

บทที่ 10

การควบคุมการดำเนินงาน

การดำเนินงานตามแผนธุรกิจโรงเรียนสอนทำขนมและอาหารสำหรับเด็ก “Kids Cooking Academy” เป็นแนวทางการดำเนินงานในทุกๆ ด้านของการทำธุรกิจโดยมีจุดประสงค์หลักเพื่อให้องค์กรสามารถอยู่รอดและดำเนินธุรกิจให้ประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ได้

ดังนั้นในการดำเนินงานให้เป็นไปตามแผนที่ได้กำหนดไว้เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ในการดำเนินธุรกิจขององค์กรจึงจำเป็นต้องมีเครื่องมือในการควบคุมการดำเนินงานต่างๆ ให้เป็นไปตามแผนงานที่ได้กำหนดแนวทางไว้ ทั้งนี้เพื่อให้การดำเนินงานที่เกิดขึ้นจริงเป็นไปตามกรอบและแนวทางที่ได้กำหนดไว้ในแผนธุรกิจ

แผนธุรกิจโรงเรียนสอนทำขนมและอาหารสำหรับเด็ก “Kids Cooking Academy” กำหนดแนวทางในการควบคุมการดำเนินงานเพื่อให้ได้ผลที่เป็นไปตามวัตถุประสงค์ขององค์กร โดยพิจารณาทั้งผลกระทบที่เกิดจากบุคคลภายนอกองค์กรได้แก่ ลูกค้า ตลอดจนบุคคลภายในได้แก่ พนักงาน เป็นต้น ทั้งนี้ Kids Cooking Academy ได้กำหนดแผนควบคุมเบื้องต้นไว้ 4 แนวทาง ดังนี้

1. แผนควบคุมประสิทธิภาพด้านการให้บริการลูกค้า
2. แผนควบคุมด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล
3. แผนควบคุมด้านการตลาด
4. แผนควบคุมด้านการเงิน

10.1 แผนควบคุมประสิทธิภาพด้านการให้บริการลูกค้าของสถาบันฯ

เนื่องจากธุรกิจโรงเรียนสอนทำขนมและอาหารสำหรับเด็กเป็นธุรกิจบริการ ดังนั้นความพึงพอใจของลูกค้าผู้ใช้บริการจึงเป็นสิ่งสำคัญที่ทำให้องค์กรประสบความสำเร็จหรือล้มเหลวได้ ดังนั้นสถาบันฯ จึงได้กำหนดแนวทางในการควบคุมและประเมินความพึงพอใจของลูกค้าผู้ใช้บริการ ได้แก่ ผู้ปกครองที่นำบุตรหลานมาเรียนทำอาหารและขนมกับทางสถาบันฯ ออกเป็น 2 ด้าน ดังนี้

- ด้านคุณภาพของบริการ ได้แก่ ความพึงพอใจต่อบริการที่ได้รับ เช่น หลักสูตรที่เด็กได้เรียนไปมีประโยชน์ตรงตามความต้องการและความคาดหวังหรือไม่ สถานที่เหมาะสมหรือไม่ การให้บริการของบุคลากรเหมาะสมหรือไม่ เป็นต้น

- ด้านความหลากหลายของบริการ ได้แก่ ความพึงพอใจต่อรูปแบบหลักสูตรและชั้นเรียนที่สถาบันฯ เปิดสอน เช่น หลักสูตรที่เปิดสอนในปัจจุบันมีความเหมาะสมตรงตามความต้องการหรือไม่ รูปแบบการสอนในปัจจุบันเหมาะสมตามความต้องการหรือไม่ เวลาที่เปิดให้มีการเรียนการสอนเหมาะสมตามความต้องการหรือไม่

ทั้งนี้สถาบันฯ ได้กำหนดแนวทางในการควบคุมและประเมินความพึงพอใจดังกล่าวออกเป็น 3 วิธี ได้แก่

10.1.1 การสำรวจความคิดของลูกค้ายูสเซอร์ก่อนและหลังใช้บริการ

วิธีนี้สถาบันฯ จะดำเนินการให้มีการจัดทำแบบสอบถามเพื่อวัดความคาดหวังและความพึงพอใจที่ลูกค้ามีต่อการใช้บริการของสถาบันฯ โดยกำหนดให้ลูกค้าทำแบบสอบถามความคาดหวังต่อบริการที่จะได้รับเมื่อลูกค้านำบุตรหลานมาสมัครลงทะเบียนเรียนกับสถาบันฯ และทำแบบสอบถามอีกครั้งเมื่อนำบุตรหลานมาเรียนกับสถาบันฯ เป็นช่วงโง่งสุดท้ายก่อนจบหลักสูตร ทั้งนี้เพื่อให้ทราบถึงสิ่งที่ลูกค้าต้องการและคาดหวังจากการใช้บริการของสถาบันฯ และสิ่งที่ลูกค้าได้รับเป็นไปตามที่ต้องการและคาดหวังหรือไม่ เพื่อที่จะได้นำข้อมูลเหล่านั้นมาดำเนินการปรับปรุงการดำเนินงานให้เป็นไปในรูปแบบที่เหมาะสมต่อไป (ดูแบบสำรวจในภาคผนวก)

10.1.2 การพิจารณาข้อเสนอแนะและข้อร้องเรียนต่างๆ

สถาบันฯ จะจัดให้มีแบบเสนอแนะและร้องเรียนความผิดพลาดต่างๆ ที่ทำให้ลูกค้าเกิดความไม่พอใจและต้องการให้สถาบันฯ ดำเนินการปรับปรุง โดยจะมีการจัดแบบเสนอแนะและร้องเรียนพร้อมกล่องรับผลนี้ไว้ที่บริเวณพื้นที่นั่งรอและพักผ่อน เพื่อให้ลูกค้าสามารถเสนอแนะและร้องเรียนได้โดยสะดวกตลอดเวลาที่นำบุตรหลานมาใช้บริการ เนื่องจากข้อเสนอแนะและข้อผิดพลาดต่างๆ อาจเกิดขึ้นได้ตลอดเวลาหากรอจนจบหลักสูตรแล้วอาจเข้าไปที่จะนำมาแก้ไขและปรับปรุง ทั้งนี้ก็เพื่อให้ลูกค้าเกิดความพึงพอใจสูงสุดและพยายามลดโอกาสที่จะเกิดความไม่พึงพอใจต่อการใช้บริการของสถาบันฯ ให้มีน้อยที่สุด (ดูแบบเสนอแนะและร้องเรียนในภาคผนวก)

10.1.3 การสำรวจความคิดเห็นระหว่างการใช้บริการ

เป็นรูปแบบการควบคุมลักษณะเดียวกันกับการพิจารณาข้อเสนอแนะและข้อร้องเรียนต่างๆ คือ ทำตลอดระยะเวลาการใช้บริการของลูกค้า แต่เป็นรูปแบบการสำรวจความคิดเห็นผ่านทาง การพบปะพูดคุยของลูกค้าและบุคลากรของสถาบันฯ ซึ่งนอกจากจะช่วยให้ทราบถึงความพึงพอใจที่ลูกค้ามีต่อสถาบันฯ รูปแบบความต้องการต่างๆ แล้วนั้น ยังช่วยส่งเสริมความสัมพันธ์ระหว่างลูกค้าและบุคลากรของสถาบันฯ ซึ่งจะมีผลสำคัญที่จะทำให้ผู้ปกครองนำบุตรหลานกลับมาเรียนกับทางสถาบันฯ อีก ทั้งนี้ข้อมูลต่างๆ ที่บุคลากรของสถาบันฯ ได้รับจะถูกส่งต่อสู่ผู้บริหารในรูปแบบที่ไม่เป็นทางการเช่นกัน คือ ผ่านทางการพบปะ

พูดคุยระหว่างบุคลากรและผู้บริหารไม่ว่าจะเป็นในการพบปะทั่วไป หรือการพบปะในงานสังสรรค์ที่สถาบันฯ กำหนดให้มีการจัดขึ้นเป็นประจำทุกเดือน

10.2 แผนควบคุมด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล

สำหรับธุรกิจบริการนอกจากความพึงพอใจของลูกค้าจะเป็นส่วนสำคัญอย่างยิ่งต่อความสำเร็จขององค์กร แล้วนั้น ความพึงพอใจของบุคลากรที่มีต่อองค์กรเป็นอีกส่วนหนึ่งที่มีความสำคัญอย่างยิ่งเช่นกันโดยเฉพาะอย่างยิ่งบุคลากรสายบริการที่ต้องพบปะโดยตรงกับลูกค้าผู้ใช้บริการที่เป็นส่วนหนึ่งที่มีผลกระทบโดยตรงต่อความพึงพอใจของลูกค้า ไม่ว่าจะเป็นมารยาทในการให้บริการ การสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างลูกค้าและบุคลากร ตลอดจนความสามารถในการให้บริการซึ่งเป็นทักษะส่วนบุคคลที่เกิดจากการเรียนรู้ส่วนตัวและเกิดจากประสบการณ์ ดังนั้นการคำนึงถึงความพึงพอใจของบุคลากรเพื่อรักษาบุคลากรที่มีคุณภาพ เช่น บุคลากรที่ได้รับการคัดเลือกจากลูกค้าให้เป็นพนักงานดีเด่นในแต่ละไตรมาส ให้คงอยู่กับสถาบันฯ ต่อไปนั้นจึงเป็นสิ่งสำคัญอย่างยิ่งเช่นกัน ด้วยเหตุนี้สถาบันฯ จึงตั้งเป้าหมายในการบริหารความพึงพอใจของพนักงานเพื่อให้มีอัตราการหมุนเวียนของพนักงานน้อยที่สุด โดยการสอบถามผ่านทาง การพบปะพูดคุยทั่วไปและประเมินผ่านทางแบบสอบถามที่บุคลากรไม่ต้องลงนามเพื่อสำรวจความพึงพอใจของพนักงานในด้านต่างๆ เช่น ทักษะที่ต้องงานที่ได้รับมอบหมาย ผลตอบแทนพนักงาน สภาพแวดล้อมในการทำงาน การฝึกอบรมที่สนใจ ตลอดจนความคิดเห็นในการพัฒนาการทำงาน เป็นต้น เพื่อนำมาแก้ไขและปรับปรุงนโยบายการบริหารทรัพยากรบุคคลของสถาบันฯ ต่อไป ทั้งนี้สถาบันฯ จะกำหนดแนวทางในการประเมินความต้องการดังกล่าวทุก 6 เดือน

10.3 แผนควบคุมด้านการตลาด

การดำเนินกิจกรรมทางการตลาดเป็นส่วนสำคัญในการสร้างรายได้ให้กับองค์กร ดังนั้นการประเมินผลและควบคุมกิจกรรมทางการตลาดเพื่อให้เป็นไปตามเป้าหมายจึงเป็นสิ่งสำคัญเช่นกัน Kids Cooking Academy ได้กำหนดแผนควบคุมด้านการตลาดออกเป็น 2 ส่วน ดังนี้

10.3.1 การพิจารณายอดขายและอัตราการให้บริการ (Occupancy Rate)

การพิจารณานี้จะพิจารณาจากยอดขายและอัตราการให้บริการ (Occupancy Rate) ที่เกิดขึ้นจริงเทียบกับที่ประมาณการไว้ เพื่อหาสาเหตุของความแตกต่างดังกล่าวว่าเกิดขึ้นจากเหตุใดและจะมีแนวทางแก้ไขปัญหาก็ทำให้เกิดความแตกต่างนั้นได้อย่างไร ตลอดจนเพื่อกำหนดแนวทางการวางแผนกลยุทธ์ทางการตลาดที่เหมาะสมในการเพิ่มรายได้และอัตราการให้บริการให้เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ให้ได้มากที่สุด โดยจะทำการวิเคราะห์ผลดังกล่าวทุกเดือนในปีแรกของการดำเนินงาน และเปลี่ยนเป็นทุก 3 เดือนใน

ปีต่อไปหากผลยอดขายและอัตราการให้บริการ (Occupancy Rate) ที่เกิดขึ้นจริงไม่แตกต่างจากที่ประมาณการไว้มากนัก

10.3.2 การประเมินประสิทธิภาพในการดำเนินกิจกรรมประชาสัมพันธ์และกิจกรรมส่งเสริมการขาย

สถาบันฯ จะจัดให้มีการสำรวจตลาดโดยการจัดทำวิจัยตลาดปีละ 1 ครั้งเพื่อให้ทราบถึง Brand Awareness, Brand Knowledge, Top of Mind ตลอดจนความคิดเห็นที่กลุ่มเป้าหมายมีต่อสถาบันฯ เพื่อพิจารณาแผนการตลาดที่ดำเนินไปนั้นเกิดประสิทธิภาพมากน้อยเพียงใด และมีจุดบกพร่องในเรื่องใด เพื่อหาแนวทางปรับปรุงพัฒนาแผนการตลาดในอนาคตต่อไป ทั้งนี้อาจทำวิจัยตลาดในรูปแบบการแจกแบบสอบถาม เพื่อวิเคราะห์และประเมินผลร่วมกับจำนวนผู้เข้าชม website ของสถาบันฯ จำนวนผู้สนใจโทรมาสอบถามข้อมูล ตลอดจนผ่านการสอบถามพันธมิตรที่ดำเนินธุรกิจร่วมกัน เป็นต้น

10.4 แผนควบคุมด้านการเงิน

เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ทางการเงินของ Kids Cooking Academy ให้องค์กรอยู่รอดได้ระยะแรกของการดำเนินงาน และสามารถสร้างยอดขายและกำไรให้สามารถคืนทุนภายในปีที่ 5 นั้น สถาบันฯ จึงกำหนดแนวทางในการควบคุมทางการเงินออกเป็น 3 วิธี ดังนี้

10.4.1 การจัดทำประมาณการทางการเงินล่วงหน้า

สถาบันฯ จะดำเนินการจัดทำประมาณการทางการเงินล่วงหน้าโดยละเอียดรายเดือนเป็นเวลา 1 ปี และประมาณการโดยรวมทั้งปีเป็นเวลา 5 ปี เพื่อใช้เป็นข้อมูลในการตัดสินใจเรื่องหาแหล่งเงินทุนในการดำเนินงานรวมถึงใช้เป็นเครื่องมือในการประเมินผลการดำเนินงานในอีก 1 ปีข้างหน้า โดยการจัดทำจะพิจารณาจากผลการดำเนินงานในอดีต สถานการณ์และแนวโน้มของการแข่งขัน ทั้งนี้การจัดทำดังกล่าวจะมีการทบทวนทุก ๆ สิ้นปีเพื่อให้การประมาณการสะท้อนภาพที่แท้จริงขององค์กรภายใต้สภาวะการแข่งขันในปัจจุบันและอนาคต

10.4.2 การวิเคราะห์ผลการดำเนินงานในรูปแบบรายงานการเงินเทียบกับประมาณการทางการเงิน

จากงบประมาณทางการเงินล่วงหน้าโดยละเอียดเป็นรายเดือนนั้น สถาบันฯ จะนำประมาณการดังกล่าวมาเปรียบเทียบกับผลการดำเนินงานที่เกิดขึ้นจริงในทุกไตรมาสที่ผ่านมาเพื่อใช้วิเคราะห์หาสาเหตุของผลการดำเนินงานจริงที่เปลี่ยนแปลงไปจากการประมาณการไว้และใช้เป็นแนวทางในการตัดสินใจการปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ของฝ่ายต่างๆ ในช่วงเวลาที่เหลือเพื่อให้ผลการดำเนินงานบรรลุเป้าหมายที่วางไว้ในสิ้นปี

10.4.3 การจัดทำประมาณการงบกระแสเงินสด

การบริหารเงินสดภายในองค์กรให้มีสภาพคล่องที่ดีเป็นสิ่งสำคัญที่ทำให้การดำเนินงานของสถาบันฯ เป็นไปโดยราบรื่น ดังนั้นจึงได้กำหนดให้มีการจัดทำประมาณการงบกระแสเงินสดเพื่อใช้เป็น

ข้อมูลในการวิเคราะห์ผลการดำเนินงานและควบคุมสภาพคล่องของสถาบันฯ เป็นการล่วงหน้าในทุกๆ เดือนเป็นการวางแผนล่วงหน้าและนำผลที่เกิดขึ้นจริงมาปรับปรุงเพื่อให้การประมาณการในเดือนถัดไป ใกล้เคียงความเป็นจริงมากขึ้นเพื่อให้การวางแผนบริหารเงินสดของสถาบันฯ เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ