

กลยุทธ์การเพิ่มยอดขายของบริษัทนำเข้า ส่งออก
บริษัท ไอเคเคไอ ชิปปิ้ง แอนด์ เทรดดิ้ง จำกัด



ธนิดา ถนอมศักดิ์ยุทธ

สารนิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร

ปริญญาการจัดการมหาบัณฑิต

วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล

พ.ศ. 2559

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยมหิดล

สารนิพนธ์

เรื่อง

กลยุทธ์การเพิ่มยอดขายของบริษัท นำเข้า ส่งออก
บริษัท ไอเคเคไอ ชิปปิ้ง แอนด์ เทรคดิ้ง จำกัด

ได้รับการพิจารณาให้นับเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร

ปริญญาการจัดการมหาบัณฑิต

วันที่ 22 เมษายน พ.ศ. 2559



.....
นางสาว ธนิตา ฉนวนศักดิ์ยุทธ
ผู้วิจัย

.....
ภูมิพร ธรรมสถิตย์เดช,
D.B.A.
อาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์

.....
พันธ์ฉวีภัทร์ เสวตภาณุวงศ์,
Ph.D.
ประธานกรรมการสอบสารนิพนธ์

.....
รองศาสตราจารย์อรุณพ ต้นละมัย, Ph.D.
คณบดี
วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล

.....
พาสน์ ทีชมทรัพย์,
D.B.A.
กรรมการสอบสารนิพนธ์

กิตติกรรมประกาศ

ผู้เขียนขอกราบขอบพระคุณ อ.พาสน์ ทีฆทรัพย์ อาจารย์ที่ปรึกษาของสารนิพนธ์ฉบับนี้ที่ได้กรุณาให้คำแนะนำและเสนอแนวทางในการลำดับความ เพื่อการสื่อสารและแนวทางในการวิเคราะห์ถึงปัญหาตลอดการทำสารนิพนธ์ ขอกราบขอบพระคุณ อ.พันธ์ภัทร์ เสวตภาณุวงศ์ และ ดร.ภูมิพร ธรรมสถิตย์เดช ที่กรุณาชี้แนะ จัดเกล้าแนวทางกลยุทธ์ที่เหมาะสมสำหรับสารนิพนธ์ฉบับนี้ ขอกราบขอบพระคุณคณาจารย์วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดลทุกท่านที่ได้อบรมสั่งสอน วิทยาการต่างๆมาโดยตลอดระยะเวลาหลักสูตรการจัดการมหาบัณฑิตให้กับผู้เขียน ช่วยประสิทธิ์ประสาทความรู้ ถ่ายทอดประสบการณ์ทั้งในทางทฤษฎี และทางปฏิบัติ นำมาแลกเปลี่ยนมุมมอง วิธีคิดวิเคราะห์ ช่วยเพิ่มพูนความรู้ จนเกิดเป็นองค์รวมความรู้และสามารถนำไปประยุกต์ใช้ในธุรกิจและการทำงานได้ และยังมีส่วนทำให้ผู้เขียนเกิดความรู้ ความเข้าใจ จนสามารถนำไปบริหารจัดการ และกำหนดกลยุทธ์ด้านธุรกิจ และด้านต่างๆได้เป็นอย่างดี นอกจากนี้ขอกราบขอบพระคุณบริษัท ไอเคเคไอ เทคคิง แอนด์ ซิปป์ จำกัด ที่ได้ให้ข้อมูลและความร่วมมือในการทำสารนิพนธ์ฉบับนี้

อนึ่งผู้เขียนขอกราบขอบพระคุณในบิดา มารดา ญาติพี่น้อง เพื่อนสนิท ที่ได้ให้การสนับสนุนและให้กำลังใจแก่ผู้เขียน รวมทั้งเพื่อนในภาควิชา Management and Strategy (MS) รุ่น 17B ทุกคนที่ได้ช่วยเหลือกัน แบ่งปันความรู้ ประสบการณ์ จนกระทั่งสำเร็จการศึกษาในที่สุด

ธนิดา ถนนอมศักดิ์ยุทธ

กลยุทธ์การเพิ่มยอดขายของบริษัทนำเข้าและส่งออก ไอเคเคไอ ชิปปิ้ง แอนด์ เทรดดิ้ง จำกัด

ธนิดา ถนอมศักดิ์ยุทธ 5750328

กจ.ม.

คณะกรรมการที่ปรึกษาสารนิพนธ์ : พันธุ์ภัทร์ เสวตภาณุวงศ์, Ph.D., ภูมิพร ชรรรมสดีตย์เดช, D.B.A., พาสน์ ทิมทรัพย์, D.B.A.

บทคัดย่อ

ในการจัดทำสารนิพนธ์ฉบับนี้ เพื่อศึกษาเกี่ยวกับบริษัทชิปปิ้ง ของธุรกิจนำเข้าและส่งออก ซึ่งปัจจุบันมีการแข่งขันกันเพื่อแย่งชิงและรักษฐานลูกค้าของตน ในขณะที่ลูกค้ามีทางเลือกมากขึ้น ดังนั้นวัตถุประสงค์ในการจัดทำสารนิพนธ์ฉบับนี้เพื่อสร้างกลยุทธ์ในการเพิ่มยอดขายให้กับบริษัท โดยพยายามสร้างความแตกต่างในการแข่งขันและภาพลักษณ์ของสินค้าและบริการที่ดี เพื่อสร้างความสามารถในการแข่งขันให้เกิดขึ้นได้ในระยะยาว จนนำไปสู่การบรรลุเป้าหมายขององค์กร เครื่องมือที่นำมาใช้ในการวิเคราะห์ปัจจัยภายใน ภายนอกของธุรกิจ และสาเหตุปัจจัยของปัญหาที่เกิดขึ้น ได้แก่ Five-Forces, Value Chain และ VRIN ทำให้พบว่าธุรกิจมีจุดแข็งที่การบริการที่ดี รวดเร็ว และสามารถแข่งขันได้กับ ด้านจุดอ่อน คือ แผนการตั้งรับกับคู่แข่งใหม่ที่กำลังเข้ามา

ซึ่งจากการวิเคราะห์ปัจจัยต่างๆที่เกี่ยวข้องทั้งหมด ทำให้สามารถวางกลยุทธ์เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้คือ กลยุทธ์ระดับองค์กร ที่เน้นการเติบโต กลยุทธ์ระดับธุรกิจคือ สร้างความแตกต่าง เพื่อสร้างความสนใจสำหรับลูกค้า ทั้งนี้มีการบริหารแผนปฏิบัติที่สนับสนุนกับกลยุทธ์ หากแล้วเสร็จ รายได้ กำไรจะเพิ่มขึ้น และส่งผลให้ธุรกิจบรรลุเป้าหมายได้ในที่สุด

คำสำคัญ: ธุรกิจนำเข้าและส่งออก/เพิ่มยอดขาย/Growth Strategy/Concentration/ Differentiation

Focus

สารบัญ

	หน้า
กิตติกรรมประกาศ	ข
บทคัดย่อ	ค
สารบัญ	ง
บทที่ 1 บทนำ	1
1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา	1
1.2 ข้อมูลของอุตสาหกรรม	3
1.3 ข้อมูลองค์กร	7
1.4 สภาพปัญหา	11
บทที่ 2 การวิเคราะห์ปัญหา	14
2.1 การวิเคราะห์ปัจจัยแวดล้อมภายนอกองค์กร (5-Forces Analysis)	14
2.2 การวิเคราะห์ปัจจัยแวดล้อมภายในองค์กร (Value Chain Analysis, VRIN Analysis)	19
2.3 สรุปการวิเคราะห์ปัญหา	24
บทที่ 3 ความสัมพันธ์ของปัญหาและผลที่เกิดขึ้น	25
3.1 การหาความสัมพันธ์ของปัญหาโดยใช้แผนภูมิวงรอบเหตุและผล (CLD)	25
บทที่ 4 การกำหนดกลยุทธ์การแข่งขันทางธุรกิจ	32
4.1 กลยุทธ์ระดับองค์กร (Corporate-Level Strategy)	33
4.2 กลยุทธ์ระดับธุรกิจ (Business-Level Strategy)	35
4.3 กลยุทธ์ระดับปฏิบัติการ (Functional-Level Strategy)	36
4.4 แนวทางการกำหนดกลยุทธ์เพื่อเพิ่มยอดขาย ของบริษัท ไอเคเคไอ ชิปปิ้ง แอนด์ เทรดิง จำกัด	36

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
บทที่ 5 การนำกลยุทธ์ไปใช้ในเชิงปฏิบัติ	39
5.1 เครื่องมือวัดผลการปฏิบัติงานแบบสมดุล (Balanced Scorecard)	39
5.2 แผนการดำเนินงาน/ การบริหารโครงการ (Project Management)	42
5.3 การบริหารกับการจัดการกับความเสี่ยง (Risk Management)	44
5.4 สรุปการนำเสนอไปปฏิบัติจริง	49
บรรณานุกรม	50
ประวัติผู้วิจัย	51



บทที่ 1

บทนำ

1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ปัจจุบันการนำเข้าและส่งออกสินค้า หรือ การค้าระหว่างประเทศมีการขยายตัวมากขึ้นตามความเติบโตทางเศรษฐกิจของประเทศ ประเทศต่าง ๆ ทั่วโลก จำเป็นต้องติดต่อพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกัน หากประเทศใดประเทศหนึ่งไม่ติดต่อกับต่างประเทศและดำเนินนโยบายปิด จะพบว่าการพัฒนาเศรษฐกิจของประเทศนั้นๆจะชะงักงันและมาตรฐานการครองชีพของประชาชนจะอยู่ในระดับต่ำประชาชนต้องบริโภคสินค้าและบริการที่ผลิตได้ในประเทศเท่านั้น ไม่มีโอกาสที่จะบริโภคสินค้าและบริการที่จำเป็นในการครองชีพ ในทางตรงกันข้าม ประเทศที่มีระบบเศรษฐกิจแบบเปิดจะเห็นได้จาก ที่มีการติดต่อกับนานาประเทศอย่างกว้างขวางภายใต้ระบบเศรษฐกิจเปิดการค้าระหว่างประเทศ จะก่อให้เกิดประโยชน์ทางการค้าและเกิดผลดีต่อระบบเศรษฐกิจ

หากพิจารณาคำนิยามของ “การนำเข้า” และ “การส่งออก” จะได้ดังนี้

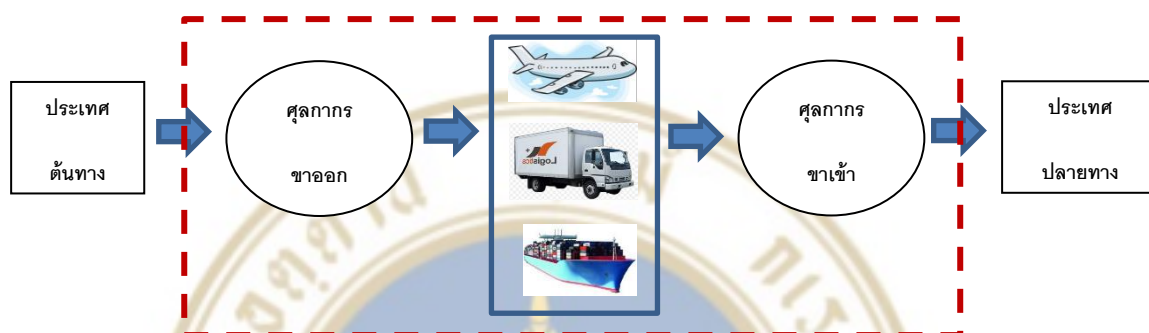
ผู้นำเข้า หมายความว่า ผู้ประกอบการ หรือ บุคคลอื่นซึ่งนำมา การนำเข้า (Import) หมายถึง การนำเข้ามาในราชอาณาจักร และให้ความหมายรวมถึงการนำสินค้าที่ต้องเสียภาษีอากรขาเข้า หรือที่ได้รับยกเว้นอากรขาเข้าตามกฎหมายว่าด้วยศุลกากรออกจากเขตปลอดอากร โดยมีใช้เพื่อส่งออกด้วย (พระราชบัญญัติแก้ไขเพิ่มเติมประมวลรัษฎากร (ฉบับที่ 35) พ.ศ. 2544)

ผู้ส่งออก หมายความว่า ผู้ประกอบการซึ่งส่งออก การส่งออก (Export) หมายถึง การส่งสินค้าออกนอกราชอาณาจักร เพื่อส่งไปต่างประเทศและให้ความหมายรวมถึง การนำสินค้าในราชอาณาจักรเข้าไปในเขตปลอดอากรเฉพาะสินค้าที่ต้องเสียอากรขาออกหรือที่ได้รับยกเว้นอากรขาออกตามกฎหมายว่าด้วยศุลกากร ทั้งนี้ ตามหลักเกณฑ์วิธีการ และเงื่อนไขที่อธิบดีกำหนด (พระราชบัญญัติแก้ไขเพิ่มเติมประมวลรัษฎากร (ฉบับที่ 35) พ.ศ. 2544)

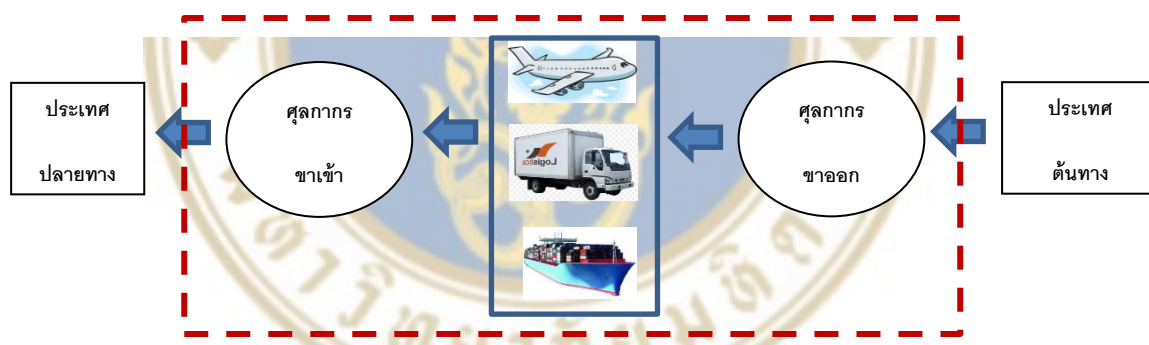
โดยปัจจัยที่มีผลต่อการนำเข้าและส่งออกสินค้า ได้แก่ รายได้ประชาชาติ อัตราแลกเปลี่ยน ราคาสินค้า เศรษฐกิจ และอื่นๆ เป็นต้น ซึ่งในการนำเข้าและส่งออกนั้นๆ สินค้าจะต้องมีหน่วยงานสำคัญที่ต้องเกี่ยวข้องด้วยคือ กรมศุลกากร และที่สำคัญต้องอยู่ภายใต้กฎหมายการนำเข้าและการส่งออกของประเทศนั้น ๆ ทำให้ขั้นตอนการนำเข้าและส่งออกสินค้านั้นมีขั้นตอนที่ค่อนข้างละเอียด ทั้งในแง่กฎหมาย ภาษี และเอกสารต่างๆ ซึ่งหากทำไม่ถูกต้อง หรือประเมินค่าใช้จ่ายไม่ครบถ้วน จะก่อให้เกิดปัญหาทางด้านต้นทุน หรือปัญหาอื่นๆ ได้ ผู้ประกอบการธุรกิจนำเข้าสินค้าจะต้อง

ทำความเข้าใจและศึกษาข้อปฏิบัติให้ถูกต้อง เพื่อให้การประกอบธุรกิจนำเข้า-ส่งออกสินค้าเป็นไปอย่างสะดวกและได้รับผลสำเร็จคุ้มค่ากับความตั้งใจการลงทุน

ตามที่กล่าวไปข้างต้น ขั้นตอนการนำเข้าและส่งออกสินค้าที่มีขั้นตอนละเอียดในแง่ต่างๆ จึงเกิดเป็นธุรกิจของบริษัทชิปปิ้งต่างๆ ที่จัดตั้งขึ้นเพื่อให้บริการรับดำเนินการ, อำนวยความสะดวก ไปจนถึงจัดการขนส่งสินค้าระหว่างประเทศให้กับบริษัทและผู้ประกอบการธุรกิจนำเข้าส่งออกสินค้าสามารถพิจารณาได้ดังรูปด้านล่างนี้



ภาพที่ 1.1 กระบวนการส่งออก และพื้นที่ของส่วนการให้บริการของบริษัทชิปปิ้งต่างๆ
ที่มา: บริษัท ไอเคเคไอ ชิปปิ้ง แอนด์ เทรคคิง จำกัด



ภาพที่ 1.2 กระบวนการนำเข้า และพื้นที่ของส่วนการให้บริการของบริษัทชิปปิ้งต่างๆ
ที่มา: บริษัท ไอเคเคไอ ชิปปิ้ง แอนด์ เทรคคิง จำกัด

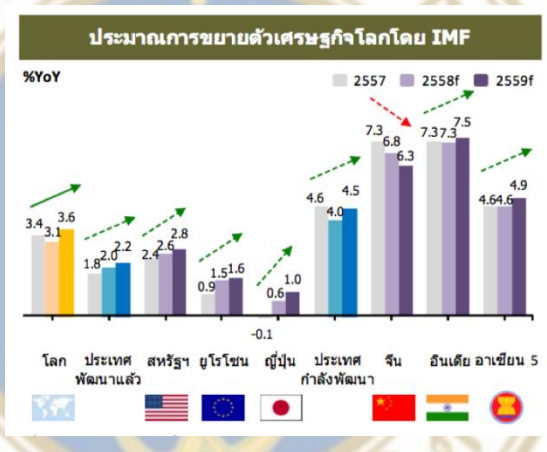
จากภาพที่ 1.1 และ 1.2 พบว่าไม่ว่าการนำเข้าหรือการส่งออกนั้น จะต้องผ่านศุลกากรของประเทศนั้นๆ (ทั้งฝั่งประเทศต้นทางและประเทศปลายทาง) และดำเนินการจัดส่งสินค้าระหว่างประเทศโดยใช้การขนส่งในรูปแบบต่างๆ ไม่ว่าจะเป็นทางเครื่องบิน, รถบรรทุก และทางเรือ เพื่อให้ลดความยุ่งยาก/ อำนวยความสะดวกในการดำเนินการต่างๆ ผู้ประกอบการธุรกิจจึงว่าจ้างให้บริษัทชิปปิ้งช่วยดำเนินการและจัดการขนส่งแทน

เมื่อประเทศไทยได้เข้าสู่ AEC ส่งผลให้เพิ่มโอกาสทางการค้าของประเทศไทย และมีการลงทุนระหว่างประเทศในอาเซียนเพิ่มมากขึ้น ทำให้ธุรกิจการนำเข้าและส่งออกมีการปรับขยายตัว เริ่มเป็นรู้จักแพร่หลายมากขึ้น จนเป็นที่น่าสนใจและเล็งเห็นเป็นโอกาสในการลงทุน

สำหรับธุรกิจบริการนี้ ปัจจุบันจึงพบว่ามิจำนวนของบริษัทขีปั้งเปิดทำการขึ้นมาใหม่ เพิ่มมากขึ้นเรื่อยๆ ทั้งบริษัทขนาดเล็ก, ขนาดกลาง และขนาดใหญ่ ทั้งนี้ เกิดเป็นการแข่งขันทางการตลาดเพิ่มมากขึ้น ส่วนแบ่งในท้องตลาดจึงถูกแบ่งสัดส่วนให้กับบริษัทอื่นๆ ยอดขายของบริษัทฯ ที่เติบโตอย่างต่อเนื่องจึงได้รับผลกระทบและยอดขายเริ่มชะลอตัวลง

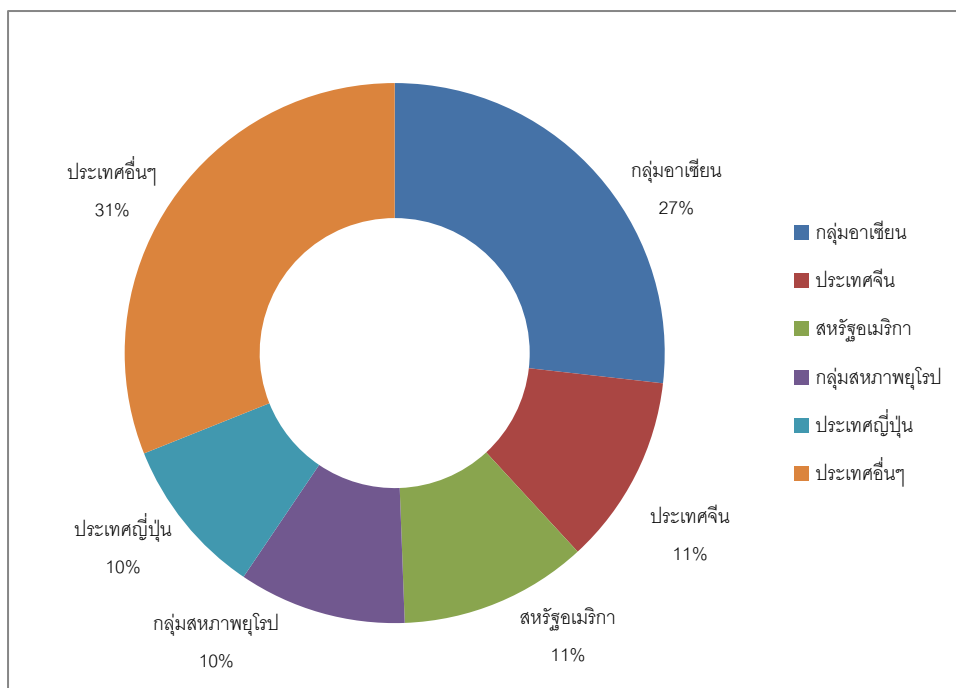
1.2 ข้อมูลของอุตสาหกรรม

ประเทศไทยเป็นประเทศที่มีระบบเศรษฐกิจแบบเปิด คือ เป็นประเทศที่ติดต่อทำการซื้อขายสินค้าและบริการกับประเทศเพื่อนบ้าน การค้าระหว่างประเทศจึงมีความสำคัญในการพัฒนาและผลักดันให้เศรษฐกิจของประเทศมีการขยายตัว



ภาพที่ 1.3 ประมาณการณ์การขยายตัวเศรษฐกิจโลก

จากภาพที่ 1.3 พิจารณาการขยายตัวทางเศรษฐกิจของโลก (จากสำนักวิเคราะห์เศรษฐกิจและการลงทุน เครือเจริญโภคภัณฑ์ ณ วันที่ 28 ตุลาคม 2558) จะเห็นได้ว่า ประเทศในกลุ่มอาเซียน มีอัตราการประมาณการณ์การขยายตัวทางเศรษฐกิจที่สูงขึ้นกว่าประเทศในกลุ่มอื่นๆ อันเป็นผลสืบเนื่องได้จากนโยบายเปิดเสรีทางการค้า การลงทุน และความร่วมมือกันในด้านอื่นๆ



ภาพที่ 1.4 สัดส่วนประเทศของการนำเข้าและส่งออกของประเทศไทย

และเมื่อพิจารณาในเชิงลึก ในภาพที่ 1.4 ถึงสัดส่วนของกลุ่มประเทศที่ประเทศไทยได้ทำการนำเข้าและส่งออก จะเห็นได้ว่า กลุ่มประเทศอาเซียนเป็นประเทศในการนำเข้า-ส่งออกที่สำคัญเป็นอันดับ 1 ของประเทศไทย

ดังนั้น ประเทศไทยเมื่อก้าวเข้าสู่ AEC (ASEAN ECONOMIC COMMUNITY) ทำให้ขีดความสามารถของธุรกิจนี้มีเพิ่มมากขึ้น ในแต่ละปีจะอยู่ในอัตราที่สูงมาก คิดเป็น 80 เปอร์เซ็นต์ของรายได้ประชาชาติ (GDP) นอกจากนี้ จากการสำรวจเพื่อการพัฒนาและเพิ่มศักยภาพเมื่อมีการเปิด AEC เต็มตัวในปี 2559 หนึ่งในสิบอันดับของการเปลี่ยนแปลง คือ การย้ายฐานการผลิตเพื่อลดต้นทุนไปยังประเทศที่มีต้นทุนการผลิตต่ำกว่า เกิดโอกาสของการเป็นบริษัท “นำเข้า-ส่งออก” (ที่มา : ฐานเศรษฐกิจ) โดยคาดการณ์ได้ว่าการส่งออกจากประเทศไทยไปยังอาเซียนจะสามารถขยายตัวได้ไม่ต่ำกว่า 18 – 20% ต่อปี

กลุ่มธุรกิจการนำเข้าและส่งออกของประเทศไทยจึงต้องเร่งพัฒนาและเตรียมตัวในอุตสาหกรรมเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็วนี้ พิจารณาโครงสร้างของการนำเข้าและส่งออกได้ดังนี้

1. โครงสร้างการนำเข้าของประเทศไทย แบ่งออกเป็น 5 ส่วนหลักๆ คือ

- สินค้าประเภทเชื้อเพลิง คิดเป็นร้อยละ 10.0
- สินค้าประเภททุน คิดเป็นร้อยละ 31.5
- สินค้าประเภทอุปโภค บริโภค คิดเป็นร้อยละ 7-8
- สินค้าประเภทวัตถุดิบ และกึ่งสำเร็จรูป คิดเป็นร้อยละ 45.1
- สินค้าประเภทยานพาหนะ และอุปกรณ์ขนส่ง คิดเป็นร้อยละ 5.4

2. โครงสร้างการส่งออกของประเทศไทย แบ่งออกเป็น 4 ส่วนหลักๆ คือ

- สินค้าประเภทเกษตรกรรม คิดเป็นร้อยละ 12.5
- สินค้าประเภทอุตสาหกรรมเกษตร คิดเป็นร้อยละ 7.7
- สินค้าประเภทอุตสาหกรรม คิดเป็นร้อยละ 74.9
- สินค้าประเภทแร่ และเชื้อเพลิง คิดเป็นร้อยละ 2.6

ทั้งนี้อัตราการปรับตัวของสินค้า มีแนวโน้มที่ยังไม่แน่นอน สามารถปรับตัวขึ้น-ลงได้ขึ้นอยู่กับปัจจัยต่างๆ ทั้งจากภายในและภายนอกที่เข้ามามีผลกระทบกับการนำเข้าและส่งออก

โดยรูปแบบของการประกอบธุรกิจ ได้ถูกแบ่งออกเป็น บริษัทขนาดเล็ก บริษัทขนาดกลาง และบริษัทขนาดใหญ่ ทั้งนี้ แต่ละประเทศจะมีลักษณะที่แตกต่างกันออกไป แต่สำหรับประเทศไทย จะสามารถอ้างอิงตามลักษณะ ได้ดังนี้

ลักษณะวิสาหกิจ	จำนวนการจ้างงาน (คน)		จำนวนสินทรัพย์ถาวร (ล้านบาท)	
	ขนาดย่อม	ขนาดกลาง	ขนาดย่อม	ขนาดกลาง
กิจการผลิตสินค้า	ไม่เกิน 50	51-200	ไม่เกิน 50	51-200
กิจการค้าส่ง	ไม่เกิน 25	26-50	ไม่เกิน 50	51-100
กิจการค้าปลีก	ไม่เกิน 15	16-30	ไม่เกิน 30	31-60
กิจการให้บริการ	ไม่เกิน 50	51-200	ไม่เกิน 50	51-200

ภาพที่ 1.5 ลักษณะธุรกิจ ตามพระราชบัญญัติส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม พ.ศ. 2543
ที่มา: กรมสรรพากร

จากภาพที่ 1.5 จะแสดงได้ถึงลักษณะที่กรมสรรพากรกำหนดลักษณะของธุรกิจ ตามพระราชบัญญัติส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม พ.ศ. 2543 ซึ่งบริษัทขนาดย่อมหรือขนาดเล็กนั้น จะถูกแบ่งได้จากจำนวนของพนักงาน โดยไม่เกิน 50 คน และสินทรัพย์ถาวรของบริษัทนั้นต้องไม่เกิน 50 ล้านบาท, บริษัทขนาดกลาง จะถูกแบ่งได้จากจำนวนของพนักงาน ซึ่งต้องมีจำนวน 51 คนแต่ต้องไม่เกิน 200 คน และสินทรัพย์ถาวรของบริษัทนั้นซึ่งต้องมีจำนวน 51 ล้านบาทแต่ต้องไม่เกิน 200 ล้านบาท, บริษัทขนาดใหญ่ จะถูกแบ่งได้จากจำนวนของพนักงานต้องมีจำนวนมากกว่า 201 คน และสินทรัพย์ถาวรของบริษัทนั้นต้องมีจำนวนมากกว่า 201 ล้านบาท

เมื่อพิจารณาถึงธุรกิจนำเข้าและส่งออก จะพบว่าปัจจุบันประเทศไทยมีบริษัทขนาดเล็กและขนาดกลาง คิดเป็นร้อยละ 95 ของธุรกิจทั้งหมด ซึ่งมีบทบาทสำคัญในการกระตุ้นเศรษฐกิจของประเทศไทยให้ดีขึ้น รัฐบาลจึงเริ่มเล็งเห็นและให้ความสำคัญที่จะส่งเสริมและสนับสนุนธุรกิจขนาดเล็กและขนาดกลางอย่างจริงจัง

จากสถิติฐานข้อมูลของ BOL แสดงจำนวนนิติบุคคลจดทะเบียนใหม่ในประเทศประเภทธุรกิจการขนส่งและสถานที่เก็บสินค้าในปี 2555 – ปี 2557 มีจำนวนเท่ากับ 2,582 ราย 2,596 ราย 2,405 ราย ตามลำดับ ซึ่งแสดงให้เห็นถึงการเติบโตของธุรกิจในแต่ละปี คู่แข่งรายใหม่สามารถเข้ามาแข่งขันในอุตสาหกรรมได้ง่าย ถึงแม้ว่าตลาดของธุรกิจนี้จะมีขนาดใหญ่แต่ก็มีการแข่งขันกันสูง เนื่องจากผู้ประกอบการแต่ละกลุ่มจะมีความชำนาญเฉพาะ การแข่งขันจะเน้นไปที่ความชำนาญในเส้นทางและประเภทของสินค้า ความเร็วในการขนส่ง ความรวดเร็วในการตอบสนองต่อลูกค้า ความยืดหยุ่นในการให้บริการในราคาที่เหมาะสมและตรงตามความต้องการของลูกค้า

1.3 ข้อมูลองค์กร

บริษัท ไอเคเคไอ ชิปปิ้ง แอนด์ เทรคดิ้ง จำกัด หรือ นำเข้า-ไชน่า.com ดำเนินธุรกิจให้บริการบริหารจัดการขนส่งสินค้าระหว่างประเทศ ให้คำปรึกษาด้านการขนส่ง ช่วยดำเนินการจัดหาและสั่งซื้อ รวมทั้งให้บริการด้านพิธีการทางศุลกากร บริษัทฯ ก่อตั้งขึ้นตั้งแต่ปี 2554

โดยเริ่มแรกนั้น บริษัทมุ่งเน้นไปที่การนำเข้าสินค้าจากประเทศจีนเท่านั้น เนื่องจากประเทศจีนเป็นประเทศคู่ค้าที่มีจำนวนและกำลังการผลิตสูง ต้นทุนต่ำ ภายหลังได้มีการติดต่อและสร้างสัมพันธ์ที่ดีกับซัพพลายเออร์มากขึ้น จึงสามารถขยายเพิ่มเติมเป็นการนำเข้าและส่งออกจากทั่วโลก และดำเนินการต่อมาจนปัจจุบัน

1.3.1 วิสัยทัศน์

สามารถขยายสาขาของธุรกิจนำเข้าและส่งออกให้เคลื่อนไปอยู่ในระดับแนวหน้าของ AEC และสามารถทำการจัดส่งเองโดยไม่ผ่านการว่าจ้างบริษัทขนส่งอื่นๆ นอกจากนี้ยังให้บริการที่ “ใส่ใจ” แก่ผู้นำเข้าและส่งออก

1.3.2 พันธกิจ

- ส่งมอบบริการอย่างมีคุณภาพ อย่างที่ลูกค้าพึงพอใจ
- พัฒนาความสัมพันธ์อันดีกับลูกค้า และคู่ค้าเพื่อสร้างความร่วมมือทางธุรกิจ
- รักษาอัตราการเติบโตอย่างยั่งยืน
- ให้บริการในอัตรากำไร ที่สามารถรักษาความสามารถให้อยู่ในระดับที่แข่งขันได้

ในอุตสาหกรรม

1.3.3 ลักษณะของการบริการ

บริการของเรา



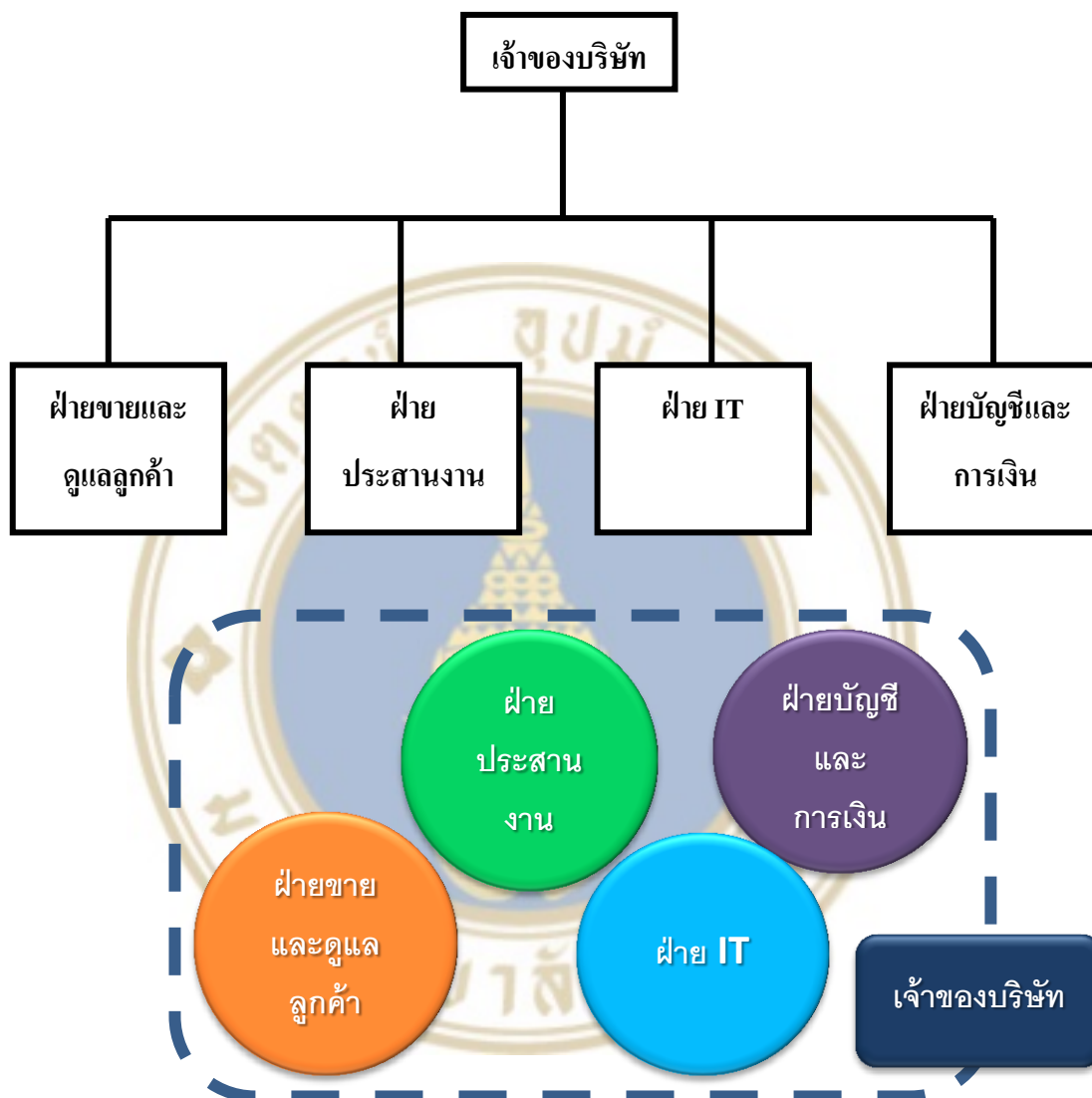
ภาพที่ 1.6 ลักษณะของบริการหลัก ของบริษัท ไอเคเคไอ ชิปปิ้ง แอนด์ เทรคคิง จำกัด

จากภาพที่ 1.6 จะแสดงให้เห็นถึงบริการหลักๆของ ของบริษัท ไอเคเคไอ ชิปปิ้ง แอนด์ เทรคคิง จำกัด ตามรายละเอียดดังนี้

1. ให้คำปรึกษา ด้านการขนส่ง และการนำเข้าส่งออก
 - การนำเข้าและการส่งออก อาเซียน (AEC) เช่น ประเทศจีน เป็นต้น
 - การนำเข้าและการส่งออกทั่วโลก
2. ให้บริการตรวจสอบ โรงงานผู้ผลิต เพื่อตรวจสอบความน่าเชื่อถือ รวมไปถึงบริการตรวจเช็คสินค้าก่อนการจัดส่งจากผู้ผลิต (เฉพาะประเทศจีน) เป็นต้น
3. บริการรถขนส่งสินค้าทั่วประเทศไทย พร้อมแรงงานสำหรับการขนย้าย
4. บริการประสานงานจัดซื้อ-ขายสินค้า, บริการล่อมพาไปติดต่อธุรกิจหรือ สั่งซื้อสินค้า (เฉพาะเมืองกวางโจว ประเทศจีน)
5. บริการให้คำปรึกษา และแนะนำ เกี่ยวกับสินค้าที่สนใจ ในการนำเข้าและส่งออก
6. บริการอื่นๆ เช่น, บริการจองตั๋วเครื่องบิน/ทำวีซ่า, ให้คำปรึกษาด้านพิธีการศุลกากร ทั้งแบบเต็มตู้ และ ไม่เต็มตู้ (FCL, LCL), บริการรับชำระค่าสินค้า และ โอนเงิน, บริการจองโรงแรมที่พัก ตั๋วเครื่องบิน ทำวีซ่า, บริการแพคเกจสินค้าเพื่อเตรียมพร้อมสำหรับการส่งออก เป็นต้น

1.3.4 ผังโครงสร้างองค์กร

การบริหารงานและการดำเนินธุรกิจ บริษัท ไอเคเคไอ ซิปปิ้ง แอนด์ เทรคคิง จำกัด ได้วางผังโครงสร้างองค์กรเป็นดังนี้



ภาพที่ 1.7 ลักษณะผังโครงสร้างองค์กรและการครอบคลุมดูแลของบริษัท ไอเคเคไอ ซิปปิ้ง แอนด์ เทรคคิง จำกัด

จากภาพที่ 1.7 จะเห็นได้ว่าในทุกแผนกนั้นจะเป็นโครงสร้างแบบแนวนอน ซึ่งดำเนินงานภายใต้การดูแลของเจ้าของบริษัทโดยตรง โดยแบ่งหน้าที่และความรับผิดชอบ ดังนี้

ฝ่ายขายและดูแลลูกค้า หน้าที่ในการหาลูกค้าใหม่ รับผิดชอบเกี่ยวกับการขาย ให้ข้อมูล และสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับลูกค้าทั้งเก่าและใหม่ รวมทั้งช่วยเหลือลูกค้าในการติดต่อประสานงานกับผู้ผลิตสินค้า และร้านค้าต่างๆ ทั้งนี้เพื่ออำนวยความสะดวกให้แก่ลูกค้า เนื่องจากลูกค้าจำนวนมากมีข้อจำกัดทางด้านภาษา เวลา และไม่ทราบถึงธรรมเนียมในการทำการค้ากับประเทศจีน (ในตลาด เท่าที่ทำการตรวจสอบ บริษัทฯ เป็นเพียงบริษัทเดียวที่ให้บริการช่วยเหลือประสานงานตั้งแต่เริ่มต้นสั่งซื้อสินค้า จนไปถึงการขนส่งจนถึงมือลูกค้า บริษัทที่ทำธุรกิจแนวเดียวกัน มักจะให้ลูกค้าดำเนินการติดต่อเอง แล้วทำแค่ขั้นตอนการขนส่งเท่านั้น ซึ่งลูกค้าต่างๆมีปัญหาในการติดต่อ ประสานงาน แล้วไม่ได้สั่งซื้อสินค้า เท่ากับเสียลูกค้าไป)

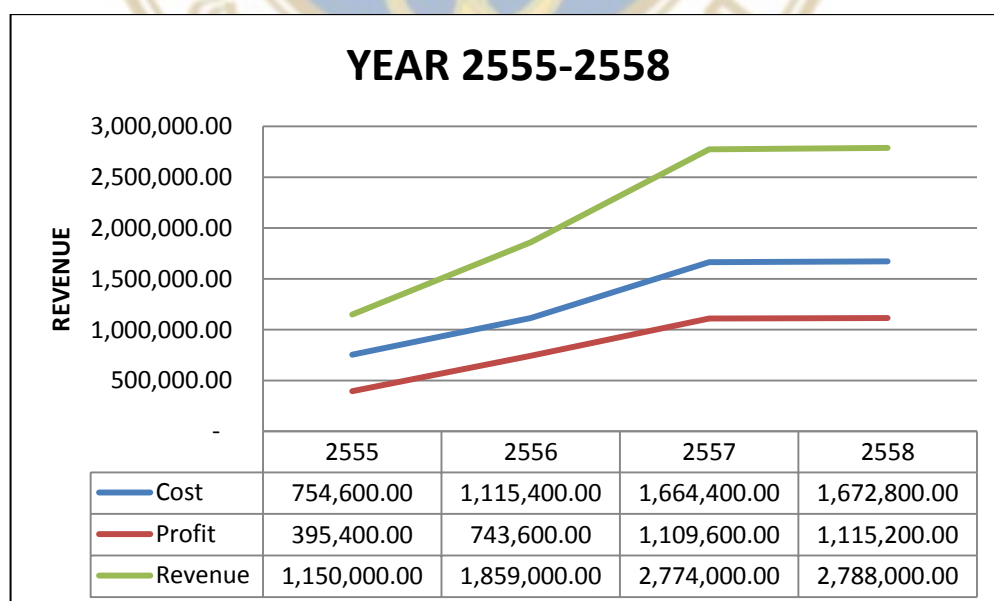
ฝ่ายประสานงาน (ประจำประเทศจีน) หน้าที่สนับสนุนพนักงานฝ่ายขาย และดูแลลูกค้า ในการติดต่อ ประสานงานกับซัพพลายเออร์ต่างๆ ในขั้นตอนการสั่งซื้อ และการขนส่งสินค้า

ฝ่ายไอที หน้าที่ในการดูแลระบบต่างๆ รวมทั้ง อุปกรณ์ในสำนักงาน

ฝ่ายบัญชีและการเงิน หน้าที่ดูแลการเรียกชำระเงิน จากทางลูกค้า และการเบิกจ่ายของพนักงานและซัพพลายเออร์

1.3.5 ผลประกอบการ

บริษัท ไอเคเคไอ ชิปปิ้ง แอนด์ เทคคิง จำกัด ผลประกอบการของบริษัทมีการเติบโตมาอย่างต่อเนื่องในระยะเวลา 4 ปีที่ผ่านมา



ภาพที่ 1.8 ภาพแสดงผลประกอบการ ปี 2556 – ปี 2558

ที่มา : บริษัท ไอเคเคไอ ชิปปิ้ง แอนด์ เทคคิง จำกัด

จากภาพที่ 1.8 จะเห็นได้ว่า บริษัท ไอเคเคไอ ชิปปิ้ง แอนด์ เทรคคิง จำกัด มีผลประกอบการที่เติบโตขึ้นอย่างต่อเนื่อง โดยมีอัตราส่วนของต้นทุนและกำไร โดยเฉลี่ยอยู่ที่ประมาณ 60:40 แต่ในช่วง ปี 2558 ผลประกอบการรวมทั้งปีมีการเติบโตแบบชะลอตัวลงทำให้มีความแตกต่างน้อยหากเทียบกับปีก่อนหน้า (ปี 2557)

1.3.6 กลุ่มเป้าหมาย

ในช่วงแรก บริษัท ไอเคเคไอ ชิปปิ้ง แอนด์ เทรคคิง จำกัด ได้มุ่งเน้นการให้บริการไปที่กลุ่มเป้าหมายที่เป็นกลุ่มลูกค้ารายย่อย บริษัทขนาดเล็ก และบริษัทขนาดกลาง โดยทำการแข่งขันกับคู่แข่งในตลาด โดยเน้นความ “ใส่ใจ” ในการบริการลูกค้า

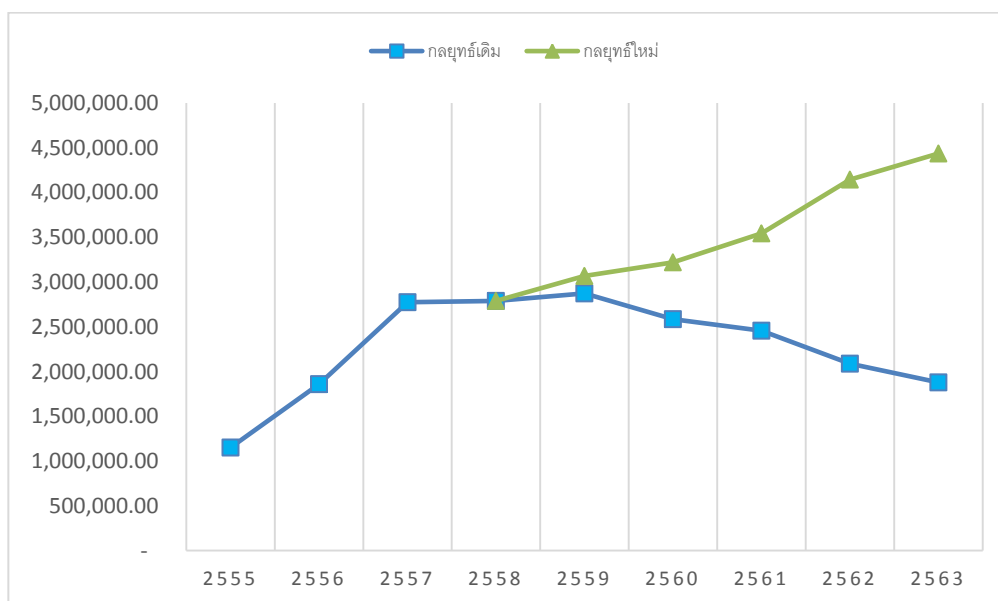
แต่ปัจจุบัน บริษัท ไอเคเคไอ ชิปปิ้ง แอนด์ เทรคคิง จำกัด เริ่มมีความต้องการที่จะจับกลุ่มลูกค้าที่เป็นขนาดใหญ่ขึ้น เนื่องจากเล็งเห็นว่า ปริมาณการนำเข้าและส่งออกของบริษัทเหล่านี้จะมีปริมาณมาก สามารถส่งผลให้ต้นทุนในการนำเข้าและส่งออกลดต่ำลง ราคาขายก็จะลดต่ำลงด้วยเช่นกัน ด้วยเหตุนี้จะสามารถต่อสู้กับคู่แข่งในด้านของราคาได้ โดยผลรวมทั้งหมดจะทำให้บริษัทสามารถมีผลประกอบการ หรือยอดขายที่เพิ่มขึ้นตามที่ได้ตั้งเป้าไว้

1.4 สภาพปัญหา

ปัจจุบันแนวโน้มของธุรกิจการนำเข้าและการส่งออกเติบโตขึ้นอย่างต่อเนื่อง โดยเฉพาะเมื่อประเทศไทยก้าวเข้าสู่ AEC อัตราการนำเข้า ส่งออก สามารถขยายตัวได้ถึง 18-20% ตามที่ได้กล่าวไปแล้วข้างต้น ทำให้มีบริษัทต่างๆ ที่ให้บริการในการอำนวยความสะดวกของการนำเข้าและส่งออกเล็งเห็นถึงโอกาส จนมีจำนวนบริษัทในธุรกิจนำเข้า ส่งออกเพิ่มมากขึ้น ทั้งนี้ บริษัท ไอเคเคไอ ชิปปิ้ง แอนด์ เทรคคิง จำกัด ที่มุ่งเน้นไปที่กลุ่มลูกค้าระดับบุคคลทั่วไป, บริษัทขนาดเล็ก ไปจนถึงบริษัทขนาดกลาง มีคู่แข่งกันในตลาดที่มุ่งเน้นกลุ่มเป้าหมายเดียวกันเพิ่มมากขึ้นอีกด้วย พิจารณาจากการเพิ่มขึ้นของบริษัท

อีกทั้ง ตามที่กระทรวงพาณิชย์มีการแถลงถึงภาวะการค้าระหว่างประเทศในช่วงเดือน ธันวาคม ปี 2558 ว่ามีปริมาณการส่งออก -8.73% และประมาณการนำเข้า -9.23% ส่งผลให้ปี 2558 มีการส่งออกลดลง 5.78% และการนำเข้าลดลง 11.02% โดยเนื่องมาจากสาเหตุสำคัญจากเศรษฐกิจโลกที่ยังไม่ฟื้นตัว, ราคาน้ำมันและสินค้าที่ปรับตัวลดลง (ข่าวและบทวิเคราะห์จากเว็บไซต์ mtsgold , 26 มกราคม 2559) ซึ่งศูนย์วิจัยเศรษฐกิจและธุรกิจ (EIC) ของธนาคารไทยพาณิชย์ ก็ได้มีการวิเคราะห์ที่เป็นไปในทางเดียวกัน โดยเพิ่มปัจจัยกดดันให้เกิดการหดตัวของการนำเข้า ส่งออก อาจ

ได้รับผลกระทบจากเศรษฐกิจของประเทศคู่ส่งค้ที่มีการชะลอตัว EIC วิเคราะห์ต่อไปถึง ปี 2559 ว่าธุรกิจนำเข้า ส่งออก นี้จะยังส่งผลกระทบต่อเนื่อง (เกาะกระแส จากเว็บไซต์ ไทยริฟลับบิลีก้า, 26 มกราคม 2559)



ภาพที่ 1.9 ภาพแสดงการคาดการณ์ของผลประกอบการ ปี 2555 – ปี 2563

ที่มา : บริษัท ไอเคเคไอ ชิปปิ้ง แอนด์ เทรคดิ้ง จำกัด

จากรูปที่ 1.9 แสดงให้เห็นถึงการคาดการณ์ของผลประกอบการในปี 2559 – 2563 (5 ปีข้างหน้า) หากพิจารณาการดำเนินงานโดยใช้กลยุทธ์เดิม จะเห็นได้ว่า ในปี 2559 คาดการณ์ผลประกอบการอาจยังมีแนวโน้มเพิ่มขึ้นอีกเพียงเล็กน้อยจากปี 2558 เนื่องจากผลกระทบทางเศรษฐกิจที่ยังต่อเนื่องมาในปี 2559 แต่ทั้งนี้ประมาณการณ์การปรับตัวลดลงในปีต่อไป จากการเพิ่มของจำนวนบริษัทในธุรกิจนำเข้าและส่งออก ที่มีอัตราเพิ่มขึ้นโดยเฉลี่ย 0.5% ต่อปี ดังนั้นหากบริษัทยังดำเนินการจัดการด้วยรูปแบบของการทำงานเดิม จะเห็นได้ว่า ยอดขายจะมีการปรับตัวลดลงเรื่อยๆ อันส่งผลมาจากส่วนแบ่งทางการตลาดของบริษัทเริ่มมีจำนวนลดน้อยลง ความสามารถในการแข่งขันลดลง ไม่สามารถรับมือกับการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็วของตลาดโลกได้ ความเป็นที่รับรู้ของลูกค้าลดน้อยลง

ในทางกลับกัน หากพิจารณาการมีนโยบายขับเคลื่อนการค้านำเข้าและส่งออก ของกระทรวงพาณิชย์ ที่วางแผนสนับสนุนและส่งเสริมการค้าระหว่างประเทศ ให้ขยายตัวตามที่ตั้งเป้าหมายไว้ โดยมีนโยบายหลัก คือ การเจาะลึกตลาดสำคัญ เน้นและพัฒนาตลาด ไปจนถึงการพัฒนาตลาดออนไลน์ หากบริษัทได้มีการวางแผนกลยุทธ์ และการรับมือที่ดี จะทำให้สามารถคว้าโอกาสนี้ไว้ได้ บริษัทจะสามารถรับมือกับการเพิ่มขึ้นของจำนวนคู่แข่ง, การเปลี่ยนแปลงของ

ตลาดโลก และเพิ่มศักยภาพในการแข่งขันได้ โดยประมาณการณ้โตของยอดขายที่ 5-10% ต่อปีโดยเฉลี่ย

โดยทั้งนี้ ค่าประมาณการณ้จากราฟนั้น จะพิจารณาจากอัตราการเติบโตของเศรษฐกิจที่คงที่ (20% ต่อปี) และอัตราการจัดทะเบียนบริษัทใหม่ในธุรกิจนำเข้าและส่งออกที่เพิ่มขึ้นคงที่ โดยเฉลี่ย 0.5% ต่อปี จากกราฟแสดงผล จะเห็นได้ว่า หากบริษัทหนึ่งนอนใจโดยไม่ทำการแก้ไขหรือวางแผนกลยุทธ์ในการเดินไปข้างหน้า หรือการรับมือกับคู่แข่งให้ดี ยอดขายและผลประกอบการจะลดลงอย่างต่อเนื่อง และจะหายไปจากตลาด ความเป็นที่รู้จักของลูกค้าลดลงและหายไปมากที่สุด

ซึ่งการจะไปถึงเป้าหมายได้นั้น ด้วยสถานการณ์นี้จึงเป็นปัญหาสำคัญที่จะต้องได้รับการนำมาวิเคราะห์ เร่งดำเนินการแก้ไข และศึกษาถึงปัจจัยที่จะส่งผลกระทบต่อความเป็นที่รู้จัก รวมถึงเสนอกลยุทธ์เพื่อเป็นแนวทางในการแก้ไขปัญหาให้กับ บริษัท ไอเคเคไอ ชิปปิ้ง แอนด์ เทรดดิ้ง จำกัด ได้มีกลุ่มลูกค้าเพิ่มมากขึ้นและสามารถขยายธุรกิจได้บรรลุตามเป้าหมายที่ได้วางไว้ และสามารถแข่งขันในตลาดได้อย่างยั่งยืน



บทที่ 2

การวิเคราะห์ปัญหา

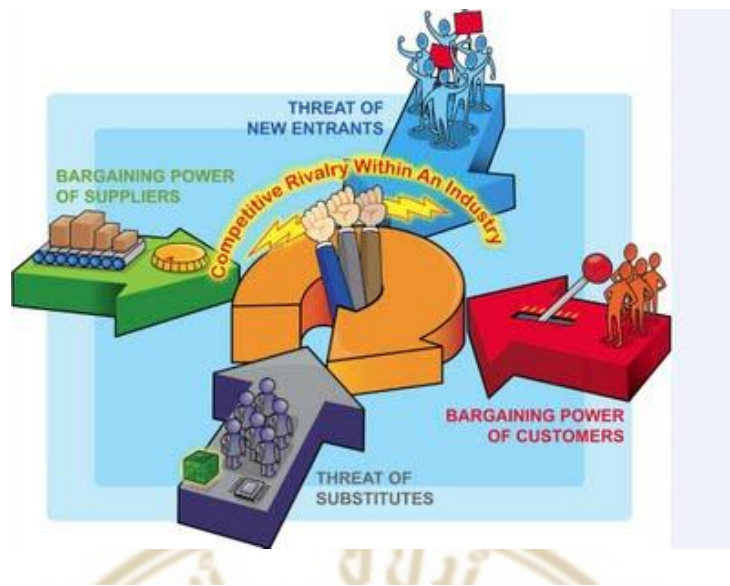
จากการวิเคราะห์เกี่ยวกับบริษัทฯ โดยเบื้องต้นในบทก่อนหน้านี ในบทนี้เราจึงพิจารณาถึงจุดแข็งและจุดอ่อนของบริษัทฯ ข้อได้เปรียบและเสียเปรียบหากเทียบกับคู่แข่ง ปัจจัยแวดล้อมต่างๆทั้งภายในและภายนอกองค์กร ช่วยให้ผู้บริหารองค์กรสามารถเห็นภาพรวมของการแข่งขันภายในธุรกิจสามารถประเมินศักยภาพของจุดแข็งและจุดบกพร่อง สามารถทำการวิเคราะห์ กำหนดกลยุทธ์ และหาแนวทางแก้ไขปัญหาทางธุรกิจได้อย่างเหมาะสมและมีประสิทธิภาพ รวมทั้งมีประสิทธิผลขององค์กรให้เหนือกว่าคู่แข่งธุรกิจ

ทั้งนี้ เครื่องมือที่นำมาใช้พิจารณาในการวางแผนกลยุทธ์เพื่อเป็นแนวทางในการเพิ่มยอดขายต่อไป จะใช้เครื่องมือทางธุรกิจที่สำคัญ คือ การวิเคราะห์แรงผลักดันทั้ง 5 (Five Forces Analysis) การวิเคราะห์ห่วงโซ่คุณค่า(Value Chain Analysis) การวิเคราะห์ทรัพยากร และความสามารถเชิงพลวัต (VRIN Analysis) โดยแบ่งการวิเคราะห์ออกเป็นปัจจัยแวดล้อมภายนอกและภายในองค์กร ดังนี้

2.1 วิเคราะห์ในด้านของปัจจัยแวดล้อมภายนอกองค์กร

2.1.1 การวิเคราะห์แรงผลักดันทั้ง 5 ประการที่มีผลต่อธุรกิจ (5-Forces Analysis)

คือ เครื่องมือที่ใช้ในการวิเคราะห์สภาพการแข่งขันในอุตสาหกรรม ซึ่งคิดค้นและพัฒนาโดย Michael E. Porter (Porter, 1980) ได้รับความนิยมเป็นอย่างมากและยังเป็นที่ยอมรับกันทั่วโลก โดยจะวิเคราะห์แรงผลักดันต่างๆที่มีผลต่อธุรกิจ ซึ่งโครงสร้างอุตสาหกรรมเกิดขึ้นจากปัจจัยทางเศรษฐกิจและปัจจัยทางเทคนิคที่เป็นตัวกำหนดแรงผลักดันในการแข่งขันในแต่ละประการว่าอยู่ในระดับใด โดยผลลัพธ์ของการใช้เทคนิคนี้ในการวิเคราะห์ทำให้สามารถทราบถึงสภาพการแข่งขันว่าอุตสาหกรรมน่าสนใจหรือไม่ รวมทั้ง ภาพรวมของอุตสาหกรรมจะสามารถส่งเสริมธุรกิจให้ทำกำไรหรือขาดทุน



ภาพที่ 2.1 โมเดลแรงผลักดัน 5 ประการที่มีผลต่อการอยู่รอดและศักยภาพในการทำกำไรของธุรกิจ

จากภาพที่ 2.1 พิจารณาองค์ประกอบของแรงผลักดันนั้นประกอบไปด้วย 5 ประการ ได้แก่

แรงผลักดันที่ 1 ภัยคุกคาม จากการเข้ามาของกลุ่มใหม่

คู่แข่งที่เข้ามาใหม่ในอุตสาหกรรมจะมาพร้อมกับความสามารถในการแข่งขันแบบใหม่ มีการศึกษา ความผิดพลาดต่างๆของบริษัทที่มีอยู่แล้ว และมีความต้องการที่จะแย่งส่วนแบ่งทางการตลาด ทำให้บริษัทได้รับแรงกดดันทั้งในเรื่องของราคา ต้นทุน และระดับการลงทุน เพื่อรักษาสภาพทางการแข่งขัน นอกจากนี้คู่แข่งที่เข้ามาใหม่สามารถใช้ความสามารถใหม่มาเปลี่ยนแปลงรูปแบบในการแข่งขันในอุตสาหกรรม ซึ่งเป็นความเสี่ยงมากสำหรับบริษัทที่ดำเนินธุรกิจอยู่เดิม ดังนั้นภัยคุกคามจากคู่แข่งรายใหม่จึงเป็นปัจจัยในการจำกัดศักยภาพในการทำกำไรของอุตสาหกรรม และเมื่อภัยคุกคามนี้อยู่ในระดับสูง ผู้ประกอบการรายเดิมจึงต้องหาวิธีป้องกันคู่แข่งรายใหม่ที่จะเข้ามา นอกจากนี้ ความรุนแรงของภัยคุกคามจากคู่แข่งที่เข้ามาใหม่นี้จะขึ้นอยู่กับอุปสรรคและปฏิกิริยาตอบสนองของผู้ประกอบการรายเดิมในอุตสาหกรรม

แรงผลักดันที่ 2 ภัยคุกคามจากสินค้าหรือบริการทดแทน

สินค้าหรือบริการทดแทนเป็นสิ่งที่มียอรรดประโยชน์ในการใช้งานคล้ายกับสินค้าและบริการที่มีอยู่เดิมในอุตสาหกรรม โดยมีรูปแบบการใช้งานที่แตกต่างออกไป ซึ่งสินค้าและบริการทดแทนเหล่านี้มักถูกมองข้ามจากอุตสาหกรรม เนื่องจากเป็นสินค้าหรือบริการที่แตกต่างจากอุตสาหกรรมนั้นโดยสิ้นเชิง เมื่อภัยของการคุกคามจากสินค้าและบริการทดแทนอยู่ในระดับสูง จะทำให้ความสามารถในการทำกำไรของอุตสาหกรรมนั้นลดลง รวมไปถึงการลดลงของส่วนแบ่งทางการตลาด ซึ่งจะทำให้สินค้าและบริการในอุตสาหกรรมไม่สามารถเพิ่มราคาขึ้นได้ ส่งผลให้เกิดเพดานราคา ดังนั้นถ้า

อุตสาหกรรมไม่สามารถสร้างความแตกต่างจากสินค้าหรือบริการทดแทนได้ จะส่งผลให้บริษัทในอุตสาหกรรมนั้นถูกจำกัดความสามารถในการทำกำไรและการเติบโต

แรงผลักดันที่ 3 อำนาจการต่อรองของซัพพลายเออร์

อำนาจการต่อรองของซัพพลายเออร์ขึ้นอยู่กับจำนวนของซัพพลายเออร์ที่มีอยู่ โดยถ้ามีซัพพลายเออร์น้อยราย จะทำให้อำนาจการต่อรองของซัพพลายเออร์มีอิทธิพลเหนือผู้ซื้อทั้งในด้านราคา คุณภาพและเงื่อนไขในการซื้อขาย อีกทั้งระดับการรวมตัวกันของซัพพลายเออร์ ถ้าซัพพลายเออร์สามารถรวมตัวกันได้จะทำให้อำนาจการต่อรองสูง รวมถึงความแตกต่างและเหมือนกันของวัตถุดิบ ถ้าวัตถุดิบมีความแตกต่างกันมากจะทำให้อำนาจการต่อรองของซัพพลายเออร์สูงเช่นกัน ดังนั้นเมื่ออำนาจการต่อรองของซัพพลายเออร์สูงจะเป็นการผลักราคาต้นทุนให้กับบริษัทในอุตสาหกรรม ซึ่งจะทำให้ความสามารถในการทำกำไรของบริษัทในอุตสาหกรรมนั้นลดลง

แรงผลักดันที่ 4 อำนาจการต่อรองของลูกค้า

ผู้ซื้อจะมีอำนาจการต่อรองสูงเมื่ออยู่ในฐานะที่ได้เปรียบในการต่อรอง เช่นผู้ซื้อที่มีปริมาณการสั่งซื้อและบริการจำนวนมาก มีความรู้ความเชี่ยวชาญหรือมีข้อมูลเกี่ยวกับสินค้าและบริการ มีความจงรักภักดีต่อตราสินค้า มีการรวมตัวกันของผู้ซื้อ มีความสามารถในการผลิตสินค้าและบริการได้เอง มีต้นทุนในการเปลี่ยนไปใช้สินค้าในตราสินค้าอื่นน้อย เป็นต้น โดยอำนาจการต่อรองของผู้ซื้อเมื่อเพิ่มสูงขึ้นจะทำให้ผู้ซื้อสามารถคร่าราคาสินค้าและบริการ เรียกร้องบริการและสินค้าที่มีคุณภาพที่ดีขึ้น ส่งผลให้บริษัทในอุตสาหกรรมต้องต่อสู้กันเองโดยเฉพาะด้านราคา ซึ่งส่งผลกระทบต่อความสามารถในการทำกำไรของอุตสาหกรรมนั้นๆลดลง

แรงผลักดันที่ 5 ความรุนแรงในการแข่งขันของกลุ่มแข่งรายเดิมในอุตสาหกรรม

การเติบโตของอุตสาหกรรมมีผลโดยตรงต่อการแข่งขันของกลุ่มแข่งรายเดิม หากอุตสาหกรรมมีการเติบโตอย่างต่อเนื่อง จะทำให้การแข่งขันของกลุ่มแข่งรายเดิมไม่รุนแรงมากนัก โดยการแข่งขันในลักษณะดังกล่าวจะทำให้ความสามารถในการทำกำไรของอุตสาหกรรมนั้นลดลง ซึ่งจะมากหรือน้อยขึ้นอยู่กับปัจจัย 2 ประการด้วยกัน คือ ความเข้มข้นในการแข่งขันระหว่างบริษัทภายในอุตสาหกรรมนั้นๆและพื้นฐานในการแข่งขันในอุตสาหกรรม

โดยแรงผลักดันที่มีอิทธิพลในการแข่งขันมากที่สุดจะเป็นตัวกำหนดความสามารถในการทำกำไร และกลายเป็นปัจจัยสำคัญในการกำหนดกลยุทธ์ของธุรกิจเพื่อให้สามารถรักษาความสามารถในการแข่งขันได้

เมื่อนำเครื่องมือ 5-Force Analysis มาวิเคราะห์ธุรกิจชิปปี้งของบริษัทนำเข้าและส่งออก ไอเคเคไอ ชิปปิ้ง แอนด์ เทรคคิง จำกัด จะพบว่ามีความแข็งแกร่งแต่ละด้านที่สูง-ต่ำแตกต่างกัน ซึ่งสามารถอธิบายสภาพแรงผลักดัน ได้ดังต่อไปนี้

แรงผลักดันที่ 1 ภัยคุกคาม จากการเข้ามาของกลุ่มแข่งใหม่

จากการเข้าสู่ AEC ทำให้เกิดผู้ประกอบการใหม่มีมากขึ้น เนื่องจากธุรกิจชิปปี้งนี้ (เฉพาะส่วนของการบริการอำนวยความสะดวกในการดำเนินเรื่อง และจองพื้นที่ในการนำเข้าและส่งออก) ไม่จำเป็นต้องใช้เงินทุนเยอะในการเริ่มกิจการ และสามารถดูการขยายตัวเพิ่มขึ้นได้จากสถิติฐานข้อมูลของ BOL ที่แสดงจำนวนนิติบุคคลจดทะเบียนใหม่ในประเทศประเภทธุรกิจการขนส่ง และสถานที่เก็บสินค้าในปี 2555 - ปี 2557 มีจำนวนเท่ากับ 2,582 ราย 2,596 ราย 2,405 ราย ตามลำดับ ซึ่งแสดงให้เห็นถึงการเติบโตของธุรกิจในแต่ละปี ซึ่งเพิ่มจำนวนขึ้นอย่างต่อเนื่อง

คู่แข่งรายใหม่นั้น ยังรวมไปถึงบริษัทที่แยกตัวออกมาจากบริษัทเดินเรือ หรือบริษัทขนส่งต่างๆ ที่เดิมเป็นซัพพลายเออร์ แต่มีความต้องการขยายบริการให้ครบวงจรมากขึ้น บริษัทเหล่านี้จะมีข้อได้เปรียบมาก จึงต้องตั้งรับและวางแผนเพื่อรับมือกับการเข้ามาของบริษัทคู่แข่งใหม่นี้

แรงผลักดันที่ 2 ภัยคุกคามจากสินค้าหรือบริการทดแทน

สินค้า หรือบริการทดแทนของธุรกิจนี้ ยังมีไม่มาก เพราะธุรกิจนี้ต้องอาศัยการผูกความสัมพันธ์กับผู้ประกอบการต่างๆ มีขั้นตอนและพิธีการที่ซับซ้อน ทำให้ยังมีทางเลือกน้อยที่ลูกค้าจะสามารถเลือกมาทดแทน หรือดำเนินการเองได้

แรงผลักดันที่ 3 อำนาจการต่อรองของซัพพลายเออร์

ซัพพลายเออร์ (บริษัทเดินเรือ และบริษัทขนส่งต่างๆ) ในปัจจุบันมีอยู่มาก แต่อำนาจการต่อรองของซัพพลายเออร์ไม่สูงนัก เนื่องจากโดยทั่วไป บริษัทจะทำการเลือกใช้บริการกับบริษัทใด บริษัทหนึ่งได้โดยไม่มีการผูกขาด หากเลิกใช้บริการกับซัพพลายเออร์เจ้านี้ ก็สามารถไปใช้บริการกับซัพพลายเออร์เจ้าอื่นๆ ได้ หรืออาจเลือกใช้บริการกับหลายๆซัพพลายเออร์พร้อมกัน แต่ทั้งนี้บริษัทต้องอาศัยความสัมพันธ์อันดีกับซัพพลายเออร์ในรักษาให้คงอยู่ และไม่เพิ่มอำนาจการต่อรองของซัพพลายเออร์ให้สูงขึ้นได้

แรงผลักดันที่ 4 อำนาจการต่อรองของลูกค้า

ตามที่ในปัจจุบัน ผู้ประกอบการรายใหม่มีเพิ่มมากขึ้น ทำให้ลูกค้ามีทางเลือกมากขึ้นเพื่อให้บริการได้ดีที่สุดที่ลูกค้าต้องการ แต่ทั้งนี้เอง แต่ละบริษัทนั้นจะมีความถนัดเฉพาะทางที่แตกต่างกันออกไป ทำให้อำนาจการต่อรองของลูกค้าไม่สูงมากตามจำนวนของผู้ประกอบการที่มีมากขึ้น

แรงผลักดันที่ 5 ความรุนแรงในการแข่งขันของกลุ่มคู่แข่งรายเดิมในอุตสาหกรรม
 กลุ่มคู่แข่งรายเดิม ถึงแม้จะมีจำนวนอยู่มาก แต่แต่ละบริษัทก็มีความถนัดในด้านที่แตกต่างกันออกไป
 จึงไม่ส่งผลกระทบโดยตรงต่อกันอย่างชัดเจนมากนัก แต่ทั้งนี้บริษัทก็ไม่สามารถนิ่งนอนใจได้ ยัง
 ต้องหาทางรับมือการแข่งขันของกลุ่มคู่แข่งรายเดิมในอุตสาหกรรม เพื่อคงไว้และแย่งชิงซึ่งส่วนแบ่งทาง
 การตลาดของธุรกิจการบริการนี้

แรงผลักดัน/ FORCES	ระดับ
แรงผลักดันที่ 1 ภัยคุกคาม จากการเข้ามาของ คู่แข่งใหม่	สูง
แรงผลักดันที่ 2 ภัยคุกคามจากสินค้าหรือบริการ ทดแทน	ต่ำ
แรงผลักดันที่ 3 อำนาจการต่อรองของซัพพลายเออร์	ปานกลาง
แรงผลักดันที่ 4 อำนาจการต่อรองของลูกค้า	ปานกลาง
แรงผลักดันที่ 5 ความรุนแรงในการแข่งขันของ คู่แข่งรายเดิมในอุตสาหกรรม	สูง

ภาพที่ 2.2 ผลสรุปของการวิเคราะห์ด้วยเครื่อง Five Force Analysis

จากภาพที่ 2.2 จะพบว่า ธุรกิจการให้บริการชิปปิ้งของการนำเข้าและส่งออก ไม่สามารถดำเนินการได้เองโดยง่าย มีความซับซ้อนและขั้นตอนที่ยุ่งยากวุ่นวาย ทำให้การหาสิ่งทดแทน หรือบริการอื่นๆที่จะทดแทนเป็นไปได้ยาก และถึงแม้บริษัทชิปปิ้งจะมีหลากหลาย และจำนวนเพิ่มมากขึ้นในทุกๆปี แต่อำนาจต่อรองของซัพพลายเออร์และลูกค้ายังอยู่ในระดับปานกลาง ทั้งนี้การรักษาความสัมพันธ์อันดีทั้งกับซัพพลายเออร์และลูกค้าจึงเป็นสิ่งสำคัญที่จะคงอำนาจการต่อรองกับทั้งสองส่วนนี้ได้ ทำให้ภัยคุกคามของสินค้าและบริการทดแทน อำนาจต่อรองของซัพพลายเออร์และอำนาจต่อรองของลูกค้ายังไม่ส่งผลกระทบอย่างรุนแรงให้กับบริษัท จึงยังไม่ใช่ปัจจัยหลักในการพิจารณาและวิเคราะห์เพื่อหากกลยุทธ์ที่เหมาะสม

จากการพิจารณา พบว่า ความรุนแรงในการแข่งขันของกลุ่มรายเดิมยังเป็นสิ่งที่มองข้ามไม่ได้ บริษัทควรจะต้องศึกษาและวางกลยุทธ์เพื่อพร้อมรับมือให้เป็นอย่างดี นอกจากนี้ กลุ่มแข่งใหม่ที่มีเพิ่มมากขึ้น ทั้งจากการเปิดตัวขึ้นใหม่และการแยกตัวออกมาจากบริษัทเดิมเร็ว บริษัทชนส่งต่างๆ ได้มีการศึกษาข้อมูล ข้อผิดพลาดของบริษัทที่มีการดำเนินการอยู่แล้ว มาปรับประยุกต์ใช้จุดแข็งของการดำเนินการ ดังนั้น เพื่อพร้อมรับมือกับคู่แข่งใหม่ที่จะเกิดขึ้นนี้จะต้องมีการวางแผนกลยุทธ์ที่แตกต่างออกไป เพื่อคงไว้และแย่งส่วนแบ่งทางการตลาด

2.2 วิเคราะห์ในด้านของปัจจัยแวดล้อมภายในองค์กร

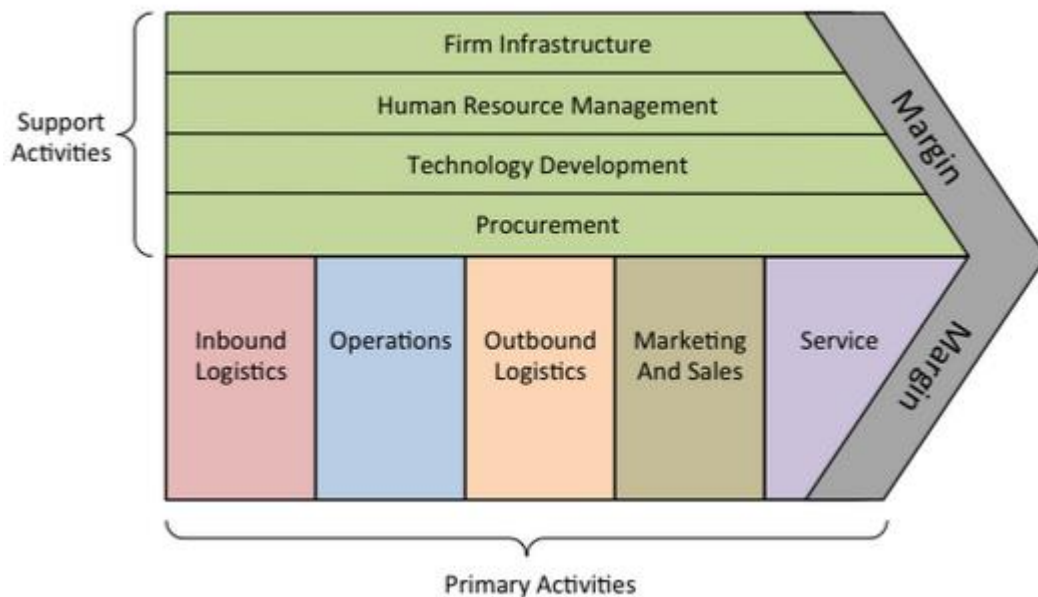
2.2.1 การวิเคราะห์ห่วงโซ่ประอบห่วงโซ่คุณค่า (Value Chain)

การจัดการห่วงโซ่คุณค่า เป็นการจัดการ โดยมีเป้าหมายเพื่อเพิ่มคุณค่าให้กับสินค้าและบริการ เพื่อสร้างความพึงพอใจสูงสุดให้กับลูกค้า (Willing to pay) ในกระบวนการผลิตแต่ละกิจกรรมย่อมสร้างคุณค่าให้แก่ผลิตภัณฑ์ไม่ว่าทางตรงหรือทางอ้อม การเชื่อมโยงแต่ละกิจกรรมทำให้ทราบถึงแหล่งที่มาของกระบวนการสร้างคุณค่าของผลิตภัณฑ์นั้นๆ แน่นอนเราสามารถนำประโยชน์จาก Value Chain เข้ามาสู่โมเดลโดย Michael E. Porter (Porter, 1985) ความเชื่อมโยงเป็นอีกส่วนหนึ่งที่สร้างความได้เปรียบในเชิงแข่งขัน ความเชื่อมโยงของกิจกรรมต่างๆภายใน Value Chain ขององค์กร รวมทั้งความเชื่อมโยงของกิจกรรมดังกล่าวกับกิจกรรมใน Value Chain ของผู้จัดจำหน่าย(Supplier) และสามารถทำให้เกิดความแตกต่างในผลิตภัณฑ์ขององค์กร ดังนั้น แนวคิด Value Chain คือการเพิ่มความได้เปรียบเชิงแข่งขันขององค์กรภายใต้กรอบของกลยุทธ์การแข่งขัน ที่องค์กรยึดถือ แบ่งเป็นสองกลยุทธ์ใหญ่ๆ คือ กลยุทธ์ผู้นำด้านต้นทุนต่ำ (Cost Leadership) คือ ความได้เปรียบด้านต้นทุน ทำให้องค์กรสามารถตั้งราคาสินค้าต่ำกว่าคู่แข่ง และ กลยุทธ์สร้างความแตกต่าง(Differentiation) คือ ความสามารถในการสร้างสิ่งที่เป็นคุณค่า ที่ลูกค้าต้องการให้เกิดขึ้นกับผลิตภัณฑ์ขององค์กรในขณะที่ผลิตภัณฑ์ของคู่แข่งไม่มีคุณค่าดังกล่าว จนสามารถจำหน่ายในราคาที่สูงกว่าคู่แข่งได้

การที่บริษัทจะเลือกใช้กลยุทธ์ใดจำเป็นจะต้องมองเข้าไปภายในกิจกรรมหลักของบริษัททุกกระบวนการเพื่อหาจุดเสียเปรียบและจุดที่เป็นอุปสรรคในการทำงานทั้งหมดให้เจอก่อน หลังจากนั้นหาทางแก้ไขที่เกิดขึ้นทั้งหมดและเปรียบเทียบศักยภาพกับคู่แข่งเป็นระยะเพื่อหาจุดบกพร่องต่างๆและทำการปรับปรุงแก้ไขเรื่อยๆ จนมั่นใจแล้วว่าสามารถมีความสามารถเหนือคู่แข่งในเรื่องใดเรื่องหนึ่งอย่างที่ตั้งเป้าไว้ตอนต้น เช่นถ้าการแข่งขันเน้นที่ต้นทุน ก็จะต้องทำการ

ปรับเปลี่ยนวิธีจนสามารถมีต้นทุนที่ต่ำกว่าคู่แข่งได้โดยที่ศักยภาพในการแข่งขันไม่ลดลง เพื่อให้เกิดส่วนต่างของกำไรมากขึ้น

องค์ประกอบของ Value Chain Analysis



ภาพที่ 2.3 องค์ประกอบของห่วงโซ่คุณค่า (Value Chain Analysis)

จากภาพที่ 2.3 จะเห็นว่า Value Chain Analysis ประกอบด้วย 2 ส่วนหลักคือ ส่วนกิจกรรมหลัก (Primary Activities) และส่วนกิจกรรมสนับสนุน (Support Activities)

กิจกรรมหลัก (Primary Activities) ซึ่งประกอบด้วย 5 กิจกรรม เป็นกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการผลิตหรือสร้างสรรค์สินค้าหรือบริการ การตลาดและการขนส่งสินค้าหรือบริการไปยังผู้บริโภคดังนี้คือ Inbound Logistics กิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการได้รับ การขนส่ง การจัดเก็บและการแจกจ่ายวัตถุดิบไปยังกิจกรรมดำเนินการ (Operation) Operations กิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนหรือแปรรูปวัตถุดิบให้ออกมาเป็นสินค้า เป็นขั้นตอนการผลิต Outbound Logistics กิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการจัดเก็บ รวบรวม จัดจำหน่ายสินค้าและบริการไปยังลูกค้า Marketing and Sales กิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการชักจูงให้ลูกค้าซื้อสินค้าและบริการ Customer Services กิจกรรมที่ครอบคลุมถึงการให้บริการเพื่อเพิ่มคุณค่าให้กับสินค้า รวมถึงการบริการหลังการขาย

กิจกรรมสนับสนุน (Support Activities) เป็นกิจกรรมที่ช่วยส่งเสริมและสนับสนุนให้กิจกรรมหลักสามารถดำเนินไปได้ประกอบด้วยดังนี้ Procurement กิจกรรมในการจัดซื้อ-จัดหา Input เพื่อมาใช้ในกิจกรรมหลัก, Technology Development กิจกรรมเกี่ยวกับการพัฒนาเทคโนโลยีที่ช่วยในการเพิ่มคุณค่าให้สินค้าและบริการหรือกระบวนการผลิต, Human Resource Management กิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการบริหารทรัพยากรบุคคลตั้งแต่วิเคราะห์ความต้องการ สรรหา และคัดเลือก ประเมินผล พัฒนา ฝึกอบรม ระบบเงินเดือนค่าจ้างและแรงงาน, Firm Infrastructure โครงสร้างพื้นฐานขององค์กร ได้แก่ ระบบบัญชี ระบบการเงิน การบริหารจัดการขององค์กร

เมื่อวิเคราะห์ห่วงโซ่ประกอบของห่วงโซ่คุณค่า (Value Chain) มาวิเคราะห์ธุรกิจชิปป์งของบริษัทนำเข้าและส่งออก ไอเคเคไอ ชิปปิ้ง แอนด์ เทคคิง จำกัด สามารถอธิบาย ได้ดังต่อไปนี้

กิจกรรมหลัก (Primary Activities)

- การนำเข้า/ส่งออกสินค้า

มีการจัดหาวัตถุดิบ หรือ สินค้า ที่ลูกค้าต้องการ ติดต่อ-ประสานงานตลอดกระบวนการเพื่ออำนวยความสะดวกสบายให้กับลูกค้า

- การตลาดและการขาย

ดำเนินงานเพื่อส่งเสริมการขาย เช่น การรับสินค้าและจัดส่งฟรีถึงสถานที่ หรือการมีส่วนลดพิเศษให้กับลูกค้าที่มีการสั่งซื้อหรือใช้บริการอย่างสม่ำเสมอมาเป็นเวลานาน ใช้ข้อเสนอในแง่ของการบริการที่มุ่งใจต่อการตัดสินใจของลูกค้า แต่หากเทียบกับคู่แข่งแล้ว ยังมีการส่งเสริมการตลาด การโฆษณาตามอินเทอร์เน็ต และช่องทางที่สามารถเข้าถึงลูกค้าน้อยอยู่

- การบริการ

มีการจัดให้พนักงานดำเนินการติดตาม ให้คำปรึกษา และความช่วยเหลือกับลูกค้า ตั้งแต่เริ่มเข้ามาติดต่อสอบถาม สั่งซื้อ จัดส่ง ไปจนถึงขั้นตอนที่สินค้าถึงมือลูกค้าแล้ว

กิจกรรมสนับสนุน (Support Activities)

- การสั่งซื้อ

ดำเนินการจัดหา และสั่งซื้อสินค้า ตามที่ลูกค้าต้องการ และให้รายละเอียดไว้ในตอนต้น รวมทั้งทำการต่อรองราคาจากโรงงานเพื่อให้ลูกค้าได้รับราคาที่ดีที่สุด ในกรณีที่ลูกค้าให้บริษัทเป็นผู้ติดต่อให้

- IT Development

ทำการพัฒนากระบวนการให้มีประสิทธิภาพ และประสิทธิผลมากที่สุด สามารถรองรับการดำเนินงานที่บริษัทต้องการให้เป็นได้ ในช่วงกลางปี 2558 มีนาระบบ IT เข้ามาประยุกต์ใช้และรองรับให้เกิดประโยชน์สูงสุด แต่ทั้งนี้ยังไม่สามารถพัฒนาได้มากเท่าที่บริษัทได้ตั้งเป้าเอาไว้

- Human Resource Management

มีการคัดเลือกพนักงานที่สามารถปรับตัวเข้ากับองค์กร และสามารถปฏิบัติงานได้ตามที่บริษัทได้วางไว้ นอกจากนี้ยังสามารถเรียนรู้เพื่อจะเติบโตและเพิ่มความเชี่ยวชาญในสายงานนี้ได้ สามารถเติบโตไปพร้อมการก้าวหน้าของบริษัทได้

- Firm Infrastructure

การจัดการในเรื่องต่างๆ เช่น การวางแผนควบคุมรายรับ - รายจ่าย วางแผนระบบขนส่งให้มีประสิทธิภาพ และคู่มือของตลาดในอนาคตเพื่อนำมาวางแผนการดำเนินงาน เป็นต้น ให้เกิดความสอดคล้องกันในองค์กร แต่เนื่องจากโครงสร้างองค์กรเป็นแบบแนวราบ จึงสามารถสื่อสารและดูแลกันได้อย่างรวดเร็ว

กิจกรรมในห่วงโซ่คุณค่า	วิเคราะห์กิจกรรม
กิจกรรมหลัก (Primary Activities)	
การนำเข้า/ส่งออกสินค้า	จุดแข็ง
การตลาดและการขาย	จุดด้อย
การบริการ	จุดแข็ง
กิจกรรมสนับสนุน (Support Activities)	
การสั่งซื้อ	จุดแข็ง
IT Development	จุดด้อย
Human Resource Management	จุดแข็ง
Firm Infrastructure	จุดแข็ง

ภาพที่ 2.4 แสดงผลลัพธ์จากการวิเคราะห์กิจกรรมในห่วงโซ่คุณค่า

จากภาพที่ 2.4 จากการวิเคราะห์ด้วยเครื่องมือห่วงโซ่คุณค่า (Value Chain) จะพบว่า ส่วนใหญ่ของกิจกรรมจะเป็นจุดแข็ง กล่าวคือ สามารถแข่งขันกับคู่แข่งในตลาดได้ แต่ยังคงคงไว้ และรักษาจุดแข็งดังกล่าวให้ได้อย่างต่อเนื่อง ในด้านกิจกรรมที่ยังเป็นจุดด้อยจะต้องนำมาพิจารณา ปรับปรุงหาวิธีแก้ไขจนกลายเป็นจุดแข็งได้ในที่สุด เพื่อสนับสนุนต่อการส่งมอบคุณค่าในการ บริการ การอำนวยความสะดวกไปยังลูกค้าให้ได้ดีที่สุดในที่สุด

2.2.2 การวิเคราะห์ทรัพยากร และความสามารถเชิงพลวัต (VRIN Analysis)

จากทฤษฎีของ Barney (1991) ได้เสนอว่าลักษณะที่สำคัญของทรัพยากรเชิงกลยุทธ์ ซึ่ง จะก่อให้เกิดความได้เปรียบทางการแข่งขันและความยั่งยืนในธุรกิจ แบ่งออกเป็น 4 ปัจจัย คือ

2.2.2.1 ทรัพยากรนั้นต้องมีคุณค่าในการดำเนินธุรกิจและการแข่งขัน อย่างแท้จริง (V- Valuable Resources) หมายถึง คุณค่าความสำคัญของทรัพยากรที่สามารถก่อให้เกิด ความได้เปรียบในการแข่งขัน เช่น ความมีชื่อเสียงขององค์กร ความสัมพันธ์ทางธุรกิจ ความสามารถ ทางด้านเทคโนโลยี หรือทรัพยากรที่มีคุณค่า เป็นทรัพยากรที่สร้าง โอกาสและลดอุปสรรคของ องค์กร

2.2.2.2 ทรัพยากรนั้นต้องมีหายาก (R- Rare Resources) หมายถึง ความ หายากของทรัพยากร โดยเปรียบเทียบกับคู่แข่ง ผู้ที่ครอบครองทรัพยากรที่หาได้ยากจะเป็นผู้ที่มี ความได้เปรียบ

2.2.2.3 ทรัพยากรเหล่านั้นต้องไม่สามารถลอกเลียนแบบได้ หากจะ ลอกเลียนแบบจะต้องมีต้นทุนที่สูงมาก (I- Imitate Resources) หมายถึง ทรัพยากรเหล่านั้นมีความ เป็นเอกลักษณ์ ผู้อื่นทำเหมือน ได้ยาก มีความกำกวมหรือความไม่ชัดเจนว่า จะสามารถสร้างหรือทำ ใหม่ได้ และเป็นทรัพยากรที่ยากต่อการเลียนแบบทางสังคม เช่น วัฒนธรรม ความน่าเชื่อถือ

2.2.2.4 ทรัพยากรเหล่านั้นไม่สามารถหามาทดแทนได้ (N- Non-Substitutable Resources) หมายถึง ไม่มีทรัพยากรอื่นสามารถทดแทนได้ทั้งจากภายในและภายนอก อุตสาหกรรม

ทั้ง 4 ลักษณะ เรียกรวมกันว่า VRIN (Barney, 1991) ซึ่งทรัพยากรขององค์กรทั้ง 4 ลักษณะสามารถที่จะทำให้คู่แข่งต้องเจออุปสรรค และทำให้เพิ่มความเป็นไปได้ที่องค์กรจะมี กำไรเพิ่มขึ้น

เมื่อนำเครื่องมือการวิเคราะห์ทรัพยากร และความสามารถเชิงพลวัต หรือ VRIN Analysis มาวิเคราะห์ธุรกิจชิปป์งของบริษัทนำเข้าและส่งออก ไอเคเคไอ ชิปปิ้ง แอนด์ เทคคิง จำกัด สามารถอธิบาย ได้ดังต่อไปนี้

ทรัพยากร	ความมีคุณค่า	ความหายาก	ความยากในการลอกเลียนแบบ	ความยากที่จะมีสิ่งอื่นมาทดแทน	ผลการวิเคราะห์ความสามารถในการแข่งขัน
	(VALUE)	(RARENESS)	(IMITATION)	(Non-Substitutable)	
ด้านคุณภาพ	/	X	X	X	แข่งขันได้เท่าเทียม
ด้านบุคลากร	/	X	X	X	แข่งขันได้เท่าเทียม
การบริการ	/	/	X	X	แข่งขันได้ชั่วคราว

ภาพที่ 2.5 แสดงผลลัพธ์จากการวิเคราะห์ โดยใช้ VRIN Analysis

จากภาพที่ 2.5 พบว่า จากทรัพยากรที่ใช้วัดประกอบด้วยหัวข้อต่างๆ ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

1. ด้านคุณภาพ บริษัทมีการติดตามผล ประสิทธิภาพ ตั้งแต่การรับคำปรึกษา ไปจนถึงสินค้าถึงมือลูกค้าเรียบร้อยแล้ว เกิดเป็นคุณค่าที่ทางบริษัทมีหากเปรียบเทียบกับคู่แข่ง แต่ยังสามารถลอกเลียนแบบได้ จึงถูกวิเคราะห์ให้อยู่ในกลุ่มที่ความสามารถในการแข่งขันอยู่ในระดับที่เท่าเทียม
2. ด้านบุคลากร เป็นทรัพยากรที่สำคัญในการดำเนินธุรกิจ ในขณะที่เดียวกันคู่แข่งอื่นก็มีบุคลากรที่ให้บริการที่ดีเช่นกัน หรือหากคู่แข่งมีบุคลากรที่ยังไม่ดีก็สามารถที่จะหาทดแทนได้ไม่ยาก ดังนั้นด้านบุคลากรจึงสามารถแข่งขันได้เพียงแค่เท่าเทียมคู่แข่งเท่านั้น
3. ด้านบริการ หัวใจหลักในการสร้างความประทับใจให้กับลูกค้าคือการบริการ ซึ่งการให้บริการที่ดีในธุรกิจนี้นับว่ายังหาได้ยากอยู่ แต่ด้วยความบริการเป็นเรื่องที่คู่แข่งสามารถปรับปรุงได้ไม่ยาก จึงถือเป็นความสามารถในการแข่งขันแค่ชั่วคราว

2.3 สรุปการวิเคราะห์ปัญหา

จากภาพรวมในการวิเคราะห์ปัจจัยทั้งภายในและภายนอกโดยใช้เครื่องมือทางธุรกิจที่ได้กล่าวมาทั้งหมดจะพบว่า ธุรกิจชิปปีงได้รับผลกระทบจากภายนอกคือกลุ่มคู่แข่งใหม่ และคู่แข่งรายเดิมที่มีอยู่ในตลาด ที่บริษัทต้องระวัง วางแผนและศึกษากลยุทธ์ในการรับมือ นอกจากนี้ยังต้องเร่งพัฒนาความสามารถในองค์กรให้ทัดเทียมคู่แข่งได้ ซึ่งการวิเคราะห์ด้วย VRIN จะช่วยในการดำเนินการธุรกิจไปข้างหน้า หากมีการหยิบยกเอาทรัพยากรเหล่านี้มาใช้โดยการบริหารจัดการที่ดี ก็จะสามารถสร้างความแข่งขันและยั่งยืนได้

บทที่ 3

ความสัมพันธ์ของปัญหาและผลที่เกิดขึ้น

จากการวิเคราะห์ในบทที่ผ่านมาทำให้เราพบปัญหาและตัวแปรที่เป็นสาเหตุ ในบทนี้เราจะนำตัวแปรทั้งหมดที่เกี่ยวข้องกันมาองหาความสัมพันธ์ที่เกี่ยวข้องกันจนนำไปสู่การเกิดปัญหาและเพื่อหาแนวทางแก้ไข โดยใช้วิธีการคิดเชิงระบบ (System thinking) เป็นวิธีการคิดที่ช่วยให้สามารถเห็นรูปแบบความสัมพันธ์สาเหตุของปัญหาและเหตุการณ์ต่างๆที่เกิดขึ้นในระบบโดยภาพรวม สามารถมองภาพได้ครบถ้วน และช่วยจัดลำดับเหตุการณ์ของแต่ละตัวแปรได้ถูกต้องอย่างเป็นเหตุเป็นผล ดังนั้นเมื่อเราสามารถมองเห็นความสัมพันธ์ของสาเหตุและปัญหาทั้งหมดได้แล้ว ทำให้เราเข้าใจ และสามารถเลือกที่จะเพิ่มลดตัวแปรใดๆที่เป็นปัจจัยช่วยในการแก้ปัญหา แล้วจึงนำไปสู่การคิดกลยุทธ์ การวางแผนดำเนินงานที่เหมาะสมภายหลังจากเมื่อมีการเพิ่มลดปัจจัยตัวแปรในรูป เพื่อนำไปสู่การแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นในที่สุด ซึ่งเครื่องมือที่จะนำมาอธิบายความสัมพันธ์ของปัญหาและผลที่เกิดขึ้นในบทนี้คือ แผนภูมิจริงรอบเหตุและผล (Causal Loop Diagram)

3.1 การหาความสัมพันธ์ของปัญหาโดยใช้แผนภูมิจริงรอบเหตุและผล (CLD)

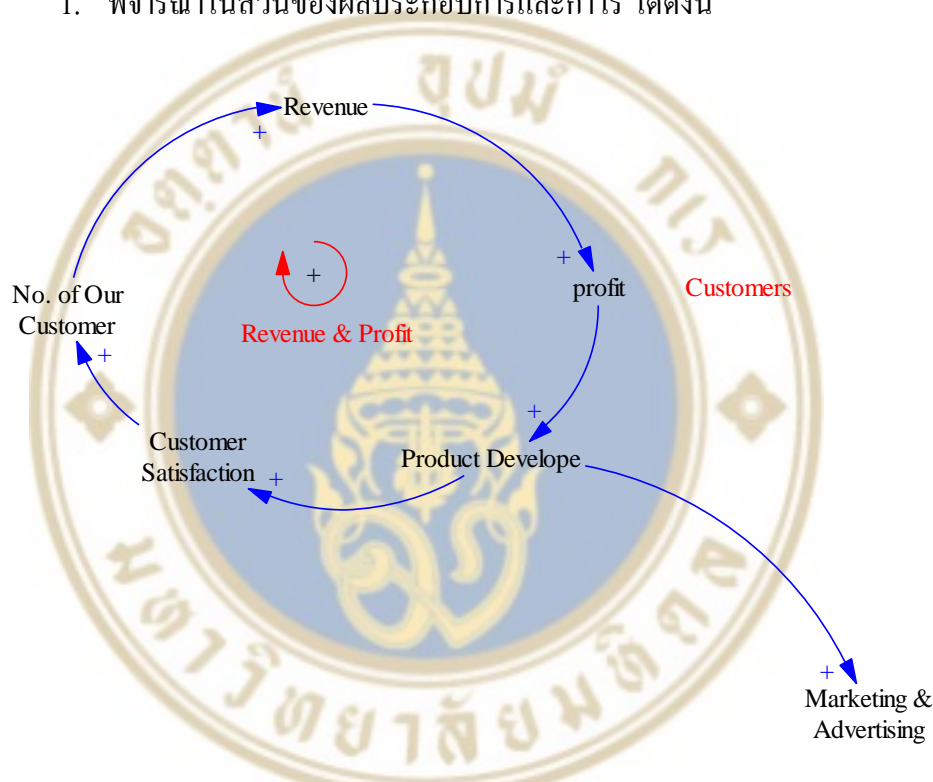
เป็นวิธีการคิดเชิงระบบ John D Sterman (Sterman, 2000) ได้นำเสนอ Causal Loop Diagrams (CLD) หรือแผนภูมิจริงรอบเหตุและผล ซึ่งเป็นการคิดพิจารณาความสัมพันธ์เชิงเหตุและผลที่เชื่อมโยงกัน ทำให้พิจารณาถึงความสัมพันธ์ขององค์ประกอบทั้งหลายได้อย่างสอดคล้อง และทำให้สามารถออกแบบระบบที่สร้างผลลัพธ์ที่ยั่งยืนแก่องค์กรได้ วิธีการเขียนแผนภูมิจริงรอบเหตุและผลเริ่มต้นจากการกำหนดประเด็นปัญหาให้ชัดเจน พร้อมทั้งระบุปัจจัยหรือตัวแปรที่เกี่ยวข้องทั้งหมด ศึกษาและพิจารณาพฤติกรรมความเป็นไปของเหตุการณ์โดยใช้ลูกศร (Arrow) เชื่อมโยงจากเหตุไปผล และถ้าเหตุและผลสัมพันธ์ไปในทิศทางขึ้นหรือลงเหมือนกันให้ใส่เครื่องหมายบวก (+) แต่ถ้าเหตุและผลสัมพันธ์ไปในทิศทางตรงกันข้ามหรือสวนทางกันให้ใส่เครื่องหมายลบ (-) เมื่อนำการเชื่อมโยงหลายตัวแปรมาต่อกันกลายเป็นแผนภูมิจริงรอบเหตุและผล ดังนั้น Loop จึงเป็นตัวกำหนดพฤติกรรมหลักของระบบ โดย Loop จะมี 2 ประเภทหลัก ๆ ได้แก่

- Positive Loop หรือ Reinforcing Loop หมายถึง ระบบที่เชื่อมกันอยู่ให้เป็นการเสริมสาเหตุเหล่านั้น

- Negative Loop หรือ Balancing Loop หมายถึง ระบบที่มีผลทำให้เกิดสมดุลกับในการแก้ปัญหาที่นั้น ตัวอย่างเช่น ระบบการกินเพื่อรักษาระดับพลังงานของร่างกาย การกินเป็น Flow ที่นำไปสู่พลังงานสะสมของร่างกายซึ่งเป็น Stock พอพลังงานสะสมมีน้อยลง ร่างกายจะส่งสัญญาณให้ เริ่มกิน นั่นคือ การเพิ่มอัตรา Flow ที่เติม Stock พลังงาน เมื่อพลังงานเพียงพอแล้ว ร่างกายก็จะส่ง Flow ให้หยุดกิน เป็นเช่นนี้เรื่อยๆ ระดับของ Stock ก็ จะคงที่เสมอ

เมื่อนำ เครื่องมือ Causal Loop Diagrams (CLD) มาเขียนแผนภูมิวงรอบเหตุและผล ซึ่ง จะแสดงให้เห็นถึงปัญหาที่เกิดขึ้น โดยพิจารณาความสัมพันธ์ในส่วนต่างๆ ได้ดังนี้

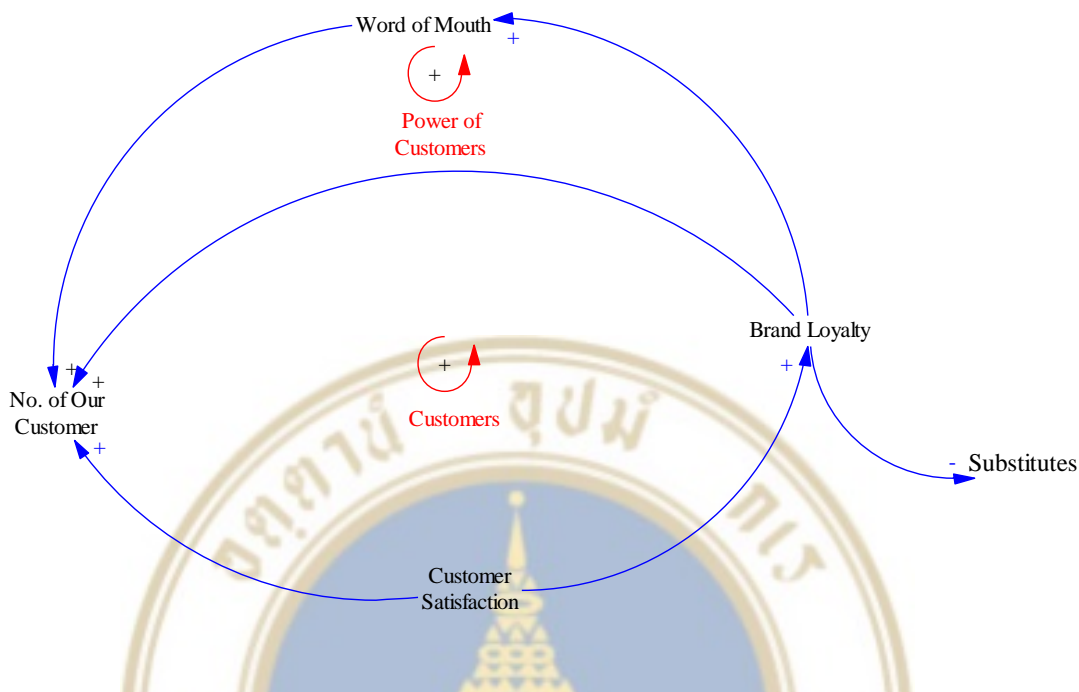
1. พิจารณาในส่วนของผลประกอบการและกำไร ได้ดังนี้



ภาพที่ 3.1 ความสัมพันธ์ของผลประกอบการและผลกำไรโดยใช้ Casual Loop Diagram

จากภาพที่ 3.1 จะเห็นได้ว่า จำนวนของลูกค้าที่นั้น ส่งผลโดยตรงต่อผลประกอบการ หากจำนวนลูกค้ามีการเพิ่มขึ้นหรือลดลง ผลประกอบการก็จะเพิ่มขึ้นหรือลดลงแบบแปรผันตาม เมื่อผลประกอบการดี บริษัทจะมีผลกำไรมากขึ้นเช่นกัน ทำให้บริษัทสามารถพัฒนาสินค้า/บริการ ได้เพิ่มยิ่งขึ้น โดยการเพิ่มการโฆษณาและการตลาด ไปจนถึงเพิ่มการบริการใหม่ๆที่สามารถรองรับ ลูกค้าได้มากขึ้น เกิดความพึงพอใจของลูกค้าที่จะมาใช้บริการต่อไป รวมทั้งเพิ่มจำนวนลูกค้า ใหม่ๆที่จะเกิดขึ้นอีกด้วย

2. พิจารณาในส่วนของลูกค้า และอำนาจของลูกค้า

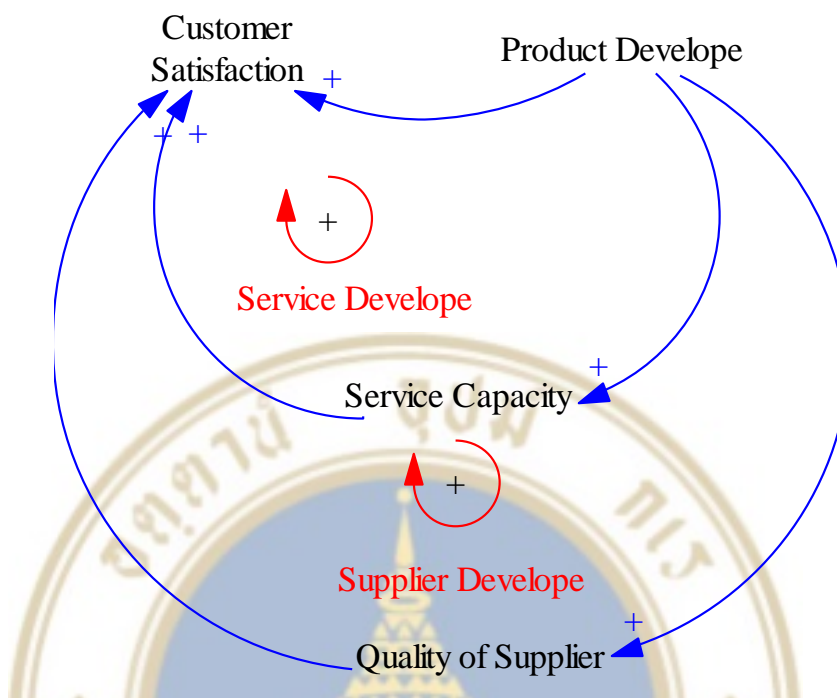


ภาพที่ 3.2 ความสัมพันธ์ของลูกค้าและอำนาจของลูกค้า โดยใช้ Casual Loop Diagram

จากภาพที่ 3.2 จะเห็นได้ว่า หากลูกค้ามีความพึงพอใจในสินค้า/บริการของทางบริษัท นั้น ลูกค้าจะเกิดแบรนด์ร็อกซ์ดีที่จะกลับมาใช้บริการอย่างต่อเนื่องไปจนถึงแนะนำแบบปากต่อปาก ให้กับพันธมิตรทางธุรกิจของลูกค้า ส่งผลให้มีลูกค้ารายใหม่เข้ามาใช้บริการเพิ่มมากขึ้น ลูกค้าที่ซื้อผลิตภัณฑ์ของบริษัทจะลดการหาบริษัทอื่นเพื่อทดแทน

2. พิจารณาการพัฒนาความสามารถในการบริการ และความสามารถของซัพพลาย

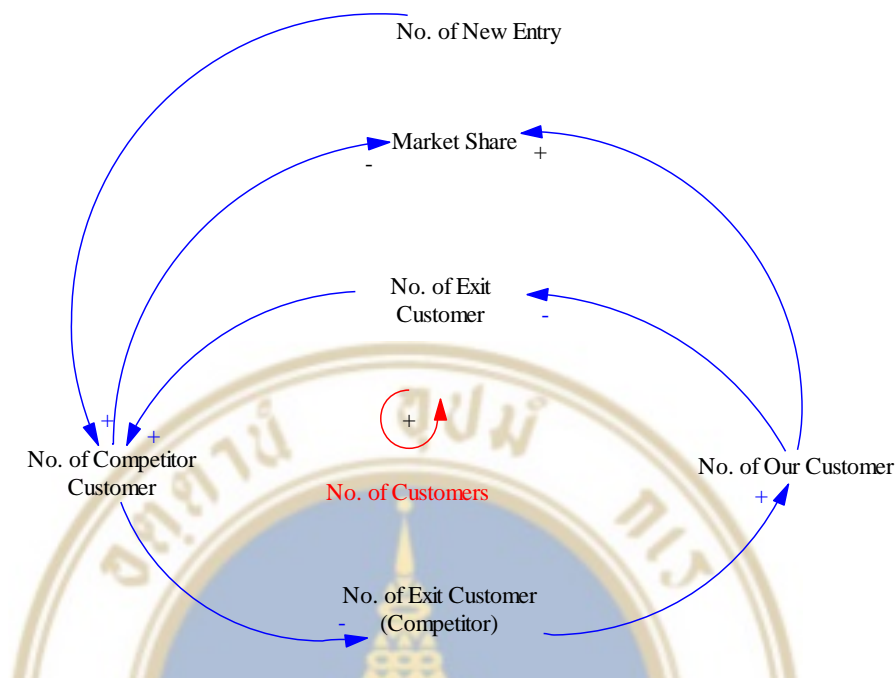
เออร์



ภาพที่ 3.3 ความสัมพันธ์ของการพัฒนาความสามารถของสินค้า/บริการ และซัพพลายเออร์ โดยใช้ Casual Loop Diagram

จากภาพที่ 3.3 จะเห็นได้ว่าการพัฒนาสินค้า/บริการนั้น สามารถแบ่งได้เป็นการพัฒนาความสามารถในการรองรับสินค้า/บริการเพิ่มมากขึ้นและรวดเร็วมากยิ่งขึ้น และการพัฒนาซัพพลายเออร์ที่เป็นคู่ค้าของบริษัทให้มีความสัมพันธ์อันดีกับบริษัทในระยะยาวได้ อาจรวมถึงการร่วมมือกันทางธุรกิจเพื่อเป้าหมายที่ไปในทางเดียวกัน ทั้งนี้สิ่งส่งผลในทางเดียวกัน คือตอบสนองความพึงพอใจของลูกค้า ยิ่งบริษัทมีการพัฒนาความสามารถของสินค้า/บริการ และซัพพลายเออร์ได้มากเท่าไรก็จะส่งผลให้ลูกค้าเกิดความพึงพอใจ และเพิ่มจำนวนของลูกค้าที่มาใช้บริการยิ่งขึ้นแปรตามกันไป

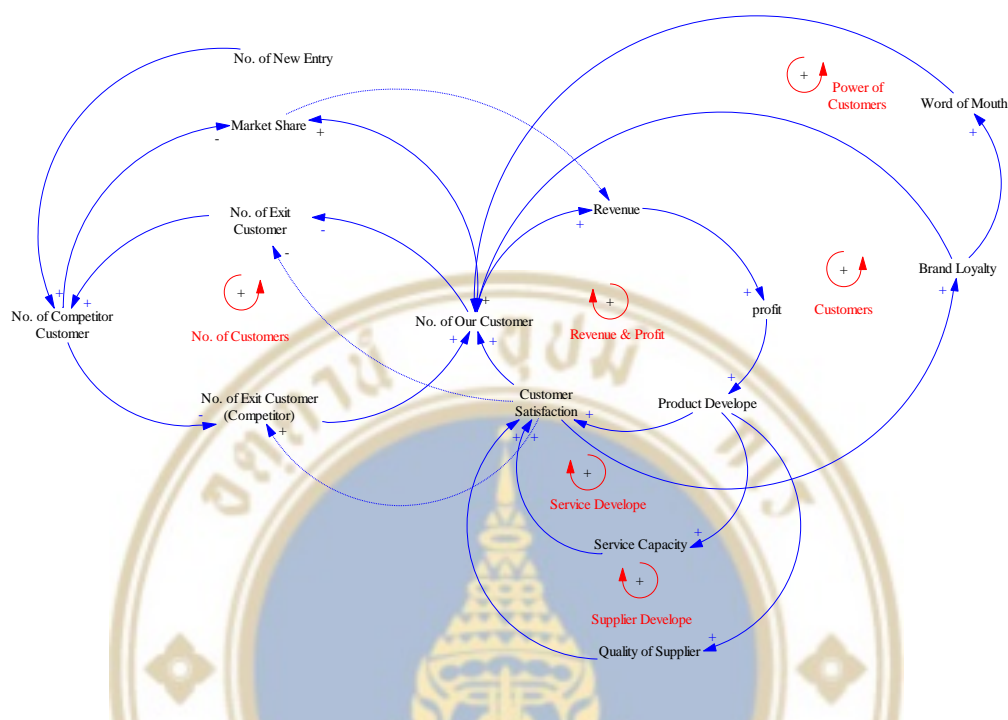
3. พิจารณาจำนวนลูกค้าที่มีผลต่อส่วนแบ่งทางการตลาด



ภาพที่ 3.4 ความสัมพันธ์ของจำนวนลูกค้าที่มีผลต่อส่วนแบ่งทางการตลาด โดยใช้ Casual Loop Diagram

จากภาพที่ 3.4 จะเห็นได้ว่า ความพึงพอใจของลูกค้าส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลงการใช้บริการของบริษัทได้ โดยหากลูกค้ามีความพึงพอใจในสินค้า/บริการของบริษัทมาก จำนวนของการออกของลูกค้าก็จะน้อย เมื่อลูกค้าไม่ย้ายออก ทำให้ฐานลูกค้าเดิมของบริษัทยังคงจำนวนเอาไว้ได้ในทางกลับกันหากลูกค้าไม่พึงพอใจ ก็จะย้ายไปใช้บริการกับบริษัทคู่แข่งได้ จำนวนลูกค้าของคู่แข่งก็จะเพิ่มจำนวนขึ้น ซึ่งพิจารณาจำนวนลูกค้าของบริษัท และคู่แข่งก็จะได้เห็นถึงส่วนแบ่งทางการตลาดของบริษัทว่ามีสัดส่วนเป็นเท่าใด

4. พิจารณาภาพรวมทั้งหมด โดยพิจารณาจากความสัมพันธ์ของเหตุและผลของการเกิดปัญหา



ภาพที่ 3.5 ความสัมพันธ์ของเหตุและผลของการเกิดปัญหาโดยใช้ Casual Loop Diagram

จากภาพที่ 3.5 จะเห็นว่า Causal Loop Diagram อธิบายได้ดังต่อไปนี้

จำนวนของลูกค้าสามารถส่งผลต่อผลประกอบการรวมของบริษัทได้ ดังนั้นเมื่อบริษัทมีผลประกอบการดี ผลกำไรที่เป็นสัดส่วน 60:40 จะทำให้ผลกำไรเพิ่มขึ้นเป็นไปในทางเดียวกัน ทั้งนี้ผลกำไรที่บริษัทมีเพิ่มขึ้นมา จะสามารถนำไปปรับปรุงและพัฒนาสินค้าและบริการ รวมทั้งคุณภาพของซัพพลายเออร์ได้ รวมถึงการเพิ่มการทำตลาดและการโฆษณาให้กับบริษัทเป็นที่รู้จักมากขึ้น เมื่อสามารถปรับปรุงและพัฒนาสินค้า บริการและซัพพลายเออร์ให้มีคุณภาพดีขึ้น ได้ดังกล่าว จะเกิดความพึงพอใจของลูกค้าที่ใช้บริการมากขึ้น ลูกค้าก็จะยังคงใช้บริการกับทางบริษัท ไม่ย้ายออกหรือเปลี่ยนใจไปใช้บริการกับบริษัทคู่แข่ง ทำให้ส่วนแบ่งทางการตลาดของบริษัทมีมากขึ้น ทั้งนี้การเข้ามาของกลุ่มใหม่ก็สามารถส่งผลต่อส่วนแบ่งทางการตลาดได้เช่นกัน เนื่องจากจะแบ่งเอาจำนวนของลูกค้าที่มีในส่วนแบ่งทางการตลาดไปได้ หากบริษัทไม่สามารถรักษฐานลูกค้าเดิมได้

ทั้งนี้ จากความพึงพอใจของลูกค้าของบริษัทฯ สามารถก่อให้เกิดแบรนด์รอยัลตี้ของลูกค้าเก่าที่จะไม่เปลี่ยนใจจากการบริการของบริษัท หากสิ่งทดแทนหรือบริษัทอื่น นอกจากนี้กลุ่ม

ลูกค้าที่เป็นแบรนด์ร้อยัลดีนี่จะบอกต่อแบบปากต่อปากส่งผลให้เกิดลูกค้าใหม่ที่เข้ามามีส่วนเพิ่มผลประกอบการรวมให้เพิ่มขึ้นได้

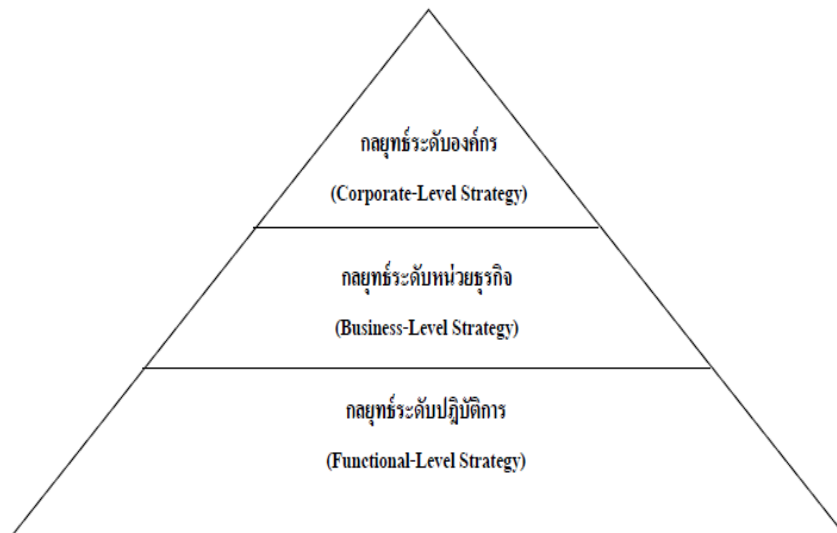
ดังนั้น เมื่อบริษัทต้องการจะเพิ่มยอดขายนั้น จะต้องให้ความสำคัญกับการเพิ่มของจำนวนลูกค้า เพื่อให้เกิดผลกระทบที่เป็นไปในทางที่ดีกับผลประกอบการ โดยผลกำไรที่บริษัททำได้นั้นจะนำไปปรับปรุงและพัฒนาสินค้าและบริการได้ โดยการเพิ่มจำนวนของลูกค้าจำเป็นต้องพยายามรักษาส่วนแบ่งทางตลาด และเร่งพัฒนาเพื่อให้คู่แข่งหน้าใหม่ที่จะเข้ามาไม่สามารถแย่งส่วนแบ่งของตลาดไปได้ เมื่อบริษัทสามารถทำผลกำไรเพิ่มขึ้น จะต้องเร่งพัฒนาสินค้าและบริการคุณภาพของซัพพลายเออร์ เพื่อให้เกิดแบรนด์ร้อยัลดีและการบอกต่อกันต่อไป



บทที่ 4

การกำหนดกลยุทธ์การแข่งขันทางธุรกิจ

กลยุทธ์ (Strategy) หมายถึง แนวทางในการดำเนินงานที่องค์กรจะนำเสนอคุณค่า (Value) ให้กับลูกค้าเพื่อทำให้องค์กรบรรลุเป้าหมาย หรือวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ ภายใต้ข้อจำกัดของสภาพแวดล้อมภายนอก และขีดความสามารถขององค์กร ซึ่งจะประกอบไปด้วยคำถามที่สำคัญ 3 ข้อ ได้แก่ องค์กรอยู่ ณ จุดใดในปัจจุบัน องค์กรต้องต้องการไปถึงจุดใด และจะอย่างไรเพื่อให้ องค์กรไปถึงจุดนั้น การนำแนวคิดการบริหารเชิงกลยุทธ์มาใช้ในองค์กรนั้น จะเริ่มจากการวิเคราะห์ กลยุทธ์ โดยใช้เครื่องมือต่างๆ อาทิ การวิเคราะห์ปัจจัย 5 ประการที่มีผลต่ออุตสาหกรรม การ วิเคราะห์ปัจจัยแห่งความสำเร็จของอุตสาหกรรม การวิเคราะห์สายลูกโซ่แห่งคุณค่า ดังที่ได้กล่าวไว้ ในบทที่ 3 เป็นต้น หลังจากที่ได้มีการวิเคราะห์กลยุทธ์แล้ว องค์กรจะต้องมีการกำหนดหรือจัดทำ กลยุทธ์ 3 ระดับแตกต่างกัน คือ 1) กลยุทธ์ระดับองค์กร 2) กลยุทธ์ระดับธุรกิจ และ 3) กลยุทธ์ระดับ หน้าที่ ดังภาพที่ 4.1 เพื่อนำไปสู่การปฏิบัติกลยุทธ์ต่อไป ทั้งนี้ ความสอดคล้องส่งเสริมกันของกล ยุทธ์ทั้ง 3 ระดับ จะทำให้องค์กรประสบความสำเร็จได้อย่างยั่งยืน



ภาพที่ 4.1 ความสัมพันธ์ของเหตุและผล

4.1 กลยุทธ์ระดับองค์กร (Corporate-Level Strategy)

กลยุทธ์ระดับองค์กร คือ การกำหนดว่าบริษัทควรจะทำอะไรอย่างไร เพื่อกระบวนการหรือกำหนดแนวทางเกี่ยวกับการเจริญเติบโตขององค์กรในอนาคต และนำไปสู่การจัดสรรทรัพยากรที่เหมาะสมเพื่อใช้ในการดำเนินงาน การวางกลยุทธ์ระดับองค์กรจะถูกพัฒนาโดยผู้บริหารระดับสูง เพื่อบอกให้ทราบว่าองค์กรจะมุ่งไปทางไหน การเลือกใช้กลยุทธ์หลักจะขึ้นอยู่กับมุมมองภาพองค์กรในอนาคต โดยทั่วไปกลยุทธ์หลักจะแบ่งออกเป็น 3 ประเภทคือ กลยุทธ์การเจริญเติบโต กลยุทธ์การอยู่คงที่ และกลยุทธ์การตัดทอนหรือลดขนาด และในแต่ละกลยุทธ์หลักจะมีกลยุทธ์ย่อยต่างกันไป โดยมีรายละเอียดดังนี้

4.1.1 กลยุทธ์การเติบโต (Growth Strategy) เป็นกลยุทธ์เชิงรุกที่มีจุดมุ่งหมายเพื่อสร้างรายได้ และกำไรให้เติบโตมากขึ้น เหมาะสำหรับธุรกิจที่มีการขยายตัวดี โดยแนวทางหลักของกลยุทธ์การเติบโตมี 2 รูปแบบ คือ กลยุทธ์การเติบโตแบบมุ่งเน้นความเชี่ยวชาญ (Concentration) และกลยุทธ์การเติบโตแบบกระจายธุรกิจ (Diversification)

- กลยุทธ์การเติบโตแบบมุ่งเน้นความเชี่ยวชาญ (Concentration)

เป็นแนวทางการเติบโตจากการขยายธุรกิจเดิม ซึ่งองค์กรมีความรู้ ประสบการณ์ หรือความเชี่ยวชาญ ประกอบด้วย การขยายธุรกิจเดิม (Organic Growth), การขยายธุรกิจในแนวตั้ง (Vertical Integration), การขยายธุรกิจในแนวนอน (Horizontal Integration)

- กลยุทธ์การเติบโตแบบกระจายธุรกิจ (Diversification)

เป็นแนวทางการขยายธุรกิจไปสู่ธุรกิจอื่น เพื่อเพิ่มฐานรายได้ใหม่ให้แก่องค์กร และช่วยลดความเสี่ยงจากการพึ่งพาธุรกิจเดิมขององค์กรเพียงอย่างเดียว คือ การกระจายธุรกิจแบบเกาะกลุ่ม (Concentric) และการกระจายธุรกิจแบบไม่เกาะกลุ่ม (Conglomerate)

4.1.2 กลยุทธ์การรักษาเสถียรภาพ (Stability Strategy) คือ กลยุทธ์การคงตัวเป็นกลยุทธ์เชิงรับที่องค์กรนำมาใช้ในระยะสั้น เพื่อรักษาสถานะความต่อเนื่องต่อไประยะหนึ่ง ไม่เน้นการเติบโตหรือขยายธุรกิจเพราะมีความเสี่ยงสูงที่จะล้มเหลว โดยแนวทางหลักของกลยุทธ์การรักษาเสถียรภาพมี 3 รูปแบบ คือ กลยุทธ์การยับยั้ง (Pause/Process with Caution) กลยุทธ์การไม่เปลี่ยนแปลง (No Change) และกลยุทธ์การมุ่งทำกำไร (Profitability)

- **กลยุทธ์การยับยั้ง (Pause/Process with Caution)**

เป็นแนวทางที่เน้นรักษาฐานะรายได้และกำไรขององค์กรด้วยการระมัดระวัง หรือเตรียมการรับมือกับความเสียหายทางธุรกิจที่มีโอกาสเกิดขึ้นและส่งผลกระทบต่อธุรกิจ

- **กลยุทธ์การไม่เปลี่ยนแปลง (No Change)**

เป็นแนวทางที่เน้นทำในสิ่งที่องค์กรปฏิบัติอยู่แล้ว ไม่มีการเปลี่ยนแปลงหรือการดำเนินการใด ๆ เพื่อหลีกเลี่ยงข้อผิดพลาดที่อาจเกิดขึ้น

- **กลยุทธ์การมุ่งทำกำไร (Profitability)**

เป็นแนวทางที่มุ่งเน้นเพิ่มขีดความสามารถในการสร้างฐานะกำไรขององค์กรให้สูงขึ้น

4.1.3 กลยุทธ์การหดตัว (Retrenchment Strategy) เป็นกลยุทธ์ที่องค์กรนำมาใช้เมื่อ

ผลการดำเนินงานขององค์กรไม่ดี โดยมีเป้าหมายแตกต่างกันแบ่งเป็น 3 แบบ คือ กลยุทธ์การพลิกฟื้น (Turnaround) กลยุทธ์การขายกิจการ (Sell-Out/Divestment) และการเลิกกิจการ (Bankruptcy/Liquidation)

- **กลยุทธ์การพลิกฟื้น (Turnaround)**

กลยุทธ์การพลิกฟื้นเป็นแนวทางที่นำมาใช้เพื่อปรับปรุงสถานะผลการดำเนินงานขององค์กร เช่น การตัดค่าใช้จ่าย ควบคุมต้นทุน หรือเพิ่มรายได้ เพื่อให้องค์กรสามารถกลับมาทำกำไรได้อีก

- **กลยุทธ์การขายกิจการ (Sell-Out/Divestment)**

กลยุทธ์การขายกิจการเป็นแนวทางที่องค์กรตัดสินใจขายบางธุรกิจออกไปทั้งที่มีผลการดำเนินงานที่ดีและธุรกิจที่สร้างภาระแก่องค์กร เพื่อลดค่าใช้จ่าย ลดการจัดสรรงบประมาณ และนำเงินที่ได้จากการขายธุรกิจมาช่วยเหลือประคับประคองธุรกิจที่เหลืออยู่

- **กลยุทธ์การเลิกกิจการ (Bankruptcy/Liquidation)**

การเลิกกิจการเป็นแนวทางที่องค์กรตัดสินใจถอนหนี้ออกจากธุรกิจที่ดำเนินกิจการอยู่ โดยปล่อยให้กิจการล้มละลายหรือปิดกิจการแล้วชำระขายสินทรัพย์ออกไป เพื่อนำรายได้ดังกล่าวมาชำระหนี้สินหรือชำระคืนผู้ถือหุ้น

4.2 กลยุทธ์ ระดับธุรกิจ (Business-Level Strategy)

กลยุทธ์ระดับธุรกิจ คือ การกำหนดแนวทางในการแข่งขันของธุรกิจในแต่ละอุตสาหกรรม หรืออาจจะเรียกได้ว่าเป็นกลยุทธ์ในการแข่งขัน (Competitive strategy) กลยุทธ์ระดับนี้ถูกกำหนดและวางแผนโดยผู้บริหารระดับกลางหรือผู้บริหารหน่วยธุรกิจ เพื่อสร้างความได้เปรียบในเชิงการแข่งขัน สามารถชนะคู่แข่งในอุตสาหกรรมนั้นๆ และเพื่อให้หน่วยธุรกิจของตนสามารถดำเนินการได้อย่างมีประสิทธิภาพ สอดคล้อง และเป็นไปในทิศทางเดียวกับภารกิจ และวัตถุประสงค์ขององค์กร

โดยส่วนใหญ่แล้วกลยุทธ์ธุรกิจมักจะเป็นไปตามแนวคิดของไมเคิล อี. พอร์เตอร์ (Porter, 1980) ที่ระบุไว้ว่าองค์กรธุรกิจสามารถเลือกที่ใช้วิธีการในการแข่งขัน โดยการเป็นผู้นำด้านต้นทุน (Cost Leadership Strategy) การสร้างความแตกต่างในการแข่งขัน (Differentiation) หรือการมุ่งเน้นที่ลูกค้าเฉพาะกลุ่ม (Focus customer)

4.2.1 กลยุทธ์การเป็นผู้นำด้านต้นทุน (Cost Leadership) เป็นผู้นำด้านต้นทุน คือ มีแนวทางในการใช้ทรัพยากรและความสามารถขององค์กรเพื่อมุ่งเน้นบริหารจัดการต้นทุนอย่างมีประสิทธิภาพตั้งแต่การสั่งซื้อสินค้าวัตถุดิบ การผลิต การจัดเก็บ การขนส่ง การจัดจำหน่าย และการให้บริการ โดยต้นทุนเฉลี่ยต่อหน่วยต้องต่ำกว่าคู่แข่งในอุตสาหกรรมเพื่อให้องค์กรสามารถแข่งขันได้

4.2.2 กลยุทธ์การสร้างความแตกต่าง (Differentiation) มีแนวทางในการใช้ทรัพยากรและความสามารถขององค์กรเพื่อมุ่งเน้นขายสินค้าหรือให้บริการที่มีความแตกต่างจากคู่แข่ง โดยสินค้าหรือบริการถูกนำเสนอด้วยจุดเด่นที่มีคุณค่าให้แก่ลูกค้าทั้งในด้านคุณภาพสินค้าหรือบริการ คุณลักษณะพิเศษ ภาพลักษณ์ที่ดี บริการหลังการขาย

การกำหนดกลยุทธ์ระดับธุรกิจสามารถนำมาใช้ในการเจาะตลาดเข้าถึงกลุ่มลูกค้าที่แตกต่างกันได้อีกด้วย แบ่งเป็นการมุ่งเน้นตลาดใหญ่ (Broad Market) ทำให้สามารถเข้าถึงลูกค้าจำนวนมาก และการมุ่งเน้นตลาดเฉพาะกลุ่ม (Niche Market) ที่สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าเฉพาะกลุ่มได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งองค์กรจะต้องเลือกกลยุทธ์ระดับธุรกิจ (ตารางที่ 4.1) ทางใดทางหนึ่งเพื่อเป็นแนวทางในการกำหนดกลยุทธ์ระดับปฏิบัติการต่อไป

4.3 กลยุทธ์ระดับหน้าที่ (Functional-Level Strategy)

เป็นกลยุทธ์การดำเนินงานระดับปฏิบัติการในแต่ละกิจกรรมหลัก เช่น การผลิต การตลาด การบริหารบุคคล และการเงิน ที่ถูกกำหนดขึ้นมาโดยหัวหน้าหน่วยงานตามหน้าที่ทางธุรกิจเพื่อให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ขององค์กรและกลยุทธ์ระดับธุรกิจ การกำหนดกลยุทธ์ระดับนี้จะมีการรวบรวมข้อมูลจากภายในหน่วยงานและสิ่งแวดล้อมภายนอก เพื่อให้ได้กลยุทธ์ที่มีลักษณะเฉพาะเจาะจงตามหน้าที่ทางธุรกิจ

4.4 แนวทางการกำหนดกลยุทธ์เพื่อเพิ่มยอดขายของบริษัท ไอเคเคไอ ซิปป์ แอนด์ เทรด ดิง จำกัด

จากการประเมินอุตสาหกรรม กิจกรรม จุดแข็งจุดด้อย และความสามารถหลักของบริษัทฯ และ สภาพแวดล้อมภายนอกและภายใน ในบทที่ 2 แล้วนั้น การออกแบบและกำหนดกลยุทธ์ สามารถพิจารณาได้เพียง กลยุทธ์ระดับองค์กร ซึ่งสามารถอธิบายได้ ดังนี้

การวิเคราะห์อุตสาหกรรมนำเข้าและส่งออกทำให้ทราบว่า การเจริญเติบโตของตลาดนี้ ยังมีสูง พร้อมทั้งการที่ตลาดเข้าสู่ AEC จะทำให้มีบริษัทหน้าใหม่เพิ่มมากขึ้นแต่ด้วยแรงงาน สินค้าและบริการของแต่ละบริษัทจะไม่แตกต่างกันมากนัก บริษัทฯ จึงเลือกใช้กลยุทธ์ระดับองค์กร (Corporate-Level Strategy) โดยตัดสินใจใช้กลยุทธ์การเติบโตแบบการกระจายธุรกิจแบบเกาะกลุ่ม (Concentric diversification) ซึ่งเป็นกลยุทธ์การขยายตัวเข้าไปในธุรกิจหรืออุตสาหกรรมอื่นที่ยังเกี่ยวข้องสัมพันธ์กับสินค้าหรือบริการเดิม ซึ่งการใช้กลยุทธ์นี้จะสร้างผลกำไรมากกว่า และเป็นการขยายธุรกิจไปสู่สินค้าและบริการ และพัฒนาต่อยอดทักษะและความชำนาญจากธุรกิจเดิม เช่นการเพิ่มกลุ่มหรือฐานลูกค้าให้มีมากขึ้น

เพื่อให้สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ตามกลยุทธ์ระดับองค์กรที่ระบุไว้ข้างต้น ต้องดำเนินการตามกลยุทธ์ระดับธุรกิจ (Business-Level Strategy) โดยเลือกที่จะเป็นกลยุทธ์การสร้าง ความแตกต่าง (Differentiation) โดยตั้งจุดแข็งและความสามารถในการแข่งขันของบริษัทมาเพื่อรับมือและต่อสู้กับบริษัทคู่แข่งต่างๆ เช่น สินค้าและบริการที่ทางบริษัทจะนำเสนอจะต้องเจาะตลาด เพื่อให้เข้าถึงลูกค้า และเพิ่มการรับรู้ของลูกค้าในจุดเด่นที่มีคุณค่าของบริษัท ทั้งในด้านคุณภาพการบริการ ความรวดเร็วในข้อมูล การตอบรับข้อมูลจากลูกค้าอย่างทันท่วงที มีบริการติดตามหลังการขาย สร้างความแตกต่างในตลาดกลุ่มใหญ่ เมื่อลูกค้ามีการรับรู้ถึงความแตกต่างนี้จะให้ความสนใจในสินค้าและบริการเพิ่มมากขึ้น

เมื่อพิจารณากลยุทธ์ระดับปฏิบัติการ เพื่อเป็นแนวทางในการดำเนินกิจกรรมของแต่ละหน่วยงานตามหน้าที่ นำไปสู่การแก้ไขปัญหาและบรรลุเป้าหมายที่องค์กรได้ตั้งเอาไว้เป็นตัวกำหนดทิศทางให้เดินไปในทางเดียวกัน ตามรายละเอียดดังต่อไปนี้

ฝ่ายขายและดูแลลูกค้า

- เพิ่มช่องทางการตลาดเข้าถึงลูกค้า มุ่งขยายกิจกรรมประชาสัมพันธ์ เช่น ทำการตลาดออนไลน์ เนื่องจากพฤติกรรมของผู้บริโภคเปลี่ยนแปลงไป ปัจจุบันการสื่อสารออนไลน์เริ่มเข้ามามีบทบาทในการตัดสินใจเพื่อเลือกซื้อสินค้าและบริการเพิ่มมากขึ้น โดยเฉพาะกลุ่มที่เป็น Gen-Y และ Gen-C ทำให้การสื่อสารตราสินค้าผ่านทางอินเทอร์เน็ตและโลกออนไลน์เป็นสิ่งจำเป็นที่มองข้ามไม่ได้ ทั้งนี้ ฝ่ายขายและดูแลลูกค้า จะต้องทำการวิเคราะห์และเข้าใจลักษณะของกลุ่มเป้าหมายเป็นอย่างดี เพื่อสามารถเลือกช่องทางออนไลน์ได้ถูกต้องตามกลุ่มเป้าหมาย

- เพิ่มเติมในส่วนของลงโฆษณาตามพื้นที่โฆษณาต่างๆที่สามารถเข้าถึงลูกค้ากลุ่มเป้าหมายได้ เช่น เว็บไซต์ของกรมการส่งออก เป็นต้น มุ่งเน้นจุดแข็งและความสามารถในการแข่งขันที่แตกต่างจากคู่แข่งให้ลูกค้าได้รับทราบ

- ร่วมงานกิจกรรมกับกรมส่งเสริมการส่งออก หรือองค์กรต่างๆ ในการร่วมออกบูธในงานนำเข้าและส่งออก เพื่อเพิ่มช่องทางการรับรู้ของลูกค้า อีกทั้งเป็นการเข้าถึงกลุ่มลูกค้าโดยตรง

- จัดโปรโมชั่นเพื่อดึงดูดกลุ่มลูกค้าเดิม และรักษาความสัมพันธ์อันดีกับทางลูกค้า เช่น การไม่คิดค่าใช้จ่ายในการจัดส่งให้กับลูกค้าที่มีการติดต่อใช้บริการกันต่อเนื่องเป็นเวลา 3 ปี เป็นต้น

ฝ่ายประสานงาน (ประจำประเทศจีน)

1. มีการตอบรับข้อมูลมายังประเทศไทยอย่างถูกต้องและรวดเร็ว เพื่อสามารถตอบรับไปยังลูกค้าได้ทันท่วงที

2. เพิ่มการตรวจรับก่อนการส่งสินค้ามายังประเทศไทย ลดความผิดพลาด และเพื่อเพิ่มความมั่นใจในสินค้าและบริการที่มาจากทางบริษัท

ฝ่ายไอที

3. การดึงเอานวัตกรรมและเทคโนโลยีสมัยใหม่เข้ามามีบทบาทมากขึ้น เพื่อสนองต่อความต้องการของลูกค้า การเข้าถึงข้อมูลที่รวดเร็ว การรับข้อมูลและตอบรับกับลูกค้าได้ทันท่วงที ลูกค้าสามารถติดตามสถานะของการนำเข้าและส่งออก หากมีการติดขัดระหว่างกระบวนการขนส่ง จะมีการแจ้งเตือนไปยังลูกค้าได้ทันที

4. สนับสนุนการทำงานของทุกฝ่าย เพื่ออำนวยความสะดวก ดึงเอาข้อมูลที่จำเป็นมาใช้ร่วมกัน เพื่อไม่ให้เกิดความซ้ำซ้อนของข้อมูล ซึ่งอาจก่อให้เกิดข้อผิดพลาดทั้งระยะสั้นและระยะยาว

ฝ่ายบัญชีและการเงิน

5. วางแผนการลงทุน และสนับสนุนกลยุทธ์ด้านการตลาด พัฒนาสินค้าและบริการ ให้ดำเนินได้ตามแผนกลยุทธ์ระดับองค์กร และระดับธุรกิจ เพื่อดำเนินงานไปในทางเดียวกัน และเป้าหมายที่บริษัทตั้งไว้

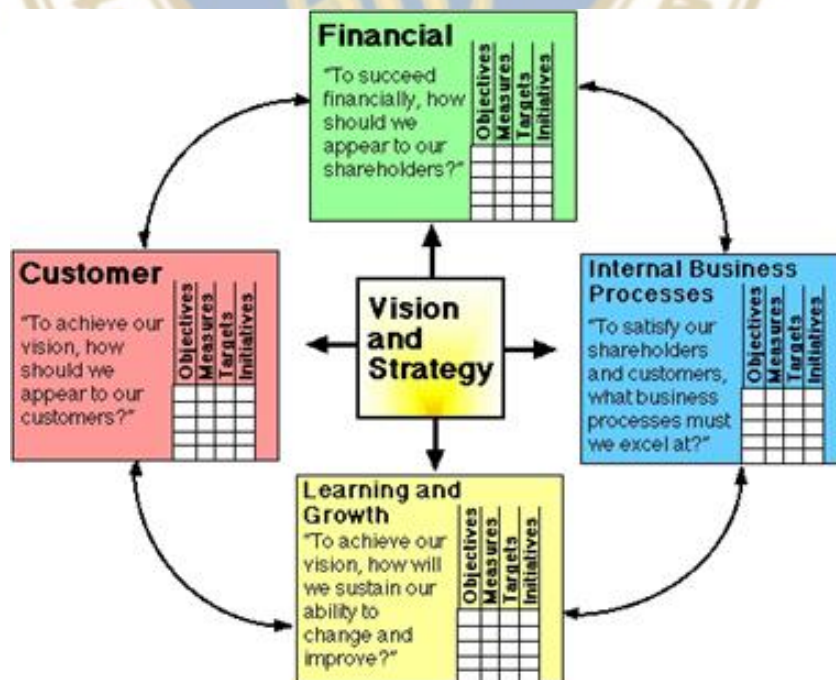
ดังนั้น เพื่อให้องค์กรบรรลุเป้าหมาย หรือวัตถุประสงค์ที่กำหนดเอาไว้ ภายใต้ข้อจำกัดของสภาพแวดล้อมภายนอก และขีดความสามารถของ การนำแนวคิดการบริหารเชิงกลยุทธ์มาใช้ในองค์กรนั้น จะต้องพิจารณาและวางแผนให้ไปในทางเดียวกัน ซึ่งในบทนี้คือการกระจายธุรกิจแบบเกาะกลุ่ม ซึ่งขยายอยู่บนฐานธุรกิจเดิม ดึงเอาทรัพยากรและประสบการณ์ที่มีอยู่แล้วมาสร้างให้เกิดประโยชน์ ขยายกลุ่มและฐานลูกค้าด้วยวิธีการสร้างความแตกต่าง โดยดึงเอาความโดดเด่นในการบริการและความรวดเร็วในการตอบรับข้อมูลมาเป็นตัวเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันและแย่งส่วนแบ่งทางการตลาด โดยแต่ละฝ่ายนั้นต้องให้ทางร่วมมืออย่างเต็มที่ เป็นการส่งเสริมกลยุทธ์ทั้ง 3 ที่ได้วางไว้ เกิดผลสำเร็จระยะยาวขององค์กร นอกจากนี้ยังเป็นไปตามที่บริษัทได้วางเอาไว้อีกด้วย

บทที่ 5

การนำกลยุทธ์ไปใช้ในเชิงปฏิบัติ

เมื่อองค์กรได้มีการกำหนดกลยุทธ์ระดับองค์กร กลยุทธ์ระดับธุรกิจ และกลยุทธ์ระดับปฏิบัติการแล้ว ขั้นตอนต่อไปจึงเป็นการนำเอากลยุทธ์ไปใช้ในทางปฏิบัติ โดยนำเอากระบวนการที่แปลงกลยุทธ์และนโยบายไปสู่แผนการดำเนินงาน โดยมีการกำหนดรายละเอียดด้านต่างๆ เพื่อให้สามารถดำเนินการตามกลยุทธ์ได้อย่างเป็นรูปธรรม รวมถึงการจัดการการกระจายแผนไปยังทีมที่รับผิดชอบ ให้สอดคล้องกับบทบาทหน้าที่ของแต่ละคนเพื่อให้ทราบถึงเป้าหมายที่ชัดเจนและลำดับในการดำเนินการในแต่ละเรื่อง ทำให้มีการจัดสรรทรัพยากรอย่างเหมาะสม ทั้งนี้ องค์กรจำเป็นต้องอาศัยเครื่องมือที่สำคัญ คือ เครื่องมือวัดผลการปฏิบัติงานแบบสมดุล (Balanced Scorecard) แผนการดำเนินการ โดยใช้แผนภูมิแกนต์ในการอธิบาย เพื่อการติดตาม ควบคุม และวัดผลการบรรลุเป้าหมายตามที่ได้ดำเนินกลยุทธ์ในทางปฏิบัติแล้วนั่นเอง

5.1 เครื่องมือวัดผลการปฏิบัติงานแบบสมดุล (Balanced Scorecard)



ภาพที่ 5.1 กรอบแนวคิดของเครื่องมือวัดผลการปฏิบัติงานแบบสมดุล (BSC)

จากภาพที่ 5.1 แสดงถึง กรอบแนวคิดของ BSC ซึ่งมีการคิดค้นเครื่องมือ Balanced Scorecard (BSC) โดย Kaplan and Norton (1996) และถูกนำมาใช้อย่างแพร่หลายในการการบริหารจัดการกลยุทธ์ เนื่องจากจำเป็นต้องมีการวัดผล (Measurement) รวมถึงการติดตาม (Monitor) และควบคุม (Control) จากการนำกลยุทธ์ไปใช้ในทางปฏิบัติเพื่อให้บรรลุตามเป้าหมายที่ได้วางไว้ ทั้งนี้ เครื่องมือ BSC นำมาใช้วัดผลแบ่งมุมมองเป็น 4 มิติตามที่ได้อธิบายไปแล้วในส่วนของแผนที่กลยุทธ์ โดยแต่ละมุมมองนั้นมี 4 องค์ประกอบ ได้แก่

- 1) วัตถุประสงค์ (Objective)
- 2) ตัวชี้วัด (Measurement)
- 3) เป้าหมาย (Target)
- 4) แผนงานหรือกิจกรรม (Initiatives)

สำหรับการวัดผลปฏิบัติงานแบบสมดุล (Balanced Scorecard) ของบริษัท ไอเคเคไอ ชิปปิ้ง แอนด์ เทรคคิง จำกัด มีรายละเอียดในแต่ละมุมมองดังนี้

5.1.1 มุมมองด้านการเงิน

วัตถุประสงค์/ Objective	ตัวชี้วัด/ KPI	เป้าหมาย/ Target	แผนงาน/ Initiatives
เพิ่มรายได้/ ยอดขาย	อัตราการเติบโตของยอดขาย	5 % ในช่วงปีแรก และจากนั้น 10% ต่อปี	จัดทำกรประชาสัมพันธ์สินค้าและบริการ ผ่านช่องทางประชาสัมพันธ์ถึงสินค้าและบริการของบริษัท
ความสามารถในการทำกำไร	อัตรากำไรสุทธิ	มากกว่า 40% ของยอดขาย	

ภาพที่ 5.2 แสดงเครื่องมือวัดผลการปฏิบัติงานแบบสมดุล (BSC) ในมุมมองด้านการเงิน

จากภาพที่ 5.2 การวัดผลปฏิบัติงานในมุมมองด้านการเงินพิจารณาจากสองวัตถุประสงค์สำคัญตามตารางที่ 5.1 คือ การเพิ่มรายได้ เพื่อให้เป็นไปตามเป้าหมายกลยุทธ์ระดับองค์กร โดยมีตัวชี้วัด คือ อัตราการเติบโตของรายได้ ซึ่งตั้งเป้าหมายไว้ที่ 5% ต่อปี ในปีแรกและ 10% ต่อปี ในปีถัดๆ ไป และการเพิ่มอัตรากำไรมีตัวชี้วัด คือ อัตรากำไรสุทธิ โดยตั้งเป้าหมายไว้ที่มากกว่า 40% ของยอดขาย สำหรับแผนการดำเนินงานของทั้งสองวัตถุประสงค์นั้น คือ การมอบหมายให้ฝ่ายการตลาดจัดประชาสัมพันธ์สินค้าและบริการขององค์กร ผ่านช่องทางต่างๆ และประชาสัมพันธ์ให้ลูกค้าเป็นที่รู้จัก โดยมุ่งหวังให้ลูกค้าเข้ามาใช้บริการเพิ่มมากขึ้น

5.1.2 มุมมองด้านลูกค้า

วัตถุประสงค์/ Objective	ตัวชี้วัด/ KPI	เป้าหมาย/ Target	แผนงาน/ Initiatives
ความน่าเชื่อถือต่อคุณภาพสินค้าและบริการ	อัตราการร้องเรียนคุณภาพหรือบริการ	ไม่เกินกว่า 5 ครั้งต่อเดือน	จัดทำแผนในการสื่อสารและตอบสนองต่อลูกค้า
ภาพลักษณ์ของบริษัท	ความพึงพอใจของลูกค้าต่อภาพลักษณ์ของบริษัท	คะแนนเฉลี่ยมากกว่า 4 จาก 5 คะแนน	จัดประชาสัมพันธ์ผ่านช่องทางต่างๆ ถึงภาพลักษณ์และบริการต่างๆ ของบริษัท
มีบริการที่น่าสนใจ	ความพึงพอใจของลูกค้าต่อบริการของบริษัท	คะแนนเฉลี่ยมากกว่า 4 จาก 5 คะแนน	

ภาพที่ 5.3 แสดงเครื่องมือวัดผลการปฏิบัติงานแบบสมดุล (BSC) ในมุมมองด้านลูกค้า

จากภาพ 5.3 การวัดผลปฏิบัติงานในมุมมองด้านลูกค้า พิจารณาจาก 3 วัตถุประสงค์สำคัญ คือ ความเชื่อถือต่อคุณภาพสินค้าและบริการ โดยใช้อัตราการร้องเรียนคุณภาพหรือบริการเป็นตัวชี้วัด ซึ่งตั้งเป้าหมายไม่เกินกว่า 5 ครั้งต่อเดือน ทั้งนี้บริษัทต้องจัดทำแผนงานการสื่อสารและตอบสนองต่อลูกค้า ส่วนภาพลักษณ์ของบริษัทและบริการ โดยมีตัวชี้วัด คือ ความพึงพอใจของลูกค้า ซึ่งตั้งเป้าหมายคะแนนเฉลี่ยมากกว่า 4 จาก 5 โดยบริษัทควรจัดประชาสัมพันธ์ผ่านช่องทางต่างๆ เพื่อเพิ่มความรับรู้ถึงภาพลักษณ์ของบริษัทและบริการต่างๆ

5.1.3 มุมมองด้านกระบวนการภายใน

วัตถุประสงค์/ Objective	ตัวชี้วัด/ KPI	เป้าหมาย/ Target	แผนงาน/ Initiatives
มาตรฐานของคุณภาพการบริการ	ความสามารถในการรับลูกค้าต่อพนักงาน 1 คน	พนักงาน 1 คนสามารถรับลูกค้าได้มากกว่า 10 เจ้า	ปรับปรุงการบริการให้ทันสมัย
คาดการณ์แนวโน้ม และพัฒนาปรับปรุงการบริการ	จำนวนของบริการของบริษัท	สามารถตอบโจทย์ความต้องการของลูกค้าได้	นำ IT มาช่วยทำให้กระบวนการและฐานข้อมูล

ภาพที่ 5.4 แสดงเครื่องมือวัดผลการปฏิบัติงานแบบสมดุล (BSC) ในมุมมองด้านกระบวนการภายใน

จากภาพ 5.4 การวัดผลปฏิบัติงานในมุมมองด้านกระบวนการภายใน พิจารณาจาก 2 วัตถุประสงค์สำคัญ คือ มาตรฐานของคุณภาพและบริการ โดยมีความสามารถในการรับลูกค้าต่อพนักงานหนึ่งคนเป็นตัวชี้วัด โดยตั้งเป้าหมายอัตราการรับลูกค้าไม่ต่ำกว่า 10 คนต่อพนักงานหนึ่งคน ทั้งนี้บริษัทรับผิดชอบในการปรับปรุงการให้ทันสมัย และการเข้าใจแนวโน้มและพัฒนาการบริการ โดยมีตัวชี้วัดเป็นจำนวนบริการที่ทางบริษัทมีให้เพื่อรองรับลูกค้า กำหนดเป้าหมายให้สามารถตอบโจทย์ที่ลูกค้าต้องการได้ โดยบริษัทจัดทำแผนงานนำระบบ IT และจัดหา Software สำหรับช่วยจัดการฐานข้อมูล

5.1.4 มุมมองด้านการเรียนและการพัฒนา

วัตถุประสงค์/ Objective	ตัวชี้วัด/ KPI	เป้าหมาย/ Target	แผนงาน/ Initiatives
การฝึกอบรมพนักงาน	จำนวนครั้งที่พนักงานได้รับการฝึกอบรม	โดยเฉลี่ยไม่น้อยกว่า 2 ครั้งต่อปี ต่อคน	จัดการอบรมให้ทั่วถึง
การเรียนรู้และประสบการณ์ของพนักงาน	อัตราการลาออกของพนักงาน	ไม่เกินกว่า 5% ของพนักงานทั้งหมด	พัฒนาระบบบริหารจัดการคนที่มีความสามารถ

ภาพที่ 5.5 แสดงเครื่องมือวัดผลการปฏิบัติงานแบบสมดุล (BSC) ในมุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนา

จากภาพ 5.5 การวัดผลปฏิบัติงานในมุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนา พิจารณาจาก 2 วัตถุประสงค์สำคัญ คือ การฝึกอบรมพนักงาน โดยนับจำนวนครั้งที่พนักงานได้รับการฝึกอบรมเป็นตัวชี้วัด ซึ่งตั้งเป้าหมายโดยเฉลี่ยไม่น้อยกว่า 2 ครั้งต่อคนต่อปี ทั้งนี้บริษัทต้องจัดให้มีการฝึกอบรมให้ทั่วถึง นอกจากนี้คือ การเรียนรู้และประสบการณ์ของพนักงาน โดยมีตัวชี้วัด คือ อัตราการลาออกของพนักงาน ซึ่งตั้งเป้าหมายไม่เกินกว่า 5% ของพนักงานทั้งหมด โดยบริษัทจัดทำแผนพัฒนาระบบบริหารจัดการคนเก่ง (Talent management system) ซึ่งประกอบด้วยขั้นตอนตั้งแต่ การสรรหา การคัดเลือก การกระจายไปทำงาน การพัฒนา และการรักษาไว้ในองค์กร

5.2 แผนการดำเนินงาน/ การบริหารโครงการ

แผนภูมิแกนต์ถูกพัฒนาขึ้นในปี ค.ศ.1917 โดย Henry L. Gantt เพื่อใช้ในการวางแผนเกี่ยวกับเวลาใช้แก้ปัญหาเรื่องการจัดการตารางผลิต การควบคุมแผนงานและโครงการการบริหารเชิงวิทยาศาสตร์ ซึ่งมีลักษณะเป็นแถบหรือเส้นโดยใช้แกนนอนเป็นเส้นมาตราส่วนแสดงเวลา ส่วนแกนตั้งเป็นมาตราส่วนแสดงขั้นตอนของกิจกรรมหรืองานหรืออัตรากำลังขององค์การแผนภูมิแกนต์ มักใช้ในด้านการจัดการโครงการต่างๆ ในองค์กรขนาดใหญ่ซึ่งอาจมีขั้นตอนซับซ้อน โดยจะใช้เป็นเทคนิคเครื่องมือช่วยการปฏิบัติงานของผู้บริหารในการดำเนินการแก้ไขการควบคุมการวางแผนที่เหมาะสม เพื่อช่วยสนับสนุนให้การดำเนินงานบรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์ของโครงการอย่างมีประสิทธิภาพ

หลักการของแผนภูมิแกนต์จะเป็นแบบง่ายๆ กล่าวคือ กิจกรรมต่างๆ จะถูกกำหนดให้มีการดำเนินเป็นไปตามแผนการผลิตที่ต้องการและถ้ามีความเบี่ยงเบนเกิดขึ้นในเวลาใดๆ ก็จะมีการจับบันทึกและแสดงสภาพที่เกิดขึ้นเพื่อจะได้หาทางแก้ไข เช่น เรื่องการกำหนดงาน สาเหตุของการล่าช้า ตลอดจนการเปลี่ยนแปลงและการจัดแจกภาระงานในการผลิต

แผนการดำเนินงาน	ระยะเวลา ดำเนินการ	ปีที่ 1 (หลังเริ่มดำเนินการตามกลยุทธ์ที่วางเอาไว้)												
		ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.	เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.	ต.ค.	พ.ย.	ธ.ค.	
แผนการบริหารงานทั่วไป														
1. ปรับปรุงโครงสร้างและแผนการ ดำเนินการขององค์กร เพื่อพร้อม รับมือกับการเปลี่ยนแปลง	90 วัน	█												
แผนด้านการตลาด														
2. สํารวจตลาด และกลุ่มลูกค้า	60 วัน	█												
3. ปรับรูปแบบการนำเสนอ และ ภาพลักษณ์ของบริษัท	30 วัน			█										
4. จัดทำเว็บไซต์/ Re-Design	60 วัน			█										
6. ประชาสัมพันธ์ต่างสื่อต่าง ๆ ถึง สินค้าและบริการของบริษัท	90 วัน			█										
แผนด้านบุคลากร														
7. วิเคราะห์และระบุหน้าที่ของงาน อย่างชัดเจน	30 วัน	█												
8. ปรับปรุงแผนในการรับและดูแล พนักงาน	60 วัน	█												
แผนด้านการจัดการและการลงทุน														
9. สํารวจตลาด และความเป็นไปได้	60 วัน	█												
10. พิจารณาความน่าจะเป็น และ ประเมินความคุ้มค่า	90 วัน			█										
11. พิจารณาเลือกลงทุน	90 วัน					█								

ภาพที่ 5.6 แสดงแผนการดำเนินการ โดยใช้หลักการของแผนภูมิแกนต์

จากภาพที่ 5.6 แสดงแผนงานการดำเนินการใน 1 ปี แรกจะเริ่มตั้งแต่การปรับปรุงโครงสร้างองค์กรใหม่ เพื่อให้มีความเหมาะสมกับธุรกิจในปัจจุบันมากที่สุด และจะต้องมีการพิจารณาปรับโครงสร้างในด้านอื่นๆ เช่น ด้านการตลาด เป็นต้น เพื่อให้สามารถแข่งขันกับบริษัทอื่นๆ เนื่องจากกลยุทธ์จะมุ่งเน้นไปที่ส่วนของการตลาด จึงกำหนดให้มีการประชุมเพื่อสรุปงานให้ผู้บริหารและส่วนที่เกี่ยวข้องในทุกๆ 3 เดือน เพื่อนำกลยุทธ์ที่เริ่มทดลองดำเนินการมาปรับแก้ไขให้ได้แนวทางที่เหมาะสมที่สุด หลังจากที่ทำกรปรับปรุงโครงสร้างองค์กรแล้ว จะต้องมีการวางแผนในส่วนของบุคลากร เพื่อให้มีความรู้ความสามารถเหมาะสมกับธุรกิจ จากนั้นจะต้องทำการ

วิเคราะห์งานและการกำหนดหน้าที่งาน เพื่อให้เกิดความชัดเจนในหน้าที่ของแต่ละส่วน ในขณะที่เดียวกันจะต้องมีการจัดทำแผนการฝึกอบรมพัฒนา หรือ Training Roadmap ให้กับพนักงาน นอกจากนี้ ยังต้องคำนึงถึงด้านการจัดการและการลงทุนอีกด้วย เพื่อให้เกิดการบริการที่เพิ่มมากขึ้น สามารถรองรับความต้องการของลูกค้าได้

5.3 การบริหารจัดการกับความเสี่ง (Risk Management)

ความเสี่ยง หมายถึง เหตุการณ์หรือการกระทำใด ๆ ที่อาจเกิดขึ้นภายใต้สถานการณ์ที่ไม่แน่นอน และจะส่งผลกระทบต่อหรือสร้างความเสียหายทั้งที่เป็นตัวเงิน และไม่เป็นตัวเงิน หรือก่อให้เกิดความล้มเหลวหรือลดโอกาสที่จะบรรลุเป้าหมายตามภารกิจและพันธกิจหลักขององค์การ

การบ่งชี้ความเสี่ยง เป็นการค้นหาความเสี่ยงและสาเหตุหรือปัจจัยของความเสี่ยง โดยพิจารณาจากปัจจัยต่างๆ ทั้งภายในและภายนอกที่ส่งผลกระทบต่อเป้าหมายผลลัพธ์ขององค์การตามกรอบการบริหารความเสี่ยง ทั้งนี้ สาเหตุของความเสี่ยงที่ระบุควรเป็นสาเหตุที่แท้จริง เพื่อจะได้วิเคราะห์และกำหนดมาตรการลดความเสี่ยงในภายหลังได้อย่างถูกต้อง แหล่งที่มาของปัจจัยต่างๆ ได้แก่

(1) ปัจจัยภายในองค์กร ได้แก่ วัตถุประสงค์ขององค์กร นโยบายและกลยุทธ์ การดำเนินงาน กระบวนการทำงาน ประสิทธิภาพการทำงาน โครงสร้างองค์กรและระบบการบริหารงาน การเงิน วัฒนธรรมของ องค์กร สภาพทางภูมิศาสตร์ เทคโนโลยีสารสนเทศ และกฎหมาย ระเบียบที่เกี่ยวข้องภายในองค์กร เป็นต้น

(2) ปัจจัยภายนอกองค์กร ได้แก่ นโยบายของรัฐบาล สถานะเศรษฐกิจ การดำเนินการของหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง กฎระเบียบภายนอกองค์กร เหตุการณ์ธรรมชาติ สภาพสังคม และการเมือง เป็นต้น

5.3.1 ขั้นตอนการบริหารความเสี่ยง

การจัดการความเสี่ยงหรือ การบริหารความเสี่ยง (Risk management) คือ การจัดการความเสี่ยง ทั้งในกระบวนการในการระบุ วิเคราะห์ (Risk analysis) ประเมิน (Risk assessment) ดูแล ตรวจสอบ และควบคุมความเสี่ยงที่สัมพันธ์กับ กิจกรรม หน้าที่และกระบวนการทำงาน เพื่อให้องค์กรลดความเสียหายจากความเสี่ยงมากที่สุด อันเนื่องมาจากภัยที่องค์กรต้องเผชิญในช่วงเวลาใดเวลาหนึ่งหรือเรียกว่าอุบัติเหตุ(Accident) กระบวนการในการบริหารความเสี่ยง(Risk Management Process) ประกอบไปด้วย 4 ขั้นตอนดังนี้

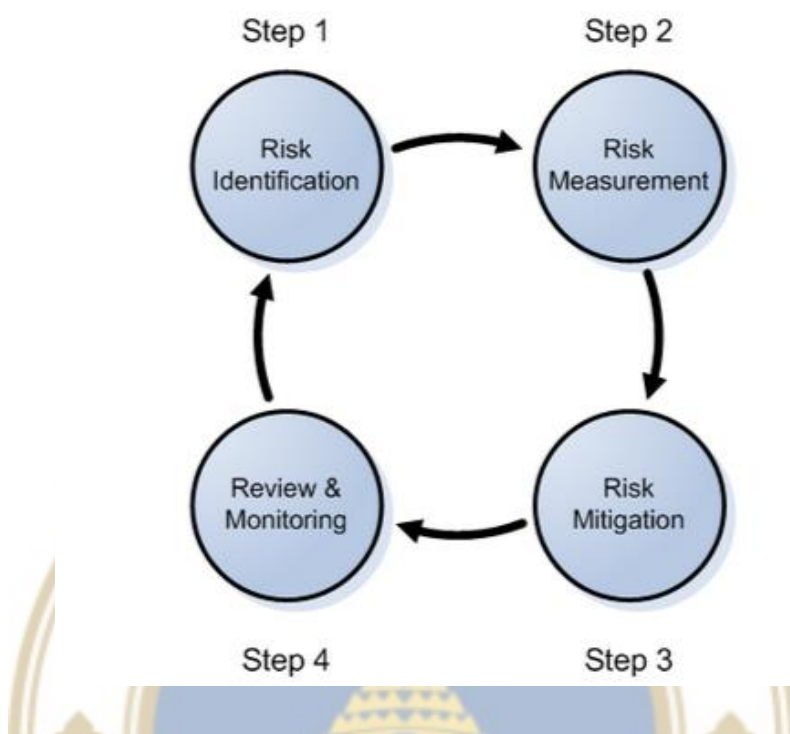
(1) การระบุความเสี่ยง (Risk Identification) เป็นการรวบรวมเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นกับหน่วยงาน ทั้งในส่วนของปัจจัยเสี่ยงที่เกิดจากภายในและภายนอกองค์กร เช่น นโยบายบริหารงาน บุคลากร การปฏิบัติงาน การเงิน ระบบสารสนเทศ ระเบียบ กฎหมาย ระบบบัญชี ภาษีอากร ทั้งนี้เพื่อทำความเข้าใจต่อเหตุการณ์และสถานการณ์นั้น เพื่อให้ผู้บริหารสามารถพิจารณา กำหนดแนวทางและนโยบายในการจัดการกับความเสี่ยงที่อาจจะเกิดขึ้นได้เป็นอย่างดี

(2) การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment) การประเมินความเสี่ยงเป็นการจำแนก และพิจารณาจัดลำดับความสำคัญของความเสี่ยงที่มีอยู่ โดยการประเมินจากโอกาสที่จะเกิด (Likelihood) และผลกระทบ (Impact) โดยสามารถประเมินความเสี่ยงได้ทั้งจากปัจจัยความเสี่ยงภายนอกและปัจจัยความเสี่ยงภายในองค์กร

(3) การตอบสนองความเสี่ยง (Risk Response) เป็นการดำเนินการหลังจากที่องค์กรสามารถบ่งชี้ความเสี่ยงขององค์กร และประเมินความสำคัญของความเสี่ยงแล้ว โดยจะต้องนำความเสี่ยงไปดำเนินการตอบสนองด้วยวิธีการที่เหมาะสม เพื่อลดความสูญเสียหรือโอกาสที่จะเกิดผลกระทบให้อยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้

(4) กิจกรรมการติดตามและควบคุม (Risk Monitoring & Control) องค์กรจะต้องมีการติดตามผล เพื่อให้ทราบถึงผลการดำเนินการว่ามีความเหมาะสมและสามารถจัดการความเสี่ยงได้อย่างมีประสิทธิภาพหรือไม่ การกำหนดกิจกรรมและการปฏิบัติต่างๆ ที่กระทำเพื่อลดความเสี่ยง และทำให้การดำเนินงานบรรลุตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กร เช่น การกำหนดกระบวนการปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความเสี่ยงให้กับบุคลากรภายในองค์กร เพื่อเป็นการสร้างความมั่นใจว่าจะสามารถจัดการกับความเสี่ยงนั้นได้อย่างถูกต้องและเป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนด

Risk Management



ภาพที่ 5.7 แสดง 4 ขั้นตอนของกระบวนการในการบริหารความเสี่ยง

5.3.2 ประเด็นปัญหาที่คาดว่าจะเกิดในการดำเนินกลยุทธ์และวิธีแก้ไขปัญหา สำหรับบริษัทนำเข้าและส่งออก ไอเคเคไอ ซิปปิ้ง แอนด์ แทรดดิ้งจำกัด ได้ดังนี้ (อ้างอิงภาพที่ 5.7)

5.3.2.1 การระบุความเสี่ยง (Risk Identification) เพื่อระบุความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นจากแผนงานที่กำหนดไว้ โดยประกอบด้วย

1. ความเสี่ยงจากการโฆษณาไม่ประสบความสำเร็จ ไม่ตรงจุดมุ่งหมายที่ต้องการจะสื่อไปยังลูกค้า รวมทั้งการโฆษณาในสถานที่ไม่มีกลุ่มเป้าหมาย หรือมีอยู่จำนวนน้อยมีโอกาสเกิดขึ้นปานกลาง มีผลกระทบค่อนข้างไม่มากนัก แต่จะถือเป็นการทำตลาดที่สิ้นเปลือง และเปล่าประโยชน์

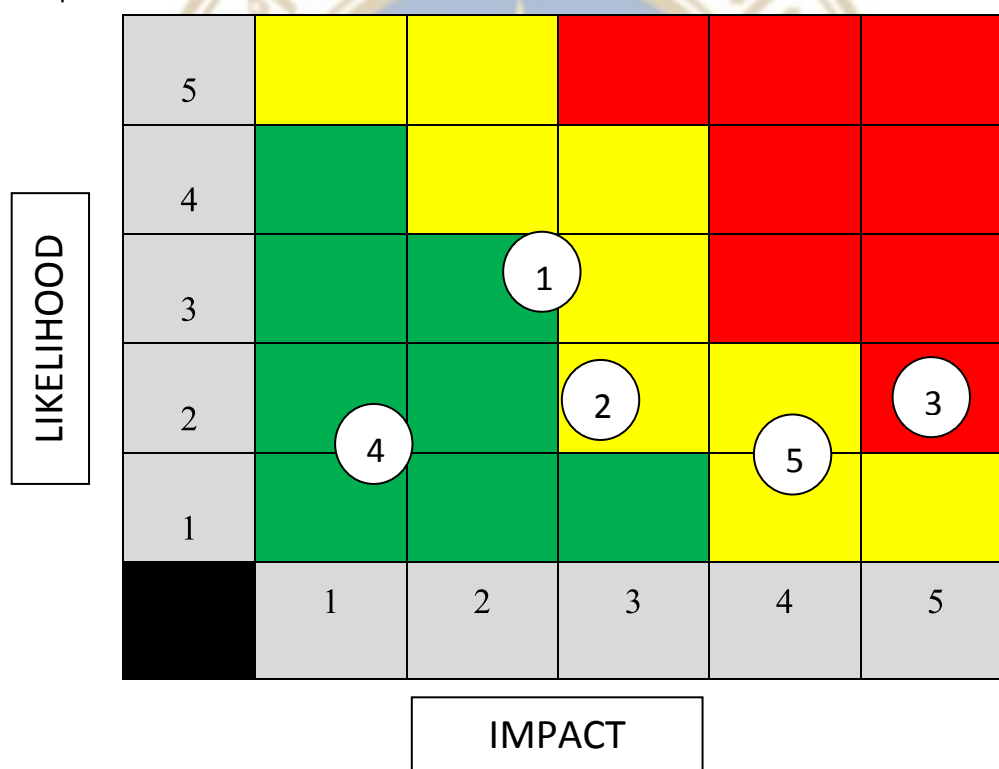
2. ความเสี่ยงจากการผิดพลาดของข้อมูลข่าวสารที่ส่งต่อกัน ทั้งภายในและภายนอก เกิดคุณภาพของสินค้าและบริการที่ไปถึงมือลูกค้าไม่เป็นอย่างที่ตั้งเป้าเอาไว้ มีโอกาสเกิดขึ้นเพียงเล็กน้อย แต่หากเกิดขึ้นจะมีผลกระทบปานกลาง

3. ความเสี่ยงจากการทำแผนธุรกิจ และกลยุทธ์ใหม่ มีผลกระทบที่รุนแรงหากไม่มีการวางแผนการดำเนินการที่ดี มีผลกระทบมากจึงต้องปรับกลยุทธ์ให้สอดคล้องกับความต้องการที่แท้จริงของลูกค้า

4. ความเสี่ยงจากข้อผิดพลาดของระบบไอที และเทคโนโลยีใหม่ที่ถูกนำมาใช้ สามารถเกิดขึ้นได้น้อยครั้ง และมีผลกระทบที่ไม่มาก เนื่องจากมีการดำเนินการที่รองรับข้อผิดพลาดในส่วนนี้แล้ว

5. ความเสี่ยงจากการทำงานของพนักงาน อาจเกิดการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงการดำเนินงานรูปแบบใหม่ มีโอกาสที่เกิดขึ้นได้มากเช่นกัน เนื่องจากธุรกิจชิปปิ้ง สินค้าและบริการหลักๆ ใช้การสร้างความสัมพันธ์อันดีกับทั้งซัพพลายเออร์และลูกค้าเป็นหลัก หากพนักงานไม่พอใจและหยุดงาน ทำให้เกิดผลกระทบเป็นอย่างมาก

5.3.2.2 การวิเคราะห์และประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment) จากความเสี่ยงที่ระบุได้แล้วนั้น สามารถนำมาพิจารณาโอกาสของการเกิดความเสี่ยงและความรุนแรงของการเกิดความเสี่ยง เพื่อสามารถบ่งบอกถึงจุดที่ยอมรับได้ หรือต้องมีการแก้ไข/จัดการความเสี่ยงนั้นๆ พิจารณาความเสี่ยงของบริษัท ไอเคเค ไอ ชิปปิ้ง แอนด์ เทรคคิง จำกัด จะได้ดังนี้



ภาพที่ 5.8 แสดงแผนผังประเมินความเสี่ยงขององค์กร (Risk Assessment Matrix)

จากภาพที่ 5.8 ได้แสดงถึงความเสี่ยงขององค์กรในแต่ละระดับ สามารถแบ่งออกได้เป็น 4 ระดับ ดังนี้

ส่วนของสีเขียว เป็นความเสี่ยงในระดับที่ยอมรับได้ ไม่ต้องควบคุมความเสี่ยง ไม่ต้องมีการจัดการเพิ่มเติม

ส่วนของสีเหลือง เป็นความเสี่ยงในระดับที่พอยอมรับได้ ต้องควบคุมเพื่อป้องกันความเสี่ยง เพื่อให้ไม่สามารถเปลี่ยนเป็นระดับที่รับไม่ได้

ส่วนของสีส้ม เป็นความเสี่ยงในระดับที่ไม่สามารถยอมรับได้ ต้องจัดการความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่เหมาะสม

ส่วนของสีแดง เป็นความเสี่ยงในระดับที่ยอมรับไม่ได้ ต้องเร่งจัดการความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่เหมาะสมทันที

5.3.2.3 การจัดการความเสี่ยง (Risk Treatment) ผู้บริหารต้องทำการประเมินวิธีการจัดการความเสี่ยง ที่สามารถนำไปปฏิบัติได้ โดยจะต้องคำนึงถึงความเสี่ยงที่ยอมรับได้ รวมทั้งต้นทุนที่จะเกิดขึ้นจากการจัดการความเสี่ยง สามารถพิจารณาภายใต้หลักการ 4 ประการ ดังนี้

- หลีกเลี่ยงเหตุการณ์ที่ก่อให้เกิดความเสี่ยง
- การร่วมจัดการ หรือแบ่งผู้รับผิดชอบในการจัดการนั้นๆ
- ลดโอกาส หรือระดับของผลกระทบให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้
- การยอมรับความเสี่ยงที่เกิดขึ้นนั้น

5.3.2.4 การติดตามผล (Monitoring) องค์กรต้องมีการติดตามผลอย่างสม่ำเสมอ เพื่อรับทราบถึงสิ่งผิดปกติ สามารถแก้ไขได้อย่างทันท่วงที และยังสามารถรวบรวมมาใช้สำหรับการวิเคราะห์ความเสี่ยงในครั้งถัดๆ ไป

5.4 สรุปการนำเสนอไปปฏิบัติจริง

ธุรกิจนำเข้าและส่งออกเป็นธุรกิจที่สามารถเกิดผู้เล่นหน้าใหม่ได้ง่าย จึงต้องมีการสร้างกลยุทธ์เพื่อสร้างความสามารถทางการตลาด และจุดแข็งในการแข่งขัน มีการเติบโตอย่างยั่งยืนได้ สอดคล้องตามสถานการณ์ของตลาด โดยนำกลยุทธ์ไปประยุกต์ใช้ในองค์กร เกิดการเชื่อมโยงการทำงานของทุกส่วนเพื่อมุ่งไปสู่เป้าหมายเดียวกันขององค์กร คือการเพิ่มยอดขาย และสามารถเป็นแนวหน้าสำหรับตลาด AEC บริษัทได้ตั้งเป้าหมายของยอดขายที่ต้องเพิ่มขึ้นร้อยละ 10 ในทุกปีอย่างต่อเนื่อง ซึ่งการนำกลยุทธ์ต่างๆ ไปปฏิบัติได้นั้นต้องอาศัยกระบวนการหรือการวางแผนอย่างเป็นระบบ ทั้งนี้การบริหารธุรกิจอาจเกิดสิ่งไม่แน่นอนที่ไม่สามารถควบคุมได้ ซึ่งเป็นความเสี่ยงของธุรกิจ ดังนั้นองค์กรควรมีการวางแผนในการป้องกัน บรรเทาได้อย่างเหมาะสม เพื่อเป็นการเตรียมตัวและพร้อมแก้ปัญหาได้อย่างทันท่วงที



บรรณานุกรม

การขยายตัวทางเศรษฐกิจของโลก, จากสำนักวิเคราะห์เศรษฐกิจและการลงทุน เครือ
เจริญโภคภัณฑ์ ณ วันที่ 28 ตุลาคม 2558

ลักษณะธุรกิจ ตามพระราชบัญญัติส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม พ.ศ.
2543, สืบค้นจาก เว็บไซต์ : กรมสรรพากร

ข้อมูลองค์กร, สืบค้นจาก www.numkoa-china.com

ภาวะการค้าระหว่างประเทศ, สืบค้นจาก ข่าวและบทวิเคราะห์, เว็บไซต์ MTSGOLD

การชะลอตัวของเศรษฐกิจนำเข้า และส่งออก ปี 2559, สืบค้นจาก เกาะกระแส จาก
เว็บไซต์ ไทยรัฟลับบลีก้า, วันที่ 26 มกราคม 2559

