

บทที่ 4

กรณีศึกษาธุรกิจบริการโลจิสติกส์ที่ประสบความสำเร็จ

4.1. กรอบแนวคิดในการคัดเลือกบริษัทที่จะนำมาทำการศึกษาเชิงลึก

การคัดเลือกบริษัทที่จะนำมาทำการศึกษาเชิงลึกนั้นจะแบ่งออกเป็นสองส่วน ในส่วนแรก ผู้วิจัยจะคัดเลือกบริษัทผู้ให้บริการโลจิสติกส์ขนาดใหญ่ใน 6 ประเทศ ได้แก่ ออสเตรเลีย จีน อินโดนีเซีย ญี่ปุ่น มาเลเซีย และสิงคโปร์ ซึ่งมีการประกอบกิจการโลจิสติกส์ตามเกณฑ์ของ สศช. ไม่แน่ว่าก่อนหน้านี้อาจมีการอ้างถึง สศช. ไปแล้วหรือยัง ถ้ายังไม่มีต้องเพิ่มชื่อเต็มของ สศช. เข้าไปด้วยครบทั้ง 5 เกณฑ์ที่ได้กล่าวไปแล้วในตอนต้นของบทที่ 2 ในส่วนที่สองผู้วิจัยจะคัดเลือกบริษัทผู้ให้บริการโลจิสติกส์ขนาดเล็กและขนาดกลาง หรือ SME มาทำการศึกษาดู เพื่อให้สอดคล้องกับสภาวะอุตสาหกรรมโลจิสติกส์ของไทยที่มีธุรกิจ SME เป็นส่วนใหญ่ และเพื่อให้สามารถนำเสนอปัจจัยที่นำไปสู่ความสำเร็จที่ผู้ประกอบการไทยสามารถนำไปประยุกต์ใช้ได้เป็นอย่างดี เป็นรูปธรรม แหล่งข้อมูลในการศึกษาจะนำมาจากหลายแหล่งประกอบกัน ได้แก่ รายงานประจำปีของบริษัท หนังสือหรือบทความทางวิชาการ และเว็บไซต์ของหน่วยงานที่ให้การช่วยเหลือผู้ประกอบการ SME ในต่างประเทศ

4.2. การดำเนินงานและการวิเคราะห์ปัจจัยที่จะนำไปสู่ความสำเร็จจาก

กรณีศึกษาผู้ประกอบการธุรกิจให้บริการโลจิสติกส์รายประเทศและรายกลุ่มธุรกิจ

ในเบื้องต้น ผู้วิจัยนำเสนอกรณีศึกษาผู้ประกอบการธุรกิจให้บริการโลจิสติกส์รายประเทศ และรายกลุ่มธุรกิจในหัวข้อนี้ด้วยกันเนื่องจากผู้ประกอบการธุรกิจให้บริการโลจิสติกส์ในต่างประเทศส่วนใหญ่เป็นผู้ให้บริการครบวงจร (Integrated Logistics Service Provider) ทำให้การนำเสนอกลยุทธ์และปัจจัยที่นำไปสู่ความสำเร็จรายกลุ่มธุรกิจอาจเกิดความซ้ำซ้อน อย่างไรก็ตามบางบริษัทที่นำเสนอ เช่น บริษัทผู้ให้บริการโลจิสติกส์รายเล็ก หรือผู้ให้บริการไปรษณีย์และพัสดุก็สามารถแยกกลุ่มธุรกิจออกมาได้อย่างชัดเจนและง่ายต่อการวิเคราะห์ ตารางต่อไปนี้จะนำเสนอรายชื่อบริษัทที่นำมาเป็นกรณีศึกษาแยกรายประเทศและกลุ่มธุรกิจตามเกณฑ์ของ สศช. และกรณีศึกษาทั้ง 33 กรณีศึกษาจะนำเสนอในภาพที่ 4-1 ถึงภาพที่ 4-33 ดังต่อไปนี้

ตารางที่ 4-1: ตารางแสดงรายชื่อบริษัทที่นำมาเป็นกรณีศึกษาแยกรายประเทศและกลุ่มธุรกิจตามเกณฑ์ของ สศช.

ประเทศ	บริษัท	กลุ่มธุรกิจตามเกณฑ์ของ สศช.				
		กลุ่มที่ 1	กลุ่มที่ 2	กลุ่มที่ 3	กลุ่มที่ 4	กลุ่มที่ 5
ออสเตรเลีย	Toll Holding	✓	✓	✓	✓	
	Linfox	✓	✓	✓	✓	
	Australian Post					✓
จีน	Sinotrans Limited	✓	✓	✓	✓	
	Sea Hog Global Shipping & Logistics	✓	✓	✓	✓	
	S.F. Express					✓
	ไม่ระบุชื่อบริษัท	✓	✓	✓	✓	
	Spiritfly International Transportation	✓	✓	✓	✓	
	Shenzhen Link Run Logistics	✓	✓	✓	✓	
	Shanghai Aegean Sea Logistics	✓	✓	✓	✓	
	China Railway Express	✓	✓	✓	✓	✓
	Tolam Logistics	✓	✓	✓	✓	
อินโดนีเซีย	Samudera	✓	✓	✓	✓	
	PT AKR	✓	✓	✓	✓	
	ESL Express			✓	✓	✓
ญี่ปุ่น	KWE	✓	✓	✓	✓	
	Yusen Logistics	✓	✓	✓	✓	
	Sumitomo Warehouse	✓	✓	✓	✓	
	Mitsubishi Logistics	✓	✓	✓		
	Mitsui-Soko		✓	✓	✓	
	Nippon Express	✓	✓	✓	✓	
	Yamato Transport					✓
	ไม่ระบุชื่อบริษัท	✓	✓	✓	✓	
Yusen Logistics	✓	✓	✓	✓		

ประเทศ	บริษัท	กลุ่มธุรกิจตามเกณฑ์ของ สศช.				
		กลุ่มที่ 1	กลุ่มที่ 2	กลุ่มที่ 3	กลุ่มที่ 4	กลุ่มที่ 5
มาเลเซีย	Century Logistics	✓	✓	✓	✓	
	Nationwide Express					✓
	MISC Integrated Logistics	✓	✓	✓	✓	
สิงคโปร์	YCH Group	✓	✓	✓	✓	
	APL Logistics	✓	✓	✓	✓	
	THT Logistics		✓			
	Pan Asia Logistics	✓	✓	✓	✓	
	CWT	✓	✓	✓	✓	
	Singapore Post	✓	✓		✓	✓
ไทย	Hazchem Logistics Management	✓	✓	✓	✓	
	Leo Global Logistics Group	✓	✓	✓	✓	

4.2.1. ออสเตรเลีย

➤ กรณีศึกษาที่ 1 : Toll Holdings Limited

ข้อมูลทั่วไปของบริษัท

Toll ก่อตั้งโดย Mr. Albert Toll ในปี ค.ศ. 1888 ที่เมือง นิวคาสเซิล ประเทศออสเตรเลีย โดยเป็นบริษัทรับขนส่งถ่านหินโดยใช้ม้าเป็นพาหนะ การดำเนินธุรกิจของ Toll ยังคงเน้นที่การขนส่งสินค้าอุตสาหกรรมและเหมืองแร่เป็นหลัก จนในปี ค.ศ. 1993 Toll ก็ได้จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ของประเทศออสเตรเลีย (Australia Securities Exchange: ASX)

หลังจากการเข้าตลาดหลักทรัพย์ ธุรกิจของ Toll ได้เจริญเติบโตเป็นอย่างดีเรื่อยมา การบริการได้ขยายจากเพียงแค่การขนส่งไปเป็นผู้ให้บริการ integrated logistics อย่างเต็มรูปแบบ จนในปัจจุบันนี้ Toll ถือได้ว่าเป็นหนึ่งในบริษัทผู้ให้บริการโลจิสติกส์รายใหญ่ของภูมิภาคเอเชีย

บริการของ Toll

Toll ให้บริการที่ครอบคลุมกิจกรรมทางโลจิสติกส์ทุกสาขาที่ระบุไว้ตามเกณฑ์ของ สศช. โดย Toll Group ได้แบ่งเป็น 6 กลุ่มธุรกิจหลัก ได้แก่

(1) Toll Global Resources

Toll Global Resources ให้บริการโลจิสติกส์ในอุตสาหกรรมน้ำมันและก๊าซธรรมชาติ อุตสาหกรรมเหมืองแร่และถ่านหิน และอุตสาหกรรมเคมีในประเทศออสเตรเลีย โดยการบริการครอบคลุมกิจกรรมทางโลจิสติกส์ที่สำคัญๆ โดยแบ่งกลุ่มบริษัทย่อยออกเป็น Toll Energy, Toll Marine Logistics, Toll Mining Services, Toll Offshore Petroleum Services, Toll Remote Logistics, และ Toll Shipping โดย Toll Global Resources มีพนักงานและผู้รับเหมาประมาณ 900 คน

(2) Toll Global Logistics

Toll Global Logistics ให้บริการโลจิสติกส์แก่บริษัทต่างๆ ในภูมิภาคเอเชียแปซิฟิก แบ่งเป็นกลุ่มบริษัทย่อย ได้แก่ Automotive services in Australia and Asia, Contract Logistics in Australia, Contract Logistics in Asia, และ Customised Solutions in Australia โดยการบริการครอบคลุมกิจกรรมต่างๆ ทางโลจิสติกส์เพื่อความพึงพอใจสูงสุดของลูกค้า

(3) Toll Global Forwarding

Toll Global Forwarding ให้บริการ freight forwarding ระหว่างประเทศและการจัดการโซ่อุปทาน (supply chain management) โดยการบริการครอบคลุมกิจกรรมการขนส่งสินค้าทางอากาศและทางเรือ การจัดการโซ่อุปทานตั้งแต่ต้นน้ำจนถึงปลายน้ำ ทั้งการจัดหา suppliers การจัดการสินค้า คลังสินค้า การกระจายสินค้า การขนส่งและ cross docking พิธีการศุลกากร รวมถึงการบริการแบบ Project services โดย Toll Global Forwarding มีสำนักงานใหญ่อยู่ที่ฮ่องกง มีพนักงานรวมกว่า 5,000 คน และมีเครือข่ายอยู่ทั่วโลก

(4) Toll Domestic Forwarding

Toll Domestic Forwarding ให้บริการ freight forwarding ในประเทศออสเตรเลียและนิวซีแลนด์ โดยแบ่งออกเป็น Toll ANL Bass Strait Shipping, Toll Intermodal, Toll New Zealand, Toll Refrigerated, และ Toll Tasmania

(5) Toll Global Express

Toll Global Express ให้บริการขนส่งสินค้าแบบเร่งด่วนในภูมิภาคเอเชียและแปซิฟิก รวมถึงการขนส่งพัสดุและบริการอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง โดย Toll Global Express ได้แบ่งเป็น Toll Global Express (Asia), Toll Global Express (Japan), Toll dnata, Toll Fast, Toll IPEC, Toll People, Toll Priority, และ Toll Secure

(6) Toll Specialised & Domestic Freight

Toll Specialised & Domestic Freight ให้บริการขนส่งสำหรับสินค้า palletised, บริการกระจายสินค้าที่เป็นของเหลว, บริการการย้ายบ้านและโรงงาน, บริการขนส่งสินค้าขนาดใหญ่และมีน้ำหนักมาก แบ่งกลุ่มบริษัทย่อยออกเป็น Toll Express, Toll NQX, Toll Transitions, Toll Liquids, Toll Linehaul & Fleet Services, Toll Inventory Capital Solutions

ขนาดธุรกิจ

Toll Group มีสำนักงานและบริษัทเครือข่ายกว่า 1,200 แห่งใน 55 ประเทศทั่วโลก มีพนักงานทั้งหมดมากกว่า 45,000 คน

ผลประกอบการของ Toll Group

ผลประกอบการของ Toll จากงบการเงินแบบ Consolidated แสดงในตารางที่ 4-2

ตารางที่ 4-2: ผลประกอบการประจำปี ค.ศ. 2008-2012 ของ Toll Holdings Limited

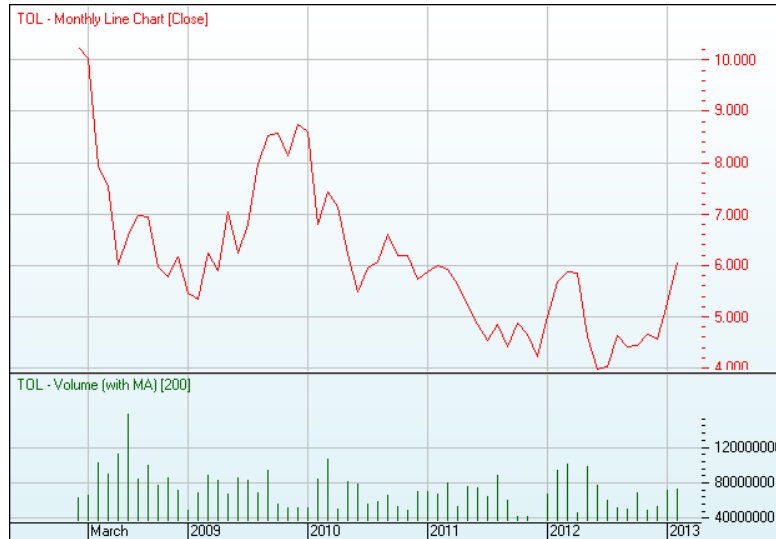
Million US\$	2008	2009	2010	2011	2012
Revenues	5,605	6,492	6,944	8,225	8,707
EBITDA	554	585	630	669	668
EBIT	387	392	397	426	386
Operating profit after tax	254	283	284	295	71 ¹

ที่มา: Toll Holdings Annual Report 2012

ส่วนราคาหุ้นของ Toll ในตลาดหลักทรัพย์ของประเทศออสเตรเลีย (ASX) แสดงในภาพที่ 4-1

¹ ในปี 2012 กลุ่มบริษัทมีค่าใช้จ่ายจากการด้อยค่าของสินทรัพย์ 226.5 ล้านดอลลาร์ และมีค่าใช้จ่ายสำหรับผลประโยชน์พนักงานที่เพิ่มขึ้นจากปีก่อนหน้า ทำให้ แม้ว่าจะมีรายได้จากการดำเนินการที่มากขึ้น แต่ กำไรจากการดำเนินการหลังการจ่ายภาษี (Operating profit after tax) ลดลง

ภาพที่ 4-1: ราคาหุ้นของ Toll ตั้งแต่เดือนกุมภาพันธ์ 2008 ถึงเดือนกุมภาพันธ์ 2013



ที่มา : Australia Securities Exchange

จากภาพที่ 4-1 จะเห็นได้ว่าราคาหุ้นของ Toll มีแนวโน้มลดลง แต่นับตั้งแต่ปี ค.ศ. 2013 เป็นต้นมา ราคาหุ้นมีการปรับตัวขึ้น สาเหตุเนื่องมาจากการฟื้นตัวจากภาวะเศรษฐกิจของโลกที่ซบเซา

การดำเนินธุรกิจตั้งแต่ปี ค.ศ.2008-ปัจจุบัน

แม้ว่า Toll นั้นจะเป็นบริษัทที่มีขนาดใหญ่และประสบความสำเร็จในภูมิภาคเอเชียแปซิฟิก แต่ก็ยังมีปัจจัยต่างๆ ที่ท้าทายให้บริษัทต้องปรับตัวในการดำเนินธุรกิจในโลกปัจจุบัน แม้ว่าในปัจจุบัน Toll แบ่งกลุ่มธุรกิจของตนออกเป็น 6 กลุ่มหลัก แต่ในอดีต การดำเนินงานของ Toll นั้นแตกต่างจากในปัจจุบัน Toll ได้มีการเพิ่มเติม เปลี่ยนแปลงและพัฒนาธุรกิจของตนให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป ในส่วนนี้จึงจะเป็นการสำรวจถึงการเปลี่ยนแปลงของ Toll ใน 5 ปีหลังสุด ซึ่งการวิเคราะห์จะอ้างอิงจากการจัดกลุ่มตามนิยามของ สศช. ได้แก่

- 1) การขนส่งสินค้า
- 2) การจัดเก็บสินค้า ดูแล และบริหารคลังสินค้าและการตัด ฉลากหรือบริการด้านบรรจุภัณฑ์ รวมทั้งการกระจายสินค้า

- 3) การให้บริการด้านพิธีการต่างๆที่เกี่ยวกับงานโลจิสติกส์ครอบคลุมงานพิธีการศุลกากรงานเอกสารต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการนำเข้า หรือส่งออกสินค้า
- 4) การให้บริการงานโลจิสติกส์ที่เกี่ยวข้องกับการให้บริการเสริม

เนื่องจาก Toll ให้บริการโลจิสติกส์แบบบูรณาการ (Integrated Logistics) นั่นคือการให้บริการที่ครอบคลุมกระบวนการโลจิสติกส์ที่เกี่ยวข้อง เป็น one stop service เพื่อให้อำนวยความสะดวกแก่ลูกค้าให้มากที่สุด ดังนั้น กิจกรรมทั้ง 4 กิจกรรมข้างต้นจึงไม่ได้แยกจากกันอย่างเด็ดขาดในกลุ่มบริษัท การวิเคราะห์จึงแบ่งเป็นการวิเคราะห์รายปี

ปี ค.ศ.2008

ในปี ค.ศ.2008 นั้น Toll ได้แบ่งกลุ่มธุรกิจของตนออกเป็น 3 กลุ่มใหญ่ ได้แก่ Australia and New Zealand Integrated Transport and Logistics, Toll Asia Contract Logistics, และ Toll Global Forwarding โดยกลุ่มธุรกิจที่เป็นรายได้หลักได้แก่ Australia and New Zealand Integrated Transport and Logistics ซึ่งสร้างรายได้ให้ Toll กว่า 80% ซึ่งตลาดออสเตรเลียและนิวซีแลนด์ถือเป็นจุดแข็งของ Toll โดย Toll มีฐานลูกค้าที่หลากหลายทำให้ผลกระทบจากวิกฤตเศรษฐกิจไม่รุนแรงมากนัก

Australia and New Zealand Integrated Transport Logistics ได้ซื้อสรุปการทำสัญญากับ Virgin Blue, ทำสัญญากับธุรกิจค่าปลีก เหมืองแร่ และรถยนต์, ก่อตั้งบริษัท Toll Dnata ร่วมกับ Emirates, ส่งมอบธุรกิจ Jetcare ให้ Virgin Blue เป็นผู้ดูแล, และการบริหารจัดการบริษัท Patrick Warehouse ที่ Toll ซื้อไป นอกจากนี้ Toll ยังได้เข้าซื้อกิจการต่างๆ อีกเป็นจำนวนหนึ่ง ได้แก่ Victorian Express, Westrans, Extra Transport, Golden Riverland Express, SkyNet Worldwide Express and the Western Australianbased, และ Courier Australia

Toll Asia Contract Logistics เกิดขึ้นจากการควบรวมของกิจการที่ Toll เข้าซื้อ ได้แก่ SembCorp Logistics เมื่อปี ค.ศ.2006 และ Sembawang Kimtrans ของประเทศสิงคโปร์ในปี ค.ศ.2007 ซึ่งเป็นการเข้าสู่ตลาดภูมิภาคเอเชียของ Toll อย่างเป็นทางการ การที่ Toll Asia มีผลประกอบการที่ดี ทำให้ Toll มีบทบาทมากขึ้นในตลาดเอเชีย นอกเหนือจากตลาดออสเตรเลียและนิวซีแลนด์ซึ่งเป็นตลาดหลักนอกเหนือจากการรักษฐานลูกค้าเดิมแล้ว กลยุทธ์หลักของ Toll Asia คือการก่อตั้ง Singapore Offshore Petroleum Services (SOPS) เพื่อให้บริการโลจิสติกส์สำหรับธุรกิจน้ำมันและก๊าซธรรมชาติ ซึ่งบริษัทจำนวนมากมีสำนักงานอยู่ที่ประเทศสิงคโปร์

Toll Global Forwarding นั้นให้ความสนใจกับตลาดเอเชียมากเนื่องมาจากอุปสงค์ที่เติบโตในภูมิภาค โดยในปี ค.ศ.2008 Toll ได้เข้าไปซื้อกิจการ BALtrans ของฮ่องกงซึ่งเป็นบริษัท freight forwarder ชั้นนำที่มีเครือข่ายกว้างขวางทั่วโลก และ Gluck ของประเทศออสเตรเลียซึ่งเป็นพันธมิตรอย่างยาวนานของ BALtrans เพื่อสร้างความแข็งแกร่งให้กับตลาดออสเตรเลีย-เอเชีย โดย Toll Global Logistics นั้นมีสำนักงานใหญ่อยู่ที่ฮ่องกง

ปี ค.ศ.2009

ในปี ค.ศ.2009 Toll ยังคงเติบโตอย่างต่อเนื่อง โดยในกลุ่ม Australia and New Zealand Integrated Transport and Logistics นั้นได้ซื้อกิจการที่สำคัญคือ Extra Transport และบริษัทต่างๆ ได้แก่ Golden Riverland, Couriers Australia, Victoria Express, Skynet and Westrans รวมถึงการได้ลูกค้ารายใหญ่อย่าง Chevron, Komatsu, Shell, BlueScope, Westpac และ Xstrata เข้ามา ทำให้ธุรกิจย่อยในกลุ่มนี้ยังคงเติบโตอย่างต่อเนื่อง

Toll Asia นั้น ในปีนี้ได้เข้าซื้อบริษัท BIC Logistics ในประเทศอินเดีย Deltec Asia ในประเทศสิงคโปร์และฮ่องกง บริษัท Perkins Shipping ของประเทศออสเตรเลียที่ทำธุรกิจขนส่งสินค้าระหว่าง ประเทศออสเตรเลีย สิงคโปร์ และติมอร์ตะวันออก ST-Anda ซึ่งเป็นบริษัทร่วมทุนในประเทศจีน และการขยายคลังสินค้าในเซี่ยงไฮ้และมุมไบ ทำให้รายได้ของ Toll Asia นั้นเติบโตได้ดี นอกจากนั้น Toll Asia ยังได้เซ็นสัญญากับรัฐบาลกัมพูชาในการทำธุรกิจรถไฟเป็นเวลา 30 ปีในตลาดเอเชียปีนี้ Toll ยังคงให้ความสำคัญกับตลาดที่มีศักยภาพ ได้แก่ จีน เวียดนาม มาเลเซีย ไทย และญี่ปุ่น

สำหรับ Toll Global Forwarding นั้น จากการรวมกันของ BALtrans และ Gluck ในปี ค.ศ.2008 ทำให้ Toll ดำเนินกลยุทธ์ “invest and build” ได้เป็นอย่างดี เพื่อให้บริการของ Toll กลายเป็นบริการแบบ end-to-end สำหรับลูกค้า นอกจากนี้ Toll ยังได้ลงทุนทางด้านเทคโนโลยี เพื่อให้บริการของบริษัทมีความทันสมัยและรวดเร็ว แต่เนื่องจากเศรษฐกิจของโลกที่ชะลอตัว ทำให้ปริมาณสินค้านั้นลดลงค่อนข้างมาก

ปี ค.ศ. 2010

ในปี ค.ศ.2010 นี้ Toll ได้มีการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญคือ การเปลี่ยนการบริหารงานจากที่มี 3 กลุ่มธุรกิจโดยอ้างอิงจากภูมิศาสตร์เป็นหลักมาเป็น 6 กลุ่มธุรกิจที่อ้างอิงจากลักษณะงานเป็น

หลัก โดย 6 กลุ่มธุรกิจหลักนั้นได้ดำเนินการมาจนถึงปัจจุบัน ดังอธิบายไปแล้วข้างต้น ซึ่งการเปลี่ยนลักษณะการบริหารงานมาเป็นตามลักษณะงาน แทนที่จะเป็นตามพื้นที่นั้น ทำให้ Toll สามารถบริหารจัดการงานได้คล่องตัวมากยิ่งขึ้น และยังทำให้เห็น แก่นในกระบวนการธุรกิจ (core business) ของตนชัดเจนยิ่งขึ้น

การดำเนินงานที่สำคัญๆ ยังเป็นในเรื่องของ Acquisition โดย Toll Global Forwarding ได้เข้าซื้อกิจการต่างๆ ที่สำคัญในต่างประเทศ เช่น Sears and Target ในทวีปอเมริกาเหนือ, Canpack ในประเทศสหรัฐอเมริกาหรับเอมิเรตส์, New Balance ในประเทศแอฟริกาใต้และยังมีบริษัท freight forwarding ในสหราชอาณาจักร ได้แก่ W.T. SeaAir and Genesis, Summit FMI ในประเทศสหรัฐอเมริกา ส่วน Toll Specialised & Domestic Freight (TSDF) ชื่อ Concord Park ซึ่งเป็นบริษัทขนส่งทางบกในออสเตรเลีย รวมถึงการรักษาฐานลูกค้าเก่า และการได้สัญญาใหม่ในการทำธุรกิจกับบริษัทใหญ่ๆ ทำให้ผลประกอบการของ Toll เป็นไปได้ด้วยดี

ปี ค.ศ. 2011

ในปีนี้ Toll ได้มีการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญ คือ One Toll Initiative ซึ่งเป็นการปรับปรุงองค์กรทางกายภาพให้มีความเป็นหนึ่งเดียว ทั้งการเปลี่ยนชุดเครื่องแบบ รูปแบบเว็บไซต์ และพาหนะขนส่งต่างๆ ให้มีเอกลักษณ์เดียวกัน ซึ่งการปรับปรุงทางกายภาพนี้เป็นเพียงจุดเริ่มต้นของ One Toll เท่านั้น เพราะภายในองค์กรเองก็ได้มีการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมในแต่ละกลุ่มธุรกิจให้กลายเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน ซึ่งรวมไปถึงระบบการบริหารจัดการและการตลาด

ในส่วนของกลุ่มธุรกิจนั้น Toll Global Resources ได้เข้าซื้อกิจการ Mitchell Corp ซึ่งช่วยให้ Toll มีความได้เปรียบในธุรกิจเหมืองแร่ในออสเตรเลียตะวันตก และบริษัทย่อย Toll Remote Logistics ได้เข้าสู่ตลาดแอฟริกาด้วยการให้บริการแก่ BHP ในประเทศเอธิโอเปีย และให้บริการจัดหาเชื้อเพลิงแก่ UN ในประเทศคองโกเป็นเวลา 3 ปี

Toll Global Logistics (TGL) ยังเน้นการทำตลาดในเอเชีย และโฟกัสที่สินค้า Fast Moving Consumer Goods (FMCG) โดย TGL ได้ทำสัญญากับลูกค้ารายใหญ่เป็นจำนวนมาก เช่น Tata Steel, Procter and Gamble, และ Coca Cola เป็นต้น

Toll Global Forwarding (TGF) มีการเข้าซื้อกิจการอย่างต่อเนื่อง ในปีนี้ TGF ได้เข้าซื้อ Express Logistics Group, LDS, Summit International Logistics, Genesis Forwarding

Group, WT SeaAir, และ SAT Albatros ทำให้บริษัทได้ผลประโยชน์จากการซื้อกิจการต่างๆ ในปีก่อนหน้าและในปีนั้นนอกจากนี้ TGF ยังมีผลประกอบการที่ดีขึ้นจากการเพิ่มบริการให้ลูกค้าเก่า และการขยายฐานลูกค้าจากลูกค้าใหม่ๆ อีกด้วย

Toll Domestic Forwarding (TDF) ได้เข้าซื้อบริษัท McLaughlin Freightlines ซึ่งเป็นบริษัทขนส่งในอุตสาหกรรมปศุสัตว์ และมีการต่อสัญญากับลูกค้าเดิม และมี การขยายฐานลูกค้าจากลูกค้าใหม่ๆ ที่เข้ามาในธุรกิจ อย่างไรก็ดี TDF ประสบปัญหาจากภัยธรรมชาติและการปิดตัวของโรงงานทำกระดาษใน Tasmania แต่ด้วยการบริหารจัดการที่ควบคุมต้นทุนอย่างเข้มงวดก็ช่วยบรรเทาปัญหาลงไปได้บางส่วน

Toll Specialised and Domestic Freight (TSDF) มีผลประกอบการที่ดี แม้ว่าจะมีอุปสรรคในเรื่องของสภาพอากาศ โดย TSDF เน้นการพัฒนาการให้บริการแก่ลูกค้าเดิม

ปี ค.ศ. 2012

Toll Global Resources นั้นได้ประโยชน์จาก Mitchell Corp ที่ซื้อไปในปี ค.ศ. 2011 ทำให้มีลูกค้าเพิ่มขึ้น ได้แก่ Apache, FMG, Orica and Dyno และยังขยายบริการกับ BC Iron ที่เป็นลูกค้าเดิมอยู่แล้ว ส่วนของธุรกิจที่ประสบปัญหาได้แก่ Toll Marine Logistics ในประเทศอินโดนีเซีย ซึ่งประสบปัญหาเรือมีมากเกินความต้องการขนส่งสินค้า ทำให้สินค้าขนส่งไม่เต็มลำ โดยปัญหานี้ได้เกิดขึ้นเฉพาะกับ Toll บริษัทเดียว แต่เป็นปัญหาของทุกบริษัทที่ทำธุรกิจในประเทศอินโดนีเซีย

Toll Global Logistics นั้นได้ลูกค้าใหม่ๆ เข้ามา และตลาดรถยนต์ก็มีการฟื้นตัว รวมถึงการต่อสัญญากับ Ford และ Toyota ทำให้ผลประกอบการค่อนข้างเป็นที่น่าพอใจ ส่วนในตลาดเอเชียใต้และเอเชียตะวันออกเฉียงใต้นั้น Toll ได้ลูกค้าใหม่ คือ Tesco และ Yamaha ในประเทศไทย, P&G ในประเทศเวียดนาม, Coca Cola และ Tata Steel ในประเทศอินเดีย อย่างไรก็ตามในตลาดเอเชียเหนือ Toll ได้เสียลูกค้าบางส่วนไป

Toll Global Forwarding นั้นมีความท้าทายในการดำเนินธุรกิจเนื่องจากสถานะเศรษฐกิจของโลกที่ยังคงชะลอตัว โดยเฉพาะตลาดค่าปลีก ในประเทศสหรัฐอเมริกา สหราชอาณาจักร และออสเตรเลียเอง ซึ่งทั้ง 3 ประเทศนี้ถือเป็นตลาดหลักของ Toll อีกทั้งลูกค้ายังเปลี่ยน รูปแบบการขนส่งจากการขนส่งทางอากาศมาเป็นการขนส่งทางเรืออีกด้วย ทำให้ปริมาณการขนส่งทางอากาศ

ลดลง แต่การขนส่งทางเรือเพิ่มขึ้นเล็กน้อย แต่ในการขนส่งทางเรือ Toll ก็ประสบปัญหาเรื่องราคา ค่า freight ที่ลดลงในช่วงครึ่งปีหลัง ส่วนการขนส่งทางอากาศนั้นยังได้รับประโยชน์จาก SAT Albatros ที่ Toll ซื้อกิจการมา ส่วนในธุรกิจ ซัพพลายเชนนั้น ในประเทศสหรัฐอเมริกาเติบโตได้ดี และมีลูกค้าใหม่ และมีการปรับปรุงคุณภาพของสิ่งอำนวยความสะดวกทางการค้าอีกด้วย ส่วนในสหราชอาณาจักรนั้น Toll ได้มีการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างการจัดการ ซัพพลายเชนใหม่ ทำให้การบริหารจัดการคล่องตัวขึ้น ส่วนการเข้าซื้อกิจการนั้นยังไม่มีในปีนี้ ดังนั้น Toll จึงมุ่งเน้นไปที่การบริการที่ได้มาตรฐานและมีคุณภาพ

Toll Global Express นั้นได้มีบริการรูปแบบใหม่คือการรับส่งพัสดุแบบ B2C เพื่อรองรับการเติบโตของตลาดออนไลน์

สำหรับ Toll Domestic Forwarding นั้น Toll ได้ขายกิจการ Toll Refrigerated ในส่วนของการขนส่งสินค้าแช่เย็นระหว่างรัฐและการจัดการคลังสินค้าออกไปเนื่องจากมีการขาดทุนค่อนข้างมาก ส่วนธุรกิจอื่นๆ ของ TDF นั้นยังมีผลประกอบการที่ทรงตัวหรือเพิ่มขึ้นจากปีก่อนเล็กน้อย

Toll Specialised & Domestic Freight นั้นมีผลประกอบการที่ดีเนื่องจากการเพิ่มบริการให้มากขึ้นในธุรกิจด้านพลังงานและทรัพยากรธรรมชาติ Toll NQX และ Toll Express นั้นมีการปรับปรุงระบบสารสนเทศให้ทันสมัย ซึ่งช่วยให้ Toll มีการบริการแบบใหม่แก่ลูกค้าที่มีการขนส่งแบบไม่เต็มตู้คอนเทนเนอร์ Toll Liquids นั้นได้ลูกค้ารายใหม่เข้ามา คือ Woolworths รวมถึงมีการปรับปรุงโครงสร้างธุรกิจ และสุดท้ายคือ Toll Transitions นั้นมีรายได้จากการต่อสัญญาของการขนย้ายของ Australian Defence

การให้บริการพัสดุและไปรษณีย์ภัณฑ์

Toll Global Express (TGE) ให้บริการพัสดุและไปรษณีย์ภัณฑ์โดยมีขนาดใหญ่เป็นลำดับต้นๆ ของประเทศออสเตรเลีย

ในปี ค.ศ. 2010TGE ได้มีการขยายงานที่สำคัญคือ เป็นเจ้าของอย่างเต็มตัวในบริษัท Footwork Express ของประเทศญี่ปุ่น ซึ่งเป็นบริษัทขนส่งขนาดใหญ่ และการเข้าซื้อบริษัท Armoured Express ของประเทศออสเตรเลีย, ชื่อ DPEX จาก Qantas และชนะสัญญาทำธุรกิจกับบริษัทใหญ่ๆ ทำให้ผลประกอบการของ TGE เป็นที่น่าพอใจ

ในปี ค.ศ. 2011 TGE มีรายได้หลักมาจากบริษัทที่ตนเองเข้าไปซื้อกิจการมา อีกทั้ง Toll Priority และ Toll IPEC มีผลประกอบการเป็นที่น่าพอใจเป็นอย่างมาก รวมถึงบริษัทร่วมทุนอย่าง Toll Dhana ก็มีผลการดำเนินงานที่ดีเช่นกัน

ปัจจัยที่ส่งผลต่อการดำเนินธุรกิจ

1) กระแสโลกาภิวัตน์ เนื่องจากในสมัยก่อน ระบบโซ่อุปทานของบริษัทต่างๆ นั้นส่วนใหญ่อยู่ภายในประเทศเดียวกัน แต่ในปัจจุบัน บริษัทเป็นจำนวนมากได้เปลี่ยนแปลงไปสู่การดำเนินธุรกิจระดับโลก โดยเฉพาะการ outsourcing ซึ่งมักหาจากประเทศที่มีต้นทุนต่ำ หรือหาจากซัพพลายเออร์ ที่ให้ราคาดี ดังนั้น กิจกรรมทางโลจิสติกส์และห่วงโซ่อุปทานนั้นไม่ได้มีอยู่แค่ภายในประเทศใดประเทศหนึ่งอีกต่อไป ด้วยกระแสโลกาภิวัตน์นี้ทำให้ Toll ต้องปรับตัวเพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้าที่เปลี่ยนแปลงไป โดย Toll ต้องขยายขอบเขตการให้บริการของตนออกไปยังต่างประเทศแทนที่จะเน้นแต่ตลาดออสเตรเลียและนิวซีแลนด์เช่นในสมัยก่อน โดยตลาดในภูมิภาคเอเชียได้กลายเป็นตลาดหลักอีกแห่งหนึ่งของ Toll

ปัจจัยนี้จะเป็นความท้าทายของ Toll ในการปรับตัวให้เข้ากับสภาวะแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา

2) การบริการที่มีความซับซ้อนมากขึ้น เนื่องมาจากการเติบโตของการค้าระหว่างประเทศและการจัดการโซ่อุปทานที่โยงใยไปทั่วโลก รวมถึงการพัฒนาทางเทคโนโลยี ทำให้ลูกค้าต้องการบริการที่หลากหลายและมีความซับซ้อนมากยิ่งขึ้น และต้องการความรวดเร็วและสะดวกสบาย โดยเฉพาะบริการแบบ one stop service และบริการที่ใช้เทคโนโลยีระดับสูงขึ้น

ปัจจัยนี้จะเป็นโอกาสของ Toll เนื่องจากการปรับปรุงทางด้านเทคโนโลยีสารสนเทศนั้น ต้องใช้เงินลงทุนค่อนข้างสูง Toll ได้เปรียบบริษัทอื่นๆ ในธุรกิจเนื่องจากเป็นบริษัทที่มีขนาดใหญ่สามารถลงทุนวิจัยและพัฒนาาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศได้มากกว่าบริษัทขนาดกลางและขนาดเล็กได้

3) ภาวะเศรษฐกิจที่ชะลอตัวของสหรัฐอเมริกาและสหภาพยุโรป ทำให้อุปสงค์ทางการค้าลดลง ส่งผลต่อเนื่องให้อุปสงค์ด้านการขนส่งและโลจิสติกส์ลดลงตามไปด้วย เพราะการขนส่งนั้นถือว่าเป็นอุปสงค์สืบเนื่องจากการค้า (derived demand) หากการค้าเพิ่มขึ้น ความต้องการขนส่งสินค้ารวมถึงบริการโลจิสติกส์ก็จะเพิ่มขึ้นตามไปด้วย

ปัจจัยนี้เป็นอุปสรรคต่อธุรกิจของ Toll เนื่องจากตลาดสหรัฐฯ และสหภาพยุโรปนั้นถือว่าเป็นตลาดที่มีความสำคัญต่อ Toll รองลงมาจากเอเชียแปซิฟิก โดยเฉพาะกลุ่มธุรกิจ Toll Global Forwarding

กลยุทธ์ในการดำเนินธุรกิจ

จากการศึกษาถึงการประกอบกิจการของ Toll ในช่วง 5 ปีหลังสุดแล้ว สามารถสรุปถึงกลยุทธ์ในการดำเนินธุรกิจของ Toll ที่โดดเด่นและทำให้ Toll ประสบความสำเร็จ ดังนี้

(1) Acquisitions

Toll ได้ขยายธุรกิจของตนเองด้วยการเข้าซื้อกิจการต่างๆ เป็นจำนวนมาก โดยเฉพาะตั้งแต่ปี ค.ศ. 2007 เป็นต้นมา กิจการที่ถูกซื้อนั้นมีทั้งในประเทศออสเตรเลียเองและต่างประเทศ ซึ่งกลยุทธ์ Acquisitions นี้ถือเป็นกลยุทธ์ที่สำคัญมากของการเข้าสู่ตลาดต่างประเทศของ Toll โดย Toll ให้คำจำกัดความกลยุทธ์ของตนว่าเป็น “Quality Acquisitions”

จากการศึกษาข้อมูลในรายงานประจำปีของ Toll พบว่ากลยุทธ์ Acquisitions ของ Toll นั้นมีประสิทธิภาพเป็นอย่างมาก เพราะทำให้ Toll เข้าสู่ตลาดในประเทศต่างๆ ได้อย่างรวดเร็ว โดยอาศัยฐานลูกค้าเดิมของบริษัทที่ Toll นั้นเข้าไปซื้อกิจการ โดยที่บริษัทที่ Toll เลือกเข้าไปซื้อนั้นล้วนแล้วแต่เป็นบริษัทที่มีความเชี่ยวชาญในสาขาที่ตนทำและมีฐานลูกค้าที่มั่นคง และธุรกิจนั้นสามารถต่อยอดกับธุรกิจของ Toll ได้โดยไม่ใช้เวลาในการปรับปรุงโครงสร้างมากนัก

เมื่อ Toll เข้าไปเป็นเจ้าของก็ทำให้สามารถสร้างรายได้อย่างรวดเร็ว ดังจะเห็นได้จากผลประกอบการที่รายได้เป็นจำนวนมากนั้นมาจากบริษัทที่ Toll ได้เข้าซื้อกิจการในปีก่อนหน้า ดังนั้นกลยุทธ์ Acquisitions ของ Toll จึงเป็นกลยุทธ์ที่มีความคุ้มค่าในการลงทุน เป็นการลงทุนที่มีคุณภาพอย่างแท้จริง ดังที่ Toll เรียกว่า “Quality Acquisitions”

สำหรับรายละเอียดของกิจการที่ Toll เข้าซื้อนั้น แสดงในตารางที่ 4-3

ตารางที่ 4-3: บริษัทที่ Toll เข้าซื้อกิจการหรือมีหุ้นร่วม

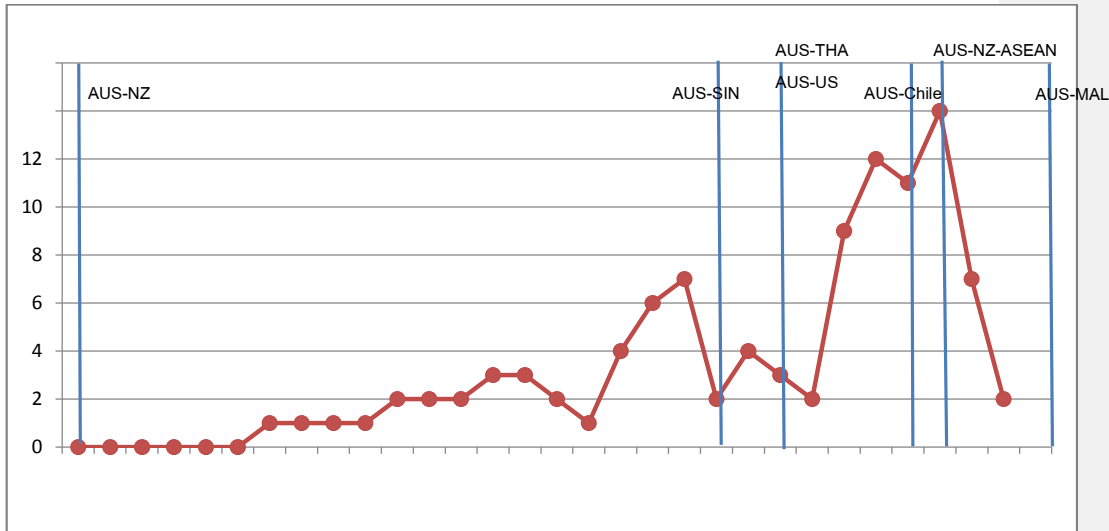
ปี	บริษัทที่ถูกควบรวม	ยอดรวม ของปี	ปี	บริษัทที่ถูกควบรวม	ยอดรวม ของปี
1989	Merricks Transport	1	2007	Victoria Express	
1990	Barretts Transport	1	2007	Virgin Blue Freight	
1991	Tasmania Express	1	2007	Stream Solutions	
1992	MBCV / Recycling	1	2007	Westrans	
1993	Railor		2007	Rush Couriers	9
1993	West Bros	2	2008	BALtrans Holdings	
1994	Freshmark		2008	SkyNet Worldwide Express (Australia)	
1994	Sibcot	2	2008	Jetcraft Aviation	
1995	Brambles(North Queensland FF)		2008	Golden Riverland Express	
1995	Interlink	2	2008	Courier Australia	
1996	Brambles Industries		2008	Gluck Forwarding	
1996	Compack Packaging		2008	Helijet	
1996	Compack Packaging	3	2008	United Carriers	
1997	Fruitexpress		2008	Extra Transport Group	
1997	John Nash Transport		2008	Quality Solutions International	
1997	TNT	3	2008	Cargo Services Far East (25%)	
1998	UTO / MIM		2008	United Asia Terminals (Yantian) (60%)	12
1998	IPEC / Jetsroad	2	2009	Toll Global Forwarding (South Africa) (82%)	
1999	Malleys Transport	1	2009	Toll Global Forwarding (Canada) (100%)	
2000	Removals Australia		2009	BIC Logistics India (40%)	
2000	AWX (20%)		2009	Deltec	
2000	movinghome.com.au		2009	Kwikmail	
2000	Hile Carrying Company	4	2009	SkyNet Worldwide Express (Hong Kong)	
2001	International Corporate Relocations		2009	Perkins Shipping	
2001	ARN Logistics		2009	Toll Kukbo (100%)	
2001	Finemore Holdings		2009	Footwork Express (100%)	
2001	Strang Stevedoring		2009	Express Logistics Group	

ปี	บริษัทที่ถูกควมรวม	ยอดรวม ของปี	ปี	บริษัทที่ถูกควมรวม	ยอดรวม ของปี
2001	Autotrans		2009	Logistic Distribution Systems	11
2001	Wesfarmers Transport	6	2010	Summit Logistics International	
2002	NRC & FC (50%)		2010	ST-Anda Logistics	
2002	BHP Stevedoring		2010	Australian Armoured Express	
2002	BHP Transport and Logistics (New Zealand)		2010	Image Technology Centre	
2002	SDC New Zealand		2010	Concord Park	
2002	AUSDOC DX Businesses		2010	DPEX	
2002	Brambles Shipping		2010	WT Sea Air Group	
2002	Mayne Express	7	2010	Genesis Forwarding Group	
2003	Zari Haulage		2010	North Queensland Couriers	
2003	Tranz Rail	2	2010	APT Logistics	
2004	Leonard & Dingley		2010	Magpie Couriers	
2004	Aust Transport Network (ATN)		2010	Toll SGN Vietnam (100%)	
2004	Freight Australia		2010	McLaughlin Freightlines	
2004	Owens	4	2010	Kilda Express (100%)	14
2005	Cendant (Australia)		2011	Patrick NSW Regional	
2005	JD Lyons		2011	SAT Albatros	
2005	Korn Bulk Haulage	3	2011	Mitchell Corp	
2006	SembCorp Logistics		2011	Zip Express Couriers	
2006	Patrick Corporation	2	2011	Tianjin Anda Logistics	
2007	Cargo Services Far East (22%)		2011	Andree & Wilkerling	
2007	Sembawang Kimtrans		2011	Truck Glean	7
2007	ARC Strang		2012	Northern Southland Transport Pty Ltd	
2007	KPN (Thailand)		2012	Andree & Wilkerling GmbH (AWG)	2
			รวม		102

ที่มา: <http://www.tollgroup.com>

เมื่อนำข้อมูลจากตารางที่ 4-3 มาแสดงเป็นกราฟเส้น ผนวกกับปีที่ความตกลงทางการค้า
เสรีมีผลบังคับใช้ จะได้ดังรูปภาพที่ 4-2

ภาพที่ 4-2: จำนวนการควบรวมกิจการของ Toll และปีที่เขตการค้าเสรีบังคับใช้



ที่มา: บริษัท ไบรอัน เคฟ (ประเทศไทย) จำกัด

จากภาพที่ 4-2 จะเห็นได้ว่าความสัมพันธ์ระหว่างจำนวน Acquisitions ของ Toll และปีที่เขตการค้าเสรีมีผลบังคับใช้นั้นไม่ชัดเจน เพราะในขณะที่ปี ค.ศ. 2003-2005 นั้นมี FTA ถึง 3 ฉบับที่มีผลบังคับใช้ แต่จำนวน Acquisitions ของ Toll กลับเพิ่มขึ้นเพียงเล็กน้อยในปี ค.ศ. 2004 แล้วลดลงในปี ค.ศ. 2005-2006 ก่อนที่จำนวนจะเพิ่มขึ้นอย่างมากในปี ค.ศ. 2007 และตัวเลขยังคงสูงอยู่อย่างนั้นจนถึงปี ค.ศ. 2011 ที่ลดลงเหลือ 7 ก่อนจะมาลดลงอีกในปี ค.ศ. 2012 ที่มีเพียงแค่ 2 บริษัท

ดังนั้น เราจึงไม่อาจสรุปได้ว่าเขตการค้าเสรีส่งผลต่อนโยบาย Acquisitions ของ Toll ซึ่งอธิบายได้ด้วยสาเหตุที่ว่า Toll นั้นเข้าสู่ตลาดประเทศต่างๆ ก่อนที่ FTA จะมีผลบังคับใช้เสียอีก ดังนั้น เมื่อมีเขตการค้าเสรีเกิดขึ้นจึงไม่ส่งผลใดๆ ต่อนโยบายของ Toll เนื่องจาก Toll มีลูกค้าอยู่ในประเทศเหล่านั้นอยู่ก่อนหน้าแล้ว

(2) การปรับปรุงโครงสร้างการบริหารจัดการ เพื่อเน้นการตอบสนองต่อลักษณะงานได้อย่างชัดเจน

จากเดิมที่ Toll แบ่งกลุ่มธุรกิจของตนตามลักษณะทางภูมิศาสตร์ ได้แก่ Australia and New Zealand Integrated Transport and Logistics, Toll Asia Contract Logistics, และ Toll Global Forwarding มาเป็นการแบ่งกลุ่มธุรกิจตามลักษณะงาน ซึ่งทำให้กลุ่มบริษัทย่อยเหล่านั้น

สามารถเน้นไปที่ core business ของตนเองและให้บริการได้อย่างเชี่ยวชาญมากยิ่งขึ้น รวมถึงการบริหารจัดการซึ่งจะคล่องตัวมากยิ่งขึ้นอีกด้วย

(3) การสร้างมาตรฐานในการทำงาน

จากนโยบาย One Toll ซึ่งถือเป็นการสร้างอัตลักษณ์ของ Toll ให้ลูกค้าสามารถจดจำได้ง่าย และสร้างความรู้สึกเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันภายในองค์กร อีกทั้งการบริหารจัดการที่มีมาตรฐานเดียวยังช่วยลดปัญหาที่เกิดจากความไม่สอดคล้องกันในการบริหารงานอีกด้วย

ปัจจัยที่ทำให้ Toll ประสบความสำเร็จ

สำหรับปัจจัยหลักๆ ที่ทำให้ Toll ประสบความสำเร็จในธุรกิจนั้น ได้แก่

- 1) การลงทุนอย่างระมัดระวัง การที่ Toll จะเข้าซื้อกิจการใดๆ ก็ตาม Toll จะศึกษาถึงข้อมูลของบริษัทนั้นอย่างละเอียด มีใช่แค่ว่าเป็นบริษัทที่มีตลาดค่อนข้างแข็งแกร่งอยู่แต่เดิม แต่ Toll ยังคำนึงถึงว่าบริษัทนั้นๆ จะสามารถมาต่อยอดธุรกิจที่มีอยู่แต่เดิมของ Toll ได้หรือไม่ หากว่าบริษัทนั้นเป็นบริษัทที่เติบโตได้ดี มีศักยภาพสูงแต่ไม่ใช่บริษัทที่จะช่วยให้ Toll เพิ่มฐานลูกค้าหรือเพิ่มขอบเขตการให้บริการในประเทศนั้นๆ Toll ก็จะไม่เข้าไปลงทุนในบริษัทนั้นเพราะเห็นว่าเป็นลงทุนที่มีความเสี่ยง
- 2) การปรับโครงสร้างการทำงานขององค์กรจากการที่ Toll มีการเปลี่ยนแปลงกลุ่มธุรกิจหลักของตนจากเดิมที่มี 3 กลุ่มโดยใช้การจัดแบ่งตามพื้นที่ให้บริการ มาเป็น 6 กลุ่มโดยจัดแบ่งตามลักษณะงาน ซึ่งทำให้การทำงานและการบริหารองค์กรมีความคล่องตัวมากยิ่งขึ้น สามารถ มุ่งเน้น ไปที่กิจกรรมหลัก ของบริษัทได้อย่างแท้จริง ทำให้เกิดความเชี่ยวชาญในงานที่ทำ มียุทธศาสตร์การทำงานที่ชัดเจนมากกว่าการบริหารแบบเดิมที่หนึ่งบริษัทย่อยมีการให้บริการในหลายสาขา ทำให้การทำงานมีลักษณะกระจายตัว การบริหารและการมุ่งเน้นไปที่การบริการสาขาใดสาขาหนึ่งทำได้ยากกว่า
- 3) การบริหารจัดการที่เป็นมาตรฐานเดียว แม้ Toll จะแบ่งเป็น 6 กลุ่มบริษัทย่อย แต่บริษัทเหล่านั้นมีวัฒนธรรมองค์กรเดียวกัน มีการบริหารงานที่เป็นมาตรฐานเดียวกัน เพื่อให้ Toll Group มีความรู้สึกเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันและทำให้การบริหารงานเกิดความเป็นเอกภาพ มีความชัดเจนในทิศทางขององค์กร ทำให้การจัดการองค์กรเป็นไปอย่างมี

เป้าหมายและมีประสิทธิภาพ นอกจากนี้ การปรับปรุงภาพลักษณ์ขององค์กรทุกอย่างให้เป็นมาตรฐานเดียวกันทำให้ลูกค้าเกิดความจดจำในองค์กร สร้างภาพลักษณ์ที่ดีขององค์กรต่อบุคคลภายนอก

- 4) การเป็นบริษัทที่มีขนาดใหญ่ การที่ Toll เป็นบริษัทที่มีขนาดใหญ่ ทำให้มีเงินลงทุนและเงินหมุนเวียนปริมาณมาก การวิจัยและพัฒนาเทคโนโลยีเพื่อปรับปรุงคุณภาพการให้บริการสามารถทำได้ง่ายกว่าบริษัทขนาดกลางและขนาดเล็ก รวมถึงการควบคุมและเข้าซื้อกิจการต่างๆ ซึ่งทำให้ Toll สามารถขยายธุรกิจของตนออกไปทั่วโลก หาก Toll เป็นบริษัทขนาดกลางหรือขนาดเล็ก กลยุทธ์ Acquisitions ของ Toll ย่อมไม่มีทางประสบความสำเร็จได้มากเท่าปัจจุบันนี้อย่างแน่นอน

บทเรียนสำหรับผู้ประกอบการไทย

จากกรณีของ Toll ผู้ประกอบการไทยสามารถนำไปประยุกต์กับองค์กรของตนเองได้ แม้ว่าขนาดองค์กรของ Toll นั้นจะใหญ่กว่าผู้ประกอบการในไทยมากก็ตาม โดยสิ่งที่น่าสนใจและควรนำไปประยุกต์ใช้กับไทย ได้แก่

- 1) การปรับโครงสร้างองค์กรโดยอ้างอิงจากลักษณะงานเป็นหลัก
- 2) การปรับปรุงภาพลักษณ์องค์กรให้ดูทันสมัยและมีความเป็นเอกลักษณ์เพื่อให้ลูกค้าจดจำ
- 3) การบริหารงานที่มีความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน มีมาตรฐานการทำงานที่สอดคล้องกันในแต่ละหน่วยงานย่อย
- 4) การดำเนินธุรกิจในเชิงรุกไปยังต่างประเทศ มิใช่ตั้งรับอยู่ภายในประเทศเพียงอย่างเดียว

โดยผู้ประกอบการไทยควรศึกษาหาข้อมูลเพื่อขยายธุรกิจของตนไปยังต่างประเทศ แทนที่จะให้บริการแต่ภายในประเทศและตั้งรับการเข้ามาของบริษัทต่างชาติ

➤ กรณีศึกษาที่ 2: Linfox Logistics

ข้อมูลทั่วไปของบริษัท

Linfox ก่อตั้งโดย Mr. Linsay Fox ในปี ค.ศ.1956 ที่เมืองเมลเบิร์น ประเทศออสเตรเลีย โดย Mr. Fox เริ่มต้นธุรกิจจากการขนส่งน้ำอัดลมในฤดูร้อนและขนส่งเชื้อเพลิงในฤดูหนาว โดยใช้

รถบรรทุกเพียงหนึ่งคัน และขยายธุรกิจมาอย่างต่อเนื่องจนถึงปัจจุบัน Linfox ได้กลายมาเป็นบริษัทผู้ให้บริการโลจิสติกส์ชั้นนำในภูมิภาคเอเชียแปซิฟิก

บริการของ Linfox

Linfox ได้แบ่งองค์กรเป็น 4 หน่วยงานย่อย (Business Units) เพื่อให้บริการโลจิสติกส์ใน 4 อุตสาหกรรมหลักโดยเฉพาะ ได้แก่

- 1) Fast Moving Consumer Goods (FMCG) โดยสินค้าในกลุ่มนี้ที่ Linfox ให้บริการอยู่ ได้แก่ อาหาร ของหวาน และซีเรียล, ผลิตภัณฑ์ยา, สินค้าอุปโภคบริโภคภายในครัวเรือน, และสินค้า FMCG อื่นๆ
- 2) Retail สินค้าในกลุ่มนี้ ได้แก่ อาหารและเครื่องดื่ม, Megastores and Express ซึ่งเป็นกลุ่มร้านสะดวกซื้อ, สินค้าอุปโภคและบริโภค
- 3) Resources & Industrial สินค้าในกลุ่มนี้ ได้แก่ น้ำมันและผลิตภัณฑ์เคมี, ธุรกิจการพิมพ์ทั้งในส่วนของไม้ กระดาษ และอื่นๆ และมีหน่วยงานย่อย ได้แก่ Resources East และ Mining West ที่ขนส่งสินค้าที่เป็น bulk และของเหลวในพื้นที่ต่างๆ ที่ห่างไกลของประเทศออสเตรเลียและ Energy West ซึ่งให้บริการ ซัพพลายเชนในธุรกิจน้ำมันและก๊าซธรรมชาติ
- 4) Australian Linehaul ให้บริการหลักๆ ในเรื่องของการขนส่งระหว่างรัฐ โดยใช้โหมดการขนส่งทั้งทางถนน ทางราง และทางทะเลนอกจากนี้ยังมีการให้บริการขนส่งตามชายฝั่ง ได้แก่ Trans Bass สำหรับเกาะ Tasmania และยังมีบริการให้ความช่วยเหลือแก่นักธุรกิจในเรื่องของการนำเข้าส่งออกด้วย

นอกจากนี้ Linfox ยังมี Supply Chain Solutions Group (SCSG) ซึ่งเป็นกลุ่มผู้เชี่ยวชาญจากหลากหลายสาขา เพื่อให้บริการแก่ลูกค้าโดยเน้นที่การใช้เทคโนโลยีและนวัตกรรมมาแก้ปัญหาให้กับลูกค้า ซึ่ง SCSG จะทำงานร่วมกับทีม Business Units ส่วนบริการของ SCSG นั้น ได้แก่ Distribution Centre (DC) Design, การบริหารจัดการสินค้า, และการวางแผนและการจัดการด้านการขนส่งสินค้า ดังนั้น เมื่อแบ่งตามเกณฑ์ของ สศช. แล้ว Linfox ได้ให้บริการใน 4 สาขาแรก

ขนาดธุรกิจ

ในปัจจุบัน Linfox มีสำนักงานเครือข่ายในประเทศต่างๆ ในภูมิภาคเอเชียแปซิฟิก ได้แก่ ประเทศออสเตรเลีย อินเดีย อินโดนีเซีย มาเลเซีย นิวซีแลนด์ ฟิลิปปินส์ สิงคโปร์ ไทย เวียดนาม จีน และฮ่องกง มีพนักงานประมาณ 19,200 คน พาหนะขนส่งกว่า 5,000 คัน และมีพื้นที่คลังสินค้ากว่า 3.8 ล้านตารางเมตร

ลูกค้าของ Linfox เป็นบริษัทระดับโลกจำนวนมาก เช่น Kellogg, Campbell, Heinz, Kraft, Tesco, และ Tata Steel เป็นต้น ซึ่งให้ความไว้วางใจในการบริการของ Linfox ทำให้องค์กรได้รับรางวัลต่างๆ มากมายทั้งจากภาครัฐและภาคเอกชน ซึ่งสิ่งเหล่านี้บ่งบอกถึงคุณภาพการให้บริการของ Linfox ได้เป็นอย่างดี

อย่างไรก็ตาม เนื่องจาก Linfox นั้นไม่ได้เป็นบริษัทในตลาดหลักทรัพย์ จึงไม่แสดงข้อมูลทางการเงินต่อสาธารณะ ดังนั้นจึงไม่อาจทราบถึงผลประกอบการของ Linfox ได้

ปัจจัยที่ส่งผลต่อการดำเนินธุรกิจ

- 1) การพัฒนาทางเทคโนโลยี ในปัจจุบันเทคโนโลยีได้เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว โดยเฉพาะเทคโนโลยีสารสนเทศ ในอุตสาหกรรมบริการโลจิสติกส์เองต้องพึ่งพาเทคโนโลยีสารสนเทศอย่างมากในเกือบทุกกิจกรรม ไม่ว่าจะเป็นการขนส่งที่ใช้เทคโนโลยี GPS, tracking and tracing ที่ใช้เทคโนโลยี RFID, warehousing ที่ใช้โปรแกรมในการจัดการ warehouse, และกิจกรรมอื่นๆ อีกมากมาย ปัจจัยนี้เป็นโอกาสของ Linfox เนื่องจาก Linfox มีการพัฒนาทางเทคโนโลยีมาอย่างต่อเนื่อง
- 2) ภาวะชะลอตัวของเศรษฐกิจโลก ปัจจัยนี้คล้ายคลึงกับกรณีของ Toll Holdings ซึ่งอาจกล่าวได้ว่าเป็นปัญหาปกติที่ผู้ประกอบการโลจิสติกส์ต้องประสบ อย่างไรก็ตาม Linfox เน้นการทำตลาดในภูมิภาคเอเชียและแปซิฟิก ซึ่งมีการเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจที่ดีอย่างต่อเนื่อง ทำให้ไม่ได้รับผลกระทบจากวิกฤตเศรษฐกิจมากนัก

กลยุทธ์การดำเนินธุรกิจ

การที่บริษัทในแต่ละอุตสาหกรรมมีกิจกรรมทางโลจิสติกส์ที่แตกต่างกัน การให้บริการแก่บริษัทโดยแบ่งรายอุตสาหกรรมทำให้ Linfox มีความเชี่ยวชาญเป็นพิเศษในอุตสาหกรรมนั้นๆ จึงตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้อย่างตรงจุด

(1) การใช้เทคโนโลยีอย่างมีประสิทธิภาพ

Linfox นั้นให้ความสำคัญกับเรื่องนวัตกรรมและเทคโนโลยีมาก บริษัททุ่มเททรัพยากรในการวิจัยและพัฒนากระบวนการใหม่ๆ เพื่อตอบสนองความต้องการที่ซับซ้อนมากขึ้นของลูกค้า รวมถึงเสนอบริการรูปแบบใหม่ๆ ขึ้นมาในตลาด ทำให้ Linfox โดดเด่นจากผู้ให้บริการรายอื่นๆ นวัตกรรมทางเทคโนโลยีที่สำคัญของ Linfox ได้แก่

OptiFox

OptiFox เป็นโปรแกรมที่ถูกออกแบบมาเพื่อแก้ปัญหาในเรื่องของความแม่นยำในการคำนวณปริมาณสินค้าและการวางแผนการปฏิบัติงานด้านบริการขนส่งสินค้า เนื่องจากในอดีตนั้นปริมาณสินค้าที่ประมาณการณ์และปริมาณที่เกิดขึ้นจริงมีความแตกต่างกันสูงถึง 20% ซึ่งทำให้ Linfox เกิดปัญหาในการบริหารจัดการ

โดย OptiFox นั้นต้องการความร่วมมือจากลูกค้าในด้านข้อมูล และ OptiFox จะเชื่อมโยงระบบคลังสินค้าและระบบบริหารการขนส่งที่มีอยู่เพื่อวางแผนด้านการบริหารคลังสินค้าและการขนส่ง เพื่อให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น โดยผู้ปฏิบัติงานของ OptiFox นั้นจะมีแผนปฏิบัติที่ชัดเจน และสามารถเชื่อมโยงกิจกรรมต่างๆ ในคลังสินค้าให้ทำงานสอดประสานกันได้เป็นอย่างดี

OptiFox นั้นทำให้ปริมาณสินค้าที่คาดการณ์มีความใกล้เคียงกับปริมาณที่เกิดขึ้นจริง แก้ปัญหาเรื่องการใช้พื้นที่ในการขนส่งสินค้า ลดระยะทางการขนส่ง ซึ่งทำให้ต้นทุนโลจิสติกส์ลดลง นอกจากนี้ OptiFox ยังทำให้ Linfox สามารถวางแผนการปฏิบัติงานได้ล่วงหน้าอย่างถูกต้องและแม่นยำอีกด้วย

Extended Warehouse Management (EWM)

EWM เป็นโปรแกรม SAP เพื่อพัฒนาการปฏิบัติงานในคลังสินค้า โดยกิจกรรมที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ cross docking, slotting, dynamic cycle counting, task interleaving และอื่นๆ ซึ่ง EWM ช่วยให้การดำเนินงานในคลังสินค้าของ Linfox มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

ตัวอย่างการทำงานของ EWM เช่นในเรื่อง slotting ซึ่ง EWM จะช่วยวางแผนในการจัดวางสินค้าให้อยู่ในตำแหน่งที่เหมาะสมที่สุดที่จะทำให้สินค้านั้นมีการเคลื่อนที่น้อยที่สุด, การเลือกสินค้าและการเติมสินค้าที่มีประสิทธิภาพมากที่สุด, การจัดผังพื้นที่ในการเลือกสินค้าเพื่อให้สอดคล้องกับกิจกรรมในคลังสินค้าและลดความแออัดในการปฏิบัติงาน, การเพิ่มความแม่นยำและประสิทธิภาพของการเลือกสินค้าและจัดเก็บสินค้าที่มีน้ำหนักมากและมีขนาดใหญ่ให้อยู่ในพื้นที่ที่เหมาะสม

อีกกิจกรรมหนึ่งที่น่าสนใจของ EWM ได้แก่ task interleaving ซึ่งจะเป็นการวางแผนเส้นทางของการปฏิบัติงานในคลังสินค้าให้มีประสิทธิภาพมากที่สุด ทั้งการขนย้ายสินค้าออกจากคลังสินค้าและการเลือกสินค้า ซึ่งจะช่วยลดเวลาการปฏิบัติงานที่ไม่จำเป็นลงได้

TM8

Linfox เป็นบริษัทแรกของโลกที่ใช้ Transport Management System ของ SAP รูปแบบใหม่ที่เรียกว่า TM8 โดย TM8 ช่วยในเรื่องของ order management และเพิ่มความสามารถในการติดตามสินค้า เพื่อลดต้นทุนในการปฏิบัติงาน เพิ่มอัตราการใช้ประโยชน์จากสินทรัพย์ และเพิ่มคุณภาพในการขนส่งที่ตรงเวลา นอกจากนี้ TM8 ยังช่วยอำนวยความสะดวกในเรื่องเอกสารและการจ่ายเงินในการขนส่งอีกด้วย

(2) การให้บริการที่มีลักษณะเป็นนวัตกรรม มีความแปลกใหม่และยืดหยุ่นสำหรับลูกค้า

Linfox ได้ให้บริการจัดการคลังสินค้าแก่ลูกค้ามาอย่างยาวนาน ในอดีตลูกค้าจะต้องเสียค่าใช้จ่ายในการใช้คลังสินค้าทั้งหมดแต่เพียงผู้เดียว ในบางครั้งเมื่ออุปสงค์ของสินค้าลดลงก็ทำให้ลูกค้าซึ่งเป็นผู้ผลิตผลิตสินค้าลดลง สินค้ามีอยู่ในคลังสินค้าน้อย แต่กลับต้องเสียค่าใช้จ่ายในการบริหารคลังสินค้าเท่าเดิม ด้วยเหตุนี้ Linfox จึงได้เสนอบริการ “Shared Warehousing” ขึ้น ซึ่งทำให้ลูกค้าสามารถเช่าคลังสินคาร่วมกับผู้ใช้บริการรายอื่นๆ และบริการยังมีลักษณะเป็นแบบ pay

as you go คือ หากช่วงใดที่สินค้ามีปริมาณน้อย ค่าใช้จ่ายก็จะลดลง แต่หากช่วงใดที่สินค้ามีปริมาณมาก ค่าใช้จ่ายก็จะเพิ่มขึ้น ซึ่งสร้างความพึงพอใจให้แก่ลูกค้าเป็นอย่างมาก

โดยบริการ shared warehousing นั้นมีคลังสินค้าที่ให้บริการจำนวน 13 แห่ง พื้นที่ใช้สอยกว่า 150,000 ตารางเมตรตั้งอยู่ใน 5 รัฐหลักของประเทศออสเตรเลีย

(3) การทำงานร่วมกับลูกค้าและองค์กรต่างๆ อย่างใกล้ชิด

การที่ Linfox ทำงานอย่างใกล้ชิดกับลูกค้า โดยลูกค้าจะแชร์ข้อมูลให้แก่ Linfox เพื่อวางแผนการทำงานร่วมกันอย่างเป็นระบบ และทำให้บริการที่ออกมานั้นมีลักษณะตามที่ลูกค้าต้องการ เป็นบริการที่ออกแบบมาเพื่อลูกค้ารายนั้นอย่างแท้จริง ทำให้ลูกค้ารู้สึกพิเศษและเกิดความพึงพอใจ อีกทั้งผลการทำงานก็ออกมาดีเนื่องจากบริษัทได้รับข้อมูลจริงจากลูกค้าโดยตรง การทำงานร่วมกันของ Linfox กับลูกค้านั้นช่วยกระชับความสัมพันธ์ขององค์กรและลูกค้าให้แน่นแฟ้นและนำไปสู่ความสัมพันธ์ทางธุรกิจที่แข็งแกร่งในระยะยาวต่อไป

นอกจากนี้ Linfox ยังมีความสัมพันธ์กับองค์กรต่างๆ ในอุตสาหกรรมโลจิสติกส์ เพื่อให้องค์กรมีความได้เปรียบ ทางด้านข้อมูล รวมถึงอำนาจการต่อรองในอุตสาหกรรมอีกด้วย โดยองค์กรที่ Linfox เข้าไปมีส่วนร่วมด้วย ได้แก่

- Australian Logistics Council
- Australian Trucking Association
- Australian Road Transport Industrial Organisation
- Australian Steel Institute
- Plastics and Chemicals Industries Association

(4) การให้ความสำคัญกับการพัฒนาบุคลากร

Linfox ได้ตั้ง Linfox College ขึ้นมาเพื่อฝึกอบรมบุคลากรของตนให้มีความรู้ความสามารถอย่างแท้จริงในอุตสาหกรรมโลจิสติกส์ รวมถึงมีการปรับปรุงความรู้ให้ทันสมัยอยู่ตลอดเวลา โดย Linfox College นั้นมีบทเรียนออนไลน์จำนวนหลายพันบทเรียน โดยการเรียนจะเน้นที่ทักษะการจัดการ การบริหารโครงการ ความรู้ด้านการบัญชี และการใช้ Microsoft Office ให้เกิดประสิทธิภาพมากที่สุด นอกจากนี้ ในเว็บไซต์ของ Linfox College นั้นจะมีห้องสมุดออนไลน์ที่

สามารถเข้าไปอ่านหนังสือ e-book โดยพนักงานของ Linfox ในทุกประเทศสามารถเข้าใช้บริการออนไลน์ได้ตลอดเวลา

นอกจากการเรียนออนไลน์ด้วยตัวเองแล้ว Linfox College ยังมีหลักสูตรปรกติอีกด้วย โดยเปิดสอนในระดับอุดมศึกษาใน 2 หลักสูตรด้วยกัน คือ Graduate Certificate in Supply Chain Management และ the Diploma of Business

Linfox College มิได้เป็นเพียงสิ่งเดียวที่ Linfox ทำเพื่อพัฒนาบุคลากรของตน แต่ Linfox ยังได้จัดให้มีโครงการพัฒนาทักษะอื่นๆ เพื่อพัฒนาการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่โดยเฉพาะ เช่น การฝึกสำหรับพนักงานขับรถ โดยในช่วงหลังสุดได้มีหลักสูตร Eco-Drive ขึ้นมาเพื่อฝึกอบรมเทคนิคในการขับขี่ให้พนักงานสามารถขับรถโดยใช้เชื้อเพลิงให้น้อยที่สุดและมีความปลอดภัยมากที่สุด ซึ่งจะช่วยลดต้นทุนและสร้างภาพลักษณ์ที่ดีในด้านอนุรักษ์สิ่งแวดล้อมให้แก่บริษัทได้อีกด้วย

ปัจจัยที่ทำให้ Linfox ประสบความสำเร็จ

จากการศึกษาถึงกลยุทธ์ในการประกอบธุรกิจของ Linfox แล้ว สามารถสรุปถึงปัจจัยหลักที่ทำให้ Linfox ประสบความสำเร็จในธุรกิจ ดังนี้

- 1) การพัฒนาทางเทคโนโลยีและนวัตกรรมอย่างต่อเนื่องและจริงจัง Linfox ได้มีการนำเทคโนโลยีที่ทันสมัยมาใช้ในองค์กร และมีการพัฒนาทางเทคโนโลยีอย่างต่อเนื่องซึ่งสิ่งนี้ทำให้บริการของ Linfox มีความโดดเด่น ไม่ว่าจะเป็น OptiFox, EWM, และ TM8 ซึ่งล้วนแต่ใช้เทคโนโลยีระดับสูงเข้ามาช่วยในการปฏิบัติงานและทำให้ผลการทำงานออกมามีประสิทธิภาพ ลูกค้าเกิดความพึงพอใจและเลือกใช้บริการจาก Linfox ต่อไป
- 2) การแบ่งกลุ่มให้บริการรายอุตสาหกรรม ทำให้เกิดความเชี่ยวชาญเฉพาะจากการที่ Linfox นั้นได้แบ่งกลุ่มการให้บริการของตนเองออกเป็น 4 อุตสาหกรรมหลัก ได้แก่ FMCG, Retail, Resources & Industrial, และ Australian Linehaul ทำให้พนักงานเกิดความเชี่ยวชาญในการให้บริการในสาขานั้นๆ โดยเฉพาะ นอกจากนี้ด้วยความเชี่ยวชาญในสาขานั้นๆ ยังทำให้ Linfox สามารถให้บริการลูกค้าได้แบบ customised ซึ่งจะมีประสิทธิภาพกว่าเพราะการบริการถูกออกแบบมาให้กับลูกค้ารายนั้นๆ โดยเฉพาะ

- 3) การมีความคิดสร้างสรรค์ การที่ Linfox เสนอบริการรูปแบบใหม่ที่ยังไม่มีในตลาด ได้แก่ shared warehousing ทำให้ลูกค้าเกิดความยืดหยุ่นในการใช้บริการและไม่จำเป็นต้องเสียค่าใช้จ่ายมากเกินไปในช่วงที่มีสินค้าน้อย นั่นคือ จ่ายตามที่ใช้จริง (pay as you go) ทำให้ลูกค้าเกิดความรู้สึกพึงพอใจเพราะสามารถประหยัดค่าใช้จ่ายลงไปได้ การมีความคิดสร้างสรรค์ ออกผลิตภัณฑ์ใหม่ๆ ที่ดึงดูดใจลูกค้านั้นเป็นอีกปัจจัยสำคัญที่ทำให้ Linfox เป็นบริษัทผู้ให้บริการโลจิสติกส์แถวหน้าในภูมิภาค

บทเรียนสำหรับผู้ประกอบการไทย

ผู้ประกอบการไทยสามารถศึกษาเรื่องราวของ Linfox แล้วนำไปปรับใช้กับองค์กรของตนเองได้ ดังนี้

- 1) การให้ความสำคัญกับเทคโนโลยีในการให้บริการ รวมถึงการวิจัยและพัฒนาทางเทคโนโลยี
- 2) การสร้างความเชี่ยวชาญในการให้บริการรายสาขา
- 3) การสร้างสรรค์นวัตกรรมและผลิตภัณฑ์ที่แปลกใหม่เพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้า
- 4) การให้ความสำคัญกับการพัฒนาบุคลากร

➤ กรณีศึกษาที่ 3: Australia Post

ข้อมูลทั่วไปของบริษัท

Australia Post เป็นบริษัทที่เก่าแก่ที่สุดของประเทศออสเตรเลียที่ยังดำเนินธุรกิจอยู่จนถึงปัจจุบัน โดยก่อตั้งขึ้นในปี ค.ศ. 1809 และยังเป็นบริษัทรับส่งพัสดุและไปรษณีย์ที่ใหญ่ที่สุดในออสเตรเลีย โดยรัฐบาลออสเตรเลียเป็นเจ้าของกิจการ เรียกว่า Government Business Enterprise ผู้ถือหุ้นทั้งหมดได้แก่ The Commonwealth

บริการของ Australia Post

Australia Post มีบริการที่หลากหลายเป็นอย่างมาก โดยสามารถแบ่งกลุ่มได้ ดังนี้

(1) Parcels and Mail

Parcels and Mail เป็นบริการรับส่งพัสดุและไปรษณีย์ทั้งในประเทศและต่างประเทศ รวมถึงบริการอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องกับการรับส่งพัสดุภัณฑ์ โดยบริการในกลุ่มนี้ ได้แก่

- การส่งพัสดุและไปรษณีย์ ทั้งในประเทศและต่างประเทศ
- บริการสำหรับผู้ทำธุรกิจออนไลน์ ได้แก่ การรับส่งพัสดุและบริการอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง, บริการ eParcel ซึ่งช่วยในการบริหารจัดการร้านค้า, และบริการเฉพาะสำหรับผู้ขายของทางเว็บไซต์ eBay
- บริการสำหรับลูกค้าธุรกิจ แบ่งเป็น Bulk mail delivery services, Information management (Decipha), Paying for postage, และ Mail marketing

(2) Finance & Insurance

Finance & Insurance เป็นบริการทางการเงินในรูปแบบต่างๆ และการประกันภัย โดยแบ่งออกเป็น

- บริการทางการเงิน คือ Bank@Post และ Rural Bank
- ประกันภัย คือ ประกันภัยท่องเที่ยว และประกันภัยรถยนต์
- บริการทางการเงินสำหรับการท่องเที่ยว มีการให้บริการแลกเปลี่ยนเงินตรา, บริการ Travel cards, และ Travellers Cheques
- บริการโอนเงินไปต่างประเทศและบริการธุรกรรมทางการเงินในประเทศ
- บริการจ่ายเงินสำหรับธุรกิจ แบ่งเป็น eCommerce solutions, Postbillpay biller, Cash on Delivery (COD), และ Cash Rewards
- บริการ Prepaid cards แบ่งเป็น Australia Post Visa Prepaid Cards, Load&Go Reloadable Visa Prepaid Card อีกทั้งยังรวม Travel Cards ที่อยู่ในส่วนของบริการทางการเงินสำหรับการท่องเที่ยวอีกด้วย
- บริการจ่ายค่าบริการ ทั้งค่าแก๊ส ค่าไฟฟ้า ค่าโทรศัพท์ ภาษี ค่าประกัน และอื่นๆ

(3) Passports & ID

Passports & ID เป็นบริการที่อำนวยความสะดวกให้ประชาชนในด้านการทำเอกสารทางราชการต่างๆ โดยแบ่งเป็น

- หนังสือเดินทาง โดย Australia Post เปิดให้ประชาชนลงทะเบียนเพื่อทำหนังสือเดินทางทั้งของออสเตรเลียและสหราชอาณาจักร รวมถึงการต่ออายุหนังสือเดินทาง การถ่ายรูปสำหรับการทำหนังสือเดินทางและบัตรประชาชน
- Identity and Document Services ซึ่งให้บริการ Witnessing documents, การแจ้งเกิด แจ้งตาย และจดทะเบียนสมรส
- Identity Services for Business แบ่งเป็นบริการ Form design & management, In-person identity checks, Document imaging & management, Photo & signature capture, Electronic authentication, และ Secure document collection & delivery

(4) บริการโลจิสติกส์แบบครบวงจร

บริการโลจิสติกส์แบบครบวงจรให้กับลูกค้าธุรกิจในประเทศออสเตรเลีย และในประเทศจีนเมื่อพิจารณาตามเกณฑ์ของ สศช. แล้ว Australia Post ได้ให้บริการในสาขาที่ 1, 4, และ 5 โดยเน้นที่บริการสาขาที่ 5 คือการให้บริการพัสดุและไปรษณียภัณฑ์เป็นหลัก

ขนาดธุรกิจ

Australia Post เป็นบริษัทที่มีขนาดใหญ่ โดยมีจำนวนพนักงานมากกว่า 33,000 คน และมีจำนวน licensees, franchisees, และ mail contractors มากกว่า 10,000 ราย มีการขนส่งพัสดุและไปรษณีย์กว่า 93.1 ล้านชิ้นต่อสัปดาห์

ผลประกอบการของ Australia Post

ผลประกอบการของ Australia Post แสดงในตารางที่ 4-4

ตารางที่ 4-4: ผลประกอบการของ Australia Post ปี ค.ศ.2008-2012

	2008	2009	2010	2011	2012
Mail volumes (M)	5,609.4	5,323.4	5,145.0	5,038.2	4,843.0
Revenues(\$M)	4,936.9	4,974.5	4,856.2	4,986.5	5,126.2
EBIT(\$M)	592.2	380.9	103.0	332.3	366.7
Profit after tax(\$M)	432.2	260.5	89.5	241.2	281.2

ที่มา: รายงานประจำปี Australia Post 2008-2012

จากตารางที่ 4-4 พบว่าจำนวนพัสดุที่ส่งผ่าน Australia Post นั้นมีจำนวนลดลงอย่างต่อเนื่องแต่รายได้ก็เพิ่มขึ้นทุกปีเช่นกัน ส่วนกำไรแม้ว่าจะตกลงในปี ค.ศ. 2010 แต่ก็เพิ่มขึ้นในปี ค.ศ. 2011 และ 2012 บ่งบอกถึงการปรับตัวของธุรกิจให้สามารถจัดการกับปัญหาที่เกิดขึ้นได้เป็นอย่างดี

ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อการค้าในธุรกิจ

ปัจจัยหลัก ๆ ที่ส่งผลกระทบต่อ Australia Post มีดังนี้

- 1) การพัฒนาทางเทคโนโลยีดิจิทัล ทำให้ปริมาณจดหมายและพัสดุดังกล่าวลดลงอย่างต่อเนื่อง เพราะผู้คนนิยมติดต่อสื่อสารกันผ่านทางอีเมลและเทคโนโลยีอื่นๆ ด้านการสื่อสาร ปัจจัยนี้จึงเป็นความท้าทายของ Australia Post ที่จะปรับตัวกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น
- 2) ภาวะตกต่ำทางเศรษฐกิจ ซึ่งทำให้ประชาชนลดการส่งพัสดุไปรษณีย์ลง ไม่ว่าจะเป็นการส่งของขวัญหรือสิ่งของอื่นๆ ให้กัน ปัจจัยนี้เป็นอุปสรรคของ Australia Post เพราะทำให้ปริมาณพัสดุและไปรษณีย์ลดจำนวนลง
- 3) การเพิ่มขึ้นของการทำธุรกิจออนไลน์ในปัจจุบัน ไม่ว่าจะเป็นผู้ขายรายเป็นบุคคลหรือในรูปแบบบริษัท ปัจจัยนี้เป็นโอกาสของ Australia Post ซึ่งบริษัทได้เห็นมาให้ความสำคัญกับการทำธุรกิจออนไลน์ (e-commerce) มากขึ้นโดยให้บริการเฉพาะสำหรับผู้มีร้านค้าออนไลน์ทั้งการจัดการด้านข้อมูล ด้านธุรกรรม และด้านการรับส่งสินค้า

กลยุทธ์ในการดำเนินธุรกิจ

จากการศึกษาถึงการประกอบกิจการของ Australia Post แล้ว สามารถสรุปกลยุทธ์เด่นๆ ได้ ดังนี้

- (1) เปลี่ยนแปลงธุรกิจไปสู่ระบบดิจิทัล

เทคโนโลยีดิจิทัลเข้ามามีบทบาทกับชีวิตของผู้คนมากขึ้นเรื่อยๆ จนกลายเป็นส่วนหนึ่งในชีวิตประจำวันที่เราขาดไม่ได้ Australia Post จึงได้นำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในธุรกิจของตนเพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน โดยมีการพัฒนาการให้บริการอย่างต่อเนื่องเพื่อสร้างความ

สะดวกสบายให้แก่ลูกค้า ดัง นั้นจะเห็นได้จากการที่ลูกค้าสามารถทำธุรกรรมออนไลน์ได้อย่าง ง่ายดายผ่านอินเทอร์เน็ต โทรศัพท์มือถือ แท็บเล็ต เป็นต้น โดย Australia Post มีเป้าหมายที่จะ สร้างความเชื่อมโยงระหว่างโลกดิจิทัล (digital world) และโลกจริง (physical world)

(2) ให้บริการที่หลากหลายและครอบคลุม

จากขอบเขตการให้บริการของ Australia Post ที่มีความหลากหลายมาก นับตั้งแต่การ รับส่งพัสดุไปรษณีย์ การประกันภัย การให้บริการสำหรับลูกค้าธุรกิจ การให้บริการทางการเงิน การให้บริการด้านการท่องเที่ยว การให้บริการด้านหนังสือเดินทาง และเอกสารทางราชการต่างๆ ซึ่งสร้างความสะดวกสบายให้แก่ลูกค้าเพราะไม่ต้องติดต่อหลายหน่วยงานในการทำธุรกรรม หรือ ต้องเดินทางไกลเพื่อไปติดต่อหน่วยงานต่างๆ โดยตรง เพราะ Australia Post มีสาขาเป็นจำนวนมาก และล้วนตั้งอยู่ในเขตชุมชนทั่วประเทศ

(3) เสนอบริการใหม่ๆ ที่ตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้มากขึ้น

Australia Post ได้เสนอบริการรูปแบบใหม่ให้แก่ลูกค้าอย่างต่อเนื่องในระยะหลัง ได้แก่

- Australia Post Business Hubs ซึ่งให้บริการแก่ลูกค้าธุรกิจในด้านการขาย การขนส่ง สินค้า และการส่งสินค้าตามบ้าน โดยกลุ่มลูกค้าเป้าหมายได้แก่ธุรกิจขนาด เล็กและขนาด กลางและมีเป้าหมายเพื่อสนับสนุนธุรกิจท้องถิ่นของออสเตรเลีย
- Australia Post Superstores เป็นบริการที่เปิดให้บริการตลอด 24 ชั่วโมง เพื่อให้บริการ สำหรับประชาชนที่ไม่สะดวกไปในเวลาทำการปกติ โดย superstores ให้บริการ parcel lockers ซึ่งเป็นบริการใหม่ล่าสุดของบริษัท , post office boxes, self-service สำหรับการ ส่งพัสดุไปรษณีย์ ทั้งการชั่งน้ำหนัก การหีบห่อ และจ่ายเงิน, vending machines สำหรับ จำหน่ายสแตมป์และกล่องพัสดุ, ตู้ ATM ของ Australia Post
- Australia Post Digital Mailbox เป็นบริการในรูปแบบออนไลน์ที่ให้ประชาชนสามารถ จัดเก็บข้อมูลและเอกสารส่วนตัว เช่น ข้อมูลทางการเงิน เป็นต้น รวมถึงช่วยให้ผู้ใช้ได้ เชื่อมโยงบริการต่างๆ กับบริษัทผู้ให้บริการ ทั้งหน่วยงานของรัฐ ธนาคาร หรือผู้ให้บริการ เครือข่ายโทรศัพท์ เช่น ธนาคารได้อย่างปลอดภัย โดยเป็นบริการที่ไม่เสียค่าใช้จ่ายใดๆ

- Load & Go Reloadable Visa Prepaid Card เป็นบริการที่ผู้ซื้อสามารถซื้อการ์ดออนไลน์โดยไม่ต้องกรอกข้อมูลส่วนตัวใดๆ และการ์ดนี้ทำหน้าที่เป็นเหมือนกระเป๋าสตางค์โดยไม่ต้องจำเป็นต้องพกเงินสดการ์ดนี้ใช้สำหรับซื้อสินค้าต่างๆ ที่มีเครื่องหมาย Visa

ด้วยเหตุที่ Australia Post มีการให้บริการที่หลากหลายมากขึ้นเช่นนี้ ทำให้ดึงดูดให้มีผู้มาใช้บริการเพิ่มมากขึ้นเพราะสามารถใช้บริการได้ที่สำนักงานไปรษณีย์สาขาใกล้บ้าน ไม่จำเป็นต้องเดินทางไกลไปยังหน่วยงานต่างๆ และเมื่อผู้ใช้บริการมากขึ้นก็ส่งผลให้รายได้เพิ่มขึ้น แม้ความต้องการส่งพัสดุและไปรษณีย์จะลดลงก็ตาม

(4) ให้ความสำคัญกับธุรกิจออนไลน์

ในปัจจุบัน จำนวนร้านค้าในอินเทอร์เน็ตและมูลค่าการค้าออนไลน์นั้นเพิ่มสูงขึ้นอย่างมาก โดยเฉพาะในประเทศพัฒนาแล้วเช่นออสเตรเลียที่สามารถซื้อของและทำธุรกรรมออนไลน์ได้อย่างง่ายดาย Australia Post จึงหันมาทุ่มเทให้ความสำคัญกับการทำธุรกิจอินเทอร์เน็ต โดยเสนอบริการที่ครบวงจรให้กับผู้ค้า เรียกว่า Parcels solutions for online sellers ซึ่งมีบริการที่ช่วยให้ผู้ที่ทำธุรกิจออนไลน์สามารถบริหารจัดการกับธุรกิจของตนได้อย่างสะดวกง่ายดายยิ่งขึ้น ดังนั้น บริการนี้จึงประสบความสำเร็จและช่วยสร้างรายได้ให้แก่ Australia Post เป็นจำนวนมาก

(5) Joint Venture

Australia Post ได้มีการก่อตั้งบริษัทในรูปแบบของกิจการร่วมค้าหรือ joint venture ดังนี้

- Star Track Express บริหารงานโดย AUX Investment ซึ่งเป็นบริษัทร่วมทุนระหว่าง Australia Post และ Qantas แต่ Australia Post ได้เข้าถือหุ้นของ Qantas ทั้งหมดเมื่อเดือนพฤศจิกายน 2012 ทำให้กลายเป็นผู้ถือหุ้นบริษัทอย่างเต็มตัวแต่ผู้เดียวโดยบริษัทเน้นในเรื่องบริการขนส่งสินค้าและบริการโลจิสติกส์ภายในประเทศ โดยใช้การขนส่งทางถนนและทางอากาศ
- Australian Air Express บริหารงานโดย AUX Investment เช่นกัน โดยเป็นบริการขนส่งระหว่างสนามบินกับสนามบิน รวมถึงการบริหารจัดการคลังสินค้าในสนามบินอีกด้วย

- Sai Cheng Logistics International (SCLI) เป็นบริษัทร่วมทุนระหว่าง Australia Post และ China Post เพื่อให้บริการโลจิสติกส์แบบบูรณาการ (integrated supply chain) แก่ธุรกิจอุตสาหกรรมของ ประเทศออสเตรเลียและจีนเป็นหลัก แต่ก็มีบริการสำหรับการค้าของประเทศอื่นๆ ด้วยเช่นกัน โดย SCLI นี้ช่วยให้นักธุรกิจของประเทศออสเตรเลียสามารถเข้าไปทำตลาดในประเทศจีนได้สะดวกมากขึ้น

จะเห็นได้ว่ากลยุทธ์ Joint venture ของ Australia Post นั้นทำให้บริษัทได้ขยายการบริการออกไปนอกเหนือจากการรับส่งพัสดุไปรษณีย์และบริการต่างๆ ที่กล่าวไปก่อนหน้านี้ ไปสู่บริการโลจิสติกส์ทั้งในประเทศและต่างประเทศ ช่วยสร้างรายได้ให้กับองค์กรและทำให้องค์กรได้ขยายตลาดไปสู่ต่างประเทศอีกด้วย

ปัจจัยที่ทำให้ Australia Post ประสบความสำเร็จ

เมื่อวิเคราะห์ถึงปัจจัยสำคัญที่ทำให้ธุรกิจของ Australia Post เติบโตมาได้ด้วยดี จะพบว่าบริษัทนั้นมีความโดดเด่น ดังนี้

- 1) ความสามารถในการปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์ปัจจุบัน เนื่องจากอินเทอร์เน็ตเป็นช่องทางสำคัญในการติดต่อสื่อสารและทำธุรกรรมต่างๆ ในโลกปัจจุบัน ทำให้บริการพัสดุและไปรษณีย์ลดความสำคัญลงไป แต่ Australia Post กลับเปลี่ยนวิกฤตนี้ให้เป็นโอกาสด้วยการปรับปรุงการให้บริการให้มีความรวดเร็ว และเพิ่มบริการออนไลน์มากขึ้นเพื่อให้ลูกค้าสามารถใช้งานได้อย่างสะดวกสบายที่สุด รวมถึงบริการสำหรับร้านค้าออนไลน์ ซึ่งทำให้ Australia Post มีผลประกอบการที่เพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง
- 2) ความเข้าใจอย่างลึกซึ้งในความต้องการของผู้ใช้บริการ เนื่องด้วย Australia Post นั้นมีความเข้าใจอย่างแท้จริงว่าผู้ให้บริการต้องการอะไร บริษัทจึงนำเสนอบริการที่ดึงดูดใจให้ประชาชนมาใช้บริการ รวมถึงบริษัทได้เสนอบริการที่ให้ผู้ให้บริการสามารถให้บริการได้ตลอด 24 ชั่วโมงทำให้ผู้ให้บริการมีความสะดวกสบาย และเพิ่มโอกาสในการหารายได้ของบริษัท
- 3) การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศให้เกิดประโยชน์สูงสุด จากผลิตภัณฑ์ต่างๆ ของ Australia Post ที่ออกมาจะเห็นได้ว่าเป็นบริการที่ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเป็นหลัก ซึ่งทำให้การ

บริการมีความสะดวกรวดเร็วและประหยัดต้นทุนในการบริการ ทำให้ Australia Post อยู่ในใจของผู้ใช้บริการ

- 4) ความร่วมมือกับหน่วยงานต่างๆ ทั้งหน่วยงานภาครัฐหรือบริษัทเอกชน โดยจะเห็นได้ว่า Australia Post มีบริการจำนวนมากที่เป็นบริการให้แก่บริษัทและหน่วยงานต่างๆ เช่น การทำหนังสือเดินทาง บริการแจ้งเกิด แจ้งตาย และจดทะเบียนสมรส บริการประกันภัย บริการรับจ่ายค่าบริการต่างๆ เป็นต้น ซึ่งบริการเหล่านี้แสดงถึงความสัมพันธ์ที่แข็งแกร่งระหว่าง Australia Post และบริษัทเหล่านั้น ทำให้ขอขบข่ายการให้บริการของ Australia Post มีความหลากหลายเป็นอย่างมาก และทำให้ผู้ใช้บริการสามารถใช้บริการได้หลายประเภทโดยมาติดต่อที่สำนักงานของ Australia Post เพียงแห่งเดียว

บทเรียนสำหรับผู้ประกอบการไทย

ผู้ประกอบการโลจิสติกส์ไทยสามารถนำกรณีของ Australia Post ไปประยุกต์ใช้กับองค์กรของตนได้ ดังนี้

- 1) วิเคราะห์ถึงสภาพแวดล้อมและสถานการณ์ปัจจุบัน แล้วปรับองค์กรให้ก้าวทันความเปลี่ยนแปลงนั้น โดยเฉพาะอินเทอร์เน็ตคำนิยมในการใช้อินเทอร์เน็ต
- 2) มีความเข้าใจอย่างถ่องแท้ถึงความต้องการของลูกค้า และเสนอบริการที่ตรงใจและตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้สูงสุด
- 3) นำเทคโนโลยีสารสนเทศเข้ามาใช้ในองค์กรให้เกิดประโยชน์มากที่สุด เพราะช่วยในการบริหารจัดการเป็นระบบระเบียบและง่ายดายน่าทึ่งยิ่งขึ้น อีกทั้งยังช่วยให้การบริการมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้นอีกด้วย
- 4) สร้างความสัมพันธ์กับหน่วยงานและบริษัทต่างๆ เพื่อเป็นประโยชน์ต่อองค์กรต่อไปในอนาคต เช่น การร่วมกันให้บริการในบางสาขา เป็นต้น

4.2.2. จีน

➤ กรณีศึกษาที่ 4: Sinotrans

ข้อมูลทั่วไปของบริษัท

เป็นบริษัทรัฐวิสาหกิจขนาดใหญ่ของ ประเทศจีน และเป็นหนึ่งในบริษัทขนส่งที่เก่าแก่ที่สุดของประเทศ เริ่มให้บริการตั้งแต่ปี ค.ศ. 1950 และเข้าตลาดหลักทรัพย์ฮ่องกงในปี ค.ศ. 2002 ปัจจุบัน Sinotrans เป็นหนึ่งในบริษัทผู้ให้บริการโลจิสติกส์แบบบูรณาการที่ใหญ่ที่สุดของประเทศจีน

บริการของ Sinotrans

Sinotrans แบ่งการให้บริการหลักออกเป็น Freight Forwarding, Shipping Agency, Supply Chain Logistics, Express Service, Terminal & Yard, Warehousing, Container Liner Service, และ Long Haul Transportation และเมื่อจัดตามเกณฑ์ของ สศช. แล้ว Sinotrans ให้บริการใน 4 สาขาแรก

(1) Freight Forwarding

Sinotrans ให้บริการ freight forwarding ที่ใหญ่ที่สุดใน ประเทศจีน มีเครือข่ายการให้บริการที่ครอบคลุมทั้งประเทศและทั่วโลกนั้น บริการ Freight Forwarding แบ่งย่อยออกเป็น

- NVOCC ให้บริการขนส่งทางเรือทั้งสินค้าแบบ FCL, LCL และ break bulk และเป็นบริการแบบ door-to-door ครอบคลุมทุกทวีปทั่วโลก
- Railway Transportation ให้บริการการขนส่งทางรถไฟครอบคลุมกลุ่มประเทศ CIS, มองโกเลีย, เวียดนาม, เกาหลีเหนือ, อิหร่าน, อัฟกานิสถาน, และยุโรป ดำเนินการโดยบริษัท International Railway Combined Transportat ซึ่งเป็นบริษัทลูกของ Sinotrans นอกจากนี้ยังมีบริการขนส่งแบบ land-bridge สำหรับสินค้าจากประเทศญี่ปุ่นและเกาหลีไปยังมองโกเลีย เอเชียกลาง กลุ่มประเทศ CIS และยุโรป โดยขนส่งมายังท่าเรือของจีนและ

เปลี่ยนเป็นขนส่งทางรถไฟไปยังประเทศเหล่านั้น Sinotrans ยังมีการให้บริการขนส่ง
เที่ยวกลับอีกด้วย

- International Air Cargo ให้บริการขนส่งแบบ door-to-door โดยมีความร่วมมือกับสายการบินมากกว่า 40 สาย และมีบริษัท Sinoair เป็นผู้รับผิดชอบหลัก
- Project Logistics ให้บริการแบบ customized แก่ลูกค้าแต่ละราย โดยบริการนั้นครอบคลุมทุกความต้องการของลูกค้าใน project นั้นๆ ซึ่ง Sinotrans นั้นเชี่ยวชาญในการให้บริการโลจิสติกส์แก่ project ในสาขาวัสดุการก่อสร้าง (Building Materials), การก่อสร้างโครงสร้างพื้นฐาน (Infrastructure Constructions), รถไฟ (Railway Vehicle), โลจิสติกส์ทางการทหาร (Munitions Logistics), อุตสาหกรรมโลหการ (Metallurgy), และเหมืองแร่ (Mining)
- Special Logistics ซึ่งประกอบไปด้วยบริการ Inward Exhibitions Service, Outward Exhibitions Service, Sport Events, Show Facilities and Cultural Relics, และ General Foreign Trade and Military Aid Logistics

(2) Shipping Agency

ดำเนินการโดยบริษัท Sinoagent มีสาขาทั้งหมด 73 สาขาในท่าเรือต่างๆ ทั่วประเทศ และบริษัทตัวแทนในต่างประเทศ 6 แห่ง โดยให้บริการครอบคลุมทุกขั้นตอนในการขนส่งสินค้า เช่น กิจกรรมในท่าเรือ เอกสารการขนส่ง และพิธีการศุลกากร เป็นต้น

(3) Supply Chain Logistics

ให้บริการ integrated logistics แบบ one stop service แก่ลูกค้าแต่ละราย แบ่งการให้บริการออกเป็น Contract Logistics, Chemical Logistics, และ Logistics Financing and Collateral Management ซึ่งร่วมมือกับธนาคารต่างๆ มากกว่า 20 แห่งในการให้เงินกู้แก่ผู้นำเข้าส่งออกจากประเทศที่มีมาอย่างยาวนาน ของ Sinotrans ทำให้เกิดการสร้าง แปรนต์ของตัวเอง ชื่อ SinoEx ขึ้นมา

(4) Express Service

เป็นการให้บริการขนส่งระหว่างประเทศแบบเร่งด่วน ดำเนินการโดยบริษัท Sinoair โดยร่วมมือกับบริษัทขนส่งระดับโลก เช่น DHL, UPS, TNT, และ FedEx ทั้งในรูปแบบการให้บริการร่วมและแบบ Joint Venture

(5) Terminal & Yard

Sinotrans ได้แบ่งการให้บริการในกลุ่มนี้ออกเป็น

- Terminal Business ซึ่ง Sinotrans มีจำนวน terminal อยู่ 20 แห่ง 56 berths
- CY&CFS โดยมี CY อยู่ในเมืองสำคัญ ๆ ทั่วประเทศ

(6) Warehousing

บริษัทมีคลังสินค้าทั้งหมด 1,146 แห่ง พื้นที่ใช้สอยรวมมากกว่า 3 ล้านตารางเมตร และ 100freight yards พื้นที่ใช้สอย 1.8 ล้านตารางเมตร และมีระบบการจัดการที่ทันสมัย

(7) Container Liner Service

มีบริษัทลูกคือ Sinotrans Container Lines (Sinolines) เป็นผู้ให้บริการขนส่ง แบ่งเป็นการให้บริการ Ocean Liner Service ซึ่งเน้นการให้บริการในภูมิภาคเอเชียและแปซิฟิก และ Coastal & Yangtze River Liner Service ซึ่งให้บริการขนส่งคอนเทนเนอร์ทางแม่น้ำในบริเวณปากแม่น้ำแยงซีและปากแม่น้ำเพิร์ล ใช้ชื่อว่า SUNNYEXPRESS มีเรือให้บริการ 3 ลำ ให้บริการทุก 5 วัน และแวะจอดที่ทำเรือ Taicang, Quanzhou, และ Huangpu

(8) Long Haul Transportation

ให้บริการขนส่งทั่วประเทศ มีจำนวนรถบรรทุก 400 คันและรถจ้างบริการอีกกว่า 4,000 คันมีศูนย์กระจายสินค้าในเมืองใหญ่ 7 แห่ง ได้แก่ ปักกิ่ง เชียงไฮ้ กวางโจว อู่ฮั่น ซีอาน และเฉิงตู

ขนาดธุรกิจ

Sinotrans เป็นบริษัทที่มีขนาดใหญ่ โดยในปี ค.ศ.2011มีจำนวนพนักงานทั้งหมด 26,352 คน มีเครือข่ายการให้บริการครอบคลุมทั่วโลกในการขนส่งทุกโหมดและรวมถึงกิจกรรมโลจิสติกส์ต่างๆ โดยผลประกอบการของ Sinotrans แสดงในตารางที่ 4-5

ตารางที่ 4-5:ผลประกอบการของ Sinotrans ปี ค.ศ.2007-2011

Unit: '000 RMB	2007	2008	2009	2010	2011
Turnover	40,145,542	35,076,160	27,635,042	42,546,773	43,747,457
Profit before Income Tax	1,575,011	1,185,720	754,570	1,056,064	1,180,121
Profit for the Year	839,047	568,569	397,066	616,424	642,513

ที่มา: รายงานประจำปี Sinotrans

จากตาราง จะเห็นได้ว่า Sinotrans มีผลกำไรที่ดีในปี ค.ศ. 2007 แต่มาลดลงในปี ค.ศ. 2008-2009 เนื่องจากวิกฤตเศรษฐกิจในประเทศสหรัฐอเมริกาซึ่งถือว่าเป็นคู่ค้าที่สำคัญมากของประเทศจีน อย่างไรก็ตาม บริษัทยังคงมีกำไรในการประกอบการ และเริ่มฟื้นตัวขึ้นในปี ค.ศ. 2010 เป็นต้นมา

ปัจจัยที่ส่งผลต่อการดำเนินธุรกิจ

ปัจจัยสำคัญที่ส่งผลกระทบต่อ Sinotrans นั้น มีดังนี้

- 1) เศรษฐกิจที่เติบโตอย่างต่อเนื่องของ ประเทศจีนทำให้จำนวนชนชั้นกลางมีจำนวนเพิ่มขึ้นอย่างรวดเร็ว ความต้องการบริโภคสินค้าเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง นั้นหมายถึงโอกาสทางธุรกิจของผู้ให้บริการโลจิสติกส์ โดยเฉพาะ Sinotrans ซึ่งเป็นผู้ให้บริการหลักในตลาดจีน
- 2) ตลาดคู่ค้าที่ยังคงซบเซา ประเทศคู่ค้าสำคัญของ ประเทศ จีนนั้น ได้แก่ ประเทศสหรัฐอเมริกาและญี่ปุ่นนั้นส่งผลให้ผลประกอบการของ Sinotrans ไม่ดีเท่าที่ควร เนื่องจากสหรัฐฯ และญี่ปุ่นนั้นเป็นตลาดส่งออกหลักของจีน เมื่อเศรษฐกิจของประเทศนี้ยังไม่ฟื้นตัว ทำให้ปริมาณการนำเข้าสินค้าจากจีนยังไม่เพิ่มขึ้นมากนัก นอกจากนี้ ความขัดแย้งระหว่างญี่ปุ่นกับจีนก็ส่งผลต่อการดำเนินธุรกิจระหว่างสองประเทศนี้อีกด้วย ปัจจัยเหล่านี้เป็นอุปสรรคต่อการดำเนินกิจการของ Sinotrans

กลยุทธ์ในการดำเนินธุรกิจ

Sinotrans มีกลยุทธ์หลักๆ ในการดำเนินธุรกิจดังต่อไปนี้

- (1) โฟกัสที่การพัฒนาในบริการ Project Logistics, Energy Logistics, Contract Logistics, Chemical Products Logistics, และ Financial Logistics

การที่บริษัทมีการโฟกัสที่บริการเฉพาะสำหรับธุรกิจบางสาขา ทำให้บริษัทมีกลุ่มลูกค้าที่ชัดเจน และมีความเชี่ยวชาญในการให้บริการในสาขานั้นๆ ส่งผลให้ลูกค้าเกิดความไว้วางใจในการใช้บริการ โดยบริษัทได้ทุ่มเทพัฒนาการให้บริการในสาขาเหล่านั้นอย่างต่อเนื่องและจริงจัง ทำให้มีความได้เปรียบเชิงแข่งขันมากกว่าผู้ให้บริการรายอื่นๆ ในประเทศ

นอกจากนี้ ธุรกิจโลจิสติกส์ในอุตสาหกรรมพลังงานและเคมีภัณฑ์ ซึ่งเป็นอุตสาหกรรมที่มีอัตราการเจริญเติบโตสูง และ ประเทศจีนเองเป็นหนึ่งในประเทศที่มีการบริโภคพลังงานและเคมีภัณฑ์เป็นลำดับต้นๆ ของโลก ทำให้แนวโน้มของธุรกิจนี้มี โอกาสในการเจริญเติบโต โดย Sinotrans ได้พยายามนำเสนอบริการเสริมใหม่ๆ ในอุตสาหกรรมเหล่านี้อย่างจริงจังเพื่อเพิ่มมูลค่าการให้บริการให้สูงขึ้นและขยายขอบเขตการบริการให้กว้างขึ้น

- (2) มีการออกแผนพัฒนาระยะ 5 ปีขึ้นมาแล้วดำเนินกลยุทธ์ตามแผนที่วางไว้

Sinotrans ได้วางแผนการพัฒนาระยะ 5 ปีขึ้นมาโดยระบุสิ่งที่ต้องทำเพื่อการพัฒนาองค์กรในระยะเวลา 5 ปี นั้นทำให้การดำเนินงานมีเป้าหมายและแนวทางที่ชัดเจน แต่ละหน่วยงานมีแนวทางการปฏิบัติไปในทางเดียวกัน เพื่อจุดมุ่งหมายเดียวกัน โดยแผนการพัฒนาล่าสุดนั้นเริ่มในปี ค.ศ. 2011

แผนการดำเนินการโดยสรุป ได้แก่ การรวมทรัพยากรที่มีอยู่เพื่อให้บริการโลจิสติกส์แบบบูรณาการ การกระตุ้นการรวมทรัพยากรตลอดแนวฝั่งแม่น้ำและในบริการโลจิสติกส์สำหรับเคมีภัณฑ์ การเพิ่มความแข็งแกร่งให้กับธุรกิจหลักดั้งเดิม ได้แก่ shipping agency และ freight forwarding การขยายตลาดต่างประเทศและตลาดการนำเข้าสินค้า การให้ความสำคัญกับบริการโลจิสติกส์แบบเฉพาะทาง และการปรับปรุงโครงสร้างองค์กร

(3) การปรับปรุงโครงสร้างองค์กร และการทำ Resources Integration

จากที่กำหนดไว้ในแผนพัฒนา 5 ปีของบริษัท จะเห็นว่า Sinotrans ให้ความสำคัญกับการปรับปรุงโครงสร้างองค์กร ให้การบริหารงานดำเนินไปได้อย่างคล่องตัว และการรวมทรัพยากรที่มีอยู่ (Resource Integration) เพื่อให้การใช้ประโยชน์จากสินทรัพย์เกิดประสิทธิภาพ โดยเฉพาะการขนส่งทางแม่น้ำและการบริการโลจิสติกส์สำหรับเคมีภัณฑ์ที่บริษัทให้ความสำคัญค่อนข้างมากในการพัฒนา

จากการพัฒนาและปรับปรุงการดำเนินการดังเช่นที่กล่าวมาข้างต้น ทำให้การบริหารจัดการองค์กรและการให้บริการของ Sinotrans มีความคล่องตัวเพิ่มมากขึ้น บริษัทสามารถใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ให้เกิดประโยชน์สูงสุด การให้บริการโลจิสติกส์เป็นไปด้วยความรวดเร็วจากนโยบาย Resource Integration ที่ช่วยให้การทำงานมีประสิทธิภาพมากกว่าการทำงานแบบแยกส่วนกัน

(4) การควบรวมกิจการและการซื้อกิจการ

Sinotrans ได้มีการซื้อกิจการเป็นจำนวนหนึ่ง โดยในปี ค.ศ. 2010 บริษัทได้ซื้อกิจการ Changsha JieAn Shipping Company Limited และถือหุ้น 49 % ของบริษัท Sinotrans Changjiang Company Limited ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของ SINOTRANS & CSC และในปี ค.ศ. 2011 บริษัทได้เข้าซื้อกิจการ Tianjin Tianhua Hongyun Logistics Company Limited ซึ่งการซื้อกิจการต่างๆ เหล่านี้จะมาช่วยเสริมสร้างความแข็งแกร่งให้กับบริษัท

อย่างไรก็ตาม จะเห็นว่า Sinotrans ไม่ได้ซื้อกิจการเป็นจำนวนมากดังเช่น Toll แม้ว่าจะเป็นบริษัทขนาดใหญ่ เนื่องจาก Sinotrans ดำเนินธุรกิจแบบอนุรักษ์นิยม โดยมีความระมัดระวังในการลงทุนเป็นอย่างสูง และพยายามลดความเสี่ยงให้เหลือน้อยที่สุด

ปัจจัยที่ทำให้ Sinotrans ประสบความสำเร็จ

- 1) การดำเนินธุรกิจอย่างระมัดระวังสูง จากการที่ Sinotrans เน้นการขยายธุรกิจจากภายใน โดยเพิ่มขีดความสามารถในการให้บริการจากการลงทุนเพิ่มเติมในโครงการต่างๆ ไม่ได้เน้นการควบรวมและซื้อกิจการซึ่งโดยทั่วไปมีความเสี่ยงสูงกว่า โดยบริษัทมีหลักในการ

ดำเนินงาน คือ ใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ให้เกิดประสิทธิภาพมากที่สุด ลงทุนแต่น้อย เติบโตไม่ต้องมากแต่มั่นคง และมีความเสี่ยงน้อยที่สุด

- 2) การมีเครือข่ายอย่างกว้างขวางในจีน เนื่องจาก Sinotrans เป็นหนึ่งในบริษัทผู้ให้บริการขนส่งและโลจิสติกส์ที่ใหญ่ที่สุดของจีน มีเครือข่ายการให้บริการอย่างกว้างขวางครอบคลุมทั่วประเทศ รวมถึงเครือข่ายในต่างประเทศที่ครอบคลุมทั่วทั้งโลก ทำให้บริษัทมีความได้เปรียบเชิงแข่งขัน อีกทั้งการที่เป็นบริษัทเก่าแก่ทำให้มีฐานลูกค้าเดิมอยู่เหนียวแน่น ปัจจัยนี้ทำให้ Sinotrans ประสบความสำเร็จในการดำเนินธุรกิจได้เป็นอย่างดี
- 3) ความสัมพันธ์อันดีกับรัฐบาลจีน เนื่องจากแต่ละมณฑลของจีนต่างมีรัฐบาลเป็นของตนเอง รวมถึงรัฐบาลกลาง ดังนั้น ความสัมพันธ์กับรัฐบาลทั้งในระดับท้องถิ่นและในระดับประเทศ จึงเป็นสิ่งที่จำเป็นมากในการทำธุรกิจในจีน และเนื่องจาก Sinotrans เป็นบริษัทรัฐวิสาหกิจ ทำให้ความสัมพันธ์กับภาครัฐเป็นไปอย่างราบรื่นและได้เปรียบบริษัทคู่แข่งรายอื่นๆ ที่เป็นบริษัทเอกชนเป็นอย่างมาก
- 4) การเจาะตลาดในภาคอุตสาหกรรมที่มีศักยภาพสูงในการเติบโต Sinotrans ได้ให้ความสำคัญกับการพัฒนาบริการโลจิสติกส์ในสาขาที่มีอัตราการเจริญเติบโตสูง ได้แก่ พลังงาน เคมีภัณฑ์ และโลจิสติกส์ภาคการเงิน (Financial Logistics) ซึ่งทำให้บริษัทมีผลประโยชน์จากการเป็นที่น่าสนใจจากการที่อุปสงค์ในอุตสาหกรรมเหล่านั้นเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง ในอัตราที่สูง

บทเรียนสำหรับผู้ประกอบการไทย

- 1) การลงทุนอย่างรอบคอบ ผู้ประกอบการไทยควรศึกษาข้อมูลอย่างรอบคอบก่อนทำการลงทุนใดๆ ไม่ว่าจะเป็นการควบรวมและการซื้อกิจการ การลงทุนปรับปรุงโครงสร้างพื้นฐานของบริษัท หรือการซื้อสินทรัพย์เพื่อให้บริการเพิ่มเติม โดยศึกษาถึงข้อดี ข้อเสีย ความคุ้มค่าเพื่อลดความเสี่ยงในการลงทุนให้เหลือน้อยที่สุด เช่นเดียวกับ Sinotrans ที่ยึดถือการลงทุนอย่างรอบคอบเป็นแนวปฏิบัติ
- 2) สร้างเครือข่ายธุรกิจที่เข้มแข็งในประเทศ ผู้ประกอบการของไทยอาจรวมตัวกันในการให้บริการในบางสาขา หากพันธมิตรทางธุรกิจเพื่อเสริมสร้างความแข็งแกร่งให้กับตนเอง รวมถึงการสร้างความสัมพันธ์อันดีกับลูกค้า โดยอาจทำสัญญาระยะยาวและเพิ่มขอบเขต

การให้บริการจากเดิมที่ให้บริการในบางสาขากลายเป็นผู้ให้บริการโลจิสติกส์แบบครบวงจร สิ่งเหล่านี้จะช่วยให้ผู้ประกอบการไทยมีความเข้มแข็งมากขึ้น

- 3) ให้บริการแบบเชี่ยวชาญในบางสินค้าโดยเฉพาะ ผู้ประกอบการไทยสามารถ มุ่งเน้นการให้บริการโดยเน้นไปที่อุตสาหกรรมใดอุตสาหกรรมหนึ่งโดยเฉพาะ ดังเช่นที่ Sinotrans ให้ความสำคัญกับ Project Logistics, Energy Logistics, Contract Logistics, Chemical Products Logistics, และ Financial Logistics ซึ่งการกระทำเช่นนี้จะทำให้บริษัทมีความเชี่ยวชาญในสาขานั้นๆ สร้างภาพลักษณ์ที่ดีแก่ลูกค้าเมื่อต้องการใช้บริการ
- 4) สร้างความสัมพันธ์และความร่วมมือที่ดีกับภาครัฐ ความสัมพันธ์ที่ดีกับหน่วยงานภาครัฐต่างๆ เป็นเรื่องที่สำคัญ เพราะผู้ประกอบการสามารถจะได้รับข่าวสารต่างๆ รวมถึงการเปลี่ยนแปลงทางด้านนโยบาย เพื่อนำมาปรับใช้กับการบริหารงานในบริษัท ดังนั้นผู้ประกอบการไทยจึงควรให้ความสำคัญกับภาครัฐให้มาก
- 5) สร้างแผนพัฒนาองค์กรขึ้นมาอย่างเป็นลายลักษณ์อักษร แล้วดำเนินตามแผนที่วางไว้ Sinotrans นั้นวางแผนการปฏิบัติงานไว้อย่างชัดเจน ซึ่งทำให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างมีขั้นตอนและเป็นระเบียบแบบแผน ผู้ประกอบการไทยจึงควรวางแผนงานไว้ให้ชัดเจน เพื่อให้สามารถดำเนินธุรกิจไปได้อย่างมีเป้าหมาย และแต่ละหน่วยงานย่อยปฏิบัติไปในแนวทางเดียวกัน

➤ กรณีศึกษาที่ 5: Sea Hog Global Shipping & Logistics

ข้อมูลทั่วไปของบริษัท

Sea Hog Global Shipping & Logistics (Sea Hog) เป็นบริษัทผู้ให้บริการโลจิสติกส์ในจีนที่เชี่ยวชาญทางด้านพิธีการศุลกากรเป็นพิเศษ ก่อตั้งขึ้นในปี ค.ศ. 1997 โดยการบริการเน้นไปที่โลจิสติกส์ของการนำเข้าสินค้า (Import Logistics) ซึ่ง Sea Hog เป็นหนึ่งในบริษัทผู้ให้บริการโลจิสติกส์สำหรับการนำเข้าที่ใหญ่ที่สุดในประเทศจีน

บริการของ Sea Hog

เมื่อวัดตามเกณฑ์ของ สศช. แล้ว Sea Hog ให้บริการในสาขาที่ 1-4 โดยเน้นที่บริการพิธีการศุลกากร และบริการ freight forwarding เป็นหลัก โดยอุตสาหกรรมหลักที่ Sea Hog ให้บริการโลจิสติกส์สำหรับการนำเข้าจากประเทศต่างๆ ทั่วโลก ได้แก่ Machine & Production Line, Chemicals, Wood, และ Grocery โดยบริการที่ Sea Hog เสนอแก่ลูกค้า มีดังนี้

(1) พิธีการศุลกากร

Sea Hog ได้ให้บริการพิธีการศุลกากรทั้งการนำเข้าและส่งออกสินค้าแก่ลูกค้าตั้งแต่ขั้นตอนการเตรียมเอกสารไปจนถึงขั้นตอนสุดท้าย ทำให้ลูกค้าเกิดความสะดวกสบาย เนื่องจากระบบศุลกากรของจีนค่อนข้างมีความซับซ้อนจากกฎหมายที่ต่างกันในแต่ละมณฑล จึงต้องการผู้ที่มีความเชี่ยวชาญมาทำหน้าที่นี้

นอกจากนี้ Sea Hog ยังให้บริการที่นอกเหนือไปจากการทำพิธีการศุลกากร โดยได้มีบริการให้คำปรึกษาเกี่ยวกับการขนส่งสินค้า การเลือกผู้ขนส่ง การเลือกเส้นทางการขนส่ง อัตราแลกเปลี่ยน การจัดประเภทสินค้าเพื่อคำนวณภาษี รวมถึงคำปรึกษาด้านภาษีต่างๆ อีกด้วย

ความพิเศษในการให้บริการของ Sea Hog ได้แก่ การที่บริษัทจัดให้พนักงาน 1 คนดูแลลูกค้า 1 ราย ทำให้พนักงานสามารถทุ่มเทเวลาในการให้บริการได้อย่างเต็มที่ และเกิดความเข้าใจอย่างลึกซึ้งถึงสภาวะการณ์และความต้องการของลูกค้า สามารถให้บริการได้อย่างรวดเร็วและแก้ปัญหาให้แก่ลูกค้าได้อย่างฉับไว

(2) Freight Forwarding

Sea Hog ให้บริการ Freight Forwarding แก่ลูกค้า โดยแบ่งการให้บริการออกเป็น

- การขนส่งสินค้าทางเรือ
- การขนส่งสินค้าทางอากาศ
- การขนส่งสินค้าแบบเร่งด่วน

โดยบริการการขนส่งทั้ง 3 แบบนี้บริษัทให้บริการแบบ door-to-door แก่ลูกค้าแต่ละราย โดยร่วมมือกับบริษัทผู้ให้บริการขนส่งรายใหญ่ในโหมดการขนส่งต่างๆเช่น COSCO, Maersk, Hanjin, Evergreen, DHL, UPS, FedEx, และ TNT เป็นต้น

- บริการคลังสินค้า

Sea Hog มีคลังสินค้าที่ฮ่องกง, เชียงไฮ้, หนิงป้อ, เซินเจิ้น, กวางโจว, เทียนจิน, และตงก่วน

- บริการกระจายสินค้า

Sea Hog ได้ให้บริการกระจายสินค้าคอนเทนเนอร์โดยรถบรรทุก โดยบริษัทมีรถบรรทุก 80 คัน และรถลาก 120 คัน โดยให้บริการขนส่งและกระจายสินค้าทั่วประเทศจีน

(3) Import Agent

Sea Hog ให้บริการแบบครบวงจรแก่ลูกค้าสำหรับการนำเข้าสินค้ามาในจีน โดยมีความเชี่ยวชาญในการนำเข้าสินค้าประเภทเครื่องจักรและอุปกรณ์, เคมีภัณฑ์, ไม้, และเครื่องสำอาง นอกจากนี้บริษัทยังให้บริการ Import Solutions และให้คำปรึกษาในด้านต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการนำเข้าสินค้าโดยบุคลากรที่มีความเชี่ยวชาญเป็นพิเศษ

(4) Supply Chain Solutions

บริษัทเน้นการให้บริการ Supply Chain Import Solutions เป็นหลักโดยเป็นบริการแบบ Integrated Logistics และมีลักษณะ customised แก่ลูกค้าแต่ละรายโดยจัดให้พนักงาน 1 คนรับผิดชอบลูกค้า 1 ราย เพื่อการบริการที่มีประสิทธิภาพและรวดเร็ว

ขนาดธุรกิจ

ปัจจุบัน Sea Hog มีพนักงานที่ให้คำปรึกษาจำนวน 280 คน มีสำนักงานอยู่ 9 แห่ง ตั้งอยู่ในเมืองเซี่ยงไฮ้ ซึ่งเป็นสำนักงานใหญ่, เซินเจิ้น, กวางโจว, ฮ่องกง, หนิงป้อ, เทียนจิน, ซิงเต่า, เซี่ยเหเหมิน, และตงก่วน แต่เนื่องจาก Sea Hog ไม่ได้จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ จึงไม่สามารถแสดงผลประกอบการของบริษัทมา ณ ที่นี้ได้

ปัจจัยที่ส่งผลต่อการดำเนินธุรกิจ

เศรษฐกิจของประเทศจีนที่เจริญเติบโต

เนื่องด้วยเศรษฐกิจที่เติบโตอย่างต่อเนื่องของ ประเทศจีน ทำให้ความต้องการบริโภคสินค้าเพิ่มขึ้น ส่งผลต่ออุปสงค์การขนส่งและบริการโลจิสติกส์ที่เพิ่มขึ้น โดยเฉพาะสินค้านำเข้า ปัจจุบันนี้เป็นโอกาสของ Sea Hog ที่จะนำเอาความเชี่ยวชาญด้านโลจิสติกส์สำหรับสินค้านำเข้าของตนเองมาใช้ให้เกิดประโยชน์มากที่สุด

กลยุทธ์ในการดำเนินธุรกิจ

- 1) พนักงานหนึ่งคนรับผิดชอบหนึ่งบริษัท บริษัทใช้กลยุทธ์นี้สำหรับบริการ Supply Chain Solutions ทำให้พนักงานมีความรู้ที่ลึกซึ้งเกี่ยวกับบริษัทนั้น ให้บริการได้อย่างเต็มที่ และการติดต่อประสานงานทำได้ง่าย
- 2) แข่งขันด้านราคา โดยราคาต้องไม่สูงกว่าราคาตลาด Sea Hog เน้นหลักการที่ว่า การให้บริการของบริษัทนั้นจะต้องมีคุณภาพที่ดีและมีราคาที่เหมาะสม โดยบริษัทจะคอยเปรียบเทียบราคาไม่ให้สูงกว่าราคาตลาด เพื่อให้สามารถแข่งขันได้

ปัจจัยที่ทำให้ Sea Hog ประสบความสำเร็จ

- 1) การให้บริการแบบ 1 ต่อ 1 ทำให้ลูกค้าพึงพอใจ การที่มีพนักงานเพียงคนเดียวคอยติดต่อประสานงานนั้นทำให้การสื่อสารและประสานงานเป็นไปอย่างง่ายดายและมีความคล่องตัวสูง ไม่เกิดความสับสนในการทำงาน อีกทั้งการที่พนักงานคนนั้นได้ทุ่มเทเวลาของตนในการให้บริการแก่ลูกค้าเพียงรายเดียว ทำให้พนักงานมีความรู้ความเข้าใจอย่างลึกซึ้งถึงปัญหาและความต้องการของลูกค้า ทำให้สามารถให้บริการได้อย่างตรงจุด ลูกค้าเกิดความพึงพอใจเพราะได้รับบริการที่มีคุณภาพและการติดต่อประสานงานมีความสะดวกสบาย
- 2) ราคาที่แข่งขันได้ การที่ Sea Hog คำนึงราคาการให้บริการของตนเองไม่ให้สูงกว่าราคาตลาดบวกกับการบริการที่มีคุณภาพได้มาตรฐาน ทำให้ลูกค้าเกิดความพึงพอใจในการใช้บริการ **บทเรียนสำหรับผู้ประกอบการไทย**

- 1) จัดให้พนักงานหนึ่งคนดูแลลูกค้าหนึ่งราย หรือให้น้อยรายที่สุด เพื่อให้พนักงานสามารถให้บริการได้เต็มที่ และลูกค้าสามารถติดต่อบริษัทได้อย่างสะดวกรวดเร็วผู้ประกอบการไทยอาจนำกลยุทธ์นี้ของ Sea Hog มาปรับใช้กับองค์กรได้
- 2) เปรียบเทียบราคาของตนเองกับราคาคาดตลาด โดยผู้ประกอบการควรเปรียบเทียบกับบริการระดับเดียวกันและประเภทเดียวกัน แล้วดูว่าราคาของตนเองไม่ควรสูงกว่าราคาเฉลี่ยของตลาดหรือหากจะคิดราคาที่สูงกว่าก็ต้องพิจารณาว่าบริษัทของตนเองมีความพิเศษที่สามารถนำมาเป็นจุดขายเพื่อดึงดูดลูกค้าได้หรือไม่

➤ S.F. Express

ข้อมูลทั่วไปของบริษัท

S.F. Express ก่อตั้งขึ้นในปี ค.ศ. 1993 และมีการเจริญเติบโตอย่างรวดเร็ว สำนักงานใหญ่ตั้งอยู่ที่เมืองเซินเจิ้น ประเทศจีน ปัจจุบันให้บริการขนส่งพัสดุและไปรษณีย์ภัณฑ์ ทั้งในประเทศและประเทศจีน ฮองกง มาเก๊า ไต้หวัน เกาหลีใต้ สิงคโปร์ มาเลเซีย ญี่ปุ่น และสหรัฐอเมริกา เมื่อจัดแบ่งตามเกณฑ์ของ สศช. แล้ว S.F. Express ให้บริการในสาขาที่ 5

บริการของ S.F. Express

S.F. Express มีการให้บริการที่หลากหลายแม้ว่าจะเป็นการขนส่งพัสดุนิตเดียวกันไปในเส้นทางเดียวกัน โดยบริษัทได้แบ่งการให้บริการออกเป็น

- 1) Standard Express Services เป็นบริการหลักของบริษัท โดยให้บริการทั่วจีนแผ่นดินใหญ่ และเป็นบริการที่มีมาตรฐานในราคาที่เหมาะสมผล ใช้เวลาในการขนส่ง 1 วันและมีระบบการจัดการที่ทันสมัย ลูกค้าสามารถเลือกได้ว่าจะให้ใครเป็นผู้จ่ายค่าขนส่ง ระหว่างผู้ส่ง ผู้รับ หรือบุคคลที่สาม และ Option ของการจ่ายเงินที่มีให้เลือกหลากหลาย และมีบริการเสริมอีกมากมาย เช่น Cash on Delivery, Value-Protection Service, Delivery on Demand Service, Return Delivery Order Service, Warehouse Fee, Pickup Authorization Service, MSG Delivery Notification Service, Free Packaging Materials เป็นต้น

นอกจากนี้ บริษัทยังให้บริการ Night Pickup Service สำหรับผู้ที่ไม่สะดวกมารับพัสดุในเวลาทำการ ซึ่งบริการนี้เสนอสำหรับลูกค้าในเมืองปักกิ่ง เทียนจิน ซานตง เจียงซู ซีเจียง เซียงไฮ้ และกวางตุ้ง

- 2) S.F. Economy เป็นบริการราคาประหยัดสำหรับลูกค้าที่ไม่ต้องการความเร่งด่วนในการขนส่งพัสดุแต่ต้องการราคาที่ต่ำ โดยการขนส่งจะใช้เวลามากกว่า standard express service 1 วันแต่มีราคาต่ำกว่าประมาณ 4-6 หยวน อีกทั้งยังมีส่วนลดให้กับลูกค้าอีกด้วย ซึ่งบริการนี้มีให้สำหรับลูกค้าในฮ่องกง มาเก๊า และบางส่วนของจีน
- 3) Economical Express Product - 4-day Service เป็นบริการเดียวกันกับ S.F. Express แต่ให้ทางเลือกที่ประหยัดมากกว่า โดยให้บริการสำหรับลูกค้าที่อยู่ในจีนแผ่นดินใหญ่ และพัสดุจะถูกขนส่งโดยใช้การขนส่งทางบกซึ่งใช้ระยะเวลานานกว่าแต่ช่วยให้ลูกค้าประหยัดมากกว่า ระยะเวลาการขนส่งไม่เกิน 4 วัน
- 4) Highly Secured Express Services โดยให้บริการสำหรับพัสดุที่มีมูลค่ามากกว่า 20,000 หยวนและมากที่สุดที่ 50,000 หยวน ให้บริการสำหรับลูกค้าในจีนแผ่นดินใหญ่ โดยลูกค้าสามารถเลือกได้ว่าจะให้ใครเป็นผู้จ่ายค่าบริการระหว่างผู้ส่ง ผู้รับ หรือบุคคลที่สาม ซึ่งบริษัทจะมีพาหนะขนส่งที่จัดขึ้นเพื่อบริการนี้โดยเฉพาะเพื่อให้มั่นใจว่าพัสดุจะมีความปลอดภัยในการขนส่งอย่างแท้จริง
- 5) Intra-Provincial Same Day Delivery เป็นบริการขนส่งพัสดุภายในมณฑลเดียวกันในประเทศจีน โดยพัสดุสามารถถึงมือผู้รับได้ภายในวันเดียว โดยมณฑลที่อยู่ในขอบเขตการให้บริการ ได้แก่ ซีเจียง, เจียงซู, อันฮุย, ฝูเจี้ยน, เทียนจิน, ปักกิ่ง, ซานตง, และกวางตุ้ง
- 6) Inter-Province Same Day Delivery เป็นการขนส่งพัสดุที่พัสดุสามารถถึงมือผู้รับภายในหนึ่งวัน โดยเป็นการขนส่งระหว่างมณฑลต่างๆ ในจีน
- 7) Japan Express Services เป็นการขนส่งจากจีนไปยังญี่ปุ่น โดยปลายทางนั้นครอบคลุมทั้งประเทศญี่ปุ่น
- 8) Malaysia Express Services เป็นการขนส่งจากจีนไปยังมาเลเซีย โดยมีราคาเริ่มต้นที่ 80 หยวน และปลายทางครอบคลุมทั่วประเทศมาเลเซีย

- 9) Korea Express Services เป็นบริการขนส่งจากจีนไปยังเกาหลีใต้ โดยมีราคาเริ่มต้นเพียง 65 หยวน และปลายทางครอบคลุมทั่วทั้งเกาหลีใต้
- 10) Singapore Express Services เป็นการขนส่งจากจีนไปยังสิงคโปร์ ในราคาเริ่มต้นที่ 80 หยวน
- 11) U.S. Express Services เป็นบริการขนส่งพัสดุและไปรษณียภัณฑ์ไปยังมลรัฐที่สำคัญของ ประเทศสหรัฐอเมริกา ได้แก่ แคลิฟอร์เนีย คอนเนคติกัต เดลาแวร์ วอชิงตัน ดี.ซี. เมน แมรีแลนด์ แมสซาชูเซตต์ นิวแฮมป์ไชร์ นิวเจอร์ซีย์ นิวยอร์กเพนซิลเวเนีย โรดไอแลนด์ และเวอร์จิเนีย
- 12) Warehousing and Distribution โดยบริษัทให้บริการนี้สำหรับผู้ประกอบการรายย่อยที่มีความต้องการส่งพัสดุสำหรับธุรกิจของตน โดยบริษัทมีคลังสินค้าจำนวน 14 แห่งในเมืองสำคัญทางเศรษฐกิจของจีน นอกจากนี้ บริษัทยังขยายขอบเขตการให้บริการไปเป็นผู้ให้บริการ Logistics Solutions สำหรับลูกค้าที่ใช้บริการขนส่งพัสดุกับบริษัทอีกด้วย
- 13) Cargo Service โดยบริษัทให้บริการขนส่งสินค้าที่มีน้ำหนักมากกว่า 100 กิโลกรัม ค่าบริการเริ่มต้นที่ 150 หยวนสำหรับ 100 กิโลกรัมแรก และเพิ่มขึ้น 1 หยวนต่อ 1 กิโลกรัม โดยบริการนี้ครอบคลุมเมืองสำคัญทางเศรษฐกิจของจีน ฮองกง มาเก๊า และไต้หวัน

ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อการดำเนินธุรกิจ

สำหรับปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อธุรกิจของ S.F. Express นั้นมีความคล้ายคลึงกันกับบริษัทขนส่งอื่นๆ ในประเทศจีน ได้แก่

- 1) การเจริญเติบโตอย่างรวดเร็วของเมืองต่างๆ ใน ประเทศจีน สืบเนื่องจากเศรษฐกิจของประเทศจีนที่เจริญเติบโตอย่างรวดเร็ว ทำให้ชนชั้นกลางเพิ่มจำนวนขึ้นมาก ซึ่งส่งผลให้ความต้องการส่งพัสดุและไปรษณียภัณฑ์เพิ่มสูงขึ้นตามไปด้วย ปัจจัยนี้เป็นโอกาสทางธุรกิจของ S.F. Express ในการให้บริการ

- 2) การเติบโตของธุรกิจออนไลน์ที่ธุรกิจออนไลน์ได้เจริญเติบโตอย่างรวดเร็วในประเทศจีน ซึ่งทำให้ความต้องการขนส่งพัสดุนั้นเพิ่มสูงขึ้นมาก ซึ่งปัจจัยนี้จะเป็นโอกาสทางธุรกิจของ S.F. Express เช่นกันในการขยายธุรกิจเพื่อให้บริการสำหรับร้านค้าออนไลน์โดยเฉพาะ

กลยุทธ์ในการดำเนินธุรกิจ

- 1) ขยายสาขาให้ครอบคลุมทุกพื้นที่ที่เป็นแหล่งอยู่อาศัย รวมถึงสาขาในต่างประเทศ S.F. Express มีสาขาเป็นจำนวนมาก ครอบคลุมแหล่งชุมชนต่างๆ โดยในจีนนั้นบริษัทมีสาขามากกว่า 5,000 สาขา และยังมีสาขากระจายอยู่ในฮ่องกง มาเก๊า ไต้หวัน สิงคโปร์ เกาหลีใต้ มาเลเซีย ญี่ปุ่น และสหรัฐอเมริกาอีกด้วย ด้วยสาขาที่มีจำนวนมากนี้ช่วยเพิ่มความสะดวกสบายให้แก่ลูกค้าที่ต้องการใช้บริการ
- 2) การให้บริการแบบ tailor-made แก่ลูกค้าการให้บริการแบบ tailor-made นั้นทำให้ลูกค้าเกิดความรู้สึกพิเศษ มีความพึงพอใจในการให้บริการและเกิดการใช้บริการซ้ำ รวมถึงการบอกต่อแก่คนอื่น ๆ
- 3) มีทางเลือกให้เลือกอย่างหลากหลายในการส่งสินค้าชนิดเดียวกันไปยังที่เดียวกัน เช่น แบบประหยัด แบบประหยัดพิเศษ แบบด่วน แบบป้องกันพิเศษ เป็นต้นจากบริการของบริษัทที่ได้กล่าวไปแล้วก่อนหน้านี้ จะเห็นได้ว่า S.F. Express ได้นำเสนอบริการที่มีความหลากหลายและยืดหยุ่นเป็นอย่างมาก แม้จะเป็นการส่งของประเภทเดียวกันในเส้นทางเดียวกัน แต่ก็มีทางเลือกให้แก่ลูกค้าอย่างหลากหลายซึ่งลูกค้าสามารถเลือกให้เหมาะสมกับความต้องการของตนเองได้
- 4) มีบริการเสริมมากมายที่เพิ่มความสะดวกสบายให้ลูกค้า S.F. Express ยังได้เสนอบริการเสริมอีกมากมายเพื่ออำนวยความสะดวกสบายในการใช้บริการของลูกค้า โดยบริการเสริมหลักๆ เช่น การประกันภัยสินค้า, การส่งข้อความแจ้งเตือน, และการส่งคืนสินค้า เป็นต้น
- 5) เว็บไซต์ที่ลูกค้าสามารถเข้าไปใช้บริการได้ง่ายและสะดวกสบาย โดยเว็บไซต์ของ S.F. Express (<http://www.sf-express.com>) นั้นเพียงแค่ผู้ใช้บริการ log in เข้าสู่ระบบก็สามารถใช้บริการต่างๆ ได้อย่างง่ายดาย ทั้งการคำนวณค่าบริการ การออกบิล การจ่ายเงิน ตรวจสอบสถานะการส่งสินค้า ฯลฯ

ปัจจัยที่ทำให้ S.F. Express ประสบความสำเร็จ

- 1) การนำเสนอบริการที่มีความยืดหยุ่นและหลากหลาย เมื่อลูกค้ามีทางเลือกในการใช้บริการ ได้ตรงกับความต้องการของตนเองมากขึ้น ทำให้รู้สึกพึงพอใจและอยากใช้บริการซ้ำอีก ทำให้ปัจจุบัน S.F. Express กลายเป็นบริษัทแถวหน้าในการให้บริการขนส่งพัสดุและไปรษณียภัณฑ์ในประเทศจีน
- 2) บริการเสริมที่ตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้ดี เพิ่มความสะดวกสบายนอกจากบริการหลักที่มีความหลากหลายแล้ว บริการเสริมที่ S.F. Express เสนอให้กับลูกค้านั้นก็ เป็นอีกส่วนหนึ่งที่สร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้า และบริการเสริมเหล่านี้ช่วยสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับบริการของบริษัทได้เป็นอย่างดี
- 3) การทำให้ลูกค้าใช้บริการของบริษัทได้ง่าย จากสาขาที่มีจำนวนมาก และเว็บไซต์ที่ใช้งานได้ง่าย สะดวกรวดเร็ว S.F. Express พยายามทำให้ลูกค้าเข้าถึงการให้บริการได้ง่ายและรวดเร็วที่สุด ดังจะเห็นได้จากจำนวนสาขามากกว่า 5,000 สาขาในจีน และสาขาในต่างประเทศ อีกทั้งเว็บไซต์ของบริษัทที่ลูกค้าสามารถเข้าไปใช้บริการได้อย่างง่ายดาย โดยไม่จำเป็นต้องเดินทางไปถึงสาขาบริการ

บทเรียนสำหรับผู้ประกอบการไทย

ผู้ประกอบการในไทยอาจนำกลยุทธ์การให้บริการของ S.F. Express ไปปรับใช้กับบริษัทของตนเอง ดังนี้

- 1) พัฒนาเว็บไซต์ที่มีลักษณะ user friendly ลูกค้าสามารถใช้บริการได้ง่าย ผู้ประกอบการไทยสามารถพัฒนาเว็บไซต์ของตนให้ใช้ลูกค้าใช้งานได้ง่าย ซึ่งจะช่วยสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้าในการใช้บริการของบริษัท
- 2) เพิ่มเครือข่ายการให้บริการให้ครอบคลุมพื้นที่ที่มีความสำคัญทั้งการขยายสาขาของบริษัท และการขยายขอบเขตการให้บริการไปยังเมืองต่างๆ ที่มีแนวโน้มการเจริญเติบโตสูง ทั้งในประเทศและต่างประเทศ ซึ่งจะช่วยให้บริษัทมีโอกาสสร้างรายได้ได้มากขึ้น
- 3) นำเสนอบริการที่มีความหลากหลายมากขึ้น เพื่อเพิ่มทางเลือกให้กับลูกค้า

ผู้ประกอบการไทยควรสร้าง ทางเลือก ในการบริการอย่างหลากหลายเพื่อให้ลูกค้ามี ทางเลือกมากขึ้นในการใช้บริการ และได้รับบริการที่ตรงกับความต้องการมากที่สุด ซึ่งจะช่วยให้ ลูกค้าประทับใจในการบริการของบริษัท

➤ กรณีศึกษาที่ 7: บริษัทไม่ระบุชื่อ

ข้อมูลทั่วไปของบริษัท

บริษัทเป็น SME ประกอบธุรกิจขนส่งโดยใช้แบบจำลองทางธุรกิจ(Business Model)เดิม มาตลอด 20 ปี บริษัทมีคอนเทนเนอร์ 200 ตู้ และรถบรรทุกที่วิ่งระหว่างฮ่องกงและเซินเจิ้น มี คลังสินค้าที่ฮ่องกง และทำ Joint Venture กับ Warehouse Partner ชื่อบริษัท South China International Logistics Center ในเซินเจิ้น ซึ่งตั้งอยู่ใน Special Economic Zone ของประเทศจีน เมื่อจัดการบริการตามเกณฑ์ของ สศช. แล้ว บริษัทให้บริการในสาขาที่ 1-4

ปัญหาที่ส่งผลกระทบต่อธุรกิจ

บริษัทมีปัญหาหลักในเรื่องเทคโนโลยีสารสนเทศ โดยสาเหตุของปัญหานั้นเนื่องจาก ลูกค้าของบริษัทส่วนมากเป็นลูกค้าขนาดเล็ก มี ปริมาณไม่มาก และการสื่อสารและการเก็บข้อมูล องค์กรส่วนใหญ่ยังคงใช้โทรศัพท์และ Fax แต่ไม่มีประสิทธิภาพ เนื่องจากบริษัทต้องบริหาร Warehouse ในหลายพื้นที่ อีกทั้งแม้มีการใช้คอมพิวเตอร์หลายเครื่องแต่ข้อมูลยังไม่เชื่อมโยงกัน ต้องมีการย้ายข้อมูลจากเครื่องสู่เครื่องเอง

จากปัญหาเรื่องเทคโนโลยีนั้น ทำให้บริษัทข้ามชาติไม่ไว้วางใจในประสิทธิภาพในการขนส่ง เนื่องจากระบบ IT ยังเป็นแบบ Silo ส่งผลให้บริษัทไม่สามารถดำเนินงานขนาดใหญ่ได้

แนวทางการแก้ปัญหา

- 1) บริษัทได้จ้างบริษัทอื่นให้พัฒนา Web-based Warehouse Management System ขึ้นในบริษัท โดยจะเชื่อมโยงข้อมูลระหว่างจีนและฮ่องกงได้ อีกทั้งลูกค้าได้รับความพึงพอใจเป็นอย่างมากทำให้ได้รับ Contract จำนวนมากในเวลาต่อมา
- 2) มีการเจรจาจ่ายค่า IT Support รายเดือน ทำให้ไม่ต้องจ่ายเงินลงทุนเป็นจำนวนมาก ส่งผลต่อเงินสดในมือ

บทเรียนสำหรับผู้ประกอบการไทย

- 1) เสนอบริการที่ตรงกับความต้องการของลูกค้า โดยลูกค้าในต่างประเทศมีความต้องการในบริการที่ครบวงจรมากขึ้น หากไม่สามารถเสนอบริการที่ตรงกับความต้องการ ก็จะไม่สามารถแข่งขันกับผู้ประกอบการรายอื่นได้
- 2) การทำ Joint Venture ข้ามพรมแดนจะต้องอาศัยการประสานงานและการประสานข้อมูลที่มีประสิทธิภาพ โมเดลทางธุรกิจแบบเดิมอาจไม่เอื้อต่อความสามารถทางการแข่งขัน
- 3) การลงทุนในบริการเพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มเพียงเล็กน้อยสามารถเอื้อต่อการก้าวกระโดดไปสู่การพัฒนาเป็นผู้ประกอบการรายใหญ่ได้

➤ กรณีศึกษาที่ 8: Spiritfly International Transportation

ข้อมูลพื้นฐานบริษัท

บริษัท Spiritfly International Transportation จำกัด เป็นบริษัท SME ที่เริ่มต้นจากการให้บริการขนส่งสินค้าทางอากาศปัจจุบันมีการให้บริการ Forwarding ครบวงจรทั้งทางถนน ทางน้ำ และทางอากาศรวมทั้งการให้คำปรึกษาด้าน Warehouse เมื่อจัดตามเกณฑ์ของ สศช. แล้วบริษัทให้บริการโลจิสติกส์ในสาขาที่ 1-4

ปัญหาที่ส่งผลกระทบต่อธุรกิจ

- 1) มีการเบี่ยงสัญญาและไม่จ่ายค่าให้บริการของลูกค้าเป็นจำนวนพอสมควร ทำให้เกิดปัญหาสภาพคล่องภายในองค์กร

- 2) เผชิญกับปัญหาอื่นๆ เช่น ปัญหาการเปลี่ยนงานบ่อยของพนักงาน ทำให้การให้บริการแก่ลูกค้านั้นขาดความต่อเนื่อง

แนวทางการแก้ไขปัญหา

- 1) เพิ่มการควบคุมความเสี่ยงภายในองค์กรด้วยหลายวิธี โดยก่อนที่จะมีการให้บริการกับลูกค้ารายใหม่จะต้องมีการศึกษารายละเอียดของลูกค้าเสียก่อน เพื่อให้ทราบถึงสถานะทางการเงินของบริษัท โดยบริษัทเห็นว่าลูกค้าที่ประกอบธุรกิจโรงงานหรือนำเข้าส่งออกนั้นจะมี credit ดีกว่าโดยเปรียบเทียบ รวมถึงข้อมูลจำนวนปีที่บริษัทได้จัดตั้ง อีกทั้งยังมีการให้ลูกค้าเซ็นต์สัญญาก่อนที่จะมีการให้บริการ หรือมีการชำระเงินค่าบริการบางส่วนก่อนเพื่อป้องกันการผิดชำระ
- 2) แก้ปัญหาสมองไหลโดยการเปลี่ยนแบบจำลองทางธุรกิจไปทำ Overseas FOB แทน เพื่อเลี่ยงการพึ่งพานายหน้าในประเทศที่มีการเปลี่ยนงานบ่อยครั้ง

บทเรียนสำหรับผู้ประกอบการไทย

- 1) มีการทำแผนการป้องกันความเสี่ยงในองค์กรเพื่อจัดการกับลูกค้า เป็นผลดีต่อสภาพคล่องของบริษัทและสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้าได้ในระยะยาว
- 2) การเปลี่ยน แบบจำลองทางธุรกิจ สามารถลดต้นทุนแฝงอย่างอื่นได้ ดังเช่น การลดการพึ่งพาแรงงานในประเทศที่อาจมีการเปลี่ยนงานบ่อยและไม่สามารถดำเนินการตามเป้าหมายของบริษัทที่วางไว้ในระยะยาวได้
- 3) บางครั้งปัญหาที่เกิดขึ้นก็เป็นโอกาสสำคัญที่ผลักดันให้ผู้ประกอบการหันไปสูตลาดต่างประเทศได้

➤ กรณีศึกษาที่ 9: Shenzhen Link Run Logistics

ข้อมูลพื้นฐานบริษัท

Shenzhen Link Run Logistics ก่อตั้งขึ้นในเมืองเซินเจิ้น ให้บริการ Freight Forwarding และบริการอื่นๆ โดยมีพนักงานขณะก่อตั้งบริษัทเพียง 3 คน เมื่อพิจารณาตามเกณฑ์ของ สศช. แล้ว บริษัทให้บริการโลจิสติกส์ในสาขาที่ 1-4

ปัญหาที่ส่งผลกระทบต่อธุรกิจ

- 1) เผชิญกับการแข่งขันที่สูงมากจากทั้งผู้ประกอบการต่างชาติและผู้ประกอบการในประเทศ รายใหญ่ที่มีอิทธิพล แม้ว่าตลาด FOB Cargo จากประเทศจีนไปยังยุโรปและอเมริกาจะมีกำไรมาก แต่ยังเป็นอุปสรรคสำหรับการเข้าถึงตลาดของผู้ประกอบการรายเล็ก เนื่องจากไม่สามารถแข่งขันได้ มีสายป่านที่ไม่ยาวพอ บริษัทไม่สามารถดึงส่วนแบ่งตลาดมาได้ อีกทั้งเผชิญการกดราคาจากลูกค้าซึ่งต้องการราคาต่ำที่สุด
- 2) เผชิญปัญหาภายในองค์กรอื่นๆ เช่น ปัญหามองโหล เนื่องจากมีการดึงตัวผู้มีประสบการณ์สูงด้วยค่าตอบแทนที่สูง

แนวทางการแก้ไขปัญหา

- 1) บริษัทหันไปทำ CIF Cargo แทน ซึ่งเป็นตลาดใหม่ในขณะนั้น มุ่งเน้นการให้บริการในแถบเอเชียเท่านั้น ปรับเปลี่ยน การสร้างตราสินค้า และภาพลักษณ์ในตลาดให้เป็นผู้นำในการขนส่งของเอเชีย (บริษัทมีสโลแกนว่า “ไม่มีใครรู้จักเอเชียดีเท่าเรา”)
- 2) สร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เอื้อต่อการทำงานอย่างสร้างสรรค์และให้ผลตอบแทนที่สร้างแรงจูงใจแก่พนักงาน เอาใจใส่ความรู้สึกของพนักงานและวางแผน ความก้าวหน้าในสายอาชีพให้กับพนักงานทุกคน ส่งผลให้ปัจจุบันอัตราการมองโหลของพนักงานในบริษัทนั้นต่ำที่สุดในอุตสาหกรรม

บทเรียนสำหรับผู้ประกอบการไทย

ผู้ประกอบการไทยสามารถศึกษากรณีของ Shenzhen Link Run Logistics แล้วไปประยุกต์ใช้กับบริษัทของตนได้ ดังนี้

- 1) แทนที่จะไปแข่งขันกับรายใหญ่โดยตรง ซึ่งเสี่ยงต่อการถูกบีบบังคับกำไรและถูกขับออกจากราย SME ควรหาจุดแข็งอื่นที่แตกต่างจากรายใหญ่ หากตลาดที่ยังไม่มีการเข้าถึงโดยผู้ประกอบการรายใหญ่ เป็นการเลี่ยงการแข่งขันโดยตรง และจับอุปสงค์ทางเลือกในตลาด
- 2) การเอาใจใส่พนักงานรายบุคคล การให้ผลตอบแทนที่สูงใจ และสร้างสิ่งแวดล้อมการทำงานที่มีความสุข ทำให้สามารถลดปัญหามองโหลจากองค์กรได้

➤ กรณีศึกษาที่ 10: Shanghai Aegean Sea Logistics

ข้อมูลพื้นฐานบริษัทสาขา 1-4

Shanghai Aegean Sea Logistics เป็นบริษัทประกอบธุรกิจโลจิสติกส์ ก่อตั้งขึ้นในปี ค.ศ. 2005 เดิม กลุ่มลูกค้าเป้าหมาย คือ ลูกค้าในกลุ่มประเทศแถบตะวันออกกลาง เอเชียตะวันออกเฉียงใต้ และอเมริกากลาง ปัจจัยที่ส่งผลต่อการดำเนินธุรกิจ

ความต้องการสินค้าจากประเทศจีนเพิ่มสูงขึ้นมากตั้งแต่ปี ค.ศ. 2000 เป็นต้นมา โดยเฉพาะจากภูมิภาคตะวันออกกลางและเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ ทำให้มีความต้องการขนส่งสินค้าทางทะเลจากจีนไปยังภูมิภาคดังกล่าวเพิ่มมากขึ้น ในขณะที่ผู้ประกอบการโลจิสติกส์ยังไม่แข็งแกร่งทางธุรกิจมากพอปัจจัยนี้เป็นโอกาสของบริษัทที่จะขยายตลาดไปยังภูมิภาคเหล่านี้

กลยุทธ์การดำเนินธุรกิจ

- 1) พัฒนาเส้นทางการเดินเรือจากจีนไปยังตะวันออกกลางและเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ เนื่องจากอุปสงค์การขนส่งที่เพิ่มขึ้นจากความต้องการสินค้านำเข้าจากประเทศจีนที่สูงขึ้น
- 2) ให้บริการขนส่งแบบ CIF มากขึ้น เพราะมีผู้ประกอบการจำนวนน้อยที่ให้บริการในลักษณะนี้
- 3) มีการปรับปรุงและพัฒนาคุณภาพของการให้บริการโดยไม่ใช้กลยุทธ์การแข่งขันด้านราคา เนื่องจากเห็นว่าในระยะยาวการแข่งขันทางด้านคุณภาพจะให้ผลกำไรที่ยั่งยืนกว่า เพราะอุตสาหกรรมโลจิสติกส์เป็นอุตสาหกรรมบริการ จึงต้องเน้นการแข่งขันที่คุณภาพมากกว่าราคา

บทเรียนสำหรับผู้ประกอบการไทย

แม้ว่าผู้ประกอบการในประเทศจะเสียเปรียบบริษัทต่างชาติในส่วนของบริหารจัดการเงินทุน และความสัมพันธ์กับบริษัทในต่างประเทศ แต่ผู้ประกอบการในประเทศเองก็มีจุดแข็งเนื่องจากความเป็นมืออาชีพในบริการที่ให้แก่ลูกค้า มีความรู้ความเข้าใจในสภาวะตลาดในประเทศมากกว่า และการสื่อสารกับลูกค้าในประเทศสามารถทำได้ดีกว่า จึงสามารถให้ลูกค้ามั่นใจในบริการได้ดีกว่า

➤ กรณีศึกษาที่ 11: China Railway Express

ข้อมูลพื้นฐานบริษัท

China Railway Express เป็นบริษัทรัฐวิสาหกิจรายใหญ่ของจีน โดยมีความสัมพันธ์อย่างใกล้ชิดกับกระทรวงการรถไฟ ของจีน (ซึ่งแปรรูปเป็น China Railway Corporation ในเดือนมีนาคม 2013) และเกิดขึ้นจากการรวมตัวกันระหว่าง China Railway Parcel Express และ China Railway Express มีการระดมเงินทุนผ่านหุ้นสามัญในปี ค.ศ. 2006 หลังจากที่ได้รับอนุมัติจากจีนราว 2,000 ล้านดอลลาร์ และผ่านการปฏิรูปเพื่อให้มีความเป็นเอกชนมากขึ้น สามารถแข่งขันได้มากขึ้นโดยให้บริการโลจิสติกส์สาขาที่ 1-5 ตามเกณฑ์ของ สศช.

ปัจจัยที่ส่งผลต่อการดำเนินธุรกิจ

เนื่องจากอินเดียมีความต้องการนำเข้าสินค้าจากประเทศจีนสูงมาก โดยเฉพาะในอุตสาหกรรมหลักอย่างคอมพิวเตอร์ (Lenovo) บริษัทจึงต้องการขยายการลงทุนและบริการไปยังประเทศอินเดีย แต่บริษัทได้มีคู่แข่งรายใหญ่ระดับโลกอย่าง DHL ทำให้สามารถเข้าไปแข่งขันได้ยาก ปัจจัยนี้เป็นโอกาสของบริษัทที่จะเข้าสู่ตลาดอินเดีย ในขณะที่เดียวกันก็เป็นความท้าทายที่จะแข่งขันกับบริษัทใหญ่

กลยุทธ์การดำเนินธุรกิจ

- 1) สร้างพันธมิตรเชิงยุทธศาสตร์กับบริษัท GATI ซึ่งเป็นบริษัทโลจิสติกส์ผู้ให้บริการโลจิสติกส์ครบวงจรรายใหญ่ในอินเดีย
- 2) ร่วมกับ GATI ออกบริการ Deferred Airfreight Product ซึ่งเป็นบริการขนส่งราคาถูกทางอากาศ แม้ว่าเวลาการขนส่งจะช้ากว่าคู่แข่งสองวัน แต่เนื่องจากราคาที่ต่ำกว่าคู่แข่งมาก และลูกค้าส่วนใหญ่มีรายได้ปานกลางถึงต่ำ ทำให้สามารถชิงส่วนแบ่งตลาดได้มาก

บทเรียนสำหรับผู้ประกอบการไทย

การสร้างพันธมิตรทางธุรกิจจะเป็นการร่วมกันใช้ทรัพยากรได้อย่างมีประสิทธิภาพโดยไม่ต้องมีการลงทุนใหม่ สามารถออกบริการใหม่ที่ตรงกับความต้องการของลูกค้าได้ อีกทั้งสามารถแย่งชิงส่วนแบ่งตลาดจากคู่แข่งรายใหญ่ได้อีกด้วย

➤ กรณีศึกษาที่ 12:Tolam Logistics

ข้อมูลพื้นฐานบริษัท

บริษัท Tolam Logistics เป็นบริษัทของฮ่องกง ก่อตั้งขึ้นในปี ค.ศ. 1996 แต่เดิมเป็นบริษัท SME ขนาดเล็ก ให้บริการโลจิสติกส์ที่จำกัด แต่ปัจจุบันบริษัทมีการให้บริการโลจิสติกส์แบบครบวงจร ได้แก่ Drayage, Vanning and Devanning, Import Declaration, Direct-to-store and Warehouse Bypass, Warehousing and Inventory Management, Testing and Repackaging, Local Delivery, Reverse Logistics และ Value-added Services เช่น Quality Checking and Repairs เป็นต้น เมื่อพิจารณาตามเกณฑ์ของ สศช. แล้ว บริษัทให้บริการโลจิสติกส์ในสาขาที่ 1-4

ปัญหาที่ส่งผลกระทบต่อธุรกิจ

ตั้งแต่เริ่มก่อตั้ง บริษัทมีขนาดเล็กและไม่สามารถให้บริการที่รองรับปริมาณความต้องการที่เพิ่มขึ้นมากอย่างรวดเร็วได้ ทำให้เสียโอกาสในการสร้างรายได้ไป

แนวทางการแก้ไขปัญหา

บริษัทได้วางแผนดำเนินการไว้ 5 กลยุทธ์เพื่อมุ่งสู่ความเป็น 3PL อย่างเต็มตัว และสามารถให้บริการโลจิสติกส์แบบครบวงจรได้ โดยกลยุทธ์นั้น ได้แก่

- 1) สร้างความสัมพันธ์ระยะยาวกับลูกค้ารายใหญ่ของบริษัท ด้วยการเป็นพันธมิตรทางการค้า
- 2) การสร้างระบบคลังสินค้าแบบ Just in Time (JIT) และการให้ลูกค้ารายใหญ่จองพื้นที่ใน Warehouse ได้ โดยคิดเป็น Cubic
- 3) การไม่ Outsource บริการการขนส่งให้ผู้ประกอบการรายอื่น หากแต่มียานพาหนะเป็นของตัวเองเพื่อรองรับอุปสงค์ที่เพิ่มขึ้น และในช่วงที่อุปสงค์น้อย บริษัทก็จะใช้ยานพาหนะในกิจกรรมอื่นเพื่อสร้างรายได้เพิ่มเติม
- 4) การจ้างคนขับรถบรรทุกจากภายนอก ไม่ใช่วิธีจ้างถาวร
- 5) เน้นการพัฒนา IT ภายในองค์กร

บทเรียนสำหรับผู้ประกอบการไทย

บริษัทซึ่งเดิมเป็นเพียงบริษัทผู้ให้บริการโลจิสติกส์ขนาดเล็ก แต่ได้ดำเนินการตามแผนมาเป็นเวลานานและต่อเนื่อง จนสามารถก้าวมาเป็น 3PL รายใหญ่ได้ ผู้ประกอบการไทยควรนำแนวทางไปศึกษาและปรับใช้กับองค์กรของตน

4.2.3. อินโดนีเซีย

➤ กรณีศึกษาที่ 13: Samudera

ข้อมูลทั่วไปของบริษัท

Samudera เป็นบริษัทผู้ให้บริการขนส่งและโลจิสติกส์ที่ใหญ่ที่สุดของประเทศอินโดนีเซีย ก่อตั้งขึ้นในปี ค.ศ.1964 โดย Mr. Soedarpo Sastrosatomo เริ่มจากการขนส่งระหว่างเกาะต่างๆ ของอินโดนีเซีย และขยายธุรกิจกลายเป็นผู้ให้บริการขนส่งทางทะเลรายใหญ่ รวมถึงขยายไปสู่ธุรกิจอื่นๆ ดังเช่นปัจจุบัน เมื่อวัดตามเกณฑ์ของ สศช. แล้ว Samudera ให้บริการในสาขาที่ 1-4 โดยเน้นที่การขนส่งเป็นหลัก

บริการของ Samudera

Samudera แบ่งกลุ่มธุรกิจของตนเองออกเป็น

1) Samudera Shipping: Samudera มีกองเรือเป็นของตนเอง และยังมีการเช่าเหมาเรือเพิ่มเติมเพื่อรองรับความต้องการของลูกค้า ให้บริการทั้งแบบ liner และ feeder โดยมีสิงคโปร์เป็นศูนย์กลาง (hub) ดำเนินการโดยบริษัทลูกของ Samudera คือ Samudera Shipping Line ซึ่งเป็นบริษัทที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์สิงคโปร์ โดยการให้บริการ shipping ของ Samudera แบ่งได้ดังนี้

- International Container Shipping
- Domestic Container Shipping
- Liquid, Gas, and Dry Bulk Shipping
- Breakbulk Shipping
- Ship Management

- Salvage, Towage, and Underwater Works
- Shipyard

2) Samudera Logistics: ให้บริการโลจิสติกส์แบบบูรณาการแก่ลูกค้าในอุตสาหกรรมต่างๆ ในฐานะ 3PL โดยมีบริการย่อยในกลุ่มนี้ คือ

- Logistics Service Provider
- Inland Transportation
- Warehousing & Distribution Center
- Container Depot & Repair
- Plant & Project Logistics

3) Samudera Terminal: ให้บริการ loading & unloading ที่ท่าเรือสำหรับสินค้าคอนเทนเนอร์และ break bulk ณ ท่าเรือหลักๆ ของอินโดนีเซีย

- Container Terminal
- Terminal Operator
- Stevedoring
- Tally Service

4) Samudera Agency: โดย Samudera มีประสบการณ์อย่างยาวนานในการให้บริการ shipping แก่ลูกค้าแบบ end-to-end โดยบริษัทได้เป็นตัวแทนของบริษัทขนส่งทางเรือชั้นนำ เช่น Hapag-Lloyd, Rickmers-Linie, UASC, NYK-Hinode, และ Korea Marine Transport เป็นต้น

ขนาดธุรกิจ

Samudera ให้บริการทั่วทั้ง ประเทศ อินโดนีเซีย และประเทศต่างๆ ในทวีปเอเชีย ครอบคลุมเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ เอเชียใต้ เอเชียตะวันออก ตะวันออกกลาง โดยมีบริษัทสาขา ในดูไบ, มุมไบ, กัลกัตตา, เซนไน, กรุงเทพฯ, โฮจิมินห์, แคลง, ฮองกง, และเซี่ยงไฮ้

ผลประกอบการของ Samudera

ผลประกอบการของ Samudera แสดงในตารางที่ 4-6

ตารางที่ 4-6: ผลประกอบการของ Samudera ปี ค.ศ.2007-2011

Million Rupiah	2007	2008	2009	2010	2011
Service Revenues	4,097,783	5,105,015	4,262,047	4,333,220	5,119,744
Gross Profit	601,906	799,492	381,096	525,683	593,163
Net Income	135,663	169,123	(15,630)	67,741	97,864

ที่มา: รายงานประจำปี Samudera

จากตาราง จะเห็นได้ว่าผลประกอบการของ Samudera นั้นมีการเจริญเติบโตก่อนที่จะลดลงในปี ค.ศ. 2009 เนื่องจากวิกฤตเศรษฐกิจโลก แต่บริษัทก็กลับมาฟื้นตัวได้ในปีถัดไป และมีกำไรที่เพิ่มขึ้นในปี ค.ศ. 2011

ปัจจัยที่ส่งผลต่อการดำเนินธุรกิจ

- 1) เศรษฐกิจของอินโดนีเซียที่เจริญเติบโตสูง ทำให้อุปสงค์การขนส่งเพิ่มขึ้นอินโดนีเซียถือว่าเป็นประเทศที่มีอัตราการเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจที่สูง มีจำนวนประชากรมากกว่า 100 ล้านคน อุปสงค์ของการอุปโภคบริโภคสินค้าเติบโตอย่างต่อเนื่อง ทำให้เป็นโอกาสของ Samudera ที่จะขยายธุรกิจออกไป
- 2) การเปิดเสรีประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน การที่อาเซียนจะเปิดเสรีในภาคบริการในปลายปี ค.ศ. 2015 นั้นทำให้แต่ละประเทศมีโอกาสที่จะขยายธุรกิจของตนออกไปยังประเทศต่างๆ ในภูมิภาค แต่อย่างไรก็ตาม บริษัทต่างๆ ต้องมีการปรับตัวจากการเข้ามาของบริษัทต่างชาติรายอื่นๆ ด้วย Samudera เองจึงต้องมีการปรับกลยุทธ์ทางธุรกิจของตนเองให้เข้ากับสภาวะการแข่งขันที่สูงขึ้น

กลยุทธ์ในการดำเนินธุรกิจ

- 1) กลยุทธ์การพัฒนาหลัก 3 ประการ ได้แก่ Synergy, Expansion, Excellence จากการระบุแนวทางการพัฒนาไว้ว่าบริษัทจะพัฒนาตนเองโดยการทำงานอย่างสอดคล้องประสานกัน ขยายธุรกิจไปยังต่างประเทศ และเน้นการบริการที่เป็นเลิศ ทำให้หน่วยงานย่อยต่างๆ ทำงานไปในแนวทางเดียวกันเพื่อให้บรรลุเป้าหมายร่วมกัน
- 2) ปรับตัวอย่างรวดเร็วต่อสถานการณ์ต่างๆ Samudera มีการติดตามสถานการณ์ที่ส่งผลกระทบต่อธุรกิจของตนอย่างใกล้ชิด และปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์ต่างๆ อย่างทันท่วงที ได้แก่

การให้บริการขนส่งในเส้นทางใหม่ๆ โดยให้บริการเป็นบางช่วงที่มีลูกค้ามากและยกเลิกเส้นทางที่ให้กำไรน้อย

- 3) เน้นเรื่องความร่วมมือกันระหว่างฝ่ายต่างๆ ในองค์กรและรวมถึง contractors จากนโยบายหลักของบริษัทในเรื่อง Synergy ทำให้บริษัทเน้นในเรื่องของการประสานงานกันระหว่างฝ่ายต่างๆ ในองค์กรเพื่อให้การทำงานมีความราบรื่นและเป็นไปอย่างสอดคล้องกัน นอกจากนี้นโยบาย Synergy นี้ยังได้อำนาจไปใช้กับ contractors ของบริษัทด้วยเพื่อให้มั่นใจได้ว่าบริการของบริษัทนั้นจะมีความเป็นมาตรฐาน สร้างความมั่นใจให้กับผู้ใช้บริการ
- 4) เพิ่ม capability ของบริษัทด้วยการพัฒนาสิ่งอำนวยความสะดวกทางการค้า Samudera ได้ทุ่มเทพัฒนาสิ่งอำนวยความสะดวกทางการค้าของบริษัทเพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการบริการให้สูงขึ้น ช่วยเสริมสร้างความสามารถในการแข่งขันให้แก่บริษัท โดยการพัฒนานั้น ได้แก่ การสร้าง container depot แห่งใหม่, การเปิด logistics center และเพิ่มจำนวนเรือ, รถบรรทุก, และอุปกรณ์ขนถ่ายต่างๆ
- 5) พัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่องและจริงจัง บริษัทได้มีโปรแกรมการพัฒนาบุคลากรของบริษัทอย่างจริงจังเนื่องจากเห็นว่าทรัพยากรมนุษย์คือสิ่งที่สำคัญที่สุดในการเติบโตในระยะยาวของบริษัท โดยได้จัดให้มีโปรแกรมฝึกอบรมต่างๆ มากมาย เช่น โครงการ Samudera Management Development Program (SMDP), Managers Development Program, และ Talent Management Program เป็นต้น นอกจากนี้บริษัทยังพยายามจัดให้พนักงานได้ทำงานที่ตรงกับความถนัดของตนเองให้มากที่สุด เพื่อให้การทำงานออกมามีประสิทธิภาพ
- 6) พัฒนาระบบ IT ให้ทันสมัย และเชื่อมโยงระบบปฏิบัติการต่างๆ เข้าด้วยกัน บริษัทได้เห็นถึงความสำคัญของ IT ที่จะช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน จึงได้พัฒนาระบบ IT ของตนเองให้มีความทันสมัย รวมถึงพัฒนาระบบฐานข้อมูลให้เชื่อมโยงกันระหว่างหน่วยงานต่างๆ รวมถึงระบบปฏิบัติการให้มีการแชร์ข้อมูลและเชื่อมโยงกัน ทั้งนี้เพื่อลดปัญหา bottleneck ของข้อมูล

ปัจจัยที่ทำให้ Samudera ประสบความสำเร็จ

- 1) การปรับตัวต่อสถานการณ์อย่างรวดเร็ว การบริหารงานมีความยืดหยุ่น การที่ Samudera สามารถปรับการให้บริการไปตามสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป ทำให้มีโอกาสที่จะสร้างรายได้เพิ่มมากขึ้น และช่วยลดความสูญเสียที่อาจเกิดขึ้น ดังเช่นนโยบายการปรับเส้นทางการให้บริการที่เพิ่มการให้บริการในเส้นทางยอดนิยม และลดการบริการในเส้นทางที่มีผู้ใช้บริการน้อย
- 2) การประสานงานกันอย่างมีประสิทธิภาพระหว่างหน่วยงานต่างๆ Samudera เน้นในเรื่องของการทำงานอย่างสอดคล้องประสานกันของหน่วยงานต่างๆ ทั้งภายในและภายนอกองค์กร เพื่อให้บริการที่ออกมามีคุณภาพที่ดีที่สุด สร้างความพึงพอใจให้แก่ลูกค้า
- 3) การลงทุนปรับปรุงคุณภาพ facilities ต่างๆ รวมถึงระบบ IT การที่บริษัทมีสิ่งอำนวยความสะดวกทางการค้า ที่มีคุณภาพดีและมี สมรรถนะ ในการให้บริการที่สูง ทำให้บริการของบริษัทมีคุณภาพที่ดีตามมาตรฐาน ส่งผลให้ Samudera มีผลการประกอบการที่ดีขึ้น อีกทั้งระบบ IT ที่ทันสมัยยังช่วยให้การทำงานมีประสิทธิภาพเพิ่มมากขึ้น
- 4) การพัฒนาบุคลากรบุคลากรที่มีความสามารถ ช่วยให้ Samudera มีความได้เปรียบบริษัทอื่นๆ ที่ไม่มีการฝึกอบรมพนักงานอย่างจริงจัง และพนักงานที่มีคุณภาพนั้นช่วยให้การบริการเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

บทเรียนสำหรับผู้ประกอบการไทย

ผู้ประกอบการไทยสามารถนำบทเรียนของ Samudera ไปปรับใช้กับองค์กรของตนเองได้ ดังนี้

- 1) องค์กรควรมีความยืดหยุ่นในการให้บริการ การปรับตัวนั้นเป็นเรื่องจำเป็นสำหรับธุรกิจ แต่ในบางครั้งองค์กรก็ขาดความคล่องตัวในการที่จะปรับกลยุทธ์ของตน ดังนั้นผู้ประกอบการไทยควรมีความยืดหยุ่นในการปฏิบัติงานเพื่อให้บริษัทสามารถได้ประโยชน์จากการเปลี่ยนแปลง

- 2) ฝ่ายต่างๆ ในบริษัทควรทำงานอย่างสอดคล้องกันผู้ประกอบการไทยควรเน้นให้ฝ่ายต่างๆ ในบริษัทมีการติดต่อสื่อสารกันอยู่ตลอดเวลา โดยมีการแชร์ข้อมูลระหว่างกันเพื่อให้การทำงานเป็นไปในแนวทางเดียวกัน ส่งผลให้การทำงานมีความราบรื่น
- 3) พัฒนาระบบ IT ให้มีความทันสมัย ระบบ IT ที่ทันสมัยเป็นสิ่งจำเป็นอย่างมากสำหรับโลก ในยุคปัจจุบัน ผู้ประกอบการไทยควรพัฒนาระบบ IT ในการบริหารงานภายในองค์กร รวมถึงนำเอา IT เข้ามาใช้ในการให้บริการลูกค้าด้วย
- 4) พัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่อง ผู้ประกอบการไทยควรจัดโปรแกรมการฝึกอบรมพนักงานอย่างต่อเนื่อง เพื่อสร้างความเชี่ยวชาญให้แก่พนักงานและส่งผลต่อคุณภาพการให้บริการที่เพิ่มขึ้น

➤ กรณีศึกษาที่ 14: PT AKR

ข้อมูลทั่วไปของบริษัท

PT AKR เป็นผู้ให้บริการ supply chain solution ในอุตสาหกรรมเคมี ปิโตรเลียมและ ถ่านหินรายใหญ่ของอินโดนีเซีย ก่อตั้งขึ้นในทศวรรษที่ ค.ศ.1960 ที่เมืองสุราบายา โดยเริ่มจากรุรกิจการค้าสินค้าเคมีพื้นฐาน ปัจจุบันสำนักงานใหญ่ตั้งอยู่ที่กรุงจาร์กาทา เมื่อวัดตามเกณฑ์ของ สศช. แล้ว PT AKR ให้บริการในสาขาที่ 4

บริการของ PT AKR

PT AKR แบ่งกลุ่มธุรกิจของตนออกเป็น ปิโตรเลียม, เคมี, โลจิสติกส์, การผลิต, และ ถ่านหิน แต่ในที่นี้จะนำเสนอเฉพาะบริการโลจิสติกส์

แต่เดิมบริษัทมีการให้บริการโลจิสติกส์ในอินโดนีเซียและจีน เน้นไปที่อุตสาหกรรมที่ตนเองมีความถนัด ได้แก่ ปิโตรเลียม เคมี และถ่านหิน โดย PT AKR ดำเนินกิจการโลจิสติกส์ในท่าเรือจำนวน 10 แห่ง และท่าเรือแม่น้ำจำนวน 9 แห่ง โดยบริษัทให้บริการโลจิสติกส์ตั้งแต่สินค้ามาถึงท่าเรือจนถึงมือลูกค้า

สำหรับบริการในประเทศจีน PT AKR เป็นเจ้าของท่าเรือในแม่น้ำ Pearl จำนวน 5 แห่ง ตั้งอยู่ในเมือง Guigang มณฑล Guangxi ซึ่งเป็นท่าเรือศูนย์กลางของภาคตะวันตกเฉียงใต้ของจีน แต่ละท่าเรือนั้นเชื่อมต่อกับรางรถไฟเพื่อความสะดวกในการขนส่ง โดยท่าเรือเหล่านี้ใช้สำหรับการขนส่งสินค้าคอนเทนเนอร์ สินค้าเทกอง สินค้าทั่วไป และถ่านหิน

บริการโลจิสติกส์ในจีนนั้นบริหารงานโดยบริษัทลูกของ PT AKR ได้แก่บริษัท Gaungxi (Guigang) AKR Container Port Co., Ltd., AKR (Guigang) Transshipment Port Co., Ltd., และ AKR (Guigang) Port Co., Ltd.

ในปัจจุบัน บริษัทได้พัฒนาตนเองไปสู่การเป็นผู้ให้บริการโลจิสติกส์แบบครบวงจร (Integrated Supply Chain Solutions Company) ที่มีความเชี่ยวชาญในเรื่องการ handle สินค้าประเภท bulk ทั้งแบบ break bulk, dry bulk, และ liquid bulk และยังคงเน้นการให้บริการในอุตสาหกรรมเดิมที่ตนเองมีความถนัด ได้แก่ อุตสาหกรรมเคมี น้ำมัน และถ่านหิน

ขนาดธุรกิจ

ในปัจจุบัน บริษัทมี facilities สำหรับการให้บริการหลากหลายประเภท ดังแสดงในตารางที่ 4-7

ตารางที่ 4-7: Facilities ของ PT AKR

ประเภท	Quantity / Capacity
Sea Ports	10
River Ports	9
Storage Tank Terminals	143 units
	549,509 kL
Floating Terminals	48,750 kL
Self Propelled Oil Barges (SPOB) and Tankers	26,850 DWT
Warehouses	27
	67,358 m ²
Trucks	300
Harbour Mobile Cranes	5

ที่มา: <http://www.akr.co.id/logistic/>

ผลประกอบการของ PT AKR

สำหรับผลประกอบการของบริษัทนั้นแสดงในตารางที่ 4-8

ตารางที่ 4-8:ผลประกอบการของ PT AKR ปี ค.ศ.2007-2011

Billion Rupiah	2007	2008	2009	2010	2011
Sales and Revenues	5,895	9,476	8,960	10,321	18,806
Gross Profit	746	1,049	954	606	1,018
Income before Tax	338	395	468	290	740
Net Income	191	210	275	311	2,293

ที่มา: รายงานประจำปี PT AKR

จากตาราง Net Income ที่เพิ่มสูงขึ้นมากในปี ค.ศ. 2011 นั้นมาจากการขายบริษัท PT Sorini Agro Asia Corporindo Tbk ออกไป

ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อการดำเนินงานธุรกิจ

- 1) ราคาเชื้อเพลิงและพลังงานที่เพิ่มสูงขึ้น จากราคาเชื้อเพลิงและพลังงานที่สูงขึ้นนั้นทำให้อุปสงค์ลดลง ส่งผลกระทบต่ออุปสงค์การขนส่งและกระจายสินค้าที่ลดลงของบริษัท ปัจจัยนี้เป็นอุปสรรคต่อ PT AKR
- 2) เศรษฐกิจที่เจริญเติบโตของอินโดนีเซีย ปัจจัยนี้เป็นโอกาสของบริษัท เนื่องจากเศรษฐกิจที่เติบโตสูงนั้นหมายถึงการบริโภคที่สูงขึ้นด้วย บริษัทควรใช้โอกาสนี้ขยายกิจการออกไป

กลยุทธ์ในการดำเนินงานธุรกิจ

- 1) Acquisitions โดยในปี ค.ศ.2009 บริษัทได้เข้าซื้อหุ้น 87.5% ของบริษัท AKR Coal ที่เป็นเจ้าของเหมืองถ่านหินจำนวน 5 แห่งในเขต West Kalimantan เพื่อเข้าสู่ธุรกิจถ่านหินอย่างเต็มรูปแบบ
- 2) Joint Venture โดยบริษัทได้ตั้งบริษัท Joint Venture กับบริษัท Royal Vopak ซึ่งเป็น independent tank terminal operator ที่ใหญ่ที่สุดของโลกโดยใช้ชื่อว่า JTT เพื่อสร้าง

storage tank terminal ที่ท่าเรือ Tanjung Priok ซึ่งจะช่วยในการกระจายสินค้า (น้ำมัน) และช่วยสร้างรายได้ให้กับบริษัทได้เป็นอย่างดี

- 3) ลงทุนสร้างโครงสร้างพื้นฐานต่างๆ เพิ่มเติมเพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการให้บริการ เนื่องจากบริษัทเห็นว่าโครงสร้างพื้นฐานเป็นสิ่งที่สำคัญที่สุดในการที่จะพัฒนาขีดความสามารถในการให้บริการของบริษัท จึงได้มีการก่อสร้าง storage tank terminal, floating terminal, Self Propelled Oil Barge (SPOB) และ warehouse เพิ่มเติม รวมถึงโครงสร้างพื้นฐานจำเป็นอื่นๆ เพื่อเสริมสร้างความเข้มแข็งในบริการโลจิสติกส์และการกระจายสินค้า
- 4) เน้นการพัฒนาด้านโลจิสติกส์ในอุตสาหกรรมถ่านหินและพลังงานเป็นหลัก เพราะบริษัทเห็นว่าเป็นอุตสาหกรรมที่มีโอกาสในการเติบโตมากที่สุดและอินโดนีเซียยังต้องการการพัฒนาอีกมาก จึงได้วางกลยุทธ์ในการที่จะเป็นผู้นำในอุตสาหกรรมโลจิสติกส์ของถ่านหินและพลังงานของอินโดนีเซียให้ได้ด้วยการพัฒนาขีดความสามารถในด้านต่างๆ รวมถึงลดการลงทุนในอุตสาหกรรมที่ไม่ใช่ core business ของตนเองดังจะเห็นได้จากการขายสินทรัพย์ของบริษัท PT Sorini Agro Asia Corporindo Tbk ออกไป
- 5) การสร้างความสัมพันธ์ในระยะยาวกับลูกค้า บริษัทเห็นว่าการให้บริการในระยะยาวจะเป็นผลดีต่อบริษัทเนื่องจากเกิดความรู้ความเข้าใจและความเชี่ยวชาญในการให้บริการลูกค้ารายนั้นๆ โดยเฉพาะ ดังนั้นในช่วงปีหลังๆ บริษัทจึงเน้นการทำสัญญาบริการในระยะยาวกับลูกค้าใหม่ โดยเฉพาะในธุรกิจอุตสาหกรรมเคมี รวมถึงรักษาสถานลูกค้าเก่าไว้ โดยลูกค้าบางรายนั้นได้ทำธุรกิจร่วมกับบริษัทมานานกว่า 10 ปี

ปัจจัยที่ทำให้ PT AKR ประสบความสำเร็จ

- 1) การมีเป้าหมายการพัฒนาที่ชัดเจน บริษัทได้ตั้งเป้าว่าจะพัฒนาในธุรกิจถ่านหินและพลังงานเป็นหลัก ทำให้มีแนวทางการปฏิบัติงานที่แน่นอนชัดเจน เพื่อนำไปสู่เป้าหมายนั้น
- 2) การเป็นบริษัทขนาดใหญ่ เนื่องจากอุตสาหกรรมพลังงานและถ่านหินนั้นเป็นอุตสาหกรรมหนัก แม้จะเป็นบริการโลจิสติกส์ก็จำเป็นต้องใช้เงินลงทุนเป็นจำนวนมาก การที่ PT AKR

เป็นบริษัทใหญ่ทำให้มีเงินลงทุนในการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานต่าง ๆ ได้ง่ายกว่าบริษัทขนาดกลางและขนาดเล็ก

- 3) การมีความสัมพันธ์ระยะยาวกับลูกค้า โดยลูกค้าหลายรายได้ทำธุรกิจร่วมกันมากกว่า 10 ปี ทำให้บริษัททราบข้อมูลเบื้องต้นของลูกค้าและสามารถให้บริการได้ตรงใจลูกค้ามากที่สุด

บทเรียนสำหรับผู้ประกอบการไทย

ผู้ประกอบการไทยสามารถนำเอาแนวทางของ PT AKR ไปปรับใช้กับองค์กรของตนได้ ดังนี้

- 1) ตั้งเป้าหมายการพัฒนาที่เฉพาะเจาะจง ผู้ประกอบการควรมีเป้าหมายในการพัฒนาตนเองว่าจะให้บริการในรูปแบบไหน อุตสาหกรรมใด ซึ่งจะสร้างจุดเด่นให้กับบริษัท มิใช่เพียงแค่อยากจะเป็นผู้ให้บริการโลจิสติกส์แบบทั่ว ๆ ไป
- 2) สร้างความสัมพันธ์ทางธุรกิจในระยะยาวกับลูกค้า ผู้ประกอบการไทยควรสร้างความสัมพันธ์ระยะยาวกับลูกค้า (รวมถึง Stakeholders อื่นๆ) ดังเช่นที่ PT AKR ได้ปฏิบัติที่เพื่อสร้างความเชี่ยวชาญในการให้บริการโดยเฉพาะกับบริษัทนั้นๆ และการปฏิบัติงานเป็นไปอย่างราบรื่น
- 3) พัฒนาโครงสร้างพื้นฐานของบริษัท โครงสร้างพื้นฐานที่ดีนั้นเป็นสิ่งจำเป็นอย่างมากสำหรับการให้บริการ ผู้ประกอบการไทยควรลงทุนปรับปรุงคุณภาพโครงสร้างพื้นฐานของตนให้มีความทันสมัย มีมาตรฐาน เช่น คุณภาพยานพาหนะ คุณภาพคลังสินค้า เป็นต้น

➤ กรณีศึกษาที่ 15: ESL Express

ข้อมูลทั่วไปของบริษัท

ก่อตั้งขึ้นในปี ค.ศ. 1997 โดยเป็นบริษัทหนึ่งในเครือ Lorena Group ซึ่งเป็นบริษัทรถโดยสารระหว่างเมือง โดยจุดประสงค์ในการก่อตั้งนั้นเพื่อใช้ประโยชน์จากรถบรรทุกของ Lorena ให้เกิดประโยชน์สูงสุด และตั้งแต่ปี ค.ศ. 2000 เป็นต้นมา ESL Express ได้มียานพาหนะเป็นของ

ตนเองเพื่อทำการขนส่งสินค้าพัสดุและไปรษณียภัณฑ์ โดยบริษัทได้มีการเจริญเติบโตอย่างรวดเร็ว เมื่อจัดตามเกณฑ์ของ สศช. แล้ว บริษัทให้บริการโลจิสติกส์ในสาขาที่ 5

บริการของ ESL Express

ESL Express ให้บริการขนส่งเอกสาร พัสดุและไปรษณียภัณฑ์โดยใช้รถบรรทุก เรือ และเครื่องบิน โดยการบริการแบ่งเป็น

(1) Road Express

บริการ Road Express นั้นให้บริการในเกาะชวา, มาดูรา , บาหลี, และสุมาตรา โดยเป็นการขนส่งทางรถบรรทุก น้ำหนักสูงสุดของสินค้าอยู่ที่ 7 ตัน แบ่งเป็น

- Regular Express สำหรับสินค้าทั่วไป น้ำหนักขั้นต่ำที่สุดคือ 2 กิโลกรัม
- Trucking Express สำหรับผู้ที่ต้องการส่งสินค้าเป็นจำนวนมาก หรือต้องการส่งสินค้าแยกต่างหากจากผู้ให้บริการรายอื่น สามารถจ่ายเหมาทั้งลำเพื่อสินค้าของตนเองเพียงผู้เดียวได้
- Vehicles Express สำหรับการขนส่งยานพาหนะ เช่น จักรยานยนต์, เจ็ตสกี, รถโกคาร์ท, และรถ ATV เป็นต้น

(2) Sky Express

เป็นการขนส่งแบบเร่งด่วนโดยใช้การขนส่งทางอากาศ รับขนส่งเฉพาะในเมืองใหญ่ของอินโดนีเซียแบ่งย่อยออกเป็น

- Same Day Service โดยสินค้าที่ขนส่งจะถึงมือผู้รับภายในวันเดียวกับที่ส่ง
- Over Night Service สินค้าจะถึงมือผู้รับในวันถัดไป
- Regular Service Premium สินค้าจะถึงมือผู้รับภายใน 2-5 วัน

(3)Cargo Express

แบ่งย่อยเป็น Business Cargo Express, Economy Cargo Express, และ Speed Cargo Express

(4)Moving, Trucking & Warehousing

เป็นบริการรับขนย้าย ทั้งการย้ายบ้าน ย้ายสำนักงาน และย้ายโรงงาน โดยบริษัทเสนอ ทั้งการ packing & unpacking และการขนส่ง โดยมีราคาที่เหมาะสม

ส่วนบริการ Warehousing นั้น บริษัทจะให้บริการเก็บรักษาสินค้าก่อนที่จะทำการขนย้ายไปยังสถานที่อื่นต่อไป

(5)Logistics & Distribution

บริษัทมีบริการ Logistics Management และบริการขนส่งทั่วประเทศสำหรับสินค้าที่ต้องการการดูแลเป็นพิเศษ

(6)Pick Up

บริษัทมีบริการรับสินค้าจากผู้ให้บริการ โดยผู้ให้บริการไม่ต้องเดินทางมายังสำนักงานของบริษัท โดยแบ่งเป็น pick-up แบบรายวัน รายสัปดาห์ และตามความต้องการของลูกค้า โดยลูกค้าเพียงแค่อำเภอหรือพื้นที่มาส่งสำนักงานเพื่อแจ้งความต้องการใช้บริการ

(7)Insurance

บริษัทยังให้บริการประกันภัยสำหรับสินค้าที่ทำการขนส่งทุกชนิดอีกด้วย เพื่อสร้างความมั่นใจให้แก่ลูกค้า

ขนาดธุรกิจ

ESL Express ให้บริการขนส่งทั้งในประเทศและต่างประเทศ และมีสาขาอยู่ทั่วไปในอินโดนีเซีย บริษัทยังได้ตั้งเป้าที่จะขยายสาขาออกไปให้ครอบคลุมเมืองต่างๆ ในอินโดนีเซียให้มากที่สุด บริษัทประสบความสำเร็จในธุรกิจ โดยล่าสุดได้รับรางวัล Top Quality Customer Satisfaction ในปี 2011 จาก The Golden Award for Quality and Business Prestige of Otherways International Research and Consultants (OTHERWAYS) ประเทศฝรั่งเศส

ปัจจัยที่ส่งผลต่อการดำเนินธุรกิจ

สำหรับปัจจัยที่มีผลต่อธุรกิจของ ESL Express นั้นก็ยังคงเป็นเรื่องของเศรษฐกิจของอินโดนีเซียที่เจริญเติบโตได้ดี

- 1) ชนชั้นกลางที่เพิ่มขึ้นอย่างรวดเร็วของอินโดนีเซีย เนื่องจากชนชั้นกลางนั้นจะมีรายได้ปานกลางถึงค่อนข้างสูง มีการบริโภคมากกว่าผู้ที่มีรายได้น้อย มีการจับจ่ายใช้สอยสินค้าที่นอกเหนือไปจากสินค้าพื้นฐาน ทำให้อุปสงค์ของการขนส่งพัสดุและไปรษณียภัณฑ์เพิ่มขึ้น ปัจจัยนี้เป็นโอกาสของบริษัทในการที่จะสร้างรายได้ให้เพิ่มมากขึ้น
- 2) การเติบโตของการซื้อสินค้าออนไลน์ ด้วยเทคโนโลยีสารสนเทศที่พัฒนาอย่างรวดเร็วในปัจจุบันทำให้เกิดร้านค้าและการทำธุรกรรมทางอินเทอร์เน็ตขึ้นมากมาย อุปสงค์ของการซื้อสินค้าออนไลน์จึงเพิ่มขึ้นอย่างรวดเร็ว และเป็นโอกาสของบริษัทที่จะพัฒนาตนเองไปสู่การให้บริการสำหรับร้านค้าออนไลน์

กลยุทธ์ในการดำเนินธุรกิจ

- 1) มีเครือข่ายการให้บริการที่กว้างขวางในอินโดนีเซีย ESL Express มีสาขาเป็นจำนวนมาก ผู้ใช้บริการสามารถหาสาขาของบริษัทได้ง่ายดายรวมถึงรวมถึงการขนส่งที่ครอบคลุมทั้งประเทศแม้จะเป็นพื้นที่ห่างไกล ทำให้ลูกค้าเลือกที่จะใช้บริการของบริษัทมากกว่าบริษัทอื่นที่ขอบเขตการให้บริการไม่ครอบคลุมในพื้นที่ชนบท

- 2) มีการให้บริการที่หลากหลายระดับให้ลูกค้าสามารถเลือกได้ ดังจะเห็นได้จากบริการของบริษัทที่ได้กล่าวไปแล้วก่อนหน้านี้ ซึ่งมี option ให้ลูกค้าเลือกก่อนข้างหลากหลาย ทำให้ลูกค้าเลือกใช้บริการที่ตอบสนองความพอใจของตนได้ใกล้เคียงมากที่สุด
- 3) ให้ความสำคัญกับความต้องการของลูกค้ามาเป็นอันดับหนึ่ง ESL Express ระบุไว้เสมอในเป้าหมายและแนวทางการให้บริการของบริษัทว่าจะต้องคำนึงถึงความพึงพอใจของลูกค้ามาเป็นอันดับแรก ตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้อย่างตรงจุดและทำให้ลูกค้ามาใช้บริการซ้ำ
- 4) ให้ความสำคัญกับบริการสำหรับ E-commerce โดยในเดือนมกราคม 2013 ที่ผ่านมา Onigi ซึ่งเป็นบริษัทที่ช่วยให้ SMEs เปิดร้านค้าออนไลน์ของตนได้อย่างง่ายดายได้ผนวกธุรกิจของตนเข้ากับ ESL Express อย่างเต็มรูปแบบเพื่อให้การบริการมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น โดยในก่อนหน้านี้ทั้งสองบริษัทได้ช่วยกันพัฒนาระบบโลจิสติกส์สำหรับสินค้าออนไลน์ของอินโดนีเซียจนประสบความสำเร็จ ซึ่งนำไปสู่การผนวกกันในครั้งนี้ ทำให้ผู้ใช้บริการของ Onigi นั้นจะใช้บริการขนส่งสินค้าและบริการเสริมอื่นๆ ของ ESL Express ซึ่งสร้างความสะดวกสบายให้กับลูกค้า

ปัจจัยที่ทำให้ ESL Express ประสบความสำเร็จ

- 1) ความใส่ใจในการให้บริการ ESL Express ดำเนินธุรกิจโดยคำนึงถึงความพึงพอใจของลูกค้ามาก่อนเป็นอันดับแรกโดยลูกค้าจะต้องได้รับความพึงพอใจสูงสุดจากการใช้บริการของบริษัท ซึ่งบริษัทจะมีการสอบถามและประเมินผลอยู่ตลอดเวลา
- 2) การเสนอบริการที่หลากหลายระดับให้ลูกค้าสามารถเลือกใช้บริการได้ตามความต้องการ ด้วยความหลากหลายในการบริการนี้ทำให้ลูกค้าพึงพอใจในบริการของ ESL Express และเกิดการใช้บริการซ้ำ รวมถึงบริการเสริมต่างๆ ที่สร้างรายได้เพิ่มให้กับบริษัท นอกเหนือจากบริการหลัก เช่น pick-up, และการประกันภัย
- 3) จำนวนสาขาที่ครอบคลุมพื้นที่ชุมชนหลักๆ ทั่วอินโดนีเซีย ESL Express มีสาขาเป็นจำนวนมาก ซึ่งทำให้ผู้ใช้บริการรู้สึกสะดวกสบาย ไม่ต้องเดินทางไกลเพื่อไปส่งพัสดุและไปรษณีย์ ปัจจัยนี้จึงเป็นส่วนหนึ่งที่ทำให้บริษัทประสบความสำเร็จ

บทเรียนสำหรับผู้ประกอบการไทย

ผู้ประกอบการไทยสามารถนำแนวทางของ ESL Express ไปปรับใช้กับบริษัทของตนเองได้ ดังนี้

- 1) เอาใจใส่ลูกค้าให้มากที่สุด : ผู้ประกอบการควรให้ความสำคัญกับความพึงพอใจของลูกค้า เอาใจใส่ลูกค้าให้มากที่สุดเพื่อให้ลูกค้ารู้สึกประทับใจและใช้บริการต่อในระยะยาว รวมถึงเกิดการบอกต่อกับผู้อื่น
- 2) ขยายสาขา : เนื่องจากบริการไปรษณีย์ต้องการสาขาเป็นจำนวนมากเพื่อให้ผู้ใช้บริการสามารถใช้บริการได้อย่างสะดวกสบายใกล้บ้าน ผู้ประกอบการของไทยในธุรกิจนี้จึงควรขยายสาขาของบริษัทหรือมีตัวแทนการให้บริการให้กว้างขวางครอบคลุมพื้นที่มากที่สุด
- 3) เสนอบริการอย่างหลากหลาย : บริการที่หลากหลายนั้นเพื่อให้ผู้ใช้บริการได้เลือกใช้บริการได้ตรงกับความต้องการมากที่สุด ผู้ประกอบการไทยควรเสนอบริการที่มีความซับซ้อนหลากหลายมากขึ้นเพื่อเพิ่มทางเลือกให้กับลูกค้า

4.2.4. ญี่ปุ่น

➤ กรณีศึกษาที่ 16: Kintentsu World Express (KWE)

ข้อมูลทั่วไปของบริษัท

KWE เริ่มต้นธุรกิจในปี 1948 โดยให้บริการ handling สินค้าขนส่งระหว่างประเทศ และให้บริการการท่องเที่ยว จากนั้นธุรกิจได้ขยายตัวตามลำดับ จนในปัจจุบันบริษัทเป็นผู้ให้บริการโลจิสติกส์แบบครบวงจรรายใหญ่ของญี่ปุ่นและของเอเชีย ให้บริการโลจิสติกส์สาขาที่ 1-4 ตามเกณฑ์ของ สศช. โดยเชี่ยวชาญในบริการขนส่งสินค้าทางอากาศ

บริการของ KWE

KWE มีบริการหลัก 3 กลุ่ม ได้แก่

(1) Air Freight Forwarding

โดยสินค้าหลักๆ ที่บริษัทให้บริการ ได้แก่ คอมพิวเตอร์, สินค้า IT และอิเล็กทรอนิกส์ เช่น semiconductors, สินค้าที่เกี่ยวกับการสื่อสาร เช่น โทรศัพท์มือถือ, และสินค้าเกี่ยวกับอุตสาหกรรมยานยนต์ โดยบริษัทให้บริการดังต่อไปนี้

- FOB Arrangement (Documentation, Insurance, L/C, etc.)
- Packaging Service
- Customs Clearance
- ULD Intact Service
- Time-Definite Service
- Project Management

(2) Ocean Freight Forwarding

สำหรับการให้บริการในส่วนนี้ KWE ทำหน้าที่เป็น NVOCC โดยในระยะหลังเน้นไปที่ตลาดประเทศจีน เนื่องจากมีปริมาณการนำเข้าและส่งออกกับญี่ปุ่นสูง อีกทั้งระยะทางการขนส่งไม่ไกลจากญี่ปุ่น โดยบริษัทให้บริการดังต่อไปนี้

- LCL/FCL
- Booking
- Crating
- Customs Clearance
- Break Bulk
- Project Management

(3) Logistics

KWE ให้บริการโลจิสติกส์แบบครบวงจรตั้งแต่มี order จนสินค้าถึงมือผู้รับ โดยมีบริการดังต่อไปนี้

- VMI
- Order Management

- Cross Dock
- Call Centers
- Just In Time Operation
- Reverse Logistics
- Consultation

ขนาดธุรกิจ

ในปี 1969 บริษัทได้ขยายขอบเขตบริการด้วยการตั้งบริษัทในฮ่องกงและสหรัฐอเมริกา จากนั้นบริษัทได้ตั้งสำนักงานตัวแทนอีกในหลาย ๆ ประเทศจวบจนปัจจุบัน โดยบริษัทได้เข้าตลาดหลักทรัพย์ของญี่ปุ่นในปี 1970 ปัจจุบัน KWE Group มีบริษัทในเครือ 62 บริษัท มีพนักงานทั้งหมดประมาณ 10,000 คน มีบริษัทสาขาใน 32 ประเทศทั่วโลก

ผลประกอบการของ KWE

สำหรับผลประกอบการของ KWE ใน 5 ปีหลังสุด แสดงดังตารางที่ 4-9

ตารางที่ 4-9: ผลประกอบการของ KWE Group ปี 2008-2012

Million Yen	2008	2009	2010	2011	2012
Net Sales	292,333	260,330	211,836	267,688	264,403
Operating Income	13,893	9,025	7,451	11,898	13,824
Net Income	9,160	3,478	4,570	7,880	9,545

ที่มา: รายงานประจำปี KWE

จากตาราง จะเห็นได้ว่าบริษัทมีกำไรเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง แม้จะได้รับผลกระทบจากภาวะเศรษฐกิจที่ชะลอตัวในปี 2009-2010 และสิ้นในปี 2011 ซึ่งส่งผลให้ผลประกอบการประจำปี 2012 (สิ้นสุด ณ วันที่ 31 มีนาคม 2012) นั้นลดลงจากปี 2011 อย่างไรก็ตาม แม้รายได้จะลดลง แต่กำไรสุทธิกลับเพิ่มขึ้นเนื่องมาจากบริษัทสามารถลดต้นทุนการบริการและการบริหารจัดการลงได้อย่างเป็นที่น่าสนใจ

ปัจจัยที่ส่งผลต่อการดำเนินธุรกิจ

- 1) เหตุการณ์สิ้นปี 2011 ทำให้อุปสงค์ลดลงและยังอยู่ในช่วงฟื้นตัว
- 2) เศรษฐกิจที่ดีของจีนทำให้การค้าระหว่างจีนกับญี่ปุ่นเพิ่มขึ้น เป็นโอกาสของบริษัท

กลยุทธ์ในการดำเนินธุรกิจ

(1) มีการจัดตั้งแผนพัฒนาระยะกลาง

โดยแผนพัฒนาระยะกลางนั้นมีระยะเวลาตั้งแต่เดือนเมษายน 2010 ถึงเดือนมีนาคม 2013 โดยมีชื่อแผนว่า “Ready for the Next!” ซึ่งแบ่งเป็นนโยบายหลักๆ คือ 1) Creating a Strong Asia 2) Selling a Strong Asia ซึ่งจะได้รับการสนับสนุนโดยนโยบาย 3) Strengthen Core Competencies (HR, Quality, IT) และ 4) Ensure thorough Compliance and Strengthen a Management System for the Environment โดยบริษัทได้ใช้นโยบายทั้ง 5 เป็นแนวทางการปฏิบัติงาน และจะเห็นได้ว่าบริษัทให้ความสำคัญกับตลาดเอเชียมากกว่ายุโรปและอเมริกา เนื่องจากมีเศรษฐกิจที่ดีกว่า

(2) มีการจัดตั้งแผนพัฒนาระยะ 10 ปี

เป็นแผนพัฒนาในระยะยาว ชื่อว่า “The KWE Grand Design for the 21st Century” เพื่อให้บริษัทต่างๆ ในเครือได้รับทราบร่วมกันและมีแนวทางในการปฏิบัติไปในแนวเดียวกัน ซึ่งบริษัทมีเป้าหมายหลัก คือ Customer Intimacy คือการสร้างความปลอดภัยสูงสุดแก่ลูกค้า และ Serving as a Global Logistics Partner คือการเป็นบริษัทผู้ให้บริการโลจิสติกส์ระดับโลก โดยแผนพัฒนาระยะยาวนี้จะถูกเสริมด้วยแผนพัฒนาระยะกลางของบริษัท

(3) แบ่งการบริหารงานตามภูมิศาสตร์

โดยบริษัทได้แบ่งกลุ่มการบริหารงานตามภูมิศาสตร์ออกเป็น 5 พื้นที่ เรียกว่า Five Regional Management System ได้แก่ ญี่ปุ่น, ทวีปอเมริกา, ยุโรป ตะวันออกกลาง และแอฟริกา, เอเชียตะวันออกและเอเชียเหนือ, และ เอเชียตะวันออกเฉียงใต้ โดยแต่ละกลุ่มจะมีศูนย์กลางเพื่อบริหารงานในกลุ่มของตนเองและมีกลยุทธ์การพัฒนาธุรกิจในพื้นที่ของตน

(4) เน้นการทำตลาดในเอเชีย

โดยบริษัทให้ความสำคัญกับทวีปเอเชียเป็นอย่างมาก โดยเฉพาะประเทศจีน ซึ่งบริษัทมีการให้บริการอยู่แล้วตั้งแต่ปี 1985 รวมถึงประเทศอื่นๆ ในภูมิภาค เช่น เกาหลีใต้ ไต้หวัน ฟิลิปปินส์ อินเดีย เวียดนาม และไทย อีกด้วย

(5) Joint Venture

ในปี 2012 บริษัทได้ตั้งบริษัท Joint Venture กับบริษัท Gati Ltd. ซึ่งเป็นผู้ให้บริการขนส่งรายใหญ่ของอินเดีย ใช้ชื่อบริษัทว่า Gati-Kintentsu Express เพื่อเข้าสู่ตลาดอินเดีย และประสบความสำเร็จอย่างสวยงาม

(6) การเข้าไปตั้งบริษัทท้องถิ่นในประเทศต่างๆ เพื่อเข้าสู่ตลาดของประเทศนั้น และเน้นที่ตลาดเกิดใหม่

โดยเมื่อ KWE ต้องการจะขยายตลาดไปยังประเทศใดๆ บริษัทเลือกที่จะเข้าไปตั้งบริษัทสาขาของตนในประเทศนั้นๆ จึงทำให้ KWE มีบริษัทย่อยเป็นจำนวนมากและกระจายอยู่ทั่วโลก ในช่วงหลัง บริษัทได้เน้นการเข้าไปเจาะตลาดประเทศเกิดใหม่ทางเศรษฐกิจ (Emerging Market) ซึ่งมีศักยภาพในการเติบโตสูง โดยล่าสุดในเดือนมีนาคม 2013 ได้ตั้งบริษัทในประเทศบราซิล และวางแผนที่จะเข้าไปในบังกลาเทศ, กัมพูชา และพม่า

(7) สร้างความสัมพันธ์ระยะยาวกับลูกค้า และมีการแชร์ข้อมูลเกี่ยวกับลูกค้าระหว่างหน่วยงานในองค์กร

เนื่องจากการสื่อสารและการสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้ารวมถึงหน่วยงานอื่นๆ ทั้งภายในและภายนอกองค์กรนั้นมีความสำคัญเป็นอย่างมากต่อการทำงาน บริษัทจึงให้ความสำคัญกับการพัฒนาองค์กรในส่วนนี้เพื่อให้การทำงานเป็นไปอย่างราบรื่นมากที่สุด และลูกค้าได้รับการบริการที่ให้ความพึงพอใจสูงสุด

ปัจจัยที่ทำให้ KWE ประสบความสำเร็จ

- 1) การมีแผนงานพัฒนาที่ชัดเจนทั้งระยะกลางและระยะยาว KWE สร้างแผนพัฒนาองค์กรทั้งในระยะกลางและระยะยาว โดยแผนระยะกลางนั้นจะเป็นตัวเสริมให้แผนระยะยาวประสบความสำเร็จ การวางแผนและปฏิบัติตามแผนที่วางไว้นั้นทำให้บริษัทมีเป้าหมายการพัฒนาที่ชัดเจนเป็นรูปธรรม และหน่วยงานต่างๆ ภายในบริษัทสามารถดำเนินธุรกิจไปในแนวทางเดียวกันเนื่องจากมีเป้าหมายร่วมกัน ไม่เกิดความขัดแย้งหรือทับซ้อนกันในการทำงาน

- 2) การบริหารงานแบบกระจายอำนาจ จากการที่ KWE มีการบริหารงานแบ่งตามภูมิภาคหรือที่เรียกว่า Five Regional Management System ไม่ได้รวมศูนย์อยู่ที่บริษัทแม่อย่างเดียว ทำให้การบริหารงานคล่องตัวกว่า แต่ละกลุ่มพื้นที่สามารถวางนโยบายการพัฒนาของตนเองได้โดยนโยบายต้องมีความสอดคล้องกับนโยบายหลักของบริษัท ซึ่งการบริหารงานแบบกระจายอำนาจนี้ทำให้บริษัทมีแผนการพัฒนาที่สอดคล้องกับสภาวะการณ์จริงของแต่ละพื้นที่ สามารถแก้ปัญหาได้ดีกว่าเนื่องจากการวางแผนจากบุคคลที่ทำงานจริงในพื้นที่นั้นๆ เมื่อเทียบกับการวางแผนงานจากส่วนกลาง
- 3) การมองหาตลาดใหม่ๆ ที่มีศักยภาพในการเติบโตสูง หรือเป็นตลาดที่ยังไม่มีผู้ประกอบการมากนัก การที่บริษัทไม่หยุดนิ่งในการขยายบริการไปสู่ตลาดใหม่ๆ โดยในระยะหลังนั้น KWE เน้นการทำตลาดในประเทศกำลังพัฒนาที่มีกำลังซื้อสูงและมีอัตราการเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจที่ดี หรือเป็นตลาดเกิดใหม่ที่ยังมีผู้ประกอบการโลจิสติกส์น้อยรายในตลาด ทำให้บริษัทมีผลประกอบการที่ค่อนข้างสม่ำเสมอแม้จะเผชิญกับวิกฤตเศรษฐกิจโลกที่ชะงักงัน

บทเรียนสำหรับผู้ประกอบการไทย

ผู้ประกอบการไทยสามารถนำนโยบายของ KWE ไปปรับใช้กับองค์กรของตนได้ ดังนี้

- 1) จัดทำแผนพัฒนาของบริษัทให้ชัดเจนทั้งระยะสั้น กลาง และยาว การมีแผนการดำเนินงานที่ชัดเจนทั้งในระยะสั้น ระยะกลาง และระยะยาวนั้นทำให้บริษัทมีเป้าหมายและมีแนวทางการดำเนินงานที่ชัดเจน แต่ละหน่วยงานสามารถปฏิบัติงานตามแนวทางที่วางไว้โดยไม่ก่อให้เกิดความสับสนหรือทำงานซ้ำซ้อนกัน
- 2) ออกไปลงทุนยังต่างประเทศ โดยเฉพาะประเทศที่มีศักยภาพในการเติบโต ประเทศที่มีความน่าสนใจและมีศักยภาพในการลงทุนในปัจจุบันนี้ได้แก่ พม่า ซึ่งประเทศไทยได้เปรียบประเทศอื่นๆ ในเรื่องของภูมิศาสตร์ที่ติดพม่า ผู้ประกอบการไทยควรศึกษาข้อมูลเพื่อการลงทุน ในต่างประเทศ ไม่เพียงเฉพาะพม่าแต่รวมถึงประเทศอื่นๆ ที่มีศักยภาพอีกด้วย
- 3) บริหารงานแบบกระจายอำนาจ ผู้ประกอบการอาจนำนโยบายการบริหารแบบกระจายอำนาจของ KWE ไปปรับใช้ โดยให้หน่วยงานย่อยมีอำนาจตัดสินใจในการบริหารงานใน

ส่วนของตน ซึ่งจะทำให้การวางแผนและการพัฒนานั้นเกิดจากบุคคลที่รู้จักจริงในพื้นที่นั้นๆ ทำให้การวางแผนสามารถแก้ปัญหาได้อย่างตรงจุดและการพัฒนานั้นตรงกับความต้องการของพื้นที่นั้นๆ อย่างแท้จริง

➤ กรณีศึกษาที่ 17: Yusen Logistics

ข้อมูลทั่วไปของบริษัท

Yusen Logistics เป็นบริษัทเกิดใหม่ปี 2010 โดยเกิดจากการรวมตัวกันของ NYK Logistics และ Yusen Air & Sea Service ซึ่งทั้งสองบริษัทเป็นผู้ให้บริการโลจิสติกส์และการขนส่งรายใหญ่ของญี่ปุ่น แบ่งกลุ่มธุรกิจออกเป็น Air Freight Forwarding, Ocean Freight Forwarding, และ Contract Logistics & Transport เมื่อจัดการให้บริการตามเกณฑ์ของ สศช. แล้ว Yusen Logistics ให้บริการโลจิสติกส์ในสาขาที่ 1-4

บริการของ Yusen Logistics

Yusen Logistics นั้นเน้นการให้บริการแบบ door-to-door แก่ลูกค้า โดยแต่ละกลุ่มธุรกิจนั้นมีลักษณะการให้บริการ ดังนี้

(1) Air Freight Forwarding

เป็นบริการแบบ door-to-door โดยรับขนส่งสินค้าหลากหลายประเภท รวมถึง semiconductor และผลิตภัณฑ์ยา ซึ่งสินค้าทั้งสองประเภคนั้นต้องการการดูแลเป็นพิเศษ จึงต้องอาศัยความเชี่ยวชาญของผู้ขนส่ง ซึ่ง Yusen Logistics นั้นมีความเชี่ยวชาญสูงในการขนส่งสินค้าทั้งสองประเภคนั้น นอกจากนี้บริษัทยังมีการให้บริการขนส่งแบบ Just In Time (JIT) คือจะขนส่งสินค้าเมื่อลูกค้าต้องการเท่านั้น ลูกค้า จึงไม่ต้องเสียเวลากักตุนสินค้าใน warehouse ซึ่งทำให้มีต้นทุนค่าดูแลรักษาสินค้าที่สูงขึ้น

(2) Ocean Freight Forwarding

Yusen ให้บริการแบบ tailor-made แก่ลูกค้า ซึ่งบริษัทนั้นมีประสบการณ์อย่างยาวนานสำหรับธุรกิจ Ocean Freight Forwarding โดยบริษัทมีพันธมิตรทางธุรกิจเป็นบริษัทขนส่งราย

ใหญ่ของโลกมากมาย โดยมีบริการขนส่งทั้งแบบ Full Container Load (FCL), Less than Container Load (LCL), Temperature-Controlled Container Load, Special Container, Special & Conventional Vessel, และอื่นๆ

(3) Contract Logistics & Transport

บริษัทได้ให้บริการโลจิสติกส์แบบครบวงจรใน 37 ประเทศทั่วโลก โดยบริการนั้นเริ่มตั้งแต่ขั้นวัตถุดิบไปจนถึงสินค้าถึงมือลูกค้า โดยบริการหลักๆ นั้น ได้แก่ Warehousing & Distribution, Crossdock, Transport, Supply Chain Consultancy, IT Solutions, Reverse Logistics, และ Value-Added Services อื่นๆ

ขนาดธุรกิจ

Yusen Logistics มีขนาดใหญ่ มีสาขาบริการใน 37 ประเทศทั่วโลก จำนวนสาขา 406 แห่ง มีพื้นที่คลังสินค้าจำนวน 1.87 ล้านตารางเมตร และมีพนักงานมากกว่า 13,000 คน (ข้อมูล ณ วันที่ 31 มีนาคม 2012)

ผลประกอบการของ Yusen Logistics

สำหรับผลประกอบการของ Yusen Logistics แสดงในตารางที่ 4-10

ตารางที่ 4-10: ผลประกอบการของ Yusen Logistics ปี 2011-2012

Million Yen	2011	2012
Net Sales	160,788	309,004
Gross Profit	36,274	51,708
Operating Income	4,947	6,272
Net Income	3,621	2,526

ที่มา: รายงานประจำปี Yusen Logistics

จากตาราง จะเห็นได้ว่าในปี 2012 บริษัทมีรายได้เพิ่มขึ้นสูงมาก ซึ่งเป็นรายได้ที่เกิดจากการรวมกันของสาขาของบริษัทในต่างประเทศ ที่ในปีก่อนหน้านั้นยังไม่ได้มีการรวมกันของบริษัทเหล่านี้ มีเพียงแค่การรวมกันของบริษัทภายในประเทศญี่ปุ่นเอง อย่างไรก็ตาม แม้รายได้จะเพิ่ม

สูงขึ้นมาก แต่บริษัทมี cost of sales รวมถึงการเสียภาษีและดอกเบี้ยที่สูงขึ้นกว่าในปี 2011 ก่อนข้างมาก ทำให้ net income นั้นลดลง

ปัจจัยที่ส่งผลต่อการดำเนินธุรกิจ

- 1) ขั้นตอนการรวมตัวกันของ 2 บริษัทยังไม่สมบูรณ์การรวมตัวกันของทั้งสองบริษัทนั้นเสร็จสิ้นในเดือนเมษายน 2012 แต่ในเชิงปฏิบัติแล้ว บริษัทยังต้องการการปรับตัวอีกมากในการบริหารจัดการ ซึ่งปัจจัยนี้เป็นความท้าทายของบริษัทเนื่องจากการบริหารจัดการในปัจจุบันอาจยังไม่ราบรื่นนัก
- 2) เศรษฐกิจของโลกที่ชะลอตัว และเศรษฐกิจญี่ปุ่นที่ยังไม่ฟื้นตัวอย่างสมบูรณ์จากเหตุการณ์สึนามิ รวมถึงเหตุการณ์น้ำท่วมในประเทศไทยปัจจัยเหล่านี้เป็นอุปสรรคของบริษัท และเป็นปัจจัยภายนอกที่บริษัทไม่สามารถควบคุมได้ โดยเฉพาะเหตุการณ์ภัยธรรมชาติ

กลยุทธ์ในการดำเนินธุรกิจ

- 1) เสาะหาตลาดใหม่ๆ ที่กำลังเติบโตเพื่อเข้าไปทำธุรกิจโดยได้จัดตั้งบริษัทท้องถิ่นในบังคลาเทศ จัดตั้งสาขาในกัมพูชา และอยู่ระหว่างการสำรวจตลาดในพม่าและศึกษาสู่ทางการจัดตั้งบริษัทตัวแทนในตุรกีอีกด้วย ซึ่งตลาดเหล่านี้ล้วนเป็นตลาดเกิดใหม่ที่มีศักยภาพสูงในการเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจ
- 2) ดึงดูดแข็งของทั้ง 2 บริษัทมาใช้ให้เกิดประโยชน์อย่างเต็มที่ ที่ NYK นั้นเชี่ยวชาญด้าน Sea Freight Forwarding, Land Transport, Warehousing & Distribution, และ Contract logistics ส่วน Yusen Air & Sea Service นั้นเชี่ยวชาญ Air Freight Forwarding การรวมตัวกันของสองบริษัทที่มีจุดแข็งชัดเจนนี้ทำให้ Yusen Logistics กลายเป็นบริษัทที่มีความน่าสนใจต่อลูกค้าในการเลือกใช้บริการ
- 3) อบรมและพัฒนาบุคลากรอย่างจริงจัง โดยในปี 2011 ได้เริ่มให้มีการจัดโปรแกรมฝึกอบรม "Global Sales Enrichment Program (GSEP)" เพื่อให้พนักงานได้สร้างเครือข่ายระหว่างกัน และฝึกทักษะในการให้บริการแก่ลูกค้าในทุกบริการ การฝึกอบรมนี้จัดขึ้นในทั้ง 5 พื้นที่ที่ Yusen มีสาขาอยู่ และเน้นการฝึกแบบจำลองสถานการณ์จริง รวมถึง workshop

ต่างๆ และมีการติดตามและประเมินผลอย่างต่อเนื่อง ตลอดจนการจัดอบรมแบบเฉพาะสำหรับพนักงานที่ต้องการเสริมสร้างทักษะเฉพาะด้าน

- 4) การปรับโครงสร้างการบริหารงาน โดยจัดตั้งแผนกขึ้นมาใหม่ตามลักษณะบริการบริษัทได้จัดตั้งแผนก Global Freight Department, Global Air Freight Business Department, และ Contract Logistics & Transport Department ขึ้นในปี 2011 เพื่อให้การบริหารจัดการแยกออกจากกัน และทำให้บริหารงานนั้นมีความคล่องตัวมากยิ่งขึ้น
- 5) เน้นการให้บริการในบางอุตสาหกรรม บริษัทมุ่งเน้นการให้บริการและการพัฒนาไปที่บางอุตสาหกรรม ได้แก่ Project-related (including plant transportation, environmental energy), Aircraft-related, Automobile-related, Technology, Retail, Healthcare & Medical Equipment, และ Chemical ซึ่งจะทำให้การทำงานนั้นมีประสิทธิภาพและเกิดความเชี่ยวชาญมากกว่า อีกทั้งอุตสาหกรรมเหล่านี้ยังเป็นอุตสาหกรรมที่มีการเจริญเติบโตสูงอีกด้วย

ปัจจัยที่ทำให้ Yusen Logistics ประสบความสำเร็จ

- 1) การรวมตัวกันของสองบริษัทที่มีความเชี่ยวชาญ แล้วนำจุดแข็งของแต่ละบริษัทมาใช้ให้เกิดประโยชน์ ปัจจัยนี้ทำให้บริษัทสามารถดึงดูดลูกค้ารายใหม่ๆ ให้เข้ามาใช้บริการของบริษัทได้ เนื่องจากเห็นว่าบริษัทมีศักยภาพและมีความเชี่ยวชาญในการให้บริการทั้งการขนส่งทางทะเลและทางอากาศ รวมถึงบริการโลจิสติกส์
- 2) การมีเครือข่ายที่กว้างขวางทั่วโลกของทั้งสองบริษัท การที่ทั้งสองบริษัทต่างก็เป็นบริษัทใหญ่ มีเครือข่ายกระจายตัวอยู่ทั่วโลก เมื่อทั้งสองบริษัทมารวมตัวกันจึงยิ่งเสริมสร้างความแข็งแกร่งของเครือข่ายการให้บริการมากยิ่งขึ้น
- 3) การขยายบริการไปยังตลาดใหม่ๆ อย่างต่อเนื่อง จากการทำบริษัทพยายามเสาะหาตลาดในประเทศใหม่ๆ ที่มีการเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจที่สูง (Emerging Countries) เช่น บังคลาเทศ กัมพูชา พม่า และตุรกี เป็นต้น ทำให้บริษัทมีรายได้และลูกค้าใหม่ๆ อย่างต่อเนื่อง

- 4) พนักงานมีความเชี่ยวชาญและมีเทคนิคในการเสนอบริการให้แก่ลูกค้า ปัจจุบันนี้ เป็นผลสำเร็จมาจากโปรแกรม GSEP ที่ได้กล่าวไปแล้วข้างต้น ทำให้พนักงานมีความเชี่ยวชาญในการให้บริการลูกค้า มีเทคนิคในการนำเสนอบริการแก่ลูกค้า รวมถึงการปฏิบัติงานที่มีความเชี่ยวชาญสูง ทำให้ลูกค้ามีความประทับใจเมื่อใช้บริการของบริษัท

บทเรียนสำหรับผู้ประกอบการไทย

ผู้ประกอบการไทยอาจกรณีของ Yusen Logistics ไปเป็นกรณีศึกษาของตนเองได้ และสามารถนำกลยุทธ์ที่ Yusen Logistics ใช้ไปปรับใช้กับบริษัทของตนได้ ดังนี้

- 1) ศึกษาถึงจุดแข็งของบริษัทและดึงออกมาเป็นจุดเด่นเพื่อดึงดูดลูกค้า ผู้ประกอบการไทยควรรู้ว่าสิ่งใดคือจุดแข็งของบริษัทของตน แล้วดึงมันออกมาสร้างให้เป็นจุดเด่นเพื่อสร้างความสนใจแก่ลูกค้า
- 2) ขยายเครือข่ายการให้บริการของบริษัทออกไปให้กว้างขวางยิ่งขึ้น โดยการขยายเครือข่ายอาจเป็นการร่วมทุนทางธุรกิจ หรือการเป็นพันธมิตรกับบริษัทอื่นๆ
- 3) ลงทุนในประเทศที่มีแนวโน้มในการเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจที่ดี การออกไปลงทุนยังต่างประเทศนั้นเป็นสิ่งจำเป็นอย่างยิ่ง เนื่องจากปัจจุบันธุรกิจโลจิสติกส์มีการแข่งขันสูงมาก การให้บริการแต่ในประเทศนั้นไม่เพียงพอ ผู้ประกอบการไทยควรออกไปลงทุนยังต่างประเทศโดยเลือกลงทุนในประเทศที่มีศักยภาพ มีอนาคตการเติบโตทางเศรษฐกิจที่สดใส
- 4) ฝึกอบรมพนักงานอย่างต่อเนื่องให้รู้จริงในงานของตนเอง การสร้างพนักงานที่มีความเชี่ยวชาญอย่างแท้จริงในงานของตนเองนั้นเป็นอีกปัจจัยหนึ่งของความสำเร็จขององค์กร ผู้ประกอบการไทยควรมีการฝึกอบรมพนักงานอย่างต่อเนื่องเพื่อเสริมสร้างทักษะและเพิ่มคุณภาพการให้บริการ

➤ กรณีศึกษาที่ 18: Sumitomo Warehouse

ข้อมูลทั่วไปของบริษัท

ก่อตั้งขึ้นในปี 1899 โดยมีสำนักงานใหญ่อยู่ที่เมืองโอซาก้า จากนั้นบริษัทได้ขยายสาขาไปทั่วญี่ปุ่น เข้าสู่ตลาดหุ้นในปี 1950 และเริ่มมีสาขาในต่างประเทศเป็นครั้งแรกเมื่อปี 1972 ที่เมืองซานฟรานซิสโก สหรัฐอเมริกา และได้ขยายไปยังประเทศต่างๆ ในยุโรปและเอเชียจนถึงปัจจุบัน โดยบริษัทให้บริการโลจิสติกส์ในสาขาที่ 1-4 ตามเกณฑ์ของ สศช.

บริการของ Sumitomo Warehouse

Sumitomo Warehouse แบ่งการให้บริการของตนออกเป็น 6 กลุ่มบริการหลัก ได้แก่

- 1) Integrated Logistics เป็นบริการโลจิสติกส์แบบครบวงจรแก่ลูกค้า ให้บริการทั้งการขนส่งซึ่งมีทั้งแบบทางเรือ ทางอากาศ ทางถนน และการขนส่งต่อเนื่องหลายรูปแบบ, warehousing, และ import and export documentation
- 2) Document Storage/Trunk Room Services เป็นบริการเก็บรักษาเอกสารและสินค้าที่สำคัญ ด้วยระบบการจัดการที่ทันสมัยและการดูแลรักษาที่มีประสิทธิภาพ โดยสินค้าที่เก็บรักษานั้นมีทั้งเอกสารสำคัญ, magnetic tape/video tape, งานศิลปะ และของมีค่าอื่นๆ , ของใช้ในบ้าน, และเครื่องดนตรี เป็นต้น นอกจากนี้ยังมีบริการ Safe Deposit Boxes สำหรับลูกค้าที่ต้องการเก็บรักษาของไว้ในตู้เหล็กส่วนตัวอีกด้วย
- 3) Harbor Transportation เป็นบริการที่ทำเรือ ซึ่งแบ่งย่อยได้เป็น Container Terminal Operations, Conventional Ship Operations, และ Shipping Agent
- 4) Marine Transportation เป็นบริการขนส่งสินค้าทางทะเล โดยบริษัทให้บริการในเส้นทางของญี่ปุ่น เกาหลีใต้ จีน และ Pacific Northwest โดยมีบริษัท Westwood Shipping Lines Japan, Senwa Maritime Agency, และ Summit Shipping Agency ซึ่งเป็นบริษัทลูกของ Sumitomo Warehouse ให้บริการในส่วนนี้

- 5) Real Estate Development and Leasing เป็นบริการด้านอสังหาริมทรัพย์ การบริการแบ่งเป็น
- Development, Operation, and Management of Office Buildings and Rental Housing
 - Real Estate Brokerage
 - Operation and Management of Rental Galleries
- 6) Information Systems เป็นบริการด้านการจัดการข้อมูลเพื่อระบบโลจิสติกส์ที่มีประสิทธิภาพสูงสุด โดยบริษัทมีระบบการจัดการข้อมูลที่ทันสมัยเป็นอย่างยิ่ง แบ่งเป็น
- STOCS: Sumitomo Warehouse Total Online Control System
 - i-SMART: Integrated Inventory and Forwarding System
 - i-GLS: Global Logistics System
 - i-CTS: Cargo Trace System
 - i-WMS: Warehouse Management System
 - Trunk Room Management System
 - Cy2000: Container Yard Management System
 - i-Smart for Air: Integrated Air Cargo System
- โดย i นั้น ได้แก่ integrated & internet ซึ่งแสดงถึงระบบการจัดการข้อมูลที่มีประสิทธิภาพและทันสมัยสำหรับลูกค้า

ขนาดธุรกิจ

Sumitomo Warehouse เป็นบริษัทที่มีขนาดค่อนข้างใหญ่ มีจำนวนพนักงานทั้งหมด 688 คน (ข้อมูลเดือนมีนาคม 2012) มีบริษัทสาขาอยู่ทั้งในเอเชีย ตะวันออกกลาง อเมริกาเหนือ และยุโรป โดยบริษัทมีสำนักงานที่จีนเป็นจำนวนมาก

ผลประกอบการของ Sumitomo Warehouse

ผลประกอบการของบริษัทนั้นแสดงในตารางที่ 4-11

ตารางที่ 4-11: ผลประกอบการของ Sumitomo Warehouse ปี 2008-2012

Million Yen	2008	2009	2010	2011	2012
Net Sales	137,732	131,871	121,619	130,377	139,786
Operating Income	8,457	7,126	7,910	9,610	9,616
Net Income	5,230	1,671	3,068	4,372	6,511

ที่มา: <http://www.sumitomo-soko.co.jp/English/ir/fiancialHiligh.html>

จากตาราง จะพบว่า บริษัทนั้นได้ฟื้นตัวจากภาวะซบเซาของเศรษฐกิจโลกในปี 2009 โดยสามารถสร้างรายได้และกำไรได้สูงขึ้นอย่างต่อเนื่องและสูงกว่าปี 2008 ซึ่งเป็นช่วงก่อนเกิดวิกฤตเศรษฐกิจ ซึ่งบ่งชี้ได้ถึง การประสบความสำเร็จในการดำเนินธุรกิจของบริษัท

ปัจจัยที่ส่งผลต่อการดำเนินธุรกิจ

เศรษฐกิจที่ตกต่ำของสหรัฐอเมริกา ยุโรป และญี่ปุ่น

เนื่องจากญี่ปุ่นประสบปัญหาเงินฝืดมาอย่างยาวนาน และสหรัฐอเมริกาและยุโรปซึ่งตลาดหลักของผู้ประกอบการญี่ปุ่นนั้นประสบปัญหาวิกฤตเศรษฐกิจ ทำให้ปริมาณการค้าระหว่างญี่ปุ่นกับสหรัฐฯ และยุโรปนั้นลดลง ปัจจัยนี้เป็นอุปสรรคของบริษัทในการดำเนินธุรกิจ

กลยุทธ์ในการดำเนินธุรกิจ

- 1) Acquisitions บริษัทได้มีการซื้อกิจการ ต่างๆ เพื่อเสริมสร้างความแข็งแกร่งให้กับบริษัท โดยในปี 2006 ได้เข้าซื้อบริษัท ISTAR Corporation และ ENSHU TRUCK และในปี 2011 ได้เข้าซื้อ Westwood Shipping Lines ของสหรัฐอเมริกาเพื่อสร้างความแข็งแกร่งให้กับบริการในตลาดสหรัฐฯ
- 2) การจัดตั้งสาขาขึ้นในต่างประเทศ รวมถึงการตั้งบริษัทลูกในประเทศต่างๆ บริษัทได้ตั้งสาขาและตั้งบริษัทลูกเป็นจำนวนมากในต่างประเทศ เพื่อขยายตลาดออกไปให้มากที่สุด ซึ่งเป็นกลยุทธ์หลักอย่างหนึ่งของบริษัท แทนที่จะเลือกใช้กลยุทธ์แบบ Joint Venture โดยประเทศล่าสุดที่บริษัทได้เข้าไปตั้งบริษัท คือ เวียดนาม ซึ่งได้ก่อตั้งบริษัท Sumiso (Vietnam) ขึ้นในปี 2012

- 3) ให้บริการขนส่งแบบ Multimodal แบบ door-to-doorจากการที่บริษัทจุดเด่นของตนเองในเรื่องการขนส่งแบบ Multimodal โดยเป็นการส่งแบบ door-to-door ซึ่งทำให้ลูกค้าเกิดความสะดวกสบายในการใช้บริการเพราะไม่ต้องกังวลเกี่ยวกับการจัดการขนส่งในประเทศปลายทาง
- 4) ให้ความสำคัญกับเรื่องการตลาดมาก สำหรับการขยายธุรกิจ เนื่องจากบริษัทมีการขยายธุรกิจไปยังต่างประเทศอย่างต่อเนื่อง โดยเฉพาะในประเทศใหม่ๆ บริษัทจึงให้ความสำคัญกับการตลาดเป็นอย่างมากเพื่อเข้าสู่ตลาดได้อย่างประสบความสำเร็จ โดยมีการฝึกอบรมพนักงานในเรื่องของเทคนิคการขายและการให้บริการ
- 5) ผนวกการให้บริการในธุรกิจอื่นๆ ของเครือ Sumitomo กับบริษัทเครือข่ายของ Sumitomo ในประเทศต่างๆ เข้าด้วยกัน โดยในบริษัทสาขาของ Sumitomo ในประเทศต่างๆ ทั่วโลกนั้น ลูกค้าสามารถใช้บริการอื่นๆ ในเครือของบริษัทได้ จุดประสงค์เพื่อลดต้นทุนและเพิ่มประสิทธิภาพในการให้บริการแก่ลูกค้า เพราะสามารถใช้บริการอื่นๆ ได้ในทีเดียวกัน

ปัจจัยที่ทำให้ Sumitomo Warehouse ประสบความสำเร็จ

- 1) การเน้นการทำตลาดในต่างประเทศอย่างจริงจัง บริษัทมีการวางแผนการตลาดอย่างเป็นขั้นตอนและเป็นระบบเพื่อขยายธุรกิจในต่างประเทศโดยเน้นการรุกสู่ตลาดเศรษฐกิจเกิดใหม่ซึ่งมีอัตราการเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจสูง จึงทำให้มีอุปสงค์ต่อบริการขนส่งและโลจิสติกส์ที่สูงตามไปด้วย
- 2) การพัฒนาบุคลากรเพื่อสนับสนุนการขยายงานไปยังต่างประเทศโดยเฉพาะ บริษัทได้จัดโปรแกรมฝึกอบรมเพื่อการขยายงานไปยังต่างประเทศโดยเฉพาะ โดยพนักงานจะได้เรียนรู้ในสิ่งต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับตลาดต่างประเทศ ทั้งทฤษฎีและปฏิบัติ
- 3) การ Acquisitions ที่ให้ผลตอบแทนที่คุ้มค่า บริษัทใช้กลยุทธ์ Acquisitions ไม่มากนักในการขยายธุรกิจ แต่การเข้าซื้อกิจการในแต่ละครั้งบริษัทจะต้องมั่นใจว่าการซื้อนั้นจะให้ผลตอบแทนที่คุ้มค่า โดยบริษัทจะสามารถเข้าสู่ตลาดไปยังประเทศนั้นๆ หรือเสริมสร้างความแข็งแกร่งทางธุรกิจในประเทศนั้นได้ ดังจะเห็นได้จากการเข้าซื้อบริษัท Westwood Shipping Lines เพื่อเสริมสร้างความแข็งแกร่งของบริษัทในสหรัฐอเมริกา

- 4) การให้บริการการขนส่งต่อเนื่องหลายรูปแบบ (multimodal) แบบ door-to-door service บริการนี้สร้างความสะดวกสบายให้กับลูกค้าจึงทำให้เป็นปัจจัยหนึ่งที่ลูกค้าเลือกใช้บริการของ Sumitomo Warehouse
- 5) การรวมการบริการต่างๆ นอกเหนือจากโลจิสติกส์เข้าไปในศูนย์บริการแห่งเดียวกัน ทำให้ลูกค้าสามารถใช้บริการได้ง่ายโดยไม่ต้องเสียเวลาไปติดต่อกับหน่วยงานอื่นๆ

บทเรียนสำหรับผู้ประกอบการไทย

ผู้ประกอบการไทยสามารถนำกลยุทธ์ของ Sumitomo Warehouse ไปปรับใช้กับองค์กรของตนได้ ดังนี้

- 1) ผู้ประกอบการไทย ควรออกไปลงทุนทำธุรกิจยังต่างประเทศเพื่อขยายฐานธุรกิจของตน ผู้ประกอบการไทยไม่ควรอยู่แต่ภายในประเทศเพียงอย่างเดียว แต่ควรพิจารณาถึงการออกไปลงทุนขยายธุรกิจในต่างประเทศเพื่อเสริมสร้างความแข็งแกร่งให้กับองค์กรของตน
- 2) ขยายขอบเขตของการให้บริการไปสู่การให้บริการขนส่งต่อเนื่องหลายรูปแบบ หากผู้ประกอบการมีการให้บริการแบบ multimodal แล้ว จะสามารถดึงดูดลูกค้าให้ใช้บริการกับบริษัทมากขึ้นเนื่องจากลูกค้าไม่ต้องไปใช้บริการของผู้ให้บริการรายอื่นในการเปลี่ยนโหมดการขนส่ง
- 3) เพิ่มบริการเสริมต่างๆ นอกเหนือจากด้านโลจิสติกส์ โดยอาจร่วมมือกับหน่วยงานอื่นๆ เพื่ออำนวยความสะดวกแก่ลูกค้า

➤ กรณีศึกษาที่ 19: Mitsubishi Logistics

ข้อมูลทั่วไปของบริษัท

Mitsubishi Logistics เป็นส่วนหนึ่งของกลุ่ม Mitsubishi โดยมีจุดเริ่มต้นจากการเป็นแผนก warehousing ของบริษัท Mitsubishi Kawase-ten ซึ่งเป็นต้นกำเนิดของธุรกิจการธนาคาร และ warehousing ของกลุ่ม Mitsubishi โดยได้ก่อตั้งขึ้นในปี 1887 โดยใช้ชื่อว่า Tokyo Warehouse Limited Company เปลี่ยนชื่อเป็น Mitsubishi Warehouse Corporation ในปี 1918

และสุดท้ายมาเปลี่ยนเป็น Mitsubishi Logistics Corporation ในปี 1996 และใช้ชื่อนี้มาจนถึงปัจจุบัน บริษัทมีสำนักงานใหญ่อยู่ที่กรุงโตเกียว ประเทศญี่ปุ่น ให้บริการโลจิสติกส์ในสาขาที่ 1-4 ตามเกณฑ์ของ สศช.

บริการของ Mitsubishi Logistics

บริษัทมีกลุ่มธุรกิจหลักอยู่ 3 กลุ่ม ได้แก่ Logistics Services, Real Estate Development and Leasing, และ Ship Registration Services โดยกลุ่ม Logistics Services นั้น ได้ให้บริการอย่างหลากหลายในด้านโลจิสติกส์และการขนส่ง แบ่งธุรกิจย่อยออกเป็น

(1) Warehousing/Distribution Centre

โดยบริษัทได้มีคลังสินค้ากระจายอยู่ทั่วโลก โดยมีบริการเสริมอื่นๆ นอกเหนือจากการเก็บรักษาสินค้า ได้แก่ inspection, packing, assembly, order management, และ repair centre เป็นต้น และมีการบริหารจัดการด้วยระบบที่ทันสมัย ใช้เทคโนโลยีระดับสูงในการให้บริการ

(2) Truck Transportation

แบ่งการให้บริการออกเป็น

- Consolidated Cargo Service สำหรับลูกค้าที่มีปริมาณสินค้าไม่มากนัก แต่มีความถี่ในการส่ง บริษัทจะรวบรวมสินค้าเพื่อขนส่งร่วมกับผู้ประกอบการรายย่อยอื่นๆ โดยใช้พาหนะคันเดียวกัน เพื่อช่วยให้ลูกค้าประหยัดต้นทุนในการขนส่ง
- Direct Delivery with Chartered Trucks ให้บริการสำหรับสินค้าหลากหลายประเภท ทั้งสินค้าเครื่องจักรขนาดใหญ่ รถไฟ และอื่นๆ โดยบริษัทมีบริการเสริมในการติดตั้งและรื้อถอนอีกด้วย
- Overseas Freight Container Transportation เป็นบริการขนส่งคอนเทนเนอร์ระหว่างประเทศ

(3) Railway Transportation

(4) Ocean Transportation (International Transit)

โดยบริษัททำหน้าที่เป็น NVOCC ให้บริการการขนส่งแก่ลูกค้า ให้บริการการนำเข้าและส่งออกจากญี่ปุ่นเป็นหลัก

(5)Ocean Transportation (Domestic Transit)

เป็นการขนส่งระหว่างท่าเรือต่างๆ ตามชายฝั่งญี่ปุ่น

(6)Air Transportation

บริการขนส่งทางอากาศระหว่างประเทศ มีการเชื่อมโยงกับการขนส่งทางทะเลและบริการเสริมอื่นๆ เช่น พิธีการศุลกากร , packing, overland transport, และ warehouse storage services เป็นต้น

(7)Import/Export Customs Clearance

ให้บริการพิธีการศุลกากร รวมถึง cargo handling services, packing, และ delivery อีกด้วย

(8)Port and Harbour Operations

โดยแบ่งการให้บริการออกเป็น

- *Container Terminal Operations* ให้บริการสำหรับสินค้าคอนเทนเนอร์ในท่าเรือ Tokyo, Yokohama, Nagoya, Osaka, Kobe, และ Hakata ของญี่ปุ่น และยังให้บริการ vessel loading/unloading, marshalling/storage in the yard, และ delivery/receipt ที่ terminal gates อีกด้วย
- *Conventional Vessel Operations* สำหรับสินค้าที่ไม่ใช่คอนเทนเนอร์ ซึ่งรวมถึงสินค้าที่มีน้ำหนักมากเป็นพิเศษหรือสินค้าที่มีขนาดใหญ่พิเศษ, รถยนต์, และพาหนะอื่นๆ โดยบริษัทให้บริการ cargo handling โดยพนักงานผู้เชี่ยวชาญ
- *Miscellaneous Port Operations* สำหรับสินค้าประเภทอื่นๆ ที่มีได้รวบรวมในบริการสองประเภทข้างต้น บริษัทได้ให้บริการ เช่น Container Freight Station (CFS), Inland CY (Container Yard), Empty Container Depot (ECD), Container Haulage, และ Vessel Husbanding Agencies แก่สินค้าเหล่านั้น

ขนาดธุรกิจ

Mitsubishi Logistics นั้นเป็นบริษัทขนาดใหญ่ มีพนักงาน 4,283 คน (ข้อมูล ณ วันที่ 31 มีนาคม 2011) และในปัจจุบันมีสาขาอยู่ในประเทศต่างๆ ในทวีปอเมริกาเหนือ ยุโรป และเอเชีย

ผลประกอบการของ Mitsubishi Logistics

สำหรับผลประกอบการของ Mitsubishi Logistics นั้นแสดงในตารางที่ 4-12

ตารางที่ 4-12: ผลประกอบการของ Mitsubishi Logistics ปี 2008-2012

Million Yen	2008	2009	2010	2011	2012
Revenue	169,484	160,977	148,347	175,879	203,697
Operating Income	12,291	11,321	10,281	12,164	12,533
Net Income	8,871	6,565	6,105	6,973	7,564

ที่มา: <http://www.mitsubishi-logistics.co.jp/english/ir/financial.html>

จากตาราง จะเห็นได้ว่าบริษัทนั้นมีอัตราการเติบโตของรายได้และกำไรที่น่าพอใจ แม้ว่า จะลดลงในปี 2009-2010 ซึ่งเป็นช่วงวิกฤตเศรษฐกิจของสหรัฐอเมริกา แต่บริษัทก็ค่อยๆ ฟื้นตัว และมีรายได้เพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง

ปัจจัยที่ส่งผลต่อการดำเนินธุรกิจ

- 1) เศรษฐกิจที่เจริญเติบโตของประเทศกำลังพัฒนาเช่น จีน เวียดนาม เนื่องจากบริษัทได้เข้าไปให้บริการในประเทศกำลังพัฒนาที่มีการเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจที่สูง เช่น จีนและเวียดนาม ทำให้เป็นโอกาสของบริษัทในการที่จะสร้างรายได้และขยายกิจการออกไปยังประเทศกำลังพัฒนาอื่นๆ อีกด้วย
- 2) เหตุการณ์สึนามิในปี 2011 เหตุการณ์แผ่นดินไหวและสึนามิในปี 2011 นั้นทำให้อุปสงค์ในประเทศลดลง แม้ปัจจุบันจะฟื้นตัวแต่ก็ยังไม่กลับมาสูงเท่าก่อนหน้าที่จะเกิดเหตุการณ์ภัยธรรมชาตินั้น ปัจจัยนี้เป็นอุปสรรคต่อการดำเนินธุรกิจ แต่ก็เป็นการท้าทายของบริษัทด้วยเช่นกันที่จะต้องหาตลาดต่างประเทศเพื่อมาช่วยทดแทนอุปสงค์ในประเทศที่หายไป

กลยุทธ์ในการดำเนินธุรกิจ

- 1) Business Alliance บริษัทได้ตกลงทำ Business Alliance กับบริษัท Japan Airlines และ Jupiter Global Limited (3PL ในฮ่องกงและเป็นบริษัทลูกของ Japan Airlines) ซึ่งเป็นผู้ให้บริการรายใหญ่ของบริการขนส่งทางอากาศและโลจิสติกส์เพื่อให้บริการที่มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น
- 2) Acquisitions บริษัทได้เข้าซื้อ Fuji Logistics รวมถึงบริษัทในเครืออีก 10 บริษัท ทำให้การบริการในประเทศจีน ฮ่องกง และมาเลเซียมีความเข้มแข็งยิ่งขึ้น รวมถึงซื้อ Pioneer Express International ในสิงคโปร์ เพื่อเสริมสร้างความแข็งแกร่งของการให้บริการในภูมิภาคเอเชีย
- 3) การตั้งบริษัทลูก (subsidiary) บริษัทใช้กลยุทธ์นี้ในการเข้าสู่ตลาดต่างประเทศ โดยประเทศล่าสุดที่บริษัทได้เข้าไปตั้งบริษัทลูก คือ เวียดนาม
- 4) ให้ความสำคัญกับอุตสาหกรรมยา โดย Mitsubishi Logistics ได้ก่อตั้งบริษัท Dia Pharmaceutical Network (NewCo) ขึ้นมาเพื่อดูแลการขนส่งสินค้าเวชภัณฑ์โดยเฉพาะ เนื่องจากบริษัทเห็นว่าอุตสาหกรรมยานี้มีแนวโน้มการเจริญเติบโตที่สูงอย่างต่อเนื่อง จึงควรให้ความสำคัญเพื่อกลายเป็นผู้นำสำหรับการให้บริการโลจิสติกส์สำหรับอุตสาหกรรมยา
- 5) ให้ความสำคัญกับการขยายธุรกิจในประเทศจีน บริษัทได้มีนโยบายที่จะขยายธุรกิจในประเทศจีนให้กว้างขวางยิ่งขึ้น เนื่องจากจีนเป็นตลาดที่มีการเจริญเติบโตและมีมูลค่าการค้ากับญี่ปุ่นสูง โดยบริษัทเริ่มเข้าไปในจีนตั้งแต่ปี 2004 และยังมีแผนขยายกิจการอย่างต่อเนื่อง
- 6) ให้บริการการขนส่งต่อเนื่องหลายรูปแบบการขนส่งแบบ Multimodal เป็นอีกกลยุทธ์หนึ่งที่บริษัทชูเป็นจุดเด่น โดยเฉพาะสำหรับการขนส่งสินค้าที่มีขนาดใหญ่หรือมีน้ำหนักมาก ซึ่งลูกค้าจะต้องเสียเวลาในการขนถ่ายและเปลี่ยนผู้ให้บริการหากไม่ใช้บริการ multimodal

ปัจจัยที่ทำให้ Mitsubishi Logistics ประสบความสำเร็จ

- 1) การหาพันธมิตรทางธุรกิจที่มีศักยภาพ จากการที่บริษัทมีนโยบายการทำ Business Alliance กับ Japan Airlines ซึ่งเป็นบริษัทผู้ให้บริการขนส่งและโลจิสติกส์รายใหญ่ ซึ่งจะช่วยให้บริษัทมีความแข็งแกร่งในบริการการขนส่งสินค้าทางอากาศมากยิ่งขึ้น ส่งผลต่อความเชื่อมั่นของลูกค้าที่เพิ่มสูงขึ้น
- 2) การ Acquisitions ที่เสริมสร้างความแข็งแกร่งให้กับบริษัท การเลือกที่จะเข้าซื้อกิจการที่มีความเข้มแข็ง มีฐานลูกค้าที่แข็งแกร่งนั้นเป็นประโยชน์ต่อการให้บริการในอนาคตของบริษัท ทำให้บริษัทประสบความสำเร็จในการขยายกิจการและเพิ่มฐานลูกค้าให้กับบริษัท
- 3) การมองหาตลาดใหม่ๆ อย่างต่อเนื่อง การที่บริษัทยังคงมองหาตลาดใหม่ๆ ในประเทศ เศรษฐกิจเกิดใหม่เพื่อขยายการให้บริการ ทำให้บริษัทมีจำนวนลูกค้าเพิ่มมากขึ้น และมีขอบเขตการบริการที่กว้างขวางยิ่งขึ้น
- 4) การให้ความสำคัญเป็นพิเศษกับอุตสาหกรรมที่ตนเองมีความเชี่ยวชาญ จากเดิมที่บริษัทไม่มีหน่วยงานรับผิดชอบในอุตสาหกรรมยาโดยตรงแม้จะมีความเชี่ยวชาญ แต่ปัจจุบันจากการที่บริษัทได้ตั้งบริษัทย่อยขึ้นมาเพื่อดูแลการให้บริการอุตสาหกรรมยาโดยเฉพาะ ซึ่งเป็นอุตสาหกรรมที่มีมูลค่าสูงและมีอัตราการเจริญเติบโตสูง ทำให้บริษัทมีภาพลักษณ์เป็นผู้เชี่ยวชาญในสินค้านั้นๆ ในสายตาของลูกค้า

บทเรียนสำหรับผู้ประกอบการไทย

ผู้ประกอบการไทยสามารถนำกรณีศึกษาของ Mitsubishi Logistics ไปประยุกต์ใช้กับบริษัทของตนได้ ดังนี้

- 1) หาพันธมิตรทางธุรกิจเพื่อช่วยเหลือกันในการให้บริการ การหาพันธมิตรทางธุรกิจเพื่อส่งเสริมกันในการให้บริการนั้นจะช่วยเพิ่มความสามารถในการแข่งขันให้กับบริษัท ผู้ประกอบการไทยควรพิจารณาถึงกลยุทธ์นี้เป็นหนึ่งในทางเลือกการพัฒนาองค์กร

- 2) ทำการตลาดเชิงรุก โดยออกไปลงทุนยังต่างประเทศ ผู้ประกอบการไทยควรศึกษาข้อมูลถึงการออกไปลงทุนยังต่างประเทศ โดยเฉพาะประเทศเศรษฐกิจเกิดใหม่ โดยอาจจะเป็นประเทศในอาเซียน ซึ่งมีศักยภาพในการเติบโตสูง
- 3) ให้บริการแก่อุตสาหกรรมใดอุตสาหกรรมหนึ่งโดยเฉพาะ ผู้ประกอบการไทยอาจเลือกวางตำแหน่งตนเองให้เป็นผู้เชี่ยวชาญในการให้บริการโลจิสติกส์แก่อุตสาหกรรมใดอุตสาหกรรมหนึ่งโดยเฉพาะ ซึ่งจะส่งเสริมภาพจำขององค์กรแก่ผู้ประกอบการในอุตสาหกรรมนั้นเมื่อต้องการใช้บริการโลจิสติกส์จะได้นึกถึงบริษัทเป็นอันดับแรกๆ

➤ กรณีศึกษาที่ 20: Mitsui-Soko

ข้อมูลทั่วไปของบริษัท

ก่อตั้งขึ้นในปี 1909 โดยใช้ชื่อว่า Toshin Soko แล้วมาเปลี่ยนเป็น Mitsui-Soko ในปี 1942 และยังคงใช้ชื่อนี้มาจนถึงปัจจุบัน โดยบริษัทเข้าสู่ตลาดหุ้นในปี 1950 สำนักงานใหญ่ตั้งอยู่ในกรุงโตเกียว ประเทศญี่ปุ่น

บริษัทให้บริการขนส่งและโลจิสติกส์ในสาขาที่ 1-4 ตามเกณฑ์ของ สศช. โดยมีสาขาการบริการทั้งในประเทศและในประเทศต่างๆ ทั่วโลก

บริการของ Mitsui-Soko

การให้บริการโลจิสติกส์แบ่งเป็น Core Services และ Specialty Services และยังมีบริการอื่นๆ นอกเหนือจากโลจิสติกส์อีกด้วย

Core Services ได้แก่ ศูนย์กระจายสินค้า, การขนส่งทางบก (แบ่งเป็นทางถนนและทางราง), การขนส่งทางอากาศ, การขนส่งทางน้ำ (แบบ NVOCC), พิธีการศุลกากร, การให้บริการที่ท่าเรือ (Seaport Operations)

Specialty Services ได้แก่

- **Medical Logistics** เป็นบริการโลจิสติกส์สำหรับผลิตภัณฑ์ยาและอุปกรณ์ทางการแพทย์ รวมถึงยาทดลอง

- SCM Support โดยบริษัทจะทำหน้าที่เป็น 3PL ให้บริการ Logistics Solutions แก่ลูกค้า
- Document Storage บริการเก็บรักษาเอกสารและข้อมูลอื่นๆ ที่สำคัญ รวมถึงการบริหารจัดการสินทรัพย์ด้านข้อมูลของลูกค้าเป็นเจ้าของอีกด้วย
- Information Services ให้บริการลูกค้าในเรื่องของการบริหารจัดการข้อมูล โดยใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการบริหารจัดการเป็นหลัก

บริการอื่นๆ นอกเหนือจากโลจิสติกส์ ได้แก่ Trunk Room, Home and Office Relocation, Internal Ship Registration Services, Wine House, และ Real Estate

ขนาดธุรกิจ

บริษัทมีพนักงานทั้งหมด 844 คน (ข้อมูล ณ เดือนมีนาคม 2012) มีสาขาอยู่ในสหรัฐอเมริกา, แคนาดา, เนเธอร์แลนด์, เบลเยียม, เซด, โปแลนด์, ตุรกี, สหรัฐอาหรับเอมิเรตส์, แอฟริกาใต้, อินเดีย, สิงคโปร์, มาเลเซีย, ไทย, อินโดนีเซีย, ฟิลิปปินส์, เวียดนาม, ฮองกง, จีน, ไต้หวัน, และเกาหลีใต้

ผลประกอบการของ Mitsui-Soko

ผลประกอบการของ Mitsui-Soko แสดงในตารางที่ 4-13

ตารางที่ 4-13: ผลประกอบการของ Mitsui-Soko ปี 2008-2012

Million Yen	2008	2009	2010	2011	2012
Net Sales	104,371	99,827	88,728	96,766	107,345
Operating Income	6,660	6,308	6,543	6,549	6,372
Net Income	1,788	1,732	1,859	2,534	2,151

ที่มา: รายงานประจำปี Mitsui-Soko

จากตาราง จะเห็นได้ว่าบริษัทมีผลประกอบการที่ดีขึ้นอย่างต่อเนื่องหลังจากที่ประสบปัญหาในปี 2009-2010 เนื่องมาจากอุปสงค์ที่ลดลงจากภาวะซบเซาของเศรษฐกิจโลก อย่างไรก็ตาม กำไรจากการดำเนินงานนั้นลดลงเล็กน้อยเนื่องจากต้นทุนการประกอบการนั้นสูงขึ้นจากราคาน้ำมันในตลาดโลกที่สูงขึ้น

ปัจจัยที่ส่งผลการดำเนินงานธุรกิจ

- 1) เศรษฐกิจที่เจริญเติบโตของจีน จีนนั้นเป็นคู่ค้าที่สำคัญของญี่ปุ่น และจากการที่จีนมีเศรษฐกิจที่เติบโตอย่างรวดเร็ว ทำให้การค้าระหว่างจีนกับญี่ปุ่นเพิ่มสูงขึ้นอย่างต่อเนื่อง ปัจจัยนี้เป็นโอกาสของบริษัทในการเพิ่มการลงทุนในด้านการบริการในตลาดประเทศจีน
- 2) ความสัมพันธ์ระหว่างประเทศของจีนและญี่ปุ่นที่ยังเป็นปัญหา จากกรณีการแย่งชิงความเป็นเจ้าของในหมู่เกาะชิโกกุ หรือหมู่เกาะเตียวหยูในภาษาจีน) นั้น และในปัจจุบันยังไม่มีข้อสรุป โดยเฉพาะความขัดแย้งในปี 2012 ที่ผ่านมา ทำให้ธุรกิจของญี่ปุ่นที่อยู่ในประเทศจีนได้รับผลกระทบ ปัจจัยนี้เป็นอุปสรรคต่อการดำเนินงานธุรกิจของบริษัท

กลยุทธ์ในการดำเนินงานธุรกิจ

- 1) เปิดให้บริการ FLEXPRESS ซึ่งเป็น package service ระหว่างจีนกับญี่ปุ่น โดย FLEXPRESS จะให้บริการทุกอย่างในจีนในระดับเดียวกับที่มีในญี่ปุ่น และ FLEXPRESS ยังช่วยสนับสนุนในเรื่องธุรกิจการขายสินค้าออนไลน์ในจีน
- 2) ลดต้นทุนทางโลจิสติกส์ในบริการระหว่างจีนกับญี่ปุ่น โดย FLEXPRESS นั้นย้ายบริการเก็บรักษาและตรวจสอบสินค้า รวมถึงกระบวนการที่เกี่ยวข้องกับการกระจายสินค้าในประเทศจีนให้ไปอยู่ที่ประเทศจีน จากเดิมที่ให้บริการอยู่ในญี่ปุ่น
- 3) ร่วมมือกับบริษัทต่างๆ ในประเทศจีน โดยบริษัทได้มีความร่วมมือกับบริษัทผู้ให้บริการขนส่งและโลจิสติกส์ของจีนทั้งในเรื่องของการตลาด การขาย บริการโลจิสติกส์ และกระบวนการอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้บริการ FLEXPRESS นั้นมีประสิทธิภาพสูงสุด
- 4) ลงทุนในโครงสร้างพื้นฐาน บริษัทได้ลงทุนก่อสร้างโครงสร้างพื้นฐานใหม่ๆ เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการให้บริการ เช่น ก่อสร้างอาคารสำหรับการให้บริการโลจิสติกส์ในอุตสาหกรรมยาโดยเฉพาะ เป็นต้น
- 5) Acquisitions ชื่อกิจการ SANYO Electric Logistics ซึ่งมีความเชี่ยวชาญในบริการโลจิสติกส์สำหรับสินค้าอิเล็กทรอนิกส์ และมีสาขาอยู่ทั่วญี่ปุ่น ซึ่งสินค้าอิเล็กทรอนิกส์เป็นสินค้าที่ Mitsui-Soko ให้ความสำคัญเป็นอย่างมาก, ชื่อบริษัท JTB Air Cargo แล้วเปลี่ยนชื่อเป็น Mitsui-Soko Air Cargo

- 6) Mergers โดยในปี 2012 บริษัทได้รวมกิจการ Mitsui-Soko Air Cargo กับบริษัท TAS Express ซึ่งเป็นบริษัทในเครือ Toyota Group เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการให้บริการการขนส่งทางอากาศและเพิ่มยอดขาย เพราะ TAS มีฐานลูกค้าอยู่ใน 10 ประเทศ
- 7) ให้บริการการขนส่งต่อเนื่องหลายรูปแบบ โดยบริษัทได้รวมการให้บริการขนส่งทางอากาศและทางเรือเข้าด้วยกันให้เป็น International Transportation Segment เพื่อให้บริการแบบ multimodal ซึ่งสร้างความสะดวกสบายให้แก่ลูกค้า

ปัจจัยที่ทำให้ Mitsui-Soko ประสบความสำเร็จ

- 1) การย้ายการให้บริการโลจิสติกส์จากญี่ปุ่นมาจีน สำหรับสินค้าที่ขนส่งระหว่างจีนกับญี่ปุ่นนั้น บริษัทได้ย้ายฐานการให้บริการหลักจากญี่ปุ่นมาอยู่ที่ประเทศจีน ซึ่งมีต้นทุนในการบริหารจัดการที่ต่ำกว่า ทำให้ต้นทุนการให้บริการลดลง
- 2) การหาบริษัทที่มีศักยภาพเพื่อทำธุรกิจร่วมกัน โดยบริษัทได้ทำธุรกิจร่วมกับบริษัทหลายบริษัทที่มีความแข็งแกร่งทางธุรกิจ มีศักยภาพในการเติบโต และมีฐานลูกค้าเดิมที่เหนียวแน่น โดยความร่วมมือกันนั้นมีหลากหลายรูปแบบ ได้แก่ BusinessAlliances, Mergers, และ Acquisitions
- 3) การเน้นให้บริการในประเทศจีน เนื่องจากประเทศจีนนั้นเป็นประเทศที่มีมูลค่าการค้ากับญี่ปุ่นสูง อีกทั้งยังมีอัตราการเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจที่สูงอย่างต่อเนื่อง และตลาดในประเทศมีขนาดใหญ่มากเนื่องจากประชากรที่มีจำนวนมากกว่าพันล้านคน ทำให้จีนเป็นประเทศที่บริษัทให้ความสนใจในการพัฒนาธุรกิจมากที่สุด
- 4) ให้ความสำคัญกับธุรกิจออนไลน์ เนื่องจากธุรกิจออนไลน์นั้นมีอัตราการเติบโตสูงในปัจจุบัน ทำให้บริษัทหันมาให้ความสนใจเกี่ยวกับการซื้อสินค้าออนไลน์มากขึ้น และทำให้บริษัทสามารถสร้างรายได้เพิ่มขึ้นจากอุปสงค์การขนส่งสินค้าของธุรกิจออนไลน์ที่เพิ่มขึ้น
- 5) การรวม function การขนส่งทางอากาศและทางเรือเข้าด้วยกัน ด้วยกลยุทธ์นี้ทำให้บริษัทสามารถให้บริการการขนส่งแบบ Multimodal ได้อย่างราบรื่นกว่าการที่ทั้งสองบริการนั้นแยกจากกัน ทำให้ลูกค้าเกิดความพึงพอใจในการใช้บริการ

บทเรียนสำหรับผู้ประกอบการไทย

- 1) ศึกษาถึงต้นทุนการให้บริการอย่างรอบคอบ ผู้ประกอบการไทยควรศึกษาถึงโครงสร้างต้นทุนของตนเอง เพื่อหาวิธีการลดต้นทุนโดยที่คุณภาพการให้บริการยังคงเดิม
- 2) เสาะหาพันธมิตรทางธุรกิจผู้ประกอบการไทยควรมหาบริษัทเพื่อมาเป็นพันธมิตรทางธุรกิจ กัน เพื่อช่วยสนับสนุนการให้บริการของบริษัทในต่างประเทศ ดังเช่นที่ Mitsui-Soko มีพันธมิตรทางธุรกิจในประเทศจีน
- 3) ศึกษาถึงการให้บริการในธุรกิจออนไลน์ในไทยเพื่อเปิดการให้บริการในอนาคต

➤ กรณีศึกษาที่ 21: Nippon Express

ข้อมูลทั่วไปของบริษัท

ก่อตั้งขึ้นในปี 1937 โดยมีรากฐานมาจากการเป็นบริษัทรัฐวิสาหกิจ โดยรวบรวมบริษัทขนส่งรายย่อยทั่วประเทศให้มาเป็นส่วนหนึ่งของบริษัทเนื่องจากญี่ปุ่นตกอยู่ในภาวะสงครามในสงครามโลกครั้งที่ 2 รัฐบาลจึงมีความต้องการที่จะบริหารการขนส่งจากศูนย์กลาง แต่ในปี 1950 บริษัทได้แปรรูปเป็นบริษัทมหาชนและขยายกิจการเรื่อยมาจนถึงปัจจุบัน

โดยบริษัทให้บริการโลจิสติกส์ในสาขาที่ 1-4 ตามเกณฑ์ของ สศช. และเน้นที่บริการการขนส่งและ Logistics Solutions เป็นหลัก

บริการของ Nippon Express

Nippon Express แบ่งการให้บริการออกเป็น 6 กลุ่มหลัก ๆ ได้แก่

(1) Air Freight

โดยบริษัทมีเส้นทางให้บริการมากกว่า 1,000 เส้นทาง และยังให้บริการที่นอกเหนือจากการขนส่ง ได้แก่ บริการ pick-up, พิธีการศุลกากร, และ delivery and distribution อีกด้วย โดยบริษัทใช้เทคโนโลยี เครื่องมือ และอุปกรณ์ที่ทันสมัยในการบริหารจัดการและให้บริการ

(2) Marine Transport

รับขนส่งสินค้าทั้งแบบ FCL, LCL, และ Break Bulk สินค้าที่มีขนาดใหญ่หรือมีน้ำหนักมากเป็นพิเศษ และมีบริการขนส่งต่อเนื่องหลายรูปแบบโดยใช้ชื่อบริการว่า “Arrow International” ซึ่งให้บริการแก่ลูกค้าทั่วโลกอีกด้วย

(3) Moving Service

เป็นบริการขนย้ายสำหรับผู้ที่ต้องการย้ายบ้านหรือสำนักงาน รวมถึง บริการขนย้ายเฉพาะภายในประเทศ บริการเก็บรักษา บริการขนย้ายรถยนต์และรถจักรยานยนต์ และบริการขนย้ายเปียโนอีกด้วย

(4) Fine Arts Transport

บริการขนย้ายงานศิลปะที่มีมูลค่าสูง ซึ่งต้องอาศัยความเชี่ยวชาญและเทคนิคระดับสูงในการขนย้าย เนื่องจากงานเหล่านี้ไม่ควรถูกสัมผัสโดยมนุษย์ ต้องการการควบคุมอุณหภูมิในการเก็บรักษา บริษัทเคยขนย้ายงานศิลปะชิ้นสำคัญ ๆ ของโลกมากมาย เช่น Venus de Milo, Mona Lisa, ภาพ Liberty Guiding the People จากพิพิธภัณฑน์ Louvre, และโบราณวัตถุจากนครวัด เป็นต้น

(5) Heavy Haulage

บริการขนส่งเครื่องจักรที่มีขนาดใหญ่หรือมีน้ำหนักมากเป็นพิเศษด้วยการใช้เครื่องมือที่ทันสมัยในการขนส่ง

(6) Logistics Design & IT

เป็นบริการที่ช่วยเหลือลูกค้าในด้าน Supply Chain Management อย่างครบวงจร เพื่อช่วยลดต้นทุนด้านโลจิสติกส์และ supply chain แก่ลูกค้า โดยบริษัทจะมีบริการ Support Solutions ซึ่งเป็นบริการที่ช่วยเหลือลูกค้าในการบริหารจัดการ supply chain ของตนให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

ขนาดธุรกิจ

Nippon Express เป็นบริษัทขนาดใหญ่ โดยมีจำนวนพนักงานมากกว่า 35,000 คน มีบริษัทในเครือกระจายอยู่ทั่วโลกในทุกทวีป โดยจำนวนบริษัทและตัวแทนในเครือนั้นมีจำนวน 438 บริษัทใน 40 ประเทศ (ข้อมูล ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2012)

ผลประกอบการของ Nippon Express

สำหรับผลประกอบการของ Nippon Express นั้น แสดงในตารางที่ 4-14

ตารางที่ 4-14: ผลประกอบการของ Nippon Express ปี 2008-2012

Million Yen	2008	2009	2010	2011	2012
Revenues	1,901,433	1,828,946	1,569,633	1,617,185	1,628,027
Operating Income	48,502	33,513	37,535	31,629	37,497
Net Income	36,439	15,172	12,566	8,541	26,949

ที่มา: Nippon Express Fact Book 2012

จากตารางจะเห็นได้ว่าบริษัทได้รับผลกระทบจากวิกฤตเศรษฐกิจของสหรัฐอเมริกาและราคาน้ำมันโลกที่เพิ่มสูงขึ้นทำให้รายได้ลดลงแต่ต้นทุนเพิ่มขึ้น อีกทั้งในปี 2011 ญี่ปุ่นยังได้เจอกับเหตุการณ์แผ่นดินไหวครั้งใหญ่และสึนามิ ทำให้อุปสงค์ภายในประเทศลดลงเป็นอย่างมาก แม้ในปี 2012 จะฟื้นตัวมาแต่ยังไม่กลับเข้าสู่ภาวะเดิมอย่างสมบูรณ์ อีกทั้งเหตุการณ์น้ำท่วมใหญ่ในไทยซึ่งเป็นฐานการผลิตสำคัญของญี่ปุ่นก็ยังส่งผลกระทบต่อการผลิตของโรงงานของญี่ปุ่นในไทยเป็นอย่างมาก

ปัจจัยที่ส่งผลต่อการดำเนินธุรกิจ

- 1) เศรษฐกิจในประเทศกำลังพัฒนาใหม่ ประเทศกำลังพัฒนา เช่น กัมพูชา เวียดนาม ซึ่งมีอัตราการเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจสูงนั้นเป็นโอกาสของบริษัทที่จะขยายตลาดการให้บริการออกไปเพื่อสร้างรายได้ชดเชยกับตลาดทางอเมริกาและยุโรปที่ซบเซา
- 2) การเปิดเขตเสรีทางการค้า การเปิดเขตเสรีทางการค้าระหว่างญี่ปุ่นกับประเทศต่าง ๆ นั้นเป็นโอกาสในการลงทุนขยายตลาดของบริษัท

- 3) ภัยธรรมชาติภัยธรรมชาติเป็นปัจจัยภายนอกที่บริษัทไม่สามารถควบคุมได้ เมื่อเกิดขึ้นก็เป็นอุปสรรคในการดำเนินธุรกิจของบริษัท

กลยุทธ์ในการดำเนินธุรกิจ

- 1) บุกตลาดอินเดียและบังคลาเทศอย่างจริงจัง จากการที่ญี่ปุ่นเปิดเสรีการค้ากับอินเดีย (CEPA) โดยให้ความสำคัญกับเส้นทางการขนส่งสินค้าระหว่างอินเดียบกับประเทศต่างๆ ในเอเชียใต้ เอเชียตะวันออกเฉียงใต้ และจีน โดยให้บริการขนส่งสินค้าจากประเทศต่างๆ ในเอเชียที่บริษัทให้บริการอยู่ไปยังอินเดีย , เปิดสาขาในบังคลาเทศ, ก่อสร้าง Logistics Center, เปิดบริการเส้นทาง Mekong-India Express Intermodal Transport ระหว่างไทยกับอินเดีย, เปิดบริการ NEX-FORWARDING Bengal SAT! ซึ่งเป็นบริการแบบ intermodal transport ทางอากาศและทางทะเลเพื่อการขนส่งระหว่างบังคลาเทศกับญี่ปุ่น
- 2) เปิดตลาดในกัมพูชา โดยการเปิดสาขาตัวแทน เนื่องจากบริษัทเล็งเห็นว่ากัมพูชามีการเติบโตทางเศรษฐกิจจากอุตสาหกรรมสิ่งทอและเครื่องนุ่งห่ม จากการเปิดเสรี AEC และ รัสเซีย โดยใช้วิธีจัดตั้งบริษัท subsidiary ขึ้นมาในประเทศนั้นๆ
- 3) ขยายบริการในประเทศเวียดนาม โดยบริษัทได้จัดตั้ง Logistics Center ในเวียดนาม ชื่อว่า Song Than Logistics Center เพื่อให้บริการสำหรับผู้ประกอบการของญี่ปุ่นที่ไปทำธุรกิจในเวียดนาม
- 4) เปิดบริการ Southern Mekong Land Bridge Express สำหรับการขนส่งระหว่างไทย กัมพูชา และเวียดนาม โดยบริษัทได้รับใบอนุญาตขนส่งข้ามแดน ซึ่งบริษัทมีแผนจะเชื่อมต่อบริการนี้ให้กลายเป็นการขนส่งระดับภูมิภาค โดยเชื่อมเส้นทางนี้กับเชียงใหม่และสิงคโปร์
- 5) เปิด sales office ในรัสเซีย ในศูนย์กลางอุตสาหกรรมยานยนต์ เนื่องจากอุตสาหกรรมยานยนต์เป็นอุตสาหกรรมที่เติบโตอย่างรวดเร็วและมีแนวโน้มที่รัสเซียจะกลายเป็นตลาดรถยนต์ที่ใหญ่ที่สุดในยุโรป
- 6) Acquisitions โดยเข้าซื้อบริษัท Associated Global Systems (AGS) ของสหรัฐอเมริกา เพื่อสร้างความแข็งแกร่งของบริษัทในการให้บริการในสหรัฐอเมริกา

ปัจจัยที่ทำให้ Nippon Express ประสบความสำเร็จ

- 1) การจับกระแสและทิศทางของเศรษฐกิจและการค้าโลก Nippon Express ได้ติดตามสถานการณ์เศรษฐกิจทั้งในประเทศและในระดับโลก แล้วปรับกลยุทธ์การดำเนินงานของบริษัทให้ทันต่อสถานการณ์เช่น การเข้าสู่ตลาดประเทศกำลังพัฒนาใหม่ และการบุกตลาดอาเซียน เป็นต้น
- 2) การใช้ประโยชน์จากเขตการค้าเสรีได้อย่างมีประสิทธิภาพ สืบเนื่องจากการที่บริษัทมีการติดตามข่าวสารเศรษฐกิจโลกอยู่ตลอดเวลา จึงทำให้บริษัทสามารถใช้ประโยชน์จากความตกลงเขตการค้าเสรีระหว่างญี่ปุ่นกับประเทศต่างๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ
- 3) ความรวดเร็วในการเข้าสู่ตลาดประเทศเศรษฐกิจเกิดใหม่ จากการที่บริษัทเข้าสู่ตลาดประเทศกำลังพัฒนาเกิดใหม่อย่างรวดเร็วทำให้สามารถได้ฐานลูกค้ามากกว่าบริษัทที่เข้าสู่ตลาดช้ากว่า

บทเรียนสำหรับผู้ประกอบการไทย

ผู้ประกอบการไทยสามารถนำกลยุทธ์ของ Nippon Express ไปปรับใช้กับองค์กรของตนได้ ดังนี้

- 1) ปรับตัวอย่างรวดเร็วให้ทันต่อสถานการณ์ปัจจุบัน เนื่องจากสถานการณ์เศรษฐกิจโลกนั้นเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วตลอดเวลา ผู้ประกอบการจึงควรติดตามข่าวสารอย่างสม่ำเสมอ และปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์ โดยมีความยืดหยุ่นในการบริหารจัดการองค์กร
- 2) ให้ความสำคัญกับการขนส่งสินค้าผ่านแดน เนื่องจากผู้ประกอบการไทยได้เปรียบในเรื่องทำเลที่ตั้งของไทยที่อยู่ตรงกลางอาเซียน การขนส่งสินค้าผ่านแดนระหว่างประเทศต่างๆ จะมีความสำคัญมากขึ้นโดยเฉพาะเพื่อประชาคมเศรษฐกิจอาเซียนมีผลบังคับใช้ ผู้ประกอบการจึงควรหันมาให้ความสนใจการขนส่งลักษณะนี้ให้มากขึ้น
- 3) รุกไปยังตลาดใหม่ๆ ที่เศรษฐกิจเจริญเติบโตได้ดี ผู้ประกอบการควรมองหาตลาดใหม่ๆ ที่มีศักยภาพ มีอัตราการเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจที่ดี เพื่อเข้าไปลงทุนทำธุรกิจ เช่น อินเดีย กัมพูชา เป็นต้น

- 4) ศึกษาถึงสิทธิประโยชน์จากการจัดทำเขตการค้าเสรี และใช้ประโยชน์จากเขตการค้าเสรีให้มากที่สุด ดังเช่นที่ Nippon Express ใช้เป็นกลยุทธ์หลักอย่างหนึ่งของบริษัทเพื่อก้าวไปสู่การเป็นผู้ให้บริการโลจิสติกส์ระดับโลก

➤ **กรณีศึกษาที่ 22: Yamato Transport**

ข้อมูลทั่วไปของบริษัท

ก่อตั้งขึ้นในปี 1919 และเข้าสู่ตลาดหุ้นในปี 1949 และขยายกิจการเรื่อยมา ปัจจุบันสำนักงานใหญ่ตั้งอยู่ที่กรุงโตเกียว และบริษัทให้บริการรับส่งพัสดุและไปรษณีย์ภัณฑ์สำหรับลูกค้าทั่วไปและลูกค้าธุรกิจ เมื่อจัดตามเกณฑ์ของ สศช. แล้ว บริษัทจะให้บริการโลจิสติกส์ในสาขาที่ 5

บริการของ Yamato Transport

บริษัทแบ่งธุรกิจออกเป็น 6 กลุ่ม คือ Delivery, BIZ-Logistics, Home Convenience, e-Business, Financial, และ Truck Maintenance โดยบริการหลักคือ Home Delivery (TA-Q-BIN) และบริการขนส่งพัสดุไปยัง mail room หรือ mail box ที่เรียกว่า Kuroneko Mail Services ซึ่งมีรูปแบบการให้บริการที่หลากหลายมาก

(1) บริการสำหรับลูกค้าทั่วไป (Personal Customers)

บริการขนส่งภายในประเทศ แบ่งเป็น TA-Q-BIN, Cool TA-Q-BIN, PC TA-Q-BIN, Kuroneko Mail-Bin, TA-Q-BIN Collect, Household Goods TA-Q-BIN, Fine Art Transport, Airport TA-Q-BIN, Round Trip TA-Q-BIN, Golf TA-Q-BIN, Ski TA-Q-BIN, TA-Q-BIN Time Service, Express TA-Q-BIN, Domestic Moving, และ Multiple-parcel reduction System/Coupon tickets

บริการขนส่งระหว่างประเทศ แบ่งเป็น International TA-Q-BIN และ Ku*ro*ne*ko International Moving

นอกจากนี้ยังมีบริการเสริมอื่นๆ เช่น บริการที่ให้ลูกค้าสามารถเลือกพัสดุสำหรับหีบห่อได้ เป็นต้น

(2)บริการสำหรับลูกค้าธุรกิจ (Business Customers)

บริการขนส่งภายในประเทศ แบ่งเป็น TA-Q-BIN, Cool TA-Q-BIN, Kuroneko Mail-Bin, TA-Q-BIN Collect, TA-Q-BIN Time Service/S-PAT9am Delivery, Express TA-Q-BIN, Air Express, Time Delivery และมีบริการเสริมอื่นๆ ได้แก่ Yamato Business Members, Today Shopping Service, และ Yamato Global Direct

บริการขนส่งระหว่างประเทศ แบ่งเป็น International TA-Q-BIN, Kuroneko Global Mail-Bin, และ UPS Worldwide Express Saver

บริการ *Business Solutions* แบ่งเป็น Solutions for Mail Order Dealer, Global Logistics Solution, Today Shopping Service, Yamato Global Direct, Logistics System Support by Yamato Group, E-Business Support by Yamato Group, และ Settlement and Office Work Support by Yamato Group

ขนาดธุรกิจ

มีจำนวนพนักงานมากถึง 177,301 คน (ข้อมูล ณ วันที่ 31 มีนาคม 2012) และจำนวนการส่งพัสดุและไปรษณีย์แบบ TA-Q-BIN และ KuronekoMail แสดงในตารางที่ 4-15

ตารางที่ 4-15: ปริมาณการขนส่ง TA-Q-BIN และ Kuroneko Mail ปี 2008-2012

	2008	2009	2010	2011	2012
TA-Q-BIN (Million of parcels)	1,236	1,232	1,262	1,348	1,423
Kuroneko Mail (Million of units)	2,206	2,231	2,262	2,312	2,187

ที่มา: รายงานประจำปี Yamato Transport

ผลประกอบการของ Yamato Transport

ผลประกอบการของ Yamato Transport แสดงในตารางที่ 4-16

ตารางที่ 4-16: ผลประกอบการของ Yamato Transport ปี 2008-2012

Million Yen	2008	2009	2010	2011	2012
Operating Revenues	1,225,974	1,251,922	1,200,834	1,236,520	1,260,833
Operating Income	68,180	55,721	61,389	64,314	66,651
Net Income	35,353	25,523	32,282	33,208	19,787

ที่มา: รายงานประจำปี Yamato Transport

จากตารางที่ 4.17 และ 4.18 จะเห็นได้ว่าบริการ TA-Q-BIN นั้นมีแนวโน้มเจริญเติบโตสูงขึ้นเรื่อยๆ ส่วนบริการ Kuroneko Mail นั้นมีการเจริญเติบโตที่ค่อนข้างคงที่ในปี 2008-2011 แต่ลดลงในปี 2012 เนื่องจากนโยบายใหม่ของบริษัทที่เข้มงวดกับการรับพัสดุมากขึ้น ส่วนผลประกอบการของบริษัทนั้นแม้จะมีรายได้เพิ่มขึ้นในปี 2012 แต่กำไรลดลงเนื่องจากต้นทุนการให้บริการที่สูงขึ้น เช่น ราคาน้ำมัน เป็นต้น

ปัจจัยที่ส่งผลต่อการดำเนินธุรกิจ

- 1) ความต้องการที่สูงขึ้นของผู้บริโภค ปัจจัยนี้เป็นโอกาสและความท้าทายของบริษัทที่จะนำเสนอบริการที่ตรงใจผู้บริโภคที่มีความคาดหวังสูงขึ้น และมีความต้องการบริการที่ซับซ้อนขึ้น
- 2) การเจริญเติบโตของธุรกิจ E-commerce ดังเช่นผู้ประกอบการธุรกิจขนส่งพัสดุและไปรษณีย์รายอื่นๆ ที่ได้กล่าวไปก่อนหน้านี้ ธุรกิจ E-commerce นั้นส่งผลให้จำนวนพัสดุและไปรษณีย์เจริญเติบโตอย่างรวดเร็วจากการซื้อของผ่านอินเทอร์เน็ต ปัจจัยนี้เป็นโอกาสของบริษัทที่จะให้บริการแก่ผู้ประกอบการธุรกิจออนไลน์อย่างครบวงจร
- 3) เศรษฐกิจที่เจริญเติบโตของเอเชีย ปัจจัยนี้เป็นโอกาสของบริษัทที่จะขยายการให้บริการออกไปยังประเทศอื่นๆ นอกเหนือจากญี่ปุ่น
- 4) การพัฒนาทางเทคโนโลยีสารสนเทศ ปัจจัยนี้เป็นอุปสรรคต่อธุรกิจของบริษัทเนื่องจากความต้องการส่งไปรษณีย์ได้ลดลงเนื่องจากประชาชนหันมาติดต่อสื่อสารกันผ่านอินเทอร์เน็ตมากขึ้น แต่ก็ยังเป็นโอกาสของบริษัทด้วยเช่นกันในการที่จะบูรณาการเทคโนโลยีให้เข้ากับบริการขององค์กรให้ได้มากที่สุด

กลยุทธ์ในการดำเนินธุรกิจ

(1)ทำบริษัทให้ผูกพันและกลายเป็นส่วนหนึ่งของวิถีชีวิตของผู้คนให้มากที่สุด

Yamato Transport ดำเนินธุรกิจโดยพยายามเข้าไปเป็นส่วนหนึ่งของวิถีชีวิตของประชาชน โดยให้บริการที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินชีวิตประจำวันต่างๆ และมีการให้บริการแบบครบวงจร และทำให้เกิดความผูกพันและความเคยชิน เมื่อประชาชนต้องการใช้บริการอะไรก็จะนึกถึงบริษัทก่อนเป็นลำดับต้นๆ

บริการใหม่ที่บริษัทเสนอในปี 2012 เช่น Today Shopping Service, Net Super Support Service, และ Kuroneko Members เป็นต้น โดยบริษัทวางแผนที่จะขยายขอบเขตของ Kuroneko Members ให้ครอบคลุมวิถีชีวิตประจำวันของผู้คนให้มากยิ่งขึ้นในปี 2013

(2)เป็นพันธมิตรกับรัฐบาล และองค์กรภาครัฐท้องถิ่น รวมถึงบริษัทอื่นๆ เพื่อให้บริการ Kuroneko Members

Kuroneko Members นั้นเป็นบริการที่สร้างความสะดวกสบายให้แก่ผู้ที่เป็นสมาชิก โดยสมาชิก Kuroneko Members จะได้สิทธิพิเศษต่างๆ มากมาย และสามารถซื้อของได้ที่ร้านสะดวกซื้อและ outlets ต่างๆ โดยใช้บัตร Kuroneko Member Card แทนบัตรเครดิต สร้างความพึงพอใจให้แก่ประชาชนเป็นอย่างมากในการเข้าเป็นสมาชิก

(3)ให้ความสำคัญกับการขยายบริการ TA-Q-BIN ไปในภูมิภาคเอเชีย

เนื่องจากภูมิภาคเอเชียนั้นมีแนวโน้มการเติบโตที่ดี บริษัทจึงต้องการขยายการให้บริการของตนเองออกไปให้ครอบคลุมประเทศต่างๆ ในภูมิภาคเพื่อผลักดันให้บริษัทกลายเป็นผู้ให้บริการรับส่งพัสดุและไปรษณีย์ภัณฑ์แถวหน้าของเอเชีย โดยในปัจจุบันบริษัทมีเครือข่ายการบริการในเซี่ยงไฮ้ สิงคโปร์ ฮองกง และล่าสุดคือ มาเลเซีย ทำให้เครือข่ายการขนส่งของแต่ละประเทศนั้นเชื่อมโยงกัน

(4)เสนอบริการที่มีความหลากหลายเพื่อตอบสนองความต้องการของผู้ใช้บริการให้ได้มากที่สุด

โดยบริการของบริษัทนั้นแบ่งย่อยออกไปอีกมากมายดังที่ได้กล่าวไปในส่วนของบริการของบริษัท ซึ่งทำให้ลูกค้าสามารถเลือกใช้บริการที่ใกล้เคียงกับความต้องการของตนเองได้มากที่สุด

(5) นำระบบ IT มาใช้กับธุรกิจเพื่อบริการที่มีประสิทธิภาพและมีความซับซ้อนเพิ่มขึ้น

โดยบริษัทได้พัฒนาระบบ FRAPS (Free Rack Auto Pick System) ขึ้นมาเพื่อให้บริการสำหรับลูกค้าที่ต้องการการขนส่งแบบเร่งด่วนพิเศษ นอกจากนี้สำหรับลูกค้าธุรกิจ บริษัทยังได้พัฒนาระบบ IT ของบริษัทเพื่อให้บริการ Logistics Solutions แบบครบวงจรแก่ลูกค้า

ปัจจัยที่ทำให้ Yamato Transport ประสบความสำเร็จ

- 1) การศึกษาและพัฒนาการให้บริการอย่างต่อเนื่อง Yamato Transport ได้ปรับปรุงรูปแบบการให้บริการของบริษัทอย่างต่อเนื่อง โดยบริการหลักคือ TA-Q-BIN และ Kuroneko นั้น จะมีการปรับปรุงอยู่เสมอให้เข้ากับวิถีชีวิตและความต้องการที่เปลี่ยนไปของลูกค้า
- 2) บริการที่หลากหลายให้ผู้ให้บริการเลือกได้ตรงความต้องการมากที่สุด จากบริการของบริษัทที่เสนอให้แก่ลูกค้า โดยเฉพาะลูกค้าบุคคลที่บริษัทมีบริการให้เลือกอย่างหลากหลาย ทำให้ลูกค้าได้ใช้บริการที่ตรงกับความต้องการของตนเอง
- 3) ความเข้าใจถึงความต้องการของผู้ใช้บริการที่ต้องการบริการในระดับที่สูงขึ้น นอกเหนือจากบริการขนส่งแล้ว บริษัทยังได้ขยายบริการให้ครอบคลุมความต้องการในชีวิตประจำวันของลูกค้า ทั้งการ Shopping ทั้งที่ร้านค้าในอินเทอร์เน็ต , และการจ่ายค่าบริการต่างๆ เป็นต้น
- 4) การพัฒนาเทคโนโลยีในการให้บริการ บริษัทได้นำเทคโนโลยีที่ทันสมัยมาปรับปรุงการให้บริการของตนเอง ทำให้บริการนั้นมีคุณภาพสูงและประหยัดเวลามากขึ้น

บทเรียนสำหรับผู้ประกอบการไทย

ผู้ประกอบการไทยสามารถนำกรณีของ Yamato Transport ไปประยุกต์ใช้กับบริษัทของตนเองได้ ดังนี้

- 1) ศึกษาถึงความต้องการของผู้บริโภคในปัจจุบันให้เข้าใจอย่างถ่องแท้ผู้ประกอบการควรให้ความสำคัญกับลักษณะของความต้องการของผู้บริโภคที่เปลี่ยนแปลงไปตามยุคสมัยเพื่อให้การบริการตอบโจทย์ความต้องการของผู้บริโภคได้มากที่สุด
- 2) การสร้างให้องค์กรมีความผูกพันกับผู้คนและชุมชน ด้วยนโยบายนี้จะทำให้ผู้บริโภครู้สึกใกล้ชิดกับองค์กรมากขึ้น และเป็นการสร้างภาพลักษณ์ที่ดีต่อองค์กร
- 3) ขยายบริการออกไปยังต่างประเทศ
- 4) สร้างเครือข่ายพันธมิตรเพื่อเสริมสร้างความแข็งแกร่งทางธุรกิจ
- 5) พัฒนาระบบ IT และเทคโนโลยีอื่นๆ เพื่อปรับปรุงคุณภาพการให้บริการ เนื่องจากการนำเอาเทคโนโลยีมาปรับใช้กับการให้บริการของบริษัทจะทำให้บริการนั้นมีความทันสมัย สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้หลากหลายและรวดเร็วกว่า

➤ กรณีศึกษาที่ 23: บริษัทไม่ระบุชื่อ

ข้อมูลทั่วไปของบริษัท

บริษัทไม่ระบุชื่อแห่งหนึ่งในประเทศญี่ปุ่น ให้บริการการขนส่งเต็มรูปแบบแก่ลูกค้าในอุตสาหกรรมหลากหลายประเภท ไม่ว่าจะเป็นสินค้าอุปโภคบริโภค, สินค้าเกษตร, และสินค้าอิเล็กทรอนิกส์ และเนื่องจากลูกค้ามีความต้องการใช้บริการเป็นจำนวนมากกว่าขีดความสามารถในการให้บริการของบริษัท บริษัทจึงได้มีการ Outsource การบริการให้แก่ผู้ประกอบการรายอื่นๆ

ปัญหาที่ส่งผลต่อการดำเนินธุรกิจ

- 1) บริษัทไม่สามารถควบคุมคุณภาพการให้บริการของผู้ประกอบการที่บริษัท Outsource งานออกไป
- 2) ปัญหาเรื่องวัฒนธรรมองค์กรที่แตกต่างกันระหว่างบริษัทของตนกับบริษัทที่ถูก Outsource

แนวทางการแก้ไขปัญหา

- 1) ให้ฝ่ายปฏิบัติงานมีส่วนร่วมในการคัดเลือกบริษัท Outsource เนื่องจากเดิมบริษัทมีฝ่ายขายและวางแผน และฝ่ายปฏิบัติงานแยกออกจากกัน ทำให้การคัดเลือกบริษัท Outsource นั้นอยู่ในการควบคุมของฝ่ายขายและวางแผน ในขณะที่การปฏิบัติการและ

การควบคุมการขนส่งนั้นอยู่ในการควบคุมของฝ่ายปฏิบัติงาน บริษัทจึงตัดสินใจให้ฝ่ายปฏิบัติงานเข้ามามีส่วนร่วมในการคัดเลือกบริษัท Outsource ด้วย เพื่อการควบคุมคุณภาพที่ดีขึ้น และเพื่อเลือกบริษัทที่มีวัฒนธรรมองค์กรคล้ายคลึงกัน หรือสามารถทำงานร่วมกันได้อย่างราบรื่น

- 2) เพิ่มแรงจูงใจในการทำงาน บริษัทได้ร่างสัญญา Outsource ด้วยการให้รางวัล หรือผลตอบแทนเพิ่มเติมหากมีการส่งงานตรงเวลา หรือมีการให้บริการที่เป็นที่น่าพอใจ เช่น การการันตีการดำเนินงานครั้งต่อไปในคราวหน้า, การแบ่งกำไร (Profit Sharing) แทนการจ้างงานที่ให้ผลตอบแทนคงที่ เป็นต้น

บทเรียนสำหรับผู้ประกอบการไทย

การคัดเลือกบริษัท Outsource และการควบคุมคุณภาพผ่านการร่างสัญญาเป็นวิธีหนึ่งที่จะช่วยควบคุมคุณภาพการให้บริการของการ Outsourcing ได้

4.2.5. มาเลเซีย

➤ กรณีศึกษาที่ 24: MISC Integrated Logistics

ข้อมูลทั่วไปของบริษัท

MISC Integrated Logistics ก่อตั้งขึ้นในปี 2001 เป็นบริษัทย่อยในเครือ MISC Berhad ซึ่งก่อตั้งขึ้นในปี 1968 โดยเป็นบริษัทที่เกิดจากการร่วมทุนระหว่างรัฐบาลมาเลเซียและกลุ่มผู้ประกอบการในประเทศจำนวนหนึ่ง โดยให้บริการโลจิสติกส์แบบครบวงจร และเมื่อจัดตามเกณฑ์ของ สศช. แล้วบริษัทจะให้บริการโลจิสติกส์ในสาขาที่ 1-4

บริการของ MISC Integrated Logistics

บริษัทได้แบ่งการให้บริการออกเป็นกลุ่มต่างๆ ดังต่อไปนี้

(1) MISC Logistics Hub (MLH)

เป็นศูนย์การให้บริการโลจิสติกส์แบบครบวงจรแก่ธุรกิจโดยมีระบบการบริหารจัดการและเทคโนโลยีที่ทันสมัย ตั้งอยู่ที่ Pulau Indah รัฐ Selangor โดยให้บริการในเรื่องของ warehousing, inventory management, haulage and distribution services, freight and customs management, container yard, cold storage, Vendor Managed Inventory (VMI), light assembly, post delivery inspection, yard management, sterilisation, และ fumigation โดย MLH นั้นมีการเชื่อมโยงกับการขนส่งทั้งทางทะเล ทางอากาศ และทางราง

(2) Freight Management

เป็นบริการที่เชื่อมโยงกิจกรรมการขนส่งทั้งทางทะเลและทางอากาศ กับพิธีการศุลกากรเข้าด้วยกัน เพื่อให้ลูกค้ามีความสะดวกสบายในการทำธุรกิจ และช่วยให้ลูกค้าประหยัดต้นทุนทั้งในเรื่องการขนส่งและภาษี

(3) Project Cargo Management

เป็นบริการที่ช่วยให้ลูกค้าบริหารจัดการ Project Cargo ของตน โดยเน้นที่อุตสาหกรรมน้ำมันและก๊าซธรรมชาติ, โรงไฟฟ้า, Defence equipments, และ Security Papers ซึ่งบริการนั้นประกอบไปด้วยการขนส่งทางเรือ การขนส่งทางอากาศ ประกันภัย การทำใบอนุญาต การจัดทำเอกสาร พิธีการศุลกากร และบริการอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง

(4) Transportation/Distribution

บริษัท นี้เป็นผู้เชี่ยวชาญในการขนส่งและกระจายสินค้าในอุตสาหกรรมน้ำมันและพลังงาน ดังจะเห็นได้จากเป็นผู้ขนส่งรายเดียวของ Petronas โดยบริษัทยังให้บริการแบบ door-to-door สำหรับการขนส่งระหว่างไทย มาเลเซีย และสิงคโปร์อีกด้วย

(5) Logistics Centres

Logistics Centre แต่ละแห่งของบริษัทนั้นล้วนตั้งอยู่ใกล้กับ import/export gateway และเมืองที่มีความสำคัญทางเศรษฐกิจของมาเลเซีย บริการที่บริษัทเสนอแก่ลูกค้าั้นได้แก่

Bonded and non-bonded warehouse, Selective racking and block storage, Cross docking facility, Temperature control, Multi customer consolidation, Shared product services, Vendor Manage Inventory (VMI), Value added services (kitting/light assembly, repacking, labeling palletising, co-packing), และบริการในส่วนของ Warehouse Management System (WMS)

(6) Information Technology

บริษัทได้ให้บริการ IT Solutions เพื่อให้ลูกค้าสามารถพัฒนาและควบคุม supply chain ของตนได้อย่างมีประสิทธิภาพ ระบบ warehousing และการขนส่งได้ถูกบูรณาการเข้ากับระบบการวางแผนการผลิต โดยบริการ IT Solutions ที่บริษัทเสนอนั้นได้แก่ Warehouse Management System (WMS), Haulage Management System (HMS), Freight Forwarding System (FFS), Fleet Management System (FMS), Container Management System (CYMS), และ Global Positioning System (GPS)

ขนาดธุรกิจ

MISC Integrated Logistics นั้นเป็นบริษัทผู้ให้บริการโลจิสติกส์รายใหญ่ของมาเลเซีย เนื่องจากบริษัทแม่ (MISC Berhad) นั้นเป็นบริษัทแนวหน้าของประเทศ ปัจจุบัน MISC Integrated Logistics นั้นมีสาขากระจายอยู่ในท่าเรือและเมืองสำคัญต่างๆ ในมาเลเซีย

ผลประกอบการของ MISC Berhad

ในที่นี้จะแสดงผลประกอบการของ MISC Berhad ในปี 2008-2012 ในตารางที่ 4-17 โดยบริษัทมีการเปลี่ยนแปลงการจัดทำงบการเงินใหม่ในปี 2011 จากเดิมที่รอบการเงินนั้นเริ่มต้นที่ 1 เมษายนและสิ้นสุดที่ 31 มีนาคมของแต่ละปี เปลี่ยนเป็นเริ่มต้นที่ 1 มกราคมและสิ้นสุดที่ 31 ธันวาคม ดังนั้นงบการเงินของปี 2011 จึงแสดงผลรอบ 9 เดือน และเปรียบเทียบกับงบการเงิน 9 เดือน (เมษายน-ธันวาคม) ของรอบปี 2010

ตารางที่ 4-17: ผลประกอบการของ MISC Berhad ปี 2008-2012

RM Million	2008	2009	2010	2011	Unaudited 1/4/2010 to 31/12/2010	1/4/2011 to 31/12/2011
Revenue	12,947.5	15,783.5	13,775.1	12,325.6	9,401.3	8,505.9
Operating Profit	2,681.8	1,922.4	1,316.2	1,509.0	1,329.2	599.4
Profit for the year attributable to equity holders	2,420.4	1,366.6	682.0	1,870.8	2,178.6	(1,481.5)

ที่มา: รายงานประจำปี MISC Berhad

จากตาราง จะเห็นได้ว่าผลประกอบการของ MISC นั้นลดลงเป็นอย่างมากสืบเนื่องจากการขาดทุนในธุรกิจปิโตรเลียมและ liner shipping รวมถึงราคาน้ำมันที่เพิ่มสูงขึ้นอีกด้วย อย่างไรก็ตาม ธุรกิจโลจิสติกส์ของบริษัทนั้นยังดำเนินไปได้ด้วยดี โดยได้รับรางวัล Domestic Logistics Service Provider of the Year (Malaysia) จาก Frost & Sullivan ในปี 2011

ปัจจัยที่ส่งผลต่อการดำเนินธุรกิจ

- 1) เศรษฐกิจของโลกที่ชะลอตัว ด้วยเศรษฐกิจของโลกที่ยังไม่ฟื้นตัว ทำให้อุปสงค์ของการขนส่งลดลง ซึ่งเป็นสาเหตุให้ MISC Berhad ขาดทุนในปีนี้ ปัจจัยนี้จึงเป็นอุปสรรคของบริษัทต่อการดำเนินธุรกิจ
- 2) การสนับสนุนธุรกิจอาหารฮาลาลของรัฐบาล รัฐบาลมาเลเซียนั้นได้สนับสนุนธุรกิจอาหารฮาลาลเป็นอย่างมากตั้งแต่ปี 2006 เป็นต้นมา ซึ่งธุรกิจอาหารฮาลาลนั้นทวีความสำคัญเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่องในระบบเศรษฐกิจของมาเลเซีย ทำให้เป็นโอกาสของบริษัทในการให้บริการ Halal Logistics

กลยุทธ์ในการดำเนินธุรกิจ

- 1) ให้บริการที่หลากหลายและครอบคลุมทุกความต้องการของลูกค้า บริษัทให้ความสำคัญกับการให้บริการแบบไร้รอยต่อ (seamless) ตั้งแต่ต้นจนจบ ดังจะเห็นได้จากการก่อสร้าง MILS Logistics Hub (MLH) ซึ่งจะช่วยอำนวยความสะดวกให้กับลูกค้าได้เป็นอย่างดี ส่งผลให้ลูกค้าใช้บริการของบริษัทตั้งแต่เริ่มต้นของกิจกรรมโลจิสติกส์ไปจนถึงสินค้าถึงมือผู้บริโภค

- 2) ก่อตั้ง MILS Logistics Hub (MLH) ซึ่งให้บริการโลจิสติกส์แบบครบวงจรสำหรับอาหาร โดยเฉพาะ นอกจาก MLH ที่เน้นในอุตสาหกรรมพลังงานแล้ว บริษัทยังหันมาเน้นการให้บริการในอุตสาหกรรมอาหารเนื่องจากเห็นศักยภาพในการเติบโต MLH นั้นยังเป็นเขตปลอดภาษีอีกด้วย โดย MLH แบ่งเป็น Halal Logistics และ MILS-Seafrigo
- 3) Joint Ventures กับบริษัทผู้เชี่ยวชาญเฉพาะด้าน โดยบริษัทได้มี Joint Venture กับบริษัท ETB-Seafrigo ผู้เชี่ยวชาญด้านการขนส่งแช่เย็นสำหรับอุตสาหกรรมอาหาร เพื่อให้บริการใน MILS Logistics Hub ช่วยให้บริการของบริษัทที่มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น
- 4) Strategic Alliances กับ MASKargo และ POS Logistics โดย MASKargo นั้นเป็นผู้เชี่ยวชาญด้านการขนส่งทางอากาศของมาเลเซียมานานกว่า 40 ปี และ POS Logistics นั้นก็เป็นบริษัทผู้ให้บริการโลจิสติกส์ที่มีศักยภาพ ทำให้การทำ Strategic Alliances นั้นจะช่วยเพิ่มความสามารถในการแข่งขันในธุรกิจให้กับบริษัท
- 5) เล็งลงทุนแบบ Joint Ventures ในธุรกิจที่ไม่ได้อยู่ในแผนการดำเนินงานหลักของบริษัท โดยบริษัทได้ลงทุนในบริษัท Transware Distribution Services ในสิงคโปร์, Keer-MISC Logistics ในชูดาน, RAIS-MILS JV ในดูไบ, และ MILS-SterilGamma เนื่องจากต้องการโฟกัสที่ธุรกิจหลักของตนเองให้มากที่สุด

ปัจจัยที่ทำให้ MISC Integrated Logistics ประสบความสำเร็จ

- 1) การโฟกัสที่ธุรกิจหลักของตนเอง โดยทั้งการลงทุนในส่วนที่ไม่ใช่ธุรกิจหลักออกไปด้วย นโยบายนี้ทำให้บริษัทสามารถดำเนินงานได้คล่องตัวมากขึ้นเนื่องจากมีความเชี่ยวชาญมากกว่า ช่วยลดความเสี่ยงในการบริหารงานลง
- 2) การให้บริการแบบ one stop services โดยเฉพาะที่ MISC Logistics Hub ซึ่งประสบความสำเร็จเป็นอย่างมากเนื่องจากให้บริการโลจิสติกส์แบบครบวงจรทำให้ลูกค้าไม่ต้องเสียเวลาไปใช้บริการ กับผู้ให้บริการรายอื่น
- 3) การให้บริการโดยเฉพาะในอุตสาหกรรมหนึ่งๆ โดยก่อนหน้านั้นบริษัทได้วาง position ของตนเองในการเป็นผู้เชี่ยวชาญในอุตสาหกรรมเชื้อเพลิงและพลังงาน จากนั้นจึงมาให้

ความสำคัญกับอุตสาหกรรมอาหารฮาลาล ซึ่งล้วนแล้วแต่เป็นอุตสาหกรรมที่มีการเติบโตสูง

- 4) การเลือกพันธมิตรทางธุรกิจได้ถูกต้องจากกลยุทธ์ Joint Venture และ Strategic Alliance กับบริษัทที่มีศักยภาพ ทำให้การร่วมมือกันนั้นประสบความสำเร็จ และส่งเสริมการประกอบการของบริษัทให้ดียิ่งขึ้น

บทเรียนสำหรับผู้ประกอบการไทย

ผู้ประกอบการไทยอาจศึกษาบทเรียนของ MISC Integrated Logistics แล้วนำไปปรับใช้กับบริษัทของตนเองได้ ดังนี้

- 1) ต้องรู้ว่าธุรกิจหลักของบริษัทตนคืออะไร และโฟกัสที่สิ่งนั้นก่อน ดังที่ MISC Integrated Logistics นั้นรู้ว่าความเชี่ยวชาญของตนเองนั้นอยู่ที่ธุรกิจน้ำมันและพลังงาน จึงให้ความสำคัญกับการพัฒนาการให้บริการในอุตสาหกรรมเหล่านี้เป็นอย่างมาก และทิ้งธุรกิจที่ตนเองไม่ถนัดออกไปเพื่อลดความเสี่ยงและทำให้บริษัทสามารถโฟกัสในงานหลักของตนเองได้
- 2) มองหาบริษัทที่มีศักยภาพที่สามารถเป็นพันธมิตรทางธุรกิจ ผู้ประกอบการอาจเลือกขยายธุรกิจโดยมองหาพันธมิตรทางธุรกิจใหม่ๆ ในต่างประเทศ โดยการเลือกพันธมิตรเพื่อขยายธุรกิจนั้นควรศึกษาข้อมูลอย่างรอบคอบเสียก่อน
- 3) เสาะหากลุ่มอุตสาหกรรมใหม่ๆ ที่ต้องการบริการโลจิสติกส์ โดยอาหารฮาลาลก็เป็นอีกอุตสาหกรรมหนึ่งที่น่าสนใจของไทยเนื่องจากไทยนั้นมีความอุดมสมบูรณ์ในเรื่องของทรัพยากร

➤ กรณีศึกษาที่ 25: Century Logistics

ข้อมูลทั่วไปของบริษัท

ก่อตั้งขึ้นในปี 1970 โดยมี Core Divisions คือ Total Logistics Services และ Procurement Logistics Services บริษัทมีความเชี่ยวชาญในการให้บริการ Oil & Gas Logistics

และ Procurement Logistics และเริ่มให้บริการ Halal Logistics ตั้งแต่ปี 2006 เมื่อจัดตามเกณฑ์ของ สศช. แล้ว บริษัทให้บริการโลจิสติกส์ในสาขาที่ 1-4

บริการของ Century Logistics

บริษัทได้แบ่งการให้บริการออกเป็นกลุ่มหลักๆ ดังนี้

- 1) Oil & Gas Logistics โดยบริษัทเป็นผู้ให้บริการขนถ่ายน้ำมันกลางทะเลแบบเรือต่อเรือ และเป็นตัวแทนของบริษัท NVOCC รายใหญ่ 8 รายที่ให้บริการที่ทำเรือ Tanjung Pelepas และ Pasir Gudang นอกจากนี้ยังมีบริการด้านอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องในอุตสาหกรรม เช่น พิธีการศุลกากร เป็นต้น
- 2) Supply Chain Solutions ให้บริการโลจิสติกส์ครบวงจรในแบบ one stop service แก่ลูกค้า
- 3) International Freight Forwarding โดยบริษัทได้มีเครือข่ายการให้บริการอยู่ทั่วโลก รวมถึงมีพันธมิตรทางธุรกิจชั้นนำทั้งการขนส่งทางอากาศและทางทะเล ทำให้บริษัทมีบริการที่ตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้อย่างครอบคลุม บริการที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ Custom Clearance & Brokerage, Less-than-Container Load (LCL), Full Containers Load (FCL), Door to Door Services (DTD), Project Logistics Management, Barging Operations, Charters, Consolidation, Transshipment, และ Multimodal Freight
- 4) Integrated Logistics Management บริษัทได้เสนอบริการ Logistics Solutions ที่มีความยืดหยุ่นเพื่อตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้าให้มากที่สุด โดยเป็นบริการตั้งแต่ขั้นตอนการวางแผนไปจนถึงขั้นสุดท้ายที่สินค้าส่งถึงมือผู้บริโภค
- 5) Transport Management & Distribution โดยบริษัทให้บริการขนส่งสินค้าในหลากหลายรูปแบบ ได้แก่ Less Than Truckload (LTL), Full Truckload (FTL), Multiple drops distribution, Pool distribution / consolidation), Dedicated Services, Containers Haulage (FCL), และ Cross Border

- 6) Procurement & Assembly โดยบริษัทลูกของ Century Logistics ชื่อว่า Century Advance Technology (CAT) นั้นได้ให้บริการรับจ้างผลิตแก่ผู้ประกอบการในสินค้าอิเล็กทรอนิกส์และเครื่องใช้ไฟฟ้าในบ้าน รวมถึงบริการจัดซื้อและการประกอบสินค้าด้วย
- 7) Warehouse Management Services โดยมีบริการ Implement and manage warehouse operations, Order processing and fulfillment, Receive, identify and segregate recalled procedures, Pick & Pack, Inventory Control, Returns Processing, Cross Docking, Consolidation, และ Public Bonded Warehouse Management
- 8) Halal Logistics Services โดยบริษัทนั้นเป็นผู้เชี่ยวชาญระดับโลกในการให้บริการโลจิสติกส์แก่อุตสาหกรรมอาหารฮาลาล

ขนาดธุรกิจ

Century Logistics มีจำนวนพนักงานประมาณ 700 คน และได้ตั้งบริษัทสาขาในสิงคโปร์ ไทย จีน และอินเดีย ซึ่งเป็นประเทศที่มีอุปสงค์สูง และมีมูลค่าการค้ากับมาเลเซียที่สูง

ผลประกอบการของ Century Logistics

สำหรับผลประกอบการของบริษัทนั้นแสดงในตารางที่ 4-18

ตารางที่ 4-18: ผลประกอบการของ Century Logistics ปี 2008-2012

RM'000	2008	2009	2010	2011	2012
Revenue	163,892	210,950	270,621	281,627	256,853
Profit before taxation	17,089	24,788	35,971	36,237	24,861
Profit for the year attributable to equity holders	14,767	20,936	30,620	30,061	17,614

ที่มา: รายงานประจำปี Century Logistics

จากตาราง จะเห็นได้ว่าในปี 2012 นั้นบริษัทมีรายได้ที่ลดลง ส่งผลให้กำไรลดลงด้วย เนื่องจากผลประกอบการในอุตสาหกรรมน้ำมันและก๊าซธรรมชาติที่ลดลง

ปัจจัยที่ส่งผลต่อการดำเนินธุรกิจ

- 1) ภาวะเศรษฐกิจที่ชะลอตัวของโลก เนื่องจากระบบเศรษฐกิจของมาเลเซียนั้นพึ่งพาต่างประเทศค่อนข้างมาก เมื่อเศรษฐกิจของสหรัฐอเมริกาและยุโรปนั้นประสบปัญหา ทำให้อุปสงค์การนำเข้าส่งออกลดลง
- 2) การเติบโตของธุรกิจอาหารฮาลาล ธุรกิจอาหารฮาลาลนั้นเป็นหนึ่งในธุรกิจที่มีการเจริญเติบโตสูง และได้รับการผลักดันอย่างเป็นทางการจากรัฐบาลมาเลเซีย การที่ Century Logistics เป็นผู้เชี่ยวชาญใน Halal Logistics นั้นจึงเป็นโอกาสทางธุรกิจของบริษัท

กลยุทธ์ในการดำเนินธุรกิจ

- 1) ลงทุนในโครงสร้างพื้นฐาน บริษัทได้ลงทุนเป็นจำนวนมากในการปรับปรุงและพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานของตน ได้แก่ การก่อสร้างคลังสินค้าเพิ่มเติม , การซื้อเรือ tanker ใหม่ สำหรับการขนส่งน้ำมัน , และการซื้อที่ดินเพื่อก่อสร้าง Procurement Logistics Centre เป็นต้น
- 2) ลงทุนพัฒนาระบบ IT ให้ทันสมัยมากที่สุด บริษัทได้มีการปรับปรุงและพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศของตนให้เชื่อมโยงกันเพื่อให้การบริหารจัดการมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น และนำระบบ IT ที่ทันสมัยมาใช้ในการให้บริการแก่ลูกค้า เพื่อสร้างให้บริษัทกลายเป็นผู้ให้บริการโลจิสติกส์ชั้นนำ
- 3) ให้บริการ Procurement Logistics ในตลาดใหม่ๆ โดยบริษัทได้ศึกษาข้อมูลเพื่อที่จะลงทุนในประเทศในภูมิภาคเอเชียใต้ อเมริกาใต้ และแอฟริกา เนื่องจากอุปสงค์มีการเติบโตที่ดี
- 4) Joint Ventures ในการเข้าสู่ตลาดต่างประเทศ บริษัทได้มีการทำ Joint Venture กับประเทศในภูมิภาคเอเชียที่มีการเติบโตทางเศรษฐกิจที่ดี ได้แก่ ไทย จีน และอินเดีย และมีแผนที่จะทำ JV กับบริษัทข้ามชาติของศรีลังกาอีกด้วย

ปัจจัยที่ทำให้ Century Logistics ประสบความสำเร็จ

- 1) ความต้องการ Logistics Outsourcing ที่เพิ่มขึ้น โดยในปัจจุบัน บริษัทต่างๆ นั้นต้องการ โฟกัสไปที่ core business ของตน และ outsource กิจกรรมอื่นๆ ที่ไม่ใช่ธุรกิจหลักนั้นไป ให้บริษัทผู้เชี่ยวชาญ และ Procurement Logistics ก็เป็นหนึ่งในกิจกรรมที่บริษัทต่างๆ นั้น outsource มากขึ้นเรื่อยๆ Century Logistics ในฐานะผู้เชี่ยวชาญด้าน Procurement Logistics จึงได้ประโยชน์จากอุปสงค์ที่เพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง
- 2) โครงสร้างพื้นฐานที่แข็งแกร่งของบริษัท บริษัทนั้นมีโครงสร้างพื้นฐานที่มีคุณภาพดีและมี capacity ที่สูง ทำให้สามารถให้บริการได้หลากหลายครบวงจร และเมื่อต้องการขยาย ขอบเขตการบริการออกไปจึงทำได้ง่ายกว่าบริษัทที่มี capacity น้อยกว่า
- 3) การลงทุนเพิ่มขีดความสามารถในการให้บริการอย่างจริงจัง แม้ว่าบริษัทจะมีโครงสร้าง พื้นฐานที่ดีอยู่แล้ว แต่ก็ลงทุนเป็นจำนวนมากในการปรับปรุงคุณภาพอย่างต่อเนื่อง รวมถึงฝึกอบรมพัฒนาบุคลากรให้มีความเชี่ยวชาญอย่างถ่องแท้

บทเรียนสำหรับผู้ประกอบการไทย

ผู้ประกอบการไทยอาจนำกลยุทธ์ของ Century Logistics ไปปรับปรุงการให้บริการของตนเองได้ ดังนี้

- 1) ลงทุนเพิ่มเติมในด้านโครงสร้างพื้นฐานและสิ่งอำนวยความสะดวก
- 2) พัฒนาระบบ IT ให้ทันสมัย
- 3) ให้บริการโลจิสติกส์ในสาขาที่ตนเองมีความได้เปรียบ
- 4) ศึกษาถึงธุรกิจโลจิสติกส์อาหารฮาลาล ที่กำลังเติบโตอย่างรวดเร็ว

➤ กรณีศึกษาที่ 26: Nationwide Express

ข้อมูลทั่วไปของบริษัท

ก่อตั้งขึ้นในปี 1985 บริการหลัก คือ Courier Services แต่บริษัทยังมีธุรกิจ freight forwarding ด้วยโดยบริษัทให้บริการโลจิสติกส์ในสาขาที่ 5 ตามเกณฑ์ของ สศช.

บริการของ Nationwide Express

บริษัทได้แบ่งการให้บริการออกเป็น

(1)Courier Services

เป็นบริการขนส่งภายใน 24 ชั่วโมงใน Peninsular Malaysia และ 48 ชั่วโมงสำหรับ East Malaysia โดยแบ่งย่อยออกเป็น

- Standard courier products and solutions โดยลูกค้าสามารถเลือกบริการ Schedule pick-up, Express pick-up, และ Express lodge-in ได้ตามความสะดวก
- Premium courier products and solutions แบ่งเป็น Diplomat service, Late pick-up, และ Early delivery

(2)Customised/Special Handling

เน้นการขนส่งสินค้าที่มีมูลค่าสูงหรือต้องการความปลอดภัยสูงในการขนส่ง และสินค้าจากร้านค้าออนไลน์ นอกจากนี้ยังมีบริการ Mailroom Management Services ที่ให้ลูกค้าสามารถเก็บสิ่งของหรือเอกสารที่สำคัญไว้ได้ โดยแบ่งย่อยเป็น Internal Mailroom, External Mailroom, และ Community Mailroom

(3)Freight Forwarding Services

เป็นบริการ Freight Forwarding และบริการเสริมที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ Warehousing & Distribution (Pick, Pack, and Ship), และบริการ Miscellaneous Freight Forwarding Solutions โดยบริษัทเน้นการให้บริการสินค้าประเภท Break Bulk

(4)Retail Product & Solutions

โดยบริษัทมีร้านขายปลีกเป็นของตนเองเพื่อกระจายสินค้า โดยมีบริการขนส่งสำหรับลูกค้าในร้าน แบ่งเป็น Traveller Express สำหรับนักท่องเที่ยว, Gift Express สำหรับการส่งของขวัญ, และ Office Express สำหรับการขนส่งเครื่องใช้สำนักงาน

ขนาดธุรกิจ

Nationwide Express มีจำนวนพนักงานประมาณ 1,600 คน มีสาขาบริการและตัวแทนในต่างประเทศซึ่งได้แก่ สิงคโปร์ บรูไน และอินโดนีเซีย

ผลประกอบการของ Nationwide Express

สำหรับผลประกอบการของ Nationwide Express แสดงในตารางที่ 4-19

ตารางที่ 4-19: ผลประกอบการของ Nationwide Express ปี 2008-2012

RM'000	2008	2009	2010	2011	2012
Turnover	76,079	88,432	87,520	92,390	96,178
Profit before Taxation	3,868	3,260	2,852	2,164	2,118
Profit after Taxation	2,068	2,062	1,792	1,270	1,205

ที่มา: รายงานประจำปี Nationwide Express

จากตาราง จะเห็นได้ว่าแม้บริษัทจะมีรายได้ที่เพิ่มขึ้นในปี 2012 แต่มีกำไรลดลงเล็กน้อย เนื่องจากต้นทุนการบริการที่สูงขึ้นจากการเพิ่มขึ้นของราคาน้ำมันในตลาดโลก

ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อการค้าเงินธุรกิจ

- 1) ความต้องการบริการโลจิสติกส์ที่เพิ่มขึ้น ปัจจัยนี้เป็นโอกาสและความท้าทายของบริษัทที่จะขยายขอบเขตการบริการออกไปทั้งในประเทศและต่างประเทศ
- 2) การเพิ่มขึ้นของ E-commerce โดย E-commerce นั้นได้ขยายตัวอย่างรวดเร็วในปัจจุบัน ปัจจัยนี้จึงเป็นโอกาสของบริษัทในการสร้างรายได้และพัฒนาการบริการที่มีอยู่เดิมให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

กลยุทธ์ในการดำเนินธุรกิจ

- 1) Strategic Alliances บริษัทได้มีการทำ Strategic Alliance กับบริษัท TPoint Authorised Dealer เพื่อเสริมบริการ drop-off counters และกับบริษัท AMERCARE เพื่อการกระจายสินค้า 'Precious Thots' ณ สาขาของ Nationwide Express

- 2) มีแพ็คเกจบริการที่หลากหลายให้ลูกค้าเลือก การขนส่งพัสดุและไปรษณียภัณฑ์ของ Nationwide Express นั้นมีหลาย option ให้ลูกค้าเลือกได้ตามความสะดวกของตนเอง ทั้งแบบปกติและแบบพรีเมียม
- 3) มีการพัฒนาการให้บริการสำหรับ E-commerce โดยเฉพาะบริษัทได้ให้บริการ E-solution ชื่อว่า Nationwide Express Internet Shipping (NEIS) ขึ้นเพื่อให้บริการสำหรับธุรกิจออนไลน์โดยเฉพาะ โดยช่วยให้ผู้ขายสินค้าสามารถจัดการกับคำสั่งซื้อของลูกค้า และจัดการกับการขนส่งสินค้าของตนได้อย่างสะดวกรวดเร็ว
- 4) พยายามขยายการบริการไปเป็น Logistics Service Providers (3PL) บริษัทได้พยายามขยายขอบเขตการบริการของตนจากเดิมที่เป็นเพียงบริษัทผู้รับขนส่งพัสดุและไปรษณียภัณฑ์ให้กลายเป็นผู้ให้บริการโลจิสติกส์ (3PL) โดยจะพัฒนาจากกลุ่มบริการ Freight Forwarding ที่บริษัทมีให้บริการอยู่แล้ว

ปัจจัยที่ทำให้ Nationwide Express ประสบความสำเร็จ

- 1) การเลือกบริษัทพันธมิตรที่มีศักยภาพทางธุรกิจ Nationwide Express ได้ทำการศึกษาและคัดเลือกบริษัทที่จะมาเป็นพันธมิตร โดยต้องเป็นบริษัทที่ช่วยต่อยอดการให้บริการของ Nationwide Express ได้ ทำให้การร่วมมือกันแต่ละครั้งนั้นให้ผลตอบแทนที่คุ้มค่า
- 2) การมีสาขาให้บริการทั่วประเทศ Nationwide Express นั้นมีสาขาบริการอยู่ทั่วมาเลเซีย ทำให้ลูกค้ามีความสะดวกต่อการใช้บริการ
- 3) ประเภทบริการที่มีความหลากหลาย ประเภทของบริการที่หลากหลาย รวมถึงบริการเฉพาะอย่าง E-commerce นั้นเป็นอีกปัจจัยหนึ่งที่ทำให้ Nationwide Express นั้นเป็นหนึ่งในทางเลือกอันดับแรก ๆ ของลูกค้า

บทเรียนสำหรับผู้ประกอบการไทย

ผู้ประกอบการไทยสามารถนำกลยุทธ์ของ Nationwide Express ไปประยุกต์ใช้กับการบริหารองค์กรของตนได้ ดังนี้

- 1) เพิ่มจำนวนสาขาการให้บริการเนื่องจากจำนวนสาขาการให้บริการที่มากย่อมหมายถึงโอกาสสร้างรายได้ที่มากขึ้น ผู้ประกอบการควรพิจารณาถึงการขยายสาขาการบริการไปยังพื้นที่ที่คาดว่าจะคุ้มค่าต่อการลงทุน
- 2) เพิ่มประเภทของการให้บริการ ในสาขาหนึ่ง ๆ อาจมีบริการเสริมอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องกับการส่งพัสดุไปรษณีย์ ให้บริการเพิ่มเติม เพื่ออำนวยความสะดวกแก่ลูกค้าและเป็นการเสริมสร้างมูลค่าเพิ่มให้แก่บริการของบริษัท
- 3) หาพันธมิตรทางธุรกิจเพื่อขยายขอบเขตการให้บริการให้กว้างขวางยิ่งขึ้นโดยอาจพิจารณาถึงการให้บริการโลจิสติกส์สำหรับธุรกิจ E-commerce โดยเฉพาะ เป็นต้น
- 4) ศึกษาถึงความเป็นไปได้ในการยกระดับตนเองเข้าสู่การเป็นผู้ให้บริการโลจิสติกส์แบบครบวงจร

4.2.6. สิงคโปร์

➤ กรณีศึกษาที่ 27: YCH

ข้อมูลทั่วไปของบริษัท

ก่อตั้งขึ้นในปี 1955 ปัจจุบันเป็นหนึ่งในบริษัทผู้ให้บริการ Integrated end-to-end supply chain management ชั้นนำ โดยมีลูกค้าเป็นบริษัทรายใหญ่ระดับโลก ได้แก่ Dell, Motorola, Samsung, LG, ExxonMobil, Unilever, LVMH, และ Royal FrieslandCampina เป็นต้น เมื่อจัดตามเกณฑ์ของ สศช. แล้ว YCH ให้บริการโลจิสติกส์ในสาขาที่ 1-4 โดยบริษัทประสบความสำเร็จเป็นอย่างสูงในการดำเนินธุรกิจ ได้รับรางวัลจากสถาบันต่างๆ มากมาย และปัจจุบันบริษัทยังคงมีการขยายธุรกิจอย่างต่อเนื่อง

บริการของ YCH

YCH นั้นแบ่งการให้บริการของตนออกเป็น 3 ช่วงโดยแบ่งตามขั้นตอนในระบบ supply chain ได้แก่

(1) IntributionTM

เป็นการให้บริการในขั้นตั้งแต่ suppliers ถึง manufacturers โดยบริการหลักที่เสนอได้แก่

- *Manufacturing Logistics Solution* ให้บริการในเรื่องของ materials flows ให้เป็นไปอย่างราบรื่นจาก suppliers สู่มือผู้ผลิต
- *Vendor Managed Inventory (VMI) / Suppliers Owned Inventory (SOI)* ให้บริการในส่วนของสินค้าคงคลัง โดยใช้หลักการ Just In Time (JIT) เพื่อสนับสนุนการผลิตแบบ Built to Order (BTO) และ Configured to Order (CTO) เป็นหลัก โดยจะมีการลำเลียงวัตถุดิบตามคำสั่งของผู้ผลิตสินค้าเท่านั้น
- *Material Hub Management* โดยใช้ชื่อว่า IntributionTM Hubs ซึ่งจะเก็บรักษาสินค้าคงคลังของลูกค้าไว้จนถึงเวลาที่ต้องทำการผลิตจึงจะส่งให้ผู้ผลิตตามหลัก JIT
- *Virtual Hub* เรียกว่า V-HubTM ซึ่งเป็นนวัตกรรมใหม่ของบริษัท เป็นการจำลองตั้งแต่ขั้นตอนการจัดหาวัตถุดิบ การส่งวัตถุดิบให้โรงงานผลิต ไปจนถึงสินค้าถึงมือผู้บริโภค เพื่อให้ลูกค้าได้เห็นภาพการให้บริการและการแก้ปัญหาได้ชัดเจนยิ่งขึ้น

(2) IntrabutionTM

เป็นการให้บริการในขั้นตั้งแต่ manufacturers and broad owners ถึงผู้ค้าปลีกและผู้บริโภค โดยแบ่งการให้บริการออกเป็น

- *Consumer Goods Fulfillment* เป็นการให้บริการในอุตสาหกรรมสินค้าอุปโภคบริโภค บริการนี้ช่วยให้สินค้าที่ผลิตสำเร็จรูปแล้วกระจายถึงมือผู้ค้าปลีกและผู้บริโภคได้อย่างรวดเร็ว
- *Order Fulfillment* เป็นบริการที่ผู้ผลิตและเจ้าของผลิตภัณฑ์นั้นได้ประโยชน์เป็นอย่างมากจากระบบการจัดการคำสั่งซื้อที่ทันสมัย ช่วยในเรื่องของ pick, pack, และ deliver ตามลักษณะของคำสั่งซื้อแต่ละครั้ง

(3) RetrologisticsTM

เป็นการให้บริการในขั้นตั้งแต่ผู้บริโภคไปจนถึง original equipment manufacturers (สำหรับ spares และการส่งคืนสินค้า) โดยแบ่งการบริการออกเป็น

- *Service and Returns Logistics* เป็นการให้บริการหลังการขายและการส่งคืนสินค้า
- *Spares and Returns Logistics* เป็นบริการรับคืนสินค้าที่มีตำหนิจากผู้บริโภค และมีบริการ auto replenishment และ spare part delivery ให้สำหรับร้านค้าที่มีการส่งคืนสินค้าอีกด้วย

(4) Lead Logistics Provider (LLP) / 3rd Party Logistics (3PL)

เป็นการให้บริการโลจิสติกส์แบบครบวงจรในฐานะ 3PL ให้แก่บริษัทต่างๆ ที่ต้องการ outsource กิจกรรมโลจิสติกส์ของตนให้บริษัทภายนอก โดย YCH มีความเชี่ยวชาญในการให้บริการและมีระบบการบริหารจัดการที่ทันสมัย แบ่งการให้บริการเป็น Freight Management, Transport & Order Fulfilment, และ Warehousing & Inventory Management

ขนาดธุรกิจ

YCH นั้นได้ขยายธุรกิจไปยังประเทศต่างๆ ในเอเชียและแปซิฟิก โดยในปัจจุบันมีสาขาในมาเลเซีย ไทย อินโดนีเซีย ฟิลิปปินส์ เวียดนาม จีน ฮองกง เกาหลีใต้ อินเดีย และออสเตรเลีย

ในส่วนของผลประกอบการของบริษัทนั้น เนื่องจาก YCH นั้นมีใช้บริษัทมหาชน จึงไม่มีการเปิดเผยผลประกอบการของบริษัทให้สาธารณชนได้รับทราบ

ปัจจัยที่ส่งผลต่อการดำเนินธุรกิจ

- 1) นโยบายทางการค้าการลงทุนที่เสรีของสิงคโปร์ เนื่องจากสิงคโปร์นั้นมีระบบเศรษฐกิจที่เสรีมาก รวมถึงสถานที่ตั้งที่มีความได้เปรียบ ทำให้นักลงทุนจากทั่วโลกต่างเข้ามาทำธุรกิจในสิงคโปร์ ส่งผลให้สิงคโปร์มีการแข่งขันทางธุรกิจสูงมาก ปัจจัยนี้เป็นความท้าทายให้บริษัทพัฒนาตัวเองเพื่อแข่งขันในตลาด
- 2) การเป็นศูนย์กลางด้านโลจิสติกส์ของสิงคโปร์ในภูมิภาคเอเชีย ปัจจัยนี้เป็นโอกาสของบริษัทในการหาลูกค้าใหม่ๆ รวมถึงพันธมิตรทางธุรกิจเพื่อขยายกิจการต่อไป

กลยุทธ์ในการดำเนินธุรกิจ

- 1) แบ่งการให้บริการตามช่วงของ supply chain การแบ่งบริการออกเป็น Intribution™ (suppliers to manufacturers), Intrabution™ (manufacturers to retailers and consumers) and Retrologistics™ (consumers to original equipment manufacturers) นั้นทำให้บริษัทสามารถให้บริการได้ตรงกับความต้องการของลูกค้าด้วยทีมงานที่มีความเชี่ยวชาญเฉพาะ และลูกค้าสามารถมองเห็นภาพของการให้บริการได้อย่างชัดเจน
- 2) นำเอาเทคโนโลยีมาใช้อย่างมีประสิทธิภาพ ในเว็บไซต์ จะมีโปรแกรมต่างๆ มากมายให้ลูกค้าได้ใช้บริการได้อย่างครบครัน เช่น Y-Track (tracking&tracing) และ YCH FreightConnector สำหรับ shipment booking และบริษัทจุดเด่นของตนในเรื่องการเป็นผู้นำทางเทคโนโลยีอยู่เสมอด้วยรางวัลการันตีมากมาย
- 3) สร้าง Supply Chain City บริษัทมีจุดประสงค์เพื่อให้ Supply Chain City เป็น "Premier Supply Chain Nerve Centre" ของเอเชียและเพื่อดึงดูดลูกค้ารวมถึงบริษัทอื่นๆ เพื่อมาเป็นพันธมิตรทางธุรกิจกัน
- 4) จัดตั้ง DistriParks บริษัทได้จัดตั้ง DistriParks ในพื้นที่ที่มีอัตราการเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจสูงในเอเชียแปซิฟิกเช่น Sriperumbudur ตั้งอยู่ใน Chennai Special Economic Zone (SEZ) และ Binh Duong Province ในประเทศเวียดนาม โดย DistriParks นั้นจะเป็นศูนย์โลจิสติกส์และการกระจายสินค้าแบบครบวงจร
- 5) ใช้ประโยชน์จากเขตการค้าเสรีและเขตเศรษฐกิจพิเศษ ตัวอย่างเช่น การจัดตั้ง DistriPark ใน Chennai SEZ, การตั้งสาขาในเกาหลีใต้เพื่อรองรับอุปสงค์ที่เพิ่มขึ้นจาก ASEAN-Korea FTA และการให้บริการ wine logistics ใน Ningbo Free Trade Zone ประเทศจีน เป็นต้น
- 6) Joint venture บริษัทได้ทำ JV กับ Guangzhou Transportation Group (GTG) ซึ่งเป็นบริษัทรัฐวิสาหกิจ และกับ Xiamen Port Development Co. เพื่อจัดตั้ง XPD-YCH DistriPark

- 7) ให้บริการในตลาด niche เช่น การให้บริการ wine logistics ตลาด wine logistics นั้นยังถือว่าเป็นสิ่งใหม่มากในประเทศจีน เนื่องจากคนจีนดั้งเดิมไม่นิยมดื่มไวน์ แต่ในปัจจุบันจากการที่เศรษฐกิจของจีนนั้นเจริญเติบโตอย่างต่อเนื่องทำให้ประชาชนมีรายได้เพิ่มมากขึ้น ไวน์จึงกลายเป็นเครื่องดื่มที่ได้รับความนิยมเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง และยังมีผู้ให้บริการ wine logistics โดยเฉพาะในประเทศจีน จึงเป็นช่องทางของ YCH ที่จะเข้าไปเจาะตลาด
- 8) สร้าง trade lanes ระหว่างจีนกับออสเตรเลีย เรียกว่า ChinAusT โดยการสร้าง ChinAusT นั้นมีจุดประสงค์เพื่อเจาะกลุ่มลูกค้าที่ทำธุรกิจในเส้นทางการค้าระหว่างจีนและออสเตรเลีย ซึ่งมีมูลค่าการค้าสูงชันอย่างต่อเนื่อง บริการนี้จึงช่วยอำนวยความสะดวกให้กับผู้ประกอบการเป็นอย่างมากจากการที่ YCH นั้นมีสาขาบริการในทั้งจีนและออสเตรเลีย คอยให้บริการลูกค้า

ปัจจัยที่ทำให้ YCH ประสบความสำเร็จ

- 1) การมีความคิดสร้างสรรค์ เสนอบริการที่มีความแปลกใหม่ โดยบริษัทได้มีการเสนอบริการที่มีความแปลกใหม่สำหรับอุตสาหกรรม เช่น การให้บริการแบบ Intribution, Intrabution, และ Retrologistics รวมถึงการสร้าง DistriPark และ Supply Chain City ทำให้บริษัทมีความน่าดึงดูดใจในการใช้บริการ
- 2) การลงทุนเพื่อสร้างความเป็นเลิศด้านบริการ บริษัทได้ลงทุนเป็นเม็ดเงินมหาศาลในการก่อสร้าง Supply Chain City และ DistriPark ซึ่งเป็นโครงการขนาดใหญ่ และ DistriPark ก็ประสบความสำเร็จด้วยดี ทำให้บริษัทได้ผลตอบแทนที่น่าพอใจ
- 3) การใช้ประโยชน์จากความตกลงทางการค้าต่างๆ อย่างมีประสิทธิภาพ ดังจะเห็นได้จากการตั้ง DistriPark ในเขตเศรษฐกิจพิเศษ (SEZ), การขยายสาขาไปในเกาหลีใต้เพื่อรองรับ FTA สิงคโปร์-เกาหลีใต้, และการให้บริการ wine logistics ในจีนในเขตเศรษฐกิจพิเศษของ Ningbo ซึ่งนโยบายเหล่านี้ช่วยให้บริษัทได้รับประโยชน์จากภาษีที่ลดลง รวมถึงอุปสงค์ที่เพิ่มสูงขึ้น
- 4) การร่วมมือกับบริษัทและหน่วยงานท้องถิ่นในประเทศต่างๆ ทั้งภาครัฐและเอกชน บริษัทได้มีความร่วมมือกับหน่วยงานท้องถิ่นในประเทศที่ตนเองเข้าไปทำธุรกิจด้วย ซึ่งทำให้การดำเนินธุรกิจเป็นไปอย่างราบรื่น

- 5) การให้บริการในสินค้าใดสินค้าหนึ่งโดยเฉพาะ สำหรับกรณีของ YCH คือ ไวน์ ซึ่งยังไม่มีผู้ให้บริการโลจิสติกส์โดยเฉพาะสำหรับสินค้านี้ในประเทศจีน

บทเรียนสำหรับผู้ประกอบการไทย

ผู้ประกอบการไทยสามารถนำกลยุทธ์ของ YCH ไปประยุกต์ใช้กับบริษัทของตนเองได้ ดังนี้

- 1) พัฒนารูปแบบการให้บริการที่ดึงดูดลูกค้า มีลักษณะ innovative
- 2) ศึกษาถึงสิทธิประโยชน์ที่จะได้รับจากความตกลงทางการค้าต่างๆ และใช้ประโยชน์จากความตกลงนั้น
- 3) เลือกเข้าสู่ตลาดต่างประเทศโดยร่วมมือกับหน่วยงานภาครัฐท้องถิ่นนอกเหนือจากภาคเอกชน
- 4) ให้บริการในสินค้าใดสินค้าหนึ่งโดยเฉพาะ ซึ่งอาจเป็นสินค้าที่ยังไม่มีผู้ให้บริการในลักษณะนี้มาก่อน

➤ กรณีศึกษาที่ 28: APL Logistics

ข้อมูลทั่วไปของบริษัท

APL Logistics ก่อตั้งขึ้นในปี 2000 โดยเป็นส่วนหนึ่งของ Neptune Orient Lines (NOL) ซึ่งก่อตั้งขึ้นในปี 1968 โดยมีธุรกิจหลัก คือ APL ซึ่งเป็นบริษัทเดินเรือรายใหญ่ และ APL Logistics ให้บริการโลจิสติกส์ในสาขาที่ 1-4 ตามเกณฑ์ของ สศช.

บริการของ APL Logistics

APL Logistics เน้นการให้บริการในอุตสาหกรรมยานยนต์, เคมีและเคมีภัณฑ์, consumer packaged goods, แฟชั่น, สินค้าไอเทค, เครื่องจักรและอุปกรณ์ขนาดใหญ่, ค่าปลีก, และ special projects โดยแบ่งกลุ่มการให้บริการ ดังนี้

(1) Industry Solutions

เป็นการให้บริการรายอุตสาหกรรม เนื่องจากอุตสาหกรรมแต่ละประเภทล้วนมีความต้องการบริการโลจิสติกส์ที่แตกต่างกัน โดยแบ่งอุตสาหกรรมออกเป็น

- Automotive การบริการสำหรับอุตสาหกรรมนี้ ได้แก่ Inbound-to-Manufacturing, Intercontinental Supply Chains, Finished Vehicles, และ Aftermarket Parts
- Chemicals การบริการสำหรับอุตสาหกรรมนี้ ได้แก่ Red Room and Hazardous Materials, Transportation Management Services, Transportation, Customs Brokerage, และ Trade Solutions
- Consumer Packaged Goods
- Fashion
- High-tech
- Retail

การบริการหลักสำหรับ 4 อุตสาหกรรมนี้ ได้แก่ Purchase Orders (PO) management, Vendor management, Consolidation, Global air, sea and land freight management, Multimodal transportation, Deconsolidation, Regional DC and destination DC, Vendor Managed Inventory (VMI), Order fulfillment, Distribution management, End-to-end supply chain visibility โดยจะมีลักษณะการให้บริการที่แตกต่างกันตามอุตสาหกรรม รวมถึงบริการเสริมที่แตกต่างกันด้วย

- Industrialการบริการสำหรับอุตสาหกรรมนี้ ได้แก่ Complex Handling, Load Optimisation, และ Customised Loading
- Special Projectsการบริการสำหรับ special projects นี้จะถูกออกแบบมาให้ตรงกับความต้องการของโครงการมากที่สุด

(2)Supply Chain Engineering แบ่งการให้บริการออกเป็น

- Supply Chain Network Optimisation
- Warehouse Design
- Transportation and Distribution Design
- Green Supply Chain Analysis

(3)Supply Chain Servicesแบ่งการให้บริการออกเป็น

- Order Management

- Import and Export Management
- International Hub Management
- Freight Management
- Warehousing and Distribution Management

(4)Technology Servicesแบ่งการให้บริการออกเป็น

- Supply Chain Collaboration
- Optimisation
- Visual Intelligence
- Transport Management Systems
- Warehouse Management Systems

(5)Customer Servicesแบ่งการให้บริการออกเป็น

- Global Solutions Implementation
- Account Management
- Service Quality
- Global Security
- Centres of Excellence

ขนาดธุรกิจ

APL Logistics มีสาขาการให้บริการมากกว่า 160 แห่งใน 75 ประเทศ มีจำนวนพนักงานประมาณ 4,700 คน

ผลประกอบการของ APL Logistics

สำหรับผลประกอบการของ APL Logistics แสดงในตารางที่ 4-20

ตารางที่ 4-20: ผลประกอบการของ APL Logistics ปี 2010-2012

Million US\$	2010	2011	2012
Revenue	1,260	1,405	1,555
Core EBITDA	76	79	78
Core EBIT	65	69	67

ที่มา: รายงานประจำปี NOL Group

จากตาราง จะเห็นได้ว่า APL Logistics มีรายได้ที่เพิ่มสูงขึ้นอย่างต่อเนื่องซึ่งบ่งบอกถึงผลประกอบการที่ดี แม้ว่ากำไรจะค่อนข้างคงที่ก็ตาม เนื่องจากต้นทุนการให้บริการที่เพิ่มสูงขึ้น

ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อการดำเนินงานธุรกิจ

- 1) ภัยธรรมชาติ ได้แก่ แผ่นดินไหวที่ญี่ปุ่น และน้ำท่วมใหญ่ที่ไทย ปัจจัยเป็นอุปสรรคของการดำเนินงานของบริษัทในเอเชียเนื่องจากอุปสงค์ลดลงมาก
- 2) การเพิ่มขึ้นของชนชั้นกลางในเอเชีย ปัจจัยนี้ทำให้อุปสงค์การบริโภคเพิ่มขึ้น เป็นโอกาสที่ดีของบริษัทในการขยายบริการ โดยเฉพาะในประเทศจีนและอินเดียที่บริษัทได้รุกตลาดอย่างเต็มตัว
- 3) การเพิ่มขึ้นของธุรกิจ E-commerce ปัจจัยเป็นความท้าทายของบริษัทในการปรับตัวให้รองรับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป

กลยุทธ์ในการดำเนินงานธุรกิจ

- 1) ลงทุนในการก่อสร้างโครงสร้างพื้นฐานเพิ่มเติม โดยบริษัทได้ลงทุนเป็นจำนวนมากในการก่อสร้างโครงสร้างพื้นฐานเพิ่มเติมเพื่อเพิ่มความสามารถในการให้บริการในจีน อินเดีย เอเชียตะวันออกเฉียงใต้ และละตินอเมริกาซึ่งล้วนแล้วแต่เป็นภูมิภาคที่มีการเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจสูง
- 2) ให้ความสำคัญกับโลจิสติกส์ในอุตสาหกรรมยานยนต์ เนื่องจากอุตสาหกรรมนี้มีอัตราการเจริญเติบโตที่สูง บริษัทจึงหันมาให้บริการโลจิสติกส์ในอุตสาหกรรมยานยนต์ โดยตลาดหลักอยู่ที่จีนและสหรัฐอเมริกา

- 3) ใช้ประโยชน์จากระบบ IT เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานและการให้บริการแก่ลูกค้า โดยบริษัทได้พัฒนาโปรแกรม ShipmentOptimizer ซึ่งได้รับรางวัล Enterprise Innovation Country Award จาก International Data Corporation (IDC) ซึ่งช่วยให้ลูกค้าวางแผนการขนส่งโดยการจำลองจากสถานการณ์จริง ซึ่งเป็นประโยชน์อย่างมากต่อการให้บริการ
- 4) Joint Venturesทำ JV กับบริษัท VASCOR ของสหรัฐอเมริกาซึ่งเป็นผู้เชี่ยวชาญในการให้บริการโลจิสติกส์สำหรับรถยนต์และวางแผนที่จะบุกตลาดอินเดีย
- 5) Acquisitionsโดยบริษัทได้เข้าซื้อกิจการ Carmichael International Service เพื่อเสริมสร้างความแข็งแกร่งของบริษัทในบริการพิธีการภาษีศุลกากรในสหรัฐอเมริกา , ซื้อหุ้นจากบริษัทพันธมิตรในจีน APLL-Zhiqin Group เพื่อขยายธุรกิจจีน
- 6) เข้าสู่ตลาดอินเดียอย่างเต็มรูปแบบโดยการตั้งบริษัท IndiaLinx ให้บริการในการขนส่งทางรางซึ่งได้รับผลตอบแทนเป็นอย่างดี รวมถึงการวางแผนเข้าสู่ธุรกิจโลจิสติกส์สำหรับรถยนต์ โดยบริษัท Joint Venture ระหว่าง APL Logistics กับ VASCOR

ปัจจัยที่ทำให้ APL Logistics ประสบความสำเร็จ

- 1) เหตุการณ์แผ่นดินไหวและสึนามิที่ญี่ปุ่น จากเหตุการณ์แผ่นดินไหวและสึนามินั้นทำให้บริษัทรถยนต์ในญี่ปุ่นหยุดการผลิตไป ส่งผลดีต่อบริษัทรถยนต์ในสหรัฐอเมริกาซึ่งเป็นลูกค้าของบริษัท
- 2) ระบบการบริหารจัดการ และการให้บริการที่ทันสมัยโดยใช้ประโยชน์จาก ITจากการพัฒนาซอฟต์แวร์ใหม่ๆ เพื่อช่วยในการให้บริการ ทำให้ลูกค้าเกิดความพึงพอใจ
- 3) การให้ความสำคัญกับการให้บริการในประเทศ Emerging Countriesตั้งจะเห็นได้จากบริษัทตัดสินใจเข้าสู่ตลาดประเทศเศรษฐกิจเกิดใหม่เหล่านั้นซึ่งล้วนแต่มีอัตราการเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจสูง เช่น จีน อินเดีย ละตินอเมริกา เป็นต้น

บทเรียนสำหรับผู้ประกอบการไทย

ผู้ประกอบการไทยสามารถนำเอกลักษณ์ของ APL Logistics ไปประยุกต์ใช้กับธุรกิจของตนเองได้ ดังนี้

- 1) พัฒนาระบบการให้บริการโดยใช้เทคโนโลยีให้มากขึ้น ผู้ประกอบการควรพัฒนาระบบการบริการของตนให้มีความทันสมัย ซึ่งจะช่วยให้สะดวกต่อการบริหารจัดการ และสะดวกสบายสำหรับลูกค้า
- 2) ศึกษาถึงความเป็นไปได้ในการให้บริการโลจิสติกส์ในอุตสาหกรรมยานยนต์ ซึ่งเป็นอุตสาหกรรมหลักของไทย
- 3) ร่วมมือกับผู้ให้บริการรายอื่นๆ ในการขยายบริการ โดยอาจให้บริการขนส่งแบบ multimodal หรือให้บริการในอุตสาหกรรมอื่นๆ ดังเช่น APL Logistics ได้เลือกให้บริการใน 7 อุตสาหกรรมหลัก
- 4) ออกไปลงทุนในต่างประเทศ ผู้ประกอบการควรคำนึงถึงกลยุทธ์นี้ โดยอาจเข้าไปลงทุนในประเทศจีน อินเดีย เวียดนาม และประเทศที่มีศักยภาพสูงอื่นๆ เช่น พม่า เป็นต้น

➤ กรณีศึกษาที่ 29: Pan Asia Logistics

ข้อมูลทั่วไปของบริษัท

ก่อตั้งขึ้นในปี 2003 โดย Mr. Christian Bischoff ชาวเยอรมัน เดิมเป็นบริษัทขนาดเล็ก แต่มีการเติบโตอย่างรวดเร็ว โดยเชี่ยวชาญในด้าน Warehousing และ Logistics Solutions เมื่อจัดตามเกณฑ์ของ สศช. แล้ว บริษัทให้บริการโลจิสติกส์ในสาขาที่ 1-4

บริการของ Pan Asia Logistics

บริษัทแบ่งการให้บริการออกเป็น

(1) Ocean Freight

ให้บริการทั้งการขนส่งสินค้าแบบ FCL, LCL, และสินค้าที่มีน้ำหนักมากหรือมีขนาดใหญ่ พิเศษ นอกจากนั้นยังมีบริการ Sea-Air Services และบริการ Chartering อีกด้วย

(2) Air Freight

เป็นบริการขนส่งทางอากาศแบบ door-to-door โดยมีบริการ On-board Courier Service, Chartering, Total Visibility, และบริการเสริมอื่นๆ เช่น พิธีการศุลกากร เป็นต้น

(3) Warehousing

บริการ warehousing ถือได้ว่าเป็นบริการหลักของบริษัท โดยใช้ระบบบริหารจัดการที่ทันสมัยแบบ fully automated warehouse management system ในทุกขั้นตอนและให้บริการครบครันทุกความต้องการแบบ end-to-end ของบริการ warehousing and distribution และให้บริการสำหรับสินค้าทุกประเภท โดยระบบบริหารจัดการของบริษัทนั้น ได้แก่ Inventory Management, Supply Chain Management, Supplier Management, Packing Management

นอกจากนี้บริษัทยังมีบริการ Hazardous Goods Storage and Handling, Waste Management & Remanufacturing, Return Logistics, Bonded Warehouse, และ 3PL Scheme อีกด้วย

(4) Project Logistics

บริษัทมีความเชี่ยวชาญด้าน Project Management และการขนส่งเครื่องจักรและอุปกรณ์ที่มีขนาดใหญ่ ซึ่งรวมถึงน้ำมัน ก๊าซธรรมชาติ และผลิตภัณฑ์ปิโตรเคมี โดยการให้บริการแบ่งเป็น Planning and Consulting, Project Management, Project Engineering, Supervision, Coordination, Cost Control, Loading/Unloading Ships/Barges/LCTs, และ Risk Assessment

(5) Special Services

บริการพิเศษนั้นแบ่งออกเป็น Consulting and Support, Transportation Management and Engineering, และ Fourth Party Logistics (4PL)

ขนาดธุรกิจ

สำนักงานใหญ่ของบริษัทตั้งอยู่ที่สิงคโปร์ และปัจจุบันบริษัทได้ขยายธุรกิจไปยังประเทศต่างๆ ในเอเชีย ได้แก่ จีน ฮองกง ไต้หวัน ไทย เวียดนาม อินเดีย อินโดนีเซีย ญี่ปุ่น เกาหลีใต้ มาเลเซีย และเยอรมนี โดยมีสำนักงานสาขามากกว่า 40 แห่ง และมีบริษัทตัวแทนในภูมิภาคต่างๆ ทั่วโลก

ปัจจัยที่ส่งผลต่อการดำเนินธุรกิจ

การเป็นบริษัทขนาดเล็กที่เกิดขึ้นใหม่

เนื่องจากบริษัทเพิ่งก่อตั้งในปี 2003 ท่ามกลางการแข่งขันที่ดุเดือดในอุตสาหกรรม โดยเฉพาะในสิงคโปร์ ประกอบกับแนวโน้มของการ M&A ที่เพิ่มขึ้น ปัจจัยเหล่านี้เป็นความท้าทายของบริษัทในการบริหารธุรกิจให้อยู่รอดและเจริญเติบโตด้วยดี

กลยุทธ์ในการดำเนินธุรกิจ

- 1) พัฒนาโครงสร้างพื้นฐาน บริษัทได้ลงทุนเป็นจำนวนมากในการก่อสร้างโครงสร้างพื้นฐาน โดยได้ก่อสร้างคลังสินค้าเพิ่มในมาเลเซียและสิงคโปร์เพื่อรองรับการขยายตัวของธุรกิจ
- 2) กลยุทธ์ "Built-to-suit" Built-to-suit คือการให้บริการแก่บริษัทใดบริษัทหนึ่งโดยเฉพาะ เช่น การก่อสร้าง logistics centre สำหรับ Mercedes-Benz อย่างเดียวในประเทศเกาหลีใต้ ซึ่งจะทำให้การบริการนั้นตรงตามความต้องการของลูกค้ามากที่สุด
- 3) ให้บริการอย่างใกล้ชิดกับลูกค้า เนื่องจากบริษัทเป็นบริษัทขนาดค่อนข้างเล็ก จึงสามารถให้บริการได้อย่างใกล้ชิด มีการติดต่อกับลูกค้าของสม่ำเสมอ ทำให้บริษัทรับทราบข้อมูลและปัญหาต่างๆ และให้บริการได้อย่างตรงจุด
- 4) พัฒนาระบบ IT ที่มีประสิทธิภาพ บริษัทใช้ระบบ IT เข้ามาให้บริการในทุก ๆ ส่วนทำให้สามารถเชื่อมโยงการบริหารงานภายใน และเชื่อมโยงหน่วยงานที่เกี่ยวข้องทุกภาคส่วนเข้าด้วยกัน

ปัจจัยที่ทำให้ Pan Asia Logistics ประสบความสำเร็จ

- 1) การเป็นบริษัทขนาดเล็กโดยเปรียบเทียบ การที่บริษัทมีขนาดค่อนข้างเล็ก ทำให้ทำงานใกล้ชิดกับลูกค้าได้มาก การบริหารงานและการให้บริการมีความคล่องตัว
- 2) ความทุ่มเทเอาใจใส่ในการให้บริการ ตัวอย่างเช่น กลยุทธ์ Built-to-suit ซึ่งลูกค้าแต่ละราย จะได้รับบริการที่ต่างกันขึ้นอยู่กับความต้องการของลูกค้า ทำให้ลูกค้าพึงพอใจในบริการ
- 3) การเชื่อมโยงกันระหว่างหน่วยงานต่างๆ ในองค์กร จากระบบสารสนเทศที่เชื่อมโยงกันในแต่ละฝ่ายในองค์กร ทำให้เกิดการแชร์ข้อมูลระหว่างกัน ส่งผลดีต่อการบริหารจัดการ

บทเรียนสำหรับผู้ประกอบการไทย

ผู้ประกอบการไทยอาจนำกลยุทธ์ของ Pan Asia Logistics ไปปรับใช้กับการดำเนินธุรกิจของตนได้ ดังนี้

- 1) ทำงานกับลูกค้าอย่างใกล้ชิด โดยมีการพูดคุยกับลูกค้าเพื่อทราบข้อมูลอย่างละเอียด เพื่อให้การบริการเกิดประสิทธิภาพสูงสุด
- 2) พัฒนาระบบฐานข้อมูลและการสื่อสารของบริษัท เพื่อให้หน่วยงานต่างๆ ทั้งภายในและภายนอกองค์กรสามารถติดต่อเชื่อมโยงกันได้อย่างรวดเร็ว
- 3) ให้บริการแบบ tailor-made ซึ่งการให้บริการแบบเฉพาะรายนี้ทำให้ลูกค้ารู้สึกถึงความเอาใจใส่ และมั่นใจว่าบริการนั้นเหมาะกับบริษัทของตนอย่างแท้จริง

➤ กรณีศึกษาที่ 30: CWT

ข้อมูลทั่วไปของบริษัท

ก่อตั้งขึ้นในปี 1970 โดยเป็นส่วนหนึ่งของ Port of Singapore Authority (PSA) ให้บริการ warehousing and container trucking และขยายกิจการเรื่อยมาจนเข้าสู่ตลาดหุ้นสิงคโปร์ในปี 1993 ปัจจุบันเป็นบริษัทชั้นนำในการให้บริการโลจิสติกส์แบบครบวงจรแก่ลูกค้าในอุตสาหกรรม commodities, เคมีและปิโตรเคมี, marine, น้ำมันและก๊าซธรรมชาติ, การทหาร และภาคอุตสาหกรรมอื่นๆเมื่อจัดตามเกณฑ์ของ สศช. แล้ว บริษัทให้บริการโลจิสติกส์ในสาขาที่ 1-4

บริการของ CWT

บริการโลจิสติกส์ของ CWT แบ่งออกเป็น

- 1) Warehousing Logisticsดำเนินการโดยบริษัทลูก คือ CWT Limited โดยให้บริการ Storage, Handling, และ Movement
- 2) Freight Logisticsดำเนินการโดยบริษัท CWT Globelink Group โดยให้บริการ LCL Consolidation, CFS Operation, DG Cargo Handling, Sea-Air Services, Buyer's Consolidation, และ General Freight Forwarding
- 3) Commodity Logisticsดำเนินการโดย CWT Commodities Group ให้บริการ LME Warehousing, LIFFE/SICOM Warehousing, Collateral Management, Stock Monitoring, Freight Forwarding and Shipping, Trade Credit Facilitation, และ Mining Logistics
- 4) Defense Logisticsดำเนินการโดย CWT Defense Services Division ให้บริการ Forwarding, Design, Delivery, และ Maintenance และบริการอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องกับการทหาร
- 5) Contract Logisticsดำเนินการโดย CWT Logistics Group ให้บริการ Regional Distribution Hub Operation, Onsite Logistics, Supply Chain Solutions, Petrochemical & Chemical Logistics, Cold Chain Logistics, และ Bonded/Dutiable Cargo Logistics
- 6) Container Logisticsดำเนินการโดย OCWS Logistics Group ให้บริการ Container Storage, ISO tank, FCL Container Storage, Container Trucking, Transportation/Cross Docking และบริการเสริมอื่นๆ เช่น Maintenance and Repair เป็นต้น

นอกจากนี้บริษัทยังมีบริการ Commodity Supply Chain Management, Engineering Services, และ Financial Services อีกด้วย

ขนาดธุรกิจ

CWT มีสำนักงานสาขาอยู่ใน 50 ประเทศในทุกภูมิภาคทั่วโลก มีจำนวนพนักงานประมาณ 5,700 คน

ผลประกอบการของ CWT

สำหรับผลประกอบการของ CWT แสดงในตารางที่ 4-21

ตารางที่ 4-21:ผลประกอบการของ CWT ปี 2008-2012

Million S\$	2008	2009	2010	2011	2012
Revenue	602.7	623.9	747.2	2,579.7	5,397.0
EBITDA	44.1	58.7	181.7	64.7	127.3
Operating Profit after Tax and Non-controlling Interests	25.0	22.8	28.5	51.6	86.5

ที่มา: รายงานประจำปี CWT

จากตาราง จะเห็นได้ว่าในปี 2012 นั้น บริษัทมีรายได้เพิ่มสูงขึ้นเป็นอย่างมาก โดยมีการเติบโตมากถึง 109% สาเหตุหลักของการเพิ่มขึ้นของรายได้อย่างมหาศาลในปี 2012 นี้มาจากธุรกิจ Commodity Supply Chain Management ซึ่งมีมูลค่าสูงขึ้นเป็นอย่างมาก และลูกค้ารายใหญ่ของบริษัทนั้นคือผู้ประกอบการในประเทศจีน

ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อการค้าเงินธุรกิจ

- 1) การปฏิบัติและเหตุการณ์ความไม่สงบทางการเมืองในตะวันออกกลางและแอฟริกา
- 2) เนื่องจากบริษัทมีการทำธุรกิจในภูมิภาคตะวันออกกลางและแอฟริกาหลาย ๆ ประเทศ เมื่อมีเหตุการณ์ความไม่สงบทางการเมืองซึ่งเป็นปัจจัยภายนอกที่บริษัทไม่สามารถควบคุมได้ ปัจจัยนี้จึงเป็นอุปสรรคต่อการให้บริการของบริษัท
- 3) ภาวะเศรษฐกิจที่ตกต่ำของยุโรปและสหรัฐอเมริกา
- 4) จากภาวะเศรษฐกิจที่ยังคงซบเซาในยุโรปและสหรัฐอเมริกา ทำให้อุปสงค์ของการขนส่งและโลจิสติกส์ในภูมิภาคนี้ยังไม่ฟื้นตัว ปัจจัยนี้จึงเป็นอีกหนึ่งอุปสรรคสำหรับบริษัทในการดำเนินธุรกิจ

กลยุทธ์ในการดำเนินธุรกิจ

- 1) Acquisitions โดยบริษัทได้เข้าซื้อ MRI Trading AG ซึ่งเป็นบริษัทการตลาดสำหรับสินค้า commodities ตั้งอยู่ที่สวิตเซอร์แลนด์ เพื่อขยายธุรกิจสินค้า commodities

- 2) การเข้าสู่ตลาดเป็นรายแรก โดย CWT เป็นผู้ให้บริการขนส่งเหล็กแท่ง (steel billet) ของ London Metal Exchange ไปยังสหรัฐอเมริกา โดยเป็นผู้ให้บริการเป็นรายแรกในธุรกิจนี้
- 3) ลงทุนสร้างโครงสร้างพื้นฐานเพื่อเพิ่มความสามารถในการให้บริการโดย CWT ได้ก่อสร้างคลังสินค้าใหม่ คือ WET Logistics Hub 3 และ Pandan Logistics Hub ในสิงคโปร์ และกำลังก่อสร้างใน Port Klang ของมาเลเซียด้วย
- 4) พัฒนารธุรกิจ Commodity Logistics โดยก่อตั้งบริษัท Straits Financial Group ขึ้นมาเพื่อให้บริการเสริมด้านการเงินและการค้าสำหรับสินค้า commodities มีสาขาอยู่ที่สิงคโปร์ เชียงไฮ้ จาการ์ตา และชีกาโก และมีแผนที่จะขยายไปยังประเทศอื่นๆ ในเอเชียต่อไป
- 5) ขยายสู่ตลาดต่างประเทศใน 3 บริการหลัก ได้แก่ Commodity Logistics, Freight Logistics, และ Warehousing Logistics โดยบริษัทได้ไปตั้งสำนักงานสาขาที่ประเทศ กาดาร์ คอสตาริกา กัวเตมาลา ตุรกี บัลแกเรีย โรมาเนีย สโลวีเนีย และโครเอเชีย
- 6) Joint Ventures บริษัทได้ทำ JV กับบริษัทผู้ให้บริการโลจิสติกส์ชั้นนำในละตินอเมริกา เพื่อให้บริการ commodity logistics ทั่วทั้งภูมิภาค โดยเน้นที่บราซิล อาร์เจนตินา อุรุกวัย ชิลี เปรู และเม็กซิโก
- 7) ตั้งบริษัทสาขาในภูมิภาคแอฟริกาใต้จุดประสงค์ของการก่อตั้งเพื่อให้บริการการขนส่งโลจิสติกส์ระหว่างแอฟริกากับจีน อินเดีย ตะวันออกกลาง และยุโรป โดยให้บริการในมาลาวี โมซัมบิก แอฟริกาใต้ แซมเบีย และซิมบับเว

ปัจจัยที่ทำให้ CWT ประสบความสำเร็จ

- 1) การ acquisitions ที่มีคุณภาพด้วยการศึกษาข้อมูลอย่างละเอียดในการเข้าซื้อกิจการแต่ละครั้ง ทำให้ได้บริษัทที่มีคุณภาพเข้ามาส่งเสริมกิจการของบริษัท ส่งผลให้รายได้ของบริษัทเพิ่มสูงขึ้นเป็นอย่างมาก และเสริมความแข็งแกร่งให้กับบริษัทใน commodities logistics services
- 2) การเสนอบริการโดยเน้นที่หลักการ first mover advantage ดังจะเห็นได้จากการให้บริการขนส่งเหล็กแท่งจาก London Metal Exchange ไปยังสหรัฐอเมริกาเป็นรายแรก
- 3) การเข้าสู่ตลาดต่างประเทศในประเทศที่ยังมีผู้ให้บริการน้อยราย เนื่องจากเศรษฐกิจที่ยังมีขนาดเล็กจึงยังมีผู้ให้บริการไม่มากนัก แต่บริษัทเล็งเห็นถึงศักยภาพการเติบโตในอนาคต จึงเข้าสู่ตลาดก่อนผู้เล่นรายอื่นๆ
- 4) ลงทุนในโครงสร้างพื้นฐานที่จำเป็นต่อการพัฒนาการให้บริการ ตัวอย่างเช่น การก่อสร้างคลังสินค้าทั้งแบบแห้งและแบบเย็น ทำให้บริษัทเป็นผู้ให้บริการโลจิสติกส์ที่มีพื้นที่คลังสินค้ามากที่สุดในสิงคโปร์

- 5) การตั้งบริษัทเพื่อให้บริการเสริมในธุรกิจหลักของตน นโยบายนี้ทำให้บริษัทที่ก่อตั้งขึ้นมา นั้น (ในที่นี้ คือ Straits Financial Group) ช่วยอำนวยความสะดวกแก่ลูกค้าและสร้างรายได้เพิ่มเติมให้แก่บริษัท

บทเรียนสำหรับผู้ประกอบการไทย

ผู้ประกอบการไทยอาจศึกษาถึงกลยุทธ์ของ CWT แล้วนำไปประยุกต์กับบริษัทของตนเอง ดังนี้

- 1) มองหาตลาดใหม่ๆ ที่มีผู้ให้บริการยังไม่มาก แต่มีศักยภาพในการเติบโตสูง
- 2) หาพันธมิตรในต่างประเทศเพื่อให้บริการร่วมกันแบบ Joint Venture ในประเทศนั้นโดยกลยุทธ์การหาพันธมิตรที่เป็นบริษัทท้องถิ่นมีข้อดีที่บริษัทท้องถิ่นจะรู้ข้อมูลเชิงลึกของธุรกิจมากกว่า ทำให้บริษัทไม่ต้องแบกรับความเสี่ยงในการทำธุรกิจมากเท่าลงทุนเองแต่เพียงผู้เดียว
- 3) มีเป้าหมายที่ชัดเจนในการขยายกิจการของตนไปยังต่างประเทศว่าต้องการขยายในกิจกรรมใดบ้าง ตัวอย่างเช่น CWT นั้นมีบริการมากมายหลายสาขา แต่เลือกที่จะขยายไปยังต่างประเทศแค่ 3 สาขา ได้แก่ Commodity Logistics, Freight Logistics, และ Warehousing Logistics
- 4) เพิ่มความสามารถในการแข่งขันด้วยการลงทุนพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานของบริษัทให้ดีขึ้น
- 5) เพิ่มบริการเสริมที่ช่วยอำนวยความสะดวกให้แก่ลูกค้า เช่น บริการทางการเงิน เป็นต้น

4.2.7. Singapore Post

ข้อมูลทั่วไปของบริษัท

กิจการไปรษณีย์ของสิงคโปร์นั้นมีมาตั้งแต่เริ่มก่อตั้งสิงคโปร์โดย Sir Stamford Raffles ในปี 1819 ปัจจุบันบริษัทเป็น บริษัทผู้ให้บริการรายใหญ่ที่สุดสำหรับธุรกิจขนส่งพัสดุและไปรษณีย์ภัณฑ์ ให้บริการโลจิสติกส์ในสาขาที่ 1, 2, 4, และ 5 ตามเกณฑ์ของ สศช.

บริการของ Singapore Post

Singapore Post แบ่งเป็น 3 แผนกหลัก คือ Mail, Logistics, และ Retail โดยทั้ง 3 แผนกดูแลธุรกิจซึ่งแบ่งเป็น 5 กลุ่มหลัก ได้แก่ Mail, Digital Services, Logistics, E-commerce, และ Retail & Financial Services

สำหรับลูกค้าบุคคล มีการบริการที่หลากหลายมากครอบคลุมกิจกรรมในชีวิตประจำวันของประชาชน ตั้งแต่การรับส่งพัสดุไปรษณีย์ บริการทางการเงินและการจ่ายค่าบริการต่างๆ บริการภาครัฐ บริการโทรคมนาคม บริการ online shopping ฯลฯ

สำหรับลูกค้าธุรกิจ มีบริการรับส่งพัสดุ บริการด้านโลจิสติกส์และการกระจายสินค้า บริการด้านการตลาด บริการ SME Solution ฯลฯ

ขนาดธุรกิจ

Singapore Post ได้เข้าสู่ตลาดหุ้นสิงคโปร์ในปี 2003 โดยบริษัทผู้ถือหุ้นรายใหญ่ ได้แก่ Temasek Holdings (Private) Limited ซึ่งถือหุ้นอยู่ 26.01%

ผลประกอบการของ Singapore Post

สำหรับผลประกอบการของ Singapore Post นั้นแสดงในตารางที่ 4-22

ตารางที่ 4-22:ของ Singapore Post ปี 2008-2012

S\$ Million	2008	2009	2010	2011	2012
Revenue	472.6	481.1	525.5	565.8	578.5
Operating Profit	175.3	178.4	201.5	206.6	182.9
EBITDA	214.8	212.7	232.2	232.6	214.8
Net Profit	149.3	148.8	165.0	161.0	142.0

ที่มา: รายงานประจำปี Singapore Post

จากตาราง จะเห็นได้ว่าในปี 2012 บริษัทมีรายได้เพิ่มขึ้น ซึ่งมาจากธุรกิจ Logistics และ Retail ส่วนธุรกิจ Mail นั้นมีรายได้ลดลง อย่างไรก็ตาม แม้รายได้จะเพิ่มขึ้นแต่กำไรของบริษัทนั้น

ลดลง เนื่องจากต้นทุนการให้บริการที่สูงขึ้น และบริษัทได้ใช้เงินลงทุนไปกับการพัฒนาระบบ และบุคลากรเพื่อเสริมสร้างความสามารถในการแข่งขันในโลกแห่งเทคโนโลยีเช่นปัจจุบัน

ปัจจัยที่ส่งผลต่อการดำเนินธุรกิจ

- 1) ความต้องการส่งไปรษณีย์ที่ลดลง เนื่องจากการพัฒนาทางเทคโนโลยีทำให้ผู้คนติดต่อสื่อสารและทำธุรกรรมผ่านทางอินเทอร์เน็ตทำให้อุปสงค์ของการส่งไปรษณีย์เพื่อติดต่อสื่อสารกันลดลง ปัจจัยนี้เป็นอุปสรรคต่อการดำเนินงานของบริษัท แต่ในขณะเดียวกันก็เป็นความท้าทายและเป็นโอกาสของบริษัทที่จะขยายบริการไปสู่ความเป็นดิจิทัลมากขึ้น
- 2) อุปสงค์ด้านอื่นๆ เช่น บริการโลจิสติกส์, ค่าปลีก, E-commerce, และบริการทางการเงินต่างๆ นั้นเพิ่มขึ้น ปัจจัยนี้เป็นโอกาสของบริษัทที่จะพัฒนาการให้บริการเพื่อเติมเต็มความต้องการของผู้บริโภคในส่วนนี้
- 3) การพัฒนาทางเทคโนโลยีโดยเฉพาะ IT ปัจจัยนี้เป็นโอกาสของบริษัทที่จะพัฒนาการให้บริการโดยพึ่งพาเทคโนโลยีที่ทันสมัย

กลยุทธ์ในการดำเนินธุรกิจ

- 1) ให้ความสำคัญกับการพัฒนาเทคโนโลยีเป็นอย่างมาก โดยบริษัทได้ออกบริการใหม่ๆ ที่ใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัย เช่น QR Code เป็นต้น
- 2) เพิ่มขีดความสามารถในการให้บริการ โดยลงทุนสร้าง Air Freight Hub แห่งที่ 2 ที่สนามบิน Shanghai ซึ่งใช้งบประมาณค่อนข้างสูง
- 3) พัฒนาบริการไปสู่ดิจิทัล โดยบริษัทได้ใช้เทคโนโลยีอินเทอร์เน็ตและดิจิทัลเพื่อดึงดูดผู้ใช้บริการ เช่น application สำหรับโทรศัพท์มือถือและแท็บเล็ต, บริการ SAM ซึ่งเป็นบริการออนไลน์แบบครบวงจร, PostMarque เป็นบริการ tracking & tracing, ezyparcels เป็นบริการออนไลน์สำหรับธุรกิจ e-commerce เป็นต้น
- 4) Acquisitions บริษัทได้ขยายบริการขนส่งและโลจิสติกส์ไปยังประเทศอื่นในภูมิภาคเอเชีย โดยนโยบาย Acquisitions โดยเข้าซื้อหุ้นของ Indo Trans Logistics ของเวียดนาม เป็นต้น และ Partnerships โดยเป็น partner กับ eBay, 7-Eleven เป็นต้น นอกจากนี้ บริษัทยังขยายบริการ digital ในสิงคโปร์และภูมิภาคเอเชียด้วยนโยบาย Acquisitions โดยซื้อหุ้นของ DataPost, Efficient E-Solutions Berhad และอยู่ในขั้นตอนการซื้อ Novation Solutions ของฮ่องกง

- 5) ร่วมมือกับบริษัทไปรษณีย์ของประเทศต่างๆ โดยความร่วมมือนั้นผ่านทาง Universal Postal Union (UPU), Asian-Pacific Postal Union และอื่นๆ

ปัจจัยที่ทำให้ Singapore Post ประสบความสำเร็จ

- 1) การปรับกลยุทธ์ขององค์กรให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของโลกในปัจจุบันโดยปรับตนเองให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีไปสู่โลกดิจิทัล รวมถึงแบบแผนการบริโภคของประชาชนที่เปลี่ยนแปลงไปอีกด้วย
- 2) การใช้เทคโนโลยีได้อย่างมีประสิทธิภาพบริษัทได้พัฒนาการให้บริการของตนโดยนำเทคโนโลยีที่ทันสมัยเข้ามาใช้ และทำให้บริการของบริษัทมีความทันสมัยและมีประสิทธิภาพ
- 3) การออกบริการที่มีลักษณะ innovative ดังจะเห็นได้จากการสร้าง application สำหรับ smart phone และ tablet ซึ่งสร้างความแตกต่างและความแปลกใหม่ เพิ่มความสะดวกสบายให้ผู้ให้บริการ
- 4) การให้ความสำคัญกับธุรกิจดิจิทัลและธุรกิจออนไลน์อื่นๆ ซึ่งมีอัตราการเติบโตที่รวดเร็ว บริษัทให้ความสำคัญกับธุรกิจออนไลน์เป็นอย่างมากเนื่องจากมีอัตราการเติบโตที่สูง มีแนวโน้มที่สดใสในการดำเนินธุรกิจ ซึ่งแตกต่างจากธุรกิจการส่งไปรษณีย์แบบดั้งเดิม
- 5) การทำ M&A รวมถึง Partnerships ที่มีประสิทธิภาพโดย Singapore Post นั้นตั้งเป้าว่านโยบาย M&A และรวมถึงความร่วมมืออื่นๆ นั้นจะต้องช่วยเสริมสร้างความแข็งแกร่งให้กับบริษัท หรือช่วยต่อยอดการบริการของบริษัทให้ขยายออกไป ทำให้การดำเนินนโยบายนี้แต่ละครั้งประสบความสำเร็จ
- 6) การขยายธุรกิจไปสู่ประเทศต่างๆ ในภูมิภาค โดยเฉพาะบริการโลจิสติกส์บริษัทได้สังเกตเห็นศักยภาพของภูมิภาคเอเชียว่าจะเป็นภูมิภาคหลักในการขับเคลื่อนเศรษฐกิจและมีอัตราการเจริญเติบโตที่สูงอย่างต่อเนื่อง โดยเฉพาะในสาขาโลจิสติกส์ บริษัทจึงได้ขยายธุรกิจไปสู่ประเทศต่างๆ ในภูมิภาคซึ่งช่วยสร้างรายได้ให้กับบริษัทเป็นอย่างดี

บทเรียนสำหรับผู้ประกอบการไทย

ผู้ประกอบการไทยสามารถนำบทเรียนที่ได้จาก Singapore Post ไปประยุกต์ใช้กับการดำเนินงานของบริษัทตนเองได้ ดังนี้

- 1) ผู้ประกอบการต้องปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์ปัจจุบัน โดยเฉพาะสภาวะแวดล้อมทางธุรกิจที่เปลี่ยนแปลงไป

- 2) พัฒนาด้านเทคโนโลยีอย่างจริงจัง ทั้งในด้านการบริหารจัดการ และการให้บริการ
- 3) หาพันธมิตรเพื่อทำงานร่วมกันในการพัฒนาการบริการ
- 4) เพิ่มการบริการในส่วนของธุรกิจ E-commerce และธุรกิจดิจิทัลอื่นๆ
- 5) เพิ่มบริการเสริมต่างๆ เช่น บริการทางการเงิน

➤ กรณีศึกษาที่ 31: THT Logistics

ข้อมูลทั่วไปของบริษัท

บริษัท THT Logistics ของสิงคโปร์เริ่มประกอบธุรกิจคลังสินค้าในปี 1970 ด้วยพื้นที่เพียง 2,000 ตารางฟุต ปัจจุบันเป็นผู้ให้บริการโลจิสติกส์รายใหญ่ โดยมีพื้นที่คลังสินค้ากว่า 200,000 ตารางฟุต ทำให้บริษัทสร้างตัวเองกลายเป็นผู้ให้บริการการจัดการศูนย์กระจายสินค้าแห่งภูมิภาค (Regional Distribution Center Management: RDC)

ปัจจัยที่ส่งผลต่อการดำเนินธุรกิจ

ลูกค้าแต่ละรายมีความต้องการการขนส่งและกระจายสินค้าที่แตกต่างกัน ทั้งในแง่ของเวลาการขนส่ง และวิธีการขนส่งปัจจัยนี้จึงเป็นปัญหาที่ส่งผลกระทบต่อธุรกิจของบริษัท

แนวทางการแก้ไขปัญหา

หาพันธมิตรทางธุรกิจเพื่อขยายเครือข่ายการบริการ

บริษัทได้สร้างพันธมิตรทางการค้ากับธุรกิจโลจิสติกส์ในหลายประเทศ เช่น มาเลเซีย ไทย อินโดนีเซีย เวียดนาม จีน และดูไบ เพื่อสร้างเครือข่ายการกระจายสินค้าในต่างประเทศโดยบริษัทไม่จำเป็นต้องไปลงทุนเปิดคลังสินค้าเอง เช่น บริษัทสามารถให้บริการรับสินค้าหลังจากที่มีสินค้านำวางที่คลังได้ภายในเวลาเพียง 15 นาที เพื่อส่งต่อไปยังลูกค้า ทำให้บริการมีความรวดเร็ว และสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้าเป็นอย่างมาก

ผลจากกลยุทธ์ดังกล่าว ทำให้ปัจจุบัน การให้บริการร้อยละ 50 ของของบริษัทเป็นการให้บริการผ่านเครือข่ายในต่างประเทศ และรายรับของบริษัทนั้นเพิ่มขึ้นมากกว่า 2 เท่าภายในระยะเวลาเพียง 3 ปี

บทเรียนสำหรับผู้ประกอบการไทย

การสร้างพันธมิตรทางการค้าในต่างประเทศก็เป็นทางเลือกหนึ่งสำหรับผู้ประกอบการ SME ที่มีเงินทุนน้อยและทรัพยากรจำกัด เนื่องจากพันธมิตรจะสามารถช่วยเหลือกันในเรื่องของ คลังสินค้า รวมถึงการหาลูกค้าด้วย ทำให้บริษัทสามารถประหยัดทรัพยากร และเพิ่มรายได้ได้ในระยะยาว

4.2.8. ไทย

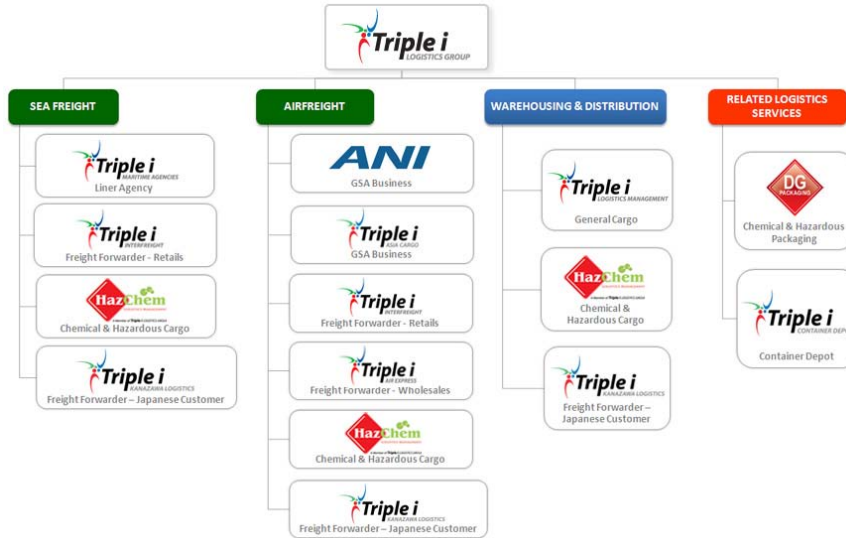
➤ กรณีศึกษาที่ 32: Hazchem Logistics Management

จากการสัมภาษณ์คุณ เฉลิมศักดิ์ กาญจนวรินทร์ กรรมการผู้จัดการ บริษัท Hazchem Logistics Management เมื่อวันที่ 21 มีนาคม 2556 และจากการศึกษาเพิ่มเติม ผู้วิจัยได้สรุป ข้อมูลทั่วไปของบริษัท Hazchem Logistics Management ปัจจัยที่นำไปสู่ความสำเร็จ และ บทเรียนสำหรับผู้ประกอบการโลจิสติกส์ไทยได้ดังนี้

ข้อมูลทั่วไปของบริษัท

บริษัท Hazchem Logistics Management (“Hazchem”) จัดตั้งขึ้นเมื่อปี 2547 ประกอบ ธุรกิจให้บริการโลจิสติกส์ที่เกี่ยวข้องกับการขนส่งวัตถุดิบและสารเคมีอันตรายสำหรับธุรกิจผลิตและ จัดจำหน่ายสารเคมีและอุตสาหกรรมอย่างครบวงจร ตั้งแต่การบรรจุภัณฑ์ การขนส่งทั้งทางบก ทางเรือ และทางอากาศ ให้บริการ One Stop Service และบริการครบวงจรตลอดทั้ง Supply Chain ของลูกค้า การขนส่งด่วน การขนส่งสินค้าแบบเต็มตู้คอนเทนเนอร์และแบบไม่เต็มตู้คอนเทนเนอร์ ให้บริการ ISO Tank Container การให้บริการคลังสินค้าสำหรับวัตถุดิบอันตราย การให้บริการพิธีศุลกากร โดยมีเครือข่ายบริษัทตัวแทนอยู่ทั่วโลก อีกทั้งยังให้บริการให้คำปรึกษาและ จัดฝึกอบรมเกี่ยวกับการขนส่งและโลจิสติกส์วัตถุดิบอันตรายอย่างครบวงจร นอกจากนี้ Hazchem ก็เป็นหนึ่งในกลุ่ม Triple i Logistics Group ซึ่งเป็นกลุ่มบริษัทที่ให้บริการขนส่ง และบริการโลจิสติกส์ที่เกี่ยวข้องอย่างครบวงจรกลุ่มหนึ่งในประเทศไทย โดยโครงสร้างความสัมพันธ์ระหว่างกลุ่ม บริษัทใน Triple i Logistics Group ดังภาพข้างล่าง

ภาพที่ 4-3: โครงสร้างความสัมพันธ์องค์กรของ Triple i Logistics Group



ที่มา: <http://www.iii-logisticsgroup.com/iam.php?tid=4>

ปัจจัยที่ส่งผลการดำเนินธุรกิจ

ปัจจัยหลักที่ส่งผลการดำเนินธุรกิจของ Hazchem ได้แก่ ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับธุรกิจผลิตและจัดจำหน่ายสารเคมี รวมถึงโครงสร้างพื้นฐานของประเทศลูกค้า ทั้งในแง่ของโครงสร้างพื้นฐานในการขนส่งและโครงสร้างพื้นฐานด้านกฎหมายและการบังคับใช้กฎหมายที่เกี่ยวข้องกับสารเคมีและวัตถุอันตราย

ปัจจัยที่ 1 ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับธุรกิจผลิตและจัดจำหน่ายสารเคมี

เนื่องจากสินค้าที่ Hazchem ขนส่งนั้นเป็นสินค้าเฉพาะที่จำเป็นต้องอาศัยความรู้ความเข้าใจเฉพาะ ตั้งแต่กระบวนการผลิตและวิศวกรรม ความรู้เรื่องสารเคมี และวัตถุอันตราย ข้อจำกัดต่างๆ เกี่ยวกับการขนส่ง ซึ่งต้องอาศัยเทคโนโลยีที่สูงกว่าการขนส่งสินค้าทั่วไป นอกจากนี้ กฎระเบียบที่มากำกับดูแลสารเคมีและวัตถุอันตรายมีความซับซ้อนและมีการกำกับดูแลอย่างเข้มงวด และยังมีความแตกต่างกันระหว่างประเทศอีกด้วย ทำให้บริษัทต้องรับมือกับความยากลำบากในการขนส่งและให้บริการโลจิสติกส์ทั้งในมิติของเทคโนโลยีการขนส่งและในมิติของการกำกับดูแลสารเคมีและวัตถุอันตราย หากมีการเปลี่ยนแปลงระเบียบหรือกฎที่มีกำกับดูแล

การขนส่งและให้บริการโลจิสติกส์ หรือมีการบังคับใช้กฎหมายที่เข้มงวดขึ้น ก็ย่อมส่งผลต่อการดำเนินธุรกิจของบริษัท

ปัจจัยที่ 2 โครงสร้างพื้นฐานของประเทศลูกค้า

Hazchem มองว่าประเทศที่จะสามารถเข้าไปดำเนินธุรกิจและสามารถประสบความสำเร็จและทำกำไรได้ในระยะยาวคือประเทศที่มีโครงสร้างพื้นฐานของอุตสาหกรรมสารเคมีดี มีตลาดที่ใหญ่พอ และมีกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับการขนส่งและจัดการสารเคมี รวมถึงจะต้องมีการบังคับใช้กฎหมายสารเคมีที่ก้าวหน้า เนื่องจากประเทศเหล่านั้นก็จะมีอุตสาหกรรมที่เกี่ยวข้องกับการผลิตสารเคมีเป็นจำนวนมาก ถือเป็นช่องทางธุรกิจที่ Hazchem สามารถเข้าไปได้ นอกจากนั้นจะต้องมีกฎหมายที่ก้าวหน้าและการบังคับใช้กฎหมายที่เข้มแข็งประกอบกันไปด้วย ทำให้ลูกค้ามองเห็นมูลค่าเพิ่มของบริการของ Hazchem เพราะหากไม่มีการบังคับใช้กฎหมายที่เข้มงวดแล้วลูกค้าก็จะไม่เห็นคุณค่าในบริการของบริษัท ทำให้ไม่เข้ามาใช้บริการ

ประเทศที่ Hazchem สนใจเข้าไปดำเนินธุรกิจตั้งแต่เริ่มต้นคือประเทศสิงคโปร์ เนื่องจากสิงคโปร์เป็นประเทศที่เปิดเสรี และไม่มีการกีดกันหรือแบ่งแยกธุรกิจต่างชาติ ที่สำคัญคือสิงคโปร์ยังมีศูนย์กลาง (Hub) ของอุตสาหกรรมปิโตรเคมี ชื่อ Jurong Petrochemical Complex ซึ่งเป็นเสมือนเขตนิคมอุตสาหกรรมสำหรับการผลิตและจัดจำหน่ายสารเคมี Hazchem จึงเลือกที่จะเข้าไปประกอบธุรกิจในสิงคโปร์ก่อนเนื่องจากเห็นโอกาสทางธุรกิจที่แน่นอน ประกอบกับสิงคโปร์มีการบังคับใช้กฎหมายเกี่ยวข้องกับการจัดการสารเคมีและวัตถุอันตรายอย่างเข้มงวด จึงเป็นโอกาสของ Hazchem ที่จะเข้าไปให้บริการดังกล่าว

Hazchem ยังได้กล่าวถึงประเทศอื่นๆ ในภูมิภาคที่น่าสนใจสำหรับการประกอบธุรกิจการขนส่งสารเคมีและวัตถุอันตราย ได้แก่ อินโดนีเซีย และมาเลเซีย เนื่องจากทั้งสองประเทศมีอุตสาหกรรมที่เกี่ยวข้องกับสารเคมีและมีตลาดขนาดใหญ่ มาเลเซียมีการบังคับใช้กฎหมายที่เข้มงวดและมีพรมแดนติดกับประเทศไทย จึงน่าสนใจที่จะเข้าไปประกอบธุรกิจในขณะที่อินโดนีเซียอาจจะยังติดปัญหาเรื่องธรรมเนียมปฏิบัติในการดำเนินธุรกิจของคนอินโดนีเซีย วัฒนธรรมที่อาจแตกต่างกันพอสมควร อีกทั้งกฎหมายการลงทุนของต่างชาติโดยเฉพาะในอุตสาหกรรมโลจิสติกส์ยังไม่เปิดเท่าที่ควร อย่างไรก็ตาม Hazchem ก็เห็นโอกาสในการประกอบธุรกิจในอินโดนีเซีย เนื่องจากการที่อินโดนีเซียไม่มีราคากลาง หรือราคาตลาดในการขนส่ง ทำให้ผู้ประกอบการสามารถตั้งราคาได้อย่างเป็นอิสระพอสมควร มีโอกาสในการทำกำไรสูง ดังนั้นเชื่อว่าหากมีการเจรจาผลักดันให้อินโดนีเซียสามารถผ่อนคลายระเบียบเรื่องการลงทุน และมี

การศึกษาเรื่องธรรมเนียมการประกอบธุรกิจของคนอินโดนีเซีย ก็ถือว่าเป็นโอกาสสำคัญสำหรับธุรกิจการขนส่งของไทยที่จะเข้าไปทำกำไรได้

Hazchem ได้กล่าวถึงลาว กัมพูชา เวียดนาม และพม่าไว้อย่างน่าสนใจว่า แม้ว่าประเทศเวียดนาม และพม่าจะมีประชากรมาก แต่อุตสาหกรรมการผลิตและจัดจำหน่ายสารเคมีของประเทศยังไม่ก้าวหน้ามากพอที่จะสร้างตลาดการขนส่งสารเคมีหรือวัตถุดิบตรายขนาดใหญ่สำหรับบริษัทได้ ในส่วนของคู่แข่งทางธุรกิจสำหรับธุรกิจโลจิสติกส์โดยทั่วไป Hazchem มองว่าเวียดนามมีธุรกิจที่เข้าไปแข่งขันสูงอยู่แล้ว ทำให้ผู้ประกอบการที่จะเข้าไปต้องเตรียมรับมือในเรื่องการเผชิญหน้ากับคู่แข่ง ในขณะที่พม่ายังมีคนเข้าไปน้อย แต่ความสามารถในการหาจุดยืนสำหรับธุรกิจนั้นยังถือว่าลำบากเนื่องจากโครงสร้างพื้นฐานของประเทศยังไม่พร้อม สำหรับกัมพูชาและลาวนั้นยังมีตลาดที่เล็กมาก เนื่องจากจำนวนประชากรน้อย บริษัทมองว่ายังไม่คุ้มค่าที่จะเข้าไปลงทุนในขณะนี้

กลยุทธ์ในการดำเนินธุรกิจและปัจจัยที่ทำให้ Hazchem ประสบความสำเร็จ

กลยุทธ์หลักที่ Hazchem เลือกดำเนินการตั้งแต่ต้นมาจนถึงปัจจุบันมี 3 ข้อหลักด้วยกัน ได้แก่ การพัฒนาองค์กรจากภายใน ทั้งการฝึกอบรมให้ความรู้พนักงานและลูกค้าและการปรับภาพลักษณ์องค์กรให้มีความเป็นสากลและมีความเป็นมืออาชีพ การมุ่งให้บริการเฉพาะการขนส่งสินค้าที่เป็นสารเคมีและวัตถุดิบตราย และการแสวงหาพันธมิตรในต่างประเทศ

กลยุทธ์ที่ 1 การพัฒนาองค์กรจากภายในและการสร้างภาพลักษณ์องค์กรให้เป็นสากลและเป็นมืออาชีพ

อย่างที่ได้อธิบายไปแล้ว ธุรกิจการขนส่งวัตถุดิบตรายจำเป็นต้องอาศัยความรู้ทั้งในด้านสารเคมี ด้านวิศวกรรม รวมถึงกฎระเบียบที่เกี่ยวข้องกับสารเคมีที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ทำให้บริษัทต้องมีการให้ความรู้ความเข้าใจกับพนักงานอย่างต่อเนื่อง ติดตามการเปลี่ยนแปลงของระเบียบและกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับสารเคมีและวัตถุดิบตรายทั้งในประเทศและต่างประเทศอย่างต่อเนื่อง นอกจากนั้นแล้ว Hazchem ยังได้จัดการฝึกอบรมให้แก่บุคคลภายนอก รวมถึงให้แก่ลูกค้าของบริษัทอย่างต่อเนื่องอีกด้วย เพราะการให้ข้อมูลแก่ลูกค้าจะทำให้ลูกค้าถึงระเบียบและความตกลงใหม่ ๆ ทำให้ลูกค้าตระหนักถึงมูลค่าเพิ่มของบริการที่บริษัทจะสามารถให้ได้

Hazchem ได้กล่าวถึงการพัฒนาองค์กรจากภายในไว้อย่างน่าสนใจไว้ว่า หากธุรกิจโลจิสติกส์ของไทยต้องการที่จะสร้างความน่าเชื่อถือในสายตาของธุรกิจไทยด้วยกันเองหรือในสายตา

ของธุรกิจต่างชาติ การสร้างภาพลักษณ์ของบริษัท (Corporate Image) ให้มีความเป็นมืออาชีพ และเป็นสากลเป็นสิ่งที่จำเป็น Hazchem ลงทุนและพัฒนาภาพลักษณ์ขององค์กรอย่างต่อเนื่องไม่ ว่าจะเป็นการใช้ภาษาอังกฤษในการสื่อสาร การปรับเว็บไซต์ของบริษัทให้มีความน่าเชื่อถือและให้ ข้อมูลที่ทัดเทียมกับเว็บไซต์ของบริษัทชั้นนำในต่างประเทศ ในส่วนของการให้บริการก็ต้องทำ อย่างเป็นมืออาชีพ มีการส่งงานตรงเวลา และสร้างความสัมพันธ์อันดีกับลูกค้าอย่างสม่ำเสมอ มอง ตัวเองเป็น DG Expert(Dangerous Good Expert) และสื่อสารไปยังลูกค้าว่าตนคือผู้เชี่ยวชาญ ด้านสารเคมีและวัตถุอันตราย ลูกค้าเชื่อว่าถ้ามาหา Hazchem แล้วทุกอย่างจบ ทำให้การแข่งขัน ทางด้านราคาไม่ใช่กลยุทธ์สำคัญที่ Hazchem ใช้ เพราะลูกค้าเชื่อในคุณภาพของบริการและ ตระหนักถึงมูลค่าเพิ่มที่ลูกค้าจะได้หากใช้บริการ Hazchem

กลยุทธ์ที่ 2 การมุ่งให้บริการการขนส่งสารเคมีและวัตถุอันตราย

Hazchem เลือกที่จะประกอบธุรกิจการขนส่งวัตถุอันตรายตั้งแต่ต้น เนื่องจากเห็นว่าเป็น ธุรกิจที่ยังไม่มีคนทำในประเทศไทยในขณะนั้นและมีการแข่งขันน้อย ความเป็นผู้บุกเบิกใน อุตสาหกรรมทำให้บริษัทเป็นที่รู้จักในวงการผู้ประกอบการผลิตและจัดจำหน่ายสารเคมี อีกทั้ง บริษัทจะไม่ให้บริการขนส่งสินค้าอื่น ๆ ที่นอกเหนือจากสินค้าประเภทสารเคมีและวัตถุอันตราย เพราะอาจเสี่ยงต่อความไม่เชี่ยวชาญในการขนส่งสินค้าประเภทอื่น ๆ และที่สำคัญคือทำให้บริษัท ดำเนินธุรกิจที่ต่างออกไปจากกลยุทธ์หลักที่ดำเนินการมาเป็นเวลานาน ทำให้ปัจจุบันบริษัทเป็นที่ รู้จักในวงกว้างและหาบริษัทอื่นที่จะมาเปรียบเทียบได้ยาก

กลยุทธ์ที่ 3 การแสวงหาพันธมิตรทางธุรกิจทั้งในไทยและในต่างประเทศ

Hazchem มองว่า ธุรกิจการขนส่งสารเคมีและวัตถุอันตรายเป็นธุรกิจที่ต้องใช้ความรู้ ความชำนาญสูง จึงมีความจำเป็นในการรวมตัวในรูปแบบกิจการร่วมค้ากับบริษัทในประเทศ สิงคโปร์ในระยะเริ่มแรก เพื่อสร้างความเชี่ยวชาญให้กับบริษัทในการประกอบธุรกิจ ในแง่ของการ หางานและการทำการตลาด การมีเครือข่ายกับต่างประเทศจะช่วยให้บริษัทสามารถได้ลูกค้าจาก ต่างประเทศทำให้สามารถพัฒนาความเชี่ยวชาญในองค์กรได้ เมื่อบริษัทเติบโตมาถึงจุดที่สามารถ ประกอบธุรกิจได้ด้วยตัวเองจึงแยกออกมา และขยายเครือข่ายธุรกิจไปยังต่างประเทศด้วยตัวเอง เพื่อสร้างความเข้มแข็งขององค์กรในระดับภูมิภาค ตัวอย่างเช่น ปัจจุบัน Hazchem มีบริษัท ตัวแทนในสิงคโปร์ที่จะคอยหาลูกค้าให้ มีบริษัท CWT Singapore ที่บริษัทสามารถใช้คลังสินค้าได้ ในส่วนของการสร้างพันธมิตรกับธุรกิจในประเทศด้วยตนเองในรูปแบบของพันธมิตรทางธุรกิจ ซึ่ง จะเห็นได้จากการมี Tripple i Logistics Group นั้นเป็นสิ่งที่จำเป็นสำหรับธุรกิจโลจิสติกส์

เนื่องจากการให้บริการจำเป็นจะต้องให้บริการครบวงจร ตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงความต้องการของลูกค้า และช่วยสร้างฐานที่มั่นทางธุรกิจในประเทศได้เป็นอย่างดี

➤ กรณีศึกษาที่ 33: Leo Global Logistics

จากการสัมภาษณ์คุณ เกตติวิทย์ สิทธิสุนทรวงศ์ ประธาน กรรมการ บริหารกลุ่มบริษัท Leo Global Logistics (Leo) เมื่อวันที่ 4 เมษายน 2556 และจากการศึกษาเพิ่มเติม ผู้วิจัยได้สรุปข้อมูลทั่วไปของบริษัท Leo Global Logistics ปัจจัยที่นำไปสู่ความสำเร็จ และบทเรียนสำหรับประกอบการโลจิสติกส์ไทยได้ดังนี้

ข้อมูลทั่วไปของบริษัท

กลุ่มบริษัท Leo Global Logistics จัดตั้งขึ้นในปี 2534 เพื่อจุดประสงค์ในการเป็นผู้ให้บริการทางด้านโลจิสติกส์แบบครบวงจร (One Stop Service) โดยมุ่งเน้นเรื่องคุณภาพของการให้บริการตั้งแต่ต้นทางถึงปลายทางของการจัดส่งสินค้า ได้แก่ การขนส่งสินค้าระหว่างประเทศ ทั้งแบบเต็มตู้คอนเทนเนอร์ (FCL) และแบบไม่เต็มตู้คอนเทนเนอร์ (LCL) ให้บริการครอบคลุมท่าเรือทั่วทุกทวีป มากกว่า 250 เมือง ใน 75 ประเทศทั่วโลก ให้บริการทำพิธีการศุลกากร ขาเข้า และขาออก การให้บริการการจัดเก็บสินค้าคลังการกระจายสินค้า เป็นต้น

ปัจจุบันกลุ่มบริษัท Leo Global Logistics มีบริษัทในเครืออยู่ 6 บริษัท ได้แก่ Leo Global Logistics, FPS Logistics (Thailand), Sinokor Merchant Marine (Thailand), All Logisitcs Cernter, All Center Transport และ Leo Specialty Logistics ซึ่งร่วมกันให้บริการโลจิสติกส์อย่างครบวงจรอย่างที่กล่าวไว้ข้างต้น

ปัจจัยที่ส่งผลต่อการดำเนินธุรกิจ

จากการสัมภาษณ์และการศึกษาเพิ่มเติมสามารถสรุปได้ว่าปัจจัยที่ส่งผลต่อการดำเนินธุรกิจของกลุ่มบริษัท Leo Global Logistics ในปัจจุบันคือโอกาสในการเข้าถึงประเทศเพื่อนบ้านที่มีมากขึ้นในปัจจุบันอันเนื่องมาจากการเปิดประเทศของสหภาพพม่าและ ASEAN Economic Community หรือ AEC ที่ทำให้โอกาสในการประกอบธุรกิจของบริษัทเพิ่มขึ้นมาก ประกอบกับการชะลอตัวของเศรษฐกิจฝั่งยุโรปและอเมริกา และการขยายตัวทางการค้าของกลุ่มประเทศในเอเชีย

และในอาเซียน ทำให้บริษัทตัดสินใจที่จะเข้าไปลงทุนในต่างประเทศเพิ่มมากขึ้นในช่วง 2-3 ปีที่ผ่านมา

กลยุทธ์ในการดำเนินธุรกิจและปัจจัยที่ทำให้ Leo Group ประสบความสำเร็จ

จากการสัมภาษณ์และการรวบรวมโดยผู้วิจัย บริษัทได้ดำเนินกลยุทธ์ทั้งสิ้น 4 ประการหลักๆ จนทำให้บริษัทประสบความสำเร็จมาจนถึงทุกวันนี้ ได้แก่ การสร้างพันธมิตรทางธุรกิจ การปรับทัศนคติในการประกอบธุรกิจในต่างประเทศ จรรยาบรรณในการประกอบธุรกิจ และการพัฒนาทรัพยากรบุคคลภายในองค์กร

กลยุทธ์ที่ 1 การสร้างพันธมิตรทางธุรกิจ

Leo ได้ให้สัมภาษณ์ว่ามีโอกาสจากการไปพบนักธุรกิจต่างประเทศผ่านโครงการ Business Matching จัดโดยกระทรวงพาณิชย์ราว 3 ปีที่ผ่านมา ซึ่งถือเป็นโอกาสที่ดีในการที่ได้ไปสัมผัสบรรยากาศของการทำธุรกิจในต่างประเทศ และได้มีโอกาสที่ดีในการพบปะเอกอัครราชทูตประจำประเทศพม่าและผู้ประกอบการโลจิสติกส์ในต่างประเทศ ถือเป็น การสร้างความสัมพันธ์ที่ดี และได้ข้อมูลเชิงลึกเกี่ยวกับการประกอบธุรกิจในต่างประเทศจริงๆ Leo ได้ติดต่อบริษัทในประเทศพม่ามาเป็นบริษัทตัวแทนในการจัดหาลูกค้าให้กับบริษัทจนถึงปัจจุบัน อย่างไรก็ตามการหาบริษัทตัวแทนในต่างประเทศที่น่าเชื่อถือ ไว้วางใจได้ สามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพนั้นจำเป็นต้องมีการประเมินและตรวจสอบอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้มั่นใจได้ว่าจะสามารถทำงานให้ได้อย่างราบรื่น

กลยุทธ์ที่ 2 การปรับทัศนคติในการประกอบธุรกิจในต่างประเทศ

สิ่งแรกที่ Leo ทำเพื่อให้พนักงานยอมรับและตอบสนองต่อการทำธุรกิจในต่างประเทศคือการปรับเปลี่ยนทัศนคติของพนักงานเกี่ยวกับประเทศที่จะเข้าไปทำธุรกิจ ตัวอย่างเช่น ประเทศพม่า Leo มองว่าพม่าอาจเป็นประเทศที่ไม่อยู่ในความสนใจของคนทั่วไปนัก หากจะให้ไปทำงานหรือใช้ชีวิตอยู่ จึงได้จัดอบรมเพื่อแสดงให้เห็นถึงสิ่งที่ดีไปประสมมาจากการทำ Business Matching มีการแสดงรูปถ่าย และเรื่องเล่าต่างๆ เพื่อสร้างทัศนคติใหม่ๆ ให้กับพนักงาน ซึ่งให้เห็นว่าคนพม่าชอบคนไทยเสียด้วยซ้ำ และมีทัศนคติในเชิงบวก ต้องการทำงานกับคนไทย ทำให้พนักงานรู้สึกสนใจและมองเป็นเป้าหมายเดียวกันกับผู้บริหารว่าการลงทุนในประเทศพม่าไม่ใช่เรื่องที่ไกลตัวมองเห็นโอกาสในการทำธุรกิจร่วมกัน และสามารถสร้างความยั่งยืนและความสุขให้กับพนักงานและบริษัทได้ในระยะยาว

กลยุทธ์ที่ 3 จรรยาบรรณในการประกอบธุรกิจ

Leo เห็นว่าการทำธุรกิจในอนาคตของโลจิสติกส์นั้น จรรยาบรรณในการทำธุรกิจเป็นเรื่องสำคัญ และหนึ่งในจรรยาบรรณที่สำคัญที่สุดสำหรับการประกอบธุรกิจโลจิสติกส์ที่ Leo ยึดถือคือการไม่แย่งลูกค้าของบริษัทคู่แข่ง เพราะอาจนำไปสู่การตัดราคาและความไม่ไว้วางใจกันระหว่างผู้ประกอบการในอนาคตเดียวกันได้ สิ่งที่ Leo ดำเนินการคือการพัฒนาระบบฐานข้อมูลลูกค้าว่าลูกค้าใดได้ใช้บริการโลจิสติกส์กับผู้ให้บริการไหนบ้าง เพื่อไม่ให้ Leo ไปให้บริการลูกค้าที่อาจเป็นลูกค้าประจำของบริษัทอื่นอยู่แล้ว ซึ่งถือเป็นการผิดจรรยาบรรณในการประกอบธุรกิจ อีกทั้ง Leo มองว่าการประกอบธุรกิจโลจิสติกส์ คู่แข่งในอนาคตเดียวกันควรจะมีการเข้าใจถึงจุดแข็งของแต่ละบริษัท และมีการจับมือกันมากขึ้นในการให้บริการที่เป็น Solution สามารถดึงเอาจุดแข็งของแต่ละบริษัทมาให้บริการลูกค้าคนเดียวกันได้ จะเป็นสิ่งที่มีประสิทธิภาพมากกว่าในระยะยาว

กลยุทธ์ที่ 4 การพัฒนาทรัพยากรบุคคลภายในองค์กร

การสร้างค่านิยมหลัก (Core Value) และการสร้างองค์ความรู้ให้กับพนักงานในองค์กรถือเป็นกลยุทธ์สำคัญอีกสิ่งหนึ่งที่มาช่วยสร้างความสำเร็จให้เกิดขึ้นในธุรกิจประเภทต่างๆ เช่นเดียวกับธุรกิจ Freight Forwarders ของบริษัท ส่งผลให้บริษัทแห่งนี้เติบโตและขยายธุรกิจอย่างรวดเร็วต่อเนื่อง ตลอดระยะเวลาการดำเนินธุรกิจกว่า 20 ปีที่ผ่านมา

จากที่ได้กล่าวไปนั้น สิ่งสำคัญที่ช่วยสร้างความยั่งยืนให้กับบริษัท คือการสร้างความรู้ความเข้าใจด้านโลจิสติกส์ให้กับพนักงานมากขึ้น อันจะนำไปสู่การทำงานและการบริการลูกค้าที่มีประสิทธิภาพโดยบริษัทได้สร้างสถาบัน LEO Academy School of Logistics อันเป็นสถาบันที่ให้ความรู้ด้านโลจิสติกส์ของบริษัท ที่ไม่เพียงการสอนความรู้เชิงทฤษฎี เท่านั้น แต่ยังมีความสนุกสนานควบคู่ไปกับการปลูกฝังความคิดเชิงบวกทั้งการทำงานและการบริการให้กับพนักงานไปพร้อมกัน

บทเรียนสำหรับผู้ประกอบการไทย จากกรณีศึกษา Hazchem Logistics Management และ Leo Global Logistics

จากทั้งกรณีศึกษาของ Hazchem และ Leo พบว่ามีประโยชน์ต่อผู้ประกอบการไทยที่ต้องการจะไปลงทุนในต่างประเทศเป็นอย่างมาก แม้ว่าทั้งสองบริษัทจะมีความแตกต่างกันในด้านการประกอบธุรกิจโดย Hazchem จะเน้นการขนส่งสินค้าประเภทสารเคมีและวัตถุอันตราย และ Leo จะเน้นการขนส่งสินค้าทั่วไป ทั้งสองบริษัทเน้นประเทศคู่ค้าที่ต่างกัน แต่ทั้งสองบริษัทสามารถที่จะประสบความสำเร็จได้โดยอาศัยจุดร่วมที่เหมือนกันในหลายๆ อย่าง ได้แก่ การพัฒนาองค์กรจากภายในอย่างต่อเนื่อง ดังจะเห็นได้จากการพัฒนาบุคลากรในองค์กรอย่างต่อเนื่อง ไม่ว่าจะเป็นเรื่องเทคนิค ความรู้ และการพัฒนาทัศนคติในการทำธุรกิจให้เป็นไปในทิศทางเดียวกันกับเป้าหมายขององค์กร การเน้นเฉพาะธุรกิจที่ตนถนัดหรือเน้นเฉพาะพื้นที่ที่ตนถนัด ทำให้สามารถมุ่งใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดในองค์กรไปในทางที่เกิดประสิทธิภาพสูงสุดและประหยัดต้นทุน และการสร้างพันธมิตรทางธุรกิจที่มีความจำเป็นต่อธุรกิจโลจิสติกส์มาก โดยประโยชน์จากการสร้างพันธมิตรทางธุรกิจคือนอกจากจะได้ขยายเครือข่ายการให้บริการไปได้กว้างขึ้นแล้ว เรายังสามารถเรียนรู้จากบริษัทในต่างประเทศที่มีประสบการณ์มากกว่าเราได้

4.3. สรุปบทเรียนการดำเนินงานและปัจจัยสู่ความสำเร็จสำหรับผู้ประกอบการไทย

จากการศึกษากรณีศึกษาใน 6 ประเทศทั้ง 33 กรณีศึกษาพบว่า จุดร่วมที่สำคัญของผู้ให้บริการธุรกิจโลจิสติกส์ในต่างประเทศคือ ผู้ประกอบการ ในต่างประเทศได้ดำเนินกลยุทธ์ 7 ประการตามระดับการเจริญเติบโตของบริษัท กล่าวคือ ในช่วงเริ่มแรกของธุรกิจ SME เพื่อสร้างความเข้มแข็งให้กับองค์กร ธุรกิจจะต้องมีการพัฒนาองค์กรจากภายในเสียก่อน และให้บริการแก่กลุ่มลูกค้าเฉพาะกลุ่ม (Niche Market) เพื่อหลีกเลี่ยงการแข่งขันหน้ากับผู้ประกอบการรายใหญ่โดยตรง หรือภาษาการตลาดเรียกกลยุทธ์นี้ว่าเป็น Blue Ocean Strategy มีการ Outsourcing หรือกระจายงานที่ตนไม่ถนัดหรือมีทรัพยากรไม่เพียงพอให้แก่ผู้ประกอบการรายอื่น หรือเป็นผู้ที่รับงานมาจากผู้ประกอบการรายใหญ่ เมื่อธุรกิจเติบโตไปได้ระยะหนึ่งแล้วจะเริ่มมีการสร้างเครือข่ายทางธุรกิจผ่านการสร้างพันธมิตรหรือการควบรวมกิจการ หรือการตั้งกิจการร่วมค้าเพื่อการให้บริการร่วมกันตลอดห่วงโซ่อุปทาน นำไปสู่การให้บริการอย่างครบวงจรหรือเป็น Integrated Logistics Service Provider ในที่สุด และหากมีโครงสร้างพื้นฐานและการสนับสนุนจากรัฐบาลอย่างจริงจังจึงประกอบด้วยแล้ว ธุรกิจก็สามารถสร้างเส้นทางการค้าใหม่ และเข้าคุมช่องทางการค้า

ได้ ดังตัวอย่างในประเทศที่พัฒนาแล้ว เช่น สิงคโปร์ รายละเอียดของแต่ละกลุ่มกลยุทธ์นั้นมีดังต่อไปนี้

➤ กลยุทธ์ที่ 1: การพัฒนาองค์กรจากภายใน

ไม่เพียงแต่บริษัทผู้ประกอบการโลจิสติกส์เท่านั้นที่จำเป็นต้องพัฒนาองค์กรจากภายใน แต่ผู้ประกอบการไม่ว่าจะประกอบธุรกิจในอุตสาหกรรมไหนก็ต้องดำเนินขั้นตอนนี้ทั้งสิ้น กิจกรรมที่สำคัญที่ผู้ประกอบการโลจิสติกส์ควรให้ความสนใจเป็นพิเศษเพื่อพัฒนาองค์กรได้แก่ การเพิ่มประสิทธิภาพในการให้บริการ และการบริหารทรัพยากรบุคคล

ในส่วนของ การเพิ่มประสิทธิภาพการให้บริการนั้น ตัวอย่างที่พบมากคือการพัฒนากระบวนการจัดการข้อมูลภายในองค์กร เดิมผู้ประกอบการอาจมีการจัดการข้อมูลแบบแยกส่วน ไม่สามารถรวมศูนย์การวิเคราะห์ข้อมูลไว้ในแหล่งเดียว อาจทำให้เกิดความผิดพลาดสูง ผู้ประกอบการสามารถซื้อหรือพัฒนาระบบการจัดการข้อมูลแบบรวมศูนย์หรือระบบจัดการข้อมูลผ่านอินเทอร์เน็ตเพื่อการจัดการข้อมูลที่ยั่งยืน รวดเร็วขึ้น และมีประสิทธิภาพมากขึ้น สร้างความไว้วางใจแก่ผู้ใช้บริการ ตัวอย่างที่เห็นได้ชัดคือกรณีศึกษาที่ 7 (หน้า 4-50) เป็นต้น

ลูกจ้างที่ทำงานได้ดี มีประสิทธิภาพและจงรักภักดีต่อองค์กรเป็นสินทรัพย์ที่สำคัญที่สุดของผู้ประกอบการโลจิสติกส์ ผู้ประกอบการจำเป็นต้องรักษาลูกจ้างเหล่านี้ไว้เพื่อให้สามารถทำงานให้กับองค์กรได้อย่างต่อเนื่องและไม่ถูกผู้ประกอบการรายอื่นโดยเฉพาะผู้ประกอบการต่างประเทศซื้อตัวไป วิธีที่สามารถดำเนินการได้วิธีหนึ่งคือการสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เอื้อต่อการทำงานอย่างสร้างสรรค์และให้ผลตอบแทนที่สมน้ำสมเนื้อแก่พนักงาน ใส่ใจความรู้สึกของพนักงาน และวางแผน Career Path ให้กับพนักงานทุกคนในทุกระดับชั้น เหล่านี้จะช่วยให้ลดปัญหาสมองไหลจากองค์กรได้ ตัวอย่างที่เห็นได้ชัดคือกรณีศึกษาที่ 8 (หน้า 4-51) เป็นต้น

➤ กลยุทธ์ที่ 2: Blue Ocean Strategy, Niche Market

ในตลาดที่มีผู้แข่งขันมากมายหรือมีผู้ประกอบการรายใหญ่เป็นผู้ให้บริการอยู่แล้ว ทำให้ผู้ประกอบการรายเล็กไม่สามารถเข้าไปแข่งขันได้ หรือมีส่วนแบ่งตลาดที่น้อยกว่า ทำให้สุดท้ายแล้วกลยุทธ์ที่ใช่ต้องเป็นการแข่งขันทางด้านราคา ซึ่งจะส่งผลต่อความสามารถในการทำกำไรของธุรกิจในระยะยาว กลยุทธ์หนึ่งที่ผู้ประกอบการต่างประเทศใช้และได้ผลคือการเน้นกลุ่มลูกค้าเฉพาะกลุ่ม เน้นการให้บริการเฉพาะบางกลุ่มการให้บริการ หรือ Niche Market รวมถึงการ

ให้บริการในกลุ่มลูกค้าหรือเส้นทางที่ยังมีคู่แข่งน้อยรายหรือผู้ให้บริการรายใหญ่ยังไม่สามารถเข้าไปถึง เรียกว่า Blue Ocean Strategy เหล่านี้ทำให้ผู้ประกอบการสามารถมุ่งใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ไปกับการให้บริการเฉพาะด้าน สามารถประหยัดต้นทุนการตลาดไปได้มาก อีกทั้งสามารถสร้างจุดแข็งให้กับตัวองค์กรในมุมมองของตลาดได้ ตัวอย่างที่เห็นได้ชัดคือกรณีศึกษาที่ 9 (หน้า 4-52) และ 10 (หน้า 4-54) เป็นต้น

➤ กลยุทธ์ที่ 3: การ Outsourcing

ความเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจ โดยเฉพาะจากการเปิดการค้าเสรี อีกทั้งการบริหารจัดการซัพพลายเชนที่ซับซ้อน ทำให้การ Outsource เป็นที่ต้องการมากขึ้น โดยการ Outsourcing นั้นเป็นกลยุทธ์ทางธุรกิจอย่างหนึ่งซึ่งจะดำเนินการเมื่อต้องการลดต้นทุนในการบริหารจัดการ ทำให้บริษัทสามารถมุ่งใช้ทรัพยากรไปกับธุรกิจที่บริษัทถนัด อย่างไรก็ตามการควบคุมคุณภาพของการให้บริการของหน่วยงานอื่นนั้นเป็นปัญหาสำคัญ อีกทั้งยังประสบปัญหาความแตกต่างกันระหว่างวัฒนธรรมองค์กรระหว่างหน่วยงานตัวเองกับบริษัท Outsource แนวทางหนึ่งที่ช่วยแก้ปัญหาดังกล่าวคือการคัดเลือกผู้ให้บริการที่เชื่อถือได้ โดยผ่านการตัดสินใจจากฝ่ายที่เกี่ยวข้องอย่างแท้จริง มีการร่างสัญญาจ้างงานในการให้รางวัล หรือผลตอบแทนเพิ่มเติมหากมีการส่งงานตรงเวลา หรือมีการให้บริการที่เป็นที่น่าพอใจ ตัวอย่างเช่น การการันตีการดำเนินงานครั้งต่อไปในคราวหน้า การแบ่งกำไร (Profit Sharing) แทนที่จะเป็นการจ้างทำของที่ให้ผลตอบแทนคงที่ เป็นต้น เป็นแรงจูงใจให้ผู้ Outsource มีการทำงานที่ดีขึ้น สอดรับกับเป้าหมายของการให้บริการของบริษัท ตัวอย่างที่เห็นได้ชัดคือกรณีศึกษาที่ 23(หน้า 4-106) เป็นต้น

Outsource ไม่ได้มองแค่มีการลด Cost อย่างเดียว แต่คือการเข้าถึง Skill และความชำนาญที่สร้าง Value Added ให้กับธุรกิจเราได้ด้วย

➤ กลยุทธ์ที่ 4: การสร้างพันธมิตรทางธุรกิจ

หากผู้ให้บริการโลจิสติกส์ไม่สามารถให้บริการอย่างครบวงจรดังที่ลูกค้าต้องการได้ การสร้างพันธมิตรทางธุรกิจกับผู้ให้บริการโลจิสติกส์รายอื่นเป็นทางเลือกที่น่าสนใจและมีต้นทุนต่ำกว่าทางเลือกอื่นโดยเปรียบเทียบเนื่องจากไม่ต้องพึ่งเงินลงทุนที่สูง เหมาะสมกับธุรกิจ SME ที่มีทรัพยากรจำกัด สามารถนำเสนอบริการใหม่ที่ตรงกับความต้องการของลูกค้าได้ ตัวอย่างเช่น ผู้ให้บริการสามารถสร้างเครือข่ายทางธุรกิจกับผู้ให้บริการในลักษณะธุรกิจแบบเดียวกันในหลายพื้นที่ เช่น คลังสินค้า เพื่อสร้างเครือข่ายการกระจายสินค้าในต่างประเทศ ไม่จำเป็นต้องไปลงทุน

เปิดคลังสินค้าเอง หรือจับมือกับผู้ให้บริการในลักษณะธุรกิจที่ต่างกันแต่อยู่ในซัพพลายเชนเดียวกัน เพื่อให้การให้บริการที่ครบวงจรมากขึ้น นอกจากนี้พันธมิตรทางธุรกิจยังสามารถแนะนำหรือส่งต่อลูกค้ารายใหม่ๆ เข้ามาได้ ทำให้ผู้ประกอบการสามารถสร้างฐานลูกค้าที่เพิ่มขึ้น อันจะนำไปสู่การให้บริการที่ต่อเนื่องและยั่งยืน ตัวอย่างที่เห็นได้ชัดในกรณีนี้ได้แก่กรณีศึกษาที่ 11 (หน้า 4-55) และ 30 (หน้า 4-133) เป็นต้น

➤ กลยุทธ์ที่ 5: การควบรวมกิจการ กิจการร่วมค้า

นอกเหนือจากการสร้างพันธมิตรทางธุรกิจแล้ว การควบรวมกิจการหรือการทำกิจการร่วมค้ากับธุรกิจอื่นก็เป็นอีกกลยุทธ์ที่ผู้ประกอบการสามารถทำได้ แม้ว่าจะมีต้นทุนทางการดำเนินการด้านเอกสารและกฎหมาย แต่ถือเป็นการลงทุนที่คุ้มค่า เพราะธุรกิจสามารถประหยัดเวลาในการสร้างสินทรัพย์ไปได้มาก ตัวอย่างของบริษัทที่นำมาเป็นกรณีศึกษาที่น่าสนใจคือบริษัท Toll Group ของออสเตรเลีย กลยุทธ์การควบรวมกิจการของ Toll นั้นมีประสิทธิภาพเป็นอย่างมาก เพราะทำให้ Toll เข้าสู่ตลาดในประเทศต่างๆ ได้อย่างรวดเร็วโดยอาศัยฐานลูกค้าเดิมของบริษัทที่ Toll นั้นเข้าไปซื้อกิจการ โดยที่บริษัทที่ Toll เลือกเข้าไปซื้อนั้นล้วนแล้วแต่เป็นบริษัทที่มีความเชี่ยวชาญในสาขาที่ตนทำและมีฐานลูกค้าที่มั่นคง และธุรกิจนั้นสามารถต่อยอดกับธุรกิจของ Toll ได้โดยไม่เสียเวลาในการปรับปรุงโครงสร้างมากนัก อย่างไรก็ตามการควบรวมกิจการจะต้องคำนึงถึงความเข้ากันได้ระหว่างวัฒนธรรมองค์กรด้วย ตัวอย่างกรณีศึกษาที่น่าสนใจอื่นๆ ได้แก่ กรณีศึกษาที่ 1 (หน้า 4-4) และ 24 (หน้า 4-107) เป็นต้น

➤ กลยุทธ์ที่ 6: การให้บริการครบวงจร

จากการศึกษาในต่างประเทศรวมถึงประเทศไทยเองพบว่า เนื่องจากความซับซ้อนของโมเดลทางธุรกิจในปัจจุบันและความเชื่อมโยงกับโลกภายนอกที่มีมากขึ้น ทำให้ลูกค้าต้องการบริการโลจิสติกส์ที่ครบวงจร เพื่อความสะดวกและตอบสนองต่อกลยุทธ์หลักอื่นๆ ในมุมมองของลูกค้า ธุรกิจโลจิสติกส์จึงต้องนำเสนอการให้บริการแบบ One Stop Service มากขึ้น นำเสนอ Solution แทนที่จะเป็นแค่ Service เพื่อตอบสนองต่อความต้องการดังกล่าว ปัจจุบันยังไม่มีผู้นำเสนอบริการเช่นนี้มากนักในประเทศไทย จึงเป็นสิ่งที่ควรให้การสนับสนุนเป็นอย่างมาก ตัวอย่างกรณีศึกษาที่น่าสนใจได้แก่ กรณีศึกษาที่ 12 (หน้า 4-56) ของจีนซึ่งวางแนวทางการเติบโตจาก SME เป็น 3PL ได้ภายในเวลาไม่ถึง 20 ปีและกรณีศึกษาที่ 27 (หน้า 4-120) ของมาเลเซียที่วางกลยุทธ์การให้บริการโลจิสติกส์ที่ครบวงจรให้สอดคล้องกับนโยบายการพัฒนาฮาลาล โลจิสติกส์ของรัฐบาล

➤ **กลยุทธ์ที่ 7: การสร้างและคุมช่องทางการค้า**

การสร้างและคุมช่องทางการค้าเป็นเป้าหมายหนึ่งของร่างแผนการพัฒนาโลจิสติกส์ของไทย เนื่องจากที่ตั้งของไทยเอื้อต่อการเป็นศูนย์กลางการขนส่งในแถบภูมิภาคอินโดจีน โครงสร้างพื้นฐานของไทยก็พร้อมที่จะให้ผู้ประกอบการสามารถประกอบกิจการได้อย่างมีประสิทธิภาพ ดังนั้นเป้าหมายสุดท้ายที่ควรคำนึงถึงคือการเข้าคุมช่องทางการค้าให้เข้มแข็ง และสามารถให้บริการได้อย่างมีประสิทธิภาพเหนือคู่แข่ง กรณีศึกษาที่ชัดเจนได้แก่กรณีศึกษาที่ 28 (หน้า 4-125) ของสิงคโปร์

สารบัญ

บทที่ 4 กรณีศึกษารูทกิจบริการโลจิสติกส์ที่ประสบความสำเร็จ	1
4.1. กรอบแนวคิดในการคัดเลือกบริษัทที่จะนำมาทำการศึกษาเชิงลึก.....	1
4.2. การดำเนินงานและการวิเคราะห์ปัจจัยที่จะนำไปสู่ความสำเร็จจากกรณีศึกษา ผู้ประกอบการธุรกิจให้บริการโลจิสติกส์รายประเทศและรายกลุ่มธุรกิจ	1
4.2.1. ออสเตรเลีย	4
4.2.2. จีน	34
4.2.3. อินโดนีเซีย.....	57
4.2.4. ญี่ปุ่น.....	71
4.2.5. มาเลเซีย	107
4.2.6. สิงคโปร์.....	120
4.2.7. Singapore Post.....	137
4.2.8. ไทย	142
4.3. สรุปบทเรียนการดำเนินงานและปัจจัยสู่ความสำเร็จสำหรับผู้ประกอบการไทย.....	150

สารบัญญรูปภาพ

ภาพที่ 4-1: ราคาหุ้นของ Toll ตั้งแต่เดือนกุมภาพันธ์ 2008 ถึงเดือนกุมภาพันธ์ 2013.....	7
ภาพที่ 4-2: จำนวนการควมรวมกิจการของ Toll และปีที่เขตการค้าเสรีบังคับใช้.....	17
ภาพที่ 4-3: โครงสร้างความสัมพันธ์องค์กรของ Triple i Logistics Group.....	143

สารบัญตาราง

ตารางที่ 4-1: ตารางแสดงรายชื่อบริษัทที่นำมาเป็นกรณีศึกษาแยกรายประเทศและกลุ่มธุรกิจตาม เกณฑ์ของ สศช.	2
ตารางที่ 4-2: ผลประกอบการประจำปี 2008-2012 ของ Toll Holdings Limited	6
ตารางที่ 4-3: บริษัทที่ Toll เข้าซื้อกิจการหรือมีหุ้นร่วม.....	15
ตารางที่ 4-4: ผลประกอบการของ Australia Post ปี 2008-2012.....	28
ตารางที่ 4-5: ผลประกอบการของ Sinotrans ปี 2007-2011	37
ตารางที่ 4-6: ผลประกอบการของ Samudera ปี 2007-2011.....	59
ตารางที่ 4-7:Facilities ของ PT AKR.....	63
ตารางที่ 4-8: ผลประกอบการของ PT AKR ปี 2007-2011	64
ตารางที่ 4-9: ผลประกอบการของ KWE Group ปี 2008-2012.....	73
ตารางที่ 4-10: ผลประกอบการของ Yusen Logistics ปี 2011-2012.....	78
ตารางที่ 4-11: ผลประกอบการของ Sumitomo Warehouse ปี 2008-2012	84
ตารางที่ 4-12: ผลประกอบการของ Mitsubishi Logistics ปี 2008-2012.....	89
ตารางที่ 4-13: ผลประกอบการของ Mitsui-Soko ปี 2008-2012.....	93
ตารางที่ 4-14: ผลประกอบการของ Nippon Express ปี 2008-2012.....	98
ตารางที่ 4-15: ปริมาณการขนส่ง TA-Q-BIN และ Kuroneko Mail ปี 2008-2012.....	102
ตารางที่ 4-16: ผลประกอบการของ Yamato Transport ปี 2008-2012.....	103
ตารางที่ 4-17: ผลประกอบการของ MISC Berhad ปี 2008-2012	110
ตารางที่ 4-18: ผลประกอบการของ Century Logistics ปี 2008-2012	114
ตารางที่ 4-19: ผลประกอบการของ Nationwide Express ปี 2008-2012.....	118
ตารางที่ 4-20: ผลประกอบการของ APL Logistics ปี 2010-2012	128
ตารางที่ 4-21: ผลประกอบการของ CWT ปี 2008-2012	135
ตารางที่ 4-22: ของ Singapore Post ปี 2008-2012	138