

ภาคผนวก ก

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกองค์การ
(SWOT Analysis) และแผนธุรกิจของบริษัท

ภาคผนวก ก

ข้อมูลบริษัท (เพิ่มเติมบทที่ 2)

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกองค์กร (SWOT Analysis) และแผนธุรกิจของ บริษัทมัลลิการ์ อินเทอร์เน็ต จำกัด

ภายใต้การบริหารจัดการเชิงคุณภาพ ที่บริษัท พยายามมุ่งให้เกิดขึ้นทั่วทั้งองค์กร โดยมีวิสัยทัศน์องค์กร (Corporate Vision) ที่ต้องการเป็นองค์กรคุณภาพ โดยเป็นผู้นำในอุตสาหกรรมอาหารและการบริการในประเทศไทย และพันธกิจ (Corporate Mission) ที่มุ่งสู่การเป็นองค์กรคุณภาพ โดยเป็นผู้นำในอุตสาหกรรมอาหารและการบริการ ที่เน้นการบริหารงานเชิงระบบที่เปี่ยมด้วยประสิทธิภาพ โดยเริ่มจากกระบวนการผลิตสินค้าที่เป็นมาตรฐานเดียวกันในระดับสากล หลักแห่งโภชนาการ ความสะอาดที่ยอดเยี่ยม และการบริการที่ดีเลิศ เพื่อสนองตอบความต้องการ และความคาดหวังของลูกค้าด้วยความรวดเร็ว อีกทั้งช่วยยกระดับคุณภาพชีวิต และสิ่งแวดล้อมของประเทศไทย เพื่อให้ได้มาซึ่งแนวทางที่ชัดเจน

บริษัทฯ จึงได้ระบุกลยุทธ์ในแต่ละระดับที่เป็นทั้งกลยุทธ์ระดับบริษัท (Corporate Strategy) กลยุทธ์ระดับธุรกิจ (Business Strategy) และกลยุทธ์ระดับหน้าที่ (Functional Strategy) โดยการพิจารณาแนวทางการบริหารจัดการร่วมของคณะผู้บริหาร ทำการเก็บรวบรวมข้อมูลโดยใช้แนวทางของการทำวิจัย (Research Methodology) ทั้งเชิงปริมาณ และเชิงคุณภาพ ทำการวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้ทั้งในรูปของสถิติ การตรวจสอบสมมติฐาน และโมเดล (Model) ด้านการบริหาร อันได้แก่ SWOT Analysis, TOWS Matrix และ BCG Matrix เป็นต้น จนได้มาซึ่งแนวทางดังต่อไปนี้

กลยุทธ์ระดับองค์กร (Corporate Strategy)

บริษัทฯ เลือกใช้กลยุทธ์ที่เรียกว่า กลยุทธ์มุ่งธุรกิจอย่างเดียว (Concentration) ทั้งนี้เป็นผลมาจาก บริษัทฯ มีความเชี่ยวชาญ และความชำนาญเฉพาะด้านในเรื่องของอาหาร ไม่ว่าจะเป็นก๋วยเตี๋ยว อาหารไทย รวมถึงขนมไทยทุกชนิด โดยการแข่งขันจะจำกัดอยู่ในอุตสาหกรรมเดียว ทั้งนี้ ยังถือได้ว่าบริษัทฯ ยังคงยึดแนวทางการมุ่งที่การเจริญเติบโต โดยการขยายตัวในแนวตั้ง (Vertical Concentration) โดยการทำธุรกิจที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจเดิม หรือการใช้ความสามารถและประสบการณ์หลักที่มีอยู่ เข้าไปบริหารจัดการวัตถุดิบ ทรัพยากร และการจัดจำหน่ายผลิตภัณฑ์

เพื่อแย่งชิงส่วนแบ่งการตลาดให้มากขึ้น หรือจับกลุ่มลูกค้าที่กำลังจะเติบโตในอุตสาหกรรมอาหาร และการบริการนี้ โดยมีแนวทางการดำเนินกลยุทธ์ ดังนี้

- มุ่งตลาดเฉพาะส่วน (Single Segment Concentration Strategy) และสร้างกลยุทธ์การเจาะตลาดให้มีรูปแบบที่ผสมผสาน (Integrated Marketing Communication) มากขึ้น เพิ่มยอดขายจากลูกค้ากลุ่มเดิม คือ กลุ่มวัยรุ่นตอนปลาย วัยทำงาน หรือผู้ที่มีแนวคิดต่อการใส่ใจในสุขภาพ โดยการพัฒนาผลิตภัณฑ์และการบริการ ควบคุมคุณภาพสินค้า รสชาติ ความสะอาด โภชนาการ เป็นไปเพื่อความต้องการของลูกค้าหรือเรียกว่า Customer Orientation
- รักษาลูกค้ากลุ่มเดิมให้เป็นกลุ่มลูกค้าถาวร (Fan Club) และขยายฐานลูกค้ากลุ่มใหม่ โดยใช้แนวทางที่เฉพาะเจาะจงมากขึ้น
- การขยายตัวโดยใช้ความสามารถหลักขององค์กรในอุตสาหกรรมเดียวกัน
- ขยายตัวโดยสร้างพันธมิตรทางการค้า เพื่อเพิ่มช่องทางการจัดจำหน่ายผลิตภัณฑ์
- สร้างมาตรฐานการบริหารจัดการ กระบวนการผลิต และการปฏิบัติการ ให้มีมาตรฐานเป็นที่ยอมรับในระดับสากล
- สร้างกระบวนการวิจัย การพัฒนา การตรวจสอบ และการปรับปรุงผลิตภัณฑ์ที่มีมาตรฐาน เป็นที่ยอมรับในระดับสากล

กลยุทธ์ระดับธุรกิจ (Business Strategy)

การเลือกกลยุทธ์ที่จะใช้ทำการแข่งขันในแต่ละธุรกิจ หรือหน่วยธุรกิจ (Strategic Business Unit: SBUs) โดยเป็นเฉพาะกรณีของร้านเย็นตาโฟเครื่องทอง โดย อ.มัลลิการ์ ซึ่งบริษัท ๆ ต้องการสร้างข้อได้เปรียบทางการแข่งขัน (Competitive Advantage) อย่างยั่งยืน จึงเลือกใช้กลยุทธ์หลักที่เรียกว่า การสร้างความแตกต่างที่เหนือกว่าคู่แข่ง (Competitive Differentiation) หรือเรียกอีกอย่างหนึ่งว่า กลยุทธ์มุ่งความแตกต่าง (Focus Differentiation) โดยมีแนวทางดังต่อไปนี้

- ปรับปรุง และควบคุมกระบวนการผลิต การดำเนินงาน ให้เป็นมาตรฐานในระดับสากล เพื่อรักษาคุณภาพ และยกระดับมูลค่าของสินค้า รวมทั้งทำให้สามารถผลิตสินค้าได้มากขึ้น ด้วยต้นทุนที่ต่ำที่สุด
- พัฒนาการบริหารวัตถุดิบ ทรัพยากร และการบริหารสินค้าคงคลัง หรือที่เรียกว่า Supply Chain Management โดยการซื้อวัตถุดิบจากผู้จัดจำหน่ายที่ให้ราคาต่ำด้วยคุณภาพที่

สูงขึ้น หรือ ผู้จัดจำหน่ายที่เป็นพันธมิตรกับร้านฯ เป็นต้น การพัฒนาและการสร้างมูลค่าเพิ่มในผลิตภัณฑ์ของร้านฯ ให้มีเอกลักษณ์เฉพาะตัวมากที่สุด

- พัฒนารูปแบบการบริการ ที่มีมาตรฐานในระดับสูง โดยเป็นรูปแบบที่มีความแตกต่างเฉพาะตัว สามารถตอบรับกับความต้องการ และความคาดหวังของลูกค้าได้ดี
- สร้างเครื่องมือการควบคุม ตรวจสอบระบบภายในที่มีมาตรฐาน มีความเป็นธรรมและเป็นที่ยอมรับ

กลยุทธ์ระดับหน้าที่ (Functional Strategy)

บริษัทฯ มุ่งเน้นการใช้ทรัพยากรขององค์กรให้มีประสิทธิภาพสูงสุด ภายใต้ข้อจำกัดและแนวทางตามกลยุทธ์ระดับบริษัท และระดับธุรกิจโดยมีหน่วยงานตามหน้าที่ (Strategic Functional Unit: SFU) รับผิดชอบในการพัฒนากลยุทธ์ โดยผ่านเครื่องมือที่เรียกว่า Strategy Maps เพื่อให้เกิดการดำเนินงานตามแผนกลยุทธ์ที่กำหนดไว้ให้บรรลุเป้าหมาย โดยมีรายละเอียดของกลยุทธ์แบ่งออกเป็น ดังนี้

- กลยุทธ์ด้านการตลาด (Marketing Strategy)

มุ่งตลาดเฉพาะส่วน (Single Segment Concentration Strategy) และสร้างกลยุทธ์การเจาะตลาดให้มีรูปแบบผสมผสาน (IMC) และสนองความต้องการเฉพาะกลุ่มเป้าหมายหลัก

ความสอดคล้องกับกลยุทธ์ระดับธุรกิจ :

- พยายามทำการตลาดในทุกรูปแบบ เพื่อนำเสนอความแตกต่างในตัวสินค้า และการบริการแก่ลูกค้าเฉพาะกลุ่ม

การแบ่งส่วนแบ่งตลาด (Segmentation):

- แบ่งแยกส่วนตลาดของธุรกิจให้ชัดเจน เพื่อมองหาช่องทางที่จะสร้างความแตกต่างในตัวสินค้า และการบริการ

กลุ่มลูกค้าเป้าหมาย (Target):

- กลุ่มเป้าหมายขนาดเฉพาะ/ขอบเขตแคบ (Narrow Target) มุ่งเน้นที่จะตอบสนองความต้องการเฉพาะกลุ่มใดกลุ่มหนึ่ง โดยกลุ่มเป้าหมายต้องสามารถรับรู้และยอมรับความแตกต่างในตัวสินค้า และการบริการได้ตามที่บริษัทฯ ต้องการ
- กำหนดตำแหน่งสินค้าที่มีความแตกต่าง (Differentiation) สำหรับกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย โดยเฉพาะ

ตำแหน่งของสินค้า (Position):

- กำหนดตำแหน่งสินค้าที่มีความแตกต่าง (Differentiation) สำหรับกลุ่มลูกค้าเป้าหมายโดยเฉพาะ
- ตำแหน่งสินค้า และบริการจะมีระดับราคาที่สูง

การจัดส่วนผสมทางการตลาด (Marketing Mix's):

○ ผลิตภัณฑ์ (Product)

- มีการออกแบบที่สร้างความแตกต่างตอบสนองของกลุ่มเป้าหมายเฉพาะกลุ่มโดยความแตกต่างนั้น ลูกค้ากลุ่มดังกล่าวต้องรับรู้ และยอมรับได้ กลุ่มเป้าหมายเฉพาะกลุ่ม (Narrow Target)

○ ราคา (Price)

- มีระดับราคาที่สูงมากกว่าราคาเฉลี่ยของสินค้ามาตรฐานทั่วไป

○ การส่งเสริมการตลาด (Promotion)

- ใช้สื่อทางการตลาดแบบผสมผสาน และเข้าถึงลูกค้ากลุ่มเป้าหมายเฉพาะกลุ่ม (Narrow Target) ได้รับรู้ และยอมรับความแตกต่างของสินค้า และการบริการของบริษัท

■ กลยุทธ์ด้านการผลิต และการปฏิบัติการ (Production and Operation Strategy)

บริษัท ต้องมุ่งเน้นกลไกที่จะช่วยส่งเสริมการสร้างระบบการผลิต และการปฏิบัติการที่มีคุณภาพทั่วทั้งองค์การ (Total Quality Management: TQM) และเป็นมาตรฐานระดับสากล โดยจะต้องสามารถควบคุมต้นทุน วัตถุดิบ ทรัพยากรในการผลิต หรือการดำเนินการต่างๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ และสามารถสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน

ความสอดคล้องกับกลยุทธ์ระดับธุรกิจ:

- สร้างการบริหารการผลิตให้มีการควบคุมคุณภาพในทุกขั้นตอน โดยเริ่มตั้งแต่การบริหารวัตถุดิบ ทรัพยากรการผลิต การบริหารสินค้าคงคลัง กระบวนการผลิต จนถึงการจัดจำหน่ายให้แก่ลูกค้า

แนวทางการดำเนินกลยุทธ์:

- เน้นการผลิตและดำเนินงานที่ก่อให้เกิดคุณภาพที่สูงที่สุด
- พยายามใช้กลยุทธ์การผลิตและดำเนินงานให้เข้าสู่เส้นกราฟประสบการณ์และประสิทธิภาพ (Experience Curve) เหมือนกลยุทธ์ผู้นำด้านต้นทุนต่ำ

- การผลิตที่นำเอาเทคโนโลยีมาใช้ เพื่อสนับสนุนการสร้าง ความแตกต่างในคุณลักษณะที่ สร้างความแตกต่างแก่สินค้า และการบริการ
- ผลิตสินค้าที่มีคุณภาพสูงตามราคาที่สูง เพื่อนำไปสู่การเพิ่มยอดขาย และการลดลงของ ต้นทุนการผลิตในที่สุดเพื่อให้เกิด Economy of Scale ในอนาคต
- เน้นการเพิ่มทักษะให้กับบุคลากรในสำนักงานที่เกี่ยวข้องกับการผลิต การปฏิบัติการ เพื่อ เพิ่มประสิทธิภาพและเพิ่มมูลค่าให้กับผลิตภัณฑ์

■ กลยุทธ์ด้านการวิจัยและพัฒนา (Research and Development: R&D)

บริษัท มุ่งเน้นกระบวนการวิจัย และการพัฒนาตามหลักวิชาการ โดยอาศัยผลจาก การวิจัย (Research Methodology) เป็นมาตรฐานสำคัญในการวิเคราะห์ วิจัย และพิจารณา ตัดสินใจ เพื่อที่จะสร้างความถูกต้อง ที่สอดคล้องกับความต้องการของลูกค้าเป้าหมาย ภายใต้ กระบวนการวิจัยที่มีมาตรฐาน เป็นที่ยอมรับ จนสามารถพัฒนาและปรับปรุงระบบต่างๆ ที่ เกี่ยวเนื่องกันได้อย่างถูกต้อง สมบูรณ์

ความสอดคล้องกับกลยุทธ์ระดับธุรกิจ:

- การสร้างกระบวนการวิจัยและพัฒนา ที่ช่วยเพิ่มมูลค่าให้กับผลิตภัณฑ์ บุคลากร และ องค์การ

แนวทางการดำเนินกลยุทธ์:

- ทำการวิจัยและพัฒนา เพื่อให้สามารถทราบถึงข้อเท็จจริงที่เกิดขึ้นในระบบต่างๆ ของ องค์การ เพื่อนำมาปรับปรุงแก้ไข จนได้มาซึ่งมาตรฐานสากล
- ทำการวิจัยและพัฒนา ในการพยายามที่จะเป็นผู้นำด้านการวิจัยและพัฒนา หรือผู้นำ ด้านเทคโนโลยีในอุตสาหกรรม
- ทำการวิจัยและพัฒนา เพื่อหาความต้องการที่เฉพาะเจาะจง จากลูกค้ากลุ่มเป้าหมาย จนได้มาซึ่งวิธีการปรับปรุงผลิตภัณฑ์ หรือผลิตภัณฑ์ใหม่
- เน้นการวิจัยและพัฒนา ที่ช่วยเพิ่มคุณภาพหรือประสิทธิภาพของผลิตภัณฑ์

■ กลยุทธ์ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล (Human Resource Management Strategy)

บริษัทฯ มุ่งเน้นการสร้างระบบการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคล (Human Resource Management: HRM) ที่เป็นมาตรฐานระดับสากล มีความเสมอภาค และเป็นธรรม อีกทั้งยังเป็นกลไกสำคัญที่ช่วยผลักดันองค์กร ให้ก้าวสู่ความสำเร็จด้วยบุคลากรที่มีความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านและมีทักษะการทำงานรอบด้าน จนทำให้สามารถแข่งขันในอุตสาหกรรมอาหารและบริการได้อย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด

ความสอดคล้องกับกลยุทธ์ระดับธุรกิจ:

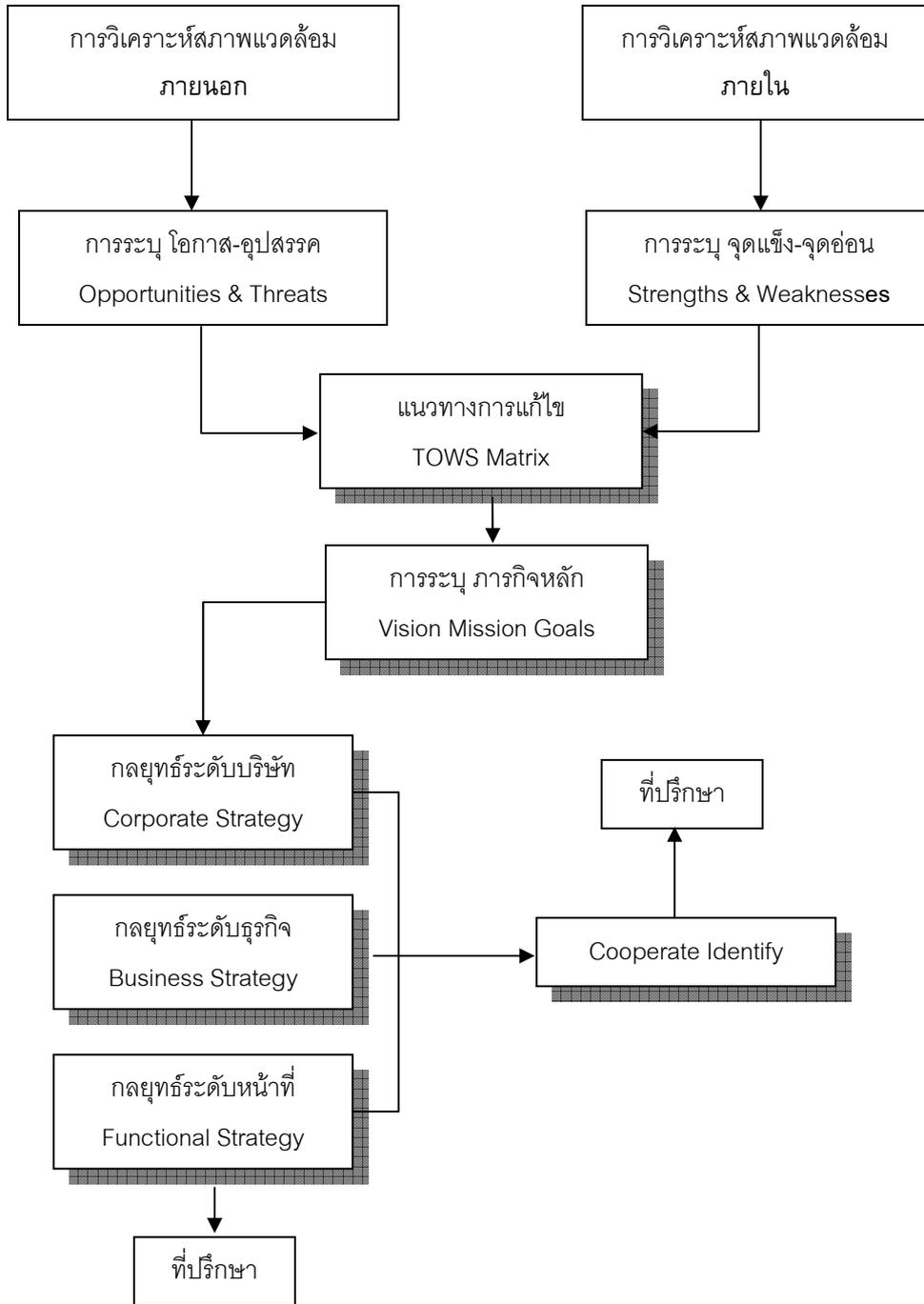
- สร้างมาตรฐานการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคล ที่มีความยืดหยุ่น สามารถแข่งขันในอุตสาหกรรมได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยอาศัยพื้นฐานของการมีส่วนร่วมที่เป็นเสมือนครอบครัวเดียวกัน

แนวทางการดำเนินกลยุทธ์:

- เน้นการจ้างบุคลากรที่อาศัยอยู่ในบริเวณใกล้เคียง เนื่องจากสะดวกในการเดินทาง และสามารถทำงานล่วงเวลาได้หากมีความจำเป็น
- พยายามสร้างความภาคภูมิใจในหมู่คณะ และองค์กร
- สรรหาบุคลากรที่มีความสามารถตรงกับความต้องการขององค์กร
- มีการพัฒนาบุคลากรให้มีความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน และรอบรู้ในกระบวนการทำงานทั้งระบบ เพื่อยกระดับความรู้ความสามารถของบุคลากรให้สูงขึ้นเน้นกระบวนการสรรหาคัดเลือก และการธำรงรักษา ที่สามารถสร้างแรงดึงดูดให้บุคลากรอยากเข้ามาทำงานร่วมกับองค์กร และสามารถทำให้บุคลากรมีอายุการทำงานที่ยาวขึ้น

รูปที่ 1ก

ภาพรวมของแผนกลยุทธ์ บริษัท มัลติการ อินเทอร์เน็ต จำกัด



ตารางที่ 1ก

SWOT Analysis เฉพาะบริษัท มัลลิการ์ อินเทอร์เน็ต จำกัด

จุดแข็ง	จุดอ่อน
<ol style="list-style-type: none"> 1. ความยืดหยุ่นในการเปลี่ยนแปลงการบริหารจัดการ 2. อำนาจการเงินลงทุน 3. ประสบการณ์พื้นฐานของระบบการทำงาน 4. แนวคิดและการวางกลยุทธ์ของผู้บริหารระดับสูง 5. ความชัดเจนในความสามารถหลักขององค์กร 6. ความมีเอกลักษณ์ขององค์กร 7. วัฒนธรรมองค์กรที่เกื้อหนุนกัน 	<ol style="list-style-type: none"> 1. ทักษะคนคิของบุคลากรต่อองค์การในเชิงลบ 2. ขาดการประสานงานทั้งภายในและภายนอกองค์กร 3. ระบบการไหลของเอกสารไม่ชัดเจน 4. รูปแบบการทำงานที่ไม่ชัดเจน (ฝ่าย/แผนก/บุคคล) 5. ขาดการถ่ายทอดกลยุทธ์และแผนงานที่เป็นรูปธรรม 6. ปัญหารายวันส่งผลต่อการวางกลยุทธ์ 7. แนวทางการแก้ไขปัญหาไม่ชัดเจน 8. ขาดการกระจายตัวของอำนาจการทำงาน 9. ขาดการมีส่วนร่วมภายในองค์กร 10. สภาพแวดล้อมการทำงานไม่เอื้ออำนวย 11. จำนวนบุคลากรภายในองค์กรไม่สอดคล้องกับระบบงาน
โอกาส	อุปสรรค
<ol style="list-style-type: none"> 1. ทิศทางของอุตสาหกรรมอาหาร และการบริการมีการขยายตัวอย่างต่อเนื่อง 2. ความช่วยเหลือจากผู้ชำนาญการเฉพาะด้าน 3. การเจริญเติบโตในตลาดใหม่ ที่ใช้ความสามารถหลักขององค์กร 4. การขยายตัวสู่ระดับโลก 5. การพัฒนาเทคโนโลยีด้านคุณภาพที่เป็นมาตรฐานสากล 	<ol style="list-style-type: none"> 1. การปรับตัวของการแข่งขันอุตสาหกรรมอาหาร และการบริการ 2. การจัดหาผู้จัดจำหน่ายที่มีคุณภาพในราคาที่เหมาะสม 3. ปัญหาการขาดแคลนทรัพยากรการผลิต 4. การเมืองและเศรษฐกิจของประเทศ 5. แรงกดดันจากความต้องการของลูกค้าที่มากขึ้น