

การวางแผนกลยุทธ์โดยใช้สุนทรียศาสตร์เพื่อเพิ่มยอดขาย
กรณีศึกษา บริษัท สินสิริ โฮมโปร จังหวัดขอนแก่น
STRATEGIC PLANING BY APPRECIATIVE INQUIRY TO INCREASE OCCUPANCY
SALE RATE CASE STUDY: SYNSIRI HOMEPRO IN KHON KAEN

ถิรวัฒน์ ถีสิริกุล¹
กิตติ มโนคูน²

บทคัดย่อ

การศึกษาเรื่องการวางแผนกลยุทธ์โดยใช้สุนทรียศาสตร์บริษัท สินสิริ โฮมโปร จังหวัดขอนแก่นมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาความคิดเชิงบวกที่ได้จากการสัมภาษณ์ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับบริษัท โดยมีวิธีการศึกษาจากการลงพื้นที่ไปสัมภาษณ์กลุ่มเป้าหมาย 3 กลุ่มได้แก่ ลูกค้า ลูกจ้าง และผู้จัดการจำหน่ายสินค้าซึ่งจะเป็นการใช้คำถามเชิงบวกในการสัมภาษณ์เมื่อได้ข้อมูลเชิงบวกมาแล้วจึงนำไปวิเคราะห์ร่วมกับเครื่องมือทางการตลาดที่เกี่ยวข้อง กลุ่มเป้าหมายที่เป็นลูกค้าจตุรรมคือ ความรวดเร็วในการบริการ ส่วนจุดเด่นคือ การสื่อสารระหว่างพนักงานและลูกค้า กลุ่มของพนักงาน จตุรรมคือ ความเป็นครอบครัวในการทำงานที่อบอุ่น มีการช่วยเหลือซึ่งพากันเข้าใจกันทุกฝ่าย จุดเด่นคือ มีพนักงานคนหนึ่ง สามารถทำยอดขายได้มากกว่าค่าเฉลี่ยโดยการโทรหาลูกค้าเพื่อบอกข้อมูลของสินค้าบ่อยกว่าพนักงานคนอื่น ในด้านของกลุ่มเป้าหมายที่เป็นผู้จัดการจำหน่ายสินค้าจตุรรมคือ ความมีระบบของกระบวนการจัดซื้อ จุดเด่นคือ การให้ความเคารพต่อตัวแทนจำหน่าย จากการวิเคราะห์จึงกำหนดกลยุทธ์แนวป้องกันซึ่งแบ่งเป็น 4 โครงการ ได้แก่ โครงการครอบครัวสินสิริ โครงการลูกค้าคือเพื่อนรัก โครงการเร็วได้ใจ และโครงการความรู้คือพลัง ซึ่งจากการลงมือปฏิบัติตามโครงการ ยอดขายเพิ่มขึ้น 2.54 เปอร์เซ็นต์

คำสำคัญ: จตุรรม จุดเด่น กลยุทธ์ ผู้จัดการจำหน่ายสินค้า

Abstract

The objectives of strategic planning by appreciative for Synsiri Homepro were to discover positive data from target groups in order to decide strategy for the firm. The method was to directly interview target groups such as customers, worker and salesman for collecting positive data and analyze them along with business tools. The discovery's result are the convergences from customer's aspect such as dispatch of services. The divergence was the communication between workers and customers. The convergence data in term of employee such as understanding and assistant cooperation among employees in workplace and the divergence was the circumstance that one of employee could earn most sale rate as a result of more frequent telephone call to customer for sending information than other worker. Convergences data from supplier was the efficiency of company purchase system whereas the divergence was the respect of supplier. As a result, the protecting strategy had been desired. 4 projects had been desired such as Synsiri Family, Customer are my best friend, fast and full and Knowledge is power. As a result, occupancy sale rate was increased by 2.54 percent.

Keywords: convergence, divergence, strategy, supplier

¹ นักศึกษาปริญญาโท หลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต วิทยาลัยบัณฑิตศึกษากิจการ มหาวิทยาลัยขอนแก่น
216/1-2 ถนน มะลิวัลย์ อำเภอ เมือง จังหวัด ขอนแก่น 40000 โทร 081-5449804

² อาจารย์ วิทยาลัยบัณฑิตศึกษากิจการ มหาวิทยาลัยขอนแก่น

บทนำ

อย่างที่ทราบกันดีในปี พ.ศ. 2558 รัฐบาลไทยจะต้องเปิดประตูสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียนซึ่งจะทำให้เกิดโอกาสในการลงทุนมากมาย ทั้งต่อประเทศไทยเองและประเทศสมาชิก ด้วยเหตุการณ์ดังกล่าวที่จะเกิดขึ้น ประกอบกับในยุคปัจจุบัน การแข่งขันในอุตสาหกรรม วัสดุก่อสร้างในเขตจังหวัดขอนแก่น ก็มีความรุนแรงเพิ่มมากขึ้นเนื่องจาก ขอนแก่นเป็นหัวเมืองหลักในภาคอีสานที่ได้รับผลกระทบจากการเปิดประตูสู่อาเซียนอย่างมาก ซึ่งถ้าเห็นการยังเป็นแบบนี้ต่อไป บริษัท สินสิริ โสมโพร ซึ่งเป็นบริษัทค้าวัสดุก่อสร้าง จะต้องตกอยู่ในสภาวะลำบากอย่างแน่นอน ดังนั้นตัวผู้ทำการศึกษาจึงได้เล็งเห็นความเสี่ยงและในขณะเดียวกันก็มองเห็นโอกาสที่จะใช้ความเปลี่ยนแปลงนี้ให้กลายเป็น ความได้เปรียบจากคู่แข่งเช่นกัน

ในปัจจุบัน (ปี พ.ศ. 2558) บริษัท สินสิริ โสมโพร มีการบริหารงานโดย คุณ สุปราณี ลีสิริกุล ซึ่งเป็นกรรมการผู้จัดการใหญ่ โดยคุณสุปราณี มีแนวคิดที่จะสร้างความเข้มแข็งให้กับบริษัท สินสิริ โสมโพร เพื่อตั้งรับการเข้ามาของคู่แข่ง ทั้งในประเทศ และ ต่างประเทศ ในการเข้าสู่ประชาคมอาเซียน ของประเทศไทย ซึ่งทางผู้ศึกษาและคุณสุปราณีได้ปรึกษาหารือกันจนลงความเห็นไปที่การสร้างความเข้มแข็งผ่านทางกำหนัดกลยุทธ์ซึ่งจะเป็นหัวใจสำคัญของแผนบริษัทตั้งนั้นจากการวิเคราะห์และสืบค้นข้อมูลประกอบกับขอคำแนะนำจากผู้เชี่ยวชาญทางผู้ศึกษาได้ลงความเห็นให้ใช้สุนทรียศาสตร์ซึ่งเป็นศาสตร์การพัฒนารูปแบบหนึ่งพัฒนาขึ้นในการเป็นเครื่องมือสำหรับช่วยวางแผนและสร้างกลยุทธ์ให้เป็นรูปธรรมนอกจากสุนทรียศาสตร์แล้วทางผู้ศึกษาวางแผนที่จะใช้ทฤษฎีอื่น อาทิ เช่น บาลานซ์สคออร์คาร์ด (Balance Score Card) เข้ามาช่วยในการวางแผนและควบคุมกลยุทธ์ให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น

บริษัท สินสิริ โสมโพร เป็นบริษัทขาย วัสดุก่อสร้างซึ่ง เปิดบริการ ตั้งแต่ ปี พ.ศ. 2532 ซึ่งแต่เดิม ชื่อ บริษัทคือ บริษัท สินสิริวัสดุภัณฑ์ และได้ย้ายทำเลที่ตั้งของร้านพร้อมกับเปลี่ยนชื่อเป็น บริษัท สินสิริ โสมโพร จำกัด ทั้งนี้จากการที่ได้เปิดบริการมาเป็นเวลาค่อนข้างนานทำให้ทางผู้บริหารเองมีความชำนาญในวงการพอสมควร ถึงแม้ว่า การย้ายร้านจะทำให้ลูกค้าเก่าที่อยู่ไกลจากที่ตั้งร้านใหม่ไม่ตามมาใช้บริการอยู่บ้าง แต่ก็ได้กลุ่มลูกค้าใหม่ที่อยู่ในบริเวณ ตำบลบ้านเปิดเข้ามาใช้บริการแทน ส่งผลให้ยอดขายยังพออยู่ได้ ซึ่งจากการเก็บข้อมูลแสดงให้เห็นยอดขายในแต่ละปีที่ไม่ค่อยจะเพิ่มขึ้นเท่าที่ควร ซึ่งสภาพการดังกล่าวทางผู้บริหารของบริษัท ได้แสดงความกังวลอย่างมา เพราะถ้ามีการเปิดรับเข้าสู่ประชาคมอาเซียนอาจส่งผลให้ยอดขาย ที่ไม่กระตือรือร้นยิ่งน้อยลง ก็เป็นไปได้ ดังนั้นผู้ศึกษาจึงตัดสินใจที่จะลอง ใช้ สุนทรียศาสตร์ เพื่อเข้ามา เปลี่ยนแปลงบริษัท ให้สามารถ อยู่รอดได้ในสภาวะการแข่งขันสูง

วัตถุประสงค์

ศึกษาข้อมูลสภาพแวดล้อมทางการแข่งขันในธุรกิจ และการสืบหาข้อมูลเชิงบวกจาก กลุ่มเป้าหมายที่เกี่ยวข้องกับบริษัท สินสิริ โสมโพร จังหวัดขอนแก่น เพื่อนำไปสู่การออกแบบแนวทางการวางแผนกลยุทธ์สำหรับบริษัทให้มียอดขายที่เพิ่มขึ้น

วิธีดำเนินการศึกษา

เป็นการศึกษาเชิงคุณภาพ โดยมีวิธีการศึกษาจากการลงพื้นที่ไปสัมภาษณ์กลุ่มเป้าหมาย 3 กลุ่มได้แก่ ลูกค้า ลูกจ้าง และผู้จัดจำหน่ายสินค้า ซึ่งจะเป็นการใช้คำถามเชิงบวกในการสัมภาษณ์เพื่อสืบหาข้อมูลเชิงบวกที่สามารถนำไปต่อยอดเป็นประโยชน์ในการออกแบบแนวทางการวางแผนกลยุทธ์สำหรับบริษัท เมื่อได้ข้อมูลเชิงบวกมาแล้วจึงนำไปวิเคราะห์ร่วมกับเครื่องมือที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ เพสท์ อนาคตวิเคราะห์ (P.E.S.T. Analysis), ไพว์ฟอร์ช

โมเดล(Five Force-Model), สุนทรียสาธก (Appreciative Inquiry),มารเกตติ้ง มิก(Marketing Mix), ซอ อ่า(S.O.A.R) และบาร์ลันซ์ สคอร คาร์ด(Balance Score Card) เป็นต้น เพื่อที่จะได้แนวทางออกแบบกลยุทธ์และนำไปสู่โครงการย่อยๆ ต่อไป

กรอบแนวคิดทางการศึกษา

ผู้ศึกษาศึกษาข้อมูลทั่วไปในการตั้งคำถามเพื่อที่จะสามารถออกแบบคำถามปลายเปิดที่ครอบคลุมคำตอบที่ตรงวัตถุประสงค์ของการศึกษา โดยจำแนกออกเป็น 3 คำถามแบ่งตามประเภทของผู้ถูกถาม ซึ่งก็คือ ลูกจ้าง ลูกค้า และตัวแทนผู้จัดจำหน่าย(Salesman) โดยคำถามจะมุ่งเน้นไปในการค้นหาข้อมูลเชิงบวกจากประสบการณ์ของกลุ่มเป้าหมาย เพื่อดึงเอาจุดร่วมและจุดเด่น[1] จากทฤษฎีบาร์ลันซ์สคอรคาร์ต (Balance Score Card) เพื่อนำไปวิเคราะห์และสรุปเป็น จุดแข็ง ในการทำ ซอ อ่า (S.O.A.R.) ขั้นตอนต่อไปก็คือการหา โอกาส โดยการใช้การวิเคราะห์สิ่งแวดล้อมภายในและภายนอกจากเครื่องมือ เพสท์ อนาคต (P.E.S.T. Analysis) และ ไฟว์ฟอส โมเดล (Five Force-Model) ร่วมกับข้อมูลเชิงบวกที่ได้มาในการสรุป หลังจากนั้นก็จะทำการออกแบบกลยุทธ์ โดยการกำหนดเป้าหมายโดยใช้เครื่องมือ เอสทีพี (STP) เข้ามาช่วยกำหนด วิสัยทัศน์ และพันธกิจ ตลอดจนลักษณะของบริษัท โดเมนกลยุทธ์ก็จะนำไปสู่การออกแบบส่วนประสมทางการตลาด และในที่สุดนำไปสู่โครงการที่ออกแบบตามข้อมูลที่ได้มา ซึ่งก็จะถูกประเมินผลที่ได้โดยใช้เครื่องมือบาร์ลันซ์สคอรคาร์ต

ขอบเขตของการศึกษา ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

การศึกษาค้างนี้จะทำการถามคำถามปลายเปิดเพื่อหาข้อมูลเชิงบวกจาก กลุ่มเป้าหมายจำนวน 57 คน โดยแบ่งเป็น ลูกค้า 20 คน ลูกจ้าง 30 คน แลตัวแทนผู้จัดจำหน่าย 7 คน ซึ่งคำถามจะสืบหาประสบการณ์ที่ดีที่สุดในการทำงานของกลุ่มเป้าหมายแต่ละคนมาสรุปเป็นจุดร่วมและจุดเด่นที่สำคัญต่อการวิเคราะห์

ผลการวิจัย

การศึกษาแบ่งออกได้เป็น 2 ส่วน ได้แก่ การศึกษาด้านข้อมูลปฐมภูมิ และ ทฤษฎี โดยใช้เครื่องมือ และ ทฤษฎีต่างๆ ที่เกี่ยวข้องมาช่วยในการวิเคราะห์ และส่วนที่นำข้อมูลที่ได้ไปต่อยอดเป็นกลยุทธ์เชิงนโยบายเพื่อที่จะได้บรรลุตามวัตถุประสงค์ ทั้งนี้จุดประสงค์ของการศึกษาค้างนี้เพื่อ การออกแบบกลยุทธ์เชิงนโยบาย สำหรับ บริษัท สินสิริ โฮมโพร จำกัด โดยใช้ทฤษฎีสุนทรียสาธกเป็นหลักในการศึกษาค้างนี้ ประกอบกับเครื่องมืออื่นๆ เช่น ซอ อ่า (S.O.A.R) และ ไฟว์ฟอส โมเดล (Five Force-Model) เป็นต้น โดยได้แบ่งขั้นตอนหลักๆทั้งหมดออกเป็น 4 ขั้นตอนคือ การสำรวจ (Discovery) การวาดฝัน (Dream) การออกแบบ (Design) และ การวัดผล (Destiny)

การสำรวจ

การสำรวจมองหาจุดร่วมและจุดเด่น โดยจุดร่วมและจุดเด่นที่มีการดึงมาใช้เป็นแนวทางในการออกแบบโครงการได้แก่ ความรวดเร็วในการให้บริการ ความรู้ของพนักงานที่เข้าใจภาษาช่างและมีความรู้เรื่องก่อสร้างที่สามารถแนะนำลูกค้าได้ ความเป็นครอบครัวในที่ทำงาน และ การที่มีพนักงานคนหนึ่ง สามารถถ่ายทอดขายได้มากกว่าค่าเฉลี่ยโดยการโทรหาลูกค้าเพื่อบอกข้อมูลของสินค้าบ่อยกว่าพนักงานคนอื่น ซึ่งข้อมูลทั้งหมดเป็นข้อมูลสำคัญที่นำไปต่อยอดในขั้นต่อไปคือ การออกแบบ

จากการวิเคราะห์สิ่งแวดล้อมภายในและภายนอกโดยใช้เครื่องมือต่างๆ ทำให้สามารถสรุปจุดแข็งและโอกาส ของบริษัท สินสิริ โฮมโพร ได้อย่างชัดเจน โดยจุดแข็งที่เห็นได้ชัดของบริษัท ได้แก่ ความรวดเร็วในการให้บริการ, พนักงานมีความรู้ในระดับดี และ การติดต่อสื่อสารที่เข้าใจง่ายระหว่างลูกค้าและพนักงาน ในส่วนของโอกาส

ก็คือ การเปิดประตูสู่ประชาคมอาเซียนทำให้มีโอกาสในการขยายธุรกิจ[2] และ พัฒนาทางด้านเทคโนโลยี โดยเฉพาะด้านการติดต่อสื่อสารที่รวดเร็วมากในปัจจุบัน ซึ่งจะเป็นผลดีต่อการพัฒนาความรู้และศักยภาพของพนักงาน โอกาสอีกอย่างหนึ่งที่เห็นได้ชัดคือการ ที่จังหวัดขอนแก่นในอนาคตอันใกล้นี้จะกลายเป็นเมืองศูนย์กลางการคมนาคมแห่งใหม่ทำให้มีการคาดการณ์ว่าในอนาคตขอนแก่นจะมีการพัฒนาด้านเศรษฐกิจอย่างก้าวกระโดด[3]

การวาดฝัน

การวาดฝันเป็นการกำหนดเป้าหมายที่บริษัทต้องการจะเป็น โดยวิสัยทัศน์ที่ตั้งไว้ก็คือ จะเป็นผู้นำทางด้านร้านขายวัสดุก่อสร้างในเขตจังหวัดขอนแก่น โดยมีกลุ่มเป้าหมายก็คือลูกค้าที่อาศัยอยู่ในรัศมี 80 กิโลเมตรซึ่งนับให้ที่ตั้งของบริษัทเป็นศูนย์กลาง ส่วนของตำแหน่งที่วาดฝันไว้คือการเป็นบริษัทที่มีบริการที่รวดเร็วที่สุดในจังหวัด โดยใช้ความสามารถของพนักงานเป็นตัวช่วยให้สำเร็จ

การออกแบบ

จากการวิเคราะห์ทั้งหมดทำให้ได้โครงการที่นำไปสู่การเพิ่มยอดขายให้กับบริษัทซึ่งได้แก่ โครงการครอบครัวสินสิริ โครงการลูกค้าคือเพื่อนรัก โครงการเร็วได้ใจ และโครงการความรู้คือพลัง

โครงการครอบครัวสินสิริ เป็นการสร้างกิจกรรมให้เกิดขึ้นทุกๆเดือนโดยเป็นกิจกรรมที่ช่วยสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างพนักงานและ ตัวแทนจำหน่าย ต่อบริษัท เช่น การพาพนักงานทุกคนไปทำบุญร่วมกันที่วัดใกล้เคียง จัดกิจกรรมช่วยเหลือคนในสังคมเช่นพากันไปช่วยกันเก็บขยะ สร้างห้องรับรองสำหรับตัวแทนจำหน่ายให้สะดวกสบาย เป็นต้น

โครงการลูกค้าคือเพื่อนรัก เป็นโครงการที่อบรมพนักงานให้เชื่อว่าลูกค้าที่เข้ามาคือเพื่อนรักของตน โดยทางบริษัทจะทำการจัดโปรโมชั่น ทุกๆ 2 สัปดาห์ แล้วให้พนักงานมีหน้าที่จะต้องสื่อสารข้อมูลเกี่ยวกับโปรโมชั่นนั้นไปสู่มือลูกค้าทุกๆ 2 อาทิตย์เหมือนเพื่อนรักที่ต้องการจะบอกสิ่งดีๆให้เขารู้ โดยจะมีกรมีฝึกอบรมพนักงานทุกเดือนในเรื่องนี้

โครงการเร็วได้ใจ เป็นโครงการที่จะตัดขั้นตอนที่ไม่จำเป็นในการให้บริการออกโดยผสมกับการเทรนพนักงานใหม่ให้เข้าใจระบบมากขึ้นเพื่อให้เกิดความรวดเร็วแบบพิเศษในการให้บริการกับลูกค้า ตัวอย่างเช่น การส่งข้อมูลไปสู่คลังรับสินค้าทันทีที่ลูกค้าชำระบิลลดเวลาการเสียเวลาในการจัดของลงไป

โครงการความรู้คือพลัง จะเป็นการจัดอบรมพนักงานโดยเน้นไปที่ความรู้ด้านการก่อสร้างและตกแต่งภายในเพื่อให้สามารถติดต่อสื่อสารกับลูกค้าได้เข้าใจและในบางครั้งก็สามารถแนะนำลูกค้าได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ซึ่งโครงการทั้งหมดได้ถูกดำเนินการไปแล้วคือ โครงการลูกค้าคือเพื่อนรัก โครงการเร็วได้ใจ ซึ่งทั้งสองโครงการได้ดำเนินการตั้งแต่วันที่ 13 มิถุนายน จนถึงขณะนี้ปัจจุบัน จากการวัดผลทำให้เห็นการวัดผลที่ผันรูปธรรมโดยใช้ ตัวชี้วัดคือ จำนวนลูกค้าที่เข้ามาเข้าร้าน และยอดขายต่อคนของพนักงานที่เห็นได้ว่าเพิ่มขึ้นอย่างมีนัยสำคัญ ในส่วนโครงการที่เหลือจะดำเนินการต่อไปในภายหลัง และรอการวัดผลโดยรวมในท้ายเพื่อดูว่าโครงการได้ผลเป็นไปตามที่คาดหรือไม่อย่างไร

การวัดผล

ในการวัดผลผู้ศึกษาได้ใช้เครื่องมือ คือ บาลานซ์สคออร์การ์ด (Balance Score Card) ในการวัดผลโดยแบ่งออก เป็นตัวชี้วัดทั้ง 4 ด้านได้แก่ จำนวนลูกค้าที่เข้ามาเข้าร้าน ยอดขายต่อพนักงานหนึ่งคนต่อเดือน รายได้ประจำเดือนต่อเดือนของบริษัท อัตราการลาออกของพนักงานต่อเดือน ซึ่งทั้งหมดจะวัดผลตามระยะคือ 1 เดือน 3 เดือน และ 12 เดือน เพื่อติดตามผลอย่างมีประสิทธิภาพ[4]

จากการวัดผลจำนวนลูกค้าที่เข้ามาใช้บริการเพิ่มขึ้น 5 เปอร์เซ็นต์และยอดขายของพนักงานขายต่อคน

เพิ่มขึ้น 7 เปอร์เซ็นต์ รายได้ประจำเดือนของบริษัท เพิ่มขึ้น 2 เปอร์เซ็นต์ จำนวนของพนักงานที่ลาออกต่อเดือนเท่าเดิม คือ 0 คน อาจเป็นเพราะระยะเวลาในการวัดผลน้อยเกินไป บริษัทมีขนาดเล็กรายงานพนักงานที่ออกจึงไม่ผันแปรมากนักทั้งจุดอ่อนและโอกาส

จากการดำเนินการตามโครงการเป็นระยะเวลา 2 เดือนหลังจากการเริ่มโครงการเร็วได้ใจและโครงการลูกค้าคือเพื่อนรัก ทำให้ยอดขายต่อเดือนของบริษัทเพิ่มขึ้นเฉลี่ย 2.54 เปอร์เซ็นต์ ซึ่งในระยะยาวจะต้องมีการวัดผลต่อไปเพื่อให้แน่ใจถึงความมีประสิทธิภาพของโครงการ

สรุป

การศึกษาครั้งนี้แสดงให้เห็นข้อมูลเชิงบวกจากทั้งในด้าน ลูกค้า ลูกจ้าง และพนักงานอย่างครอบคลุมโดยได้ข้อมูลที่สำคัญก็คือ ความรวดเร็วในการให้บริการ ความอบอุ่นในการทำงาน การให้ความสำคัญกับลูกค้า และความรู้ของพนักงานที่สำคัญต่อการเรียกลูกค้าให้เข้าร้านจะการทำการศึกษาและวิเคราะห์สิ่งแวดล้อม ทำให้มองเห็นทั้งจุดอ่อนและโอกาสของบริษัทที่สามารถนำไปต่อยอดสู่กลยุทธ์ เชิงป้องกันและสุดท้ายนำไปสู่โครงการต่างๆ ได้แก่ โครงการครอบครัวสินสิริ โครงการลูกค้าคือเพื่อนรัก โครงการความรู้คือพลัง และ โครงการเร็วได้ใจ ซึ่งเมื่อดำเนินการตามโครงการดังกล่าวทำให้ยอดขายต่อเดือนของบริษัท เพิ่มขึ้นอย่างมีนัยสำคัญ แต่อย่างไรก็ตามโครงการควรติดตามผลอย่างใกล้ชิดเพื่อให้สามารถนำไปใช้ได้ในระยะยาว

ข้อเสนอแนะ

ในการเข้าหาลูกค้าควรมีสิ่งตอบแทนเล็กๆน้อยๆไปด้วยเพื่อลดความไม่เต็มใจตอบของลูกค้าเนื่องจากลูกค้าส่วนมาที่มาใช้บริการจะอยู่ในช่วงเวลางานซึ่งลูกค้าจะรีบมาก ทำให้การเข้าไปสัมภาษณ์จะต้องระมัดระวังเป็นพิเศษอาจให้พนักงานที่สนิทช่วยถามไปก่อนว่ารีบหรือไม่ ค่อยลงมือสัมภาษณ์

กิตติกรรมประกาศ

รายงานการศึกษาอิสระฉบับนี้สำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี เนื่องจากผู้ศึกษาได้รับความกรุณาจากอาจารย์ที่ปรึกษา ดร.กิตติ มโนคูน และอาจารย์ทุกท่านที่ให้ความอนุเคราะห์ในการให้คำปรึกษาและคำแนะนำที่มีคุณค่าต่อการศึกษานี้ ตลอดจนแก้ไขปรับปรุงข้อบกพร่องต่างๆ จนทำให้รายงานการศึกษาอิสระฉบับเสร็จสมบูรณ์เป็นอย่างดี ผู้ศึกษาจึงขอกราบขอบพระคุณเป็นอย่างสูง

เอกสารอ้างอิง

- [1] ภิญญู รัตนาพันธุ์. (2550). **หลักการพื้นฐานของสุนทรียศาสตร์ (AI)**. ค้นเมื่อ 1 กุมภาพันธ์ 2558, จาก <http://www.aithailand.org>
- [2] สุวิมล แม้นจริง. (2546). **การจัดการการตลาด (Marketing Management)**. กรุงเทพฯ: เอช. เอ็น. กรุ๊ป.
- [3] Porter. E. P. (1996). "What is Strategy" **HARVARD BUSINESS REVIEW**. Cambridge: Harvard Business College.
- [4] กลุขณี มหาวิทยาลัย. (2546). **แนวคิดการบริหารแบบ Balanced Scorecard**. บทความจากวารสารจดหมายข่าว : ฉบับที่ 155 (หน้า 28 – 33). กรุงเทพฯ: สำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย