

การศึกษาเรื่องปัญหาและกำหนดกลยุทธ์เพื่อสร้างความได้เปรียบ ในการแข่งขัน ของ บริษัท เนิร์ฟ จำกัด

วิสา วชิรานวงศ์¹, ดร.พีรพงษ์ พุศิริ²

¹บัณฑิตวิทยาลัย , สาขาการประกอบการ

คณะบริหารธุรกิจ , มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย

โทรศัพท์: 0864033357 , Email : takinglife@hotmail.com

²คณะบริหารธุรกิจ , มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย

ถนนวิภาวดีรังสิต เขตดินแดง กรุงเทพฯ 10400

โทรศัพท์: 0818153999 Email : foosiri@hotmail.com

บทคัดย่อ

การศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง เรื่อง การศึกษาเรื่องปัญหาและกำหนดกลยุทธ์เพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน ของ บริษัท เนิร์ฟ จำกัด มีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อศึกษาปัญหา, สาเหตุ และปัจจัยที่ทำให้เกิดความผิดพลาดในการดำเนินงานขององค์กร 2) เพื่อศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลที่สร้างให้เกิดความพึงพอใจในการบริการ 3) เพื่อศึกษาวิเคราะห์ สภาพแวดล้อมภายในและภายนอก การดำเนินกลยุทธ์ทางการบริหารจัดการ และการตลาด ให้สามารถรักษาส่วนแบ่งทางการตลาด และเป็นการสร้างโอกาสในการที่จะช่วงชิงส่วนแบ่งทางการตลาดจากคู่แข่งพร้อมทั้งออกแบบเครื่องมือในการติดตามวัดผลอย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผลที่ยั่งยืน 4) เพื่อกำหนดกลยุทธ์ในการขยายตลาดให้กับองค์กรได้อย่างเหมาะสม มีระเบียบวิธีการศึกษา คือ การศึกษาครั้งนี้ ใช้วิธีการศึกษาเชิงคุณภาพ (Qualitative Independent Study) ตามกระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ โดยแบ่งการศึกษาออกเป็น 2 ส่วน ได้แก่ การศึกษาแบบปฐมภูมิ (Primary Study) โดยการทำการสัมภาษณ์กลุ่มลูกค้า และสัมภาษณ์พนักงานตลอดจนเจ้าของกิจการ และการศึกษาข้อมูลแบบทุติยภูมิ (Secondary Study) ที่รวบรวมข้อมูลภายในองค์กร และสภาพแวดล้อมการแข่งขันต่าง ๆ แล้วนำผลที่ได้จากการศึกษาทั้ง 2 ส่วน มาสรุปประมวลผลตามกระบวนการวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ และตามกระบวนการกำหนดกลยุทธ์ เพื่อนำข้อมูลที่ได้มาพัฒนาการศึกษา วิเคราะห์ และสรุปเป็นข้อเสนอแนะเพื่อให้องค์กรได้รับข้อมูลที่มีประสิทธิภาพสูงสุด ผลการศึกษา พบว่า จากการที่กลยุทธ์ระดับบริษัท (Corporate Strategy) ที่มุ่งเน้นการสร้างคุณภาพการบริการ และความพึงพอใจให้เกิดขึ้นกับกลุ่มลูกค้าขององค์กร และ

กลยุทธ์ในระดับธุรกิจ (Business Strategy) ที่สนับสนุนกลยุทธ์ระดับบริษัทในการสร้างความแตกต่างด้านการบริการ คุณภาพการบริการเพื่อไปสู่เป้าหมายเดียวกันคือการสร้างความพึงพอใจให้เกิดขึ้น ดังนั้น กลยุทธ์ระดับหน้าที่ที่สำคัญในการพัฒนาตามแนวของกลยุทธ์ระดับบริษัท และระดับธุรกิจ จึงต้องมีการปรับปรุงและพัฒนากลยุทธ์การตลาดโดยปรับปรุงกลยุทธ์ส่วนผสมการตลาดบริการ 7P's เพื่อระดับคุณภาพการบริการ และวางแผนกระบวนการบริการที่มีความชัดเจนมากยิ่งขึ้น

บทนำ

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 โดยเฉพาะในพื้นที่จังหวัดใกล้เคียง ซึ่งประชาชนใน 3 จังหวัดชายแดนภาคใต้ที่ได้มุ่งหน้าสู่นครราชสีมาเพื่อซื้อสินค้าคอมพิวเตอร์และส่วนประกอบ แทนการเดินทางไปยังอำเภอหาดใหญ่ ซึ่งอยู่ไกล และมีต้นทุนค่าเดินทางสูงกว่า ทำให้คุณจารุเวศน์ จันทโรจวงศ์ ผู้ซึ่งเป็นผู้ประกอบการที่มีวิสัยทัศน์ และกล้า

ที่ก้าวหน้าในการทำธุรกิจ ตัดสินใจที่จะขยายธุรกิจไปยังอำเภออื่นๆ ในจังหวัดนราธิวาสเพื่อเป็นการทดลองตลาดก่อนที่จะมุ่งหน้าขยายไปยังจังหวัดใกล้เคียงอื่นๆ จึงกลายเป็นแนวทางในการก้าวไปสู่ความมั่งคั่งของกิจการในอนาคต ถึงแม้ว่าการดำเนินของบริษัท เนิร์ฟ จำกัด ได้ดำเนินการมาเป็นอย่างดีในช่วงเริ่มต้นกิจการ แต่ ณ ปัจจุบัน บริษัท เนิร์ฟ จำกัด กำลังประสบกับปัญหาด้านการให้บริการโดยพบว่า การบริการในปัจจุบันได้รับเสียงตอบรับด้านลบจากลูกค้าเป็นจำนวนมาก เช่น ปัญหาของการบริการหลังการขายเกิดขึ้นจากความล่าช้าในการบริการ ที่ไม่สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้อย่างทันถ่วงที หรือไม่สามารถปฏิบัติงานให้บริการภายใต้กรอบระยะเวลาที่ได้กำหนดและแจ้งให้กับลูกค้าทราบไว้ล่วงหน้า นอกจากนี้ยังมีปัญหาเกี่ยวกับการซ่อมบำรุงเครื่องคอมพิวเตอร์และอุปกรณ์ส่วนประกอบที่ไม่สามารถแก้ไข ปัญหาของความผิดพลาดของอุปกรณ์เหล่านั้นได้อย่างเรียบร้อย ทำให้ลูกค้าต้องเสียเวลาเดินทางกลับมารับบริการ และเกิดเสียงต่อว่าจากลูกค้ามายังองค์กร ปัญหาที่กล่าวถึงเป็นปัญหาที่บริษัท เนิร์ฟ จำกัด กำลังประสบและมีความต้องการที่จะเร่งแก้ไขอย่างจริงจัง

ปัญหาและลักษณะปัญหาที่เกิดขึ้นภายในองค์กร

ณ ปัจจุบัน องค์กรมีแนวคิดที่จะขยายตลาด โดยการขยายกิจการไปยังพื้นที่อำเภอ และจังหวัดใกล้เคียงแต่พบว่ายังมีปัญหาเกิดขึ้นหลายส่วนที่อาจทำให้การขยายตลาดไม่ประสบผลสำเร็จ และเป็นกั่วงวลของผู้บริหาร ปัญหาดังกล่าวส่วนหนึ่งมาจากการที่ผู้บริหารมีความสามารถทางคอมพิวเตอร์ แต่ขาดทักษะทางการจัดการในการวิเคราะห์ วางแผนการจัดการเชิงกลยุทธ์ในการขยายกิจการได้อย่างเหมาะสม และมีประสิทธิภาพ อีกส่วนเป็นปัญหาในเรื่องของบุคลากรและการจัดการองค์ความรู้ในองค์กร ผู้บริหารพบว่าองค์กรขาดแคลนบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถในการแก้ไขปัญหาต่างๆ รวมทั้งการให้บริการซ่อมบำรุงปัญหาที่เกิดขึ้นและมีความสำคัญอย่างยิ่งคือ บุคลากรไม่สามารถที่จะดำเนินการในกระบวนการทำงานทดแทนซึ่งกันและกันได้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ บ่อยครั้งที่การลาหยุดของพนักงานผู้เชี่ยวชาญด้านการซ่อมบำรุง 1 คน ส่งผลให้องค์กรต้องทำงานในส่วนงานซ่อมบำรุงคอมพิวเตอร์และอุปกรณ์ล่าช้าไป บางครั้งไม่สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งสร้างความไม่พอใจ และทำให้เกิดการเสียโอกาสในการรับงานเพิ่มเติม นอกจากนี้ยังเกิดปัญหาการทำงานที่ผิดพลาดมากมายหากมีการสลับตำแหน่งงาน หรือการทดแทนการขาด ลาของพนักงาน จึงเป็นปัญหาที่สำคัญที่ผู้บริหารกังวลว่าจะส่งผลให้ไม่สามารถขยายกิจการได้อย่างมีประสิทธิภาพในอนาคต

แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับ กระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์

ก่อนที่องค์กรจะกำหนดกลยุทธ์ จะต้องวิเคราะห์สภาพภายในองค์กรซึ่งเป็นการตรวจสอบสมรรถนะขององค์กรที่จะช่วยบ่งบอกถึงจุดแข็งที่จะใช้ให้เป็นประโยชน์ กับจุดอ่อนที่จะต้องแก้ไข ถึงแม้ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอกอาจเป็นเชิงบวก แต่ถ้าหากภายในองค์กรขาดความพร้อม การดำเนินงานก็ยากที่จะประสบความสำเร็จได้

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

ระเบียบวิธีการศึกษาและผลของการศึกษา

การศึกษาครั้งนี้ ใช้วิธีการศึกษาเชิงคุณภาพ (Qualitative Independent Study) ตามกรอบกระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ โดยแบ่งการศึกษาออกเป็น 2 ส่วน ได้แก่ การศึกษาแบบปฐมภูมิ (Primary Study) โดยการทำการสัมภาษณ์กลุ่มลูกค้า และสัมภาษณ์พนักงานตลอดจนเจ้าของกิจการ และการศึกษาข้อมูลแบบทุติยภูมิ (Secondary Study) ที่รวบรวมข้อมูลภายในองค์กร และสภาพแวดล้อมการแข่งขันต่างๆ 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 สถานที่บริการมีความสะอาด สบายต่อการใช้บริการหรือไม่อย่างไร

สรุป จากการสัมภาษณ์กลุ่มลูกค้าพบว่า ลูกค้าได้กล่าวว่าสถานที่ให้บริการในปัจจุบันของทางองค์กรรู้สึกถึงความคับแคบมากกว่าในอดีตที่เคยใช้บริการ การวางของส่วนใหญ่มีการวางอย่างไม่เป็นระเบียบซึ่งบางครั้งการเข้ามาใช้บริการต้องเดินหลบสิ่งของที่วางไว้ ซึ่งสังเกตว่าเป็นสินค้าที่ทางร้านสั่งซื้อเข้ามาเพื่อรอการขาย อีกทั้งจำนวนโต๊ะและเก้าอี้ในการนั่งรอยังพบว่าไม่เพียงพอต่อการเข้ามาใช้บริการของลูกค้าที่ต้องการติดต่อซื้อขายสินค้า หรือรอรับการบริการต่างๆของทางองค์กร

2. สถานที่บริการมีอุปกรณ์เครื่องมือในการให้บริการที่มีประสิทธิภาพ หรือไม่ อย่างไร
สรุป สำหรับปัญหาที่เกิดขึ้นและได้รับคำร้องของลูกค้าคือการที่มีจำนวนเก้าอี้และโต๊ะไม่เพียงพอต่อการใช้บริการ ขณะที่สภาพของอุปกรณ์พบว่าอยู่ในสภาพดีและสามารถใช้งานได้ อย่างมีประสิทธิภาพ เครื่องมือซ่อมบำรุงที่ให้บริการลูกค้าที่เข้ามาใช้บริการได้รับคำชมในด้านบวก โดยพบว่าเครื่องมือมีความสะอาด ดูใหม่ทันสมัย และน่าเชื่อถือ

ด้านความน่าเชื่อถือ หรือไว้วางใจได้ (Reliability)

1. พนักงานและองค์กรได้ให้บริการที่สร้างความไว้วางใจให้กับท่านได้หรือไม่อย่างไร
สรุป จากการสอบถามลูกค้าพบว่า ประเด็นนี้มีความกังวลใจเกิดขึ้นสูง จากข้อมูลพบว่ากลุ่มลูกค้าไม่มั่นใจในการให้บริการของพนักงานเนื่องจากพนักงานบางครั้งไม่สามารถตอบคำถามของลูกค้าได้อย่างชัดเจน และเข้าใจทำให้ไม่แน่ใจในเรื่องของความสามารถและศักยภาพที่จะให้บริการ นอกจากนี้ลูกค้ายังกล่าวว่าบางครั้งเมื่อเข้ามาใช้บริการไม่ทราบว่าบุคคลใดคือพนักงานเนื่องจากไม่มีสิ่งบ่งชี้ที่ชัดเจนให้ทราบได้ว่าพนักงานคือใคร และไม่ได้รับความสนใจหรือสอบถามความประสงค์ที่ต้องการ ซึ่งประเด็นนี้เกิดขึ้นบ่อยครั้งจากกลุ่มลูกค้าที่เข้ามาใช้ โดยเฉพาะลูกค้าข้าราชการที่พนักงานไม่คุ้นเคย

2. พนักงานและองค์กรได้ให้บริการที่ถูกต้องแม่นยำหรือไม่ อย่างไร
สรุป ข้อมูลพบว่าลูกค้าส่วนใหญ่มีปัญหาเกี่ยวกับคุณภาพการบริการของพนักงานโดยเมื่อนำอุปกรณ์คอมพิวเตอร์หรือเครื่องคอมพิวเตอร์เข้ามาซ่อมบำรุงโดยพนักงานของทางองค์กรเมื่อนำกลับไปใช้งานยังพบว่าปัญหาเดิมก่อนการนำมาซ่อมยังมีพบเห็นอยู่ ซึ่งต้องเสียเวลาในการนำกลับมาซ่อมที่ทางองค์กรอีกครั้ง จึงทำให้ลูกค้าหลายท่านไม่พอใจและตำหนิมายังองค์กรถึงคุณภาพการบริการหลังการขาย นอกนี้พบว่าการให้บริการไม่สามารถที่จะปฏิบัติตามระยะเวลาในกำหนดการหรือกระบวนการให้บริการได้อย่างมีประสิทธิภาพ ลูกค้าหลายท่านไม่ได้รับสินค้าที่นำมาซ่อมในวันที่กำหนดรับ ซึ่งจากการสอบถามพบว่ามีความล่าช้าอย่างน้อยที่สุด 1-2 วันและสูงที่สุดคือ ประมาณ 2 สัปดาห์ นอกจากนี้การส่งมอบสินค้าคืนให้กับลูกค้าพบว่ามีกรณีการสนับสนุนเกิดขึ้นมีการส่งมอบผิดพลาดให้พบเห็นบางครั้ง โดยสลับกันระหว่างลูกค้าแต่ละรายที่มีการส่งซ่อมสินค้าที่ใกล้เคียงกัน

ด้านการตอบสนองความต้องการ (Responsiveness)

1. ผู้ให้บริการมีความพร้อมและเต็มใจที่จะให้บริการ หรือไม่อย่างไร

สรุป จากการสอบถามข้อมูลพบว่าในรายของพนักงานเก่าแก่ที่ปฏิบัติหน้าที่มาเป็นระยะเวลาหนึ่ง (ประมาณ 2-3 ปี) จะมีความพร้อมในการให้บริการลูกค้าในระดับที่สร้างความประทับใจให้เกิดขึ้นโดยจะพยายามเข้ามาสอบถามถึงความต้องการของลูกค้า มีท่าทางยิ้มแย้มเป็นมิตรและไม่เคยแสดงอาการกริยาที่ดูไม่สุภาพต่อลูกค้าจะมีพนักงานเพียงบางรายเท่านั้น ซึ่งลูกค้าเน้นย้ำว่าเป็นพนักงานหน้าใหม่ที่ไม่ค่อยพบเห็นจะมีกริยาท่าทางที่ไม่สุภาพเมื่อทำการเปรียบเทียบกับพนักงานคนอื่น ๆ ไม่ทักทาย หรือยิ้มแย้มตามสิ่งที่ผู้ให้บริการควรกระทำ บางครั้งมีการคุยโทรศัพท์ซึ่งเป็นการคุยธุระส่วนตัว โดยไม่สนใจลูกค้าที่กำลังรอรับบริการ มีการพูดจาที่ไม่มีหางเสียงและบางครั้งมีการกระแทกเสียงในลักษณะตะวาดหรือพูดเสียงดังกับลูกค้า ซึ่งทำให้เกิดความไม่ประทับใจกับลูกค้าเกิดขึ้น นอกจากนี้ยังเป็นการแสดงให้เห็นว่าองค์กรและพนักงานขาดความพร้อมในการให้บริการ

2. ตอบสนองความต้องการของผู้รับบริการได้ตามต้องการ หรือไม่อย่างไร

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

ด้านการให้ความมั่นใจ (Assurance)

1. ผู้ให้บริการมีความรู้และมีธรรมาศยที่ดีในการให้บริการ หรือไม่อย่างไร

สรุป กลุ่มลูกค้าที่ให้ข้อมูลแจ้งว่าพนักงานที่เคยคุ่นหน้าคุ่นตาที่เป็นพนักงานที่อยู่ปฏิบัติงานประจําอย่างยาวนาน จะมีธรรมาศยที่ดีในการให้บริการ และสามารถตอบข้อสงสัยให้กับลูกค้าได้ทั้งกรณีลูกค้าต้องการที่จะเปลี่ยนคอมพิวเตอร์ หรือส่วนประกอบก็ได้รับคำแนะนำที่เหมาะสม และคุ่มค่าโดยคำแนะนำจะให้กับลูกค้าตามงบประมาณที่ลูกค้ามีโดยไม่บังคับหรือสนับสนุนอุปกรณ์หรือส่วนประกอบที่มีราคาเกินกว่างบประมาณ ซึ่งทำให้ลูกค้ารู้สึกมั่นใจในการให้บริการว่าจะให้บริการอย่างยุติธรรม แต่จะมีพนักงานบางคน ที่ไม่คุ่นหน้าคุ่นตาและสงสัยว่าเป็นพนักงานใหม่จะให้บริการไม่สุภาพเท่าที่ควรจะเป็นนอกจากนี้เมื่อขอคำแนะนำกลับพบว่าคำตอบที่ได้รับเป็นคำตอบในลักษณะแบบขอไปที คือไม่ใส่ใจในคำถามของลูกค้าและไม่พยายามช่วยเหลือลูกค้าให้เข้าใจการทำงานของแต่ละอุปกรณ์ หรือส่วนประกอบ

2. ความสามารถของผู้ให้บริการส่งผลให้ผู้รับบริการเกิดความเชื่อมั่นในการใช้บริการหรือไม่อย่างไร

สรุป จากปัญหาที่เกิดขึ้นก่อนหน้าและคำตอบของลูกค้าในข้อนี้จะพบว่าพนักงานไม่สามารถแก้ไขปัญหาได้อย่างครบถ้วนและสมบูรณ์ ทั้งนี้พนักงานบางคนไม่สามารถแสดงให้เห็นถึงองค์ความรู้ในการแนะนำลูกค้าให้เลือกใช้อุปกรณ์และส่วนประกอบได้อย่างคุ้มค่า จึงเป็นสาเหตุที่ทำให้ลายความเชื่อมั่นในการให้บริการของลูกค้า โดยในข้อนี้ลูกค้าเน้นย้ำว่าไม่ประทับใจพนักงานในประเด็นที่ไม่สามารถแก้ไขปัญหาที่เสียหายของอุปกรณ์และส่วนประกอบเป็นประเด็นสำคัญ นอกจากนี้ลูกค้ายังไม่มั่นใจว่าพนักงานที่ให้บริการมีวุฒิหรือประกาศนียบัตรเกี่ยวกับการซ่อมหรือประกอบคอมพิวเตอร์หรือไม่ จึงทำให้ไม่เกิดความมั่นใจในการบริการด้วยเช่นกัน

ด้านการเข้าใจการรับรู้ความต้องการของผู้รับบริการ (Empathy)

1 ผู้ให้บริการให้บริการโดยคำนึงถึงจิตใจของลูกค้าเป็นสำคัญ หรือไม่อย่างไร

สรุป จากข้อมูลสอบถามในข้อนี้พบว่า ลูกค้าส่วนใหญ่ไม่พอใจโดยให้ความเห็นว่าการบริการและพนักงานไม่คำนึงถึงจิตใจของผู้รับบริการ 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 หรือในบางมุมมองอาจเลือกได้ว่าเป็น ทฤษฎี Y ที่ไม่เน้นกฎระเบียบบังคับเอาผิด แต่เน้นการทำความเข้าใจ ซึ่งผู้บริหารได้ทดลองใช้มาสักระยะแต่ก็พบว่าไม่สามารถทำให้คุณภาพการบริการเพิ่มขึ้นได้

2. องค์กร มีวิสัยทัศน์ และพันธกิจอย่างไร

สรุป ผู้บริหารกล่าวว่าองค์กรไม่มีวิสัยทัศน์และพันธกิจที่ชัดเจน เนื่องจากดำเนินธุรกิจซื้อมาขายไป ให้บริการโดยทั่วไปจึงคิดว่าไม่จำเป็นที่จะต้องกำหนดวิสัยทัศน์และพันธกิจ แต่ถ้าต้องให้เลือกกำหนดผู้บริหารจะเน้นไปที่การเป็นผู้นำตลาดในพื้นที่จังหวัดและบริเวณใกล้เคียง

3. องค์กรมีนโยบายของการบริการหรือไม่อย่างไร

สรุป จากการสังเกตและพูดคุยกับผู้บริหารพบว่าองค์กรให้บริการโดยไม่มีนโยบายด้านการบริการที่ชัดเจน ไม่มีจัดการบันทึกงานบริการ ตารางการบริการ หรือกำหนดรูปแบบการบริการที่ชัดเจน จึงเกิดการดำเนินงานที่ซ้ำซ้อนและปัญหาทางานตกหล่นไม่สามารถให้บริการได้อย่างทั่วถึงและทันต่อความต้องการของลูกค้า

4. สิ่งที่สำคัญที่สุดในการให้บริการและประกอบธุรกิจขององค์กร คืออะไร

สรุป ผู้บริหารได้กล่าวสิ่งที่สำคัญที่สุดคือความพึงพอใจของลูกค้าและคุณภาพของการบริการ ซึ่งทั้งสองสิ่งต้องยอมรับว่าทางองค์กรยังไม่สามารถปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพ จึงเป็นประเด็นที่ทางองค์กรจะต้องเร่งดำเนินการอย่างสำคัญที่สุด

5. องค์กรมีการอบรมพนักงานบริการหรือไม่อย่างไร กรุณาอธิบาย

สรุป องค์กรไม่มีการอบรมพนักงาน หรือส่งพนักงานเข้ารับการอบรมเพิ่มเติมแต่อย่างใด จะมีเพียงการอบรมกันเองภายในองค์กรโดยพนักงานที่มีความเชี่ยวชาญกว่าผู้อื่นจะเป็นผู้สอนงานให้กับพนักงานคนอื่นๆ และให้ทดลองปฏิบัติโดยการทำงานจริงกับการซ่อมหรือแก้ไขอุปกรณ์คอมพิวเตอร์ของลูกค้า ซึ่งประเด็นนี้เองได้สร้างความไม่พอใจให้กับลูกค้าเกิดขึ้นเพราะไม่สามารถแก้ไขปัญหาได้อย่างมีประสิทธิภาพ

6. องค์กรเคยมีการรวบรวมความคิดเห็นจากลูกค้าเพื่อมาพัฒนาองค์กรหรือไม่อย่างไร

สรุป ก่อนหน้าการจัดทำการศึกษาครั้งนี้องค์กรไม่เคยมีการรวบรวมความคิดเห็นของลูกค้ามาก่อน เมื่อทำการศึกษานี้มีการรวบรวมเกิดขึ้นและผลออกมาในเชิงลบ ผู้บริหารจึงตระหนักถึงปัญหาและความสำคัญของการพัฒนาและวางแผนด้านความพึงพอใจ ตลอดจนคุณภาพการบริการ

7. องค์กรมีการกระจายอำนาจให้พนักงานมีโอกาสตัดสินใจหรือแสดงความคิดเห็นหรือไม่อย่างไร

สรุป จากการที่องค์กรมีวัฒนธรรมที่ยืดหยุ่น สำหรับคำถามข้อนี้ทางผู้บริหารได้ตอบสนองสอดคล้องกับวัฒนธรรมขององค์กรโดยได้มีการมอบหมายให้พนักงานที่มีอาวุโสสูงสุดเป็นคนตัดสินใจแทนตนเอง และให้อำนาจพนักงานทั่วไปในขอบเขตที่พอสมควรในการตัดสินใจในเรื่องประเด็นด้านการบริการ หรือการลดราคาผลิตภัณฑ์และบริการ

8. กรุณาเล่า หรือวาดแผนผังการทำงานในกระบวนการขั้นตอนต่าง ๆ ตั้งแต่เริ่มต้นจนถึงสิ้นสุด

สรุป สำหรับข้อนี้ผู้บริหารไม่สามารถวางแผนผังการบริการ การทำงานในกระบวนการต่าง ๆ ได้อย่างชัดเจนเนื่องจากไม่เคยมีการวางระบบมาก่อน และบางครั้งก็มีการทำงานที่ข้ามขั้นตอนจนเกิดความซ้ำซ้อน และความผิดพลาดบ่อยครั้ง

บทสรุป และข้อเสนอแนะ

จะพบว่าปัญหาที่สำคัญขององค์กรหรือร้านค้า นั่นคือคุณภาพการบริการที่ไร้ซึ่งประสิทธิภาพ และไม่สามารถสร้างความพึงพอใจให้เกิดขึ้นได้ ดังนั้นการศึกษาครั้งนี้กลยุทธ์จึงได้นำเสนอเกี่ยวกับกรายกระดับคุณภาพการบริการ เป็นแนวทางหลักในการพัฒนาเฉพาะส่วน เนื่องจากองค์กรมีข้อจำกัดในเรื่องของงบประมาณจากศึกษาการจัดการเชิงกลยุทธ์ในระดับบริษัท (Corporate Strategies) คือ ผู้วิจัยเลือกกลยุทธ์ กลยุทธ์ SO ผสมผสานกับ WO ซึ่งเรียกว่าการเร่งรีบกับตั้งรับปรับตัว โดยทั้ง 2 กลยุทธ์มีความสอดคล้องกันซึ่งองค์กรจะใช้ในการสร้างคุณภาพการบริการเนื่องจากองค์กรมีจุดแข็งคือ ผู้บริหารขององค์กรมีการบริหารงานแบบทฤษฎี Y ที่ให้พนักงานมีอำนาจการตัดสินใจ ได้แสดงความคิดเห็นและเสนอแนะสิ่งที่เป็นประโยชน์ต่อองค์กร ซึ่งจะสนับสนุนให้เกิดคุณภาพการบริการโดยผู้บริหารต้องเป็นผู้นำในการให้พนักงานเสนอความคิดเห็นของการที่องค์กรจะมุ่งสู่การเป็นเลิศด้านการบริการ เพราะ ณ ปัจจุบันจุดแข็งที่สำคัญขององค์กรคือการนำเสนอผลิตภัณฑ์ที่หลากหลายและเหมาะสมให้กับลูกค้า ซึ่งแนวทางนี้เป็นการแสดงให้เห็นถึงความมั่นใจให้กับลูกค้าว่าองค์กรจะให้บริการอย่างเป็นธรรมชาติ มีประสิทธิภาพและเห็นถึงประโยชน์ของลูกค้าเป็นสำคัญ การพัฒนากลยุทธ์การบริการมีประโยชน์ต่อองค์กรอย่างมากเพราะ ณ ปัจจุบันคู่แข่งที่พื้นที่ใกล้เคียงยังมีน้อย อีกทั้งคอมพิวเตอร์เป็นสินค้าที่ทดแทนได้ยาก ตลาดมีความต้องการเติบโตสูงขึ้นซึ่งการพัฒนาคุณภาพการบริการจะทำให้มีโอกาสเพิ่มส่วนแบ่งทางการตลาดที่สูงขึ้นนอกเหนือจากการสร้างความพึงพอใจให้ลูกค้าขององค์กร

ข้อเสนอแนะ

1. ควรนำประเด็นเรื่องของปัจจัยทางการตลาดที่ลูกค้าให้ความสำคัญในการพิจารณาเลือกซื้อ มาสร้างกลยุทธ์แผนการตลาดโดยจัดทำเป็นแผนการตลาดระยะสั้น กลาง และยาว เพื่อใช้วางกลยุทธ์ให้เกิดความต่อเนื่องและเป็นการต่อยอดการศึกษาในครั้งนี้
2. ควรศึกษาวิจัยหาประเด็นที่สำคัญที่ลูกค้าให้ความสำคัญในการตัดสินใจซื้อและใช้บริการ นอกเหนือจากประเด็นด้านการตลาดบริการ 7P's เช่น จากการวิจัย

บรรณานุกรม

ภาษาไทย

- กันตยา เพิ่มผล. 2541. การพัฒนาประสิทธิภาพการทำงาน. กรุงเทพฯ ฯ : สถาบันราชภัฏสวนดุสิต.
- จุมพล จงสถิตไพบูลย์. 2550. ปัจจัยส่วนประสมทางการตลาดที่มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจซื้อคอมพิวเตอร์ส่วนบุคคลของผู้บริโภคในเขตดินแดน กรุงเทพมหานคร. วิทยานิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- 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 ฉันทวัฒน์กุล. 2548. ความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจในการทำงานกับผลการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัท นาคาชิมา รับเบอร์ (ประเทศไทย) จำกัด. วิทยานิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์.
- พงษ์จันทร์ ภูษาพานิชย์. 2547. จิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์การ. คณะมนุษยศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.
- พรนิมิต คันเต็ง. 2550. ปัจจัยการตัดสินใจซื้อคอมพิวเตอร์ของผู้บริโภคในอำเภอเมือง จังหวัดพังงา. วิทยานิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์.

รังสรรค์ ประเสริฐศรี. 2548. พฤติกรรมองค์การ : แบบทดสอบ&การประยุกต์ใช้ทฤษฎี
 พฤติกรรมองค์การ = Organizational behavior : test and organizational behavior
 (OB) application. (ฉบับปรับปรุงใหม่). กรุงเทพฯ ฯ : Diamond in business world.
 วิชิต อุ๋อัน. 2551. การจัดการเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management). พิมพ์ครั้งที่ 4. กรุงเทพฯ:
 พรินท์แอมมี่.

วิเชียร วิทญูดม. 2547. พฤติกรรมองค์การ. กรุงเทพฯ ฯ : ซีระฟิล์มและไซเท็กซ์.

วีระรัตน์ กิจเลิศไพโรจน์. 2547. การตลาดธุรกิจบริการ. กรุงเทพฯ ฯ : ซีเอ็ดยูเคชั่น.

สมพิศ การดำรง. 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 ฯ : ประกายพริก.

สุภาพ กันธิดา. 2550. แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานเทศบาลตำบลจังหวัดเชียงใหม่.
 วิทยานิพนธ์รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.

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

สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์. 2544. เอกสารคำสอน รายวิชาพฤติกรรมองค์การ : คณะครุศาสตร์
 สถาบันราชภัฏเชียงใหม่.

อำนวย แสงสว่าง. 2545. จิตวิทยาอุตสาหกรรม. กรุงเทพฯ ฯ : อักษราพิพัฒน์.

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