

กลยุทธ์เพื่อลดความเสี่ยงโดยการกระจายธุรกิจ
ของบริษัทยูเซนโกลจิสติกส์(ประเทศไทย)จำกัด



สารนิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร
ปริญญาการจัดการมหาบัณฑิต
วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล
พ.ศ. 2556
ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยมหิดล

สารนิพนธ์
เรื่อง
กลยุทธ์เพื่อลดความเสี่ยงโดยการกระจายธุรกิจ
ของบริษัทยูเซนโลจิสติกส์(ประเทศไทย)จำกัด

ได้รับการพิจารณาให้นับเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร
ปริญญาการจัดการมหาบัณฑิต
วันที่ 18 ธันวาคม พ.ศ. 2556



นางสาววิพัฒน์ภา คำเจริญ
ผู้วิจัย

พาสน์ ทิมทรัพย์
D.B.A
อาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์

รองศาสตราจารย์ณัฐสิทธิ์ เกิดศรี
Ph.D.
ประธานกรรมการสอบสารนิพนธ์

รองศาสตราจารย์อรณพ ต้นละมัย, Ph.D.
คณบดี
วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล

เกียรติชัย กาฬสินธุ์,
Ph.D.
กรรมการสอบสารนิพนธ์

กิตติกรรมประกาศ

สารนิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลุล่วงด้วยดี โดยได้รับความกรุณาจากอาจารย์ที่ปรึกษา
อาจารย์ พาสน์ ทิมทรัพย์, Ph.D. ที่ได้ให้ข้อเสนอแนะ แนวคิด ตลอดจนคำแนะนำอันดีที่ทำให้สาร
นิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลุล่วง กอปรกับการแก้ไขข้อบกพร่องต่างๆซึ่งเป็นประโยชน์กับสารนิพนธ์ชุดนี้
มาโดยตลอด ทั้งนี้ผู้ศึกษาขอกราบพระคุณอาจารย์ เป็นอย่างสูงมา ณ ที่นี้

ขอขอบคุณอาจารย์ที่สอนภาควิชาการจัดการกลยุทธ์ภายในวิทยาลัยการจัดการ
มหาวิทยาลัยมหิดลทุกท่านที่ได้ประสิทธิ์ประสาทวิชาความรู้ต่างๆทั้งภายในและภายนอกห้องเรียน
ซึ่งเป็นประโยชน์อย่างมากในการนำมาประยุกต์ใช้ในงานสารนิพนธ์เล่มนี้

ขอขอบคุณเพื่อนพนักงานของบริษัท ยูเซ็น โลจิสติกส์ (ประเทศไทย) จำกัด ที่ได้ให้
ข้อมูลภายในองค์กรอันเป็นประโยชน์อย่างมากต่อการศึกษาในครั้งนี้

ขอขอบคุณเพื่อนนักศึกษาระดับปริญญาโทภาควิชาการจัดการและกลยุทธ์ รุ่น 15A PT ทุกๆ
ท่านที่ให้ความร่วมมือ และกำลังใจอันดี ตลอดจนความช่วยเหลือในด้านต่างๆ รวมทั้งคำแนะนำที่ดี
ที่เป็นประโยชน์กับงานสารนิพนธ์ฉบับนี้ตั้งแต่เริ่มต้นจนแล้วเสร็จ

สุดท้ายนี้ผู้ศึกษาขอแสดงความขอบคุณผู้มีพระคุณ 2 ท่าน นายไวย์ คำเจริญ และนาง
สายหยุด คำเจริญ ผู้อยู่เบื้องหลังความสำเร็จของผู้ศึกษาในทุกๆเรื่อง ผู้ที่เป็นบิดา มารดา ที่ให้การ
สนับสนุนอย่างเป็นทางการในทุกๆด้าน รวมทั้งให้กำลังใจกับผู้ศึกษามาโดยตลอดอย่างไม่เคยขาด
ตกบกพร่องแต่อย่างใด

ผู้ศึกษามีความซาบซึ้งในความกรุณาอันดีจากทุกท่านที่ได้กล่าวนามมาหรือไม่ได้
กล่าวมาก็ตามในกิตติกรรมประกาศฉบับนี้จึงได้ขอกราบขอบพระคุณทุกท่านมา ณ โอกาสนี้ที่อยู่
เบื้องหลังในความสำเร็จที่ได้ให้ความช่วยเหลือการสนับสนุนรวมทั้งให้กำลังใจต่อผู้ศึกษาตลอดมา

วิพรรณภา คำเจริญ

กลยุทธ์เพื่อลดความเสี่ยงโดยการกระจายธุรกิจของบริษัทยูเซ็น โลจิสติกส์(ประเทศไทย)จำกัด
 THE RISK REDUCTION THROUGH BUSINESS DIVERSIFICATION OF YUSEN
 LOGISTICS (THAILAND) CO.,LTD

วิพัฒนัภา คำเจริญ 5550180

กจ.ม.

คณะกรรมการที่ปรึกษาสารนิพนธ์: รองศาสตราจารย์ณัฐสิทธิ์ เกิดศรี, Ph.D., เกียรติชัย กาฬสินธุ์,
 Ph.D., พาสน์ ทิมทรัพย์, D.B.A

บทคัดย่อ

การศึกษานี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาหาแนวทางและจัดทำกลยุทธ์ต่างๆเพื่อลดความเสี่ยงและสร้างความสามารถในการแข่งขันให้กับบริษัท ยูเซ็น โลจิสติกส์ (ประเทศไทย) จำกัด โดยผู้ศึกษาได้มีการเก็บรวบรวมข้อมูลจากแผนกบัญชีของบริษัทในส่วนของรายได้จากลูกค้าแยกเป็นกลุ่มธุรกิจและเฉพาะเจาะจง เพื่อวิเคราะห์รายได้และลูกค้าของบริษัท พร้อมทั้งศึกษาหลักการของทฤษฎีและกลยุทธ์ต่างๆจากตำราวิชาการ ผลจากการศึกษาในครั้งนี้พบว่าค่านิยมคณูญ์ปุ่นมีอิทธิพลต่อการเลือกบริษัทคู่ค้า และลูกค้ามีอยู่หลายธุรกิจ เช่น ธุรกิจยานยนต์และอะไหล่ยนต์ ธุรกิจอิเล็กทรอนิกส์และอะไหล่ ธุรกิจเคมีภัณฑ์ ธุรกิจอาหารและเครื่องดื่ม ธุรกิจสินค้าอุปโภคบริโภค ธุรกิจโรงงานอุตสาหกรรม

จากการวิเคราะห์ผู้ศึกษาเห็นว่าบริษัทควรทำการกระจายธุรกิจเพื่อลดความเสี่ยง โดยการใช้กลยุทธ์การเจาะตลาด การพัฒนาสินค้าและบริการ กฎ80/20 การทำพันธมิตรทางธุรกิจ และกลยุทธ์การเป็นผู้นำด้านต้นทุน เนื่องจากการให้ความสำคัญกับกลุ่มธุรกิจยานยนต์และอะไหล่ยนต์เป็นสำคัญมากเกินไปจะทำให้ขาดความสนใจในกลุ่มธุรกิจอื่นๆและถ้าหากในอนาคตกลุ่มลูกค้าธุรกิจยานยนต์และอะไหล่ยนต์เกิดเปลี่ยนไปใช้บริการคู่แข่งจะส่งผลกระทบต่อรายได้ของบริษัทเป็นอย่างมาก และการให้บริการที่มีประสิทธิภาพนั้นจะเป็นแรงจูงใจให้ลูกค้าสนใจและไว้วางใจ

คำสำคัญ: ลดความเสี่ยง / การกระจายธุรกิจ / บริษัท ยูเซ็น โลจิสติกส์ (ประเทศไทย) จำกัด

สารบัญ

	หน้า
กิตติกรรมประกาศ	ข
บทคัดย่อ	ค
สารบัญตาราง	จ
สารบัญรูปภาพ	ฉ
บทที่ 1 บทนำ	1
1.1 ที่มาของปัญหา	1
1.2 ข้อมูลบริษัท	2
1.3 ปัญหาของบริษัท	7
บทที่ 2 การนำกลยุทธ์มาใช้ในการวิเคราะห์ปัญหา	9
2.1 การวิเคราะห์ห้าจุดอ่อน – จุดแข็ง – โอกาส – ภัยคุกคาม (SWOT)	9
2.2 การวิเคราะห์ 5 พลังของการเปลี่ยนแปลง (Five Forces Analysis)	13
บทที่ 3 การวิเคราะห์และแจกแจงระบบของปัญหา	17
บทที่ 4 แนวทางในการแก้ไขปัญหา	20
4.1 กลยุทธ์การขยายธุรกิจเดิม(Intensive Growth)	20
4.2 กลยุทธ์ The Long Tail (กฎ80/20)	22
4.3 กลยุทธ์การขยายตัวโดยการเป็นพันธมิตรทางธุรกิจ(Strategic Alliance)	24
บทที่ 5 การนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติ	30
5.1 แผนที่ยุทธศาสตร์	30
5.2 แผนดำเนินงาน	33
บรรณานุกรม	36
ประวัติผู้วิจัย	37

สารบัญตาราง

ตาราง		หน้า
1.1	แสดงงบกำไรขาดทุนของบริษัท	5
2.1	แสดงสถิติจำนวนผู้ประกอบการ โลจิสติกส์ไทย	15
4.1	แสดงรายละเอียดลูกค้า	23
4.2	แสดงสรุปกลยุทธ์ที่นำมาใช้ในการลดความเสี่ยง	28
5.1	แสดงเครื่องมือในการประเมินผลการปฏิบัติงาน	32



สารบัญรูปภาพ

ภาพ		หน้า
1.1	แสดงโครงสร้างของบริษัท	4
1.2	แสดงรายได้แยกสัดส่วนตามกลุ่มธุรกิจของบริษัทในปี 2553-2555	6
1.3	แสดงสัดส่วนของลูกค้านำที่ใช้บริการในปี 2555	7
2.1	แสดงโมเดลการวิเคราะห์จุดอ่อน – จุดแข็ง – โอกาส – ภัยคุกคาม	9
2.2	แสดงโมเดล การวิเคราะห์ 5 พลังของการเปลี่ยนแปลง	13
3.1	แสดงการวิเคราะห์ปัญหาโดยการใช้แผนภูมิวงรอบเหตุและผล	18
5.1	แสดงแผนที่ยุทธศาสตร์	31
5.2	แสดงแผนการดำเนินงาน	34



บทที่ 1

บทนำ

ในการจัดทำสารนิพนธ์ครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษาปัญหาทางเกี่ยวกับลูกค้าที่เข้ารับบริการในบริษัท ยูเซ็น โลจิสติกส์ (ประเทศไทย) จำกัด ดังรายละเอียดต่อไปนี้

1.1 ที่มาของปัญหา

บริษัท ยูเซ็น โลจิสติกส์ (ประเทศไทย) จำกัด ในเครือเอ็นวายเคยูเอ็น (NYK) เป็นผู้ให้บริการโลจิสติกส์ครบวงจรอันดับสองในประเทศไทยที่สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้อย่างครบวงจรโดยที่องค์กรจะให้บริการขนส่งได้ทั้งทางบก ทางน้ำ และทางอากาศ และเมื่อกรกฎาคม 2556ที่ผ่านมาบริษัท ยูเซ็น โลจิสติกส์ (ประเทศไทย) จำกัด ได้รับการรับรองว่าเป็นบริษัทที่มีมาตรฐานคุณภาพบริการขนส่งด้วยรถบรรทุกจากกรมการขนส่งทางบกและได้รับการรับรองให้เป็นตัวแทนออกของระดับมาตรฐาน เอ อี โอ ลำดับที่ 1 จากกรมศุลกากรในปัจจุบันการแข่งขันในตลาดโลจิสติกส์มีความรุนแรงมากขึ้นจากทั้งผู้ประกอบการ โลจิสติกส์ในท้องถิ่นและผู้ประกอบการ โลจิสติกส์จากต่างประเทศ เพื่อที่จะพยายามช่วงชิงความได้เปรียบระหว่างการแข่งขันจากคู่แข่งเพื่อจะได้ก้าวขึ้นเป็นผู้นำทางธุรกิจในแขนงต่างๆ แต่จากการสำรวจพบว่าบริษัท ยูเซ็น โลจิสติกส์ (ประเทศไทย) จำกัด ยังมีความได้เปรียบที่ลูกค้าของบริษัทส่วนใหญ่นั้นเป็นบริษัทญี่ปุ่นจึงส่งผลให้บริษัทสามารถรับรู้ เข้าใจและสามารถตอบสนองความต้องการของบริษัทญี่ปุ่นได้เป็นอย่างดี ในปัจจุบันนี้ลูกค้ารายหลักของบริษัทคือกลุ่มลูกค้าธุรกิจยานยนต์และอะไหล่ยนต์ ที่ซึ่งมีส่วนถึง 39%จากรายได้ทั้งหมดในปี 2555 หรือเท่ากับ 3,056,780,697.70บาท อาทิ ออโต้ฮัลเลย์แอนซ์ นิตโก้สยาม โตโยต้า นิสสัน อิซูซุ พานาโซนิคออโตโมทีฟ ดังนั้นจากสัดส่วนรายได้ในปี 2555 ทำให้พบว่าบริษัทมีความเสี่ยงในเรื่องของรายได้ที่มาจากกลุ่มธุรกิจเพียงกลุ่มเดียวเป็นหลัก ซึ่งถ้าบริษัทขาดรายได้จากกลุ่มธุรกิจหลักไปจะส่งผลกระทบต่อให้บริษัทต้องขาดรายได้ไปเป็นจำนวนมาก เพราะฉะนั้นบริษัทยูเซ็น โลจิสติกส์ (ประเทศไทย) จำกัดจะต้องกำหนดกลยุทธ์ในการดำเนินงานเพื่อให้องค์กรสามารถแข่งขันกับคู่แข่ง สามารถรักษาลูกค้าเดิมให้ยังใช้บริการ ของบริษัทยูเซ็น โลจิสติกส์ (ประเทศไทย) จำกัดต่อไปอย่างต่อเนื่องและสามารถเพิ่มยอดขายให้บริการอีก 10 % จากลูกค้ารายเดิมพร้อมทั้งกำหนดกลยุทธ์เพื่อดึงดูดลูกค้ารายอื่นให้มาใช้บริการของบริษัทมากขึ้น

1.2 ข้อมูลบริษัท

บริษัท ยูเซ็น โลจิสติกส์ (ประเทศไทย) จำกัด เกิดจากการร่วมมือกันในการทำการรวบรวมธุรกิจระหว่างบริษัท เอนวายเค โลจิสติกส์(ประเทศไทย) จำกัด ที่มีประสบการณ์ทางด้านการขนส่งทางบกเป็นระยะเวลาอันยาวนานถึง 126 ปี และบริษัท ยูเซ็น แอร์แอนด์ซี เซอร์วิส (ประเทศไทย) จำกัด ที่มีความเชี่ยวชาญทางด้านการให้บริการขนส่งทางอากาศ เพื่อความเป็นผู้นำในธุรกิจโลจิสติกส์และเพิ่มขีดความสามารถในการให้บริการอย่างครบวงจร

บริษัท ยูเซ็น โลจิสติกส์ (ประเทศไทย) จำกัด มีกลุ่มของบริการหลักทั้งหมด 4 กลุ่มบริการ ดังนี้

1. การขนส่งสินค้าครอบคลุมงานทาง โลจิสติกส์ที่เกี่ยวข้องกับการให้บริการด้านการขนส่งสินค้าทั้งภายในและส่งออกนอกประเทศ ผ่านทางถนนทะเลและอากาศ
2. การจัดเก็บสินค้าดูแลและบริหารคลังสินค้าบริการลานพักตู้คอนเทนเนอร์ บริการซ่อมบำรุงตู้คอนเทนเนอร์ การให้บริการติดสลากสินค้าหรือบริการด้านบรรจุภัณฑ์ รวมทั้งการกระจายสินค้า
3. บริการด้านพิธีการต่างๆที่เกี่ยวกับงาน โลจิสติกส์ ครอบคลุมงานพิธีการศุลกากร
4. บริการงาน โลจิสติกส์ที่เกี่ยวข้องกับการให้บริการเสริมบริการเสนอโครงการนวัตกรรมใหม่ทางโลจิสติกส์

บริษัท ยูเซ็น โลจิสติกส์ (ประเทศไทย) จำกัด มีพันธกิจ วิสัยทัศน์ ค่านิยมและโครงสร้างองค์กร ดังต่อไปนี้

พันธกิจ

บริษัท ยูเซ็น โลจิสติกส์ (ประเทศไทย) จำกัด มีพันธกิจที่มุ่งมั่นในการพัฒนาเศรษฐกิจระดับโลกและประโยชน์สูงสุดขององค์กร เพื่อให้ได้มาซึ่งความไว้วางใจจากลูกค้าโดยผ่านการให้บริการที่ทันสมัยและเต็มเปี่ยมด้วยคุณภาพ

วิสัยทัศน์

บริษัท ยูเซ็น โลจิสติกส์ (ประเทศไทย)มีวิสัยทัศน์ที่จะเป็นผู้ให้บริการด้านโลจิสติกส์ระดับโลกด้วยเครือข่ายและคุณภาพการให้บริการระดับสากล

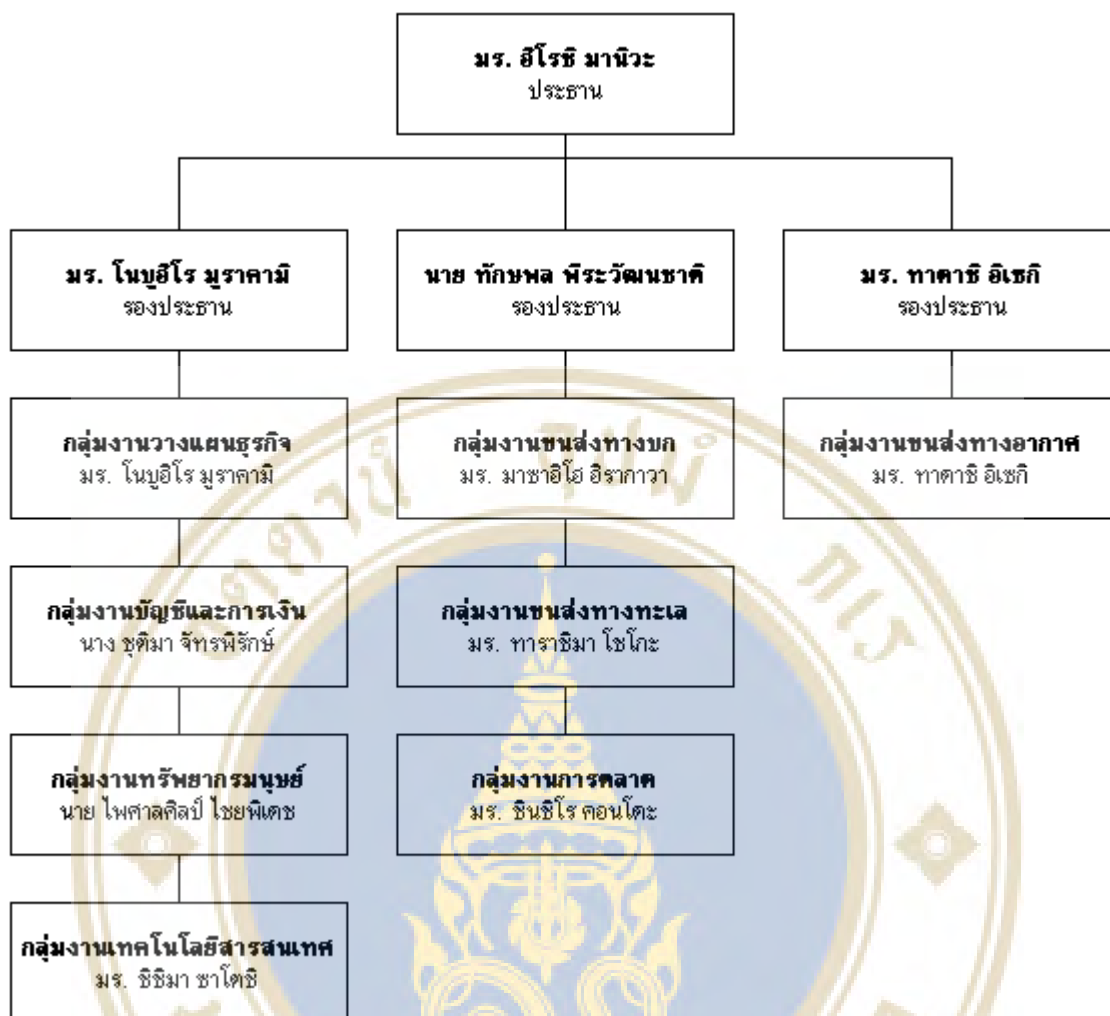
ค่านิยม

- ลูกค้าคือศูนย์กลาง: เรามอบคุณค่าแห่งการบริการแก่ลูกค้า ในฐานะผู้ให้บริการทางด้านโลจิสติกส์อย่างครบวงจร
- การบริหารคุณภาพและมุ่งเน้นสถานที่จริงในทางธุรกิจ: เราดำเนินงานอย่างมีคุณภาพโดยมุ่งเน้นการลงไปประสานติดตามงานกับผู้ปฏิบัติงานและบริหารจัดการศักยภาพในแต่ละหน่วยงานอย่างเต็มที่
- การบริหารที่มุ่งเน้นด้านทรัพยากรบุคคล: เราให้ความสำคัญกับแรงบันดาลใจในการทำงานของพนักงานในฐานะผู้ปฏิบัติและให้บริการอย่างแท้จริง
- การบริหารด้านสิ่งแวดล้อม: มุ่งมั่นในการปกป้องรักษาสิ่งแวดล้อมและแสดงความรับผิดชอบต่อองค์กรที่พึงมีต่อสังคม

โครงสร้างขององค์กร

เนื่องจากบริษัท ยูเซ็น โลจิสติกส์ (ประเทศไทย) จำกัด เป็นบริษัทที่ให้บริการ โลจิสติกส์อย่างครบวงจรที่อยู่ภายใต้การดำเนินงานของบริษัท ยูเซ็น โลจิสติกส์ จำกัดที่ประเทศญี่ปุ่น จึงทำให้บริษัทมีคณะกรรมการบริษัทที่มีอำนาจสูงสุดในการดำเนินการของบริษัทเป็นผู้บริหารชาวญี่ปุ่นเป็นส่วนใหญ่ดังต่อไปนี้

- | | |
|-------------------|--------------|
| 1. มร. อิโรชิ | มานิวะ |
| 2. มร. ยูทาเกะ | มียาจิ |
| 3. นาย ทักษพล | พีระวัฒนชาติ |
| 4. มร. ทาดาชิ | อิเซกิ |
| 5. มร. โนบุอิโร | มูราคามิ |
| 6. มร. มาซาฮิโสะ | อิรากาวา |
| 7. นาย ประสาน | ลิมสุชาวัฒน์ |
| 8. นาย ไพศาลศิลป์ | ไชยพิเดช |
| 9. นาย สมภพ | สุนทรระกูล |



ภาพที่ 1.1 แสดงโครงสร้างของบริษัท ยูเซ็น โลjistดิกส์ (ประเทศไทย) จำกัด ที่มา ข้อมูลเกี่ยวกับโครงสร้างของบริษัท ยูเซ็น โลjistดิกส์ (ประเทศไทย) จำกัด จากแผนกทรัพยากรมนุษย์

โครงสร้างทางการเงิน

ตารางที่ 1.1 แสดงให้เห็นถึงงบกำไรขาดทุนของบริษัท ยูเซ็น โลjistดิกส์ (ประเทศไทย) จำกัด ตั้งแต่ก่อนการควบรวมกิจการในปี 2553 และหลังจากควบรวมกิจการของระหว่าง 2 บริษัท คือบริษัท เอนวายเค โลjistดิกส์ (ประเทศไทย) จำกัด และบริษัท ยูเซ็น แอร์แอนด์ซี เซอร์วิส (ประเทศไทย) จำกัด ในปี 2554 และ ปี 2555

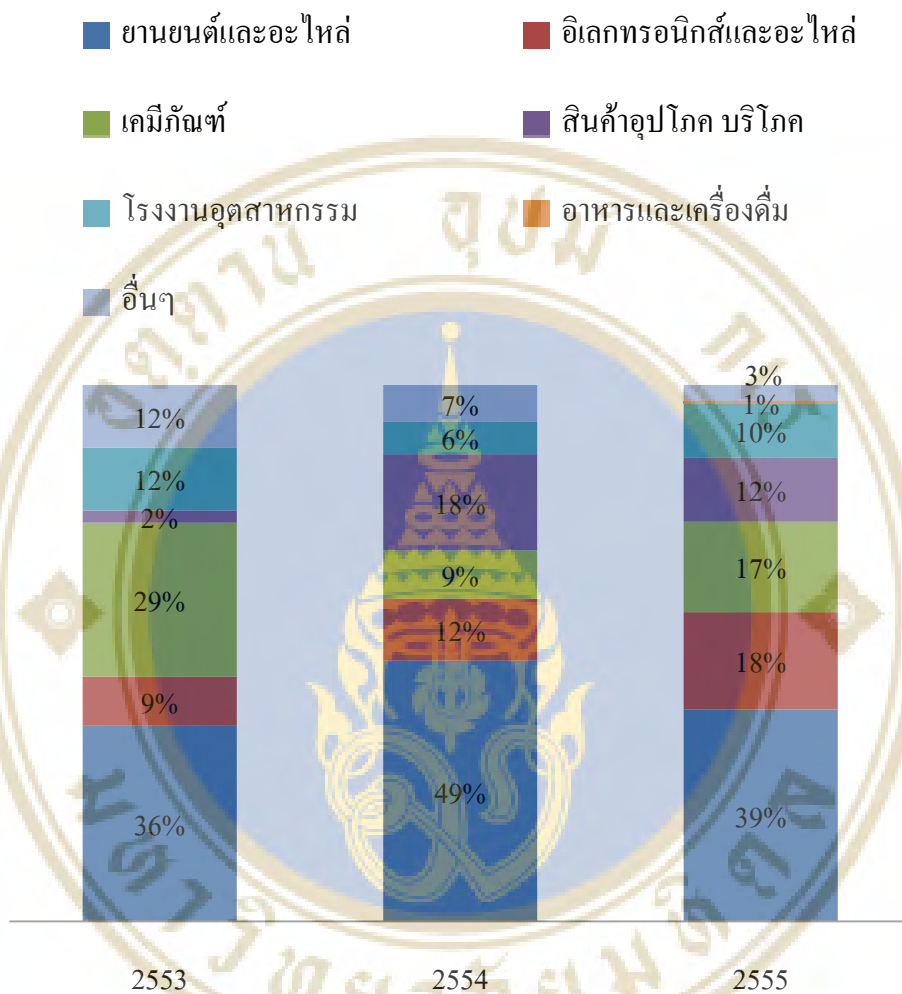
ตารางที่ 1.1 แสดงงบกำไรขาดทุนของบริษัท ยูเซ็น โลจิสติกส์ (ประเทศไทย) จำกัด

	ปี 2553	ปี 2554	ปี 2555
รายได้จากการดำเนินงาน	3,968,943,266.83	6,448,501,635.90	7,735,511,670.68
ต้นทุนทางตรง	<u>2,798,865,536.18</u>	<u>4,943,157,639.17</u>	<u>6,193,563,402.19</u>
กำไรขั้นต้น (ขาดทุน)	1,170,077,730.65	1,505,343,996.73	1,541,948,268.49
ต้นทุนทางอ้อม	<u>559,080,772.14</u>	<u>726,991,488.91</u>	<u>948,629,118.43</u>
กำไรจากการดำเนินงาน (ขาดทุน)	610,996,958.51	778,352,507.82	593,319,150.06
รายได้ที่ไม่ได้มาจากการดำเนินงาน	<u>75,929,891.93</u>	<u>75,526,810.06</u>	<u>89,467,025.91</u>
กำไรสุทธิก่อนหักภาษี	686,926,850.44	853,879,317.88	763,184,121.95
กำไรสุทธิ (ขาดทุน)	<u>686,926,850.44</u>	<u>853,879,317.88</u>	<u>682,786,175.97</u>

ที่มา จากแผนกบัญชี บริษัท ยูเซ็น โลจิสติกส์ (ประเทศไทย) จำกัด จากแผนกบัญชี

จากโครงสร้างทางการเงินข้างต้น ในปี 2554 บริษัท ยูเซ็น โลจิสติกส์ (ประเทศไทย) จำกัดมีรายได้ที่เพิ่มสูงขึ้นเรื่อยๆ นั้น สืบเนื่องจากเป็นช่วงที่บริษัทเกิดการควบกิจการระหว่าง บริษัท เอนวายเค โลจิสติกส์(ประเทศไทย)จำกัด และบริษัท ยูเซ็น แอร์แอนด์ซี เซอร์วิส (ประเทศไทย)จำกัด จึงทำให้บริษัทมีรายได้ที่เพิ่มมากขึ้นจากทั้งการให้บริการขนส่งทางบก ทางน้ำ และทางอากาศ แต่ในทางกลับกันต้นทุนในการดำเนินงานก็เพิ่มสูงขึ้นเช่นกัน เนื่องจากการให้บริการขนส่งทางอากาศนั้นมีค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานที่ค่อนข้างสูง แต่ก็ยังถือว่าการควบรวมกิจการนั้นส่งผลดีเนื่องด้วยทำให้บริษัท ยูเซ็น โลจิสติกส์ (ประเทศไทย)จำกัดมีรายได้และกำไรที่สูงกว่าเมื่อครั้งยังเป็นบริษัท เอนวายเค โลจิสติกส์(ประเทศไทย) จำกัด

สัดส่วนลูกค้าแยกประเภทธุรกิจ ปี2553-2555



ภาพที่ 1.2 แสดงรายได้แยกสัดส่วนตามกลุ่มธุรกิจของบริษัท ยูเซิน โลจิสติกส์ (ประเทศไทย) จำกัด ในปี 2553-2555

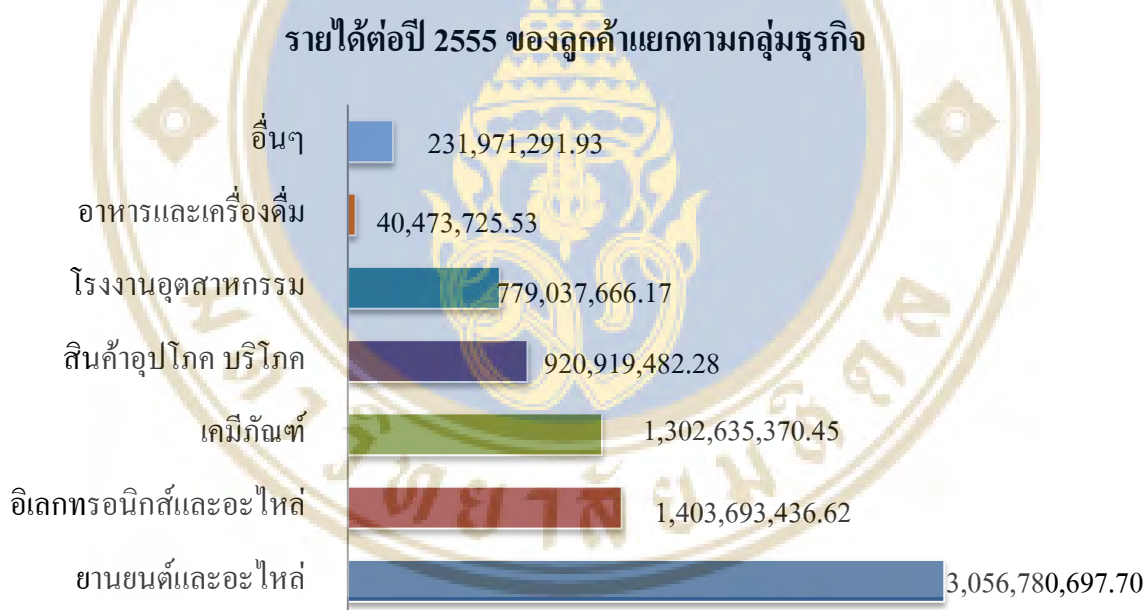
ที่มา จากแผนกบัญชี บริษัท ยูเซิน โลจิสติกส์ (ประเทศไทย) จำกัด จากแผนกบัญชี

จากภาพที่1.2 แสดงให้เห็นว่ารายได้หลักของบริษัท ยูเซิน โลจิสติกส์ (ประเทศไทย) จำกัด นั้นมาจากกลุ่มธุรกิจยานยนต์และอะไหล่ยนต์มาตั้งแต่ ปี 2553 จนกระทั่งปี 2555 ดังนั้นเพื่อเป็นการลดความเสี่ยงในการสูญเสียรายได้นั้น บริษัทควรกระจายรายได้ไปยังกลุ่มธุรกิจอื่น อาทิ

อิเล็กทรอนิกส์และอะไหล่ เคมีภัณฑ์ สินค้าอุปโภค บริโภค โรงงานอุตสาหกรรม อาหารและเครื่องดื่ม

1.3 ปัญหาของบริษัท

จากผลการสำรวจจำนวนและประเภทของลูกค้าที่ใช้บริการบริษัท ยูเซ็น โลจิสติกส์ (ประเทศไทย) จำกัด นั้น ปัญหาหลักของบริษัทคือการมีลูกค้าหลักเป็นกลุ่มธุรกิจประเภทยานยนต์และอะไหล่ยนต์เพียงกลุ่มเดียวโดยลูกค้าหลักของบริษัทในกลุ่มธุรกิจ คือ ออโต้อัลลายแอนซ์ นิตโก้ สยาม โตโยต้า นิสสัน อีซูซุ พานาโซนิคออโตโมทีฟ ในปี 2555 บริษัท ยูเซ็น โลจิสติกส์ (ประเทศไทย) จำกัด มีรายได้ทั้งหมดอยู่ที่ 7,735,511,670.68 บาท ซึ่งประกอบไปด้วยรายได้จากกลุ่มธุรกิจประเภทยานยนต์และอะไหล่ยนต์อยู่ที่ 3,056,780,697.70 บาทต่อปีหรือ 39% จากรายได้ทั้งหมด ดังภาพที่ 2 และภาพที่ 3



ภาพที่ 1.3 แสดงสัดส่วนของลูกค้าที่ใช้บริการ บริษัท ยูเซ็น โลจิสติกส์ (ประเทศไทย) จำกัด ในแต่ละประเภท ในปี 2555

ที่มา ข้อมูลเกี่ยวกับลูกค้าของบริษัท ยูเซ็น โลจิสติกส์ (ประเทศไทย) จำกัด จากแผนกบัญชี

ดังนั้นจากสัดส่วนรายได้ในปี 2555 ทำให้พบว่าบริษัทมีความเสี่ยงในเรื่องของรายได้ บริษัทที่มาจากกลุ่มธุรกิจยานยนต์และอะไหล่ยนต์เพียงกลุ่มเดียวเป็นหลัก ดังนั้นถ้าหากบริษัทยู เซ็น โลกิสติกส์ (ประเทศไทย) จำกัดขาดรายได้จากกลุ่มธุรกิจนี้อันสืบเนื่องมาจากหลายสาเหตุ อาทิ เช่น การเปลี่ยนแปลงของลูกค้าไปใช้บริการคู่แข่ง ย่อมส่งผลกระทบต่อรายได้ของบริษัทที่ลดลงเป็นอย่างมากเพราะฉะนั้นบริษัท ยูเซ็น โลกิสติกส์ (ประเทศไทย) จำกัดจะต้องหากกลยุทธ์เพื่อลดความเสี่ยงโดยการกระจายธุรกิจพร้อมทั้งดำเนินงานเพื่อรักษาลูกค้าเดิมให้ยังใช้บริการของบริษัท ยู เซ็น โลกิสติกส์ (ประเทศไทย) จำกัดต่อไปอย่างต่อเนื่องและสามารถเพิ่มยอดการให้บริการอีก 10 % จากลูกค้ารายเดิม นอกจากนี้ยังต้องกำหนดกลยุทธ์เพื่อดึงดูดลูกค้ารายอื่นให้มาใช้บริการของบริษัท มากขึ้น

จุดมุ่งหมายในครั้งนี้เพื่อที่จะให้บริษัท ยูเซ็น โลกิสติกส์ (ประเทศไทย) จำกัด สามารถ ดึงลูกค้าที่เป็นลูกค้าหลักของบริษัทให้ยังคงใช้บริการของบริษัทต่อไปอย่างต่อเนื่องโดยสามารถเพิ่ม ยอดการให้บริการอีก10%จากลูกค้ารายเดิม กล่าวคือ การนำกลยุทธ์การดำเนินงานมาช่วยผลักดันให้ ลูกค้ารายเดิมเกิดการให้บริการของบริษัทที่มากขึ้น เนื่องจากผู้ศึกษามองว่าลูกค้าบางรายยังใช้บริการ ของบริษัทไม่ครบวงจร ดังนั้นถ้าบริษัทสามารถทำให้ลูกค้ามาใช้บริการของบริษัทอย่างครบวงจร นั้นจะเป็นการเพิ่มรายได้ให้กับบริษัทพร้อมทั้งการ หากกลยุทธ์เพื่อมาดึงดูดให้มีลูกค้าอื่นๆมาใช้ บริการเราเพิ่มมากขึ้นคือการมีจำนวนลูกค้าใหม่เพิ่มขึ้นอีกปีละ3-5ราย ซึ่งผลจากการแก้ปัญหานี้จะ เป็นการเพิ่มลูกค้าจากกลุ่มธุรกิจอื่นและเป็นการรักษาลูกค้าหลักของบริษัทให้ยังอยู่ต่อไปเรื่อยๆโดย มีรายได้ที่เพิ่มขึ้นอีก10%

บทที่ 2

การวิเคราะห์ปัญหาของบริษัท ยูเซ็น โลจิสติกส์(ประเทศไทย)

จากปัญหาในบทที่ 1 เป็นปัญหาที่เกิดจากการมีกลุ่มลูกค้าหลักเพียงกลุ่มเดียวดังนั้น เพื่อให้บริษัทสามารถจัดทำกลยุทธ์ในการแก้ไขปัญหาได้นั้นจะต้องมีการวิเคราะห์ทั้งปัจจัยภายในและภายนอกของบริษัท นอกจากนี้การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของการแข่งขันก็เป็นสิ่งจำเป็น

2.1 การวิเคราะห์หาจุดอ่อน – จุดแข็ง – โอกาส – ภัยคุกคาม (SWOT)

ในการวิเคราะห์ปัญหา ผู้ศึกษาได้เลือกเครื่องมือที่ใช้ในการวิเคราะห์สภาพปัญหาคือการวิเคราะห์จุดแข็งและจุดอ่อนขององค์กร โดยวิเคราะห์ทั้งจากปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอกองค์กร (SWOT analysis) (GJ Hay, 2006) เพื่อที่จะใช้เป็นข้อมูลในการวางกลยุทธ์ให้มีเหมาะสมกับองค์กร เนื่องจากกลยุทธ์เป็นสิ่งสำคัญและจำเป็นสำหรับองค์กรเพราะองค์กรใช้กลยุทธ์ในการทำงานเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ของตน โดยกลยุทธ์ของแต่ละองค์กรจะถูกกำหนดตามธรรมชาติและลักษณะขององค์กรนั้นๆ ทั้งนี้องค์กรจะกำหนดกลยุทธ์ได้นั้นต้องรู้สถานภาพหรือสภาวะขององค์กรของตนเสียก่อน



ภาพที่ 2.1 แสดงโมเดลการวิเคราะห์จุดอ่อน – จุดแข็ง – โอกาส – ภัยคุกคาม

SWOT เป็นคำย่อมาจากคำว่า Strengths, Weaknesses, Opportunities, and Threats โดย

- Strengths คือ จุดแข็ง หมายถึงความสามารถและสถานการณ์ภายในองค์กรที่เป็นบวกซึ่งองค์กรนำมาใช้เป็นประโยชน์ในการทำงานเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์หรือหมายถึง การดำเนินงานภายในที่องค์กรทำได้ดี
- Weaknesses คือ จุดอ่อน หมายถึง สถานการณ์ภายในองค์กรที่เป็นลบและด้อยความสามารถซึ่งองค์กรไม่สามารถนำมาใช้เป็นประโยชน์ในการทำงานเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์หรือหมายถึงการดำเนินงานภายในที่องค์กรทำได้ไม่ดี
- Opportunities คือ โอกาส หมายถึงปัจจัยและสถานการณ์ภายนอกที่เอื้ออำนวยให้การทำงานขององค์กรบรรลุวัตถุประสงค์ หรือ หมายถึงสภาพแวดล้อมภายนอกที่เป็นประโยชน์ต่อการดำเนินการขององค์กร
- Threats คือ อุปสรรค หมายถึงปัจจัยและสถานการณ์ภายนอกที่ขัดขวางการทำงานขององค์กรไม่ให้บรรลุวัตถุประสงค์ หรือหมายถึง สภาพแวดล้อมภายนอกที่เป็นปัญหาต่อองค์กร

การวิเคราะห์ SWOT เป็นการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายนอกและภายในองค์กร ซึ่งปัจจัยเหล่านี้แต่ละอย่างจะช่วยให้เข้าใจได้ว่ามีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานขององค์กรอย่างไร จุดแข็งขององค์กรจะเป็นความสามารถภายในที่ถูกใช้ประโยชน์เพื่อการบรรลุเป้าหมาย ในขณะที่จุดอ่อนขององค์กรจะเป็นคุณลักษณะภายในที่อาจจะทำให้ผลการทำงาน โอกาสทางสภาพแวดล้อมจะเป็นสถานการณ์ที่ให้โอกาสเพื่อการบรรลุเป้าหมายขององค์กร ในทางกลับกันอุปสรรคทางสภาพแวดล้อมจะเป็นสถานการณ์ที่ขัดขวางการบรรลุเป้าหมายขององค์กร ผลจากการวิเคราะห์ SWOT นี้จะใช้เป็นแนวทางในการกำหนดวิสัยทัศน์ การกำหนดกลยุทธ์เพื่อให้องค์กรเกิดการพัฒนาไปในทางที่เหมาะสม

ผลการวิเคราะห์ปัญหาของบริษัท ยูเซ็น โลจิสติกส์ (ประเทศไทย) จำกัด มีดังนี้

จุดแข็ง (Strengths)

- บริษัท ยูเซ็น โลจิสติกส์ (ประเทศไทย) จำกัด เป็นบริษัทที่มีจุดแข็งตรงที่ว่าเป็นบริษัทที่มีประสบการณ์ในงานด้านโลจิสติกส์มากกว่า 126 ปีและเป็นบริษัทที่เกิดจากการรวมตัวของสองบริษัทในเครือเอ็นวายเค (บริษัท เอ็นวายเค โลจิสติกส์ (ประเทศไทย) และบริษัท ยูเซ็น แอร์แอนด์ซี เซอร์วิส (ประเทศไทย)) ที่มีบทบาทอันยาวนานในประเทศไทยจนทำให้กลายเป็นบริษัทที่ให้บริการ ได้อย่างครบวงจร อาทิ เป็นผู้ให้บริการดำเนินการพิธีการศุลกากร การบริการขนส่งภายในประเทศ และผ่านแดน บริการขนส่งทางทะเล บริการขนส่งทางอากาศ บริการคลังสินค้า

บริการลานพักผ่อนคอนเทนเนอร์ บริการซ่อมบำรุงตู้คอนเทนเนอร์ และบริการเสนอโครงการนวัตกรรมใหม่ทางโลจิสติกส์ ดังนั้นเมื่อลูกค้าเข้ามาใช้บริการของบริษัท ยูเซ็น โลจิสติกส์ (ประเทศไทย) จำกัด ลูกค้าจะได้รับความสะดวกสบาย เนื่องจากหลังจากที่บริษัทรับงานจากลูกค้ามานั้น บริษัทจะดำเนินงานต่างๆ ให้หมดจนจบสิ้นโดยที่ลูกค้าไม่ต้องยุ่งยาก

- บริษัท ยูเซ็น โลจิสติกส์ (ประเทศไทย) จำกัด ได้รับการรับรองว่าเป็นบริษัทที่มีมาตรฐานคุณภาพบริการขนส่งด้วยรถบรรทุกจากกรมการขนส่งทางบก
- บริษัท ยูเซ็น โลจิสติกส์ (ประเทศไทย) จำกัด ได้รับการรับรองให้เป็นตัวแทนออกของระดับมาตรฐาน เอ อี โอ ลำดับที่ 1 จากกรมศุลกากร

จุดอ่อน (Weaknesses)

- บริษัท ยูเซ็น โลจิสติกส์ (ประเทศไทย) จำกัด เป็นบริษัทลูกของบริษัท ยูเซ็น โลจิสติกส์ (ญี่ปุ่น) ดังนั้นผู้บริหารระดับสูงที่มีอำนาจลงนามหรือตัดสินใจส่วนใหญ่จะเป็นชาวญี่ปุ่น การทำงานของคนไทยกับคนญี่ปุ่นนั้นถือว่ามีจุดโหว่ในการดำเนินงานร่วมกันอยู่พอสมควร เนื่องจากคนญี่ปุ่นจะสื่อสารโดยใช้ภาษาญี่ปุ่นกันเองและขาดการสื่อสารที่ดีกับคนไทยเพราะคนญี่ปุ่นจะเชื่อแต่คำพูดของคนญี่ปุ่นด้วยกันและยึดติดกับวิธีการของตนเองจนก่อให้เกิดการสื่อสารคลาดเคลื่อนความเข้าใจที่ไม่ตรงกัน
- มีข้อจำกัดในการรับรู้ถึงตราสินค้าและบริการ คือ บริษัท ยูเซ็น โลจิสติกส์ (ประเทศไทย) จำกัด จะเป็นที่รู้จักในแวดวงของบริษัทญี่ปุ่นเป็นหลัก

โอกาส (Opportunities)

- ประเทศญี่ปุ่นเป็นประเทศที่มีกำลังการผลิตที่สูงและเป็นประเทศต้นกำเนิดของผู้ผลิตชั้นนำที่ก้าวหน้าทางเทคโนโลยีในอุตสาหกรรมต่าง ๆ เช่น รถยนต์ อุปกรณ์อิเล็กทรอนิกส์ เครื่องจักร เหล็กกล้า โลหะนอกกลุ่มเหล็ก เรือ สารเคมี ดังนั้นจะต้องมีการส่งออก-นำเข้าสินค้าเหล่านี้เพื่อการค้าขาย เพราะฉะนั้นการขนส่งทั้งทางบก ทางทะเล และทางอากาศจึงเป็นสิ่งสำคัญในการทำการค้า จากการศึกษาผู้ศึกษาเห็นว่าลูกค้าของบริษัทส่วนใหญ่เป็นบริษัทญี่ปุ่นซึ่งเป็นสัญชาติเดียวกับบริษัท ยูเซ็น โลจิสติกส์ (ประเทศไทย) จำกัด จึงส่งผลให้บริษัทสามารถรับรู้ เข้าใจ และสามารถตอบสนองความต้องการของบริษัทญี่ปุ่นได้เป็นอย่างดี ซึ่งจุดนี้ถือว่าเป็นโอกาสที่ดีในการทำการค้าได้อย่างราบรื่น

- จากข้อมูลรายชื่อบริษัทญี่ปุ่นในประเทศไทยปี 2555-2556 ทำให้ทราบว่ามียังมีจำนวนบริษัทญี่ปุ่นในประเทศไทยอยู่ถึง 1,627บริษัท ซึ่งทำให้ผู้ศึกษาเล็งเห็นโอกาสในการเพิ่มลูกค้าใหม่ๆให้บริษัท ยูเซ็น โลจิสติกส์ (ประเทศไทย) จำกัด
 - หลังจากการรวบรวมกิจการทำให้บริษัท ยูเซ็น โลจิสติกส์ (ประเทศไทย) จำกัด มีโอกาสที่เพิ่มมากขึ้นในการขยายฐานลูกค้าในแง่ของการให้บริการที่ครอบคลุมมากขึ้นทั้งการให้บริการทางบก ทางทะเล และทางอากาศ
 - ลูกค้าให้การสนับสนุนและใส่ใจในการให้บริการของบริษัทจะนำไปสู่การเจริญเติบโตของธุรกิจอย่างดียิ่ง
 - การเจริญเติบโตอย่างรวดเร็วของเศรษฐกิจในประเทศไทยจะช่วยเป็นแรงเสริมให้บริษัทยูเซ็น โลจิสติกส์ (ประเทศไทย) จำกัด สามารถขยายฐานลูกค้าไปยังภูมิภาคต่างๆที่ยังไม่มีบริษัท ยูเซ็น โลจิสติกส์ (ประเทศไทย) จำกัดในพื้นที่นั้น
 - การเจริญเติบโตทางการค้าระหว่างประเทศในภูมิภาคอาเซียนและการก้าวไปสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียนจะทำให้เกิดการไหลเวียนของสินค้า เงินทุนและแรงงานได้อิสระมากขึ้นจนสามารถทำให้เกิดอุปสงค์บริการ โลจิสติกส์เพิ่มขึ้น
- ภัยคุกคาม (Threats)
- การแข่งขันภายในอุตสาหกรรมอย่างรุนแรงนั้น ทำให้เกิดการขายบริการทางด้านโลจิสติกส์อย่างตัดราคา
 - จำนวนผู้ประกอบการทางด้าน โลจิสติกส์ทั้งท้องถิ่นและต่างประเทศมีอยู่เป็นจำนวนมาก ทำให้ลูกค้ามีทางเลือกมากขึ้นทำให้ลูกค้ามีความต้องการบริการที่ดีขึ้นเร็วขึ้น แต่ในทางกลับกันก็ต้องการราคาที่ถูกลง

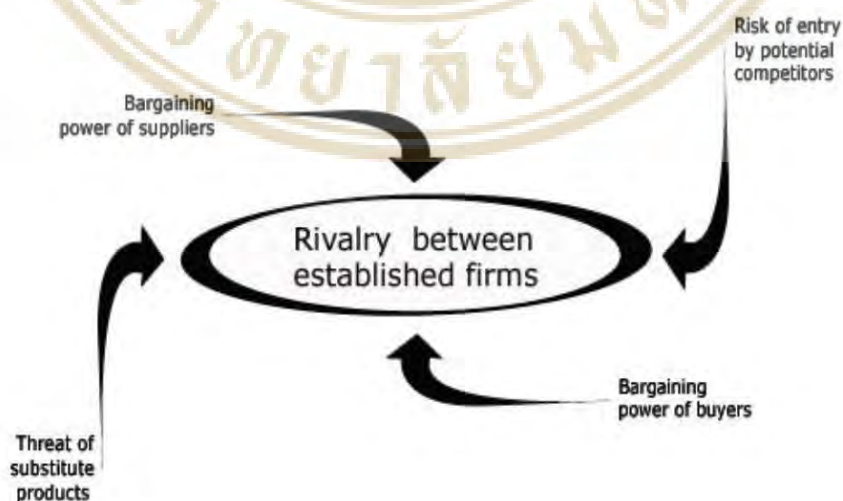
สรุปปัญหาจากการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และภัยคุกคามของบริษัทโดยวิเคราะห์ทั้งจากปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอกของบริษัท ทำให้เห็นว่าบริษัท ยูเซ็น โลจิสติกส์ (ประเทศไทย) จำกัดเป็นบริษัทที่มีการให้บริการที่ครบวงจรและครอบคลุมทั้งหมดที่เกี่ยวกับการให้บริการโลจิสติกส์ อาทิ เป็นผู้ให้บริการดำเนินการพิธีการศุลกากร การบริการขนส่งภายในประเทศและผ่านแดน บริการขนส่งทางทะเล บริการขนส่งทางอากาศ บริการคลังสินค้า บริการลานพักตู้คอนเทนเนอร์ บริการซ่อมบำรุงตู้คอนเทนเนอร์ และบริการเสนอโครงการนวัตกรรมใหม่ทางโลจิสติกส์ ซึ่งเป็นจุดแข็งขององค์กรที่ทำให้บริษัท ยูเซ็น โลจิสติกส์ (ประเทศไทย) จำกัดอย่างไรก็ตามบริษัทยังมีจุดอ่อนอยู่ที่การบริหารงานตัดสินใจในการดำเนินการต่างๆยังขึ้นอยู่กับผู้บริหารชาวญี่ปุ่นเป็นหลักโดยที่คนญี่ปุ่นจะไม่ค่อยสื่อสารหรือปรึกษางานกับคนไทยเนื่องจากค่านิยมของคนญี่ปุ่นนั้นจะเชื่อแต่คำพูดของคนญี่ปุ่นด้วยกัน และยังไม่ค่อยสื่อสารกันเอง

เป็นภาษาญี่ปุ่นมากกว่าการสื่อสารโดยใช้ภาษาอังกฤษ แต่ในจุดอ่อนนี้ก็ยังแฝงโอกาสในการติดต่อสื่อสารกับลูกค้าบริษัทญี่ปุ่นได้เป็นอย่างดี เนื่องจากประเทศญี่ปุ่นเป็นประเทศที่มีการผลิตรถยนต์ อุปกรณ์ อิเล็กทรอนิกส์ เครื่องจักร เหล็กกล้า โลหะนอกกลุ่มเหล็ก เรือ สารเคมี เป็นหลักทำให้เกิดการใช้บริการโลจิสติกส์ในการขนส่งเพื่อทำการค้าขายอย่างแน่นอน และด้วยความเป็นบริษัทญี่ปุ่นเหมือนกันจึงทำให้เกิดข้อได้เปรียบในการแข่งขันกับคู่แข่งรายอื่นที่ไม่ใช่บริษัทญี่ปุ่น

จากผลการวิเคราะห์ ทำให้พบว่าบริษัท ยูเซ็น โลจิสติกส์ (ประเทศไทย) จำกัด ควรเร่งหากกลยุทธ์เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน เพิ่มคุณภาพการบริการแก่ลูกค้า เพื่อมาสนับสนุนธุรกิจให้สามารถรักษากลุ่มลูกค้าเดิมที่เป็นรายได้หลักขององค์กรและสามารถเพิ่มยอดการให้บริการได้อีก10%จากลูกค้ารายเดิม พร้อมทั้งหากกลุ่มลูกค้าใหม่ๆอีกปีละ3-5รายเพื่อเป็นการเพิ่มรายได้ให้กับบริษัท จนสามารถบรรลุเป้าหมายขององค์กรและเป็นองค์กรที่ให้บริการด้านโลจิสติกส์อันดับหนึ่งของประเทศไทย

2.2 การวิเคราะห์ 5 พลังของการเปลี่ยนแปลง (Five Forces Analysis)

เครื่องมือที่นำมาใช้ในการวิเคราะห์สภาพปัญหาคือ Five Force Analysis ของ Michael Porter (Porter, 1998) เป็นโมเดลที่นิยมกันมากในการวิเคราะห์ตลาดเพื่อให้รู้ถึงสภาพแวดล้อมของธุรกิจขององค์กรกับสิ่งรอบข้างที่มีผลต่อการทำธุรกิจขององค์กรและเพื่อเสริมให้ธุรกิจของเรานั้นมีความแข็งแกร่งมากยิ่งขึ้น โดยเป็นการวิเคราะห์ในเชิงบวกที่ไม่ใช่เพียงการเอาชัยเหนือคู่แข่งแต่ยังกล่าวถึงการร่วมมือกันเป็นพันธมิตร การวิเคราะห์สถานะและสิ่งแวดล้อมของธุรกิจนั้นๆประกอบได้ด้วย5 อย่างคือ



ภาพที่ 2.2 แสดงโมเดลการวิเคราะห์ 5 พลังของการเปลี่ยนแปลง

2.2.1 สภาพการแข่งขันของธุรกิจนั้นๆ เป็นการวิเคราะห์เกี่ยวกับคู่แข่งทั้งหมดที่อยู่ในธุรกิจเดียวกันกับเรา ผลิตภัณฑ์และตลาดเดียวกับเรา ตรวจสอบดูว่า คู่แข่งของเรามีกลยุทธ์อะไรบ้างที่มากกระทบองค์กรของเรา การวิเคราะห์ขนาดของคู่แข่ง กำลังการผลิต เงินทุน ส่วนแบ่งการตลาด กลยุทธ์ของคู่แข่ง รวมถึงสภาพเศรษฐกิจที่มีผลกระทบต่อการแข่งขัน

2.2.2 ความสามารถในการเข้ามาของคู่แข่งรายใหม่เป็นการวิเคราะห์ว่ามีความยากง่ายในการเข้ามาของผู้ประกอบการรายใหม่มากน้อยเพียงใด ถ้าการเข้ามาของผู้ประกอบการรายใหม่สามารถทำได้ง่ายและสะดวกก็จะต้องทำให้บริษัทอาจได้รับผลกระทบจากการดำเนินธุรกิจได้ง่าย

2.2.3 สินค้าทดแทน เป็นการวิเคราะห์ว่าสินค้าและบริการที่บริษัทมีอยู่นั้น มีโอกาสหรือไม่ที่จะมีสินค้าและบริการอื่นเข้ามาทดแทนสินค้าและบริการเดิมของบริษัท ซึ่งอาจทำให้รายได้จากการขายสินค้าและบริการลดลง รวมถึงส่วนแบ่งการตลาดที่ลดลงในอนาคต

2.2.4 อำนาจการต่อรองของผู้ผลิต เป็นการวิเคราะห์เกี่ยวกับ ผู้ผลิตที่ขายวัตถุดิบต่างๆ ให้แก่บริษัท โดยการวิเคราะห์การพึ่งพาจากผู้ผลิต ถ้าธุรกิจต้องมีการพึ่งพาผู้ผลิตรายหนึ่งๆ สูงก็จะมีความเสี่ยงของการประกอบธุรกิจมากขึ้น เพราะถ้าผู้ผลิตรายนั้นไม่สามารถส่งวัตถุดิบได้ไม่ว่าจะด้วยสาเหตุใด ก็ตามจะส่งผลกระทบต่อการค้าดำเนินธุรกิจทันที

2.2.5 อำนาจการต่อรองของลูกค้าเป็นการวิเคราะห์เพื่อให้ทราบอำนาจการต่อรองของผู้บริโภคว่ามีมากน้อยเพียงใด ถ้ามีการแข่งขันในทางธุรกิจสูงและผู้บริโภคมีทางเลือกมากขึ้น ก็อาจจะส่งผลกระทบต่อการค้าดำเนินธุรกิจของบริษัทโดยเฉพาะในแง่ของรายได้ และส่วนแบ่งการตลาดที่ลดลง

ผลการวิเคราะห์ปัญหาของบริษัท ยูเซ็น โลจิสติกส์ (ประเทศไทย) จำกัด มีดังนี้

2.2.1 สภาพการแข่งขันของธุรกิจนั้นๆ (สูง)

จากการสำรวจคู่แข่งในอุตสาหกรรมพบว่าบริษัท ยูเซ็น โลจิสติกส์ (ประเทศไทย) จำกัด มีคู่แข่งอยู่เป็นจำนวนมาก ทั้งผู้ประกอบการ โลจิสติกส์ท้องถิ่นและผู้ประกอบการ โลจิสติกส์จากต่างประเทศทำให้เกิดการแข่งขันที่รุนแรง มีการให้บริการ โลจิสติกส์แบบตัดราคาเพื่อแย่งชิงลูกค้า มีการใช้กลยุทธ์ทางการตลาดที่ใกล้เคียงกันเพื่อรักษากฎเกณฑ์เดิมและเพิ่มยอดขายให้บริการ โลจิสติกส์

ตารางที่ 2.1 แสดงสถิติจำนวนผู้ประกอบการ โลจิสติกส์ไทย

หน่วย:บริษัท

ทุนจดทะเบียน	จำนวน
น้อยกว่า 1 ล้านบาท	3,336
1 – 5 ล้านบาท	7,434
5 – 10 ล้านบาท	1,117
10 – 20 ล้านบาท	507
20 – 50 ล้านบาท	383
50 – 100 ล้านบาท	186
100 – 200 ล้านบาท	133
มากกว่า 200 ล้านบาท	138
รวม	13,234

ที่มา กรมพัฒนาธุรกิจการค้า

2.2.2 ความสามารถในการเข้ามาของกลุ่มแข่งรายใหม่ (ต่ำ)

บริษัท ยูเซ็น โลจิสติกส์ (ประเทศไทย) จำกัด เป็นธุรกิจที่อยู่ในอุตสาหกรรมโลจิสติกส์ และต้นทุนแรกเริ่มในการเข้ามาในธุรกิจนี้จะมีสูง เนื่องจากเป็นการให้บริการทางการขนส่งและโกดังที่จะต้องมีสินทรัพย์ในการดำเนินงาน จำพวก รถบรรทุก ตู้คอนเทนเนอร์ เครื่องบิน และโกดัง ซึ่งสินทรัพย์เหล่านี้เป็นต้นทุนในการดำเนินงานที่สูง เพราะฉะนั้นถ้าคู่แข่งรายใหม่จะเข้ามา นั้นอาจจะต้องลงทุนสูงมาก จนทำให้แรงทางด้านนี้ค่อนข้างต่ำ

2.2.3.สินค้าทดแทน (ต่ำ)

ในปัจจุบันยังไม่มีบริการใดมาทดแทนการบริการขนส่งไม่ว่าจะทางบก ทางน้ำ หรือ ทางอากาศ เพราะการเคลื่อนย้ายสินค้านั้นจำเป็นต้องมีการจัดการ โลจิสติกส์เป็นหลักเสมอ

2.2.4.อำนาจการต่อรองของผู้ผลิต (ต่ำ)

ปัจจุบันมีรถบรรทุกอยู่หลากหลายยี่ห้อแต่ละยี่ห้อก็มีคุณสมบัติไม่แตกต่างกันมาก ดังนั้นต้นทุนในการที่จะเปลี่ยนใจไปใช้รถบรรทุกยี่ห้ออื่นจึงต่ำ กอปรกับบริษัท ยูเซ็น โลจิสติกส์ (ประเทศไทย) จำกัด เป็นบริษัท โลจิสติกส์ขนาดใหญ่ ต้องใช้รถเป็นจำนวนมาก ดังนั้นอำนาจต่อรองของผู้ผลิตจึงมีอยู่ต่ำ ถ้าหากสูญเสียลูกค้ารายใหญ่อย่างบริษัท ยูเซ็น โลจิสติกส์ (ประเทศไทย) จำกัด ไปนั้นย่อมทำให้ผู้ผลิตสูญเสียรายได้ไปเป็นจำนวนมาก

2.2.5.อำนาจการต่อรองของลูกค้า (สูง)

ปัจจุบันมีจำนวนผู้ประกอบการโลจิสติกส์อยู่มากมาย มีทั้งภายในท้องถิ่นและจากต่างประเทศ กอปรกับไม่มีต้นทุนในการเปลี่ยนไปใช้บริการบริษัท ถ้าลูกค้าอยากเปลี่ยนไปใช้บริการคู่แข่งก็สามารถเปลี่ยนได้เลย จึงทำให้ลูกค้ามีทางเลือกที่ค่อนข้างเยอะจึงทำให้แรงทางด้านนี้สูง

สรุปปัญหาจากการวิเคราะห์โดยใช้ Five Force Analysisของบริษัท ยูเซ็น โลจิสติกส์ (ประเทศไทย) จำกัดคือเป็นธุรกิจที่มีการแข่งขันที่สูง มีอำนาจการต่อรองของลูกค้าต่ำ มีอำนาจการต่อรองของผู้ผลิตต่ำ การเข้ามาของผู้ประกอบการรายใหม่เข้าได้ยากเนื่องจากต้องใช้เงินลงทุนที่สูงมากในการทำโลจิสติกส์แบบครบวงจร และยังไม่มีการให้บริการใดมาทดแทนการเคลื่อนย้ายสินค้าโดยไม่ใช้การขนส่ง

ดังนั้น การวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมของการทำธุรกิจทำให้เรารู้ถึงสภาวะที่ธุรกิจหรืออุตสาหกรรมนั้นๆ ดำรงอยู่ เพื่อที่จะทำให้ธุรกิจสามารถปกป้องตนเองให้พ้นจากสิ่งรอบข้างที่มีผลต่อการทำธุรกิจของบริษัทและในขณะเดียวกันก็สามารถทนแรงผลักดันจากด้านต่างๆ ซึ่งก่อให้เกิดประโยชน์กับธุรกิจอีกทางหนึ่งด้วย

จากผลการวิเคราะห์จะเห็นได้ว่าบริษัทมีอำนาจในการต่อรองกับลูกค้าที่ต่ำ และจากปัญหาของบริษัทในเรื่องรายได้หลักของบริษัทนั้นมาจากลูกค้ากลุ่มธุรกิจยานยนต์และอะไหล่ยนต์เป็นหลักจึงส่งผลให้บริษัทควรหากลยุทธ์เพื่อมาสนับสนุนและป้องกันไม่ให้ลูกค้าเกิดการเปลี่ยนไปใช้บริการคู่แข่งเนื่องจากถ้าลูกค้าหลักหายไปย่อมส่งผลให้รายได้หลักของบริษัทหายไปเป็นจำนวนมาก แต่อย่างไรก็ตามก็ควรหากลยุทธ์ใหม่มาเพื่อแข่งชิงลูกค้าจากคู่แข่งมาเป็นของเราเพื่อเป็นการขยายฐานลูกค้าให้กว้างขวางยิ่งขึ้น จนเป็นองค์กรที่ให้บริการด้านโลจิสติกส์อันดับหนึ่งของประเทศไทยอย่างยั่งยืน

บทที่ 3

การวิเคราะห์ปัญหาของบริษัท ยูเซ็น โลจิสติกส์ (ประเทศไทย) จำกัดโดยการใช้การใช้ แผนภูมิมิวรอบเหตุและผล(Causal Loop Diagram)

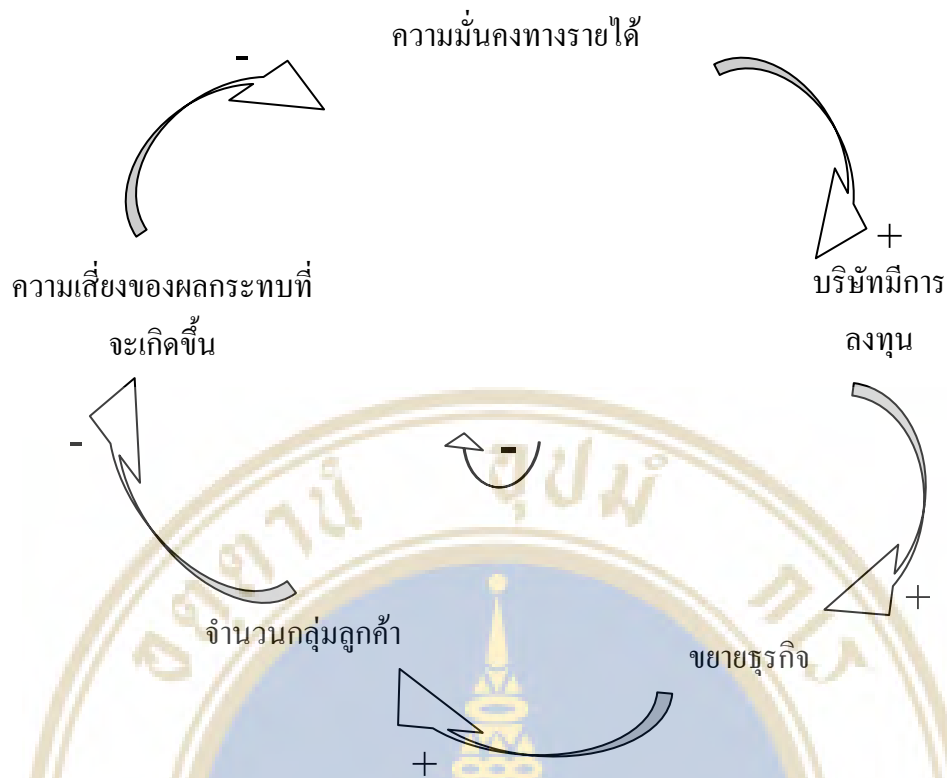
เนื่องจากปัญหาขององค์กรที่เกิดขึ้นนั้นย่อมเกิดจากหลายปัจจัยซึ่งแต่ละปัจจัยได้มีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน ดังนั้นถ้าจะมองเห็นถึงความสัมพันธ์อย่างชัดเจนนั้น การใช้แผนภูมิมิวรอบเหตุและผลจึงเป็นตัวช่วยที่เหมาะสม การเข้าใจถึงความสัมพันธ์ของปัญหาและผลของปัญหานั้นจะช่วยบริษัทในการกำหนดกลยุทธ์เพื่อมาแข่งขันกับคู่แข่งในธุรกิจ โลจิสติกส์ ช่วยลดโอกาสการสูญเสียลูกค้ารายเดิมและดึงลูกค้ารายใหม่

วิธีการคิดเชิงระบบ (Systems thinking) เป็นวิธีการคิดที่ช่วยให้เราสามารถเห็นรูปแบบและเหตุการณ์ที่จะอุบัติขึ้นในอนาคตทำให้เราสามารถเตรียมตัวและสามารถมีอิทธิพลเหนือสิ่งนั้นๆ ได้วิธีการคิดเชิงระบบเป็นสิ่งที่รู้อยู่ในแวดวงอันจำกัดจนดูเหมือนเป็นสิ่งที่ยากกว่าที่จะเข้าใจแต่ความเป็นจริงแล้วเป็นสิ่งที่สามารถทำได้ในชีวิตประจำวันได้สามารถใช้ได้ทุกหนทุกแห่ง และไม่ยากอย่างที่ใคร ๆ คิด วิธีการคิดเชิงระบบเป็นการคิดในเชิงองค์รวมหรือภาพรวม (Big Picture) โดยตระหนักชัดถึงองค์ประกอบย่อยที่มีความสัมพันธ์และมีหน้าที่ต่อเชื่อมกันอยู่ (Sterman, 2000)

วิธีการคิดเชิงระบบนั้น John D Sterman (2000) ได้นำเสนอการใช้แผนภูมิมิวรอบเหตุและผล (Causal Loop Diagrams) การคิดเชิงระบบในด้าน Positive Loop หรือ Reinforcing Loop และ Negative Loop หรือ Balancing Loop

- Positive Loop หรือ Reinforcing Loop หมายถึงระบบที่เชื่อมกันอยู่ให้เป็นการเสริมสาเหตุเหล่านั้น
- Negative Loop หรือ Balancing Loop หมายถึง มีผลทำให้เกิดสมดุลกับการแก้ปัญหาต่างๆ

ในการวิเคราะห์ปัญหา ผู้ศึกษาได้มีการใช้แผนภูมิมิวรอบเหตุและผล(Causal Loop Diagram) เพื่อให้มองเห็นความสัมพันธ์และปฏิสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรที่อาจจะเกิดขึ้นดังนี้



ภาพที่ 3.1 แสดงการวิเคราะห์ปัญหาโดยใช้แผนภูมิวงรอบเหตุและผล

จากภาพที่ 3.1 แสดงให้เห็นถึงความสัมพันธ์ของปัญหาและผลที่เกิดขึ้นรวมถึงปัจจัยอื่นๆที่มีความสัมพันธ์ โดยเมื่อบริษัทมีจำนวนกลุ่มลูกค้าลดน้อยลงโอกาสของผลกระทบที่จะเกิดขึ้นก็จะเพิ่มมากขึ้น จนส่งผลให้บริษัทมีความมั่นคงทางรายได้ที่ลดน้อยลง จนนำไปสู่การลงทุนในการขยายธุรกิจที่ลดน้อยลง และเมื่อบริษัทมีการขยายธุรกิจที่น้อยลงก็จะส่งผลให้บริษัทมีจำนวนกลุ่มลูกค้าลดน้อยลง

ในทางกลับกัน ถ้าบริษัท ยูเซ็น โลจิสติกส์ (ประเทศไทย) จำกัด ถ้ามีจำนวนกลุ่มลูกค้าเพิ่มมากขึ้น โอกาสของผลกระทบที่จะเกิดขึ้นก็จะลดน้อยลง จนส่งผลให้บริษัทมีความมั่นคงทางรายได้ที่เพิ่มมากขึ้น จนนำไปสู่การลงทุนในการขยายธุรกิจที่เพิ่มขึ้น และเมื่อบริษัทมีการขยายธุรกิจที่เพิ่มขึ้นก็จะส่งผลให้บริษัทมีจำนวนกลุ่มลูกค้าเพิ่มมากขึ้น

จากภาพของปัญหา ถ้าบริษัท ยูเซ็น โลจิสติกส์(ประเทศไทย) ไม่มีการดำเนินการแก้ไข จะส่งผลให้บริษัทขาดรายได้หลักและหากบริษัทสูญเสียกลุ่มลูกค้าธุรกิจยานยนต์และอะไหล่ยนต์ ไปเท่ากับว่ารายได้หลักของบริษัทได้หายไป และในปี 2555 ที่ผ่านมา บริษัท ยูเซ็น โลจิสติกส์ (ประเทศไทย) จำกัดมีรายได้ที่ได้จากธุรกิจดังกล่าวอยู่ที่ 3,056,780,697.70บาทต่อปีหรือ

39% จากรายได้ทั้งหมด ดังนั้นบริษัทควรดำเนินการหากลยุทธ์เพื่อรักษาลูกค้าหลักรายเดิมให้ยังใช้บริการบริษัทอย่างต่อเนื่องและยังเพิ่มยอดการใช้บริการอีก10%จากลูกค้ารายเดิม และหากลยุทธ์เพื่อมาสนับสนุนและดึงดูดลูกค้ารายใหม่อีกปีละ3-5รายให้มาใช้บริการของบริษัท ยูเซ็น โลจิสติกส์ (ประเทศไทย) จำกัด

เมื่อปัญหาของบริษัท ยูเซ็น โลจิสติกส์ (ประเทศไทย) จำกัดเกิดการแก้ไขจะส่งผลให้บริษัทมีรายได้จากกลุ่มลูกค้าหลักที่เพิ่มมากขึ้นจากเดิมอีก10%และยังสามารถขยายตัวไปในตลาดใหม่จนเกิดรายได้จากกลุ่มลูกค้ารายใหม่ที่เพิ่มขึ้นอีกปีละ3-5ราย



บทที่ 4

การจัดทำกลยุทธ์ (Crafting a strategy) เพื่อบรรลุผลสำเร็จตามที่ตั้งความมุ่งหวังไว้

ในสภาวะการณ์ปกติองค์กรธุรกิจนิยมที่จะเลือกกลยุทธ์การขยายตัวเพื่อก่อให้เกิดยอดขายที่เพิ่มขึ้นหรือส่วนแบ่งตลาดที่เพิ่มขึ้น นอกจากนี้ในอุตสาหกรรมที่มีการแข่งขันสูง องค์กรธุรกิจย่อมต้องใช้กลยุทธ์ในการขยายตัวเพื่อความอยู่รอด ซึ่งโดยทั่วไปแล้วเป้าหมายหลักของการขยายตัวขององค์กรธุรกิจก็เพื่อหาวิธีการในการได้มาซึ่งกำไรในระยะยาว

กลยุทธ์การขยายธุรกิจเดิม(Intensive Growth)

Intensive Growth คือกลยุทธ์ที่มุ่งเน้นการเพิ่มยอดขายของผลิตภัณฑ์เดิมซึ่งสามารถกระทำได้ด้วยวิธีการดังต่อไปนี้

- Market Penetration คือการเพิ่มส่วนแบ่งตลาดของผลิตภัณฑ์เดิมในตลาดเดิมด้วยวิธีการทางการตลาดเช่นการเพิ่มจำนวนพนักงานขายการเพิ่มกิจกรรมด้านโฆษณาการเพิ่มการส่งเสริมการขายเป็นต้นตัวอย่างเช่นการที่แมคโดนัลด์ขยายเวลาทำการไปจนถึงเที่ยงคืนก็เป็นการเพิ่มส่วนแบ่งทางการตลาดด้วยวิธีการนี้
- Market Development คือการขยายตลาดของสินค้าเดิมในพื้นที่ใหม่ตัวอย่างเช่น การที่ Starbucks มาเปิดสาขาที่ประเทศไทยก็ถือเป็นการทำ Market Development
- Product Development คือการเพิ่มยอดขายของผลิตภัณฑ์เดิมด้วยวิธีการปรับปรุงคุณสมบัติของผลิตภัณฑ์ดังกล่าวเช่นการเพิ่มคุณสมบัติการฟอกอากาศของเครื่องปรับอากาศ เป็นต้น นอกจากนี้ การทำ Product Development ยังสามารถทำได้ด้วยการแนะนำอรรถประโยชน์ (Utility) ใหม่ของผลิตภัณฑ์เดิมเช่นน้ำยาอูทัยทิพย์ปกติใช้ผสมน้ำดื่มเพื่อเพิ่มความรู้สึกลดชื่นต่อมาเจ้าของผลิตภัณฑ์ทำ Product Development ด้วยการแนะนำให้ผู้บริโภคทราบว่าน้ำยาอูทัยทิพย์มีอีก 1 อรรถประโยชน์คือ สามารถใช้ทาแก้มให้เป็นสีชมพูแทน Brush On ได้ เป็นต้น

จากวิธีการดังกล่าวมานี้ ผู้ศึกษาเล็งเห็นว่า บริษัท ยูเซ็น โลจิสติกส์ (ประเทศไทย)

จำกัด ควรจะเลือกใช้กลยุทธ์การเจาะตลาด(Market Penetration Strategy) เพื่อรักษาฐานลูกค้าเดิมของบริษัทร่วมทั้งผลักดันให้ลูกค้าเดิมเกิดการใช้บริการที่เพิ่มมากขึ้นครบวงจรมากขึ้น เป็นการสร้างความเติบโตและสัดส่วนทางการตลาดที่เพิ่มขึ้นให้กับบริษัทผ่านทางสินค้าและบริการเดิมและกลุ่มลูกค้าเป้าหมายเดิม อาทิเช่น กลุ่มยานยนต์และอะไหล่ยนต์ กลุ่มอิเล็กทรอนิกส์และอะไหล่ กลุ่มเคมีภัณฑ์ กลุ่มสินค้าอุปโภคบริโภค กลุ่มโรงงานอุตสาหกรรม และกลุ่มอาหารและเครื่องดื่ม ดังนั้นเพื่อเป็นการดึงให้ลูกค้าเดิมยังใช้บริการของบริษัททำการตลาดโปรโมชันเพื่อให้ลูกค้าได้รับรู้ถึงสิทธิพิเศษที่ได้เหนือกว่ารายอื่น โดยการใช้การเพิ่มต้นทุนในการเปลี่ยนแปลง (switching cost) ให้ลูกค้ารู้สึกว่าการเปลี่ยนไปใช้บริการจากคู่แข่งรายอื่นนั้นจะต้องเสียค่าเปลี่ยนบริการ ตัวอย่างเช่น เมื่อลูกค้าใช้บริการขนส่งทั้งทางบก ทางน้ำ และทางอากาศของบริษัทพร้อมทั้งเช่าโกดังสำหรับเก็บสินค้า ดังนั้นบริษัทควรส่งเสริมการขายโดยการลดค่าบริการในส่วนของยกสินค้าลงจากผู้ 10% และอีกหนึ่งกลยุทธ์ที่บริษัท ยูเซ็น โลจิสติกส์ (ประเทศไทย) จำกัด ควรจะเลือกใช้เพื่อเพิ่มกลุ่มเป้าหมายคือการทำการพัฒนาสินค้า (Product Development) โดยการเพิ่มการให้บริการรถขนส่งขนาด 4 ล้อ เพื่อมารองรับกลุ่มลูกค้าที่ต้องการให้ขนส่งสินค้าในพื้นที่ที่แคบและไม่ต้องการที่จะใช้รถขนาดใหญ่อย่างเช่น รถบรรทุก 6 ล้อ 10 ล้อ 18 ล้อ และตู้คอนเทนเนอร์ และเนื่องจากเป็นบริษัทที่มีความเป็นหนึ่งทางด้านรถขนส่งทางบก เพราะฉะนั้นผู้ศึกษาจึงสังเกตเห็นว่าการเพิ่มขนาดของรถขนส่ง 4 ล้อขึ้นมาจะสามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้มากยิ่งขึ้น พร้อมทั้งสามารถขยายตัวไปในตลาดของพวกร้านค้าปลีกและร้านอาหารและเครื่องดื่มได้อีกด้วย การที่บริษัทมีการให้บริการที่ครบวงจรตั้งแต่การให้บริการทางบกที่ซึ่งมีรถบรรทุกเพื่อการบริการ โลจิสติกส์ครบทุกขนาด การให้บริการขนส่งน้ำ และให้บริการขนส่งทางอากาศ นั้นส่งผลให้บริษัทมีความแตกต่างไปจากคู่แข่งรายอื่นๆที่มีเพียงการขนส่งเพียงอย่างเดียว ภายหลังจากการทำการพัฒนาสินค้านั้น การทำการตลาดจึงเป็นสิ่งที่ควรทำอย่างยิ่ง การใช้กลยุทธ์ดึง(Pull Strategy) คือการทำการประชาสัมพันธ์สื่อสารผ่านป้ายโฆษณาตามแหล่งโรงงานอุตสาหกรรม เช่น อมตะนคร แหลมฉบัง มาบตาพุด เพื่อเป็นการโฆษณาให้ผู้บริโภครับรู้ถึงการให้บริการของบริษัทว่ามีบริการที่ครบวงจร อาทิ การขนส่งทางถนนมีรถบรรทุกทุกขนาดตั้งแต่ 4 ล้อจนถึง 18 ล้อ รถบรรทุกเคมีภัณฑ์และรถหางลาก พร้อมทั้งเป็นบริษัทชั้นนำทางด้านโลจิสติกส์ที่มีประสิทธิภาพและคุณภาพ จนดึงดูดให้ผู้บริโภคเข้ามาซื้อบริการโลจิสติกส์ของบริษัท นอกจากนี้ก็ควรนำกลยุทธ์ผลัก(Push Strategy) มาใช้โดยการจัดทีมขายไปนำเสนอบริการของบริษัทแก่ลูกค้าเพิ่มขึ้นเพื่อช่วยในการผลักดันการขายและเน้นการเข้าหาลูกค้าให้มากขึ้น (Kotler & Armstrong, 2010)

จากการทำกลยุทธ์ทั้งกลยุทธ์การเจาะตลาด(Market Penetration Strategy) และกลยุทธ์การทำการพัฒนาสินค้า (Product Development) นั้นจะเป็นแรงผลักดันให้บริษัท ยูเซ็น โลจิสติกส์

(ประเทศไทย) จำกัด สามารถเพิ่มจำนวนลูกค้าในแต่ละอุตสาหกรรมให้มากขึ้นและเพิ่มยอดการให้บริการและส่วนครองตลาดโดยการเสริมสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้าเพื่อให้ลูกค้าเกิดความจงรักภักดีในบริษัท ยูเซ็น โลจิสติกส์ (ประเทศไทย) และใช้บริการบริษัทเรามากขึ้น

กลยุทธ์ The Long Tail (กฎ 80/20)

กฎ 80/20 ได้อธิบายการมีอยู่อย่างจำกัดของทรัพยากร ในโลกเศรษฐศาสตร์มีสมมติฐานที่ว่าเรามีทรัพยากรอยู่อย่างจำกัด ดังนั้นเราจะทำอะไรก็แล้วแต่ที่จะให้คุ้มค่าที่สุดทางเศรษฐศาสตร์ เราจึงต้องใช้ทรัพยากรที่มีอยู่นี้ให้คุ้มค่าที่สุด กล่าวคือใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างสำคัญและจำเป็นเพียง 20% แต่สร้างผลตอบแทนกว่า 80% จากทั้งหมด ยกตัวอย่างง่ายๆ การเอาใจลูกค้ารายใหญ่สำคัญๆ เพียง 20% ที่สร้างผลกำไรหรือยอดขายให้กับร้านถึง 80% ของกำไรหรือยอดขายทั้งหมดของร้าน ซึ่งก็เข้าประเด็นของกฎ 80/20 คือ เราต้องเลือกทำอะไรก็ได้ที่มี Input น้อย แต่ได้ผลคุ้มค่า หรือผลตอบแทนให้มากที่สุด (Koch, 2011) ตัวอย่างเช่น

- ชั้นวางสินค้าในห้างสรรพสินค้าที่มีอยู่จำนวนจำกัด ก็ต้องวางสินค้าที่มีความนิยมสูงสุด เพื่อที่จะขายได้มากที่สุด ทั้งนี้เนื่องจากค่าโซห่วย ต้นทุนการกระจายสินค้า และต้นทุนต่างๆ ของการบริหารชั้นสินค้าไม่ว่าจะเป็นสินค้ายอดนิยม หรือสินค้าที่ขายไม่ออกมีต้นทุนเท่ากัน (เลยเป็นเหตุผลว่าทำไมต้องมีการเรียกเก็บค่าวางสินค้าในห้างค้าปลีกขนาดใหญ่)
- มหาวิทยาลัยชื่อดังที่มีที่นั่งจำกัด ก็ต้องเลือกเอานักเรียนเก่งๆ เข้าไปเรียน เพราะว่ามีต้นทุนในการจัดการศึกษาของเด็กที่เก่ง และไม่เก่ง มีต้นทุนพอๆ กัน เลยคัดเอาเด็กเก่งเข้าไปเรียนก่อน อย่างน้อยก็เข้าไปสร้างชื่อเสียงให้กับทางมหาวิทยาลัยได้
- ผังรายการทีวีที่มีอยู่อย่างจำกัด ก็ต้องเลือกเอาโปรแกรมรายการที่คาดว่าจะทำ Rating สูงเพื่อรายได้จากค่าโฆษณาได้เยอะ เข้าไปวางตรงช่วงไพรม์ไทม์ เพราะค่าโซห่วยของสถานีเป็นต้นทุนคงที่ ถ้าใส่แต่รายการที่ไม่น่าจะเป็นที่นิยม ผลประกอบการที่ออกมาก็คงแย่
- โรงภาพยนตร์จะเลือกเอาหนังที่ทำเงินเข้าฉายในโรงและรอบที่ดีที่สุดเท่านั้น เพราะจำนวนรอบฉายมีอยู่จำกัด ชินเอาหนังที่ไม่ทำเงินเข้าไป โรงภาพยนตร์นั้นก็สูญรายได้ก้อนใหญ่ไป

จากการศึกษาข้อมูลประเทศญี่ปุ่นทำให้พบว่าญี่ปุ่นเป็นประเทศที่มีกำลังการผลิตที่สูง และเป็นประเทศต้นกำเนิดของผู้ผลิตชั้นนำที่ก้าวหน้าทางเทคโนโลยีในอุตสาหกรรมต่าง ๆ

เช่น รถยนต์ อุปกรณ์อิเล็กทรอนิกส์ เครื่องจักร เหล็กกล้า โลหะนอกกลุ่มเหล็ก เรือ สารเคมี ซึ่งเป็นธุรกิจที่ทางบริษัท ยูเซ็น โลจิสติกส์ (ประเทศไทย) จำกัด ได้ให้บริการทางด้านโลจิสติกส์อยู่ทั้งสิ้น ผู้ศึกษามองว่า บริษัท ยูเซ็น โลจิสติกส์ (ประเทศไทย) จำกัด ควรให้ความสำคัญกับลูกค้ารายสำคัญในทุกๆธุรกิจไม่ควรให้ความสำคัญเฉพาะลูกค้าในกลุ่มธุรกิจหลักเพียงอย่างเดียว เนื่องจากบางกลุ่มธุรกิจจะไม่ใช่กลุ่มธุรกิจหลักของบริษัทแต่ก็มีบริษัทที่ทำรายได้ให้กับบริษัทในอันดับต้นๆเช่นกัน อาทิ กลุ่มดาวเคมีคอล(DOW) บริษัทพีแอนดจี บริษัทชาร์ปอัลลิอัน บริษัทโคราชเคนกิ เป็นต้น เพราะฉะนั้นควรประยุกต์ใช้หลักการ 80/20 เพื่อสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้าหลักจนเกิดความจงรักภักดีในบริษัทและในที่สุดก็จะสามารถเพิ่มยอดขายให้บริการในลูกค้ารายได้ได้อีก 10%และสร้างผลกำไรให้กับธุรกิจ ดังนั้นบริษัทจึงควรเลือกกลุ่มลูกค้าเป้าหมายด้วยการวิเคราะห์จำแนกกลุ่มลูกค้าสัดส่วนราว 20 เปอร์เซ็นต์ ที่มีศักยภาพสร้างรายได้ให้กับบริษัท 80 เปอร์เซ็นต์ โดยให้ความสำคัญกับกลุ่มลูกค้าเหล่านี้เป็นพิเศษ ซึ่งการทำเช่นนี้จะเป็นการรักษาลูกค้ารายสำคัญของบริษัทโดยไม่มีการเจาะจงเฉพาะธุรกิจใดธุรกิจหนึ่ง ตามตารางดังต่อไปนี้

ลำดับที่	รายชื่อลูกค้า	ประเภทธุรกิจ	รายได้จากการให้บริการ
1	บริษัท ออโต้อัลลิอัน (ประเทศไทย)	ยานยนต์และอะไหล่	2,115,860,000.00
2	บริษัท กลุ่มดาวเคมีเคิล	เคมีภัณฑ์	1,822,517,000.00
3	บริษัท พีแอนดจี อินเตอร์เนชั่นแนล	อุปโภคบริโภค	484,922,000.00
4	บริษัท โตโยต้ามอเตอร์เอเชียแปซิฟิก	ยานยนต์และอะไหล่	473,188,000.00
5	บริษัท นิทโก้สยาม	ยานยนต์และอะไหล่	372,791,000.00
6	บริษัท นิสสัน มอเตอร์ (ประเทศไทย)	ยานยนต์และอะไหล่	332,629,000.00
7	บริษัท ชาร์ป (ประเทศไทย)	อิเล็กทรอนิกส์และอะไหล่	247,393,000.00
8	บริษัท เวิลด์อิเล็กทรอนิกส์ (ประเทศไทย)	อิเล็กทรอนิกส์และอะไหล่	182,705,000.00
9	บริษัท อิซูซุ มอเตอร์ (ประเทศไทย)	ยานยนต์และอะไหล่	165,960,000.00
10	บริษัท พาราโซนิกออโต้เมทีฟ	ยานยนต์และอะไหล่	156,217,000.00
รวม			6,751,675,000.00

ที่มา ข้อมูลเกี่ยวกับลูกค้าของบริษัท ยูเซ็น โลจิสติกส์ (ประเทศไทย) จำกัด จากแผนกบัญชี

จากตารางที่ 4.1 ถ้าบริษัท ยูเซ็น โลจิสติกส์ (ประเทศไทย) จำกัด สามารถรักษาลูกค้ากลุ่มเหล่านี้ไว้ได้นั้นถือได้ว่าบริษัทได้รับภรรยารายได้หลักของบริษัทไว้ได้ถึง 80% อย่างแน่นอน และจากตารางนี้ บริษัทควรนำกลยุทธ์การขยายตัวทางธุรกิจโดยการเป็นพันธมิตรมาช่วยสนับสนุนเพื่อขยายและรักษาฐานลูกค้าที่สามารถสร้างคุณค่าให้กับบริษัทไม่ว่าจะเป็นรายได้หรือชื่อเสียง

กลยุทธ์การขยายตัวโดยการเป็นพันธมิตรทางธุรกิจ (Strategic Alliance)

กลยุทธ์การขยายตัวโดยการเป็นพันธมิตรทางธุรกิจการสร้างพันธมิตรเป็นกระบวนการทางด้านธุรกิจที่สามารถนำบริษัทไปสู่เป้าหมายตามที่ได้กำหนดไว้ โดยแนวคิดพันธมิตรเชิงกลยุทธ์ (Strategic Alliance) เป็นแนวคิดที่มีความแตกต่างจากแนวคิดแบบเดิมที่มุ่งเน้นในส่วนของการแข่งขันทางด้านธุรกิจ โดยแนวคิดพันธมิตรเชิงกลยุทธ์ (Strategic Alliance) เป็นแนวคิดที่เน้นการเสริมสร้างความร่วมมือในการดำเนินธุรกิจกับบริษัทคู่แข่ง โดยความร่วมมือนี้จะครอบคลุมในส่วนภายในอุตสาหกรรม ระหว่างอุตสาหกรรมบริษัทผู้ผลิตชิ้นส่วน ลูกค้าและคู่แข่งทางการค้าโดยในส่วนของความร่วมมือนี้จะสามารถช่วยแก้ปัญหาในด้านของข้อจำกัดทางด้านทรัพยากร ความรู้และความเชี่ยวชาญในการดำเนินงานเป็นการส่งเสริมและเผยแพร่แนวคิดที่เอื้อประโยชน์ต่อการทำงานทั้ง 2 ฝ่ายโดยในรูปแบบของความสัมพันธ์หรือความร่วมมือสามารถจำแนกได้ดังนี้ (Mowery, Oxley, & Silverman, 1996)

1) พันธมิตร (Alliances) เป็นความร่วมมือในรูปแบบของพันธมิตรระหว่าง 2 บริษัท โดยทั้งสองบริษัทยังคงเป็นอิสระต่อกัน โดยความสัมพันธ์ระหว่างสองบริษัทขึ้นอยู่กับขอบเขตความร่วมมือในการดำเนินธุรกิจร่วมกัน กลยุทธ์พันธมิตรเป็นความตกลงร่วมกันระหว่าง 2 บริษัทเพื่อเสริมสร้างศักยภาพในการดำเนินงานพร้อมทั้งเกิดการพัฒนาย่างยั่งยืนและเติบโตไปพร้อมๆ กัน นั่นคือการนำไปสู่การลงทุนในการดำเนินงานซึ่งสามารถแก้ไขปัญหาในส่วนข้อจำกัดในการดำเนินงานไม่ว่าจะเป็นทรัพยากรหรือแม้แต่การให้บริการลูกค้า

2) การลงทุนร่วมกัน (Joint Ventures) รูปแบบของความร่วมมือประเภทนี้จะมีการตั้งองค์การที่เป็นกรรมสิทธิ์ของหุ้นส่วน โดยบริษัทที่เป็นหุ้นส่วนในการดำเนินการทั้ง 2 ฝ่ายต้องมีการบริหารความสัมพันธ์ในการดำเนินงานร่วมกันและรูปแบบความร่วมมือประเภทนี้ใช้เงินในการลงทุนสูงมีค่าใช้จ่ายในการบริหารและการยกเลิกเป็นจำนวนมากแต่อย่างไรก็ตามบริษัทที่มีรูปแบบความสัมพันธ์ประเภทนี้จะมีความสัมพันธ์ในการดำเนินงานมีใกล้ชิดกันมากกว่ารูปแบบความสัมพันธ์แบบพันธมิตร (Alliance) พร้อมทั้งมีความสัมพันธ์ในการดำเนินธุรกิจที่ยาวนานมากกว่าและให้ผลตอบแทนในการดำเนินงานที่สูงกว่าด้วย

3) เครือข่าย (Networks) เป็นรูปแบบความสัมพันธ์ในการดำเนินธุรกิจที่มีความร่วมมือหลายบริษัทในเรื่องของเทคโนโลยีในการดำเนินงานและระบบสารสนเทศโดยรูปแบบความสัมพันธ์ดังกล่าวทำให้เกิดการแบ่งกันการใช้ทรัพยากรในการดำเนินงานร่วมกัน ส่งผลให้ในแต่ละบริษัทสามารถลดจำนวนเงินในการลงทุนลงได้และรูปแบบความสัมพันธ์นี้จะเปิดรับบริษัทที่มีแนวคิดในการทำงานแบบเดียวกันเข้ามาอยู่ในรูปแบบความสัมพันธ์แบบเครือข่ายไม่ยากนักและหากมีบริษัทใดถอนตัวจากความสัมพันธ์นี้ผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นในส่วนของการดำเนินงานค่อนข้างน้อยหลายบริษัทต่างหันมาให้ความสัมพันธ์ในการดำเนินงานโดยพัฒนารูปแบบความสัมพันธ์ แบบพันธมิตรในการดำเนินธุรกิจโดยเน้นการดำเนินงานที่สร้างความสัมพันธ์กับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องไม่ว่าจะเป็นในส่วนของภาครัฐบาล หน่วยงาน หรือเจ้าหน้าที่ที่ต้องประสานงานโดยรูปแบบความสัมพันธ์แบบพันธมิตรมีข้อดีดังนี้

- การแบ่งใช้ทรัพยากร อุปกรณ์ สถานที่ ความเชี่ยวชาญ ความชำนาญในการดำเนินงาน เทคโนโลยี ความรู้และระบบสารสนเทศ
- การกระจายความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นจากการดำเนินธุรกิจและการลดต้นทุนในการดำเนินงาน
- การสามารถเข้าถึงกลุ่มตลาดในปัจจุบันและตลาดใหม่ได้ดีขึ้น
- การลดการแข่งขันระหว่างกัน
- การช่วยยกระดับการให้บริการที่ตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้ทันทั่วถึง
- เกิดภาวะทวีผลจากความร่วมมือกัน (Synergy) กล่าวคือมูลค่ารวมที่ได้จากการใช้ทรัพยากรของ 2 บริษัทมีค่ามากกว่ามูลค่าที่ได้จากผลผลิตของทรัพยากรของแต่ละบริษัทโดยภาวะทวีผลนี้เป็นผลมาจากการใช้หรือการรวมทรัพยากรที่แต่ละฝ่ายมีความเชี่ยวชาญซึ่งจะนำไปสู่การเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงานหรือเป็นการสร้างมูลค่าเพิ่มในการดำเนินงานดังนั้นหากพันธมิตรมีการรวมทรัพยากรในการดำเนินงานร่วมกันก็สามารถเพิ่มคุณภาพ ปริมาณ ประสิทธิภาพในการดำเนินงาน พร้อมทั้งยังสามารถลดต้นทุนในการดำเนินงานได้อีกด้วย

แต่อย่างไรก็ตามรูปแบบความสัมพันธ์แบบพันธมิตร (Alliance) ก็ยังมีข้อเสียที่อาจเกิดขึ้น ได้ดังนี้

- สูญเสียเทคโนโลยีและระบบสารสนเทศของบริษัทให้กับหุ้นส่วน
- สูญเสียความคล่องตัวและอิสระในการดำเนินงาน
- เกิดค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานในส่วนของการบริหารและการบูรณาการในส่วนของการประสานงานกับบริษัทคู่สัญญา

และในแง่ของการขนส่งสามารถเกิดรูปแบบความสัมพันธ์แบบพันธมิตรเชิงกลยุทธ์ (Strategic

Alliance) ได้เช่นเดียวกัน โดยเรียกว่าพันธมิตรผู้รับขนส่ง (Carrier Alliance) โดยในรูปแบบของพันธมิตรอาจเป็นการรวมทรัพยากรระหว่างกันเพื่อให้เกิดการผลิตที่ประหยัดต่อขนาด (Economy of Scale) โดยเป็นการใช้ทรัพยากรร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผลซึ่งแต่ละบริษัทอาจมีความเชี่ยวชาญและชำนาญในด้านที่แตกต่างกันเมื่อแต่ละบริษัทเป็นพันธมิตรกันต่างนำสิ่งที่ตนเองเชี่ยวชาญและชำนาญมาถ่ายทอดให้บริษัทอีกฝ่าย ทำให้เกิดการเกื้อหนุนและส่งเสริมกันและเป็นการเพิ่มความสามารถในการแข่งขันของกันและกันอีกด้วย ยกตัวอย่างเช่นบริษัทรถบรรทุกสินค้าสามารถสร้างพันธมิตรทางด้านธุรกิจด้วยการร่วมมือกับบริษัทขนส่งในท้องถิ่นเพื่อรับช่วงต่อการขนส่งในเส้นทางที่มีปริมาณสินค้าในขนส่งน้อยรวมทั้งการเป็นพันธมิตรกับบริษัทขนส่งในภูมิภาคอื่นเพื่อรับช่วงในการขนส่งต่อเช่นเดียวกันการสร้างพันธมิตรเช่นนี้เป็นการสร้างเครือข่ายในการดำเนินงานโดยที่บริษัทไม่ต้องใช้เงินลงทุน แต่บริษัทยังสามารถขยายขอบเขตการให้บริการพร้อมทั้งเป็นการยกระดับการให้บริการเพิ่มมากขึ้นด้วยและยังสามารถช่วยให้ต้นทุนในการขนส่งสินค้าของลูกค้าน่าลดลงอีกด้วย

จากปัญหาที่มีบริษัท ยูเซ่น โลจิสติกส์ (ประเทศไทย) จำกัด มีรายได้หลักมาจากกลุ่มธุรกิจยานยนต์และอะไหล่ยนต์เป็นส่วนใหญ่ ดังนั้นเพื่อเป็นการลดความเสี่ยงบริษัทควรนำกลยุทธ์การขยายตัวโดยการเป็นพันธมิตรทางธุรกิจมาช่วยสนับสนุน ซึ่งจากตารางที่ 3 ข้างต้น บริษัทลูกค้าน่าควรร่วมมือโดยการทำพันธมิตรทางธุรกิจ คือ 4 อันดับแรกของรายชื่อลูกค้าที่สร้างรายได้ให้บริษัท ได้แก่ บริษัทอโตอัลลายแอนซ์ (ประเทศไทย) จำกัด กลุ่มดาวเคมีคอล ในเครือเอสซีจี (DOW) บริษัทพีแอนด์จี และ บริษัท ชาร์ป อัลลิอัน

อย่างไรก็ตามการเป็นพันธมิตรธุรกิจต้องอาศัยหลักการของการได้รับผลประโยชน์หรือผลตอบแทนร่วมกันในลักษณะที่เรียกว่าธุรกิจที่ชนะชนะ (win-win) ทั้ง 2 ฝ่ายไม่มีใครต้องเสียผลประโยชน์หรือเสมอตัวในขณะที่อีกฝ่ายหนึ่งได้แต่เพียงฝ่ายเดียวกลยุทธ์นี้จึงจะสามารถบรรลุความสำเร็จได้ตามวัตถุประสงค์ที่คิดไว้ จากการเป็นพันธมิตรทางธุรกิจทำให้บริษัท ยูเซ่น โลจิสติกส์ (ประเทศไทย) จำกัด จะได้กลุ่มลูกค้าเพิ่มจากกลุ่มลูกค้าที่บริษัทเป็นพันธมิตรด้วยซึ่งเป็นการขยายตลาดไปในตลาดใหม่

การร่วมเป็นพันธมิตรกับบริษัท ออโตอัลลายแอนซ์ (ประเทศไทย) จำกัด หรือเอเอที ก่อตั้งขึ้น จากการร่วมทุนระหว่าง บริษัทฟอร์ด มอเตอร์ คัมปะนี และ บริษัทมาสด้า มอเตอร์ คอร์ปอเรชั่น ในพ.ศ. 2538 เพื่อเป็นศูนย์กลางการผลิตรถกระบะ 1 ตัน สำหรับตลาดทั้งในประเทศ และต่างประเทศทั่วโลก โดยได้รับการส่งเสริมการลงทุนจากคณะกรรมการส่งเสริมการลงทุน และในการสร้างโรงงานผลิตรถกระบะที่ทันสมัย มีกระบวนการผลิตครบวงจร นับตั้งแต่การขึ้นรูปรถ การประกอบตัวถัง การพ่นสี การประกอบเครื่องยนต์ และการประกอบรายละเอียด นอกจากนี้ ยังผลิต

และจัดส่งชุดชิ้นส่วน รถกระบะ 1 คัน เพื่อสนับสนุน โรงงานของฟอร์ดและมาสด้าในประเทศอื่นๆ อีกหลายประเทศ ดังนั้นการร่วมมือเป็นพันธมิตรทางธุรกิจกับบริษัท ออโต้ฮัลเลย์แอนซ์ (ประเทศไทย) จำกัดนั้นจะเท่ากับว่าบริษัทได้เป็นพันธมิตรกับทั้งสองบริษัทอย่างบริษัทฟอร์ด มอเตอร์ คัมปะนี และ บริษัทมาสด้า มอเตอร์ คอร์ปอเรชั่น ในการร่วมเป็นพันธมิตรนี้เป็นการได้ประโยชน์ทั้งสองฝ่าย กล่าวคือ บริษัท ยูเซ็น โลจิสติกส์ (ประเทศไทย) จำกัด จะได้ทั้งในส่วนของรายได้ที่มั่นคงที่จะได้จากบริษัท ออโต้ฮัลเลย์แอนซ์ (ประเทศไทย) จำกัด และทำให้บริษัทมีชื่อเสียงเป็นที่รู้จักมากขึ้น(Highest performance) และในส่วนของบริษัทออโต้ฮัลเลย์แอนซ์ (ประเทศไทย) จำกัด ก็จะได้ประโยชน์ในแง่ของการที่บริษัทจะซื้อรถกระบะมาใช้ในการดำเนินงานให้บริการขนส่งของบริษัท ซึ่งถือว่าเป็นธุรกิจที่ชนะชนะ (win-win)

การร่วมเป็นพันธมิตรกับบริษัทกลุ่มดาวเคมีคอล ในเครือเอสซีจี (เอสซีจี เคมิคอลส์) ในส่วนนี้ทางบริษัท ยูเซ็น โลจิสติกส์ (ประเทศไทย) จำกัดนั้นจะได้ประโยชน์ในแง่ของการเงินและชื่อเสียงที่เป็นที่รู้จักมากขึ้น เนื่องจากกลุ่มบริษัทที่อยู่ในกลุ่มเอสซีจีนั้นมีอยู่มาก ในส่วนนี้บริษัทเอสซีจีจะได้ประโยชน์ในด้านของการจำหน่ายกระดาษเพื่อใช้ในสำนักงาน

การร่วมเป็นพันธมิตรกับบริษัทพีแอนด์จี บริษัทเกี่ยวกับเครื่องอุปโภคบริโภค ทางบริษัทยูเซ็น โลจิสติกส์ (ประเทศไทย) จำกัด จะใช้สินค้าของทางพีแอนด์จีทั้งสิ้น ไม่ว่าจะเป็นผลิตภัณฑ์ทำความสะอาด กระดาษชำระ และอื่นๆที่เป็นของบริษัทยูเซ็น

การร่วมเป็นพันธมิตรกับบริษัท ชาร์ปอัลลิอันซ์ บริษัทที่มีการจัดจำหน่ายสินค้ากลุ่มโฮมเอ็นเทอร์เทนเมนต์ กลุ่มเครื่องใช้ไฟฟ้าในครัวเรือน กลุ่มเครื่องใช้สำนักงาน กลุ่มระบบผลิตไฟฟ้าพลังแสงอาทิตย์ ซึ่งจากการที่บริษัทชาร์ปมาร่วมเป็นพันธมิตรกับบริษัทยูเซ็น โลจิสติกส์ (ประเทศไทย) จำกัด จะได้ประโยชน์ที่ว่าบริษัทเราจะซื้อสินค้าต่างๆ อาทิ แอลอีดี ตู้เย็น เครื่องปรับอากาศ เครื่องฟอกอากาศพลาสมาคลัสเตอร์ เต้าไมโครเวฟ เครื่องกรองน้ำ เครื่องถ่ายเอกสารระบบมัลติฟังก์ชัน จอแสดงผลอัจฉริยะ โปรเจคเตอร์ โทรสาร เครื่องคำนวณ จากบริษัท ชาร์ปอัลลิอันซ์

ดังนั้นจากข้างต้นผู้ศึกษาเห็นว่ากลยุทธ์การขายตัวขององค์กร โดยการเข้าไปเป็นพันธมิตรทางธุรกิจหรือการร่วมลงทุนนั้นได้สร้างความมั่นใจว่าบริษัทสามารถดำเนินธุรกิจให้กับกลุ่มลูกค้าที่จะสร้างชื่อเสียงและทำให้บริษัทยูเซ็น โลจิสติกส์ (ประเทศไทย) จำกัด เป็นที่รู้จักได้อย่างกว้างขวางมากยิ่งขึ้นและยังช่วยสร้างรายได้ให้บริษัทได้อย่างต่อเนื่องในระยะยาว โดยที่บริษัทที่เป็นพันธมิตรทางธุรกิจจะใช้บริการโลจิสติกส์ของเราอย่างครบวงจร และมีบริษัทยูเซ็น โลจิสติกส์ (ประเทศไทย) จำกัด เป็นลูกค้าในระยะยาวอีกด้วย และบริษัทพันธมิตรทางธุรกิจของบริษัทยูเซ็น โลจิสติกส์ (ประเทศไทย) จำกัด จะสามารถลดต้นทุนการดำเนินงานทางด้าน โลจิสติกส์เพราะการเป็นพันธมิตรทางธุรกิจจะทำให้สามารถซื้อขายบริการของกันละกัน ในราคาถูกและมีคุณภาพ

จากกลยุทธ์ข้างต้นที่กล่าวมานั้นจะสรุปได้ว่า บริษัท ยูเซ็น โลจิสติกส์ (ประเทศไทย) จำกัด จะสามารถลดความเสี่ยงได้นั้นควรดำเนินกลยุทธ์ดังต่อไปนี้

ตารางที่ 4.2 แสดงสรุปกลยุทธ์ที่นำมาใช้ในการลดความเสี่ยง

ระดับกลยุทธ์	ลูกค้ารายเดิม	ลูกค้ารายใหม่
ระดับองค์กร	<p><u>Strategic Alliance</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • สร้างพันธมิตรจากลูกค้า Top 10 (ทฤษฎี 20/80) เช่น บริษัทอโต้อัลลายแอนซ์ (ประเทศไทย) จำกัด กลุ่มดาวเคมีคอล ในเครือ เอสซีจี (DOW) บริษัทพีแอนด์จี และ บริษัทชาร์ป อัลลิอัน • สร้างความร่วมมือในการดำเนินธุรกิจกับลูกค้า โดยการ approach (ไอเดีย/โปรโมชัน/การให้บริการ) และสร้างสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารมากขึ้น เพื่อเพิ่มยอดขายจากบริษัทพันธมิตร และบริษัทในเครือ / ลดต้นทุนในการดำเนินงาน <p><u>Market Penetration</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • การให้บริการที่ดีขึ้น เช่น การนำเทคโนโลยี tracking มาช่วยเพื่อในการขนส่งอย่างมีประสิทธิภาพ • การเพิ่ม lane ในการให้บริการ เช่น การ approach ลูกค้าให้ใช้บริการเราใน route อื่นที่ยังไม่ได้ให้บริการ • การเพิ่ม Switching cost ให้ลูกค้า โดยการเสนอสิทธิพิเศษ 	<p>Product Development</p> <ul style="list-style-type: none"> • เพิ่มการให้บริการขนส่งด้วยรถ 4 ล้อ (ตู้แห้ง/ตู้เย็น/รถบรรทุก) - สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้มากขึ้น - สามารถขยายตัวเข้าไปในส่วน B2C ได้ง่ายขึ้น

ตารางที่ 4.2 แสดงสรุปกลยุทธ์ที่นำมาใช้ในการลดความเสี่ยง (ต่อ)

ระดับกลยุทธ์	ลูกค้ารายเดิม	ลูกค้ารายใหม่
ระดับธุรกิจ	Cost Leadership Strategy (Route Management / Fleet Management)	
ระดับปฏิบัติการ	Marketing Function <ul style="list-style-type: none"> • Push Strategy การเข้าหาลูกค้าโดยการใช้ตัวแทนขาย ในการนำเสนอสินค้าและบริการ • Pull Strategy การโฆษณาสื่อสารผ่านทางช่องทางต่างๆ อาทิ แผ่นโฆษณาตามแหล่งอุตสาหกรรม เส้นทางการเดินทางต่างๆ 	



บทที่ 5

การนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติ

ภายหลังจากที่ได้มีการวิเคราะห์ เลือกสรร และจัดทำกลยุทธ์แล้วจะต้องมีกระบวนการหรือขั้นตอนในการเอากลยุทธ์นั้นไปประยุกต์ปฏิบัติ ซึ่งนับเป็นขั้นตอนที่มีความยุ่งยากและอุปสรรคพอสมควร นอกจากนั้นยังเป็นขั้นตอนที่เป็นหัวใจสำคัญต่อความสำเร็จหรือล้มเหลวขององค์กรธุรกิจ เนื่องจากถึงแม้จะมีการวิเคราะห์การเปลี่ยนแปลงของสภาวะแวดล้อมภายนอกและความสามารถภายในองค์กรดีเพียงใด หรือทำการวางแผนกลยุทธ์ได้เหมาะสมและถูกต้องเพียงใด แต่ถ้าไม่สามารถนำเอาแผนที่ได้วางไว้ไปปฏิบัติให้ถูกต้องก็ย่อมไม่ก่อให้เกิดความสำเร็จต่อองค์กรธุรกิจ

แผนที่ยุทธศาสตร์

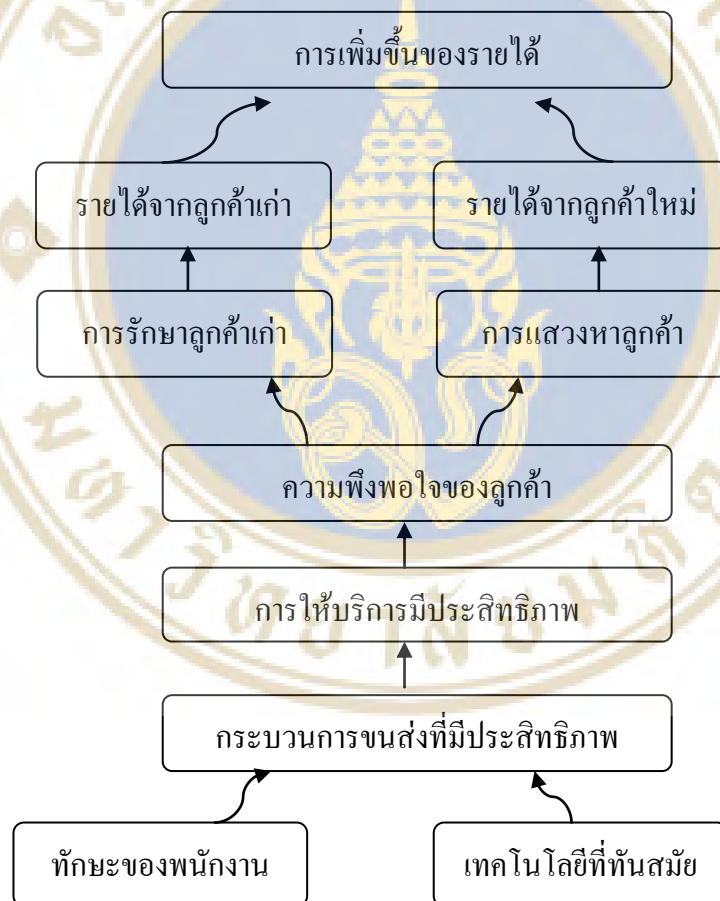
การเขียนแผนที่ยุทธศาสตร์ได้ต้องมียุทธศาสตร์ การที่องค์กรจะไปสู่ความสำเร็จได้นั้นก็จำเป็นต้องมีวิธีการบริหารจัดการหรือที่เรียกว่า การบริหารยุทธศาสตร์ หากลองถามคนในองค์กรแล้วดูว่ามีคนที่รู้ว่าวิสัยทัศน์ พันธกิจ ยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์ ตัวชี้วัด และเป้าหมายขององค์กรคืออะไร และจะเชื่อมโยงสิ่งเหล่านั้นกันได้อย่างไร ซึ่งถ้าหากคนในองค์กรส่วนใหญ่ตอบไม่ได้ หรือตอบได้เพียงส่วนใดส่วนหนึ่ง ก็แสดงให้เห็นว่าแนวทางการทำงานของคนในองค์กรยังเป็นแบบแยกส่วนอยู่ ซึ่งก็เหมือนกับว่ายังมีช่องว่างที่ยังรอการเชื่อมโยงจากยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติ นั่นเอง ดังนั้นจำเป็นต้องมีแผนที่ยุทธศาสตร์ ที่จะบอกถึงทิศทางและการเชื่อมโยงเป้าหมายต่าง ๆ ขององค์กรในแต่ละด้านได้อย่างเป็นรูปธรรม (Kaplan & others, 2004)

แผนที่ยุทธศาสตร์ คือ แผนภาพที่แสดงให้เห็นถึงยุทธศาสตร์ขององค์กร ในรูปแบบของความสัมพันธ์ในเชิงของเหตุและผล เป็นความสัมพันธ์ระหว่างผลลัพธ์ที่องค์กรปรารถนา ใน 4 มิติหรือมุมมอง ของ BSC ประกอบด้วย

- มุมมองด้านการเงิน (Financial Perspective)
- มุมมองด้านลูกค้า (Customer Perspective)
- มุมมองด้านกระบวนการภายใน (Internal Process Perspective)

- มุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนา (Learning and Growth Perspective) โดย
ภายใต้แต่ละมุมมอง ประกอบด้วย
 - วัตถุประสงค์ คือสิ่งที่องค์กรมุ่งหวังหรือต้องการที่จะบรรลุในแต่ละด้าน
 - ตัวชี้วัด คือ ตัวชี้วัดของวัตถุประสงค์ในแต่ละด้านและตัวชี้วัดเหล่านี้จะเป็น
เครื่องมือที่ใช้ในการวัดว่าองค์กรบรรลุวัตถุประสงค์ในแต่ละด้านหรือไม่
 - เป้าหมาย คือเป้าหมายหรือตัวเลขที่องค์กรต้องการจะบรรลุในตัวชี้วัดแต่ละ
ประการ
 - ความคิดริเริ่มหรือสิ่งที่จะทำ คือแผนงาน โครงการ หรือ กิจกรรมที่องค์กรจะ
จัดทำเพื่อบรรลุเป้าหมายที่ต้องการ

แผนที่ยุทธศาสตร์ในการแก้ปัญหาของบริษัท ยูเซ็น โลจิสติกส์ (ประเทศไทย) จำกัด



ภาพที่ 5.1 แสดงแผนที่ยุทธศาสตร์

ตารางที่ 5.1 แสดงเครื่องมือในการประเมินผลการปฏิบัติงาน

วัตถุประสงค์	ตัวชี้วัด	เป้าหมาย	แผนงาน โครงการกิจกรรม
รายได้จากทั้งลูกค้าเก่าและใหม่เพิ่มขึ้น	รายได้จากการดำเนินงานเพิ่มขึ้น	เพิ่มขึ้น 15%	-
-การสร้าง ความภาคภูมิใจต่อ บริษัท -การหาลูกค้า ใหม่	-เปอร์เซ็นต์ของลูกค้าที่ใช้ จ่ายเพิ่มมากขึ้น -จำนวนลูกค้าที่เพิ่มขึ้น	เพิ่มขึ้น 10% เพิ่มขึ้น ปีละ 3-5 ราย	-เป็นพันธมิตรกับลูกค้า -เสนอการให้บริการในส่วนที่ ลูกค้ายังไม่ได้ใช้บริการเพื่อให้เกิด การใช้บริการอย่างครบวงจร -เพิ่มข้อเสนอที่ดึงดูดลูกค้าใหม่ -นำเสนอการให้บริการที่ตรงกับ ความต้องการของลูกค้า
การขนส่งที่มี ประสิทธิภาพ ต่อสินค้าของ ลูกค้า	- จำนวนของข้อผิดพลาดที่ตี กลับจากลูกค้า - จำนวนข้อร้องเรียนความ ไม่พอใจของลูกค้าต่อการ ให้บริการ - จำนวนของอุบัติเหตุใน การขนส่ง	0	-การนำเทคโนโลยีสารสนเทศมา ช่วยในเรื่องของการขนส่งเพื่อ ไม่ให้เกิดข้อผิดพลาดของข้อมูล ขนส่งผลให้ส่งสินค้าผิดพลาด -การนำระบบ tracking มาใช้ใน การติดตามสินค้า -กำหนดเป็นKPIของพนักงานเพื่อ ป้องกันพนักงานทำงานผิดพลาด
การพัฒนา ทักษะของ พนักงาน	-จำนวนวันในการอบรมด้าน ทักษะการให้บริการต่อปี	10วัน	-จัดทำแผนการอบรมอย่างต่อเนื่อง จากวิทยากรทั้งภายในและ ภายนอกองค์กร

ในกรณีที่บริษัทต้องการที่จะเพิ่มรายได้จากการให้บริการทางด้าน โลจิสติกส์ซึ่งเกิดจากลูกค้ารายเดิมและลูกค้ารายใหม่นั้นเป็นมิติด้านการเงิน (Financial Perspective) โดยมีตัวชี้วัดรายได้จากการดำเนินงานเพิ่มขึ้น ดังนั้นถ้าบริษัทจะเพิ่มยอดขาย สิ่งที่จะต้องให้ความสำคัญ คือ การเพิ่มของส่วนแบ่งการตลาดหรือเพิ่มจำนวนลูกค้าให้มากขึ้น ถ้าหากเป็นลูกค้ารายเดิมต้องสร้างความพึงพอใจให้ลูกค้า รายเดิมกลับมาใช้บริการบริษัทยูเซ็น โลจิสติกส์ (ประเทศไทย) จำกัด อีก แต่หากเป็นลูกค้ารายใหม่ต้องนำเสนอสินค้าให้ตรงกับความต้องการของลูกค้า หรืออาจเรียกได้ว่าเป็นมิติด้านลูกค้า (Customer Perspective) และนอกจากนี้ในเรื่องของการควบคุมกระบวนการขนส่งให้มีประสิทธิภาพนั้นก็เป็มิติทางด้านกระบวนการภายใน (Internal Process Perspective) แต่อย่างไรก็ตามเนื่องจากสภาพในปัจจุบันคงเป็นไปได้เลยที่ธุรกิจจะดำเนินไปโดยไม่มีคู่แข่ง ดังนั้นหากสามารถสร้างความแตกต่างทางการบริการ โลจิสติกส์ให้เหนือกว่าคู่แข่งก็จะส่งผลต่อการเพิ่มของส่วนแบ่งการตลาดอันจะนำไปสู่รายได้ที่เพิ่มขึ้นในที่สุด และการพัฒนาคุณภาพของการให้บริการ การพัฒนาทักษะความสามารถของพนักงานให้มีความหลากหลาย การใช้เทคโนโลยีเข้ามาช่วยในการดำเนินงาน ก็จะเป็นกระบวนการในการสร้างคุณค่าให้แก่ลูกค้า หรืออาจเรียกได้ว่าเป็นมิติด้านการเรียนรู้และการพัฒนา (Learning and Growth Perspective)

การจัดทำแผนการดำเนินงานระยะสั้น ภายในปี 2557 ระยะเวลาปี

กิจกรรม	ปี 2557											
	ไตรมาส 1			ไตรมาส 2			ไตรมาส 3			ไตรมาส 4		
	เม.ย	พ.ค	มิ.ย	ก.ค	ส.ค	ก.ย	ต.ค	พ.ย	ธ.ค	ม.ค	ก.พ	มี.ค
1. พัฒนาการให้บริการใหม่	←→											
2. ทำการตลาด -การโฆษณาผ่านสื่อต่างๆ -ใช้ตัวแทนขาย				←→								
3. ศึกษาและวิเคราะห์ลูกค้า	←→											
4. เจรจาต่อรองพุดคุย เพื่อเป็นพันธมิตรทางธุรกิจ				←→								
5. เป็นพันธมิตรทางธุรกิจ				←→								

ภาพที่ 5.2 แสดงแผนการดำเนินงาน

- กิจกรรมที่ 1 จะเริ่มดำเนินการในช่วงไตรมาสที่ 1 (เมษายน 2557 - มิถุนายน 2557) โดยพัฒนาการให้บริการใหม่ เช่น การขนส่งโดยใช้รถบรรทุก/กระบะ 4 ล้อแบบ ทั้งตู้เย็นและตู้ธรรมดา เพื่อเป็นการเพิ่มฐานลูกค้าใหม่ให้เพิ่มมากขึ้น เนื่องจากในปีที่ผ่านมาบริษัทจะมีแต่การให้บริการรถบรรทุก 6 ล้อขึ้นไปเท่านั้น ทำให้บริษัทไม่สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าที่ต้องการรถเล็กได้ ดังนั้นการเพิ่มขนาดรถนั้นจะสามารถเพิ่มจำนวนลูกค้ากลุ่มใหม่ได้ ในช่วงไตรมาสนี้จะเพิ่มรถบรรทุกขนาด 4 ล้อ จำนวน 50 คัน
- กิจกรรมที่ 2 จะเริ่มดำเนินการในช่วงปลายไตรมาสที่ 1 จนกระทั่งจบไตรมาสที่ 4 (มิถุนายน 2557 - มีนาคม 2558) โดยการทำการตลาดเพื่อส่งเสริมและทำให้บริการของบริษัทเป็นที่รับรู้ ผ่านทางการโฆษณาบนป้ายกระดานแถวแหล่งโรงงานอุตสาหกรรมและเส้นทางเดินรถต่างๆ เช่น อมตะนคร แหลมฉับัง มาบตาพุด และ

นอกจากนี้ในช่วงไตรมาสที่ 2 จนกระทั่งจบไตรมาสที่ 4 (กรกฎาคม 2557- มีนาคม 2558) จะส่งตัวแทนขายออกไปแนะนำบริการและนำเสนอการให้บริการที่ครบวงจรของบริษัทที่จะเป็นการทำให้ลูกค้าได้รับรู้และสนใจการให้บริการของบริษัทอีกทางหนึ่ง

- กิจกรรมที่ 3 จะเริ่มดำเนินการในช่วงไตรมาสที่ 1 (เมษายน 2557- พฤษภาคม 2557) โดยการนำข้อมูลลูกค้าของบริษัทมาวิเคราะห์หาว่ารายไหนควรที่จะทำการขยายตลาดโดยการเป็นพันธมิตรทางธุรกิจ ซึ่งในจุดนี้เบื้องต้นบริษัทควรเลือกบริษัทที่ทำรายได้ให้บริษัทจากทุกกลุ่มธุรกิจ โดยเลือกจาก 10 อันดับบริษัททำเงินให้บริษัท ยูเซน โลจิสติกส์ (ประเทศไทย) จำกัด
- กิจกรรมที่ 4 จะเริ่มดำเนินการในช่วงไตรมาสที่ 2 จนกระทั่งจบไตรมาสที่ 4 (กรกฎาคม 2557- มีนาคม 2558) หลังจากได้รายชื่อลูกค้าที่ต้องการทำพันธมิตรทางธุรกิจแล้วนั้น ขั้นตอนต่อไปคือการเจรจาเพื่อทำข้อตกลง โดยจะต้องมีการทำสัญญาระหว่างกันว่าการเป็นพันธมิตรนั้นทั้งสองฝ่ายจะไม่มีฝ่ายใดเสียเปรียบได้เปรียบ เนื่องจากการทำธุรกิจแบบชนะชนะ หรือ win-win
- กิจกรรมที่ 5 จะเริ่มดำเนินการในช่วงปลายไตรมาสที่ 1 จนกระทั่งจบไตรมาสที่ 4 (มิถุนายน 2557- มีนาคม 2558) เกิดการเป็นพันธมิตรทางธุรกิจระหว่างกัน

จากการดำเนินงานทางธุรกิจตามแผนที่วางไว้นั้น ผู้ศึกษาเชื่อว่าบริษัท ยูเซน โลจิสติกส์ (ประเทศไทย) จำกัด จะสามารถบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ได้ กล่าวคือ รายได้จากบริการเพิ่มขึ้นอีก 10% ของลูกค้ารายเดิม จำนวนลูกค้ารายใหม่เพิ่มขึ้น 3-5 ราย มีการใช้บริการที่หลากหลายและครบวงจร สามารถสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้าโดยการนำการบริหารความสัมพันธ์กับลูกค้ามาทำให้ลูกค้ามีความรู้สึกผูกพันกับสินค้า, บริการ หรือบริษัทของเรา เมื่อลูกค้ามีความผูกพันในทางที่ดีกับเรา ลูกค้าก็จะไม่คิดที่จะเปลี่ยนใจไปจากสินค้าหรือบริการของเรา ทำให้เรามีฐานลูกค้าที่มั่นคง และนำมาซึ่งความมั่นคงของบริษัท

บรรณานุกรม

- Hay, G. J., and G. Castilla. "Object-based image analysis: Strengths, weaknesses, opportunities and threats (SWOT)." Proc. 1st Int. Conf. OBIA. 2006.
- Kaplan, R. S., & others. (2004). Strategy maps: Converting intangible assets into tangible outcomes. Harvard Business Press.
- Koch, R. (2011). The 80/20 principle: the secret to achieving more with less. Random House Digital, Inc.
- Kotler, P. J., & Armstrong, G. M. (2010). Principles of marketing. Pearson Education.
- Mowery, D. C., Oxley, J. E., & Silverman, B. S. (1996). Strategic alliances and interfirm knowledge transfer. Strategic management journal, 17, 77–91.
- Porter, M. E. (2008). Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance. SimonandSchuster. com.
- Serman, J. (2000). Business dynamics. Irwin-McGraw-Hill.