



บทที่ 5

กลยุทธ์องค์กร

จากการทบทวนวรรณกรรมและการวิเคราะห์สภาพตลาดของสินค้าและบริการ พบว่า ยังมีโอกาสทางธุรกิจซึ่งบริษัทสามารถเข้าไปแข่งขันได้ ซึ่งเนื้อหาในบทนี้เป็นการนำเสนอการวางแผนกลยุทธ์เบื้องต้นของบริษัท เพื่อใช้เป็นแนวทางในการบริหารร้านอาหารว่างเพื่อสุขภาพ โดยแบ่งพิจารณาได้ดังหัวข้อต่อไปนี้

5.1 ข้อมูลบริษัท

5.2 วิสัยทัศน์ พันธกิจ และวัตถุประสงค์ ของบริษัท

5.2.1 วิสัยทัศน์ (Vision)

5.2.2 พันธกิจ (Mission)

5.2.3 เป้าหมาย (Goals)

5.3 โครงสร้างองค์กร (Organization structure)

5.4 การวางแผนกลยุทธ์เบื้องต้น

5.4.1 กลยุทธ์ระดับองค์กร (Corporate Strategy)

5.4.2 กลยุทธ์ระดับหน้าที่ (Functional Strategy)

5.1 ข้อมูลบริษัท

ร้านเฮลตี้ รูมมี ให้บริการอาหารว่างเพื่อสุขภาพในรูปแบบร้านอาหารบริการด่วนที่มีจุดเด่นเฉพาะตัว สินค้าในร้านล้วนแล้วแต่มีประโยชน์ต่อร่างกาย ให้คุณค่าทางโภชนาการ ไม่มีสารปรุงแต่งที่เป็นอันตรายต่อร่างกาย และลดอัตราเสี่ยงต่อโรคต่างๆ โดยจะเน้นที่รสชาติอาหารที่มีรสชาติดีไม่แตกต่างจากอาหารว่างทั่วไป

เฮลตี้ รูมมี ก่อตั้งขึ้นในรูปแบบของบริษัทจำกัด โดยมีทุนจดทะเบียน 2,000,000 บาท เรียกชำระเต็มจำนวนในปีแรก โดยเป็นหุ้นสามัญจำนวน 200,000 หุ้น มูลค่าที่ตราไว้หุ้นละ 10 บาท กลุ่มผู้ถือหุ้นประกอบด้วย ผู้ถือหุ้นหลักจำนวน 4 คน และผู้ถือหุ้นรายย่อยอีก 4 คน โดยมีรายละเอียดดังนี้



ผู้ถือหุ้นรายใหญ่ ที่ 1	ถือหุ้นจำนวน 49,999 หุ้น คิดเป็นสัดส่วนการถือหุ้นร้อยละ 25
ผู้ถือหุ้นรายใหญ่ ที่ 2	ถือหุ้นจำนวน 49,999 หุ้น คิดเป็นสัดส่วนการถือหุ้นร้อยละ 25
ผู้ถือหุ้นรายใหญ่ ที่ 3	ถือหุ้นจำนวน 49,999 หุ้น คิดเป็นสัดส่วนการถือหุ้นร้อยละ 25
ผู้ถือหุ้นรายใหญ่ ที่ 4	ถือหุ้นจำนวน 49,999 หุ้น คิดเป็นสัดส่วนการถือหุ้นร้อยละ 25
ผู้ถือหุ้นรายย่อย ที่ 1	ถือหุ้นจำนวน 1 หุ้น
ผู้ถือหุ้นรายย่อย ที่ 2	ถือหุ้นจำนวน 1 หุ้น
ผู้ถือหุ้นรายย่อย ที่ 3	ถือหุ้นจำนวน 1 หุ้น
ผู้ถือหุ้นรายย่อย ที่ 4	ถือหุ้นจำนวน 1 หุ้น

5.2 วิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมายของบริษัท

5.2.1 วิสัยทัศน์ (Vision)

เป็นผู้นำด้านอาหารว่างเพื่อสุขภาพที่ใส่ใจกับคุณภาพของสินค้าเป็นสำคัญ และมุ่งมั่นการพัฒนาสินค้าอย่างต่อเนื่อง

5.2.2 พันธกิจ (Mission)

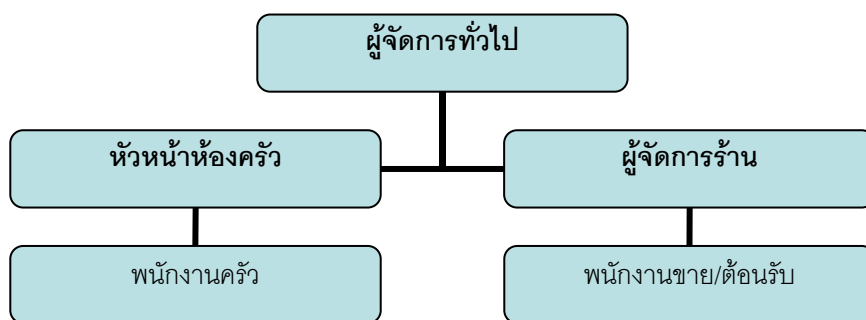
ให้บริการอาหารว่างที่มีคุณค่าทางโภชนาการ ผลิตจากวัตถุดิบที่มีคุณภาพ ด้วยรสชาติที่ถูกปาก พร้อมบริการข้อมูลความรู้เรื่องสุขภาพที่เป็นประโยชน์ต่อผู้บริโภค เพื่อให้ผู้บริโภคจะได้บริโภคสิ่งที่มีประโยชน์ต่อร่างกายมากที่สุด

5.2.3 เป้าหมายธุรกิจ (Goals)

- ระยะสั้น : สร้างแบรนด์ให้เป็นที่รู้จักและเป็นที่ยอมรับของผู้บริโภคบริเวณอาคารสำนักงานและพื้นที่ใกล้เคียงอาคารสำนักงานที่ Healthy Roomy ตั้งอยู่
- ระยะกลาง : สร้างยอดขายให้เติบโตขึ้นอย่างน้อยปีละ 20% และกระจายการรู้จักและยอมรับแบรนด์ไปยังอาคารสำนักงานอื่นๆ ที่ Healthy Roomy มีร้านสาขที่ตั้งอยู่
- ระยะยาว : ขยายสาขาร้านไปยังแหล่งชุมชนอื่นๆ นอกเหนือจากอาคารสำนักงาน และยังคงอัตราการเติบโตของยอดขายอย่างต่อเนื่อง

5.3 โครงสร้างองค์กร (Organizational Structure)

เนื่องจากบริษัทเฮลตี้ รูมมี จำกัด เป็นองค์กรที่เพิ่งเริ่มก่อตั้ง จึงต้องการเน้นความคล่องตัวในการบริหารงานและลดค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน ดังนั้นการบริหารทั่วไปของบริษัทจะทำโดยผู้จัดการทั่วไปซึ่งเป็นหนึ่งในผู้ถือหุ้น นอกจากนี้ยังมีผู้จัดการร้านที่ทำหน้าที่ในการบริหารงานต่างๆภายในร้านและพนักงานในส่วนต่างๆที่มีความสามารถและความถนัดในเฉพาะด้าน ดังแสดงให้เห็นในรูปที่ 5.1



รูปที่ 5.1 โครงสร้างองค์กร

ผู้จัดการทั่วไป

เป็นผู้กำหนดนโยบาย วัตถุประสงค์และทิศทางในการดำเนินงานของบริษัท ดูแลด้านการบริหารงานทั่วไป รวมถึงการประสานงานภายในองค์กรเพื่อให้การดำเนินงานของบริษัทไปในทิศทางเดียวกันและบรรลุตามวัตถุประสงค์ นอกจากนี้ยังรับผิดชอบการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ทั้งหมดให้มีความเหมาะสม ในการบริหารงานนั้นจะมีการกระจายอำนาจการตัดสินใจไปยังผู้จัดการร้านและหัวหน้าครัวเพื่อให้เกิดความคล่องตัวมากขึ้นในการทำงาน

ผู้จัดการร้าน

เป็นผู้บริหารและควบคุมการดำเนินงานภายในร้านทั้งหมด ประเมินการยอดขายและคาดการณ์ความต้องการของผู้บริโภคทั้งในส่วนของสินค้าและบริการ เพื่อกำหนดปริมาณสินค้าที่จำหน่ายภายในร้าน อีกทั้งประสานงานกับฝ่ายอื่นๆที่เกี่ยวข้องเพื่อพัฒนาสินค้าและบริการให้สามารถตอบสนองความต้องการของผู้บริโภคได้อย่างมีประสิทธิภาพ

หัวหน้าห้องครัว

ประสานงานกับกรรมการผู้จัดการในการวางแผนการผลิตสินค้าให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุด โดยมีต้นทุนที่เหมาะสม รับผิดชอบการจัดหาวัตถุดิบให้เพียงพอต่อการผลิตสินค้า และการบริหารจัดการวัตถุดิบคงคลังให้เกิดต้นทุนต่ำที่สุด อีกทั้งวางแผนการพัฒนาลิขสิทธิ์ให้ตรงตามความต้องการของผู้บริโภค



ตำแหน่งงานในบริษัทและคุณสมบัติที่ต้องการ

ธุรกิจร้านอาหารว่างเป็นธุรกิจที่ต้องให้ความสำคัญกับทั้งคุณภาพของสินค้าและการบริการ บริษัทจึงให้ความสำคัญกับการบริหารบุคลากรเป็นอย่างมาก ทั้งนี้จึงได้กำหนดคุณสมบัติของพนักงานตำแหน่งต่างๆไว้อย่างชัดเจนก่อนจะทำการคัดเลือกบุคลากรเข้ามาทำงาน เพื่อที่จะได้บุคลากรที่มีความรู้ความสามารถตรงตามความต้องการ โดยพนักงานในตำแหน่งต่างๆของทางร้านมีจำนวนและคุณสมบัติ ดังนี้

พนักงานฝ่ายบริหาร	
ผู้จัดการทั่วไป	จำนวน 1 อัตรา
คุณสมบัติ	วุฒิดูการศึกษาระดับปริญญาโท สาขาบริหารธุรกิจ (MBA)
	มีประสบการณ์ในตำแหน่งผู้บริหารไม่น้อยกว่า 3 ปี
พนักงานในส่วนการผลิต	
หัวหน้าห้องครัว	จำนวน 1 อัตรา
คุณสมบัติ	ไม่จำกัดวุฒิการศึกษา
	มีประสบการณ์ในการปรุงอาหารไม่น้อยกว่า 5 ปี
	รักความสะอาด มีความเป็นระเบียบเรียบร้อย
	สามารถขับรถได้ และมีใบอนุญาต
พนักงานครัว	
พนักงานครัว	จำนวน 2 อัตรา
คุณสมบัติ	ไม่จำกัดวุฒิการศึกษา
	มีประสบการณ์ในการปรุงอาหารไม่น้อยกว่า 1 ปี
	รักความสะอาด มีความเป็นระเบียบเรียบร้อย
พนักงานในส่วนการจัดจำหน่าย	
ผู้จัดการร้าน	จำนวน 1 อัตรา
คุณสมบัติ	วุฒิดูการศึกษาระดับปริญญาตรี
	มีประสบการณ์การบริหารร้านอาหารไม่น้อยกว่า 3 ปี
	มนุษยสัมพันธ์ดี มีความเป็นผู้นำ รักงานบริการและมีความกระตือรือร้น



พนักงานขาย/ต้อนรับ	จำนวน 3 อัตรา
คุณสมบัติ	วุฒิมัธยมศึกษาไม่ต่ำกว่าอนุปริญญา
	มีประสบการณ์ด้านร้านอาหารไม่น้อยกว่า 1 ปี
	มนุษยสัมพันธ์ดี รักงานบริการและมีความซื่อสัตย์

5.4 การวางแผนกลยุทธ์เบื้องต้น

5.4.1 กลยุทธ์ระดับองค์กร (Corporate Strategy)

กลยุทธ์องค์กรนี้ได้กำหนดขึ้นเพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันซึ่งเป็นส่วนสำคัญที่จะทำให้บริษัทประสบความสำเร็จ จากการวิเคราะห์สภาพตลาดของสินค้าและบริการ ประกอบกับการวิเคราะห์ TOWS Matrix เพื่อประเมินจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและอุปสรรคในธุรกิจเพื่อสร้างกลยุทธ์ของบริษัท พบว่าตลาดยังมีศักยภาพในการเจริญเติบโตต่อไปได้อีก และพฤติกรรมของผู้บริโภคที่หันมาใส่ใจในสุขภาพเพิ่มขึ้น แสดงให้เห็นโอกาสทางธุรกิจที่อยู่แต่การที่จะประสบความสำเร็จได้นั้นทางบริษัทจะต้องพยายามสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันให้เกิดขึ้น ซึ่งกลยุทธ์ที่บริษัทเลือกใช้ในระดับธุรกิจนี้คือ **กลยุทธ์เน้นเป้าหมายแคบและมุ่งเน้นสร้างความแตกต่าง (Differentiation-based focus)** ซึ่งจะเน้นสินค้าอาหารว่างเพื่อสุขภาพ ที่มีประโยชน์แก่ผู้บริโภค โดยวิธีการที่บริษัทคาดว่าจะใช้เพื่อให้บรรลุความได้เปรียบเชิงการแข่งขันคือ

1. **มุ่งเน้นสร้างความแตกต่าง** ทางร้านจะสร้างความแตกต่างโดยการนำเสนอสินค้าที่เป็นเมนูเพื่อสุขภาพ โดยวัตถุดิบที่ใช้จะเน้นเป็นวัตถุดิบที่มีไขมันต่ำและมีคุณค่าทางโภชนาการ เพื่อตอบสนองความต้องการของผู้บริโภคที่หันมาให้ความสนใจในการเลือกรับประทานอาหารที่มีคุณภาพและไขมันต่ำ เน้นการให้ข่าวสารความรู้เกี่ยวกับเรื่องอาหารและสุขภาพแก่ผู้บริโภค รวมถึงบริการจากพนักงานที่สามารถให้ข้อมูลและแนะนำเกี่ยวกับอาหารได้เป็นอย่างดี

2. **เน้นเป้าหมายแคบ** เนื่องจากธุรกิจร้านอาหารสุขภาพนั้นมีหลายประเภท บริษัทจึงเลือกเข้าไปแข่งขันในธุรกิจร้านอาหารว่างที่จำหน่ายสินค้าเพื่อสุขภาพประเภทเครื่องดื่ม เบเกอรี่ แขนวิช และสลัดต่างๆ ซึ่งเป็นรูปแบบหนึ่งของร้านอาหารบริการด่วนที่มีจุดเด่นเฉพาะตัว โดยจะยังไม่เข้าไปแข่งขันในตลาดร้านอาหารเพื่อสุขภาพอื่นๆ จะมุ่งแต่เพียงในธุรกิจร้านอาหารว่างซึ่งช่วยให้บริษัทสามารถปรับตัวเพื่อตอบสนองความต้องการที่เปลี่ยนแปลงไปของผู้บริโภคได้อย่างรวดเร็ว

ถึงแม้ว่าบริษัทจะเป็นผู้เข้ามาใหม่ในธุรกิจร้านอาหารว่าง แต่หากบริษัทสามารถสร้างความโดดเด่นเป็นเอกลักษณ์ทั้งในด้านคุณภาพของสินค้าและการบริการ สามารถสร้างความพึงพอใจให้แก่ผู้บริโภคได้ ก็จะทำให้เกิดการกลับมาซื้อซ้ำและการบอกต่อ ซึ่งส่งผลให้เกิดความผูกพันใกล้ชิดกับตราสินค้า (Brand Loyalty) และชื่อเสียงของบริษัทต่อไป



5.4.2 กลยุทธ์ระดับหน้าที่ (Functional Strategy)

กลยุทธ์ระดับหน้าที่นี้ เป็นกลยุทธ์ที่นำมาใช้สนับสนุน เพื่อให้กลยุทธ์ระดับองค์กรและกลยุทธ์ระดับธุรกิจประสบผลสำเร็จบรรลุเป้าหมาย และจากการทบทวนวรรณกรรมพบว่าสิ่งกระตุ้นที่มีผลต่อการตัดสินใจซื้อของผู้บริโภคที่สามารถควบคุมได้คือสิ่งกระตุ้นทางการตลาด รวมถึงการบริการของพนักงานในร้าน ดังนั้นในส่วนนี้ทางกลุ่มจึงได้พิจารณาถึงกลยุทธ์ระดับหน้าที่โดยแบ่งเป็น 2 หน้าที่สำคัญ ดังนี้

1. กลยุทธ์ทางการตลาด

จากการวิเคราะห์สภาพตลาดสินค้าและบริการ พบว่าจากกระแสความใส่ใจในสุขภาพที่เกิดขึ้น ทำให้มีร้านอาหารเพื่อสุขภาพเปิดให้บริการเป็นจำนวนมาก อีกทั้งร้านอาหารหรือเบเกอรี่ทั่วไปก็มีเมนูเพื่อสุขภาพบริการเช่นกัน แต่อย่างไรก็ตามยังคงมีโอกาสทางการตลาดสำหรับผู้ประกอบการรายใหม่เนื่องจากกระแสความใส่ใจในสุขภาพนั้นยังมีเพิ่มขึ้น ผู้บริโภคนิยมรับประทานอาหารเพื่อสุขภาพมากขึ้น ถ้าผู้ประกอบการรายใดสามารถตอบสนองความต้องการของผู้บริโภคได้มากที่สุดก็ย่อมประสบความสำเร็จในธุรกิจนี้ได้ ดังนั้นเพื่อให้สามารถแข่งขันทางธุรกิจได้ทางบริษัทจึงเลือกใช้กลยุทธ์ดังนี้

กลยุทธ์การเจาะตลาด (Market penetration) ทางบริษัทเห็นว่าการมุ่งเน้นที่การเพิ่มคุณค่าให้กับธุรกิจในด้านคุณภาพของสินค้าและบริการ จะสามารถตอบสนองความต้องการของกลุ่มผู้บริโภคได้เป็นอย่างดี สร้างความได้เปรียบเชิงการแข่งขันและนำไปสู่ความสำเร็จในธุรกิจได้ โดยบริษัทจะมุ่งเน้นสินค้าเพื่อสุขภาพ ซึ่งเป็นสินค้าเพื่อสุขภาพรสชาติดีไม่ต่างจากสินค้าทั่วไป อีกทั้งทำการโฆษณาและประชาสัมพันธ์อย่างต่อเนื่องเพื่อให้เกิดการรับรู้ทดลองซื้อสินค้าของทางบริษัท และมีการกลับมาซื้อซ้ำ

กลยุทธ์การพัฒนาตลาด (Market development) เป็นการขยายสาขาภายหลังจากที่ประสบความสำเร็จในแห่งแรก เพื่อเพิ่มยอดขายและขยายส่วนแบ่งตลาดให้สูงขึ้น โดยขยายตัวตามแนวราบ (Horizontal Growth Strategy) ไปยังบริเวณอื่นๆ เพื่อรองรับกับความต้องการของกลุ่มลูกค้าที่มีกำลังซื้อในพื้นที่อื่น

กลยุทธ์การพัฒนาผลิตภัณฑ์ (Product development) เมื่อสินค้าที่มีอยู่นั้นได้รับการตอบรับที่ดีจากลูกค้าแล้วทางบริษัทจะทำการปรับปรุงพัฒนาสินค้าสูตรใหม่ รวมถึงการบริการในรูปแบบอื่นๆเพิ่มเติมจากที่มีอยู่เพื่อให้เกิดความหลากหลาย และสามารถสร้างความพึงพอใจให้แก่ลูกค้ามากขึ้น ซึ่งจะช่วยเพิ่มยอดขายและขยายการเติบโตให้กับบริษัทมากขึ้น อีกทั้งยังเป็นการสร้างความแตกต่างและป้องกันการลอกเลียนแบบจากคู่แข่งอีกด้วย



เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ของบริษัทจึงได้มีการกำหนดแผนการตลาดโดยเน้นการใช้ส่วนผสมทางการตลาด(marketing mix) เป็นเครื่องมือหลักในการสร้างความพึงพอใจให้กับผู้บริโภค ซึ่งจะกล่าวโดยละเอียดต่อไปในส่วนแผนการตลาด

2. กลยุทธ์การดำเนินงาน

กลยุทธ์ด้านการดำเนินงานของบริษัทประกอบไปด้วย 2 ส่วนที่สำคัญคือ กลยุทธ์ด้านการผลิต และกลยุทธ์ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล ซึ่งกลยุทธ์ด้านการผลิตนั้นเป็นกลยุทธ์ที่เกี่ยวข้องกับกิจกรรมทั้งหมดที่เกี่ยวข้องกับการแปรรูปวัตถุดิบให้กลายเป็นสินค้า ได้แก่ กระบวนการผลิต การกำหนดปริมาณการผลิตที่เหมาะสม การบริหารสินค้าคงคลัง และการควบคุมคุณภาพ

ส่วนกลยุทธ์ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล เนื่องจากธุรกิจร้านอาหารว่างเป็นธุรกิจที่ต้องให้ความสำคัญกับทั้งคุณภาพของสินค้าและการบริการของพนักงาน ดังนั้นบริษัทฯ จะให้ความสำคัญตั้งแต่การคัดเลือกพนักงาน ฝึกอบรม ผลตอบแทน ซึ่งรายละเอียดของกลยุทธ์ด้านการผลิตและกลยุทธ์ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลนี้จะกล่าวต่อไปในส่วนแผนการดำเนินงาน