

## การจัดการเชิงกลยุทธ์ของธุรกิจผู้ให้บริการโลจิสติกส์ขนาดกลางและขนาดย่อม ในจังหวัดเชียงใหม่ เพื่อรองรับการเปิดประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน

### Strategic Management of Small and Medium Logistic Service Providers (LSPs) in Chiang Mai Province

ทัชชกร บัวล้อม<sup>1\*</sup>

Tatchakorn Bualom<sup>1\*</sup>

---

#### Abstract

The objectives of this study were to analyze strengths, weaknesses, opportunities, and threats (a SWOT analysis) of small and medium logistic service providers in Chiang Mai and to study strategic management of the providers for the challenges of ASEAN Economic Community. In-depth interviews highlighting key issues were applied as the tool for data collection of this qualitative research. The total number of participants was 31 and included small and medium logistic service providers, scholars, and other representatives. The finding from SWOT analysis revealed that the strengths of the providers are having expertise, a local understanding of the marketing culture, and a group of regular customers. The weaknesses of the providers are lack of vision, funding, technologies, and business networks. While the major opportunities of the providers are the ability to expand markets and to form up networks, the threats of the providers are the increase of effective business competitors. The providers' strategic management is operated in three stages: planning, operations, and follow-up. Most of the activities during the planning stage are not carefully planned but there is an emphasis on top-down operational authority. During the operations stage, strategic management is focused on maintaining customer's relations and lowering prices of the products. In the follow-up stage, the result shows that there was no systematic follow-up

---

<sup>1</sup>วิทยาลัยสหวิทยาการ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ ศูนย์ลำปาง อ.ห้างฉัตร จ.ลำปาง 52190

\*ผู้ให้การติดต่อ (Corresponding e-mail: ning\_itim@hotmail.com)

รับบทความวันที่ 21 มิถุนายน 2560 รับลงตีพิมพ์วันที่ 4 เมษายน 2561

process, but there was an emphasis on receiving customers' complaints and dealing with the complaints, on a case-by-case basis.

**Keywords:** ASEAN Economic Community, logistic service providers, SWOT analysis, strategic management

## บทคัดย่อ

การศึกษานี้มีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค ของธุรกิจผู้ให้บริการโลจิสติกส์ขนาดกลางและขนาดย่อมในจังหวัดเชียงใหม่ต่อการเปิดประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน และ 2) ศึกษาการจัดการเชิงกลยุทธ์ของธุรกิจผู้ให้บริการโลจิสติกส์ขนาดกลางและขนาดย่อมในจังหวัดเชียงใหม่ เพื่อการรองรับการแข่งขันในการเข้าสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน โดยเป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ เก็บข้อมูลจากการสัมภาษณ์เชิงลึก โดยมีแบบสัมภาษณ์ที่กำหนดกรอบประเด็นคำถามสำคัญเป็นเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย เก็บข้อมูลจากผู้ให้บริการโลจิสติกส์ขนาดกลางและขนาดย่อมในจังหวัดเชียงใหม่ ตลอดจนตัวแทนนักวิชาการ หน่วยงานภาครัฐและเอกชนที่เกี่ยวข้อง รวมทั้งสิ้น 31 ราย ผลการศึกษาวเคราะห์สภาพแวดล้อมที่สำคัญของผู้ให้บริการ พบว่า มีจุดแข็ง คือ ความชำนาญและเข้าใจวัฒนธรรมการค้าในท้องถิ่น ตลอดจนมีฐานลูกค้าประจำ จุดอ่อน คือ การขาดวิสัยทัศน์ขาดเงินทุน และเทคโนโลยี ตลอดจนไม่มีการรวมกลุ่มหรือสร้างพันธมิตร ด้านโอกาส คือ การขยายตลาดลูกค้าและการสร้างพันธมิตรเพิ่มขึ้น และอุปสรรค คือ คู่แข่งขันมีจำนวนมากขึ้นและศักยภาพสูง ด้านการจัดการเชิงกลยุทธ์ของผู้ประกอบการ พบว่า ในขั้นการวางแผนกลยุทธ์ ส่วนใหญ่ไม่มีการวางแผนชัดเจน แต่เน้นการสั่งการจากเจ้าของลงมา (Top-Down) ขั้นการดำเนินกลยุทธ์ พบว่า กลยุทธ์ที่นิยมใช้มากที่สุด คือ การรักษาความสัมพันธ์กับลูกค้า และการกำหนดราคาต่ำ ขั้นการติดตามกลยุทธ์ พบว่า ไม่มีการติดตามอย่างเป็นระบบ แต่เน้นรับฟังข้อร้องเรียนจากลูกค้า และแก้ไขตามสถานการณ์

**คำสำคัญ:** ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน, ธุรกิจผู้ให้บริการโลจิสติกส์, การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม, การจัดการเชิงกลยุทธ์

## บทนำ

สมาคมประชาชาติแห่งเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ (Association of South East Asian Nations: ASEAN) หรือประชาคมอาเซียนเป็นการรวมตัวกันของประเทศสมาชิกอาเซียน 10 ประเทศ และเกิดความร่วมมือด้านเศรษฐกิจไปสู่การเป็น “ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน” (ASEAN Economic Community หรือ AEC) ในปี พ.ศ. 2558 เพื่อให้อาเซียนกลายเป็นตลาดและฐานการผลิตเดียวกัน ตลอดจนมีการเปิดเสรีการค้าระหว่างกัน

สำหรับสาขาบริการ โลจิสติกส์ถูกกำหนดให้นำร่องเปิดเสรีบริการในปี พ.ศ. 2556 ซึ่งเปิดโอกาสให้นักลงทุนอาเซียนสามารถเข้าไปทำธุรกิจโลจิสติกส์ในประเทศสมาชิกอื่นได้ รวมทั้งสามารถถือหุ้นในธุรกิจได้กว่าร้อยละ 70 การเปิดเสรีบริการโลจิสติกส์นี้กลายเป็นประเด็นที่ถูกจับตามองในประเทศไทย เพราะตั้งอยู่ในจุดยุทธศาสตร์สำคัญที่ถือเป็นศูนย์กลางอาเซียนตามกรอบ โครงการพัฒนาเส้นทางเศรษฐกิจต่าง ๆ เชื่อมโยงประเทศในกลุ่มอนุภูมิภาคผู้นำโขงเข้าด้วยกันตามแนวระเบียงเศรษฐกิจ 3 แนวหลัก ได้แก่

ระเบียงเศรษฐกิจเหนือ-ใต้ (North-South Economic Corridor) ระเบียงเศรษฐกิจตะวันออก-ตะวันตก (East-West Economic Corridor) และระเบียงเศรษฐกิจตอนใต้ (Southern Economic Corridor) ดังนั้น นอกจากการขนส่งสินค้าภายในประเทศและระหว่างไทยกับประเทศเพื่อนบ้านแล้ว การขนส่งสินค้าภายในภูมิภาคโดยใช้เส้นทางผ่านไทยจะมากขึ้นอีกด้วย ด้วยเหตุนี้กลุ่มธุรกิจผู้ให้บริการโลจิสติกส์ (Logistic Service Providers: LSPs) จึงได้รับผลกระทบอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ ซึ่งเป็นทั้งโอกาสและอุปสรรคที่ท้าทาย โดยเฉพาะอย่างยิ่งกลุ่มธุรกิจผู้ให้บริการโลจิสติกส์ขนาดกลางและขนาดย่อมของไทย (Small and Medium Enterprises: SMEs) โดยกลุ่ม SMEs ซึ่งมีมากถึงร้อยละ 80 ของกลุ่มผู้ประกอบการทั้งหมด เป็นกลุ่มที่มีทุนจดทะเบียนต่ำกว่า 5 ล้านบาท มักทำธุรกิจแบบดั้งเดิม และบริหารงานแบบครอบครัว (กรมเจรจาการค้าระหว่างประเทศ, 2555)

ขณะที่จังหวัดเชียงใหม่ได้ชื่อว่าเป็นศูนย์กลางทางเศรษฐกิจ การค้า การท่องเที่ยว และโลจิสติกส์ของภาคเหนือ เป็นจังหวัดขนาดใหญ่ที่มีความพร้อมในด้านคมนาคมทั้งทางบก ทางราง และทางอากาศ รวมถึงมีมูลค่าของผลิตภัณฑ์มวลรวม (GPP: Gross Provincial Product) สูงที่สุดในภาค (สำนักงานพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, 2554) ทั้งนี้ ภายใต้อาณัติ AEC จังหวัดเชียงใหม่ได้รับการจับตามองจากเหล่านักลงทุนด้วยความพร้อมของจังหวัด และเป็นจุดภูมิศาสตร์สำคัญในการผลักดันความร่วมมือเชื่อมโยง 600 ล้านคนของอาเซียนผูกโยงเข้ากับจีนภายใต้การเชื่อมโยงผ่านเส้นทาง R3A (คุนหมิง-กรุงเทพฯ) จึงเป็นพื้นที่ดึงดูดกลุ่มธุรกิจโลจิสติกส์ ซึ่งถือเป็นธุรกิจสนับสนุนการค้า จากการศึกษางานวิชาการส่วนใหญ่ที่ผ่านมาพบว่ามักเป็นการศึกษาถึงผลกระทบของธุรกิจบริการโลจิสติกส์ที่มีต่อการเปิดเสรีภาคบริการในระดับมหภาค แต่ยังขาดการศึกษาเจาะลึกถึงกลุ่มผู้ให้บริการขนาดกลางและขนาดย่อม โดยเฉพาะในพื้นที่ของจังหวัดเชียงใหม่ซึ่งเป็นจุดภูมิศาสตร์สำคัญ นอกจากนี้ยังพบปัญหาว่าผู้ให้บริการด้านโลจิสติกส์ในจังหวัดส่วนใหญ่เป็นกลุ่มผู้ประกอบการขนาดกลางและขนาดย่อมที่มีปัญหาเกี่ยวกับการจัดการและศักยภาพในการแข่งขัน อาทิ ขาดองค์ความรู้ด้านจัดการโลจิสติกส์ และการเปิดการค้าเสรี โดยไม่ให้ความสนใจ มองว่าเป็นเรื่องไกลตัว และเชื่อว่าบริษัทต่างชาติจะไม่ลงมาแข่งขันในตลาดท้องถิ่น ซึ่งแตกต่างกับมุมมองของกลุ่มนักวิชาการและภาครัฐ ตลอดจนขัดแย้งกับสถานการณ์จริงที่เกิดขึ้นในปัจจุบัน ทั้งยังมีปัญหาในการบริหารต้นทุน ขาดระบบบริหารงานแบบมืออาชีพ ขาดเทคโนโลยี พาหนะ เครื่องมือ อุปกรณ์เก่าและล้าสมัย ขาดแคลนบุคลากรที่มีคุณภาพ เป็นต้น ดังนั้น ผู้วิจัยจึงต้องการศึกษาว่าผู้ประกอบการที่ให้บริการด้านโลจิสติกส์ขนาดกลางและขนาดย่อมในจังหวัดเชียงใหม่มีการจัดการเชิงกลยุทธ์อย่างไร เพื่อการรองรับการแข่งขันในการเข้าสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียนที่เกิดขึ้น

### วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค (SWOT Analysis) ของธุรกิจผู้ให้บริการด้านโลจิสติกส์ขนาดกลางและขนาดย่อมในจังหวัดเชียงใหม่ต่อการเปิดประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน
2. เพื่อศึกษาการจัดการเชิงกลยุทธ์ของธุรกิจผู้ให้บริการโลจิสติกส์ขนาดกลางและขนาดย่อมในจังหวัดเชียงใหม่ เพื่อการรองรับการแข่งขันในการเข้าสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน

## แนวคิด ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องและกรอบแนวคิด

### แนวคิดการรวมกลุ่มทางเศรษฐกิจ

Hill (2007) ได้อธิบายว่า การรวมตัวกันทางด้านเศรษฐกิจในระดับภูมิภาค หมายถึง ข้อตกลงระหว่างประเทศที่มีภูมิภาคใกล้เคียงกัน โดยมีจุดมุ่งหมายที่จะลดหรือยกเลิกอุปสรรคการค้า นำไปสู่การเคลื่อนย้ายสินค้า บริการ และปัจจัยการผลิตอย่างเสรีระหว่างกัน ฌักส์ กูลิสส์ (2554) ได้กล่าวว่า การรวมกลุ่มทางเศรษฐกิจส่งผลให้ผลผลิตโดยรวมของโลกเพิ่มขึ้น เกิดการลงทุนทางตรง ถ่ายทอดเทคโนโลยี แต่ก่อให้เกิดผลกระทบในแง่ลบ เช่น สูญเสียผลประโยชน์จากการย้ายฐานการผลิต มีการแข่งขันเพิ่มมากขึ้น เมื่อระยะเวลาผ่านไป ความแตกต่างทางด้านราคาจะหมดไป การแข่งขันจะรุนแรงขึ้น สอดคล้องกับบันทึก สุทธิการณุนัย และ ศิวณัฐ อรรถาเมศร์ (2556) กล่าวว่า ผลกระทบจากการเปิดเสรีภาคบริการนี้มีทั้งบวกและลบต่อผู้ประกอบการ มีโอกาสที่จะโดนคู่แข่งต่างชาติมารุกรานและแย่งส่วนแบ่งการตลาดในประเทศไป ในขณะที่เดียวกันก็มีโอกาสที่จะรุกเข้าไปแย่งส่วนแบ่งทางการตลาดในประเทศอื่นในอาเซียนได้เหมือนกัน

### การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม

ศาสตราจารย์ สุขศรีวงศ์ (2550) กล่าวว่า การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมช่วยให้ทราบสถานการณ์ที่เป็นจริงและมีผลกระทบต่อการบริหารงานองค์กร เพื่อให้การกำหนดกลยุทธ์สอดคล้องกับสภาพแวดล้อม องค์กรจำเป็นต้องวิเคราะห์สภาพแวดล้อมก่อน โดยเทคนิคที่ใช้กันอยู่แพร่หลาย คือ เทคนิคที่เรียกว่าการวิเคราะห์สวอต (SWOT Analysis) เป็นเครื่องมือในการวิเคราะห์สถานการณ์ขององค์กร (สมคิด บางโม, 2551) ได้แก่ (1) จุดแข็ง (Strength) หมายถึง ปัจจัยภายในองค์กรซึ่งนำไปสู่ความแข็งแกร่งหรือความได้เปรียบขององค์กร (2) จุดอ่อน (Weakness) หมายถึง ปัจจัยภายในองค์กรซึ่งนำไปสู่ความอ่อนแอหรือความเสียเปรียบขององค์กร (3) โอกาส (Opportunity) หมายถึง ปัจจัยภายนอกองค์กรซึ่งเป็นประโยชน์ต่อการดำเนินงานขององค์กรและเอื้อต่อความสำเร็จ และ (4) อุปสรรค (Threat) หมายถึง ปัจจัยภายนอกองค์กรซึ่งเป็นอุปสรรคต่อการดำเนินงานและทำให้องค์กรล้มเหลวได้

### แนวคิดการจัดการเชิงกลยุทธ์

สมชาย ภคภาสน์วิวัฒน์ (2544) กล่าวว่า กลยุทธ์ หมายถึง การตัดสินใจที่สัมพันธ์กับการคาดการณ์ การเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมเพื่อปรับตัวในอนาคต ศาสตราจารย์ สุขศรีวงศ์ (2550) อธิบายว่า การจัดการเชิงกลยุทธ์เป็นรูปแบบทางการจัดการองค์กร โดยการพิจารณาสภาพแวดล้อมเป็นปัจจัยสำคัญและหาแนวทางที่เป็นเอกลักษณ์และโดดเด่นมาเป็นจุดสำคัญต่อการแข่งขัน สำหรับการจัดการเชิงกลยุทธ์ในบริษัทขนาดเล็กก็มีความสำคัญไม่แพ้กัน แม้ว่ากลยุทธ์นี้จะเกี่ยวข้องแค่การดำเนินงานวันต่อวัน ไม่เป็นทางการหรือดำเนินการโดยเจ้าของคนเดียว (เดวิด, 2546) ปกติแล้วกระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management Process) ประกอบด้วย 3 ขั้นตอน คือ (1) การวางแผนกลยุทธ์ (Strategy Formulation) เป็นการนำทิศทางขององค์กรที่กำหนดไว้อย่างกว้าง ๆ มาพัฒนาเพื่อเป็นแนวทางดำเนินงานในอนาคต โดยทุกฝ่ายควรมีส่วนร่วม (สุพานี สฤณภูวนิช, 2553) (2) การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (Strategy Implementation) ให้เป็นไปตามแผนงานอย่างเป็นรูปธรรม ผ่านการประสานงานร่วมกันอย่างเป็นระบบในองค์กร (3) การควบคุมประเมินผลกลยุทธ์ (Controlling and Evaluation) คือ กำหนดวิธีการควบคุม ติดตาม ประเมินผล เพื่อดูว่า

กลยุทธ์ที่นำไปใช้นั้นบรรลุผลสำเร็จมากน้อยเพียงใด ดังนั้น จึงสรุปได้ว่า การจัดการเชิงกลยุทธ์เป็นเรื่องของการกำหนดวิธีการหรือแนวทางในการดำเนินงานขององค์กรเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดขึ้น ซึ่งเป็นการบริหารงานแบบองค์รวมที่แตกต่างไปจากการบริหารตามหน้าที่พื้นฐานทั่วไป

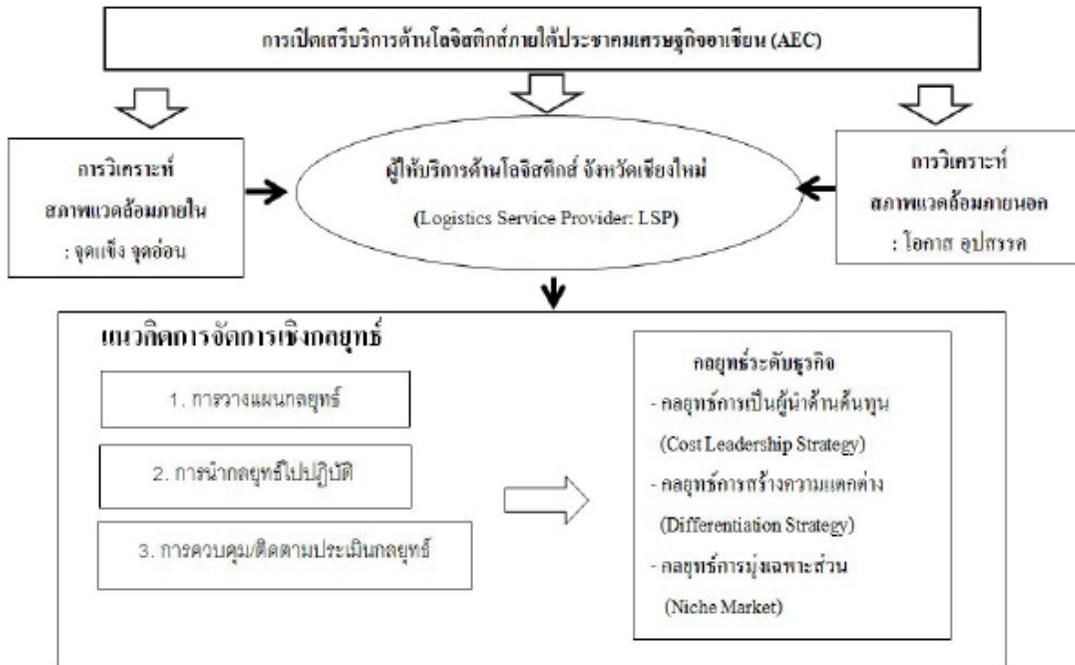
กลยุทธ์ระดับธุรกิจ (Business Level Strategy) Michael E. Porter (อ้างถึงใน เอกชัย อภิศักดิ์กุล, 2556) ได้กล่าวว่า กลยุทธ์ระดับธุรกิจมี 3 ลักษณะ คือ (1) กลยุทธ์การเป็นผู้นำด้านต้นทุน (Cost Leadership) คือ การปรับปรุงต้นทุนให้ต่ำเพื่อเสนอสินค้าหรือบริการแก่ลูกค้าด้วยราคาที่ต่ำกว่าคู่แข่ง (2) กลยุทธ์การสร้างความแตกต่าง (Differentiation) เป็นกลยุทธ์ที่มุ่งสร้างมูลค่าต่าง ๆ ให้โดดเด่นเหนือคู่แข่ง ลูกค้า และคอลลิสต์ (2548) ได้กล่าวว่า การสร้างความแตกต่าง หมายถึง การสร้างความแตกต่างในเชิงคุณภาพหรือเอกลักษณ์ในการให้บริการ (3) กลยุทธ์การมุ่งเฉพาะส่วน (Niche Market) อิทธิ, ฮอสทิสตัน, และ ไอร์แลนด์ (2551) ได้อธิบายว่าเป็นกลยุทธ์ที่บริษัทตั้งใจจะสนองความต้องการของกลุ่มเป้าหมายขนาดเล็กที่เฉพาะหรือเป็นกลุ่มที่แตกต่างของผลิตภัณฑ์ สุดใจ วันอุดมเดชาชัย (2556) กล่าวว่า กลยุทธ์มุ่งเน้นลูกค้าเฉพาะส่วนจะได้รับประโยชน์จากการที่บริษัทสามารถรู้จักตลาดเฉพาะกลุ่มที่มีความเฉพาะเจาะจงได้เป็นอย่างดี และสามารถอยู่ใกล้ชิดลูกค้า ตอบสนองต่อความต้องการที่เปลี่ยนแปลงได้อย่างรวดเร็ว

#### แนวคิดเกี่ยวกับการจัดการโลจิสติกส์และผู้ให้บริการโลจิสติกส์

ทวีศักดิ์ เทพพิทักษ์ (2550) อธิบายว่า การจัดการโลจิสติกส์ (Logistic Management) เกี่ยวข้องกับการนำสินค้าไป ณ สถานที่ที่มีความต้องการตรงตามเวลา โดยมีการบูรณาการด้านข้อมูลข่าวสาร การขนส่งสินค้าคงคลัง การเคลื่อนย้ายพัสดุ การบรรจุหีบห่อ ซึ่งเป็นกระบวนการที่ประสานกันโดยมีต้นทุนต่ำที่สุด และมีระดับการให้บริการสูงสุด ดังนั้น จึงอธิบายได้ว่า การจัดการ โลจิสติกส์ เป็นกระบวนการทำงานต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการเคลื่อนย้าย จัดเก็บ รวบรวม และกระจายสินค้า วัตถุดิบหรือบริการให้มีประสิทธิภาพสูงสุดทั้งในด้านสถานที่ เวลา และค่าใช้จ่าย พัชรี แซ่เตีย (2553) กล่าวว่า หลักการสำคัญของการจัดการโลจิสติกส์ คือ การแบ่งแยกงานตามความถนัด ธุรกิจจะมอบหมายงานที่ตนมีความเชี่ยวชาญน้อยกว่าหรือมีต้นทุนสูงกว่าไปให้กับผู้ให้บริการภายนอกหรือที่เรียกว่า “ผู้ให้บริการทางด้าน โลจิสติกส์” พงษ์ชัย อธิคมรัตนกุล (2550) อธิบายว่า ธุรกิจบริการด้าน โลจิสติกส์เป็นธุรกิจที่เกี่ยวข้องกับการรับส่ง ดูแล สินค้าและบริการต่าง ๆ ให้กับเจ้าของ ในการเคลื่อนย้าย จัดเก็บ รวบรวมและกระจายวัตถุดิบ ชิ้นส่วน และสินค้าต่าง ๆ ให้เกิดประสิทธิภาพด้านต้นทุนและการแข่งขัน

จามร สุวรรณฉาย (2550) กล่าวว่า ผู้ประกอบการโลจิสติกส์ในจังหวัดเชียงใหม่ส่วนใหญ่มีขนาดค่อนข้างเล็ก มีความสามารถให้บริการที่ไม่ซับซ้อน มุ่งเน้นให้บริการเฉพาะด้านและเฉพาะพื้นที่เป็นหลัก ดังนั้น จึงเป็นความท้าทายของผู้ประกอบการที่จะปรับตัวในการแข่งขันภายใต้การเปิดเสรีในปัจจุบัน ทวีศักดิ์ เทพพิทักษ์ (2554) กล่าวว่า ก่อนที่ผู้ประกอบการโลจิสติกส์ของไทยจะเตรียมปรับกลยุทธ์เชิงรุกหรือเชิงรับนั้น ควรมีการประเมินตนเองเสียก่อนว่า SWOT ตัวเองอยู่ตรงไหน และปัจจัยภายนอกจะส่งผลกระทบต่อปริมาณน้อยเพียงใดจะได้ตั้งรับได้ ซึ่งการรับมือกับผู้ให้บริการ โลจิสติกส์จากต่างชาตินั้น ต้องควบคุมคุณภาพการบริการให้เป็นมาตรฐานสากล จากวัตถุประสงค์การวิจัยและแนวคิดทฤษฎีสามารถสรุปกรอบแนวคิดการวิจัย ดังรูปที่ 1

## กรอบแนวคิด



รูปที่ 1 กรอบแนวคิดการวิจัย

## วิธีการวิจัย

การศึกษานี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) โดยมีวิธีการดำเนินการวิจัย ดังนี้  
**ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง**

ประชากรในการศึกษานี้คือผู้ประกอบการด้านโลจิสติกส์ที่เป็น SMEs (ทุนจดทะเบียนไม่เกิน 5 ล้านบาท) ในจังหวัดเชียงใหม่ จำนวน 376 ราย โดยเลือกศึกษาใน 3 เขตอำเภอ คือ อำเภอเมือง หางดง และสันทราย เท่านั้น เนื่องจากเป็นพื้นที่ที่มีผู้ประกอบการมากที่สุด 3 อันดับในจังหวัด ซึ่งคิดเป็นสัดส่วนกว่าร้อยละ 80 ของจำนวนผู้ประกอบการโลจิสติกส์ที่เป็น SMEs ทั้งหมด หรือคิดเป็น 296 รายจากทั้งหมด 376 ราย (สำนักงานพัฒนาธุรกิจการค้า จังหวัดเชียงใหม่, 2557) หลังจากนั้นจึงนำมาคัดกรองเพื่อกำหนดกลุ่มประชากรภายใต้เงื่อนไข 1) ต้องเป็นผู้ประกอบการที่เริ่มก่อตั้งธุรกิจก่อนปี พ.ศ. 2551 เพราะเป็นปีแรกที่มีการอนุญาตให้นักลงทุนอาเซียนเข้ามาประกอบธุรกิจโดยถือหุ้นได้ไม่น้อยกว่าร้อยละ 49 ทั้งยังเป็นกลุ่มผู้ประกอบการที่ค่อนข้างมั่นคง และดำเนินงานภายใต้ช่วงเปลี่ยนผ่านเข้าสู่การเปิดเสรีภาคบริการ และ 2) ให้บริการในกิจกรรมโลจิสติกส์ 3 ด้าน ได้แก่ (1) การขนส่งสินค้า (2) การจัดเก็บสินค้า เช่น บริหารคลังสินค้า กระจายสินค้าหรือบริการด้านบรรจภัณฑ์ (3) ด้านพิธีการเอกสารต่าง ๆ โดยสรุปพบว่าจากจำนวนผู้ประกอบการด้านโลจิสติกส์ที่เป็น SMEs ในเขต 3 อำเภอ มีผู้ประกอบการที่อยู่ภายใต้เงื่อนไขสองข้อนี้ ซึ่งถือเป็นกลุ่มประชากรทั้งหมด จำนวน 102 ราย

กลุ่มตัวอย่าง เลือกตัวแทนมาจากกลุ่มประชากรแบบใช้วิจารณญาณ (Judgement Sampling) เพื่อ

ให้มีคุณสมบัติตามที่กำหนด โดยการกำหนดขนาดตัวอย่างใช้วิธีเกณฑ์ค่าร้อยละของประชากร หากประชากรเป็นจำนวนหลักร้อยใช้จำนวนกลุ่มตัวอย่างร้อยละ 25 (สมชาย วรภิเกษมสกุล, 2553) ดังนั้น จึงเลือกผู้ประกอบการมาจำนวนทั้งสิ้น 27 ราย โดยศึกษาในประเด็นของความรู้ ความเข้าใจพื้นฐาน และมุมมองต่อการเปิดเสรีโลจิสติกส์ วิเคราะห์สภาพแวดล้อมของผู้ประกอบการ ตลอดจนการจัดการกลยุทธ์ในการดำเนินธุรกิจภายใต้การเปิดประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน นอกจากนี้ ยังสัมภาษณ์ตัวแทนหน่วยงานรัฐและเอกชน ตลอดจนองค์กรที่เกี่ยวข้องอีกหน่วยงานละ 1 ราย ได้แก่ ตัวแทนนักวิชาการจากหน่วยวิจัยการจัดการโซ่อุปทานและวิศวกรรม มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ ตัวแทนหอการค้าเชียงใหม่ที่ปรึกษาทรงคุณวุฒิที่เชี่ยวชาญด้านโลจิสติกส์ และตัวแทนบริษัทเอกชนโลจิสติกส์ต่างชาติขนาดใหญ่ ทั้งหมดจำนวน 4 ราย โดยศึกษาในประเด็นความคิดเห็นต่อสถานการณ์ของผู้ประกอบการโลจิสติกส์ขนาดกลางและขนาดย่อมในจังหวัดเชียงใหม่ต่อการเปิดเสรีโลจิสติกส์ภายใต้ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน ตลอดจนการให้ข้อเสนอแนะรวมสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างทั้งสิ้น 31 ราย

### เครื่องมือวิจัย

การศึกษาครั้งนี้ผู้ศึกษาใช้การสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) โดยมีแบบสัมภาษณ์ที่กำหนดประเด็นคำถามเป็นเครื่องมือสำคัญในการรวบรวมข้อมูลศึกษาวิจัย และได้รับการตรวจสอบแบบสัมภาษณ์จากผู้เชี่ยวชาญด้านบริหารธุรกิจซึ่งเป็นที่ปรึกษาโครงการวิจัย

### การวิเคราะห์ข้อมูล

หลังจากได้ทำการเก็บรวบรวมข้อมูลทั้งในระดับทฤษฎีและระดับปฐมภูมิจากการใช้เครื่องมือการวิจัยเชิงคุณภาพทั้งการจากสัมภาษณ์และสังเกตกลุ่มตัวอย่าง ผู้วิจัยนำข้อมูลดังกล่าวมาวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ โดยเทคนิคการจำแนกและจัดระบบข้อมูลการจัดการกลยุทธ์ของผู้ประกอบการ รวมทั้งสังเคราะห์ข้อมูลตามกรอบแนวคิดที่ได้วางไว้

### ผลการวิจัย

จากข้อมูลสถิติของสำนักงานพัฒนาธุรกิจการค้า จังหวัดเชียงใหม่ ในปี 2557 พบว่า มีผู้ประกอบการโลจิสติกส์ที่จดทะเบียนในเชียงใหม่ (ทุกขนาดธุรกิจ) ทั้งหมด 418 ราย แต่เป็นผู้ประกอบการขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ที่มีทุนจดทะเบียนไม่เกิน 5 ล้านบาท ถึง 376 ราย หรือคิดเป็นสัดส่วนสูงถึงร้อยละ 90 และส่วนใหญ่ใช้ระบบการบริหารจัดการแบบครอบครัว

ผลการศึกษาจากกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 27 ราย พบว่า มีความรู้และความเข้าใจพื้นฐานต่อการเปิดเสรีภาคบริการโลจิสติกส์ใน 2 ลักษณะ คือ (1) กลุ่มที่มีการรับรู้และมีความเข้าใจในระดับดี คิดเป็นร้อยละ 20 โดยกลุ่มนี้มีการติดตามข่าวสาร นิยมเข้าร่วมอบรมสัมมนาหาความรู้เพิ่มเติม ต้นตัวเกี่ยวกับการเปิด AEC และ (2) กลุ่มที่มีการรับรู้และมีความเข้าใจในระดับน้อยหรือไม่มีเลย คิดเป็นร้อยละ 80 เป็นกลุ่มผู้ประกอบการรายย่อยที่มีการรับรู้อย่างผิวเผินเกี่ยวกับ AEC ผ่านสื่อต่าง ๆ อาทิ โทรทัศน์ วิทยุหรือสื่อสิ่งพิมพ์เท่านั้น แต่ไม่ทราบถึงรายละเอียด ระเบียบ กฎเกณฑ์ต่าง ๆ หรือผลกระทบที่จะเกิดขึ้น ดังนั้น มุมมองความเข้าใจของผู้ประกอบการต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมอันเกิดจากการเปิดเสรีโลจิสติกส์จึงแบ่งออกเป็น

2 ลักษณะ คือ (1) ผู้ประกอบการร้อยละ 37 มองว่าการเปิดเสรีโลจิสติกส์ภายใต้ AEC มีผลกระทบต่อสภาพแวดล้อมทางการแข่งขันทั้งในแง่บวก อาทิ โอกาสในการขยายตลาดและลูกค้า ในแง่ลบ อาทิ จำนวนคู่แข่งเพิ่ม ปัญหาการถูกแย่งงาน เป็นต้น บางรายแสดงทัศนคติไม่เห็นด้วยกับการเปิดเสรีโลจิสติกส์ เพราะยังไม่มีความรู้และไม่พร้อมต่อการรับมือ (2) ผู้ประกอบการ 17 ราย หรือร้อยละ 63 มองว่าการเปิดเสรีโลจิสติกส์ภายใต้ AEC ไม่มีผลกระทบต่อการแข่งขัน อีกทั้งมองว่าที่ธุรกิจประสบปัญหาในปัจจุบันเกิดจากสาเหตุปัจจัยอื่น ๆ มากกว่าเช่น เศรษฐกิจตกต่ำ การแข่งขันกันเองในท้องถิ่น ต้นทุนเพิ่มสูงขึ้น เป็นต้น จากมุมมองดังกล่าวทำให้ผู้ประกอบการมีปฏิกิริยาตอบสนองต่อการเปิดเสรีโลจิสติกส์ ปรากฏอยู่ 2 รูปแบบ คือ (1) การหลีกเลี่ยงการเปลี่ยนแปลง ผู้ประกอบการกว่าร้อยละ 56 เลือกที่จะอยู่นิ่งเฉย รอคู่สถานการณ์และใช้การแก้ไขเฉพาะหน้าแบบวันต่อวัน และ (2) การตอบโต้การเปลี่ยนแปลง ผู้ประกอบการร้อยละ 44 มีการติดตามข่าวสาร พยายามวางแผนและปรับตัวกับการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นด้วยวิธีการต่าง ๆ อาทิ เริ่มนำเทคโนโลยีเข้ามาประยุกต์ใช้ส่งบุคลากรไปอบรมเพิ่มความรู้ ตลอดจนให้ทุนการศึกษาและการเร่งพัฒนาการบริการ เป็นต้น

จากพื้นฐานความรู้ความเข้าใจตลอดจนปฏิกิริยาต่อการเปลี่ยนแปลงของผู้ประกอบการล้วนส่งผลกระทบต่อการจัดการเชิงกลยุทธ์ที่ผู้ประกอบการเลือกใช้ในรูปแบบต่าง ๆ ซึ่งสามารถสรุปผลการศึกษตามวัตถุประสงค์ได้ ดังนี้

### 1. การวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค (SWOT Analysis) ของธุรกิจผู้ให้บริการด้านโลจิสติกส์ขนาดกลางและขนาดย่อมในจังหวัดเชียงใหม่ต่อการเปิดประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน (AEC)

1.1 จุดแข็ง (S: Strength) มี 4 ประการ ได้แก่ 1) ผู้ประกอบการมีความเชี่ยวชาญในพื้นที่และชำนาญในงานของตน เนื่องจากก่อตั้งมานานและเป็นคนในท้องถิ่น รู้จักเส้นทาง รู้จักวัฒนธรรมการค้า เช่น บางรายชำนาญในเส้นทางการขนส่งเชียงใหม่-แม่ฮ่องสอน รู้ข้อจำกัดของเส้นทาง 2) มีความสัมพันธ์อันดีกับลูกค้ามายาวนาน คู่ค้าเป็นกันเอง ทำให้เข้าใจและรู้จักพฤติกรรมลูกค้าของตน อาศัยความเชื่อใจกัน และมีความจงรักภักดีต่อกัน 3) มีเครือข่ายฐานลูกค้าประจำดั้งเดิมในท้องถิ่น มักเป็นกลุ่มลูกค้าที่ใช้บริการอย่างต่อเนื่องสม่ำเสมอและมีความคุ้นเคยกันอย่างดี และ 4) มีความคล่องตัวและยืดหยุ่น ง่ายต่อการปรับเปลี่ยน เพราะเป็นองค์กรขนาดเล็ก บริหารงานแบบครอบครัว ทำให้อำนาจการตัดสินใจอยู่ในมือบุคคลไม่กี่คน และมีจำนวนพนักงานไม่มาก

1.2 จุดอ่อน (W: Weakness) มี 9 ประการ ได้แก่ 1) ขาดข้อมูลความรู้หรือไม่เข้าใจเกี่ยวกับการเปิดเสรีโลจิสติกส์หรือการเปิดประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน จึงไม่ใส่ใจและตื่นตัวถึงการเปลี่ยนแปลง ขาดการวางแผนรองรับ 2) ขาดสภาพคล่อง ขาดแคลนเงินทุนในการพัฒนาศักยภาพ ตลอดจนการเข้าถึงแหล่งทุนทั้งของภาครัฐและเอกชนทำได้ยาก เนื่องจากธุรกิจขนาดเล็กขาดความน่าเชื่อถือ ขาดหลักทรัพย์หรือบุคคลค้ำประกัน 3) ขาดทายาทที่จะมาต่อยอดธุรกิจ ผู้ประกอบการบางส่วนอายุมากใกล้หมดไฟ ขาดความกระตือรือร้นที่จะพัฒนาหรือขยายกิจการ เพราะทายาทไม่สืบทอดกิจการ 4) ไม่มีวิสัยทัศน์และความเป็นมืออาชีพในการบริหาร เพราะก่อตั้งมานาน อาศัยประสบการณ์และความเคยชินในการบริหารงานแบบเดิม ไม่ชอบการเปลี่ยนแปลง เน้นการทำงานแบบวันต่อวัน ใช้การตัดสินใจบนสัญชาตญาณ 5) ขาดการรวมกลุ่มหรือพันธมิตรทางธุรกิจ ต่างคนต่างทำ มีความกังวลและทัศนคติในแง่ลบต่อการสร้างเครือข่าย กลัวความลับ

ขององค์กรทั่วโลก กล่าวการสูญเสียประโยชน์ 6) ขาดแคลนบุคลากรที่มีคุณภาพ เพราะเป็นกิจการขนาดเล็ก จึงไม่ดึงดูดบุคลากรที่มีคุณภาพสูงเข้าร่วมงาน มีอัตราการเข้าออกของพนักงานสูง 7) ไม่มีระบบการทำงาน และการให้บริการที่เป็นมาตรฐาน ขาดเทคโนโลยี ตลอดจนขาดการกำหนดคุณภาพการบริการที่เป็น มาตรฐาน อาทิ การกำหนดอัตราค่าบริการโดยอาศัยการประมาณการ 8) ขาดความรู้ทางด้านภาษาต่างประเทศ รวมถึงทักษะด้านการจัดการโลจิสติกส์ที่แท้จริง จึงไม่สามารถยกระดับไปสู่ความเป็นสากล และ 9) มัก แข่งขันโดยใช้วิธีการตัดราคาค่าบริการกันเอง จนทำให้โครงสร้างราคาของตลาดเสียไป

1.3 โอกาส (O: Opportunity) มี 5 ประการ ได้แก่ 1) การเปิดประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน เป็น โอกาสในการขยายตลาดและฐานลูกค้า การรวมกันเป็นตลาดเดียว (Single Market) ก่อให้เกิดการเคลื่อนย้าย สินค้าและบริการมากขึ้น 2) มีโอกาสในการสร้างเครือข่ายพันธมิตรทั้งในประเทศและระหว่างประเทศ รวมทั้งมีโอกาเข้าไปปรับช่วงงานต่อจากผู้ให้บริการรายใหญ่ 3) การเติบโตของตลาดการค้าออนไลน์ในปัจจุบัน ทำให้แนวโน้มการจัดส่งแบบ Door-to-Door เพิ่มมากขึ้น เอื้อต่อการให้บริการของธุรกิจโลจิสติกส์ ซึ่งช่วยสนับสนุนระบบการค้าในห่วงโซ่อุปทาน 4) ความช่วยเหลือของภาครัฐที่กำลังตื่นตัวเรื่องการเปิด เสรีโลจิสติกส์ในรูปแบบต่าง ๆ เช่น การอบรมให้ความรู้ การช่วยเหลือผ่าน โครงการ เป็นต้น และ 5) จังหวัด เชียงใหม่ตั้งอยู่ในตำแหน่งที่สามารถเชื่อมโยงกับประเทศเพื่อนบ้าน จึงได้รับความสนใจและดึงดูดการลงทุน ของภาคธุรกิจต่าง ๆ ส่งผลดีต่อกลุ่มธุรกิจโลจิสติกส์

1.4 อุปสรรค (T: Threat) มี 5 ประการ ได้แก่ 1) มีคู่แข่งกันอยู่เป็นจำนวนมาก ทั้งผู้ให้บริการที่ จดทะเบียนอย่างถูกต้องและผู้ให้บริการที่จดทะเบียนอย่างไม่ถูกต้อง (ลักลอบดำเนินการ) 2) การเข้ามาของ คู่แข่งรายใหม่ทำได้ง่ายและมีจำนวนมากขึ้นตามการเติบโตของเศรษฐกิจ โดยเฉพาะคู่แข่งรายใหญ่ จากต่างชาติที่มีศักยภาพมากกว่า 3) ไม่มีหน่วยงานเข้ามาดูแลกลุ่มผู้ประกอบการโลจิสติกส์ในจังหวัด อย่างแท้จริงและเป็นรูปธรรม 4) ต้นทุนในการดำเนินงานของธุรกิจในปัจจุบันเพิ่มสูงขึ้นจากปัจจัยต่าง ๆ อาทิ ค่าน้ำมันเชื้อเพลิง อัตราค่าจ้างแรงงานขั้นต่ำ ขณะที่การขึ้นราคาค่าบริการของผู้ประกอบการนั้นทำได้ ยาก และ 5) ปัญหาการคอร์รัปชันเรียกรับสินบนของเจ้าหน้าที่รัฐบางรายในท้องถิ่น เกิดเป็นต้นทุนที่ไม่ สามารถเปิดเผยได้

อย่างไรก็ตาม สิ่งสำคัญ คือ ผู้ประกอบการแต่ละรายควรต้องทำการวิเคราะห์ SWOT ของตนเอง เพื่อให้ทราบถึงศักยภาพของตน และเพื่อให้สามารถกำหนดกลยุทธ์ที่เหมาะสม ซึ่งแตกต่างกันตามจุดแข็ง และจุดอ่อนที่ตนเองมี ภายใต้เงื่อนไขของ โอกาสและอุปสรรคที่เกิดขึ้น

2. การจัดการเชิงกลยุทธ์ของธุรกิจผู้ให้บริการด้านโลจิสติกส์ขนาดกลางและขนาดย่อมในจังหวัด เชียงใหม่ในการรองรับการแข่งขันเพื่อเข้าสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน (AEC) แบ่งออกได้เป็น 3 ขั้นตอน คือ

**ขั้นที่ 1: การวางแผนกลยุทธ์** พบว่า ผู้ประกอบการกว่า 24 ราย หรือร้อยละ 90 การบริหารงาน ส่วนใหญ่อาศัยประสบการณ์และความชำนาญของผู้บริหารในการตัดสินใจและสั่งการลงมาโดยตรง กล่าวคือ การวางแผนหลักมาจากเจ้าของหรือผู้บริหารระดับสูงของบริษัทขาดการวางแผนหรือจัด ประชุมอย่างเป็นทางการ เป็นลักษณะการบริหารงานแบบ TOP-Down พนักงานระดับล่างไม่มีส่วนร่วม

ในขั้นตอนนี้ ในขณะที่ผู้ประกอบการ 3 ราย หรือร้อยละ 10 เท่านั้น ที่บริหารงานแบบ Bottom-Up คือ การเปิดรับให้พนักงานหรือผู้ปฏิบัติระดับล่างเข้ามามีส่วนร่วมในการวางแผน รับฟังความคิดเห็นของลูกค้าในฐานะที่เป็นผู้ปฏิบัติงานจริงและเห็นถึงปัญหาที่เกิดขึ้นหน้างาน พร้อมทั้งให้อำนาจตามสมควรในการปรับเปลี่ยนแผนการดำเนินงานให้เหมาะสมตามสถานการณ์จริง

### ตารางที่ 1 สรุปผลการวางแผนกลยุทธ์ของผู้ให้บริการ โลจิสติกส์ในจังหวัดเชียงใหม่

ขั้นที่ 1: การวางแผนกลยุทธ์	จำนวน (ราย)	ร้อยละ
1. ไม่มีการประชุมวางแผนอย่างชัดเจน เน้นการสั่งการลงมา (Top-Down)	24	90
2. มีการประชุมวางแผนอย่างชัดเจน โดยให้ทุกคนมีส่วนร่วม (Bottom-Up)	3	10

**ขั้นที่ 2: การดำเนินกลยุทธ์** พบว่า ผู้ประกอบการ ได้เลือกใช้กลยุทธ์ที่หลากหลายเพื่อปรับตัวต่อสู้กับการแข่งขัน ซึ่งสรุปได้ทั้งหมด 10 กลยุทธ์ย่อย โดยสามารถรวบรวมเป็นกลุ่มกลยุทธ์ใหญ่ 3 กลุ่ม ดังนี้

**กลุ่ม 1) กลยุทธ์การเป็นผู้นำด้านต้นทุนหรือการใช้ราคาเป็นตัวแข่งขัน (Cost Leadership Strategy)** แบ่งเป็นกลยุทธ์ย่อย ๆ ที่ผู้ประกอบการเลือกใช้ ได้แก่

S1) กลยุทธ์การลดต้นทุน พบว่า ผู้ประกอบการประมาณ 3 ราย หรือร้อยละ 11 ที่ให้ความสำคัญกับการเลือกกลยุทธ์การลดต้นทุนโดยพยายามหาทางลดต้นทุนในส่วนต่าง ๆ เพื่อสามารถเสนอราคาที่แข่งขันได้ให้แก่ลูกค้า เช่น เปลี่ยนระบบรถจากการใช้น้ำมันเป็นก๊าซปิโตรเลียมเหลวหรือแอลพีจีในการขนส่ง

S2) กลยุทธ์กำหนดราคาต่ำ พบว่า ผู้ประกอบการ 10 ราย หรือร้อยละ 37 ที่พยายามลดราคาค่าบริการลง หรือไม่ปรับขึ้นราคาแม้ต้นทุนเท่าเดิม โดยยอมรับผลกำไรที่ลดลง เพื่อรักษฐานลูกค้าไว้ เนื่องจากยทราบดีว่าตนเองไม่มีจุดเด่นใด ๆ ชัดเจนเหนือกว่าคู่แข่ง

**กลุ่ม 2) กลยุทธ์การสร้างความแตกต่างทางการแข่งขัน (Differentiation Strategy)** ได้แก่

S3) กลยุทธ์การพัฒนาองค์กรจากภายใน พบว่า ผู้ประกอบการจำนวน 5 ราย หรือร้อยละ 16 ที่ให้ความสำคัญกับการพัฒนาตัวเองจากภายในให้เข้มแข็งเสียก่อน เพื่อให้องค์กรมีความสามารถในการแข่งขันได้ในระยะยาว อาทิ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เช่น ส่งพนักงานไปอบรมภาษา ให้ทุนเรียนต่อ หรือการพัฒนาเทคโนโลยีมาใช้ในองค์กร เช่น ติดตั้งระบบ GPS ติดตามรถ เป็นต้น

S4) กลยุทธ์การสร้างคุณค่าบริการที่เป็นมาตรฐาน พบว่า ผู้ประกอบการที่เลือกใช้กลยุทธ์นี้จำนวน 3 ราย หรือร้อยละ 11 โดยเน้นสร้างความแตกต่างที่คุณภาพและความน่าเชื่อถือของบริการ โดยมองว่าบางครั้งลูกค้ามิได้ให้ความสำคัญในเรื่องของราคามากเท่ากับมาตรฐานของการบริการที่ดีสม่ำเสมอ

S5) กลยุทธ์การกระจายธุรกิจ พบว่า ผู้ประกอบการจำนวน 2 ราย หรือร้อยละ 7 เลือกที่จะกระจายไปทำธุรกิจอื่นที่มีความเกี่ยวเนื่อง เพื่อกระจายความเสี่ยง และธุรกิจใหม่ยังช่วยสนับสนุนธุรกิจที่ทำอยู่ในปัจจุบันให้มีความเข้มแข็ง มั่นคง มากยิ่งขึ้นอีกด้วย เช่น ทำธุรกิจขนส่งสินค้าการเกษตรควบคู่กับธุรกิจรับซื้อ

ของเก๋าริไซเคิลและอัดก้อน เพื่อให้มีสินค้าขนส่งรวมถึงลดความเสี่ยงในช่วงนอกฤดูการเกษตร

S6) กลยุทธ์การให้บริการแบบครบวงจร พบว่า ผู้ประกอบการจำนวน 4 ราย หรือร้อยละ 15 เลือกขยายบริการให้หลากหลายและครบวงจรมากยิ่งขึ้น เพื่อตอบสนองลูกค้าให้ได้รับความสะดวกสบายและรักษาฐานลูกค้าของตน อาทิ เดิมดูแลแต่เรื่องพิธีการทางเอกสาร ปัจจุบันขยายครอบคลุมไปถึงการจัดการบรรจุภัณฑ์ คลังสินค้า และการขนส่ง ทำให้ลูกค้าสามารถจัดการเบ็ดเสร็จได้ในทีเดียว

S7) กลยุทธ์การสร้างพันธมิตรทางธุรกิจ ผู้ประกอบการจำนวน 4 ราย หรือร้อยละ 15 เลือกที่จะเปลี่ยนคู่แข่งให้เป็นลูกค้า ด้วยการสร้างเครือข่ายและความร่วมมือกันในกลุ่ม เพื่อขยายการบริการให้ครอบคลุมและมีประสิทธิภาพมากขึ้น และแบ่งปันผลประโยชน์ร่วมกัน เช่น ไปรับเหมาช่วงงานต่อจากรายใหญ่ สร้างเครือข่ายกับผู้ประกอบการในลาวและจีน เป็นต้น

**กลุ่ม 3) กลยุทธ์การเจาะตลาดหรือกลยุทธ์การมุ่งเฉพาะส่วน (Niche Market or Focus Strategy) ได้แก่**

S8) กลยุทธ์การรักษาความสัมพันธ์กับลูกค้าเดิม พบว่า ผู้ประกอบการกว่า 16 ราย หรือราวร้อยละ 60 เน้นการดูแล เอาใจใส่ลูกค้าเก่าเป็นพิเศษ และพยายามรักษาฐานลูกค้าของตนเองไว้มากกว่าที่จะไปแสวงหากลูกค้าใหม่ พยายามเข้าใจพฤติกรรมและจดจำความต้องการของลูกค้าประจำแต่ละราย พัฒนาความสัมพันธ์ที่ไม่เป็นทางการ สร้างความจงรักภักดีต่อองค์กรและความประทับใจให้เกิดขึ้นแก่ลูกค้า เพื่อให้ลูกค้าเก่าช่วยประชาสัมพันธ์แนะนำลูกค้าใหม่ให้แก่องค์กร เช่น การให้เครดิต การส่งของขวัญให้ลูกค้า การเชิญทานข้าว ฯลฯ

S9) กลยุทธ์การดูแลลูกค้าเฉพาะกลุ่ม หรือการเลือกดำเนินธุรกิจเฉพาะด้านจนมีความชำนาญและเข้าใจความต้องการของลูกค้าเฉพาะของตน พบว่า ผู้ประกอบการเลือกใช้กลยุทธ์นี้จำนวน 6 ราย หรือร้อยละ 22 เช่น ให้บริการเฉพาะการขนส่งน้ำมันเท่านั้น หรือนำกลุ่มลูกค้าชาวเงินอย่างเดียว

**นอกจากนี้ยังมีอีกหนึ่งกลยุทธ์ที่พบจากการศึกษา นั่นคือ**

S10) กลยุทธ์ตัดทอนหรือปิดกิจการ ถือเป็นกลยุทธ์อย่างหนึ่งที่เลือกใช้เมื่อพบว่าสถานการณ์ในการดำเนินธุรกิจของตนเองไม่เอื้ออำนวยอีกต่อไปหรือไม่สามารถต่อสู้แข่งขันได้ โดยมีผู้ประกอบการอยู่ 1 ราย หรือร้อยละ 4 เลือกที่จะหยุดสถานะกิจการเพื่อตัดวงจรการขาดทุนและมองหากิจการใหม่ที่ให้ผลตอบแทนที่คุ้มค่ามากกว่า

**ตารางที่ 2** สรุปผลการดำเนินกลยุทธ์ของผู้ให้บริการ โลจิสติกส์ในจังหวัดเชียงใหม่

ขั้นที่ 2: การดำเนินกลยุทธ์			
ประเภทกลยุทธ์	กลยุทธ์ย่อย	จำนวน (ราย)	ร้อยละ
1. กลยุทธ์การเป็นผู้นำด้านต้นทุน	S1) กลยุทธ์การลดต้นทุน	3	11
	S2) กลยุทธ์กำหนดราคาต่ำ	10	37

## ตารางที่ 2 (ต่อ)

ขั้นที่ 2: การดำเนินกลยุทธ์			
ประเภทกลยุทธ์	กลยุทธ์ย่อย	จำนวน (ราย)	ร้อยละ
2. กลยุทธ์การสร้างความแตกต่าง ทางการแข่งขัน	S3) กลยุทธ์การพัฒนาองค์กรจากภายใน	5	16
	S4) กลยุทธ์การสร้างคุณค่าบริการ ที่เป็นมาตรฐาน	3	11
	S5) กลยุทธ์การกระจายธุรกิจ	2	7
	S6) กลยุทธ์การให้บริการแบบครบวงจร	4	15
	S7) กลยุทธ์การสร้างพันธมิตรทางธุรกิจ	4	15
3. กลยุทธ์การเจาะตลาด	S8) กลยุทธ์การรักษาความสัมพันธ์กับ ลูกค้าเดิม	16	60
	S9) กลยุทธ์การดูแลลูกค้าเฉพาะกลุ่ม	6	22
4. กลยุทธ์ตัดทอนหรือปิดกิจการ	S10) กลยุทธ์การตัดทอน	1	4

\*หมายเหตุ: ผู้ประกอบการแต่ละรายสามารถดำเนินกลยุทธ์มากกว่าหนึ่งกลยุทธ์ขึ้นไป

อย่างไรก็ตาม ผู้ประกอบการในจังหวัดเชียงใหม่กว่า 19 ราย หรือร้อยละ 70 ใช้กลยุทธ์มากกว่า 2 แบบขึ้นไปมาผสมผสานกัน โดยการผสมผสานกลยุทธ์ที่นิยมใช้มากที่สุด คือ การใช้กลยุทธ์ราคาต่ำควบคู่กับกลยุทธ์การรักษาความสัมพันธ์กับลูกค้ารายเดิม ทั้งนี้ หากพิจารณากลยุทธ์ทั้งหมดของผู้ประกอบการพบว่า ส่วนใหญ่เป็นกลยุทธ์ในเชิงตั้งรับมากกว่าเชิงรุก

**ขั้นที่ 3: การติดตามกลยุทธ์** พบว่า รูปแบบของการติดตามกลยุทธ์ของผู้ประกอบการในจังหวัดเชียงใหม่ ร้อยละ 70 มีลักษณะที่ไม่เป็นทางการ ไม่มีการกำหนดตัวชี้วัดหรือมาตรฐาน แต่เป็นเพียงการติดตามสอบถามตามหน้างานหรือรอรับฟังข้อร้องเรียนจากลูกค้าแล้วจึงแก้ปัญหาเมื่อพนักงานมีความผิดพลาด ไม่มีบทลงโทษเป็นลายลักษณ์อักษรชัดเจน แต่จะว่ากล่าวตักเตือนหรือหักเงินเดือนเท่านั้น ขณะที่ไม่มีเพียงกลุ่มผู้ประกอบการส่วนน้อยที่มีการบริหารงานอย่างเป็นระบบ มีโครงสร้างองค์กรชัดเจน มีการประชุมเพื่อติดตามประเมินผลงาน ตลอดจนเปิดโอกาสให้ผู้ได้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น

ตารางที่ 3 สรุปผลการติดตามกลยุทธ์ของผู้ให้บริการโลจิสติกส์ในจังหวัดเชียงใหม่

ขั้นที่ 3: การติดตามกลยุทธ์	จำนวน (ราย)	ร้อยละ
1. ไม่มีการติดตามกลยุทธ์อย่างเป็นทางการ เน้นการแก้ไขปัญหาตามสถานการณ์	19	70
2. มีการประชุมตรวจสอบและติดตามกลยุทธ์ กำหนดตัวชี้วัดอย่างเป็นทางการ	8	30

อนึ่ง ประเด็นที่น่าสนใจในงานชิ้นนี้คือ ผู้ประกอบการหลายรายมองว่าการเปิดเสรีโลจิสติกส์ภายใต้ AEC เป็นเรื่องไกลตัวและบริษัทข้ามชาติขนาดใหญ่จะไม่ลงมาแข่งขันในจังหวัดเชียงใหม่ เพราะเป็นตลาดท้องถิ่นขนาดเล็ก ไม่ดึงดูด บริษัทต่างชาติไม่มีความชำนาญในพื้นที่ และไม่เข้าใจวัฒนธรรมการค้า ซึ่งต่างกับมุมมองของนักวิชาการและตัวแทนหน่วยงานต่างๆ อย่างสิ้นเชิง ที่มองว่าในอนาคตบริษัทต่างชาติย่อมเข้ามาทำตลาดแข่งขันในไทยและจังหวัดเชียงใหม่อย่างแน่นอน ด้วยเหตุผลหลายประการ อาทิ ความสดใหม่และขนาดของตลาดอาเซียน การเติบโตของอุปสงค์ในโลจิสติกส์ระหว่างประเทศ ศักยภาพความพร้อมด้านทุน องค์ความรู้ เทคโนโลยี เป็นต้น นอกจากนี้ จากการทวนสอบด้วยการเก็บข้อมูลและสัมภาษณ์ตัวแทนบริษัทโลจิสติกส์ต่างชาติขนาดใหญ่พบว่า บริษัทมีความสนใจและมีแผนการเข้ามาลงทุนในตลาดอาเซียนรวมถึงประเทศไทยและจังหวัดเชียงใหม่ โดยต้องการกระจายบริการให้ครอบคลุมด้วยมองว่าเป็นพื้นที่ใหม่และมีอุปสงค์อยู่จำนวนมาก มีแนวโน้มเติบโตสอดคล้องกับนโยบาย “ASEAN Logistics Networks” อาทิ บริษัทมีการจัดตั้งทีมวิจัยเพื่อสำรวจเก็บข้อมูลเจาะตลาดอาเซียนโดยตรง และเริ่มมีการเข้ามาทำตลาดอย่างค่อยเป็นค่อยไป โดยนิยมเข้ามาในรูปแบบของการร่วมทุนกับผู้ประกอบการในท้องถิ่นเพื่อลดอุปสรรคในการบุกเบิกตลาด และความยุ่งยากในการติดต่อกับหน่วยงานรัฐบาล

อภิปรายผล

ผลจากการเปิดประชาคมเศรษฐกิจอาเซียนในปี 2558 ก่อให้เกิดผลกระทบต่อสภาพแวดล้อมทางการแข่งขันของธุรกิจผู้ให้บริการโลจิสติกส์ในจังหวัดเชียงใหม่ทั้งแง่บวกและแง่ลบ อาทิ เกิดการขยายตลาด จำนวนลูกค้าเพิ่มมากขึ้น ผู้ให้บริการหลายรายมองเห็นถึงโอกาสในขยายกิจการในกลุ่มประเทศอาเซียนหรือสร้างพันธมิตรต่างชาติ ขณะเดียวกันก็ก่อให้เกิดการแข่งขันที่รุนแรง ดึงดูดการเข้ามาของผู้ให้บริการโลจิสติกส์รายใหญ่ทั้งสัญชาติอาเซียนและไม่ใช่อาเซียนในจังหวัดเชียงใหม่ โดยสะท้อนผ่านปรากฏการณ์ต่างๆ อาทิ การเริ่มมีรถสัญชาติลาวและเวียดนามเข้ามาวิ่งให้บริการในจังหวัดเชียงใหม่ หรือการเข้ามาลงทุนแข่งขันของผู้ให้บริการสัญชาติจีนที่เพิ่มมากขึ้นในเขตบ้านถวาย อำเภอหางดง จนเกิดผลกระทบแก่ธุรกิจโลจิสติกส์ในท้องถิ่น เป็นต้น ปรากฏการณ์นี้สอดคล้องกับแนวคิดของ ฌักส์ กูลิแอร์ (2554) ว่าการรวมกลุ่มทางเศรษฐกิจจะเป็นเครื่องมือที่ก่อให้เกิดปริมาณการค้า บริการ และการเคลื่อนย้ายปัจจัย-

การผลิตที่เสรี เกิดการลงทุนจากต่างประเทศ ในขณะเดียวกัน ก่อให้เกิดการแข่งขันที่รุนแรงเพิ่มมากขึ้น มีโอกาสโดนคู่แข่งจากต่างชาติเข้ามาแย่งชิงส่วนแบ่งทางการตลาด

จากการศึกษาพบว่า ผู้ประกอบการโลจิสติกส์ในจังหวัดเชียงใหม่กว่าร้อยละ 90 เป็นกลุ่มผู้ประกอบการขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) บริหารงานแบบครอบครัว ส่วนใหญ่มีความรู้ความเข้าใจต่อการเปิดเสรีบริการโลจิสติกส์ และขอบเขตของงานด้านโลจิสติกส์อยู่ในระดับน้อย ซึ่งตรงกับงานของสถาบันนานาชาติเพื่อเอเชียแปซิฟิกศึกษา มหาวิทยาลัยกรุงเทพ (2553) ที่พบว่า ผู้ประกอบการไทยประมาณร้อยละ 70 เป็นผู้ประกอบการขนาดเล็กที่มีทุนจดทะเบียนต่ำกว่า 5 ล้านบาท ทำธุรกิจดั้งเดิมในลักษณะเจ้าของคนเดียว บริหารงานแบบครอบครัว และส่วนใหญ่ให้บริการด้านโลจิสติกส์ในกลุ่มที่เป็นการขนส่งหนึ่ง พบว่าผู้ให้บริการรายใหญ่ในจังหวัดเชียงใหม่กลับไม่มีปัญหาและต่างปรับตัวต่อการเปิดเสรี มีศักยภาพพร้อมรองรับสถานการณ์ แต่พบว่าผู้ที่ได้รับผลกระทบกลับเป็นผู้ให้บริการโลจิสติกส์รายเล็กที่มีขีดความสามารถจำกัด ซึ่งสอดคล้องกับงานศึกษาของ ทวีศักดิ์ เทพพิทักษ์ พงษ์พันธ์ วัชรจิตพันธ์ อารีย์ พิจิตรกล้าเยี่ยม และพิทักษ์พงษ์ ฉลวยศรี (2552) รวมทั้งสถาบันนานาชาติเพื่อเอเชียแปซิฟิกศึกษา มหาวิทยาลัยกรุงเทพ (2553) ที่เห็นตรงกันว่าขีดความสามารถของผู้ให้บริการโลจิสติกส์ของไทยรายใหญ่ถือว่ามีความสามารถทางการแข่งขัน แต่ผู้ที่ได้รับผลกระทบกลับเป็นธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมที่ขีดความสามารถค่อนข้างต่ำตามไม่ทันกับการเปลี่ยนแปลง

ในขณะที่การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของธุรกิจ พบว่าผู้ให้บริการโลจิสติกส์ในจังหวัดเชียงใหม่มีจุดแข็ง ที่สอดคล้องกับผลการศึกษาของ ทวีศักดิ์ เทพพิทักษ์ และคณะ (2552) ในประเด็น ความชำนาญในเส้นทางและภูมิประเทศ เข้าใจวัฒนธรรมการค้าท้องถิ่น และสอดคล้องกับกรมเจรจาการค้าระหว่างประเทศ (2555) ประเด็นที่ผู้ประกอบการไทยมีความชำนาญด้านการให้บริการภายในประเทศ ขณะที่จุดอ่อนมีความสอดคล้องกับงานของ ทวีศักดิ์ เทพพิทักษ์ และคณะ (2552) และสถาบันนานาชาติเพื่อเอเชียแปซิฟิกศึกษา มหาวิทยาลัยกรุงเทพ (2553) ที่ต่างเห็นตรงกันว่าผู้ประกอบการส่วนใหญ่เป็น SMEs ขาดความรู้ความเข้าใจต่อการเปิดอาเซียน และขอบเขตของการบริการโลจิสติกส์ ขาดวิสัยทัศน์ระยะยาว ขาดแคลนบุคลากร ขาดเงินทุนและเข้าไม่ถึงแหล่งทุน ตลอดจนไม่มีการนำเทคโนโลยีสารสนเทศเข้ามาใช้อย่างเหมาะสม เป็นต้น นอกจากนี้ ยังสอดคล้องกับกรมเจรจาการค้าระหว่างประเทศ (2555) ในเรื่องการขนส่งทางบกมีอุปทานมากกว่าอุปสงค์ เกิดการตัดราคากันในหมู่ผู้ประกอบการ

ทั้งนี้ การเปิดเสรีโลจิสติกส์ก็สร้างโอกาสเกิดขึ้นหลายประการ อาทิ ขนาดของตลาดลูกค้าเพิ่มขึ้น เกิดโอกาสสร้างเครือข่ายพันธมิตรใหม่ๆ หรือเข้าไปปรับช่วงงานจากรายใหญ่ทั้งในระดับท้องถิ่นและระดับภูมิภาค ภาครัฐตื่นตัวและให้ความช่วยเหลือแก่ผู้ประกอบการ ตลอดจนความได้เปรียบของพื้นที่จังหวัดเชียงใหม่ ซึ่งเป็นศูนย์กลางเศรษฐกิจของภาคและเป็น Land link เชื่อมโยงกับประเทศเพื่อนบ้าน จึงดึงดูดงานและการลงทุน เป็นต้น ซึ่งเห็นตรงกับงานของ ทวีศักดิ์ เทพพิทักษ์ และคณะ (2552) ในประเด็น การเปิดการค้าเสรีจะก่อให้เกิดตลาดใหม่และอุตสาหกรรมขนส่งจะเติบโต สามารถสร้างเครือข่ายกับพันธมิตรเพื่อนบ้านได้ และงานของกรมเจรจาการค้าระหว่างประเทศ (2555) ในด้านรัฐบาลมีนโยบายส่งเสริมการพัฒนาผู้ประกอบการ อุปสงค์บริการโลจิสติกส์จะเพิ่มขึ้นและเป็น Gateway สำหรับการขนส่งทางถนน

สำหรับประเทศจีนตอนใต้ ส่วนอุปสรรคพบว่า ไม่มีหน่วยงานโดยตรงในจังหวัดที่จะเข้ามาช่วยเหลืออย่างจริงจัง อีกทั้งจำนวนคู่แข่งนั้นก็เพิ่มมากขึ้นและมีศักยภาพสูง ลูกค้านเองก็มีทางเลือก มีอำนาจต่อรองและความต้องการที่เพิ่มขึ้น ในขณะที่ต้องการราคาที่ยอมรับได้ ซึ่งสวนทางกับต้นทุนของธุรกิจ นอกจากนี้ยังมีปัญหาการคอร์รัปชันเรียกเก็บเงินของเจ้าหน้าที่รัฐซึ่งเป็นต้นทุนแฝงที่ไม่สามารถเปิดเผยได้ โดยอุปสรรคที่พบสอดคล้องกับงานของ ทวีศักดิ์ เทพพิทักษ์ และคณะ (2552) ในประเด็น ลูกค้านมีอำนาจต่อรองมากขึ้น คู่แข่งจากต่างประเทศเพิ่มมากขึ้น และสอดคล้องกับกรมเจรจาการค้าระหว่างประเทศ (2555) ในเรื่องลูกค้านมีความต้องการบริการที่ดีขึ้น เร็วขึ้น แต่ต้องการราคาถูกลง และมีต้นทุนพลังงานสูงขึ้น

ส่วนการศึกษาการจัดการเชิงกลยุทธ์ ในขั้นการวางแผนกลยุทธ์ พบว่า ผู้ประกอบการส่วนใหญ่ไม่มีการวางแผนที่ชัดเจน อาศัยการสั่งงานลงมาจากเจ้าของที่อาศัยสัญชาตญาณ จุดนี้เองทำให้บางครั้งการกำหนดวิสัยทัศน์หรือทิศทางขององค์กรในระยะยาวขาดข้อมูลและมุมมองที่หลากหลาย รอบคอบ ซึ่งผลการศึกษานี้สอดคล้องกับงานศึกษาของ ทวีศักดิ์ เทพพิทักษ์ และคณะ (2552) ที่กล่าวว่าผู้ให้บริการของไทยส่วนใหญ่ยังคงคิดกรอบการบริหารธุรกิจแบบดั้งเดิม ขาดการวางแผน ขาดวิสัยทัศน์ต่อการพัฒนาใหม่ ๆ ในขณะที่มีผู้ให้บริการในเชียงใหม่เพียงส่วนน้อยเท่านั้นที่มีการวางแผนอย่างเป็นขั้นตอน และให้ผู้ได้บังคับบัญชามีส่วนร่วม ซึ่งการวางแผนงานอย่างมีวิสัยทัศน์นี้นับว่าเป็นสิ่งสำคัญ ดังความเห็นในงานของ สุนทรี เจริญสุข (2555) ที่อธิบายว่า การจัดการ โลจิสติกส์ที่มีประสิทธิภาพ สิ่งแรกต้องกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจนตามสถานการณ์เศรษฐกิจที่เปลี่ยนแปลงไป ในการดำเนินกลยุทธ์หรือการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติมีการเลือกใช้กลยุทธ์การรักษาความสัมพันธ์อันดีกับลูกค้ามากที่สุด รองลงมา คือ กลยุทธ์การใช้ราคาต่ำ ที่เป็นเช่นนี้เพราะผู้ประกอบการส่วนใหญ่มีศักยภาพจำกัด กระทบกับสภาพเศรษฐกิจที่ซบเซา และการแข่งขันที่รุนแรง ดังนั้น จึงไม่มีทางเลือกมากนัก สิ่งที่ทำได้ง่ายที่สุดจึงเป็นเพียงการพยายามรักษาฐานลูกค้าเก่าของตนหรือลดราคาบริการเพื่อแย่งชิงส่วนแบ่งทางการตลาด อนึ่ง มีผู้ประกอบการส่วนน้อยเท่านั้นที่เลือกใช้กลยุทธ์ในเชิงรุกเพื่อสร้างความแตกต่าง โดยมักเป็นกลุ่มผู้ให้บริการที่มีวิสัยทัศน์ มีความรู้เกี่ยวกับการเปิดเสรี โลจิสติกส์และมีกำลังพอที่จะลงทุนหรือพัฒนาบริการ อาทิ กลยุทธ์การพัฒนาองค์กรจากภายใน กลยุทธ์การขายบริการแบบครบวงจร กลยุทธ์การสร้างพันธมิตร เป็นต้น ซึ่งสอดคล้องกับความเห็นในงานของ ทวีศักดิ์ เทพพิทักษ์ และคณะ (2552) ตลอดจน จารุณี ทองไข่มุกข์ (2555) ต่างก็แนะนำให้ผู้ประกอบการใช้กลยุทธ์ปรับตัวทั้งเชิงรุกต่อ AEC ในการสร้างความแตกต่าง อาทิ การขยายขอบเขตการบริการไปสู่สากล การยกระดับมาตรฐานการบริการ การสร้างเครือข่ายพันธมิตร หรือการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเข้ามาช่วย เป็นต้น นอกจากนี้ บางรายมีการใช้กลยุทธ์เชิงรุกที่ผสมผสาน เช่น การบริการอย่างมีคุณภาพในราคาที่แข่งขันได้ (คุณภาพดีและราคาถูก) หรือการรักษาความสัมพันธ์กับลูกค้าด้วยการพัฒนาบริการให้ครบวงจร เป็นต้น ซึ่งตรงกับผลการศึกษาของ สุนทรี เจริญสุข (2555) ที่ว่าผู้ประกอบการควรให้ความสำคัญในการผสมผสานกลยุทธ์ โดยพบว่าปัจจัยที่ทำให้บริษัทได้เปรียบมาจากการตอบสนองอย่างรวดเร็วต่อลูกค้า การสร้างความแตกต่างและการเป็นผู้นำด้านต้นทุนมาประกอบกัน ตรงกับงานของ นพพร วาสุเทพรังสรรค์ (2542) ซึ่งอธิบายว่าธุรกิจที่มีความสามารถทางการแข่งขันล้วนใช้กลยุทธ์การสร้าง ความแตกต่างและการผสมผสานกลยุทธ์เช่นกัน

อย่างไรก็ตาม การใช้กลยุทธ์ด้านราคาถือเป็นกลยุทธ์ที่อันตราย สอดคล้องกับผลการศึกษาในงานของ นพพร วาสุเทพรังสรรค์ (2542) ที่พบว่าภายหลังจากการเปิดเสรีการแข่งขันจะรุนแรงขึ้น ถ้าใช้กลยุทธ์ด้านราคา คู่แข่งขันรายอื่นจะตอบโต้โดยการลดราคาตาม ซึ่งท้ายที่สุดจะเกิดผลเสียต่อทั้งตลาด โดยปรากฏการณ์นี้ได้เกิดขึ้นแล้วในสถานการณ์ของตลาดบริการ โลจิสติกส์ในจังหวัดเชียงใหม่ ดังนั้น การเลือกใช้กลยุทธ์ด้านราคา ผู้ประกอบการแต่ละรายจำเป็นต้องพิจารณาถึงความเหมาะสม โดยต้องขึ้นอยู่กับพื้นฐานศักยภาพของตน ในขณะที่การรักษาความสัมพันธ์กับลูกค้าเก่าแต่ปราศจากการแสวงหาลูกค้าใหม่ อาจทำให้ระยะยาวจำนวนลูกค้าของธุรกิจค่อย ๆ ลดลง นอกจากนี้ ในการศึกษายังพบอีกว่ามีผู้ให้บริการบางรายไม่สามารถแข่งขันและแบกรับภาระต้นทุนได้ ลูกค้าต่างหัน ไปใช้บริการของกลุ่มที่มีประสิทธิภาพดีกว่า จนนำไปสู่การเลือกใช้กลยุทธ์ตัดทอนหรือปิดกิจการ สอดคล้องกับ ทวีศักดิ์ เทพพิทักษ์ และคณะ (2552) ที่พบว่า การเปิด AEC จะทำให้การแข่งขันรุนแรงมากขึ้น ผลกำไรน้อยลง ผู้ที่ขาดความพร้อมและไม่แข็งแรงก็ต้องปิดกิจการไป ทั้งนี้ เพื่อหยุดสถานะการขาดทุนและเลือกทำธุรกิจใหม่ที่มีโอกาสมากกว่า นอกจากนี้ กลุ่มผู้ประกอบการในจังหวัดเชียงใหม่ส่วนใหญ่มองว่าการเปิดเสรีโลจิสติกส์ภายใต้ AEC เป็นเรื่องไกลตัวและไม่ให้ความสำคัญเท่าที่ควร ซึ่งสอดคล้องกับงานของ ทวีศักดิ์ เทพพิทักษ์ และคณะ (2552) ที่พบว่าผู้ให้บริการ โลจิสติกส์มักมองว่าการเปิดเสรีการค้าเป็นเรื่องไกลตัวไม่มีความสำคัญและเป็นหน้าที่รัฐต้องปกป้อง โดยประเด็นนี้ทั้งนักวิชาการและผู้ที่เกี่ยวข้องต่างเป็นกังวลถึงศักยภาพความพร้อมของผู้ประกอบการ โลจิสติกส์ขนาดกลางและขนาดย่อมในการแข่งขัน หากยังไม่ตระหนักหรือรู้เท่าทันต่อสถานการณ์

จากผลการวิเคราะห์ SWOT ของผู้ประกอบการและการจัดการเชิงกลยุทธ์ที่ผู้ประกอบการเลือกใช้ ทำให้เห็นถึงสถานการณ์ของผู้ประกอบการ โลจิสติกส์ในจังหวัดเชียงใหม่ ซึ่งพบว่าผู้ประกอบการมีจุดอ่อนหลายด้านในการต่อสู้แข่งขัน ในอนาคตภายใต้การเปิดการค้าเสรี ผู้ประกอบการควรเริ่มต้นจากการแสวงหาความรู้อย่างแท้จริงเกี่ยวกับการเปิด AEC เพื่อให้รู้เท่าทันการเปลี่ยนแปลง พร้อมทั้งวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (SWOT) เพื่อประเมินสถานการณ์เฉพาะของตนเองในการเสริมจุดแข็ง ลดจุดอ่อน ฉกฉวยโอกาส และหลบหลีกอุปสรรคที่เกิดขึ้น ดังนั้น ผู้วิจัยมองว่าสิ่งที่ทำให้แข่งขันได้ โดยเฉพาะกับบริษัทต่างชาติภายใต้การเปิดการค้าเสรี AEC หัวใจสำคัญ คือ ผู้ประกอบการต้องทำให้บริการมีคุณภาพดี ในราคาที่เหมาะสม นั่นคือต้องหาวิธีการลดต้นทุนได้อย่างมีประสิทธิภาพในขณะที่ยังคงไว้ซึ่งคุณภาพบริการ สร้างความได้เปรียบโดยอาศัยความชำนาญในท้องถิ่น พร้อมทั้งพัฒนาคุณภาพการบริการให้ดีและมีมาตรฐานยกระดับสู่สากล

ผู้ประกอบการควรให้ความสำคัญในการเลือกใช้กลยุทธ์การเป็นผู้นำด้านต้นทุน พร้อมทั้งกลยุทธ์การสร้างความแตกต่างในบริการให้แก่ลูกค้า ซึ่งหลายอย่างเป็นเรื่องที่สามารถแก้ไขหรือพัฒนาได้โดยไม่ต้องใช้เงินทุนและสามารถทำได้ทันที เช่น การสร้างพันธมิตรทางธุรกิจเพื่อสร้างโอกาสและเกิดเครือข่ายทางการค้า สามารถเข้ารับช่วงงานต่อจากรายใหญ่ หรือขยายขอบเขตงานให้หลากหลายและเห็นโอกาสในการเปิดตลาดพื้นที่ใหม่ โดยเฉพาะตลาดในอาเซียน ควรมีการรวมกลุ่มให้เกิดองค์กรกลางเป็นศูนย์กลางประสานงาน เชื่อมโยง เผยแพร่ข้อมูล สนับสนุนสมาชิกในกลุ่ม และสร้างอำนาจต่อรอง นอกจากนี้ ผู้ประกอบการควรกล้าเปลี่ยนแปลงและปรับปรุงระบบการบริหารใหม่ให้เป็นมืออาชีพ มีการวางวิสัยทัศน์ เป้าหมาย การวางแผน

และทำงานอย่างเป็นระบบ มิใช่เป็นไปเพื่อทำงานวันต่อวันหรือใช้สัญชาตญาณ มีการอบรมพัฒนาศักยภาพของบุคคลากรในด้านทักษะการทำงานและภาษาอย่างไรก็ตาม ควรให้ความสำคัญในเรื่องการประยุกต์เอาเทคโนโลยีเข้ามาใช้ในการบริหารจัดการองค์กร เพื่อพัฒนา ปรับตัว และลดช่องว่างในยุคโลกไร้พรมแดน เกิดการยกระดับบริหารจัดการงานอย่างเป็นระบบ เกิดการพัฒนาภาพลักษณ์องค์กรให้เป็นสากล เพิ่มระดับการให้บริการ (Increase Level of Service) และเพิ่มการตอบสนองกับลูกค้ารายย่อยหรือลูกค้าเฉพาะรายมากขึ้น (Customization) ซึ่งเป็นการสร้างความแตกต่างของผู้ให้บริการ ตลอดจนต้องรักษาคุณภาพมาตรฐานการให้บริการอย่างสม่ำเสมอ สร้างความน่าเชื่อถือ และความมั่นใจได้ให้แก่ลูกค้า

## ข้อเสนอแนะ

### 1. ข้อเสนอแนะในงานวิจัย

1) ผู้ประกอบการควรหันมาตระหนัก ให้ความสนใจและหาความรู้เกี่ยวกับการเปิดประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน กฎระเบียบและนโยบายการเปิดเสรีบริการโลจิสติกส์ให้มากขึ้น เพราะมีผลกระทบโดยตรงต่อธุรกิจ

2) ผู้ประกอบการควรมีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (SWOT) ของตนเอง เพื่อให้สามารถกำหนดกลยุทธ์ที่เหมาะสมสำหรับตนเองได้ตรงตามจุดแข็ง/จุดอ่อนที่ตนเองมีภายใต้สถานการณ์ที่เป็นโอกาส/อุปสรรคที่เกิดขึ้น

3) ผู้ประกอบการควรปรับวิสัยทัศน์ ทัศนคติ รูปแบบ และวิธีการในการประกอบธุรกิจให้มีระบบทันสมัย มีการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีและสร้างมาตรฐานบริการที่เป็นมืออาชีพมากขึ้น ยอมรับการเปลี่ยนแปลงและมองหาโอกาสทางการตลาดที่เหมาะสม อาทิ สร้างคู่ค้าเพื่อรับเหมาช่วงงานจากรายใหญ่หรือขยายตลาดใหม่ในอาเซียน

4) ผู้ประกอบการควรมีการรวมกลุ่มเพื่อสร้างเครือข่าย ให้ความช่วยเหลือและสนับสนุนกันทั้งในแง่ของข้อมูล องค์ความรู้ การทำงาน เพื่อร่วมกันพัฒนาศักยภาพ สร้างอำนาจต่อรอง และเข้าถึงผลประโยชน์ร่วมกัน

5) ภาครัฐที่เกี่ยวข้องควรหันมาให้ความสนใจและช่วยเหลือผู้ประกอบการอย่างแท้จริง มิใช่เพียงแต่การจัดอบรมหรือบรรยายเบื้องต้นแต่ควรจัดตั้งให้มีหน่วยงาน โดยตรงที่ให้ความช่วยเหลืออย่างเป็นรูปธรรม แก่กลุ่มผู้ให้บริการโลจิสติกส์ขนาดกลางและขนาดย่อม เช่น ประสานงานและสนับสนุนให้เกิดการรวมกลุ่มเป็น “เครือข่ายวิสาหกิจ” (Cluster Development) เพื่อสร้างความเข้มแข็ง หรือการช่วยเหลือด้านแหล่งเงินทุน เป็นต้น

6) ภาครัฐหรือสมาคมที่เกี่ยวข้องต่าง ๆ ควรช่วยกันสร้าง Core Competency หรือ “มาตรฐานวิชาชีพโลจิสติกส์” ให้มีในทุกตำแหน่งงานที่เกี่ยวข้องกับสาขาโลจิสติกส์ เพื่อสร้างมาตรฐานสากลและความน่าเชื่อถือ

### 2. ข้อเสนอแนะในงานวิจัยครั้งถัดไป

ควรศึกษาผู้ให้บริการโลจิสติกส์ในจังหวัดเชียงใหม่ที่มีการปรับตัวเพื่อแข่งขันภายใต้การเปิด

เสรี โลจิสติกส์และประสบความสำเร็จอย่างชัดเจนในการใช้กลยุทธ์ พร้อมทั้งยินดีให้ข้อมูลในเชิงลึกเพื่อให้เป็นกรณีศึกษาที่ดี (Best Practices) ให้เกิดแนวทางแก่ผู้ประกอบการที่ต้องการปรับตัว ทั้งนี้ การวิจัยควรกระทำภายหลังจากที่มีการเปิดประชาคมเศรษฐกิจอาเซียนในระยะเวลาหนึ่งแล้ว เพื่อให้เห็นถึงโครงสร้างทางการแข่งขันของตลาดที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างชัดเจน อาทิ จำนวนคู่แข่ง กลยุทธ์ที่ใช้ในการตอบโต้ระหว่างกัน เป็นต้น

## กิตติกรรมประกาศ

งานวิจัยนี้เป็นผลงานวิจัยที่ได้รับทุนสนับสนุนจากกองทุนวิจัยมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ ประจำปีงบประมาณ 2556 ผู้วิจัยจึงขอขอบพระคุณที่สนับสนุนงบประมาณสำหรับงานวิจัยในครั้งนี้

## เอกสารอ้างอิง

- กรมเจรจาการค้าระหว่างประเทศ. (2555). *ธุรกิจบริการ: โลจิสติกส์*. จาก <http://www.dtn.go.th/files/94/Media/Mk/logis29-05-55.pdf>
- จามร สุวรรณฉาย. (2550). *แนวทางการประยุกต์ระบบต้นทุนกิจกรรมกับธุรกิจ โลจิสติกส์ในจังหวัดเชียงใหม่* (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ). มหาวิทยาลัยเชียงใหม่, เชียงใหม่.
- จารุณี ทองไพบูลย์กิจ. (2555). SMEs จะมีกลยุทธ์การปรับตัวเชิงรุกและเชิงรับอย่างไรต่อ AEC. *อุตสาหกรรมสาร*, 54, 17-18.
- ณัฏฐ์ กุณิศร์. (2554). *ธุรกิจระหว่างประเทศ*. กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- เดวิด, เอ็ฟ. อาร์. (2546). *การบริหารเชิงกลยุทธ์*. แปลจาก *Strategic management concepts and cases*. แปลโดย สาโรจน์ โอ พิทักษ์ชวิน. กรุงเทพฯ: เพียร์สัน เอ็ดดูเคชั่น อินโดไชน่า.
- ทวีศักดิ์ เทพพิทักษ์. (2550). *การจัดการ โลจิสติกส์และซัพพลายเชน*. กรุงเทพฯ: เอ็กซ์เปอร์เน็ท.
- \_\_\_\_\_. (2554). *การเตรียมความพร้อมสู่การเป็นประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน: การปรับตัวและกำหนดกลยุทธ์เชิงรุกสำหรับผู้ให้บริการ โลจิสติกส์ของไทย*. จาก <http://www.freightmaxad.com/magazine/?p=2556>
- ทวีศักดิ์ เทพพิทักษ์, พอพันธ์ วัชรจิตพันธ์, อารีย์ พิจิตรกล้าเอี่ยม, และ พิทักษ์พงศ์ ฉลวยศรี. (2552). *การศึกษาความพร้อมและการปรับตัวของสาขาบริการ โลจิสติกส์ของไทยต่อการเปิดเสรีการค้าบริการ* (รายงานการวิจัย). ชลบุรี: มหาวิทยาลัยบูรพา.
- นพพร วาสุเทพรังสรรค์. (2542). *การศึกษาโครงสร้างตลาดและกลยุทธ์การแข่งขันในอุตสาหกรรมเบียร์ของไทย จำกัด* (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ). มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, กรุงเทพฯ.
- นันท์ สุทธิการณณีย์, และ ศิวณัฐ อรรถฐาเมศร์. (2556). *วิสัยทัศน์ต่อธุรกิจการขนส่งและโลจิสติกส์ของไทยในวงล้อของประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน*. จาก <http://www.logistics.go.th/th/news-information/bol-article/856-1-gujanwala-3>

- พงษ์ชัย อธิคมรัตนกุล. (2550). *โลจิสติกส์: ก้าวอย่างประเทศไทยในกระแสโลกาภิวัตน์*. กรุงเทพฯ: สุขภาพใจ.
- พัชรี แซ่เตีย. (2553). *บทบาทหน้าที่ของผู้ให้บริการโลจิสติกส์*. จาก <http://logisticscorner.com/index.php/2009-05-25-00-45-43/logistics/1958-third-party-logistics.html>
- ลูกซ์, อาร์., และ คอลลิส, ดี. เจ. (2548). *กลยุทธ์: การสร้างและการนำไปปฏิบัติ*. แปลจาก *Strategy: Creating and Implementing strategy*. แปลโดย จักร ดิงศภัทย์. กรุงเทพฯ: เอ็กซ์เปอร์เน็ท.
- สมคิด บางโม. (2551). *องค์กรและการจัดการ* (พิมพ์ครั้งที่ 5). กรุงเทพฯ: วิทยพัฒน์.
- สมชาย ภคภาสน์วิวัฒน์. (2544). *การบริหารเชิงกลยุทธ์* (พิมพ์ครั้งที่ 7). กรุงเทพฯ: อมรินทร์พริ้นติ้ง แอนด์ พับลิชชิ่ง.
- สมชาย วรภิจยมสกุล. (2553). *ระเบียบวิธีการวิจัยทางพฤติกรรมศาสตร์และสังคมศาสตร์* (พิมพ์ครั้งที่ 2). อุดรธานี: อักษรศิลป์การพิมพ์.
- สถาบันนานาชาติเพื่อเอเชียแปซิฟิกศึกษา มหาวิทยาลัยกรุงเทพ. (2553). *การเปิดเสรีโลจิสติกส์อาเซียน: โอกาสผลกระทบและการปรับตัวของผู้ประกอบการไทย*. จาก <http://www.Thaiifta.com/thaiifta/.../รายงานฉบับสมบูรณ์-โลจิสติกส์อาเซียน.pdf>
- สาคร สุขศรีวงศ์. (2550). *การจัดการ: จากมุมมองนักบริหาร*. กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สุดใจ วันอุดมเดชาชัย. (2556). *การจัดการเชิงกลยุทธ์*. กรุงเทพฯ: สามลดา.
- สุนทรี เจริญสุข. (2555). *การจัดการโลจิสติกส์เพื่อสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน กรณีศึกษา บริษัท วีเชอร์ฟโลจิสติกส์ จำกัด* (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารบัณฑิต). มหาวิทยาลัยหัวเฉียวเฉลิมพระเกียรติ, กรุงเทพฯ.
- สุพานิ สฤษฏ์วานิช. (2553). *การบริหารเชิงกลยุทธ์*. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- สำนักงานพัฒนาธุรกิจการค้า จังหวัดเชียงใหม่. (2557). *สถิติผู้ประกอบการโลจิสติกส์ที่จดทะเบียนธุรกิจ*. จาก [http://www.dbd.go.th/Chiangmai/more\\_news.php?cid=2&filename=index](http://www.dbd.go.th/Chiangmai/more_news.php?cid=2&filename=index)
- สำนักงานพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. (2554). *Gross provincial product new series at current market prices 2011p*. จาก <http://surat.old.nso.go.th/surat/REPORT/Table56/No.8.pdf>
- เอกชัย อภิศักดิ์กุล. (2556). *การจัดการเชิงกลยุทธ์*. กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- อิทท์, เอ็ม. เอ., ฮอสกิสตัน, อาร์. อี., และ ไอร์แลนด์, อาร์. ดี. (2551). *การจัดการเชิงกลยุทธ์*. แปลจาก *Strategic Management*. แปลโดย เอกชัย อภิศักดิ์กุล, และ ทรรศนะ บุญขวัญ. กรุงเทพฯ: Cengage Learning.
- Hill, C. (2007). *International business: Competing in the global marketplace*. New York: McGraw-Hill/Irwin.