

กลยุทธ์การตลาดสำหรับตลาดตะวันออกกลางของ  
บริษัท ไฮเซอร์รัสเอ็กซ์เพรส จำกัด

นางสาวกรรณิการ์ อุทธิยา



การศึกษาค้นคว้าอิสระนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต  
แขนงวิชาบริหารธุรกิจ สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช

พ.ศ. 2554

**Marketing strategic of High Cirrus Express Co.,Ltd. for Middle East Market**

**Miss Kannika Autthiya**

An Independent Study Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements for  
the Degree of Master of Business Administration

School of Management Science

Sukhothai Thammathirat Open University

2011

หัวข้อการศึกษาค้นคว้าอิสระ      กลยุทธ์การตลาดสำหรับตลาดตะวันออกกลางของ  
บริษัท ไฮเซอร์รัสเอ็กซ์เพรส จำกัด  
ชื่อและนามสกุล                              นางสาวกรรณิการ์ อุทธิยา  
แขนงวิชา                                        บริหารธุรกิจ  
สาขาวิชา                                        วิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช  
อาจารย์ที่ปรึกษา                              รองศาสตราจารย์ฉัตรชัย ลอยฤทธิวิฎิไกร

การศึกษาค้นคว้าอิสระนี้ ได้รับความเห็นชอบให้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา  
ตามหลักสูตรระดับปริญญาโท เมื่อวันที่ 15 พฤษภาคม 2555

คณะกรรมการสอบการศึกษาค้นคว้าอิสระ



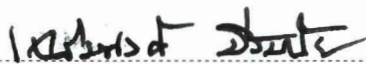
ประธานกรรมการ

(รองศาสตราจารย์ฉัตรชัย ลอยฤทธิวิฎิไกร)



กรรมการ

(รองศาสตราจารย์เสาวภา มีถาวรกุล)



(รองศาสตราจารย์ ดร. เฉลิมพงษ์ มีสมนัย)

ประธานกรรมการประจำสาขาวิชาวิทยาการจัดการ

**ชื่อการศึกษา** คั่นคว้ออิสระ กลยุทธ์การตลาดสำหรับตลาดตะวันออกกลางของ  
บริษัท ไฮเซอร์รัสเอ็กซ์เพรส จำกัด

**ผู้ศึกษา** นางสาวกรรณิการ์ อุทธิยา รหัสนักศึกษา 2533000069 **ปริญญา** บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต  
**อาจารย์ที่ปรึกษา** รองศาสตราจารย์ฉัตรชัย ลอยฤทธิวิไกร **ปีการศึกษา** 2554

### บทคัดย่อ

การศึกษานี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษา (1) สถานะแวดล้อมทางธุรกิจภายนอกในระดับจุลภาคและมหภาคของตะวันออกกลาง (2) พฤติกรรมผู้บริโภคในตะวันออกกลาง (3) กำหนดกลยุทธ์การตลาดสำหรับตะวันออกกลาง ของบริษัท ไฮเซอร์รัสเอ็กซ์เพรส จำกัด

การศึกษานี้เป็นการศึกษาเชิงพรรณนา โดยรวบรวมข้อมูลทุติยภูมิจากหนังสือตำรา งานวิจัย รายงานการศึกษาคั่นคว้ออิสระ เอกสารต่าง ๆ และข้อมูลปฐมภูมิจากการสอบถามจากผู้บริหารระดับสูงของบริษัท ไฮเซอร์รัสเอ็กซ์เพรส จำกัด โดยเก็บข้อมูลตั้งแต่วันที่ 16 กุมภาพันธ์ ถึง 15 เมษายน พ.ศ. 2555 โดยกรอบแนวคิดที่ใช้ศึกษา คือ กระบวนการกำหนดกลยุทธ์

ผลการศึกษาพบว่า (1) กลุ่มประเทศในตะวันออกกลาง มีรายได้หลักจากการขายน้ำมัน การขยายตัวทางเศรษฐกิจจากราคาน้ำมันที่เพิ่มสูงขึ้น ทำให้ประชากรมีกำลังซื้อ และการเพิ่มขึ้นของประชากร ทำให้มีความต้องการสินค้าเพิ่มขึ้นตามลำดับ และยังคงต้องพึ่งพิงการนำเข้าสินค้าด้านเกษตร ทำให้ผู้ประกอบการมีโอกาสในการส่งสินค้าไปยังภูมิภาคดังกล่าว (2) พฤติกรรมของผู้บริโภคในตะวันออกกลาง เนื่องจากส่วนใหญ่ของประชากรนับถือศาสนาอิสลาม จึงต้องการสินค้าที่ได้การรับรองเครื่องหมายฮาลาล และการที่ผู้บริโภคมีกำลังซื้อสูง จึงต้องการสินค้าที่มีคุณภาพและมีตราสินค้า โดยก่อนถึงเดือนรอมดอล 1 – 2 เดือนของทุกปีจะเป็นช่วงที่มีการบริโภคสินค้าในปริมาณมากที่สุด (3) กลยุทธ์การตลาดของบริษัท ไฮเซอร์รัสเอ็กซ์เพรส จำกัด ในระดับบริษัท คือ กลยุทธ์การเจริญเติบโตแบบกระจายธุรกิจที่มีความสัมพันธ์กัน เพื่อให้สามารถแข่งขันกับคู่แข่งในตลาดได้ โดยการแสวงหาโอกาสทางธุรกิจ และใช้กลยุทธ์การตลาดเป็นกลยุทธ์ระดับหน้าที่ โดยอาศัยส่วนประสมทางการตลาด ซึ่งมุ่งเน้นสินค้าที่มีคุณภาพ ราคาถูกเมื่อเทียบกับคู่แข่ง เน้นทำการค้ากับประเทศรอบอ่าวเปอร์เซีย ส่งเสริมการตลาดโดยจ้างบริษัทและพนักงานขายที่เข้าใจในวัฒนธรรมตะวันออกกลาง เพื่อให้ตอบสนองตรงตามความต้องการของผู้บริโภคที่มีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา

**คำสำคัญ** กลยุทธ์การตลาด ตลาดตะวันออกกลาง บริษัท ไฮเซอร์รัสเอ็กซ์เพรส จำกัด



**Independent Study title:** Marketing strategic of High Cirrus Express Co.,Ltd.  
for Middle East Market

**Author:** Miss Kannika Autthiya ; **ID:** 2533000069;

**Degree:** Master of Business Administration ;

**Independent Study advisor:** Chatchai Loyrithiwutikrai, Associate Professor ;

**Academic year:** 2011

### **Abstract**

The purposes of this study were to study: (1) the macro and micro business environment of the Middle East; (2) consumer behavior in the Middle East; and (3) the marketing strategy of Middle East for High Cirrus Express Company Limited.

This study was a survey research by collecting of secondary data from text books, research report, independent research papers a information from interviewing of the executives of High Cirrus Express Company Limited. The started from 16 February to 15 April 2012. The scope for study was strategy formulation process.

The result showed that: (1) the main income of Middle East countries were from the sale of oil. As the result of the growth of the economic, when world oil prices up caused the people having increasing purchasing power. Moreover the increase of population, it increased demand for products, respectively. However they needed to import of agricultural products. The operators had the opportunity to export goods to the region; (2) the behavior of consumers in the Middle East found that major of the population was Muslim. They need the Halal products a the consumers had high purchasing power they looked for products with high quality and brand names. Before the month of Ramadan one to two months each year, the consumers would have high consumption; and (3) the company's marketing strategy of High Cirrus Express Company limited was the growth strategy of the business relationship term for competing with their competitors in the market by seeking opportunities of business a marketing strategy for functional strategy by marketing mix strategy focusing on quality products, lower price than this competitors on trade with the countries around the Persian Gulf by out sourcing marketing companies and sale staffs understanding the culture in the Middle East in order to respond to the consumers need with changes all the time.

**Keywords:** Marketing Strategy, Middle East Market, High Cirrus Express  
Company Limited

## กิตติกรรมประกาศ

การศึกษาค้นคว้าอิสระในครั้งนี้สำเร็จลุล่วงด้วยดีโดยความกรุณาเป็นอย่างยิ่งจาก  
รองศาสตราจารย์นัทรชัย ลอยฤทธิวุฒไกร ที่ได้ให้คำปรึกษาและตรวจสอบแก้ไขข้อผิดพลาด  
ต่าง ๆ ที่เป็นประโยชน์อย่างยิ่งต่อการจัดการศึกษาในครั้งนี้ ตั้งแต่เริ่มจนกระทั่งสำเร็จเรียบร้อย  
สมบูรณ์ ผู้ศึกษาขอขอบพระคุณท่านอาจารย์เป็นอย่างสูงไว้ ณ โอกาสนี้

ขอขอบพระคุณ Mr.Hamadeh Al-Soubani คณะกรรมการผู้จัดการบริษัท ไฮเซอร์  
รัสเอ็กซ์เพรส จำกัด และพนักงานของบริษัท ไฮเซอร์รัสเอ็กซ์เพรส จำกัด ทุกท่านที่ได้ให้ความ  
ช่วยเหลือ สนับสนุน และให้ความร่วมมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล จนทำให้การจัดทำการศึกษา  
ค้นคว้าอิสระฉบับนี้สำเร็จลุล่วงด้วยดี

ผู้ศึกษาค้นคว้าอิสระหวังเป็นอย่างยิ่งว่าการศึกษาค้นคว้าอิสระฉบับนี้จะเป็นประโยชน์  
ต่อผู้สนใจการศึกษาต่อไป

กรรณิการ์ อุทธิยา

เมษายน 2555

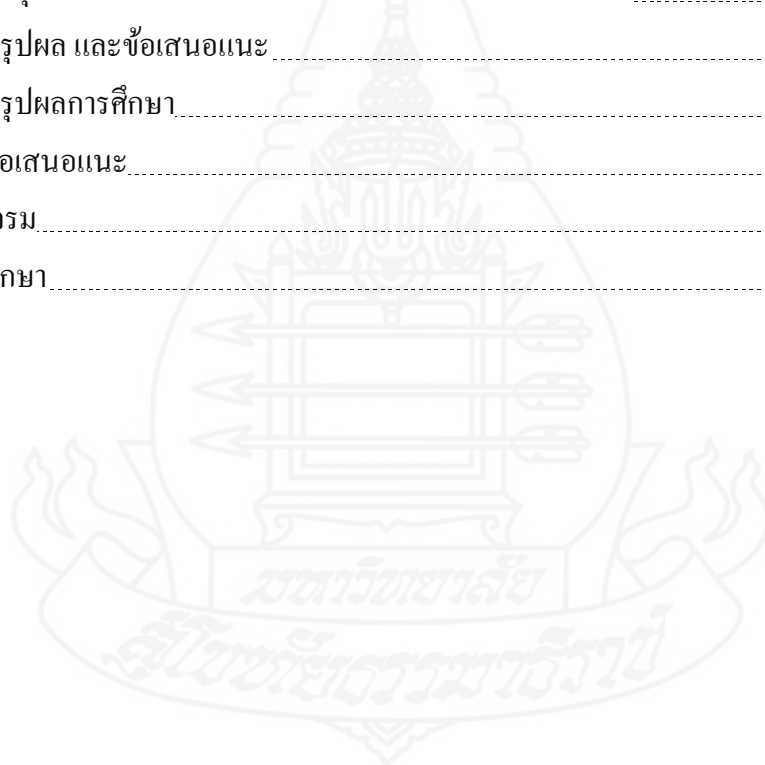


## สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย .....	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ .....	จ
กิตติกรรมประกาศ .....	ฉ
สารบัญภาพ .....	ฅ
บทที่ 1 บทนำ .....	1
ภาพรวมสถานะเศรษฐกิจไทย .....	1
วัตถุประสงค์ของการศึกษา .....	5
กรอบความคิดทางทฤษฎี .....	5
ขอบเขตการศึกษา .....	6
วิธีการดำเนินการศึกษา .....	6
นิยามศัพท์เฉพาะ .....	7
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ .....	8
บทที่ 2 ทฤษฎีและวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง .....	9
ประวัติ โครงสร้าง และขั้นตอนทำงานของบริษัท ไฮเซอร์รัสเอ็กเพรส จำกัด .....	9
กระบวนการกำหนดกลยุทธ์ .....	11
สภาพแวดล้อมอุตสาหกรรมและการแข่งขัน .....	23
กระบวนการส่งออก .....	26
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง .....	40
บทที่ 3 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของตะวันออกกลาง .....	43
สภาพแวดล้อมของตะวันออกกลาง .....	44
สภาพเศรษฐกิจของประเทศที่เป็นแหล่งป้อนสินค้าไปยังทวีปตะวันออกกลาง	
กลุ่มประเทศอาเซียน .....	48
การวิเคราะห์โอกาสและอุปสรรคของตลาดตะวันออกกลาง .....	50

## สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
บทที่ 4 พฤติกรรมผู้บริโภคในตะวันออกกลาง.....	54
ประโยชน์ของการศึกษาพฤติกรรมผู้บริโภค.....	54
กระบวนการพฤติกรรมผู้บริโภค (Process of Behavior).....	54
ปัจจัยที่มีผลต่อพฤติกรรมการซื้อของผู้บริโภค.....	55
กระบวนการตัดสินใจของผู้ซื้อ.....	56
บทที่ 5 กำหนดกลยุทธ์.....	60
กลยุทธ์ระดับบริษัท ของบริษัท ไฮเซอร์รัสเอ็กเพรส จำกัด.....	60
กลยุทธ์ระดับหน้าที่ ของ บริษัท ไฮเซอร์รัสเอ็กเพรส จำกัด.....	66
บทที่ 6 สรุปผล และข้อเสนอแนะ.....	68
สรุปผลการศึกษา.....	68
ข้อเสนอแนะ.....	71
บรรณานุกรม.....	72
ประวัติผู้ศึกษา.....	76



## สารบัญภาพ

	หน้า
ภาพที่ 1.1 การคาดการณ์อัตราขยายตัวทางเศรษฐกิจ.....	3
ภาพที่ 2.1 โครงสร้างบริษัท ไฮเซอร์รัสเอ็กเพรส จำกัด.....	10
ภาพที่ 2.2 The Five Forces Model.....	17
ภาพที่ 3.1 แผนที่ทวีปตะวันออกเฉียง.....	44



# บทที่ 1

## บทนำ

จากวิกฤตเศรษฐกิจของประเทศสหรัฐอเมริกาที่ส่งผลให้เกิดการชะลอตัวของเศรษฐกิจโลก ปัญหาวิกฤตหนี้ของประเทศโปรตุเกส ไอร์แลนด์ กรีซและสเปน ที่จะส่งผลต่อภาวะทางการเงินของยูโรโซน ปัญหาการแข็งขึ้นของค่าเงินบาทนอกจากนี้แล้วยังได้รับผลจากต้นทุนการผลิตที่เพิ่มขึ้นอันเนื่องมาจากต้นทุนวัตถุดิบและปัญหาการปรับขึ้นค่าแรงตามนโยบายของรัฐบาล สำหรับอุตสาหกรรมอาหารยังได้รับผลกระทบที่แก้ไขได้ยากจากภาวะโลกร้อน การเกิดภัยธรรมชาติซึ่งจะต้องมีการกำหนดนโยบายความมั่นคงทางด้านอาหารเพื่อให้ราคาสินค้าอาหารเกิดความเสถียรภาพและต้องป้องกันไม่ให้อาหารขาดแคลน (สิรางค์ กลั่นคำสอน, 2555) สำหรับประเทศที่เศรษฐกิจพึ่งพิงการส่งออกอย่างไทย วิกฤตปัจจุบันอาจจะจัดการได้ยากกว่าวิกฤตในปี 2540 เศรษฐกิจของประเทศพัฒนาแล้วไม่ได้รับผลกระทบมากนักในช่วงของวิกฤตปี 2540 ดังนั้นจึงมีอุปสงค์ต่อสินค้าส่งออกจากเอเชียตะวันออกที่เพิ่มขึ้นได้ แต่วิกฤตปัจจุบันแตกต่างไปโดยนำไปสู่การหดตัวของอุปสงค์ของสินค้าส่งออกไปทั่วโลก สถานการณ์นี้กระทบต่อตัวแบบการขยายตัวทางเศรษฐกิจที่มีการส่งออกเป็นตัวนำของเอเชียตะวันออก (ปราโมทย์ ตั้งเกียรติกำจาย, 2552) ประกอบกับการค้าระหว่างประเทศทวีบทบาทมากขึ้นเรื่อยๆ การรักษาการเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจและการพัฒนาเศรษฐกิจให้ยั่งยืนได้นั้น ต้องอาศัยความสามารถในการแข่งขันทางการตลาด ซึ่งเกี่ยวพันกับปัจจัยหลายประการ เพื่อให้ธุรกิจประสบความสำเร็จและสามารถแข่งขันกับคู่แข่งทางการตลาดได้ ซึ่งสามารถสรุปสถานะเศรษฐกิจของไทยโดยรวมได้ดังต่อไปนี้

### 1. ภาพรวมสถานะเศรษฐกิจไทย

สถานะธุรกิจโดยรวมในไตรมาส 4 ปี 2554 หดตัวจากไตรมาสก่อน จากอุทกภัยครั้งใหญ่ในช่วงปลายปีซึ่งเกิดขึ้นในบริเวณกว้างและกินระยะเวลานาน รวมทั้งได้รับผลกระทบเพิ่มเติมจากการชะลอตัวของเศรษฐกิจโลก โดยอุทกภัยส่งผลให้กิจกรรมทางเศรษฐกิจลดลงต่ำที่สุดในเดือนพฤศจิกายน และเริ่มฟื้นตัวในเดือนธันวาคม การบริโภคและการท่องเที่ยวฟื้นตัวได้ดี ขณะที่การผลิตและการส่งออกฟื้นตัวได้ช้ากว่า เนื่องจากอุตสาหกรรมหลักได้รับผลกระทบจากอุทกภัยโดยตรง และมีปัญหาขาดแคลนชิ้นส่วนวัตถุดิบจากห่วงโซ่อุปทาน (supply chain disruption)

นอกจากนี้ ความอ่อนแอของเศรษฐกิจโลกที่ทวีความเลวร้ายมากขึ้นในช่วงปลายปี 2554 ได้ส่งผลให้อุปสงค์ต่างประเทศชะลอตัวลง โดยเฉพาะอุปสงค์จากยุโรป

สถานะเศรษฐกิจในไตรมาส 1 ปี 2555 คาดว่ามีแนวโน้มฟื้นตัวจากไตรมาสที่ผ่านมา การบริโภคฟื้นตัวได้ดีจากการที่ธุรกิจพยายามรักษาการจ้างงานระหว่างประสบอุทกภัย ส่งผลให้การว่างงานเพิ่มขึ้นไม่มากนัก ประกอบการความช่วยเหลือทางการเงินของภาครัฐ ส่งผลให้ประชาชนยังมีกำลังซื้อ ขณะที่การผลิตและการส่งออกเริ่มทยอยฟื้นตัวเป็นลำดับ แตกต่างกันไปในแต่ละอุตสาหกรรม โดยคาดว่าภาคอุตสาหกรรมฟื้นตัวเข้าสู่ระดับก่อนเกิดอุทกภัยได้ทั้งหมดภายในไตรมาส 3 ปี 2555 สำหรับการลงทุนมีแนวโน้มเพิ่มขึ้น ทั้งการลงทุนเพื่อบูรณะฟื้นฟูโรงงานและการลงทุนเพื่อขยายกำลังการผลิตตามแผนระยะยาว อย่างไรก็ตาม ธุรกิจมีแนวโน้มจะขยายฐานการผลิตในต่างประเทศหรือสั่งซื้อวัตถุดิบจากต่างประเทศมากขึ้น เพื่อกระจายความเสี่ยงด้านการผลิตในระยะต่อไป (ธนาคารแห่งประเทศไทย, 2555)

จากสถานะเศรษฐกิจของประเทศไทยมีความเกี่ยวพันและเชื่อมโยงกับเศรษฐกิจโลก ซึ่งเศรษฐกิจของไทยเป็นระบบเศรษฐกิจเปิดและเป็นเศรษฐกิจระบบตลาด ดังนั้นผลกระทบที่มีต่อเศรษฐกิจโลกและต่อประเทศคู่ค้าย่อมมีผลกระทบต่อเศรษฐกิจของประเทศไทยไม่ทางตรงก็ทางอ้อม ดังนั้น ความเสี่ยงจากความผันผวนของเศรษฐกิจโลก โดยเฉพาะกับประเทศคู่ค้าหลัก จึงเป็นปัจจัยภายนอกที่มีผลกระทบต่อเศรษฐกิจไทยอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ (ธนิต โสรัตน์, 2554)

### 1.1 จีดีพีของประเทศไทย

มหาอุทกภัยปี 2554 ส่งผลกระทบต่อเศรษฐกิจไทยทรุดลงมากกว่าที่คาดการณ์กัน โดยจากการแถลงข้อมูลจริงผลิตภัณฑ์มวลรวมในประเทศ (จีดีพี) ไตรมาส 4/2554 และเศรษฐกิจทั้งปี 2554 ของคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ (สศช.) หรือ สภาพัฒน์ฯ เมื่อวันที่ 20 กุมภาพันธ์ ที่ผ่านมา ปรากฏว่า ปัญหาน้ำท่วมรุนแรงช่วงไตรมาสสุดท้ายของปี 2554 ส่งผลกระทบต่ออย่างหนักทำให้เศรษฐกิจไตรมาส 4/2554 หดตัว 9% อย่างไรก็ตาม แม้จีดีพีปี 2554 จะขยายตัวเพียง 0.1% แต่ สศช. ธนาคารแห่งประเทศไทย และหน่วยงานประมาณการเศรษฐกิจหลายแห่งเชื่อว่า แรงส่ง (momentum) ของเศรษฐกิจจะไม่แผ่วลง โดยหน่วยงานประมาณการเศรษฐกิจที่สำคัญคาดการณ์ว่า เศรษฐกิจปี 2555 จะพลิกฟื้นกลับมาขยายตัวได้ปกติในอัตราเฉลี่ย 4-5% ดังต่อไปนี้



การคาดการณ์อัตราขยายตัวทางเศรษฐกิจ (จีดีพี) ของ 4 หน่วยฐานหลักด้านเศรษฐกิจ				
หน่วยฐาน	จีดีพี ปี 2554			จีดีพี ปี 2555 คาดการณ์ล่าสุด
	ก่อนน้ำท่วม	หลังน้ำท่วม	ล่าสุดก่อนประกาศ ตัวเลขจริง (20 ก.พ. 55)	
สศช.	3.5 - 4%	1.50%	1.5% (21 พ.ย. 54)	5.5 - 6.5%
สปก.	2.60%	1.80%	1.0% (25 ม.ค. 55)	4.90%
สศค.	2.60%	1.7 - 2%	1.1% (28 ธ.ค. 54)	5.00%
ธ.โลก	3.60%	2.40%	2.0% (18 ม.ค. 55)	4.20%

หมายเหตุ - ประมาณการจีดีพีของ สปก. เดิมอยู่ที่ 4.1% ก่อนจะปรับลดลงเป็น 2.6% , 1.8% และ 1%  
 - ประมาณการจีดีพีของ สศค. เดิมอยู่ที่ 4 - 4.5% ก่อนจะปรับลดลงเป็น 2.6% , 1.7 - 2% และ 1.1%

ที่มา : ไทยพับลิก้า รวบรวม ณ วันที่ 20 ก.พ. 2555

ภาพที่ 1.1 การคาดการณ์อัตราขยายตัวทางเศรษฐกิจ

แหล่งที่มา : ไทยพับลิก้า, 2555

## 1.2 อัตราเงินเฟ้อ

อัตราเงินเฟ้อของประเทศไทย ได้รับอิทธิพลจากราคาน้ำมันโลก ที่มีการปรับตัวสูงขึ้นในช่วงที่ผ่านมา มีการปรับตัวสูงถึงร้อยละ 32.47 ได้ส่งผลกระทบต่อต้นทุนการผลิตที่เกิดจากวัตถุดิบที่มีการนำเข้าและวัตถุดิบที่ผลิตในประเทศ ทั้งสินค้าอุตสาหกรรมและสินค้าจากภาคเกษตร ประกอบกับสถานการณ์ปรับค่าแรงทั้งของภาครัฐและภาคเอกชน ซึ่งมีผลต่อเงินเฟ้อประมาณร้อยละ 0.93 ทำให้ดัชนีอัตราเงินเฟ้อในช่วงไตรมาส 1 ปี 2554 มีการปรับตัวสูงขึ้น ขณะที่ตัวเลขเงินเฟ้อของกระทรวงพาณิชย์ ระบุว่าเงินเฟ้อในในช่วงไตรมาส 1 ปี 2554 สูงขึ้นถึงร้อยละ 3.02 – 3.14 ตัวเลขเงินเฟ้อที่สูงขึ้นนี้ นอกเหนือจากราคาวัตถุดิบ และราคาน้ำมันที่สูงขึ้นแล้ว ยังเกิดจากระดับราคาอาหารได้สูงขึ้นถึงร้อยละ 4-6 และต้นทุนวัตถุดิบของภาคอุตสาหกรรมโดยเฉลี่ยมีการปรับราคาไปถึงร้อยละ 8 – 10 (ธนิต โสรัตน์, 2554)

## 1.3 ทิศทางการเมืองในประเทศ

การเมืองในประเทศไทยค่อนข้างมีความชัดเจนหลังจากที่รัฐบาลประชาธิปไตยได้มีการยุบสภาเมื่อวันที่ 9 พฤษภาคม 2553 และกำหนดให้มีการเลือกตั้งในวันที่ 3 กรกฎาคม 2553 ซึ่งเป็นการปลดล็อกเงื่อนไขทางการเมืองให้เข้าสู่ระบบการเลือกตั้ง หลังจากการเลือกตั้งอาจทำให้เศรษฐกิจของไทยเข้าสู่ภาวะที่ปกติ ถึงแม้ยังคงมีปัญหาค่าเงินบาทแข็งระหว่างพรรคการเมืองอยู่บ้างก็ตาม (ธนิต โสรัตน์, 2554)



จากสถานะเศรษฐกิจของโลกที่เกิดการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลาและในปัจจุบันรัฐบาลมีนโยบายสนับสนุนการส่งออกไปยังกลุ่มประเทศตะวันออกกลาง โดยมอบหมายงานให้กระทรวงพาณิชย์จัดตั้งโครงการสนับสนุน การขยายการส่งออกไปตลาดใหม่ในช่วงปี พ.ศ. 2553-2554 โดยมีการพัฒนากลยุทธ์ทางการค้าในการบุกเบิกตลาดใหม่ ทั้งอยู่ในรูปของการหาแหล่งวัตถุดิบใหม่หรือมีการจัดตั้งศูนย์ผลัดกันการส่งออกไปตลาดใหม่ภายใต้กรมส่งเสริมการส่งออกสำหรับกลุ่มประเทศตะวันออกกลาง ซึ่งกลุ่มประเทศตะวันออกกลางมีทั้งหมด 17 ประเทศได้แก่

1. รัฐบาลบาห์เรน 2. สาธารณรัฐอาหรับอียิปต์ 3. สาธารณรัฐอิสลามอิหร่าน 4. สาธารณรัฐอิรัก 5. รัฐอิสราเอล 6. ราชอาณาจักรฮัชไมต์จอร์แดน 7. รัฐคูเวต 8. สาธารณรัฐเลบานอน 9. รัฐสุลต่านโอมาน 10. รัฐกาตาร์ 11. ราชอาณาจักรซาอุดีอาระเบีย 12. สาธารณรัฐอาหรับซีเรีย 13. สาธารณรัฐตุรกี 14. สหรัฐอาหรับเอมิเรตส์ 15. สาธารณรัฐอาหรับเยเมน 16. ปาเลสไตน์ และ 17. สาธารณรัฐไซปรัส ซึ่งมีสภาพภูมิศาสตร์ที่แห้งแล้ง หน้าร้อนอากาศแห้ง หน้าหนาวอากาศเย็นจัด และเป็นแหล่งน้ำมันสำรอง 65% ของโลก ซึ่งส่วนใหญ่อยู่รอบ ๆ อ่าวเปอร์เซีย สินค้าส่งออกหลักคือน้ำมันประเทศที่มีน้ำมันดิบเยอะจึงร่ำรวย แต่ประเทศที่มีน้ำมันน้อยและมีพลเมืองมาก อย่างเช่น อียิปต์กับเยเมน เป็นต้น

กลุ่มประเทศตะวันออกกลางมีความโดดเด่นทั้งที่ตั้งที่เป็นเส้นทางคมนาคมสำคัญในการเดินทางติดต่อค้าขายระหว่างตะวันตกกับตะวันออก และที่สำคัญเป็นดินแดนที่มีความอุดมสมบูรณ์ในทรัพยากรธรรมชาติที่มีค่า คือ น้ำมัน ซึ่งเป็นปัจจัยที่จำเป็นและสำคัญในระบบเศรษฐกิจในปัจจุบัน แต่ทวีปตะวันออกกลางขาดแคลนวัตถุดิบตลาดในประเทศ เนื่องจากมีภูมิภาคที่มีขนาดเล็ก ภาคการผลิตจึงไม่ค่อยเจริญเติบโต อย่างไรก็ตาม บางประเทศได้มีการทำเกษตรมากคิดเป็น 15-25% ของผลิตภัณฑ์มวลรวมภายในประเทศ แต่ทวีปตะวันออกกลางต้องพึ่งพิงสินค้าเกษตรจากภายนอก เนื่องจากการเพิ่มขึ้นของประชากรในอัตราสูง ผู้คนอพยพเข้าไปหางานทำในเมือง คนทำไร่ทำนาจึงมีน้อยลง อีกทั้งรัฐบาลต่าง ๆ ในช่วงทศวรรษ 1960-1970 ยังเน้นพัฒนาอุตสาหกรรมหนักมากกว่าการเกษตร

และนอกจากนี้กองทุนการเงินระหว่างประเทศ หรือ ไอเอ็มเอฟ คาดการณ์ว่าเศรษฐกิจในกลุ่มประเทศตะวันออกกลางจะขยายตัว 4.2% ในปี 2553 และ 4.8% ในปี 2554 เมื่อเทียบกับปี 2552 ที่ขยายตัวได้เพียง 2.3% เนื่องจากรายได้จากการขายน้ำมันปรับตัวลดลงและได้รับผลกระทบอย่างหนักจากวิกฤตการณ์การเงินโลก และเศรษฐกิจตะวันออกกลางจะฟื้นตัวขึ้นจากวิกฤตการณ์การเงินโลกตั้งแต่ช่วงต้นปี 2553 เนื่องจากราคาน้ำมันดิบที่ปรับตัวสูงขึ้นช่วยหนุนรายได้จากการส่งออกน้ำมันดิบ ไอเอ็มเอฟระบุว่า เศรษฐกิจในตะวันออกกลางจะขยายตัวถึง 2 เท่าในช่วงปี 2554-2555 (ชวลิต ทรัพย์นัยวิวงศ์, 2555) ซึ่งทางบริษัท ไอเซอร์ริสเอ็กซ์เพรส จำกัด

ก็เป็นหนึ่งในบริษัทของประเทศไทยที่ดำเนินธุรกิจเกี่ยวกับการบริการด้านการขนส่งสินค้าทางอากาศและทางทะเล คู่ประเทศต่าง ๆ ทั่วโลก เป็นระยะเวลา 10 กว่าปี และมีการขยายกิจการโดยการหาแหล่งผลิตสินค้าและผลิตภัณฑ์ และจัดจำหน่ายตามความต้องการของลูกค้าในทวีปตะวันออกกลาง ผู้ศึกษาจึงเห็นว่าการที่ทวีปตะวันออกกลางมีเศรษฐกิจดีขึ้นประกอบกับประชากรที่เพิ่มขึ้น ส่งผลให้เกิดการบริโภคและอุปโภคภายในประเทศมากยิ่งขึ้น ทำให้เกิดเป็นที่น่าสนใจของนักลงทุนในการเข้าไปทำกำไรหรือประกอบกิจการในทวีปตะวันออกกลางมากยิ่งขึ้น นั่นหมายความว่า จะเกิดคู่แข่งรายใหม่เพิ่มมากขึ้น การแข่งขันในตลาดจะทวีความรุนแรงมากยิ่งขึ้น และผู้บริโภคจะมีทางเลือกในการบริโภคและอุปโภคสินค้าที่หลากหลายมากยิ่งขึ้น ดังนั้นผู้ศึกษาจึงเล็งเห็นถึงปัญหาและความจำเป็นในการจัดทำกลยุทธ์การตลาดสำหรับตะวันออกกลาง ของบริษัท ไฮเซอร์ริสเอ็กซ์เพรส จำกัด เพื่อเพิ่มศักยภาพในการแข่งขันกับคู่แข่งในตลาดและคู่แข่งรายใหม่ และสามารถดำเนินกิจการให้บรรลุเป้าหมายของบริษัท ฯ ในสถานะเศรษฐกิจที่มีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา

## 2. วัตถุประสงค์ของการศึกษา

1. เพื่อวิเคราะห์สถานะแวดล้อมทางธุรกิจภายนอกระดับจุลภาคและมหภาคของตะวันออกกลาง
2. เพื่อศึกษาพฤติกรรมผู้บริโภคในตะวันออกกลาง
3. เพื่อกำหนดกลยุทธ์การตลาดสำหรับตะวันออกกลาง ของบริษัท ไฮเซอร์ริสเอ็กซ์เพรส จำกัด

## 3. กรอบความคิดทางทฤษฎี

การศึกษาครั้งนี้มุ่งเน้นการนำทฤษฎีทางการตลาดมาประยุกต์ใช้ในการกำหนดกลยุทธ์สำหรับตะวันออกกลาง ของ บริษัท ไฮเซอร์ริสเอ็กซ์เพรส จำกัด โดยวิเคราะห์สถานะแวดล้อมทางธุรกิจทั้งภายในและภายนอก การวิเคราะห์ SWOT เพื่อนำข้อมูลที่ได้มากำหนดกลยุทธ์ของบริษัท ฯ ซึ่งทฤษฎีที่ถูกนำมาใช้ในการศึกษาครั้งนี้ได้แก่ การกำหนดกลยุทธ์ และ Five Force Model

#### 4. ขอบเขตการศึกษา

4.1 ขอบเขตด้านเนื้อหา วิเคราะห์สภาวะแวดล้อมภายนอกในระดับจุลภาคและมหภาคของตะวันออกกลาง และพฤติกรรมผู้บริโภคในตะวันออกกลาง ซึ่งรวมไปถึงการกำหนดกลยุทธ์สำหรับตลาดตะวันออกกลาง ของ บริษัท ไฮเซอร์รัสเอ็กซ์เพรส จำกัด

4.2 ขอบเขตด้านระยะเวลา การศึกษารั้งนี้เริ่มดำเนินการตั้งแต่วันที่ 16 กุมภาพันธ์ 2555 ถึงวันที่ 15 เมษายน 2555 รวมระยะเวลาทั้งสิ้น 2 เดือน

#### 5. วิธีการดำเนินการศึกษา

การศึกษาเรื่อง กลยุทธ์การตลาดสำหรับตลาดตะวันออกกลาง ของบริษัท ไฮเซอร์รัสเอ็กซ์เพรส จำกัด ซึ่งมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

##### 5.1 การรวบรวมและศึกษาวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

ข้อมูลที่ใช้ในการวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมทางธุรกิจภายนอกระดับจุลภาคและมหภาคของตะวันออกกลาง และพฤติกรรมผู้บริโภคตะวันออกกลาง เพื่อนำมากำหนดกลยุทธ์การตลาดสำหรับตะวันออกกลาง ของบริษัท ไฮเซอร์รัสเอ็กซ์เพรส จำกัด เพื่อเพิ่มศักยภาพในการแข่งขันทางการตลาด จะใช้ข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary Data) เป็นข้อมูลในการศึกษา โดยทำการรวบรวมข้อมูลสภาวะการณ์ตลาดโลก นโยบายของรัฐบาลที่เกี่ยวข้อง และศึกษาวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับกลยุทธ์ทางการตลาด ซึ่งรวบรวมจากหนังสือ ตำรา งานวิจัย วิทยานิพนธ์ รายงานการศึกษาค้นคว้าอิสระ บทความ วารสาร เอกสารต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องเกี่ยวกับการกำหนดกลยุทธ์การตลาด

##### 5.2 การวิธีการวิเคราะห์ข้อมูล

ทำการวิเคราะห์เชิงพรรณนา (Descriptive Analysis) ในการวิเคราะห์ SWOT จากเนื้อหาบางส่วนที่อธิบายถึงปัจจัยสภาพแวดล้อมที่มีผลต่อบริษัทฯ ดังนี้

5.2.1 ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอก ประกอบด้วย สภาพแวดล้อมทั่วไป ได้แก่ เศรษฐกิจ สังคม กฎหมาย และเทคโนโลยี

5.2.2 ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายใน ประกอบด้วย ด้านโครงสร้าง ด้านทรัพยากรมนุษย์ ด้านสินค้าหรือบริการ

**5.2.3 นำข้อมูลจากสภาวะแวดล้อมภายในและภายนอก** เพื่อหาจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและอุปสรรค ของบริษัท ในการกำหนดกลยุทธ์ทางการตลาดของบริษัทสำหรับตลาด ตะวันออกกลาง เพื่อเพิ่มศักยภาพทางการแข่งขันทางการตลาด

## 6. นิยามศัพท์เฉพาะ

### 6.1 ตะวันออกกลาง (Middle East)

ตะวันออกกลาง (Middle East) คือ พื้นที่ทางภูมิศาสตร์ซึ่งประกอบด้วยดินแดน รอบทะเลเมดิเตอร์เรเนียนทางด้านใต้และตะวันออก ซึ่งเป็นอาณาบริเวณที่ต่อเนื่องจากทะเลเมดิเตอร์เรเนียนตะวันออกไปยังอ่าวเปอร์เซีย เอเชียตะวันออกกลางเป็นอนุภูมิภาคของแอฟริกา-ยูเรเชีย หรือให้เฉพาะเจาะจงลงไปก็คือทวีปเอเชีย และบางส่วนของแอฟริกาสามวัฒนธรรมหลักของ ภูมิภาคเอเชียตะวันออกกลางได้แก่ วัฒนธรรมเปอร์เซีย วัฒนธรรมอาหรับ และวัฒนธรรมตุรกีซึ่ง ทวีปตะวันออกกลางมีทั้งหมด 17 ประเทศ ได้แก่ บาห์เรน อียิปต์ อิหร่าน ตุรกี อิรัก อิสราเอล จอร์แดน คูเวต เลบานอน โอมาน กาตาร์ ซาอุดีอาระเบีย ซีเรีย สหรัฐอาหรับเอมิเรตส์ เยเมน ดินแดนปาเลสไตน์ และไซปรัส (แหล่งที่มา [www.wikipedia.org](http://www.wikipedia.org))

### 6.2 กลยุทธ์ (Strategy)

กลยุทธ์ (Strategy) เป็นแผนงานกว้าง ๆ ที่ใช้เพื่อการแข่งขันและมุ่งชัยชนะ (Game Plan) และเป็นแผนที่ส่งเสริมให้องค์กรสามารถกำกับใช้ทรัพยากรให้บรรลุวัตถุประสงค์ ที่กำหนดไว้ได้ (ชนชัย ขมจินดา, 2553)

### 6.3 บริษัท ไฮเซอร์รัสต์เอ็กซ์เพรส จำกัด

คือ บริษัทจำกัด บริษัทหนึ่งที่ตั้งทะเบียนในประเทศไทย ซึ่งทำธุรกิจเกี่ยวกับเทรด ดิงและการบริการส่งสินค้าทางอากาศและทางทะเล

### 6.4 สภาพแวดล้อมทางธุรกิจ(Business Environment)

สภาพแวดล้อมทางธุรกิจ (Business Environment) หมายถึง สิ่งต่างๆ ที่มีผลกระทบต่อการดำเนินธุรกิจขององค์กรและในทางกลับกันก็สามารถได้รับผลกระทบจากการดำเนินงานของธุรกิจ สภาพแวดล้อมแบ่งออกได้เป็น 2 ประเภท

1) สภาพแวดล้อมภายใน (Internal Environment) เป็นแรงผลักดันภายในธุรกิจที่มี อิทธิพลต่อการจัดการและดำเนินงานของธุรกิจ ซึ่ง ธุรกิจสามารถควบคุมและจัดการสภาพแวดล้อม ลักษณะนี้ให้เป็นที่ไปตามแนวทางที่ต้องการได้ ซึ่งในการจัดการผู้บริหารต้องทาการศึกษาปัจจัย เหล่านี้เพื่อประเมินจุดแข็ง (strengths) และจุดอ่อน (weakness) ขององค์กร

2) สภาพแวดล้อมภายนอก (External Environment) เป็นปัจจัยภายนอกที่ธุรกิจไม่สามารถดำเนินการควบคุมให้เป็นไปในทิศทางที่ต้องการ เป็นสิ่งที่ไม่สามารถกำหนดขอบเขตได้อย่างชัดเจนดังนั้นสภาพแวดล้อมภายนอกของธุรกิจจึงได้แก่องค์ประกอบทั้งหมดที่อยู่ภายนอกธุรกิจซึ่งส่งผลต่อการดำเนินงานส่วนหนึ่งส่วนใด หรือ ทั้งหมดของธุรกิจเป็นพลังผลักดันจากภายนอกองค์การที่มีอิทธิพลต่อความสามารถในการบรรลุเป้าหมายขององค์การ ซึ่งพลังเหล่านี้มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลาและก่อให้เกิดทั้งที่เป็นโอกาส (Opportunities) และอุปสรรค (Threats) ต่อการดำเนินงานขององค์การ (มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย, 2555)

## 7. ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1. ทราบถึงสภาวะแวดล้อมทางธุรกิจภายนอกระดับจุลภาคและมหภาคของตะวันออกกลาง เพื่อให้ทราบถึงโอกาสและอุปสรรคในการทำธุรกิจ และสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน
2. ทราบพฤติกรรมผู้บริโภคในตะวันออกกลาง เพื่อแสวงหาสินค้าให้ตรงกับความต้องการของผู้บริโภค
3. นำกลยุทธ์การตลาดของบริษัทที่ได้ศึกษาไว้ไปใช้ในการเพิ่มศักยภาพในการแข่งขันทางการตลาดได้จริง

## บทที่ 2

### ทฤษฎีและวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาครั้งนี้ ผู้วิจัยมุ่งศึกษาปัญหาและอุปสรรคของบริษัท ไฮเซอร์รัสเอ็กซ์เพรส จำกัด เพื่อนำมากำหนดกลยุทธ์การตลาดสำหรับตะวันออกกลาง โดยได้ศึกษารายละเอียดและเนื้อหาที่เกี่ยวข้องจาก เอกสาร ตำรา ข้อมูลในอินเทอร์เน็ต และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง โดยจะนำเสนอตามหัวข้อต่อไปนี้

1. ประวัติ โครงสร้าง และขั้นตอนทำงานของบริษัท ไฮเซอร์รัสเอ็กซ์เพรส จำกัด
2. กระบวนการกำหนดกลยุทธ์
3. สภาพแวดล้อมอุตสาหกรรมและการแข่งขัน
4. กระบวนการส่งออก
5. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

#### 1. ประวัติ โครงสร้าง และขั้นตอนทำงานของบริษัท ไฮเซอร์รัสเอ็กซ์เพรส จำกัด

##### 1.1 ประวัติ

ชื่อบริษัท : บริษัท ไฮเซอร์รัสเอ็กซ์เพรส จำกัด

ที่อยู่ : ตั้งที่เลขที่ 101/34-35 ซอยสมประสงค์ 4 ถนนเพชรบุรี  
แขวงพญาไท เขตราชเทวี กรุงเทพฯ 10400

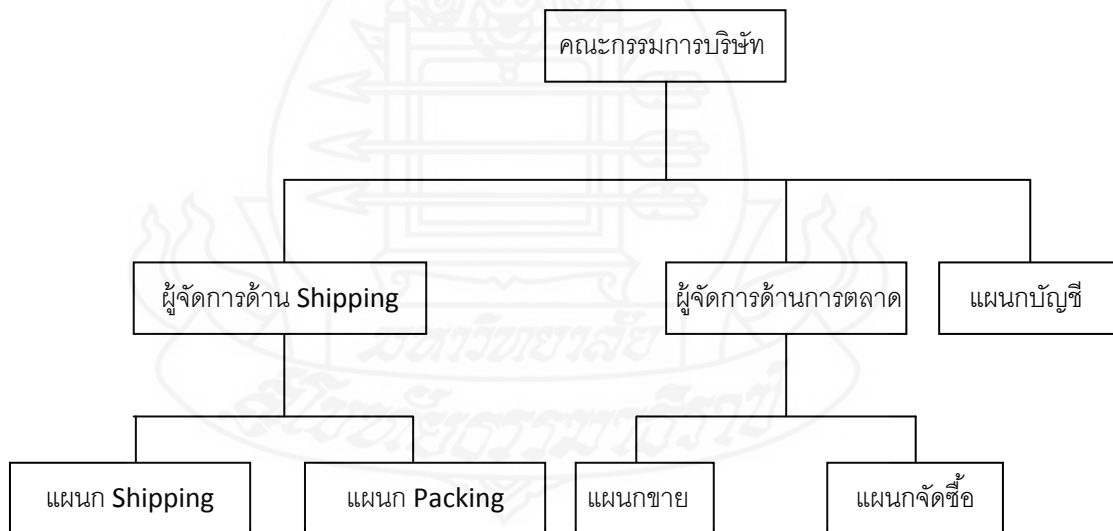
จำนวนพนักงาน : 13 คน

ประเภทธุรกิจ : ดำเนินธุรกิจเกี่ยวกับการบริการด้านการขนส่งสินค้าทางอากาศและทางทะเล ผู้ประเทศต่าง ๆ ทั่วโลก เป็นระยะเวลา 10 กว่าปี และมีการขยายกิจการโดยการหาแหล่งผลิตสินค้าและผลิตภัณฑ์ และจัดจำหน่ายตามความต้องการของลูกค้าจากทวีปตะวันออกกลาง

วิสัยทัศน์ : สินค้า/บริการราคาถูก ได้มาตรฐาน ถูกต้อง รวดเร็ว  
ตอบสนองทุกความต้องการ

- ภารกิจ : เราจะใส่ใจและตอบสนองทุกความต้องการของลูกค้า เพื่อให้ได้มาซึ่งสินค้าและบริการที่มีราคาถูก มีคุณภาพและได้มาตรฐาน
- ปรัชญา : การตอบสนองทุกความต้องการจะได้มาซึ่งความพอใจ
- เป้าหมาย :
1. ขยายจำนวนลูกค้ารายใหม่เพิ่มขึ้นอีก 5%
  2. ขยาย supplier ไปยังประเทศพม่า เวียดนาม และ กัมพูชา ในส่วนสินค้า ด้านเกษตรกรจำนวน 1 รายต่อ 1 ประเทศ
  3. ทำการตลาดเพิ่มขึ้นในประเทศซาอุดีอาระเบีย คูเวต สาธารณรัฐอิมาเรต และ การ์ตา โดยการจ้างบริษัททำการตลาดในประเทศซาอุดีอาระเบีย โดยช่องทาง อินเทอร์เน็ต และ หนังสือพิมพ์

## 1.2 โครงสร้างของบริษัทฯ



ภาพที่ 2.1 โครงสร้างบริษัท ไฮเซอร์รัสเอ็กเพรส จำกัด

แหล่งที่มา : เอกสารประกอบการดำเนินงานของบริษัท ไฮเซอร์รัสเอ็กเพรส จำกัด



### 1.3 ขั้นตอนการทำงานของบริษัท ไฮเซอร์ริสเอ็กเพรส จำกัด

1. ทำการตลาดผ่านอินเทอร์เน็ต โดยผ่านเว็บไซต์ของบริษัทฯ เว็บไซต์ออลิบบา และเว็บไซต์คูเกิล
2. เมื่อลูกค้าสนใจและมีการส่งรายละเอียดสินค้าที่ต้องการผ่านอีเมลล์หรือทางโทรศัพท์กับฝ่ายขาย
3. ฝ่ายขายทำการส่งรายละเอียดเกี่ยวกับข้อมูลของสินค้าให้กับฝ่ายจัดซื้อ
4. ฝ่ายจัดซื้อทำการติดต่อโรงงานหรือร้านค้าในประเทศ
5. ฝ่ายจัดซื้อทำราคาสินค้าและบริการให้กับฝ่ายขาย
6. ฝ่ายขายเสนอราคาให้กับลูกค้า ซึ่งเป็นราคาสินค้ารวมค่าขนส่งถึงท่าเรือกรุงเทพ ในกรณีที่ลูกค้าตกลงราคาสินค้า จะมีการจัดส่งตัวอย่างสินค้า และทำสัญญาซื้อขาย ในกรณีที่ลูกค้าสนใจและมีความต้องการมาเจรจาที่บริษัทฯก่อนทำการซื้อขาย บริษัทฯจะมีสวัสดิการของโรงแรมและบริการรับส่งจากสนามบินให้กับลูกค้า
7. การทำสัญญาซื้อขายต้องมีการ approve ตัวอย่างและจ่ายเงินมัดจำ 30% ณ วันที่ทำสัญญา และอีก 70% ก่อนจัดส่งสินค้าภายใน 7 วันทำการ
8. หลังทำการซื้อขาย ฝ่ายขายจะมีการติดตามลูกค้าจนกว่าลูกค้าจะได้รับสินค้า และ up date ข้อมูลกับลูกค้าเป็นประจำว่าสินค้าที่ซื้อไปตรงกับความต้องการของตลาดหรือไม่ และในตลาดของสินค้านี้มีการแข่งขันเป็นอย่างไร เมื่อลูกค้ามีปัญหาด้านการตลาดฝ่ายขายจะทำการช่วยเหลือด้านข้อมูลและทางเลือกทางการตลาดให้กับลูกค้า (เอกสารประกาศดำเนินงานของบริษัท ไฮเซอร์ริสเอ็กเพรส จำกัด, 2554)

## 2. กระบวนการกำหนดกลยุทธ์

การจัดทำแผนกลยุทธ์ หมายถึง การกำหนดแนวทางดำเนินงานเพื่อให้บรรลุเป้าประสงค์ตามพันธกิจ (Mission) ขององค์กร โดยสร้างความสัมพันธ์ระหว่างองค์กรให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อม โดยเฉพาะผู้ที่ได้ผลประโยชน์จากองค์กร (Stakeholders) นับเป็นปัจจัยสำคัญที่มีผลต่อการตัดสินใจ และการกำหนดนโยบายขององค์กร ซึ่งประกอบด้วย ผู้รับบริการ (Customer) บุคลากร (Employee) ชุมชนในท้องถิ่น (Community) ผู้ถือหุ้น (Stockholder) องค์กรประชาสังคม (Civil society) ฯลฯ



กลยุทธ์เป็นแนวทางหรือวิธีการทำงานที่ดีที่สุดเพื่อให้บรรลุผลตามเป้าประสงค์ พันธกิจ และวิสัยทัศน์ที่กำหนดไว้ การกำหนดกลยุทธ์จึงมีความสำคัญมากต่อจุดหมายปลายทางในอนาคต การประมวลข้อมูลทั้งหมดจากการวิเคราะห์ส่วนประกอบ (Portfolio approach) โดยเฉพาะการวิเคราะห์ SWOT จะนำมากำหนดเป็นกลยุทธ์ในระดับองค์กรโดยรวม (Corporate-level strategy) ซึ่งถือเป็นกลยุทธ์หลัก (Grand strategy) ที่ผู้บริหารระดับสูงจะเป็นผู้ตัดสินใจว่าควรนำกลยุทธ์ใดไปดำเนินการ ทั้งนี้มีบรรทัดฐานในการตัดสินใจเลือกกลยุทธ์ ดังนี้คือ

1. กลยุทธ์ต้องตอบสนองต่อสิ่งแวดล้อมภายนอก
2. กลยุทธ์ที่ดีต้องคำนึงถึงการรักษาสถานภาพ และความสามารถในการแข่งขัน
3. กลยุทธ์แต่ละด้านต้องมีความสอดคล้องกัน
4. กลยุทธ์ที่ดีต้องคำนึงถึงความยืดหยุ่น
5. กลยุทธ์ต้องสอดคล้องกับพันธกิจและเป้าประสงค์
6. กลยุทธ์ที่ดีต้องมีความเป็นไปได้ในการดำเนินงาน

ทั้งนี้ควรต้องพิจารณาเงื่อนไขต่างๆ ประกอบด้วย อาทิ ความเพียงพอของทรัพยากร การเผชิญกับความเสี่ยง สมรรถนะขององค์กรโดยรวม ความสัมพันธ์กับหน่วยงานที่ทำหน้าที่ในการจัดหาวัตถุดิบและการติดต่อผู้รับบริการ และความว่องไวในการปรับตัวต่อสถานการณ์ที่นอกเหนือความคาดหมาย ฯลฯ กลยุทธ์ดังกล่าว ถือเป็นนโยบายขององค์กรที่ผู้บริหารระดับกลางจะนำไปเป็นกรอบสำคัญในการกำหนดกลยุทธ์ระดับหน่วยงาน (Business-level strategy) ได้แก่ ระดับสำนัก กองหรือฝ่ายต่างๆ ซึ่งจะต้องดำเนินการแปลงกลยุทธ์หลักขององค์กร เพื่อไปกำหนดเป็นกลวิธี (Tactics) หรือแผนดำเนินงาน (Operation or action plans) เพื่อให้องค์กรสามารถรักษาความได้เปรียบในการแข่งขัน (Competitive advantage) (ชนชัย ยมจินดา, 2554)

การวิเคราะห์เพื่อกำหนดกลยุทธ์ อาจจะมีขั้นตอนที่แตกต่างกันออกไปขึ้นอยู่กับว่าธุรกิจที่กำลังพิจารณาอยู่นั้น เป็นธุรกิจซึ่งเพิ่งเริ่มก่อตั้งใหม่หรือดำเนินการมาแล้วหลายปี อย่างไรก็ตามโดยทั่วไปกล่าวได้ว่ามีขั้นตอนการดำเนินการดังนี้

1. การวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมทั่วไป (General environment analysis) เพื่อระบุปัจจัยในด้านเศรษฐกิจ สังคม การเมือง กฎหมาย วัฒนธรรม เทคโนโลยี และกระแสการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ซึ่งจะมีผลกระทบต่อการดำเนินธุรกิจทั้งทางตรงและทางอ้อม

2. การวิเคราะห์อุตสาหกรรม (Industry analysis) เพื่อระบุปัจจัยแวดล้อมด้านอุตสาหกรรม ซึ่งเป็นสภาวะแวดล้อมที่ใกล้ชิดตัวของธุรกิจว่ามีแนวโน้มและทิศทาง (Driving forces) ในอนาคตจะเปลี่ยนแปลงไปอย่างไร การวิเคราะห์ปัจจัยต่าง ๆ ควรรวมไปถึงปัจจัยด้านขนาดของตลาดและอัตราการเจริญเติบโต ปัจจัยที่ธุรกิจประสบความสำเร็จ ขอบเขตทางภูมิศาสตร์ของตลาด

จำนวนและขนาดของผู้ซื้อและผู้ขาย ลักษณะการเปลี่ยนแปลงในแง่ของนวัตกรรมและเทคโนโลยี การลงทุนในอุตสาหกรรม ลักษณะของความประหยัดในขนาด การได้รับผลจากเส้นโค้งการเรียนรู้ และประสิทธิภาพ และวัฏจักรของธุรกิจและผลิตภัณฑ์ การวิเคราะห์ในส่วนของสภาวะอุตสาหกรรมนี้จะให้ภาพที่เกี่ยวกับโอกาส และอุปสรรคหรือการคุกคาม และแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ซึ่งจะเกิดขึ้น เพื่อนำมาประเมินและวิเคราะห์ว่าธุรกิจของเราควรจะต้องทำค่านิยมธุรกิจกันใหม่หรือไม่อย่างไร

3. การวิเคราะห์การแข่งขัน (Competition analysis) เพื่อระบุปัจจัยด้านการแข่งขันในอุตสาหกรรมว่าเป็นอย่างไร ลักษณะความเข้มข้นของการแข่งขัน โอกาสในการเข้ามาสู่ธุรกิจของกลุ่มแข่งขันรายใหม่ โอกาสของสินค้าทดแทน อำนาจต่อรองของผู้ขายวัตถุดิบ และผู้ซื้อว่ามีความสัมพันธ์เชิงอำนาจต่อรองกันเป็นแบบใด และโดยเฉพาะจะต้องทำการวิเคราะห์ตำแหน่งทางการแข่งขันของบริษัทใหญ่ ๆ และบริษัทซึ่งเป็นคู่แข่งในกลุ่มเดียวกันกับธุรกิจ ว่าตำแหน่งทางการแข่งขันของกลุ่มแข่งขันรายใหญ่ ๆ และที่เป็นคู่แข่งกันโดยตรงกับเรานั้นมีตำแหน่งอยู่ในสถานะที่ได้เปรียบหรือเสียเปรียบต่อธุรกิจเรามากน้อยแค่ไหนอย่างไร และคู่แข่งที่ใกล้ชิดตัวมีความสามารถที่จะนำพาธุรกิจเราสู่ภาวะวิกฤตได้หรือไม่ ในการวิเคราะห์การแข่งขันนี้ โดยทั่วไปจะใช้เทคนิคการวิเคราะห์ปัจจัยแรงผลักดัน 5 ประการ(Five forces model) ของ Michael E. Porter ซึ่งได้รับการยอมรับและนิยมกันอย่างแพร่หลาย เป็นเครื่องมือในการฉายภาพเกี่ยวกับการแข่งขันในอุตสาหกรรมว่ามีลักษณะ โครงสร้างการแข่งขัน โอกาสสินค้าเข้ามาทดแทนมีหรือไม่ การเข้าสู่อุตสาหกรรมง่ายเพียงใด และเป็นอย่างไร

4. การวิเคราะห์บริษัท (Company profile analysis) เป็นการวิเคราะห์จุดแข็งและจุดอ่อนของกิจการในด้านต่าง ๆ ซึ่งจะต้องทำการตรวจสอบและวิเคราะห์ในส่วนค่านิยมของธุรกิจกลยุทธ์ระดับต่าง ๆ ที่ใช้ดำเนินการอยู่ และตำแหน่งทางการแข่งขันที่เป็นอยู่ในด้านต่าง ๆ เช่น ต้นทุน การใช้ประโยชน์ของทรัพยากร กระบวนการของการดำเนินการด้านการตลาด การผลิต และการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ โดยเฉพาะอย่างยิ่งต้องทำการประเมินและตรวจสอบในกรอบขององค์ประกอบความสามารถในการแข่งขัน ทั้ง 4 ด้าน คือ ประสิทธิภาพ คุณภาพ นวัตกรรม และการตอบสนองความต้องการของลูกค้า เพื่อเปรียบเทียบกับคู่แข่งว่าใครมีความได้เปรียบทางการแข่งขันที่แตกต่างกันอย่างไร การวิเคราะห์บริษัทนี้จะให้ภาพถึงจุดแข็ง ซึ่งธุรกิจจะต้องพัฒนาเพื่อให้เกิดความได้เปรียบทางการแข่งขัน และจุดอ่อน ซึ่งจะต้องแก้ไขปรับปรุงเพื่อนำกลับมาสู่ความสามารถในการแข่งขันในภายหน้าต่อไป ในการวิเคราะห์ส่วนนี้ควรได้ภาพที่ชัดเจนว่ากิจการยังคงมีความสามารถในการแข่งขันในด้านคุณภาพประสิทธิภาพ นวัตกรรม และการตอบสนอง

ความต้องการของลูกค้า ซึ่งเป็นกลไกในการสร้างคุณค่าของธุรกิจ โดยมีความเหนือกว่าของกลุ่มแข่งขันหรือไม่ และจะสามารถพัฒนาไปสู่ความได้เปรียบทางการแข่งขันได้อย่างไร

5. การวิเคราะห์ SWOT (SWOT analysis) เป็นการนำเอาปัจจัยต่าง ๆ ที่ได้จากการวิเคราะห์และประเมินในขั้นตอนต่าง ๆ ที่กล่าวมาข้างต้นมาประมวลเพื่อฉายภาพเกี่ยวกับอุตสาหกรรมและการแข่งขันว่ามีปัจจัยที่เป็นโอกาสและการคุกคามเป็นอย่างไร และเป็นการสะท้อนภาพให้เห็นถึงปัจจัยด้านจุดแข็งและจุดอ่อนของกิจการว่ามีการดำเนินการที่สอดคล้องหรือมีตัวแบบที่เหมาะสมกับสภาวะแวดล้อมหรือไม่ ธุรกิจควรดำเนินการในส่วนของคุณจุดแข็งที่มีเพื่อแสวงหาประโยชน์ในโอกาสที่เปิดให้จากสภาวะแวดล้อมอย่างไร และควรจะดำเนินการปรับแก้ไขจุดอ่อนเพื่อให้สามารถปรับตัวได้กับการคุกคามของสภาวะแวดล้อมอย่างไร

6. การกำหนดกลยุทธ์ (Strategy formulation) ในขั้นการกำหนดกลยุทธ์นั้นจะนำเอาปัจจัยด้านต่าง ๆ ทั้งปัจจัยโอกาส ปัจจัยการคุกคามมาจับเข้าคู่กับปัจจัยด้านจุดแข็งและปัจจัยด้านจุดอ่อน เทคนิคซึ่งอาจนำมาช่วยในการจับคู่กันอาจใช้เทคนิค TOWS matrix หรือ SPACE matrix ซึ่งจะทำให้ได้ภาพเกี่ยวกับทางเลือกกลยุทธ์ในช่องต่าง ๆ ของช่อง SO strategy หรือ ST strategy หรือ WO strategy หรือ WT strategy อย่างชัดเจน หลังจากนั้นจึงจะนำเอาทางเลือกกลยุทธ์ต่าง ๆ ที่กำหนดขึ้น มาพิจารณาตัดสินใจดำเนินการตามลำดับก่อนหลังและความสำคัญของปัญหาเชิงกลยุทธ์ที่เกิดขึ้นในขณะตัดสินใจ ในขั้นตอนนี้กลยุทธ์ที่ได้จะรวมไปถึงกลยุทธ์ระดับบริษัท กลยุทธ์ระดับธุรกิจ และกลยุทธ์ระดับหน้าที่ด้วย

7. การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (Strategy implementation) ขั้นตอนของการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติเป็นขั้นตอนที่เกี่ยวข้องกับเรื่องของการจัดองค์กร การออกแบบระบบการควบคุม การใช้ภาวะผู้นำ และด้านการเมืองและวัฒนธรรม (ชนชัย ยมจินดา, 2554)

### SWOT Analysis

SWOT เป็นคำย่อมาจากคำว่า Strengths, Weaknesses, Opportunities และ Threats โดย

1. Strengths คือ จุดแข็ง หมายถึง ความสามารถและสถานการณ์ภายในองค์กรที่เป็นบวก ซึ่งองค์กรนำมาใช้เป็นประโยชน์ในการทำงานเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์
2. Weaknesses คือ จุดอ่อน หมายถึง สถานการณ์ภายในองค์กรที่เป็นลบและด้อยความสามารถ ซึ่งองค์กรไม่สามารถนำมาใช้เป็นประโยชน์ในการทำงานเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์
3. Opportunities คือ โอกาส หมายถึง ปัจจัยและสถานการณ์ภายนอกที่เอื้ออำนวยให้การทำงานขององค์กรบรรลุวัตถุประสงค์

4. Threats คือ อุปสรรค หมายถึง ปัจจัยและสถานการณ์ภายนอกที่ขัดขวางการทำงานขององค์กรไม่ให้บรรลุวัตถุประสงค์

การวิเคราะห์ SWOT เป็นสิ่งสำคัญและจำเป็นสำหรับองค์กรเพราะองค์กรใช้กลยุทธ์ในการทำงานเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ของตน โดยการวิเคราะห์ SWOT เพื่อกำหนดกลยุทธ์ของแต่ละองค์กรจะถูกกำหนดตามธรรมชาติและลักษณะขององค์กรนั้น ๆ ทั้งนี้ องค์กรจะกำหนดกลยุทธ์ได้นั้นต้องรู้สถานภาพหรือสถานะขององค์กรของตนเสียก่อน

บางครั้งการจำแนกโอกาสและอุปสรรคเป็นสิ่งที่ทำได้ยาก เพราะทั้งสองสิ่งนี้สามารถเปลี่ยนแปลงไป ซึ่งการเปลี่ยนแปลงอาจทำให้สถานการณ์ที่เคยเป็นโอกาสกลับกลายเป็นอุปสรรคได้และในทางกลับกัน อุปสรรคอาจกลับกลายเป็นโอกาสได้เช่นกัน ด้วยเหตุนี้องค์กรมีความจำเป็นต้องอย่างยิ่งที่จะต้องปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ของตนให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของสถานการณ์แวดล้อม

#### กระบวนการวิเคราะห์ SWOT

1. องค์กรต้องกำหนดก่อนว่า องค์กรต้องการที่จะทำอะไร
2. การวิเคราะห์โอกาสและอุปสรรคต้องกระทำในช่วงเวลาขณะนั้น
3. องค์กรต้องกำหนดปัจจัยหลักที่เกี่ยวกับการดำเนินงานให้ถูกต้อง
4. องค์กรต้องประเมินความสามารถของตนให้ถูกต้อง (นันทิยา หุตานูวัตร และ ณรงค์ หุตานูวัตร, 2543)

โดยทั่วไปในการวิเคราะห์ SWOT ขององค์กรจะประกอบด้วยขั้นตอนดำเนินการต่อไปนี้

1. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกขององค์กร
  - 1.1 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั่วไป
  - 1.2 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมอุตสาหกรรม
  - 1.3 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมการแข่งขัน
2. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในขององค์กร (ธนชัย ยมจินดา, 2553)

#### การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมมีบทบาทสำคัญ 3 ประการ ได้แก่

1. บทบาทในการกำหนดนโยบายขององค์กร จากการศึกษาแนวโน้มของสภาพแวดล้อมที่จะเกิดโดยรวมซึ่งจะมีผลกระทบต่อองค์กร
2. บทบาทในการประสานแผนงานขององค์กรจากการศึกษาแนวโน้มของสภาพแวดล้อมที่จะมีผลกระทบต่อหน่วยงานย่อยภายในองค์กร
3. บทบาทในการกำหนดหน้าที่ขององค์กรทั้งกิจกรรมหลักขององค์กรและกิจกรรมเฉพาะของหน่วยงานย่อยภายในองค์กร

### ข้อควรระวังในการวิเคราะห์ SWOT

1. การระบุจุดอ่อนต้องกระทำอย่างซื่อสัตย์
2. การจัดการกับกลไกการป้องกันตนเองต้องกระทำอย่างรอบคอบ
3. แนวโน้มการขยายจุดแข็งที่เกินความเป็นจริง
4. ความใกล้ชิดกับสถานการณ์ทำให้มองสถานการณ์ขององค์กรไม่ชัดเจน
5. การกำหนดบุคคลที่เกี่ยวข้องกับการรวบรวมข้อมูลต้องระบุให้ชัดเจน
6. ข้อมูลไม่เพียงพอ และข้อมูลสิ่งแวดล้อมภายนอกเบี่ยงเบนนอกจากนี้

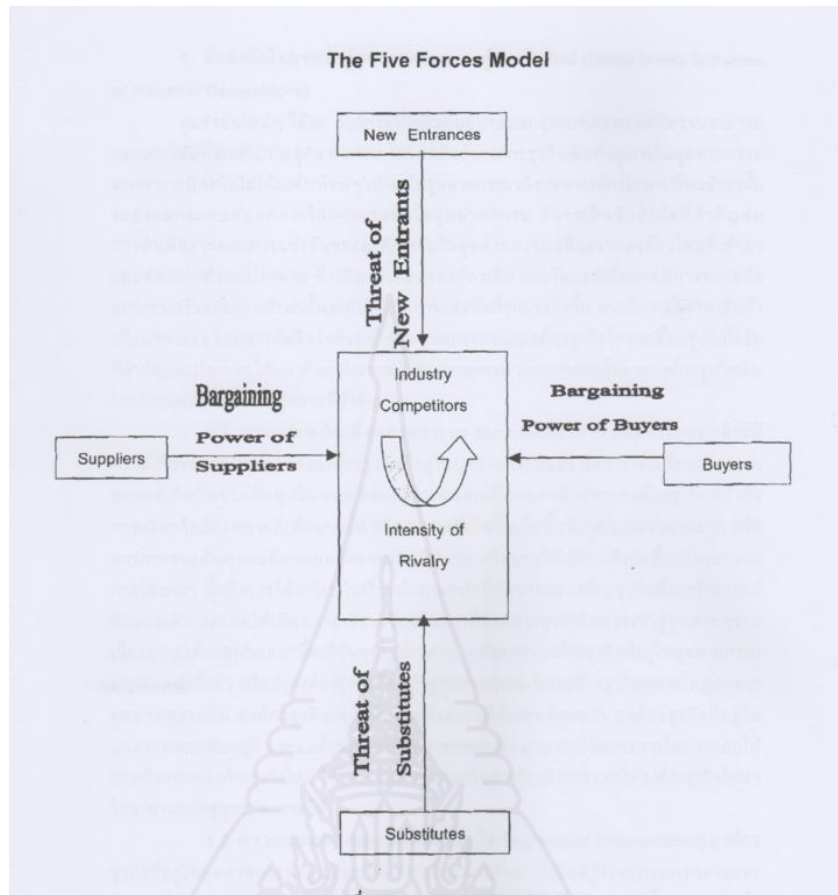
การเปลี่ยนแปลงของสิ่งแวดล้อมภายนอกอาจเป็นโอกาสหรืออุปสรรคได้

การวิเคราะห์ SWOT มีประโยชน์ต่อองค์กรมาก เพราะการกระบวนการวิเคราะห์ SWOT จะช่วยให้หัวหน้ากับสถานการณ์และมีการเตรียมความพร้อมกับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม บางครั้งเมื่อโอกาสมาถึง องค์กรจะได้เก็บเกี่ยวผลประโยชน์ได้ทันและเต็มที่ หรือถ้าเรารู้ว่าแนวโน้มจะมีปัญหาอุปสรรคอะไรเกิดขึ้นกับองค์กร เราจะได้มีการเตรียมตัวรับมือพร้อมสถานการณ์ที่เลวร้ายให้บรรเทาลงได้ แต่ทั้งนี้กระบวนการวิเคราะห์ SWOT ที่ทีมงานต้องมีความรู้เกี่ยวกับโครงสร้างธุรกิจของตัวเอง ความรู้เกี่ยวกับธุรกิจต้นน้ำ ปลายน้ำของตนเอง ข้อมูลลูกค้า ข้อมูลคู่แข่ง ข่าวสารทางเศรษฐกิจทั้งภายในและภายนอกประเทศมาเป็นตัวช่วยในการวิเคราะห์และต้องวิเคราะห์อยู่บนพื้นฐานของความเป็นจริง (นันทิยา หุตานุวัตร และ ณรงค์ หุตานุวัตร, 2543)

### Five Force Model

การวิเคราะห์ปัจจัยทางการแข่งขันของอุตสาหกรรมจะทำให้ทราบถึงที่มาของความรุนแรงในการแข่งขัน และอิทธิพลอันเกิดจากภาวะการแข่งขันเหล่านี้ การวิเคราะห์นี้มีความจำเป็นสำหรับการจัดทำกลยุทธ์ขององค์กร ในการวิเคราะห์สภาวะการแข่งขันของอุตสาหกรรมนั้น Michael E. Porter ได้เสนอแนวคิดว่ามีปัจจัยสำคัญ 5 ประการที่ส่งผลต่อสภาวะการแข่งขันของแต่ละอุตสาหกรรมหรือที่เรียกว่า Five Forces Model ตามแนวความคิดนี้อุตสาหกรรม คือ กลุ่มขององค์กรธุรกิจที่ผลิตสินค้าหรือบริการที่มีลักษณะเหมือนหรือคล้ายกัน หรือสินค้าหรือบริการที่ทดแทนกันได้ ถึงแม้ว่าจะใช้เทคโนโลยีการผลิตที่แตกต่างกัน แต่สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้เหมือนกัน การวิเคราะห์จะช่วยบ่งชี้ถึงโอกาส (Opportunities) ข้อจำกัด(Threat) ที่องค์กรธุรกิจจะต้องเผชิญลักษณะที่สำคัญของปัจจัย 5 ประการประกอบด้วย





ภาพที่ 2.2 The Five Forces Model

แหล่งที่มา : Porter, Michael E. (1990) อ้างอิงใน กิ่งพร ทองใบ, 2549

ซึ่งประกอบด้วย

1. ข้อจำกัดในการเข้าสู่อุตสาหกรรมของกลุ่มแข่งขันใหม่ (Threat of New Entrances or Potential Competitors) กลุ่มแข่งขันใหม่ ๆ ได้แก่ องค์กรอื่นที่อยู่ภายนอกอุตสาหกรรม แต่มีความสามารถและแนวโน้มที่จะเข้ามาในอุตสาหกรรม โดยปกติแล้วองค์กรเดิมที่อยู่ภายในอุตสาหกรรมจะพยายามป้องกันไม่ให้องค์กรใหม่ ๆ เข้ามาในอุตสาหกรรม เนื่องจากองค์กรใหม่ ๆ ที่จะเข้ามา นั้นจะส่งผลกระทบต่อสถานะในการแข่งขันในอุตสาหกรรม อันจะเป็นข้อจำกัดที่สำคัญต่อการดำเนินงานและการแข่งขันขององค์กรเดิมในอุตสาหกรรม เนื่องจากองค์กรใหม่ที่เข้ามา ย่อมต้องการส่วนแบ่งตลาด ซึ่งเป็นผลเสียต่อองค์กรเดิม ยกเว้นกรณีในตลาดมีการขยายตัวอย่างรวดเร็วและการเข้ามานั้นจะก่อให้เกิดการแข่งขันที่รุนแรงยิ่งขึ้น อาจมีการลดราคาสินค้าหรือบริการลง โดยการตัดสินใจที่จะเข้าสู่อุตสาหกรรมขององค์กรใหม่จะขึ้นอยู่กับปัจจัยที่สำคัญสองประการ ได้แก่ ต้นทุนในการเข้าสู่อุตสาหกรรม และการตอบโต้จากองค์กรเดิมโดยมีอุปสรรคในการเข้าสู่ตลาดที่สำคัญ

1.1 การประหยัดเนื่องจากขนาด(Economies of Scale) ซึ่งโดยปกติจะมีความเกี่ยวข้องกับขนาดขององค์กรที่อยู่ในอุตสาหกรรมแล้ว ซึ่งการได้เปรียบเนื่องจากขนาดนี้เกิดขึ้นจากต้นทุนการผลิตและดำเนินงานที่ลดลง เนื่องจากองค์กรมีกำลังการผลิตหรือมียอดขายที่เพิ่มขึ้น หรือส่วนลดที่เกิดขึ้นเมื่อซื้อวัตถุดิบเป็นจำนวนมาก หรือการกระจายต้นทุนคงที่ตามขนาดการผลิตที่มีมาก หรือการได้เปรียบที่เกิดขึ้นเนื่องมาจากการโฆษณา ซึ่งถ้าการได้เปรียบในเรื่องต้นทุนเหล่านี้มีมากและองค์กรใหม่จะเข้าสู่อุตสาหกรรม เนื่องจากองค์กรเหล่านี้จะมีต้นทุนในด้านต่าง ๆ ที่สูงกว่าองค์กรที่อยู่ในอุตสาหกรรมมาก่อนหน้านี้แล้ว หรือถ้าองค์กรที่จะเข้าสู่อุตสาหกรรมเป็นองค์กรขนาดใหญ่มาจากอุตสาหกรรมอื่น องค์กรเหล่านั้นก็จะยังคงมีต้นทุนที่สูงกว่า องค์กรที่อยู่ในอุตสาหกรรมเดิมอยู่ดี และองค์กรในอุตสาหกรรมเดิมสามารถมีมาตรการในการตอบโต้การเข้ามาขององค์กรใหม่ได้โดยการลดราคาสินค้าหรือบริการลง ทำให้้องค์กรใหม่ ๆ ไม่สามารถเข้าสู่อุตสาหกรรมได้

1.2 ความแตกต่างของสินค้าและบริการ (Product Differentiated) องค์กรธุรกิจที่อยู่ในอุตสาหกรรมอยู่แล้วจะได้เปรียบในแง่ที่มีสินค้าที่เป็นที่รู้จักอย่างแพร่หลายและมีลูกค้าที่ภักดีต่อสินค้าชนิดนั้นอยู่แล้ว (Brand Loyalty) ซึ่งความภักดีในสินค้านี้สามารถเกิดขึ้นมาจากการโฆษณาอย่างต่อเนื่อง การป้องกันสินค้าโดยจดทะเบียนสิทธิบัตร การมีนวัตกรรมของสินค้าใหม่ ๆ การให้ความสำคัญกับคุณภาพของสินค้า การบริการหลังการขายที่เป็นเยี่ยม ความภักดีต่อสินค้านี้ทำให้องค์กรใหม่ที่จะเข้าสู่ตลาดต้องเสียค่าใช้จ่ายที่จะลบล้างข้อเสียเปรียบเหล่านี้ และเผชิญกับความยุ่งยากที่จะแย่งส่วนแบ่งตลาดไปจากองค์กรธุรกิจเดิม

1.3 เงินลงทุน (Capital Requirements) โดยปกติองค์กรใหม่ที่จะเข้ามาในอุตสาหกรรมจะต้องใช้เงินลงทุนที่สูงในหลาย ๆ ด้าน เช่น แรงงาน เครื่องจักร อุปกรณ์ในการผลิต การวิจัยและพัฒนา การโฆษณาและส่งเสริมการขายเพื่อสร้างความน่าเชื่อถือจากลูกค้า ซึ่งการใช้เงินลงทุนอย่างสูงนี้ทำให้ต้นทุนในการดำเนินงานสูงไปด้วย ซึ่งย่อมเกิดความเสียเปรียบต่อองค์กรเดิมในอุตสาหกรรม

1.4 ค่าใช้จ่ายในการเปลี่ยนสินค้า (Switching Costs) ซึ่งเป็นค่าใช้จ่ายที่ลูกค้าจะต้องจ่ายเมื่อเปลี่ยนการใช้สินค้าหรือบริการชนิดหนึ่งเป็นอีกชนิดหนึ่ง โดยปกติลูกค้าที่จะเปลี่ยนสินค้าหรือบริการที่ใช้อยู่แล้ว นอกจากธุรกิจใหม่เสนอสินค้าและบริการที่มีประสิทธิภาพในการทำงานที่สูงขึ้นหรือมีราคาถูกลงอย่างเห็นได้ชัด ตัวอย่างที่เห็นได้ชัด ได้แก่ การใช้อุปกรณ์และโปรแกรมคอมพิวเตอร์ต่าง ๆ ซึ่งถ้าจะเปลี่ยนไปใช้ยี่ห้อใหม่จะต้องเสียค่าใช้จ่ายในอุปกรณ์และโปรแกรม เสียเวลาในการเรียนรู้หรือความไม่เข้ากันของระบบเดิม

1.5 การเข้าถึงช่องทางในการจัดจำหน่าย (Access to Distribution Channel) ใน การจัดจำหน่ายสินค้าและบริการ ช่องทางในการจัดจำหน่ายมีความสำคัญอย่างยิ่ง ซึ่งองค์กรเดิมที่มี อยู่ในอุตสาหกรรมนั้นจะมีการจัดตั้งช่องทางในการจัดจำหน่ายที่พร้อมอยู่แล้ว ซึ่งมักเกิดขึ้นจาก ความสัมพันธ์ที่ยาวนานที่มีอยู่กับผู้จัดจำหน่ายหรือพ่อค้าคนกลาง การที่องค์กรธุรกิจใหม่ที่จะเข้ามา ในการสร้างช่องทางในการจัดจำหน่ายขึ้นมาใหม่จึงไม่ใช่เรื่องง่าย หรือถ้าจะต้องใช้ช่องทางการจัด จำหน่ายเดิมที่มีอยู่แล้ว โดยจะต้องมีสิ่งจูงใจให้กับช่องทางการจัดจำหน่ายเพื่อที่องค์กรใหม่สามารถ ใช้บริการได้ เช่น ส่วนลด การโฆษณาร่วม ดังนั้น เพื่อแก้ปัญหาในด้านช่องทางการจัดจำหน่ายนี้ องค์กรธุรกิจหลายแห่งได้วางใจให้องค์กรที่มีหน้าที่ในการจัดจำหน่ายเพียงอย่างเดียวดำเนินงาน ด้านการจัดจำหน่ายสินค้าเมื่อเข้าสู่อุตสาหกรรมใหม่

1.6 ต้นทุนซึ่งไม่สามารถหลีกเลี่ยงได้ (Cost Disadvantages Independent of Scale Size of Absolute Cost Advantages) องค์กรเดิมที่อยู่ในอุตสาหกรรมจะมีการได้เปรียบเนื่องมาจาก ต้นทุนที่ต่ำ ซึ่งคู่แข่งที่เข้ามาใหม่ไม่สามารถหลีกเลี่ยงแบบหรือทดแทนได้โดยง่าย ซึ่งการได้เปรียบ ในลักษณะนี้ไม่จำเป็นต้องเกิดจากการมีต้นทุนที่ต่ำเท่านั้น แต่การได้เปรียบการควบคุมแหล่ง วัตถุดิบหรือแรงงาน ช่องทางในการจัดหาเงินที่มีต้นทุนที่ต่ำ เทคโนโลยีที่ได้รับการปกป้องทาง ลิขสิทธิ์ ทำเลที่ตั้งที่ดี หรือการได้รับการสนับสนุนจากรัฐบาล

1.7 นโยบายรัฐ (Government Policy) รัฐบาลสามารถมีส่วนช่วยในการจัดการเข้าสู่ อุตสาหกรรมขององค์กรใหม่ ๆ โดยการให้สัมปทานหรือสิทธิพิเศษในการดำเนินงานหรือใน การแสวงหาวัตถุดิบที่มีจำกัด โดยเฉพาะอย่างยิ่งในประเทศกำลังพัฒนาที่รัฐบาลมีการคุ้มครองสิทธิ์ ในการดำเนินธุรกิจบางประเภท เช่น สัมปทานในด้านเครือข่ายโทรศัพท์หรือสาธารณูปโภคต่าง ๆ

2. ความรุนแรงของสภาวะการแข่งขันระหว่างองค์กรที่อยู่ในอุตสาหกรรมเดียวกัน (Intensity of Rivalry Among Existing Competitors) สภาวะการแข่งขันระหว่างธุรกิจต่าง ๆ จะทวี ความรุนแรงขึ้นเมื่อองค์กรหนึ่งมองเห็นช่องทางการได้กำไรมากขึ้นหรือถูกคุกคามจากการ กระทำขององค์กรในอุตสาหกรรมเดียวกัน เช่น การลดราคา การต่อสู้ทางการตลาด การแนะนำ สินค้าใหม่เข้าสู่ตลาด หรือการเพิ่มการให้บริการหลังการขายแก่ลูกค้า ถ้าสภาวะการแข่งขันใน อุตสาหกรรมไม่รุนแรง โอกาสที่องค์กรต่าง ๆ จะขึ้นราคาสินค้าและบริการเพื่อให้ได้มาซึ่งกำไรที่ มากขึ้นก็จะมียาก โดยปกติความรุนแรงของสภาวะการแข่งขัน ขึ้นอยู่กับปัจจัยต่าง ๆ เหล่านี้

2.1 จำนวนผู้แข่งขันในอุตสาหกรรม (Number of Competitors) จำนวนผู้แข่งขันในแต่ละ อุตสาหกรรมรวมทั้งความแตกต่างในเรื่องขนาด และความสามารถในการดำเนินงานของแต่ละ องค์กรในแต่ละอุตสาหกรรมมีส่วนอย่างยิ่งในการกำหนดสภาวะการแข่งขัน อุตสาหกรรมที่มีจำนวน คู่แข่งขันน้อยจะมีการแข่งขันที่ไม่ค่อยรุนแรง แต่ถ้าจำนวนองค์กรในอุตสาหกรรมนั้น มีจำนวนน้อย



แต่มีขนาดและความสามารถในการแข่งขันเท่าเทียมกันก็จะก่อให้เกิดการแข่งขันที่รุนแรงได้ ในขณะที่เดียวกันอุตสาหกรรมที่มีผู้แข่งขันจำนวนมากก็มีแนวโน้มที่จะแข่งขันกันรุนแรงเช่นกัน

## 2.2 อัตราการเจริญเติบโตของอุตสาหกรรม (Rate of Industry Growth)

อุตสาหกรรมที่มีอัตราการเจริญเติบโตอย่างรวดเร็ว ก่อให้เกิดโอกาสทางธุรกิจใอุตสาหกรรมนั้นที่จะเจริญเติบโตตามสภาวะอุตสาหกรรมไปด้วย แต่ถ้าอัตราการเจริญเติบโตของอุตสาหกรรมช้าหรือน้อย ย่อมส่งผลให้สภาวะการแข่งขันในอุตสาหกรรมนั้นมีมาก เนื่องจากองค์กรแต่ละแห่งต่างต้องการแข่งขันเพื่อแย่งชิงส่วนแบ่งของตลาดที่มีน้อยลง โดยเฉพาะอย่างยิ่งในอุตสาหกรรมที่มีการเจริญเติบโตแบบถดถอยเนื่องจากในอุตสาหกรรมชนิดนี้ ถ้าองค์กรหนึ่งมีอัตราการเจริญเติบโตย่อมจะได้รับมาจากการถดถอยของอีกองค์กรหนึ่ง ดังนั้นยิ่งอุตสาหกรรมใดที่มีการเจริญเติบโตช้าหรือถดถอย สภาวะการแข่งขันในอุตสาหกรรมนั้นก็ยิ่งทวีความรุนแรงขึ้น

## 2.3 ความเหมือนหรือความแตกต่างของสินค้าหรือบริการ (Productor Service Characteristics) ในอุตสาหกรรมใด ๆ ถ้าสินค้าในอุตสาหกรรมนั้นมีความแตกต่างกันมาก (Product Differentiation) การแข่งขันจะไม่รุนแรงเนื่องจากผู้ซื้อสามารถเลือกซื้อได้ตามความต้องการหรือความภักดีที่มีต่อสินค้าไม่ค่อยมีความแตกต่างกันระหว่างแต่ละองค์กรธุรกิจ เช่น น้ำมันสำหรับเติมรถยนต์ ลูกค้าสามารถเปลี่ยนยี่ห้อของสินค้าได้ตลอดเวลา โดยมีปัจจัยที่ใช้ขึ้นอยู่กับราคาและบริการที่แต่ละองค์กรนำเสนอ ดังนั้น ยิ่งสินค้าและบริการมีความเหมือนกันหรือมีมาตรฐานเดียวกันเท่าใด การแข่งขันย่อมจะทวีความรุนแรงยิ่งขึ้น

## 2.4 มูลค่าของต้นทุนคงที่ (Amount of Fix Costs) ถ้าต้นทุนคงที่หรือต้นทุนที่องค์กรธุรกิจลงทุนในอุตสาหกรรมนั้นสูง องค์กรย่อมต้องการที่จะทำการผลิตสินค้าออกมาในปริมาณที่มาก เนื่องจากถ้าสามารถผลิตได้มากเท่าใด องค์กรก็สามารถที่จะกระจายต้นทุนคงที่เฉลี่ยไปตามจำนวนสินค้าที่ผลิตมากขึ้นเท่านั้น ซึ่งเมื่อองค์กรในอุตสาหกรรมต่างผลิตสินค้าออกมาเป็นจำนวนมากย่อมต้องหาหนทางในการขายสินค้าไปให้ได้มากที่สุด ซึ่งอาจใช้วิธีการตัดราคาหรือวิธีการส่งเสริมการขายเพื่อขายให้ได้ปริมาณมากที่สุดโดยไม่คำนึงถึงต้นทุน

## 2.5 ข้อจำกัดในการออกจากอุตสาหกรรม (High exit barriers) ซึ่งครอบคลุมทั้งปัจจัยทางด้านเศรษฐศาสตร์ กลยุทธ์และจิตวิทยาในอุตสาหกรรมใดที่มีข้อจำกัดในการออกจากอุตสาหกรรมสูง การออกจากอุตสาหกรรมย่อมทำได้ยาก ทำให้องค์กรจำต้องทนอยู่ในอุตสาหกรรมที่ไม่สามารถให้ผลตอบแทนที่ดี ซึ่งส่งผลให้เกิดอุปทานที่มากตามความต้องการอันนำไปสู่การแข่งขันที่รุนแรงในด้านราคา ซึ่งองค์กรธุรกิจต่าง ๆ ก็หวังเพียงแต่จะให้ขายสินค้าได้เท่านั้น โดยไม่สนใจในเรื่องของราคามากนัก เพื่อที่จะได้สามารถได้รับผลตอบแทนมาบ้าง ซึ่งข้อจำกัดในการออกจากอุตสาหกรรมที่มักพบบ่อย ๆ ได้แก่

- (1) การลงทุนอย่างสูงที่เกิดในโรงงาน อุปกรณ์ เครื่องจักร และเทคโนโลยีที่ไม่สามารถนำไปใช้ในกิจการชนิดอื่นและไม่สามารถนำไปขายให้ผู้อื่นได้
- (2) ต้นทุนในการออกจากอุตสาหกรรมที่สูง เช่น ค่าใช้จ่ายที่จะต้องเสียให้กับลูกจ้างที่ถูกปลดออกจากงาน
- (3) ความรู้สึกผูกพันที่มีต่ออุตสาหกรรม
- (4) เหตุผลทางด้านกลยุทธ์ เช่น ในองค์กรที่มีกิจการหลายประเภทโดยองค์กรธุรกิจ ก เป็นผู้จัดส่งวัตถุดิบให้กับองค์กรธุรกิจ ข ทำให้องค์กร ก ไม่สามารถเลิกกิจการไปได้
- (5) การลงทุนในสินทรัพย์ถาวรหรือในต้นทุนที่ยังไม่ถึงจุดคุ้มทุน
- (6) ความภูมิใจของผู้บริหารหรือการออกจากอุตสาหกรรมจะทำให้ผู้บริหารรู้สึกเสียหน้า
- (7) แนวคิดเกี่ยวกับปัจจัยการแข่งขันของอุตสาหกรรมแรงผลักดันจากรัฐบาลให้ยังคงดำรงในอุตสาหกรรมนั้น ๆ เพื่อประโยชน์ของประชาชน

2.6 ความแตกต่างทางพื้นฐานของผู้แข่งขันในอุตสาหกรรม (Diversity of Rivals) เนื่องจากธุรกิจส่วนใหญ่จะมีจุดกำเนิดนโยบายในการทำงาน วัฒนธรรม วัตถุประสงค์ และตลอดจนเป้าหมายที่แตกต่างกัน ทำให้แนวความคิด ทักษะคติ พฤติกรรม ตลอดจนกลยุทธ์ขององค์กรธุรกิจ ในอุตสาหกรรมมีความแตกต่างกัน ซึ่งยิ่งพื้นฐานขององค์กรธุรกิจมีความแตกต่างกันเท่าใด ย่อมส่งผลให้สภาวะการแข่งขันในอุตสาหกรรมนั้นรุนแรงมากขึ้นเท่านั้น เนื่องจากองค์กรแต่ละแห่งมีกฎเกณฑ์หรือแนวคิดในการแข่งขันที่แตกต่างกัน

2.7 โครงสร้างในการแข่งขันของแต่ละอุตสาหกรรม (Competitive Structure) ซึ่งครอบคลุมทั้งจำนวนและขนาดขององค์กรต่าง ๆ ที่อยู่ในอุตสาหกรรมนั้น ๆ ถ้าในแต่ละอุตสาหกรรมประกอบไปด้วยองค์กรขนาดเล็กและขนาดกลางจำนวนมาก โดยไม่มีแห่งใดแห่งหนึ่งเป็นผู้ชี้นำตลาด และสินค้าหรือบริการก็ไม่มี ความแตกต่างกันมากนัก จะเป็นอุตสาหกรรมที่คู่แข่งขึ้นใหม่ ๆ เข้ามาเป็นจำนวนมากทำให้เกิดอุปทานเกินความต้องการ และเกิดการแข่งขันกันอย่างรุนแรง มีการตัดราคาสินค้าและบริการเกิดขึ้น ทำให้ความน่าสนใจของอุตสาหกรรมลดน้อยลง และทำให้มีองค์กรธุรกิจบางแห่งต้องออกจากอุตสาหกรรมไป หรือทำให้องค์กรใหม่ ๆ ไม่อยากเข้าสู่อุตสาหกรรมนี้อีกต่อไป การเติบโตหรือน่าดึงดูดใจของอุตสาหกรรมประเภทนี้จะมีระยะเวลาที่สั้น เนื่องจากคู่แข่งใหม่ ๆ สามารถเข้าสู่อุตสาหกรรมได้ง่ายและเนื่องจากสินค้าและบริการของแต่ละองค์กรไม่มีความแตกต่างกันทำให้แต่ละองค์กรมักจะใช้การแข่งขันในเรื่องราคา

3. การมีสินค้าหรือบริการที่สามารถทดแทนกันได้ (Threat of Substitute Products or Services) ธุรกิจ ในอุตสาหกรรมหนึ่งอาจจะมีการแข่งขันกับธุรกิจในอุตสาหกรรมอื่นที่ผลิตสินค้าที่มีลักษณะที่ทดแทนกันได้ ซึ่งอาจเป็นสินค้าคนละชนิดกัน แต่สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้เหมือนกัน การมีสินค้าทดแทนในอุตสาหกรรมอื่นย่อมก่อให้เกิดข้อจำกัดในการตั้งราคา สินค้าไม่ให้สูงเกินไป เนื่องจากลูกค้าอาจจะหันไปใช้สินค้าที่ทดแทนกันได้ และถ้าค่าใช้จ่ายในการเปลี่ยนผลิตภัณฑ์ (Switching Cost) ต่ำ ปัจจัยในการใช้สินค้าทดแทนก็จะมีผลต่ออุตสาหกรรมมากขึ้น ธุรกิจที่สามารถผลิตสินค้าที่ไม่มีสินค้าทดแทนได้ย่อมมีผลตอบแทนที่สูงเนื่องจากสามารถตั้งราคาของสินค้าได้สูงโดยไม่ต้องกลัวสินค้าทดแทน ถ้าอุตสาหกรรมใดมีสินค้าทดแทนได้ง่าย ย่อมไม่สามารถหากำไรได้มากเนื่องจากลูกค้าจะหันไปใช้สินค้าทดแทน

4. อำนาจต่อรองของผู้ซื้อ (Bargaining Power of Buyers) ผู้ซื้อจะมีผลกระทบต่ออุตสาหกรรม ถ้าผู้ซื้อ มีอำนาจต่อรองหรือมีอิทธิพลต่อการกำหนดราคาของสินค้าและบริการให้ต่ำ หรือมีอิทธิพลในการต่อรองให้องค์กรธุรกิจเพิ่มคุณภาพของสินค้าและบริการให้มากขึ้น ซึ่งส่งผลกระทบต่อองค์กรในแง่ต้นทุนในการดำเนินงานที่สูงขึ้น ในขณะที่ผู้ซื้อที่ไม่มีความเข้มแข็งหรือไม่มีอำนาจต่อรองย่อมเปิดโอกาสให้องค์กรในอุตสาหกรรมสามารถขึ้นราคาสินค้าได้โดยง่าย การที่ผู้ซื้อจะมีอำนาจมากหรือน้อยขึ้นอยู่กับอำนาจต่อรองที่ผู้ซื้อ มีต่อองค์กรในอุตสาหกรรม โดยปกติแล้วผู้ซื้อจะมีอำนาจในการต่อรองมากในสถานการณ์ต่อไปนี้

- 4.1 ผู้ซื้อสินค้าซื้อสินค้าในปริมาณที่มากเมื่อเทียบกับผลผลิตทั้งหมดขององค์กร
- 4.2 ผู้ผลิตแต่ละรายในอุตสาหกรรมที่ผลิตสินค้าไม่มีคามแตกต่างระหว่างกัน
- 4.3 ต้นทุนในการเปลี่ยนสินค้าต่ำ ทำให้ผู้ซื้อสามารถเปลี่ยนไปซื้อสินค้าจากองค์กรอื่นได้ง่าย
- 4.4 ผู้ซื้อ มีความสามารถในการเปลี่ยนสถานะเป็นผู้ผลิตเอง (Backward Integration) เช่น ผู้ผลิตรถยนต์รายใหญ่บางรายที่สามารถขยายเข้าไปเป็นผู้ผลิตชิ้นส่วนรถยนต์เอง
- 4.5 ผู้ซื้อ มีข้อมูลในด้านต่าง ๆ มาก เช่น ความต้องการสินค้า ราคาตลาด ราคาต้นทุนของผู้ผลิต ทำให้สามารถเลือกและต่อรองกับผู้ผลิตได้
- 4.6 ผู้ผลิตมีจำนวนมากแต่ผู้ซื้อ มีจำนวนน้อย
- 4.7 เมื่อผู้ซื้อสามารถที่จะซื้อสินค้าจากผู้ผลิตได้หลายรายในเวลาพร้อมกัน

5. อำนาจต่อรองของผู้ขายวัตถุดิบ (Bargaining Power of Suppliers) ผู้ขายวัตถุดิบมีอิทธิพลต่ออุตสาหกรรมเนื่องจากสามารถกำหนดให้สินค้ามีราคาสูงหรือต่ำได้หรือเพิ่มหรือลดคุณภาพของสินค้าได้ ซึ่งส่งผลกระทบต่อต้นทุนและกำไรขององค์กรในกรณีที่ผู้ขายที่มีความอ่อนแอหรือมี

อำนาจต่อรองต่ำย่อมถูกผู้ซื้อกดราคา และเรียกร้องสินค้าที่มีคุณภาพสูงขึ้นได้ โดยปกติแล้วผู้จัดหาวัตถุดิบจะมีอำนาจต่อรองมากเมื่อ

5.1 ไม่มีสินค้าอื่นที่สามารถทดแทนได้ ผู้ซื้อไม่มีทางเลือกอื่นสำหรับการซื้อสินค้าอุตสาหกรรมหรือปริมาณที่ผู้ซื้อไม่มีความสำคัญต่อต้นทุนหรือกำไรของผู้ขายวัตถุดิบเท่าใด

5.2 สินค้าของผู้ขายวัตถุดิบมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อผู้อื่น

5.3 สินค้าของผู้ขายวัตถุดิบมีความแตกต่างระหว่างกันหรือมีต้นทุนในการเปลี่ยนสินค้าสูง ทำให้ผู้ซื้อไม่สามารถเปลี่ยนสถานะกลายมาเป็นลูกค้าเอง (Forward Integration)

5.4 ตลาดหรืออุตสาหกรรมของผู้ขายวัตถุดิบมีองค์กรใหญ่ ๆ อยู่ไม่กี่องค์กร แต่ขายให้กับลูกค้าหลายราย (กึ่งพร ทองใบ, 2549)

### 3. สภาพแวดล้อมอุตสาหกรรมและการแข่งขัน

สภาพแวดล้อมทางการตลาด ประกอบด้วย

1. สภาพแวดล้อมภายนอก (External Environment) เป็นสภาพแวดล้อมที่เกิดขึ้นภายนอกองค์กรที่ควบคุมไม่ได้ แต่มีผลกระทบต่อธุรกิจ ประกอบด้วย

1.1 สภาพแวดล้อมมหภาค (Macroenvironment) เป็นสภาพแวดล้อมที่มีผลกระทบต่อทุกองค์กร ประกอบด้วย

1.1.1 สภาพแวดล้อมทางประชากรศาสตร์ ได้แก่ อัตราการเจริญเติบโตของจำนวนประชากรโลก การกระจายช่วงอายุของประชากร ตลาดเชื้อชาติ ระดับการศึกษา การเปลี่ยนแปลงลักษณะของครอบครัว การเคลื่อนย้ายของประชากร และการเปลี่ยนแปลงจากตลาดใหญ่เป็นตลาดย่อย

1.1.2 สภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจ ได้แก่ การกระจายรายได้ การออมหนี้สิน และความสามารถในการหาสินเชื่อ

1.1.3 สภาพแวดล้อมทางธรรมชาติ ได้แก่ การขาดแคลนวัตถุดิบ ต้นทุนด้านพลังงาน การเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม

1.1.4 สภาพแวดล้อมทางเทคโนโลยี ได้แก่ ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี ทำให้เกิดการค้นพบนวัตกรรมใหม่ ๆ งบประมาณเพื่อการวิจัยและพัฒนาสูงขึ้น กฎระเบียบของรัฐบาลในด้านการพัฒนาเทคโนโลยี

1.1.5 สภาพแวดล้อมทางกฎหมายและการเมือง ได้แก่ การที่รัฐบาลออกกฎหมายควบคุมธุรกิจ กฎหมายคุ้มครองผู้บริโภค กฎหมายด้านการศึกษา

1.1.6 สภาพแวดล้อมทางวัฒนธรรมและสังคม ได้แก่ ค่านิยมขอสังคมซึ่งจะมีผลโดยตรงต่อพฤติกรรมของผู้บริโภค

**1.2 สภาพแวดล้อมจุลภาค (Microenvironment)** เป็นสภาพแวดล้อมที่มีผลกระทบโดยตรงต่อองค์กร ประกอบด้วย

1.2.1 สภาพแวดล้อมเกี่ยวกับงาน ประกอบด้วยสถาบันที่ช่วยให้การดำเนินธุรกิจประสบผลสำเร็จ ได้แก่ ผู้จำหน่ายวัตถุดิบ คนกลางทางการตลาด ลูกค้าหรือตลาด

1.2.2 สภาพแวดล้อมเกี่ยวกับการแข่งขัน ประกอบด้วยสถาบันต่าง ๆ ที่แข่งขันกับธุรกิจ เพื่อให้ได้มาและรักษาไว้ซึ่งส่วนครองตลาด ตลอดจนการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันในการดำเนินธุรกิจ

1.2.3 สภาพแวดล้อมเกี่ยวกับกลุ่มสาธารณชน ประกอบด้วย กลุ่มสถาบันการเงิน หน่วยงานของรัฐบาล กลุ่มที่มีปฏิภรียา กลุ่มชนในท้องถิ่น ประชาชนทั่วไปและพนักงานของบริษัท การยอมรับของสาธารณชนก็เป็นปัจจัยหนึ่งที่จะทำให้ธุรกิจประสบผลสำเร็จในระยะยาว (อุไรวรรณ เข้มนิยม, 2544)

**2. สภาพแวดล้อมภายในองค์กร (Internal Environment)** เป็นสภาพแวดล้อมที่เกิดขึ้นภายในและสามารถควบคุมได้ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในองค์กรนั้น องค์กรจำเป็นต้องดำเนินการเพื่อประเมินสถานะของธุรกิจขององค์กร และ ประเมินความสามารถในการแข่งขัน เพื่อให้สามารถดำเนินธุรกิจต่อไปด้วยความสำเร็จ การวิเคราะห์หรือประเมินสภาพแวดล้อมภายในสามารถจำแนกออกได้เป็น 2 องค์ประกอบ คือ

**2.1 ด้านการเงิน ความสามารถทางการเงิน** เป็นปัจจัยที่สำคัญต่อความสำเร็จของธุรกิจ ดังนั้นธุรกิจส่วนใหญ่จึงให้ความสำคัญในเรื่องการวางแผนทางการเงิน ทั้งทางด้านการจัดหาเงินทุน สภาพคล่องทางการเงิน ต้นทุน การบริหารเงินทุนหมุนเวียน ผลตอบแทนจากการลงทุน ความได้เปรียบในแง่ภาษี

**2.2 ด้านการตลาด** หน้าที่ด้านการตลาดมีความสัมพันธ์กับสภาวะแวดล้อมภายนอก องค์กรจำเป็นต้องทำการศึกษาสภาพของตลาดและพฤติกรรมของผู้บริโภค ความสามารถทางด้านการตลาดจะทำให้ธุรกิจสามารถเจาะเข้าสู่ตลาดใหม่หรือเพิ่มส่วนแบ่งทางการตลาดให้กับธุรกิจ

**2.3 ด้านการผลิต หรือการบริการ** จะต้องทำการประเมินประสิทธิภาพหรือศักยภาพในการผลิตหรือบริการของธุรกิจ เพื่อนำมากำหนดเป็นแนวทางในการดำเนินธุรกิจให้สามารถแข่งขันในธุรกิจได้



**2.4 ด้านบุคลากร** ความสามารถของบุคลากรที่มีทักษะ ความรู้ ความชำนาญอย่างเหมาะสม จะช่วยให้ธุรกิจมีความสามารถในการแข่งขัน และเป็นปัจจัยสำคัญที่จะนำไปสู่ความสำเร็จของธุรกิจ

**2.5 ด้านการบริหาร** ความสามารถในด้านการบริหารถือเป็นพื้นฐานสำคัญต่อความสำเร็จของธุรกิจ จะทำให้ทราบจุดแข็งที่ควรเน้นและจุดอ่อนที่ควรแก้ไขปรับปรุง

**2.6 ด้านการวิจัยและพัฒนา** ความสามารถด้านนี้เป็นตัวชี้บ่งถึงความสามารถด้านนวัตกรรม การพัฒนาผลิตภัณฑ์ให้ตรงกับความต้องการของลูกค้า (ชนชัย ยมจินดา, 2545)

#### **สภาพแวดล้อมของอุตสาหกรรม**

สภาพแวดล้อมโดยทั่วไปจะประกอบด้วยปัจจัยที่มีขอบเขตกว้างและมีผลกระทบต่อการบริหารงานของบริษัทในทันทีเป็นส่วนน้อย โดยปกติปัจจัยเหล่านี้ได้แก่

##### **1. สภาพแวดล้อมด้านเศรษฐกิจ**

ปัจจัยทางเศรษฐกิจจะชี้ให้เห็นว่าทรัพยากรได้ถูกจัดสรรและถูกใช้ภายในสภาพแวดล้อมอย่างไรด้วยตัวอย่างของปัจจัยทางเศรษฐกิจเหล่านี้ ได้แก่ รายได้ประชาชาติ อัตราเงินเฟ้อ อัตราดอกเบี้ย ประสิทธิภาพการผลิต อัตราการจ้างงาน และอัตราภาษี เป็นต้น

##### **2. สภาพแวดล้อมด้านสังคมและวัฒนธรรม**

ปัจจัยทางสังคมจะชี้ให้เห็นถึงลักษณะของสังคมโดยทั่วไป ได้แก่ การศึกษา ความเชื่อ ค่านิยม วัฒนธรรม วิถีทางในการดำเนินชีวิต (Life style) และคุณลักษณะทางประชากร เป็นต้น และจะต้องตระหนักอยู่เสมอว่าการเปลี่ยนแปลงทางสังคมจะต้องเกิดขึ้นแน่นอน ไม่ช้าก็เร็ว

##### **3. สภาพแวดล้อมด้านการเมืองและกฎหมาย**

ปัจจัยทางการเมืองที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงานของรัฐบาล เช่น ทัศนคติของรัฐบาลที่มีต่ออุตสาหกรรมต่าง ๆ ความมั่นคงและเสถียรภาพด้านการเมืองของรัฐบาล ระเบียบข้อบังคับในด้านต่าง ๆ ของรัฐและคุณภาพของพรรคการเมือง เป็นต้น

ปัจจัยทางกฎหมายจะเกี่ยวพันกับการออกกฎหมายของรัฐบาล กฎหมายที่สมาชิกทุกคนภายในสังคมจะต้องปฏิบัติตาม เช่น กฎหมายแรงงาน กฎหมายคุ้มครองผู้บริโภค กฎหมายภาษีอากร เป็นต้น

##### **4. สภาพแวดล้อมด้านเทคโนโลยี**

ปัจจัยทางเทคโนโลยีจะเกี่ยวพันกับการคิดค้นสิ่งใหม่ เช่น กระบวนการผลิตสินค้าใหม่ ระเบียบวิธีการปฏิบัติงานใหม่ และอุปกรณ์ใหม่ เป็นต้น

### สภาพแวดล้อมการแข่งขัน(Competition)

องค์กรมีความจำเป็นต้องวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทางการแข่งขันที่องค์กรประสบอยู่ หรือจะต้องประสบในอนาคตควบคู่ไปกับการประเมินสภาพแวดล้อมอื่น ๆ เพื่อนำมากำหนดกลยุทธ์ได้อย่างเหมาะสม องค์กรต้องเผชิญกับสภาวะการแข่งขันอยู่ตลอดเวลา ซึ่งส่วนใหญ่เกิดจากการกระทำของกลุ่มแข่งขันในอุตสาหกรรมเดียวกันกับที่องค์กรดำเนินการอยู่ สภาวะการแข่งขันที่องค์กรต้องทำการวิเคราะห์และประเมินคือ องค์กรต้องติดตามและรวบรวมข้อมูลและกลยุทธ์ของกลุ่มแข่งขัน ทั้งที่เป็นคู่แข่งโดยตรงและโดยทางอ้อมอย่างใกล้ชิด โดยเฉพาะคู่แข่งรายใหญ่หรือคู่แข่งที่มีศักยภาพในระดับเดียวกับองค์กร เพื่อวิเคราะห์กลยุทธ์ของกลุ่มแข่งขันว่าเป็นอย่างไร มีการเปลี่ยนแปลงไปทางใด ส่วนแบ่งทางการตลาดเป็นอย่างไร มีการเปลี่ยนแปลงไปทางใด ส่วนแบ่งทางการตลาดเป็นอย่างไร มีคู่แข่งรายใหม่เข้ามาในอุตสาหกรรมหรือไม่ ปัจจัยที่ทำให้ธุรกิจประสบความสำเร็จ(Key-success Factors) คืออะไร กระแสหรือแรงผลักดัน (Driving Force) ในอุตสาหกรรมเป็นไปในทิศทางใด โอกาสที่สินค้าทดแทนจะเข้ามามีบทบาทมากน้อยอย่างไร และอำนาจในการต่อรองของผู้ขายวัตถุดิบและผู้จัดจำหน่ายที่จะมีอิทธิพลต่อองค์กรเป็นอย่างไร เป็นต้น (ธนชัย ขมจินดา, 2553)

## 4. กระบวนการส่งออก

### ความสำคัญของการส่งออก

ธุรกิจภาคการส่งออกของไทยในช่วงที่ผ่านมา มีอัตราการขยายตัวที่สูงและรวดเร็วมาก ซึ่งเป็นกลไกสำคัญหนึ่งที่ผลักดันให้เศรษฐกิจของประเทศมีอัตราการขยายตัวอยู่ในระดับสูง นับว่าเป็นธุรกิจอีกแขนงหนึ่งที่มีความสำคัญต่อผู้ประกอบการเองและประเทศชาติ เนื่องจากเป็นธุรกิจที่สามารถนำเงินตราต่างประเทศเข้ามาสู่ประเทศไทยเราเป็นจำนวนมากในปีหนึ่ง ๆ และรายได้เหล่านี้ก็เป็นส่วนหนึ่งที่ถูกนำมาใช้พัฒนาและแก้ไขปัญหาเศรษฐกิจที่เกิดขึ้น

ดังนั้น เพื่อให้ธุรกิจการส่งออกของไทยประสบความสำเร็จ และมีมูลค่าการส่งออกเพิ่มมากขึ้น ผู้ประกอบการที่จะเข้ามาในธุรกิจนี้ จึงจำเป็นที่จะต้องเรียนรู้ขั้นตอนและกระบวนการปฏิบัติต่าง ๆ ในการส่งออกสินค้าให้ดีเสียก่อน เนื่องจากขั้นตอนการส่งออกสินค้าเป็นสิ่งสำคัญที่ผู้ประกอบการส่งออกจะต้องทำความเข้าใจและศึกษาข้อปฏิบัติให้ถูกต้อง เพื่อให้การประกอบธุรกิจส่งออกเป็นไปอย่างสะดวกและได้รับผลสำเร็จคุ้มค่างับความตั้งใจในการลงทุน

ความสำคัญของภาคการส่งออกสามารถแบ่งได้ดังนี้

1. ผลักดันในด้านการขยายการลงทุน และสร้างความต้องการแรงงาน

การส่งออกที่ขยายตัวขึ้นย่อมทำให้ผู้ผลิตต้องขยายการผลิตหรือมีการลงทุนเพิ่มขึ้น และโดยส่วนใหญ่แล้วระบบการผลิตของไทยก็เป็นระบบการผลิตที่ใช้แรงงานในสัดส่วนที่มากกว่าเครื่องจักร (Labour Intensive) ดังนั้นจึงเป็นปัจจัยหนึ่งที่ทำให้เกิดความต้องการแรงงานเพิ่มขึ้น ซึ่งจะเป็นการช่วยในการสร้างความต้องการแรงงานให้แก่ประเทศที่สำคัญปัจจัยหนึ่ง นอกจากนี้ยังมีผลต่อการช่วยยกระดับรายได้ของแรงงานด้วยอีกส่วนหนึ่ง

2. ช่วยในการนำเข้าเงินตราต่างประเทศ

ช่วยในด้านการลดการขาดดุลการค้า และดุลการชำระเงิน เพราะในการส่งออกส่วนใหญ่จะเป็นการใช้สกุลเงินต่างประเทศในการชำระค่าสินค้า และส่วนมากก็จะเป็นสกุลเงินหลักๆ ที่เป็นที่ยอมรับกันในตลาดโลก เช่น ดอลลาร์สหรัฐฯ มาร์กเยอรมัน หรือเยน เมื่อส่งสินค้าออกไปแล้วก็จะทำให้ได้เงินตราต่างประเทศเข้ามา และเมื่อจะต้องนำเข้าสินค้าจากต่างประเทศก็จะทำให้มีเงินไปชำระค่าสินค้านั้นได้ และเงินตราต่างประเทศที่ได้ก็จะมีส่วนต่อปริมาณเงินสำรองของประเทศอีกด้วย

3. ก่อให้เกิดการใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ

ในการส่งสินค้าออกนั้นส่วนหนึ่งเป็นเพราะระดับราคาของสินค้าที่ส่งออกส่วนมากอยู่ในระดับต่ำเมื่อเปรียบเทียบกับประเทศอื่น จึงทำให้สินค้านั้นเข้าไปแข่งขันในตลาดโลกได้ ซึ่งเป็นไปตามหลักของการได้เปรียบโดยเปรียบเทียบ (Comparative Advantage) เมื่อประเทศใดสามารถผลิตสินค้าด้วยต้นทุนที่ต่ำกว่าประเทศอื่นแล้ว ย่อมแสดงว่าทรัพยากรที่ถูกนำมาผลิตนั้นถูกนำมาใช้ได้อย่างคุ้มค่าและมีประสิทธิภาพ หรืออีกนัยหนึ่งก็คือถ้าสินค้าที่ผลิตได้มีระดับราคาที่สูงกว่าการนำเข้าจากต่างประเทศแล้ว ก็ควรนำเข้าสินค้านั้นมากกว่า แล้วนำทรัพยากรต่างๆ ที่ผลิตสินค้านั้นไปผลิตสินค้าอื่นที่สามารถผลิตได้โดยต้นทุนที่ต่ำกว่าแทน

4. ก่อให้เกิดมูลค่าเพิ่ม (Value Added) ให้แก่ทรัพยากร

เป็นการพิจารณาในการนำวัตถุดิบต่างๆ มาแปรรูปก่อนส่งออก ซึ่งจะทำให้สินค้านั้นๆ มีมูลค่าสูงขึ้น เช่น แทนที่จะส่งออกในรูปของผ้าฝ้าย แต่เปลี่ยนมาเป็นการส่งออกเป็นเสื้อผ้าสำเร็จรูปแทน ซึ่งมูลค่าของสินค้าย่อมสูงขึ้น อันจะทำให้ได้กำไรเพิ่มขึ้นตามไปด้วย

5. เป็นการช่วยลดต้นทุนการผลิตลง (Economy of Scale)

ถ้าเดิมผู้ผลิตที่ผลิตสินค้าเพื่อป้อนตลาดในประเทศเพียงอย่างเดียว ปริมาณการผลิตจึงไม่สูงมากนัก แต่ถ้ามีการส่งออกสินค้าไปต่างประเทศด้วย ปริมาณการผลิตก็จะเพิ่มขึ้น จากกำลังผลิตเดิมที่มีอยู่ก็จะเพิ่มกำลังผลิตเพิ่มขึ้นให้เต็มกำลังผลิต หรืออาจเป็นการขยายกำลังผลิตขึ้น



เหล่านี้ย่อมเป็นการช่วยลดต้นทุนต่อหน่วยให้ต่ำลง หรือเป็นการผลิต ณ จุดที่มีระดับต้นทุนต่ำสุด อันจะเป็นการช่วยให้ได้กำไรเพิ่มขึ้น

#### 6. ช่วยสร้างความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี

การขยายและกระจายการส่งออกจะช่วยปรับปรุงระดับเทคโนโลยีในการผลิต และการบริหาร เพราะในตลาดโลกย่อมมีสถานะการแข่งขันที่รุนแรง ซึ่งจะเป็นปัจจัยที่จะกระตุ้นให้ผู้ส่งออกต้องปรับปรุงสินค้า เพื่อตอบสนองความต้องการของตลาด โดยการใช้เทคโนโลยีใหม่ ๆ ในการผลิตตลอดจนการจัดการ อันจะเป็นการเพิ่มความสามารถในการแข่งขัน ซึ่งจะเป็นการช่วยยกระดับของเทคโนโลยีของประเทศอีกทางหนึ่ง

#### 7. ช่วยลดการพึ่งพิงสินค้าจากต่างประเทศ

เป็นการพิจารณาในการผลิตสินค้าเพื่อทดแทนการนำเข้า (Import substitution) เพราะเดิมเราต้องนำเข้าสินค้าต่างๆ ที่ยังไม่สามารถผลิตได้ หรือผลิตได้แต่มีต้นทุนที่สูงกว่าการนำเข้า แต่เมื่อเราพยายามพัฒนาให้สามารถผลิตสินค้านั้นได้แล้วก็จะลดการนำเข้าลง ขณะเดียวกันนอกจากจะผลิตเพื่อใช้ภายในประเทศแล้ว ก็มุ่งไปหาตลาดในต่างประเทศ (Export Oriented) เพื่อให้ได้ปริมาณการผลิตที่เพิ่มขึ้น อันจะเป็นการช่วยต้นทุนต่อหน่วยให้ต่ำลง

#### การเตรียมพร้อมในการประกอบธุรกิจการส่งออก

การประกอบธุรกิจส่งออก มีสิ่งที่สำคัญที่ผู้ประกอบการจะต้องคำนึงถึงเบื้องต้น 6 ประการ ได้แก่ ความพร้อมของผู้ส่งออก สินค้า ตลาด การทำสัญญา การชำระเงิน และพิธีการส่งออก โดยผู้ประกอบการที่จะเข้าสู่ธุรกิจส่งออกควรพิจารณาที่ตลาดหรือสินค้านั้นก่อน ส่วนผู้ส่งออกที่เป็นผู้ผลิตและมีสินค้าพร้อมอยู่แล้ว ก็จะพิจารณาในส่วนของการมุ่งหาตลาดที่เหมาะสมกับสินค้าที่ผลิต โดยไม่ต้องพิจารณาเลือกสินค้านั้นแล้วจึงมาพิจารณาเกี่ยวกับการทำสัญญา การชำระเงิน และพิธีการทางศุลกากร

#### 1. การจัดการ ผู้ส่งออกจะต้องมีความพร้อมที่จะดำเนินธุรกิจส่งออกในด้านต่างๆ ดังนี้

1.1 ด้านเงินทุน โดยพิจารณาว่าต้นทุนของเงินทุนที่ธุรกิจใช้อยู่สูงมากน้อยเพียงไร สามารถแบกรับได้มากน้อยแค่ไหน โดยเมื่อเปรียบเทียบแล้วคุ้มกับการลงทุนหรือไม่

1.2 ด้านสถานที่ดำเนินการ เป็นการพิจารณาเกี่ยวกับสำนักงานเครื่องมือ อุปกรณ์ ตลอดจนการกำหนดแนวทางว่าจะดำเนินธุรกิจประเภทใด คือเป็นการกำหนดประเภทและเป้าหมายของกิจการให้ชัดเจน

1.3 ด้านบุคลากร กิจการต้องมีพนักงานที่มีความเหมาะสมกับตำแหน่ง และมีจำนวนที่เพียงพอกับปริมาณของงาน

1.4 การสร้างความเชื่อถือ และทำความรู้จักลูกค้า นับว่าเป็นเรื่องที่มีความสำคัญมากประเด็นหนึ่ง เพราะการดำเนินธุรกิจมีความจำเป็นที่จะต้องสร้างความรู้จัก และความเชื่อถือแก่ผู้ซื้อในตลาดต่างประเทศ เพราะการที่ผู้ซื้อเชื่อถือในกิจการแล้ว ความร่วมมือกันในการทำธุรกิจก็จะดีขึ้นด้วย

1.5 ประเมินกำลังผลิต และความสามารถในการส่งออก ควรจะพิจารณาสินค้าก่อน ประเมินว่าสินค้าใดเป็นสินค้าที่กิจการสามารถส่งออกได้ โดยประเมินกำลังการผลิตโดยรวมของกิจการ หากเกิดการสั่งซื้อที่มากกว่ากำลังผลิตแล้ว ไม่สามารถผลิตได้ หรืออาจผลิตได้แต่คุณภาพไม่ได้มาตรฐาน ก็จะทำให้เกิดปัญหากับลูกค้า ซึ่งจะนำไปสู่การปฏิเสธการยอมรับของลูกค้าได้

## 2. การเลือกสินค้าและการผลิต

2.1 ผู้ส่งออกมีความสนใจสินค้าชนิดใดเป็นพิเศษหรือไม่ในการเลือกสินค้าของผู้ส่งออกรายใหม่ควรทดลองกับสินค้าที่ไม่มากชนิดก่อน โดยพยายามเน้นและศึกษาถึงเรื่องต่างๆ ของสินค้า ทั้งในด้านกฎระเบียบข้อจำกัด การกำหนดโควตา หรือการคุ้มครองในประเทศผู้นำเข้าให้ละเอียดก่อน

2.2 สินค้านั้นสามารถผลิตเองได้ หรือต้องซื้อจากผู้ผลิตรายอื่น หรือเป็นการจ้างผลิตถ้าเป็นการจ้างผลิต ผู้ส่งออกต้องรู้แหล่งผลิต และอาจจะกระจายการผลิตไปยังผู้ผลิตหลายราย เพื่อว่าถ้ามีคำสั่งซื้อเข้ามาจากผู้ผลิตรายเดียวอาจไม่สามารถผลิตได้ทัน ขณะเดียวกันจะเป็นการเพิ่มอำนาจต่อรองกับผู้ผลิตได้อีกทางหนึ่งด้วย

2.3 ผู้ส่งออกต้องรู้สภาพปัญหาการผลิต การจัดจำหน่าย และการส่งออกผู้ส่งออกจะต้องมีความรู้เกี่ยวกับช่องทางการจัดจำหน่าย พิธีการและเอกสารที่ใช้ในการส่งออก เพราะสินค้าแต่ละชนิดจะมีข้อกำหนดและการควบคุมที่แตกต่างกัน

2.4 ผู้ส่งออกควรเข้าใจในหลักเกณฑ์ในการตั้งราคาเพื่อการส่งออกในการส่งออกต้องคำนึงถึงค่าใช้จ่าย และสถานะการแข่งขันในตลาดด้วย แต่โดยปกติแล้วราคาเพื่อส่งออกจะต่ำกว่าราคาที่ขายในประเทศ เพราะเป็นการขายในปริมาณมากถ้าไร โดยรวมก็จะมากขึ้น ขณะเดียวกันก็จะได้สิทธิพิเศษจากรัฐด้วย เช่น การยกเว้นภาษีการค้า ซึ่งสามารถนำมาหักจากต้นทุนสินค้าได้ และการเสนอราคาในการส่งออกส่วนใหญ่จะคิดเป็นเงินสกุลดอลลาร์สหรัฐฯ และต้องระบุเงื่อนไข หรือ Term ของการเสนอราคา (Quotation Term หรือ Inco Term) ด้วยทุกครั้ง วิธีที่นิยมใช้ ได้แก่

F.O.B (Free on Board) เป็นราคาที่รวมค่าใช้จ่ายทุกชนิดจนถึงสินค้าขึ้นเรือหรือเครื่องบิน แต่ไม่รวมค่าระวาง และค่าประกันสินค้า โดยค่าใช้จ่าย 2 ประเภทหลัง ผู้ซื้อจะต้องเป็นผู้ออกเอง

CFR หรือ CNF (Cost and Freight) คือราคา F.O.B. บวกด้วยค่าระวางถึงเมืองปลายทาง

CIF (Cost, Insurance and Freight) คือราคา CFR รวมค่าประกันภัยการประกันสินค้า

2.5 ผู้ส่งออกควรมีมาตรการในการควบคุมคุณภาพสินค้าผู้ส่งออกจะต้องควบคุมสินค้าให้มีความสม่ำเสมอในด้านคุณภาพ เพื่อสร้างความเชื่อถือแก่ผู้ซื้อ และเป็นที่ยอมรับของตลาด

2.6 ผู้ส่งออกต้องมีความพร้อมในการออกแบบสินค้า หรือปรับปรุงสินค้าให้เหมาะสมกับผู้ซื้อ เนื่องจากผู้บริโภคในแต่ละตลาดย่อมมีรสนิยมและความต้องการที่แตกต่างกัน การพัฒนาการออกแบบสินค้า จะช่วยให้สามารถปรับให้สินค้ามีความเหมาะสมกับตลาดได้ ซึ่งจะทำให้สามารถขายสินค้าได้เพิ่มขึ้น

### 3. การเลือกตลาด

การเลือกตลาดสามารถทำได้ 2 วิธีคือ

3.1 การวิจัยจากข้อมูลทุติยภูมิ (Desk Research) เป็นการวิจัยที่มีค่าใช้จ่ายต่ำ แต่ข้อมูลที่ได้อาจจะไม่ลึก เพราะเป็นการใช้ข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary Data) จากแหล่งต่างๆ เช่น สำนักงานที่ปรึกษาการพาณิชย์ กรมส่งเสริมการส่งออก สภาหอการค้า สำนักงาน ESCAP ฯลฯ โดยวิธีการทำ Desk Research พิจารณาได้จาก ข้อมูลทางสถิติของการนำเข้าส่งออกย้อนหลัง 3-5 ปี เพื่อให้การวิเคราะห์ตัวเลขเกิดความเชื่อมั่นได้ ข้อมูลที่ใช้ ได้แก่

3.1.1 จำนวนประชากร (Population Size) เพื่อใช้เป็นข้อมูลเบื้องต้นในการเลือกตลาดสินค้า โดยใช้ในการประเมินความต้องการของตลาด แต่ทั้งนี้ต้องพิจารณาร่วมกับอำนาจซื้อ (Purchasing Power) ของประชากรในประเทศนั้น ๆ ด้วย

3.1.2 สถานะการแข่งขัน ในตลาดเป้าหมาย พิจารณาว่าประเทศใดมีสัดส่วนทางการตลาดในประเทศนั้นมากน้อยเพียงไรเพื่อใช้ในการวางกลยุทธ์ทางการแข่งขันในตลาดนั้นๆ เพราะข้อมูลที่ได้อาจสามารถนำมาเปรียบเทียบหาข้อได้เปรียบ-เสียเปรียบของประเทศนั้นๆ แล้วนำมาปรับในกลยุทธ์ในการแข่งขันของเราได้

3.1.3 กฎระเบียบการนำเข้าของตลาดเป้าหมาย พิจารณาว่ามีข้อจำกัด หรือกฎระเบียบใดที่เกี่ยวข้องกับสินค้าที่จะส่งออก เพื่อจะได้เตรียมเอกสารให้ถูกต้อง และครบถ้วน จะได้ไม่เกิดปัญหาในการนำสินค้าเข้าประเทศนั้นๆ

3.2 การวิจัยโดยใช้ข้อมูลปฐมภูมิ (Field Research) เป็นการทำวิจัยในภาคสนาม ต้องใช้ค่าใช้จ่ายสูง เป็นการใช้อุปกรณ์ปฐมภูมิ (Primary Data) การทำวิจัยวิธีนี้ผู้ทำจะต้องมีประสบการณ์และความรู้ทางการตลาดเป็นอย่างดี โดยมีวิธีการทำดังนี้

3.2.1 เดินทางไปศึกษาตลาดด้วยตนเอง วิธีนี้จะมีค่าใช้จ่ายสูงมาก แต่โอกาสที่จะได้ข้อมูลที่ต้องการจะมีอยู่มาก เพราะจะได้เห็นถึงสภาพตลาดที่แท้จริง ความต้องการและรสนิยมของผู้บริโภคในตลาด ตลอดจนจะมีโอกาสได้ติดต่อโดยตรงกับผู้นำเข้าอีกด้วย.

3.2.2 ติดต่อขอข้อมูลจากสำนักงานพาณิชย์ไทยในต่างประเทศ อาจไม่ได้ผลดีเท่ากับวิธีแรก จะได้เพียงข้อมูลเบื้องต้นไม่ละเอียด แต่ค่าใช้จ่ายก็จะต่ำกว่า

ข้อสำคัญในการเลือกตลาด ในการเลือกตลาดผู้ส่งออกควรมีความรู้ในเรื่องต่างๆ ดังนี้

1. ขนาดของตลาด (Market Size) ควรทราบขนาดของตลาดที่ต้องการส่งสินค้าไปขาย โดยพิจารณาจาก Population และ Purchasing Power

2. เศรษฐกิจและการเมือง (Political Economic) พิจารณาด้านความมั่นคงทางเศรษฐกิจ และการเมืองของประเทศที่จะส่งต่อเสถียรภาพสินค้าไปขายว่ามีความมั่นคงมากน้อยเพียงใด

3. แนวโน้มการขยายตัว (Growth Trend) เป็นการพิจารณาด้านแนวโน้มการขยายตัวของการนำเข้าโดยศึกษาได้จาก ข้อมูลทางสถิติต่างๆ ย้อนหลังประมาณ 3-5 ปี

4. คู่แข่งขัน คู่แข่งขันที่สำคัญส่วนแบ่งตลาด และ การส่งเสริมการขายในตลาดนั้นๆ

5. ช่องทางการจัดจำหน่าย การศึกษาสู่ทางการจัดจำหน่ายจะทำให้สามารถเลือกติดต่อกับลูกค้าได้ถูกต้อง และเป็นประโยชน์ในการตั้งราคาอีกด้วย

6. Legal Requirement ต้องมีความเข้าใจในกฎระเบียบการนำเข้าว่ามีขั้นตอนหรือข้อจำกัดอะไรบ้าง

7. อัตราอากรการนำเข้า ผู้ส่งออกจะต้องมีความรู้ในด้านเหล่านี้เพื่อจะได้เตรียมพร้อมที่จะส่งออกโควตาและใบอนุญาตไปยังตลาดนั้นๆ ได้อย่างถูกต้อง

8. การขนส่ง ผู้ส่งออกจะต้องศึกษาถึงขั้นตอนและวิธีการส่งออก ตลอดจนค่าระวาง และระยะเวลา ในการขนส่ง เพื่อจะได้กำหนดวันส่งมอบสินค้าได้อย่างถูกต้อง

ข้อกำหนดของประเทศ ผู้ส่งออกจะต้องมีความเข้าใจว่าประเทศนั้น มีข้อกำหนดอะไรบ้าง เพื่อจะผู้นำเข้าเกี่ยวกับสินค้า ได้เตรียมพร้อมในการแก้ไขปัญหาล่วงหน้า

#### 4. การทำสัญญาซื้อขาย (Sale Contract)

เมื่อมีการเสนอราคาและตกลงกันเรียบร้อยแล้ว ก็จะถึงขั้นตอนการนำสัญญาซื้อขาย โดยผู้ซื้อและผู้ขาย หรือโดยตัวแทนของทั้ง 2 ฝ่าย ซึ่งโดยปกติจะมีขั้นตอนดังนี้

Proforma Invoice เป็นเอกสารที่ผู้ขายส่งให้ผู้ซื้อเพื่อเป็นการเสนอ หรือยืนยัน การเสนอราคาและเงื่อนไขต่างๆ ในการขายสินค้านั้นๆ

Purchase Order เมื่อผู้ซื้อตกลงตามราคา และเงื่อนไขใน Proforma Invoice แล้วจะ ส่งหนังสือ การสั่งซื้อ (Purchase Order) มาให้ผู้ขายเพื่อเป็นการตอบรับและสั่งซื้อสินค้า ตามราคา และเงื่อนไขดังกล่าว

Sale Confirmation เป็นสัญญาการซื้อขาย ซึ่งผู้ขายส่งให้แก่ผู้ซื้อเพื่อเป็นการยืนยัน หรือตอบรับการสั่งซื้อนั้นอีก (ซึ่งในทางปฏิบัติบางครั้งอาจจะไม่จำเป็นก็ได้)

### 5. การชำระเงิน (Term of Payment)

การชำระเงินมีความสำคัญมากในการส่งออก เนื่องจากไม่ใช่เป็นการขาย ภายในประเทศ ที่ลูกค้าจะสามารถเลือกดูสินค้า และส่งสินค้าได้ทันที ทั้งผู้ซื้อและผู้ขายอยู่ห่างไกล กันมาก หากเกิดปัญหาสินค้าไม่ตรงตามคุณภาพที่ต้องการ หรือมีปัญหาเรื่องการชำระเงินแล้ว จะมีความยุ่งยากมากในการติดตาม สำหรับการชำระเงินที่ปฏิบัติกันในปัจจุบัน มีดังนี้

การจ่ายเงินล่วงหน้า วิธีนี้ผู้ซื้อจะส่งเงิน (Bank Draft หรือการโอนเข้าบัญชีผู้ขาย) ให้ (Cash or Advance Payment) แก่ผู้ขายไปก่อน เมื่อผู้ขายได้รับเงินแล้วจึงจะส่งสินค้ามาให้ผู้ซื้อ วิธีนี้ผู้ซื้อค่อนข้างจะเสียเปรียบมากหากไม่คุ้นเคยหรือรู้จักผู้ขายเป็นอย่างดี

การจ่ายเงินเชื่อ วิธีนี้จะตรงกันข้ามกับวิธีแรก คือผู้ขายจะส่งสินค้ามาให้ผู้ซื้อก่อน (Open Account) และได้รับชำระเงินจากผู้ซื้อภายหลัง ซึ่งอาจจะมีการตกลงกันว่า ภายในกี่วัน เช่น 30 หรือ 60 วัน ซึ่งผู้ขายจะเป็นผู้เสียเปรียบ

Consignment เป็นการจ่ายเงินเมื่อผู้ซื้อสามารถขายสินค้านั้นได้แล้วหรือเรียกว่า การขายฝาก ซึ่งถ้าผู้ซื้อเอาสินค้าไปแล้วและยังขายต่อไม่ได้ ก็ยังไม่ต้องจ่ายเงินให้แก่ผู้ขาย

Documents Against Payment เป็นการจ่ายเงินก่อนนำเอกสาร ไปออกสินค้า วิธีนี้ ผู้ขายจะส่ง (D/P) เอกสารที่ใช้ในการออกสินค้าไปให้แก่ธนาคารในประเทศของผู้ซื้อ เมื่อผู้ซื้อมา จ่ายเงินค่าสินค้าที่ธนาคารแล้ว จึงสามารถเอาเอกสาร นั้นไปออกสินค้าได้ ซึ่งมีทั้งการจ่ายเงินทันที (At Sight) หรือจ่ายภายหลัง (Term 30, 60 หรือ 90 วัน)

Documents Against Acceptance เป็นการจ่ายเงินโดยผู้ซื้อรับรองตัวแลกเงิน แล้วนำ เอกสารไปออก (D/A) สินค้า วิธีนี้คล้ายกับวิธี D/P คือเอกสารทั้งหมดจะส่งให้แก่ธนาคารใน ประเทศของผู้ซื้อ แต่ผู้ซื้อรับรองตัวแลกเงินแล้วนำเอกสาร ไปออกสินค้าได้เลย โดยยังไม่ต้องจ่ายเงิน และก็จะสามารถไม่จ่ายเงิน ภายหลังก็ได้



Letter of Credit (L/C) วิธีนี้เป็นวิธีที่ดีและเหมาะสมมาก ไม่มีการเสี่ยงทั้งผู้ซื้อและผู้ขายโดยเมื่อมีการตกลงซื้อขายกันแล้ว ผู้ซื้อจะเปิด L/C นี้ โดยธนาคาร ของผู้ซื้อมายังผู้ขายโดยผ่านธนาคารของผู้ขาย โดยจะระบุเงื่อนไข ต่างๆ ใน L/C นั้น และเมื่อผู้ขายได้จัดส่งสินค้าถูกต้องตามเงื่อนไขใน L/C ให้แก่ผู้ซื้อแล้วก็สามารถนำเอกสารในการส่งออกไปขึ้น เงินกับธนาคารของผู้ขายได้

การตกลงใช้วิธีการชำระเงินต่างๆ เหล่านี้ ขึ้นกับความเชื่อถือรู้จักกันระหว่างผู้ซื้อและผู้ขาย หรือในบางกรณีขึ้นกับว่าความต้องการจะขายหรือซื้อสินค้านั้นมากน้อยแค่ไหน เช่น ถ้าผู้ซื้อต้องการสินค้าชนิดนี้มากหรือหาซื้อไม่ได้ง่ายนัก ก็อาจจะยอมจ่ายเงินล่วงหน้าให้แก่ผู้ขายก่อนก็ได้ ซึ่งแต่ละวิธีก็มีความได้เปรียบเสียเปรียบหรือความเสี่ยงมากน้อยไม่เท่ากัน แต่วิธีที่นิยมใช้กันมากในการค้าระหว่างประเทศโดยเฉพาะอย่างยิ่งผู้ซื้อและผู้ขายเพิ่งจะรู้จักกันก็คือ การเปิด L/C

## 6. พิธีการส่งออก

พิธีการส่งออกเป็นขั้นตอนสุดท้ายสำหรับการส่งออกสินค้า แต่ก็ยังเป็นขั้นตอนที่มีความซับซ้อนมากขั้นตอนหนึ่ง แต่ถ้าได้มีการศึกษาและเตรียมพร้อมล่วงหน้าแล้วก็จะไม่มีความยุ่งยาก เพราะรัฐบาลเองก็ส่งเสริมให้มีการส่งออกสินค้าไปยังต่างประเทศอยู่แล้ว จึงได้พยายามลดขั้นตอนหรืออุปสรรคต่างๆ ลงเพื่อช่วยให้ผู้ส่งออกเกิดความสะดวกรวดเร็วในการจะส่งออกสินค้า โดยปกติแล้วการส่งออกสินค้าแต่ละชนิด โดยเฉพาะสินค้าที่มีการควบคุม ก็จะมีหน่วยงานที่ทำหน้าที่ในการควบคุมสินค้านั้นโดยตรง ซึ่งอาจจะเป็นหน่วยงานเดียวหรือหลายหน่วยงานก็ได้ เอกสารที่ใช้ในการส่งออกโดยทั่วไปประกอบด้วย

1. ใบขนสินค้าขาออก
2. บัญชีราคาสินค้า (Invoice)
3. ใบอนุญาต หรือหนังสือรับรอง
4. คำร้องต่าง ๆ (ถ้ามี)
5. ใบแนบใบขนสินค้าขาออก (กรณีเป็นสินค้าที่จะขอคืนอากรตามมาตรา 19 ทวิ)
6. ใบขนสินค้ามูลค่าเงิน (กรณีเป็นสินค้าที่ขอชดเชยอากรสินค้าส่งออก)

### ขั้นตอนการส่งออกประกอบด้วย

1. การจดทะเบียนพาณิชย์
2. การจดทะเบียนภาษีมูลค่าเพิ่ม และการขอมีเลขและบัตรประจำตัวผู้เสียภาษีอากร
3. เสนอขายและรับการสั่งซื้อ
4. การเตรียมสินค้า
5. ติดต่อขนส่ง



6. จัดเตรียมเอกสารเพื่อการส่งออก
7. ติดต่อผ่านพิธีการศุลกากร
  - 7.1 พิธีการตรวจเอกสาร
  - 7.2 พิธีการตรวจสินค้า
8. การส่งมอบสินค้า
9. การเรียกเก็บเงินค่าสินค้า
10. ขอรับสิทธิประโยชน์

เมื่อท่านตั้งใจจะดำเนินธุรกิจการค้าแล้ว ไม่ว่าจะ เป็นภายในประเทศหรือส่งออกสู่ต่างประเทศ จะต้องสร้างความมั่นใจแก่คู่ค้าของท่าน โดยแสดงวัตถุประสงค์ชัดเจนว่าท่านจะทำการค้าสินค้าลักษณะใด โดยทำการจดทะเบียนธุรกิจ ซึ่งมีการจดได้หลายลักษณะ ได้แก่

1. กิจการร้านค้าเจ้าของคนเดียว ห้างหุ้นส่วนสามัญ
2. นิติบุคคล แบ่งเป็น 2 ลักษณะ คือ
  - 2.1 บริษัทจำกัด
  - 2.2 ห้างหุ้นส่วน แบ่งเป็น 2 ประเภท คือ
    - 2.2.1 ห้างหุ้นส่วนจำกัด
    - 2.2.2 ห้างหุ้นส่วนสามัญนิติบุคคล

เมื่อจดทะเบียนธุรกิจแล้ว ก็ต้องติดต่อกรมสรรพากรเพื่อขอมิเลข และบัตรประจำตัวผู้เสียภาษีอากร หากมีรายรับจากการขายสินค้า หรือให้บริการเกินกว่า 1.2 ล้านบาทต่อปี ต้องยื่นคำขอจดทะเบียนภาษีมูลค่าเพิ่ม แต่มีผู้ประกอบการบางประเภท ที่ไม่ต้องจดทะเบียน หรือได้รับการยกเว้นภาษีมูลค่าเพิ่ม เช่น การส่งออกของผู้ประกอบการในเขตอุตสาหกรรมส่งออกตามกฎหมายว่าด้วยการนิคมอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย จะได้รับการยกเว้นภาษีมูลค่าเพิ่มตามกฎหมาย แต่ก็สามารถขอจดทะเบียนภาษีมูลค่าเพิ่มได้ เป็นต้น

อันดับแรกของการประกอบธุรกิจส่งออก ผู้ประกอบการต้องเข้าใจถึงลักษณะการส่งออกของประเทศไทยก่อน ซึ่งประเทศเราเป็นประเทศกำลังพัฒนาและมีเสรีทางการค้า ฉะนั้นในสินค้าบางตัวก็เป็นสินค้าที่มีความสำคัญและอาจส่งผลกระทบต่อประชาชน ดังนั้น ผู้ที่จะประกอบธุรกิจส่งออก จึงจำเป็นต้องศึกษากฎเกณฑ์ และระเบียบอันเกี่ยวข้องกับการส่งออก โดยเฉพาะกฎหมายเกี่ยวกับศุลกากร กฎหมายพิธีการอัตราอากรขาออกของสินค้าที่ได้รับการยกเว้นอากร กฎหมายควบคุมสินค้าขาออก ทั้งนี้ เพื่อให้มีความเข้าใจอย่างถูกต้องตรงกัน

ดังนั้น รัฐบาลจึงได้กำหนดการส่งออกสินค้าตามกลุ่มของสินค้าเป็น 3 กลุ่ม คือ

1. สินค้ามาตรฐาน
2. สินค้าควบคุม หรือสินค้าที่มีมาตรการจัดระเบียบการส่งออก
3. สินค้าเสรี (ทั่วไป)

1) สินค้ามาตรการ ที่กำหนดมี 12 ชนิด ได้แก่ ปอพอก ข้าวโพด เมล็ดละหุ่ง ปุยนุ่น ไม้สักแปรรูป ข้าวฟ่าง ผลิตภัณฑ์มันสำปะหลัง ถั่วเขียว ปลาป่น ถั่วเขียวผิวดำ แป้งมันสำปะหลัง ข้าวหอมมะลิไทย การส่งออกสินค้าในกลุ่มนี้ ผู้ส่งออกจะต้องจดทะเบียนเป็นผู้ทำการค้าขาออก ซึ่งสินค้ามาตรฐานและต้องได้รับใบรับรองมาตรฐานสินค้าจาก สำนักงานมาตรฐานสินค้า และ สภาหอการค้าแห่งประเทศไทย เพื่อนำไปแสดงต่อกรมศุลกากร จึงจะได้รับการตรวจปล่อยสินค้าออกไปได้

2) สินค้าควบคุม เป็นสินค้าที่มีมาตรการจัดระเบียบการส่งออก เป็นสินค้า ที่เกี่ยวข้องกับความมั่นคง ความสงบและความเรียบร้อยภายในประเทศ ผลประโยชน์ทางเศรษฐกิจ และสังคมของประเทศ สินค้าประเภทนี้ ได้แก่

#### สินค้าเกษตรกรรม

- |   |                           |
|---|---------------------------|
| - ข้าวเปลือก ข้าวกล้อง ข้าวสาร ข้าวเหนียว | - สัตว์ป่า (นก) 20 ชนิด   |
| - ข้าวภายใต้โลวคาร์บอนของสหภาพยุโรป       | - สัตว์ป่า (29 ชนิด)      |
| - เมล็ดปอ                                 | - สัตว์ป่า (22 ชนิด)      |
| - ผลิตภัณฑ์มันสำปะหลัง                    | - สัตว์ป่า (29 ชนิด)      |
| - สินค้ากาแฟ                              | - ชากสัตว์ป่า (38 ชนิด)   |
| - ผลิตภัณฑ์กาแฟ                           | - ชากสัตว์ป่า (29 ชนิด)   |
| - กากถั่ว                                 | - ชากสัตว์ป่า (29 ชนิด)   |
| - ไม้และไม้แปรรูป                         | - ชากสัตว์ป่า (195 ชนิด)  |
| - ไม้ยางพารา                              | - ชากเต่า                 |
| - หวาย                                    | - ปะการัง                 |
| - ถ่านไม้                                 | - เต่าจ๊กกร               |
| - ช้าง ม้า ลา ล่อ                         | - กุ้งกุลาดำมีชีวิต       |
| - โค กระบือ                               | - ปลาทะเลสวยงามที่มีชีวิต |
| - กระแต                                   | - สัตว์น้ำใกล้สูญพันธุ์   |
| - สัตว์ป่า (177 ชนิด)                     | - หอยมุกและผลิตภัณฑ์      |

## สินค้าอุตสาหกรรม

- |           |   |
|-----------|---|
| - น้ำตาล  | - พระพุทธรูป  |
| - ถ่านหิน | - น้ำมันเชื้อเพลิงและ<br>ผลิตภัณฑ์ของน้ำมัน<br>เชื้อเพลิง |
| - ฝ้าย    |   |
| - ทองคำ   | - แร่ที่มีทรายเป็น<br>ส่วนประกอบ                          |
| - เทวรูป  | - สินค้ารี-เอ็กซ์พอร์ต                                    |

การส่งออกสินค้าเหล่านี้ จะต้องปฏิบัติตามขั้นตอนที่กำหนดกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องเสียก่อน จึงจะทำการส่งออกได้

1. จดทะเบียนเป็นผู้ส่งออก ได้แก่ กาแฟ ข้าว ทุเรียน ปลาทุบบรรจุภาชนะ  
อัดลม กุ้ง ปลาหมึกแช่เย็นแช่แข็ง และผลิตภัณฑ์ ลำไยสด สิ่งทอ ดอกกล้วยไม้ ผลิตภัณฑ์-  
มันสำปะหลัง
2. ขอบินอนุญาตส่งออก ได้แก่ กากถั่วเหลือง (ในหลักการไม่อนุญาตให้  
ส่งออก) กาแฟ กุ้งกุลาดำ ข้าว ช้าง ซากเต่าบางชนิด ซากสัตว์บางชนิด สินค้า RE-EXPORT ถ่านไม้ ถ่าน  
หิน ทองคำ น้ำมันเชื้อเพลิง ฝ้าย ผลิตภัณฑ์หอยมุก พระพุทธรูป ไม้และไม้แปรรูป (เฉพาะไม้ยางพารา  
ไม้สน และไม้ยูคาลิปตัส) แร่ที่มีทราย สัตว์ป่าบางชนิด หอยมุก ผลิตภัณฑ์มันสำปะหลัง
3. ขอรับการจัดสรรปริมาณ (โควตา) การส่งออก ได้แก่ ข้าว สิ่งทอ
4. ห้ามส่งออก/ในหลักการไม่อนุญาตให้ส่งออก ได้แก่ กระแต กากถั่ว เต่าจักร ทราย  
ปลาทะเลสวยงาม ปะการัง ม้า ลา ล่อ เมล็ดปอ สัตว์น้ำ 258 ชนิด สินค้าปลอม สินค้าลิขสิทธิ์ หวาย  
การส่งออกไปยัง 3 ประเทศที่กล่าวข้างต้น

สินค้าเสรี (ทั่วไป) ไม่มีกฎเกณฑ์ใดเป็นข้อห้าม จึงส่งออกได้ตามปกติ

สินค้ากลุ่มนี้มีมากมาย ผู้ส่งออกสามารถเลือกทำการค้าได้โดยเสรี เมื่อทราบประเภทของกลุ่ม  
สินค้า และรู้แล้วว่าเป็นสินค้าประเภทใด ก็มาถึงขั้นต่อไปในการขายสินค้าส่งออก คือ การหาลูกค้า  
ซึ่งก็มีหลายวิธี เช่น ลงโฆษณาในสื่อต่างๆ ในประเทศของผู้ซื้อ หรือสื่อทางการค้าของหน่วยงาน  
ด้านการค้าของไทย ได้แก่ Export Directory ซึ่งจะจัดพิมพ์รายชื่อผู้ผลิต-ส่งออกสินค้าแยกเป็นชนิด  
สินค้าการส่ง Direct Mail ไปยังผู้นำเข้าในประเทศเป้าหมาย การเข้าร่วมงานแสดงสินค้าในต่างประเทศ  
 เป็นต้น

เมื่อผู้ซื้อในต่างประเทศได้รู้จักสินค้าและให้ความสนใจก็จะมีการสอบถามรายละเอียดเพิ่มเติม ในเรื่องราคา ปริมาณ หรือเงื่อนไขอื่นๆ

ผู้ขายสินค้าก็จะต้องยื่นข้อเสนอราคาที่เหมาะสมและกำหนดเวลาในการจัดส่ง หรือรายละเอียดอื่นตามที่ผู้ซื้อต้องการทราบ หากผู้ซื้อพอใจในสินค้าและราคาแล้ว จึงจะเกิดการสั่งซื้อ ด้วยการออกคำสั่งซื้อสินค้า (Purchase Order) มายังผู้ขาย เพื่อให้ผู้ขายออกเอกสาร Pro-forma Invoice

เมื่อผู้ขายจัดส่ง Pro-forma Invoice ไปให้แล้ว ผู้ซื้อก็จะนำไปใช้เป็นหลักฐานในการเปิด Letter of Credit (L/C) ต่อธนาคารของผู้ซื้อ และเมื่อธนาคารของผู้ซื้อรับคำสั่งซื้อแล้วก็ทำการจัดส่ง Letter of Credit (L/C) มายังธนาคารในประเทศของผู้ขาย

หลังจากนั้นธนาคารในประเทศผู้ขายก็จะแจ้งมายังผู้ขายว่าลูกค้าในต่างประเทศ ได้เปิด L/C มาแล้ว โดยให้ผู้ขายติดต่อกับ เพื่อนำหลักฐานตามที่ตกลงใน L/C ไปเตรียมการจัดส่งสินค้า ตามข้อตกลงที่ผู้ซื้อกำหนดมาใน L/C หากมีข้อความใน L/C ไม่ชัดเจน ควรปรึกษากับธนาคารผู้รับใบสั่งซื้อ L/C ให้ชัดเจนเสียก่อนที่จะนำไปดำเนินการในขั้นตอนต่อไป

ในกรณีที่ผู้ขายเป็นผู้ผลิตสินค้าเอง ต้องเตรียมการผลิตสินค้าให้พร้อมเสร็จสิ้นก่อนกำหนดส่งสินค้า หากผู้ขายไม่ได้ผลิตเอง ก็จะต้องทำสัญญากับผู้ผลิตให้กำหนดการส่งมอบสินค้า ตามเวลาที่กำหนดก่อนการจัดส่งให้ผู้ซื้อ จากนั้นทำการทดสอบคุณภาพสินค้าให้ เป็นไปตามข้อตกลงที่ได้ให้กับผู้ซื้อไว้ และตรวจสอบกำหนดการในการขนส่งสินค้าว่า ตารางการเดินทาง หรือเที่ยวบินในช่วงที่ต้องการส่งสินค้ามีตามต้องการหรือไม่ ควรจองระวางบรรทุกสินค้าไว้ล่วงหน้า เพื่อความสะดวกแก่ผู้ทำการขนส่ง ซึ่งจะได้จัดเตรียมระวางบรรทุกในเที่ยวที่ต้องการได้ถูกต้องครบถ้วน

ต่อมาก็จัดทำใบกำกับสินค้า หรือ บัญชีราคาสินค้า (Invoice) เพราะต้องนำไปใช้ทั้งก่อนการส่งออก และหลังการส่งออก เช่น ขออนุญาตสินค้าที่ควบคุมต้องปฏิบัติล่วงหน้าเพื่อความถูกต้อง การจัดทำใบรายการบรรจุหีบห่อ (Packing List) จะต้องจัดทำเมื่อทราบขนาดของหีบห่อที่ใช้บรรจุสินค้า หรืออาจจัดทำก่อนยื่นเอกสารผ่านพิธีการศุลกากร การขออนุญาตสินค้าควบคุม สินค้ามาตรฐานและการรับสิทธิประโยชน์ทางภาษีอากร ซึ่งได้กล่าวแล้วข้างต้น

นอกจากนี้ อาจต้องขอหนังสือรับรองแหล่งกำเนิดสินค้า (C/O หรือ Certificate of Origin) ตามข้อกำหนดของประเทศผู้ซื้อ หนังสือรับรองนี้มี 2 แบบ

แบบที่ 1 เป็นหนังสือรับรองแหล่งกำเนิดทั่วไปที่ออกให้กับประเทศผู้ซื้อ เพื่อยืนยันว่าสินค้านั้นผลิตขึ้นในประเทศที่ส่งออกจริง ผู้ออกให้มี

1. กองสิทธิประโยชน์ทางการค้า กรมการค้าต่างประเทศ กระทรวง

พาณิชย์

2. สภาหอการค้าแห่งประเทศไทย

3. สภาอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย

แบบที่ 2 เป็นหนังสือรับรองแหล่งกำเนิดสินค้าที่ออกให้กับประเทศผู้ซื้อ ตามข้อตกลงว่าด้วยการใช้สิทธิพิเศษต่างๆ

1. สิทธิพิเศษทางด้านภาษีศุลกากร GSP เรียกว่า หนังสือรับรอง แหล่งกำเนิดสินค้า Form A

2. สิทธิประโยชน์ทางการค้าภายใต้ AFTA/CEPT เรียกว่า หนังสือรับรองแหล่งกำเนิดสินค้า FORM D

3. สิทธิประโยชน์ทางการค้า GSTP เรียกว่า หนังสือรับรอง แหล่งกำเนิดสินค้า FORM GSTP

แบบที่ 2 นี้ จะออกโดย กรมการค้าต่างประเทศ กระทรวงพาณิชย์ เท่านั้น เอกสารประกอบอื่นๆ ตามความต้องการของผู้ซื้อ เช่น เอกสารประกันภัย และเอกสารรับรองต่างๆ ซึ่งผู้ส่งออกส่วนใหญ่ มักใช้บริการว่าจ้างผู้แทนออกของ (Shipping) ให้ดำเนินการ ดังนั้น จึงควรแจ้งให้เขาทราบว่าต้องการเอกสารประกอบชนิดใด เพื่อเขาจะได้ปฏิบัติตามความต้องการได้อย่าง ถูกต้องทั้งนี้ สามารถหาข้อมูลได้จาก L/C ที่ได้รับมา ถ้ามีเงื่อนไข อย่าละเลย ที่จะระบุเงื่อนไขลง ไปในเอกสารนั้นๆ ให้ครบ เอกสารใดที่ผู้ซื้อระบุมา แต่ไม่สามารถหาหน่วยงานใดออกให้ได้ ก็ให้ ทำการตกลงกับผู้ซื้อเสียแต่เนิ่นๆ ก่อนที่จะปฏิบัติการส่งมอบสินค้า

บัตรลายมือชื่อ บัตรลายมือชื่อมีไว้เพื่อประกอบการติดต่อกับกรมศุลกากรว่า ด้วยการนำเข้าและส่งออกทุกเรื่อง เป็นบัตรลายมือชื่อเจ้าของ หรือผู้จัดการและผู้รับมอบ อำนาจเพื่อประกอบการยื่นเอกสารในการผ่านพิธีการของกรมศุลกากร โดยยื่นคำร้องต่อฝ่าย ทะเบียนผู้ส่งออกและนำเข้า สำนักเลขานุการ กรมศุลกากร หรือที่ด่านศุลกากรทั่ว ราชอาณาจักร

เมื่อเตรียมเอกสารประกอบการส่งออกครบแล้ว และถึงเวลาตามที่ได้สัญญากับผู้ซื้อไว้แล้ว สินค้าพร้อมแล้ว ก็ทำการผ่านพิธีศุลกากร เพื่อทำการตรวจสอบสินค้าว่าตรงกับ ใบกำกับสินค้า ใบรายการบรรจุหีบห่อ แหล่งกำเนิดสินค้า การชำระภาษีอากร การออกใบขนสินค้า การควบคุม การบรรจุสินค้าเข้าสู่ ขึ้นเรือ หรือขึ้นพาหนะที่ใช้ขนสินค้าส่งออก จากนั้น นำสินค้าที่จะส่งออกส่งมอบแก่ผู้ทำการขนส่ง ซึ่งได้จองระวางไว้ล่วงหน้าแล้ว และรับใบตราส่งเมื่อส่งมอบสินค้าเรียบร้อยแล้ว ใบตราส่งมี 5 ประเภทด้วยกันซึ่งขึ้นอยู่กับพาหนะที่ท่านใช้ขนส่ง เช่น

1. ใบตราส่งทางเรือ Bill of Lading (B/L)

2. ใบตราส่งทางอากาศ Airways Bill (AWB.)

3. ใบตราส่งทางรถไฟ Railways Receipt
4. ใบตราส่งทางรถบรรทุก Truck's Receipt
5. ใบตราส่งทางไปรษณีย์ Parcel's Receipt

ผู้ส่งออกจะต้องตรวจสอบใบตราส่งให้ละเอียดตามเงื่อนไข อย่าให้ผิดพลาดจากข้อกำหนด ก่อนนำไปยื่นขอขึ้นรับเงินกับธนาคาร เมื่อเสร็จสิ้นการตรวจปล่อยสินค้าแล้วก็ถึงขั้นตอนสำคัญ คือ การเรียกเก็บและชำระเงินค่าสินค้า

เอกสารที่ต้องส่งเรียกเก็บเงินจากผู้ซื้อนั้นกำหนดได้จากเอกสารที่สั่งซื้อเป็นสำคัญ เอกสารที่จำเป็น คือ

ตั๋วแลกเงิน (Bill of Exchange) เป็นตราสารที่ผู้รับประโยชน์ตาม L/C หรือผู้ขายสินค้า เป็นผู้ออกตั๋วเงินเพื่อสั่งให้ผู้ซื้อสินค้าจ่ายเงินตามตั๋วแลกเงินภายในเวลาที่ตกลงไว้ในสัญญา

ข้อควรระวังในการส่งเอกสารให้แก่ผู้ซื้อเพื่อเป็นหลักฐานในการเตรียมตัวออกของ หรือติดตามสินค้า ต้องเป็นเอกสารที่ประทับตรา Copy Not Negotiate เพื่อ ผู้ซื้อจะได้นำไปออกของไม่ได้จนกว่าการชำระเงินตามตั๋วแลกเงินจะสมบูรณ์ ธนาคาร ผู้เป็นตัวแทนจึงจะออกเอกสารในการออกของให้แก่ผู้ซื้อ นำไปออกของเพื่อจำหน่ายต่อไปได้ และเพื่อเป็นการส่งเสริมการส่งออกอีกทางหนึ่ง กรมศุลกากรได้จัดให้มีสิทธิประโยชน์ทางภาษีเพื่อส่งเสริมการส่งออก โดยดำเนินการมาตรการหลักๆ ดังนี้

1. การคืนอากรวัตถุดิบที่นำเข้ามาผลิตเพื่อส่งออกตามมาตรา 19 ทวิ
2. การงดเว้นการเก็บอากรสำหรับของที่นำเข้าไปในคลังสินค้าทัณฑ์บน
3. การชดเชยค่าภาษีอากร
4. การยกเว้น ภาษีนำเข้าสำหรับเขตอุตสาหกรรมส่งออก

จะเห็นได้ว่าธุรกิจการส่งออกสินค้าผู้ค้าในต่างประเทศนั้น ไม่ใช่เรื่องยากจนเกินความสามารถ เพียงแต่ให้ความสนใจในขั้นตอนการปฏิบัติที่สำคัญต่างๆ อย่างจริงจัง มีเหตุกว้างไกล มีความจริงใจกับคู่ค้า ธุรกิจการส่งออกก็จะเป็นทางเลือกที่ดีแก่การทำธุรกิจได้ แต่ในการทำธุรกิจต่างๆ ก็เชื่อว่าประสบความสำเร็จในระยะเวลานานได้ (ศูนย์สารสนเทศการค้าระหว่างประเทศ, 2547)



## 5. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ปราโมทย์ ตั้งเกียรติกำจาย (2552) ได้ทำการศึกษาเรื่อง นโยบายการคลังและการเงินของประเทศไทย ได้ผลดังนี้ นโยบายการคลังที่พิสูจน์แล้วว่าส่งผลดีต่อการเจริญเติบโตอย่างยั่งยืนคือ นโยบายการคลังที่มีวินัยและรอบคอบ ซึ่งเป็นหลักที่ประเทศไทยยึดถือและปฏิบัติได้ค่อนข้างดี ตั้งแต่ช่วงทศวรรษ 2500 การระมัดระวังด้านการคลังปรากฏในด้านรายจ่ายเด่นชัดกว่าในด้านรายได้ และทำให้ระดับหนี้สาธารณะของไทยมีความมั่นคงมาอย่างต่อเนื่อง อย่างไรก็ตามมีหลายครั้งที่รัฐบาลจำเป็นต้องดำเนินนโยบายการคลังขาดดุลเพื่อประคองเศรษฐกิจในภาวะวิกฤติ เช่น ในช่วงหลังเกิดวิกฤตเศรษฐกิจปี 2540 และในช่วงวิกฤตการเงินโลกในปัจจุบัน ความจำเป็นและความเร่งด่วนของการใช้เงินงบประมาณและทรัพยากรของภาครัฐ เพื่อจัดการกับปัญหาเศรษฐกิจ อาจทำให้เกิดการปฏิบัติทางการคลังที่ไม่เหมาะสมหลายประการ เช่น การใช้มาตรการทางการคลังที่ขาดความโปร่งใส ขาดกรอบความรับผิดชอบที่ครบถ้วน และในหลายครั้งมีจุดมุ่งหมายทางการเมืองแอบแฝง ซึ่งล้วนแต่ก่อให้เกิดภาวะความเสี่ยงต่อฐานะการคลังของประเทศในระยะปานกลางถึงระยะยาว โดยเฉพาะในช่วงประมาณปี 2544 – 2549 ที่มีการใช้นโยบายประชานิยมผ่านวิธีการที่หลากหลาย เช่น การใช้เงินนอกงบประมาณ การใช้เงินนโยบายกึ่งการคลัง (quasi-fiscal policy) ผ่านสถาบันการเงินของรัฐ แต่ขาดความโปร่งใสและการวิเคราะห์ความคุ้มค่า ตลอดจนความเสี่ยงต่อภาวะการคลังในอนาคต สำหรับการขาดดุลการคลังนาถาวรณปัจจุบันนั้นยังมีกรอบแนวคิดที่ไม่ชัดเจนนัก โดยจะให้ความสำคัญกับการขาดดุลเพื่อกระตุ้นเศรษฐกิจเป็นหลัก และยังมีแอบแฝงแนวคิดแบบประชานิยมค่อนข้างมาก จึงอาจมีจุดอ่อนที่ไม่ได้พิจารณาลำดับความสำคัญของการใช้จ่ายเงินงบประมาณ

ส่วนนโยบายการเงิน มีความสำคัญต่อการเจริญเติบโตอย่างยั่งยืนในระยะยาว คือ การสร้างเสถียรภาพของระบบเศรษฐกิจ โดยเน้นเรื่องเสถียรภาพของราคาเป็นหลัก ในการดำเนินการเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์นี้ ธนาคารแห่งประเทศไทยได้ใช้นโยบายการเงินแบบกำหนดเป้าหมายเงินเฟ้อ (Inflation targeting) ตั้งแต่ปี 2543 จนถึงปัจจุบัน ในภาพรวมถือได้ว่านโยบายการเงินนี้ประสบความสำเร็จพอสมควร อย่างน้อยในระยะห้าถึงหกปีแรกของการใช้นโยบายดังกล่าว อัตราเงินเฟ้ออยู่ในระดับต่ำและอยู่ในกรอบเป้าหมายมาตลอด อย่างไรก็ตาม ในระยะหลังนโยบายการเงินนี้เริ่มถูกท้าทายจากการเคลื่อนย้ายเงินทุนที่มีปริมาณมากขึ้นและผันผวนขึ้น ตลอดจนการปรับตัวเพิ่มขึ้นของราคาน้ำมันและผลผลิตทางการเกษตรในตลาดโลก ความท้าทายใหม่นี้ก่อให้เกิดการถกเถียงเรื่อง การปรับปรุงวิธีการบริหารนโยบายการเงิน เช่น การปรับใช้อัตราเงินเฟ้อทั่วไป (headline inflation) ให้มีบทบาทมากขึ้นในการกำหนดเป้าหมายเงินเฟ้อ การพิจารณาบทบาทของอัตราแลกเปลี่ยน

เพิ่มขึ้นในฐานะที่เป็นเครื่องมือในการดำเนินนโยบาย ซึ่งนโยบายทั้งสองจะส่งผลกระทบต่อเศรษฐกิจของประเทศโดยตรงและยังส่งผลต่อการวางแผนธุรกิจของแต่ละบริษัทอีกด้วย นอกจากนี้การพิจารณานโยบายดังกล่าวแล้วยังไม่เพียงพอที่จะเป็นเครื่องมือที่ช่วยในการวางแผนของธุรกิจได้

วัฒนา วงศ์เกียรติรัตน์ (2543) ได้กล่าวถึงการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมเป็นสิ่งจำเป็นในการจัดการขององค์กร เพราะว่าองค์กรต่าง ๆ ที่มีอยู่ในปัจจุบันมีปฏิสัมพันธ์ซึ่งกันและกันกับสิ่งแวดล้อมภายใต้ทฤษฎีระบบที่ว่าลักษณะขององค์กรปัจจุบันเป็นระบบเปิด (Open system) มากกว่าระบบปิด (Closed System) ด้วยเหตุนี้ สิ่งแวดล้อมจึงมีอิทธิพลต่อองค์กรและผู้บริหาร องค์กรจำเป็นต้องพิจารณาและหาประโยชน์จากปัจจัยที่เอื้อต่อการดำเนินงานเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร และขจัดปัจจัยที่ไม่เอื้อต่อการดำเนินงานอันจะนำไปสู่ความล้มเหลวขององค์กร

นอกจากนี้ ประโชค ชุมพล (2547) ยังกล่าวไว้ว่า การวิเคราะห์และวินิจฉัยสภาพแวดล้อม เป็นการช่วยให้ธุรกิจมีโอกาสได้เตรียมการล่วงหน้าในการสนองตอบปัจจัยต่าง ๆ อีก ทั้งสามารถทางป้องกันหรือใช้กลยุทธ์เพื่อเปลี่ยนข้อจำกัดมาเป็นข้อได้เปรียบต่อธุรกิจ บริษัทที่ทำการค้นคว้าและมีการวิเคราะห์และวินิจฉัยสภาพแวดล้อมมากเพียงใดประสิทธิผลของธุรกิจจะยิ่งมากขึ้นเพียงนั้น หากปราศจากการวิเคราะห์และวินิจฉัยสภาพแวดล้อมย่อมทำให้ฐานะของบริษัทตกต่ำ ดังนั้นบริษัทที่ทำการค้นคว้าและมีการวิเคราะห์และวินิจฉัยสภาพแวดล้อมย่อมทำให้การบริหารธุรกิจเป็นไปด้วยความยากลำบาก เนื่องจากสภาพแวดล้อมเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา

ดังนั้นการวิเคราะห์ SWOT เป็นเครื่องมือการวางแผนกลยุทธ์ที่ใช้ได้กับธุรกิจขนาดเล็ก (Arnold, et al., 1994) จากการศึกษาของ Nerone (1997) ยืนยันว่า ธุรกิจขนาดเล็กที่ประสบความสำเร็จจะมีการวางแผนกลยุทธ์โดยใช้วิธีการ SWOT นอกจากนี้ Gull (1997) ชี้ว่า ธุรกิจขนาดเล็กที่ทำอยู่กับบ้าน (home-based & micro businesses) ก็มีความเหมาะสมที่จะใช้ SWOT เป็นเครื่องมือการวางแผนกลยุทธ์ แม้กระทั่งการวางแผนอาชีพส่วนบุคคลก็ยังสามารถใช้การวิเคราะห์ SWOT ได้ (Buhler, 1997; Sunseri and kosteva, 1992) นอกจากนี้

Chen Yubo (2005) ได้ทำการศึกษาเรื่อง ข้อมูลเกี่ยวกับผลิตภัณฑ์และกลยุทธ์การตลาด พบว่า การใช้กลยุทธ์การตลาดทางด้านราคาจะไม่เกิดประโยชน์เลยถ้าหากผู้บริโภคไม่ได้รับรู้เกี่ยวกับข้อมูลของผลิตภัณฑ์ในระดับที่เท่าเทียมกัน โดยควรใช้กลยุทธ์การโฆษณาให้เน้นหนักถึงตราสินค้าที่มีชื่อเสียงจะดีกว่า ซึ่งจะต้องมีการศึกษาถึงความถี่และช่วงจังหวะเวลาของการใช้กลยุทธ์การโฆษณาให้สอดคล้องกัน

Kurniawan Hartati (2004) ได้ทำการศึกษาเรื่อง “Consumer decision-making in product selection and product configuration process” พบว่า สมมติฐานในการศึกษา คือ การตัดสินใจในเรื่องของคุณภาพและการตัดสินใจโดยใช้กลยุทธ์เพื่อศึกษาความแตกต่างของการตัดสินใจทั้งสองประการ การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยสำรวจ ผู้วิจัยเชื่อว่าผลการศึกษาที่ได้จะสามารถนำมากำหนด โมเดลของการตัดสินใจซื้อของผู้บริโภคตามทฤษฎีที่ได้ตั้งสมมติฐานไว้ ความแตกต่างที่ได้จากการตัดสินใจจะเกี่ยวข้องกับวิธีการเอกซื่อ เวลา การกำหนดทางเลือกภายใต้ความซับซ้อนของกระบวนการในการซื้อของลูกค้า ประสบการณ์ที่ได้จากการศึกษาจะสามารถนำมากำหนดกลยุทธ์เพื่อสร้างความพึงพอใจแก่ผู้บริโภคให้มากขึ้นและนำมาซึ่งกระบวนการตัดสินใจซื้อในที่สุด

Brown Gregory K.(2003) ได้ทำการศึกษาเรื่อง ผลกระทบของความรู้พื้นฐานด้านการตลาดและกลยุทธ์การตลาดที่มีผลต่อการดำเนินธุรกิจ จากผลการวิเคราะห์ข้อมูลพบว่าความรู้พื้นฐานด้านการตลาด มีความสัมพันธ์เชิงบวกต่อการดำเนินธุรกิจและพบว่า การยืดหยุ่นทางกลยุทธ์ คุณภาพของสินค้า การเข้าใจอนาคต การบริหารข้อขัดแย้งระหว่างแผนต่าง และการบริการที่ทำให้ความสำคัญระดับการจัดการมีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

Sirion Chaipoopirutana (1998) ได้ทำการศึกษาเรื่อง คุณภาพของการบริการนั้นหรือ หว่าแผนยุทธ์ศาสตร์ใด ๆที่ทำในองค์กร พบว่า การให้ความสำคัญในคุณภาพของการบริการจะช่วยเพิ่มผลกำไรมากขึ้นในการตลาดระดับนานาชาตินั้นมีความพยายามที่จะเพิ่มส่วนแบ่งการตลาดมากกว่าสิ่งใด



### บทที่ 3

## การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของตะวันออกกลาง

ตะวันออกกลาง คือ ดินแดนที่ตั้งอยู่ระหว่างทวีปยุโรป เอเชีย และแอฟริกา ครอบคลุมอาณาบริเวณกว้างขวางตั้งแต่ภาคเหนือของทวีปแอฟริกา ชายฝั่งตะวันออกของทะเลเมดิเตอร์เรเนียน หรือที่เรียกว่า พระจันทร์เสี้ยวอันอุดมสมบูรณ์ (Fertile Crescent) และบริเวณคาบสมุทรอาระเบีย รวมถึงดินแดนรอบอ่าวเปอร์เซีย อย่างไรก็ตามเรื่องอาณาเขตที่แน่นอน ยังคงเป็นที่ถกเถียงกันจนถึงปัจจุบัน ภูมิภาคนี้เดิมถูกเรียกว่า ตะวันออกใกล้ หรือ Near East จากประเทศมหาอำนาจตะวันตก ด้วยเหตุที่เป็นดินแดนแรกที่พบก่อนในการเดินทางไปยังตะวันออก

ต่อมาในปี ค.ศ. 1902 ดินแดนแห่งนี้ได้ถูกเรียกว่า ตะวันออกกลาง หรือ Middle East เป็นครั้งแรกโดยนักยุทธศาสตร์ทหารเรือชาวอเมริกัน ชื่อ Captain Alfred Thayer Mahan ซึ่งเขียนลงในบทความ The Persian Gulf and International Relations โดย Mahan มองว่าการเรียกดินแดนนี้ว่า Near East ไม่ครบถ้วนเพราะไม่ครอบคลุมดินแดนทั้งหมดและยังเป็นมุมมองที่ยึดติดกับความเป็นยุโรปและประเทศตะวันตก (Eurocentric) มากเกินไป การใช้คำว่า Middle East มีความเหมาะสมมากกว่า ประกอบกับเป็นดินแดนที่อยู่กึ่งกลางระหว่างสองอารยธรรมและเป็นจุดเชื่อมต่อระหว่างสามทวีปอีกด้วย ประเทศในทวีปตะวันออกกลาง มีทั้งหมด 17 ประเทศ ได้แก่

1. รัฐบาล์เรน (State of Bahrain)
2. สาธารณรัฐอาหรับอียิปต์ (Arab Republic of Egypt)
3. สาธารณรัฐอิสลามอิหร่าน (Islamic Republic of Iran)
4. สาธารณรัฐอิรัก (Republic of Iraq)
5. รัฐอิสราเอล (State of Israel)
6. ราชอาณาจักรฮัชไมต์จอร์แดน (Hashemite Kingdom of Jordan)
7. รัฐคูเวต (State of Kuwait)
8. สาธารณรัฐเลบานอน (Republic of Lebanon)
9. รัฐสุลต่านโอมาน (Sultanate of Oman)
10. รัฐกาตาร์ (State of Qatar)
11. ราชอาณาจักรซาอุดีอาระเบีย (Kingdom of Saudi Arabia)
12. สาธารณรัฐอาหรับซีเรีย (Syrian Arab Republic)

13. สาธารณรัฐตุรกี (Republic of Turkey)
14. สหรัฐอาหรับเอมิเรตส์ (United Arab Emirates)
15. สาธารณรัฐอาหรับเยเมน (Yemen Arab Republic)
16. ปาเลสไตน์ (Palestine)
17. สาธารณรัฐไซปรัส (Republic of Cyprus)



ภาพที่ 3.1 แผนที่ทวีปตะวันออกกลาง

แหล่งที่มา : กองตะวันออกกลาง กระทรวงการต่างประเทศ, 2555

## 1. สภาพแวดล้อมของตะวันออกกลาง

### 1.1 สภาพภูมิศาสตร์

ส่วนใหญ่แห้งแล้ง หน้าร้อนอากาศแห้ง หน้าหนาวอากาศเย็นจัด เป็นแหล่งน้ำมันสำรอง 65% ของโลก ซึ่งส่วนใหญ่อยู่รอบ ๆ อ่าวเปอร์เซีย สินค้าส่งออกหลักคือน้ำมัน ประเทศที่มีน้ำมันดิบเยอะจึงร่ำรวย แต่ประเทศที่มีน้ำมันน้อยและมีพลเมืองมาก อย่างเช่น อียิปต์กับเยเมน จึงยากจนกว่าประเทศอื่นในภูมิภาคเดียวกัน พื้นที่ส่วนใหญ่ของตะวันออกกลางเป็นที่ราบหรือที่ราบสูงทางตอนใต้เป็นทะเลทรายกว้างใหญ่ เช่น ทะเลทรายลิเบียกับทะเลทราย อาหรับในอียิปต์



ทะเลทรายรับอัลกาดีทางตอนใต้ของซาอุดีอาระเบีย และทะเลทรายซีเรียในเขตติดต่อของซาอุดีอาระเบีย จอร์แดน ซีเรีย และอิรัก ทางตอนเหนือเป็นภูเขา นอกจากแม่น้ำไนล์ ซึ่งเป็นแหล่งน้ำหลักของอียิปต์ กับแม่น้ำไทกริสและยูเฟรติสที่หล่อเลี้ยงอิรัก ซีเรีย และตุรกีแล้ว ตะวันออกกลางไม่มีแม่น้ำหรือลำธารสายใหญ่ ๆ อื่นเลย ทะเลสาบกาลิลีทางเหนือของอิสราเอล ได้รับความน้ำจากแม่น้ำจอร์แดนซึ่งเป็นทางน้ำคั้น ๆ ใช้น้ำไม่ได้ แต่ก็ยังเป็นแหล่งน้ำจืดหลักของอิสราเอล เนื่องจากแหล่งน้ำไม่ค่อยจึงมีการตกลง เรื่องสิทธิการใช้น้ำเพื่อการ ดื่มน้ำใช้สอย ชลประทานและปั่นไฟ จึงเป็นเรื่องใหญ่ในพื้นที่หลายส่วนของตะวันออกกลาง แหล่งอารยธรรมแรกเริ่มของตะวันออกกลาง ซึ่งรุ่งเรืองขึ้นในแถบลุ่มแม่น้ำไนล์และบริเวณแม่น้ำไทกริสกับยูเฟรติสนั้น มีความเก่าแก่ที่สุดในโลก ไม่ว่าจะตัวอักษร ประมวลกฎหมาย หรือการปกครองในรูปของนครรัฐ ล้วนถือกำเนิดขึ้นในตะวันออกกลาง

ความสำคัญของภูมิภาคตะวันออกกลางนั้นมีอยู่หลายมิติ ในด้านการเมือง ภูมิภาคตะวันออกกลางเป็นจุดยุทธศาสตร์ที่สำคัญเป็นที่ต้องการของจักรวรรดิและมหาอำนาจ และยังเป็นทั้งชนวนและสนามรบของสงครามและความขัดแย้งที่สำคัญหลายครั้ง เช่น สงครามอ่าวเปอร์เซีย ครั้งที่ 1 และ 2 และความขัดแย้งอิสราเอลและปาเลสไตน์ที่ยังยืดเยื้อมาถึงปัจจุบัน

## 1.2 เศรษฐกิจ

ภูมิภาคตะวันออกกลางมีความโดดเด่นทั้งที่ตั้งที่เป็นเส้นทางคมนาคมสำคัญในการเดินทางติดต่อค้าขายระหว่างตะวันตกกับตะวันออก และที่สำคัญเป็นดินแดนที่มีความอุดมสมบูรณ์ในทรัพยากรธรรมชาติที่มีค่า คือ น้ำมัน ซึ่งเป็นปัจจัยที่จำเป็นและสำคัญในระบบเศรษฐกิจในปัจจุบันพูดถึงเรื่องการทำมาหากิน ในประเทศต่างๆ ที่มีการพัฒนา น้อยได้หันไปทำการเกษตรเพื่อการส่งออก เช่น ฝ้ายจากอียิปต์ ฝ้ายไหมจากเลบานอน ธัญพืชต่าง ๆ จากตุรกี อิรัก ซีเรีย และประเทศใกล้เคียง และมีแหล่งปิโตรเลียมราว 65% และก๊าซธรรมชาติ 26% ของโลกอยู่ในประเทศอิหร่าน อิรัก คูเวต ซาอุดีอาระเบีย และสหรัฐอาหรับเอมิเรตส์ เศรษฐกิจของประเทศเหล่านี้จึงพึ่งพิงกับบ่อน้ำมันและอุตสาหกรรมเกี่ยวเนื่องก็เป็นเสาหลักเศรษฐกิจของบาห์เรน กาตาร์ และโอมานด้วย ถึงจะมีน้ำมันไม่มากเท่าประเทศกลุ่มแรก แต่ก็มากพอที่จะช่วยเศรษฐกิจภายในประเทศได้ และอีกหลายประเทศที่มีพลเมืองน้อย ทรัพยากรอย่างอื่นก็ไม่มี จึงต้องเจาะน้ำมันดิบขายอย่างเดียว มีแต่ประเทศอิหร่านกับอิรักเท่านั้นที่มีประชากรมากและมีทรัพยากรทางการเกษตรมาก แต่ก็ถูกนานาชาติคว่ำบาตรเนื่องจากการบริหารงานของรัฐบาล จึงส่งผลให้เศรษฐกิจย่ำแย่ลง เหตุผลที่ตะวันออกกลางขาดแคลนวัตถุดิบตลาดในประเทศ เนื่องมาจากมีภูมิภาคที่มีขนาดเล็ก ภาคการผลิตจึงไม่ค่อยเจริญเติบโต อย่างไรก็ตาม บางประเทศก็มีการผลิตคอกำจุนเศรษฐกิจ เช่น ประเทศอียิปต์กับตุรกีซึ่งทำสิ่งทอ อาหารแปรรูป และสารเคมี ส่วนประเทศที่มีน้ำมันมากก็มีอุตสาหกรรมปิ



โตรเคมี แต่ประเทศตะวันออกกลางส่วนใหญ่ก็ยังขายส่งน้ำมันในรูปแบบของน้ำมันดิบ ในเรื่อง การเกษตรนั้น ถึงแม้จะมีการเกษตรกรรมเป็นหลักจนถึงทศวรรษ 1950 แต่มาตั้งแต่ทศวรรษ 1990 ตะวันออกกลางกลับต้องนำเข้าอาหารกว่าครึ่งของปริมาณที่บริโภคภายในประเทศ เช่น ประเทศ ซีเรีย อิรัก เยเมน อิหร่าน อียิปต์ และตุรกี มีการทำเกษตรมาก คิดเป็น 15-25% ของผลิตภัณฑ์มวลรวมภายในประเทศ แต่ตะวันออกกลางยังต้องพึ่งพิงสินค้าเกษตรจากภายนอกมาก เนื่องจากการเพิ่มขึ้นของประชากรในอัตราสูง ผู้คนอพยพเข้าไปหางานทำในเมือง คนทำไร่ทำนาจึงมีน้อยลง อีกทั้งรัฐบาลต่าง ๆ ในช่วงทศวรรษ 1960-1970 ยังเน้นพัฒนา อุตสาหกรรมหนักมากกว่าการเกษตร

นอกจากนี้กองทุนการเงินระหว่างประเทศ หรือ ไอเอ็มเอฟ คาดการณ์ว่า เศรษฐกิจในกลุ่มประเทศตะวันออกกลางจะขยายตัว 4.2% ในปี 2553 และ 4.8% ในปี 2554 เมื่อเทียบกับปี 2552 ที่ขยายตัวได้เพียง 2.3% เนื่องจากรายได้จากการขายน้ำมันปรับตัวลดลงและได้รับผลกระทบอย่างหนักจากวิกฤตการณ์การเงินโลก และเศรษฐกิจตะวันออกกลางจะฟื้นตัวขึ้นจากวิกฤตการณ์การเงินโลกตั้งแต่ช่วงต้นปี 2553 เนื่องจากราคาน้ำมันดิบที่ปรับตัวสูงขึ้นช่วยหนุนรายได้จากการส่งออกน้ำมันดิบ ไอเอ็มเอฟระบุว่า เศรษฐกิจในตะวันออกกลางจะขยายตัวถึง 2 เท่าในช่วงปี 2554-2555

### 1.3 สังคมและประชากร

ภูมิภาคนี้เป็นแหล่งกำเนิดอารยธรรมโบราณที่สำคัญ คือ อารยธรรมลุ่มแม่น้ำไทกริส-ยูเฟรติส หรืออารยธรรมเมโสโปเตเมีย และยังเป็นแหล่งกำเนิดศาสนาที่สำคัญของโลก คือ ศาสนาคริสต์ อิสลามและยูดาห์ นอกจากนี้ชาวตะวันออกกลางส่วนใหญ่มีเชื้อสายอาหรับ หากไม่นับรวมชาวเปอร์เซียจากอิหร่าน ชาวเติร์กจากตุรกีและชาวยิวในอิสราเอล ตามตัวเลขประมาณการเมื่อปี 1997 ตะวันออกกลางมีประชากรราว 291.9 ล้านคน ผู้คนในเกือบทุกประเทศได้อพยพเข้าไปอยู่ตามเมืองใหญ่ๆ ความที่การแพทย์เจริญขึ้น เทคโนโลยีการเกษตรช่วยเพิ่มผลผลิต ประชากรจึงมีอัตราเติบโตสูง ในช่วงปี 1990-1995 นั้น พลเมืองเพิ่มขึ้นเฉลี่ยปี ละ 2.4% ประชาชนในตะวันออกกลางส่วนใหญ่เป็นชาวอาหรับ โดยเฉพาะในอียิปต์ จอร์แดน ซีเรีย เลบานอน และประเทศต่าง ๆ ในคาบสมุทรอาหรับ รวมทั้งในอิรัก แต่เดิมนั้นชาวอาหรับอาศัยอยู่ในคาบสมุทรอาหรับ แล้วเริ่มเคลื่อนย้ายขึ้นเหนือและไปทางตะวันออกเฉียงเหนือ ในช่วงศตวรรษที่ 5-6 ภายหลังจากกำเนิดและการเผยแผ่ศาสนาอิสลามในศตวรรษ ที่ 7 การเคลื่อนย้ายยังมีมากขึ้นภายใต้อิทธิพลของอาหรับ ต่อมาประชาชนในแถบนั้นจึงรับเอาภาษาอาหรับ และหันมานับถืออิสลามตามไปด้วย ภาษาอาหรับ คือ ภาษาที่ร้อยรัดชาวอาหรับเข้าเป็นพวกเดียวกันทั่วทั้งภูมิภาค ประชาชนกว่า 90% ในตะวันออกกลางนับถือศาสนาอิสลาม อันดับสองคือศาสนาคริสต์ มี 4% และศาสนายูดาห์มีคนนับถือ 2%

#### 1.4 การเมือง

จากสถานการณ์ความไม่สงบทางการเมืองในภูมิภาคตะวันออกกลางและแอฟริกาเหนือ ที่ได้เริ่มก่อตัวตั้งแต่เดือนธันวาคม 2553 โดยเกิดการชุมนุมประท้วงใน 18 ประเทศ โดยมีสาเหตุสำคัญดังต่อไปนี้

1. การเรียกร้องสิทธิและเสรีภาพในทางการเมือง ซึ่งจะเห็นได้ว่าประเทศส่วนใหญ่ในภูมิภาคนี้มีการปกครองระบบเผด็จการโดย รัฐบาลมีอำนาจผูกขาดการบริหารประเทศมาเป็นเวลานาน และจำกัดสิทธิเสรีภาพในการแสดงออกและเรียกร้องทางการเมืองของประชาชน อีกทั้งภาครัฐยังขาดความโปร่งใสและธรรมาภิบาลในการบริหารประเทศ

2. ปัญหาความคับแค้นทางเศรษฐกิจ (Economic hardship) รัฐบาลในประเทศเหล่านี้ปล่อยปละละเลยการพัฒนาทางเศรษฐกิจของประเทศ และไม่มีประสิทธิภาพในการบริหารจัดการนโยบายเศรษฐกิจที่ดี ซึ่งส่งผลให้เกิดปัญหาความยากจน นอกจากนี้แล้ว ประเทศเหล่านี้ยังมีการกระจายรายได้ที่ต่ำ เนื่องจากความมั่งคั่งตกอยู่เฉพาะในกลุ่มผู้สนับสนุนรัฐบาล และด้วยเหตุนี้ทำให้ปัญหาหลักที่ประเทศเหล่านี้ต้องเผชิญก็คือปัญหาการว่าง งาน ซึ่งมีอัตราที่สูงมาก โดยอาจจะกล่าวได้ว่าประเด็นด้านปัญหาเศรษฐกิจนั้นแรงกระตุ้นสำคัญให้เกิดการ เรียกร้องให้มีการเปลี่ยนแปลงทางการเมืองขึ้นในภูมิภาคนี้

การเคลื่อนไหวทางการเมืองที่เกิดขึ้นในภูมิภาคในครั้งนี้นี้เห็นได้ว่า ดำเนินการโดยประชาชนวัยหนุ่มสาว ซึ่งมีจำนวนเกินกว่าครึ่งหนึ่งของประชากรในโลกอาหรับปัจจุบัน โดยมีความเชื่อว่าระบบการปกครองที่เป็นอยู่ในปัจจุบันนั้น ไม่สามารถจะแก้ไข ปัญหาทางดั่งเศรษฐกิจและสังคมที่ประเทศกำลังประสบอยู่ได้

สำหรับรูปแบบของการเคลื่อนไหวทางการเมืองครั้งนี้มีการนำเทคโนโลยีสารสนเทศ และเครือข่ายการเชื่อมโยงข่าวสารสมัยใหม่ เช่น facebook และ Twitter มาใช้เป็นเครื่องมือในการเคลื่อนไหวและบริหารจัดการชุมชน ซึ่งพิสูจน์ให้เห็นว่ามีประสิทธิภาพสูงและเป็นวิธีการชุมนุมที่หน่วยงานรัฐ ไม่สามารถควบคุมได้ง่ายนัก ประเด็นการประท้วงในเกือบทุกประเทศคือปัญหาทางการเมือง การบริหารประเทศ และปัญหาทางเศรษฐกิจ โดยไม่ใช่ประเด็นเรื่องศาสนาอิสลาม และก็ไม่ใช่การประท้วงของขบวนการชาตินิยมต่อต้านตะวันตกอีกด้วย ดังนั้นจึงกล่าวได้ว่าการประท้วงในครั้งนี้มีลักษณะเป็น popular uprising คือ กระแสการเรียกร้องสิทธิเสรีภาพทางการเมืองของประชาชนรุ่นหนุ่มสาวในภูมิภาค ตะวันออกกลาง จะยังคงดำเนินต่อไปอีกระยะหนึ่ง ซึ่งจะส่งผลให้เกิดความไม่แน่นอน ความไร้เสถียรภาพและไร้ระเบียบทางการเมืองในภูมิภาคนี้ (ชวลิต ทรายนัยวิวงศ์, 2555)

## 2. สภาพเศรษฐกิจของประเทศที่เป็นแหล่งป้อนสินค้าไปยังทวีปตะวันออกเฉียงใต้ กลุ่มประเทศอาเซียน

ตามที่ได้มีการประชุมในกลุ่มอาเซียน เพื่อให้อาเซียนมีตลาดและฐานการผลิตเดียวกันและมีการเคลื่อนย้ายสินค้า บริการ การลงทุน เงินทุน และแรงงานมีฝีมืออย่างเสรี อาเซียนได้จัดทำแผนงาน การจัดตั้งประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน (ASEAN Economic Community Blueprint) ซึ่งเป็นแผนงานบูรณาการการดำเนินงานในด้านเศรษฐกิจเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ 4 ด้าน คือ

1. การเป็นตลาดและฐานการผลิตเดียว (single market and production base) โดยจะมีการเคลื่อนย้ายสินค้า บริการ การลงทุน และแรงงานมีฝีมืออย่างเสรี และการเคลื่อนย้ายเงินทุนอย่างเสรีมากขึ้น

2. การสร้างขีดความสามารถในการแข่งขันทางเศรษฐกิจของอาเซียน โดยให้ความสำคัญกับประเด็นนโยบายที่จะช่วยส่งเสริมการรวมกลุ่มทางเศรษฐกิจ เช่น นโยบายการแข่งขัน การคุ้มครองผู้บริโภค สิทธิในทรัพย์สินทางปัญญา นโยบายภาษี และการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐาน (การเงิน การขนส่ง เทคโนโลยีสารสนเทศ และพลังงาน)

3. การพัฒนาเศรษฐกิจอย่างเสมอภาค ให้มีการพัฒนาวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม และการเสริมสร้างขีดความสามารถผ่านโครงการต่าง ๆ

4. การบูรณาการเข้ากับเศรษฐกิจโลก เน้นการปรับประสานนโยบายเศรษฐกิจของอาเซียนกับประเทศภายนอกภูมิภาค เพื่อให้อาเซียนมีท่าที่ร่วมกันอย่างชัดเจน (แหล่งที่มา [www.nfe.go.th](http://www.nfe.go.th))

จากนโยบายเรื่องเศรษฐกิจ มีผลกระทบต่อประเทศไทยและชาวอาเซียนทันทีที่มีการตกลงตั้งเขตการค้าเสรีร่วมกันในกลุ่มอาเซียน โดยมีความตกลงตั้งเขตการค้าเสรีกันและเริ่มเปิดเขตการค้าเสรีอาเซียนอย่างเป็นทางการเมื่อวันที่ 1 มกราคม 2554 และภายในปี 2558 เขตการค้าเสรีอาเซียนจะบรรลุเป้าหมายสูงสุดในการสถาปนา “ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน” ที่ทั้ง 10 ประเทศจะร่วมกันไปมาหาสู่เดินทางทำมาค้าขาย-ลงทุน-หางานทำข้ามพรมแดนกันอย่างเสรี ทั้งแข่งขันกันเองและผนึกกำลังร่วมกันแข่งขันกับประเทศอื่นในภูมิภาคอื่นในโลก “ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน” (แหล่งที่มา [www.backtohome.org](http://www.backtohome.org))

### ประเทศจีน

เศรษฐกิจของจีนกำลังเผชิญปัญหาเงินเฟ้อ ซึ่งไอเอ็มเอฟ คาดว่าจะอยู่ที่ระดับร้อยละ 5.0 หรือสูงกว่านี้ หลังจากที่จีนมีการปรับค่าเงินของประเทศให้มีอัตราต่ำกว่าความเป็นจริง เพื่อให้สินค้าของตนเองมีต้นทุนที่ต่ำกว่าความเป็นจริง จึงทำให้เกิดปัญหาสภาพคล่องล้มระบบ และเศรษฐกิจที่อาจทำให้เกิดสภาวะฟองสบู่แตกในอสังหาริมทรัพย์เป็นประเด็นสำคัญที่ธนาคารกลางของประเทศจีนหรือปีโอซี ได้มีการปรับดอกเบี้ยนโยบายอย่างต่อเนื่อง ล่าสุดในเดือนเมษายน 2554 ดอกเบี้ยนโยบายได้ขึ้นมาอยู่ที่ระดับ 3.25 และอาจมีความจำเป็นต้องปรับอัตราดอกเบี้ยให้สูงขึ้นกว่านี้ เนื่องจากสภาวะเงินเฟ้อจะเป็นปัจจัยสำคัญอาจก่อให้เกิดปัญหาทางการเงินเมือง ซึ่งรัฐบาลจีนไม่ต้องการให้เหมือนกับในหลาย ๆ ประเทศ ในแอฟริกาเหนือและตะวันออกกลาง

### ประเทศญี่ปุ่น

เศรษฐกิจของญี่ปุ่นมีความผันผวนและเปราะบาง จากแผ่นดินไหวและคลื่นสึนามิ ในช่วงวันที่ 11 มีนาคม 2553 ที่ผ่านมา โดยเฉพาะพื้นที่ทางภาคเหนือ ซึ่งเศรษฐกิจของญี่ปุ่นหลังแผ่นดินไหวจนถึงไตรมาสที่ 3 – 4 ในปี 2554 นี้ยังไม่แน่นอน ซึ่งความเสียหายล่าสุด สถาบัน เอส แอนด์ พี ประเมินสูงกว่า 300,000 ล้านดอลลาร์สหรัฐ เท่ากันร้อยละ 5 ของจีดีพี โดยเฉพาะปัญหาด้านการรั่วไหลของกัมมันตรังสีที่เมืองฟูกูชิม่า ล่าสุดธนาคารกลางญี่ปุ่น หรือ บีโอเจ ได้ปรับลดสถานะเศรษฐกิจลง จากความเสียหายที่ขยายเป็นวงกว้าง โดยเฉพาะอุตสาหกรรมยานยนต์และอุปกรณ์ไฟฟ้า – อิเล็กทรอนิกส์ ซึ่งญี่ปุ่นเป็นโซ่อุปทานของโลก โดยธนาคารกลางญี่ปุ่นได้มีการอัดฉีดเงินเข้าสู่ตลาดมากกว่า 10 ล้านล้านเยน และตั้งวงเงิน 1 ล้านล้านเยนเพื่อสนับสนุนการบูรณะประเทศ อนึ่งผลกระทบต่อภาคการผลิตในอุตสาหกรรมยานยนต์จากกรณีโรงงานปนประเทศญี่ปุ่นหยุดการผลิตกระทบต่อการลดกำลังการผลิตอุตสาหกรรมยานยนต์ของไทยถึงร้อยละ 70 ทั้งนี้ ไอเอ็มเอฟได้ปรับลดตัวเลขการเติบโตทางเศรษฐกิจของญี่ปุ่นจากร้อยละ 2.0 เหลือร้อยละ 1.0 – 1.4 และปี 2555 จะโตร้อยละ 2.1 จากการใช้จ่ายเพื่อฟื้นฟูประเทศ แต่บีโอเจ หรือ ธนาคารกลางญี่ปุ่น ประเมินว่าเศรษฐกิจปี 2554 จะเติบโตเพียงร้อยละ 0.6 และปี 2555 ร้อยละ 2.9 แต่เศรษฐกิจจะยังมีความไม่แน่นอนจากปัญหาการรั่วไหลของนิวเคลียร์

### ประเทศสหภาพยุโรป

สำหรับประเทศสหภาพยุโรปยังติดอยู่ในกรอบปัญหาหนี้สาธารณะที่มีแนวโน้มจะสูงขึ้น ปัญหาโปรตุเกสที่ยังแก้ไม่ตก และอาจแพร่ขยายไปยังสเปน อิตาลี เป็นรายต่อไป แต่การแก้ปัญหาของอียู จะต้องมีการปรับโครงสร้างหนี้ ประกอบกับแนวโน้มเงินเฟ้อที่เพิ่มขึ้นกว่าร้อยละ 2.8 ซึ่งจะส่งผลให้ต้องมีการปรับดอกเบี้ยที่สูง อันเป็นข้อจำกัดของการฟื้นตัวของสหภาพยุโรป ซึ่งต่อไปเศรษฐกิจของอียู จะมีการแบ่งแยกที่ชัดเจนของกลุ่มประเทศที่พัฒนาแล้ว

ซึ่งเศรษฐกิจจะยังคงเติบโตได้โดยมีเยอรมันและฝรั่งเศสเป็นผู้นำ กลับกลุ่มเศรษฐกิจด้าหลัง ซึ่งจะมีปัญหาด้านปัญหาการฟื้นตัวอาจมีทิศทางยังไม่ชัดเจน ซึ่งล่าสุดในเดือนเมษายน 2554 ไอเอ็มเอฟ ประเมินว่าเศรษฐกิจของอียู จะขยายตัวได้ร้อยละ 1.6 และในปี 2555 ร้อยละ 1.8 ซึ่งภาคส่งออกของไทยยังน่าจะส่งออกไปอียูได้ทั้งปี และจะขยายตัวได้มากกว่าร้อยละ 19 – 21

### ประเทศสหรัฐอเมริกา

สถานะเศรษฐกิจของสหรัฐอเมริกาก่อนข้างเห็นการฟื้นตัวอย่างค่อยเป็นค่อยไปหลังการเกิดวิกฤตแฮมเบอร์เกอร์ ถึงแม้ว่าอัตราการว่างงานจะอยู่ในอัตราที่สูงถึงร้อยละ 9.2 และข้อจำกัดในการปล่อยสินเชื่อยังเป็นอุปสรรคสำคัญต่อการฟื้นตัวของเศรษฐกิจ ถึงแม้จะมีมาตรการกระตุ้นเศรษฐกิจ โดยเฉพาะราคาน้ำมันโลกที่สูงซึ่งสหรัฐอเมริกาคือประเทศที่บริโภคน้ำมันสูงถึง 1 ใน 4 ของโลก จึงยอมส่งผลกระทบต่อเงินเฟ้อในประเทศ การฟื้นตัวของสหรัฐอเมริกาก่อนข้างมีความชัดเจนกว่าของอียู แต่ยังคงมีความเปราะบางจากราคาน้ำมันโลกที่สูง ปัญหาการปล่อยสินเชื่อของสถาบันการเงินยังไม่ฟื้นตัว โดยเฉพาะในภาคอสังหาริมทรัพย์ ล่าสุดเอสแอนด์พีได้ปรับลดระดับการขยายตัวของเศรษฐกิจจากร้อยละ 3.2 เหลือร้อยละ 2.1 และยังคงเห็นแผนการกระตุ้นเศรษฐกิจต่อไป อย่างไรก็ตาม เศรษฐกิจสหรัฐอเมริกายังมีความเปราะบางจากการที่สถาบันสแตนดาร์ด แอนด์ พัวร์ หรือ เอสแอนด์พี เตือนว่าจะมีการปรับลดความน่าเชื่อถือทางการเงินให้ลดจากระดับ AAA จะส่งผลกระทบต่อการลงทุนระบบเศรษฐกิจและการฟื้นตัวของสหรัฐอเมริกา เพราะส่งผลกระทบต่ออัตราดอกเบี้ยที่สูงขึ้น โดยเฉพาะในภาคอสังหาริมทรัพย์ (ชนิด โสรัตน์, 2554)

### 3. การวิเคราะห์โอกาสและอุปสรรคของตลาดตะวันออกกลาง

#### โอกาส (Opportunities)

1. ตะวันออกกลางมีสภาพภูมิศาสตร์ที่แห้งแล้งและร้อนมาก พื้นที่ส่วนใหญ่เป็นที่ราบสูงและทะเลทราย ทำให้มีพื้นที่ทำการเกษตรจำกัดและไม่เพียงพอต่อการบริโภคภายในภูมิภาค จึงต้องอาศัยการนำเข้าจากต่างประเทศ เหตุผลนี้จึงเป็นโอกาสของบริษัทที่จะส่งสินค้าเกษตรไปยังภูมิภาคดังกล่าว เนื่องจากไทยเป็นประเทศที่มีประชากรส่วนใหญ่ทำอาชีพเกษตรกรและมีผลผลิตมากเพียงพอต่อการส่งออกไปยังตลาดต่างประเทศ

2. กลุ่มประเทศตะวันออกกลางมีกฎหมายคุ้มครองผู้บริโภค โดยการป้องกันการหลอกลวงผู้บริโภค โดยให้สินค้านำเข้าต้องมีคำว่า “Made in ....” หรือ “Product of.....” ต้องตรงกับใบรับรองต้นกำเนิดของสินค้า หรือที่เรียกว่า Certificate of Origin มิฉะนั้นไม่สามารถ



นำสินค้าเข้าในประเทศได้ ทำให้เกิดการป้องกันการลอกเลียนแบบสินค้าได้ เช่น สินค้าผลิตที่ประเทศจีนหรือประเทศเวียดนามแต่ติดฉลากผลิตที่ประเทศไทย เป็นต้น

3. ปัจจุบันกลุ่มประเทศในตะวันออกกลางเปิดโอกาสให้ผู้หญิงมีบทบาทมากขึ้น ทำให้มีนักธุรกิจรายใหม่ ๆ ที่เป็นผู้หญิงมากขึ้น ส่งผลให้บริษัทมีโอกาสดำเนินงานลูกค้าได้มากขึ้น เช่น ในประเทศซาอุดีอาระเบียในปัจจุบันเปิดโอกาสให้ผู้หญิงสามารถทำงานนอกบ้านได้

4. การเพิ่มราคาของน้ำมันในตลาดโลกทำให้ตะวันออกกลาง โดยเฉพาะประเทศที่ผลิตน้ำมันส่งออก เช่น ประเทศซาอุดีอาระเบีย คุเวต เป็นต้น เกิดขบถกบฏบิชิจากการส่งน้ำมันดิบไปขายต่างประเทศ ส่งผลให้เศรษฐกิจภายในประเทศดังกล่าว เกิดการขยายตัวและเป็นตัวกระตุ้นให้ประชากรภายในประเทศบริโภคหรือเกิดการดำเนินงานในกิจกรรมต่างๆ มากขึ้น

5. ตะวันออกกลางมีประชากรราว 291.9 ล้านคนและมีอัตราเฉลี่ยเพิ่มขึ้นปีละ 2.4% ของประชากรในตะวันออกกลาง การที่มีประชากรเพิ่มขึ้นจะส่งผลให้การบริโภคและอุปโภคในภูมิภาคเพิ่มขึ้นตามลำดับ

6. เศรษฐกิจในกลุ่มประเทศตะวันออกกลางจะขยายตัว 4.2% ในปี 2553 และ 4.8% ในปี 2554 เมื่อเทียบกับปี 2552 ที่ขยายตัวได้เพียง 2.3% เนื่องจากรายได้จากการขายน้ำมันปรับตัวลดลงและได้รับผลกระทบอย่างหนักจากวิกฤตการณ์การเงินโลก และเศรษฐกิจตะวันออกกลางจะฟื้นตัวขึ้นจากวิกฤตการณ์การเงินโลกตั้งแต่ช่วงต้นปี 2553 เนื่องจากราคาน้ำมันดิบที่ปรับตัวสูงขึ้นช่วยหนุนรายได้จากการส่งออกน้ำมันดิบ ส่งผลให้เศรษฐกิจในตะวันออกกลางจะขยายตัวถึง 2 เท่า ในช่วงปี 2554-2555 เมื่อเศรษฐกิจภายในประเทศหรือภูมิภาคนี้จะส่งผลต่อการบริโภคและอุปโภคให้เพิ่มขึ้นตามไปด้วย

7. เนื่องจากเศรษฐกิจโลกทยอยส่งผลให้มีคนตกงานเป็นจำนวนมาก และทำให้ประเทศที่มีค่าเงินแข็ง เช่น ประเทศซาอุดีอาระเบีย หรือประเทศที่ประชากรได้รับเงินเดือนจากรัฐบาล เช่น ประเทศสาธารณรัฐเอมิเรตส์ หรือพนักงานประจำที่พยายามหารายได้เสริมมากขึ้น เช่น เปิดร้านค้าเป็นของตนเอง หรือ ขายสินค้าผ่านอินเทอร์เน็ตมากขึ้น ประกอบกับสภาพเศรษฐกิจภายในประเทศหรือภูมิภาคดีขึ้น จึงส่งผลให้มีการอุปโภค บริโภคมากขึ้น ทำให้ประชากรที่มีกำลังทรัพย์มองหาช่องทางในการทำกำไร หรือมุ่งประกอบกิจการมากขึ้น

8. เนื่องจากเศรษฐกิจภายในภูมิภาคบางประเทศเกิดปัญหาการเมืองภายใน จึงส่งผลให้การค้าขายกับประเทศดังกล่าวของผู้ประกอบการลดลง เนื่องจากมีความเสี่ยงสูงในการประกอบกิจการ ส่งผลให้มีคู่แข่งน้อยรายในประเทศดังกล่าว ทำให้ผู้บริโภคมีการเลือกสินค้าน้อยลง ผู้ประกอบการหรือผู้ขายจึงมีอำนาจในการต่อรองมากยิ่งขึ้น ส่งผลต่อการแข่งขันในกลุ่มประเทศดังกล่าวมีน้อยลง ทำให้ผู้ประกอบการหรือผู้ขายมีโอกาสในการทำกำไรเพิ่มขึ้น



9. ปัจจุบันเศรษฐกิจของประเทศไทยมีการชะลอตัว ซึ่งได้รับผลกระทบจากการถดถอยของเศรษฐกิจของอเมริกาและสหภาพยุโรป โดยดูได้จากการออกมาตรการในการกระตุ้นเศรษฐกิจของประเทศไทย ประกอบก่อนหน้าประเทศไทยมีการเพิ่มค่าแรงขึ้น ส่งผลให้สินค้าของประเทศไทยมีราคาเพิ่มขึ้นตาม ส่งผลให้ช่วงราคาระหว่างสินค้าของประเทศคู่แข่งกับประเทศไทยแคบลง เมื่อเปรียบเทียบกับสินค้าชนิดเดียวกัน ทำให้ง่ายต่อการเข้าไปในตลาดของกลุ่มแข่งขันรายใหม่

10. การเข้าสู่ประชาคมอาเซียนทำให้เกิดการแข่งขันและตื่นตัวของประเทศในกลุ่มอาเซียน ส่งผลให้ นักลงทุนหรือผู้ประกอบการมีโอกาสในการแสวงหาแหล่งวัตถุดิบที่มีคุณภาพในราคาที่ถูกลง เช่น สินค้าทางการเกษตร หรือ กระจายถ่ายเอกสาร การที่เพื่อนบ้านมีสินค้าที่ถูกลงกว่าไทย เมื่อทำการเปิดการค้าเสรีอาเซียนจะมีการไหลทะลักของสินค้าที่มีราคาถูกกว่าไทยเข้ามาทำกำไรในประเทศไทยเป็นต้น ทำให้เกิดการแข่งขันทันทุนรุนแรงมากขึ้น เนื่องจากมีคู่แข่งรายใหม่เพิ่มขึ้น และผู้บริโภคมีทางเลือกเพิ่มขึ้น จึงส่งผลให้สินค้ามีราคาที่ถูกลงและมีสินค้าที่หลากหลายเพิ่มขึ้น การที่มีสินค้าที่หลากหลายและราคาที่ถูกลงทำให้นักลงทุนหรือผู้ประกอบการมีโอกาสในการทำต้นทุนการผลิตที่ถูกลง

#### อุปสรรค (Threats)

1. ตะวันออกกลางเป็นประเทศที่มีคนนับถือศาสนาอิสลามเป็นส่วนใหญ่ ดังนั้นในช่วงเดือนรอมาดอล (ช่วงเดือนสิงหาคม - เดือนกันยายน) หรือเดือนที่มุสลิมถือศีลอด ทำให้ท่าเรือที่เมืองคูไบ ประเทศสาธารณรัฐอิมาเร็ด ทำงานวันละ 2 ชั่วโมง คือ ช่วงบ่าย 2 - 4 โมงเย็น ส่งผลให้มีสินค้าตักค้างหรือใช้เวลาในการเปลี่ยนเรือที่ทำเรือดังกล่าวนานกว่าปกติ ทำให้ช่วงเวลาดังกล่าวใช้ระยะเวลาในการส่งสินค้านานกว่าปกติ

2. ความไม่สงบในตะวันออกกลางส่งผลให้เศรษฐกิจของบางประเทศในตะวันออกกลางเกิดการชะลอตัว เนื่องจากมีการทำสงครามในประเทศทำให้บางประเทศต้องใช้เวลาในการฟื้นฟู เช่น ประเทศอิรัก และลิเบีย เป็นต้น

3. ความไม่สงบในประเทศตะวันออกกลางและแอฟริกาเหนือรวมถึงการคว่ำบาตรอิหร่านของสหประชาชาติ ส่งผลให้น้ำมันมีราคาแพงขึ้น ซึ่งส่งผลโดยตรงต่อต้นทุนของบริษัทฯ ที่พึ่งการส่งออก รวมไปถึงความผันผวนของราคาน้ำมันทำให้คาดเดาถึงต้นทุนที่จะเกิดขึ้นได้ยาก

4. ความไม่สงบในตะวันออกกลางส่งผลต่อขาดทีมบริหารประเทศ ทำให้มีข้อจำกัดและใช้เวลาในการโอนเงินหรือการทำธุรกรรมต่างประเทศ เช่น การขอวีซ่า หรือการโอนเงินหรือโอนเงิน จากธนาคารซึ่งต้องใช้เวลาในการตรวจสอบมากยิ่งขึ้นเพื่อป้องกันการแอบอ้างในการเป็นเจ้าของสิทธิ์

5. ความไม่สงบในตะวันออกกลาง ทำให้เกิดการขาดความเชื่อมั่นของนักลงทุนและมีความเสี่ยงสูงในการประกอบกิจการหรือการลงทุนในตะวันออกกลาง

6. อัตราแลกเปลี่ยนมีความผันผวนสูง เนื่องจากเศรษฐกิจของประเทศอเมริกา และสหภาพยุโรปที่ยังคงตกอยู่ในสภาวะเศรษฐกิจทหดหาย ซึ่งการค้าขายกับประเทศตะวันออกกลางยังต้องอาศัยสกุลเงินดอลลาร์ ดังนั้นในการกำหนดราคาสินค้าอัตราแลกเปลี่ยนจะถูกนำมาคิดในส่วน of ต้นทุนด้วย เมื่ออัตราแลกเปลี่ยนมีความผันผวนสูงจะทำให้บริษัทที่มีความเสี่ยงสูงต่อการขาดทุนในส่วน of อัตราแลกเปลี่ยน

7. เนื่องจากเศรษฐกิจภายในภูมิภาคมีการขยายตัวสูง จึงส่งผลให้เป็นที่จับตาของนักลงทุน ส่งผลให้มีการเข้าไปประกอบกิจการการค้ากับกลุ่มประเทศตะวันออกกลางมากขึ้นส่งผลให้ผู้บริโภคมีอำนาจในการต่อรองราคาและทางเลือกในการเลือกสินค้ามากขึ้น ส่งผลให้มีการแข่งขันที่รุนแรงเพิ่มขึ้นเช่นกัน

8. เนื่องจากเศรษฐกิจภายในภูมิภาคมีการขยายตัวสูง จึงส่งผลให้เป็นที่จับตาของนักลงทุน ส่งผลให้มีการเข้าไปประกอบกิจการการค้ากับกลุ่มประเทศตะวันออกกลางมากขึ้นส่งผลให้เกิดคู่แข่งรายใหม่เพิ่มมากขึ้น เมื่อมีคู่แข่งเพิ่มขึ้นจะทำให้เกิดการแข่งขันที่รุนแรงมากยิ่งขึ้น



## บทที่ 4

### พฤติกรรมผู้บริโภคในตะวันออกกลาง

พฤติกรรมของผู้บริโภค (Consumer Behavior) หมายถึง การแสดงออกของแต่ละบุคคลที่เกี่ยวข้องโดยตรงกับการใช้สินค้าและบริการทางเศรษฐกิจ รวมทั้งกระบวนการในการตัดสินใจที่มีผลต่อการแสดงออก

#### 1. ประโยชน์ของการศึกษาพฤติกรรมผู้บริโภค

1. ช่วยให้นักการตลาดเข้าใจถึงปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจซื้อสินค้าของผู้บริโภค
2. ช่วยให้ผู้เกี่ยวข้องสามารถหาหนทางแก้ไขพฤติกรรมในการตัดสินใจซื้อสินค้าของผู้บริโภคในสังคมได้ถูกต้องและสอดคล้องกับความสามารถในการตอบสนองของธุรกิจมากยิ่งขึ้น
3. ช่วยให้การพัฒนาตลาดและการพัฒนาผลิตภัณฑ์สามารถทำได้ดีขึ้น
4. เพื่อประโยชน์ในการแบ่งส่วนตลาด เพื่อการตอบสนองความต้องการของผู้บริโภคให้ตรงกับชนิดของสินค้าที่ต้องการ
5. ช่วยในการปรับปรุงกลยุทธ์การตลาดของธุรกิจต่าง ๆ เพื่อความได้เปรียบคู่แข่ง

#### 2. กระบวนการพฤติกรรมผู้บริโภค (Process of Behavior)

1. พฤติกรรมเกิดขึ้นได้ต้องมีสาเหตุทำให้เกิด
2. พฤติกรรมเกิดขึ้นได้จะต้องมีสิ่งจูงใจหรือแรงกระตุ้น
3. พฤติกรรมที่เกิดขึ้นย่อมมุ่งไปสู่เป้าหมาย

### 3. ปัจจัยที่มีผลต่อพฤติกรรมการซื้อของผู้บริโภค

1. ปัจจัยทางวัฒนธรรม เป็นปัจจัยขั้นพื้นฐานที่สุดในการกำหนดความต้องการและพฤติกรรมของ มนุษย์ เช่น การศึกษา ความเชื่อ ยังรวมถึงพฤติกรรมส่วนใหญ่ที่ได้รับการยอมรับภายในสังคมใดสังคมหนึ่งโดยเฉพาะลักษณะชั้นทางสังคม ประกอบด้วย 6 ระดับ

ชั้นที่ 1 Upper-Upper Class ประกอบด้วยผู้ที่มีชื่อเสียงเก่าแก่เกิดมาบนกองเงินกองทอง

ชั้นที่ 2 Lower –Upper Class เป็นชั้นของคนรวยหน้าใหม่ บุคคลเหล่านี้เป็นผู้ยิ่งใหญ่ในวงการบริหาร เป็นผู้มีรายได้สูงสุดในจำนวนชั้นทั้งหมด จัดอยู่ในระดับมหาเศรษฐี

ชั้นที่ 3 Upper-Middle Class ประกอบด้วยชายหญิงที่ประสบความสำเร็จในวิชาอื่น ๆ สมาชิกชั้นนี้ส่วนมากจบปริญญาจากมหาวิทยาลัย กลุ่มนี้เรียกกันว่าเป็นตาเป็นสมองของสังคม

ชั้นที่ 4 Lower-Middle Class เป็นพวกที่เรียกว่าคนโดยเฉลี่ย ประกอบด้วยพวกที่ไม่ใช่ฝ่ายบริหาร เจ้าของธุรกิจขนาดเล็ก พวกทำงานนั่งโต๊ะระดับต่ำ

ชั้นที่ 5 Upper-Lower Class เป็นพวก จนแต่ซื่อสัตย์ ได้แก่ชนชั้นทำงานเป็นชั้นที่ใหญ่ที่สุดในชั้นทางสังคม

ชั้นที่ 6 Lower-Lower Class ประกอบด้วยคนงานที่ไม่มีความชำนาญกลุ่มชาวนาที่ไม่มั่งคั่งเป็นของตนเองชนกลุ่มน้อย

2. ปัจจัยทางสังคม เป็นปัจจัยที่เกี่ยวข้องในชีวิตประจำวันและมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมการซื้อ ซึ่ง ประกอบด้วยกลุ่มอ้างอิง ครอบครัว บทบาท และสถานะของผู้ซื้อ

2.1 กลุ่มอ้างอิง หมายถึงกลุ่มใด ๆ ที่มีการเกี่ยวข้องกัน ระหว่างคนในกลุ่ม แบ่งเป็น

2.2 ระดับ

- กลุ่มปฐมภูมิ ได้แก่ครอบครัว เพื่อนสนิท มักมีข้อจำกัดในเรื่องอาชีพ ระดับชั้นทางสังคม และช่วงอายุ

- กลุ่มทุติยภูมิ เป็นกลุ่มทางสังคมที่มีความสัมพันธ์แบบตัวต่อตัว แต่ไม่บ่อย มีความเหนียวแน่นน้อยกว่ากลุ่มปฐมภูมิ

2.3 ครอบครัว เป็นสถาบันที่ทำการซื้อเพื่อการบริโภคที่สำคัญที่สุด นักการตลาดจะพิจารณา ครอบครัวมากกว่าพิจารณาเป็นรายบุคคล

2.4 บทบาททางสถานะ บุคคลที่จะเกี่ยวข้องกับหลายกลุ่ม เช่น ครอบครัว กลุ่มอ้างอิง ทำให้ บุคคลมีบทบาทและสถานภาพที่แตกต่างกันในแต่ละกลุ่ม

3. ปัจจัยส่วนบุคคล การตัดสินใจของผู้ซื้อมักได้รับอิทธิพลจากคุณสมบัติส่วนบุคคลต่าง ๆ เช่น อายุ อาชีพ สถานการณ์ทางเศรษฐกิจ การศึกษา รูปแบบการดำเนินชีวิต วัฏจักรชีวิต ครอบครัว

4. ปัจจัยทางจิตวิทยา การเลือกซื้อของบุคคลได้รับอิทธิพลจากปัจจัยทางจิตวิทยา ซึ่งจัดปัจจัยในตัว ผู้บริโภคที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรม การซื้อและใช้สินค้า ปัจจัยทางจิตวิทยา ประกอบด้วย การรับรู้ ความเชื่อและเจตคติ บุคลิกภาพและแนวความคิดของตนเอง

#### 4. กระบวนการตัดสินใจของผู้ซื้อ

ขั้นที่ 1 การรับรู้ถึงปัญหา กระบวนการซื้อจะเกิดขึ้นเมื่อผู้ซื้อตระหนักถึงปัญหาหรือความต้องการของตนเอง

ขั้นที่ 2 การค้นหาข้อมูล ในขั้นนี้ผู้บริโภคจะแสวงหาข้อมูลเพื่อตัดสินใจ ในขั้นแรกจะค้นหาข้อมูลจากแหล่งภายในก่อน เพื่อนำมาใช้ในการประเมินทางเลือก หากยังได้ข้อมูลไม่เพียงพอ ก็ต้องหาข้อมูลเพิ่มเติมจากแหล่งภายนอก

ขั้นที่ 3 การประเมินผลทางเลือก ผู้บริโภคจะนำข้อมูลที่ได้รวบรวมไว้มาจัดเป็นหมวดหมู่และวิเคราะห์ข้อดี ข้อเสีย ทั้งในลักษณะการเปรียบเทียบทางเลือกและความคุ้มค่ามากที่สุด

ขั้นที่ 4 การตัดสินใจเลือกทางเลือกที่ดีที่สุด หลังการประเมิน ผู้ประเมินจะทราบข้อดี ข้อเสีย หลังจากนั้นบุคคลจะต้องตัดสินใจเลือกทางเลือกที่ดีที่สุดในการแก้ปัญหา มักใช้ประสบการณ์ในอดีตเป็นเกณฑ์ ทั้งประสบการณ์ของตนเองและผู้อื่น

ขั้นที่ 5 การประเมินภายหลังการซื้อ เป็นขั้นสุดท้ายหลังจากการซื้อ ผู้บริโภคจะนำผลิตภัณฑ์ที่ซื้อมาใช้ และในขณะเดียวกันก็จะทำการประเมินผลิตภัณฑ์นั้นไปด้วย ซึ่งจะเห็นว่า กระบวนการตัดสินใจซื้อของผู้บริโภคเป็นกระบวนการต่อเนื่อง ไม่ได้หยุดตรงที่การซื้อ (ณรงค์ศักดิ์ บุญเลิศ, 2553)

ซึ่งในกลุ่มประเทศตะวันออกกลาง ส่วนใหญ่เป็นประเทศมุสลิมที่มีข้อห้ามและข้อปฏิบัติที่เคร่งครัดมาก โดยเฉพาะสินค้าที่เกี่ยวกับอาหารการกิน แต่ผู้บริโภคในประเทศแถบตะวันออกกลางนั้นมีความน่าสนใจอยู่มากคือ เป็นกลุ่มลูกค้าที่มีกำลังซื้อสูง ประชาชนส่วนใหญ่มีฐานะความเป็นอยู่ที่ดี เนื่องจากเป็นผู้ผลิตและส่งออกน้ำมันดิบที่ใหญ่ที่สุดแห่งหนึ่งของโลก การลงทุนเพื่อผลิตสินค้าและบริการสำหรับขายให้กับลูกค้าที่เป็นชาวอาหรับนั้นถือว่าเป็นโอกาสที่ดี เนื่องจากมีคู่แข่งทางการตลาดที่ค่อนข้างน้อย เพราะลูกค้าในประเทศดังกล่าวมีความแตกต่าง ทั้ง

เรื่องวัฒนธรรม การดำเนินชีวิต ซึ่งส่งผลให้พฤติกรรมผู้บริโภคนั้นไม่เหมือนชาติอื่น ๆ นั่นคือ ปัจจัยสำคัญที่ทำให้นักลงทุนส่วนใหญ่เบนเข็มไปลงทุนในประเทศคิดว่่าที่มีมูลค่าทางการค้าที่มากกว่า เช่น ในยุโรปและอเมริกา ซึ่งถือว่่าเป็นการลงทุนที่เต็มไปด้วยการแข่งขัน อย่างไรก็ตาม การทำการค้าในกลุ่มประเทศแถบตะวันออกกลางนั้น ผู้ประกอบการจะต้องเข้าใจและศึกษาถึงพฤติกรรมผู้บริโภคอย่างลึกซึ้ง หากมีการเรียนรู้ถึงวัฒนธรรมที่ถูกต้องและเข้าใจพฤติกรรม การบริโภคของลูกค้า ซึ่งผู้ศึกษาสรุปได้ดังต่อไปนี้

1. **สัญลักษณ์ฮาลาล** ที่ผ่านมากการผลิตอาหารเพื่อส่งไปยังกลุ่มประเทศตะวันออกกลาง ผู้ประกอบการยังมีความเข้าใจผิดๆ ว่าสัญลักษณ์ฮาลาลจะช่วยให้ลูกค้าที่เป็นชาวมุสลิมไว้วางใจในการบริโภค อาหารฮาลาลของมุสลิมทั่วโลก คือ อาหารที่ทำมีกระบวนการผลิตที่ถูกหลักศาสนาอิสลาม เช่น อาหารที่มีส่วนผสมของเนื้อวัว เนื้อแกะ ต้องมีการผลิตอาหารประเภทดังกล่าวหรือการเชือดสัตว์ตามหลักศาสนาอิสลาม ผู้ประกอบการจะต้องศึกษาและปฏิบัติตามข้อกำหนดในการผลิตอาหารฮาลาลอย่างเคร่งครัด ทั้งนี้ เพื่อให้ผู้บริโภคมีความเชื่อมั่นในอาหารที่ผลิตขึ้นมา

2. **สินค้าแบรนด์เนม** แม้ว่ามีผู้ประกอบการที่ลงทุนในประเทศดังกล่าวค่อนข้างน้อย แต่ประเทศคู่แข่งที่สามารถสร้างแบรนด์ในระดับโลก และสร้างความน่าเชื่อถือให้กับผู้บริโภคในภูมิภาคดังกล่าว คือ ว่าเป็นปัจจัยสำคัญที่ผู้ประกอบการจะต้องให้ความสำคัญมากที่สุด การสร้างแบรนด์ให้เป็นที่ยอมรับและไว้วางใจผู้บริโภคที่เป็นชาวมุสลิมก็มีความสำคัญเช่นกัน เนื่องจากประชากร 90% ของประชากรในกลุ่มประเทศตะวันออกกลางเป็นมุสลิม

3. **การเลือกซื้อสินค้าของชาวตะวันออกกลาง** ด้วยเหตุผลที่ว่าผู้บริโภคในกลุ่มประเทศดังกล่าวมีกำลังซื้อสูง สำหรับผู้ประกอบการหรือนักลงทุนที่สังเกตเห็นกลุ่มทางการตลาดในประเทศดังกล่าวจะต้องเรียนรู้ว่า ลูกค้าที่สนใจซื้อสินค้านั้นมีหลายกลุ่ม ซึ่งมีผลต่อการดีไซน์และการกำหนดราคา นอกจากนี้แล้วยังมีกลุ่มลูกค้าที่มีรายได้สูงและต้องการซื้อสินค้าที่มีคุณภาพสูงและไม่เหมือนใคร โดยยินยอมจ่ายในราคาที่สูง ซึ่งผู้บริโภคกลุ่มนี้ได้ตระหนักถึงเรื่องคุณค่าและให้ความสำคัญกับการลงทุน ดังนั้นผู้ประกอบการที่จะส่งออกสินค้าไปยังกลุ่มประเทศตะวันออกกลางจะต้องศึกษาว่ากลุ่มที่ต้องการซื้อในราคาถูกและกลุ่มที่มีกำลังซื้อสูงนั้น มีความต้องการสินค้าที่แตกต่างกันอย่างไร เพื่อจะได้ผลิตสินค้าได้ตรงกับความต้องการของลูกค้า

4. **พฤติกรรมในการเลือกซื้อสินค้าของนักธุรกิจชาวตะวันออกกลาง** เนื่องจากตะวันออกกลางประกอบด้วยหลายประเทศ และแต่ละประเทศมีความแตกต่างด้านภูมิศาสตร์และเศรษฐกิจ ทำให้เกิดความหลากหลายในด้านพฤติกรรมของผู้บริโภค ซึ่งสามารถสรุปพฤติกรรมของนักธุรกิจของชาวตะวันออกกลางได้ดังต่อไปนี้



1. นักธุรกิจแบบชั่วคราว นักธุรกิจกลุ่มนี้จะเป็นคนคล่องตัวที่ทำงานประจำ แต่มีความต้องการทำธุรกิจส่วนตัว เพื่อเสริมกับรายได้ที่มีอยู่แล้ว โดยนักธุรกิจเหล่านี้จะเดินทางเข้ามาในเมืองไทยแบบนักท่องเที่ยว และมองหาสินค้า เพื่อจัดจำหน่ายที่ประเทศตนเอง หรือส่งผ่านอินเทอร์เน็ต โดยไม่ได้เดินทางมายังประเทศไทย โดยการเดินทางมาเมืองไทยส่วนใหญ่จะเป็นช่วงซัมเมอร์ และจะอยู่เมืองไทยนาน 15 – 30 วันต่อครั้ง นักธุรกิจกลุ่มนี้ส่วนใหญ่จะไม่มีร้านค้าหรือบริษัทของตัวเอง ส่วนใหญ่จะเป็นการขายสินค้าผ่านอินเทอร์เน็ตหรือออกบูทตามมหกรรมต่างๆ เช่น เอ็กโป เป็นต้น โดยปริมาณการซื้อขายจะมีไม่มากนักและจะมีความหลากหลายสูง สินค้าไม่อยู่ในกลุ่มหรือประเภทเดียวกัน เช่น นักธุรกิจ 1 คนซื้อสินค้าเป็นเสื้อผ้า เครื่องสำอาง กระเป๋า รองเท้า เป็นต้น การจัดส่งสินค้าของนักธุรกิจกลุ่มนี้จะเป็นการจัดส่งทางอากาศเท่านั้น และการชำระเงินจะเป็นแบบเงินสด

2. นักธุรกิจขนาดเล็ก นักธุรกิจกลุ่มนี้จะเดินทางเข้ามาซื้อสินค้าในเมืองไทยประมาณ 2-3 เดือนต่อครั้ง และจะอยู่ในเมืองไทยนาน 7 – 10 วันต่อครั้ง นักธุรกิจกลุ่มนี้ส่วนใหญ่จะมีร้านค้าเป็นของตนเองและจะเป็นการขายปลีกสินค้าให้กับผู้บริโภคโดยตรง โดยปริมาณการซื้อขายสินค้าจะมีไม่มากนัก และจะมีความถี่ในการซื้อสินค้าสูงและสินค้าจะเปลี่ยนแปลงไปเรื่อยๆ ตามเทรน โดยสินค้าส่วนใหญ่จะมีความหลากหลาย แต่ไม่มากเท่ากับนักธุรกิจแบบชั่วคราว เช่น เสื้อผ้า กระเป๋า เป็นต้น การจัดส่งสินค้าของนักธุรกิจกลุ่มนี้จะเป็นการจัดส่งทางอากาศและทางเรือแบบ LCL และการชำระเงินเป็นแบบเงินสด

3. นักธุรกิจขนาดกลาง นักธุรกิจกลุ่มนี้จะเดินทางเข้ามาซื้อสินค้าในเมืองไทยประมาณปีละ 1 ครั้ง และจะอยู่ในเมืองไทยนาน 5 – 7 วันต่อครั้ง นักธุรกิจกลุ่มนี้ส่วนใหญ่จะมีร้านค้าหรือบริษัทเป็นของตนเอง และจะเป็นการขายปลีกสินค้าให้กับผู้บริโภคโดยตรงและมีขายส่งบ้างแต่ไม่มากนัก โดยปริมาณการซื้อขายสินค้าจะมีมากประมาณ 1 – 2 ตู้คอนเทนเนอร์ต่อครั้ง และเป็นสินค้าในกลุ่มเดียวกัน โดยจะมีการผสมผสานระหว่างดีไซน์ เช่น อะไหล่รถยนต์ เป็นต้น การจัดส่งสินค้าของนักธุรกิจในกลุ่มนี้จะเป็นการจัดส่งทางเรือแบบ FCL และการชำระเงินเป็นแบบ T/T

4. นักธุรกิจขนาดใหญ่ นักธุรกิจกลุ่มนี้จะเดินทางเข้ามาซื้อสินค้าในเมืองไทยประมาณ 1-2 ครั้งต่อปี และจะอยู่ในเมืองไทยนาน 5 – 7 วันต่อครั้ง นักธุรกิจกลุ่มนี้ส่วนใหญ่จะมีร้านค้าหรือบริษัทเป็นของตนเอง และจะเป็นการขายสินค้าให้กับผู้บริโภคโดยตรง แต่จะเน้นการขายส่งเป็นหลัก โดยปริมาณการซื้อขายสินค้าจะมีมากประมาณ 1 – 2 เดือนต่อ 1 ตู้คอนเทนเนอร์ การสั่งซื้อสินค้าจะเป็นแบบต่อเนื่อง สินค้าที่ทำการสั่งซื้อส่วนใหญ่จะเป็นสินค้าเฉพาะ มีความหลากหลายมีน้อย เช่น กระจาด้ายเอกสาร เป็นต้น การจัดส่งสินค้าของนักธุรกิจในกลุ่มนี้จะเป็นการจัดส่งทางเรือแบบ FCL และการชำระเงินเป็นแบบ L/C

#### 5. ช่วง High Season และ Low Season ของตั้งซื้อสินค้าของนักธุรกิจชาวตะวันออกกลาง

เนื่องจากทวีปตะวันออกกลางมีประชากรส่วนใหญ่นับถือศาสนาอิสลามถึง 90% ดังนั้นจะมีช่วง High season ของการทำธุรกิจกับนักธุรกิจชาวตะวันออกกลาง คือ 1-2 เดือนก่อนถึงเดือนรอมฎอนของทุก ๆ ปี (เดือนรอมฎอน คือ เดือนที่ชาวมุสลิมถือศีลอด ประมาณเดือนสิงหาคม – เดือนกันยายนของทุกปี) ซึ่งนักธุรกิจจะมีการเดินทางเข้ามาตั้งซื้อสินค้าเพื่อเตรียมออกจำหน่ายในช่วงเดือนรอมฎอน และวันอีด (วันอีด คือ วันที่ชาวมุสลิมละศีลอด) โดยนักธุรกิจส่วนใหญ่เป็นประเภทนักธุรกิจขนาดเล็ก ขนาดกลาง และขนาดใหญ่ ส่วนนักธุรกิจแบบชั่วคราวจะเดินทางเข้ามาตั้งซื้อสินค้าในช่วงหลังวันอีด โดยจะเดินทางมาท่องเที่ยวและทำธุรกิจไปด้วย และช่วง Low season คือ ช่วงเดือนรอมฎอน เพราะชาวมุสลิมส่วนใหญ่จะถือพิธีกรรมทางศาสนาและเลือกที่จะอยู่ที่บ้านมากกว่าเดินทางออกนอกประเทศ



## บทที่ 5

### กำหนดกลยุทธ์

การศึกษาครั้งนี้เป็นการศึกษากลยุทธ์สำหรับตะวันออกกลาง ของ บริษัท ไฮเซอร์ รัสเอ็กเพรส จำกัด เพื่อเพิ่มศักยภาพการแข่งขันทางการตลาด โดยจะนำเสนอตามหัวข้อต่อไปนี้

1. กลยุทธ์ระดับบริษัท ของบริษัท ไฮเซอร์รัสเอ็กเพรส จำกัด
2. กลยุทธ์ระดับหน้าที่ ของ บริษัท ไฮเซอร์รัสเอ็กเพรส จำกัด

#### 1. กลยุทธ์ระดับบริษัท ของบริษัท ไฮเซอร์รัสเอ็กเพรส จำกัด

การกำหนดวางกลยุทธ์หลักของบริษัท ควรมีการพิจารณาใช้กลยุทธ์ ดังต่อไปนี้

1. กลยุทธ์การเจริญเติบโต (Growth Strategy) เป็นกลยุทธ์ที่องค์กรกำหนดขึ้นเพื่อเพิ่ม การเจริญเติบโตให้แก่องค์กร เนื่องจากหลังจากที่ได้ประเมินสภาพแวดล้อมแล้วเชื่อว่าองค์กรมี สถานะที่ได้เปรียบ สภาพแวดล้อมที่เกื้อหนุนการขยายตัว และสามารถบรรลุเป้าหมายที่สูงขึ้น เช่น เพิ่มยอดขาย เพิ่มส่วนแบ่งทางการตลาด เป็นต้น อาจใช้กลยุทธ์ในการขยายตัวของกิจการ

2. กลยุทธ์การรักษาเสถียรภาพ (Stability Strategy) องค์กรที่กำหนดกลยุทธ์การรักษา เสถียรภาพนี้แสดงว่าองค์กรพยายามที่จะรักษาหรือคงขนาดองค์กรหรือการเจริญเติบโตให้เป็นไป อย่างช้า ๆ โดยอาจเสนอผลิตภัณฑ์เดิม เจาะตลาดกลุ่มเดิม ปฏิบัติงานเช่นเดิม หรืออาจมีการ เปลี่ยนแปลงบ้างเล็กน้อย การที่องค์กรดำเนินกลยุทธ์คงตัวนี้ไม่ได้แสดงถึงความเฉื่อยชาขององค์กร แต่ในบางครั้งสิ่งที่กำหนดนั้นนำมาซึ่งผลสำเร็จที่น่าพอใจ และการเปลี่ยนแปลงก็อาจเป็นการเพิ่ม ความเสี่ยงมากเกินไป ซึ่งทำให้องค์กรเห็นว่าควรหยุดอยู่กับที่ และรักษาสถานภาพขององค์กรให้ คงที่ไว้ในช่วงเวลาหนึ่งจะดีกว่า และรอดูคู่แข่งจะไปในทิศทางใด

3. กลยุทธ์การตัดทอนหรือถอนตัว (Retrenchment Strategy) เป็นกลยุทธ์ที่องค์กรใช้ เพื่อพยายามตัดทอนหรือลดขนาดหรือขอบเขตการดำเนินงานลง โดยอาจเป็นผลมาจากสถานการณ์ ด้านการเงินที่ไม่มั่นคง มีการแข่งขันที่รุนแรงมาก มีการเปลี่ยนแปลงอื่น ๆ ที่ไม่อาจวิเคราะห์ สถานการณ์และความเสี่ยงที่เพิ่มมากขึ้นได้ จึงเห็นว่าการลดขนาดเป็นทางเลือกที่ดีที่สุดในขณะที่นั้น เพื่อลดการสูญเสีย

4. กลยุทธ์ผสมผสาน (Combination Strategy) บางองค์กรอาจดำเนินการภายใต้กลยุทธ์ ทั้ง 3 แบบข้างต้นไปพร้อมกัน โดยใช้กลยุทธ์ที่แตกต่างกันไปตามหน่วยธุรกิจหรือสายผลิตภัณฑ์ที่ แตกต่างกัน (ชนชัย ขมจินดา, 2553)

ดังนั้นก่อนที่จะกำหนดกลยุทธ์ของบริษัท ไฮเซอรัลีสเอ็กเพรส จำกัด ต้องมี การวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและอุปสรรคของบริษัท ฯ ก่อน ซึ่งสามารถวิเคราะห์ได้ ดังต่อไปนี้

#### จุดแข็ง (Strengths)

##### ด้านบุคลากร

1. เจ้าของบริษัทฯ และผู้จัดการตลาดเป็นชาวตะวันออกกลาง ทำให้เข้าใจถึง วัฒนธรรมและพฤติกรรมของผู้บริโภคเป็นอย่างดี เช่น ช่วงไหนที่เป็นช่วง high season และช่วง ไหนเป็นช่วง low season สำหรับตลาดตะวันออกกลาง
2. บริษัทฯ มีพนักงานสามารถพูดภาษาอาหรับได้เป็นอย่างดีทำให้สื่อสารกับลูกค้าที่ ไม่สามารถพูดภาษาอังกฤษได้
3. เจ้าของบริษัทฯ มีวิสัยทัศน์กว้างไกล และเล็งเห็นถึงความสำคัญต่อความต้องการ หรือความรู้สึกของลูกค้า โดยมีการจัดทำการบริหารจัดการแบบครบวงจรเพื่ออำนวยความสะดวก และตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้า

##### ด้านองค์กร

1. เนื่องจากบริษัทฯ ดำเนินธุรกิจส่งออกมานานทำให้มีความสัมพันธ์ในด้านธุรกิจที่ดี กับสายเรือ ทำให้ต้นทุนในการส่งออกที่ถูก สามารถแข่งขันกับคู่แข่งได้ และส่งผลให้ต้นทุนสินค้า ลดลงตามไปด้วย
2. บริษัทฯ ก่อตั้งมานาน 10 กว่าปี ทำให้มีลูกค้าที่รู้จักและบอกต่อ ทำให้ง่ายต่อ การขยายการดำเนินงานในธุรกิจเทรดดิ้ง โดยการบอกปากต่อปากและได้รับความเชื่อมั่นจากลูกค้า
3. บริษัทฯ มีการทำการตลาดอย่างต่อเนื่อง โดยผ่านช่องทางเว็บไซต์และอินเทอร์เน็ต มีปรับปรุงข้อบกพร่องอยู่ตลอดเวลา
4. บริษัทฯ มีข้อมูลเกี่ยวกับ suppliers จึงทำให้สามารถหาสินค้าหรือแหล่งผลิตสินค้า ได้รวดเร็ว ทันต่อความต้องการของลูกค้า และการทราบราคาล่วงหน้าทำให้ได้เปรียบในการต่อรอง ราคากับ suppliers
5. บริษัทฯ มีการตรวจสอบวิธีการแข่งขันหรือเทคโนโลยีของกลุ่มแข่งขันตลอดเวลา โดย ผ่านช่องทางอินเทอร์เน็ตตลอดเวลา เพื่อให้ตามทันกับกลยุทธ์และเทคโนโลยีของกลุ่มแข่งขัน

6. ท่าเรือที่ตั้งของบริษัทฯ อยู่ในย่านธุรกิจใจกลางเมืองทำให้ง่ายและสะดวกต่อลูกค้าในการติดต่อหรือทำธุรกิจกับบริษัทฯ

#### จุดอ่อน (Weaknesses)

##### ด้านบุคลากร

1. พนักงานขายที่พูดภาษาอังกฤษได้ดีมีไม่เพียงพอกับลูกค้า เพราะลูกค้าส่วนใหญ่พูดภาษาอังกฤษได้แต่ไม่มากนัก หรือไม่สามารถพูดภาษาอังกฤษได้เลย ทำให้เกิดความลำบากในการสื่อสาร หรือเข้าใจผิดทำให้มีอุปสรรคในการทำงาน
2. เนื่องจากลูกค้ามีความต้องการที่หลากหลายรวมถึงกลยุทธ์ของคู่ค้ารายเก่า ส่งผลให้พนักงานต้องมีความชำนาญในการขวนขวายหาความรู้ กฎหรือข้อบังคับของสินค้าแต่ละชนิดตลอดเวลา จึงหาบุคลากรที่เข้ามาทำงานดังกล่าวได้ยาก

##### ด้านองค์กร

บริษัทฯ ทำการจัดหาสินค้าตามความต้องการของลูกค้า ทำให้มีสินค้าที่หลากหลายส่งผลให้บริษัทฯ ขาดความรู้ความชำนาญเฉพาะด้าน และใช้เวลานานในการติดต่อกับ supplier เกี่ยวกับสินค้าที่บริษัทฯ ไม่เคยค้าขายมาก่อน และการเป็นผู้ค้ารายใหม่ทำให้เกิดอุปสรรคในการแข่งขันกับผู้ค้ารายเก่า เนื่องจากราคาสินค้าที่ได้สามารถแข่งขันกับผู้ค้ารายเก่า และคู่ค้ารายเก่ามีการสร้างแบรนด์สินค้ามั่นคงในตลาด

#### โอกาส (Opportunities)

##### ด้านเศรษฐกิจและสังคม

1. การเข้าสู่ประชาคมอาเซียนทำให้เกิดการแข่งขันและตื่นตัวของประเทศในกลุ่มอาเซียน ส่งผลให้บริษัทฯ มีโอกาสในการแสวงหาแหล่งวัตถุดิบที่มีคุณภาพในราคาที่ถูกลง เช่น สินค้าทางการเกษตร หรือ กระจายถ่ายเอกสาร เป็นต้น การที่เพื่อนบ้านมีสินค้าที่ถูกกว่าไทย เมื่อทำการเปิดการค้าเสรีอาเซียนจะมีการไหลทะลักของสินค้าที่มีราคาถูกกว่าไทยเข้ามาทำกำไรในประเทศไทย เช่น เมล็ดถั่วดำ หรือ กระจายถ่ายเอกสาร เป็นต้น ทำให้เกิดการแข่งขันทึกรุนแรงมากขึ้น เนื่องจากมีคู่แข่งรายใหม่เพิ่มขึ้น และผู้บริโภคมีทางเลือกเพิ่มขึ้น จึงส่งผลให้สินค้ามีราคาที่ถูกลงและมีสินค้าที่หลากหลายเพิ่มขึ้น
2. กลุ่มประเทศตะวันออกกลางมีกฎหมายคุ้มครองผู้บริโภค โดยการป้องกันการหลอกลวงผู้บริโภค โดยให้สินค้านำเข้าต้องมีคำว่า “Made in .....” หรือ “Product of.....” ต้องตรงกับใบรับรองต้นกำเนิดของสินค้า หรือที่เรียกว่า Certificate of Origin มิฉะนั้นไม่สามารถนำสินค้าเข้าในประเทศได้ ทำให้เกิดการป้องกันการลอกเลียนแบบสินค้าได้ เช่น สินค้าผลิตที่ประเทศจีนหรือประเทศเวียดนามแต่ติดฉลากผลิตที่ประเทศไทย เป็นต้น

3. ปัจจุบันกลุ่มประเทศในตะวันออกกลางเปิดโอกาสให้ผู้หญิงมีบทบาทมากขึ้น ทำให้มีนักธุรกิจรายใหม่ ๆ ที่เป็นผู้หญิงมากขึ้น ส่งผลให้บริษัทมีโอกาสเพิ่มจำนวนลูกค้าได้มากขึ้น เช่น ในประเทศซาอุดีอาระเบียในปัจจุบันเปิดโอกาสให้ผู้หญิงสามารถทำงานนอกบ้านได้

4. ปริมาณหรือจำนวนชิ้นต่ำในการสั่งซื้อสินค้าในประเทศไทยมีจำนวนน้อยกว่าที่ประเทศจีน ทำให้นักธุรกิจใช้เงินลงทุนน้อยกว่าที่จีนถึงแม้ว่าสินค้าของไทยจะมีราคาแพงกว่าไม่มากนักในสินค้าบางรายการ เช่น กางเกงยีนส์ หรือเสื้อผ้าเด็ก เป็นต้น ส่งผลให้ไทยสามารถแข่งขันกับประเทศจีนได้

5. เนื่องจากเศรษฐกิจโลกทดถอย ส่งผลให้มีคนตกงานเป็นจำนวนมาก และทำให้ประเทศที่มีค่าเงินแข็ง เช่น ประเทศซาอุดีอาระเบีย หรือประเทศที่ประชากรได้รับเงินเดือนจากรัฐบาล เช่น ประเทศสาธารณรัฐเอมิเรตส์ หรือพนักงานประจำที่พยายามหารายได้เสริมมากขึ้น เช่น เปิดร้านค้าเป็นของตนเอง หรือ ขายสินค้าผ่านอินเทอร์เน็ตมากขึ้น จึงทำให้บริษัท ๆ มีโอกาสในการเพิ่มจำนวนลูกค้าในกลุ่มประชากรดังกล่าวได้มากขึ้น

6. ปัจจุบันเศรษฐกิจของประเทศจีนมีการชะลอตัว ซึ่งได้รับผลกระทบจากการทดถอยของเศรษฐกิจของประเทศอเมริกาและสหภาพยุโรป โดยคู่ได้จากการออกมาตรการในการกระตุ้นเศรษฐกิจของประเทศจีน ประกอบก่อนหน้านี้ประเทศจีนมีการเพิ่มค่าแรงขึ้น ส่งผลให้สินค้าของประเทศจีนมีราคาเพิ่มขึ้นตาม ส่งผลให้ช่วงราคาระหว่างสินค้าของประเทศไทยกับประเทศจีนแกลง เมื่อเปรียบเทียบกับสินค้าชนิดเดียวกัน

#### **ด้านนโยบายรัฐและการเมืองในประเทศ**

1. การที่อเมริกาและยุโรปมีปัญหาด้านเศรษฐกิจ ทำให้การส่งออกของไทยชะลอตัว และส่งผลให้รัฐบาลไทยให้ความสำคัญไปยังกลุ่มประเทศมุสลิมมากขึ้น โดยมีนโยบายให้กลุ่มตะวันออกกลางบางประเทศเข้าเมืองไทยโดยไม่ต้องมีวีซ่า และเพิ่มความสัมพันธ์กับกลุ่มประเทศมุสลิมมากยิ่งขึ้น เช่น นายก ๆ ได้ทำการเยือนประเทศบาห์เรน และทำการตกลงและหาช่องทางในการส่งออกอาหารไทยไปสู่ประเทศบาห์เรนเพิ่มขึ้น โดยการพิจารณาในการปรับเปลี่ยนโครงสร้างการผลิตและการรับรองอาหารฮาลาลให้เป็นที่ยอมรับของกลุ่มประเทศตะวันออกกลาง นั้นเป็นการส่งสัญญาณให้เห็นว่าไทยมีโอกาสในการส่งออกอาหารไทยไปยังกลุ่มประเทศตะวันออกกลางมากยิ่งขึ้น



## อุปสรรค (Threats)

### ด้านเศรษฐกิจและสังคม

1. ประเทศตะวันออกกลางเป็นประเทศที่มีคนนับถือศาสนาอิสลามเป็นส่วนใหญ่ ดังนั้นในช่วงเดือนรอมาดอล (ช่วงเดือนสิงหาคม – เดือนกันยายน) หรือเดือนที่มุสลิมถือศีลอด ทำให้ท่าเรือที่เมืองคูไบ ประเทศสาธารณรัฐอิมาเร็ด ทำงานวันละ 2 ชั่วโมง คือ ช่วงบ่าย 2 – 4 โมงเย็น ส่งผลให้มีสินค้าตกค้างหรือใช้เวลาในการเปลี่ยนเรือที่ทำเรือดังกล่าวมากกว่าปกติ ทำให้ช่วงเวลาดังกล่าวใช้ระยะเวลาในการส่งสินค้ามากกว่าปกติ
2. ความไม่สงบในประเทศตะวันออกกลางส่งผลให้เศรษฐกิจของบางประเทศในตะวันออกกลางเกิดการชะลอตัว เนื่องจากมีการทำสงครามในประเทศทำให้บางประเทศต้องใช้เวลาในการฟื้นตัว เช่น ประเทศอิรัก และลิเบีย เป็นต้น
3. ความไม่สงบในกลุ่มประเทศตะวันออกกลางและแอฟริกาเหนือรวมถึงการคว่ำบาตรอิหร่านของสหประชาชาติ ส่งผลให้น้ำมันมีราคาแพงขึ้น ซึ่งส่งผลโดยตรงต่อต้นทุนของบริษัทฯ ที่พึ่งการส่งออก รวมไปถึงความผันผวนของราคาน้ำมันทำให้บริษัทคาดเดาถึงต้นทุนที่จะเกิดขึ้นได้ยาก
4. หลังจากวิกฤตน้ำมันท่วมส่งผลให้บางโรงงานอยู่ในช่วงกำลังฟื้นตัว ทำให้ไม่สามารถผลิตสินค้าได้เต็มกำลังและไม่สามารถรับใบสั่งซื้อของลูกค้ารายใหม่ได้ เพราะโรงงานต้องรักษาลูกค้าเก่าทำให้บริษัทฯ พลาดโอกาสในการหาแหล่งวัตถุดิบหรือสินค้า
5. สินค้าบางรายการโรงงานทำการเปิดตลาดโดยไม่ผ่านบริษัทเทรดดิ้งหรือเอเจนท์ ทำให้ราคาสินค้าที่โรงงานขายตรงมีราคาถูกกว่า เช่น ปลาทูน่าในน้ำมันพืช เป็นต้น ส่งผลให้บริษัทเข้าไปทำตลาดในสินค้านี้ได้ยาก
6. อัตราแลกเปลี่ยนมีความผันผวนสูง เนื่องจากบริษัททำธุรกิจเกี่ยวกับการส่งออกและทำการค้าขายผ่านสกุลเงินดอลลาร์ ดังนั้นในการกำหนดราคาสินค้าอัตราแลกเปลี่ยนจะถูกนำมาคิดในส่วนของต้นทุนด้วย เมื่ออัตราแลกเปลี่ยนมีความผันผวนสูงจะทำให้บริษัทมีความเสี่ยงสูงต่อกรขาดทุนด้วยเช่นกัน

### ด้านนโยบายรัฐและการเมืองในประเทศ

1. การเพิ่มค่าแรงตามนโยบายของรัฐบาลส่งผลให้สินค้ามีราคาสูงขึ้น เมื่อเทียบกับประเทศอินโดนีเซีย ประเทศอินเดีย และประเทศจีน ทำให้ประเทศไทยเสียเปรียบทางการแข่งขันในด้านราคา เช่น กุ้ง เนื่องจากต้องใช้งบประมาณในการคัดขนาดและปอกเปลือกกุ้ง ซึ่งไม่สามารถใช้เครื่องจักรทดแทนได้ เมื่อมีการปรับค่าแรงขึ้นต่ำตามนโยบายของรัฐจึงส่งผลให้กุ้งหรือผลิตภัณฑ์จากกุ้งมีราคาเพิ่มขึ้นทันทีที่มีการประกาศปรับขึ้นค่าแรงขั้นต่ำ

2. จากการเปิดการค้าเสรีที่กำลังจะเกิดขึ้นในอนาคตข้างหน้า ส่งผลทำให้นักธุรกิจหรือนักลงทุนในต่างประเทศต่างให้ความสนใจในการลงทุนในกลุ่มประเทศอาเซียนมากยิ่งขึ้น เนื่องจากการเมืองของประเทศไทยยังไม่มี ความชัดเจน จึงส่งผลให้นักลงทุนขาดความมั่นใจในการลงทุนในประเทศไทย และหันความสนใจไปลงทุนในประเทศเพื่อนบ้านแทน ส่งผลให้ประเทศไทยขาดโอกาสในการผลิตสินค้าเพื่อการส่งออกไปต่างประเทศ ซึ่งจะมีผลกระทบต่อเศรษฐกิจในประเทศ และทำให้บริษัทขาดโอกาสในการหาสินค้าที่จะแข่งขันกับคู่แข่งได้ เช่น ญี่ปุ่นเตรียมขยายการลงทุนไปยังประเทศพม่าในส่วนของโรงงานผลิตชิ้นส่วนอิเล็กทรอนิกส์ เป็นต้น

จากการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและอุปสรรคของบริษัท ไฮเซอร์ริสเอ็กเพรส จำกัด สามารถกำหนดกลยุทธ์ทางเลือกของบริษัท ๆ มีดังต่อไปนี้

1. สนับสนุนให้มีการพัฒนาศักยภาพของพนักงานให้มีความรู้ความสามารถมากขึ้น เพื่อให้ทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ
2. สร้าง suppliers Relationship เพื่อนำมาสู่ความได้เปรียบทางการแข่งขันในด้านราคาและคุณภาพ
3. ควรพัฒนากระบวนการทำงานให้เร็วขึ้น เพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้ตรงจุดในเรื่องของราคาและคุณภาพ
4. จัดหาสินค้าหลักของบริษัทฯ ที่มีความรู้ความชำนาญ เพื่อสร้างจุดเด่นหรือสามารถทุ่มตลาดสำหรับสินค้าดังกล่าว เพื่อให้ได้มาซึ่งส่วนแบ่งทางการตลาด และสร้างตราสินค้าให้เป็นที่รู้จักมากยิ่งขึ้น

จากกลยุทธ์ทางเลือกพบว่า เป็นกลยุทธ์เชิงรุกเพื่อให้บริษัท ไฮเซอร์ริสเอ็กเพรส จำกัด มีโอกาสในการแสวงหากำไรในทวีปตะวันออกกลาง บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ และสามารถแข่งขันกับคู่แข่งได้อย่างมีประสิทธิภาพ ดังนั้น กลยุทธ์ระดับบริษัทของ บริษัท ไฮเซอร์ริสเอ็กเพรส จำกัด จึงควรเป็นกลยุทธ์การเจริญเติบโต เพื่อให้เอื้ออำนวยต่อสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงตลอดเวลาและมีการแข่งขันอย่างรุนแรงเช่นปัจจุบัน

## 2. กลยุทธ์ระดับหน้าที่ ของ บริษัท ไฮเซอรัลเอ็กเพรส จำกัด

กลยุทธ์ระดับหน้าที่ หรือ Functional Strategy คือ การวางแผนกลยุทธ์เป็นการกำหนดวิธีการ หรือแนวปฏิบัติที่บริษัทยึดเป็นกรอบ ในการคัดเลือกเป็นงานหรือ โครงการต่าง ๆ ที่จะดำเนินการให้บรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่กำหนดขึ้น ซึ่งประกอบด้วย

1. กลยุทธ์การตลาด เป็นแผนการดำเนินงานด้านการตลาดเพื่อจัดจำหน่ายผลิตภัณฑ์ให้ได้มากขึ้นและสามารถสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันกับคู่แข่งได้
2. กลยุทธ์การจัดการทรัพยากรมนุษย์ เป็นแผนการดำเนินงานเพื่อความได้เปรียบในการแข่งขัน จะให้ความสำคัญกับทรัพยากรมนุษย์ว่าเป็นสินทรัพย์ที่มีคุณค่ามากที่สุดขององค์กร การดำเนินงานขององค์กรจะเจริญก้าวหน้าอย่างไรอยู่ที่ทรัพยากรมนุษย์ กลยุทธ์การจัดการทรัพยากรมนุษย์จะต้องพิจารณาว่าหน่วยงานใดขององค์กรต้องการทรัพยากรมนุษย์ที่มีทักษะงานในระดับใด ระดับค่าแรงในระดับใด และต้องฝึกอบรมให้มีความรู้งานในระดับใด เป็นต้น
3. กลยุทธ์ด้านการเงิน เป็นการจัดการทรัพยากรเกี่ยวกับเงินทุนที่จะใช้ในการประเมินความต้องการด้านเงินทุน การตัดสินใจและวิเคราะห์เกี่ยวกับแหล่งเงินทุน และต้นทุนของเงินทุน ตลอดจนการพิจารณาเกี่ยวกับการใช้เงินทุนให้มีประสิทธิภาพรวมถึงการออกแบบ และการวางระบบข้อมูล การวางแผนควบคุมทางการเงิน เพื่อให้การตัดสินใจเกี่ยวกับการได้มาและการให้ไปของเงินทุนเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด
4. กลยุทธ์ด้านการผลิต เป็นวิธีการจัดการกระบวนการเปลี่ยนแปลงปัจจัยการผลิตไปเป็นผลผลิต ปัจจัยการผลิตดังกล่าวได้แก่ ที่ดิน แรงงาน วัตถุดิบ เงินทุน และการจัดการการผลิตในปัจจุบันเป็นการผลิตในเชิงอุตสาหกรรม เป็นการผลิตครั้งละจำนวนมากๆ การผลิตดังกล่าวต้องดำเนินการอย่างเป็นระบบ ระบบการผลิตจะมีความเกี่ยวข้องสัมพันธ์กับหน่วยงานต่างๆ เพื่อให้สามารถผลิตสินค้าและบริการออกมาให้ทันต่อความต้องการของตลาด
5. กลยุทธ์การวิจัยและพัฒนา เป็นสิ่งที่มีความสำคัญต่อการดำเนินการขององค์กรทั้งในระดับหน้าที่ ระดับธุรกิจ และระดับบริษัท ซึ่งตลาดในปัจจุบันอาจกล่าวได้ว่าตลาดเป็นของผู้บริโภค เนื่องจากมีผู้ผลิตสินค้ามากมาย มีการแข่งขันกันอย่างรุนแรง ผลิตภัณฑ์ใดที่สามารถสนองตอบต่อความต้องการของผู้บริโภคและสามารถสร้างความพึงพอใจให้กับผู้บริโภคได้จะสามารถอยู่ในตลาดได้ (เชาว์ โจรนแสง, 2554)

จากกลยุทธ์ระดับหน้าที่ทั้ง 5 พบว่า กลยุทธ์การตลาด เป็นกลยุทธ์ที่เหมาะสมที่สุดสำหรับบริษัท ไฮเซอร์รัสเอ็กเพรส จำกัด เนื่องจากบริษัทฯ ประกอบธุรกิจเทรดดิ้ง และมีกลยุทธ์ระดับบริษัท คือ กลยุทธ์การเจริญเติบโต เพื่อให้กลยุทธ์ระดับหน้าที่สนับสนุนให้บริษัทฯ ได้บรรลุวัตถุประสงค์ของบริษัทฯ ทางบริษัทฯ จึงมุ่งเน้นกลยุทธ์การตลาด โดยใช้กลยุทธ์ส่วนผสมทางการตลาด 5P ได้แก่

1. กลยุทธ์ผลิตภัณฑ์ (Product Strategy) โดยมุ่งเน้นสินค้าที่มีคุณภาพและมีความหลากหลายทั้งในประเทศและต่างประเทศ เพื่อตอบสนองต่อความต้องการของผู้บริโภค
2. กลยุทธ์ราคา (Price Strategy) โดยมุ่งเน้นสินค้าที่มีราคาถูก สามารถแข่งขันกับคู่แข่งในในตลาดได้ และให้เครดิตระยะเวลา 30 วันสำหรับลูกค้ารายเก่าอย่างน้อย 2 ปีและมีประวัติการชำระเงินดี
3. กลยุทธ์ช่องทางการจัดจำหน่าย (Place Strategy) การจัดจำหน่ายเป็นแบบครอบคลุมตลาดทั้งตลาดขายปลีกและขายส่ง โดยการขนส่งทั้งทางอากาศและทางทะเล และเน้นทำการค้ากับประเทศรอบอ่าวเปอร์เซีย ซึ่งเป็นประเทศที่มีเศรษฐกิจที่มั่งคั่งและประชากรมีกำลังซื้อสูง
4. กลยุทธ์การส่งเสริมการตลาด (Promotion Strategy) จัดการส่งเสริมทางการตลาดผ่านทางอินเทอร์เน็ตและหนังสือพิมพ์ผ่านบริษัทส่งเสริมการตลาดที่ประเทศซาอุดีอาระเบีย โดยทำการส่งเสริมการตลาดอย่างต่อเนื่อง
5. กลยุทธ์การใช้พนักงานขาย (Personal Strategy) โดยจัดให้มีการฝึกอบรมพนักงานเป็นประจำเพื่อเพิ่มศักยภาพในการทำงานให้มีประสิทธิภาพ โดยมุ่งเน้นการบริการที่สุภาพและตามหลักวัฒนธรรมตะวันออกกลาง และให้โบนัสแก่พนักงานโดยคิดจากฐานกำไรสุทธิของบริษัท และมีรางวัลให้กับพนักงานที่ทำกำไรได้ตามเป้าหมายที่กำหนด

## บทที่ 6

### สรุปผล และข้อเสนอแนะ

#### 1. สรุปผลการศึกษา

บริษัท ไฮเซอรัสต์เอ็กเพรส จำกัด เป็นบริษัทที่ประกอบธุรกิจเกี่ยวกับการบริการด้านการขนส่งสินค้าทางอากาศและทางทะเล และจัดจำหน่ายสินค้าหรือผลิตภัณฑ์ตามความต้องการของลูกค้าในทวีปตะวันออกกลาง ควรมีการวางแผนกลยุทธ์ของบริษัท ไฮเซอรัสต์เอ็กเพรส จำกัด ให้เหมาะสมและทันต่อสถานการณ์แข่งขันในปัจจุบันที่ทวีความรุนแรงเพิ่มขึ้น ซึ่งจะต้องมีการพิจารณาถึงสภาพแวดล้อมที่มีการพัฒนาและเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและตลอดเวลา ดังนั้น การศึกษาครั้งนี้เป็นการศึกษาเชิงพรรณนา โดยมีวัตถุประสงค์ คือ 1. เพื่อวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมทางธุรกิจภายนอกในระดับจุลภาคและมหภาคของตะวันออกกลาง 2. เพื่อศึกษาพฤติกรรมผู้บริโภคในตะวันออกกลาง 3. เพื่อกำหนดกลยุทธ์การตลาดสำหรับตะวันออกกลาง ของบริษัท ไฮเซอรัสต์เอ็กเพรส จำกัด เพื่อเพิ่มศักยภาพในการแข่งขันทางการตลาด โดยใช้ข้อมูลทุติยภูมิ ซึ่งรวบรวมจากหนังสือ ตำรางานวิจัย วารสาร และเอกสารต่างๆ จากสถาบันและหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง

การศึกษานี้มีขอบเขตในการศึกษาสภาพแวดล้อมภายนอกในระดับจุลภาคและมหภาคของตะวันออกกลาง พฤติกรรมผู้บริโภคในตะวันออกกลาง และการกำหนดกลยุทธ์สำหรับตะวันออกกลางของบริษัท ไฮเซอรัสต์เอ็กเพรส จำกัด จากการศึกษาพบว่า

##### 1.1 สภาพแวดล้อมภายนอกในระดับจุลภาคและมหภาคของตะวันออกกลาง

ตะวันออกกลาง มีภูมิศาสตร์ส่วนใหญ่มีอากาศร้อน แห้งแล้ง และพื้นที่ส่วนใหญ่เป็นทะเลทรายกว้างใหญ่ แต่ตะวันออกกลางจะมีความโดดเด่น คือ เป็นเส้นทางคมนาคมสำคัญในการเดินทางติดต่อค้าขายระหว่างทวีปตะวันตกและตะวันออก และเป็นที่มีความอุดมสมบูรณ์ในทรัพยากรธรรมชาติที่มีค่า คือ น้ำมัน ซึ่งเป็นแหล่งน้ำมันสำรองของโลกถึง 65% ดังนั้นประเทศที่มีน้ำมันดิบเยอะจะมีความร่ำรวย เช่น ประเทศซาอุดีอาระเบีย ประเทศคูเวต เป็นต้น ส่วนประเทศที่มีน้ำมันน้อยจะมีความยากจนและมีประชากรเป็นจำนวนมาก เช่น ประเทศอิยิปต์ เป็นต้น จากการที่ราคาน้ำมันในตลาดโลกปรับราคาสูง ทำให้ประเทศที่มีการส่งออกน้ำมันดิบเกิดบเกินดุล ซึ่งจะส่งผลต่อเศรษฐกิจในตะวันออกกลางขยายตัวถึง 2 เท่าในช่วงปี 2554 – 2555

จากการศึกษาถึงโอกาสและอุปสรรคของทวีปตะวันออกกลางพบว่า มีโอกาสดังต่อไปนี้

1. ประเทศต่างๆมีโอกาสในการส่งสินค้าประเภทอุปโภคและบริโภคไปยังทวีปตะวันออกกลาง เนื่องจากการผลิตภายในไม่เพียงพอต่อการบริโภค
2. การเปิดโอกาสให้ผู้หญิงมีบทบาทมากขึ้น ทำให้มีโอกาสในการเพิ่มจำนวนลูกค้าได้มากขึ้น
3. จากเกิดการขยายตัวของเศรษฐกิจภายในภูมิภาค ส่งผลต่อการบริโภคและอุปโภคภายในภูมิภาคมากขึ้น ทำให้มีโอกาสในการทำกำไรของผู้ประกอบการมากขึ้นตามลำดับ
4. การเพิ่มขึ้นของประชากรในทวีปตะวันออกกลาง ส่งผลให้การบริโภคและอุปโภคในภูมิภาคเพิ่มขึ้น ทำให้มีโอกาสในการทำกำไรของผู้ประกอบการมากขึ้น
5. จากความไม่สงบของบางประเทศในตะวันออกกลาง ส่งผลให้การค้าขายกับประเทศดังกล่าวของผู้ประกอบการลดลง เนื่องจากมีความเสี่ยงสูง ทำให้ผู้ประกอบการมีโอกาสในการทำกำไรเพิ่มขึ้น

#### ส่วนอุปสรรค ได้แก่

1. ในช่วงเดือนรอมาดอล (ช่วงเดือนสิงหาคม – เดือนกันยายน) หรือเดือนที่มุสลิมถือศีลอด จะใช้ระยะเวลาในการส่งสินค้านานกว่าปกติ
2. ความไม่สงบในประเทศตะวันออกกลางส่งผลให้เศรษฐกิจของบางประเทศในตะวันออกกลางเกิดการชะลอตัว และการฟื้นฟูเศรษฐกิจภายในประเทศ
3. จากราคาน้ำมันและอัตราแลกเปลี่ยนที่มีความผันผวนทำให้เกิดความเสียหายต้นทุนของสินค้าที่ยากแก่การคาดเดาและใช้เวลาในการทำธุรกรรมต่างประเทศนานกว่าปกติ
4. ความไม่สงบในกลุ่มประเทศตะวันออกกลาง ทำให้เกิดการขาดความเชื่อมั่นของนักลงทุนและมีความเสี่ยงสูงในการประกอบกิจการหรือการลงทุนในกลุ่มประเทศตะวันออกกลาง
5. จากเศรษฐกิจภายในภูมิภาคมีการขยายตัว ส่งผลให้เกิดคู่แข่งรายใหม่เพิ่มมากขึ้น และมีการแข่งขันที่รุนแรงเพิ่มขึ้นเช่นกัน

#### 1.2 พฤติกรรมผู้บริโภคในตะวันออกกลาง

จากการศึกษาพบว่าทวีปตะวันออกกลางมีประชากรนับถือศาสนาอิสลามถึง 90% ของประชากรในกลุ่มทวีปตะวันออกกลาง ดังนั้นสินค้าที่เกี่ยวข้องกับการบริโภคควรมีเครื่องหมายฮาลาล เพื่อสร้างความมั่นใจให้กับผู้บริโภค และในกลุ่มประเทศที่มีน้ำมันดิบปริมาณสูงจะมีเศรษฐกิจที่ดีดังนั้นประชากรในประเทศดังกล่าวจะมีกำลังซื้อสูง ส่วนประเทศที่มีน้ำมันดิบปริมาณ



น้อยแต่มีประชากรเป็นจำนวนมาก ประชากรในประเทศดังกล่าวจึงมองหาสินค้าที่มีราคาย่อมเยามากกว่าประชากรในประเทศที่มีเศรษฐกิจรุ่งเรือง โดยช่วง High season ของการทำธุรกิจกับนักท่องเที่ยวชาวตะวันออกกลาง คือ 1 -2 เดือนก่อนถึงเดือนรอมฎอนและวันอีดิของทุก ๆ ปี ส่วนช่วง Low season คือ ช่วงเดือนรอมฎอนของทุกปีเช่นกัน จากความแตกต่างด้านภูมิศาสตร์และเศรษฐกิจทำให้เกิดความหลากหลายในด้านพฤติกรรมของผู้บริโภค ซึ่งสามารถสรุปพฤติกรรมของนักท่องเที่ยวชาวตะวันออกกลางได้ 4 ประเภท ได้แก่

1. นักธุรกิจแบบชั่วคราว นักธุรกิจกลุ่มนี้จะมองหาสินค้าที่มีความหลากหลายและมีปริมาณการสั่งซื้อไม่มากนัก การจัดส่งสินค้าของนักธุรกิจกลุ่มนี้จะเป็นการจัดส่งทางอากาศเท่านั้น และการชำระเงินจะเป็นแบบเงินสด

2. นักธุรกิจขนาดเล็ก นักธุรกิจกลุ่มนี้ปริมาณการซื้อสินค้าจะมีไม่มากนัก แต่จะมีความถี่ในการซื้อสินค้าสูงและสินค้าจะเปลี่ยนแปลงไปเรื่อยตามยุคตามสมัย การจัดส่งสินค้าจะเป็นการจัดส่งทางอากาศและทางเรือแบบ LCL และการชำระเงินเป็นแบบเงินสด

3. นักธุรกิจขนาดกลาง นักธุรกิจกลุ่มนี้จะเลือกซื้อสินค้าในกลุ่มเดียวกันโดยจะมีการผสมผสานระหว่างดีไซน์ การจัดส่งสินค้าของนักธุรกิจในกลุ่มนี้จะเป็นการจัดส่งทางเรือแบบ FCL และการชำระเงินเป็นแบบ T/T

4. นักธุรกิจขนาดใหญ่ นักธุรกิจกลุ่มนี้จะเลือกซื้อสินค้าเฉพาะ ความหลากหลายของสินค้าน้อย การสั่งซื้อสินค้าจะเป็นแบบต่อเนื่อง การจัดส่งสินค้าจะจัดส่งทางเรือแบบ FCL และการชำระเงินเป็นแบบ L/C

### 1.3 กลยุทธ์การตลาดสำหรับตะวันออกกลาง ของบริษัท ไฮเซอร์รัสเอ็กเพรส จำกัด

จากการศึกษาจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและอุปสรรคของบริษัท ไฮเซอร์รัสเอ็กเพรส จำกัด พบว่าบริษัท ไฮเซอร์รัสเอ็กเพรส จำกัด ควรใช้กลยุทธ์ระดับบริษัท คือ กลยุทธ์เจริญเติบโต เนื่องจากสภาพแวดล้อมที่เกื้อหนุนการขยายตัว และเพื่อให้บริษัท ไฮเซอร์รัสเอ็กเพรส จำกัด สามารถบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ นั่น ต้องอาศัยกลยุทธ์การเจริญเติบโตในการขยายตัวสู่ธุรกิจใหม่หรือการกระจายธุรกิจที่มีความสัมพันธ์กัน หรือที่เรียกว่า Related Diversification ซึ่งจะสังเกตเห็นว่าธุรกิจบริการการส่งออกและธุรกิจเทรดดิ้งมีความเอื้อประโยชน์ซึ่งกันและกัน เป็นการช่วยลดความเสี่ยงหรือกระจายความเสี่ยงธุรกิจที่ต้องมาผูกติดกับการทำธุรกิจเพียงธุรกิจเดียว ถ้าธุรกิจหนึ่งขาดทุน ในขณะที่อีกธุรกิจยังสามารถอยู่ได้ ก็สามารถนำเอารายได้ของธุรกิจที่ไม่ขาดทุนมาช่วยเหลือธุรกิจที่ขาดทุนได้ ทำให้บริษัททั้งหมดสามารถอยู่รอดได้ นอกจากนั้นบริษัทฯ ยังสามารถลดต้นทุนในการบริหารได้ เพราะต้นทุนการบริหารสามารถกระจายไปยังอีกธุรกิจหนึ่งได้ ส่วนกล

ยุทธ์ระดับหน้าที่ คือ กลยุทธ์การตลาด โดยใช้กลยุทธ์ส่วนผสมทางการตลาด 5P ได้แก่ กลยุทธ์ผลิตภัณฑ์ (Product Strategy) กลยุทธ์ราคา (Price Strategy) กลยุทธ์ช่องทางการจัดจำหน่าย (Place Strategy) กลยุทธ์การส่งเสริมการตลาด (Promotion Strategy) กลยุทธ์การใช้พนักงานขาย (Personal Strategy) โดยการตอบสนองให้ตรงกับความต้องการของผู้บริโภค ซึ่งจะส่งผลให้บริษัทมีโอกาสในทำการธุรกิจกับตะวันออกกลาง สามารถแข่งขันกับคู่แข่งได้อย่างมีประสิทธิภาพ และสามารถบรรลุเป้าหมายที่บริษัทได้กำหนดไว้

## 2. ข้อเสนอแนะ

จากการศึกษาเรื่อง กลยุทธ์การตลาดสำหรับตลาดตะวันออกกลาง ของบริษัท ไฮเซอรัลส์เอ็กซ์เพรส จำกัด ในครั้งนี้ มีข้อเสนอแนะสำหรับผู้ประกอบการทางการส่งออก ดังต่อไปนี้

1. บริษัทฯ ควรมีการจัดทำแบบสอบถามให้กับลูกค้าทั้งรายใหม่และรายเก่า เพื่อให้ทราบถึงความต้องการของลูกค้าที่คาดหวังกับบริษัท ความพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงานที่เกี่ยวข้องกับลูกค้า เพื่อนำข้อมูลที่ได้มาปรับปรุงหรือรักษาความพึงพอใจให้กับลูกค้า
2. บริษัทฯ ควรมีการฝึกอบรมหรือส่งเสริมให้มีการพัฒนาหรือการสร้างศักยภาพให้กับบุคลากรอย่างสม่ำเสมอ เพื่อให้พนักงานมีความเข้าใจและตระหนักถึงความสำคัญในหน้าที่และทำงานให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น
3. บริษัทฯ ดำเนินธุรกิจด้านส่งออกทำให้ต้องรับความเสี่ยงในด้านอัตราค่าแลกเปลี่ยนอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ ดังนั้น การคำนวณต้นทุนสินค้าจึงต้องใช้ความรอบคอบเป็นพิเศษ และบริษัทฯ ควรมีทุนสำรองสำหรับความเสี่ยงดังกล่าวด้วย
4. จากสถานการณ์เศรษฐกิจ การเมือง และสังคมในปัจจุบันมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและตลอดเวลา ดังนั้นบริษัทฯ ควรมีการติดตามข้อมูลข่าวสารตลอดเวลาอย่างต่อเนื่อง และทำการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของธุรกิจทั้งภายในและภายนอกตลอดเวลา เพื่อให้ทันกับสถานการณ์ปัจจุบันและเพิ่มโอกาสทางการแข่งขันให้กับธุรกิจหรือหาแนวทางรับมือกับภัยคุกคามที่จะเกิดขึ้นในอนาคต
5. บริษัทฯ ควรมีการจัดเก็บข้อมูลของลูกค้า และ Suppliers ในรูปแบบของระบบคอมพิวเตอร์เพื่อให้สะดวกและรวดเร็วยิ่งขึ้นในการสืบค้นหรือค้นหาข้อมูลดังกล่าว

บรรณานุกรม



## บรรณานุกรม

- กรมส่งเสริมการค้าส่งออก (2555) “ความรู้เบื้องต้นในการประกอบธุรกิจส่งออก” กรุงเทพมหานคร  
กระทรวงพาณิชย์
- กิ่งพร ทองใบ (2549) “กลยุทธ์และนโยบายธุรกิจ” นานทบุรี มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช  
สาขาวิทยาการจัดการ
- ชวลิต ทรัพย์วิวงศ์ (2555) “ตะวันออกกลาง สีสันหลากหลายวัฒนธรรม” กรุงเทพมหานคร  
กระทรวงการต่างประเทศ กองตะวันออกกลาง
- เขาวี โรจนแสง (2554) “การกำหนดกลยุทธ์ระดับหน้าที่” ใน ประมวลสาระชุดวิชาการการตลาด  
และการจัดการเชิงกลยุทธ์ นนทบุรี มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช  
สาขาวิชาวิทยาการจัดการ
- ณรงค์ศักดิ์ บุญเลิศ (2553) “พฤติกรรมของบุคคล” ใน ประมวลสาระชุดวิชาการจัดการองค์การ  
และ ทรัพยากรมนุษย์ นนทบุรี มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช  
สาขาวิชาวิทยาการจัดการ
- ชนิด โสรรัตน์ (2554) “รายงานสภาวะเศรษฐกิจไทยประจำปีไตรมาสที่ 4” กรุงเทพมหานคร  
อุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย
- ชนชัย ยมจินดา (2553) “การกำหนดกลยุทธ์ระดับบริษัท” ใน ประมวลสาระชุดวิชาการจัดการ  
การตลาดและ การจัดการเชิงกลยุทธ์ นนทบุรี มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช  
สาขาวิชาวิทยาการจัดการ
- \_\_\_\_\_ . (2553) “การวางแผนกลยุทธ์” ใน ประมวลสาระชุดวิชาการจัดการองค์การและ  
ทรัพยากรมนุษย์ นนทบุรี มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช สาขาวิชาวิทยาการจัดการ
- \_\_\_\_\_ . (2545) “ความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับการวางแผนกลยุทธ์และการควบคุม” ใน ประมวลสาระ  
ชุดวิชาการวางแผนกลยุทธ์และการควบคุม นนทบุรี มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช  
สาขาวิชาวิทยาการจัดการ
- ธนาคารแห่งประเทศไทย (2555) “รายงานแนวโน้มธุรกิจ โครงการแลกเปลี่ยนข้อมูลเศรษฐกิจและ  
การเงินระหว่างธนาคารแห่งประเทศไทยและนักธุรกิจ” กรุงเทพมหานคร
- นันทิยา และณรงค์ หุตานวัตร (2543) “SWOT: การวางแผนกลยุทธ์ธุรกิจชุมชน” อุบลราชธานี  
มหาวิทยาลัยอุบลราชธานี คณะเกษตรศาสตร์
- ประโชค ชุมพล (2547) “การบริหารเชิงกลยุทธ์” กรุงเทพมหานคร สำนักงานบรรณกิจ

- ปราโมทย์ ตั้งเกียรติกำจาย (2552) “การบริหารเศรษฐกิจเพื่อเพิ่มความสามารถในการแข่งขัน”  
กรุงเทพมหานคร สถาบันวิจัยเพื่อการพัฒนาประเทศไทย  
\_\_\_\_\_ . (2552) “วิกฤตแฮมเบอร์เกอร์กับการปรับโครงสร้างการพัฒนาเศรษฐกิจไทย”  
กรุงเทพมหานคร สถาบันวิจัยเพื่อการพัฒนาประเทศไทย
- มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย (2555) “ธุรกิจสมัยใหม่” กรุงเทพมหานคร  
วัฒนา วงศ์เกียรติรัตน์ และคณะ (2543) “การวางแผนกลยุทธ์เพื่อการปฏิรูป” กรุงเทพมหานคร  
สำนักงาน ก.พ. สำนักงานคณะกรรมการปฏิรูประบบราชการ
- สิริรงค์ กลั่นคำสอน (2555) “แนวโน้มการส่งออกสินค้าไทยสู่ตลาดโลก” กรุงเทพมหานคร  
กระทรวงพาณิชย์ ศูนย์วิจัยธนาคารกสิกรไทย
- ศูนย์สารสนเทศการค้าระหว่างประเทศ (2547) “ความรู้เบื้องต้นในการประกอบธุรกิจส่งออก”  
กรุงเทพมหานคร กระทรวงพาณิชย์
- อุไรวรรณ เข้มนิยม (2544) “การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทางการตลาด” ใน *ประมวลสาระชุด  
วิชาการวิเคราะห์วางแผน และควบคุมทางการตลาด* นนทบุรี  
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช สาขาวิชาวิทยาการจัดการ
- เอกสารประกอบการทำงาน (2554) บริษัท ไฮเซอร์ริสเอ็กเพรส จำกัด
- Arnold, D. R., Porterfield, R. I., and Smith, C. D., (1994) “*E-Swot Analysis: An Extension of  
a Practical Tool for small Businesses*” USA. Mississippi State University.
- Brown, Gregory K. (2003) “*The Impact of Market Orientation and Its Strategic Antecedents on  
Business Performance: Replication, Corporation and Extension of Recent Structural  
Equation Results*” Bangkok Thammasat University.
- Buhler, P., (1997) “*Management in the 90s.*” *Spervision* 58:24-26
- Chen, Yubo. (2005) “*Indepndent Product Information 2<sup>nd</sup> Marketing Strategies*” USA.  
University of Florida.
- Gull, C., (1997) “*Strategic Planning for Home-Based & Micro Businesses : Home-Based &  
Micro Businesses Brief*” USA. Mississippi State University.
- Kurniawan, Hartati (2004) “*Consumer Decision-Making in Product Selection and Product  
Configuration Process*” Hongkok. Hong Kong University.
- Nerone, F. A., (1997) “*Applying the Strategic Planning Process to Small Business Enterproses*”  
USA. Thesis the Union Institute, California.

Proter, Micheal E. (1990) “*Competitive Advantage of Nations*” United States. Harvard Business Publishing. อ้างอิงใน ธนชัย ขมจินดา (2553) “การวางแผนกลยุทธ์” ใน *ประมวลสาระชุดการจัดการองค์การและทรัพยากรมนุษย์* นนทบุรี มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช สาขาวิชาวิทยาการจัดการ

Sirion, Chaipoopirutana (1998) “*A Compaative Study of Service Quality in the Fast Food Industry: United Stated of America vs Thailand*” USA. Nova Southeastern University.

Sunseri, A. J., and Kosteva, D. B., (1992) “Strategic Planning is Essential to Career Success” *Journal of the Healthcare Financial Management* 46:3

[www.gracezone.org](http://www.gracezone.org) “อัตราเงินเฟ้อ” สืบค้นเมื่อวันที่ 4 เมษายน 2555

[www.nfe.go.th](http://www.nfe.go.th) “อาเซียนปี 2015” สืบค้นเมื่อวันที่ 4 เมษายน 2555

[www.wikipedia.org](http://www.wikipedia.org) “ตะวันออกกลาง” สืบค้นเมื่อวันที่ 4 เมษายน 2555

[www.thaipublica.co.th](http://www.thaipublica.co.th) “จีดีพีประเทศไทยประจำปี 2554 – 2555 ” สืบค้นเมื่อวันที่ 4 เมษายน 2555





## ประวัติผู้ศึกษา

ชื่อ	นางสาวกรรณิการ์ อุทธิยา
วัน เดือน ปีเกิด	3 พฤษภาคม 2527
สถานที่เกิด	จังหวัดลำปาง
ประวัติการศึกษา	วท.บ.(อุตสาหกรรมอาหาร) มหาวิทยาลัยนเรศวร พ.ศ. 2546
สถานที่ทำงาน	บริษัท ไฮเซอร์รีเสิร์ชเพรส จำกัด 101/34-35 ซอยสมประสงค์ 4 ถนนเพชรบุรี แขวงพญาไท เขตราชเทวี กรุงเทพมหานคร
ตำแหน่ง	พนักงานขาย แผนกการตลาด

