

กลยุทธ์การเติบโตสำหรับธุรกิจเซ่นร้านอาหารและเบเกอรี่  
กรณีศึกษา บริษัท เอส แอนด์ พี ซินดิเคท จำกัด (มหาชน)



สารนิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร  
ปริญญาการจัดการมหาบัณฑิต  
วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล  
พ.ศ. 2558

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยมหิดล

สารนิพนธ์

เรื่อง

กลยุทธ์การเติบโตสำหรับธุรกิจเซ่นร้านอาหารและเบเกอรี่  
กรณีศึกษา บริษัท เอส แอนด์ พี ซินดิเคท จำกัด (มหาชน)

ได้รับการพิจารณาให้นับเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร

ปริญญาการจัดการมหาบัณฑิต

วันที่ 22 เมษายน พ.ศ. 2558



.....  
นายกาญจน์ เกิดในมงคล  
ผู้วิจัย

.....  
ภูมิพร ธรรมสถิตเดช,  
D.B.A.  
อาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์

.....  
รองศาสตราจารย์ ญัฐสิทธิ์ เกิดศรี,  
Ph.D.  
ประธานกรรมการสอบสารนิพนธ์

.....  
รองศาสตราจารย์อรรณพ ตันละมัย, Ph.D.  
คณบดี  
วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล

.....  
พาสน์ ทิมทรัพย์,  
D.B.A.  
กรรมการสอบสารนิพนธ์

## กิตติกรรมประกาศ

สารนิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลุล่วงไปได้ดี ผู้เขียนขอกราบขอบพระคุณดร.พาสน์ ทิมทรัพย์ อาจารย์ที่ปรึกษาซึ่งถ่ายทอดความรู้และให้คำแนะนำสำหรับการศึกษาตลอดจนการจัดทำสารนิพนธ์ฉบับนี้ ขอกราบขอบพระคุณรองศาสตราจารย์ ดร.ณัฐสิทธิ์ เกิดศรี และดร.ภูมิพร ธรรมสถิตย์เดช ผู้เป็นคณะกรรมการสอบสารนิพนธ์ ซึ่งให้คำแนะนำเพิ่มเติมเพื่อพัฒนาปรับปรุงการจัดทำสารนิพนธ์ให้มีความสมบูรณ์เรียบร้อย รวมถึงคณาจารย์ทุกท่านที่ได้ถ่ายทอดความรู้อย่างรอบด้านภายใต้สาขาการจัดการและกลยุทธ์ ทำให้ผู้เขียนเกิดความรู้ ความเข้าใจ และสามารถนำไปถ่ายทอดแก่บุคคลอื่นหรือสร้างประโยชน์ต่อไปได้ในอนาคต นอกจากนี้ผู้เขียนขอขอบคุณบิดา มารดา ญาติพี่น้อง และเพื่อนร่วมรุ่น 16B สาขาการจัดการและกลยุทธ์ ซึ่งคอยให้คำปรึกษาและเป็นกำลังใจอยู่เสมอจนกระทั่งสำเร็จการศึกษา

สุดท้ายผู้เขียนหวังเป็นอย่างยิ่งว่าสารนิพนธ์ฉบับนี้จะเป็นประโยชน์ต่อผู้ที่สนใจหรือนำไปศึกษาค้นคว้าเพิ่มเติมเพื่อสร้างประโยชน์ต่อไปในอนาคต

กาญจน์ เกิดในมงคล

กลยุทธ์การเติบโตสำหรับธุรกิจเซ่นร้านอาหารและเบเกอรี่

กรณีศึกษา บริษัท เอส แอนด์ พี ซินดิเคท จำกัด(มหาชน)

GROWTH STRATEGY FOR FOOD CHAIN RESTAURANT AND BAKERY BUSINESS

A CASE STUDY OF S & P SYNDICATE PUBLIC COMPANY LIMITED

กาญจน์ เกิดในมงคล 5650358

กจ.ม.

คณะกรรมการที่ปรึกษาสารนิพนธ์: รองศาสตราจารย์ ฐิติสิทธิ์ เกิดศรี, Ph.D., พาสน์ ทิมทรัพย์,  
D.B.A., ภูมิพร ธรรมสถิตย์เดช, D.B.A.

#### บทคัดย่อ

สารนิพนธ์ฉบับนี้จัดทำขึ้นเพื่อเป็นกรณีศึกษาการนำเสนอกลยุทธ์การเติบโตสำหรับธุรกิจเซ่นร้านอาหารและเบเกอรี่ของบริษัท เอส แอนด์ พี ซินดิเคท จำกัด(มหาชน) ซึ่งปัจจุบันกำลังประสบปัญหาด้านรายได้และกำไร โดยจากการวิเคราะห์ปัจจัยภายนอกและภายในที่มีผลต่อการแข่งขันทางธุรกิจประกอบด้วย 1) PESTEL 2) Five Force Model และ 3) VRIN Framework แสดงให้เห็นถึงผลกระทบเชิงลบจากภาวะเศรษฐกิจและการเมือง การแข่งขันอย่างรุนแรงภายในอุตสาหกรรม ส่วนข้อได้เปรียบเรื่องรสชาติอาหารและชื่อเสียงของแบรนด์อันเป็นจุดแข็งของบริษัทเริ่มลดลง และบริษัทไม่สามารถดึงดูดกลุ่มลูกค้าใหม่ตั้งแต่ Gen Y "ไว้ได้" จึงเป็นที่มาของการกำหนดกลยุทธ์การเติบโตระดับองค์กรแบบมุ่งเน้นความเชี่ยวชาญ (Concentration) โดยเน้นสร้างความแตกต่าง (Differentiation) เพื่อขยายฐานลูกค้าและเสริมสร้างอำนาจการแข่งขันทางธุรกิจ ทั้งนี้การใช้แผนที่กลยุทธ์และการควบคุมบริหารจัดการด้วย Balanced Scorecard ถือเป็นสิ่งสำคัญ โดยดำเนินแผนงานควบคู่กับการบริหารจัดการความเสี่ยง (Risk Management) เพื่อให้บริษัทสามารถบรรลุตามเป้าหมายที่ได้วางไว้

คำสำคัญ : เซ่นร้านอาหารและเบเกอรี่ / กลยุทธ์การเติบโต / การสร้างความแตกต่าง / แผนที่กลยุทธ์  
/ Balanced Scorecard

## สารบัญ

	หน้า
กิตติกรรมประกาศ	ข
บทคัดย่อ	ค
สารบัญตาราง	ฉ
สารบัญรูปภาพ	ช
<b>บทที่ 1    บทนำ</b>	<b>1</b>
1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา	1
1.2 ข้อมูลภาพรวมอุตสาหกรรม	2
1.3 ข้อมูลองค์กร	5
1.4 สภาพปัญหา	12
<b>บทที่ 2    การวิเคราะห์ปัจจัยที่มีผลต่อการแข่งขันทางธุรกิจ</b>	<b>14</b>
2.1 การวิเคราะห์ปัญหาโดยใช้เครื่องมือ PESTEL Analysis	14
2.2 การวิเคราะห์ปัญหาโดยใช้เครื่องมือ Five Force Analysis	17
2.3 การวิเคราะห์ปัญหาโดยใช้เครื่องมือ VRIN Framework	21
<b>บทที่ 3    การวิเคราะห์สาเหตุของปัญหา</b>	<b>27</b>
3.1 แผนภูมิวงรอบเหตุและผล (Causal Loop Diagram)	27
3.2 ความสัมพันธ์ของสาเหตุและปัญหาที่เกิดขึ้น	28
<b>บทที่ 4    การกำหนดกลยุทธ์การแข่งขันทางธุรกิจ</b>	<b>32</b>
4.1 กลยุทธ์ระดับองค์กร	33
4.2 กลยุทธ์ระดับธุรกิจ	36
4.3 กลยุทธ์ระดับปฏิบัติการ	37
4.4 แนวทางกลยุทธ์ของบริษัท เอส แอนด์ พี ซินดิเคท จำกัด (มหาชน)	37

## สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
<b>บทที่ 5</b>	
<b>การนำกลยุทธ์ไปใช้ในทางปฏิบัติ</b>	<b>42</b>
5.1 การใช้แผนที่กลยุทธ์ (Strategy Map)	42
5.2 การบริหารงานโดยใช้ Balanced Scorecard	44
5.3 แผนการดำเนินงาน	49
5.4 ประเด็นปัญหาที่คาดว่าจะเกิดในการดำเนินกลยุทธ์และวิธีการแก้ไข	52
5.5 สรุปการนำกลยุทธ์ไปใช้ในทางปฏิบัติ	56
<b>บรรณานุกรม</b>	<b>57</b>
<b>ประวัติผู้วิจัย</b>	<b>58</b>



## สารบัญตาราง

ตาราง	หน้า	
1.1	แสดงประเภทเซ่นร้านอาหารและจำนวนสาขา	3
1.2	แสดงแบรนด์ร้านเบเกอรี่และจำนวนสาขา	4
1.3	แสดงข้อมูลจำนวนพนักงานของบริษัท	6
1.4	แสดงจำนวนร้านอาหารและเบเกอรี่ในเครือบริษัทดำเนินการในประเทศ	6
1.5	แสดงจำนวนร้านอาหารและเบเกอรี่ในเครือบริษัทดำเนินการในต่างประเทศ	8
1.6	แสดงโครงสร้างรายได้ของบริษัทแยกตามช่องทางจำหน่าย	9
1.7	แสดงโครงสร้างรายได้ของบริษัทแยกตามผลิตภัณฑ์	10
1.8	แสดงสรุปตัวเลขทางการเงินที่สำคัญของบริษัท	11
2.1	แสดงผลการวิเคราะห์แรงผลักดันทั้งห้าที่มีต่ออุตสาหกรรมเซ่นร้านอาหารและเบเกอรี่	21
2.2	แสดงผลการวิเคราะห์ตาม VRIN Framework	25
4.1	แสดงกลยุทธ์ระดับธุรกิจและการมุ่งเน้นตลาด	37
5.1	แสดง Balanced Scorecard มุมมองด้านการเงิน	45
5.2	แสดง Balanced Scorecard มุมมองด้านลูกค้า	46
5.3	แสดง Balanced Scorecard มุมมองด้านกระบวนการภายใน	47
5.4	แสดง Balanced Scorecard มุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนา	48
5.5	แสดงแผนบริหารจัดการความเสี่ยงด้านภาพรวมเศรษฐกิจและอุตสาหกรรม	53
5.6	แสดงแผนบริหารจัดการความเสี่ยงด้านปฏิบัติการผลิตและบริการสาขา	54
5.7	แสดงแผนบริหารจัดการความเสี่ยงด้านการดำเนินกลยุทธ์ของบริษัท	55

## สารบัญรูปภาพ

ภาพ	หน้า	
1.1	แสดงแผนผัง โครงสร้างการจัดการองค์กรอย่างย่อ	5
1.2	แสดงจำนวนร้านอาหารและเบเกอรี่ในประเทศของบริษัท	10
1.3	แสดงจำนวนร้านอาหารและเบเกอรี่ในต่างประเทศของบริษัท	11
1.4	แสดงรายได้ของบมจ. เอส แอนด์ พี ซินดิเคท	12
1.5	แสดงกำไรสุทธิของบมจ. เอส แอนด์ พี ซินดิเคท	13
2.1	แสดงภาพรวมปัจจัยระดับมหภาคที่มีต่อการดำเนินงานขององค์กร	14
2.2	แสดงแบบจำลองการวิเคราะห์สภาพการแข่งขันในอุตสาหกรรม	18
2.3	แสดง VRIN Framework	22
3.1	แสดงตัวอย่างวงรอบเหตุและผล	27
3.2	แสดงภาพรวมวงรอบเหตุและผลของปัญหาที่เกิดขึ้น	28
3.3	แสดงวงรอบเหตุและผลส่วนของกลยุทธ์การแข่งขันระยะสั้น	29
3.4	แสดงวงรอบเหตุและผลส่วนของกลยุทธ์การเติบโตของรายได้ระยะยาว	30
4.1	แสดงกลยุทธ์ระดับบริษัท ระดับธุรกิจ และระดับปฏิบัติการ	32
4.2	แสดงแนวทางการดำเนินกลยุทธ์ระดับองค์กร	33
5.1	แสดงแผนที่กลยุทธ์ของบมจ. เอส แอนด์ พี ซินดิเคท	43
5.2	แสดงกรอบแนวคิดของ Balanced Scorecard	44
5.3	แสดง Gantt Chart ของกลุ่มโครงการ Rebranding องค์กร	50
5.4	แสดง Gantt Chart ของกลุ่มโครงการกระบวนการภายในองค์กร	50
5.5	แสดง Gantt Chart ของกลุ่มโครงการการเรียนรู้และการพัฒนา	51



## บทที่ 1

### บทนำ

#### 1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ในช่วงทศวรรษที่ผ่านมาอุตสาหกรรมอาหารมีการขยายตัวอย่างต่อเนื่องตามการเติบโตของภาวะเศรษฐกิจ ในขณะที่เดียวกันสภาพสังคมและพฤติกรรมผู้บริโภคที่เปลี่ยนแปลงไป ทำให้ธุรกิจเชนร้านอาหาร (Food Chain Restaurant) ร้านอาหารเบเกอรี่ กาแฟสด มีการเติบโตอย่างชัดเจน ข้อมูลจากศูนย์วิจัยกสิกรไทย คาดการณ์ว่า ในปี 2558 นี้ ธุรกิจเชนร้านอาหารจะมีมูลค่าตลาด 108,000 - 110,000 ล้านบาท เติบโตอยู่ในกรอบร้อยละ 6.9 - 8.9 เมื่อเทียบกับปี 2557 ข้อมูลเพิ่มเติมจากการศึกษาในปี 2556 ระบุว่า ร้านอาหารประเภทไก่และเบอร์เกอร์ สุกี้ชาบู และอาหารญี่ปุ่น ยังคงมีมูลค่าตลาดในสัดส่วนที่สูงสามลำดับแรก โดยร้านอาหารประเภทอาหารไทย สุกี้ชาบู ฝรั่ง และอาหารญี่ปุ่นมีอัตราการเติบโตสูงกว่าอัตราการเติบโตเฉลี่ย เนื่องจากมองว่าเป็น กระแสความนิยมรับประทานอาหารสัญชาติเอเชียที่มีวิธีการปรุงอย่างพิถีพิถัน รสชาติอร่อยถูกปากคนไทย อีกปัจจัยหนึ่งคือ พฤติกรรมการใช้ชีวิตของสังคมไทยที่เปลี่ยนแปลงไป โดยมีขนาดครอบครัวเล็กลง ใช้ชีวิตแบบเร่งรีบ จึงนิยมเลือกรับประทานอาหารตามร้านอาหารเชนต่างๆ ซึ่งให้ความสะดวก รสชาติและบริการมีมาตรฐาน

ความน่าสนใจอยู่ที่การแข่งขันของธุรกิจเชนร้านอาหารซึ่งเป็นไปอย่างรุนแรง เนื่องจากมูลค่าตลาดของธุรกิจที่มีขนาดใหญ่และเติบโตทุกปี จึงดึงดูดให้ผู้เล่นหน้าใหม่หันเข้ามาเปิดร้านแข่งขันมากขึ้นทั้งในแบรนด์สัญชาติไทยและแบรนด์ต่างประเทศ ส่วนเชนร้านอาหารต่างๆ ที่เปิดดำเนินการอยู่แล้วก็มีการขยายสาขาเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่องตามศูนย์การค้า ซูเปอร์มาร์เก็ต ฯลฯ ทั้งนี้ผู้ประกอบการแต่ละรายสามารถเลือกกลุ่มลูกค้าเป้าหมายได้ทั้งแบบ Mass และลูกค้าเฉพาะกลุ่ม เช่น การเลือกสัญชาติอาหารหลัก นอกจากนี้ยังมีการทำโปรโมชั่นเพื่อกระตุ้นการใช้จ่ายและแย่งชิงฐานลูกค้ากัน โดยเป็นรูปแบบของส่วนลดราคาพิเศษ การร่วมกับองค์กรพันธมิตร เช่น สถาบันการเงิน เพื่อมอบสิทธิประโยชน์พิเศษต่างๆ ฯลฯ

สำหรับธุรกิจอาหารแปรรูปประเภทเบเกอรี่นั้นที่ผ่านมาก็ได้รับความนิยมจากคนไทยมาตลอด ทั้งนี้จากข้อมูลของ Euromonitor International (2013) คาดการณ์มูลค่าตลาดเบเกอรี่ปี 2557 อยู่ที่ 34,686 ล้านบาท เติบโตเพียง 6% จากปี 2556 ซึ่งถือว่าค่อนข้างทรงตัว เมื่อเทียบกับช่วงก่อน

เกิดวิกฤตการณ์น้ำท่วมในปี 2554 ที่มีอัตราการเติบโตในระดับสูง อย่างไรก็ตามอาหารแปรรูปประเภทเบเกอรี่ยังคงได้รับความนิยมโดยเฉพาะในหัวเมืองใหญ่ ซึ่งเน้นทานของว่างที่สามารถซื้อหาได้ง่าย รสชาติมีความหลากหลาย โดยผลการศึกษาจากศูนย์วิจัยกสิกรไทย เผยว่า คนไทยมีค่าใช้จ่ายในการบริโภคของว่างค่อนข้างสูงเมื่อเทียบกับประเทศเพื่อนบ้าน โดยมีค่าใช้จ่ายบริโภคเฉลี่ย 4.2 ดอลลาร์สหรัฐต่อ 1 ชิ้น ในขณะที่ประเทศสิงคโปร์ มาเลเซีย อินโดนีเซีย มีค่าใช้จ่ายบริโภคเฉลี่ย 3.3 USD ต่อ 1 ชิ้น 2.2 USD ต่อ 1 ชิ้น และ 2.1 USD ต่อ 1 ชิ้น ตามลำดับ อย่างไรก็ตามผู้ประกอบการธุรกิจเบเกอรี่ก็ยังคงเผชิญความท้าทายเหมือนกับธุรกิจเซ่นร้านอาหาร ไม่ว่าจะเป็นการแข่งขันจากผู้เล่นรายเดิมที่มีการขยายสาขามากขึ้น การเข้ามาของผู้เล่นรายใหม่ การจัดโปรโมชั่นต่างๆ เพื่อแย่งฐานลูกค้า ในขณะที่เดียวกันสถานะเศรษฐกิจปัจจุบันยังไม่เอื้อประโยชน์ต่อการตัดสินใจจ่ายบริโภคของคนไทยเท่าที่ควร

## 1.2 ข้อมูลภาพรวมอุตสาหกรรม

ปัจจุบันอุตสาหกรรมเซ่นร้านอาหารมีผู้เล่นจำนวนมาก ราย โดยข้อมูลคาดการณ์ปี 2558 มูลค่าตลาดอยู่ที่ 108,000 - 110,000 ล้านบาท ทั้งนี้สามารถแบ่งกลุ่มของเซ่นร้านอาหารประเภทต่างๆตามสัญชาติอาหารและรูปแบบอาหารได้ดังนี้

- อาหารจานด่วน (Fast Food) เน้นความสะดวกรวดเร็ว เหมาะสำหรับลูกค้าที่ต้องการใช้ระยะเวลาสั้นในการรับประทานอาหาร
- อาหารไทย/ไทยอีสาน เน้นเมนูที่คงเอกลักษณ์ความเป็นไทย อร่อยตามต้นตำรับ และอาจมีการผสมผสานเมนูต่างชาติเข้าไปด้วยเพื่อให้เป็นอาหารไทยร่วมสมัย
- อาหารญี่ปุ่น เน้นเมนูต้นตำรับอาหารสัญชาติญี่ปุ่น ซึ่งมีทั้งประเภทปลาดิบ ซูชิ หรือข้าวปั้น ราเมง ข้าวหน้าต่างๆ
- อาหารปิ้งย่าง เน้นเมนูปิ้งย่างบนเตาโดยมีเนื้อสัตว์ประเภทต่างๆ เช่น หมู เนื้อวัว อาหารทะเล รับประทานพร้อมน้ำจิ้มสูตรเฉพาะของแต่ละเจ้า
- สุกี้ชาบู เน้นเมนูอาหารต้มสุกในหม้อ รับประทานพร้อมน้ำจิ้มสูตรเฉพาะของแต่ละเจ้า
- สเต็ก/สลัด เน้นเมนูสลัดผักสด และสเต็กร้อนจากเนื้อประเภทต่างๆ
- อาหารนานาชาติอื่น เช่น อาหารเวียดนาม อาหารอิตาลี อาหารจีน/ไต้หวัน

ตารางที่ 1.1 แสดงประเภทเซ่นร้านอาหารและจำนวนสาขา

ประเภทร้านอาหาร	ชื่อร้าน	จำนวนสาขา
อาหารจานด่วน	KFC	530
	The Pizza Company	300
	McDonald's	200
	Chester Grill	200
	Pizza Hut	85
	Burger King	37
อาหารไทย/ไทยอีสาน	S&P Restaurant	109
	Yum Saap	49
	The Terrace	6
อาหารญี่ปุ่น	Fuji	92
	Hachiban Ramen	90
	Oishi	70
	Zen	38
	Chabuton	15
อาหารปิ้งย่าง	Barbecue Plaza	95
	Sukishi (Grill)	29
	Miyabi	12
	Nikuya	12
สุกี้ชาบู	MK	400
	Hot Pot	150
	Shabushi	105
	Sukishi (Buffet)	21
สเต็ก/สลัด	Jeffer Steak	79
	Sizzler	43
อาหารนานาชาติอื่น เช่น อาหารเวียดนาม อาหารอิตาเลียน อาหารจีน	Scoozi	21
	Viet Cuisine	20
	Hua Seng Hong	14

ที่มา: ข้อมูลเว็บไซต์และเฟซบุ๊กของแต่ละเซ่นร้านอาหาร ณ 6 เม.ย. 2558

จากตารางที่ 1.1 สังเกตได้ว่า เซนร้านอาหารกลุ่มอาหารจานด่วน มีหลากหลายแบรนด์ และจำนวนสาขามากที่สุด โดยเฉพาะแบรนด์ KFC The Pizza และ McDonald's รองลงมา คือ กลุ่มอาหารสุกี้ชาบู นำโดยเซนร้านอาหาร MK เนื่องจากโดยส่วนใหญ่แล้วเป็นแบรนด์ร้านอาหารที่เข้ามาทำตลาดในประเทศไทยมานานไม่ต่ำกว่า 20 ปี สำหรับเซนร้านอาหารกลุ่มกลุ่มอาหารญี่ปุ่นก็มีหลายแบรนด์และมีจำนวนสาขามากเช่นกัน โดยมีอัตราการเติบโตสูง ผู้บริโภคชาวไทยเริ่มคุ้นชินกับอาหารญี่ปุ่นมากยิ่งขึ้น นอกจากนี้เซนร้านอาหารกลุ่มอาหารปิ้งย่างก็มีความน่าสนใจและมีอัตราการเติบโตดี ส่วนเซนร้านอาหารกลุ่มร้านอาหารไทย/ไทยอีสาน มีจำนวนสาขาโดยรวมไม่มากนัก คาดว่าสาเหตุหลักคือ ผู้บริโภคคุ้นเคยกับอาหารไทยอยู่แล้ว โดยสามารถเลือกซื้อได้หลายช่องทาง ตั้งแต่การประกอบอาหารเองที่บ้าน การซื้อผ่านร้านสะดวกซื้อ ห้างสรรพสินค้า ร้านอาหารตามห้องแถวที่มีชื่อเสียงยาวนานในย่านท้องถิ่นต่างๆ รวมถึงร้านอาหารริมถนน

สำหรับอุตสาหกรรมตลาดเบเกอรี่อยู่ที่ 34,686 ล้านบาท โดยมีผู้ประกอบการเพียงไม่กี่รายที่มีประวัติการเปิดร้านขายเบเกอรี่มายาวนานและมีจำนวนสาขามาก ส่วนที่เหลือเป็นผู้ประกอบการที่มีจำนวนสาขาไม่มาก หรือมีขนาดเล็กกระจายอยู่ตามย่านต่างๆ แต่มีชื่อเสียงยาวนาน เน้นสูตรเบเกอรี่ที่สามารถปรุงแต่งสร้างความแตกต่างในรสชาติหรือรูปแบบผลิตภัณฑ์ได้หลากหลาย นอกจากนี้ยังมีร้านเบเกอรี่แบบครัวเรือนทำขายเองอีกจำนวนมาก สำหรับร้านเบเกอรี่ซึ่งเป็นที่รู้จักทั่วไปในประเทศไทยซึ่งมีประวัติยาวนาน คือ เอส แอนด์ พี (S&P) โดยมีจำนวนสาขามากสุดถึง 336 สาขา นอกจากนี้ยังมีร้านเบเกอรี่อื่นๆสรุปได้ตามตารางที่ 1.2 ดังนี้

ตารางที่ 1.2 แสดงแบรนด์ร้านเบเกอรี่และจำนวนสาขา

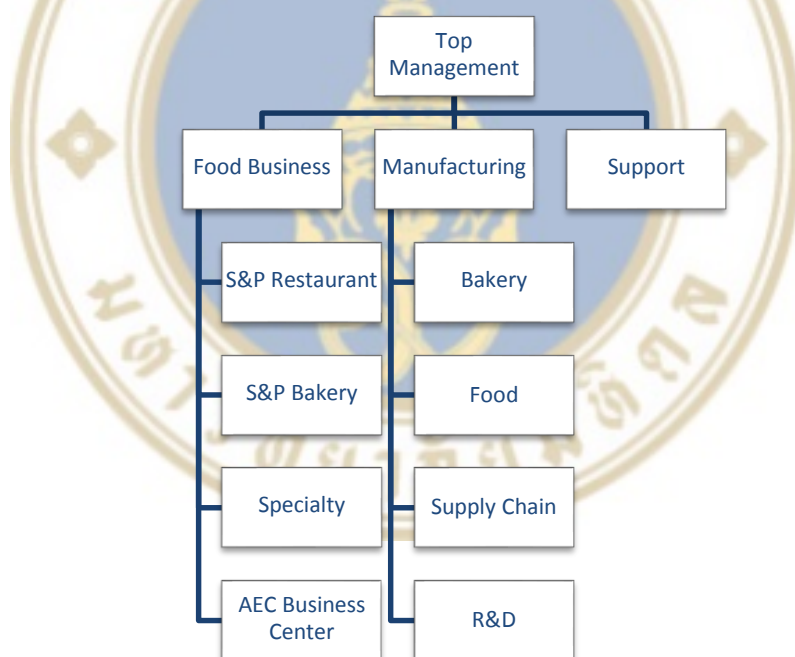
ชื่อร้าน	จำนวนสาขา
S&P Bakery	336
Auntie Anne's	85
Yamazaki	54
Gateaux House	43
Bread Talk	18
Little Home	18
Victory Bakery	15

ที่มา: ข้อมูลเว็บไซต์และเฟซบุ๊กของแต่ละร้านเบเกอรี่ ณ 6 เม.ย. 2558

### 1.3 ข้อมูลองค์กร

บริษัท เอส แอนด์ พี ซินดิเคท จำกัด (มหาชน) (“S&P”) จัดตั้งขึ้นเมื่อวันที่ 14 ตุลาคม 2516 ต่อมาได้นำหุ้นสามัญเข้าจดทะเบียนกับตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยเมื่อวันที่ 8 พฤษภาคม 2532 ปัจจุบันมีทุนจดทะเบียนทั้งสิ้น 490,408,365 บาท โดยสำนักงานใหญ่ตั้งอยู่ที่ อาคารอิตัลไทยทาวเวอร์ ถนนเพชรบุรีตัดใหม่ แขวงบางกะปิ เขตห้วยขวาง กรุงเทพฯ

บมจ. เอส แอนด์ พี ซินดิเคท และบริษัทในเครือ ประกอบธุรกิจหลัก ได้แก่ ร้านอาหาร และเบเกอรี่ทั้งในประเทศและต่างประเทศรวมถึงอาหารสำเร็จรูปแช่แข็ง ภายใต้แบรนด์ “เอส แอนด์ พี” (S&P) และแบรนด์อื่นๆ นอกจากนี้ยังมีผลิตภัณฑ์อาหารและบริการที่เกี่ยวข้องอื่นๆ เช่น บริการจัดเลี้ยงนอกสถานที่ เป็นต้น โดยกลุ่มบริษัทได้วางวิสัยทัศน์ คือ “เป็นผู้นำธุรกิจร้านอาหารไทย ผลิตภัณฑ์เบเกอรี่ และผลิตภัณฑ์อาหารที่ได้รับความนิยมขึ้นชอบทั่วโลก” โดยตั้งเป้าหมายรายได้เติบโตอยู่ที่ 15% ต่อปี ผ่านการขยายธุรกิจให้กระจายครอบคลุมไปทั่วประเทศ รวมถึงการขยายงานไปสู่ต่างประเทศทั้งในกลุ่ม AEC และประเทศอื่นๆ



ภาพที่ 1.1 แสดงแผนผังโครงสร้างการจัดการองค์กรอย่างย่อ  
ที่มา: คัดแปลงจากรายงานประจำปี 2557 ของบริษัท

แผนผังโครงสร้างขององค์กรแบ่งได้เป็น 4 ส่วน ได้แก่ ฝ่ายสำนักบริหาร ฝ่ายธุรกิจอาหาร ฝ่ายผลิต และฝ่ายสนับสนุน โดยฝ่ายธุรกิจอาหารมีความสำคัญอย่างมาก จึงมีการแบ่งส่วนกิจกรรมสาขาร้าน S&P กิจกรรมร้านอื่นที่ไม่ใช่แบรนด์ S&P ฝ่ายขายและการตลาด ในขณะที่ฝ่ายผลิตมีความสำคัญเช่นเดียวกัน คือ ฝ่ายผลิตเบเกอรี่ ฝ่ายผลิตอาหาร และฝ่ายดูแล Supply Chain

**ตารางที่ 1.3 แสดงข้อมูลจำนวนพนักงานของบริษัท**

สถานที่	จำนวนคน
สำนักงานในประเทศ	583
ฝ่ายปฏิบัติการสาขา	4,749
โรงงาน	1,925
รวม	7,257

ที่มา: รายงานประจำปี 2557 ของบริษัท

จำนวนพนักงานของบริษัทปี 2557 ตามตารางที่ 1.3 แบ่งเป็นฝ่ายสำนักงานในประเทศ 583 คน ฝ่ายปฏิบัติการสาขา 4,749 คน และฝ่ายโรงงานจำนวน 1,925 คน รวมทั้งหมด 7,257 คน

กลุ่มบริษัทดำเนินธุรกิจร้านอาหารและเบเกอรี่ โดยมีแบรนด์สินค้าหลัก คือ “ S&P ” นอกจากนี้ยังมีการขยายกิจการร้านอาหาร และเครื่องดื่มภายใต้แบรนด์สินค้าที่หลากหลาย โดยแบ่งส่วนการดำเนินงานได้ดังนี้

- ร้านอาหารและเบเกอรี่ในเครือบริษัทดำเนินการในประเทศ

**ตารางที่ 1.4 แสดงจำนวนร้านอาหารและเบเกอรี่ในเครือบริษัทดำเนินการในประเทศ**

ร้านอาหารและเบเกอรี่	จำนวนสาขา
S&P Bakery Shop	317
S&P Restaurant & Bakery	119
Maisen	6
Vanilla Group	4
BlueCup	3
Patio	1
Patara	1
Grand Seaside	1
Umenohana	1
รวม	453

หมายเหตุ: เคาน์เตอร์กาแฟ BlueCup อยู่ในร้านอาหารและเบเกอรี่ S&P จำนวน 250 แห่ง

ที่มา: รายงานประจำปี 2557 ของบริษัท

บมจ. เอส แอนด์ พี ซินดิเคท มีการขยายร้านอาหารและเบเกอรี่ภายใต้แบรนด์ S&P จำนวนมาก เห็นได้จากตารางที่ 1.4 โดยเป็นร้านเบเกอรี่ S&P จำนวน 317 สาขา ซึ่งเป็นธุรกิจแรก ตั้งแต่เริ่มก่อตั้งบริษัทและเป็นแบรนด์ที่ผู้บริโภคในประเทศรู้จักเป็นอย่างดี สำหรับร้านอาหาร S&P มีจำนวน 119 สาขา ส่วนร้านอาหารอื่นๆนั้น มีจำนวนสาขาไม่มาก เนื่องจากเป็นแบรนด์ที่บริษัท เปิดตัวไม่นาน ทั้งนี้ในแต่ละแบรนด์ร้านอาหารและเบเกอรี่มีรายละเอียดแตกต่างกันดังนี้

#### S&P Restaurant & Bakery

ร้านอาหารที่ให้บริการแบบเต็มรูปแบบประกอบด้วย อาหารไทยและนานาชาติ ขนมไทย ไอศกรีม เบเกอรี่ รวมถึงเครื่องดื่มทั่วไป BlueCup Coffee นอกจากนี้ยังมีอาหารสำเร็จรูปแช่แข็งด้วย ลูกค้าสามารถเลือกรับประทานที่ร้าน ซื้อมากกลับบ้าน (Take Away) หรือบริการส่งถึงบ้าน (Delivery) ได้ตามความสะดวก

#### S&P Bakery Shop & Corner

ร้านเบเกอรี่ตั้งอยู่ในทำเลที่เข้าหาลูกค้าในกลุ่มต่างๆ เช่น ซูเปอร์มาร์เก็ต ห้างสรรพสินค้า อาคารสำนักงาน เพื่อความสะดวกในการซื้อผลิตภัณฑ์เบเกอรี่ แชนวิช กาแฟ BlueCup และอาหารสำเร็จรูปอื่นๆ

#### Vanilla Group

กลุ่มร้านอาหารที่ออกแบบมาเพื่อเจาะกลุ่มลูกค้าวัยรุ่นและวัยทำงานที่ทันสมัย มีสไตล์ที่หลากหลาย ได้แก่ Vanilla Brasserie (สไตล์ French Café) Vanilla Café: Japanese Style Café (สไตล์อิตาลี-ญี่ปุ่น ตกแต่งแบบ Retro) Vanilla Home Café: Quick Lunch & Street Food (คอนเซ็ปต์ “อาหารไทยพื้นบ้านทานง่าย”) และ Teppan Ice (ไอศกรีมผัดบนกระทะเย็นสไตล์ญี่ปุ่น)

#### Patio: Delicatessen

ร้านอาหารนานาชาติ Delicatessen ในลักษณะ Home Style Cooking บรรยากาศสบาย เรียบง่าย

#### Patara: Fine Thai Cuisine

บริการอาหารไทยร่วมสมัย สำหรับงานเลี้ยงสังสรรค์เชิงธุรกิจ และ โอกาสพิเศษต่าง ๆ รวมทั้งการจัดงานประชุม และงานพิธีมงคล ในบรรยากาศวัฒนธรรมไทย โดยได้รับรางวัล Thailand Best Restaurant ติดต่อกันมา 9 ปี

#### Grand Seaside: Seafood

ร้านอาหารทะเล และอาหารไทยร่วมสมัยในบรรยากาศชายทะเลบริเวณปลายแหลม ฟาน อำเภศรีราชา จังหวัดชลบุรี

Maisen

ร้านอาหารญี่ปุ่นแบบแฟรนไชส์ ภายใต้แบรนด์ Maisen (ดำเนินการโดย บจก. เอส แอนด์ พี อินเทอร์เน็ตเซ็นทรัล ฟู้ดส์) โดยมีชื่อเสียงด้านอาหารประเภททงคัตสึ หรือ หมูชุบแป้งทอดที่มีความอร่อยและนุ่ม

Umenohana

ร้านอาหารญี่ปุ่นแบบแฟรนไชส์ “ อุเมะโนะฮานะ ” ดำเนินการโดย บจก. อุเมะโนะฮานะ เอส แอนด์ พี ซึ่งเกิดจากการร่วมทุนระหว่าง บมจ. เอส แอนด์ พี ซินดิเคท สัดส่วน 60% และ บริษัท อุเมะโนะฮานะ สัดส่วน 40%

BlueCup Coffee

ร้าน BlueCup Coffee เป็นจุดจำหน่ายกาแฟสดคุณภาพในร้านเอสแอนด์พี มีทั้งหมด 250 จุดขาย นอกจากนี้ยังเปิดร้าน BlueCup Coffee แบบ Stand-Alone จำนวน 3 สาขาอีกด้วย

— ร้านอาหารและเบเกอรี่ในเครือบริษัทดำเนินการในต่างประเทศ

ตารางที่ 1.5 แสดงจำนวนร้านอาหารและเบเกอรี่ในเครือบริษัทดำเนินการในต่างประเทศ

ร้านอาหาร	จำนวนสาขา
Bangkok Jam	10
Patara	8
Siam Kitchen	5
Bangkok Beat Bistro	1
SUDA	1
S&P (Cambodia)	1
รวม	26

ที่มา: รายงานประจำปี 2557 ของบริษัท

เป็นร้านอาหารไทยที่นำเสนอขายในสาขาต่างประเทศทั้งหมด 7 ประเทศ ได้แก่ อังกฤษ สวิสเซอร์แลนด์ ออสเตรีย ไต้หวัน สิงคโปร์ จีน และมาเลเซีย ดำเนินการโดยบริษัทย่อย คือ บริษัท เอส แอนด์ พี โกลเบิล จำกัด โดยมีการนำเสนอรูปแบบร้านและปรับปรุงสูตรเมนูให้ทันสมัยและเข้ากับวัฒนธรรมแต่ละประเทศนั้นด้วย



— ธุรกิจที่ดำเนินการโดยบริษัทร่วม

บริษัท เอชดี ดิสทริบิวเตอร์ส (ประเทศไทย) จำกัด

ดำเนินธุรกิจนำเข้าและจัดจำหน่าย ไอศกรีม “ฮาเก็น-ดาส” (Häagen Dazs Café) ไอศกรีมพรีเมียมที่มีรสชาติหลากหลาย มีจำนวน 38 แห่งทั่วประเทศไทย และจุดขายทั้งใน โรงแรม ร้านอาหารไฮเปอร์มาร์เก็ต และ ซูเปอร์มาร์เก็ต ชื่อนำทั่วไป

บริษัท ฟู้ดเฮาส์ เคเทอร์ริ่ง เซอร์วิสเชส จำกัด

ดำเนินธุรกิจให้บริการด้านโภชนาการที่หลากหลายในลักษณะแคนทีน หรือรับจ้างเหมา การทำอาหารให้กับกลุ่มสถาบันต่างๆ เช่น โรงพยาบาล โรงงานอุตสาหกรรม และสถานศึกษาต่างๆ

นอกจากนี้ยังมีบริษัทย่อย ซึ่งเป็นส่วนสนับสนุน คือ บริษัท เอส แอนด์ พี โกลเบิล จำกัด โดยดำเนินธุรกิจในการพัฒนาอสังหาริมทรัพย์

สำหรับผลการดำเนินงานที่ผ่านมาของกลุ่มบริษัทสามารถแสดงเป็นโครงสร้างรายได้แยกตามช่องทางจำหน่าย และแยกตามผลิตภัณฑ์ ได้ดังนี้

**ตารางที่ 1.6** แสดงโครงสร้างรายได้ของบริษัทแยกตามช่องทางจำหน่าย

ช่องทางการจำหน่าย	ปี 2557		ปี 2556		เพิ่มขึ้น ร้อยละ
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	
ร้านอาหารและเบเกอรี่ภายในประเทศ	5,528	76.2	5,382	76.9	3
ขายส่งอาหารและเบเกอรี่สำเร็จรูป	711	9.8	722	10.3	(2)
ร้านอาหารในต่างประเทศ	1,017	14.0	892	12.7	14
อื่นๆ	1	0.1	4	0.1	(82)
<b>รวมทั้งสิ้น</b>	<b>7,257</b>	<b>100.0</b>	<b>7,000</b>	<b>100.0</b>	<b>4</b>

ที่มา: รายงานประจำปี 2557 ของบริษัท

จากตาราง 1.6 ข้างต้นแสดงให้เห็นสัดส่วนยอดขายหลักของบริษัทมาจากการขายผ่านร้านอาหารและเบเกอรี่ภายในประเทศ โดยมีสัดส่วนร้อยละ 76 ของรายได้รวม ในขณะที่รายได้จากการขายส่งอาหารและเบเกอรี่รวมถึงร้านอาหารในต่างประเทศมีสัดส่วนร้อยละ 24 ของรายได้รวม

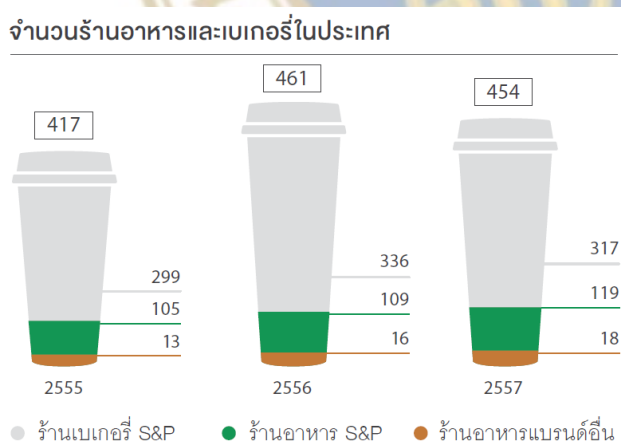
สำหรับตาราง 1.7 แสดงให้เห็นสัดส่วนยอดขายหลักของบริษัทมาจากการขายสินค้ากลุ่มเบเกอรี่ โดยมีสัดส่วนร้อยละ 45 ของรายได้รวม ในขณะที่รายได้จากการขายสินค้ากลุ่มอาหารและเครื่องดื่มในประเทศมีสัดส่วนรองลงมาอยู่ที่ร้อยละ 30 ของรายได้รวม

ตารางที่ 1.7 แสดงโครงสร้างรายได้ของบริษัทแยกตามผลิตภัณฑ์

ผลิตภัณฑ์	ปี 2557		ปี 2556		เพิ่มขึ้น ร้อยละ
	จำนวนเงิน	ร้อยละ	จำนวนเงิน	ร้อยละ	
เบเกอรี่	3,145	43.3	3,144	44.9	0
อาหารและเครื่องดื่มในประเทศ	2,247	31.0	2,117	30.3	6
อาหารในต่างประเทศ	1,017	14.0	892	12.7	14
ผลิตภัณฑ์อาหาร*	605	8.3	625	8.9	(3)
รายได้อื่นๆ	243	3.4	222	3.2	9
รวมทั้งสิ้น	7,257	100.0	7,000	100.0	4

หมายเหตุ: \*อาหารสำเร็จรูปแช่แข็ง ไข่กรอก เกล็ด และผลิตภัณฑ์กลิ่นรสผสมอาหาร  
ที่มา: รายงานประจำปี 2557 ของบริษัท

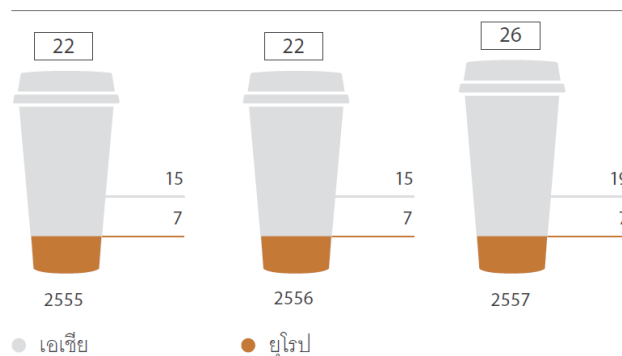
ทั้งนี้ในภาพรวมจำนวนร้านอาหารและเบเกอรี่ของกลุ่มบริษัทสามารถแบ่งได้ตามภาพที่ 1.2 ซึ่งแสดงให้เห็นว่า จำนวนสาขาในปี 2557 เท่ากับ 454 สาขา ซึ่งลดลงจากปี 2556 ที่มีจำนวน 461 สาขา ส่วนร้านอาหารจำนวนร้านอาหารและเบเกอรี่ในต่างประเทศปี 2557 เท่ากับ 26 สาขา ตามภาพที่ 1.3 ซึ่งเพิ่มขึ้นจากปี 2556 ที่มีจำนวน 22 สาขา



ภาพที่ 1.2 แสดงจำนวนร้านอาหารและเบเกอรี่ในประเทศของบริษัท

ที่มา: รายงานประจำปี 2557 ของบริษัท

### จำนวนร้านอาหารและเบเกอรี่ในต่างประเทศ



ภาพที่ 1.3 แสดงจำนวนร้านอาหารและเบเกอรี่ในต่างประเทศของบริษัท  
ที่มา: รายงานประจำปี 2557 ของบริษัท

### ตารางที่ 1.8 แสดงสรุปตัวเลขทางการเงินที่สำคัญของบริษัท

	2555	2556	2557
<b>งบกำไรขาดทุน (หน่วย : ล้านบาท)</b>			
รายได้รวม	6,635	7,094	7,342
รายได้จากการขายและให้บริการ	6,527	7,000	7,257
กำไรขั้นต้น	3,062	3,196	3,320
กำไรก่อนต้นทุนทางการเงินและภาษีเงินได้ (EBIT)	937	802	633
กำไรสุทธิส่วนของผู้ถือหุ้นบริษัทใหญ่	708	626	498
<b>งบดุล (หน่วย : ล้านบาท)</b>			
สินทรัพย์รวม	3,448	3,539	3,625
หนี้สินรวม	1,255	1,248	1,306
ส่วนของผู้ถือหุ้นบริษัทใหญ่และส่วนของผู้ถือหุ้นส่วนน้อย	2,193	2,291	2,319
ทุนจดทะเบียนชำระแล้ว	523	490	490
<b>อัตราส่วนทางการเงิน</b>			
อัตรากำไรขั้นต้น (%)	46.91	45.66	45.75
อัตรากำไรสุทธิต่อรายได้รวม (%)	10.67	8.82	6.78
อัตราผลตอบแทนผู้ถือหุ้นบริษัทใหญ่ (%)	35.68	28.92	22.43
อัตราผลตอบแทนจากสินทรัพย์ (%)	21.82	17.92	13.73
อัตราส่วนสภาพคล่อง (เท่า)	1.70	1.47	1.37
อัตราส่วนหนี้สินต่อส่วนของผู้ถือหุ้น (เท่า)	0.57	0.54	0.58
<b>ข้อมูลต่อหุ้น * (หน่วย : บาท/หุ้น)</b>			
ราคาปิด ณ 31 ธันวาคม	34.50	27.00	27.00
ราคาพาร์	1.00	1.00	1.00
มูลค่าตามบัญชีต่อหุ้น	4.47	4.67	4.73
กำไรสุทธิต่อหุ้น	1.44	1.28	1.01
เงินปันผลต่อหุ้น	1.20	1.10	0.80
อัตรการจ่ายเงินปันผล (%)	83.14	86.17	78.82

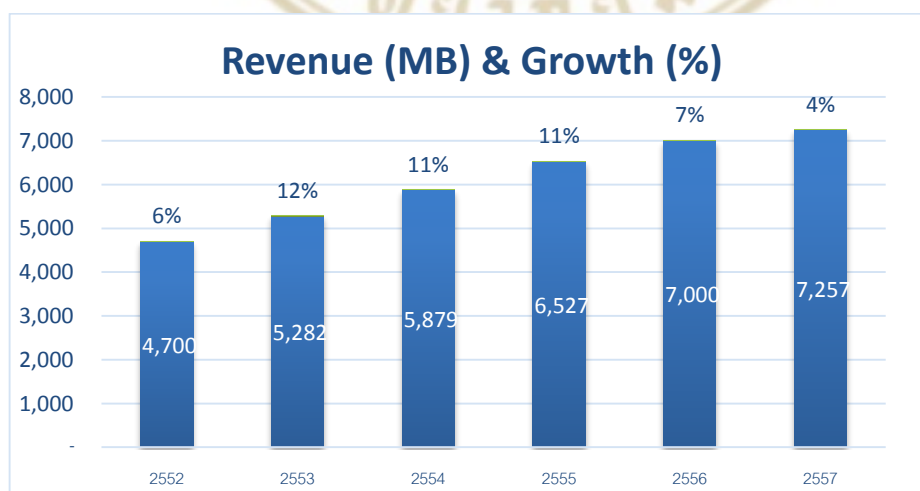
ที่มา: รายงานประจำปี 2557 ของบริษัท

จากการสรุปตัวเลขทางการเงินที่สำคัญของบริษัท แสดงให้เห็นแนวโน้มรายได้รวมที่มีการเติบโตต่อเนื่อง ส่วนกำไรขั้นต้นมีการเติบโตเช่นกัน อย่างไรก็ตามกำไรสุทธิส่วนของผู้ถือหุ้นบริษัทใหญ่กลับมีแนวโน้มลดลงเรื่อยๆ ภาพรวมงบดุลของบริษัทปี 2557 มีสินทรัพย์ 3,625 ล้านบาท หนี้สินรวม 1,306 ล้านบาท และส่วนของผู้ถือหุ้น 2,319 ล้านบาท ซึ่งค่อนข้างทรงตัวเมื่อเทียบกับปีก่อนๆ ทั้งนี้เมื่อพิจารณาจากตัวเลขอัตราส่วนทางการเงินที่สำคัญได้แก่ อัตรากำไรขั้นต้น พบว่าในปี 2557 บริษัทมีอัตรากำไรขั้นต้น 45.75% ทรงตัวเมื่อเทียบกับปี 2556 ที่มีอัตรากำไรขั้นต้น 45.66% อย่างไรก็ตามเนื่องจากบริษัทมีกำไรสุทธิลดลง จึงทำให้อัตรากำไรสุทธิต่อรายได้รวม อัตราผลตอบแทนผู้ถือหุ้นบริษัทใหม่ และอัตราผลตอบแทนจากสินทรัพย์มีแนวโน้มลดลงตามไปด้วย

สำหรับอัตราส่วนสภาพคล่องของบริษัทปี 2557 เท่ากับ 1.37 ลดลงเล็กน้อยเมื่อเทียบกับปี 2556 ที่เท่ากับ 1.47 ในขณะที่อัตราส่วนหนี้สินต่อส่วนของผู้ถือหุ้นปี 2557 เท่ากับ 0.58 หรือทรงตัวเมื่อเทียบกับปี 2556 ที่เท่ากับ 0.54

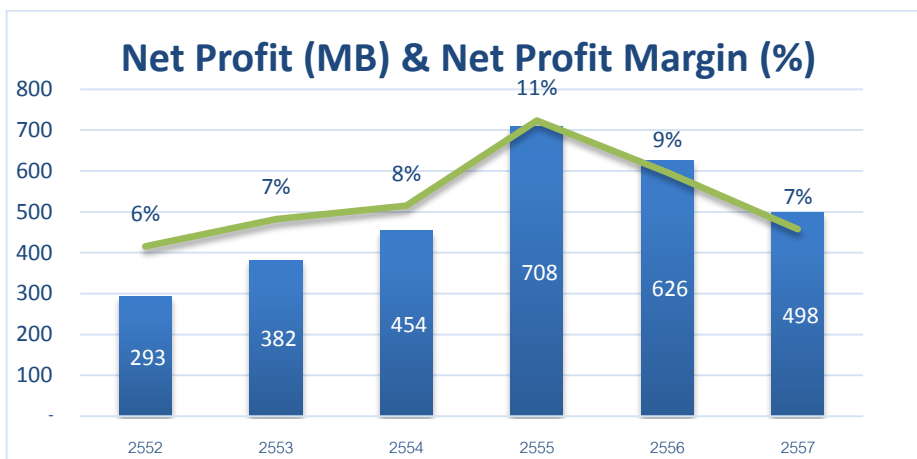
#### 1.4 สภาพปัญหา

บริษัท เอส แอนด์ พี ซินดิเคท จำกัด (มหาชน) มีโครงสร้างรายได้หลักมาจากธุรกิจร้านอาหารและเบเกอรี่ในประเทศ โดยที่ผ่านมามีรายได้และกำไรเติบโตขึ้นอย่างต่อเนื่องจากยอดขายสาขาเดิมเพิ่มขึ้น (Same Store Growth) การขยายสาขาเพิ่มขึ้น รวมถึงการเปิดแบรนด์ร้านอาหารใหม่ อย่างไรก็ตามในช่วงปี 2556 – 2557 บริษัทเริ่มประสบปัญหารายได้เติบโตในอัตราที่ลดลง ในขณะที่ผลกำไรสุทธินั้นมีแนวโน้มลดลงอย่างชัดเจน ตามภาพที่ 1.5 และ 1.6 ต่อไปนี้



ภาพที่ 1.4 แสดงรายได้ของบมจ. เอส แอนด์ พี ซินดิเคท

ที่มา: รายงานประจำปีและงบการเงินรวมของ บมจ. เอส แอนด์ พี ซินดิเคท



**ภาพที่ 1.5** แสดงกำไรสุทธิของบมจ. เอส แอนด์ พี ซินดิเคท  
ที่มา: รายงานประจำปีและงบการเงินรวมของ บมจ. เอส แอนด์ พี ซินดิเคท

จะเห็นว่า รายได้รวมของบริษัทมีการเพิ่มขึ้นในอัตราที่ลดลง โดยรายได้รวมปี 2557 อยู่ที่ 7,257 ล้านบาท เพิ่มขึ้น 4% เมื่อเทียบกับปี 2556 ที่มีรายได้ 7,000 ล้านบาท ทั้งนี้หากมองย้อนไปถึงปี 2556 บริษัทมีจำนวนสาขาร้านอาหารและเบเกอรี่ในประเทศเพิ่มขึ้นจำนวน 44 สาขา แบ่งเป็นร้านอาหารจำนวน 7 สาขา และร้านเบเกอรี่จำนวน 37 สาขา ซึ่งทำให้รายได้เพิ่มสูงขึ้น แต่กำไรสุทธิกลับลดลงกว่า 10% ในขณะเดียวกันถึงแม้ว่าในปี 2557 รายได้ของบริษัทมีการเติบโตขึ้นสวนทางกับจำนวนสาขาโดยรวมลดลง 3 สาขา แต่กำไรสุทธิอยู่ที่ 498 ล้านบาท หรือลดลงประมาณ 20% จากปี 2556 ข้อสังเกตเพิ่มเติม คือ รายได้จากการเปิดแบรนด์เซ่นร้านอาหารใหม่ เช่น Maisen ประสบความสำเร็จและสร้างรายได้เติบโตดี ดังนั้นปัญหารายได้ที่ลดลงจึงมาจากกลุ่มร้านอาหารและเบเกอรี่แบรนด์ S&P เสียมากกว่า

จากปัญหาข้างต้น จึงนำมาสู่การศึกษาและวิเคราะห์เพื่อเสนอแนะแนวทางหรือกลยุทธ์การเติบโตของบริษัท โดยเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน และสร้างการเติบโตของรายได้รวมให้ได้ตามเป้าหมาย 15% ต่อปี และมีผลกำไรเติบโตต่อเนื่องอย่างยั่งยืน

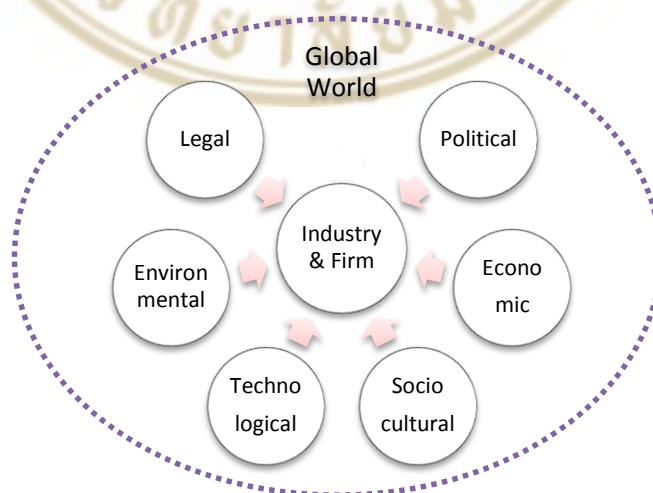
## บทที่ 2

### การวิเคราะห์ปัจจัยที่มีผลต่อการแข่งขันทางธุรกิจ

การวิเคราะห์ปัจจัยที่มีผลต่อการแข่งขันทางธุรกิจมีความสำคัญเพื่อพิจารณาจุดแข็งและจุดอ่อนของบริษัท โอกาสและอุปสรรคต่างๆ ในสภาวะปัจจุบัน โดยนำไปใช้ในการวางแผนทางกลยุทธ์การแข่งขันอย่างเหมาะสม ทั้งนี้การวิเคราะห์ประกอบด้วย การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก (External Analysis) และการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน (Internal Analysis) เป็นการประเมินทรัพยากรหรือความสามารถที่องค์กรมีอยู่ ซึ่งนำไปใช้ในการสร้างความสามารถหลักขององค์กร และพัฒนาเป็นข้อได้เปรียบเชิงแข่งขันขององค์กรต่อไป

#### 2.1 การวิเคราะห์ปัญหาโดยใช้เครื่องมือ PESTEL Analysis

PESTEL Analysis เป็นการวิเคราะห์ภาพรวมปัจจัยระดับมหภาคที่มีผลต่อองค์กรทั้งในปัจจุบันและแนวโน้มในอนาคต ประกอบด้วย 6 ปัจจัยสำคัญ ได้แก่ P – Political ปัจจัยทางการเมือง E – Economic ปัจจัยทางเศรษฐกิจ S – Sociological ปัจจัยทางสังคม T – Technical ปัจจัยทางเทคโนโลยี L – Legal ปัจจัยทางกฎหมาย และ E – Environmental ปัจจัยทางสิ่งแวดล้อม



ภาพที่ 2.1 แสดงภาพรวมปัจจัยระดับมหภาคที่มีต่อการดำเนินงานขององค์กร

### ปัจจัยสำคัญในการวิเคราะห์ PESTEL ดังนี้

**P – Political (ปัจจัยทางการเมือง)** พิจารณานโยบายทางการเมืองของหน่วยงานภาครัฐ มาตรการบังคับใช้ต่างๆ ฯลฯ อันมีผลกระทบต่อการทำงานของภาคธุรกิจ ซึ่งเป็นได้ทั้งโอกาสหรืออุปสรรค นอกจากนี้ยังพิจารณาเหตุการณ์ต่างๆ ที่เกิดขึ้นอันเป็นผลเชื่อมโยงหรือมาจากแรงจูงใจทางการเมืองโดยตรง เช่น การเคลื่อนไหวของกลุ่มผู้ประท้วงต่อต้านหรือไม่เห็นด้วยกับรัฐบาลในประเทศนั้นๆ ทำให้สถานการณ์บานปลายเกิดความรุนแรง การดำเนินงานของภาครัฐบาลหรือภาคธุรกิจจำเป็นต้องหยุดชะงัก ประชาชนบริโภคจับจ่ายใช้สอยลดลง

**E – Economic (ปัจจัยทางเศรษฐกิจ)** พิจารณาภาวะเศรษฐกิจโดยรวมเป็นตัวบ่งชี้กำลังซื้อของผู้บริโภค ยกตัวอย่างเช่น อัตราการเติบโตของ GDP อัตราเงินเฟ้อ อัตราการว่างงาน รายได้เฉลี่ยต่อหัว อัตราแลกเปลี่ยน ทั้งในประเทศรวมถึงต่างประเทศด้วยในกรณีที่มีการติดต่อส่งออก-นำเข้าผ่านประเทศนั้นๆ โดยภาคธุรกิจจำเป็นต้องเข้าใจและคาดการณ์แนวโน้มในอนาคตด้วยเพื่อวางแผนดำเนินงานให้สอดคล้องแต่ละภาวะเศรษฐกิจ ไม่ว่าจะเป็นเศรษฐกิจขยายตัว เศรษฐกิจหดตัว ภาวะเงินฝืด ฯลฯ

**S – Sociocultural (ปัจจัยทางสังคม)** พิจารณาสภาพความเป็นอยู่ของคนในสังคม วัฒนธรรม แนวคิด ค่านิยม ความเชื่อต่างๆ รวมถึงโครงสร้างประชากรด้วย เนื่องจากประชากรแต่ละวัยแต่ละกลุ่มย่อมมีปัจจัยทางสังคมที่แตกต่างกัน โดยเฉพาะสังคมในปัจจุบันแบ่งเป็นประชากรยุค Baby Boomer Gen X Gen Y มีรูปแบบการใช้ชีวิตในสังคมแตกต่างกัน เช่น ยุค Gen Y จะแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารผ่านสื่ออินเทอร์เน็ตเป็นหลัก ในขณะที่คนรุ่นก่อนจะถนัดการใช้สื่อสิ่งพิมพ์ทั่วไป ดังนั้นภาคธุรกิจจำเป็นต้องทำความเข้าใจและคาดการณ์แนวโน้มอนาคตด้วย

**T – Technological (ปัจจัยทางเทคโนโลยี)** พิจารณาการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีที่มีผลต่อการทำงานของภาคธุรกิจ เช่น อินเทอร์เน็ตความเร็วสูงเป็นช่องทางใหม่ที่ทำให้ผู้บริโภคสามารถเข้าถึงสินค้าหรือบริการได้สะดวกยิ่งขึ้น การค้นพบหรือสังเคราะห์วัตถุดิบการผลิตใหม่ๆ ที่สามารถใช้ทดแทนได้ดีกว่าวัตถุดิบเดิม ปัจจัยเหล่านี้ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทางธุรกิจได้ทั้งระดับการทำงานทั่วไป กระบวนการทำงาน หรือรูปแบบการดำเนินธุรกิจ (Business Model) เพื่อเพิ่มหรือรักษาขีดความสามารถในการแข่งขัน

**E – Environmental (ปัจจัยทางสิ่งแวดล้อม)** พิจารณาประเด็นด้านสิ่งแวดล้อมต่างๆ ทั้งในเชิงของปรากฏการณ์ทางธรรมชาติหรือสภาพบรรยากาศต่างๆ เช่น ภาวะโลกร้อน ภัยน้ำท่วม มลพิษต่างๆ รวมถึงแนวคิดความยั่งยืน (Sustainability) ขององค์กรที่จะอยู่ร่วมกับสังคมได้อย่างสงบสุข ไม่มุ่งหวังสร้างผลกำไรสูงสุดเพียงอย่างเดียว แต่จะต้องใส่ใจในคุณภาพสังคมและสิ่งแวดล้อมรอบข้างด้วย โดยปัจจัยเหล่านี้ภาคธุรกิจจำเป็นต้องให้ความสำคัญต่อความอยู่รอดต่อไปในระยะยาว

L – Legal (ปัจจัยทางกฎหมาย) พิจารณาประเด็นทางกฎหมายบัญญัติต่างๆ หรือการเปลี่ยนแปลงบทบาทการตรวจสอบ เช่น กฎหมายแรงงาน การคุ้มครองผู้บริโภค สิ่งเหล่านี้ภาคธุรกิจจำเป็นต้องมีความใส่ใจและระมัดระวังเพื่อไม่ให้เกิดผลเสียหายต่อการดำเนินธุรกิจ

ผลการวิเคราะห์ PESTEL ของอุตสาหกรรมเซนร้านอาหารและเบเกอรี่

P – Political ภาวะความไม่แน่นอนทางการเมืองเป็นปัจจัยลบกดดันการเติบโตของอุตสาหกรรมเซนร้านอาหารและเบเกอรี่ เนื่องจากผู้บริโภคขาดความเชื่อมั่น ไม่กล้าบริโภคจับจ่ายใช้สอย โดยภาวะการเมืองยังคงตึงเครียดต่อเนื่อง แต่ได้ลดระดับความรุนแรงลงไปแล้วแม้ว่ายังไม่สามารถคาดการณ์ได้ในอนาคต ทั้งนี้จากประวัติศาสตร์ทางการเมือง พบว่า การประท้วงต่อต้านรัฐบาลจะอยู่ในโซนจำกัด โดยโอกาสที่จะขยายพื้นที่กว้างกลายเป็นสงครามกลางเมือง หรือมีความขัดแย้งเป็นเวลานานนั้นมีน้อย ในขณะที่สินค้ากลุ่มอาหารนั้นเป็นสินค้าที่ประชาชนต้องซื้อหาเพื่อบริโภคประจำอยู่แล้ว ดังนั้นผลกระทบจากความไม่แน่นอนทางการเมืองต่ออุตสาหกรรมเซนร้านอาหารและเบเกอรี่จึงเป็นปัญหาระยะสั้นซึ่งต้องรอการแก้ไขให้ผ่านคล่องไปเท่านั้น

E – Economic อุตสาหกรรมเซนร้านอาหารและเบเกอรี่จะเริ่มได้รับผลบวกจากภาวะเศรษฐกิจประเทศไทยโดยรวมที่มีแนวโน้มฟื้นตัวต่อเนื่อง แต่เป็นการขยายตัวอย่างช้าๆและต่ำกว่าที่เคยประเมินไว้ก่อนหน้านี้ โดยอ้างอิงข้อมูลจากรายงานนโยบายการเงินฉบับเดือนธันวาคม 2557 ของธนาคารแห่งประเทศไทย คาดการณ์เศรษฐกิจไทยปี 2558 จะขยายตัว 4% ทั้งนี้การฟื้นตัวของเศรษฐกิจไทยมาจากอุปสงค์ในประเทศ ภาคการท่องเที่ยว รวมถึงการส่งออกเป็นหลัก ในขณะที่แรงกดดันด้านเงินเฟ้อลดลงมาจากด้านต้นทุนเป็นสำคัญ โดยเฉพาะราคาเชื้อเพลิง ทำให้ผู้บริโภคยังคงมีกำลังซื้อ จับจ่ายใช้สอยอยู่ในระดับดี

S – Sociocultural ปัจจุบันสภาพการใช้ชีวิตของคนในสังคมเปลี่ยนแปลงไปและเป็นปัจจัยบวกอย่างมากต่อการเติบโตของอุตสาหกรรมเซนร้านอาหารและเบเกอรี่ โดยข้อมูลจากศูนย์วิจัยกสิกรไทย ชี้ว่าสังคมไทยปัจจุบันมีแนวโน้มสภาพแวดล้อมความเป็นเมือง (Urbanization) ขนาดครอบครัวเล็กลง ใช้ชีวิตเร่งรีบ ในขณะที่เซนร้านอาหารและเบเกอรี่สามารถให้ความสะดวกในการรับประทาน รสชาติและบริการเป็นมาตรฐาน สถานที่มีความสะอาด และมีการทำการตลาดส่งเสริมการขายบ่อยครั้ง โดยร้านอาหารประเภทอาหารไทย สุกี่ชาบู ปิ้งย่าง และอาหารญี่ปุ่นมีอัตราการเติบโตสูงกว่าอัตราการเติบโตเฉลี่ยของอุตสาหกรรม เนื่องจากเป็นกระแสความนิยมรับประทานอาหารสัญชาติเอเชีย ที่มีวิธีการปรุงอย่างพิถีพิถัน รสชาติอร่อยถูกปากคนไทย

T – Technological การเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีไม่ได้ส่งผลอย่างมีนัยสำคัญต่ออุตสาหกรรมเซนร้านอาหารและเบเกอรี่ เนื่องจากกรรมวิธีปรุงอาหารไม่มีความซับซ้อน แต่อาศัยความชำนาญของพ่อครัวคนปรุงอาหารให้นำรับประทาน เลือกรสชาติที่คาดว่าถูกปากผู้บริโภค การ



กัตสรรและรักษาวัตถุดิบให้สดใหม่ ในส่วนของการบริการอาจพึ่งพาเทคโนโลยีบ้าง เช่น การสั่งรายการอาหารโดยใช้เครื่องมือสื่อสารอิเล็กทรอนิกส์ ระบบการจัดคิว ระบบการคิดเงิน ซึ่งช่วยเพิ่มประสิทธิภาพการบริการให้ดียิ่งขึ้น อย่างไรก็ตามธุรกิจเช่นร้านอาหารหรือเบเกอรี่ทั่วไปมักจัดหาอุปกรณ์เหล่านี้พร้อมอยู่แล้ว

E – Environmental อุตสาหกรรมเซ่นร้านอาหารและเบเกอรี่ไม่ได้รับผลกระทบด้านสิ่งแวดล้อมอย่างมีนัยสำคัญ เนื่องจากเซ่นร้านอาหารและเบเกอรี่ต่างๆมักตั้งร้านขายสินค้าในศูนย์การค้าซึ่งมีมาตรฐานการจัดการดูแลของเสียอยู่แล้ว ในส่วนของโรงงานนั้นก็มีการดูแลที่ดีเช่นกันเพราะเป็นชื่อเสียงขององค์กร หากบริหารจัดการไม่ดีจะทำให้ผู้บริโภคจดจำแบรนด์สินค้าในทางลบ ส่งผลต่อความเชื่อมั่นของผู้บริโภคในระยะยาว

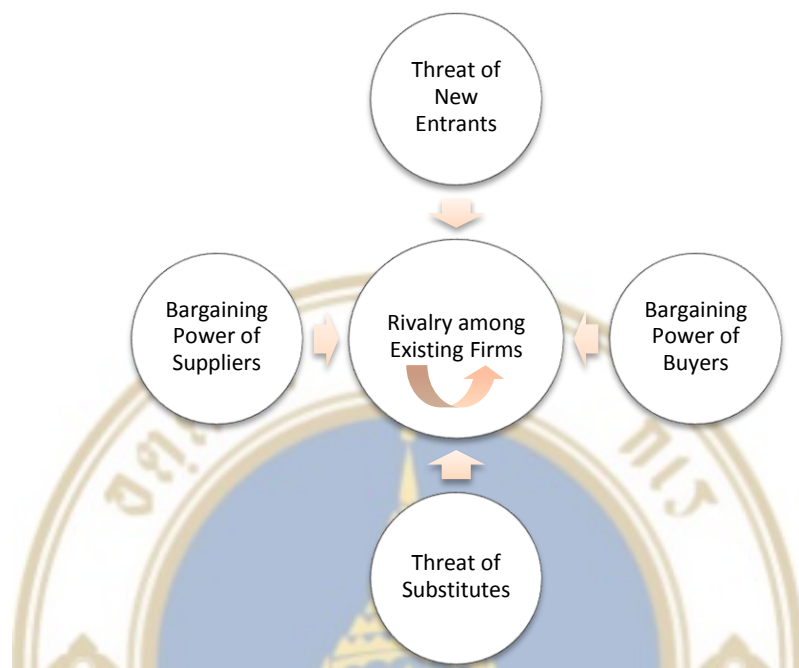
L – Legal อุตสาหกรรมเซ่นร้านอาหารและเบเกอรี่ต้องเผชิญกับกฎหมายคุ้มครองผู้บริโภค ซึ่งทวีความสำคัญมากขึ้นเรื่อยๆในสังคมไทยปัจจุบัน โดยผู้บริโภคเริ่มเข้าใจและหันมาเรียกร้องสิทธิและความเป็นธรรมตามสมควร ธุรกิจเซ่นร้านอาหารและเบเกอรี่จึงต้องเร่งปรับปรุงรักษาคุณภาพของสินค้าและบริการอย่างต่อเนื่องเพื่อป้องกันกรณีความขัดแย้งหรือเรื่องร้องเรียนต่างๆอันทำให้องค์กรเสียชื่อเสียงไปได้

จากการวิเคราะห์ PESTEL ข้างต้น สามารถกล่าวได้ว่า ปัจจัยระดับมหภาคนั้นมีส่วนสนับสนุนให้ธุรกิจเซ่นร้านอาหารและเบเกอรี่มีแนวโน้มสามารถเติบโตได้อย่างต่อเนื่อง เนื่องจากปัจจัยสำคัญคือ ปัจจัยด้านสังคมซึ่งพฤติกรรมการใช้ชีวิตของคนเปลี่ยนแปลงไปโดยหันมารับประทานอาหารนอกบ้านมากขึ้น ธุรกิจเซ่นร้านอาหารและเบเกอรี่จึงได้รับความนิยมเพราะให้ความสะดวก รสชาติและบริการเป็นมาตรฐาน ฯลฯ อย่างไรก็ตามในสภาวะแวดล้อมระยะสั้นนั้น ธุรกิจเซ่นร้านอาหารและเบเกอรี่ยังพบอุปสรรคจากภาวะความไม่แน่นอนทางการเมือง ในขณะที่ระบบเศรษฐกิจยังเติบโตได้ไม่ดีนัก จึงเป็นความเสี่ยงที่บริษัทต้องวางแผนเดินหน้ำอย่างระมัดระวัง

## 2.2 การวิเคราะห์ปัญหาโดยใช้เครื่องมือ Five Force Analysis

การวิเคราะห์สภาพการแข่งขันในอุตสาหกรรม ซึ่งคิดค้นโดย Michael E. Porter (Porter, 1980) เป็นเครื่องมือที่ทำให้ทราบถึงสภาพการแข่งขันว่าอุตสาหกรรมนั้นมีปัจจัยที่ส่งเสริมหรือเป็นอุปสรรคต่อธุรกิจ ระดับอัตราการทำกำไร โดยแนวคิดแรงผลักดันทางการแข่งขัน (Competitive Forces) ได้เสนอการประเมินสถานการณ์ความรุนแรงการแข่งขันของธุรกิจไว้ 5 ด้าน ซึ่งเป็นปัจจัยที่ใช้ประเมินความรุนแรงในการแข่งขัน โอกาสในการทำกำไร ประเมินความเข้มแข็งและโอกาสทางธุรกิจ ประกอบไปด้วย 1) ภัยคุกคามจากการเข้ามาของกลุ่มแข่งรายใหม่ 2) อำนาจ

ต่อรองของซัพพลายเออร์ 3) อำนาจต่อรองของผู้ซื้อ 4) ภัยคุกคามจากสินค้าทดแทน และ 5) การแข่งขันของกลุ่มแข่งรายเดิมในอุตสาหกรรม



ภาพที่ 2.2 แสดงแบบจำลองการวิเคราะห์สภาพการแข่งขันในอุตสาหกรรม  
ที่มา: Porter, M. E., 1980

ปัจจัยสำคัญในการวิเคราะห์ Five Force Model เป็นดังนี้

Threat of New Entrants (ภัยคุกคามจากคู่แข่งรายใหม่) อุตสาหกรรมที่มีผู้เล่นรายใหม่เข้ามาแข่งขันในตลาดมากขึ้นจะทำให้ผู้เล่นรายเดิมถูกแย่งชิงฐานลูกค้า รายได้และกำไรโดยรวมลดลง โดยระดับของภัยคุกคามที่สูงเกิดได้หลายกรณีต่อไปนี้ 1) เงินทุนที่ต้องใช้ในการเริ่มต้นต่ำ (Low Capital Requirements) 2) ไม่จำเป็นต้องอาศัยการประหยัดต่อขนาด (Insignificantly Economies of Scale) ในการแข่งขันด้านต้นทุน 3) ลักษณะทั่วไปของสินค้าไม่มีความแตกต่างกัน (Non-Differentiated Product) 4) ช่องทางการขายหรือกระจายสินค้า สามารถจัดหาได้ในต้นทุนที่ไม่แตกต่างกัน และ 5) ข้อจำกัดด้านกฎหมาย หรือสัญญาต่างๆมีน้อย ไม่เกิดความยุ่งยากในการเข้ามาเปิดดำเนินการธุรกิจ

Rivalry among Existing Firms (การแข่งขันของกลุ่มแข่งรายเดิมในอุตสาหกรรม) อุตสาหกรรมที่มีการแข่งขันระหว่างผู้เล่นรายเดิมสูง ผู้เล่นแต่ละรายจะใช้กลยุทธ์ต่างๆในการตอบโต้กันอยู่ตลอดเวลาเพื่อแย่งชิงฐานลูกค้า ซึ่งอาจนำไปสู่การตัดราคาในที่สุด และอัตรากำไรโดยรวม

ลดลง ระดับการแข่งขันในอุตสาหกรรมที่รุนแรงมักเกิดจาก 1) จำนวนผู้เล่นมีมากรายเมื่อเทียบกับความต้องการสินค้าในตลาด 2) สินค้ามีลักษณะไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ ผู้ซื้อยอมพิจารณาราคาเป็นหลัก และ 3) โครงสร้างต้นทุนที่มีต้นทุนคงที่สูง (High Fixed Cost) หรือจำเป็นต้องขยายกำลังการผลิตเพื่อให้ต้นทุนต่อหน่วยต่ำกว่าคู่แข่ง

Bargaining Power of Buyers (อำนาจต่อรองของผู้ซื้อ) ในกรณีที่ผู้ซื้อ มีอำนาจต่อรองสูง สามารถใช้เป็นข้อได้เปรียบในการเจรจาซื้อขายสินค้าและบริการ โดยทำให้อุตสาหกรรมนั้นถูกบีบกดดัน ขอลดราคา หรือให้ข้อเสนออื่นใดเพื่อจูงใจให้ผู้ซื้อยังคงซื้อสินค้าและบริการต่อไป ดังนั้นอัตรากำไรของอุตสาหกรรมโดยรวมจึงต่ำ ยกตัวอย่างประเด็นสำคัญได้ดังนี้ 1) ผู้ซื้อ มีเพียงน้อยราย หรือเป็นผู้ซื้อรายใหญ่ไม่กี่รายที่อยู่ในตลาด 2) ผู้ซื้อไม่มีความภักดีต่อแบรนด์สินค้า สามารถเปลี่ยนคู่ค้า Supplier รายใหม่ได้ง่าย หรือมีต้นทุนต่ำ (Low Switching Cost) และ 3) ผู้ซื้อ มีทางเลือกที่จะจัดหาผลิตภัณฑ์ได้ด้วย (Backward Integration)

Bargaining Power of Suppliers (อำนาจต่อรองของผู้ขาย) ในกรณีที่ผู้ขายมีอำนาจต่อรองสูง ทำให้อุตสาหกรรมนั้นมีทางเลือกไม่มากนักในการสั่งซื้อสินค้าจาก Supplier โดยยังคงต้องสั่งซื้อกับผู้ขายรายเดิม หรือไม่ได้รับเงื่อนไขสิทธิประโยชน์ทางการค้าเพิ่มเติม จึงเป็นปัจจัยกดดันให้การประหยัดต้นทุนของผู้เล่นในอุตสาหกรรมมีความเป็นไปได้น้อย ยกตัวอย่างประเด็นสำคัญได้ดังนี้ 1) ปัจจัยการผลิตนั้นหาได้ยากในตลาดทั่วไป 2) ผู้ขายมีเพียงน้อยราย หรือเป็นผู้ขายรายใหญ่ไม่กี่รายที่อยู่ในตลาด และ 3) ผู้ซื้อสามารถเปลี่ยนคู่ค้า Supplier รายใหม่ได้ยาก หรือต้องเสียต้นทุนสูง (High Switching Cost)

Threat of Substitutes (ภัยคุกคามจากสินค้าทดแทน) สินค้าที่สามารถถูกทดแทนได้ง่ายด้วยสินค้าประเภทอื่นซึ่งมีลักษณะใกล้เคียงกัน สามารถตอบโต้หรือสร้างความพึงพอใจแก่ผู้ซื้อได้เหมือนกัน ย่อมเป็นปัจจัยกดดันให้อุตสาหกรรมไม่สามารถตั้งราคาสินค้าได้สูงเกินไป หรือมีอัตรากำไรต่ำ โดยพิจารณาจาก 1) จำนวนสินค้าและบริการที่สามารถทดแทนได้ 2) ความคุ้มค่าเชิงเปรียบเทียบของสินค้าทดแทนแต่ละประเภท (Relative Price & Performance)

ผลการวิเคราะห์ Five Force ของบริษัท เป็นดังนี้

Threat of New Entrants อุตสาหกรรมเช่นร้านอาหารและเบเกอรี่เผชิญกับภัยคุกคามจากคู่แข่งรายใหม่มาก เนื่องจาก เงินลงทุนเริ่มต้นในการเปิดร้านค่อนข้างต่ำ โดยผู้เล่นรายใหม่อาจเริ่มจากการขยายสาขาทีละ 1 สาขา เมื่อกระแสตอบรับดีจึงค่อยขยายสาขาเพิ่มได้ ไม่มีข้อกฎหมายเข้มงวดเกินไปอันเป็นอุปสรรคต่อการเปิดร้านอาหารหรือเบเกอรี่ ผู้เล่นบางรายอาศัยการซื้อเซ่นอาหารต่างชาติเข้ามาเปิดร้านในประเทศไทยได้ในราคาไม่แพงเกินไป แม้ว่าจะมีต้นทุนสูงกว่าการเริ่มแบรนด์ตนเอง แต่ก็ยังเป็นเซ่นที่ประสบความสำเร็จในต่างประเทศมาแล้ว ไม่ว่าจะ เป็นชื่อเสียง

ด้านรสชาติ รูปแบบร้านค้า การตกแต่ง การให้บริการ ฯลฯ ซึ่งเป็นความแตกต่างและสร้างความสามารถในการแข่งขันได้ ในขณะที่ขนาดธุรกิจไม่ใช่สิ่งสำคัญ เพราะเป็นการตั้งร้านค้ากระจายกันตามทำเลต่างๆมากมาย ยกเว้นแต่บางบริษัทที่มีเครือข่ายสาขามากพอสำหรับลงทุนสร้างครัวกลางเพื่อช่วยประหยัดต้นทุนด้าน Supply Chain เช่น บมจ. เอ็มเค เรสโตรองซ์ กรุ๊ป

**Rivalry among Existing Firms** การแข่งขันระหว่างคู่แข่งรายเดิมในอุตสาหกรรมเช่นร้านอาหารและเบเกอรี่มีความรุนแรง ผู้เล่นแต่ละรายพยายามชูจุดขายด้านรสชาติหรือลักษณะเด่นของอาหารรสชาติต่างๆ การคิดค้นสูตรหรือเมนูที่แปลกใหม่ ราคาที่ไม่แพงเกินไป คุณภาพความสดใหม่ของอาหารหรือวัตถุดิบ คุณภาพการให้บริการ การตกแต่งร้าน รวมถึงกิจกรรมส่งเสริมการขายต่างๆซึ่งจัดบ่อยครั้งขึ้น เช่น การลดราคา การลุ้นโชคของรางวัล การสะสมแต้ม การเป็นพันธมิตรกับสถาบันการเงินเพื่อเสนอสิทธิประโยชน์ที่แตกต่างกันออกไป นอกจากนี้ยังมีการขยายสาขาเพิ่มมากขึ้นเพื่อแข่งขันฐานลูกค้าระหว่างกัน

**Bargaining Power of Buyers** อำนาจต่อรองของผู้ซื้ออยู่ในระดับปานกลาง ถึงแม้ว่าร้านอาหารและเบเกอรี่มีจำนวนมาก ราย โดยผู้บริโภคสามารถเปลี่ยนร้านอาหารได้อย่างอิสระ หากเห็นว่าอาหารร้านนั้นไม่อร่อย อย่างไรก็ตามแต่ละร้านนั้นจะมีเอกลักษณ์ที่สามารถทำให้ผู้บริโภคมีความภักดีต่อแบรนด์ร้านค้าได้ (Brand Loyalty) เช่น รสชาติ สูตรลับหรือเมนูอาหารที่แปลกใหม่ การให้บริการ การตกแต่งร้าน ยกตัวอย่างเช่น ร้านอาหารไทย อาหารญี่ปุ่น อาหารปิ้งย่างเกาหลี ซึ่งสร้างประสบการณ์ให้แก่ผู้บริโภคแตกต่างกันอย่างชัดเจน และเกิดการแบ่งแยกกลุ่มลูกค้ามากขึ้น ในขณะที่โปรโมชั่นส่งเสริมการขายมีผลต่อการตัดสินใจเลือกร้านอาหารเช่นเดียวกัน สำหรับปัจจัยด้านราคาร้านนั้นร้านอาหารและเบเกอรี่ทั่วไปมักตั้งราคาไม่แตกต่างกันมากนัก และเป็นราคาที่ผู้บริโภคกำลังซื้อเพียงพออยู่แล้ว

**Bargaining Power of Suppliers** อำนาจต่อรองของผู้ขายอยู่ในระดับปานกลาง เนื่องจากลักษณะอุตสาหกรรมร้านอาหารและเบเกอรี่นั้นมีต้นทุนหลักคือ วัตถุดิบ ซึ่งสามารถจัดหาได้ทั่วไปอยู่แล้ว ยกเว้นร้านอาหารบางประเภทหรือบางเมนูที่มีความพิเศษต้องนำเข้าวัตถุดิบจากต่างประเทศ หรือวัตถุดิบนั้นหาได้ยาก เช่น อาหารญี่ปุ่นที่มักนำเข้าปลาคุณภาพสดโดยตรงจากประเทศญี่ปุ่น อาหารทะเลที่นำเข้าจากพื้นที่แถบอลาสก้า อย่างไรก็ตามวัตถุดิบกลุ่มนี้มีสัดส่วนไม่มากเมื่อเทียบกับรายการอาหารโดยรวมที่มีผู้ขายมากมาย ในขณะที่เดียวกันผู้เล่นในอุตสาหกรรมร้านอาหารก็มีมากมายเช่นกัน

**Threat of Substitutes** ภัยคุกคามจากสินค้าทดแทนมีปานกลาง ถึงแม้ว่าอุตสาหกรรมร้านอาหารและเบเกอรี่นั้นสามารถถูกทดแทนด้วยอาหารตามร้านค้าทั่วไป การทำอาหารกินเอง อาหารกึ่งสำเร็จรูป อาหารแช่แข็ง ของว่าง ขนมทานเล่น ฯลฯ โดยผู้ซื้อสามารถเลือกได้ตามต้องการ

อย่างไรก็ตามแนวโน้มพฤติกรรมการใช้ชีวิตของคนในสังคมกำลังนิยมการรับประทานอาหารนอกบ้านมากขึ้น ซึ่งให้ความสะดวก รสชาติและบริการเป็นมาตรฐาน และมีราคาไม่แพงจนเกินไปเมื่อเทียบกับกำลังซื้อของผู้บริโภคในยุคปัจจุบัน ทั้งนี้ผู้บริโภคสามารถเลือกสลับรูปแบบการรับประทานอาหารได้ง่าย เพื่อเปลี่ยนประสบการณ์ ลดความจำเจ สิ่งเหล่านี้เป็นปัจจัยที่ผลักดันให้อุตสาหกรรมเซ่นร้านอาหารและเบเกอรี่ยังคงได้รับความนิยม

จะเห็นได้ว่า อุตสาหกรรมเซ่นร้านอาหารและเบเกอรี่ มีสภาพการแข่งขันที่ค่อนข้างรุนแรง และเป็นปัจจัยกดดันการทำกำไรของแต่ละผู้เล่นให้อยู่ในระดับไม่สูง เนื่องจากธุรกิจนี้สามารถเข้ามาแข่งขันได้ง่าย เริ่มจากการเปิดสาขาและทยอยเปิดสาขาไปเรื่อยๆเมื่อได้รับการตอบรับจากผู้บริโภค ในขณะที่เดียวกันผู้เล่นเดิมแต่ละรายก็พยายามขยายสาขามากขึ้นเพื่อแข่งชิงฐานลูกค้ากันมากขึ้น ทั้งนี้การแข่งขันของผู้เล่นแต่ละรายสามารถสร้างโอกาสในการแข่งขันได้จากการเน้นจุดเด่นต่างๆ ไม่ว่าจะเป็นรสชาติ การให้บริการ การตกแต่งร้าน ฯลฯ ซึ่งมีเอกลักษณ์ สร้างความแตกต่างแบบไม่เหมือนใคร จุดนี้ทำให้เกิดการสร้างความคิดต่อแบรนด์ของลูกค้า เป็นการเพิ่มอำนาจต่อรองได้ระดับหนึ่ง

**ตารางที่ 2.1** แสดงผลการวิเคราะห์แรงผลักดันทั้งห้าที่มีต่ออุตสาหกรรมเซ่นร้านอาหารและเบเกอรี่

ประเภทแรงผลักดัน	ระดับความรุนแรงของแรงผลักดัน
ภัยคุกคามจากคู่แข่งรายใหม่	รุนแรง
การแข่งขันของกลุ่มแข่งรายเดิมในอุตสาหกรรม	รุนแรง
อำนาจต่อรองของผู้ซื้อ	ปานกลาง
อำนาจต่อรองของผู้ขาย	ปานกลาง
ภัยคุกคามจากสินค้าทดแทน	ปานกลาง

### 2.3 การวิเคราะห์ปัญหาโดยใช้เครื่องมือ VRIN Framework

VRIN Framework ของ Barney (1991) เป็นเครื่องมือที่ใช้ในการวิเคราะห์ภายในบริษัท เพื่อค้นหาความสามารถหลักขององค์กร (Core Competency) โดยมีพื้นฐานเริ่มต้นจากทรัพยากร (Resource) เช่น เงินทุน โรงงาน เครื่องจักร เทคโนโลยี สูตรลับทางการค้า สัมปทาน แบรินด์สินค้า วัฒนธรรมองค์กร ทักษะของพนักงาน เมื่อนำมาใช้ร่วมกันในกระบวนการดำเนินธุรกิจ เกิดเป็นความสามารถขององค์กร (Capability) ทั้งนี้ความสามารถขององค์กรที่เป็นจุดแข็งแยกความแตกต่างออกจากคู่แข่งได้จึงเรียก Core Competency ซึ่งองค์กรจำเป็นต้องวางแผนกลยุทธ์และดำเนินการใช้

ประโยชน์จาก Core Competency ดังกล่าว เพื่อสร้างความได้เปรียบเชิงแข่งขัน (Competitive Advantage) เหนือคู่แข่งนั่นเอง

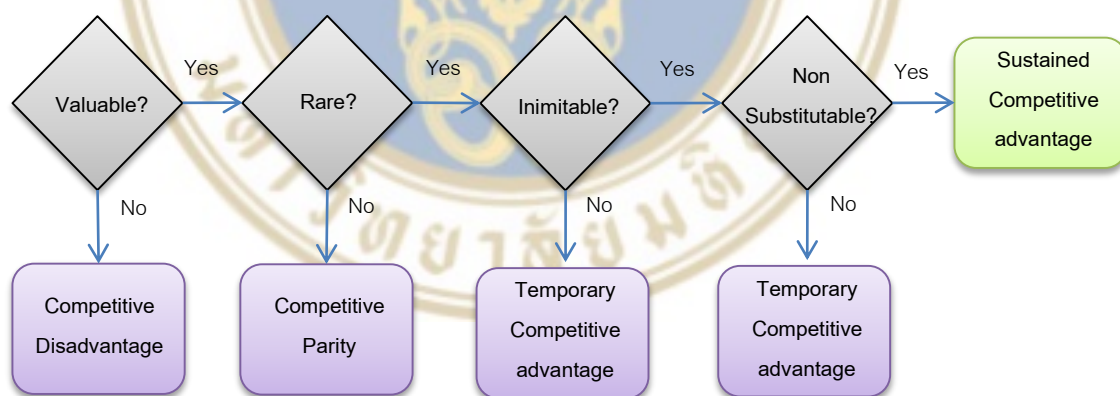
การวิเคราะห์โดยใช้เครื่องมือ VRIN Framework นั้น ประกอบด้วย 4 ขั้นตอน ดังนี้

**Valuable** เป็นการพิจารณาความมีคุณค่าของทรัพยากรหรือความสามารถที่องค์กรมี ทั้งนี้องค์กรจำเป็นต้องมีคุณค่าและความสามารถดังกล่าวเป็นอย่างน้อยเมื่อเทียบกับคู่แข่งเพื่อให้สามารถแข่งขันได้

**Rareness** เป็นการพิจารณาความหายากของทรัพยากรหรือความสามารถที่องค์กรมี โดยเทียบกับคู่แข่ง โดยหากเป็นคุณสมบัติที่คู่แข่งหลายรายต่างมีเทียบเท่าองค์กรเช่นเดียวกัน ดังนั้นองค์กรจะสามารถแข่งขันได้ในระดับเท่าเทียมกันเท่านั้น

**Inimitable** เป็นการพิจารณาความยากง่ายหรือต้นทุนที่ต้องใช้ในการลอกเลียนแบบทรัพยากรหรือความสามารถที่องค์กรมี หากคู่แข่งสามารถลอกเลียนแบบคุณสมบัติที่เหมือนกับขององค์กรได้ ย่อมแสดงถึงความได้เปรียบเชิงแข่งขันแบบชั่วคราวขององค์กรเท่านั้น

**Non-Substitutable** เป็นการพิจารณาการถูกทดแทนของทรัพยากรหรือความสามารถที่องค์กรมี หากคู่แข่งสามารถจัดหาสิ่งที่สามารถทดแทนและแข่งขันได้หรือใช้ระยะเวลาไม่นาน หมายความว่าองค์กรมีความได้เปรียบเชิงแข่งขันแบบชั่วคราวเท่านั้น



ภาพที่ 2.3 แสดง VRIN Framework

ที่มา: เอกสารประกอบการเรียนวิชา Corporate Advantage & Strategy: Internal Analysis

ผลการวิเคราะห์ทรัพยากรและความสามารถขององค์กรเพื่อหาความได้เปรียบเชิงแข่งขันของ บมจ. เอส แอนด์ พี ซินดิเคท ตาม VRIN Framework สามารถพิจารณาจาก 5 ประเด็นสำคัญดังนี้

### ด้านการปรุงแต่งรสชาติอาหาร

บริษัทเริ่มต้นจากการเปิดร้านขายเบเกอรี่ตั้งแต่ปี 2516 หรือมีประสบการณ์ในธุรกิจร้านขายเบเกอรี่ไม่ต่ำกว่า 40 ปี ส่วนธุรกิจเซ่นร้านอาหารนั้นมีประสบการณ์ไม่ต่ำกว่า 25 ปี ซึ่งที่ผ่านมาได้มีการปรับปรุงสูตรเบเกอรี่หรือสูตรอาหารรวมถึงการแนะนำสินค้าใหม่อยู่ตลอดเวลาตามยุคสมัย โดยบริษัทผลิตสินค้าเบเกอรี่ที่มีรสชาติอร่อย ได้มาตรฐาน ในขณะที่เดียวกันก็รักษาแนวคิดร้านอาหารไทยผสมนานาชาติ ซึ่งถูกปากคนไทยมาตลอด บริษัทจึงได้รับการตอบรับจากลูกค้าเป็นอย่างดี ดังนั้นจะเห็นว่ากรรมวิธีหรือการปรุงแต่งรสชาติอาหารของบริษัทนั้นมีคุณค่า หาได้ยาก เพราะเป็นสูตรลับที่บริษัทสั่งสมประสบการณ์มานาน ส่วนคู่แข่งก็ไม่สามารถเลียนแบบสูตรหรือรสชาติได้ อย่างไรก็ตามธุรกิจเซ่นร้านอาหารและเบเกอรี่มีคู่แข่งมากมาย แต่ละรายต่างก็สามารถพัฒนาสูตรลับของตนเอง โดยมีรสชาติแตกต่างกันไป หรือเป็นอาหารสัญชาติต่างๆ เช่น อาหารญี่ปุ่น อาหารเกาหลี อาหารเวียดนาม ซึ่งสามารถทำได้ถูกใจผู้บริโภคเช่นกัน ดังนั้นความสามารถของกลุ่มจึงเป็นสิ่งที่สามารถทดแทน Core Competency ของบริษัทได้ จึงแสดงผลว่า รสชาติอาหารของบริษัทนั้นเป็นข้อได้เปรียบเชิงแข่งขันแบบชั่วคราวเท่านั้น

### ด้านการรักษาคุณภาพอาหาร

เนื่องจากบริษัทมีความใส่ใจในคุณภาพวัตถุดิบ ทั้งในส่วนของการเก็บรักษาและการปรุงอาหารให้มีความสดใหม่ คุณภาพดีอยู่เสมอ ความสามารถนี้จึงเป็นคุณค่าที่อยู่กับบริษัทมานานกว่า 40 ปี อย่างไรก็ตามในปัจจุบันผู้บริโภคให้ความสำคัญกับเรื่องคุณภาพอาหารมากขึ้น อีกทั้งมีกฎหมายที่เริ่มเข้มงวดด้านอาหารถูกสุขลักษณะ คู่แข่งขันแต่ละรายย่อมคำนึงถึงคุณภาพของอาหารเป็นสำคัญเช่นกัน ไม่ว่าจะเป็นการคัดสรรวัตถุดิบ การเก็บรักษาที่สะอาด ปลอดภัย รวมถึงการปรุงอาหารอย่างถูกสุขลักษณะ ดังนั้นความสามารถด้านการรักษาคุณภาพอาหารของผู้เล่นแต่ละรายจึงไม่แตกต่างกันมากนัก ดังนั้นบริษัทจึงอยู่ในสถานะแข่งขันได้แบบเท่าเทียม

### ด้านการคิดค้นสูตรเมนูอาหารใหม่

ถึงแม้ว่าที่ผ่านมาบริษัทมีการคิดค้นสูตรเมนูใหม่ๆ ออกมาบ้าง แต่ยอดขายหลักของร้านอาหารและเบเกอรี่แบรนด์ S&P ยังคงมาจากสูตรเมนูอาหารแบบเดิมๆ เช่น เค้กเนยสด (Butter Cake) ซึ่งมีข้อดี คือ ผู้บริโภคที่มีความชื่นชอบยังคงซื้อสินค้าซ้ำเรื่อยๆ อย่างไรก็ตามบริษัทอาจไม่สามารถดึงดูดลูกค้ากลุ่มใหม่โดยเฉพาะกลุ่ม Gen Y ซึ่งให้ความสำคัญกับความแตกต่างของสูตรเมนูอาหารทั้งในมุมมองของรสชาติและสีสันทันการตกแต่งบนจานอาหาร ดังนั้นความสามารถของบริษัทเรื่องการคิดค้นสูตรเมนูอาหารใหม่นั้นสามารถหาได้ทั่วไปหรือไม่มีความแตกต่างอย่างชัดเจนจึงอยู่ในสถานะแข่งขันได้แบบเท่าเทียม

### ด้านแบรนด์ร้านค้า

บริษัทมีชื่อเสียงด้านธุรกิจเซ่นร้านอาหารและเบเกอรี่มานานไม่ต่ำกว่า 40 ปี ซึ่งเป็นที่รู้จัก ได้รับความน่าเชื่อถือไว้วางใจในการซื้ออาหารมาบริโภค โดยบริษัทนำเสนอสโลแกน “S&P ชื่อนี้มีแต่ของอร่อย / Simply Delicious” จึงถือเป็นแบรนด์สินค้าที่มีคุณค่า และคู่แข่งไม่สามารถหา มาได้ง่าย อย่างไรก็ตามบริษัทยังคงยึดมั่นภาพลักษณ์และการสื่อสารแบรนด์กับลูกค้าผ่านข้อความ รูปแบบเดิมมานานหลายปีแล้ว โดยสามารถรักษฐานลูกค้าเก่าไว้ได้ยาวนาน เช่น กลุ่มลูกค้า Baby Boomer และกลุ่มลูกค้า Gen X แต่ปัจจุบันกลุ่มลูกค้าที่มีสัดส่วนเพิ่มมากขึ้นอย่างมีนัยสำคัญ คือ กลุ่มคนรุ่นใหม่โดยเฉพาะ Gen Y ซึ่งมีพฤติกรรมตัดสินใจเลือกซื้ออาหารและเบเกอรี่ที่แตกต่าง จากเดิมมากขึ้น โดยนอกจากปัจจัยด้านรสชาติอาหาร คุณภาพอาหาร การให้บริการ ฯลฯ ยังคำนึงถึง ความเป็นเอกลักษณ์ ประสบการณ์ หรือความแปลกใหม่ของร้านด้วย ซึ่งคู่แข่งแต่ละรายสามารถ ลอกเลียนแบบแนวคิดการสร้างแบรนด์ของผู้เล่นรายเดิมได้ และสร้างสีสันเพิ่มเติมเพื่อตอบ โจทย์ ลูกค้าให้ดีกว่า เช่น การตกแต่งบรรยากาศร้านที่มีความแตกต่างออกไป การให้ผู้บริโภคมี ประสบการณ์ส่วนร่วมปรุงอาหารเองอย่างสนุกสนานบนโต๊ะอาหาร ดังนั้นแบรนด์ของบริษัทจึง เป็นข้อได้เปรียบเชิงแข่งขันแบบชั่วคราว โดยมีแนวโน้มความเสี่ยงในอนาคตที่จะถูกลดทอนเป็น ความสามารถแข่งขันแบบเท่าเทียมได้เท่านั้น

### ด้านคุณภาพการให้บริการ

บริษัทยังคงรักษามาตรฐานคุณภาพการให้บริการแก่ลูกค้าได้ตลอด 40 ปีที่ผ่านมา อย่างไรก็ตามคู่แข่งชั้นแต่ละรายก็ให้ความสำคัญต่อคุณภาพการให้บริการเช่นเดียวกันไม่ว่าจะเป็น การต้อนรับลูกค้าหน้าร้าน ระบบการจัดคิว การจัดทำเมนูอาหารและแนะนำรายการอาหาร การเสิร์ฟ อาหาร ระบบการคิดค่าบริการ มารยาทพื้นฐานของพนักงาน ฯลฯ ดังนั้นคุณภาพการให้บริการของ บริษัทจึงเป็นสิ่งที่มีความสำคัญ แต่ก็สามารถหาได้ง่ายจากร้านอาหารคู่แข่งมากมาย ดังนั้นบริษัทจึงอยู่ใน สถานะแข่งขันได้แบบเท่าเทียม

จากผลการวิเคราะห์ VRIN Framework กล่าวได้ว่า ปัจจุบันบริษัทมีทรัพยากรหรือ ความสามารถขององค์กรระดับแข่งขันได้ชั่วคราว คือ ด้านรสชาติอาหารที่สามารถสร้างความพึง พอใจให้แก่ผู้บริโภคได้ ในขณะที่แบรนด์สินค้าของร้านนั้นเป็นที่จดจำสำหรับผู้บริโภคดีด้วย ประสบการณ์กว่า 40 ปี อย่างไรก็ตามในปัจจัยด้านอื่นนั้น บริษัทมีความสามารถแข่งขันได้เท่าเทียม เท่านั้น ได้แก่ การรักษาคุณภาพอาหาร การตั้งราคา รวมถึงคุณภาพการให้บริการ ซึ่งคู่แข่งสามารถ จัดหาได้เหมือนกัน



ตารางที่ 2.2 แสดงผลการวิเคราะห์ตาม VRIN Framework

ทรัพยากรหรือ ความสามารถ	ความมี คุณค่า	ความหา ได้ยาก	ความยากที่จะ ลอกเลียนแบบ	ความยากที่จะ ถูกทดแทน	ผลการ วิเคราะห์
	Valuable	Rareness	Inimitable	Non-substitutable	
การปรุงแต่ง รสชาติอาหาร	√	√	√	X	แข่งขันได้ ชั่วคราว
การรักษา คุณภาพอาหาร	√	X	X	X	แข่งขัน เท่าเทียม
การคิดค้นสูตร เมนูอาหารใหม่	√	X	X	X	แข่งขัน เท่าเทียม
แบรนด์/ ชื่อเสียง	√	√	X	X	แข่งขันได้ ชั่วคราว
คุณภาพ การให้บริการ	√	X	X	X	แข่งขัน เท่าเทียม

จากการวิเคราะห์ปัจจัยที่มีผลต่อการแข่งขันทางธุรกิจโดยวิเคราะห์ปัจจัยภายในและภายนอก สรุปได้ว่า บมจ. เอส แอนด์ พี ซินดิเคท ควรมีการปรับปรุงกลยุทธ์การแข่งขันเพื่อแก้ปัญหารายได้มีอัตราการเติบโตที่ลดลงเรื่อยๆ ในขณะที่มีกำไรต่อปีลดลง เนื่องจากสภาพแวดล้อมภายนอกหรือปัจจัยมหภาคมีส่วนสนับสนุนอุตสาหกรรมนี้อยู่ แต่ยังมีปัญหาในระยะสั้น เช่น การเมือง ภาวะเศรษฐกิจ ในขณะที่ภาพการแข่งขันในอุตสาหกรรมค่อนข้างรุนแรงจากการใช้กลยุทธ์การแข่งขันอย่างเข้มข้นโดยคู่แข่งรายเดิม รวมถึงการเข้ามาแข่งขันของผู้เล่นรายใหม่ ทั้งนี้การพัฒนาทรัพยากรและความสามารถขององค์กรเป็นสิ่งจำเป็นเพื่อสร้างข้อได้เปรียบเชิงแข่งขันให้เหนือกว่าคู่แข่ง เช่น คุณภาพการให้บริการ การคิดค้นสูตรเมนูอาหารใหม่ ในขณะเดียวกันการเพิ่มข้อได้เปรียบเรื่องแบรนด์สินค้าอย่างต่อเนื่องจะส่งผลดีในระยะยาว เพราะความภักดีต่อแบรนด์สินค้าจะเป็นการสร้างอำนาจต่อรองกับผู้บริโภคได้ ทำให้บริษัทสามารถรักษฐานลูกค้าเดิมและขยายฐานลูกค้าใหม่ได้มากขึ้นตามสภาพแวดล้อมสังคมที่เปลี่ยนแปลงไป

จะเห็นว่าบริษัทสามารถใช้จุดแข็งด้านการปรุงแต่งรสชาติอาหารและด้านชื่อเสียงของแบรนด์ซึ่งเป็นที่รู้จักในการสร้างความได้เปรียบเชิงแข่งขัน โดยในช่วงสิบปีที่ผ่านมาตลาดเซ่นร้านอาหารและเบเกอรี่มีการเติบโตค่อนข้างสูงไม่ต่ำกว่า 10% ต่อปี บริษัทจึงสามารถผลักดันการขยายกิจการสร้างรายได้และผลกำไรให้เพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง อย่างไรก็ตามก็เป็นสิ่งดึงดูดให้ผู้เล่น

รายใหม่มีความสนใจเข้ามาแข่งขันแย่งชิงส่วนแบ่งตลาดมากขึ้น จากสถานะโครงสร้างอุตสาหกรรมที่เอื้อต่อการลงทุนเข้ามาเปิดร้านแข่งขันได้ง่าย ใช้เงินลงทุนไม่มากนัก โดยขยายสาขาที่ละสาขาไปเรื่อยๆ จนเริ่มเทียบชั้นผู้เล่นรายเก่าได้ ทำให้ข้อได้เปรียบของบมจ. เอส แอนด์ พี ซินดิเคท เริ่มลดน้อยลง โดยเฉพาะชื่อเสียงด้านคุณภาพอาหาร การบริการ ซึ่งไม่อาจหาความแตกต่างกับคู่แข่งได้อย่างชัดเจน ในขณะที่สูตรลับรสชาติอาหารที่ยังเป็นเอกลักษณ์ มีความอร่อยนั้น คู่แข่งก็สามารถสร้างสูตรเฉพาะของตนเองมาแข่งขันได้เช่นกัน สิ่งเหล่านี้เป็นข้อได้เปรียบของบริษัทที่อ่อนแอลง และควรได้รับการแก้ไขเพื่อคงความสามารถในการแข่งขันอย่างเช่นในอดีตได้



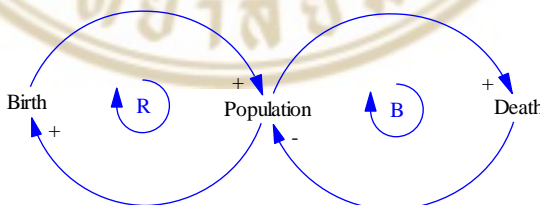
### บทที่ 3

## การวิเคราะห์สาเหตุของปัญหา

การแก้ปัญหาทางธุรกิจนั้นจำเป็นต้องอาศัยการคิดเชิงระบบ (System Thinking) โดยผู้วิเคราะห์ต้องใช้ความรู้ความเข้าใจ สามารถวิเคราะห์รูปแบบความเชื่อมโยงระหว่างสาเหตุและปัญหาที่เกิดขึ้นได้ โดยเป็นการพิจารณาทั้งในภาพรวมขององค์กรและองค์ประกอบส่วนย่อยต่างๆ ระบุปัจจัยภายในหรือปัจจัยภายนอกที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับปัญหาดังกล่าวนั้น ทั้งนี้เพื่อให้การคิดหาหนทางดำเนินการแก้ปัญหาเป็นไปอย่างถูกต้องตรงประเด็น นอกจากนี้ยังก่อให้เกิดความคุ้มค่าเหมาะสมจากการใช้ทรัพยากรต่างๆ เพื่อแก้ไขปัญหาล่าช้าด้วย

### 3.1 แผนภูมิจริงรอบเหตุและผล (Causal Loop Diagram)

John D Sterman (2000) ได้นำเสนอแผนภูมิจริงรอบเหตุและผล หรือ Causal Loop Diagram (CLD) สำหรับการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างเหตุและผลที่มีความเชื่อมโยงกันเป็นรูปแบบ (Pattern) ทั้งนี้อาจเป็นประเด็นด้านธุรกิจหรือเรื่องทั่วไปในชีวิตประจำวันก็ได้ โดยการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ดังกล่าวสามารถทำเป็นแผนภูมิแสดงเพื่อให้เกิดความเข้าใจยิ่งขึ้นดังนี้



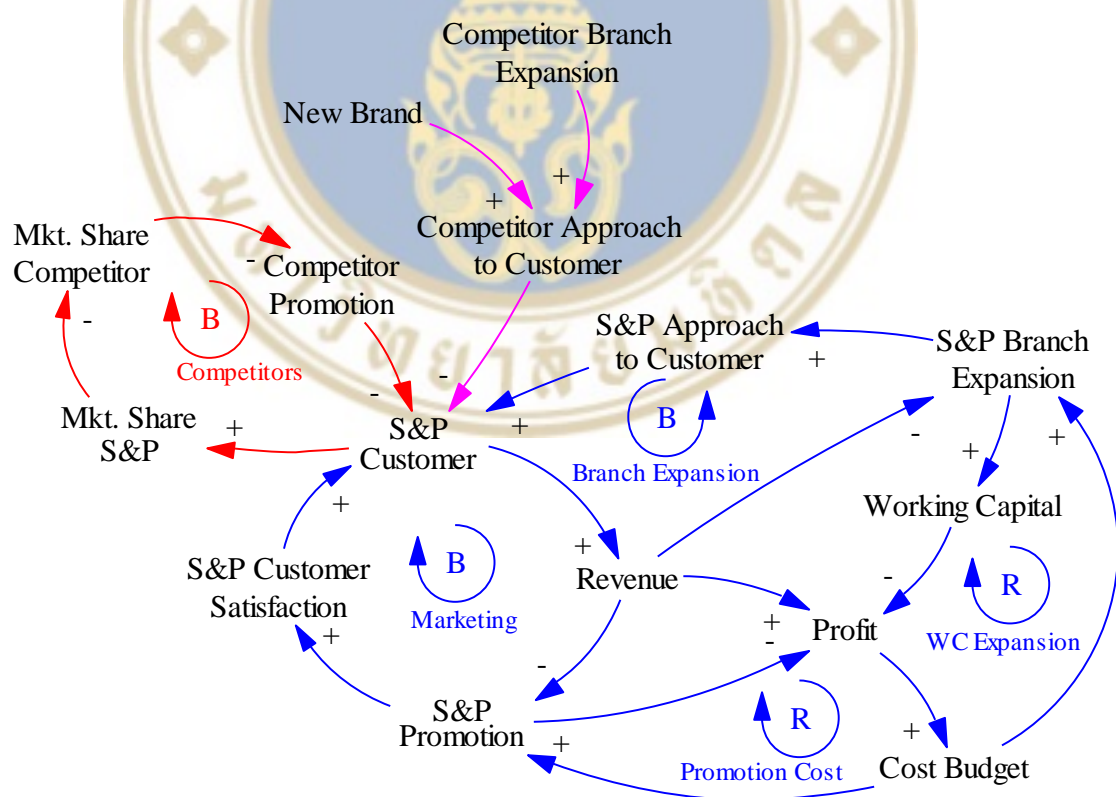
ภาพที่ 3.1 แสดงตัวอย่างวงรอบเหตุและผล

ตัวอย่างการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างเหตุกับผลตามภาพที่ 3.1 เริ่มจากขั้นตอนแรก คือ การระบุประเด็นปัญหาให้ชัดเจน หลังจากนั้นวิเคราะห์แบบย้อนหลัง (Think Backward) เพื่อหาสาเหตุหรือปัจจัยที่ก่อให้เกิดปัญหาดังกล่าวนั้นแล้วลากเส้นเชื่อมโยงความสัมพันธ์ดังกล่าวด้วยลูกศร (Causal Link) ซึ่งอาจเป็นความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกัน (Positive Link) หรือทิศทางตรงกันข้าม (Negative Link) ขึ้นกับความมีเหตุมีผลของสมมติฐานที่ใช้อธิบาย ทั้งนี้เมื่อสามารถ

เชื่อมโยงปัจจัยสาเหตุและปัญหาดังกล่าวเป็นเรื่องราวของเหตุการณ์ได้แล้ว จึงจะเรียกเป็น Feedback Loop ซึ่งมีสองประเภทได้แก่ 1) Positive Feedback Loop (Reinforcing Loop) แสดงเครื่องหมาย R สำหรับโครงสร้างของพฤติกรรมและปัญหาที่เกิดขึ้น โดยมีลักษณะสนับสนุนพฤติกรรมของตัวเองเรื่อยๆ เช่น การเพิ่มขึ้นหรือลดลงอย่างต่อเนื่อง 2) Negative Feedback Loop (Balancing Loop) แสดงเครื่องหมาย B สำหรับโครงสร้างของพฤติกรรมและปัญหาที่เกิดขึ้น โดยมีลักษณะตอบสนองโต้กลับผลที่ผ่านมาให้เป็นไปในทิศทางตรงกันข้ามหรือกลับเข้าสู่ความสมดุล เช่น การปรับตัวเพิ่มขึ้นหลังจากลดลงก่อนหน้านี้ การปรับลดลงหลังจากเพิ่มขึ้นมาแล้ว

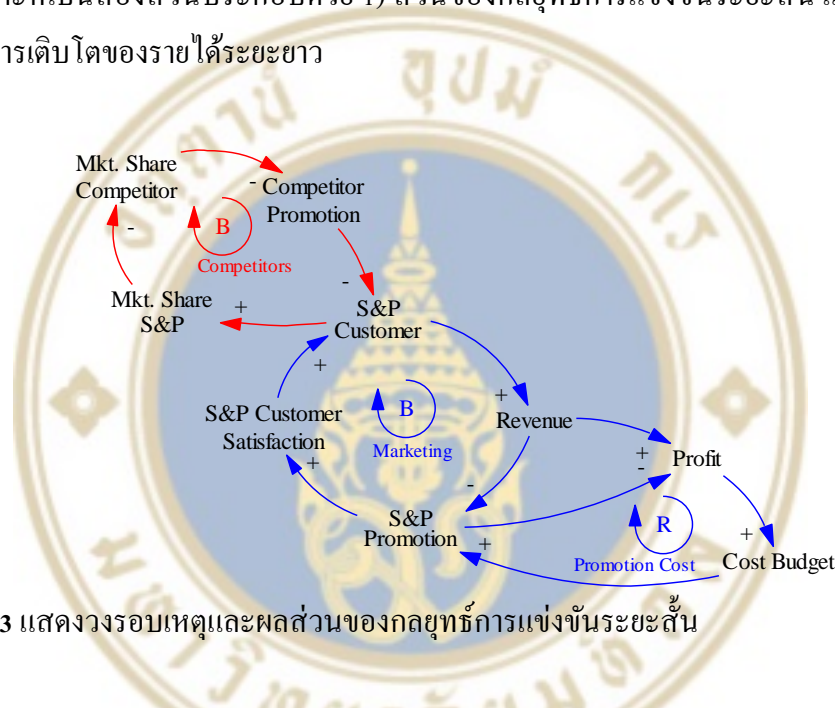
### 3.2 ความสัมพันธ์ของสาเหตุและปัญหาที่เกิดขึ้น

จากประเด็นปัญหาปัจจุบันของบมจ. เอส แอนด์ พี ซินดิเคท ที่มีอัตราการเติบโตของรายได้ลดน้อยลง ส่วนกำไรสุทธิถดถอยอย่างชัดเจน สามารถวิเคราะห์โดยใช้วงจรรอบเหตุและผล แสดงโครงสร้างภาพรวมความสัมพันธ์ของสาเหตุและปัญหาที่เกิดขึ้นได้ตามภาพต่อไปนี้



ภาพที่ 3.2 แสดงภาพรวมวงจรรอบเหตุและผลของปัญหาที่เกิดขึ้น

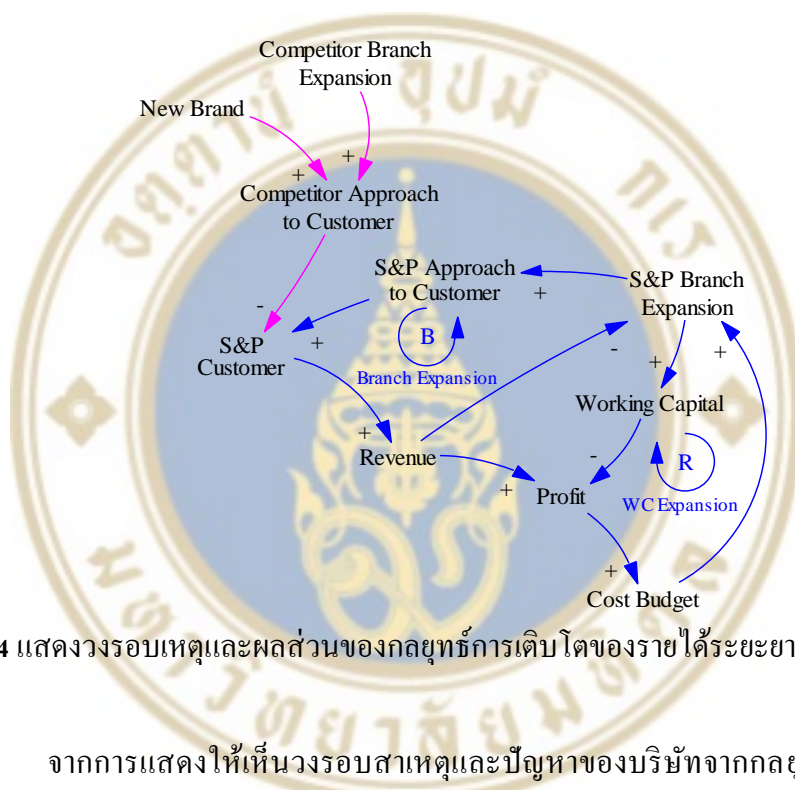
จากภาพที่ 3.2 ข้างต้น เป็นภาพรวมวงรอบเหตุและผลของปัญหาที่เกิดขึ้น โดยการเติบโตที่ผ่านมาของบริษัทนั้นมาจากสองส่วน ได้แก่ การใช้กลยุทธ์การตลาดระยะสั้นเพื่อช่วงชิงฐานลูกค้าและเพิ่มส่วนแบ่งการตลาด ส่วนกลยุทธ์ระยะยาวนั้นเป็นการเพิ่มฐานรายได้และกำไรให้เติบโตยิ่งขึ้น อย่างไรก็ตามปัจจุบันบริษัทประสบปัญหาจากการตอบโต้ของกลุ่มคู่แข่งในระยะสั้นเช่นกัน นอกจากนี้ยังมีปัจจัยสาเหตุอื่น ได้แก่ การขยายสาขาของกลุ่มคู่แข่งรายเดิม การเข้ามาของกลุ่มคู่แข่งรายใหม่ โดยความสัมพันธ์ดังกล่าวนี้จะดำเนินต่อไปเรื่อยๆเป็นวงรอบ และบริษัทจำเป็นต้องหาหนทางดำเนินการแก้ไขปัญหาดังกล่าว ทั้งนี้เพื่อให้เข้าใจรายละเอียดและเห็นภาพชัดเจนยิ่งขึ้น สามารถแยกการวิเคราะห์เป็นสองส่วนประกอบด้วย 1) ส่วนของกลยุทธ์การแข่งขันระยะสั้น และ 2) ส่วนของกลยุทธ์การเติบโตของรายได้ระยะยาว



ภาพที่ 3.3 แสดงวงรอบเหตุและผลส่วนของกลยุทธ์การแข่งขันระยะสั้น

ส่วนของกลยุทธ์การแข่งขันระยะสั้นตามภาพที่ 3.3 นั้น แสดงให้เห็นปัญหาของบริษัท โดยเริ่มจากเมื่อการเติบโตของรายได้บริษัท (Revenue) ลดลง บริษัท S&P จึงตอบสนองด้วยการจัดกิจกรรมการตลาดส่งเสริมการขายมากขึ้น (S&P Promotion) เช่น การลดราคาสินค้า ทำให้ลูกค้าเกิดความพึงพอใจเห็นความคุ้มค่ามากขึ้น จึงเลือกซื้อสินค้า S&P มากขึ้น รายได้ของบริษัทจึงมีการเติบโตนั่นเอง หรือเป็น Balancing Loop อย่างก็ตามการที่ฐานลูกค้าและส่วนแบ่งการตลาดของ S&P เพิ่มขึ้นนั้นย่อมหมายถึงส่วนแบ่งการตลาดของกลุ่มที่ลดลง โดยคู่แข่งก็มีการตอบโต้ด้วยกลยุทธ์การตลาดระยะสั้นมากขึ้นเช่นกัน ลูกค้าบางรายจึงหันไปซื้อสินค้าของกลุ่มคู่แข่งแทน หรือเป็น Balancing Loop เช่นเดียวกัน ดังนั้นฐานลูกค้าของ S&P จึงไม่ได้เพิ่มขึ้นโดยสุทธิต่อเนื่องเป็นผลมาจากการจัดกิจกรรมการตลาดส่งเสริมการขาย

จากที่กล่าวมาข้างต้นแสดงให้เห็นการตอบโต้กันระหว่างบมจ. เอส แอนด์ พี ซินดิเคท และคู่แข่งโดยใช้กลยุทธ์การตลาดระยะสั้น ในอีกด้านหนึ่งหากรายได้ของบริษัทเพิ่มขึ้นย่อมทำให้กำไรมากขึ้นตามไปด้วย และจะมีงบประมาณจัดสรรเพื่อใช้จัดกิจกรรมการตลาดส่งเสริมการขายนั่นเอง อย่างไรก็ตามการจัดกิจกรรมการตลาดดังกล่าวหากถูกตอบโต้ด้วยคู่แข่งจนไม่สามารถทำให้ฐานลูกค้า รายได้และกำไรของบริษัทเพิ่มในท้ายที่สุดแล้วจะทำให้งบประมาณถูกบีบลดลงเรื่อยๆ เป็นปัจจัยซ้ำเติมให้ไม่สามารถจัดสรรงบประมาณได้มากพอสำหรับจัดกิจกรรมการตลาดครั้งต่อไปเพื่อแข่งขันกับคู่แข่งได้นั่นเอง โดยวงรอบลักษณะนี้เป็น Reinforcing Loop



ภาพที่ 3.4 แสดงวงรอบเหตุและผลส่วนของกลยุทธ์การเติบโตของรายได้ระยะยาว

จากการแสดงให้เห็นวงรอบสาเหตุและปัญหาของบริษัทจากกลยุทธ์การเติบโตของรายได้ระยะยาวตามภาพที่ 3.4 โดยเริ่มจากปัจจัยภายนอก คือ เมื่อคู่แข่งแต่ละรายมีสนใจในอุตสาหกรรมเช่นร้านอาหารและตั้งเป้าหมายต้องการที่จะเติบโตจึงมีการขยายสาขามากขึ้น ในขณะเดียวกันสภาพการแข่งขันในอุตสาหกรรมนี้คู่แข่งรายใหม่สามารถเข้ามาเปิดร้านแข่งขันได้ง่าย ปัจจัยเหล่านี้ทำให้การเข้าถึงลูกค้าของเซ่นร้านอาหารและเบเกอรี่แต่ละรายเป็นแบบกระจายตัวมากขึ้นและเกิดการแย่งฐานลูกค้า S&P ทำให้รายได้ของบริษัทลดลง การใช้กลยุทธ์ขยายสาขาเซ่นร้านอาหารและเบเกอรี่มากขึ้น (S&P Branch Expansion) จึงเป็นทางเลือกหนึ่งในการเข้าถึงลูกค้ามากขึ้นเพื่อมุ่งหวังให้รายได้ของบริษัทยังคงเติบโตต่อไป หรือเป็น Balancing Loop อย่างไรก็ตามผลสุทธจากการขยายสาขาของ S&P ไม่อาจแข่งขันได้เมื่อการขยายสาขาของคู่แข่งรวมถึงการเข้ามาของคู่แข่งรายใหม่นั้นมีผลรุนแรงกว่า จึงทำให้รายได้ของบริษัทไม่สามารถเพิ่มขึ้นได้ในที่สุด

สภาพปัญหาด้านรายได้ของบริษัทที่ไม่สามารถเติบโตได้แม้ว่าจะขยายสาขาเพิ่มขึ้น ในอีกด้านหนึ่งเป็นค่าใช้จ่ายด้านการลงทุนรวมถึงความจำเป็นต้องใช้เงินทุนหมุนเวียน (Working Capital) เพิ่มมากขึ้น จึงทำให้กำไรของบริษัทลดลง ดังนั้นงบประมาณสำหรับการขยายสาขา ร้านอาหารและเบเกอรี่ก็จะถูกจำกัดลงด้วยเช่นกัน ซึ่งเป็นปัญหาซ้ำเติมหรือ Reinforcing Loop ทำให้บริษัทไม่สามารถขยายสาขาเพื่อรองรับการเติบโตของรายได้ตามเป้าหมายที่วางไว้ 15% ต่อปีได้อีกในอนาคตนั่นเอง

จากการวิเคราะห์โดยใช้แผนภูมิวงรอบเหตุและผลแสดงให้เห็นว่า ปัญหาเชิงกลยุทธ์ของบริษัทนั้นมีสาเหตุมาจากการแข่งขันอย่างรุนแรง ทั้งในส่วนของกลยุทธ์การแข่งขันระยะสั้น ซึ่งบริษัทและคู่แข่งแต่ละรายต่างใช้กลยุทธ์การตลาดเพื่อส่งเสริมการขาย เช่น การลดราคาสินค้า เพื่อแย่งชิงฐานลูกค้าหรือส่วนแบ่งการตลาดกัน นอกจากนี้ยังมีการขยายสาขาเพิ่มมากขึ้นด้วย รวมถึงการเข้ามาของกลุ่มรายใหม่ สิ่งเหล่านี้ทำให้การดำเนินกลยุทธ์ต่างๆของบริษัทไม่สามารถแก้ปัญหารายได้ที่มีการเติบโตลดลงได้ อีกทั้งยังเป็นการเสียค่าใช้จ่ายและเงินลงทุนต่างๆทำให้ผลกำไรออกมาต่ำอีกด้วย ซึ่งสะท้อนออกมาผ่านผลประกอบการของบริษัทรอบปี 2556 – 2557 อย่างชัดเจนที่มีรายได้เติบโต 7% และ 2% ตามลำดับ หรือต่ำกว่าเป้าหมาย 15% ต่อปี ในขณะที่กำไรลดลงจากระดับ 708 ลบ. ในปี 2555 ต่อเนื่องจนเหลือ 434 ลบ. ในปี 2557

เนื่องจากคู่แข่งในอุตสาหกรรมเซ่นร้านอาหารและเบเกอรี่นั้นมีการใช้กลยุทธ์ในรูปแบบเดียวกัน ทำให้บมจ. เอส แอนด์ พี ซินดิเคท ไม่สามารถทำรายได้ให้เติบโตตามเป้าหมายได้ อีกทั้งมีกำไรลดลงด้วย อย่างไรก็ตามนอกเหนือจากกลยุทธ์การตลาดระยะสั้นและกลยุทธ์การเติบโตของรายได้ระยะยาวแล้ว ปัจจัยสำคัญที่กำหนดความได้เปรียบเชิงแข่งขันในอุตสาหกรรมเซ่นร้านอาหารและเบเกอรี่ คือ ภาพลักษณ์แบรนด์ร้านค้า ความสร้างสรรค์ของเมนูอาหารหรือเบเกอรี่ การเลือกสัญชาติอาหาร การตกแต่งร้านให้เข้ากับบรรยากาศหรือมีเอกลักษณ์ การคิดค้นสูตรเมนูอาหารแบบใหม่ซึ่งไม่ซ้ำใคร การรักษาคุณภาพอาหารให้สดใหม่ รสชาติอร่อย ฯลฯ สิ่งเหล่านี้เป็นการสร้างความแตกต่างหรือใช้เป็นจุดขายทำให้คู่แข่งแต่ละรายสามารถแข่งขันกับบริษัทที่มีประสบการณ์เปิดธุรกิจมานานกว่า 40 ปีได้ ในขณะที่จากการวิเคราะห์ VRIN Framework ชี้ให้เห็นว่า บมจ. เอส แอนด์ พี ซินดิเคท เริ่มมีภาพลักษณ์แบรนด์ร้านอาหาร S&P ที่ถดถอยลง เพราะไม่มีการ Rebranding ที่สำคัญเลย บรรยากาศร้านยังเป็นรูปแบบเดิม ถึงแม้ว่าอาหารมีรสชาติที่อร่อย คุณภาพสด แต่ความแตกต่างด้านการคิดค้นสูตรเมนูอาหารมีน้อย โดยบริษัทยังสามารถรักษาฐานลูกค้าเก่าไว้ได้ ซึ่งเป็นคนกลุ่ม Baby Boomer และ Gen X แต่ไม่สามารถดึงดูดกลุ่มลูกค้าใหม่ตั้งแต่ Gen Y ต่อไปได้ ซึ่งเป็นประชากรที่มีสัดส่วนและกำลังซื้อมากขึ้น โดยสาเหตุและปัญหาเหล่านี้ต้องได้รับการแก้ไขต่อไปเพื่อพลิกฟื้นธุรกิจกลับมาสร้างรายได้และกำไรให้เติบโตมากขึ้น

## บทที่ 4

### การกำหนดกลยุทธ์การแข่งขันทางธุรกิจ

ในการแข่งขันทางธุรกิจนั้น องค์กรจำเป็นต้องมีการกำหนดกลยุทธ์อย่างเหมาะสม เพื่อให้สามารถแข่งขันในตลาดและองค์กรอยู่รอดต่อไปได้ โดยกลยุทธ์การแข่งขันทางธุรกิจ แบ่งเป็นสามระดับซึ่งจะต้องมีความสอดคล้องกัน เริ่มจากกลยุทธ์ระดับองค์กรซึ่งนำมาใช้กำหนดทิศทางการดำเนินธุรกิจขององค์กรในอนาคต โดยฝ่ายบริหารจะพิจารณาและตัดสินใจกำหนดเป็นวิสัยทัศน์องค์กรเพื่อสื่อสารให้ทุกฝ่ายมีความเข้าใจและทำหน้าที่ตามความรับผิดชอบเพื่อบรรลุเป้าหมายตรงกัน กลยุทธ์ระดับธุรกิจ (Business-Level Strategy) นำมาใช้ในการกำหนดรูปแบบการแข่งขันขององค์กรเพื่อสร้างข้อได้เปรียบเชิงแข่งขันเหนือคู่แข่งในตลาด ในขณะที่เดียวกันต้องมีการกำหนดกลยุทธ์ระดับปฏิบัติการเพื่อให้การดำเนินกิจกรรมของทุกหน่วยงานเป็นไปตามหน้าที่อย่างเหมาะสม



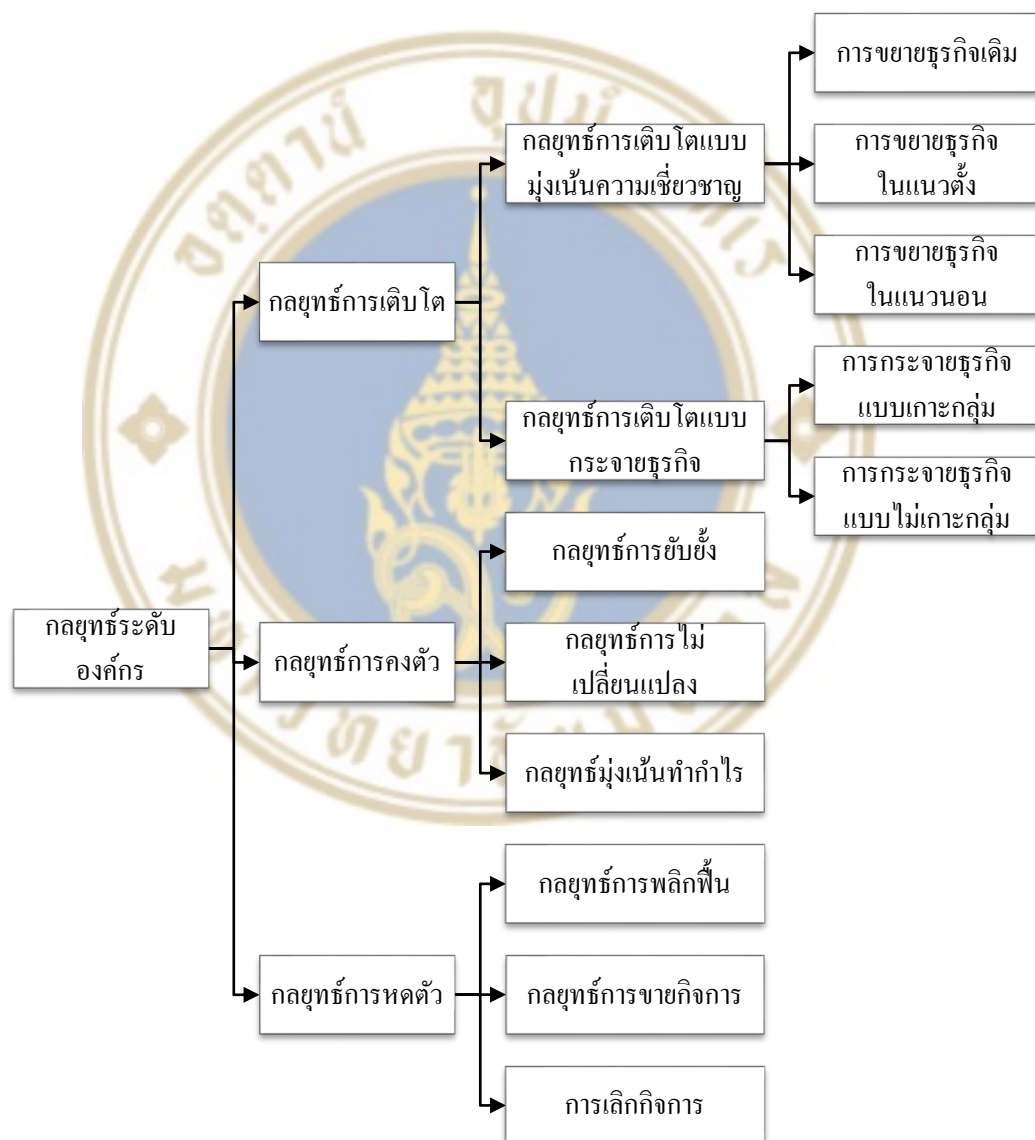
ภาพที่ 4.1 แสดงกลยุทธ์ระดับบริษัท ระดับธุรกิจ และระดับปฏิบัติการ

สำหรับกลยุทธ์การแข่งขันทางธุรกิจทั้งสามระดับนั้นมีรายละเอียดของบทบาทต่อการพิจารณากำหนดเป็นแนวทางการดำเนินธุรกิจแตกต่างกันอธิบายได้ดังนี้



#### 4.1 กลยุทธ์ระดับองค์กร

กลยุทธ์ระดับองค์กร โดยส่วนใหญ่แล้วมักกำหนดเป็นกลยุทธ์ระยะยาวโดยประมาณ 3 – 10 ปี ขึ้นอยู่กับระดับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมทางธุรกิจ เช่น ธุรกิจที่เกี่ยวกับสินค้าเทคโนโลยีล้ำสมัยมีการเปลี่ยนแปลงรวดเร็วมากและคาดการณ์แนวโน้มได้ยาก ทำให้องค์กรจำเป็นต้องทบทวนหรือเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์ระดับองค์กรบ่อยครั้ง ในขณะที่ธุรกิจพลังงานหรือสาธารณูปโภคมีการเปลี่ยนแปลงช้ากว่า ดังนั้นกลยุทธ์ระดับองค์กรจึงมีหลายรูปแบบดังภาพที่ 4.2



ภาพที่ 4.2 แสดงแนวทางการดำเนินกลยุทธ์ระดับองค์กร

#### 4.1.1 กลยุทธ์การเติบโต

กลยุทธ์การเติบโต (Growth Strategy) เป็นกลยุทธ์ที่มีจุดมุ่งหมายเพื่อสร้างรายได้ และกำไรให้มีการเติบโตมากขึ้น โดยเป็นกลยุทธ์เชิงรุกสำหรับใช้ในธุรกิจที่มีการขยายตัวดี ทั้งนี้แนวทางหลักของกลยุทธ์การเติบโตมีสองรูปแบบได้แก่ กลยุทธ์การเติบโตแบบมุ่งเน้นความเชี่ยวชาญ และกลยุทธ์การเติบโตแบบกระจายธุรกิจ

4.1.1.1 กลยุทธ์การเติบโตแบบมุ่งเน้นความเชี่ยวชาญ (Concentration) เป็นแนวทางกลยุทธ์การเติบโตจากการขยายธุรกิจเดิมซึ่งองค์กรมีความรู้ ประสบการณ์หรือความเชี่ยวชาญอยู่แล้ว โดยมีสามวิธี คือ

— การขยายธุรกิจเดิม (Organic Growth) เป็นการขยายธุรกิจโดยมุ่งเน้นเพิ่มส่วนแบ่งการตลาด รายได้ และกำไรจากการขายสินค้าหรือให้บริการในธุรกิจเดิมที่องค์กรทำอยู่แล้ว เช่น การขยายสาขา การเพิ่มกำลังการผลิต การออกผลิตภัณฑ์ใหม่

— การขยายธุรกิจในแนวตั้ง (Vertical Integration) เป็นการขยายธุรกิจเข้าไปสู่ธุรกิจของผู้ขายปัจจัยการผลิต (Backward Integration) หรือธุรกิจของผู้จัดจำหน่ายสินค้า (Forward Integration) ซึ่งนอกจากจะเป็นการขยายฐานรายได้ให้มากขึ้นแล้ว องค์กรสามารถควบคุมบริหารจัดการห่วงโซ่อุปทาน (Supply Chain) ขององค์กรได้ง่ายยิ่งขึ้น

— การขยายธุรกิจในแนวนอน (Horizontal Integration) เป็นการขยายธุรกิจเดิมขององค์กรในระดับเดียวกัน โดยการเข้าซื้อกิจการของกลุ่ม (Acquisition) หรือการร่วมมือกันเป็นพันธมิตร (Strategic Alliance) เช่น Merger ซึ่งสามารถสร้างฐานรายได้รวมถึงเพิ่มส่วนแบ่งการตลาดได้รวดเร็วกว่า

4.1.1.2 กลยุทธ์การเติบโตแบบกระจายธุรกิจ (Diversification) เป็นการขยายธุรกิจไปสู่ธุรกิจอื่น โดยมีเป้าหมายเพื่อเพิ่มฐานรายได้ใหม่ให้แก่องค์กร อีกทั้งช่วยลดความเสี่ยงจากการพึ่งพาเฉพาะธุรกิจเดิมขององค์กรได้ด้วย โดยมีสองวิธี คือ

— การกระจายธุรกิจแบบเกาะกลุ่ม (Concentric) เป็นการกระจายธุรกิจไปยังธุรกิจอื่นซึ่งยังคงมีความเกี่ยวข้องกับธุรกิจเดิมอยู่ หรือลักษณะโครงสร้างธุรกิจมีความใกล้ชิดกัน โดยองค์กรสามารถนำทรัพยากรหรือความสามารถขององค์กรที่มีอยู่เดิมมาปรับใช้ได้โดยไม่ต้องอาศัยความรู้หรือการศึกษาใหม่ทั้งหมด

— การกระจายธุรกิจแบบไม่เกาะกลุ่ม (Conglomerate) เป็นการกระจายธุรกิจไปยังธุรกิจอื่นซึ่งไม่มีความเกี่ยวข้องกับธุรกิจเดิมอยู่ ซึ่งองค์กรจำเป็นต้องศึกษาธุรกิจและเตรียมความพร้อมใหม่ทั้งหมด

#### 4.1.2 กลยุทธ์การคงตัว

กลยุทธ์การคงตัว (Stability) เป็นกลยุทธ์เชิงรับที่องค์กรนำมาใช้ในระยะสั้นเพื่อประคับประคองธุรกิจ หรือรักษาสถานะความต่อเนื่องต่อไประยะหนึ่ง ไม่เน้นการเติบโตขยายธุรกิจซึ่งมีความเสี่ยงที่จะล้มเหลวสูงกว่า โดยแนวทางหลักของกลยุทธ์การคงตัวมีสามรูปแบบได้แก่

4.1.2.1 กลยุทธ์การยับยั้ง หรือดำเนินธุรกิจอย่างระมัดระวัง (Pause/Process with Caution) เป็นแนวทางกลยุทธ์ที่เน้นรักษารายได้และกำไร โดยระมัดระวังหรือเตรียมการรับมือความเสี่ยงทางธุรกิจที่มีโอกาสเกิดและกระทบต่อธุรกิจ

4.1.2.2 กลยุทธ์การไม่เปลี่ยนแปลง (No Change) เป็นแนวทางกลยุทธ์ที่เน้นทำในสิ่งที่องค์กรเคยทำอยู่แล้ว ไม่เปลี่ยนแปลงการดำเนินการใดๆ เพื่อหลีกเลี่ยงข้อผิดพลาด

4.1.2.3 กลยุทธ์การมุ่งเน้นกำไร (Profitability) เป็นแนวทางกลยุทธ์ที่มุ่งเน้นเพิ่มความสามารถในการสร้างฐานกำไรให้สูงต่อเนื่อง

#### 4.1.3 กลยุทธ์การหดตัว

กลยุทธ์การหดตัว (Retrenchment) เป็นกลยุทธ์ที่องค์กรนำมาใช้ภายใต้สถานะผลการดำเนินงานขององค์กรอยู่ในระดับต่ำ โดยมีความหมายแตกต่างกันแบ่งเป็นสามรูปแบบได้แก่

4.1.3.1 กลยุทธ์การพลิกฟื้น (Turnaround) เป็นแนวทางกลยุทธ์ที่นำมาใช้เพื่อปรับปรุงสถานะผลการดำเนินงานขององค์กร โดยอาจเป็นการตัดค่าใช้จ่าย ปรับปรุงต้นทุน หรือเพิ่มรายได้เพื่อให้องค์กรพลิกกลับมามีกำไร

4.1.3.2 กลยุทธ์การขายกิจการ (Sell-Out/Divestment) เป็นแนวทางกลยุทธ์ที่องค์กรตัดขายบางธุรกิจออกไป ซึ่งสามารถนำเงินมาช่วยเหลือประคับคองธุรกิจที่เหลืออยู่ได้ หรือตัดขายธุรกิจที่สร้างภาระแก่องค์กรออกไปเพื่อลดค่าใช้จ่ายหรือลดการจัดสรรงบประมาณ

4.1.3.3 การเลิกกิจการ (Bankruptcy/Liquidation) เป็นแนวทางองค์กรตัดสินใจถอยหนีออกจากธุรกิจไป โดยให้กิจการล้มละลายหรือปิดกิจการชำระขายสินทรัพย์ออกไป

## 4.2 กลยุทธ์ระดับธุรกิจ

กลยุทธ์ระดับธุรกิจ (Business-Level Strategy) เป็นแนวทางการดำเนินงานโดยนำทรัพยากรและความสามารถขององค์กรมาใช้ในการแข่งขันทางธุรกิจ โดยมุ่งเน้นทางใดทางหนึ่งเพื่อสร้างข้อได้เปรียบเชิงแข่งขัน ทั้งนี้ Michael E. Porter (1985) ได้แบ่งรูปแบบกลยุทธ์ระดับธุรกิจออกเป็น 2 ประเภท ได้แก่

### 4.2.1 กลยุทธ์การเป็นผู้นำด้านต้นทุน

กลยุทธ์การเป็นผู้นำด้านต้นทุน (Cost Leadership) หมายถึง การใช้ทรัพยากรและความสามารถขององค์กรเพื่อมุ่งเน้นบริหารจัดการต้นทุนอย่างมีประสิทธิภาพตั้งแต่การสั่งซื้อสินค้าจากผู้ขายปัจจัยการผลิต การผลิต การจัดเก็บ การขนส่ง การจัดจำหน่าย การให้บริการ ฯลฯ โดยคำนึงถึงต้นทุนเฉลี่ยต่อหน่วยต่ำกว่าคู่แข่งเพื่อให้สามารถแข่งขันได้

### 4.2.2 กลยุทธ์การสร้างความแตกต่าง (Differentiation)

กลยุทธ์การสร้างความแตกต่าง (Differentiation) หมายถึง การใช้ทรัพยากรและความสามารถขององค์กรเพื่อมุ่งเน้นขายสินค้าหรือให้บริการที่มีความแตกต่างจากคู่แข่ง โดยนำเสนอจุดเด่นที่มีคุณค่าให้แก่ลูกค้าในด้านคุณภาพสินค้าหรือบริการ คุณลักษณะพิเศษ ภาพลักษณ์ที่ดี บริการหลังการขาย ฯลฯ

ในการกำหนดกลยุทธ์ระดับธุรกิจข้างต้นยังสามารถนำมาใช้ในการเจาะตลาดเข้าถึงกลุ่มลูกค้าได้แตกต่างกันอีกด้วย โดยแบ่งเป็นการมุ่งเน้นตลาดใหญ่ (Broad Market) ซึ่งมีข้อดีคือสามารถเข้าถึงลูกค้าจำนวนมาก ในขณะที่การมุ่งเน้นตลาดเฉพาะกลุ่ม (Niche Market) มีข้อดีคือสามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าเฉพาะกลุ่มได้อย่างมีประสิทธิภาพมากกว่า ทั้งนี้สามารถสรุปกลยุทธ์ระดับธุรกิจได้ตามตารางที่ 4.1 ซึ่งองค์กรจะต้องเลือกทางใดทางหนึ่งเพื่อเป็นแนวทางในการกำหนดกลยุทธ์ระดับปฏิบัติการต่อไป

ตารางที่ 4.1 แสดงกลยุทธ์ระดับธุรกิจและการมุ่งเน้นทำตลาด

	ต้นทุนต่ำ (Low Cost)	ความแตกต่าง (Differentiated)
ตลาดใหญ่ (Broad Market)	การเป็นผู้นำด้านต้นทุน (Cost Leadership)	การสร้างความแตกต่าง (Differentiation)
ตลาดเฉพาะกลุ่ม (Niche Market)	การเป็นผู้นำด้านต้นทุน สำหรับตลาดเฉพาะกลุ่ม (Focus Cost)	การสร้างความแตกต่าง สำหรับตลาดเฉพาะกลุ่ม (Focus Differentiation)

ที่มา: Porter, M. E., 1980

#### 4.3 กลยุทธ์ระดับปฏิบัติการ

กลยุทธ์ระดับปฏิบัติการ (Functional-Level Strategy) เป็นแนวทางการดำเนินกิจกรรมของทุกหน่วยงาน เช่น ฝ่ายการตลาด ฝ่ายการเงิน ฝ่ายผลิต ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ เพื่อกำหนดกลยุทธ์การดำเนินกิจกรรมตามหน้าที่นำไปสู่การแก้ไขปัญหาหรือบรรลุเป้าหมายตามที่กำหนดไว้ โดยกลยุทธ์ดังกล่าวต้องมีความสอดคล้องกลยุทธ์ระดับองค์กรและกลยุทธ์ระดับธุรกิจเพื่อให้เกิดแรงขับเคลื่อนองค์กรไปในทิศทางเดียวกัน

#### 4.4 แนวทางกลยุทธ์ของบริษัท เอส แอนด์ พี ซินดิเคท จำกัด (มหาชน)

ปัจจุบันบริษัทมีแบรนด์ร้านอาหารหลากหลายแบรนด์ โดยแต่ละแบรนด์มีลักษณะการทำตลาดแตกต่างกัน เช่น ร้านอาหารไทยแบรนด์ S&P ร้านอาหารทงคัตลีญี่ปุ่นแบรนด์ Maisen ร้านเบเกอรี่ S&P ซึ่งมีชื่อเสียงยาวนาน โดยจะเห็นว่าแต่ละแบรนด์นั้นมีความเป็นเอกลักษณ์อยู่แล้ว ดังนั้นบริษัทควรจัดทำแผนกลยุทธ์ระดับองค์กร โดยกำหนดเป็นกลยุทธ์การเติบโตแบบมุ่งเน้นความเชี่ยวชาญ (Concentration) ซึ่งเลือกสองวิธี ได้แก่

1) การขยายธุรกิจเดิม (Organic Growth) โดยมุ่งเน้นธุรกิจเดิมที่บริษัทมีประสบการณ์และความเชี่ยวชาญในการดำเนินงานอยู่แล้ว ทั้งนี้บริษัทจะยังคงเน้นการขยายสาขาเช่นร้านอาหารต่างๆ เฉพาะแบรนด์ร้านอาหารใหม่ที่ประสบความสำเร็จค่อนข้างดี เช่น Maisen ซึ่งเป็นอาหารญี่ปุ่นทงคัตลีที่มีความอร่อยและเป็นเอกลักษณ์ อีกทั้งตลาดอาหารญี่ปุ่นมีอัตราการเติบโตค่อนข้างสูง ในขณะที่แบรนด์ร้านอาหารและเบเกอรี่ S&P ไม่ควรขยายสาขามากนัก เนื่องจากมีจำนวนสาขา

กระจายตามศูนย์การค้ามากอยู่แล้ว แต่กำลังประสบปัญหาจากการแข่งขันค่อนข้างสูง จึงควรไปเน้นแข่งขันด้วยกลยุทธ์ระดับธุรกิจและกลยุทธ์ระดับปฏิบัติการมากกว่า

2) การขยายธุรกิจในแนวนอน (Horizontal Integration) โดยมุ่งเน้นการซื้อกิจการของกลุ่มคู่แข่ง (Acquisition) และการร่วมเป็นพันธมิตรผ่านการร่วมทุน (Joint Venture) เพื่อเพิ่มฐานรายได้และกำไรของธุรกิจร้านอาหารให้มากขึ้น อีกทั้งจะทำให้บริษัทมีขนาดใหญ่ขึ้นเป็นผลดีสำหรับอำนาจต่อรองในตลาดได้ ทั้งนี้ในปัจจุบันบริษัทมีขนาดธุรกิจใหญ่อยู่แล้ว อีกทั้งที่ผ่านมามีผู้บริหารมีแนวคิดทางการเงินแบบอนุรักษ์นิยม โครงสร้างทางการเงินปัจจุบันจึงอยู่ในระดับที่ไม่น่าเป็นห่วง หากต้องใช้การกู้เงินเพื่อมาขยายธุรกิจด้วยวิธีการข้างต้น โดยกิจการเป้าหมายนั้น ไม่ควรเป็นคู่แข่งโดยตรงที่ประกอบธุรกิจอาหารไทยหรือร้านเบเกอรี่เหมือนกัน หรือมีลักษณะการเจาะกลุ่มลูกค้าที่ทับซ้อนกัน ทั้งนี้บริษัทเป้าหมายอาจมีจำนวนสาขาไม่มากแต่มีศักยภาพต่อการขยายธุรกิจในอนาคต ยกตัวอย่าง เช่น ร้านยาแซบ ร้านก๊วยเตี๋ยวเรือท่าสยาม ร้าน iBerry ร้าน Farm Design

แนวทางกลยุทธ์การเติบโตข้างต้นมีความสำคัญอย่างมากต่ออนาคตขององค์กร โดยต้องขยายธุรกิจให้มีความใหญ่ขึ้นผ่านการขยายสาขาแบรนด์ร้านอาหารและเบเกอรี่เดิม การเข้าซื้อแบรนด์คู่แข่ง หรือการร่วมมือกับพันธมิตรเพื่อเปิดแบรนด์ร้านอาหารใหม่ ถึงแม้ว่าที่ผ่านมามีการขยายสาขาของบริษัทโดยเฉพาะแบรนด์ร้านอาหารและเบเกอรี่ S&P จะไม่ประสบผลสำเร็จมากนัก เนื่องจากมีการแข่งขันในระดับสูง แต่การเข้าถึงผู้บริโภคอย่างทั่วถึงด้วยการขยายสาขานั้นเป็นสิ่งจำเป็นมากกว่าเพื่อสร้างเครือข่ายร้านอาหารให้เป็นที่รู้จัก การดำเนินกลยุทธ์การเติบโตรูปแบบนี้จะต้องใช้เงินลงทุนค่อนข้างมาก อย่างไรก็ตามเชื่อว่าบริษัทมีศักยภาพด้านทรัพยากรต่างๆ เพื่อรองรับการเติบโตได้อย่างแน่นอน

สำหรับกลยุทธ์ระดับธุรกิจ (Business-Level Strategy) นั้นมีความสำคัญเช่นกัน โดยธุรกิจร้านอาหารและเบเกอรี่ของบริษัทนั้นมีความสามารถหลักเรื่องคุณภาพ ความสดอร่อยอยู่แล้ว ในขณะที่แนวโน้มพฤติกรรมผู้บริโภคที่นิยมทานข้าวนอกบ้านมากขึ้น และให้ความสำคัญกับคุณภาพสินค้า การบริการ ฯลฯ ดังนั้นบริษัทควรกำหนดกลยุทธ์ระดับธุรกิจแบบสร้างความแตกต่าง (Differentiation) สำหรับทุกแบรนด์ของร้านอาหารและเบเกอรี่ ทั้งนี้การสร้างความแตกต่างของสินค้าและบริการในธุรกิจเช่นร้านอาหารและเบเกอรี่นั้นสามารถเข้าถึงผู้บริโภคได้ทุกกลุ่มอยู่แล้ว (Broad Market) โดยรายละเอียดการนำเสนอกลยุทธ์เป็นดังนี้

1) การตลาดสร้างสรรค์ (Creative Marketing) โดยปรับเปลี่ยนแนวทางหันมาทำการตลาดหวังผลระยะยาวมากขึ้น ได้แก่ การรีแบรนด์ดิ้ง (Rebranding) เนื่องจากปัจจุบันฐานลูกค้าของร้านอาหารและเบเกอรี่ S&P เป็นกลุ่ม Baby Boomer และ Gen X ในขณะที่ลูกค้ากลุ่ม Gen Y มีสัดส่วนและกำลังซื้อมากขึ้น ดังนั้นบริษัทควรมีการปรับเปลี่ยนภาพลักษณ์ขององค์กรใหม่ เช่น ตรา

สัญลักษณ์ การตกแต่งและบรรยากาศร้าน นอกจากนี้จะต้องมีการสื่อสารแบรนด์ (Brand Communication) กับผู้บริโภคมากขึ้นและต่อเนื่องกันผ่านการโฆษณาระดับองค์กร การจัดกิจกรรมการตลาดผ่านรูปแบบและช่องทางต่างๆ เช่น จัดกิจกรรม (Event) เพื่อกระตุ้นการรับรู้ของผู้บริโภค ให้กลับมาอีกครั้งหนึ่ง การนำเสนออาหารและเบเกอรี่ที่มีความหลากหลายไม่ซ้ำกันในแต่ละช่วงเวลา หรือขึ้นกับวัตถุดิบที่มีจำกัดตามฤดูกาลเพื่อให้ผู้บริโภครู้สึกถึงคุณค่าจากความพิเศษที่มีอยู่อย่างจำกัด สำหรับการจัดกิจกรรมส่งเสริมการขาย เช่น ลดราคาสินค้า บริษัทควรลดการทำตลาดรูปแบบดังกล่าว เนื่องจากการตลาดในระยะสั้นที่มากเกินไปจะเป็นผลเสียต่อภาพลักษณ์ที่ขัดกับกลยุทธ์การสร้างความแตกต่าง อีกทั้งคู่แข่งแต่ละรายจะตอบโต้กันในตลาด และไม่เกิดผลลัพธ์อันดีแก่ฝ่ายใด

2) นวัตกรรมอาหาร (Food Innovation) โดยบริษัทควรเน้นการสร้างสูตรเมนูอาหารและเบเกอรี่แบบใหม่ๆมากขึ้นและเกิดความแตกต่างจากคู่แข่ง เพื่อให้ผู้บริโภคเกิดการยอมรับทั้งในด้านของคุณภาพ ความสด สะอาด อร่อยของอาหารและเบเกอรี่ ทั้งนี้การค้นหานวัตกรรมเพื่อสร้างความแตกต่างใหม่ๆสามารถทำได้หลายวิธี ได้แก่ การวิจัยและพัฒนาผลิตภัณฑ์อาหารและเบเกอรี่ซึ่งสามารถตอบโจทย์ความต้องการของลูกค้าได้ดียิ่งขึ้น โดยเฉพาะกลุ่ม Gen Y ซึ่งอาจมีความเบื่อหน่ายกับผลิตภัณฑ์รูปแบบเดิมๆของบริษัท การใช้วัตถุดิบแปลกใหม่เพื่อสร้างความแตกต่างจากคู่แข่งโดยยังคงรสชาติความอร่อยไม่แพ้กัน การใช้หลักการนวัตกรรมแบบเปิด (Open Innovation) โดยจัดกิจกรรมให้ผู้บริโภคมีส่วนร่วมในการออกแบบและประกวดสูตรเมนูอาหารและเบเกอรี่ ซึ่งเป็นประโยชน์แก่บริษัทที่จะได้รับรู้ความต้องการของผู้บริโภคอีกด้วย

กลยุทธ์ระดับปฏิบัติการ (Functional-Level Strategy) เป็นแนวทางการดำเนินกิจกรรมของทุกหน่วยงาน โดยข้อเสนอแนะด้านกลยุทธ์ในครั้งนี้จะมุ่งเน้น 4 หน่วยงาน ได้แก่ ฝ่ายการตลาด ฝ่ายการเงิน ฝ่ายปฏิบัติการ ฝ่ายวิจัยและพัฒนา โดยมีรายละเอียดดังนี้

1) กลยุทธ์ด้านการตลาด เน้นการหวังผลลัพธ์ระยะยาว เริ่มจากการปรับเปลี่ยนภาพลักษณ์แบรนด์ (Rebranding) ของร้านอาหารและเบเกอรี่ S&P รวมถึงปรับปรุงตกแต่งบรรยากาศร้าน (Renovate) ให้มีความโดดเด่นแตกต่างจากคู่แข่งมากขึ้น โดยยังคงรักษากลุ่มลูกค้าเดิม Baby Boomer และ Gen X ไว้ได้ และมีเสน่ห์ดึงดูดกลุ่มลูกค้า Gen Y ด้วยเช่นกัน ในการดำเนินกิจกรรมดังกล่าวจำเป็นต้องมีการสื่อสารแบรนด์กับลูกค้าอย่างต่อเนื่อง (Brand Communication) ผ่านกิจกรรมการตลาดรูปแบบและช่องทางต่างๆ เช่น การโฆษณาองค์กร การจัดกิจกรรม (Event) ต่างๆ การลงทะเบียน Application User Line การนำเสนออาหารและเบเกอรี่ที่มีความหลากหลายไม่ซ้ำกันในแต่ละช่วงเวลาหรือขึ้นกับวัตถุดิบที่มีจำกัดตามฤดูกาล กิจกรรมเหล่านี้มีจุดประสงค์เพื่อให้ลูกค้าเกิดการรับรู้แบรนด์ (Brand Awareness) อีกครั้งหนึ่ง โดยตัดสินใจกลับมาลองทานอาหารชื่อเบเกอรี่มากขึ้น ซึ่งจะทำให้บริษัทสามารถเพิ่มส่วนแบ่งการตลาด รายได้ และกำไรภายใต้กลยุทธ์

การสร้าง ความแตกต่าง และสอดคล้องกับกลยุทธ์การเติบโตขององค์กรจากการขยายธุรกิจเดิมนั้นเอง (Organic Growth) นอกจากนี้ยังต้องให้ความสำคัญกับกลยุทธ์การเติบโตขององค์กรจากการขยายธุรกิจในแนวนอน (Horizontal Integration) ซึ่งฝ่ายการตลาดเป็นผู้ดำเนินการหลักค้นหาแบรนด์ร้านอาหารเช่นต่างๆที่มีความน่าสนใจ เน้นการสร้าง ความแตกต่าง ซึ่งสอดคล้องกับกลยุทธ์ระดับธุรกิจของบริษัท แต่ปัจจุบันอาจกำลังประสบปัญหาสภาพคล่องหรือขาดเงินทุนขยายกิจการ หรือการคัดเลือกแบรนด์ร้านอาหารเช่นที่ประสบความสำเร็จในต่างประเทศมาแล้วและมีลักษณะของกลุ่มลูกค้าที่คล้ายคลึงกับของประเทศไทย ฝ่ายการตลาดจึงเข้าไปเจรจาต่อรองเสนอทางเลือก เช่น การขอซื้อสิทธิหรือแฟรนไชส์ การเข้าซื้อกิจการ การควบรวม การร่วมทุน ทั้งนี้จะต้องมีการประเมินความเป็นไปได้ทางการตลาด (Feasibility) โดยเทียบกับเงินลงทุนซึ่งต้องทำงานร่วมกับฝ่ายการเงินในการกำหนดวงเงินงบประมาณของบริษัทเพื่อให้เกิดการใช้ทรัพยากรด้านต่างๆอย่างคุ้มค่า

2) กลยุทธ์ด้านการเงิน เป็นผู้สนับสนุนหลักของฝ่ายการตลาด เนื่องจากการดำเนินกลยุทธ์การตลาดตามแผนกลยุทธ์ระดับธุรกิจและกลยุทธ์ระดับองค์กรที่วางไว้ นั้น บริษัทจำเป็นต้องใช้เงินลงทุนค่อนข้างมากเพื่อหวังผลการเติบโตในระยะยาวของบริษัท ดังนั้นจึงต้องปรับเปลี่ยนมุมมองจากเดิมแบบอนุรักษ์นิยมมาเป็นกลยุทธ์เชิงรุกมากขึ้น ได้แก่ การปรับเปลี่ยนภาพลักษณ์แบรนด์ การปรับปรุงตกแต่งบรรยากาศร้าน การสื่อสารแบรนด์กับลูกค้าอย่างต่อเนื่องโดยจัดกิจกรรมการตลาดผ่านรูปแบบและช่องทางต่างๆ การขยายธุรกิจในแนวนอน ได้แก่ การขอซื้อสิทธิหรือแฟรนไชส์ การเข้าซื้อกิจการ การควบรวม การร่วมทุน ทั้งนี้จากข้อมูลงบการเงินปี 2557 บริษัทหนี้สินรวมประมาณ 1,300 ล้านบาท หรือคิดเป็น D/E Ratio เท่ากับ 0.56 เท่านั้น ซึ่งเป็นค่าที่ต่ำเมื่อเทียบกับบริษัทอื่นในอุตสาหกรรมเดียวกัน อีกทั้งภาระหนี้ประมาณ 70% เป็นรายการเจ้าหนี้การค้าหรือไม่มีดอกเบี้ยจ่าย ดังนั้นจะเห็นว่าบริษัทยังมีความสามารถในการกู้เงินเพิ่มเติมจากสถาบันการเงินเพื่อใช้ในการขยายธุรกิจได้อีกมาก

3) กลยุทธ์ด้านการดำเนินงาน โดยมาจากสองหน่วยงาน ได้แก่ ฝ่ายครัว (ผลิต) และฝ่ายบริการสาขา ทั้งนี้การดำเนินกลยุทธ์ด้านตลาดซึ่งเป็นเชิงรุกมากขึ้น โดยเฉพาะการขยายสาขา หรือการเปิดแบรนด์ร้านอาหารและเบเกอรี่เพิ่มขึ้นอาจทำให้การดำเนินงานประสบปัญหาขึ้นได้โดยแบ่งเป็นสองส่วน คือ ปัญหาการขาดแคลนแรงงาน และการควบคุมบริหารจัดการคุณภาพวัตถุดิบ การผลิต และการบริการ ดังนั้นกลยุทธ์การดำเนินงานจึงเน้นขยายศูนย์การเรียนรู้ S&P ให้มีขนาดใหญ่ขึ้นหรือมีหลายสาขากระจายมากขึ้นเพื่อรองรับการขยายธุรกิจธุรกิจ อีกทั้งบริษัทจะได้พนักงานที่ผ่านการเรียนรู้ระบบบริหารจัดการหรือทดลองงานกับ S&P มาแล้ว ลดปัญหาการรับบุคลากรเข้ามาและสอนงานใหม่ซึ่งอาจทำให้ไม่ได้ตรงตามที่ต้องการหรือต้องเสียค่าใช้จ่ายมาก ในขณะเดียวกันฝ่ายครัว จำเป็นต้องมีการขยายครัวกลางให้ทันกับการขยายสาขาและรแบรนด์



ร้านอาหารเพิ่มขึ้นเช่นกัน โดยใช้พนักงานที่ผ่านการฝึกอบรมจากศูนย์การเรียนรู้ S&P เป็นหลัก รวมถึงการนำระบบ IT ที่ทันสมัยเข้ามาช่วยบริหารจัดการห่วงโซ่อุปทาน เช่น ระบบการผลิต การจัดเก็บ โลจิสติกส์ เพื่อจัดส่งผลิตและจัดส่งวัตถุดิบไปยังสาขาได้อย่างมีประสิทธิภาพ และได้คุณภาพตามมาตรฐาน

4) กลยุทธ์ด้านการวิจัยและพัฒนา มุ่งเน้นค้นหานวัตกรรมอาหารอยู่เสมอ โดยฝ่ายวิจัยและพัฒนาควรได้รับงบประมาณจากบริษัทมากขึ้นเพื่อพัฒนาสูตรอาหารและเบเกอรี่ หรือ ออกแบบการจัดวางและบรรจุภัณฑ์ให้มีความโดดเด่นแตกต่างจากคู่แข่ง การใช้งบประมาณจัดกิจกรรมให้ผู้บริโภคมีส่วนร่วมในการออกแบบสูตรเมนูต่างๆ ซึ่งเป็นประโยชน์แก่บริษัทที่จะได้รับรู้ความต้องการของผู้บริโภคด้วย



## บทที่ 5

### การนำกลยุทธ์ไปใช้ในทางปฏิบัติ

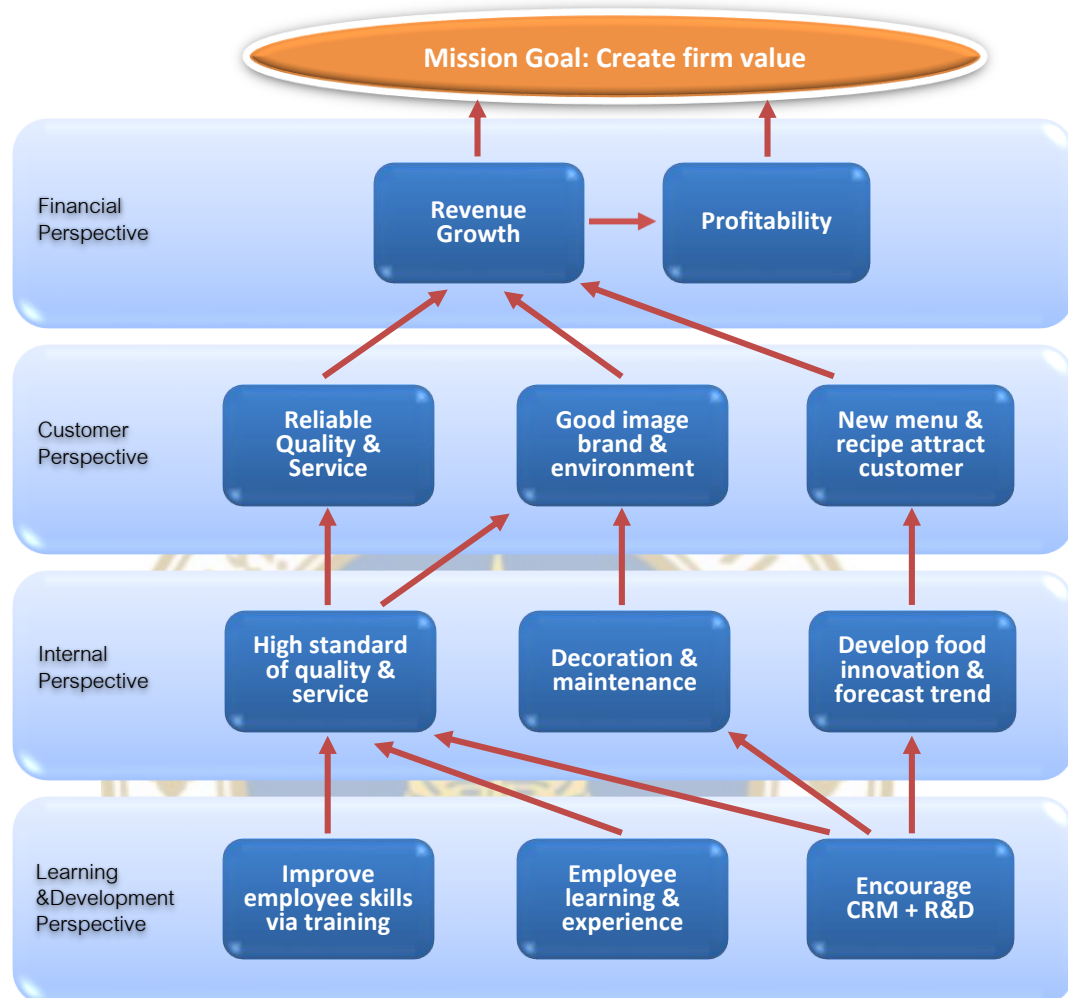
เมื่อองค์กรได้มีการกำหนดกลยุทธ์ระดับองค์กร กลยุทธ์ระดับธุรกิจ และกลยุทธ์ระดับปฏิบัติการแล้ว ขั้นตอนต่อไปจึงเป็นการนำกลยุทธ์ไปใช้ในทางปฏิบัติ โดยองค์กรจำเป็นต้องอาศัยเครื่องมือที่สำคัญ คือ แผนที่กลยุทธ์ (Strategy Map) เพื่อใช้เป็นแผนที่แนวทางการปฏิบัติงานซึ่งมีความสอดคล้องต่อเนื่องกัน ในขณะที่เดียวกันการใช้เครื่องมือวัดผลการปฏิบัติงานแบบสมดุล (Balanced Scorecard) สำหรับกำหนดดัชนีชี้วัดคุณภาพการดำเนินงาน (Key Performance Indicator; KPI) เป็นสิ่งสำคัญ เพื่อการติดตาม ควบคุม และวัดผลการบรรลุเป้าหมายตามที่ได้ดำเนินกลยุทธ์ในทางปฏิบัติแล้วนั่นเอง

#### 5.1 การใช้แผนที่กลยุทธ์ (Strategy Map)

Kaplan and Norton (2004) ได้นำเสนอแผนที่กลยุทธ์ (Strategy Map) เพื่อใช้เป็นแนวทางการปฏิบัติงาน โดยแสดงให้เห็นความสัมพันธ์เชื่อมโยงระหว่างมุมมอง 4 มิติที่สำคัญขององค์กรซึ่งเป็นไปตามแนวคิดการวัดผลปฏิบัติงานแบบสมดุล (Balanced Scorecard) ประกอบด้วย มุมมองด้านการเงิน มุมมองด้านลูกค้า มุมมองด้านกระบวนการภายใน และมุมมองด้านการเรียนรู้และพัฒนา (รายละเอียดเพิ่มเติมดูส่วนของ Balanced Scorecard)

แผนที่กลยุทธ์ถูกนำมาใช้สื่อสารให้ทุกฝ่ายในองค์กรสามารถเข้าใจในการนำกลยุทธ์ไปดำเนินงานตามหน้าที่ โดยผลลัพธ์ที่ได้นั้นจะเชื่อมโยงเข้ากับเป้าหมายหลักขององค์กร ทั้งนี้ในการกำหนดแผนที่กลยุทธ์เริ่มจากการมองเป้าหมายด้านการเงินเป็นสิ่งแรก เช่น รายได้จากฐานลูกค้าเก่าและใหม่เพิ่มขึ้น ซึ่งจำเป็นต้องอาศัยการบรรลุเป้าหมายด้านลูกค้า ซึ่งเกิดความพึงพอใจในสินค้าความน่าเชื่อถือ ฯลฯ ในขณะที่การบรรลุเป้าหมายด้านลูกค้านั้นองค์กรจะต้องมีกระบวนการภายในที่ดีเลิศ เช่น คุณภาพการผลิตหรือบริการ การนำเสนอนวัตกรรมใหม่ๆ เพื่อให้ลูกค้าเกิดความพึงพอใจ อันมาจากการบรรลุเป้าหมายรากฐาน นั่นคือ การเรียนรู้และการพัฒนาภายในองค์กรเอง เช่น การฝึกอบรม พัฒนาความรู้ทักษะต่างๆให้แก่พนักงานในองค์กร การสร้างสภาพแวดล้อมหรือวัฒนธรรมองค์กรอันเอื้อต่อการบรรลุเป้าหมายในสิ่งที่องค์กรต้องการต่อไปนั่นเอง

สำหรับแผนที่กลยุทธ์ของบริษัท เอส แอนด์ พี ซินดิเคท จำกัด(มหาชน) เป็นดังต่อไปนี้



ภาพที่ 5.1 แสดงแผนที่กลยุทธ์ของบมจ. เอส แอนด์ พี ซินดิเคท

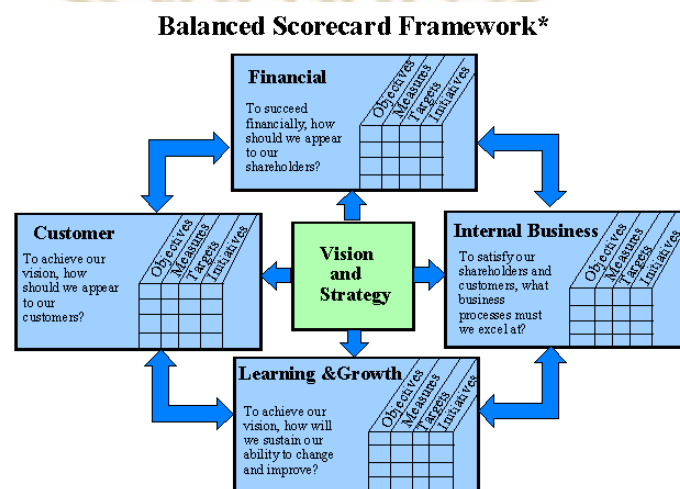
แผนที่กลยุทธ์ตามที่แสดงในภาพที่ 5.1 โดยกำหนดจากเป้าหมายขั้นสุดท้ายของบริษัท คือ มุมมองด้านการเงินอันประกอบด้วยกำไรสุทธิที่เพิ่มขึ้น ซึ่งจะมีผลให้บริษัทสามารถทำอะไรได้ในระดับที่น่าพอใจด้วย ลำดับถัดมาเป็นการพิจารณามุมมองด้านลูกค้าซึ่งมีส่วนสำคัญในการบรรลุมุมมองด้านการเงินเพื่อให้รายได้เติบโตสูงขึ้น ได้แก่ ความน่าเชื่อถือของคุณภาพสินค้าอาหารและการให้บริการ ภาพลักษณ์แบรนด์และสภาพแวดล้อมโดยรวมซึ่งลูกค้ามีความรู้สึกต่อร้านอาหารและเบเกอรี่ของบริษัท และความดึงดูดใจของสูตรเมนูอาหารใหม่ที่มีต่อลูกค้า จะเห็นได้ว่า มุมมองด้านกระบวนการภายในนั้น มีส่วนประกอบสำคัญ คือ การรักษามาตรฐานของสินค้าและบริการให้อยู่ในระดับสูงจะช่วยให้ลูกค้าเกิดความไว้วางใจ รวมถึงการตกแต่งร้านอาหารและเบเกอรี่ การซ่อมบำรุงให้อยู่ในสภาพดีอยู่เสมอ มีส่วนส่งเสริมให้ภาพลักษณ์แบรนด์ร้านอาหารและเบเกอรี่อยู่

ในระดับดีในสายตาของลูกค้า ทั้งนี้บริษัทจำเป็นต้องให้ความสำคัญปัจจัยพื้นฐานตั้งแต่การฝึกอบรม เพิ่มพูนทักษะพนักงาน การรักษาและส่งเสริมให้พนักงานอยู่กับบริษัทนานเพื่อให้เกิดความชำนาญ และสร้างประโยชน์ให้แก่บริษัท และการส่งเสริมแผนลูกค้าสัมพันธ์รวมถึงแผนวิจัยและพัฒนา ร่วมมือกันศึกษาและทำความเข้าใจพฤติกรรมและความต้องการของผู้บริโภค ทั้งสามปัจจัยพื้นฐานข้างต้นเป็นสิ่งสำคัญเพื่อพัฒนาปรับปรุงมาตรฐานการผลิตสินค้าและบริการให้อยู่ในระดับสูง นอกจากนี้แผนลูกค้าสัมพันธ์และแผนวิจัยและพัฒนายังมีบทบาทสำคัญต่อการคิดค้นสูตรเมนูอาหารและเบเกอรี่ใหม่ๆ เพื่อสร้างความแตกต่างและดึงดูดความสนใจจากผู้บริโภคได้มากยิ่งขึ้น

## 5.2 การบริหารงานโดยใช้ Balanced Scorecard

การคิดค้นเครื่องมือ Balanced Scorecard (BSC) โดย Kaplan and Norton (1996) นั้น ได้ถูกนำมาใช้อย่างแพร่หลายในการการบริหารจัดการกลยุทธ์ เนื่องจากจำเป็นต้องมีการวัดผล (Measurement) รวมถึงการติดตาม (Monitor) และควบคุม (Control) จากการนำกลยุทธ์ไปใช้ในทางปฏิบัติเพื่อให้บรรลุตามเป้าหมายที่ได้วางไว้ ทั้งนี้เครื่องมือ BSC นำมาใช้วัดผลแบ่งมุมมองเป็น 4 มิติตามที่ได้อธิบายไปแล้วในส่วนของแผนที่กลยุทธ์ โดยแต่ละมุมมองนั้นมี 4 องค์ประกอบ ได้แก่

- 1) วัตถุประสงค์ (Objective)
- 2) ตัวชี้วัด (Measurement)
- 3) เป้าหมาย (Target)
- 4) แผนงานหรือกิจกรรม (Initiatives)



\* Adapted from Kaplan & Norton, 1996. *The Balanced Scorecard*. Harvard Business School Press: 9. Original from HBR Jan/Feb 1996, p. 76.

ภาพที่ 5.2 แสดงกรอบแนวคิดของ Balanced Scorecard

สำหรับการวัดผลปฏิบัติงานแบบสมดุล (Balanced Scorecard) ของบริษัท เอส แอนด์ พี ซินดิเคท จำกัด(มหาชน) มีรายละเอียดในแต่ละมุมมองดังนี้

1) มุมมองด้านการเงิน

ตารางที่ 5.1 แสดง Balanced Scorecard มุมมองด้านการเงิน

วัตถุประสงค์ (Objective)	ตัวชี้วัด (KPI)	เป้าหมาย (Target)	แผนงาน/โครงการ (Initiatives)
การเพิ่มรายได้	อัตราการเติบโตของ รายได้	10% ต่อปี	การตลาดจัด Rebranding จัดกิจกรรมผ่านช่องทาง ต่างๆ และประชาสัมพันธ์
ความสามารถใน การทำกำไร	อัตรากำไรสุทธิ	10% ต่อรายได้	เมนูหรือสูตรอาหารใหม่ๆ

การวัดผลปฏิบัติงานในมุมมองด้านการเงินพิจารณาจากสองวัตถุประสงค์สำคัญตาม ตารางที่ 5.1 โดยวัตถุประสงค์แรก คือ การเพิ่มรายได้ เพื่อให้เป็นไปตามเป้าหมายกลยุทธ์ระดับองค์กร โดยมีตัวชี้วัด คือ อัตราการเติบโตของรายได้ ซึ่งตั้งเป้าหมายไว้ที่ 10% ต่อปี

วัตถุประสงค์การเพิ่มอัตรากำไรมีตัวชี้วัด คือ อัตรากำไรสุทธิ โดยตั้งเป้าหมายไว้ที่ 10% ของรายได้ เนื่องจากรูปแบบธุรกิจร้านอาหารและเบเกอรี่นั้นมีค่าใช้จ่ายหลัก คือ วัตถุดิบ ซึ่งส่วนใหญ่เป็นค่าใช้จ่ายผันแปร และค่าแรงซึ่งส่วนใหญ่เป็นค่าใช้จ่ายคงที่ ดังนั้นการเพิ่มฐานรายได้ต่อสาขาให้มากขึ้นย่อมหมายถึงการเพิ่มอัตรากำไรให้บริษัทมากขึ้นด้วย

สำหรับแผนการดำเนินงานของทั้งสองวัตถุประสงค์นั้น คือ การมอบหมายให้ฝ่ายการตลาดจัด Rebranding ภาพลักษณ์ขององค์กร จัดกิจกรรมการตลาดผ่านช่องทางต่างๆ และประชาสัมพันธ์เมนูหรือสูตรอาหารใหม่ๆ ให้ลูกค้าทราบ โดยมุ่งหวังให้ลูกค้าเข้ามาใช้บริการเลือกซื้ออาหารและเบเกอรี่เพิ่มมากขึ้น จะเห็นได้ว่ามุมมองด้านการเงินเป็นการวัดผลปฏิบัติงานขั้นสุดท้ายของการแก้ปัญหาในปัจจุบันของบริษัทซึ่งมีแนวโน้มรายได้เติบโตลดลงเหลือ 4% ในปี 2557 ในขณะที่อัตรากำไรสุทธิมีแนวโน้มลดลงเหลือ 7% ทั้งนี้การแก้ปัญหาดังกล่าวจำเป็นต้องพิจารณา วัดผลปฏิบัติงานในมุมมองอื่นๆด้วย เนื่องจากมีความเชื่อมโยงเป็นเหตุผลต่อเนื่องกัน

## 2) มุมมองด้านลูกค้า

ตารางที่ 5.2 แสดง Balanced Scorecard มุมมองด้านลูกค้า

วัตถุประสงค์ (Objective)	ตัวชี้วัด (KPI)	เป้าหมาย (Target)	แผนงาน/โครงการ (Initiatives)
ความน่าเชื่อถือ ต่อคุณภาพสินค้า และการบริการ	อัตราการร้องเรียน คุณภาพหรือบริการ	ไม่เกินกว่า 3 ครั้ง ต่อ สาขาต่อวัน	การตลาด และ CRM ร่วม จัดทำแผนงานการสื่อสาร และตอบสนองต่อลูกค้า นำระบบ IT เข้ามาช่วย ปรับปรุงการบริการ
ภาพลักษณ์และ บรรยากาศของ ร้านอาหาร	ความพึงพอใจของ ลูกค้าต่อภาพลักษณ์ และบรรยากาศร้าน	คะแนนเฉลี่ยมากกว่า 4 จาก 5	การตลาดจัด Rebranding และจัดกิจกรรมผ่าน ช่องทางต่างๆ
เมนูและสูตร อาหารใหม่มี ความน่าสนใจ	ความพึงพอใจของ ลูกค้าต่อเมนูหรือสูตร อาหารออกใหม่	คะแนนเฉลี่ยมากกว่า 4 จาก 5	การตลาดจัดกิจกรรม การตลาดผ่านช่องทางต่างๆ และประชาสัมพันธ์เมนู หรือสูตรอาหารใหม่ๆ

การวัดผลปฏิบัติงานในมุมมองด้านลูกค้าตามตารางที่ 5.2 ได้แก่ วัตถุประสงค์แรก คือ ความพึงพอใจต่อคุณภาพสินค้าและการบริการ โดยใช้อัตราการร้องเรียนคุณภาพหรือบริการเป็นตัวชี้วัด ซึ่งตั้งเป้าหมายไม่เกินกว่า 3 ครั้งต่อสาขาต่อวัน ทั้งนี้ฝ่ายการตลาด และ CRM จะต้องร่วมกันจัดทำแผนงานการสื่อสารและตอบสนองต่อลูกค้า รวมถึงการนำระบบ IT เข้ามาช่วยปรับปรุงคุณภาพและการบริการให้ดียิ่งขึ้นด้วย

ภาพลักษณ์และบรรยากาศของร้านอาหารเป็นวัตถุประสงค์ที่สอง โดยมีตัวชี้วัด คือ ความพึงพอใจของลูกค้า ซึ่งตั้งเป้าหมายคะแนนเฉลี่ยมากกว่า 4 จาก 5 โดยฝ่ายการตลาดจัด Rebranding และจัดกิจกรรมผ่านช่องทางต่างๆ

สำหรับวัตถุประสงค์ที่สาม คือ เมนูและสูตรอาหารใหม่มีความน่าสนใจ โดยมีตัวชี้วัดเป็นความพึงพอใจของลูกค้า ซึ่งตั้งเป้าหมายคะแนนเฉลี่ยมากกว่า 4 จาก 5 เช่นกัน โดยฝ่ายการตลาดต้องจัดทำแผนเพิ่มเติม คือ การประชาสัมพันธ์เมนูหรือสูตรอาหารใหม่ๆ

## 3) มุมมองด้านกระบวนการภายใน

ตารางที่ 5.3 แสดง Balanced Scorecard มุมมองด้านกระบวนการภายใน

วัตถุประสงค์ (Objective)	ตัวชี้วัด (KPI)	เป้าหมาย (Target)	แผนงาน/โครงการ (Initiatives)
มาตรฐาน คุณภาพอาหาร และบริการ	ของเสียจากการผลิต/ ความสามารถในการ รับลูกค้าต่อพนักงาน หนึ่งคน	ของเสียไม่เกิน 5% จากทั้งหมด/อัตราการ รับลูกค้าไม่ต่ำกว่า 5 คนต่อพนักงานสาขา หนึ่งคน	ปรับปรุงระบบการผลิตให้ ทันสมัย/สั่งซื้ออุปกรณ์ใหม่ นำระบบ IT เข้ามาช่วย ปรับปรุงประสิทธิภาพ จัดทำคู่มือการทำอาหาร และให้บริการลูกค้า
การตกแต่งร้าน ดูแลบำรุงรักษา	ความบกพร่องภายใน บริเวณร้าน	ไม่เกิน 5 จุด ต่อการ สุ่มตรวจรายเดือน	จัดทำแผนทยอยปรับปรุง ร้านให้ครบทั้งหมด และ แผนงานดูแลบำรุงรักษา รายวัน/เดือน/ปี
คาดการณ์ แนวโน้มและ พัฒนานวัตกรรม อาหาร	จำนวนเมนูหรือสูตร อาหารคิดค้นขึ้นใหม่	มากกว่า 20 ครั้งต่อปี	นำระบบ IT+ Software ช่วยจัดการฐานข้อมูลระบบ CRM และ R&D

การวัดผลปฏิบัติงานในมุมมองด้านกระบวนการภายในตามตารางที่ 5.3 ได้แก่ วัตถุประสงค์แรก คือ มาตรฐานคุณภาพอาหารและบริการ ของเสียจากการผลิต รวมถึงความสามารถในการรับลูกค้าต่อพนักงานหนึ่งคนเป็นตัวชี้วัด โดยตั้งเป้าหมายของเสียไม่เกิน 5% จากทั้งหมด ส่วนอัตราการรับลูกค้าไม่ต่ำกว่า 5 คนต่อพนักงานสาขาหนึ่งคน ทั้งนี้ฝ่ายผลิตและฝ่ายสาขาเป็นผู้รับผิดชอบหลักตามแผนงานปรับปรุงระบบการผลิตให้ทันสมัย การนำระบบ IT เข้ามาช่วยปรับปรุงประสิทธิภาพ รวมถึงการจัดทำคู่มือการทำอาหารและให้บริการลูกค้าเพื่อให้เกิดความถูกต้องระหว่างปฏิบัติงาน

การตกแต่งร้าน ดูแลบำรุงรักษาเป็นวัตถุประสงค์ที่สอง โดยมีตัวชี้วัด คือ ความบกพร่องภายในบริเวณร้าน ตั้งเป้าหมายไม่เกิน 5 จุดต่อการสุ่มตรวจรายเดือน โดยฝ่ายผลิตและฝ่ายสาขาจัดทำแผนทยอยปรับปรุงร้านให้ครบทั้งหมด รวมถึงการดูแลบำรุงรักษาอย่างสม่ำเสมอ

สำหรับวัตถุประสงค์ที่สาม คือ เข้าใจแนวโน้มและพัฒนานวัตกรรมอาหาร โดยมีตัวชี้วัดเป็นจำนวนเมนูหรือสูตรอาหารคิดค้นขึ้นใหม่ กำหนดเป้าหมายมากกว่า 20 ครั้งต่อปี โดยฝ่าย CRM และ R&D จัดทำแผนงานนำระบบ IT และจัดหา Software สำหรับช่วยจัดการฐานข้อมูลเพื่อใช้ในการวิจัยอาหารและศึกษาแนวโน้มพฤติกรรมผู้บริโภค

#### 4) มุมมองด้านการเรียนและการพัฒนา

ตารางที่ 5.4 แสดง Balanced Scorecard มุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนา

วัตถุประสงค์ (Objective)	ตัวชี้วัด (KPI)	เป้าหมาย (Target)	แผนงาน/โครงการ (Initiatives)
การฝึกอบรมพนักงาน	จำนวนครั้งที่พนักงานได้รับการฝึกอบรม	โดยเฉลี่ยไม่น้อยกว่า 2 ครั้งต่อคนต่อปี	ขยายศูนย์การเรียนรู้ S&P จัดฝึกอบรมให้ทั่วถึง
การเรียนรู้และประสบการณ์ของพนักงาน	อัตราการลาออกของพนักงาน	ไม่เกินกว่า 5% ของพนักงานทั้งหมด	พัฒนาระบบบริหารจัดการคนเก่ง (Talent management system)
การส่งเสริม CRM และ R&D	ค่าใช้จ่ายด้าน CRM และ R&D ต่อ SG&A	ไม่น้อยกว่า 10%	ขยายศูนย์วิจัยและศึกษาพฤติกรรมผู้บริโภค เพิ่มงบประมาณ R&D

การวัดผลปฏิบัติงานในมุมมองด้านการเรียนรู้และพัฒนาตามตารางที่ 5.4 ได้แก่ วัตถุประสงค์แรก คือ การฝึกอบรมพนักงาน โดยนับจำนวนครั้งที่พนักงานได้รับการฝึกอบรมเป็นตัวชี้วัด ซึ่งตั้งเป้าหมายโดยเฉลี่ยไม่น้อยกว่า 2 ครั้งต่อคนต่อปี ทั้งนี้ฝ่ายผลิตและฝ่ายสาขาเป็นผู้รับผิดชอบหลักตามแผนงานด้วยการขยายศูนย์การเรียนรู้ S&P หรือเพิ่มสาขาเพื่อให้รองรับบุคลากรได้มากขึ้น รวมถึงการจัดฝึกอบรมให้ทั่วถึง

การเรียนรู้และประสบการณ์ของพนักงานเป็นวัตถุประสงค์ที่สอง โดยมีตัวชี้วัดคือ อัตราการลาออกของพนักงาน ซึ่งตั้งเป้าหมายไม่เกินกว่า 5% ของพนักงานทั้งหมด โดยฝ่ายผลิตและฝ่ายสาขาจัดทำแผนพัฒนาระบบบริหารจัดการคนเก่ง (Talent management system) ซึ่งประกอบด้วยขั้นตอนตั้งแต่การสรรหา การคัดเลือก การกระจายไปทำงาน การพัฒนา และการรักษาไว้ในองค์กร

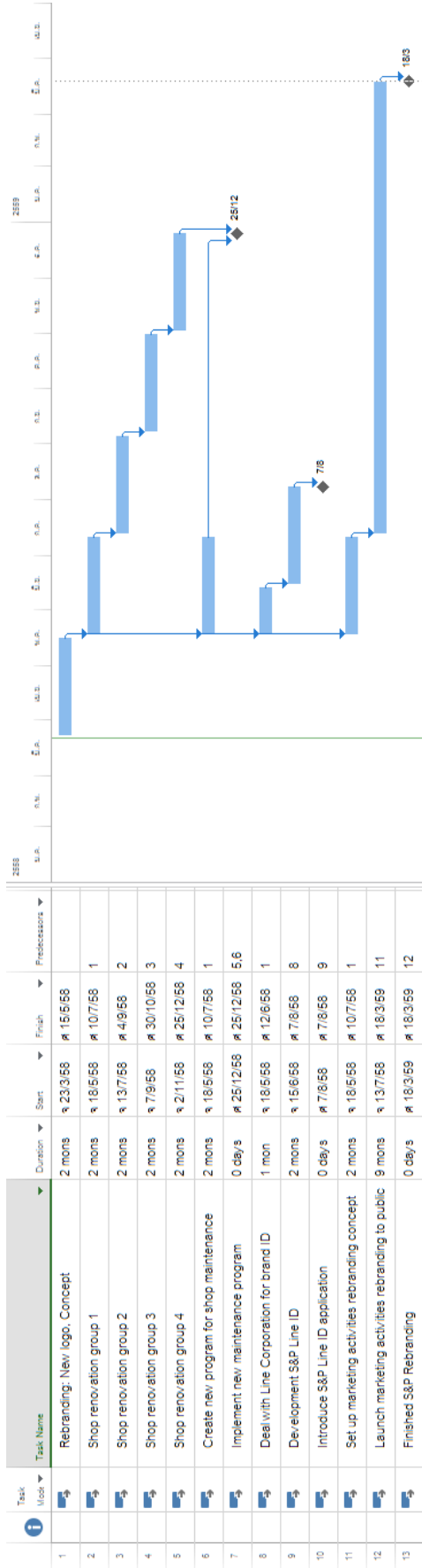
สำหรับวัตถุประสงค์ที่สาม คือ การส่งเสริม CRM และ R&D โดยมีตัวชี้วัดเป็นอัตราส่วนค่าใช้จ่ายในส่วน CRM และ R&D ต่อค่าใช้จ่าย SG&A ทั้งหมด ซึ่งกำหนดเป้าหมายไม่น้อยกว่า 10% โดยฝ่าย CRM และ R&D จัดทำแผนงานสร้างศูนย์วิจัยและศึกษาพฤติกรรมผู้บริโภค รวมถึงแผนงานใช้จ่ายเพิ่มงบประมาณด้าน CRM และ R&D ให้เป็นไปอย่างคุ้มค่าที่สุด



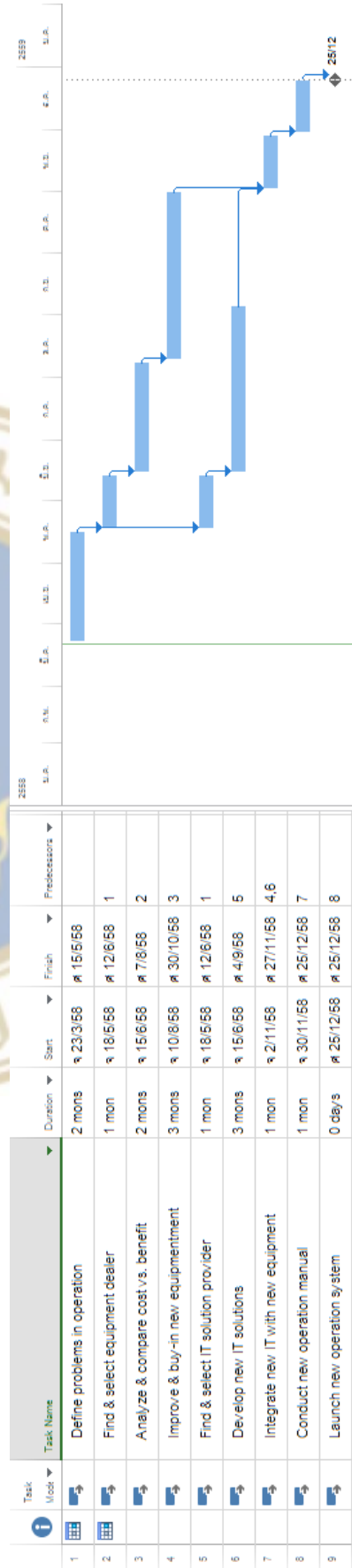
### 5.3 แผนการดำเนินงาน

สำหรับแผนการดำเนินงาน (Action Plan) ของบริษัท เอส แอนด์ พี ซินดิเคท จำกัด (มหาชน) แบ่งเป็นส่วนของการดำเนินงานที่ดำเนินการเป็นประจำ (Routine) เช่น การจัดฝึกอบรม การจัดกิจกรรมการตลาดทั่วไป และส่วนของการดำเนินงานที่ดำเนินการเป็นโครงการ หรือมีลักษณะเฉพาะพิเศษ เช่น Rebranding ซึ่งมีกรอบระยะเวลาชัดเจน ซึ่งจะใช้เครื่องมือการบริหารจัดการโครงการ (Project Management) แบ่งออกเป็นสามกลุ่ม ได้แก่ กลุ่มโครงการ Rebranding องค์กร กลุ่มโครงการ กระบวนการภายใน และกลุ่มโครงการการเรียนรู้และการพัฒนา โดยมีรายละเอียดต่อไปนี้

กลุ่มของการ Rebranding องค์กร ประกอบด้วยกิจกรรมที่สำคัญตามภาพที่ 5.3 ได้แก่ การคิดค้นแนวคิด (Concept) สัญลักษณ์ (Logo) การออกแบบร้าน (Design) เพื่อให้องค์กร Rebranding เป็นรูปแบบใหม่ หลังจากนั้นก็มีกิจกรรมปรับปรุงภาพลักษณ์ร้านอาหารและเบเกอรี่ (Renovate) โดยแบ่งเป็น 4 กลุ่ม หรือทยอยปรับปรุงสาขา เริ่มจากกลุ่มสาขาหนึ่งในสี่แรกที่มียอดขายมากที่สุดนับจากโซนกรุงเทพชั้นใน-นอก กลุ่มสาขาที่มียอดขายรองลงมาในโซนจากโซนกรุงเทพชั้นใน-นอก ไปจนถึงกลุ่มสาขาที่มียอดขายน้อยสุดในโซนต่างจังหวัด ในขณะเดียวกันก็ต้องมีการปรับปรุงสร้างแผนการดูแลบำรุงรักษาร้านให้อยู่ในสภาพดีอย่างสม่ำเสมอ พร้อมกับการทำกิจกรรมการตลาด โปรโมตการ Rebranding ขององค์กรผ่านการลงทะเบียน S&P Line ID Application และการโฆษณาองค์กรเพื่อสื่อสารกับลูกค้าอย่างต่อเนื่องในช่วง Rebranding



ภาพที่ 5.3 แสดง Gantt Chart ของกลุ่มโครงการ Rebranding องค์กร



ภาพที่ 5.4 แสดง Gantt Chart ของกลุ่มโครงการกระบวนการภายในองค์กร



ภาพที่ 5.5 แสดง Gantt Chart ของกลุ่มโครงการการเรียนรู้และการพัฒนา

กลุ่มโครงการกระบวนกรภายในองค์กรตามภาพที่ 5.4 ประกอบด้วยกิจกรรมที่สำคัญ ได้แก่ การเก็บข้อมูลเพื่อวิเคราะห์และระบุปัญหาการปฏิบัติงาน ในปัจจุบัน หลังจากนั้นเข้าสู่ขั้นตอนการคัดเลือกผู้ขายอุปกรณ์และผู้ให้บริการ IT Solution เพื่อขอคำแนะนำการปรับปรุงการผลิตและการบริการให้ดียิ่งขึ้น โดยเปรียบเทียบข้อดี-ข้อเสียกับระบบเก่า เมื่อตัดสินใจได้แล้วจึงเริ่มขั้นตอนการปรับปรุงจากระบบเก่าเป็นระบบใหม่ โดยเชื่อมโยงการผลิตและการบริการให้เข้ากับระบบ IT เมื่อดำเนินการเสร็จแล้วจึงจัดทำคู่มือการปฏิบัติงานใหม่ และเริ่มดำเนินการผลิตและการบริการรูปแบบใหม่

สำหรับกลุ่มโครงการการเรียนรู้และการพัฒนาตามภาพที่ 5.5 ประกอบด้วยกิจกรรมที่สำคัญได้แก่ การวางแผนเพื่อขยายกิจการในส่วนของศูนย์การเรียนรู้ ศูนย์ศึกษาพฤติกรรมผู้บริโภค และศูนย์วิจัยและพัฒนา (R&D) หลังจากนั้นจึงเริ่มดำเนินการก่อสร้างขยายพื้นที่/สาขา มีการติดต่อผู้ขายอุปกรณ์และระบบ IT เพื่อมาติดตั้งรองรับการขยายดังกล่าว รวมถึงการนำระบบ IT เข้ามาใช้ร่วมกับระบบการทำงานหรืออุปกรณ์สมัยใหม่ นอกจากนี้จะเตรียมความพร้อมจ้างบุคลากรเข้ามาเพิ่มเติมทั้งในส่วนของศูนย์การเรียนรู้และนักวิจัย นักสถิติต่างๆ

ในระหว่างการขยายส่วนของการเรียนรู้และการพัฒนาต่างๆ องค์กรจะพัฒนาระบบบริหารจัดการคนเก่ง (Talent Management System; TMS) เพื่อส่งเสริมการเรียนรู้และการพัฒนาของพนักงานภายในองค์กรให้มีขีดความสามารถเพิ่มมากขึ้น สามารถสร้างผลผลิตภาพแก่องค์กรได้นั่นเอง

#### 5.4 ประเด็นปัญหาที่คาดว่าจะเกิดในการดำเนินกลยุทธ์และวิธีการแก้ไข

จากข้อเสนอแนะเชิงกลยุทธ์ต่อบมจ. เอส แอนด์ พี ซินดิเคท ทั้งในส่วนของการใช้แผนที่กลยุทธ์ (Strategy Map) การบริหารจัดการด้วย Balanced Scorecard โดยนำไปสู่แผนการดำเนินงาน (Action Plan) ต่างๆ อย่างไรก็ตามบริษัทอาจประสบปัญหาต่างๆซึ่งทำให้ไม่สามารถดำเนินการตามแผนงานได้จริง หรือไม่ได้ผลลัพธ์ตามที่คาดหวังไว้ ดังนั้นบริษัทจะต้องมีการบริหารจัดการความเสี่ยง (Risk Management) โดยเริ่มตั้งแต่การพิจารณาระบุความเสี่ยงต่างๆที่อาจเกิดขึ้นเพื่อเลือกใช้กลยุทธ์เพื่อตอบสนองจัดการความเสี่ยง รวมถึงการเตรียมแผนสำรองฉุกเฉินกรณีที่ไม่เป็นไปตามแผนงานที่วางไว้ (Contingency Plan) สำหรับความเสี่ยงหลักของบริษัทแบ่งออกเป็น 3 กลุ่ม ได้แก่ ความเสี่ยงด้านภาพรวมเศรษฐกิจและอุตสาหกรรม ความเสี่ยงด้านปฏิบัติการผลิตและบริการสาขา และความเสี่ยงด้านการดำเนินกลยุทธ์ของบริษัท โดยมีรายละเอียดแผนการบริหารจัดการความเสี่ยงเป็นดังนี้

ตารางที่ 5.5 แสดงแผนบริหารจัดการความเสี่ยงด้านภาพรวมเศรษฐกิจและอุตสาหกรรม

ความเสี่ยง	ผลกระทบต่อบริษัท	การตอบสนอง จัดการความเสี่ยง	แผนรองรับฉุกเฉิน
ภาวะเศรษฐกิจถดถอย	การเติบโตของรายได้ไม่ เป็นไปตามเป้าหมาย	ไม่สามารถหลีกเลี่ยงความเสี่ยงได้	จัดกิจกรรมการตลาดและโปรโมชัน ส่วนลดเพื่อรักษฐานลูกค้า
ภาวะการแข่งขันอย่าง รุนแรง	การเติบโตของรายได้ไม่ เป็นไปตามเป้าหมาย	<ul style="list-style-type: none"> <li>- รักษามาตรฐานคุณภาพสินค้าและบริการให้อยู่ในระดับสูงอยู่เสมอ</li> <li>- นำเสนอนวัตกรรมอาหารอย่างต่อเนื่อง เพื่อสร้างความแตกต่างด้านรสชาติและการตกแต่งอาหาร ทำให้ลูกค้าเกิดความภักดีต่อแบรนด์</li> </ul>	จัดกิจกรรมการตลาดที่ไม่ใช่การตลาดราคา เช่น การโฆษณา กิจกรรมลูกค้าสัมพันธ์ เพื่อกระตุ้นให้ลูกค้าเกิดการรับรู้แบรนด์

ตารางที่ 5.6 แสดงแผนบริหารจัดการความเสี่ยงด้านปฏิบัติการผลิตและบริการสาขา

ความเสี่ยง	ผลกระทบต่อบริษัท	การตอบสนอง จัดการความเสี่ยง	แผนรองรับฉุกเฉิน
การให้บริการของพนักงานผิดพลาดหรือต่ำกว่ามาตรฐาน	ลูกค้าไม่มีความพึงพอใจหรือไม่ให้ความเชื่อถือต่อคุณภาพสินค้าและบริการ	ฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์ ฝ่ายผลิตและฝ่ายบริการสาขา ร่วมกันจัดฝึกอบรมพนักงานเพื่อพัฒนาทักษะการทำงาน	จัดเตรียมกองทุนฉุกเฉินสำหรับเยียวยาหรือช่วยเหลือผู้ได้รับผลกระทบ เช่น ลูกจ้างไม่ได้รับบริการที่เป็นธรรม พนักงานประมาณจากอุบัติเหตุจากเครื่องจักร
การขาดแคลนบุคลากร	- ไม่สามารถให้บริการ ลูกค้าได้อย่างทั่วถึง - ลูกค้าไม่มีความพึงพอใจต่อการให้บริการ	ฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์เจรจาร่วมมีกับหน่วยงานรัฐเพื่อเปิดพัฒนาหลักสูตรร่วมกัน หรือจัดส่งนักศึกษาเข้าร่วมศูนย์การเรียนรู้ S&P เพื่อให้เกิดการเรียนรู้เกี่ยวกับระบบงานของ S&P ได้ง่ายขึ้น	ฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์ดำเนินการประเมินแผนงานเพิ่มสวัสดิการพนักงานเพื่อดึงดูดพนักงานจากองค์กรอื่นเข้ามามากขึ้น
การขาดแคลนวัตถุดิบ	- ไม่สามารถขายสินค้าได้ตามที่ลูกค้าต้องการ - ลูกค้าไม่มีความพึงพอใจต่อสินค้า	- ฝ่ายผลิตและฝ่ายบริการสาขาผลักดันการนำระบบ IT เข้ามาช่วยบริหารจัดการสั่งซื้อวัตถุดิบ การสต็อกเพื่อลดความขาดแคลนหรือความไม่สมดุลของสต็อกแต่ละสาขา - กระจายการสั่งซื้อวัตถุดิบจากผู้ผลิตหลายรายเพื่อลดปัญหาการพึ่งพิงผู้ผลิตรายใหญ่เพียงไม่กี่ราย	จัดทำทะเบียนสินค้าของผู้ขายวัตถุดิบและหน่วยงานพาหนะจัดส่งวัตถุดิบเพื่อติดต่อกรณีมีความต้องการวัตถุดิบเร่งด่วนตามแต่ละสาขา

ตารางที่ 5.7 แสดงแผนบริหารจัดการความเสี่ยงด้านการดำเนินงานของบริษัท

ความเสี่ยง	ผลกระทบต่อบริษัท	การตอบสนอง จัดการความเสี่ยง	แผนรองรับฉุกเฉิน
การนำเสนอสูตรเมนูอาหารใหม่	ลูกค้าไม่มีความสนใจหรือพึงพอใจต่อสูตรเมนูอาหารใหม่	แผนก CRM และ R&D ร่วมกันทดลองตลาดโดยนำสูตรเมนูอาหารใหม่มาให้ลูกค้าได้ชิมและประเมิน (Feedback) อย่างน้อย 3 ครั้ง เพื่อให้เกิดความมั่นใจและเพิ่มโอกาสสำเร็จ	- จัดเตรียมแผนการปรับเปลี่ยนเมนูรายการอาหารใหม่ภายใน 1 เดือน - นำสูตรเมนูอาหารใหม่อื่นๆมาทดแทน
การขาดแคลนเงินทุนจากการขยายกิจการ	ค่าเสียโอกาสการเติบโตของรายได้ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย	ฝ่ายการเงินหารือกับธนาคาร จัดเตรียมเอกสารต่างๆประกอบการพิจารณาเพื่อจัดหาวงเงินกู้ให้พร้อมสำหรับโอกาสทางธุรกิจในอนาคต	ศึกษาและจัดเตรียมแนวทางการระดมเงินทุนแก่บริษัทนอกเหนือจากการกู้ธนาคาร เช่น การออกหุ้นกู้ การขายหุ้นเพิ่มทุน การสั้อบหุ้น

## 5.5 สรุปการนำกลยุทธ์ไปใช้ในทางปฏิบัติ

การนำกลยุทธ์ระดับองค์กร กลยุทธ์ระดับธุรกิจ และกลยุทธ์ระดับปฏิบัติการมาใช้ในทางปฏิบัติจำเป็นต้องอาศัยเครื่องมือที่สำคัญ คือ แผนที่กลยุทธ์ (Strategy Map) เพื่อใช้เป็นแผนที่แนวทางการปฏิบัติงานซึ่งมีความสอดคล้องต่อเนื่องกัน พร้อมกับการควบคุมการดำเนินงานโดยใช้ Balanced Scorecard สำหรับวัดผลการบรรลุเป้าหมายตามที่ได้ดำเนินกลยุทธ์ในทางปฏิบัติแล้วนั่นเอง ทั้งนี้การดำเนินกลยุทธ์แต่ละอย่างนั้นจะใช้ทรัพยากรรวมถึงระยะเวลาแตกต่างกัน จึงต้องมีแผนการดำเนินงาน (Action Plan) โดยบริหารจัดการแบบโครงการ (Project Management) เพื่อให้เกิดการใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ อย่างไรก็ตามการดำเนินกลยุทธ์ตามแผนงานดังกล่าวย่อมมีความเสี่ยงซึ่งทำให้บริษัทไม่สามารถดำเนินการตามแผนงานได้จริง หรือไม่ได้ผลลัพธ์ตามที่คาดหวังไว้ ดังนั้นบริษัทจะต้องมีการบริหารจัดการความเสี่ยง (Risk Management) ควบคู่กันไปด้วย จึงจะช่วยให้การดำเนินกลยุทธ์เป็นไปอย่างราบรื่นตามแผนงานและเป้าหมายที่วางไว้ในที่สุด





## บรรณานุกรม

- ธนาคารแห่งประเทศไทย (2557). รายงานนโยบายการเงิน ฉบับเดือนธันวาคม 2557.  
สำนักสื่อสารสัมพันธ์องค์กร ฝ่ายการบริการสื่อสารองค์กร. ฉบับที่ 58/2557
- บริษัท เอส แอนด์ พี ซินดิเคท จำกัด (มหาชน) (2558). รายงานประจำปี 2557
- ศูนย์วิจัยกสิกรไทย (2557). ปี'58 ร้านอาหารแข่งขันรุนแรง...คาดเซร้านอาหารเติบโตโดดเด่น 6.9 - 8.9%. [ออนไลน์]. แหล่งที่มา: <https://www.kasikornresearch.com/TH/K-EconAnalysis/Pages/ViewSummary.aspx?docid=33507> [24 มกราคม 2558]
- ศูนย์วิจัยกสิกรไทย (2556). เซนร้านอาหารเติบโต ...อาหารสัญชาติเอเชียยังเป็นดาวรุ่ง. [ออนไลน์]. แหล่งที่มา: <https://www.kasikornresearch.com/TH/K-EconAnalysis/Pages/ViewSummary.aspx?docid=31444> [24 มกราคม 2558]
- ศูนย์วิจัยกสิกรไทย (2556). พฤติกรรมผู้บริโภค สินค้าเบเกอรี่ ข้าวสาลี แป้งสาลี อาหารว่าง. [ออนไลน์]. แหล่งที่มา: <https://www.kasikornresearch.com/TH/K-EconAnalysis/Pages/ViewSummary.aspx?docid=31444> [24 มกราคม 2558]
- Barney, J. B. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120.
- Euromonitor International (2013). *Packaged Food in Thailand*.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System. *Harvard Business Review* (January-February 1996): page 76.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2004). The Strategy Map: Guide to Aligning Intangible Assets. *Strategy & Leadership*, 32(5), 10-17.
- Porter, M. E. (1980). *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. New York: Free Press.
- Sterman, John D. (2000). *Business Dynamics: Systems Thinking and Modeling for a Complex World*. McGraw Hill/Irwin