

## บทที่ 2

### กรอบแนวคิดทางทฤษฎีและบทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

#### 2.1 กรอบแนวคิดทางทฤษฎี

##### 2.1.1 ทฤษฎี Product Life Cycle

การพิจารณาวงจรชีวิตผลิตภัณฑ์ (Product Life Cycle) แบ่งออกเป็น 4 ช่วง คือ ช่วงเริ่มแรก ช่วงการเจริญเติบโต ช่วงการโตเต็มที่ ช่วงถดถอย

1) ช่วงเริ่มแรก (Introduction) สินค้าจะมีการเจริญเติบโตอย่างช้าๆ จะเห็นได้ว่าเส้นโค้งของการเจริญเติบโตไม่ค่อยสูงชันนัก และช่วงนี้ธุรกิจไม่ค่อยมีกำไร เพราะเป็นช่วงของการลงทุน ไม่ว่าจะเป็นการลงทุนซื้อที่ดิน โรงงาน อุปกรณ์ เครื่องใช้ การลงทุนโฆษณา ส่งเสริมการขายต่างๆ เพื่อให้ลูกค้าเกิดการรับรู้เกิดการทดลองใช้ และเมื่อสินค้าติดตลาดแล้วก็เริ่มเข้าสู่ช่วงที่สอง

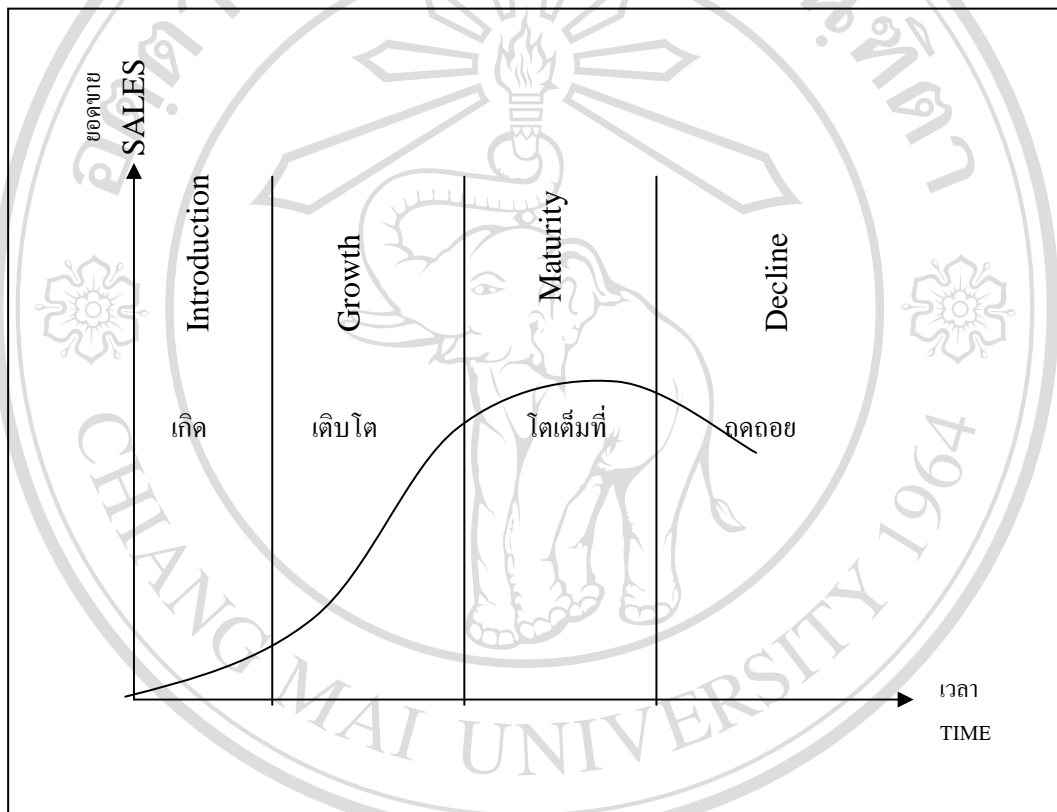
2) ช่วงการเจริญเติบโต (Growth) ในช่วงนี้เส้นโค้งของการเจริญเติบโตเริ่มชันขึ้น ซึ่งแสดงถึงอัตราการเจริญเติบโตขยายออกขยายเพิ่มขึ้นอย่างรวดเร็ว แต่อย่างไรก็ตามเมื่อมีการแข่งขันสูง ก็แสดงว่างบประมาณที่ใช้ยังต้องสูงอยู่ ถ้าธุรกิจเป็นสินค้าที่เข้ามาในตลาดเป็นรายแรก ธุรกิจก็จะมีคู่แข่งรายอื่นตามเข้ามาแย่งส่วนครองตลาด แต่ถ้าธุรกิจเป็นรายหลังๆ ก็อาจถูกธุรกิจรายใหญ่ที่อยู่มาก่อนกันไม่ให้เข้ามาในตลาด ไม่ว่าจะธุรกิจจะเข้ามาเป็นรายแรกหรือรายหลัง ก็ล้วนแต่ต้องใช้งบประมาณในการแข่งขันมากเพื่อต่อสู้กับคู่แข่งที่จะเข้ามาแย่งชิงส่วนครองตลาด ดังนั้นในช่วงของการแข่งขันนั้นจึงใช้งบประมาณมาก ทำให้ช่วงนี้ธุรกิจมีกำไรน้อย

3) ช่วงการโตเต็มที่ (Maturity) ในช่วงนี้การเจริญเติบโตจะช้าลง เนื่องจากธุรกิจอยู่ในตลาดมานานพอสมควร คนที่ใช้สินค้าของธุรกิจก็คือลูกค้าหลักของธุรกิจ คนที่ไม่ใช้สินค้าของธุรกิจก็คงไม่ใช่ลูกค้าของธุรกิจตลอดไป ดังนั้นจากการที่เป็นเส้นโค้งมีการเพิ่มขึ้นในช่วงนี้เล็กน้อย ก็เกิดจากการเปลี่ยนแปลงอาชีพ รายได้ อายุ การเจริญเติบโตของประชากร แต่ในที่สุดแล้วสินค้าทุกตัวก็ไม่สามารถหนีวงจรชีวิตไปได้ ท้ายที่สุดจะเข้าสู่ช่วงของการถดถอย

4) ช่วงการถดถอย (Decline) ไม่ว่าจะผู้บริหารจะบริหารสินค้าเก่งเพียงใดก็ตาม ก็ต้องถึงวันที่สินค้าเข้าสู่ความถดถอยถึงแม้ว่าในบางครั้งเกิดจากการบริหารงานที่ล้มเหลว แต่กรณีที่มีการบริหารสินค้าที่ดี ก็เข้าสู่ความถดถอยได้ด้วยสาเหตุอื่นๆ เช่น สินค้าล้าสมัย ผู้บริโภคเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม

โดยสรุปวงจรชีวิตผลิตภัณฑ์ 4 ช่วงคือ ช่วงเริ่มแรก ช่วงการเจริญเติบโต ช่วงอิมตัว ช่วงถดถอย จะเห็นได้ว่าผลิตภัณฑ์ของบริษัท ไปรษณีย์ไทย จำกัดและบริษัท ไปรษณีย์ไทย จำกัดอยู่ในช่วงถดถอย

รูปที่ 2.1 แสดงวงจรชีวิตของผลิตภัณฑ์



ที่มา : หนังสือพฤติกรรมผู้บริโภคของเสรี วงษ์มณฑา

### 2.1.2 ทฤษฎี Porter's 5 Forces Analysis

สภาพแวดล้อมที่เกี่ยวกับการแข่งขัน หมายถึง สถานการณ์ที่องค์กรเผชิญภายในขอบเขตของการแข่งขันที่เฉพาะเจาะจง ซึ่งมีกรอบในการวิเคราะห์เพื่อการกำหนดกลยุทธ์การแข่งขันภายใต้อุตสาหกรรมได้ คือ แรงผลักดันทั้งห้าของการแข่งขัน (Five Competitive Forces)

แรงผลักดันทั้งห้าของการแข่งขัน เป็นแนวความคิดของนักวิชาการทางด้านกลยุทธ์การแข่งขัน คือ ไมเคิล อี พอร์เตอร์ (Michael E.Porter) ได้ทำการวิเคราะห์ในสิ่งที่เกี่ยวข้องกับศักยภาพการทำกำไรของธุรกิจไว้ว่าขึ้นอยู่กับแรงผลักดันทั้งห้าประการของการแข่งขัน คือ

- 1) การแข่งขันกับคู่แข่งรายใหม่

- 1.1) ขนาดของการลงทุน
- 1.2) ความแตกต่างด้านผลิตภัณฑ์
- 1.3) เงินลงทุน
- 1.4) ต้นทุนในการเปลี่ยนแปลง
- 1.5) การเข้าถึงช่องทางการจัดจำหน่าย
- 1.6) ความได้เปรียบเรื่องของต้นทุน
- 1.7) นโยบายของรัฐ

2) การแข่งขันระหว่างธุรกิจด้วยกัน

- 2.1) จำนวนของกิจการที่มีอยู่ในอุตสาหกรรม
- 2.2) การเจริญเติบโตของอุตสาหกรรม
- 2.3) ต้นทุนคงที่หรือต้นทุนในการเก็บรักษา
- 2.4) การสร้างความแตกต่างหรือการเปลี่ยนของต้นทุน
- 2.5) สมรรถภาพในการผลิต
- 2.6) จำนวนคู่แข่ง
- 2.7) ผลประโยชน์ทางด้านกลยุทธ์
- 2.8) ข้อกีดขวางในการออกจากตลาด

3) การแข่งขันจากคู่แข่ง (สินค้า) ที่เข้ามาทดแทน

- 3.1) ต้นทุนหรือค่าใช้จ่ายในการเปลี่ยนแปลงการใช้สินค้าปัจจุบันไปสู่การใช้สินค้าทดแทน
- 3.2) ระดับความจงรักภักดีในสินค้าปัจจุบัน
- 3.3) ผลเปรียบเทียบของราคาและคุณสมบัติใช้งานของสินค้าทดแทน

4) อำนาจการต่อรองของผู้ซื้อ

- 4.1) การรวมกลุ่มของผู้ซื้อ
- 4.2) ต้นทุนการผลิตสินค้าของผู้ซื้อ
- 4.3) สินค้าที่มีรูปแบบมาตรฐาน
- 4.4) ต้นทุนในการเปลี่ยนแปลงการใช้สินค้า
- 4.5) การขยายตัวแบบไปข้างหลังได้
- 4.6) สินค้าของอุตสาหกรรมไม่เป็นส่วนประกอบสำคัญในคุณภาพของสินค้า/

บริการของผู้ซื้อ

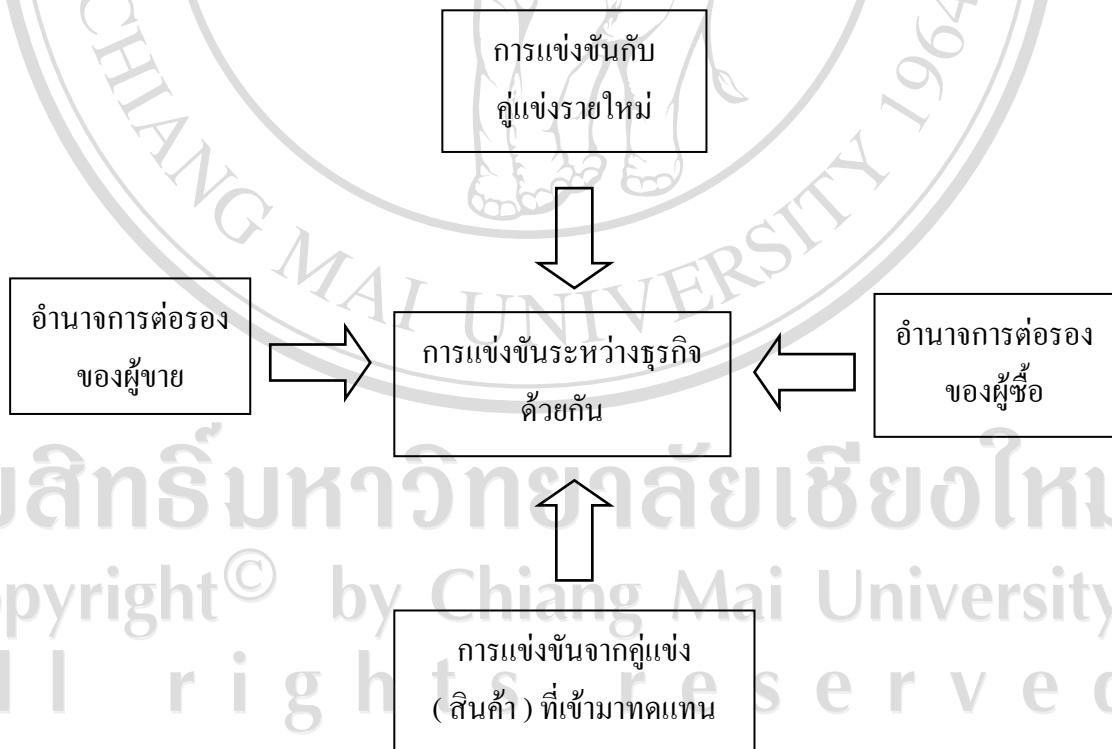
- 4.7) ข้อมูลข่าวสาร

## 5) อำนาจการต่อรองของผู้ขาย

- 5.1) ความเด่นของผู้ขายปัจจัยการผลิต
- 5.2) ความสามารถในการหาสินค้าทดแทน
- 5.3) ความสำคัญของผู้ซื้อที่เกี่ยวข้องกับผู้ขายปัจจัยการผลิต
- 5.4) ความสำคัญของผลิตภัณฑ์หรือบริการของผู้ขายปัจจัยการผลิตต่อผู้ซื้อ
- 5.5) ความแตกต่างกันในผู้ขายปัจจัยการผลิต

จากการศึกษาของ ไมเคิล อี พอร์ตเตอร์ สามารถนำมาศึกษาสภาวะการแข่งขันของ บริษัท ไปรษณีย์ไทย จำกัด ว่ารุนแรงหรือไม่ โดยใช้แรงผลักดันทั้งห้า คือ การแข่งขันกับคู่แข่งรายใหม่ การแข่งขันระหว่างธุรกิจด้วยกัน การแข่งขันจากคู่แข่ง ( สินค้า ) ที่เข้ามาทดแทน อำนาจการต่อรองของผู้ซื้อ อำนาจการต่อรองของผู้ขาย เป็นตัวสำคัญในการพิจารณา

รูปที่ 2.2 แสดงแรงผลักดันทั้งห้าประการของการแข่งขัน



ที่มา : การจัดการเชิงกลยุทธ์และกรณีศึกษาของศิริวรรณ เสรีรัตน์และคณะ

### 2.1.3 การวิเคราะห์ SWOT

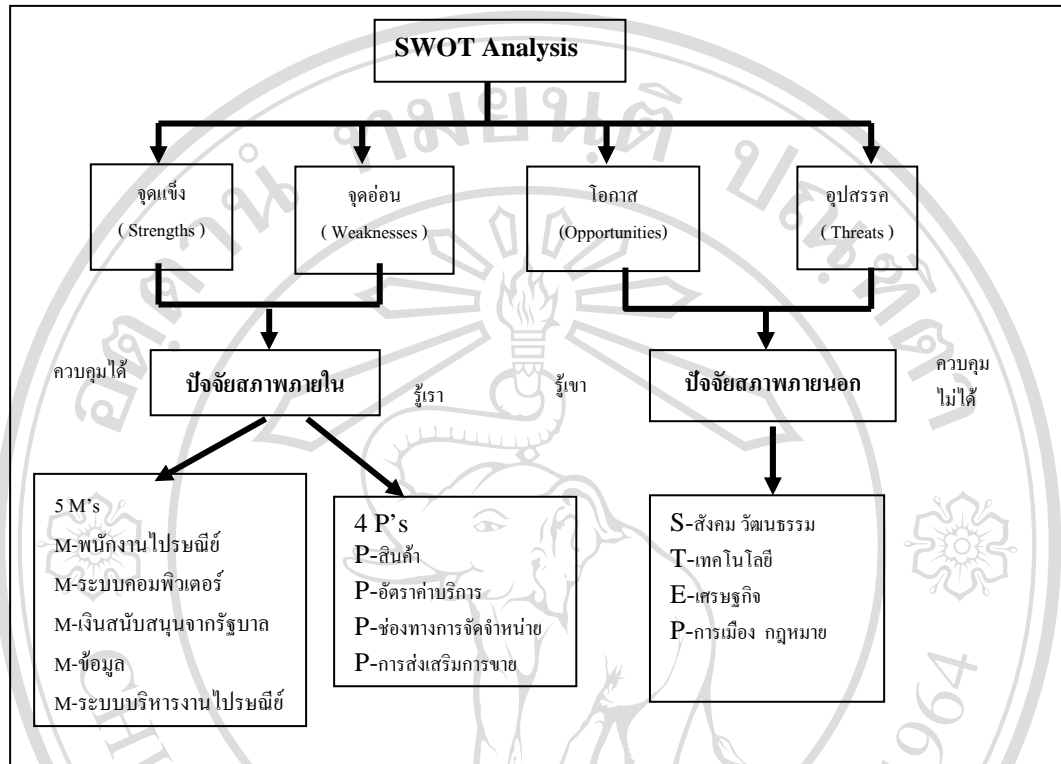
การจัดการเชิงกลยุทธ์ที่ประสบความสำเร็จขึ้นอยู่กับการจัดการจุดแข็ง (Strengths) และจุดอ่อน (Weaknesses) ภายในบริษัทให้เหมาะสมกับโอกาส (Opportunities) และอุปสรรค (Threats) จากสภาพแวดล้อมภายนอก (ศิริวรรณ เสรีรัตน์และคณะ, 2546 : 129)

1) โอกาสและอุปสรรคภายนอก (External opportunities and threats) สิ่งสำคัญในการจัดการเชิงกลยุทธ์ก็คือ โอกาส (Opportunities) และอุปสรรค (Threats) จากภายนอก ซึ่งหมายถึงลักษณะด้านเศรษฐกิจ สังคม วัฒนธรรม ประชากรศาสตร์ สิ่งแวดล้อมทางธรรมชาติ การเมือง กฎหมาย รัฐบาล เทคโนโลยี ตลอดจนแนวโน้มทางการแข่งขันและเหตุการณ์ ซึ่งสามารถสร้างประโยชน์หรืออันตรายให้กับองค์กรได้ในอนาคต โอกาสและอุปสรรคที่อยู่เบื้องหลังการควบคุมขององค์กร จะเป็นโอกาสและอุปสรรคที่ไม่สามารถควบคุมได้

2) จุดแข็งและจุดอ่อนภายใน (Internal strengths and weaknesses) เป็นกิจกรรมที่สามารถควบคุมได้ภายในองค์กรซึ่งทำให้มีลักษณะที่ดีหรือไม่ดี ประกอบด้วย ฝ่ายการจัดการ การตลาด การเงิน การบัญชี การผลิต การปฏิบัติการ การวิจัยและการพัฒนา ระบบข้อมูลคอมพิวเตอร์ กิจกรรมของธุรกิจเหล่านี้จะมีจุดแข็งหรือจุดอ่อนเกิดขึ้น กระบวนการกำหนดและประเมินจุดแข็งและจุดอ่อนขององค์กรเป็นกิจกรรมที่สำคัญในการจัดการเชิงกลยุทธ์ องค์กรจะสามารถใช้จุดแข็งกำหนดเป็นกลยุทธ์และในขณะเดียวกันก็ปรับปรุงจุดอ่อน จุดแข็งและจุดอ่อนนั้นจะต้องเปรียบเทียบกับคู่แข่ง กล่าวคือ ถ้าเหนือกว่าคู่แข่งถือเป็นจุดแข็งและถ้าด้อยกว่าคู่แข่งถือเป็นจุดอ่อน

การวิเคราะห์ SWOT จะทำให้เกิดความเข้าใจ จุดแข็งเป็นความสามารถที่จะต้องใช้เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย จุดอ่อนเป็นลักษณะที่ต้องแก้ไข โอกาสเป็นสถานการณ์ซึ่งมีศักยภาพช่วยให้ องค์กรบรรลุเป้าหมาย และอุปสรรคเป็นปัญหาวิกฤตที่จะทำให้บริษัทไม่สามารถบรรลุเป้าหมาย

รูปที่ 2.3 การวิเคราะห์สถานการณ์ (SWOT Analysis)



2.1.4 TOWS Matrix

TOWS Matrix เป็นเมทริกซ์ที่แสดงถึงโอกาส (Opportunities) และอุปสรรค (Threats) จากภายนอกบริษัทที่สัมพันธ์กับจุดแข็ง (Strengths) และจุดอ่อน (Weaknesses) ภายในบริษัท โดยมีทางเลือกของกลยุทธ์ 4 ทางเลือก (ศิริวรรณ เสงีรัตน์และคณะ, 2546)

รูปที่ 2.4 แสดงทางเลือก 4 ประการของเมทริกซ์ TOWS เพื่อการกำหนดกลยุทธ์ (Four alternatives of TOWS matrix for strategy formulation)

	ปัจจัยภายนอก	โอกาส ( Opportunities )	อุปสรรค ( Threats )
ปัจจัยภายใน			
จุดแข็ง ( Strengths )		1.กลยุทธ์เชิงรุก SO ( Aggressive Strategy )	2.กลยุทธ์เชิงกระจาย ST ( diversification Strategy )
จุดอ่อน ( Weaknesses )		3.กลยุทธ์เชิงปรับตัว WO ( Turnaround Strategy )	4.กลยุทธ์เชิงรับ WT ( Defensive Strategy )

รูปแสดงทางเลือกกลยุทธ์ของธุรกิจโดยวิธี TOWS Matrix

1) กลยุทธ์เชิงรุก SO (SO Strategy)

เป็นการจับคู่จุดแข็งกับโอกาส เป็นสถานการณ์ที่บริษัทต้องการใช้สูงสุด เพราะเป็นการใช้จุดแข็งและข้อได้เปรียบจากโอกาสที่องค์กรมีอยู่

2) กลยุทธ์เชิงกระจาย ST (ST Strategy)

เป็นการจับคู่จุดแข็งกับอุปสรรค เป็นความพยายามทำให้มีจุดแข็งสูงสุดและอุปสรรคต่ำสุด เช่น การใช้จุดแข็งทางการผลิต การเงิน การตลาด และการจัดการ เพื่อแก้ไขอุปสรรคจากคู่แข่ง

3) กลยุทธ์เชิงปรับตัว WO (WO Strategy)

เป็นการจับคู่จุดอ่อนกับโอกาส ซึ่งเป็นความพยายามที่จะทำให้เกิดจุดอ่อนต่ำสุดและโอกาสสูงสุดด้วยการพัฒนาผลิตภัณฑ์ พัฒนาการตลาด

4) กลยุทธ์เชิงรับ WT (WT Strategy)

เป็นการจับคู่อุปสรรคกับจุดอ่อน ซึ่งเป็นความพยายามที่จะแก้ไขจุดอ่อนและอุปสรรคที่บริษัทมีอยู่เพื่อสร้างเป็นจุดแข็งและโอกาสขึ้น กลยุทธ์ที่ระบุได้ เช่น การร่วมทุน การลดต้นทุน และการเลิกผลิตผลิตภัณฑ์ที่ไม่มีกำไร

### 2.1.5 การประเมินด้านการตลาด

ความสำเร็จของการจัดการด้านการตลาด คือ การเติบโตของยอดขายหรือส่วนของตลาด ดังนั้นการบริหารการตลาดที่ประสบความสำเร็จต้องมีกลยุทธ์ด้านการตลาดที่ดี ( อัจฉรา จันทร์ฉาย, 2543) อันได้แก่

1) กลยุทธ์ด้านผลิตภัณฑ์ (Product)

ตัวสินค้า

บริการ

ตรา ยี่ห้อ

การรับประกัน

คุณภาพ

## 2) กลยุทธ์ด้านราคา (Price)

ราคาพื้นฐาน

การให้ส่วนลด

ระยะเวลาการให้สินเชื่อ

ค่าขนส่งและค่าเก็บรักษาสินค้า

## 3) กลยุทธ์ด้านส่งเสริมการขาย (Promotion)

พนักงานขาย

การส่งเสริมการขาย

การประชาสัมพันธ์

## 4) กลยุทธ์ด้านช่องทางการจำหน่าย (Place)

ช่องทางการจำหน่าย

ทำเลที่ตั้ง

สิ่งอำนวยความสะดวกในการขนส่ง

การควบคุมสินค้าคงเหลือ

ระบบการจัดเก็บสินค้า

## 2.2 ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ลำภา อัฐนาค (2543) ได้ศึกษาผลกระทบของการแปรรูปรัฐวิสาหกิจต่อพนักงาน การสื่อสารแห่งประเทศไทย : ศึกษากรณีที่ทำกรไปรษณีย์คลองจั่น พบว่า 1.พนักงาน การสื่อสารแห่งประเทศไทยส่วนใหญ่มีความพึงพอใจในสภาพการเป็นพนักงานในปัจจุบัน トラบ ใดที่การสื่อสารแห่งประเทศไทยยังมีผลกำไรอยู่ ก็ไม่สมควรที่จะมีการแปรรูปรัฐวิสาหกิจ ถ้าหาก มีการแปรรูปรัฐวิสาหกิจแล้วพนักงานจะต้องทำงานหนักมากขึ้นกว่าเดิม และไม่แน่ใจว่าจะได้รับ อัตราเงินเดือนและสวัสดิการต่างๆมากกว่าเดิม 2. เพศ อายุ สถานภาพสมรส ระยะเวลาการทำงาน ระดับการศึกษา และอัตราเงินเดือน มีความสัมพันธ์เกี่ยวกับความคิดเห็นของพนักงาน การสื่อสารแห่งประเทศไทยที่มีผลกระทบต่อการแปรรูปการสื่อสารแห่งประเทศไทย 3. ระดับ ตำแหน่งไม่มีความสัมพันธ์เกี่ยวกับความคิดเห็นของพนักงานการสื่อสารแห่งประเทศไทย ที่มี ผลกระทบการแปรรูปการสื่อสารแห่งประเทศไทย



**ณัชพล สองทิต (2544)** ได้ศึกษาระบบเคาน์เตอร์ไปรษณีย์อัตโนมัติก้าวใหม่ไปรษณีย์ไทย จากผลการวิเคราะห์การนำระบบเคาน์เตอร์ไปรษณีย์อัตโนมัติมาใช้ในการพัฒนาระบบการให้บริการไปรษณีย์จากระบบทำด้วยมือมาใช้ระบบคอมพิวเตอร์แทนเพื่อเป็นการบริหารจัดการได้อย่างมีประสิทธิภาพ 1.การพัฒนาบุคลากรเพื่อให้การดำเนินโครงการนี้ประสบความสำเร็จต้องอาศัยความร่วมมือจากพนักงานและมีความเชี่ยวชาญในการใช้ระบบมากขึ้น 2. การประชาสัมพันธ์เพื่อสร้างภาพลักษณ์ใหม่ โดยเฉพาะความรวดเร็วในการให้บริการและการเผยแพร่ข้อมูลด้วยระบบ CA POS เพื่อให้ความยุ่งยากลดน้อยลง ซึ่งเป็นการเปิดตลาดรองรับลูกค้ารายใหม่ 3.การพัฒนาองค์กรอย่างไม่หยุดนิ่ง จากการทำงานด้วยระบบเดิมที่มีปัญหามากมาย จึงมีการนำระบบใหม่มาใช้เป็นการป้องกันไม่ให้เกิดปัญหาเดิมคือระบบไปรษณีย์เคาน์เตอร์อัตโนมัติ เพื่อสร้างรายได้หลักให้กิจการระบบไปรษณีย์ และสร้างความเชี่ยวชาญในระบบการทำงาน

**ปรานี ชัยพัฒนาวรรณ (2546)** ได้ศึกษายุทธศาสตร์การแข่งขันการให้บริการโทรศัพท์ระบบ Y-tel 1234 ของ บมจ. ทศท คอร์ปอเรชั่น ในอำเภอเมือง จังหวัดเชียงใหม่ โดยใช้การวิเคราะห์ SWOT และพฤติกรรมผู้บริโภค ผลการวิเคราะห์แบบ SWOT พบว่า บมจ. ทศท จะมีจุดแข็งจากสภาพแวดล้อมภายใน และมีอุปสรรคจากสภาพแวดล้อมภายนอก เมื่อเปรียบเทียบกับ บมจ. ทีทีเอ็นดีที ดังนั้นกลยุทธ์ที่เหมาะสมที่ควรนำมาใช้ คือ กลยุทธ์เชิงกระจาย ส่วนผลการศึกษาพฤติกรรมของผู้ใช้บริการโทรศัพท์ระบบ Y-tel 1234 พบว่าส่วนใหญ่ใช้บริการโทรศัพท์พื้นฐานของ บมจ.ทศท คอร์ปอเรชั่น สำหรับปัญหาที่พบจากการใช้บริการพบว่า การคิดค่าบริการไม่ถูกต้อง สำหรับอัตราค่าบริการในปัจจุบันเหมาะสมดีแต่อยากให้มีการคิดค่าบริการในอัตราเดียวกันทั้งประเทศ ในส่วนสัญญาณเสียง ส่วนใหญ่บอกว่าสัญญาณเสียงชัดเจนดี มีคุณภาพมากกว่าคู่แข่ง เนื่องจากมีโครงข่ายครอบคลุมทั่วประเทศ และนอกจากนั้นร้อยละ 75.50 บอกว่ามีโทรศัพท์เคลื่อนที่ ซึ่งเป็นสิ่งบ่งบอกถึงคุณภาพต่อการให้บริการโทรศัพท์พื้นฐาน เนื่องจากโทรศัพท์เคลื่อนที่เป็นสินค้าทดแทนโทรศัพท์พื้นฐานได้อย่างสมบูรณ์ ดังนั้นกลยุทธ์ที่ควรนำมาใช้ต่อการให้บริการโทรศัพท์ระบบ Y-tel 1234 ได้แก่ กลยุทธ์การแข่งขันโดยใช้ราคา โดยตั้งราคาต่ำเพื่อเจาะตลาด กลยุทธ์การสร้างความแตกต่างด้านผลิตภัณฑ์และบริการ เช่น คุณภาพการ

<sup>1</sup> บริการโทรทางไกลราคาประหยัด เป็นทางเลือกใหม่ในการใช้บริการโทรศัพท์ทางไกลภายในประเทศ โดยอาศัยเทคโนโลยีที่เรียกว่า IP Telephony มาพัฒนาและปรับใช้กับระบบโทรศัพท์พื้นฐานที่ทันสมัย โดยคุณภาพของเสียงพูดที่ได้ยิน ยังคงมีความชัดเจนในระดับใช้งานได้ดี

ให้บริการที่เท่าเทียมกันไม่ว่าจะใช้บริการที่ใด การติดตั้งที่รวดเร็วและมีคุณภาพ รวมถึงการสร้าง ความแตกต่างในด้านภาพลักษณ์ขององค์กรต่างจากองค์กรอื่น

วรรณภา กลั่นทกานนท์ ( 2547 ) ได้ศึกษาเรื่อง ประสิทธิภาพโครงการเคาน์เตอร์ไปรษณีย์อัตโนมัติ : กรณีศึกษาที่ทำการไปรษณีย์ลาดพร้าว มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาประสิทธิภาพโครงการ เคาน์เตอร์ไปรษณีย์อัตโนมัติและปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพโครงการเคาน์เตอร์ไปรษณีย์อัตโนมัติ ที่ทำการไปรษณีย์ลาดพร้าว ในการศึกษาครั้งนี้เป็นการศึกษาวิจัยเชิงสำรวจ (survey research) เพื่อศึกษาความคิดเห็นของประชาชนผู้มาใช้บริการไปรษณีย์ลาดพร้าว และใช้การวิเคราะห์เชิง ปริมาณ (qualitative method) โดยมีแบบสอบถามเป็นเครื่องมือ กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ประชาชนทั่วไปที่มาใช้บริการที่ทำการไปรษณีย์ลาดพร้าว จำนวน 400 คน นำข้อมูลจาก แบบสอบถาม มาวิเคราะห์ค่าทางสถิติด้วยเครื่องคอมพิวเตอร์ โปรแกรมสำเร็จรูป SPSS ผล การศึกษา พบว่า ระดับความคิดเห็นของผู้ใช้บริการไปรษณีย์ต่อประสิทธิภาพการให้บริการของที่ทำ การไปรษณีย์ลาดพร้าว ด้านบริการและด้านพนักงานอยู่ในระดับปานกลาง ส่วนระดับความคิดเห็น ของผู้ให้บริการไปรษณีย์ต่อประสิทธิภาพการให้บริการของที่ทำการไปรษณีย์ลาดพร้าว ด้านสถานที่ อยู่ในระดับสูง และจากการทดสอบสมมติฐาน พบว่าปัจจัยส่วนบุคคล ได้แก่ อายุ อาชีพ และรายได้ มีความสัมพันธ์กับความคิดเห็นที่มีต่อประสิทธิภาพการให้บริการของที่ทำการไปรษณีย์ลาดพร้าว ด้านบริการ ส่วนรายได้ การใช้บริการ EMS และลงทะเบียน มีความสัมพันธ์กับความคิดเห็นที่มีต่อ ประสิทธิภาพการให้บริการของที่ทำการไปรษณีย์ลาดพร้าว ด้านพนักงานและอายุ, การใช้บริการ พัสดุ มีความสัมพันธ์กับความคิดเห็นที่มีต่อประสิทธิภาพการให้บริการของที่ทำการไปรษณีย์ ลาดพร้าวด้านสถานที่ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ส่วนปัจจัยด้านอื่น ๆ ไม่พบความสัมพันธ์

วารารณีย์ ใช้เทียมวงศ์ ( 2547 ) ได้ศึกษายุทธศาสตร์การสื่อสารผ่านสื่อมวลชนและสื่อบุคคล เพื่อให้บริการไปรษณีย์เชิงธุรกิจของ บริษัท ไปรษณีย์ไทย จำกัด ที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน แนวทางการ พัฒนายุทธศาสตร์การสื่อสารที่เหมาะสม และวิเคราะห์ถึงปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการกำหนด ยุทธศาสตร์การสื่อสาร ทั้งนี้ใช้วิธีวิจัยเชิงคุณภาพด้วยการรวบรวมข้อมูลเอกสารที่เกี่ยวข้อง และ สัมภาษณ์เจาะลึกบุคคลที่เกี่ยวข้องทั้งในระดับบริหารและระดับปฏิบัติงาน รวมทั้งใช้วิธีวิจัยเชิงปริ มານเพื่อสำรวจความคิดเห็นจากประชาชนในกรุงเทพฯ เกี่ยวกับองค์กร บริการและการใช้บริการ ไปรษณีย์ ผลการวิจัยพบว่า 1. ในปัจจุบันบริษัท ไปรษณีย์ไทย จำกัด ใช้ยุทธศาสตร์การสื่อสารเพื่อ ส่งเสริมการให้บริการผ่านสื่อมวลชนเป็นหลัก คือมีการสร้างภาพลักษณ์ใหม่ขององค์กรเพื่อสร้าง การรับรู้และความเชื่อมั่นในองค์กร บริการ ใช้การประชาสัมพันธ์เชิงรุกและโฆษณาเพื่อส่งเสริม

การใช้บริการ สำหรับยุทธศาสตร์การสื่อสารผ่านสื่อบุคคล ยังมีการดำเนินงานที่ไม่ค่อยชัดเจน ทั้งนี้ ในภาพรวมได้ส่งผลกระทบต่อความสำเร็จของธุรกิจและสร้างกำไรให้องค์กร 2. แนวทางการสื่อสารเพื่อส่งเสริมการใช้บริการ ควรใช้ยุทธศาสตร์การสื่อสารผ่านสื่อมวลชนเพื่อสร้างการรับรู้ในวงกว้าง โดยพัฒนาและเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงาน และมุ่งใช้ยุทธศาสตร์การสื่อสารผ่านสื่อบุคคลอย่างเป็นรูปธรรมมากขึ้น โดยต้องปรับทัศนคติ วัฒนธรรมองค์กร และสร้างพฤติกรรมที่พึงประสงค์ของพนักงาน เพื่อเป็นผู้ให้บริการที่ดีมีคุณภาพ และปรับใช้เป็นการสื่อสารหลักในอนาคต 3. ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการกำหนดยุทธศาสตร์การสื่อสาร ประกอบด้วยปัจจัยภายใน ได้แก่ นโยบายขององค์กร ผู้บริหารระดับสูง บริการ บุคลากร งบประมาณ ปัจจัยภายนอก ได้แก่ สภาพการณ์ตลาด และกลุ่มเป้าหมายบริการ

เฉลิม ศรีลานนท์ (2547) ได้ศึกษาเกี่ยวกับแนวทางการพัฒนากลยุทธ์การให้บริการ PAY AT POST ของที่ทำการไปรษณีย์มหาสารคาม พบว่า เทคโนโลยีสารสนเทศถือได้ว่าเป็นปัจจัยสำคัญในการทำกิจกรรมหรือธุรกรรมต่างๆ ซึ่งเป็นการเอื้ออำนวยในการมีบทบาท ทางด้านการติดต่อสื่อสาร การศึกษา การเรียนรู้ การประกอบธุรกิจ และการค้า การแข่งขันด้านบริการต่างๆก็เพิ่มมากขึ้น โดยเฉพาะบริการ PAY AT POST 1. ผู้บริหารของที่ทำการไปรษณีย์มหาสารคาม พบว่าผู้บริหารได้บริหารจัดการเป็นแต่ละด้าน ดังนี้ ด้านสินค้าและการให้บริการ ด้านราคา ด้านช่องทางการจัดจำหน่าย/สถานที่ ด้านการส่งเสริมการตลาด ด้านบุคลากรหรือพนักงาน ด้านลักษณะทางกายภาพ และด้านกระบวนการให้บริการ โดยเก็บสถิติการให้บริการ และกำหนดกลยุทธ์การดำเนินงาน ออกเป็นด้านดังนี้ กลยุทธ์ด้านสินค้าและบริการ นำส่วนลด และของสมนาคุณลูกค้าสำหรับการให้บริการไปรษณีย์ด่วนพิเศษ ระหว่างประเทศ กลยุทธ์ด้านราคา ไม่สามารถกำหนดราคาได้ กลยุทธ์ด้านช่องทางการจัดจำหน่าย นำสินค้าไปจำหน่ายตามห้างสรรพสินค้า กลยุทธ์ด้านการส่งเสริมการตลาด มีส่วนลดและของสมนาคุณสำหรับลูกค้าที่มาใช้บริการไปรษณีย์ด่วนพิเศษระหว่างประเทศ 2. ผู้ใช้บริการ PAY AT POST ของที่ทำการไปรษณีย์มหาสารคามส่วนมากเป็นเพศหญิง อายุระหว่าง 26-30 ปี การศึกษาระดับปริญญาตรี อาชีพพนักงานบริษัทเอกชน รายได้ต่อเดือน 5,000-10,000 บาท สื่อที่ทำให้ทราบการให้บริการ แผ่นพับ แผ่นป้ายประชาสัมพันธ์ใช้บริการ PAY AT POST เพื่อชำระค่าสาธารณูปโภค ความพึงพอใจอยู่ในระดับมาก 3. ผู้ที่ไม่เคยใช้บริการ ส่วนมากเป็นเพศหญิง อายุระหว่าง 31-35 ปี การศึกษาระดับปริญญาตรี อาชีพพนักงานเอกชน รายได้ต่อเดือน 5,000-10,000 บาท ทราบว่ามีบริการให้บริการ PAY AT POST สื่อที่ทำให้ทราบ คือ แผ่นพับ แผ่นป้ายประชาสัมพันธ์ เพื่อชำระค่าสาธารณูปโภค ผู้ไม่เคยใช้ส่วนใหญ่คิดจะใช้บริการ เนื่องจากอัตราค่าบริการถูกกว่าที่อื่น

**จิรศักดิ์ จิรจันทร์จรัส (2547)** ได้ศึกษาเกี่ยวกับ กลยุทธ์การดำเนินงานภายหลังการแปรรูปรัฐวิสาหกิจ ผลการศึกษาพบว่า สภาพแวดล้อมภายนอก ปัจจัยที่เป็นโอกาสในการดำเนินงานของที่ทำกรไปรษณีย์คือ มีความต้องการบริการไปรษณีย์อีกมากแม้ว่าจะมีคู่แข่งในตลาดเป็นจำนวนมากก็ตาม นอกจากนี้หลายๆ กิจกรรมของรัฐบาลเป็นการสนับสนุนกิจการของบริษัทไปรษณีย์ไทย จำกัดเช่น โครงการคอมพิวเตอร์เอื้ออาทร โครงการสินค้าหนึ่งตำบล หนึ่งผลิตภัณฑ์ การขนส่งบัตรเลือกตั้ง เป็นต้น ผลการศึกษาสภาพแวดล้อมภายใน พบจุดแข็งหลายประการได้แก่ ท่าเลที่ตั้ง มีการให้บริการโดยใช้เทคโนโลยีที่ดี จุดอ่อน ได้แก่ บุคลากรขาดความรู้ และทักษะด้านการตลาดและการดำเนินงานเชิงธุรกิจ

**วรรณเทพ ทรงสุขชัยกุล (2549)** ได้ศึกษายุทธศาสตร์การแข่งขันของ บริษัท ทีโอที จำกัด (มหาชน) ในจังหวัดแพร่ ผลการวิเคราะห์สภาพการแข่งขันในธุรกิจโทรคมนาคม ของ บริษัท ทีโอที จำกัด(มหาชน) จังหวัดแพร่ โดยใช้ทฤษฎี Porter' s Five Force พบว่ามีการแข่งขันที่เข้มข้น โดยแรงกดดันที่มีผลกระทบต่อการแข่งขันคือ อำนาจต่อรองของลูกค้า บริษัทที่ให้บริการอยู่เดิม และบริษัทที่ให้บริการโทรศัพท์ที่เข้ามาใหม่ ส่วนผลการวิเคราะห์สภาพการแข่งขันโดยใช้ SWOT Analysis พบว่า บริษัท ทีโอที จำกัด(มหาชน) มีจุดแข็งคือ มีโครงข่ายครอบคลุมทั่วประเทศ มีบริการหลังการขาย ให้บริการครบวงจร มีศูนย์บริการลูกค้าเพียงพอ มีความน่าเชื่อถือเนื่องจากเป็นรัฐวิสาหกิจมาก่อน ส่วนจุดอ่อน ได้แก่ กิจกรรมส่งเสริมการตลาด ไม่สามารถสร้างความสนใจให้ลูกค้า ขาดทักษะด้านการตลาด ต้นทุนแรงงานสูงกว่าคู่แข่ง ขาดความพร้อมในเชิงธุรกิจเนื่องจากแปรสภาพมาจากรัฐวิสาหกิจ โอกาสประกอบด้วย รัฐบาลส่งเสริมให้ใช้ระบบสารสนเทศ ประชากรมีการติดต่อสื่อสารเพิ่มขึ้น ขนาดของกลุ่มลูกค้าใหญ่ขึ้น ทางด้านอุปสรรค ได้แก่ มีการใช้โทรศัพท์เคลื่อนที่เพิ่มขึ้น รัฐบาลมีนโยบายแปรรูปรัฐวิสาหกิจทำให้อำนาจผูกขาดของ บริษัท ทีโอที จำกัด(มหาชน) ลดน้อยลง การเปิดเสรีโทรคมนาคม ทำให้มีคู่แข่งมากขึ้น ดังนั้นกลยุทธ์ที่ บริษัท ทีโอที จำกัด(มหาชน)ใช้ คือ กลยุทธ์เชิงกระจาย ประกอบด้วย กลยุทธ์การสร้างมูลค่าเพิ่ม ความแตกต่างด้านบริการ ความแตกต่างด้านภาพลักษณ์