

บทที่ 2

การตรวจเอกสาร

การศึกษาความต้องการของผู้ใช้ไฟฟ้าของ การไฟฟ้าส่วนภูมิภาคอำเภอสันป่าตอง
ทฤษฎีที่นำมาใช้เป็นหลักเกณฑ์ในการศึกษาและการตรวจเอกสารที่เกี่ยวข้องคือ

1. แนวทางการดำเนินงานการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค
2. การประเมินความต้องการทางการเรียนรู้
3. ทฤษฎีส่วนผสมทางการตลาดบริการ
4. แนวคิดเกี่ยวกับคุณภาพของการบริการ
5. แนวคิดแผนธุรกิจ
6. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
7. กรอบแนวคิดงานวิจัย

แนวทางการดำเนินงานการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค

แนวทางการดำเนินงานของ การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค มุ่งเน้นดำเนินการ เพื่อสนับสนุนและ ส่งเสริมการพัฒนาอุตสาหกรรมที่กระจายไปยังชนบท และ ส่งเสริมอุตสาหกรรมท่องเที่ยว การพัฒนาชุมชนในภูมิภาค ให้เจริญ รวมทั้งโครงการพัฒนา พื้นที่เขตเศรษฐกิจบริเวณชายฝั่งทะเล ตะวันออก และ พื้นที่ภาคใต้ โดยเน้นงานทางด้าน การปรับปรุง เสริมประสิทธิภาพ ความมั่นคงของระบบและ ให้เพียงพอกับความต้องการใช้ไฟฟ้า การให้ การบริการ เป็นไปอย่างรวดเร็ว มีประสิทธิภาพ โดยนำวิทยาการ และเทคโนโลยีใหม่ ๆ มาใช้ดังนี้ (สรุปผลงานประจำปี. 2548)

1. ด้านการจัดจำหน่ายพลังงานไฟฟ้า เพื่อให้เพียงพอ กับการใช้ไฟฟ้า ในภาคธุรกิจและอุตสาหกรรม ดำเนินการปรับปรุงเสริมประสิทธิภาพการจ่ายไฟฟ้า โดยก่อสร้างสายจำหน่ายเพิ่มเติม และ เปลี่ยนขนาดสาย ให้ใหญ่ขึ้นเพิ่มระบบแรงดันให้สูงขึ้น นำระบบแรงดัน 115 เควี. มาใช้ทั้งระบบสายส่ง และสถานีไฟฟ้า โดยเฉพาะในเขตภาคกลาง พร้อมทั้งมีการพัฒนา นำวิทยาการ และ เทคโนโลยีที่ทันสมัย มาใช้ ในการบริหารระบบจำหน่ายไฟฟ้า ซึ่งมีขนาดใหญ่และซับซ้อนมากขึ้นทุกขณะด้วยเครื่องประมวลผลที่ทันสมัยและมี ประสิทธิภาพสูงที่เรียกว่า DSM (Distribution System Management) สามารถจัดเก็บข้อมูลระบบจำหน่าย วิเคราะห์ระบบจำหน่าย รวมทั้ง จะมีการพัฒนาระบบควบคุม สั่งการจ่ายไฟฟ้าแบบอัตโนมัติ ที่เรียกว่า SCADA (Supervisory Control and Data Acquisition) มาใช้ควบคุมระบบการจ่ายไฟฟ้า การถ่ายเทโหลด

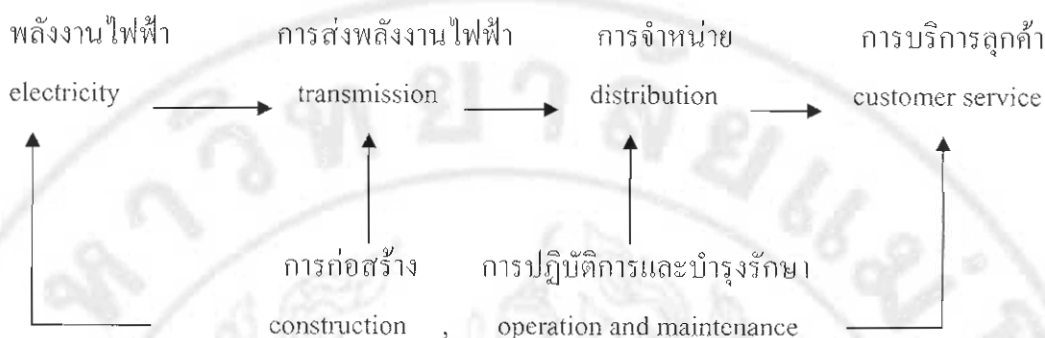
และ การแก้ไขไฟฟ้าขัดข้องให้คืนสภาพปกติได้อย่าง รวดเร็ว นอกจากนี้ มีการดำเนินการขยายบริการ ให้กับชนบทที่ยังไม่ได้รับบริการซึ่งคงเหลืออยู่ เล็กน้อยให้ ครบถ้วน เน้นการให้บริการที่ รวดเร็ว มีประสิทธิภาพปลอดภัยให้มากขึ้น

2. ด้านการบริหาร เพื่อให้ทันกับการขยายตัวอย่างต่อเนื่องปริมาณงานและความ รับผิดชอบเพิ่มมากขึ้น อีกทั้งสถานะแวดล้อมและทั้งทางเศรษฐกิจ สังคมการเมือง วิทยาการและ เทคโนโลยี ซึ่งมีการพัฒนาเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา การ ไฟฟ้าส่วนภูมิภาคพิจารณาทบทวน ปรับปรุงโครงสร้างการบริหารงานให้สอดคล้อง กับสถานการณ์เป็นระยะๆ โดยเฉพาะการ ปรับปรุงโครงสร้างการบริหารงานให้มีลักษณะเป็นเชิงธุรกิจมากขึ้น และทบทวนปรับปรุงกฎ ระเบียบ ข้อบังคับต่างๆ เพื่อให้การบริหารงาน เกิดความคล่องตัวสอดคล้องกับสถานการณ์ เนื่องจากการดำเนินงานของ การไฟฟ้าส่วนภูมิภาคจะเน้นด้านบริการและการเพิ่มประสิทธิภาพ ความมั่นคงของระบบจำหน่าย จึงมีการวางแผน กำลังคนอย่างเป็นระบบ ให้มีอัตรากำลังสอดคล้อง กับการ ดำเนินการ จัดให้มีการฝึกอบรม เพื่อพัฒนาพนักงานให้มี ความรู้ ความสามารถเพิ่มขึ้น ทั้ง ทางด้านวิศวกรรม การบริหาร และการจัดการ เพื่อเป็นกำลังสำคัญในการดำเนินกิจการของการ ไฟฟ้าส่วนภูมิภาคต่อไป

3. ด้านวิทยาการและเทคโนโลยี เนื่องจากการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค มีภารกิจความ รับผิดชอบครอบคลุมพื้นที่ ทัวประเทศจึงได้ มีการพัฒนาระบบงานประมวลผล ทั้งทางด้านจัดเก็บ รวบรวมข้อมูล และการ ประมวลผลในทุกสาขาพร้อมทั้งจัดหาเครื่องประมวลผล ที่เหมาะสม กับ การดำเนินงานทั้งในส่วนกลาง และส่วนภูมิภาค นอกจากนี้ มีการพัฒนานำวิทยาการ และ เทคโนโลยี ที่ทันสมัยมีประสิทธิภาพและเหมาะสม มาใช้ในการพัฒนาระบบไฟฟ้า ให้มี ประสิทธิภาพ ตลอดจนนำวัสดุ อุปกรณ์เครื่องมือเครื่องใช้ และระบบ การสื่อสารที่ทันสมัยและ เหมาะสมมาใช้ในกิจการมากขึ้น

การไฟฟ้ากับการบริการสาธารณะ (กมลชนก วิชัยสืบ, 2542: 6-7) การบริการ เกี่ยวกับไฟฟ้าซึ่งเป็นสาธารณูปโภคประเภทหนึ่งนั้น ถือว่าเป็นบริการสาธารณะการบริการ สาธารณะแตกต่างจากการบริการด้านอื่นๆตรงที่การบริการสาธารณะแยกหน้าที่ในการให้บริการ ออกจากความเป็นเจ้าของในการผลิต (means of production) ดังนั้นในการประเมินความสำเร็จของ องค์กร ที่ให้บริการสาธารณะจึงแตกต่างและมีความ ยุ่งยาก ซับซ้อนมากกว่าองค์กรที่ให้บริการใน เชิงพาณิชย์ ทั้งนี้เพราะการบริการสาธารณะไม่ได้เน้นเรื่องกำไรเป็นตัวเงิน แต่เน้นที่ความสามารถ ในการบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่ตั้งไว้หรืออีกนัยหนึ่งก็คือ การบริการสาธารณะจะ ให้ ความสำคัญกับคุณค่าทางสังคม (social values) รวมทั้งความพึงพอใจของลูกค้า มากกว่าคุณค่าทาง ตัวเงิน (financial values) อย่างไรก็ตามในการประเมินการบริการในประเภทใดหรือของหน่วยงาน

ได้ก็ตาม สิ่งหนึ่งที่จะต้องนำมาพิจารณา ก็คือ กิจกรรมที่สำคัญที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินการให้บริการ สำหรับการดำเนินการในการให้บริการเกี่ยวกับไฟฟ้า ของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค นั้น การดำเนินการหลักตาม flow chart ดังต่อไปนี้



ภาพ 1 การดำเนินการให้บริการ ไฟฟ้าของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค
ที่มา: กมลชนก วิชัยสืบ (2542: 6-7)

ส่วนกิจกรรมสำคัญที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินการข้างต้นมีดังต่อไปนี้

- การบริการหลักซึ่งเกี่ยวกับระบบจำหน่ายไฟฟ้า (main service)
- การบำรุงรักษาและซ่อมแซม (maintenance operations) ระบบจำหน่าย
- การบริการเกี่ยวกับมิเตอร์ไฟฟ้า (meter service)
- การบริการลูกค้าที่สำนักงานไฟฟ้าต่างๆ (customer service)
- การออกใบแจ้งหนี้และการเก็บเงินค่าไฟ (billing and collections)

การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค (2545) ได้กำหนดวิสัยทัศน์ไว้ว่า กฟภ.เป็นองค์กรชั้นนำของภูมิภาคที่ได้มาตรฐานระดับสากล มีความสามารถในการแข่งขันประกอบธุรกิจพลังงานและกำหนดแนวคิดในการบริหารจัดการ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อให้บริการที่สะดวก รวดเร็ว เสมอภาค ยุติธรรม ทั้งถึงและตรงตามความต้องการของลูกค้า ทั้งนี้ได้กำหนดแนวคิดในการมุ่งเน้นให้บริการที่ลูกค้าพึงพอใจ และเพื่อให้สอดคล้องกับเป้าหมายของ กฟภ. การไฟฟ้าส่วนภูมิภาคเขต 1 (เชียงใหม่) ภาคเหนือ (2545) ได้กำหนดถึงนโยบายคุณภาพ ในหนังสือคู่มือคุณภาพไว้ว่า “การไฟฟ้าส่วนภูมิภาคเขต 1 (เชียงใหม่) ภาคเหนือ มุ่งมั่นพัฒนาระบบคุณภาพบริการอย่างต่อเนื่องเพื่อให้ลูกค้าพึงพอใจในสินค้าและบริการ

เนื่องจากปัจจุบันกระแสโลกาภิวัตน์ ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในการดำเนินงานของธุรกิจต่าง ๆ เพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้าให้ได้ อย่างครอบคลุมและทั่วถึงในทุก ๆ ด้าน เพื่อสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้าซึ่งนับเป็นกลยุทธ์ทางการตลาดที่สำคัญมากของการดำเนิน

ธุรกิจต่างๆ จากการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวข้างต้น ทำให้การไฟฟ้าส่วนภูมิภาคต้องปรับเปลี่ยนภารกิจ เพื่อให้สอดคล้องกับกระแสโลกาภิวัตน์ โดยดำเนินการด้านการบริการให้กับผู้ใช้ไฟฟ้าให้มีความพึงพอใจสูงสุด อันประกอบด้วย

1. บนพื้นฐานของคุณภาพ
2. ราคาที่เหมาะสม
3. การให้บริการที่เป็นเลิศ
4. มีระบบที่มั่นคงและปลอดภัย

ตามปกติผู้ใช้ไฟฟ้า ต่างต้องการมีไฟฟ้าไว้สำหรับใช้ได้อตลอดเวลา โดยไม่มีเหตุการณ์ไฟฟ้าดับ ไฟฟ้าตก และไฟฟ้า กระพริบ เกิดขึ้นในระบบไฟฟ้าแต่ในความเป็นจริงแล้ว ไม่ได้เป็นเช่นนั้น เนื่องจากความขัดข้องที่เกิดขึ้นในระบบไฟฟ้า โดยมากมักเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นอย่างไม่คาดคิด หรืออยู่นอกเหนือความควบคุม การตัดสินใจสร้างระบบไฟฟ้า การติดตั้งอุปกรณ์ต่างๆ เพิ่มขึ้นในช่วงของการวางแผนและการปฏิบัติการจะสามารถทำให้ระบบไฟฟ้าเกิดเหตุการณ์ไฟฟ้าดับ ไฟฟ้าตก ไฟฟ้ากระพริบน้อยลง นั่นคือระบบไฟฟ้าที่มีความเชื่อถือได้ คุณภาพและความมั่นคงเพิ่มสูงขึ้น ซึ่งเป็นสาเหตุที่จะทำให้ความพึงพอใจของผู้ใช้ไฟฟ้าเพิ่มสูงขึ้น ตามไปด้วย ดังนั้นเงื่อนไขของการลงทุน โครงการต่างๆ เพื่อปรับปรุงคุณภาพและความเชื่อถือได้ของระบบไฟฟ้า จึงเป็นเงื่อนไขที่สำคัญและยุ่งยากในการตัดสินใจทั้งในส่วนการวางแผน และการปฏิบัติตามปัญหาดังกล่าว ได้เกิดขึ้นมานานแล้ว แต่ยังไม่ค่อยได้รับการสนใจมากนัก ในปัจจุบันการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค และหน่วยงานต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการดูแล ได้มีการพัฒนาแนวคิดด้านบริการสำหรับการดำเนินการของการไฟฟ้าฝ่ายจำหน่ายขึ้น โดยกำหนดหลักเกณฑ์เพื่อสร้างความพึงพอใจให้กับผู้ใช้ไฟฟ้า รวมทั้งเทคนิคสำหรับการออกแบบ การวางแผน และการปฏิบัติงาน เพื่อเป็นการเพิ่มคุณภาพและความเชื่อถือได้ของระบบไฟฟ้า และใช้พิจารณาสำหรับการกำหนดหาจุดเหมาะสมระหว่างค่าใช้จ่ายต่างๆที่เกิดขึ้นในการลงทุนติดตั้งอุปกรณ์ต่างๆ เพื่อเพิ่มคุณภาพและ ความเชื่อถือได้ของระบบไฟฟ้า เปรียบเทียบกับความพึงพอใจของผู้ใช้ไฟฟ้า ดังนั้น เราอาจสรุปได้ว่า “ความพึงพอใจของผู้ใช้ไฟฟ้า คือ คุณภาพและความเชื่อถือของระบบไฟฟ้า “

การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค (2545) ได้ให้ความสำคัญของคุณภาพและความน่าเชื่อถือได้ของระบบไฟฟ้า ไว้ดังนี้

ปัญหาไฟฟ้าดับนับว่าเป็นปัญหาที่สำคัญประการหนึ่ง ซึ่งไม่เพียงแต่ส่งผลกระทบต่อผู้ใช้ไฟฟ้า ทั้งในภาคเกษตรกรรม อุตสาหกรรม การบริการ ธุรกิจการค้า การคมนาคมขนส่ง และภาคครัวเรือนที่อยู่อาศัย ทำให้ไม่สามารถประกอบกิจการซึ่งใช้ไฟฟ้าได้อย่างต่อเนื่อง ในช่วงระยะเวลาที่เกิดไฟฟ้าดับแล้วเท่านั้น ปัญหาไฟฟ้าดับยังส่งผลกระทบต่อส่วนรวม เพราะประเทศ

ต้องสูญเสียทรัพยากร และค่าใช้จ่ายในการผลิตไฟฟ้าแบบสูญเสียเป็นจำนวนมากในแต่ละปี ดังนั้น ทางรัฐบาลจึงได้เล็งเห็นถึงความจำเป็นในการแก้ปัญหาไฟฟ้าดับโดยได้กำหนดนโยบายที่จะเพิ่มระดับคุณภาพ และความน่าเชื่อถือได้ของระบบไฟฟ้า การปรับปรุงระบบไฟฟ้าให้มีคุณภาพ และ ความน่าเชื่อถือได้สูงขึ้น ย่อมหมายถึงการลงทุนในระบบไฟฟ้าและการลงทุนในอุปกรณ์ เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการป้องกันการเกิดขัดข้องของระบบไฟฟ้าให้น้อยลง และย่อมหมายถึงการเพิ่มค่าใช้จ่ายในการจัดหาไฟฟ้า (cost of supply) ทำให้มีค่าใช้จ่ายในการผลิต และนำไปจำหน่าย ต่อหน่วยสูงขึ้น นั่นคือค่าใช้จ่ายด้านการจัดหา จะเพิ่มขึ้น ตามการเพิ่มของดัชนี ความน่าเชื่อถือได้ของระบบไฟฟ้า ถ้ามองในด้านข้อขัดข้องที่เกิดขึ้นในระบบไฟฟ้า ทำให้เกิดไฟฟ้าดับ ความเสียหายจะเกิดขึ้นกับผู้บริโภค ซึ่งคิดออกมาเป็นความสูญเสียที่ออกมาเป็นต้นทุนได้ เช่น ความสูญเสียค่าใช้จ่ายขณะเกิดไฟฟ้าดับ (cost of interruption) แล้ว จะพบว่าเพิ่มขึ้น ตามจำนวนของการเกิดขัดข้อง โดยที่ กฟภ. เป็นองค์กรรัฐวิสาหกิจ อยู่ในภาครัฐ (utility) ดังนั้น โครงการต่างๆของ กฟภ. จึงเป็นโครงการที่มีได้ให้ประโยชน์โดยตรงต่อ กฟภ. เท่านั้น แต่ จะเป็นประโยชน์ต่อสังคม และประเทศชาติด้วย โครงการต่างๆที่เพิ่มคุณภาพและความน่าเชื่อถือได้ของระบบไฟฟ้า ก็เป็นเช่นเดียวกัน ในการวิเคราะห์ความเหมาะสมของโครงการดังกล่าวจึงนิยมใช้วิธี benefit-cost analysis หลักการสำคัญคือ การประเมินผลประโยชน์ ทางตรง (direct benefit) และทางอ้อม (indirect benefit)

ผลประโยชน์ทางตรง (direct benefit)

- รายได้อันเกิดจากการขายไฟฟ้าได้เพิ่มขึ้น เมื่อไฟฟ้าดับ
- รายได้อันเกิดจากการลดลงของความเสียหายของอุปกรณ์ไฟฟ้าและการลดลง

ของ ค่าใช้จ่ายในการแก้ไขค่าเสียหาย

- การลดความเสียหายต่อสุขภาพและชีวิตของพนักงาน
- การลดความเสียหายของลูกค้า
- การเพิ่มความปลอดภัยต่อผู้ใช้ไฟฟ้าและประชาชน
- การเพิ่มความพึงพอใจของผู้ใช้ไฟฟ้า

ผลประโยชน์ทางอ้อม (indirect benefit)

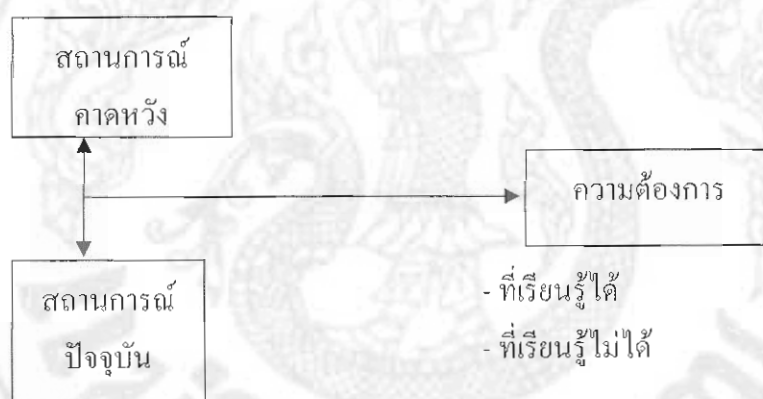
- ทำให้เกิดการจ้างงานในการดำเนินโครงการ
- ลดการกีดขวางการจราจรในขณะปฏิบัติแก้ไขไฟฟ้าดับในเมือง
- เพิ่มรายได้ให้กับอุตสาหกรรมและธุรกิจที่เกี่ยวข้อง
- เพิ่มความน่าเชื่อถือได้ของระบบไฟฟ้าให้นักลงทุนต่างชาติทำให้การลงทุนเพิ่ม

สูงขึ้น

เมื่อรัฐบาลหน่วยงานต่างๆ และผู้ประกอบการในภาคธุรกิจเอกชน และภาครัฐ มีความต้องการพลังงานไฟฟ้า และระบบไฟฟ้าที่มีคุณภาพและเชื่อถือได้ ดังนั้นความต้องการในส่วนนี้เป็นแรงผลักดันให้ กฟภ. จำเป็นต้องปรับปรุงการปฏิบัติงาน เช่น การวางแผนระบบไฟฟ้า การปรับปรุงระบบไฟฟ้า เพื่อตอบสนองความต้องการของผู้ใช้ไฟฟ้า สิ่งเหล่านี้เป็นสาเหตุให้เกิดการใช้และการพัฒนาหลักเกณฑ์และเทคนิคเพื่อปรับปรุงคุณภาพ และความเชื่อถือได้ของระบบไฟฟ้าอย่างต่อเนื่อง

การประเมินความต้องการทางการเรียนรู้

อนุรักษ์ ปัญญาวัฒน์ (2548: 106) ได้เปรียบเทียบสถานการณ์ปัจจุบันและสถานการณ์ที่คาดหวังซึ่งจะเห็นได้ว่าช่องว่างระหว่างสองสถานการณ์ดังกล่าวจะเกิดความต้องการขึ้น ดังภาพ 1



ภาพ 2 การประเมินความต้องการทางการเรียนรู้

ที่มา: อนุรักษ์ ปัญญาวัฒน์ (2548: 106)

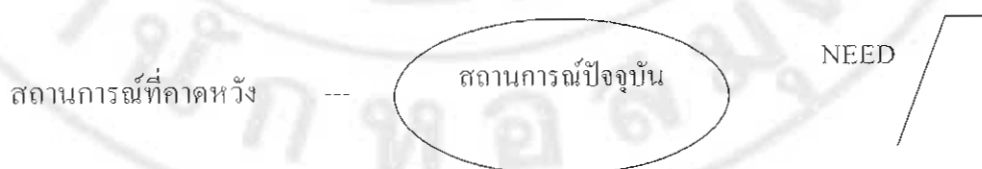
จากภาพ 2 การเปรียบเทียบสถานการณ์ปัจจุบันและสถานการณ์ที่คาดหวังในขั้นต้นนั้น พบว่า ความต้องการที่เกิดขึ้นจากช่องว่างนั้นไม่ใช่ปัญหา ไม่ใช่วิธีการที่จะนำไปสู่จุดหมายปลายทาง แต่เป็นส่วนที่ขาดหายที่ต้องหาความรู้มาเติมเต็มซึ่งความต้องการจะมี 2 ชนิดคือ ความต้องการที่เรียนรู้ได้ (learning needs) กับความต้องการที่เรียนรู้ไม่ได้ (non-learning needs)

โดยอนุรักษ์ ปัญญาวัฒน์ (2548) ได้กล่าวว่า ความต้องการการเรียนรู้เป็นช่องว่างที่น่าจะค้นพบได้จากการเปรียบเทียบสถานการณ์ที่คาดหวังในช่วงเวลาข้างหน้าระยะหนึ่งกับสถานการณ์ปัจจุบัน แล้วนำมาหาความแตกต่างกันช่องว่างระหว่างสองสถานการณ์นั้นคือ ความต้องการ ถ้าหากสถานการณ์ที่คาดหวังมีค่าหรืออยู่ในสถานะที่สูงเกินกว่าสถานการณ์ปัจจุบัน

แต่ในทางกลับกันถ้าหากสถานการณ์ปัจจุบันมีค่าสูงกว่าที่คาดหวังไว้ ช่องว่างที่เกิดขึ้นอาจแปลความได้เป็นความพร้อม

ในขณะที่ Beatty (1981 อ้างใน อนุรักษ์ ปัญญาวัฒน์, 2548) กล่าวว่า ความต้องการ หมายถึง สภาพช่องว่างระหว่างสถานการณ์ปัจจุบันกับสถานการณ์ที่คาดหวังในอนาคต ในเรื่องใดเรื่องหนึ่ง ความต้องการไม่ใช่ปัญหา ไม่ใช่สถานการณ์ปัจจุบันที่ได้ลดความสำคัญ ลดความสมประสงค์ลง ไม่ใช่จุดหมายปลายทาง (an end) และไม่ใช่เป้าหมายที่บรรลุแล้ว ความต้องการไม่ใช่มาตรการใดมาตรการหนึ่ง (mean) และไม่ใช่แผนงานที่กำหนดขึ้นเพื่อดำเนินการให้ถึงจุดหมายปลายทางหรือเป้าหมาย แต่ความต้องการเป็นช่องว่างระหว่างจุดหนึ่งที่ประชาชนถูกตรึงอยู่ในสภาพปัจจุบันกับจุดที่พวกเขามุ่งหวังจะไขว่คว้า ในขณะที่ McMahon (1970 อ้างใน อนุรักษ์ ปัญญาวัฒน์, 2548) ได้กล่าวว่า ความต้องการของคนมีหลากหลาย แตกต่างกันไปตามสภาพการรับรู้ของแต่ละคน ถ้าบุคคลหนึ่งว่า “ความต้องการ” ของเขาคือ “สภาพเพื่อความอยู่รอด” (basic survival) เขาก็จะมีความต้องการอยู่ไม่ถ้อย่าง แต่ถ้าเขารับรู้ว่าการต้องการของเขานั้นจะต้องแสวงหามาเสริมเติมเต็มอยู่เสมอ ด้วยตัวเขาเอง (self-fulfillment needs) นั่นก็แปลว่าเขามีความต้องการหลากหลายที่ต้องไขว่คว้ามา

ดังนั้นการประเมินความต้องการจึงเป็นจุดเริ่มต้นอย่างเป็นทางการของกระบวนการวางแผนและวางโครงการพร้อม ๆ กัน กับการประเมินทรัพยากรการจัดการ เช่น วัสดุ อุปกรณ์ ทักษะ ความรู้ ความสามารถของคน เทคโนโลยีต่าง ๆ เวลา งบประมาณ ตลอดจนสิ่งแวดล้อมที่เอื้อต่อการจัดการโครงการ เป็นต้น โดยมีวิธีการและขั้นตอนหลากหลายดังจะมีสูตรสำเร็จออกมาว่า “การประเมินความต้องการคือการเปรียบเทียบหาช่องว่างระหว่างสถานการณ์ที่คาดหวังกับสถานการณ์ปัจจุบันในประเด็นที่กำลังพิจารณา” ดังภาพ 3



ภาพ 3 การประเมินความต้องการ
ที่มา: อนุรักษ์ ปัญญาวัฒน์ (2548)

โดยในภาพรวมของ อนุรักษ์ ปัญญาวัฒน์ มี 7 ขั้นตอน คือ

1. การวางแผนก่อนเริ่มประเมินความต้องการ
2. การวางแผนการประเมินความต้องการ
3. การกำหนดสถานการณ์ปัจจุบัน
4. การกำหนดสถานการณ์ที่คาดหวัง
5. การหาความต้องการทางการศึกษา
6. การจัดลำดับความสำคัญของความต้องการทางการศึกษา
7. การจัดประชุมชุมชน

ทฤษฎีส่วนผสมทางการตลาดบริการ

Kotler (1996: 585) อ้างในศิริวรรณ เสรีรัตน์ (2539) ได้กล่าวถึง ส่วนผสมทางการตลาดบริการที่สำคัญนั้นมีอยู่ 7 P's ไว้ดังนี้

1. ผลิตภัณฑ์ หรือ บริการ (product) หมายถึง สิ่งใดก็ตามที่ธุรกิจเสนอเพื่อสนองความต้องการของบุคคลให้พึงพอใจ ซึ่งลักษณะของการบริการเป็นสิ่งที่ไม่สามารถจับต้องได้ ฉะนั้นคุณภาพการบริการและระดับของการให้บริการเป็นสิ่งที่ควรนำมาพิจารณา
2. ราคา (price) หมายถึง มูลค่าผลิตภัณฑ์ / บริการในรูปตัวเงิน ซึ่งการพิจารณาราคานั้นรวมถึงระดับราคา การลดราคา การให้ค่านายหน้า เงื่อนไขการชำระเงิน ซึ่งราคาเป็นสิ่งที่ผู้บริโภคจะพิจารณาว่าจะต้องเหมาะสมกับบริการที่เขาได้รับ
3. สถานที่ (place) หมายถึง สถานที่ให้บริการ ท่าเลที่ตั้งของสถานที่บริการ การจัดและตกแต่งสถานที่ ความสะอาดของสถานที่ ทั้งนี้ควรสร้างความเชื่อมั่นและความสะดวกให้แก่ผู้ใช้บริการ เป็นต้น ทั้งนี้รวมถึงช่องทางการจัดจำหน่ายบริการอีกด้วย
4. การส่งเสริมการตลาด (promotion) หมายถึง การดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ที่มุ่งใจให้ลูกค้าเข้ามาใช้บริการ ได้แก่ การโฆษณา การส่งเสริมการขาย การใช้พนักงานขาย เป็นต้น
5. บุคลากร (people) หมายถึง บุคคลภายในองค์กรที่ให้บริการ และอำนวยความสะดวกต่าง ๆ แก่ลูกค้า โดยผู้ให้บริการต้องมีบุคลิกภาพดี มีความรู้ สุภาพ และได้รับการอบรมการให้บริการ รวมถึงการติดต่อสื่อสารที่ดี เป็นต้น
6. ภาพกายภาพ (physical evidence) หมายถึง ส่วนประกอบขององค์กรที่ลูกค้าสามารถสัมผัสได้ เช่น การตกแต่ง สี เสียง และที่ไม่สามารถสัมผัสได้ เช่น การบริการเสริมต่าง ๆ

7. ขั้นตอนการให้บริการ (process) หมายถึง ขั้นตอนต่าง ๆ ของการให้บริการ ตั้งแต่การเสนอการบริการจนจบสิ้นการให้บริการนั้น

ในขณะที่ ศุภร เสรีรัตน์ (2543: 117 – 124) ได้กล่าวถึง ธุรกิจการบริการ ไว้ดังนี้ ลักษณะของบริการ ได้แก่ บริการเป็นสิ่งที่ไม่มีตัวตนจับต้องไม่ได้ บริการไม่สามารถเก็บรักษาไว้ได้ บริการไม่สามารถแยกการให้บริการกับการรับบริการออกจากกันได้ บริการเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นไม่แน่นอน และบริการจะเป็นเรื่องที่ต้องมีความสัมพันธ์กับลูกค้า

การจัดการระบบการตลาดบริการ แนวคิดการตลาดที่ให้ความสำคัญกับการพิจารณาและตอบสนองความต้องการของผู้บริโภคให้ได้รับความพอใจมีดังนี้

การจัดการคุณภาพของบริการ วิธีการที่ง่ายที่สุดในการปรับปรุงคุณภาพของบริการที่พบบ่อย ๆ คือ การจัดอบรมเพิ่มเติมให้มากขึ้นกับพนักงานที่ทำหน้าที่ต้อนรับลูกค้า รวมทั้งใช้อุปกรณ์อัตโนมัติเข้ามาช่วยในการให้บริการลูกค้าเป็นต้น

การจัดการความต้องการในการบริการ โดยขั้นตอนแรกธุรกิจจะต้องระบุรายการปัจจัยหลักที่มีผลต่อยอดขาย เช่น ความต้องการแตกต่างไปตามชั่วโมง วัน สัปดาห์ หรือเดือน อะไรเป็นสาเหตุที่ทำให้ความต้องการเปลี่ยนไป เมื่อธุรกิจรู้เหตุผลที่ทำให้ลูกค้าใช้บริการของธุรกิจ การปรับเปลี่ยนการให้บริการก็จะสามารถทำได้สะดวกและเหมาะสมตลอดเวลา

การเก็บรักษาความต้องการ ความคิดนี้คือ การให้ลูกค้าเข้าแถวรอรับบริการหรือเปิดโอกาสให้มีการนัดหมายล่วงหน้าสำหรับช่วงเวลาที่มียูกค้าน้อย ซึ่งจะช่วยให้เลื่อนช่วงที่ความต้องการสูงสุดไปอยู่ในช่วงที่การให้บริการมีเหลือเฟือ

การใช้ราคาในการจัดการความต้องการ ก็คือการขึ้นราคาในช่วงที่มีความต้องการมีมากเพื่อกระตุ้นให้ลูกค้าที่ชอบการประหยัดเปลี่ยนไปใช้บริการในช่วงที่ไม่ใช่ฤดูกาลการขายหรือที่มีความต้องการน้อย การตั้งราคาสูงก็เป็นการจัดสรรความต้องการและเพิ่มกำไรในเวลาเดียวกัน

การใช้การโฆษณาในการจัดการความต้องการ โดยการออกแบบสัญลักษณ์และข้อความของการโฆษณาที่กระตุ้นให้ลูกค้าที่เป็นเป้าหมายทำการซื้อบริการในช่วงที่มีความต้องการน้อย

กลยุทธ์การตลาดสำหรับธุรกิจบริการ (the 8 P's model of integrated service management)

กลยุทธ์การตลาดที่เป็นที่รู้จักคือ ทฤษฎีส่วนประสมทางการตลาด (4 Ps') ประกอบด้วยเครื่องมือทางการตลาดที่สำคัญเช่น ผลิตภัณฑ์ (product) ราคา (price) ช่องทางการจัดจำหน่าย (place) และการส่งเสริมการตลาด (promotion) และแม้ว่า การขายบริการจะมีความแตกต่างจากการขายสินค้า แต่ในทางปฏิบัติแล้ว กลยุทธ์การบริการก็ยึดเอาหลักมาจากกลยุทธ์

ผลิตภัณฑ์ โดยที่การบริการจะเพิ่มความสำคัญให้กับส่วนของลูกค้า ระยะเวลาและระบบการผลิต เพื่อการจูงใจในการเลือกใช้บริการ กลยุทธ์การบริการ (8 Ps') ประกอบด้วย

1. ปัจจัยเกี่ยวกับผลิตภัณฑ์ (product element) ต้องสร้างทางเลือกในบริการที่หลากหลายเช่น การบริการหลัก การบริการรอง และการบริการเสริม จุดประสงค์เพื่อให้ลูกค้าได้รับประโยชน์ คุณค่าและความพึงพอใจที่มากที่สุดเป็นสำคัญ

2. เวลาและสถานที่ (place and time) นำเสนอการส่งมอบบริการให้แก่ลูกค้าโดยมีการวางแผนทางด้านการบริการ และช่องทางในการให้บริการที่รวดเร็วและ สะดวกผ่านบุคคล เครื่องมือสื่อสาร หรือใช้ควบคู่กันไปก็ได้ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับ ประเภทของการบริการ

3. กระบวนการ (process) เป็นการสร้างสรรค์วิธีการ ลำดับเหตุการณ์ และการส่งมอบบริการไปยังลูกค้า จะสังเกตได้ว่า การออกแบบกระบวนการมีความสัมพันธ์กับความเชื่อถือของลูกค้าในแง่ของประสิทธิภาพในการบริการ และโดยส่วนใหญ่ ผู้ประกอบธุรกิจบริการที่ไม่ประสบความสำเร็จล้วนแล้วแต่เป็นผลมาจากความผิดพลาดของพนักงานส่วนหน้า (front staff) เนื่องจากไม่มีความเชี่ยวชาญในการให้คำแนะนำการให้บริการ ไม่มีความรู้และไม่มีความใส่ใจให้บริการ (service mind) จึงทำให้กระบวนการให้บริการหยุดชะงัก

4. ผลผลิตและคุณภาพ (productivity and quality) การให้บริการเป็นผลผลิตของธุรกิจบริการซึ่งสามารถสร้างคุณค่าให้ลูกค้ามองเห็นหรือสัมผัสได้ ส่วนคุณภาพ จะเป็นตัววัดระดับความพึงพอใจของลูกค้าว่า การบริการที่ได้รับนั้น ตรงกับความต้องการ ความจำเป็น และความคาดหวังมากหรือน้อยเพียงใด

5. บุคคล (people) การให้บริการสามารถให้ได้โดยตรงไปยังลูกค้า หรือเป็นการติดต่อกันระหว่างลูกค้ากับพนักงาน และลูกค้าจะเป็นผู้ประเมินคุณภาพของกระบวนการให้บริการจากการจัดการ การดูแลลูกค้า และบุคลิกภาพของพนักงาน

6. การส่งเสริมการขายและการให้ความรู้ (promotion and education) แผนการตลาดจะประสบความสำเร็จได้ต้องอาศัยการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพระหว่างธุรกิจกับลูกค้า การสื่อสารประกอบด้วย

6.1 การให้ข่าวสาร ความรู้และคำแนะนำ

6.2 การจูงใจกลุ่มลูกค้าเป้าหมายด้วยการให้บริการที่ดีที่สุด

6.3 สนับสนุนกลุ่มลูกค้าเป้าหมายให้ใช้เวลาและมีส่วนร่วมในโปรแกรม

การบริการ

7. ลักษณะทางกายภาพ (physical evidence) เป็นลักษณะโดยรวมของธุรกิจที่ลูกค้าสามารถมองเห็นเช่น การตกแต่งอาคารสถานที่ ทำเลที่ตั้ง ความสะอาดเรื่องคมนาคม และที่

จอกรด อุปกรณ์เครื่องมือ จำนวนพนักงาน สัญลักษณ์ และสื่อที่ใช้เผยแพร่ ปัจจุบันดังกล่าวจะแสดงถึงภาพลักษณ์ซึ่งมีอิทธิพลต่อความรู้สึกประทับใจและพึงพอใจในการเลือกใช้บริการของลูกค้า

8. ราคาและต้นทุนในการบริการ (price and other costs of service) เป็นความคุ้มค่าด้านราคาในการใช้บริการ หรือ ความพึงพอใจ และการได้รับประโยชน์สูงสุดของลูกค้าจะเป็นตัวกำหนดราคาในการให้บริการธุรกิจอาจจะคำนวณต้นทุนในการให้บริการจากค่าเสียเวลา ประโยชน์ที่นำเสนอความเชี่ยวชาญ และผลกระทบจากความไม่พึงพอใจต่อสิ่งรบกวนเช่น เสียงหรือกลิ่นก็ได้

แนวคิดเกี่ยวกับคุณภาพของการบริการ

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ (2541: 52) ได้กล่าวถึงความรู้และความเข้าใจเกี่ยวกับคุณภาพของสินค้า ไม่สามารถนำมาประยุกต์ใช้กับ เรื่องของคุณภาพบริการได้ เนื่องจาก “การบริการ” จะมีคุณลักษณะที่สำคัญ 3 ประการ ที่แตกต่างไปจาก “สินค้า” ดังนี้

1. การบริการส่วนใหญ่เป็นสิ่งที่จับต้องไม่ได้ (intangibility) เนื่องจากการบริการเป็นการปฏิบัติ (performances) มากกว่า เป็นสิ่งของ (object) ลักษณะเฉพาะในการผลิตการบริการ (manufacturing specifications) เพื่อให้ได้คุณภาพที่เหมือนกันเป็นหนึ่งเดียว (uniform quality) ยากที่จะกระทำให้การบริการส่วนใหญ่ไม่สามารถนับ วัด ตรวจสอบปริมาณ และ คุณภาพเพื่อการประกันคุณภาพได้ล่วงหน้า

2. การบริการส่วนใหญ่มีลักษณะของความหลากหลาย (heterogeneous) โดยเฉพาะการบริการที่ต้องใช้แรงงานมาก กล่าวคือ การปฏิบัติงานในการให้บริการนั้นแตกต่างกันไปตามผู้ให้บริการลูกค้าแต่ละราย ในแต่ละวัน ความคงเส้นคงวาของพฤติกรรมในการให้บริการยากที่จะประกันได้ ดังนั้น คุณภาพที่เป็นหนึ่งเดียว ก็เป็นการยากที่จะให้เกิดขึ้น

3. ในบริการหลายๆ ชนิด การผลิต และ การบริโภค บริการยากที่จะแยกจากกันอย่างเด็ดขาด (inseparability) ด้วยเหตุนี้ ทำให้คุณภาพของการบริการไม่สามารถที่จะทำให้เกิดขึ้น และตรวจสอบได้จากโรงงานผลิตแล้วส่งมอบให้กับลูกค้า โดยเฉพาะบริการที่เป็น labor intensive คุณภาพเกิดขึ้นในช่วงระหว่างการส่งมอบบริการซึ่งมักจะเป็นตอนที่มีปฏิสัมพันธ์กัน (interaction) ระหว่างลูกค้าและผู้ให้บริการ หรือขั้นตอนที่ลูกค้าเข้ามามีส่วนร่วมในกระบวนการให้บริการ เช่น การตัดผม การไปหาหมอ ดังนั้น หน่วยงานที่ให้บริการอาจสามารถหรือไม่สามารถควบคุมการจัดการเกี่ยวกับคุณภาพการบริการ (managerial control over quality in service) ได้ เพราะการมีส่วนร่วมของลูกค้าส่งผลต่อกระบวนการให้บริการด้วย ปัจจุบันนำเข้าที่ได้จากลูกค้า เช่น การอธิบายว่า

ต้องการทรงผมแบบใด หรือการบอกอาการป่วยให้หมอฟัง มีส่วนสำคัญอย่างมากต่อคุณภาพในการให้บริการ

Bowen et al. (1990) ได้กล่าวว่า การบริการ หมายถึง การให้ความคิด ความบันเทิง ความรู้ การเปลี่ยนแปลงรูปร่างหน้าตาหรือสุขภาพของลูกค้า สิ่งคิดค้นใหม่ๆที่เกิดขึ้นในสังคม (social innovation) ความสะดวกสบาย อาหาร หรือความปลอดภัย กับผู้รับบริการ ดังนั้น การบริการจึงเป็นเรื่องของการปฏิบัติการ (performance) หรือ เหตุการณ์ทางสังคม หรือความพยายามก็ได้ และ ส่วนใหญ่ลูกค้า จะบริโภค ผลที่ได้จากการบริการ (output) ณ สถานที่ผลิตบริการ นั้นๆ เลย

อรรถ มณีสงฆ์ (2539: 39) ได้อธิบายลักษณะการบริการที่สำคัญไว้ 4 ลักษณะ คือ

1. จับต้องไม่ได้ (intangibility) บริการจะไม่สามารถจับต้องได้ ดังนั้น ผู้ให้บริการ จะให้ผู้บริโภค รับรู้ผลของการบริการได้โดยอาศัยเครื่องมือต่างๆ เช่น สถานที่ (place) ราคา (price) พนักงาน (people) เครื่องมือเครื่องใช้ (equipment) ชื่อ-สัญลักษณ์ (symbols)

2. แยกแยกไม่ได้ (inseparability) เนื่องจากบริการต้องการความร่วมมือทั้งสองฝ่าย การผลิตและการบริโภคมักเกิดขึ้นพร้อมๆกัน เช่น สอนหนังสือ จัดแพทย์ ดังนั้น จึงไม่สามารถ แยกแยกได้แต่ผู้ประกอบธุรกิจบริการอาจนำกลยุทธ์การตลาด เช่น ให้บริการแก่คนกลุ่มใหญ่ขึ้น ใช้เครื่องมือที่ทันสมัย เพื่อลดเวลาในการให้บริการต่อคนลง

3. ความไม่แน่นอน (variability) ผลของการบริการมักไม่แน่นอน เพราะขึ้นอยู่กับ เวลาอารมณ์ของผู้ให้บริการ แต่อย่างไรก็ตามผู้ผลิตสามารถควบคุมคุณภาพของการบริการได้โดยการคัดเลือก และฝึกอบรมพนักงาน และเน้นการรับฟังข้อคิดเห็นของลูกค้าแล้วปรับปรุงการบริการให้ดีขึ้น

4. ไม่สามารถเก็บไว้ได้ (perish ability) บริการต่างๆ จะมีลักษณะพิเศษ อีกประการหนึ่งก็คือ จะต้องมีการผลิต และบริโภคที่จุดนั้น ๆ เลย จะจัดเก็บไว้เป็นสินค้าคงคลังไม่ได้

เนื่องจากการบริการที่มีคุณลักษณะพิเศษใน 4 ประการข้างต้น ดังนั้น คุณภาพการบริการจะมุ่งไปที่สินค้า หรือผลิตภัณฑ์เหมือน อุตสาหกรรมการผลิตไม่ได้ จึงจะเน้นไปที่คุณภาพการให้บริการใน (service quality) โดยเสนอคุณภาพการให้บริการตามที่ลูกค้าคาดหวังไว้ ลูกค้าจะพอใจอย่างยิ่งถ้าเขาได้รับในสิ่งที่ต้องการ ณ สถานที่ เวลาและในรูปแบบที่ลูกค้าต้องการ

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ (2541: 62) ได้อธิบายถึงสิ่งที่มีคุณภาพการบริการไว้ว่ามีสิ่งที่ต้องพิจารณาหรือคำนึงถึงของคุณภาพการบริการมี 10 ด้าน ด้วยกัน คือ

1. ความเชื่อถือได้ของการบริการ (reliability) คือการให้บริการได้ถูกต้อง โดยเฉพาะเกี่ยวกับการเรียกเก็บเงิน การเก็บรักษาข้อมูลถูกต้อง และการให้บริการตามกำหนดเวลาที่ระบุไว้

2. การตอบสนองความต้องการของลูกค้า (responsiveness) คือการที่ผู้ให้บริการยินดีและมีความพร้อมที่จะให้บริการรวมทั้งการให้บริการ โดยรวดเร็ว โดยเฉพาะอย่างยิ่ง การส่งเอกสารโดยเร็ว การตอบสนองข้อร้องเรียนของผู้รับบริการโดยรวดเร็ว และการให้บริการตรงเวลา

3. ความสามารถของผู้ให้บริการ (competence) คือผู้ให้บริการต้องมีทักษะและความรู้ในการให้บริการ รวมทั้ง ความรู้และทักษะของพนักงานสนับสนุนในการติดต่อกับผู้รับบริการ และ ความสามารถขององค์กรโดยรวม

4. ความสะดวกในการติดต่อ (access) อำนาจความสะดวกในการให้บริการ ในด้านเวลา สถานที่ รวมทั้งให้ผู้รับบริการสามารถติดต่อขอรับบริการ ได้ทางโทรศัพท์ ไม่ต้องเสียเวลาคอยนาน มีชั่วโมงบริการที่เหมาะสม และ สถานที่ให้บริการตั้งอยู่ในที่ๆ ลูกค้าติดต่อได้สะดวก

5. ความสุภาพของพนักงาน (courtesy) ให้ความเคารพนับถือ แสดงความเป็นมิตร มีมนุษยสัมพันธ์ เป็นที่น่าเชื่อถือต่อผู้รับบริการ ตลอดจนรู้จักรักษาสัมบัติของผู้รับบริการ มีการแต่งกายสะอาดเรียบร้อย

6. ความสามารถในการสื่อสาร (communication) ใช้ภาษาสุภาพ ให้ผู้รับบริการเข้าใจได้ อาจรวมถึงการให้คำแนะนำ บอกราคาอัตราค่าบริการอย่างชัดเจน และช่วยแก้ปัญหาให้แก่ผู้รับบริการ

7. ความเชื่อถือได้ของพนักงาน (credibility) พนักงานต้องซื่อสัตย์และเชื่อใจได้ ต้องสามารถสร้างความเชื่อถือ มั่นใจและความไว้วางใจในบริการ โดยเสนอบริการที่ดีที่สุดให้แก่ลูกค้า เพราะ สิ่งเหล่านี้มีผลเกี่ยวข้องกับชื่อเสียงของหน่วยงานที่ให้บริการโดยตรง

8. ความปลอดภัย (security) ผู้รับบริการจะต้องปลอดภัย ไม่เสี่ยง หรือไม่มีข้อสงสัยในเรื่องความปลอดภัยทางกายและความปลอดภัยทางการเงิน รวมทั้งผู้ให้บริการจะต้องรักษาความลับ ของผู้รับบริการ

9. ความรู้ความเข้าใจในผู้รับบริการ (understanding /knowing the customer) ผู้ให้บริการต้องพยายามเข้าใจความต้องการของผู้รับบริการ หรือลูกค้า ให้ความสนใจ ลูกค้านายตัว และรู้จักลูกค้าประจำ

10. สิ่งที่ต้องจับต้องได้ (tangibles) หมายถึง สิ่งต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการให้บริการที่แสดงเป็นรูปร่างได้ เช่น สิ่งอำนวยความสะดวกภายในอาคารสำนักงาน การแต่งกายของพนักงาน การมีเครื่องใช้ในการให้บริการ การมีหลักฐานในการบริการ เช่น ใบเสร็จรับเงิน รายการสินค้า และ สิ่งอำนวยความสะดวกอื่นๆ

แนวคิดแผนธุรกิจคือ

เชาวนี ศูนย์เทคโนโลยี (2549: 1-6) ได้กล่าวถึงแผนธุรกิจว่า แผนธุรกิจ คือ ผลสรุปหรือผลรวมแห่งกระบวนการคิดพิจารณาและการตัดสินใจของผู้ประกอบการออกมาเป็นโอกาสทางธุรกิจ แผนที่จะช่วยชี้แนะการดำเนินงานขั้นตอนต่าง ๆ ในการก่อตั้งและดำเนินกิจการ/ โครงการ เป็นแผนที่ให้รายละเอียดต่าง ๆ ทางด้านการตลาด การแข่งขัน กลยุทธ์ การประมาณทางการเงิน โดยชี้ให้เห็นประเด็นจุดอ่อนและข้อควรระวัง

ความสำคัญของแผนธุรกิจ

1. เป็นการให้รายละเอียดการเริ่มต้นธุรกิจ/ โครงการ เพื่อชี้แจงเป้าหมายที่ชัดเจนให้แก่ผู้ประกอบการ
2. เป็นเครื่องมือในการหาแหล่งที่มาของเงินทุน จากผู้ร่วมทุน กองทุน และสถาบันการเงินต่าง ๆ
3. ให้รายละเอียดกิจกรรมต่าง ๆ เช่น การจัดหาเงินทุน การพัฒนาผลิตภัณฑ์ การตลาด ฯลฯ

องค์ประกอบของแผนงานธุรกิจ

แผนงานธุรกิจเป็นการบอกเล่าถึงกระบวนการที่จะได้มาซึ่งกำไรจากการประกอบการ ซึ่งถ้าวิเคราะห์กำไรแล้วจะพบว่ากำไรมาจากรายได้หักลบด้วยค่าใช้จ่าย ดังนั้นจึงควรเริ่มเขียนแผนงานธุรกิจจากการนำเสนอข้อมูลจากการวิเคราะห์วิจัยตลาดเพื่อแสดงถึงโอกาสในการสร้างรายได้ก่อนรายการอื่น อันจะสามารถดึงดูดใจผู้ให้ทุนร่วมลงทุนให้สนใจธุรกิจนี้ และเห็นพ้องต้องกันกับผู้ประกอบการว่าแผนงานธุรกิจนี้สามารถเป็นจริงได้ในทางปฏิบัติ และมีโอกาสประสบความสำเร็จได้

แผนงานธุรกิจโดยทั่วไปไม่ควรมีความยาวเกิน 100 หน้า เนื้อหาได้ใจความครบถ้วนแต่กระชับ ไม่เยิ่นเย้อจนเกิดความเบื่อหน่ายแก่ผู้อ่าน จัดทำขึ้นในรูปแบบที่เรียบง่าย อ่านง่าย เป็นระเบียบ และที่สำคัญที่สุดคือ แผนงานธุรกิจต้องมีองค์ประกอบที่สมบูรณ์ มีรายละเอียดเพียงพอให้เข้าใจและดึงดูดใจทุกฝ่ายที่เข้ามาเกี่ยวข้องกับการเริ่มต้นประกอบการธุรกิจขนาดย่อมครั้งนี้

1. ปกหน้าและสารบัญ

ปกหน้าเป็นสิ่งแรกที่ผู้อ่านแผนงานธุรกิจจะได้เห็น จึงควรมีชื่อของธุรกิจรวมทั้งที่อยู่ หมายเลขโทรศัพท์ หมายเลขโทรสาร และที่อยู่ทาง E- Mail (ถ้ามี) อยู่ด้วย เพื่อความสะดวกในการติดต่อหาหรือสัญลักษณ์ของธุรกิจประทับอยู่ให้สะดุดตาน่าสนใจ นอกจากนั้นอาจมีชื่อที่อยู่และหมายเลขโทรศัพท์ของผู้ประกอบการอยู่ด้วย เพื่อความสะดวกในการติดต่อกลับ ตลอดจนการแจ้ง

วันเวลาโดยประมาณที่คาดว่าธุรกิจนี้จะสามารถเริ่มต้นดำเนินการได้ ส่วนสารบัญมิไว้เพื่อความสะดวกในการค้นหารายละเอียดของแผนงานธุรกิจได้รวดเร็วยิ่งขึ้น ซึ่งจะมีประโยชน์มากในขั้นตอนการเจรจาดำเนินการกับบุคคลภายนอก เพราะทั้งผู้ประกอบการและอีกฝ่ายหนึ่งสามารถยืนยันข้อมูลและซักถามในประเด็นต่าง ๆ โดยอ้างอิงเอกสารซึ่งกันและกันได้ง่ายขึ้น

2. บทสรุปของการบริหาร

บทสรุปของการบริหาร เป็นแผนงานธุรกิจทั้งหมดที่ถูกย่อให้เหลือแค่ 1-2 หน้า เพื่อให้เป็นภาพอันชัดเจนของธุรกิจที่จะถูกจัดตั้งขึ้น บทสรุปของผู้บริหารควรเขียนให้ดึงดูดความสนใจของผู้อ่าน ซึ่งจะทำให้ผู้อ่านรายละเอียดของแผนงานธุรกิจทั้งหมดที่เหลือ เนื้อหาของบทสรุปของการบริหารจะเกี่ยวข้องกับ

2.1 แนวคิดและขอบเขตของธุรกิจ โดยแสดงให้เห็นว่าสินค้าหรือบริการที่จะนำเสนอแก่ลูกค้าสามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าเหนือกว่าคู่แข่งอย่างไร คุณสมบัติพิเศษของสินค้าหรือบริการเป็นอย่างไรในด้านประโยชน์ใช้สอย รูปลักษณ์ คุณภาพ ความคงทน ฯลฯ ธุรกิจจะก่อตั้งเมื่อไรหรือก่อตั้งมาแล้วนานเพียงใด ขนาดของธุรกิจใหญ่เพียงใด และมีโอกาสในการก้าวหน้าพัฒนาตนเองอย่างไรบ้าง

2.2 โอกาสทางการตลาด โดยระบุถึงขนาดและอัตราการเจริญเติบโตของตลาดโดยประมาณ ส่วนแบ่งตลาดที่คาดว่าธุรกิจจะสามารถครองได้ สภาพของการแข่งขัน และแนวโน้มของอุตสาหกรรมนั้นทั้งหมด

2.3 กลุ่มลูกค้าเป้าหมาย โดยมีนิยามกลุ่มลูกค้าเป้าหมายอย่างชัดเจนเพื่อกำหนดกลุ่มลูกค้าหลักของธุรกิจ ขนาดและอัตราเติบโตของลูกค้ากลุ่มนี้ การวางตำแหน่งสินค้าและบริการในท้องตลาด

2.4 ความสำเร็จเปรียบเทียบกับคู่แข่งของธุรกิจ ซึ่งเป็นจุดเด่นที่ธุรกิจมีเหนือกว่าคู่แข่งทั้งในด้านต้นทุน ความแตกต่างของสินค้าหรือบริการ และลักษณะเฉพาะตัวของสินค้าหรือบริการที่เป็นที่ชื่นชอบของลูกค้าเป้าหมายเฉพาะกลุ่ม

2.5 ข้อมูลทางการเงิน จะประกอบด้วยการพยากรณ์การขายใน 3 ปีแรกของการดำเนินงาน การลงทุนด้วยส่วนของเจ้าของและหนี้สินในระยะยาว (ถ้ามี) กำไรที่คาดหวังระยะเวลาในการคืนทุน อัตราผลตอบแทนจากการลงทุน

2.6 ทีมงานบริหาร โดยชี้แจงโครงสร้างของบุคลากรทั้งหมด ซึ่งจะเน้นหนักในตัวผู้ประกอบการเป็นส่วนสำคัญ โดยสรุปความรู้ความชำนาญ ตลอดจนประสบการณ์ของผู้ประกอบการซึ่งจะเป็นผู้บริหารธุรกิจขนาดย่อมนี้ด้วย รวมไปถึงความสำเร็จในอดีตที่เคยทำได้

2.7 ข้อเสนอของธุรกิจ ระบุถึงเงินทุนหรือเงินลงทุนที่ต้องการเพิ่มพัฒนาธุรกิจ และผลตอบแทนที่จะเสนอให้แก่ผู้สนใจให้สนใจให้กู้ยืมหรือร่วมลงทุน

3. องค์การธุรกิจและอุตสาหกรรม

3.1 การเกริ่นนำเกี่ยวกับปุมหลังของธุรกิจตั้งแต่แรกเริ่ม ในด้านรูปแบบของธุรกิจ แนวทางการดำเนินงานตั้งแต่อดีตจนถึงปัจจุบัน รวมทั้งความสำเร็จและล้มเหลวที่ประสบมา

3.2 สภาพของอุตสาหกรรมโดยรวม โดยพิจารณาถึงประเภทของอุตสาหกรรมที่ธุรกิจนั้นเกี่ยวข้องกับ เช่น ธุรกิจการผลิตผ้าไหมจะเกี่ยวข้องกับอุตสาหกรรมสินค้าที่ระลึกและ อุตสาหกรรมท่องเที่ยว นอกจากนั้นจะต้องคำนึงถึงโครงสร้างของอุตสาหกรรมนั้น ซึ่งประกอบด้วยธุรกิจและคู่แข่งอื่น ๆ ตลอดจนการระบุถึงอัตราแนวโน้มการเจริญเติบโต และปัจจัยแวดล้อมภายนอกที่ส่งผลกระทบต่ออุตสาหกรรมโดยรวม เนื่องจากวิวัฒนาการของเทคโนโลยีอาจทำให้เกิดอุตสาหกรรมสินค้าหรือบริการใหม่ที่สามารถใช้ทดแทนกันได้ จึงควรกล่าวถึงไว้ด้วย

4. สินค้าและบริการ

4.1 รายละเอียดของสินค้าและบริการที่นำเสนอในแง่มุมประโยชน์ใช้สอย หน้าที่พิเศษหรือคุณสมบัติที่เหนือกว่าสินค้าและบริการของคู่แข่ง

4.2 ถ้ามีสิทธิบัตรทางปัญญาที่เกี่ยวข้อง เช่น สิทธิบัตร ควรระบุไว้ด้วย

4.3 โอกาสในการขยายสายผลิตภัณฑ์ ตลอดจนพัฒนาสินค้าหรือบริการให้หลากหลาย ครบถ้วนตามที่ลูกค้าต้องการ

4.4 ถ้าสินค้าที่นำเสนอเป็นนวัตกรรมใหม่ที่ไม่เคยมีมาในท้องตลาด ควรมีรูปแสดงให้เห็นลักษณะของสินค้าหรือตัวต้นแบบด้วย

4.5 ประเมินศักยภาพของสินค้าและบริการในแต่ละช่วงของวงจรชีวิตผลิตภัณฑ์

4.5.1 ถ้าสินค้าอยู่ในช่วงแนะนำของวงจรชีวิตผลิตภัณฑ์ หรือประติรูปกรรมใหม่ต้องมีความโดดเด่นในประโยชน์ใช้สอย ช่วงนี้ศักยภาพทางการตลาดของผลิตภัณฑ์จะค่อนข้างต่ำ เพราะสินค้ายังไม่เป็นที่รู้จักกันอย่างแพร่หลาย

4.5.2 ถ้าสินค้าอยู่ในช่วงเจริญเติบโตของวงจรชีวิตผลิตภัณฑ์ ศักยภาพทางการตลาดของผลิตภัณฑ์จะสูง เพราะสินค้าเป็นที่รู้จักกันดีแล้ว แต่ต้องมีราคาที่ต่ำพอที่จะแข่งขันในตลาดได้ เนื่องจากเริ่มจะมีการแข่งขันภายในอุตสาหกรรมเดียวกันมากขึ้น

4.5.3 ถ้าสินค้าอยู่ในช่วงอิ่มตัวของวงจรชีวิตผลิตภัณฑ์ ศักยภาพทางการตลาดของผลิตภัณฑ์จะอยู่ในระดับปานกลาง เพราะการแข่งขันจะสูงมาก แต่ถ้าสินค้ามีจุดเด่นที่

จะเข้าสู่ตลาดแตกต่างจากผู้อื่น และเป็นจุดเด่นที่สนองความต้องการของลูกค้าเฉพาะกลุ่มที่มีขนาดกลุ่มใหญ่เพียงพอ ก็สามารถประกอบตัวอยู่ในอุตสาหกรรมนั้นได้

4.5.4 ถ้าสินค้าอยู่ในช่วงลดลงของวงจรชีวิตผลิตภัณฑ์ ศักยภาพทางการตลาดของผลิตภัณฑ์จะอยู่ในระดับต่ำ เพราะสินค้านั้นเริ่มถูกทดแทนได้ด้วยสินค้าอื่น ทำให้ยอดขายโดยรวมทั้งอุตสาหกรรมตกลง จึงไม่ควรนำสินค้าเข้าตลาดในช่วงนี้

5. การวิจัยตลาด

แม้ว่าการวิจัยตลาดจะอยู่ในระดับกลางของการเขียนแผนงานธุรกิจ แต่จะต้องเตรียมการเป็นลำดับขั้นในการดำเนินการแสวงหาและเก็บรวบรวมข้อมูลจากหลาย ๆ แหล่ง เพื่อสร้างความเชื่อมั่นให้แก่ตัวผู้ประกอบการเองและบุคคลภายนอก เช่น ผู้ให้กู้ ว่าธุรกิจมีขนาดของตลาดใหญ่พอเพียง และสามารถทำกำไรได้ในระดับที่น่าพอใจ ข้อมูลจากการวิจัยตลาดนี้จะถูกใช้ในการเขียนแผนงานธุรกิจทั้งหมด ดังนั้นในการวิจัยตลาดจะต้องครอบคลุมข้อมูลต่าง ๆ ดังต่อไปนี้

5.1 ลูกค้าในตลาดเป้าหมาย (target market segment) ในด้านลักษณะพฤติกรรม การซื้อและการใช้ ข้อมูลทางประชากรศาสตร์ของลูกค้า ขั้นตอนการตัดสินใจซื้อ ตัวแปรที่ใช้ในการพิจารณาเลือกซื้อ ฯลฯ

5.2 ขนาดของตลาดในปัจจุบันและอนาคต ภายในช่วงระยะเวลา 5 ปี รวมทั้งการคาดหมายอัตราการเติบโตของตลาดโดยรวมอย่างน้อย 3 ปี ภายใต้สภาวะแวดล้อมภายนอกที่ควบคุมไม่ได้ เช่น เศรษฐกิจ นโยบายรัฐบาล ฯลฯ

5.3 การแข่งขันของธุรกิจในห้องตลาดทั้งที่เป็นสินค้าที่เหมือนกันและสินค้าทดแทน โดยพิจารณาลึกลงไปในรายละเอียดในด้านส่วนแบ่งตลาด ราคา คุณภาพ บริการเสริม สินค้า การรับประกัน การส่งมอบ ฯลฯ

5.4 ยอดขายประมาณการ โดยทำการพยากรณ์ยอดขายรวมของอุตสาหกรรม แล้วคำนวณตามร้อยละของส่วนแบ่งตลาดที่ธุรกิจคาดว่าจะครองได้

6. การประเมินศักยภาพทางการตลาด

หลังจากทำการวิจัยจนมีความเข้าใจอย่างชัดเจนถึง "ลูกค้าเป้าหมาย" "ขนาดของตลาด" และ "การแข่งขัน" ดีแล้วจะสามารถทำการประเมินศักยภาพทางการตลาดได้ ซึ่งศักยภาพทางการตลาดก็เป็นจุดเริ่มต้นของกระบวนการดำเนินงานทั้งหลาย เพราะการเริ่มต้นดำเนินธุรกิจต้องมีความมั่นใจในรายได้ที่จะรับเข้ามาในระดับหนึ่งเพียงพอเพียงให้ธุรกิจมีกำไรอยู่รอดได้ในขั้นต้น และมีกระแสเงินสดหมุนเวียนเข้ามาหล่อเลี้ยงสภาพคล่องของธุรกิจมิให้หยุด สดุดลงในขั้นต่อไป กลุ่มลูกค้าเป้าหมาย เป็นกลุ่มลูกค้าหลักส่วนใหญ่ของธุรกิจซึ่งสามารถระบุได้โดยการจำแนกตามอายุ พฤติกรรม การซื้อ การใช้ เขตพื้นที่ตามภูมิศาสตร์ ซึ่งกลุ่มลูกค้าเป้าหมายมีความต้องการที่จะซื้อ

สินค้าและบริการที่ธุรกิจนำเสนอ นอกจากนั้นผู้ประกอบการควรคำนึงถึงส่วนแบ่งตลาด (market share) ที่จะได้เมื่อเทียบกับทั้งอุตสาหกรรมว่าจะสามารถครองส่วนแบ่งตลาดได้สักกี่เปอร์เซ็นต์ถ้าทั้งอุตสาหกรรมคิดเป็น 100 %

การแข่งขัน เป็นการเปรียบเทียบธุรกิจที่ดำเนินการกับธุรกิจอื่นในอุตสาหกรรมเดียวกันโดยใช้ SWOT Analysis ดังต่อไปนี้

S-Strength จุดแข็งของธุรกิจ เช่นผู้ประกอบการมีประสบการณ์การผลิตมานาน คุณภาพสินค้าดีกว่าคู่แข่ง

W-Weakness จุดอ่อนของธุรกิจ เช่นเงินทุนประกอบการมีน้อย ทำเลที่ตั้งไม่เหมาะสม ราคาสินค้าแพงกว่าคู่แข่ง

O-Opportunity โอกาสของธุรกิจ เช่นมีแหล่งวัตถุดิบราคาถูก รู้จักกับตัวแทนจำหน่ายมากมาย

T-Threat อุปสรรคของธุรกิจ เช่น ลูกค้ามีความจงรักภักดีต่อตราหือของคู่แข่ง มากเปลี่ยนทัศนคติยาก

7. แผนงานการตลาด

แนวคิดที่ใช้ในการวางแผนงานการตลาด หรือแนวทางการบริหารการตลาดเป็นวิธีทางที่ธุรกิจแต่ละแห่งจะใช้เป็นแม่บทในการวางแผนและดำเนินงานของธุรกิจทั้งหมด แนวทางต่าง ๆ มีอยู่ดังต่อไปนี้

7.1 แนวคิดที่เน้นการผลิต (production -- oriented) การบริหารจะเน้นทางการผลิตและตัวผลิตภัณฑ์เองมากที่สุด การผลิตต้องมีการดำเนินงานที่ดีมีคุณภาพจะขายได้ กิจกรรมอื่น ๆ ของธุรกิจ เช่น การส่งเสริม การจำหน่าย การกระจายสินค้า จะถูกจำกัดบทบาท เพราะไม่มีความสำคัญเท่ากับการผลิต ผลิตภัณฑ์ให้ดีที่สุด

7.2 แนวคิดที่เน้นการขาย (sales - oriented) การบริหารที่เน้นการผลิตจะถูกลดบทบาทลง นโยบายการตลาดเน้นว่าต้องพยายามผลักดันให้ลูกค้าซื้อผลิตภัณฑ์ให้มากที่สุด การส่งเสริมการขาย การโฆษณาและการกระตุ้นการขายโดยวิธีอื่น ๆ จะมีความสำคัญมาก

7.3 แนวคิดที่เน้นผู้บริโภคเป็นหลัก หรือแนวคิดที่เน้นการตลาด (consumer - oriented or marketing-oriented) กล่าวว่าการตลาดเริ่มและจบลงที่ลูกค้า ธุรกิจต้องนำเอาความต้องการของลูกค้ามาใช้เป็นแนวทางในการผลิต พร้อมทั้งการตั้งราคาที่เหมาะสม การส่งเสริมการขายที่ดึงดูดใจลูกค้าได้ การจัดจำหน่ายที่ทั่วถึง ฯลฯ เพื่อให้ลูกค้าซื้อผลิตภัณฑ์ในที่สุด

ในแผนงานธุรกิจ การวางแผนงานการตลาดจะแบ่งออกเป็นหัวข้อดังต่อไปนี้

1. การตั้งราคา (pricing) การกำหนดราคาที่ต้องไม่ใช่เพียงแค่สามารถชดเชยต้นทุนค่าใช้จ่ายต่าง ๆ ได้ แต่ต้องเปรียบเทียบกับราคาของคู่แข่งในท้องตลาดด้วย ในการเริ่มต้นดำเนินการธุรกิจขนาดย่อมมักจะใช้วิธีเสนอราคาของคู่แข่งในท้องตลาด แต่ต้องไม่ลืมว่าถ้าจะตั้งราคา ควรมีต้นทุนรวมที่ต่ำด้วย

2. การส่งเสริมการขาย (promotion) ถ้าเป็นสินค้าอุตสาหกรรมอาจใช้วิธีการโฆษณาตามนิตยสารเกี่ยวกับธุรกิจอุตสาหกรรมนั้น รวมทั้งการขายทางไปรษณีย์ หรือการแจกแผ่นพับ แต่ถ้าเป็นสินค้าอุปโภคทั่วไป อาจใช้วิธีโฆษณาและส่งเสริมการขายโดยบุคคลหรือผ่านร้านค้าตัวแทนจำหน่าย หรือการขายตรงด้วยวิธีต่าง ๆ รวมทั้งการโฆษณาขายบนอินเทอร์เน็ต

3. การกระจายสินค้า (place) ธุรกิจขนาดย่อมมักใช้วิธีการกระจายสินค้าโดยส่งตัวแทนจำหน่ายอิสระมากกว่าที่จะตั้งทีมงานขายขึ้นเอง เพราะแม้จะควบคุมทุกสิ่งทุกอย่างของตัวแทนจำหน่ายอิสระไม่ได้ แต่ก็สามารถวางสินค้าให้แพร่หลายได้โดยมีต้นทุนที่ต่ำและขจัดปัญหาเกี่ยวกับการจัดการบุคลากรได้บ้างบางส่วน

4. นโยบายการบริการ (service policy) ธุรกิจขนาดย่อมต้องตัดสินใจว่าควรดำเนินการบริการหลังการขายเอง (ควบคุมได้แต่ต้นทุนสูง) หรือใช้บริการจากที่อื่นโดยทำสัญญากับบริษัทบริการ (ควบคุมไม่ได้แต่ต้นทุนต่ำ) หรือส่งคืนให้โรงงานผู้ผลิตรับผิดชอบ (ต้นทุนต่ำสุดแต่การบริการไม่ดีและใช้เวลานาน)

8. แผนงานการผลิต/ปฏิบัติการ

แผนการผลิตและปฏิบัติการที่ดีต้องสะท้อนความสามารถขององค์กรใน "การจัดการกระบวนการผลิตและปฏิบัติการให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล" เพื่อเพิ่มศักยภาพในการแข่งขันให้กับธุรกิจ โดยมุ่งเน้นประเด็นการจัดการไปยังกระบวนการแปลงสภาพวัตถุดิบและทรัพยากรในการผลิตในการวางแผนปฏิบัติการ ผู้ประกอบการต้องพิจารณาตัดสินใจในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการผลิตตามประเด็นที่สำคัญ คือ 1. คุณภาพ 2. การออกแบบสินค้าและบริการ 3. การออกแบบกระบวนการผลิต และการตัดสินใจเรื่องกำลังการผลิต 4. การออกแบบผังของสถานประกอบ 5. การออกแบบระบบงาน และวางแผนอัตรากำลังคนในกระบวนการผลิต

ในส่วนของการผลิตสินค้า การวางแผนงานการผลิตเป็นการดูแลควบคุมปัจจัยนำเข้าประเภทวัตถุดิบ ชิ้นส่วนอะไหล่ แรงงาน และพลังงานรูปแบบต่าง ๆ เพื่อป้อนเข้าสู่กระบวนการแปรรูปให้กลายเป็นสินค้าสำเร็จรูปที่ต้องการในแต่ละขั้นตอน ตลอดจนการจัดการสินค้าคงคลังเพื่อการควบคุมปริมาณสินค้าให้สามารถบริการลูกค้าได้รวดเร็วทันใจที่สุดและมี

ต้นทุนที่ต่ำ ส่วนการผลิตบริการ การวางแผนงานการผลิตต้องเน้นประสิทธิภาพของบุคลากร ระบบการจัดลำดับงาน และความพึงพอใจของลูกค้าเป็นสำคัญ

รายละเอียดในแผนงานการผลิตควรครอบคลุมถึง

8.1 รอบการผลิต โดยแยกรอบการผลิตในฤดูกาลกับนอกฤดูกาลให้เห็นชัดเจน เพื่อเป็นฐานข้อมูลของการจัดการวัตถุดิบและชิ้นส่วน รวมทั้งการว่าจ้างแรงงานเพิ่มเติมในช่วงที่ต้องการ

8.2 ทำเลที่ตั้งที่สะดวกที่สุดในการผลิต ซึ่งจะทำให้ต้นทุนการผลิตรวมต่ำที่สุดในระยะยาว

8.3 เครื่องจักรอุปกรณ์ สิ่งอำนวยความสะดวกและสาธารณูปโภค ซึ่งมีใช้อยู่ในปัจจุบันและที่ต้องการในอนาคตเพิ่มเติมขึ้นภายใน 3 ปี ข้างหน้า

8.4 กลยุทธ์การดำเนินงานด้วยเทคนิคการผลิต การควบคุมคุณภาพ การควบคุมสินค้าคงคลัง การควบคุมต้นทุนการผลิต การจัดการเวลาและลำดับงาน รวมทั้งการประสานงานให้ทุกกิจกรรมการผลิตดำเนินไปอย่างสอดคล้องกัน

9. ทีมงานบริหาร

ทีมงานผู้บริหารที่ดีเป็นหัวใจสำคัญที่จะทำให้ธุรกิจเป็นรูปร่างและประสบผลสำเร็จ ซึ่งประกอบด้วยผู้จัดการและพนักงานระดับหัวหน้ารองลงมาที่มีความรู้ความชำนาญด้านเทคนิคเฉพาะทางที่สำคัญต่อการดำเนินงาน พร้อมทั้งความสามารถในด้านการบริหารที่นำธุรกิจไปสู่ความสำเร็จ ทีมงานที่ดีควรมีผู้บริหารครบถ้วนในแต่ละด้าน แต่สำหรับธุรกิจขนาดย่อมที่เพิ่งเริ่มต้น ทีมงานผู้บริหารอาจประกอบไปด้วยคนจำนวนน้อย หรือเพียงผู้ประกอบการคนเดียวทำงานเกือบทุกหน้าที่ การเริ่มต้นธุรกิจขนาดย่อมผู้บริหารจะเน้นหนักในหน้าที่ด้านการตลาดหรือการผลิตซึ่งเป็นหน้าที่สำคัญที่สุดในช่วงก่อร่างสร้างฐานะ

ทีมงานผู้บริหารในธุรกิจขนาดย่อมแบบห้างหุ้นส่วนซึ่งประกอบด้วยผู้ที่มีความสามารถแตกต่างกันแต่ละแขนง จะเป็นการสร้างทีมงานที่ดีได้เช่นเดียวกันหลายคน เช่น ผู้ชำนาญการด้านบัญชีอยู่ 2-3 คน ก็ควรจะใช้ความสามารถเฉพาะตัวของแต่ละคนให้ทำหน้าที่ที่ไม่ซ้ำซ้อนกัน เช่น คนหนึ่งควบคุมบัญชีรายรับ-รายจ่ายและทำงบการเงิน อีกคนควบคุมสต็อกสินค้าคงคลังและทำการจัดซื้อ เป็นต้น

รายละเอียดทีมงานผู้บริหารควรระบุถึง

9.1 โครงสร้างองค์กรและตำแหน่งบริหารหลัก โดยระบุผู้รับผิดชอบงานแต่ละด้าน

9.2 ผลตอบแทนที่ให้แก่ผู้บริหารทั้งในรูปของเงินเดือน ส่วนแบ่งกำไร และ
สวัสดิการจากรัฐกิจ

9.3 ผู้ร่วมลงทุนที่ไม่ใช่ผู้บริหารและผลตอบแทนที่

9.4 ที่ปรึกษาและบริการด้านวิชาชีพที่ต้องการใช้

10. ตารางเวลาโดยรวมของธุรกิจ

ตารางเวลาจะแสดงถึงเวลาในการทำงานและความสัมพันธ์ของกิจกรรมต่าง ๆ ใน
การเริ่มต้นการประกอบการธุรกิจขนาดย่อม เพื่อให้ความสัมพันธ์ของงานในขั้นตอน ก่อน-หลัง
และควรระมัดระวังกิจกรรมหรืองานที่จะส่งผลให้การทำงานทั้งหมดล่าช้าลงได้

11. ความเสี่ยงที่ต้องเผชิญและสมมติฐานต่าง ๆ

ผู้ประกอบการบางคนอาจมองโลกในแง่ดีเกินไปว่า การทำธุรกิจนั้นมีโอกาส
ประสบความสำเร็จและได้ผลตอบแทนทางการเงินเป็นจำนวนมากจึงอาจจะลืมคิดถึงความเสี่ยงที่
ต้องเผชิญการประกอบการธุรกิจต้องมีความเสี่ยงเข้ามาเกี่ยวข้องมากมายหลายประการ เช่น สภาพ
เศรษฐกิจที่ตกต่ำจะส่งผลกระทบต่อในด้านลบแก่ธุรกิจ ประเภทของธุรกิจไม่เหมาะสมกับความ
ต้องการของตลาดในปัจจุบันและอนาคต ฯลฯ ซึ่งเป็นความเสี่ยงจากสภาพแวดล้อมภายนอกธุรกิจ
นอกจากนั้นยังมีความเสี่ยงจากองค์ประกอบภายในของธุรกิจเองอีกเช่น เกิดปัญหาด้านบุคลากร
หรือปัญหาด้านการเงิน เป็นต้น เราจึงควรระบุถึงความเสี่ยงธุรกิจที่อาจเกิดขึ้นและการเตรียมความ
พร้อมที่ควรระบุไว้ในแผนฉุกเฉิน ในกรณีต่างๆ ดังตัวอย่างต่อไปนี้

11.1 การพยากรณ์การขายมีความเชื่อถือได้มากน้อยเพียงใด บางครั้งการ
พยากรณ์การขายที่เกินความจริง คือยอดขายต่ำกว่าที่พยากรณ์เอาไว้จะทำให้ธุรกิจประสบปัญหา
ด้านการเงิน แต่การพยากรณ์การขายที่ต่ำกว่าความเป็นจริงซึ่งมียอดขายจริงสูงกว่าที่พยากรณ์เอาไว้
ก็อาจสร้างปัญหาการเร่งงานในระบบการผลิต การจัดหาวัตถุดิบมาป้อนกระบวนการผลิตได้ไม่
เพียงพอการว่าจ้างพนักงานและการจัดงานให้แก่คนงานไม่พอดีกับปริมาณคน และลูกค้าอาจเกิด
ความไม่พอใจที่ต้องรอสินค้าหรือบริการนานเกินควร

11.2 ความสามารถของคู่แข่งที่จะตัดราคาหรือทำให้สินค้าของธุรกิจ
ล้าสมัย ผู้นำตลาดโดยเฉพาะธุรกิจข้ามชาติที่มีเทคโนโลยีทันสมัยมักจะมีเงินทุนมากพอที่จะทุ่ม
ตลาดทำลายระดับราคาตลาดของสินค้าชนิดนั้น และมีวิวัฒนาการในการปรับปรุงผลิตภัณฑ์สูงมาก

11.3 แนวโน้มของอุตสาหกรรมที่ค่อนข้างจะตกต่ำลงในระยะยาว ดังเช่น
ผลิตภัณฑ์นั้นมีสินค้าใหม่ที่ใช้ทดแทนกันได้หรืออุปสงค์ของผลิตภัณฑ์นั้นลดลงเพราะความนิยม
หมดไป

11.4 คนงานที่มีความเชี่ยวชาญหายากในระยะยาว เช่น งานหัตถกรรมที่อาศัยความเชี่ยวชาญสูงมักขาดผู้สืบทอดฝีมือ เพราะคนรุ่นใหม่มักไม่ชอบทำงานลักษณะนี้

11.5 ความขาดแคลนวัตถุดิบที่ใช้ในการผลิตเนื่องจากภัยพิบัติทางธรรมชาติหรือสาเหตุอื่นๆ ขอดขาย/เก็บเงินจากลูกค้าไม่ได้ตามคาดหมาย ทำให้เงินสดหมุนเวียนขาดสภาพคล่อง และธนาคาร ไม่ให้วงเงินกู้หรือลดวงเงินกู้

คู่แข่งตัดราคาหรือจัดกิจกรรมส่งเสริมการขายอย่างต่อเนื่องระยะยาว มีคู่แข่งรายใหม่ที่มีขนาดใหญ่กว่า ทันสมัยกว่า มีสินค้าครบถ้วนกว่า ราคาถูกกว่า เข้าสู่อุตสาหกรรมหรือมาตั้งอยู่ในบริเวณใกล้เคียงสินค้าถูกลอกเลียนแบบและขายในราคาที่ถูกต้อง สินค้าผลิตไม่ทันตามคำสั่งซื้อเนื่องจากขาดแคลนวัตถุดิบ สินค้าผลิตมากจนเกินไป ทำให้มีสินค้าในสต็อกเหลือมาก ต้นทุนการผลิต/การจัดการสูงกว่าที่คาดไว้ เกิดการชะงักการเติบโตของทั้งอุตสาหกรรม มีปัญหากับหุ้นส่วนจนไม่สามารถร่วมงานกันได้

12. ประโยชน์ต่อชุมชน

ธุรกิจขนาดย่อมที่มีอนาคตอันสดใส คือ ธุรกิจเอื้ออำนวยผลประโยชน์แก่ชุมชนและผู้ที่เกี่ยวข้องรอบด้าน เช่น ผู้ถือหุ้น ลูกจ้าง ผู้ขายวัตถุดิบ ผู้รับจ้างและให้บริการ ฯลฯ ประโยชน์ต่อชุมชนที่ธุรกิจขนาดย่อมสามารถสร้างขึ้นคือ

12.1 การพัฒนาเศรษฐกิจ ได้แก่ การว่าจ้างแรงงาน การซื้อวัตถุดิบจากแหล่งชุมชน ฯลฯ

12.2 การพัฒนาชุมชน ได้แก่ การนำเสนอสินค้าและบริการที่สามารถตอบสนองความต้องการของผู้คนในระแวกนั้น การยกระดับมาตรฐานการครองชีพของชุมชน ฯลฯ

12.3 การพัฒนามนุษย์ ได้แก่ การสร้างทักษะและความชำนาญ โอกาสในการสร้างอาชีพงานที่ก้าวหน้า การสร้างทักษะความเป็นผู้บริหารหรือผู้นำ การเสนอรายได้ที่จูงใจคนให้มานะพยายามในการทำงาน ฯลฯ

13. แผนงานการเงิน

เมื่อมีการกำหนดแผนการตลาด แผนการบริหารจัดการ และแผนการผลิตได้แล้ว ที่สำคัญที่สุดคือต้องมีแผนการเงินรองรับ เนื่องจากในทุกกิจกรรมต้องใช้เงินทั้งนั้น ในท้ายที่สุดของแผนธุรกิจจะต้องมีแผนการเงินที่ดี โดยทั่วไปจะมีส่วนประกอบที่สำคัญ ดังนี้ สมมุติฐานทางการเงิน เป็นการกำหนดปัจจัยหลัก ๆ ของการดำเนินงานเพื่อประมาณการทางการเงินได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยทั่วไปมีดังนี้

1. ขอดขาย เป็นสิ่งสำคัญที่สุดที่มาจากแผนการตลาดที่วางไว้
2. ต้นทุนขาย ควรจะมาจากแผนการผลิตที่วางไว้

3. ค่าใช้จ่ายในการขายและบริหารมาจากแผนบุคลากร และกิจกรรมพัฒนาและส่งเสริมการขายต่าง ๆ

4. ค่าใช้จ่ายดอกเบี้ย ประเมินจากอัตราดอกเบี้ย และวงเงินกู้เดิมกับวงเงินกู้ที่จะขอเพิ่มมาใหม่

5. สินทรัพย์และค่าเสื่อม มาจากประมาณการที่จะลงทุนในอนาคต เพื่อขยายกิจการและวิธีการคิดค่าเสื่อม

6. สิ้นค้าคงคลัง ประมาณการระดับสินค้าคงคลังที่เหมาะสม

7. ดูหน้การค่า ประมาณการระยะเวลาระหว่างการขายสินค้า และการเก็บเงินได้จากการขาย

8. เจ้าหนี้การค้า ประมาณการระยะเวลาดังซื้อของ และจ่ายเงินให้เจ้าหนี้

ประมาณการทางการเงิน เป็นการประมาณการงบการเงินและการวิเคราะห์อัตราส่วนตามสมมุติฐานที่วางไว้ ประกอบไปด้วย งบกำไรขาดทุน คือ งบที่แสดงถึงผลการดำเนินงานของบริษัทตลอดระยะเวลาบัญชีโดยทั่วไปจะกำหนดให้เป็นรอบ 1 ปี หรือราย 6 เดือน งบกำไรขาดทุน ประกอบด้วย รายการหลัก 3 รายการ คือ

1. ยอดขายหรือรายได้
2. ค่าใช้จ่ายต่าง ๆ หรือต้นทุน
3. ผลต่างของตัวเลขดังกล่าว ซึ่งก็คือ กำไรสุทธิหรือขาดทุนสุทธิ

งบดุล คือ งบที่แสดงถึงฐานะการเงิน การผูกพันในการชำระหนี้ และจำนวนทุนของบริษัท ณ วันใดวันหนึ่งเท่านั้น ซึ่งส่วนใหญ่จะเป็น ณ วันสิ้นงวดของรอบระยะเวลาบัญชี งบดุลประกอบด้วยรายการหลัก ๆ 3 รายการ คือ สินทรัพย์ หนี้สิน และทุน หรือส่วนของเจ้าของงบกระแสเงินสด (cash flow) คือ งบแสดงการเคลื่อนไหวของเงินสด โดยจะแสดงถึงรายการได้มาและใช้ไปของเงินสดหรือสิ่งที่เทียบเท่าเงินสดใน 3 กิจกรรมหลัก ๆ คือ

- เงินสดที่ได้จากการดำเนินงาน
- จากการจัดหาเงินทุน
- จากการลงทุน

ดังนั้นความสามารถในการบริหารเงินสดของบริษัท และสภาพคล่องทางการเงินจะดูได้จากงบกระแสเงินสด โดยงบกระแสเงินสดที่ดีควรเป็นเงินสดที่ไหลเข้ามาจากการลงทุนมากที่สุดรองลงมาจากกำไรดำเนินงานและจากการจัดหาเงินทุนน้อยที่สุด งบกระแสเงินสดควรจะให้ เป็นรายเดือน รายไตรมาส รายปี และอาจจะทำล่วงหน้าไปหลายปี ทั้งนี้แล้วแต่ความเหมาะสมของกิจการเพื่อที่จะทำให้รู้ถึงสถานะปัจจุบันและแนวโน้มในอนาคตของกิจการนั้น ๆ

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ดำรงศักดิ์ ตันรัตนกุล (2537) ได้ศึกษาเรื่อง “ความพึงพอใจของผู้ใช้ไฟฟ้า ต่อการบริการ ของการไฟฟ้าจังหวัดเชียงใหม่” มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาความพึงพอใจและปัญหาการใช้บริการของการไฟฟ้าจังหวัดเชียงใหม่ ซึ่งใช้วิธีรวบรวมข้อมูลด้วยแบบสอบถามจากกลุ่มตัวอย่างจำนวน 400 ราย จำแนกเป็น 3 ประเภท ได้แก่ ประเภทที่อยู่อาศัย ธุรกิจและอุตสาหกรรม จากการศึกษาสามารถสรุปได้ดังนี้ ผู้ใช้ไฟทั้ง 3 ประเภท มีความพึงพอใจโดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลางต่อการใช้บริการของการไฟฟ้า ในด้านความรวดเร็วในการชำระค่าไฟฟ้าที่สำนักงานการไฟฟ้า ด้านอำนวยความสะดวก ได้แก่ การติดต่อที่สำนักงาน การติดต่อทางโทรศัพท์ การชำระเงินผ่านธนาคาร ด้านการให้ข้อมูลข่าวสารและการประชาสัมพันธ์เกี่ยวกับองค์กรและการดำเนินการให้บริการต่าง ๆ ด้านมนุษยสัมพันธ์ของพนักงานที่ให้บริการ ด้านความเต็มใจของพนักงานที่ให้บริการ สำหรับผลการศึกษาเกี่ยวกับปัญหาของผู้ใช้ไฟ สรุปได้ว่า ผู้ใช้ไฟประเภทที่อยู่อาศัย มีปัญหาด้านค่าใช้จ่ายในการขยายเขตแพง ส่วนผู้ใช้ไฟฟ้าประเภทธุรกิจมีปัญหาด้านการขอใช้กระแสไฟฟ้าแล้ว ได้ล่าช้า ขณะที่ผู้ใช้ไฟฟ้าประเภทอุตสาหกรรมมีปัญหาด้านค่ากระแสไฟฟ้าแพง

พุลลศิริ ธรรมสโรช (2537) ได้ศึกษาเรื่อง “ทัศนคติของผู้ใช้ไฟฟ้าที่มีต่อการชำระค่าไฟฟ้า โดยวิธีหักบัญชีเงินฝากธนาคารในอำเภอเมือง จังหวัดลำปาง” โดยรวบรวมข้อมูลด้วยแบบสอบถามจากกลุ่มตัวอย่างซึ่งเป็นผู้ใช้ไฟฟ้าในเขตอำเภอเมือง จังหวัดลำปาง ที่ชำระค่าไฟฟ้ากับพนักงานเก็บเงินค่าไฟตามบ้านและที่มาชำระด้วยตนเองที่สำนักงานการไฟฟ้า จังหวัดลำปาง จำนวน 400 ราย ผลการศึกษาสรุปได้ว่า ผู้ใช้ไฟฟ้าที่ชำระเงินกับพนักงานเก็บเงินและที่ชำระค่าไฟฟ้าด้วยตนเองที่สำนักงานการไฟฟ้า มีทัศนคติต่อการชำระค่าไฟฟ้าโดยวิธีโอนหักบัญชีเงินฝากธนาคารไม่แตกต่างกัน สำหรับสาเหตุที่ผู้ใช้ไฟฟ้าไม่เลือกชำระเงินค่าไฟฟ้าโดยวิธีโอนหักบัญชีเงินฝากธนาคาร พบว่า สาเหตุที่พบบ่อยมากที่สุดได้แก่ ไม่เข้าใจวิธีการชำระค่าไฟฟ้าโดยวิธีหักบัญชีเงินฝากธนาคาร รองลงมาได้แก่ กรณีที่หักเงินค่าไฟฟ้าผิดพลาดส่วนใหญ่มากแล้วจะมีปัญหาในการขอรับคืนและไม่สามารถตรวจสอบค่าไฟฟ้าก่อนชำระเงิน ตามลำดับ สำหรับแนวโน้มในการเปลี่ยนวิธีการชำระเงินค่าไฟฟ้า พบว่ากลุ่มตัวอย่าง ผู้ใช้ไฟไม่มีความเห็นว่าจะเปลี่ยนวิธีการชำระเงินค่าไฟฟ้ามาเป็นวิธีโอนหักบัญชีเงินฝากธนาคารก็ต่อเมื่อการไฟฟ้ามีการปรับปรุงวิธีการดำเนินงานปรับปรุงด้านประชาสัมพันธ์ การส่งใบแจ้งค่าไฟฟ้าให้ตรวจสอบก่อนหักบัญชี มีการแก้ไขกรณีหักเงินค่าไฟฟ้า ให้ตรวจสอบก่อนหักบัญชี มีการแก้ไขกรณีหักเงินค่าไฟฟ้าผิดพลาดหรือมีการเปลี่ยนแปลงด้านผู้ใช้ไฟฟ้าที่ทำให้วิธีการชำระค่าไฟฟ้าปัจจุบันไม่สะดวกและการปรับปรุงความพร้อมในเรื่องการเงิน

อุทัย พัฒนวิระกิจ (2540) ได้ศึกษาเรื่อง “ความพึงพอใจของผู้ใช้ไฟฟ้าต่อการบริการ ของการไฟฟ้าในเขตอำเภอเมืองจังหวัดลำปาง” โดยใช้แบบสอบถามกลุ่มผู้ใช้ไฟฟ้า จำนวน 440 ราย ประกอบด้วยผู้ใช้ไฟฟ้าประเภทที่อยู่อาศัย จำนวน 287 ราย ประเภทธุรกิจ จำนวน 102 ราย และประเภท อุตสาหกรรม จำนวน 51 ราย ด้านภาพลักษณ์ของการให้บริการแก่ผู้ใช้ไฟฟ้า งานบริการที่อยู่ในระดับปานกลางได้แก่งานด้านคุณภาพของจ่ายไฟ ความปลอดภัยของการใช้ไฟฟ้า และงานประชาสัมพันธ์แจ้งข้อข้อใจ งานที่อยู่ในระดับความพอใจน้อย คือมีขั้นตอนระเบียบหลักเกณฑ์ขอใช้ไฟฟ้าและด้านความรวดเร็วในการให้บริการ งานด้านความพึงพอใจของผู้ใช้ไฟฟ้า ผู้ใช้ไฟฟ้าทั้ง 3 ประเภทคือ ประเภทที่อยู่อาศัย ประเภทธุรกิจ และประเภทอุตสาหกรรมมีความพึงพอใจต่อการบริการต่างๆ ในภาพรวม ในระดับพอใจปานกลาง ด้านปัญหาอุปสรรคของผู้ใช้ไฟฟ้าแต่ละประเภท ผู้ใช้ไฟฟ้าประสบปัญหามานกลางเกี่ยวกับเรื่อง สำนักงานอยู่ไกลค่าไฟฟ้าที่จัดเก็บมีราคาแพงเกินไป เรื่องไฟฟ้าดับโดยให้ได้รับแจ้งล่วงหน้า ตามลำดับ

ประทุม สุวดี และคณะ (2541) ได้ศึกษาเรื่อง “การศึกษาประเมินผลคุณภาพบริการและความพึงพอใจของผู้ใช้ไฟฟ้าต่อการบริการ ของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค” ได้สอบถามความคิดเห็น ของผู้ใช้ไฟทุกประเภททั่วประเทศ และได้สรุปผลการดำเนินการของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค เขต 1 ภาคเหนือ ไว้ดังนี้ ในเขตอุตสาหกรรมของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค เขต 1 ภาคเหนือ มีระดับความพึงพอใจ ด้านเทคนิค ซึ่งได้แก่ ระดับแรงดัน จำนวนครั้งและระยะเวลาของของไฟดับในรอบปี มีความพึงพอใจระดับดีเยี่ยมร้อยละ 26.8 ระดับดีมากร้อยละ 20.7 ระดับดีร้อยละ 24.8 ระดับพอใช้ร้อยละ 14.6 และระดับให้ปรับปรุงร้อยละ 13.1 เห็นได้ว่าผู้ใช้ไฟยังมีความพึงพอใจต่ำกว่าระดับดีรวมร้อยละ 27.7 นอกจากนี้ยังพบว่า ในเขตอุตสาหกรรมมีจำนวนไฟฟ้าดับต่อผู้ใช้ไฟต่อรายต่อปี สูงกว่าเป้าหมายที่กำหนด (5.50 ครั้งต่อรายต่อปี) มีผลให้ระดับความพึงพอใจด้านจำนวนครั้งและระยะเวลาไฟดับ มีความพึงพอใจดีเยี่ยมร้อยละ 28.3 ระดับดีมากร้อยละ 17.2 ระดับดีร้อยละ 22.4 ระดับพอใช้ร้อยละ 16.9 และระดับให้ปรับปรุง ร้อยละ 15.2 หรือ ผู้ใช้ไฟมีความพึงพอใจต่ำกว่าระดับดี เป็นร้อยละ 32.1

สุจิตร์ ไพรินทร์ (2541) ได้ศึกษาเรื่อง “การวิเคราะห์ความต้องการการใช้ไฟฟ้า ในนิคมอุตสาหกรรมภาคเหนือ” โดยศึกษาความต้องการการใช้ไฟฟ้าและการจ่ายพลังงานไฟฟ้าของนิคมอุตสาหกรรมภาคเหนือ เพื่อศึกษาปริมาณความต้องการและวิเคราะห์ปัญหาและอุปสรรคของระบบจำหน่ายของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค โดยใช้แบบสอบถามจากโรงงานในนิคมอุตสาหกรรมภาคเหนือจำนวน 64 โรงงาน ประสบปัญหาจากการใช้พลังงานไฟฟ้าของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคเกี่ยวกับไฟตก ร้อยละ 61.9 ไฟกระพริบและไฟดับร้อยละ 19.0 สำหรับความเห็นที่มีต่อการ

ให้บริการ นั้น การบริการกระแสไฟฟ้าขัดข้องรวดเร็วน่าพอใจ ร้อยละ 25 แต่ร้อยละ 23.44 เห็นว่ายังบริการล่าช้า

กมลชนก วิชัยสิน (2542) ได้ศึกษาเรื่อง “ความต้องการต่อการบริการของผู้ใช้ไฟ ในเขตนิคมอุตสาหกรรมภาคเหนือ และ สวนอุตสาหกรรมศรีสพพัฒน์ จังหวัดลำพูน” โดยศึกษาถึงความต้องการของผู้ใช้ไฟเกี่ยวกับคุณภาพไฟฟ้า การบริการด้านต่างๆและการติดต่อสัมพันธ์ด้านแรงดันไฟฟ้า ผู้ใช้ไฟมีความเห็นเกี่ยวกับคุณภาพระดับแรงดันว่าอยู่ในระดับดีเป็นส่วนใหญ่ ร้อยละ 47.5 รองลงมาเป็นระดับปานกลาง ร้อยละ 37.3 และมีผู้ใช้ไฟที่เห็นว่าอยู่ในระดับไม่ค่อยดีมีสัดส่วนร้อยละ 5 แรงดันผิดปกติในรอบ 1 ปี เกิดขึ้นต่อผู้ใช้ไฟ คือ ไฟตกมากที่สุด สัดส่วนร้อยละ 69.5 รองลงมาเป็นทั้งไฟตกไฟเกินร้อยละ 18.6 ด้านความเชื่อถือได้ของของระบบไฟฟ้า ไฟไม่ดับ ผู้ใช้ไฟมีความเห็นเกี่ยวกับคุณภาพของความต่อเนื่องของไฟฟ้า อยู่ในระดับดีเป็นส่วนใหญ่ร้อยละ 47.5 รองลงมาเป็นระดับปานกลาง ร้อยละ 33.9 และมีผู้ใช้ไฟที่เห็นว่าอยู่ในระดับไม่ค่อยดีมีสัดส่วนร้อยละ 6.8 ด้านความมั่นคงของระบบไฟฟ้า ไฟไม่กะพริบผู้ใช้ไฟมีความเห็นเกี่ยวกับคุณภาพไฟฟ้าในเรื่องไฟกะพริบว่าอยู่ในเกณฑ์น้อย สัดส่วนร้อยละ 38.2และเกณฑ์ปานกลาง สัดส่วนร้อยละ 21.8 ด้านการบริการด้านต่างๆ การติดต่อเพื่อเพิ่ม-ลดขนาดเครื่องวัดหน่วยไฟฟ้า ร้อยละ 11.9 มีระดับความพอใจของการติดต่ออยู่ในเกณฑ์ปานกลางถึงเกณฑ์ดีมาก การแก้ไขเมื่อระบบไฟฟ้าขัดข้อง ข้อเสนอแนะสำหรับการแก้ไขเมื่อระบบไฟฟ้าขัดข้อง เพื่อให้ไฟดับลดลง โดยจัดเจ้าหน้าที่เฉพาะสำหรับบริการให้แก่นิคมอุตสาหกรรมและสวนอุตสาหกรรมสหพัฒน์ เพื่อทำการตรวจสอบและแก้ไขให้รวดเร็วขึ้น การรับชำระเงินค่าไฟฟ้า ผู้ใช้ไฟไปชำระเงินค่าไฟฟ้า ที่สำนักงานการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคมีสัดส่วนมากที่สุด ร้อยละ 54.2 เป็นการชำระภายในกำหนดเวลา สัดส่วนร้อยละ 91.2

อรพินธ์ เลิศทำนองธรรม (2546) ได้ศึกษาเรื่อง “ความพึงพอใจของผู้ใช้ไฟฟ้าในอำเภอเมือง จังหวัดเชียงใหม่ ต่อการบริการรับชำระเงินค่าไฟฟ้าของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคจังหวัดเชียงใหม่” โดยใช้วิธีรวบรวมข้อมูลด้วยแบบสอบถามจากกลุ่มตัวอย่างผู้ใช้ไฟฟ้าประเภทที่อยู่อาศัยและกิจการขนาดเล็ก จำนวน 321 ราย จำแนกเป็น 2 กลุ่ม กลุ่มแรกเป็นผู้ใช้ไฟฟ้าที่ชำระเงินค่าไฟฟ้าโดยวิธีไม่โอนหักบัญชีเงินฝากธนาคาร จำนวน 280 ราย ส่วนกลุ่มที่ 2 เป็นผู้ใช้ไฟฟ้าที่ชำระเงินค่าไฟฟ้าโดยวิธีโอนหักบัญชีเงินฝากธนาคาร จำนวน 41 ราย

ผู้ตอบแบบสอบถามที่ชำระเงินค่าไฟฟ้าโดยวิธีวิธีไม่โอนหักบัญชีเงินฝากธนาคาร มีความเห็นว่า ควรปรับปรุงคุณภาพการบริการชำระเงินค่าไฟฟ้าของตัวแทนที่ออกเก็บเงินค่าไฟฟ้าตามบ้าน โดยเพิ่มชั่วโมงการทำงานมากขึ้น คิดเป็น ร้อยละ 38.6 รองลงมาเห็นว่าควรเพิ่มจำนวนวัน เช่น วันเสาร์ วันอาทิตย์และวันหยุดต่างๆ คิดเป็น ร้อยละ 35.6 สำหรับการชำระเงินค่า

ไฟฟ้าที่สำนักงานการไฟฟ้า มีความเห็นว่าควรเพิ่มช่องชำระเงินให้มากขึ้นและเปิดบริการทุกช่องเสมอ คิดเป็นร้อยละ 57.3 ควรปรับปรุงที่จอดรถร้อยละ 54.9

ผู้ตอบแบบสอบถามที่ชำระเงินค่าไฟฟ้าโดยวิธีวิธีโอนหักบัญชีเงินฝากธนาคารมีความเห็นว่าควรปรับปรุงคุณภาพการบริการชำระเงินค่าไฟฟ้า โดยปรับปรุงการแจ้งค่าไฟฟ้าก่อนหักผ่านบัญชี คิดเป็น ร้อยละ 70.7 ควรเพิ่มการประชาสัมพันธ์ข้อมูลข่าวสารของการไฟฟ้าให้มากขึ้น ร้อยละ 58.5 ควรลดค่าธรรมเนียมในการหักผ่านบัญชีธนาคาร 46.3 และเห็นว่าควรให้ผู้ใช้ไฟฟ้า สามารถใช้บริการโอนหักค่าไฟฟ้าผ่านบัญชีธนาคารข้ามเขตได้(สำหรับลูกค้าต่างอำเภอ) คิดเป็น ร้อยละ 39.0

กาญจนา ประชาพิพัฒ (2542) ได้ศึกษาเรื่อง “ความต้องการและความพร้อมของผู้ประกอบการอุตสาหกรรมเชรามิกส์จังหวัดลำปางในการเข้าสู่กระบวนการตามมาตรฐาน ISO 9000” ผลการศึกษาพบว่า ความต้องการในการเข้าสู่กระบวนการ ISO 9000 ของโรงงานเชรามิกส์จังหวัดลำปาง ได้แก่ ความต้องการที่จะให้พนักงานรับรู้ถึงความสำคัญและการใช้กระบวนการ ISO 9000 สำหรับโรงงาน ส่วนด้านกระบวนการใช้ ISO 9000 ประกอบด้วยการควบคุมออกแบบ ผลการออกแบบและทบทวนการออกแบบอย่างสม่ำเสมอ รวมทั้งการควบคุมเอกสารต่าง ๆ อย่างเหมาะสม กระบวนการผลิตเชรามิกส์ที่มีคุณภาพ สามารถทำการตรวจสอบและทดสอบระหว่างการผลิตตามแผนคุณภาพ มีกระบวนการเฝ้าติดตามควบคุมพร้อมบันทึกไว้เป็นหลักฐาน

ความพร้อมในการเข้าสู่กระบวนการ ISO 9000 ของโรงงานเชรามิกส์จังหวัดลำปางประกอบด้วย การรับรู้ถึงความสำคัญและการใช้กระบวนการ ISO 9000 ส่วนความพร้อมด้านการวางแผนอยู่ในระดับต่ำ ความพร้อมในด้านกระบวนการใช้กระบวนการ ISO อยู่ในระดับปานกลาง

ปัจจัยภายในและภายนอกของโรงงานมีความสัมพันธ์ในเชิงบวกกับความต้องการและความพร้อมของผู้ประกอบการในการเข้าสู่ระบบ ISO 9000 ปัจจัยภายใน ได้แก่ อุปกรณ์ ความรู้ เงินทุน โอกาส ระบบการจัดการและปัจจัยภายนอก ได้แก่ นโยบาย ผู้เชี่ยวชาญ พื้นที่โรงงาน สถานการณ์ด้านสิ่งแวดล้อมและแรงกดดันจากสังคม

นฤมล กนกสิงห์ (2544) ได้ศึกษาเรื่อง “ผลของการจัดการด้านความต้องการไฟฟ้าในครัวเรือนชนบทต่อการเลือกขนาดระบบผลิตไฟฟ้า” ผลการวิจัยพบว่า เมื่อมีการจัดการด้านความต้องการไฟฟ้าโดยพิจารณาเปลี่ยนหลอดฟลูออเรสเซนต์ขนาด 20 วัตต์ เป็นหลอดคอมแพกต์ฟลูออเรสเซนต์ขนาด 7 วัตต์ ทำให้ความต้องการไฟฟ้าโดยรวมของหมู่บ้านลดลงประมาณ 20-65% กล่าวคือ ยิ่งภาระไฟฟ้าส่วนใหญ่เป็นหลอดส่องสว่าง เมื่อมีการจัดการด้านความต้องการไฟฟ้าจะทำให้ความต้องการไฟฟ้าโดยรวมลดลงได้มาก การจัดการด้านความต้องการไฟฟ้ายังทำ

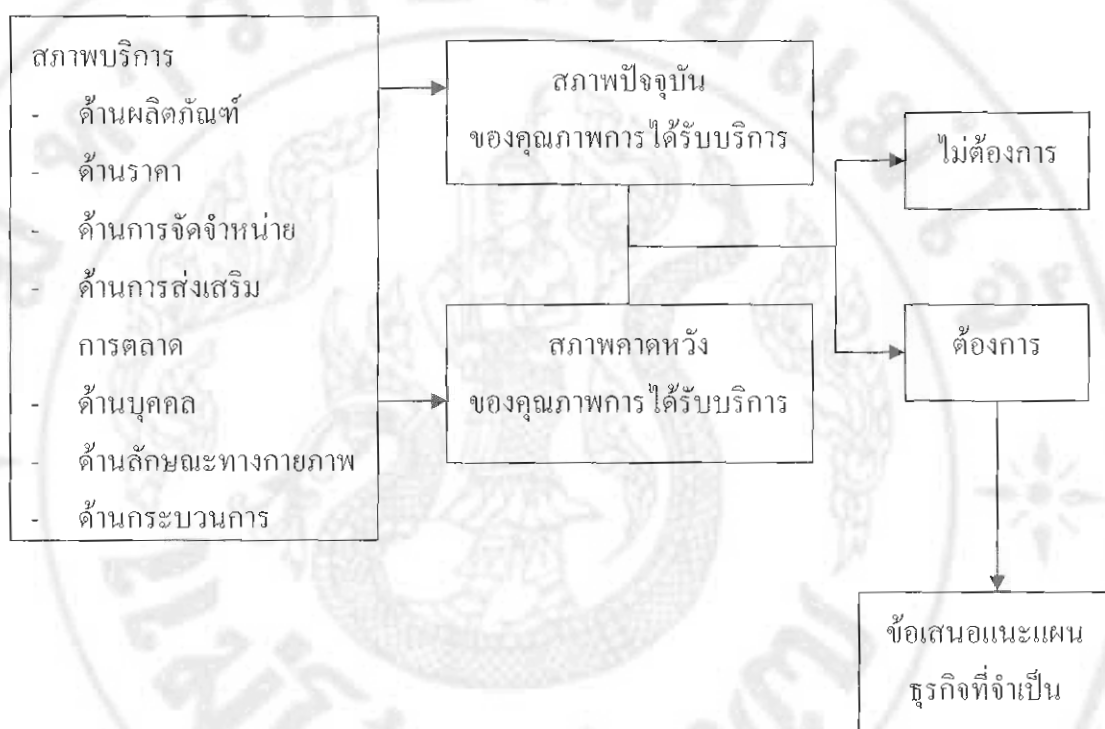
ให้ค่าใช้จ่ายในการลงทุนลดลง สังเกตได้จากมูลค่าปัจจุบันของค่าใช้จ่ายในการลงทุนตลอดอายุโครงการของระบบประเภทต่าง ๆ ลดลง 15-44% รวมถึงลดต้นทุนการผลิตไฟฟ้าต่อหน่วยลดลง ขนาดอุปกรณ์ในระบบส่วนใหญ่เล็กลง ปริมาณน้ำมันเชื้อเพลิงที่ใช้ลดลง 13-48% และในบางกรณีทำให้ระบบผลิตไฟฟ้าต่อหน่วยลง ขนาดอุปกรณ์ในระบบส่วนใหญ่เล็กลง ปริมาณน้ำมันเชื้อเพลิงที่ใช้ลดลง 13-48% และในบางกรณีทำให้ระบบผลิตไฟฟ้าแบบผสมที่ประกอบด้วยแผงเซลล์แสงอาทิตย์และเครื่องกำเนิดไฟฟ้าดีเซล มีสัดส่วนพลังงานไฟฟ้าที่ผลิตจากแหล่งพลังงานหมุนเวียนเพิ่มขึ้น การจัดการด้านความต้องการไฟฟ้ายังส่งเสริมให้ระบบผลิตพลังงานไฟฟ้าแบบผสมมีค่าใช้จ่ายในการลงทุน และต้นทุนการผลิตไฟฟ้าใกล้เคียงกับระบบที่มีเฉพาะเครื่องกำเนิดไฟฟ้าดีเซล ซึ่งทำให้ระบบผลิตไฟฟ้าแบบผสมมีความน่าสนใจในการลงทุนมากขึ้น

จากการศึกษาวิจัยที่เกี่ยวข้อง ทำให้ทราบถึงว่าผู้ใช้ไฟฟ้าให้ความสำคัญต่อบริการด้าน ความพึงพอใจต่อการบริการมากที่สุด รองลงมาเป็นปัจจัยด้านปัญหาการให้บริการ ของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค ที่ผู้ใช้ไฟฟ้าประสบปัญหาด้านต่างๆ เช่น การขอใช้กระแสไฟฟ้า การแก้ไขกระแสไฟฟ้า ล่าช้า

ด้านการบริการ ผู้ใช้ไฟฟ้าจะให้ความสำคัญกับการบริการในการลดขั้นตอนของการยื่นเอกสารการขอใช้ไฟฟ้า การปรับปรุงคุณภาพไฟฟ้าให้มีความมั่นคง ในกรณีไฟดับให้การไฟฟ้ารีบดำเนินการให้เร็วที่สุด จัดให้มีการขอใช้ไฟทางโทรศัพท์ หรือตัวแทนหน่วยบริการตามย่านชุมชน เช่น ศูนย์การค้าเพื่อเป็นการบริการผู้ใช้ไฟฟ้าให้ได้รับความสะดวกรวดเร็ว

กรอบแนวคิดงานวิจัย

ผู้วิจัยได้ใช้กรอบแนวคิดในด้านกลยุทธ์การตลาดสำหรับการจัดการธุรกิจบริการ และผลการวิจัยมาประยุกต์ใช้ในการพัฒนารอบแนวคิดเรื่องการศึกษาความต้องการของผู้ใช้ไฟฟ้า และเสนอแนะแผนธุรกิจที่จำเป็น ของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคอำเภอสันป่าตอง



ภาพ 4 กรอบแนวคิดงานวิจัย