

หัวข้อการศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง	การบริหารเชิงกลยุทธ์และกำหนดกลยุทธ์ เพื่อการแข่งขัน ของฝ่ายครีเอทีฟ บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน)
ชื่อผู้ศึกษา	นางสาว มณฑิภา ปทุมชาติพัฒน์
ปริญญา	บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต
สาขาวิชา	การจัดการอุตสาหกรรมอาหาร
อาจารย์ที่ปรึกษา	รองศาสตราจารย์ อติศักดิ์ เอกโสภาวรรณ
อาจารย์ที่ปรึกษาร่วม	อาจารย์ ดร. ประเสริฐ สิริเสวีวรรณ
ปีการศึกษา	2548

บทคัดย่อ

การศึกษาค้นคว้าด้วยตนเองเรื่องการบริหารเชิงกลยุทธ์และกำหนดกลยุทธ์ เพื่อการแข่งขัน ของฝ่ายครีเอทีฟการบิน มีวัตถุประสงค์ เพื่อเพื่อศึกษาลักษณะของปัญหา สาเหตุ และผลกระทบของปัญหาที่มีต่อองค์กร และกำหนดกลยุทธ์เพื่อนำมาใช้แก้ปัญหาและเป็นกลยุทธ์ในการแข่งขันของฝ่ายครีเอทีฟการบินระเบียบวิธีการศึกษา โดยวิธีการศึกษาข้อมูลทุติยภูมิ โดยการวิเคราะห์ข้อมูลจากเอกสาร รายงานต่าง ๆ และการศึกษาข้อมูลปฐมภูมิ การสัมภาษณ์ผู้บริหารหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ ผู้จัดการกองการผลิต ผู้จัดการกองบริหารและพัฒนาบุคลากร ผู้จัดการกองจัดหาสินค้าและวัตถุดิบ ผู้จัดการกองการตลาดและพัฒนาธุรกิจ ผู้จัดการแผนกควบคุมงบประมาณและต้นทุน จำนวนทั้งหมด 5 คน

ผลการศึกษา คือ ทำให้ทราบถึงสาเหตุที่สัดส่วนค่าใช้จ่ายเพิ่มขึ้นมากกว่าสัดส่วนของรายได้ที่เพิ่มมากขึ้น เนื่องจากความต้องการใช้บริการของลูกค้าที่เพิ่มขึ้น 5% แต่ทางฝ่ายฯ เกินกำลังการผลิต ไม่สามารถรองรับลูกค้าได้ จึงทำให้รายได้เพิ่มขึ้นเพียงเล็กน้อย อีกทั้งปัญหาจากนโยบายการลดค่าใช้จ่ายด้านบุคลากร โดยไม่ว่าจ้างพนักงานประจำเพื่อทดแทนพนักงานที่เกษียณอายุ ลาออก และเสียชีวิต จึงทำให้ขาดแคลนพนักงานประจำที่มีความชำนาญ และสามารถรับผิดชอบงานสำคัญ ๆ ส่งผลให้เป็นการเพิ่มค่าใช้จ่ายการปฏิบัติงานล่วงเวลาของพนักงานประจำและลูกจ้างทดแทน ซึ่งบางครั้งลูกจ้างทดแทนอาจมีประสิทธิภาพในการทำงานไม่ดีพอ

ซึ่งส่งผลกระทบต่อค่าใช้จ่ายการผลิต

การดำเนินการจัดทำกลยุทธ์เพื่อแก้ปัญหาของฝ่ายครัวการบินและกำหนดเป็นกลยุทธ์เพื่อการแข่งขันในธุรกิจครัวการบิน ในการศึกษาดังกล่าวได้ใช้ระเบียบวิธีการศึกษาคือการศึกษาข้อมูลทุติยภูมิ และการศึกษาข้อมูลปฐมภูมิ และนำแนวคิด องค์ความรู้ทางทฤษฎีกระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management Process) การวิเคราะห์ความได้เปรียบเชิงแข่งขันโดยใช้แนวคิดทฤษฎีความได้เปรียบเชิงแข่งขันของ Michael E. Porter (5 Forces Model) ทฤษฎีห่วงโซ่คุณค่า (Value Chain) สรุปการกำหนดกลยุทธ์ ดังนี้

- กลยุทธ์ระดับองค์กร : Growth Strategy : Joint venture กับ Gate Gourmet เพื่อเพิ่มกำลังการผลิต และเสริมประสิทธิภาพ และเป็นการเป็นการขยายการเติบโตที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจเดิม โดยเข้าครอบครองหรือควบคุมคู่แข่งในธุรกิจเดียวกัน หรือเป็นตลาดที่คล้ายคลึงกัน ซึ่งเป็นถือเป็นกลยุทธ์การเจริญเติบโตตามแนวนอน (Horizontal Growth Strategy)

- กลยุทธ์ระดับหน่วยธุรกิจ : Differentiation Strategy : สร้างคุณค่า และความแตกต่างที่โดดเด่นเหนือคู่แข่งในตัวสินค้าและบริการ เพื่อให้เกิดความจงรักภักดีของลูกค้าต่อฝ่ายครัวการบิน การสร้างความแตกต่างโดยพยายามคิดค้นและสร้างสรรค์ความโดดเด่นเป็นพิเศษในหลาย ๆ ด้าน (Uniqueness) ในสินค้าและบริการ ที่แตกต่าง มากกว่าคู่แข่ง สร้างภาพพจน์ และชื่อเสียงที่ดีให้กับฝ่ายครัวการบิน การสร้างคุณค่าเพิ่ม (Value Added) ให้เกิดในความรู้สึกของลูกค้า นำมาซึ่งความจงรักภักดีของลูกค้าที่มีต่อฝ่ายครัวการบิน เช่น นำแต่สิ่งดี ๆ และบริการที่เป็นเลิศมอบให้แก่ลูกค้า อาทิ อาหาร Herb for Health อาหารที่มาจากวัตถุดิบ GAP ปลอดภัย การคัดสรร Expatriate Chef เจ้าของสูตรต้นตำรับอาหารมาปรุงประกอบอาหารแต่ละชาติ การนำส่งอาหารด้วยบริการที่น่าประทับใจ ด้วยรูปแบบของเสน่ห์ไทย (Style) ให้ลูกค้าประทับใจ คัดสรรบุคลากรที่มีหัวใจบริการ สร้างสรรค์นวัตกรรมการผลิตใหม่ ๆ นำเสนอแก่ลูกค้า ควบคุมคุณภาพและความปลอดภัยของอาหารอย่างเข้มงวดเป็นมาตรฐาน ผักอบรมและปลุกผักค่านิยมการบริการให้กับพนักงานที่เป็น Front line และบริการหลังการขายอย่างดีเยี่ยม ทั้งหมดจะช่วยส่งเสริมให้ฝ่ายฯ มีจุดแข็งและสามารถแข่งขันกับคู่แข่งได้

- กลยุทธ์ระดับหน้าที่ : ใช้ทฤษฎี Value Chain เข้ามาช่วยเป็นกรอบในการปฏิบัติงาน เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ ความแข็งแกร่งให้กับฝ่ายครัวการบิน โดยสร้างคุณค่าให้เกิดในทุกกิจกรรมตั้งแต่จัดหาวัตถุดิบจนสินค้าถึงมือผู้บริโภค และสามารถตอบสนองกลยุทธ์ระดับหน่วยธุรกิจและระดับองค์กรได้ โดยเน้นการวิเคราะห์และพัฒนากิจกรรมสนับสนุน มากกว่ากิจกรรมหลัก เนื่องจากกิจกรรมหลักของฝ่ายครัวการบิน มีการวางแผนและการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง และมีการควบคุมคุณภาพอย่างดีอยู่แล้ว การปรับปรุงและเน้นการพัฒนาที่กิจกรรมสนับสนุนจะส่งผลให้การสนับสนุนกิจกรรมหลักเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ