

## บทที่ 5

### ผลการศึกษา

ในบทนี้จะกล่าวถึงผลที่ได้จากการศึกษา โดยส่วนแรกจะวิเคราะห์โครงสร้างตลาดของธุรกิจโลจิสติกส์ตามเงื่อนไขของทฤษฎีโครงสร้างตลาด ในส่วนที่สองจะวิเคราะห์พฤติกรรมการแข่งขันทั้งทางด้านราคาและไม่ใช่ราคา ส่วนที่สามจะวิเคราะห์ถึงความสามารถในการแข่งขัน และส่วนสุดท้ายวิเคราะห์ศักยภาพของธุรกิจโลจิสติกส์ในประเทศไทย

#### 5.1 ผลการศึกษาด้านโครงสร้างตลาด

ในการวิเคราะห์โครงสร้างตลาด จะทำการพิจารณาถึงจำนวนผู้ผลิตในตลาดและการกระจุกตัว ความแตกต่างของสินค้า และความยากง่ายหรืออุปสรรคในการเข้าหรือออกจากตลาด ซึ่งมีผลที่ได้จากการศึกษา ดังนี้

##### 5.1.1 จำนวนผู้ผลิตในตลาดและการกระจุกตัว

Logistics เป็นกระบวนการส่วนหนึ่งในห่วงโซ่อุปทาน (Supply Chain Management : SCM) โดยโลจิสติกส์จะเกี่ยวข้องกับการเคลื่อนย้ายและการไหลเวียน (Moving & Flow) ของสินค้าและบริการ ข้อมูลข่าวสาร และทุน ปัจจัยสำคัญของการนำระบบโลจิสติกส์มาใช้ก็เพื่อสนับสนุนกระบวนการต่างๆ ใน Supply Chain ให้สามารถบรรลุเป้าหมายที่สำคัญ ซึ่งได้แก่การเพิ่มขีดความสามารถ ซึ่งจะเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับประสิทธิภาพของการลดต้นทุน โดยคุณแฉสำคัญจะเกี่ยวข้องกับการกระจายต้นทุนและความเสี่ยงไปยังผู้ให้บริการภายนอก (Outsourcing) ที่มีความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านในงานด้านใดด้านหนึ่ง และมีความสามารถที่จะเข้ารับบทบาทการทำงานนั้นได้ดีกว่าที่องค์กรจะดำเนินการด้วยตนเอง โดยมีผลลัพธ์ที่ดีกว่าทั้งประสิทธิภาพและประสิทธิผล หรืออีกนัยหนึ่งก็คือ การให้ผู้ประกอบการให้บริการภายนอกรับงานที่มีความสำคัญที่น้อยกว่าไปทำ โดยองค์กรเลือกที่จะดำเนินงานเฉพาะที่มีความสำคัญที่คุ้มค่ากว่า ซึ่งผู้ให้บริการงานทางด้านโลจิสติกส์แบ่งได้เป็น 4 ประเภท ดังนี้

1. **Subcontractor** เป็นรูปแบบการให้บริการแบบดั้งเดิมโดยการตัดช่วงงาน ซึ่งมีการแบ่งงานที่ไม่ซับซ้อนให้กับผู้ให้บริการภายนอกรับเหมาไปจัดการ ซึ่งอาจเป็นงานที่เกี่ยวข้องกับผู้ประกอบการในลักษณะที่ไม่ต้องใช้แรงงาน ทักษะ หรือเทคโนโลยีมากนัก หรืออาจเป็นงานที่ใช้ความเสี่ยงที่สูง ซึ่งจะเป็นการประหยัดกว่าให้ผู้ให้บริการภายนอกรับงานไป

2. **Logistics Provider** เป็นลักษณะของการให้บริการจัดการงานในส่วนที่เกี่ยวข้องกับโลจิสติกส์ โดยงานที่ให้บริการจะเป็นกิจกรรมที่สัมพันธ์เป็นกระบวนการ ซึ่งลักษณะงานจะมีความซับซ้อนกว่า Subcontract ต้องใช้ทักษะความชำนาญเฉพาะด้านและเทคโนโลยี แต่การมอบหมายงานยังมีลักษณะไม่เป็นเชิงบูรณาการ โดยผู้ว่าจ้าง (User) อาจใช้ Provider หลายราย โดยผู้ว่าจ้างยังคงเข้าไปมีส่วนในการบริหารจัดการ เพื่อให้งานซึ่งมอบหมายให้กับ Logistics Provider แต่ละรายมีการเชื่อมโยงกัน

3. **Third Party Logistics (3PL)** เป็นผู้ให้บริการงานที่เกี่ยวข้องกับโลจิสติกส์ซึ่งการให้บริการจะต้องอาศัยทักษะและเครือข่ายธุรกิจในระดับ Global Network โดยมีเครื่องมือเครื่องใช้ เทคโนโลยี และการลงทุน ลักษณะงานที่ให้บริการจะมีขอบเขตความรับผิดชอบที่กว้างขวาง โดยเป็นตัวแทนของผู้ว่าจ้าง (User) กับลูกค้าหรือคู่ค้า และมีการเชื่อมโยงมีความเป็นบูรณาการ โดยผู้ใช้บริการจะเป็น Real User ค่อนข้างแท้จริง ผู้ให้บริการลักษณะนี้จะต้องมีการลงทุนที่สูง โดยเฉพาะจะต้องมีเครือข่ายในระดับโลก

4. **Fourth Party Logistics (4PL)** เป็นผู้ให้บริการโลจิสติกส์ในระดับที่มีการบูรณาการสูงมาก จะเป็นผู้รับผิดชอบบริหารจัดการ ควบคุมผู้ให้บริการ 3PL ในแต่ละรายให้สามารถเชื่อมโยงการทำงาน คือ ทำหน้าที่เป็นตัวแทนของผู้รับบริการในการควบคุมและกำกับ 3PL ให้ปฏิบัติไปตามข้อตกลง ซึ่งได้มีสัญญาไว้กับ User

จากขอบเขตในการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้คือธุรกิจโลจิสติกส์ที่มีการให้บริการอย่างน้อย 3 กลุ่มงาน (จากการศึกษามีกลุ่มงาน 3 กลุ่ม คือ Freight Transportation and Forwarding, Warehousing/ Inventory management and Packaging, Non-Asset Based Logistics Services) ซึ่งมีจำนวนธุรกิจประมาณ 40 ราย เป็นร้อยละ 18.60 ของธุรกิจโลจิสติกส์ที่มีข้อมูลการจดทะเบียนในประเทศไทย และจากการศึกษาบริษัททั้ง 40 รายนั้นมีบริษัทที่ไม่สามารถให้ข้อมูลได้หรือเป็นบริษัทที่เป็นของต่างชาติอยู่ 11 ราย ดังนั้นข้อมูลในการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้จึงเป็นข้อมูลของธุรกิจโลจิสติกส์ตามขอบเขตของการศึกษา 29 ราย (ร้อยละ 72.5) ซึ่งในการศึกษาค้นคว้านี้จะทำการวัดระดับการกระจุกตัวของธุรกิจโลจิสติกส์ โดยใช้ Concentration Ratio พิจารณาที่ 3, 4 และ 5 ของธุรกิจโลจิสติกส์ เนื่องจากมีธุรกิจโลจิสติกส์ขนาดใหญ่ทั้งหมด 3 ราย และใช้ธุรกิจโลจิสติกส์ขนาดรองลงมา ในอันดับ 1 และ 2 รวมทั้งใช้ดัชนีเฮอร์ฟิวดัล (Herfindahl Summary Index) โดยการใช้มูลค่าสินทรัพย์เป็นตัวคำนวณ

ข้อมูลด้านจำนวนสินทรัพย์ของธุรกิจโลจิสติกส์ตามขอบเขตการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ จะทำการรวบรวมจากปี พ.ศ. 2547 - 2548 โดยจะใช้ร้อยละของจำนวนสินทรัพย์ในการแบ่งขนาดของธุรกิจโลจิสติกส์ ดังนี้

- ธุรกิจโลจิสติกส์ขนาดเล็ก มีจำนวนสินทรัพย์น้อยกว่า ร้อยละ 2.00
- ธุรกิจโลจิสติกส์ขนาดกลาง มีจำนวนสินทรัพย์ร้อยละ 2.01 – 10.00
- ธุรกิจโลจิสติกส์ขนาดใหญ่ มีจำนวนสินทรัพย์มากกว่า ร้อยละ 10.01

ตารางที่ 5.1 สัดส่วนจำนวนสินทรัพย์ของธุรกิจโลจิสติกส์กลุ่มตัวอย่าง 29 บริษัท ใน พ.ศ. 2547-2548

ธุรกิจโลจิสติกส์	ร้อยละของจำนวนสินทรัพย์	
	พ.ศ. 2547	พ.ศ. 2548
<b>ขนาดใหญ่</b>		
1. NYK LOGISTICS (THAILAND) CO., LTD.	15.17	15.01
2. DHL LOGISTICS (THAILAND) LTD.	13.64	13.42
3. EGL EAGLE GLOBAL LOGISTICS (THAILAND) LTD.	13.22	12.68
<b>ขนาดกลาง</b>		
4. MITSUI-SOKO (THAILAND) CO., LTD.	7.59	7.57
5. ECU LINE (THAILAND) CO., LTD.	7.13	6.79
6. DIMERCO EXPRESS (THAILAND) CO., LTD.	6.38	6.41
7. NNR GLOBAL LOGISTICS (THAILAND) CO., LTD.	3.86	4.14
8. GEO LOGISTICS (THAILAND) CO., LTD.	3.76	3.51
9. T.V.L. GLOBAL LOGISTICS (THAILAND) CO., LTD.	3.11	3.05
10. ETERNITY GRAND LOGISTICS CO., LTD.	2.79	2.33
11. FPS LOGISTICS (THAILAND) CO., LTD.	2.32	2.27
12. BLUE & WHITE LOGISTICS CO., LTD.	2.09	2.14
<b>ขนาดเล็ก</b>		
13. FEDERAL LOGISTIC SYSTEMS (THAILAND) CO., LTD.	1.98	1.84
14. PWT LOGISTICS CO., LTD.	1.76	1.81
15. IONIC LOGISTICS CO., LTD.	1.74	1.78
16. ORIENT STAR INTERNATIONAL LOGISTICS CO., LTD.	1.63	1.67
17. UTI WORLDWIDE CO., LTD.	1.58	1.62
18. MERCURY LOGISTICS CO., LTD.	1.42	1.49
19. LOGISTICS MANAGEMENT SERVICES LTD.	1.37	1.41

ตารางที่ 5.1(ต่อ) สัดส่วนจำนวนสินทรัพย์ของธุรกิจโลจิสติกส์กลุ่มตัวอย่าง 29 บริษัท  
ใน พ.ศ. 2547-2548

ธุรกิจโลจิสติกส์	ร้อยละของจำนวนสินทรัพย์	
	พ.ศ. 2547	พ.ศ. 2548
<b>ขนาดเล็ก</b>		
20. GLOBAL POWER LOGISTICS SERVICES CO., LTD.	1.28	1.37
21. FUTURE TRANSPORT INTERNATIONAL CO., LTD.	1.26	1.33
22. FRIENDLY GLOBAL LOGISTICS CO., LTD.	1.16	1.28
23. COMMERCIAL CARGO SERVICES CO., LTD.	0.97	1.19
24. ASIA PACIFIC SHIPPING AND LOGISTICS CO., LTD.	0.66	1.12
25. DOMINATOR INTERNATIONAL CO., LTD.	0.51	0.71
26. MOLLERS LOGISTICS LTD.	0.48	0.64
27. CUSTOM GLOBAL CONTAINER LINE CO., LTD.	0.46	0.53
28. S.A. LOGISTICS CO., LTD.	0.37	0.47
29. B&J MAMMOET CO., LTD.	0.32	0.42
<b>รวม</b>	<b>100.00</b>	<b>100.00</b>

จากตารางที่ 5.1 จะพบว่าธุรกิจโลจิสติกส์กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เมื่อพิจารณาจากจำนวนสินทรัพย์จะเป็นธุรกิจที่มีขนาดเล็ก โดยธุรกิจโลจิสติกส์ขนาดใหญ่ มีจำนวน 3 บริษัท ซึ่งเป็นธุรกิจที่เป็นเฟรนไชส์ของต่างประเทศทั้งหมด ธุรกิจขนาดกลางมี 9 บริษัท และขนาดเล็ก 17 บริษัท ซึ่งเมื่อคิดเป็นร้อยละ จะได้ 10.35% 31.03% และ 58.62% ตามลำดับ

ตารางที่ 5.2 ผู้ประกอบการรายใหญ่ในธุรกิจคลังสินค้าประเภทรับฝากสินค้าที่ไม่ใช่ห้องเย็น

บริษัท	ส่วนแบ่งตลาด
1. บริษัท ไทยพับลิกพอร์ต จำกัด	18.31%
2. บริษัท แหลมอบบัง อินเตอร์เนชั่นแนล เทอร์มินอล จำกัด	3.85%
3. บริษัท ไทยแทงค์เทอร์มินอล จำกัด	3.09%
4. บริษัท ไฮเทค นิทซู (ประเทศไทย) จำกัด	2.50%
5. บริษัท อมรไชย จำกัด	2.39%
<b>รวม</b>	<b>30.14%</b>

ที่มา : สถาบันวิจัยเพื่อการพัฒนาประเทศไทย (TDRI)

ตามตารางที่ 5.2 ผู้ประกอบการคลังสินค้าประเภทรับฝากสินค้าที่ไม่ใช่ห้องเย็น 5 อันดับแรก มีส่วนแบ่งตลาดรวมกัน 30.14% ซึ่งส่วนใหญ่แล้ว ในกลุ่มธุรกิจคลังสินค้านี้จะเป็นการแข่งขันระหว่างผู้ประกอบการไทยด้วยกันเอง

ตารางที่ 5.3 ผู้ประกอบการรายใหญ่ในธุรกิจรับจัดส่งสินค้าระหว่างประเทศ (Freight Forwarders)

บริษัท	ส่วนแบ่งตลาด
1. เอ็น วาย เค โลจิสติกส์ (ประเทศไทย)	15.75%
2. เอ็กซ์ปรีดีเตอร์ส (ประเทศไทย)	13.57%
3. เซ็งเกอร์ (ประเทศไทย)	4.95%
4. ดี เอช แอล โลจิสติกส์ (ประเทศไทย)	4.88%
5. อีจีแอล อีเกิ้ล โกลบอล โลจิสติกส์ (ประเทศไทย)	4.87%
<b>รวม</b>	<b>44.02%</b>

ที่มา : สถาบันวิจัยเพื่อการพัฒนาประเทศไทย (TDRI)

ตามตารางที่ 5.3 ผู้ประกอบการในธุรกิจบริหารจัดการขนส่งสินค้าระหว่างประเทศ ที่เป็นสมาชิกของสมาคมบริหารจัดการขนส่งสินค้าระหว่างประเทศ (Thai International Freight Forwarders Association : TIFFA) มีจำนวน 130 ราย ซึ่ง 5 อันดับแรก มีส่วนแบ่งตลาดรวมกันถึง 44.02% และเป็นที่น่าสังเกตว่าธุรกิจทั้ง 5 เป็นเฟรนไชส์ของบริษัทต่างชาติทั้งสิ้น โดยบริษัทที่เหลือ 125 รายนั้น มีส่วนแบ่งตลาดรวมกัน 55.98% ซึ่งแต่ละรายจะมีส่วนแบ่งตลาดไม่เกินร้อยละ 2 เท่านั้น

ตารางที่ 5.4 ผู้ประกอบการรายใหญ่ในธุรกิจบริการรับจ้างออกของ (Custom Brokers)

บริษัท	ส่วนแบ่งตลาด
1. เอ็น วาย เค โลกิสติกส์ (ประเทศไทย)	7.41%
2. เค โลว์ (ประเทศไทย)	1.49%
3. มิตรชยุ โอ.เอส.เค โลว์ (ประเทศไทย)	1.31%
4. แบ็กช โกลบอล (ประเทศไทย)	1.19%
5. ไฮเทค นิทซู (ประเทศไทย)	1.16%
<b>รวม</b>	<b>12.56%</b>

ที่มา : สถาบันวิจัยเพื่อการพัฒนาประเทศไทย (TDRI)

ผู้ประกอบการในธุรกิจตัวแทนออกของที่ด้านศุลกากรมีอยู่ 209 ราย ที่เป็นสมาชิกสมาคมตัวแทนออกของรับอนุญาตไทย (The Thai Licensed Customs Brokers Association: TLCB) โดยบริษัทที่มีส่วนแบ่งตลาดสูงสุด 5 อันดับแรก มีส่วนแบ่งตลาดรวมกัน 12.56% ส่วนผู้ประกอบการที่เหลือรายอื่นๆ มีส่วนแบ่งรวมกันร้อยละ 87.44% โดยแต่ละรายมีส่วนแบ่งตลาดไม่เกินร้อยละ 1

เมื่อพิจารณาถึงส่วนครองตลาดในแต่ละธุรกิจ ตามตารางที่ 5.2, 5.3 และ 5.4 แล้ว จะพบว่าใน 5 อันดับแรกของกลุ่มธุรกิจบริหารจัดการขนส่งสินค้าระหว่างประเทศกับกลุ่มธุรกิจตัวแทนออกของที่ด้านศุลกากรเป็นบริษัทร่วมทุนที่เป็นเฟรนไชส์ของบริษัทต่างชาติทั้งสิ้น โดยมีเพียงธุรกิจคลังสินค้าเท่านั้น ที่ผู้ประกอบการไทยมีส่วนแบ่งตลาดอยู่ในอันดับต้น ๆ เท่านั้น

ตารางที่ 5.5 ระดับการกระจุกตัวของธุรกิจโลจิสติกส์ตามขอบเขตที่กำหนดโดยใช้มูลค่าสินทรัพย์ในปี พ.ศ. 2547-2548

ดัชนี	พ.ศ. 2547	พ.ศ. 2548
CR <sub>3</sub>	42.03	41.11
CR <sub>4</sub>	49.62	48.68
CR <sub>5</sub>	56.75	55.47
HSI	0.08223	0.07936

ผลการวิเคราะห์ด้านการกระจุกตัวด้วยอัตราส่วนการกระจุกตัว Concentration Ratio (CR) และดัชนีเฮร์ฟินดาห์ล (Herfindahl Summary Index: HSI) โดยการใช้ข้อมูลด้านมูลค่าสินทรัพย์ของธุรกิจโลจิสติกส์ในปี พ.ศ.2547 และ พ.ศ.2548 จะได้ผลการคำนวณดังแสดงในตารางที่ 5.5 โดยจะพบว่าอัตราส่วนการกระจุกตัวของธุรกิจโลจิสติกส์รายใหญ่ 3 รายแรก (CR<sub>3</sub>) มีค่าลดลงโดยในปี พ.ศ. 2547 มีค่าเท่ากับร้อยละ 42.03 แล้วลดลงเป็น 41.11 ในปีพ.ศ. 2548 หากพิจารณาอัตราส่วนการกระจุกตัวของธุรกิจโลจิสติกส์รายใหญ่ 4 รายแรก (CR<sub>4</sub>) ในปี พ.ศ. 2547 มีค่าร้อยละ 49.62 และลดลงเป็น 48.68 ในปี พ.ศ. 2548 และเมื่อทำการวัดอัตราส่วนการกระจุกตัวของธุรกิจโลจิสติกส์รายใหญ่ 5 รายแรกพบว่าแนวโน้มลดลงเช่นกัน คือ มีค่าเท่ากับร้อยละ 56.75 ในปี พ.ศ. 2547 และลดลงเหลือร้อยละ 55.47 ในปี พ.ศ. 2548

หากทำการวัดการกระจุกตัวด้วยดัชนีเฮร์ฟินดาห์ล (Herfindahl Summary Index: HSI) ซึ่งพิจารณาทุกหน่วยธุรกิจในขอบเขตการศึกษาที่กำหนดไว้ จะพบว่าในปี พ.ศ. 2547 มีค่า HSI เท่ากับ 0.08223 แล้วลดลงในปี พ.ศ. 2548 เป็น 0.07936

เมื่อพิจารณาตามหลักเกณฑ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ระดับการกระจุกตัวด้วยอัตราส่วนการกระจุกตัว (CR) จะเห็นได้ว่าอัตราส่วนการกระจุกตัวของธุรกิจโลจิสติกส์ 3, 4 และ 5 รายแรก มีค่าอยู่ระหว่างร้อยละ 34 ถึงร้อยละ 66 แสดงว่าธุรกิจนี้มีระดับการกระจุกตัวปานกลางค่อนข้างต่ำ ทำให้มีการแข่งขันกันพอสมควร ส่วนเกณฑ์ในการวิเคราะห์ระดับการกระจุกตัวด้วยดัชนีเฮร์ฟินดาห์ลนั้นจะพิจารณาจากค่า HSI ที่ได้จากการคำนวณมาเปรียบเทียบกับค่า  $HSI = 0.034483$  ซึ่งเป็นค่าการกระจุกตัวที่ต่ำสุด ( $1/n$ ) เมื่อธุรกิจนั้นอยู่ในตลาดแข่งขันสมบูรณ์ ดังนั้นเมื่อทำการเปรียบเทียบค่า HSI ที่คำนวณได้กับค่าการกระจุกตัวต่ำสุด พบว่าในปี พ.ศ.2547 ค่า HSI ต่างจากค่า HSI ต่ำสุดเท่ากับ 0.047747 ส่วนในปี พ.ศ. 2548 ค่า HSI ต่างจากค่า HSI ต่ำสุดเท่ากับ 0.044877 ซึ่งถือว่าคุณค่าการกระจุกตัวมีความแตกต่างกันค่อนข้างมาก

จากการวิเคราะห์เปรียบเทียบระดับการกระจุกตัวที่ได้จากการคำนวณในแต่ละวิธี จะเห็นได้ว่าค่าที่ได้จะไม่เท่ากัน และเมื่อพิจารณาระดับการกระจุกตัวเปรียบเทียบกันจะพบว่ามูลค่าลดลงทุกปี เนื่องจากมูลค่าสินทรัพย์ของแต่ละหน่วยธุรกิจโลจิสติกส์มีการเปลี่ยนแปลงไป ซึ่งส่วนใหญ่แล้วจะมีสัดส่วนมูลค่าสินทรัพย์ในธุรกิจโลจิสติกส์ขนาดเล็กเพิ่มขึ้นแสดงถึงการกระจุกตัวที่ลดลงในธุรกิจโลจิสติกส์ด้วย โดยมีค่าอยู่ระหว่างร้อยละ 34 - 66 เมื่อพิจารณาระดับการกระจุกตัวจากวิธีดัชนีเฮอร์ฟิวดัล ก็พบว่ามูลค่าลดลงเช่นกันจึงอาจกล่าวได้ว่าการวัดระดับการกระจุกตัวของธุรกิจโลจิสติกส์ โดยใช้ข้อมูลด้านมูลค่าสินทรัพย์พบว่ามีการกระจุกตัวในระดับปานกลาง ส่งผลให้มีการแข่งขันกันพอสมควร แต่ยังคงมีการผูกขาดปรากฏอยู่บ้างสังเกตได้จากสัดส่วนมูลค่าสินทรัพย์ของธุรกิจรายใหญ่รายแรกๆ ที่สูงกว่าธุรกิจรายอื่นอย่างเห็นได้ชัด แต่อย่างไรก็ตาม ระดับการกระจุกตัวของธุรกิจโลจิสติกส์มีแนวโน้มที่จะลดลงเรื่อยๆ ซึ่งจะส่งผลให้เกิดการแข่งขันกันภายในธุรกิจนี้มากขึ้นเป็นลำดับ

### 5.1.2 ความแตกต่างของสินค้าหรือบริการที่เสนอขาย

ในการตัดสินใจเลือกซื้อสินค้าหรือบริการแต่ละชนิดของผู้บริโภคย่อมมีการเปรียบเทียบตัวสินค้าหรือบริการของผู้ผลิตแต่ละราย ว่ามีความเหมือนหรือแตกต่างกันในด้านใดบ้าง เพื่อให้ได้รับสินค้าหรือบริการที่ตรงกับความต้องการของผู้บริโภคมากที่สุด การเลือกใช้บริการของธุรกิจโลจิสติกส์ก็เช่นกัน ผู้บริโภคมักทำการเปรียบเทียบธุรกิจที่ให้บริการทางด้านโลจิสติกส์ต่างๆ ว่ามีลักษณะอย่างไร มีความเหมือนหรือต่างกันอย่างไร ในด้านใดบ้าง

การศึกษาถึงโครงสร้างตลาดของธุรกิจโลจิสติกส์จำเป็นต้องพิจารณาถึงความแตกต่างของสินค้าหรือบริการที่เสนอขายในตลาด (Product Differentiated) ซึ่งก็คือลักษณะการให้บริการของธุรกิจโลจิสติกส์ในด้านต่างๆ ด้วย จากการศึกษาถึงความแตกต่างนี้ พบว่ามีความแตกต่างเกิดในส่วนของรายละเอียดในแต่ละธุรกิจที่ให้บริการโลจิสติกส์ ที่จะส่งผลต่อความรู้สึกและการตัดสินใจของผู้บริโภคหรือผู้ที่ใช้บริการ ซึ่งสามารถแบ่งเป็นประเด็นได้ดังนี้

#### 1.) ขอบเขตในการให้บริการและการบริการขนส่งสินค้าบางประเภท

จากการศึกษาพบว่าธุรกิจที่ให้บริการขนส่งสินค้าทั้งในและนอกประเทศอยู่ 11 ราย (ร้อยละ 37.93) ส่วนที่เหลืออีก 18 รายจะให้บริการขนส่งสินค้าเฉพาะภายในประเทศ ซึ่งระยะเวลาในการขนส่งของบริการขนส่งสินค้าภายในประเทศของแต่ละธุรกิจมีลักษณะใกล้เคียงกัน คือ บริการขนส่งภายในเขตกรุงเทพ มีระยะเวลาไม่เกิน 24 ชั่วโมง และในส่วนของการขนส่งในต่างจังหวัดจะใช้ระยะเวลาอยู่ที่ 48 - 72 ชั่วโมง



และในการให้บริการขนส่งสินค้าบางประเภทอย่างเช่น เคมีภัณฑ์, สารเคมีหรือวัตถุอันตราย ธุรกิจที่ให้บริการขนส่งบางธุรกิจไม่มีมาตรการและเครื่องมือที่เพียงพอในการขนส่งสินค้าประเภทนี้ ทำให้เป็นส่วนหนึ่งในความแตกต่างของผู้ผลิตที่จะทำให้ผู้ที่มาใช้บริการตัดสินใจและเลือกใช้บริการ

ตารางที่ 5.6 สินค้าที่แต่ละหน่วยธุรกิจได้รับบริการขนส่ง

ลักษณะของสินค้า	ร้อยละ
สินค้าทางการเกษตร	65.52
สินค้าอิเล็กทรอนิกส์	58.62
วัสดุก่อสร้าง	82.76
เสื้อผ้าและสิ่งทอ	75.86
เวชภัณฑ์และสินค้าอุปโภคบริโภค	100
เคมีภัณฑ์	51.72

จากการสำรวจถึงชนิดของสินค้าที่ธุรกิจโลจิสติกส์เคยให้บริการในการขนส่ง ตามตารางที่ 5.6 จะพบว่าสินค้าที่มีผู้ให้บริการมากที่สุดคือ เวชภัณฑ์และสินค้าอุปโภคบริโภค ซึ่งทุกธุรกิจที่ทำการศึกษามีการให้บริการสินค้าชนิดนี้ทั้งหมด ร้อยละ 100 ส่วนสินค้าที่ได้มีการให้บริการขนส่งรองลงมาคือ สินค้าวัสดุก่อสร้าง ร้อยละ 82.76 เสื้อผ้าและสิ่งทอ ร้อยละ 75.86 สินค้าทางการเกษตร ร้อยละ 65.52 สินค้าอิเล็กทรอนิกส์ ร้อยละ 58.62 ส่วนสินค้าที่มีผู้ให้บริการขนส่งน้อยที่สุดคือ เคมีภัณฑ์ ร้อยละ 51.72

## 2.) คุณภาพในการให้บริการและศูนย์กระจายสินค้า

ความแตกต่างทางด้านคุณภาพในการให้บริการนั้นมีความสำคัญพอสมควร เนื่องจากสินค้าที่ต้องการขนส่งบางประเภทต้องการที่จะได้รับการดูแลอย่างดี ดังนั้นการประกันความเสียหายให้กับลูกค้าจึงเป็นส่วนหนึ่งในความแตกต่าง รวมถึงการให้บริการทางด้านอื่นๆ แบบเบ็ดเสร็จ เช่น มีการวางแผนการดำเนินการขนส่งให้ผู้ใช้บริการ เพื่อให้ได้รรถประโยชน์ทางด้านเวลาและสถานที่มากที่สุด (Time and Place Utility) ในส่วนของศูนย์กระจายสินค้าก็เป็นอีกส่วนหนึ่งที่ผู้ให้บริการจะสามารถนำมาตัดสินใจเลือกใช้บริการในแต่ละธุรกิจด้วย เนื่องจากธุรกิจที่มีศูนย์กระจายสินค้ามากก็จะทำให้ผู้ให้บริการสามารถกระจายสินค้าได้รวดเร็วและช่วยประหยัดต้นทุนในการกระจายสินค้าได้

### 3.) ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ

ในส่วนของความแตกต่างทางเทคโนโลยี จากการศึกษาจะเห็นได้ชัดเจนว่าธุรกิจโลจิสติกส์ที่มีขนาดใหญ่จะมีความได้เปรียบในเชิงเทคโนโลยี เนื่องจากเป็นธุรกิจเฟรนไชส์จากต่างประเทศ ทำให้มีการถ่ายทอดองค์ความรู้ในการใช้เทคโนโลยีที่ดีกว่าผู้ประกอบการของไทย โดยเทคโนโลยีต่างๆ นี้จะเป็นปัจจัยเสริมในการให้บริการที่สะดวกรวดเร็วขึ้น เช่น การทำธุรกรรมผ่านอินเทอร์เน็ต การใช้ระบบ GPS (Global Position System) เพื่อติดตามสินค้าในระหว่างเส้นทางขนส่ง หรือการใช้ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศคลังสินค้า WMS (Warehouse Management System) และระบบบาร์โค้ด (Barcode) เป็นต้น

### 4.) ด้านชื่อเสียงและประสบการณ์การให้บริการด้านโลจิสติกส์

ธุรกิจที่มีชื่อเสียงทางด้านโลจิสติกส์ล้วนแล้วแต่เป็นบริษัทที่เป็นของต่างชาติ หรือเป็นบริษัทที่เป็นเฟรนไชส์ต่างชาติทั้งสิ้น ซึ่งบริษัทเหล่านี้มีประสบการณ์ในงานโลจิสติกส์มาเป็นเวลานาน และที่สำคัญคือมีโครงข่ายและระบบบริหารจัดการที่เป็นสากลและเป็นที่ยอมรับกันในระดับโลก โดยส่วนใหญ่มักจะมีสำนักงานกระจายอยู่ทุกภูมิภาค ครอบคลุมเขตการค้าใหญ่ๆ ซึ่งล้วนแต่เป็นประเทศที่ประเทศไทยทำการค้าระหว่างประเทศด้วย และส่วนใหญ่ผู้ประกอบการเหล่านี้มักจะเป็นผู้ให้บริการที่มี Carrier เช่น เรือเดินสมุทร เครื่องบิน หรือเที่ยวบินขนส่ง และตู้คอนเทนเนอร์เป็นของตัวเอง ซึ่งจะแตกต่างกับผู้ประกอบการของไทยที่ส่วนใหญ่มักจะเป็นผู้รับเหมาช่วง (Sub-contractors) ให้กับผู้ประกอบการต่างชาติอีกที และจากความแตกต่างทางด้านชื่อเสียงและประสบการณ์การให้บริการโลจิสติกส์นี้ ทำให้ผู้บริโภคที่จะมาใช้บริการมีความเชื่อถือและเชื่อมั่นในการให้บริการของบริษัทเหล่านี้มากกว่าบริษัทที่ไม่ค่อยเป็นที่รู้จัก

จะเห็นได้ว่า ความแตกต่างที่เกิดขึ้นนั้นส่วนใหญ่จะเป็นความแตกต่างที่ต้องใช้การลงทุนในธุรกิจสูง เช่นการมียานพาหนะในการขนส่งที่สามารถรองรับสินค้าได้ทุกชนิด การมีศูนย์กระจายสินค้าให้ครอบคลุมในทุกพื้นที่ รวมทั้งการที่จะต้องมีเงินทุนเพื่อรองรับเทคโนโลยีที่อำนวยความสะดวกในการให้บริการ ซึ่งในส่วนของความแตกต่างเหล่านี้ธุรกิจที่เป็นของคนไทยมักจะมีชื่อเสียงเปรียบเทียบกับธุรกิจของต่างชาติ หรือธุรกิจที่เป็นเฟรนไชส์ของต่างชาติ เนื่องมาจากการขาดแคลนเงินทุนและการเรียนรู้ที่จะใช้ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเหล่านี้ ในส่วนทางด้านชื่อเสียงและประสบการณ์นั้น บริษัทของไทยยังเป็นรองอยู่มาก เนื่องจากการให้บริการที่มีระยะเวลาสั้นกว่ารวมถึงการให้บริการที่ยังไม่ครอบคลุมทั่วโลก (Worldwide) จึงทำให้ยังคงไม่เป็นที่รู้จักมากนัก

### 5.1.3 ความยากง่ายหรืออุปสรรคในการเข้าหรือออกจากตลาด

การศึกษาเรื่องโครงสร้างตลาด ประเด็นของความยากง่ายหรืออุปสรรคในการเข้าหรือออกจากตลาดเป็นประเด็นที่ไม่อาจมองข้ามได้ ในส่วนของอุปสรรคในการเข้าสู่ตลาดจะเป็นการลดความสามารถของผู้ผลิตหรือธุรกิจรายใหม่ที่จะเข้ามาในตลาดหรือเข้ามาร่วมแข่งขัน ซึ่งอาจส่งผลดีหรือผลเสียต่อการดำเนินธุรกิจรายเดิมในตลาดด้วย หากอุปสรรคในการเข้าสู่ตลาดมีมากจะทำให้มีการกระจุกตัวสูง ส่วนอุปสรรคในการออกจากตลาดจะเป็นสิ่งที่ทำให้ผู้ผลิตรายเดิมในตลาดไม่สามารถหยุดทำการผลิตสินค้าและบริการ หรือออกจากตลาดไปได้ ในการศึกษาครั้งนี้จะแบ่งการวิเคราะห์ออกเป็นอุปสรรคในการเข้าสู่ตลาดและอุปสรรคในการออกจากตลาด

#### 1) อุปสรรคในการเข้าสู่ตลาด

จากการศึกษาพบว่าธุรกิจโลจิสติกส์มีอุปสรรคบางประการที่จะขัดขวางไม่ให้ผู้ผลิตหรือธุรกิจรายใหม่เข้าสู่ตลาดดังต่อไปนี้

##### - อุปสรรคด้านเงินลงทุน

ในธุรกิจโลจิสติกส์มีความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องใช้เงินลงทุนสูง ในกรณีนี้ผู้ให้บริการต้องการที่จะดำเนินการแบบเบ็ดเสร็จ ดังนั้นจึงต้องมีเงินลงทุนจำนวนมากในการจัดหาสถานที่ซึ่งเป็นคลังสินค้า, สำนักงาน, ยานพาหนะที่ใช้ในการขนส่ง, เงินลงทุนในด้านเทคโนโลยี รวมถึงการลงทุนทางด้านบุคลากรที่มีความรู้ความชำนาญในเรื่องการจัดการระบบโลจิสติกส์ เป็นต้น แต่ในทางกลับกันธุรกิจที่ต้องการจะเข้ามาทำกิจการให้บริการโลจิสติกส์โดยที่ไม่ต้องการคลังสินค้าหรือยานพาหนะเป็นของตัวเองนั้นๆ เอง ก็สามารถใช้เงินลงทุนที่น้อยกว่าที่ธุรกิจที่ต้องการให้บริการแบบเบ็ดเสร็จได้ โดยที่ธุรกิจประเภทนี้อาจทำหน้าที่เป็นผู้รับเหมาช่วง (Sub-Contractors) จากบริษัทอื่นอีกที หรืออาจจะรับบริการทางด้านโลจิสติกส์จากลูกค้าแล้วนำไปจ้างบริษัทอื่นจัดการให้ อีกทั้งรัฐบาลยังให้การสนับสนุนทางด้านเงินลงทุนแก่ SMEs ที่จะทำธุรกิจทางด้านโลจิสติกส์ จึงกล่าวได้ว่าอุปสรรคทางด้านเงินลงทุนนั้นสามารถกีดกันธุรกิจรายใหม่ที่จะเข้ามาแข่งขันกับธุรกิจรายใหญ่ที่มีอยู่แล้วในตลาดได้ แต่จะไม่สามารถกีดกันธุรกิจรายใหม่ที่จะเข้ามาแข่งขันกับธุรกิจขนาดเล็กรายเดิมที่มีอยู่ในตลาดได้

##### - อุปสรรคทางด้านชื่อเสียงและความน่าเชื่อถือของธุรกิจรายเดิม

ถ้าธุรกิจบริการแต่ละธุรกิจมีการบริการที่มีคุณภาพ รวมถึงการรักษาลูกค้ารายเดิมไว้ได้นาน ธุรกิจเหล่านั้นก็จะเป็นที่ยอมรับในหมู่ผู้ใช้บริการและเริ่มมีชื่อเสียงมากขึ้น เช่นเดียวกับธุรกิจที่ให้บริการทางด้านโลจิสติกส์ ลูกค้ามักจะนิยมเลือกผู้ให้บริการที่มีชื่อเสียงมายาวนาน รวมทั้งมีประสบการณ์ในการประกอบธุรกิจ อีกทั้งยังมีการให้บริการที่ครอบคลุมเบ็ดเสร็จและมีเครือข่ายให้บริการที่กว้างขวาง ซึ่งส่วนใหญ่จะเป็นบริษัทต่างชาติหรือบริษัทเฟรนไชส์ที่รับมาจากต่างชาติ จึงทำ

ให้อุปสรรคในด้านชื่อเสียงและความน่าเชื่อถือของธุรกิจรายเดิมสามารถกีดกันธุรกิจรายใหม่ที่จะเข้ามาแข่งขันในตลาดได้

## 2) อุปสรรคในการออกจากตลาด

ในการศึกษาครั้งนั้นนอกจากจะพบว่ามียุโรปสรรคในการเข้าสู่ตลาดตามที่ได้กล่าวไปแล้ว ยังพบว่าธุรกิจโลจิสติกส์นั้นยังมีอุปสรรคในการออกจากตลาดอีกด้วย โดยส่วนใหญ่ที่ธุรกิจรายเดิมออกจากตลาดได้ยากนั้นเนื่องมาจากสินทรัพย์ที่มีอยู่ เช่น คลังสินค้า, ตู้คอนเทนเนอร์, ยานพาหนะที่ใช้ในการขนส่ง เป็นต้น สิ่งเหล่านี้เป็นปัจจัยที่ทำให้การออกจากตลาดเป็นไปได้ค่อนข้างช้า ซึ่งจะตรงกันข้ามกับธุรกิจที่มีขนาดเล็กและมีเงินลงทุนรวมทั้งสินทรัพย์ไม่มาก โดยธุรกิจเหล่านี้สามารถออกจากตลาดได้โดยง่าย

ตารางที่ 5.7 สถิติการจดทะเบียนนิติบุคคลตั้งใหม่ในปี พ.ศ. 2547 (แยกตามหมวดธุรกิจ)

สถิติการจดทะเบียนนิติบุคคลตั้งใหม่ (แยกตามหมวดธุรกิจ)				
ทั่วราชอาณาจักร				
ช่วงรอบปี พ.ศ. 2547 (ม.ค.-ธ.ค.)				
				หน่วย:ราย-ล้านบาท
หมวดธุรกิจ		รวม		
		ราย	ทุนจดทะเบียน	ทุนชำระแล้ว
1	การเกษตร การเลี้ยงสัตว์ การป่าไม้ การประมง	202	1,230.65	929.63
2	เหมืองแร่	108	254.73	222.91
3	การผลิต	5,784	33,372.32	20,749.65
4	การไฟฟ้า ก๊าซ การประปา	32	1,177.30	274.35
5	การก่อสร้าง	6,442	15,502.03	11,439.17
6	การขายส่ง ขายปลีก ภัตตาคาร และโรงแรม	19,435	50,651.04	36,652.66
7	การขนส่ง สถานที่เก็บสินค้า และการคมนาคม	2,125	9,810.71	5,998.10
8	บริการการเงิน การประกันภัย อสังหาริมทรัพย์ และธุรกิจ	8,952	63,868.43	46,100.02
9	บริการชุมชน บริการสังคม และบริการส่วนบุคคล	3,310	8,317.57	5,904.64
10	กิจการซึ่งมีอาจะระบุประเภทได้	1,193	2,985.26	1,803.06
<b>รวมทั่วราชอาณาจักร</b>		<b>47,583</b>	<b>187,170.04</b>	<b>130,076.19</b>

ที่มา : กลุ่มวิเคราะห์ข้อมูลและสถิติ กระทรวงพาณิชย์

ตารางที่ 5.8 สถิติการจดทะเบียนเล็ก ร้าง ล้มละลาย ของนิติบุคคลในปี พ.ศ. 2547 (สรุปตามหมวด)

สถิติการจดทะเบียนเล็ก ร้าง ล้มละลาย ของนิติบุคคล กรุงเทพฯและส่วนภูมิภาค (สรุปตามหมวด) ช่วงรอบปี พ.ศ. 2547 (ม.ค.-ธ.ค.)								
พื้นที่ / หมวด	รวม							
	หน่วย:ราย:ล้านบาท							
	เล็ก		ร้าง		ล้มละลาย		รวม	
	ราย	ทุนจดฯ	ราย	ทุนจดฯ	ราย	ทุนจดฯ	ราย	ทุนจดฯ
<b>กรุงเทพฯ</b>								
1	37	233.90	18	304.50	2	210.00	57	748.40
2	21	118.75	18	135.00	-	-	39	253.75
3	986	10,398.08	307	1,120.83	26	1,740.90	1,319	13,250.81
4	9	130.10	2	3.00	-	-	11	133.10
5	711	1,932.21	443	920.77	30	99.10	1,184	2,952.08
6	4,358	15,090.65	1,493	4,468.05	114	1,632.30	5,965	21,191.00
7	455	1,161.25	191	588.90	8	56.40	654	1,806.55
8	1,642	49,810.96	649	3,309.56	32	451.30	2,323	53,571.82
9	638	1,943.51	214	954.33	4	40.30	856	2,938.14
10	53	76.61	556	1,995.28	23	348.10	632	2,419.99
<b>รวม</b>	<b>8,910</b>	<b>80,887.02</b>	<b>3,891</b>	<b>13,800.22</b>	<b>239</b>	<b>4,578.40</b>	<b>13,040</b>	<b>99,265.64</b>
<b>ภูมิภาค</b>								
1	61	188.66	47	886.05	-	-	108	1,074.71
2	41	150.09	18	451.00	1	5.00	60	606.09
3	1,439	4,069.92	160	748.55	17	672.80	1,616	5,491.27
4	6	5.75	-	-	-	-	6	5.75
5	1,642	3,503.09	259	788.65	34	461.20	1,935	4,752.94
6	2,954	7,789.83	771	1,851.33	38	9,221.55	3,763	18,862.71
7	347	520.89	146	267.20	3	9.00	496	797.09
8	823	2,907.19	364	1,450.25	9	136.00	1,196	4,493.44
9	492	985.90	116	305.01	3	2.10	548	1,293.01
10	132	234.00	62	184.08	18	131.55	212	549.63
<b>รวม</b>	<b>7,874</b>	<b>20,355.32</b>	<b>1,943</b>	<b>6,932.12</b>	<b>123</b>	<b>10,639.20</b>	<b>9,940</b>	<b>37,926.64</b>
<b>รวมหมด</b>	<b>16,784</b>	<b>101,242.3</b>	<b>5,834</b>	<b>20,732.34</b>	<b>362</b>	<b>15,217.60</b>	<b>22,980</b>	<b>137,192.28</b>

ที่มา : กลุ่มวิเคราะห์ข้อมูลและสถิติ กระทรวงพาณิชย์

ตารางที่ 5.9 สถิติการจดทะเบียนนิติบุคคลตั้งใหม่ ในปีพ.ศ. 2548 (แยกตามหมวดธุรกิจ)

สถิติการจดทะเบียนนิติบุคคลตั้งใหม่แยกตามหมวดธุรกิจ ปีพ.ศ. 2548 (ม.ค.-ธ.ค.)			
หน่วย : ล้านบาท			
หมวดธุรกิจ		รวม	
		ราย	ทุนจดทะเบียน
<b>ทั่วประเทศ</b>			
1	เกษตรกรรม การล่าสัตว์ และการป่าไม้	370	2,309.30
2	การประมง	44	116.55
3	การทำเหมืองแร่ และเหมืองหิน	118	406.48
4	การผลิต	5,614	41,740.88
5	การไฟฟ้า แก๊ส และประปา	50	1,912.81
6	การก่อสร้าง	6,783	17,027.72
7	การขายส่ง ขายปลีก การซ่อมแซมยานยนต์ จักรยานยนต์ ของใช้ในครัวเรือนและส่วนบุคคล	16,552	36,229.75
8	โรงแรมและภัตตาคาร	1,670	7,824.39
9	การขายส่ง สถานที่เก็บสินค้า และการคมนาคม	2,904	15,538.42
10	ตัวกลางทางการเงิน	437	20,877.00
11	บริการด้านอสังหาริมทรัพย์ การให้เช่า และบริการ ทางธุรกิจ	10,953	37,644.56
12	การบริหารราชการ และป้องกันประเทศ รวมทั้งการ ประกันสังคมภาคบังคับ	17	38.60
13	การศึกษา	301	704.21
14	การบริการด้านสุขภาพ และงานสังคมสงเคราะห์	206	682.72
15	การให้บริการชุมชน สังคมและบริการส่วนบุคคลอื่นๆ	1,243	3,217.31
16	ลูกจ้างในครัวเรือนส่วนบุคคล	12	3.80
17	องค์การระหว่างประเทศ และองค์การระหว่าง ประเทศอื่นๆ และสมาชิก	-	-
18	อื่นๆ	2,257	6,882.20
<b>รวมทั้งหมด</b>		<b>49,531</b>	<b>193,156.70</b>

ที่มา : กลุ่มวิเคราะห์ข้อมูลและสถิติ กระทรวงพาณิชย์

ตารางที่ 5.10 สถิติการจดทะเบียนเล็ก ร้าง ล้มละลาย ของนิติบุคคล กรุงเทพฯและส่วนภูมิภาคในปี พ.ศ. 2548 (สรุปตามหมวด)

<b>สถิติการจดทะเบียนเล็ก ร้าง ล้มละลาย ของนิติบุคคล กรุงเทพฯและส่วนภูมิภาค (สรุปตามหมวด) ช่วงรอบปี พ.ศ. 2548 (ม.ค.-ธ.ค.)</b>			
หน่วย : ล้านบาท			
หมวดธุรกิจ		รวม	
		ราย	ทุนจดทะเบียน
<b>กรุงเทพมหานคร</b>			
1	เกษตรกรรม การล่าสัตว์ และการป่าไม้	61	566.87
2	การประมง	16	81.20
3	การทำเหมืองแร่ และเหมืองหิน	17	155.50
4	การผลิต	1,554	11,268.17
5	การไฟฟ้า แก๊ส และประปา	12	43.22
6	การก่อสร้าง	1,385	5,664.97
7	การขายส่ง ขายปลีก การซ่อมแซมยานยนต์ จักรยานยนต์ ของใช้ในครัวเรือนและส่วนบุคคล	6,657	17,886.57
8	โรงแรมและภัตตาคาร	403	4,995.08
9	การขนส่ง สถานที่เก็บสินค้า และการคมนาคม	940	2,779.46
10	ตัวกลางทางการเงิน	225	26,557.50
11	บริการด้านอสังหาริมทรัพย์ การให้เช่า และบริการทางธุรกิจ	2,622	11,729.02
12	การบริหารราชการ และป้องกันประเทศ รวมทั้งการประกันสังคมภาคบังคับ	-	-
13	การศึกษา	65	555.31
14	การบริการด้านสุขภาพ และงานสังคมสงเคราะห์	60	597.40
15	การให้บริการชุมชน สังคมและบริการส่วนบุคคลอื่นๆ	525	3,045.38
16	ลูกจ้างในครัวเรือนส่วนบุคคล	2	2.00
17	องค์การระหว่างประเทศ และองค์การระหว่างประเทศอื่นๆ และสมาชิก	-	-
18	อื่นๆ	24	23.66
<b>รวม</b>		<b>14,568</b>	<b>85,951.31</b>

ตารางที่ 5.10 (ต่อ) สถิติการจดทะเบียนเล็ก ร้าง ล้มละลาย ของนิติบุคคล กรุงเทพฯและส่วนภูมิภาคใน  
ปี พ.ศ. 2548 (สรุปตามหมวด)

สถิติการจดทะเบียนเล็ก ร้าง ล้มละลาย ของนิติบุคคล กรุงเทพฯและส่วนภูมิภาค (สรุปตามหมวด) ช่วงรอบปี พ.ศ. 2548 (ม.ค.-ธ.ค.)			
หน่วย : ล้านบาท			
หมวดธุรกิจ		รวม	
		ราย	ทุนจดทะเบียน
<b>ภูมิภาค</b>			
1	เกษตรกรรม การล่าสัตว์ และการป่าไม้	69	262.80
2	การประมง	28	100.80
3	การทำเหมืองแร่ และเหมืองหิน	63	328.70
4	การผลิต	1,866	7,223.72
5	การไฟฟ้า แก๊ส และประปา	21	29.69
6	การก่อสร้าง	2,220	5,031.98
7	การขายส่ง ขายปลีก การซ่อมแซมยานยนต์ จักรยายนต์ ของใช้ในครัวเรือนและส่วนบุคคล	4,141	7,404.94
8	โรงแรมและภัตตาคาร	334	1,968.06
9	การขนส่ง สถานที่เก็บสินค้า และการคมนาคม	550	935.60
10	ตัวกลางทางการเงิน	118	554.05
11	บริการด้านอสังหาริมทรัพย์ การให้เช่า และบริการ ทางธุรกิจ	1,206	4,618.72
12	การบริหารราชการ และป้องกันประเทศ รวมทั้งการ ประกันสังคมภาคบังคับ	-	-
13	การศึกษา	35	41.75
14	การบริการด้านสุขภาพ และงานสังคมสงเคราะห์	32	173.41
15	การให้บริการชุมชน สังคมและบริการส่วนบุคคลอื่นๆ	296	383.67
16	ลูกจ้างในครัวเรือนส่วนบุคคล	7	10.55
17	องค์การระหว่างประเทศ และองค์การระหว่าง ประเทศอื่นๆ และสมาชิก	-	-
18	อื่นๆ	110	442.09
<b>รวม</b>		<b>11,096</b>	<b>29,510.53</b>
<b>รวมทั้งหมด</b>		<b>25,664</b>	<b>115,461.84</b>

ที่มา : กลุ่มวิเคราะห์ข้อมูลและสถิติ กระทรวงพาณิชย์



จากตารางที่ 5.7 , 5.8 , 5.9 และ 5.10 สรุปได้ว่าในปีพ.ศ. 2547 มีธุรกิจในหมวดการขนส่ง สถานที่เก็บสินค้าและคมนาคม ได้จดทะเบียนเป็นจำนวน 2,125 ราย และมีการสิ้นสภาพ (เลิก, ว่าง และล้มละลาย) เป็นจำนวน 1,150 ราย (กรุงเทพฯ 654 รายและส่วนภูมิภาค 496 ราย) จึงทำให้มีจำนวนธุรกิจคงเหลือในตลาด 975 ราย และในปีพ.ศ. 2548 มีธุรกิจจดทะเบียนตั้งใหม่ เป็นจำนวน 2,904 ราย และมีการสิ้นสภาพเป็นจำนวน 1,490 ราย จึงมีธุรกิจคงเหลือในตลาด 1,414 ราย เมื่อพิจารณาแล้วจะพบว่าการเข้ามาดำเนินงานของธุรกิจโลจิสติกส์นั้นเพิ่มขึ้น เช่นเดียวกับการออกจากตลาดของธุรกิจนี้ที่มีเพิ่มขึ้นเช่นกัน แต่เมื่อเปรียบเทียบแล้วการเพิ่มขึ้นของจำนวนธุรกิจที่ออกจากตลาดมีอัตราส่วนที่มากกว่าการเพิ่มขึ้นของจำนวนธุรกิจที่เข้ามาในตลาด ทำให้เมื่อคิดอัตราการคงอยู่ของธุรกิจในตลาดเป็นร้อยละ จะพบว่าอัตราการคงอยู่ของธุรกิจลดลงจากร้อยละ 48.69 ในปีพ.ศ. 2547 เป็นร้อยละ 45.88 ในปีพ.ศ. 2548

จากการศึกษาถึงธุรกิจโลจิสติกส์ตามขอบเขตการศึกษาที่กำหนดทั้ง 29 บริษัทนั้นทำให้เห็นได้ว่าธุรกิจรายใหญ่ 3-5 รายแรก ถือว่ามีการกระจุกตัวปานกลางถึงค่อนข้างมาก ทำให้มีการแข่งขันกันระดับหนึ่ง แต่อัตราส่วนการกระจุกตัวก็มีแนวโน้มที่จะลดลงเรื่อยๆ เนื่องจากมีธุรกิจโลจิสติกส์เข้าสู่ตลาดมากขึ้นเรื่อยๆ ทำให้ธุรกิจนี้มีแนวโน้มที่จะแข่งขันกันมากขึ้นด้วย ประกอบกับลักษณะของการให้บริการที่มีความแตกต่างกันไปในรายละเอียดปลีกย่อยแต่ก็สามารถที่จะใช้ทดแทนกันได้ เมื่อพิจารณาถึงอุปสรรคในการเข้าออกจากตลาดก็จะพบว่า มีอุปสรรคในระดับหนึ่งแต่เป็นอุปสรรคที่ไม่ได้ส่งผลกระทบต่อธุรกิจรายเล็กมากนัก จึงทำให้มีการเข้าและออกจากตลาดค่อนข้างง่าย จากการพิจารณาเงื่อนไขที่เป็นสิ่งกำหนดโครงสร้างตลาดทั้ง 3 ประการคือ จำนวนผู้ผลิตและการกระจุกตัวของธุรกิจ ความแตกต่างของสินค้าและบริการในตลาด และอุปสรรคในการเข้าหรือออกจากตลาด จะเห็นได้ว่าเงื่อนไขทั้ง 3 ประการนี้สนับสนุนว่า โครงสร้างตลาดของธุรกิจโลจิสติกส์ในเขตกรุงเทพฯและปริมณฑล รวมถึงจังหวัดชลบุรีและจังหวัดระยอง ซึ่งมีการให้บริการทางโลจิสติกส์ครบทั้ง 3 ด้านตามขอบเขตที่กำหนดแล้ว มีโครงสร้างตลาดเป็นแบบกึ่งแข่งขันกึ่งผูกขาด (Monopolistic Competition) คือ เป็นธุรกิจที่มีผู้ให้บริการเป็นจำนวนมาก และมีการให้บริการที่แตกต่างกันแต่สามารถทดแทนกันได้ และมีอุปสรรคในการเข้าหรือออกจากตลาดค่อนข้างน้อย

## 5.2 ผลการศึกษาด้านพฤติกรรมการแข่งขัน

ในการวิเคราะห์ส่วนนี้จะพิจารณาถึงพฤติกรรมการแข่งขันของธุรกิจโลจิสติกส์ตามขอบเขตที่กำหนด ซึ่งจะพิจารณาพฤติกรรมการแข่งขันตามแนวคิดพฤติกรรมตลาดและแนวคิดส่วนประสมทาง

การตลาด โดยจะแบ่งพฤติกรรมการแข่งขันของธุรกิจออกเป็น 2 ส่วน คือ พฤติกรรมด้านราคาและพฤติกรรมที่ไม่เกี่ยวข้องกับราคา

### 5.2.1 พฤติกรรมด้านราคา

ในการตัดสินใจซื้อสินค้าหรือบริการใดๆ ก็ตามผู้บริโภคมีปัจจัยหลายประการที่ใช้ประกอบการตัดสินใจ ปัจจัยทางด้านราคาเป็นปัจจัยหนึ่งที่มีอิทธิพลอย่างมากสำหรับผู้ที่ใช้บริการธุรกิจทางด้านโลจิสติกส์ โดยราคาของการให้บริการถือเป็นอีกกลยุทธ์หนึ่งที่ธุรกิจโลจิสติกส์ให้ความสำคัญ เพื่อใช้ในการแข่งขันในตลาดธุรกิจโลจิสติกส์ในปัจจุบัน

ตารางที่ 5.11 ราคาของการให้บริการเมื่อเปรียบเทียบกับคู่แข่ง

เปรียบเทียบราคาการให้บริการ	ร้อยละ
ถูกกว่า	27.59
เท่ากัน	58.62
แพงกว่า	13.79
<b>รวม</b>	<b>100</b>

จากผลการศึกษาในเรื่องพฤติกรรมทางด้านราคา ตามตารางที่ 5.11 พบว่าผู้ประกอบการที่มีการให้บริการในราคาที่ถูกกว่ามี 27.59% โดยบริษัทที่มีการตอบแบบสอบถามที่มีการให้บริการในราคาที่ถูกกว่านั้นส่วนใหญ่จะเป็นบริษัทที่มีขนาดใหญ่อย่างเช่น NYK Logistics (Thailand), DHL Logistics (Thailand), EGL Global Logistics (Thailand), Eternity Grand Logistics เป็นต้น ผู้ประกอบการที่มีราคาการให้บริการเมื่อเปรียบเทียบกับคู่แข่งแล้วมีราคาใกล้เคียงกันมีอยู่ 58.62% ซึ่งถือว่าเป็นส่วนใหญ่ของธุรกิจโลจิสติกส์ในกลุ่มที่กำหนดตามขอบเขตการศึกษา โดยส่วนใหญ่ในกลุ่มนี้จะมีการตั้งราคาตามราคาตลาดเพื่อที่จะทำการแข่งขันในเรื่องของราคา และมักเป็นกลุ่มบริษัทที่มีขนาดกลางลงมาถึงขนาดเล็ก ในกลุ่มสุดท้ายเป็นกลุ่มธุรกิจที่มีการตั้งราคาแพงกว่าบริษัทคู่แข่ง มีจำนวน 4 ราย คิดเป็น 13.79% โดยบริษัททั้ง 4 รายนี้ คือ B&J Mammoet, Future Transport International, Mollers Logistics และ S.A. Logistics ซึ่งเหตุผลในการตั้งราคาที่สูงกว่าธุรกิจอื่นก็เพราะต้นทุนในค่าใช้จ่ายมีสูง เนื่องจากในการขนส่งบางเที่ยวมีแค่สินค้าไปเที่ยวเดียว ดังนั้นจึงต้องวิ่งรถเปล่ากลับอีกเที่ยว และอีกปัจจัยหนึ่ง คือ การมีคลังสินค้าที่อยู่ใกล้กับแหล่งกระจายสินค้า Distribution Center (DC) ทำให้มีการใช้ต้นทุนการขนส่งเพิ่มขึ้น

ตารางที่ 5.12 ราคาของการให้บริการเมื่อเปรียบเทียบกับคู่แข่ง (แบ่งตามขนาดของกลุ่มธุรกิจ)

ขนาดของธุรกิจ	กลยุทธ์การตั้งราคา (ร้อยละ)		
	แพงกว่า	เท่ากัน	ถูกกว่า
ขนาดใหญ่	-	-	100.00%
ขนาดกลาง	-	88.89%	11.11%
ขนาดเล็ก	23.53%	76.47%	-

ตารางที่ 5.13 การกำหนดราคาในการให้บริการ

การกำหนดราคา	จำนวนธุรกิจ (ราย)
ตามเป้าหมายในการกำไร	4
ตามราคาตลาด	13
ตามคู่แข่งชั้น	13
ตามต้นทุน	16
ตามต้นทุนและราคาตลาด	8
ตามต้นทุนและคู่แข่งชั้น	6
ตามราคาตลาดและคู่แข่งชั้น	5
ตามราคาตลาด คู่แข่งชั้น และต้นทุน	2

จากผลการศึกษาตามตารางที่ 5.13 ในด้านการกำหนดราคาพบว่ามีธุรกิจ 16 รายที่ตั้งราคาตามต้นทุน การตั้งราคาตามราคาตลาดและตั้งราคาตามคู่แข่งเป็นจำนวน 13 รายเท่ากัน โดยที่มีบริษัทที่ตั้งราคาโดยดูที่ต้นทุนกับราคาตลาด จะมีอยู่ 8 บริษัท บริษัทที่ตั้งราคาโดยดูที่ต้นทุนกับคู่แข่งนั้นจะมี 6 บริษัท และบริษัทที่ใช้การตั้งราคาโดยดูราคาตลาดกับคู่แข่งนั้น มีอยู่ 5 บริษัท ส่วนบริษัทที่มีวิธีการตั้งราคาโดยดูทั้งราคาตลาด คู่แข่งชั้น และต้นทุนมีอยู่เพียง 2 บริษัท บริษัทที่เหลืออีก 4 บริษัทเป็นการตั้งราคาโดยดูจากเป้าหมายในการทำกำไรเป็นหลัก

ดังนั้นจะเห็นได้ว่าธุรกิจโลจิสติกส์นั้น มีการแข่งขันทางด้านราคามากพอสมควรโดยส่วนใหญ่แล้วธุรกิจที่มีต้นทุนในการดำเนินงานต่ำกว่าธุรกิจอื่นๆ จะได้เปรียบในการกำหนดราคาที่ถูกกว่าคู่แข่งได้ ซึ่งเป็นไปตามตารางที่ 5.13 ว่าธุรกิจส่วนใหญ่จะตั้งราคาตามต้นทุนถึงร้อยละ 55.17 เมื่อคำนวณจากธุรกิจทั้งหมด

## 5.2.2 พฤติกรรมที่ไม่เกี่ยวข้องกับราคา

การแข่งขันอีกรูปแบบหนึ่งของธุรกิจโลจิสติกส์ คือ พฤติกรรมการแข่งขันที่ไม่เกี่ยวข้องกับราคา โดยธุรกิจโลจิสติกส์จะให้ความสำคัญเป็นอย่างมาก เนื่องจากธุรกิจโลจิสติกส์เป็นธุรกิจที่ขายบริการ ดังนั้นเมื่อมีการบริการที่มีคุณภาพ มีทางเลือกให้กับลูกค้าที่มากกว่าคู่แข่ง ก็จะทำให้การตัดสินใจของลูกค้ามีมากขึ้นด้วย

สำหรับพฤติกรรมการแข่งขันที่ไม่เกี่ยวข้องกับราคา จะแบ่งเป็น ด้านผลิตภัณฑ์หรือบริการ ด้านช่องทางการจัดจำหน่าย และด้านการส่งเสริมการตลาด

1.) ด้านผลิตภัณฑ์หรือบริการ สามารถแบ่งออกเป็น

- ด้านความหลากหลายในการให้บริการ
- ด้านคุณภาพในการให้บริการ
- ด้านชื่อเสียงของธุรกิจ
- ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ
- ด้านบุคลากร

**ด้านความหลากหลายในการให้บริการ** จากการกำหนดขอบเขตของการศึกษาที่เลือกกลุ่มศึกษาให้เป็นธุรกิจที่มีการให้บริการทั้ง 3 ด้าน ดังนั้นกลุ่มตัวอย่างจึงมีการให้บริการที่เท่ากัน ต่างกันที่ความเพียงพอในการให้บริการ และรูปแบบ (mode) ในการบริการ รวมทั้งการให้บริการบรรจุหีบห่อ (Packaging) ในรูปแบบต่างๆ ซึ่งธุรกิจโลจิสติกส์ในกลุ่มตัวอย่างมีการแข่งขันกันพอสมควร

**ด้านคุณภาพในการให้บริการ** จากการที่กลุ่มตัวอย่างมีบริการเหมือนกัน ปัจจัยที่เป็นตัวสนับสนุนในการใช้วัดการแข่งขันกับคู่แข่งคือ คุณภาพการให้บริการและบริการหลังการขาย รวมถึงการให้คำปรึกษาทางด้านต่างๆ ที่เป็นประโยชน์ต่อผู้มาใช้บริการ อีกทั้งยังมีการแข่งขันทางด้านอรรถประโยชน์ของเวลาและสถานที่ (Time and Place Utility) ด้วย

**ด้านชื่อเสียงของธุรกิจ** ในด้านชื่อเสียงของธุรกิจโลจิสติกส์นั้นเป็นส่วนประกอบสำคัญที่ช่วยในการตัดสินใจที่จะใช้บริการกับธุรกิจโลจิสติกส์นั้นๆ โดยส่วนใหญ่จะเป็นการแข่งขันกันระหว่างธุรกิจรายใหญ่ และธุรกิจที่มีการดำเนินงานมาหลายปี ซึ่งชื่อเสียงและประสบการณ์จะเป็นตัวรับประกันการดำเนินงานของบริษัทให้กับลูกค้าได้เป็นอย่างดี

**ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ** ระบบเทคโนโลยีของธุรกิจโลจิสติกส์ไทยตอนนี้ยังคงใช้ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศคลังสินค้า (Warehouse Management System : WMS) อยู่ ร้อยละ 33 และมีการใช้บาร์โค้ด (Barcode) อีกร้อยละ 24 ส่วนที่เหลือยังคงมีการจัดเก็บในรูปแบบเดิมอยู่ ซึ่งธุรกิจที่ได้เปรียบการแข่งขันทางด้าน technology นั้นส่วนใหญ่เป็นธุรกิจขนาดใหญ่ที่มีทุนจดทะเบียนสูง

เนื่องจากการนำเทคโนโลยีที่ทันสมัยนั้นต้องใช้เงินลงทุนมาก อีกทั้งยังต้องลงทุนในบุคลากรในการฝึกอบรมการใช้ technology ให้เกิดประสิทธิภาพมากที่สุด อีกทั้งการแข่งขันทางด้าน technology นี้ยังส่งผลถึงต้นทุนของธุรกิจและยอดขายอีกด้วย เนื่องจากการนำ technology ที่ดีมาช่วยจัดการระบบโลจิสติกส์ จะทำให้ช่วยลดต้นทุนทางด้านการบริหารจัดการได้มาก

**ด้านบุคลากร** ในด้านการแข่งขันด้านบุคลากรนั้นยังคงมีไม่มาก เนื่องจากทางภาครัฐบาลและภาคเอกชนเพิ่งเริ่มให้ความสนใจเมื่อไม่กี่ปีที่ผ่านมา ดังนั้นการพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ ความเชี่ยวชาญในสาขาการจัดการโลจิสติกส์ยังคงมีน้อย แต่มีแนวโน้มที่การแข่งขันทางด้านบุคลากรนี้จะเพิ่มมากขึ้นในอนาคต ตามการพัฒนาของธุรกิจโลจิสติกส์ที่เพิ่มขึ้นอย่างรวดเร็วหลังการวางนโยบายให้ประเทศไทยพัฒนาในการเป็นศูนย์กลางโลจิสติกส์ของภูมิภาคอินโดจีน

## 2.) ด้านช่องทางการจัดจำหน่ายหรือสถานที่ตั้ง

ตามปกติแล้วในการกล่าวถึงช่องทางการจัดจำหน่าย จะเป็นการพิจารณาว่าธุรกิจมีกลไกอย่างไรที่จะทำให้ผลิตภัณฑ์หรือบริการไหลผ่านจากผู้ผลิตไปยังผู้บริโภค ซึ่งการวิเคราะห์ถึงช่องทางการจัดจำหน่ายของธุรกิจโลจิสติกส์ในครั้งนี้จะทำการพิจารณาถึงแหล่งที่ตั้งและลักษณะที่ตั้งของธุรกิจที่ให้บริการโลจิสติกส์ เนื่องจากถือว่าแหล่งที่ตั้งสำนักงานของธุรกิจเป็นช่องทางที่จะทำให้การเข้าหาของลูกค้าเป็นไปได้ง่าย

จากผลการศึกษาพบว่าสถานที่ตั้งหรือสำนักงานของธุรกิจนั้นไม่ได้มีการแข่งขันมากเท่าไรนัก เนื่องจากจำนวนลูกค้าที่เดินเข้ามาในสำนักงานมีน้อยมาก ส่วนใหญ่จะเป็นการใช้บริการทางช่องทางการจัดจำหน่ายในรูปแบบอื่นๆ มากกว่า

ตารางที่ 5.14 ช่องทางในการจัดจำหน่ายหรือติดต่อลูกค้า

ช่องทางในการจัดจำหน่าย	ร้อยละ
การเสนอขายทาง Internet	100
การออกบูทตามงานต่างๆ	82.76
หน่วยงานราชการและองค์กรต่างๆ แนะนำให้	55.17
ลูกค้าติดต่อเข้ามาเอง	62.07
การเสนอขายกับลูกค้าโดยตรง	96.55

จากตารางที่ 5.14 จะพบว่าผู้ประกอบการในธุรกิจโลจิสติกส์ส่วนใหญ่มีช่องทางในการจัดจำหน่ายหรือติดต่อลูกค้าที่ใกล้เคียงกัน โดยช่องทางที่ทุกธุรกิจมีเหมือนกันก็คือการติดต่อผ่าน

Internet ซึ่งมีร้อยละ 100 และช่องทางการเสนอขายกับลูกค้าโดยตรงมีร้อยละ 96.55 โดยส่วนใหญ่จะทำการประมูลเพื่อให้ได้รับการบริการสินค้าของลูกค้ารายใหญ่ ในส่วนของการออกบูทตามงานต่างๆ มีร้อยละ 82.76 ซึ่งมักจะเป็นการจัดงานทางด้านงานแสดงสินค้าส่งออก และงานแสดงทางด้านโลจิสติกส์เป็นต้น อีกร้อยละ 62.07 นั้นเป็นการเข้ามาติดต่อของลูกค้าเอง โดยส่วนใหญ่มักจะเป็นลูกค้าที่ต้องการใช้บริการเป็นครั้งคราว และร้อยละ 55.17 เป็นช่องทางที่หน่วยงานราชการและองค์กรต่างๆ แนะนำให้ ซึ่งผู้ประกอบการส่วนมากจะเป็นสมาชิกขององค์กรเอกชนหรือหน่วยงานของรัฐที่เกี่ยวข้องกับด้านโลจิสติกส์ เช่น สมาพันธ์โลจิสติกส์ไทย, สมาคมขนส่งสินค้า, สมาคมผู้ประกอบการท่าเทียบเรือสินค้าและคอนเทนเนอร์, สมาคมไทยโลจิสติกส์และการผลิต เป็นต้น

จากการพิจารณาพฤติกรรมการแข่งขันด้านช่องทางการจัดจำหน่าย ซึ่งในที่นี้คือสถานที่ตั้งหรือแหล่งที่ตั้งของธุรกิจ และช่องทางการจัดจำหน่ายในด้านต่างๆ พบว่า ธุรกิจโลจิสติกส์นี้จะไม่มีการแข่งขันกันในด้านนี้มากนัก เนื่องจากเกือบทุกบริษัทมีช่องทางในการจัดจำหน่ายและแหล่งที่ตั้งของธุรกิจไม่ได้เปรียบเสียเปรียบกัน โดยในแต่ละช่องทางการจัดจำหน่ายของบริษัทส่วนใหญ่จะมีการจัดจำหน่ายไม่แตกต่างกัน

### 3.) ด้านการส่งเสริมการตลาด

การส่งเสริมการตลาดเป็นการติดต่อสื่อสารไม่ว่าจะทางใดก็ตามไปยังตลาดเป้าหมาย เพื่อให้ผู้บริโภคได้ทราบข้อมูลเกี่ยวกับผลิตภัณฑ์หรือบริการ ธุรกิจโลจิสติกส์ก็มีการใช้การส่งเสริมการตลาดเช่นเดียวกับผลิตภัณฑ์หรือบริการอื่นๆ โดยจะทำการพิจารณาแบ่งออกเป็น 2 ลักษณะ คือ การโฆษณาและการส่งเสริมการขาย

- **ด้านการโฆษณา** จากการศึกษาพบว่าธุรกิจโลจิสติกส์ ร้อยละ 44.83 (13 ราย) ที่ทำการตลาดโดยใช้การโฆษณา ซึ่งส่วนใหญ่จะเป็นการโฆษณาทางนิตยสารที่เกี่ยวข้องกับการขนส่ง เช่น Logistic Thailand, Intertransport Logistics และ Industrial Purchasing Thailand เป็นต้น แต่การโฆษณาทางโทรทัศน์จะมีแค่ DHL Logistics ( Thailand ) เท่านั้น ส่วนการโฆษณาทางด้านอื่นๆ คือ การโฆษณาตามวิทยุและการแจกแผ่นพับ ดังนั้นจะเป็นได้ว่าการโฆษณาเริ่มมีความจำเป็นสำหรับธุรกิจโลจิสติกส์เนื่องจากในปัจจุบันธุรกิจโลจิสติกส์ใหม่ๆ ที่เข้ามาในตลาดมีการแข่งขันกันมากขึ้น ซึ่งการโฆษณาจะเป็นส่วนหนึ่งที่จะช่วยให้ธุรกิจสามารถเป็นที่รู้จักและแข่งขันกับธุรกิจอื่นๆ ได้ อีกทั้งยังช่วยรักษาสัดส่วนจำนวนลูกค้ารายเดิมให้คงอยู่และเพิ่มจำนวนลูกค้ารายใหม่ให้มากขึ้นได้ในอนาคต

- **ด้านการส่งเสริมการขาย** การส่งเสริมการขายเป็นการสร้างสิ่งจูงใจต่างๆ ที่จะช่วยกระตุ้นให้ผู้ให้บริการตัดสินใจในการใช้บริการธุรกิจโลจิสติกส์ได้ง่ายขึ้น และจากการศึกษาพบว่าธุรกิจโลจิสติกส์ร้อยละ 20.69 ( 6 ราย ) ที่มีการส่งเสริมการขายโดยการส่งเสริมการขายนั้น ส่วนใหญ่

จะเป็นทางด้านการขนส่งมากกว่างานบริการทางด้านอื่นๆ โดยจะมีการทำแพ็คเกจจราคาใหม่เมื่อมีการขนส่งในจำนวนมากๆ เป็นต้น

จากการวิเคราะห์ถึงพฤติกรรมด้านการส่งเสริมการตลาด จะเห็นได้ว่าการโฆษณาเป็นการจัดการด้านการตลาดที่มีบทบาทมากขึ้นในปัจจุบัน โดยสาเหตุที่ต้องโฆษณาก็เพื่อเป็นการย้ำเตือนความทรงจำให้กับผู้ใช้บริการ อีกทั้งเป็นการแนะนำธุรกิจให้กับผู้ใช้บริการรายใหม่ให้เกิดความรู้จักและเชื่อถือ รวมถึงเป็นการสร้างภาพลักษณ์ที่ดีของธุรกิจได้มากขึ้น ในอนาคตการโฆษณาจะยังมีความจำเป็นมากขึ้น เนื่องจากธุรกิจโลจิสติกส์มีแนวโน้มที่จะขยายตัวมากขึ้นเรื่อยๆ ส่วนการส่งเสริมการขายนั้นยังคงมีแต่ในเฉพาะธุรกิจรายใหญ่ๆ ซึ่งสามารถคาดการณ์อุปสงค์ล่วงหน้าได้ดีกว่าธุรกิจขนาดเล็ก

จากการพิจารณาพฤติกรรมการแข่งขันของธุรกิจโลจิสติกส์ทั้งด้านราคาและไม่ใช้ราคา สามารถสรุปพฤติกรรมการแข่งขันของธุรกิจได้ตามตารางที่ 5.15 และพฤติกรรมการแข่งขันของธุรกิจโดยพิจารณาตามขนาดของธุรกิจได้ตามตารางที่ 5.16

ตารางที่ 5.15 สรุปพฤติกรรมการแข่งขันด้านราคาและด้านที่ไม่ใช้ราคา

พฤติกรรม	ระดับการแข่งขัน		
	มาก	ปานกลาง	น้อย
ด้านราคา	✓		
ด้านที่ไม่ใช้ราคา			
<u>ผลิตภัณฑ์และบริการ</u>			
- ด้านความหลากหลายในการให้บริการ		✓	
- ด้านชื่อเสียงของธุรกิจ		✓	
- ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ		✓	
- ด้านบุคลากร			✓
<u>ช่องทางการจัดจำหน่าย</u>			✓
<u>การส่งเสริมการตลาด</u>			
- การโฆษณา		✓	
- การส่งเสริมการขาย			✓

ตารางที่ 5.16 สรุปพฤติกรรมการแข่งขันด้านราคาและด้านที่ไม่ใช่ราคา (แบ่งตามขนาดของธุรกิจ)

พฤติกรรม	ขนาดของธุรกิจ		
	ขนาดใหญ่	ขนาดกลาง	ขนาดเล็ก
ด้านราคา	✓	✓	✓
ด้านที่ไม่ใช่ราคา			
<u>ผลิตภัณฑ์และบริการ</u>			
- ด้านความหลากหลายในการให้บริการ	✓	✓	×
- ด้านชื่อเสียงของธุรกิจ	✓	✓	×
- ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ	✓	✓	×
- ด้านบุคลากร	×	✓	×
<u>ช่องทางการจัดจำหน่าย</u>	×	×	✓
<u>การส่งเสริมการตลาด</u>			
- การโฆษณา	✓	✓	×
- การส่งเสริมการขาย	✓	×	×

หมายเหตุ: 1. ✓ หมายถึง แข่งขัน

2. × หมายถึง ไม่แข่งขัน

### 5.3 ผลการศึกษาด้านความสามารถในการแข่งขัน

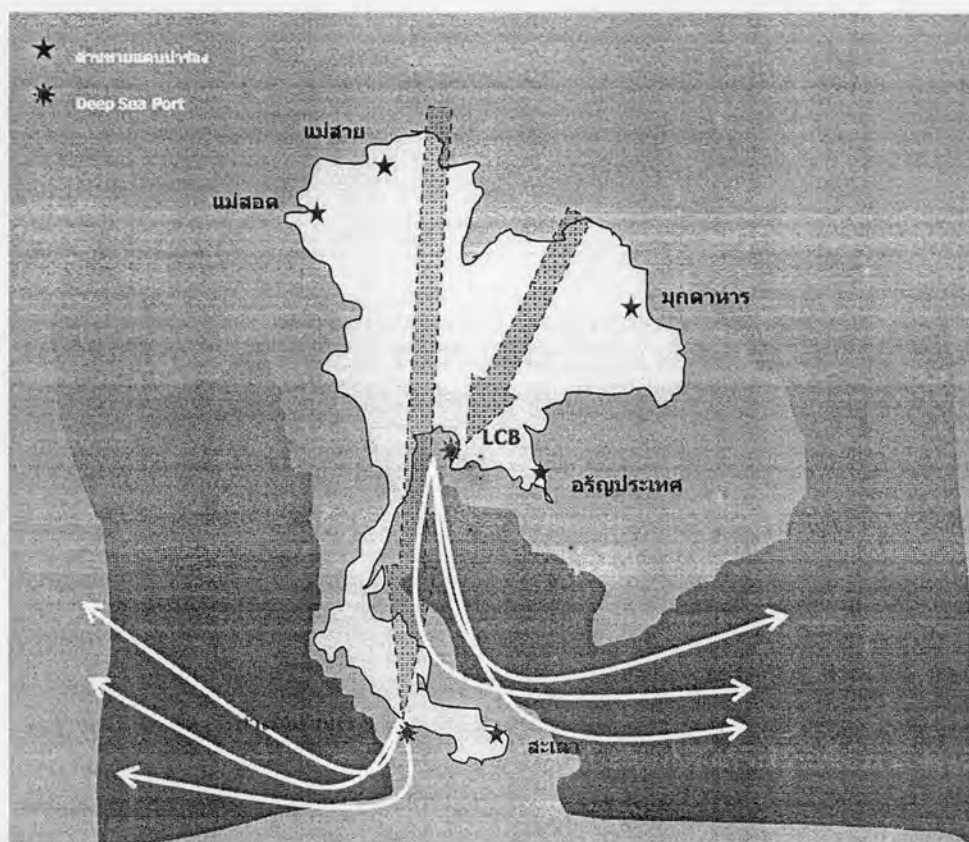
การวิเคราะห์ผลการศึกษาในส่วนนี้ จะเป็นการพิจารณาถึงความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจโลจิสติกส์ ซึ่งจะเป็นแนวทางหนึ่งที่จะนำไปสู่การส่งเสริมธุรกิจโลจิสติกส์ในประเทศไทยและความเป็นไปได้ในการพัฒนาประเทศไทยให้เป็นศูนย์กลางโลจิสติกส์ของภูมิภาคอินโดจีน (Logistics Hub of Indo-China) อันจะส่งผลดีต่อประเทศทั้งในด้านเศรษฐกิจและสังคมในอนาคต การวิเคราะห์ถึงความสามารถในการแข่งขันจะพิจารณาตามแนวคิดของ Michael E. Porter's (Porter's Diamond) ที่กล่าวถึงปัจจัย 4 ประการที่มีความสำคัญต่อการแข่งขัน คือ ปัจจัยด้านอุปทาน ปัจจัยด้านอุปสงค์ ความพร้อมของอุตสาหกรรมสนับสนุนและธุรกิจต่อเนื่อง อีกทั้งกลยุทธ์โครงสร้างและสภาพการณ์แข่งขันขององค์กรธุรกิจ รวมถึงองค์ประกอบอีก 2 ประการ คือ บทบาทของรัฐบาล และโอกาสและสถานะที่เปลี่ยนแปลงไป



### 1.) ปัจจัยด้านอุปทาน (Factor Conditions)

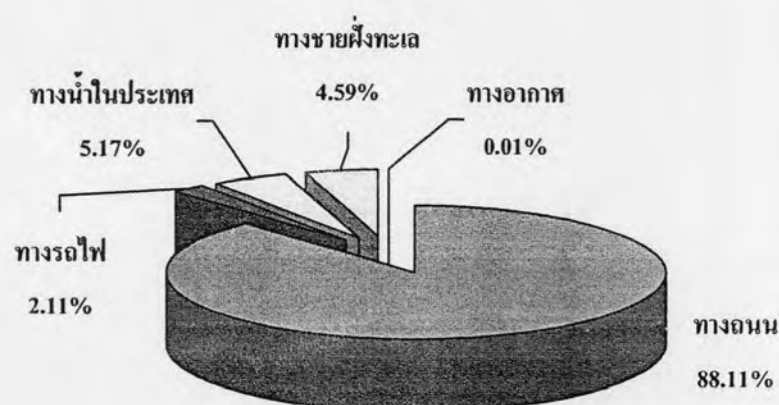
(1) โครงสร้างพื้นฐานด้านคมนาคมขนส่ง (Infrastructure Logistics) ในปัจจุบันโครงสร้างพื้นฐานด้านคมนาคมขนส่งอันได้แก่ ถนน, ท่าเรือ, สนามบิน, ทางรถไฟ ฯลฯ ได้มีการพัฒนาให้มีความพร้อมและทันสมัยมากขึ้น โดยเฉพาะท่าอากาศยานและท่าเรือ ซึ่งมีมาตรฐานอยู่ในเกณฑ์ที่ดี และหลังจากมีการเปิดใช้ท่าอากาศยานสุวรรณภูมิใน ปีพ.ศ. 2549 ทำให้มีประสิทธิภาพในการเชื่อมต่อระหว่างรูปแบบการขนส่งได้มากขึ้น โดยมีที่ตั้งอยู่ไม่ห่างจากท่าเรือแหลมฉบังและไม่ห่างจากเมืองหลวง อีกทั้งยังสามารถรองรับเครื่องบินที่บรรทุกผู้โดยสารและสินค้าได้มากขึ้น ทำให้การกระจายสินค้ามีปริมาณและประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น ส่วนท่าเรือของไทยนั้น นอกจากที่ยังมีการปรับปรุงและพัฒนาท่าเรือกรุงเทพฯ กับท่าเรือแหลมฉบังอย่างต่อเนื่องให้มีประสิทธิภาพที่สามารถแข่งขันกับต่างชาติได้แล้ว ยังมีท่าเรือปากบารา และท่าเรือเชียงแสน ที่จะพัฒนาต่อไปในอนาคต จึงทำให้การกระจายสินค้าออกทางฝั่งทะเลอันดามัน และการกระจายสินค้าออกทางตอนเหนือของประเทศไทยมีการขยายตัวเพิ่มขึ้น อย่างไรก็ตาม คุณภาพของให้บริการและบริการพิธีการศุลกากรนั้นยังคงมีประสิทธิภาคน้อยกว่าคู่แข่งต่างชาติ

รูปที่ 5.1 เส้นทางขนส่งในแต่ละรูปแบบการขนส่ง



จากรูปที่ 5.1 จะพบว่าถ้ามีการปรับปรุงเส้นทางต่างๆ ตามแนวทางการพัฒนาของแผนพัฒนาระบบโลจิสติกส์ของไทยแล้ว จะทำให้ปริมาณสินค้าจากประเทศเพื่อนบ้านใช้เส้นทางขนส่งผ่านประเทศไทยเพื่อกระจายสินค้าออกไปสู่ภูมิภาคอื่นมากขึ้น แต่อย่างไรก็ตามปัญหาที่ยังคงมีอยู่ก็คือการพัฒนาเส้นทางขนส่งทางถนนซึ่งยังขาดเส้นทางที่เหมาะสมกับแต่ละอุตสาหกรรมหลัก อีกทั้งยังขาดการเชื่อมโยงระหว่างขนส่งในรูปแบบต่างๆ อีก (Missing Link)

รูปที่ 5.2 สัดส่วนของการขนส่งสินค้าภายในประเทศในแต่ละประเภทของการขนส่ง ในปี พ.ศ. 2547 (ปริมาณ : ตัน)



ที่มา : กรมการขนส่ง

จากรูปที่ 5.2 จะเห็นได้ว่าการใช้บริการขนส่งสินค้าทางถนนมีสัดส่วนสูงที่สุด ร้อยละ 88.11 ของการให้บริการขนส่งทั้งหมด ซึ่งมากกว่าการขนส่งโดยทางอื่นที่เหลือรวมกันดังนั้นปัญหาส่วนใหญ่จึงเกิดจากการจราจรที่แออัดในประตูการค้าหลัก (Bottle Neck)

## (2) พื้นที่ท่าเรือที่ตั้ง

ท่าเรือที่ตั้งของธุรกิจโลจิสติกส์นั้นล้วนแล้วแต่อยู่ใกล้กับสถานที่กระจายสินค้าไม่ว่าจะเป็น ท่าอากาศยาน, ท่าเรือ หรือสถานีขนส่ง เป็นต้น ทำให้การขนส่งสินค้ามีความสะดวกรวดเร็วและง่ายต่อการกระจายสินค้าไปสู่ผู้บริโภคทั้งในและต่างประเทศได้ และในส่วนท่าเรือที่ตั้งสำนักงานของธุรกิจโลจิสติกส์นั้น ไม่เป็นปัญหาต่อการติดต่อกับลูกค้าเนื่องจากธุรกิจมีการติดต่อกับลูกค้าผ่านระบบอินเทอร์เน็ตทั้งสิ้น

## (3) ด้านเงินทุนและต้นทุนของธุรกิจ

จากผลการศึกษาพบว่า ด้านเงินทุนของธุรกิจโลจิสติกส์นั้น ได้รับการสนับสนุนจากภาครัฐในการพัฒนาธุรกิจ SME, ซึ่งส่วนใหญ่ธุรกิจโลจิสติกส์มีแหล่งเงินทุนหมุนเวียนมาจาก เงินกู้ยืมจากสถาบันการเงินต่างๆ ถึงร้อยละ 100 ตามตารางที่ 5.17

ตารางที่ 5.17 แหล่งเงินทุนหมุนเวียนของธุรกิจโลจิสติกส์ของไทย

แหล่งเงินทุนหมุนเวียน	ร้อยละ
เงินกู้ยืมจากสถาบันการเงิน	100
เงินกำไรจากการดำเนินธุรกิจ	62.07
ทุนหรือหุ้นของสมาชิก	20.69

ตารางที่ 5.18 ปัญหาทางด้านเงินทุน

ปัญหาด้านเงินทุน	ร้อยละ
เงินทุนหมุนเวียนไม่เพียงพอ	44.83
การเข้าถึงแหล่งทุน	31.03

ในส่วนปัญหาทางด้านเงินลงทุนนั้น ส่วนใหญ่จะเป็นปัญหาทางด้านเงินทุนหมุนเวียนไม่เพียงพอ มีร้อยละ 44.83 ซึ่งจากการสัมภาษณ์ผู้ประกอบการในส่วนนี้พบว่าเป็นปัญหาในการดำเนินงานของธุรกิจโลจิสติกส์ ซึ่งบางไตรมาสมีกำไรลดลงทำให้ขาดเงินทุนหมุนเวียนในบางช่วง ส่วนปัญหาในการเข้าถึงแหล่งทุนนั้นพบว่าเป็นปัญหาในการติดต่อขอกู้เงินจากสถาบันการเงินต่างๆ (ตามตารางที่ 5.18) นั้นเอง

ทางด้านต้นทุนของธุรกิจโลจิสติกส์ของไทยนั้น ปรากฏว่ายังคงมีต้นทุนที่สูงอยู่ โดยภาพรวมทางด้านโลจิสติกส์ จะเห็นได้ว่าต้นทุนโลจิสติกส์นั้นอยู่ที่ประมาณ 19% ต่อ GDP ซึ่งจะแบ่งออกเป็นต้นทุนทางด้าน Transportation Cost 8.05%, Warehousing Cost 0.02%, Inventory Carrying Cost 7.74%, Administration Cost 2.29% และต้นทุนด้านอื่นๆ 0.89% เมื่อเปรียบเทียบกับคู่แข่งในทวีปเอเชีย เช่น สิงคโปร์ ชองกง มาเลเซีย ฟิลิปปินส์ แล้วเราเสียเปรียบอยู่มาก

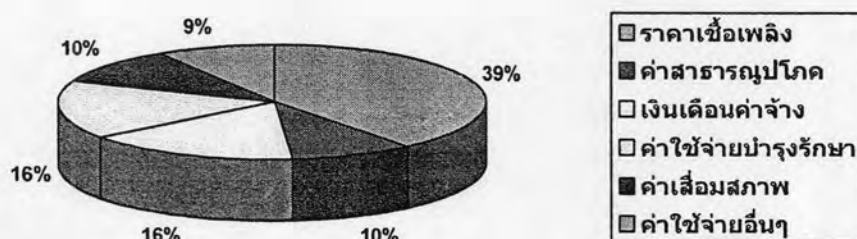
จากผลการศึกษาทางด้านต้นทุนของผู้ประกอบธุรกิจโลจิสติกส์ในประเทศนั้น พบว่ามีต้นทุนโดยประมาณ 23.93% (ต่อสัดส่วนของสินทรัพย์) โดยปัจจัยส่วนใหญ่ที่ส่งผลต่อต้นทุนก็คือ ราคา

น้ำมัน มีร้อยละ 39.16 รองลงมาคือ ค่าใช้จ่ายบำรุงรักษาและเงินเดือนค่าจ้างบุคลากร ซึ่งมีสัดส่วนร้อยละ 16.15 และ 16.14 ตามลำดับ ค่าเสื่อมสภาพร้อยละ 10.13 ค่าสาธารณูปโภค 9.56 และค่าใช้จ่ายอื่นๆ เช่น Sub-Contractors อีกร้อยละ 8.89 ดังตารางที่ 5.19 และรูปที่ 5.3

ตารางที่ 5.19 ต้นทุนโดยประมาณคิดเป็นสัดส่วนของสินทรัพย์

ต้นทุน (%ต่อสินทรัพย์)	จำนวน (ราย)
0-10%	-
11-20%	4
21-30%	25

รูปที่ 5.3 ปัจจัยที่มีผลกระทบต่อต้นทุน



#### (4) คุณภาพของบุคลากรในองค์กร

ในด้านคุณภาพของบุคลากรในธุรกิจโลจิสติกส์ของไทยนั้น มีขีดความสามารถในการหาแนวทางในการแนะนำผู้ใช้บริการ งานโลจิสติกส์สำหรับบริษัทของคนไทยในภาพรวมถือว่าต่ำมากเมื่อเปรียบเทียบกับประเทศข้างเคียง เช่น สิงคโปร์ หรือฮ่องกง ที่ทีมงานส่วนมากขาดความรู้ความเข้าใจในการดูแล และบริหารงานโลจิสติกส์ทางธุรกิจ (Business Logistics) ซึ่งครอบคลุมงานกิจกรรมทางโลจิสติกส์ของผู้ใช้บริการที่เป็นผู้ประกอบการในภาคการผลิต การเกษตร และการบริการ ที่ทีมงานส่วนมากในบริษัทเหล่านี้มีพื้นฐาน หลักการและวิธีการในการตัดสินใจในภาพลักษณ์ของผู้ให้เช่ารถเพื่อการขนส่ง หรือผู้ให้เช่าพื้นที่ไว้สำหรับเก็บวัตถุดิบหรือสินค้า ซึ่งเป็นจุดอ่อนเป็นอย่างมากเมื่อเปรียบเทียบกับบริษัทผู้ให้บริการงานโลจิสติกส์ที่เป็นต่างชาติ ที่มีทีมงานต่างชาติ หรือพนักงานคนไทยที่มีความรู้ความเข้าใจในงานโลจิสติกส์ทางธุรกิจจากบริษัทแม่ หรือระบบการบริหารจัดการภายในที่สะท้อนออกมาในภาพลักษณ์ของผู้ให้บริการที่มีศักยภาพ ที่สามารถออกแบบหรือปรับเปลี่ยนระบบโลจิสติกส์

ให้เหมาะสมกับผู้ให้บริการรายนั้นๆ โดยสามารถให้คำแนะนำในลักษณะของโลจิสติกส์ทางธุรกิจเพื่อลดต้นทุนและเพิ่มศักยภาพในการตอบสนองลูกค้าให้กับผู้ให้บริการนั้นๆ ได้อย่างมืออาชีพ ทำให้ทีมงานของบริษัทเหล่านี้ได้รับงานในลักษณะ Contact Logistics ในอัตราที่สูงมากในปัจจุบัน ในขณะที่ผู้ให้บริการของไทยยังคงอยู่ในลักษณะธุรกิจเพียงการรับจ้างการขนส่งสินค้า หรือธุรกิจให้เช่าหรือเช่าพื้นที่เก็บโกดัง หรือคลังสินค้า โดยขาดกิจกรรมหรืองานบริการในลักษณะที่เพิ่มคุณค่าทางโลจิสติกส์ (Value Added Logistics Activities) ให้กับผู้ให้บริการ หรือลดภาระในการบริหารจัดการงานโลจิสติกส์ของผู้ให้บริการให้ลดลง

จากผลการศึกษาพบว่าธุรกิจโลจิสติกส์จะมีการจ้างพนักงานจำนวน 201-300 คน มากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 41.38 ตามตารางที่ 5.20 โดยในธุรกิจโลจิสติกส์ที่ทำการศึกษทั้งหมดนั้นมีธุรกิจโลจิสติกส์จำนวน 21 รายที่มีการฝึกอบรมบุคลากรทางด้านโลจิสติกส์ ซึ่งจำนวนครั้งในการฝึกอบรมเฉลี่ยปีละ 1.67 ครั้ง ( อบรม 1 ครั้ง/ปี มี 12 ราย, อบรม 2 ครั้ง/ปี มี 4 ราย, อบรม 3 ครั้ง/ปี มี 5 ราย ) และส่วนใหญ่ได้รับการอบรมจากทั้งภาครัฐและภาคเอกชน เช่น กรมส่งเสริมการค้าระหว่างประเทศ, กรมพัฒนาธุรกิจการค้าของกระทรวงพาณิชย์, สถาบันการขนส่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, สมาพันธ์โลจิสติกส์ไทย, สมาคมไทยโลจิสติกส์และการผลิต เป็นต้น ซึ่งค่าใช้จ่ายในการอบรมนั้น เจ้าของธุรกิจเป็นผู้รับผิดชอบค่าใช้จ่ายทั้งหมด รวมทั้งได้รับการสนับสนุนจากทางภาครัฐและเอกชนส่วนหนึ่ง

ตารางที่ 5.20 จำนวนบุคลากรในธุรกิจโลจิสติกส์ของไทย

จำนวนบุคลากร (คน)	จำนวนธุรกิจ (ราย)
100 - 200	9
201 - 300	12
301 - 400	2
401 - 500	2
> 500	4

#### (5) ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศในการให้บริการโลจิสติกส์

เนื่องจากต้นทุนของระบบที่สูง ประกอบกับระยะเวลาที่จำเป็นในการเรียนรู้เพื่อใช้ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศในงานโลจิสติกส์ที่จำเป็นจะต้องใช้เวลาในการศึกษา ทำให้บริษัทของคนไทยขาดการลงทุนและเอาใจใส่ในจุดนี้ ผู้ประกอบการคนไทยไม่เข้าใจว่าการให้บริการงานโลจิสติกส์ที่คำนึงถึงประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการตอบสนองลูกค้า มีความจำเป็นจะต้องใช้ระบบเทคโนโลยี

สารสนเทศที่ทันสมัยไม่ว่าจะเป็นระบบบาร์โค้ด (Barcode) ระบบติดต่อสื่อสารธุรกรรมผ่านระบบคอมพิวเตอร์ระหว่างคู่ค้า (Electronic Data Interchange: EDI) ระบบปฏิบัติการในคลังสินค้า (Warehousing Management System: WMS) ระบบปฏิบัติการในการขนส่งสินค้า (Transportation Management System: TMS) หรือแม้แต่ระบบในการแสดงถึงสถานภาพสินค้าระหว่างทาง (Shipment Status and Monitoring System) และระบบติดตามสินค้าแบบกำหนดตำแหน่งผ่านระบบดาวเทียมอย่าง Global Positioning System (GPS) ซึ่งจากข้อมูลที่รวบรวมพบว่าบริษัทคนไทยขาดศักยภาพด้านนี้อยู่มาก จึงเป็นสาเหตุที่ทำให้บริษัทต่างประเทศได้เปรียบบริษัทคนไทยเป็นอย่างมาก

#### (6) ด้านชื่อเสียงของธุรกิจ

บริษัทที่มีชื่อเสียงทางด้านโลจิสติกส์ในประเทศไทยล้วนแล้วแต่เป็นบริษัทต่างชาติ ที่มีประสบการณ์ในงานโลจิสติกส์นั้นๆ เป็นเวลานาน และที่สำคัญมีโครงข่ายและระบบบริหารจัดการที่เป็นสากล และเป็นที่ยอมรับกันในระดับโลก บริษัทเหล่านี้มักจะมีสำนักงานกระจายอยู่ทั่วภูมิภาค ความได้เปรียบของบริษัทที่มีชื่อเสียงเหล่านี้ คือ มีความชำนาญและมีชื่อเสียงระดับโลก ทำให้บริษัทผู้ใช้งานโลจิสติกส์ของไทยมีความเชื่อถือและเชื่อมั่นในการให้บริการของบริษัทเหล่านี้มากกว่าบริษัทที่เป็นของคนไทย

## 2.) ปัจจัยด้านอุปสงค์ (Demand Conditions)

ในปัจจุบันด้านอุปสงค์นั้น จะพบว่าผู้ใช้บริการที่เป็นคนไทยขาดเข้าใจในธุรกิจการให้บริการด้านโลจิสติกส์แบบครบวงจรและความเข้าใจในธุรกิจของผู้ให้บริการ Outsource มีช่องว่างอย่างมากเมื่อเปรียบเทียบกับบริษัทต่างชาติในประเทศไทยแล้ว โดยผู้ประกอบการไทยส่วนมากเข้าใจงานโลจิสติกส์คืองานการขนส่งสินค้า (Freight Transportation) เท่านั้น ซึ่งจากการรวบรวมข้อมูลทางด้านทฤษฎีแล้ว พบว่าบริษัทที่ให้บริการโลจิสติกส์ของไทยจะให้บริการอยู่ในกลุ่ม Road Freight มากกว่า Air Freight และ Sea Freight ซึ่งผู้ใช้บริการที่เป็นคนไทยจะใช้บริการในกลุ่มนี้เป็นจำนวนมาก ส่วนงานบริการทางด้านอื่นๆ เช่น การจองตู้คอนเทนเนอร์ ตารางเรือ และตารางการบินของเรือหรือเที่ยวบินขนส่งสินค้า หรือ "cargo" นั้นยังคงมีการใช้บริการของผู้ที่ให้บริการทางด้านโลจิสติกส์อยู่บ้างพอสมควร จากข้อจำกัดและศักยภาพของในการที่ไม่เข้าใจงานโลจิสติกส์แบบครบวงจรและความไม่เข้าใจในธุรกิจโลจิสติกส์ของผู้ให้บริการหรือลูกค้าที่เป็นคนไทย ทำให้มีบริษัทของคนไทยจำนวนน้อยเมื่อเทียบกับผู้ให้บริการทั้งหมดที่มีบริการแบบ Contractors และปัจจัยในการตัดสินใจใช้บริการ Outsource ของผู้ใช้บริการ ก็คือราคาการให้บริการซึ่งผู้บริโภคมักจะคำนึงราคาของการให้บริการเป็นสิ่งสำคัญ เพราะต้นทุนของด้านโลจิสติกส์ถือเป็นต้นทุนที่มีมูลค่าสูง เมื่อเทียบกับต้นทุนอื่นๆ ของอุตสาหกรรม โดยในภาพรวมของแต่ละอุตสาหกรรมมีอุตสาหกรรมที่จ้างธุรกิจโลจิสติกส์มาดำเนินงาน

ด้านโลจิสติกส์ของอุตสาหกรรมเพียงร้อยละ 39 (นันทพร อังอติชาติ, 2549) แต่แนวโน้มในการใช้บริการ Outsource โลจิสติกส์จะเริ่มมีมากขึ้นหลังจากการเปิดการค้าเสรี (Free Trade Area : FTA) เพิ่มมากขึ้น ซึ่งมีผลต่อธุรกิจนำเข้าและส่งออก ที่จะหันมาใช้บริการของธุรกิจโลจิสติกส์ในการจัดการเพิ่มมากขึ้น

### 3.) ความพร้อมของอุตสาหกรรมสนับสนุนและธุรกิจต่อเนื่อง (Related and Supporting Industries)

ปัจจัยหลักที่มีผลต่อธุรกิจโลจิสติกส์ นั่นคือ ภาคพลังงาน ด้วยผลกระทบจากปัจจัยด้านราคาน้ำมันที่มีการขยับขึ้นอย่างต่อเนื่อง หลังจากที่ภาครัฐบาลได้ทำการปล่อยให้ราคาน้ำมันเป็นไปตามกลไกตลาดแล้ว ทำให้ผู้ให้บริการโลจิสติกส์ไม่สามารถควบคุมต้นทุน ซึ่งส่วนใหญ่เป็นต้นทุนทางด้านพลังงานถึงร้อยละ 39.16 แต่ในปัจจุบันภาครัฐได้ทำการสนับสนุนในการเปลี่ยนพฤติกรรมของผู้ใช้น้ำมันเบนซินและดีเซลให้หันมาใช้พลังงานทดแทน NGV และ LPG แทน (Fuel Shift) และจากการสัมภาษณ์ผู้ประกอบการพบว่า การที่จะช่วยลดต้นทุนทางการสิ้นเปลืองพลังงานเชื้อเพลิงนั้น มาจาก 3 ปัจจัย คือ สภาพรถที่ใช้งาน, การบำรุงรักษา และการพัฒนาการขับขี่

ส่วนการรวมตัวกันเพื่อพัฒนาธุรกิจโลจิสติกส์ไทยให้มีความแข็งแกร่งมากขึ้นนั้นยังคงมีน้อยมาก เนื่องจากผู้ประกอบการส่วนใหญ่เป็นรายย่อย และอยู่ในลักษณะกระจายกระจายมีการแข่งขันกันเอง ซึ่งทำให้เกิดปัญหาวิ่งรถเปล่าตามมา (จากสถิติของกรมการขนส่งทางบก รถเที่ยวเปล่ามีประมาณ 40%) ถ้ามีการพัฒนาการรวมกลุ่มกันเป็น Cluster แล้ว จะช่วยให้ระบบโลจิสติกส์ของไทยมีประสิทธิภาพมากขึ้น ซึ่งจะช่วยลดการวิ่งรถเที่ยวเปล่าลง สามารถประหยัดค่าขนส่งและมีการบริหารจัดการด้านโลจิสติกส์ที่ดีและรวดเร็วขึ้น

ทางด้านธุรกิจต่อเนื่องที่สำคัญของธุรกิจโลจิสติกส์ นั่นคือ การทำธุรกิจโลจิสติกส์ที่เปิดดำเนินการในต่างประเทศ หรือการเข้าร่วมกลุ่มพันธมิตรกับธุรกิจโลจิสติกส์ที่ดำเนินการในต่างประเทศอยู่แล้ว ทั้งนี้เนื่องมาจากการขยายตัวทางการค้าระหว่างประเทศมีสูง ดังนั้นจะเป็นการสร้างเครือข่ายในการให้บริการกับลูกค้าได้มากขึ้น แต่ธุรกิจไทยในปัจจุบันมีจำนวนน้อยมากที่สามารถให้บริการในต่างประเทศได้ ไม่เช่นนั้นประเทศไทยก็ยังคงต้องใช้บริการ Import Service ต่อไป รวมถึงอุตสาหกรรมภายในประเทศที่เป็นผู้ใช้บริการธุรกิจโลจิสติกส์ จะเป็นธุรกิจสนับสนุนที่สำคัญในการส่งเสริมให้ธุรกิจโลจิสติกส์มีการเติบโตอย่างต่อเนื่อง

#### 4) กลยุทธ์ โครงสร้าง และสถานภาพการแข่งขันขององค์กรธุรกิจ (Context for Firm Strategy & Rivalry)

ทางด้านโครงสร้างและสภาพการแข่งขันของธุรกิจโลจิสติกส์ จากการศึกษาในครั้งนี้นี้พบว่า มีระดับการกระจุกตัวปานกลางค่อนข้างต่ำ ซึ่งจะส่งผลให้ธุรกิจมีการแข่งขันกันค่อนข้างมาก โดยเฉพาะอย่างยิ่งการแข่งขันทางด้านราคาซึ่งถือเป็นการแข่งขันในอันดับต้นๆ และในส่วนของความหลากหลายและคุณภาพของการให้บริการนั้นก็มีการแข่งขันกันมาก เช่นเดียวกับชื่อเสียงและประสบการณ์ในการให้บริการ โดยส่วนใหญ่แล้วบริษัทที่มีชื่อเสียงทางด้านโลจิสติกส์ในประเทศไทยล้วนแล้วแต่เป็นบริษัทต่างชาติที่มีประสบการณ์ในงานโลจิสติกส์มาเป็นเวลานาน และบริษัทเหล่านี้มีโครงข่ายและระบบบริหารจัดการที่เป็นสากล โดยบริษัทเหล่านี้มักจะมีสำนักงานกระจายอยู่ทั่วทุกภูมิภาค ครอบคลุมเขตการค้าใหญ่ๆ ที่ล้วนแต่เป็นภูมิภาคที่ประเทศไทยทำการค้าด้วย ความได้เปรียบของบริษัทต่างชาติเหล่านี้คือ มีความชำนาญและมีชื่อเสียงระดับโลก ทำให้ผู้ใช้บริการมีความเชื่อถือและเชื่อมั่นในการให้บริการของบริษัทเหล่านี้มากกว่าบริษัทที่เป็นของคนไทย

ผู้ประกอบการไทยยังขาดความรู้ความเข้าใจในการบริหารจัดการงานโลจิสติกส์ให้กับผู้ใช้บริการ กล่าวได้ว่า บริษัทที่เป็นของคนไทยส่วนใหญ่ขาดแผนการดำเนินการในระยะยาว จึงทำให้ขาดการลงทุนในด้านที่เป็นทั้งสินทรัพย์ ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ การสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้า และ Supplier อีกทั้งยังรวมถึงแผนงานด้านกำลังคนที่สามารถรับผิดชอบงานโลจิสติกส์ของบริษัทและของผู้ใช้บริการ ซึ่งถือว่าเป็นจุดด้อยของธุรกิจให้บริการโลจิสติกส์ของไทย ที่ทำให้เสียเปรียบกับบริษัทต่างชาติที่มีแผนงานระยะยาวต่างๆ ที่สามารถลงทุนและออกแบบงานโลจิสติกส์ให้เหมาะสมกับธุรกิจของผู้ใช้บริการได้ทันทั่วทั้ง

#### บทบาทของรัฐบาลและโอกาส และสถานะที่เปลี่ยนแปลงไป

นอกเหนือจากปัจจัยทั้ง 4 ประการที่กล่าวมานั้น ยังมีองค์ประกอบที่สำคัญอีก 2 ประการที่มีผลต่อความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจโลจิสติกส์ของไทย นั่นคือ บทบาทของรัฐบาลและโอกาส และสถานะที่เปลี่ยนแปลงไป

##### 1.) บทบาทของรัฐบาล (Role of Government)

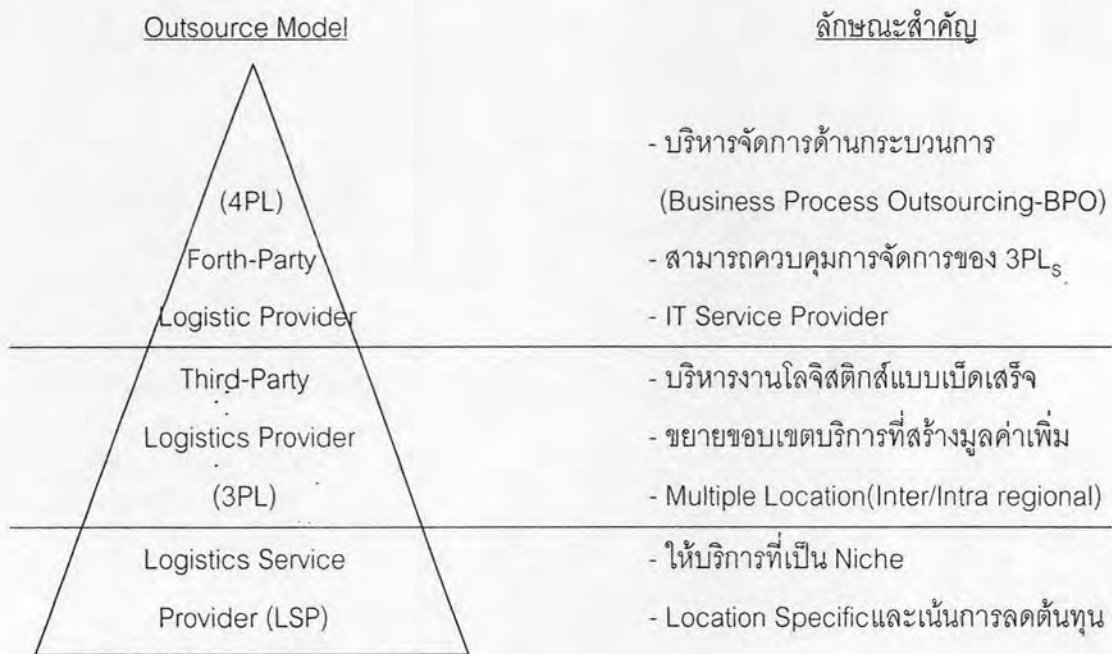
โดยทั่วไปบทบาทของรัฐบาลสามารถมีผลต่อการสร้างความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจได้ทั้งในทางบวกและทางลบ ซึ่งรัฐบาลจะมีการวางนโยบายต่างๆ ผ่านทางหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจนั้นๆ เพื่อส่งเสริมหรือขัดขวางการดำเนินธุรกิจ สำหรับธุรกิจโลจิสติกส์นั้น รัฐบาลได้ให้ความสำคัญมาก ทั้งนี้เนื่องมาจากธุรกิจที่ให้บริการทางด้านโลจิสติกส์ หรือที่เรียกกันว่า Logistics Service Providers : LSP<sub>s</sub> นั้นเป็นส่วนหนึ่งของการพัฒนาระบบโลจิสติกส์ของประเทศไทย ซึ่งถือว่าเป็นกลไกสำคัญในการช่วยพัฒนาเศรษฐกิจของประเทศให้มีศักยภาพเพิ่มขึ้นสามารถทำการแข่งขัน



กับต่างประเทศได้ โดยภาครัฐได้ถือเอาประโยชน์ทางด้านโลจิสติกส์มาเป็นวาระแห่งชาติ (Nation Agenda) ทั้งนี้เนื่องมาจากต้นทุนทางด้านโลจิสติกส์ที่สูงกว่าต่างประเทศมาก ดังนั้นการพัฒนา ระบบโลจิสติกส์โดยใช้แผนพัฒนาระบบโลจิสติกส์ที่จัดทำขึ้นโดยสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการ เศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ จึงเป็นแนวทางในการนำไปสู่ศักยภาพที่สูงขึ้นของระบบโลจิสติกส์ของ ไทยในอนาคต และเป็นแนวทางในการนำประเทศไทยเป็นศูนย์กลางทางด้านโลจิสติกส์ของภูมิภาคอินโดจีน (Logistics Hub of Indo-China) อีกด้วย

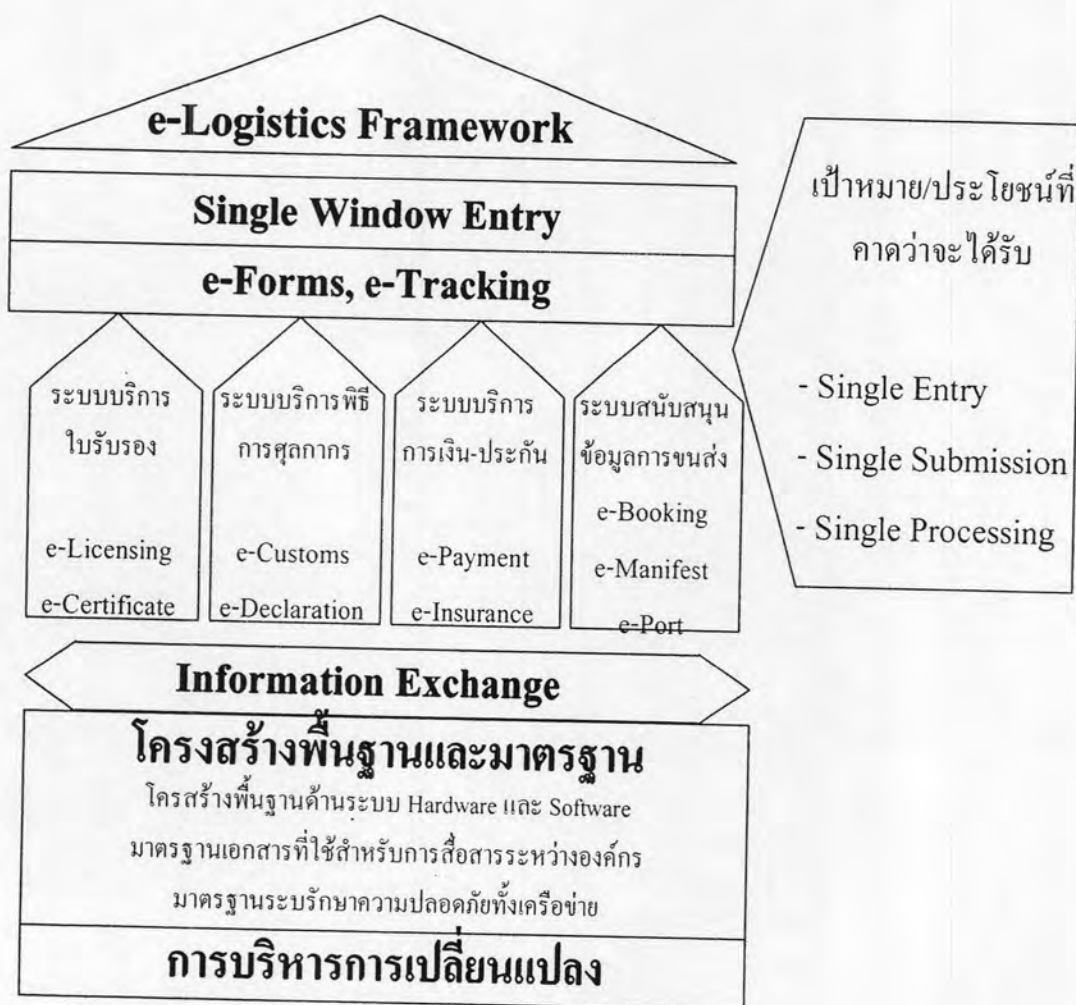
บทบาทของภาครัฐที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจโลจิสติกส์ของไทยในขณะนี้ ถือว่ายังไม่เพียงพอต่อการ ที่จะผลักดันให้ธุรกิจโลจิสติกส์ของไทย ซึ่งส่วนใหญ่เป็นธุรกิจ SMEs ให้มีศักยภาพเทียบเท่ากับธุรกิจโล จิสติกส์ของต่างประเทศ ดังนั้นแนวทางในอนาคตที่รัฐบาลวางแผนพัฒนาทางด้านธุรกิจโลจิสติกส์ไว้ จึงเป็นการพัฒนาทางด้านความสามารถในการบริหารจัดการโลจิสติกส์ ซึ่งเน้นทั้งทางด้านการบริหาร จัดการบุคลากร เทคโนโลยี รวมถึงกฎหมายที่รองรับธุรกิจโลจิสติกส์ในอนาคต และผลักดันให้ ผู้ประกอบการโลจิสติกส์พัฒนาขีดความสามารถในการให้บริการจากการให้บริการเพียงรูปแบบเดียว (ซึ่งส่วนใหญ่จะเป็นทางด้านการขนส่ง) มาเป็นการให้บริการโลจิสติกส์แบบเบ็ดเสร็จ คือพัฒนาจาก Logistics Service Provider (LSP) มาเป็น Third – Party Logistics Provider (3PL)

รูปที่ 5.4 ระดับการพัฒนาของผู้ให้บริการด้านโลจิสติกส์ตามขอบเขตการให้บริการ



หน่วยงานภาครัฐได้เริ่มทำระบบ e-Logistics ขึ้นมา เพื่ออำนวยความสะดวกและลดต้นทุนของธุรกิจที่ให้บริการโลจิสติกส์ โดยได้มีการพัฒนาทางด้านระบบการให้บริการของรัฐต่างๆ ไม่ว่าจะเป็นระบบบริการใบรับรอง (e-Licensing และ e-Certificate) ระบบบริการพิธีศุลกากร (e-Customs และ e-Declaration) ระบบบริการเงินประกัน (e-Payment และ e-Insurance) ระบบสนับสนุนข้อมูลการขนส่ง (e-Booking, e-Manifest และ e-Port) โดยได้มีการแก้ปัญหาความล่าช้าของกระบวนการภาครัฐ รวมถึงปัญหาด้านระบบข้อมูลที่ขาดการเชื่อมโยงเป็นระบบเดียวกัน ซึ่งมีรายการข้อมูลมากกว่า 200 รายการ มี 30 รายการต้องป้อนข้อมูลซ้ำ 30 ครั้ง และข้อมูล 60-70% ต้องกรอกซ้ำอย่างน้อย 1 ครั้ง จึงมีการทำระบบ Single-Window และ e-Logistics ขึ้น

รูปที่ 5.5 ระบบ e-Logistics



ที่มา : NESDB

โดยการจัดทำระบบ Single-Window นี้ จะเป็นการเชื่อมโยงข้อมูลต่อผู้ประกอบการได้อย่างมาก ซึ่งแนวนโยบายในการพัฒนาระบบ Single-Window และระบบ Paperless Trade มีดังนี้

- เพื่อเป็นการเชื่อมโยงระบบเครือข่ายข้อมูลของภาครัฐและภาคการขนส่ง ในกระบวนการนำเข้าและส่งออก ให้เป็น “การบริการเบ็ดเสร็จจากหน้าต่างเดียว (Single Window Entry)”
- มุ่งสู่การพัฒนาาระบบเอกสารอิเล็กทรอนิกส์ ลดและทดแทนเอกสารกระดาษ และมุ่งไปสู่ระบบการค้าไร้กระดาษ (Paperless Trade) ทั้งภาครัฐและภาคธุรกิจในทุกขั้นตอน
- พัฒนาระบบการเชื่อมโยงและแลกเปลี่ยนข้อมูลอิเล็กทรอนิกส์ระหว่างหน่วยงาน เพื่อการทำ Data Crossing และลดการตรวจสอบเอกสารกระดาษ

ในการจัดฐานข้อมูลเพื่อการเชื่อมโยงและแลกเปลี่ยนข้อมูลอิเล็กทรอนิกส์ระหว่างหน่วยงาน นั้น มีองค์กรที่เกี่ยวข้องด้วยกัน 9 กลุ่ม คือ ผู้นำเข้า, ผู้ส่งออก, หน่วยงานภาครัฐและองค์กรที่กำกับควบคุมพิธีการทางศุลกากร, ผู้ให้บริการงานทางด้านโลจิสติกส์, การท่าเรือและท่าอากาศยาน, บริษัทขนส่ง (Carrier), ธนาคารและสถาบันการเงิน, บริษัทประกันภัย และอุตสาหกรรม ICT รวมทั้งผู้ให้บริการเสริมในด้านอื่นๆ โดยจะแบ่งองค์กรทั้งหมดออกเป็น 3 หน่วยงานหลักๆ อันได้แก่

#### 1. หน่วยงานกำกับดูแลทั้งการนำเข้าและการขนส่ง

อันประกอบไปด้วย หน่วยงานออกใบอนุญาต, กรมศุลกากร, หน่วยงานออกใบรับรอง และหน่วยงานกำกับต่างๆ ซึ่งจะทำหน้าที่ในการยื่นใบคำขอ การอนุมัติใบรับรอง พิธีการศุลกากรออกใบรับรองอิเล็กทรอนิกส์ และการติดตามสถานะคำขอ e-Tracking

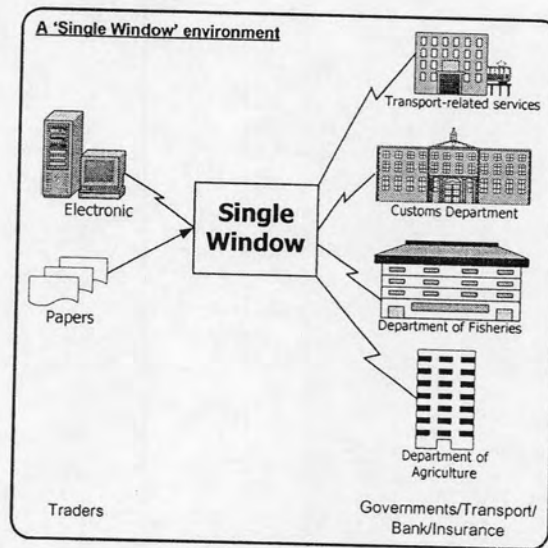
#### 2. ธนาคารและธุรกิจประกันภัย

ประกอบไปด้วย กลุ่มธนาคารและกลุ่มธุรกิจประกันภัย ซึ่งจะทำหน้าที่ในการจ่ายภาษีและบริการต่างๆ รวมถึงการประกันภัยสินค้า

#### 3. หน่วยงานบริการด้านการขนส่ง

ประกอบไปด้วย คลังสินค้า, Freight Forwarders, Shipping Agents, การขนส่งภาคพื้นดิน, ท่าเรือ และท่าอากาศยาน โดยจะทำหน้าที่ Warehousing, Request for Transport, Port Clearance และการจองระวางเรือ

รูปที่ 5.6 ระบบ Single-Window e-Logistics



รูปที่ 5.7 รูปแบบและประโยชน์จากการใช้ระบบ Single-Window e-Logistics



กลไกการทำงานของภาครัฐที่มีส่วนผลักดันการพัฒนาระบบโลจิสติกส์ ก็คือ คณะกรรมการพัฒนาขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศ (กพข.) โดยจะพิจารณาประเด็นการเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศ 4 ด้าน คือ 1. ด้านโครงสร้างพื้นฐาน มอบหมายให้กระทรวงคมนาคม โดยสำนักงานนโยบายและแผนการขนส่งและจราจร (สนข.) เป็นหน่วยงานรับผิดชอบหลัก 2. ด้านการเชื่อมโยงของข้อมูลกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องมอบหมายให้กระทรวงการคลังโดยกรมศุลกากรร่วมกับกระทรวงเทคโนโลยีสารสนเทศ เป็นหน่วยงานรับผิดชอบหลัก 3. ด้านการพัฒนาฐานข้อมูล มอบหมายให้สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ (สศช.) เป็นหน่วยงานรับผิดชอบหลัก และ 4. ด้านการพัฒนาบุคลากร มอบหมายให้กระทรวงพาณิชย์โดยกรมส่งเสริมการส่งออกร่วมกับสภาผู้ส่งสินค้าทางเรือแห่งประเทศไทย เป็นหน่วยงานรับผิดชอบหลัก

หน่วยงานรัฐวิสาหกิจในฐานะที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการพัฒนาระบบโลจิสติกส์ทั้งในฐานะที่เป็นผู้ให้บริการโลจิสติกส์ (Logistics Service Providers) และผู้ใช้บริการโลจิสติกส์ (Logistics Service Users) เป็นอีกหน่วยงานที่ได้ให้ความสำคัญกับการพัฒนาระบบโลจิสติกส์ ซึ่งเมื่อเดือน สิงหาคม 2547 หน่วยงานรัฐวิสาหกิจ 14 หน่วยงาน ได้แก่ การรถไฟแห่งประเทศไทย, การทางพิเศษแห่งประเทศไทย, องค์การรับส่งสินค้าและพัสดุภัณฑ์, การท่าเรือแห่งประเทศไทย, บริษัทไทยเดินเรือทะเล จำกัด, บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน), บริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน), บริษัท วิทยุการบินไทย, องค์การคลังสินค้า, การนิคมอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย, บริษัท ไปรษณีย์ไทย, การสื่อสารแห่งประเทศไทย และการโทรศัพทแห่งประเทศไทย ได้ร่วมกันประชุมเชิงปฏิบัติการ (Workshop) เพื่อกำหนดยุทธศาสตร์การดำเนินงานด้านโลจิสติกส์ของหน่วยงานรัฐวิสาหกิจใน 3 ด้าน คือ 1. การตอบสนองต่อการให้บริการที่รวดเร็ว (Responsiveness) 2. การให้บริการโลจิสติกส์ด้วยต้นทุนที่ต่ำ (Cost Efficiency) และ 3. การให้บริการโลจิสติกส์ที่น่าเชื่อถือและมีความปลอดภัย (Reliability & Security)

ในส่วนของภาคเอกชนก็ได้เล็งเห็นว่า โลจิสติกส์เป็นเรื่องที่มีความสำคัญและมีส่วนเกี่ยวข้องกับกิจกรรมต่างๆ มากมาย หน่วยงานใดเพียงหน่วยเดียวอาจไม่สามารถดูแลรับผิดชอบได้เต็มที่ ดังนั้น หน่วยงานเอกชนที่เกี่ยวข้อง จำนวน 17 หน่วยงาน ได้แก่ สภาผู้ส่งสินค้าทางเรือแห่งประเทศไทย, หอการค้าไทยและสภาหอการค้าแห่งประเทศไทย, สภาอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย, สมาคมธนาคารไทย, สมาคมผู้รับจัดการขนส่งสินค้าระหว่างประเทศ, สมาคมเจ้าของและตัวแทนเรือกรุงเทพฯ, สมาคมตัวแทนขนส่งสินค้าทางอากาศไทย, สมาคมผู้ประกอบการทำเทียบเรือสินค้าและคอนเทนเนอร์, สมาคมเจ้าของเรือไทย, สมาคมขนส่งสินค้า, สมาคมการค้าธุรกิจการบินขนส่งสินค้า, สมาคมตัวแทนออกของรับอนุญาตไทย, สมาคมอุตสาหกรรมซอฟต์แวร์ไทย, สมาคมไทยโลจิสติกส์และการผลิต, สถาบันโลจิสติกส์และการขนส่ง, สมาคมบริหารงานจัดซื้อซัพพลายเชนแห่งประเทศไทย และเครือข่าย

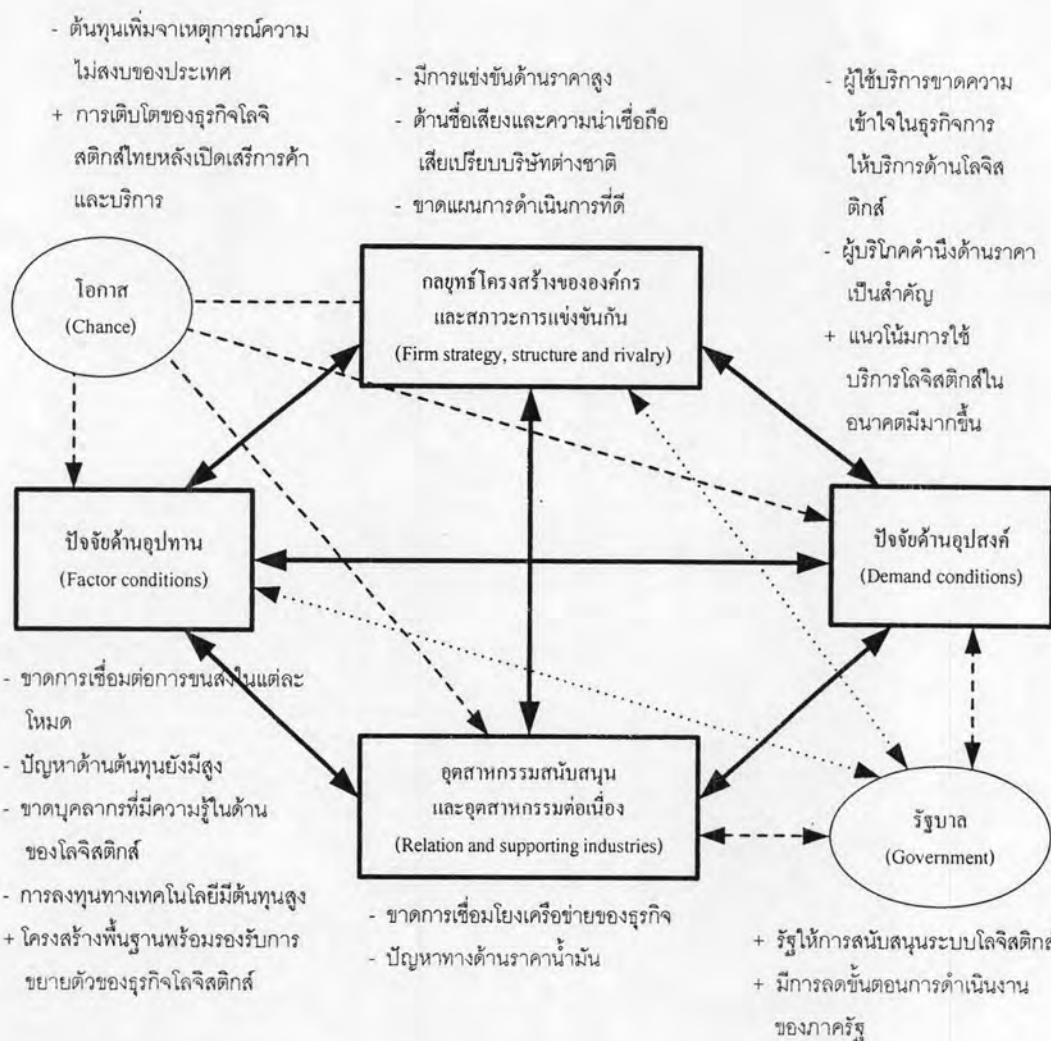
นักวิจัยไทยด้านการบริหารจัดการโซ่คุณค่าและโลจิสติกส์ จึงได้ร่วมมือกันที่จะพัฒนาระบบโลจิสติกส์โดยตรง โดยใช้ชื่อว่า “สมาพันธ์โลจิสติกส์ (Thai Federation on Logistics)” หน่วยงานนี้จะมีหน้าที่ความรับผิดชอบ 3 ประการสำคัญ คือ 1. วางแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบโลจิสติกส์ของประเทศ เพื่อส่งเสริมการอำนวยความสะดวกทางการค้า 2. รวบรวมปัญหาด้านโลจิสติกส์ที่เป็นอุปสรรคต่อการอำนวยความสะดวกทางการค้าจากภาคเอกชน และ 3. เสนอแนะแนวทางแก้ไขปัญหารวมทั้งเสนอแนะแผนงานและโครงการเพื่อพัฒนาระบบโลจิสติกส์และเสริมสร้างการอำนวยความสะดวกทางการค้าของประเทศ และเพื่อให้การทำงานมีประสิทธิภาพและสามารถตอบสนองกับปัญหาต่างๆ ได้อย่างทันท่วงที จึงได้จัดตั้งคณะทำงาน (Working Group) ขึ้น 5 คณะ คือ 1. ด้านโครงสร้างพื้นฐานและกฎระเบียบ 2. ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ 3. ด้านการพัฒนาบุคลากร 4. ด้าน Marketing and Promotion และ 5. ด้าน SMEs

## 2) โอกาสและสถานะที่เปลี่ยนแปลงไป (Chance)

ในบางครั้งการดำเนินธุรกิจอาจมีสิ่งที่เกิดขึ้นหรือเปลี่ยนแปลงไปโดยที่ไม่ได้คาดหมาย หรืออยู่นอกเหนือการควบคุมของธุรกิจ ซึ่งอาจก่อให้เกิดทั้งผลดีและผลเสียให้กับการแข่งขันของธุรกิจก็เป็นได้ สำหรับธุรกิจโลจิสติกส์ก็เช่นกัน ในช่วงหลายปีที่ผ่านมา มีเหตุการณ์ต่างๆ เกิดขึ้นและส่งผลกระทบต่อธุรกิจโลจิสติกส์ของไทยอย่างมาก ไม่ว่าจะเป็นการเปิดเสรีทางการค้าและบริการ (Free Trade Area) ซึ่งก่อให้เกิดการเติบโตของธุรกิจให้บริการโลจิสติกส์ของไทยมากขึ้น เนื่องจากมีอุตสาหกรรมที่ต้องนำเข้าส่งออกระหว่างประเทศเพิ่มขึ้น และการกระจายสินค้าภายในประเทศก็มีสูงขึ้นด้วย แต่ข้อเสียของการเปิดเสรีทางการค้าและบริการนั้นก็ส่งผลกระทบต่อธุรกิจโลจิสติกส์ที่เป็นของคนไทยด้วยเช่นกัน เพราะว่าธุรกิจโลจิสติกส์ของไทยมีความเสียเปรียบธุรกิจโลจิสติกส์ต่างชาติมาก ผลกระทบจากการขึ้นราคาน้ำมันอย่างต่อเนื่องและค่าเงินบาทที่แข็งค่าขึ้น ก็เป็นอุปสรรคอย่างหนึ่งในการดำเนินธุรกิจโลจิสติกส์ของไทย

นอกจากนี้ในปัจจุบันเหตุการณ์ทางการเมืองยังคงไม่เรียบร้อย รวมถึงเหตุการณ์ความไม่สงบ เช่น การก่อการร้าย การสร้างสถานการณ์ป่วนเมืองเกิดขึ้นบ่อยครั้ง ทำให้ส่งผลกระทบต่ออุตสาหกรรมที่จะมาลงทุนในประเทศไทย รวมถึงผลกระทบต่อตัวธุรกิจโลจิสติกส์เองที่ต้องเพิ่มต้นทุนในการรักษาความปลอดภัยของสินค้าที่รับบริการมากขึ้นด้วย

รูปที่ 5.8 ความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจโลจิสติกส์ไทย



จากการพิจารณาถึงความสามารถในการแข่งขันโดยการใช้แนวคิดของ Michael E. Porter ด้วยปัจจัยทั้ง 4 ประการ คือ ปัจจัยอุปทาน ปัจจัยด้านอุปสงค์ ความพร้อมของอุตสาหกรรมสนับสนุน และธุรกิจต่อเนื่อง และกลยุทธ์โครงสร้างและสภาพการแข่งขันขององค์กรธุรกิจ รวมถึงบทบาทของรัฐบาล และโอกาสและสภาวะที่เปลี่ยนแปลงไป จะเห็นได้ว่าธุรกิจโลจิสติกส์ของประเทศไทยยังคงขาดศักยภาพในการให้บริการ เมื่อเปรียบเทียบกับคู่แข่งซึ่งเป็นบริษัทต่างชาติ โดยปัจจุบันการแข่งขันของธุรกิจโลจิสติกส์มีเพิ่มมากขึ้นทำให้ผู้ประกอบการแต่ละรายต้องมีการปรับตัวอย่างมากทั้งในด้านของการบริหารจัดการ การให้บริการที่มีประสิทธิภาพทั้งด้านเวลาและสถานที่เพิ่มขึ้น (Time & Place Utility) เพื่อลดต้นทุนค่าใช้จ่ายลง อีกทั้งยังต้องมีการเพิ่มบุคลากรที่มีความรู้ทางด้านโลจิสติกส์

ให้กับตลาดธุรกิจโลจิสติกส์อย่างเพียงพอ รวมถึงการพัฒนาเทคโนโลยีในการให้บริการในระบบโลจิสติกส์ที่ยังคงด้อยกว่าคู่แข่งชั้นอยู่มาก

ถึงแม้จะมีโครงสร้างพื้นฐานที่มีศักยภาพสามารถรองรับการเติบโตของประเทศไทย แต่ยังคงขาดการบริหารจัดการที่ดี ทำให้ศักยภาพที่มีอยู่ถูกใช้ไม่เต็มที่ การเข้ามามีบทบาทในการพัฒนาระบบโลจิสติกส์ของภาครัฐ จึงมีบทบาทสำคัญต่อธุรกิจโลจิสติกส์เป็นอย่างมาก และเมื่อพิจารณาความสามารถในการแข่งขันตามขนาดของธุรกิจโลจิสติกส์กลุ่มตัวอย่าง จะแสดงได้ดังตารางที่ 5.21



ตารางที่ 5.21 ความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจ โลจิสติกส์กลุ่มตัวอย่าง (แบ่งตามขนาดของธุรกิจ)

ปัจจัย	ธุรกิจขนาดใหญ่	ธุรกิจขนาดกลาง	ธุรกิจขนาดเล็ก
<b>1. ปัจจัยด้านอุปทาน</b>			
1.1 โครงสร้างพื้นฐาน	- มีโครงสร้างพื้นฐานที่พร้อมรองรับการเติบโตของธุรกิจ โลจิสติกส์ แต่การเชื่อมต่อระหว่างmodeขนส่งยังมีประสิทธิภาพต่ำ	- มีโครงสร้างพื้นฐานที่พร้อมรองรับการเติบโตของธุรกิจ โลจิสติกส์ แต่การเชื่อมต่อระหว่างmodeขนส่งยังมีประสิทธิภาพต่ำ	- มีโครงสร้างพื้นฐานที่พร้อมรองรับการเติบโตของธุรกิจ โลจิสติกส์ แต่การเชื่อมต่อระหว่างmodeขนส่งยังมีประสิทธิภาพต่ำ
1.2 พื้นที่ทำเลที่ตั้ง	- มีที่ตั้งทั้งในและต่างประเทศ	- เริ่มมีการขยายฐานการให้บริการในต่างประเทศมากขึ้น	- มีฐานการให้บริการในต่างประเทศน้อยมาก
1.3 ด้านเงินทุนและต้นทุนของธุรกิจ	- ต้นทุนต่ำ เนื่องมาจากการจัดการที่มีประสิทธิภาพ - มีเงินทุนหมุนเวียนจากกำไรในการดำเนินงานและจากการกู้ยืมสถาบันการเงิน	- ต้นทุนมีแนวโน้มต่ำลง เนื่องจากเริ่มมีการนำเทคโนโลยีเข้ามาช่วยในการดำเนินงาน - เงินทุนหมุนเวียนส่วนใหญ่มาจากการกู้ยืมสถาบันการเงิน	- มีต้นทุนในการดำเนินงานสูง - เงินทุนหมุนเวียนส่วนใหญ่มาจากการกู้ยืมสถาบันการเงิน
1.4 ด้านคุณภาพบุคลากร	- มีบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถในด้านโลจิสติกส์มาก - มีการส่งบุคลากรไปฝึกอบรมทั้งจากภาครัฐและภาคเอกชน	- มีบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถในด้านโลจิสติกส์ - มีการส่งบุคลากรไปฝึกอบรมทั้งจากภาครัฐและภาคเอกชน	- บุคลากรที่มีความรู้ทางด้านโลจิสติกส์มีจำนวนน้อย - การฝึกอบรมให้บุคลากรยังมีไม่มาก
1.5 ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ	- มีเทคโนโลยีในการจัดการที่ทันสมัย	- มีการนำเอาเทคโนโลยีเข้ามาใช้ในการจัดการมากขึ้น	- ยังขาดแคลนเทคโนโลยีที่ดี
1.6 ด้านชื่อเสียงของธุรกิจ	- มีชื่อเสียงเป็นที่ยอมรับทั้งในและต่างประเทศ	- มีการพัฒนาภาพลักษณ์ของธุรกิจมากขึ้น	- ชื่อเสียงของธุรกิจยังไม่เป็นที่รู้จักมากนัก

ตารางที่ 5.21 (ต่อ) ความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจ โลจิสติกส์กลุ่มตัวอย่าง (แบ่งตามขนาดของธุรกิจ)

ปัจจัย	ธุรกิจขนาดใหญ่	ธุรกิจขนาดกลาง	ธุรกิจขนาดเล็ก
<b>2. ปัจจัยด้านอุปสงค์</b>			
2.1 ความรู้ความเข้าใจของผู้ใช้บริการ	- ผู้ใช้บริการส่วนใหญ่มีความรู้ความเข้าใจ	- ผู้ใช้บริการที่เป็นคนไทยส่วนใหญ่ยังขาดความรู้ความเข้าใจ	- ผู้ใช้บริการที่เป็นคนไทยส่วนใหญ่ยังขาดความรู้ความเข้าใจ
2.2 การเข้าถึงผู้ใช้บริการ	- มีการเข้าถึงผู้ใช้บริการทั้งในและต่างประเทศ	- เริ่มมีการเข้าถึงกลุ่มลูกค้าต่างประเทศเพิ่มขึ้น	- มีการเข้าถึงลูกค้าในประเทศแต่การเข้าถึงลูกค้าต่างประเทศยังมีน้อยอยู่
<b>3. ความพร้อมของอุตสาหกรรมสนับสนุนและธุรกิจต่อเนื่อง</b>			
3.1 สถาบันส่งเสริมและสนับสนุน รวมทั้งสถาบันการศึกษา	- มีองค์กรสนับสนุนจากภาครัฐ ภาคเอกชน และสถาบันการศึกษาหลายแห่ง	- มีองค์กรสนับสนุนจากภาครัฐ ภาคเอกชน และสถาบันศึกษาหลายแห่ง	- มีองค์กรสนับสนุนจากภาครัฐ ภาคเอกชน และสถาบันศึกษาหลายแห่ง
3.2 ความร่วมมือระหว่างผู้ประกอบการ	- มีความร่วมมือกันระหว่างผู้ประกอบการ ในด้านการแลกเปลี่ยนข่าวสาร	- มีความร่วมมือกันเล็กน้อยระหว่างผู้ประกอบการ	- ขาดความร่วมมือกันระหว่างผู้ประกอบการ
<b>4. กลยุทธ์ โครงสร้าง และสถานภาพการแข่งขันของธุรกิจ</b>			
4.1 ความสามารถของผู้ประกอบการด้านการดำเนินงาน	- ผู้ประกอบการมีความรู้ความสามารถในการดำเนินการเป็นอย่างดี	- ผู้ประกอบการมีความรู้ความสามารถในการดำเนินการเป็นอย่างดี	- ผู้ประกอบการเริ่มมีความรู้ความสามารถทางด้านโลจิสติกส์เพิ่มขึ้น
4.2 กลยุทธ์การส่งเสริมการตลาด	- มีการใช้กลยุทธ์ทางการตลาดทั้งการโฆษณาตามสื่อต่างๆ รวมถึงการส่งเสริมด้านการตลาด	- เริ่มมีการโฆษณาทางสื่อต่างๆ เพื่อสร้างภาพลักษณ์ของธุรกิจมากขึ้น และมีการส่งเสริมการขาย	- มีการส่งเสริมการขายบ้างเล็กน้อย แต่ยังขาดการโฆษณาประชาสัมพันธ์

ตารางที่ 5.21 (ต่อ) ความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจ โลจิสติกส์กลุ่มตัวอย่าง (แบ่งตามขนาดของธุรกิจ)

ปัจจัย	ธุรกิจขนาดใหญ่	ธุรกิจขนาดกลาง	ธุรกิจขนาดเล็ก
4.3 สถานะการแข่งขัน	- มีการแข่งขันทางด้านราคาและคุณภาพในการให้บริการ	- มีการแข่งขันทางด้านราคาและคุณภาพในการให้บริการ	- มีการแข่งขันทางด้านราคาสูง
<b>5. โอกาสและสถานะการเปลี่ยนแปลง</b>			
	- การเติบโตทางการค้าจากการเปิดเขตการค้าเสรีกับประเทศต่างๆ - มีโครงสร้างพื้นฐานที่มีประสิทธิภาพมากขึ้น - ปัญหาทางการเมืองและความไม่สงบจากการก่อการร้าย	- การเติบโตทางการค้าจากการเปิดเขตการค้าเสรีกับประเทศต่างๆ - มีโครงสร้างพื้นฐานที่มีประสิทธิภาพมากขึ้น - ปัญหาทางการเมืองและความไม่สงบจากการก่อการร้าย	- การเติบโตทางการค้าของไทยกับประเทศเพื่อนบ้านและต่างประเทศ - มีบุคลากรที่มีความรู้ทางด้าน โลจิสติกส์เพิ่มขึ้น - ปัญหาทางการเมืองและความไม่สงบจากการก่อการร้าย
<b>6. บทบาทของรัฐบาล</b>			
	- ลดขั้นตอนการดำเนินงานภาครัฐทำให้ต้นทุนลดลง - เปิดอบรมให้ความรู้ทางด้าน โลจิสติกส์ - จัดให้มีการพบปะกันระหว่างผู้ประกอบการและผู้ให้บริการ	- ลดขั้นตอนการดำเนินงานภาครัฐทำให้ต้นทุนลดลง - เปิดอบรมให้ความรู้ทางด้าน โลจิสติกส์ - จัดให้มีการพบปะกันระหว่างผู้ประกอบการและผู้ให้บริการ	- ลดขั้นตอนการดำเนินงานภาครัฐทำให้ต้นทุนลดลง - เปิดอบรมให้ความรู้ทางด้าน โลจิสติกส์แก่ผู้ประกอบการ - ภาครัฐสนับสนุนทางการเงินกับธุรกิจ SMEs ทางด้าน โลจิสติกส์

#### 5.4 ผลการประเมินผลการดำเนินงานในด้านต่างๆ ของธุรกิจโลจิสติกส์ในประเทศไทย

การเลือกตัวแทนที่ดีที่สุดจากกลุ่มตัวอย่างที่ทำการศึกษา โดยจะเลือกกลุ่มตัวอย่างที่เป็นบริษัทของคนไทย 100% จำนวน 1 ราย และกลุ่มตัวอย่างที่เป็นบริษัทเฟรนไชส์ของต่างชาติอีก 1 ราย โดยจะพิจารณาจากผลการดำเนินงานทั้ง 4 ด้าน คือ ด้านการเงิน, ด้านลูกค้า, ด้านกระบวนการภายใน และด้านการเรียนรู้และพัฒนา เพื่อการคัดเลือกตัวแทนจากกลุ่ม ตัวอย่างจำนวน 2 รายนั้น จะเลือกจากบริษัทที่มีสินทรัพย์มากที่สุด และมีปัจจัยสนับสนุนที่ดีกว่า เช่น เทคโนโลยี, ความสามารถในการให้บริการ

จากกลุ่มตัวอย่างที่มีสินทรัพย์มากที่สุด 5 อันดับตามลำดับ คือ NYK Logistics (Thailand), DHL Logistics (Thailand), EGL Eagle Global Logistics (Thailand), Eternity Grand Logistics และ Blue & White Logistics

ตารางที่ 5.22 สัดส่วนการเป็นเจ้าของของธุรกิจโลจิสติกส์

บริษัท	สัดส่วนการครอบครอง
1. NYK Logistics (Thailand)	ไทย 61.84% - ญี่ปุ่น 38.16%
2. DHL Logistics (Thailand)	ไทย 50.99% - เยอรมนี 49% - สวีเดน 0.01%
3. EGL Eagle Global Logistics (Thailand)	ไทย 51% - เบอรั่มิวต้า 49%
4. Eternity Grand Logistics	ไทย 100%
5. Blue & White Logistics	ไทย 100%

จากตารางที่ 5.22 จะพบว่าธุรกิจที่เป็นของคนไทยและมีสินทรัพย์อยู่ใน 5 อันดับแรก คือ บริษัท Eternity Grand Logistics และบริษัท BLUE & White Logistics แต่บริษัท Eternity Grand Logistics มีการใช้เทคโนโลยีที่ดีกว่า รวมถึงการจัดการการบริหาร และการเก็บข้อมูลที่มีมากกว่า บริษัท BLUE & White Logistics ดังนั้นผู้ทำการศึกษาจึงคัดเลือกบริษัท Eternity Grand Logistics มาเป็นตัวแทนของบริษัทที่เป็นของคนไทย 100% และเลือกบริษัท NYK Logistics (Thailand) มาเป็นตัวแทนของบริษัทที่เป็นเฟรนไชส์ของต่างประเทศเนื่องจากบริษัท NYK Logistics เป็นบริษัทที่มีสินทรัพย์มากที่สุดในกลุ่มตัวอย่างและมีส่วนแบ่งตลาด (Market Share) สูงสุดในธุรกิจรับจัดส่งสินค้าระหว่างประเทศ (Freight Forwarders) ถึงร้อยละ 15.75% (สถาบันวิจัยเพื่อการพัฒนาประเทศไทย :

TDRI, 2548) จากนั้นจะทำการนำกลุ่มตัวอย่างทั้ง 2 รายที่คัดเลือกไว้มาประเมินผล Balanced Scorecard (BSC) และการวิเคราะห์ช่องว่าง (Gap Analysis) ดังนี้

### 1.) ผลการประเมินผลการดำเนินงานในส่วนข้อมูลที่เป็นตัวเลข

จากการประเมินผลการดำเนินงานในด้านต่างๆ ของ บริษัท NYK Logistics (Thailand) และ บริษัท Eternity Grand Logistics โดยใช้เครื่องมือวัดผลองค์กร Balanced Scorecard (BSC) ภายใต้อะไร 4 มุมมอง โดยอาศัยตัวชี้วัด Key Performance Indicators (KPI) ซึ่งสามารถแสดงผลการดำเนินงาน ดังนี้

**ด้านการเงิน** พบว่าผู้ประกอบการที่เป็นเฟรนไชส์ต่างชาติมีอัตราการทำกำไรที่มากกว่าบริษัทของคนไทย โดยการเติบโตของกำไรในปี พ.ศ. 2548 ของบริษัทเฟรนไชส์ต่างชาติมีค่าร้อยละ 20.38 ส่วนบริษัทของไทยมีค่าร้อยละ 11.61 สาเหตุนี้มาจากการครองส่วนแบ่งตลาดที่เยอะกว่าในธุรกิจรับจัดส่งสินค้าระหว่างประเทศ (Freight Forwarder) โดยทั้ง 2 บริษัทยังคงมีการวางกลยุทธ์ในเรื่องของการเพิ่มกำไรที่มากขึ้น ซึ่งใช้กลยุทธ์บริหารสินทรัพย์ และขยายฐานการให้บริการเพิ่มขึ้น

ทางการตลาดนั้นจะพิจารณาในเรื่องของอัตราการเพิ่มจำนวนของลูกค้าใหม่ โดยบริษัทที่เป็นเฟรนไชส์ยังคงมีอัตราการเพิ่มของลูกค้าใหม่ที่มากกว่าบริษัทของคนไทย คือ ร้อยละ 13 และร้อยละ 8 ตามลำดับ ในส่วนกลยุทธ์ที่ใช้ในการที่จะเพิ่มจำนวนลูกค้า นั้น ทางบริษัทของคนไทยใช้กลยุทธ์ในการเข้าถึงลูกค้ามากขึ้น และในส่วนของบริษัทเฟรนไชส์นั้นจะใช้กลยุทธ์ทางการตลาด เช่น การโฆษณาประชาสัมพันธ์เกี่ยวกับตัวบริษัทให้มากขึ้นกว่าเดิม

และทางด้านต้นทุนของแต่ละบริษัทนั้น จะพบว่าอัตราส่วนต้นทุนต่อสินทรัพย์ของบริษัทเฟรนไชส์มีต้นทุนที่ต่ำกว่า คือ ร้อยละ 19.14 ส่วนบริษัทของไทยอยู่ที่ร้อยละ 23.73 ซึ่งต้นทุนส่วนใหญ่มาจากราคาน้ำมันที่ปรับตัวสูงขึ้นตลอดปี พ.ศ. 2548 แต่สาเหตุที่บริษัทเฟรนไชส์มีต้นทุนถูกกว่าเนื่องจากการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพ และการให้บริการลูกค้าที่มากกว่า จึงทำให้มีต้นทุนที่ต่ำกว่าบริษัทของไทย ส่วนกลยุทธ์ที่ทั้ง 2 บริษัทตั้งไว้เพื่อเป็นการลดต้นทุน คือ การลดการใช้พลังงาน หรือการบริหารการใช้เชื้อเพลิงให้เพิ่มขึ้น (Fuel Management System: FMS)

**ด้านลูกค้า** จากการศึกษาพบว่า ชื่อเสียงของบริษัทมีส่วนในการสร้างความจงรักภักดีของลูกค้า ซึ่งเมื่อดูจากอัตราการรักษาลูกค้าเก่าของบริษัทเฟรนไชส์นั้นพบว่ามียอดถึงร้อยละ 80 ส่วนบริษัทของไทยมีอัตราร้อยละ 73 ทั้งนี้กลยุทธ์ในการรักษาลูกค้านั้นคือ การสร้างภาพลักษณ์ที่ดีรวมถึงพัฒนาคุณภาพการให้บริการ ซึ่งเมื่อดูจากความพึงพอใจของลูกค้า จะเห็นได้ว่าลูกค้ามีความพึงพอใจในการบริการของบริษัทเฟรนไชส์ มากกว่าบริษัทคนไทยคือร้อยละ 80 และร้อยละ 75 ตามลำดับจากการสอบถามกลยุทธ์ที่จะนำมาใช้เพิ่มความพึงพอใจของลูกค้าก็คือ Consumer Relationship

Management (CRM) โดยจะส่งผลให้เกิดความสัมพันธ์อันดีกับลูกค้าที่มากขึ้น จะเห็นได้จากอัตราการร้องเรียนของลูกค้าที่อยู่ในอัตราที่ต่ำคือ ร้อยละ 11 ในบริษัทเฟรนไชส์ และร้อยละ 20 ในบริษัทของคนไทย

**ด้านการบริหารงานภายใน** ทางด้านการบริหารงานภายในนั้น จะดูได้จากประสิทธิภาพในการให้บริการซึ่งส่วนใหญ่มักมาจากการให้บริการขนส่ง จากการศึกษาพบว่าอัตราการส่งสินค้าทันเวลา (Just in Time System: JIT) ของบริษัทเฟรนไชส์และบริษัทของไทยอยู่ที่ร้อยละ 85 และ 72 ตามลำดับ ซึ่งสาเหตุของทั้ง 2 บริษัทก็คืออุบัติเหตุในขณะขนส่ง ส่วนทางด้านช่องทางการติดต่อกับลูกค้านั้นพบว่าทั้ง 2 บริษัทมีการติดต่อของลูกค้าใหม่ผ่านระบบ internet เท่ากันคือ ร้อยละ 100 ทั้งนี้ทั้งสองบริษัทได้วางกลยุทธ์ไว้เหมือนกัน โดยจะเน้นทางด้านการให้บริการทางด้านอื่นๆ ผ่านระบบ internet ด้วย เช่นการติดตามสินค้าระหว่างการขนส่ง การทำรายการสัญญาผ่านระบบ Internet เป็นต้น

**ด้านการเรียนรู้และการเติบโต** จะเห็นได้ว่าบริษัทไทยเริ่มให้ความสำคัญในการให้ความรู้ทางด้านโลจิสติกส์แก่พนักงานมากกว่าในอดีต โดยได้มีการตั้งงบประมาณในการฝึกอบรมพนักงานไว้ที่ 5,000 บาทต่อคนต่อปี ส่วนบริษัทเฟรนไชส์นั้นมียกงบประมาณอยู่ที่ 6,000 บาทต่อคนต่อปี และทางด้านการพัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศในการให้บริการนั้น บริษัทเฟรนไชส์ซึ่งได้เปรียบทางด้านเทคโนโลยีที่ได้จากบริษัทแม่ นั้นสามารถที่จะทำการต่อยอดการพัฒนาเทคโนโลยีให้เพิ่มขึ้นได้มากกว่าบริษัทของไทย แต่ในระยะหลังนี้ บริษัทของไทยก็ได้ให้ความสำคัญในเรื่องเทคโนโลยีมากขึ้นด้วยเช่นกัน ดังจะเห็นได้จากงบประมาณทางด้านเทคโนโลยีที่เท่ากับบริษัทเฟรนไชส์ คือ 10 ล้านบาทต่อปี

ตารางที่ 5.23 ผลการประเมินผลการดำเนินงานของธุรกิจโลจิสติกส์ที่เป็นผู้ประกอบการเฟรนไชส์ของต่างชาติและผู้ประกอบการไทย

วัตถุประสงค์การวัด	การวัด KPI	ค่าปัจจุบัน		เป้าหมาย		กลยุทธ์การดำเนินการ
		เฟรนไชส์	ธุรกิจไทย	เฟรนไชส์	ธุรกิจไทย	
<b>ด้านการเงิน</b>						
การเติบโตของกำไร	$ROA = \frac{\text{profit}}{\text{asset}}$	20.38%	11.61%	25%	15%	บริหารสินทรัพย์และขยายการบริการ
การเจาะตลาด	อัตราการเพิ่มจำนวนของลูกค้าใหม่	13%	8%	20%	15%	เจาะตลาดเพิ่มการเข้าถึงลูกค้า
ลดต้นทุน	อัตราส่วนต้นทุนต่อสินทรัพย์	19.14%	23.73%	17%	19%	การจัดการต้นทุนและค่าใช้จ่าย
<b>ด้านลูกค้า</b>						
สร้างความจงรักภักดี	อัตราการรักษาลูกค้าเก่า	80%	73%	90%	80%	การสร้างภาพลักษณ์ที่ดี
การให้บริการ	ความพึงพอใจของลูกค้า	80%	75%	85%	85%	การดูแลความสัมพันธ์กับลูกค้า (CRM)
ความสัมพันธ์กับลูกค้า	อัตราการร้องเรียน	11%	20%	5%	13%	Internal System Development
<b>ด้านการบริหารภายใน</b>						
ประสิทธิภาพการบริหารและการดำเนินงาน	อัตราการส่งสินค้าทันเวลา	85%	72%	90%	80%	ลดอุบัติเหตุจากการขนส่ง
การสร้างช่องทางติดต่อกับลูกค้า	ร้อยละของลูกค้าใหม่ผ่านช่องทาง internet	100%	100%	100%	100%	เพิ่มการให้บริการทางด้านอื่นๆ ผ่าน internet
<b>ด้านการเรียนรู้และเติบโต</b>						
เพิ่มทักษะพนักงาน	งบประมาณการฝึกอบรมพนักงาน	6,000 บาท/คน/ปี	5,000 บาท/คน/ปี	8,000 บาท/คน/ปี	7,000 บาท/คน/ปี	สร้างวัฒนธรรมและบรรยากาศการทำงาน
เทคโนโลยีสมัยใหม่	งบประมาณทางด้านเทคโนโลยี	10 ล้านบาท	10 ล้านบาท	20 ล้านบาท	15 ล้านบาท	พัฒนาเทคโนโลยีในการให้บริการ

จากการประเมินผลการดำเนินงานในส่วนข้อมูลที่เป็นตัวเลข โดยใช้เครื่องมือวัดผลองค์กร BSC ซึ่งอาศัยตัวชี้วัด KPI ภายใต้อายุ 4 มุมมอง ได้แก่ ด้านการเงิน ด้านลูกค้า ด้านการบริหารงานภายใน ด้านการเรียนรู้และการเติบโต ทำให้ทราบถึงผลการดำเนินงานของธุรกิจโลจิสติกส์ที่เป็นพันธมิตรของต่างชาติ ซึ่งมีผลการดำเนินงานส่วนใหญ่ดีกว่าบริษัทของไทย โดยมีเพียงแค่ด้านช่องทางการติดต่อลูกค้ากับงบประมาณทางเทคโนโลยีที่บริษัทของไทย มีค่าปัจจุบันเทียบเท่ากับบริษัทที่เป็นพันธมิตรของต่างชาติ ดังนั้นจะเห็นได้จากตัวอย่างที่ดีที่สุดของบริษัทที่ให้บริการโลจิสติกส์ของไทยจากกลุ่มตัวอย่างที่ทำการศึกษานั้น ยังมีความสามารถด้อยกว่าบริษัทที่ดีที่สุดของบริษัทเป็นพันธมิตรต่างชาติ

## 2.) ผลการประเมินงานดำเนินการในส่วนข้อมูลที่ไม่ใช่ตัวเลข

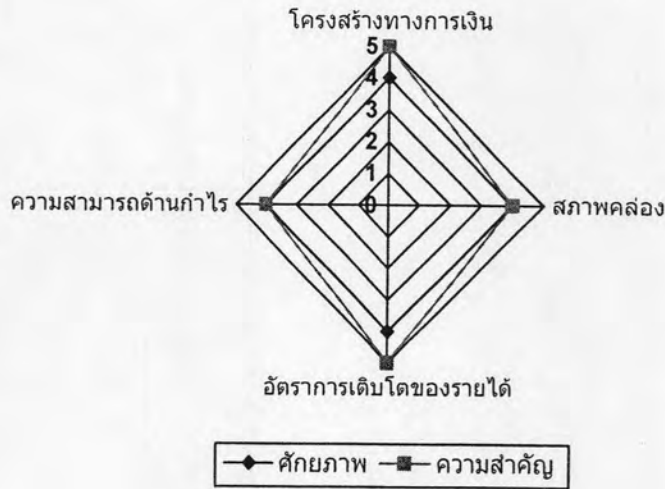
จากการประเมินงานดำเนินการในส่วนข้อมูลที่ไม่ใช่ตัวเลข นั้น จะทำการวิเคราะห์ช่องว่าง (Gap Analysis) โดยประเมินศักยภาพและความสำคัญของปัจจัยภายในทั้ง 5 ด้าน ได้แก่ ด้านการตลาด ด้านการดำเนินงาน ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล ด้านการบริหารทางการเงิน และด้านองค์กรและการจัดการ โดยจะทำการเปรียบเทียบระหว่างบริษัทที่เป็นพันธมิตรต่างชาติ NYK Logistics (Thailand) และบริษัทของไทย Eternity Grand Logistics ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

ธุรกิจโลจิสติกส์ที่เป็นพันธมิตรต่างชาติ (กรณีศึกษา บริษัท NYK Logistics (Thailand))

**ด้านการบริหารทางการเงิน** โครงสร้างทางการเงินมีช่องว่างมากที่สุดเท่ากับ 1 คือ โครงสร้างทางการเงินและอัตราการเติบโตของรายได้ จึงเป็นส่วนที่ต้องเร่งทำการวางแผนและพัฒนา เพื่อให้มีศักยภาพตรงกับเป้าหมายที่กำหนดไว้

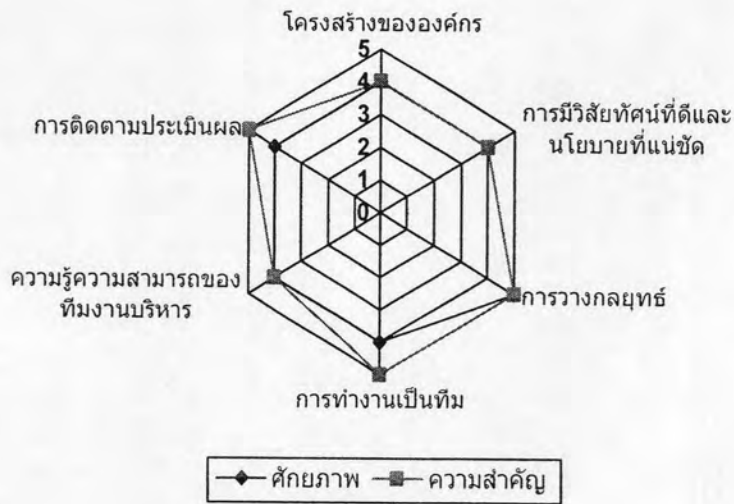


รูปที่ 5.9 การดำเนินงานด้านการเงินของธุรกิจโลจิสติกส์ที่เป็นเฟรนไชส์ต่างชาติ



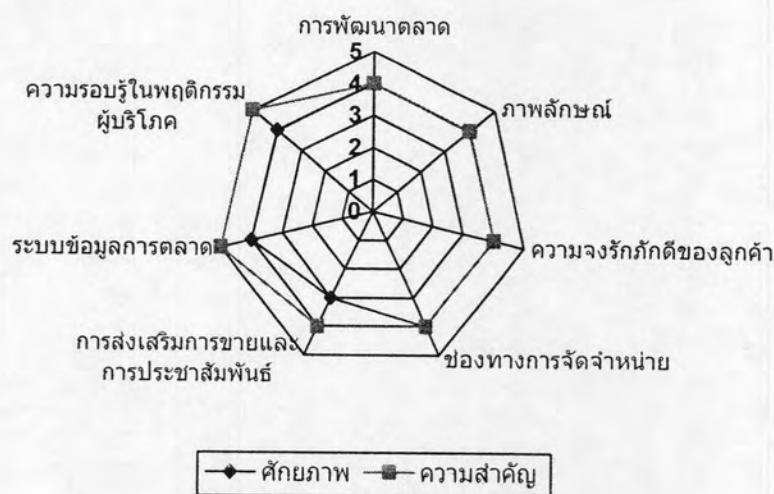
**ด้านองค์กรและการจัดการ** ปัจจัยที่ต้องมีการพัฒนาเพิ่มขึ้นก็คือ การทำงานเป็นทีมและการติดตามประเมินผล ซึ่งผู้ประกอบการต้องวางกลยุทธ์ให้เหมาะสมมากขึ้น เช่นด้านการประสานงานในองค์กรยังขาดการเชื่อมโยงข้อมูลที่ดี ดังนั้นเมื่อมีการปรับปรุงประสิทธิภาพจะทำให้ภาพรวมขององค์กรดีขึ้นรวมถึงต้องมีการสร้างทัศนคติที่ดีในการทำงานร่วมกันเป็นทีม เพื่อให้บุคลากรภายในองค์กรไม่มีการแบ่งพรรคแบ่งพวก และในส่วนของ การติดตามการประเมินผล จำเป็นต้องมีรูปแบบการเก็บรวบรวมผลที่ได้ให้ครอบคลุมตามที่เป้าหมายตั้งไว้

รูปที่ 5.10 การดำเนินงานด้านองค์กรและการจัดการของธุรกิจโลจิสติกส์ที่เป็นเฟรนไชส์ต่างชาติ



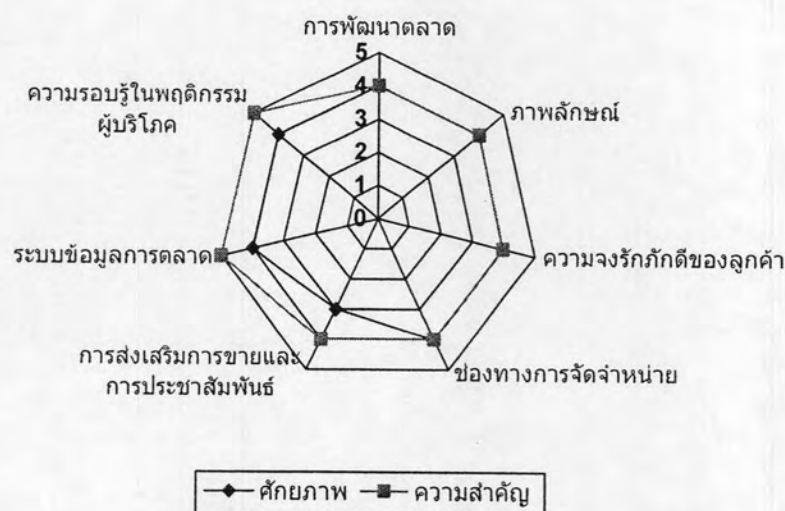
**ด้านการตลาด** การดำเนินการด้านการตลาดนั้นส่วนใหญ่จะเป็นไปตามเป้าหมายที่ธุรกิจต้องการแต่ยังมีปัจจัยในด้านการส่งเสริมการขายและการประชาสัมพันธ์ ระบบข้อมูลตลาดและความรอบรู้ในพฤติกรรมผู้บริโภคยังมีช่องว่างอยู่ ทั้งนี้จะต้องมีกลยุทธ์ทางด้านการศึกษาและการวิจัยตลาด (Research and Development: R&D) เพื่อที่จะได้วางแผนทางด้านการตลาดที่ดีขึ้น

รูปที่ 5.11 การดำเนินงานด้านการตลาดของธุรกิจโลจิสติกส์ที่เป็นเฟรนไชส์ต่างชาติ



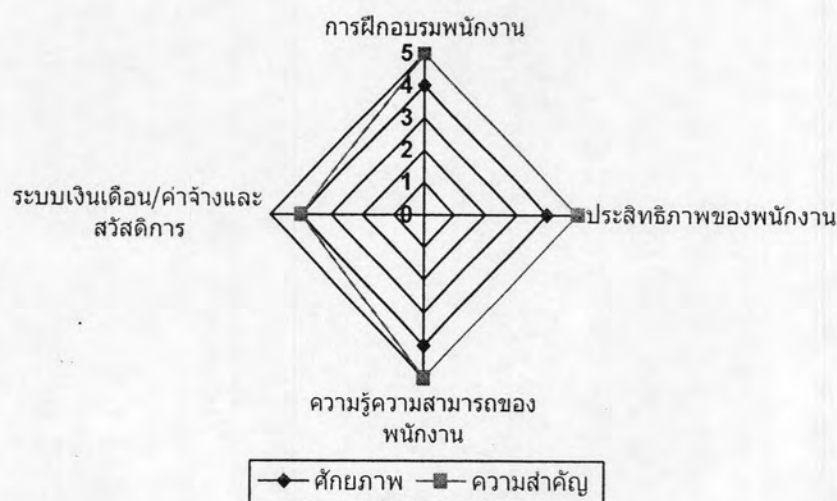
**ด้านการดำเนินงาน** ทางด้านการดำเนินงานนั้นเห็นได้ชัดว่ายังขาดศักยภาพที่จะไปถึงเป้าหมายที่ธุรกิจตั้งไว้ โดยปัจจัยหลักก็คือ ต้นทุนการผลิตและการดำเนินการ ซึ่งมีช่องว่างเท่ากับ 2 ทั้งนี้เป็นเพราะปัจจัยภายนอกเข้ามาเกี่ยวข้องด้วย เช่นการปรับตัวของราคาน้ำมัน เป็นต้น ในส่วนของคุณภาพสินค้าและบริการ รวมถึงเทคโนโลยีสารสนเทศ ก็ยังคงต้องมีการปรับปรุงเพิ่มขึ้นเช่นกัน

รูปที่ 5.12 การดำเนินงานของธุรกิจโลจิสติกส์ที่เป็นเฟรนไชส์ต่างชาติ



**ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล** ในด้านบุคลากรในองค์กรนั้นมีเพียงระบบเงินเดือน/ค่าจ้าง และสวัสดิการที่เป็นไปตามเป้าหมาย ส่วนการฝึกอบรมพนักงาน ประสิทธิภาพของพนักงาน และความรู้ความสามารถของพนักงานนั้นยังต้องมียุบายพัฒนาทางด้านนี้เพิ่มขึ้น

รูปที่ 5.13 การบริหารทรัพยากรบุคคลของธุรกิจโลจิสติกส์ที่เป็นเฟรนไชส์ต่างชาติ



ตารางที่ 5.24 การวิเคราะห์ช่องว่างของธุรกิจโลจิสติกส์ที่เป็นพันธมิตรต่างชาติ

บริษัทที่เป็นพันธมิตรต่างชาติ	ศักยภาพ					ความสำคัญ					ช่องว่าง	
	ด้อยมาก	ด้อย	ปานกลาง	ดี	ดีมาก	น้อยที่สุด	น้อย	ปานกลาง	มาก	มากที่สุด		
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5		
<b>การบริหารทางการเงิน</b>												
โครงสร้างทางการเงิน				√	←					→	√	1
สภาพคล่อง				√	←					→	√	0
อัตราการเติบโตของรายได้				√	←					→	√	1
ความสามารถด้านกำไร				√	←					→	√	0
<b>องค์กรและการจัดการ</b>												
โครงสร้างขององค์กร				√	←					→	√	0
การมีวิสัยทัศน์ที่ดีและนโยบายแน่ชัด				√	←					→	√	0
การวางกลยุทธ์					√	←				→	√	0
การทำงานเป็นทีม				√	←					→	√	1
ความรู้ความสามารถของทีมงานบริหาร				√	←					→	√	0
การติดตามประเมินผล				√	←					→	√	1

ตารางที่ 5.24 (ต่อ) การวิเคราะห์ช่องว่างของธุรกิจ โลจิสติกส์ที่เป็นเฟรนไชส์ของต่างชาติ

บริษัทที่เป็นเฟรนไชส์ต่างชาติ	ศักยภาพ					ความสำคัญ					ช่องว่าง
	ด้อยมาก	ด้อย	ปานกลาง	ดี	ดีมาก	น้อยที่สุด	น้อย	ปานกลาง	มาก	มากที่สุด	
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	
<b>การตลาด</b>											
การพัฒนาตลาด				√	←				√		0
ภาพลักษณ์				√	←				√		0
ความจริงร้ภักดีของลูกค้า				√	←				√		0
ช่องทางการจัดจำหน่าย				√	←				√		0
การส่งเสริมการขายและการประชาสัมพันธ์			√	←					√		1
ระบบข้อมูลการตลาด				√	←					√	1
ความรู้ในพฤติกรรมผู้บริโภค				√	←					√	1
<b>การดำเนินงาน</b>											
ต้นทุนการผลิต/การดำเนินการ			√	←						√	2
คุณภาพของสินค้าและบริการ				√	←					√	1
เทคโนโลยีการผลิตและสารสนเทศ				√	←					√	1

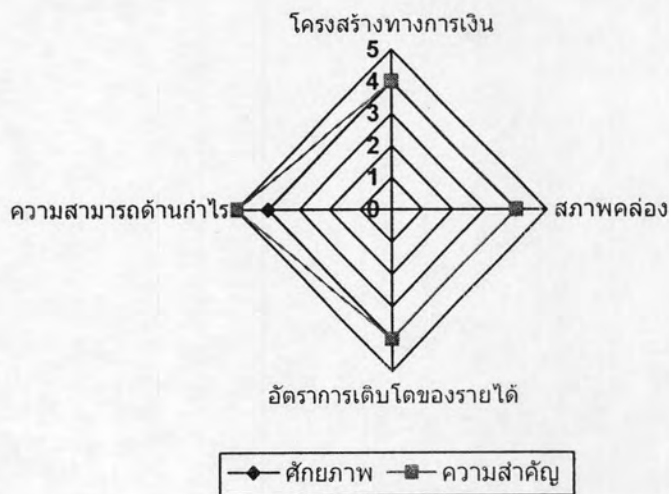
ตารางที่ 5.24 (ต่อ) การวิเคราะห์ช่องว่างของธุรกิจ โลจิสติกส์ที่เป็นเฟรนไชส์ของต่างชาติ

บริษัทที่เป็นเฟรนไชส์ต่างชาติ	ศักยภาพ					ความสำคัญ					ช่องว่าง	
	น้อยมาก	น้อย	ปานกลาง	ดี	ดีมาก	น้อยที่สุด	น้อย	ปานกลาง	มาก	มากที่สุด		
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5		
การบริหารทรัพยากรบุคคล												
การฝึกอบรมพนักงาน				√	←					→	√	1
ประสิทธิภาพของพนักงาน				√	←					→	√	1
ความรู้ความสามารถของพนักงาน				√	←					→	√	1
ระบบเงินเดือน/ค่าจ้างและสวัสดิการ				√	←				→	√		0

ธุรกิจโลจิสติกส์ที่เป็นของคนไทย (กรณีศึกษาบริษัท Eternity Grand Logistics)

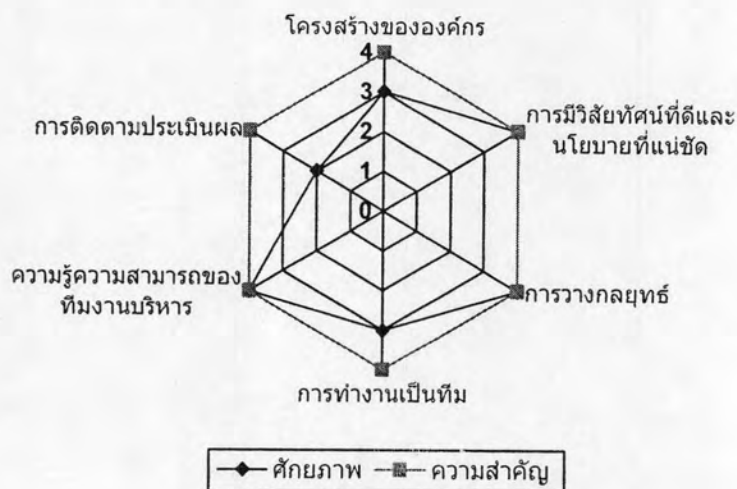
**ด้านการบริหารทางการเงิน** ในด้านนี้จะพบว่าบริษัทเป็นคนไทยนั้น มีศักยภาพตรงตามเป้าหมายของบริษัททั้ง 3 ด้าน คือโครงสร้างทางการเงิน สภาพคล่องอัตราการเติบโตของรายได้ ส่วนทางด้านความสามารถในด้านกำไรนั้น ทางธุรกิจยังคงต้องมีกลยุทธ์ในการเพิ่มกำไรให้ธุรกิจ โดยอาจจะลดต้นทุนหรือขั้นตอนการทำงานที่ได้จำเป็นลงได้

รูปที่ 5.14 การดำเนินงานด้านการเงินของธุรกิจโลจิสติกส์ของไทย



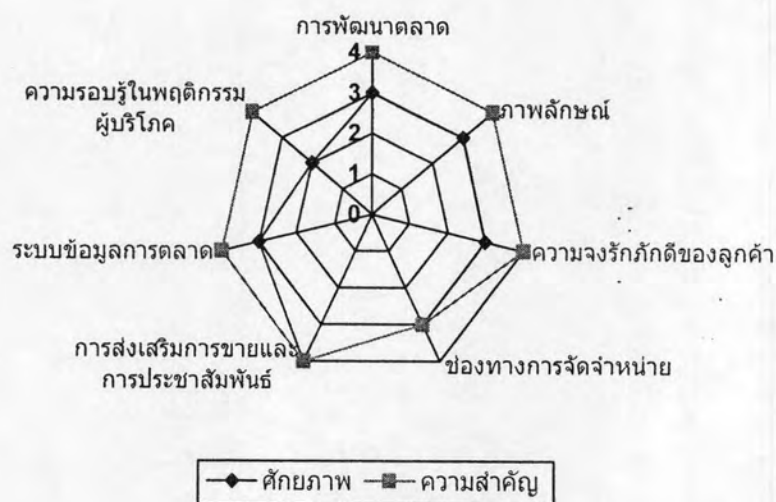
**ด้านองค์กรและการจัดการ** ทางด้านองค์กรและการจัดการ จะพบว่าปัญหา ก็คือการติดตามประเมินผล ซึ่งมีช่องว่างเท่ากับ 2 และในส่วนการทำงานเป็นทีมกับโครงสร้างขององค์กรนั้นยังอยู่ในขั้นตอนการเปลี่ยนแปลงทำให้ยังมีศักยภาพไม่ถึงเป้าหมายที่ตั้งไว้

รูปที่ 5.15 การดำเนินงานด้านองค์กรและการจัดการของธุรกิจโลจิสติกส์ของไทย



**ด้านการตลาด** จะได้เห็นว่า การพัฒนาตลาด, ภาพลักษณ์ของธุรกิจ, ความจงรักภักดีของลูกค้า และระบบข้อมูลการตลาดในบริษัทของไทยนั้น ยังมีศักยภาพต่ำกว่าเป้าหมาย แต่ปัจจัยที่มีช่องว่างมากที่สุดก็คือ ความรอบรู้ในพฤติกรรมผู้บริโภค ดังนั้นการพัฒนาทางด้านกรวิจัยและการพัฒนาทางการตลาดเป็นสิ่งสำคัญในการบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ รวมถึงการพัฒนาทางการกลยุทธ์ทางการตลาดที่จะช่วยทำให้ภาพลักษณ์ขององค์กรดีขึ้น

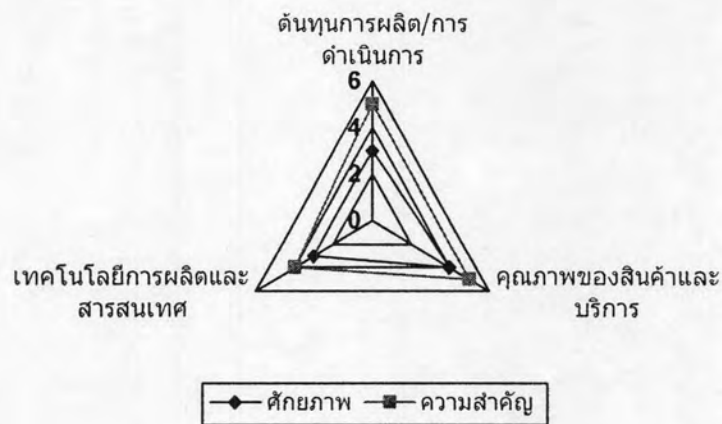
รูปที่ 5.16 การดำเนินงานด้านการตลาดของธุรกิจโลจิสติกส์ของไทย





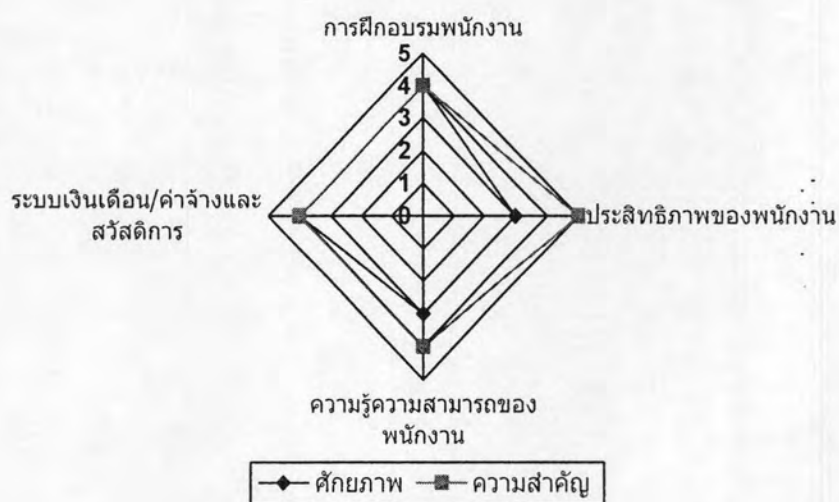
**ด้านการดำเนินงาน** ปัจจัยในด้านการดำเนินงานนี้ พบช่องว่างในทุกปัจจัยไม่ว่าจะเป็นคุณภาพของสินค้าและบริการ เทคโนโลยีสารสนเทศ และที่มีช่องว่างควรเร่งปรับปรุงมากที่สุดก็คือด้านต้นทุนการผลิตและการดำเนินงาน

รูปที่ 5.17 การดำเนินงานของธุรกิจโลจิสติกส์ของไทย



**ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล** ในด้านการฝึกอบรมพนักงาน และเงินเดือน/ค่าจ้างและสวัสดิการนั้นจะเห็นได้ว่าเป็นไปตามเป้าหมายของธุรกิจที่ตั้งไว้ แต่ที่ยังต้องมีการพัฒนาน่าก็คือ ทางด้านความรู้ความสามารถของพนักงานและประสิทธิภาพของพนักงานที่ยังคงมีศักยภาพน้อยอยู่

รูปที่ 5.18 การบริหารทรัพยากรบุคคลของธุรกิจโลจิสติกส์ของไทย



ตารางที่ 5.25 การวิเคราะห์ช่องว่างของธุรกิจโลจิสติกส์ที่เป็นของไทย

บริษัทที่เป็นของคนไทย	ศักยภาพ					ความสำคัญ					ช่องว่าง
	น้อยมาก	น้อย	ปานกลาง	ดี	ดีมาก	น้อยที่สุด	น้อย	ปานกลาง	มาก	มากที่สุด	
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	
<b>การบริหารทางการเงิน</b>											
โครงสร้างทางการเงิน				√	←				√		0
สภาพคล่อง				√	←				√		0
อัตราการเติบโตของรายได้				√	←				√		0
ความสามารถด้านกำไร				√	←					√	1
<b>องค์กรและการจัดการ</b>											
โครงสร้างขององค์กร			√	←					√		1
การมีวิสัยทัศน์ที่ดีและนโยบายแน่ชัด				√	←				√		0
การวางกลยุทธ์				√	←				√		0
การทำงานเป็นทีม			√	←					√		1
ความรู้ความสามารถของทีมงานบริหาร				√	←				√		0
การติดตามประเมินผล		√	←						√		2

ตารางที่ 5.25 (ต่อ) การวิเคราะห์ช่องว่างของธุรกิจ โลจิสติกส์ที่เป็นของไทย

บริษัทที่เป็นของคนไทย	ศักยภาพ					ความสำคัญ					ช่องว่าง	
	ด้อยมาก	ด้อย	ปานกลาง	ดี	ดีมาก	น้อยที่สุด	น้อย	ปานกลาง	มาก	มากที่สุด		
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5		
<b>การตลาด</b>												
การพัฒนาตลาด			√	←					→	√		1
ภาพลักษณ์			√	←					→	√		1
ความจงรักภักดีของลูกค้า			√	←					→	√		1
ช่องทางการจัดจำหน่าย			√	←				→	√			0
การส่งเสริมการขายและการประชาสัมพันธ์				√	←				→	√		0
ระบบข้อมูลการตลาด			√	←					→	√		1
ความรู้ในพฤติกรรมผู้บริโภค		√	←						→	√		2
<b>การดำเนินงาน</b>												
ต้นทุนการผลิต/การดำเนินการ			√	←					→	√		2
คุณภาพของสินค้าและบริการ				√	←				→	√		1
เทคโนโลยีการผลิตและสารสนเทศ			√	←					→	√		1

ตารางที่ 5.25 (ต่อ) การวิเคราะห์ช่องว่างของธุรกิจโลจิสติกส์ที่เป็นของไทย

บริษัทที่เป็นของคนไทย	ศักยภาพ					ความสำคัญ					ช่องว่าง	
	ด้อยมาก	ด้อย	ปานกลาง	ดี	ดีมาก	น้อยที่สุด	น้อย	ปานกลาง	มาก	มากที่สุด		
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5		
การบริหารทรัพยากรบุคคล												
การฝึกอบรมพนักงาน				√	←				→	√		0
ประสิทธิภาพของพนักงาน			√	←						→	√	2
ความรู้ความสามารถของพนักงาน			√	←						→	√	1
ระบบเงินเดือน/ค่าจ้างและสวัสดิการ				√	←					→	√	0

## 5.5 ผลการประเมินศักยภาพของธุรกิจโลจิสติกส์ที่เป็นของคนไทย

ในการประเมินศักยภาพของธุรกิจโลจิสติกส์ที่เป็นของคนไทยนั้น จะใช้การประเมินด้วย GE Model โดยจะเป็นการประเมินความน่าสนใจของธุรกิจ ซึ่งจะวิเคราะห์จากปัจจัยภายนอก และการวิเคราะห์อุตสาหกรรมและการแข่งขัน อีกทั้งยังมีการประเมินศักยภาพของธุรกิจโลจิสติกส์ของไทย โดยวิเคราะห์จากปัจจัยภายในของธุรกิจ แล้วนำไปสู่การสรุปศักยภาพของธุรกิจโดยรวม

โดยการศึกษาในครั้งนี้ผู้ทำการศึกษาในครั้งนี้จะเลือกตัวอย่างที่มีศักยภาพดีที่สุด ของธุรกิจโลจิสติกส์ที่เป็นของไทยจากกลุ่มตัวอย่างที่ทำการศึกษาทั้งหมด โดยจะใช้บริษัท Eternity Grand Logistics มาเป็นตัวแทนในการประเมินศักยภาพของธุรกิจโลจิสติกส์ของไทย

### 1) การประเมินความน่าสนใจของธุรกิจโลจิสติกส์

ตารางที่ 5.26 การวิเคราะห์อุตสาหกรรมและการแข่งขันของธุรกิจโลจิสติกส์ของไทย

ปัจจัยด้านอุตสาหกรรมและการแข่งขัน	น้ำหนัก	ประเมินผลกระทบ	คะแนนถ่วงน้ำหนัก	ความคิดเห็น
<u>การแข่งขันในอุตสาหกรรม</u>				มีการแข่งขันสูงหลังจากมีการเปิดเสรีการค้า และโครงสร้างพื้นฐานที่เอื้ออำนวยต่อการทำธุรกิจโลจิสติกส์ รวมทั้งการสนับสนุนของภาครัฐ ทำให้มีผู้แข่งขันในตลาดมาก
- สภาวะการแข่งขัน	0.15	5	0.75	
- การเติบโตของอุตสาหกรรม	0.15	4	0.60	
- ลักษณะของสินค้า/บริการ	0.10	3	0.30	
- ภาพลักษณ์/ชื่อเสียงบริษัท	0.10	3	0.30	
<u>ข้อจำกัดในการเข้า/ออกจากตลาด</u>				การเข้าออกจากตลาดทำได้ง่ายโดยการรวมกลุ่มอาจส่งผลกระทบต่อทางด้านต้นทุนที่ถูกลงกว่า
- การประหยัดเนื่องจากขนาด	0.10	4	0.40	
- การเข้าสู่ช่องทางจัดจำหน่าย	0.05	2	0.10	
<u>อำนาจต่อรองลูกค้า</u>				ลูกค้ายังขาดความเข้าใจในธุรกิจโลจิสติกส์ดังนั้นราคาจึงเป็นปัจจัยสำคัญในการเลือกใช้บริการ
- ความอ่อนไหวด้านราคา	0.20	5	1.00	
<u>การส่งเสริมการตลาด</u>	0.15	4	0.60	เพื่อเป็นการกระตุ้นยอดขายให้สูงขึ้น
<b>รวม</b>	<b>1.00</b>		<b>4.05</b>	

หมายเหตุ : ประเมินผลกระทบจากน้อยไปมาก คือ 1-5

แนวคิด : จากตาราง ICFAS = Industrial Competitiveness Factors Analysis Summary ของ Wheelen & Hunger

ตารางที่ 5.27 การวิเคราะห์ปัจจัยภายนอกที่ส่งผลต่อโอกาสและอุปสรรคต่อธุรกิจโลจิสติกส์ของไทย

ปัจจัยภายนอก	น้ำหนัก	ประเมินผล กระทบ	คะแนนถ่วง น้ำหนัก	ความคิดเห็น
1. การขยายตัวลดลงของเศรษฐกิจในประเทศ	0.15	4	0.60	ส่งผลต่อต้นทุนในการรักษาความปลอดภัยให้กับสินค้า
2. สถานการณ์ทางการเมืองและการก่อการร้ายในประเทศ	0.15	4	0.60	ส่งผลต่อต้นทุนในการรักษาความปลอดภัยให้กับสินค้า
3. อัตราดอกเบี้ย	0.10	4	0.40	เงินลงทุนส่วนใหญ่มาจากการกู้ยืม
4. ความผันผวนของค่าเงิน	0.10	3	0.30	ส่งผลต่อการขนส่งระหว่างประเทศ
5. นโยบายภาครัฐที่สนับสนุนทางด้านโลจิสติกส์	0.15	5	0.75	ทำให้ธุรกิจมีความพร้อมให้การแข่งขันมากขึ้น
6. การพัฒนาเทคโนโลยี	0.15	4	0.60	ส่งผลต่อประสิทธิภาพการดำเนินการ
7. โครงสร้างพื้นฐานของประเทศ	0.15	4	0.60	เอื้ออำนวยต่อธุรกิจโลจิสติกส์
8. กฎหมายที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจโลจิสติกส์	0.05	2	0.10	ยังไม่มีกฎหมายรองรับธุรกิจทางด้านโลจิสติกส์
<b>รวม</b>	<b>1.00</b>		<b>3.95</b>	

หมายเหตุ : ประเมินผลกระทบจากน้อยไปมาก คือ 1-5

แนวคิด : จากตาราง EFAS = External Factors Analysis Summary ของ Wheelen & Hunger

จากการประเมินทางด้านอุตสาหกรรมและการแข่งขันของธุรกิจโลจิสติกส์ของไทย (ICFAS) และการประเมินด้านปัจจัยภายนอกที่ส่งผลกระทบต่อโอกาสและอุปสรรค (EFAS) แล้วนำมาหาค่าเฉลี่ยถ่วงน้ำหนักได้ดังนี้

ตารางที่ 5.28 ค่าเฉลี่ยถ่วงน้ำหนักในเรื่องความน่าสนใจของธุรกิจโลจิสติกส์ของไทย

ความน่าสนใจของธุรกิจโลจิสติกส์ของไทย	คะแนน	น้ำหนัก	คะแนนถ่วงน้ำหนัก
การวิเคราะห์อุตสาหกรรมและการแข่งขัน	4.05	0.60	2.43
การวิเคราะห์ปัจจัยภายนอก	3.95	0.40	1.58
<b>รวม</b>		<b>1.00</b>	<b>4.01</b>

## 2.) การประเมินศักยภาพของธุรกิจโลจิสติกส์

ตารางที่ 5.29 การวิเคราะห์ปัจจัยภายในเพื่อหาศักยภาพของธุรกิจโลจิสติกส์ของไทย

ปัจจัยภายใน	น้ำหนัก	ประเมิน	คะแนนถ่วงน้ำหนัก	ความคิดเห็น
1. ประสิทธิภาพด้านการบริหารงานในธุรกิจและชื่อเสียงของธุรกิจ	0.10	3	0.30	ธุรกิจมีประสิทธิภาพมากพอสมควรแต่ชื่อเสียงยังไม่เป็นที่รู้จักมากเท่ากับธุรกิจต่างชาติ
2. มีเครือข่ายทั้งใน/นอกประเทศ และให้บริการครบวงจร	0.15	2	0.30	แม้จะมีการให้บริการที่ครบวงจรแต่ยังมีเครือข่ายที่น้อยกว่าบริษัทของต่างชาติ
3. ระบบการให้บริการที่ทันสมัยและรวดเร็ว	0.15	4	0.60	มีการนำเทคโนโลยีต่างๆ เข้ามาช่วยในการบริหารมากขึ้น
4. สถานะด้านการเงิน	0.10	3	0.30	มีโครงสร้างด้านการเงินอยู่ในสัดส่วนที่เหมาะสม
5. สถานที่ตั้งของธุรกิจ	0.05	3	0.15	มีทำเลที่ตั้งในกรุงเทพฯ และต่างจังหวัดแต่ในต่างประเทศยังไม่มี
6. ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศในการให้บริการ	0.15	4	0.60	มีการนำเข้าเทคโนโลยีด้านโลจิสติกส์มาจาก Excel Logistics
7. การพัฒนาบุคลากร	0.15	4	0.60	มีการฝึกอบรมพนักงานทางด้าน Logistics ทุกปี
8. เข้าร่วมองค์กรทางด้านโลจิสติกส์	0.15	3	0.45	เข้าร่วมองค์กรที่เกี่ยวกับโลจิสติกส์ทั้งในและต่างประเทศ
<b>รวม</b>	<b>1.00</b>		<b>3.30</b>	

หมายเหตุ : ประเมินผลกระทบน้อยไปมาก คือ 1-5

แนวคิด : จากตาราง IFAS = Internal Factors Analysis Summary ของ Wheelen & Hunger

เมื่อนำผลที่ได้จากการประเมินทางด้านศักยภาพของธุรกิจโลจิสติกส์ของไทย และผลจากการประเมินความน่าสนใจของธุรกิจโลจิสติกส์มาใส่ในตาราง General Electric Model (GE) เพื่อทำการเลือกกลยุทธ์ที่เหมาะสมต่อไป โดยจะเห็นได้ว่าศักยภาพของธุรกิจโลจิสติกส์ของไทยนั้นอยู่ที่ 3.30 ซึ่งถือว่ามีความอยู่ในระดับกลาง และความน่าสนใจของธุรกิจโลจิสติกส์อยู่ที่ 4.01 ซึ่งถือว่ามีความ

น่าสนใจในธุรกิจนี้สูงดังนั้นเมื่อดูจากตารางที่ 5.30 แล้วจะพบว่าธุรกิจของไทยอยู่ในช่องที่ 2 ซึ่งกลยุทธ์ที่ธุรกิจควรเลือกนั้นคือ กลยุทธ์เติบโตขยายตัวในแนวนอน

ตารางที่ 5.30 General Electric Model (GE Model)

		ศักยภาพของธุรกิจ		
		สูง	กลาง	ต่ำ
ความน่าสนใจ ของ อุตสาหกรรม	สูง	1. กลยุทธ์เติบโตขยายตัว ในแนวตั้ง	2. กลยุทธ์เติบโตขยายตัว ในแนวนอน	3. กลยุทธ์หดตัว (Retrenchment) เปลี่ยนแปลง (Turnaround)
	กลาง	4. กลยุทธ์คงตัวหยุดหรือ ก้าวไปด้วยความระวัง	5. กลยุทธ์เติบโตแบบ ช่อง 2	6. กลยุทธ์หดตัวบริษัท ในอาณัติหรือขาย ทิ้งบางส่วน (Captive Company or Divestment)
			กลยุทธ์คงตัวไม่เปลี่ยน แปลงมุ่งเน้นสร้างกำไร	
ต่ำ	7. กลยุทธ์เติบโต ขยายตัว สู่ธุรกิจใหม่ที่เกี่ยวข้อง กัน (Concentric Diversification)	8. กลยุทธ์เติบโต ขยายตัวสู่ธุรกิจใหม่ที่ไม่ เกี่ยวข้อง (Conglomerate Diversification)	9. กลยุทธ์หดตัว (Retrenchment) เลิกหรือขาย กิจการ	

ที่มา : Strategic Management and Business Policy, Fifth edition, Wheelen and Hunger