

บทที่ 5

สรุป อภิปรายผลการศึกษาและข้อเสนอแนะ

จากผลการวิจัยดังแสดงในบทที่ 4 สามารถวิเคราะห์ข้อมูล สรุปผลการวิจัย รวมถึงเสนอแนะได้ดังต่อไปนี้

5.1 ผลและอภิปรายการวิจัย

การวิจัยเรื่องใช้กระบวนการลำดับชั้นวิเคราะห์ (AHP) เพื่อประเมินปัจจัยกลยุทธ์ด้านการขนส่ง ได้ทำการแบ่งส่วนการวิจัยออกเป็น 2 ส่วน คือ

- การสำรวจและประเมินระดับความสำคัญของปัจจัยกลยุทธ์ด้านการขนส่ง โดยใช้กระบวนการลำดับชั้นวิเคราะห์ (AHP)
- การทดสอบสมมติฐานแบบไคสแควร์ (χ^2) เพื่อเปรียบเทียบปัจจัยเชิงกลยุทธ์ด้านการขนส่งที่ได้จากกระบวนการลำดับชั้นวิเคราะห์กับปัจจัยที่ผู้ขนส่งใช้ในการตัดสินใจจริงจากการวิจัยสามารถสรุปผลได้ดังนี้

5.1.1 การหาลำดับความสำคัญของปัจจัยเชิงกลยุทธ์ด้านการขนส่ง โดยใช้กระบวนการลำดับชั้นวิเคราะห์ (AHP) สรุปผลได้ดังนี้

5.1.1.1 ผู้ประกอบการให้ลำดับความสำคัญของปัจจัยกลยุทธ์หลักด้านวิสัยทัศน์โดยเรียงจากมากไปน้อยเป็นดังนี้ กลยุทธ์หลักปรัชญา (ร้อยละ 45.91) กลยุทธ์ด้านลักษณะการบริการ (ร้อยละ 21.31) กลยุทธ์ด้านภาพพจน์ของบริษัท (ร้อยละ 17.01) และกลยุทธ์ด้านเทคนิค เทคโนโลยี (ร้อยละ 15.76)

ผู้ประกอบการให้ความสำคัญกับหลักปรัชญาเป็นอันดับหนึ่งและเป็นอัตราส่วนเกือบ 50% ทั้งนี้อาจเนื่องจากการขนส่งถือเป็นกิจการประเภทการบริการซึ่งหัวใจหลักของการบริการคือการมุ่งเน้นและให้ความสำคัญกับลูกค้ามากที่สุด การใช้หลักปรัชญาเป็นกลยุทธ์นั้นผู้ประกอบการสามารถควบคุมได้เองภายในองค์กร ในขณะที่อีก 3 กลยุทธ์มีความแตกต่างกันไม่มากนักเนื่องจากมีปัจจัยภายนอกมาเกี่ยวข้องเช่น การแข่งขันกับคู่แข่ง ต้องอาศัยการลงทุน

5.1.1.2 ผู้ประกอบการให้ลำดับความสำคัญของปัจจัยเชิงกลยุทธ์หลักด้านการตลาดโดยเรียงจากมากไปน้อยเป็นดังนี้ กลยุทธ์บุคลากร (ร้อยละ 32.22) กลยุทธ์การกำหนดราคา (ร้อยละ 22.74) กลยุทธ์การเจริญเติบโต (ร้อยละ 17.09) กลยุทธ์สถานที่ (ร้อยละ 14.33) และกลยุทธ์การส่งเสริมการตลาด (ร้อยละ 13.62)

ผู้ประกอบการให้ความสำคัญกับกลยุทธ์บุคลากรเป็นอันดับแรกเนื่องจากมีความเชื่อว่าผลของการทำงานมีพื้นฐานจากการทำงานของบุคลากรในองค์กร เจ้าของกิจการหรือผู้กำหนดกลยุทธ์ไม่สามารถทำงานเองได้ทุกอย่าง ดังนั้นต้องอาศัยคนในองค์กร และผลงานจะออกมาดีหรือไม่ก็จะขึ้นอยู่กับคนเหล่านั้นนั่นเอง สำหรับอีก 4 กลยุทธ์ที่เหลือ ไม่มีความแตกต่างกันมากนัก

5.1.1.3 ผู้ประกอบการให้ลำดับความสำคัญของปัจจัยเชิงกลยุทธ์รองด้านวิสัยทัศน์โดยเรียงจากมากไปน้อยเป็นดังนี้

- กลยุทธ์รองด้านหลักปรัชญา ได้แก่ การทำให้ลูกค้าพึงพอใจสูงสุด (ร้อยละ 31.82) การทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ (ร้อยละ 25.72) การตอบสนองลูกค้าอย่างรวดเร็ว (ร้อยละ 25.50) และการบริการตามความสามารถ (ร้อยละ 16.97)

ผู้ประกอบการให้ความสำคัญกับการทำให้ลูกค้าพึงพอใจสูงสุด การทำงานอย่างมีประสิทธิภาพและการตอบสนองลูกค้าอย่างรวดเร็วในอัตราส่วนเกือบเท่าๆกัน แต่ให้ความสำคัญกับการให้บริการความสามารถน้อยที่สุด จะเห็นได้ว่า 3 อันดับแรกมีคะแนนรวมประมาณร้อยละ 80 แสดงให้เห็นว่าการบริการขนส่งนั้นให้ความสำคัญกับลูกค้ามาเป็นอันดับหนึ่งนั่นเอง

- กลยุทธ์รองด้านลักษณะการบริการ ได้แก่ การมุ่งเน้นการขนส่งอย่างเดียว (ร้อยละ 33.35) การบริการจากสถานที่ส่งถึงสถานที่รับ (ร้อยละ 30.00) การบริการแบบครบวงจร (ร้อยละ 19.79) และการบริการตลอด 24 ชั่วโมง (ร้อยละ 16.85)

จะเห็นได้ว่ากลยุทธ์อันดับ 1 และ 2 เน้นไปที่กิจกรรมการขนส่งเท่านั้น ซึ่งคะแนนรวมของทั้งสองกลยุทธ์นั้นมีประมาณร้อยละ 60 แสดงให้เห็นว่าผู้ประกอบการส่วนใหญ่ยังไม่ให้ความสำคัญกับกิจการเสริมหรือบริการที่ต่อเนื่องจากการขนส่ง

- กลยุทธ์รองด้านภาพพจน์ ได้แก่ การสร้างความแตกต่างจากคู่แข่ง (ร้อยละ 38.54) การมีส่วนร่วมในการช่วยเหลือชุมชน (ร้อยละ 33.45) และการเป็นผู้นำตลาด (ร้อยละ 28.01)

ในสภาวะปัจจุบันผู้ประกอบการขนส่งมีเพิ่มขึ้นหากไม่มีจุดเด่นของตนเองย่อมจะแข่งขันกับคู่แข่งได้ยากดังนั้นแต่ละคนต้องสร้างความแตกต่าง ทำให้กลยุทธ์นี้มีความสำคัญเป็นอันดับหนึ่ง

- กลยุทธ์รองด้านด้านเทคนิค / เทคโนโลยี ได้แก่ การมีระบบป้องกันสินค้าเสียหาย (ร้อยละ 22.09) การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ (ร้อยละ 17.82) การออกแบบ

ผู้ประกอบการส่วนใหญ่ให้ความสำคัญกับการมีระบบป้องกันสินค้าเสียหายมาเป็นอันดับแรกอาจเป็นเพราะหากสินค้าเสียหายจะทำให้ลูกค้าปรับและไม่พอใจจนอาจเปลี่ยนไปใช้บริการของกลุ่มแข่งได้ ต่อมาผู้ประกอบการให้ความสำคัญกับเทคโนโลยีสารสนเทศมาเป็นอันดับสองอาจเป็นเพราะเป็นกลยุทธ์ที่ไม่ต้องใช้ต้นทุนลงทุนสูงมากนัก สำหรับกลยุทธ์การออกแบบเครือข่ายขนส่งและการจัดการข้อมูล (MIS) นั้นต้องใช้ความรู้ แต่ผู้ประกอบการส่วนใหญ่เป็นขนาดเล็กและกลางซึ่งไม่พร้อมทางด้านบุคลากรและองค์ความรู้ ส่วนกลยุทธ์การควบคุมความเร็วรถและระบบติดตามตำแหน่ง (GPS) เป็นกลยุทธ์ที่ต้องใช้ต้นทุนสูง ดังนั้นผู้ประกอบการจึงยังไม่ให้ความสำคัญตราบดีที่สินค้ายังสามารถไปถึงมือลูกค้าอย่างทันเวลาและถูกสถานที่

5.1.1.4 ผู้ประกอบการให้ความสำคัญของปัจจัยเชิงกลยุทธ์รองรับด้านการตลาดโดยเรียงจากมากไปน้อยเป็นดังนี้

- กลยุทธ์รองรับด้านบุคลากร ได้แก่ การสรรหาบุคลากร (ร้อยละ 30.89) การอบรมให้พนักงานมีความรู้ ความสามารถหลายด้าน (ร้อยละ 21.85) การอบรมให้พนักงานมีความรู้เฉพาะทาง (ร้อยละ 16.53) การประเมินผลงาน (ร้อยละ 15.65) และการให้แรงจูงใจ (ร้อยละ 15.08)

ผู้ประกอบการส่วนใหญ่ให้ความสำคัญกับการสรรหาบุคลากรมากที่สุด เพราะหากได้บุคคลที่มีคุณสมบัติตรงกับงานแล้วจะทำให้การทำงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพในเวลาอันรวดเร็ว

- กลยุทธ์รองรับด้านการกำหนดราคา ได้แก่ การกำหนดราคามาตรฐาน (ร้อยละ 43.67) การกำหนดราคาแบบจกฉวยเป็นลำดับ (ร้อยละ 21.52) การกำหนดราคาแบบรुकทะเลว (ร้อยละ 18.16) และการกำหนดราคาแบบจกฉวย (ร้อยละ 16.64)

ในปัจจุบันผู้ให้บริการมีจำนวนมากขึ้น หากมีการตั้งราคาสูงเกินไปหรือตั้งแบบจกฉวย ก็จะทำให้ไม่มีลูกค้ามาใช้บริการ หากจะกำหนดราคาแบบต่ำกว่าคู่แข่งหรือแบบรुकทะเลว ก็อาจจะทำให้กิจการดำเนินไปได้แบบไม่ยั่งยืนและกิจการขนาดเล็กก็ย่อมเสียเปรียบกิจการที่มีขนาดใหญ่กว่า ดังนั้นผู้ให้บริการขนส่งจึงเน้นการแข่งขันกันทางบริการแทนและการตั้งราคาดีเป็นการตั้งราคามาตรฐานเท่ากันกับคู่แข่ง ยกเว้นการขนส่งสินค้าชนิดใหม่หรือเส้นทางใหม่เท่านั้นที่สามารถกำหนดราคาแบบ

- กลยุทธ์รณรงค์ด้านราคาการเจริญเติบโต ได้แก่ การพัฒนาตลาดใหม่ (ร้อยละ 28.01) การเจาะตลาดเดิม (ร้อยละ 27.33) การเพิ่มธุรกิจไปข้างหน้า (ร้อยละ 15.73) การเพิ่มธุรกิจถอยหลัง (ร้อยละ 14.76) และการเพิ่มธุรกิจแนวระนาบ (ร้อยละ 14.05)

ผู้ประกอบการให้ความสำคัญกับการพัฒนาตลาดใหม่และการเจาะตลาดเดิม ซึ่งเป็นการขยายตัวแบบเข้มข้น รวมเป็นคะแนนร้อยละ 55 แสดงให้เห็นว่าผู้ประกอบการยังเน้นไปที่กิจกรรมการขนส่งเท่านั้น การฉีกแนวไปทำกิจกรรมอื่นแบบ การเพิ่มธุรกิจข้างหน้าและการเพิ่มธุรกิจถอยหลังยังไม่เป็นที่นิยมมากนัก

- กลยุทธ์รณรงค์ด้านสถานที่ ได้แก่ ความสมดุลระหว่างขาไปและกลับ (ร้อยละ 27.75) การมีสำนักงานตั้งอยู่ใกล้ลูกค้า (ร้อยละ 21.04) การขนส่งในพื้นที่ที่ยังไม่มีผู้ขนส่งรายอื่น (ร้อยละ 17.87) การบริการร้านสะดวกส่ง (ร้อยละ 17.26) และการมีสาขาครอบคลุมทุกพื้นที่ (ร้อยละ 16.08)

ผู้ประกอบการให้ความสำคัญกับความสมดุลระหว่างขาไปและกลับมาเป็นอันดับหนึ่งเนื่องจากหากทำได้จะทำให้ต้นทุนการขนส่งลดลง

- กลยุทธ์รณรงค์ด้านการส่งเสริมการตลาด ได้แก่ การขนส่งประกอบการขนส่งรายอื่นร่วมกับผู้แบบพันธมิตร (ร้อยละ 19.85) การให้สินเชื่อ (ร้อยละ 16.05) การร่วมมือกับลูกค้าแก้ไขปัญหาการขนส่ง (ร้อยละ 15.97) การเป็นผู้รับจ้างช่วง (ร้อยละ 13.04) การจ้างผู้รับจ้างช่วง (ร้อยละ 12.52) การประชาสัมพันธ์ (ร้อยละ 11.79) และการให้ส่วนลด (ร้อยละ 10.76)

ความแตกต่างระหว่างแต่ละกลยุทธ์รณรงค์ด้านการส่งเสริมการตลาดมีไม่มากนักนี้ เป็นเพราะกลยุทธ์ประเภทนี้มีมากมายหลายชนิด ผู้ประกอบการต่างย่อมให้ความสำคัญกับกลยุทธ์แตกต่างกันไปตามลักษณะของลูกค้าและสินค้าของตนเอง

ผลการประเมินครั้งนี้สามารถเชื่อถือได้เนื่องจากกระบวนการลำดับชั้นเชิงวิเคราะห์ที่มีการตรวจสอบความสอดคล้องกันของเหตุผล โดยการคำนวณหาค่าสัดส่วนความสอดคล้อง (CR) ซึ่งต้องมีค่าน้อยกว่าค่าดัชนีวัดความสอดคล้องแบบสุ่ม (RCI) และในการวิจัยนี้มีข้อมูลของผู้ประกอบการ 2 รายที่ไม่มีความสอดคล้องกันทางเหตุผล ซึ่งผู้วิจัยก็ได้ทำการตัดข้อมูล ไม่รวมเอาข้อมูลนี้มาใช้ในการประเมินผล

5.1.2 การทดสอบสมมติฐานไคสแควร์ (χ^2) เพื่อเปรียบเทียบปัจจัยกลยุทธ์ด้านการขนส่งที่ได้จากกระบวนการลำดับชั้นวิเคราะห์ (AHP) กับปัจจัยที่ผู้ขนส่งใช้ในการตัดสินใจจริง

จากการสุ่มใช้การทดสอบสมมติฐานแบบ ไคสแควร์ เพื่อพิสูจน์สมมติฐานกับผู้ประกอบการรายที่ 20 พบว่าผู้ประกอบการรายนี้ไม่ได้ใช้กลยุทธ์ในสัดส่วนเท่ากับที่ตนและผู้ประกอบการส่วนใหญ่ได้ให้ความสำคัญ ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากเหตุผลดังต่อไปนี้

- ข้อจำกัดทางด้านต้นทุน ซึ่งผู้ประกอบการให้ความสำคัญกับบางกลยุทธ์มากแต่ถูกนำมาใช้น้อยในทางปฏิบัติจริง
- ข้อจำกัดทางด้านองค์ความรู้ซึ่งกิจการของผู้ประกอบการเป็นกิจการขนาดเล็ก มีการอาศัยความรู้ความสามารถของคนๆเดียว เนื่องจากเป็นกิจการแบบเจ้าของคนเดียว ดังนั้นการจัดการกลยุทธ์จึงยังไม่เป็นระบบเท่าที่ควร เจ้าของกิจการผู้กำหนดกลยุทธ์ส่วนใหญ่ไม่มีทักษะในการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ อีกทั้งยังไม่ได้ปรับความรู้ข่าวสารทางด้านโลจิสติกส์ให้ทันสมัยเหมือนกับกิจการข้ามชาติ
- กลยุทธ์รองด้านลักษณะการบริการ ผู้ประกอบการรายนี้ให้ความสำคัญและใช้กลยุทธ์การบริการแบบครบวงจรและการบริการตั้งแต่สถานที่รับจนถึงสถานที่ส่งเท่ากัน และเป็นสัดส่วนที่มากที่สุดคือประมาณ 36% ทั้งนี้เป็นเพราะลูกค้าในปัจจุบันต้องการมุ่งเน้นไปที่ความสามารถหลักขององค์กรเป็นส่วนใหญ่ การจัดการขนส่งทั้งหมดจึงมีความต้องการแบบครบวงจร (one stop service) มากขึ้น คือผู้ขนส่งบริการให้ทุกอย่าง ตั้งแต่การรับสินค้าจากประตูผู้ส่งจนถึงประตูผู้รับ รวมถึงการดำเนินการทางด้านศุลกากร การรับบรรจุหีบห่อ หรือแม้กระทั่งบริการคลังสินค้าและการกระจายสินค้า ส่วนกลุ่มลูกค้าที่ต้องการให้บริการขนส่งอย่างเดียวนั้น มีเพียงครึ่งหนึ่งของลูกค้ากลุ่มแรก และสุดท้ายกลยุทธ์การบริการตลอด 24 ชั่วโมงนั้นยังมีเพียงเล็กน้อย ทั้งนี้เป็นเพราะหากเปิดบริการนี้ตลอดเวลาจะทำให้ไม่คุ้มกับต้นทุน ดังนั้นการบริการนี้จึงมีบริการตามที่ลูกค้าร้องขอเฉพาะรายเท่านั้น แต่เมื่อเปรียบเทียบกับผู้ประกอบการส่วนใหญ่จะพบว่าการมุ่งเน้นไปที่การให้บริการขนส่งอย่างเดียวซึ่งใกล้เคียงกับการขนส่งตั้งแต่สถานที่รับจนถึงสถานที่ส่ง ผู้ที่ให้บริการแบบครบวงจรมีน้อย จดนี้อาจแสดงให้เห็นว่าผู้บริการส่วนใหญ่ยังไม่มีความรู้ความสามารถหรือกำลังคนเพียงพอ
- สำหรับกลยุทธ์รองด้านการกำหนดราคา ผู้ประกอบการให้ความสำคัญกับการกำหนดราคาแบบมาตรฐานเป็นอันดับหนึ่ง ซึ่งสอดคล้องกับการใช้จริง เพียงแต่การนำไปใช้จริงนั้นใช้ถึง 70% ในขณะที่ให้ความสำคัญเพียง 50% ทั้งนี้เป็นเพราะกลยุทธ์นี้ใช้ได้กับลูกค้ารายใหม่หรือสินค้าใหม่เท่านั้น ซึ่งเมื่อกำหนดราคาออกมาแล้วค่อนข้างจะเปลี่ยนได้ยาก และส่วนใหญ่ราคาการขนส่งมักจะเป็นมาตรฐานเดียวกันกับผู้ประกอบการขนส่งรายอื่นๆ ซึ่งยากต่อการเปลี่ยนแปลงเช่นเดียวกัน ดังนั้นถึงแม้

- สำหรับกลยุทธ์รองการเจริญเติบโต ผู้ประกอบการได้ให้ความสำคัญกับการพัฒนาตลาดใหม่ การเจาะตลาดเดิม จากนั้นเป็นการเพิ่มธุรกิจแนวระนาบ การเพิ่มธุรกิจไปข้างหน้าและการเพิ่มธุรกิจถอยหลัง แต่ในทางปฏิบัติจริงพบว่าผู้ประกอบการยังไม่มี การเพิ่มธุรกิจถอยหลังหรือการเพิ่มธุรกิจไปข้างหน้า ทั้งนี้เป็นเหตุผลมาจากกิจการการขนส่งนี้เป็นแบบเจ้าของคนเดียว มีขนาดธุรกิจจำกัดแต่ทั้งสองกลยุทธ์นี้ต้องใช้ทุนประกอบการเพิ่ม อีกทั้งต้องใช้บุคลากรและต้องศึกษารายละเอียดของกิจการที่จะทำต่อไปซึ่งไม่ใช่กิจกรรมหลักขององค์กร ทำให้ ซึ่งผู้ประกอบการรายย่อยรายนี้ยังไม่แน่ใจและไม่สามารถเริ่มปฏิบัติตามกลยุทธ์ทั้งสองนี้ได้
- สำหรับกลยุทธ์รองด้านสถานที่ ผู้ประกอบการได้ให้ความสำคัญกับการตั้งสถานที่ให้ครอบคลุมทุกพื้นที่และอยู่ใกล้ลูกค้าเป็นอันดับหนึ่ง อันดับสองคือการมีร้านสะดวกส่ง และอันดับสุดท้ายคือความสมดุลระหว่างขาไปและกลับและการเลือกพื้นที่ที่ยังไม่มีผู้ขนส่งรายอื่น ตามความสำคัญ ผู้ประกอบการส่วนใหญ่ให้ความสำคัญกับความสมดุลระหว่างขาไปและกลับเป็นอันดับหนึ่ง แต่ในทางปฏิบัติจริงผู้ประกอบการรายนี้ไม่สามารถกำหนดปริมาณสินค้าที่ขนส่งขากลับได้ผนวกกับต้องรีบตรึงกลับมายังบริษัทเพื่อที่จะขนส่งรอบต่อไป อีกทั้งยังไม่สามารถเปิดร้านสะดวกส่งได้ เนื่องจากเป็นกลยุทธ์ใหม่ ผู้ประกอบการยังไม่มีความรู้ ซึ่งในปัจจุบันมีเพียงผู้ประกอบการข้ามชาติเช่นดี เอช แอล เท่านั้นที่เริ่มกลยุทธ์นี้
- กลยุทธ์ด้านภาพพจน์ของบริษัทเป็นเพียงกลยุทธ์เดียวที่ผู้ประกอบการขนส่งใช้เหมือนกับที่ให้ความสำคัญทั้งลำดับและสัดส่วน ที่เป็นเช่นนี้เพราะกลยุทธ์ทางด้านภาพพจน์นั้นผู้ประกอบการสามารถปฏิบัติได้เองและไม่ขึ้นกับปัจจัยภายนอก โดยที่ผู้ประกอบการจะให้ความสำคัญและใช้ทุกกลยุทธ์เท่ากันทั้งการมีภาพพจน์เป็นผู้นำตลาด การมีความแตกต่างจากคู่แข่งและการมีส่วนร่วมช่วยเหลือชุมชนรอบข้าง
- ด้านกลยุทธ์ย่อยของกลยุทธ์หลักปรัชญาของบริษัท ผู้ประกอบการให้ความสำคัญกับการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพและการทำให้ลูกค้าพึงพอใจเท่ากันและเป็นคะแนนที่สูงสุดคือ 70 คะแนน แต่ในการปฏิบัติจริงมีการใช้กลยุทธ์การตอบสนองลูกค้าอย่างรวดเร็วมากที่สุด นั่นเป็นเพราะเวลาเป็นสิ่งจำเป็นมากสำหรับการขนส่ง ทั้งในส่วนของลูกค้าเองและตัวผู้ขนส่งทั้งนี้เป็นเพราะการขนส่งที่รวดเร็ว ทันเวลาและทันต่อความต้องการทำให้สินค้ามีความสดและมีคุณภาพเหมือนกันกับสินค้าที่แหล่งผลิตนั่นเอง

- ในกลยุทธ์รองด้านบุคลากร ผู้ประกอบการให้ความสำคัญกับกลยุทธ์รองด้านการฝึกอบรมให้พนักงานมีความรู้ความสามารถเฉพาะทางในสัดส่วนที่น้อยกว่ากลยุทธ์อื่น แต่ในการทางปฏิบัติจริงกลยุทธ์นี้กลับถูกนำมาใช้น้อยยิ่งกว่าที่ให้ความสำคัญไว้ ทั้งนี้เป็นเพราะจำนวนพนักงานมีไม่มากพอที่จะให้คนใดคนหนึ่งทำงานเฉพาะด้านได้ ดังนั้นคะแนนของกลยุทธ์นี้จึงถูกเฉลี่ยไปให้กับกลยุทธ์อื่นๆ แทน
- ในกลยุทธ์รองด้านเทคนิคเทคโนโลยีผู้ประกอบการรายนี้ให้ความสำคัญกับการควบคุมความเร็วเพราะเป็นการรักษาสินค้าไม่ให้เสียหายวิธีหนึ่งและยังเกี่ยวข้องกับกฎหมายการจราจร แต่ในทางปฏิบัติจริงกลับไม่ได้ใช้เลย ซึ่งสอดคล้องกับข้อมูลของกลยุทธ์ด้านหลักปรัชญาที่ผู้ประกอบการให้ความสำคัญกับการตอบสนองอย่างรวดเร็วเป็นอันดับหนึ่ง สำหรับการติด GPS นั้นได้นำมาใช้จริงน้อยกว่าที่ให้ความสำคัญไว้ ทั้งนี้เนื่องจากมีเรื่องต้นทุนเข้ามาเกี่ยวข้อง ประกอบกับมีการต่อต้านจากพนักงานขับรถเนื่องจากเกิดความรู้สึกไม่เป็นอิสระในการทำงาน และสำหรับการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศนั้นผู้ประกอบการรายนี้ได้ให้ความสำคัญและได้ใช้กลยุทธ์นี้เป็นอันดับหนึ่ง แต่เมื่อเปรียบเทียบผลการสำรวจพบว่าผู้ประกอบการส่วนใหญ่ให้ความสำคัญกับกลยุทธ์นี้เป็นอันดับสอง ทั้งนี้อาจเป็นเพราะลักษณะกิจการส่วนใหญ่เป็นธุรกิจแบบครอบครัว มีขนาดเล็ก และมีทัศนคติว่าเทคโนโลยีสารสนเทศยังเป็นสิ่งที่ไม่จำเป็น
- ผู้ประกอบการให้ความสำคัญกับกลยุทธ์รองด้านการส่งเสริมการตลาดเท่าๆกัน ยกเว้นการประชาสัมพันธ์ซึ่งมีคะแนนสูงสุด นั่นเป็นเพราะปัจจุบันมีคู่แข่งสูงซึ่งวิธีนี้จะทำให้ลูกค้ารู้จักบริษัทได้ง่าย แต่ในทางปฏิบัติยังใช้น้อยกว่าที่ให้ความสำคัญเพราะมีข้อจำกัดทางต้นทุนนั่นเอง ผู้ประกอบการรายนี้ไม่ได้ให้ความสำคัญกับการขนส่งแบบพันธมิตรมาเป็นอันดับหนึ่งเหมือนผู้ประกอบการส่วนใหญ่เพราะตนเป็นผู้รับจ้างช่วงให้กับบริษัทข้ามชาติแห่งหนึ่งอยู่แล้ว
- เหตุผลอื่น ๆ อันเนื่องจากการคำนวณข้อมูลของผู้ประกอบการขนส่งรายอื่นๆ เป็นการรวมข้อมูลจากทุกประเภทการขนส่ง ทุกกลุ่มลูกค้าเป้าหมายและขนาดกิจการ ซึ่งกลยุทธ์ของกิจการประเภทหนึ่งอาจไม่จำเป็นต้องเหมือนกับกิจการประเภทอื่นก็ได้

5.2 การนำผลวิจัยไปใช้ให้เกิดประโยชน์

งานวิจัยนี้เป็นการรวบรวมกลยุทธ์ต่างๆและประเมินการใช้กลยุทธ์ของผู้ประกอบการรายย่อย ซึ่งผลการวิจัยสามารถเป็นประโยชน์ให้ทั้งฝ่ายผู้ประกอบการด้านการขนส่งและฝ่ายภาครัฐ

5.2.1 ประโยชน์สำหรับสำหรับผู้ประกอบการขนส่ง มีดังนี้

- ทำให้ผู้ประกอบการได้ทราบถึงกลยุทธ์ต่างๆของการประกอบธุรกิจด้านการขนส่ง ผู้ประกอบการขนาดกลางและขนาดเล็กสามารถใช้ข้อมูลจากการวิจัยนี้เป็นข้อมูลอ้างอิงได้ ในบางครั้งผู้ประกอบการเหล่านี้ไม่สามารถเรียบเรียงได้ว่าตนมีกลยุทธ์ในการปฏิบัติงานหรือไม่ หรือถ้ามีแล้วอาจไม่ครอบคลุมในทุกๆด้าน ดังนั้นผลการวิจัยในครั้งนี้จะช่วยบอกถึงกลยุทธ์ในด้านต่างๆเพื่อเป็นแนวทางให้ผู้ประกอบการสามารถนำไปกำหนดกลยุทธ์ของกิจการของตนได้
- เพื่อสร้างความพร้อมภายในองค์กรและเพิ่มประสิทธิภาพในการแข่งขันทางธุรกิจ เมื่อผู้ประกอบการทราบผลลำดับความสำคัญของกลยุทธ์ของตนและผู้ประกอบการรายอื่นๆแล้ว ผู้ประกอบการสามารถนำมาพิจารณาว่าจะวางแผนกลยุทธ์ให้สอดคล้องกับผู้ประกอบการส่วนใหญ่หรืออาจวางแผนให้แตกต่างเพื่อให้เกิดข้อแตกต่างกับคู่แข่ง ทั้งนี้ผู้ประกอบการสามารถนำไปใช้ในการจัดการและบริหารกลยุทธ์และจะช่วยให้สามารถบูรณาการความรู้ หากผู้ประกอบการจัดบริหารกลยุทธ์ได้ ก็จะสามารถนำไปเป็นแนวทางในการกำหนดทิศทางขององค์กร เนื่องจากการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์นี้เป็นการตัดสินใจในระดับสูงสุดและสำคัญที่สุด มีผลระยะยาว มีความเกี่ยวข้องกับทรัพยากรต่างๆมากมายและมีความเสี่ยงมากที่สุด นอกจากนี้ยังทำให้สามารถสร้างความพร้อมให้องค์กรได้ ทำให้สมาชิกในองค์กรเกิดความเข้าใจร่วมกันในภาพรวมและศักยภาพของธุรกิจ มีความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงหรือความท้าทายต่อสถานการณ์ที่จะเกิดขึ้น และสุดท้ายเป็นการสร้างประสิทธิภาพในการแข่งขัน เนื่องจากการจัดลำดับความสำคัญในการดำเนินงานและเป้าหมายจะช่วยให้ธุรกิจดำเนินงานอย่างเหมาะสมและใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ
- เป็นแนวทางในการดำเนินกิจการแบบพันธมิตร
จากผลการสำรวจดังที่แสดงในรูป 4.3-4.6 จะทำให้ผู้ประกอบการขนส่งทราบถึงลักษณะของผู้ประกอบการขนส่งอื่นๆ หากนำมาเปรียบเทียบจุดเด่นและจุดด้อย ผู้ประกอบการสามารถร่วมมือกันในลักษณะพันธมิตร โดยอาจดึงจุดเด่นของตนกับกิจการอื่นมารวมกันเพื่อเป็นการเพิ่มขีดความสามารถด้านการแข่งขันได้
- ทำให้ผู้ประกอบการสามารถสามารถปรับตัวได้อย่างสอดคล้องกับสถานการณ์และระยะเวลา

หากผู้ประกอบการมีการพยากรณ์แนวโน้มการขนส่งในอนาคตและมีการนำกลยุทธ์ที่มีในการวิจัยครั้งนี้ไปปรับเข้ากับแนวโน้มที่ได้จากการพยากรณ์ จะทำให้

- เป็นข้อมูลเบื้องต้นสำหรับวิเคราะห์การนำกลยุทธ์ไปใช้

ในกรณีกลยุทธ์ที่ใช้จริงไม่สอดคล้องกับกลยุทธ์ที่คนให้ความสำคัญ ผู้บริหารสามารถใช้ข้อมูลนี้เป็นเสมือนข้อมูลเบื้องต้นเพื่อจะนำไปวิเคราะห์ถึงความเหมาะสมของกลยุทธ์และรากเหง้าของปัญหาว่าเกิดอะไรขึ้นในองค์กร เช่น พนักงานมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับนโยบายขององค์กรอย่างถูกต้องหรือไม่ นโยบายมีความทันสมัยต่อสภาพปัจจุบันขององค์กรหรือสอดคล้องกับสภาพเศรษฐกิจหรือไม่ การวิจัยตลาดถูกนำมาใช้หรือไม่ มีการส่งเสริมการขายอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลเพียงใด ความสามารถในการพัฒนาเทคนิคเทคโนโลยีมีมากน้อยเพียงใด ตัวผู้บริหารหรือเจ้าของกิจการได้อำนวยความสะดวกให้ผู้ปฏิบัติงานมากน้อยเพียงใด พนักงานมีความกระตือรือร้นต่อนโยบายหรือกลยุทธ์ที่ผู้บริหารให้ความสำคัญหรือไม่ เป็นต้น ในบางครั้งกลยุทธ์ที่ดีอาจถูกนำไปใช้อย่างไม่สมบูรณ์เนื่องจากผู้บริหารหรือเจ้าของกิจการให้ความสำคัญกับกลยุทธ์มากเกินไปโดยลืมนึกถึงความเป็นจริงในการปฏิบัติ หรือสมมติฐานว่าผู้ปฏิบัติจะสามารถนำกลยุทธ์ไปประยุกต์อย่างสมบูรณ์ นอกจากนี้หลายครั้งที่ผู้บริหารจะทำการกำหนดกลยุทธ์ใหม่ขึ้นทดแทนเมื่อเกิดปัญหาโดยที่ไม่ศึกษาเหตุก่อน ซึ่งจะยังส่งผลให้กลยุทธ์ใหม่นั้นอาจไม่ถูกนำไปปฏิบัติอีกเช่นเคย แต่ในทางกลับกัน เมื่อผู้บริหารรู้และเข้าใจในความสามารถและข้อจำกัดองค์กรของตนเองแล้ว ทำให้การตัดสินใจสั่งงานและการดำเนินงานขององค์กรเป็นไปอย่างเต็มประสิทธิภาพตลอดเวลา มีความชัดเจน ขณะที่ผู้กำหนดกลยุทธ์หรือผู้บริหารได้สอบถามและปรึกษาหารือกับผู้นำกลยุทธ์ไปปฏิบัติก็จะส่งผลให้เกิดการประสานงานให้สมาชิกได้ทำงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ

- ผู้ประกอบการสามารถนำลำดับชั้นวิเคราะห์ (AHP) ประยุกต์กับแนวคิดการตัดสินใจในเรื่องอื่นๆ ได้

นอกเหนือจากการประลําดับชั้นเชิงวิเคราะห์ เมินลําดับความลําดับของกลยุทธ์แล้ว ผู้ประกอบการสามารถนำวิธีคำนวณและแนวคิดลําดับชั้นวิเคราะห์ (AHP) นี้ไปประยุกต์ใช้กับการตัดสินใจอื่นๆ ที่มีลักษณะซับซ้อนได้เช่นกัน

5.2.2 ประโยชน์ต่อภาครัฐที่มีส่วนรับผิดชอบในการจัดการขนส่งเช่น กรมทางหลวงสำนักงานจรรยา เป็นต้น สามารถสรุปได้ดังนี้

- เพื่อประเมินยุทธศาสตร์ด้านการขนส่ง

จากข้อมูลในตารางที่ 1.1 จะพบว่าอัตราการเลิกกิจการของผู้ประกอบการขนส่งมีเพิ่มขึ้น ดังนั้นภาครัฐต้องเร่งดูแลในเชิงยุทธศาสตร์และการวางแผนระยะยาวเร่งแก้ปัญหาและให้การสนับสนุนการจัดการขนส่งซึ่งอาจประกอบไปด้วยการจัดการด้านโครงสร้างพื้นฐานเช่น ถนน เชื้อเพลิงหรือพลังงานทดแทน เป็นต้น รวมถึงการจัดการยานพาหนะเพื่อให้เดินทางจากจุดเริ่มต้นไปสู่จุดมุ่งหมายปลายทางได้ นอกจากนี้อาจนำแนวทางการทำวิจัยนี้ไปขยายผลกับผู้ประกอบการขนส่งทั่วประเทศซึ่งผลที่ได้จะทำให้เห็นภาพรวมของกลยุทธ์ที่ผู้ประกอบการขนส่งให้ความสำคัญและกลยุทธ์ที่ผู้ประกอบการเหล่านั้นใช้จริง และยังสามารถวิเคราะห์ได้ดีกว่ากลยุทธ์เหล่านั้นได้ สอดคล้องหรือคล้อยตามยุทธศาสตร์ที่วางแผนไปมากน้อยเพียงไร

- ทำให้ทราบถึงจุดด้อยและจุดเด่นของผู้ประกอบการขนส่งแต่ละกลุ่มเพื่อเป็นการป้องกันการสูญเสียทางเศรษฐกิจ

การทราบถึงจุดด้อยและจุดเด่นของผู้ประกอบการขนส่งแต่ละกลุ่มอาจจะทำให้ภาครัฐนำไปสร้างระบบการร่วมมือระหว่างองค์กรนั้นหมายถึงแนวคิดที่จะทำให้ระบบทั้งหมดดีที่สุดหรือเป็นแบบได้ประโยชน์ทั้งคู่ (win win) และหากภาครัฐทราบทั้งข้อมูลอุปสงค์และอุปทานในการขนส่ง ภาครัฐสามารถนำไปแนะนำให้ผู้ประกอบการจัดการกลยุทธ์ให้สอดคล้องกับข้อมูลนั้นเพื่อเป็นการป้องกันการสูญเสียทางเศรษฐกิจ โดยป้องกันไม่ให้มีการบริการที่ซ้ำซ้อนและแข่งขันกันมากเกินไปจนอาจจะเกิดการแข่งขันในลักษณะแบบเอาเป็นเอาตาย ซึ่งจะทำให้เกิดผลเสียมากกว่าผลดี ช่วยป้องกันไม่ให้มีการหากำไรเกินควร สามารถหาแนวทางให้เกิดการขนส่งที่ประหยัดขึ้น และอาจช่วยวางแผนการลดการใช้ทรัพยากรธรรมชาติที่มีจำนวนจำกัดลง

- เป็นฐานข้อมูลให้สถาบันการเงินหรือภาครัฐในการขอกู้

สถาบันการเงินที่ให้เงินกู้เช่นธนาคารพัฒนาวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมแห่งประเทศไทย (SME Bank) ซึ่งสามารถพิจารณาและแนะนำกลยุทธ์ให้แก่ผู้ประกอบการรายใหม่ที่กำลังขอกู้เงินในการลงทุนได้ ดังเช่นกลยุทธ์รอดด้านลักษณะการบริการซึ่งแสดงให้เห็นว่าผู้ประกอบการส่วนใหญ่ให้ความสำคัญกับการบริการแบบครบวงจรน้อยจนเกือบเป็นครึ่งหนึ่งของกลยุทธ์การขนส่งอย่างเดียวและการขนส่งตั้งแต่สถานที่รับจนถึงสถานที่ส่งซึ่งเป็นการเสียโอกาสในการแข่งขัน ดังนั้นหน่วยงานทางภาครัฐควรทำการศึกษาและวิเคราะห์ถึงปัจจัยที่ผู้ประกอบการขนส่งส่วนใหญ่ยังไม่พร้อมในการให้บริการแบบครบวงจร หลังจากนั้นควรให้ความรู้เกี่ยวกับการบริการขนส่งแบบครบวงจรหรืออาจส่งเสริมให้มีธุรกิจอื่นที่มารองรับการบริการเสริมเหล่านั้นแทน

5.3 ข้อเสนอแนะสำหรับงานวิจัยครั้งต่อไป

5.3.1 จากผลการวิจัยครั้งนี้ทำให้เราทราบถึงลำดับความสำคัญของกลยุทธ์ที่ผู้ประกอบการใช้ เป็นเครื่องมือในการแข่งขัน และหากนำไปขยายผลต่อโดยการนำความต้องการของลูกค้ามา วิเคราะห์ด้วยโดยการใช้บ้านคุณภาพ (House of Quality) จะทำให้สามารถประเมินได้ว่ากลยุทธ์ที่ ผู้ประกอบการให้ความสนใจหรือที่ผู้ประกอบการใช้ในปัจจุบันตรงกับความต้องการและความ คาดหวังของลูกค้าหรือยังและทำให้ทราบได้ว่าผู้ประกอบการต้องปรับปรุงพัฒนาในส่วนใดเพิ่มเติม การทำบ้านคุณภาพนี้มีขั้นตอนดังต่อไปนี้

- รวบรวมและจัดลำดับความต้องการของลูกค้าหรือปัจจัยที่มีผลต่อลูกค้าให้เป็นหมวดหมู่โดยอาจทำในรูปแบบแผนภูมิต้นไม้หรือแผนผังกลุ่มเชื่อมโยง ซึ่งความต้องการของ ลูกค้าหรือปัจจัยที่มีผลต่อลูกค้าเหล่านี้สามารถดูได้จากแนวทางงานวิจัยของเกรียงศักดิ์ พิสิฐบัณฑิต (2543) และม.ร.ว.จิรศักดิ์ จันทรทัต (2547)
- นำกลยุทธ์ที่ผู้ประกอบการขนส่งให้ความสำคัญที่ได้จากการวิจัยครั้งนี้ มาประชุม กลุ่มเพื่อวิเคราะห์หาเทคนิคที่จะนำมาใช้ในการตอบสนองความต้องการของลูกค้า โดยเปลี่ยน จากภาษาของลูกค้าที่มีความต้องการมาเป็นภาษาที่ใช้ในองค์กร เพื่อตอบสนองความต้องการ ของลูกค้า (Hows)
- ทีมพัฒนาหาความสัมพันธ์ระหว่างความต้องการของลูกค้ากับเทคนิคที่ใช้ในการ ตอบสนองความต้องการ (Relationship) โดยจะอยู่ในรูปของตารางแมทริกซ์
- ทีมพัฒนาวิเคราะห์ระดับความสัมพันธ์กันระหว่างเทคนิคที่ใช้ในการบริการขนส่ง ซึ่งมีความแตกต่างกันหลายๆเทคนิค เพื่อให้ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องในการขนส่งมองเห็นภาพรวม ว่าเมื่อมีการใช้เทคนิคหนึ่งแล้ว เทคนิคอื่นๆจะมีความสัมพันธ์หรือผลกระทบจากการใช้ เทคนิคนี้ได้อย่างไร (Technical Correlation)
- กำหนดค่าเป้าหมายเพื่อให้เกิดความชัดเจนว่าเทคนิคที่ตอบสนองความต้องการ ของลูกค้าได้นั้น ต้องมีค่าทางเทคนิคเท่าไรจึงจะถูกต้องและตรงกับความต้องการมากที่สุด (How Much)
- ประเมินคู่แข่งที่เรามีอยู่ใน 2 ด้าน ได้แก่เรื่องของการตอบสนองความต้องการแต่ ละรายการของลูกค้าและเรื่องของเทคนิคที่ใช้ในการตอบสนองความต้องการของลูกค้าแต่ละ เทคนิค
- กำหนดและเรียงลำดับความสำคัญด้านความต้องการของลูกค้าและเทคนิคที่ใช้ซึ่ง มีหลากหลายเทคนิค

5.3.2 จากผลการวิจัยทำให้เราทราบถึงลำดับของกลยุทธ์ที่ผู้ประกอบให้ความสำคัญและที่ใช้จริง หากมีผู้ประกอบการใดต้องการปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ ซึ่งแน่นอนว่าการเปลี่ยนแปลงนั้นมีหลายระดับ บางองค์การอาจปรับเปลี่ยนเพียงเล็กน้อย บางองค์การต้องเปลี่ยนลักษณะถาวรภาคอนโคน และอาจต้องทำการเปลี่ยนแปลงอีกหลายครั้ง บางครั้งอาจมีแรงด้านการเปลี่ยนแปลง ดังนั้นต้องมีความเข้าใจต่อการเปลี่ยนแปลงและต้องสามารถปรับเปลี่ยนการดำเนินงานของตนให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อม และหากมีการวิจัยโดยใช้หลักการของการจัดการการเปลี่ยนแปลง (Management of Change) ผสมกับการใช้วงจรเดมมิงหรือวงจรการบริหารงานคุณภาพมาช่วย กล่าวคือ การวางแผนงานจากวัตถุประสงค์ และเป้าหมายที่ได้กำหนดขึ้น การปฏิบัติตามขั้นตอนในแผนงานที่ได้เขียนไว้ อย่างเป็นระบบและมีความต่อเนื่อง การตรวจสอบผลการดำเนินงานในแต่ละขั้นตอนของแผนงาน ว่ามีปัญหาอะไรเกิดขึ้น จำเป็นต้องเปลี่ยนแปลงแก้ไขแผนงานในขั้นตอนใด และการปรับปรุงแก้ไข ส่วนที่มีปัญหา หรือถ้าไม่มีปัญหาใดๆ ก็ยอมรับแนวทางการปฏิบัติตามแผนงานที่ได้ผลสำเร็จ เพื่อนำไปใช้ในการทำงานและการจัดระบบครั้งต่อไป ก็จะทำให้เป็นประโยชน์ต่อกลยุทธ์ขององค์กร เป็นอย่างยิ่ง

5.3.3 จากผลการวิจัยในครั้งนี้จะพบว่ามีการใช้กลยุทธ์ที่ค่อนข้างหลากหลาย หากมีการวิจัยต่อไปเกี่ยวกับกลยุทธ์สำหรับกลุ่มกิจการขนส่ง โดยแบ่งเป็นแต่ละช่วงของวงจรชีวิตของกิจการ (ขั้นทดลอง ขั้นเริ่มขยายตัว ขั้นขยายตัวอย่างรวดเร็ว ขั้นเจริญเต็มที่ และขั้นเสื่อมโทรม) จะทำให้ได้ผลการศึกษาที่เฉพาะเจาะจงมากกว่านี้

5.3.4 ในปัจจุบันธุรกิจต่างดำเนินงานและแข่งขันใน โลกของการค้าที่ไร้พรมแดน ธุรกิจจำเป็นต้องขยายตัวหรืออย่างน้อยต้องมีมุมมองและความเข้าใจในการแข่งขันระดับโลก โดยเฉพาะจะต้องมีกลยุทธ์เพื่อรองรับต่อการเปิดเสรีทางการค้าโลก ดังนั้นหากมีผู้วิจัยท่านอื่นที่สามารถศึกษารวบรวมกลยุทธ์ของบริษัทข้ามชาติที่เข้ามาเปิดกิจการในประเทศไทย ก็จะทำให้กิจการขนาดกลางและขนาดย่อมได้ทราบถึงแนวทางและมุมมองของบริษัทเหล่านั้น แล้วนำประยุกต์กระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ของตนได้ ทั้งในด้านการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม การกำหนดทิศทางขององค์กร และการกำหนดกลยุทธ์

5.3.5 จากข้อจำกัดทางด้านต้นทุนและองค์ความรู้ ผู้วิจัยมีความเห็นว่าในส่วนของผู้บริหารหรือผู้ประกอบการรายใหญ่ รวมทั้งบริษัทข้ามชาติ ควรสนับสนุนและส่งเสริมเพื่อที่จะทำให้ผู้ประกอบการขนาดกลางและขนาดเล็กมีความสามารถในการจัดการกลยุทธ์ได้อย่างเป็นระบบและเพิ่มความสามารถในการแข่งขันได้มากยิ่งขึ้น

จากข้อเสนอแนะต่างๆทั้งหมดที่กล่าวมา ถ้าสามารถนำมาประกอบกันจะสามารถได้องค์ความรู้ที่นำไปพัฒนาการขนส่งให้มีความสามารถในการแข่งขันได้มากยิ่งขึ้น