

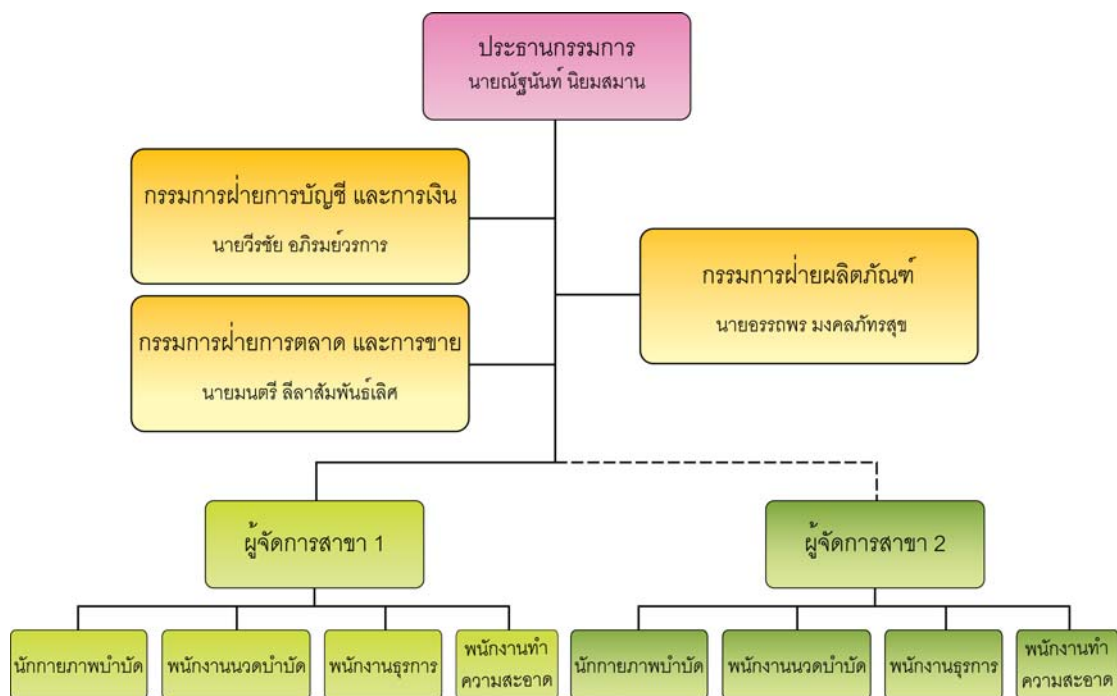
บทที่ 6 กลยุทธ์องค์กร

6.1 โครงสร้างองค์กร (Corporate Structure)

After Work Medical Spa เป็นธุรกิจขนาดเล็ก จึงมีการวางโครงสร้างองค์กรแบบแบนราบ (Flat Organization) ที่ไม่มีความซับซ้อน โดยขนาดการควบคุมของผู้บังคับบัญชา (Span of Control) จะมีขนาดกว้าง และมีสายการบังคับบัญชาสั้น ซึ่งมีข้อดีคือสามารถตัดสินใจได้รวดเร็ว และคล่องตัว (Stephen P. Robbins and Timothy A. Judge, C2007, P. 482-483.) มีโครงสร้างองค์กรตามภาพที่ 6.1

การแบ่งหน่วยงานหลักจะใช้บริการที่มีในสถานบริการเป็นเกณฑ์ในการแบ่ง (Geographic Departmentalization) โดยกระจายอำนาจในการบริหารงาน (Decentralization) ให้กับผู้จัดการร้าน ภายใต้กรอบกลยุทธ์และนโยบายการบริหารที่ถูกต้องกำหนดจากคณะกรรมการ

ภาพที่ 6.1 โครงสร้างองค์กรของ After Work Medical Spa



ประวัติผู้บริหารและบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบ

นายณัฐนันท์ นิยมสมาน

ตำแหน่ง ประธานกรรมการ

หน้าที่ความรับผิดชอบ

- กำหนดวิสัยทัศน์นโยบายบริหาร และเป้าหมายของบริษัท ร่วมกับกรรมการฝ่ายต่างๆ และถ่ายทอดวิสัยทัศน์นโยบายการบริหาร และเป้าหมายของบริษัทแก่พนักงานทุกระดับที่เกี่ยวข้อง
- วางแผนกลยุทธ์การดำเนินงาน รวมถึงกำกับดูแลและประสานงานกับพนักงาน ให้ดำเนินงานไปตามนโยบาย เป้าหมาย และกลยุทธ์ที่วางไว้
- วางแผนและบริหารงานด้านโลจิสติกส์การจัดซื้อจัดหา และการบริหารสินค้าคงคลัง
- วางแผนและตัดสินใจด้านการเลือกทำเลที่ตั้งร้านค้า การจัดวางผังร้าน และการตกแต่งร้าน
- วางแผนและบริหารงานทรัพยากรบุคคล ทั้งสรรหา คัดเลือก วางแผนการฝึกอบรม กำหนดนโยบายค่าตอบแทน รวมถึงกำหนดอำนาจหน้าที่และขอบเขตความรับผิดชอบสำหรับพนักงานทุกระดับ

ประวัติการศึกษา

ระดับปริญญาโท บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาการเงิน มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์

ระดับปริญญาตรี วิศวกรรมศาสตร์บัณฑิต สาขาวิศวกรรมสิ่งแวดล้อม จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ประวัติการทำงาน

2551 – ปัจจุบัน Sale Engineer, Shell (Thailand) Co., Ltd.

2546 - 2551 Sale Engineer, บริษัท สหวิริยาสตีลอินดัสตรี จำกัด (มหาชน)

นายอรรถพร มงคลภัทรสุข

ตำแหน่ง 1. กรรมการฝ่ายผลิตภัณฑ์

2. ผู้จัดการร้าน

หน้าที่ความรับผิดชอบ

- กำหนดวิสัยทัศน์นโยบายการบริหาร และเป้าหมายของบริษัท ร่วมกับประธานกรรมการ และกรรมการบริษัท

- กำหนดกลยุทธ์ในด้านเทคนิคการรักษาด้วยกายภาพบำบัด รวมถึงการพัฒนาวิธีการให้บริการรูปแบบใหม่อย่างต่อเนื่อง เพื่อให้การรักษามีประสิทธิภาพมากขึ้น
- ควบคุมคุณภาพและประเมินประสิทธิภาพการให้บริการ

ประวัติการศึกษา

ระดับปริญญาโท สาขากายภาพบำบัด หลักสูตรประกาศนียบัตรบัณฑิต สาขาการบำบัด ดึง กล้ามเนื้อและข้อศอก มหาวิทยาลัยมหิดล

ระดับปริญญาตรี สาขากายภาพบำบัด มหาวิทยาลัยมหิดล

ประวัติการทำงาน

2549 – ปัจจุบัน นักกายภาพบำบัดประจำคลินิกกายภาพบำบัด เชียงสะพานพระปิ่นเกล้า มหาวิทยาลัยมหิดล

นายมนตรี ลีลาสัมพันธ์เลิศ

ตำแหน่ง กรรมการฝ่ายการตลาดและการขาย

หน้าที่ความรับผิดชอบ

- กำหนดวิสัยทัศน์นโยบายการบริหาร และเป้าหมายของบริษัท ร่วมกับประธานกรรมการ และกรรมการฝ่ายการบัญชีและการเงิน
- วิเคราะห์ข้อมูลทางการตลาดและการขาย รวมถึงข้อมูลพฤติกรรมผู้บริโภค และคู่แข่ง
- วางแผนกลยุทธ์ทางการตลาดและการบริการ รวมถึงสินค้า ตั้งแต่ประเภทของบริการ ที่มีให้ในสถานบริการ และกลยุทธ์ด้านการตั้งราคา รวมถึงกลยุทธ์ด้านการเพิ่มช่องทางจำหน่ายที่นอกเหนือจากกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย ตลอดจนกลยุทธ์ด้านกิจกรรมส่งเสริมการขาย และการสื่อสารทางการตลาด

ประวัติการศึกษา

ระดับปริญญาโท บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาการเงิน มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์

ระดับปริญญาตรี สถาปัตยกรรมศาสตร์บัณฑิต สาขาภูมิสถาปัตยกรรม จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ประวัติการทำงาน

2547 – ปัจจุบัน ผู้จัดการฝ่ายผลิต บริษัท ทิมเบอร์ แพ็ค จำกัด

2545 – 2546 ภูมิสถาปนิก บริษัท พลัส พร็อพเพอร์ตี้ พาร์ทเนอร์ จำกัด

นายวิรัช อภิรมย์วรการ

ตำแหน่ง กรรมการฝ่ายการบัญชีและการเงิน

หน้าที่ความรับผิดชอบ

- กำหนดวิสัยทัศน์นโยบายการบริหาร และเป้าหมายของบริษัท ร่วมกับประธานกรรมการ และกรรมการฝ่ายการตลาดและการขาย
- กำหนดนโยบายทางบัญชีและจัดทำบัญชีเพื่อการจัดการของบริษัท บันทึกข้อมูลทางการบัญชีทั้งรายการรับ และรายการจ่าย รวมถึงประสานงานกับหน่วยงานภายนอกที่ดูแลเรื่องการบริหารจัดการทางการเงิน และ การจัดทำภาษีทุกประเภทของบริษัท
- วางแผนกลยุทธ์ทางการเงิน ทั้งในด้านการลงทุน และการจัดหาแหล่งเงินทุน รวมถึงการบริหารเงินทุนหมุนเวียน การควบคุมและตรวจสอบค่าใช้จ่าย การรับเงินเบิกจ่ายเงินของบริษัท จัดทำรายงานทางการเงิน วิเคราะห์ข้อมูลทางการเงิน ความสามารถในการทำกำไร และฐานะทางการเงิน เพื่อประกอบการตัดสินใจทางการบริหารจัดการด้านต่าง ๆ

ประวัติการศึกษา

ระดับปริญญาโท บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาการเงิน มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์

ระดับปริญญาตรี บริหารธุรกิจบัณฑิต สาขาการเงิน มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์

ประวัติการทำงาน

2545 – ปัจจุบัน Account Officer, Bangkok Bank Public Co.,Ltd.

2543 – 2545 Financial Officer, Kampangpetch Vivat Construction Co.,Ltd.

6.2 กลยุทธ์ระดับองค์กร (Corporate Strategy)

จากการประเมินศักยภาพของบริษัทแล้ว กลยุทธ์ระดับองค์กรที่ควรเลือกใช้ คือ เน้นกลยุทธ์การเติบโต (Growth Strategy) ทั้งนี้เนื่องจากธุรกิจเมดิคอล สป่าเป็นธุรกิจที่มีศักยภาพในการทำกำไรระยะยาว โดยมีอัตราการเจริญเติบโตสูงกว่าสป่าทั่วไป เนื่องจากปัจจุบันคนไทยมีการดูแลสุขภาพสุขภาพมากขึ้น ประกอบกับการสนับสนุนจากภาครัฐบาลในด้านสินค้าและบริการที่เกี่ยวข้องกับการดูแลสุขภาพ โดยการเติบโตจะเป็นทั้งในแนวนอน (Horizontal Growth) และแนวตั้ง (Vertical Growth) มีรายละเอียดดังนี้

- **การเติบโตในแนวนอน (Horizontal Growth)** เป็นแผนระยะยาวของบริษัท (6-10 ปี) ได้แก่ การขยายสาขา After Work Medical Spa ไปยังพื้นที่ส่วนอื่นๆ ของกรุงเทพมหานคร และปริมณฑล เพื่อเพิ่มขอบเขตของพื้นที่บริการ ทั้งนี้บริษัทมีแนวคิดในการเลือกทำเลที่ตั้งของสาขาใหม่ โดยไม่ให้เกิดการซ้อนทับกันของรัศมีการให้บริการของสาขาเดิม ทั้งนี้เพื่อหลีกเลี่ยงการกินส่วนแบ่งตลาดของตัวเอง (Cannibalization)
- **การเติบโตในแนวตั้ง (Vertical Growth)** เป็นแผนระยะยาวของบริษัท (6-10 ปี) ในการขยายการลงทุนในธุรกิจใหม่ที่เกี่ยวพันธุรกิจเดิม โดยเป็นธุรกิจที่อยู่ปลายน้ำ (Forward Integration) ได้แก่ การออกผลิตภัณฑ์ที่ใช้สำหรับบำรุงสุขภาพ และบำบัดอาการปวดเมื่อยกระดูก และกล้ามเนื้อ ภายใต้แบรนด์ After Work เช่น น้ำมันอโรมา สำหรับนวดกล้ามเนื้อ ลูกประคบ เทียนหอม และเครื่องตีผสมสมุนไพร เป็นต้น

6.3 กลยุทธ์ระดับหน่วยธุรกิจ (Business level Strategy)

จากการวิเคราะห์ข้อมูลกิจการประกอบกับกลยุทธ์ระดับองค์กรที่เลือกใช้ เห็นว่าบริษัทควรเลือกใช้กลยุทธ์ระดับหน่วยธุรกิจแบบมุ่งเน้นลูกค้าเฉพาะกลุ่ม (Niche Strategy) เนื่องจากการให้บริการของ After Work Medical Spa เป็นการรักษาโดยวิธีแพทย์ทางเลือกที่ให้ผลการรักษาในระยะยาวที่ดีกว่าการรักษาโดยแพทย์แผนปัจจุบัน หรือการนวดผ่อนคลายในสปาทั่วไป ดังนั้นกลยุทธ์ของบริษัทจึงต้องมุ่งเน้นไปที่กลุ่มลูกค้าที่มีความรู้เกี่ยวกับแพทย์ทางเลือกอยู่แล้ว รวมถึงการให้ความรู้เกี่ยวกับเมดิคอล สปา แก่ลูกค้ากลุ่มอื่นๆ

6.4 กลยุทธ์ระดับหน่วยงาน (Functional Level Strategy)

ในระดับหน่วยงาน หรือระดับปฏิบัติการของบริษัทนั้นสามารถแบ่งกลยุทธ์เป็นด้านต่างๆ ได้ดังนี้

6.4.1 กลยุทธ์ด้านการปฏิบัติงาน (Operation Strategy)

- ควบคุมคุณภาพการให้บริการทุกขั้นตอน เพื่อสร้างความน่าเชื่อถือให้กับแบรนด์ After Work Medical Spa โดยบริษัทจะนำแนวคิดการจัดการคุณภาพโดยรวม (Total Quality Management: TQM) มาใช้ในการวางแผนการควบคุมคุณภาพทั้งในด้านการควบคุมผลิตภัณฑ์การบริการ และการควบคุมคุณภาพการดูแลลูกค้า

- ควบคุมต้นทุนการให้บริการให้ต่ำที่สุด โดยประสานงาน และวางแผนร่วมกับฝ่ายการตลาด เพื่อประมาณการจำนวนบุคลากรสำหรับให้บริการลูกค้าในแต่ละช่วงเวลาได้อย่างเหมาะสม

6.4.2 กลยุทธ์ด้านการตลาด (Marketing Strategy)

บริษัทจะดำเนินแผนการตลาดเชิงรุก โดยมุ่งเน้นการให้ความรู้ด้านแพทย์ทางเลือก และสร้างแบรนด์ After Work Medical Spa ให้เป็นที่รู้จักในกลุ่มลูกค้าหลัก ซึ่งเป็นกลุ่มคนทำงานที่มีระดับสถานภาพทางสังคม และการศึกษาค่อนข้างสูง ส่วนกลุ่มลูกค้ารองของบริษัทเป็นกลุ่มลูกค้าธุรกิจ (Corporate Customers) ที่สามารถใช้เป็นลูกค้ากลุ่มอ้างอิง (Reference Group) ของบริษัทได้ ทั้งนี้เพื่อให้แบรนด์ After Work Medical Spa เกิดความน่าเชื่อถือมากขึ้น ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญในการตัดสินใจเลือกใช้บริการเมดิคอล สปา ของลูกค้า

6.4.3 กลยุทธ์ด้านการเงิน (Financial Strategy)

บริษัทจะให้ความสำคัญกับการบริหารสภาพคล่องมากที่สุด โดยเฉพาะในระยะสั้น และระยะกลางที่อยู่ในช่วงของการลงทุนก่อตั้งสถานบริการ โดยบริษัทมีกลยุทธ์ในการดำเนินนโยบายทางการเงิน ดังนี้

- รักษาระดับเงินทุนหมุนเวียนของกิจการ เพื่อรักษาสภาพคล่องของกิจการ และสำรองไว้เพื่อใช้จ่ายในกรณีฉุกเฉิน
- การจัดหาแหล่งที่มาของเงินทุนให้สอดคล้องกับการลงทุน โดยบริษัทจะพิจารณาโครงสร้างเงินทุนระหว่างหนี้สินต่อส่วนของทุนเป็น 1 : 2 คือ ก่อหนี้สินระยะยาว 1 ส่วน และใช้เงินทุนจากเจ้าของ 2 ส่วน ทั้งนี้เพื่อให้บริษัทมีความมั่นคงทางการเงินที่จะมีความเสี่ยงไม่สูงจนเกินไป
- บริษัทจะจ่ายเงินปันผลให้แก่ผู้ถือหุ้นในอัตราขั้นต่ำร้อยละ 40 ของกำไรสุทธิ โดยจะจ่ายเงินปันผลในปีที่บริษัทไม่มีผลขาดทุนสะสม และจะจ่ายเงินปันผลอัตราคงที่ ($g=10\%$)
- จัดทำแผนงบประมาณ เพื่อประเมินกับสิ่งที่เกิดขึ้นจริงในทุกไตรมาส เพื่อดำเนินการแก้ไขปรับปรุงให้สอดคล้องกับเป้าหมายการทำกำไรสูงสุดในระยะยาว
- ติดตาม และวิเคราะห์สถานการณ์ สภาวะเศรษฐกิจ และนโยบายด้านเศรษฐกิจของรัฐบาล เพื่อใช้ประกอบการตัดสินใจในการบริหารนโยบายทางการเงินอย่างเหมาะสม

6.4.4 กลยุทธ์ด้านการจัดซื้อ (Purchasing Strategy)

การสั่งซื้อสินค้าในแต่ละประเภทมาเพิ่มเติมเพื่อไม่ให้เกิดการเสียโอกาสที่ขาดวัสดุที่ใช้ในการให้บริการแก่ลูกค้าในทุกขณะ บริษัทกำหนดระยะเวลาการสั่งซื้อสินค้าก่อนที่จะสินค้าจะหมด (Lead Time) ของสินค้าแต่ละประเภทไม่พร้อมกัน

ด้านการเลือก Supplier จะใช้นโยบายเลือกซื้อสินค้ากับ Supplier รายใหญ่ที่มีสินค้ามีมาตรฐาน สำหรับสินค้าที่ใช้เป็นประจำอาจเลือกซื้อจากซัพพลายเออร์ขนาดใหญ่ เช่น เทสโก้ โลตัส หรือบิ๊กซี เป็นต้น ส่วนสินค้าอื่นที่ไม่ได้ใช้เป็นประจำจะใช้วิธีการคัดเลือกโดยให้ Supplier เสนอราคาให้ก่อนอย่างน้อย 3 ราย เพื่อพิจารณาเปรียบเทียบราคาก่อนจัดซื้อ