

บทที่ 3

ข้อมูลทั่วไปของบริษัทนอร์ทเทิร์นฟาร์ม (1996) จำกัด

3.1 ประวัติความเป็นมา¹

บริษัท นอร์ทเทิร์นฟาร์มโปรดักส์ จำกัด ก่อตั้งในปี พ.ศ. 2530 โดยการร่วมลงทุนระหว่าง นักวิชาการด้านการปศุสัตว์ชาวออสเตรเลีย และนักธุรกิจชาวไทย มีสัดส่วนการลงทุน 40 : 60 ตามลำดับ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนาธุรกิจโคขุนคุณภาพครบวงจร เนื่องจากในช่วงเวลาดังกล่าวการผลิตเนื้อโคขุนภายในประเทศไม่ได้มีการผลิตในระบบฟาร์ม ขาดการควบคุมเรื่องโรค สุขอนามัยสัตว์ ส่วนใหญ่มีการเลี้ยงเพื่อใช้งาน เป็นวัตถุประสงค์หลัก มิได้มีวัตถุประสงค์เพื่อเป็นอาหาร ทำให้ได้คุณภาพเนื้อที่มีคุณภาพต่ำ เหนียว ไม่ปลอดภัยในการบริโภค ประกอบกับช่วงเวลาดังกล่าวประเทศไทยมีนโยบายส่งเสริม การลงทุน การท่องเที่ยว ตลอดจนมีโครงการช่วยเหลือจากต่างประเทศ ทำให้มีชาวต่างประเทศ โดยเฉพาะชาวตะวันตกเข้ามาพำนักและตั้งถิ่นฐานในประเทศไทยเป็นจำนวนมาก และมีแนวโน้มเพิ่มขึ้น จึงมีความต้องการบริโภคเนื้อโคที่มีคุณภาพเพิ่มมากขึ้น ช่วงเวลาดังกล่าวมีการนำเข้าเนื้อแช่แข็งจากสหรัฐอเมริกา ออสเตรเลีย ซึ่งมีราคาแพงมาก เพื่อสนองความต้องการดังกล่าวและเพิ่มขึ้นอย่างรวดเร็ว

บริษัทจึงมีเป้าหมายที่จะพัฒนาการผลิต ขุนเลี้ยงโคขุน เพื่อยกระดับเนื้อโคที่ผลิตในประเทศให้มีคุณภาพทัดเทียมกับเนื้อโคที่ต้องนำเข้าจากต่างประเทศในราคาที่ย่อมเยากว่า บริษัทจึงได้แบ่งงานออกเป็น 2 ส่วน ตามลักษณะงาน คือ ส่วนฟาร์ม และส่วนการแปรรูปจัดจำหน่าย

1. ส่วนฟาร์ม เป็นส่วนการเลี้ยงโคขุน โดยบริษัทฯ จัดซื้อที่ดิน 100 ไร่เศษ ตั้งอยู่เลขที่ 101/1 หมู่ 2 ตำบลห้วยทราย อำเภอแม่ริม จังหวัดเชียงใหม่ ซึ่งไม่ไกลจากตัวเมืองเชียงใหม่มากนัก ดำเนินการสร้างคอกโคขุน จัดหาสัตวบาลเข้าดูแลเลี้ยงโคขุน ตามหลักวิชาการ ทั้งแง่อาหาร หญ้าสด และเรื่องการดูแลเรื่องโรคพยาธิต่าง ๆ อย่างเคร่งครัด

2. ส่วนการแปรรูปจัดจำหน่าย เป็นส่วนที่ทำหน้าที่ชำแหละ แยกส่วน บรรจุหีบห่อ จัดจำหน่าย ใช้สำนักงานบริษัทที่ตั้งอยู่ เลขที่ 20/11 - 12 ถนนห้วยแก้ว อำเภอเมือง จังหวัดเชียงใหม่ และสาขาเชียงรายที่เลขที่ 866/7 ถนนพหลโยธิน ตำบลเวียง อำเภอเมือง จังหวัดเชียงราย

¹ ข้อมูลจากบริษัทและแผนนโยบายของบริษัทนอร์ทเทิร์นฟาร์ม (1996) จำกัด พ.ศ. 2544

โดยดัดแปลงเพิ่มเติมอุปกรณ์ผู้เย็น ห้องเย็น ตู้โชว์สินค้า จัดรูปแบบให้มีลักษณะของ Butcher Shop แบบในต่างประเทศ ในช่วงระยะแรกได้ว่าจ้างผู้เชี่ยวชาญด้านการตัดแต่งซาก (Master Butcher) จากประเทศออสเตรเลีย เพื่อฝึกอบรมพนักงานไทยยกระดับมาตรฐานการตัดแต่ง ปลอดภัย ปฏิบัติการภายในห้องควบคุมความสะอาดอย่างเคร่งครัด ตามมาตรฐานตะวันตก รวมทั้งผลิตสินค้า และผลิตภัณฑ์เนื้อบางชนิดเช่น ไส้กรอก แฮม ฯลฯ

รูปแบบการจัดจำหน่าย จะจัดจำหน่ายในรูปแบบของการค้าส่ง และการค้าปลีก บริการตัดแต่งตามสั่ง กลุ่มลูกค้าคือ ซูเปอร์มาร์เก็ต โรงแรม ร้านอาหาร ชาวต่างประเทศ ซึ่งเป็นลูกค้าระดับกลางขึ้นไปในเขตจังหวัดเชียงใหม่และจังหวัดใกล้เคียง สินค้าที่จำหน่ายมีเนื้อสัตว์ทุกชนิด ผลิตภัณฑ์จากเนื้อสัตว์ เครื่องกระป๋อง เครื่องดื่ม ส่วนประกอบอาหาร ซึ่งเน้นหนักเป็นอาหารตะวันตก

การเจริญเติบโตของกิจการ กิจการเติบโตขึ้นตามลำดับโดยในส่วนฟาร์มมีการขยายการผลิตพืชผัก – ไม้ดอกเมืองหนาว การผลิตโคขุนขยายเกษตรกรที่เข้าร่วมโครงการในเขตอำเภอรอบนอกจังหวัดเชียงใหม่ โดยจัดเป็นกลุ่มเกษตรกรผู้เลี้ยงโคขุนส่งขายบริษัท

ส่วนการแปรรูปและการจัดจำหน่ายมีการเพิ่มชนิดสินค้าหมวดประเภทอาหารเครื่องดื่ม ขยายฐานลูกค้าให้กว้างออกไปถึงจังหวัดใกล้เคียงเช่น เชียงราย แม่ฮ่องสอน ลำปาง จัดตั้งสาขาขึ้นที่จังหวัดเชียงรายเพื่อกระจายสินค้า

ต่อมาในปี 2539 ผู้ถือหุ้นชาวออสเตรเลียมีความจำเป็นต้องถอนหุ้น บริษัทจึงมีหุ้นส่วนเป็นคนไทย 100% ตั้งแต่ปี 2539 เป็นต้นมา โดยมีทุนจดทะเบียน 5,500,000 บาท และมีการปรับเปลี่ยนโครงสร้างการบริหารบางอย่าง เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและได้เปลี่ยนชื่อเป็น บริษัท นอร์ทเทิร์นฟาร์ม (1996) จำกัด ตั้งแต่นั้นเป็นต้นมา

จนถึงปัจจุบันกิจการดำเนินงานมาโดยต่อเนื่อง เป็นเวลา 15 ปี แบ่งเป็นประเภทการค้าได้ 3 ประเภท

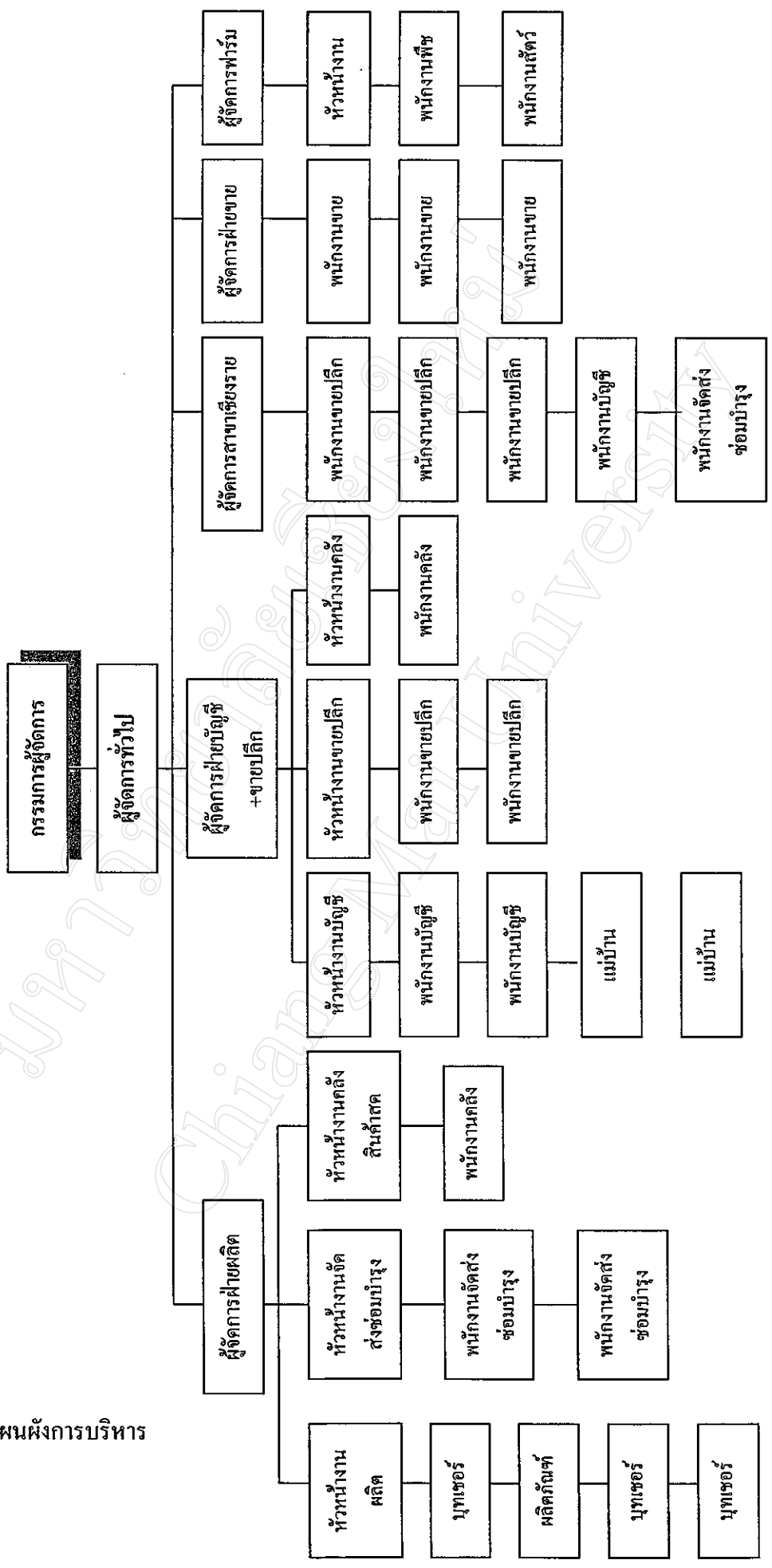
ประเภทการค้าที่ 1 สินค้าผลิตจำหน่ายครบวงจร ประกอบด้วย เนื้อโคขุน ผลิตภัณฑ์จากเนื้อสัตว์หลายผลิตภัณฑ์ อาทิเช่น คอร์นบีฟ ไส้กรอก สโม้คแฮม เบคอน ผักปลอดสารพิษ ฯลฯ

ประเภทการค้าที่ 2 สินค้าตัวแทนจำหน่ายประกอบด้วยผลิตภัณฑ์ชีส (Cheese) ผลิตภัณฑ์เนื้อ เบ็ดเซอร์ชีฟ เนื้อสัตว์นำเข้า ไวน์นำเข้า เบียร์เยอรมัน เครื่องกระป๋อง เครื่องเทศประกอบอาหารตะวันตก กาแฟสดพร้อมเครื่อง

ประเภทการค้าที่ 3 สินค้าซีอมา – ขายไป เป็นกลุ่มอาหาร อาทิเช่น อาหารทะเลแช่แข็ง ส่วนประกอบอาหาร สินค้าอุปโภคบริโภคอื่นๆ

แผนผังการบริหาร
บริษัท นอร์เทิร์นฟาร์ม (1996) จำกัด

รูปที่ 1 แผนผังการบริหาร



3.2 โครงสร้างการบริหารงานของบริษัท

จากแผนภาพโครงสร้างการจัดองค์กรของบริษัท การบริหารงานถูกแบ่งออกเป็น 5 ฝ่าย ได้แก่ ฝ่ายผลิต ฝ่ายบัญชีและขายปลีก ฝ่ายขาย สาขาเชียงราย และฝ่ายฟาร์ม โดยมีจำนวนพนักงานทั้งสิ้นในส่วนบริหาร 6 คน ในส่วนปฏิบัติการ 35 คน

ลูกค้า แบ่งเป็น 4 กลุ่มใหญ่ๆ คือ ในจังหวัดเชียงใหม่และเชียงราย ร้านอาหารทั่วไป ซูเปอร์มาร์เก็ตชั้นนำ และบุคคลทั่วไป

ปรัชญาของบริษัท

1. พัฒนาคุณภาพสินค้า ควบคู่ไปกับการเพิ่มประสิทธิภาพการผลิตตลอดเวลา
2. เน้นบริการ เพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มให้สินค้า
3. สร้างความเจริญเติบโตและมั่นคงให้กับองค์กรในระยะยาว
4. ยุติธรรมต่อผู้ร่วมงานในองค์กรและลูกค้าทุกฝ่าย

3.3 สภาพแวดล้อมภายนอก (External Environment)

3.3.1 PEST ANALYSIS

3.3.1.1 ด้านการเมืองและกฎหมาย (Political and Legal Aspects) สถานการณ์ทางการเมืองในปัจจุบัน และในอนาคต อันใกล้ยังขาดทิศทางที่แน่นอน ขาดบุคลากรที่มีคุณภาพเข้าสู่วงการเมืองเป็นผลกระทบต่อทุกองค์การธุรกิจ ในแง่ลบเป็นผลด้านจิตวิทยา ทำให้ขาดความเชื่อมั่นจากนักลงทุน การตัดสินใจทุกอย่างในภาคธุรกิจหรือแม้แต่หน่วยงานภาครัฐเป็นไปในลักษณะลังเล แต่อย่างไรก็ตาม ถึงแม้จะมีการพัฒนาการซ้ำแต่สถานะการเมืองก็ไม่น่าจะมีอะไรที่เลวร้ายไปกว่านี้

ด้านกฎหมายที่ใช้ในปัจจุบันและที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินธุรกิจของบริษัท มีหลายอย่างค่อนข้างล้าสมัย ไม่ตรงกับสถานะในปัจจุบันเช่น พรบ.การค้าสัตว์ ปี 2475 เป็นลักษณะที่ยังต้องมีทะเบียนสัตว์พาหนะเหมือนทะเบียนรถยนต์ในปัจจุบัน ซึ่งที่จริงแล้วในปัจจุบันไม่มีความจำเป็นต้องทำแล้วแต่กฎหมายยังมีอยู่

นอกจากนี้การบังคับใช้กฎหมายยังคงเป็นปัญหาจากการที่มีการเลือกปฏิบัติ ยังมีความพยายามหลีกเลี่ยงกฎหมายอยู่เป็นจำนวนมาก เช่น มีความพยายามหลีกเลี่ยงภาษีอากร ในการนำเข้าจากสหรัฐอเมริกา ซึ่งสร้างปัญหาในด้านราคาทำให้บริษัทเสียเปรียบในด้านต้นทุนสินค้า นอกจากนี้การจัดเก็บภาษีมูลค่าเพิ่ม ภาษีบำรุงท้องถิ่น เช่น ภาษีองค์การบริหารส่วนจังหวัด องค์การบริหารส่วนตำบล ภาษีโรงเรือน โดยไม่เสมอภาค มีลักษณะพวกพ้องมาเกี่ยวข้อง

แนวโน้มในอนาคตในระยะยาวจะมีการพัฒนาไปสู่ความเสมอภาคทางกฎหมาย และความยุติธรรมในการบังคับใช้กฎหมายมากขึ้น สังเกตได้จากการพัฒนาประชาธิปไตย มีหลายฝ่ายให้ความสำคัญ มีหน่วยงานอิสระควบคุมดูแลมากขึ้นตามรัฐธรรมนูญ การพัฒนาการที่ดีขึ้น ในด้านการเมืองการปกครองจะมีผลดีกับบริษัท มากขึ้นในอนาคตเนื่องจากตรงกับนโยบายหลักของบริษัท ในแง่การดำเนินธุรกิจอย่างโปร่งใส ถูกต้อง มองการเจริญเติบโตในระยะยาว ชัดหลักเสมอภาคในทุกฝ่ายการแข่งขันภายใต้กติกาเดียวกัน

3.3.1.2 ด้านสถานะเศรษฐกิจ (Economic Aspect)

ปี พ.ศ. 2544 สถานะเศรษฐกิจโดยรวมเริ่มขยายตัว การลงทุนจากต่างประเทศเพิ่มขึ้น การท่องเที่ยวดีขึ้น ผลจากค่าเงินบาทที่ลดลงอันน่าจะส่งผลดีต่อบริษัท อันเนื่องมาจากนักท่องเที่ยวยังเป็นกลุ่มลูกค้าหลักผ่านทางโรงแรม รวมไปถึงชาวตะวันตกที่ย้ายถิ่นฐานมาลงทุนทำธุรกิจในประเทศไทย หรือมาใช้ชีวิตหลังเกษียณอายุในประเทศไทย โดยเฉพาะในจังหวัดเชียงใหม่ซึ่งเป็นพื้นที่ตลาดหลักของบริษัท

สำหรับสถานะทางเศรษฐกิจของลูกค้าเป้าหมายของบริษัท คือ กลุ่มที่มีฐานะระดับปานกลางถึงระดับสูง ซึ่งมักจะไม่ได้รับผลกระทบจากเศรษฐกิจตกต่ำ ในทางตรงกันข้ามน่าจะส่งผลดีขึ้นในฐานะทางเศรษฐกิจ อันเป็นผลมาจากการฟื้นตัวของเศรษฐกิจ

ในส่วนสถาบันการเงินเริ่มเห็นสัญญาณการฟื้นตัวของเศรษฐกิจประกอบกับมีความจำเป็นต่อหารายได้ ซึ่งส่วนใหญ่จะต้องมาจากการปล่อยสินเชื่อ บริษัทเป็นธุรกิจหนึ่งที่ได้รับบริการส่งเสริมจากธนาคารพาณิชย์เป็นอย่างดีตลอดมา จนถึงปัจจุบันบริษัทเป็นเป้าหมายของธนาคารในการพิจารณาเรื่องสินเชื่อ นับเป็นการเพิ่มความแข็งแกร่งทางการเงินให้บริษัทอย่างหนึ่ง

3.3.1.3 ด้านสังคม (Social Aspect)

การเข้าสู่ภาวะวิกฤติทางเศรษฐกิจท่ามกลางกระแสโลกาภิวัตน์ในปัจจุบันส่งผลกระทบต่อการเปลี่ยนแปลงทางสังคม ในหลายด้าน คือ

1. กระแสการครอบงำทางวัฒนธรรม โดยเฉพาะการบริโภคจากต่างประเทศ เช่น Fast Food ข้ามชาติ ซึ่งเป็นแฟรนไชส์จากตะวันตก
2. แง่การกระจายรายได้ไม่เป็นธรรม บุคคลเป็นจำนวนมากในสังคมไม่สามารถปรับตัวได้ทันกับความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว
3. ส่งเสริมแรงรัดให้เกิดการแข่งขันกัน ในสังคมมากขึ้นอาจจะมีการเอารัดเอาเปรียบมากขึ้น

ผลดังกล่าวส่งผลถึงองค์กรในแง่ผลคือ กลุ่มลูกค้าบริษัทขยายเพิ่มขึ้นจาก กระแสวัฒนธรรมการบริโภคเนื้อสัตว์จากตะวันตก แต่ก็แฝงมาด้วยความเหลื่อมล้ำไม่เท่าเทียมกัน ทางสังคม อันจะส่งผลเสียมาสู่องค์กรซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของสังคม

3.3.1.4 ด้านเทคโนโลยี (Technology)

ในยุคโลกาภิวัตน์ การติดต่อสื่อสาร ถ่ายโอนเทคโนโลยี หรือข้อมูลข่าวสาร เป็นไปอย่างรวดเร็ว โดยผ่านเครือข่ายอินเทอร์เน็ต บริษัทพัฒนาระบบบัญชีการควบคุมภายใน การรายงานผล โดยการจัดทำรายงานงบการเงิน ระบบควบคุมและรายงานการคุมสินค้าคงคลัง การสั่งซื้อสินค้า โดยใช้คอมพิวเตอร์เข้าควบคุมการปฏิบัติงานดังกล่าว ซึ่งทำให้รวดเร็วแม่นยำกว่า และยังสามารถขยายงานได้อีกมาก

ส่วนเทคโนโลยีการผลิตสัตว์ เทคโนโลยีการแปรรูปเนื้อสัตว์ เป็นศาสตร์ที่มีการเปลี่ยนแปลงไม่รวมนักบริษัททำธุรกิจด้านนี้มากกว่า 10 ปี มีความชำนาญพอ สมควร เช่น พันธุ์วัวที่ใช้เลี้ยงจนเป็นลูกผสมบรามันท์ซึ่งเป็นพันธุ์ที่รัฐบาลส่งเสริมในปัจจุบัน เป็นพันธุ์ที่ให้เนื้อมากและต้านทานต่อสภาพอากาศในเมืองไทยได้ดี ปัจจุบันหน่วยงานปรับปรุงพันธุ์โคมีการผสมพันธุ์ ปรับปรุงพันธุ์ (Breeding) ตลอดเวลา แต่การจะสำเร็จได้พันธุ์ใหม่ที่คิดต้องใช้เวลานานมาก

ด้านอาหารสัตว์ บริษัทปรับปรุงผสมสูตรอาหารใช้เองให้โภชนาการสูงเพื่อให้ได้การเติบโตรวดเร็วและได้เนื้อที่ดี โดยยัดยอนสารเร่งต่าง ๆ (Growth Hormone) หรือสารเร่งสีแดงในเนื้อ ซึ่งอาจมีผลตกค้างที่เป็นอันตรายต่อผู้บริโภค

3.3.2 FIVE FORCE MODEL

3.3.2.1 คู่แข่ง (Competitor) เช่นเดียวกับทุกองค์กรธุรกิจที่ต้องมีคู่แข่งที่ประกอบธุรกิจประเภทเดียวกัน แต่ด้วยประสบการณ์และการที่สินค้าบริษัทเป็นสินค้าในระดับชั้นนำ ความต้องการของตลาดไม่มากนักเป็นเฉพาะกลุ่มผู้บริโภคชั้นกลางถึงสูง การแข่งขันจึงไม่รุนแรงนัก

3.3.2.2 ผู้แข่งขันรายใหม่ (New Customer) สินค้าประเภทอาหารมี ข้อจำกัดเฉพาะตัวในเรื่องการเน่าเสียและเสื่อมสภาพอย่างรวดเร็วของสินค้า ต้องมีเทคนิค กรรมวิธีในการรักษาคุณภาพ ประสบการณ์ทางการค้าของบริษัทซึ่งมีความสัมพันธ์ที่ดีกับลูกค้า ประกอบกับผลกำไรต่อหน่วยไม่มากนักเมื่อเทียบกับธุรกิจชนิดอื่น ๆ ดังนั้นการทำกำไรต้องอาศัย

การซื้อ - ขาย เป็นปริมาณมากมาย โดยเฉพาะในช่วงเศรษฐกิจไม่เอื้ออำนวยทำให้ผู้เข้ามาใหม่มีน้อยมากและไม่สามารถอยู่รอดได้ภายใต้สภาวะการแข่งขันในปัจจุบัน อุปสรรคข้อนี้จึงมีผลกระทบต่อกระทบน้อย

3.3.2.3 สินค้าทดแทน (Substitution) บริษัทผลิตและจำหน่ายสินค้าในระดับชั้นนำ แต่เป็นสินค้าที่อยู่ในปัจจัยที่ 1 คือ อาหาร การดำรงชีวิตจึงมีผู้ผลิตและจำหน่ายเป็นจำนวนมากและมีหลายหลายคุณภาพและราคา โดยเฉพาะเมื่อเศรษฐกิจถดถอย ประชาชนมีกำลังซื้อลดลง สินค้าเทียบเคียงเหล่านี้จึงมีบทบาทมากขึ้น (ในทำนองเดียวกันกับบะหมี่สำเร็จรูป) ดังนั้นกลุ่มสินค้าทดแทนเหล่านี้จะเพิ่มความสำคัญขึ้นหากเศรษฐกิจยังคงต่ำต่อเนื่อง คู่แข่งกลุ่มนี้มีมากมายหลายระดับ เริ่มตั้งแต่ พ่อค้าปลีก - ส่ง ในตลาดสด จนถึงซูเปอร์สโตร์ข้ามชาติ อย่างไรก็ตามอุปสรรคนี้ถือว่าเป็นความกดดันให้บริษัทต้องปรับปรุง คุณภาพสินค้า การบรรจุหีบห่อ การรักษาความสดใหม่ต่อไปอย่างต่อเนื่องอย่างไม่หยุดยั้ง

3.3.2.4 ผู้ขายปัจจัยการผลิต (Supplier) ตลอดเวลาที่บริษัทดำเนินงานมากกว่า 15 ปี ได้มีการแก้ปัญหาในส่วนนี้มาอย่างต่อเนื่อง เช่น มีการตั้งส่วนผลิตวัตถุดิบหลักในฟาร์ม และสร้างความร่วมมืออื่น ๆ เช่น มีความสัมพันธ์อันดีกับผู้ขายปัจจัยการผลิตมาเป็นเวลานาน โดยเฉพาะประเด็นสำคัญ คือ เรื่องการรักษาเวลาในการชำระเงินที่ตรงเวลา โดยบริษัทถือเป็นนโยบายหลักและได้ดำเนินนโยบายในลักษณะนี้มาเป็นเวลานานทำให้เกิดความเชื่อมั่นจากผู้ขายปัจจัยการผลิต อนึ่งบริษัทยังประสบปัญหาด้านความผันผวนของราคาวัตถุดิบ เนื่องจากราคาของวัตถุดิบและค่าแรงงานเป็นราคาซึ่งค่อนข้างผันผวนอันจะกระทบต่อต้นทุนการผลิตซึ่งเป็นส่วนสำคัญของต้นทุนการผลิต

3.3.2.5 ลูกค้า (Customer) เป็นกลุ่มนักท่องเที่ยวชาวไทยและชาวต่างประเทศซึ่งได้รับแรงกดดันที่สำคัญและค่อนข้างอ่อนไหวโดยเฉพาะช่วงเศรษฐกิจตกต่ำ อำนาจซื้อลดลง แต่อำนาจต่อรองลูกค้าสูงขึ้น ทำให้บริษัทต้องให้ความสำคัญจนถึงการกำหนดนโยบายในเรื่องการตั้งราคา กำหนดกำไรต่อหน่วยอาจต้องลดลงบ้าง

3.4 สภาพแวดล้อมภายในองค์กร (Internal Environment)

3.4.1 ทรัพยากรภายในองค์กร (Resource)

3.4.1.1 ทรัพยากรมนุษย์ (Man) บุคลากรส่วนใหญ่มีความชำนาญใน การผลิต

เฉพาะทางด้านการตัดแต่งและแปรรูป ซึ่งเป็นเอกลักษณ์เฉพาะตัวที่เป็นจุดเด่นของกิจการถึงแม้ว่าบุคลากรระดับบริหารนโยบายยังขาดแคลน แต่อยู่ในกระบวนการพัฒนาบุคลากรอย่าง ต่อเนื่องตลอดเวลา

3.4.1.2 ทรัพยากรการเงิน (Money) กิจการมีสถานะภาพทางการเงินค่อนข้างมั่นคง อันเกิดจากการวางแผนทางการเงิน การจัดทำงบประมาณอย่างระมัดระวังมาตลอด โดยเฉพาะในช่วงวิกฤตเศรษฐกิจ เงินทุนส่วนใหญ่เป็นส่วนของผู้ถือหุ้น โดยในขณะเดียวกันความต่อเนื่องในการสร้างความเชื่อถือให้กับลูกค้าอย่างต่อเนื่อง ในเรื่องของการรักษาเวลาในการชำระเงิน รวมถึงการสร้างความเชื่อมั่นในสถาบันการเงิน สรุป บริษัทมีสถานะการเงินที่ค่อนข้างเข้มแข็ง

3.4.1.3 วัตถุดิบ (Material) มีการจัดวางแผนความต่อเนื่องของวัตถุดิบ โดยเข้าไปมีส่วนร่วมในการจัดการผลิตทำให้เชื่อมั่นในความไม่ขาดแคลนและความมีเสถียรภาพของราคาที่สามารถควบคุมได้บ้าง

3.4.1.4 การจัดการ (Management) บริษัทเติบโตอย่างต่อเนื่องมาติดต่อกันหลายปี บุคลากรภาคปฏิบัติมีความชำนาญ นับว่ามีเอกลักษณ์เฉพาะตัวที่โดดเด่น แต่ในระดับจัดการ ยังต้องพัฒนาความรู้ความสามารถอีกบ้าง โดยเฉพาะระดับจัดการด้านการตลาดการวางแผนในระยะยาว

3.4..2 7-S ANALYSIS

3.4.2.1 กลยุทธ์ (Strategy) บริษัทมีการวางแผนงาน จัดสรรทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพสูงสุดเพื่อบรรลุเป้าหมายที่ได้วางไว้ มีการทำงบประมาณประจำปี ดำเนินกลยุทธ์แตกต่างกันในแต่ละปีตามสถานการณ์ที่ประเมินได้ พยายามปรับปรุงแผนงานให้รัดกุม และแม่นยำขึ้นโดยตลอด

3.4.2.2 โครงสร้าง (Structure) เนื่องจากเป็นบริษัทขนาดเล็กองค์กรบริษัทพัฒนาจากระบบกึ่งครอบครัวจึงยังคงมีลักษณะความสัมพันธ์แบบกึ่งครอบครัวอยู่บ้าง แต่การแยกอำนาจหน้าที่แบ่งแผนงานความรับผิดชอบชัดเจน มีระบบเป้าหมายประเมินผลงานตามความสามารถ การสื่อสารทั่วถึงไม่เป็นทางการมากนัก อย่างไรก็ตามจำเป็นต้องเสริมในเรื่องของการควบคุม คุณภาพและการพัฒนาผลิตภัณฑ์ซึ่งจำเป็นต้องเสริมด้านเทคโนโลยี

3.4.2.3 ระบบ (System) ใช้คอมพิวเตอร์ในการควบคุมระบบบัญชี ระบบข้อมูล รายงานผลประกอบการ การบริหารแยกแผนกตามรายงานกึ่งเป็นทางการ เนื่องจากสายงานบังคับบัญชาไม่ยาวนานนักถือว่าเป็นลักษณะ Flat การสื่อสารเป็นไปในลักษณะทั่วถึงทั้งองค์กร

3.4.2.4 รูปแบบ (Style) รูปแบบค่อนข้างอ่อนไหวต้องการความสามัคคี

ความร่วมมือเป็นทีมงาน งานหลักต้องมี Spirit สูง คิดถึงผลสำเร็จของงานมาก่อน เวลาเป็นส่วนประกอบ ใช้ลักษณะการชักนำในแบบทฤษฎี Y คือ มองโลกในแง่ดี ยึดหยุ่นได้ มีการตั้งเป้าหมายและการวัดผลการปฏิบัติงานโดยประเมินความสำเร็จจากการบรรลุเป้าหมาย และเห็นความสำเร็จของหน่วยงานเป็นแรงจูงใจเพื่อผลสำเร็จร่วม เมื่อสำเร็จบรรลุเป้าหมายร่วมกัน ได้รับการยกย่องในด้านความภาคภูมิใจ

3.4.2.5บุคลากร (Staff) การจัดวางตัวบุคคล มีการวางตำแหน่งหน้าที่งานก่อนแล้วจึงหาบุคลากรที่มีคุณสมบัติตรงที่สุด โดยพิจารณาบุคลากรภายในองค์กรก่อน ซึ่งทั้งหมดต้องผ่านกระบวนการสรรหา ที่ได้มีการวางระบบการสรรหาไว้แล้ว การพัฒนาพนักงานมีการจัดฝึกอบรมเป็นระยะให้ความรู้ในเรื่องของสินค้าชนิดใหม่ ๆ

3.4.2.6 ทักษะ (Skill) กิจกรรมเป็นลักษณะเฉพาะเจาะจงมีความรู้ความชำนาญใช้ทั้งศาสตร์ ความแตกฉานลึกซึ้งตั้งแต่วัตถุดิบจากการผลิตจากการเกษตร ประยุกต์ แปรรูป ผสมผสานส่วนประกอบอื่น รวมทั้งวิธีการนำเสนอ รูปแบบการบริการลูกค้าสร้างเอกลักษณ์เฉพาะตัว

3.4.2.7 ค่านิยมร่วม (Shared Value) เป้าหมายหล่อหลอมรวมใจ ให้มองในแง่ผลสำเร็จสู่เป้าหมายความเป็นผู้เชี่ยวชาญ ด้านอาหารตั้งแต่พื้นฐาน การผลิตจากฟาร์มจนถึงผู้บริโภค มีรูปแบบศิลปะการนำเสนอ เสริมแต่งด้วย เครื่องดื่มประกอบ ดำเนินงานสู่เป้าหมายภายใต้ความก้าวหน้าตามลำดับพอสมควร โดยมุ่งเป้าสร้างความพอใจสูงสุดแก่ลูกค้า

3.5 ประเภทของสินค้าและบรรจุภัณฑ์ของบริษัท

3.5.1 ประเภทผลิตภัณฑ์และจำหน่ายครบวงจร

3.5.1.1 เนื้อโคขุน จุดเด่นและเป็น เอกลักษณ์ของสินค้า คือ

1. การผลิตต่อเนื่องไม่ขาดแคลน
2. ควบคุมคุณภาพ ปลอดภัยทุกขั้นตอนตามมาตรฐานประเทศที่เจริญแล้ว
3. กระจายรายได้สู่ท้องถิ่นในโครงการของบริษัท ในเขตอำเภอรอบนอก จังหวัดเชียงใหม่ อาทิ อำเภอพร้าว อำเภอแม่แตง อำเภอจอมทอง อำเภอสันป่าตอง

4. มีการบริการตัดแต่งตามความต้องการของลูกค้า และบริการส่งถึงผู้บริโภคร
5. มีการกระจายสินค้า โดยมีบริการส่งทั่วประเทศเหนือ
6. ตัดแต่งแบ่งซากร ตามมาตรฐานที่ใช้ในยุโรปและอเมริกา

3.5.1.2 ผลิตภัณฑ์แปรรูปจากเนื้อสัตว์ อาทิ ไส้กรอก BBQ ยี่ห้อ NFP, ไส้กรอกเยอรมัน, Corn Beef, Special Smoked, Pork Lion, Back Bacon, ผักปลอกสารพิษจุดเด่นของสินค้ากลุ่มนี้ คือ

1. เป็นการผลิตในจำนวนไม่มาก มีความพิถีพิถันสูงกว่า ไม่ใช่ลักษณะการผลิตเพื่ออุตสาหกรรม
2. ปลดสารเคมี หรือสารกันบูด
3. มีความสดใหม่กว่า
4. บริการตัดแต่งจัดเตรียมชิ้นต้นให้
5. มีทีมงานบริการจัดเลี้ยงในลักษณะ Outdoor Bar – Be – Cue Catering

3.5.2 ประเภทสินค้าตัวแทนจำหน่าย

3.5.2.1 New Zealand Cheese จาก New Zealand Dairy Board ซึ่งเป็นองค์การควบคุมและส่งออกนม และผลิตภัณฑ์นมของนิวซีแลนด์ ซึ่งถือเป็นประเทศที่เป็นผู้นำในการทำสุสัต์ว์และทำผลิตภัณฑ์จากนมอันดับต้น ๆ ของโลก อาทิเช่น

1. พาร์มีซานวงล้อ
2. คิวเสฟส ไลด์ 88 ส ไลด์
3. แองเคอร์เชดคาร์ 2 กก.
4. แองเคอร์ครีมชีส 1 กก.
5. มอซซาเรลล่า
6. เมนแลนค์เทสตี
7. เมนแลนค์วินเทจ
8. เมนแลนค์อีคัม
9. เมนแลนค์เกาค้า
10. เชดเคล 250 กรัม หัวหอม
11. เชดเคล 250 กรัม รมควัน
12. เชดเคล 250 กรัมพรองมันเนย

13. เซดเดิล 250 กรัมธรรมดา
14. วิปปิ้งครีมสเปรย์
15. วิปปิ้งครีม UHT
16. พาร์มีซานผง
17. เนยสดแองเคอร์เค็มและจืด 227 กรัม

3.5.2.2 เปิดเซอร์รี่ จากบริษัทฟาร์มกรุงเทพ จำกัดในเครือเจริญโภคภัณฑ์ มีการผลิตเปิดออกตลาด 30,000 ตัวต่อวัน อย่างต่อเนื่อง คุณภาพลงที่มีหน่วยงานส่งเสริมการขาย และบอกส่วนผสมวิธีปรุงแก่ลูกค้าเป็นระยะ

3.5.2.3 เป็นผู้แทนจำหน่ายของผู้นำเข้าเนื้อโคจากประเทศผู้ผลิตปศุสัตว์รายใหญ่ของโลก คือ จากสหรัฐอเมริกา ออสเตรเลีย นิวซีแลนด์ โดยมีเป้าหมายเพื่อสนองความต้องการของลูกค้า โรงแรม และภัตตาคารที่มีกลุ่มเป้าหมายเป็นนักท่องเที่ยวระดับสูง

1. US SIRLION
2. US T – BONE
3. NZ SIRLOIN
4. NZ LAMB LOIN
5. NZ LAMB LEG
6. NZ LAMB RACK
7. NZ RIB EYE
8. US TENDERLOIN
9. NZ T – BONE

3.5.2.4 ไวน์ (Wine) เป็นไวน์นำเข้าจากหลายประเทศทั่วโลก คือ ไวน์จากสหรัฐอเมริกา ฝรั่งเศส สเปน อิตาลี ออสเตรเลีย ฮังการี จากผู้นำเข้ารายใหญ่ คือ บริษัทแอมโบรสซีแกรมไวน์ จำกัด เอกลักษณ์และจุดเด่นคือ

1. เป็นตัวแทนยี่ห้อชั้นนำของไวน์ในแต่ละประเทศ

Australian Wines

- BANROCK STATION
- COPE MENTELLE
- HARDYS
- NOTTAGE HILL
- OMNI

- PREMIERE CUVÉE
- RIVER BREEZE
- STAMP
- STANLEY

California Wines

- ALMADEN
- BERINGER ESTATE
- INGLENOK
- MERIDIAN

Chilean Wines

- CONCHA Y TORO
- MONTES

French Wines

- ALFED GRATIEN
- BARTON & GUESTIER
- CHATEAU WINES
- CHAMPAGNE DUVAL LEROY
- DOPFF & IRION
- DOMAINES BARONS DE ROTHSCHILD
- E. GUIGAL
- GRATIEN & MEYER
- MAISON ROUGE
- MAISON LOUIS JADOT
- MONJOLI
- PASCAL JOVILET
- PIERRE FERRAUD & FILS
- SACHA LICHINE COLLECTION
- WILLIAM FEVRE

Italian Wines

- BOLLA

- CORVO
- COL D'ORCIA
- D'ISTINTO
- RUFFINO

Italian Liqueur

- MOLINARI SAMBUCA

New Zealand Wines

- CLOUDY BAY

Spanish Wines

- MARQUES DE CACERES
- TORRES

2. ความหลากหลายของชนิด มีไวน์มากกว่า 2,000 รายการ
3. หลากหลายระดับราคา ตั้งแต่ 100 บาท จนถึงหลายหมื่นบาท/ขวด
4. มีสินค้าคงคลังเพียงพอที่เชียงใหม่ ภายใต้การจัดเก็บควบคุมอุณหภูมิ
5. กระจายสินค้าได้ทั่วถึง ร้านอาหารและโรงแรมในเขตจังหวัดเชียงใหม่
6. บริการส่งถึงผู้บริโภค
7. มีการให้ความรู้เรื่องไวน์ และให้ทดลองชิมไวน์อย่างต่อเนื่อง

3.5.2.5 German Beer จากผู้นำเข้า มีรสชาติแปลกใหม่จากประเทศที่มีชื่อเสียงในเรื่องเบียร์ เป็นยี่ห้อที่ได้รับความนิยมจากเบียร์มากกว่า 10,000 ยี่ห้อ ในเยอรมัน กระจายสู่ลูกค้าชาวยุโรปและร้านอาหารเฉพาะกลุ่มย่านไนท์บาซาร์ ได้แก่ ยี่ห้อ

- DIEBELS PREMIUM DARK BEER
- ERDINGER WHEAT BEER
- ERDINGER DARK BEER
- WARSTEINER

3.5.2.6 Fresh Coffee เป็นกาแฟสด ผลิตในประเทศโดยผู้เชี่ยวชาญในการคั่วบด ซึ่งมีประสบการณ์มากกว่า 20 ปี พร้อมเครื่องชงระบบอัตโนมัติ ซึ่งสามารถบดและชงไปพร้อมกันมีขนาดของเครื่องที่ใช้ในระดับต่าง ๆ กันให้เลือก ตั้งแต่ครอบครัวขนาดเล็ก ไปถึงการจัดเลี้ยงขนาดใหญ่ โดยกลุ่มลูกค้ายังคงลูกค้า โรงแรม และภัตตาคาร ลักษณะเด่นที่เป็นจุดขาย คือ

1. หอมและสดใหม่ เนื่องจากบดและชงทันที

2. ถูกกว่ากาแฟประเภทผงสำเร็จรูป (Instant coffee)
3. บริการลูกค้าได้รวดเร็ว
4. มีทีมส่งกาแฟและทีมซ่อมบำรุงเครื่องชงอย่างต่อเนื่อง
5. ผู้เชี่ยวชาญในการปรุงแต่งได้ความเข้มข้น หลากหลายรสชาติ

3.5.2.7 เครื่องเทศประกอบอาหารตะวันตก เป็นตัวแทนจำหน่ายจากผู้ผลิต

และนำเข้ารายใหญ่สินค้าครบหลากหลายรายการ คือ

ฮอทดริช	เคอร์รี่ ออริกาโนบด
ไบเสจปิ่น	พาร์สลีย์ ผักชีฝรั่ง
สวิตเบซิลลิฟ	ปาปริกาปิ่น
โรสแมรี่	ผงกระเทียม
ผงหมักเนื้อ	ไบเบย์ลิฟ
กานพลู	ออริกาโน
อบเชยปิ่น	ไบไทม์
พริกไทยปิ่น	ทาราก้อนลิฟ
เกลือกระเทียม	เกลือปิ่นเบสฟู๊ด
เกลือปิ่นมอดัน	ซินนามอน
อิตตาเลียน ซีซันนึ่ง	ซินนามอน
ผงฟู เบสฟู๊ด	คาราเวย์ซีด
ยีสต์แดง	พริกไทยดำ – ขาว
หญ้า Saffron	พริกไทยขาวปิ่น
ผงกะหรี่	พริกไทยดำปิ่น
ทาราก้อน	กานพลู
มาจอแรม	ผงขมิ้น
ผงคัสตาด	มัสตาดผง
สเต็กสไปซ์	อิตตาเลียน ซีซันนึ่ง
คาราเวย์ซีด	มันกึ่งเสวย
ร็อกเก็ตเบส	ออลสไปร์ท
เพรก	นัทเม็ค (ลูกจันทร์ปิ่น)
ฟอส	เฮิร์บซีซันนึ่ง

สินค้าเหล่านี้เป็นสินค้ากลุ่มที่มีผู้ค้าน้อยราย จึงเป็นสินค้าที่ค่อนข้างผูกขาดเนื่องจากปริมาณการใช้ น้อยมากจึงขาดความสนใจจากคู่แข่ง แต่มีข้อได้เปรียบตรงที่มีหลากหลายรายการและเป็นสินค้าดึงดูด ลูกค้า เนื่องจากเป็นสินค้าหาซื้อได้ยาก

3.5.3 ประเภทสินค้าเข้ามา – ขายไป

เป็นกลุ่มสินค้าอุปโภคบริโภคทั่วไป ซึ่งนำมาขายปลีก เช่น อาหารทะเล เบียร์ไทย สินค้าเบ็ดเตล็ดต่าง ๆ สินค้ากลุ่มนี้เป็นกลุ่มสินค้าเสริมเพื่อให้สินค้าครบถ้วนและบริการ ลูกค้าได้ดียิ่งขึ้น

สินค้าทั้ง 3 ประเภทการค้า มีความแตกต่างในรายละเอียดถึงจุดเด่น จุดด้อย โดยเฉพาะความแตกต่างในแง่ส่วนแบ่งยอดขายของบริษัท ซึ่งจะเป็นตัวกำหนดในการดำเนิน กลยุทธ์ที่แตกต่างกัน

สินค้าประเภทที่ 1	ผลิตจำหน่ายครบวงจร	มียอดขาย 40%
สินค้าประเภทที่ 2	ตัวแทนจำหน่าย	มียอดขาย 40%
สินค้าประเภทที่ 3	เข้ามา – ขายไป	มียอดขาย 20%

3.6 วิเคราะห์สถานการณ์

3.6.1 กำหนดวิสัยทัศน์ (Vision) คือการมองสู่อนาคตในระยะยาวได้ถูกต้องแม่นยำและ สามารถที่จะกำหนดทิศทางการดำเนินแผนงานขององค์กรให้สอดคล้องกับ ภาพที่มองนั้น ในส่วน ของบริษัท กำหนดวิสัยทัศน์ไว้ดังนี้ คือ

1. เป็นผู้นำในการผลิตเนื้อคุณภาพดี และสรรหาจัดจำหน่ายปัจจัยที่ 1 ในการดำรงชีวิตที่มีมาตรฐานสูงขึ้น เพื่อเป็นทางเลือกใหม่ให้ ผู้บริโภค
2. ขายสินค้าและบริการตรงไปตรงมาด้วยความซื่อสัตย์ ยุติธรรมต่อ ลูกค้า
3. สร้างกำไร เติบโตอย่างต่อเนื่องยั่งยืน
4. เพิ่มแรงจูงใจให้โอกาสพนักงานมีความก้าวหน้า พัฒนาตนเองในงาน
5. เพิ่มสินค้าเจาะจงเฉพาะกลุ่มอย่างต่อเนื่อง
6. ดัดแปลง แปรรูป พัฒนาผลิตภัณฑ์เพื่อสร้างมูลค่าเพิ่ม และทางเลือก ใหม่ให้กับลูกค้า

7. กำเนิดถึงผลกระทบต่อสังคมรอบข้าง และสิ่งแวดล้อม

3.6.2 กำหนดภารกิจ (Mission) ภารกิจมุ่งหมายร่วมกันของบริษัทที่ต้องกำหนดขึ้น เป็นองค์รวมเพื่อบุคลากร สามารถมองภารกิจเป็นภาพเดียวกันและจะส่งเสริมความร่วมมือต่อกัน เพื่อบรรลุภารกิจของบริษัท

1. การบริการ เป็นภาระกิจหลักเป็นหัวใจที่จำเป็นต้องปลูกฝังบุคลากร ทุกฝ่าย จากการศึกษาธุรกิจตกต่ำต่อเนื่อง ในภาพรวมของธุรกิจผู้ผลิตผู้ประกอบการธุรกิจมีมากกว่าผู้ซื้อ อุปทาน มากกว่า อุปสงค์ ทำให้เกิดการแข่งขันที่รุนแรง และจำกัดขอบเขตได้ยากขึ้นเรื่อย ๆ การบริการจะเป็นตัวกำหนดความแตกต่าง บริษัทจึงได้กำหนดภาระกิจดังนี้

- Home Delivery เสริมจากทีมเดลิเวอรี่บริการเฉพาะลูกค้า สถาบัน หรือ ร้านอาหาร โรงแรม
- Information Service ข่าวสารความเคลื่อนไหวของสินค้า การเปลี่ยนสินค้าใหม่ สินค้าลดราคาผ่านทาง Wine Club Member
- Outdoor Catering Service (โครงการร้านอาหารเคลื่อนที่)
- Cutting Service การเตรียมชิ้นต้นตามสั่ง คือ ตามวัตถุประสงค์ของการประกอบอาหารบริการได้ทุกรูปแบบ ทุกส่วนของเนื้อ หรือ อาหาร ในส่วนการประกอบอาหารมีความแตกต่างกันมากในแต่ละประเทศ หรือวัฒนธรรม บริษัทสามารถบริการและตอบสนองต่อความต้องการที่แตกต่างกันดังกล่าวได้เป็นอย่างดี
- Restaurant เป็นบริการเป็นลักษณะ Steak House เพิ่มความสะดวก เป็นทางเลือกใหม่ให้ลูกค้า

2. ภาระกิจต่อผู้ถือหุ้น ผลตอบแทนทางการลงทุนที่เหมาะสมในแต่ละภาวะแวดล้อมทางเศรษฐกิจเป็นภาระกิจที่ต้องการให้มีผลตอบแทนต่อผู้ถือหุ้นอย่างเหมาะสมในระยะยาวอย่างต่อเนื่อง

3. ต่อพนักงาน พนักงานเป็นทรัพยากรทางการจัดการที่มีความจำเป็นที่สุด ปรับปรุงอัตราค่าจ้าง, ผลตอบแทน ในอัตราที่เหมาะสมกับการเติบโตของบริษัทฯ จัดการขยายตำแหน่งให้เหมาะสม เพื่อรองรับกับปริมาณงานและเป้าหมายที่ต้องการการเติบโต ตามกลยุทธ์ การเจริญเติบโตนอกจากจะเป็นการเสริมบุคลากรเพื่อการบรรลุเป้าหมายและยังเป็นขวัญกำลังใจให้พนักงานตระหนักถึงโอกาสแห่งความก้าวหน้าเพื่อผลักดันการเติบโตของบริษัทฯ

4. ภาระกิจต่อผู้ขายปัจจัยการผลิตเน้นความสัมพันธ์ต่อกันในระยะยาว เคลื่อนไหวอย่างสม่ำเสมอ เป็นไปตามภาวะตลาดชุมชน หรือสังคมแวดล้อม เป็นภาระกิจที่บริษัท

๓ จำเป็นต้องให้ความสำคัญตั้งแต่ระดับหน่วยย่อย ไปจนถึงสังคมวัฒนธรรมระหว่างประเทศ โดยตั้งเป้าหมายเพื่อความสงบสุขของชุมชน

3.6.3 กำหนดเป้าหมาย (Goals) ผลลัพธ์ที่มีลักษณะเฉพาะเจาะจง คือ

1. ยอดขาย บริษัทที่มีวัตถุประสงค์ในการขยายยอดขายใน

ประเภทการค้าที่ 1	ผลิตจำหน่ายครบวงจร	เติบโต 30%
ประเภทการค้าที่ 2	การค้าตัวแทนจำหน่าย	เติบโต 40%
ประเภทการค้าที่ 3	ซื้อมา-ขายไป	เติบโต 20%
2. ผลกำไรเพิ่มขึ้น 30%
3. ผลตอบแทนการลงทุน ไม่ต่ำกว่า 15% ในประเภท 2 และ 3
ไม่ต่ำกว่า 25% ในประเภทการค้าที่ 1
4. เน้นเพิ่มความสามารถเฉพาะด้านแก่นักการตลาดและการพัฒนาผลิตภัณฑ์อาหารสำเร็จรูป และกึ่งสำเร็จรูป
5. กำไรขั้นต้น ไม่ต่ำกว่า 15% ของยอดขายจากประเภทการค้าที่ 2 และ 3 สำหรับการค้าประเภทที่ 1 กำไรขั้นต้นต้องไม่ต่ำกว่า 35%

3.6.4 กำหนดวัตถุประสงค์ (Objectives) เป็นผลลัพธ์ อันเป็นความพึงปรารถนาในหลายด้านดังนี้

1. ผลกำไร ให้ได้มากคุ้มทุนอย่างต่อเนื่องในระยะยาว และกำไรสูงสุด
ในบางโอกาสที่สภาวะเอื้ออำนวย
2. สร้างความพึงพอใจให้ลูกค้าประทับใจในการบริการ รวมทั้งมีโอกาส
ได้เลือกผลิตภัณฑ์ใหม่ๆ และการบริการใหม่ๆ อยู่ตลอดเวลา
3. ตั้งเป้าหมายการเติบโตของบริษัท เติบโตของตำแหน่งงานทั้งในแนว
ตั้งและแนวนอน ให้เหมาะสมกันทุกส่วนและรับกันกับการกำหนดวิสัยทัศน์และภารกิจ
4. พนักงานจะได้รับอัตราการเติบโตและเลื่อนตำแหน่งไปตามอัตราการ
เติบโตของบริษัทฯ
5. ความรับผิดชอบต่อสังคมสิ่งแวดล้อม เช่น ในด้านภาษีอากรด้านสังคม
รอบข้างที่ด้อยโอกาส ดำเนินธุรกิจภายใต้กรอบกฎหมาย ไม่ทำลายสิ่งแวดล้อมด้วยการฝ่าฝืนกฎ
ระเบียบทางสังคม

6. สร้างโอกาสในการบริหารงาน ทุกคนมีโอกาสเติบโต ในงานสายบริหารและมีส่วนร่วมในการทำงาน ร่วมตัดสินใจกำหนดแนวทางเดินของบริษัทฯ ในเรื่องสำคัญๆ

การวิเคราะห์ที่กำหนดแนวทางดำเนินกลยุทธ์ในกลยุทธ์เจริญเติบโต ด้วยสาเหตุที่มีจุดแข็งของบริษัท คือ

1. สินค้าหลากหลายครบวงจร
2. มีชื่อเสียงเป็นที่รู้จักมานาน
3. การเงินมั่นคง
4. เอกอภรณ์สินค้าเฉพาะตัว
5. ลูกค้าน่าเป็นกลุ่มกำลังซื้อ
6. พนักงานมีความชำนาญ
7. ระบบจัดการควบคุมดี

สิ่งแวดล้อมภายนอกเอื้ออำนวย คือ

1. เศรษฐกิจเริ่มฟื้น
2. กระแสวัฒนธรรมตะวันตก
3. ต่างชาติมาลงทุน ท่องเที่ยว
4. ค่าเงินบาทต่ำ
5. พันธมิตรคู่ค้า, ผู้ขายปัจจัยการผลิตมีความสัมพันธ์ที่ดี

การกำหนดกลยุทธ์

กลยุทธ์ระดับบริษัท (CORPORATE LEVEL STRATEGY)	ประเภทการค้าที่ 1 ผลิตจำหน่ายครบวงจร	ประเภทการค้าที่ 2 ตัวแทนจำหน่าย	ประเภทการค้าที่ 3 ซื้อมา - ขายไป
- GRAND STRATEGY กำหนดที่ GRAND STRATEGY	1.MARKET PENETRATION STRATEGY 2.VERTICAL INTEGRATION 3.HORIZONTAL INTEGRATION 4.DIVERSIFICATION 5.OTHER GROWTH STRATEGY	1.MARKET PENETRATION STRATEGY 2.VERTICAL INTEGRATION 3.HORIZONTAL INTEGRATION	1.MARKET PENETRATION STRATEGY 2.VERLICAL INTEGRATION
กลยุทธ์ระดับหน่วยธุรกิจ (BUSINESS LEVEL STRATEGY) -MILES AND SNOW ADAPTATION	ทุกประเภทการค้า 1. DEFENDER STRATEGY 2. PROSPECTOR STRATEGY 3. ANALYSIS STRATEGY 4. REACTOR STRATEGY		
-PORTER'S GENERIC COMPETITION STRETATION	2. DEFFERENTIATION STRATEGY 3. FOCUS STRATEGY	1. COST LEADERSHIP STRATEGY	
กลยุทธ์ระดับหน้าที่ (FUNCTION LEVEL STRATEGY)	ทุกประเภทการค้า 1. MARKETING 2. FINANCE 3. OPERATION 4. HUMAN RESOURCE 5. RESARCH AND DEVELOPMENT 6. INFORMATION RESOURCE		

3.6.5 กำหนดกลยุทธ์

3.6.5.1 กลยุทธ์ระดับบริษัท (Corporate Level Strategy)

3.6.5.1.1 Grand Strategy ใช้ Growth Strategy

- Market Penetration Strategy

ขยายตลาดในกลุ่มลูกค้าเดิมของบริษัท คือ โรงแรมชั้นหนึ่ง ร้านอาหารสินค้าเป็นสินค้าหลักของบริษัทโดยสร้างกิจกรรมร่วมกับลูกค้า จัดรายการส่งเสริมการขายให้โรงแรม เสนอสินค้าเป็น Package เป็น Set ในลักษณะของการจัด Function งานเลี้ยง เช่น รายการ Package เทศกาลปลาแซลมอนแถมไวน์ขาวจากฝรั่งเศส 1 ขวด ให้ทานแกล้มกับชีสจากนิวซีแลนด์ โดยจัดรายการหมุนเวียนไปตามกลุ่มลูกค้า หรือจะเรียกอีกอย่างหนึ่งว่า ใช้ Marketing Efforts ให้เข้มข้นขึ้นกว่าเดิม

- Vertical Integration

ตามที่ได้มีการอธิบายกลุ่มสินค้า และประเภทสินค้าของบริษัท จะเห็นได้ว่าบริษัทมีส่วนการผลิต ตั้งแต่ระดับพื้นฐาน คือ การเพาะปลูก และเลี้ยงสัตว์ มีทรัพยากรที่ดิน บุคลากร แรงงานที่ชำนาญในการผลิต อีกทั้งมี Outlet จัดจำหน่ายปลีกในห้างสรรพสินค้า และดำเนินธุรกิจ ร้าน Steak House อันเป็นการขยายตัวในมิติในแนวตั้ง คือ ลงลึกลงในการผลิตขั้นพื้นฐาน จุดหลักคือ การผลิตโคขุน การผลิตผักปลอดสารพิษ การผลิตไม้ดอกกิ่งหนาวในเขตฟาร์มบริษัทซึ่งเป็นที่สูงจากระดับน้ำทะเลและเหมาะกับการเพาะปลูกพืชผักดังกล่าว ผลผลิตหรือสินค้าทั้งหมดดังกล่าวในกลุ่มนี้ถูกแปรรูป บรรจุหีบห่อ และจัดจำหน่ายถึงร้านอาหาร โรงแรม หรือบางส่วนถึงมือผู้บริโภคโดยตรง

- Horizontal Integration

กลยุทธ์ประสมประสานในแนวนอนจะใช้นั้นหนักในกลุ่มสินค้าประเภท 2 และประเภท 3 โดยขยายชนิดสินค้าที่เกี่ยวข้องให้มากขึ้น หาสินค้าใหม่ๆ จากผู้ผลิตหรือผู้นำเข้า ตามเอกลักษณ์เดิมของบริษัท คือ เป็นสินค้าเฉพาะกลุ่มและมีผู้ค้าน้อยราย

- Diversification

กลยุทธ์การขยายธุรกิจใช้นั้นหนักในประเภทการค้าที่ 1 กล่าวคือ กระจายตัวทั้งการผลิต พันธมิตรร่วมผลิต เช่น การส่งเสริมการเลี้ยงโคขุนให้เกษตรกรโดยเสริมวิชาการ สิ่งที่เกษตรกรได้รับคือรายได้ที่เพิ่มขึ้น ผู้บริโภคได้รับสินค้าที่มีคุณภาพ และปลอดภัย

ขยายสินค้าทั้งผลิตภัณฑ์ใหม่และผลิตภัณฑ์เดิม กระจายตัวสู่ลูกค้าระดับกลางลงมาถึงล่าง คือ การขยายกลุ่มเป้าหมายเพิ่มขึ้น จากเดิมที่เน้นลูกค้าระดับสูงและกลางรวมทั้งกระจายการค้าสู่กลุ่มลูกค้าที่เป็นสถานที่ท่องเที่ยวตากอากาศตาม Resort ที่มีอยู่มากมายในเขตจังหวัดเชียงใหม่ เชียงราย แม่ฮ่องสอน

- Other Growth Strategy

กลยุทธ์การเจริญเติบโตด้านอื่นเป็นทางเลือกมากขึ้นที่ไม่ควรมองข้าม โดยอาศัยทรัพยากรที่มีอยู่แล้วเช่นที่ดินที่มีศักยภาพการผลิตทางการเกษตร ค่อนข้างอุดมสมบูรณ์จึงเป็นทางเลือกใหม่ กรณีผลิตวัตถุดิบเกษตรเพื่อป้อนโรงงานอุตสาหกรรม ในลักษณะ Contracted Farm หรือรับจ้างปลูกทดสอบพันธุ์พืชต่างๆ จากบริษัทเกษตรข้ามชาติน่าจะเป็นแนวทางที่ดี เนื่องจากได้เปรียบในแง่ทำเลที่ตั้งและเป็นการบริการที่ต้องใช้วิชาการความรู้เฉพาะทางทำให้ค่าบริการเป็นลักษณะมืออาชีพ ซึ่งให้ค่าตอบแทนการทำงานสูง

ศักยภาพของบริษัทที่ยังใช้ไม่ได้เต็มที่อีกอย่าง คือ ห้องเย็นซึ่งสามารถพัฒนาเป็นการจัดเก็บสินค้าอาหารสด ซึ่งต้องเก็บในห้องเย็นตลอดเวลา เพื่อการเก็บรักษา ราคาพืชผลการเกษตร เช่น มันฝรั่ง หอมใหญ่ ซึ่งราคาถูกมากในฤดูเก็บเกี่ยว แต่จะแพงมาเมื่อหมดฤดูเก็บเกี่ยว

3.6.5.2 กลยุทธ์ระดับหน่วยธุรกิจ (Business Level Strategy)

โมเดลที่ใช้ในการช่วยพิจารณาในการกำหนดกลยุทธ์ มี 2 โมเดล คือ

3.6.5.2.1 Miles And Snow's Adaptation Model

เป็นขั้นตอนต่อจากกลยุทธ์ระดับบริษัท ฝ่ายบริหารจำเป็นต้องกำหนดกลยุทธ์ระดับหน่วยธุรกิจย่อยลงมาจากระดับบริษัท แบ่งเป็น 4 กลยุทธ์ ดังนี้

1. Defender Strategy เป็นการดำเนินกลยุทธ์ในลักษณะอนุรักษ์นิยม คือ ป้องกันตัวจากสภาพแวดล้อมภายนอกที่เปลี่ยนแปลง และไม่สามารถควบคุมได้ สำหรับบริษัทฯ กลยุทธ์หน่วยธุรกิจ ในทุกหน่วยธุรกิจต้องเข้าใจและเป็นกลยุทธ์เพื่อความปลอดภัยในหน่วยงาน และควรปรับปรุงประสิทธิภาพภายใน เพิ่มนโยบายรัดเข็มขัด

2. Prospector Strategy ในบางประเภทการค้า เช่นสินค้าประเภทที่ 1 ของบริษัท จำเป็นต้องมีการพัฒนาการแสวงหาผลิตภัณฑ์ใหม่และตลาดใหม่ ส่งเสริมการเติบโต และขยายตัว ซึ่งตรงกันข้ามกับ กลยุทธ์ Defender Strategy

3. Analyzer Strategy ใช้กลยุทธ์คงที่ในธุรกิจหลักแต่แสวงหาความเปลี่ยนแปลงอาจจะเป็นการเติบโตอย่างรวดเร็ว ในธุรกิจประเภทดาวรุ่ง เป็นการผสมผสาน รักษา เกณฑ์ แต่ต้องคำนึงถึงความเติบโตของประเภทธุรกิจที่มีโอกาส

4. Reactor Strategy เป็นกรณีที่ใช้สำหรับเหตุการณ์ไม่ได้คาดหวังไว้ และเป็นการแก้ปัญหาเฉพาะตัว เป็นการปรับตัวรองรับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลง

กลยุทธ์ (STRATEGY)	ทัศนคติด้านสิ่งแวดล้อม (PPROACH TO ENVIRONMENT)	ความเสี่ยง (RISK)
1. ผู้ป้องกัน (DEFENDER)	ภายใต้สภาพแวดล้อมที่คงที่ ผู้ป้องกันจะเลือกขอบเขตจำกัดที่จะเจาะจงตลาดและป้องกันการขึ้นกับการควบคุมที่เคร่งครัดเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพ	ผู้ป้องกันไม่สามารถตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพของสภาพแวดล้อมเทคโนโลยีผลิตภัณฑ์หรือตลาดได้รวดเร็ว
2. ผู้แสวงหา (PROSPECTOR)	ภายใต้สภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงผู้แสวงหาต้องค้นหาผลิตภัณฑ์ใหม่และโอกาสจากตลาดต้องยืดหยุ่นและตอบสนองต่อสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลง	ผู้แสวงหาจะยอมรับความสามารถสร้างกำไรต่ำเมื่อเทียบกับต้นทุนที่ใช้ในทรัพยากรเพื่อสร้างนวัตกรรมจากการเปลี่ยนแปลงของสิ่งแวดล้อมจากความไม่มีประสิทธิภาพในการใช้เทคโนโลยีต่างๆ
3. ผู้วิเคราะห์ (ANALYZER)	ภายใต้สภาพแวดล้อมที่มีลักษณะคงที่และเปลี่ยนแปลงผู้วิเคราะห์จะใช้หลักนวัตกรรมในขณะเดียวกันก็รักษาลูกค้าเดิมเอาไว้จึงต้องการความสมดุลระหว่างความยืดหยุ่นและความคงที่	ผู้วิเคราะห์จะมีความเสี่ยงกับความไม่มีประสิทธิภาพเพราะไม่สามารถตอบสนองต่อความมั่นคงหรือการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมที่สำคัญ
4. ผู้ตอบโต้ (REACTOR)	ในสถานการณ์สภาพแวดล้อมใดก็ตามกลุ่มที่จะใช้กลยุทธ์ไม่คงที่จะมีตอบสนองในลักษณะที่ไม่แน่นอนและไม่เหมาะสม	ผู้ก่อให้เกิดความเปลี่ยนแปลงมีความเสี่ยงจากการทำงานที่ไม่เหมาะสมเพราะไม่สามารถโต้ตอบกับความเหมาะสมหรือความสอดคล้องกับสถานการณ์หรือสภาพแวดล้อม

3.6.5.2.2 Porter's Generic Competitive Strategies

จะต้องประเมินซ้ำเกี่ยวกับภารกิจ การกำหนดปฏิบัติการระหว่างกันของสภาพแวดล้อม การกำหนดและรักษาตลาดที่เป็นไปได้ของผลิตภัณฑ์ การจัดการสภาพแวดล้อมภายในที่ทำให้กลยุทธ์ระดับธุรกิจประสบความสำเร็จ แม้ว่าสภาพแวดล้อมภายนอกจะเป็นอุปสรรคต่อความสามารถในการจัดการแต่การใช้โมเดลการปรับตัวจะแย้งว่าผู้บริหารระดับสูงจะสามารถใช้กลยุทธ์นี้ให้กับองค์การปรับตัวได้อย่างสำเร็จและมีการทำงานด้วยดี กลยุทธ์การแข่งขันตามหลักของ Porter เป็นการวิเคราะห์โครงสร้างงานในการกำหนดกลยุทธ์ระดับหน่วยธุรกิจ ซึ่งแบ่งเป็น 3 ส่วน ดังนี้

1. Cost Leadership Strategy เป็นกลยุทธ์ที่ใช้เพื่อสร้างข้อได้เปรียบทางการแข่งขัน (Competitive Advantage) เป็นกลยุทธ์ที่ใช้ต้นทุนต่ำกว่าคู่แข่ง โดยเน้นประสิทธิภาพจากระบบบริษัทซึ่งใช้กลยุทธ์การแข่งขันที่มีการใช้ต้นทุนต่ำที่สุดเท่าที่จะทำได้ เพื่อจูงใจลูกค้าและสร้างกำไร ต้องมีการควบคุมต้นทุนด้านต่าง ๆ ควบคุมการจัดซื้อ สามารถลดราคาผลิตภัณฑ์ให้ต่ำกว่าคู่แข่งทำให้บริษัทสามารถสร้างส่วนครองตลาดและกำไรให้สูงขึ้นได้ โดยใช้กลยุทธ์ในสินค้าประเภทที่ 3 เป็นหลัก

2. Differentiation Strategy เป็นกลยุทธ์ที่บริษัทใช้เพื่อสร้างข้อได้เปรียบทางการแข่งขัน (Competitive Advantage) โดยมีสินค้าและบริการที่แตกต่างโดยเหนือกว่าคู่แข่งอย่างชัดเจน กลยุทธ์การแข่งขันซึ่งบริษัทสร้างความแตกต่างในผลิตภัณฑ์ที่ให้ลูกค้ารับรู้ว่ามีความแตกต่างที่เด่นชัดจากคู่แข่ง สามารถสร้างความแตกต่างของผลิตภัณฑ์โดยถือเกณฑ์เทคโนโลยี การให้บริการลูกค้าการออกแบบผลิตภัณฑ์ การจัดจำหน่ายและบริการตัดแต่ง ให้ความรู้ในเรื่องส่วนของเนื้อโคขุนที่เหมาะสมในการประกอบอาหารแต่ละชนิด ซึ่งมีความหมายสำหรับลูกค้า เมื่อลูกค้าเชื่อว่าผลิตภัณฑ์เหล่านั้นแตกต่างจากผลิตภัณฑ์ของคู่แข่ง เขาจะเต็มใจและพร้อมที่จะซื้อในราคาที่สูง ประโยชน์จากกลยุทธ์การสร้าง ความแตกต่างนี้ คือ ความภักดีจากลูกค้าและกำไรที่สูงขึ้น เภยัญการแข่งขันที่เลียนแบบ กลยุทธ์นี้ใช้ในประเภทสินค้าประเภทที่ 1 ผลิตและจำหน่ายครบวงจร

3. Focus Strategy เป็นกลยุทธ์ที่มุ่งเฉพาะส่วนตลาดเพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้าที่เหนือกว่าคู่แข่งในกลยุทธ์ระดับหน่วยธุรกิจ กลยุทธ์ที่จำเป็นจะต้องใช้ จะใช้หลายกลยุทธ์ผสมผสานกันไปในแต่ละสภาพแวดล้อมภายนอกและภายในที่เปลี่ยนแปลง บริษัทภายใต้การจัดการ และตัดสินใจ ต้องเลือกแต่ละกลยุทธ์ให้เหมาะสมกับสถานการณ์ แต่อย่างไรก็ตามยังคงเน้นหนัก ในกลยุทธ์ด้านบวก คือเติบโตและหันทิศทางมาในเรื่องการปรับ

เปลี่ยนเน้นประสิทธิภาพ ลดต้นทุนหรือใช้กลยุทธ์ผู้แสวงหามากกว่ากลยุทธ์ป้องกันตัว (Defender Strategy)

3.6.5.3 กลยุทธ์ระดับหน้าที่ (Function Level Strategy)

เป็นกลยุทธ์บริษัทระดับที่ 3 ซึ่งเกี่ยวข้องกับการพัฒนากลยุทธ์ระดับหน้าที่เพื่อให้การสนับสนุนการบริหารกลยุทธ์ระดับหน่วยธุรกิจ กลยุทธ์ระดับหน้าที่มีขอบเขตที่แคบกว่ากลยุทธ์ระดับหน่วยธุรกิจ เพราะแต่ละกลยุทธ์จะเกี่ยวข้องกับส่วนของกลยุทธ์ระดับหน่วยธุรกิจ 6 ประการ

1. การตลาด (Marketing) การตลาดจะเป็นตัวสนับสนุนต่อหน่วยธุรกิจ โดยการใช้ปัจจัยการตลาด ผลิตภัณฑ์ ราคา รายการ ส่งเสริมการขาย ในกลยุทธ์หลักเจริญเติบโต ถือว่าการตลาดจะเป็นส่วนสำคัญที่ผลักดันสู่เป้าหมาย

2. การเงิน (Finance) ให้การสนับสนุนกิจกรรมตามกลยุทธ์หลัก วิเคราะห์ต้นทุนกำไร การจัดการด้านภาษี การบริหารทรัพยากรทางการเงินอย่างมีประสิทธิภาพ ตลอดจนพิจารณาแหล่งเงินทุนที่เพียงพอและมีต้นทุนในส่วนดอกเบี้ยต่ำที่สุด กิจกรรมเติบโตอย่างต่ำ 30% โดยเฉลี่ย จึงจำเป็นต้องเตรียมแหล่งทุนให้เพียงพอ จัดเตรียมจาก 2 ส่วน คือ เพิ่มทุน และกู้ยืมจากสถาบันการเงิน ซึ่งปัจจุบันมีการส่งเสริมเงินกู้ในลักษณะ SME ซึ่งได้ดอกเบี้ยต่ำกว่าปกติซึ่งกิจการบริษัทเข้าข่ายได้รับสินเชื่อ ดังกล่าว

3. การปฏิบัติการ (Operations) ส่วนที่จะเพิ่มการปฏิบัติการ มีการเพิ่มการบริการส่งให้ถึงผู้บริโภคระดับครัวเรือน (Home Delivery) เพิ่มคลังสินค้า เพื่อรองรับผลิตภัณฑ์ใหม่ ๆ ที่จะผลิตเพิ่ม และที่จะรับตัวแทนจำหน่ายเพิ่ม เพิ่มอุปกรณ์เครื่องมือบางอย่าง ในส่วนผลิตให้ทันสมัยและรวดเร็วขึ้น เช่น เครื่องบดเนื้อ และเครื่องปั่นแฮมเบอร์เกอร์ ซึ่งสามารถผลิตได้รวดเร็วและจำนวนมากกว่าเดิม

ในแง่การปฏิบัติงานฟาร์ม ส่งเสริมความรู้ด้านวิชาการแก่ผู้เลี้ยงเนื่องจากการเลี้ยงจะมีการขยายตัวอย่างมากในอนาคต โดยเฉพาะเกษตรกรที่เลี้ยงโคเพื่อป้อนตลาดล่างเริ่มเปลี่ยนมาผลิตโคขุนให้บริษัท เพราะมีรายได้มากกว่าการเลี้ยงโคตลาดล่าง ซึ่งเป็นความจำเป็นต้องเพิ่มบุคลากรที่ให้ความรู้แก่เกษตรกรและให้คำแนะนำพร้อมทั้งควบคุมตรวจสอบคุณภาพการผลิตไปด้วย

4. ทรัพยากรด้านมนุษย์ (Human Resources) เพื่อเป็นการสนับสนุนกลยุทธ์ระดับธุรกิจ จึงพัฒนากลยุทธ์ทรัพยากรมนุษย์ โดย เสริมทีมงานขาย ส่งเสริมการขาย จัดอบรมความรู้ในเรื่องการขาย และความรู้เอกลักษณ์ของสินค้า ในส่วนการผลิตจัดอบรม การพัฒนาผลิตภัณฑ์ เน้นเรื่องความสะดวก หลักอนามัย และการผลิตสินค้าใหม่ ๆ ส่วนการจูงใจในด้าน

เงินเดือน ค่าตอบแทนจะมีมากตามการเจริญเติบโตของบริษัท นอกจากนี้ยังใช้ความพอใจจากลูกค้าเป็นแรงจูงใจ การได้รับบริการที่ดี พัฒนาผลิตภัณฑ์ ต่อเนื่อง คำชมจากลูกค้าจึงเป็นกำลังใจอย่างหนึ่งให้บุคลากรของบริษัทฯ

5. การวิจัยพัฒนา (Research and Development) บริษัทขาดกลยุทธ์ด้านนี้อยู่บ้าง มีความจำเป็นต้องพัฒนาเพิ่มเติมอย่างเร่งด่วนเพื่อเป็นการเสริมเทคโนโลยีให้ทีมงาน โดยเฉพาะทีมขาย ที่จะสามารถมีผลิตภัณฑ์ใหม่ ๆ ทันสมัย ทำตลาดตลอดเวลา หรือวิจัยพัฒนาวิธีการนำเสนอ การบรรจุหีบห่อให้ทันสมัย สะดุดตา นำรับประทานรวมทั้ง วิทยาการด้านเก็บรักษา ให้คงคุณภาพสดใหม่ จนถึงผู้บริโภค วิจัยหาวิธีการในการขนส่ง ให้สูญเสียน้อยที่สุด โดยเฉพาะพืชผักและดอกไม้ซึ่งตลาดส่วนหนึ่งต้องขนส่งถึงกรุงเทพฯ หรือสู่เขตเมือง

6. ทรัพยากรข้อมูล (Information Resources) ยุคการประกอบธุรกิจสมัยใหม่เน้นว่ารวดเร็วการแข่งขันสูงขึ้น ความแม่นยำรวดเร็วของข้อมูลข่าวสารจะเป็นตัวตัดสินแพ้ชนะ เริ่มตั้งแต่ข้อมูลภายในบริษัท พัฒนาวิธีการรวบรวมข้อมูล วิเคราะห์ข้อมูล และวิธีการนำเสนอ ข้อมูล หรือสื่อสารสู่ทุกแผนกของบริษัทฯ อย่างทั่วถึง ปัจจุบันใช้คอมพิวเตอร์มีบทบาทสำคัญ ในการทำหน้าที่ดังกล่าวซึ่งทำได้รวดเร็วและถูกต้อง แต่ยังคงจำเป็นต้องมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

3.6.6 ปฏิบัติตามกลยุทธ์ที่กำหนด (Implementation of the Strategy)

3.6.6.1 การวางแผน (Planning)

ตามการกำหนดเป้าหมายกลยุทธ์ วางแผนงานให้สอดคล้องกับเป้าหมายตลอดจนประสานงานกิจกรรมต่าง ๆ ให้ผู้บริหารทุกระดับเข้าใจในทิศทางเดียวกัน แผนงานจะเกี่ยวข้องกับ การจัดสรรงบประมาณทรัพยากรการบริหารให้เหมาะสมกับเป้าหมาย และสอดคล้องกับกลยุทธ์ด้านอื่นของบริษัทไม่ซ้ำกัน หรือเกิดความขัดแย้งในระหว่างระดับต่าง ๆ หรือหน้าที่ที่แตกต่างกัน

3.6.6.2 การจัดการ (Organizing)

จัดโครงสร้างบริษัทให้เป็นไปตามที่ได้วางแผนไว้ จัดบุคลากรเข้าตามแผนงานที่ได้มีการวางแผนเพิ่มเติมไว้ เช่น ฝ่ายส่งเสริมการขาย จัดสรรแบ่งทรัพยากรในรูปแบบประมาณอย่างทั่วถึง ยุติธรรม เพื่อบรรลุเป้าหมายงบประมาณ เน้นหนักในกลยุทธ์เติบโต จึงเน้นใช้ในทางด้านการตลาดและวิจัยพัฒนา ผลิตภัณฑ์ การบรรจุหีบห่อ ใช้ทรัพยากรในการเพิ่มทักษะของบุคลากร เน้นความร่วมมือร่วมกัน

3.6.6.3 การชักนำ (Leading)

เป็นกระบวนการระหว่างการปฏิบัติงานที่ยาวนานและมีความต่อเนื่องโดยตลอด จึงต้องมีหลักทฤษฎี ที่ยึดปฏิบัติโดยต่อเนื่องให้บุคลากรเกิดแรงจูงใจที่จะดำเนินกลยุทธ์ที่ได้วางไว้ให้ไปสู่เป้าหมายร่วมกัน แนวทางของบริษัทเป็นไปลักษณะทฤษฎี Y คือให้ความสำคัญกับกับความรู้ สึกของพนักงาน สร้างแรงจูงใจด้วยผลตอบแทน ในหลายรูปแบบมีการสื่อสารภายในบริษัทฯ ที่ชัดเจนทั่วถึงทั้งบริษัท มีการให้ความสำคัญในสถานะผู้นำของบุคลากรระดับต่าง ๆ

3.6.6.4 การควบคุม (Controlling)

เพื่อให้การจัดสรรทรัพยากรและกระบวนการในการปฏิบัติตามกลยุทธ์ เป็นไปอย่างตรงเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ จำเป็นต้องมีเทคนิคและเครื่องมือในการตรวจสอบ กลยุทธ์ ว่ามีการปฏิบัติอย่างถูกต้องตามกลยุทธ์ตามงบประมาณและตรงตามเวลาที่วางไว้หรือไม่ ดำเนินงานติดตามความก้าวหน้าในทางปฏิบัติแยกเป็นประเภทการค้า ซึ่งในแต่ละส่วนมีหัวหน้างานรับผิดชอบ และมี พนักงานควบคุมดูแลอยู่แล้ว

3.6.7 การรักษารควบคุมกลยุทธ์ (Maintain Strategy Control)

เป็นกระบวนการกำหนดกฎเกณฑ์เพื่อให้แน่ใจว่า การปฏิบัติการประสบผลสำเร็จตามแผนกลยุทธ์หรือไม่ พิจารณาว่ามีผลกระทบจากสิ่งแวดล้อมภายนอก และ กลยุทธ์ภายในบริษัทอย่างไร มีการเปลี่ยนแปลงในแผนกลยุทธ์หรือรับทราบและปรับตัวได้ทันการณ์ ในขณะที่ความเปลี่ยนแปลงยังอยู่ในระดับหน้าที่ (Functional Level) ซึ่งจะสามารถเข้าปรับแก้ไขกับบุคลากรในส่วนของหน้าที่นั้น ๆ ได้ทันการณ์ก่อนที่จะมีปัญหาผิดพลาด ไปถึงแผนกอื่นๆ หรือหน่วยธุรกิจอื่นๆ

สิ่งที่มีความสำคัญในการรักษารควบคุมกลยุทธ์ คือ ปัจจัยผลสำเร็จของการดำเนินกลยุทธ์บริษัทว่ามีการประเมินเพื่อปรับแผนกลยุทธ์ในรายละเอียดทุกเดือน โดยอาศัยข้อมูลยอดขายที่รายงานแยกตามชนิดของสินค้าและในแต่ละประเภทการค้า

3.7 การวิเคราะห์ SWOT Analysis

จากการวิเคราะห์จุดแข็ง (Strengths) จุดอ่อน (Weaknesses) ภายในบริษัท และวิเคราะห์สภาพภายนอกในแง่โอกาส (Opportunities) อุปสรรค (Threats) รวมความเป็นลักษณะของ SWOT Analysis ซึ่งการจำแนกโอกาสและอุปสรรคเป็นสิ่งทำได้ยาก เพราะทั้งสองสิ่งสามารถเปลี่ยนกลับ

ซึ่งกันและกันเมื่อสถานการณ์เปลี่ยนแปลงไป ซึ่งการเปลี่ยนแปลงอาจทำให้สถานการณ์ที่เคยเป็นโอกาสกลับเป็นอุปสรรคได้ และในทางกลับกันอุปสรรคอาจกลับกลายเป็นโอกาสเช่นกัน ด้วยเหตุนี้บริษัทมีความจำเป็นอย่างยิ่งจะต้องปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ของตนให้ทันการเปลี่ยนแปลงของสถานการณ์แวดล้อม ดังนั้นเมื่อวิเคราะห์สถานการณ์ได้แล้วการกำหนดกลยุทธ์ต้องกระทำโดยต่อเนื่องและรวดเร็วเพื่อให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงที่อาจจะเกิดขึ้นได้ตามกระแสโลกที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ดังนั้นการวิเคราะห์ที่กำหนดกลยุทธ์หลักของบริษัทในจุดกลยุทธ์เติบโตในลักษณะค่อนข้างก้าวกระโดด เนื่องด้วยเหตุที่สินค้าของบริษัทมีความหลากหลาย ในลักษณะของรูปแบบสินค้ากล่าวคือ จะแยกการดำเนินกลยุทธ์ตามรูปแบบการค้าของบริษัท คือ แบ่งเป็น 3 ประเภทการค้า ที่แตกต่างกันดังนี้

จุดแข็ง (Strengths)	จุดอ่อน (Weaknesses)
<ul style="list-style-type: none"> - สินค้าหลากหลายครบวงจร - เป็นที่รู้จักมานาน - การเงินมั่นคง - เอกลักษณ์เฉพาะตัว - ลูกค้านับเป็นกลุ่มที่มีกำลังซื้อ - พนักงานมีความชำนาญ - ระบบจัดการควบคุมที่ดี 	<ul style="list-style-type: none"> - ขนาดเล็กและเป็นระดับภูมิภาค - ขาดแคลนบุคลากรระดับบริหาร - การวิจัยพัฒนา ผลิตภัณฑ์ไม่เพียงพอ
โอกาส (Opportunities)	อุปสรรค (Threats)
<ul style="list-style-type: none"> - เศรษฐกิจเริ่มฟื้น - กระแสนิยมตะวันตก - ต่างชาติมาลงทุน + ท่องเที่ยว - ผู้ขายสินค้าไม่ขาดแคลน - คู่แข่งประสบปัญหาเศรษฐกิจ - อยู่ในเมืองท่องเที่ยวอันดับต้น - พันธมิตรให้ความเชื่อถือ - ลูกค้าให้ความเชื่อถือ 	<ul style="list-style-type: none"> - ทุนค่าปลี๊กข้ามชาติ - แฟรนไชส์ข้ามชาติ - สินค้าทดแทนในท้องถิ่น - ตลาดส่วนใหญ่ ฟังการท่องเที่ยวซึ่งมี นอกฤดูท่องเที่ยวหรือในฤดูท่องเที่ยว - วัตถุดิบด้านเกษตรราคาแปรปรวน