Equity Alliance) อย่างเช่นการร่วมลงทุนในการเปิดสายการบินเรือเพื่อให้บริการในการขนส่งสินค้าในเส้นทาง จีน-เกาหลี

4.1.3.3 พันธมิตรที่ไม่ร่วมลงทุน (Non Equity Alliance) โดยการร่วมมือกันระหว่างสายการบินเรือจากประเทศเกาหลีในการให้บริการในเส้นทาง Intra-asiaโดยมีการใช้ระวางเรือร่วมกันเป็นต้น

การดำเนินกลยุทธ์ระดับบริษัทในประเทศไทยนั้นทางบริษัทซีโนคอร์ เมอร์ชาน มาร์ริน (ประเทศไทย) จำกัด ได้มีการกระจายธุรกิจ โดยอาศัยหลักการและกลยุทธ์เดียวกันกับบริษัทแม่ นั่นคือการกระจายธุรกิจไปยังธุรกิจที่มีความเกี่ยวพันกัน (Related diversification strategy) ซึ่งธุรกิจที่บริษัทซีโนคอร์ (ประเทศไทย) ได้มีการกระจายธุรกิจเข้าไป ได้แก่

- การเปิดให้บริการในการรับขนส่งสินค้าประเภทตู้คอนเทนเนอร์(Inland transportation)ในประเทศไทย ชื่อ บริษัท โลน เน็ทเวิร์ค จำกัด ซึ่งได้เปิดดำเนินการในปีค.ศ. 2006

- การเปิดบริษัทในการให้บริการในการทำพิธีการศุลกากร Freight forwarder และ ลานวางตู้สินค้า (Container yard) ได้แก่ บริษัท วาย เจ ซี จำกัด เปิดให้บริการในปี 2008

#### 4.1.4 ผลที่ได้รับจากการดำเนินกลยุทธ์

ภายหลังจากที่บริษัทได้ดำเนินกลยุทธ์ตามที่ได้มีการวางแผนไว้ ผลที่ได้รับจากการดำเนินกลยุทธ์ถือได้ว่าประสบความสำเร็จเนื่องจากบริษัทมีอัตราการเจริญเติบโตของรายรับและผลกำไรจากการดำเนินงานอยู่ในระดับสูง อีกทั้งยังประสบความสำเร็จในการให้บริการที่ดีแก่ลูกค้าซึ่งเห็นได้จากจำนวนลูกค้าที่เข้ามาใช้บริการที่มีจำนวนมากขึ้นโดยเพิ่มขึ้นทั้งในแง่ของคุณภาพและปริมาณโดยหลักเกณฑ์ที่ชี้วัดว่าลูกค้าเป็นลูกค้าที่มีคุณภาพหรือไม่จะวัดจากขนาด

บริษัทของลูกค้า ภาพลักษณ์ ฐานะทางการเงินและศักยภาพในการเจริญเติบโตของลูกค้า ส่วนในเรื่องของปริมาณนั้นจะนับจากจำนวนลูกค้าที่เข้ามาใช้บริการของทางบริษัท

นอกจากนี้บริษัทยังประสบความสำเร็จในการขยายสาขาไปยังประเทศต่างๆในภูมิภาคเอเชีย แปซิฟิกซึ่งจะเห็นได้จากปริมาณตู้สินค้าที่นำเข้าและส่งออกจากประเทศนั้นๆ มีอัตราการเจริญเติบโตที่สูงขึ้นอย่างรวดเร็วโดยเฉพาะประเทศไทยที่มีปริมาณส่งออกสินค้าอยู่ในระดับสูง

จะเห็นได้ว่ากลยุทธ์ในการกระจายธุรกิจและการหาพันธมิตรเชิงกลยุทธ์ เป็นกลยุทธ์ที่นิยมใช้กันอย่างแพร่หลายโดยเฉพาะในช่วงทศวรรษที่ผ่านมาซึ่งสามารถพบได้ในทุกกลุ่มอุตสาหกรรม โดยเฉพาะอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์ ตัวอย่างเช่น ซาร์ป คอร์ปอเรชั่น ของญี่ปุ่น (สมยศ นาวิกการ : การบริหารเชิงกลยุทธ์ฉบับปรับปรุง ) จะใช้การกระจายธุรกิจแบบเกี่ยวพันกัน เมื่อพวกเขาได้พัฒนาเครื่องคำนวณขึ้น พวกเขา ก็จะถ่ายทอดทักษะของการผลิตที่แม่นยำและคุณภาพสูงไปยังผลิตภัณฑ์อื่นๆด้วย เช่น เครื่องถ่ายภาพวิดีโอ โทรทัศน์ เป็นต้น ซึ่งทำให้ซาร์ปสามารถสร้างคุณค่าโดยการลดต้นทุนการผลิตลงอีกจากฐานการผลิตที่กว้างขึ้น (Economic of Scale) นอกจากนี้ซาร์ปยังสามารถใช้การตลาดที่คล้ายคลึงกันของผลิตภัณฑ์ในการใช้ช่องทางการจัดจำหน่ายร่วมกันได้อีกด้วย

## 4.2 กลยุทธ์ระดับธุรกิจ

### 4.2.1 การกำหนดกลยุทธ์

เนื่องจากธุรกิจรับขนส่งสินค้าทางทะเลเป็นธุรกิจบริการซึ่งต้องให้ความสำคัญกับ 7 ข้อหลัก ได้แก่ การให้บริการที่สะดวกรวดเร็ว ตรงต่อเวลา ความถี่ของเรือในการเข้าเทียบท่า เวลาในการขนส่งสินค้า เส้นทางในการขนส่ง ราคา และความเชื่อมั่นที่ลูกค้ามีต่อบริษัท ทั้งนี้เพราะการขนส่งสินค้าทางทะเลจะทำการขนส่งสินค้าในปริมาณมากทำให้มูลค่าในการขนส่งสินค้าในแต่ละครั้งสูงตามไปด้วย ถ้าสายการเดินเรือใดไม่มีความมั่นคงเพียงพอจะทำให้ลูกค้าไม่มีความมั่นใจในการขนส่งสินค้าเพราะถ้าเกิดสินค้าเสียหายลูกค้าจะไม่สามารถเรียกร้องค่าเสียหายได้ดังนั้นปัจจัยเหล่านี้จึงมีผลต่อการกำหนดกลยุทธ์ของสายการเดินเรือขนาดกลาง เนื่องจากบางครั้งสายการเดินเรือขนาดกลางจะเสียเปรียบสายการเดินเรือขนาดใหญ่ในเรื่องของความถี่ของเรือในการเข้าเทียบท่า เส้นทางในการขนส่ง และความมั่นคงทางการเงิน เนื่องจากสายการเดินเรือขนาดใหญ่จะมีแหล่งเงินทุนที่มากกว่า ฉะนั้นการกำหนดกลยุทธ์ที่แม่นยำและถูกต้องจึงมีความจำเป็นอย่างมากในการแข่งขันกับสายการเดินเรือขนาดใหญ่

บริษัทซีโนคอร์ เมอร์ชาน มารีเน (ประเทศไทย) จำกัด ก็เป็นสายการเดินเรือสายหนึ่งซึ่งมีขนาดไม่ใหญ่มากนักเมื่อเทียบกับสายการเดินเรือขนาดใหญ่อย่าง Maersk line MSC line Hanjin line หรือ Evergreen line เป็นต้น ดังนั้นในการกำหนดกลยุทธ์ทางบริษัทจึงต้องทำการศึกษาดตลาดและสภาวะการแข่งขันในขณะนั้นโดยในระยะแรกของการเปิดดำเนินกิจการเป็นช่วงที่ประเทศไทยกำลังประสบกับวิกฤติเศรษฐกิจในปี.ศ.2000 (พ.ศ.2543) ทำให้บริษัทที่ทำการส่งออกและนำเข้าสินค้าส่วนใหญ่ในขณะนั้นมุ่งเน้นในการประหยัดต้นทุนในด้านต่างๆ ค่าระวางการขนส่งทางเรือก็เช่นกัน แต่การที่บริษัทซึ่งเพิ่งเปิดบริการในขณะนั้นยังไม่มีคามแข็งแกร่งทางการเงินเพียงพอที่จะแข่งขันทางด้านต้นทุนกับสายการเดินเรือขนาดใหญ่ดังนั้นในช่วงเริ่มแรกของการเปิดให้บริการทางบริษัทจึงเลือกใช้กลยุทธ์แบบเจาะจง(Focusing Strategy)โดยอาศัยหลักการทางการตลาดเข้ามาช่วยในการแบ่งกลุ่มลูกค้า หลังจากนั้นจึงใช้กลยุทธ์แบบเฉพาะเจาะจงให้เหมาะสมต่อกลุ่มลูกค้าซึ่งในช่วงแรกทางบริษัทได้จำกัดขอบเขตกลุ่มลูกค้าโดยจะเน้นเจาะกลุ่มลูกค้าเกาหลีและให้บริการแก่ลูกค้าที่จองระวางเรือผ่านบริษัท Leo group ซึ่งเป็นผู้ถือหุ้นใหญ่ในบริษัท

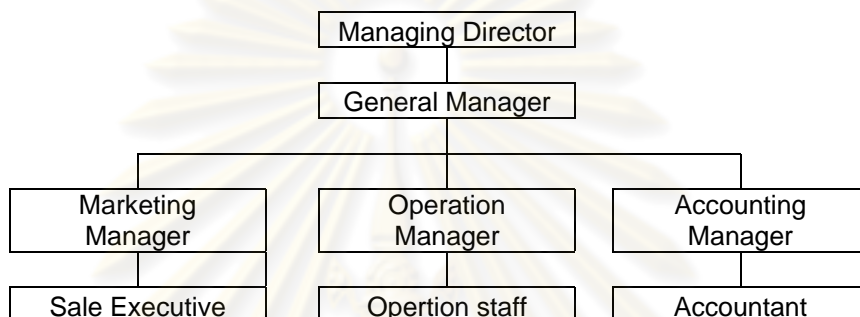
ต่อมาเมื่อบริษัทเปิดดำเนินการมาได้ 2 ปีย่างเข้าสู่ปีที่ 3 ของการเปิดบริษัทในขณะนั้นชื่อเสียงของบริษัทเริ่มเป็นที่รู้จักมากขึ้นประกอบกับสภาวะการส่งออกของประเทศไทยในขณะนั้นได้มีการขยายตัวอย่างรวดเร็วทำให้อัตราการเจริญเติบโตของบริษัทเป็นไปอย่างก้าวกระโดดโดยมีอัตราการขยายตัวของปริมาณการส่งออกและนำเข้าผู้สินค้าสูงถึง 976% และ 600% (ดูตารางที่ 7ประกอบ)

หลังจากที่บริษัทมีการเจริญเติบโตขึ้นมาโดยลำดับประกอบกับสภาวะทางเศรษฐกิจที่เปลี่ยนแปลงไปและการแข่งขันภายในอุตสาหกรรมขนส่งทางทะเลที่มีการแข่งขันกันสูงทำให้บริษัทต้องมีการปรับเปลี่ยนกลยุทธ์เพื่อให้เหมาะสมกับสภาพตลาดที่เปลี่ยนแปลงไปและสามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าที่มีความหลากหลายสูงและมีหลายกลุ่มลูกค้าโดยบริษัทได้ทำการปรับกลยุทธ์ที่นอกจากเดิมจะมุ่งเน้นด้านต้นทุนต่ำแล้วยังเพิ่มกลยุทธ์ที่เน้นการให้บริการที่แตกต่างจากคู่แข่ง (Cost leadership and differentiation strategy) เพื่อรักษาความสามารถทางการแข่งขันของบริษัทให้สามารถแข่งขันกับคู่แข่งรายอื่นๆได้



#### 4.2.2 การดำเนินกลยุทธ์

เริ่มต้นด้วยการที่บริษัทได้ออกแบบโครงสร้างในการบริหารให้เป็นแบบโครงสร้างตามหน้าที่ในระยะแรก ซึ่งในช่วงเริ่มต้นนั้นบริษัทได้มุ่งเน้นการดำเนินธุรกิจในการให้บริการในการขนส่งตู้สินค้าทางทะเลเพียงอย่างเดียวโดยแบ่งออกเป็นดังที่จะกล่าวต่อไปนี้



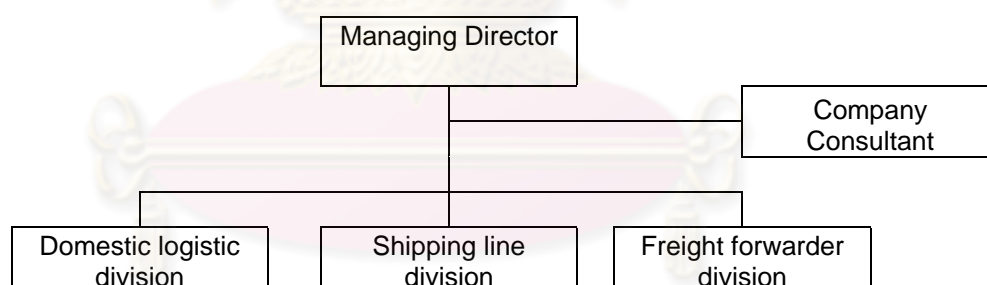
รูปที่ 10 โครงสร้างในการบริหารแบบโครงสร้างตามหน้าที่ในระยะแรก

ในระยะแรกที่บริษัทเปิดให้บริการในปีค.ศ. 2000 (พ.ศ. 2543) บริษัทได้ทำการแบ่งกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย (Market segmentation) เนื่องจากข้อจำกัดทางด้านต่างๆ ดังที่ได้กล่าวมาแล้วข้างต้นทำให้บริษัทดำเนินกลยุทธ์ในการจำกัดขอบเขต (Focusing Strategy) โดยในเบื้องต้นบริษัทได้ใช้ข้อได้เปรียบของบริษัทที่เป็นบริษัทสัญชาติเกาหลีเข้าทำการเจาะกลุ่มลูกค้าสัญชาติเกาหลีโดยอาศัยความสัมพันธ์ของความเป็นชาติเดียวกันและเป็นชาตินิยมซึ่งมีการประสานงานทั้งในประเทศไทยและประเทศเกาหลีทำให้บริษัทสามารถเจาะกลุ่มลูกค้าเป้าหมายได้ โดยในระยะแรกที่บริษัทเปิดดำเนินการบริษัทได้ทำการให้บริการแก่กลุ่มลูกค้าที่มีขนาดไม่ใหญ่มากนักเนื่องจากจำนวนตู้และบุคลากรของบริษัทยังมีไม่เพียงพอซึ่งต่อมาในปีค.ศ. 2002 (พ.ศ. 2545) บริษัทมีจำนวนตู้สินค้า และบุคลากรเพิ่มขึ้นทำให้มีความพร้อมในการให้บริการมากขึ้น และชื่อเสียงของบริษัทเริ่มเป็นที่รู้จักทั่วไปในการให้บริการขนส่งสินค้าทางทะเลในเส้นทาง Intra asia ทำให้บริษัทสามารถขยายฐานลูกค้าได้กว้างขึ้นไม่เฉพาะเจาะจงกับกลุ่มลูกค้าเกาหลีเท่านั้นแล้ว ทำให้ปริมาณการนำเข้าและส่งออกสินค้าเพิ่มขึ้นอย่างก้าวกระโดด (ดูตารางที่ 7 ประกอบ) ซึ่งผลที่ได้จะเห็นได้ว่าบริษัทประสบความสำเร็จอย่างสูง

ผลประโยชน์ที่ได้รับเป็นผลจากการจัดการในการวางแผนกลยุทธ์และการกำหนดโครงสร้างองค์กรที่เหมาะสมดังที่ได้กล่าวมาแล้วข้างต้น ซึ่งมีส่วนช่วยให้บริษัทมีความคล่องตัวในการบริหารงานและทำให้การส่งผ่านข้อมูลจากพนักงานระดับปฏิบัติการที่ได้รับจาก

ลูกค้าสามารถส่งต่อไปยังผู้บริหารระดับสูงได้อย่างรวดเร็วและทันที่ ทำให้บริษัทสามารถปรับเปลี่ยนกลยุทธ์บางอย่างให้เหมาะสมกับสภาพเศรษฐกิจและการแข่งขันในตลาดได้อย่างมีประสิทธิภาพซึ่งทำให้บริษัทสามารถให้บริการลูกค้าได้อย่างรวดเร็วและมีต้นทุนในการบริหารต่ำ และจากการที่บริษัทมีโครงสร้างในการบริหารที่เหมาะสมทำให้การดำเนินงานโดยรวมของทั้งบริษัทเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งส่งผลให้บริษัทมีต้นทุนในการดำเนินงานที่ต่ำจึงสามารถเสนอราคาในการให้บริการแก่ลูกค้าในราคาที่ถูกลงและมีความสามารถในการแข่งขันทางด้านราคาในตลาดได้

ต่อมาเมื่อบริษัทได้ขยายตัวขึ้นจากการเจริญเติบโตที่รวดเร็วของบริษัททำให้บริษัทมีจำนวนพนักงานและหน่วยงานต่างๆ ที่เพิ่มขึ้นจึงมีความจำเป็นที่บริษัทต้องมีการปรับเปลี่ยนโครงสร้างในการบริหารให้เหมาะสมกับขนาดขององค์กรโดยหน่วยงานที่เพิ่มขึ้นได้แก่ ฝ่ายการขนส่งภายในประเทศ (Inland transport) และธุรกิจในการให้บริการในการดำเนินพิธีการศุลกากรและ Freight forwarder ทำให้บริษัทได้มีการปรับโครงสร้างองค์กร เพื่อให้เหมาะสมกับขนาดของบริษัทที่ใหญ่ขึ้นและทำให้การบริหารองค์กรเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ทำให้โครงสร้างองค์กรปรับเปลี่ยนไปเป็นรูปแบบดังนี้



รูปที่ 11 โครงสร้างในการบริหารที่มีการปรับโครงสร้างองค์กรเพื่อให้เหมาะสมกับขนาดของบริษัทที่ใหญ่ขึ้น

เพื่อให้บรรลุตามกลยุทธ์ที่ทางบริษัทได้กำหนดไว้ ทางบริษัทได้ทำการกำหนดรูปแบบและข้อปฏิบัติในแต่ละแผนกให้เป็นมาตรฐานและไปในทิศทางเดียวกัน อีกทั้งมีการกำหนดตารางการประชุมเพื่อติดตามและประเมินผลจากการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติว่าบรรลุเป้าหมายหรือไม่ รวมทั้งมีการจ้างที่ปรึกษาผู้เชี่ยวชาญจากภายนอกมาช่วยในการวางแผนและให้คำปรึกษาในการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น ในการดำเนินกลยุทธ์ ซึ่งกลยุทธ์ต่างๆ ที่ได้วางแผนไว้จะถูก

นำไปถ่ายทอดลงไปยังกลยุทธ์ระดับหน้าที่เพื่อให้พนักงานบริษัทนำไปปฏิบัติเพื่อให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ของบริษัทที่ได้กำหนดไว้

นอกจากนี้ทางบริษัทยังได้ลงทุนในการนำเทคโนโลยีและนวัตกรรมสมัยใหม่มาช่วยในการให้บริการแก่ลูกค้าเพื่อให้การให้บริการเป็นไปอย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ เช่น ระบบติดตามรถขนส่งสินค้า (GPS System) ในแผนกการขนส่งสินค้าภาคพื้นดิน (Domestic logistic division) ระบบการจองระวางเรือและติดตามสถานะตู้สินค้าผ่านทางอินเทอร์เน็ต เป็นต้น ซึ่งการนำเทคโนโลยีสมัยใหม่มาช่วยในการให้บริการจะช่วยลดต้นทุนในการให้บริการและสามารถสร้างความพึงพอใจให้แก่ลูกค้าได้

### 4.3 กลยุทธ์ระดับหน้าที่

กลยุทธ์ระดับหน้าที่เป็นกลยุทธ์ที่อยู่ในระดับเล็กสุดซึ่งกลยุทธ์ต่างๆ นั้นจะต้องดำเนินไปในทิศทางเดียวกันกับกลยุทธ์ระดับบริษัทและระดับธุรกิจ ต้องมีความสอดคล้องเชื่อมโยงกันระหว่างกลยุทธ์ในระดับต่างๆ ซึ่งกลยุทธ์ในระดับหน้าที่นั้นจะเป็นกลยุทธ์ที่นำไปให้พนักงานของบริษัทนำไปปฏิบัติจริงเพื่อให้บริษัทบรรลุวัตถุประสงค์ตามที่กำหนดไว้ ดังนั้นกลยุทธ์ในระดับหน้าที่จึงต้องมีความชัดเจนเพื่อให้ผู้ที่นำไปปฏิบัติสามารถปฏิบัติตามได้อย่างถูกต้องโดยบริษัทเลือกใช้กลยุทธ์ในการบริหารแบบคุณภาพรวม (TQM) เพื่อให้ได้คุณภาพในการบริการที่ดีตรงความต้องการของลูกค้าและสามารถแข่งขันกับคู่แข่งอื่นได้ในระยะยาว

จากที่ได้กล่าวมาแล้วข้างต้นในส่วนของกลยุทธ์ระดับธุรกิจซึ่งบริษัทได้มีการออกแบบโครงสร้างองค์กรให้เหมาะสมกับขนาดของบริษัทซึ่งทำให้บริษัทสามารถนำการบริหารแบบ TQM มาใช้ในส่วนของกลยุทธ์ระดับหน้าที่โดยมีการกำหนดบทบาทหน้าที่ในแต่ละฝ่ายให้มีความสอดคล้องกันโดยให้มีอุปสรรคระหว่างหน้าที่ให้น้อยที่สุดเพื่อให้บรรลุเป้าหมายในการเพิ่มคุณภาพในการให้บริการแก่ลูกค้าโดยแบ่งออกเป็นในแต่ละฝ่ายดังนี้

#### 4.3.1 ด้านการตลาด

กลยุทธ์ที่นำมาใช้ในฝ่ายการตลาดหรือที่เรียกว่ากลยุทธ์ด้านการตลาดจะเป็นกลยุทธ์ที่มุ่งเน้นในการเพิ่มยอดขาย การสร้างตราสินค้าให้เป็นที่รู้จัก การสร้างความสัมพันธ์อันดีกับลูกค้าซึ่งจะทำให้ลูกค้าเกิดความจงรักภักดีกับบริการของบริษัทตลอดจนการให้บริการหลังการขายและการสอบถามความพึงพอใจของลูกค้าเพื่อนำมาเป็นข้อมูลในการปรับปรุงประสิทธิภาพในการให้บริการของบริษัท ตามแนวทางที่ได้กำหนดไว้ในการบริหารคุณภาพโดย

ส่วนรวมในส่วนของการตอบสนองความต้องการของลูกค้า ซึ่งจะทำให้บริษัทบรรลุเป้าหมายตามที่  
ได้กำหนดไว้และทำให้บริษัทมีการเจริญเติบโตที่มั่นคงต่อไปในระยะยาวโดยทางบริษัท ชิโนคอร์  
ได้นำกลยุทธ์ด้านการตลาดมาประยุกต์ใช้อย่างหลากหลายเพื่อให้เหมาะสมกับสภาพการแข่งขัน  
ในตลาดและเพื่อการรักษารฐานลูกค้าของบริษัทโดยกลยุทธ์ที่นำมาใช้นี้จะแบ่งออกเป็นแต่ละ  
ขั้นตอนดังนี้

4.3.1.1 The Service Strategy ในความเป็นจริงบริษัทได้มีการ  
ประยุกต์กลยุทธ์ทางการตลาดตามที่บริษัทแม่ในเกาหลีได้วางไว้ ซึ่งเป็นกรวางแนวการแผนกล  
ยุทธ์หลักๆ สำหรับบริษัทย่อยในแต่ละประเทศ แต่อย่างไรก็ตามบริษัทลูกสามารถปรับเปลี่ยนให้  
เหมาะสมกับสถานการณ์ในประเทศนั้นและสถานการณ์ในขณะนั้นได้ตามความเหมาะสม กลยุทธ์  
การบริการของบริษัทก่อเกิดมาจากเป้าหมายและวิสัยทัศน์หลักของบริษัทสามประการ คือ หนึ่ง  
มุ่งเป็นบริษัทที่มีลูกค้าเป็นศูนย์กลางโดยต้องตอบสนองความต้องการของลูกค้าให้ลูกค้าพึงพอใจ  
สูงสุด สอง มีการให้บริการข้ามชาติ และสาม มีระบบการบริหารที่ดีที่สุด กลยุทธ์การบริการนี้ได้  
ถูกปรับให้ช่วยด้านกิจการบริการและสร้างมูลค่าให้แก่คุณภาพของการบริการ กลยุทธ์การบริการ  
สามารถนำเสนอในรูปแบบสามเหลี่ยมของ Hoffman และ Bateson (1997) โดยรูปแบบ  
สามเหลี่ยมได้นำเสนอให้เห็นความสัมพันธ์ภายในสิ่งแวดล้อมของธุรกิจบริการ

บริษัทชิโนคอร์ได้พิจารณาลูกค้าและบุคคลากรในบริษัทเป็นสิ่งสำคัญ  
ที่สุดในการพัฒนาคุณภาพการบริการ ซึ่งบริษัทที่ให้บริการควรสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับลูกค้าและ  
รักษาระดับไว้ และต้องพยายามพัฒนาคุณภาพของการบริการ ซึ่งบริษัทให้ความสำคัญกับการรับ  
ฟังความคิดเห็นและตอบรับของลูกค้าเป็นอย่างมาก และถือเป็นแหล่งข้อมูลที่มีประโยชน์มากใน  
การพัฒนาคุณภาพของการให้บริการและผลงานของพนักงานเห็นได้จากการจัดโครงสร้างองค์กร  
ให้เป็นแบบแนวราบทำให้ผู้บริหารสามารถสื่อสารและรับข้อมูลจากพนักงานในระดับปฏิบัติงานได้  
อย่างรวดเร็วและครอบคลุม ทำให้สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้อย่างทันท่วงที  
อย่างไรก็ตามการขนส่งทางน้ำมักจะใช้เวลามากกว่าหนึ่งเดือนจากประเทศต้นทางไปยังปลายทาง  
ดังนั้นบริษัทจึงไม่สามารถได้รับความเห็นของลูกค้าในด้านผลสำเร็จของงานเร็วไปกว่าในหนึ่ง  
ถึงสองเดือน

นอกจากนี้บริษัทยังได้พัฒนากลยุทธ์ที่ใช้กับตลาดการค้าในไทยเพื่อให้  
มีการได้เปรียบเชิงการแข่งขัน โดยกลยุทธ์จะมุ่งไปที่ตลาดในเอเชียซึ่งมีภูมิศาสตร์เฉพาะเจาะจง

การได้เปรียบเชิงการแข่งขันสร้างผลตอบแทนการลงทุนที่น่าชื่นชม เพราะซีโนคอร์เป็นบริษัทขนาดเล็กเท่านั้นและไม่ต้องนำไปเปรียบเทียบกับบริษัทขนาดใหญ่

#### 4.3.1.2 Company's Target Market กลุ่มลูกค้าเป้าหมาย

กลุ่มลูกค้าเป้าหมายคืออุตสาหกรรมทุกอย่างที่ต้องการทำการขนส่งในเอเชีย รวมทั้งลูกค้าที่ต้องการการให้บริการเต็มรูปแบบ ดัง รูปที่ 7 ซึ่งแสดงให้เห็นสัดส่วนตู้คอนเทนเนอร์ (container outbound lifting among company's target shipping routes) ในปี ค.ศ. 2005 โดยผู้จัดการการตลาดได้วางแผนกลุ่มลูกค้าเป้าหมายในสายการบินเรือหลักในเอเชีย อย่างไรก็ตามจะเห็นได้ว่าเส้นทางไทย-เกาหลี เป็นเส้นทางหลักในการสร้างกลยุทธ์การตลาด

#### 4.3.1.3 The Service Marketing Mix การผสมผสานตลาดการ

##### บริการ

การผสมผสานตลาดการบริการจะนำเสนอกิจกรรมทางธุรกิจในกลุ่มลูกค้า กิจกรรมนี้ช่วยสร้างความเติบโตของธุรกิจปัจจัยสี่เรื่องของตลาดผสมจะถูกวิเคราะห์ในส่วนนี้ได้แก่การบริการ ราคา สถานที่ และการส่งเสริมการตลาด (Service, price, place and promotion)

#### 4.3.1.4 Service การบริการ

กลยุทธ์การบริการที่บริษัทใช้ คือ การมุ่งเป้าหมายไปที่การเพิ่มขึ้นของประเภทของสินค้าที่นำส่งให้ลูกค้า ความรวดเร็ว ความปลอดภัย และความทันเวลา บริษัทมีเอเยนต์ที่เปี่ยมด้วยคุณภาพในทุกประเทศในสายการบินเรือของตน ซึ่งเอเยนต์เหล่านี้ต้องปฏิบัติงานต่อภายหลังได้รับสินค้าเพื่อนำส่งไปยังจุดหมายปลายทางที่สุด ดังนั้นเอเยนต์จึงจำเป็นต้องมีความเชี่ยวชาญทั้งการขนส่งทางบกและทางน้ำเพื่อให้การทำงานมีประสิทธิภาพสูงสุด อีกทั้งเอเยนต์เหล่านี้ต้องชำนาญด้านเอกสารการนำสินค้าออกจากท่าเรือ (Shipping documents clearing) และการประสานงานกับลูกค้าเพื่อให้ระบบงานเป็นไปอย่างรวดเร็ว สิ่งสำคัญสิ่งหนึ่งที่ลูกค้าให้ความสำคัญมากคือสถานะการขนส่งหลังจากที่บริษัทขนส่งทางทะเลได้ไปรับสินค้าขึ้นมาจากรือแล้ว ดังนั้นบริษัทจึงเสนอความสามารถในการติดตามสถานะสินค้าเพื่อให้ลูกค้าทราบสถานะที่เป็นปัจจุบันมากที่สุด ด้วยความตั้งใจที่จะทำให้เกิดความเชื่อมั่นในคุณภาพการบริการของบริษัท ทั้งนี้บริษัทยังให้บริการด้วยระดับคุณภาพที่สูง และมีการตอบรับฉับไว ด้วยบุคลากรทำงานที่เปี่ยมไปด้วยประสบการณ์

#### 4.3.1.5 Price ราคา

เนื่องจากบริษัทให้บริการที่มีคุณภาพระดับสูง จึงมีกลยุทธ์ด้านราคา สองแบบที่นำมาใช้ กลยุทธ์แรกคือ No Penetration Pricing ที่ใช้กับกลุ่มลูกค้าที่บริษัทได้ ให้บริการมานานและมีส่วนแบ่งการตลาดสูง แบบที่สองคือ Premium Pricing Strategy ที่ทำให้ บริษัทตั้งราคาสูงสำหรับการบริการที่มีคุณภาพสูง กลยุทธ์แบบนี้ทำให้มีกำไรขั้นต้นสูงกว่าแบบ แรก อย่างไรก็ตามการตั้งราคาของบริษัทถูกต้องเป็นไปในแนวทางเดียวกับแบบที่ตั้งโดยบริษัทแม่

#### 4.3.1.6 Place สถานที่

เพื่อให้ประสบความสำเร็จในจุดประสงค์ที่ตั้งไว้ของกลยุทธ์ด้านสถานที่ ที่บริษัทมีอยู่ ที่เหมาะสมกับตลาดเอเชีย บริษัทจึงมีสาขาใน 11 ประเทศและจะขยายสาขาอีก เพื่อให้ครอบคลุมพื้นที่สำคัญในภูมิภาคนี้ บริษัทมีเอเยนต์มากกว่า 12 เจ้า ในตอนนี้ และพยายาม เพิ่มจำนวนขึ้นอีกโดยเฉพาะในเมืองอุตสาหกรรมใหญ่ๆในแต่ละประเทศเพื่อให้มั่นใจว่าคุณภาพ ของการให้บริการแก่ลูกค้าในทุกประเทศคงอยู่ในระดับที่ตั้งไว้ และสินค้าส่งถึงลูกค้าถูกที่ถูกเวลา เอเยนต์ท้องถิ่นที่บริษัทจัดจ้างมาต้องมีมาตรฐานที่ดีและได้รับการรับรองจากหน่วยงานของรัฐใน ทุกประเทศ อีกทั้งเพื่อให้การกระจายสินค้าเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ระบบ เทคโนโลยีที่บริษัทนำมาใช้ในทุกเส้นทางการขนส่งต้องให้ข้อมูลสถานะสินค้า แก่ลูกค้าได้อย่าง ถูกต้อง

#### 4.3.1.7 Promotion การส่งเสริมการขาย

ในส่วนนี้ผู้ทำการวิจัยจะวิเคราะห์แนวคิดของ การสื่อสารในตลาดรวม (Integrated Marketing Communications) ซึ่งแนวคิดที่บริษัทใช้นั้นเข้าใจง่าย และปฏิบัติได้ แบ่ง อธิบายเป็นเรื่องของการทำประชาสัมพันธ์ การส่งเสริมการขาย อินเทอร์เน็ต การขายตรง และการ โฆษณา

- Public Relations การทำประชาสัมพันธ์

บริษัทได้ให้ความสำคัญสนับสนุนในการให้ความรู้แก่สถาบันต่างๆด้านที่ เกี่ยวข้องกับโลจิสติกส์และซัพพลายเชน (Supply Chain) อีกทั้งบริษัทยังสร้างการประชาสัมพันธ์ โดยการให้ความรู้ที่จำเป็นและมีประโยชน์แก่ลูกค้า เช่น เรื่องเกี่ยวกับภาษี ระบบพิธีการศุลกากร ของประเทศปลายทาง เป็นต้น

- Promotion การส่งเสริมการขาย

การให้ส่วนลดทางการค้า บริษัทจะให้ส่วนลดทางการค้าโดยการทำเครดิตในดี (หักกลดหนี้กับยอดในใบแจ้งหนี้) ตามอัตราการใช้บริการเพื่อสร้างและเพิ่มระดับของ Customer Loyalty การให้ส่วนลดเป็นฤดู คือการที่บริษัทให้ส่วนลดในช่วงที่มีการใช้บริการน้อย (Low Season) เพื่อกระตุ้นยอดการใช้บริการ เช่น ในฤดูฝนซึ่งเป็นช่วงที่อุตสาหกรรมสิ่งก่อสร้างไม่มียอดซื้อเข้ามา เป็นต้น

- Internet อินเทอร์เน็ต

ลูกค้าสามารถตรวจสอบสถานะการขนส่งผ่านทางหน้าเว็บไซต์ของบริษัทได้ด้วยรหัสผ่านที่ได้รับสำหรับทุกการขนส่งแต่ละครั้ง (Shipment) ซึ่งสามารถให้บริการในภาษาต่างๆของแต่ละท้องถิ่นถึง 12 ภาษา

- Personal Selling การขายตรง

บริษัทปรับปรุงคุณภาพของพนักงานขายเสมอ จึงจำเป็นที่กลุ่มตัวแทนขายต้องมีความรู้เกี่ยวกับธุรกิจการขนส่งและอื่นๆที่เกี่ยวข้องเพื่อที่สามารถให้คำปรึกษาแก่ลูกค้าได้เป็นอย่างดี

- Advertising การโฆษณา

บริษัทมีการโฆษณาในสายธุรกิจการขนส่ง โลจิสติกและหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง

- After sale service

บริษัทได้ทำการติดต่อกับลูกค้าหลังจากการให้บริการเพื่อสอบถามถึงความพึงพอใจที่มีต่อบริการของบริษัทโดยทางบริษัทจะทำการสอบถามกับลูกค้าในแต่ละรายเพื่อให้ได้ข้อมูลที่จะเอื้อตักต้องโดยมอบหมายให้ทีมที่ทำหน้าที่บริการลูกค้าในแต่ละเจ้าต้องทำการตรวจสอบและสอบถามความคิดเห็นจากลูกค้าในหลายๆเดือน รวมทั้งให้มีการเก็บข้อมูลลูกค้าที่เคยใช้บริการแล้วเปลี่ยนไปใช้บริษัทอื่นว่ามีสาเหตุมาจากอะไร เพื่อนำข้อมูลที่ได้มาวิเคราะห์ถึงสาเหตุที่แท้จริงและแนวทางในการแก้ไขปัญหาต่อไป

- Brand loyalty

บริษัทให้ความสำคัญอย่างมากในการสร้างตราและชื่อของบริษัทให้เป็นที่รู้จักและเป็นที่ยอมรับของลูกค้าว่าเมื่อลูกค้ามาใช้บริการของบริษัทจะได้รับการต้อนรับและการให้บริการเป็นอย่างดีเหมือนเป็นครอบครัวเดียวกัน มีการพบปะเยี่ยมเยียนลูกค้าอย่างสม่ำเสมอและมีการให้ส่วนลดและการบริการพิเศษแก่ลูกค้าที่ใช้บริการมาอย่างยาวนานและมีการใช้บริการมาก

#### 4.3.1.8 Company positioning สถานะบริษัท

บริษัทมีคำกล่าวต่อพนักงานในบริษัทว่า “เราเป็นคนเอเชียที่รู้จักเส้นทางการขนส่งในเอเชีย และเข้าใจคนเอเชียด้วยกันมากกว่าใครมากกว่า18ปี” บริษัทตั้งสถานะของตนเป็นผู้เชี่ยวชาญในตลาดการขนส่งทางน้ำ บริษัทตั้งตำแหน่งเพื่อมุ่งเน้นในการให้บริการการขนส่งในเส้นทางหลักในประเทศแถบเอเชีย บริษัทมีการทำงานภายใต้ระบบที่ให้การันตี 100 เปอร์เซ็นต์ต่อการขนส่งที่ตรงเวลา และรับรองว่าสินค้าจะส่งถึงที่หมายในสภาพที่ดีพร้อม บริษัทใช้สิ่งอำนวยความสะดวกทุกอย่างเพื่อให้ประสบความสำเร็จในการขนส่งแก่ทุกอุตสาหกรรมไม่ว่าใหญ่หรือเล็ก

#### 4.3.1.9 Future Direction แนวทางในอนาคต

ด้วยความตั้งใจที่จะเป็นผู้เชี่ยวชาญด้านการให้บริการการขนส่งเต็มรูปแบบในแถบเอเชีย แนวทางของบริษัทในอนาคตจึงเป็นดังนี้ ประการแรก ขยายพื้นที่การให้บริการการขนส่งเพื่อครอบคลุมเมืองสำคัญทั้งหมดทุกเมืองในแต่ละประเทศ โดยเฉพาะอย่างยิ่งเมืองอุตสาหกรรม บริษัทได้ปรับปรุงระบบข้อมูลสารสนเทศนี้ ทั้งภายในและกับบริษัทภายนอกที่เป็นพันธมิตรกัน เพื่อที่จะให้การสื่อสารเป็นไปอย่างรวดเร็วขึ้นและมีประสิทธิภาพ การร่วมมือกันกับบริษัทพันธมิตรเพื่อพัฒนาเรื่องดังกล่าวช่วยให้สนองตอบความต้องการของลูกค้าได้เป็นอย่างดี รวมถึงการพัฒนาพนักงานให้เป็นผู้มีความรู้ความชำนาญ เพื่อช่วยให้ก้าวตามการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็วของเทคโนโลยีและการแข่งขันที่สูงขึ้นของตลาดโลก รวมถึงการเปิดบริการด้านการขนส่งทางบก(Inland transportation) และลานวางตู้สินค้า

#### 4.3.1.10 Key Driven Factors to Compete in the Market ปัจจัยหลักในการแข่งขันในตลาด



จากการทำการวิเคราะห์ SWOT และตลาดผสม (Marketing Mix) มีปัจจัยหลักในการแข่งขันในตลาดที่ส่งผลให้บริษัทมีความมั่นคงในตลาด ปัจจัยบางอย่างได้รวมอยู่ในกลยุทธ์การตลาดแล้วแต่บางอย่างยังคงต้องมีการปรับปรุงอีกทั้ง ปัจจัยต่างๆเหล่านี้ซึ่งได้ถูกตั้งไว้เพื่อใช้ในการรักษาระดับสถานะในตลาดไทยและตลาดโลกสามารถจำแนกได้ สาม ปัจจัยหลักได้แก่ ปัจจัยด้านการบริหาร ลูกค้าและเทคโนโลยี

#### 4.3.1.11 Management Factor ปัจจัยด้านการบริหาร

ปัจจัยด้านการบริหารประกอบด้วยระบบงานของบริษัท หน่วยงานภายในบริษัท และกลยุทธ์ บริษัทมีการพัฒนาฐานข้อมูลมากกว่าข้อมูลที่จัดเก็บแยกจากกันแต่หน่วยงาน ดังนั้น ผู้ประกอบกิจการในบริษัทต่างๆและพันธมิตรสามารถเข้าถึงข้อมูลพื้นฐานของบริษัทได้ อีกทั้งบริษัทมีการประสานงานข้ามหน่วยงาน Cross- functional teams' processes โดยใช้วิธีการปฏิบัติงานที่มีความเป็นมาตรฐานสูงbest practices' approach ประสานงานข้ามหน่วยงานนี้เป็นปัจจัยหนึ่งที่ก่อเกิดการดำเนินงานร่วมกันระหว่างหน่วยงาน และช่วยให้พนักงานมีการพัฒนาผลงานของตน พนักงานในทุกระดับควรได้รับการอบรมเกี่ยวกับโลจิสติกส์และการขนส่งทางน้ำ เพื่อให้มีความเข้าใจในกลยุทธ์ซัพพลายเชนในบริษัท

กลยุทธ์การขนส่งทางทะเลได้ถูกขยายความภายในบริษัท เป็นผลให้บริษัทและพันธมิตรสามารถประเมินวิธีการทำงานในอดีตเปรียบเทียบกับกลยุทธ์ที่ใช้กันในปัจจุบัน อีกนัยหนึ่ง มีเรื่องที่บริษัทควรนำมาพิจารณาเกี่ยวกับผลกระทบ เช่น ข้อพิพาทเกี่ยวกับประเทศกำลังพัฒนาและประเทศที่พัฒนาแล้วอาจนำไปสู่ความไม่เข้าใจในข้อกำหนดของการนำเข้าและส่งออกสินค้า

#### 4.3.1.12 Customer Factor ปัจจัยด้านลูกค้า

สืบเนื่องจากวิสัยทัศน์ของบริษัท ลูกค้าเป็นปัจจัยผลักดันไปสู่ความสำเร็จ ปัจจัยหลักของบริษัททีโนคอร์ Grönroos (2007), Hoffman and Bateson (1997) ได้เสนอแนะว่ากลยุทธ์การบริการมุ่งไปที่ลูกค้าเพื่อให้นำไปสู่เป้าหมายของบริษัท การให้บริการควรทำให้ลูกค้าพึงพอใจและบรรลุวัตถุประสงค์การบริการเช่นกันซึ่งได้แก่ ความรวดเร็วในการส่งสินค้า มูลค่าเพิ่มและ ข้อมูลข่าวสารต่างๆที่เป็นประโยชน์ เนื่องจากลูกค้ามีความต้องการที่หลากหลาย ผู้ให้บริการจึงจำเป็นต้องสามารถให้บริการได้ในหลายระดับต่างๆกัน เพื่อให้ลูกค้าสนใจและพอใจที่จะเลือกใช้บริการตามที่ต้องการ

#### 4.3.1.13 Technology Factor ปัจจัยด้านเทคโนโลยี

เทคโนโลยีใหม่ๆที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจการบริการมีผลกระทบต่อการบริหารขององค์กรการขนส่งทางทะเล E-businessมีผลต่อพฤติกรรมของผู้บริโภคและความรวดเร็วในการบริการการขนส่ง อีกทั้งปัจจัยนี้สามารถผลักดันให้บริษัทได้รับความได้เปรียบเชิงการแข่งขันอีกด้วย

#### 4.3.2 ด้านฝ่ายปฏิบัติการ

แบ่งเป็น 2 เรื่อง อันได้แก่ เรื่อง Total Quality Management (TQM) และเรื่อง Outsourcing

**4.3.2.1 Total quality management (TQM)** จากการที่ธุรกิจของบริษัทเป็นธุรกิจที่ให้บริการขนส่งสินค้าทางทะเลซึ่งมีความข้องกับหลายฝ่ายทั้งลูกค้า ผู้ให้บริการขนส่งทางบก ศุลกากร ลานตู้สินค้าและท่าเรือดังนั้นในการให้บริการบริษัทต้องคำนึงถึงปัจจัยและฝ่ายที่เกี่ยวข้องเหล่านี้ด้วยเพื่อให้การขนส่งสินค้าตั้งแต่ต้นทางจนถึงปลายทางถึงที่หมายด้วยความปลอดภัยและตรงต่อเวลาฉะนั้นบริษัทจึงกำหนดแนวทางในการปฏิบัติงานของฝ่ายปฏิบัติการโดยให้ยึดแนวทางการในการบริหารคุณภาพแบบส่วนรวมโดยดำเนินการตามกรอบที่กำหนดไว้ได้แก่

##### 4.3.2.1.1 การออกแบบที่ยืดต่อการให้บริการ

บริษัทได้ทำการเปิดสำนักงานของบริษัททั้งในท่าเรือแหลมฉบัง ท่าเรือกรุงเทพ และท่าเรือยูนิไทยโดยให้มีพนักงานประจำในแต่ละสำนักงานให้ทำหน้าที่ในการติดต่อประสานงานและอำนวยความสะดวกให้แก่ลูกค้าในการทำเอกสารผ่านท่าซึ่งสามารถติดต่อทำเอกสารได้ที่สำนักงาน ทางโทรศัพท์และทางอินเทอร์เน็ต ซึ่งจะช่วยลดเวลาในการทำเอกสารและประหยัดค่าใช้จ่ายในการเดินทาง การรับส่งตู้สินค้า การทำพิธีการศุลกากรตลอดจนคอยให้คำแนะนำและช่วยเหลือลูกค้าในการแก้ไขปัญหาต่างๆที่อาจเกิดขึ้นจากความผิดพลาดจากทั้งฝ่ายลูกค้า ท่าเรือหรือ กรมศุลกากร ให้เป็นไปอย่างรวดเร็วเพื่อลดความเสียหายที่อาจเกิดขึ้นจากความผิดพลาดนั้นๆ ซึ่งสามารถติดต่อกับฝ่ายปฏิบัติการของบริษัทได้ตลอด24ชม.ผ่านทางโทรศัพท์

นอกจากนี้บริษัทยังได้มีการนำโปรแกรมมาใช้ในการวางแผนในการจัดระวางเรือเพื่อช่วยให้พนักงานสามารถส่งรายการในการยกตู้(Loading list) ให้แก่ทางท่าเรือได้อย่างรวดเร็วและถูกต้อง ช่วยลดอัตราการย้ายตู้และค่าใช้จ่ายในการย้ายตู้ (Relocation and lift on-off charge)

##### 4.3.2.1.2 การค้นหาวิธีการวัดคุณภาพ

บริษัทมีการประเมินคุณภาพในการปฏิบัติงานโยแบ่งออกเป็นในส่วนของการให้บริการแก่ลูกค้าและในส่วนของการติดต่อกับทางท่าเรือ โดยในส่วนของลูกค้าทางบริษัทได้มีการตั้งกล่องแสดงความคิดเห็นของลูกค้าในทุกสำนักงานและมีการติดเบอร์โทรศัพท์ให้ลูกค้าสามารถติดต่อห้ทางฝ่ายบุคคลได้ในกรณีที่ทางลูกค้าไม่ได้รับบริการที่ดี

ในส่วนของทางท่าเรือและฝ่ายที่เกี่ยวข้องในการปฏิบัติการทางบริษัท จะทำการประเมินจากค่าใช้จ่ายในการยกตู้สินค้า ค่าย้ายตู้ในท่า เวลาในการจอดเรือเมื่อเปรียบเทียบกับตู้สินค้าที่ต้องการขนในแต่ละเที่ยว ว่ามีค่าใช้จ่ายที่ไม่จำเป็นและเกิดจากความผิดพลาดในการปฏิบัติงานมากน้อยเพียงใด

#### 4.3.2.1.3 การระบุข้อบกพร่องและต้นตอ

ในกรณีที่บริษัทได้รับการร้องเรียนหรือพบค่าใช้จ่ายในการปฏิบัติสูงทางบริษัทจะทำการตรวจสอบสาเหตุของปัญหาและทำรายงานทันทีเพื่อทำการปรับปรุงแก้ไขโดยเร็วที่สุดเพื่อให้ลูกค้าได้รับการบริการที่ดีและช่วยให้บริษัทสามารถประหยัดต้นทุนที่เกิดจากการทำงานที่ผิดพลาดได้

#### 4.3.2.2 Outsourcing

บริษัทได้มีการจ้างบริษัทภายนอกมาช่วยในการให้บริการเช่นการจ้างบริษัท Surveyor ในการสำรวจและซ่อมตู้สินค้า การเช่าระวางเรือของสายการเดินเรืออื่นๆในการให้บริการขนส่งตู้สินค้า การจ้างบริษัทรถขนส่งตู้สินค้ามาช่วยในการขนส่งสินค้าในนามของบริษัทในเครือ ซึ่งการจ้างบริษัทภายนอกมาช่วยให้บริการ (Outsourcing) ทำให้บริษัทสามารถประหยัดงบประมาณในการลงทุน ทั้งทางด้านบุคลากร และการลงทุนในสินทรัพย์ได้ในระยะแรก แต่วิธีนี้ก็มีความเสี่ยงพอสมควรเนื่องจากบริษัทไม่สามารถควบคุมคุณภาพในการให้บริการได้ในทุกขั้นตอนซึ่งอาจทำให้เกิดความผิดพลาดในการให้บริการได้ อีกทั้งผู้ให้บริการจากภายนอกอาจทำการแย่งลูกค้าของบริษัทได้ ดังนั้นทางบริษัทจึงได้มีแผนระยะยาวในการลงทุนทั้งในสินทรัพย์และบุคลากรเพื่อเพิ่มความสามารถในการให้บริการและรักษาความสามารถการแข่งขันเอาไว้ให้ได้

จากข้อมูลดังกล่าวข้างต้นเราสามารถสรุปและจัดกลุ่มของกลยุทธ์ที่บริษัทนำมาใช้โดยอาศัยตาราง TOWS Matrix ในการอธิบายถึงกลยุทธ์ต่างๆที่นำมาใช้โดยคำนึงถึงจุดแข็ง จุดอ่อนของบริษัทตลอดจนโอกาสและอุปสรรคต่างๆที่อาจเกิดขึ้น ซึ่งสามารถแบ่งได้ดังตารางข้างล่างนี้

ตารางที่ 12 ตาราง TOWS Matrix of Sinokor Merchant marine (Thailand) Co.,Ltd

	Strengths-S จุดแข็ง ของบริษัท ดูจากการวิเคราะห์SWOT ข้างต้น	Weakness-W จุดอ่อน ของบริษัท ดูจากการวิเคราะห์SWOT ข้างต้น
Opportunities-O โอกาส ของบริษัท ดูจากการวิเคราะห์SWOT ข้างต้น	SO Strategies	WO Strategies
	1.เปิดสาขาและเส้นทางในการบริการในแถบเอเชีย โดยเฉพาะเส้นทางที่มุ่งหน้าไปยังจีนและเกาหลี(Multidomestic strategy)	1.ทำการจ้างบริษัทภายนอกมาให้บริการในการฝากเก็บตและซ่อมตู้สินค้า(Outsourcing strategy)
	2.เจาะกลุ่มลูกค้าเกาหลี (Focusing strategy)	2.เน้นการให้บริการในการขนส่งสินค้าทางภายในทวีปเอเชีย
	3.การเสนอการให้บริการที่มีความแตกต่างจากคู่แข่งแต่ราคาสามารถแข่งขันกับคู่แข่งได้(Cost leadership and differentiation strategy)	3.กระจายธุรกิจให้ครอบคลุมในการให้บริการแบบครบวงจร (Diversification strategy)
	4.การให้บริการลูกค้าโดยคำนึงถึงความต้องการของลูกค้าเป็นหลักโดยมีการวางแผนจัดการภายในอย่างมีประสิทธิภาพ (TQM)	4.ทำชื่อเสียงของบริษัทให้เป็นที่รู้จักของลูกค้าในทางที่ดี (Brand loyalty)
Threats-T อุปสรรคของบริษัท ดูจากการวิเคราะห์SWOT ข้างต้น	ST Strategies	WT Strategies
	1.หาพันธมิตรในการร่วมทุนในการเข้าสู่ตลาดภายในประเทศของแต่ละประเทศ (Entry strategy)	1.ร่วมกลุ่มกับพันธมิตรในการให้บริการไปยังประเทศที่ยังไม่สามารถเข้าไปลงทุนได้ (Cooperate strategy)

เราสามารถสรุปกลยุทธ์ที่ทางบริษัทได้ดำเนินการแบ่งเป็นก่อนและหลังการ  
ควบรวมกิจการดังตารางต่อไปนี้

ตารางที่ 13 ตารางสรุปกลยุทธ์ก่อนและหลังควบรวมกิจการ

ตารางสรุปกลยุทธ์ก่อนและหลังควบรวมกิจการ	
ก่อนควบรวมกิจการ ปี ค.ศ. 2004	หลังควบรวมกิจการ ปี ค.ศ. 2004
<b>1. กลยุทธ์ระดับบริษัท</b>	
1. กลยุทธ์การมุ่งธุรกิจเพียงอย่างเดียว (Concentration Strategy)	1. กลยุทธ์การมุ่งธุรกิจเพียงอย่างเดียว (Concentration Strategy)
2. กลยุทธ์ความร่วมมือ (Cooperative strategy)	2. การกระจายธุรกิจไปยังธุรกิจใหม่ที่มีความ เกี่ยวข้องกับธุรกิจหลัก (Diversification strategy)
3. กลยุทธ์นานาชาติประเทศ (Multidomestic Strategy)	3. กลยุทธ์ความร่วมมือ (Cooperative strategy)
	4. กลยุทธ์นานาชาติประเทศ (Multidomestic Strategy)
<b>2. กลยุทธ์ระดับธุรกิจ</b>	
1. กลยุทธ์แบบเจาะจง(Focusing Strategy)	1. กลยุทธ์ที่เน้นการให้บริการที่แตกต่างจาก คู่แข่ง (Cost leadership and differentiation strategy)
<b>3. กลยุทธ์ระดับหน้าที่</b>	
<b>3.1 การตลาด</b>	
1. Market segmentation	1. Market segmentation
2. No Penetration Pricing	2. No Penetration Pricing
3. Premium Pricing Strategy	3. Premium Pricing Strategy
4. After sale service	4. After sale service
5. Brand loyalty	5. Brand loyalty
	6. Promotion
	7. Personal Selling
	8. Public Relations
<b>3.2 ด้านฝ่ายปฏิบัติการ</b>	
1. Total Quality Management (TQM)	1. Total Quality Management (TQM)
2. Outsourcing	2. Outsourcing

## 5. ผลลัพธ์ที่ได้จากการดำเนินกลยุทธ์

ในส่วนนี้จะกล่าวถึงผลลัพธ์ที่ได้รับจากการดำเนินกลยุทธ์ของบริษัทโดยทางผู้วิจัยจะทำการวิเคราะห์โดยใช้อัตราส่วนทางการเงิน ซึ่งจะแสดงให้เห็นถึงประสิทธิภาพในการดำเนินงานของบริษัทว่ามีประสิทธิภาพมากน้อยเพียงใด โดย หลังจากที่ได้ดำเนินกลยุทธ์ตามที่ได้อ้างมาแล้วข้างต้นซึ่งผลจากการดำเนินกลยุทธ์นั้นทำให้ยอดขายของบริษัทเพิ่มสูงขึ้นซึ่งเห็นได้จากอัตราส่วนทางการเงินซึ่งแสดงสถานะของบริษัทที่มีอัตราส่วนที่ดีขึ้นและมีแนวโน้มที่จะเจริญเติบโตต่อไปโดยยอดขายของบริษัทตั้งแต่ปี 2545 ซึ่งเป็นปีที่บริษัทเปิดดำเนินการเป็นปีแรก จนถึงปี พ.ศ. 2550 มีรายละเอียดดังตาราง ต่อไปนี้

ตารางที่ 14 การวิเคราะห์ ผลลัพธ์ที่ได้รับจากการดำเนินกลยุทธ์ของบริษัทโดยใช้อัตราส่วนทางการเงิน

Financial of Sinokor merchant marine (Thailand) Co.,Ltd between 2002-2007						
					Unit : Baht	
	2007	2006	2005	2004	2003	2002
Liquidity ratio						
Current ratio	0.79	1.13	1.27	1.21	1.32	99.47
Profit ratio						
Net profit margin	12.07%	13.86%	15.83%	15.90%	17.26%	0.00%
ROA	9.21%	3.91%	8.61%	9.44%	11.55%	-1.54%
ROE	23.70%	25.73%	31.14%	41.43%	41.00%	-1.56%
Debt ratio	1.57	5.57	2.62	3.39	2.55	0.01
Shareholder return ratio						
EPS	147	122	109	105	69	-2
Dividend yield	0.2	0.2	0.2	0.2	0	0

จากอัตราส่วนทางการเงินข้างต้นจะเห็นว่าบริษัทชินคอร์ เมอร์ชานต์ มารีน (ประเทศไทย) ไม่มีปัญหาเรื่องสภาพคล่องเนื่องจากบริษัทมีสินทรัพย์หมุนเวียนสูงกว่าหนี้สินหมุนเวียนมีเพียงในปี 2007 เท่านั้นที่อัตราส่วนสภาพคล่องของบริษัทต่ำกว่า 1 ทั้งนี้เนื่องมาจากในปี 2007 บริษัทได้ทำการเพิ่มทุน ในบริษัทไลน์เนทเวอร์ค ทรานสปอร์ต ซึ่งเป็นบริษัทในเครือที่เปิดให้บริการในการขนส่งสินค้าภาคพื้นดิน (Inland transportation) และได้ใช้กระแสเงินสดในการซื้อ

ที่ดินเพื่อขยายกิจการเข้าสู่ธุรกิจด้านผู้สินค้าซึ่งเป็นไปตามแผนกลยุทธ์ระดับบริษัทของบริษัทในการกระจายธุรกิจเข้าสู่ธุรกิจใหม่ที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจเดิม (Related diversification)

นอกจากนี้ผลตอบแทนจากการลงทุนก็ให้ผลตอบแทนเป็นที่น่าพอใจโดยจะเห็นได้จากอัตราผลตอบแทนจากสินทรัพย์รวม และอัตราผลตอบแทนจากส่วนของผู้ถือหุ้น อยู่ในระดับที่สูงเมื่อเทียบกับอัตราดอกเบี้ยในตลาด ตลอดจนอัตราส่วนกำไรต่อหุ้นก็อยู่ในระดับที่สูงมากและอัตราการจ่ายเงินปันผลก็สูงถึง 20% มีเพียงปีแรกของการเปิดบริการเท่านั้นที่บริษัทขาดทุนซึ่งถือเป็นเรื่องปกติของทุกธุรกิจ แต่สิ่งที่บริษัทต้องให้ความสนใจคือเรื่องของความสามารถในการก่อหนี้ ทั้งนี้จะเห็นได้จากอัตราส่วนหนี้สินต่อส่วนของผู้ถือหุ้นนั้นเกินกว่า 1 ซึ่งแสดงให้เห็นว่าบริษัทมีหนี้สินมากกว่าส่วนของผู้ถือหุ้นซึ่งจะทำให้ในระยะยาวบริษัทจะมีความยากลำบากในการกู้ยืมเงินจากสถาบันการเงินและมีต้นทุนที่สูงในการก่อหนี้ แต่อย่างไรก็ตามบริษัท มีอัตราการเจริญเติบโตของรายรับและกำไรเพิ่มขึ้นทุกปีดังนั้นโดยภาพรวมแล้วสามารถกล่าวได้ว่าบริษัทประสบความสำเร็จในการดำเนินธุรกิจในประเทศไทยและเมื่อเปรียบเทียบช่วงก่อนและหลังการควบรวมกิจการของสายการบินเรือขนาดใหญ่จะเห็นได้ว่าการควบรวมกิจการนั้นได้ส่งผลกระทบต่อผลการดำเนินงานของกรณีศึกษา กล่าวคืออัตราส่วนทางการเงินของกรณีศึกษามีแนวโน้มปรับตัวแยกลงดังจะเห็นได้จากอัตราผลตอบแทนจากสินทรัพย์ (ROA) ผลตอบแทนส่วนของผู้ถือหุ้น (ROE) และอัตราส่วนกำไรสุทธิ (Net profit margin)

เมื่อนำข้อมูลของบริษัทซีโนคอร์ เมอร์ชาน มาร์ีน (ประเทศไทย) จำกัด มาเปรียบเทียบกับบริษัท อาร์ ซี แอล จำกัด (มหาชน) ซึ่งเป็นสายการบินเรือที่ให้บริการในเส้นทาง Intra-Asia เหมือนกันแต่มีขนาดที่ใหญ่กว่าและมีสำนักงานใหญ่อยู่ในประเทศไทยและมีการซื้อขายหลักทรัพย์อยู่ในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยด้วย จะได้ข้อมูลดังตารางนี้

ตารางที่ 15 ตารางเปรียบเทียบระหว่าง SKR และ RCL โดยใช้อัตราส่วนทางการเงิน

Financial ratios between SKR and RCL Between 2005-2007						
Unit : Baht						
	2007		2006		2005	
	SKR	RCL	SKR	RCL	SKR	RCL
Liquidity ratio						
Current ratio	0.79	0.82	1.13	1.2	1.27	1.34
Profit ratio						
Net profit margin	12.07%	17.46%	13.86%	14.48%	15.83%	22.09%

ROA	9.21%	15.83%	3.91%	13.17%	8.61%	21.72%
ROE	23.70%	24.16%	25.73%	21.17%	31.14%	38.20%
Debt ratio	1.57	0.8	5.57	0.68	2.62	0.97
Shareholder return ratio						
EPS	147	1	122	5	109	7
Dividend yield	20.00%	6.30%	20.00%	4.80%	20.00%	5.20%

จากตารางข้างต้นจะเห็นได้ว่าทั้งบริษัทชินคอร์ป เมอร์ชาน มาร์ีน(ประเทศไทย) จำกัด กับบริษัท อาร์ ซี แอล จำกัด (มหาชน) มีอัตราส่วนสภาพคล่องสภาพคล่องที่ใกล้เคียงกันแต่บริษัท อาร์ ซี แอล ให้อัตราผลตอบแทนต่อสินทรัพย์ และอัตราส่วนผลตอบแทนต่อส่วนของผู้ถือหุ้นสูงกว่าทั้งนี้เนื่องมาจาก บริษัท อาร์ ซี แอล เปิดดำเนินงานมาก่อนเป็นเวลานานในประเทศไทยและยังเป็นบงของบริษัแม่ซึ่งได้มีการรวมผลประโยชน์จากการลงทุนในต่างประเทศเข้ามาด้วยทำให้อัตราผลตอบแทนทั้งสองสูงกว่าแต่เมื่อมาวิเคราะห์ในส่วนของการกำไรต่อหุ้นและอัตราการจ่ายเงินปันผลกลับพบว่าบริษัทชินคอร์ป เมอร์ชาน มาร์ีนสามารถให้ผลตอบแทนต่อผู้ลงทุนได้สูงกว่า

กล่าวโดยสรุปบริษัทชินคอร์ป เมอร์ชาน มาร์ีน(ประเทศไทย) จำกัด ประสบความสำเร็จในการดำเนินธุรกิจในประเทศไทยซึ่งเป็นผลมาจากการกำหนดกลยุทธ์ที่ถูกต้องและชัดเจนทำให้การดำเนินงานภายในบริษัทเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพดังจะเห็นได้จากอัตราส่วนทางการเงินที่ดีของบริษัทซึ่งถึงแม้ว่าอัตราส่วนบางตัวจะยังไม่ดีมากนักแต่เมื่อดูผลการดำเนินงานรายได้ กำไรและผลตอบแทนต่อผู้ถือหุ้นของบริษัทแล้วถือได้ว่าอยู่บริษัทมีสถานะอยู่ในเกณฑ์ที่ดี

## 6. ผลกระทบจากการควบรวมกิจการของสายการบินเรือขนาดใหญ่ที่มีต่อบริษัท

ในปี พ.ศ. 2548 ได้เกิดการควบรวมกิจการของสายการบินเรือขนาดใหญ่ได้แก่สายการบินเรือ Maersk Sealand และ สายการบินเรือ P&O Nedlloyd ซึ่งมีขนาดใหญ่เป็นอันดับ1และ 4 ของโลก ซึ่งทำให้มีการคาดการณ์จากหลายฝ่ายเช่น US commission on Foreign Investment, Marad and Anti trust authorities ซึ่งเป็นหน่วยงานที่ทำการต่อต้านการผูกขาดตลาด หรือ EU Commission และ South Africa Commission ซึ่งทำหน้าที่ในการต่อต้านในการผูกขาดเช่นเดียวกัน ถึงแม้ผลสุดท้ายทุกหน่วยงานยอมรับการควบรวมกิจการนี้แต่ย่อมส่งผลกระทบต่อสถานะการแข่งขันในอุตสาหกรรมขนส่งทางทะเลอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ดังนั้นสายการบินเรือต่างๆจึงต้องทำการปรับตัวและวางกลยุทธ์เพื่อรับมือสถานะตลาดที่เปลี่ยนแปลงไป



บริษัทซิโนคอร์ เมอร์ชานต์ มารีน เป็นอีกบริษัทหนึ่งที่ทำธุรกิจการให้บริการขนส่งสินค้าทางทะเลในเส้นทางIntra-Asia ซึ่งในเส้นทางนี้มีผู้ให้บริการหลายรายซึ่งในจำนวนนั้นก็รวมถึง Maersk line ด้วยดังนั้น ทางบริษัทซิโนคอร์ เมอร์ชานต์ มารีน ซึ่งเพิ่งเริ่มเปิดให้บริการได้เพียง 3 ปี จึงต้องมีกลยุทธ์ต่างๆที่นำมาใช้ในการดำเนินงานเพื่อที่จะสามารถแข่งขันกับสายการบินเรืออื่นๆได้ ซึ่งกลยุทธ์ต่างๆที่นำมาใช้และผลของกลยุทธ์ได้กล่าวไว้แล้วในข้อ 4 และในข้อนี้จะนำเสนอขอยอดรายรับและกำไรของบริษัท ดังตารางข้างล่างนี้

ตารางที่ 16 Income statement of Sinokor merchant marine (Thailand) co.,ltd between 2003-2007

Income statement of Sinokor merchant marine (Thailand) co.,ltd between 2003-2007					
	ปีงบ 2007	ปีงบ 2006	ปีงบ 2005	ปีงบ 2004	ปีงบ 2003
รายได้หลัก	59,320,763	43,607,466	34,425,530	32,645,666	19,902,839
รวมรายได้	60,942,620	43,952,017	34,577,011	32,896,775	19,948,526
ต้นทุนขาย	0	0	0	0	0
ค่าใช้จ่ายในการขายและบริหาร	49,994,576	34,928,819	26,882,329	23,901,802	11,785,086
ดอกเบี้ยจ่าย	259,157	172,582	0	0	-1,115
ภาษีเงินได้	3,334,987	2,751,110	2,219,732	2,049,204	1,279,320
รวมรายจ่าย				25,615,454	15,225,428
กำไร(ขาดทุน)สุทธิ	7,353,899	6,090,527	5,474,951	5,232,116	3,442,663
กำไรต่อหุ้น (บาท)	147	122	109	105	69
อัตราการเจริญเติบโตของยอดขาย	38.66%	27.11%	5.11%	64.91%	
อัตราการเจริญเติบโตของกำไร	20.74%	11.24%	4.64%	51.98%	
อัตราการเพิ่มขึ้นของกำไรต่อหุ้น	20.49%	11.42%	4.64%	51.98%	

ที่มา : กรมพัฒนาธุรกิจการค้า กระทรวงพาณิชย์

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

## บทที่ 5

### สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

#### สรุปผลการวิจัย

ธุรกิจการขนส่งสินค้าทางทะเล เป็นอีกหนึ่งอุตสาหกรรมด้านการบริการที่น่าสนใจเนื่องจากการขนส่งสินค้าทางทะเลเป็นรูปแบบการขนส่งสินค้าหลักที่ผู้ส่งสินค้านิยมใช้บริการตามข้อมูลที่ได้ทำการศึกษาและค้นคว้าผู้ทำวิจัยพบว่าเบื้องหลังการเติบโตของธุรกิจการขนส่งสินค้าทางทะเลมาจากความต้องการในการขนส่งที่เพิ่มขึ้นอย่างมากตามการเจริญเติบโตของเศรษฐกิจโลกที่ยืดการขนส่งสินค้าทางทะเลเป็นหลักในการส่งสินค้าให้กับลูกค้าของตนกล่าวคือโดยทั่วไปแล้วการค้าขายระหว่างประเทศมักจะทำการขนส่งสินค้าโดยใช้การขนส่งสินค้าทางทะเลเป็นหลักเนื่องจากสามารถขนส่งสินค้าได้ในปริมาณมากต่อการขนส่งในแต่ละครั้ง ดังที่ Neuschel and Russell (1998) ได้กล่าวไว้ว่าการค้าของโลกเติบโตเร็วกว่า Gross Domestic Product (GDP) ของโลก ดังนั้น ระบบโลจิสติกส์จึงได้กลายมาเป็นแนวคิดที่สำคัญที่นำมาใช้ปฏิบัติในวางแผนทางด้านการค้า การลงทุนและการให้บริการของโลกเพราะแนวโน้มในการให้บริการของผู้ให้บริการด้านโลจิสติกส์จะครอบคลุมถึงทุกขั้นตอนในการทำธุรกิจโดยขยายการให้บริการขนส่งต่อเนื่องหลายรูปแบบอีกทั้งยังมีปัจจัยภายนอกที่มีผลกระทบต่อตลาดการขนส่งสินค้าทางทะเลอย่างเช่นกรณีการเติบโตอย่างรวดเร็วของเศรษฐกิจจีนทำให้เกิดการขยายตัวทั้งการนำเข้าและส่งออกสินค้าทำให้เกิดการขาดแคลนตู้คอนเทนเนอร์ในตลาดโลก

นอกจากนี้ ผู้ให้บริการในการขนส่งสินค้าทางทะเล ยังได้มีการปรับใช้กลยุทธ์ทางการตลาดในการให้บริการเพื่อเพิ่มผลประโยชน์และรักษาความได้เปรียบในการแข่งขัน ในวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ได้นำกรณีศึกษาของบริษัทซีโนคอร์ เมอร์ชาน มาร์ีน (ประเทศไทย) มาเป็นตัวอย่างในการศึกษาวิธีการในการพัฒนาองค์กร ผลที่ได้จากการปรับใช้กลยุทธ์ทางการตลาดในการให้บริการต่อองค์กรเป็นอย่างไรโดยผลที่ได้จากการศึกษาพบว่าบริษัท มีการวางตำแหน่งของบริษัทในการพุ่งเป้าไปยังการให้บริการภายในทวีปเอเชีย ซึ่งจากการนำกลยุทธ์ทางการตลาดในการให้บริการมาปรับใช้ทำให้บริษัทมีการดำเนินกิจกรรมทางด้านธุรกิจได้อย่างมีประสิทธิภาพ สามารถรักษาตำแหน่งของบริษัทในตลาดได้ ในขณะที่เดียวกันถ้าสภาวะตลาดมีการเปลี่ยนแปลงไปอย่างมีนัยยะสำคัญบริษัทจะทำการปรึกษาเพื่อปรับกลยุทธ์ด้านการตลาดใหม่กับบริษัทแม่

อีกทั้งผู้วิจัยยังได้มองเห็นถึงความแตกต่างของกลยุทธ์และโครงสร้างองค์กรที่มีความแตกต่างกันระหว่างบริษัทที่มีขนาดเล็กกับบริษัทที่มีขนาดใหญ่กล่าวคือในขณะที่บริษัทที่มีขนาดใหญ่พยายามขยายฐานลูกค้าและลดคู่แข่งโดยอาศัยข้อได้เปรียบทางด้านการเงินในการ

ควมรวมกิจการหรือซื้อกิจการของสายการบินเร็วอื่น ๆ ในขณะที่บริษัทที่ใหม่จนถึงบริษัทขนาดกลางเล็กที่จะดำเนินกลยุทธ์ที่แตกต่างออกไปโดยเริ่มจากการสร้างลูกค้าจากการเจาะตลาดที่เป็นแบบเฉพาะเจาะจงและหาพันธมิตรในการรวมกลุ่มกันให้มีขนาดใหญ่ขึ้นเพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันกับสายการบินเร็วขนาดใหญ่

เมื่อดูตัวเลขจากการวิเคราะห์อัตราส่วนด้านการเงินจะเห็นได้ว่าผลประกอบการของบริษัทที่เป็นกรณีศึกษามีอัตราส่วนผลประกอบการที่ลดลงเล็กน้อยและเมื่อเปรียบเทียบกับบริษัทที่ให้บริการในเส้นทางเดียวกันและจดทะเบียนอยู่ในตลาดหลักทรัพย์จะเห็นได้ว่ามีทิศทางไปในทิศทางเดียวกันในช่วงแรกแต่เนื่องด้วยกระบวนการในการให้บริการและการแบ่งกลุ่มตลาดที่แตกต่างกันทำให้ผลประกอบการในช่วงถัดมาออกมาในทิศทางที่แตกต่างกัน

ดังนั้นจึงสรุปได้ว่าการควมรวมกิจการของสายการบินเร็วขนาดใหญ่มีแนวโน้มที่จะส่งผลกระทบต่อสายการบินเร็วขนาดกลางและขนาดเล็กโดยอาศัยความได้เปรียบทางด้านการเงินและเครือข่ายที่ใหญ่กว่าและครอบคลุมกว่าในการกำหนดกลยุทธ์ด้านราคาและการบริการ

### ข้อเสนอแนะ

บริษัทควรเสริมความแข็งแกร่งทางด้านเงินทุนเพื่อให้สามารถแข่งขันกับสายการบินเร็วขนาดใหญ่ได้ในการแข่งขันทางด้านราคา

### ข้อเสนอแนะในการศึกษาครั้งต่อไป

ในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยพบว่าควรทำการศึกษากลยุทธ์ของสายการบินเร็วขนาดใหญ่ในการพยายามที่จะทำการครอบงำตลาดเพื่อที่จะนำมาเปรียบเทียบและศึกษาผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นต่อส่วนอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องเช่นผู้ส่งออกและนำเข้าสินค้า เป็นต้น

### ข้อจำกัดในการศึกษา

เนื่องจากกรณีศึกษาในวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ได้มีการสืบค้นข้อมูลเพียงบริษัทเดียว เนื่องจากมีความแตกต่างกันระหว่างบริษัททั้งขนาดขององค์กรและตำแหน่งของตลาด ดังนั้นงานวิจัยฉบับนี้จะสามารถปรับใช้ได้กับองค์กรที่มีลักษณะคล้ายคลึงกันเท่านั้นหรืออีกนัยหนึ่งอาจกล่าวได้ว่าบริษัทที่ต่างกันอาจต้องปรับใช้กลยุทธ์ในการดำเนินธุรกิจที่แตกต่างกันด้วย นอกจากนี้ผลของการวิจัยในรายงานแบบนี้ได้คำนึงถึงแต่เพียงปัจจัยจากการขนส่งในรูปแบบเดียวเท่านั้นคือการขนส่งทางทะเลไม่ได้ครอบคลุมถึงปัจจัยในการขนส่งรูปแบบอื่น

นอกจากนี้ งานวิจัยข้างต้นไม่สามารถนำทฤษฎีและแนวคิดด้านการตลาดมาปรับใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพเนื่องจากแนวคิดด้านการตลาดส่วนใหญ่เน้นพัฒนามาจากการเสนอขายผลิตภัณฑ์ที่ไม่ใช่บริการดังนั้นวรรณกรรมปริทรรศน์สามารถนำมาปรับใช้และอธิบายได้เพียงบางส่วนทั้งนี้งานวิจัยหลายฉบับได้กล่าวถึงความมีการพัฒนาแนวคิดด้านการตลาดที่มีแนวคิดมาจากผลิตภัณฑ์มาเป็นแนวคิดด้านการตลาดที่พัฒนามาจากการให้บริการ( Javalgi: 2005)เพราะคุณสมบัติของผลิตภัณฑ์มีความแตกต่างจากการบริการ บริษัทที่ให้บริการไม่สามารถตัดสินใจใช้กลยุทธ์ด้านการตลาดได้เหมือนกับผลิตภัณฑ์ (Grönroos: 2001) ซึ่งผลที่ได้อาจทำให้บริษัทที่เป็นผู้ให้บริการมีความลำบากในการปรับใช้กลยุทธ์ตามแนวคิดด้านการตลาด

สุดท้ายนี้ในการทำงานวิจัยยังมีข้อจำกัดที่สำคัญอย่างยิ่งในการเก็บข้อมูลในการวิจัยเพื่อนำมาวิเคราะห์นั่นคือข้อมูลในการส่งออกและนำเข้าสินค้าไปยังแต่ละประเทศเป็นจำนวนคู่สินค้ากล่าวคือข้อมูลที่หน่วยงานของรัฐได้ทำการบันทึกไว้ทั้งหมดเป็นข้อมูลการนำเข้าและส่งออกสินค้าที่เป็นมูลค่าสินค้านี้มีจำนวนคู่สินค้าทั้งการทำเรือแห่งประเทศไทยและกรมศุลกากรทำให้ผู้วิจัยไม่สามารถทราบข้อมูลที่แท้จริงของปริมาณคู่สินค้าในการนำเข้าและส่งออกไปยังแต่ละเส้นทางได้จึงทำให้การวิเคราะห์ที่ต้องทำการวิเคราะห์หีบสมมติฐานของมูลค่าสินค้านี้เป็นสิ่งสำคัญ

ศูนย์วิทยทรัพยากร  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

## รายการอ้างอิง

### ภาษาไทย

กมลชนก สุทธิวาทนฤพุดสี. 2548. International Transportation Management กรุงเทพมหานคร: คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

กมลชนก สุทธิวาทนฤพุดสี. 2547. การจัดการโซ่ซัพพลายและโลจิสติกส์ กรุงเทพฯ สำนักพิมพ์ McGraw-Hill International Enterprises, Inc.

ศรินทร์ ชันติวัฒน์กุล, “ปัจจัยในการตัดสินใจเลือกใช้บริการบริษัทตัวแทนขนส่งสินค้าระหว่างประเทศ,” (วิทยานิพนธ์มหาบัณฑิต. บริหารธุรกิจ สาขาการจัดการทั่วไป. สถาบันราชภัฏสวนดุสิต, 2545)

ศิริวรรณ เสรีรัตน์. 2541. การบริหารการตลาดยุคใหม่ กรุงเทพมหานคร: ธีระฟิล์มและไซเท็กซ์

สมยศ นาวิการ. 2548. การบริหารเชิงกลยุทธ์ฉบับปรับปรุงใหม่ กรุงเทพมหานคร สำนักพิมพ์ บรรณกิจ

สมชัย ศรีสุทธิยากร. 2551. การบริหารเชิงกลยุทธ์ กรุงเทพมหานคร สถาบันทรัพยากรมนุษย์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์

### ภาษาอังกฤษ

Albrecht, K. and Zemke, R. 1985. Service America. Homewood, IL: Dow Jones-Irwin.

Allen, W. B. 1997. The Logistics Revolution and Transportation. Annals of the American Academy of Political and Social Science, 553 : 106-116.

Anil Singh. 2005. Future trend in global port managing growth in an era of merger and Acquisition unpublished manuscript, lcb1, Thailand

- Baker, M.J. 2000. Marketing Strategy and Management. 3<sup>rd</sup> Edition. Macmillan : Hampshire.
- Ballou, R. 1978. Basic Business Logistics: Transportation Materials Management Physical Distribution. Prentice-Hall: New Jersey
- Beaven, M.H. and Scotti, D.J. 1990. Service-Oriented Thinking and its Implications for the Marketing Mix. The Journal of Services Marketing, 4, 4
- Berglund, M., Laarhoven, P.V., Sharman, G. and Wandel, S. 1999. Third-Party Logistics: Is There a Future?, International Journal of Logistics Management, 10, 1, : 59-70.
- Bharadwaj, S.G., Varadarajan, P.R. and Fahy, J. 1993. Sustainable Competitive Advantage in Service Industries: A conceptual Model and Research Propositions. Journal of Marketing, 57, 4 : 83-99.
- Bhatnagar, R., Sohal, A.S. and Millen, R. 1999. Third Party Logistics Services: A Singapore Perspective. International Journal of Physical Distribution & Logistics Management, 29, 9: 569.
- Bizweek. 2007. [newspaper online], available on: <http://www.bangkokbizweek.com>, [13 August 2007.]
- Bolden, N.H. 1965. The Concept of the Marketing-Mix. in G. Schwartz, Science in Marketing, J Wiley & Son, New York, 386-397.
- Bolumole, Y.A. 2001. The Supply Chain of Third-Party Logistics Providers. International Journal of Logistics Management, 12, 2 : 87-102.

- Booms, B.H. and Bitner, M.J. 1981. Marketing Strategies and Organization Structures for Service Firms. in J.H. Donnelly and W.R. George (eds), Marketing of Services American Marketing Association, Chicago.
- Carman, J.M. and Langeard, E. 1980. Growth Strategies for Service Firms. Strategic Management Journal, 1, 1 : 7-22.
- Chiu, H.N. 1995. The Integrated Logistics Management System: A Framework and Case Study. International Journal of Physical Distribution & Logistics, 25, 6 : 4-14.
- Christopher, M. 1999. Logistics and Supply Chain Management: Strategies for Reducing Cost and Improving Service. Second Edition. International Journal of Logistics Research and Application, 2, 1: 103
- Christopher, M., Payne, A. and Ballantyne, D. 1991. Relationship Marketing. Heinemann: London
- Collison,(Collinson?) F.M. 1982. The Role of Marketing in Shipping Line Service in the Pacific Northwest-Central Alaska Marine Trade. Ph.D.Theses. Michigan State University
- Colorado State University Website. Writing Guides Case Studies. Available on: <http://writing.colostate.edu/guides/research/casestudy/index.cfm> [ 29 July 2007.]
- Danca, A.C. SWOT ANALYSIS: An Explanation of the S.W.O.T. Analysis Process. Available on: <http://www.stfrancis.edu/ba/ghkickul/stuwebs/btopics/works/swot.htm>. [ 20 July 2007]
- Datamonitor. 2004. A P Moller Maersk A/S SWOT. Available on: [www.datamonitor.com](http://www.datamonitor.com), [10 July 2007 ]

- Dickson, P.R. and Ginter, J.L. 1987. Market Segmentation, Product Differentiation, and Marketing Strategy. Journal of Marketing, 51, 2 : 1-10
- Ersbøll, N.C. 2007. [online] Air and Maritime Transportation: Recent Developments. Available on: [http://www.globalcompetitionreview.com/ear/17\\_eutransportation.cfm#](http://www.globalcompetitionreview.com/ear/17_eutransportation.cfm#), [30 July 2007]
- Evangelista, P. and Morvillo, A. 2000. Maritime Transport in the Italian Logistics Market. Maritime Policy&Management, 27, 4 : 335-352.
- Export.Gov. [online]. What is a freight forwarder. Available from: [www.export.gov/logistics/exp\\_what\\_is\\_freight\\_forwarder.asp](http://www.export.gov/logistics/exp_what_is_freight_forwarder.asp). [27 April 2007.]
- Fuller, J.B, O'Connor, J. and Rawlinson, R. 1993. Tailored Logistics: The Next Advantage. Harvard Business Review, 71, 3 : 87-98.
- Gabbott, M. and Hogg, G. 1997. Contemporary Services Marketing Management. The Dryden Press: London.
- Gerring, J. 2004. What is a Case Study and What is it Good for?. American Political Science Review, 98,2 : 341-354.
- George, W.R and Barksdale, H.C. 1974. Marketing Activities in the Service Industries. Journal of Marketing, 38, 4 : 65-70.
- Gillham, B. 2000. Case Study Research Methods. Continuum: London.
- Grant, D.B, Lambert, D.M, Stock, J.R and Ellram, L.M. 2006. Fundamentals of Logistics Management: European Edition. McGraw-Hill: Berkshire.



- Grönroos, C. 2001. A Service-Orientated Approach to Marketing of Services. European Journal of Marketing, 12,8 : 588-601.
- Grönroos, C. 2007. Service Management and Marketing: Customer Management in Service Competition. Third Edition, John Wiley & Sons: West Sussex
- Gummesson, E. 1995. Relationship Marketing: Its Role in the Service Economy. in Understanding Services Management. Glynn, W.J and Barns, J.G. New York: John Wiley.
- Hill, C.W.L and Jones, G.R. 1989. Strategic Management. Houghton Mifflin: Boston
- Hoek, R.I.V. 2000. The Role of Third-Party Logistics Providers in Mass Customization. International Journal of Logistics Management, 11, 1 : 37- 46.
- Hoffman, K.D. and Bateson, J.E.G. 1997. Essentials of Services Marketing. The Dryden Press
- Hooley, G. and Saunders, J. 1993. Competitive Positioning: The Key to Marketing Strategy. Prentice Hall: Hertfordshire.
- Javalgi, R.G., Whipple, T.W., Ghosh, A.K. and Young, R.B. 2005. Market orientation, strategic flexibility, and performance: implications for services providers. The Journal of Services Marketing, 19, 4 : 212-221.
- Johnson, J. L., Pui-Wan., Lee, R., Saini, A. and Grohmann, B. 2003. Market-Focused Strategic Flexibility: Conceptual Advances and an Integrative Mode. Journal of the Academy of Marketing Science, 31 : 74-89.
- Jung, P. 2001. Korean Maritime Transportation: 21<sup>st</sup> Century Obstacles and Options. Paper Presented at Seattle International Workshop, May 24, 2001. Available on:

[http://www.sma.washington.edu/faculty/working\\_papers/Jung\\_2001.pdf](http://www.sma.washington.edu/faculty/working_papers/Jung_2001.pdf) [13 July 2007.]

King, N. 2004 "Using Interviews in Qualitative Research" in Cassell, C. and Symon, G. (eds), Essential guide to qualitative methods in organizational research, Sage: London.

Komadina, P., Cistic, D. and Halca, B. 2006. [online]. Globalization in Maritime Transport Industry. Available from: [http://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id\\_clanak\\_jezik=12275](http://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id_clanak_jezik=12275). [ 23 April 2007.]

Kostecki, M. M. 1994. Marketing Strategies For Services: Globalization, Client-Orientation, Deregulation. Pergamon Press: Oxford.

Kritchanchai, D., Athikomrattanakul, P., Somboonwiwat, T., Wasusri, T. and Koetsinchai, W. 2003 [online]. Research Direction and Knowledge Management of Supply Chain and Logistics in Thailand. Logistics Research Network, Available on: <http://www.kmutt.ac.th/gmi/2005/mambo/images/stories/LRN2003.pdf> [28 July 2007.]

Lemoine, W. and Dagnaes, L. 2003. Globalisation Strategies and Business Organisation of a Network of Logistics Service Providers. International Journal of Physical Distribution & Logistics Management, 33, 3

Levitt, T. 1960. Marketing Myopia. Harvard Business Review, 38, 4 : 45-56.

Levitt, T. 1986. The Marketing Imagination. The Free Press: New York.

Logistics Management. 2005. Maritime MVPS. Logistics Management (2002), Aug 2005, 44, 8 : 51.

- Lorange, P. 2001. Strategic Re-Thinking in Shipping Companies. Maritime Policy & Management, 28,1 : 23-32.
- Lovelock, C.H. 1996. Services Marketing. 3<sup>rd</sup> Edition. Prentice: London.
- Lu, C.S. 2000. Logistics Services in Taiwanese Maritime Firm. Transportation Research Part E 36.
- Manda, S. 2007. [online]. ASEAN FTA Growth opportunities for Thailand 's 3PL industry. Logistics Digest, February 2007. Available from: [http://www.logisticsdigest.com/index.php?option=com\\_content&task=view&id=286&Itemid=30](http://www.logisticsdigest.com/index.php?option=com_content&task=view&id=286&Itemid=30) [2 May 2007.]
- Mary R.Brooks. 2000. Restructuring in the Liner Shipping Industry: A Case Study in Evolution Discussion paper published. Centre for international business studies, Dalhousie University, Canada
- Meidan, A., Moutinho, L. 1993. Cases in Marketing of Services: An International Collection. Addison-Wesley: Cambridge.
- Merriam, S.B. 1985. The Case Study in Educational Research: A Review of Selected Literature. Journal of Educational Thought, 19, 3 : 204-17.
- Midoro, R., Musso, E. and Parola, F. 2005. Maritime Liner Shipping and the Stevedoring Industry: Market Structure and Competition Strategies. Maritime Policy & Management, 32, 2 : 89-106.
- Mitsui O. S. K. Lines. 2003. Mitsui O. S. K. Lines Business Research Division' Data. Mitsui O. S. K. Lines, Ltd.
- Mohan, D. 2007. [online] Thailand as ASEAN Logistics Hub: Possibilities and Challenges. Logistics Digest, January 2007. Available from:

[http://www.logisticsdigest.com/index.php?option=com\\_content&task=view&id=281&Itemid=30](http://www.logisticsdigest.com/index.php?option=com_content&task=view&id=281&Itemid=30) [2 May 2007.]

- Morris, D. 2005. A New Tool for Strategy Analysis: The Opportunity Model. Journal of Business Strategy, 26,3 : 50-56.
- Nairn, G. 1999. Inertia of Tradition' is a Burden for Sector: IT AND THE MARITIME FREIGHT INDUSTRY: Despite a legacy of paper-based documents the industry may be about to conquer its inertia and wake up to e-business. Financial Times: London, Oct 20, 1999.
- Neuschel, R.P. and Russell, D.M. 1998. Customer Driven Marketing in the Transportation /Logistics Industry. International Logistics Management, 9, 2 : 99-105.
- Notteboom, T.E. 2004. Container Shipping and Ports: An Overview. Review of Networks Economics, 3, 2 : 86-106.
- Palmer, A. 2005. Principles of Services Marketing. 4<sup>th</sup> Edition, McGrawHill: Berkshire
- Pando, J., Araujo, A. and Maqueda, F.J. 2005. Marketing Management at the World's Major Ports. Maritime Policy&Management, 32,2 : 67-87.
- Panayides, P.M. and Cullinane, K.P.B. 2002. The Vertical Disintegration of Ship Management: Choice Criteria for Third Party Selection and Evaluation. Maritime Policy& Management, 29,1 : 45-64.
- Panayides, P.M. 2006. Maritime Logistics and Global Supply Chains : Towards a Research Agenda. Maritime Economics and Logistics, 8,1 : 3-12.
- Persson, G. and Virum, H. 2001. Growth Strategies for Logistics Service Providers: A Case Study. International Journal of Logistics Management, 12, 1 : 53-64.

- Porter, M.E. 1985. Competitive Advantage: Creating and sustaining superior performance. Free Press: New York.
- Rathmell, J. M. 1966. What is Meant by Services?. Journal of Marketing, 30, 4 : 32-36.
- Rust, R.T., Zahorik, A.J. and Keiningham, T.L. 1996. Service Marketing. HarperCollins: New York.
- Ryoo, D.K. and Thanopoulou, H.A. 1999. Liner Alliances in the Globalization Era: A Strategic Tool for Asian Container Carriers. Maritime Policy & Management, 26,4: 349-367.
- Saunders, M. Lewis, P. and Thornhill, A. 2007. Research Methods for Business Students. 4<sup>th</sup> Edition. Prentice Hall: London.
- Sinokor Merchant Marine Website, Available on <http://www.sinokor.co.kr>
- Sohmen, H. 1985. What Bankers Always Wanted to Know about Shipping but were Afraid to Ask. Representatives Association, Hong Kong; Reprint in Fairplay, London 1 August 1986
- Somchaikunsap, S. 2005. [online] The Development of Logistics in Thailand. Logistics Digest, Vol.1, No.1, April 2005. Accessed 1 May 2007, Available on: [http://th15.hostpacific.com/~tnsccom/html/images/stories/article/pdf/Logistics\\_Digest.pdf](http://th15.hostpacific.com/~tnsccom/html/images/stories/article/pdf/Logistics_Digest.pdf) [2 May 2007.]
- Somekh, B. and Lewin. C. 2006. Research Method in the Social Sciences. Sage: London

- Tan, A.K.J. 2002. The Sea Transport Industry and the Challenges of State Regulations. UNITAR Conference on the Seas and Security, 6-8 March 2002, Hiroshima, Japan.
- Thai National Shipper's Council website, available on <http://www.tnsc.com> , [10 August 2007.]
- The Economist. 2007. Business: Maxing Out; Container Ships. The Economist, 382, 8518 : 74.
- The Oversea Coastal Area Development Institute of Japan (OCDI) [online]. Available on: <http://www.ocdi.or.jp/en/index.html>
- Thompson, A.A. Jr and Strickland, A.J. III. 1992. Strategy Formulation and Implementation. 5<sup>th</sup> Edition, Richard D. Irwin: Homewood
- Tseng, Y.Y., Yue, W.L. and Taylor, M.A.P. 2005. The Role of Transportation in Logistics Chain. Proceeding of the Eastern Asia Society for Transportation Studies, 5 :1657-1672.
- Ueda, H., Miyake, K., Kado, H. and Nagano, H. 2005. An Analysis of Marine Container Transportation in the Asian Region. Proceedings of the Eastern Asia Society for Transportation Studies, 5 : 617-630.
- Vargo, S. L and Lusch, R. F. 2004. The Four Service Marketing Myths: Remnants of Good-Based, Manufacturing Model. Journal of Service Research, 6, 4 : 324-335.
- Wind, Y and Robertson, T.S. 1983. Marketing Strategy: New Directions for Theory and Research. Journal of Marketing, 47 : 12-25.

Wood, D.F, Barrone, A., Murphy, P. and Wardlow, D.L. 1995. International Logistics.  
Chapman& Hall: New York.

Woodruffe, H. 1995. Services Marketing. Pitman Publishing: London.

Yin, R. K. 2003. Case Study Research: Design and Method. 3<sup>rd</sup> edition. Sage: London.



ศูนย์วิทยทรัพยากร  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย



ภาคผนวก

ศูนย์วิทยทรัพยากร  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย





ภาคผนวก ก

A CASE STUDY OF SOUTHWEST AIRLINE

ศูนย์วิทยทรัพยากร  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

## Southwest Airline

เมื่อสิบห้าปีที่ผ่านมายุทธศาสตร์สายการบินอเมริกันมีความดึงดูดน้อยมากที่จะเข้าไปประกอบธุรกิจแต่เมื่ออุตสาหกรรมได้ถูกผ่อนคลายข้อบังคับทำให้มีสายการบินใหม่เกิดขึ้นถึง 29 สายการบินในระหว่างปี 2531 ถึงปี 2536 การเพิ่มขึ้นอย่างรวดเร็วของสายการบินได้นำไปสู่สถานการณ์ของการแข่งขันที่สูงเนื่องจากมีสายการบินในการให้บริการมากขึ้น เมื่อสายการบินได้แย่งชิงผู้โดยสารมากขึ้นโดยการลดราคาค่าโดยสารลงซึ่งต่ำกว่าระดับที่ระดับที่จะทำให้สายการบินมีกำไร นับตั้งแต่ปี 2521 เป็นต้นมาอุตสาหกรรมการบินมีสงครามราคาที่ยืดเยื้อสองครั้งคือระหว่างปี 2524 ถึง 2526 และปี 2533 ถึง 2536 การแข่งขันที่รุนแรงในช่วงเวลานั้นทำให้อุตสาหกรรมการบินขาดทุนสูงถึง 7.1 พันล้านเหรียญในระหว่างปี 2533-2535

แม้ว่าภาพรวมของอุตสาหกรรมจะมียุ่งยากแต่มีบริษัทหนึ่งคือ บริษัท เซาท์เวสต์ แอโรไลน์ที่สามารถทำกำไรได้อย่างสม่ำเสมอและมีผลการดำเนินงานเพิ่มสูงขึ้นอย่างแท้จริงในขณะที่ยักษ์ใหญ่ของพวกเขากำลังลำบากอยู่กับการขาดทุนโดยในปี 2535 ในขณะที่สายการบินสำคัญอื่นๆทุกสายขาดทุนแต่เซาท์เวสต์ แอโรไลน์กลับสามารถทำกำไรเพิ่มขึ้นอย่างมากโดยมีกำไร 105.5 ล้านดอลลาร์จากยอดขาย 1.68 พันล้านเหรียญ เพิ่มขึ้น 26.9 ล้านดอลลาร์จากรายได้ 1.31 พันล้านเหรียญในปี 2534

ปัจจัยสำคัญที่ทำให้เซาท์เวสต์ แอโรไลน์มีกำไรคือ ต้นทุนที่ต่ำและความจงรักภักดีของลูกค้า ต้นทุนที่ต่ำเกิดจากวิธีการในการให้บริการของบริษัทโดยบริษัทจะไม่มีการให้บริการที่เกินความจำเป็นเช่นไม่มีการบริการอาหารและที่นั่งชั้น 1 บนเครื่องบิน ไม่เป็นสมาชิกของระบบสำรองที่นั่งด้วยคอมพิวเตอร์ของบริษัทท่องเที่ยวเพราะจะทำให้เสียค่าธรรมเนียมที่สูง และใช้เครื่องบินเพียงรุ่นเดียวคือโบอิง 737 ซึ่งเป็นรุ่นที่ประหยัดน้ำมันที่สุดและทำให้ต้นทุนในการฝึกอบรมและการบำรุงรักษาต่ำ ทักษะสินที่สำคัญอย่างหนึ่งของเซาท์เวสต์ แอโรไลน์คือ บุคลากรที่มีประสิทธิภาพสูงมาก พนักงานของเซาท์เวสต์กล่าวว่าพวกเขายินดีที่จะทำงานหนักเนื่องจากพวกเขาได้รับการชมเชยจากผู้บริหารระดับสูง นอกจากนี้เซาท์เวสต์แอโรไลน์ยังมีโครงการความเป็นเจ้าของหุ้นที่บังคับใช้กับพนักงานทุกคนโดยพนักงานจะถือหุ้นอยู่ประมาณ 10 เปอร์เซ็นต์ของหุ้นทั้งหมดซึ่งทำให้พวกเขามีแรงจูงใจที่จะทำงานหนักมากขึ้น

ความจงรักภักดีของลูกค้าของเซาท์เวสต์แอโรไลน์เกิดขึ้นจากปัจจัยหลายอย่าง โครงสร้างต้นทุนที่ต่ำของพวกเขาทำให้เซาท์เวสต์กำหนดค่าโดยสารที่ต่ำได้นอกจากนี้เซาท์เวสต์แอโรไลน์ยังได้รับการยอมรับว่าเป็นสายการบินที่ไว้ใจได้มากที่สุดในอุตสาหกรรมเพราะเซาท์เวสต์ แอโรไลน์จะมีเวลาการบินขึ้นรวดเร็วที่สุดในอุตสาหกรรมโดยพวกเขาจะใช้เวลาเพียง 15 นาทีที่จะทำการเตรียมพร้อมเพื่อบินต่อหลังจากที่เครื่องบินเพิ่งมาถึง สิ่งเหล่านี้จะช่วยให้เครื่องบินตรงเวลามากขึ้น และบริษัทยังมีชื่อเสียงในการรับฟังความคิดเห็นและปัญหาจากลูกค้าตัวอย่างเช่น

เมื่อนักศึกษาแพทย์5คนจากทักษ์จะต้องเดินทางทุกสัปดาห์ไปโรงเรียนแพทย์ที่รัฐอื่น เพื่อยืมเงินของเซาท์เวสต์จะทำให้พวกเขาเดินทางไปถึงห้องเรียนช้า15นาทีอยู่เสมอ ทางเซาท์เวสต์แอไลน์จึงทำการเลื่อนเวลาบินเร็วขึ้นอีก 15 นาที



ศูนย์วิทยทรัพยากร  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย



ภาคผนวก ข  
A CASE STUDY OF 3M

ศูนย์วิทยทรัพยากร  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

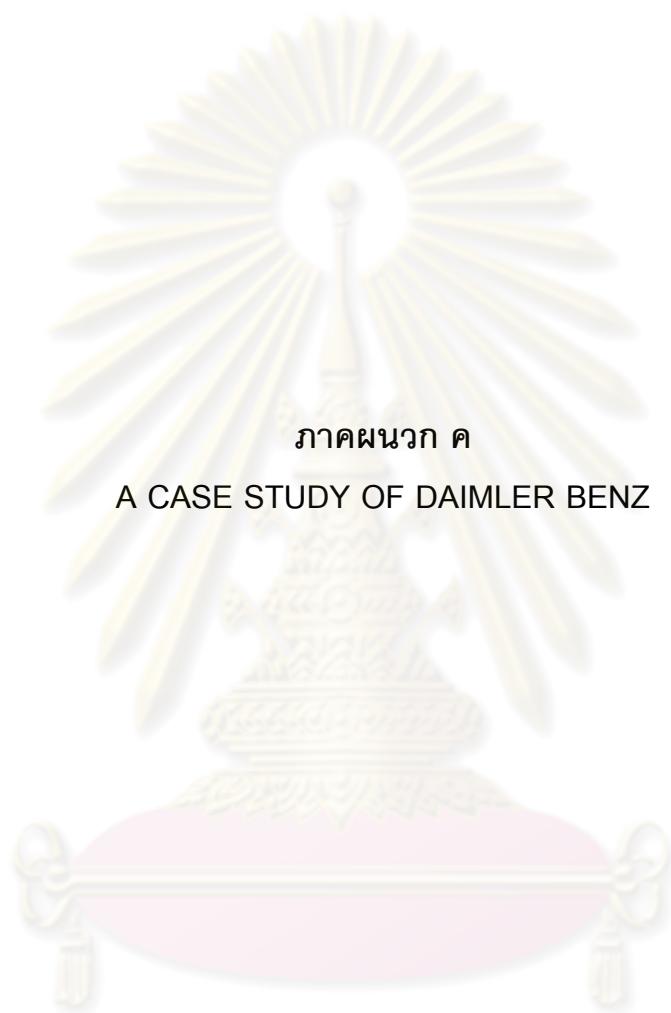
## 3M

ประวัติศาสตร์ทางธุรกิจเต็มไปด้วยตัวอย่างของเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นโดยบังเอิญสิ่งเหล่านี้จะช่วยผลักดันบริษัทไปสู่ทิศทางใหม่และทำกำไรสิ่งที่ตัวอย่างเหล่านี้ได้เสนอแนะคือ กลยุทธ์ที่บรรลุความสำเร็จหลายอย่างจะไม่ได้เป็นผลลัพธ์ของแผนงานที่คิดไว้เป็นอย่างดีแต่จะเป็นการค้นพบโดยบังเอิญ อย่างเช่นที่เกิดขึ้นในบริษัท3M

ในปีพ.ศ. 2503 ในขณะที่บริษัท3M กำลังผลิตฟลูโอโรคาร์บอนเพื่อขายเป็นน้ำยาทำความสะอาดแก่เครื่องทำความเย็น วันหนึ่งขณะที่นักวิจัยกำลังทำงานกับสารฟลูโอโรคาร์บอนภายในห้องทดลองของ 3M ได้ทำของเหลวหกลงบนพื้นรองเท้าของเธอ วันต่อมานักวิจัยคนเดียวก็ได้ทำกาแฟหกลงบนรองเท้าของเธอแต่ไม่มีรอยเปื้อนเลยปรากฏการณ์นี้ทำให้เธอรู้ว่าของเหลวที่มีสารฟลูโอโรคาร์บอนสามารถป้องกันผ้าจากรอยเปื้อนของเหลวได้ ซึ่งจากการค้นพบครั้งนี้ทำให้เกิดการพัฒนาผลิตภัณฑ์สก็อตการ์ดขึ้นมา ซึ่งสก็อตการ์ดนี้เป็นผลิตภัณฑ์ที่ทำกำไรมากที่สุดอย่างหนึ่งของ3M และได้นำบริษัทไปสู่ธุรกิจการป้องกันผ้าซึ่งเป็นธุรกิจที่บริษัทไม่เคยวางแผนไว้เลย



ศูนย์วิทยทรัพยากร  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย



ภาคผนวก ค  
A CASE STUDY OF DAIMLER BENZ

ศูนย์วิทยทรัพยากร  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

## เด็มเลอร์-เบ็นซ์

เด็มเลอร์-เบ็นซ์ เป็นบริษัทผู้ผลิตรถยนต์ของเยอรมันที่มีชื่อเสียงมาหลายปีในการเป็นผู้ผลิตรถยนต์หรูหาคณภาพสูงของโลก แต่ถึงกระนั้นในปี2523 ภายใต้การเป็นผู้นำของเอ็ดชาร์ท-รอยเตอร์ ซีอีโอคนใหม่ของเด็มเลอร์-เบ็นซ์ได้ทำการเปลี่ยนแปลงเชิงกลยุทธ์ที่สำคัญโดยได้ปฏิรูปเด็มเลอร์-เบ็นซ์จากบริษัทที่จำกัดขอบเขตที่มุ่งผลิตรถยนต์หรูหาคณภาพได้ชื่อเบ็นซ์ให้กลายเป็นอุตสาหกรรมใหญ่ที่สุดของเยอรมันที่มีรายได้ต่อปี60พันล้านเหรียญเขาบรรลุความสำเร็จนี้ด้วยการซื้อบริษัทเยอรมันที่สำคัญหลายบริษัทเช่นAEG ผู้ผลิตชิ้นส่วนอิเล็กทรอนิกส์ ดอร์เนียร์ แอร์คราฟและเอ็มบีบี บริษัทยานอวกาศ ซึ่งต่อมาเด็มเลอร์-เบ็นซ์ได้รวมดอร์เนียร์ แอร์คราฟและเอ็มบีบีเข้าด้วยกันเป็นแอโรสเปซ ดอยซ์ โดยบริษัทแอโรสเปซ ดอยซ์จะมีหุ้นอยู่ภายในยุโรป เอ็มบีบีอินดัสทรี 37.9% ที่กำลังแข่งขันอยู่กับโบอิง คอมพานีภายในตลาดเครื่องบินพาณิชย์ของโลกอยู่

เหตุผลพื้นฐานของกลยุทธ์การกระจายธุรกิจของรอยเตอร์จะอยู่บนพื้นฐานของปัจจัยบางอย่าง ประการแรกเขาเชื่อว่าความรุนแรงของการแข่งขันภายในอุตสาหกรรมรถยนต์ของโลกจะสูงขึ้น บริษัทญี่ปุ่นกำลังเริ่มต้นเข้าสู่ตลาดของเมอร์เซเดส เบ็นซ์ ซึ่งจะทำให้เด็มเลอร์-เบ็นซ์ยุ่งยากมากขึ้นที่จะรักษาข้อได้เปรียบของความแตกต่างไว้ได้ ประการที่สองรอยเตอร์ได้ให้เหตุผลว่าภายในสภาพแวดล้อมของการแข่งขันใหม่นี้บริษัทจะเป็นอันดับหนึ่งได้ต่อเมื่อพวกเขาสามารถใช้เทคโนโลยีล้ำหน้ากับรถยนต์ของพวกเขาที่คู่แข่งจะทำได้ ประการที่สามเขาเชื่อว่าการซื้อธุรกิจอิเล็กทรอนิกส์และยานอวกาศจะทำให้เด็มเลอร์-เบ็นซ์เข้าไปสู่เทคโนโลยีล้ำหน้านี้ได้ โยสรูปรอยเตอร์เชื่อว่าการพัฒนาทางเทคโนโลยีจะสร้างโอกาสอย่างมากมายเพื่อการร่วมเทคโนโลยีท่ามกลางธุรกิจยานอวกาศ รถยนต์และอิเล็กทรอนิกส์ได้

แต่กระนั้นกลยุทธ์ที่ทะเยอทะยานของรอยเตอร์ ยังไม่ได้เกิดผลตามที่เขาคาดการณ์ไว้ โดยนับตั้งแต่ปีพ.ศ. 2523 กำไรของบริษัทยังอยู่คงที่อีกทั้งบริษัทที่เด็มเลอร์-เบ็นซ์ซื้อเข้ามาทั้งAEGและMBBยังคงขาดทุนต่อไป และสถานการณ์ได้เลวร้ายยิ่งขึ้นเมื่อยอดขายของBMWซึ่งเป็นคู่แข่งสำคัญของเด็มเลอร์-เบ็นซ์ ในปี2535สูงกว่า Benz เป็นครั้งแรกโดยBMWสามารถขายรถยนต์ทั่วโลกได้ประมาณ 540,000 คันในขณะที่เด็มเลอร์-เบ็นซ์ สามารถทำยอดขายได้530, 000 คัน

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

## ประวัติผู้เขียนวิทยานิพนธ์

นายอดิศักดิ์ สินทร์พโยไพบูลย์ เกิดเมื่อวันที่ 22 มิถุนายน 2522 เป็นบุตรคนโตของครอบครัวโดยมีน้องชายอีก 2 คนชื่อนายวีระศักดิ์และนายสมบุญศักดิ์ สินทร์พโยไพบูลย์ จบการศึกษาในระดับมัธยมศึกษาจากโรงเรียนสามัคคีวิทยาคมจังหวัดเชียงรายและเข้ารับการศึกษาคณะศึกษาศาสตร์ในระดับปริญญาตรีที่คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชีมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ สาขาวิชาการเงินการธนาคารและวิชาโทในสาขาการขนส่งระหว่างประเทศ

ภายหลังจากจบการศึกษาจากมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ในปีพ.ศ.2545ได้เข้าทำงานที่ธนาคารไทยพาณิชย์สาขาราชวงศ์ในระยะเวลาสั้นๆและได้ลาออกมาทำงานในบริษัทสยามเซอร์ไซด์ เซอร์วิส (Siam shoreside service) ซึ่งเป็นบริษัทที่ประกอบธุรกิจในการรับขนส่งสินค้าและให้บริการลานวางตู้สินค้า(ICD) ที่ลาดกระบัง อีกทั้งบริษัทยังเป็นบริษัทลูกของ Maersk Group (Thailand) ซึ่งเป็นกลุ่มธุรกิจสัญชาติเดนมาร์กที่ทำธุรกิจเกี่ยวกับการขนส่งทางทะเลที่ใหญ่ที่สุดในโลกโดยได้ทำงานอยู่ที่บริษัทแห่งนี้นาน 4ปี 6 เดือนในตำแหน่ง Trucking coordinatorและ Transportation executive ภายหลังจากได้ลาออกและมาทำงานยังบริษัท ซีโนคอร์ เมอร์ชานต์ มารีน่า ประเทศไทย ซึ่งเป็นสายเรือขนาดกลางจากประเทศเกาหลีโดยได้เริ่มงานกับบริษัทแห่งนี้ตั้งแต่ปี พ.ศ. 2550 จนถึงปัจจุบันในตำแหน่ง ผู้ช่วยผู้จัดการฝ่ายการตลาดและฝ่ายปฏิบัติการ

ศูนย์วิทยทรัพยากร  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย