

## บทที่ 11

### การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติและการควบคุม (Strategy Implementation and Control)

**วัตถุประสงค์:** เพื่อสามารถนำกลยุทธ์ที่วางแผนไว้ไปปฏิบัติได้จริงอย่างมีประสิทธิภาพ และสามารถติดตาม ประเมินผล และควบคุมผลของการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพ

#### 11.1 แผนการควบคุมและประเมินผลการดำเนินงาน

- **การประเมินผลการให้บริการแก่ลูกค้า**

**เป้าหมาย:** ได้คะแนนความพอใจในการให้บริการอยู่ที่ระดับ 4 จากคะแนนเต็ม 5 ภายในปี 2553

ไอ-โกด์ มีการกำหนดมาตรฐานในการให้บริการกับลูกค้าในเรื่อง การต้อนรับลูกค้า การแนะนำสถานที่ท่องเที่ยว มารยาทและมาตรฐานในการขับรถ รวมทั้งการให้บริการอื่นๆ ดังนั้น บริษัทฯ จึงจำเป็นต้องมีการตรวจสอบการทำงานของพนักงานเพื่อให้เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ บริษัทฯ จึงมีการจัดทำแบบสอบถามเพื่อสำรวจความพึงพอใจจากลูกค้าอย่างต่อเนื่อง โดยใช้วิธีการประเมินผลแบบ Likert Scale 5 ระดับ โดยวัดเรื่องต่างๆ ดังนี้

- สภาพรถยนต์ที่ให้บริการ เช่น ความสะอาด
- การให้บริการของพนักงาน เช่น ความรวดเร็วในการให้บริการ ความสุภาพของพนักงาน และการให้ความช่วยเหลือ เป็นต้น
- ความประทับใจ และความน่าสนใจของรายการท่องเที่ยว

- **การประเมินและวิเคราะห์ข้อร้องเรียนจากลูกค้า**

**เป้าหมาย:** ข้อร้องเรียนจากลูกค้าไม่เกิน 1% จากจำนวนลูกค้าผู้ใช้บริการทั้งหมด

ไอ-โกด์ เน้นการให้บริการเพื่อให้ลูกค้าได้รับความพอใจสูงสุด เพื่อการพัฒนาระบบการให้บริการ ทางบริษัทฯ จัดให้มี call center รับความคิดเห็นและจัดการข้อร้องเรียนจากลูกค้า เพื่อให้บริษัทฯ สามารถแก้ไขปัญหา และปรับปรุงการให้บริการได้อย่างต่อเนื่อง บริษัทฯ จึงมีการกำหนดให้พนักงาน call center เป็นผู้รับผิดชอบและส่งข้อมูลให้ผู้จัดการทั่วไปรับทราบ หาวิธีการจัดการกับข้อร้องเรียนต่างๆ ข้อร้องเรียนของลูกค้าจะนำไปสู่การปรับปรุง พัฒนาการดำเนินงาน

และปฏิบัติงานของพนักงาน ให้ดียิ่งขึ้น กรณีที่พนักงานสามารถรักษาระดับความพึงพอใจได้ตามเป้าหมายที่วางไว้ ข้อร้องเรียนจากลูกค้าลดลงมีการปรับปรุง และเป็นไปตามเป้าหมายที่วางไว้ พนักงานจะได้รับผลตอบแทนเพิ่มขึ้นเพื่อเป็นกำลังใจในการปฏิบัติงาน รักษาบริการที่เป็นมาตรฐานให้แก่ลูกค้าอย่างต่อเนื่อง

## 11.2 แผนการควบคุมและประเมินผลด้านการตลาด

### • การวิเคราะห์ยอดขาย

**เป้าหมาย:** มีอัตราส่วนจำนวนลูกค้าที่ซื้อบริการ/จำนวนลูกค้าที่เข้าชมเว็บไซต์ไม่ต่ำกว่า 15%

เนื่องจากธุรกิจของไอ-ไกด์ ซึ่งนำเสนอการให้บริการนำเที่ยวแบบ Private customized tour เป็นบริการที่ค่อนข้างใหม่ และยังไม่เป็นที่รู้จักมากนัก ดังนั้น บริษัทฯ จึงต้องเน้นการสร้างบริการให้เป็นที่รู้จักของกลุ่มเป้าหมายให้เกิดความตระหนักในตราสินค้า (Brand Awareness) มีการประเมินยอดขายจริงเทียบกับเป้าหมายของยอดขายที่วางไว้ โดยจะมีการวัดผลทุกๆ สิ้นปี

ตารางที่ 11.1 : รายละเอียดยอดขายแยกตามประเภทบริการ

| ช่วงเวลา                 | รายได้แยกตามแหล่งที่มาของรายได้ (ล้านบาท) |            |            |           | รวม        |
|--------------------------|-------------------------------------------|------------|------------|-----------|------------|
|                          | จองโรงแรม                                 | รถ+คนขับ   | มัคคุเทศก์ | PDA       |            |
| ปี 2551<br>(ก.ค. – ธ.ค.) | 437,400                                   | 2,691,000  | 2,307,000  | -         | 5,435,400  |
| ปี 2552                  | 1,347,000                                 | 8,020,000  | 6,877,000  | 1,175,440 | 17,419,440 |
| ปี 2553                  | 1,612,980                                 | 9,535,740  | 8,186,440  | 1,403,953 | 20,739,113 |
| ปี 2554                  | 1,942,084                                 | 11,424,832 | 9,811,203  | 1,704,603 | 24,882,722 |
| ปี 2555                  | 2,060,665                                 | 12,122,713 | 10,409,317 | 1,809,877 | 26,402,722 |

### • การควบคุมคุณภาพ

ไอ-ไกด์ เน้นการให้บริการที่ได้มาตรฐานเป็นสำคัญ ปัจจัยด้านการตลาดเป็นส่วนหนึ่งที่จะช่วยสร้างรายได้ให้กับองค์กร อย่างไรก็ตาม การควบคุม ประเมิน และปรับปรุงประสิทธิภาพเกี่ยวกับค่าใช้จ่ายทางการตลาดเป็นสิ่งจำเป็นที่จะต้องดูแล ตรวจสอบ เพื่อให้เกิดความคุ้มค่าของการลงทุน และเกิดประสิทธิภาพในการใช้จ่าย โดยมีการประเมินผลทุก 3 เดือนในด้านต่างๆ ดังนี้

- ประสิทธิภาพของโฆษณาผ่านนิตยสาร แผ่นพับ อินเทอร์เน็ต

เพื่อวัดประสิทธิภาพของการโฆษณา มีการจัดทำแบบสอบถามโดยวัดผลทุก 3 เดือน กับกลุ่มลูกค้าเป้าหมายเกี่ยวกับการรู้จักไอ-ไกด์ โดยอัตราการรับรู้ของกลุ่มต้องไม่ต่ำกว่า 30% ภายใน 3 ปีแรกของการดำเนินการ

- ประสิทธิภาพของการส่งเสริมการขาย

- เพื่อวัดประสิทธิภาพของโปรแกรมการให้ส่วนลดช่วง low season โดยมียอดขายในปี 2552 เพิ่มขึ้นไม่ต่ำกว่า 10% ของช่วงเวลาเดียวกันในปี 2551

- เพื่อวัดจำนวนลูกค้าบอกรับ และทราบถึงประสิทธิภาพของโปรแกรม Friends Get Friends โดยมีอัตราไม่ต่ำกว่า 1% ของลูกค้าทั้งหมดในปี 2552

### 11.3 แผนการควบคุมและประเมินผลด้านการเงิน

- **การควบคุมรายปี**

สำหรับแผนทางการดำเนินการของโครงการจะมีการวางแผนระยะยาว 5 ปี และมีการวางแผนระยะสั้นเป็นรายปี และทุก 6 เดือนจะมีการปรับแผนให้สอดคล้องกับสถานการณ์ให้มากขึ้น และเพื่อให้สามารถตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลง

- **การควบคุมรายไตรมาส**

บริษัท ไอ-ไกด์ มีแผนจัดทำรายงานเปรียบเทียบความแตกต่าง (Variance) ของผลการดำเนินงานระหว่างงบประมาณและผลการดำเนินงานที่เกิดขึ้นจริง ถ้าผลการดำเนินงานมีความแตกต่างจากที่ตั้งเป้าหมายไว้บริษัทฯ จะทำการวิเคราะห์หาสาเหตุที่เกิดขึ้นเพื่อทำการปรับปรุงการดำเนินงานให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

- **การควบคุมรายเดือน**

บริษัท ไอ-ไกด์ มีการพิจารณาเกี่ยวกับกระแสเงินสดของบริษัทฯ เพื่อประเมินผลการดำเนินงานเป็นประจำทุกเดือน