

กลยุทธ์ในการจัดการและบริหารบุคลากรในธุรกิจชาดอน



สารนิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร

ปริญญาการจัดการมหาบัณฑิต

วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล

พ.ศ. 2561

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยมหิดล

สารนิพนธ์

เรื่อง

กลยุทธ์ในการจัดการและบริหารบุคลากรในธุรกิจชาลอน

ได้รับการพิจารณาให้นับเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร

ปริญญาการจัดการมหาบัณฑิต

วันที่ 5 มกราคม พ.ศ.2561



นางสาวโสภรภัศ นิยมโรธรรม
ผู้วิจัย

ภูมิพร ธรรมสถิตย์เดช,

D.B.A.

อาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์

รองศาสตราจารย์ ญัฐสิทธิ์ เกิดศรี,

Ph.D.

ประธานกรรมการสอบสารนิพนธ์

ดวงพร อาภาศิลป์, Ph.D.

คณบดี

วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล

พาสน์ ทีฆทรัพย์,

D.B.A

กรรมการสอบสารนิพนธ์

กิตติกรรมประกาศ

สารนิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลุล่วงได้ดี ด้วยความอนุเคราะห์จากอาจารย์ที่ปรึกษา ดร.ภูมิพร ธรรมสถิตเดช ที่ได้เสียสละเวลาให้คำแนะนำปรึกษาตรวจสอบและแก้ไขข้อบกพร่องของเนื้อหา เพื่อให้เกิดความสมบูรณ์ของสารนิพนธ์ฉบับนี้และได้อธิบายให้เข้าใจอย่างลึกซึ้งในการทำสารนิพนธ์ในครั้งนี้

ขอขอบคุณ บริษัท พิศมัยบิวตี้ ซาลอน จำกัด ที่ให้ข้อมูลในการทำสารนิพนธ์ทั้งนี้ดิฉันใคร่ขอกราบขอบพระคุณไว้อย่างสูง ณ โอกาสนี้

ขอขอบพระคุณความช่วยเหลือจากคณะกรรมการที่ปรึกษาสารนิพนธ์ อาจารย์ภูมิพร ธรรมสถิตเดช ที่ได้ให้แนวคิดตลอดจนให้คำปรึกษา และข้อเสนอแนะในการแก้ไขสารนิพนธ์ฉบับนี้ให้เสร็จสมบูรณ์ ทั้งนี้ดิฉันขอขอบพระคุณครอบครัวผู้ซึ่งให้กำลังใจและสนับสนุนการศึกษามาโดยตลอดรวมไปถึงเพื่อน ๆ ในรุ่น MS19A ทุกคนที่คอยให้ความช่วยเหลือ แนะนำ แบ่งปัน ทำให้การทำสารนิพนธ์ในครั้งนี้มีความสมบูรณ์มากยิ่งขึ้น

สุดท้ายนี้ดิฉันหวังว่า สารนิพนธ์ฉบับนี้จะเป็นประโยชน์ไม่มากนักน้อยแก่ผู้ที่มีความสนใจและสามารถนำไปต่อยอดในการศึกษาเพิ่มเติมต่อไปในอนาคต

โสเมรภัท นิมโรธรรม

กลยุทธ์ในการจัดการและบริหารบุคลากรในธุรกิจชาลอน

HUMAN RESOURCE MANAGEMENT AND ADMINISTRATION STRATEGIES IN SALON BUSINESS

โสภณภัท นิมโรธรรม 5950005

กจ.ม.

คณะกรรมการที่ปรึกษาสารนิพนธ์ : ภูมิพร ธรรมสถิตเดช, D.B.A., รองศาสตราจารย์รัฐสิทธิ์ เกิดศรี, Ph.D., พาสน์ ทิมทรัพย์, D.B.A.

บทคัดย่อ

การศึกษาเรื่อง “กลยุทธ์ในการจัดการและบริหารบุคลากรในธุรกิจชาลอน” กรณีศึกษา บริษัท พิคมัยบิวตี้ ชาลอนจำกัด มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาปัญหาและหาแนวทางการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น อันจะส่งผลกระทบต่อกระบวนการดำเนินงานขององค์กร

การศึกษานี้เป็นการกำหนดกลยุทธ์เพื่อนำมาแก้ไขปัญหาขององค์กร โดยได้มีการนำเอากลยุทธ์มาใช้ในการแก้ไขปัญหาตั้งแต่ระดับปฏิบัติการ (Operation Level) จนกระทั่งถึงระดับองค์กร (Corporate Level) เพื่อที่จะสามารถเปลี่ยนแปลงรูปแบบการทำงาน รวมถึงรูปแบบการบริหารงานให้มีประสิทธิภาพสูงสุด

หลังจากที่ได้กลยุทธ์ที่เหมาะสมในการแก้ไขปัญหาองค์กรได้มีการนำแผนที่กลยุทธ์ (Strategy Map) เพื่อใช้ในการสื่อสารกลยุทธ์ขององค์กรไปสู่หน่วยงานต่างๆ เพื่อให้บุคลากรเกิดความเข้าใจในกลยุทธ์ที่องค์กรกำหนดขึ้น และสามารถปฏิบัติตามกลยุทธ์ที่องค์กรกำหนดไว้ได้อย่างชัดเจน โดยเชื่อมโยงการดำเนินงานให้เข้ากับวัตถุประสงค์หลักขององค์กร

คำสำคัญ : ช่างฝีมือขาดแคลน/ความเติบโตของอุตสาหกรรมความสวยความงามในประเทศไทย

30 หน้า

สารบัญ

	หน้า
กิตติกรรมประกาศ	ข
บทคัดย่อ	ค
สารบัญรูปภาพ	ฉ
บทที่ 1 บทนำ	1
1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา	1
1.2 ภาพรวมอุตสาหกรรม	2
1.3 ตลาดการแข่งขัน	3
1.4 ข้อมูลองค์กร	4
1.5 โครงสร้างองค์กร	5
1.6 โครงสร้างรายได้หลัก	6
1.7 สถานการณ์ปัจจุบันและสภาพปัญหา	7
บทที่ 2 การวิเคราะห์ปัญหา	9
2.1 การวิเคราะห์ PESTEL Analysis	9
2.2 การวิเคราะห์ FIVE FORCES MODEL	10
2.3 การวิเคราะห์ SWOT Analysis	12
บทที่ 3 การวิเคราะห์สาเหตุของปัญหาที่เกิดขึ้น	14
3.1 การวิเคราะห์สาเหตุของปัญหาที่เกิดขึ้น	14
3.2 การวิเคราะห์ปัญหาโดยแผนภูมิก้างปลา (FISH-BONE DIAGRAM)	14
บทที่ 4 การกำหนดกลยุทธ์และการแก้ไขปัญหา	17
4.1 SERVICE TRIANGLE: CUSTOMER-CENTRIC MANAGEMENT MODEL	17

สารบัญ(ต่อ)

	หน้า
4.2 การนำกลยุทธ์ SERVICE TRIANGLE: CUSTOMER-CENTRIC MANAGEMENT MODEL มาใช้เพื่อช่วยในการแก้ไขปัญหา	19
บทที่ 5 การนำกลยุทธ์ไปดำเนินการปฏิบัติจริง	23
5.1 แผนปฏิบัติการ (Action Plan)	23
5.2 แผนที่กลยุทธ์ (Strategy Map)	25
5.3 การบริหารจัดการความเสี่ยง (Risk Management)	26
5.4 สรุปผลการวิจัย	28
บรรณานุกรม	29
ประวัติผู้วิจัย	30



สารบัญรูปรภาพ

รูปภาพ	หน้า	
1.1	แสดงถึงแนวโน้มของธุรกิจที่จะเกิดขึ้น	1
1.2	แสดงให้เห็นถึงบริเวณหน้าร้านของพิศมัยชาลอน	4
1.3	แสดงถึงโครงสร้างองค์กรของพิศมัย ชาลอน	5
1.4	แสดงถึงโครงสร้างรายได้หลักของพิศมัย ชาลอน	7
1.5	แสดงรายได้ของพิศมัย ชาลอน ตั้งแต่ปีพ.ศ.2557-พ.ศ.2560	7
2.1	แสดงแรงกระทบทั้ง 5 แรงของ FIVE FORCES MODEL	10
2.2	แสดงการวิเคราะห์ SWOT ของ พิศมัย ชาลอน	12
2.3	แสดงถึงแผนที่ตำแหน่งที่ตั้งของคู่แข่ง พิศมัย ชาลอน	13
3.1	แสดงแผนภูมิแก๊งปลาของปัญหาภายในองค์กร พิศมัย ชาลอน	15
4.1	แสดงถึงความสัมพันธ์ของ Service Triangle : Customer-Centric Management Model	17
4.2	แสดงถึงปัญหาและวิธีการแก้ไขปัญหาของพิศมัย ชาลอน	19
4.3	แสดงถึงระบบการทำงานในปัจจุบันของพิศมัย ชาลอน	19
4.4	แสดงถึงระบบการทำงานในอนาคตของพิศมัย ชาลอน	20
5.1	แสดงแผนปฏิบัติการ (Action Plan) ของพิศมัยชาลอน	23
5.2	แสดงแผนที่กลยุทธ์ (Strategy Map) ของพิศมัย ชาลอน	25
5.3	แสดงผลการประเมินความเสี่ยงจากปัจจัยทั้งภายในและภายนอกของพิศมัย ชาลอน	26

บทที่ 1

บทนำ

1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

สภาวะเศรษฐกิจในปัจจุบันมีการแข่งขันกันอย่างรุนแรงทั้งด้านคุณภาพของสินค้าและการบริการรวมทั้งเรื่องของราคา ธุรกิจหลายธุรกิจจึงเกิดการชะลอตัวแต่สำหรับธุรกิจความสวยงามนั้นสภาวะการเติบโตกลับสูงขึ้นเพราะสังคมไทยได้หันมาให้ความสำคัญกับบุคลิกภาพของตนเองมากขึ้น โดยเฉพาะอย่างยิ่งคนในสังคมเมือง ไม่ว่าจะเป็นในด้านการรักษาสุขภาพ การออกกำลังกายการรับประทานอาหารเพื่อสุขภาพ หรือในด้านของความสวยความงาม ไม่ว่าจะเป็นการแต่งกายหรือการรักษาบุคลิกภาพตั้งแต่ศีรษะจรดปลายเท้าให้ดูดีอยู่เสมอ เพื่อสร้างความโดดเด่นและสร้างความแตกต่างให้กับตนเองธุรกิจด้านความสวยงามจึงเป็นอีกธุรกิจหนึ่งที่มีแนวโน้มของการเติบโตสูงขึ้นอย่างต่อเนื่องในยุคปัจจุบัน

ความเชื่อมโยงของ Global Mega Trends นำไปสู่ Business Trends ที่จะเกิดขึ้น

Global Mega Trends	Business Trends				
	ธุรกิจบริการ จัดอาหาร	ธุรกิจเกี่ยวกับ การออกกำลังกาย	ธุรกิจอุปกรณ์ อำนวยความสะดวก สำหรับผู้สูงอายุ	ธุรกิจอสังหาริมทรัพย์	ธุรกิจ สถานเสริมความงาม
Glowing Life Sciences and Healthcare อุตสาหกรรมด้านวิทยาศาสตร์และสุขภาพจะโตมาก		✓	✓		✓
The Future of Smart ความอัจฉริยะของเทคโนโลยีจะก้าวหน้าโดยเทคโนโลยี				✓	
Emerging New Consumer การเพิ่มขึ้นของผู้บริโภคใหม่	✓		✓	✓	
The Future of Work ในอนาคตจะเกิดงานใหม่ ๆ ขึ้นมา	✓		✓	✓	

รูปภาพที่ 1 แสดงถึงแนวโน้มของธุรกิจที่จะเกิดขึ้นที่มา : ศูนย์วิจัยกสิกรไทย

จากภาพด้านบนศูนย์วิจัยกสิกรไทยมองว่าแนวโน้มของธุรกิจ(BusinessTrends)ที่กำลังมาแรงในไทย ได้รับอิทธิพลและปัจจัยหนุนหลักจากการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมผู้บริโภคของไทย ไม่ว่าจะเป็นรายได้ของประชากรที่เพิ่มสูงขึ้น การก้าวเข้าสู่สังคมเมือง การเติบโตของสังคมผู้สูงอายุ

การหันมาใช้เทคโนโลยีในชีวิตประจำวัน รวมถึงไลฟ์สไตล์ของผู้บริโภคในแต่ละ Generation โดยธุรกิจเสริมความงามเป็นหนึ่งในธุรกิจที่มีแนวโน้มในการเติบโตสูง

ธุรกิจร้านเสริมสวยเป็นธุรกิจที่ไม่ซับซ้อนสามารถประกอบธุรกิจได้เลยหากมีทุน เครื่องมือและอุปกรณ์ที่ใช้ราคาไม่สูงมากนัก จึงทำให้ธุรกิจเสริมสวยเป็นธุรกิจที่ได้รับความสนใจอย่างมากจากคนที่ว่างงานอยู่หรือคนที่อยากมีธุรกิจเป็นของตนเอง โดยจะเห็นได้จากจำนวนร้านเสริมสวยที่เพิ่มขึ้นอย่างรวดเร็วในปี พ.ศ 2548-2550 เพิ่มขึ้นถึง 29,466 ร้าน หรือประมาณร้อยละ 34 จากตารางที่ 1.1

ตารางที่ 1.1 แสดงจำนวนสถานประกอบการและรายรับกิจกรรมด้านบริการการเสริมสวยปี 2548-2552 ที่ว่าราชอาณาจักร

ปี	จำนวนสถานประกอบการ	รายรับจากการขายสินค้าและบริการ
2548	86,703	32,150,090
2550	116,169	28,798,827.8
2552	116,008	22,843,711.90

ที่มา : การสำรวจธุรกิจการค้าและธุรกิจบริการพ.ศ.(2559) สำนักงานสถิติ

แต่อย่างไรก็ตามงานด้านเสริมสวย ก็เหมือนงานศิลปะ ต้องมีสไตล์ ต้องใช้ฝีมือ และต้องใส่ใจความต้องการของลูกค้า จึงจำเป็นต้องใช้บุคลากรที่เชี่ยวชาญและมีฝีมือเป็นจำนวนมาก ดังนั้นเรื่องการจัดการและการบริหารบุคลากรจึงถือเป็นปัญหาหลักที่สำคัญอย่างหนึ่งในการดำเนินธุรกิจเสริมสวย

1.2 ภาพรวมอุตสาหกรรม

ธุรกิจร้านทำผม เป็นอีกหนึ่งธุรกิจที่สามารถทำเงินได้จำนวนไม่น้อย มีระดับธุรกิจอยู่หลายระดับด้วยกัน ลดหลั่นกันตามมาตรฐานของธุรกิจร้านทำผมแต่ละแห่ง จำแนกตามองค์ประกอบต่างๆ ไม่ว่าจะเป็นสถานที่ เครื่องมือและอุปกรณ์ ที่ตั้ง กลุ่มลูกค้าเป้าหมาย รวมไปถึงระดับฝีมือของช่างผม

ธุรกิจเสริมสวยเป็นธุรกิจที่ได้รับความสนใจทั้งจากนักลงทุนใหม่ที่ไม่มีความรู้และประสบการณ์ในด้านการทำผมมาก่อนเลย และผู้ที่ผ่านการเรียนวิชาชีพเสริมสวยแล้วอยากจะเป็นเจ้าของกิจการ เพราะเป็นธุรกิจที่ไม่มีความซับซ้อนและไม่มีความผูกพันผูกมัด จึงสามารถเปิดดำเนิน

กิจการได้โดยง่าย อีกทั้งยังเป็นธุรกิจที่สามารถสร้างรายได้เป็นอย่างดีเป็นกอบเป็นกำหากได้ทำเลที่ตั้งกิจการที่ดี จากการสำรวจของสำนักงานสถิติแห่งชาติในปี 2545 พบว่าธุรกิจเสริมสวยสามารถสร้างรายได้ภายในประเทศกว่า 5 พันล้านบาท และมีอัตราการเติบโตร้อยละ 3 ต่อปี นับเป็นธุรกิจที่มีศักยภาพสูงสามารถสร้างเม็ดเงินให้กับประเทศได้อีกมหาศาล แต่เนื่องจากขาดการดูแลควบคุมจากภาครัฐมานานทำให้เกิดปัญหาสังคมมากมายในธุรกิจนี้ อาทิ หลักสูตรการเรียนการสอนวิชาชีพเสริมสวยที่ไม่ได้มาตรฐาน ไม่มีการจัดสอบบัตรประจำตัววิชาชีพช่าง ซึ่งทำให้ประชาชนได้รับบริการที่ไม่เป็นธรรมจากช่างเสริมสวยที่ฝีมือไม่ได้มาตรฐาน การขาดความรู้ด้านระบบบริหารจัดการที่ดีและไม่มีการวางแผนธุรกิจ ทำให้ผู้ประกอบการธุรกิจเสริมสวยร้อยละ 90 ซึ่งเป็นผู้ประกอบการรายย่อย มีอัตราการเปิดและปิดกิจการเป็นไปอย่างรวดเร็วไม่สามารถดำเนินกิจการอยู่ได้อย่างยั่งยืน และธุรกิจไม่สามารถเติบโตได้อย่างที่ควรจะเป็น

1.3 ตลาดการแข่งขัน

จากภาพรวมของตลาดในประเทศไทย พบว่า ในปัจจุบันธุรกิจการให้บริการในด้านร้านตัดผมจะมีการเปิดให้บริการกระจายตัวอยู่ทั่วประเทศไทย ซึ่งโดยส่วนใหญ่จะเป็นร้านตัดผมขนาดเล็ก กระจายตัวอยู่ตามแหล่งชุมชนต่างๆ ในส่วนของร้านตัดผม ขนาดกลางและขนาดใหญ่จะพบตามเมืองขนาดใหญ่ หรือในกรุงเทพมหานครและปริมณฑล โดยร้านทำผมที่พบมากจะอยู่ในประเภทชาลอน ที่เน้นการให้บริการสำหรับผู้หญิงเพื่อความสวยงาม อาทิเช่น การตัดผม, การตัดผม, สระผม, ไดรฟ์ผม, ทำสีผมและการทำทรีทเม้นท์ เป็นต้น ในส่วนของร้านตัดผมประเภทบาร์เบอร์ที่มีสัดส่วนจำนวนการเปิดบริการที่น้อยกว่าประเภทชาลอน จะมีการให้บริการภายในร้านที่น้อยกว่าประเภทชาลอน และเน้นการบริการสำหรับผู้ชาย มีความสะดวก รวดเร็ว อาทิเช่นการตัดผม, สระผม และ โกนหนวด เป็นต้น

จากจำนวนผู้ประกอบการร้านตัดผมที่เปิดให้บริการกระจายตัวอยู่เป็นจำนวนมาก ทั่วประเทศไทย ส่งผลทำให้เกิดการแข่งขันที่สูงภายในประเทศ และหากเปรียบเทียบสัดส่วนของการแข่งขันประเภทชาลอนกับประเภทบาร์เบอร์ จะพบว่าร้านตัดผมประเภทชาลอนมีการแข่งขันภายในประเภทของตนเองสูงกว่าร้านตัดผมประเภทบาร์เบอร์ อย่างไรก็ตาม จากการแข่งขันที่สูงขึ้น หากผู้ประกอบการขาดความรู้ ความสามารถ และไม่สามารถรักษาคุณภาพการบริการที่ดีเยี่ยมไว้ได้ ก็อาจส่งผลเสียต่อการดำเนินธุรกิจที่อยู่ในสถานะการแข่งขันที่สูงได้ในปัจจุบัน โดยสามารถแบ่งออกเป็น 3 ขนาด คือ

- 1.3.1 ธุรกิจขนาดเล็กหรือธุรกิจรายย่อย ซึ่งมีเก้าอี้ทำผมไม่เกิน 4 เก้าอี้มีจำนวน ร้อยละ 60
- 1.3.2 ธุรกิจขนาดกลางหรือSMEs ซึ่งมีเก้าอี้ทำผมตั้งแต่ 4 – 10 เก้าอี้ มีจำนวน ร้อยละ 30
- 1.3.3 ธุรกิจขนาดใหญ่ ซึ่งมีเก้าอี้ทำผมตั้งแต่ 11 เก้าอี้ขึ้นไป มีจำนวนร้อยละ 10

1.4 ข้อมูลองค์กร

พิศมัย ซาลอน แอนคัสปา เปิดให้บริการด้านความสวยความงามครบวงจรตั้งแต่ศีรษะจรดปลายเท้า ด้วยผู้เชี่ยวชาญที่มีประสบการณ์ในวงการด้านความงามมากกว่า 40 ปี จนมีชื่อเสียงและเป็นที่ยอมรับอย่างกว้างขวางในวงการ จนกระทั่งในปัจจุบันมีบุคลากรผู้เชี่ยวชาญที่คอยให้บริการลูกค้ามากกว่า 70 คน โดยมีสาขาให้บริการ 2 สาขา ได้แก่ สาขาพุทธมณฑลสาย2 และ สาขาเซ็นทรัลพระราม2



รูปภาพที่ 1.2 แสดงให้เห็นถึงบริเวณหน้าร้านของพิศมัยซาลอน

วิสัยทัศน์:

เป็นผู้นำตลาดด้านการบริการที่ครบวงจร ตั้งแต่ศีรษะจรดปลายเท้า และสามารถสร้างผลงานให้ลูกค้าพึงพอใจได้เป็นอย่างดี โดยมีจิตบริการ งานคุณภาพ คุณธรรมนำทาง

พันธกิจ:

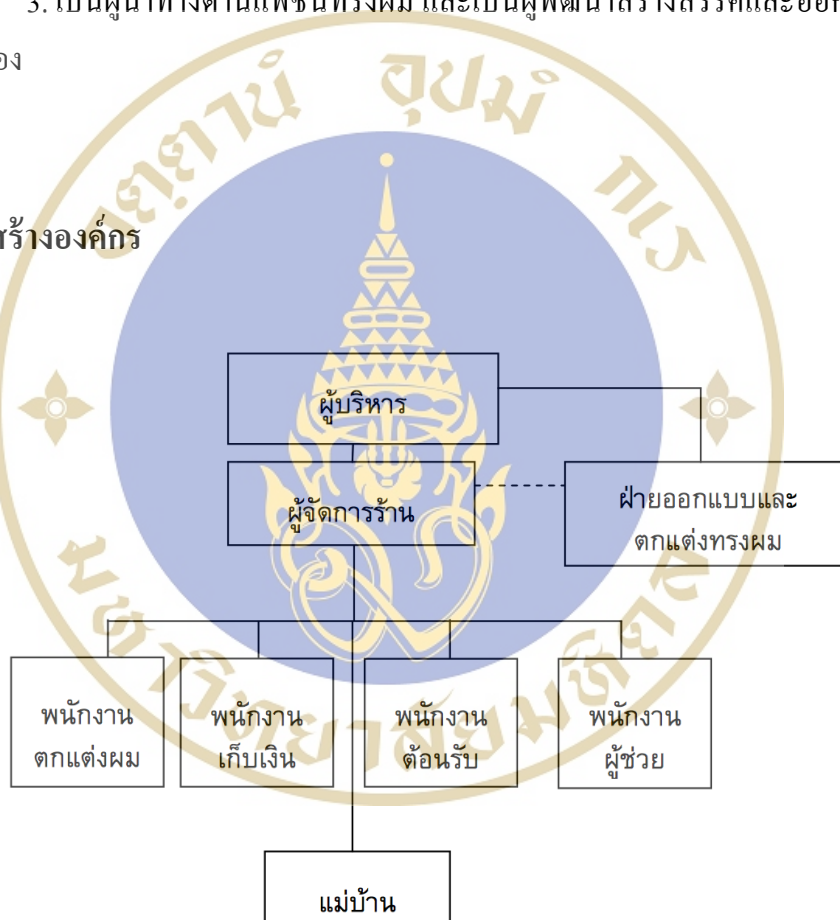
มุ่งมั่นให้บริการด้วยความจริงใจและเชี่ยวชาญ ในงานบริการจัดแต่งและออกแบบทรงผม จัดแต่งและตกแต่งเล็บ พร้อมทั้งสามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้อย่างมีประสิทธิภาพมากที่สุด

1. สร้างความมั่นใจในด้านคุณภาพและสามารถรักษามาตรฐานที่ดีให้กับผลงาน เพื่อให้ลูกค้าเกิดความเชื่อใจ

2. สร้างสัมพันธ์ภาพที่ดีแก่ลูกค้า เพื่อให้เกิดความสัมพันธ์ที่ยั่งยืน

3. เป็นผู้นำทางด้านแฟชั่นทรงผม และเป็นผู้พัฒนาสร้างสรรค์และออกแบบทรงผมอย่างต่อเนื่อง

1.5 โครงสร้างองค์กร



รูปภาพที่ 1.3 แสดงถึง โครงสร้างองค์กรของพิศมัยชาลอน

1.5.1 เจ้าของกิจการ/ผู้จัดการร้าน

ภาระหน้าที่: ดูแลรับผิดชอบเกี่ยวกับงานบริหารทั้งหมดภายในร้าน วางแผนกลยุทธ์ การดำเนินงาน ตรวจสอบมาตรฐานในการให้บริการ ควบคุมการให้บริการของพนักงาน จัด

ระบบงาน จัดตารางการทำงานและวันหยุด จัดตารางฝึกอบรมพนักงานตรวจสอบคุณภาพของการบริการ พิจารณาพนักงานเข้าทำงาน ตัดสินใจแก้ไขปัญหาต่างๆที่เกิดขึ้นภายในร้าน อีพเคท/โปรโมทร้านผ่านทางโซเชียลเน็ตเวิร์ก และ ดำเนินงานตามแผนการทำงานที่ได้วางเอาไว้

1.5.2 พนักงานออกแบบและจัดแต่งทรงผม

ภาระหน้าที่: บริการให้คำแนะนำคำปรึกษา และออกแบบทรงผม ตลอดจนการจัดแต่งทรงผมให้แก่ผู้รับบริการด้วยความเต็มใจ เพื่อสามารถสร้างความพึงพอใจให้แก่ผู้รับบริการได้

1.5.3 พนักงานผู้ช่วย (ผู้ช่วยช่างตัดผม)

ภาระหน้าที่: เป็นผู้ช่วยพนักงานจัดแต่งทรงผม (ช่างตัดผม) บริการการสระผม ใ้ครีม และจัดแต่งทรงผมตามคำสั่งของพนักงานออกแบบทรงผม

1.5.4 พนักงานเก็บเงิน

ภาระหน้าที่: ทำการคำนวณค่าใช้จ่ายบริการตามรายการที่ลูกค้าได้ใช้บริการไปพร้อมทั้งแจ้งรายการส่งเสริมการขายต่างๆที่จัดขึ้น ทำการรวบรวมเงินเพื่อทำบัญชีรายรับรายวันพร้อมทั้งรับโทรศัพท์เพื่อรับจองคิวการบริการล่วงหน้าจากลูกค้า

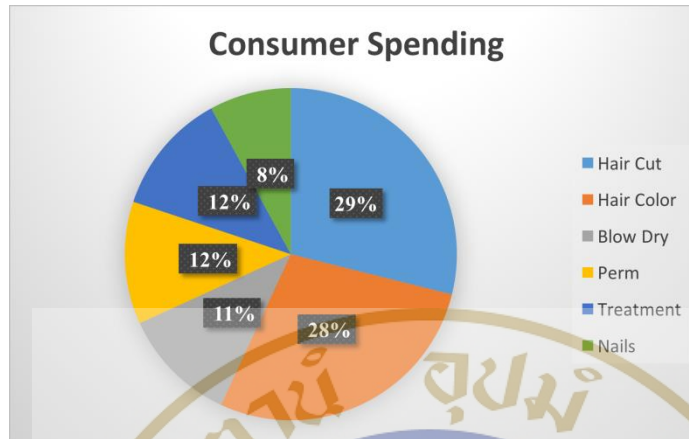
1.5.5 พนักงานต้อนรับ

ภาระหน้าที่: ทำการต้อนรับลูกค้า ดูแล ให้คำแนะนำในการใช้บริการ จัดลำดับคิวในการให้บริการให้แก่ลูกค้าและพนักงานออกแบบทรงผม สอบถามรายละเอียดความต้องการการใช้บริการจากลูกค้า และส่งงานต่อให้พนักงานออกแบบทรงผมจัดการต่อไป

1.5.6 แม่บ้าน

ภาระหน้าที่: บริการเครื่องดื่ม ทำความสะอาดภายในร้าน บริเวณรอบร้าน เครื่องมือและอุปกรณ์ต่างๆ รวมถึงงานเบ็ดเตล็ดต่างๆตามที่ได้รับมอบหมาย

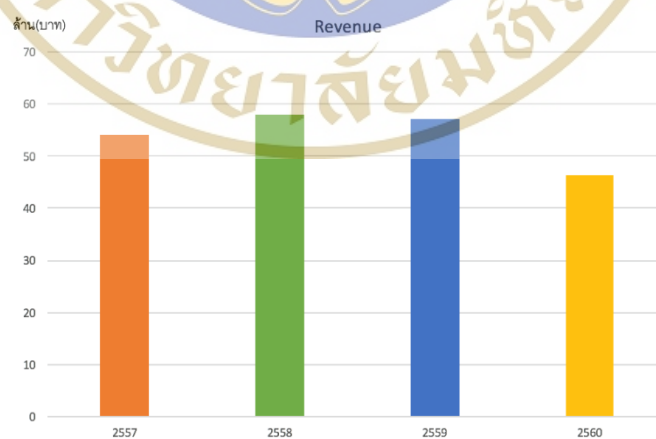
1.6 โครงสร้างรายได้หลัก



รูปภาพที่ 1.4 แสดงถึง โครงสร้างรายได้หลักของพิศมัย ชาลอน

รายได้จากลูกค้าส่วนใหญ่จะมาจากการ สระ-ชอย ถึง 29% ทำสีผม 28% คัดผมและทำ
ทรีทเม้นท์บำรุงเส้นผมอย่างละ 12% สระ-ใคร่ 11% และ ทำเล็บ 8% ตามลำดับ

1.7 สถานการณ์ปัจจุบันและสภาพปัญหา



รูปภาพที่ 1.5 แสดงรายได้ของพิศมัย ชาลอน ตั้งแต่ปีพ.ศ.2557-พ.ศ.2560

จากกราฟแสดงรายรับข้างต้นแสดงให้เห็นได้อย่างชัดเจนว่า ในปี พ.ศ.2560 นั้นมีรายรับลดลงจากสามปีก่อนหน้า(พ.ศ.2557-พ.ศ.2559)อย่างเห็นได้ชัด โดยสาเหตุส่วนหนึ่งอาจเกิดจากสภาพทางเศรษฐกิจที่ขาดเสถียรภาพและขาดความคล่องตัว จึงทำให้ผู้บริโภคเกิดความระมัดระวังในการใช้จ่ายมากยิ่งขึ้น และสาเหตุอีกส่วนหนึ่งเกิดจากปัญหาภายในองค์กรที่ไม่ใส่ใจในการปรับตัวตามสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป อีกทั้งยังมีพนักงานที่มีฝีมือลาออกไปเป็นจำนวนมากพร้อมก็นำเอาลูกค้าตามไปด้วย



บทที่ 2

การวิเคราะห์ปัญหา

การวิเคราะห์ภาพรวมอุตสาหกรรม

การที่จะทำให้ธุรกิจสามารถดำเนินต่อไปได้นั้น องค์กรจะต้องทราบถึงปัจจัยที่จะสามารถส่งผลกระทบต่อองค์กรได้ ไม่ว่าจะเป็นทั้งปัจจัยภายในหรือปัจจัยภายนอกก็ตาม โดยเราสามารถใช้เครื่องมือเข้ามาช่วยในการวิเคราะห์ดังนี้

2.1 การวิเคราะห์ PESTEL Analysis

2.1.1 P – Politic ปัจจัยทางการเมือง

สถานการณ์ทางการเมือง มีความมั่นคงเพิ่มมากขึ้นกว่าหลายปีที่ผ่านมา แต่ก็ยังไม่มีความเสถียรภาพมากนัก เนื่องจากรัฐบาลชุดปัจจุบันมิได้มาจากการเลือกตั้ง

2.1.2 E – Economic ปัจจัยทางด้านเศรษฐกิจ

สภาพเศรษฐกิจโดยรวมในปัจจุบันขาดความคล่องตัว ทำให้ผู้บริโภคมีภาระมั่งคั่งในการใช้จ่ายเพิ่มมากขึ้น

2.1.3 S–Social ปัจจัยทางด้านสังคม

ด้วยสภาพสังคมในปัจจุบัน ทำให้ผู้บริโภคหันมาใส่ใจดูแลตัวเองมากยิ่งขึ้น ประกอบกับเทรนด์แฟชั่นต่างๆที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว จึงทำให้ผู้บริโภคที่ใส่ใจดูแลตัวเองนั้น ต้องเปลี่ยนแปลงตัวเองให้ทันต่อเทรนด์แฟชั่นที่เปลี่ยนแปลงไป

2.1.4 T–Technology ปัจจัยทางด้านเทคโนโลยี

เนื่องจากความเจริญก้าวหน้าอย่างไม่หยุดยั้งทางด้านเทคโนโลยี จึงทำให้ผู้บริโภคมีทางเลือกเพิ่มมากขึ้น มีช่องทางที่สามารถเข้าถึงคู่แข่งได้ง่ายมากยิ่งขึ้น

2.1.5 E–Environmental ปัจจัยทางด้านสภาพแวดล้อม

ทางด้านสภาพแวดล้อม เนื่องจากมีเทรนด์เกี่ยวกับการใช้ผลิตภัณฑ์ที่ผลิตมาจากธรรมชาติ จึงทำให้ผู้บริโภคหันไปใช้ผลิตภัณฑ์ดังกล่าวเพิ่มมากขึ้น

2.1.6 L–Legal ปัจจัยทางด้านกฎหมาย

ทางด้านกฎหมายมีการควบคุมอัตราการจ่ายภาษีที่เข้มงวดเพิ่มมากขึ้น

2.2 การวิเคราะห์ FIVE FORCES MODEL



รูปภาพที่ 2.1 แสดงแรงกระทบทั้ง 5 แรงของ FIVE FORCES MODEL ที่มา:

<https://strategy-keys.com/articles-on-strategic-planning/example-of-strategic-plan-model-amazon/>

2.2.1 แรงกระทบจากการคุกคามของผู้เล่นหน้าใหม่

เนื่องจากอุตสาหกรรมนี้เป็นอุตสาหกรรมที่สามารถหาข้อมูลได้ง่าย เรียนรู้ได้ง่าย ประกอบกับมีโครงสร้างธุรกิจที่ไม่ซับซ้อน อีกทั้งยังใช้เงินลงทุนต่ำ จึงทำให้ผู้เล่นหน้าใหม่สามารถเข้ามาได้ง่าย ส่งผลให้มีคู่แข่งเพิ่มมากขึ้น และลูกค้ามีทางเลือกเพิ่มมากขึ้น

2.2.2 แรงกระทบจากสภาพการแข่งขันที่มีอยู่ในตลาด

เนื่องจากมีจำนวนผู้แข่งขันอยู่ในตลาดเป็นจำนวนมาก ทั้งคู่แข่งรายใหญ่และรายย่อย จึงทำให้ในตลาดมีการแข่งขันกันสูง ไม่ว่าจะในเรื่องของราคา คุณภาพของสินค้าและบริการ รวมถึงความหลากหลายของสินค้าและบริการ ทำให้องค์กรมีความจำเป็นที่จะต้องรักษามาตรฐานในการบริการให้มีคุณภาพอยู่เสมอ

2.2.3 แรงกระทบจากการเข้ามาของสินค้าทดแทน

เนื่องจากในปัจจุบันมีการขยายตัวของห้างสรรพสินค้าทั้งรายใหญ่และรายย่อยเป็นจำนวนมาก จึงทำให้มีผู้เล่นรายใหม่ขยายตัวขึ้นตามไปด้วย ประกอบกับความเจริญก้าวหน้าทางด้านเทคโนโลยี ที่ได้คิดค้นนวัตกรรมใหม่ๆ ขึ้นมาอย่างต่อเนื่อง อาทิเช่น ครีมย้อมผมแบบโฟม ที่สามารถทำเองได้ที่บ้านอย่างง่ายดาย หรือ ตัวหนีบผมไฟฟ้า ตัวม้วนผมไฟฟ้า ที่สามารถจัดทรงผมได้ด้วยตนเอง

2.2.4 แรงกระทบจากอำนาจต่อรองของซัพพลายเออร์

เนื่องจากซัพพลายเออร์ที่อยู่ในตลาดนั้นมีจำนวนมาก จึงทำให้มีซัพพลายเออร์ให้เลือกหลากหลาย โดยที่คุณภาพของสินค้าไม่ได้ต่างกันมาก ประกอบกับขนาดขององค์กรที่จัดได้ว่าเป็นองค์กรขนาดใหญ่เมื่อเทียบกับผู้เล่นอื่นๆ ในอุตสาหกรรม จึงทำให้สามารถมีอำนาจในการต่อรองกับซัพพลายเออร์สูง

2.2.5 แรงกระทบจากอำนาจการต่อรองของผู้ซื้อ

เนื่องจากในปัจจุบันตลาดมีการแข่งขันกันสูง มีจำนวนผู้เล่นเพิ่มมากขึ้น จึงทำให้ลูกค้ามีทางเลือกเพิ่มมากขึ้น ส่งผลให้ลูกค้าเกิดความผูกพันต่อแบรนด์ (Brand Loyalty) ลดน้อยลง และทำให้โอกาสในการเกิด Switching Cost เพิ่มสูงขึ้น ส่งผลให้มีอำนาจในการต่อรองของผู้ซื้อต่ำ

จากการวิเคราะห์แรงกระทบทั้ง 5 พบว่า แรงกระทบต่างๆ ส่งผลกระทบบ้างด้านดี และด้านไม่ดีแก่องค์กร เนื่องจากด้วยความเจริญก้าวหน้าทางเทคโนโลยีนั้น ทำให้อุตสาหกรรมต่างๆ สามารถขยายตัวและเติบโตได้อย่างรวดเร็ว ในขณะที่เดียวกันก็ส่งผลให้ในตลาดเกิดการแข่งขันกันเพิ่มมากขึ้น มีสินค้าทดแทนเพิ่มมากขึ้น ส่วนแบ่งในตลาดเดิมที่เคยทำอยู่จึงถูกแบ่งแยกเพิ่มมากขึ้นตามไปด้วย ดังนั้นองค์กรจึงต้องมีการวางแผน พร้อมกับมีการวางกลยุทธ์ เพื่อที่จะสามารถ

ตอบสนองความต้องการของผู้บริโภคได้อย่างตรงจุด และสามารถแบ่งส่วนแบ่งในตลาดกลับคืนมาได้

2.3 การวิเคราะห์ SWOT Analysis



รูปภาพที่ 2.2 การวิเคราะห์ SWOT ของ พิศมัย ซาลอน

2.3.1 จุดแข็ง Strengths

เนื่องจาก พิศมัย ซาลอน เปิดให้บริการทางด้านความสวยความงามครบวงจรมากกว่า 40 ปี จึงทำให้มีประสบการณ์ในการทำงานจนเป็นที่ยอมรับในแวดวงอุตสาหกรรมเดียวกัน ประกอบกับการมีทีมงานที่มีคุณภาพ มีฝีมือ และมีความเชี่ยวชาญในการทำงาน ทำให้สามารถสร้างสรรค์ผลงานตามความต้องการของผู้บริโภคได้อย่างตรงจุด อีกทั้งการตกแต่งของสถานที่ในการให้บริการมีความสวยงาม สะอาด กว้างขวาง อุปกรณ์ที่ใช้ในการบริการมีความเพียบพร้อม และมีอัตราค่าบริการอย่างสมเหตุสมผล

2.3.2 จุดอ่อน Weakness

เนื่องจากจำนวนลูกค้าที่เข้ามาใช้บริการต่อวันมีจำนวนมากกว่า 120 ราย จึงทำให้จำนวนของช่างไม่เพียงพอกับความต้องการของลูกค้า ทำให้ลูกค้าต้องรอนาน และเมื่อจำนวนของลูกค้าที่เข้าใช้บริการมีจำนวนมากขึ้นไป จึงทำให้ช่างเกิดความกดดันในการทำงาน และทำให้ประสิทธิภาพในการทำงานลดน้อยลง ส่งผลให้ผลงานออกมาไม่มีคุณภาพ ประกอบกับประสิทธิภาพในการทำงานของช่างแต่ละคนยังไม่มีความมาตรฐานที่สามารถระบุได้อย่างชัดเจน อีกทั้งระบบการจัดการภายในองค์กรยังไม่มีประสิทธิภาพเท่าที่ควร ทำให้การทำงานเกิดความผิดพลาดและล่าช้า

2.3.3 โอกาส Opportunities

เนื่องจากวิถีการดำเนินชีวิตในสังคมปัจจุบันนั้น ผู้บริโภคหันมาใส่ใจในการดูแลตัวเองมากยิ่งขึ้น จึงทำให้ผู้บริโภคส่วนใหญ่ให้ความสำคัญกับการแต่งกาย ทั้งการแต่งหน้าและการจัดแต่งทรงผมกันมากยิ่งขึ้น ประกอบกับความหลากหลายของสินค้าและบริการขององค์กรที่ลูกค้าสามารถเลือกใช้บริการได้อย่างครบวงจร ตั้งแต่ศีรษะจรดปลายเท้า ทำให้มีโอกาสนในการสร้างกลุ่มลูกค้าที่มีความหลากหลายได้เพิ่มมากขึ้น

2.3.4 อุปสรรค Threats

อย่างที่เคยกกล่าวไปแล้วว่าอุตสาหกรรมนี้ สามารถหาข้อมูลได้ง่าย เรียนรู้ง่าย อีกทั้งยังมีโครงสร้างทางธุรกิจที่ไม่ซับซ้อน จึงทำให้เกิดการลอกเลียนแบบได้ง่าย ประกอบกับเมื่อทีมงานมีลูกค้าประจำอยู่ในมือมากๆ เมื่อถึงเวลาที่สมควรก็จะลาออกไปเปิดร้านเอง พร้อมกับนำลูกค้าเหล่านี้ตามไปด้วย



รูปภาพที่ 2.3 แสดงถึงแผนที่ตำแหน่งที่ตั้งของกลุ่มคู่แข่ง พิศมัย ชาลอน

บทที่ 3

การวิเคราะห์สาเหตุของปัญหา

3.1 วิเคราะห์สาเหตุของปัญหาที่เกิดขึ้น

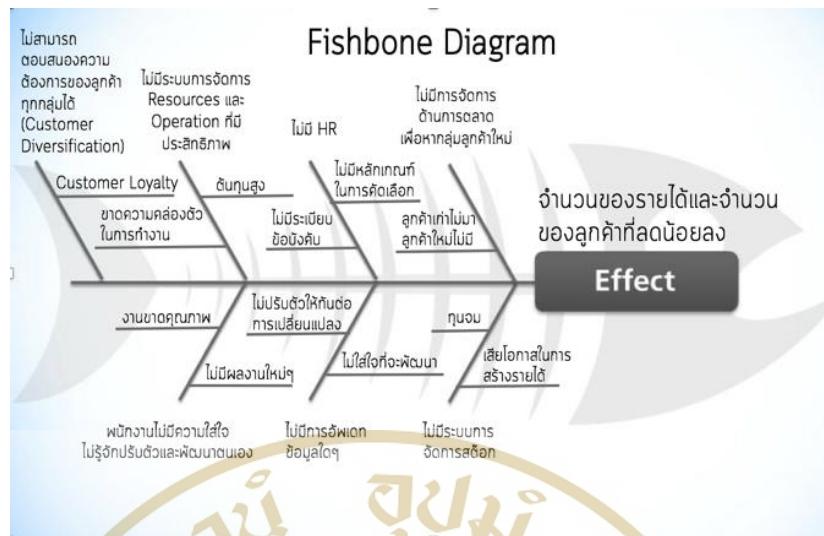
จากการวิเคราะห์สภาพปัญหาขององค์กรจากบทที่ 2 พบว่า พิศมัย ซาลอน นั้นมีความสามารถในการแข่งขันกับคู่แข่งในตลาดค่อนข้างสูง เนื่องจาก พิศมัย ซาลอน มีจุดเด่นด้วยกันหลายด้าน ไม่ว่าจะเป็นชื่อเสียงและประสบการณ์ที่สั่งสมมานานกว่า 40 ปี ทีมช่างที่มีประสบการณ์ และมีความเชี่ยวชาญในการทำงาน ตลอดจนความเพียบพร้อมของสถานที่และอุปกรณ์ที่ทันสมัย

แต่อย่างไรก็ตามก็ยังพบปัจจัยอีกหลายปัจจัยด้วยกันที่ส่งผลกระทบต่อในทางลบ ไม่ว่าจะเป็นในส่วนของการบริหารภายในองค์กร หรือในส่วนของพนักงาน อันเป็นสาเหตุที่ทำให้ พิศมัย ซาลอน มีรายได้และจำนวนของลูกค้าที่มาใช้บริการลดน้อยลงอย่างเห็นได้ชัด ดังนั้น ผู้วิจัยจึงเล็งเห็นถึงความสำคัญในการวิเคราะห์ถึงปัญหาที่แท้จริงที่ส่งผลกระทบต่อทั้งทางตรงและทางอ้อม เพื่อที่จะสามารถหาแนวทางในการแก้ไขปัญหาต่างๆเหล่านี้ได้อย่างมีประสิทธิภาพมากที่สุด เพื่อที่จะสามารถสร้างความพึงพอใจให้แก่ลูกค้า และเพื่อที่จะสามารถสร้างศักยภาพในการแข่งขันในอุตสาหกรรมได้อย่างมีประสิทธิภาพต่อไป

3.2 การวิเคราะห์ปัญหา โดยแผนภูมิแก๊งปลา (Fish-Bone Diagram)

แผนภูมิแก๊งปลา คือ แผนผังสาเหตุและผล โดยเป็นแผนผังที่แสดงถึงความสัมพันธ์ระหว่างปัญหา (Problem) กับสาเหตุทั้งหมดที่เป็นไปได้ที่อาจก่อให้เกิดปัญหานั้น (Possible Cause) โดยที่ส่วนปัญหาหรือผลลัพธ์ (Problem or Effect) จะแสดงอยู่ที่หัวปลา และส่วนสาเหตุ (Causes) จะเขียนไว้ในแก๊งปลาแต่ละแก๊ง แก๊งย่อยเป็นสาเหตุของแก๊งรองและแก๊งรองเป็นสาเหตุของแก๊งหลัก เป็นต้น โดยจะสามารถแยกย่อยออกได้อีกเป็น

- ปัจจัย (Factors) ที่ส่งผลกระทบต่อปัญหา (หัวปลา)
- สาเหตุหลัก
- สาเหตุย่อย



รูปภาพที่ 3.1 แสดงแผนภูมิแก๊งปลาของปัญหาภายในองค์กร พิศมัย ซาลอน

สาเหตุที่ 1 คือ Customer Diversification ด้วยความหลากหลายของกลุ่มลูกค้าที่เข้ามาใช้บริการ จึงทำให้ พิศมัย ซาลอน ไม่สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าทุกกลุ่มได้ เนื่องจากด้วยความแตกต่างทางด้านอายุ เพศ และกำลังในการจ่าย ทำให้ลูกค้าในแต่ละกลุ่มมีความต้องการที่แตกต่างกันออกไป และเมื่อองค์กร ไม่สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้อย่างตรงจุด จึงทำให้ไม่สามารถสร้างความผูกพันต่อแบรนด์ (Customer Loyalty) ได้

สาเหตุที่ 2 คือ ไม่มีระบบการจัดการทรัพยากร (Resources) และระบบการจัดการกระบวนการดำเนินงาน (Operation) อย่างมีประสิทธิภาพ ส่งผลให้การทำงานเกิดความล่าช้า ผิดพลาด และขาดความคล่องตัวอีกทั้งยังทำให้มีต้นทุนสูงขึ้น เนื่องจากไม่มีการจัดสรรทรัพยากร และนำมาใช้เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุด

สาเหตุที่ 3 คือ ไม่มีแผนกทรัพยากรบุคคล ทำให้ตั้งมาตรฐานของบุคลากรได้ยาก เนื่องจากไม่มีหลักเกณฑ์ในการรับพนักงานเข้าทำงานรวมถึงไม่มีกฎระเบียบ และข้อบังคับที่ชัดเจน ในขณะที่ในองค์กรมีความจำเป็นที่จะต้องทำงานร่วมกันเป็นทีม และต้องใช้บุคลากรในทีมเป็นจำนวนมาก และในเมื่อไม่มีผู้ที่คัดสรรพนักงานที่จะเข้ามาทำงานแล้ว ก็ย่อมจะทำให้การจัดสรรทรัพยากรบุคคลเป็นไปด้วยความยากลำบาก ทำให้บุคลากรในองค์กรไม่มีวินัย ไม่สามารถแสดงศักยภาพของตนเองได้อย่างเต็มที่ และไม่สามารถเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรได้ดีเท่าที่ควร

สาเหตุที่ 4 คือ ไม่มีการจัดการด้านการตลาดเพื่อหากลุ่มลูกค้าใหม่ อีกทั้งยังไม่มีโปรโมชั่นหรือประชาสัมพันธ์ใดๆ ทำให้ไม่สามารถเพิ่มฐานลูกค้ากลุ่มใหม่ได้ ในขณะที่ฐานลูกค้ากลุ่มเดิมก็มีความถี่ในการมาใช้บริการลดน้อยลง ซึ่งส่งผลให้จำนวนของรายได้และจำนวนของลูกค้าลดน้อยลงไปตามลำดับ

สาเหตุที่ 5 คือ พนักงานไม่มีความใส่ใจ ไม่รู้จักปรับตัว และไม่พัฒนาตนเอง ด้วยความที่การบริหารงานในองค์กรเน้นในรูปแบบของการให้ความสำคัญต่อคนในองค์กรเหมือนคนในครอบครัว และบุคลากรในองค์กรมากกว่า 70% เป็นบุคลากรที่อยู่ในองค์กรมานานมากกว่า 10 ปี ทำให้คนในองค์กรขาดความกระตือรือร้นในการทำงาน และทำงานในรูปแบบเดิมๆ ขาดความใส่ใจในการพัฒนาตนเอง ทำให้งานออกมาไม่มีคุณภาพเท่าที่ควร อีกทั้งยังไม่มีความคิดสร้างผลงานใหม่ให้ทันตามกระแสที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา

สาเหตุที่ 6 คือ ไม่มีการอัปเดตข้อมูลใดๆเพิ่มเติม เพื่อที่จะให้ทันต่อกระแสที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา รวมถึงไม่มีความกระตือรือร้นในการหาข้อมูลเพื่อให้ทันต่อพฤติกรรมของผู้บริโภคที่มีการเปลี่ยนแปลงไป ขาดความใส่ใจในการพัฒนาองค์กรเพื่อที่จะสามารถให้องค์กรสามารถดำเนินต่อไปได้อย่างราบรื่น

สาเหตุที่ 7 คือ ไม่มีระบบการจัดการสต็อกที่มีประสิทธิภาพ ทำให้ต้องเสียเงินทุนจำนวนหนึ่งไปกับสินค้าที่ยังไม่สามารถนำกลับมาเป็นรายได้ได้ ในขณะที่เดียวกันหากขาดการวางแผนในการทำสต็อกที่ดีแล้วนั้น เมื่อมีสินค้าไม่เพียงพอกับความต้องการ ก็จะทำให้เสียโอกาสในการสร้างรายได้ได้เช่นเดียวกัน

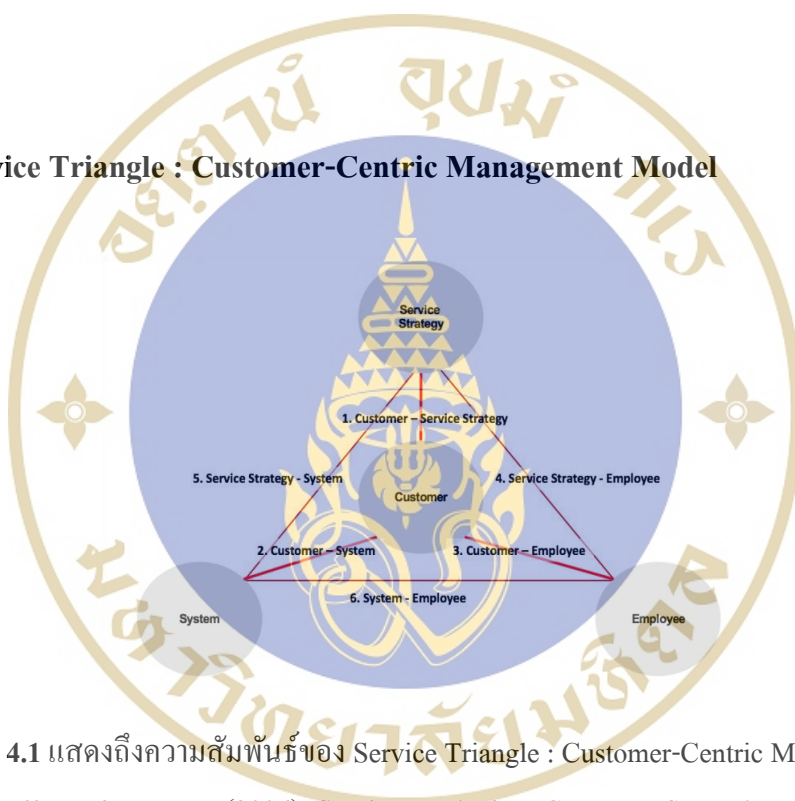
ดังนั้น จะสังเกตเห็นได้ว่าในองค์กรทุกองค์กรนั้นย่อมมีทั้งปัจจัยที่ให้ผลในทางบวกและปัจจัยที่มากกระทบทำให้เกิดผลในทางลบ หากแต่ถ้าสามารถนำปัจจัยต่างๆ มาวิเคราะห์ และสามารถหาแนวทางในการแก้ไขได้อย่างตรงจุดแล้วนั้น ก็จะสามารถทำให้องค์กรพัฒนาไปในทิศทางที่ดีขึ้น และสามารถดำเนินต่อไปได้อย่างราบรื่นต่อไป ซึ่งเมื่อก้าวถึงพิสัย ซาลอนแล้ว สิ่งที่จะต้องแก้ไขคือ การแก้ไขในลักษณะภาพรวมทั้งหมด เนื่องจากลักษณะในการดำเนินธุรกิจในปัจจุบันเป็นการบริหารงานในรูปแบบครอบครัว ยังไม่มีการแบ่งหน้าที่กันอย่างชัดเจน รวมถึงด้านของบุคลากรในองค์กรก็ยังไม่มีการแบ่งระดับกันอย่างชัดเจน รวมถึงกลุ่มลูกค้าเป้าหมายที่อาจจะต้องการมีการเปลี่ยนแปลงไป

บทที่ 4

การกำหนดกลยุทธ์ และการแก้ไขปัญหา

เมื่อเราทราบถึงปัญหาอย่างแท้จริงจากบทที่ 3 แล้ว ขั้นตอนต่อไปก็คือการกำหนดกลยุทธ์เพื่อมาใช้เป็นแนวทางและช่วยในการแก้ไขปัญหา โดยใช้เครื่องมือมาช่วยในการกำหนดกลยุทธ์ ดังนี้

4.1 Service Triangle : Customer-Centric Management Model



รูปภาพที่ 4.1 แสดงถึงความสัมพันธ์ของ Service Triangle : Customer-Centric Management Model ที่ มา : Hoffman & Bateson (2006), Service Marketing: Concepts, Strategies, & Cases, Thomson SW

4.1.1 ลูกค้า - กลยุทธ์การบริการ (Customer – Service Strategy)

- การสื่อสารถึงกลยุทธ์การบริการ
- ความเข้าใจของลูกค้าต่อการบริการหลัก
- การวัดความพึงพอใจของลูกค้า

4.1.2 ลูกค้า - ระบบการดำเนินงาน(Customer – System)

- การเข้าถึงข้อมูลที่เป็นของสถานประกอบการและลูกค้า
- ระบบการรับคำร้องเรียน/คำร้องทุกข์
- การมีส่วนร่วมของลูกค้า
- กิจกรรมลูกค้าสัมพันธ์

4.1.3 ลูกค้า - พนักงาน(Customer – Employee)

- เจ้าหน้าที่ที่มีความสัมพันธ์ที่ดี มีความสุภาพอ่อนโยน และมารยาทดี
- ความเข้าใจต่อลูกค้า

4.1.4 กลยุทธ์การบริการ - พนักงาน(Service Strategy - Employee)

- การส่งเสริมการมีส่วนร่วมของพนักงาน
- แผนการพัฒนากุศลกร

4.1.5 กลยุทธ์การบริการ - ระบบการดำเนินงาน(Service Strategy – System)

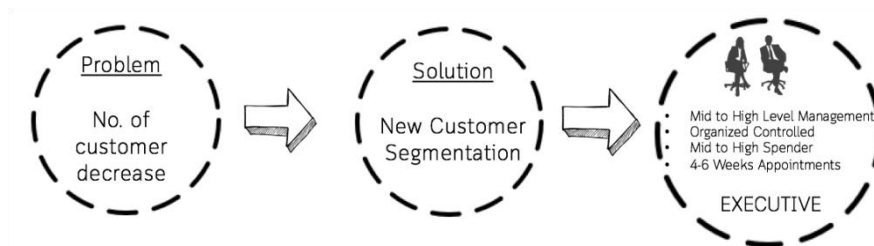
- การพัฒนาการบริการ
- การใช้เครื่องมือและอุปกรณ์
- ระบบเอกสาร

4.1.6 ระบบการดำเนินงาน - พนักงาน(System– Employee)

- การพัฒนาคุณภาพบุคลากร
- การใช้เครื่องมือและกระบวนการที่เหมาะสม

ที่มา : All right reserved 2012. KarndeeLeopairote&PoompornThamsatitdej | Customer Centric
Innovation in Public Sector

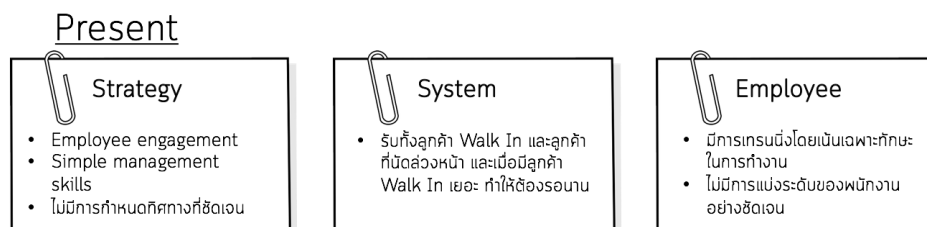
**4.2 การนำกลยุทธ์ Service Triangle : Customer-Centric Management Model มาใช้
เพื่อช่วยในการแก้ไขปัญหาของพิศมัย ชาลอน**



รูปภาพที่ 4.2 แสดงถึงปัญหาและวิธีการแก้ไขปัญหาของพิศมัย ชาลอน

เนื่องจากปัญหาคือ จำนวนของรายได้และจำนวนของลูกค้าลดน้อยลง ซึ่งมีสาเหตุมาจากปัจจัยหลายปัจจัยด้วยกัน ไม่ว่าจะเป็นผลกระทบจากทางด้านของเศรษฐกิจที่ขาดความคล่องตัว หรือผลกระทบทางตรงนั้นก็คือ พนักงานจำนวนหนึ่งที่เป็นที่ชื่นชอบของกลุ่มลูกค้าเป้าหมายหลัก ลาออกเพื่อไปเปิดร้านของตัวเอง โดยได้นำเอากลุ่มลูกค้าที่เป็นกลุ่มเป้าหมายหลักจำนวนหนึ่งตามออกไปด้วย ดังนั้นผู้วิจัยจึงเล็งเห็นว่า วิธีที่จะสามารถแก้ไขปัญหานี้ได้นั้นก็คือ องค์กรมีความจำเป็นที่จะต้องเปลี่ยนกลุ่มฐานลูกค้าเป้าหมายใหม่ โดยเน้นให้ลูกค้าเป็นศูนย์กลาง และพยายามเพิ่มบริการต่างๆ เพื่อมาตอบสนองความต้องการของลูกค้ากลุ่มใหม่มากขึ้น จากเดิมซึ่งจะเป็นกลุ่มลูกค้าที่มีอายุ 45-50 ปีขึ้นไป มีรายได้ในระดับปานกลางถึงสูง ซึ่งส่วนใหญ่เป็นเจ้าของกิจการเป็นกลุ่มลูกค้าที่มีอายุน้อยลงมากคือ อายุตั้งแต่ 25 ปีขึ้นไป มีรายได้ในระดับกลางถึงสูง และมีกำลังในการจ่าย ซึ่งกลุ่มเป้าหมายใหม่นี้ส่วนใหญ่จะชอบนัดหมายเวลาในการใช้บริการล่วงหน้า ซึ่งจะทำให้การทำงานเป็นระบบ และจัดการได้ง่ายมากยิ่งขึ้น

โดยหากจะจำแนกระบบการทำงานที่มีอยู่ในปัจจุบันออกเป็น 3 ประเภท ตาม Service Triangle : Customer-Centric Management Model ได้ดังนี้



รูปภาพที่ 4.3 แสดงถึงระบบการทำงานในปัจจุบันของพิศมัย ชาลอน

4.2.1 กลยุทธ์การบริการ (Service Strategy)

- เน้นให้คนในองค์กรมีความผูกพันต่อตัวองค์กรในลักษณะของการเป็นส่วนหนึ่งในสมาชิกของครอบครัว ให้ความเป็นกันเองกับลูกค้า
- ระบบการบริหารงานและระบบการจัดการงานแบบครอบครัว ไม่มีการกำหนดหน้าที่อย่างชัดเจน
- ไม่มีการกำหนดทิศทางในการทำงานบริการขององค์กรอย่างชัดเจน รวมถึงไม่มีการวางแผนงานไว้ล่วงหน้า

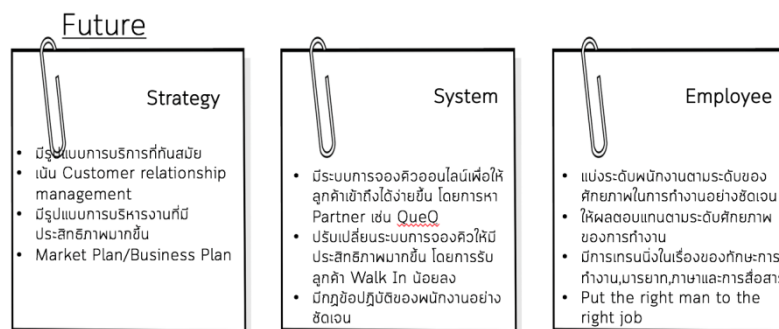
4.2.2 ระบบการดำเนินงาน (System)

- รับทั้งลูกค้า Walk In และลูกค้าที่นัดล่วงหน้า และเมื่อมีลูกค้า Walk In ในจำนวนมากเกินไป จึงทำให้ลูกค้าต้องรอนานและเกิดความไม่พึงพอใจ ส่งผลให้ระบบของการจองคิวล่วงหน้าไม่มีประสิทธิภาพ

4.2.3 พนักงาน (Employee)

- มีการฝึกอบรมพนักงาน โดยที่เน้นเฉพาะทักษะในด้านการงานเท่านั้น
- ไม่มีการแบ่งระดับของพนักงานอย่างชัดเจน ส่งผลให้การทำงานไม่มีประสิทธิภาพเท่าที่ควร เนื่องจากอาจจะเกิดการเกี่ยงงานกัน เพราะพนักงานไม่ทราบว่าแท้จริงแล้วตัวเองมีความสามารถในการรับผิดชอบงานมากน้อยเพียงใด

และหากจะนำเอา Service Triangle : Customer-Centric Management Model มาปรับเพื่อใช้กับกลุ่มลูกค้าเป้าหมายใหม่ที่กำลังจะเปลี่ยนไป โดยที่เน้นลูกค้าเป็นศูนย์กลาง และหาบริการที่ตรงจุดเพื่อที่จะสามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้ากลุ่มใหม่ได้ดังนี้



รูปภาพที่ 4.4 แสดงถึงระบบการทำงานในอนาคตของพิศมัย ชาลอน

4.2.4 กลยุทธ์การบริการ (Service Strategy)

- มีรูปแบบการบริการที่ทันสมัยมากยิ่งขึ้นมีการเพิ่มบริการใหม่ๆที่ทันต่อกระแสนิยม
- เน้นให้มีการจัดการในส่วนของความสัมพันธ์อันดีต่อลูกค้า เพื่อที่จะสามารถสร้างความผูกพันต่อแบรนด์ให้แก่กลุ่มลูกค้าเป้าหมายใหม่ได้
- มีรูปแบบการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพมากขึ้น โดยการจัดทำผังองค์กร เพื่อให้บุคลากรในองค์กรได้ทราบถึงอำนาจและหน้าที่ของตนได้อย่างชัดเจน
- มีการจัดทำแผนการตลาดและแผนธุรกิจ เพื่อที่จะสามารถดำเนินธุรกิจต่อไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ

4.2.5 ระบบการดำเนินงาน (System)

- มีระบบการจองคิวออนไลน์ เพื่อสร้างความสะดวกสบายให้แก่ลูกค้า และเพื่อให้ลูกค้าเข้าถึงได้ง่ายมากยิ่งขึ้น
- รับลูกค้า Walk In ให้น้อยลง เพื่อที่จะปรับเปลี่ยนระบบการจองคิวให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น
- มีการกำหนดระเบียบ และข้อปฏิบัติของพนักงานอย่างชัดเจน เพื่อสร้างความเป็นระเบียบวินัย และง่ายต่อการบริหารงาน

4.2.6 พนักงาน (Employee)

- แบ่งระดับของพนักงานตามศักยภาพของการทำงานอย่างชัดเจน เพื่อให้ง่ายต่อการทำงานและสามารถให้ผลตอบแทนได้ตามศักยภาพของการทำงาน
- มีการฝึกอบรมทั้งในเรื่องของทักษะในการทำงาน มารยาทที่ควรปฏิบัติ รวมถึงภาษาและการสื่อสาร เพื่อที่จะสามารถสร้างความพึงพอใจให้แก่ลูกค้าได้มากขึ้น อีกทั้งยังสามารถลดความผิดพลาดในการทำงานที่เกิดจากการสื่อสารได้
- แบ่งหน้าที่ของพนักงานให้ตรงกับความถนัดและความสามารถของแต่ละคน

เมื่อเราสามารถนำกลยุทธ์มาใช้เพื่อแก้ไขปัญหาต่างๆในองค์กรได้อย่างตรงจุด โดยเริ่มปรับตั้งแต่ในส่วนของระบบในการบริหารงาน การบริการ รวมถึงบุคลากร ซึ่งเป็นส่วนสำคัญที่สุดในอุตสาหกรรมได้แล้วนั้น ก็จะสามารถทำให้องค์กรเกิดการพัฒนาในด้านต่างๆเพิ่มมากขึ้น และ

อาจจะสามารถเปลี่ยนกลุ่มลูกค้าเป้าหมายได้สำเร็จ เพื่อที่จะสามารถเพิ่มรายได้และเพิ่มจำนวนของ
ลูกค้าให้แก่องค์กรได้ต่อไป



บทที่ 5

การนำกลยุทธ์ไปดำเนินการปฏิบัติจริง

จากกลยุทธ์ที่ใช้โดยอ้างอิงจากบทที่ 4 นั้น จะเห็นได้ว่าสิ่งที่องค์กรควรให้ความสำคัญเป็นพิเศษนั้นคือ กลุ่มลูกค้าเป้าหมายกลุ่มใหม่ที่ต้องการจะเปลี่ยน ดังนั้น การที่องค์กรจะสามารถเปลี่ยนกลุ่มลูกค้าเป้าหมายได้นั้น องค์กรจะต้องสามารถหาสินค้าและบริการที่สามารถมาตอบสนองความต้องการของลูกค้ากลุ่มใหม่ได้อย่างตรงจุด โดยที่องค์กรจะต้องปรับเปลี่ยนทั้งรูปแบบของการบริหารงานให้มีความชัดเจนมากยิ่งขึ้น รวมถึงระบบในการจัดการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพ และที่ขาดไม่ได้คือคุณภาพของผลงานที่ย่อมต้องเกิดขึ้นจากมาตรฐานการทำงานของทีมงานที่มีประสิทธิภาพ

5.1 แผนปฏิบัติการ หรือ Action Plan

Activities	ปี 2561												
	ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.	เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.	อ.ค.	พ.ย.	ธ.ค.	
• สร้าง Vision Mission และวัตถุประสงค์องค์กรให้มีความชัดเจนมากยิ่งขึ้น													
• จัดทำ Organization Chart สำหรับผู้บริหาร เพื่อแบ่งอำนาจหน้าที่กันอย่างชัดเจน และแบ่งระดับพนักงานตามศักยภาพในการทำงาน													
• จัดทำ Focus Group ของกลุ่มลูกค้าใหม่ที่ต้องการจะเปลี่ยน													
• กำหนดกฎระเบียบและข้อบังคับที่ชัดเจนแก่พนักงาน													
• จัดทำ Market Plan และ Business Plan อย่างชัดเจน													
• นำผลการทำ Focus Group มาปรับใช้ในองค์กร													
• กำหนดสำรวจความพึงพอใจของพนักงาน													

รูปภาพที่ 5.1 แสดงแผนปฏิบัติการ (Action Plan) ของพิศมัยชาลอน เพื่อให้สอดคล้องกับกลยุทธ์และเป้าหมายที่ได้วางไว้

5.1.1 สร้างวิสัยทัศน์ พันธกิจ รวมถึงวัฒนธรรมองค์กรให้มีความชัดเจนมากยิ่งขึ้น เพื่อให้บุคลากรในองค์กร ซึ่งรวมถึงทั้งผู้บริหารและพนักงาน ให้มีแนวคิดในการทำงานที่ชัดเจน และมีมองไปในทิศทางเดียวกัน

5.1.2 จัดทำแผนผังองค์กรสำหรับผู้บริหารและพนักงาน เพื่อแบ่งอำนาจหน้าที่กันอย่างชัดเจน และแบ่งระดับพนักงานตามศักยภาพในการทำงาน เพื่อที่จะสามารถบริหารงานได้อย่างมีระบบและสามารถแบ่งผลตอบแทนของพนักงานได้ตามศักยภาพของการทำงาน

5.1.3 จัดทำการสนทนากลุ่ม(Focus Group) ของกลุ่มลูกค้าใหม่ที่ต้องการจะเปลี่ยน เพื่อที่จะได้ทราบถึงความต้องการของกลุ่มลูกค้าใหม่ได้อย่างตรงจุด และสามารถเพิ่มสินค้าและบริการให้ตรงตามความต้องการของลูกค้ากลุ่มใหม่ได้

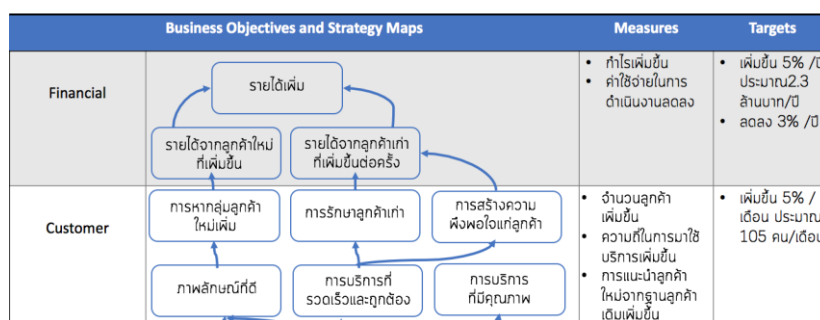
5.1.4 กำหนดกฎระเบียบและข้อบังคับที่ชัดเจนให้แก่พนักงาน เพื่อที่จะสร้างความเป็นระเบียบวินัยในการทำงาน ง่ายต่อการบริหารงาน รวมทั้งสามารถลดความขัดแย้งซึ่งกันและกันในองค์กรได้

5.1.5 จัดทำแผนการตลาดและแผนธุรกิจอย่างชัดเจน เพื่อที่จะสามารถช่วยเพิ่มยอดขาย อีกทั้งยังสามารถช่วยให้การทำงานและการบริหารงานมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

5.1.6 นำผลจากการทำสนทนากลุ่ม(Focus Group) มาปรับใช้ในองค์กร เพื่อที่จะสามารถนำผลสรุปมาวางแผนกลยุทธ์ เพื่อที่จะสามารถนำเสนอสินค้าและบริการในรูปแบบที่ลูกค้าต้องการได้

5.1.7 เตรียมจัดทำแบบสำรวจความพึงพอใจของพนักงาน เพื่อที่จะสามารถทราบถึงจุดบกพร่องและลดแรงกระแทกจากการเปลี่ยนแปลง อีกทั้งยังสามารถสร้างทัศนคติที่ดีต่อองค์กรได้

5.2 แผนที่กลยุทธ์ (Strategy Map)



รูปภาพที่ 5.2 แสดงแผนที่กลยุทธ์ (Strategy Map) ของพิศมัย ชาลอน

แผนที่แสดงกลยุทธ์นั้น เป็นอีกหนึ่งวิธีที่จะสามารถถ่ายทอดกลยุทธ์ขององค์กรให้แก่บุคลากรในองค์กรเข้าใจ มองเห็นภาพและทิศทางในการทำงานได้อย่างชัดเจน อีกทั้งยังมีการระบุเป้าหมาย วัตถุประสงค์ และตัวชี้วัด ไว้อย่างชัดเจน โดยแบ่งออกเป็น 4 ส่วน ได้แก่ ด้านการเงิน (Financial) ด้านลูกค้า(Customer) ด้านกระบวนการทำงานภายในองค์กร (Internal Process) และด้านความสามารถขององค์กร(Organizational Capacity)

5.2.1 ด้านการเงิน(Financial) ต้องการมีรายได้เพิ่มขึ้นจากเดิม ทั้งในส่วนของรายได้จากกลุ่มลูกค้าเป้าหมายใหม่ที่เพิ่มมากขึ้น และรายได้จากลูกค้าเก่าที่เพิ่มขึ้นจากการมาใช้บริการต่อครั้ง โดยสามารถวัดได้จากผลกำไรที่เพิ่มมากขึ้น โดยมีเป้าหมายให้มีผลกำไรเพิ่มขึ้น 5%ต่อปีโดยคิดเป็นจำนวนเงินที่เพิ่มขึ้นประมาณ 2.3 ล้านบาทต่อปี ในขณะที่มีค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานลดลง โดยมีเป้าหมายให้มีค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานลดลง 3%ต่อปี

5.2.2 ด้านลูกค้า(Customer) ต้องการเพิ่มจำนวนของลูกค้าที่มาใช้บริการ ดังนั้น การมีภาพลักษณ์(Brand Image)ที่ดี ทำให้สามารถหากลุ่มลูกค้าใหม่ได้เพิ่มมากขึ้น โดยสามารถวัดได้จากจำนวนลูกค้าที่เข้ามาใช้บริการเพิ่มมากขึ้น รวมถึงการบริการที่รวดเร็ว และถูกต้อง ทำให้สามารถรักษาลูกค้าเก่าจากการสร้างความพึงพอใจให้แก่ลูกค้า และสร้างความสัมพันธ์อันดี(Brand Loyalty) ระหว่างลูกค้าและองค์กรได้ โดยสามารถวัดได้จากความถี่ในการมาใช้บริการของลูกค้าเพิ่มมากขึ้น นอกจากนี้ การบริการที่มีคุณภาพและมีประสิทธิภาพก็สามารถช่วยเพิ่มจำนวนลูกค้าได้ โดยสามารถวัดได้จากการแนะนำลูกค้าใหม่จากฐานลูกค้าเดิมที่เพิ่มมากขึ้น โดยมีเป้าหมายให้มีจำนวนลูกค้าเพิ่มขึ้น 5%ต่อเดือน ซึ่งเพิ่มขึ้นประมาณ 105 คนต่อเดือน

5.2.3 ด้านกระบวนการทำงานภายในองค์กร (Internal Process) ต้องการลดระยะเวลาในการให้บริการตั้งแต่ลูกค้าเดินเข้ามาใช้บริการจนกระทั่งลูกค้าชำระค่าบริการเสร็จสิ้น (Lead Time) จึงต้องมีกระบวนการในการบริการรวมถึงกระบวนการในการบริหารจัดการงานอย่างมีประสิทธิภาพ รวดเร็ว และถูกต้อง โดยมีเป้าหมายให้สามารถลดระยะเวลาในการทำงานในแต่ละขั้นตอนได้ อีกทั้งมีการโฆษณาและการประชาสัมพันธ์ที่ดี เพื่อเป็นการสร้างภาพลักษณ์ที่ดีแก่องค์กรต่อไป

5.2.4 ด้านความสามารถขององค์กร (Organizational Capacity) ต้องการให้บุคลากรมีทักษะและศักยภาพที่ดีในการทำงาน เพื่อที่จะสามารถปฏิบัติงานอื่นนอกเหนือจากงานที่ได้รับมอบหมายได้ โดยสามารถวัดได้จากความสามารถของพนักงานที่สามารถปฏิบัติงานได้หลากหลายมากยิ่งขึ้น อีกทั้งยังต้องการสร้างความสัมพันธ์และความผูกพันอันดีต่อบุคลากรในองค์กร (Employee Engangement) เพื่อที่จะให้บุคลากรมีความผูกพันและมีทัศนคติที่ดีต่อองค์กรคิดเป็น 80% จากผลสำรวจและมีจำนวนของพนักงานที่ลาออกลดน้อยลง

5.3 การบริหารความเสี่ยง (Risk Management)

ชนิดของความเสี่ยง	ปัจจัยเสี่ยง	โอกาส	ผลกระทบ	ระดับความเสี่ยง	ผลกระทบที่จะเกิดขึ้น	วิธีการควบคุมความเสี่ยง
ความเสี่ยงภายใน	• บุคลากรเกิดการต่อต้านต่อการเปลี่ยนแปลง	สูงมาก	รุนแรงมาก	สูง	พนักงานลาออกหรือกับดังลูกค้าออกไปโดยทำให้รายได้ลดลง	วางแผนรับมือกับ Change Management ตามขั้นตอน
	• คณะผู้บริหารบางส่วนไม่สามารถรับความเปลี่ยนแปลงได้	สูง	รุนแรง		ไม่สามารถปรับรูปแบบของการบริหารใหม่ได้	มีการประชุมเพื่อติดตามปัญหาต่างๆแล้วนำมาแก้ไข
ความเสี่ยงภายนอก	• กลุ่มลูกค้าใหม่ที่ซึ่งเข้าไว้อาจมีจำนวนไม่มากพอ	ปานกลาง	ปานกลาง	ปานกลาง	ไม่สามารถเพิ่มยอดขายได้	มีการทำสื่อประชาสัมพันธ์ให้กลุ่มเป้าหมายรู้จักเพิ่มขึ้น
	• กลุ่มลูกค้าเดิมไม่สามารถรับกับระบบใหม่ที่เปลี่ยนไปได้	น้อย	ปานกลาง		Customer Loyalty ลดลง	มีการสื่อสารกับลูกค้าให้เข้าใจถึงการเปลี่ยนแปลงเพื่อที่จะพัฒนาบริการให้ดีขึ้น

รูปภาพที่ 5.3 แสดงผลการประเมินความเสี่ยงจากปัจจัยทั้งภายในและภายนอกของพิศมัย ชาลอน

5.3.1 การประเมินความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นจากปัจจัยภายในองค์กร

1. บุคลากรเกิดการต่อต้านต่อการเปลี่ยนแปลง ซึ่งมีโอกาสที่จะเกิดขึ้นได้สูงมาก และความเสี่ยงดังกล่าวจะสามารถส่งผลกระทบต่อองค์กรในระดับรุนแรงมาก เนื่องจากบุคลากรเป็นปัจจัยหลักที่มีความจำเป็นอย่างยิ่งในการผลิตการบริการให้แก่ลูกค้า โดยองค์กรจะสามารถดำเนิน

ต่อไปได้หรือไม่ นั่นก็ขึ้นอยู่กับบุคลากรเหล่านี้เช่นกัน โดยผลกระทบที่จะเกิดขึ้นจากความเล็งดัง กล่าวคือ บุคลากรไม่ยอมรับต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น และลาออกไปพร้อมกับดึงเอาลูกค้าตาม ออกไปด้วย ซึ่งจะส่งผลให้องค์กรมีรายได้ลดลง โดยเราสามารถควบคุมความเสี่ยงนี้ได้โดยการ วางแผนรับมือกับการจัดการต่อการเปลี่ยนแปลง(Change Management) ตามขั้นตอนที่ควรจะเป็น สื่อสารถึงข้อดีของการเปลี่ยนแปลง เพื่อให้บุคลากรมองเห็นทิศทางขององค์กรในทางที่ดี และให้ บุคลากรได้มีโอกาสในการปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงได้อย่างเหมาะสม

2. ผู้บริหารบางส่วนไม่สามารถรับความเปลี่ยนแปลงได้ มีโอกาสที่จะเกิดขึ้นได้สูง และความเสี่ยงนี้จะส่งผลต่อองค์กรในระดับรุนแรง ซึ่งผลกระทบที่จะเกิดขึ้นนั้นก็คือ องค์กรไม่สามารถปรับรูปแบบของการบริหารในรูปแบบใหม่ได้ เนื่องจากผู้บริหารที่มีความอาวุโสกว่าไม่ พร้อมและไม่ยอมรับที่จะปรับตัวกับการเปลี่ยนแปลง ยังคงยึดการทำงานในรูปแบบเดิมเป็นสำคัญ โดยมีวิธีการควบคุมความเสี่ยงคือมีจัดการประชุมเพื่อคอยติดตามปัญหาต่างๆ แล้วนำมาแก้ไขอย่าง ต่อเนื่อง โดยไม่เฉยเมยและเพิกเฉยต่อปัญหาที่เกิดขึ้น

5.3.2 การประเมินความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นจากปัจจัยภายนอกองค์กร

1. กลุ่มลูกค้าเป้าหมายใหม่ที่ต้องการจะเปลี่ยนอาจมีจำนวนไม่มากพอ ซึ่งมีโอกาสใน การเกิดในระดับปานกลาง และส่งผลต่อองค์กรในระดับปานกลาง โดยผลกระทบที่จะเกิดขึ้นก็คือ ไม่สามารถเพิ่มรายได้ตามที่ตั้งเป้าไว้ได้ โดยมีวิธีรับมือกับความเสี่ยงโดยการจัดทำสื่อ ประชาสัมพันธ์เพื่อให้ลูกค้ากลุ่มเป้าหมายรู้จักเพิ่มมากขึ้น

2. กลุ่มลูกค้าเดิมไม่สามารถรับกับระบบใหม่ที่เปลี่ยนแปลงไปได้ ซึ่งมีโอกาสในการ เกิดได้น้อย และมีผลกระทบอยู่ในระดับปานกลาง โดยผลกระทบที่เกิดขึ้นนั้นจะส่งผลให้ลูกค้ามี ความผูกพันและมีสัมพันธ์อันดีต่อองค์กร(Customer Loyalty)ลดน้อยลง โดยเราสามารถควบคุม ความเสี่ยงนี้ได้โดยการสื่อสารกับลูกค้าให้เข้าใจถึงการเปลี่ยนแปลง เพื่อที่จะสามารถพัฒนาการ บริการให้ดีขึ้นได้ต่อไป

5.4 สรุปผลการวิจัย

ในการศึกษากลยุทธ์ในการจัดการและบริหารบุคลากรในธุรกิจชาลอนนั้นจะประสบ ความสำเร็จได้ จะต้องขึ้นอยู่กับความร่วมมือของบุคลากรในองค์กรทุกภาคส่วน ทั้งผู้บริหารและ พนักงาน ที่ตระหนักถึงความสำคัญของการเปลี่ยนแปลงในการดำเนินธุรกิจในปัจจุบันที่มีการ

แข่งขันสูง รวมถึงพฤติกรรมของผู้บริโภคที่เปลี่ยนแปลงไป ดังนั้นองค์กรจึงมีความจำเป็นที่จะต้องปรับเปลี่ยนรูปแบบของการบริหารงาน รวมถึงเปลี่ยนแปลงรูปแบบของการดำเนินงานและรูปแบบของการบริการต่างๆ เพื่อที่จะสามารถตอบสนองความต้องการของผู้บริโภคได้อย่างตรงจุด และสามารถดำเนินธุรกิจได้อย่างราบรื่น มีประสิทธิภาพ และเติบโตได้อย่างยั่งยืนต่อไป



บรรณานุกรม