

การศึกษาเรื่องปัญหาและกำหนดกลยุทธ์เพื่อสร้างรายได้เปรียบ
ในการแข่งขัน ของ บริษัท เนิร์ฟ จำกัด

วิสา วจิราหงส์

การศึกษาค้นคว้าด้วยตนเองเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต
สาขาวิชาการประกอบการ
บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย
ปีการศึกษา 2554
ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยหอการค้าไทย

หัวข้อการศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง	การศึกษาเรื่องปัญหาและกำหนดกลยุทธ์ เพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน ของ บริษัท เนิร์ฟ จำกัด
ชื่อผู้ศึกษา	นายวิสา วชิราวุฒย์
ปริญญา	บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต
สาขาวิชา	การประกอบการ
อาจารย์ที่ปรึกษา	อาจารย์ ดร.พีรพงษ์ พุศิริ
ปีการศึกษา	2554

บทคัดย่อ

การศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง เรื่อง การศึกษาเรื่องปัญหาและกำหนดกลยุทธ์เพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน ของ บริษัท เนิร์ฟ จำกัด มีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อศึกษาปัญหา, สาเหตุ และปัจจัยที่ทำให้เกิดความผิดพลาดในการดำเนินงานขององค์กร 2) เพื่อศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลที่สร้างให้เกิดความพึงพอใจในการบริการ 3) เพื่อศึกษาวิเคราะห์ สภาพแวดล้อม ภายในและภายนอก การดำเนินกลยุทธ์ทางการบริหารจัดการ และการตลาด ให้สามารถรักษา ส่วนแบ่งทางการตลาด และเป็นการสร้างโอกาสในการที่จะช่วงชิงส่วนแบ่งทางการตลาดจาก คู่แข่งพร้อมทั้งออกแบบเครื่องมือในการติดตามวัดผลอย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผลที่ยั่งยืน 4) เพื่อกำหนดกลยุทธ์ในการขยายตลาดให้กับองค์กรได้อย่างเหมาะสม มีระเบียบวิธี การศึกษา คือ การศึกษาครั้งนี้ ใช้วิธีการศึกษาเชิงคุณภาพ (Qualitative Independent Study) ตามกรอบกระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ โดยแบ่งการศึกษาออกเป็น 2 ส่วน ได้แก่ การศึกษา แบบปฐมภูมิ (Primary Study) โดยการทำการสัมภาษณ์กลุ่มลูกค้า และสัมภาษณ์พนักงาน ตลอดจนเจ้าของกิจการ และการศึกษาข้อมูลแบบทุติยภูมิ (Secondary Study) ที่รวบรวมข้อมูล ภายในองค์กร และสภาพแวดล้อมการแข่งขันต่างๆ แล้วนำผลที่ได้จากการศึกษาทั้ง 2 ส่วน มาสรุปประมวลผลตามกระบวนการวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ และตามกระบวนการกำหนดกลยุทธ์ เพื่อนำข้อมูลที่ได้มาพัฒนาการศึกษา วิเคราะห์ และสรุปเป็นข้อเสนอแนะเพื่อให้องค์กรได้รับข้อมูล ที่มีประสิทธิภาพสูงสุด ผลการศึกษา พบว่า จากการที่กลยุทธ์ระดับบริษัท (Corporate Strategy) ที่มุ่งเน้นการสร้างคุณภาพการบริการ และความพึงพอใจให้เกิดขึ้นกับกลุ่มลูกค้าของ องค์กร และกลยุทธ์ในระดับธุรกิจ (Business Strategy) ที่สนับสนุนกลยุทธ์ระดับบริษัทในการ

สร้างความแตกต่างด้านการบริการ คุณภาพการบริการเพื่อไปสู่เป้าหมายเดียวกันคือการสร้างความพึงพอใจให้เกิดขึ้น ดังนั้น กลยุทธ์ระดับหน้าที่ที่สำคัญในการพัฒนาตามแนวของกลยุทธ์ระดับบริษัท และระดับธุรกิจ จึงต้องมีการปรับปรุงและพัฒนากลยุทธ์การตลาดโดยปรับปรุงกลยุทธ์ส่วนผสมการตลาดบริการ 7P's เพื่อระดับคุณภาพการบริการ และวางแผนกระบวนการบริการที่มีความชัดเจนมากยิ่งขึ้น

กิตติกรรมประกาศ

การศึกษาค้นคว้าด้วยตนเองเรื่องนี้สำเร็จได้ด้วยความกรุณาจาก อาจารย์ ดร.พีรพงษ์ พุศิริ อาจารย์ที่ปรึกษาการศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง ที่ได้ให้ความกรุณาแนะนำ ตรวจสอบตราและแก้ไขเนื้อหา ให้กำลังใจในการทำการศึกษาค้นคว้าด้วยตนเองในครั้งนี้ ตลอดจนคณาจารย์ของ มหาวิทยาลัยหอการค้าไทยและอาจารย์พิเศษทุกท่านที่ได้ถ่ายทอดวิชาความรู้อันมีค่าต่อผู้ศึกษา รวมถึงเจ้าหน้าที่บัณฑิตวิทยาลัยที่มีส่วนช่วยเหลือจนงานศึกษานี้เสร็จสมบูรณ์

ขอขอบพระคุณผู้บังคับบัญชาและอดีตผู้บังคับบัญชาทุกท่าน รวมถึงพี่ๆที่ร่วมงานทุกคนที่ให้เวลาและโอกาสในการให้ข้อมูลที่สำคัญหลายประการที่เป็นประโยชน์ต่อการวิเคราะห์ และยังคงเป็นกำลังใจให้คำปรึกษาเป็นอย่างดีตลอดมา

ขอขอบพระคุณตำราต่าง ๆ และแหล่งข้อมูล que ผู้ศึกษาได้นำมาใช้เพื่อประกอบในการศึกษา วิเคราะห์ เพื่อช่วยให้งานศึกษานี้สำเร็จลุล่วงลงได้

สุดท้ายนี้หากการค้นคว้าด้วยตนเองนี้มีข้อผิดพลาดประการใด ผู้ศึกษาต้องขออภัยมา ณ ที่นี้ด้วย

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อ	ง
กิตติกรรมประกาศ	ฉ
สารบัญ	ช
สารบัญตาราง	ฅ
สารบัญภาพ	ญ
บทที่	
1. บทนำ	1
ความเป็นมา และภาพรวมขององค์กร	1
ปัญหาและลักษณะปัญหาที่เกิดขึ้นภายในองค์กร	4
ความสำคัญและผลกระทบของปัญหาที่เกิดขึ้นกับองค์กร	6
วัตถุประสงค์ของการศึกษา	7
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ	7
2. แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	9
การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกองค์กร (SWOT Analysis)	11
การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในองค์กร – 7S	12
การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร – PEST Analysis	17
การวิเคราะห์อุตสาหกรรม (Five Forces Analysis)	19

สารบัญ(ต่อ)

บทที่	หน้า
2. แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	
แนวคิดและทฤษฎีส่วนประสมทางการตลาดบริการ (7Ps).....	21
กลยุทธ์ระดับบริษัทและธุรกิจ (Corporate and Business Strategies) ...	28
เทคนิคที่ใช้ในการสร้างทางเลือกเพื่อกำหนดกลยุทธ์ระดับบริษัท	35
ทฤษฎีแรงจูงใจในการทำงาน	38
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	45
3. ระเบียบวิธีการวิจัย และการวิเคราะห์ผลการศึกษา.....	49
รายงานวิธีการศึกษาข้อมูลแบบปฐมภูมิ (Primary Study)	49
วิเคราะห์และประมวลผลการศึกษาตามกระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ ...	51
4. บทสรุป และข้อเสนอแนะ	87
สรุปการวิเคราะห์ข้อมูล	87
ข้อจำกัดในการศึกษา	89
ข้อเสนอแนะ	89
บรรณานุกรม	91
ภาคผนวก	93
ก. แบบสัมภาษณ์ลูกค้า	94
ข. แบบสัมภาษณ์องค์กร	97
ประวัติผู้ศึกษา	100

สารบัญตาราง

ตารางที่		หน้า
1.1	สถิติการทำงานที่ผิดพลาดเปรียบเทียบกับเกณฑ์ความผิดพลาด.....	5
3.1	การวิเคราะห์โอกาส/อุปสรรคสภาพแวดล้อมภายนอก ปัจจัยสภาพแวดล้อม ภายนอก – PEST Analysis.....	56
3.2	การวิเคราะห์จุดแข็ง/จุดอ่อนสภาพแวดล้อมภายใน Seven-S Framework of McKinsey Model	62
3.3	การวิเคราะห์โอกาส/อุปสรรคสภาพแวดล้อมภายนอก การวิเคราะห์ในการ แข่งขัน – 5 Forces Model	70
3.4	การวิเคราะห์ SWOT (SWOT Analysis).....	72
3.5	ตารางสรุปการวิเคราะห์ SWOT เพื่อใช้เป็นกลยุทธ์ในการดำเนินงาน.....	74
3.6	แนวทางการบริหารประสพการณ์จากความผูกพัน.....	84

สารบัญภาพ

ภาพที่		หน้า
1.1	โครงสร้างองค์กร.....	3
2.1	แผนผังก้างปลา.....	10
2.2	ตัวแบบ 7 ปัจจัย (Seven-S Framework of McKinsey Model).....	12
2.3	องค์ประกอบสภาพแวดล้อมภายใน.....	17
2.4	ตัวแบบ 5 ปัจจัยในการวิเคราะห์อุตสาหกรรม (Five Forces Model).....	19
2.5	ส่วนประสมทางการตลาด (7Ps).....	21
2.6	ทางเลือกในการกำหนดกลยุทธ์.....	37
3.1	แผนภูมิก้างปลาบริษัท เนิร์ฟ จำกัด.....	52
3.2	แมทริกซ์ความดึงดูดของอุตสาหกรรม-จุดแข็งของธุรกิจ.....	78

บทที่ 1

บทนำ

1. องค์กร และลักษณะธุรกิจขององค์กร

ชื่อองค์กร

บริษัท เนิร์ฟ จำกัด

ภาพรวมองค์กร

บริษัท เนิร์ฟ จำกัด เป็นบริษัทจำหน่ายอุปกรณ์คอมพิวเตอร์ ทั้งแบบซื้อมาขายไป และเป็นตัวแทนจำหน่ายอุปกรณ์บางยี่ห้อในพื้นที่จังหวัดนครราชสีมา ถือเป็นกิจการในรูปแบบวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ก่อตั้งโดยคุณจารุเวศน์ จันทโรจวงศ์ ซึ่งกิจการเกิดขึ้นจากการที่คุณจารุเวศน์ จันทโรจวงศ์ ได้มีความสนใจ และชื่นชอบการทำงานของระบบคอมพิวเตอร์ตั้งแต่สมัยเรียนหนังสือ โดยได้มุ่งมั่นที่จะเป็นผู้ที่มีความรู้ ความเชี่ยวชาญในระบบคอมพิวเตอร์ แต่ในขณะนั้นคอมพิวเตอร์ถือว่าเป็นอุปกรณ์ที่ทันสมัย และมีราคาแพง และยังไม่มีการใช้งานที่ครอบคลุมขณะที่ด้านการศึกษาเกี่ยวกับคอมพิวเตอร์ยังไม่มีเกิดขึ้นอย่างเป็นทางการเป็นรูปธรรมในสถาบันการศึกษา จึงทำให้ต้องเลือกในสาขาเทคโนโลยีอุตสาหกรรมก่อสร้าง ของมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา แต่ด้วยความที่มีใจรักในคอมพิวเตอร์ จึงทำการฝึกฝนพัฒนาศักยภาพของตนเองมาโดยตลอด ทั้งการฝึกฝนการประกอบเครื่องคอมพิวเตอร์ การซ่อมบำรุง และการเรียนรู้การทำงานในส่วนต่างๆ จนเป็นผู้หนึ่งที่มีองค์ความรู้ทางคอมพิวเตอร์เป็นอย่างดี

คุณจารุเวศน์ จันทโรจวงศ์ ได้เข้าสู่การทำงานในสายอาชีพที่ทำการศึกษ เป็นเวลาเกือบ 10 ปี ก่อนที่จะค้นพบตนเองถึงความสนใจในคอมพิวเตอร์ และไม่สามารถที่จะปล่อยวางได้ จึงได้ตัดสินใจลาออกจากการทำงาน และมุ่งหน้ากลับบ้านสู่จังหวัดนครราชสีมา อันเป็นสถานที่เกิดและที่ตั้งของครอบครัว โดยได้นำเงินลงทุนจำนวน 5 แสนบาทที่เป็นเงินเก็บ และทรัพย์สิน เช่น อาคาร ที่ดินที่เป็นของตนเองและครอบครัวเปิดร้านขายอุปกรณ์คอมพิวเตอร์ โดยเริ่มจากร้านค้าธรรมดาที่ให้บริการขายสินค้าคอมพิวเตอร์และอุปกรณ์ต่อลูกค้าโดยมุ่งมุ่งทำการค้าด้วยความซื่อสัตย์สุจริต และไม่เอาเปรียบลูกค้า และจากการที่จังหวัดนครราชสีมามีร้านค้าในลักษณะดังกล่าวน้อยราย ทำให้กิจการได้รับความสนใจเป็นอย่างดีคุณจารุเวศน์ จันทโรจวงศ์ จึงได้เริ่มการพัฒนาธุรกิจ จากการตอบรับเป็นตัวแทนจัดจำหน่ายให้กับบางผลิตภัณฑ์ในพื้นที่จังหวัดนครราชสีมาโดยเฉพาะ ซึ่งได้สร้างชื่อเสียงให้กับกิจการ และผลกำไรทางธุรกิจเป็นอย่างดี ปัจจุบันพบว่าคู่แข่งในตลาดน้อยราย ประกอบกับตลาดมีความต้องการ โดยเฉพาะในพื้นที่จังหวัด

ใกล้เคียง ซึ่งประชาชนใน 3 จังหวัดชายแดนภาคใต้ที่ได้มุ่งหน้าสู่พระราชวังเพื่อซื้อสินค้า คอมพิวเตอร์และส่วนประกอบ แทนการเดินทางไปยังอำเภอหาดใหญ่ ซึ่งอยู่ไกล และมีต้นทุน ค่าเดินทางสูงกว่า ทำให้คุณจารย์เวศน์ จันทโรจวงศ์ ผู้ซึ่งเป็นผู้ประกอบการที่มีวิสัยทัศน์ และกล้า ที่ก้าวหน้าในการทำธุรกิจ ตัดสินใจที่จะขยายธุรกิจไปยังอำเภออื่นๆ ในจังหวัดนราธิวาสเพื่อเป็น การทดลองตลาดก่อนที่จะมุ่งหน้าขยายไปยังจังหวัดใกล้เคียงอื่นๆ จึงกลายเป็นแนวทางในการ ก้าวไปสู่ความมั่งคั่งของกิจการในอนาคต ถึงแม้ว่าการดำเนินของบริษัท เนิร์ฟ จำกัด ได้ ดำเนินการมาเป็นอย่างดีในช่วงเริ่มต้นกิจการ แต่ ณ ปัจจุบัน บริษัท เนิร์ฟ จำกัด กำลังประสบ กับปัญหาด้านการให้บริการโดยพบว่า การบริการในปัจจุบันได้รับเสียงตอบรับด้านลบจากลูกค้า เป็นจำนวนมาก เช่น ปัญหาของการบริการหลังการขายเกิดขึ้นจากความล่าช้าในการบริการ ที่ ไม่สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้อย่างทันถ่วงที หรือไม่สามารถปฏิบัติงาน ให้บริการภายใต้กรอบระยะเวลาที่ได้กำหนดและแจ้งให้กับลูกค้าทราบไว้ล่วงหน้า นอกจากนี้ยังมี ปัญหาเกี่ยวกับการซ่อมบำรุงเครื่องคอมพิวเตอร์และอุปกรณ์ส่วนประกอบที่ไม่สามารถแก้ไข ปัญหาของความผิดพลาดของอุปกรณ์เหล่านั้นได้อย่างเรียบร้อย ทำให้ลูกค้าต้องเสียเวลา เดินทางกลับมารับบริการ และเกิดเสียงต่อว่าจากลูกค้ามายังองค์กร ปัญหาที่กล่าวถึงเป็นปัญหา ที่บริษัท เนิร์ฟ จำกัด กำลังประสบและมีความต้องการที่จะเร่งแก้ไขอย่างจริงจัง

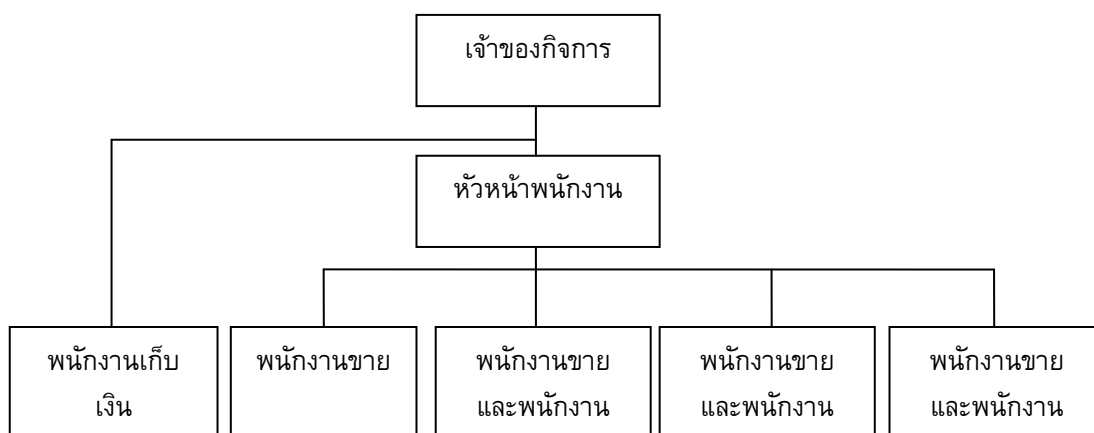
บริษัท เนิร์ฟ จำกัดประกอบธุรกิจ

ดำเนินธุรกิจจัดจำหน่ายอุปกรณ์คอมพิวเตอร์ ส่วนประกอบ การรับประกอบ คอมพิวเตอร์ และซ่อมบำรุง

ทุนจดทะเบียน และจำนวนพนักงาน

บริษัท เนิร์ฟ จำกัด มีทุนจดทะเบียนทั้งสิ้น 500,000 บาท และมีจำนวนพนักงาน ทั้งหมด 6 คน

โครงสร้างองค์กร



ภาพที่ 1.1 โครงสร้างองค์กร

กลุ่มลูกค้าหลักและส่วนแบ่งการตลาดขององค์กร

1. กลุ่มลูกค้าหลัก คือ องค์กร ธุรกิจ หน่วยงานราชการในพื้นที่อำเภอเมือง จังหวัดนราธิวาส
2. กลุ่มลูกค้ารอง คือ ประชาชนในพื้นที่อำเภอเมือง และอำเภอใกล้เคียงในจังหวัดนราธิวาส
3. กลุ่มลูกค้าทั่วไป คือ ประชาชนในพื้นที่จังหวัดใกล้เคียง เช่น ปัตตานี ยะลา เป็นต้น
หมายเหตุสำหรับส่วนแบ่งทางการตลาดขององค์กรไม่ได้มีการจัดทำไว้เนื่องจากมีธุรกิจประเภทเดียวกันกับองค์กรที่เป็นคู่แข่งเพียง 1 รายเท่านั้น

องค์กรอยู่ในอุตสาหกรรมหรือเกี่ยวข้องกับอุตสาหกรรม

1. อุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์ประเภทเครื่องคอมพิวเตอร์และส่วนประกอบ
2. อุตสาหกรรมซ่อมบำรุงอุปกรณ์อิเล็กทรอนิกส์
3. อุตสาหกรรมค้าปลีกสินค้าประเภทเครื่องคอมพิวเตอร์ และส่วนประกอบ
4. กลุ่มอุตสาหกรรมผู้แทนจำหน่ายสินค้าให้กับเจ้าของแบรนด์การค้าต่าง ๆ

สภาพการแข่งขันและคู่แข่งหลักขององค์กร

ธุรกิจจำหน่ายคอมพิวเตอร์ และอุปกรณ์ ถือว่าเป็นธุรกิจที่มีความรุนแรงทางการแข่งขันในระดับสูง เนื่องจากเป็นสินค้าเทคโนโลยีที่มีการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็ว การขายสินค้าจึงต้องมีการวางแผนจังหวะระยะเวลาในการขาย การตั้งราคา และการนำเสนอที่เหมาะสมจึงจะทำให้สามารถขายสินค้าได้ในพื้นที่นราธิวาส เนื่องจากพื้นที่ดังกล่าวประชากรมีรายได้จำกัดไม่

เหมือนกับพื้นที่กรุงเทพมหานครหรือจังหวัดขนาดใหญ่อื่นๆ ดังนั้นการเลือกสินค้าเข้ามาขายจึงต้องคัดสรรสินค้าที่มีคุณภาพขณะเดียวกันต้องมีราคาขายที่เหมาะสมต่อกำลังซื้อของประชากรในพื้นที่ ขณะที่หากลูกค้ามีความต้องการสินค้าที่มีราคาแพง คุณภาพสูงทางองค์กรจะต้องทำการเปิดรับคำสั่งซื้อและจัดเตรียมให้กับลูกค้าในภายหลัง

ในจังหวัดนราธิวาส มีคู่แข่งที่สำคัญเพียง 1 ราย คือ บริษัท นราคอมพิวเตอร์ ซึ่งเป็นคู่แข่งที่มีความใกล้เคียงกับองค์กร ทั้งรูปแบบการนำเสนอสินค้า ประเภทสินค้า และบริการ ซึ่งองค์กรได้ทำการแข่งขันกันอย่างรุนแรงทั้งเรื่องของราคาขายสินค้า และการบริการในการรับซ่อมบำรุง ตลอดจนบริการหลังการขาย ซึ่งทำให้เกิดการแข่งขันแย่งลูกค้าและส่วนแบ่งทางการตลาดกันอย่างต่อเนื่อง โดยสังเกตได้จากการที่องค์กรและคู่แข่งได้มีการนำกลยุทธ์การโฆษณาประชาสัมพันธ์กันตลอดระยะเวลาในช่วงต่างๆ ถึงอย่างนั้นองค์กรก็สามารถที่จะรับมือและรักษายอดขายได้ตามมาตรฐานมาโดยตลอด จนอาจกล่าวได้ว่าองค์กรมีความสามารถทางการแข่งขันเหนือกว่าคู่แข่ง เพราะเป็นธุรกิจที่สร้างโดยคนในพื้นที่ และการบริการที่มีคุณภาพ

2. ปัญหาและลักษณะปัญหาที่เกิดขึ้นภายในองค์กร

ณ ปัจจุบัน องค์กรมีแนวคิดที่จะขยายตลาด โดยการขยายกิจการไปยังพื้นที่อำเภอ และจังหวัดใกล้เคียงแต่พบว่ายังมีปัญหาเกิดขึ้นหลายส่วนที่อาจทำให้การขยายตลาดไม่ประสบผลสำเร็จ และเป็นที่ยกยวของผู้บริหาร ปัญหาดังกล่าวส่วนหนึ่งมาจากการที่ผู้บริหารมีความสามารถทางคอมพิวเตอร์ แต่ขาดทักษะทางการจัดการในการวิเคราะห์ วางแผนการจัดการเชิงกลยุทธ์ในการขยายกิจการได้อย่างเหมาะสม และมีประสิทธิภาพ อีกส่วนเป็นปัญหาในเรื่องของบุคลากรและการจัดการองค์ความรู้ในองค์กร ผู้บริหารพบว่าองค์กรขาดแคลนบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถในการแก้ไขปัญหาต่างๆ รวมทั้งการให้บริการซ่อมบำรุง

ปัญหาที่เกิดขึ้นและมีความสำคัญอย่างยิ่งคือ บุคลากรไม่สามารถที่จะดำเนินการในกระบวนการทำงานทดแทนซึ่งกันและกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ บ่อยครั้งที่การลาหยุดของพนักงานผู้เชี่ยวชาญด้านการซ่อมบำรุง 1 คน ส่งผลให้องค์กรต้องทำงานในส่วนงานซ่อมบำรุงคอมพิวเตอร์และอุปกรณ์ล่าช้าไป บางครั้งไม่สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งสร้างความไม่พอใจ และทำให้เกิดการเสียโอกาสในการรับงานเพิ่มเติม นอกจากนี้ยังเกิดปัญหาการทำงานที่ผิดพลาดมากมายหากมีการสลับตำแหน่งงาน หรือการทดแทนการขาด ลา ของพนักงาน จึงเป็นปัญหาที่สำคัญที่ผู้บริหารกังวลว่าจะส่งผลให้ไม่สามารถขยายกิจการได้อย่างมีประสิทธิภาพในอนาคต และอาจกระทบต่อกิจการในปัจจุบัน (ตารางที่ 1.1)

ตารางที่ 1.1 สถิติการทำงานที่ผิดพลาดเปรียบเทียบกับเกณฑ์ความผิดพลาด

เดือน/ปี	สัดส่วนความผิดพลาด (%)	ประเภทความผิดพลาดที่เกิดขึ้น
มกราคม/54	7%	การซ่อมบำรุงคอมพิวเตอร์และอุปกรณ์
กุมภาพันธ์/54	10%	การซ่อมบำรุงคอมพิวเตอร์และอุปกรณ์ และ ความล่าช้าในการบริการ
มีนาคม/54	12%	การซ่อมบำรุงคอมพิวเตอร์และอุปกรณ์ และ ความล่าช้าในการบริการ
เมษายน/54	10%	การซ่อมบำรุงคอมพิวเตอร์และอุปกรณ์ และ ความล่าช้าในการบริการ
พฤษภาคม/54	7%	ความล่าช้าในการบริการ
มิถุนายน/54	8%	ความล่าช้าในการบริการ

ปัญหาด้านบุคลากรได้ส่งผลต่อคุณภาพการบริการขององค์กรทำให้ขาดประสิทธิภาพในการตอบสนองความต้องการของลูกค้า ซึ่งเป็นปัญหาที่ส่งผลกระทบต่อการวางแผนการขยายกิจการไปยังพื้นที่อื่นๆ และส่งผลให้เกิดเสียงตอบรับในด้านลบจากกลุ่มลูกค้าขององค์กร ซึ่งอาจนำไปสู่การสูญเสียส่วนแบ่งทางการตลาดในอนาคต และที่สำคัญอย่างยิ่งคือกระทบต่อความพึงพอใจของลูกค้า เพราะการที่เกิดความผิดพลาดในการทำงานบริการก่อนและหลังการขายต่อลูกค้า เป็นประเด็นที่กระทบต่อความรู้สึกของลูกค้าองค์กรโดยตรง เปอร์เซนต์ความผิดพลาดดังกล่าวทางองค์กรได้จัดทำวัดจากการให้บริการ ลูกค้า 100 ราย พบว่าตั้งแต่ความผิดพลาดตั้งแต่เดือน มกราคม 2554 – มิถุนายน 2554 ไม่มีแนวโน้มลดลงมาอยู่ในระดับเกณฑ์มาตรฐาน โดยพบว่าในเดือนกุมภาพันธ์ – เมษายน ซึ่งเป็นช่วงใกล้ปิดเทอม และช่วงปิดเทอมของนักเรียนและนักศึกษาในจังหวัดซึ่งมีการใช้บริการอย่างหนาแน่นจากกลุ่มนี้ทางองค์กรไม่สามารถให้บริการได้อย่างมีประสิทธิภาพตามมาตรฐานวางไว้ โดยเดือนมีนาคม พบว่ามีความผิดพลาดเกิดขึ้นซึ่งส่งผลกระทบต่อความพึงพอใจของลูกค้าอย่างมาก ทำให้องค์กรได้รับการตำหนิ และว่ากล่าวจากผู้ใช้บริการถึงความล่าช้าในการบริการ เช่น การต่อคิวรับบริการ ที่ปล่อยให้ลูกค้าจำนวนมากต้องยืนรอโดยที่ไม่มีพนักงานเข้าไปดูแล สอบถามและแก้ไขปัญหาที่ลูกค้าประสงค์ ขณะนั้น เป็นต้น และการที่ไม่สามารถแก้ไขปัญหาจากการใช้งานได้อย่างมีประสิทธิภาพ เช่น การซ่อมบำรุงสินค้าที่ไม่สามารถแก้ไขปัญหาได้หมดไปเพียงครั้งเดียว และระยะเวลาการซ่อมบำรุงที่ยาวนานกว่าปกติ เป็นต้น จึงพบว่ามียุคลูกค้าบางท่านที่ประสบปัญหาไม่ได้กลับมาใช้บริการซ้ำที่องค์กรอีกครั้ง ซึ่งสามารถคาดการณ์ได้ว่าลูกค้าได้ลดความเชื่อถึกับทางองค์กรลง และได้ย้ายไปใช้บริการองค์กรหรือร้านค้าอื่นแทน หากเป็นเช่นนี้ต่อไปผลกระทบจะต้องเกิด

ขึ้นกับยอดขายและส่วนแบ่งทางการตลาด ซึ่งจะทำลายแผนการขยายกิจการในระยะยาวขององค์กร

นอกจากนี้การขยายตลาดจำเป็นที่จะต้องมีการตลาดที่เหมาะสมในการที่จะมุ่งไปสู่การครอบครองส่วนแบ่งทางการตลาด และสร้างผลกำไรให้กับองค์กร ซึ่งปัญหาที่พบต่อมาก็คือองค์กรไม่มีแผนงานด้านการตลาดที่ชัดเจน ไม่มีการกำหนดกลยุทธ์ส่วนประสมทางการตลาดใดที่ดำเนินการอยู่ในปัจจุบันเป็นการดำเนินการและกลยุทธ์ต่างๆโดยอาศัยความรู้สึก และประสบการณ์ประกอบเท่านั้น ไม่มีการอ้างอิงทฤษฎีหรือหลักการบริหารจัดการใดๆ ซึ่งเป็นที่ชัดเจนว่าองค์กรอาจประสบความสำเร็จในระยะสั้นเท่านั้น แต่ไม่สามารถที่จะวางแผนเพื่อให้ประสบความสำเร็จในระยะยาว เพราะขาดการเตรียมการแผนงานการตลาดที่เหมาะสม

3. ความสำคัญและผลกระทบของปัญหาที่เกิดขึ้นกับองค์กร

บริษัท เนิร์ฟ จำกัด เป็นผู้จัดจำหน่ายอุปกรณ์คอมพิวเตอร์ และส่วนประกอบในรูปแบบตัวแทนจำหน่าย และค้าปลีกในพื้นที่ อำเภอเมือง จังหวัดนครราชสีมา (3 จังหวัดชายแดนภาคใต้) ซึ่งปัจจุบันองค์กรได้ดำเนินการ การค้าในพื้นที่อำเภอเมือง จังหวัดนครราชสีมา มาตลอดเกือบสิบปี ซึ่งผู้บริหารได้พยายามที่จะสร้างความสามารถทางการแข่งขันให้เกิดความได้เปรียบเพื่อรักษาส่วนแบ่งทางการตลาดเดิมที่มีอยู่ไปพร้อมๆ กับการขยายฐานลูกค้าในพื้นที่อำเภอเมือง ถึงแม้ว่าความไม่สงบในพื้นที่ 3 จังหวัดชายแดนภาคใต้จะทวีความรุนแรง และทำลายบรรยากาศทางการค้า แต่ผู้บริหารของ บริษัท เนิร์ฟ จำกัด ซึ่งมีวิสัยทัศน์และพร้อมที่จะเผชิญต่อปัญหาและอุปสรรคทางการค้าเพื่อที่จะทำให้องค์กรสามารถขยายกิจการได้อย่างมั่นคงและยั่งยืน โดยผู้บริหารได้พบเห็นการขาดช่องว่างของช่องทางการจัดจำหน่ายอุปกรณ์ และส่วนประกอบของคอมพิวเตอร์ในพื้นที่ จังหวัดนครราชสีมา จึงเล็งเห็นโอกาสในการที่จะขยายตลาดเพื่อสร้างความมั่นคงให้กับองค์กร แต่โอกาสที่เกิดขึ้นองค์กรยังพบว่ายังมีปัญหาและอุปสรรคบางประการที่อาจกระทบต่อการขยายกิจการไปยังพื้นที่อื่นๆ นั่นคือ การจัดการองค์ความรู้ของพนักงานในองค์กร เนื่องจากพนักงานไม่สามารถที่จะทำงานทดแทนซึ่งกันและกันได้ พร้อมทั้งยังขาดบุคลากรที่เชี่ยวชาญในการให้บริการลูกค้า ซึ่งปัญหาดังกล่าวได้ส่งผลกระทบต่อคุณภาพการบริการขององค์กร ทำให้อัตราส่วนความผิดพลาดในการทำงานสูงขึ้น โดยไม่มีแนวโน้มที่จะลดลง ผลดังกล่าวได้ส่งผลให้เกิดผลกระทบต่อความพึงพอใจของลูกค้า โดยในช่วง 6 เดือนที่ผ่านมาทางองค์กรเกิดปัญหาขึ้นมากมายซึ่งได้รับทราบจากการร้องเรียนจากลูกค้าที่มีจำนวนเพิ่มขึ้น และองค์กรไม่สามารถแก้ไขปัญหาดังกล่าวได้อย่างมีประสิทธิภาพเนื่องจากขาดการวางแผนกลยุทธ์ทางการตลาดที่จะนำมาใช้สนับสนุนการดำเนินงานเมื่อเกิดปัญหาขึ้น ซึ่งสามารถนำเสนอเป็นรายข้อได้ดังนี้

1. ความไม่พึงพอใจในคุณภาพการบริการ เช่น ระยะเวลาการให้บริการที่เกินมาตรฐานกำหนด การซ่อมบำรุงที่ไม่มีประสิทธิภาพ ไม่สามารถแก้ไขปัญหาให้เรียบร้อยได้

2. ขาดการวางแผนกลยุทธ์ทางการตลาดเพื่อสร้างความพึงพอใจ และกระตุ้นยอดขาย ให้เป็นไปตามเป้าหมายที่องค์กรประสงค์

ปัญหาที่เกิดขึ้นพบว่าส่งผลกระทบต่อยอดขายที่ต่ำลงเพราะความไม่พึงพอใจในการบริการทำให้ลูกค้าจำนวนมาก อาจหันไปหาการบริการจากที่อื่น ซึ่งยอดขายและส่วนแบ่งทางการตลาดมีแนวโน้มที่จะลดลงทันที และยังกระทบต่อแผนในการที่จะขยายกิจการไปยังที่อื่น เนื่องจากผลกำไรที่ต่ำลงจากยอดขายทำให้องค์กรไม่มีทุนงบประมาณในการขยายกิจการอีกทั้ง ความไม่พร้อมของบุคลากรยังกระทบต่อแผนการขยายกิจการด้วยเช่นกัน และองค์กรนั้นยังขาดการวางแผนกลยุทธ์ทางการตลาดอย่างเป็นรูปธรรม ดังนั้นผู้วิจัยจึงมีความสนใจที่จะทำการศึกษาค้นคว้าปัญหาและการกำหนดกลยุทธ์เพื่อการขยายตลาด ของ บริษัท เนิร์ฟ จำกัด เพื่อที่จะแก้ไขปัญหาภายในองค์กรให้หมดไปหรือลดน้อยลง และสามารถที่จะกำหนดกลยุทธ์ในการขยายตลาดได้อย่างเหมาะสม พร้อมทั้งยกระดับคุณภาพการปฏิบัติงานภายในองค์กร

4. วัตถุประสงค์ของการศึกษา

1. เพื่อศึกษาปัญหา, สาเหตุ และปัจจัยที่ทำให้เกิดความผิดพลาดในการดำเนินงานขององค์กร
2. เพื่อศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลที่สร้างให้เกิดความพึงพอใจในการบริการ
3. เพื่อศึกษาวิเคราะห์ สภาพแวดล้อมภายในและภายนอก การดำเนินกลยุทธ์ทางการบริหารจัดการ และการตลาด ให้สามารถรักษาส่วนแบ่งทางการตลาด และเป็นการสร้างโอกาสในการที่จะช่วงชิงส่วนแบ่งทางการตลาดจากคู่แข่งพร้อมทั้งออกแบบเครื่องมือในการติดตามวัดผลอย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผลที่ยั่งยืน
4. เพื่อกำหนดกลยุทธ์ในการขยายตลาดให้กับองค์กรได้อย่างเหมาะสม

5. ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

ระยะสั้น

1. บริษัท เนิร์ฟ จำกัด สามารถขายสินค้าให้กับกลุ่มผู้บริโภคในเขตอำเภอเมือง และอำเภอใกล้เคียง ในจังหวัดนราธิวาส ได้ตรงตามเป้าหมายที่วางไว้
2. สามารถใช้กลยุทธ์ทางการตลาดได้อย่างมีประสิทธิภาพในการให้ผู้บริโภคหันมาเชื่อมั่นในสินค้าประเภทเครื่องคอมพิวเตอร์และอุปกรณ์เสริมต่างๆ การให้คำปรึกษาแนะนำ ความรวดเร็วในการให้บริการ รวมถึงคุณภาพการบริการหลังการขายที่จะได้รับไม่แตกต่างกับที่อื่น

3. เพิ่มความสามารถในการแข่งขันในตลาดและสามารถขยายสาขาเพิ่มไปยังจังหวัดที่อยู่ข้างเคียงกับจังหวัดนครราชสีมา

ระยะกลาง

1. สร้างวัฒนธรรมในการดำเนินงานอย่างมีระเบียบแบบแผนถึงการกำหนดกลยุทธ์ และเป้าหมายที่สามารถนำไปปฏิบัติได้จริง โดยอาศัยข้อมูลสภาพแวดล้อมภายในและภายนอกองค์กรมาช่วยในการวิเคราะห์ให้ได้ผลที่ใกล้เคียงกับความเป็นจริง

2. การเพิ่มขึ้นของกลุ่มผู้บริโภคกลุ่มใหม่ที่มีความต้องการซื้อสินค้าประเภทเครื่องคอมพิวเตอร์และอุปกรณ์เสริมต่างๆ

ระยะยาว

1. เป็นการพัฒนาความสัมพันธ์ระหว่างคู่ค้าพันธมิตร ในการที่จะเพิ่มการให้บริการที่รวดเร็ว การตั้งศูนย์จัดจำหน่าย ศูนย์ซ่อมบำรุงที่ทันสมัยจากคู่ค้าพันธมิตร เช่น ACER, TOSHIBA, SONY และอื่นๆ เป็นต้น ทั้งนี้เพื่อเพิ่มความมั่นใจให้กับผู้บริโภค จนกลายเป็นพันธมิตรที่แข็งแกร่งและมั่นคงยั่งยืน

2. สร้างความมั่งคั่ง มั่นคงให้กับกิจการในการดำเนินธุรกิจเกี่ยวกับอุตสาหกรรมคอมพิวเตอร์และอุปกรณ์เสริม

บทที่ 2

ทฤษฎีองค์ความรู้และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาเรื่องปัญหาและกำหนดกลยุทธ์เพื่อสร้างรายได้เปรียบในการแข่งขัน ของบริษัท เนิร์ฟ จำกัดจึงจำเป็นที่จะต้องศึกษาทฤษฎีเกี่ยวกับการจัดการเชิงกลยุทธ์ เพื่อให้ทราบถึงสภาพแวดล้อมภายใน และภายนอกองค์กร ตลอดจน การวิเคราะห์อุตสาหกรรม เพื่อนำไปใช้ในการกำหนดกลยุทธ์ให้กับองค์กรอย่างมีระเบียบแบบแผน ผู้วิจัยได้ศึกษาค้นคว้า แนวคิดทฤษฎี นำเสนอเป็นลำดับดังนี้

1. การวิเคราะห์ปัญหา และผลกระทบโดยแผนผังก้างปลา (Fish Bone)
2. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับ กระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์
3. การวิเคราะห์อุตสาหกรรม (Five Forces Analysis)
4. ทฤษฎีสี่ส่วนประสมทางการตลาด (7Ps)
5. กลยุทธ์ระดับองค์กรและธุรกิจ
6. เทคนิคที่ใช้ในการสร้างทางเลือกเพื่อกำหนดกลยุทธ์ระดับบริษัทหรือองค์กร
7. ทฤษฎีแรงจูงใจในการทำงาน
8. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

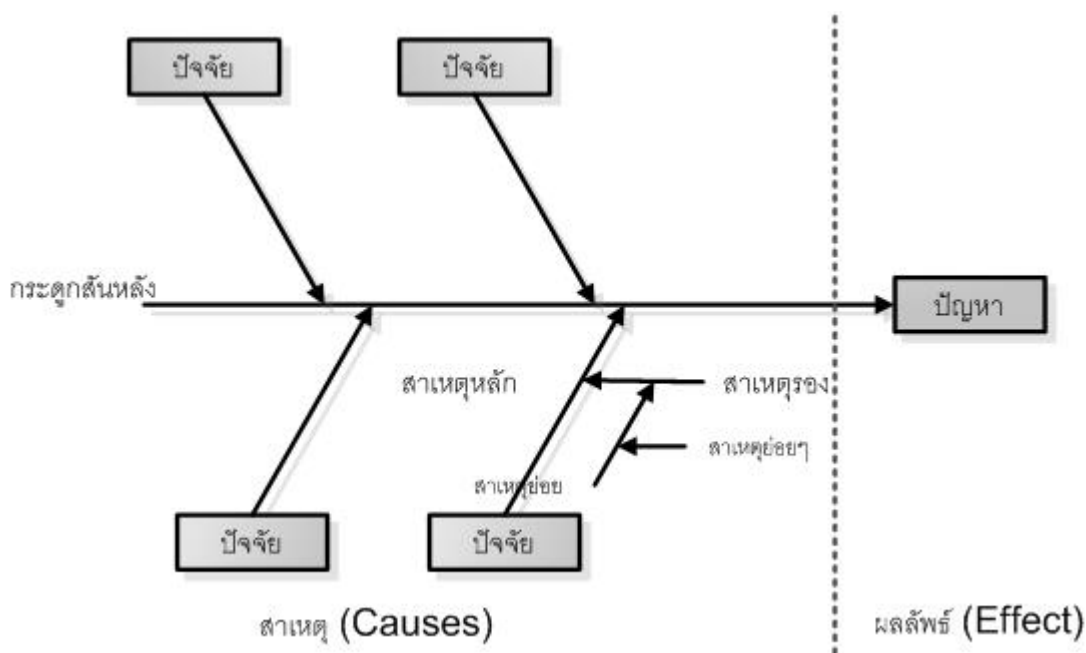
การวิเคราะห์ปัญหา และผลกระทบโดยแผนผังก้างปลา (Fish Bone)

แผนผังก้างปลา หรือเรียกเป็นทางการว่า แผนผังสาเหตุและผล

(Cause and Effect Diagram)

แผนผังสาเหตุและผลเป็นแผนผังที่แสดงถึงความสัมพันธ์ระหว่างปัญหา (Problem) กับสาเหตุทั้งหมดที่เป็นไปได้ที่อาจก่อให้เกิดปัญหานั้น (Possible Cause) เราอาจคุ้นเคยกับแผนผังสาเหตุและผล ในชื่อของ "ผังก้างปลา (Fish Bone Diagram)" เนื่องจากหน้าตาแผนภูมิมีลักษณะคล้ายปลาที่เหลือแต่ก้าง หรือหลายๆ คนอาจรู้จักในชื่อของแผนภูมิอิชิกาวา (Ishikawa Diagram) ซึ่งได้รับการพัฒนาครั้งแรกเมื่อปี ค.ศ. 1943 โดย ศาสตราจารย์คาโอรุ อิชิกาวา แห่งมหาวิทยาลัยโตเกียว ซึ่งแผนผังก้างปลาจะใช้ต่อเมื่อ

1. เมื่อต้องการค้นหาสาเหตุแห่งปัญหา
2. เมื่อต้องการทำการศึกษา ทำความเข้าใจ หรือทำความรู้จักกับกระบวนการอื่น ๆ เพราะว่าโดยส่วนใหญ่พนักงานจะรู้ปัญหาเฉพาะในพื้นที่ของตนเท่านั้น แต่เมื่อมีการทำฝังก้างปลาแล้ว จะทำให้เราสามารถรู้กระบวนการของแผนกอื่นได้ง่ายขึ้น
3. เมื่อต้องการให้เป็นแนวทางใน การระดมสมอง ซึ่งจะช่วยให้ทุกๆ คนให้ความสนใจในปัญหาของกลุ่มซึ่งแสดงไว้ที่หัวปลา



ภาพที่ 2.1 แผนฝังก้างปลา

ฝังก้างปลา ประกอบด้วยส่วนต่างๆ ดังต่อไปนี้

1. ส่วนปัญหาหรือผลลัพธ์ (Problem or Effect) ซึ่งจะแสดงอยู่ที่หัวปลา
2. ส่วนสาเหตุ (Causes) จะสามารถแยกย่อยออกได้อีกเป็น
 - ปัจจัย (Factors) ที่ส่งผลกระทบต่อปัญหา (หัวปลา)
 - สาเหตุหลัก
 - สาเหตุย่อย

แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับ กระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์

ก่อนที่องค์กรจะกำหนดกลยุทธ์ จะต้องวิเคราะห์สภาพภายในองค์กรซึ่งเป็นการตรวจสอบสมรรถนะขององค์กรที่จะช่วยบ่งบอกถึงจุดแข็งที่จะใช้ให้เป็นประโยชน์ กับจุดอ่อนที่จะต้องแก้ไข ถึงแม้ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอกอาจเป็นเชิงบวก แต่ถ้าหากภายในองค์กรขาดความพร้อม การดำเนินงานก็ยากที่จะประสบความสำเร็จได้

- (1) การวิเคราะห์ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายในองค์กร
- (2) การวิเคราะห์ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร
- (3) การกำหนดกลยุทธ์ระดับบริษัท กลยุทธ์ระดับธุรกิจ และกลยุทธ์ระดับหน้าที่
 - เทคนิคที่ใช้ในการสร้างทางเลือกเพื่อกำหนดกลยุทธ์ระดับบริษัท
 - เทคนิคและวิธีการกำหนดกลยุทธ์ระดับธุรกิจ
 - เทคนิคและวิธีการในการกำหนดกลยุทธ์ระดับหน้าที่

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน และภายนอกองค์กร (SWOT Analysis)

การวิเคราะห์ถึงปัจจัยและสภาวะแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์กร (SWOT Analysis) จะกระทำเพื่อให้องค์กรมีความรู้จักตนเองในด้านที่สามารถดำเนินงานได้เป็นอย่างดี ซึ่งเป็นจุดแข็งขององค์กร และด้านที่ยังดำเนินงานได้ไม่ดี ซึ่งเป็นจุดอ่อน ที่อาจถูกคู่แข่งนำไปใช้ในโจมตีในการแข่งขัน และทำให้องค์กรรู้ว่าสถานการณ์ของสภาพแวดล้อมนอกที่เอื้อประโยชน์ และเป็นอุปสรรคต่อการดำเนินงานขององค์กรมีอะไรบ้าง เพื่อนำไปใช้ในการวางแผนและแนวทางในการดำเนินธุรกิจ ซึ่งเรียกว่าการวิเคราะห์ SWOT (SWOT Analysis) ซึ่งแบ่งรายละเอียดได้ดังต่อไปนี้

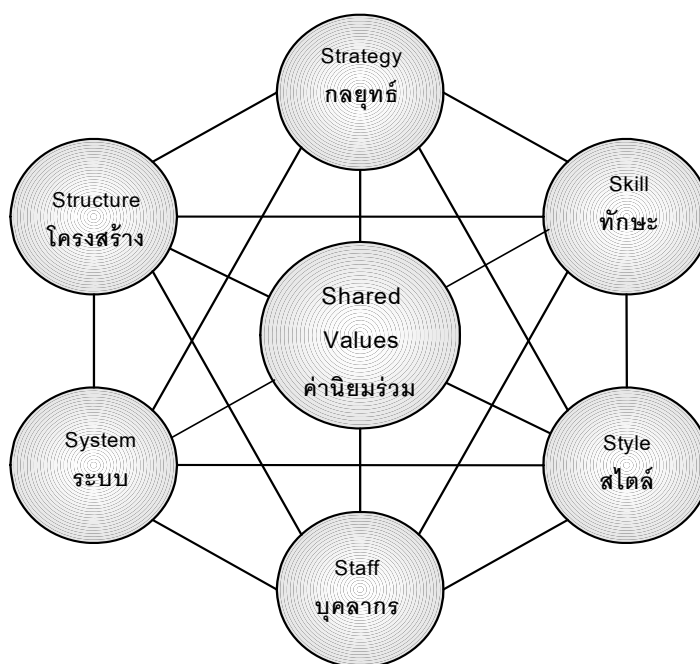
1. ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายในองค์กร
 - S (Strengths) หมายถึง จุดแข็งขององค์กร
 - W (Weakness) หมายถึง จุดอ่อนขององค์กร
2. ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร
 - O (Opportunities) หมายถึง โอกาสที่เอื้อต่อการดำเนินธุรกิจให้กับองค์กร
 - T (Threats) หมายถึง อุปสรรคที่ส่งผลกระทบต่อการทำงานธุรกิจขององค์กร

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในองค์กรนั้นหมายถึง การวิเคราะห์โครงสร้างองค์กร วัฒนธรรมองค์กร รวมทั้งทรัพยากรขององค์กรในด้านต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็น ฝ่ายการตลาด ฝ่ายการเงิน ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ ฝ่ายปฏิบัติการ ฝ่ายผลิต ฝ่ายพัฒนาผลผลิต หรือฝ่ายปฏิบัติการด้านสารสนเทศ เป็นต้น โดยพิจารณาปัจจัยต่างๆ เหล่านี้ ว่ามีความแข็งแกร่งเพียงใด ถ้าเป็น

จุดแข็งขององค์กร ถือว่าเป็น “Strengths” แต่ถ้าเป็นปัญหา หรือจุดอ่อนขององค์กร ถือว่าเป็น “Weaknesses” นั่นเอง

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในองค์กร - 7S Model (Seven-S Framework of McKinsey Model)

โมเดลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในองค์กรโดยพิจารณาจากตัวแบบ 7 ปัจจัย (Seven-S Framework of McKinsey Model) ของ R. Waterman ถูกสร้างขึ้นมาด้วยหลักการที่ว่าต้องการให้องค์กรได้เกิดความเข้าใจว่าแต่ละปัจจัยนั้นมีความสัมพันธ์กันอย่างไร โดยในความสัมพันธ์นี้้องค์กรจะต้องปรับแนวทางของแต่ละตัวให้มีความสมดุลและเสริมซึ่งกันและกัน ดังนั้นโมเดลจะถูกใช้ประโยชน์หลักเพื่อแสดงให้เห็นว่าปัจจัยตัวไหนต้องมีการปรับเปลี่ยนเมื่อไม่ได้อยู่ในลักษณะที่ไปเสริมปัจจัยอื่นก็ต้องปรับแนวกัน ดังรูปประกอบดังนี้



ภาพที่ 2.2 ตัวแบบ 7 ปัจจัย (Seven-S Framework of McKinsey Model)

จากรูปประกอบ ตัวแบบ 7 ปัจจัย (7S Model of McKinsey) มีปัจจัยที่เกี่ยวข้องดังนี้

- Strategy - กลยุทธ์
- Structure - โครงสร้าง
- System - ระบบ
- Style - รูปแบบ

- Staff - บุคลากร
- Skill - ทักษะ
- Shared values - ค่านิยมร่วม

เพื่อที่จะแสดงให้เห็นถึงความสำคัญ ของ McKinsey's 7 S Model จึงขอกล่าวในแต่ละองค์ประกอบโดยสรุป ดังนี้

1.1 Strategy – กลยุทธ์

การบริหารเชิงกลยุทธ์เป็นกระบวนการอย่างหนึ่งที่จะช่วยให้ผู้บริหารตอบคำถามที่สำคัญ อาทิ องค์กรอยู่ที่ไหนในขณะนี้ องค์กรมีเป้าหมายอยู่ที่ไหน พันธกิจของเราคืออะไร พันธกิจของเราควรจะเป็นอะไร และใครเป็นผู้รับบริการของเรา การบริหารเชิงกลยุทธ์จะมีความสำคัญเป็นอย่างยิ่งและพอจะสรุปเป็นข้อๆ ได้ดังนี้

1) การบริหารเชิงกลยุทธ์จะช่วยให้องค์กร กำหนดและพัฒนาข้อได้เปรียบทางการแข่งขันขึ้นมาได้และเป็นแนวทางที่บุคคลภายในองค์กรรู้ว่าจะใช้ความพยายามไปในทิศทางใดจึงจะประสบความสำเร็จในการให้บริการประชาชน

2) การบริหารเชิงกลยุทธ์สามารถส่งเสริมให้เกิดแรงผลักดันในการคิดค้นสิ่งใหม่ และได้วิธีการที่เป็นระบบ ในการกระตุ้นให้เกิดความคิดใหม่ๆ ที่มีความสัมพันธ์กับกลยุทธ์

3) การบริหารเชิงกลยุทธ์เป็นการดำเนินการโดยการมีส่วนร่วมของผู้บริหารทุกระดับ และมีความเข้าใจแผนกลยุทธ์ มีวิสัยทัศน์ เป้าหมายร่วมกัน มีความเป็นเจ้าของ และมีความผูกพันกับการดำเนินการตามกลยุทธ์ที่ร่วมกันกำหนดไว้

1.2 Structure - โครงสร้าง

องค์กร (Organization) คือ โครงสร้างที่ได้ตั้งขึ้นตามกระบวนการ โดยมีการรับบุคลากรให้เข้ามาทำงานร่วมกันในฝ่ายต่างๆ เพื่อให้บรรลุเป้าประสงค์ที่ตั้งไว้ หรือหมายถึง การจัดระบบระเบียบให้กับบุคคล ตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป เพื่อนำไปสู่เป้าหมายที่วางไว้

ดังนั้นการจัดองค์กรจึงหมายถึงความพยายามของผู้บริหารที่จะต้องหาบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถ เพื่อที่จะมอบหมายงาน (Delegation) และอำนาจหน้าที่ในการปฏิบัติงาน (Authority)

การจัดองค์กรจึงมีความหมายต่อบุคคลที่จะเข้ามาร่วมกันทำงาน ซึ่งจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องมีการประสานงานซึ่งกันและกัน ดังนั้นการจัดองค์กรจะต้องมีความชัดเจนในเรื่องต่างๆ ดังนี้

- จุดประสงค์ขององค์กร และการวางแผนในการปฏิบัติงาน

- กิจกรรมที่องค์กรต้องปฏิบัติ และหน้าที่หลักขององค์กร
- ขอบเขตของอำนาจ หน้าที่ กฎ ระเบียบ ที่บุคลากรจะต้องปฏิบัติตาม
- ความสามารถในการปรับเปลี่ยนบทบาท โครงสร้างองค์กรให้เป็นไปตามยุคตามสมัยเพราะโลกยุคโลกาภิวัตน์ (Globalization) นั้นเราจะต้องเปลี่ยนกระบวนการคิดให้เท่าทันต่อการเปลี่ยนแปลง

เนื่องจากองค์กรในปัจจุบันมีขนาดใหญ่ การจัดองค์กรที่ดีจะมีส่วนช่วยให้เกิดความคล่องตัวในการปฏิบัติงาน (Work flow) ลดความซ้ำซ้อนหรือขัดแย้งในหน้าที่ ช่วยให้บุคลากรได้ทราบขอบเขตงานความรับผิดชอบ มีความสะดวกในการติดต่อประสานงาน ผู้บริหารสามารถตัดสินใจในการบริหารจัดการได้อย่างถูกต้องและรวดเร็ว

1.3 System - ระบบ

ในการปฏิบัติงานตามกลยุทธ์เพื่อให้บรรลุเป้าประสงค์ตามที่กำหนดไว้ นอกจากการจัดโครงสร้างที่เหมาะสมและมีกลยุทธ์ที่ดีแล้ว การจัดระบบการทำงาน (Working System) ก็มีความสำคัญยิ่ง อาทิ ระบบบัญชี/การเงิน (Accounting/Financial System) ระบบพัสดุ (Supply System) ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ (Information Technology System) ระบบการติดตาม/ประเมินผล (Monitoring/Evaluation System) ฯลฯ

1.4 Style – รูปแบบ

แบบแผนพฤติกรรมในการปฏิบัติงานของผู้บริหารเป็นองค์ประกอบที่สำคัญอย่างหนึ่งของสภาพแวดล้อมภายในองค์กร พบว่า ความเป็นผู้นำขององค์กรจะมีบทบาทที่สำคัญต่อความสำเร็จหรือล้มเหลวขององค์กร ผู้นำที่ประสบความสำเร็จจะต้องวางโครงสร้างวัฒนธรรมองค์กรด้วยการเชื่อมโยงระหว่างความเป็นเลิศและพฤติกรรมทางจรรยาบรรณให้เกิดขึ้น ความเป็นผู้นำ คือ ความสามารถที่มีอิทธิพลเหนือบุคคลอื่นในด้านการกระทำตามที่ผู้นำต้องการให้กระทำ รูปแบบของความเป็นผู้นำสามารถจำแนกได้ 4 อย่าง คือ

1) ผู้นำแบบเผด็จการ (Autocratic Leader) คือ บุคคลที่สั่งการในสิ่งที่ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาต้องกระทำและคาดหวังว่าจะต้องมีการเชื่อฟังโดยไม่มีข้อสงสัย

2) ผู้นำแบบมีส่วนร่วม (Participative Leader) คือ บุคคลที่ยอมให้ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการตัดสินใจ แต่อย่างไรก็ตามอาจจะรักษาอำนาจหน้าที่ของการตัดสินใจที่สำคัญเอาไว้

3) ผู้นำแบบประชาธิปไตย (Democratic Leader) คือ บุคคลที่ได้พยายามจะทำในสิ่งที่ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาส่วนใหญ่ต้องการ ในสถานการณ์ปัจจุบันผู้นำแบบประชาธิปไตยมีความสำคัญมาก เมื่อวิธีการดำเนินงานแบบที่ทีมงานได้ขยายตัวออกไป นอกจากนั้นผู้นำแบบดังกล่าวได้สนับสนุนคณะกรรมการและทีมงานเฉพาะกิจเฉพาะเรื่อง เพื่อที่จะอภิปรายข้อปัญหา

ตั้งแต่กลยุทธ์ขององค์กร จนถึงการออกแบบงานใหม่ การคิดค้นบริการใหม่ๆ การมีส่วนร่วมของบุคลากร อันจะส่งผลให้การทำงานมีประสิทธิภาพสูงขึ้น

4) ผู้นำแบบเสรีนิยม (Laissez – Faire Leader) คือ บุคคลที่ไม่ได้มีส่วนร่วมกับการดำเนินงานของผู้ที่อยู่ใต้บังคับบัญชาเลย การตัดสินใจในเรื่องต่างๆ ผู้นำจะปล่อยให้สมาชิกของกลุ่มตัดสินใจทุกอย่างแนวโน้มในปัจจุบันที่สำคัญอย่างหนึ่ง พบว่าผู้บริหารระดับสูงจะให้อำนาจแก่บุคลากรระดับล่างมากขึ้น ร้อยละ 72 ของผู้บริหารที่ถูกสำรวจยืนยันว่าพวกเขาใช้การมีส่วนร่วมมากขึ้น ให้ความสำคัญกับการสร้างความเห็นพ้องต้องกันมากขึ้น และการฟังพาการติดต่อสื่อสารมากกว่าการบังคับบัญชาในรูปแบบที่ดำเนินการอยู่ในอดีต และผู้บริหารระดับสูงจะไม่สงวนอำนาจไว้ที่ตัวเองเพียงคนเดียว

1.5 Staff – บุคลากร

ทรัพยากรมนุษย์นับเป็นปัจจัยที่มีความสำคัญต่อการดำเนินงานขององค์กร องค์กรจะประสบความสำเร็จหรือไม่ส่วนหนึ่งจะขึ้นอยู่กับ การจัดการทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management : HRM) การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งเป็นกระบวนการวิเคราะห์ความต้องการทรัพยากรมนุษย์ในอนาคต แผนกลยุทธ์ที่องค์กรได้กำหนดไว้จะเป็นตัวบ่งชี้ถึงจำนวนความต้องการบุคลากรและการตัดสินใจเกี่ยวกับส่วนประกอบของงานที่สอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กร รวมถึงคุณลักษณะของบุคลากรที่เหมาะสมกับงานแต่ละประเภท และการจัดหาบุคลากรเข้าทำงาน เป็นกระบวนการคัดเลือกบุคคลเข้าทำงานในตำแหน่งต่างๆ ภายในองค์กร โดยวิธีการสรรหาและคัดเลือกผู้สมัครที่เหมาะสม

ปัญหาที่สำคัญอย่างหนึ่งที่เกิดขึ้นภายในองค์กร คือ การขาดแคลนบุคลากรที่มีทักษะหรือความชำนาญ จึงเป็นอุปสรรคต่อองค์กรที่กำลังขยายตัว ดังนั้นองค์กรจึงต้องมีการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากร ตลอดจนการบริหารค่าตอบแทน การประเมินผลการปฏิบัติงาน การโยกย้ายและปรับเปลี่ยนตำแหน่งหน้าที่ เพื่อเพิ่มขีดสมรรถนะสูงสุดของบุคลากรอันจะนำไปสู่ผลสำเร็จขององค์กร

1.6 Skills – ทักษะ

ทักษะในการปฏิบัติงานของทรัพยากรบุคคลในองค์กรสามารถแยกทักษะออกเป็น 2 ด้านหลัก คือ ทักษะด้านงานอาชีพ และทักษะความถนัด / ความชาญฉลาดพิเศษ โดยมีรายละเอียดดังนี้

1) ทักษะด้านงานอาชีพ (Occupational Skills)

เป็นทักษะที่จะทำให้บุคลากรประสบความสำเร็จในงานอาชีพ ซึ่งตาม The Dictionary of Occupational Titles อธิบายว่า ทักษะด้านงานอาชีพสามารถแบ่งได้เป็น 3 กลุ่ม (ขึ้นอยู่กับว่าจะเน้นด้านใด) ได้แก่ (1) ข้อมูล (Data) (2) คน (People) (3) สิ่งต่างๆ (Things) ในการทำ

แบบฟอร์มการจำแนกทักษะ โดยการนำกระดาษเปล่ามาแล้วเขียนหัวเรื่องว่า “งานที่ฉันพอใจมากที่สุดเท่าที่ฉันเคยทำมา” แล้วเขียนเรียงความสั้นๆ บรรยายเกี่ยวกับงาน โดยการเขียนรายละเอียดให้มากที่สุดเท่าที่จะทำได้เกี่ยวกับหน้าที่ (Duties) และความรับผิดชอบ (Responsibilities) งานที่พอใจเป็นอย่างไร ในการเขียนเรียงความนี้ไม่จำเป็นต้องเป็นงาน (Job) ที่ชอบทั้งหมด แต่เป็นรายละเอียดของงาน (Task) ที่พอใจที่สุดเท่าที่เคยทำ อาจจะมีตำแหน่งงานที่ไม่ได้พอใจจริงๆ แต่อาจมีหน้าที่ (Duty) เฉพาะอย่างหนึ่งในงาน ซึ่งชอบจริงๆ ต่อจากนั้นจึงเขียนงานอื่นๆ อีก 2 งาน (Two other tasks) ที่เคยทำโดยจะเป็นเรียงความ 3 เรื่อง แล้วจึงขีดเส้นใต้ทักษะ (Skills) ซึ่งได้กล่าวถึงบ่อยที่สุด ก็จะได้ทราบถึงทักษะที่จำเป็นในงานอาชีพ

2) ทักษะ ความถนัด / ความชาญฉลาดพิเศษ (Aptitudes and special talents)

สำหรับจุดมุ่งหมายการวางแผนงานอาชีพ ความถนัดของบุคคลมักได้รับการวัดโดยการทดสอบ เช่น แบบทดสอบความถนัดทั่วไป (General Aptitude Test Battery (GATB)) เครื่องมือวัดชนิดนี้เป็นการวัดความถนัดต่างๆ ที่หลากหลาย ซึ่งประกอบด้วย ระดับสติปัญญา ความสามารถด้านคณิตศาสตร์ ความเข้าใจด้านเครื่องจักร ความสามารถด้านศิลปะ ความสามารถด้านดนตรี ฯลฯ ซึ่งการวัดเหล่านี้จะมีความสำคัญต่อการเลือกงานอาชีพ

1.7 Shared values – ค่านิยมร่วม

ค่านิยมและบรรทัดฐานที่ยึดถือร่วมกันโดยสมาชิกขององค์กรที่ได้กลายเป็นรากฐานของระบบการบริหาร และวิธีการปฏิบัติของบุคลากรและผู้บริหารภายในองค์กร หรืออาจเรียกว่า วัฒนธรรมองค์กร รากฐานของวัฒนธรรมองค์กรก็คือ ความเชื่อ ค่านิยมที่สร้างรากฐานทางปรัชญาเพื่อทิศทางขององค์กร โดยทั่วไปแล้วความเชื่อจะสะท้อนให้เห็นถึงบุคลิกภาพและเป้าหมายของผู้ก่อตั้งหรือผู้บริหารระดับสูง ต่อมาความเชื่อเหล่านั้นจะกำหนดบรรทัดฐาน เป็นพฤติกรรมประจำวันขึ้นมาภายในองค์กร เมื่อค่านิยมและความเชื่อได้ถูกยอมรับทั่วทั้งองค์กร และบุคลากรกระทำตามค่านิยมเหล่านั้นแล้วองค์กรก็จะมีวัฒนธรรมที่เข้มแข็ง

ผู้บริหารที่บรรลุความสำเร็จโดยทั่วไปจะปลูกฝังวัฒนธรรมพิเศษที่แทรกซึมไปทั่วทุกด้านขององค์กร ทั้งนี้เนื่องจากรากฐานของค่านิยมที่องค์กรได้สร้างขึ้นมาจะได้รับอิทธิพลจากปัจจัยหลายๆ อย่าง เช่น ผลผลิต ลักษณะของการแข่งขัน ประเภทของลูกค้า และเทคโนโลยี องค์กรที่ประสบความสำเร็จสูงจะมุ่งค่านิยมที่โดดเด่น เช่น การบริการ คุณภาพผลผลิตและบริการ การคิดค้นสิ่งใหม่ๆ ความรวดเร็วหรือประสิทธิภาพในการผลิตและการให้บริการ การศึกษาในอเมริกา พบว่า บริษัทที่ดีเด่นจะมีปัจจัยที่สำคัญของวัฒนธรรมองค์กร อาทิ

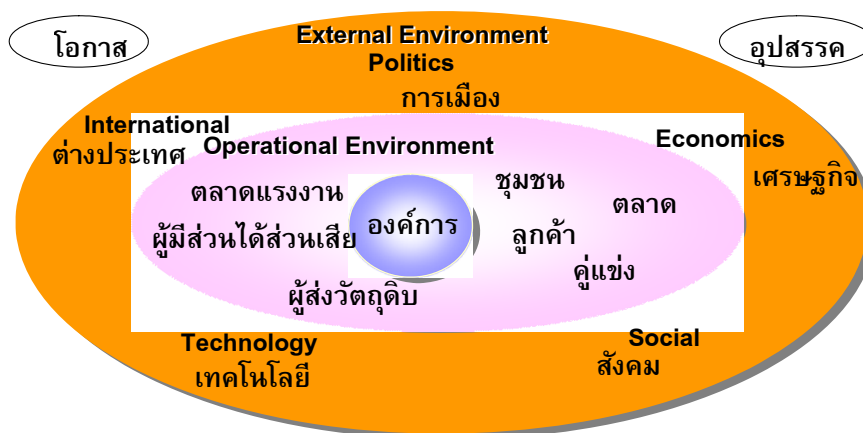
- 1) การดำเนินการที่มีความคล่องตัวและค่อนข้างจะไม่เป็นทางการจนเกินไป
- 2) การให้ความใกล้ชิดกับประชาชนผู้รับบริการ และรับฟังปัญหาอย่างตั้งใจ
- 3) การให้ความสำคัญกับบุคลากรและการเป็นผู้ประกอบการเพื่อการคิดค้น

สิ่งใหม่

- 4) การเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงาน บุคลากรผู้ปฏิบัติจะถูกมองว่าอยู่ใกล้ชิดที่สุดกับการปฏิบัติงานและเหมาะสมที่สุดที่จะเสนอเทคนิคเพื่อการปรับปรุงคุณภาพและประสิทธิภาพ
- 5) การบริหารงานแบบมีความใกล้ชิดและผลักดันด้วยค่านิยมร่วมกัน องค์กรที่ดีเด่นจะมีความชัดเจนในพันธกิจที่กำหนดและดำเนินการปลูกฝังค่านิยมอย่างจริงจัง
- 6) มีการกระจายงานที่ยืนอยู่บนพื้นฐานของทักษะอย่างเดียวกันหรือมีความเกี่ยวพันกัน
- 7) มีโครงสร้างองค์กรที่เรียบง่ายและมีสายงานการบังคับบัญชาค่อนข้างสั้น

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร - PEST Analysis

เป็นการตรวจสอบสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร เพื่อประเมินโอกาส (Opportunities) และข้อจำกัดหรืออุปสรรค (Threats) ซึ่งการตรวจสอบสภาพแวดล้อมนอก คือ การประเมิน แจกแจงและวิเคราะห์ข้อมูลข่าวสารจากสภาพแวดล้อมนอกให้แก่ผู้บริหารและบุคลากร ภายในองค์กรได้รับทราบ PEST Analysis เป็นหลักนิยมทั่วไป ซึ่งมีองค์ประกอบดังรูป



ภาพที่ 2.3 องค์ประกอบสภาพแวดล้อมภายใน

1.1 การเมือง (Political Component = P)

เป็นการวิเคราะห์นโยบายและกฎเกณฑ์ต่างๆ ของภาครัฐ ที่น่าจะมีผลทั้งในเชิงบวก และเชิงลบต่อการดำเนินงานขององค์กร เช่น

- นโยบายของรัฐบาล แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ กฎหมาย มติ คณะรัฐมนตรี และกฎระเบียบต่างๆ
- ความมั่นคงของรัฐบาล
- บทบาทของกลุ่มผลประโยชน์และกลุ่มพลังทางการเมือง
- ความขัดแย้งและความรุนแรงทางการเมือง

- พฤศจิกายนทางการเมือง
- กลุ่มผู้มีอิทธิพล / เครือข่ายพันธมิตร
- ฯลฯ

1.2 เศรษฐกิจ (Economic Component = E)

- เป็นการวิเคราะห์เศรษฐกิจระดับมหภาค / ระดับจุลภาค ซึ่งหมายถึงระบบเศรษฐกิจทั้งในและระหว่างประเทศที่เกี่ยวกับการดำเนินงานขององค์กร อาทิ
- อัตราการขยายตัวทางเศรษฐกิจ
- ผลผลิตมวลรวมในประเทศ
- การค้าระหว่างประเทศและดุลการชำระเงิน
- อัตราดอกเบี้ยและอัตราแลกเปลี่ยนเงินตราต่างประเทศ
- อัตราการว่างงาน
- ภาวะการจ้างงานและค่าแรง
- การลงทุนภาคเอกชน
- อัตราเพิ่มของระดับราคาและดัชนีราคา
- ราคาน้ำมันดิบ
- ภาษีอากรและการใช้จ่ายของรัฐบาล
- หนี้สาธารณะ เงินคงคลัง
- การเงินการธนาคาร
- สภาพปัญหาของสาขาการพัฒนา / บริการ
- ฯลฯ

1.3 สังคมและวัฒนธรรม (Social Cultural Component = S)

เป็นการวิเคราะห์สภาวะทางสังคมและวัฒนธรรม ซึ่งหมายถึงโครงสร้างทางสังคมที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานขององค์กร อาทิ

- ระดับการศึกษาและอัตราการรู้หนังสือของประชากร
- จำนวนประชากร โครงสร้างของประชากร
- ขนบธรรมเนียมประเพณี ความเชื่อ ค่านิยมและวัฒนธรรม
- แบบแผนการดำเนินชีวิตและพฤติกรรม การประกอบอาชีพ
- คุณภาพชีวิต
- ลักษณะของชุมชน และการตั้งถิ่นฐาน
- การอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม
- การกระจายรายได้และความเป็นธรรมในสังคม

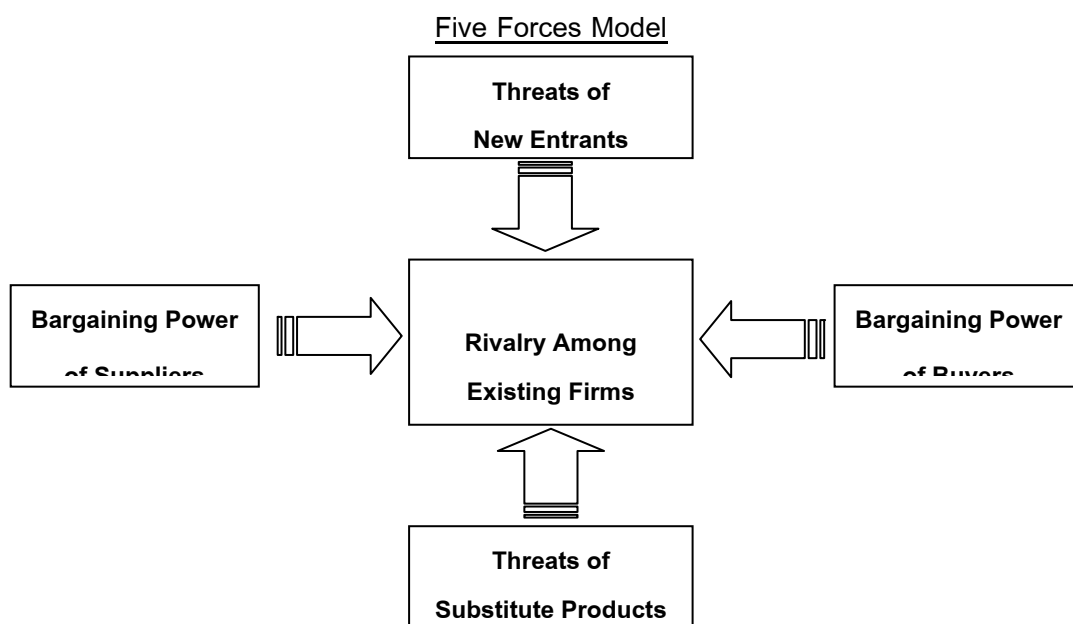
- สภาพของบ้านเมืองและลักษณะทางภูมิศาสตร์
- โครงสร้างพื้นฐาน ระบบสาธารณูปโภค สาธารณูปการ
- การคมนาคมและการติดต่อสื่อสาร
- ระบบนิเวศน์และสิ่งแวดล้อม
- ฯลฯ

1.4 เทคโนโลยี (Technological Component = T)

เป็นการวิเคราะห์สภาพการเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยีที่จะมีผลต่อการดำเนินงาน เช่น การผลิตคิดค้นเทคโนโลยีต่างๆ ความรู้และวิทยาการแขนงต่างๆ การใช้เทคโนโลยีเพื่อการสื่อสาร การแลกเปลี่ยนความรู้ระหว่างองค์กร ความก้าวหน้าในการวิจัยและพัฒนาในสาขาที่เกี่ยวข้อง รวมถึงการเสริมสร้างประสิทธิภาพการผลิตและการให้บริการโดยใช้อุปกรณ์อัตโนมัติต่าง ๆ

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร – การวิเคราะห์อุตสาหกรรม (Five Forces Analysis)

จากแนวคิดของ Michael E. Porter สภาพการดำเนินงานขององค์กรธุรกิจจะขึ้นอยู่กับสภาพการแข่งขันในอุตสาหกรรมที่องค์กรธุรกิจนั้นอยู่ ซึ่งขึ้นกับปัจจัยที่สำคัญ 5 ประการ หรือที่เรียกว่า Five-Forces Model ประกอบด้วย



ภาพที่ 2.4 ตัวแบบ 5 ปัจจัยในการวิเคราะห์อุตสาหกรรม (Five Forces Model)

1. การคุกคามจากผู้เข้ามาใหม่ (Threat of New Entrants)
2. อำนาจการต่อรองของผู้ค้าวัตถุดิบ (Bargaining Power of Firm's Suppliers)
3. อำนาจการต่อรองของลูกค้า (Bargaining Power of Firm's Customers)
4. การคุกคามจากสินค้าทดแทน (Threat of Substitute Products)
5. ความรุนแรงของการแข่งขันภายในอุตสาหกรรม (Intensity of Rivalry)

1. การคุกคามจากผู้เข้ามาใหม่ (Threats of new entrants)

- ความประหยัดจากการผลิตจำนวนมาก (Economies of Scale)
- เสียเปรียบในด้านต้นทุน
- ความแตกต่างของสินค้า ทั้งรูปร่าง การยอมรับ ความซื่อสัตย์ต่อยี่ห้อ
- ความต้องการเงินทุน
- ค่าใช้จ่ายจากการเปลี่ยนผู้ค้าวัตถุดิบ (Switching Costs)
- การเข้าถึงช่องทางการจัดจำหน่าย

2. อำนาจต่อรองของผู้ค้าวัตถุดิบ (Bargaining power of suppliers)

- มีผู้ขายวัตถุดิบน้อยราย หรือไม่มีสินค้าทดแทน
- ลูกค้าไม่มีความสำคัญต่อผู้ขายวัตถุดิบ
- ผู้ขายวัตถุดิบมีความสำคัญต่อลูกค้า
- ค่าใช้จ่ายในการเปลี่ยนผู้ขายวัตถุดิบใหม่ (switching cost) สูง
- การทำ Forward integration โดยผู้ขายวัตถุดิบ

3. อำนาจต่อรองของลูกค้า (Bargaining power of customers)

- สินค้าหรือวัตถุดิบมาตรฐานไม่มีความแตกต่าง
- การทำ Backward integration โดยผู้ซื้อ
- การรู้โครงสร้างต้นทุน
- กรณีราคาเคลื่อนไหวง่ายโดยผู้ซื้อ
- ต้นทุนจากผู้ซื้อเป็นส่วนสูงของต้นทุนรวม
- วัตถุดิบมีความสำคัญน้อยในเรื่องต้นทุนและคุณภาพของสินค้าสุดท้าย
- ผู้ซื้อได้หรือมีกำไรต่ำ

4. การคุกคามจากสินค้าทดแทน (Threats of substitute products)

- แนวโน้มของการผ่อนคลาภกฎเกณฑ์
- แนวโน้มของความก้าวหน้าของเทคโนโลยี

5. ความรุนแรงของการแข่งขันภายในอุตสาหกรรม (Intensity of Rivalry)

- คู่แข่งที่สมดุลงัน

- การเติบโตของอุตสาหกรรมช้า
- ค่าใช้จ่ายคงที่มีระดับสูง
- สินค้าไม่มีความแตกต่าง และ switching cost สูง
- เกิดการเพิ่มกำลังการผลิต
- ยังมีผลประโยชน์เชิงกลยุทธ์อยู่
- คู่แข่งออกจากธุรกิจได้ยาก (Exit Barriers)

แนวคิดทฤษฎีส่วนประสมทางการตลาดบริการ (7Ps)

Payne Adrian (1933) กล่าวว่าส่วนประสมทางการตลาดของธุรกิจการให้บริการ เป็นปัจจัยที่ต้องพิจารณาเพื่อกำหนดตำแหน่งของการบริการและกำหนดส่วนตลาดของธุรกิจบริการ ส่วนประกอบ แต่ละส่วนของส่วนประสมทางการตลาดจะมีผลกระทบซึ่งกันและกัน และต้องสอดคล้องกันเพื่อให้การดำเนินงานด้านการตลาดประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์

Kotler (1997) กล่าวว่า ส่วนประสมทางการตลาดบริการจะมีความแตกต่างจากส่วนประสมทางการตลาดของสินค้าทั่วไป กล่าวคือ จะต้องเน้นถึงพนักงาน กระบวนการให้บริการ และสิ่งแวดล้อมทางกายภาพ ทั้งสามส่วนเป็นปัจจัยหลักในการส่งมอบบริการ ดังนั้น ส่วนประสมทางการตลาดบริการ จึงประกอบด้วย 7Ps ได้แก่ ผลิตภัณฑ์ ราคา การจัดจำหน่าย การส่งเสริม การตลาด พนักงาน กระบวนการให้บริการ และสิ่งแวดล้อมทางกายภาพ



ภาพที่ 2.5 ส่วนประสมทางการตลาด (7Ps)

ฉลองศรี พิมลสมพงษ์ 2542 : 50) กล่าวว่า ส่วนประสมทางการตลาดสำหรับตลาดบริการ บริการ (Service) เป็นกิจกรรมที่สนองต่อความต้องการของลูกค้า เพื่อสร้างความพึงพอใจสูงสุดแก่ลูกค้า จะเห็นได้ว่า ก่อนที่จะมีการซื้อ ผู้ซื้อต้องพยายามวางกฎเกณฑ์เกี่ยวกับคุณภาพ และประโยชน์ที่ได้จากการบริการที่จะได้รับ ผู้ขายต้องสร้างความเชื่อมั่นโดยจะต้องพยายาม หาหลักประกันให้ผู้ซื้อสามารถตัดสินใจเร็วขึ้น ได้แก่ คุณภาพสินค้าหรือบริการ (Product) ราคา (Price) ช่องทางการจัดจำหน่าย (Place) การส่งเสริมการขาย(Promotion) บุคลากร (People) กระบวนการให้บริการ (Process) องค์ประกอบทางกายภาพ (Physical Evidence)

1. ผลิตภัณฑ์ (Product)

บริการจะเป็นผลิตภัณฑ์อย่างหนึ่ง แต่เป็นผลิตภัณฑ์ที่ไม่มีตัวตนไม่สามารถจับต้องได้ มีลักษณะเป็นอาการนาม ไม่ว่าจะเป็นความสะดวก ความรวดเร็ว ความสบายตัว สบายใจ การให้ความเห็น การให้คำปรึกษา เป็นต้น

การบริการจะต้องมีคุณภาพเช่นเดียวกับสินค้า แต่คุณภาพของบริการจะต้องประกอบมาจากหลายปัจจัยที่ประกอบกัน ทั้งความรู้ ความสามารถ และประสบการณ์ของพนักงาน และความทันสมัยของอุปกรณ์ ความรวดเร็วและต่อเนื่องของขั้นตอนการส่งมอบบริการ ความสวยงามของอาคารสถานที่ รวมถึงอรรถาธิบายไมตรีของพนักงานทุกคน การบริการสามารถแยกตามลักษณะ ความจำเป็นได้เป็น 2 ประเภท คือ

1. บริการจำเป็น เป็นบริการที่เกิดเป็นครั้งคราว ลูกค้ามีความจำเป็นต้องมาใช้บริการอาจเนื่องมาจากสภาพร่างกาย เวลา การป้องกันความเสี่ยง และปัจจัยอื่นๆ หากไม่มาใช้บริการอาจทำให้ร่างกายไม่แข็งแรง ไม่กลับสู่สภาวะปกติ และเสียเวลา

2. บริการฟุ่มเฟือย เป็นบริการที่เกิดเป็นครั้งคราวเช่นกัน แต่ลูกค้าไม่จำเป็นต้องมาใช้บริการ สาเหตุของการใช้บริการประเภทนี้คือ ความต้องการด้านความสวย ความงาม ความทันสมัย เช่น บริการทำศัลยกรรมความงาม บริการทำสีผม ทำเล็บ บริการท่องเที่ยว

ขั้นตอนการส่งมอบบริการ แบ่งตามลักษณะ ความจำเป็นได้ 2 ประเภทคือ

1. บริการจำเป็น เป็นบริการลูกค้ามีความจำเป็นต้องมาใช้บริการ หากไม่มาใช้บริการอาจทำให้ร่างกายไม่แข็งแรง ไม่กลับสู่สภาวะปกติ และเสียเวลา เช่น บริการรักษาพยาบาล ตัดผม เป็นต้น

2. บริการฟุ่มเฟือย เป็นบริการที่ลูกค้าไม่จำเป็นต้องมาใช้บริการ สาเหตุของการใช้บริการ คือ ความต้องการด้านความสวย ความงาม ความทันสมัย เช่น บริการความงาม เป็นต้น สินค้าที่มีตัวตน จะมีการพัฒนาหีบห่อ รวมถึง การนำเทคโนโลยีมาช่วยสร้างความน่าสนใจ ในสินค้า ส่วนการบริการ เป็นสินค้าที่ไม่มีตัวตน สัมผัสไม่ได้ การเปลี่ยนแปลงเป็นไปได้ช้า

องค์ประกอบของผลิตภัณฑ์ ผู้บริหารจะต้องพิจารณาผลิตภัณฑ์ทั้ง ผลิตภัณฑ์หลัก และองค์ประกอบเสริมในส่วนที่เป็นบริการควบคู่กับตัวผลิตภัณฑ์ โดยให้สอดคล้องกับความ

ต้องการของลูกค้าและผลิตภัณฑ์ของคู่แข่งชั้น การบริการส่วนความเป็นกิจกรรม ผลประโยชน์ หรือความพึงพอใจที่ผู้ขายจัดทำขึ้นเพื่อเสริมกับสินค้าเพื่อให้การขายและใช้สินค้ามี ประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

กลยุทธ์การพัฒนาบริการใหม่

วีระรัตน์ กิจเลิศไพโรจน์ (2547: 167-168) การประสบความสำเร็จในการทำ การตลาดบริการ ไม่ใช่เพียงแค่การดำเนินงานในบริการเดิม ที่มีอยู่ให้ดีขึ้น แต่ต้องพยายาม สร้างสรรค์บริการใหม่ๆ เพื่อสนองตอบความต้องการของผู้บริโภคที่มีการเปลี่ยนแปลง ตลอดเวลา ทั้งนี้ คำว่า “ใหม่” ในพจนานุกรมของนักการตลาดบริการ หมายถึง นวัตกรรมของ ผลิตภัณฑ์ 6 ประการ ดังต่อไปนี้

1. นวัตกรรมบริการใหม่ (Major Service Innovations) คือ การสร้างสรรค์บริการ หลักใหม่ ที่ยังไม่เคยมีในตลาดมาก่อน
2. นวัตกรรมกระบวนการให้บริการใหม่ (Major Service Innovations) ลักษณะนี้ เป็นบริการใหม่ที่ใช้วิธี หรือ กระบวนการใหม่ๆ ในการให้บริการ ซึ่งทำให้ ผู้บริโภคได้รับ ผลประโยชน์มากขึ้น เป็นการลดขั้นตอน และช่วยแก้ปัญหาในด้าน การคอร์รัปชั่น
3. บริการใหม่ (New Service Product) เป็นผลิตภัณฑ์ใหม่สำหรับตลาดลูกค้าเดิม ที่บริษัท ให้บริการอยู่ในปัจจุบัน ซึ่งเป็นบริการที่บริษัทไม่เคยเสนอให้แก่ลูกค้าเดิมมาก่อน
4. การขยายสายผลิตภัณฑ์บริการ (Product Line Extensions) เป็นบริการที่ใหม่ ในลักษณะของ การเพิ่มผลิตภัณฑ์ใหม่เข้าไปในสายผลิตภัณฑ์ปัจจุบัน และการใช้วิธีการ ให้บริการแบบใหม่ที่แตกต่างออกไปจากวิธีการเดิม
5. การปรับปรุงผลิตภัณฑ์ (Product Improvement) เป็นการเปลี่ยนแปลง คุณลักษณะ (Features) ของผลิตภัณฑ์ที่ให้บริการอยู่ในปัจจุบัน เช่น การปรับปรุงที่ผลิตภัณฑ์ หลัก ทำให้บริการเร็วขึ้น รวมถึง การปรับปรุงที่บริการเสริม แม้แต่การขยายเวลา หรือสถานที่ ในการให้บริการ ก็ถือเป็นการปรับปรุงผลิตภัณฑ์ด้วยเช่นกัน
6. เปลี่ยนแปลงรูปแบบ (Style Changes) เป็นนวัตกรรมของผลิตภัณฑ์ใหม่ที่ทำ ได้ง่ายที่สุด อีกทั้งยังเป็นสิ่งที่เห็นได้อย่างชัดเจน เช่น การเปลี่ยนแปลงเครื่องแบบ ของ พนักงานให้เหมาะสมกับสมัยนิยมลักษณะแบบนี้เหมือนการที่สินค้ามีการเปลี่ยนแปลงหีบห่อแต่ เนื้อในยังเหมือนเดิมนั่นเอง

2. ราคา

ราคาเป็นสิ่งที่กำหนดรายได้ของกิจการ กล่าวคือ การตั้งราคาสูงทำให้ธุรกิจมีรายได้ สูงขึ้น การตั้งราคาต่ำก็จะทำให้รายได้ของธุรกิจต่ำ ซึ่งอาจนำไปสู่ภาวะขาดทุนได้ อย่างไรก็ตาม ก็มีได้หมายความว่าธุรกิจหนึ่งจะตั้งราคาได้ตามใจชอบ ธุรกิจจะต้องอยู่ในสภาวะการมีคู่แข่ง

หากตั้งราคาสูงกว่าคู่แข่งมาก แต่บริการของธุรกิจนั้นต่อไป หากธุรกิจตั้งราคาต่ำก็จะนำไปสู่สงครามราคา เนื่องจากคู่แข่งรายอื่นๆ สามารถลดราคาตามได้ในเวลาอันรวดเร็ว

ในมุมมองของลูกค้า การตั้งราคามีผลเป็นอย่างมากต่อการตัดสินใจซื้อบริการของลูกค้า และราคาของบริการเป็นปัจจัยสำคัญในการบอกถึงคุณภาพที่ได้รับ กล่าวคือ ราคาสูงคุณภาพในการบริการน่าจะสูงด้วย ทำให้มีภาพหรือความคาดหวังของลูกค้าต่อบริการที่ได้รับจะสูงด้วย แต่ผลที่ตามมาคือ บริการต้องมีคุณภาพตอบสนองความคาดหวังของลูกค้า ในขณะที่การตั้งราคาต่ำลูกค้ามักคิดว่าจะได้รับบริการที่มีคุณภาพน้อยลงไปด้วย ซึ่งถ้าต่ำมากๆ ลูกค้าอาจจะไม่ใช้บริการได้ เนื่องจากไม่กล้าเสี่ยงต่อบริการที่จะได้รับ ดังนั้นการตั้งราคาในธุรกิจบริการเป็นเรื่องที่ซับซ้อน ยากกว่าการตั้งราคาสินค้ามาก ซึ่งผู้บริหารต้องไม่ลืมว่าราคาจะเป็นเงินที่ลูกค้าต้องจ่ายออกไป เพื่อรับบริการกับธุรกิจหนึ่งๆ ดังนั้นการที่ธุรกิจตั้งราคาไว้สูง ก็หมายความว่า ลูกค้าที่มาใช้บริการต้องจ่ายเงินสูงด้วย ผลที่ตามมาก็คือลูกค้าจะมีการเปรียบเทียบราคากับคู่แข่ง หรืออย่างน้อยจะเปรียบเทียบกับความคุ้มค่ากับสิ่งที่ได้รับ

การตัดสินใจ จะเกี่ยวกับการกำหนดราคาเบื้องต้น สำหรับแต่ละผลิตภัณฑ์ การกำหนดส่วนเพิ่ม (Mark up) การกำหนดส่วนลดต่างๆ (Discount) แก่ลูกค้า การปรับปรุงราคาให้สอดคล้อง กับการเคลื่อนไหวของต้นทุน สอดคล้องกับขั้นตอนต่างๆ ในวงจรชีวิตผลิตภัณฑ์ราคา เป็นกลไกที่สำคัญ ที่มักจะสามารถดึงดูดความสนใจลูกค้า สามารถสร้างปฏิกิริยาจากลูกค้าได้ง่าย การยอมรับราคาที่กำหนดขึ้นหรือไม่ของลูกค้าในตลาดเป้าหมาย มีผลต่อแผนงานต่างๆ ที่กำหนดขึ้นได้อย่างมากมาย ถึงจะเป็นเพียงปัจจัยหนึ่งในส่วนประสมทางการตลาดราคาจึงเป็นปัจจัยสำคัญในการตัดสินใจที่ผู้บริหารการตลาดต้องให้ความสนใจมากเป็นพิเศษ (สุดาตวง เรื่องธุรกิจ, 2538 : 5)

กลยุทธ์ราคาค่าบริการ

พิจารณาจากโครงสร้างทางด้านราคา 3 ด้านด้วยกันคือ

1. การตั้งราคาจากโครงสร้างทางด้านต้นทุน คิดต้นทุนแรงงานตามหน่วยของแรงงานที่ใส่เข้าไปในการให้บริการ
2. การตั้งราคา จากสภาพการแข่งขันในอุตสาหกรรม อ้างอิงราคาของคู่แข่ง ในความเป็นผู้นำ หรือ ในตลาดนั้นมาเป็นเกณฑ์ในการตั้งราคาเพื่อประหยัดเวลา ได้แก่งานบริการที่ค่อนข้างเป็นมาตรฐานเดียวกันตลอดเวลา
3. การตั้งราคาตามดีมานด์ มองจากลูกค้าเป็นหลักการตั้งราคาว่า บริการที่ลูกค้ายินดีจ่าย ควรจะราคาเท่าใด ปัญหาของการตั้งราคาวิธีนี้คือ มูลค่าที่ไม่เกี่ยวข้องกับตัวเงินจะเป็นปัญหาหลักในการคำนวณค่าบริการในสายตาของลูกค้า การคิดค่าบริการสามารถตั้งราคาค่าบริการให้สูงขึ้นได้ เพื่อแลกกับมูลค่าที่ลูกค้ารู้สึกว่าคุณค่าในการซื้อบริการ มูลค่า : ของราคา ถูก ลูกค้าให้ความหมายกับมูลค่ากับราคาที่ถูกลงแต่เพียงอย่างเดียวซึ่งลูกค้าจะรู้สึกว่าคุ้มค่า

3. ช่องทางการจัดจำหน่าย

สุดาตวง เรื่องรุจิระ (2538: 6) การตัดสินใจจะเกี่ยวกับการเลือกสถานที่ เวลา ที่สินค้าและบริการควรจะถูกนำไปเสนอขายให้ถึง ตลาดเป้าหมาย โดยบุคคลที่เหมาะสมสามารถเข้าถึงกลุ่มเป้าหมายนั้นๆ กิจกรรมจะตัดสินใจเลือกช่องทาง การจัดจำหน่าย ตัดสินใจพัฒนาระบบการขนส่ง และ จัดระบบการเก็บรักษาสินค้า เพื่อให้สินค้าถูกนำไปเสนอขาย ในสถานที่ ที่ลูกค้าจะต้องการซื้อ และในเวลาของลูกค้าเกิดความต้องการ การตัดสินใจเลือกช่องทางการจำหน่าย จะตัดสินใจเกี่ยวกับการใช้คนกลางหรือไม่ และทำอย่างไรจึงจะได้รับความร่วมมือจากคนกลาง รวมถึงการใช้เครื่องมือทางอิเล็กทรอนิกส์ ซึ่งขึ้นอยู่กับรูปแบบการส่งมอบ การบริการส่งข่าวสารทางอินเทอร์เน็ต เนื่องจากไม่มีสถานที่ให้พบเห็นได้ อาจจะใช้การสื่อสารผ่านโทรศัพท์ และ คอมพิวเตอร์ หรือ ใช้การผ่านตัวกลางซึ่งเป็นองค์กรอื่น โดยจะได้รับค่าธรรมเนียม หรือเปอร์เซ็นต์จากราคาขาย และการติดต่อกับลูกค้า สิ่งที่สำคัญที่สุด ที่ถือเป็นกลยุทธ์ในด้านบริการ ได้แก่ ความรวดเร็ว และความสะดวก ซึ่งเป็นสิ่งที่ลูกค้าคาดหวังไว้ว่าจะได้รับ

ในการให้บริการนั้น สามารถให้บริการผ่านช่องทางจัดจำหน่ายได้ 4 วิธีคือ การให้บริการผ่านร้าน (Outlet) การให้บริการแบบนี้เป็นแบบที่ทำกันมานาน เช่น ร้านตัดผม ร้านซักรีด ร้านให้บริการอินเทอร์เน็ต ให้บริการด้วยการเปิดร้านค้าตามตึกแถวในชุมชนหรือในห้างสรรพสินค้าแล้วขยายสาขาออกไปเพื่อให้บริการลูกค้าได้สูงสุด โดยร้านประเภทนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อให้ผู้รับบริการและผู้ให้บริการมาพบกัน ณ สถานที่แห่งหนึ่งโดยการเปิดร้านค้าขึ้นมา ได้แก่

a. การให้บริการถึงบ้านลูกค้าหรือสถานที่ที่ลูกค้าต้องการ

การให้บริการแบบนี้เป็นการส่งพนักงานไปให้บริการถึงที่บ้านลูกค้าหรือสถานที่อื่นตามความสะดวกของลูกค้า เช่น การบริการจัดส่งอาหารตามสั่ง การให้บริการส่งพยาบาลไปดูแลผู้ป่วย การส่งพนักงานทำความสะอาดไปทำความสะอาดอาคาร การบริการปรึกษาคดีถึงที่ทำงานลูกค้า การจ้างวิทยากรมาฝึกอบรมที่โรงแรมแห่งหนึ่ง การให้บริการแบบนี้ธุรกิจไม่ต้องการจัดตั้งสำนักงานที่หรูหราหรือการเปิดเป็นร้านให้บริการ สำนักงานอาจจะเป็นของเจ้าของบ้าน หรือ อาจจะมีสำนักงานแยกต่างหาก แต่ลูกค้าติดต่อธุรกิจด้วยการโทรศัพท์หรือโทรสาร เป็นต้นการให้บริการผ่านตัวแทน ซึ่งการให้บริการแบบนี้เป็นการขยายธุรกิจด้วยการขายแฟรนไชส์ หรือการจัดตั้งตัวแทนในการให้บริการ เช่น แมคโดนัลด์หรือเคเอฟซีที่ขยายธุรกิจไปทั่วโลก บริษัทการบินไทยขายตั๋วเครื่องบินผ่านบริษัทท่องเที่ยว และโรงแรมต่างๆ ไม่ว่าจะเป็นเซอรادتัน แมริออตต์ เป็นต้น

4.2 การให้บริการผ่านทางอิเล็กทรอนิกส์

การให้บริการแบบนี้เป็นการที่ค่อนข้างใหม่ โดยอาศัยเทคโนโลยีมาช่วยลดต้นทุนจากการจ้างพนักงาน เพื่อให้การบริการเป็นได้อย่างสะดวกและทุกวันตลอด 24 ชั่วโมง

เช่น การให้บริการผ่านเครื่องเอทีเอ็ม เครื่องแลกเปลี่ยนตราต่างประเทศ แก้อินวอตโนมิติ เครื่องชั่งน้ำหนัก หยอดเหรียญตามศูนย์การค้า การให้บริการดาวน์โหลด (Download) ข้อมูลจากสื่ออินเทอร์เน็ต

4. การส่งเสริมการขาย

การตัดสินใจ จะเกี่ยวกับการเลือกวิธีการต่าง ๆ ที่จะสื่อความหมาย (Communication) กับตลาด เป้าหมาย ให้ทราบถึงข้อมูลต่างๆ ของผลิตภัณฑ์ที่เสนอขาย โดยผ่านสื่อการโฆษณา จะเกี่ยวข้องกับการเลือกสื่อ การขายโดยบุคคล หรือ การขายโดยพนักงานขาย จะคำนึงถึง การสรรหา คัดเลือก ฝึกอบรม การจ่ายค่าตอบแทน การส่งเสริมการขาย จะเป็นการเลือกกิจกรรมต่างๆ ที่เกี่ยวกับการจัดแสดงสินค้า การแจกตัวอย่างให้ทดลองใช้ ของแถม การลดราคา เป็นต้น และในส่วนของ การประชาสัมพันธ์ เป็นการเสนอข่าวสารต่างๆ เกี่ยวกับกิจการ การสร้างภาพพจน์ที่ดีของกิจการ โดยผ่านสื่อมวลชน กิจการจะเสียค่าใช้จ่าย เฉพาะการจัดหาวัสดุอุปกรณ์ในการสร้างข่าวเท่านั้น ซึ่งเป็นจำนวนน้อยกว่าการโฆษณา การประชาสัมพันธ์ เป็นความพยายามในการสร้างความสัมพันธ์ที่ดี กับผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับกิจการ

การส่งเสริมการตลาดของธุรกิจบริการมีความคล้ายกับธุรกิจขายสินค้า กล่าวคือ การส่งเสริมการตลาดของธุรกิจบริการทำได้ในทุกรูปแบบ ไม่ว่าจะเป็นการโฆษณา การประชาสัมพันธ์ การให้ข่าว การลดแลกแจกแถม การตลาดทางตรงผ่านสื่อต่างๆ ซึ่งการบริการที่ต้องการเจาะลูกค้าระดับสูง ต้องอาศัยการประชาสัมพันธ์ช่วยสร้างภาพลักษณ์ ส่วนบริการที่ต้องการเจาะลูกค้าระดับกลางและระดับล่างซึ่งเน้นราคาค่อนข้างต่ำ ต้องอาศัยการลดแลกแจกแถม เป็นต้น สำหรับในธุรกิจบริการ การส่งเสริมการตลาดที่นิยมใช้กันมาก เช่น โครงการสะสมคะแนน การลดราคาโดยใช้ช่วงเวลาการสมัครเป็นสมาชิก การขายบัตรใช้บริการล่วงหน้า เป็นต้น

5. บุคลากร

ผลิตภัณฑ์บริการนั้นจะขึ้นอยู่กับ การที่บุคคลปฏิบัติต่อกันสองฝ่าย (Interaction) คือระหว่าง ลูกค้า กับพนักงาน ของบริษัท สภาพของการปฏิบัติต่อกัน สองฝ่ายมีอิทธิพลต่อการรับรู้ของลูกค้า ในด้านคุณภาพของบริการเป็นอย่างมาก ลูกค้ามักตัดสินใจเกี่ยวกับคุณภาพของบริการที่ได้รับ จากการประเมินบุคคลที่เป็นผู้ให้บริการ บริษัทที่ประสบความสำเร็จส่วนใหญ่มักทุ่มเทความพยายามกับการรับ และคัดเลือกพนักงาน การฝึกอบรม การจูงใจพนักงาน โดยเฉพาะอย่างยิ่งผู้ที่มีหน้าที่โดยตรงกับลูกค้า

ห่วงโซ่ของบริการและกำไร คือ การลงทุนในด้านพัฒนาบุคลากร เทคโนโลยี ที่จะช่วยให้พนักงาน ในส่วนหน้าที่ให้บริการลูกค้า สามารถดูแลลูกค้าได้ดียิ่งขึ้น ระบบการจ่าย

ผลตอบแทนที่ผูกกับผลการทำงานในทุกๆระดับ หวังโซนี่เป็นความสัมพันธ์ระหว่างการทำกำไรกับลูกค้าที่มีความภักดี & พนักงานบริการที่มีความสุขกับงาน

6. กระบวนการให้บริการ

กระบวนการให้บริการ (Process) เป็นกระบวนการออกแบบการส่งมอบบริการให้ลูกค้า ถ้าการออกแบบทำได้ดีการส่งมอบบริการก็จะมีคุณภาพและประสิทธิภาพ ถูกต้องตรงเวลาอย่างสม่ำเสมอ

คุณภาพงานบริการ ขึ้นอยู่กับความคาดหวังของลูกค้าเป็นหลักใหญ่ นักการตลาดจึงกำหนดปัจจัยที่มีอิทธิพล กับการสร้างความคาดหวังของลูกค้า ต่อการประเมินคุณภาพบริการไว้ 4 ปัจจัย

1. Word of Mouth and Communication หาข้อมูลด้วยการสอบถามจากเพื่อนหรือญาติที่เคยใช้บริการนั้นๆ มาก่อน

2. Personal Needs and Preferences เป็นความต้องการที่เป็นรสนิยมส่วนตัว อันเนื่องมาจากพื้นฐานทางด้านสังคม การศึกษา ครอบครัวยุค ศาสนา & วัฒนธรรม

3. Past Experiences เป็นประสบการณ์ในอดีตที่สะสมมา ถ้าลูกค้าไม่เคยได้รับการดูแลเป็นพิเศษในลักษณะนี้มาก่อน แต่ได้รับเป็นครั้งแรก ลูกค้าจะรู้สึกพอใจเป็นพิเศษเหนือความคาดหมาย

4. External Communication ได้แก่ การลงโฆษณาเพื่อสร้างภาพพจน์ เป็นการให้ข้อมูลลูกค้าล่วงหน้า เพื่อให้ลูกค้าสะสมข้อมูล ในการสร้างความคาดหวัง ก่อนตัดสินใจใช้บริการ สินค้าของบริษัท เป็นต้น

การรักษาคุณภาพให้ได้มาตรฐานตามที่ลูกค้าหวังไว้ ต้องคำนึงถึงปัจจัย ดังนี้

1. Reliability ผลงานการบริการให้ได้อย่างที่โฆษณาไว้ และมีความถูกต้องแม่นยำทุกครั้ง

2. Tangibles สินค้าบริการจะจับต้องได้ยาก แต่พยายามสร้างองค์ประกอบทางกายภาพอื่นมาประกอบกับการบริการไม่ว่าจะเป็นสถานที่ให้บริการวัสดุที่ใช้ในการเผยแพร่การบริการอุปกรณ์เครื่องมือต่างๆ ต้องดูแลแล้วเหมาะสมกลมกลืน

3. Responsiveness เจ้าหน้าที่ที่ให้บริการ จะต้องถูกฝึกมาอย่างดี ตั้งใจและเอาใจใส่พร้อมที่จะให้บริการลูกค้าทันที

4. Assurance พนักงานบริการ จะต้องมีความรู้เป็นอย่างดี และแสดงออกถึงความมีน้ำใจเอาใจใส่ถึงความต้องการ

5. Empathy ต้องคอยดูแลและเอาใจใส่ลูกค้า สนองตอบความต้องการ ที่เฉพาะเจาะจงของลูกค้าได้เป็นพิเศษ

จะเห็นได้ว่าปัจจัยทั้ง 5 ดังกล่าวข้างต้น รวมกันเป็น Service Quality ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งที่ทำให้เกิดความพึงพอใจของลูกค้า นอกจากมีคุณภาพของสินค้าราคา รวมทั้งปัจจัยทางด้าน ส่วนบุคคลในขณะนั้น และปัจจัยนอกที่ควบคุมได้ยาก ล้วนมีส่วนประกอบที่ทำให้ลูกค้าได้รับความพึงพอใจมากขึ้นแตกต่างกันและจะนำไปส่งความภักดีของลูกค้าซึ่งจะแปรผันตามกัน

7. องค์ประกอบทางกายภาพ

เป็นสิ่งที่เรามองเห็นด้วยตามเปล่า แสดงถึงรูป และ คุณภาพบริการของบริษัท เป็นสิ่งที่ลูกค้าสามารถสัมผัสจับต้องได้ ในขณะที่ใช้บริการอยู่ และยังเป็นสิ่งเปรียบเทียบ หรือ อาจจะเป็นสัญลักษณ์ ที่ลูกค้าเข้าใจความหมาย ในการรับข้อมูลจากการทำ การสื่อสารตลาดออกไป เป็นรูปลักษณะที่ปรากฏออกมาจากสิ่งแวดล้อม ของสถานที่บริการ ที่ลูกค้ากำลังได้รับ บริการอยู่ในขณะนั้น เช่น การออกแบบเครื่องบิน รูปร่างตัวตึก สวนหย่อม พาหนะ เฟอร์นิเจอร์ เครื่องมือ ป้ายวัสดุสิ่งพิมพ์ เครื่องแบบพนักงาน ทั้งหมดเป็นหลักฐานที่เสริมที่มองเห็นได้ ธุรกิจบริการจำเป็นต้องบริหารหลักฐานที่เป็นตัววัตถุ อย่างรอบคอบ เนื่องจากอาจมีผลกระทบอย่างแรงต่อความประทับใจ และความรู้สึกของลูกค้า

กลยุทธ์ระดับบริษัท และธุรกิจ (Corporate and Business Strategies)

กลยุทธ์ระดับบริษัท(Corporate Strategies)

กลยุทธ์การเจริญเติบโตแบบคงที่ (Stable Growth Strategy)

การนำกลยุทธ์นี้มาใช้จะต้องพิจารณาจากลักษณะดังนี้

- ผลการดำเนินงานที่ผ่านมาเป็นที่น่าพอใจ องค์การจึงมีการตัดสินใจใช้กลยุทธ์เดิมในการดำเนินธุรกิจ

- องค์การให้บริการแก่ลูกค้าในระดับที่น่าพอใจ จึงไม่มีความจำเป็นต้องปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ใหม่

- กลยุทธ์การเจริญเติบโตแบบคงที่ เป็นกลยุทธ์ที่มีความเสี่ยงต่ำ และมีประสิทธิภาพสูงอันจะนำไปสู่ความสำเร็จในการกำหนดกลยุทธ์ขององค์การ บริษัทจะดำเนินการแบบคงที่ ในกรณีที่สินค้า และบริการของบริษัทกำลังเป็นที่ต้องการของตลาด ในขณะที่เดียวกันสภาพแวดล้อมต่างๆ ไม่มีการเปลี่ยนแปลงมากนัก และการนำกลยุทธ์นี้มาใช้มีข้อดีดังนี้

1. ผู้บริหารไม่ต้องการให้การดำเนินธุรกิจมีความเสี่ยงมากขึ้น ดังนั้นจึงเห็นว่ากลยุทธ์ที่ใช้บังคับเหมาะสมแล้ว เพราะการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นพนักงานจะต้องมีการเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ และถ้าผู้บริหารเห็นว่ากลยุทธ์ที่ใช้อยู่ประสบความสำเร็จด้านกลยุทธ์นี้ก็ควรประสบความสำเร็จในอนาคตได้

2. การเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์จะทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงการนำทรัพยากรที่มีอยู่ในองค์กรด้วย ดังนั้นการเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์ ซึ่งเสมือนการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างใหม่ขององค์กรทำให้มีการปรับเปลี่ยนทรัพยากรที่มีอยู่ในองค์กรแบบใหม่ขึ้น ซึ่งอาจจะเกิดความไม่เหมาะสมในการนำทรัพยากรนั้นมาใช้ได้

3. การเจริญเติบโตอย่างรวดเร็วเกินไปจะนำไปสู่การขาดประสิทธิภาพในการจัดการของบริษัทได้

4. องค์กรจะต้องระมัดระวังต่อการเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์ ซึ่งอาจจะมีผลต่อสินค้าและโครงสร้างตลาดของบริษัทได้

ดังนั้นการใช้กลยุทธ์การเจริญเติบโตแบบคงที่นั้น เป็นกลยุทธ์ที่เน้นสินค้าและบริการเพียงอย่างเดียวอย่างหนึ่งเท่านั้น การดำเนินกลยุทธ์นี้เป็นการรักษา อัตราเจริญเติบโตของส่วนแบ่งทางการตลาดของบริษัทที่ดีอยู่แล้ว ได้เป็นไปทิศทางเดิมโดยใช้กลยุทธ์เดิมที่ทำให้บริษัทประสบความสำเร็จ

กลยุทธ์การเจริญเติบโต (Growth Strategies)

องค์กรจะนำกลยุทธ์การเจริญเติบโตมาใช้จะพิจารณาจากลักษณะ ดังนี้

- อัตราการเจริญเติบโตของบริษัทสูงกว่าอัตราการเจริญเติบโตของเศรษฐกิจ บริษัทมีแนวโน้มในการขายสินค้าสูงขึ้น

- บริษัทพยายามกำจัดคู่แข่งชั้นให้ออกจากตลาดโดยการใช้โครงสร้างของราคากำจัดคู่แข่งชั้น

- บริษัทมีการพัฒนาสินค้าใหม่, ตลาดใหม่, ระบบการผลิตใหม่ และมีวิธีการใหม่ๆ ในการขายสินค้าเก่า

- จากการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมภายนอกที่บริษัทควบคุมไม่ได้ หากให้บริษัทมีการปรับปรุง หรือคิดค้นกลยุทธ์ใหม่ๆ เพื่อเป็นการเปลี่ยนแปลงความต้องการของลูกค้าจากเหตุการณ์ที่ไม่เคยเกิดขึ้นมาก่อนอย่างไรก็ตามการนำกลยุทธ์การเจริญเติบโตมาใช้ขึ้นอยู่กับวิสัยทัศน์ของผู้บริหารระดับสูงเป็นหลักว่าจะมีการนำการเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์มาใช้กับองค์กรหรือไม่

โดยทั่วไป กลยุทธ์การเจริญเติบโตสามารถพิจารณาได้หลายวิธีดังนี้

1. กลยุทธ์การเชี่ยวชาญในสินค้าและบริการอย่างใดอย่างหนึ่งเฉพาะ (Concentration on Single Product or Service)

กลยุทธ์นี้เป็นการพิจารณาอัตราการเพิ่มยอดขาย กำไร และส่วนแบ่งทางการตลาดที่เพิ่มขึ้นมาจากอดีต ปัจจัยที่สำคัญที่ใช้ในการพิจารณามีดังนี้

- ช่องว่างของสายผลิตภัณฑ์ (Product Line Gap) เป็นการขาดแคลนผลิตภัณฑ์ที่ตรงกับความต้องการของตลาด
 - ช่องว่างของช่องทางการจัดจำหน่าย (Distribution Gap) ระบบช่องทางการจัดจำหน่ายไม่เพียงพอ และไม่เหมาะสมกับตลาด
 - ดังนั้นการใช้กลยุทธ์ การเชี่ยวชาญจึงเป็นทางเลือกอีกทางเลือกในการเติมช่องว่างที่เกิดขึ้น โดยต้องมีการจัดการระบบต่างๆ ให้ทันสมัย และเหมาะสมดังนี้
 - เติมช่องว่างจากสายผลิตภัณฑ์ที่ธุรกิจมีอยู่แล้ว โดยพิจารณาจากขนาดใหม่ๆ แบบหรือสีใหม่ เพื่อให้สินค้าเดิมออกสู่ตลาดมีความแตกต่างออกไป
 - พัฒนาสินค้าใหม่ในสายผลิตภัณฑ์ จากสินค้าที่บริษัทจัดจำหน่ายในตลาด เช่น การหา Cherry Coke (สินค้าใหม่) ออกมาขายคู่กับ Coke แบบปกติ
 - ขยายช่องทางการจัดจำหน่ายไปสู่พื้นที่ใหม่ ทั้งในส่วนของธุรกิจภายในประเทศ และธุรกิจระหว่างประเทศ
 - ขยายจำนวนตัวแทนในการจัดจำหน่ายในพื้นที่การจำหน่ายเดิม
 - ขยาย และพัฒนารูปแบบในการนำเสนอสินค้าให้เหมาะสมยิ่งขึ้น
 - กระตุ้นลูกค้าที่ไม่เคยใช้สินค้าของบริษัทให้มีความสนใจในตัวสินค้ามากขึ้น โดยการใช้การโฆษณา, การส่งเสริมการขาย และการกำหนดราคาพิเศษโดยมุ่งเน้นให้ลูกค้าเกิดความสนใจในตัวสินค้าของบริษัท
 - เจาะตลาดของลูกค้า เพื่อแบ่งส่วนแบ่งตลาดของกลุ่มแข่งขัน โดยใช้กลยุทธ์ทางราคา ความแตกต่างของสินค้า และการโฆษณา

กลยุทธ์เน้นความเชี่ยวชาญของสินค้า และบริการของบริษัทเป็นกลยุทธ์เติบโต ที่นำมาใช้ในการแก้ไขปัญหาขององค์กร เมื่อสินค้า และบริการของบริษัทในตลาดยังอยู่ในภาวะตกต่ำ บริษัทจะต้องดำเนินการหาหนทางในการกำหนดกลยุทธ์ที่จะทำให้ลูกค้าสนใจสินค้า และบริการของบริษัทเพิ่มขึ้น

2. กลยุทธ์การเชี่ยวชาญในกลุ่มของสินค้า และบริการอย่างใดอย่างหนึ่งเฉพาะ (Concentric Diversification)

เป็นกลยุทธ์เจริญเติบโตที่มีวิธีการโดยการเพิ่มสินค้า และบริการใหม่ๆ ที่คล้ายกับสินค้า และบริการเดิมของบริษัทที่ออกสู่ตลาด เพิ่มเป็นส่วนแบ่งการตลาดของสินค้ากลับคืนสู่บริษัท สินค้าใหม่ของบริษัทถึงแม้จะคล้ายกับสินค้าเดิม แต่เมื่อบริษัทมีการนำสินค้าใหม่ออกมาจะทำให้บริษัทได้รับประโยชน์จากการดำเนินธุรกิจ เพราะบริษัทมีความรู้ ประสบการณ์ทางการผลิต และตลาด จนทราบความต้องการของลูกค้าที่มีต่อสินค้าเดิมที่บริษัทผลิตออกมาแล้ว เช่น ยาสีฟันคอลเกต และยาสีฟันคาร์ลี เป็นสินค้าที่ผลิตจากบริษัทเดียวกัน และนำมาจำหน่ายในตลาดร่วมกัน เพื่อชิงส่วนแบ่งการตลาดยาสีฟันกลับคืนสู่บริษัท

3. การรวมธุรกิจตามแนวดิ่ง (Vertical Integration)

เป็นกลยุทธ์การเจริญเติบโตอีกแบบหนึ่งที่มีวิธีการในการรวมการดำเนินธุรกิจของบริษัท โดยทั่วไปการรวมธุรกิจตามแนวดิ่งมี 2 ลักษณะคือ

1. การรวมธุรกิจไปข้างหน้า (Forward Integration) เป็นการรวมธุรกิจที่เกี่ยวข้องกัน โดยเน้นการรวมธุรกิจแบบเบ็ดเสร็จที่บริษัทจะต้องดำเนินกิจการเอง เช่น จัดจำหน่ายสินค้าเอง หรือเปิดตลาดเพื่อหาลูกค้าเอง

2. การรวมธุรกิจไปข้างหลัง (Backward Integration) เป็นการรวมธุรกิจที่เกี่ยวข้องกัน โดยเป็นการรวมธุรกิจที่เกี่ยวข้องกับบริษัทแต่ธุรกิจที่รวมนั้นจะเน้นในส่วนของกระบวนการวัตถุดิบให้กับธุรกิจเพื่อเป็นการรวมธุรกิจตั้งแต่ระบบการผลิตจนถึงการขายสินค้าและบริการ

ปัจจัยที่มีผลกระทบต่อห้องค์การนำกลยุทธ์การรวมธุรกิจทั้งแบบการรวมธุรกิจไปข้างหน้า และการรวมธุรกิจไปข้างหลังมาใช้คือ

1. การรวมธุรกิจไปข้างหลังจะทำให้ห้องค์การสามารถควบคุมต้นทุน คุณภาพ และปัจจัยการผลิตที่ห้องค์การใช้ได้

2. การรวมธุรกิจไปข้างหน้า จะทำให้ห้องค์การสามารถควบคุมการขาย และวิธีการในการกระจายสินค้าของห้องค์การได้ และนอกจากนี้ยังช่วยให้กำจัดปริมาณสินค้าคงคลังที่มากเกินไป ความต้องการ

3. ในการใช้วิธีการรวมกลยุทธ์ไปข้างหลัง หรือไปข้างหน้าของห้องค์การ ทำให้ห้องค์การสามารถขยายขนาดในการผลิต (Economics of Scale) เพื่อห้องค์การเกิดการประหยัดจากการรวมธุรกิจตั้งแต่การผลิต จนกระทั่งจำหน่ายสินค้าให้กับลูกค้า กลยุทธ์นี้จะทำให้เกิดต้นทุนต่ำสุด และสามารถนำกำไรเพิ่มขึ้นได้จากการรวมธุรกิจทั้ง 2 แบบ

4. การรวมธุรกิจตามแนวดิ่งทั้ง 2 แบบจะทำให้บริษัทมีอำนาจในการต่อรอง ต่อการดำเนินธุรกิจได้ เพื่อประโยชน์ต่อการดำเนินธุรกิจ ในประเด็นของการผูกขาดของระบบสินค้า (Monopolistic)

กลยุทธ์การรวมธุรกิจแบบแนวดิ่ง เป็นกลยุทธ์ที่เหมาะสมเมื่อสถานการณ์ต่างๆ มีความคงที่ ไม่แปรปรวน ห้องค์การใดก็ตามที่มีการนำเอาการรวมธุรกิจแบบแนวดิ่งมาใช้ จะต้องระวังเป็นพิเศษ ในกรณีที่สินค้าของบริษัทอยู่ในช่วงเจริญเติบโตเต็มที่แล้ว ซึ่งเป็นช่วงที่กำไรของสินค้าในอุตสาหกรรมมีน้อย การรวมธุรกิจแบบแนวดิ่งจะไม่มีประโยชน์อะไรเลย เพราะจะทำให้ธุรกิจเกิดต้นทุนที่ต่ำสุด และกำไรอาจจะไม่เพิ่มขึ้น

4. การกระจายธุรกิจ (Business Diversification) เป็นกลยุทธ์การเจริญเติบโตอีกแบบหนึ่ง ของห้องค์การ ซึ่งกลยุทธ์กระจายธุรกิจมี 2 ลักษณะ คือ

- การกระจายธุรกิจตามแนวนอน (Horizontal Diversification) เป็นกลยุทธ์ของธุรกิจที่ทำการซื้อธุรกิจของคู่แข่ง เพื่อเป็นการกำจัดคู่แข่งให้ออกจากตลาดไป เมื่อบริษัท

สามารถซื้อกิจการของกลุ่มคู่แข่งได้แล้ว บริษัทจะเข้ามาดำเนินธุรกิจในส่วนของบริษัท และบริการของบริษัทคู่แข่งต่อไป

- การกระจายธุรกิจแบบรวมกลุ่ม (Conglomerate Diversification) เป็นการดำเนินกลยุทธ์โดยรวมกลุ่มกับบริษัทที่เกี่ยวข้อง เพื่อเพิ่มสินค้าและบริการใหม่ให้กับธุรกิจ กลยุทธ์แบบนี้จะใช้วิธีการร่วมทุนทางการค้า (Joint Venture และ Mergers) กับบริษัทที่เกี่ยวข้อง

กลยุทธ์ตกต่ำ (Endgame Strategies)

เป็นกลยุทธ์ที่ธุรกิจนำมาใช้เมื่อสภาพแวดล้อมโดยทั่วไปตกต่ำลงจนกระทั่งทำให้สินค้าและบริการของบริษัทเกิดปัญหา โดยทั่วไปทางเลือกของกลยุทธ์นี้สามารถพิจารณาได้ดังนี้

1. กลยุทธ์ความเป็นผู้นำ (Leadership Strategy)

เป็นกลยุทธ์ที่องค์กรพยายามดำเนินธุรกิจให้ประสบความสำเร็จให้เหนือบริษัทอื่นที่ยังคงอยู่ในอุตสาหกรรม ถึงแม้จะประสบปัญหาเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมตกต่ำ

2. กลยุทธ์ตลาดเฉพาะ (Niche Strategy)

เมื่อสภาพแวดล้อมโดยทั่วไปของอุตสาหกรรมตกต่ำลง ธุรกิจแสวงหาส่วนแบ่งการตลาด สินค้าที่ยังพอสามารถดำเนินธุรกิจได้มาใช้ให้เกิดประโยชน์ในการดำเนินธุรกิจ

3. กลยุทธ์การเก็บเกี่ยวผลประโยชน์ (Harvest Strategy)

เป็นกลยุทธ์ที่ผู้บริหารลดการลงทุน และลดค่าใช้จ่ายที่เกิดขึ้นในการดำเนินธุรกิจ เพื่อรักษาสภาพคล่องในการดำเนินธุรกิจ เพราะปัจจัยทางสภาพแวดล้อมตกต่ำ และมีผลกระทบทำให้ยอดขาย และส่วนแบ่งทางการตลาดลดลง ธุรกิจจึงควรหยุดการผลิตเพื่อรักษาสภาพคล่องให้กับธุรกิจให้มากที่สุด โดยพยายามขายสินค้าที่มีอยู่ให้หมดไป

4. กลยุทธ์เลิกกิจการ (Quit divestment)

เมื่อสภาวะแวดล้อมตกต่ำ และเลวร้ายจนบริษัทไม่สามารถที่จะแบกภาระได้ ดังนั้นธุรกิจจึงควรขายกิจการเสียเลย

กลยุทธ์ถดถอย (Retrenchment Strategies)

เป็นกลยุทธ์ที่นำมาใช้เมื่ออยู่ในภาวะที่ระบบเศรษฐกิจถดถอย โดยทั่วไปธุรกิจจะมีการนำกลยุทธ์ถดถอยมาใช้ในการกำหนดกลยุทธ์ระยะสั้นเท่านั้น วิธีการในการนำเอากลยุทธ์แบบถดถอยมาใช้มี 3 ลักษณะ คือ

1. กลยุทธ์ย้อนกลับ (Turnaround Strategy)

เป็นกลยุทธ์ที่พยายามจะพัฒนาประสิทธิภาพในการดำเนินงานระหว่างที่บริษัทเกิดปัญหาทางด้านสถานการณ์ทางการเงิน (Financial Situation) และสถานการณ์ทางการเงินที่มีปัญหานั้นพิจารณาจากปัจจัยดังนี้

- ต้นทุนของค่าจ้าง และราคาปัจจัยการผลิตมีราคาสูงขึ้น
- ความต้องการซื้อสินค้าของลูกค้าลดลง เนื่องจากระบบเศรษฐกิจมีการถดถอย
- การหยุดงานประท้วง
- การกดดันของกลุ่มแข่งขัน
- ปัญหาในการบริหารงาน

การนำกลยุทธ์ย้อนกลับมาใช้มีวัตถุประสงค์ในการแก้ปัญหาในขณะที่ธุรกิจประสบปัญหา และต้องการที่จะให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในองค์กร กลยุทธ์ย้อนกลับ (Turnaround Strategy) จึงเป็นกลยุทธ์ที่นำเอากลยุทธ์ใหม่มาใช้ โดยมีรายละเอียด และวิธีการปฏิบัติดังนี้

- เปลี่ยนผู้บริหารทั้งในระดับสูง และต่ำ
- ตัดค่าใช้จ่ายที่เหมาะสมออกไป
- เน้นการตัดสินใจโดยเน้นส่วนกลางเพื่อพยายามควบคุมต้นทุน
- ตัดค่าใช้จ่ายในการจ้างงาน
- ลดค่าใช้จ่ายในการโฆษณา และการส่งเสริมการขาย
- เน้นการควบคุมต้นทุน และการควบคุมงบประมาณ
- ขายทรัพย์สินบางตัวเพื่อเพิ่มสภาพคล่อง
- ควบคุมสินค้าคงคลัง
- ปรับปรุง และพัฒนาวิธีการ การเรียกเก็บเงินลูกหนี้

2. กลยุทธ์การเลิกบริษัท (Divestment Strategy)

เป็นกลยุทธ์ที่ถูกนำมาใช้เมื่อ Endgame Strategy และ Turnaround Strategy ใช้ไม่ได้ผล ซึ่งกลยุทธ์การเลิกบริษัทจะรวมไปถึงการขายกิจการของธุรกิจ ซึ่งการตัดสินใจขายธุรกิจนั้นอาจเกิดขึ้นจากความเต็มใจ หรือเป็นการบังคับก็ได้ ซึ่งเกิดขึ้นจากการดำเนินธุรกิจ

3. กลยุทธ์การชำระสะสางหนี้สิน (Liquidation Strategy)

เป็นกลยุทธ์ของการสิ้นสุดการดำเนินธุรกิจ ซึ่งกลยุทธ์นี้ผู้ดำเนินธุรกิจจะต้องมีผลถึงการล้มละลายในการดำเนินธุรกิจเลยทีเดียว

กลยุทธ์ผสม (Combination Strategies)

เป็นกลยุทธ์ที่ธุรกิจมีการนำไปใช้มากที่สุด เพราะในองค์กรหนึ่งๆ วิธีการในการกำหนดกลยุทธ์สามารถดำเนินการได้ในหลายๆ วิธีพร้อมกันเพื่อแก้ไขปัญหาในการดำเนินธุรกิจ

กลยุทธ์ระดับธุรกิจ (Business Strategies)

การบริหารเชิงกลยุทธ์ในระดับธุรกิจ (Business Strategy) ในบางกรณี เรียกว่า หน่วยกลยุทธ์ในระดับธุรกิจ Strategic Business Unit (SBU) เป็นการตัดสินใจในการกำหนดกลยุทธ์ตามกิจกรรมของบริษัทที่มีผลต่อการดำเนินงานของกลุ่มธุรกิจของบริษัท โดยทั่วไป การพิจารณาเพื่อกำหนดกลยุทธ์ในระดับธุรกิจนั้นจะต้องพิจารณาปัจจัยที่สำคัญ 6 ประการ คือ

1. คู่แข่งขัน
2. ราคาของสินค้าและบริการ
3. ลูกค้ายุทธศาสตร์
4. คุณภาพของผลิตภัณฑ์
5. ความสัมพันธ์กับหน่วยงานกลยุทธ์อื่น เพื่อความสอดคล้องในการกำหนดกลยุทธ์ระดับบริษัท
6. การตัดสินใจดำเนินกลยุทธ์จากปัจจัย หรือทรัพยากรที่มีในองค์กรเพื่อให้การดำเนินธุรกิจประสบความสำเร็จตามที่เป้าหมายขององค์กรตั้งไว้ การได้เปรียบในการดำเนินธุรกิจในส่วนของกลยุทธ์ระดับธุรกิจ (Business Strategies) ซึ่งมีความสำคัญ และสามารถสร้างแนวทางได้ดังนี้

1. การเป็นผู้นำด้านต้นทุน (Overall Cost Leadership)

เป็นกลยุทธ์ในหน่วยธุรกิจใช้เพื่อต้องการที่จะได้เปรียบการแข่งขัน โดยเน้นการเปรียบเทียบต้นทุนการผลิต รวมถึงการส่งมอบสินค้าและบริการของบริษัทที่ต่ำกว่าคู่แข่ง กลยุทธ์นี้จะเป็นกลยุทธ์ที่หลีกเลี่ยงการดำเนินการของธุรกิจที่จะก่อให้เกิดต้นทุนในการผลิตที่สูงขึ้น เช่น การพัฒนา และการวิจัย, การส่งเสริมการขายที่สิ้นเปลือง และการโฆษณา ดังนั้นเมื่อนำกลยุทธ์นี้มาใช้จะทำให้บริษัทได้เปรียบจากคู่แข่ง

2. กลยุทธ์การสร้างความแตกต่าง (Differentiation Strategy)

เป็นกลยุทธ์ที่ธุรกิจจะต้องสร้างความแตกต่างของสินค้าและบริการของบริษัทให้มีความแตกต่างออกไปจากสินค้าและบริการของคู่แข่ง กลยุทธ์การสร้างความแตกต่างสามารถทำได้หลายวิธี คือ

1. ความแตกต่างทางด้านออกแบบผลิตภัณฑ์ (Product Design)
2. ความแตกต่างทางด้านภาพลักษณ์ (Brand Image)
3. ความแตกต่างทางด้านเทคโนโลยี (Technology)

4. ความแตกต่างทางด้านบริการให้บริการลูกค้า (Customer Service)

ในการใช้กลยุทธ์สร้างความแตกต่างของธุรกิจ เป็นกลยุทธ์ที่มุ่งเน้นในการสร้างลักษณะ และวิธีการจำหน่ายสินค้า และบริการให้ตรงกับความต้องการของลูกค้าให้มากที่สุด ดังนั้นการใช้กลยุทธ์สร้างความแตกต่าง จึงเป็นการสร้างความภักดีต่อตรายี่ห้อ (Brand Royalty) ของบริษัทที่มีต่อลูกค้า ซึ่งเมื่อลูกค้ามีความภักดีต่อตรายี่ห้อของบริษัทแล้ว ราคาที่บริษัทกำหนดจะไม่เป็นปัจจัยที่ลูกค้าพิจารณาเลย

3. กลยุทธ์การจำกัดขอบเขตที่น่าสนใจ (Focus Strategy)

เมื่อองค์กรมีการนำกลยุทธ์นี้มาใช้จะแสดงให้เห็นว่า การดำเนินธุรกิจของบริษัทจะแคบกว่าการดำเนินธุรกิจของคู่แข่ง ดังนั้นบริษัทจึงกระทำการวิเคราะห์ปัจจัยเสริมอื่นๆ เข้ามาเพื่อที่จะสามารถดำเนินธุรกิจได้ดีกว่าคู่แข่ง โดยทั่วไป กลยุทธ์การจำกัดขอบเขตที่น่าสนใจจะพิจารณาจากปัจจัยดังนี้

1. กลุ่มของลูกค้าที่น่าสนใจ
2. ลักษณะตลาดที่ธุรกิจสามารถชิงส่วนแบ่งมาจากคู่แข่ง
3. มีการแบ่งส่วนของตลาดสินค้าอย่างชัดเจน

ดังนั้นจะเป็นได้ว่าการดำเนินกลยุทธ์ในระดับธุรกิจ (Business Level) จะคำนึงถึงลักษณะ และวิธีการในการดำเนินการของธุรกิจ สามารถควบคุม และนำวิธีการที่ดีที่สุดมาปฏิบัติได้ตาราง 4.2 เป็นการแสดงการนำกลยุทธ์ทั้ง 3 วิธี ในระดับธุรกิจ และรูป 4.1 แสดงให้เห็นถึงความสัมพันธ์ของกลยุทธ์ทั้ง 3 ในระดับธุรกิจ

เทคนิคที่ใช้ในการสร้างทางเลือกเพื่อกำหนดกลยุทธ์ระดับบริษัทหรือองค์กร

ในการกำหนดกลยุทธ์นั้น จะต้องพิจารณาเทคนิคต่างๆ อย่างเหมาะสมกับข้อมูลที่มีอยู่ของบริษัท หลังจากที่ได้วิเคราะห์ลักษณะโดยทั่วไปของบริษัท และได้ผ่านกระบวนการในแยกสถานการณ์ทั้งภายนอกและภายในแล้วจะนำเทคนิคต่างๆ มาใช้ประกอบการตัดสินใจเลือกกลยุทธ์ระดับบริษัทได้ดังนี้ (วิชิต อุ๋อัน, 2551)

1. แมทริกซ์ทาวส์
(TOWS MATRIX)
2. แมทริกซ์กลุ่มที่ปฏิบัติการบอสตัน
(BCG MATRIX)

1. กลยุทธ์ทางเลือกของ TOWS MATRIX มีหลักเกณฑ์ในการวิเคราะห์ดังนี้

- 1.1. เลิกหาแผนใหม่ Retrenchment เป็นทางเลือกกลยุทธ์ WT (WT Strategy) สามารถ จำแนกได้ดังนี้
 - การร่วมลงทุน (Joint Venture)
 - การลดค่าใช้จ่าย (Retrench)
 - การเลิกการผลิต (Liquidate)
- 1.2. ตั้งรับปรับตัว Turnaround เป็นทางเลือกกลยุทธ์ WO (WO Strategy)
- 1.3. ระวังของจิ้งหะ Defensive/Diversify เป็นทางเลือกกลยุทธ์ ST (ST Strategy)
- 1.4. เร่งรุกบุกเร็ว Aggressive เป็นทางเลือกกลยุทธ์ SO (SO Strategy)

2. แมททริกซ์กลุ่มที่ปรึกษาบอสตัน (BCG MATRIX)

เป็นเทคนิคในการวิเคราะห์เพื่อสร้างทางเลือกในการกำหนดกลยุทธ์วิธีหนึ่งที่ได้รับ ความนิยมจากนักวิเคราะห์กลยุทธ์ การนำแมททริกซ์กลุ่มที่ปรึกษาบอสตัน (BCG MATRIX) (วิชิต อุ๋อัน, 2551) มาใช้ในการวิเคราะห์จะต้องทราบถึงส่วนแบ่งทางการตลาด ซึ่งวัดจากยอดขายธุรกิจเทียบกับยอดขายรวมของอุตสาหกรรม หรือยอดขายรวม เปรียบเทียบกับคู่แข่ง และอัตราการเจริญเติบโตของอุตสาหกรรม ซึ่งสามารถนำอัตราการเจริญเติบโตของเศรษฐกิจมาใช้

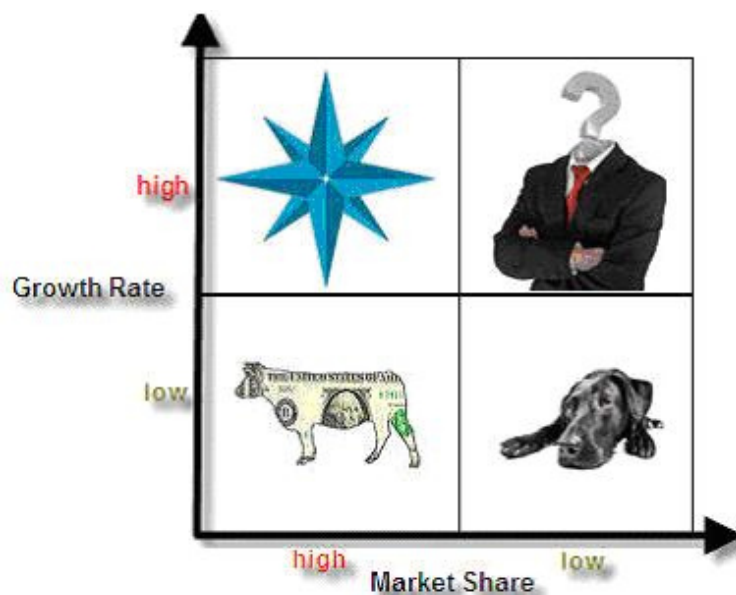
ขั้นตอนที่ 1

การพิจารณา BCG แมททริกซ์เป็นการพิจารณาปัจจัยที่ทางบริษัทมีจุดเด่น หรือมี กิจกรรมที่สามารถประเมินได้ 2 ปัจจัยคือ (Donald and Hun, 1982 อ้างในวิชิต อุ๋อัน, 2551)

1. ส่วนแบ่งทางการตลาดของบริษัท
2. อัตราการเจริญเติบโตของอุตสาหกรรม

ขั้นตอนที่ 2

เมื่อบริษัทได้มีการประเมินปัจจัยทั้ง 2 ปัจจัยแล้วบริษัทจะทำการประเมินสถานการณ์ โดยวิเคราะห์ว่าในปัจจุบันบริษัทกำลังดำเนินการอย่างไรบ้าง และสถานการณ์ของบริษัท เป็นอย่างไร ซึ่งเกิดขึ้นจากการจับคู่ปัจจัย และสามารถนำมาใช้ในการสร้างทางเลือกในการ กำหนดกลยุทธ์ต่างๆ ดังนี้



ภาพที่ 2.6 ทางเลือกในการกำหนดกลยุทธ์

ช่องที่ 1 Question Mark เป็นระยะที่บริษัทมีส่วนแบ่งการตลาดน้อยแต่โอกาสและช่องทางในการดำเนินธุรกิจมีสูง

ช่องที่ 2 Star เป็นระยะที่ทุกบริษัทต้องการจะเป็น เพราะในช่วงนี้การดำเนินธุรกิจของบริษัทกำลังประสบความสำเร็จ

ช่องที่ 3 Cash Cows เป็นระยะที่บริษัทต้องมีการเตรียมตัวเผชิญปัญหาในการดำเนินธุรกิจ

ช่องที่ 4 Dogs เป็นระยะที่บริษัทประสบกับปัญหาในระยะนี้บริษัทมีส่วนแบ่งทางการตลาดน้อย และสินค้าไม่เป็นที่น่าสนใจในการลงทุนและมีการแข่งขันที่สูงในอุตสาหกรรม

แรงจูงใจในการทำงาน

ความหมายของแรงจูงใจ

Mitchell (1997 cited in Barrick, Piotrowski & Stewart, 2002 อ้างใน ปอแก้ว จันทคุณ, 2551) ให้ความหมายไว้ว่า แรงจูงใจ หมายถึง กระบวนการทางจิตวิทยาที่มีความเกี่ยวข้องกับลักษณะสำคัญ 4 ประการ ในการแสดงพฤติกรรมอย่างมีเป้าหมาย คือ มีการกระตุ้น (arousal) มีทิศทางหรือเป้าหมาย (direction) มีความเข้มข้น (intensity) และมีความพยายามหรือยืนหยัด (persistence)

กันตยา เพิ่มผล (2541) กล่าวว่า แรงจูงใจ หมายถึง ความปรารถนา หรือแรงผลักดัน ภายในใจของบุคคล ที่เร้าหรือกระตุ้นให้บุคคลมีพฤติกรรมบางอย่าง เพื่อให้บรรลุเป้าหมายของตน

ทิพยวรรณ กิตติพร (2544) กล่าวว่า แรงจูงใจ หมายถึง พลังที่มีอยู่ในตัวของบุคคลซึ่งเป็นสิ่งเร้า แรงขับ แรงกระตุ้น ความปรารถนา หรือเป้าหมายที่มีอยู่ในตัวของบุคคล ซึ่งทำหน้าที่ในการกระตุ้นให้บุคคลแสดงพฤติกรรมอย่างใดอย่างหนึ่งออกมาเพื่อสนองความต้องการ โดยแรงจูงใจจะทำให้บุคคลเกิดพลังเพื่อทำกิจกรรมใดกิจกรรมหนึ่งให้เกิดความสำเร็จ

สุภาพ กันธิมา (2550) กล่าวว่า แรงจูงใจในการทำงาน หมายถึง ความพยายามที่จะชักจูงให้ผู้อื่นแสดงออกหรือปฏิบัติตามต่อสิ่งจูงใจ ซึ่งมีได้ทั้งจากภายในและภายนอกตัวบุคคลนั้น

ปอแก้ว จันทคุณ (2551) กล่าวว่า แรงจูงใจในการทำงาน หมายถึง สภาวะทางจิตใจของบุคคลที่ทำให้แสดงออกด้วยความกระตือรือร้นและมีเป้าหมาย

จากนิยามต่าง ๆ เหล่านี้ จึงได้สรุปความหมายของแรงจูงใจ หมายถึง สภาวะทางจิตใจของบุคคลที่แสดงออกด้วยความกระตือรือร้น และมีจุดมุ่งหมายโดยตรงต่อเป้าหมาย ซึ่งประกอบด้วยคุณสมบัติ มิตรสัมพันธ์ และอำนาจ

แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับแรงจูงใจ

ในการปฏิบัติงานได้อย่างมีคุณภาพ จำเป็นต้องอาศัยแรงจูงใจเป็นตัวผลักดัน กระตุ้นเร้าให้บุคคลแสดงพฤติกรรมต่าง ๆ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายในการปฏิบัติงาน การทำความเข้าใจพฤติกรรมของบุคคลในองค์กร จึงมีความจำเป็นที่ผู้บริหารจะต้องทราบ เพื่อให้บุคลากรมีความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงาน ซึ่งจะต้องสร้างแรงจูงใจเป็นสิ่งเร้า สามารถอธิบายได้จากพฤติกรรมการทำงานของบุคคลที่แตกต่างกัน แม้ว่าจะมีความสามารถเท่าเทียมกัน และมีสิ่งแวดล้อมที่เหมือนกัน หากบุคคลขาดแรงจูงใจ ก็จะไม่มีความตั้งใจ และเพียรพยายามในการปฏิบัติงานผลงานที่ดีย่อมไม่เกิดขึ้น (พงษ์จันทร์ ภูษาพานิชย์, 2547) จะเห็นได้ว่า แรงจูงใจเป็นปัจจัยสำคัญในการกำหนดพฤติกรรมการทำงานที่แตกต่างกันของบุคคล ซึ่งสามารถอธิบายกระบวนการเกิดแรงจูงใจได้ ดังนี้

Owens (1987 อ้างใน ปิยะ จันทวัฒนากุล, 2548) ได้กล่าวว่า กระบวนการเกิดแรงจูงใจ มีพื้นฐานมาจากความต้องการของมนุษย์ โดยมนุษย์จะตอบสนองความต้องการนั้นด้วยการแสดงพฤติกรรมบางอย่าง เพื่อให้ตนเองบรรลุเป้าหมายที่ต้องการ โดยความต้องการเป็นสาเหตุพื้นฐานที่ทำให้เกิดพฤติกรรมในลักษณะของการขาดสิ่งหนึ่งสิ่งใดหรือความไม่เพียงพอ ซึ่งเกิดขึ้นเมื่อมีความไม่สมดุลทั้งร่างกายและจิตใจ ดังนั้นพื้นฐานสำคัญในการเกิดแรงจูงใจ ก็คือการสร้างให้เกิดความต้องการขึ้นก่อน เมื่อบุคคลเกิดความต้องการแล้วก็เกิดแรงขับ หรือความอยากที่จะกระทำ โดยแสดงพฤติกรรมต่าง ๆ ซึ่งจะนำไปสู่การบรรลุเป้าหมายที่ต้องการ

ประเภทของทฤษฎีแรงจูงใจ (ริงสรร์ค ประเสริฐศรี, 2548) สามารถแบ่งออกเป็น 3 ประเภทใหญ่ๆ ดังนี้

1. ทฤษฎีการเสริมแรง (reinforcement theories) มุ่งที่วิธีต่างๆ ในกระบวนการควบคุมพฤติกรรมของแต่ละบุคคล เพื่อให้เกิดผลลัพธ์ที่เหมาะสม โดยมุ่งที่การสังเกตพฤติกรรมมากกว่าความรู้สึกนึกคิดของพนักงาน ดังนั้น ทิศนะการเสริมแรงจะเกิดขึ้นจากการสังเกตตัวบุคคลเพื่อทราบถึงผลลัพธ์ที่สัมพันธ์กับการทำงาน (work-related outcomes) ซึ่งมีคุณค่าในระดับสูงโดยสังเกตว่ามีการเปลี่ยนแปลงเมื่อใด ที่ไหน อย่างไร และทำไม โดยผู้บริหารสามารถเปลี่ยนแปลงการจูงใจภายนอกของพนักงานได้โดยการจัดการเสริมแรงอย่างมีระบบ เพื่อเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมการทำงานของพนักงาน

2. ทฤษฎีเนื้อหา (content theories) มุ่งที่การกำหนดความต้องการของแต่ละบุคคลที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมในการทำงาน ซึ่งประกอบด้วย ความต้องการทางกายภาพ (physiological) และความต้องการด้านจิตวิทยา (psychological) ซึ่งจะเป็นแรงผลักดันให้บุคคลเกิดการตอบสนอง เพื่อลด หรือขจัดความต้องการนั้นให้หมดไป ทฤษฎีนี้ยังเสนอแนะว่าผู้บริหารจะต้องสร้างสภาพแวดล้อมในการทำงานที่สามารถตอบสนองความต้องการด้านบวกของแต่ละบุคคลนอกจากนี้ผู้บริหารยังต้องอธิบายให้พนักงานทราบถึงวิธีการทำงานที่ไม่ดี พฤติกรรมที่ไม่พึงปรารถนา ความพึงพอใจในระดับต่ำ และอื่น ๆ ที่อาจจะเป็นตัวขัดขวางไม่ให้ความต้องการได้รับการตอบสนอง หรือทำให้เกิดความไม่พึงพอใจในการทำงานขึ้น

3. ทฤษฎีกระบวนการ (process theories) มุ่งที่การแสวงหาความเข้าใจในกระบวนการความรู้ความเข้าใจ (cognitive process) ซึ่งเกิดขึ้นภายในจิตใจของมนุษย์ และมีอิทธิพลต่อการแสดงพฤติกรรมของบุคคล

ทฤษฎีเกี่ยวกับแรงจูงใจมีนักวิชาการหลายท่านได้เขียนไว้มากมาย โดยแต่ละทฤษฎีมีวัตถุประสงค์เฉพาะตัว แต่ในภาพรวมทฤษฎีแรงจูงใจที่ดีส่วนใหญ่ จะต้องยอมรับความหลากหลายของมนุษย์ โดยยอมรับเงื่อนไขอย่างเดียวกัน ไม่สามารถจูงใจทุกคน และต้องสามารถอธิบายได้ว่าคนบางคนเกิดแรงจูงใจในการทำงานได้อย่างไร ในขณะที่บางคนต้องอาศัยปัจจัยภายนอกมาช่วยให้เกิดแรงจูงใจ ท้ายที่สุดทฤษฎีแรงจูงใจที่ดีต้องยอมรับพื้นฐานทางสังคมของมนุษย์ด้วย (สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์, 2544) สำหรับการวิจัยนี้จะอาศัยแนวคิดทฤษฎีแรงจูงใจในกลุ่มทฤษฎีเนื้อหา (content theories) เพื่อนำมาใช้ในการอธิบายพฤติกรรมการทำงานของคน ซึ่งทฤษฎีแรงจูงใจ จากแนวคิดของนักวิชาการหลายท่านที่มีความน่าสนใจ ซึ่งมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

ทฤษฎีลำดับขั้นตามความต้องการของ Maslow (Maslow's Hierarchy of Needs Theory) เป็นทฤษฎีการจูงใจของมนุษย์โดยการจัดลำดับความต้องการของมนุษย์จากขั้นต่ำถึงขั้นสูงรวม 5 ระดับ ได้แก่ (สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์, 2544)

1. ความต้องการทางกายภาพ (physiological needs) เป็นความต้องการขั้นต่ำเพื่อการอยู่รอดของบุคคล เช่น ความต้องการเรื่องอาหาร น้ำ เป็นต้น โดยปัจจัยองค์การที่สามารถตอบสนองความต้องการระดับนี้ คือ การให้เงินเดือนขั้นต่ำสุดที่เพียงพอต่อการดำรงชีวิต รวมทั้งเงื่อนไขการทำงานที่เคารพศักดิ์ศรีความเป็นมนุษย์ของพนักงาน

2. ความต้องการด้านความปลอดภัย (safety needs) ได้แก่ ความต้องการเรื่องความมั่นคงปลอดภัย เสรีภาพปลอดภัยจากการคุกคามใด ๆ เป็นต้น ซึ่งองค์การสามารถสร้างเงื่อนไขเพื่อตอบสนองความต้องการระดับนี้ โดยการจัดเงื่อนไขที่ปลอดภัยในที่ทำงาน มีความยุติธรรม สร้างความมั่นคงในงาน ให้ความสะดวกสบายในการทำงาน จัดให้มีระบบประกันสังคมและเงินตอบแทนหลังออกจากงาน มีค่าตอบแทนที่สูงกว่าเพื่อความอยู่รอดบนพื้นฐานของการดำรงชีวิต เป็นต้น

3. ความต้องการเป็นสมาชิกของสังคม (belonging needs) ซึ่งประกอบด้วย ความต้องการมีปฏิสัมพันธ์ทางสังคม ต้องการความรักความผูกพัน ความเป็นเพื่อน และมิตรภาพซึ่งองค์การสามารถตอบสนองความต้องการระดับนี้ด้วยการเปิดโอกาสให้สมาชิกได้พบปะสังสรรค์ระหว่างทำงาน ให้โอกาสสมาชิกได้ทำงานเป็นทีมและพัฒนาสร้างความเป็นเพื่อนใหม่ขึ้นในที่ทำงาน เป็นต้น

4. ความต้องการที่จะได้รับการยกย่องนับถือ (esteem needs) เป็นความต้องการที่เกี่ยวข้องกับการนับถือตนเองและได้รับการยกย่องนับถือจากผู้อื่น เป็นความต้องการความสำเร็จ ความมีเกียรติศักดิ์ศรี ความมีชื่อเสียง เป็นต้น ซึ่งองค์การสามารถตอบสนองความต้องการระดับนี้ด้วยการจัดงานเลี้ยงเป็นรางวัลฉลองความสำเร็จครั้งสำคัญ การมอบรางวัลเป็นโล่หรือสิ่งของเพื่อแสดงการให้เกียรติหรือยอมรับ การกล่าวยกย่องถึงผลงานดีเด่นของพนักงานในโอกาสต่าง ๆ เป็นต้น

5. ความต้องการความสำเร็จตั้งใจปรารถนา (self-actualization) เป็นความต้องการขั้นสูงสุดของมนุษย์หลังจากความต้องการขั้นอื่น ๆ ได้การตอบสนองอย่างครบถ้วน เป็นความต้องการที่มีคุณค่าสูงสุดของความเป็นมนุษย์ที่มีความสมบูรณ์แห่งตน (self-fulfillment) ได้ทำสำเร็จในทุกอย่างที่ตนใฝ่ฝันและปรารถนา ได้ใช้ความสามารถและพัฒนาศักยภาพของตนได้ถึงขีดสูงสุด ดังนั้นบุคลากรที่อยู่ในระดับนี้ จึงถือได้ว่าเป็นทรัพยากรทรงคุณค่าขององค์การซึ่งหาได้ยากยิ่ง

กล่าวโดยสรุป สาระสำคัญของทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการ มุ่งเน้นการตอบสนองความต้องการในแต่ละขั้นตามความเชื่อของ Maslow ที่ว่า มนุษย์จะต้องได้รับการตอบสนองขั้นพื้นฐานโดยเริ่มจากขั้นต้นไปจนถึงขั้นที่สูงขึ้นต่อไป คือ ด้านความมั่นคงปลอดภัย และความต้องการทางสังคมตามลำดับ หากความต้องการเหล่านี้ไม่ได้รับการตอบสนอง ความต้องการในขั้นที่สูงขึ้นจะไม่เกิดขึ้น แต่ถ้าได้รับการตอบสนองแล้วความต้องการในระดับนั้นจะไม่เป็นแรงจูงใจอีก โดยบุคคลจะแสวงหาความต้องการในระดับที่สูงขึ้นต่อไป สำหรับความต้องการขั้น

สูงสุด คือ ความต้องการความสำเร็จตั้งใจปรารถนา ยังคงเป็นแรงจูงใจอยู่เสมอแม้ว่าคุณจะได้รับ การตอบสนองความต้องการขั้นนี้แล้ว อย่างไรก็ตามแม้ทฤษฎีนี้จะมีข้อโต้แย้งว่า ความต้องการของมนุษย์มีความสลับซับซ้อนไม่ได้เป็นไปตามลำดับขั้นดัง Maslow อธิบาย แต่ทฤษฎีนี้ นับเป็นจุดเริ่มต้นที่ดีสำหรับการทำความเข้าใจเกี่ยวกับปัจจัยที่จูงใจมนุษย์ในระดับต่าง ๆ ได้ดี (ปอแก้ว จันทคุณ, 2551)

ทฤษฎีสองปัจจัย (Two-factor Theory)

เป็นทฤษฎีการจูงใจของ Frederick Herzberg ที่ได้รับการยอมรับอย่างแพร่หลายจากนักบริหาร ซึ่งเป็นทฤษฎีจูงใจที่ศึกษาถึงสาเหตุที่จูงใจให้ทำงาน พบว่า มี 2 ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการจูงใจในการทำงาน ได้แก่ (อำนาจ แสงสว่าง, 2545)

1. ปัจจัยกระตุ้น (motivator factors) เป็นปัจจัยที่ก่อให้เกิดความพอใจในการทำงาน และมีแรงจูงใจในการทำงานอยู่ในระดับสูง การทำงานมีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น ผลผลิตเพิ่มขึ้น ปัจจัยกระตุ้น ได้แก่ ลักษณะงานที่กำหนดให้ทำให้ความรับผิดชอบเพิ่มมากขึ้น ผู้บริหารให้การยอมรับนับถือ ให้โอกาสความเจริญก้าวหน้าในหน้าที่การทำงาน ส่งเสริมให้ประสบความสำเร็จในการทำงาน มีชื่อเสียง ให้โอกาสในการเลื่อนตำแหน่ง

2. ปัจจัยป้องกัน (hygiene factors) เป็นปัจจัยที่ทำให้เกิดความไม่พอใจในการทำงาน และทำให้เกิดแรงจูงใจในการทำงานอยู่ในเกณฑ์ระดับต่ำ ประสิทธิภาพการทำงานลดลง ผลผลิตลดลง ปัจจัยป้องกัน ได้แก่ นโยบายของบริษัทหรือองค์กร อัตราการจ้างงาน ความมั่นคงและความปลอดภัยในอาชีพ คุณภาพการนิเทศงาน สภาพเงื่อนไขทางกายภาพในการทำงาน และความสัมพันธ์ทางสังคมกับบุคคลอื่นกล่าวโดยสรุป สาระสำคัญของทฤษฎีนี้ มุ่งนำเสนอปัจจัยที่เป็นสิ่งจูงใจพนักงานทำให้พนักงานมีความสุขมีความพึงพอใจในงานที่ตนปฏิบัติอยู่ และปัจจัยที่ช่วยให้พนักงานสามารถหลีกเลี่ยงจากความไม่พึงพอใจ ซึ่งเรียกว่า ปัจจัยจูงใจ และปัจจัยป้องกัน ตามลำดับ โดยองค์กรจะต้องให้ทั้งปัจจัยจูงใจและปัจจัยป้องกัน เพื่อให้พนักงานมีความสุข ความพึงพอใจในการทำงาน เนื่องจากปัจจัยป้องกันมิได้เป็นสิ่งจูงใจพนักงาน แต่หากขาดปัจจัยนี้แล้วจะก่อให้เกิดความไม่พึงพอใจแก่พนักงานได้ จึงจำเป็นอย่างยิ่งที่องค์กรจะต้องให้ทั้งสองปัจจัยควบคู่กันไป (ปอแก้ว จันทคุณ, 2551)

ทฤษฎี ERG ของ Alderfer

เป็นทฤษฎีซึ่งมีลักษณะขยายทฤษฎีของ Maslow และ Herzberg โดยยึดการศึกษาในเชิงประจักษ์เกี่ยวกับการจัดกลุ่มต่าง ๆ ของความต้องการ ซึ่งเป็นความแตกต่างกันตามลำดับชั้นจากระดับต่ำไปจนระดับสูง ดังนี้ (สร้อยตระกูล (ติวานนท์) อรรถมานะ, 2545) นั้น จึงเป็นความต้องการในการเป็นอยู่ที่ดีทางกายภาพ

1. ความต้องการเพื่อการดำรงชีพ (existence needs) เป็นความต้องการที่จะมีชีวิตอยู่รอด ดังนั้น จึงเป็นความต้องการในการเป็นอยู่ที่ดีทางกายภาพ

2. ความต้องการในสัมพันธภาพ (relatedness needs) เป็นความต้องการที่เน้นความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลสัมพันธภาพอื่น ๆ ในทางสังคม

3. ความต้องการที่จะเจริญเติบโต (growth needs) เป็นความต้องการภายในของบุคคลอันทำให้เขามีการพัฒนาตนเอง

กล่าวโดยสรุปทฤษฎีนี้มีพื้นฐานมาจากทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของ Maslow โดยสาระสำคัญของทฤษฎีนี้ มุ่งเน้นอธิบายความต้องการของมนุษย์ แต่ไม่ได้ยึดตามลำดับขั้นความต้องการของ Maslow โดยบุคคลไม่จำเป็นต้องได้รับการตอบสนองความต้องการทางกายภาพก่อนจึงจะเกิดความต้องการความสัมพันธ์ แต่หากบุคคลยังไม่ได้รับการตอบสนองความต้องการเพื่อการดำรงชีพ ความต้องการนี้จะมีอิทธิพลมากกว่าความต้องการขั้นอื่น ๆ นอกจากนี้ บุคคลยังสามารถถูกจูงใจได้มากกว่า 1 ความต้องการ เมื่อได้รับการตอบสนองแล้วก็ยังสามารถมี ความต้องการนั้น ๆ ได้อีก (ปอแก้ว จันทคุณ, 2551)

ทฤษฎีความต้องการของ McClelland (McClelland's Acquired Needs Theory)

McClelland ได้เสนอทฤษฎีความต้องการโดยมีความเชื่อว่า โดยปกติแล้วความต้องการที่มีอยู่ในตัวคนเรามีเพียง 2 ชนิด คือ ความต้องการความสุขสบาย และความต้องการปลดปล่อยความเจ็บปวด แต่สำหรับความต้องการอื่น ๆ เกิดขึ้นภายหลังโดยวิธีการเรียนรู้ ซึ่งเมื่อความต้องการในบุคคลมีความเข้มแข็งก็จะทำให้ผู้นั้นมีพลังที่จะแสดงพฤติกรรมที่มีความเข้มแข็งทางอารมณ์ มีผลต่อการกระตุ้นและจูงใจที่จะใช้พฤติกรรมที่นำไปสู่ความพอใจ ให้ความชำนาญและความสามารถเพื่อจะไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมาย ซึ่งเขาได้ทำการทดลองโดยใช้แบบทดสอบการรับรู้ของบุคคล (Thematic Apperception Test : TAT) เพื่อวัดความต้องการของมนุษย์ โดยได้ระบุถึง แนวคิดความต้องการที่ได้จากแบบทดสอบ ซึ่งเขาเชื่อว่าเป็นสิ่งสำคัญ ในการทำความเข้าใจถึงพฤติกรรมของบุคคล ซึ่งประกอบด้วยความต้องการ 3 ประการ ได้แก่ (วิเชียร วิทยอดม, 2547)

1. ความต้องการความสัมฤทธิ์ผล (achievement needs) เป็นความปรารถนาที่จะทำสิ่งหนึ่งสิ่งใดให้ดีขึ้น หรือมีประสิทธิภาพมากขึ้นกว่าที่เคยทำมาก่อน หรือให้สำเร็จลุล่วงตามเป้าหมายที่พึงปรารถนา พยายามที่จะเอาชนะปัญหาอุปสรรคต่าง ๆ หรือแก้ปัญหาจัดการกับงานที่ซับซ้อนให้สำเร็จตามเป้าหมายที่ได้วางไว้ ซึ่งคุณลักษณะของคนที่มีความต้องการสัมฤทธิ์ผลสูง คือบุคคลที่ต้องการประสบความสำเร็จสูง ชอบหลีกเลี่ยงเป้าหมายการปฏิบัติงานที่ง่ายเกินไปและยากเกินไป เขาจะชอบเป้าหมายระดับปานกลาง ที่เขาคิดว่าสามารถทำได้สำเร็จจริงๆ รวมถึงชอบข้อมูลย้อนกลับในทันทีและน่าเชื่อถือได้ เพราะการได้รับข้อมูลย้อนกลับทันทีจะทำให้สามารถวัดความสำเร็จของพวกเขาได้ นอกจากนี้บุคคลที่มีความต้องการสัมฤทธิ์ผลจะเป็นผู้ที่ชอบที่จะรับผิดชอบการแก้ปัญหาอีกด้วย

2. ความต้องการอำนาจ (power needs) เป็นความปรารถนาที่จะได้มาและรักษาการควบคุมบุคคลอื่นเอาไว้ หรือเป็นความต้องการที่จะมีอิทธิพลเหนือผู้อื่น อันเป็นพฤติกรรมแสดงออกให้เห็นว่า สามารถที่จะควบคุมบุคคลอื่นเพื่อให้ตนเองบรรลุความต้องการ โดยจะพยายามทุกวิถีทางเพื่อให้ได้มาซึ่งอำนาจ เมื่อได้มาซึ่งอำนาจก็จะเกิดความภาคภูมิใจในสิ่งที่ตนได้กระทำในสิ่งใดได้ ได้เหนือกว่าบุคคลอื่น ซึ่งคุณลักษณะของคนที่มีความต้องการอำนาจสูงคือ บุคคลที่มีความต้องการที่จะได้รับตำแหน่ง ชอบที่อยู่ในสถานการณ์ที่มีการแข่งขันและสนุกสนานกับการเผชิญหน้ากับบุคคลอื่น โดยความต้องการอำนาจ มี 2 แบบคือ บุคคลและองค์กรการ เมื่อบุคคลมีความต้องการอำนาจส่วนบุคคลสูง เป็นบุคคลที่ต้องการที่จะครอบงำบุคคลอื่นเพื่อจะแสดงถึงความสามารถของพวกเขาที่จะใช้อำนาจ พวกเขามีความคาดหวังให้ผู้ตามมีความจงรักภักดีต่อพวกเขาเป็นการส่วนตัวมากกว่าที่จะมีความจงรักภักดีต่อองค์กร แต่สำหรับบุคคลที่มีความต้องการทางอำนาจขององค์กรสูง เป็นบุคคลที่มุ่งการทำงานส่วนรวม เพื่อที่จะแก้ปัญหาและส่งเสริมเป้าหมายขององค์กร บุคคลเช่นนี้ชอบทำงานให้สำเร็จตามวิถีทางขององค์กร พวกเขามักเต็มใจที่จะเสียสละผลประโยชน์ส่วนตัวของเขาเอง เพื่อประโยชน์ขององค์กรโดยส่วนรวม

3. ความต้องการมิตรสัมพันธ์ (affiliation needs) เป็นความปรารถนาที่จะให้ตนเป็นที่รักและยอมรับของผู้อื่น ความต้องการมีสัมพันธ์ภาพที่ดีและเกี่ยวข้องกับบุคคลอื่น ๆ ในสังคม มีปฏิสัมพันธ์ทำงานร่วมกับกลุ่มและมีความกลมเกลียวมากกว่าการแข่งขัน ซึ่งก็จะได้รับความช่วยเหลือและตอบสนองความต้องการของตนได้ ซึ่งคุณลักษณะของคนที่มีความต้องการมิตรสัมพันธ์สูง คือ บุคคลที่พยายามที่จะสร้างและรักษาความเป็นมิตรและความสำคัญทางจิตใจอย่างใกล้ชิดกับบุคคลอื่น โดยการแสวงหาการมีส่วนร่วมด้วยการเข้าร่วมกับกลุ่มหรือองค์กร

McClelland กล่าวว่า ทุกคนมีความต้องการทั้ง 3 ด้านอยู่ในตัวแต่มีระดับมากน้อยแตกต่างกันไป บุคคลใดมีความต้องการด้านใดสูงจะแสดงออกมาให้เห็นเด่นชัดเป็นบุคลิกภาพส่วนบุคคล ทำให้มีพฤติกรรมในการทำงานแตกต่างกันไป ในช่วงแรกเริ่มของการศึกษา McClelland ให้ความสำคัญกับแรงจูงใจในด้านความต้องการความสัมฤทธิ์ผลมาก เพราะเป็นความต้องการที่มีความหมายและมีความสำคัญต่อการทำงานมากที่สุด จึงมีผู้นิยมศึกษาและวิจัยกันเฉพาะด้านนี้ด้านเดียวอย่างกว้างขวาง เนื่องจากเป็นพฤติกรรมที่สำคัญในการประกอบธุรกิจ โดยเฉพาะกลุ่มนักขายควรได้รับการฝึกฝนให้มีความต้องการความสัมฤทธิ์ผลสูง เพื่อกระตุ้นให้ต้องการทำสิ่งต่าง ๆ ให้ดีขึ้นกว่าเดิม และพบว่าความต้องการด้านนี้เป็นกุญแจอันหนึ่งที่นำไปสู่ความสำเร็จทางเศรษฐกิจเพราะคนที่ชอบทำอะไรให้ดีขึ้นกว่าเดิมนั้น เป็นผู้ที่มีความกระตือรือร้นในการทำงาน สร้างความเจริญให้แก่ตนเอง และหน่วยงาน อันเป็นรากฐานที่มั่นคงของการพัฒนาเศรษฐกิจ ในช่วงเวลาต่อมา McClelland และเพื่อน ๆ เริ่มให้ความสนใจแรงจูงใจที่ทำให้ผู้บริหารประสบความสำเร็จในงาน และได้ศึกษาในผู้บริหารขององค์กร หรือบริษัทขนาดใหญ่ที่มีระบบการบริหารงานและสายการบังคับบัญชาเป็นลำดับขั้น พบว่าการที่ผู้บริหารมีแรงจูงใจ

ด้านความต้องการความสัมฤทธิ์ผลสูงไม่ได้ทำให้ผู้บริหารประสบความสำเร็จหรือทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ เพราะผู้บริหารเหล่านี้มุ่งทำงานให้สำเร็จด้วยตัวของเขาเอง แต่การเป็นผู้นำที่จำเป็นที่จะต้องทำงานโดยอาศัยผู้ใต้บังคับบัญชา การที่จะให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทำงานจึงเกี่ยวข้องกับการใช้อำนาจของผู้บริหารเป็นส่วนใหญ่ ทำให้ McClelland มุ่งศึกษาและให้ความสำคัญกับแรงจูงใจด้านความต้องการอำนาจโดยไม่ทิ้งความสำคัญของแรงจูงใจด้านความต้องการมิตรสัมพันธ์ เพราะการมีสัมพันธภาพที่ดีต่อกันเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับผู้บริหารเช่นกัน (สมภิต การดำรง, 2544)

กล่าวโดยสรุป ความต้องการทั้งสามประการเป็นผลจากประสบการณ์ในชีวิตของบุคคล โดยแต่ละบุคคลต่างใช้ชีวิตขวบขวยสิ่งต่างๆ คล้ายกัน จะแตกต่างกันที่ขนาดของความ ต้องการเหล่านั้น (ปอแก้ว จันทคุณ, 2551)

แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับทฤษฎี X และ Y

ทฤษฎี X กล่าวถึงธรรมชาติของคนในลักษณะที่ไม่ดีไว้ดังนี้

1. โดยปกติวิสัยแล้วคนไม่ชอบทำงาน ถ้ามีโอกาสหลีกเลี่ยงได้ก็จะพยายามหลบหลีกการทำงานทันที
2. เพราะเหตุที่คนมีนิสัยไม่ชอบทำงาน ทุกคนชอบจะถูกบังคับควบคุมสั่งการ และมีบทลงโทษอันเป็นการจูงใจทางลบไว้ เพื่อให้พวกเขาที่มีความมีความพยายามทำงานให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร
3. คนโดยทั่ว ๆ ไปชอบให้มีผู้แนะนำ ไม่อยากมีความรับผิดชอบ ไม่มีความพยายามที่จะพัฒนาตนเอง หรือไม่มีความทะเยอทะยาน ใฝ่รู้ใฝ่เรียน แต่ต้องการความปลอดภัย ความมั่นคงในอาชีพการงานชอบทำงานเบา ๆ แต่ได้รับค่าตอบแทนสูง

ทฤษฎี Y กล่าวถึงธรรมชาติของคนในลักษณะที่ดีไว้ดังนี้

1. โดยปกติวิสัยแล้วนิสัยคนรักที่จะทำงานด้วยความรับผิดชอบ
2. เพราะเหตุที่คนชอบทำงานและมีความรับผิดชอบ จึงควบคุมตนเองให้สามารถทำงานได้สำเร็จ การควบคุมภายนอกและการคาดโทษไม่ใช่วิธีเดียวที่จะทำให้เกิดความพยายามเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร
3. ภายใต้สภาพแวดล้อมการทำงานที่เหมาะสม คนจะเกิดการเรียนรู้ การยอมรับและอยากมีความรับผิดชอบมากขึ้น
4. คนจะมีความทะเยอทะยานและสนใจในการเรียนรู้เพื่อพัฒนาความคิด ทักษะ เทคนิควิธีการทำงาน ตลอดจนความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการทำงานให้ดียิ่ง ๆ ขึ้นเป็นลำดับ
5. ประสิทธิภาพเกี่ยวกับความนึกคิด ความรอบคอบ และความคิดสร้างสรรค์ ในการแก้ปัญหาองค์กร

6. ภายใต้สภาพเงื่อนไขของสังคมอุตสาหกรรมสมัยใหม่นี้ ความสามารถทางสติปัญญาของบุคคลเป็นสิ่งจำเป็น

ลักษณะของบุคคลตามทฤษฎี x ผู้บริหารจะพยายามกำหนดมาตรฐานในการควบคุมผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างใกล้ชิด มีการสั่งโดยตรง การจูงใจจะเน้นค่าตอบแทนด้านเงินและผลประโยชน์อื่น ๆ การใช้ระเบียบและหน้าที่ และคุกคามด้านการลงโทษผู้บริหาร จะเห็นว่าจุดสำคัญของการจูงใจคือ การตอบสนองความต้องการของคนด้วยความต้องการพื้นฐานเท่านั้น

ลักษณะของบุคคลตามทฤษฎี y เชื่อว่า การมีสภาพแวดล้อมที่เหมาะสมและการใช้แนวทางที่เหมาะสม คนจะควบคุมและสั่งงานด้วยตนเอง แรงจูงใจคือ ความรับผิดชอบซึ่งมีอยู่ทุกคนผู้บังคับบัญชาเพียงจัดสภาพแวดล้อมให้เหมาะสม และวิธีการปฏิบัติงานที่ช่วยให้บุคคลเหล่านี้สามารถประสบความสำเร็จตามเป้าหมายของเขาเองควบคู่กันไปกับความสำเร็จในเป้าหมายองค์กร

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

พรนิมิตร คันเต็ง 2550 ปัจจัยการตัดสินใจซื้อคอมพิวเตอร์ของผู้บริโภคในอำเภอเมืองจังหวัดพังงา จากผลการวิจัยโดยการสำรวจจากผู้บริโภคที่อาศัยอยู่ในอำเภอเมือง จังหวัดพังงา จำนวน 353 คน พบว่าในภาพรวมผู้บริโภคมีระดับความพึงพอใจอยู่ในระดับมาก ทั้งในด้านการบริการที่ได้รับ บริการหลังการขายซึ่งมีความเป็นระบบและรวดเร็ว รวมทั้งความสะดวกในการติดต่อศูนย์บริการ รองลงมาคือด้านผลิตภัณฑ์พบว่า ผู้บริโภคมีความเชื่อถือในภาพลักษณ์ของตราผลิตภัณฑ์เป็นอันดับแรก รองลงมาคือความหลากหลายของรุ่น ทางด้านราคา ผู้บริโภคให้ความสนใจกับราคาที่มีความเหมาะสมและเงื่อนไขการรับประกันคุณภาพสินค้า รวมทั้งเงื่อนไขการชำระเงิน บริการสินเชื่อต่าง ๆ บัตรเครดิต และการลดราคาสินค้าในบางรุ่น ทางด้านส่งเสริมการขาย พบว่าผู้บริโภคให้ความสนใจในการตัดสินใจซื้อเพิ่มเติมเกี่ยวกับอุปกรณ์อำนวยความสะดวก เช่น อุปกรณ์แปลงสัญญาณ อุปกรณ์ต่อพ่วง หรือการนำเทคโนโลยีที่ทันสมัยมาให้บริการแก่ลูกค้า มีการจัดโปรโมชั่นในรูปแบบต่าง ๆ อย่างต่อเนื่อง การให้ข้อมูลข่าวสารที่เป็นประโยชน์แก่ผู้บริโภค และมีการโฆษณาประชาสัมพันธ์ ทางสื่อต่าง ๆ เช่น โบวัวร์ ใบบลิว รถแห่ เป็นต้น และด้านสถานที่และการจัดจำหน่าย เป็นอันดับสุดท้าย ผู้บริโภคตัดสินใจจำนวนศูนย์ที่ให้บริการ เป็นอันดับแรก รองลงมาคือ ระยะเวลาการเปิด - ปิดของร้าน มีพนักงานผู้ให้บริการไปแนะนำติดต่อสาริตการให้บริการ ณ บ้านหรือสถานประกอบการของท่าน มีสถานที่จอดรถสำหรับลูกค้าเพียงพอ และมีมุมพักผ่อนขณะรอรับบริการ ตามลำดับ

สุขภวัฏฐ์ ศิริวิวัฒนากุล (2543) พฤติกรรมผู้บริโภคในการเลือกใช้บริการหลังการขายของร้านคอมพิวเตอร์ ในอำเภอเมือง จังหวัดลำปาง จากผลการศึกษาพบว่ากลุ่มตัวอย่างให้ความสำคัญต่อส่วนประสมทางการตลาดด้านผลิตภัณฑ์อยู่ในระดับมากที่สุด ได้แก่ การรับประกันสินค้าหรืองานซ่อม ปัจจัยทางด้านราคา สถานที่จัดจำหน่าย และการส่งเสริม

การตลาด กระบวนการบริการและบุคลากร ได้รับความสำคัญในระดับค่อนข้างมากเท่านั้น โดยปัจจัยทางด้านราคา ได้แก่ ค่าอะไหล่ของคอมพิวเตอร์ รวมทั้งเสนอแนะให้มีความหลากหลายของรุ่น ปัจจัยทางด้านสถานที่ ได้แก่ ความสะอาดเรียบร้อยในร้าน ระบบความปลอดภัย ความโดดเด่น สังเกตเห็นได้ง่าย และเดินทางสะดวก มีที่จอดรถเพียงพอ ปัจจัยด้านการส่งเสริมการตลาด ได้แก่ การโฆษณาตามสื่อต่าง การส่งเสริมการขายให้ผู้บริโภคประทับใจทั่วถึง ปัจจัยด้านกระบวนการบริการ ได้แก่ การแจ้งข้อมูลการซ่อมและค่าซ่อมที่ชัดเจน การตรงต่อเวลา ความรวดเร็วในการให้บริการ ปัจจัยด้านบุคลากร ได้แก่ บุคลากรสามารถวิเคราะห์และแก้ไขปัญหาได้ตรงจุด การอธิบายและสื่อสารอย่างเข้าใจ ความกระตือรือร้น บุคลิกน่าเชื่อถือ สุภาพและแต่งการเรียบร้อย

จุมพล จงสถิตไพบูลย์ (2550) ปัจจัยส่วนประสมทางการตลาดที่มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจซื้อคอมพิวเตอร์ส่วนบุคคล ในเขตดินแดง กรุงเทพมหานคร พบว่าปัจจัยส่วนประสมทางการตลาดที่มีอิทธิพลมากที่สุดได้แก่ ด้านผลิตภัณฑ์ รองลงมาได้แก่ ด้านราคา ช่องทางการจัดจำหน่ายและด้านส่งเสริมการตลาด ตามลำดับ โดยด้านผลิตภัณฑ์ กลุ่มตัวอย่างให้ความสำคัญเกี่ยวกับรายละเอียดภายในตัวเครื่องและรูปลักษณ์ภายนอก อายุการใช้งานรวมถึงการรับประกันสินค้า ด้านราคา กลุ่มตัวอย่างให้ความสนใจเกี่ยวกับความหลากหลายของราคา และประเภทสินค้าที่มีให้เลือกหลายระดับ ด้านช่องทางการจัดจำหน่าย กลุ่มตัวอย่างให้ความสำคัญเกี่ยวกับสถานที่ตั้งของร้าน ความน่าเชื่อถือ ความสะดวกในการเดินทาง และด้านการส่งเสริมการตลาด กลุ่มตัวอย่างให้ความสำคัญด้านการประชาสัมพันธ์ตามสื่อต่างๆ ความน่าเชื่อถือในพนักงานที่ให้บริการ ซึ่งสามารถให้คำแนะนำได้เป็นอย่างดี

บทที่ 3

ระเบียบวิธีการศึกษาและผลของการศึกษา

การศึกษานี้ใช้วิธีการศึกษาเชิงคุณภาพ (Qualitative Independent Study) ตามกรอบกระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ โดยแบ่งการศึกษาออกเป็น 2 ส่วน ได้แก่ การศึกษาแบบปฐมภูมิ (Primary Study) โดยการทำการสัมภาษณ์กลุ่มลูกค้า และสัมภาษณ์พนักงานตลอดจนเจ้าของกิจการ และการศึกษาข้อมูลแบบทุติยภูมิ (Secondary Study) ที่รวบรวมข้อมูลภายในองค์กร และสภาพแวดล้อมการแข่งขันต่าง ๆ แล้วนำผลที่ได้จากการศึกษาทั้ง 2 ส่วน มาสรุปประมวลผลตามกระบวนการวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ และตามกระบวนการกำหนดกลยุทธ์ ดังนี้

รายงานวิธีการศึกษาข้อมูลแบบปฐมภูมิ (Primary Study)

การศึกษาข้อมูลปฐมภูมิใช้วิธีสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) ด้วยการสัมภาษณ์ผู้บริหารและพนักงาน และลูกค้า ขององค์กร เพื่อเป็นแนวทางในการวิเคราะห์ กำหนดกลยุทธ์ และนำไปใช้ในการแก้ปัญหาเชิงกลยุทธ์ขององค์กรต่อไป สรุปได้ดังนี้

สรุปการสัมภาษณ์ลูกค้าขององค์กรเกี่ยวกับคุณภาพการบริการ

ด้านความเป็นรูปธรรมของบริการ (Tangibles)

1. ข้อคำถามเกี่ยวกับ สถานที่บริการมีความความสะดวก สบายต่อการใช้บริการหรือไม่อย่างไร

สรุป จากการสัมภาษณ์กลุ่มลูกค้าพบว่า ลูกค้าได้กล่าวว่าสถานที่ให้บริการในปัจจุบันของทางองค์กรรู้สึกถึงความคับแคบมากกว่าในอดีตที่เคยใช้บริการ การวางของส่วนใหญ่มีการวางอย่างไม่เป็นระเบียบซึ่งบางครั้งการเข้ามาใช้บริการต้องเดินหลบสิ่งของที่วางไว้ ซึ่งสังเกตว่าเป็นสินค้าที่ทางร้านสั่งซื้อเข้ามาเพื่อรอการขาย อีกทั้งจำนวนโต๊ะและเก้าอี้ในการนั่งรอยังพบว่าไม่เพียงพอต่อการเข้ามาใช้บริการของลูกค้าที่ต้องการติดต่อซื้อขายสินค้า หรือรอรับบริการต่างๆของทางองค์กร

2. สถานที่บริการมีอุปกรณ์เครื่องมือในการให้บริการที่มีประสิทธิภาพ หรือไม่ อย่างไร

สรุป สำหรับปัญหาที่เกิดขึ้นและได้รับคำร้องของลูกค้าคือ การที่มีจำนวนเก้าอี้และโต๊ะไม่เพียงพอต่อการใช้บริการ ขณะที่สภาพของอุปกรณ์พบว่าอยู่ในสภาพดีและสามารถใช้งานได้ อย่างมีประสิทธิภาพ เครื่องมือซ่อมบำรุงที่ให้บริการลูกค้าที่เข้ามาใช้บริการได้รับคำชมในจำนวนมาก โดยพบว่าเครื่องมือมีความสะอาด ดูใหม่ทันสมัย และน่าเชื่อถือ

ด้านความน่าเชื่อถือ หรือไว้วางใจได้ (Reliability)

1. พนักงานและองค์กรได้ให้บริการที่สร้างความไว้วางใจให้กับท่านได้หรือไม่อย่างไร

สรุป จากการสอบถามลูกค้าพบว่า ประเด็นนี้มีความกังวลใจเกิดขึ้นสูง จากข้อมูลพบว่า กลุ่มลูกค้าไม่มั่นใจในการให้บริการของพนักงานเนื่องจากพนักงานบางครั้งไม่สามารถตอบคำถามของลูกค้าได้อย่างชัดเจน และเข้าใจทำให้ไม่แน่ใจในเรื่องของความสามารถและศักยภาพที่จะให้บริการ นอกจากนี้ลูกค้ายังกล่าวว่าบางครั้งเมื่อเข้ามาใช้บริการไม่ทราบว่าบุคคลใดคือพนักงานเนื่องจากไม่มีสิ่งบ่งชี้ที่ชัดเจนให้ทราบได้ว่าพนักงานคือใคร และไม่ได้รับความสนใจหรือสอบถามความประสงค์ที่ต้องการ ซึ่งประเด็นนี้เกิดขึ้นบ่อยครั้งจากกลุ่มลูกค้าที่เข้ามาใช้ โดยเฉพาะลูกค้าข้าราชการที่พนักงานไม่คุ้นเคย

2. พนักงานและองค์กรได้ให้บริการที่ถูกต้องแม่นยำหรือไม่ อย่างไร

สรุป ข้อมูลพบว่าลูกค้าส่วนใหญ่มีปัญหาเกี่ยวกับคุณภาพการบริการของพนักงานโดยเมื่อนำอุปกรณ์คอมพิวเตอร์หรือเครื่องคอมพิวเตอร์เข้ามาซ่อมบำรุงโดยพนักงานของทางองค์กรเมื่อนำกลับไปใช้งานยังพบว่าปัญหาเดิมก่อนการนำมาซ่อมยังมีพบเห็นอยู่ ซึ่งต้องเสียเวลาในการนำกลับมาซ่อมที่ทางองค์กรอีกครั้ง จึงทำให้ลูกค้าหลายท่านไม่พอใจและตำหนิมายังองค์กรถึงคุณภาพการบริการหลังการขาย นอกนี้พบว่าการให้บริการไม่สามารถที่จะปฏิบัติตามระยะเวลาในกำหนดการหรือกระบวนการให้บริการได้อย่างมีประสิทธิภาพ ลูกค้าหลายท่านไม่ได้รับสินค้าที่นำมาซ่อมในวันที่กำหนดครบ ซึ่งจากการสอบถามพบว่ามีความล่าช้าอย่างน้อยที่สุด 1-2 วันและสูงที่สุดคือ ประมาณ 2 สัปดาห์ นอกจากนี้การส่งมอบสินค้าคืนให้กับลูกค้าพบว่าการสนับสุนนเกิดขึ้นมีการส่งมอบผิดพลาดให้พบเห็นบางครั้ง โดยสลับกันระหว่างลูกค้าแต่ละรายที่มีการส่งซ่อมสินค้าที่ใกล้เคียงกัน

ด้านการตอบสนองความต้องการ (Responsiveness)

1. ผู้ให้บริการมีความพร้อมและเต็มใจที่จะให้บริการ หรือไม่อย่างไร

สรุป จากการสอบถามข้อมูลพบว่าในรายชื่อของพนักงานเก่าแก่ที่ปฏิบัติหน้าที่มาเป็นระยะเวลาหนึ่ง (ประมาณ 2-3 ปี) จะมีความพร้อมในการให้บริการลูกค้าในระดับที่สร้างความประทับใจให้เกิดขึ้นโดยจะพยายามเข้ามาสอบถามถึงความต้องการของลูกค้า มีท่าทางยิ้มแย้มเป็นมิตรและไม่เคยแสดงอาการกริยาที่ดูไม่สุภาพต่อลูกค้าจะมีพนักงานเพียงบางรายเท่านั้น ซึ่งลูกค้าเน้นย้ำว่าเป็นพนักงานหน้าใหม่ที่ไม่ค่อยพบเห็นจะมีกริยาท่าทางที่ไม่สุภาพเมื่อทำการเปรียบเทียบกับพนักงานคนอื่นๆ ไม่ทักทาย หรือยิ้มแย้มตามสิ่งที่ผู้ให้บริการควรกระทำ บางครั้งมีการคุยโทรศัพท์ซึ่งเป็นการคุยธุระส่วนตัว โดยไม่สนใจลูกค้าที่กำลังรอรับบริการ มีการพูดจาที่ไม่มีหางเสียงและบางครั้งมีการกระแทกเสียงในลักษณะตะวาดหรือพูดเสียงดังกับลูกค้าซึ่งทำให้เกิดความไม่ประทับใจกับลูกค้าเกิดขึ้น นอกจากนี้ยังเป็นการแสดงให้เห็นว่าองค์กรและพนักงานขาดความพร้อมในการให้บริการ

2. ตอบสนองความต้องการของผู้รับบริการได้ตามต้องการ หรือไม่อย่างไร

สรุป พบว่ามีเสียงติเตียนต่อว่าถึงพนักงานว่าไม่สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้ เช่น ผู้ใช้บริการต้องการทราบกำหนดวันการซ่อมแซมอุปกรณ์ที่ชัดเจน แต่ทางพนักงานไม่สามารถที่จะชี้แจงเกี่ยวกับกำหนดการซ่อมแซมที่ชัดเจน และนำเสนอไปยังลูกค้าทำให้ลูกค้าเกิดความไม่พอใจ นอกจากนี้พนักงานยังไม่สามารถแก้ไขปัญหาของลูกค้าหรือผู้ให้บริการได้อย่างกระจ่าง โดยพบว่ามีปัญหาติดพันเกิดขึ้นอย่างต่อเนื่องในอุปกรณ์ที่นำมาซ่อมแซม ลูกค้าบางท่านต้องใช้เวลาซ่อมแซม 2-3 ครั้งถึงจะสามารถแก้ไขได้อย่างเรียบร้อย ซึ่งลูกค้าตำหนิว่าเกิดจากบางครั้งพนักงานไม่เช็คปัญหาตามที่ลูกค้าได้แจ้งไว้ตอนนำเครื่องคอมพิวเตอร์และอุปกรณ์มาเข้ารับบริการ

ด้านการให้ความมั่นใจ (Assurance)

1. ผู้ให้บริการมีความรู้และมีอรรถยาที่ดีในการให้บริการ หรือไม่อย่างไร

สรุป กลุ่มลูกค้าที่ให้ข้อมูลแจ้งว่าพนักงานที่เคยคุ้นหน้าคุ้นตาที่เป็นพนักงานที่อยู่ปฏิบัติงานประจำอย่างยาวนาน จะมีอรรถยาที่ดีในการให้บริการ และสามารถตอบข้อสงสัยให้กับลูกค้าได้ทั้งกรณีลูกค้าต้องการที่จะเปลี่ยนคอมพิวเตอร์ หรือส่วนประกอบก็ได้รับคำแนะนำที่เหมาะสม และคุ้มค่าโดยคำแนะนำจะให้กับลูกค้าตามงบประมาณที่ลูกค้ามีโดยไม่บังคับหรือสนับสนุนอุปกรณ์หรือส่วนประกอบที่มีราคาเกินกว่างบประมาณ ซึ่งทำให้ลูกค้ารู้สึกมั่นใจในการให้บริการว่าจะให้บริการอย่างยุติธรรม แต่จะมีพนักงานบางคน ที่ไม่คุ้นหน้าคุ้นตา และสงสัยว่าเป็นพนักงานใหม่จะให้บริการไม่สุภาพเท่าที่ควรจะเป็นนอกจากนี้เมื่อขอคำแนะนำกลับพบว่าคำตอบที่ได้รับเป็นคำตอบในลักษณะแบบขอไปที คือไม่ใส่ใจในคำถามของลูกค้าและไม่พยายามช่วยเหลือลูกค้าให้เข้าใจการทำงานของแต่ละอุปกรณ์ หรือส่วนประกอบ

2. ความสามารถของผู้ให้บริการส่งผลให้ผู้รับบริการเกิดความเชื่อมั่นในการใช้บริการหรือไม่อย่างไร

สรุป จากปัญหาที่เกิดขึ้นก่อนหน้านี้และคำตอบของลูกค้าในข้อนี้จะพบว่าพนักงานไม่สามารถแก้ไขปัญหาได้อย่างครบถ้วนและสมบูรณ์ ทั้งนี้พนักงานบางคนไม่สามารถแสดงให้เห็นถึงองค์ความรู้ในการแนะนำลูกค้าให้เลือกใช้อุปกรณ์และส่วนประกอบได้อย่างคุ้มค่า จึงเป็นสาเหตุที่ทำให้ลายความเชื่อมั่นในการให้บริการของลูกค้า โดยในข้อนี้ลูกค้าเน้นย้ำว่าไม่ประทับใจพนักงานในประเด็นที่ไม่สามารถแก้ไขปัญหาที่เสียหายของอุปกรณ์และส่วนประกอบเป็นประเด็นสำคัญ นอกจากนี้ลูกค้ายังไม่มั่นใจว่าพนักงานที่ให้บริการมีวุฒิหรือประกาศนียบัตรเกี่ยวกับการซ่อมหรือประกอบคอมพิวเตอร์หรือไม่ จึงทำให้ไม่เกิดความมั่นใจในการบริการด้วยเช่นกัน

ด้านการเข้าใจการรับรู้ความต้องการของผู้รับบริการ (Empathy)

1 ผู้ให้บริการให้บริการโดยคำนึงถึงจิตใจของลูกค้าเป็นสำคัญ หรือไม่อย่างไร

สรุป จากข้อมูลสอบถามในข้อนี้พบว่า ลูกค้าส่วนใหญ่ไม่พอใจโดยให้ความเห็นว่างค์กรและพนักงานไม่คำนึงถึงจิตใจของผู้รับบริการ บางครั้งดำเนินการเหมือนมัดมือชก เพราะลูกค้าเมื่อซื้อสินค้าแล้วเกิดความเสียหายก็ต้องส่งมาซ่อมที่ร้านเดิมไม่สามารถเปลี่ยนร้านได้ เพราะจะมีต้นทุนที่เรียกว่าต้นทุนการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้น นอกจากนี้ยังพบว่ามีลูกค้าบางท่านรู้สึกเหมือนตนเองถูกเชื่อเชิญให้ซื้อสินค้าที่มีราคาแพงกว่าที่ตนต้องการ ซึ่งพบว่าเกิดขึ้นจากพนักงานบางคน

2. ผู้ให้บริการทราบถึงความต้องการของลูกค้าได้อย่างรวดเร็ว และมีประสิทธิภาพหรือไม่อย่างไร

สรุป ลูกค้ามีความเห็นใกล้เคียงกันโดยกล่าวว่าหากพบกับพนักงานที่ตนเองคุ้นเคยจะได้รับการบริการที่รวดเร็ว และดูแลเป็นกันเองแต่หากพบกับพนักงานที่ไม่คุ้นหน้า ไม่เคยให้บริการตนมาก่อนจะเหมือนได้รับความสนใจในระดับที่น้อยกว่า หรือไม่สนใจเลยในบางครั้ง ซึ่งตรงนี้พบว่าลูกค้าเกือบทั้งหมดประสบปัญหานี้ ขณะที่กระบวนการบริการมีความล่าช้า เช่น การรอคิวรับบริการ การรอรับอุปกรณ์ส่วนประกอบที่ส่งซ่อม หรือการรอรับเครื่องคอมพิวเตอร์ที่ส่งประกอบ เป็นต้น

สรุปการสัมภาษณ์ลูกค้าขององค์กรเกี่ยวกับคุณภาพการบริการ

1. องค์กรมีวัฒนธรรมในการบริหารจัดการอย่างไร

สรุป จากการสัมภาษณ์และเข้าสังเกตการณ์ทำงานตลอด 1 เดือนที่ผ่านมาจะพบว่าองค์กรมีการดำเนินกิจกรรมแบบองค์กรที่มีลักษณะยืดหยุ่น คือให้พนักงานรู้จักคิด วิเคราะห์ นำเสนอข้อมูลที่สำคัญให้กับองค์กรเพื่อก่อให้เกิดการพัฒนาและการเรียนรู้ จึงทำให้การทำงานเกิดขึ้นอย่างถ้อยทีถ้อยอาศัย หรือในบ้างมุมมองอาจเลือกได้ว่าเป็น ทฤษฎี Y ที่ไม่เน้นกฎระเบียบบังคับเอาผิด แต่เน้นการทำความเข้าใจ ซึ่งผู้บริหารได้ทดลองใช้มาสักระยะแต่ก็พบว่าไม่สามารถทำให้คุณภาพการบริการเพิ่มขึ้นได้

2. องค์กร มีวิสัยทัศน์ และพันธกิจอย่างไร

สรุป ผู้บริหารกล่าวว่าองค์กรไม่มีวิสัยทัศน์และพันธกิจที่ชัดเจน เนื่องจากดำเนินธุรกิจซื้อมาขายไป ให้บริการโดยทั่วไปจึงคิดว่าไม่จำเป็นที่จะต้องกำหนดวิสัยทัศน์และพันธกิจ แต่ถ้าต้องให้เลือกกำหนดผู้บริหารจะเน้นไปที่การเป็นผู้นำตลาดในพื้นที่จังหวัดและบริเวณใกล้เคียง

3. องค์กรมีนโยบายของการบริการหรือไม่อย่างไร

สรุป จากการสังเกตและพูดคุยกับผู้บริหารพบว่าองค์กรให้บริการโดยไม่มีนโยบายด้านการบริการที่ชัดเจนไม่มีจัดการบันทึกงานบริการ ตารางการบริการ หรือกำหนดรูปแบบการบริการที่ชัดเจน จึงเกิดการงานที่ซ้ำซ้อนและปัญหาทางานตกหล่นไม่สามารถให้บริการได้อย่างทั่วถึงและทันต่อความต้องการของลูกค้า

4. สิ่งที่สำคัญที่สุดในการให้บริการและประกอบธุรกิจขององค์กร คืออะไร

สรุป ผู้บริหารได้กล่าวสิ่งที่สำคัญที่สุดคือความพึงพอใจของลูกค้าและคุณภาพของการบริการ ซึ่งทั้งสองสิ่งต้องยอมรับว่าทางองค์กรยังไม่สามารถปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพ จึงเป็นประเด็นที่ทางองค์กรจะต้องเร่งดำเนินการอย่างสำคัญที่สุด

5. องค์กรมีการอบรมพนักงานบริการหรือไม่อย่างไร กรุณาอธิบาย

สรุป องค์กรไม่มีการอบรมพนักงาน หรือส่งพนักงานเข้ารับการอบรมเพิ่มเติมแต่อย่างใด จะมีเพียงการอบรมกันเองภายในองค์กรโดยพนักงานที่มีความเชี่ยวชาญกว่าผู้อื่นจะเป็นผู้สอนงานให้กับพนักงานคนอื่นๆ และให้ทดลองปฏิบัติโดยการทำงานจริงกับการซ่อมหรือแก้ไขอุปกรณ์คอมพิวเตอร์ของลูกค้า ซึ่งประเด็นนี้เองได้สร้างความไม่พอใจให้กับลูกค้าเกิดขึ้นเพราะไม่สามารถแก้ไขปัญหาได้อย่างมีประสิทธิภาพ

6. องค์กรเคยมีการรวบรวมความคิดเห็นจากลูกค้าเพื่อมาพัฒนาองค์กรหรือไม่อย่างไร

สรุป ก่อนหน้าการจัดทำการศึกษาครั้งนี้องค์กรไม่เคยมีการรวบรวมความคิดเห็นของลูกค้ามาก่อน เมื่อทำการศึกษาค้างนี้มีการรวบรวมเกิดขึ้นและผลออกมาในเชิงลบ ผู้บริหารจึงตระหนักถึงปัญหาและความสำคัญของการพัฒนาและวางแผนด้านความพึงพอใจ ตลอดจนคุณภาพการบริการ

7. องค์กรมีการกระจายอำนาจให้พนักงานมีโอกาสตัดสินใจหรือแสดงความคิดเห็นหรือไม่อย่างไร

สรุป จากการที่องค์กรมีวัฒนธรรมที่ยืดหยุ่น สำหรับคำถามข้อนี้ทางผู้บริหารได้ตอบสอดคล้องกับวัฒนธรรมขององค์กรโดยได้มีการมอบหมายให้พนักงานที่มีอาวุโสสูงสุดเป็นคนตัดสินใจแทนตนเอง และให้อำนาจพนักงานทั่วไปในขอบเขตที่พอสมควรในการตัดสินใจในเรื่องประเด็นด้านการบริการ หรือการลดราคาผลิตภัณฑ์และบริการ

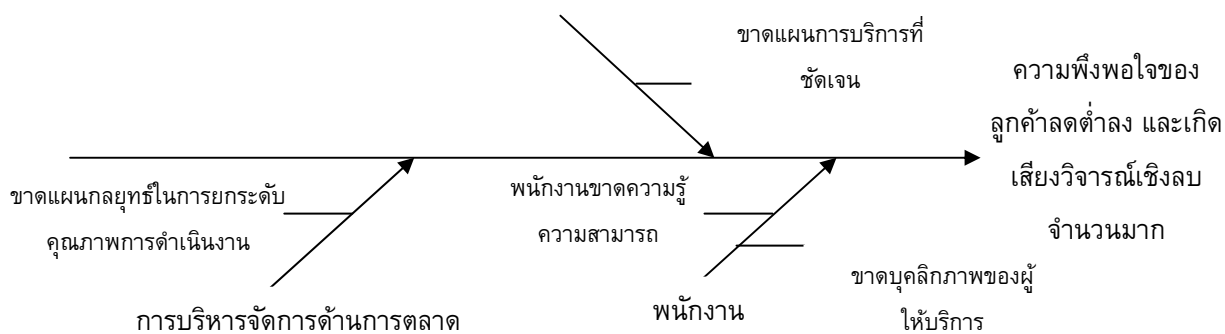
8. กรุณาเล่า หรือวาดแผนผังการทำงานในกระบวนการขั้นตอนต่างๆ ตั้งแต่เริ่มต้นจนถึงสิ้นสุด

สรุป สำหรับข้อนี้ผู้บริหารไม่สามารถวางแผนผังการบริการ การทำงานในกระบวนการต่างๆ ได้อย่างชัดเจนเนื่องจากไม่เคยมีการวางระบบมาก่อน และบางครั้งก็มีการทำงานที่ข้ามขั้นตอนจนเกิดความซ้ำซ้อน และความผิดพลาดบ่อยครั้ง

การวิเคราะห์และประมวลผลการศึกษิตตามกระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์

การเก็บรวบรวมข้อมูลกลุ่มตัวอย่างที่เป็นลูกค้า และผู้บริหารองค์กรจึงสามารถเขียนแผนภูมิแก๊งปลาเพื่อระบุปัญหาให้ชัดเจนได้ดังนี้

1. การวิเคราะห์แผนภูมิแก๊งปลา (Fish Bone)



ภาพที่ 3.1 แผนภูมิแก้งปลาบริษัท เนิร์ฟ จำกัด

การวิเคราะห์แผนภูมิแก้งปลา พบว่า ปัญหาสำคัญของบริษัทหรือองค์กรที่ต้องเร่งดำเนินการแก้ไข และเป็นประเด็นที่สำคัญที่องค์กรได้ตระหนักถึงคือ ความพึงพอใจของลูกค้าลดลง และเกิดเสียงวิจารณ์เชิงลบจำนวนมาก ปัญหาสำคัญที่ต้องสนใจดังกล่าวเกิดขึ้นจากปัญหาหลักๆ อีก 3 สาเหตุด้วยกัน สาเหตุแรกคือ พนักงาน เนื่องจากพนักงานขาดความรู้ความสามารถในการให้บริการ ขาดบุคลิกภาพของผู้ให้บริการซึ่งไม่แสดงถึงอัธยาศัยที่ดี หรือไม่จริงใจที่พร้อมจะสนับสนุนการให้บริการลูกค้าอย่างเต็มที่ พบว่าบ่อยครั้งพนักงานไม่สามารถตอบคำถามที่ลูกค้าต้องการทราบได้ทั้งหมด ไม่สามารถแก้ไขปัญหาความผิดพลาดการดำเนินงานได้ ทั้งการซ่อมบำรุงที่พบว่าปัญหาไม่ได้รับการแก้ไข นอกจากนี้ยังไม่สามารถแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้าที่เกิดขึ้นได้ด้วยเช่นกัน ตลอดจนบุคลิกภาพไม่มีความเป็นมืออาชีพอย่างสมบูรณ์ยังมีการใช้ภาษาทำทางและวาจาบางคำที่ไม่เหมาะสมซึ่งกระทบต่อความพึงพอใจของลูกค้าโดยตรง

สาเหตุที่ 2 คือ คุณภาพการบริการ ซึ่งปัญหาหลักที่ทำให้คุณภาพการบริการมีปัญหา คือ การขาดแผนการบริการที่ชัดเจน ทำให้พนักงานไม่สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีมาตรฐาน เพราะพนักงานไม่รู้ขั้นตอนการทำงานของตนเองในหน้าที่บริการอย่างชัดเจน และไม่ทราบกระบวนการทำงานขั้นต่อไปว่าใครเป็นผู้รับผิดชอบ อยู่ในตำแหน่งการบริการใดช่วงใด ทำให้การบริการเกิดความซ้ำซ้อนผิดพลาด ไม่เป็นที่พอใจแก่ลูกค้า

สาเหตุที่ 3 คือ การบริหารจัดการด้านการตลาด องค์กรนั้นขาดแผนกลยุทธ์ในการวางแผนการตลาดเพื่อยกระดับคุณภาพการบริการ ตลอดจนคุณภาพการดำเนินงานส่วนต่างๆ เพราะองค์กรเข้าใจว่าไม่จำเป็นแต่อย่างใด และเมื่อได้รับเสียงวิพากษ์วิจารณ์จึงเกิดความตระหนักถึงและต้องการแผนการดำเนินงานด้านกลยุทธ์ทางการตลาดเพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้าและยกระดับความพึงพอใจของลูกค้าที่มีต่อการดำเนินงานและให้บริการขององค์กร

1. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกองค์กร (SWOT Analysis)

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร จะทำให้บริษัททราบถึงสถานะความเป็นไปของการแข่งขันในอุตสาหกรรม โอกาสและอุปสรรคของบริษัทและคู่แข่ง โดย การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมจะมีผลต่อการนำไปใช้ในการวางแผนเชิงกลยุทธ์ ซึ่งจะทำการวิเคราะห์ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอก การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมในการแข่งขัน และปัจจัยอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องส่งผลกระทบต่อบริษัทไม่ว่าจะเป็นโอกาสและอุปสรรค

การวิเคราะห์ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอก – PEST Analysis

ทำให้บริษัททราบถึงปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอกที่มีผลกระทบต่อบริษัท ซึ่งจะแสดงให้เห็นถึงโอกาสและอุปสรรคที่มีผลเกี่ยวข้องกับบริษัท เพื่อนำมาใช้ในการวิเคราะห์ผลกระทบต่อบริษัทและนำไปวางแผนในเชิงกลยุทธ์

1. สภาพแวดล้อมทางการเมือง

ในปี 2554 เป็นปีของการเลือกตั้งและมีการจัดตั้งคณะรัฐบาลชุดใหม่ โดยนโยบายของรัฐบาลส่วนใหญ่เป็นนโยบายที่เกี่ยวข้องกับประชานิยม สำหรับนโยบายที่สำคัญและส่งผลโดยตรงกับธุรกิจด้านคอมพิวเตอร์ คือ นโยบายด้านการศึกษา ซึ่งมีสาระสำคัญ คือ เร่งพัฒนาการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการศึกษาให้ทัดเทียมกับนานาชาติ โดยใช้เป็นเครื่องมือในการเร่งยกระดับคุณภาพและการกระจายโอกาสทางการศึกษา จัดให้มีระบบการเรียนแบบอิเล็กทรอนิกส์แห่งชาติเพื่อเป็นกลไกในการเปลี่ยนกระบวนทัศน์การเรียนรู้ให้เป็นแบบผู้เรียนเป็นศูนย์กลางและเอื้อให้เกิดการเรียนรู้ตลอดชีวิต พัฒนาเครือข่ายสารสนเทศเพื่อการศึกษา พัฒนาระบบ “ไซเบอร์โฮม” ที่สามารถส่งความรู้มายังผู้เรียนโดยระบบอินเทอร์เน็ตความเร็วสูง ส่งเสริมให้นักเรียนทุกระดับชั้นได้ใช้อุปกรณ์คอมพิวเตอร์แท็บเล็ตเพื่อการศึกษา ขยายระบบโทรทัศน์เพื่อการศึกษาให้กว้างขวาง ปรับปรุงห้องเรียนนาร์รองให้ได้มาตรฐานห้องเรียนอิเล็กทรอนิกส์ รวมทั้งเร่งดำเนินการให้ “กองทุนเพื่อพัฒนาเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา” สามารถดำเนินการตามภารกิจได้ ดังนั้นนโยบายนี้จะส่งผลให้ธุรกิจคอมพิวเตอร์ขยายเข้าสู่ระดับการศึกษามากขึ้น

2. ปัจจัยทางเศรษฐกิจ

ภาพรวมเศรษฐกิจไทยในปี 2553 โดยรวมฟื้นตัวขึ้นมาค่อนข้างดีจากปี 2552 ที่ถูกกระทบจากวิกฤติเศรษฐกิจโลก เป็นการฟื้นตัวเกินกว่าที่คาดการณ์ไว้ อุปสงค์ในประเทศ ซึ่ง

ประกอบด้วยอุปโภคบริโภค และการลงทุนภาคเอกชน คาดว่ายังสามารถเติบโตต่อเนื่อง โดยด้านอุปโภค บริโภค จะเติบโตในระดับ 3.5-5.5% ส่วนการลงทุนภาคเอกชนน่าจะเติบโตได้ถึง 8-10% หมายความว่า การเติบโตในปี 2554 จะเป็นการเติบโตแบบพึ่งตัวเองมากกว่าเป็นการพึ่งต่างประเทศ หรือการเติบโตแบบมีความสมดุลมากขึ้น โดยคาดว่าจะเติบโตได้ราว 3-5%

ภาพเศรษฐกิจปี 2554 จะมีการฟื้นตัวต่อเนื่องที่พึ่งพาปัจจัยในประเทศมากขึ้น รวมไปถึงภาคการบริโภคทุนเศรษฐกิจไทยเติบโตสมดุลในระดับ 3-5% ซึ่ง ผู้ว่าการ ธปท. กล่าวว่า แนวโน้มในปี 2554 อัตราการขยายตัวเศรษฐกิจ จะยังคงเติบโตได้อย่างต่อเนื่องเช่นกัน

จากข้อมูลสำรวจการมี การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร ในครัวเรือน พ.ศ. 2553 พบว่า ในปี 2553 มีจำนวนประชากรอายุ 6 ปีขึ้นไปทั้งสิ้นประมาณ 61.9 ล้านคน ในจำนวนนี้มีผู้ใช้คอมพิวเตอร์ 19.1 ล้านคน หรือร้อยละ 30.9 ผู้ใช้อินเทอร์เน็ต 13.8 ล้านคน หรือร้อยละ 22.4 เมื่อพิจารณาระหว่างเขตการปกครอง ในเขตเทศบาลมีสัดส่วนผู้ใช้คอมพิวเตอร์ ร้อยละ 43.4 ผู้ใช้อินเทอร์เน็ต ร้อยละ 35.1 ซึ่งมีสัดส่วนการใช้สูงกว่านอกเขตเทศบาล คือมีผู้ใช้คอมพิวเตอร์ ร้อยละ 25.2 ผู้ใช้อินเทอร์เน็ต ร้อยละ 16.5

เมื่อเปรียบเทียบการใช้คอมพิวเตอร์ อินเทอร์เน็ตของประชาชนอายุ 6 ปีขึ้นไปในระหว่างปี 2547-2553 พบว่าผู้ใช้คอมพิวเตอร์มีสัดส่วนเพิ่มขึ้นจากร้อยละ 21.4 (จำนวน 12.5 ล้านคน) เป็นร้อยละ 30.9 (จำนวน 19.1 ล้านคน) และผู้ใช้อินเทอร์เน็ตเพิ่มขึ้นจากร้อยละ 11.9 (จำนวน 7.0 ล้านคน) เป็นร้อยละ 22.4 (จำนวน 13.8 ล้านคน) ในระหว่างปี 2549 - 2553 พบว่าครัวเรือนที่มีเครื่องคอมพิวเตอร์เพิ่มขึ้นจากร้อยละ 17.1 เป็นร้อยละ 22.8 สำหรับครัวเรือนที่มีการเชื่อมต่ออินเทอร์เน็ตมีสัดส่วนเพิ่มขึ้นจากร้อยละ 7.2 เป็นร้อยละ 11.4

3. ปัจจัยทางสังคม

ทุกวันนี้ในสังคมของไทยเป็นสังคมบริโภคนิยมสูง มีการแข่งขันกัน ชอบความสะดวกสบายในการดำเนินชีวิต โดยปัจจุบันสังคมออนไลน์ได้กลายเป็นส่วนหนึ่งในชีวิตประจำวันของประชาชน อินเทอร์เน็ตจึงเข้ามามีบทบาทมากขึ้น ไม่ว่าจะเป็นการสั่งซื้อสินค้าออนไลน์ การติดต่อสื่อสารกันโดยผ่านทาง Facebook, Twitter เป็นต้น การทำงานที่เน้นความคล่องตัวโดยใช้ Notebook, IPAD หรือ Tablet เพื่อความรวดเร็วในการติดต่อสื่อสารกับลูกค้า และสามารถทำงานได้ทุกที่ ไม่จำกัดอยู่เพียงที่ทำงานเท่านั้น จึงทำให้คอมพิวเตอร์ Notebook หรือ อุปกรณ์ส่วนประกอบ เช่น Air card เป็นที่นิยมมากขึ้น

4. ปัจจัยทางเทคโนโลยี

ในปัจจุบันเทคโนโลยีมีการพัฒนาอย่างรวดเร็ว ซึ่งเทคโนโลยีทางคอมพิวเตอร์ก็เช่นเดียวกัน จะมีการผสมผสานเทคโนโลยีและนวัตกรรมใหม่ๆ มากมายเพื่อให้เลือกใช้และสามารถช่วยให้ทำงานได้เร็วขึ้น ตอบสนองความต้องการของผู้บริโภคได้มากยิ่งขึ้น ผู้บริโภคจะ

ได้ประโยชน์จากตรงนี้เป็นอย่างมาก แต่สำหรับบริษัทการที่เทคโนโลยีเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว และพัฒนาอยู่ตลอดเวลา ส่งผลให้การลงทุนสูง สินค้า/ผลิตภัณฑ์รุ่นเก่าอาจเผชิญกับปัญหาค้างสต็อก สินค้าขายไม่ได้ ซึ่งอาจกลายเป็นจุดอ่อน เมื่อเปรียบเทียบกับคู่แข่งชั้น ในขณะเดียวกัน เทคโนโลยีที่ดีและใหม่ๆ จะมีราคาสูง ส่งผลกระทบทำให้ต้นทุนของสินค้าเพิ่มสูงขึ้นตามเทคโนโลยีใหม่ๆ ที่มากขึ้นด้วย

ตารางที่ 3.1 การวิเคราะห์โอกาส/อุปสรรคสภาพแวดล้อมภายนอก ปัจจัยสภาพแวดล้อม
ภายนอก – PEST Analysis

ปัจจัยสภาพแวดล้อม	ลักษณะ	โอกาส/ อุปสรรค
1. สภาพแวดล้อมทางการเมือง	<ul style="list-style-type: none"> - การกำหนดนโยบายด้านการศึกษา โดยเน้นในเรื่องของการใช้อุปกรณ์คอมพิวเตอร์แท็บเล็ตเพื่อการศึกษา - รัฐบาลสนับสนุนให้มีการแข่งขันโดยเสรีและไม่มีการเข้ามาแทรกแซงราคาคอมพิวเตอร์แต่อย่างใด เนื่องจากคอมพิวเตอร์ไม่ใช่สินค้าที่จำเป็นต่อการบริโภคของประชาชน - ความคิดเห็นทางการเมืองของประชาชนยังมีการขัดแย้งกัน การแบ่งฝ่ายทางการเมือง ทำให้การเมืองยังขาดเสถียรภาพ การประท้วงเรียกร้องจากประชาชน - ตลาดยังคงมีความต้องการคอมพิวเตอร์ทั้งแบบพกพา และใช้ในครัวเรือน รวมทั้งด้านการศึกษา การทำงาน เนื่องจากคอมพิวเตอร์กลายเป็นปัจจัยสำคัญในการติดต่อสื่อสารดำเนินธุรกิจ และดำรงชีวิตในปัจจุบัน ทำให้คอมพิวเตอร์เป็นที่ต้องการตั้งแต่ตลาดระดับล่าง ระดับกลาง และระดับสูง โดยครอบคลุมในทุกกระดับ 	<p>โอกาส</p> <p>โอกาส</p> <p>อุปสรรค</p> <p>โอกาส</p>
2. ปัจจัยทางเศรษฐกิจ	<ul style="list-style-type: none"> - เชื้อเพลิงมีราคาสูง เนื่องจากภายในประเทศไม่มีแหล่งพลังงานเป็นของตัวเอง จำเป็นต้องสั่งเข้ามาจากต่างประเทศ ทำให้ไม่สามารถควบคุมราคาได้ ส่งผลให้ราคาเชื้อเพลิงมีราคาสูงขึ้นตามตลาดโลก และส่งผลให้บริษัทมีต้นทุนในเรื่องของการขนส่งและกระจายสินค้าที่เพิ่มสูงขึ้นด้วย 	<p>อุปสรรค</p>

ปัจจัยสภาพแวดล้อม	ลักษณะ	โอกาส/ อุปสรรค
3. ปัจจัยทางสังคม	<ul style="list-style-type: none"> - เนื่องจากสังคมไทยปัจจุบันเป็นสังคมที่มีความนิยมตามกระแส/แฟชั่นที่หลากหลายส่งผลให้บริษัทที่มีความหลากหลายของสินค้าสามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้หลากหลายระดับ ตั้งแต่ระดับวัยรุ่น วัยทำงาน และผู้สูงอายุ - วัฒนธรรมของคนไทยเปลี่ยนแปลง คนในประเทศชอบความเป็นอยู่ที่สะดวกสบายรวดเร็ว การใช้ Note book หรือ tablet จึงเป็นที่นิยมมากขึ้น 	<p>โอกาส</p> <p>โอกาส</p>
4. ปัจจัยทางเทคโนโลยี	<ul style="list-style-type: none"> - เทคโนโลยีใหม่ๆ การวิจัยและพัฒนาสิ่งใหม่ๆ เพื่อนำมาตอบสนองความต้องการในการดำรงชีวิตและเชิงพาณิชย์ตลอดเวลา ส่งผลให้ความต้องการเทคโนโลยีใหม่ๆ มาตอบสนองความต้องการได้อย่างเหมาะสม - เทคโนโลยีที่ดีและใหม่ๆ มีราคาแพง ส่งผลกระทบทำให้ต้นทุนของสินค้าเพิ่มสูงขึ้นตามเทคโนโลยีที่มากขึ้น - ไม่มีการกีดกันหรือข้อบังคับในกฎหมายที่ส่งผลกระทบกับคอมพิวเตอร์และอุปกรณ์ประกอบ 	<p>โอกาส</p> <p>อุปสรรค</p> <p>โอกาส</p>

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน - 7S (Seven-S Framework Model)

การวิเคราะห์โดยอาศัยทฤษฎีจากตัวแบบ 7 ปัจจัย (Seven-S Framework of McKinsey Model) ซึ่งจะทำให้บริษัทเข้าใจว่าแต่ละปัจจัยนั้นมีความสัมพันธ์กันอย่างไร เพื่อนำไปสู่การปรับแนวทางของแต่ละตัวให้มีความสมดุลและเสริมซึ่งกันและกัน ซึ่งปัจจัยของ 7 ตัวแบบมีดังนี้

1. Strategy – กลยุทธ์

1.1 ระบบการบริหารเชิงกลยุทธ์

- มีการวางระบบการบริการเชิงกลยุทธ์ที่มุ่งเน้นการให้สินค้าที่มีความหลากหลาย โดยมุ่งเน้นกลยุทธ์ด้านราคาเป็นหลัก ซึ่งสามารถนำเสนอราคาสินค้าที่มีระดับต่ำกว่าคู่แข่งที่อยู่ในจังหวัดใกล้เคียง
- มีการนำเสนอผลิตภัณฑ์ที่หลากหลายเหมาะกับผู้ใช้งานที่เป็นบุคคลหรือองค์กร เช่น โรงเรียน หน่วยงานราชการของรัฐ โดยนำเสนอผลิตภัณฑ์ที่สามารถให้ผู้ใช้บริการนำไปใช้ดำเนินกิจกรรมส่วนตัวหรือการทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล
- ขาดการวางแผนเชิงกลยุทธ์อย่างเป็นรูปธรรม ทำให้องค์กรไม่สามารถหาวิธีหรือแนวทางในการแก้ไขปัญหาการดำเนินงานได้เมื่อเกิดปัญหาขึ้น

1.2 การปรับปรุงแผนกลยุทธ์

- มีการจัดหาซัพพลายเออร์ใหม่ๆ เสมอที่สามารถนำเสนอราคาและการบริการที่สอดคล้องกับการดำเนินงานขององค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล และมีการเพิ่มคู่ค้าทางพันธมิตร เช่น ร้านจำหน่ายคอมพิวเตอร์ขนาดใหญ่ในเขตภาคใต้ เพื่อลดระยะเวลาในการสั่งซื้อและการขนส่ง
- ขาดการพัฒนากระบวนการให้บริการ ในการมุ่งเน้นการพัฒนาศักยภาพของพนักงานให้บริการเป็นหลัก ทั้งพนักงานที่ให้ข้อมูลเกี่ยวกับคอมพิวเตอร์ระบบซอฟต์แวร์ รวมถึงพัฒนาศักยภาพของพนักงานด้านการซ่อมบำรุง เพื่อเพิ่มความเชื่อมั่นให้แก่ลูกค้าที่มาใช้บริการ
- ขาดการพัฒนากระบวนการให้บริการหลังการขาย ถึงแม้ว่าจะมีการรับประกันสินค้า รวมถึงการรับประกันเกี่ยวกับงานซ่อมบำรุงต่างๆ การให้บริการเกี่ยวกับการดูแลหรือแก้ไขปัญหาเบื้องต้นเกี่ยวกับคอมพิวเตอร์เมื่อเกิดปัญหานั้นยังคงขาดประสิทธิภาพในการแก้ไขให้กับกลุ่มลูกค้าผู้ใช้บริการ
- ขาดแผนงานในการที่จะให้บริการอย่างเป็นระบบ โดยขาดการรับฟังปัญหาของลูกค้าอย่างมีประสิทธิภาพทำให้องค์กรไม่สามารถรับทราบปัญหาที่แท้จริง และไม่สามารถแก้ไขปัญหาได้อย่างเหมาะสม
- มีนโยบายในการเปิดรับนักศึกษาฝึกงานทางด้านคอมพิวเตอร์เพื่อเป็นการเปิดโอกาสในการเรียนรู้ และพัฒนาความชำนาญ พร้อมทั้งเปิดรับเข้าทำงานเมื่อจบการศึกษา ทั้งนี้เพื่อทดแทนพนักงานที่ลาออก และเป็นการจัดเตรียมบุคลากรให้พร้อมในการขยายสาขาเพิ่มเติม

2. Structure – โครงสร้าง

2.1 โครงสร้างองค์กร

- ขาดการวางโครงสร้างระดับการตัดสินใจในการทำงานที่ชัดเจน ทำให้พนักงานไม่สามารถตัดสินใจหรือแก้ไขปัญหาได้อย่างทันต่อเหตุการณ์
- ขาดวิสัยทัศน์ และพันธกิจในการดำเนินงานทำให้องค์กรไม่สามารถที่จะวางแผนกลยุทธ์หรือดำเนินกิจกรรมได้อย่างสอดคล้อง เหมาะสมและเกิดประสิทธิผล

2.2 ลำดับชั้นการบังคับบัญชา

- ขาดการแบ่งโครงสร้างองค์กรอย่างความชัดเจน บุคลากรจึงไม่มีความเข้าใจว่าตนเองอยู่ส่วนไหนขององค์กร ดังนั้นการดำเนินงานจึงเกิดปัญหาขึ้นเพราะพนักงานไม่สามารถที่จะแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นและไม่ทราบว่าต้องติดต่อใครเมื่อเกิดปัญหา
- ประสบปัญหาทางด้านบุคลากรที่มีไม่เพียงพอที่จะตอบสนองต่อความต้องการ การขาดงานของพนักงาน การโยกย้ายและทดแทนในส่วนงานอื่น จึงทำให้พนักงานขาดประสิทธิภาพในการทำงาน ขาดทักษะและความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน ซึ่งส่งผลต่อการให้บริการและความพึงพอใจของลูกค้าลดลง

3. System – ระบบ

3.1 เครือข่ายและการบริการ

- บริษัทยังมีเครือข่ายการขายและการให้บริการจำนวนน้อย โดยมีเฉพาะในพื้นที่อำเภอเมือง จังหวัดนครราชสีมาเท่านั้น ซึ่งเป็นเพียงที่ตั้งของร้านค้า ไม่มีการขายสินค้าผ่านทางเว็บไซต์หรือช่องทางอื่นๆ ลูกค้าที่เป็นบุคคลจึงไม่สามารถเข้าถึงการบริการได้อย่างสะดวก ขณะที่ลูกค้าที่เป็นห้างร้านองค์กร นิติบุคคลทั่วไป ทางองค์กรเป็นผู้เข้าไปเสนอและให้บริการถึงสถานที่ของลูกค้า

3.2 ระบบการบริการ

- ระบบการบริการยังขาดประสิทธิภาพ เนื่องจากมีพนักงานที่มีความเชี่ยวชาญเป็นจำนวนน้อย แต่ทางบริษัทยังคงมีการพัฒนาและนำระบบเทคโนโลยีใหม่ๆ เข้ามาใช้เพื่อปรับปรุงระบบการให้บริการ และอำนวยความสะดวกรวดเร็วให้กับลูกค้าได้รับความพึงพอใจในการให้บริการบริษัทสูงสุด

3.3 ระบบงาน

- การทำงานขององค์กรในปัจจุบันขาดประสิทธิภาพการบริการด้านความรวดเร็ว และการเติมเต็มคำสั่งซื้อหรือบริการของลูกค้า ทำให้การ

ให้บริการซ่อมบำรุงแก้ไขปัญหให้กับลูกค้าไม่สามารถดำเนินการได้อย่างมีประสิทธิภาพ ปัญหายังตกค้าง นอกจากนี้ไม่สามารถให้บริการหรือตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้อย่างทันต่อเหตุการณ์

4. Style – รูปแบบ

- ผู้บริหารมีรูปแบบการบริหารแบบทฤษฎี Y โดยให้สิทธิเสรีภาพในการออกความคิดเห็นของพนักงาน ซึ่งทำให้พนักงานมีอำนาจในการตัดสินใจ และเสนอแนวทางการดำเนินงานแบบใหม่ที่ได้จากข้อคิดในปัญหาการทำงาน

5. Stuff – บุคลากร

- มีอัตราการเข้าออกของพนักงานที่สูงมาก ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากปัญหาความรุนแรงในจังหวัด ทำให้พนักงานเกิดความไม่ปลอดภัยในการเดินทางมาทำงาน

- การขาดแคลนบุคลากรที่มีความสามารถเฉพาะทางให้การให้บริการซ่อมบำรุง และให้คำปรึกษามีจำนวนน้อย

- พนักงานไม่สามารถดำเนินงานทดแทนซึ่งกันและกันได้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยพบว่าหากเกิดการขาดงาน หรือลาออก จะทำให้เกิดปัญหาในการดำเนินงานเสมอ ทั้งด้านการขายสินค้าและบริการหลังการขาย

- พนักงานขาดความรู้ความเข้าใจในงานบริการไม่สามารถให้บริการจุดมิตได้อย่างมีประสิทธิภาพ

6. Skill – ทักษะ

- ทักษะการให้บริการของพนักงานยังมีข้อบกพร่องไม่สามารถให้บริการได้อย่างมีคุณภาพ โดยไม่สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้อย่างมีประสิทธิภาพ

- ขาดทักษะในตัดสินใจในการแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้าทำให้ไม่สามารถแก้ไขปัญหาลูกค้าและตอบสนองการแก้ไขนั้นได้อย่างทันท่วงที ซึ่งทำให้ลูกค้าเกิดความไม่พึงพอใจ

- ขาดทักษะในงานซ่อมแซม ซ่อมบำรุงที่เป็นกิจกรรมสำคัญของการบริการหลังการขาย ทำให้ไม่สามารถแก้ไขปัญหาความเสียหายในอุปกรณ์ ชิ้นส่วนประกอบของลูกค้าได้อย่างมีประสิทธิภาพ ทั้งที่เป็นลูกค้าเก่าที่อยู่ในประกัน และลูกค้านอกเหนือการประกัน

7. Share Value – ค่านิยมร่วม

7.1 ทัศนคติของการมีส่วนร่วมในการทำงาน (Job Involvement)

- พนักงานที่มีระดับการมีส่วนร่วมในการทำงานสูงจะมีความระมัดระวังในงานที่ทำสูงและตั้งใจที่จะทำงานให้สำเร็จซึ่งจะส่งผลให้มีอัตราการลาออกน้อย แต่บริษัทที่มีอัตราการเข้าออกของพนักงานที่สูงมาก เพราะพนักงานบางคนไม่มีทักษะเฉพาะในการทำงานทำให้ไม่สามารถปฏิบัติงานหลากหลายได้ จึงอาจไม่เกิดทัศนคติของการมีส่วนร่วมในการทำงาน

7.2 ค่านิยมร่วมในการมุ่งสู่ความเป็นเลิศในการให้บริการ

- พนักงานในองค์กรปัจจุบันที่เป็นพนักงานใหม่ มีประสบการณ์ทำงานน้อย มีความผูกพันกับองค์กรต่ำเพราะปฏิบัติงานมาไม่นาน จะไม่ค่อยพยายามที่จะมีส่วนร่วมกับองค์กรในการดำเนินกิจกรรมต่าง หรือเสนอความคิดเห็นเพื่อมุ่งสู่ความเป็นเลิศขององค์กร

ตารางที่ 3.2 การวิเคราะห์จุดแข็ง/จุดอ่อนสภาพแวดล้อมภายใน Seven-S Framework of McKinsey Model

ปัจจัยสภาพแวดล้อม	ลักษณะ	โอกาส/ อุปสรรค
<p>1. Strategy – กลยุทธ์</p> <p>1.1 <u>ระบบการบริหารเชิงกลยุทธ์</u></p> <p>1.2 <u>การปรับปรุงแผนกลยุทธ์</u></p>	<ul style="list-style-type: none"> - มีการวางระบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ที่มุ่งเน้นการให้สินค้าที่มีความหลากหลาย โดยมุ่งเน้นกลยุทธ์ด้านราคาเป็นหลัก ซึ่งสามารถนำเสนอราคาสินค้าที่มีระดับต่ำกว่าคู่แข่งที่อยู่ในจังหวัดใกล้เคียง - มีการนำเสนอผลิตภัณฑ์ที่หลากหลายเหมาะสมกับผู้ใช้งานที่เป็นบุคคล หรือองค์กร เช่น โรงเรียน หน่วยงานราชการของรัฐ โดยนำเสนอผลิตภัณฑ์ที่สามารถให้ผู้ให้บริการนำไปใช้ดำเนินกิจกรรมส่วนตัว หรือการทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล - ขาดการวางแผนเชิงกลยุทธ์อย่างเป็นรูปธรรม ทำให้องค์กรไม่สามารถหาวิธีหรือแนวทางในการแก้ไขการดำเนินงานได้เมื่อเกิดปัญหาขึ้น - มีการจัดหาซัพพลายเออร์ใหม่ๆ เสมอที่สามารถนำเสนอราคาและการบริการที่สอดคล้องกับการดำเนินงานขององค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล และมีการเพิ่มคู่ค้าทางพันธมิตร เช่น ร้านจำหน่ายคอมพิวเตอร์ขนาดใหญ่ในเขตภาคใต้ เพื่อลดระยะเวลาในการสั่งซื้อและการขนส่ง - ขาดการพัฒนากระบวนการให้บริการ ในการมุ่งเน้นการพัฒนาศักยภาพของพนักงานให้บริการเป็นหลัก ทั้งพนักงานที่ให้ข้อมูลเกี่ยวกับคอมพิวเตอร์ ระบบซอฟต์แวร์ รวมถึงพัฒนาศักยภาพของพนักงานด้านการซ่อมบำรุง เพื่อเพิ่มความเชื่อมั่นให้แก่ลูกค้าที่มาใช้บริการ 	<p>จุดแข็ง</p> <p>จุดแข็ง</p> <p>จุดอ่อน</p> <p>จุดแข็ง</p> <p>จุดอ่อน</p>

ปัจจัยสภาพแวดล้อม	ลักษณะ	โอกาส/ อุปสรรค
(ต่อ) 1.2 <u>การปรับปรุง แผนกลยุทธ์</u>	<ul style="list-style-type: none"> - ขาดการพัฒนากระบวนการให้บริการหลังการขาย ถึงแม้ว่าจะมีการรับประกันสินค้า รวมถึงการรับประกันเกี่ยวกับงานซ่อมบำรุงต่างๆ การให้บริการเกี่ยวกับการดูแลหรือแก้ไขปัญหาเบื้องต้นเกี่ยวกับคอมพิวเตอร์เมื่อเกิดปัญหานั้น ยังคงขาดประสิทธิภาพในการแก้ไขให้กับกลุ่มลูกค้าผู้ใช้บริการ - ขาดแผนงานในการที่จะให้บริการอย่างเป็นระบบ โดยขาดการรับฟังปัญหาของลูกค้าอย่างมีประสิทธิภาพทำให้องค์กรไม่สามารถรับทราบปัญหาที่แท้จริง และไม่สามารถแก้ไขปัญหาได้อย่างเหมาะสม - มีนโยบายในการเปิดรับนักศึกษาฝึกงานทางด้านคอมพิวเตอร์เพื่อเป็นการเปิดโอกาสในการเรียนรู้ และพัฒนาความชำนาญ พร้อมทั้งเปิดรับเข้าทำงานเมื่อจบการศึกษา ทั้งนี้เพื่อทดแทนพนักงานที่ลาออก และเป็นการจัดเตรียมบุคลากรให้พร้อมในการขยายสาขาเพิ่มเติม 	<p>จุดอ่อน</p> <p>จุดอ่อน</p> <p>จุดแข็ง</p>
<p>2. Structure</p> <p>โครงสร้าง</p> <p>2.1 <u>โครงสร้างองค์กร</u></p>	<ul style="list-style-type: none"> - ขาดการวางโครงสร้างระดับการตัดสินใจในการทำงานที่ชัดเจน ทำให้พนักงานไม่สามารถตัดสินใจหรือแก้ไขปัญหาได้อย่างทันต่อเหตุการณ์ - ขาดวิสัยทัศน์ และพันธกิจในการดำเนินงานทำให้องค์กรไม่สามารถที่จะวางแผนกลยุทธ์หรือดำเนินกิจกรรมได้อย่างสอดคล้อง เหมาะสมและเกิดประสิทธิผล 	<p>จุดอ่อน</p> <p>จุดอ่อน</p>

ปัจจัย สภาพแวดล้อม	ลักษณะ	โอกาส/ อุปสรรค
2.2 <u>ลำดับชั้น</u> <u>การบังคับ</u> <u>บัญชา</u>	<p>- ขาดการแบ่งโครงสร้างองค์กรอย่างความชัดเจน บุคลากรจึงไม่มีความเข้าใจว่าตนเองอยู่ส่วนไหนขององค์กร ดังนั้นการดำเนินงานจึงเกิดปัญหาขึ้นเพราะพนักงานไม่สามารถที่จะแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นและไม่ทราบว่าต้องติดต่อใครเมื่อเกิดปัญหา</p> <p>- ประสบปัญหาทางด้านบุคลากรที่มีไม่เพียงพอที่จะตอบสนองต่อความต้องการ การขาดงานของพนักงาน การโยกย้ายและทดแทนในส่วนงานอื่น จึงทำให้พนักงานขาดประสิทธิภาพในการทำงาน ขาดทักษะและความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน ซึ่งส่งผลต่อการให้บริการและความพึงพอใจของลูกค้าลดลง</p>	จุดอ่อน จุดอ่อน
3. System – ระบบ 3.1 <u>เครือข่าย</u> <u>และการบริการ</u>	<p>- บริษัทยังมีเครือข่ายการขายและการให้บริการจำนวนน้อย โดยมีเฉพาะในพื้นที่อำเภอเมือง จังหวัดนครราชสีมาเท่านั้น ซึ่งเป็นเพียงที่ตั้งของร้านค้า ไม่มีการขายสินค้าผ่านทางเว็บไซต์หรือช่องทางอื่นๆ ลูกค้าที่เป็นบุคคลจึงไม่สามารถเข้าถึงการบริการได้อย่างสะดวก ขณะที่ลูกค้าที่เป็นห้างร้าน องค์กร นิติบุคคลทั่วไป ทางองค์กรเป็นผู้เข้าไปเสนอและให้บริการถึงสถานที่ของลูกค้า</p> <p>- ระบบการบริการยังขาดประสิทธิภาพ เนื่องจากมีพนักงานที่มีความเชี่ยวชาญเป็นจำนวนน้อย แต่ทางบริษัทยังคงมีการพัฒนาและนำระบบเทคโนโลยีใหม่ๆ เข้ามาใช้เพื่อปรับปรุงระบบการให้บริการ และอำนวยความสะดวกรวดเร็วให้กับลูกค้าได้รับความพึงพอใจในการให้บริการบริษัทสูงสุด</p>	จุดอ่อน จุดอ่อน

ปัจจัย สภาพแวดล้อม	ลักษณะ	โอกาส/ อุปสรรค
3.2 <u>ระบบ การบริการ</u>	- ระบบการบริการยังขาดประสิทธิภาพ เนื่องจากมีพนักงานที่มีความเชี่ยวชาญเป็นจำนวนน้อย แต่ทางบริษัทยังคงมีการพัฒนาและนำระบบเทคโนโลยีใหม่ๆ เข้ามาใช้เพื่อปรับปรุงระบบการให้บริการและอำนวยความสะดวกรวดเร็วให้กับลูกค้าได้รับความพึงพอใจในการให้บริการบริษัทสูงสุด	จุดอ่อน
3.3 <u>ระบบงาน</u>	- การทำงานขององค์กรในปัจจุบันขาดประสิทธิภาพการบริการด้านความรวดเร็ว และการเติมเต็มคำสั่งซื้อหรือบริการของลูกค้า ทำให้การให้บริการซ่อมบำรุงแก้ไขปัญหาให้กับลูกค้าไม่สามารถดำเนินการได้อย่างมีประสิทธิภาพ ปัญหายังตกค้าง นอกจากนี้ไม่สามารถให้บริการหรือตอบสนององงามต้องการของลูกค้าได้อย่างทันต่อเหตุการณ์	จุดอ่อน
4. <u>Style – รูปแบบ</u>	- ผู้บริหารมีรูปแบบการบริหารแบบทฤษฎี Y โดยให้สิทธิเสรีภาพในการออกความคิดเห็นของพนักงาน ซึ่งทำให้พนักงานมีอำนาจในการตัดสินใจ และเสนอแนวทางการดำเนินงานแบบใหม่ที่ได้จากข้อคิดในปัญหาการทำงาน	จุดอ่อน

ปัจจัยสภาพแวดล้อม	ลักษณะ	โอกาส/ อุปสรรค
5. Stuff – บุคลากร	<ul style="list-style-type: none"> - มีอัตราการเข้าออกของพนักงานที่สูงมาก ทั้งนี้ อาจเนื่องมาจากปัญหาความรุนแรงในจังหวัด ทำให้พนักงานเกิดความไม่ปลอดภัยในการเดินทางมาทำงาน - การขาดแคลนบุคลากรที่มีความสามารถ เฉพาะทางให้การให้บริการ ซ่อมบำรุง และให้คำปรึกษามีจำนวนน้อย - พนักงานไม่สามารถดำเนินงานทดแทนซึ่งกันและกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยพบว่าหากเกิดการขาดงาน หรือลาออก จะทำให้เกิดปัญหาในการดำเนินงานเสมอ ทั้งด้านการขายสินค้าและบริการหลังการขาย - พนักงานขาดความรู้ความเข้าใจในงานบริการ ไม่สามารถให้บริการดูมิติได้อย่างมีประสิทธิภาพ 	<p>จุดอ่อน</p> <p>จุดอ่อน</p> <p>จุดอ่อน</p> <p>จุดอ่อน</p>
6. Skill – ทักษะ	<ul style="list-style-type: none"> - ทักษะการให้บริการของพนักงานยังมีข้อบกพร่องไม่สามารถให้บริการได้อย่างมีคุณภาพ โดยไม่สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้อย่างมีประสิทธิภาพ - ขาดทักษะในตัดสินใจในการแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้าทำให้ไม่สามารถแก้ไขปัญหาลูกค้าและตอบสนองการแก้ไขนั้นได้อย่างทันท่วงที ซึ่งทำให้ลูกค้าเกิดความไม่พึงพอใจ - ขาดทักษะในงานซ่อมแซม ซ่อมบำรุงที่เป็นกิจกรรมสำคัญของการบริการหลังการขาย ทำให้ไม่สามารถแก้ไขปัญหาความเสียหายในอุปกรณ์ ชิ้นส่วนประกอบของลูกค้าได้อย่างมีประสิทธิภาพ ทั้งที่เป็นลูกค้าเก่าที่อยู่ในประกัน และลูกค้านอกเหนือการประกัน 	<p>จุดอ่อน</p> <p>จุดอ่อน</p> <p>จุดอ่อน</p>

ปัจจัยสภาพแวดล้อม	ลักษณะ	โอกาส/ อุปสรรค
<p>7. Share Value – ค่านิยมร่วม</p> <p>7.1 <u>ทัศนคติของการมีส่วนร่วมในการทำงาน (Job Involvement)</u></p> <p>7.2 <u>ค่านิยมร่วมในการมุ่งสู่ความเป็นเลิศในการให้บริการ</u></p>	<p>- พนักงานที่มีระดับการมีส่วนร่วมในการทำงานสูงจะมีความระมัดระวังในงานที่ทำสูงและตั้งใจที่จะทำงานให้สำเร็จซึ่งจะส่งผลให้มีอัตราการลาออกน้อย แต่บริษัทมีอัตราการเข้าออกของพนักงานที่สูงมาก เพราะพนักงานบางคนไม่มีทักษะเฉพาะในการทำงานทำให้ไม่สามารถปฏิบัติงานหลากหลายได้ จึงอาจไม่เกิดทัศนคติของการมีส่วนร่วมในการทำงาน</p> <p>- พนักงานในองค์กรปัจจุบันที่เป็นพนักงานใหม่มีประสบการณ์ทำงานน้อย มีความผูกพันกับองค์กรต่ำเพราะปฏิบัติงานมาไม่นาน จะไม่ค่อยพยายามที่จะมีส่วนร่วมกับองค์กรในการดำเนินกิจกรรมต่าง หรือเสนอความคิดเห็นเพื่อมุ่งสู่ความเป็นเลิศขององค์กร</p>	<p>จุดอ่อน</p> <p>จุดอ่อน</p>

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมในการแข่งขัน – 5 Forces Model

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมในการแข่งขัน Five Forces Model ซึ่ง Michael E. Porter กล่าวโดยสรุปว่า “ระดับความรุนแรงของการแข่งขันภายในอุตสาหกรรมจะถูกกำหนดโดยแรงผลักดัน 5 ประการ (Five Forces Model)” ซึ่งความเข้มแข็งของพลังทั้ง 5 จะกำหนดความเป็นไปได้ของการทำกำไรขององค์กร ดังนี้

1. แรงกดดันจากการแข่งขันระหว่างคู่แข่งในอุตสาหกรรม (Rivalry among Existing Firms)

เนื่องจากในอุตสาหกรรมการจัดจำหน่ายคอมพิวเตอร์และอุปกรณ์ส่วนประกอบมีการแข่งขันกันมากขึ้น โดยเฉพาะความต้องการในการใช้คอมพิวเตอร์ที่เพิ่มขึ้นทั้งในครัวเรือน โรงเรียน และหน่วยงานราชการ ประกอบกับช่างฝีมือที่มีความเชี่ยวชาญทางด้านคอมพิวเตอร์มีมากขึ้น การเปิดกว้างของแหล่งเงินทุนจากสถาบันการเงินที่มีการสนับสนุนธุรกิจ SME ดังนั้น

การเปิดกิจการหรือการขยายตัวของบริษัทที่มีความพร้อมในการเป็นตัวแทนจัดจำหน่ายจึงมีมากขึ้น พร้อมกับการแข่งขันในการพัฒนารูปลักษณ์ในรูปแบบของการให้บริการ ที่ลูกค้าต้องการความสะดวก รวดเร็ว ในการให้บริการ เพื่อให้ลูกค้าเกิดความพึงพอใจสูงสุด ซึ่งผู้ประกอบการคงจะเร่งทำแคมเปญการตลาดกระตุ้นยอดขาย เช่น การทำแคมเปญร่วมกับพันธมิตรสถาบันการเงิน เช่น ผ่อนชำระผ่านบัตรเครดิตในอัตราดอกเบี้ย 0% หรือในอัตราดอกเบี้ยที่ต่ำ เช่น ผ่อนร้อยละ 0.8 เป็นระยะเวลา 6 เดือน เป็นต้น โดยมีเงื่อนไขการผ่อนชำระกับบริษัทที่ให้บริการผ่อนชำระโดยตรง นอกจากนี้ผู้ประกอบการยังมีการทำแคมเปญซื้อ 1 แลก 1 สำหรับอุปกรณ์เสริมต่างๆและการทำแคมเปญ Trade-in โดยการนำเครื่องเก่ามาแลกซื้อเครื่องรุ่นที่ร้านค้ากำหนดในราคาพิเศษ

2. อุปสรรคในการเข้ามาของคู่แข่งรายใหม่ (Threat of New Entrant)

ธุรกิจคอมพิวเตอร์นั้น สามารถกล่าวได้ว่ามีความง่ายในการเข้ามาแข่งขันอย่างยิ่งสำหรับธุรกิจใหม่ แทบที่จะไม่มีอุปสรรคใดขวางกั้น เพียงแค่มีงบประมาณที่จะใช้ในการจัดตั้งร้านค้า ซื้อสินค้าเข้ามาในสต็อกเพื่อจัดจำหน่าย เนื่องจากผู้ขายส่งอุปกรณ์คอมพิวเตอร์และส่วนประกอบทั้งที่เป็นองค์กรผู้ผลิตหรือผู้ค้าส่งมีความจำเป็นต้องการสถานที่ในการระบายสินค้าสู่ตลาด จึงไม่มีการกำหนดให้ร้านค้าใดร้านค้าหนึ่งเป็นตัวแทนจำหน่ายแต่เพียงผู้เดียวแต่ให้สิทธิทุกร้านค้าเท่าเทียมกันในการจัดจำหน่ายสินค้า ซึ่งลักษณะของร้านค้าคอมพิวเตอร์ทั่วไปในพื้นที่จังหวัดที่ทำการศึกษาและใกล้เคียงจะเป็นเพียงผู้ขายรายย่อยเท่านั้น ร้านค้าใหม่ๆจึงเกิดขึ้นมาได้อยู่เสมอหากมีผู้ประสงค์ที่จะเข้าสู่อุตสาหกรรมนี้

3. แร้งกตตันจากสินค้าทดแทน (Substitute Products)

ปัจจุบันยังไม่มีสินค้าใดมาทดแทนการใช้งานคอมพิวเตอร์ได้ เนื่องจากคอมพิวเตอร์ได้เข้ามาเป็นส่วนสำคัญอย่างยิ่งทั้งในด้านการทำงาน การศึกษา การติดต่อสื่อสาร และเพื่อความบันเทิง ซึ่งการพัฒนาเทคโนโลยีด้านคอมพิวเตอร์ยังคงมีอย่างต่อเนื่อง รวมทั้งการพัฒนาซอฟต์แวร์ที่ใช้งานร่วมกับคอมพิวเตอร์ เพื่อให้ทันต่อการตอบสนองความต้องการของลูกค้าในอนาคต ถึงแม้ว่าโทรศัพท์มือถือจะเข้ามามีบทบาทและใช้งานเกือบเทียบเท่าคอมพิวเตอร์ขนาดพกพา แต่ยังไม่สามารถตอบโจทย์ของผู้บริโภคได้ทั้งหมด

4. แร้งกตตันจากลูกค้าหรือผู้ซื้อ (Bargaining Power of Buyers)

ลูกค้าสามารถเลือกซื้อหรือใช้บริการจากผู้ให้บริการรายใดก็ได้ อำนาจต่อรองย่อมเป็นของลูกค้า ยิ่งในภาวะการแข่งขันของอุตสาหกรรมนั้นรุนแรงเพียงไรและความรุนแรงนั้นอยู่ในทิศทางของ Red Ocean ที่เน้นการแข่งขันกันด้านราคาอย่างรุนแรง ยิ่งเป็นประโยชน์ต่อลูกค้า เนื่องจากลูกค้าสามารถต่อรองราคาได้หากไม่พอใจก็สามารถเปลี่ยนไปเลือกซื้อหรือใช้

บริการของคู่แข่งที่ที่ถูกกว่าได้ ดังนั้นจะพบว่าลูกค้ามีอำนาจต่อรองสูงอย่างมากในธุรกิจจัดจำหน่ายคอมพิวเตอร์ เนื่องจากการแข่งขันและจัดแคมเปญทางการตลาดเพื่อแย่งส่วนแบ่งทางการตลาด และลูกค้ากันอย่างรุนแรงและทุกรูปแบบดังที่กล่าวไปในการแข่งขันในอุตสาหกรรมเดียวกัน แต่สำหรับองค์กรอาจมีข้อได้เปรียบอยู่บ้างเนื่องจากองค์กรสามารถจัดหาสินค้าด้วยต้นทุนที่เหมาะสมจึงสามารถนำเสนอระดับราคาสินค้าบางชนิดได้ต่ำกว่าคู่แข่ง

5. แรงกดดันจากผู้ขายวัตถุดิบหรือซัพพลายเออร์ (Bargaining Power of Suppliers)

บริษัท เนิร์ฟ จำกัด มีอำนาจในการต่อรองกับผู้ผลิตคอมพิวเตอร์และอุปกรณ์ส่วนประกอบต่างๆ น้อยมาก เนื่องจากส่วนใหญ่เป็นสินค้าที่ต้องนำเข้ามาจำหน่าย ทั้งนี้ราคาของสินค้าจะถูกกำหนดโดยบริษัทผู้ผลิตโดยตรง รวมถึงผู้ค้าส่งหรือตัวแทนจัดจำหน่ายรายใหญ่ที่ได้รับสิทธิให้มีหน้าที่กระจายสินค้าไปยังค้าปลีกและค้าส่ง ทำให้ไม่สามารถกำหนดราคาขายเองได้ ซึ่งส่งผลให้การจัดแคมเปญหรือโปรโมชั่นทางการตลาดในด้านราคาเพื่อแย่งส่วนแบ่งทางการตลาดทำได้ค่อนข้างยาก

ปัจจัยอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องกับสภาพแวดล้อมภายนอก

1. โดยภาพรวมการจำหน่ายคอมพิวเตอร์ไม่ได้มีแนวโน้มลดลง แต่ตรงข้ามกลับเพิ่มขึ้นตามความต้องการของตลาด และจากราคาเฉลี่ยที่ลดลงอย่างต่อเนื่อง ทำให้สินค้าเป็นที่ต้องการของลูกค้ามากขึ้น
2. ตลาดคอมพิวเตอร์มีการแข่งขันที่รุนแรงโดยเฉพาะการแข่งขันทางด้านราคา ซึ่งเห็นได้จากยอดจำนวนเครื่องคอมพิวเตอร์ที่มีจำนวนสูงขึ้น และมีหลายหลายแบรนด์มากขึ้น ในขณะที่มูลค่าขายมีการปรับมูลค่าน้อยลง และใช้กลยุทธ์ทางด้านราคาต่ำมาทำการตลาด

ตารางที่ 3.3 การวิเคราะห์โอกาส/อุปสรรคสภาพแวดล้อมภายนอก การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม
ในการแข่งขัน – 5 Forces Model

ปัจจัย สภาพแวดล้อม	ลักษณะ	โอกาส/ อุปสรรค
1. แรงกดดันจากการแข่งขันระหว่างคู่แข่งชั้นในอุตสาหกรรม	-การเปิดกว้างของแหล่งเงินทุนจากสถาบันการเงินที่มีการสนับสนุนธุรกิจ SME ดังนั้นการเปิดกิจการหรือการขยายตัวของบริษัทที่มีความพร้อมในการเป็นตัวแทนจัดจำหน่ายจึงมีมากขึ้น	อุปสรรค
2. อุปสรรคในการเข้ามาของคู่แข่งรายใหม่	- องค์กรผู้ผลิตหรือผู้ค้าส่งมีความจำเป็นต้องการสถานที่ในการระบายสินค้าสู่ตลาด จึงไม่มีการกำหนดให้ร้านค้าปลีกใดร้านค้าหนึ่งเป็นตัวแทนจำหน่ายแต่เพียงผู้เดียวแต่ให้สิทธิทุกร้านค้าเท่าเทียมกันในการจัดจำหน่ายสินค้า - มีเพียงงบประมาณที่เหมาะสมก็ลงทุนได้	อุปสรรค อุปสรรค
3. แรงกดดันจากสินค้าทดแทน	-ปัจจุบันยังไม่มีสินค้าใดมาทดแทนการใช้งานคอมพิวเตอร์ได้เนื่องจากคอมพิวเตอร์ได้เข้ามาเป็นส่วนสำคัญอย่างยิ่งทั้งในด้านการทำงาน การศึกษา การติดต่อสื่อสาร และเพื่อความบันเทิง ซึ่งการพัฒนาเทคโนโลยีด้านคอมพิวเตอร์ยังคงมีอย่างต่อเนื่อง รวมทั้งการพัฒนาซอฟต์แวร์ที่ใช้งานร่วมกับคอมพิวเตอร์ เพื่อให้ทันต่อการตอบสนองความต้องการของลูกค้าในอนาคต	โอกาส
4. แรงกดดันจากลูกค้าหรือผู้ซื้อ	- มีร้านจำหน่ายหลายรายที่มีสินค้าใกล้เคียงกัน ลูกค้าจึงเลือกซื้อได้จากร้านที่ต้องการโดยเฉพาะ -สำหรับองค์กรอาจมีข้อได้เปรียบอยู่บ้างเนื่องจากองค์กรสามารถจัดหาสินค้าด้วยต้นทุนที่เหมาะสมจึงสามารถนำเสนอระดับราคาสินค้าบางชนิดได้ต่ำกว่าคู่แข่ง	อุปสรรค โอกาส
5. แรงกดดันจากผู้ขายวัตถุดิบหรือซัพพลายเออร์	-อำนาจในการต่อรองกับผู้ผลิตคอมพิวเตอร์และอุปกรณ์ส่วนประกอบต่างๆ น้อยมาก เนื่องจากส่วนใหญ่เป็นสินค้าที่ต้องนำเข้ามาจำหน่าย ทั้งนี้ราคาของสินค้าจะถูกกำหนดโดยบริษัทผู้ผลิตโดยตรง ไม่สามารถกำหนดราคาขายเองได้	อุปสรรค

การวิเคราะห์ SWOT (SWOT Analysis)

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกและสภาพแวดล้อมภายในของบริษัท ขั้นตอนต่อไปจะเป็นการวิเคราะห์ SWOT ที่ประกอบไปด้วยปัจจัยที่เป็นจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค ในการกำหนดกลยุทธ์ระดับบริษัทเพื่อใช้เป็นกลยุทธ์ในการดำเนินงานเพื่อที่จะรักษาฐานลูกค้าเดิมและยกระดับคุณภาพการบริการที่นำไปสู่การสร้างคามพึงพอใจให้เกิดขึ้น

จุดแข็ง (Strengths)

1. เป็นตัวแทนจำหน่ายคอมพิวเตอร์รายใหญ่ในจังหวัดนครราชสีมา
2. ผู้บริหาร มีการบริหารงานแบบทฤษฎี Y ที่ให้โอกาสพนักงานในการตัดสินใจและเสนอความคิดเห็น
3. มีการนำเสนอผลิตภัณฑ์ที่หลากหลายเหมาะสมกับการใช้งานของผู้ใช้บริการหรือลูกค้า
4. นำเสนอราคาสินค้าที่มีระดับต่ำกว่าคู่แข่งในพื้นที่ใกล้เคียง
5. ให้โอกาสนักศึกษาฝึกงานเข้ามาลองปฏิบัติงานทำให้เกิดภาพลักษณ์ที่ดีในชุมชน

จุดอ่อน (Weakness)

1. พนักงานไม่สามารถปฏิบัติงานภายใต้การดำเนินงานที่เน้นคุณภาพการบริการ
2. ขาดแผนการบริการที่ชัดเจน พนักงานจึงไม่เข้าใจขั้นตอนการให้บริการลูกค้า
3. ไม่สามารถแก้ไขปัญหา หรือตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้อย่างทันต่อเหตุการณ์
4. พนักงานไม่สามารถตัดสินใจในการแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้าได้อย่างมีประสิทธิภาพ
5. ขาดการวางแผนกลยุทธ์อย่างเป็นรูปธรรม

โอกาส (Opportunities)

1. คอมพิวเตอร์ยังคงเป็นที่ต้องการสำหรับผู้บริโภคอย่างต่อเนื่อง
2. ตัวแทนจำหน่ายคอมพิวเตอร์ในเขตจังหวัดชายแดนภาคใต้ยังมีจำนวนน้อยมากเมื่อเทียบกับความต้องการ
3. เศรษฐกิจไทยในปี 2553 พื้นตัว และปี 2554 มีแนวโน้มการฟื้นตัวต่อเนื่องจากการบริโภคภายในประเทศ
4. นโยบายด้านการศึกษาที่ส่งเสริมให้นักเรียน นักศึกษา ใช้คอมพิวเตอร์ในการศึกษาหาความรู้ได้มากขึ้น

อุปสรรค (Threats)

1. ตลาดคอมพิวเตอร์ยังมีการแข่งขันที่รุนแรง เนื่องจากมีคู่แข่งเพิ่มขึ้นทุกปี
2. ผู้ผลิต และตัวแทนจัดจำหน่ายมีอำนาจต่อรองในการขายสินค้าให้กับทางร้าน จึงทำให้การเจรจาซื้อขายในแต่ละครั้งมีความยากในการควบคุมต้นทุนให้อยู่ในระดับที่จะรักษาจุดแข็งด้านราคาขายที่ต่ำกว่าคู่แข่ง
3. สถานการณ์มหายุทธภัยกระทบต่อการผลิตของผู้ผลิตอุปกรณ์อิเล็กทรอนิกส์ ซึ่งส่วนประกอบคอมพิวเตอร์ทำให้องค์กรขาดแคลนสินค้าในการตอบสนองลูกค้า
4. ลูกค้าไม่พึงพอใจในการให้บริการของทางองค์กรด้านคุณภาพการบริการ

ตารางที่ 3.4 การวิเคราะห์ SWOT (SWOT Analysis)

รหัส	จุดแข็ง / จุดอ่อน / โอกาส / อุปสรรค
	จุดแข็ง (Strengths)
S1	เป็นตัวแทนจำหน่ายคอมพิวเตอร์รายใหญ่ในจังหวัดนครราชสีมา
S2	ผู้บริหาร มีการบริหารงานแบบทฤษฎี Y ที่ให้โอกาสพนักงานในการตัดสินใจและเสนอความคิดเห็น
S3	นำเสนอผลิตภัณฑ์ที่หลากหลายเหมาะสมกับการใช้งานของผู้ใช้บริการหรือลูกค้า
S4	
S5	นำเสนอราคาสินค้าที่มีระดับต่ำกว่าคู่แข่งในพื้นที่ใกล้เคียง
	ให้โอกาสนักศึกษาฝึกงานเข้ามาลองปฏิบัติงานทำให้เกิดภาพลักษณ์ที่ดีในชุมชน
	จุดอ่อน (Weakness)
W1	พนักงานไม่สามารถปฏิบัติงานภายใต้การดำเนินงานที่เน้นคุณภาพการบริการ
W2	ขาดแผนการบริการที่ชัดเจน พนักงานจึงไม่เข้าใจขั้นตอนการให้บริการลูกค้า
W3	พนักงานไม่สามารถตัดสินใจในการแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้าได้อย่างมีประสิทธิภาพ
W4	
W5	ไม่สามารถแก้ไขปัญหา หรือตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้อย่างทันต่อเหตุการณ์
	ขาดการวางแผนกลยุทธ์อย่างเป็นรูปธรรม
	โอกาส (Opportunities)
O1	คอมพิวเตอร์ยังคงเป็นที่ต้องการสำหรับผู้บริโภคอย่างต่อเนื่อง
O2	ตัวแทนจำหน่ายในเขตจังหวัดชายแดนภาคใต้ยังมีจำนวนน้อยมาก
O3	เศรษฐกิจไทยในปี 2553 เป็นต้น และปี 2554 มีแนวโน้มการฟื้นตัวต่อเนื่อง
O4	นโยบายด้านการศึกษาที่ส่งเสริมให้ใช้คอมพิวเตอร์ในการศึกษาหาความรู้ได้มากขึ้น

	<u>อุปสรรค (Threats)</u>
T1	ตลาดคอมพิวเตอร์ยังมีการแข่งขันที่รุนแรง
T2	ผู้ผลิต และตัวแทนจัดจำหน่ายมีอำนาจต่อรองในการขายสินค้าให้กับทางร้าน
T3	สถานการณ์มหาอุทกภัยกระทบต่อการผลิตของผู้ผลิตอุปกรณ์อิเล็กทรอนิกส์ ซึ่งส่วนประกอบคอมพิวเตอร์ทำให้องค์กรขาดแคลนสินค้าในการตอบสนอง
T14	ลูกค้า ลูกค้าไม่พึงพอใจในการให้บริการของทางองค์กรด้านคุณภาพการบริการ

ตารางที่ 3.5 ตารางสรุปการวิเคราะห์ SWOT เพื่อใช้เป็นกลยุทธ์ในการดำเนินงานเทคนิคที่ใช้ในการสร้างทางเลือกกลยุทธ์ระดับบริษัทโดยแมทริกซ์ทาวส์ (TOWS Matrix) จะพบว่ากลยุทธ์ที่บริษัทสามารถเลือกใช้ได้ดังต่อไปนี้

	จุดแข็ง (S-Strengths) S1 เป็นตัวแทนจำหน่ายคอมพิวเตอร์รายใหญ่ในจังหวัดนครราชสีมา S2 ผู้บริหาร มีการบริหารงานแบบทฤษฎี Y S3 นำเสนอผลิตภัณฑ์ที่หลากหลายและเหมาะสม S4 นำเสนอราคาสินค้าที่มีระดับต่ำกว่าคู่แข่งในพื้นที่ใกล้เคียง S5 ให้โอกาสนักศึกษาฝึกงานเข้ามาลองปฏิบัติงานทำให้เกิดภาพลักษณ์ที่ดีในชุมชน	จุดอ่อน (W-Weakness) W1 พนักงานไม่สามารถปฏิบัติงานภายใต้การดำเนินงานที่เน้นคุณภาพการบริการ W2 ขาดแผนการบริการที่ชัดเจน พนักงานจึงไม่เข้าใจขั้นตอนการให้บริการลูกค้า W3 พนักงานไม่สามารถตัดสินใจในการแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้าได้อย่างมีประสิทธิภาพ W4 ไม่สามารถแก้ไขปัญหา หรือตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้อย่างทันต่อเหตุการณ์ W5 ขาดการวางแผนกลยุทธ์อย่างเป็นรูปธรรม
โอกาส (O-Opportunities) O1 คอมพิวเตอร์ยังคงเป็นที่ต้องการสำหรับผู้บริโภคอย่างต่อเนื่อง O2 ตัวแทนจำหน่ายในเขตจังหวัดชายแดนภาคใต้ยังมีจำนวนน้อยมาก O3 เศรษฐกิจไทยในปี 2553 พื้นตัว และปี 2554 มีแนวโน้มการฟื้นตัวต่อเนื่อง	กลยุทธ์ SO กลยุทธ์ในการเติบโตแบบแนวตั้ง (Vertical – Backward Integration) โดยการขยายธุรกิจจากการซื้อมาขายไปเพียงอย่างเดียวมาเป็นการค้าส่งและการค้าปลีก	กลยุทธ์ WO การพัฒนาผลิตภัณฑ์และการพัฒนาตลาด ผู้บริหารขององค์กรมีการบริหารงานแบบทฤษฎี Y ให้พนักงานมีอำนาจการตัดสินใจ ได้แสดงความคิดเห็นและเสนอแนะสิ่งที่เป็นประโยชน์ต่อองค์กร ซึ่งจะสนับสนุนให้เกิดคุณภาพการบริการพร้อมทั้งพัฒนาการตลาดโดยการหา

<p>O4 นโยบายด้านการศึกษาที่ส่งเสริมให้ใช้คอมพิวเตอร์ในการศึกษาหาความรู้ได้มากขึ้น</p>		<p>ฐานลูกค้าใหม่จากฐานลูกค้าเดิม</p>
	<p>จุดแข็ง (S-Strengths)</p> <p>S1 เป็นตัวแทนจำหน่ายคอมพิวเตอร์รายใหญ่ในจังหวัดนครราชสีมา</p> <p>S2 ผู้บริหาร มีการบริหารงานแบบทฤษฎี Y</p> <p>S3 นำเสนอผลิตภัณฑ์ที่หลากหลายและเหมาะสม</p> <p>S4 นำเสนอราคาสินค้าที่มีระดับต่ำกว่าคู่แข่งในพื้นที่ใกล้เคียง</p> <p>S5 ให้โอกาสนักศึกษาฝึกงานเข้ามาลองปฏิบัติงานทำให้เกิดภาพลักษณ์ที่ดีในชุมชน</p>	<p>จุดอ่อน (W-Weakness)</p> <p>W1 พนักงานไม่สามารถปฏิบัติงานภายใต้การดำเนินงานที่เน้นคุณภาพการบริการ</p> <p>W2 ขาดแผนการบริการที่ชัดเจน พนักงานจึงไม่เข้าใจขั้นตอนการให้บริการลูกค้า</p> <p>W3 พนักงานไม่สามารถตัดสินใจในการแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้าได้อย่างมีประสิทธิภาพ</p> <p>W4 ไม่สามารถแก้ไขปัญหา หรือตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้อย่างทันต่อเหตุการณ์</p> <p>W5 ขาดการวางแผนกลยุทธ์อย่างเป็นรูปธรรม</p>
<p>อุปสรรค (T-Threats)</p> <p>T1 ตลาดคอมพิวเตอร์ยังมีการแข่งขันที่รุนแรง</p> <p>T2 ผู้ผลิต และตัวแทนจำหน่ายมีอำนาจต่อรองในการขายสินค้าให้กับทางร้าน</p> <p>T3 สถานการณ์มหาอุทกภัยกระทบต่อการผลิตของผู้ผลิตอุปกรณ์อิเล็กทรอนิกส์ ชิ้นส่วนประกอบคอมพิวเตอร์ทำให้องค์กรขาดแคลนสินค้าในการตอบสนอง</p>	<p>กลยุทธ์ ST</p> <p>มุ่งใช้กลยุทธ์สร้างความแตกต่างในด้านการบริการ คุณภาพการบริการเพื่อสร้างความพึงพอใจให้เกิดขึ้นกับฐานลูกค้าเก่าเป็นการรักษาฐานลูกค้าเดิม โดยการให้บริการรูปแบบของการออกแบบอุปกรณ์ให้เหมาะสมกับการใช้งานของลูกค้าและการให้</p>	<p>กลยุทธ์ WT</p> <p>เป็นการบริหารจัดการบุคลากรภายในองค์กรทั้งด้านการบริการและการสร้างแรงจูงใจ โดยใช้กลยุทธ์การสร้างแรงจูงใจและ กลยุทธ์ 7P</p>

นอกจากนี้ยังมุ่งสร้างแผนการบริการและขั้นตอนการบริการที่ชัดเจนเพื่อให้พนักงานสามารถปฏิบัติตามขั้นตอนได้อย่างเข้าใจเพื่อให้เกิดมาตรฐานในการให้บริการจนเป็นการนำเสนอการบริการอย่างมีคุณค่าที่แตกต่างกว่าคู่แข่งชั้นในตลาดเดียวกัน โดยมีแนวคิดการสร้าง ความแตกต่างดังนี้

1. สร้างความแตกต่างในคุณภาพการบริการด้านการขายสินค้า โดยพนักงานจะต้อง มุ่งเน้นการขายสินค้าโดยสร้างความแตกต่างด้วยการนำเสนอผลิตภัณฑ์ให้กับลูกค้าอย่าง เหมาะสม เป็นธรรม และเป็นประโยชน์ต่อลูกค้าสูงสุด ซึ่งโดยปกติร้านค้าส่วนใหญ่จะนำเสนอ ผลิตภัณฑ์ที่มีส่วนแบ่งยอดขายในอัตราสูง หรือผลิตภัณฑ์ที่ต้องการระบายออกจากคลังสินค้า ของร้านค้า แต่ในกรณีศึกษาของบริษัท เนิร์ฟ จำกัดจะนำเสนอความเป็นธรรม และประโยชน์ต่อ ลูกค้าในการสร้างความแตกต่างด้านการขายสินค้า

2. สร้างความแตกต่างในการคุณภาพบริการหลังการขาย โดยมุ่งเน้นการบริการ หลังการขายอย่างเป็นรูปธรรม ซึ่งบริษัท เนิร์ฟ จำกัด จะสร้างมาตรฐานของการบริการหลังการ ขายโดยจะต้องมีการประกาศขั้นตอนการบริการหลังการขายอย่างชัดเจนให้ลูกค้าทราบ และ ลูกค้าสามารถเข้ารับบริการหลังการขายได้โดยทางบริษัทจะไม่พยายามเบี่ยงเบนประเด็นแต่ อย่างไม่ใด จะพบว่าร้านค้าจำนวนมากพยายามที่จะเบี่ยงเบนประเด็นต่าง ๆ นา ๆ เพื่อที่จะปฏิเสธ การรับประกันหลังการขาย แต่ทางบริษัท เนิร์ฟ จำกัด จะมุ่งมั่นสร้างความแตกต่างด้านการ บริการหลังการขายโดยที่จะรับซ่อมแซมทุกกรณีที่เกิดขึ้นหากเป็นสินค้าของทางร้าน เพราะทาง ร้านมีช่างที่จะคอยให้บริการตลอดเวลา และพร้อมที่จะพัฒนาช่างเหล่านั้นให้มีศักยภาพสูงขึ้น เพื่อสามารถทำงานบริการหลังการขายได้อย่างมีประสิทธิภาพ

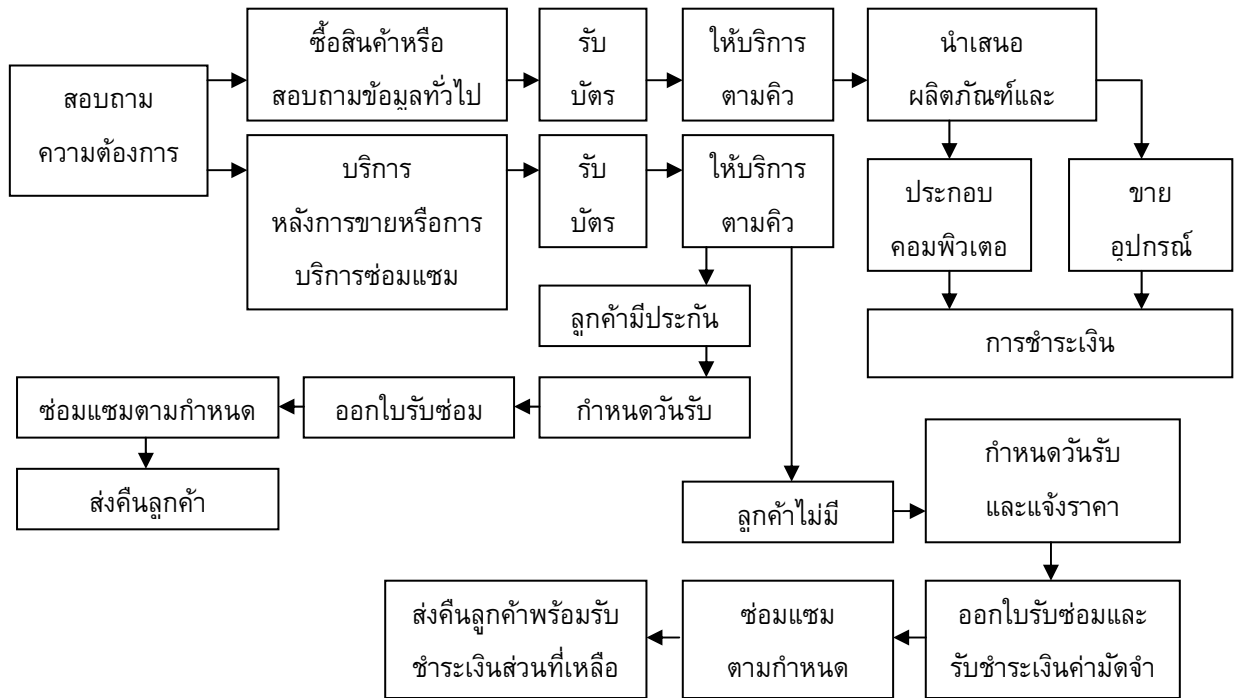
หากกลยุทธ์ระดับธุรกิจมุ่งมั่นที่จะสร้างความแตกต่างและเป็นผู้นำความแตกต่างในด้าน การบริการหลังการขายและด้านการขายสินค้า จะเป็นแนวทางให้กลยุทธ์การดำเนินงานในส่วน ต่าง ๆ มีความสอดคล้องกับกลยุทธ์การสร้าง ความแตกต่างจนนำไปสู่การสร้าง ความพึงพอใจให้ เกิดขึ้นกับลูกค้า

กลยุทธ์ระดับหน้าที่ (Functional Strategy)

จากการที่กลยุทธ์ระดับบริษัท (Corporate Strategy) ที่มุ่งเน้นการสร้างคุณภาพการ บริการ และความพึงพอใจให้เกิดขึ้นกับกลุ่มลูกค้าขององค์กร และกลยุทธ์ในระดับธุรกิจ (Business Strategy) ที่สนับสนุนกลยุทธ์ระดับบริษัทในการสร้างความแตกต่างด้านการบริการ คุณภาพการบริการเพื่อไปสู่เป้าหมายเดียวกันคือ การสร้างความพึงพอใจให้เกิดขึ้น ดังนั้นกล ยุทธ์ระดับหน้าที่ ที่สำคัญในการพัฒนาตามแนวของกลยุทธ์ระดับบริษัท และระดับธุรกิจ จึงต้อง มีการปรับปรุงและพัฒนากลยุทธ์การตลาด การบริการ และทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งนำเสนอ รายละเอียดดังต่อไปนี้

กลยุทธ์ด้านการบริการ

จากการค้นคว้าและศึกษาองค์การขาดกลยุทธ์ในการสร้างคุณค่าการบริการ และขาดแผนการบริการที่ชัดเจน ผู้วิจัยจึงได้นำเสนอแผนการบริการเพื่อนำไปใช้เป็นหลักในการปฏิบัติงานให้มีความชัดเจนด้านการบริการอย่างเป็นรูปธรรม ดังนี้



ภาพ 3.3 แผนการบริการ (เริ่มต้นเมื่อลูกค้าเดินเข้ามาในร้าน)

แผนบริการดังกล่าวจะเริ่มต้นขึ้นเมื่อลูกค้าเข้ามาใช้บริการในร้านค้าขององค์กร ซึ่งพนักงานที่พบเห็นลูกค้าเป็นคนแรกจะต้องสอบถามความต้องการของลูกค้าว่าต้องการสิ่งใด โดยแบ่งเป็นต้องการซื้อสินค้าและสอบถามข้อมูล กับต้องการรับบริการหลังการขาย หลังจากนั้นมอบบัตรคิวให้กับลูกค้าตามความต้องการบริการ ซึ่งจะทำให้เกิดความสะดวกรวดเร็วในการให้บริการ ขณะที่พนักงานจะรับทราบถึงความหนาแน่นของการเข้ารับบริการ ซึ่งพนักงานจะเรียกให้บริการตามคิวในบัตรคิวที่มอบให้ลูกค้าหากเป็นกลุ่มลูกค้าที่ถือบัตรคิวการซื้อสินค้าและสอบถามข้อมูลทั่วไป จะเข้าสู่ขั้นตอนการนำเสนอสินค้าและบริการ โดยลูกค้าที่มาซื้ออุปกรณ์เท่านั้นก็จะเข้าสู่ขั้นตอนการชำระเงิน แต่หากลูกค้าที่ต้องการซื้อเครื่องคอมพิวเตอร์ก็จะเข้าสู่ขั้นตอนการประกอบสินค้า พร้อมกับการชำระเงิน ซึ่งการประกอบสินค้าจะให้บริการตามบัตรคิว สำหรับบริการหลังการขายหรือการบริการซ่อมแซม จะมอบบัตรคิวให้กับลูกค้าเช่นกัน และแบ่งแยกกว่าเป็นลูกค้ามีประกันหรือไม่ประกัน โดยมีรายละเอียดดังนี้

กรณีลูกค้ามีประกัน

1. ทำการตรวจสอบความเสียหายที่เกิดขึ้นและกำหนดวันรับสินค้า
2. ออกใบรับซ่อมให้กับลูกค้า
3. ดำเนินการซ่อมแซมตามกำหนดการ
4. ส่งมอบคืนให้กับลูกค้า

กรณีลูกค้าไม่มีประกัน

1. ทำการตรวจสอบความเสียหายที่เกิดขึ้น
2. แจ้งราคาค่าซ่อมแซมและกำหนดวันรับสินค้า
3. ออกใบรับซ่อมให้กับลูกค้า และเรียกชำระเงินค่ามัดจำ
4. ดำเนินการซ่อมแซมตามกำหนดการ
5. ส่งมอบคืนให้กับลูกค้าพร้อมรับชำระเงินส่วนที่เหลือ

นอกจากนี้ผู้วิจัยยังได้นำเสนอการสร้างคุณภาพการบริการโดยใช้แนวคิด SERVQUAL ของ Parasuraman โดยมีรายละเอียดปฏิบัติดังนี้

1. ความน่าเชื่อถือ (Reliability)

องค์กรจะต้องแสดงความน่าเชื่อถือให้ลูกค้าได้รับทราบ และพบเห็นได้โดยง่าย กระบวนการบริการที่ออกแบบไว้ เป็นประเด็นหนึ่งที่จะสนับสนุนให้ลูกค้าเกิดความน่าเชื่อถือ และความมั่นใจในการบริการ นอกจากนี้จะต้องดำเนินการตามบัตรคิวให้ได้อย่างเคร่งครัด ตลอดจนปฏิบัติงานซ่อมแซมหรือบริการหลังการขายได้ตามกำหนดที่แจ้งไว้จะช่วยยกระดับคุณภาพการบริการด้านความน่าเชื่อถือได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2. การสร้างความมั่นใจ (Assurance)

องค์กรจะต้องอบรมให้พนักงานเข้าใจหน้าที่ของการบริการ และความสำคัญของลูกค้า โดยแสดงให้เห็นว่าลูกค้าคือบุคคลสำคัญที่จะขับเคลื่อนให้องค์กรดำรงอยู่ได้ และความพึงพอใจของลูกค้าจะตามมาซึ่งรายได้ขององค์กรและแปรเปลี่ยนเป็นรายได้ให้กับพนักงาน นอกจากนี้จะต้องมีการทบทวนมารยาทการให้บริการ การแนะนำการพูดคุย ลักษณะการวางตนด้านบุคลิกภาพทุกเข้าก่อนการเปิดร้านเพื่อเป็นการเตรียมความพร้อมให้กับพนักงาน

3. รูปลักษณ์ทางกายภาพ (Tangibles)

องค์กรจะต้องมีการจัดวางร้านค้าให้มีความสะอาดเรียบร้อย ไม่ควรกองสินค้าไว้ตามทางเดิน ซึ่งควรที่จะปรับระยะเวลาการขนของเข้าร้านให้เป็นช่วงก่อนการเปิดบริการหรือหลังการปิดบริการเพื่อหลีกเลี่ยงปัญหาดังกล่าว โดยในร้านควรจัดให้มีลักษณะทางกายภาพที่สะอาดตา มีแสงสว่างเพียงพอเพื่อให้ดูว่าร้านมีความน่าสนใจ ทันสมัย นอกจากนี้พนักงานจะต้องมีการใส่แบบฟอร์มของการแต่งกาย หากองค์กรขาดงบประมาณในการสนับสนุนด้านเสื้อผ้าให้กับ

พนักงานก็ควรที่จะกำหนดสีประจำร้านเพื่อที่จะให้พนักงานจัดหาเสื้อผ้าในสีดังกล่าวให้เหมาะสมเพื่อที่จะเป็นการแสดงตนให้เห็นว่าเป็นผู้ให้บริการ ซึ่งจะทำให้เกิดการเสริมสร้างบุคลิกภาพที่ดีให้กับพนักงานด้วยเช่นกัน

4. การดูแลเอาใจใส่ (Empathy)

การที่ผู้วิจัยได้ออกแบบกระบวนการบริการไว้ โดยมอบหมายให้พนักงานที่พบเห็นลูกค้าเข้ามาในร้านเป็นคนแรกจะต้องสอบถามความต้องการของลูกค้า ตรงจุดนี้เป็นการแสดงความเอาใจใส่ลูกค้าในลำดับเริ่มแรก และการที่มีการแจกบัตรคิว และให้บริการตามบัตรคิวจนกระทั่งสิ้นสุดการบริการตามขั้นตอน เป็นการเอาใจใส่ลูกค้าอย่างมีระบบที่จะช่วยสนับสนุนในการสร้างความพึงพอใจให้เกิดขึ้นกับลูกค้าที่เข้ามาใช้บริการ และนอกจากนี้พนักงานจะต้องนำเสนอผลิตภัณฑ์ที่เหมาะสมกับความต้องการของลูกค้าโดยสอบถามความต้องการของลูกค้า ตลอดจนงบประมาณและสภาพการใช้งานที่ต้องการ

5. การตอบสนอง (Responsiveness)

การที่พนักงานสามารถปฏิบัติตามขั้นตอนหรือแผนการบริการที่วางไว้ได้อย่างมีประสิทธิภาพจะทำให้เกิดประสิทธิภาพด้านระยะเวลาในการให้บริการ ซึ่งการที่ปฏิบัติตามได้อย่างมีประสิทธิภาพจะเป็นการตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้เป็นอย่างดี นอกจากนี้พนักงานจะต้องมีความพร้อมในการให้บริการอย่างสูงสุด โดยต้องเตรียมความพร้อม Update ข้อมูลข่าวสารตลอดเวลาเพื่อให้สามารถตอบข้อคำถามของลูกค้าได้ นอกจากนี้จะต้องยกระดับพัฒนาความสามารถของตนเองเพื่อใช้ในการแก้ไขปัญหาให้กับลูกค้า

กลยุทธ์ด้านทรัพยากรมนุษย์

องค์กรจะต้องมีการพัฒนาสมรรถนะของพนักงาน โดยผู้วิจัยนำเสนอแนวคิดการพัฒนาองค์ความรู้ของพนักงานที่เรียกว่าการจัดการองค์ความรู้ หรือ Knowledge Management ซึ่งควรเริ่มต้นดังนี้

1. การริเริ่มด้านโครงสร้างภายนอก (External Structure Initiatives)

โครงสร้างภายนอกเป็นกลุ่มของความสัมพันธ์กับลูกค้า และผู้จัดจำหน่ายรวมทั้งทรัพย์สินเชิงกฎหมาย เช่น เครื่องหมายการค้า (trademark) และชื่อสินค้า (brand name) การเริ่มต้นด้านโครงสร้างภายนอกควรปฏิบัติดังนี้

1.1 การได้รับสารสนเทศและความรู้จากลูกค้า ซึ่งเป็นการดึงข้อมูลจากลูกค้าเพื่อเสริมสร้างความรู้และกระตุ้นให้พนักงานมีการค้นคว้าหาข้อมูลเพื่อใช้ในการบริการลูกค้า

1.2 การเสนอความรู้เพิ่มเติมให้กับลูกค้า เป็นการแสดงให้เห็นถึงความรู้ของพนักงานและเป็นการนำเสนอเพื่อทบทวน และพัฒนาองค์ความรู้

2. การริเริ่มด้านโครงสร้างภายใน (Internal Structure Initiatives)

โครงสร้างภายในเป็นที่รวมของทรัพย์สินทางปัญญา เช่น สิทธิบัตร รูปแบบ ระบบ คอมพิวเตอร์และสารสนเทศ และระบบการบริหารจัดการ ซึ่งสิ่งต่างๆ เหล่านี้สร้างขึ้นโดย พนักงานภายในองค์กร นอกจากนี้ยังรวมถึงวัฒนธรรม หรือจิตวิญญาณ (spirit) และ ความสามารถเฉพาะตัวของฝ่ายบริหารจัดการ การเริ่มต้นด้านโครงสร้างภายในสามารถปฏิบัติ ได้ดังนี้

2.1 สร้างวัฒนธรรมการแบ่งปันความรู้ โดยเน้นให้พนักงานมีการพูดคุย แลกเปลี่ยนจากทั่วไป เป็นการแลกเปลี่ยนเรื่องการทำงาน เช่น จัดการอบรมการ เรียนการสอนภายในองค์กรซึ่งกันและกันโดยให้พนักงานที่มีความเชี่ยวชาญในงาน ของตนนำเสนอและสอนให้กับพนักงานคนอื่นๆ

2.2 การจัดเก็บ และแพร่กระจายความรู้โดยนัยของแต่ละบุคคล โดย ดำเนินการจัดเก็บความรู้ในรูปของการบันทึกรายละเอียดอักษร เช่น ปัญหาที่เกิดขึ้นกับ แนวทางการแก้ไขเบื้องต้น หรือการประเมินปัญหาเพื่อให้พนักงานคนอื่นๆ สามารถดึงข้อมูลมาใช้ได้อย่างสม่ำเสมอ

3. การริเริ่มด้านความสามารถ (Competence Initiatives)

ความสามารถเฉพาะบุคคลเป็นความสามารถของคนที่อยู่ภายในองค์กร เช่น บุคลากรทางด้านเทคนิค ด้านการขายหรือด้านการตลาด รวมทั้งผู้เชี่ยวชาญด้านวิจัยและพัฒนา โดยทั่วไปมักจะแยกบุคลากรที่มีความรู้ความเชี่ยวชาญทางวิชาการหรือเทคนิคออกจาก บุคลากรทางการบริหาร หรือเป็นฝ่ายสนับสนุน เนื่องจากทั้ง 2 กลุ่มมีบทบาทและพฤติกรรมที่ แตกต่างกัน การเริ่มต้นด้านความสามารถปฏิบัติได้ดังนี้

3.1 การสร้างอาชีพที่อยู่บนพื้นฐานของการจัดการความรู้ โดยให้พนักงานมีการ อบรมฝึกทบทวนความสามารถในอาชีพของตนเองอย่างสม่ำเสมอ ทั้งการเรียนรู้ด้วย ตนเอง การอบรม เป็นต้น

3.2 การสร้างสภาพแวดล้อมสำหรับการเคลื่อนย้ายความรู้โดยนัย โดยพยายาม ให้เกิด สภาพแวดล้อมแห่งการเรียนรู้ โดยให้พนักงานมีการแลกเปลี่ยนการเรียนรู้ มีการ พูดคุยการทำงานในประเด็นต่างๆ อย่างสม่ำเสมอ

3.3 การสนับสนุนการศึกษาด้วยเทคโนโลยีการสื่อสาร

3.4 สร้างการเรียนรู้จากการเลียนแบบและจัดตั้งโครงการนำร่อง

4. การถ่ายทอดความรู้และการใช้ประโยชน์ (Knowledge Transfer and Utilization)

การถ่ายทอด และการใช้ประโยชน์จากความรู้ มีความจำเป็นสำหรับองค์กร เนื่องจากองค์กรจะเรียนรู้ได้ดีขึ้นเมื่อความรู้มีการกระจายและถ่ายทอดไปอย่างรวดเร็ว และเหมาะสมทั่วทั้งองค์กร การถ่ายทอด และการใช้ประโยชน์จากความรู้ โดยมีวิธีการถ่ายทอดได้ดังนี้

- การสื่อสารด้วยการเขียน (การบันทึก การรายงาน จดหมาย ข่าวประกาศ)
- การฝึกอบรม
- การประชุมภายใน

กลยุทธ์การตลาด

เนื่องจากที่ผ่านมาการทำการตลาดของบริษัท เนิร์ฟ จำกัด ยังมีการจัดทำแผนการตลาดที่ไม่ชัดเจนเมื่อเทียบกับคู่แข่งรายอื่น ส่งผลให้ไม่มีความแน่ชัดว่าจะดำเนินการตามแผนอะไรเพื่อดึงดูดใจลูกค้า และอีกประการหนึ่งสำหรับจุดอ่อนที่สำคัญของบริษัทที่ส่งผลต่อยอดขายของบริษัท คือ การให้บริการที่รวดเร็ว ฉับไว ทำให้ลูกค้าเกิดความพึงพอใจและกลับมาใช้บริการซ้ำ ดังนั้นบริษัทควรที่จะมีการจัดเตรียมทางการตลาดไว้ กระตุ้นยอดขายและเป็นเรียกความเชื่อมั่นจากลูกค้ากลับมา โดยอาศัยการวางแผนทางการตลาด 7Ps ซึ่งเป็นกลยุทธ์ส่วนประสมทางการตลาด (Marketing Mixes) ดังนี้

(1) ผลิตภัณฑ์และการบริการ/Product and Service

- ผลิตภัณฑ์/Product

คอมพิวเตอร์และอุปกรณ์ส่วนประกอบ ที่ทางบริษัทนำมาจัดจำหน่ายควรมีตราสัญลักษณ์ของบริษัท และเครื่องหมายการรับประกันสินค้า เพื่อให้ลูกค้าเกิดความมั่นใจและเชื่อถือว่าคอมพิวเตอร์และอุปกรณ์ส่วนประกอบเป็นสินค้าที่มีคุณภาพ

- บริการ/Service

มีพนักงานคอยให้คำแนะนำเกี่ยวกับการเลือกซื้อคอมพิวเตอร์ ที่เหมาะสมกับการใช้งาน ตรงตามความต้องการของลูกค้า รวมทั้งทีมบุคลากรที่มีความเชี่ยวชาญคอยให้คำปรึกษา เกี่ยวกับการซ่อมบำรุง รักษาคอมพิวเตอร์

(2) ราคา Price

โดยปกติราคาคอมพิวเตอร์ จะกำหนดราคาที่เป็นมาตรฐานตามเงื่อนไขของบริษัทที่ผลิต ดังนั้นจึงเป็นการยากที่ทางบริษัทจะกำหนดราคาขึ้นมาเพื่อการแข่งขันในตลาด แต่ในส่วนของการบริการในด้านการซ่อมบำรุงรักษาเครื่องคอมพิวเตอร์และอุปกรณ์ส่วนประกอบ ทางบริษัทสามารถกำหนดได้เอง โดยนำมาเป็นกลยุทธ์หลักด้านการกำหนดราคาการให้บริการ ควรตั้งราคาแบบเท่ากับคู่แข่ง (Medium-Price Differentiation) เพื่อให้บริษัทสามารถดำรงอยู่ได้

และให้ลูกค้าสามารถตัดสินใจเปรียบเทียบได้ง่ายขึ้น ระหว่างราคาที่เท่ากัน ในขณะที่คุณภาพของทางบริษัทมีสูงกว่า จึงเป็นโอกาสที่ลูกค้าจะโน้มเอียงมาทางบริษัท ซึ่งทั้งนี้บริษัทจะต้องมีการวางวิธีการในการควบคุมต้นทุนอยู่ในระดับที่เหมาะสมเพื่อให้เกิดส่วนต่างกำไรได้ตามเป้าที่ตั้งเอาไว้

(3) ช่องทางการจัดจำหน่าย/Distribution

เนื่องจากบริษัทเปิดให้บริการในพื้นที่อำเภอเมือง จังหวัดนครราชสีมา ซึ่งมีช่องทางการจัดจำหน่ายเพียงทางเดียว ดังนั้นทางบริษัทจึงควรมีการเปิดให้บริการสั่งซื้อสินค้า ทางอินเทอร์เน็ต โดยการจัดทำ Website เพื่อการสั่งซื้อและติดต่อเจ้าหน้าที่ได้สะดวกยิ่งขึ้น โดยทำการประชาสัมพันธ์ให้ลูกค้ารับทราบ ผ่านทางการโฆษณา เช่น โบชัวร์ รถโฆษณาในเขตอำเภอเมือง ซึ่งการเปิดบริการให้ลูกค้าสั่งซื้อทางออนไลน์นั้น จะทำให้ลูกค้าได้เลือกดูสินค้าและรายละเอียดสินค้าที่ต้องการ ก่อนการตัดสินใจซื้อ หรือการส่งคำสั่งซื้อ เพื่อให้บริษัทได้มีการจัดเตรียมสินค้าไว้บริการลูกค้าได้ทันต่อความต้องการ

(4) การส่งเสริมการตลาด - Promotion

- โปรโมชั่นส่งเสริมการตลาด

- บัตรสมาชิกสำหรับลูกค้า เพื่อใช้สะสมแต้มและนำมาเป็นส่วนลดในการมาใช้บริการในครั้งต่อไป
- การรับประกันหลังการซ่อมนาน 6 เดือน

- โปรโมชั่นประจำเดือน

จัดทำโปรโมชั่นประจำเดือน เพื่อดึงดูดใจลูกค้าในการเข้ามาใช้บริการ เช่น

- โปรโมชั่นพิเศษ : ลดราคาสินค้าบางรุ่นในราคาพิเศษ ในเงื่อนไขเวลาที่กำหนด
- Menu Set Promotion คือ คอมพิวเตอร์กับอุปกรณ์เสริม ซึ่งจะ เป็นช่วงโปรโมชั่นทั่วไปและช่วงโปรโมชั่นตามเทศกาลต่างๆ

(5) บุคลากร – People

มีการฝึกอบรมพนักงานขายประจำร้าน โดยจะมีการฝึกอบรมตั้งแต่เตรียมตัวสำหรับต้อนรับลูกค้าก่อน บริการด้วยมิตรไมตรี ไปหน้ายิ้มแย้ม เชื้อเชิญลูกค้าด้วยวาจาที่ไพเราะ เข้าใจลูกค้าว่าลูกค้าชอบอะไร แบบไหน และมีความกระตือรือร้นในการพัฒนาและปรับปรุงให้ทันสมัยอยู่เสมอ โดยนำกลยุทธ์การบริหาร CEM (Customer

Experience Management) เพื่อบริหารประสบการณ์จากความรู้สึกผูกพันที่ดีให้กับ
สินค้าและบริษัท

ตารางที่ 3.6 แนวทางการบริหารประสบการณ์จากความผูกพัน

จุดติดต่อ	แนวทางการบริหารประสบการณ์จากความรู้สึกผูกพัน
ก่อนการซื้อ	คำพูดแนะนำและสไตล์การพูดที่ตรงกับลักษณะและความสนใจของลูกค้า เช่น แนะนำรุ่นที่ลูกค้าสนใจ แนะนำโปรโมชั่นดีดีให้กับลูกค้า
ระหว่างการซื้อ	พนักงานช่วยเหลือลูกค้าที่มีภาระในการรอคิว หรือระหว่างรอสินค้า เช่น เชื้อเชิญให้ลูกค้านั่งรอ บริการรับฝากของระหว่างรอให้ลูกค้า
หลังการซื้อ	เช่น โปรโมชั่นสำหรับลูกค้าที่มียอดซื้อทุก 5,000 บาท ลูกค้าจะได้รับ Gift Voucher 200 บาท สำหรับเป็นส่วนลดในการซื้อสินค้าครั้งต่อไป

(6) กระบวนการ – Process

กระบวนการให้บริการนั้น ผู้วิจัยได้นำเสนอไว้ในรายละเอียดแผนการบริการ
อย่าง ชัดเจนซึ่งนำเสนอแผนการบริการตามขั้นตอน ตั้งแต่เริ่มต้นจนกระทั่งสิ้นสุดการบริการ

(7) ลักษณะทางกายภาพ (Physical Evidence)

องค์กร จะต้องแก้ไขปัญหาเรื่องกายภาพของร้านค้าให้ได้เนื่องจากการรวบรวม
ข้อมูล จากการสัมภาษณ์ลูกค้าพบว่า การวางของภายในร้านไม่เป็นระเบียบทำให้ลูกค้าไม่
ได้รับความสะดวกในการใช้บริการ ซึ่งเสี่ยงต่อความเสียหายและอุบัติเหตุที่อาจเกิดขึ้น ดังนั้นทาง
ร้าน จะต้องมีการจัดวางอย่างเป็นระเบียบ และหลีกเลี่ยงการนำของเข้าร้านในช่วงระยะเวลา
การบริการ ควรที่จะนำของเข้าช่วงที่เวลาที่ไม่ได้ให้บริการ คือช่วงเวลาที่ตั้งแต่หลังปิดร้าน
จนกระทั่งก่อนเปิด และจะต้องเคลียร์ของเข้าที่เป็นระเบียบก่อนการเปิดบริการและควรจัด
ตกแต่งบรรยากาศ ในบุรุษชาย/แผนกสินค้าและอุปกรณ์ไอทีให้เป็นทีที่สะดุดตาสำหรับลูกค้าที่
สัญจรไปมา ในส่วนนี้ ทางบริษัทสามารถจัดบรรยากาศเพื่อสร้างบรรยากาศของบุรุษชายสินค้าได้
ยกตัวอย่าง เช่น การสร้าง Theme สีที่ให้อุดคล้องกับสีและสัญลักษณ์ของบริษัท เช่น สีฟ้า สี
เหลือง สีแดง และสีขาว ซึ่งเป็น Cool Color สีเย็นที่ให้ความรู้สึกสบายตา (ฟ้า, ขาว, เหลือง)
และแทรก Warm Color (แดง, เหลือง) เพื่อกระตุ้นความรู้สึก ดึงดูด เพื่อให้ร้านไม่จืดจางเกินไป
และทำให้ลูกค้าที่เข้ามาใช้บริการสามารถจดจำสัญลักษณ์ของบริษัทได้ด้วย โดยสีแต่ละสีที่เป็น
ลักษณะทางกายภาพของบุรุษ ให้ความรู้สึกและดึงดูดลูกค้าได้ดังนี้

สีฟ้า เป็นสีที่ให้ความรู้สึก ปลอดภัย โปร่งโล่ง กว้าง เบา โปร่งใส สะอาด ปลอดภัย
ความสว่าง ลมหายใจ ความเป็นอิสระเสรีภาพ การช่วยเหลือ แบ่งปัน จะทำให้ร้านดูโล่ง
โปร่ง สะอาด

สีเหลือง เป็นสีที่เป็นตัวแทนของแสงสว่าง เป็นสีที่มองเห็นง่ายที่สุด ให้ความรู้สึก แจ่มใส ความร่าเริง ความเบิกบานสดชื่น ชีวิตใหม่ ความสด ใหม่ ความสุขสว่าง การแผ่กระจาย อำนาจบารมี โดยการแต่ร้านด้วยโทสีเหลืองจะช่วยให้ร้านดูกว้าง ทำให้ร้านดูสดใส

สีแดง ให้ความรู้สึกร้อน รุนแรง กระตุ้น ทำท่าย เคลื่อนไหว ตื่นเต้น เร้าใจ มีพลัง ซึ่งจะเป็นสีที่กระตุ้นและดึงดูด ทำให้ร้านไม่จืดจางเกินไป

สีขาว เป็นสีที่ให้ความรู้สึก สะอาด ใหม่

กลยุทธ์การสร้างแรงจูงใจ (Motivation)

แรงจูงใจ (Motives) เป็นตัวกระตุ้นให้เกิดพฤติกรรมจูงใจ ในการทำงานให้กับพนักงานของบริษัท เพื่อลดปัญหาในการขาดงาน การลาออกของพนักงาน และเป็นการพัฒนาศักยภาพการทำงานของพนักงาน

1. แรงจูงใจภายใน (Intrinsic Motives)

การปลูกฝังให้พนักงานมองเห็นคุณค่าในการทำงาน มีความสนใจและตั้งใจที่จะปฏิบัติร่วมกันเป็นการปลูกจิตสำนึกให้กับพนักงาน ตัวอย่างเช่น

- กำหนดการประชุมร่วมกันระหว่างผู้บริหารและพนักงานทุกระดับในทุกไตรมาส
- เปิดโอกาสให้พนักงานนำเสนอความคิดเห็นและพัฒนาเกี่ยวกับรูปแบบการทำงาน
- ผู้บริหารเปิดโอกาสให้พนักงานเข้าพบและปรึกษาเกี่ยวกับปัญหาทั้งการทำงานและครอบครัว

เมื่อพนักงานมองเห็นคุณค่าในงานที่ทำ เห็นว่าองค์กรคือสถานที่ที่ให้ชีวิตแก่เขาและครอบครัว พนักงานจะมีความจงรักภักดีต่อองค์กรและกระทำการต่างๆให้องค์กรเจริญก้าวหน้า

2. แรงจูงใจภายนอก (Extrinsic Motives)

เป็นการสร้างแรงจูงใจให้แก่พนักงานในบริษัท ซึ่งจะส่งผลกระตุ้นให้พนักงานมีความกระตือรือร้นในการทำงาน และมีกำลังใจในการทำงาน

- ผู้บริหารของบริษัทควรมีการกำหนดนโยบายอย่างชัดเจน ในการกระตุ้นให้พนักงานเกิดแรงจูงใจในการทำงาน
- การมอบรางวัล การปรับตำแหน่งงาน ชื่อเสียง คำชม หรือให้การยกย่องกับพนักงาน เพราะนอกเหนือจากค่าตอบแทนหรือเงินเดือน คำชมเชยจากหัวหน้าหรือผู้บริหาร ถือ

ได้ว่าเป็นแรงจูงใจอย่างหนึ่งที่ทำให้พนักงานมีกำลังใจในการทำงาน และพร้อมที่จะพัฒนาและเดินไปด้วยกันกับบริษัท

- การท่องเที่ยวประจำปีของบริษัท เพื่อเป็นการพัฒนาความสัมพันธ์ของพนักงานในแต่ละส่วนงานให้เป็นที่รู้จักกัน และมีการทำงานร่วมกันเป็นทีมงานที่มีประสิทธิภาพ
- การกำหนดสวัสดิการที่เหมาะสม เช่น ค่าคอมมิชชั่น ค่าที่พัก ค่าเดินทาง และการประกันภัยทั้งตัวพนักงานและครอบครัว

บทที่ 4

บทสรุป และข้อเสนอแนะ

รายงานการค้นคว้าอิสระเรื่อง การศึกษาปัญหาและกำหนดกลยุทธ์เพื่อสร้าง
ได้เปรียบเทียบในการแข่งขันของบริษัท เนิร์ฟ จำกัด เป็นการศึกษาเชิงคุณภาพ (Qualitative
Independent Study) ตามกรอบของกระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ ผู้ศึกษาได้ทำการศึกษาโดย
การเก็บรวบรวมข้อมูลทั้งข้อมูลทุติยภูมิและข้อมูลปฐมภูมิ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม
ตลอดจนการสัมภาษณ์กับผู้บริหาร/เจ้าหน้าที่บริษัท เจ้าหน้าที่/พนักงานของบริษัท และลูกค้าที่
เข้ามาใช้บริการ เพื่อศึกษาแนวทางในการใช้กลยุทธ์ในการจัดการเชิงกลยุทธ์ในระดับบริษัท
ธุรกิจ และหน้าที่ เพื่อสร้างโอกาสในการเจริญเติบโต และความได้เปรียบในการแข่งขันด้าน
คุณภาพการบริการที่แตกต่าง โดยสามารถสรุปประเด็นจากการวิเคราะห์ได้ดังนี้

สรุปการวิเคราะห์ข้อมูล

จะพบว่าปัญหาที่สำคัญขององค์กรหรือร้านค้า นั่นคือคุณภาพการบริการที่ไร้ซึ่ง
ประสิทธิภาพ และไม่สามารถสร้างความพึงพอใจให้เกิดขึ้นได้ ดังนั้นการศึกษาครั้งนี้กลยุทธ์จึง
ได้นำเสนอเกี่ยวกับการยกระดับคุณภาพการบริการ เป็นแนวทางหลักในการพัฒนาเฉพาะส่วน
เนื่องจากองค์กรมีข้อจำกัดในเรื่องของงบประมาณจากศึกษาการจัดการเชิงกลยุทธ์ในระดับ
บริษัท (Corporate Strategies) คือ ผู้วิจัยเลือกกลยุทธ์ กลยุทธ์ SO ผสมผสานกับ WO ซึ่ง
เรียกว่าการเร่งรุกบุกเร็วกับตั้งรับปรับตัว โดยทั้ง 2 กลยุทธ์มีความสอดคล้องกันซึ่งองค์กรจะใช้
ในการสร้างคุณภาพการบริการเนื่องจากองค์กรมีจุดแข็งคือ ผู้บริหารขององค์กรมีการ
บริหารงานแบบทฤษฎี Y ที่ให้พนักงานมีอำนาจการตัดสินใจ ได้แสดงความคิดเห็นและ
เสนอแนะสิ่งที่เป็นประโยชน์ต่อองค์กร ซึ่งจะสนับสนุนให้เกิดคุณภาพการบริการโดยผู้บริหาร
ต้องเป็นผู้นำในการให้พนักงานเสนอความคิดเห็นของการทำงานที่องค์กรจะมุ่งสู่การเป็นเลิศด้านการ
บริการ เพราะ ณ ปัจจุบันจุดแข็งที่สำคัญขององค์กรคือการนำเสนอผลิตภัณฑ์ที่หลากหลายและ
เหมาะสมให้กับลูกค้า ซึ่งแนวทางนี้เป็นการแสดงให้เห็นถึงความมั่นใจให้กับลูกค้าว่าองค์กรจะ
ให้บริการอย่างเป็นธรรมชาติ มีประสิทธิภาพและเห็นถึงประโยชน์ของลูกค้าเป็นสำคัญ การพัฒนา
กลยุทธ์การบริการมีประโยชน์ต่อองค์กรอย่างมากเพราะ ณ ปัจจุบันคู่แข่งที่พื้นที่ใกล้เคียงยังมี
น้อย อีกทั้งคอมพิวเตอร์เป็นสินค้าที่ทดแทนได้ยาก ตลาดมีความต้องการเติบโตสูงขึ้นซึ่งการ
พัฒนาคุณภาพการบริการจะทำให้มีโอกาสเพิ่มส่วนแบ่งทางการตลาดที่สูงขึ้นนอกเหนือจากการ
สร้างความพึงพอใจให้ลูกค้าขององค์กร แนวทางในการพัฒนากลยุทธ์ SO มีความสอดคล้องกับ
ทางเลือกกลยุทธ์ WO ที่จะมุ่งเน้นการพัฒนาศักยภาพของพนักงานให้มีความสามารถในการ

ให้บริการอย่างมีประสิทธิภาพ โดยต้องมีการกำหนดนโยบายหรือแผนการบริการที่ชัดเจน เพื่อให้พนักงานปฏิบัติงานได้โดยง่าย และดำเนินกิจกรรมตามขั้นตอนอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่ง WO จะเป็นการตั้งรับปรับตัวโดยองค์กรมีจุดอ่อนในเรื่องของพนักงาน และขาดแผนการบริการที่ชัดเจน ซึ่งกลยุทธ์ WO จะเป็นการพัฒนาปรับปรุงโครงสร้างภายในองค์กรโดยจะทำให้สอดคล้องกับ SO เพื่อสนับสนุนให้กลยุทธ์ SO ที่เลือกมีประสิทธิภาพในการสร้างคุณภาพการบริการและความพึงพอใจของลูกค้า

สำหรับกลยุทธ์ระดับธุรกิจ ผู้วิจัยได้เลือกการเลือกสรรการลงทุน จากการพิจารณาปัจจัยภายในและภายนอก โดยมุ่งใช้กลยุทธ์การสร้างความแตกต่างในด้านการบริการ คุณภาพการบริการเพื่อสร้างความพึงพอใจให้เกิดขึ้นกับลูกค้าเก่าเป็นการรักษาลูกค้าเดิม และเร่งเพิ่มฐานลูกค้าใหม่ด้วยการพัฒนาศักยภาพของบุคลากรให้มีประสิทธิภาพ และมีความพร้อมในการให้บริการลูกค้า นอกจากนี้ยังมุ่งสร้างแผนการบริการและขั้นตอนการบริการที่ชัดเจนเพื่อให้พนักงานสามารถปฏิบัติตามขั้นตอนได้อย่างเข้าใจเพื่อให้เกิดมาตรฐานในการให้บริการจนเป็นการนำเสนอการบริการอย่างมีคุณค่าที่แตกต่างกว่าคู่แข่งชั้นในตลาดเดียวกัน

จากการที่กลยุทธ์ระดับบริษัท (Corporate Strategy) ที่มุ่งเน้นการสร้างคุณภาพการบริการ และความพึงพอใจให้เกิดขึ้นกับกลุ่มลูกค้าขององค์กร และกลยุทธ์ในระดับธุรกิจ (Business Strategy) ที่สนับสนุนกลยุทธ์ระดับบริษัทในการสร้างความแตกต่างด้านการบริการ คุณภาพการบริการเพื่อไปสู่เป้าหมายเดียวกันคือการสร้างความพึงพอใจให้เกิดขึ้น ดังนั้นกลยุทธ์ระดับหน้าที่ ที่สำคัญในการพัฒนาตามแนวของกลยุทธ์ระดับบริษัท และระดับธุรกิจ จึงต้องมีการปรับปรุงและพัฒนากลยุทธ์การตลาดโดยปรับปรุงกลยุทธ์ส่วนผสมการตลาดบริการ 7P's เพื่อยกระดับคุณภาพการบริการ และวางแผนกระบวนการบริการที่มีความชัดเจนมากยิ่งขึ้นโดยแผนบริการดังกล่าวจะเริ่มต้นขึ้นเมื่อลูกค้าเข้ามาใช้บริการในร้านค้าขององค์กร ซึ่งพนักงานที่พบเห็นลูกค้าเป็นคนแรกจะต้องสอบถามความต้องการของลูกค้าว่าต้องการสิ่งใด โดยแบ่งเป็นต้องการซื้อสินค้าและสอบถามข้อมูล กับต้องการรับบริการหลังการขาย หลังจากนั้นมอบบัตรคิวให้กับลูกค้าตามความต้องการบริการ ซึ่งจะทำให้เกิดความสะดวกรวดเร็วในการให้บริการ ขณะที่พนักงานจะรับทราบถึงความหนาแน่นของการเข้ารับบริการ ซึ่งพนักงานจะเรียกให้บริการตามคิวในบัตรคิวที่มอบให้ลูกค้าหากเป็นกลุ่มลูกค้าที่ถือบัตรคิวการซื้อสินค้าและสอบถามข้อมูลทั่วไป จะเข้าสู่ขั้นตอนการนำเสนอสินค้าและบริการ โดยลูกค้าที่มาซื้ออุปกรณ์เท่านั้นก็จะเข้าสู่ขั้นตอนการชำระเงิน แต่หากลูกค้าที่ต้องการซื้อเครื่องคอมพิวเตอร์ก็จะเข้าสู่ขั้นตอนการประกอบสินค้า พร้อมกับการชำระเงิน ซึ่งการประกอบสินค้าจะให้บริการตามบัตรคิว ขณะที่ด้านกิจกรรมหลังการขายจะมีขั้นตอนใกล้เคียงกัน โดยมีการมอบบัตรคิวเช่นกัน หลังจากนั้นให้บริการตามคิวที่จัดไว้ และมีการตรวจสอบแจ้งรายละเอียดให้ลูกค้าทราบก่อนการรับซ่อมแซมทุกครั้ง ด้านการบริการนั้นผู้วิจัยยังได้นำเสนอการปรับปรุงคุณภาพการบริการโดยใช้แนวคิด SERVQUAL ในการนำเสนอแนวทางการปรับปรุง และนอกจากนี้ผู้วิจัยยังได้นำเสนอ

กลยุทธ์ทรัพยากรมนุษย์ โดยการสร้างการจัดการองค์ความรู้ให้เกิดขึ้น ให้พนักงานมีการแลกเปลี่ยนความรู้ มีการบันทึกองค์ความรู้และดึงความรู้นั้นไปใช้ในการให้บริการลูกค้าอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

ข้อจำกัดในการศึกษา

1. การรวบรวมข้อมูลของกลุ่มแข่งหาได้ค่อนข้างยาก เนื่องจากเป็นข้อมูลที่คู่แข่งปกปิดและเป็นข้อมูลที่ไม่ชัดเจน จึงต้องอาศัยคำบอกเล่าของลูกค้าที่เคยใช้บริการ แล้วนำมาประเมิน ทำให้เป็นอุปสรรคในการค้นหา
2. ข้อมูลทางด้านการตลาด ยังไม่มีหน่วยงานใดรวบรวมไว้หรือทำงานวิจัยที่เกี่ยวข้องไว้ ข้อมูลที่ได้มาเป็นข้อมูลจากสถิติข้อมูลของทางบริษัทและการสัมภาษณ์ผู้บริหาร/เจ้าหน้าที่บริษัท พนักงานและลูกค้าที่เข้ามาใช้บริการ
3. ระยะเวลาในการศึกษาและค้นคว้ามีจำกัด

ข้อเสนอแนะ

1. ควรนำประเด็นเรื่องของปัจจัยทางการตลาดที่ลูกค้าให้ความสำคัญในการพิจารณาเลือกซื้อมาสร้างกลยุทธ์แผนการตลาดโดยจัดทำเป็นแผนการตลาดระยะสั้น กลาง และยาว เพื่อใช้วางกลยุทธ์ให้เกิดความต่อเนื่องและเป็นการต่อยอดการศึกษาในครั้งนี้
2. ควรศึกษาวิจัยหาประเด็นที่สำคัญที่ลูกค้าให้ความสำคัญในการตัดสินใจซื้อและใช้บริการ นอกเหนือจากประเด็นด้านการตลาดบริการ 7P's เช่น จากการวิจัยครั้งนี้พบว่าด้านบุคลากรหรือพนักงานขายมีความสำคัญต่อการตัดสินใจซื้อและการมาใช้บริการของลูกค้า ดังนั้นควรมีการศึกษาเจาะลึกในประเด็นสมรรถนะของพนักงานเพื่อที่จะพัฒนาคุณภาพการให้บริการ และสนับสนุนให้เกิดความประทับใจตลอดจนมียอดขายที่สูงขึ้น
3. ควรมีการวัดประเมินคุณภาพของการดำเนินงานในกลยุทธ์ต่าง ๆ ด้วยวิธีที่ง่ายและมีต้นทุนสอดคล้องกับงบประมาณ เช่น เครื่องมือ PDCA โดยมมีขั้นตอนเริ่มต้นจากการวางแผนกลยุทธ์ คือ Plan ซึ่งผู้วิจัยได้นำเสนอไว้แล้วในการศึกษาครั้งนี้ ทางองค์กรจึงมีหน้าที่ในการนำไปปฏิบัติ หรือเรียกว่า Do หลังจากนั้นทำการประเมินว่าประสิทธิภาพ ความพึงพอใจ และคุณภาพการ

บริการได้รับเสียงตอบรับดีขึ้นหรือไม่ เรียกว่า Check และถ้ามีประสิทธิภาพที่ดีขึ้นก็นำไปปฏิบัติอย่างต่อเนื่องเรียกว่า Act

บรรณานุกรม

ภาษาไทย

- กันตยา เพิ่มผล. 2541. การพัฒนาประสิทธิภาพการทำงาน. กรุงเทพฯ ฯ : สถาบันราชภัฏสวนดุสิต.
- จุมพล จงสถิตไพบูลย์. 2550. ปัจจัยส่วนประสมทางการตลาดที่มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจซื้อคอมพิวเตอร์ส่วนบุคคลของผู้บริโภคในเขตดินแดน กรุงเทพมหานคร. วิทยานิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยสุโขทัยนครราชสีมา.
- ฉลองศรี พิมลสมพงศ์. 2542. การวางแผนและพัฒนาตลาดการท่องเที่ยว. กรุงเทพฯ ฯ : มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- ทิพย์วรรณ กิตติพร. 2544. จิตวิทยาทั่วไป เล่ม 1. พิมพ์ ครั้งที่ 2. พิษณุโลก : โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยนเรศวร.
- ปอแก้ว จันทคุณ. 2551. การเปรียบเทียบลักษณะแรงจูงใจในการปฏิบัติงานและพฤติกรรมผู้นำระหว่างทีมที่มีระดับประสิทธิผลของทีมแตกต่างกัน กรณีศึกษา บริษัทฮีโน่มอเตอร์ แมนูแฟคเจอร์ (ประเทศไทย) จำกัด. วิทยานิพนธ์วิทยาศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
- ปิยะ ฉันทวัฒน์นุกุล. 2548. ความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจในการทำงานกับผลการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัท นาคาซิม่า รับเบอร์ (ประเทศไทย) จำกัด. วิทยานิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์.
- พงษ์จันทร์ ภูษาพานิชย์. 2547. จิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์การ. คณะมนุษยศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.
- พรนิมิต คันเต็ง. 2550. ปัจจัยการตัดสินใจซื้อคอมพิวเตอร์ของผู้บริโภคในอำเภอเมือง จังหวัดพังงา. วิทยานิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์.
- รังสรรค์ ประเสริฐศรี. 2548. พฤติกรรมองค์การ : แบบทดสอบ&การประยุกต์ใช้ทฤษฎีพฤติกรรมองค์การ □ = Organizational behavior : test and organizational behavior (OB) application. (ฉบับปรับปรุงใหม่). กรุงเทพฯ ฯ : Diamond in business world.
- วิชิต อยู่อัน. 2551. การจัดการเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management). พิมพ์ครั้งที่ 4. กรุงเทพฯ : พรินท์แอมี่.
- วิเชียร วิทยอุดม. 2547. พฤติกรรมองค์การ. กรุงเทพฯ ฯ : วีระฟิล์มและไซเท็กซ์.
- วีระรัตน์ กิจเลิศไพโรจน์. 2547. การตลาดธุรกิจบริการ. กรุงเทพฯ ฯ : ซีเอ็ดยูเคชั่น.

สมพิศ การดำริห์. 2544. แรงจูงใจและประสิทธิผลภาวะผู้นำของพยาบาลหัวหน้าหอผู้ป่วย =
Motivation and leadership effectiveness among head nurses. วิทยานิพนธ์
พยาบาลศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.

สร้อยตระกูล (สิวยานนท์) อรรถมานะ. 2545. พฤติกรรมองค์การ: ทฤษฎีและการประยุกต์.
(พิมพ์ครั้งที่ 3). กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.

สุดาดวง เรืองรุจิระ. 2538. นโยบายผลิตภัณฑ์และราคา. กรุงเทพฯ : ประกายพริก.

สุภาพ กันธิมา. 2550. แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานเทศบาลตำบลจังหวัดเชียงใหม่.
วิทยานิพนธ์รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.

สุเชษฐ ศิริวิวัฒนากุล. 2543. พฤติกรรมผู้บริโภคในการเลือกใช้บริการหลังการขายของร้าน
คอมพิวเตอร์ในอำเภอเมือง จังหวัดลำปาง. วิทยานิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต
มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.

สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์. 2544. เอกสารคำสอน รายวิชาพฤติกรรมองค์การ : คณะครุศาสตร์
สถาบันราชภัฏเชียงใหม่.

อำนวยการ แสงสว่าง. 2545. จิตวิทยาอุตสาหกรรม. กรุงเทพฯ : อักษรวิพัฒน์.

ภาษาต่างประเทศ

Adrian, P. 1933. A F T, The Essence of Services Marketing. New Jersey:
Prentice Hall.

Kotler, P. 1997. Advance Marketing Management. 9th ed. New Jersey: Prentice Hall
International

ภาคผนวก

ภาคผนวก ก
แบบสัมภาษณ์ลูกค้า

ปัญหาและการกำหนดกลยุทธ์เพื่อการขยายตลาด ของ บริษัท.....จำกัด
เรียนท่านผู้ตอบแบบสัมภาษณ์ โดยแบบสัมภาษณ์นี้ถูกออกแบบมาเพื่อใช้ในการศึกษาปัญหา
และการกำหนดกลยุทธ์เพื่อการขยายตลาด ของ บริษัท.....จำกัด

จึงขอความกรุณาโปรดตอบข้อคำถามให้ครบทุกส่วน ข้อมูลที่ได้รับจะนำไปใช้ให้เป็น
ประโยชน์ต่อการพัฒนาองค์ความรู้ทางการศึกษาและนำไปประยุกต์ใช้ในภาคธุรกิจต่อไป
ขอขอบพระคุณในความร่วมมือเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

นาย.....

ผู้วิจัย

ข้อคำถามเกี่ยวกับ คุณภาพการบริการ (Service Quality)

1. คำถามเกี่ยวกับ ความเป็นรูปธรรมของบริการ (Tangibles)

1.1 สถานที่บริการมีความสะอาด สบายต่อการใช้บริการหรือไม่ อย่างไร

.....
.....
.....
.....
.....

1.2 สถานที่บริการมีอุปกรณ์เครื่องมือในการให้บริการที่มีประสิทธิภาพ หรือไม่ อย่างไร

.....
.....
.....
.....
.....

2. ความน่าเชื่อถือ หรือไว้วางใจได้ (Reliability)

2.1 พนักงานและองค์กรได้ให้บริการที่สร้างความไว้วางใจให้กับท่านได้หรือไม่อย่างไร

.....
.....
.....
.....
.....

2.2 พนักงานและองค์กรได้ให้บริการที่ถูกต้องแม่นยำหรือไม่ อย่างไร

.....
.....
.....
.....
.....

3. การตอบสนองความต้องการ (Responsiveness)

3.1 ผู้ให้บริการมีความพร้อมและเต็มใจที่จะให้บริการ หรือไม่อย่างไร

.....
.....
.....
.....
.....

3.2 ตอบสนองความต้องการของผู้รับบริการได้ตามต้องการ หรือไม่อย่างไร

.....
.....
.....
.....
.....

4. การให้ความมั่นใจ (Assurance)

4.1 ผู้ให้บริการมีความรู้และมีอรรถยาศัยที่ดีในการให้บริการ หรือไม่อย่างไร

.....
.....
.....

4.2 ความสามารถของผู้ให้บริการส่งผลให้ผู้รับบริการเกิดความเชื่อมั่นในการใช้บริการหรือไม่
อย่างไร

.....
.....
.....
.....
.....

5. การเข้าใจการรับรู้ความต้องการของผู้รับบริการ (Empathy)

5.1 ผู้ให้บริการให้บริการโดยคำนึงถึงจิตใจของลูกค้าเป็นสิ่งสำคัญ หรือไม่อย่างไร

.....
.....
.....
.....
.....

5.2 ผู้ให้บริการทราบถึงความต้องการของลูกค้าได้อย่างรวดเร็ว และมีประสิทธิภาพ หรือไม่
อย่างไร

.....
.....
.....
.....

ภาคผนวก ข.
แบบสัมภาษณ์องค์กร

ปัญหาและการกำหนดกลยุทธ์เพื่อการขยายตลาด ของ บริษัท.....จำกัด
เรียนท่านผู้ตอบแบบสัมภาษณ์ โดยแบบสัมภาษณ์นี้ถูกออกแบบมาเพื่อใช้ในการศึกษาปัญหา
และการกำหนดกลยุทธ์เพื่อการขยายตลาด ของ บริษัท.....จำกัด

จึงขอความกรุณาโปรดตอบข้อคำถามให้ครบทุกส่วน ข้อมูลที่ได้รับจะนำไปใช้ให้เป็น
ประโยชน์ต่อการพัฒนาองค์ความรู้ทางการศึกษาและนำไปประยุกต์ใช้ในภาคธุรกิจต่อไป
ขอขอบพระคุณในความร่วมมือเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

นาย.....

ผู้วิจัย

1. องค์กรมีวัฒนธรรมในการบริหารจัดการอย่างไร

.....
.....
.....
.....
.....

2. องค์กร มีวิสัยทัศน์ และพันธกิจอย่างไร

.....
.....
.....
.....
.....

3. องค์กรมีนโยบายของการบริการหรือไม่อย่างไร

.....

.....

.....

.....

.....

4. สิ่งที่สำคัญที่สุดในการให้บริการและประกอบธุรกิจขององค์กร คืออะไร

.....

.....

.....

.....

.....

5. องค์กรมีการอบรมพนักงานบริการหรือไม่อย่างไร กรุณาอธิบาย

.....

.....

.....

.....

.....

6. องค์กรเคยมีการรวบรวมความคิดเห็นจากลูกค้าเพื่อมาพัฒนาองค์กรหรือไม่อย่างไร

.....

.....

.....

.....

.....

7. องค์กรมีการกระจายอำนาจให้พนักงานมีโอกาสตัดสินใจหรือแสดงความคิดเห็นหรือไม่อย่างไร

.....

.....

.....

.....

.....

ประวัติผู้ศึกษา

นายวิสา วชิรานวงศ์ เกิดวันที่ 22 กุมภาพันธ์ 2527 สถานที่เกิดกรุงเทพมหานคร สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาตรี คณะเศรษฐศาสตร์ สาขาการเงิน มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย ในปี พ.ศ. 2550 และเข้าศึกษาต่อระดับปริญญาโท หลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชาการประกอบการ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย ปี พ.ศ.2552 ประสบการณ์ทำงาน เริ่มทำงานในปี พ.ศ. 2550 - 2551 บริษัท Klinelogsitics Thailand ตำแหน่ง customer service ต่อมาได้มาเปิดกิจการร้านอาหารย่านประดิษฐ์พัฒนา