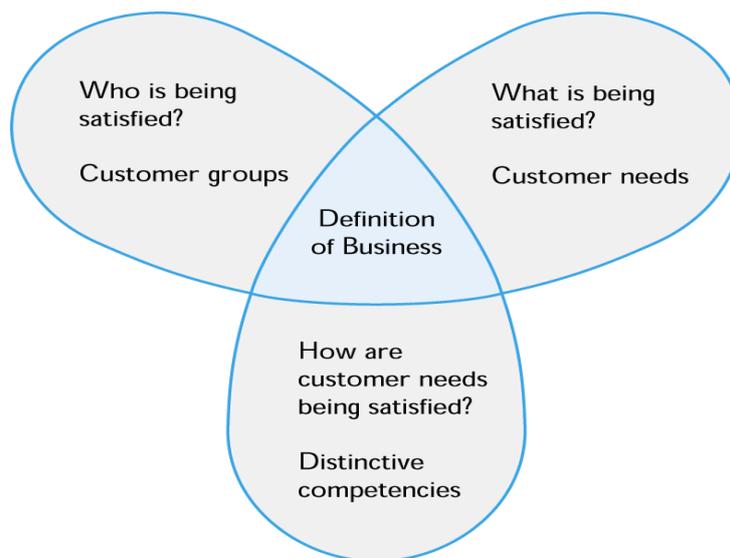


บทที่ 3

กลยุทธ์องค์กร

3.1 วัตถุประสงค์ทางธุรกิจ (Business Objective)

หลังจากที่มีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกของธุรกิจ Movie Delivery แล้ว สามารถนำข้อมูลดังกล่าวมาใช้ในการกำหนดวัตถุประสงค์ เป้าหมายทางธุรกิจ และกลยุทธ์ รวมถึงการวางแผนในส่วนงานต่างๆ ซึ่งในการกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมาย จะต้องมีความชัดเจน เพื่อให้สามารถกำหนดกลยุทธ์และวางแผนได้อย่างเหมาะสมต่อไป ดังนั้นในการกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายทางกลุ่มจึงได้นำ Abell's Framework for Definition the Business ของ Charles W.L. Hill & Gareth R. Jones มาใช้ในการวิเคราะห์และกำหนดนิยามของธุรกิจของ Movie Delivery ได้ดังนี้



ภาพที่ 3.1 Abell's Framework for Definition the Business

ที่มา : Figure 2.2, Charles W.L. Hill & Gareth R. Jones

1) Who is being satisfied? (Customer groups)

กลุ่มลูกค้าเป้าหมายของ Movie Delivery คือกลุ่มคนทำงานย่านธุรกิจทั้งนี้จากการทำ Pre-Survey (ดูรายละเอียดในภาคผนวก ง) พบว่านอกเหนือจากภาพยนตร์ในกระแสที่มีให้บริการในตลาดปัจจุบันแล้ว กลุ่มลูกค้าสนใจเลือกชม ภาพยนตร์นอกกระแส ภาพยนตร์หายาก ซีรีส์ต่างๆ ซึ่งร้านเช่าปัจจุบันยังมีให้บริการน้อย หรือร้านตั้งอยู่ไกลกับกลุ่มลูกค้า เนื่องจากกลุ่มลูกค้าใช้เวลาส่วนใหญ่อยู่บริเวณที่ทำงาน จึงไม่สะดวกนักที่จะเดินทางไปร้าน

ประจำหากไม่จำเป็น ทั้งนี้ เนื่องจาก ปัญหาการจราจรที่ติดขัด การไม่มีที่จอดรถบริเวณร้าน ฯลฯ

2) What is being satisfied? (Customer needs)

- มีสินค้าให้เลือกตามความต้องการของลูกค้า อาทิ ภาพยนตร์ทั้งใน และนอกกระแส, ภาพยนตร์เก่าที่ได้รับความนิยมในอดีต แต่หาได้ยากในปัจจุบัน ละคร ซีรีส์ ต่างๆ
- เป็นบริการออนไลน์ตลอด 24 ชม. และสามารถใช้บริการได้ทุกที่ที่สามารถเชื่อมต่ออินเทอร์เน็ตได้
- จำนวนสินค้าเพียงพอกับสมาชิก สมาชิกไม่ต้องหงุดหงิดใจต่อไป กับการที่ร้านเช่าไม่มีแผ่นให้บริการ
- มีบริการส่ง และ รับ **ที่สะดวก รวดเร็ว และตรงเวลา** โดยสมาชิกสามารถเลือก รับ-ส่ง สินค้า แต่ละครั้งตาม จุด รับ-ส่ง สินค้า ต่างๆที่กำหนดทั้ง 16 จุด ใน 8 พื้นที่ย่านธุรกิจ โดยไม่มีค่าใช้จ่าย (Free Delivery)
- สามารถสั่งจองสินค้าล่วงหน้าได้ โดยการชำระเงินล่วงหน้า และจะทำการจัดส่งสินค้าให้ทันทีในวันถัดไป
- รับประกันความเสียหายของสินค้าระหว่างการจัดส่งเพื่อให้สมาชิกเกิดความมั่นใจในสินค้าและบริการ
- สร้างสะดวกในการชำระเงินผ่านระบบโทรศัพท์มือถือ ที่จะตัดค่าใช้จ่ายแต่ละครั้งของสมาชิกจากค่าบริการโทรศัพท์มือถือของสมาชิก และปลอดภัยด้วยการให้สมาชิกเซ็นรับทราบใบแจ้งหนี้ที่แนบมากับสินค้า โดยส่วนหนึ่งจะให้สมาชิกเก็บไว้ อีกส่วนส่งคืน Movie Deliveryเมื่อสมาชิกทำรายการแต่ละครั้ง
- สามารถตรวจสอบค่าบริการ ค่าปรับ รวมถึงสิทธิต่างๆของสมาชิกได้ ตลอด 24 ชม. ผ่านทางเว็บไซต์ โดยการ Log in จากเลขสมาชิกของคุณ
- การค้นหาภาพยนตร์ที่ต้องการเนื่องจากสามารถสืบค้นได้จากคำสำคัญเพื่อให้ลูกค้าสามารถหาภาพยนตร์ได้ง่าย

3) How are customer needs being satisfied? (Distinctive competencies)

Movie Delivery เป็นบริการเช่าแผ่นภาพยนตร์ออนไลน์ ซึ่งนอกจากจะให้บริการภาพยนตร์ตามความต้องการของสมาชิกแล้ว Movie Delivery ยังให้ความสำคัญกับ

- ทีมงานที่มีประสบการณ์ในการบริหาร และการดำเนินงานเกี่ยวกับธุรกิจบริการเช่าภาพยนตร์ อาทิ การจัดซื้อแผ่นภาพยนตร์ต่างๆ

- ทีมงานผู้เชี่ยวชาญในการวางแผนระบบสารสนเทศสำหรับธุรกิจ E-Commerce เพื่อให้ลูกค้าเกิดความมั่นใจในระบบบริการ ระบบความปลอดภัยในการชำระเงิน ระบบฐานข้อมูลสมาชิกเพื่อประกอบการปรับปรุง และพัฒนาบริการของลูกค้า
- ทีมการตลาด และ บริการลูกค้า ที่พร้อมให้บริการแก่ลูกค้า อาทิ บริการตอบข้อซักถามของสมาชิก การติดตามความเคลื่อนไหวของข้อมูลภาพยนตร์ และการอัปเดตข้อมูลสมาชิกอย่างสม่ำเสมอ เพื่อจัดหาสินค้า และบริการมาตอบสนองความต้องการของสมาชิกได้อย่างตรงจุด ตลอดจนการจัดกิจกรรมต่างๆ เพื่อแลกเปลี่ยนความคิดเห็น และสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้า ทั้งนี้เพื่อนำไปสู่การสร้างภาพความประทับใจให้กับลูกค้า และยินดีที่ให้บริการของ Movie Delivery ตลอดไปไม่เปลี่ยนแปลง

หลังจากบริษัทได้นำ Abell's Framework for Definition the Business ของ Charles W.L. Hill & Gareth R. Jones มาใช้ในการวิเคราะห์และกำหนดนิยามของธุรกิจของ Movie Delivery แล้วสามารถกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมายของ Movie Delivery ได้ดังนี้

3.2 วิสัยทัศน์และพันธกิจ (Vision and Mission)

วิสัยทัศน์ (Vision)

เป็นเว็บไซต์ให้บริการเช่าภาพยนตร์ออนไลน์ที่ให้บริการภาพยนตร์ และซีรีส์ต่างๆตามความต้องการของลูกค้า และรับประกันว่ามีสินค้าแน่นอนโดยเน้นความสะดวก รวดเร็ว และคุณภาพที่ได้มาตรฐาน เพื่อสร้างความประทับใจให้กับลูกค้า และตอบสนองความต้องการลูกค้าได้อย่างตรงจุด

พันธกิจ (Mission)

- มีตราสินค้าที่แข็งแกร่ง สร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้า และไว้วางใจเลือกใช้เป็นอันดับ 1
- เน้นการติดต่อสื่อสาร และความเข้าใจถึงลูกค้าที่มาใช้บริการอย่างรวดเร็ว และ ชัดเจน
- รักษา และปฏิบัติสัญญาตามข้อตกลงที่ได้ทำไว้ต่อลูกค้าอย่างเคร่งครัด
- ส่งเสริม และสร้างทักษะให้กับพนักงานอย่างต่อเนื่องเพื่อสร้างบุคลากรที่สามารถให้บริการต่อลูกค้าอย่างมืออาชีพ
- สร้างความพึงพอใจให้กับพนักงานที่ปฏิบัติงานในองค์กรรวมถึงผลตอบแทนต่อผู้ร่วมลงทุนอย่างต่อเนื่อง
- มุ่งให้บริการครอบคลุมพื้นที่บริการในเขตกรุงเทพมหานครเพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้าอย่างทั่วถึง

สโลแกน (Slogan)

“คุณสั่ง เราส่ง”

เป้าหมายการดำเนินธุรกิจ (Strategic Goal)

- ดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพ มีผลการประกอบการที่ดี และขยายอัตราการเติบโตของรายได้จากผลการดำเนินงานอย่างน้อยร้อยละ 10 ต่อปี
- สร้างการรับรู้ในตราสินค้า (Brand Awareness) ให้แก่กลุ่มลูกค้าเป้าหมายให้เป็นที่รู้จัก
- รักษาลูกค้าเก่า และเพิ่มความถี่ในการใช้บริการ อีกทั้งขยายฐานลูกค้าใหม่โดยเน้นการให้บริการเป็นหลัก เพื่อสร้างความประทับใจให้กับลูกค้า
- สร้างพันธมิตรต่อลูกค้าและซัพพลายเออร์ให้เป็นไปอย่างแนบแน่นและต่อเนื่องโดยมุ่งเน้นในเรื่องของการสร้างความสัมพันธ์อันดี การรักษาผลประโยชน์ต่อผู้มีส่วนร่วมและให้ผลตอบแทนต่อผู้ถือหุ้นอย่างเป็นธรรม

เป้าหมายระยะสั้น 1-3 ปี (Short-Term Goal and Objective)

- สร้างการรับรู้ในตราสินค้า (Brand Awareness) ให้เป็นที่รู้จัก
- ดำเนินธุรกิจบริการ Movie Delivery ให้ประสบความสำเร็จและเป็นที่ยอมรับ โดยมีจำนวนลูกค้าเพิ่มขึ้นไม่น้อยกว่า 7% ต่อปี
- ให้บริการแก่กลุ่มลูกค้าเป้าหมายในเขตพื้นที่ย่านธุรกิจอย่างทั่วถึง ภายในปีที่ 3 สร้างยอดขาย และ กำไรให้ Movie Delivery สามารถคืนทุนภายใน 5 ปี

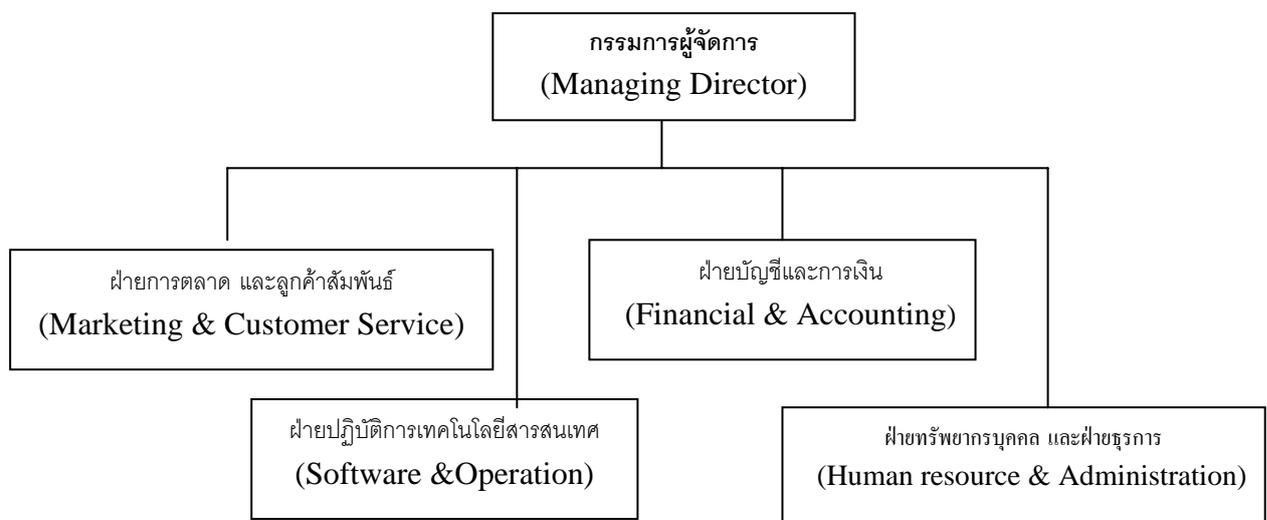
เป้าหมายระยะยาว 4-10 ปี (Long-Term Goal and Objective)

- เพิ่มพื้นที่ในการให้บริการของ Movie Delivery ครอบคลุมเขตพื้นที่กรุงเทพมหานคร
- สร้าง Brand “Movie Delivery” ให้เป็นอันดับ 1 ในธุรกิจบริการเช่าภาพยนตร์ทางเว็บไซต์แบบส่งถึงที่

3.3 โครงสร้างองค์กร (Organizational Structure)

โครงสร้างกลุ่มผู้บริหาร

“Movie Delivery” จัดโครงสร้างองค์กรโดยจัดแบบโครงสร้างตามหน้าที่ (Functional Organization) ทั้งนี้ แนวความคิดของการจัดผังองค์กรในลักษณะดังกล่าว เพื่อความคล่องตัว ทางด้านการดำเนินงานและการปฏิบัติงานมากที่สุด เนื่องจากลักษณะของ Movie Delivery ธุรกิจ เป็นประเภท เน้นในเรื่องของการบริการลูกค้าเป็นหลัก



ภาพที่ 3.2 โครงสร้างองค์กร

3.4 แนวทางการจัดการธุรกิจ (Business Management Concept)

จากการที่ในช่วงแรกของการดำเนินงาน Movie Delivery เน้นการให้บริการแก่กลุ่มลูกค้าเป้าหมาย ที่ทำงานในเขตพื้นที่ย่านธุรกิจเท่านั้น ดังนั้นการกำหนดกลยุทธ์ในระดับองค์กร (Corporate Strategy) จึงสามารถอธิบายได้ด้วยกลยุทธ์ในระดับธุรกิจ (Business-Level Strategy) ซึ่งเป็นแผนกลยุทธ์ที่กำหนดทิศทางให้กับ Movie Delivery ในการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน (Competitive Advantage) เหนือคู่แข่งในอุตสาหกรรม

จากการวิเคราะห์ถึงสภาพแวดล้อมภายใน และภายนอก การวิเคราะห์คู่แข่งในอุตสาหกรรม ในส่วนที่เป็นคู่แข่งหลัก และคู่แข่งรายย่อยที่อยู่ในตลาด รวมถึงการทำ Pre Survey เบื้องต้น เพื่อให้ทราบถึงพฤติกรรมและทัศนคติของผู้บริโภคกลุ่มที่เป็นลูกค้าเป้าหมายของ Movie Delivery และความเป็นไปได้ของธุรกิจ ซึ่งสามารถนำมากำหนดเป็นกลยุทธ์ของบริษัทได้ดังนี้

	Offers product to only one group of customer	Offers product to many kinds of customer
Offer low-priced product to customer	Focused Cost-Leadership Strategy	Cost-Leadership Strategy
Offer unique product to customer	Focused Strategy	Differentiation Strategy

ภาพที่ 3.3 แสดงกลยุทธ์ขององค์กร

ที่มา : Figure 6.1, Charles W.L. Hill & Gareth R. Jones

กลยุทธ์องค์กร (Corporate Strategy)

กลยุทธ์การสร้างความแตกต่าง (Focus Differentiation Strategy) มุ่งเน้นการสร้าง ความแตกต่างด้านการบริการเพื่อตอบสนองของกลุ่มลูกค้าคนทำงานย่านธุรกิจ (Target Customer) ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ปัจจุบัน Movie Delivery เป็นบริษัทแรกที่ทำให้บริการให้เช่าภาพยนตร์ตามความต้องการของลูกค้า และรับประกันว่าจะมีสินค้าเตรียมจัดส่งให้ทันทีที่ลูกค้าทำการ www.moviedelivery.com ผ่านระบบอินเทอร์เน็ตที่ให้บริการเชิงรุกถึงกลุ่มลูกค้า กล่าวคือ

- สมาชิกสามารถทำการเช่าสินค้าผ่านทางหน้าจอบริการได้ทันที ทุกที่ที่ให้บริการอินเทอร์เน็ตตลอด 24 ชม ตลอดจนสามารถอัปเดตข้อมูลหนัง และเข้าร่วมกิจกรรมของทางเว็บไซต์ได้อีกด้วย
- Movie Delivery ให้ความสำคัญกับความต้องการของกลุ่มลูกค้าเป้าหมายที่ต้องการเช่าภาพยนตร์ที่แตกต่างกันจึงให้บริการภาพยนตร์ตามความต้องการของลูกค้านอกเหนือจากภาพยนตร์ในกระแสที่มีบริการให้เช่าทั่วไปแล้ว Movie Delivery ยังมีภาพยนตร์นอกกระแส ซีรีส์ต่างๆ ซึ่งมีเพียงมีบริการให้เช่าไม่กี่แห่ง (ส่วนใหญ่จะเป็นการขายมากกว่า) ไว้คอยบริการกลุ่มลูกค้าเป้าหมายบางกลุ่มที่สนใจอีกด้วย
- Movie Delivery มีสินค้าเพียงพอกับความต้องการของลูกค้า ดังนั้นกลุ่มลูกค้าจะไม่ต้องหงุดหงิดใจต่อไปกับการที่ร้านเช่าไม่มีแผ่นให้บริการ เพราะ Movie Delivery ได้ร่วมมือกับผู้จัดหาสินค้า (Supplier) ซึ่งเป็นพันธมิตรให้จัดส่งสินค้าให้กับ Movie Delivery ทันที เมื่อ Movie Delivery ต้องการ หรือมีสินค้าใน สต็อก ไม่เพียงพอ

- ลูกค้าสะดวกในการเลือก ส่ง-คืน สินค้าตาม จุด รับ-ส่ง สินค้า จำนวน 16 จุด ซึ่งครอบคลุมพื้นที่ย่านธุรกิจ (จากข้อมูล การสัมภาษณ์เชิงลึกกลุ่มลูกค้า ใช้ชีวิตอยู่บริเวณแถวที่ทำงานเป็นส่วนใหญ่)
- ทันสมัยด้วยระบบการชำระเงินผ่านระบบโทรศัพท์มือถือ ที่หักค่าใช้จ่ายของสมาชิกจากค่าบริการโทรศัพท์มือถือที่สมาชิกใช้อยู่
- มีจัดระบบความสัมพันธ์ลูกค้าจากระบบฐานข้อมูลสมาชิก พร้อมทั้งสำรวจความคิดเห็นความต้องการของสมาชิกอยู่เสมอ เพื่ออัปเดตข่าวคราวความเคลื่อนไหวในแวดวงภาพยนตร์ อีกทั้งมี Call Center ให้บริการสอบถามเกี่ยวกับรายละเอียดของบริการ และตอบปัญหาข้อข้องใจของสมาชิก เพื่อให้สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้อย่างตรงจุด และ สร้างความจงรักภักดีในตราสินค้า(Loyalty) ให้กับลูกค้าได้ในที่สุด

อย่างไรก็ตาม จากการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจ Movie Delivery พบว่าสาเหตุที่ผู้บริโภคบางส่วนยังไม่นิยมการซื้อสินค้าผ่านระบบอิเล็กทรอนิกส์ อาทิ ความไม่มั่นใจในการได้รับสินค้า ความปลอดภัยในการชำระเงินค่าสินค้านั้น Movie Delivery สามารถชดเชยได้ด้วยบริการที่เข้าถึง และประทับใจกลุ่มลูกค้าที่ใช้บริการอย่างซื่อสัตย์และ จริงใจ อีกทั้งพนักงานส่งสินค้าที่ได้รับการฝึกอบรมเป็นอย่างดีจากบริษัท ตลอดจนบริการของ Movie Delivery ที่แตกต่างจากคู่แข่งตามที่ได้กล่าวไว้แล้วในตอนต้น เพื่อสร้างความเชื่อมั่นในตราสินค้าทำให้ Movie Delivery สามารถเป็นผู้นำในการกำหนดราคา ตั้งราคาได้สูงกว่าคู่แข่งรายอื่นๆ

กลยุทธ์องค์กรตามหน้าที่ (Functional Strategy)

เนื่องจาก Movie Delivery เลือกใช้ กลยุทธ์การจำกัดขอบเขตโดยการสร้างความแตกต่าง (Focus Differentiation Strategy) เป็นกลยุทธ์ในระดับธุรกิจ เพื่อที่จะสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน ดังนั้นในการกำหนดกลยุทธ์ในระดับ Functional Strategy ซึ่งมีวัตถุประสงค์ให้เกิดประสิทธิภาพในการดำเนินงานของแต่ละส่วนงานต่างๆ ของบริษัทจะต้องกำหนดให้มีความสอดคล้อง และสามารถสนับสนุนกลยุทธ์ในระดับธุรกิจให้สามารถดำเนินตามกลยุทธ์ที่ได้กำหนดไว้ โดยการกำหนดกลยุทธ์ดังกล่าวจะมุ่งพัฒนาในด้านต่างๆ 3 ด้าน ดังนี้

Superior Efficiency (เหนือกว่าทางด้านประสิทธิภาพ)

1. Movie Delivery มีการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศซึ่งอยู่ภายใต้การดูแลของทีมงานที่มีความเชี่ยวชาญ และมีประสบการณ์มานานมาใช้ในระบบในการปฏิบัติงานของ Movie Delivery อาทิ ระบบการลงทะเบียนของสมาชิก การรับคำสั่งซื้อจากลูกค้า การสั่งซื้อแผ่นภาพยนตร์ต่างๆ จาก Supplier ระบบ ฐานข้อมูลสมาชิก ของลูกค้า ตลอดจน

การวางแผนงานการดำเนินงานในขั้นตอนต่างๆ มาใช้เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดในการดำเนินงาน

2. Movie Delivery จะนำระบบอินเทอร์เน็ตมาใช้ในการดำเนินงาน ได้แก่ การส่งสินค้าออนไลน์ตลอด 24 ชม.ทางเว็บไซต์ การส่งข้อมูลต่างๆ อาทิ อัปเดตภาพยนตร์ กิจกรรมต่างๆ ที่ Movie Delivery จัดขึ้น ยอดชำระค่าบริการผ่านทางอีเมล หรือเมื่อสมาชิก Log In เข้ามา ฯลฯ เพื่อสนองตอบความต้องการของลูกค้าด้วยบริการที่แตกต่างจากบริการเช่าภาพยนตร์ทั่วไป
3. จัดส่งสินค้าให้แก่ลูกค้าอย่างรวดเร็ว ตรงเวลา อีกทั้งยังเป็นการประชาสัมพันธ์ข้อมูลของบริษัทอีกด้วย

4. Movie Delivery มีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Strategy) เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพที่เหนือกว่าคู่แข่ง ซึ่งจะใช้เครื่องมือต่างๆ ดังนี้

1) กลยุทธ์ในการว่าจ้าง (Hiring Strategy)

คัดเลือกทีมงานที่มีความสามารถ และประสบการณ์ โดยกำหนดคุณสมบัติบุคลากรที่ต้องการไว้อย่างชัดเจน และสอดคล้องกับเป้าหมายที่วางไว้ เพื่อให้การปฏิบัติงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ เกิดความได้เปรียบทางการแข่งขัน

2) กลยุทธ์ในการฝึกอบรมพนักงาน (Employee Training)

มีการฝึกอบรมพนักงานเพื่อให้เกิดทักษะ และ ความเข้าใจใน ธุรกิจ ของ Movie Delivery มากยิ่งขึ้น ตลอดจนอัปเดตแนวโน้มของ ธุรกิจ กลุ่มลูกค้า รวมทั้งเทรนด์ภาพยนตร์อย่างสม่ำเสมอ เพื่อรักษาสถานลูกค้าเก่า และขยายฐานลูกค้าใหม่ให้เพิ่มขึ้น

Superior Quality (เหนือกว่าทางด้านคุณภาพ)

Movie Delivery มุ่งเน้นการพัฒนา และมุ่งสู่ความเป็นเลิศในเรื่องของคุณภาพสินค้า และบริการ เมื่อเทียบกับบริการให้เช่าภาพยนตร์ที่มีอยู่ในตลาดปัจจุบัน เพื่อจูงใจให้ลูกค้ามาใช้บริการ และไม่กลับไปใช้บริการของคู่แข่งอีก รวมถึงแนะนำลูกค้ารายใหม่ให้แก่บริษัทได้ อันจะนำมาซึ่งชื่อเสียงของ Movie Delivery อีกทั้งสามารถปรับอัตราค่าบริการได้สูงกว่าคู่แข่งในขนาดตนเอง โดยปัจจัยที่ Movie Delivery นำมาใช้เพื่อให้เกิดความน่าเชื่อถือ และนำไปสู่ความเหนือกว่าทางด้านคุณภาพ ได้แก่

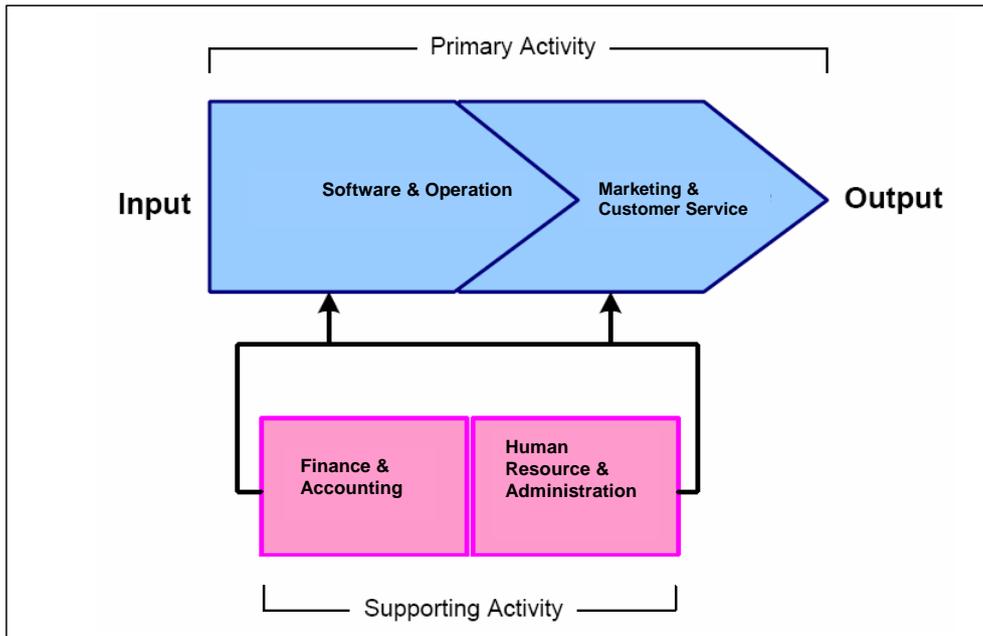
- เน้นการตอบสนองความต้องการของลูกค้าเป็นหลัก อาทิ การมีภาพยนตร์ที่หลากหลาย บริการส่งสินค้าถึงที่ ฯลฯ

- ความน่าเชื่อถือของสินค้าและบริการ ทั้งในด้านคุณภาพสินค้าที่ไม่มีปัญหาระหว่างการรับชม และส่งถึงมือลูกค้าอย่างรวดเร็ว และตรงเวลา ความปลอดภัยในการชำระเงิน ความสะดวกในการใช้งาน และความเสถียรของระบบ ฯลฯ
- กำหนดเป้าหมาย และวิธีในการวัดคุณภาพ ประเมินผลงานที่เป็นมาตรฐาน และสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามเป้าหมาย อาทิ การให้รางวัล การเลื่อนตำแหน่ง ฯลฯ ตลอดจนการให้บริการแก่ลูกค้าที่เข้าเยี่ยมชมเว็บไซต์ แม้ไม่ได้เป็นสมาชิก อาทิ ข่าวสาร และข้อมูลเกี่ยวกับภาพยนตร์ที่มีการอัปเดตตลอดเวลา การร่วมแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับภาพยนตร์ บริการตอบคำถามเกี่ยวกับภาพยนตร์ หรือการใช้บริการ Movie Delivery การปลูกฝังให้พนักงานมี Service Minded เข้าใจ และใส่ใจถึงความต้องการของลูกค้า เพื่อนำไปพัฒนารูปแบบบริการ และจัดหาสินค้าให้สอดคล้องกับความต้องการของลูกค้ามากที่สุด

Superior Customer Responsiveness (เหนือกว่าทางการตอบสนองความต้องการของลูกค้า)

Movie Delivery ดำเนินธุรกิจโดยมุ่งเน้นการตอบสนองความต้องการของลูกค้าเป็นหลัก (Customer Focus) โดย จะปลูกฝังค่านิยม ทัศนคติในด้านกาให้บริการลูกค้า (Service Minded) การจัดหาสินค้าที่ตรงต่อความต้องการของสมาชิก ไม่เฉพาะแต่ภาพยนตร์ในกระแส Movie Delivery ยังมีสินค้าที่สามารถตอบสนองความต้องการเฉพาะกลุ่มได้ อาทิ ภาพยนตร์เก่า ซึ่งหาได้ยาก ภาพยนตร์นอกกระแส หรือซีรีส์ต่างๆ อีกทั้งมีปริมาณเพียงพอต่อความต้องการของสมาชิก สมาชิกจะได้รับสินค้าทันที เมื่อสมาชิกทำรายการมายัง Movie Delivery ทั้งนี้ เพื่อให้เกิดความเป็นเลิศทางการตอบสนองความต้องการของลูกค้า (Superior Customer Responsiveness) นอกจากนี้ Movie Delivery ยังมีการรับประกันคุณภาพสินค้าที่มีก่อนส่งถึงมือลูกค้า ความปลอดภัยในการชำระเงิน และบริการจัดส่งสินค้าที่รวดเร็ว ตรงเวลา เพื่อให้ลูกค้ามั่นใจได้ว่าจะได้รับการบริการที่ดี

ดังนั้นการที่ Movie Delivery จะมีเป้าหมายที่จะสร้างความเป็นเลิศ หรือความเหนือกว่าในด้านต่างๆตามที่ได้กล่าวไปแล้วนั้น จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องมีการมีแผนก หรือ Function งานต่างๆมาเป็นส่วนประกอบที่สำคัญ และสนับสนุนเป้าหมายดังกล่าว ซึ่งแผนกต่างๆ เหล่านี้จำเป็นที่จะต้องมีการมีวัตถุประสงค์ของแต่ละแผนกที่มีความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์หลักของบริษัท โดยสามารถอธิบายแยกเป็นประเด็นต่างๆ ดังต่อไปนี้



ภาพที่ 3.4 แสดง Value Chain

ที่มา : Figure 4.6 Charles W.L. Hill & Gareth R. Jones

สำหรับ Movie Delivery สามารถแบ่งกิจกรรมของบริษัทตามห่วงโซ่แห่งคุณค่า (Value Chain) ออกได้เป็น 2 กลุ่ม ได้แก่

หน่วยงานที่เป็นกิจกรรมหลัก (Primary Activities) ประกอบด้วย

1. ฝ่ายการตลาดและบริการลูกค้า (Marketing & Customer Service)
2. ฝ่ายซอฟต์แวร์และปฏิบัติการ (Software & Operation)

หน่วยงานที่เป็นกิจกรรมสนับสนุน (Supporting Activities) ประกอบด้วย

3. ฝ่ายบัญชี และการเงิน (Finance & Accounting)
4. ฝ่ายทรัพยากรบุคคล (Human Resource & Administration)

กลยุทธ์ด้านการตลาดและบริการลูกค้า

1. ใช้กลยุทธ์สร้างความแตกต่างด้านสินค้าและบริการ อันได้แก่ จัดสรรสินค้าตรงตามความต้องการของสมาชิก การมีปริมาณสินค้าเพียงพอ สมาชิกจะได้รับสินค้าทันทีเมื่อสมาชิกทำรายการ อำนวยความสะดวกแก่สมาชิกด้วยบริการ รับ-ส่ง สินค้า ตามจุด รับ-ส่ง สินค้า ต่างๆที่กำหนด โดยสร้างความยอดเยี่ยมทางด้านคุณภาพของบริการ ด้วยมาตรฐานการทำงาน และการให้บริการของทีมงานอย่างจริงใจ

2. **การใช้การตลาดเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการบริการ** เน้นการศึกษาถึงรายละเอียดพฤติกรรมความต้องการของผู้ใช้บริการอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้สามารถพัฒนาบริการต่างๆให้ตรงกับความต้องการของลูกค้าได้มากขึ้น ส่งผลให้สามารถสร้างความพึงพอใจจากการใช้บริการเพิ่มมากขึ้น
3. **การลดการสูญเสียลูกค้าโดยการสร้างความจงรักภักดีต่อตราสินค้า** สร้างความจงรักภักดีต่อตราสินค้า (Brand ความจงรักภักดี) ไว้กับตนเองให้นานที่สุด เพื่อลดการสูญเสียลูกค้าให้แก่คู่แข่ง นั่นคือ การมุ่งเน้นการรักษาฐานลูกค้าเดิมด้วยบริการที่มีคุณภาพและสร้างความประทับใจ
4. **การขยายฐานลูกค้าให้กับบริษัท** การขยายฐานลูกค้าให้ได้ตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้
5. **การสื่อสาร (Communication)** มุ่งทำการตลาดโดยเน้นไปที่คุณภาพของการให้บริการ และให้ข้อมูลข่าวสารที่ทันสมัยกับลูกค้าอย่างต่อเนื่องเป็นหลัก อีกทั้งยังร่วมกับฝ่ายงานอื่นเพื่อกำหนดขั้นตอนและรูปแบบการดำเนินงานอย่างชัดเจนและมีประสิทธิภาพ ตลอดจนการกำหนดเงื่อนไขและราคาในการคิดค่าบริการที่เหมาะสม
6. **การบริหารความสัมพันธ์กับลูกค้า (ระบบการจัดความสัมพันธ์ลูกค้า)** อาทิ การส่งข้อมูลย้อนกลับเพื่อให้แต่ละฝ่ายได้ประเมินการทำงาน และปรับปรุงบริการให้ตอบสนองความต้องการของลูกค้ามากที่สุด เพื่อให้มีคุณภาพอย่างที่คุณลูกค้าต้องการหรือเหนือกว่าที่คุณลูกค้าคาดหวัง

ในส่วนของกลยุทธ์ด้านการตลาดบริษัทจะมุ่งเน้นการสร้างภาพลักษณ์ของ Movie Delivery ผ่านทางกิจกรรมการตลาด (Below the Line Activities) เป็นหลัก โดยผ่านเครื่องมือในการสื่อสารการตลาดที่สำคัญ อาทิ การประชาสัมพันธ์ (Public Relation) การตลาดทางตรง (Direct Marketing) การจัดระบบฐานข้อมูลลูกค้า (ระบบฐานข้อมูลสมาชิก Marketing) เพื่อเป็นการเก็บรวบรวมข้อมูลลูกค้าต่างๆ ที่สำคัญไว้ใช้ในการบริหารความสัมพันธ์กับลูกค้า (Customer Relationship Management) ในอนาคต ฯลฯ

กลยุทธ์ด้านการบริหารทั่วไป และการบริหารทรัพยากรมนุษย์

1. **มุ่งเน้นการจัดโครงสร้างองค์กรที่เป็นมาตรฐานโดยใช้รูปแบบการจัดองค์กรแบบแนวราบ (Flat Organization)** โดยมีการกำหนดสายบังคับบัญชา และสายการปฏิบัติงานอย่างชัดเจน อีกทั้งใช้ Mission Statement สื่อสารไปยังพนักงานให้มีความเข้าใจในทิศทางที่ผู้บริหารอยากให้เป็นเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ร่วมกัน

2. **วางแผนจัดระบบการสื่อสารภายในองค์กรที่เหมาะสม** ด้วยการแจ้งข่าวสารให้พนักงานทราบเพื่อให้เกิดความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร รวมไปถึงการจัดระบบสวัสดิการ และกิจกรรมต่างๆ ให้กับพนักงานอีกด้วย เช่น สถานที่พักช่วงกลางวัน กิจกรรมงานปีใหม่ เป็นต้น
3. **สรรหาพนักงานที่มีความรู้ และประสบการณ์** เหมาะสมกับตำแหน่งงานนั้นๆ รวมไปถึงการจ่ายอัตราผลตอบแทนที่เหมาะสมและจูงใจ
4. **การอบรมและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์** เป็นหนึ่งใน 4 กลยุทธ์หลักที่จะทำให้บริษัทประสบความสำเร็จตามเป้าหมายการดำเนินงาน ดังนั้น Human resource function จึงต้องให้ความสำคัญกับการพัฒนาบุคลากรเพื่อตอบสนองความต้องการของผู้บริโภคให้มากที่สุดด้วย โดยบุคลากรจะได้รับการอบรมอย่างจริงจังและสม่ำเสมอ เพื่อไปสู่เป้าหมายเดียวกัน คือ สร้างสรรค์สิ่งที่ดีที่สุดเพื่อมอบบริการที่เหนือความคาดหมาย (Beyond expectation) ให้กับลูกค้า
5. **กำหนดรูปแบบการประเมินผลการทำงานของแต่ละตำแหน่งงานอย่างชัดเจน** โดยจะประเมินทุกๆ 6 เดือน เพื่อพัฒนา และ รักษาคุณภาพของบริษัทให้มีความแตกต่าง และ มีคุณภาพเหนือคู่แข่ง ในส่วนของฝ่ายงานที่เกี่ยวข้องกับลูกค้าเช่น ฝ่าย Call Centerจะมีการให้ลูกค้ามีส่วนร่วมในการประเมินด้วย

กลยุทธ์ด้านการพัฒนาเทคโนโลยี

1. **การพัฒนา รูปแบบ และคุณภาพของระบบการให้บริการ** ให้มีความทันสมัย และสร้างความยอดเยี่ยมทางด้านคุณภาพ และความเสถียรของระบบ เพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้ตลอดเวลา
2. **การดูแลและตรวจวัดคุณภาพของระบบการให้บริการ** เพื่อให้ได้คุณภาพของงานบริษัท จะมีการดูแล และตรวจวัดคุณภาพของงานอย่างสม่ำเสมอ เพื่อป้องกันปัญหาที่อาจเกิดขึ้น อาทิ เว็บไซต์ที่ไม่สามารถให้บริการได้ชั่วคราวเนื่องจากระบบล่ม หรือปัญหาอื่นๆ
3. **มุ่งเน้นการสร้างนวัตกรรมทางด้านความคิดและการจัดการ** โดยมุ่งให้พนักงานภายในบริษัทกล้าที่จะนำเสนอแนวความคิดใหม่ๆรวมทั้งเทคโนโลยีและอุปกรณ์ที่ทันสมัยเข้ามาช่วยพัฒนาและปรับปรุงงานของ Movie Delivery เพื่อให้บริการสมาชิกได้อย่างสะดวกรวดเร็วขึ้น และสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันในอนาคต

กลยุทธ์ด้านการบัญชีและการเงิน

1. การดูแลให้ระบบบัญชีและการเงินภายในบริษัท (งบจำลอง) ให้มีความถูกต้องและได้มาตรฐาน รวมถึงมีการบริหารเงินทุนหมุนเวียนให้เกิดประสิทธิภาพ กล่าวคือ สามารถดูแลและตรวจสอบบัญชีรายได้ รายจ่าย ที่มาของเงินทุน และการใช้ไปของเงินทุนให้สอดคล้องเป็นไปตามแผนและตามงบประมาณที่วางไว้ ตลอดจนดูแลเงินทุนหมุนเวียนเพื่อให้มีสภาพคล่องในการดำเนินธุรกิจได้
2. จ้างบริษัทผู้เชี่ยวชาญในด้านการทำบัญชี และการวางแผนภาษีจากภายนอกให้เป็นผู้ทำบัญชี(งบตรวจสอบ) วางแผนภาษี และยื่นแบบต่างๆ ให้กับทางบริษัท โดยกำหนดแนวทางในการทำบัญชีให้ถูกต้องตามมาตรฐานการบัญชีบริษัทที่กรมบัญชีกลางกำหนด และการวางแผนภาษีอากรให้ถูกต้องตามประมวลรัษฎากรที่กรมสรรพากรกำหนด