

กรณีศึกษา การวิเคราะห์การประสบความสำเร็จของนาคาเซ่ บริษัทเทรดดิ้ง
สัญชาติญี่ปุ่นที่ดำเนินธุรกิจยาวนานกว่า 175 ปี



สารนิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร
ปริญญาการจัดการมหาบัณฑิต
วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล
พ.ศ. 2567

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยมหิดล

สารนิพนธ์

เรื่อง

การวิเคราะห์การประสบความสำเร็จของบริษัทกาเซ่ บริษัทเทรดดิ้ง สัญชาติญี่ปุ่น
ที่ดำเนินธุรกิจมานานกว่า 175 ปี

ได้รับการพิจารณาให้นับเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร

ปริญญาการจัดการมหาบัณฑิต

วันที่ 30 มีนาคม พ.ศ. 2567

ชฎิตาทองไธสง อองอาจโอฬาร

นางสาวชฎิตาทองไธสง อองอาจโอฬาร
ผู้วิจัย

Winai W

รองศาสตราจารย์วินัย วงศ์สุรวัฒน์

Ph.D.

อาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์

ธีรพงษ์

ธีรพงษ์ ปิณิจเสกิกุล

Ph.D.

กรรมการสอบสารนิพนธ์

วิภาดา รักธรรม

รองศาสตราจารย์วิภาดา รักธรรม

Ph.D.

คณบดี

วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล

ผู้ช่วยศาสตราจารย์บุญยิ่ง คงอาชาภัทร

Ph.D.

ประธานกรรมการสอบสารนิพนธ์

กิตติกรรมประกาศ

งานวิจัยฉบับนี้สามารถสำเร็จลุล่วงได้ด้วยดี อันเนื่องจากการได้รับความอนุเคราะห์จาก รศ. ดร. วินัย วงศ์สุรวัฒน์ อาจารย์ที่ปรึกษางานวิจัย ที่คอยแนะนำและให้คำปรึกษาตั้งแต่หัวข้องานวิจัย วิธีการสืบค้น ขั้นตอนการเก็บข้อมูลเพื่อให้ได้ข้อมูลที่มีประสิทธิภาพ เป็นประโยชน์ ตรงประเด็นและ เนื้อหาครอบคลุมกับวัตถุประสงค์ของงานวิจัยนี้ อีกทั้งอาจารย์คอยแนะนำแนวทางการเขียนในการ วิเคราะห์ผลของงานวิจัย ตลอดจนการกำหนดกรอบระยะเวลาที่เป็นแรงกระตุ้นในการทำงานให้งานมี ความคืบหน้า รวมไปถึงการตรวจสอบความถูกต้องของงาน นำไปสู่การแก้ไขปรับปรุงเนื้อหาส่งผลให้ งานวิจัยฉบับนี้มีความสมบูรณ์มากยิ่งขึ้น ทั้งนี้ ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณ อาจารย์บุญญยัง คงอาชาภัทร และ อาจารย์ธีรพงษ์ ปิณิจเสกิกุล คณะกรรมการสอบสารนิพนธ์ผู้ทรงคุณวุฒิ ที่ให้ความกรุณาในการ ตรวจสอบ วัตถุประสงค์ของงานวิจัย ด้วยความเที่ยงตรง รวมถึงการให้คำแนะนำที่เป็นประโยชน์และ สามารถนำไปต่อยอดในส่วนที่เกี่ยวข้องต่อไป

ขอขอบคุณผู้บริหารสัจจะชาติไทยและญี่ปุ่นในแต่ละแผนกขององค์กรนาคาเซ่ซึ่งมี ประสบการณ์การทำงานกว่า 10 ปีและมีส่วนร่วมในการเติบโตของบริษัท เป็นผู้ที่มีความสำคัญและมี ส่วนร่วมในความสำเร็จของการศึกษาวิจัยในครั้งนี้เป็นอย่างมากจากการเสียสละเวลาอันมีค่าและให้ ความร่วมมือในการสัมภาษณ์แบบเชิงลึก (Depth Interview) จนกระทั่งผู้วิจัยได้ข้อมูลที่เพียงพอต่อการ ศึกษาคำวิเคราะห์ความสำเร็จในการดำเนินธุรกิจยาวนานกว่า 175 ปี และได้ข้อสรุปแนวคิดกลยุทธ์ ต่างๆที่รวบรวมไว้ภายในวิจัยฉบับนี้

ท้ายสุดนี้ ผู้วิจัยหวังเป็นอย่างยิ่งว่า งานวิจัยฉบับนี้จะเป็นแนวคิด แรงผลักดันให้แก่ ผู้บริหาร ผู้ปฏิบัติงานเพื่อประยุกต์ใช้ในการทำงานในองค์กร ตลอดจนเป็นประโยชน์ต่อผู้ที่กำลังเริ่ม ประกอบธุรกิจ กิจการต่างๆ อนึ่งหากงานวิจัยฉบับนี้มีข้อบกพร่องประการใด ผู้วิจัยต้องขออภัยมา ณ ที่นี้

ชุตติกาญจน์ ่องอาจ โอบาร

กรณีศึกษา การวิเคราะห์การประสบความสำเร็จของนากาเซ่ บริษัทเทรดดิ้ง สัญชาติญี่ปุ่นที่ดำเนิน
ธุรกิจยาวนานกว่า 175 ปี

CASE STUDY: ANALYSIS OF NAGASE'S SUCCESS TRADING COMPANY JAPANESE
NATIONALITY THAT HAS BEEN IN BUSINESS FOR MORE THAN 175 YEARS.

ชุดิกาญจน์ งามอาจไอพาร 6550120

กจ.ม.

คณะกรรมการที่ปรึกษาสารนิพนธ์: รองศาสตราจารย์วินัย วงศ์สุรวัดน์, Ph.D., ผู้ช่วยศาสตราจารย์
บุญยิ่ง คงอาชาภัทร์, Ph.D., ชีรพงษ์ ปิณิจิเสกิกุล, Ph.D.

บทคัดย่อ

งานวิจัยครั้งนี้มุ่งเน้นกรณีศึกษา "การวิเคราะห์การประสบความสำเร็จของนากาเซ่ บริษัทเทรดดิ้ง
สัญชาติญี่ปุ่นที่ดำเนินธุรกิจยาวนานกว่า 175 ปี" โดยมีวัตถุประสงค์หลัก 2 ประการดังนี้ (1) เพื่อศึกษากลยุทธ์และแนว
ทางการปรับตัวในแต่ละส่วนของบริษัทที่สามารถผ่านวิกฤตต่างๆและเติบโตอย่างต่อเนื่องได้ จากกรณีการศึกษา
บริษัท นากาเซ่ สาขาประเทศไทย และ (2) เพื่อเชื่อมโยงระหว่างแนวทางการดำเนินธุรกิจกับทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง โดยเป็น
การวิจัยแบบเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) ซึ่งแบ่งเป็น 3 ส่วน ได้แก่ กลยุทธ์ระดับองค์กร (Corporate level
Strategy) กลยุทธ์ระดับธุรกิจ (Business level Strategy) และการเป็นผู้นำที่ดีที่เหมาะสมต่อองค์กร (Leadership)
เนื่องจากทั้ง 3 ส่วน ถือเป็นปัจจัยหลักที่สำคัญต่อการเจริญเติบโตของธุรกิจโดยรวม ผู้วิจัยจึงได้ค้นคว้าข้อมูลต่างๆ
ที่เกี่ยวข้องและสัมภาษณ์ผู้บริหารสัญชาติไทยและญี่ปุ่นในแต่ละแผนกขององค์กรนากาเซ่ซึ่งมีประสบการณ์การ
ทำงานกว่า 10 ปี อีกทั้งถอดบทสัมภาษณ์ของผู้บริหารตำแหน่งกรรมการตัวแทนและประธานบริษัทสาขาส่งงาน
ใหญ่ประเทศญี่ปุ่น เพื่อนำข้อมูลที่ได้อาวิเคราะห์และอ้างอิงถึงแนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องในแต่ละส่วน

ผลการวิจัยชี้ให้เห็นถึงแนวคิดของญี่ปุ่นที่แสดงให้เห็นว่า “หลักการทำงานที่มั่นคงของญี่ปุ่น
นำไปสู่ผลผลิตที่แข็งแกร่ง” “การให้ความสำคัญ ความซื่อสัตย์แก่ลูกค้า” นำไปสู่การอยู่รอดเติบโตไปด้วยกัน อีกทั้งการ
ให้ความสำคัญในการเป็นผู้นำที่ดีในการบริหารคนในองค์กร “หากไม่มีพนักงาน บริษัทก็อยู่ไม่ได้” ซึ่งแนวคิด
ดังกล่าวถือเป็นกลยุทธ์หนึ่งที่ทำให้องค์กรขับเคลื่อนและธุรกิจสามารถดำเนินได้อย่างยั่งยืน

คำสำคัญ : กลยุทธ์การดำเนินธุรกิจ/ การดำเนินธุรกิจที่ยั่งยืน/ ความสำเร็จของธุรกิจที่สามารถ
ดำเนินยาวนานกว่า 175 ปี

สารบัญ

	หน้า
กิตติกรรมประกาศ	ข
บทคัดย่อ	ค
สารบัญรูปภาพ	ณ
บทที่ 1 บทนำ	1
1.1 ที่มาและความสำคัญ	1
1.2 คำถามในงานวิจัย	3
1.3 วัตถุประสงค์	3
1.4 ประโยชน์ที่ได้รับ	4
บทที่ 2 บททบทวนวรรณกรรม	5
2.1 ประวัติความเป็นมาของบริษัทนาคาเซ่	6
2.2 ความหมายของธุรกิจสีย้อม Epoxy resin ธุรกิจเทรดดิ้งสัญชาติญี่ปุ่น และธุรกิจบริการ โลจิสติกส์	7
2.2.1 สีย้อม	7
2.2.2 Epoxy resin	7
2.2.3 ธุรกิจเทรดดิ้งสัญชาติญี่ปุ่น	7
2.2.4 ธุรกิจบริการ โลจิสติกส์	8
2.3 แนวคิดและทฤษฎีออกแบบกลยุทธ์ (Strategy Formulation)	8
2.3.1 แนวคิดและทฤษฎีกลยุทธ์ในระดับองค์กร (Corporate-level Strategy)	8
2.3.2 แนวคิดและทฤษฎีกลยุทธ์ระดับธุรกิจ (Business-level Strategy)	18
2.4 แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการเป็นผู้นำที่ดีที่เหมาะสมต่อโครงสร้างองค์กร (Leadership)	20
บทที่ 3 แผนการเก็บและวิเคราะห์ข้อมูล	23
3.1 การออกแบบการวิจัย (Research design)	24
3.2 ขั้นตอนการเก็บข้อมูล (Data gathering) และประชากรตัวอย่าง (Sampling)	24
3.2.1 การศึกษาข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary Data)	24

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
3.2.2 การศึกษาข้อมูลปฐมภูมิ (Primary Data)	24
3.3 การศึกษารายละเอียด วิเคราะห์ ประมวลผลข้อมูล (Data Analysis)	25
3.3.1 ด้านข้อมูลเชิงทุติยภูมิ (Secondary Data)	25
3.3.2 ด้านข้อมูลเชิงปฐมภูมิ (Primary Data)	26
3.4 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับจากการวิเคราะห์ข้อมูล	27
บทที่ 4 ผลการวิจัย และอภิปรายผล	28
4.1 กระบวนการเก็บข้อมูล และความท้าทาย	28
4.1.1 ข้อมูลเชิงปฐมภูมิ (Primary Data)	28
4.2.2 ข้อมูลเชิงทุติยภูมิ (Secondary Data)	29
4.2 ตารางการเก็บข้อมูล	29
4.3 แนวคิดหลักที่ได้จากผลการวิจัยและการวิเคราะห์ข้อมูล	31
บทที่ 5 สรุปผลการวิจัย และข้อเสนอแนะ	41
5.1 สรุปแนวคิดที่ได้จากการวิจัย	41
5.1.1 หลักการทำงานที่มั่นคงของญี่ปุ่นนำไปสู่ผลผลิตที่แข็งแกร่ง	42
5.1.2 การบริการที่ครบวงจร	44
5.2 จุดอ่อนที่ทำให้การศึกษาครั้งนี้ยังไม่สมบูรณ์	45
5.3 ประโยชน์ที่ได้รับจากการศึกษาครั้งนี้	45
บรรณานุกรม	46
ประวัติผู้วิจัย	48

สารบัญรูปร่าง

ตาราง	หน้า
1.1 การกำหนดกลยุทธ์โดยใช้ทฤษฎี TOWS Matrix	9
1.2 ขั้นตอนการกำหนดกลยุทธ์โดยใช้ทฤษฎี TOWS Matrix	12
1.3 ตัวอย่างการกำหนดกลยุทธ์โดยใช้ทฤษฎี TOWS Matrix	13
1.4 การกำหนดกลยุทธ์โดยใช้ทฤษฎี Ansoff Matrix	14
1.5 องค์ประกอบ Corporate Level (กลยุทธ์ระดับองค์กร) โดยสังเขป	17
1.6 การกำหนดกลยุทธ์โดยใช้ Porter's Five Forces Model	19
1.7 ผู้นำ 5 แบบ โดยทฤษฎี "Kouzes & Posner's Leader Model"	21
1.8 แสดงการคาดการณ์การเติบโตทางเศรษฐกิจ (%GDP)	34

สารบัญตาราง

ภาพ	หน้า
4.2.1 แสดงการเก็บข้อมูลเชิงปฐมภูมิ (Primary Data) และเชิงทุติยภูมิ (Secondary Data)	27
4.3 แสดงการวิเคราะห์ด้วยทฤษฎี TOWS Matrix	34



บทที่ 1

บทนำ

1.1 ที่มาและความสำคัญ

การปฏิวัติอุตสาหกรรม (Industrial Revolution) เกิดในระหว่างค.ศ. 1760 ถึง ค.ศ. 1850 ซึ่งเริ่มต้นมากจากสหราชอาณาจักร จากนั้นแพร่ขยายไปยังยุโรปตะวันตก อเมริกาเหนือ ญี่ปุ่น จนขยายไปทั่วโลกในเวลาต่อมา ซึ่งการปฏิวัติครั้งนี้ถือเป็นการเปลี่ยนแปลงครั้งสำคัญในประวัติศาสตร์โลก เนื่องจากส่งผลกระทบต่อทุกแง่มุมในชีวิตประจำวันไม่ทางใดก็ทางหนึ่ง เห็นได้จากรายได้และจำนวนประชากรโดยเฉลี่ยที่มีการขยายตัวอย่างชัดเจนในแบบที่ไม่เคยเป็นมา อีกทั้งเกิดการเปลี่ยนแปลงในภาคเกษตรกรรม การทำเหมืองแร่ การผลิต การคมนาคมขนส่ง และเทคโนโลยี ทำให้ในขณะนั้นเกิดผลกระทบอย่างรุนแรงต่อสภาพสังคม วัฒนธรรม และเศรษฐกิจ

ประเทศญี่ปุ่นถือเป็นหนึ่งในผู้นำด้านการปฏิวัติอุตสาหกรรมของโลกในปัจจุบัน เพราะเป็นประเทศที่มีขนาดเศรษฐกิจใหญ่เป็นอันดับ 3 ของโลกรองจาก สหรัฐอเมริกา และประเทศจีน อาจกล่าวได้ว่า ญี่ปุ่นนั้นเป็นประเทศที่สามารถผลักดันเศรษฐกิจสู่ตลาดเอเชียและตลาดโลกได้ ซึ่งญี่ปุ่นมีพื้นฐานความเป็นชาตินักสู้ รวมทั้งการเชื่อว่าตนมีกำเนิดมาจากพระอาทิตย์ จึงมีความเชื่อมั่นในตนเองว่าไม่ได้ด้อยไปกว่าชาวตะวันตก และเป็นชาติที่ขึ้นชื่อเรื่องการทำงานหนักอีกด้วย เห็นได้จาก เมื่อพูดถึงเรื่องประเทศที่มีการพัฒนา ญี่ปุ่นจะเป็นชาติที่ถูกนึกถึงเป็นชาติแรกๆ เพราะหลังการจากที่โดนสหรัฐอเมริกาทิ้งระเบิดปรมาณูที่ฮิโรชิมา และนางาซากิ ญี่ปุ่นใช้เวลาเพียงแค่ 40-50 ปี ในการพลิกฟื้นประเทศจากการเป็นประเทศแพ้สงครามให้สามารถกลับมาผงาดเป็นประเทศชั้นนำของโลกได้อีกครั้ง

แต่ช่วงต้นทศวรรษ 1990 หลังจากระเบิดภาวะวิกฤต “เศรษฐกิจฟองสบู่แตก (Bubble-Economy)” ประจวบกับการสิ้นสุดการขยายตัวของกระแสโลกาภิวัตน์หลังสงครามเย็นส่งผลกระทบต่อเมืองญี่ปุ่นและระบบเศรษฐกิจที่ชะลอตัวยาวนานอย่างต่อเนื่องในระหว่างปีค.ศ. 1991 ถึง 1997 ทำให้อัตราการเติบโตทางเศรษฐกิจโดยเฉลี่ยเหลือเพียง 1.6 ต่อปี ในขณะที่ 15 ปีก่อน คิดเป็นร้อยละ 4.0 ต่อปี ต่อมาในปี ค.ศ. 1998 ญี่ปุ่นต้องประสบกับภาวะเศรษฐกิจถดถอยที่ร้ายแรงที่สุดจากยุคสงครามโลกครั้งที่ 2 ทำให้มีอัตราการเติบโตติดลบ ร้อยละ 2.8 (อัตราที่เคยตกต่ำมากที่สุดก่อนหน้านี้จากวิกฤตน้ำมันในปี ค.ศ. 1974 คิดเป็นร้อยละ 1.2 ต่อปี) ส่งผลให้อัตราการว่างงานร้อยละ 4.4 ซึ่งเป็นตัวเลขที่สูงที่สุดนับตั้งแต่ปี ค.ศ. 1953 ในส่วนของราคาหุ้นและอสังหาริมทรัพย์ก็ตก

ลงอย่างต่อเนื่องเช่นกัน อีกทั้งราคาที่ดินในเมืองใหญ่ๆ ลดลงประมาณ 1 ใน 3 ของราคาที่เคยสูงสุด ในช่วงเศรษฐกิจฟองสบู่ ถัดมาในปี ค.ศ 1999 ราคาหุ้น ลดลงเหลือเพียง 1 ใน 3 ของราคาหุ้นที่พุ่งสูงสุดจากปีก่อนหน้าอย่างต่อเนื่อง จนกระทั่งเมื่อถึงปีค.ศ 1995 มูลค่าทั้งหมดของราคาหุ้นคิดเป็นเงินจำนวนมากกว่า 5 ล้านล้านเหรียญสหรัฐอเมริกาหรือเท่ากับ GDP ภายในประเทศของญี่ปุ่นทั้งปี ซึ่งการที่ราคาหุ้นตกต่ำลงเช่นนี้ทำให้ฐานะทางการเงินและความอยู่รอดของธนาคารของญี่ปุ่นทั้งขนาดเล็กและขนาดใหญ่ได้รับผลกระทบอย่างมาก

จากวิกฤตข้างต้นส่งผลให้เกิดล้มละลายของบริษัทในอัตราที่เพิ่มสูงขึ้นอย่างรวดเร็ว มูลค่ารวมทั้งหมดของการล้มละลายของบริษัทคิดเป็นร้อยละของ GDP ที่ระดับสูงที่สุดในประวัติศาสตร์ยุคหลังสงครามโลกครั้งที่ 2 และสูงมากกว่าที่เกิดขึ้นในประเทศสหรัฐในช่วงสูงสุดของเศรษฐกิจตกต่ำครั้งใหญ่ (Great Depression) นับตั้งแต่ภาวะฟองสบู่แตกปี ค.ศ 1990 ถึง ปลายปี ค.ศ 1997 เฉลี่ยแล้วมีบริษัทธุรกิจล้มละลายเดือนละ 1,600 ราย เฉพาะในปีค.ศ 1997 มีธุรกิจล้มละลายทั้งสิ้นถึง 16,464 ราย

นอกจากนี้ ญี่ปุ่นได้ประสบกับวิกฤตปราศจากเงินเฟ้อในช่วงค.ศ.1980-2000 ราคาสินค้าและบริการต่าง ๆ ภายในประเทศคงที่ตลอดสองทศวรรษ มีหน้าซ้ำ ภายหลังปี 2000 ยังต้องเผชิญกับภาวะเงินฝืดที่ทำให้ราคาสินค้าและบริการภายในประเทศถูกลง จึงเป็นสาเหตุหนึ่ง ที่ชาวญี่ปุ่นตลอดจนบริษัทต่าง ๆ ไม่นิยมนำเงินฝากธนาคารภายในประเทศเพื่อเป็นการลงทุน เนื่องจากไม่มีการจ่ายดอกเบี้ย หรือจ่ายในอัตราที่แทบจะเป็นร้อยละศูนย์ โดยมูลค่า GDP ในปีค.ศ.2012 (แบ่งตามภาคอุตสาหกรรม มูลค่าถูกแปลงเป็นหน่วยสกุลเงินบาท ตามอัตราแลกเปลี่ยน ณ 12 เมษายน ค.ศ. 2013) เช่น ในด้านบริการอื่นๆ การผลิต อสังหาริมทรัพย์ การค้าปลีกและค้าส่ง คิดเป็นร้อยละ 23.5, 18.0, 13.2 12.5 ของ GDP ทั้งหมดตามลำดับ เป็นต้น

และในปัจจุบัน อีกหนึ่งเหตุการณ์ที่เป็นวิกฤตและส่งผลต่ออุตสาหกรรมและเศรษฐกิจอย่างทั่วโลก คือ “สถานการณ์โควิด” ซึ่งอาจเปรียบได้กับคลื่นสึนามิ ที่โถมเข้าใส่ทุกคน ทำให้ได้รับผลกระทบทั้งทางตรงและทางอ้อมไม่มากนักน้อย ในภาคส่วนธุรกิจเองก็โดนคลื่นยักษ์ครั้งนี้เช่นกัน ซึ่งธุรกิจที่ได้รับผลกระทบอย่างรุนแรง ได้แก่ ธุรกิจกลุ่มห้างสรรพสินค้า กลุ่มร้านอาหาร ธุรกิจโรงแรม แต่ในทางกลับกัน ธุรกิจบางประเภทพบโอกาสในวิกฤตครั้งนี้ สามารถเพิ่มยอดขายและกำไร ได้แก่ ธุรกิจร้านขายยา ธุรกิจเครื่องปรีนและอิเล็กทรอนิกส์ ธุรกิจผู้ผลิตเกม เป็นต้น ประเทศไทยก็ได้รับคลื่นยักษ์นี้ที่ส่งผลกระทบต่อเศรษฐกิจอย่างมากเช่นกัน จึงถือเป็นอีกหนึ่งบทเรียนครั้งยิ่งใหญ่ในการปรับตัวทางธุรกิจทั่วโลก

จากเหตุการณ์สงครามโลกครั้งที่ 2 เศรษฐกิจฟองสบู่แตก สถานการณ์โควิด และวิกฤตต่างๆ ที่มีผลกระทบต่อเศรษฐกิจและอุตสาหกรรมครั้งใหญ่นี้ ก่อให้เกิดแง่คิดที่สะท้อนให้เห็นว่า

บริษัทควรปรับตัวในด้าน โครงสร้างและวิสัยทัศน์ขององค์กรอย่างไร เพื่อให้ธุรกิจสามารถอยู่รอด และขับเคลื่อนกิจการต่อไปได้ ทำอย่างไรที่จะก้าวมาเป็นผู้นำทางการตลาดในภาวะการแข่งขันที่สูง ผู้วิจัยจึงสนใจที่จะศึกษาค้นคว้าและทำวิจัยในหัวข้อ “การวิเคราะห์การประสบความสำเร็จของ บริษัทนากาเซ่จากธุรกิจสีข้อมฟ้า กลายมาเป็นบริษัทการค้า tradingสัญชาติญี่ปุ่นที่ดำเนินธุรกิจ ยาวนานกว่า 175 ปี” โดยวิเคราะห์ในด้านการจัดการภายในองค์กรผ่านการเชื่อมโยงกับทฤษฎี “TOWS Matrix” และ “Ansoff Matrix” ในส่วนด้านการปรับตัวทางธุรกิจจะวิเคราะห์ผ่านการเชื่อมโยงกับ ทฤษฎี “Porter’s Five Forces” และในด้านการบริหารคนในองค์กรจะผ่านการเชื่อมโยงกับทฤษฎี “Kouzes & Posner’s Leader Model” เพื่อเป็นแบบอย่างและแนวทางในการดำเนินธุรกิจแก่บริษัทที่ ต้องการพัฒนาหรือผู้ประกอบการใหม่ที่ต้องการให้ธุรกิจเติบโตอย่างต่อเนื่องและขยายธุรกิจในวง กว้างได้

1.2 คำถามในงานวิจัย

1.2.1 เมื่อเกิดวิกฤตหรือเหตุการณ์ที่กระทบต่อเศรษฐกิจอย่างรุนแรง บริษัทต้องมี แนวทางปรับตัวอย่างไรเพื่อให้ธุรกิจสามารถดำเนินการกิจการได้อย่างยาวนาน

1.2.2 นอกเหนือจากการประกอบกิจการได้อย่างต่อเนื่องแล้ว แนวทางและแนวคิดใดที่ ทำให้บริษัทสามารถขยายสาขาและส่งผลธุรกิจเติบโตอย่างต่อเนื่องได้

1.3 วัตถุประสงค์

1.3.1 เพื่อศึกษากลยุทธ์และแนวทางการปรับตัวในแต่ละส่วนของบริษัทที่สามารถผ่าน วิกฤตต่างๆและเติบโตอย่างต่อเนื่องได้ จากกรณีการศึกษา บริษัท นากาเซ่ สาขาประเทศไทย

1.3.2 เพื่อเชื่อมโยงระหว่างแนวทางการดำเนินธุรกิจกับทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง

1.4 ประโยชน์ที่ได้รับ

1.4.1 เจ้าของหรือผู้ที่กำลังดำเนินกิจการอยู่ ทราบถึงทำอย่างไรหรือวางแผนกลยุทธ์ แนวทางไหนที่จะทำให้อุตสาหกรรมเติบโตได้มากขึ้น และเมื่อเกิดเหตุการณ์ที่กระทบต่อเศรษฐกิจ ต้องวางแผนการปรับตัวอย่างไร

1.4.2 คนในองค์กร สามารถมีทัศนคติหรือวิสัยทัศน์ที่กว้างไกลมากขึ้น ส่งผลให้เกิดงานที่มีประสิทธิภาพดีต่อบริษัท

1.4.3 กลุ่มผู้ที่สนใจที่จะเริ่มสร้างธุรกิจ งานวิจัยนี้สามารถเป็นแบบอย่าง ข้อคิด ข้อตระหนัก ข้อพึงระวัง และแรงบันดาลใจที่ดีได้เมื่อเกิดอุปสรรคต่างๆ



บทที่ 2

บทบทวนวรรณกรรม

การศึกษาและค้นคว้าเพื่องานวิจัยในหัวข้อ “การวิเคราะห์การประสบความสำเร็จของ นากาเซ่ บริษัทเทรดดิ้ง สัตยูชาติญี่ปุ่นที่ดำเนินธุรกิจยาวนานกว่า 175 ปี” ผู้ศึกษาได้วิเคราะห์ในเชิง โครงสร้างภายนอกและภายในของบริษัท กล่าวคือ องค์กรประกอบภายนอก ได้แก่ การวิเคราะห์คู่แข่ง และสภาพการแข่งขันในตลาดเชิงธุรกิจ ส่วนองค์กรประกอบภายใน ได้แก่ การจัดการภายในองค์กร การดำรงเป็นผู้นำที่ดีที่เหมาะสมต่อองค์กรเพื่อการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ ผู้วิจัยจึงได้ ทำการศึกษา ค้นคว้าแนวคิดและทฤษฎี เพื่อทำให้งานวิจัยนี้สมบูรณ์และเกิดความน่าเชื่อถือ โดย รายละเอียด ดังนี้

2.1 ประวัติความเป็นมาของบริษัทนากาเซ่

2.2 ความหมายของสีย้อม epoxy resin ธุรกิจเทรดดิ้งสัตยูชาติญี่ปุ่น และบริการโลจิสติกส์

2.3 แนวคิดและทฤษฎีการออกแบบกลยุทธ์ (Strategy Formulation)

2.3.1 แนวคิดและทฤษฎีกลยุทธ์ระดับองค์กร (Corporation Level Strategy)

- การวิเคราะห์โดยทฤษฎี “TOWS Matrix”

- การวิเคราะห์โดยทฤษฎี “Ansoff Matrix”

2.3.2 แนวคิดและทฤษฎีกลยุทธ์ระดับธุรกิจ (Business Level Strategy)

- การวิเคราะห์โดยทฤษฎี “Porter’s Five Forces”

2.4 แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการเป็นผู้นำที่ดีที่เหมาะสมต่อโครงสร้างองค์กร (Leadership)

- การวิเคราะห์โดยทฤษฎี “Kouzes & Posner’s Leader Model”

2.1 ประวัติความเป็นมาของบริษัทนากาเซ่

บริษัท นากาเซ่ กรุ๊ป จัดตั้งโดยท่านเคนโอบี นากาเซ่ ใน ค.ศ. 1832 ที่เมือง Urokogataya ย่าน Nishijinของเกียวโต ในระยะแรกเป็น ธุรกิจที่เกี่ยวข้องกับการขายส่งสีย้อมธรรมชาติ จากนั้นก็ มีการขยายธุรกิจไปสู่สีย้อมสังเคราะห์และอุตสาหกรรมเคมี นอกจากนี้ในเวลาต่อมาได้มีการขยาย ธุรกิจไปทั่วโลก โดยร่วมมือกับบริษัทเคมีชั้นนำ อย่างเช่น Basel Chemical Co., Eastman Kodak Co., DuPont, และ General Electric (GE)

โดยในปี ค.ศ. 1970 นากาเซ่ กรุ๊ป ได้ก่อตั้ง Nagase CIBA (ชื่อปัจจุบัน Nagase ChemteX Corporation) โดยร่วมลงทุนร่วมผลิต Epoxy resin ซึ่งเป็นการเสริมสร้างธุรกิจให้แข็งแรง ยิ่งขึ้น

จากนั้น ในปี ค.ศ. 1990 นากาเซ่ กรุ๊ป ได้มีการก่อตั้งศูนย์วิจัยและพัฒนา Nagase R&D และในปี ค.ศ. 2007 ได้มีก่อตั้ง Nagase Application Workshop เพื่อดำเนินธุรกิจและตอบ โจทย์ ความต้องการของลูกค้าได้อย่างเต็มที่

ปัจจุบัน บริษัท นากาเซ่มีผู้ร่วมดำเนินทางธุรกิจกับบริษัทมากถึง 18,000 บริษัท สาขา ทั้งหมด 117 สาขา แบ่งเป็น ญี่ปุ่น 35 สาขา จีน 27 สาขา อเมริกา 24 สาขา อาเซียนและตะวันออก กลาง 19 สาขา ยุโรป 9 สาขา และ อื่นๆอีก 3 สาขา โดยมีพนักงาน 7,113 คนทั่วโลก ซึ่งมีการ ประกอบธุรกิจการค้าภายในประเทศในประเภทสินค้าเคมีภัณฑ์ พลาสติก ชิ้นส่วนอิเล็กทรอนิกส์ เครื่องสำอาง และส่วนผสมในอาหาร อีกทั้ง มีการส่งออกสินค้าในประเภทดังกล่าวอีกด้วย

บริษัท นากาเซ่ (ประเทศไทย) จำกัด จัดตั้งในมีนาคม ค.ศ. 1989 มี 3 สาขาที่อยู่ภายใต้การ ดูแลของประเทศไทย คือ ในกรุงเทพมหานคร ศรีราชา และ ปากีสถาน ซึ่งมีพนักงานกว่า 180 คน โดย ดำเนินธุรกิจการค้าส่ง และเป็นผู้จัดจำหน่ายใน 5 กลุ่มธุรกิจ ได้แก่ กลุ่มผลิตภัณฑ์พลาสติก กลุ่ม ผลิตภัณฑ์สารเคมี กลุ่มผลิตภัณฑ์บรรจุภัณฑ์ กลุ่มชิ้นส่วนยานยนต์ กลุ่มอาหารและยา นอกจากนี้ยังมี บริการด้านลอจิสติกส์ระหว่างลูกค้าและซัพพลายเออร์จากอุตสาหกรรมชั้นนำระดับโลกของประเทศ ไทย ซึ่งนากาเซ่ (ประเทศไทย) ได้ดำเนินธุรกิจมาอย่างยาวนานกว่า 30 ปี

2.2 ความหมายของธุรกิจสีย้อม Epoxy resin ธุรกิจเทรตติ้งสัญชาติญี่ปุ่น และธุรกิจ บริการโลจิสติกส์

2.2.1 สีย้อม

ขนิษฐา (2550) ได้ให้ความหมายของ สีย้อม คือ สีที่ใช้ในการย้อมผ่านเส้นใยผ้า ซึ่งสี นั้นมีลักษณะเป็นผลึกหรือผงละเอียดที่เป็นสารอินทรีย์หรือสารอนินทรีย์ก็ได้ สีย้อมมีคุณสมบัติคือ

บางชนิดละลายน้ำได้ บางชนิดไม่สามารถละลายน้ำ แต่สามารถละลายในตัวทำละลายอินทรีย์ได้ สี
ย้อมแต่ละชนิดมีโมเลกุลที่ต่างกันทำให้มีความสามารถในการดูดกลืนพลังงานแสงในช่วงความยาว
คลื่นต่างกัน เราจึงเห็นสีย้อมผ้าจึงมีสีที่ต่างกันในแต่ละโทนสามารถแบ่งสีย้อมออกได้
เป็น 2 ประเภทใหญ่ๆ ได้แก่

สีย้อมธรรมชาติ (Natural Dyestuffs) เป็นสีย้อมที่มาจากพืชและสัตว์ สีย้อมสามารถ
มาจากส่วนประกอบพืชในลำต้น ดอก ใบ หรือแม้กระทั่งเปลือกได้ เช่น ต้นครามให้สีน้ำ
เงิน เปลือกไม้โอ๊คให้สีเหลือง รากต้นเข็มให้สีแดง เป็นต้น ส่วนสีย้อมที่มาสัตว์ เช่น ครั่งให้สีม่วง
แดง หอยสังข์หามาให้สีม่วง เป็นต้น

สีย้อมสังเคราะห์ (Synthetic Dyestuffs) เป็นสีย้อม ที่เกิดจากกระบวนการทางเคมี

2.2.2 Epoxy resin

Allartcenter (2562) และ เอสเจ สีนุพันธ์ เทรคดิง ได้ให้ความหมายของ อีพ็อกซี เรซิน
(Epoxy resin) คือ พลาสติกเหลวชนิดหนึ่ง เมื่ออีพ็อกซีเรซินแข็งตัวจะไม่สามารถทำให้กลับไปสู่
สภาพเดิมได้ (Thermosetting Polymer) มีคุณสมบัติการยึดเกาะสูงและทนต่อแรงดึงจากการใช้งาน
ประโยชน์ของอีพ็อกซีเรซินสามารถใช้งานได้หลากหลายรูปแบบและหลายอุตสาหกรรม เช่น การ
เคลือบผิว การหล่อขึ้นรูป ใช้เป็รกาที่ใช้ติดสิ่งของ ผสมสีได้หลากหลาย ผสมสีเพื่อตีเส้นพื้น
โรงงาน เป็นต้น

2.2.3 ธุรกิจเทรดดิ้งสัญชาติญี่ปุ่น

ดร.วีรยุทธ พจน์เสถียรกุล ผู้เชี่ยวชาญในด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ระหว่าง
ประเทศ ได้ให้ความหมายของ ธุรกิจเทรดดิ้ง หมายถึง ธุรกิจซื้อมาจากผู้ผลิต หรือซัพพายเออร์และ
ขายต่อให้ลูกค้าในราคาที่สูงกว่าต้นทุนเพื่อทำกำไรจากส่วนต่าง ข้อดีคือไม่จำเป็นต้องลงทุนสร้าง
โรงงานเพื่อผลิตสินค้า เนื่องจากสามารถซื้อสินค้าจากผู้ผลิตต่างประเทศมาขายในประเทศได้ และ
ด้วยเทคโนโลยีที่พัฒนาในปัจจุบัน ทำให้การซื้อขายสะดวกมากขึ้น ส่งผลให้ธุรกิจเทรดดิ้งมี
แนวโน้มการเติบโตอย่างต่อเนื่อง

ธุรกิจเทรดดิ้งสัญชาติญี่ปุ่น ในภาษาญี่ปุ่น เรียกว่า โซโก โชชะ (Sogo Shosha) คือ กลุ่ม
ธุรกิจที่ขายทุกอย่าง กล่าวคือ “ตั้งแต่ราเม็ง ยันเครื่องบิน” หรือที่คนไทยเรียกกันว่า “ไม้จิ้มฟันยันเรือ
รบ” ทำให้โซโก โชชะ เป็นฟันเฟืองสำคัญในการพัฒนาเศรษฐกิจและอุตสาหกรรมของญี่ปุ่น
สามารถนำเข้าวัตถุดิบจำนวนมากได้ในแต่ละครั้งจึงให้ต้นทุนต่อหน่วยถูกลงได้ และมีอำนาจ
สูงในการต่อรองกับนักธุรกิจต่างประเทศ โดยโซโก โชชะ ของญี่ปุ่นมีฟังก์ชันหลักแบ่งเป็น 3 สาย

คือ กระจายสินค้า จัดการข้อมูล และดูแลการเงินให้มีประสิทธิภาพแล้ว ญี่ปุ่นยังมีเทรดดิ้งที่เรียกว่า เซนมอน โชชะ (Senmon Shosha) คือ กลุ่มที่ทำธุรกิจเทรดดิ้งเฉพาะสินค้าบางประเภทที่บริษัทเชี่ยวชาญและมีความรู้ในสินค้าหรือตลาดในวงการณ์นั้น

2.2.4 ธุรกิจบริการโลจิสติกส์

ICONEXT (2564) กล่าวว่า บริการ โลจิสติกส์เป็นธุรกิจหนึ่งที่มีความสำคัญต่อ Supply Chain หลักการคือการบริการขนส่งสินค้าที่นำไปสู่จุดหมายปลายทางโดยวิธีทางน้ำ ทางบกหรือทางอากาศก็ได้ รวมไปถึงการจัดการบรรจุหีบห่อ และบริหารสินค้าคงคลัง เพื่อส่งสินค้าถึงมือผู้รับอย่างปลอดภัย

2.3 แนวคิดและทฤษฎีออกแบบกลยุทธ์ (Strategy Formulation)

2.3.1 แนวคิดและทฤษฎีกลยุทธ์ในระดับองค์กร (Corporate-level Strategy)

การบริหารธุรกิจที่ดีและมีประสิทธิภาพ ควรเริ่มจากการกำหนดเป้าหมายและวัตถุประสงค์โดยรวมของบริษัทอย่างชัดเจน ทำให้ให้คนในองค์กรเข้าใจในทิศทางเดียวกัน และสิ่งที่สำคัญต่อการดำเนินธุรกิจคือ ความเข้าใจ และรู้จักธุรกิจขององค์กรอย่างถ่องแท้ ดังนั้นในส่วนนี้ บริษัทสามารถนำทฤษฎี “*TOWS Matrix*” มาเป็นเครื่องมือในการวิเคราะห์ วางแผน และออกแบบกลยุทธ์ได้ เพื่อเพิ่มยอดขาย กำไร และ มูลค่าแบรนด์ที่สูงขึ้น

“*TOWS Matrix*” ถูกพัฒนาและต่อยอดจาก SWOT Analysis ซึ่งเป็นเครื่องมือที่นำผลข้อมูลจาก SWOT Analysis มาพิจารณาและวิเคราะห์ร่วมกัน เพื่อที่จะสามารถออกแบบกลยุทธ์อย่างเหมาะสม สามารถอธิบายความแตกต่างระหว่าง SWOT Analysis และ *TOWS Matrix* โดยสรุปได้ดังนี้

SWOT	TOWS
วิเคราะห์ก่อนนำ TOWS มาใช้	ใช้ต่อยอดจาก SWOT
ใช้ข้อมูลภายในและภายนอกองค์กรมาวิเคราะห์	ใช้ผลข้อมูลที่ได้จาก SWOT มาออกแบบกลยุทธ์
เป็นข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับจุดแข็ง จุดอ่อน อุปสรรค โอกาส	เป็นการวิเคราะห์ออกแบบกลยุทธ์เชิงรุก เชิงรับ เชิงป้องกัน เชิงแก้ไข

TOWS Matrix คือ กรอบแนวคิดที่ใช้ในการสร้างแนวคิดและวางแผนกลยุทธ์ เผยแพร่ครั้งแรกในปี 1982 ผู้คิดค้น คือ Heinz Weirich ศาสตราจารย์แห่งมหาวิทยาลัย San Francisco โดยTOWS ย่อมาจาก Threat Opportunity Weakness Strength ซึ่งการเริ่มต้นด้วยตัวอักษร T (Threats) เนื่องจากการที่องค์กรจะดำเนินการวางแผน ออกแบบกลยุทธ์อย่างเต็มขั้นนั้น ส่วนมากมักเป็นวาระที่องค์กรต้องเผชิญกับวิกฤติ ปัญหา หรืออุปสรรคต่าง ๆ นั้นเอง ดังนั้นนักวางแผนจะต้องนำ Framework ตัวนี้มาประยุกต์ใช้เมื่อเกิดเหตุกับขั้น ซึ่งเป็นเครื่องมือที่ใช้วิเคราะห์ปัจจัยภายนอกและภายในขององค์กร เพื่อออกแบบกลยุทธ์ทางเลือกให้เหมาะสมกับสถานการณ์ต่าง ๆ แบ่งออกเป็น 4 กลยุทธ์ ดังนี้



ภาพที่ 1.1 การกำหนดกลยุทธ์โดยใช้ทฤษฎี TOWS Matrix

การวิเคราะห์โดยใช้ทฤษฎี “TOWS Matrix”

1) กลยุทธ์เชิงรุก (SO Strategy: Strengths and Opportunities) คือ การใช้ข้อมูลที่เป็นจุดแข็งภายในของบริษัทและใช้ประโยชน์จากโอกาสภายนอกมาพิจารณาร่วมกัน เพื่อนำมากำหนดเป็นกลยุทธ์เชิงรุกได้ เช่น บริษัทหนึ่งเป็นผู้นำที่นำด้านเทคโนโลยี AI เข้ามาเป็นเจ้าแรก ถือเป็นจุดแข็ง(Strengths) ในขณะที่เดียวกันภาครัฐมีการประกาศนโยบายประเทศไทย 4.0 ทำให้ตลาดมีแนวโน้มการเติบโต ถือเป็นโอกาส(Opportunities)ในการรุกธุรกิจ

2) กลยุทธ์เชิงป้องกัน (ST Strategy: Strengths and Threats) คือ การใช้ข้อมูลที่เป็นจุดแข็งภายในของบริษัททั้งหมดมาพิจารณาควบคู่กับอุปสรรคหรือภัยคุกคามต่างๆ เพื่อนำมากำหนดเป็นกลยุทธ์เชิงป้องกัน โดยทำให้จุดแข็งที่มีของบริษัทชนะอุปสรรคต่างๆ ได้ เช่น คู่แข่งรายใหม่ มีการเสนอสินค้าที่มีความคล้ายคลึงกับบริษัทของคุณ(Threats) ดังนั้นบริษัทควรนำเสนอจุดแข็งของ

องค์กร เช่น ความเป็นผู้นำของสินค้าดังกล่าว การสะสมประสบการณ์ยาวนานในตลาดนี้ หรือ การมีรางวัลและชื่อเสียงมีการันตี(Strengths) เพื่อเอาชนะอุปสรรคต่างๆได้

3) กลยุทธ์เชิงแก้ไข (WO Strategy: Weaknesses and Opportunities) คือการใช้ประโยชน์จากโอกาสภายนอกมาใช้เพื่อลดจุดอ่อนของบริษัท เช่น บริษัทไม่ได้เป็นผู้เชี่ยวชาญในการผลิตสินค้า(Weaknesses) จึงได้เชื่อมสัมพันธ์กับบริษัทผู้เชี่ยวชาญและตกลงทำธุรกิจด้วยกัน (Opportunities) ทำให้สามารถกำหนดเป็นกลยุทธ์เชิงแก้ไขเพื่อบรรลุเป้าหมายทางธุรกิจร่วมกันได้

4) กลยุทธ์เชิงรับ (WT Strategy: Weaknesses and Threats) คือ การใช้และพิจารณาข้อมูลการประเมินระหว่างจุดอ่อนและอุปสรรค โดยจะต้องลดจุดอ่อนเพื่อเอาชนะอุปสรรคภายนอกที่กระทบต่อธุรกิจ และสามารถนำมากำหนดเป็นกลยุทธ์เชิงรับได้ เช่น บริษัทจะต้องทำอะไรให้ต้นทุนการเช่าสำนักงาน/ออฟฟิศ(Weaknesses) มีประสิทธิภาพสูงสุดภายใต้สถานการณ์สื่อกดาวน์ในช่วงโควิด(Threats)

วิธีการทำ TOWS Analysis

การวิเคราะห์สถานการณ์การแข่งขันขององค์กรสามารถเริ่มต้นได้จากหลากหลายวิธี เช่น เริ่มต้นจากปัญหาสำคัญที่พบ เริ่มต้นจากเป้าหมาย-วัตถุประสงค์ หรือมุ่งเน้นไปที่การใช้ประโยชน์จากโอกาสภายนอก การวางแผนตัดสินใจขึ้นอยู่กับสถานการณ์ขององค์กร แต่ถ้ายึดตามตำราดั้งเดิมของศาสตราจารย์ Heinz Wehrich ใน Long Range Planning หนึ่งในกระบวนการที่แนะนำสำหรับการกำหนดกลยุทธ์ขององค์กรโดยใช้ TOWS Framework เข้ามาช่วยในการวิเคราะห์ จะมีทั้งหมด 7 ขั้นตอน ดังนี้

1) ระบุข้อมูลขององค์กรในแต่ละด้านให้พร้อมสำหรับการวิเคราะห์ประกอบด้วย ลักษณะธุรกิจ, อาณาเขตที่ตั้งภูมิศาสตร์ทางธุรกิจ, สถานการณ์การแข่งขันในอุตสาหกรรม, และ ทิศทางการบริหารขององค์กร

2) ระบุ และประเมิน โอกาส-อุปสรรค จากปัจจัยภายนอก เช่น เศรษฐกิจ, สังคม, การเมือง, ประชากร, ลูกค้า/ผู้บริโภค, ผลิตภัณฑ์, นวัตกรรม-เทคโนโลยี, ตลาด, การแข่งขัน, และ คู่แข่ง

3) คาดการณ์แนวโน้มที่จะเกิดขึ้น และประเมินความน่าจะเป็นของอนาคตจากปัจจัยเดียวกัน (ขั้นตอนนี้จะเห็นผลได้ชัดเจนเมื่อทำ Time Dimension)

4) ระบุ และประเมิน จุดแข็ง-จุดอ่อนขององค์กรจากปัจจัยภายใน การบริหารงานและองค์กร ฝ่ายงานปฏิบัติการ การเงิน การตลาด รวมไปถึงส่วนอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง โดยควรมีทีมงาน Audit มาช่วยตรวจสอบความถูกต้องอีกครั้ง

5) พิจารณาความสัมพันธ์ของปัจจัยในแต่ละช่องเพื่อสร้างกลยุทธ์ทางเลือกด้วยการทำ Interaction Matrix เพื่อเข้ามาช่วยในการวิเคราะห์ความสัมพันธ์

6) พิจารณาทางเลือกของกลยุทธ์ต่าง ๆ แนวทางการนำไปใช้ แผนการปฏิบัติงาน

7) ตรวจสอบการวิเคราะห์จากขั้นตอนที่ 1-6 การตรวจสอบครอบคลุมถึงความถูกต้อง ความสอดคล้องของข้อมูล แนวโน้มที่เป็นไปได้ รวมไปถึงแผนการที่นำไปปฏิบัติได้จริง

Process of corporate strategy and the TOWS analysis			
by Heinz Wehrich in TOWS Long Range Planning			
1. Prepare an Enterprise Profile: (a) the Kind of Business; (b) Geographic Domain; (c) Competitive Situation; (d) Top Management Orientation			
External Factors	Internal Factors	4. Prepare a SW Audit in: (a) Management and Organization; (b) Operations; (c) Finance; (d) Marketing; (e) Other	
		5. Develop Alternatives 6. Make Strategic Choices Consider Strategies, Tactics, Action 7. Test for Consistency from Steps 1 to 6. Also Prepare Contingency Plans.	List Internal Strengths (S): S1. S2. S3.
			List Internal Weaknesses (W): W1. W2. W3.
2. Identify and Evaluate the following Factors: (a) Economic (b) Social (c) Political (d) Demographic (e) Products and Technology (f) Market and Competition		List External Opportunities (O): (Consider Risks Also) O1. O2. O3.	SO: Maxi-Maxi
3. Prepare a Forecast, Make Predictions and Assessment of the Future on same factors		List External Threats (T): T1. T2. T3.	ST: Maxi-Mini
			WO: Mini-Maxi
			WT: Mini-Mini

ภาพที่ 1.2 ขั้นตอนการกำหนดกลยุทธ์โดยใช้ทฤษฎี TOWS Matrix

ตัวอย่างการวิเคราะห์ TOWS กรณี Volkswagen

ปี 1970 เป็นปีที่ Volkswagen ประสบปัญหาอย่างหนัก โดยเฉพาะตลาดอเมริกา ศาสตราจารย์ Heinz Wehrich ได้วิเคราะห์สถานการณ์ช่วง 1973 -1975 เพื่อหาคำตอบถึงกลยุทธ์ที่ Volkswagen ใช้ และอธิบายผ่าน TOWS Framework ตามภาพถัดไป

TOWS Matrix to Volkswagen from late 1973 to early 1975		
by Heinz Wehrich in TOWS Long Range Planning		
ปัจจัยภายใน	S: จุดแข็งภายใน	W: จุดอ่อนภายใน
ปัจจัยภายนอก	S1. เชี่ยวชาญการวิจัยและพัฒนาวิศวกรรมเครื่องยนต์ S2. เครื่องมือที่มีความพร้อมทั้งด้านการขายและบริการ S3. ประสบการณ์ในการผลิตแบบ Automation	W1 Volkswagen เป็นการผลิตที่ผูกพันกันทีเดียว W2 ต้นทุนที่เพิ่มขึ้นสูงในเยอรมนี W3. หากสร้างโรงงานประกอบในอเมริกา VW ยังไม่เคยประสบความสำเร็จในการจัดการกับสหภาพแรงงานสหรัฐ
O: โอกาสภายนอก (การวิเคราะห์โอกาสต้องพิจารณาถึงความเสี่ยงด้วย)	SO: Maxi-Maxi	WO: Mini-Maxi
O1. จากตัวเลือกของ Luxurious Cars ที่มีมากขึ้นในตลาด ส่งผลให้ความต้องการของตลาดกลุ่มนี้เติบโตขึ้น O2. การสร้างโรงงานประกอบในอเมริกาจะทำให้ได้ข้อเสียที่ต่ำกว่าหลายประการ O3. เครื่องยนต์ดีเซลที่เล็กเป็นที่ต้องการของ Chrysler และ American Motors	1. ผลิตและพัฒนาผลิตภัณฑ์ที่มีทางเลือกที่หลากหลาย ในแต่ละช่วงราคาตลาดเพื่อเอาชนะคู่แข่ง (Dasher, Scirocco, Rabbit, Audi Line) (O1 S1 S2) 2. สร้างโรงงานประกอบที่อเมริกาโดยอาศัยความเชี่ยวชาญในการผลิต (O2 S1 S3) 3. สร้างเครื่องยนต์ให้ Chrysler และ AMC (O3 S3)	1. พัฒนาโมเดลที่เหมาะสมสำหรับรถยนต์ในแต่ละช่วงราคา (ลำดับจาก Rabbit ถึง Audi) (O1 W1) 2. การสร้างโรงงานที่อเมริกา สามารถช่วยรับมือกับสถานการณ์ต้นทุนที่สูงขึ้นในเยอรมนี ทั้งนี้จำเป็นต้องจ้างผู้จัดการชาวอเมริกันที่มีประสบการณ์ในการจัดการกับสหภาพแรงงานสหรัฐ (O2 W2 W3)
T: อุปสรรคภายนอก	ST: Maxi-Mini	WT: Mini-Mini
T1. อัตราแลกเปลี่ยน: ราคาเงินจาก Deutsche Mark (DM) ға U.S. Dollar T2. การแข่งขันของผู้ผลิตรถยนต์ทั้งจากญี่ปุ่นและในสหรัฐอเมริกา T3. น้ำมันที่ขาดแคลนส่งผลให้ราคาน้ำมันเพิ่มสูงขึ้น	1. ลดผลกระทบที่จะเกิดขึ้นจากอัตราแลกเปลี่ยนโดยตั้งโรงงานที่อเมริกา (T1 T2 S1 S3) 2. สร้างความแตกต่าง เป็นการแข่งขันไปที่ด้านที่ออกมาแบบเทคโนโลยีที่สูง (Rabbit) (T2 T3 S1 S2) 3. ปรับปรุงการบริการลูกค้าเชิงพาณิชย์โดยพัฒนาด้านการจัดเชื้อเพลิงและเครื่องยนต์ดีเซล (T3 S1)	A. เอาชนะจุดอ่อน โดยทำให้อุตสาหกรรม (OS Strategy) ลดอุปสรรคการแข่งขันโดยพัฒนาทางเลือกของผลิตภัณฑ์ที่มีมากขึ้น (T2 W1) B. ทางเลือกอื่น ๆ ที่เป็นไปได้ 1. Joint Operation กับ Chrysler หรือ AMC 2. ดอนตัวจากตลาดสหรัฐ

ภาพที่ 1.3 ตัวอย่างการกำหนดกลยุทธ์โดยใช้ทฤษฎี TOWS Matrix

จะเห็นได้ว่าต้นแบบ TOWS Matrix นำไปสู่การวางแผนและต่อยอดกลยุทธ์ในแต่ละสถานการณ์ที่แตกต่าง สร้างความชัดเจนในการทำงานและสามารถนำไปปฏิบัติได้จริง ส่งผลให้ TOWS Matrix กลายเป็นเครื่องมือกำหนดกลยุทธ์ที่ได้รับการยอมรับให้ใช้สำหรับวิเคราะห์สถานการณ์การแข่งขันต่าง ๆ อย่างแพร่หลายในนานาประเทศ

นอกจากการวิเคราะห์ TOWS Matrix โดยพิจารณาปัจจัยภายในของบริษัทร่วมกับอุปสรรคหรือโอกาสต่างๆในแต่ละสถานการณ์แล้ว กลยุทธ์ที่สำคัญที่บริษัทควรตระหนักอยู่เสมอคือ กลยุทธ์การขยายการเติบโต (Growth Strategy) ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของกลยุทธ์ระดับองค์กรนั่นเอง

กลยุทธ์การขยายการเติบโต (Growth Strategy) เป็นกลยุทธ์ที่สำคัญที่สุด เนื่องจากมีวัตถุประสงค์ในการสร้างอัตราการเติบโตให้กับองค์กร เพื่อสร้างรายได้ที่มากขึ้น แต่อย่างไรก็ตาม การเติบโตที่เร็วเกินไปอาจจะนำไปสู่ความไม่มีประสิทธิภาพ ดังนั้นบริษัทควรทำการเลือกกลยุทธ์การเติบโตด้วยการขยายธุรกิจที่เหมาะสมต่อสถานการณ์ ซึ่งสามารถใช้ “Ansoff Matrix” เป็นเครื่องมือในการวิเคราะห์กลยุทธ์การขยายการเติบโต

“Ansoff Matrix” หรือ Product/Market Expansion Grid ถูกค้นพบใน Harvard Business Review เมื่อปี ค.ศ. 1957 โดย H. Igor Ansoff ผู้จัดการธุรกิจเชิงกลยุทธ์และนักคณิตศาสตร์ กล่าวว่าเมื่อนักธุรกิจและนักการตลาดทำการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ใหม่ๆ โดยใช้ Ansoff Matrix จะสามารถเข้าใจความเสี่ยงต่างๆในการขยายธุรกิจได้ดีขึ้น เนื่องจาก Ansoff Matrix เป็นโมเดลกลยุทธ์ที่มี

ประสิทธิภาพในการพิจารณาและวิเคราะห์ตัวเลือกแสดงให้เห็นถึงความเสี่ยงที่แตกต่างกันภายใต้เงื่อนไขและสถานการณ์ต่างๆ สามารถอธิบายได้ ดังนี้



ภาพที่ 1.4 การกำหนดกลยุทธ์โดยใช้ทฤษฎี Ansoff Matrix

การวิเคราะห์โดยใช้ทฤษฎี “Ansoff Matrix”

1) Market Penetration (กลยุทธ์การเจาะตลาดเดิม/กลุ่มเดิม: ลูกค้าเดิม X สินค้าเดิม) เป็นกลยุทธ์ที่องค์กรหรือบริษัทนำเสนอสินค้าเดิมที่มีอยู่ในตลาดมาเพิ่มยอดขาย หรือพยายามเพิ่มส่วนแบ่งทางการตลาด ซึ่งส่วนสำคัญที่ควรตระหนักคือ สร้างการซื้อซ้ำและเพิ่มจำนวนกลุ่มลูกค้าเดิม สามารถทำได้โดยอาศัยการสื่อสารที่มากขึ้น สร้างแคมเปญต่างๆ เน้นย้ำข้อดีแสดงให้เห็นถึงความจำเป็นของสินค้า การลดราคา การออกโปรโมชั่นใหม่ๆ เพิ่มช่องทางการจัดจำหน่ายเพื่ออำนวยความสะดวก วิธีดังกล่าวทำให้สามารถดึงดูดลูกค้าเก่าและยังเพิ่มจำนวนกลุ่มลูกค้าเดิมได้อีกด้วย

2) Product Development (กลยุทธ์การพัฒนาสินค้าในตลาดเดิม/กลุ่มเดิม: ลูกค้าเดิม X สินค้าใหม่) เป็นกลยุทธ์ที่องค์กรหรือบริษัทมีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนาผลิตภัณฑ์ให้มีคุณภาพ คุณสมบัติ หรือ คุณลักษณะที่แตกต่างจากผลิตภัณฑ์ที่ดีขึ้นกว่าเดิม ซึ่งส่วนสำคัญที่ควรตระหนักคือ การเข้าใจความต้องการของลูกค้า และการเปิดกว้างสิ่งใหม่ๆ สามารถทำได้โดยนำสินค้าของคู่แข่งมาวิเคราะห์ และใช้ทรัพยากรอย่างเป็นประโยชน์ หากู้ค้าทางธุรกิจในการเข้าถึงช่องทางการจัดจำหน่าย หาพาร์ทเนอร์เพื่อร่วมลงทุนในการทำวิจัยเพื่อพัฒนาสินค้า (Research & Development – R&D) วิธีดังกล่าวทำให้สามารถหาสินค้าที่สามารถตอบโจทย์แก่ลูกค้าได้ หรือพัฒนาสินค้าเดิมให้มีทางเลือกในการใช้มากขึ้น

3) Market Development (กลยุทธ์การขยายตลาด: ลูกค้าใหม่ X สินค้าเดิม) เป็นกลยุทธ์ที่องค์กรหรือบริษัทมีวัตถุประสงค์ในการนำสินค้าเดิมที่มีอยู่ของบริษัทเข้าสู่ตลาดใหม่ เพื่อแสวงหาลูกค้ากลุ่มต่างๆที่เพิ่มเติมจากลูกค้ากลุ่มเดิม ซึ่งส่วนสำคัญที่ควรตระหนักคือ สินค้าเดิมที่มีอยู่สามารถตอบสนองความต้องการอื่น หรือสามารถนำไปใช้เพื่อคุณสมบัติอื่นๆในลูกค้ากลุ่มอื่นๆได้หรือไม่ เพื่อเป็นการเจาะกลุ่มลูกค้าประเภทใหม่ๆได้มากขึ้น โดยกลุ่มลูกค้าใหม่จะมีความคล้ายคลึงหรือแตกต่างจากกลุ่มลูกค้าเดิมไม่มากนักไป สามารถทำได้โดย เสาะหาและจัดกลุ่มลูกค้าในตลาดใหม่ที่สามารถใช้สินค้านี้ได้ให้ชัดเจน บุคคลตลาดใหม่ทั้งในประเทศและต่างประเทศเพื่อเป็นการขยายธุรกิจไปทั่วโลก ตัวอย่างเช่น Nike และ Adidas ขยายสินค้าเดิมในตลาดจีนซึ่งเป็นตลาดกลุ่มลูกค้าใหม่ เป็นต้น วิธีดังกล่าวทำให้สามารถเพิ่มยอดขายของสินค้าเดิมในกลุ่มลูกค้าใหม่ หรือตลาดใหม่ได้

4) Diversification (กลยุทธ์การกระจายตัว: ลูกค้าใหม่ X สินค้าใหม่) เป็นกลยุทธ์ที่องค์กรหรือบริษัทบุกตลาดใหม่ด้วยสินค้าใหม่ ซึ่งเป็นกลยุทธ์ที่ต่อยอดจากกรณีที่กลยุทธ์ในข้อ 1)-3) ไม่สามารถไปต่อได้ ทำให้บริษัทจำเป็นต้องใช้กลยุทธ์นี้เพื่อกระจายความเสี่ยงและสร้าง New Curve ให้เป็นทางรอดของบริษัทและสามารถดำเนินธุรกิจได้อย่างต่อเนื่อง สามารถทำได้โดยการลงทุนเจาะตลาดใหม่และพัฒนาหรือสร้างสินค้าใหม่ให้ตรงตามความต้องการของตลาดนั้น ซึ่งแบ่งออกเป็น 2 แบบคือ

- Concentric Diversification (กลยุทธ์การกระจายธุรกิจแบบเกาะกลุ่ม) หมายถึง กลยุทธ์ที่ขยายธุรกิจด้วยสินค้าใหม่ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับธุรกิจเดิม เหมาะกับบริษัทที่มีอำนาจสูงในสินค้านั้นๆ เช่น ผู้นำฟาร์มเลี้ยงไก่ ขยายธุรกิจ ฟาร์มเลี้ยงหมู และ ฟาร์มเลี้ยงปลา หรือ OISHI Group ซึ่งเป็นธุรกิจอาหาร ได้มีการขยายธุรกิจ ได้แก่ OISHIGRAND, SHABUSHI, IN&OUT The bakery café, OISHI Ramen เป็นต้น

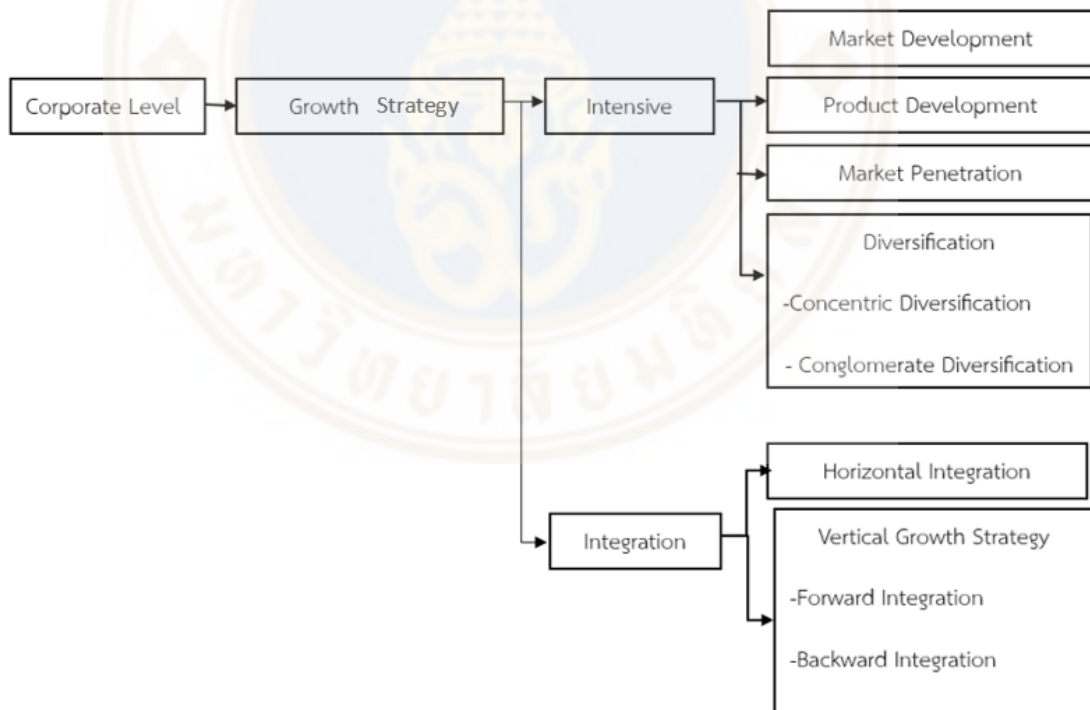
- Conglomerate Diversification (กลยุทธ์การกระจายธุรกิจแบบไม่เกาะกลุ่ม) หมายถึง กลยุทธ์ที่ขยายธุรกิจด้วยสินค้าใหม่ที่ไม่มีส่วนเกี่ยวข้องกับธุรกิจ ซึ่งการเลือกใช้กลยุทธ์นี้เนื่องจากธุรกิจเดิมเจริญเติบโตลดลง หรือมีช่องทางในการดำเนินธุรกิจใหม่ เช่น บริษัทปูนซีเมนต์ไทย จากธุรกิจผลิตปูนซีเมนต์ มีการขยายธุรกิจปิโตเคมีเพิ่มเข้ามา หรือ บริษัทซีพี มีธุรกิจย่อยเป็น CPF, True, 7-11, Counter Service, Makro เป็นต้น

ดังนั้นกลยุทธ์การกระจายตัวถือเป็นกลยุทธ์ที่มีความเสี่ยงสูงมาก เนื่องจากมีการลงทุนสูงจากการวิจัยเก็บข้อมูลต่างๆ แต่อย่างไรก็ตาม “การไม่เสี่ยงอะไรเลย อาจเป็นความเสี่ยงที่สูงที่สุดในการดำเนินธุรกิจ” ดังนั้นกลยุทธ์ดังกล่าวจึงเป็นกลยุทธ์ที่สามารถทำให้ธุรกิจเติบโตและขยายออกไปในวงกว้างได้มากขึ้น

จะเห็นได้ว่ากลยุทธ์การขยายการเติบโตในทฤษฎี Ansoff Matrix ถือเป็นกลยุทธ์การขยายตัวภายในองค์กรแบบการกระจุกตัว (Intensive Strategy) นอกจากนี้ธุรกิจบางประเภทสามารถพิจารณา วิเคราะห์ และวางแผนกลยุทธ์การขยายการเติบโตแบบภายนอกองค์กรที่เรียกว่า “กลยุทธ์รวมตัว (Integration Strategy)” ได้อีกด้วย ซึ่งประกอบไปด้วย

- Horizontal Growth Strategy (การขยายการเติบโตแบบแนวนอน) เป็นการขยายการเติบโตที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจเดิม โดยเข้าครอบครองหรือควบคุมคู่แข่งในธุรกิจเดียวกัน หรือเป็นตลาดที่ประเภทคล้ายกัน เช่น บริษัท ปตท. ได้เข้าซื้อสถานีบริการน้ำมันเจ็ท เป็นต้น

- Vertical Growth Strategy (การขยายการเติบโตแบบแนวตั้ง) แบ่งออกเป็น การขยายธุรกิจตรงไปข้างหน้าภายในสายธุรกิจของตนเอง ซึ่งมีวัตถุประสงค์เพื่อมุ่งสู่ตลาดหรือลูกค้าโดยตรง ไม่ต้องผ่านตัวแทนจำหน่าย มีความใกล้ชิดลูกค้า และการขยายธุรกิจย้อนกลับไปเป็นผู้จัดจำหน่าย เพื่อใกล้ชิดกับผู้จำหน่ายมากขึ้นนั่นเอง และสามารถกลับมาเป็นธุรกิจปัจจุบันของตน ส่งผลให้เกิดการครอบคลุมธุรกิจได้ครบวงจร เช่น ผู้ผลิตน้ำผลไม้ หันมาเริ่มทำสวนผลไม้เอง หรือ บิมน้ำมัน ปตท. มีโรงกลั่นน้ำมันไทยออยล์เอง เป็นต้น



ภาพที่ 1.5 องค์ประกอบ Corporate Level (กลยุทธ์ระดับองค์กร) โดยสังเขป

2.3.2 แนวคิดและทฤษฎีกลยุทธ์ระดับธุรกิจ (Business-level Strategy)

นอกเหนือจากการพัฒนาองค์กรเพื่อขยายการเติบโตของบริษัทโดยใช้กลยุทธ์ระดับองค์กรแล้ว สิ่งที่ต้องพิจารณาไปพร้อมกันเพื่อการอยู่รอดในตลาด คือ กลยุทธ์ระดับธุรกิจ เป็นการผสมผสานและเชื่อมโยงข้อตกลงหรือกิจกรรมภายในองค์กร สร้างจุดแข็งให้มีความได้เปรียบทางการแข่งขัน ทำให้บริษัทสามารถขับเคลื่อนดำเนินธุรกิจได้ตามเป้าหมายอย่างต่อเนื่อง กลยุทธ์ระดับธุรกิจนั้น ประกอบไปด้วย 4 กลยุทธ์หลัก ดังนี้

1) Cost Leadership Strategy (กลยุทธ์การเป็นผู้นำทางการตลาด) โดยสร้างราคาต้นทุนที่ต่ำกว่า เช่น ราคาวัตถุดิบหรือสารตั้งต้น ราคาค่าขนส่ง เป็นต้น ทำให้มีสินค้าราคาที่ถูกกว่าคู่แข่งในตลาด ส่งผลให้เป็นผู้ที่มีอำนาจในการกำหนดสินค้าในตลาดได้

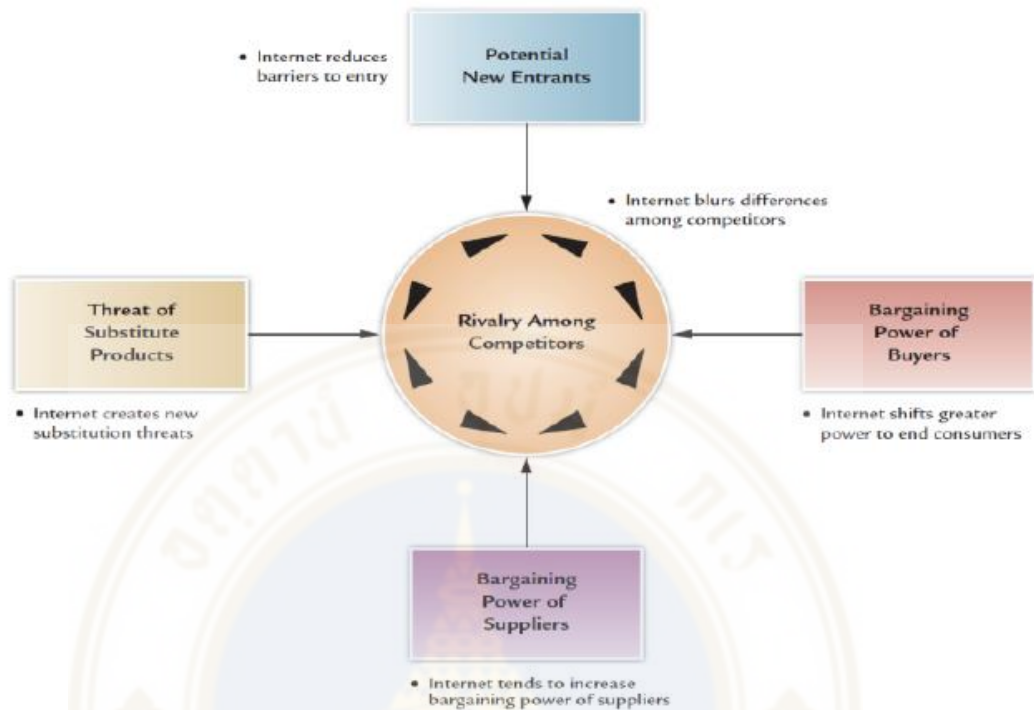
2) Differentiation Strategy (กลยุทธ์สร้างความแตกต่าง) โดยสร้างสิ่งที่สามารถดึงดูดลูกค้ามากขึ้น เช่น การบริการหลังการขายที่แตกต่างจากคู่แข่ง ซึ่งความโดดเด่นจะสร้างความจงรักภักดีของลูกค้าที่มีต่อผลิตภัณฑ์ หรือการหา Positioning ใหม่ของบริษัท ซึ่งอาจจะเป็นสิ่งใหม่ สินค้าเฉพาะในตลาดที่ยังมีคู่แข่งอยู่ไม่มากนัก

3) Customer Centric Strategy (กลยุทธ์การปรับตัวตามความต้องการของลูกค้า) โดยคำนึงถึงความต้องการของลูกค้าเป็นหลัก ทำให้ต้องมีการออกแบบ คิดค้นสินค้าและบริการให้ตอบสนองต่อลูกค้าอยู่เสมอ

4) Cost & Differentiation Focus Strategy (กลยุทธ์ที่มุ่งเน้นราคาและความแตกต่าง) เป็นการประยุกต์ร่วมกันของ Cost Leadership และ Niche market ที่เน้นขายให้กับกลุ่มที่เฉพาะเจาะจงกว่าในต้นทุนที่ต่ำ เช่น สายการบินราคาประหยัดสำหรับนักศึกษา และเน้นการสร้างคุณค่าด้วยความแตกต่าง เช่น เน้นความชำนาญในบางเรื่องกว่าคู่แข่ง

ด้วยเหตุนี้ บริษัทหรือองค์กรสามารถนำทฤษฎี *“Porter’s Five Forces Model”* มาใช้ควบคู่ในการวิเคราะห์แนวคิดกลยุทธ์ระดับธุรกิจเพื่อให้มีประสิทธิภาพมากขึ้นได้ ทฤษฎีนี้ถูกคิดค้นโดย Michael E. Porter ศาสตราจารย์จาก Harvard Business School สามารถนำมาเป็นเครื่องมือในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมในตลาด โดยวิเคราะห์ว่าอุตสาหกรรมนั้นมีจุดอ่อน จุดแข็งอย่างไร มีการแข่งขันสูงหรือไม่ และมีโอกาสทำกำไรได้มากน้อยแค่ไหน เพื่อให้สามารถวางกลยุทธ์การดำเนินธุรกิจได้อย่างเหมาะสม

การวิเคราะห์โดยทฤษฎี “Porter’s Five Forces Model” ประกอบไปด้วย



ภาพที่ 1.6 การกำหนดกลยุทธ์โดยใช้ Porter’s Five Forces Model

1) Rivalry Among Competitors คือ การพิจารณาจำนวนคู่แข่งในอุตสาหกรรม หากมีจำนวนมาก จนกลายเป็นตลาด Red Ocean และเกิดสงครามตัดราคา (Price War) ธุรกิจจะต้องมีการสร้างความจงรักภักดีของลูกค้าที่มีต่อแบรนด์ (Brand loyalty) ซึ่งทำได้โดยการสร้างประสบการณ์ที่ดีหลังการขาย สร้างความโดดเด่นและสามารถสร้างนวัตกรรมใหม่ๆ ที่ตรงกับความต้องการในตลาดได้

2) Potential New Entrants คือ ศักยภาพจากคู่แข่งหน้าใหม่ที่เข้ามาแย่งส่วนแบ่งการตลาด ดังนั้นควรพิจารณาว่าปัจจัยใดสามารถเป็นอุปสรรคในการเข้าสู่ตลาด (Barrier to entry) ของคู่แข่งได้ เช่น เงินลงทุน เทคโนโลยีต่างๆ เป็นต้น ดังนั้นบริษัทควรมีการอัปเดตสิ่งใหม่ๆ ให้ทันกระแสปัจจุบันอยู่ตลอดเวลา

3) Bargaining Power of Buyers คือ อำนาจการต่อรองของลูกค้า ยิ่งอำนาจการต่อรองมาก ถ้าไรทางธุรกิจยิ่งลดลง ซึ่งปัจจัยที่มีผลต่ออำนาจการต่อรอง คือ จำนวนลูกค้าในธุรกิจเรา ความสำคัญของลูกค้าแต่ละราย ความยากง่ายในการหาลูกค้าใหม่ ดังนั้นผู้ประกอบการควรต้องสร้างแบรนด์สินค้าให้แข็งแกร่งขึ้น ดังนั้นเราควรพิจารณาและหาสิ่งที่สามารถต่อรองกับลูกค้าได้ เช่น การเข้าไปให้ความรู้ หรือพัฒนาสินค้าให้ตอบโจทย์ของลูกค้า เป็นต้น

4) Bargaining Power of Suppliers คือ อำนาจการต่อรองของซัพพลายเออร์ ยิ่งอำนาจการต่อรองมาก กำไรทางธุรกิจยิ่งลดลง ซึ่งปัจจัยที่มีผลต่ออำนาจการต่อรอง เช่น ซัพพลายเออร์สินค้าชิ้นนี้มีอยู่น้อยราย สินค้ามีความสำคัญต่อลูกค้า เป็นต้น

5) Threat of Substitute Products คือ ภัยคุกคามในด้านสินค้าหรือบริการทดแทน ดังนั้นผู้ประกอบการควรที่จะวิเคราะห์และพัฒนาสินค้าหรือธุรกิจให้มีความเฉพาะ โดดเด่น และตอบโจทย์อยู่เสมอ

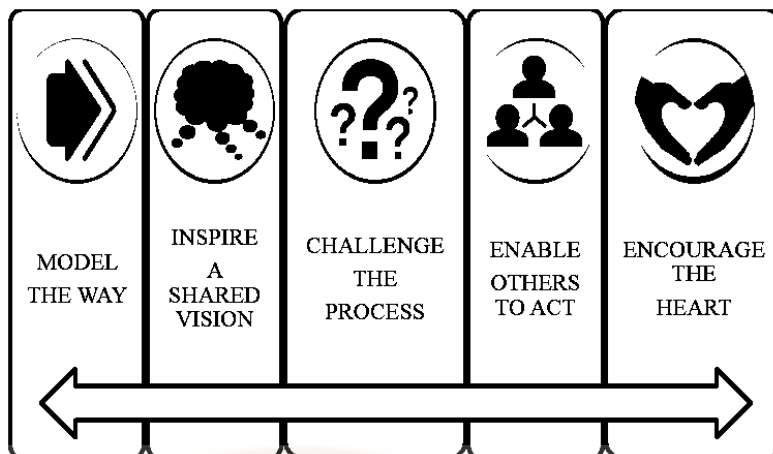
จากทฤษฎี “Porter’s Five Forces Model” จะแสดงให้เห็นว่า ผู้ประกอบการควรวางแผนเป้าหมาย และพิจารณาให้ปัจจัยที่ผลักดันทั้ง 5 อย่างอยู่ในคะแนนระดับต่ำทั้งหมด จึงจะสามารถทำกำไรและดำเนินธุรกิจอยู่รอดได้อย่างต่อเนื่องนั่นเอง

2.4 แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการเป็นผู้นำที่ดีที่เหมาะสมต่อโครงสร้างองค์กร (Leadership)

จากการวางแผนกลยุทธ์ทางธุรกิจแล้ว การบริหารคนในองค์กรก็ถือเป็นส่วนสำคัญต่อความสำเร็จของธุรกิจเช่นกัน เนื่องจากคนในองค์กรเป็นผู้ที่ปฏิบัติงาน วางแผน ออกแบบ ตัดสินใจ เลือกกลยุทธ์ต่างๆ มาปรับใช้ให้บริษัทมีการเติบโต ดังนั้น การที่จะทำให้คนในองค์กรปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ผู้นำที่ดีจึงถือว่าเป็นหัวใจจรดไฟที่มีความสำคัญอย่างมากในการควบคุมการขับเคลื่อนขององค์กรส่งผลให้บริษัทหรือธุรกิจประสบความสำเร็จอย่างต่อเนื่องนั่นเอง สามารถใช้ทฤษฎี “Kouzes & Posner’s Leader Model” มาวิเคราะห์ผู้นำในแต่ละแบบได้

“Kouzes & Posner’s Leader Model” เชื่อว่า ผู้นำต้องกระตุ้นให้กำลังใจผู้ร่วมงานให้เกิดการทดลอง การกล้าตัดสินใจในการสร้างสรรค์นวัตกรรมเพื่อแสวงหาคำคิดและวิธีการใหม่ในการปฏิบัติงาน แก้ปัญหาหรือปรับปรุงกระบวนการต่างๆ ที่ใช้ในองค์กร

การวิเคราะห์โดยทฤษฎี “Kouzes & Posner’s Leader Model” แบ่งผู้นำเป็น 5 แบบ ได้แก่



ภาพที่ 1.7 ผู้นำ 5 แบบ โดยทฤษฎี “Kouzes & Posner’s Leader Model”

1) Modeling the way (ผู้นำที่เป็นต้นแบบนำทาง)

ผู้นำที่เป็นแบบอย่างที่ดี และ สร้างการเปลี่ยนแปลง มีโปรเจกใหญ่ๆ และสามารถแบ่งเป็นงานย่อยๆ ได้ มีการวัดผลและประเมินผล โดยผู้นำต้องกระตุ้นกระบวนการบริหารให้มีการวางแผน มีการตรวจสอบความคืบหน้าและลงมือแก้ไขข้อบกพร่องที่เกิดขึ้น นอกจากนี้ผู้นำที่เป็นต้นแบบนำทางจะต้องวางตนอย่างเหมาะสม สง่างาม มีสัจจะการกระทำที่สอดคล้องกับคำพูดเสมอ เพื่อให้เป็นที่เคารพนับถือ และไว้วางใจจากผู้อื่น

2) Inspire a shared vision (ผู้นำที่สร้างแรงบันดาลใจ)

ผู้นำที่ใช้เวลาเข้าใจทีมในการสร้างแรงบันดาลใจและวิสัยทัศน์ในอนาคต ทำให้คนในองค์กรเห็นภาพตรงกัน โดยผู้นำต้องมีความปรารถนาให้เกิดการเปลี่ยนแปลงไปจากเดิม และพยายามจุดประกายแรงบันดาลใจแก่ผู้ร่วมงานให้เกิดความหวังต่อความวาดฝันดังกล่าวของตน และเกิดความปรารถนาแรงกล้าที่จะไปให้ถึงวิสัยทัศน์นั้นตลอดจนทำให้คนอื่นสามารถเห็นความจำเป็นที่ทุกคนต้องปฏิบัติภายใต้วัตถุประสงค์ร่วมกัน

3) Challenge the process (ผู้นำที่กล้าท้าทายต่อกระบวนการ)

ผู้นำที่มีการคิดและสร้างวิธีการทำงานที่ดีกว่าเดิม เพิ่มความท้าทายในการทำงาน ทำให้ทีมมองหาโอกาส และรับความเสี่ยงเพิ่มขึ้น แก้ไขปัญหาและเรียนรู้จากข้อผิดพลาด โดยผู้นำต้องกระตุ้นให้และให้กำลังใจผู้ร่วมงานในการแสวงหาความคิดใหม่และวิธีการใหม่ในการปฏิบัติงาน หรือ แก้ปัญหาหรือ ปรับปรุงกระบวนการต่าง ๆตลอดจนกล้าที่จะตัดสินใจเสี่ยงอย่างชาญฉลาด

4) Enable others to act (ผู้นำที่เพิ่มศักยภาพในการทำงานให้แก่ผู้อื่น)

ผู้นำที่ตระหนักว่า การที่จะสามารถบรรลุวิสัยทัศน์ได้ จะต้องเกิดจากการที่ทุกคนมีส่วนร่วมร่วมกัน ดังนั้นผู้นำจะต้องสร้างความร่วมมือในทีมทั้งการวางแผน และแก้ปัญหาาร่วมกัน อีกทั้งมีการมอบโอกาสและอำนาจความรับผิดชอบในการตัดสินใจให้กับผู้ร่วมงาน หรือคู่ค้า

5) Encourage the heart (ผู้นำที่คอยสนับสนุน)

ผู้นำที่สร้างขวัญกำลังใจ สร้างบรรยากาศการทำงานให้สนุก ทำให้ผู้ตามรู้สึกมีความสุขในการทำงาน เนื่องจากเป็นผู้นำที่เข้าใจว่า การที่จะบรรลุตามวิสัยทัศน์หรือเป้าหมายนั้น ต้องผ่านอุปสรรคมากมาย ทุกคนต้องเหนื่อยล้าและท้อถอย ผู้นำจึงมีการให้กำลังใจแก่ผู้ปฏิบัติงาน เช่น แสดงการยอมรับ การกล่าวชื่นชมอย่างจริงใจเมื่องานมีความก้าวหน้าหรือสำเร็จ และที่สำคัญ ผู้นำต้องแสดงให้เห็นถึงความเชื่อและเห็นคุณค่าของผู้ปฏิบัติงานทุกคน

จะเห็นได้ว่า ผู้นำทั้ง 5 แบบล้วนมีจุดประสงค์ให้บริษัทหรือธุรกิจมีการเติบโตอย่างต่อเนื่องและมีประสิทธิ ซึ่งการเป็นผู้นำในแต่ละบริษัทสามารถออกแบบและเลือกในการเป็นผู้นำจาก 5 แบบข้างต้นให้สอดคล้องตามสถานการณ์และลักษณะขององค์กรนั้นๆ ได้อย่างเหมาะสม

บทที่ 3

แผนการเก็บและวิเคราะห์ข้อมูล

ในการศึกษาค้นคว้าวิจัยในหัวข้อ “การวิเคราะห์การประสบความสำเร็จของนาคาเซ่ บริษัทเทรดดิ้ง สัญชาติญี่ปุ่นที่ดำเนินธุรกิจยาวนานกว่า 175 ปี” เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) โดยผู้วิจัยได้ดำเนินการศึกษาซึ่งแบ่งเป็น 3 ส่วน ได้แก่ กลยุทธ์ระดับองค์กร (Corporate level Strategy) กลยุทธ์ระดับธุรกิจ (Business level Strategy) และการเป็นผู้นำที่ดีที่เหมาะสมต่อองค์กร (Leadership) เนื่องจากทั้ง 3 ส่วน ถือเป็นปัจจัยหลักที่สำคัญต่อการเจริญเติบโตของธุรกิจในภาพรวม ผู้ศึกษาจึงมีการเก็บข้อมูลจากการสัมภาษณ์จากผู้จัดการและหัวหน้าฝ่ายขาย ผู้จัดการและหัวหน้าฝ่ายบุคคล และการถอดบทสัมภาษณ์ของผู้บริหารตำแหน่งกรรมการตัวแทนและประธานบริษัทสาขาสำนักงานใหญ่ประเทศญี่ปุ่น เพื่อนำข้อมูลที่ได้อามาวิเคราะห์และอ้างอิงถึงแนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องในแต่ละหัวข้อ ซึ่งกระบวนการและขั้นตอนการวิจัยเชิงคุณภาพ ประกอบไปด้วย

3.1 การออกแบบการวิจัย (Research design)

3.2 ขั้นตอนการเก็บข้อมูล (Data gathering) และประชากรตัวอย่าง (Sampling)

3.2.1 การศึกษาข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary Data)

3.2.2 การศึกษาข้อมูลปฐมภูมิ (Primary Data)

3.3 การศึกษารายละเอียด วิเคราะห์ ประมวลผลข้อมูล และเชื่อมโยงความสัมพันธ์ (Data Analysis)

3.3.1 ด้านข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary Data)

3.3.2 ด้านข้อมูลปฐมภูมิ (Primary Data)

3.4 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับจากการวิเคราะห์ข้อมูล

3.1 การออกแบบการวิจัย (Research design)

ในงานวิจัยนี้ ผู้ศึกษาได้ทำการออกแบบงานวิจัย (Research design) เป็นแบบบูรณาการ การศึกษาข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary Data) และข้อมูลปฐมภูมิ (Primary Data) เพื่อที่จะนำข้อมูลทั้งสองมาทำการวิเคราะห์และเชื่อมโยงกับแนวคิดและทฤษฎีเชิงกลยุทธ์ทั้ง 3 ส่วน อันได้แก่ กลยุทธ์ระดับองค์กร (Corporate level Strategy) กลยุทธ์ระดับธุรกิจ (Business level Strategy) และการเป็น

ผู้นำที่ดีที่เหมาะสมต่อองค์กร (Leadership) เพื่อให้ทราบถึงปัจจัยการเติบโตต่อธุรกิจของบริษัทนากา เซ่ อีกทั้งยังสามารถเป็นแบบอย่างและแนวทางการบริหารธุรกิจต่อผู้ประกอบการอื่นได้อีกด้วย

3.2 ขั้นตอนการเก็บข้อมูล (Data gathering) และประชากรตัวอย่าง (Sampling)

3.2.1 การศึกษาข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary Data)

ผู้ศึกษาทำการเก็บข้อมูลจากการค้นคว้าข้อมูลและรายละเอียดต่างๆของบริษัท จากเว็บไซต์ของทางบริษัทและบทความ ข่าว หรือสื่อสิ่งพิมพ์ต่างๆ ทั้งในไทยและต่างประเทศ การถอดบทสัมภาษณ์ของผู้บริหารตำแหน่งกรรมการตัวแทนและประธานบริษัทสาขาสำนักงานใหญ่ ประเทศญี่ปุ่น หรือข้อมูลอื่นๆที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจเครื่องสำอาง เคมี พลาสติก และเครื่องจักรในอุตสาหกรรมต่างๆ และตลาดคู่แข่ง

3.2.2 การศึกษาข้อมูลปฐมภูมิ (Primary Data)

ผู้ศึกษาทำการสัมภาษณ์บุคคลตัวอย่างทั้งสัญชาติญี่ปุ่นและไทยที่เกี่ยวข้องกับบริษัทนากาเซ่ในระดับผู้บริหารในแต่ละแผนกขององค์กรซึ่งมีประสบการณ์การทำงาน 10 ปีขึ้นไปและมีส่วนร่วมในการเติบโตของบริษัท โดยใช้การสัมภาษณ์แบบเชิงลึก (Depth Interview) และกำหนดคำถามสัมภาษณ์ตามแนวคิดและทฤษฎีเชิงกลยุทธ์ทั้ง 3 ส่วน อันได้แก่ กลยุทธ์ระดับองค์กร (Corporate level Strategy) กลยุทธ์ระดับธุรกิจ (Business level Strategy) และการเป็นผู้นำที่ดีที่เหมาะสมต่อองค์กร (Leadership) โดยระยะเวลาการเก็บข้อมูลอยู่ในระหว่างเดือนมกราคม พ.ศ. 2566 จากการสัมภาษณ์บุคคลตัวอย่าง ดังนี้

- ผู้จัดการฝ่ายขายสัญชาติญี่ปุ่น จำนวน 1 ท่าน
- หัวหน้าฝ่ายขายสัญชาติญี่ปุ่น จำนวน 3 ท่าน
- หัวหน้าฝ่ายขายคนไทย จำนวน 4 ท่าน
- ผู้จัดการฝ่ายบุคคลสัญชาติญี่ปุ่น จำนวน 1 ท่าน
- หัวหน้าฝ่ายบุคคลคนไทย จำนวน 1 ท่าน

ขั้นตอนในการเก็บข้อมูลจากการสัมภาษณ์

1. เตรียมคำถามสำหรับการสัมภาษณ์ไว้ล่วงหน้า
2. ติดต่อและนัดสัมภาษณ์ในวัน เวลาที่เหมาะสม กับผู้ถูกสัมภาษณ์
3. การสัมภาษณ์ ด้วยบรรยากาศเป็นกันเอง

4. บันทึกการสัมภาษณ์ โดยการจดบันทึก หรือบันทึกเสียง

3.3 การศึกษารายละเอียด วิเคราะห์ ประมวลผลข้อมูล (Data Analysis)

3.3.1 ด้านข้อมูลเชิงทุติยภูมิ (Secondary Data)

ข้อมูลทุติยภูมิ ประกอบด้วยข้อมูลจากแหล่งข้อมูล ทำการเก็บข้อมูลจากการค้นคว้า ข้อมูลและรายละเอียดต่างๆของบริษัท จาก เว็บไซต์ของทางบริษัทและบทความ ข่าว หรือสื่อสิ่งพิมพ์ต่างๆ ทั้งในไทยและต่างประเทศ การถอดบทสัมภาษณ์ของผู้บริหารตำแหน่งกรรมการ ตัวแทนและประธานบริษัทสาขาสำนักงานใหญ่ประเทศญี่ปุ่น หรือข้อมูลอื่นๆที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจเทรคดิ่งสารเคมี พลาสติก และเครื่องจักรในอุตสาหกรรมต่างๆในตลาดคู่แข่งและสถานะทางเศรษฐกิจของไทยในสถานการณ์โควิดช่วงปี 2563

ในส่วนการวิเคราะห์ข้อมูลจากการเก็บข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary Data) ผ่านทางเว็บไซต์ต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจนากาเซ่ ได้แก่ สถานะทางเศรษฐกิจของไทยในช่วงสถานการณ์โควิดปี 2563 ต่ออุตสาหกรรมปิโตรเคมี อุตสาหกรรมชิ้นส่วนยานยนต์และอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์ เนื่องจากนากาเซ่มีการขายสินค้าที่เป็นวัตถุดิบและเครื่องจักรในอุตสาหกรรมดังกล่าว นำข้อมูลที่ได้มาเชื่อมโยงทฤษฎี TOWS Matrix และ Ansoff Matrix ที่สอดคล้องกับแนวคิดกลยุทธ์ระดับองค์กร เพื่อทำการวิเคราะห์และเปรียบเทียบว่าบริษัทนากาเซ่มีจุดแข็งหรือมีการขยายการเติบโตทางธุรกิจอย่างไร อีกทั้งภายใต้สถานการณ์ที่มีผลกระทบต่อเศรษฐกิจอย่างมาก นากาเซ่มีการปรับตัวอย่างไรเพื่อให้ธุรกิจอยู่รอดได้ผ่านทฤษฎี “Porter’s Five Forces” ที่สอดคล้องกับแนวคิดกลยุทธ์ระดับธุรกิจ

3.3.2 ด้านข้อมูลเชิงปฐมภูมิ (Primary Data)

ผู้ศึกษาได้ทำการออกแบบการศึกษาในการวิเคราะห์ปัจจัยหลักที่สำคัญต่อการเติบโตของบริษัทและธุรกิจ โดยแบ่งเป็น 3 ส่วน ดังนี้

1) แนวคิดและทฤษฎีกลยุทธ์ระดับองค์กร (Corporate level Strategy)

ความแข็งแกร่งภายในองค์กร ถือเป็นจุดเริ่มต้นต่อขยายการเติบโตทางธุรกิจ โดยผู้วิจัย จะทำการสัมภาษณ์และถอดข้อความ คำตอบของผู้ถูกสัมภาษณ์จากคลิปเสียงที่ได้บันทึกไว้ โดยผู้ถูกสัมภาษณ์ ได้แก่ ผู้จัดการฝ่ายขายสัญชาติญี่ปุ่น จำนวน 1 ท่าน หัวหน้าฝ่ายขายสัญชาติญี่ปุ่น จำนวน 3 ท่าน หัวหน้าฝ่ายขายคนไทย จำนวน 4 ท่าน ผู้จัดการฝ่ายบุคคลสัญชาติญี่ปุ่น จำนวน 1 ท่าน หัวหน้าฝ่ายบุคคลคนไทย จำนวน 1 ท่าน ซึ่งรายละเอียดของคำถาม ได้แก่ อะไรเป็นจุดเปลี่ยนจาก

ธุรกิจสี่ข้อม เป็น บริษัท Trading เพื่อนำมาวิเคราะห์และสรุปแนวคิดที่เป็นแรงผลักดันให้แก่องค์กรอะไรเป็นจุดอ่อน จุดแข็ง โอกาส และข้อจำกัด ของบริษัท เพื่อนำมาเชื่อมโยงกับทฤษฎี “TOWS Matrix” ว่าบริษัทมีการออกแบบและวางแผนการจัดการทางกลยุทธ์อย่างไร อีกทั้งตั้งตลอดการทำงานของท่าน นาคาจะมีจุดเปลี่ยนอย่างไรบ้างที่ทำให้บริษัทขยายการเติบโตอย่างต่อเนื่องในปัจจุบันได้ เพื่อนำข้อมูลมาวิเคราะห์และเชื่อมโยงผ่านทฤษฎี “Ansoff Matrix”

2) แนวคิดและทฤษฎีกลยุทธ์ระดับธุรกิจ (Business level Strategy)

การปรับตัวขององค์กรเมื่อเข้าสู่ตลาด ให้เข้ากับสถานการณ์และเหตุการณ์ต่างๆ ถือเป็นส่วนสำคัญที่ทำให้บริษัทสามารถอยู่รอดและดำรงธุรกิจเพื่อที่จะเป็นผู้นำเทรดดิ้งทางการตลาดในไทยได้ โดยผู้วิจัยจะทำการสัมภาษณ์ผู้จัดการฝ่ายขายสัญชาติญี่ปุ่น จำนวน 1 ท่าน หัวหน้าฝ่ายขายสัญชาติญี่ปุ่น จำนวน 3 ท่าน หัวหน้าฝ่ายขายคนไทย จำนวน 4 ท่าน ผู้จัดการฝ่ายบุคคลสัญชาติญี่ปุ่น จำนวน 1 ท่าน หัวหน้าฝ่ายบุคคลคนไทย จำนวน 1 ท่าน ซึ่งรายละเอียดของคำถาม ได้แก่ สิ่งใดที่เป็นอุปสรรคเมื่อเข้ามาเปิดสาขาในประเทศไทย อีกทั้งภายใต้วิกฤติฉุกเฉินต่างๆรวมไปถึงสถานการณ์โควิดที่ผ่านมาที่ส่งผลกระทบต่อเศรษฐกิจอย่างมาก บริษัทมีแผนการอย่างไรที่ทำให้สามารถรักษารายได้และยังคงเป็นผู้นำในด้านตลาดเทรดดิ้งได้ รวมไปถึงมีความเห็นอย่างไรต่อสถานการณ์ที่ผู้ผลิตใหญ่เข้ามาสร้าง plant และผลิตเองในไทย จากนั้นผู้วิจัยจะถอดข้อความ คำตอบของผู้ถูกสัมภาษณ์จากคลิปเสียงที่ได้บันทึกไว้เพื่อนำข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ทั้งหมดมาเชื่อมโยงและวิเคราะห์ผ่านทฤษฎี “Porter’s Five Forces”

3) แนวคิดและทฤษฎีการเป็นผู้นำที่ดีที่เหมาะสมต่อองค์กร (Leadership)

“หัวจักรรถไฟที่แข็งแรง ย่อมขับเคลื่อนขบวนไปได้ไกล” การเติบโตทางธุรกิจก็เช่นเดียวกัน การเป็นผู้นำที่ดีและบริหารองค์กรได้อย่างเหมาะสม ถือเป็นอีกส่วนสำคัญต่อการเป็นแบบอย่างที่เราสร้างผู้ปฏิบัติงานให้สามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและส่งผลให้บริษัทเติบโตไปได้อย่างต่อเนื่องนั่นเอง โดยผู้วิจัยจะทำการสัมภาษณ์ผู้จัดการฝ่ายขายสัญชาติญี่ปุ่น จำนวน 1 ท่าน หัวหน้าฝ่ายขายสัญชาติญี่ปุ่น จำนวน 3 ท่าน หัวหน้าฝ่ายขายคนไทย จำนวน 4 ท่าน ผู้จัดการฝ่ายบุคคลสัญชาติญี่ปุ่น จำนวน 1 ท่าน หัวหน้าฝ่ายบุคคลคนไทย จำนวน 1 ท่าน ซึ่งรายละเอียดของคำถาม ได้แก่ จุดเปลี่ยนและความรู้สึกในช่วงการเลื่อนตำแหน่งเป็นหัวหน้า แนวคิดหรือมุมมองในการบริหารคนในทีมและองค์กร เหตุการณ์ใดที่น่าประทับใจมากที่สุด ทำทนายที่สุด ยากที่สุดตลอดการทำงานเป็นตำแหน่ง Manager จากนั้นผู้วิจัยจะถอดข้อความ คำตอบของผู้ถูกสัมภาษณ์จากคลิปเสียงที่ได้บันทึกไว้เพื่อนำข้อมูลที่ได้ทั้งหมดมาเปรียบเทียบความต่างของมุมมองและเป้าหมายในการบริหารงานระหว่างคนไทยและคนญี่ปุ่น มุมมองนั้นให้ผลลัพธ์อย่างไรต่อคนในทีมรวมไป

จนถึงองค์กร และเชื่อมโยงผ่านทฤษฎี “Kouzes & Posner’s Leader Model” ว่าหัวหน้าแต่ละท่านเป็นผู้นำแบบไหนในทฤษฎี

3.4 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับจากการวิเคราะห์ข้อมูล

ผลวิเคราะห์ที่ได้จากการศึกษางานวิจัยนี้จะสามารถทำให้บริษัท نگاهเขมอมเห็นถึงภาพรวมที่ผ่านมาและการจัดการต่างๆขององค์กรจากอดีตจนถึงปัจจุบัน สามารถนำมาเป็นข้อคิดเพื่อที่จะปรับปรุงและพัฒนาต่อขอดทางธุรกิจโดยอ้างอิงจากทางทฤษฎีไปจนสู่ทางปฏิบัติ เพื่อให้บริษัทมีการขยายการเติบโตที่กว้างขึ้นในอนาคตได้ นอกจากนี้ งานวิจัยยังสามารถนำมาเป็นตัวอย่างในการศึกษาและวิเคราะห์การจัดการอย่างไรที่ทำให้บริษัทประสบความสำเร็จและสามารถดำเนินธุรกิจมาชยาวนานกว่า 175 ปี ทั้งในแง่มุมมองการบริหารระดับองค์กร (Corporate level) เพื่อเสริมสร้างความแข็งแกร่งภายในองค์กร การบริหารระดับธุรกิจ (Business level) ในตลาดคู่แข่งหรือในภาวะวิกฤตต่างๆเพื่อที่จะเป็นผู้นำทางการตลาดและสามารถดำเนินธุรกิจอย่างต่อเนื่องได้ และมุมมองการเป็นผู้นำที่ดีที่เหมาะสมต่อองค์กร (Leadership) แก่ผู้ประกอบการอื่นเพื่อเป็นแนวทางในการบริหารงานและคนในองค์กรได้อีกด้วย

บทที่ 4

ผลการวิจัย และอภิปรายผล

การศึกษาวิจัยเรื่อง “การวิเคราะห์การประสบความสำเร็จของนาคาเซ่ บริษัทเทรดดิ้งสัญชาติญี่ปุ่นที่ดำเนินธุรกิจยาวนานกว่า 175 ปี” เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) โดยผู้วิจัยได้ดำเนินการศึกษาแบ่งเป็น 3 ส่วนซึ่งเป็นปัจจัยหลักที่สำคัญต่อการเจริญเติบโตของธุรกิจในภาพรวม ได้แก่ กลยุทธ์ในระดับองค์กร (Corporate level Strategy) กลยุทธ์ในระดับธุรกิจ (Business level Strategy) และการเป็นผู้นำที่ดีที่เหมาะสมต่อองค์กร (Leadership) ซึ่งผู้ศึกษาได้สรุปข้อมูลเชิงปฐมภูมิ (Primary Data) จากการสัมภาษณ์ผู้จัดการสัญชาติญี่ปุ่น หัวหน้าฝ่ายขายสัญชาติญี่ปุ่นและไทย และหัวหน้าฝ่ายสนับสนุนการขายสัญชาติไทย และรวบรวมข้อมูลเชิงทุติยภูมิ (Secondary Data) จากจากการค้นคว้าข้อมูลและรายละเอียดต่างๆของบริษัท จาก เว็บไซต์ของทางบริษัทและบทความ ข่าว หรือสื่อสิ่งพิมพ์ต่างๆ ทั้งในไทยและต่างประเทศ นำข้อมูลทั้งหมดที่ได้มาวิเคราะห์อ้างอิงถึงแนวคิดและเชื่อมโยงทฤษฎีที่เกี่ยวข้องในแต่ละหัวข้อ โดยสามารถวิเคราะห์ข้อมูล และอภิปรายผลการวิจัยได้ดังต่อไปนี้

- 4.1 กระบวนการเก็บข้อมูล และความท้าทาย
- 4.2 ตารางเก็บข้อมูล
- 4.3 แนวคิดหลักที่ได้จากผลการวิจัยและการวิเคราะห์ข้อมูล

4.1 กระบวนการเก็บข้อมูล และความท้าทาย

การศึกษาการวิเคราะห์การประสบความสำเร็จของบริษัทนาคาเซ่ ซึ่งบริษัทเทรดดิ้งสัญชาติญี่ปุ่นที่ดำเนินธุรกิจยาวนานกว่า 175 ปี การเก็บข้อมูลแบ่งเป็น 2 ประเภท ดังนี้

4.1.1 ข้อมูลเชิงปฐมภูมิ (Primary Data) ได้จากการรวบรวมข้อมูลจากการสัมภาษณ์ผู้จัดการสัญชาติญี่ปุ่น 1 ท่าน หัวหน้าฝ่ายขายสัญชาติญี่ปุ่นจำนวน 3 ท่าน หัวหน้าฝ่ายขายสัญชาติไทย 2 ท่านและหัวหน้าฝ่ายสนับสนุนการขาย 1 ท่าน ซึ่งแต่ละท่านมีประสบการณ์ทำงานในบริษัทนาคาเซ่มากกว่า 10 ปีขึ้นไป

ความท้าทายเริ่มจากการสัมภาษณ์ผู้จัดการและหัวหน้าฝ่ายขายสัญชาติญี่ปุ่น ทั้งหมดจำนวน 4 ท่าน จะเป็นเรื่องของภาษาในการสื่อสาร และอุปสรรคจะเป็นเรื่องของเวลาในการนัดสัมภาษณ์ เนื่องจากหัวหน้าคนญี่ปุ่นคนข้างอยู่จากการประชุม การทำโปรเจกใหม่ ๆ หรือไปพบลูกค้า ส่วนความท้าทายและอุปสรรคจากการสัมภาษณ์หัวหน้าฝ่ายขายและหัวหน้าสนับสนุนสัญชาติไทย ทั้งหมดจำนวน 3 ท่าน พบว่าเป็นเรื่องของการนัดหมายเวลาเช่นกัน

4.1.2 ข้อมูลเชิงทุติยภูมิ (Secondary Data) ได้จากการค้นคว้าข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับทางธุรกิจผ่านทางเว็บไซต์ในไทยและต่างประเทศ และรวบรวมข้อมูลบริษัทนาคาเซ่จากทางเว็บไซต์ของบริษัทและถอดเทปสัมภาษณ์ของผู้บริหารตำแหน่งกรรมการตัวแทนและประธานบริษัทสาขาสำนักงานใหญ่ประเทศญี่ปุ่นจาก YouTube ซึ่งมีความยาว 5.15 นาที จากนั้นนำข้อมูลมาวิเคราะห์และเชื่อมโยงกับทฤษฎี

ความท้าทายและอุปสรรคในการเก็บข้อมูลจากเว็บไซต์ที่แหล่งที่มาจากประเทศญี่ปุ่นคือในเรื่องภาษา ทำให้ต้องมีการเทียบจากหลายเว็บไซต์เพื่อเป็นการรับรองว่าข้อมูลที่ได้นำแปลภาษาได้อย่างถูกต้องหรือไม่

4.2 ตารางการเก็บข้อมูล

ตารางที่ 4.2.1 แสดงการเก็บข้อมูลเชิงปฐมภูมิ (Primary Data) และเชิงทุติยภูมิ (Secondary Data)

ประเภทของข้อมูล	หัวข้อ	แหล่งที่มา	วันที่	ระยะเวลาจัดเก็บ/ สัมภาษณ์ (นาที)
เชิงปฐมภูมิ (Primary Data)	รายละเอียดและมุมมองเกี่ยวกับบริษัทนาคาเซ่	ผู้จัดการสัญชาติญี่ปุ่น 1 ท่าน	26/01/2024	62
		หัวหน้าฝ่ายขายสัญชาติญี่ปุ่น 3 ท่าน	24/01/2024 25/01/2024 29/01/2024	42 50 82
		หัวหน้าฝ่ายขายสัญชาติไทย 2 ท่าน	23/01/2024 24/01/2024	30 42
		หัวหน้าฝ่ายสนับสนุนการขาย 1 ท่าน	29/01/2024	30

ตารางที่ 4.2.1 แสดงการเก็บข้อมูลเชิงปฐมภูมิ (Primary Data) และเชิงทุติยภูมิ (Secondary Data)
(ต่อ)

ประเภทของข้อมูล	หัวข้อ	แหล่งที่มา	วันที่	ระยะเวลาจัดเก็บ/ สัมภาษณ์ (นาที)
ทุติยภูมิ (Secondary Data)	Why are there so many long-established companies in Japan?	https://family-business.co.jp/why-japan-long-established/	27/01/2024	50
	Japan ranks first in the number of companies in the world that have been in business for 100 years and 200 years	https://consult.nikkeibp.co.jp/shunenjigyo-labo/survey_data/I1-03/	27/01/2024	50
	ซัมโปะ โยชิแวนคิดทำธุรกิจแบบคนญี่ปุ่น ที่ดีกับผู้ชาย ผู้ซื้อ และสังคม	https://missiontothemoon.co/business-sanpo-yoshi/	27/01/2024	40
	รายละเอียดบริษัทนากาเซ่	https://www.nagase.co.jp/english/	27/01/2024	60
	ถอดเทปสัมภาษณ์ของผู้บริหารตำแหน่ง กรรมการตัวแทนและประธานบริษัทสาขา สำนักงานใหญ่ประเทศญี่ปุ่น	https://www.youtube.com/watch?v=cxPry0RC_zc	28/01/2024	10
	แนวโน้มธุรกิจและอุตสาหกรรมไทยปี 2566-2568	https://www.krungsri.com/th/research/industry/summary-outlook/industry-outlook-2023-2025	28/01/2024	50
	ผลกระทบและทิศทางของภาคอุตสาหกรรมของไทยหลังสถานการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโควิด-19	https://www.oie.go.th/assets/portals/1/fileups/2/files/ArticlesAnalysis/Direction_industry_after_COVID-19.pdf	28/01/2024	50

4.3 แนวคิดหลักที่ได้จากผลการวิจัยและการวิเคราะห์ข้อมูล

“หลักการงานที่มั่นคงของญี่ปุ่นนำไปสู่ผลผลิตที่แข็งแกร่ง” จากการเก็บข้อมูลเชิงปฐมภูมิ (Primary Data) ที่ได้จากการสัมภาษณ์ เกี่ยวกับบริษัทนาคาเซ่ ที่ดำเนินธุรกิจมากกว่า 175 ปี ซึ่งเป็นตัวอย่างในการวิเคราะห์ความสำเร็จของบริษัทญี่ปุ่น ผู้วิจัยพบว่า หลักการและแนวคิดที่คนญี่ปุ่นยึดถือในการประกอบธุรกิจคือ “Sanpo Yoshi” อ่านว่า “ซัม โปะ-โยชิ” คือความพึงพอใจสามฝ่าย (Three-way Satisfaction) เป็นหลักการในการดำเนินธุรกิจที่ต้องทำให้เกิดความพึงพอใจทั้ง 3 องค์ประกอบด้วยกัน ก็คือ ผู้ขาย ผู้ซื้อ และสังคมชุมชน หรือถ้าเปรียบเทียบในมุมมองของบริษัทเทอร์คิงอย่างนาคาเซ่ กล่าวคือ ทำอย่างไรให้ซัพพายเออร์ ลูกค้า และนาคาเซ่มีความพึงพอใจระหว่างกัน ซึ่งหัวใจในการนำหลักการซัม โปะ โยชิมาประยุกต์ใช้ของบริษัทนาคาเซ่ คือ ความซื่อสัตย์และการให้ความสำคัญทั้งซัพพายเออร์และลูกค้า ทำให้บริษัทมีความยั่งยืนในการดำเนินธุรกิจ และอีกหนึ่งหลักการสำคัญในการประกอบธุรกิจเทอร์คิง คือ “การค้าสิบประการ” ของพ่อค้าโอมิ ได้แก่ 1. ธุรกิจคือการให้บริการแก่โลกและผู้คน และผลกำไรคือรางวัลตามธรรมชาติ 2. ที่ตั้งของร้านค้ามีความสำคัญมากกว่าขนาดของร้าน และคุณภาพของสินค้าก็มีความสำคัญมากกว่าที่ตั้ง 3. บริการหลังการขายมีความสำคัญมากกว่าคำยืนยันก่อนการขาย และนี่คือสิ่งที่สร้างลูกค้าที่ยั่งยืน 4. อย่างกังวลกับการขาดเงินทุน แต่กังวลกับการขาดความไว้วางใจจากลูกค้า 5. อย่างบังคับขาย อย่าขายสิ่งที่ลูกค้าชอบ แต่ขายสิ่งที่ดีต่อลูกค้า 6. ขายของที่ดีนั้นคือสิ่งที่ดี และการโฆษณาสินค้าดี จะมาพร้อมยอดขายเพิ่มขึ้นที่ตามมา 7. แม้แต่กระดาษแผ่นเดียวก็สามารถทำให้ลูกค้าพอใจได้ เมื่อคุณไม่มีอะไรจะให้ ให้ยิ้มเป็นของขวัญแก่ลูกค้า 8. เก็บราคาที่ทำเครื่องหมายไว้ ส่วนลดอาจทำให้ลูกค้ารู้สึกแย่งได้จริงๆ หมายความว่า การลดราคาไม่ใช่การแก้ปัญหาที่ยั่งยืนเสมอไป 9. คิดถึงผลกำไรและขาดทุนของคุณในแต่ละวันอยู่เสมอ ทำให้เป็นนิสัย 10. ไม่มีช่วงเวลาที่ดีและไม่ดีในการทำธุรกิจ คุณต้องทำกำไรโดยไม่กังวลจนเกินไป ทุกวิกฤติย่อมมีโอกาส นอกจากนี้ ในมุมมองการบริหารขององค์กร พบว่าในระยะแรกบริษัทนาคาเซ่ที่มีการขายผลิตภัณฑ์สี่ล้อ จนกลายมาเป็นธุรกิจที่ความหลากหลายของสินค้ามากขึ้นในภายหลัง สาเหตุมาจาก คนญี่ปุ่นเข้าใจและยอมรับ “ความเปลี่ยนแปลง” มากกว่าการดำเนินสิ่งนั้นๆ ทำให้เปิดรับเทคโนโลยีใหม่ๆ และมีการพัฒนาสินค้าในธุรกิจอยู่เสมอๆ จากสังเกตและสอบถามความต้องการของผู้ใช้งานเพื่อมองหาโอกาสในการขยายธุรกิจ

ในส่วนการเก็บข้อมูลเชิงทุติยภูมิ (Secondary Data) จากการค้นคว้าข้อมูลผ่านทางเว็บไซต์ในไทยและต่างประเทศ ที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินกิจการต่างๆ ผู้วิจัยพบว่า อัตราส่วนจำนวนบริษัทที่ดำเนินงานมากกว่า 100 ปี อันดับ 1 ญี่ปุ่น 41.3% อันดับ 2 สหรัฐอเมริกา 24.4% อันดับ 3 สวีเดน 17.5% และอัตราส่วนจำนวนบริษัทที่ดำเนินงานมากกว่า 200 ปี อันดับ 1 ญี่ปุ่น 65.0% อันดับ 2 สหรัฐอเมริกา 11.6% อันดับ 3 เยอรมนี 9.8%

ในส่วนอุตสาหกรรมที่มีอัตราการปรากฏบริษัทสูงสุดในรอบ 100 ปี คือ อุตสาหกรรมค้าปลีก อยู่ที่ 5.3% แต่เมื่อบริษัทก่อตั้งมาเป็นเวลา 200 ปีขึ้นไป อุตสาหกรรมที่พักและร้านอาหารก็มาอันดับหนึ่งที่ 0.68% และอุตสาหกรรมค้าปลีกตกลงมาอยู่อันดับที่ 3

จะเห็นได้ว่าประเทศญี่ปุ่นเป็นอันดับหนึ่งในการมีจำนวนบริษัทที่สามารถดำเนินธุรกิจยาวนานมากกว่า 100 และ 200 ปี ซึ่งเหตุผลหลักมากจากนโยบายการทำงานของชนชาติญี่ปุ่น กล่าวคือ คนญี่ปุ่นให้ความสำคัญในการสร้างกำไรในระยะยาว มากกว่าในระยะสั้น เพื่อสร้างรายได้ อย่างมั่นคงให้ธุรกิจ ทำให้ภายในองค์กรต้องมีการศึกษา คิด วิเคราะห์อย่างรอบคอบ และมีการกระจายความเสี่ยง อีกทั้งชนชาติญี่ปุ่นให้ความสำคัญต่อการสร้างกำไรที่สูงที่สุด เพื่อให้ธุรกิจสามารถดำเนินธุรกิจได้อย่างต่อเนื่อง

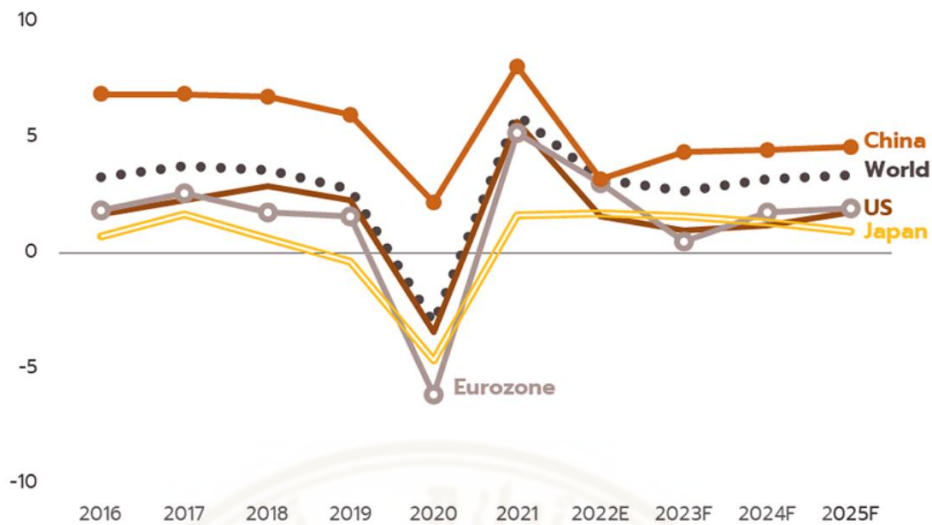
แม้ว่าความจริงที่กล่าวว่าญี่ปุ่นเป็นประเทศมหาอำนาจทางธุรกิจระดับโลกที่มีดำเนินกิจการยาวนานถือเป็นจุดแข็งที่ยิ่งใหญ่ที่สุดสำหรับคนญี่ปุ่น แต่ในขณะเดียวกัน ญี่ปุ่นก็เผชิญกับความท้าทายที่สำคัญจากภัยพิบัติ สงคราม หรือคลื่นเศรษฐกิจ วิกฤตต่างๆ อาทิ เศรษฐกิจฟองสบู่แตก (Bubble economy) ส่งผลให้อัตราเติบโตทางเศรษฐกิจโดยเฉลี่ยเพียงแค่ 1.6 ต่อปี เศรษฐกิจตกต่ำครั้งใหญ่จากสงครามโลกครั้งที่สอง (Great Depression) ส่งผลให้อัตราเติบโตติดลบร้อยละ 2.8 ภาวะเงินฝืดที่สินค้าและบริการต่าง ๆ ในประเทศไม่มีการเปลี่ยนแปลงราคาตลอด 2 ทศวรรษ และสถานการณ์ 'โควิด-19' ที่เป็นอีกหนึ่งเหตุการณ์ที่เป็นวิกฤตและส่งผลต่ออุตสาหกรรมและเศรษฐกิจอย่างทั่วโลกเปรียบได้กับคลื่นยักษ์สึนามิ ที่โถมเข้าใส่ทุกคนไม่เลือกหน้า แม้บางคนไม่ได้รับผลกระทบทางตรง แต่ในทางอ้อมก็ได้รับผลกระทบกันไปตาม ๆ กันไม่มากก็น้อย เช่นกัน ถือเป็นอีกหนึ่งบทเรียนครั้งยิ่งใหญ่ในการปรับตัวทางธุรกิจทั่วโลก เป็นต้น ทำให้อัตราการล้มละลายของบริษัทเพิ่มสูงขึ้นอย่างรวดเร็ว กิจการล้มละลายมากกว่า 16,464 ราย มีบริษัทเพียงไม่กี่แห่งเท่านั้นที่สามารถดำเนินงานต่อไปโดยยังคงรักษาโครงสร้างองค์กรไว้ได้

นอกจากนี้ข้อมูลจากกองสารสนเทศและดัชนีเศรษฐกิจอุตสาหกรรม (ศิริประภา เอื้อวิวัฒน์สกุล, นักวิเคราะห์นโยบายและแผนปฏิบัติการ) กล่าวว่า ผลกระทบภาคอุตสาหกรรมของไทย หลังสถานการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโควิด-19 นั้นส่งผล ตั้งแต่เดือนมีนาคม 2563 เป็นต้นมา เนื่องจากหลายประเทศเริ่มมีการล็อกดาวน์ประเทศ ส่งผลให้การนำเข้าวัตถุดิบเพื่อนำมาใช้ในการผลิตต้องหยุดชะงักรวมถึงการส่งออกที่ชะลอตัวซึ่งเกิดจากข้อจำกัดจากสถานการณ์โควิด ทำให้ไม่สามารถนำเข้าและส่งออกได้ตามปกติ เมื่อพิจารณาดัชนีผลผลิตอุตสาหกรรมในภาพรวมตั้งแต่เดือนมกราคมเดือนกันยายน 2563 ลดลงร้อยละ 11.4 เมื่อเทียบกับปี 2562 ซึ่งผลกระทบต่อประเภทอุตสาหกรรมมีดังนี้

1) อุตสาหกรรมที่ได้รับผลกระทบน้อย ได้แก่ อุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์ มีการผลิตลดลงร้อยละ 5.55 สินค้าที่ได้รับผลกระทบน้อย เช่น วงจรรวม (IC) เนื่องจากการส่งออกไปตลาดจีนฮ่องกงเริ่มฟื้นตัว ส่วน Hard Disk Drive (HDD) มีปัจจัยบวกจาก Work from home ซึ่งนำไปใช้ในการจัดเก็บข้อมูลขนาดใหญ่ ในส่วนอุตสาหกรรมเคมีภัณฑ์มีการผลิตลดลงร้อยละ 1.72 จากการส่งออกกลุ่มผลิตภัณฑ์เครื่องสำอาง เคมีภัณฑ์อินทรีย์ และสีลดลงในตลาดอาเซียน แต่ขยายตัวในผลิตภัณฑ์ปิโตรเคมีทั้งตลาดในประเทศและต่างประเทศ

2) อุตสาหกรรมที่ได้รับผลกระทบมาก จากการที่ตลาดในประเทศและส่งออกหดตัวอย่างมาก ได้แก่ อุตสาหกรรมยานยนต์และ ยางรถยนต์มีการผลิตลดลงร้อยละ 49.2 และ 27.9 ตามลำดับ สินค้าที่ได้รับผลกระทบมาก เช่น น้ำมันเครื่องบิน น้ำมันเตา มีการผลิตลดลงร้อยละ 13.2 เนื่องจากการเดินทางทางอากาศและทั่วไปมีข้อจำกัดในช่วงสถานการณ์โควิด

ธนาคารกรุงศรีอยุธยา จำกัด (มหาชน) ได้มีการตีพิมพ์บทความ “แนวโน้มธุรกิจและอุตสาหกรรมไทยปี 2566-2568” คาดการณ์ว่า เศรษฐกิจโลกในระยะ 3 ปีข้างหน้ามีแนวโน้มเติบโตชะลอตัวจาก 3.2% ในปี 2565 สู่ 2.7% ในปี 2566 ก่อนจะกระเตื้องขึ้นเล็กน้อยสู่ราว 3.0% ในปี 2567-2568 แม้ว่าผลเชิงลบจากโรค COVID-19 จะคลี่คลายลงแต่หลายปัจจัยยังคงกดดันเศรษฐกิจ โดยเฉพาะประเด็นสงครามรัสเซีย-ยูเครนที่นำไปสู่มาตรการคว่ำบาตรทางการค้าและวิกฤตพลังงานที่มีแนวโน้มยืดเยื้อ การชะลอตัวของเศรษฐกิจจีน รวมถึงการแบ่งขั้วทางเศรษฐกิจซึ่งนำโดยสหรัฐฯ และจีน จะส่งผลกระทบต่อห่วงโซ่อุปทานโลก และอาจทำให้การทวนกระแสโลกาภิวัตน์ (Deglobalization) เข้มข้นขึ้น นอกจากนี้ การขึ้นนโยบายอัตราดอกเบี้ยสูงในปี 2565-2566 เพื่อคุมเงินเฟ้อ ท่ามกลางราคาพลังงานที่อยู่ในระดับสูง จะส่งผลกระทบต่อต้นทุนและภาระหนี้ของภาครัฐและเอกชน รวมถึงภาวะตึงตัวในตลาดการเงิน โดยภาพรวมแล้ว เศรษฐกิจโลกเสี่ยงที่จะซบเซารุนแรงในปี 2566 การชะลอตัวของอุปสงค์โลกอาจช่วยบรรเทาแรงกดดันเงินเฟ้อในระยะถัดไป ซึ่งจะเปิดทางให้ประเทศแกนหลักสามารถปรับลดดอกเบี้ยเพื่อประคองมิให้เศรษฐกิจอ่อนแอยาวนาน



Source: IMF World Economic Outlook (Oct 2022)

ภาพที่ 1.8 แสดงการคาดการณ์การเติบโตทางเศรษฐกิจ (%GDP)

แนวโน้มการเติบโตของอุตสาหกรรมปิโตรเคมีของไทยในปี 2566-2568 คาดการณ์ว่า ความต้องการผลิตภัณฑ์ปิโตรเคมีมีแนวโน้มชะลอลงต่อเนื่องในปี 2566 ก่อนกระเตื้องขึ้นในปี 2567 และ 2568 ทำให้ความต้องการผลิตภัณฑ์ปิโตรเคมีในประเทศและปริมาณส่งออกเพิ่มขึ้นเฉลี่ย 2.0-3.0% และ 0.5-1.0% ต่อปี ตามลำดับ อีกทั้งส่งผลให้ผู้ประกอบการมีแนวโน้มปรับสายการผลิตสู่เม็ดพลาสติกชนิดพิเศษ อาทิ ABS ซึ่งใช้ผลิตผลิตภัณฑ์พลาสติกมูลค่าสูง (Specialty products) เพื่อตอบสนองความต้องการของอุตสาหกรรมต่อเนื่อง อาทิ ชิ้นส่วนยานยนต์ไฟฟ้า แบตเตอรี่ และเครื่องมือทางการแพทย์ รวมถึงการผลิตเม็ดพลาสติกที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม (Biodegradable plastics) และเม็ดพลาสติกรีไซเคิล (Recycled plastics) เพื่อเพิ่มโอกาสทางการตลาด และสอดคล้องกับแผนพัฒนาปิโตรเคมีระยะที่ 4 (ปี 2565-2569) ที่หนุนการผลิตเม็ดพลาสติกดังกล่าวข้างต้น เพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันของอุตสาหกรรมในอนาคต

ในส่วน แนวโน้มการเติบโตของอุตสาหกรรมชิ้นส่วนยานยนต์ของไทยในปี 2566-2568 คาดการณ์ว่า การผลิตชิ้นส่วนยานยนต์มีแนวโน้มเติบโตเฉลี่ย 6.0-7.0% ต่อปี โดยความต้องการในประเทศได้ปัจจัยหนุนจากตลาด OEM และการผลิตยานยนต์ของโลกที่เติบโตตามความต้องการซื้อที่จะทยอยฟื้นตัว โดย Euromonitor (ตุลาคม 2565) คาดการณ์ยอดขายรถยนต์ทั่วโลกปี 2566-2568 จะเติบโตเฉลี่ย 3.0-6.0% ต่อปี ส่วน International Energy Agency (Global EV Outlook 2022) คาดว่ายอดขายรถยนต์ไฟฟ้า (EV) ทั่วโลกจะมีจำนวนมากขึ้นอย่างก้าวกระโดดจาก 7 ล้านคันในปี 2564 เป็น 18 ล้านคันในปี 2568 สอดคล้องกับนโยบายภาครัฐของไทยที่เร่งสนับสนุนการผลิต EV ในประเทศมากขึ้น อย่างไรก็ตาม การส่งออกของไทยส่วนใหญ่จะยังคงเป็นชิ้นส่วนยานยนต์

เครื่องยนต์สินค้าภายในเป็นหลักในช่วง 3 ปีข้างหน้า อาจมีผลให้ผู้ผลิตชิ้นส่วนฯ ของไทยต้องเร่งปรับตัวในการรักษาช่องทางตลาดทั้งในประเทศและส่งออก

จากแนวโน้มอุตสาหกรรมข้างต้น เป็นธุรกิจหลักที่เกี่ยวข้องกับบริษัทนาคาเซ่ อีกทั้งข้อมูลผลกระทบจากวิกฤตต่างๆ อาทิ เศรษฐกิจฟองสบู่แตก (Bubble economy) เศรษฐกิจตกต่ำครั้งใหญ่จากสงครามโลกครั้งที่สอง (Great Depression) ภาวะเงินฝืด และสถานการณ์โควิด'19 แสดงให้เห็นว่า การดำเนินกิจการผ่านความเสี่ยง วิกฤตต่างๆ นั้นถือเป็นความท้าทายอย่างมากต่อผู้ประกอบการ ธุรกิจ ผู้วิจัยจึงได้ยก บริษัทนาคาเซ่ สัญชาติญี่ปุ่น ที่ดำเนินกิจการมากกว่า 175 ปี และมีสาขาทั้งหมด 117 สาขา รวมถึงสาขาในไทย มาเป็นกรณีศึกษาและวิเคราะห์ความสำเร็จของการดำเนินกิจการ

ในส่วนการวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยนำข้อมูลเชิงปฐมภูมิ (Primary Data) จากการสัมภาษณ์ผู้จัดการสัญชาติญี่ปุ่น หัวหน้าฝ่ายขายสัญชาติญี่ปุ่นและไทย และหัวหน้าฝ่ายสนับสนุนการขายสัญชาติไทย และข้อมูลเชิงทุติยภูมิ (Secondary Data) ที่เกี่ยวข้องกับอุตสาหกรรมที่เกี่ยวข้องกับบริษัทนาคาเซ่ และการเก็บสัมภาษณ์ของผู้บริหารตำแหน่งกรรมการตัวแทนและประธานบริษัทสาขาสำนักงานใหญ่ประเทศญี่ปุ่นจาก YouTube พบว่า บริษัทนาคาเซ่ ที่เป็นบริษัทแบบอย่างในการวิเคราะห์ความสำเร็จได้มีตอบรับกับโอกาสด้วยจุดแข็งหรือมองเห็นโอกาสจากจุดอ่อน อีกทั้งมีการรับมือกับวิกฤตต่างๆ ด้วยจุดแข็งที่แข็งแกร่ง นำข้อมูลทั้งหมดมาวิเคราะห์ผ่านการเชื่อมโยง กับทฤษฎี “TOWS Matrix” ซึ่งผู้วิจัยจัดทฤษฎีดังกล่าวอยู่ในกลยุทธ์ในระดับองค์กร (Corporate level Strategy) เนื่องจากสิ่งสำคัญต่อการดำเนินประกอบธุรกิจที่ดีและมีประสิทธิภาพ คือ การรู้จักธุรกิจขององค์กรอย่างถ่องแท้ จึงใช้ทฤษฎีดังกล่าวในการสนับสนุนแนวคิด “หลักการทำงานที่มั่งคั่งของญี่ปุ่นนำไปสู่ผลผลิตที่แข็งแกร่ง” และเห็นภาพขององค์กรมากขึ้น ดังนี้

ตารางที่ 4.3 แสดงการวิเคราะห์ด้วยทฤษฎี TOWS Matrix

ปัจจัยภายใน ปัจจัยภายนอก	จุดแข็ง (Strength)	จุดอ่อน (Weakness)
โอกาส (Opportunity)	<p>SO</p> <p>-มีการนำเข้าสินค้ามาและเทคโนโลยีใหม่ๆอยู่เสมอ รวมถึงมีpartner ที่คอยพัฒนาสินค้าตามความต้องการของลูกค้า ทำให้นাকাเซ่มีสินค้าที่หลากหลายเพื่อวัตถุประสงค์มองหาโอกาสในการต่อยอดธุรกิจใหม่ๆ เช่น ปัจจุบันมีเทรน Sustainability นাকাเซ่การเริ่มมีการนำเข้าสินค้าและบริการที่ตรงกับกระแสที่จะเกิดขึ้น</p>	<p>WO</p> <p>-เนื่องจากธุรกิจหลัก trading คือการซื้อสินค้าจากซัพพายเออร์ ทำให้การทำกำไรบางสินค้าอาจจะทำได้ไม่สูงมากนักในตลาดที่มีคู่แข่งเยอะ แต่นাকাเซ่มองว่า โอกาสถัดมาในธุรกิจคือ การได้ข้อมูลเพิ่มเติมจากการขายเพื่อนำเสนอสินค้าอื่นๆจากความต้องการหรือจุด pain point ของลูกค้า</p>
อุปสรรค (Threat)	<p>ST</p> <p>-ภายใต้วิกฤติต่างๆ เช่น สถานการณ์โควิดกระทบต่ออุตสาหกรรมการผลิตรถยนต์ ทำให้ยอดขายตกลงมา แต่จุดแข็งของนাকাเซ่คือ การมีสินค้าที่หลากหลายและครอบคลุมกับทุกอุตสาหกรรม รวมไปถึงอิเล็กทรอนิกส์และอาหาร ซึ่งเติบโตสูงในช่วงวิกฤตดังกล่าว จึงทำให้นাকাเซ่สามารถพลิกวิกฤติให้เป็นโอกาสเพื่อที่จะรักษารายได้และเพิ่มกำไรจากสินค้าประเภทดังกล่าวได้</p>	<p>WT</p> <p>-เนื่องจากในปัจจุบันได้มีผู้ผลิตบางประเภทเข้ามาในไทย และเลือกที่จะขายตรงแทนที่การขายผ่านนাকাเซ่ ทำให้ยอดขายจากสินค้าหลายประเภทที่ซื้อจากซัพพายเออร์หายไป</p>

นอกจากนี้แนวคิด“หลักการทำงานที่มั่นคงของญี่ปุ่นนำไปสู่ผลผลิตที่แข็งแกร่ง” ยังสามารถสอดคล้องกับทฤษฎี “Ansoff Matrix” ซึ่งเป็นเครื่องมือในการวิเคราะห์กลยุทธ์การขาย

การเติบโต (Growth Strategy) และเป็นส่วนหนึ่งของกลยุทธ์ในระดับองค์กร (Corporate level Strategy) เช่นกัน โดยผู้วิจัยเชื่อมโยงทฤษฎีดังกล่าวกับแนวคิด ดังนี้

1) กลยุทธ์การเจาะตลาดเดิม (Market Penetration) นากาเซ่มักมีการเพิ่มยอดขายสินค้าเดิมที่มีอยู่ให้กับลูกค้าในตลาดเดิมอยู่เสมอ หรือกล่าวได้ว่า นากาเซ่มักมีการขายสินค้าเดิมกับลูกค้าใหม่ที่มีลักษณะหรือจัดกลุ่มอยู่ในตลาดเดิม

2) กลยุทธ์การพัฒนาสินค้าในตลาดเดิม (Product Development) นากาเซ่ใช้ข้อมูลจากการสังเกตพฤติกรรมและปัญหาของลูกค้า ทำให้มีการปรึกษาผลิต พาร์ทเนอร์ในการพัฒนาสินค้า ก่อให้เกิดการนำเข้าสู่สินค้าเกรดใหม่มาขายเพื่อตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้าเป็นหลัก

3) กลยุทธ์การขยายตลาด (Market Development) นากาเซ่ได้มีการขายสินค้าเดิมในตลาดใหม่ๆ เนื่องจากสารเคมีบางประเภทมีฟังก์ชันที่หลากหลาย เช่น การขาย Surfactant ที่เป็นวัตถุดิบหลักในอุตสาหกรรมน้ำยาทำความสะอาด มาเพิ่มยอดขายในตลาดใหม่ในอุตสาหกรรมกระบวนการผลิตสิ่งทอได้ เป็นต้น

4) กลยุทธ์การกระจายตัว (Diversification) นากาเซ่มักมีการอัปเดตเทรน เทคโนโลยีใหม่ๆ เช่น สินค้าที่ตอบโจทย์กระแส Sustainability ในปัจจุบัน และมีการวิจัยตลาดใหม่ที่เหมาะสมอยู่เสมอ เพื่อนำสินค้านั้นไปแนะนำให้ความรู้แก่ลูกค้า และมีการแลกเปลี่ยนข้อมูลเทรนต่างๆร่วมกัน นำไปสู่การขาย ทำให้ธุรกิจมีการขยายตัวอย่างต่อเนื่องนั่นเอง

อีกทั้งแนวคิดนี้ สามารถนำไปสู่การเชื่อมโยงทฤษฎี “Kouzes & Posner’s Leader Model” เนื่องจาก คนญี่ปุ่นคิดเสมอว่า หากไม่มีพนักงาน บริษัทก็อยู่ไม่ได้ ผู้นำขององค์กรจึงเปรียบเสมอหัวรถจักรที่ทำให้รถไฟ หรือ องค์กรขับเคลื่อนต่อไปได้นั่นเอง โดยผู้วิจัยได้ทำการวิเคราะห์ลักษณะของผู้นำองค์กรบริษัทนากาเซ่ ผ่านทัศนคติและแนวคิด เชื่อมโยงกับทฤษฎีดังกล่าว ดังนี้

1) Modeling the way (ผู้นำที่เป็นต้นแบบนำทาง) จากการสัมภาษณ์พบว่า ผู้นำบางท่านมักสร้างการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ เช่น มีโปรเจกต์ใหม่ที่นำสินค้า Green material เข้ามา เพื่อสร้างความแปลกใหม่และขยายธุรกิจที่พัฒนาองค์กรอยู่เสมอ

2) Inspire a shared vision (ผู้นำที่สร้างแรงบันดาลใจ) จากการสัมภาษณ์พบว่า ผู้นำบางท่านมักกล่าว “Delivering Next” ซึ่งเป็น keyword ของบริษัทนากาเซ่ที่กระตุ้นและสร้างแรงบันดาลใจให้กับพนักงานอยู่เสมอ เพื่อที่จะให้คนในองค์กรมีจุดประสงค์ร่วมกันในการมองหาอนาคตหรือโอกาสใหม่ๆเพื่อขยายธุรกิจ และส่งต่อไปในสังคม

3) Challenge the process (ผู้นำที่กล้าท้าทายต่อกระบวนการ) จากการสัมภาษณ์พบว่า ผู้นำบางท่านมีการเพิ่มความท้าทายในการทำงาน ยกตัวอย่างเช่น เมื่อมีผู้ผลิตเข้ามาสร้างโรงงานในไทยและเลือกที่จะขายตรงแทนการขายผ่านนากาเซ่ ผู้นำบางท่านกลับมองว่าในวิกฤติขอมสร้าง

ความท้าทายในการหาโอกาสใหม่ๆ อยู่เสมอ อยากให้ทีมหรือพนักงานมีการพัฒนาและช่วยกันค้นหาวิธีในการแก้ปัญหาดังกล่าว

4) Enable others to act (ผู้นำที่เพิ่มศักยภาพในการทำงานให้แก่ผู้อื่น) จากการสัมภาษณ์พบว่า ผู้นำบางท่านมีการมอบอำนาจในการสร้างทีม ให้โอกาสในการนำเสนอและตัดสินใจในการนำสินค้าใหม่ๆ เข้ามา หรือให้พิจารณาในการทำการค้ากับคู่ค้าใหม่ ภายใต้คำแนะนำในเรื่องความเสี่ยงต่างๆ

5) Encourage the heart (ผู้นำที่คอยสนับสนุน) จากการสัมภาษณ์พบว่า ผู้นำบางท่านมีความใกล้ชิดกับพนักงาน สอบถามอย่างเป็นกันเอง เพื่อสร้างบรรยากาศในการทำงาน มีการกล่าวชื่นชมอย่างจริงใจเมื่องานมีความก้าวหน้าหรือสำเร็จ เพื่อแสดงให้เห็นถึงความเชื่อและเห็นถึงคุณค่าของพนักงานทุกคน

จะเห็นได้ว่า ผู้นำสามารถเป็นได้หลายแบบ มีความหลากหลาย ขึ้นอยู่กับว่า ผู้นำนั้นต้องพิจารณาว่าคนในทีมหรือองค์กรเป็นประเภทไหน เพื่อที่จะบริหารทีมได้อย่างเหมาะสม ก่อให้เกิดการทำงานที่มีประสิทธิผลและมีประสิทธิภาพ ผู้นำแต่ละแบบนั้น แม้จะมีความแตกต่างกัน แต่สามารถนำไปสู่เป้าหมายเดียวกันได้ เพื่อที่จะทำให้คนในองค์กรมีความสุขและบริษัทขับเคลื่อนต่อไปได้

“การบริการที่ครบวงจร” จากการเก็บข้อมูลเชิงทฤษฎีและปฐมภูมิเพื่อการวิเคราะห์บริษัทนาคาเซ่ที่ดำเนินธุรกิจมายาวนานกว่า 175 ปี พบว่าเหตุผลสนับสนุน ได้แก่ นาคาเซ่มีสาขาทั่วโลกประมาณ 117 สาขา แบ่งเป็น ญี่ปุ่น 35 สาขา จีน 27 สาขา อเมริกา 24 สาขา อาเซียนและตะวันออกกลาง 19 สาขา ยุโรป 9 สาขา และ อื่นๆ อีก 3 สาขา ทำให้องค์กรสามารถแลกเปลี่ยนข้อมูลร่วมกัน ต่อยอดสินค้าเดิม ขยายสินค้าใหม่ที่มีศักยภาพในตลาดที่เหมาะสมในแต่ละประเทศได้ นอกจากนี้ยังมีพาร์ตเนอร์ที่ร่วมวิจัย คิดค้น และพัฒนาสินค้าต่างๆ เช่น Nagase ChemteX Corporation Nagase Hayashibara เป็นต้น ทำให้เกิดเทคโนโลยีใหม่ๆ และลดต้นทุนการผลิตได้อีกด้วย ในส่วนนาคาเซ่ไทยนั้นยังมี 5 แผนก คือ แผนกสารเคมี พลาสติก ชิ้นส่วนอิเล็กทรอนิกส์ แพคเกจจิ้ง และ แผนกอาหารและยา เพื่อสร้างความหลากหลายทางสินค้า (Variety of product) ให้ตอบโจทย์ความต้องการของลูกค้าและโอกาสต่างๆ นาคาเซ่ไทยมีโกดัง 9 โกดัง ในการทำสต็อกและเก็บสินค้าให้ลูกค้าที่มีข้อจำกัดของพื้นที่ในโรงงาน ลูกค้าสามารถใช้บริการจากนาคาเซ่ได้อย่างสะดวก นอกจากนี้นาคาเซ่ยังมีบริการ logistic ที่สามารถนำเข้าสินค้าได้ทุกอาทิตย์ (weekly shipment) จากญี่ปุ่น ทำให้ลูกค้าสามารถรวม shipment กับสินค้าอื่นๆ เพื่อเป็นการประหยัดต้นทุนการนำเข้านั่นเอง และยังมีบริการจดทะเบียนภาษีต่างๆ ในฐานะผู้นำเข้าสินค้า ทำให้ลูกค้าไม่จำเป็นต้องจดทะเบียน เพิ่มอำนาจความสะดวกสบายแก่ระบบของลูกค้า ในส่วนการขายนาคาเซ่ไม่

เพียงแต่ขายสินค้า แต่ยังมีการแลกเปลี่ยนข้อมูลให้กับผู้ผลิตและลูกค้าอีกด้วย จึงกล่าวได้ว่านาคาเซ่มี การบริการที่ครบวงจร ที่เป็นสาเหตุหลักที่ทำให้บริษัทดำเนินธุรกิจมาได้อย่างยาวนาน

ในส่วนการวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยมีความเห็นว่าสามารถมาเชื่อมโยงกับทฤษฎี “Porter’s Five Forces Model” มาสนับสนุนแนวคิดนี้ ทฤษฎีดังกล่าวเป็นเครื่องมือที่สามารถ วิเคราะห์สภาพแวดล้อมในตลาดโดยวิเคราะห์ว่าอุตสาหกรรมนั้นๆมีจุดอ่อน จุดแข็งอย่างไร มีการ แข่งขันสูงหรือไม่ และมีโอกาสทำกำไรได้มากน้อยแค่ไหน ทำให้วางกลยุทธ์การดำเนินธุรกิจได้อย่าง เหมาะสม ผู้วิจัยจึงจัดทฤษฎีดังกล่าวอยู่ในกลยุทธ์ในระดับธุรกิจ (Business level Strategy)

“Porter’s Five Forces Model” ประกอบไปด้วย 5 ปัจจัย ซึ่งสามารถนำทฤษฎีนี้มา วิเคราะห์รายละเอียดแต่ละปัจจัยที่ทำให้ให้บริษัทนาคาเซ่สามารถรักษาการเป็นทรนคั้งขั้นนั้นใน ตลาดได้ ดังนี้

1) Rivalry Among Competitors ท่ามกลางจำนวนคู่แข่งในตลาดอุตสาหกรรมที่มี จำนวนมากจนกลายเป็นตลาด Red Ocean และสงครามตัดราคา (Price War) ทำให้นาคาเซ่ต้องมีการ สร้างความแตกต่างจากคู่แข่ง เช่น การให้บริการที่ครบวงจรที่กล่าวมา การสร้างประสบการณ์ที่ดี หลังการขาย ก่อให้เกิดการสร้าง Brand loyalty แก่ลูกค้า

2) Potential New Entrants เนื่องจากปัจจุบันศักยภาพจากคู่แข่งหน้าใหม่ที่เข้ามาแย่ง ส่วนแบ่งการตลาดมีมากขึ้น ดังนั้นควรพิจารณาว่าปัจจัยใดสามารถเป็นอุปสรรคในการเข้าสู่ตลาด (Barrier to entry) ของคู่แข่งหน้าใหม่ได้ เช่น นาคาเซ่ก็มีการป้องกัน โดยมีการสร้างคุณค่าให้กับ บริษัท การเป็นบริษัทแรกๆที่นำเทคโนโลยีแปลกใหม่ที่ตอบโจทย์กับ paint point ของลูกค้า เพื่อที่จะ ก้าวหน้าหน้าคู่แข่งหน้าใหม่อยู่เสมอ

3) Bargaining Power of Buyers คือ การลดอำนาจการต่อรองของลูกค้า เนื่องจากยิ่ง อำนาจการต่อรองจากลูกค้ามาก จะส่งผลให้กำไรทางธุรกิจยิ่งลดลง นาคาเซ่จึงต้องสร้างข้อได้เปรียบ หรือจุดเด่นที่มาตอบ โจทย์ความต้องการของลูกค้า การสร้างองค์กรให้แข็งแกร่ง เช่น นาคาเซ่ มี weekly shipment ที่สามารถนำเข้าสู่สินค้าจากญี่ปุ่นจำนวนเท่าไรก็ได้ตามความต้องการของลูกค้า ทำให้มีความสะดวกสบายมากขึ้นต่อ spot order จากลูกค้า และนาคาเซ่ยังสามารถหาสินค้าตามความ ต้องการใหม่ของลูกค้าได้ เนื่องจาก มี 117 สาขาทั่วโลก

4) Bargaining Power of Suppliers คือ การลดอำนาจการต่อรองของซัพพลายเออร์ เนื่องจากยิ่งอำนาจการต่อรองจากผู้ผลิตหรือซัพพลายเออร์มาก ส่งผลให้กำไรทางธุรกิจยิ่งลดลง โดย สิ่งที่นาคาเซ่สามารถทำได้คือ การมีความสัมพันธ์กับลูกค้ามาอย่างยาวนาน การที่เป็นทั้งลูกค้าและ แหล่งข้อมูลให้แก่ซัพพลายเออร์ เกิดการสร้างเชื่อมั่นและพึ่งพากันในการทำธุรกิจ

5) Threat of Substitute Products คือ ภัยคุกคามในด้านสินค้าหรือบริการทดแทน ดังนั้น นากาเซ่ร่วมมือกับpartner เช่น Nagase Chemtech Nagase Hayashibara เพื่อคอยวิเคราะห์และร่วม วิจัยสินค้าในโปรเจคใหม่ๆให้กับลูกค้าให้ตอบโจทย์ความต้องการของลูกค้าทั้งในด้านคุณภาพ ด้าน ราคา และด้านการใช้งานอื่นๆ เป็นต้น

จะเห็นได้ว่าทฤษฎี Porter's Five Forces คือการพิจารณาปัจจัยทั้ง 5 ข้อ ซึ่งปัจจัย ดังกล่าวควรอยู่ในคะแนนระดับต่ำทั้งหมด โดยบริษัทหรือองค์กรควรวางแผนชัดเจน และมีการ วางแผนกลยุทธ์ที่เหมาะสมเพื่อที่จะสามารถรักษาการเป็นบริษัทเทรดดิ้งชั้นนำในตลาด สร้างกำไร และดำเนินธุรกิจได้อย่างยั่งยืนและต่อเนื่องนั่นเอง



บทที่ 5

สรุปผลการวิจัย และข้อเสนอแนะ

การศึกษาวิจัยเรื่อง “การวิเคราะห์การประสบความสำเร็จของนากาเซ่ บริษัทเทรดดิ้งสัญชาติญี่ปุ่นที่ดำเนินธุรกิจยาวนานกว่า 175 ปี” นั้นมีจุดประสงค์เพื่อเป็นตัวอย่างกรณีศึกษาความสำเร็จของบริษัทสัญชาติญี่ปุ่นเนื่องจาก ประเทศญี่ปุ่นเป็นอันดับหนึ่งในการมีจำนวนบริษัทที่สามารถดำเนินธุรกิจยาวนานมากกว่า 100 และ 200 ปี นั่นเอง โดยการวิจัยนี้เป็นเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) ผู้วิจัยได้ดำเนินการศึกษาแบ่งเป็น 3 ส่วนซึ่งเป็นปัจจัยหลักที่สำคัญต่อการเจริญเติบโตของธุรกิจในภาพรวม ได้แก่ กลยุทธ์ในระดับองค์กร (Corporate level Strategy) กลยุทธ์ในระดับธุรกิจ (Business level Strategy) และการเป็นผู้นำที่ดีที่เหมาะสมต่อองค์กร (Leadership) ซึ่งผู้ศึกษาได้สรุปข้อมูลเชิงปฐมภูมิ (Primary Data) จากการสัมภาษณ์ผู้จัดการสัญชาติญี่ปุ่น หัวหน้าฝ่ายขายสัญชาติญี่ปุ่นและไทย และหัวหน้าฝ่ายสนับสนุนการขายสัญชาติไทย ความยาวรวม 338 นาที และรวบรวมข้อมูลเชิงทุติยภูมิ (Secondary Data) จากจากการค้นหาข้อมูลและรายละเอียดต่างๆของบริษัทนากาเซ่ จาก เว็บไซต์ของทางบริษัทและบทความ ข่าว หรือสื่อสิ่งพิมพ์ต่างๆ ทั้งในไทยและต่างประเทศ นำข้อมูลทั้งหมดที่ได้มาวิเคราะห์ อ้างอิงถึงแนวคิดและเชื่อมโยงทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง หลังจากที่ได้ทำการเก็บรวบรวมข้อมูลและวิเคราะห์ข้อมูลดังกล่าว สามารถสรุปผลการวิจัยและมีข้อเสนอแนะดังต่อไปนี้

5.1 สรุปแนวคิดที่ได้จากการวิจัย

หลังจากที่ได้สัมภาษณ์ผู้จัดการสัญชาติญี่ปุ่น หัวหน้าฝ่ายขายสัญชาติญี่ปุ่นและไทย และหัวหน้าฝ่ายสนับสนุนการขายสัญชาติไทยที่มีประสบการณ์ทำงานกว่า 10 ปี และรวบรวมข้อมูลและรายละเอียดต่างๆของบริษัทนากาเซ่ จากเว็บไซต์ของทางบริษัทและบทความ ข่าว หรือสื่อสิ่งพิมพ์ต่างๆ ทั้งในไทยและต่างประเทศ ทำให้ผู้วิจัยสามารถตกผลึกแนวคิดที่สำคัญจากการวิจัย 2 แนวคิดดังนี้ต่อไปนี้

5.1.1 “หลักการดำเนินงานที่มั่นคงของญี่ปุ่นนำไปสู่ผลผลิตที่แข็งแกร่ง”

จากการรวบรวมข้อมูลจากการสัมภาษณ์และรวบรวมข้อมูลจากสื่อพิมพ์ต่างๆ โดยยกบริษัทนาคาเซ่ สัญชาติญี่ปุ่นที่ดำเนินธุรกิจมากกว่า 175 ปี เป็นกรณีศึกษาความสำเร็จของบริษัทญี่ปุ่นภายใต้วิกฤตต่างๆ พบว่า หลักการและแนวคิดที่คนญี่ปุ่นยึดถือในการประกอบธุรกิจคือ “Sanpo Yoshi” อ่านว่า “ซัมโปะ-โยชิ” คือความพึงพอใจสามฝ่าย (Three-way Satisfaction) เป็นหลักการในการดำเนินธุรกิจที่ต้องทำให้เกิดความพึงพอใจทั้ง 3 องค์กรประกอบด้วยกัน ก็คือ ผู้ขาย ผู้ซื้อ และสังคมชุมชน หรือถ้าเปรียบเทียบในมุมมองของบริษัทเทรดดิ้งอย่างนาคาเซ่ กล่าวคือ ทำอย่างไรให้ซัพพายเออร์ ลูกค้า และนาคาเซ่มีความพึงพอใจระหว่างกัน ซึ่งหัวใจในการนำหลักการซัมโปะโยชิมาประยุกต์ใช้ของบริษัทนาคาเซ่ คือ ความซื่อสัตย์และการให้ความสำคัญทั้งซัพพายเออร์และลูกค้า ทำให้บริษัทมีความยั่งยืนในการดำเนินธุรกิจ และอีกหนึ่งหลักการสำคัญในการประกอบธุรกิจเทรดดิ้งคือ “การค้าสิบประการ” ของพ่อค้าโอมิ ได้แก่ 1. ธุรกิจคือการให้บริการแก่โลกและผู้คน และผลกำไรคือรางวัลตามธรรมชาติ 2. ที่ตั้งของร้านค้ามีความสำคัญมากกว่าขนาดของร้าน และคุณภาพของสินค้าก็มีความสำคัญมากกว่าที่ตั้ง 3. บริการหลังการขายมีความสำคัญมากกว่าคำยืนยันก่อนการขาย และนี่คือสิ่งที่สร้างลูกค้าที่ยั่งยืน 4. อย่ากังวลกับการขาดเงินทุน แต่กังวลกับการขาดความไว้วางใจจากลูกค้า 5. อย่าบังคับขาย อย่าขายสิ่งที่ลูกค้าชอบ แต่ขายสิ่งที่ดีต่อลูกค้า 6. ขายของที่ดีนั่นคือสิ่งที่ดี และการโฆษณาสินค้าดี จะมาพร้อมยอดขายเพิ่มที่ดีมากขึ้น 7. แม้แต่กระดาษแผ่นเดียวก็สามารถทำให้ลูกค้าพอใจได้ เมื่อคุณไม่มีอะไรจะให้ ให้ยิ้มเป็นของขวัญแก่ลูกค้า 8. เก็บราคาที่ทำให้เครื่องหมายไว้ ส่วนลดอาจทำให้ลูกค้ารู้สึกแย่งลงได้จริงๆ หมายความว่า การลดราคาไม่ใช่การแก้ปัญหาที่ยั่งยืนเสมอไป 9. คิดถึงผลกำไรและขาดทุนของคุณในแต่ละวันอยู่เสมอ ทำให้เป็นนิสัย 10. ไม่มีช่วงเวลาที่ดีและไม่ดีในการทำธุรกิจ คุณต้องทำกำไรโดยไม่กังวลจนเกินไป ทุกวิกฤติย่อมมีโอกาส

นอกจากนี้ ในมุมมองการบริหารขององค์กร ผู้วิจัยได้แบ่งปัจจัยหลักที่สำคัญต่อการเจริญเติบโตของธุรกิจในภาพรวม เป็น 2 ส่วน ได้แก่ กลยุทธ์ในระดับองค์กร (Corporate level Strategy) และการเป็นผู้นำที่ดีที่เหมาะสมต่อองค์กร (Leadership) ที่สนับสนุนแนวคิดหลักการดำเนินงานที่มั่นคงของญี่ปุ่นนำไปสู่ผลผลิตที่แข็งแกร่ง สามารถสรุปได้ดังนี้

กลยุทธ์ในระดับองค์กร (Corporate level Strategy) พบว่า สิ่งสำคัญต่อการดำเนินประกอบธุรกิจที่ดีและมีประสิทธิภาพ คือ การรู้จักธุรกิจขององค์กรอย่างถ่องแท้ บริษัทนาคาเซ่ได้มีกาพัฒนาสินค้ากับพาร์ทเนอร์ผู้ร่วมวิจัยอย่าง Nagase ChemtecX Corporation, Nagase Hayashibara หรือ Nagase Application Workshop และมีการนำเข้าสู่สินค้า เทคโนโลยีใหม่ๆ อยู่เสมอ ซึ่งเป็นจุดแข็งที่ตอบรับกับโอกาสใหม่ๆที่กำลังจะเกิดขึ้น อย่างเช่น เทรนด์ความยั่งยืนต่อสิ่งแวดล้อม (Sustainability) ในขณะเดียวกัน ทางด้านภัยคุกคามที่เข้ามาผ่านวิกฤตต่างๆ เช่นสถานการณ์โควิดส่งผลกระทบต่อยอดขายในหลายธุรกิจ แต่ด้วยจุดแข็งของบริษัทนาคาเซ่ที่มีความหลากหลายของสินค้า เป็นสิ่งที่รับมือกับสถานการณ์หรือภัยคุกคามต่างๆ ได้ กล่าวคือ เมื่ออุตสาหกรรมการผลิตรถยนต์ลดลง นาคาเซ่ได้มีการขยายสินค้าอิเล็กทรอนิกส์ อาหารและยา ซึ่งเป็นอุตสาหกรรมที่พุ่งตัวสูงขึ้นอย่างมากในช่วงสถานการณ์โควิด ทำให้บริษัทนาคาเซ่สามารถรักษารายได้ของบริษัทให้คงอยู่ได้ หรือในขณะเดียวกัน ทุกบริษัทย่อมมีจุดอ่อนในบางสถานการณ์ บริษัทนาคาเซ่ก็เช่นเดียวกัน เนื่องจากธุรกิจเทรคคิง เปรียบเสมือนเป็นตัวกลางในการซื้อสินค้าจากซัพพลายเออร์หรือผู้ผลิต ขยายให้กับผู้ใช้งานหรือลูกค้า ทำให้ไม่สามารถควบคุมต้นทุนได้มากนัก และทำให้กำไรบางสินค้าน้อยมาก แต่บริษัทนาคาเซ่มองว่า การเปิดจุดขายนั้นเป็นประตูสำคัญให้กับธุรกิจถัดมาในการขยายสินค้าอื่นๆ หรือแลกเปลี่ยนข้อมูลทางการตลาดกันนั่นเอง กล่าวคือ บริษัทมีการเจาะตลาดเดิม ในการเพิ่มยอดขายของสินค้าเดิม พัฒนาสินค้าในตลาดเดิม เพื่อตอบโจทย์ความต้องการของลูกค้าเป็นหลัก ขยายตลาดใหม่ โดยมีการสำรวจ ค้นคว้าหาตลาดใหม่ๆ ให้กับสินค้าเดิม เนื่องจากบางสินค้ามีฟังก์ชันที่หลากหลายได้ หรือมีการกระจายตัวของสินค้า คือการสินค้าหรือเทคโนโลยีใหม่ๆ มาตอบรับกับความต้องการหรือกระแสใหม่อย่าง Sustainability ในปัจจุบัน

การเป็นผู้นำที่ดีที่เหมาะสมต่อองค์กร (Leadership) คนญี่ปุ่นคิดเสมอว่า หากไม่มีพนักงาน บริษัทก็อยู่ไม่ได้ ผู้นำขององค์กรจึงเปรียบเสมือนหัวรถจักรที่ทำให้รถไฟ หรือ องค์กรขับเคลื่อนต่อไปได้ จากการสัมภาษณ์ พบว่าบริษัทนาคาเซ่ได้มีผู้นำที่หลากหลาย เช่น ผู้นำที่เป็นต้นแบบในการนำโปรเจกใหม่ๆ ผู้นำที่คอยสร้างแรงบันดาลใจ ผู้นำที่ไม่กลัวต่ออุปสรรคและพร้อมที่จะนำทุกคนในบริษัทก้าวผ่านไปด้วยกัน ผู้นำที่เชื่อมั่นในพนักงาน และผู้นำที่คอยให้ช่วยเหลือ ให้คำปรึกษาอย่างเป็นกันเอง ซึ่งผู้นำแต่ละแบบก็เหมาะสมกับแต่ละทีมต่างกัน แต่มีเป้าหมายเดียวกัน คือ ทำให้บริษัทเติบโต และเดินไปข้างหน้าได้อย่างต่อเนื่อง

จะเห็นได้ว่า นาคาเซ่ที่มีการขายผลิตภัณฑ์สีเขียว จนกลายมาเป็นธุรกิจที่มีความหลากหลายของสินค้ามากขึ้นในภายหลัง สาเหตุมาจาก คนญี่ปุ่นเข้าใจและยอมรับ “ความเปลี่ยนแปลง” มากกว่าการดำเนินสิ่งนั้นๆ ทำให้เปิดรับเทคโนโลยีใหม่ๆ และมีการพัฒนาสินค้าในธุรกิจอยู่เสมอๆ จากสังเกตและสอบถามความต้องการของผู้ใช้งานเพื่อมองหาโอกาสในการขยายธุรกิจ

5.1.2 “การบริการที่ครบวงจร”

จากการรวบรวมข้อมูลจากสื่อพิมพ์ต่างๆ โดยยกบริษัทนาคาเซ่ สัญชาติญี่ปุ่นที่ดำเนินธุรกิจมากกว่า 175 ปี เป็นกรณีศึกษาความสำเร็จของบริษัทญี่ปุ่นภายใต้วิกฤตต่างๆ พบว่า บริษัทนาคาเซ่ที่ดำเนินธุรกิจมายาวนานกว่า 175 ปี พบว่าเหตุผลสนับสนุน ได้แก่ นาคาเซ่มีสาขาทั่วโลกประมาณ 117 สาขาแบ่งเป็น ญี่ปุ่น 35 สาขา จีน 27 สาขา อเมริกา 24 สาขา เอเชียและตะวันออกกลาง 19 สาขา ยุโรป 9 สาขา และ อื่นๆอีก 3 สาขา ทำให้องค์กรสามารถแลกเปลี่ยนข้อมูลร่วมกัน ต่อยอดสินค้าเดิม ขยายสินค้าใหม่ที่มีศักยภาพในตลาดที่เหมาะสมในแต่ละประเทศได้ นอกจากนี้ยังมีพาร์ทเนอร์ที่ร่วมวิจัย คิดค้น และพัฒนาสินค้าต่างๆ เช่น Nagase ChemtecX Corporation, Nagase Hayashibara หรือ Nagase Application Workshop ที่ได้กล่าวมาก่อนหน้านี้ เป็นต้น ให้เกิดเทคโนโลยีใหม่ๆ และลดต้นทุนการผลิตได้อีกด้วย ในส่วนนาคาเซ่ไทยนั้นยังมี 5 แผนก คือ แผนกสารเคมี พลาสติก ชิ้นส่วนอิเล็กทรอนิกส์ แพคเกจจิ้ง และ แผนกอาหารและยา เพื่อสร้างความหลากหลายทางสินค้า (Variety of product) ให้ตอบโจทย์ความต้องการของลูกค้าและโอกาสต่างๆ นาคาเซ่ไทยมีโกดัง 9 โกดัง ในการทำสต็อกและเก็บสินค้าให้ลูกค้าที่มีข้อจำกัดของพื้นที่ในโรงงาน

นอกจากนี้ ในมุมมองการบริหารขององค์กร อีกหนึ่งปัจจัยหลักที่สำคัญต่อการเจริญเติบโตของธุรกิจ คือ กลยุทธ์ในระดับธุรกิจ (Business level Strategy) พบว่า ท่ามกลางจำนวนคู่แข่งในตลาดอุตสาหกรรมที่มีจำนวนมากจนกลายเป็นตลาด Red Ocean และสงครามตัดราคา (Price War) นาคาเซ่มีการสร้างความแตกต่างจากคู่แข่ง เช่น การให้บริการที่ครบวงจรที่กล่าวมา การสร้างประสบการณ์ที่ดีหลังการขาย ก่อให้เกิดการสร้าง Brand loyalty แก่ลูกค้า ในขณะที่เดียวกัน ปัจจุบันศักยภาพจากคู่แข่งหน้าใหม่ที่เข้ามาแย่งส่วนแบ่งการตลาดมีมากขึ้น นาคาเซ่ก็มีการป้องกัน โดยมีการสร้างคุณค่าให้กับบริษัท เช่น การเป็นบริษัทแรกๆที่นำเทคโนโลยีแปลกใหม่ที่ตอบโจทย์กับ paint point ของลูกค้า เพื่อที่จะก้าวหน้าคู่แข่งหน้าใหม่อยู่เสมอ อีกทั้ง บริษัทนาคาเซ่ต้องสร้างข้อได้เปรียบหรือจุดเด่นของบริษัทที่สามารถตอบโจทย์ความต้องการของลูกค้า เพื่อที่จะลดอำนาจการต่อรองของลูกค้า โดยการสร้างองค์กรให้แข็งแกร่ง เช่น นาคาเซ่ มี weekly shipment ที่สามารถนำเข้ามาสินค้าจากญี่ปุ่นจำนวนเท่าไรก็ได้ตามความต้องการของลูกค้า ทำให้มีความสะดวกสบายมากขึ้นต่อ spot order จากลูกค้า และนาคาเซ่ยังสามารถหาสินค้าตามความต้องการใหม่ของลูกค้าได้ เนื่องจาก นาคาเซ่มี 117 สาขาทั่วโลก และบริษัทนาคาเซ่ยังมีความสัมพันธ์กับลูกค้ามาอย่างยาวนาน โดยการเป็นทั้งคู่ค้าและแหล่งข้อมูลให้แก่ซัพพลายเออร์ เกิดการสร้างเชื่อมั่นและพึ่งพากันในการทำธุรกิจ สามารถลดอำนาจการต่อรองของซัพพลายเออร์ได้ นอกจากนี้ ภัยคุกคามในด้านสินค้าหรือบริการทดแทน บริษัทนาคาเซ่สามารถรับมือกับสถานการณ์นี้ได้ โดยร่วมมือกับพาร์ทเนอร์เพื่อร่วมวิจัยและ

พัฒนาสินค้าในโปรเจกต์ใหม่ๆ ให้กับลูกค้าให้ตอบโจทย์ความต้องการของลูกค้าทั้งในด้านคุณภาพ ด้านราคา และด้านการใช้งานอื่นๆ เป็นต้น

จะเห็นได้ว่าบริษัทหรือองค์กรวางเป้าหมายชัดเจน และมีการวางแผนกลยุทธ์ที่เหมาะสมเพื่อที่จะสามารถดำรงธุรกิจให้อยู่รอดได้ รักษาการเป็นบริษัทชั้นนำในตลาด สร้างกำไร และดำเนินธุรกิจได้อย่างยั่งยืนและต่อเนื่อง

5.2 จุดอ่อนที่ทำให้การศึกษาคั้งนี้ยังไม่สมบูรณ์

จุดอ่อนที่ยังทำให้งานวิจัยเรื่องนี้ไม่สมบูรณ์ คือ จำนวนของผู้สัมภาษณ์ที่มีประสบการณ์ทำงานกว่า 10 ปี เนื่องจาก การขอสัมภาษณ์จากสาขาประเทศอื่นๆเป็นเรื่องยาก ในเรื่องของเวลา ทำให้ยังขาดมุมมอง หรือเหตุการณ์ปัญหาสำคัญจากสาขาประเทศอื่นๆได้

5.3 ประโยชน์ที่ได้รับจากการศึกษาคั้งนี้

ประโยชน์ที่ได้จากการศึกษาวิจัยเรื่อง“การวิเคราะห์การประสบความสำเร็จของนากา เช่น บริษัทเทรคดิ่ง สัญชาติญี่ปุ่นที่ดำเนินธุรกิจยาวนานกว่า 175 ปี” นอกเหนือจากการเรียนรู้ทฤษฎีที่มีอยู่ในตำรา สามารถนำมาเชื่อมโยงผ่านการวิเคราะห์ความสำเร็จของบริษัทญี่ปุ่น ทั้งจากตัวบริษัทเอง หัวหน้าญี่ปุ่น และหัวหน้าคนไทย ทำให้เห็นภาพมากยิ่งขึ้น และเข้าใจการบริหาร การรับมือกับปัญหาต่างๆ ได้ดีขึ้น การเปลี่ยนการมองลบจากอุปสรรคให้เป็นการมองบวกเพื่อหาโอกาสที่สำคัญต่างๆ เราแค่ต้องยอมรับ “ความเปลี่ยนแปลง” เพราะ “ทุกวิกฤติ ย่อมมีโอกาส”

นอกจากนี้ การศึกษาคั้งนี้ ทำให้ผู้วิจัยได้แนวคิดในการทำงานอย่างไรให้ประสบความสำเร็จ ได้ฟังทัศนคติที่ดีต่อการทำงาน เป็นพลังบวกที่ทำให้เกิดแรงบันดาลใจจากตัวอย่างที่ดี และมีเป้าหมายในการทำงานมากยิ่งขึ้น

บรรณานุกรม

ขนิษฐา. (มกราคม 2550). สีส้อม. สืบค้นวันที่ 21 ตุลาคม 2566, จาก

https://www.tpa.or.th/writer/read_this_book_topic.php?pageid=3&bookID=370&read=true&count=true

ไชยวัฒน์ คำชู. ระบบเศรษฐกิจการเมืองญี่ปุ่น ยุคหลัง “เศรษฐกิจฟองสบู่แตก”: ความต่อเนื่องและการเปลี่ยนแปลง. สืบค้นวันที่ 9 ธันวาคม 2566, จาก

<http://www.library.polsci.chula.ac.th/dl/204ab76601defdefca57d62bc26852c0>

ดร.วีรยุทธ พจน์เสถียรกุล. เจาะลึกรูปแบบธุรกิจญี่ปุ่น(3) – ธุรกิจTrading. สืบค้นวันที่ 22 ตุลาคม 2566, จาก <https://www.scb.co.th/th/personal-banking/stories/tips-for-you/japanese-business-trading.html>

วิกิพีเดีย สารานุกรมเสรี. เศรษฐกิจญี่ปุ่น. สืบค้นวันที่ 9 ธันวาคม 2566, จาก

<https://th.wikipedia.org/wiki/%E0%B9%80%E0%B8%A8%E0%B8%A3%E0%B8%A9%E0%B8%90%E0%B8%81%E0%B8%B4%E0%B8%88%E0%B8%8D%E0%B8%B5%E0%B9%88%E0%B8%9B%E0%B8%B8%E0%B9%88%E0%B8%99>

ศิริระประภา เอื้อวิวัฒน์สกุล. ผลกระทบและทิศทางของภาคอุตสาหกรรมหลังสถานการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโควิด-19. สืบค้นวันที่ 19 พฤศจิกายน 2566, จาก

https://www.oie.go.th/assets/portals/1/fileups/2/files/ArticlesAnalysis/Direction_industry_after_COVID-19.pdf

เอสเจ สินธุพันธ์ เทรดคิง. อีพ็อกซีเรซิน[Epoxy Resin] คืออะไร?. สืบค้นวันที่ 22 ตุลาคม 2566, จาก

<https://resinsjthailand.com/what-is-epoxyresin/>

Dr.Kittichai Rajchamaha. (กันยายน2565). Leadership. สืบค้นวันที่ 21 ตุลาคม 2566, จากเอกสารประกอบวิชา MGMG 527 Contemporary Management, วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล

Dr.Kittichai Rajchamaha. (ตุลาคม2565). Strategy Formulation and Implementation. สืบค้นวันที่ 22 ตุลาคม 2566, จากเอกสารประกอบวิชา MGMG 527 Contemporary Management, วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล

บรรณานุกรม (ต่อ)

- Family Business ONLINE. (2023). Why are there so many long-established companies in Japan?. สืบค้น 27 มกราคม 2567. จาก <https://family-business.co.jp/why-japan-long-established/>
- ICONEXT. (กรกฎาคม 2564). ธุรกิจโลจิสติกส์และเทคโนโลยีที่น่าสนใจ. สืบค้นวันที่ 21 ตุลาคม 2566, จาก <https://iconext.co.th/th/2021/07/16>
- Industry Team จาก ธนาคารกรุงศรีอยุธยา จำกัด (มหาชน). (มกราคม 2566). แนวโน้มธุรกิจและอุตสาหกรรมไทยปี 2566-2568. สืบค้นวันที่ 18 พฤศจิกายน 2566, จาก <https://www.krungsri.com/th/research/industry/summary-outlook/industry-outlook-2023-2025>
- Kento Amamiya. (2020). Japan ranks first in the number of companies in the world that have been in business for 100 years and 200 years. สืบค้น 27 มกราคม 2567. จาก https://consult.nikkeibp.co.jp/shunenjigyo-labo/survey_data/I1-03/
- Mission To The Moon. (2022). ‘ซัมโปะ โยชิ’แนวคิดทำธุรกิจแบบคนญี่ปุ่น ที่ดีกับผู้ขาย ผู้ซื้อ และสังคม. สืบค้น 27 มกราคม 2567. จาก <https://missiontothemoon.co/business-sanpo-yoshi/>
- PeerPowerteam. (ธันวาคม 2565). วิเคราะห์คู่แข่งด้วยPorter’s Five Forces Model. สืบค้นวันที่ 15 ตุลาคม 2566, จาก <https://www.peerpower.co.th/blog/porters-five-forces-model>
- Richard L. DAFT. (2010). Leadership, pp 472-503. สืบค้นวันที่ 21 ตุลาคม 2566, จาก NEW ERA OF Management (9th edition)
- Richard L. DAFT. (2010). Strategy Formulation and Implementation, pp 184-211. สืบค้นวันที่ 22 ตุลาคม 2566, จาก NEW ERA OF Management (9th edition)