

การพัฒนาเพื่อความอยู่รอดของบริษัทชิปปิ้งขนาดเล็กที่เป็นสมาชิก
ของสมาคมชิปปิ้งแห่งประเทศไทย

Development Towards the Survival of Ctat’s Members : A Case Study of Small-Sized
Customs Brokerage Operators

วรชัย บุญยิม^{1*}, รัชยา ภักดีจิตต์²

*E-mail address: Vorachiboonyim@gmail.com

¹นักศึกษาระดับปริญญาโท หลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยนานาชาติแสตมฟอร์ด

²อาจารย์ประจำหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยนานาชาติแสตมฟอร์ด

กรุงเทพมหานคร

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ ศึกษาปัญหาและอุปสรรคในการพัฒนาธุรกิจ ของผู้ประกอบการชิปปิ้งขนาดเล็กที่เป็นสมาชิกสมาคมชิปปิ้งแห่งประเทศไทยและ เพื่อพัฒนาวิธีการเพื่อความอยู่รอดในการดำเนินธุรกิจของผู้ประกอบการชิปปิ้งขนาดเล็กที่เป็นสมาชิกสมาคมชิปปิ้งแห่งประเทศไทย

ดำเนินการวิจัย โดยใช้ระเบียบวิธีวิจัยเชิงคุณภาพ เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล คือ การสัมภาษณ์เชิงลึกจากกลุ่มตัวอย่างผู้ให้ข้อมูลสำคัญที่เป็นตัวแทนบริษัทชิปปิ้งขนาดเล็ก และ การสังเกตแบบไม่มีส่วนร่วม วิเคราะห์ข้อมูลด้วยวิธีการวิเคราะห์เนื้อหา

ผลการวิจัยพบว่า ปัญหาและอุปสรรคในการพัฒนาธุรกิจของผู้ประกอบการชิปปิ้งขนาดเล็กที่เป็นสมาชิกของสมาคมชิปปิ้งแห่งประเทศไทยแบ่งออกเป็น 7 ด้าน คือ (1) ปัญหาด้านระบบโครงสร้างพื้นฐานการขนส่งและสิ่งอำนวยความสะดวกทางการค้า (2) ปัญหาด้านนโยบายภาครัฐ (3) ปัญหาด้านกฎ ระเบียบข้อบังคับ (4) ปัญหาการพัฒนากำลังคน (5) ปัญหาด้านผู้ให้บริการ (6) ปัญหาด้านระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ (7) ปัญหาด้านบริหารจัดการ โดยธุรกิจบริษัทชิปปิ้งมีวิธีการพัฒนาเพื่อความอยู่รอด ดังนี้ การพัฒนาองค์กรจากภายใน การบริการเฉพาะกลุ่ม การบริการรับเหมาช่วง และการสร้างพันธมิตรทางธุรกิจ

คำสำคัญ กลยุทธ์, การปรับตัว, บริษัทชิปปิ้ง

Abstract

The objectives of this research were to study the problems and obstacles in business development of small-sized customs brokerage operators that are the members of the Customs Brokers and Transportation Association of Thailand (CTAT) and to develop adaptation methods for survival in the business operation of small-sized customs brokerage operators that are the CTAT’s members. The qualitative research was used as the

methodology. The research instruments used to collect data were in-depth interviews with key informants who were the representatives of small-sized customs brokerage operators and non-participant observation . analyze and verify by content analysis method

The results of this research indicated that the sample’s problems and obstacles in business development were divided into 7 aspects including (1) infrastructure, transportation and trading facilities, (2) government policy, (3) rules and regulations, (4) human power development, (5) service provider, (6) information technology system, and (7) management. The sample utilized the following methods for survival: internally organizational development, specialized service, subcontracting service and, business alliance.

Keywords : Strategies, Development, Competitive advantage, Customs Brokerage

บทนำ

ประเทศไทยมีระบบเศรษฐกิจที่ต้องพึ่งพาการส่งออกเป็นหลัก โดยตลอด 20 ปีที่ผ่านมา สินค้าภาคอุตสาหกรรมมีส่วนเฉลี่ยมากกว่า 70 % เมื่อเทียบกับรายได้จากการส่งออก ซึ่งในการประกอบธุรกิจการนำเข้าและส่งออก จะอาศัยกระบวนการนำเข้าและเข้าส่งออกที่ต้องผ่านกระบวนการทางศุลกากร ผู้ประกอบการส่วนใหญ่จึงมักใช้บริษัทตัวกลางที่ประสานงานทำหน้าที่ในการนำเข้าและส่งออก จึงทำให้เกิดธุรกิจให้บริการด้านศุลกากรหรือที่เรียกกันว่า “ตัวแทนออกของ” หรือ “ชิปปิ้ง” ซึ่งนับว่ามีส่วนสำคัญในการดำเนินการให้ระบบการจัดส่งสินค้าระหว่างประเทศเป็นไปด้วยความราบรื่น โดยมี มูลค่าการส่งออก 609,543.2 ล้านบาท และมูลค่าการนำเข้า 587,226.1 ล้านบาท (ศูนย์เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร สำนักงานปลัดกระทรวงพาณิชย์ , 2560)

จากตัวเลขทางเศรษฐกิจดังกล่าว จึงนำไปสู่การรวมตัวกันของชิปปิ้งรายย่อย เพื่อช่วยลดต้นทุนประกอบการ และเพื่อความอยู่รอดในภาวะการแข่งขันจากต่างชาติ โดยตั้งเป็นสมาคมเพื่อพัฒนาความรู้มาตรฐานการทำงาน ภายใต้ชื่อ “สมาคมชิปปิ้งแห่งประเทศไทย ในปัจจุบัน มีสมาชิก ทั้งสมาชิกสามัญและสมาชิกสมทบ รวมทั้งสิ้นกว่า 1,108 บริษัท (กรมศุลกากร , 2560)

แม้ว่าการประกอบธุรกิจชิปปิ้งจะมีความสำคัญต่อเศรษฐกิจเป็นอย่างมาก แต่การดำเนินธุรกิจด้านนี้ยังมีปัญหา อุปสรรค รวมถึงข้อจำกัดด้านต่าง ๆ อยู่ไม่น้อย ที่ต้องได้รับการแก้ไขและสนับสนุนเพื่อเพิ่มศักยภาพของธุรกิจให้อยู่รอดและเติบโต จนสามารถแข่งขันกับธุรกิจขนาดกลางจนถึงขนาดใหญ่ได้ โดยผู้ประกอบการขนาดเล็กยังต้องเผชิญความท้าทายในการดำเนินธุรกิจตลอดจนการแข่งขันของคู่แข่งทางการค้าท่ามกลางความเปลี่ยนแปลงของสถานะเศรษฐกิจตลอดเวลา ส่งผลให้ผู้ประกอบการต้องเตรียมความพร้อมอยู่ตลอดเวลาในการรับสถานการณ์ที่จะส่งผลต่อธุรกิจจึงต้องปรับสภาพให้สอดคล้องกับภาวะแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปตามสถานการณ์ต่าง ๆ เพื่อตอบสนองความต้องการลูกค้า และการปรับตัวเพื่อความอยู่รอดของธุรกิจ

จากเหตุผลข้างต้น ผู้วิจัยจึงมีความสนใจจะทำการศึกษา เกี่ยวกับรูปแบบการดำเนินธุรกิจ ปัญหาและอุปสรรครวมไปถึง กลยุทธ์ต่าง ๆ ที่ใช้ในการดำเนินธุรกิจที่ช่วยเพิ่มขีดความสามารถแข่งขันต่อคู่แข่งทางธุรกิจ รวมถึงการปรับตัวเพื่อความอยู่รอดของธุรกิจ เพื่อเป็นแนวทางให้ผู้ประกอบการโดยเฉพาะธุรกิจบริษัทชิปปิ้งรายอื่นรวมถึงบุคคลทั่วไป ได้นำไปประยุกต์ใช้พิจารณาถึงวิธีที่จะปรับตัวให้เข้ากับสภาวะการณ์ปัจจุบัน

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาปัญหาและอุปสรรค ในการพัฒนาธุรกิจ ของผู้ประกอบการบริษัทชิปปิ้งขนาดเล็กที่เป็นสมาชิกสมาคมชิปปิ้งแห่งประเทศไทย
2. เพื่อเป็นแนวทางการพัฒนาวิธีการเพื่อความอยู่รอดในการดำเนินธุรกิจ

นิยามศัพท์

ชิปปิ้ง หมายถึง ผู้รับมอบอำนาจจากผู้นำเข้า ผู้ส่งของออก หรือผู้นำของผ่านแดน หรือผู้ชื้อถ่ายลำ เพื่อปฏิบัติพิธีการศุลกากรทางอิเล็กทรอนิกส์ที่เป็นนิติบุคคลหรือบุคคลธรรมดา

การทบทวนวรรณกรรม

ในปัจจุบันมีการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว หลากหลายและสลับซับซ้อน ทำให้ผู้ประกอบการมีความจำเป็นที่จะต้องปรับตัวให้ทันต่อสภาพแวดล้อมทางสังคมต่าง ๆ เช่น สภาพเศรษฐกิจ การเมือง และปัจจัยอื่น ๆ เมื่อประเทศต่าง ๆ เกิดการไร้พรมแดน จะมีการแบ่งงานและแข่งขันกัน ทำให้การค้าระหว่างประเทศนั้นมีการกระจายออกไปอย่างกว้างขวาง ซึ่งผู้บริหารธุรกิจในทุกรูปแบบจะต้องเผชิญกับโอกาสและอุปสรรคทางการค้าในตลาดโลก การเตรียมความพร้อมและการวิเคราะห์สถานการณ์ต่าง ๆ จึงเป็นสิ่งที่ผู้ประกอบการพึงมีเพื่อความอยู่รอดของธุรกิจ

1. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทางการตลาด

สภาพแวดล้อมทางการตลาด หมายถึง สภาพแวดล้อมทางการตลาดที่ทำให้เกิดโอกาสหรือข้อได้เปรียบในทางธุรกิจ โดยมีกระบวนการและวิธีที่ช่วยทำการวิเคราะห์เพื่อตอบสนองต่อการดำเนินธุรกิจให้ประสบความสำเร็จ โดยมีวิเคราะห์ออกเป็นระดับ 2 ระดับ ได้แก่ระดับมหภาค ซึ่งประกอบไปด้วยด้านประชากรศาสตร์ เศรษฐกิจ สังคมและวัฒนธรรม การเมืองและกฎหมาย และเทคโนโลยี ระดับจุลภาค ประกอบไปด้วยด้านคู่แข่ง ผู้จัดหาวัตถุดิบ และผู้บริโภค

สภาพแวดล้อมทางการแข่งขันประกอบไปด้วยสภาพแวดล้อมเกี่ยวกับงาน ความสามารถในการทำกำไรของธุรกิจและลักษณะของการแข่งขันในอุตสาหกรรมเดียวกันซึ่งมีผลกระทบต่อการพัฒนาสภาพแวดล้อมทางการแข่งขัน เพราะมีกลุ่มลูกค้าเป้าหมายเดียวกัน หากสภาพแวดล้อมทางการแข่งขันสร้างโอกาสก็จะทำให้เกิดกำไรเพิ่มขึ้น หากสภาพแวดล้อมทางการแข่งขันเป็นอุปสรรคก็จะทำให้กำไรลดลง สภาพแวดล้อมทางการตลาดเป็นตัวแปรที่ผู้ประกอบการไม่สามารถควบคุมได้ เพราะฉะนั้นผู้ประกอบการจึง

ต้องศึกษา วิเคราะห์ สภาพแวดล้อมทางการตลาดเพื่อพัฒนาศักยภาพของธุรกิจ ให้มีความสามารถในการแข่งขันทางธุรกิจและกำหนดทิศทางการดำเนินธุรกิจได้

2. กลยุทธ์การปรับตัวเพื่อความอยู่รอดของผู้ประกอบการบริษัทชิปปิงขนาดเล็กที่เป็นสมาชิกของสมาคมชิปปิงแห่งประเทศไทย

ความหมายของกลยุทธ์การปรับตัวเพื่อความอยู่รอดของผู้ประกอบการ กลยุทธ์ที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในเชิงธุรกิจ ทำให้ธุรกิจเกิดภาวะการเปลี่ยนแปลง สามารถดำรงอยู่ต่อไปได้ในสภาวะที่มีการแข่งขันที่สูงทั้งในปัจจุบันและอนาคต โดยใช้กลยุทธ์ทางการตลาด การวิเคราะห์สิ่งแวดล้อมทางการแข่งขัน การวิเคราะห์ SWOT การสร้างความแตกต่าง การมุ่งตลาดเฉพาะส่วน การบริหารความสัมพันธ์กับผู้บริโภค และการมีความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมประยุกต์แนวคิดมาจาก แนวคิดของกลยุทธ์การปรับตัว ในสภาวะปัจจุบันที่มีการแข่งขันที่สูงจากผู้ประกอบการโลจิสติกส์รายใหญ่ การปรับตัวของผู้ประกอบการบริษัทชิปปิงจึงเป็นสิ่งสำคัญที่สุด โดยอาศัยหลักความพึงพอใจและความต้องการของผู้บริโภค กลยุทธ์การปรับตัวที่นำมาใช้จึงควรเป็นรูปแบบที่มีประสิทธิภาพสูงสุด เพื่อรับมือกับองค์กรขนาดใหญ่ ที่มีอยู่ในปัจจุบันทั่วโลก ด้วยการนำเอากลยุทธ์ทางการตลาดเข้ามาช่วยเพื่อให้เกิดการปรับตัวเพื่อความอยู่รอด

การนำเอากลยุทธ์ทางการตลาดเข้ามาช่วยในการดำเนินธุรกิจเพื่อความอยู่รอดและปรับตัวให้มีประสิทธิภาพ ด้วยกลยุทธ์ต่าง ๆ การวิเคราะห์ SWOT ของบริษัทเป็นเครื่องมือ ซึ่งจะทำให้เกิดความเข้าใจถึงปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการทำงาน ประกอบไปด้วย จุดแข็ง (Strengths) เป็นความสามารถที่จะต้องใช้เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย และในขณะที่จุดอ่อน (Weaknesses) เป็นลักษณะที่ต้องแก้ไขให้เหมาะสมกับ โอกาส (Opportunities) เป็นสถานการณ์ที่มีศักยภาพ (ข้อได้เปรียบ) ซึ่งช่วยให้องค์กรบรรลุเป้าหมาย ส่วนอุปสรรค (Threats) เป็นปัญหาวิกฤตที่จะทำให้บริษัทไม่สามารถบรรลุเป้าหมาย และการปรับตัวด้วยวิธีสร้างข้อได้เปรียบทางการแข่งขันที่เหนือกว่าคู่แข่งโดยตอบสนองความต้องการของลูกค้า เพื่อดำรงไว้ซึ่งความอยู่รอดของธุรกิจ (ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ 2542 :178) ด้วยวิธีการต่าง ๆ ดังต่อไปนี้ การสร้างความแตกต่าง (Differentiation) ในการสร้างความแตกต่างในทุกรูปแบบอาจถูกคู่แข่งลอกเลียนแบบได้ง่าย เนื่องจากคู่แข่งในอุตสาหกรรมต่าง ๆ ก็ต่างมีความเชี่ยวชาญชำนาญในการสร้างความแตกต่างให้เกิดขึ้นกับองค์กรเช่นกัน และการสร้างความแตกต่างควรยึดถือประโยชน์ หรือคุณค่าที่ลูกค้าพึงจะได้รับจากการบริการ เพราะจะทำให้ลูกค้าไม่ยึดติดกับราคาและทำให้จงรักภักดีต่อองค์กร และบริการได้มากกว่า (อนิวัช แก้วจำนง, 2555:113) การเป็นผู้นำด้านต้นทุน (Cost Leadership) การใช้กลยุทธ์ความเป็นผู้นำด้านต้นทุน มีข้อดีคือสามารถสร้างแรงกดดันแก่ผู้ที่จะเข้ามาใหม่ในอุตสาหกรรมที่ต้องแบกรับภาระต้นทุนที่สูง จนทำให้สูญเสียความได้เปรียบทางการแข่งขันไป แต่ในขณะเดียวกัน หากเป็นธุรกิจขนาดใหญ่ที่มีกำลังการจัดการต้นทุนดำเนินการสูง ก็จะสามารถลอกเลียนได้ง่าย อาจทำให้องค์กรสูญเสียตำแหน่งผู้นำด้านต้นทุนได้ ก็อาจจะทำให้สูญเสียกำไรได้เช่นกัน การตอบสนองอย่างรวดเร็ว (Quick Response) เป็นการตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้อย่างคล่องตัว ไม่ว่าจะเป็นการนำเสนอรูปแบบใหม่ การปรับปรุงบริการ หรือแม้แต่การตัดสินใจของการบริหารจัดการ การมุ่งตอบสนองที่รวดเร็วเป็นสิ่งจำเป็นและสำคัญ ในองค์กรสมัยใหม่เนื่องจากเป็นสิ่งที่ลูกค้าทุกคนมีความต้องการและพึงพอใจต่อการดำเนินงานขององค์กร องค์กรที่สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้

อย่างรวดเร็วจะสามารถสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้าและสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันได้มากกว่า (อนิวช แก้วจางง :2555:116)

วิธีการดำเนินการวิจัย

การศึกษาครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ ประกอบการวิเคราะห์เชิงบรรยาย (Descriptive) การศึกษาเอกสาร การสังเกตแบบไม่มีส่วนร่วม และ วิธีการวิจัยเชิงคุณภาพด้วยการสัมภาษณ์เชิงลึก โดยให้ผู้ประกอบการอธิบายเรื่องราวและประสบการณ์ต่าง ๆ ที่ได้ประสบมา ซึ่งเป็นข้อมูลของการวิจัยเรื่องวิธีการปรับตัวเพื่อความอยู่รอด ใช้การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพโดยใช้การวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) การจัดกลุ่มข้อมูล (Categorization) และการตีความ (Interpretation) เพื่อให้งานวิจัยครั้งนี้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย จึงได้กำหนดระเบียบวิธีวิจัยซึ่งประกอบด้วยขั้นตอนของการดำเนินการวิจัยดังนี้

1. กลุ่มผู้ให้ข้อมูลหลักและเกณฑ์การคัดเลือก ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้เก็บข้อมูลจากการสัมภาษณ์เจ้าของบริษัทหรือผู้บริหารระดับสูง บริษัทละ 1 คน โดยแบ่งกลุ่มผู้ให้ข้อมูลสำคัญ 3 กลุ่มได้แก่ 1) บริษัทที่มีทุนจดทะเบียน 1,000,000-3,000,000 บาท จำนวน 10 คน 2) ตัวแทนบริษัทที่มีทุนจดทะเบียน 3,000,000-5,000,000 บาท จำนวน 10 คน 3) ตัวแทนบริษัทที่มีทุนจดทะเบียน 5,000,000 บาทขึ้นไป จำนวน 10 คน รวมทั้งสิ้น 30 คน เพื่อให้ได้ข้อมูลที่ตรงประเด็นที่ต้องการศึกษา

2. เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บข้อมูล ในการวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ ซึ่งผู้วิจัยใช้วิธีการในการวิจัย โดยการสัมภาษณ์เชิงลึกเจ้าของบริษัทหรือผู้บริหารระดับสูง ทำการกำหนดประเด็นคำถามดังนี้ 1) แบบสัมภาษณ์สำหรับผู้ประกอบการธุรกิจบริษัทซิปป์ ในประเด็นเรื่องการบริหารจัดการ วิธีการดำเนินธุรกิจ ปัญหาและอุปสรรคในการทำงาน สถานการณ์ต่าง ๆ และการปรับตัวเพื่อความอยู่รอดของธุรกิจซิปป์ 2) แบบสังเกตการณ์แบบไม่มีส่วนร่วม โดยสังเกตลักษณะของผู้ประกอบการ สภาพทั่วไปของธุรกิจ โดยการดำเนินการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้ลงพื้นที่ในการเก็บข้อมูลด้วยตนเอง

3. การพิทักษ์สิทธิกลุ่มผู้ให้ข้อมูล ก่อนการเก็บข้อมูลจากกลุ่มผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ผู้วิจัยจะทำการชี้แจงวัตถุประสงค์ของการวิจัย พร้อมทั้งแจ้งกลุ่มผู้ให้ข้อมูลหลักทราบถึงวัตถุประสงค์ดังกล่าว ข้อมูลที่ได้จากการวิจัยเป็นเพียงข้อมูลที่ใช้ในการศึกษาเท่านั้น ไม่ส่งผลกระทบต่อผู้ให้ข้อมูลทั้งต่อตัวบุคคลและต่อองค์กร จากนั้นจึงดำเนินการสัมภาษณ์ พร้อมกับบันทึกเสียง ถ่ายภาพ และกล่าวขอบคุณเมื่อการสัมภาษณ์สิ้นสุดลง

4. การตรวจสอบความเชื่อมั่นของข้อมูล การวิจัยเชิงคุณภาพมีความยืดหยุ่นสูง ผู้วิจัยได้ให้ความสำคัญของเครื่องมือเป็นสำคัญเนื่องจากข้อมูลที่ได้จะต้องเป็นข้อมูลที่มีความเชื่อถือ และถูกต้องมากที่สุด ใช้วิธีการตรวจสอบความถูกต้องของข้อมูลก่อนนำไปวิเคราะห์ คือการตรวจสอบแบบสามเส้า กลุ่มผู้ให้ข้อมูลหลัก ซึ่งประกอบไปด้วยผู้ประกอบการธุรกิจซิปป์ขนาดเล็กที่เป็นสมาชิกของสมาคมซิปป์แห่งประเทศไทย และการสังเกตแบบไม่มีส่วนร่วม โดยนำบทสัมภาษณ์ที่ได้มาทำการวิเคราะห์ว่ามีความสอดคล้องหรือขัดแย้งกันหรือไม่ ในกรณีที่มีความคล้ายคลึงกันจะนำเอาข้อมูลที่ได้มาทำการสรุปผลซึ่งจะเป็นข้อมูลที่มีความถูกต้องและน่าเชื่อถือมากที่สุด เนื่องจากมีข้อมูลความคิดเห็นไปในทิศทางเดียวกัน การตรวจสอบข้อมูลในชั้น

ทฤษฎีภูมิ เป็นการนำข้อมูลที่ได้จากเอกสารทางราชการมาใช้ในการวิเคราะห์ ซึ่งจะนำเอาข้อมูลที่มีความเกี่ยวข้องกับงานวิจัยเท่านั้น เพื่อสร้างความน่าเชื่อถือให้กับงานวิจัย การตรวจสอบข้อมูลในชั้นปฐมภูมิ เป็นการสัมภาษณ์จากกลุ่มผู้ให้ข้อมูลหลัก และการสังเกตแบบไม่มีส่วนร่วมเมื่อนำข้อมูลจากทั้งสองส่วนมาวิเคราะห์ร่วมกันจะทำให้ได้ข้อมูลที่ถูกต้องและมีความน่าเชื่อถือมากยิ่งขึ้น และเป็นข้อมูลที่เป็นที่ต้องการของงานวิจัยมากที่สุด

ผลการวิจัย

จากการศึกษาจากเอกสาร (Documentary Research) เปรียบเทียบข้อมูลที่สำคัญที่ได้จากการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) และการสังเกตแบบไม่มีส่วนร่วม (Non-participant) จากเจ้าของบริษัทหรือผู้บริหารระดับสูง บริษัทชิปปิ้งขนาดเล็กที่เป็นสมาชิกของสมาคมชิปปิ้งแห่งประเทศไทยจากแหล่งข้อมูล จำนวน 30 คน พบว่า

1. **บริษัทที่มีทุนจดทะเบียน 1 ล้านบาท -3 ล้านบาท** ผู้ประกอบการเพียงคนเดียวเป็นเจ้าของกิจการและบริหารงานทุกด้านของธุรกิจด้วยการตัดสินใจคนเดียว สามารถรักษาความลับได้ดี เพราะธุรกิจเจ้าของคนเดียวไม่มีข้อบังคับทางกฎหมายที่จะต้องเปิดเผยข้อมูลแก่บุคคลภายนอก เจ้าของจะทำการปฏิบัติงานหลัก ๆ เอง ทำให้เคล็ดลับแห่งความสำเร็จไม่ถูกแพร่กระจายและลอกเลียนแบบ โดยมีจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและอุปสรรค สรุปและวิเคราะห์ SWOT ได้ดังภาพที่ 1

Strength (S)	Weakness (W)
<ul style="list-style-type: none"> ▪ มีความสัมพันธ์ที่ดีกับลูกค้า ▪ พนักงานมีความเชี่ยวชาญในงานที่ทำ ทำให้เกิดความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน ▪ สายการบังคับที่สั้น ทำให้สามารถแก้ปัญหาเฉพาะหน้าได้อย่างรวดเร็ว ▪ บริษัทขนาดเล็กมีความยืดหยุ่นสูงในการทำงานราคาถูกกว่าเนื่องจากเป็นบริษัทขนาดเล็ก ▪ ต้นทุนต่ำ ▪ ตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้อย่างรวดเร็ว 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ บริษัทขนาดเล็กการเข้าถึงลูกค้าที่เป็นบริษัทใหญ่ทำได้ยากเนื่องจากขาดความน่าเชื่อถือและการยอมรับจากบริษัทที่ต้องการมาตรฐานการทำงานที่สูง ▪ ธุรกิจเจ้าของคนเดียวการขยายตัวค่อนข้างช้า รวมไปถึงการกำหนดนโยบายต่างไม่ครอบคลุม ▪ ขอบเขตของการดำเนินธุรกิจค่อนข้างจำกัดเนื่องจากเงินลงทุนที่น้อย ▪ ให้บริการด้านโลจิสติกส์เพียงกลุ่มเดียวทำให้เสียโอกาสในการให้บริการในบางกลุ่มงาน
Opportunities (O)	Treat (T)
<ul style="list-style-type: none"> ▪ ธุรกิจเป็นที่ต้องการของตลาด ▪ การเพิ่มขึ้นของการทำธุรกิจออนไลน์ในปัจจุบัน ▪ การเติบโตของภาคเศรษฐกิจและการค้าระหว่างประเทศของประเทศในภูมิภาคเอเชีย ▪ การขยายตัวของธุรกิจโลจิสติกส์ 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ คู่แข่งทางธุรกิจสูง การเข้าสู่ธุรกิจของผู้ประกอบการรายใหม่ทำได้โดยง่ายเพราะต้นทุนในการเข้าสู่ธุรกิจค่อนข้างต่ำ ▪ การเข้าถึงแหล่งเงินทุนทำได้ยากกว่าบริษัทใหญ่ ▪ ข้อมูลเกี่ยวกับโลจิสติกส์ยังกระจายอยู่ตามหน่วยงานต่าง ๆ ไม่ได้ถูกรวมให้อยู่ภายใต้ระบบเดียวกันจึงทำให้กระบวนการที่ต้องเกี่ยวข้องกับรัฐเกิดความล่าช้า การทำงานซ้ำซ้อน ▪ บุคลากรในภาครัฐอาจมีความเข้าใจด้านบริหารจัดการ ห่วงโซ่อุปทานและโลจิสติกส์ยังไม่เพียงพอในการกำหนดนโยบายด้านโลจิสติกส์ ▪ การพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานด้านการขนส่งบางรูปแบบยังเป็นไปได้จำกัด เช่น ท่าเรือน้ำลึก และระบบขนส่งทางราง

ภาพที่ 1 แสดงการวิเคราะห์ SWOTบริษัทที่มีทุนจดทะเบียน 1 ล้าน – 3 ล้านบาท

2. บริษัทที่มีทุนจดทะเบียน 3 ล้าน – 5 ล้านบาท เป็นผู้ประกอบการขนาดเล็กและขนาดกลางในของธุรกิจ ได้มีความพยายามปรับตัวเพื่อผันตัวเองให้เป็นบริการรับช่วงหรือ Sub-Contractors ให้กับ

บริษัทโลจิสติกส์รายใหญ่ เนื่องจากมีข้อจำกัดทางการเงิน ซึ่งนับเป็นกลยุทธ์ในการปรับเปลี่ยนที่น่าสนใจเนื่องจากธุรกิจตัวแทนออกเป็นส่วนหนึ่งของโลจิสติกส์ที่มีลักษณะเฉพาะของการดำเนินธุรกิจ กล่าวคือ เป็นธุรกิจที่มีระดับความร่วมมือระหว่างกันสูง เพราะการเป็นพันธมิตรทางการค้า ไม่ว่าจะเป็น การขนส่งและจัดการสินค้าร่วมกันในบางเส้นทาง หรือบางประเภทสินค้าตามความชำนาญจะทำให้เกิดความคุ้มค่ามากกว่าการขนส่งเองทั้งหมด โดยมีจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและอุปสรรค สรุปและวิเคราะห์ ได้ดังภาพที่ 2

Strength (S)	Weakness (W)
<ul style="list-style-type: none"> ▪ มีความเชี่ยวชาญเฉพาะในอุตสาหกรรมหนึ่งทำให้เกิดความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน ▪ มีความสัมพันธ์ที่ดีกับลูกค้า ▪ มีลูกค้าที่แน่นอนเนื่องจากการจัดทำข้อตกลงทางธุรกิจ (Agency Agreement) ระหว่างบริษัท ▪ สามารถปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์ปัจจุบันได้อย่างรวดเร็ว ▪ การได้ร่วมงานกับบริษัทที่มีมาตรฐานสูง ทำให้บริษัทสามารถสร้างความเชื่อมั่นและเชื่อถือกับลูกค้า ทำให้ง่ายต่อการเข้าถึงบริษัทใหญ่ 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ ขอบข่ายงานไม่กว้าง รับงานเพียงกลุ่มเดียว ▪ รายได้ส่วนใหญ่มาจากลูกค้ารายใหญ่เพียงรายเดียว ▪ ปัญหาด้านการเข้า – ออก ของแรงงานสูง ▪ การดำเนินของธุรกิจที่ไม่ครบวงจร ทำให้เสียโอกาสทางการค้า ▪ วัฒนธรรมองค์กร บางอย่างเป็นอุปสรรคในการทำงาน
Opportunities (O)	Treat (T)
<ul style="list-style-type: none"> ▪ การขยายของอุตสาหกรรมโลจิสติกส์อย่างต่อเนื่อง ▪ การขยายตัวของการค้าออนไลน์ที่ ▪ การได้ร่วมงานกับบริษัทที่มีมาตรฐานการทำงานที่สูง ทำให้บริษัทสามารถเพิ่มความเชื่อมั่นและเชื่อถือให้กับลูกค้า และเป็นช่องทางที่จะเข้าสู่กลุ่มลูกค้ารายใหญ่ 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ ระเบียบวิธีทางศุลกากร เจ้าหน้าที่ศุลกากรใช้ดุลพินิจมากเกินไป ระเบียบบางอย่างไม่เอื้ออำนวยในการทำงาน ▪ ข้อกำหนดทางกฎหมายและนโยบายบางของภาครัฐ บางข้อไม่เอื้ออำนวยต่อการประกอบธุรกิจ ▪ การแข่งขันสูง มีการตัดราคาเพื่อแย่งชิงลูกค้า คู่แข่งมาก ▪ เทคโนโลยีที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็วทำให้ต้นทุนในการทำสูง ▪ คู่แข่งรายใหม่เข้าสู่ตลาดได้โดยง่าย ▪ ปัญหาสภาพการจราจรคับคั่งในเส้นทางขนส่งสินค้าหลักโดยเฉพาะรอบท่าเรือและจุดขนส่งขนถ่ายของทางรถไฟ

ภาพที่ 2 แสดงการวิเคราะห์ SWOT บริษัทที่มีทุนจดทะเบียน 3 ล้าน – 5 ล้านบาท

3. บริษัทที่ทุนจดทะเบียน 5 ล้านบาทขึ้นไป โดยภาพรวมเป็นบริษัทร่วมทุน จากพันธมิตรทางธุรกิจ หรือผู้ลงทุน จากการบริหารงานจากผู้ที่ม่ประสบการณ์ ความรู้ และความชำนาญในธุรกิจ บริษัทจัดอยู่ในช่วงของธุรกิจที่เป็นที่ยอมรับอย่างกว้างขวาง ให้บริการหลากหลายของประเภทการให้บริการและครอบคลุมเกือบทุกโครงสร้างของธุรกิจ เป็นที่ยอมรับในแบบสากล โดยจะเน้นนโยบายรักษาความสัมพันธ์ที่ดีกับลูกค้าและพันธมิตรทางธุรกิจอย่างสม่ำเสมอ เสริมสร้างกลยุทธ์ทางการแข่งขัน และมีต้นทุนการบริหารงานที่สูงกว่า ภัยคุกคามมีผลต่อบริษัทในภาพรวมค่อนข้างมาก โดยมีจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและอุปสรรค สรุปและวิเคราะห์ ได้ดังภาพที่ 3

Strength (S)	Weakness (W)
<ul style="list-style-type: none"> ▪ นโยบายองค์กรไว้ให้สามารถปรับตัวให้เข้ากับทุกภาวะเศรษฐกิจ ▪ มีเทคโนโลยีที่ทันสมัย การให้บริการที่มีลักษณะเป็นนวัตกรรมมีความแปลกใหม่และยืดหยุ่นสำหรับลูกค้า ▪ การมีความสัมพันธ์ระยะยาวกับลูกค้า ▪ ตราสินค้าที่แข็งแกร่งเป็นที่รู้จักของบุคคลทั่วไป ▪ ประสบการณ์และความเชี่ยวชาญและชำนาญในธุรกิจ ▪ ภาพพจน์ที่ดีของบริษัทและบริการที่ดี ทำเลที่ตั้งของกิจการที่เหมาะสม ▪ เครื่องมือที่มีประสิทธิภาพ ▪ มีธุรกิจค่อนข้างหลากหลายทำให้มีการรักษาสมดุลของรายได้ค่าใช้จ่ายได้ ซึ่งมีผลทำให้อัตราการเจริญเติบโตไม่ลดลง 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ นโยบายของบริษัทที่ตรงไป ตรงมาทำให้ไม่สามารถยืดหยุ่นได้ในบางวาระ ทำให้เสียโอกาสที่จะสามารถทำรายได้เข้าสู่องค์กร ▪ วัฒนธรรมองค์กร ทำให้องค์กรปรับเปลี่ยนนโยบายหรือทัศนคติค่อนข้างยาก ▪ ตราสินค้า กรณีข้อผิดพลาดในการทำงานทำให้มีผลกระทบต่อชื่อเสียงของธุรกิจที่ใช้ตราสินค้าเดียวกัน ▪ การควบคุมกิจการบางครั้งอาจจะทำให้ระบบการทำงานภายในเกิดปัญหาในเรื่องของวัฒนธรรมข้ามองค์กรได้หากไม่ได้มีการแก้ไขอย่างถูกวิธี นั้นย่อมจะส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพในการทำงานขององค์กรได้ ▪ ความคลาดเคลื่อนในการสื่อสารซึ่งอาจจะเกิดมากจากความไม่แตกฉานในเรื่องของภาษาในบางท้องถิ่น

Opportunities (O)	Treat (T)
<ul style="list-style-type: none"> ▪ มีการร่วมทุนจากผู้ร่วมทุนฐานลูกค้าที่มั่นคง ▪ การเติบโตของธุรกิจ E-Commerce ▪ การเติบโตของตลาดอย่างต่อเนื่องของอุตสาหกรรม โลจิสติกส์ 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ สภาวะตลาด ภาวะเศรษฐกิจ สังคมการเมืองที่ผันผวน การย้ายฐานการผลิต ของผู้ผลิต ▪ กฎหมาย ระเบียบ เงื่อนไข นโยบายของภาครัฐที่ไม่เอื้ออำนวยต่อการดำเนินธุรกิจ ▪ การแข่งขันที่รุนแรง จากการตลาดที่กำลังเติบโต ทำให้คู่แข่งทางธุรกิจเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง ▪ ความเป็นชาตินิยมและพฤติกรรมผู้บริโภค

ภาพที่ 3 แสดงการวิเคราะห์ SWOT บริษัทที่มีทุนจดทะเบียนมากกว่า 5 ล้านบาท

จากผลการวิจัย ดังกล่าวจะเห็นว่า ผู้ประกอบทุกรายล้วนให้ความสำคัญกับลูกค้า โดยมีนโยบายรักษาความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างลูกค้าโดยเฉพาะลูกค้าที่มีอยู่เดิม และพยายามเพิ่มลูกค้าใหม่ และต่างก็มีจุดมุ่งหมายเดียวกันการเจริญเติบโตของธุรกิจ โดยองค์กรล้วนแล้วแต่มีการวิเคราะห์สภาวะการณปัจจุบัน และความสามารถขององค์กร เพื่อนำมาวางแผนภายในองค์กรเพื่อการปรับตัวเพื่อความอยู่รอด

สรุปและอภิปรายผลการวิจัย

จากผลการวิจัย การดำเนินธุรกิจของผู้ประกอบการช้อปปิ้งในประเทศไทย พบว่ามีปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินธุรกิจดังนี้

1. ปัญหาด้านระบบโครงสร้างพื้นฐานการขนส่งและสิ่งอำนวยความสะดวกทางการค้า เช่น ท่าเรือหลักของไทยไม่ได้อยู่บนเส้นทางเดินเรือหลักของโลก เป็นเพียงท่าเรือปลายทางที่เรือและสายเรือที่เป็นเรือให้บริการเรือถ่ายลำสินค้าขนาดเล็ก (Feeder) ถนนและระบบราง การขนส่งยังไร้ประสิทธิภาพ ท่าอากาศยานที่ยังขาดเทคโนโลยีที่ทันสมัย
2. ปัญหาด้านนโยบายภาครัฐ การกำหนดนโยบายของภาครัฐโดยที่ไม่มีพื้นฐานหรือการเตรียมความพร้อมในแต่ละส่วนที่เกี่ยวข้อง ส่วนใหญ่ขอเพียงแค่ให้มินโยบายออกมาก่อนแล้วจึงค่อยมาขยายผลตามหลัง เช่น การเปิดเสรีการค้าที่สร้างผลกระทบโดยตรงต่อทุกภาคส่วน บวกกับนโยบายขาดการบูรณาการทั้งในส่วนยุทธศาสตร์และการดำเนินงานในแต่ละหน่วยงานทำให้มีความซ้ำซ้อน ลำช้า และขาดความต่อเนื่อง
3. ปัญหาด้านกฎ ระเบียบ ข้อบังคับ กฎ ระเบียบ พิธีการ ขั้นตอนต่างๆ ของหน่วยงานภาครัฐสร้างภาระและต้นทุนให้กับธุรกิจค่อนข้างมาก เรื่องของกฎหมายเป็นสิ่งที่ภาครัฐต้องเจรจากับรัฐบาลของประเทศสมาชิกในอาเซียน เพื่อผ่อนปรนกฎเกณฑ์ต่างๆ เช่น พิธีการศุลกากรในการขนส่งสินค้าเพื่อเอื้ออำนวยต่อการขนส่งระหว่างประเทศ
4. ปัญหาการพัฒนากำลังคน การขาดแคลนกำลังคนที่มีความรู้และความสามารถทั้งในระดับปฏิบัติการและระดับวางแผน โดยคนส่วนใหญ่มองว่าแรงงานในตลาดโลจิสติกส์เป็นแรงงานที่ไร้ทักษะ

5. ปัญหาด้านผู้ให้บริการ ผู้ให้บริการด้านชิปปิ้ง ไม่ได้รับการสนับสนุนอย่างเพียงพอเนื่องจาก ตัวแทนของไทยส่วนใหญ่มีขนาดเล็ก มีความสามารถในการแข่งขันต่ำและมักอยู่ในงานที่สร้างมูลค่าเพิ่มต่ำ โดยส่วนใหญ่เป็นผู้ให้บริการพิธีการศุลกากร ขนส่ง ในขณะที่ศักยภาพผู้ประกอบการของไทยยังอ่อนแอแต่กลับต้องเผชิญการแข่งขันอย่างรุนแรงจากบริษัทข้ามชาติจากการเปิดเสรีภาคบริการ

6. ปัญหาด้านระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ อุปสรรคสำคัญคือขาดการเชื่อมโยงเครือข่ายการทำธุรกรรมด้วยระบบอิเล็กทรอนิกส์ การติดต่อสื่อสารแลกเปลี่ยนระหว่างข้อมูลภายในประเทศไปสู่การเชื่อมระหว่างประเทศยังคงไม่มีประสิทธิภาพเท่าที่ควร อีกทั้งปัญหาในเรื่องการจัดเก็บข้อมูลด้านโลจิสติกส์ในระดับมหภาคและระดับจุลภาคยังไม่มีฐานข้อมูลที่ดีพอ ระบบเทคโนโลยีนับเป็นสิ่งจำเป็นที่รัฐและภาคเอกชนควรต้องเร่งเสริมสร้างและนำมาประยุกต์ใช้อย่างจริงจัง เพื่อเสริมสร้างศักยภาพในการแข่งขัน

7. ปัญหาด้านการบริหารจัดการ ผู้ประกอบการยังมีทักษะการทำตลาดได้ไม่ดีเมื่อเทียบกับประเทศอื่น เนื่องจากขาดการประชาสัมพันธ์ ขาดกลยุทธ์ด้านการตลาด ขาดนักการตลาดที่มีฝีมือในการวางกลยุทธ์หรือการสร้างตราสินค้า (Brand) ระดับประเทศ

อุปสรรคเหล่านี้ยังคงไม่ได้รับการแก้ไขอย่างถูกต้อง ทำให้ผู้ประกอบการประสบกับปัญหาในการแข่งขันและขาดการพัฒนาคุณภาพเพื่อลดการสูญเสีย ไม่สามารถตอบสนองของลูกค้าได้ ดังนั้น เพื่อความอยู่รอดของธุรกิจ ผู้ประกอบการจึงมีความพยายามเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน โดยการปรับปรุงคุณภาพพัฒนาคุณภาพการให้บริการจากภายในเพื่อความอยู่รอด โดยวิธีการ ดังต่อไปนี้

1. การพัฒนาองค์กรจากภายใน พัฒนาองค์กรโดยศึกษาผลกระทบและวิธีการเพื่อให้องค์กรสามารถดำรงอยู่ได้อย่างเหมาะสม และสามารถดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ เป็นการเพิ่มประสิทธิภาพในการให้บริการ และการบริหารทรัพยากรบุคคล เช่น พนักงานที่ทำงานได้ดี มีประสิทธิภาพและจงรักภักดีต่อองค์กรเป็นสินทรัพย์ที่สำคัญที่สุด ผู้ประกอบการจำเป็นต้องรักษาพนักงานเหล่านี้ไว้เพื่อให้สามารถทำงานให้กับองค์กรได้อย่างต่อเนื่องและไม่ถูกผู้ประกอบการรายอื่นซื้อตัวไป (ณัฐพันธ์ เจริญนันท 2551 : 256-269) วิธีที่สามารถดำเนินการได้วิธีหนึ่งคือทำงานอย่างสร้างสรรค์และให้ผลตอบแทนที่สมน้ำสมเนื้อแก่พนักงาน ใส่ใจความรู้สึกของพนักงานและวางแผนความก้าวหน้า (Career Path) ให้กับพนักงานทุกคนในทุกระดับขั้น โดยใช้หลักทฤษฎีความต้องการของมนุษย์ ของ Abraham Maslow (1954 : 14-15) ที่กล่าว มนุษย์ต้องการความปลอดภัย และความมั่นคง (Safety and Security Needs) โดย ผู้บริหารต้องจัดให้มีสภาพการทำงานที่ถูกลักษณะ มีความปลอดภัย มีความมั่นคงในการทำงาน มีเงินเดือนและสวัสดิการขั้นพื้นฐานที่เหมาะสมเหล่านี้จะช่วยให้ลดปัญหาสมองไหลจากองค์กรได้

2. การบริการเฉพาะกลุ่ม ในตลาดที่มีผู้แข่งขันมากรายหรือมีผู้ประกอบการรายใหญ่เป็นผู้ให้บริการอยู่แล้ว ทำให้ผู้ประกอบการรายเล็กไม่สามารถเข้าไปแข่งขันได้ หรือมีส่วนแบ่งตลาดที่น้อยกว่า ทำให้สุดท้ายแล้วกลยุทธ์ที่ใช้ต้องเป็นการแข่งขันทางด้านราคา ซึ่งจะส่งผลกระทบต่อความสามารถในการทำกำไรของธุรกิจในระยะยาว กลยุทธ์หนึ่งที่ผู้ประกอบการบางรายใช้และได้ผลคือการเน้นกลุ่มลูกค้าเฉพาะกลุ่ม เน้นการให้บริการเฉพาะบางกลุ่มการให้บริการ หรือ Niche Market ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ นิตยา วงศ์ธาดา (2550 :12) กล่าวไว้ว่า เพื่อจะหลีกเลี่ยงการแข่งขันกับสินค้าราคาถูกที่มุ่งสู่ผู้บริโภคกลุ่มใหญ่ กลยุทธ์การปรับเปลี่ยนตลาดซึ่งประกอบด้วยหลายรูปแบบ เช่น การมุ่ง

ตลาดเฉพาะในตลาดเดิม รวมถึงการให้บริการในกลุ่มลูกค้าหรือเส้นทางที่ยังมีคู่แข่งชั้นน้อยรายหรือผู้ให้บริการรายใหญ่ยังไม่สามารถเข้าไปถึง เรียกว่า Blue Ocean Strategy โดย ศรัณยพงศ์ เทียงธรรม (2011:15) ได้ให้ความเห็นไว้ว่า ธุรกิจที่ประสบความสำเร็จและทำกำไรในระดับสูงไม่ใช่ธุรกิจ ที่มุ่งเอาชนะในการแข่งขันชั้นแต่เป็นธุรกิจที่เลือกสร้างอุปสงค์ใหม่ เหล่านี้ทำให้ผู้ประกอบการสามารถมุ่งใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ไปกับการให้บริการเฉพาะด้าน สามารถประหยัดต้นทุนการตลาดไปได้มาก อีกทั้งสามารถสร้างจุดแข็งให้กับตัวองค์กรในมุมมองของตลาดได้

3. การบริการรับเหมาช่วง (Outsource) ความเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจ โดยเฉพาะจากการเปิดการค้าเสรี อีกทั้งการบริหารจัดการซัพพลายเชนที่ซับซ้อน ทำให้การ Outsource เป็นที่ต้องการมากขึ้น โดยการ Outsourcing นั้นเป็นกลยุทธ์ทางธุรกิจอย่างหนึ่งซึ่งจะดำเนินการเมื่อต้องการลดต้นทุนในการบริหารจัดการ ทำให้บริษัทสามารถมุ่งใช้ทรัพยากรไปกับธุรกิจที่บริษัทตนถนัด โดยสอดคล้องกับแนวคิดของ วันวิสา ทองลา (2554 : 44) ที่ว่า ความจำเป็นต้องเปลี่ยนแปลงและยืดหยุ่น (Need for Consumer and Flexibility) เนื่องจากความต้องการของผู้บริโภคหรือลูกค้านั้นมีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา คู่แข่งทางการค้ามีการพัฒนาอยู่เสมอ สภาพเศรษฐกิจ สังคม การเมือง และกระแสโลกาภิวัตน์ที่รุนแรง ธุรกิจจึงมีความจำเป็นที่จะต้องปรับตัวให้ยืดหยุ่นตามการเปลี่ยนแปลง เพื่อความอยู่รอดและเติบโตได้ในทุกสถานการณ์

4. การสร้างพันธมิตรทางธุรกิจ หากผู้ประกอบการไม่สามารถให้บริการอย่างครบวงจรดังที่ลูกค้าต้องการได้ การสร้างพันธมิตรทางธุรกิจกับผู้ประกอบการรายอื่นเป็นทางเลือกที่น่าสนใจและมีต้นทุนต่ำกว่าทางเลือกอื่นโดยเปรียบเทียบเนื่องจากไม่ต้องพึ่งเงินลงทุนที่สูง เหมาะสมกับธุรกิจ SME ที่มีทรัพยากรจำกัด สามารถนำเสนอบริการใหม่ที่ตรงกับความต้องการของลูกค้าได้ เช่น ผู้ให้บริการสามารถสร้างเครือข่ายทางธุรกิจกับผู้ให้บริการในลักษณะธุรกิจแบบเดียวกันในหลายพื้นที่ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ทางธุรกิจร่วมกัน เช่น คลังสินค้า เพื่อสร้างเครือข่ายการกระจายสินค้าในต่างประเทศ หรือจับมือกับผู้ให้บริการในลักษณะธุรกิจที่ต่างกันแต่อยู่ในซัพพลายเชนเดียวกันเพื่อให้การให้บริการที่ครบวงจรมากขึ้น นอกจากนั้นพันธมิตรทางธุรกิจยังสามารถแนะนำหรือส่งต่อลูกค้ารายใหม่ ๆ เข้ามาได้ ทำให้ผู้ประกอบการสามารถสร้างฐานลูกค้าที่เพิ่มขึ้น อันจะนำไปสู่การให้บริการที่ต่อเนื่องและยั่งยืน

ผู้ประกอบการจะดำเนินกลยุทธ์ ตามระดับการเจริญเติบโตของบริษัท คือ ในช่วงเริ่มแรกของธุรกิจ เพื่อสร้างความแข็งแกร่งให้กับองค์กร ธุรกิจจะต้องมีการพัฒนาองค์กรจากภายในเสียก่อน และให้บริการแก่กลุ่มลูกค้าเฉพาะกลุ่ม (Niche Market) เพื่อหลีกเลี่ยงการเผชิญหน้ากับผู้ประกอบการรายใหญ่โดยตรง มีการ Outsourcing หรือกระจายงานที่ตนไม่ถนัดหรือมีทรัพยากรไม่เพียงพอให้แก่ผู้ประกอบการรายอื่น เมื่อธุรกิจเติบโตไปได้ระยะหนึ่งแล้วจะเริ่มมีการสร้างเครือข่ายทางธุรกิจผ่านการสร้างพันธมิตรหรือการควบรวมกิจการ หรือการตั้งกิจการร่วมค้า เพื่อการให้บริการร่วมกัน นำไปสู่การให้บริการอย่างครบวงจร ในที่สุด และหากมีโครงสร้างพื้นฐานและการสนับสนุนจากรัฐบาลอย่างจริงจังประกอบไปด้วยแล้ว ธุรกิจก็สามารถสร้างเส้นทางการค้าใหม่

การปรับตัวเพื่อความอยู่รอดเป็นการปรับตัวเพื่อให้ธุรกิจเดินหน้าต่อไปได้หรือเป็นการพัฒนาศักยภาพธุรกิจให้มีความแข็งแกร่งสามารถต่อสู้กับองค์กรธุรกิจขนาดใหญ่ได้ ด้วยวิธีการหรือกลยุทธ์ต่าง ๆ เพื่อให้เกิดความพึงพอใจและความเชื่อมั่นของลูกค้า สามารถควบคุม และกำหนดทิศทางการดำเนินธุรกิจได้ และทราบถึงความต้องการที่แท้จริงจากลูกค้า ทำให้ทราบถึงการเปลี่ยนแปลงในยุคสมัยใหม่ที่มีการ

เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว ซึ่งผู้ประกอบการเองมีความจำเป็นที่จะต้องตามเทคโนโลยี ข่าวสาร บ้านเมืองให้ทันเหตุการณ์อยู่เสมอ เพื่อนำมาประยุกต์ใช้ให้เหมาะสมกับสถานการณ์ในปัจจุบันขององค์กร

รายการอ้างอิง

กรมศุลกากร. 2560. ประวัติกรมศุลกากร. สืบค้นเมื่อ 2 กรกฎาคม 2560 จาก <http://www.customs.go.th>

ณัฐพันธ์ เขจรนันท์. 2551. การจัดการทรัพยากรมนุษย์ = Human resource management .

กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์ซีเอ็ดยูเคชั่น.

นิตยา วงศ์ธาดา. 2550. กลยุทธ์ของผู้ส่งออกไทยในโลกของการแข่งขัน. บริหาร ธุรกิจนิด้า, ฉบับที่ 3, หน้า 6-7.

วันวิสา ทองลา (2554). การปรับตัวเพื่อความอยู่รอดของธุรกิจรับซื้อของเก่าในสังคมระบบการค้า.

วิทยานิพนธ์วิทยานิพนธ์มหาบัณฑิต, สาขาวิชาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต. มหาวิทยาลัยศิลปากร

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ . 2542. องค์การและการจัดฉบับสมบูรณ์. (ปรับปรุงใหม่) . กรุงเทพมหานคร:

สำนักพิมพ์ Diamond in business world

ศรัณยพงศ์ เทียงธรรม. 2554. Blue ocean strategy. วารสารนักบริหาร. ปีที่ 31. 15-20

ศูนย์เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร สำนักงานปลัดกระทรวงพาณิชย์. 2560. โครงสร้างสินค้ากระทรวง

พาณิชย์. สืบค้นเมื่อ 14 สิงหาคม 2560 จาก <http://www2.ops3.moc.go.th/>

อนิวัช แก้วจันทน์. 2555. จริยธรรมทางธุรกิจ. สงขลา: สำนักพิมพ์นำศิลป์โฆษณา.

Maslow, Abraham. 1970. Motivation and Personality. New York : Harper and Row Publishers