

กลยุทธ์การเพิ่มมูลค่าการขนส่ง ในธุรกิจโลจิสติกส์ขนาดเล็กและขนาดกลาง



สารนิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร

ปริญญาการจัดการมหาบัณฑิต

วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล

พ.ศ. 2556

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยมหิดล

สารนิพนธ์

เรื่อง

กลยุทธ์การเพิ่มมูลค่าการขนส่ง ในธุรกิจโลจิสติกส์ขนาดเล็กและขนาดกลาง

ได้รับการพิจารณาให้นับเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร

ปริญญาการจัดการมหาบัณฑิต

วันที่ 18 ธันวาคม พ.ศ.2556



นายปริญญา เอี่ยมมกมล

ผู้วิจัย

พาสน์ ทิมทรัพย์

D.B.A.

อาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์

รองศาสตราจารย์ณัฐสิทธิ์ เกิดศรี

Ph.D.

ประธานกรรมการสอบสารนิพนธ์

รองศาสตราจารย์อรรณพ ต้นละมัย, Ph.D.

คณบดี

วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล

เกียรติชัย กาฬสินธุ์

Ph.D.

กรรมการสอบสารนิพนธ์

## กิตติกรรมประกาศ

สารนิพนธ์เรื่อง กลยุทธ์การเพิ่มมูลค่าการขนส่งในธุรกิจโลจิสติกส์ขนาดเล็กและขนาดกลาง สามารถสำเร็จลุล่วงไปด้วยดีได้ด้วยความอนุเคราะห์ของ อาจารย์ พาสน์ ทิมทรัพย์ ที่ได้ให้คำปรึกษาตลอดกระบวนการทำตั้งแต่ต้นจนจบ ทั้งในเรื่องของการทำรูปเล่ม และการทำพรีเซนเตชัน และขอขอบคุณ อาจารย์ เกียรติชัย กาพสินธุ์ และ รศ.ดร. ณัฐสิทธิ์ เกิดศรี ในการให้คำแนะนำในเรื่องของกลยุทธ์ที่ใช้ในการแก้ปัญหา พร้อมทั้งให้คำแนะนำ ในการหาข้อมูลตลอดจนการวิเคราะห์ข้อมูล จนสามารถจัดทำรูปเล่มประสบความสำเร็จเป็นรูปร่างสมบูรณ์ จึงขอขอบคุณมาไว้ใน ณ ที่นี้

และขอขอบคุณ คุณเอกนิรุจน์ วันศิริภักดิ์ ผู้จัดการ บริษัทพีทธานส์จำกัด ได้ อนุเคราะห์ช่วยเหลือด้านข้อมูลและอนุญาตให้ศึกษาบริษัทพีทธานส์จำกัด ในกรณีศึกษา นี้ และขอขอบคุณคุณคุณกฤษณ์ มาสุข บริษัทมิ่งขวัญทรานสปอร์ต จำกัด ที่ให้การสนับสนุนเรื่องข้อมูล และคำแนะนำต่าง ๆ พร้อมทั้งแนวคิดด้านต่างๆ เพื่อปรับกับหลักทฤษฎี เป็นกลยุทธ์แก้ไขปัญหาด้านราคาค่าบริการขนส่งซึ่งเป็นประเด็นในการศึกษาครั้งนี้ และเพื่อนๆ วิชาการจัดการกลยุทธ์ รุ่น MS15 ที่ช่วยเหลือในการทำรูปเล่ม และพรีเซนเตชัน ตลอดจนบุคลากรในวิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดลแห่งนี้ที่ให้การช่วยเหลือในการศึกษาและการใช้ชีวิตในวิทยาลัย จนทำให้ การศึกษาประสบความสำเร็จไปด้วยดี และขอขอบคุณบิดามารดา ที่ได้ให้การสนับสนุนในการศึกษาต่อในระดับมหาบัณฑิตในครั้งนี้

สุดท้ายนี้จากการประสบความสำเร็จในการทำสารนิพนธ์ในครั้งนี้ข้าพเจ้าจะขอสร้างชื่อเสียงให้สมกับเป็นนักศึกษาจากวิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดลในภายภาคหน้าต่อไป

ปริญญญา เอี่ยมกมล

กลยุทธ์การเพิ่มมูลค่าการขนส่ง ในธุรกิจโลจิสติกส์ขนาดเล็กและขนาดกลาง

STRATEGY TO INCREASE VALUE OF SMALL AND MEDIUM ENTERPRISES LOGISTIC THAILAND

ปริญญา เอี่ยมกมล 5550171

กจ.ม.

คณะกรรมการที่ปรึกษาสารนิพนธ์: รองศาสตราจารย์ณัฐสิทธิ์ เกิดศรี, Ph.D., เกียรติชัย กาฬสินธุ์, Ph.D., พาสน์ ทิมทรัพย์, D.B.A.

#### บทคัดย่อ

การศึกษารั้ครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ เพื่อสรรหากลยุทธ์และเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน ของบริษัทโลจิสติกส์ขนาดเล็ก และขนาดกลางในประเทศไทย เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงของสภาพอุตสาหกรรม ภายหลั้การเปิดประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน โดยผู้เขียนได้ใช้ บริษัท พิทรานส์จำกัด ซึ่งเป็นบริษัทโลจิสติกส์ขนาดกลาง เป็นตัวอย่างในการศึกษา เพื่อวิเคราะห์ขีดความสามารถของบริษัท พิจารณาสถานภาพของบริษัทในอุตสาหกรรม จากนั้นจึงดำเนินการเปรียบเทียบกับทฤษฎี เพื่อคัดสรรกลยุทธ์ใช้เป็นแนวทางในการแก้ไขปัญหา

จากการศึกษาพบว่าสภาพปัญหาภายในธุรกิจโลจิสติกส์ขนาดเล็กและขนาดกลาง ของประเทศไทย มีสภาพการแข่งขันด้านราคากันสูง จนกระทั่งมีผู้ประกอบการบางราย เสนอราคา ให้บริการต่ำกว่าราคาที่ควรจะเป็น ทำให้ในอุตสาหกรรมมีกำไรขั้นต้นต่ำ โดยในการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นดังกล่าว บริษัทโลจิสติกส์ขนาดเล็กและกลาง จะต้องเพิ่มศักยภาพในการให้บริการควบคู่กับการเลือกใช้กลยุทธ์ทางการตลาด เพื่อแก้ไขสถานะการณ์ดังกล่าว

คำสำคัญ : การเพิ่มมูลค่า/ธุรกิจโลจิสติกส์/ small and medium enterprises Logistic

## สารบัญตาราง

ตาราง

หน้า

5.1 แสดงดัชนีชี้วัดสมรรถนะหลักของบริษัทพีทรานส์จำกัด

25



## สารบัญรูปภาพ

ภาพ	หน้า
1.1 แสดงภาพรถสิบล้อพื้นเรียบ	3
1.2 แสดงภาพรถหัวลากสิบล้อ	3
1.3 แสดงภาพหางลากแบบก้างปลา	4
1.4 แสดงภาพหางลากแบบพื้นเรียบ	4
1.5 แสดงภาพรถขนส่งรถยนต์	5
1.6 แสดงภาพรถบรรทุกสิบล้อตู้กันน้ำ	5
1.7 แสดงแผนผังการจัดโครงสร้างบริษัท	6
2.1 แสดงโมเดล การวิเคราะห์ 5 พลังของการเปลี่ยนแปลง	8
2.2 แสดงโมเดลการวิเคราะห์จุดอ่อน – จุดแข็ง – โอกาส – ภัยคุกคาม	11
3.1 แสดงความสัมพันธ์ของปัญหา และผลที่เกิดขึ้น โดยใช้ Casual Loop Diagram	16
4.1 แสดงแนวคิดในการวางแผนกลยุทธ์	20
5.1 แสดงแผนที่กลยุทธ์ในการแก้ปัญหาของ บริษัทพีทรานส์จำกัด	27

## สารบัญ

	หน้า
กิตติกรรมประกาศ	ข
บทคัดย่อ	ค
สารบัญตาราง	ง
สารบัญรูปภาพ	จ
<b>บทที่ 1</b> บทนำ	<b>1</b>
ประวัติความเป็นมาของบริษัท	2
ปัญหาของบริษัท	5
<b>บทที่ 2</b> การวิเคราะห์ปัญหาของบริษัทพีทธานส์จำกัด	<b>7</b>
การวิเคราะห์ 5 พลังของการเปลี่ยนแปลง (Five Forces Analysis)	8
การวิเคราะห์หาจุดอ่อน – จุดแข็ง – โอกาส – ภัยคุกคาม (SWOT)	10
<b>บทที่ 3</b> การวิเคราะห์สภาพปัญหา และความเกี่ยวเนื่องของบริษัท	<b>15</b>
การคิดเชิงระบบ	15
<b>บทที่ 4</b> การจัดทำกลยุทธ์ เพื่อบรรลุผลสำเร็จ	<b>19</b>
การจัดทำแผนกลยุทธ์	19
แนวทางการแก้ปัญหาโดยใช้กลยุทธ์ที่แนะนำ	23
<b>บทที่ 5</b> การนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติ	<b>24</b>
แผนที่ยุทธศาสตร์	25
การจัดทำแผนดำเนินงาน	30
บรรณานุกรม	32
ประวัติผู้วิจัย	33

## บทที่ 1

### บทนำ

เมื่อประชาคมเศรษฐกิจอาเซียนจะมีการเปิดโดยสมบูรณ์ในปี พ.ศ. 2558 ยุทธศาสตร์ด้านหนึ่งที่ประเทศไทยจะต้องให้ความสำคัญภายใต้ประชาคมอาเซียน คือ ยุทธศาสตร์ทางการจัดการโลจิสติกส์ โดยอาศัยภูมิศาสตร์ของประเทศไทยซึ่งมีพรมแดนติดต่อกับประเทศอาเซียน 4 ประเทศ ได้แก่ ประเทศลาว พม่า กัมพูชา และมาเลเซีย ประกอบกับโครงสร้างพื้นฐานในการขนส่งทั้งทางบก ทางน้ำ และทางอากาศ ที่เอื้ออำนวยทำให้สามารถเชื่อมต่อไปยังประเทศอื่นได้ไม่ยากนัก เช่น เวียดนาม จีน สิงคโปร์ เป็นต้น ประเทศไทยจึงสามารถอาศัยยุทธศาสตร์ในเชิงพื้นที่ดังกล่าวในการพัฒนาประเทศให้เป็นศูนย์กลางทางด้านโลจิสติกส์อาเซียนในการกระจายสินค้าไปยังกลุ่มประเทศสมาชิกและไปยังตลาดโลกในอนาคตได้

สำหรับแนวทางที่จะเดินไปสู่เป้าหมายดังกล่าวต้องอาศัยความร่วมมือจากทั้งภาครัฐและภาคเอกชน โดยเฉพาะการเตรียมความพร้อมในการผลิตบุคลากรเพื่อรองรับการขยายตัวทางด้านโลจิสติกส์ที่จะเจริญเติบโตมากขึ้นเมื่อเปิดประชาคมเศรษฐกิจโดยสมบูรณ์ ในปัจจุบันพบว่า มีสถาบันการศึกษาของทั้งภาครัฐและภาคเอกชนได้เริ่มเปิดการเรียน การสอนเกี่ยวกับการจัดการ โลจิสติกส์อย่างแพร่หลายมากขึ้น เช่น จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ มหาวิทยาลัยรามคำแหง เป็นต้น อย่างไรก็ตามคณะ หรือสาขาวิชาเหล่านี้ ก็ยังไม่ได้รับการสนับสนุนจากภาครัฐเท่าที่ควร ในฐานะสาขาพิเศษที่มีความจำเป็นเร่งด่วนในการพัฒนาประเทศ ซึ่งธุรกิจบริการขนส่งทางบกภายในประเทศไทย ยังไม่ได้รับการสนับสนุนทางวิชาการมากเท่าที่ควร ระบบบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพ ไม่ถูกนำมาใช้ในการพัฒนารูปแบบและกระบวนการในธุรกิจขนส่งทางบก ทำให้มีต้นทุน ในการบริหารจัดการที่สูง และเนื่องจากความหลากหลายของระดับผู้ประกอบการทำให้เกิดการแข่งขันในลักษณะเป็นการตัดราคา ผลที่ได้ทำให้กำไรขั้นต้นของแต่ละบริษัทในธุรกิจนี้อยู่ในระดับต่ำ ทำให้คุณภาพของงาน และ คุณภาพบุคลากรในกระบวนการต่ำลง ซึ่งอาจส่งผลกระทบต่อภาพรวมของอุตสาหกรรมโลจิสติกส์ โดยบริษัทพีทีรานส์จำกัด เป็นหนึ่งในบริษัทที่ได้รับผลกระทบจากปัญหาดังกล่าว ซึ่งผลกระทบที่เกิดขึ้นดังกล่าวส่งผลโดยตรง ต่อการความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจบริการขนส่ง



โดยในการศึกษาในครั้งนี้ จะกล่าวถึงสภาวะการแข่งขันกันภายในธุรกิจการบริการขนส่งทางบกภายในประเทศ โดยจะศึกษามุ่งเน้นที่ธุรกิจรถหัวลาก เพื่อหาทางรับมือกับสภาพปัญหาที่อาจเกิดแก่บรรดาบริษัทรถหัวลากภายในประเทศ อันได้แก่ ปัญหาการเสนอราคาแบบตัดราคา กันเองของบริษัทรถหัวลากทำให้กำไรขึ้นต้น และราคาขนส่งทั้งระบบต่ำลง อันเป็นผลให้ผลกำไรในธุรกิจมีน้อย เป็นเหตุให้คุณภาพของการบริการ รวมถึงคุณภาพของบุคลากรในระบบงานต่ำลง ซึ่งภายหลังการเปิดประชาคมเศรษฐกิจอาเซียนโดยสมบูรณ์ จะมีคู่แข่งจากประเทศอื่นๆ เช่น จีน หรือ เวียดนาม เป็นต้น เข้ามาแบ่งส่วนการตลาด ดังนั้นจึงมีความจำเป็นที่จะต้องวิเคราะห์ความสามารถในการแข่งขันในอุตสาหกรรม รวมถึงแสวงหาแนวทางในการเพิ่มมูลค่าของธุรกิจเพื่อสนับสนุนให้บริษัทโลจิสติกส์สัญชาติไทย รวมถึงบริษัทพืทรานส์จำกัด มีความสามารถแข่งขันในตลาดประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน และเพื่อเป็นแนวทางให้ประเทศไทยสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ตามยุทธศาสตร์ที่ต้องการให้ประเทศไทยเป็นศูนย์กลางทางด้านโลจิสติกส์ ของอาเซียน

### ประวัติความเป็นมาของบริษัท

บริษัทพืทรานส์จำกัด ก่อตั้งขึ้นเมื่อ 30 พฤษภาคม 2548 ด้วยทุนจดทะเบียน 10 ล้านบาท เพื่อเป็นผู้ให้บริการจัดส่งสินค้า โดยมีความมุ่งมั่นที่จะบริหารการจัดส่งสินค้าให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด ซึ่งได้แก่ การจัดส่งที่ถูกต้อง ปลอดภัย ทันเวลา และนำการบริหารจัดการ มาใช้เพื่อลดต้นทุนของลูกค้า โดยปัจจุบันบริษัทได้เพิ่มทุนจดทะเบียนเป็น 50 ล้านบาท เมื่อวันที่ 26 มีนาคม 2550

**Visions** เป็นผู้นำธุรกิจกิจการขนส่งครบวงจรของประเทศไทยและสามารถเป็นบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์

**Missions** พัฒนาขอบเขตการให้บริการจนครอบคลุมทุกรูปแบบการบริการขนส่งทางบก และก้าวสู่การเป็นที่ปรึกษาในธุรกิจด้านการบริการขนส่งทางบกที่ได้มาตรฐาน

### ประเภทของรถที่ใช้ให้บริการ

บริษัทพืทรานส์จำกัด มีรถบรรทุกไว้ให้บริการหลายประเภทรวมทั้งสิ้นจำนวนประมาณ 80 คัน ประกอบด้วยรถประเภทต่างๆ คือ รถรถสิบล้อพื้นเรียบ(ภาพที่ 1.1) รถบรรทุกหัวลากสิบล้อพื้นเรียบ(ภาพที่ 1.2) พร้อมด้วยหากลากแบบก้างปลา(ภาพที่ 1.3) หางลากพื้นเรียบ(ภาพที่ 1.4) และรถขนส่งรถยนต์(ภาพที่ 1.5) และ รถบรรทุกสิบล้อตู้กันน้ำ(ภาพที่ 1.6)

### การให้บริการ และประสบการณ์ทำงาน

บริษัทพีทรานส์จำกัด ให้บริการขนส่งสินค้าทางบกหลายประเภทแก่ลูกค้าหลายอุตสาหกรรม ได้แก่ บริการขนส่งเหล็กม้วน เหล็กเส้น น้ำตาลทราย เม็ดพลาสติก และรถยนต์ โดยมีลูกค้าเป็นบริษัทที่มีชื่อเสียงหลายแห่ง อาทิเช่น บริษัทIRPCประเทศไทยจำกัด บริษัทบีเอ็นแอส แอสตีลจำกัด บริษัทจีเอสจำกัด บริษัทน้ำตาลทรายมิตรผลจำกัด และ บริษัทท่าเรือศรีราชาฮาเบอร์จำกัด เป็นต้น



ภาพที่ 1.1 แสดงภาพรถสิบล้อพื้นเรียบ



ภาพที่ 1.2 แสดงภาพรถหัวลากสิบล้อ



ภาพที่ 1.3 แสดงภาพหางลากแบบก้างปลา



ภาพที่ 1.4 แสดงภาพหางลากแบบพื้นเรียบ



ภาพที่ 1.5 แสดงภาพภาพรถขนส่งรถยนต์



ภาพที่ 1.6 แสดงภาพรถสิบล้อตู้กันน้ำ

#### การจัดรูปแบบภายในองค์กร

เนื่องบริษัทพีทรานส์จำกัด มีลักษณะการจัดการองค์กรภายในคล้ายธุรกิจครอบครัว จึงมีรูปแบบการจัดโครงสร้างภายในองค์กรที่เรียบง่าย โดยแบ่งออกเป็น 2 ส่วนหลัก คือ แผนกจัดส่ง ประกอบด้วยงาน 2 ฝ่ายงาน คือ พนักงานขับรถและเจ้าหน้าที่ธุรการขนส่ง ซึ่งมีหน้าที่รวบรวมข้อมูลการจัดส่งสินค้าเพื่อส่งให้เจ้าหน้าที่การเงินเรียกเก็บเงินลูกค้า และ แผนกธุรการ ประกอบด้วย 4 ฝ่ายงาน คือ ฝ่ายการเงิน ฝ่ายการตลาด ฝ่ายบุคคลและStore และ ฝ่ายซ่อมบำรุง



ภาพที่ 1.7 แผนผังแสดงการจัดโครงสร้างบริษัท

## ปัญหาของบริษัท

จากสถานการณ์ของธุรกิจโลจิสติกส์ภายในประเทศซึ่งมีการแข่งขันกันที่สูง ทำให้เกิดการแข่งขันกันในลักษณะการตัดราคา ส่งผลให้กำไรขั้นต้นในธุรกิจต่ำ เป็นเหตุให้คุณภาพในการให้บริการของงานโลจิสติกส์ภายในประเทศต่ำ รวมถึงบุคลากรที่อยู่ในระบบงานมีคุณภาพต่ำ ทำให้ไม่มีประสิทธิภาพในการแข่งขัน และทำกำไร ซึ่งบริษัทพีทรานส์จำกัด ก็เป็นบริษัทหนึ่งซึ่งได้รับผลกระทบจากปัญหาการ ตัดราคาดังกล่าว ทำให้ ผลกำไรของบริษัทต่ำ ทำให้สูญเสียโอกาสในการแข่งขัน ดังนั้นบริษัทจึงมีความจำเป็นที่จะต้องมีการกลยุทธ์เพื่อเพิ่มกำไรให้มากขึ้น

หลังจากการเปิดประชาคมอาเซียนอย่างสมบูรณ์ในปี 2558 เมื่อพิจารณาจากสภาพภูมิศาสตร์ของประเทศไทยซึ่งมีพรมแดนติดต่อกับประเทศอาเซียน 4 ประเทศ ได้แก่ ประเทศลาว พม่า กัมพูชา และมาเลเซีย ประกอบกับโครงสร้างพื้นฐานในการขนส่งที่เอื้ออำนวย ทำให้การขนส่งสินค้าผ่านประเทศไทยสามารถเชื่อมต่อไปยังประเทศอื่นในภูมิภาคได้ ทำให้ประเทศไทยมีศักยภาพที่จะกลายเป็นศูนย์กลางในการขนส่งในภูมิภาคอาเซียน ดังนั้น จึงมีความเป็นไปได้ที่บริษัทขนส่งจากประเทศต่างๆ จะให้ความสนใจเข้ามาลงทุนในธุรกิจโลจิสติกส์ในประเทศไทย ซึ่งทำให้เกิดสภาพการแข่งขันทั้งในด้านการบริการที่ต้องการคุณภาพเพิ่มขึ้น สวนทางกับราคาค่าขนส่งที่จะลดต่ำลงอีก บริษัทโลจิสติกส์ไทยรวมถึงบริษัทพีทรานส์จำกัด จะต้องทำอย่างไร เพื่อรักษาส่วนแบ่งการตลาด และเพิ่มประสิทธิภาพในการแข่งขัน โดยเฉพาะการแก้ปัญหาการแข่งขันทางด้านราคา

โดยสภาวะปัจจุบันซึ่งบริษัทพีทีทรานส์จำกัด ประสบปัญหาที่ผู้ประกอบการ รายย่อยที่มีรถหัวลากจำนวนไม่มากนัก(น้อยกว่า 5 คัน) ซึ่งส่วนมากเจ้าของบริษัทเหล่านี้ มีที่มาจากพนักงานขับรถหรือชาวบ้านที่มีการศึกษาไม่สูงนัก ซึ่งมีอยู่เป็นจำนวนมากในอุตสาหกรรมขนส่ง เป็นหน่วยธุรกิจที่มักประสบปัญหาทางการเงิน และด้วยความไม่รู้และไม่ชำนาญ ผู้ประกอบการรายย่อยเหล่านั้น เลือกใช้แนวทางแก้ปัญหาดังกล่าว โดยการเสนอราคาที่ต่ำกว่าความจริง เพื่อให้ได้งานและสามารถชำระหนี้ได้ แต่กลับทำให้กำไรขั้นต้นลดต่ำกว่าความเป็นจริง ส่งผลให้ราคาค่าขนส่งทั้งระบบต่ำกว่าที่ควรจะเป็น ซึ่งสุดท้ายอาจส่งผลให้บริษัทต้องปิดตัวลงจากการขาดทุน โดยในการศึกษารุ่นนี้มุ่งเน้นเพื่อเพิ่มความสามารถในการแข่งขันทางการบริการ สามารถเสนอราคาที่สูงขึ้น และสร้างความแตกต่างจากคู่แข่ง ซึ่งจะทำให้การศึกษาเกี่ยวกับการเสนอราคาต้นทุน และกระบวนการบริการในการขนส่งสินค้าของธุรกิจรถหัวลาก เพื่อเพิ่มมูลค่าของสินค้าและบริการ ให้เกิดความแตกต่างจากคู่แข่ง



## บทที่ 2

### การวิเคราะห์ปัญหาของ บริษัทพีทรานส์จำกัด

ตามที่ได้กล่าวในบทที่ผ่านมา สภาพปัญหาของบริษัทพีทรานส์จำกัด ที่เกิดขึ้นในปัจจุบันคือ การแข่งขันในการเสนอราคา โดยบริษัท ขนาดเล็กที่ประสบปัญหาทางการเงิน มักจะมีพฤติกรรมเสนอราคาต่ำกว่าความเป็นจริงในตลาด เพื่อให้ได้ลูกค้า กล่าวคือ บริษัทคู่แข่งในตลาดขนาดเล็ก ที่ประสบปัญหาการเงิน บริษัทประสบปัญหาขาดสภาพคล่องทางการเงิน ด้วยลักษณะการดำเนินธุรกิจส่วนใหญ่ ผู้ประกอบการรายย่อยมักจะกู้ยืมเงิน หรือซื้อรถหัวลาก ในลักษณะผ่อนส่ง ดังนั้น ผู้ประกอบการจึงมีภาระ ที่จะต้องผ่อนส่งเงินกู้ยืม หรือค่างวดรถ หากบริษัทประสบปัญหา ผู้ประกอบการดังกล่าวเลือกมักจะเสนอราคาค่าขนส่งที่ต่ำกว่าความเป็นจริง ทำให้ราคาค่าขนส่งโดยรวมในระบบต่ำกว่าที่ควรจะเป็น

ด้วยสภาพของธุรกิจขนส่ง ซึ่งมีต้นทุนที่ลูกค้าจะเปลี่ยนแปลงในการใช้บริการ (Switching Cost) ต่ำ ดังนั้นบริษัทจำเป็นต้องรู้ถึงสภาพปัญหาที่แท้จริงเสียก่อน ซึ่งในบทที่ 2 นี้ จะนำ Five Force model และ SWOT เป็นเครื่องมือในการวิเคราะห์ปัญหาของบริษัทในธุรกิจ



ภาพที่ 2.1 แสดง Five Force Model

**Five Force Model**(Porter, 1980) ถูกคิดค้นโดย **Michael Porter** อ้างอิงเป็น **Model** ที่ใช้ในการวิเคราะห์ตลาดเพื่อให้รู้ถึงสภาพแวดล้อมของธุรกิจที่ต้องการเปรียบเทียบ กับสิ่งรอบข้างที่มีผลต่อการทำธุรกิจที่จะทำการเปรียบเทียบ โดยเป็นการวิเคราะห์ในเชิงที่ไม่ใช่เพียงการเอาชัยเหนือคู่แข่งแต่ยังพูดถึงการร่วมมือกันเป็นพันธมิตร โดยมีการแบ่งปัจจัยที่ใช้วิเคราะห์เป็น 5 แรงกระทำดังนี้

**1) Rivalry Among Current Competitions** คือ การแข่งขันระหว่างคู่แข่งภายในอุตสาหกรรมเดียวกัน ซึ่งเป็นการวิเคราะห์เกี่ยวกับคู่แข่งทั้งหมดที่มีอยู่ในธุรกิจเดียวกัน โดยเป็นการวิเคราะห์ขนาดของคู่แข่ง กำลังการผลิต เงินทุน ส่วนแบ่งการตลาด กลยุทธ์ของคู่แข่ง รวมถึงสภาพเศรษฐกิจที่มีผลกระทบต่อการแข่งขัน เป็นต้น

**2) Bargaining Power of Customers** คือ อำนาจการต่อรองของผู้บริโภคที่มีต่ออุตสาหกรรม เป็นการวิเคราะห์เพื่อให้ทราบอำนาจการต่อรองของผู้บริโภคว่ามีมากน้อยเพียงใด ซึ่งหากอุตสาหกรรมมีการแข่งขันในทางธุรกิจสูงและผู้บริโภคมีทางเลือกมาก ก็อาจจะส่งผลกระทบต่อ การดำเนินธุรกิจของบริษัท โดยเฉพาะในแง่ของรายได้ และส่วนแบ่งการตลาดที่ลดลง

**3) Bargaining Power of Suppliers** คือ อำนาจการต่อรองของ Suppliers ที่ส่งผลต่ออุตสาหกรรม เป็นการวิเคราะห์เกี่ยวกับผู้ผลิตที่ขายวัตถุดิบต่างๆ ให้แก่บริษัทเรา โดยการวิเคราะห์การพึ่งพาจากผู้ผลิต หากธุรกิจเราต้องพึ่งพาผู้ผลิตรายหนึ่งๆสูง ความเสี่ยงของการประกอบธุรกิจก็จะมีมากขึ้น เพราะถ้าผู้ผลิตรายนั้น ไม่ส่งวัตถุดิบให้กับบริษัทไม่ว่าจะด้วยสาเหตุใด ก็จะส่งผลกระทบต่อ การดำเนินธุรกิจของเราทันที

**4) Threat of new Entrants** คือ การเข้ามาของผู้แข่งขันรายใหม่ เป็นการวิเคราะห์ว่ามีความยากง่ายในการเข้ามาของผู้แข่งขันรายใหม่มีมากน้อยเพียงใด ถ้าการเข้ามาของผู้แข่งขันรายใหม่สามารถทำได้ง่ายและสะดวกก็จะต้องทำให้บริษัทได้รับผลกระทบจากการดำเนินธุรกิจได้ง่าย

**5) Threat of Substitute** คือ ภัยคุกคามจากสินค้าทดแทน เป็นการวิเคราะห์ว่าสินค้าและบริการที่บริษัทมีอยู่นั้น มีโอกาสหรือไม่ที่จะมีสินค้าและบริการอื่นเข้ามาทดแทนสินค้าและบริการเดิมของบริษัท ซึ่งอาจทำให้รายได้จากการขายสินค้าและบริการลดลง รวมถึงส่วนแบ่งการตลาดที่ลดลงในอนาคต

ซึ่งหากนำหลักการดังกล่าวมาวิเคราะห์บริษัทพีทรานส์จำกัด ในอุตสาหกรรมขนส่งทางบก สามารถวิเคราะห์ได้ดังนี้

**1) Rivalry Among Current Competitions** โดยในสภาพการแข่งขันในอุตสาหกรรมรถหัวลากที่สูง ทำให้ผู้ประกอบการแต่ละเจ้า มีการเสนอบริการที่มีมาตรฐานสูงขึ้นในราคาที่ถูกลง



และเสนอบริการ ที่หลากหลายรูปแบบมากขึ้น อาจทำให้ส่วนแบ่งทางการตลาดของบริษัทลดลง ส่งผลลบต่อบริษัทในธุรกิจ

**2) Bargaining Power of Customers** ลูกค้ามีอำนาจในการต่อรองราคาสูง เนื่องจากมีผู้ให้บริการในธุรกิจเพิ่มมากขึ้น ทำให้ผู้ประกอบการมีอำนาจต่อรองกับลูกค้าน้อย ซึ่งส่งผลลบต่อบริษัทในธุรกิจ

**3) Bargaining Power of Suppliers** ในธุรกิจขนส่ง Supplier หลัก คือ เชื้อเพลิง ซึ่งมีราคาสูงขึ้นทุกปีโดยไม่มีท่าทีจะลดลง อีกทั้งอุปกรณ์ อะไหล่ สำหรับการดูแลรักษามีการปรับราคาสูงขึ้นทำให้มีผลต่อต้นทุนที่เพิ่มขึ้น สวนทางกับค่าขนส่งที่มีแนวโน้มลดลงส่งผลลบต่อบริษัทในธุรกิจ

**4) Threat of new Entrants** ตามที่กล่าวในบทนำ ด้วยสภาพภูมิประเทศของไทย ซึ่งเปรียบเสมือนจุดศูนย์กลางของภูมิภาคอาเซียน โดยมีชายแดนติดต่อกับ 4 ประเทศ ดังนั้นตลาดการอุตสาหกรรมขนส่งทางบกนี้ จึงมีความน่าสนใจทำให้มีผู้ประกอบการรายใหม่ต้องการเข้าร่วมแข่งขันในธุรกิจนี้ ไม่ว่าจะเป็นบริษัทที่เกิดใหม่ และบริษัทต่างชาติที่ย้ายฐานเข้ามาลงทุนส่งผลลบต่อบริษัทในธุรกิจ

**5) Threat of Substitute** ในธุรกิจขนส่งโดยรถหว่าลาก มีสินค้าหรือบริการทดแทนได้ ซึ่งสินค้าทดแทน คือ การขนส่งทางเรือ หรือทางอากาศ หรือโดยรถไฟ เป็นต้น แต่รูปแบบการขนส่งดังที่กล่าว ก็มีข้อจำกัดทางด้านเส้นทางขนส่งที่ยังไปไม่ถึงถึง ดังนั้นแรงกดดันจากสินค้าทดแทนจึงมีน้อยเป็นผลบวกกับบริษัทในธุรกิจ

จากการวิเคราะห์อุตสาหกรรมขนส่งทางบกโดยรถบรรทุก โดยประเมินจาก 5 ปัจจัยที่กล่าวข้างต้นนั้น พบว่าสภาพโดยรวมของอุตสาหกรรม ส่งผลลบต่อบริษัทแทบทุกด้านยกเว้นด้านสินค้าทดแทน ซึ่งการขนส่งทางบกนี้ยากที่จะมีสินค้าทดแทนได้ แต่ในระยะยาวก็เชื่อว่าเป็นไปไม่ได้ที่จะเกิดสินค้าที่ทดแทนกันได้ เช่น หากมีการวางโครงข่ายรถไฟรางคู่ได้สำเร็จ ความจำเป็นที่จะใช้รถบรรทุกหว่าลากย่อมลดลง ดังนั้นจึงเป็นความจำเป็นเร่งด่วนที่จะต้องหาแนวทาง หรือกลยุทธ์ เพื่อแก้ไขสถานการณ์ดังกล่าว มิให้ส่งผลกระทบต่อบริษัทมากขึ้น หรือกระทั่งแก้ไขสถานการณ์ดังกล่าวที่จะเกิดขึ้นในอนาคตได้



ภาพที่ 2.2 แสดง SWOT Analysis

หลังจากทำการวิเคราะห์บริษัทพีทรานส์จำกัด เปรียบเทียบกับสภาพปัจจัยภายนอกที่มีต่ออุตสาหกรรมโดยหลัก Five Force Model แล้ว จึงทำการวิเคราะห์สภาพของบริษัทพีทรานส์จำกัด โดยใช้หลักการของ SWAT Analysis มีรายละเอียดดังนี้

SWOT Analysis(Humphrey, 2005) คือ การวิเคราะห์จุดแข็งและจุดอ่อนขององค์กร โดยวิเคราะห์ทั้งจากปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอกขององค์กรเพื่อที่จะใช้เป็นข้อมูลในการวางกลยุทธ์ ให้มีความเหมาะสมกับองค์กรSWOT Analysis มีที่มาจากตัวย่อภาษาอังกฤษ 4 ตัว ได้แก่

1) S มาจาก Strengths หมายถึง จุดเด่นหรือจุดแข็ง ซึ่งเป็นผลมาจากปัจจัยภายในเป็นข้อดีที่เกิดจากสภาพแวดล้อมภายในบริษัท เช่น จุดแข็งด้านส่วนประสมจุดแข็งด้านการเงิน จุดแข็งด้านการผลิต จุดแข็งด้านทรัพยากรบุคคลบริษัทจะต้องใช้ประโยชน์จากจุดแข็งในการกำหนดกลยุทธ์การตลาด

2) W มาจาก Weaknesses หมายถึง จุดด้อยหรือจุดอ่อนซึ่งเป็นผลมาจากปัจจัยภายในเป็นปัญหาหรือข้อบกพร่องที่เกิดจากสภาพแวดล้อมภายในต่างๆ ของบริษัทซึ่งบริษัทจะต้องหาวิธีในการแก้ปัญหาเหล่านั้น

3) O มาจาก Opportunities หมายถึง โอกาสซึ่งเกิดจากปัจจัยภายนอกเป็นผลจากการที่สภาพแวดล้อมภายนอกของบริษัทเอื้อประโยชน์หรือส่งเสริมการดำเนินงานขององค์กรโอกาสแตกต่างจากจุดแข็งตรงที่โอกาสนั้นเป็นผลมาจากสภาพแวดล้อมภายนอกแต่จุดแข็งนั้นเป็นผลมาจากสภาพแวดล้อมภายในนักการตลาดที่ดีจะต้องเสาะแสวงหาโอกาสอยู่เสมอและใช้ประโยชน์จากโอกาสนั้น

4) T มาจาก Threats หมายถึง อุปสรรคซึ่งเกิดจากปัจจัยภายนอกเป็นข้อจำกัดที่เกิดจากสภาพแวดล้อมภายนอกซึ่งธุรกิจจำเป็นต้องปรับกลยุทธ์การตลาดให้สอดคล้อง และพยายามขจัดอุปสรรคต่างๆที่เกิดขึ้น

ในการวิเคราะห์บริษัทพีทรานส์จำกัด ในอุตสาหกรรมบริการขนส่งทางบกโดยรถบรรทุกประเภทต่างๆ ตามหลัก SWOT Analysis สามารถแยกพิจารณาได้ดังนี้

1) **Strengths** เนื่องจากบริษัทพีทรานส์จำกัด ซึ่งผู้ถือหุ้นส่วนใหญ่ประกอบอาชีพหลักเป็นข้าราชการตำรวจ ทำให้บริษัทมีคอนเนกชัน หรือสายสัมพันธ์พิเศษ มีความสามารถในการหาการจ้างงานจากผู้ประกอบการหลากหลายรูปแบบ และหุ้นส่วนอีกส่วนเป็นผู้แทนจำหน่ายรถยนต์อีซูซุ ซึ่งเป็นรถที่บริษัทใช้ประกอบกิจการรับขนส่ง ทำให้บริษัทสามารถซื้อรถในราคาที่ถูกลงกว่าผู้ประกอบการรายอื่น และสามารถเปิดเครดิตอะไหล่ และค่าซ่อมได้เป็นเวลานานโดยปราศจากดอกเบี้ย และด้วยความหน้าที่การงานที่มั่นคงของผู้ถือหุ้นทั้งสองส่วนจึงทำให้บริษัทมีความน่าเชื่อถือสูง อีกทั้งบริษัทพีทรานส์จำกัด ยังมีรถบรรทุกให้บริการกว่า 80 คัน ซึ่งนับว่ามีเป็นจำนวนมาก และยังสามารถตอบสนองการให้บริการได้หลากหลายรูปแบบซึ่งถือเป็นข้อได้เปรียบอีกข้อหนึ่งของบริษัท

2) **Weaknesses** ในด้านที่เป็นจุดอ่อนของบริษัท พบว่าเนื่องจากหุ้นส่วนของบริษัทมีหน้าที่การงาน และธุรกิจหลายอย่าง ทำให้ไม่ได้ลงมากำกับดูแล บริหารกิจการด้วยตนเอง จำเป็นต้องจ้างลูกจ้างมาเป็นตัวแทนในการดูแลกิจการ ทำให้การบริหารจัดการมีลักษณะเป็นรูปแบบพีระมิด คล้ายระบบราชการ ทำให้เกิดความยุ่งยากซับซ้อนในการทำงาน การตัดสินใจต่างๆ ล่าช้า และอีกทั้งเมื่อเจ้าของกิจการไม่ได้ลงมาคลุกคลีกับธุรกิจด้วยตัวเองทำให้ไม่มีความรู้สึกซึ่งในเรื่องรถและระบบขนส่ง เป็นเหตุให้เกิดการรั่วไหลในระบบ และด้วยผลประกอบการของบริษัทที่ไม่ประสบความสำเร็จมากนัก ทำให้มีการจ้างงานในอัตราค่าจ้างที่ต่ำ เมื่อเทียบกับบริษัทอื่นๆ ในอุตสาหกรรม ทำให้มีอัตราการ Turn Over Rate สูง

3) **Opportunities** ในด้านโอกาสของบริษัทต่อธุรกิจ ประเทศไทยมีการวางแผนยุทธศาสตร์ของประเทศ เพื่อรองรับการเปิดประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน ซึ่งภาครัฐได้วางแผนและวางรากฐานเพื่อช่วยเหลืออุตสาหกรรมขนส่งข้อมเป็นโอกาสซึ่งส่งผลดีต่อบริษัท และด้วยสภาพทางกายภาพของประเทศไทย ซึ่งมีชายแดนติดต่อกับ 4 ประเทศ และความพร้อมของถนนหนทาง สนามบิน และท่าเรือ จึงเป็นโอกาสให้ประเทศไทยสามารถเป็นฮับ หรือ ศูนย์กลางทางด้านโลจิสติกส์ของภูมิภาคอาเซียนได้ อีกทั้งบริษัทมีที่ตั้งอยู่ในพื้นที่ จังหวัดระยอง ซึ่งอยู่ในย่านนิคมอุตสาหกรรม และอยู่กึ่งกลางระหว่างท่าเรือมาบตาพุด และท่าเรือแหลมฉบัง ทำให้เป็นบริษัทมีโอกาสที่ดีในธุรกิจจากที่ตั้งอีกส่วนหนึ่ง

4) **Threats** อุปสรรคในการดำเนินธุรกิจของบริษัท คือ การที่บริษัทขนส่งรายย่อยมีการเสนอราคาค่าขนส่งต่ำเพื่อแย่งงาน ทำให้มาตรฐานราคาส่งสินค้าต่ำลงเรื่อยๆ ซึ่งจะส่งผลกระทบต่อทุกบริษัทในธุรกิจ ทำให้ผลกำไรอยู่ในอัตร่าต่ำเมื่อเทียบกับต้นทุน อีกทั้ง

ราคาน้ำมัน หรือเชื้อเพลิง ทดแทนอื่นๆ ในตลาดโลก ซึ่งเป็นต้นทุนหลักของการดำเนินธุรกิจ ที่มีอัตราเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่องและไม่มีทีท่าจะลดลง เป็นอีกปัจจัยหนึ่งที่สวนทางกับค่าบริการที่ลดลง ซึ่งจะทำให้ผลกำไรลดต่ำลงอีก

จากการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและอุปสรรค ในธุรกิจขนส่งของบริษัท พิธานส์ จำกัด พบว่าบริษัทมีจุดเด่นทางการตลาด มีความสามารถในการหางานสูง และความพร้อมของบริษัทที่ตอบสนองการให้บริการที่หลากหลายรูปแบบ และจำนวนรถที่เพียงพอต่อการให้บริการ รวมถึงโอกาสของอุตสาหกรรมที่มีแนวโน้มเจริญเติบโตเนื่องจากการสนับสนุนของภาครัฐ และความได้เปรียบทางภูมิศาสตร์ แต่บริษัทก็มีข้อด้อยในเรื่องของการบริหาร ที่เข้าสู่อุตสาหกรรมที่ตลาดอิ่มตัว การตัดสินใจที่ล่าช้า อีกทั้งระบบกำกับดูแลควบคุม ยังไม่ได้ประสิทธิภาพ มีการรั่วไหลภายในสูง และอุปสรรคที่สำคัญที่ไม่อาจมองข้ามคือราคาของเชื้อเพลิง ที่สูงขึ้นอย่างต่อเนื่อง ไม่ว่าจะเป็นราคาน้ำมันดีเซล หรือ ก๊าซธรรมชาติก็ตาม ทำให้บริษัทมีความจำเป็นที่จะต้องหาแนวทาง หรือ กลยุทธ์ เพื่อแก้ไขสถานการณ์ดังกล่าวข้างต้น และหยิบยกเอาข้อเด่นของตนที่มี มาใช้ในการสร้างความสามารถในการแข่งขัน และสามารถใช้ทรัพยากรที่มีอยู่เพื่อสร้างผลกำไรได้อย่างเต็มประสิทธิภาพ

**สรุป** ประเด็นหลักจากการวิเคราะห์สภาวะการณ์ของบริษัทพิธานส์ จำกัด โดยใช้ Five Force Model พบว่ามีประเด็นสำคัญที่มีแรงส่งผลบวกต่อบริษัท คือ ด้านของสินค้าทดแทนหรือ Threat of Substitute ซึ่งเป็นการยากที่จะมีสินค้าทดแทนการขนส่งทางบกโดยรถยนต์ได้ในปัจจุบัน ซึ่งส่งผลจากการที่จะใช้ยานพาหนะอื่นขนส่งแทนรถยนต์บรรทุกขนาดใหญ่ในปัจจุบัน คงมีเพียงการใช้ เรือ รถไฟ หรือ เครื่องบิน เพียงเท่านั้น แต่ในการขนส่งที่ยกตัวอย่างทั้ง 3 ประการข้างต้น ต้องใช้เงินลงทุนที่สูง และต้องได้รับการสนับสนุนจากภาครัฐในการลงทุน โครงสร้างพื้นฐาน แต่อีก 4 ด้านที่เหลือ ได้แก่ การแข่งขันระหว่างคู่แข่งภายในอุตสาหกรรมเดียวกัน (Rivalry Among Current Competitions), อำนาจต่อรองของลูกค้า (Bargaining Power of Customers), อำนาจการต่อรองของ Suppliers (Bargaining Power of Suppliers) และ การเข้ามาของผู้แข่งขันรายใหม่ (Threat of new Entrants) ซึ่งพบว่าล้วน มีแรงที่ส่งผลต่อบริษัทเป็นลบแทบทั้งสิ้น

และเมื่อพิจารณาโดย SWOT Analysis พบว่าแรงที่มีผลในทิศทางบวก อันได้แก่ จุดแข็ง (Strengths) และโอกาส (Opportunities) ซึ่งมีหลายเหตุผลที่ส่งผลในทิศทางที่ดีต่อการดำเนินธุรกิจ คือ หุ้นส่วนของบริษัทเป็นผู้แทนจำหน่ายรถยนต์ไอซูซุ ซึ่งทำให้บริษัทมีความมั่นคงทางการเงิน สามารถซื้ออะไหล่ต่างๆได้ในราคาต้นทุน และยังสามารถเครดิตได้ในเวลานาน และจุดแข็งอีกประการของบริษัท คือความน่าเชื่อถือของบริษัท ซึ่งประกอบด้วยหุ้นส่วนหลักอันได้แก่ เจ้าของธุรกิจจำหน่ายรถยนต์และข้าราชการตำรวจ ทำให้บริษัทมีความน่าเชื่อถือ และมีความสัมพันธ์

(Connection) ซึ่งมีความจำเป็นอย่างยิ่งในการดำเนินธุรกิจ ในปัจจุบัน โดยประเด็นที่ส่งผลเป็นลบต่อบริษัท ในด้านจุดอ่อน(Weaknesses) และอุปสรรค(Threats) คือ การบริหารจัดการภายในองค์กรที่มีลักษณะเป็นสายบังคับบัญชาที่ยาว ทำให้การบริหารงานซับซ้อน และยุ่งยากในการทำงานของผู้ปฏิบัติ และสิ่งสำคัญอีกประเด็นคือ ราคาเชื้อเพลิงในตลาดโลกที่มีการปรับตัวขึ้นอยู่ตลอดเวลา และราคาก๊าซในถลาตซึ่งลดต่ำลงสวนทางกับราคาเชื้อเพลิง

แม้ว่าจากการวิเคราะห์บริษัทพีทรานส์จำกัด จะพบว่าบริษัทประสบปัญหา หลายด้านก็ตาม แต่ส่วนมากแล้วเป็นปัญหาด้านการบริหารจัดการ ซึ่งสามารถดำเนินการ ให้เป็นระบบได้โดยการศึกษาระบบบริหารจัดการและนำมาประยุกต์ใช้ แต่ผู้เขียนพบว่าปัญหาที่สำคัญที่สุดที่จำต้องใช้กลยุทธ์ในการแก้ไข คือ “ปัญหาด้านการตัดราคาคงเป็นเหตุให้ราคาของก๊าซที่ต่ำกว่าที่ควรจะเป็น” ซึ่งทำให้คุณภาพในการให้บริการต่ำลง และปัญหาดังกล่าวนี้อาจส่งผลกระทบต่อชื่อเสียงขององค์กรได้



### บทที่ 3

## การวิเคราะห์สภาพปัญหา และความเกี่ยวเนื่องของปัญหา

จากการวิเคราะห์สภาพการณ์ของบริษัทพีทธานส์จำกัด โดยใช้ SWOT Analysis (Humphrey, 2005) และ Five Force Model (Porter, 1980) ทำให้ทราบถึงสภาพการณ์ปัจจุบันของอุตสาหกรรมขนส่งทางบกในประเทศไทย และทิศทางสภาพปัญหาที่บริษัทกำลังประสบอยู่ หรือสิ่งที่จะเกิดขึ้นในอนาคต ซึ่งในการศึกษาครั้งนี้ ผู้เขียนจะมุ่งเน้นศึกษาในประเด็น “การเสนอราคาแบบตัดราคากันเองของคู่แข่งในธุรกิจ ซึ่งเป็นสาเหตุให้ราคาของการขนส่งต่ำกว่าความเป็นจริง” โดยจะใช้การคิดวิเคราะห์เชิงระบบในการอธิบายถึงสภาพปัญหาดังกล่าว

### การคิดเชิงระบบ (Systems Thinking)

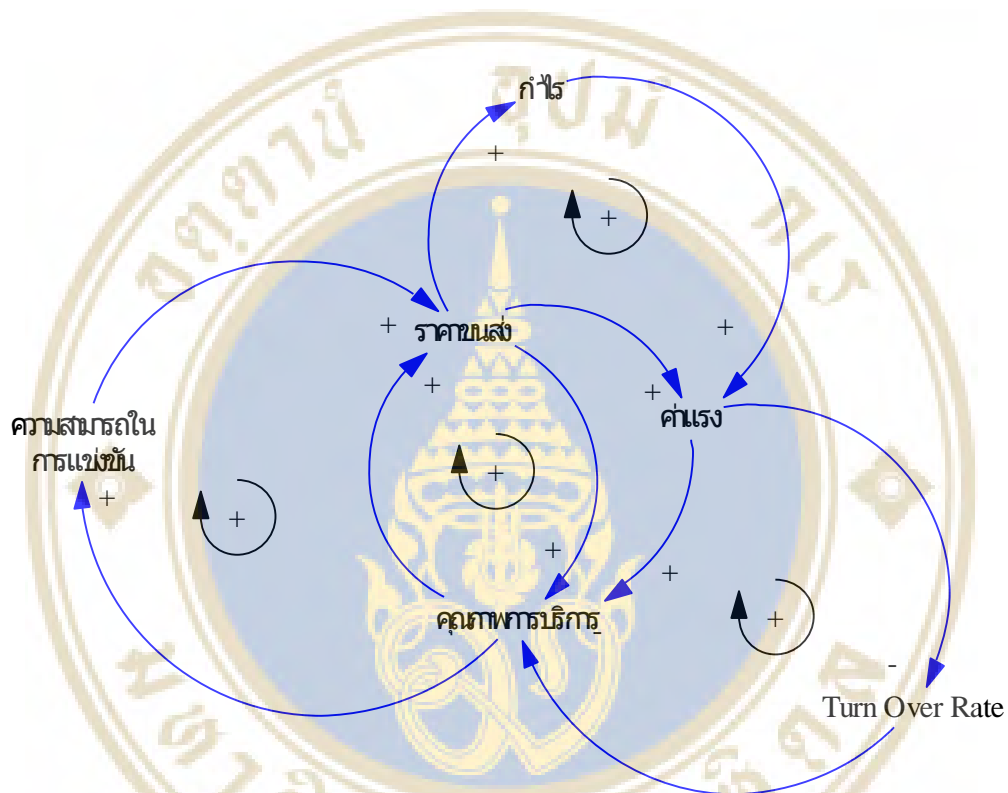
ระบบ คือ กลุ่มของส่วนประกอบที่มีปฏิสัมพันธ์กัน (Interacting) มีความสัมพันธ์ระหว่างกัน (Interrelated) หรือมีการพึ่งพาอาศัยกัน (Interdependent) ซึ่งมีรูปแบบที่สลับซับซ้อนและรวมอยู่ด้วยกัน ส่วนประกอบของระบบสามารถมีลักษณะทางกายภาพที่สามารถจับต้องได้ และส่วนประกอบที่กล่าวถึงสามารถมีลักษณะที่จับต้องไม่ได้ (Intangible)

การคิดเชิงระบบ (Systems Thinking) (ดร.วิทยา สุหฤทดำรง, n.d.) เปลี่ยนการคิดเชิงวิเคราะห์ที่ค่อนข้างเป็นเชิงเส้น (Linear Thinking) ดังที่พวกเราคุ้นเคย (เช่น เหตุการณ์ A ทำให้เกิดเหตุการณ์ B หรือถ้าเจ้าหน้าที่งบประมาณในการพัฒนามากกว่านี้ การเปิดตัวสินค้าใหม่ก็จะประสบความสำเร็จแน่นอน) ไปเป็นการคิดเชิงความสัมพันธ์เชิงเหตุและผลที่โยงใยกัน

การคิดเชิงระบบ (Systems Thinking) ต่างจากการคิดอย่างเป็นระบบ (Systematic Thinking) ที่เป็นการคิดอย่างเป็นขั้นเป็นตอน หรือการใช้เครื่องมือช่วยคิด ที่สำคัญคือเมื่อคิดเชิงระบบจะต้องเห็นองค์ประกอบต่างๆ ของระบบที่กำลังพิจารณา และความสัมพันธ์กันระหว่างกันขององค์ประกอบเหล่านั้น การคิดเชิงระบบนี้ให้แนวทางใหม่ในการสร้างความเข้าใจความซับซ้อน (Complexities) ของการดำเนินการในองค์กร และบ่งชี้ปัญหาที่ยากต่อการรับมือ เมื่อมีวินัยแห่งการคิดเชิงระบบ ก็เริ่มจะเห็นโลกในลักษณะที่แตกต่างออกไป สิ่ง que แสดงให้เห็นถึงความเปลี่ยนแปลงเมื่อมีความตระหนักรู้เชิงระบบ คือ อาจเปลี่ยนท่าทีจากแค่มีปฏิกิริยาตอบโต้กับเหตุการณ์ต่างๆ ไป

เป็นการมีการตอบโต้แบบสร้างสรรค์หรือทำดี ที่ทำโดยตั้งใจ ซึ่งทำให้สามารถออกแบบระบบที่สร้างผลลัพธ์ที่ยั่งยืนแก่องค์กรได้

โดยจากการวิเคราะห์เชิงระบบถึงสถานการณ์ต่างๆของบริษัท และอุตสาหกรรมขนส่งทางบก พบว่าบริษัท และอุตสาหกรรมประสบสภาพปัญหาเดียวกัน คือ ราคาขนส่งต่ำกว่าที่ควรจะเป็น ทำให้กำไรขั้นต้นน้อย ซึ่งสามารถเขียนในรูปแบบของ Casual Loop Diagram (Teekasap, 2013) ได้ดังนี้



ภาพที่ 3.1 แสดงความสัมพันธ์ของปัญหา และ ผลที่เกิดขึ้น โดยใช้ Casual Loop Diagram

จาก ภาพที่ 3.1 แสดงให้เห็นถึงความสัมพันธ์ของปัญหา และผลที่เกิดขึ้น รวมถึงปัจจัยต่างๆที่มีผลสัมพันธ์กันเป็นระบบ โดยภาพ Casual Loop Diagram จะกล่าวถึงความสัมพันธ์ของปัญหาที่เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่องเป็นเหตุเป็นผลซึ่งกันและกัน ซึ่งหากเริ่มพิจารณาความสัมพันธ์ที่ราคาขนส่งเป็นจุดเริ่มต้น จะพบความเกี่ยวพันกันในด้านต่างๆของธุรกิจดังนี้

**ความสัมพันธ์ที่ 1** ราคาขนส่ง จะส่งผลโดยตรงต่อกำไรของบริษัท, ค่าแรงของคนงาน (คนขับรถ) และคุณภาพการให้บริการ ในลักษณะแปรผกผันตรง กล่าวคือ หากราคาขนส่งสูง บริษัทก็จะได้กำไรมาก คนขับรถก็จะได้ค่าแรงสูง และคุณภาพการให้บริการก็จะเพิ่มสูงขึ้นตามอัตราค่าแรง ซึ่งหากราคาขนส่งต่ำ ทุกอย่างในความสัมพันธ์ก็จะกลับกันในทิศทางตรงกันข้าม เป็นต้น

**ความสัมพันธ์ที่ 2** ค่าแรง จะส่งผลโดยตรงต่อคุณภาพการให้บริการและอัตรา Turn Over Rate โดยในด้านการให้บริการนั้นค่าแรงจะส่งผลในลักษณะแปรผันตรง กล่าวคือ หากค่าแรงสูงคุณภาพการให้บริการก็จะดี แต่หากค่าแรงต่ำคุณภาพการให้บริการก็จะต่ำลง แต่ในด้านอัตรา Turn Over Rate ค่าแรงจะส่งผลในลักษณะแปรผกผันกัน กล่าวคือ หากค่าแรงต่ำอัตรา Turn Over Rate ของพนักงานก็จะสูงขึ้น แต่หากค่าแรงสูง อัตรา Turn Over Rate ของพนักงานจะน้อย

**ความสัมพันธ์ที่ 3 Turn Over Rate** จะส่งผลโดยตรงต่อคุณภาพการให้บริการในลักษณะแปรผกผัน กล่าวคือ หากอัตรา Turn Over Rate สูง ความชำนาญของพนักงานในการปฏิบัติงานย่อมน้อย ย่อมทำให้คุณภาพการให้บริการต่ำลง ซึ่งในทางตรงกันข้าม หากอัตรา Turn Over Rate ต่ำ พนักงานย่อมมีความชำนาญในการทำงานที่สูง คุณภาพการให้บริการย่อมดีขึ้น เป็นต้น

**ความสัมพันธ์ที่ 4 คุณภาพการให้บริการ** จะส่งผลในลักษณะแปรผันตรงต่อราคาขนส่ง และ ความสามารถในการแข่งขัน ทั้ง 2 กรณี กล่าวคือ หากบริษัทมีคุณภาพในการให้บริการสูง ย่อมสามารถเรียกราคาขนส่งได้สูง และหากคุณภาพในการให้บริการสูงย่อมทำให้บริษัทมีความสามารถในการแข่งขันกับคู่ต่อสู้ในอุตสาหกรรมที่สูงขึ้น เป็นต้น

**ความสัมพันธ์ที่ 5 ความสามารถในการแข่งขัน** ส่งผลโดยตรงต่อราคาขนส่งในลักษณะแปรผันตรง กล่าวคือ หากบริษัทมีความสามารถในการแข่งขันกับบริษัทอื่นในอุตสาหกรรมเดียวกันที่สูง ย่อมสามารถเรียกราคาขนส่งได้สูงกว่า เป็นต้น

ซึ่งจากการวิเคราะห์สภาพปัญหาของบริษัทพีทรานส์จำกัด ผู้เขียนเห็นว่าปัญหาหลักซึ่งเป็นปัญหาภาพรวมของอุตสาหกรรมขนส่งทางบก อันควรได้รับการปรับปรุงแก้ไขเร่งด่วน คือ ปัญหาด้านราคาขนส่ง เนื่องจากราคาขนส่งสินค้าปัจจุบันอยู่ในระดับต่ำ ย่อมส่งผลกระทบต่อเนื่อง ทำให้เกิดปัญหาอื่น ๆ ตามมามากมาย อาทิเช่น ปัญหาค่าแรงราคาต่ำ, ปัญหาการลาออกสูง, คุณภาพของงานต่ำลง เป็นเหตุให้ความสามารถในการแข่งขันลดน้อยลง และส่งผลให้ราคาขนส่งต่ำลงกว่าเดิมอีก จนในที่สุดกำไรในอุตสาหกรรมจะต่ำจนผู้ประกอบการไม่สามารถอยู่ได้ ซึ่งทุกปัญหาที่กล่าวข้างต้น เป็นปัญหาที่เกี่ยวข้อง

ดังนั้นในการแก้ปัญหาค่าขนส่งต่ำดังกล่าว ผู้เขียนมองว่าจะต้องพิจารณาทั้งระบบในกระบวนการขนส่ง ซึ่ง Key Success Factor ของอุตสาหกรรมขนส่ง คือ การบริการ ดังนั้นหากต้องการที่จะแก้ไขสภาพปัญหาค่าขนส่งต่ำนี้ ผู้ประกอบการจะต้องมีความตั้งใจจริง ที่จะเพิ่มคุณภาพของการให้บริการ เพื่อสร้างอำนาจต่อรอง เพื่อพัฒนาศักยภาพและสร้างศักยภาพในการแข่งขันต่อไป



กล่าวโดยสรุปคือ บริษัทพีทรานส์จำกัด จะต้องใช้กลยุทธ์ในการแสวงหาแนวทางเพื่อเพิ่มศักยภาพในการให้บริการของบริษัทให้มีคุณภาพสูงขึ้น เพื่อเอาชนะคู่แข่งและอยู่รอดในอุตสาหกรรมต่อไป ซึ่งจะกล่าวรายละเอียดในบทต่อไป



## บทที่ 4

### การจัดทำกลยุทธ์ เพื่อบรรลุผลสำเร็จ

จากบทที่ผ่านมา เมื่อสามารถกำหนดปัญหาสำคัญของบริษัท ที่จะต้องหาหนทางแก้ไข ซึ่งก็คือ ปัญหาด้านราคาแข่งขันที่ต่ำกว่าความเป็นจริง เนื่องจากการเสนอราคาตัดกันเองของกลุ่มในอุตสาหกรรมเดียวกัน ดังนั้นเพื่อให้การแก้ปัญหาที่กล่าวข้างต้นอย่างเป็นระบบและยั่งยืน บริษัทจึงมีความจำเป็นที่จะต้องใช้แผนกลยุทธ์เพื่อกำหนดหนทางแก้ไขปัญหาดังกล่าวดังนี้

#### การจัดทำแผนกลยุทธ์(Crafting a strategy)

การจัดทำแผนกลยุทธ์(Collis & Montgomery, 1997) คือ การกำหนดแนวทางดำเนินงาน เพื่อให้บรรลุเป้าประสงค์ตามพันธกิจ(Mission) ขององค์กร โดยสร้างความสัมพันธ์ระหว่างองค์กรให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อม โดยเฉพาะผู้ที่ได้ผลประโยชน์จากองค์กร(Stakeholders) นับเป็นปัจจัยสำคัญที่มีผลต่อการตัดสินใจ และการกำหนดนโยบายขององค์กร ซึ่งประกอบด้วย ผู้รับบริการ (Customer) บุคลากร(Employee) ชุมชนในท้องถิ่น(Community) ผู้ถือหุ้น(Stockholder) องค์กรประชาสังคม (Civil society) ฯลฯ โดยแนวคิดพื้นฐานในการจัดทำแผนกลยุทธ์ จะเป็นการตอบคำถามที่สำคัญ 3 คำถาม คือ องค์กรในปัจจุบันอยู่ที่ไหน องค์กรต้องการไปที่ไหน และองค์กรจะไปถึงสิ่งนั้นได้อย่างไร ตามภาพที่ 4.1



ภาพที่ 4.1 แสดงแนวคิดในการวางแผนกลยุทธ์

ดังนั้น การวางแผนกลยุทธ์ จึงเป็นการวางแผน เพื่อนำองค์กรไปสู่ภาพลักษณ์ใหม่ ก้าวสู่วิสัยทัศน์ที่ต้องการในอนาคต การวางแผนกลยุทธ์ จึงเป็นการวางแผนในภาพรวมขององค์กร ทุกกลยุทธ์ที่กำหนดขึ้นเป็นปัจจัยที่ชี้อนาคตขององค์กร

จากปัญหาการแข่งขันทางธุรกิจที่สูงขึ้นในปัจจุบันของอุตสาหกรรมการขนส่งทางบก ซึ่งวิเคราะห์ไว้ในบทที่ 3 นั้น บริษัทพีทรานส์จำกัด ได้รับผลกระทบจากภัยคุกคามการแข่งขันในด้านต่างๆ บริษัทจึงต้องใช้กลยุทธ์ระดับต่างๆ ที่เหมาะสมเพื่อกำหนดแนวทางแก้ไขปัญหาที่บริษัท กำลังเผชิญอยู่และอาจเป็นปัญหาเรื้อรัง หรือปัญหาที่จะเกิดขึ้นในอนาคต โดยกลยุทธ์ระดับต่างๆ ดังนี้

1) กลยุทธ์ระดับองค์กร (Corporate Strategy)(Collis & Montgomery, 1997) หมายถึง ทิศทางรวมของธุรกิจซึ่งเป็นทิศทางที่ใช้อธิบายแนวทางร่วมกันในการพัฒนาธุรกิจบนพื้นฐานความหลากหลายของสายผลิตภัณฑ์และอุตสาหกรรม หรือเป็นการกำหนดทิศทางที่เป็นเอกภาพของธุรกิจ โดยรวมขององค์กร โดยองค์กรจะมีการแข่งขันที่ดำเนินไปในทิศทางใด เป็นวิสัยทัศน์(Vision) ที่ผู้บริหารใช้ในการกำหนดทิศทางขององค์กร อาจจะมีการกำหนดบันทึกเป็นลายลักษณ์อักษรที่เป็นทางการหรือไม่ก็ได้ แต่สามารถสื่อวิสัยทัศน์ ไปในแนวทางขององค์กรที่ให้อนุตราภภายในและ

บุคลากรภายนอกสามารถรับรู้ได้ ซึ่งกลยุทธ์ระดับองค์กรนี้(Corporate Strategy)เป็นกลยุทธ์รวมขององค์กร ที่จะแสดงถึงแนวทางการดำเนินธุรกิจทุกอย่างในอนาคตขององค์กรได้

**Visions บริษัท พีทรานส์ฯ** “เป็นผู้นำธุรกิจกิจการขนส่งครบวงจรของประเทศไทยและสามารถเป็นบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์”

เมื่อพิจารณาจาก Vision ของบริษัทกลยุทธ์ที่บริษัทควรใช้ในระดัของค์กร คือ **Growth Strategies** เพื่อพัฒนาและขยายรูปแบบการให้บริการของบริษัทให้ครอบคลุมทุกรูปแบบของการขนส่งทางบก เพื่อเป็นทางเลือกในการให้บริการแก่ลูกค้า เพื่อตอบสนองความต้องการในการขนส่งสินค้าของลูกค้าให้มากที่สุด ซึ่งองค์กรทั่วไปนิยมที่จะเลือกกลยุทธ์นี้ในการดำเนินธุรกิจ เพื่อที่จะให้ธุรกิจมีการขยายตัวหรือมีส่วนแบ่งทางการตลาดมากขึ้น อาจเป็นการหาตลาดใหม่หรือกลุ่มเป้าหมายใหม่ที่วางไว้

**2) กลยุทธ์ระดับธุรกิจ (Business Strategy)** (Collis & Montgomery, 1997) หมายถึงแนวทางหรือกลยุทธ์ที่ใช้ในการบรรลุแผนทิศทางรวมขององค์กร เป็นกลยุทธ์ธุรกิจ คือ เป็นกลยุทธ์ที่องค์กรใช้ในการแข่งขันในแต่ละอุตสาหกรรม ในระดับนี้กลยุทธ์ที่ใช้อาจหมายถึง กลยุทธ์ในการขยายการตลาด(Market Expansion) กลยุทธ์ในการขยายส่วนแบ่งทางการตลาด กลยุทธ์ในการพัฒนาการตลาด(Market Development) กลยุทธ์ในการพัฒนาผลิตภัณฑ์(Product Development)และกลยุทธ์ในการขยายไปสู่ธุรกิจอื่น (Diversification)เป็นการคัดเลือกกลยุทธ์ทางธุรกิจที่เหมาะสมเพื่อกำหนดว่าจะทำอย่างไร ในระดับกลยุทธ์นี้ ซึ่งจะถือว่าเป็น(Mission) ที่สำคัญขององค์กรแสดงถึงขอบเขตของการดำเนินกิจการซึ่งกำลังเกิดในปัจจุบัน

และเมื่อพิจารณาตามแนวคิดของ Micheal E. Porter(Porter, 1980) เพื่อให้ธุรกิจสามารถต่อสู้กับภัยคุกคามจากการแข่งขันได้นั้น ประกอบด้วยกลยุทธ์ 3 ประการ คือ

1) กลยุทธ์สร้างความแตกต่างให้ผลิตภัณฑ์ (Product Differentiation Strategy) คือ การพัฒนาผลิตภัณฑ์ที่มีลักษณะพิเศษแตกต่างจากผลิตภัณฑ์ของกลุ่มแข่งขัน หรือมีมูลค่าเพิ่ม(Value Added) มากกว่าผลิตภัณฑ์ของกลุ่มแข่งขัน

2) กลยุทธ์การตลาดต้นทุนต่ำ (Low Cost Marketing Strategy) คือ การควบคุมต้นทุนทางการผลิตให้ต่ำ เพื่อให้ธุรกิจสามารถขายสินค้าหรือบริการได้ในราคาถูกกว่าคู่แข่ง กลยุทธ์นี้ธุรกิจจะทำการผลิตหรือจำหน่ายสินค้าที่เหมือนคู่แข่ง แต่ธุรกิจต้องสามารถหาวิธีลดต้นทุนทางการผลิตให้ได้ต่ำกว่า คู่แข่งขัน โดยการใช้เครื่องจักรแทนแรงงานคน โดยการผลิตสินค้าจำนวนมาก (Economy of Scale) หรืออาจไปตั้งโรงงานในเขตที่มีค่าแรงงานต่ำ เพื่อให้ต้นทุนของผลิตภัณฑ์ต่ำกว่าคู่แข่ง

3) กลยุทธ์ตลาดย่อย (Niche Marketing Strategy) สำหรับธุรกิจขนาดเล็กและมีเงินทุนจำกัด ไม่สามารถทำการผลิตสินค้าจำนวนมากเพื่อให้มีต้นทุนต่ำ หรือลงทุนวิจัยและพัฒนาผลิตภัณฑ์ให้มีความแตกต่างจากคู่แข่ง ชุมชนขนาดเล็กอาจต้องเลือกตลาดย่อย และเจาะจงตลาดใดตลาดหนึ่ง ซึ่งเป็นตลาดที่ไม่มีคู่แข่งรายใหญ่ แต่มีลูกค้า(หรือ Demand) ที่มากเพียงพอที่จะทำธุรกิจมียอดขายและมีกำไรได้ กลยุทธ์ตลาดย่อยเหมาะสำหรับเป็นธุรกิจขนาดเล็ก ที่สามารถดำเนินการได้อย่างมีประสิทธิภาพมากกว่าธุรกิจขนาดใหญ่(ร.ศ.ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ, 2553)

ผู้เขียนเห็นว่าบริษัทพีทรานส์จำกัด เมื่อเทียบกับบริษัทต่างๆ ในธุรกิจขนส่งทางบกแล้ว ยังเป็นเพียงบริษัทขนาดเล็กถึงกลาง และเมื่อพิจารณาแนวทางการแก้ปัญหาจากบทที่ผ่านมา ซึ่งมุ่งเน้นการเพิ่มคุณภาพในการให้บริการ เพื่อเพิ่มศักยภาพในการแข่งขันที่มีต่อคู่แข่งในอุตสาหกรรมเดียวกัน จากแนวทางแก้ปัญหาดังกล่าว เมื่อพิจารณาประกอบแนวคิดด้านกลยุทธ์ของ Micheal E. Porter(Porter, 1980) พบว่ามีความสอดคล้องกับกลยุทธ์ตลาดย่อย(Niche Marketing Strategy)

และเนื่องจากสภาพการแข่งขันทางธุรกิจในปัจจุบันที่สูงมากขึ้น จึงเป็นเรื่องยากที่จะเลือกใช้กลยุทธ์หลักเพียงกลยุทธ์เดียว Philip Kotler ได้กล่าวเสริมกลยุทธ์หลักของ Michael E. Porter ว่า สำหรับธุรกิจขนาดเล็กควรใช้กลยุทธ์ Niche(Kotler, 2009) แต่ธุรกิจต้องสร้างผลิตภัณฑ์และดำเนินธุรกิจที่มีความแตกต่างจากคู่แข่งด้วย ไม่ว่าจะเป็นในด้านผลิตภัณฑ์หรือราคาเพื่อให้ธุรกิจมีความแข็งแกร่งยิ่งขึ้น ดังนั้นการตลาดในปัจจุบัน ธุรกิจต้องมุ่งตอบสนองความต้องการของลูกค้าที่เจาะจงมากขึ้น ธุรกิจใดสามารถมองเห็นความแตกต่างของบุคคล และสามารถพัฒนาในสิ่งที่แตกต่าง เพื่อตอบสนองความต้องการเหล่านั้นได้ก่อน ธุรกิจนั้นย่อมมีโอกาสประสบความสำเร็จมาก หรืออาจเรียกว่า การตลาดสมัยใหม่ควรเป็นการตลาดที่มุ่งสร้างความแตกต่างให้ผลิตภัณฑ์(Product Differentiation) และนำเสนอให้แก่ลูกค้าเฉพาะกลุ่ม (Niche Market) ซึ่งจะเห็นได้จากความสำเร็จของบริษัท Dell Computer ที่ให้ผู้บริโภคให้ข้อมูลความต้องการ และช่วยออกแบบคอมพิวเตอร์ที่เหมาะสมกับตรงกับความต้องการของลูกค้ามากที่สุด ซึ่งเป็นการสนับสนุนแนวคิดที่กล่าวถึงกลยุทธ์ที่บริษัทพีทรานส์จำกัด ควรนำไปใช้ในการดำเนินธุรกิจอีกส่วนหนึ่ง

ดังนั้นในระดับ **Business Strategy** ผู้เขียน เห็นว่าบริษัทควรเลือกใช้กลยุทธ์ 2 กลยุทธ์ควบคู่กัน คือ

**1.กลยุทธ์ในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ (Product Development)** ซึ่งในการพัฒนา New Product หรือผลิตภัณฑ์ใหม่ของธุรกิจขนส่งทางบก ที่บริษัทเสนอให้กับลูกค้า คือ การให้บริการ ดังนั้นผลิตภัณฑ์ของบริษัทที่จะต้องพัฒนา คือ การปรับปรุงการให้บริการให้มีคุณภาพมากขึ้น รวมถึงการนำแบบอย่างในการให้บริการที่ดีของบริษัทคู่แข่ง มาพัฒนาปรับใช้ในบริษัทของตนเอง

**2.กลยุทธ์การมุ่งเน้นลูกค้าเฉพาะกลุ่ม (Differentiation Focus Strategy)** เป็นการมุ่งตอบสนองลูกค้าเฉพาะกลุ่มใน จำนวนจำกัด สามารถที่จะตอบสนองลูกค้าในกลุ่ม ได้ดีกว่าผู้อื่น เป็นกลยุทธ์ที่มุ่งเน้นเฉพาะกลุ่มหรือสินค้าเฉพาะอย่าง และมีการเสนอสินค้าหรือบริการที่แตกต่างจากคู่แข่ง โดยในอุตสาหกรรมขนส่ง อาจหมายถึงกลุ่มงานบริการขนส่งที่ต้องการคุณภาพงานสูง เช่น การขนส่งสารเคมี, การขนส่งวัตถุอันตรายต่างๆ และ การขนส่งรถยนต์ใหม่จากโรงงาน เป็นต้น

### แนวทางการแก้ปัญหาโดยใช้กลยุทธ์ที่แนะนำ

การแก้ปัญหาโดยกลยุทธ์ที่แนะนำ จะมุ่งเน้นไปที่ 2 ส่วนขององค์กร คือ

1) ส่วนการให้บริการ ซึ่งเปรียบเสมือนสินค้าของบริษัทที่เสนอขายแก่ลูกค้า ซึ่งจะต้องมีการพัฒนาให้มีคุณภาพที่ดีขึ้น ไม่ว่าจะเป็นการขนส่งที่แม่นยำตรงเวลา สถิติความผิดพลาดในการปฏิบัติงาน และจำนวนครั้งในการเกิดอุบัติเหตุ รวมถึงการแต่งกาย การพูดจาของพนักงานขับรถ อีกทั้งการอำนวยความสะดวกในทางธุรการการจัดเก็บเงิน วางบิล และสร้างสัมพันธภาพที่ดีกับลูกค้า เป็นต้น ซึ่งจะใช้กลยุทธ์ในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ (Product Development)

2) ส่วนการตลาด บริษัทจะต้องมุ่งเน้นในตลาดลูกค้าเฉพาะกลุ่ม(Niche Market) โดยใช้กลยุทธ์มุ่งเน้นลูกค้าเฉพาะกลุ่ม(Differentiation Focus Strategy) ซึ่งสอดคล้องกับการปรับปรุงคุณภาพการให้บริการ หากสามารถพัฒนาคุณภาพในการให้บริการในการจัดส่งสินค้าได้แล้ว ย่อมเป็นการง่ายที่บริษัทจะเข้าไปในธุรกิจขนส่งที่ต้องการความรับผิดชอบในการปฏิบัติงานสูง ซึ่งมีค่าตอบแทนสูงตามไปด้วย ตัวอย่างของการขนส่งลักษณะดังกล่าว เช่น การขนส่งวัตถุอันตรายต่างๆ ขนส่งวัตถุที่มีมูลค่าสูง เช่น แร่ทองแดง แร่เงิน จาก โรงหลอมแร่ รวมถึง ธุรกิจขนส่งรถยนต์จากโรงงานประกอบรถยนต์ เป็นต้น โดยเหตุผลสนับสนุนอีกประการหนึ่งซึ่งน่าจะทำให้บริษัทมีโอกาสเข้าสู่ธุรกิจเหล่านี้ได้ คือ ในอุตสาหกรรมขนส่งนั้นลูกค้ามีต้นทุนในการเปลี่ยนแปลงผู้ให้บริการ(Switching Cost)ต่ำ หรือ ไม่มีต้นทุนในการเปลี่ยนเลย จึงเป็นโอกาสให้บริษัทสามารถเข้าไปหาลูกค้าในกลุ่มธุรกิจใหม่ๆ ได้ง่าย

## บทที่ 5

### การนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติ

จากบทที่ผ่านมา หลังจากได้มีกำหนดกลยุทธ์เพื่อใช้ในการแก้ไขปัญหาของบริษัทแล้ว นั้น ในขั้นตอนต่อมา คือ การนำแผนกลยุทธ์ที่กำหนดนี้ ถ่ายทอดต่อบุคลากรในองค์กร และปฏิบัติให้เป็นรูปประจักษ์ ซึ่งนับเป็นขั้นตอนที่มีความยุ่งยากและมีอุปสรรคมาก จึงถือเป็นขั้นตอนสำคัญที่จะบ่งชี้ถึงความสำเร็จหรือล้มเหลวของกลยุทธ์ที่กำหนดเป็นแนวทางแก้ปัญหา ซึ่งจะส่งผลต่อความอยู่รอดของบริษัท จึงถือว่าขั้นตอนการนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติเป็นขั้นตอนที่สำคัญมาก เพราะไม่ว่าแผนกลยุทธ์จะดีเพียงใด แต่หากไม่สามารถนำมาปฏิบัติได้จริง กลยุทธ์ดังกล่าวย่อมไร้คุณค่า ซึ่งการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัตินั้นจะได้กล่าวต่อไปในบทนี้

#### การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (Strategy Implementation)

Certo and Peter (Certo, Peter, & Ottensmeyer, 1991) ได้ให้ความหมายของการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ คือ การกำหนดการกระทำ (action) ในยุทธศาสตร์ที่ได้พัฒนาขึ้นในขั้นการกำหนดยุทธศาสตร์ (strategy)

Pitts and Lei (Pitts & Lei, 1996) ได้ให้ความหมายไว้ว่า การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ หมายถึง การเปลี่ยนกลยุทธ์เข้าสู่การกระทำ (ปฏิบัติการ) ตามที่ต้องการ เพื่อให้เกิดผลลัพธ์ตามที่ปรารถนา

ดังนั้น การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ จึงเป็นการนำกิจกรรมทั้งหมดที่จำเป็น นำมาใช้ในการปฏิบัติการตามแผนกลยุทธ์ การปฏิบัติตามกลยุทธ์นั้นเป็นกระบวนการนำกลยุทธ์และนโยบาย เข้าสู่การปฏิบัติ (put into action) โดยผ่านการจัดทำโครงการ (program) การจัดงบประมาณ (budget) และระเบียบวิธีการ ปฏิบัติ ซึ่งสรุปได้ว่า การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติเป็นกระบวนการเปลี่ยนแผนกลยุทธ์ที่ได้จัดทำขึ้น เพื่อนำไปสู่การปฏิบัติเพื่อให้เกิดผลลัพธ์ตามที่ตั้งเป้าหมาย

#### ขั้นตอนการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ

การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติเกี่ยวข้องกับ 2 ประการ (Pearce & Robinson, 1997) คือ การแปลความหมายจาก กลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติทั่วทั้งองค์กร และการทำให้เกิดความเป็นระบบของกลยุทธ์ทั่วทั้งองค์กร การแปลความหมายจากกลยุทธ์ไปสู่การนำไปปฏิบัติทั่วทั้งองค์กรเกี่ยวข้องกับเครื่องมือที่สำคัญ 5 อย่างที่ทำให้ประสบผลสำเร็จในการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติดังนี้คือ

1. วัตถุประสงค์ระยะสั้นจะได้มาจากวัตถุประสงค์ระยะยาว ซึ่งจะถูกนำไปแปลความหมายให้ออกมาในรูปของการดำเนินงานและเป้าหมายในปัจจุบัน ซึ่งต่างจาก เป้าหมายระยะยาวตรงที่ระยะเวลา ความเฉพาะเจาะจงและการวัดผล ในการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติให้มีประสิทธิผลนั้น จะต้องรวมกันและประสานงานกัน นอกจากนี้จะต้องมีความสอดคล้องกัน สามารถวัดผลได้ และจัดลำดับความสำคัญได้

2. กลวิธีระดับหน้าที่จะได้จากกลยุทธ์ระดับธุรกิจ โดยจะระบุถึงรูปแบบการดำเนินงานในทันที ซึ่งจะต้องปฏิบัติหน้าที่ที่เกี่ยวข้องกับกลยุทธ์ระดับธุรกิจ

3. การมอบอำนาจสิทธิ์เด็ดขาดให้แก่พนักงาน โดยผ่านนโยบาย ได้ให้อีกวิธีการหนึ่งในการชี้นำพฤติกรรม การตัดสินใจ และการปฏิบัติในระดับปฏิบัติการขององค์กร ในรูปแบบที่สอดคล้องกับกลยุทธ์ระดับธุรกิจและระดับหน้าที่ นโยบายการมอบอำนาจให้บุคลากรในระดับปฏิบัติการทำให้สามารถตัดสินใจและดำเนินงานได้อย่างรวดเร็ว

4. การจ่ายค่าตอบแทนเป็นการให้รางวัลจากการปฏิบัติงาน และผลงานเมื่อองค์กรได้ระบุถึงวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ว่าจะเกิดผลประโยชน์ที่ดีที่สุดแก่ผู้ถือหุ้น โดยมี รูปแบบแผนการจ่ายโบนัส 5 ประเภท ที่สามารถวางโครงสร้างเพื่อให้สิ่งกระตุ้นกับผู้บริหารในการทำงานให้บรรลุเป้าหมาย

5. การมอบหมายหน้าที่ ซึ่งไม่จำเป็นให้หน่วยงานภายนอกองค์กรไปดำเนินการแทน โดยในการดำเนินการให้ตามเครื่องมือทั้ง 5 อย่าง ที่จะนำกลยุทธ์ไปปฏิบัตินั้นสู่ความสำเร็จได้นั้น จะต้องมีการกำหนดความเชื่อมโยงกันของยุทธศาสตร์ เพื่อถ่ายทอดความสัมพันธ์กันของวิสัยทัศน์ พันธกิจ ยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์ตัวชี้วัด และเป้าหมายขององค์กร จึงมีความจำเป็นที่จะต้องกำหนดแผนที่ยุทธศาสตร์ ที่จะบอกถึงทิศทางและการเชื่อมโยงเป้าหมายขององค์กรในแต่ละด้าน

### แผนที่ยุทธศาสตร์ Strategy Map

แผนที่ยุทธศาสตร์ เป็นเครื่องมือทางการบริหารอย่างหนึ่ง ซึ่งเป็นแผนภาพที่แสดงให้เห็นถึงกลยุทธ์ขององค์กรในรูปแบบความสัมพันธ์กันเชิงเหตุและผล ซึ่งเป็นความสัมพันธ์ระหว่างผลลัพธ์ที่องค์กรต้องการในมุมมองของ Balance Scorecard และเป็นการกระจายเป้าประสงค์ขององค์กร ไปสู่การปฏิบัติ

Balanced Scorecard (BSC)(Kaplan & Norton, 2007) คือ เครื่องมือในการประเมินผลองค์กร เครื่องมือในการนำยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติ Balanced Scorecard เป็นแนวความคิดของ

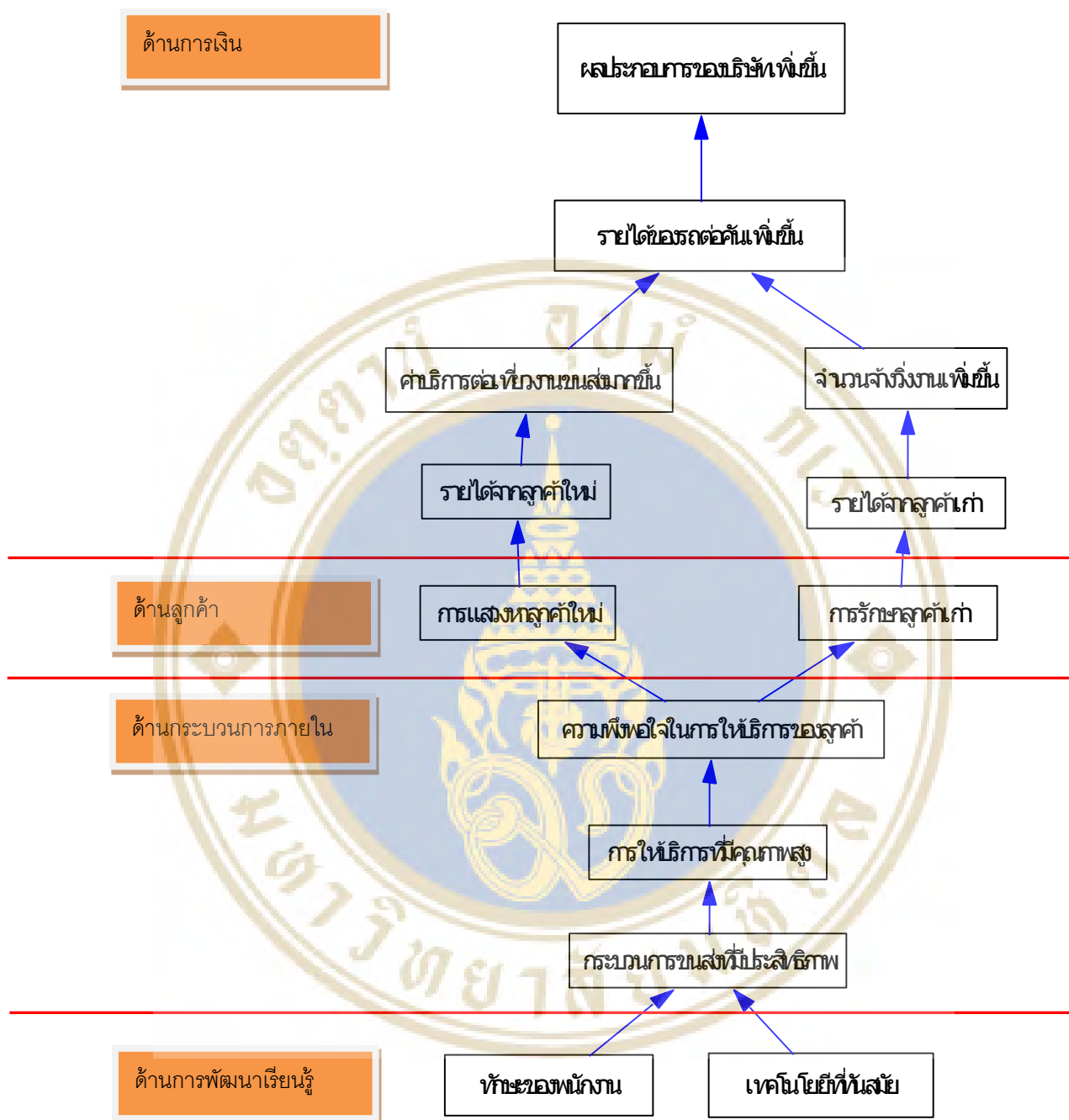


Professor Robert Kaplan และ Dr. David Norton ซึ่งได้เสนอแนวคิดในเรื่องการประเมินผลขององค์กร 4 มิติ คือ

1. มิติด้านการเงิน (Financial Perspective)
2. มิติด้านลูกค้า (Customer Perspective)
3. มิติด้านกระบวนการภายใน (Internal Process Perspective)
4. มิติด้านการเรียนรู้และการพัฒนา (Learning and Growth Perspective)

โดยในแต่ละมิติจะต้องมีความสอดคล้องกับวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ขององค์กร ดังนั้นจึงกล่าวได้ว่า BSC เป็นเครื่องมือที่ช่วยนำกลยุทธ์ขององค์กรไปสู่การปฏิบัติ โดยอาศัยการวัดหรือการประเมินอันจะช่วยให้องค์กรมีความสอดคล้องและมีทิศทางเดียวกัน ซึ่งการมุ่งเน้นความสำเร็จขององค์กร จะต้องพิจารณาจากตัวชี้วัดทั้ง 4 มิติ ซึ่งองค์กรสามารถจะได้รับประโยชน์จากการใช้ Balanced Scorecard ดังนี้

1. ช่วยให้เห็นวิสัยทัศน์ขององค์กรได้ชัดเจน
  2. ช่วยให้ผลการดำเนินงานขององค์กรดีขึ้น
  3. ได้รับการความเห็นชอบและยอมรับจากผู้บริหารทุกระดับ ทำให้ทุกหน่วยงานปฏิบัติงานได้สอดคล้องกันตามแผน
  4. ใช้เป็นกรอบในการกำหนดแนวทางการทำงานทั่วทั้งองค์กร
  5. ช่วยให้มีการจัดแบ่งงบประมาณและทรัพยากรต่าง ๆ สำหรับแต่ละกิจกรรมได้อย่างเหมาะสม
  6. เป็นการรวมแผนกลยุทธ์ของทุกหน่วยงานเข้ามาไว้ด้วยกัน ด้วยแผนธุรกิจขององค์กร ทำให้แผนกลยุทธ์ทั้งหมดมีความสอดคล้องกัน
  7. สามารถวัดผลได้ทั้งลักษณะเป็นทีมและตัวบุคคล
  8. ทำให้ทั้งองค์กรมุ่งเน้น และให้ความสำคัญต่อกลยุทธ์ขององค์กร โดยต้องให้เจ้าหน้าที่ทั่วทั้งองค์กรให้ความสำคัญกับกลยุทธ์ขององค์กรมากขึ้น และเป็นเครื่องมือหนึ่งที่จะช่วยในการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ
  9. ช่วยในการปรับเปลี่ยนพฤติกรรม และ วัฒนธรรมขององค์กรโดยอาศัยการกำหนดตัวชี้วัดและเป้าหมายเป็นเครื่องมือในการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมของเจ้าหน้าที่
  10. ทำให้พนักงานเกิดการรับรู้และเข้าใจว่างานแต่ละอย่างมีที่มาที่ไป อีกทั้งผลของงานตนเองจะส่งผลกระทบต่อผลการดำเนินงานของผู้อื่นและขององค์กรอย่างไร
- ดังนั้นแผนกลยุทธ์ที่จะใช้ในการแก้ปัญหาของบริษัท พีทรานส์ จำกัด จึงสามารถเขียนในรูปแบบของแผนที่กลยุทธ์ได้ตามภาพที่ 5.1



ภาพที่ 5.1 แสดงแผนที่กลยุทธ์ในการแก้ปัญหาของ บริษัทพีทรานส์จำกัด

จากแผนที่ยุทธศาสตร์ของบริษัทพีทรานส์จำกัด ที่แสดงในภาพประกอบ(ภาพที่ 12) ซึ่งแสดงความสัมพันธ์เชิงเหตุและผล ในมุมมองด้านต่างๆขององค์กรออกเป็น 4 มิติ เพื่อสื่อสารกลยุทธ์ขององค์กร คู่พนักงานระดับต่างๆ โดยสามารถจำแนกแต่ละมิติได้ดังนี้

1. **มิติด้านการเงิน** บริษัทมีวัตถุประสงค์ให้ผลประกอบการรวมของบริษัทสูงขึ้น ซึ่งผลประกอบการรวมจะสูงขึ้นได้เมื่อรถบรรทุกของบริษัทแต่ละคัน สามารถทำรายได้ต่อคันต่อปี ได้เพิ่มขึ้น ซึ่งรายได้ต่อคันของรถบรรทุกมาจาก 2 ส่วน คือ 1)รถมีจำนวนที่วิ่งงานมากขึ้น 2)รถมีค่าขนส่งต่อเที่ยวงานสูงขึ้น โดยจำนวนที่วิ่งงานที่เพิ่มมากขึ้นนี้เป็นรายได้จากกลุ่มลูกค้าเก่า และค่าขนส่งต่อเที่ยวงานที่สูงขึ้นเป็นรายได้จากกลุ่มลูกค้าใหม่

2. **มิติด้านลูกค้า** แบ่งเป็น 2 กรณี คือ 1)บริษัทสามารถรักษฐานลูกค้าเก่าไว้ และ 2)บริษัทสามารถแสวงหาลูกค้าใหม่ ซึ่งทั้ง 2 กรณีเป็นบ่อเกิดของรายได้ของลูกค้าเก่า และรายได้ของลูกค้าใหม่ในมิติด้านการเงิน

3. **มิติด้านกระบวนการภายใน** คือ ความพึงพอใจในการให้บริการของลูกค้า ซึ่งเกิดจากการให้บริการที่ดีของบริษัท อันมาจากกระบวนการทำงาน(ขนส่ง)ที่มีประสิทธิภาพ ซึ่งมิติด้านกระบวนการภายในนี้ ความพึงพอใจในการให้บริการของลูกค้าเปรียบเสมือนจุดยึดโยงกับมิติด้านลูกค้า ทำให้บริษัทสามารถรักษาลูกค้าเก่าไว้ และยังสามารถหาลูกค้าใหม่เพิ่มเติมได้อีก

4. **มิติด้านการพัฒนาเรียนรู้** ซึ่งเปรียบเสมือนรากฐานของ Strategy Map ทั้งหมด อันเริ่มจากทักษะของพนักงานและเทคโนโลยีอันทันสมัยของบริษัท ซึ่งเป็นจุดกำหนดให้เกิดกระบวนการทำงานที่มีประสิทธิภาพ จนเป็นที่ไว้วางใจของลูกค้า

จาก Strategy Map ซึ่งเป็นการสื่อสารไปในมิติต่างๆขององค์กร ดังนั้นเพื่อให้ดำเนินการตามกลยุทธ์ สัมฤทธิ์ผล จึงมีความจำเป็นจะต้องใช้ตัวชี้วัดในการประเมินสมรรถนะหลักในด้านต่างๆ (KPI : Key Performance Index) สำหรับบริษัทพีทรานส์จำกัด สามารถกำหนดตัวชี้วัดตาม Strategy Map ได้ดังนี้

**ตารางที่ 5.1** แสดงดัชนีชี้วัดสมรรถนะหลัก (KPI: Key Performance Index) สำหรับบริษัท พีทรานส์ จำกัด

มุมมอง	วัตถุประสงค์	ตัวชี้วัด	เป้าหมาย	แผนงาน
ด้านการเงิน	-ผลประกอบการของบริษัทเพิ่มขึ้น โดยรายได้จากลูกค้าเก่าและลูกค้าใหม่ -รายได้ของรถต่อคันเพิ่มขึ้น -ราคาค่าขนส่งต่อเที่ยวสูงขึ้น	-ผลประกอบการรวมของบริษัทเพิ่มขึ้น -จำนวนค่าขนส่งของรถ/คันเทียบกับปีก่อนหน้า -ราคาขนส่งต่อน้ำหนัก/ระยะทางเพิ่มขึ้น	-เพิ่ม20%จากปีก่อน  -ค่าขนส่งต่อเที่ยวเพิ่มขึ้นอย่างต่ำ 30%	-พิจารณาจากรายได้หลักหักค่าใช้จ่ายทางบัญชีทั้งหมดของบริษัท  -เพิ่มจำนวนที่วิ่งงานของรถแต่ละคัน  -เพิ่มบริการขนส่งสินค้าในตลาดใหม่ที่ค่าบริการสูงกว่าเดิม เช่น การขนส่งวัสดุ

มุมมอง	วัตถุประสงค์	ตัวชี้วัด	เป้าหมาย	แผนงาน
				อันตราย หรือ สินค้าที่ต้องใช้ ความระมัดระวังเป็นพิเศษ
ด้านลูกค้า	-การรักษาลูกค้าเก่า  -การแสวงหาลูกค้า ใหม่	-รายรับจากลูกค้าเก่า  -รายรับจากลูกค้า ใหม่	-รักษาระดับเดิม ของปีก่อนหน้า  -30%จากผล ประกอบการปีที่ ผ่านมา	-พัฒนา และรักษาระดับ มาตรฐานในการให้บริการ ขนส่งให้อยู่ในระดับที่ลูกค้า พึงพอใจ  -พัฒนาความสามารถในการ ให้บริการขนส่งที่หลากหลาย รูปแบบ และมีคุณภาพในการ ให้บริการที่สูงขึ้น -ใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัยเพื่อ เพิ่มศักยภาพการแข่งขันใน การให้บริการ เช่น การนำ ระบบ Tracking มาใช้ในการ ติดตามสินค้า
ด้านกระบวนการ ภายใน	-การบริการที่มี คุณภาพสูง	-คำร้องเรียนจาก ลูกค้า  -จำนวนผิดพลาดจาก การขนส่ง  -จำนวนค่าเสียหายที่ ต้องชดใช้จากการ ทำงานผิดพลาด  -จำนวนอุบัติเหตุจาก การขนส่ง	- 0ครั้ง  - 0ครั้ง  -ต่ำกว่า 2% ของ รายรับ  -0ครั้ง	-การกำหนด KPI ของ พนักงานเพื่อป้องกันการงาน ผิดพลาด -การเพิ่มค่าตอบแทนสำหรับผู้ ทำงานดีไม่ผิดพลาดและไม่ เกิดอุบัติเหตุ -การใช้ระบบ gps ในการ กำหนดเส้นทางและควบคุม ติดตามการขับขี่ของพนักงาน ตลอดเวลาที่รถวิ่ง -การปรับปรุงระบบลูกค้า สัมพันธ์ ติดตามผลการ ปฏิบัติงานของคนขับรถ และ ความพึงพอใจในการรับ บริการของลูกค้า

มุมมอง	วัตถุประสงค์	ตัวชี้วัด	เป้าหมาย	แผนงาน
ด้านการพัฒนาเรียนรู้	-พัฒนาทักษะของพนักงาน	-เวลาในการอบรมทักษะการขับขี่ และการให้บริการ -การทดสอบประเมินผลการอบรม -ผลการตรวจสอบสุขภาพและการใช้สารเสพติดของพนักงานขับรถ	-ไม่น้อยกว่า 12 ชั่วโมง/เดือน -ผ่านเกณฑ์ที่กำหนด -สุขภาพปกติไม่ใช้สารเสพติด	-จัดอบรมพนักงานทุกเดือน -กำหนดแบบฝึก และแบบทดสอบ -กำหนดผลตอบแทน เช่น เงินเพิ่มพิเศษเป็นแรงจูงใจ -ตรวจสอบสารเสพติดพนักงานขับรถทุกสัปดาห์ -ตรวจสอบสุขภาพ พขรฯทุก 6 เดือน

## การจัดทำแผนการดำเนินงานระยะสั้น ของ บริษัทพีทรานส์จำกัด

### กำหนดระยะเวลา 1 ปี (2557)

#### ไตรมาสแรก

-ฝ่ายการตลาดต้องมีการพัฒนางานด้านลูกค้าสัมพันธ์ เพื่อติดตามประเมินผลการบริการ และความพึงพอใจของลูกค้าเก่า

- เลือกลาดขนส่งใหม่ ที่บริษัทจะพัฒนารูปแบบการให้บริการของบริษัทเพื่อรองรับตลาดดังกล่าว เช่น ปริมาณการขนส่งในตลาดขนส่งรถยนต์สำเร็จรูป , ปริมาณการขนส่งในอุตสาหกรรมขนส่งสารเคมี หรือ การขนส่งน้ำเสีย หรือ ขยะมีพิษจากอุตสาหกรรม เป็นต้น

-กำหนดรูปแบบการฝึกอบรม และประกาศรับพนักงานเพิ่ม

-จัดเตรียมอุปกรณ์ และเทคโนโลยีที่จำเป็นสำหรับตลาดใหม่

#### ไตรมาสที่สอง

-ฝึกอบรมพนักงาน และทดสอบคุณภาพมาตรฐานการให้บริการของพนักงานที่อบรม

-หาลูกค้าในตลาดใหม่

-ฝ่ายลูกค้าสัมพันธ์ติดตามประเมินผลการทำงานของการทำงานเพื่อพัฒนาบริการ

#### ไตรมาสที่ 3

-เริ่มปฏิบัติงานในตลาดใหม่

-ติดตามประเมินผลความพึงพอใจในการให้บริการของลูกค้าเก่า

-ติดตามคุณภาพการให้บริการของลูกค้าในตลาดใหม่

-ฝึกอบรม และทดสอบมาตรฐานของพนักงานตามวงรอบ

#### ไตรมาสที่ 4

-ติดตามประเมินผลรายได้ของตลาดใหม่จาก ไตรมาสที่ 3 เป็น 30% ของรายได้ในไตร

มาสที่ 3

-ติดตามประเมินผลความพึงพอใจของลูกค้าในตลาดใหม่

-ติดตามประเมินผลความพึงพอใจของลูกค้าเดิม

-หาลูกค้าในตลาดใหม่เพิ่มจากไตรมาสที่ 3

-ฝึกอบรม และทดสอบมาตรฐานของพนักงานตามวงรอบ



## บรรณานุกรม

- Certo, S. C., Peter, J. P., & Ottensmeyer, E. J. (1991). *Strategic management: concepts and applications*.
- Collis, D. J., & Montgomery, C. A. (1997). *Corporate strategy: Resources and the scope of the firm*. Irwin Chicago.
- Humphrey, A. (2005). SWOT analysis for management consulting. *SRI Alumni Newsletter (SRI International)*.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2007). *Balanced scorecard*. Springer.
- Kotler, P. (2009). *Marketing management*. Pearson Education India.
- Pearce, J. A., & Robinson, R. B. (1997). *Strategic management: Formulation, implementation, and control*. Irwin.
- Pitts, R. A., & Lei, D. (1996). *Strategic management: Building and sustaining competitive advantage*. West Pub.
- Porter, M. E. (1980). *Competitive strategies*. New York.
- Teekasap, P. (2013). *Strategy Crafting and Formulation*. College of Management Mahidol University(CMMU).
- ดร.วิทยา สุหฤทธดำรง. (n.d.). การคิดเชิงระบบ(Systems Thinking). Retrieved December 15, 2556, from [http://www.jobpassport.com/th/tip\\_and\\_trick\\_detail.php?id=159](http://www.jobpassport.com/th/tip_and_trick_detail.php?id=159)
- ร.ศ.ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ. (2553). การเลือกกลยุทธ์. การบริหารเชิงกลยุทธ์.