

กลยุทธ์การเพิ่มยอดขายและเพิ่มความสามารถทางการแข่งขันในอุตสาหกรรม
ผู้ให้บริการด้านกิจกรรมนันทนาการประเภทสโนว์บอร์ด ทัศนศึกษา เกษตรสโนว์บอร์ดคลับ



สารนิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร
ปริญญาการจัดการมหาบัณฑิต
วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล
พ.ศ. 2559

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยมหิดล

สารนิพนธ์

เรื่อง

กลยุทธ์การเพิ่มยอดขายและเพิ่มความสามารถทางการแข่งขันในอุตสาหกรรม
ผู้ให้บริการด้านกิจกรรมนันทนาการประเภทสนุกเกอร์ กรณีศึกษา เกษตรสนุกเกอร์คลับ

ได้รับการพิจารณาให้นับเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร

ปริญญาการจัดการมหาบัณฑิต

วันที่ 26 สิงหาคม 2559



.....
นายเชษฐวัฒน์ ทรงแสดงริฐ
ผู้วิจัย

.....
ภูมิพร ธรรมสถิตย์เดช,

D.B.A.

อาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์

.....
รองศาสตราจารย์ณัฐสิทธิ์ เกิดศรี,

Ph.D.

ประธานกรรมการสอบสารนิพนธ์

.....
รองศาสตราจารย์อรรณพ ต้นละมัย, Ph.D.

คณบดี

วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล

.....
พันธ์ณภัทร์ เสวตภาณุวงศ์,

Ph.D.

กรรมการสอบสารนิพนธ์

กิตติกรรมประกาศ

สารนิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลุล่วงได้ดีด้วยความกรุณาช่วยเหลืออย่างดียิ่งจากอาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์ ได้แก่ อาจารย์ ดร.ภูมิพร ธรรมสถิตย์เดช ซึ่งได้ให้ข้อคิดเห็นและเสนอแนะแนวทางที่เป็นประโยชน์ในการจัดทำสารนิพนธ์ และช่วยสร้างเสริมกระบวนการทางความคิดและให้คำปรึกษาต่อสารนิพนธ์ฉบับนี้ ขอขอบคุณกรรมการสอบสารนิพนธ์ ที่กรุณาช่วยเสนอแนะแนวทางที่เป็นประโยชน์เพื่อให้สารนิพนธ์ฉบับนี้สมบูรณ์มากยิ่งขึ้น รวมถึงคณาจารย์ของวิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดลทุกท่านที่ประสาทวิชาความรู้ และถ่ายทอดประสบการณ์ตลอดระยะเวลาที่ทำการศึกษาในสถาบันแห่งนี้ กำลังใจที่ดีและความช่วยเหลือสนับสนุนจากเพื่อนนักศึกษาปริญญาโทร่วมชั้นเรียน หลักสูตรสาขาการจัดการและกลยุทธ์รุ่น MS17C ทุกท่าน รวมไปถึงเพื่อนต่างหลักสูตรในรุ่นเดียวกัน

ขอกราบขอบพระคุณบิดา มารดา และครอบครัว ผู้ให้การสนับสนุน เป็นเบื้องหลังความสำเร็จทั้งหมดที่เกิดขึ้นในครั้งนี้ นอกจากนี้ขอขอบคุณนางสาวต้อย โพธิ์สาจันทร์ เจ้าของกิจการเกษตร สนุกเกอร์คลับ ที่ยินดีให้ผู้จัดทำศึกษารูจกิจที่กิจการกำลังประสบปัญหาอยู่มาเป็นกรณีศึกษาของสารนิพนธ์ฉบับนี้ ทั้งนี้หวังเป็นอย่างยิ่งว่า สารนิพนธ์ฉบับนี้จะเป็นประโยชน์ต่อผู้ที่สนใจและกำลังศึกษาเกี่ยวกับเรื่องนี้ในอนาคตบ้างไม่มากก็น้อย อนึ่ง หากมีข้อผิดพลาดประการใด ผู้จัดทำขอน้อมรับไว้และขออภัยมา ณ ที่นี้

เชษฐวัฒน์ก์ ทรงประเสริฐ

กลยุทธ์การเพิ่มยอดขายและเพิ่มความสามารถทางการแข่งขันในอุตสาหกรรมผู้ให้บริการด้านกิจกรรม
นันทนาการประเภทสเนกเกอร์

STRATEGY FOR INCREASE SALES REVENUE AND COMPETITIVE ADVANTAGE OF
ENTERTAINMENT SERVICES, CATEGORY SNOOKER

เชษฐวัฒน์ ทรงประเสริฐ 5750503

กจ.ม.

คณะกรรมการที่ปรึกษาสารนิพนธ์ : รองศาสตราจารย์ฉัฐสิทธิ์ เกิดศรี, Ph.D., พันธุ์ภัทร์ เสวตภาณุวงศ์,
Ph.D., ภูมิพร ธรรมสถิตย์เดช, D.B.A.,

บทคัดย่อ

การศึกษาวิจัยในครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อหาแนวทางการจัดการกลยุทธ์การเพิ่มยอดขายและ
เพิ่มความสามารถทางการแข่งขันให้กับกรณีศึกษาของกิจการ เกษตร สเนกเกอร์คลับ หนึ่งในผู้เล่นอุตสาหกรรม
ผู้ให้บริการด้านกิจกรรมนันทนาการประเภทสเนกเกอร์ ภายใต้แข่งขันภายในอุตสาหกรรมฯ ที่เพิ่มสูงขึ้น
อย่างต่อเนื่อง จากพฤติกรรมผู้บริโภคที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็วจนทำให้ความนิยมเล่นสเนกเกอร์ลดลง
อย่างต่อเนื่อง ดังนั้น ผู้เล่นในอุตสาหกรรมฯ ต้องเร่งสร้างขีดความสามารถในการแข่งขัน เพื่อให้สามารถ
อยู่รอดในอุตสาหกรรมฯต่อไปได้

กิจการ เกษตร สเนกเกอร์คลับ กำลังประสบปัญหายอดขายตกต่ำ แม้กิจการจะสามารถรักษา
กลุ่มลูกค้าเดิมให้เข้ามาใช้บริการได้อย่างต่อเนื่อง แต่กลับไม่สามารถดึงดูดและรักษากลุ่มลูกค้าใหม่ที่เป็น
กลุ่มเป้าหมายสำคัญและมีสัดส่วนการเข้าใช้บริการที่สูงกว่ากลุ่มลูกค้าเก่าเอาไว้ได้ เนื่องจากไม่มีการปรับปรุง
พัฒนาการบริการและสาธารณูปโภคต่างๆ รวมถึงความอ่อนแอด้านการโฆษณาประชาสัมพันธ์และการส่งเสริม
ด้านการขาย ทำให้ส่งผลโดยตรงต่อการดึงดูดความสนใจและอัตราการเข้าใช้บริการซ้ำของกลุ่มลูกค้าใหม่

โดยผลการวิจัยในครั้งนี้ ได้แสดงวิธีการใช้กลยุทธ์การเพิ่มยอดขายและเพิ่มความสามารถใน
การแข่งขันด้วยการปรับปรุงพัฒนาคุณภาพการให้บริการและสาธารณูปโภค รวมถึงการคิดค้นการบริการ
รูปแบบใหม่ที่ตรงกับความต้องการที่แท้จริงของกลุ่มลูกค้าใหม่

คำสำคัญ : กลยุทธ์การเพิ่มยอดขาย, กลยุทธ์การเพิ่มความสามารถทางการแข่งขัน, การพัฒนาคุณภาพ
การบริการ, การปรับปรุงการบริการและสาธารณูปโภค, การคิดค้นพัฒนาการบริการรูปแบบใหม่

สารบัญ

	หน้า
กิตติกรรมประกาศ	ข
บทคัดย่อ	ค
สารบัญตาราง	ช
สารบัญภาพ	ซ
บทที่ 1 บทนำ	1
1.1 ลักษณะอุตสาหกรรม	2
1.2 ความเป็นมาของธุรกิจ	3
1.3 รายละเอียดของปัญหา	7
บทที่ 2 การวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์	9
2.1 การวิเคราะห์ปัจจัยสภาพรวมภายนอก (PESTEL Analysis)	9
2.1.1 ปัจจัยด้านการเมือง	10
2.1.2 ปัจจัยด้านเศรษฐกิจ	10
2.1.3 ปัจจัยด้านสังคม	11
2.1.4 ปัจจัยด้านเทคโนโลยี	11
2.1.5 ปัจจัยด้านสิ่งแวดล้อม	11
2.1.6 ปัจจัยด้านกฎหมาย	11
2.2 การวิเคราะห์แรงผลักดัน 5 ประการที่มีผลต่ออุตสาหกรรม (5 Forces Model Analysis)	12
2.2.1 การคุกคามของผู้เล่นรายใหม่	13
2.2.2 การแข่งขันระหว่างธุรกิจที่มีอยู่ในอุตสาหกรรม	13
2.2.3 อำนาจการเจรจาต่อรองของผู้จำหน่ายวัตถุดิบ	14
2.2.4 อำนาจการเจรจาต่อรองของผู้ให้บริการ	14
2.2.5 การคุกคามของสินค้าทดแทน	14
2.3 การวิเคราะห์ปัจจัยภายใน (SWOT Analysis)	15
2.3.1 การวิเคราะห์จุดแข็ง	15
2.3.2 การวิเคราะห์จุดอ่อน	16

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
2.3.3 การวิเคราะห์โอกาส	16
2.3.4 การวิเคราะห์อุปสรรค	17
2.4 สรุปการวิเคราะห์ปัจจัยภายนอกและปัจจัยภายใน	17
บทที่ 3 การวิเคราะห์สาเหตุและความสัมพันธ์ของปัญหา	19
3.1 แผนภูมิวงรอบเหตุและผล (Casual Loop Diagram)	20
3.2 แผนภูมิแสดงวงเหตุผลของการดำเนินการให้บริการกิจกรรมนันทนาการประเภท สนุกเกอร์ของเกษตรสนุกเกอร์คลับ	22
3.2.1 ปัญหาการดึงลูกค้าใหม่เข้ามาใช้บริการ	23
3.2.2 ปัญหาการตอบสนองความต้องการของลูกค้า	24
บทที่ 4 การกำหนดกลยุทธ์และแนวทางการแก้ไขปัญหา	26
4.1 กลยุทธ์ระดับองค์กร (Corporate Strategy)	26
4.1.1 กลยุทธ์ที่มุ่งเน้นการเติบโต (Growth Strategy)	26
4.1.2 กลยุทธ์การคงตัว (Stabilization Strategy)	27
4.1.3 กลยุทธ์การหดตัว (Retrenchment Strategy)	27
4.2 กลยุทธ์ระดับธุรกิจ (Business strategy)	28
4.2.1 กลยุทธ์การเป็นผู้นำด้านต้นทุน (Cost Leadership Strategy)	28
4.2.2 กลยุทธ์การสร้างความแตกต่างของผลิตภัณฑ์ (Differentiation Strategy)	28
4.2.3 กลยุทธ์ที่มุ่งเน้นการตอบสนองตลาดเฉพาะส่วน (Focus Strategy)	29
4.3 กลยุทธ์ระดับปฏิบัติการ (Functional Strategy)	29
4.4 การกำหนดกลยุทธ์และแนวทางการแก้ไขปัญหาของเกษตรสนุกเกอร์คลับ	29
4.4.1 การกำหนดกลยุทธ์ระดับองค์กร	29
4.4.2 การกำหนดกลยุทธ์ระดับธุรกิจ	30
4.4.3 การกำหนดกลยุทธ์ระดับปฏิบัติการ	30
4.5 สรุปการกำหนดกลยุทธ์	33
บทที่ 5 การนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติ	34
5.1 ภาพรวมโครงการ (Project Overview)	35

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
5.2 ขอบเขตของโครงการ (Project Scope)	35
5.2.1 คำอธิบายเกี่ยวกับโครงการ (Project Objective Statement)	35
5.2.2 สิ่งที่เป็นต้องใ้สำหรับโครงการ (Project Requirement)	35
5.2.3 กิจกรรมหลัก (Key Activities) และตัวชี้วัดความสำเร็จของ แต่ละกิจกรรม (Key Activities KPIs)	36
5.2.4 ระยะเวลาการดำเนินงานของโครงการ (Project Schedule)	37
5.3 การกำหนดแผนปฏิบัติการ (Action Plan)	38
5.4 การกำหนดความสำเร็จของโครงการ (Project KPIs)	39
5.5 การจัดการความเสี่ยงของโครงการ (Project Risk Management)	40
5.5.1 การระบุความเสี่ยงของโครงการ (Project Risk Identification)	41
5.5.2 การวิเคราะห์และประเมินความเสี่ยงของโครงการ (Project Risk Assessment)	42
5.6 บทสรุปการนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติ	45
บรรณานุกรม	47
ประวัติผู้วิจัย	48

สารบัญตาราง

ตาราง	หน้า
1.1 แสดงเวลาที่ใช้โดยเฉลี่ยต่อวันของประชากรอายุ 6 ปีขึ้นไป (ชั่วโมงต่อวัน) จำแนกตามกิจกรรมหลัก และกลุ่มอายุ ที่วราษอาณาจักร พ.ศ.2557	1
1.2 แสดงจำนวนประชากรอายุ 6 ปีขึ้นไปที่เล่นกีฬาสนุกเกอร์-บิลเลียด จำแนกตามหมวดอายุ เขตการปกครองและภาค พ.ศ. 2545	2
1.3 แสดงเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นหรือส่งผลกระทบต่อโต๊ะสนุกเกอร์เกชตร ในแต่ละช่วงเวลา	3
2.1 แสดงผลสรุปการวิเคราะห์ PESTEL Analysis ของธุรกิจให้บริการเล่นสนุกเกอร์	12
2.2 แสดงผลสรุปการวิเคราะห์แรงผลักดัน5ประการที่มีผลต่ออุตสาหกรรมของธุรกิจให้บริการ เล่นสนุกเกอร์	15
4.1 แสดง Customer Journey Map ซึ่งประกอบด้วยส่วนข้อมูลพฤติกรรมการใช้บริการของกลุ่มลูกค้าใหม่ ข้อมูลความต้องการของกลุ่มลูกค้าใหม่ และข้อมูลสิ่งที่กิจการจำเป็นต้องพัฒนาและปรับปรุง	31
5.1 แสดงรายการงานหลักและผู้ประสานงานหลักของโครงการพัฒนาคุณภาพการบริการ	36
5.2 แสดงตารางดัชนีชี้วัดความสำเร็จและผลที่คาดว่าจะได้รับจากการดำเนินโครงการ	39
5.3 แสดงการวิเคราะห์และประเมินความเสี่ยงของโครงการ	42

สารบัญภาพ

ภาพ	หน้า
1.1 แสดงรายได้อัตราส่วนรายได้ต่อเดือนจากกลุ่มลูกค้า	5
1.2 แสดงจำนวนโต๊ะที่ได้เปิดให้บริการในแต่ละช่วงเวลาโดยเฉลี่ยในแต่ละสัปดาห์	6
1.3 แสดงช่วงเวลาที่กลุ่มลูกค้าใหม่นิยมนิยมใช้บริการ	6
1.4 แสดงการเปรียบเทียบระหว่างรายได้ต่อเดือนกับค่าใช้จ่ายคงที่เฉลี่ยต่อเดือน ตั้งแต่ปี พ.ศ.2554 – ปัจจุบัน	7
1.5 แสดงการเปรียบเทียบสัดส่วนปริมาณการใช้บริการระหว่างกลุ่มลูกค้าใหม่ กับกลุ่มลูกค้าเดิมในรอบปีตั้งแต่ปี พ.ศ.2554 – ปัจจุบัน	8
3.1 แสดงตัวอย่างแผนภูมิวงรอบเหตุและผลของจำนวนประชากร	20
3.2 แสดงรูปแบบการเปลี่ยนแปลงของข้อมูลตามเวลา	21
3.3 แสดงวงเหตุผลของการดำเนินการให้บริการกิจกรรมนันทนาการประเภทสนุกเกอร์ ของเกษตรสนุกเกอร์คลับ	22
3.4 แสดงวงรอบการดำเนินการด้านการดึงดูดกลุ่มลูกค้าใหม่	23
3.5 แสดงวงรอบการดำเนินการด้านการให้บริการเพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้า	24
5.1 แสดงแผนปฏิบัติการ (Action Plan) ของเกษตรสนุกเกอร์คลับ	38
5.2 แสดงการประเมินความเสี่ยงของโครงการพัฒนาคุณภาพการบริการโดยใช้ ตารางประเมิน ความเสี่ยง (Risk Assessment Matrix)	44

บทที่ 1

บทนำ

ธุรกิจการให้บริการเล่นสนุกเกอร์จัดอยู่ในกลุ่มธุรกิจด้านความบันเทิงในลักษณะของการให้บริการด้านกีฬาและนันทนาการ โดยค่านันทนาการหมายถึงกิจกรรมที่สมัครใจทำในยามว่าง เพื่อให้เกิดความเพลิดเพลินผ่อนคลายความตึงเครียดทั้งร่างกายและจิตใจ โดยปัจจุบันคนไทยใช้เวลาไปกับกิจกรรมงานอดิเรกและกิจกรรมยามว่างอื่นๆ เฉลี่ย 2.2 ชั่วโมงต่อวันหรือคิดเป็นราว 9% ต่อวัน ส่วนการใช้เวลากับการมีส่วนร่วมในกีฬาในร่มและกลางแจ้งเฉลี่ย 1.3 ชั่วโมงต่อวันหรือคิดเป็นราว 5% ต่อวัน

ตารางที่ 1.1 แสดงเวลาที่ใช้โดยเฉลี่ยต่อวันของประชากรอายุ 6 ปีขึ้นไป (ชั่วโมงต่อวัน) จำแนกตามกิจกรรมหลัก และกลุ่มอายุ ทิวาราชาอาณาจักร พ.ศ.2557

หน่วยเป็นพัน : In thousands

กิจกรรมหลัก	รวม	หมวดอายุ (ปี)											
		6-9	10-14	15-19	20-24	25-29	30-34	35-39	40-44	45-49	50-54	55-59	60 ปีขึ้นไป
งานอดิเรก การเล่นเกมส์ และกิจกรรมยามว่างอื่นๆ	22	2.3	2.2	2.2	2.1	2.1	1.7	2.1	1.8	1.8	1.7	2.0	2.0
การมีส่วนร่วมในกีฬาในร่มและกลางแจ้ง และหลักสูตรที่เกี่ยวข้อง	1.3	1.5	1.5	1.7	1.6	1.6	1.5	1.4	1.2	1.2	1.2	1.0	1.0

ที่มา: สำนักงานสถิติแห่งชาติ

จากข้อมูลในปีพ.ศ.2545 พบว่ามีผู้นิยมเล่นสนุกเกอร์ทั่วประเทศจำนวน 121,000 คน โดยอยู่ในเขตกรุงเทพมหานคร 44,000 คน โดยในขณะนั้นความนิยมในกีฬาสนุกเกอร์กำลังเริ่มต้นเข้าสู่ช่วงขาลงเนื่องจากหลังจากช่วงปีพ.ศ.2537-2540 ที่ความนิยมสนุกเกอร์ในประเทศไทยขึ้นสู่จุดสูงสุดผู้คนหันมาสนใจเล่นสนุกเกอร์กันเป็นจำนวนมาก เพราะมีนักกีฬาสนุกเกอร์ชาวไทยขึ้นไปอยู่ในมือวางอันดับ 1-16 ของโลกโดยขึ้นสูงสุดถึงมือวางอันดับ 3 ของโลก ความนิยมเล่นสนุกเกอร์ก็ลดลงเรื่อยๆ เพราะผู้คนที่หันมาสนใจเล่นสนุกเกอร์ตามกระแสในช่วงนั้นเลิกให้ความสนใจไปเป็นจำนวนมากคงเหลืออยู่แต่ผู้ที่ชอบและสนใจที่แท้จริงจำนวนหนึ่ง ประกอบกับการถือกำเนิดขึ้นของ

ธุรกิจอินเทอร์เน็ตเฝ้าเวลาในช่วง 10 ปีที่ผ่านมาที่เป็นกิจกรรมนันทนาการทางเลือกใหม่ที่เป็นที่นิยม เป็นอย่างสูงของกลุ่มคนอายุ 12-25 ปี ปิดโอกาสที่กลุ่มคนรุ่นใหม่จะหันมาสนใจสนุกเกอร์เพิ่มขึ้น รวมถึงค่านิยมการใช้เวลากับกิจกรรมนันทนาการด้านกีฬาในปัจจุบันที่นิยมเล่นกีฬากันมากขึ้นแต่เป็นชนิดกีฬาที่เป็นการส่งเสริมสมรรถภาพทางร่างกายอย่างแท้จริงเช่น ฟุตบอล วิ่ง แบดมินตัน เป็นต้น และปัจจัยด้านภาพลักษณ์ของสนุกเกอร์ที่เป็นกีฬาที่ถูกระบุอยู่ในประเภทหนึ่งของการพนัน โดยถูกจัดอยู่ในพระราชบัญญัติการพนันประเภท ข. ตั้งแต่ปีพ.ศ.2478 ทั้งหมดล้วนเป็นปัจจัยที่ทำให้ความนิยมเล่นสนุกเกอร์ลดลงอย่างต่อเนื่อง โดยในปัจจุบันจำนวนผู้นิยมเล่นสนุกเกอร์อยู่ในสภาวะทรงตัวโดยมีแนวโน้มค่อยๆ ลดลงอย่างช้าๆ เนื่องจากคนรุ่นใหม่หันมาสนใจสนุกเกอร์มีจำนวนน้อยมาก แต่ในขณะเดียวกันคนที่นิยมเล่นสนุกเกอร์ในปัจจุบันคือคนที่สนใจและชอบจริงๆ จึงมีโอกาสน้อยที่จะเลิกเล่นและหันไปทำกิจกรรมนันทนาการประเภทอื่นเช่นกัน โดยผู้ที่เลิกสนใจส่วนใหญ่มาจากปัญหาด้านสุขภาพร่างกายที่ไม่เอื้ออำนวยและปัจจัยด้านเวลา

ตารางที่ 1.2 แสดงจำนวนประชากรอายุ 6 ปีขึ้นไปที่เล่นกีฬาสนุกเกอร์-บิลเลียด จำแนกตามหมวดอายุ เขตการปกครองและภาค พ.ศ. 2545

หน่วยเป็นพัน : In thousands

ประเภทกีฬาที่เล่น เขตการปกครองและภาค	รวม	หมวดอายุ (ปี)									
		6-11	12-14	15-19	20-24	25-29	30-34	35-39	40-49	50-59	60 ปีขึ้นไป
สนุกเกอร์-บิลเลียด	12.1	-	0.1	0.8	1.6	4.0	1.5	0.3	2.7	0.9	0.1
กรุงเทพมหานคร	2,348.1	470.5	294.6	435.3	290.6	184.6	134.2	114.8	187.3	112.7	123.5
สนุกเกอร์-บิลเลียด	4.4	-	-	0.6	-	1.4	0.6	-	1.3	0.6	-

ที่มา: สำนักงานสถิติแห่งชาติ

1.1 ลักษณะอุตสาหกรรม

การประกอบธุรกิจนี้จำเป็นต้องมีใบอนุญาตจัดตั้งสมาคมบิลเลียด-สนุกเกอร์ที่ออกโดยกระทรวงมหาดไทยก่อนปี 2535 ซึ่งธุรกิจนี้เคยทำรายได้เป็นจำนวนมากในช่วงปีพ.ศ. 2537-2542 ที่ความนิยมสนุกเกอร์ในประเทศไทยขึ้นสู่จุดสูง จำนวนร้านที่ให้บริการไม่เพียงพอต่อความต้องการของผู้ที่ต้องการเล่น จึงดึงดูดให้ผู้ประกอบการหันมาลงทุนในธุรกิจนี้กันเป็นจำนวนมาก แต่ในช่วง 15 ปีที่ผ่านมาจนถึงปัจจุบันธุรกิจกำลังในช่วงขาลงเนื่องจากความนิยมในสนุกเกอร์ลดลงอย่างต่อเนื่อง ประกอบกับความนิยมในกิจกรรมนันทนาการทางเลือกประเภทอื่นๆ จนจำนวนผู้ต้องการเล่นมีน้อยกว่า

จำนวนผู้ให้บริการเป็นอย่างมาก ผู้ประกอบการจำนวนมากประสบปัญหาขาดรายได้อย่างต่อเนื่องจนแบกรับค่าใช้จ่ายไม่ไหวและต้องปิดกิจการไปในที่สุด โดยในปัจจุบันเหลือผู้ให้บริการอยู่ไม่มากนักที่แข่งขันกันเพื่อดึงดูดผู้ต้องการเล่นที่เหลือนอยู่โดยการอำนวยความสะดวกสบายและความเป็นส่วนตัว รวมถึงคุณภาพของอุปกรณ์ที่ใช้เล่นเป็นสำคัญ

1.2 ความเป็นมาของธุรกิจ

เกษตรสนุกเกอร์คลับ หรือที่รู้จักกันทั่วไปในชื่อ โต๊ะสนุกเกอร์เกษตร ประกอบกิจการให้บริการเล่นสนุกเกอร์พร้อมอาหารประเภทขนมขบเคี้ยวและเครื่องดื่มสำเร็จรูปรวมถึงเครื่องดื่มตั้งอยู่เลขที่ 19/17 แขวงลาดยาว เขตบางเขน กรุงเทพมหานคร บริเวณถนนงามวงศ์วานฝั่งตรงข้ามมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ (บางเขน) บนพื้นที่ตั้งแต่ชั้น 2 ถึงชั้น 4 ของตึกแถว 5 ชั้น มีจุดมุ่งหมายในการแสวงหาผลกำไรสูงสุดจากการให้บริการและต้องการรักษานักลูกค้าที่มีอยู่เดิมควบคู่ไปกับการดึงดูดลูกค้ากลุ่มใหม่ๆ โดยในปัจจุบันจัดเป็นธุรกิจให้บริการเล่นสนุกเกอร์ขนาดเล็กเนื่องจากเปิดให้บริการเพียง 4 โต๊ะในบริเวณชั้น 2 ของอาคาร เปิดให้บริการเวลา 11.00 น. และปิดรับลูกค้าเวลา 01.00 น. มีผู้ดูแล 2 คน ซึ่งเป็นเจ้าของกิจการเองสลับกันดูแลในช่วงกลางวันและกลางคืน ไม่มีการจ้างลูกจ้าง สิ่งปลูกสร้างและสาธารณูปโภคในตัวอาคารส่วนใหญ่ยังใช้ของเดิมตั้งแต่เริ่มกิจการในปี พ.ศ.2520 มีสภาพเก่าและชำรุดทรุดโทรมพอสมควรซึ่งได้มีการซ่อมแซมอยู่บ้างเพื่อให้พอใช้งานต่อได้แต่ก็ไม่ได้อยู่ในสภาพที่ดีพอ ส่วนอุปกรณ์ที่ใช้ในการเล่นสนุกเกอร์มีการปรับเปลี่ยนและดูแลซ่อมบำรุงอย่างสม่ำเสมอทำให้อยู่ในสภาพดี โดยกิจการมีรายได้ในช่วงเวลากลางคืนมากกว่ากลางวัน และมีรายได้ในช่วงวันศุกร์ เสาร์ และอาทิตย์มากกว่าวันธรรมดา

ตารางที่ 1.3 แสดงเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นหรือส่งผลกระทบต่อโต๊ะสนุกเกอร์เกษตร ในแต่ละช่วงเวลา

ปีพ.ศ.	เหตุการณ์	จำนวนโต๊ะ	ค่าบริการ (ต่อ ชม.)	ค่าเช่า (ต่อเดือน)
2520	เปิดบริการครั้งแรกโดยจดทะเบียนในชื่อสมาคมพิทักษ์สันติกรรมและสมาคมแลมเบิร์ตต้าแห่งประเทศไทย โดยเจ้าของกิจการเป็นเจ้าของอาคารและเป็นผู้ดูแลธุรกิจด้วยตนเอง	12	20 บาท	-
2537- 2540	ความนิยมกีฬาสนุกเกอร์ในประเทศไทยขึ้นสู่จุดสูงสุด	12	40 บาท	-

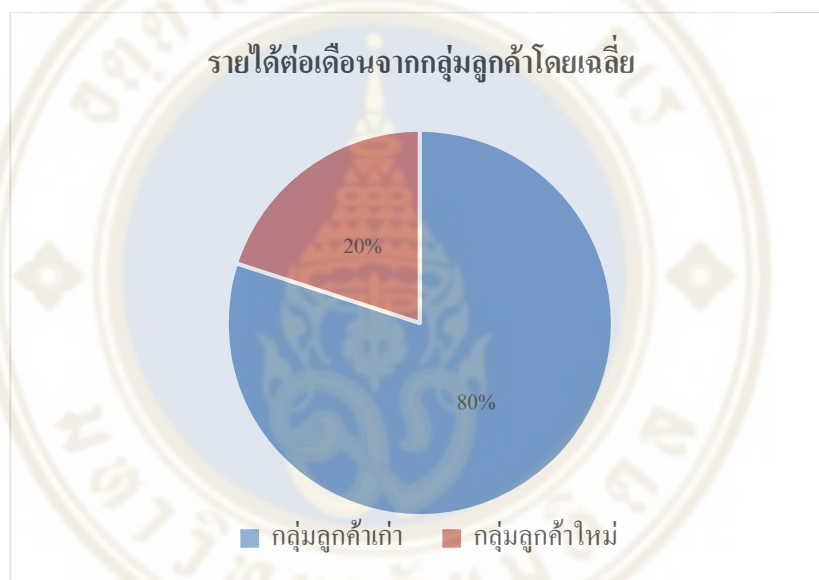
ตารางที่ 1.3 แสดงเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นหรือส่งผลกระทบต่อ โຕ้ะสนุกเกอร์เกษตร ในแต่ละช่วงเวลา (ต่อ)

ปีพ.ศ.	เหตุการณ์	จำนวนโຕ้ะ	ค่าบริการ (ต่อ ช.ม.)	ค่าเช่า (ต่อเดือน)
2542	เจ้าของกิจการให้ลูกน้องคนสนิทเช่าดำเนินกิจการต่อ	12	40 บาท	25,000 บาท
2543	การเข้ามามีอิทธิพลของร้านอินเทอร์เน็ตคาเฟ่ในการเลือกกิจกรรมนันทนาการ	12	40 บาท	25,000 บาท
2543	ปรับลดขนาดธุรกิจ (ครั้งที่1) ปรับลดราคาค่าเช่า (ครั้งที่1)	8	40 บาท	23,000 บาท
2550	เปลี่ยนผู้เช่าดำเนินกิจการ โดยเป็นลูกน้องเก่าของเจ้าของกิจการเดิมและเป็นญาติของผู้เช่าคนเดิม	8	60 บาท	23,000 บาท
2551	ปรับลดขนาดธุรกิจ (ครั้งที่2) ปรับลดราคาค่าเช่า (ครั้งที่2)	4	60 บาท	22,000 บาท
2559	ปัจจุบัน	4	80 บาท	22,000 บาท
2560	เตรียมปรับลดราคาค่าเช่า (หากต่อสัญญาเช่า)	4	80 บาท	20,000 บาท

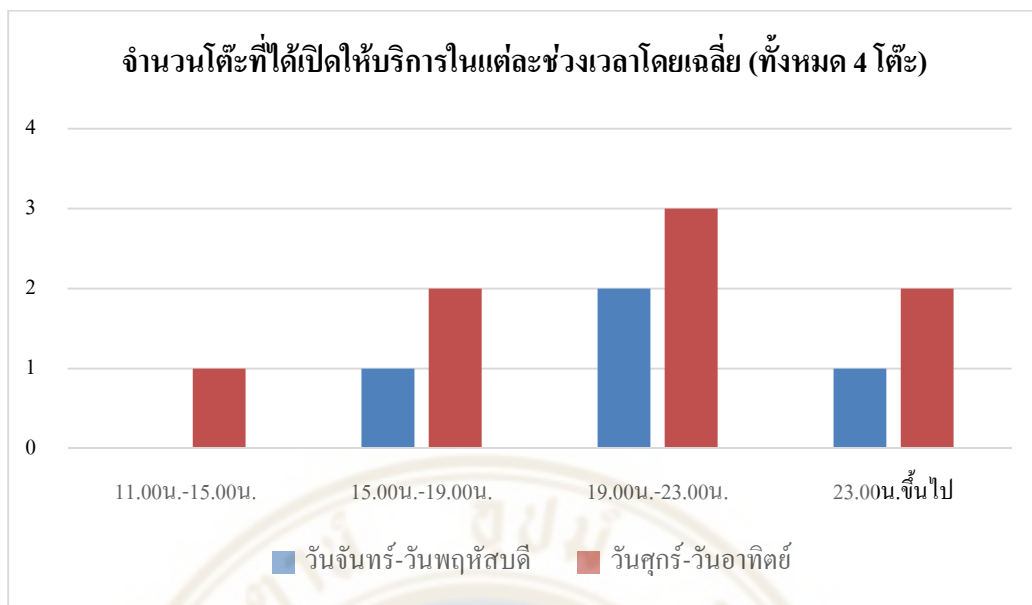
กลยุทธ์ต่อกลุ่มเป้าหมายของกิจการคือการรักษากลุ่มลูกค้าเดิมให้คงอยู่และดึงดูดกลุ่มลูกค้าใหม่ โดยกลุ่มลูกค้าเดิมหรือกลุ่มลูกค้าประจำคือกลุ่มที่ใช้บริการที่นี้เป็นประจำมาเป็นเวลานานกว่า 2 ปีขึ้นไป ถือเป็นกลุ่มลูกค้าที่ทำรายได้หลักให้กับกิจการในปัจจุบัน ซึ่งกลุ่มนี้เป็นกลุ่มที่มีความจงรักภักดีสูงมีความเป็นไปได้น้อยมากที่จะเลิกใช้บริการที่นี้แล้วเปลี่ยนไปใช้บริการที่อื่นแทน เนื่องจากพึงพอใจในบรรยากาศที่ได้เล่นหรือได้พบปะพูดคุยด้วยกันกับกลุ่มคนที่รู้จักและสนิทสนมกันดี ปัจจัยที่จะทำให้ลูกค้ากลุ่มเดิมเลิกใช้บริการคือปัญหาด้านสุขภาพร่างกาย การย้ายถิ่นฐาน และการเปลี่ยนสถานภาพ เช่น เปลี่ยนจากนักศึกษาเป็นพนักงานประจำหรือเปลี่ยนจากโสดเป็นแต่งงาน กลุ่มนี้มีพฤติกรรมการใช้บริการต่อครั้งเป็นเวลานานมากกว่า 2 ช.ม. ขึ้นไป มาใช้บริการมากกว่า 4 วันต่อสัปดาห์ ในช่วงเวลาดังแต่ช่วง 16.00 น.เป็นต้นไปในวันธรรมดาและตั้งแต่ช่วง 13.00 น.เป็นต้นไปในวันหยุด เพราะทั้งหมดมีอายุตั้ง 25 ขึ้นไป และส่วนใหญ่ทำงานประจำ ขณะที่กลุ่มลูกค้าใหม่ที่สนใจเป็นพิเศษคือกลุ่มนิสิตนักศึกษาเนื่องจากสถานที่ตั้งเอื้ออำนวย โดยกลุ่มนี้มีพฤติกรรมใช้บริการ

ต่อครั้งไม่เกิน 2-3 ชม. มาใช้บริการไม่ก็ครั้งก็ไม่กลับมาใช้บริการอีกหรือทิ้งระยะเวลามากกว่า 1-3 สัปดาห์ หรือมากกว่าหลายเดือนกว่าจะกลับมาใช้บริการอีกครั้ง ช่วงเวลาในการใช้บริการไม่แน่นอนขึ้นแต่ก็มักเกี่ยวกับตารางเวลาของมหาวิทยาลัย เช่น ลูกค้ายกกลุ่มนี้มักมาใช้บริการในช่วงเปิดเทอมมากกว่าปิดเทอมหรือในช่วงสอบน้อยกว่าช่วงที่ไม่ได้สอบ

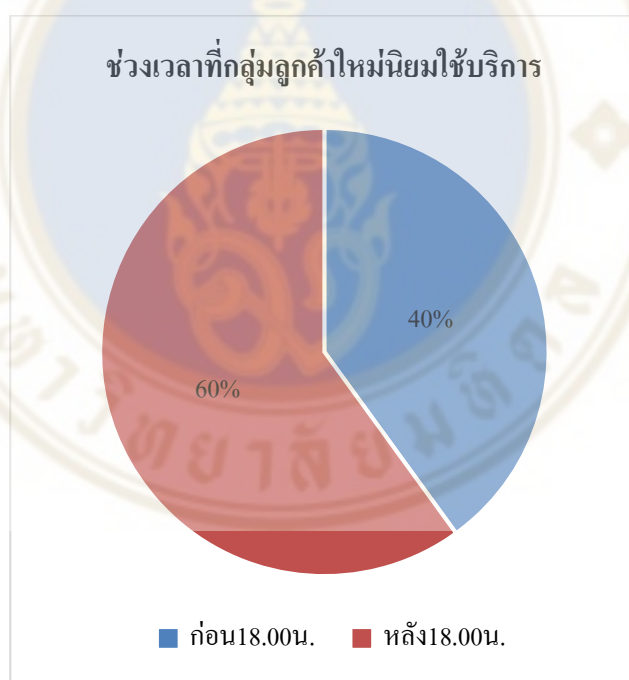
ทั้งนี้ในปัจจุบันรายได้ต่อเดือนของกิจการลดลงอย่างต่อเนื่องจนมาอยู่ในระดับที่ไม่สามารถครอบคลุมค่าใช้จ่ายคงที่ในแต่ละเดือนได้ โดยค่าใช้จ่ายคงที่ต่อเดือนแบ่งออกเป็นค่าเช่าอาคารเดือนละ 22,000 บาท ค่าไฟฟ้าเฉลี่ยเดือนละ 13,000 บาท ค่าน้ำประปาเฉลี่ยเดือนละ 500 บาท และค่าใช้จ่ายสำหรับเจ้าหน้าที่ตำรวจเดือนละ 4,000 บาท ซึ่งหากยังไม่มีการปรับเปลี่ยนวิธีการหรือรายละเอียดต่างๆ การดำเนินธุรกิจก็มีความเป็นไปได้สูงที่จะต้องปิดกิจการในระยะเวลาอันใกล้



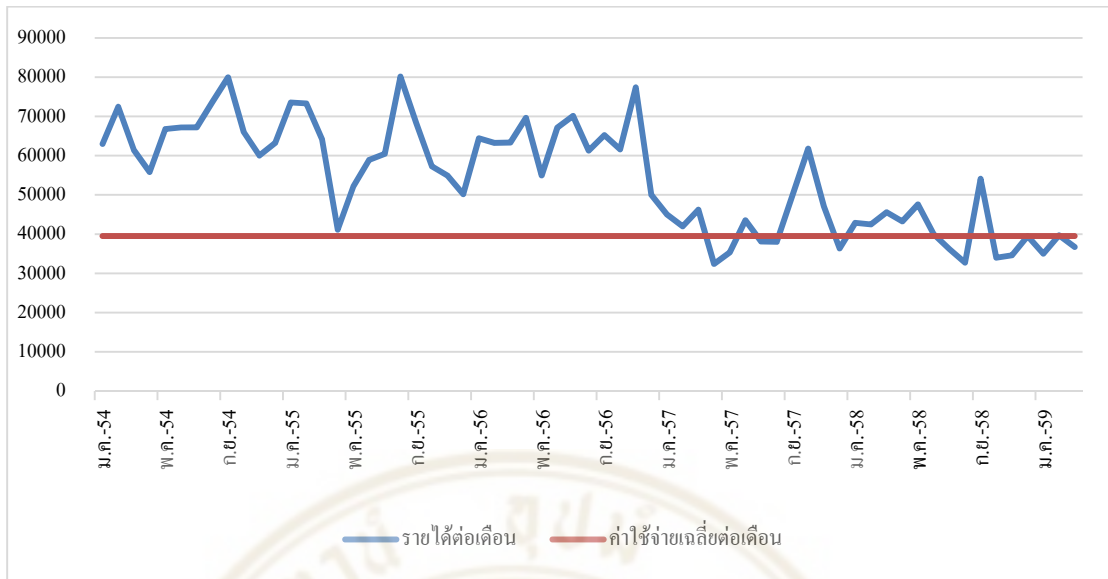
ภาพที่ 1.1 แสดงรายได้อัตราส่วนรายได้ต่อเดือนจากกลุ่มลูกค้า



ภาพที่ 1.2 แสดงจำนวน โต๊ะที่ได้เปิดให้บริการในแต่ละช่วงเวลาโดยเฉลี่ยในแต่ละสัปดาห์



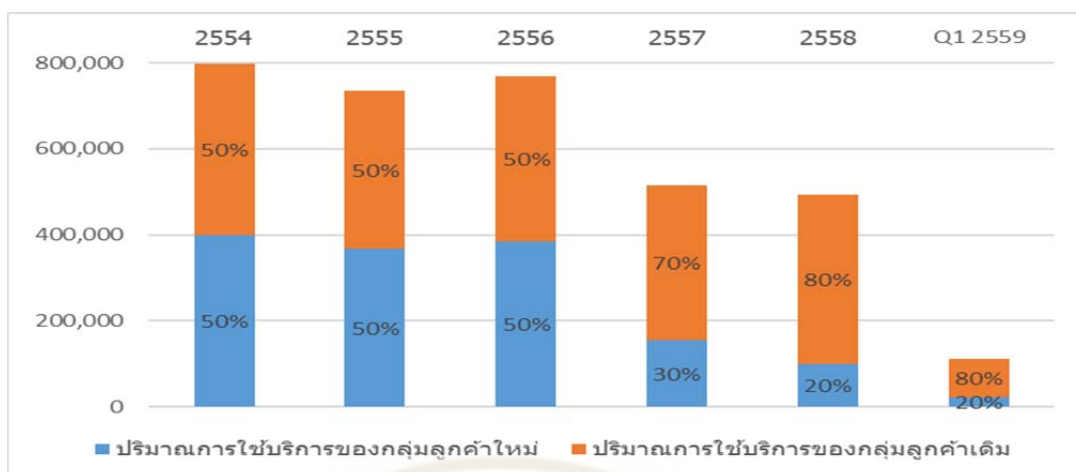
ภาพที่ 1.3 แสดงช่วงเวลาที่กลุ่มลูกค้าใหม่นิยมใช้บริการ



ภาพที่ 1.4 แสดงการเปรียบเทียบระหว่างรายได้ต่อเดือนกับค่าใช้จ่ายคงที่เฉลี่ยต่อเดือนตั้งแต่ปี พ.ศ.2554 – ปัจจุบัน

1.3 รายละเอียดของปัญหา

ขณะนี้กิจการกำลังประสบกับภาวะรายได้ลดลงอย่างต่อเนื่องจนเริ่มไม่สามารถครอบคลุมค่าใช้จ่ายคงที่ได้ในระยะหลังนี้ซึ่งทำให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องที่จะต้องตัดสินใจปิดกิจการเมื่อหมดสัญญาเช่าในสิ้นปี พ.ศ. 2559 นี้ สาเหตุเกิดจากปริมาณการเข้าใช้บริการที่ลดลงอย่างต่อเนื่อง โดยเมื่อสำรวจจากปริมาณการให้บริการของกลุ่มลูกค้าในช่วง 5 ปี ที่ผ่านมาพบว่า ปริมาณการใช้งานของกลุ่มลูกค้าเก่าหรือลูกค้าประจำไม่ได้ลดลงมากนักและพฤติกรรมการให้บริการยังคงเดิม แม้เมื่อมีคนในกลุ่มนี้เลิกใช้บริการไปก็จะมีคนที่เคยเป็นกลุ่มลูกค้าใหม่บางคนเข้ามาใช้บริการบ่อยครั้งจนกลายเป็นลูกค้าประจำก้าวขึ้นมาทดแทนอยู่เสมอ แต่เป็นเพราะปริมาณการให้บริการของกลุ่มลูกค้าใหม่ที่ลดลงอย่างต่อเนื่องจนเหลือสัดส่วนการทำรายได้ให้กิจการอยู่เพียง 20% ของรายได้รวม ซึ่งปริมาณการให้บริการที่น้อยลงของกลุ่มลูกค้าใหม่นี้ยังลดโอกาสการเพิ่มขึ้นหรือทดแทนฐานกลุ่มลูกค้าเก่าที่มีอยู่และเสียไปอีกด้วย



ภาพที่ 1.5 แสดงการเปรียบเทียบสัดส่วนปริมาณการใช้บริการระหว่างกลุ่มลูกค้าใหม่กับกลุ่มลูกค้าเดิมในรอบปีตั้งแต่ปี พ.ศ.2554 – ปัจจุบัน

ดังนั้นสาเหตุที่แท้จริงของปัญหาคือการไม่สามารถสร้างกลุ่มลูกค้าใหม่ให้เกิดขึ้นได้ อันเกิดมาจากการไม่ปรับตัวรับมือกับสภาพแวดล้อมภายนอกในด้านปริมาณและความต้องการของลูกค้ากลุ่มใหม่ที่เปลี่ยนแปลงไปด้วยการขาดความรู้และความเข้าใจถึงผลกระทบที่จะเกิดขึ้นเมื่อเกิดการเปลี่ยนแปลงเหล่านั้น ทำให้การปรับปรุงเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมภายในรวมถึงการพัฒนารูปแบบการบริการใหม่ๆ เพื่อตอบรับการเปลี่ยนแปลงจึงไม่เกิดขึ้น ทุกอย่างยังคงสภาพเดิมตั้งแต่วันที่ก่อตั้งกิจการยกเว้นอุปกรณ์การเล่นสนุกเกอร์เท่านั้นที่มีการดูแลรักษาและซ่อมแซมให้อยู่ในสภาพพร้อมใช้งานอยู่เสมอ กล่าวคือ สภาพแวดล้อมภายในทั้งผนัง เพดาน พื้น อยู่ในสภาพที่เก่าชำรุดและทรุดโทรมและห้องน้ำที่อยู่ในสภาพที่ไม่ค่อยถูกสุขลักษณะ การจัดวางตำแหน่งโต๊ะสนุกเกอร์ที่ติดกันเกินไปจนทำให้ผู้ใช้บริการรู้สึกอึดอัด อุปกรณ์อื่น ๆ เช่น โต๊ะ เก้าอี้ หรือเครื่องปรับอากาศที่อยู่ในสภาพแคบพอจะใช้งานได้ อีกประการหนึ่งคือบริการที่ไม่มีประสิทธิภาพเนื่องจากมีผู้ดูแลเพียงคนเดียวทำหน้าที่ดูแลทุกอย่างในแต่ละช่วงเวลาตั้งแต่การดูแลลูกค้า ขายสินค้า คิดค่าบริการ ดูแลรักษาอุปกรณ์ต่างๆ ไปจนถึงการทำความสะดวก ซึ่งทำให้เกิดข้อจำกัดในการพัฒนา รูปแบบการบริการให้หลากหลายเพื่อตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้าอีกด้วย

บทที่ 2

การวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์

ธุรกิจการให้บริการเล่นสนุกเกอร์กำลังอยู่ในช่วงขาลงจากความนิยมกีฬาสนุกเกอร์ที่ลดลงในปัจจุบัน แม้จะเหลือผู้ประกอบการนี้อยู่ไม่มากแต่อัตราการแข่งขันที่แม้จะไม่มากแต่ก็ไม่ได้ลดน้อยลงไป เนื่องจากจำนวนผู้ใช้บริการที่ลดลงทำให้เป้าหมายในการสร้างผลกำไรยากลำบากมากยิ่งขึ้น จากผลกระทบนี้ทำให้กิจการขนาดเล็กอย่าง เกษตรสนุกเกอร์ ต้องเปลี่ยนเป้าหมายเป็นการเอาตัวรอด และรักษาความเป็นอยู่ของกิจการเอาไว้ให้ได้ ดังนั้นเพื่อการวางแผนกลยุทธ์ที่จะนำไปสู่เป้าหมายนั้น จึงจำเป็นต้องใช้เครื่องมือวิเคราะห์เชิงธุรกิจในรูปแบบต่างๆ โดยเริ่มจากการวิเคราะห์ปัจจัยภาพรวมภายนอก และปัจจัยภาพรวมอุตสาหกรรมแล้วจึงมาวิเคราะห์ปัจจัยภายใน เพื่อมาช่วยทำให้เข้าใจปัญหาที่เกิดขึ้นได้ชัดเจนยิ่งขึ้นและนำไปสู่การตัดสินใจที่เหมาะสมต่อไป

2.1 การวิเคราะห์ปัจจัยภาพรวมภายนอก (PESTEL Analysis)

การวิเคราะห์ปัจจัยภาพรวมภายนอก (PESTEL Analysis) มีทั้งหมด 6 ด้าน ซึ่งสถานะที่เป็นอยู่หรือการเปลี่ยนแปลงของปัจจัยที่ไม่สามารถควบคุมได้เหล่านี้จะส่งผลกระทบต่อสถานะอุตสาหกรรมหรือสถานะตลาดโดยรวมและเชื่อมโยงไปถึงความเป็นอยู่ทางธุรกิจโดยตรง โดยปัจจัยภายนอกทั้ง 6 ด้าน เหล่านี้ประกอบด้วย

- ปัจจัยด้านการเมือง เช่น การเปลี่ยนแปลงในเชิงนโยบายหรือกฎระเบียบต่างๆ อันเกิดจากการเปลี่ยนแปลงในหน่วยงานภาครัฐหรือจากรัฐบาลที่มีเป้าหมายเปลี่ยน ไปรวมถึงเสถียรภาพและความมั่นคงทางการเมืองในขณะนั้น ที่อาจส่งผลกระทบในเชิงสนับสนุนหรือเป็นอุปสรรคต่อการดำเนินธุรกิจ
- ปัจจัยด้านเศรษฐกิจ เช่น สถานะเศรษฐกิจปัจจุบันที่สะท้อนออกมาผ่านตัวเลขสถิติต่างๆ อาทิ ภาวะเงินเฟ้อ อัตราการว่างงาน รวมถึงการกำหนดนโยบายทางการเงินในขณะนั้น อาทิ อัตราดอกเบี้ยนโยบาย นอกจากนี้ยังต้องคำนึงถึงข้อมูลการคาดการณ์สถานะเศรษฐกิจในอนาคตอีกด้วย

- ปัจจัยด้านสังคมและวัฒนธรรม เช่น วิธีการดำเนินชีวิตและค่านิยมของคนในปัจจุบัน ความหนาแน่นและสัดส่วนอายุของประชากรในแต่ละพื้นที่ ระดับการศึกษา รวมถึงทัศนคติของประชากรต่อธุรกิจ

- ปัจจัยด้านเทคโนโลยี เช่น เทคโนโลยีปัจจุบันทั้งในด้านระบบเครือข่ายอินเทอร์เน็ต และด้านการติดต่อสื่อสารในรูปแบบต่างๆ รวมถึงแนวโน้มการวิจัยหรือพัฒนาเทคโนโลยีในอนาคต

- ปัจจัยด้านสิ่งแวดล้อม เช่น วิธีการดำเนินธุรกิจที่อาจส่งผลกระทบต่อสภาพแวดล้อม โดยรอบอาทิ ที่ตั้งของกิจการ มลพิษทางเสียงจากการให้บริการ

- ปัจจัยด้านกฎหมาย เช่น กฎหมายที่ถูกกำหนดไว้ในปัจจุบันหรือแนวโน้มการออกกฎหมายใหม่ที่จะกลายเป็นการกำหนดกรอบในการดำเนินธุรกิจขึ้นมาใหม่

ซึ่งจากการวิเคราะห์ปัจจัยภาพรวมภายนอกทั้ง 6 ด้านพบว่า มีผลกระทบต่อธุรกิจการให้บริการเล่นสนุกเกอร์ดังนี้

2.1.1 ปัจจัยด้านการเมือง

ปัจจัยด้านการเมืองไม่ส่งผลกระทบต่อธุรกิจนี้ สถานการณ์ทางการเมืองไม่ส่งผลกระทบต่อการตัดสินใจทำกิจกรรมหรือเลือกใช้บริการเพื่อทำนันทนาการและกีฬาแต่อย่างใด นอกจากนี้เมื่อเกิดเหตุการณ์ไม่สงบจากสถานการณ์ทางการเมืองที่จะขัดขวางไม่ให้ผู้คนไม่สามารถที่จะออกไปใช้บริการในพื้นที่ต่างๆ ได้

2.1.2 ปัจจัยด้านเศรษฐกิจ

สภาวะเศรษฐกิจในประเทศไทยในปัจจุบันยังอยู่ในภาวะชะลอตัวแม้จะมีสัญญาณการฟื้นตัวจากแนวโน้มเศรษฐกิจโลกในระยะหลังแต่ไม่ได้ส่งผลเชิงบวกต่อสภาวะเศรษฐกิจไทยอย่างเป็นทางการ ประกอบกับการบริหารประเทศของรัฐบาลปัจจุบันที่ยังไม่สามารถกระตุ้นให้สภาวะเศรษฐกิจไทยยังไม่ฟื้นตัวผู้คนในประเทศส่วนใหญ่จึงยังคงระมัดระวังในการใช้จ่ายใช้สอย กิจกรรมนันทนาการและกีฬาซึ่งเป็นสิ่งสำคัญน้อยกว่ากิจกรรมในการดำเนินชีวิตอื่นๆ ถูกลดการใช้จ่ายลงและกิจกรรมนันทนาการและกีฬาที่ใช้เงินลงทุนน้อยกว่าหรือเสียค่าใช้จ่ายน้อยกว่าหรือคุ้มค่าต่อสุขภาพร่างกายโดยตรงมากกว่าจะถูกตัดสินใจเลือกแทน ซึ่งตรงข้ามกับสนุกเกอร์จึงส่งผลกระทบต่อธุรกิจการให้บริการเล่นสนุกเกอร์เช่นกัน

2.1.3 ปัจจัยด้านสังคม

สภาพสังคมที่เร่งรีบและบีบคั้นสูงในปัจจุบันทำให้ผู้คนเหลือให้เวลากับกิจกรรมนันทนาการและกีฬาเฉลี่ยเพียงไม่ถึง 3 ชั่วโมงต่อวัน ประกอบกิจกรรมนันทนาการทางเลือกในปัจจุบันมีอยู่อย่างมากมาย โดยเฉพาะกิจกรรมที่ไม่เกี่ยวข้องกับกีฬาที่กำลังเป็นที่นิยมมากขึ้นเรื่อยๆ โดยเฉพาะกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการใช้สื่อสังคมออนไลน์ ส่วนกิจกรรมนันทนาการประเภทกีฬานั้นปัจจุบันผู้คน โดยเฉพาะคนรุ่นใหม่ นิยมเลือกเล่นกีฬาที่ส่งเสริมสุขภาพ โดยตรงต่อร่างกายเป็นหลัก เช่น วิ่ง ปั่นจักรยาน โยคะ ตามกระแสและค่านิยมในสังคมในปัจจุบัน รวมถึงการสนับสนุนจากภาครัฐ ทำให้ความนิยมกิจกรรมการเล่นสนุกเกอร์ตกลงอย่างต่อเนื่องและส่งผลกระทบต่อธุรกิจให้บริการเล่นสนุกเกอร์

2.1.4 ปัจจัยด้านเทคโนโลยี

กิจกรรมการเล่นสนุกเกอร์ไม่มีความเกี่ยวข้องกับเทคโนโลยีโดยตรง แม้อาจนำเทคโนโลยีเข้ามาช่วยอำนวยความสะดวกในการบริการเล่นสนุกเกอร์ได้บ้างแต่ไม่เป็นที่นิยมเนื่องจากไม่คุ้มแก่การลงทุนและไม่ทำให้เกิดผลลัพธ์ที่แตกต่างจากเดิมมากนัก แต่ปัจจัยด้านเทคโนโลยีกลับส่งผลกระทบอย่างมากในทางอ้อมเนื่องจากรูปแบบของเทคโนโลยีในปัจจุบันมีส่วนสำคัญในการกำหนดค่านิยมที่นำไปสู่การเลือกทำกิจกรรมนันทนาการของผู้คนในปัจจุบัน จึงถือเป็นปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อธุรกิจให้บริการเล่นสนุกเกอร์แต่อย่างรุนแรงเช่นกัน

2.1.5 ปัจจัยด้านสิ่งแวดล้อม

กิจกรรมการเล่นสนุกเกอร์ต้องเล่นในเคหะสถานและมักเล่นในสถานที่ปิดจึงไม่ได้รับผลกระทบจากข้อกำหนดเกี่ยวกับการรักษาสิ่งแวดล้อมมากนัก หากจะเกิดขึ้นบ้างก็จะเกี่ยวกับการทำให้เกิดเสียงรบกวนอื่นทั้งจากผู้ให้บริการและจากการนำอุปกรณ์การเล่นเคาะหรือกระทบกับพื้นหรือผนังของอาคารที่มีพื้นที่ติดกับผู้อื่น ซึ่งผู้ประกอบการก็ได้ทำการควบคุมอยู่แล้วจึงไม่ส่งผลกระทบต่อธุรกิจมากนัก

2.1.6 ปัจจัยด้านกฎหมาย

ปัจจัยด้านกฎหมายส่งผลกระทบต่อธุรกิจให้บริการเล่นสนุกเกอร์ เนื่องจากสนุกเกอร์ถูกระบุอยู่ในประเภทหนึ่งของการพนัน โดยถูกจัดอยู่ในพระราชบัญญัติการพนันประเภท ข. ตั้งแต่ปี พ.ศ.2478 ฉะนั้นเจ้าหน้าที่ผู้รักษากฎหมายจึงต้องคอยเข้ามาตรวจสอบสถานที่ประกอบกิจการเพื่อให้แน่ใจว่าไม่มีการเล่นการพนันเกิดขึ้นจนนำไปสู่ปัญหาการเรียกเก็บค่าใช้จ่าเพิ่มเติมที่

หลีกเลี่ยงได้ยากในการประกอบธุรกิจนี้ นอกจากนั้นการจะประกอบธุรกิจนี้ยังจำเป็นต้องมีใบอนุญาตจัดตั้งสมาคมบิลเลียด-สนุกเกอร์ที่ออกโดยกระทรวงมหาดไทยก่อนปี 2535 ตามที่กฎหมายกำหนด ซึ่งปัจจุบัน ไม่มีการออกใบอนุญาตประเภทนี้แล้วอันเป็นข้อจำกัดที่สำคัญข้อหนึ่งสำหรับการประกอบธุรกิจ ซึ่งกิจการเกษตรสนุกเกอร์คลับมีใบอนุญาตประกอบกิจการรวมถึงใบอนุญาตขายเครื่องดื่มแอลกอฮอล์ทุกจุดต้องตามกฎหมายทุกประการ

สรุปจากการวิเคราะห์ภาพรวมภายนอกจะเห็นว่าปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อเชิงลบอย่างรุนแรงต่อธุรกิจคือปัจจัยด้านสังคมและปัจจัยด้านเทคโนโลยีดังที่แสดงในตารางที่ 2.1

ตารางที่ 2.1 แสดงผลสรุปการวิเคราะห์ PESTEL Analysis ของธุรกิจให้บริการเล่นสนุกเกอร์

ปัจจัยภายนอกที่ส่งผลกระทบ	ลักษณะของผลกระทบ	ความรุนแรงของผลกระทบ
ปัจจัยด้านการเมือง	ผลกระทบเชิงลบ	น้อย
ปัจจัยด้านเศรษฐกิจ	ผลกระทบเชิงลบ	ปานกลาง
ปัจจัยด้านสังคม	ผลกระทบเชิงลบ	มาก
ปัจจัยด้านเทคโนโลยี	ผลกระทบเชิงลบ	มาก
ปัจจัยด้านสิ่งแวดล้อม	ผลกระทบเชิงลบ	น้อย
ปัจจัยด้านกฎหมาย	ผลกระทบเชิงลบ	น้อย

2.2 การวิเคราะห์แรงผลักดัน 5 ประการที่มีผลต่ออุตสาหกรรม (5 Forces Model Analysis)

การวิเคราะห์แรงผลักดันที่มีผลต่ออุตสาหกรรมมีจุดประสงค์เพื่อทราบถึงความเข้มข้น ความการแข่งขันที่กำลังเกิดขึ้นในอุตสาหกรรมโดยวิเคราะห์จากลักษณะและความรุนแรงของผลกระทบที่เกิดขึ้นจากแรงผลักดันต่างๆ โดยเครื่องมือที่นิยมนำมาใช้วิเคราะห์คือ 5 Forces Model Analysis ที่คิดขึ้นโดย M. Porter ในปี 1980 ซึ่งอธิบายถึงแรงผลักดัน 5 ประการสำคัญที่ส่งผลกระทบต่ออุตสาหกรรมอันประกอบด้วย

- การคุกคามของผู้เล่นรายใหม่ หมายถึง เมื่อมีผู้เล่นรายใหม่เข้าสู่อุตสาหกรรมอาจทำให้ส่วนแบ่งทางการตลาดที่มีอยู่เดิมของธุรกิจเปลี่ยนแปลงเพิ่มขึ้นหรือลดลง และส่งผลกระทบต่อความเป็นอยู่หรือสถานะความมั่นคงของผู้เล่นเดิมที่อยู่ในอุตสาหกรรม
- การแข่งขันระหว่างธุรกิจที่มีอยู่ในอุตสาหกรรม หมายถึง การแข่งขันที่เกิดขึ้นระหว่างผู้ประกอบการในอุตสาหกรรมเดียวกันนั้นเพื่อแย่งชิงส่วนแบ่งทางการตลาดที่มีอยู่ ซึ่งความรุนแรง

ของการแข่งขันอาจขึ้นอยู่กับจำนวนผู้เล่นทั้งหมดในอุตสาหกรรมรวมถึงสถานะการเติบโตหรือการถดถอยของอุตสาหกรรม

- อำนาจการเจรจาต่อรองของผู้จำหน่ายวัตถุดิบ หมายถึง อำนาจอันเกิดจากความสามารถในการจัดหาวัตถุดิบที่มีความจำเป็นต่อการดำเนินธุรกิจ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งวัตถุดิบเหล่านั้นส่งผลกระทบต่อคุณภาพของสินค้าและบริการรวมถึงกำหนดขีดความสามารถในการแข่งขัน โดยหากธุรกิจมีความสามารถดังกล่าวน้อยกว่าผู้จำหน่ายวัตถุดิบก็จะทำให้ความสัมพันธ์ของทั้ง 2 ฝ่ายอยู่ในลักษณะที่ผู้จำหน่ายวัตถุดิบมีอำนาจต่อรองมากกว่า

- อำนาจการเจรจาต่อรองของผู้ให้บริการ หมายถึง อำนาจอันเกิดจากการตัดสินใจเลือกใช้บริการของผู้ให้บริการซึ่งส่งผลโดยตรงต่อสถานะความเป็นอยู่ของธุรกิจ โดยมักถูกกำหนดจากปัจจัยต่างๆ เช่น ความจำเป็นในการใช้บริการ ความถี่หรือระยะเวลาในการใช้บริการ จำนวนผู้ให้บริการ และปริมาณของสินค้าทดแทน

- การคุกคามของสินค้าทดแทน หมายถึง การที่สินค้าหรือบริการหลักของอุตสาหกรรมถูกทดแทนด้วยสินค้าหรือบริการที่มีคุณสมบัติหรือความสามารถในการตอบสนองความต้องการของผู้ซื้อสินค้าและผู้ให้บริการได้อย่างสมบูรณ์หรือใกล้เคียงกันมาก ทั้งในรูปแบบของการทดแทนชั่วคราวหรือการทดแทนถาวร จนทำให้ผู้ซื้อสินค้าหรือผู้ให้บริการหันไปเลือกสินค้าหรือบริการทดแทนเหล่านั้นแทน

2.2.1 การคุกคามของผู้เล่นรายใหม่

การเข้ามาสู่ธุรกิจของผู้ประกอบกิจการใหม่จำเป็นต้องใช้ใบอนุญาตจัดตั้งสมาคมบิลเลียดสนุกเกอร์ที่ออกโดยกระทรวงมหาดไทยก่อนปี 2535 ซึ่งแม้ปัจจุบันไม่มีการออกใบอนุญาตประเภทนี้แล้วแต่สามารถนำใบอนุญาตอื่นที่เคยจดทะเบียนไว้แต่ปัจจุบันปิดกิจการไปแล้วหรือไม่มีผู้ครอบครองมาทำเรื่องย้ายสถานที่ตั้งสมาคมมาอยู่สถานที่ที่ต้องการตั้งกิจการได้ โดยมีบริษัทเอกชนรับดำเนินการจัดการให้ตามที่กฎหมายกำหนดทุกประการซึ่งคิดค่าใช้จ่ายการดำเนินการค่อนข้างสูง ประกอบกับความนิยมการเล่นสนุกเกอร์ในปัจจุบันที่มีอยู่น้อย ทำให้ผู้ประกอบการรายใหม่ไม่สนใจที่จะเข้ามาเป็นผู้เล่นรายใหม่ในอุตสาหกรรมนี้

2.2.2 การแข่งขันระหว่างธุรกิจที่มีอยู่ในอุตสาหกรรม

อุตสาหกรรมการให้บริการเล่นสนุกเกอร์กำลังอยู่ในช่วงขาลงจากปัญหาจำนวนผู้ใช้บริการในปัจจุบันทำให้ผู้ประกอบการจำนวนมากต้องปิดกิจการไป แต่การแข่งขันเพื่อแย่งชิงผู้ใช้บริการจำนวนที่เหลือแม้จะไม่ได้รุนแรงมากแต่ยังคงมีอยู่เพื่อรักษาความอยู่รอดของธุรกิจ

ซึ่งผู้ประกอบการ ที่ไม่มีการปรับตัวรับการเปลี่ยนแปลงหรือไม่สามารถสร้างความสามารถในการแข่งขันได้ก็จะประสบปัญหาในการแสวงหาผลกำไรและปิดกิจการไปในที่สุด เช่นเดียวกับเกษตรกรสนุกเกอร์คลับที่กำลังประสบปัญหาดังกล่าวเนื่องจากไม่มีการปรับตัวเพื่อพยายามตอบสนองความต้องการของลูกค้าเหมือนกับคู่แข่งอื่นๆ ส่วนใหญ่ที่ยังอยู่ในอุตสาหกรรมนี้ ซึ่งพบว่าผู้ที่ปิดกิจการไปส่วนใหญ่ยินดีที่จะออกไปจากอุตสาหกรรมโดยไม่พยายามต่อสู้เพื่อความอยู่รอดเพราะประเมินว่าไม่มีโอกาสการสร้างผลกำไรในอนาคต

2.2.3 อำนาจการเจรจาต่อรองของผู้จำหน่ายวัตถุดิบ

ในปัจจุบันผู้จำหน่ายวัตถุดิบด้านอุปกรณ์การเล่นสนุกเกอร์มีอยู่มากเมื่อเปรียบเทียบกับปริมาณปริมาณผู้ประกอบการที่เหลืออยู่ โดยอุปกรณ์ของผู้ที่จำหน่ายแต่ละร้านไม่มีความแตกต่างกันมากนักทั้งในด้านคุณภาพและราคาเนื่องจากส่วนใหญ่เป็นอุปกรณ์ที่รับมาขายต่ออีกทอดหนึ่ง ประกอบกับอุปกรณ์ที่ซื้อไปใช้ในแต่ละครั้งสามารถใช้ได้เป็นเวลานานหลายปีและแม้ผู้ประกอบการจะต้องใช้บริการผู้ที่จำหน่ายอุปกรณ์เหล่านี้ในการซ่อมบำรุงอยู่บ้าง แต่ก็ไม่พอที่จะทำให้ผู้จำหน่ายอุปกรณ์มีอำนาจการต่อรองเหนือกว่าผู้ประกอบการ เช่นเดียวกับอำนาจต่อรองของผู้จำหน่ายวัตถุดิบสำหรับบริการเสริมอื่นๆ ของกิจการ เช่น อาหารสำเร็จรูปหรือเครื่องดื่มเพราะสามารถหาซื้อได้ทั่วไปและราคาไม่แตกต่างกัน แต่ผู้ที่มีอำนาจต่อรองเหนือกว่าผู้ประกอบการคือผู้ให้เช่าวัตถุดิบในรูปแบบของที่ดินหรือสิ่งปลูกสร้างเพื่อประกอบกิจการที่จำเป็นต้องจ่ายค่าเช่าในมูลค่าที่ตกลงกันในสัญญาไม่สามารถต่อรองได้

2.2.4 อำนาจการเจรจาต่อรองของผู้ใช้บริการ

แม้ผู้ให้บริการสถานที่ให้บริการเล่นสนุกเกอร์ในปัจจุบันมีอยู่มากพอที่จะสามารถรองรับผู้ต้องการใช้บริการได้สบายๆ เนื่องจากปัจจุบันแทบไม่มีผู้ประกอบการรายใดที่มีอัตราการเปิดใช้โต๊ะสนุกเกอร์เพื่อบริการมากกว่า 80% นั่นหมายความว่าผู้ให้บริการไม่ต้องกังวลเรื่องจำนวนโต๊ะสนุกเกอร์จะไม่พอให้ใช้บริการหรือเรื่องการรอคิว สามารถเลือกใช้หรือสับเปลี่ยนสถานที่ให้บริการได้ตามระดับความพึงพอใจที่คาดหวัง

2.2.5 การคุกคามของสินค้าทดแทน

กิจกรรมนันทนาการอื่นๆ ที่มีอยู่มากมายในปัจจุบันทั้งที่เกี่ยวข้องและไม่เกี่ยวข้องกับกีฬา คือสินค้าทดแทนของกิจกรรมการเล่นสนุกเกอร์ การเปลี่ยนแปลงไปใช้สินค้าทดแทนอื่นๆ ขึ้นอยู่กับความนิยมหรือความชอบของผู้ใช้บริการในขณะนั้นซึ่งความชอบในแต่ละช่วงเวลามีโอกาสที่จะไม่

เหมือนกันจึงไม่สามารถควบคุมให้สนใจอยู่แต่กิจกรรมการเล่นสนุกเกอร์ได้ ประกอบกับกิจกรรมการเล่นสนุกเกอร์ไม่จำเป็นต้องลงทุนซื้ออุปกรณ์เนื่องจากผู้ให้บริการได้จัดเตรียมไว้ให้อยู่แล้วจึงไม่มีต้นทุนที่ต้องเสียจากการย้ายไปใช้สินค้าทดแทน ซึ่งปัจจัยนี้มีความสัมพันธ์กับปัจจัยด้านอำนาจการต่อรองของลูกค้าโดยเป็นการช่วยเสริมผลกระทบทางลบต่อธุรกิจให้รุนแรงยิ่งขึ้น

ตารางที่ 2.2 แสดงผลสรุปการวิเคราะห์แรงผลักดันประการที่มีผลต่ออุตสาหกรรมของธุรกิจให้บริการเล่นสนุกเกอร์

แรงผลักดันที่มีผลต่ออุตสาหกรรม	ลักษณะของผลกระทบ	ความรุนแรงของผลกระทบ
แรงคุกคามของผู้เล่นรายใหม่	ผลกระทบเชิงบวก	น้อย
การแข่งขันในอุตสาหกรรม	ผลกระทบเชิงลบ	มาก
อำนาจการเจรจาต่อรองของผู้ผลิต	ผลกระทบเชิง	ปานกลาง
อำนาจการเจรจาต่อรองของผู้ซื้อ	ผลกระทบเชิงลบ	มาก
การคุกคามของสินค้าทดแทน	ผลกระทบเชิงลบ	มาก

2.3 การวิเคราะห์ปัจจัยภายใน (SWOT Analysis)

ในการวิเคราะห์ปัจจัยภายในองค์กร เลือกใช้การวิเคราะห์ในรูปแบบ SWOT Analysis ซึ่งคิดค้นโดย Albert S Humphrey ในช่วงทศวรรษที่ 60 สำหรับใช้ในการวิเคราะห์จุดแข็งและจุดอ่อนขององค์กร รวมถึงการประเมินโอกาสที่จะส่งผลเชิงบวกต่อองค์กรและการประเมินอุปสรรคหรือภัยคุกคามที่หากเกิดขึ้นแล้วจะส่งผลเชิงลบต่อองค์กร

2.3.1 การวิเคราะห์จุดแข็ง

- จุดแข็งทางกายภาพที่สำคัญคือทำเลที่ตั้งที่อยู่บริเวณติดถนนงามวงศ์วานฝั่งตรงข้ามมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ซึ่งเป็นบริเวณที่มีผู้คนพลุกพล่านอยู่ตลอดทั้งวัน โดยเฉพาะกลุ่มนักศึกษาที่เป็นกลุ่มเป้าหมายหลัก

- คุณภาพของอุปกรณ์การเล่นสนุกเกอร์โดยเฉพาะตัวโต๊ะสนุกเกอร์ยี่ห้อ RILEY ที่เป็นมาตรฐานเดียวกันสำหรับการแข่งขันในระดับสากลซึ่งเป็นโต๊ะมือ 1 ที่ซื้อมาตั้งแต่สมัยเริ่มกิจการ

- ค่าใช้จ่ายคงที่ในด้านค่าเช่าที่ต่ำกว่าราคาตลาดพอสมควรซึ่งถือเป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้ธุรกิจยังสามารถเอาตัวรอดมาได้จนถึงปัจจุบัน

- การบริหารความสัมพันธ์กับลูกค้าเก่าหรือลูกค้าประจำ เนื่องจากการดูแลกิจการที่เป็นกันเองทำให้เกิดบรรยากาศความสนิทสนมกันในกลุ่มลูกค้าเก่ารวมถึงเจ้าของกิจการ จนทำให้กลุ่มลูกค้าเก่ามีแรงจูงใจอื่นๆ เพื่อมาที่เกษตรสนุกเกอร์คลับมากกว่าเพียงความต้องการเล่นสนุกเกอร์ เช่น ความต้องการพูดคุย พบปะ สังสรรค์ กับกลุ่มคนที่มีความชอบคล้ายคลึงกัน ซึ่งเป็นบรรยากาศที่หาได้ยากในสนุกเกอร์คลับที่อื่นๆ แต่เกษตรสนุกเกอร์สามารถรักษาจุดแข็งนี้มาได้มากกว่า 10 ปีแล้ว และเป็นจุดแข็งสำคัญที่ทำให้ธุรกิจดำรงอยู่ได้จากรายได้ของกลุ่มลูกค้าเก่าที่เข้ามาอย่างสม่ำเสมอ

2.3.2 การวิเคราะห์จุดอ่อน

- จุดอ่อนที่สำคัญที่สุดคือสภาพแวดล้อมภายใน โดยเฉพาะ โครงสร้างพื้นฐานอย่าง พื้นผนัง ฝ้าเพดาน ที่มีความเก่าและชำรุดทรุดโทรมส่วนสิ่งของอำนวยความสะดวกอื่นๆ ก็ถูกจัดวางอย่างไม่มีการเรียบเรียงร้อยและไม่ถูกสุขลักษณะเท่าที่ควร

- ด้านการบริการ ทั้งการบริการที่ไม่ทั่วถึงในเวลาที่มีผู้ใช้บริการมากกว่า 2 โຕ้ะ เวลาการเปิด-ปิดให้บริการที่เริ่มไม่แน่นอนที่อิงมาจากสภาพร่างกายของผู้ดูแลทำให้ดูไม่มีมาตรฐานในการบริการ นอกจากนั้นความสะดวกสบายระหว่างการใช้บริการที่กลุ่มลูกค้าจะได้รับก็ยังไม่ดีเท่าที่ควร ทั้งการจัดวางโຕ้ะสนุกเกอร์ที่ใกล้กันเกินไปจนทำให้เกิดความรู้สึกอึดอัดเวลาเล่น หรือกระทั่งโຕ้ะเก้าอี้สำหรับนั่งก็มีทั้งที่เป็นเก้าอี้พลาสติก เก้าอี้เหล็กบุฟองน้ำเก่า หรือเก้าอี้สูงที่ทำจากแท่นเหล็กวางปะปนกันไป

- การไม่ทำการประชาสัมพันธ์ เนื่องจากทางขึ้นไปบริเวณชั้น 2 ที่เป็นพื้นที่ให้บริการนั้น เป็นบันไดแคบๆ ทำให้คนที่ผ่านไปผ่านมาอาจมองไม่เห็นถ้าไม่สังเกตให้ดีและแม้สังเกตเห็นก็อาจยังไม่ทราบหรือไม่มั่นใจที่จะขึ้นไปใช้บริการ

2.3.3 การวิเคราะห์โอกาส

- ความนิยมการเล่นกีฬาโดกีฬาหนึ่งมักมีส่วนสำคัญมาจากการมีนักกีฬาชาวไทยที่สามารถไปทำชื่อเสียงในระดับเป็นแรงจูงใจเช่นกีฬาเบตมินตันในปัจจุบันหรือสนุกเกอร์ในช่วงปี พ.ศ. 2539 ซึ่งจากการที่ภาครัฐให้การสนับสนุนสมาคมบิลเลียดและสนุกเกอร์อย่างต่อเนื่องทำให้มีนักกีฬาสนุกเกอร์สายเลือดใหม่ที่เริ่มทำผลงานได้ดีขึ้นเรื่อยๆ ในระดับโลก ทำให้มีโอกาสไม่น้อยที่นักกีฬาไทยจะประสบความสำเร็จในระดับโลกและทำให้สนุกเกอร์กลับมาเป็นกิจกรรมที่มีความนิยมมากขึ้นอีกครั้งในอนาคตอันใกล้

- ผู้ที่ชอบเล่นสนุกเกอร์ในปัจจุบันยังมีอยู่พอสมควรเมื่อเปรียบเทียบกับเป็นสัดส่วนต่อปริมาณผู้ใช้บริการในปัจจุบันที่ลดลงอย่างรวดเร็ว ทำให้ยังมีโอกาสในการแสวงหาผลกำไรอยู่

2.3.4 การวิเคราะห์อุปสรรค

- ผู้คนในปัจจุบัน โดยเฉพาะคนรุ่นใหม่เลือกสนใจกิจกรรมทางเลือกอื่นที่มีอยู่มากมาย ตามกระแสสังคมที่เปลี่ยนไปในแต่ละยุคสมัย ประกอบกับเมื่อผู้ที่นิยมเล่นอยู่เดิมที่เลิกเล่นไป ทำให้ไม่ค่อยมีผู้คนกลุ่มใหม่ที่สนใจและเข้ามาทดแทน เป็นสาเหตุให้ความนิยมสนุกเกอร์ในปัจจุบันลดลงไปเรื่อยๆ
- ภาพลักษณ์ในด้านลบของสนุกเกอร์ที่ปลูกฝังกันมาทั้งในเรื่องการพนันหรือแหล่งอบายมุขทำให้ความสนใจของคนรุ่นใหม่ยิ่งลดน้อยลง ทั้งยังลดแรงกระตุ้นสนับสนุนจากผู้คนส่วนใหญ่ในสังคมด้วย

2.4 สรุปการวิเคราะห์ปัจจัยภายนอกและปัจจัยภายใน

การเปลี่ยนแปลงทางสังคมในช่วง 10 ปี ที่ผ่านมาทำให้ความนิยมกิจกรรมการเล่นสนุกเกอร์ที่เคยอยู่ในจุดสูงสุดลดลงอย่างต่อเนื่องจนถึงจุดต่ำสุดในปัจจุบัน ทั้งในด้านการพัฒนาของระบบเทคโนโลยีและการสื่อสาร โดยเฉพาะระบบอินเทอร์เน็ตที่เข้ามามีอิทธิพลอย่างมากต่อการใช้ชีวิตของผู้คนในปัจจุบัน ประกอบกับปัจจุบันที่ผู้คนนิยมหันมาสนใจดูแลสุขภาพของตนเองกันมากขึ้น จนกลายเป็นค่านิยมใหม่ในสังคมปัจจุบันที่ทำให้ผู้คน โดยเฉพาะคนรุ่นใหม่มักจะเลือกใช้เวลาทำกิจกรรมนันทนาการที่เกี่ยวข้องกับเทคโนโลยีโดยเฉพาะในรูปแบบของเครือข่ายสังคมออนไลน์หรือกิจกรรมที่เป็นการออกกำลังกายโดยตรงเพื่อรักษาสุขภาพ ซึ่งด้วยเหตุที่กิจกรรมการเล่นสนุกเกอร์ไม่สามารถตอบโจทย์ค่านิยมเหล่านี้ได้ประกอบกับในปัจจุบันมีกิจกรรมนันทนาการอื่นๆที่เปรียบเสมือนสินค้าทดแทนให้เลือกอย่างมากมาย จึงทำให้อุตสาหกรรมบริการให้บริการเล่นสนุกเกอร์ประสบปัญหาเป็นอย่างมากเพราะอัตราการเข้าใช้บริการของกลุ่มลูกค้าทั่วไปลดลงอย่างต่อเนื่อง โดยมีเพียงกลุ่มลูกค้าที่ชอบกิจกรรมการเล่นสนุกเกอร์อย่างแท้จริงซึ่งถือเป็นกลุ่มเฉพาะเท่านั้นที่มีอัตราการเข้าใช้บริการที่ไม่ได้ลดลงมากนัก ดังนั้นการแข่งขันในอุตสาหกรรมจึงเข้มข้นขึ้นเป็นอย่างมากเพื่อแย่งชิงกลุ่มลูกค้าที่เหลืออยู่น้อยลง กิจกรรมที่ต้องการอยู่รอดจำเป็นต้องปรับตัวเพื่อตอบสนองความต้องการของกลุ่มลูกค้าทุกกลุ่มให้ได้มากขึ้น ต่างจากเดิมที่กิจการไม่ค่อยได้ให้ความสำคัญกับการปรับตัวหรือสร้างความสามารถในการแข่งขันมากนักเนื่องจากมีกลุ่มลูกค้าเข้าใช้บริการอยู่อย่างสม่ำเสมอในปริมาณที่มากพอมาอย่างยาวนาน ซึ่งเป็นสาเหตุทำให้บางกิจการเกิดความชะล่าใจและยึดติดกับความสำเร็จในอดีตจนไม่ได้สนใจสัญญาณเตือนเรื่องการลดลงของกลุ่มลูกค้าและไม่ได้เตรียมตัวรับสถานการณ์ดังกล่าว จนเมื่อมาถึงตอนที่รายได้ของกิจการไม่เพียงพอต่อค่าใช้จ่ายอย่างต่อเนื่อง ก็ไม่สามารถแก้ไข

ปัญหาได้ทันเวลาแล้วและแม้จะมีเวลาที่ไม่ทราบว่าจะต้องแก้ปัญหายังไงเนื่องจากไม่เข้าใจสาเหตุที่แท้จริงของปัญหาจึงทำให้กิจการเหล่านั้นต้องเลิกกิจการไปเป็นจำนวนมาก

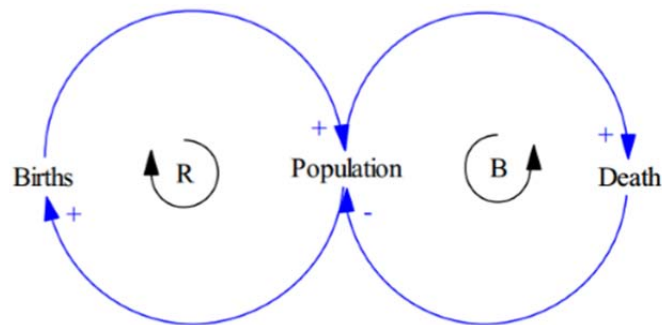
เกษตรกรสนุกเกอร์ที่กำลังประสบปัญหาเดียวกันนั้น การชะล่าใจไม่ปรับตัวทำให้ไม่มีการปรับปรุงสาธารณูปโภคและโครงสร้างภายในจนอยู่ในสภาพเก่าทรุดโทรมรวมถึงไม่มีการปรับปรุงการบริการให้มีคุณภาพและมาตรฐานในระดับเดียวกับคู่แข่งและผู้ให้บริการเจ้าอื่นๆ จนเป็นจุดอ่อนสำคัญ 2 ประการที่ส่งผลกระทบต่อทางลบโดยตรงต่อผู้ใช้บริการ ซึ่งเป็นสาเหตุหนึ่งที่ทำให้ผู้ใช้บริการรายใหม่ไม่ต้องการกลับมาใช้บริการที่นี่และเลือกไปใช้บริการที่อื่นในครั้งถัดไป แสดงให้เห็นถึงการไม่สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้ากลุ่มดังกล่าวได้ซึ่งอันที่จริงแล้วกิจการไม่ทราบด้วยซ้ำว่าอะไรคือความต้องการทั้งหมดของลูกค้ากลุ่มนี้เพราะไม่ได้ใส่ใจเลยในช่วงที่กิจการยังไม่มีประสบปัญหาซึ่งนอกจากจะจัดการกับความต้องการของลูกค้ากลุ่มนี้ไม่ได้แล้ว ยังไม่สามารถดึงดูดใจลูกค้ากลุ่มดังกล่าวสนใจขึ้นมาใช้บริการเป็นครั้งแรกได้เพราะไม่มีการทำประชาสัมพันธ์ใดๆ ทำให้ในปัจจุบันเหลือกลุ่มผู้ใช้บริการรายใหม่ที่ไม่ใช่กลุ่มลูกค้าประจำเข้ามาใช้บริการในสัดส่วนเพียง 20% ของรายได้รวมที่น้อยมากอยู่แล้ว แต่สาเหตุที่ทำให้ยังไม่ถึงกับต้องเลิกกิจการไปเนื่องจากค่าใช้จ่ายด้านค่าเช่าต่อเดือนที่อยู่ในอัตราที่ต่ำกว่าคู่แข่งและผู้ให้บริการรายอื่นๆ การเป็นกิจการขนาดเล็ก รวมถึงการมีกลุ่มลูกค้าประจำที่มีพฤติกรรมการใช้บริการอย่างสม่ำเสมอมีส่วนที่ใหญ่มากเมื่อเปรียบเทียบกับขนาดของกิจการ จึงทำให้กิจการยังพอมีสภาพคล่องเหลืออยู่บ้างแม้จะลดลงเรื่อยๆก็ตาม ดังนั้นจึงทำให้ยังมีโอกาสในการปรับปรุงและกำจัดจุดอ่อนที่มีอยู่เพียงแต่ต้องทำทันที ประกอบกับจุดแข็งในด้านทำเลที่ตั้งเนื่องจากเป็นบริเวณที่มีคนทั่วไปโดยและนักศึกษามหาวิทยาลัยที่เป็นกลุ่มเป้าหมายของกิจการเดินผ่านไปมาเป็นจำนวนมากซึ่งย่อมมีกลุ่มคนที่ชอบหรือสนใจอยากเล่นสนุกเกอร์ที่ยังมีอยู่พอสมควรเมื่อเปรียบเทียบกับสัดส่วนต่อผู้ใช้บริการที่เหลืออยู่น้อยลงในปัจจุบันปะปนอยู่ในนั้นด้วย จึงเป็นโอกาสที่ดีที่กิจการจะกลับมาสร้างผลกำไรด้วยการดึงกลุ่มคนเหล่านั้นให้มาใช้บริการเป็นกลุ่มลูกค้าใหม่ให้ได้แล้วจึงเสนอบริการที่มีคุณภาพและมาตรฐานควบคู่ไปกับการตอบสนองความต้องการของกลุ่มลูกค้ากลุ่มนี้ให้ได้เพื่อทำให้เกิดการให้บริการซ้ำในครั้งถัดไป

บทที่ 3

การวิเคราะห์สาเหตุและความสัมพันธ์ของปัญหา

เนื่องจากทุกปัญหาล้วนมีสาเหตุและที่มาที่ไปที่แตกต่างกัน การวิเคราะห์ถึงสาเหตุและผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นเสมือนเป็นการออกแบบวงจรปัญหา เป็นกระบวนการที่จะต้องสร้างสรรค์วงจรความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยย่อยๆแต่ละปัจจัย สาเหตุและผลของแต่ละคู่ที่ผ่านการคิดพิจารณามาตั้งแต่ขั้นการระบุปัจจัยสาเหตุแห่งปัญหาและขั้นการพิจารณาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยย่อย โดยลักษณะของวงจรความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยจะเป็นวงจรที่เชื่อมโยงต่อเนื่องกันจนสุดท้ายจะมีข้อมูลย้อนกลับมายังตำแหน่งจุดเริ่มต้นของปัญหา ดังนั้นการเขียนแผนภูมิวงจรรอบเหตุและผลจะมีลักษณะดังนี้

1. จุดเริ่มต้นที่เป็นประเด็นปัญหาหลักจะต้องใช้การขีดเส้นใต้หรือสร้างสัญลักษณ์เป็นเครื่องหมายจุดเริ่มต้นไว้ก่อน
2. ใช้เส้นลูกศรแทนความเป็นเหตุเป็นผล โดยเหตุจะอยู่ที่ต้นลูกศร ส่วนผลจะแสดงไว้ที่หัวลูกศร ลักษณะความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยย่อยหรือตัวแปรจะมีความสัมพันธ์ 3 ลักษณะคือ ความสัมพันธ์ที่สอดคล้องตามกัน (Same Direction: S) ความสัมพันธ์ที่มีทิศตรงกันข้าม (Opposite: O) และความสัมพันธ์ที่ยังระบุได้ไม่ชัดเจนหรือมีปัจจัยที่เกี่ยวข้องโยงสลับซับซ้อน อาจจะอธิบายเป็นเหตุเป็นผลได้ไม่ชัดเจน จึงใช้การแสดงความสัมพันธ์ด้วยการ Delay โดยใช้สัญลักษณ์ เฉพาะคือ ลักษณะของวงจรปัญหาสามารถจำแนกลักษณะวงจรได้ 2 แบบ คือ วงจรแบบสมดุล (Balancing: B) และวงจรเสริม (Reinforcing: R) ความหมายของวงจรแบบสมดุล หมายถึง สถานการณ์ที่กำลังศึกษานั้น ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรที่สร้างกลไกระดับการเพิ่มความรุนแรงของสถานการณ์นั้นลงได้ และทำให้สถานการณ์ปัญหานั้นดำรงอยู่และไม่มีความรุนแรงที่เพิ่มขึ้น ส่วนความหมายของวงจรเสริม หมายถึง ลักษณะของสถานการณ์ปัญหานั้นมีความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรย่อยที่สร้างกลไกระดับการเพิ่มความรุนแรงของสถานการณ์นั้นมากขึ้นจนกระทั่งอาจทำให้สถานการณ์ปัญหานั้นไม่สามารถดำรงอยู่ ดังนั้นการเขียนความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยในแผนภูมิวงจรรอบเหตุและผลจึงสามารถจำแนกวงจรปัญหาได้เสมอว่าเป็นวงจรแบบสมดุล หรือวงจรเสริม ดังเช่นตัวอย่างการเขียนแผนภูมิวงจรรอบเหตุและผลของจำนวนประชากร



ภาพที่ 3.1 แสดงตัวอย่างแผนภูมิจริงรอบเหตุและผลของจำนวนประชากร

ที่มา: www.perchai.wordpress.com

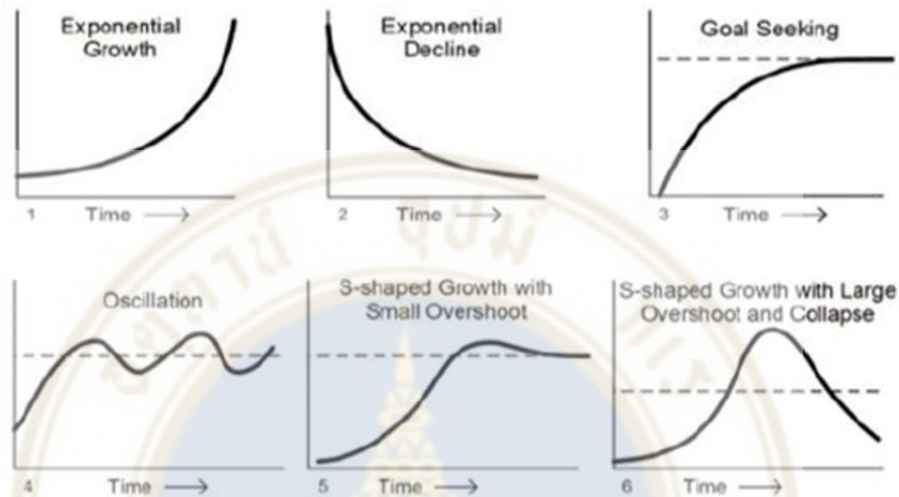
จากภาพที่ 3.1 จะสังเกตได้ว่าเมื่อมีอัตราการเกิดมากขึ้นทำให้จำนวนประชากรเพิ่มขึ้น และเมื่อจำนวนประชากรมากขึ้นก็ทำให้อัตราการเกิดมากขึ้นเป็นวงรอบเสริมกันแบบ Positive Loop หรือ Reinforcing Loop ดังแสดงในภาพด้านซ้าย ส่วนในภาพด้านขวาแสดงถึงวงรอบปรับสมดุลแบบ Negative Loop หรือ Balancing Loop โดยเมื่อมีจำนวนประชากรมากขึ้นอัตราการตายของประชากรก็เพิ่มมากขึ้น เมื่ออัตราการตายของประชากรเพิ่มมากขึ้นก็ทำให้จำนวนประชากรลดน้อยลง

แผนภูมิจริงรอบเหตุและผลจึงเป็น โมเดลที่ใช้อธิบายในเชิงเหตุและผล โดยเริ่มศึกษาจากโครงสร้างของระบบที่เป็นปัญหา เพื่อให้ได้รูปแบบของปัญหาที่เกิดขึ้นว่าจะมีความสัมพันธ์ในทิศทางใด คือ ทิศทางบวก หรือทิศทางลบ โดยทิศทางบวกจะมีความสัมพันธ์ไปในทิศทางเดียวกันของเหตุและผล ส่วนทิศทางลบจะมีความสัมพันธ์ไปในทิศตรงกันข้ามของเหตุและผล ซึ่งการใช้แผนภูมิจริงรอบเหตุและผล (Causal Loop Diagram) จะช่วยแสดงความสัมพันธ์ของปัญหาและผลกระทบที่เกิดขึ้นทำให้สามารถเข้าใจถึงปัญหาที่เกิดขึ้นอย่างแท้จริง รวมถึงผลกระทบที่เกิดขึ้นซึ่งจะช่วยให้การหาแนวทางการแก้ไขปัญหาและปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ได้อย่างมีประสิทธิภาพต่อไป

3.1 แผนภูมิจริงรอบเหตุและผล (Casual Loop Diagram)

การวิเคราะห์ปัญหาเชิงซ้อนสามารถทำได้โดยใช้แผนภูมิจริงรอบเหตุและผล (Coyle, 1979) หรือเรียกว่า Causal Loop Diagram จะช่วยแสดงให้เห็นถึงความสัมพันธ์และปฏิสัมพันธ์ ระหว่างตัวแปรที่อาจจะเกิดขึ้นได้ โดยแผนภูมินี้จะศึกษาจากโครงสร้างของระบบที่เป็นปัญหา เพื่อให้ได้รูปแบบของปัญหาที่เกิดขึ้น รวมทั้งมีการระบุตัวแปรที่เกี่ยวข้องกับปัญหาที่มี การเปลี่ยนแปลงไปตามเวลา โดยแต่ละตัวแปรจะมีลักษณะการเปลี่ยนแปลงตามเวลาที่เหมือนหรือแตกต่างกันตามรูปแบบต่างๆ ได้แก่ การเปลี่ยนแปลงแบบเพิ่มขึ้น เอ็กซ์โปเนนเชียล (Exponential Growth) การเปลี่ยนแปลง

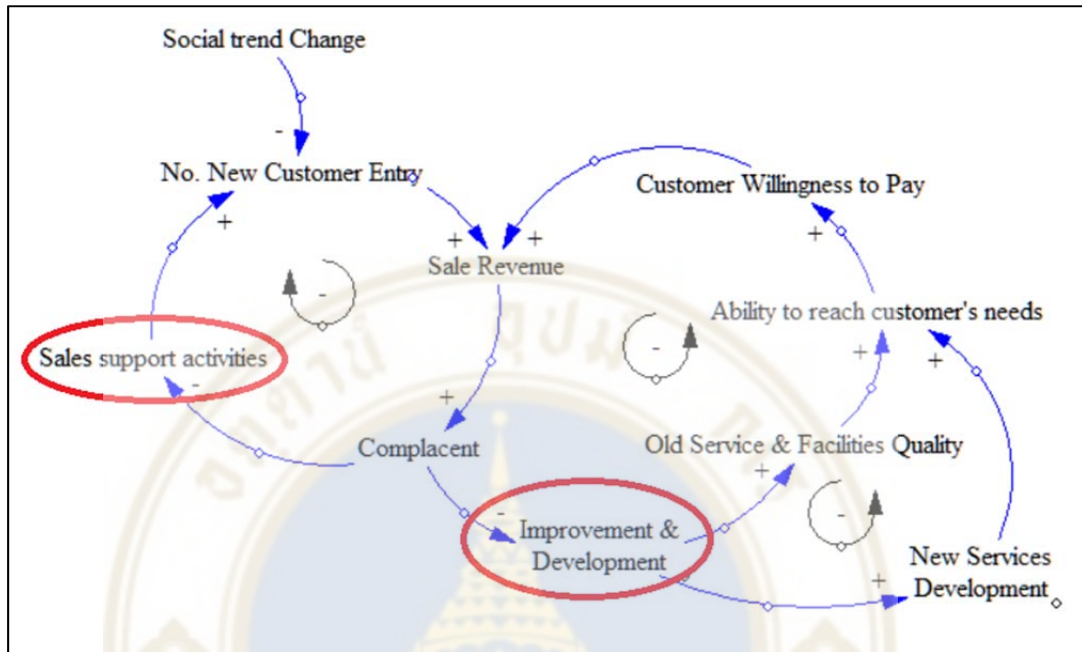
แบบลดลง เอ็กซ์โปเนนเชียล (Exponential Decline) การเปลี่ยนแปลง แบบลู่เข้าค่าใดค่าหนึ่ง (Goal Seeking) การเปลี่ยนแปลงแบบรูปคลื่น (Oscillation) การเปลี่ยนแปลงแบบโค้งรูปตัวเอส (S-shaped Growth with Small Overshoot) และการเปลี่ยนแปลงแบบ เพิ่มขึ้น แล้วลดลงอย่างรวดเร็ว (S-shaped Growth with Large Overshoot and Collapse) ดังแสดงในภาพที่ 3.2



ภาพที่ 3.2 แสดงรูปแบบการเปลี่ยนแปลงของข้อมูลตามเวลา
ที่มา: www.perchai.wordpress.com

การสร้างแผนภูมิมิวรอบเหตุและผล (Causal Loop Diagram) หมายถึง การสร้างโครงสร้างแบบจำลองของปัญหาเพื่อแสดงเหตุและผลจากพฤติกรรมของแต่ละตัวแปร โดยจะมีการกำหนดประเด็นปัญหาหลักให้ชัดเจนและสำรวจเรื่องราวเกี่ยวกับปัญหา อาการของปัญหา และพฤติกรรมที่เกี่ยวข้อง รวมทั้งระบุตัวแปรที่สำคัญที่เป็นส่วนขับเคลื่อนความเป็นไปของเหตุการณ์ จากนั้นจึงศึกษาพฤติกรรมโดยมองย้อนเวลาถึงสิ่งที่เกิดขึ้นและเขียนกราฟแสดงพฤติกรรมเทียบกับ เวลา โดยแสดงกราฟออกมาได้ 6 ประเภท ดังแสดงในภาพที่ 6 แล้วจึงทบทวนความสัมพันธ์ของ ตัวแปรที่เกิดขึ้นและวาดผังเชิงระบบ (System Diagram)

3.2 แผนภูมิแสดงวงเหตุผลของการดำเนินการให้บริการกิจกรรมนันทนาการประเภท สุนัขเกอร์ของเกษตรสุนัขเกอร์คลับ



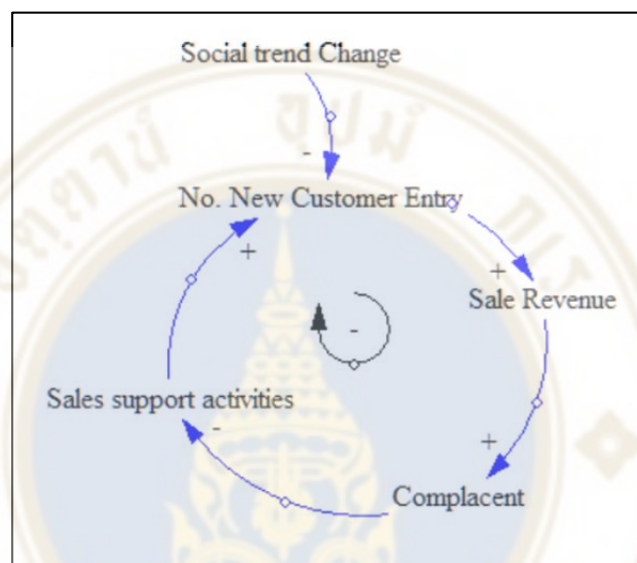
ภาพที่ 3.3 แสดงวงเหตุผลของการดำเนินการให้บริการกิจกรรมนันทนาการประเภทสุนัขเกอร์ของ เกษตรสุนัขเกอร์คลับ

จากภาพที่ 3.3 แสดงให้เห็นปัญหายอดขายที่ลดลงในปัจจุบันที่มีสาเหตุเริ่มต้นมาจาก ความชะล่าใจเนื่องจากมั่นใจในปริมาณยอดขายที่เกิดขึ้นในช่วงหลายปีที่ผ่านมาว่าเพียงพอต่อความ อยู่รอดของธุรกิจ จึงไม่มีการปรับปรุงพัฒนาการบริการและสาธารณูปโภคให้อยู่ในสภาพที่ดีเพียงพอ และไม่พร้อมตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้ ประกอบกับไม่มีการโฆษณาประชาสัมพันธ์เพื่อ ดึงดูดให้มีกลุ่มลูกค้าใหม่เข้ามาใช้บริการเนื่องจากมั่นใจว่าปริมาณลูกค้าที่ใช้บริการอยู่เพียงพอแล้ว จึงทำให้ปริมาณการใช้บริการและปริมาณกลุ่มลูกค้าใหม่ไม่เพิ่มขึ้นและค่อยๆ ลดลงอย่างช้าๆ เนื่องจาก ผลกระทบของการเปลี่ยนแปลงทางสังคมในขณะนั้นยังไม่รุนแรงนัก แต่ในช่วง 2 ปีหลังจนถึงปัจจุบัน ผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงทางสังคมนั้นสูงมากโดยทำให้จำนวนผู้ใช้บริการลดลงอย่างรุนแรง โดยเฉพาะในกลุ่มผู้ใช้บริการที่เป็นลูกค้าใหม่ ซึ่งเมื่อประกอบกับการบริการและสาธารณูปโภคที่ยังคง ไม่ได้มาตรฐานจะยิ่งทำให้กลุ่มลูกค้าใหม่ที่มีอยู่ลดลงไปเรื่อยๆ รวมถึงการขาดความสามารถในการ ตอบสนองความต้องการของลูกค้าและการดึงดูดลูกค้าก็จะยิ่งทำให้กลุ่มลูกค้าใหม่ไม่เกิดการเข้ามา

ใช้บริการซ้ำและทำให้ไม่มีกลุ่มลูกค้าใหม่เข้ามาเพิ่มตามลำดับ จนทำให้เกิดเป็นปัญหายอดขายที่ลดลงอย่างมากในระดับที่รายได้ไม่เพียงพอต่อค่าใช้จ่ายในปัจจุบัน

ซึ่งจากแผนภูมิสามารถแบ่งปัญหาออกได้เป็น 2 ส่วนหลัก คือ ปัญหาในการดึงดูดกลุ่มลูกค้าใหม่เข้ามาใช้บริการ และปัญหาในการตอบสนองความต้องการของลูกค้า

3.2.1 ปัญหาการดึงดูดกลุ่มลูกค้าใหม่เข้ามาใช้บริการ



ภาพที่ 3.4 แสดงวงจรการดำเนินการด้านการดึงดูดกลุ่มลูกค้าใหม่

จากภาพที่ 3.4 แสดงให้เห็นว่าความชะล่าใจจากยอดขายในอดีตและการเปลี่ยนแปลงทางสังคมในช่วงก่อนหน้าที่ยังไม่ส่งผลกระทบต่อ การลดลงของปริมาณผู้ใช้บริการรายใหม่มากนัก ทำให้กิจการมั่นใจว่าปริมาณผู้ใช้บริการรวมในขณะนั้นยังเพียงพอจึงไม่จำเป็นต้องมีการทำการโฆษณาประชาสัมพันธ์หรือกิจกรรมส่งเสริมการขายแต่อย่างใด แต่เมื่อการเปลี่ยนแปลงทางสังคมในปัจจุบันส่งผลกระทบต่อ การลดลงของกลุ่มลูกค้าใหม่อย่างรุนแรงต่อเนื่องไปถึงการลดลงของยอดขาย ซึ่งการที่กิจการไม่มีการโฆษณาประชาสัมพันธ์และกิจกรรมส่งเสริมการขายจึงไม่สามารถบรรเทาผลกระทบที่รุนแรงให้น้อยลงได้

3.2.2 ปัญหาการตอบสนองความต้องการของลูกค้า



ภาพที่ 3.5 แสดงวงจรการดำเนินการด้านการให้บริการเพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้า

จากภาพที่ 3.5 แสดงให้เห็นความชะล่าจากยอดขายในอดีตจนทำให้ไม่มีการปรับปรุงซ่อมแซมสาธารณูปโภคและการบริการจนอยู่ในสภาพที่ต่ำกว่ามาตรฐาน โดยเปรียบเทียบกับผู้ให้บริการรายอื่น ซึ่งปัจจัยด้านสาธารณูปโภคและการบริการที่ได้มาตรฐานนั้นถือเป็นความต้องการพื้นฐานที่ผู้ใช้บริการรายใหม่คาดหวังว่าจะได้รับจากผู้ให้บริการ และเมื่อไม่สามารถตอบสนองความต้องการพื้นฐานของผู้ใช้บริการได้ก็มีโอกาสสูงที่ผู้ใช้บริการรายใหม่เหล่านั้นจะไม่กลับมาใช้บริการที่นี้อีกและทำให้ยอดขายลดลง และความชะล่าจากยอดขายในอดีตก็ทำให้ไม่มีการพัฒนาการบริการใหม่ๆที่จะช่วยทำให้ตอบสนองความต้องการของกลุ่มลูกค้าใหม่ได้ดีขึ้นเช่นกัน ซึ่งแม้จะไม่ทำให้กลุ่มลูกค้าใหม่ไม่กลับมาใช้บริการซ้ำในทันทีแต่จะไม่กลับมาใช้บริการซ้ำเมื่อพบกับผู้ให้บริการรายอื่นที่สามารถตอบสนองความต้องการของพวกเขาเหล่านั้นได้มากกว่า ซึ่งก็จะส่งผลทำให้ยอดขายลดลงเช่นเดียวกัน

สรุปจากแผนภาพจะเห็นว่าทั้งปัญหาด้านการดึงดูดกลุ่มลูกค้าใหม่และปัญหาด้านการตอบสนองความต้องการของลูกค้ามีความสัมพันธ์กันและเป็นปัญหาที่กิจการจำเป็นต้องแก้ไขทั้งคู่ เนื่องจากหากแก้ไขปัญหาด้านการดึงดูดลูกค้าใหม่เพียงอย่างเดียวก็จะไม่สามารถทำให้กลุ่มลูกค้าเหล่านั้นกลับมาใช้บริการซ้ำส่งผลให้ยอดขายเพิ่มขึ้นเพียงช่วงสั้นๆก่อนจะลดลงกลับไปสู่ระดับเดิม

เช่นเดียวกับการแก้ปัญหาด้านการตอบสนองความต้องการของลูกค้าเพียงอย่างเดียวก็จะไม่ช่วยทำให้ยอดขายเพิ่มขึ้นมากนักเนื่องจากไม่มีกลุ่มลูกค้าใหม่เข้ามาใช้งานมากขึ้นกว่าที่เป็นอยู่เดิม แต่เมื่อพิจารณาจากปัจจัยด้านผลกระทบที่จะเกิดจากการแก้ปัญหาและปัจจัยด้านความพร้อมในการแก้ปัญหาของกิจการแล้วพบว่าต้องแก้ปัญหาด้านการตอบสนองความต้องการของกลุ่มลูกค้าใหม่ก่อนเพราะจะส่งผลกระทบต่อองค์กรมากกว่าโดยเฉพาะการปรับปรุงซ่อมแซมสาธารณูปโภคและการบริการให้ได้มาตรฐานที่ควรแก้ปัญหเป็นอย่างแรกเพราะเป็นพื้นฐานที่สำคัญที่สุดของธุรกิจการให้บริการและเป็นปัจจัยที่เป็นจุดอ่อนที่สำคัญที่สุดของกิจการ แม้ความพร้อมในการจะยังไม่มีความพร้อมมากนักในขณะนี้ก็ตาม ดังที่แสดงในภาพที่



บทที่ 4

การกำหนดกลยุทธ์และแนวทางการแก้ไขปัญหา

จากการวิเคราะห์ปัญหาที่เกิดขึ้นซึ่งส่งผลกระทบต่อทำให้ยอดขายของกิจการตกลงอย่างมากจนมีความเสี่ยงที่จะต้องเลิกกิจการ พบว่ามีสาเหตุมาจากปัจจัยภายนอกคือการเปลี่ยนแปลงทางสังคมที่ทำให้ความนิยมกิจกรรมสันทนาการของกลุ่มลูกค้าใหม่ในปัจจุบันลดลง ประกอบกับปัจจัยภายในอีก 2 ประการคือ ปัญหาในการดึงดูดกลุ่มลูกค้าใหม่ และปัญหาในการตอบสนองความต้องการของกลุ่มลูกค้าใหม่เหล่านั้น ซึ่งสิ่งที่กิจการต้องทำคือการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นจากปัจจัยภายในเพื่อให้ยอดขายมีการเติบโตเพิ่มขึ้นและนำไปสู่เป้าหมายการอยู่รอดของกิจการต่อไป โดยการกำหนดกลยุทธ์องค์กรเพื่อนำไปสู่การแก้ไขปัญหาเหล่านั้น ซึ่งการกำหนดกลยุทธ์ภายในองค์กรแบ่งออกเป็น 3 ระดับ ได้แก่ กลยุทธ์ระดับองค์กร (Corporate Strategy) กลยุทธ์ระดับธุรกิจ (Business Strategy) และกลยุทธ์ระดับปฏิบัติการ (Functional Strategy)

4.1 กลยุทธ์ระดับองค์กร (Corporate Strategy)

กลยุทธ์ระดับองค์กรเป็นตัวกำหนดทิศทางโดยรวมขององค์กร และบทบาทของแต่ละหน่วยธุรกิจทางกลยุทธ์ (Strategic Business Unit: SBU) กลยุทธ์ระดับองค์กรจึงเกี่ยวข้องกับการตัดสินใจเพื่อกำหนดแนวทางหรือทิศทางการดำเนินงานขององค์กรเป็นกลยุทธ์ที่ตอบสนองวัตถุประสงค์หลักในภาพรวมขององค์กรหรือเป็นกลยุทธ์ในระดับนโยบาย (Policy-Level Strategy) ที่ตอบสนองแผนงานขององค์กร ประกอบด้วยกลยุทธ์หลัก 3 กลยุทธ์ คือ กลยุทธ์ที่มุ่งเน้นการเติบโต (Growth Strategy) กลยุทธ์การคงตัว (Stabilization Strategy) และกลยุทธ์การหดตัว (Retrenchment Strategy)

4.1.1 กลยุทธ์ที่มุ่งเน้นการเติบโต (Growth Strategy)

กลยุทธ์ที่มุ่งเน้นการเติบโต คือกลยุทธ์ในการเพิ่มส่วนแบ่งตลาดและยอดขาย แบ่งเป็นกลยุทธ์ใหญ่ๆ 3 ประเภท คือ Intensive Growth, Integrative Growth และ Diversification Growth โดยมีรายละเอียดดังนี้

– Intensive Growth คือ กลยุทธ์ที่มุ่งเน้นการเพิ่มยอดขายของ ผลิตภัณฑ์เดิม ซึ่งสามารถกระทำได้ด้วยวิธีการ Market Penetration คือการขยายกิจการในตลาดเดิมด้วยสินค้าและบริการเดิม, Market Development คือ การขยายกิจการในตลาดใหม่ด้วยสินค้าและบริการเดิม และ Product (Service) Development คือ การขยายกิจการในตลาดใหม่ ด้วยสินค้าและบริการใหม่

– Integrative Growth คือ กลยุทธ์การขยายธุรกิจด้วยการซื้อหรือควบรวมธุรกิจกับ ซัพพลายเออร์ คู่แข่ง หรือผู้จัดจำหน่าย/ลูกค้า (Distributor/Buyer) นอกจากนี้ ยังรวมไปถึงการขยาย ธุรกิจเพื่อแข่งกับธุรกิจของซัพพลายเออร์และผู้จัดจำหน่าย/ลูกค้า โดยวัตถุประสงค์ของการทำ Integrative Growth คือ การทำให้องค์กรมีอำนาจทางการตลาด อำนาจในการควบคุม วัตถุดิบ หรือ ช่องทางการจัดจำหน่ายเพิ่มขึ้น ซึ่งสามารถกระทำได้ด้วยวิธีการ Forward Integration คือการซื้อกิจการ ของผู้จัดจำหน่าย/ลูกค้า, Backward Integration คือการซื้อกิจการของซัพพลายเออร์ และ Horizontal Integration คือการซื้อกิจการของกลุ่ม

– Diversification Growth คือ กลยุทธ์การขยายธุรกิจไปสู่ธุรกิจใหม่ที่เกี่ยวข้องกับ ผลิตภัณฑ์ชนิดใหม่ ซึ่งสามารถกระทำได้ด้วยวิธีการ Concentric Diversification คือการทำธุรกิจเกี่ยวกับ ผลิตภัณฑ์ชนิดใหม่ที่อาศัยเทคโนโลยี หรือองค์ความรู้ของผลิตภัณฑ์ชนิดเดิม, Horizontal Diversification คือการทำธุรกิจเกี่ยวกับผลิตภัณฑ์ชนิดใหม่ที่มุ่งจำหน่ายให้แก่ลูกค้ากลุ่มเดิมของตน และ Conglomerate Diversification คือการทำธุรกิจเกี่ยวกับผลิตภัณฑ์ชนิดใหม่ที่ไม่มีความเกี่ยวข้องกับผลิตภัณฑ์ชนิดเดิม

4.1.2 กลยุทธ์การคงตัว (Stabilization Strategy)

กลยุทธ์การคงตัว คือกลยุทธ์ที่มุ่งรักษาสถานะเดิมของธุรกิจไว้หรือการขยายขนาด ของธุรกิจเพียงเล็กน้อย

4.1.3 กลยุทธ์การหดตัว (Retrenchment Strategy)

กลยุทธ์การหดตัว คือกลยุทธ์ที่มุ่งลดขนาดหรือการลงทุนของธุรกิจ เพื่อแก้ปัญหาที่องค์กร กำลังเผชิญ ซึ่งสามารถกระทำได้ด้วยวิธีการ Retrenchment คือ การขายสินทรัพย์บางส่วนขององค์กร เพื่อนำเงินสดที่ได้ไปใช้ในการดำเนินกิจการ, Divestiture คือ การขายกิจการบางกิจการขององค์กรที่ ประกอบธุรกิจหลายอย่าง โดยเฉพาะอย่างยิ่งกิจการที่ไม่สามารถแข่งขันกับผู้อื่น ได้ เพื่อนำเงินมาใช้ ในการดำเนินธุรกิจ, Liquidation คือ การเลิกกิจการทั้งหมดขององค์กรเมื่อองค์กรประสบกับปัญหา ที่รุนแรงจนเกินความสามารถในการแก้ไขเพื่อให้กิจการดำเนินต่อไปได้ และ Turnaround คือ การพลิก ฟื้นกิจการโดยการปรับปรุงองค์กรให้มีประสิทธิภาพในการดำเนินงานที่ดีขึ้น

4.2 กลยุทธ์ระดับธุรกิจ (Business strategy)

สำหรับกลยุทธ์ธุรกิจ (Business Strategy) หรือที่อาจจะเรียกได้ว่าเป็นกลยุทธ์ในการแข่งขัน (Competitive Strategy) หมายถึง วิธีการที่องค์กรจะใช้ในการแข่งขันเพื่อให้สามารถชนะคู่แข่งในอุตสาหกรรมนั้นๆ ซึ่งจะต้องเริ่มต้นจากการกำหนดกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย (Target customer) ให้ชัดเจนก่อนว่ากลุ่มลูกค้าเป้าหมายขององค์กรคือใครและมีความต้องการอะไร ซึ่งส่วนใหญ่แล้วกลยุทธ์ธุรกิจมักจะเป็นไปตามแนวคิดของ Michael E. Porter ที่ระบุไว้ว่าองค์กรธุรกิจ สามารถเลือกที่จะใช้วิธีการในการแข่งขันโดยการเป็น ผู้นำด้านต้นทุน (Cost Leadership Strategy) หรือการสร้างความแตกต่างในการแข่งขัน (Differentiation) ซึ่งองค์กรอาจมุ่งเน้นที่ลูกค้าเฉพาะกลุ่ม (Focus customer) นอกเหนือจากกลยุทธ์ตามแนวคิดของ Porter แล้วองค์กรสามารถที่จะเลือกใช้กลยุทธ์อื่นในลักษณะอื่นอีก เช่น การเป็นริเริ่มเป็นผู้นำ (First Mover) หรือการใช้กลยุทธ์เชิงรุก (Offensive Strategy) หรือกลยุทธ์โจมตีจุดอ่อนของคู่แข่ง (Michael E. Porter, 1980) กลยุทธ์องค์กรทำให้รู้ว่าองค์กรมีทิศทางอย่างไรและไปในทิศทางไหน ส่วนกลยุทธ์ระดับธุรกิจจะบอกให้รู้ถึงวิธีการที่องค์กรจะใช้ในการแข่งขันกับคู่แข่ง

4.2.1 กลยุทธ์การเป็นผู้นำด้านต้นทุน (Cost Leadership Strategy)

เป็นกลยุทธ์ขององค์กรที่มีตลาดเป้าหมายกว้าง โดยการสร้างประสิทธิภาพในการดำเนินงาน ในขณะที่เดียวกันก็มุ่งเน้นการเสนอสินค้าและบริการด้วยต้นทุนที่ต่ำกว่าคู่แข่งทำให้องค์กรมีกำไรสูงขึ้นและสามารถอยู่รอดได้ในสถานการณ์ที่การแข่งขันรุนแรงได้ กลยุทธ์นี้จะเป็นกลยุทธ์ที่หลีกเลี่ยงการดำเนินการของธุรกิจที่จะก่อให้เกิดต้นทุนการผลิตที่สูงขึ้น

4.2.2 กลยุทธ์การสร้างความแตกต่างของผลิตภัณฑ์ (Differentiation Strategy)

เป็นกลยุทธ์ ที่เสนอผลิตภัณฑ์ที่ดีกว่าให้กับผู้รับบริการ โดยการสร้างความแตกต่างของผลิตภัณฑ์ตนเองให้มีลักษณะที่โดดเด่นแตกต่างจากขององค์กรอื่น สำหรับความแตกต่างในเชิงการแข่งขัน ซึ่งมีประเด็นสำคัญที่ผู้บริหารต้องคำนึงถึง ได้แก่ ความแตกต่างด้านการออกแบบผลิตภัณฑ์ ด้านคุณภาพการบริการและการอำนวยความสะดวก ด้านภาพลักษณ์และชื่อเสียงของกิจการ ด้านนวัตกรรมและเทคโนโลยีด้านการผลิต เป็นต้น ความแตกต่างเหล่านี้แม้ว่าจะอาจทำให้สินค้าและบริการมีราคาสูงกว่าคู่แข่ง แต่ก็ยังสามารถสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้าได้ เนื่องจากลูกค้าเชื่อมั่นในคุณภาพหรือคุณค่าที่ได้รับ

4.2.3 กลยุทธ์ที่มุ่งเน้นการตอบสนองตลาดเฉพาะส่วน (Focus Strategy)

เป็นกลยุทธ์ที่เน้นการเจาะตลาดกับลูกค้าเฉพาะหรือผู้รับบริการในบางกลุ่มที่มีความต้องการพิเศษ (Niche Market) องค์กรต้องสามารถออกแบบสินค้าและบริการให้เหมาะสมกับตลาดเป้าหมายที่เลือกเพื่อสร้างความพึงพอใจในตลาดนั้นมากกว่าคู่แข่งอื่น องค์กรที่เลือกใช้กลยุทธ์นี้ต้องไม่พยายามสร้างความแตกต่างให้เกิดขึ้นในหลายตลาดแต่ควรมุ่งเน้นเฉพาะตลาดเดียวเท่านั้นเมื่อองค์กรมีความชำนาญมากขึ้นจึงค่อยขยายการดำเนินงานไปสู่ตลาดอื่นต่อไป โดยทั่วไปกลยุทธ์การมุ่งตอบสนองเฉพาะกลุ่มจะพิจารณาจากกลุ่มของลูกค้าที่น่าสนใจ ลักษณะตลาดที่ธุรกิจสามารถชิงส่วนแบ่งมาจากคู่แข่งอื่น และมีการแบ่งส่วนของตลาดสินค้าอย่างชัดเจน

4.3 กลยุทธ์ระดับปฏิบัติการ (Functional Strategy)

กลยุทธ์ระดับปฏิบัติการ (Functional Strategy) หรือกลยุทธ์ระดับหน้าที่ (Operation Strategy) เป็นกลยุทธ์ที่ใช้กำหนดวิธีการในการสนับสนุนกลยุทธ์ในระดับธุรกิจโดยเป็นกลยุทธ์ที่เกี่ยวข้องกับหน่วยงานย่อยๆ ภายในองค์กร การกำหนดกลยุทธ์ในการพัฒนาหรือกำหนดวิธีการทำงานของหน่วยงานย่อยเหล่านี้ก็เพื่อสนับสนุนกลยุทธ์ในระดับธุรกิจที่กำหนดขึ้นเป็นวิธีการหรือรูปแบบที่องค์กรนำไปใช้ในการดำเนินการขององค์กรโดยมุ่งเน้นที่การใช้ทรัพยากรขององค์กรให้เกิดประโยชน์สูงสุดในทุกกิจกรรมการดำเนินงานของหน่วยต่างๆ ภายในองค์กร โดยต้องก่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุด

4.4 การกำหนดกลยุทธ์และแนวทางการแก้ไขปัญหาของเกษตรสนุกเกอร์คลับ

4.4.1 การกำหนดกลยุทธ์ระดับองค์กร

เนื่องจากกิจการต้องเน้นให้เกิดผลลัพธ์สุดท้ายในด้านการเติบโตขึ้นของยอดขายเพื่อรักษาธุรกิจให้อยู่รอด จึงเลือกใช้กลยุทธ์ที่มุ่งเน้นการเติบโต (Growth Strategy) ในแบบ Intensive Growth เพื่อจุดประสงค์ในการเพิ่มยอดขายจากให้บริการเล่นสนุกเกอร์ที่กำลังตกต่ำอยู่ให้ดีขึ้นโดยใช้ประสบการณ์ความสามารถทางธุรกิจที่มีอยู่เดิม โดยใช้วิธี Product (Service) Development ที่มุ่งเน้นการปรับปรุงการบริการให้ดีขึ้นเป็นหลักเพราะเป็นพื้นฐานที่สำคัญและปัจจุบันยังอยู่ในระดับที่ต่ำกว่ามาตรฐานซึ่งส่งผลกระทบต่อโดยตรงต่อการเติบโตของยอดขาย จากนั้นจึงค่อยสนใจเรื่องการเพิ่ม

อรรถประโยชน์หรือพัฒนาการบริการใหม่ๆ ให้สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้มากขึ้นตามมา

4.4.2 การกำหนดกลยุทธ์ระดับธุรกิจ

เนื่องจากกิจกรรมการเล่นสนุกเกอร์เป็นกิจกรรมที่จะดึงดูดแต่ผู้ที่สนใจหรือชอบอย่างแท้จริงหรือกลุ่มลูกค้าเฉพาะเท่านั้นให้เข้ามาใช้บริการ ซึ่งในปัจจุบัน กลุ่มผู้ที่สนใจเล่นสนุกเกอร์ในปัจจุบันก็มีอยู่ไม่มากนัก จึงเลือกใช้กลยุทธ์ที่มุ่งเน้นการตอบสนองตลาดเฉพาะส่วน Focused Strategy (Niche Market) โดยไม่ได้มุ่งเน้นไปในแบบ Focused Cost Leadership หรือ Focus Differentiate เป็นพิเศษ แต่จะมุ่งเน้นไปที่การตอบสนองความต้องการของกลุ่มลูกค้าใหม่เป็นสำคัญ โดยเฉพาะการตอบสนองความต้องการขั้นพื้นฐานที่ผู้ใช้บริการต้องการได้จากธุรกิจการให้บริการเช่น ความสะดวกสบาย ความสะอาด อุปกรณ์ที่ได้มาตรฐาน และการบริการที่ดี

4.4.3 การกำหนดกลยุทธ์ระดับปฏิบัติการ

เนื่องจากการบริการหลักและสาธารณูปโภคที่เป็นบริการเสริมรวมถึงสภาพแวดล้อมภายใน ที่ไม่ได้มาตรฐานและไม่ได้รับการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงมาเป็นเวลานานเป็นต้นเหตุสำคัญของปัญหาเนื่องจากไม่สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าใหม่ได้จนทำให้อัตราการใช้บริการและยอดขายลดลง ดังนั้นจึงควรแก้ปัญหโดยใช้กลยุทธ์การพัฒนา คุณภาพการบริการ มีขอบเขตในการพัฒนาโดยให้ความสำคัญในด้านการบริการหลักมากที่สุดเพราะเป็นกิจกรรมที่ลูกค้าจะรับรู้ได้ถึงคุณค่าที่ได้รับจากกิจการได้ดีที่สุด และอาจรวมถึงการพัฒนาในด้านการบริการเสริมและด้านสภาพแวดล้อมระหว่างการใช้บริการด้วย มีวัตถุประสงค์เพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้าใหม่ โดยใช้วิธีการค้นหาและส่งมอบคุณค่าที่กลุ่มลูกค้าใหม่ต้องการและเพื่อให้มั่นใจว่ากระบวนการนี้จะเป็นอย่างแม่นยำและมีประสิทธิภาพ สามารถตอบสนองความต้องการที่แท้จริงของกลุ่มลูกค้าใหม่ได้ จึงใช้วิธีการค้นหาความต้องการของลูกค้าโดยใช้เครื่องมือทางการตลาดต่างๆ ตามขั้นตอนดังต่อไปนี้

เริ่มจากการใช้ Customer Journey Map เพื่อศึกษาพฤติกรรมการใช้บริการหรือความรู้สึกที่มีต่อกิจการและการบริการของกลุ่มลูกค้าใหม่ในแต่ละช่วงระยะเวลา ตั้งแต่ระยะเริ่มรับรู้การมีอยู่ของกิจการไปจนถึงระยะการกลับมาใช้บริการซ้ำหรือกลายเป็นผู้สนับสนุนโดยการใช้บริการเป็นประจำ ซึ่งช่วงระยะของการใช้บริการเล่นสนุกเกอร์ประกอบด้วย 4 ระยะคือ ระยะการตระหนักรู้ถึงการมีอยู่ของกิจการ (Awareness Stage) ระยะการพิจารณาตัดสินใจเลือกใช้บริการ (Consideration Stage) ระยะการทดลองใช้บริการหรือการใช้บริการครั้งแรก (Trial/First Purchase Stage) และระยะการจดจำ

ประสบการณ์ ที่ดีและกลับมาใช้บริการในครั้งต่อไป (Retention/Re-purchase Stage) ซึ่ง Customer Journey Map จะแสดงให้เห็นข้อมูลด้านพฤติกรรม ความรู้สึก และทัศนคติต่อกิจการ ที่เกิดขึ้นกับกลุ่มลูกค้าในแต่ละช่วงระยะเวลาของการใช้บริการ ซึ่งข้อมูลเหล่านี้จะทำให้มองเห็นจุดที่กลุ่มลูกค้าแสดงออกในเชิงลบต่อกิจการตลอดเส้นทางการใช้บริการในทุกช่วงระยะเช่น การไม่สนใจ การตัดสินใจไม่เลือกใช้บริการ ความไม่พอใจเมื่อใช้บริการ ไปจนถึงความไม่ต้องการกลับมาใช้บริการอีก อันเป็นจุดที่กิจการจำเป็นต้องปรับปรุงเพราะแสดงให้เห็นอย่างชัดเจนว่าไม่สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้ แต่ข้อมูลที่ได้มาทั้งหมดนี้ยังไม่เพียงพอเพราะเป็นมุมมองและความเข้าใจของกิจการเพียงด้านเดียวที่ทำให้ทราบว่ากิจการควรพัฒนาที่จุดใดแต่ยังไม่สามารถทราบได้ว่าควรจะพัฒนาอย่างไรให้ตอบสนองความต้องการของกลุ่มลูกค้าใหม่ได้อย่างแท้จริง ดังนั้นกระบวนการที่ต้องทำต่อมาคือการศึกษาวิจัยตลาด (Market Research) โดยการสอบถามโดยตรงกับกลุ่มลูกค้าใหม่ว่าจะอะไรคือสิ่งที่ลูกค้าต้องการในแต่ละช่วงระยะเวลาของการใช้บริการเช่น อะไรคือสิ่งที่จะทำให้สนใจ อะไรคือสิ่งที่ทำให้เลือกใช้บริการ อะไรคือสิ่งที่ทำให้พอใจในการใช้บริการ และอะไรคือสิ่งที่ทำให้กลับมาใช้บริการที่นี้อีก รวมถึงสอบถามเกี่ยวกับส่วนผสมทางการตลาด (Marketing Mix) ของกิจการทั้ง 4 ด้าน ได้แก่ การบริการ ราคาบริการ สถานที่ให้บริการ และ โปรโมชัน ที่กลุ่มลูกค้าต้องการหรือมีผลต่อการตัดสินใจ ซึ่งคำตอบทั้งหมดที่ได้จะทำให้กิจการทราบถึงความต้องการที่แท้จริงของกลุ่มลูกค้าใหม่และทราบถึงปัจจัยที่มีผลต่อการเลือกตอบสนองต่อกิจการ (New Customer Black Box) และเมื่อนำข้อมูลจาก Customer Journey Map มาประกอบกับข้อมูลที่ได้รับจากกลุ่มลูกค้าจากการศึกษาวิจัยตลาด (Market Research) ก็จะทำให้ข้อมูลมีความสมบูรณ์มากขึ้นและนำไปใช้ประโยชน์ได้อย่างแท้จริง โดยสามารถนำไปกำหนดแนวทางและขอบเขตการพัฒนาที่ถูกต้อง นำไปสู่การสร้างและส่งมอบคุณค่าที่ลูกค้าต้องการในแต่ละช่วงระยะเวลาของการใช้บริการอย่างมีประสิทธิภาพตามวัตถุประสงค์ของกลยุทธ์ได้อย่างแท้จริง โดยมีรายละเอียดตามที่แสดงในตารางที่ 4.1

ตารางที่ 4.1 แสดง Customer Journey Map ซึ่งประกอบด้วยส่วนข้อมูลพฤติกรรมการใช้บริการของกลุ่มลูกค้าใหม่ ข้อมูลความต้องการของกลุ่มลูกค้าใหม่ และข้อมูลสิ่งที่กิจการจำเป็นต้องพัฒนาและปรับปรุง

	Awareness Stage	Consideration Stage	Trial/First Purchase Stage	Retention/Re-purchase Stage
พฤติกรรมของกลุ่มลูกค้าใหม่				
ความรู้สึก	<ul style="list-style-type: none"> - เดินผ่านในบริเวณนั้นแล้วสังเกตเห็นป้ายและทางขึ้น - รับฟังข้อมูลจากผู้อื่น 	<ul style="list-style-type: none"> - หาข้อมูลเพิ่มเติมจากคำบอกเล่าหรือประสบการณ์ของผู้อื่น - เปรียบเทียบข้อมูลกับผู้ใช้บริการรายอื่นเพื่อประกอบการตัดสินใจ 	<ul style="list-style-type: none"> - คิดสนใจลองใช้บริการครั้งแรก - ผู้ให้บริการใช้วิธีเดินเท้าหรือจักรยานขนคันในการมาใช้บริการ 	<ul style="list-style-type: none"> - เลิกใช้บริการ - บอกเล่าประสบการณ์ที่ได้รับกับผู้อื่น
ทัศนคติต่อการ	ทัศนคติเชิงลบ	ทัศนคติเชิงลบ	ทัศนคติเชิงลบ	ทัศนคติเชิงลบ
สิ่งที่กลุ่มลูกค้าใหม่ต้องการและ	<ul style="list-style-type: none"> - ต้องการทราบว่ามีบริการบนชั้น 2 มีลักษณะเป็นอย่างไร เพราะมองไม่เห็นและไม่มีรูปภาพแสดง - บริเวณทางเข้าที่ดูสะอาดและสว่างกว่าเดิม 	<ul style="list-style-type: none"> - สิ่งใดก็ตามที่ NEO Snooker Club (คู่แข่งที่อยู่บริเวณเดียวกัน) ไม่สามารถเสนอให้ได้ เช่น ราคาที่ต่ำกว่า, รูปแบบบริการที่ไม่มีที่อื่นไปไม่ขึ้น 	<ul style="list-style-type: none"> - อยากมีทักษะการเล่นสนุกเกอร์เพิ่มขึ้นเพื่อความสนุกสนานระหว่างการใช้บริการ - ไม่ต้องร้องขอการบริการใดๆ ที่เกี่ยวกับการเล่นสนุกเกอร์ - ความสะดวกสบายตลอดการใช้บริการ - สถานะแวดล้อมภายในที่ดูใหม่ 	<ul style="list-style-type: none"> - การบริการที่ช่วยอำนวยความสะดวกตั้งแต่ก่อน ระหว่าง และหลังการใช้บริการ - บริการเสริมอื่นๆที่ไม่เกี่ยวข้องกับการเล่นสนุกเกอร์โดยตรง
ส่วนผลทางการตลาดที่มีผลต่อการตัดสินใจ	<ul style="list-style-type: none"> - ด้านสถานที่ 	<ul style="list-style-type: none"> - ด้านการบริการ - ด้านราคาค่าบริการ - ด้านโปรโมชั่น 	<ul style="list-style-type: none"> - ด้านการบริการ - ด้านราคาค่าบริการ 	<ul style="list-style-type: none"> - ด้านบริการ
สิ่งที่กิจการต้องพัฒนาและปรับปรุง	<ul style="list-style-type: none"> - ปรับปรุงบริเวณทางเข้า - ทำประชาสัมพันธ์ในบริเวณที่กลุ่มลูกค้าใหม่มองเห็น 	<ul style="list-style-type: none"> - การพัฒนาการบริการรูปแบบใหม่ (New Service Development) - ทำกิจกรรมส่งเสริมการขาย 	<ul style="list-style-type: none"> - การพัฒนาการบริการเดิมให้ดีขึ้น - การปรับปรุงมาตรฐานโลกและสถานแวดล้อมภายในใหม่ - การพัฒนาการบริการรูปแบบใหม่ (New Service Development) 	<ul style="list-style-type: none"> - การพัฒนาการบริการรูปแบบใหม่ (New Service Development)

ซึ่งเมื่อนำข้อมูลในส่วนการทำ Customer Journey Map มาประกอบกับส่วนข้อมูลการสอบถามความต้องการของกลุ่มลูกค้าใหม่พบว่าขอบเขตและแนวทางในการพัฒนาคุณภาพการบริการครอบคลุมการดำเนินการใน 2 ส่วนหลัก คือ การปรับปรุงการบริการและสาธารณูปโภคภายในให้ดีขึ้น และการคิดค้นพัฒนาการบริการในรูปแบบใหม่ๆ (New Service Development) ซึ่งงานการปรับปรุงบริการและสาธารณูปโภคภายในนั้นจะประกอบด้วยกิจกรรมดังต่อไปนี้ การปรับปรุงภูมิทัศน์ภายในบริเวณที่ให้บริการและทางขึ้นหน้าร้านใหม่ทั้งหมด, การจ้างพนักงานเพิ่ม 1 คน, การติดตั้งสิ่งอำนวยความสะดวกที่ใช้ประกอบการเล่นสนุกเกอร์โดยตรงใหม่ที่มีประสิทธิภาพมากขึ้นเช่น เก้าอี้หนัง และไฟส่องสว่างของโต๊ะสนุกเกอร์, การติดตั้งสิ่งอำนวยความสะดวกอื่นๆที่เป็นบริการเสริมซึ่งไม่เกี่ยวข้องโดยตรงกับการเล่นสนุกเกอร์ เช่น โทรทัศน์ ชุดวิทยุเครื่องเสียง และระบบอินเตอร์เน็ตไร้สาย ส่วนงานด้านการคิดค้นพัฒนาการบริการรูปแบบใหม่ (New Service Development) คือการคิดบริการรูปแบบ

ใหม่โดยอ้างอิงกับข้อมูลความต้องการของกลุ่มลูกค้าใหม่เพื่อตอบสนองความต้องการให้ได้มากขึ้น และกว้างขึ้นทั้งในช่วงก่อนเข้าใช้บริการ ระหว่างการใช้บริการ และหลังการใช้บริการ เช่นการสอน หรือแนะนำทักษะการเล่นสนุกเกอร์ที่ถูกต้องระหว่างการใช้บริการ หรือเรียกรถแท็กซี่หรือจักรยานยนต์ ให้ลูกค้าหลังจากใช้บริการเสร็จ แต่กระบวนการคิดค้นการบริการรูปแบบใหม่นี้มีข้อจำกัดในด้านเงินลงทุนที่ในปัจจุบันมีอยู่อย่างจำกัดจึงต้องคิดค้นเฉพาะการบริการที่ไม่ต้องใช้งเงินลงทุน ซึ่งจากกระบวนการทั้งหมดนี้กิจการคาดหวังว่า ช่วยสร้างความพึงพอใจให้เกิดขึ้นได้ตามที่กลุ่มลูกค้าต้องการและพัฒนา กลายเป็นประสบการณ์ที่ดีจนกระตุ้นให้เกิดการกลับมาใช้บริการซ้ำในครั้งต่อไปตามวัตถุประสงค์ ของการใช้กลยุทธ์การพัฒนาคุณภาพการบริการ โดยมีตัวชี้วัดที่สำคัญคือ จำนวนการเปิดใช้บริการ โต๊ะสนุกเกอร์โดยเฉลี่ยต่อสัปดาห์ที่จะเพิ่มขึ้นซึ่งสะท้อนมาจากความพึงพอใจที่เพิ่มขึ้นของกลุ่ม ลูกค้าใหม่ ซึ่งกิจการต้องการให้อัตรากาเปิดใช้บริการเพิ่มขึ้นทันทีภายในเดือนแรกที่กลับมาเปิดให้ บริการหลังจากปรับปรุงเสร็จ และต้องการให้เพิ่มขึ้นมากกว่า 50% ภายใน 3 เดือน หลังจากกลับมา เปิดให้บริการ

4.5 สรุปการกำหนดกลยุทธ์

การเลือกใช้กลยุทธ์ระดับปฏิบัติการ โดยการพัฒนาคุณภาพการบริการคือการเริ่มแก้ปัญหา จากต้นเหตุโดยมุ่งแก้ปัญหาจากความไม่พึงพอใจในการใช้บริการของกลุ่มลูกค้าใหม่ที่ส่งผลต่อปริมาณ การใช้บริการที่ลดลง โดยประกอบด้วยกระบวนการปรับปรุงบริการและสาธารณูปโภคที่มีอยู่เดิมให้ดีขึ้น ควบคู่ไปกับกระบวนการคิดค้นและนำบริการใหม่ๆมาใช้ ซึ่งกิจการมั่นใจว่าจะสามารถตอบสนอง ความต้องการของกลุ่มลูกค้าใหม่ได้อย่างถูกต้องและมีประสิทธิภาพเนื่องจากกระบวนการและกิจกรรม ที่เลือกทำนั้นเป็นผลลัพธ์ของการศึกษาข้อมูลพฤติกรรมและความต้องการของลูกค้าอย่างละเอียดและ ครอบคลุมทั้งในมุมมองของกิจการและในมุมมองของกลุ่มลูกค้าใหม่ จนทำให้เกิดผลลัพธ์ด้านอัตรากา บริการที่สูงขึ้นและยังช่วยเพิ่มศักยภาพการแข่งขันให้อยู่ในมาตรฐานเดียวหรือในระดับที่สูงกว่า ผู้ให้บริการรายอื่นอุตสาหกรรม เป็นการสร้างคุณค่าให้เกิดขึ้นกับธุรกิจและส่งมอบคุณค่านั้นไปตอบสนอง ความต้องการของกลุ่มผู้ที่ชอบหรือสนใจการเล่นสนุกเกอร์ได้เป็นอย่างดีตามที่กำหนดไว้ในกลยุทธ์ ระดับธุรกิจ จนนำไปสู่ยอดขายและรายได้ที่เพิ่มขึ้นสะท้อนให้เห็นการเติบโตของธุรกิจตามเป้าหมาย ของการกำหนดกลยุทธ์ระดับองค์กรในท้ายที่สุด

บทที่ 5

การนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติ

การนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (Strategy Implementation) ถือเป็นขั้นตอนที่สำคัญที่สุด เนื่องจากกระบวนการวิเคราะห์หาสาเหตุของปัญหาตลอดจนการกำหนดแผนกลยุทธ์ที่ผ่านมาจะไม่มีประโยชน์ใดๆ หากไม่มีการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติให้เกิดผลลัพธ์อย่างมีประสิทธิภาพตามที่คาดหวังไว้ ดังนั้นจึงควรมีการกำหนดแผนที่กลยุทธ์ (Strategic Map) และแผนปฏิบัติ (Action Plan) อย่างเหมาะสม สอดคล้องกับลักษณะและโครงสร้างของธุรกิจด้วย

แต่เนื่องจากกลยุทธ์ระดับปฏิบัติการถูกกำหนดไว้เป็น โครงการพัฒนาคุณภาพการบริการ โดยเฉพาะในส่วนของงานด้านการปรับปรุงการบริการและสาทรูปโภคภายในให้ได้มาตรฐาน ซึ่งประกอบด้วย การปรับปรุงเปลี่ยนแปลงภูมิทัศน์และสภาพแวดล้อมภายในใหม่ทั้งหมดรวมถึงมีการติดตั้งอุปกรณ์อำนวยความสะดวกภายในอื่นๆเพิ่มเติมเข้าไปซึ่งเป็นงานที่ต้องให้ความสำคัญกับรายละเอียด จัดเรียง การดำเนินงานในแต่ละส่วนให้เหมาะสม ใช้ระยะเวลาดำเนินงานในแต่ละส่วนนาน ประกอบกับการเป็นธุรกิจขนาดเล็กและไม่มีประสบการณ์การทำโครงการใดๆ มาก่อน จึงควรวางแผนการดำเนินงานในรูปแบบการบริหารจัดการโครงการ (Project Management) เพื่อให้การดำเนินงานของโครงการมีประสิทธิภาพและได้ผลลัพธ์ตามที่คาดหวังไว้ ซึ่งการบริหารจัดการโครงการ (Project Management) หมายถึงการบริหารจัดการโครงการที่ต้องอาศัยพื้นฐานของกระบวนการจัดการไม่ว่าจะเป็นการวางแผน (Planning) การจัดองค์การ (Organizing) การนำ (Leading) หรือการจูงใจ (Motivating) และการควบคุม (Controlling) ทรัพยากรต่างๆ เพื่อให้สำเร็จตามเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ที่วางไว้ หรืออาจกล่าวได้ว่าการบริหารโครงการ คือการบริหารจัดการทรัพยากรที่เรามีอยู่ให้สำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่วางไว้ โดย มักจะประกอบไปด้วยขั้นตอนต่างๆ เช่น การกำหนดขอบเขตและกิจกรรมที่ต้องดำเนินการ กำหนดผู้รับผิดชอบโครงการ การกำหนดทรัพยากรที่จำเป็นต้องใช้ในการดำเนินโครงการ การกำหนดระยะเวลาการดำเนินโครงการ การกำหนดตัวชี้วัดผลสำเร็จของกิจกรรมและโครงการ และการจัดการความเสี่ยงของกิจกรรมและโครงการ ซึ่งการดำเนินกิจกรรมใดๆ ในปัจจุบันมักต้องเตรียมแผนบริหารโครงการตั้งแต่กระบวนการเริ่มต้นไปจนถึงกระบวนการสุดท้ายให้สัมพันธ์กันกับระยะเวลาในการดำเนินงาน การบริหารโครงการจึงมีความแตกต่างจากการบริหารงานตามปกติทั่วไป ดังนั้นการบริหารจัดการโครงการพัฒนาคุณภาพการบริการของเกษตรสนุกเกอร์มีรายละเอียดดังต่อไปนี้

5.1 ภาพรวมโครงการ (Project Overview)

โครงการพัฒนาคุณภาพการบริการแบ่งออกการดำเนินงานออกเป็น 2 ส่วนควบคู่กันคือ 1) ด้านการปรับปรุงการบริการและสาธารณูปโภคภายในให้ได้มาตรฐาน 2) ด้านการคิดค้นพัฒนาการบริการในรูปแบบใหม่ๆ (New Service Development) โดยมีวัตถุประสงค์ของโครงการดังนี้

- เพื่อสร้างความสามารถในการตอบสนองความต้องการของลูกค้าโดยเฉพาะต่อกลุ่มลูกค้าใหม่ให้เกิดความพึงพอใจสูงสุด
- เพื่อปรับปรุงการบริการให้อยู่ในระดับที่ไม่ต่ำกว่ามาตรฐานการบริการของอุตสาหกรรม การให้บริการเล่นสนุกเกอร์ในปัจจุบัน

5.2 ขอบเขตของโครงการ (Project Scope)

5.2.1 คำอธิบายเกี่ยวกับโครงการ (Project Objective Statement)

โครงการพัฒนาคุณภาพการบริการประกอบด้วยส่วนงานหลักที่จะเริ่มดำเนินการทันที คือการปรับปรุงภูมิทัศน์และสาธารณูปโภคภายในใหม่ทั้งหมดทั้งในส่วนที่เป็นโครงสร้างอาทิ ฝ้า กำแพง พื้น รวมถึงอุปกรณ์สำหรับการบริการเสริมอาทิ ห้องน้ำ ระบบอินเทอร์เน็ตไร้สาย ระบบไฟส่องสว่าง อีกส่วนงานคือการคิดค้นพัฒนาการบริการใหม่ๆ เพื่อนำมาช่วยอำนวยความสะดวกให้ได้มากกว่าที่ผู้ใช้บริการคาดหวัง โดยพร้อมเปิดให้บริการภายในระยะเวลา 3 เดือน ด้วยวงเงินลงทุนจำนวน 350,000 บาท

5.2.2 สิ่งที่ต้องใช้สำหรับโครงการ (Project Requirement)

- เงินลงทุน จำนวน 400,000 บาท สำหรับใช้จ่ายตลอดระยะของโครงการ โดยเป็นเงินกู้สำหรับขยายธุรกิจจากธนาคารพาณิชย์
- ทรัพยากรบุคคลจากภายนอก ได้แก่ วิศวกรโครงการ ผู้รับเหมาก่อสร้าง สำหรับงานด้านการปรับปรุงการบริการและสาธารณูปโภคภายใน และที่ปรึกษาด้านการพัฒนาการบริการสำหรับงานด้านการคิดค้นพัฒนาการบริการในรูปแบบใหม่ๆ (New Service Development)
- บุคลากรหรือส่วนงานจากภายในที่จะคอยรับผิดชอบเป็นผู้ประสานงานโครงการ (Key Project Coordinators) ซึ่งในกรณีจะเป็นหน้าที่ของเจ้าของกิจการซึ่งรับผิดชอบการดูแลกิจการทั้งหมดอยู่แล้วแต่เดิม

5.2.3 กิจกรรมหลัก (Key Activities) และตัวชี้วัดความสำเร็จของแต่ละกิจกรรม (Key Activities KPIs)

ตารางที่ 5.1 แสดงรายการงานหลักและผู้ประสานงานหลักของโครงการพัฒนาคุณภาพการบริการ

กิจกรรมหลัก (Key Activities)	รายละเอียดของกิจกรรมหลัก	ตัวชี้วัดความสำเร็จของแต่ละ กิจกรรม (Key Activities KPIs)
1. ด้านการเตรียมตัวก่อนเริ่มดำเนิน โครงการ		
1.1 การเก็บข้อมูลและวิเคราะห์ความต้องการของลูกค้า	เก็บข้อมูลพฤติกรรมการใช้บริการและความต้องการของลูกค้า นำมาสรุปในรูปแบบของข้อมูลดิบ หรือทำเป็น Customer Journey Map	เก็บข้อมูลจากกลุ่มลูกค้าใหม่ที่เข้าใช้บริการ ได้มากกว่า 70% และข้อมูลที่ได้สามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้
2. ด้านการปรับปรุงภูมิทัศน์และสาธารณูปโภคภายใน		
2.1 การหาแหล่งเงินทุน	ติดต่อขอกู้เงินกับธนาคารพาณิชย์หรือแหล่งเงินทุนอื่นๆ โดยยังไม่ปิดให้บริการ	กู้เงินลงทุนได้ตามจำนวนที่ต้อง ตามระยะเวลาที่กำหนด ในอัตราดอกเบี้ยไม่เกินร้อยละ 3
2.2 การว่าจ้างวิศวกรและผู้รับเหมา	คัดเลือกวิศวกรและผู้รับเหมาที่มีประสิทธิภาพ	สามารถจ้างวิศวกรและผู้รับเหมาที่มีประสบการณ์ มีผลงานพิสูจน์ได้ ในวงเงินงบประมาณที่กำหนด
2.3 งานปรับปรุงฝ้าเพดานและติดตั้งระบบปรับอากาศ	ติดตั้งฝ้าเพดานและระบบปรับอากาศใหม่ทั้งหมด	งานเป็นไปตามแบบ คุณภาพตามที่ต้องการ เสร็จตามกำหนด
2.4 งานติดตั้งระบบไฟส่องสว่าง	ติดตั้งระบบไฟส่องสว่างสำหรับการเล่นสนุกเกอร์ใหม่ทั้งหมด และปรับปรุงระบบไฟส่องสว่างทั่วไป	งานเป็นไปตามแบบ คุณภาพตามที่ต้องการ เสร็จตามกำหนด

ตารางที่ 5.1 แสดงรายการงานหลักและผู้ประสานงานหลักของโครงการพัฒนาคุณภาพการบริการ (ต่อ)

กิจกรรมหลัก (Key Activities)	รายละเอียดของกิจกรรมหลัก	ตัวชี้วัดความสำเร็จของแต่ละ กิจกรรม (Key Activities KPIs)
2.5 งานก่อสร้างและต่อเติม ห้องน้ำ	สร้างห้องน้ำใหม่ให้ใหญ่ขึ้นใน บริเวณเดิม	งานเป็นไปตามแบบ คุณภาพ ตามที่ต้องการ เสร็จตาม กำหนด
2.6 งานปรับปรุงพื้น	ปูกระเบื้องใหม่ทั้งหมด	งานเป็นไปตามแบบ คุณภาพ ตามที่ต้องการ เสร็จตาม กำหนด
2.7 งานปรับปรุงและต่อเติม ผนัง	ติดตั้งวอลล์เปเปอร์ทุกด้านผนัง และติดตั้งแกนเตอร์บาร์	งานเป็นไปตามแบบ คุณภาพ ตามที่ต้องการ เสร็จตาม กำหนด
2.8 งานปรับปรุงบริเวณหน้า ร้านและทางขึ้น	ติดวอลล์เปเปอร์ ปูกระเบื้องพื้น ปรับปรุงป้ายบริเวณหน้าทาง ขึ้น	งานเป็นไปตามแบบ คุณภาพ ตามที่ต้องการ เสร็จตาม กำหนด
2.9 งานติดตั้งเฟอร์นิเจอร์ ภายใน	ติดตั้งระบบอินเทอร์เน็ต ไร้สาย ระบบเครื่องเสียง ประตูทางเข้า โซฟา และเฟอร์นิเจอร์อื่นๆ	งานเป็นไปตามแบบ คุณภาพ ตามที่ต้องการ เสร็จตาม กำหนด
3. ด้านการพัฒนาการบริการใหม่		
3.1 การคิดค้นการบริการใหม่	วิเคราะห์พฤติกรรมลูกค้าเพื่อ หาช่องว่างในการบริการที่ยังมี อยู่มาพัฒนาเป็นบริการใหม่	สามารถคิดบริการรูปแบบใหม่ ขึ้นมาได้ โดยกลุ่มลูกค้าใหม่ พึงพอใจ

5.2.4 ระยะเวลาการดำเนินงานของโครงการ (Project Schedule)

วันเริ่มต้นโครงการ	1 กันยายน 2559 (วันที่เริ่มเปิดให้บริการ 1 ตุลาคม 2559)
วันสิ้นสุดโครงการ	1 ธันวาคม 2559
ระยะเวลาโครงการ	3 เดือน

5.3 การกำหนดแผนปฏิบัติการ (Action Plan)

กิจกรรมหลัก	ระยะเวลา		ระยะเวลาของโครงการ			
	เริ่ม	สิ้นสุด	ปัจจุบัน	สิงหาคม 2559	กันยายน 2559	ตุลาคม 2559
1. ด้านการเตรียมความพร้อมด้านโครงสร้าง 1.1 การแก้ไขจุดด้อยและวิเคราะห์ความต้องการของลูกค้า 30 วัน	17 ต.ค.59	15 พ.ย.59	สีส้ม	สีส้ม	สีส้ม	สีส้ม
2. ด้านการปรับปรุงผลิตภัณฑ์และสารานุกรมวิชาการ 2.1 การขายหนังสือเงินทุน 24 วัน 2.2 การวิจัยเชิงวิเคราะห์และผู้ใช้บทบา 7 วัน 2.3 งานปรับปรุงเว็บไซต์และติดตั้งระบบประมวล 14 วัน 2.4 งานติดตั้งระบบใส่แสงสว่าง 7 วัน 2.5 งานก่อสร้างและต่อเติมห้องน้ำ 7 วัน 2.6 งานปรับปรุงพื้นที่ 7 วัน 2.7 งานปรับปรุงและซ่อมแซมผนัง 14 วัน 2.8 งานปรับปรุงบริเวณที่หน้าและทางขึ้น 7 วัน 2.9 งานติดตั้งเครื่องปรับอากาศภายใน 7 วัน	1 พ.ย.59 25 พ.ย.59 2 ต.ค.59 16 ต.ค.59 23 ต.ค.59 23 ต.ค.59 30 ต.ค.59 13 พ.ย.59 20 พ.ย.59	24 พ.ย.59 1 ธ.ค.59 15 ธ.ค.59 22 ธ.ค.59 29 ธ.ค.59 29 ธ.ค.59 12 พ.ย.59 19 พ.ย.59 26 พ.ย.59	สีส้ม	สีส้ม	สีส้ม	สีส้ม
3. ด้านการพัฒนาระบบการบริการใหม่ 3.1 การติดตั้งระบบการบริการใหม่ 27 วัน	1 ธ.ค.59	26 พ.ย.59	สีส้ม	สีส้ม	สีส้ม	สีส้ม

ภาพที่ 5.1 แสดงแผนปฏิบัติการ (Action Plan) ของเกษตรศาสตร์สุโขทัย

จากภาพที่ 5.1 แสดงให้เห็นว่าช่วงเดือนกันยายน 2559 เป็นช่วงที่สำคัญที่สุดของโครงการโดยเฉพาะในด้านการปรับปรุงภูมิทัศน์และสาธารณูปโภคภายในเนื่องจากต้องหาแหล่งเงินลงทุนและวิศวกรรวมถึงผู้รับเหมาที่มีคุณภาพให้ได้เพื่อเริ่มต้นดำเนินการก่อสร้างและปรับปรุงตามแผนที่วางเอาไว้ในวันที่ 2 ตุลาคม ซึ่งจะปิดให้บริการตั้งแต่นั้นเป็นต้นไปและจะกลับมาเปิดให้บริการอีกครั้งในวันที่ 1 ธันวาคม โดยที่กิจกรรมหลักทุกกิจกรรมเสร็จสิ้นตามกำหนด ส่วนในด้านการพัฒนาการบริการใหม่นั้น จะใช้เวลาช่วงเดือนกันยายนที่ยังไม่ปิดให้บริการเก็บข้อมูลพฤติกรรมลูกค้าช่วงสุดท้ายก่อนนำไปคิดค้นออกมาเป็นบริการใหม่ในระหว่างช่วงที่ปิดให้บริการ ซึ่งหากทุกกิจกรรมเสร็จสมบูรณ์ตามที่กำหนดไว้ในแผนปฏิบัติการ ก็จะทำการกลับมาเปิดให้บริการพร้อมกับสาธารณูปโภคและสภาพแวดล้อมใหม่ และการบริการรูปแบบใหม่ๆที่สามารถตอบสนองความต้องการของกลุ่มลูกค้าใหม่ได้อย่างเต็มที่

5.4 การกำหนดความสำเร็จของโครงการ (Project KPIs)

ตารางที่ 5.2 แสดงตารางดัชนีชี้วัดความสำเร็จและผลที่คาดว่าจะได้รับจากการดำเนินโครงการ

วัตถุประสงค์ของโครงการ	ตัวชี้วัดและผลที่คาดว่าจะได้รับ	เป้าหมาย
1. ตอบสนองความต้องการของกลุ่มลูกค้าใหม่ได้ดีขึ้น	- ผลตอบรับเชิงบวกจากการสุ่มสอบถามกลุ่มลูกค้าใหม่ที่เข้ามาใช้บริการ	- ผลตอบรับเชิงบวกมากกว่า 80% ในเดือนแรก และมากกว่า 90% ภายใน 3 เดือน
2. กระตุ้นให้กลุ่มลูกค้าใหม่เข้ามาใช้บริการมากขึ้น	- อัตราการใช้บริการของกลุ่มลูกค้าใหม่ที่เพิ่มขึ้น	- อัตราการใช้บริการของกลุ่มลูกค้าเพิ่มขึ้นจากเดิมในเดือนแรก และเพิ่มขึ้นมากกว่า 50% ภายใน 3 เดือน
3. พัฒนาคุณภาพการบริการให้อยู่ในระดับที่ไม่ต่ำกว่ามาตรฐานการบริการในอุตสาหกรรม	- มีรูปแบบการบริการหลัก การบริการเสริม และสภาพแวดล้อมภายในที่ไม่ด้อยไปกว่าผู้ให้บริการรายอื่นที่มีขนาดกิจการและคิดค่าบริการใกล้เคียงกัน	- ไม่ด้อยไปกว่าผู้ให้บริการรายอื่นที่มีขนาดกิจการและคิดค่าบริการใกล้เคียงกัน โดยอิงจากการเปรียบเทียบของผู้ประเมิน

ตารางที่ 5.2 แสดงตารางดัชนีชี้วัดความสำเร็จและผลที่คาดว่าจะได้รับจากการดำเนิน โครงการ (ต่อ)

วัตถุประสงค์ของโครงการ	ตัวชี้วัดและผลที่คาดว่าจะได้รับ	เป้าหมาย
4. สร้างการบริการรูปแบบใหม่ๆ ที่อยู่เหนือกว่าความคาดหวังของกลุ่มลูกค้า และเพื่อเพิ่มความหลากหลาย	- จำนวนการบริการรูปแบบใหม่ที่เกิดขึ้น - ผลตอบรับเชิงต่อการบริการใหม่จากการสุ่มสอบถามกลุ่มลูกค้า	- มีการบริการใหม่เกิดขึ้นไม่น้อยกว่า 2 รูปแบบ และได้รับผลตอบรับเชิงบวกมากกว่า 50% ไม่น้อยกว่า 1 รูปแบบ

จากตาราง 5.2 จะเห็นว่าทั้ง 4 วัตถุประสงค์คือ สิ่งที่เกิดจากการต้องการให้เกิดขึ้นหลังจากโครงการพัฒนาคุณภาพการบริการเสร็จสมบูรณ์ซึ่งแต่ละวัตถุประสงค์มีความสอดคล้องกัน โดยมุ่งเน้นไปที่การตอบสนองความต้องการของลูกค้ากลุ่มใหม่อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งตัวชี้วัดที่กล่าวไปทั้งหมดจะช่วยทำให้ทราบว่าโครงการดังกล่าวช่วยให้กิจการสามารถปรับปรุงความสามารถในการตอบสนองความต้องการของลูกค้าใหม่ได้ดีขึ้นจริงหรือไม่ ซึ่งหากผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นผ่านเกณฑ์การชี้วัดที่กำหนดก็จะยิ่งทำให้มั่นใจได้ว่ากิจการสามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าใหม่ได้อย่างมีประสิทธิภาพและจะนำไปสู่การใช้บริการที่มากขึ้นและยอดขายหรือผลกำไรที่เพิ่มขึ้นต่อไป

5.5 การจัดการความเสี่ยงของโครงการ (Project Risk Management)

ความเสี่ยง (Risk) หมายถึง เหตุการณ์ที่มีความไม่แน่นอน ซึ่งมีโอกาสที่จะเกิดขึ้นในอนาคตและมีผลกระทบทั้งทางบวกและทางลบ หากเป็นทางลบจะก่อให้เกิดความผิดพลาด ความเสียหาย การรั่วไหล ความสูญเปล่า หรือเหตุการณ์ที่ไม่พึงประสงค์ ทำให้การดำเนินงานขององค์กรไม่ประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ จึงจำเป็นต้องพิจารณาโอกาสที่จะเกิด (Likelihood) ของเหตุการณ์และผลกระทบ (Impact) ที่จะได้รับ

การบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร (Enterprise Risk Management) หมายถึง กระบวนการที่ปฏิบัติโดยคณะกรรมการ ผู้บริหารและบุคลากรทุกคนในองค์กรเพื่อช่วยในการกำหนดกลยุทธ์และการดำเนินงาน ซึ่งกระบวนการบริหารความเสี่ยงได้รับการออกแบบไว้ให้สามารถบ่งชี้เหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นและมีผลกระทบต่อองค์กรและสามารถจัดการความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับ เพื่อให้ได้รับความมั่นใจอย่างสมเหตุสมผลในการบรรลุวัตถุประสงค์ที่องค์กรกำหนดไว้ ซึ่งกรอบการบริหารจัดการความเสี่ยง (Risk Management Framework) ระดับความเสี่ยงของกระบวนการขั้นตอนหรือกิจกรรมนั้นมีความต่างกัน ผู้รับผิดชอบในแต่ละหน่วยงานจึงจำเป็นต้องเข้าใจหลักคิดของการบริหารการจัดการความเสี่ยงที่แตกต่างกัน ดังนี้

1. Risk Identification การกำหนดความเสี่ยงขององค์กร เพราะเมื่อเวลาเปลี่ยนไปจะทำให้ทัศนคติของคนเปลี่ยนไป บริบทเปลี่ยนไป ความคิดของลูก้าเปลี่ยนไป ดังนั้น ต้องให้ผู้ที่เกี่ยวข้องมีส่วนร่วมในการคิดหาแนวทางว่าความเสี่ยงอะไรบ้างที่จะเกิดขึ้น เมื่อเกิดแล้วมีอะไรส่งผลกระทบต่อองค์กร
2. Risk Assessment การประเมินถึงความเสี่ยงและผลกระทบในอนาคต องค์กรจะต้องรู้ทิศทางในการคาดคะเนความเสี่ยง โดยการนำข้อมูล Historical Data และ Predict Data มาพยากรณ์ แล้วนำมาจัดลำดับความสำคัญรวมทั้งความรุนแรงของแต่ละเหตุการณ์เพื่อนำไปสู่การวางแผนรับมือ
3. Risk Response จะต้องมีแผนแม่บทในการจัดการความเสี่ยงในอนาคตหากเกิดเหตุการณ์นี้ การที่มีแผนรับมืออาจไม่ใช่แค่แผนเดียวที่จะรับมือแต่อาจมีแผนอื่นๆ เพื่อความสอดคล้องกับผลที่ได้จากการประเมินความเสี่ยง เช่น Risk Action Plans, Contingency Plans, Business Continuity Plans ตามลำดับ
4. Risk Monitoring การควบคุมและติดตามการปฏิบัติงานเพื่อคอยตรวจสอบว่าทุกกิจกรรมในการดำเนินงานเป็นไปตามแผนที่วางไว้ โดยอาจมีการกำหนดระเบียบ ข้อบังคับ และบทลงโทษจากแผนแม่บทเพื่อให้เป็นมาตรฐานของแต่ละหน่วยงาน
5. Risk Ownership องค์กรจะต้องมีทีมในการบริหารจัดการความเสี่ยง โดยระบุหน้าที่ความรับผิดชอบของผู้เกี่ยวข้องได้อย่างชัดเจน เพื่อการหาแนวทางในการบริหารจัดการความเสี่ยงได้อย่างมีประสิทธิภาพ

5.5.1 การระบุความเสี่ยงของโครงการ (Project Risk Identification)

การระบุความเสี่ยงของโครงการจะช่วยให้กิจการสามารถคาดการณ์ได้ว่ามีเหตุการณ์ใดบ้างที่เมื่อเกิดขึ้นแล้วจะทำให้โครงการไม่สามารถบรรลุเป้าหมายการสร้างความสามารถในการตอบสนองความต้องการของกลุ่มลูกค้าใหม่ที่น่าไปสู่การแก้ปัญหายอดขายที่ลดลงจนส่งผลกระทบต่อการอยู่รอดของกิจการในท้ายที่สุดได้ โดยใช้วิธีประเมินปัจจัยภายในกิจการและปัจจัยภายนอก ซึ่งจากการประเมินพบว่ามีความเสี่ยงทั้งหมด 3 ด้านคือ

5.5.1.1 ความเสี่ยงจากการไม่สามารถเริ่มดำเนินโครงการได้ ซึ่งเป็นความเสี่ยงจากปัจจัยภายในด้านความเสี่ยงระดับปฏิบัติการ (Operational Risk) โดยการไม่สามารถหาแหล่งเงินลงทุนได้ตามที่ต้องการซึ่งเป็นปัจจัยที่สำคัญที่สุดในการดำเนินโครงการ รวมถึงการไม่สามารถหาวิศวกรและผู้รับเหมาเข้ามารับผิดชอบงานของโครงการได้ นอกจากนี้ยังอาจเกิดขึ้นได้จากความเสี่ยงระดับกลยุทธ์ หากมีการเปลี่ยนแปลงตัวเจ้าของกิจการที่ไม่สนับสนุนโครงการนี้

5.5.1.2 ความเสี่ยงจากการไม่สามารถดำเนินการ โครงการให้สำเร็จ ซึ่งเป็น ความเสี่ยงจากปัจจัยภายในด้านความเสี่ยงระดับปฏิบัติการ (Operational Risk) เช่นกัน เกิดจาก การความล่าช้าในการดำเนินงานและการใช้งบประมาณเกินกว่าที่กำหนดไว้ในส่วนงานปรับปรุงภูมิทัศน์ และสาธารณูปโภค ภายใน จนอาจทำให้โครงการแล้วเสร็จล่าช้ากว่ากำหนดหรือทำให้ต้องล้มเลิกโครงการ

5.5.1.3 ความเสี่ยงจากการไม่สามารถคิดค้นพัฒนาการบริการรูปแบบใหม่ ได้ เกิดจากความเสี่ยงจากปัจจัยภายในด้านความเสี่ยงระดับปฏิบัติการ จากการไม่เข้าใจความสำคัญ และวิธีการในกระบวนการเก็บและวิเคราะห์ข้อมูลพฤติกรรมกลุ่มลูกค้าใหม่ที่ประกอบกับความ เสี่ยงจากปัจจัยภายนอกด้านทางสังคมและเทคโนโลยีที่เปลี่ยนแปลงอยู่เสมอจนไม่สามารถคิดบริการใหม่ ที่จะตอบสนอง ความต้องการของกลุ่มลูกค้าใหม่ที่เปลี่ยนแปลงไปได้

5.5.2 การวิเคราะห์และประเมินความเสี่ยงของโครงการ (Project Risk Assessment)

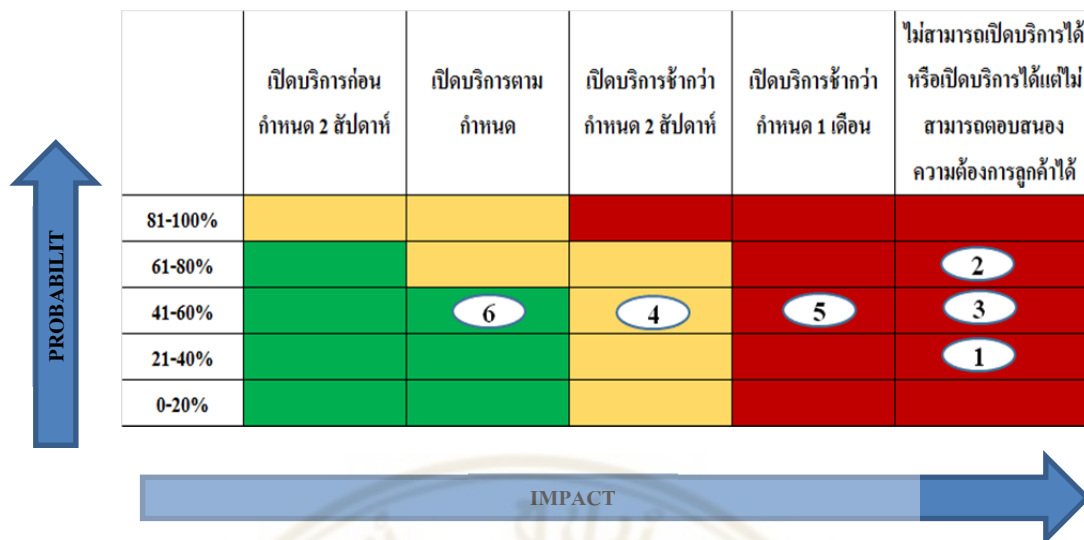
นำความเสี่ยงที่ระบุไว้เบื้องต้นมาจำแนกออกเป็นลำดับกิจกรรมโดยไล่ตามตำแหน่งใน แผนกิจกรรมหลักเพื่อแสดงให้เห็นความเสี่ยงในแต่ละช่วงให้ชัดเจนขึ้น จากนั้นจึงวิเคราะห์สาเหตุ และประเมินผลกระทบที่จะเกิดขึ้นจากกิจกรรมเหล่านั้นดังตาราง 5.3 และภาพที่ 5.2

ตารางที่ 5.3 แสดงการวิเคราะห์และประเมินความเสี่ยงของโครงการ

กิจกรรม (Event)	สาเหตุ (Cause)	ผลกระทบ (Impact)	ความ น่าจะเป็น	มูลค่าความ เสี่ยง
ความเสี่ยงจากการไม่สามารถใช้ข้อมูลให้เป็นประโยชน์ต่อโครงการได้				
1. การเก็บข้อมูล ไม่มี ประสิทธิภาพมากพอ	การขาดเข้าใจและไม่ เห็นความสำคัญของการ เก็บและวิเคราะห์ข้อมูล	ไม่สามารถตอบสนอง วัตถุประสงค์ของ โครงการได้	40%	ประเมินไม่ได้
ความเสี่ยงจากการไม่สามารถเริ่มดำเนินโครงการส่วนงานปรับปรุงภูมิทัศน์และสาธารณูปโภคได้ (ช่วงเตรียมงาน)				
2. การหาแหล่ง เงินทุนไม่ได้	- คุณสมบัติของผู้กู้ไม่ ผ่านเกณฑ์	ไม่สามารถเริ่มดำเนิน โครงการได้	60%	ประเมินไม่ได้
3. การหาวิศวกร และผู้รับเหมาไม่ได้	- ค่าใช้จ่ายสำหรับวิศวกร และผู้รับเหมาสูงกว่า งบประมาณที่กำหนด	ไม่สามารถเริ่มดำเนิน โครงการได้	50%	ประเมินไม่ได้

ตารางที่ 5.3 แสดงการวิเคราะห์และประเมินความเสี่ยงของโครงการ (ต่อ)

กิจกรรม (Event)	สาเหตุ (Cause)	ผลกระทบ (Impact)	ความ น่าจะเป็น	มูลค่าความ เสียหาย
ความเสี่ยงจากการไม่สามารถดำเนิน โครงการส่วนงานปรับปรุงภูมิทัศน์และสาธารณูปโภคให้สำเร็จได้ (ช่วงดำเนินงาน)				
4. เกิดความล่าช้าในการดำเนินงานส่วนงานปรับปรุงและติดตั้งระบบทั้งหมด	- การดำเนินงานที่เกิดข้อผิดพลาดที่ต้องปรับแก้ไขจนทำให้ส่วนงานอื่นต้องเลื่อนการดำเนินงานออกไป	ไม่สามารถเปิดใช้บริการได้ตามกำหนดล่าช้าไม่เกิน 2 สัปดาห์	50%	ประมาณ 36,000 บาท ต่อเดือน
5. ไม่สามารถดำเนินงานส่วนงานปรับปรุงและติดตั้งระบบทั้งหมดให้เสร็จสมบูรณ์ได้	- การดำเนินงานที่เกิดข้อผิดพลาดที่ต้องปรับแก้ไขซึ่งต้องใช้งบประมาณเพิ่มจนเกินกว่าที่กำหนด	ไม่สามารถเปิดใช้บริการได้ตามกำหนดล่าช้าไม่เกิน 1 เดือน (สามารถหาเงินลงทุนเพิ่มเติมได้)	50%	ประมาณ 36,000 บาท ต่อเดือน
ความเสี่ยงจากการไม่สามารถดำเนิน โครงการส่วนงานพัฒนาการบริการใหม่ให้สำเร็จได้ (ช่วงดำเนินงาน)				
6. ไม่สามารถคิดค้นพัฒนาการบริการรูปแบบใหม่ได้	- ไม่เข้าใจความสำคัญและวิธีการในกระบวนการเก็บและวิเคราะห์ข้อมูลพฤติกรรมกลุ่มลูกค้า	สามารถเปิดให้บริการได้ตามปกติ แต่ไม่สามารถเพิ่มอัตราการใช้บริการในอนาคตได้ตามที่คาดหวัง	60%	ถือเป็นมูลค่าการเสียโอกาสมากกว่ามูลค่าความเสียหาย



ภาพที่ 5.2 แสดงการประเมินความเสี่ยงของโครงการพัฒนาคุณภาพการบริการโดยใช้ตารางประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment Matrix)

จากการประเมินความเสี่ยงของโครงการ โดยกิจการกำหนดผลกระทบที่ยอมรับได้สูงสุดคือการเปิดบริการช้ากว่ากำหนด 2 สัปดาห์ ซึ่งมีมูลค่าความเสียหายต่ำกว่า 20,000 บาท โดยประมาณ และต้องเป็นเหตุการณ์ที่ไม่มีโอกาสสูง (ระดับ 80-100%) ซึ่งกิจการพอใจกับการเปิดบริการได้ตามกำหนด ซึ่งจะเห็นได้ว่ามีอยู่ถึง 4 ความเสี่ยงที่อยู่ในบริเวณเกิดผลกระทบที่กิจการไม่สามารถยอมรับได้และมีถึง 3 ความเสี่ยงที่มีโอกาสเกิดขึ้นสูงกว่า 50% ได้แก่ ความเสี่ยงการหาแหล่งเงินทุนไม่ได้ ความเสี่ยงจากการหาวิศวกรและผู้รับเหมาไม่ได้ และความเสี่ยงจากไม่สามารถดำเนินงานส่วนงานปรับปรุงและติดตั้งระบบทั้งหมดให้เสร็จสมบูรณ์ได้ ซึ่งเป็นความเสี่ยงที่เกิดขึ้นในขั้นตอนการเตรียมดำเนินการถึง 2 ความเสี่ยง จึงจำเป็นอย่างมากที่กิจการจะต้องเตรียมตัวป้องกันไม่ให้เกิดขึ้นได้ โดยการเตรียมตัวให้พร้อมหาข้อมูลให้มาก โดยในด้านการหาเงินลงทุนก็พยายามเปรียบเทียบจำนวนเงินและเงื่อนไขการผ่อนชำระของแต่ละแหล่งเปรียบเทียบกับความพร้อมที่กิจการมีในปัจจุบันเพื่อจะได้เข้าหาแหล่งเงินทุนที่เหมาะสมและไม่เสียเวลาระหว่างกระบวนการขอกู้เงิน ส่วนด้านการหาวิศวกรและผู้รับเหมาให้ค้นหาโดยเอาเงินลงทุนที่กำหนดไว้เป็นที่ตั้งแล้วนำมาเปรียบเทียบคุณภาพงานในอดีตของกลุ่มที่สามารถยอมรับวงเงินจำนวนนี้ได้แล้วเลือกคนที่มีผลงานมีคุณภาพมากที่สุดเพื่อให้มั่นใจได้ว่าจะสามารถหาแหล่งเงินทุนและวิศวกรผู้รับเหมาได้ตามที่ต้องการ สำหรับความเสี่ยงด้านการเก็บข้อมูลที่ไม่มีประสิทธิภาพมากพอที่แม้โอกาสเกิดจะต่ำกว่า 50% แต่ผลกระทบหากเกิดขึ้นนั้นกิจการไม่สามารถยอมรับได้เช่นกันเพราะจะทำให้การดำเนินโครงการนี้ทั้งหมดสูญเปล่าเพราะไม่สามารถตอบสนองความต้องการที่แท้จริงของกลุ่มลูกค้าใหม่ที่เป็นวัตถุประสงค์สำคัญของโครงการได้ จึงควรให้ความรู้ความเข้าใจถึงความสำคัญของการเก็บข้อมูลโดยแสดงให้เห็นถึงผลลัพธ์ของการนำข้อมูล

ไปใช้ประโยชน์ในการพัฒนากิจการให้ดีขึ้นกับเจ้าของกิจการหรือผู้ดูแลกิจการอยู่เสมอ ซึ่งในปัจจุบันกิจการหันมาให้ความสำคัญกับการเก็บข้อมูลมาใช้ประโยชน์มากขึ้นเพราะกำลังประสบปัญหาและต้องการทำทุกวิถีทางให้กิจการกลับมาอยู่ในทิศทางที่ดีขึ้น ซึ่งเป็นสาเหตุที่ทำให้ความน่าจะเป็นที่จะเกิดความเสียหายนี้ต่ำกว่า 50%

5.6 บทสรุปการนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติ

การนำแผนกลยุทธ์การพัฒนาคุณภาพการบริการมาใช้จะทำให้ทุกองค์ประกอบที่เกี่ยวข้องกับการบริการขององค์กรซึ่งถือเป็นความสามารถหลักที่ต้องใช้ในการดำเนินกิจการ จะถูกพัฒนาขึ้นไปอยู่ในระดับที่มีประสิทธิภาพสูงยิ่งขึ้นและไม่ด้อยไปกว่ามาตรฐานของอุตสาหกรรม อันจะส่งผลโดยตรงต่อความพึงพอใจของกลุ่มลูกค้าเป้าหมายและอัตราการเข้าใช้บริการที่จะเพิ่มสูงขึ้น นำไปสู่ผลลัพธ์อย่างเป็นรูปธรรมที่องค์กรคาดหวังไว้ก็คือ อัตรารายได้จากการให้บริการที่เพิ่มสูงขึ้นและต้องไม่น้อยไปกว่าอัตราการจ่ายคงที่ต่อเดือนในช่วง 3 เดือนแรก หลังจากโครงการปรับปรุงคุณภาพการบริการแล้วเสร็จ และอัตราการเข้าใช้บริการต้องเพิ่มขึ้นไม่น้อยกว่า 1 เท่าตัว ภายในระยะเวลา 6 เดือน หลังจากโครงการปรับปรุงคุณภาพการบริการแล้วเสร็จโดยเปรียบเทียบกับอัตราการเข้าใช้บริการเฉลี่ย 8 เดือนแรก ของปีพ.ศ. 2559 ซึ่งเป็นช่วงที่ยังไม่ได้ดำเนินการปรับปรุงคุณภาพการบริการ ซึ่งองค์กรต้องการให้อัตรารายได้คงอยู่ไม่ต่ำกว่าระดับดังกล่าวต่อเนื่องไปในระยะยาว

อย่างไรก็ตาม สามารถสะท้อนผลลัพธ์ของการนำแผนกลยุทธ์การพัฒนาคุณภาพการบริการที่เกิดขึ้นกับองค์กรได้อีกมุมมองหนึ่งผ่านกรอบของ Balanced Scorecard (BSC) ที่เป็นระบบการบริหารงานและประเมินผลทั่วทั้งองค์กร ซึ่งไม่ใช่เฉพาะเป็นระบบการวัดผลเพียงอย่างเดียว แต่จะเป็นการกำหนดวิสัยทัศน์ (Vision) และแผนกลยุทธ์ (Strategic Plan) แล้วแปลผลลงไปสู่ทุกจุดขององค์กรเพื่อใช้เป็นแนวทางในการดำเนินงานของแต่ละฝ่ายงานและแต่ละคน โดย Balanced Scorecard จะทำให้เราเห็นภาพรวมขององค์กรใน 4 มุมมอง คือ มุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนา (Learning and Growth) มุมมองด้านการดำเนินการภายใน (Internal Perspective) มุมมองด้านลูกค้า (Customer Perspective) และมุมมองด้านการเงิน (Financial Perspective) โดยสามารถแสดงผลลัพธ์ของการนำแผนกลยุทธ์การพัฒนาคุณภาพการบริการที่เกิดขึ้นกับองค์กรผ่านมุมมองของ Balanced Scorecard (BSC) ได้ดังนี้

1. มุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนา (Learning and Growth) เจ้าของกิจการซึ่งผู้ดำเนินการให้บริการด้วยตนเอง จะเกิดความตระหนักรู้และความเข้าใจถึงความสำคัญของการพัฒนาและการรักษามาตรฐานคุณภาพในการให้บริการซึ่งส่งผลโดยตรงต่อความเป็นอยู่ของกิจการ

2. มุมมองด้านการดำเนินการภายใน (Internal Perspective) เมื่อผู้รับผิดชอบหน้าที่การให้บริการเกิดความเข้าใจถึงความสำคัญของคุณภาพในการให้บริการแล้ว ก็จะทำให้ทุกองค์ประกอบที่เกี่ยวข้องกับการบริการทั้งด้านการให้บริการโดยตรงและการจัดเตรียมอุปกรณ์ประกอบการให้บริการ ทั้งทางตรงและทางอ้อมเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและรักษาประสิทธิภาพเหล่านั้นไว้ได้อยู่เสมอ รวมถึงกระตุ้นให้มองหาโอกาสในการพัฒนาการบริการรูปแบบอื่นๆเพิ่มเติมอันเป็นการพัฒนาศักยภาพการแข่งขัน

3. มุมมองด้านลูกค้า (Customer Perspective) คุณภาพและประสิทธิภาพในการบริการที่ดีขึ้นรวมถึงความหลากหลายของรูปแบบการให้บริการย่อมส่งผลโดยตรงต่อความพึงพอใจในการใช้บริการของทั้งกลุ่มลูกค้าเป้าหมายและกลุ่มลูกค้าอื่นที่จะเพิ่มสูงขึ้นตามไปด้วย จนนำไปสู่อัตราการเข้าใช้บริการของกลุ่มลูกค้าที่เพิ่มสูงขึ้น

4. มุมมองด้านการเงิน (Financial Perspective) เมื่ออัตราการเข้าใช้บริการเพิ่มขึ้นก็จะทำให้อัตรารายได้จากบริการเพิ่มขึ้นในที่สุด จนไปอยู่ในระดับที่สูงกว่าอัตราค่าใช้จ่ายคงที่ต่อเดือนและทำให้สถานะของกิจการมีความมั่นคงมากยิ่งขึ้น

บรรณานุกรม

ความหมายของการบริหารโครงการ (*Project Management*). เข้าถึงได้จาก:<https://bizaccestate.wordpress.com/category/ความหมายของการบริหารโครงการ/>.

i-Scoop. (n.d.). *Customer experience and beyond: customer journey mapping*. Retrieved from: <http://www.i-scoop.eu/customer-experience/customer-experience-beyond-customer-journey-mapping/>.

Marketing Oops. (2558). *Consumer Journey* ปัจจุบันนั้นเป็นแบบใด ทำอย่างไรถึงจะเข้าถึงชีวิตของผู้บริโภคได้. เข้าถึงได้จาก: <https://www.marketingoops.com/exclusive/how-to/from-old-consumer-journey-to-multi-journey/>.

The BigDoor Blog. (n.d.). *A Quick Guide to Customer Journey Mapping*. Retrieved from: <http://bigdoor.com/blog/2013/11/01/a-quick-guide-to-customer-journey-mapping/>.