

บทที่ 4

ผลการศึกษาและอภิปรายผล

ในการศึกษาครั้งนี้มีการทดสอบความน่าเชื่อถือของแบบสอบถาม โดยหาค่าสัมประสิทธิ์คอนบราทอัลฟา (Conbanch's alpha Coefficient) ได้ 0.9551 ซึ่งรายละเอียดได้กล่าวไว้ในบทที่ 3 แสดงว่าแบบสอบถามมีความน่าเชื่อถือ ผู้ศึกษาได้ดำเนินการศึกษาตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ โดยได้แบ่งผลการศึกษาออกเป็น 4 ส่วน คือ

ส่วนที่ 1 พฤติกรรมและปัจจัยในการเลือกใช้บริการอยู่ซ่อมรถยนต์ของผู้ใช้บริการอยู่ซ่อมรถยนต์ สามารถแสดงผลของการศึกษาได้ 3 ข้อ คือ

1. พฤติกรรมการใช้บริการอยู่ซ่อมรถยนต์
2. ปัจจัยในการเลือกใช้บริการอยู่ซ่อมรถยนต์
3. ข้อเสนอแนะ

ส่วนที่ 2 การดำเนินงานในปัจจุบันของอยู่ซ่อมรถยนต์ สามารถแสดงผลของการศึกษาได้ 5 ข้อ คือ

1. ข้อมูลพื้นฐานของอยู่ซ่อมรถยนต์
2. กลยุทธ์การจัดการด้านต่าง ๆ ที่อยู่ซ่อมรถยนต์ใช้ในปัจจุบัน
3. สภาพแวดล้อมภายนอกที่มีผลต่ออยู่ซ่อมรถยนต์
4. สภาพปัญหาและอุปสรรคที่เกิดขึ้นกับอยู่ซ่อมรถยนต์
5. ความต้องการพัฒนา/อบรมเพิ่มเติมในแต่ละด้าน
6. แนวทางการแก้ไขปัญหา

ส่วนที่ 3 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทางธุรกิจ

1. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก
2. การวิเคราะห์การแข่งขันโดย Porter's 5 Forces
3. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน
4. การวิเคราะห์ SWOT (SWOT Analysis)

ส่วนที่ 4 การวางแผนกลยุทธ์เพื่อการพัฒนาอยู่ซ่อมรถยนต์

1. กำหนดวิสัยทัศน์ ภารกิจ วัตถุประสงค์
2. การจัดทำ TyOWS Matrix
3. การดำเนินงาน
4. Balanced Scorecard (BSC) และแผนที่กลยุทธ์ (Strategy Map)

4.1 พฤติกรรมและปัจจัยในการเลือกใช้บริการอู่ซ่อมรถยนต์ของผู้ใช้บริการอู่ซ่อมรถยนต์

4.1.1 พฤติกรรมการใช้บริการอู่ซ่อมรถยนต์

จากการศึกษาผู้ที่เคยใช้บริการอู่ซ่อมรถยนต์ พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ มีอายุการใช้งานรถยนต์ 5 – 10 ปี จำนวน 169 คน คิดเป็นร้อยละ 59.64 รองลงมาคือ 11 – 15 ปี คิดเป็นร้อยละ 19.29 และน้อยที่สุดคือ มากกว่า 20 ปี จำนวน 4 คน คิดเป็นร้อยละ 1.43 โดยมีอายุการใช้งานต่ำสุด 1 ปี สูงสุด 23 ปี และเฉลี่ย 9.30 ปี ดังแสดงในตารางที่ 4.1 จะสังเกตได้ว่ารถยนต์ที่มีอายุการใช้งานน้อยกว่า 5 ปี ไม่นิยมใช้บริการอู่ซ่อมรถยนต์ อาจเนื่องจากในปีแรกศูนย์บริการมักจะจัดโปรโมชั่นตรวจตามระยะฟรี หรือในราคาถูก หรือศูนย์บริการมีความน่าเชื่อถือมากกว่าอู่ซ่อมรถยนต์ ถึงแม้ว่าศูนย์บริการจะมีราคาแพงกว่าก็ตาม อย่างเช่น ศูนย์บริการอิชู โค้ชอยู่สะ จัดโปรโมชั่นพิเศษ วันจันทร์-วันเสาร์ มารับบริการ 07.00 – 08.00 น. ลดทันทีค่าแรง, ค่าอะไหล่ 15 % วันอาทิตย์ 08.00 – 17.00 น. ลดทันทีค่าแรง, ค่าอะไหล่ 15 % ศูนย์มิตซูบิชิ เมื่อซื้อรถรับข้อเสนอ ส่วนลดพิเศษ 30,000 บาท ทองคำหนัก 2 บาท และประกันภัยชั้นหนึ่ง 1 ปี เป็นต้น

ตารางที่ 4.1 จำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามอายุการใช้งานรถยนต์

อายุการใช้งานรถยนต์	จำนวน	ร้อยละ
น้อยกว่า 5 ปี	39	13.93
5 – 10 ปี	167	59.64
11 – 15 ปี	54	19.29
16 – 20 ปี	16	5.71
มากกว่า 20 ปี	4	1.43
รวม	280	100
สูงสุด	23 ปี	
ต่ำสุด	1 ปี	
เฉลี่ย	9.30 ปี	

จากการศึกษาความถี่ในการใช้อู่ซ่อมรถยนต์ พบว่าผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ ใช้งานอู่ซ่อมรถยนต์น้อยกว่า 3 ครั้ง/ปี เป็นจำนวน 142 คน คิดเป็นร้อยละ 50.7 รองลงมาคือ 4 – 6 ครั้ง/ปี จำนวน 91 คน คิดเป็นร้อยละ 32.5 และน้อยที่สุด คือ มากกว่า 10 ครั้ง/ปี จำนวน 12 คน คิดเป็นร้อยละ 4.3 โดยมีความถี่ในการใช้อู่ซ่อมรถยนต์ ต่ำสุด 1 ครั้ง/ปี สูงสุด 20 ครั้ง/ปี และเฉลี่ย 4.16 ครั้ง/ปี ดังแสดงในตารางที่ 4.2

ตารางที่ 4.2 จำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามความถี่ในการใช้อู่ซ่อมรถยนต์

ความถี่ในการใช้อู่ซ่อมรถยนต์(ต่อปี)	จำนวน	ร้อยละ
น้อยกว่า 3 ครั้ง	142	50.7
4 – 6 ครั้ง	91	32.5
7 – 9 ครั้ง	35	12.5
มากกว่า 10 ครั้ง	12	4.3
รวม	280	100.0
สูงสุด	20 ครั้ง/ปี	
ต่ำสุด	1 ครั้ง/ปี	
เฉลี่ย	4.16 ครั้ง/ปี	

จากการศึกษาสื่อที่ทำให้ผู้ใช้บริการรู้จักอู่ซ่อมรถยนต์ พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ รู้จักอู่ซ่อมรถยนต์จากเพื่อน/ญาติ/คนรู้จัก จำนวน 174 คน คิดเป็นร้อยละ 62.1 เนื่องจากเพื่อน/ญาติ/คนรู้จัก ย่อมมีรสนิยมหรือความต้องการที่ใกล้เคียงกัน เมื่อบุคคลที่หนึ่งมาใช้บริการแล้วเกิดความพึงพอใจกับอู่ซ่อมรถยนต์ดังกล่าว ก็มักจะแนะนำ เพื่อน/ญาติ/คนรู้จัก ให้มาใช้บริการ เป็นการพูดปากต่อปาก โดยที่อู่ซ่อมรถยนต์ไม่ต้องเสียค่าใช้จ่ายในการโฆษณาอื่น ๆ มากนัก รองลงมาคือ วิทยุ/โทรทัศน์ จำนวน 97 คน คิดเป็นร้อยละ 34.6 และป้ายโฆษณา จำนวน 94 คน คิดเป็นร้อยละ 33.6 ตามลำดับ ดังแสดงในตารางที่ 4.3

ตารางที่ 4.3 จำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามสื่อที่ทำให้รู้จักอยู่ช่อมรณนต์

สื่อที่ทำให้รู้จักอยู่ช่อมรณนต์	จำนวน	ร้อยละ**
วิทยุ/โทรทัศน์	97	34.6
ป้ายโฆษณา	94	33.6
ใบปลิว	18	6.4
เพื่อน/ญาติ/คนรู้จัก	174	62.1
จากประสบการณ์ที่เคยใช้	82	29.3
งานประเพณีประจำปี	14	5.0
อื่น ๆ	9	3.2

หมายเหตุ * ตอบได้มากกว่า 1 ข้อ

** ร้อยละของกลุ่มตัวอย่างเทียบตามจำนวนตัวอย่าง 280 ตัวอย่าง

จากการศึกษาสาเหตุที่ทำให้ท่านไม่ใช่ศูนย์บริการ พบว่า สาเหตุส่วนใหญ่ที่ทำให้ผู้ตอบแบบสอบถามไม่ใช่ศูนย์บริการ คือ ราคาแพง จำนวน 221 คน คิดเป็นร้อยละ 78.9 รองลงมาคือ ใกล้บ้าน/ที่ทำงาน จำนวน 97 คน ร้อยละ 34.6 และใช้เวลานาน จำนวน 59 คน คิดเป็นร้อยละ 21.1 ตามลำดับ ดังแสดงในตารางที่ 4.4 เนื่องจากอะไหล่แท้มีราคาแพง และค่าบริการของศูนย์บริการยังแพงกว่าอยู่ช่อมรณนต์ และศูนย์บริการมีขั้นตอนในการทำงานมาก ต้องใช้เวลาในการแจ้งซ่อมมากกว่าอยู่ช่อมรณนต์ทั่ว ๆ ไป และศูนย์บริการยังมีไม่มากนัก ทำให้ผู้ใช้บริการรู้สึกว่าศูนย์บริการอยู่ไกลบ้าน/ที่ทำงาน

ตารางที่ 4.4 จำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามสาเหตุที่ทำให้ไม่ใช่ศูนย์บริการ

สาเหตุที่ไม่ใช่ศูนย์บริการ	จำนวน	ร้อยละ**
ราคาแพง	221	78.9
ใช้เวลานาน	59	21.1
ศูนย์บริการหายาก	16	5.7
ใกล้บ้าน/ที่ทำงาน	97	34.6
อื่น ๆ	10	3.6

หมายเหตุ * ตอบได้มากกว่า 1 ข้อ

** ร้อยละของกลุ่มตัวอย่างเทียบตามจำนวนตัวอย่าง 280 ตัวอย่าง

จากการศึกษาสาเหตุที่ทำให้ท่านเลือกใช้อู่ซ่อมรถยนต์แทนศูนย์บริการ พบว่า สาเหตุส่วนใหญ่ที่ทำให้ผู้ตอบแบบสอบถามเลือกใช้อู่ซ่อมรถยนต์แทนศูนย์บริการ คือ ช่อมได้ตรงกับปัญหา จำนวน 165 คน คิดเป็นร้อยละ 58.9 รองลงมา คือ พนักงานมีความเชี่ยวชาญ จำนวน 106 คน คิดเป็นร้อยละ 37.9 และพนักงานเอาใจใส่ลูกค้า จำนวน 103 คน คิดเป็นร้อยละ 36.8 ตามลำดับ ดังแสดงในตารางที่ 4.5 เนื่องจากอู่ซ่อมรถยนต์จะมีขั้นตอนแรกสุดคือการรับฟังปัญหาที่เกิดขึ้นกับรถยนต์ก่อน เป็นการแสดงถึงความเอาใจใส่ลูกค้าของพนักงานได้เป็นอย่างดี และการตรวจเช็คสภาพรถตามที่ลูกค้าได้แจ้งปัญหา ทำให้สามารถซ่อมได้ตรงกับปัญหาจริง ๆ และด้วยความเชี่ยวชาญของช่างจึงให้บริการได้อย่างรวดเร็ว และไม่ต้องมีขั้นตอนมากเหมือนศูนย์บริการ

ตารางที่ 4.5 จำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามสาเหตุที่ทำให้เลือกใช้อู่ซ่อมรถยนต์แทนศูนย์บริการ

สาเหตุที่เลือกใช้อู่ซ่อมรถยนต์	จำนวน	ร้อยละ**
ซ่อมได้ตรงกับปัญหา	165	58.9
ความพร้อมทางด้านการจัดหาอะไหล่	47	16.8
พนักงานเอาใจใส่ลูกค้า	103	36.8
พนักงานมีความซื่อสัตย์	92	32.9
พนักงานมีอัธยาศัยดี	56	20
พนักงานมีความเชี่ยวชาญ	106	37.9
ราคาถูก	75	26.8
การบริการรวดเร็ว	69	24.6
เดินทางสะดวก	35	12.5
ใกล้บ้าน/ที่ทำงาน	46	16.4
มีการจัดโปรโมชั่นที่ดูใจ	11	3.9
เพื่อน/บุคคลอื่นแนะนำ	40	14.3
อู่ซ่อมรถยนต์มีความน่าเชื่อถือ	32	11.4
อื่น ๆ	3	1.1

หมายเหตุ * ตอบได้มากกว่า 1 ข้อ

** ร้อยละของกลุ่มตัวอย่างเทียบตามจำนวนตัวอย่าง 280 ตัวอย่าง

จากการศึกษาการกลับมาใช้บริการอยู่ซ่อมรถยนต์ดังกล่าวในอนาคต พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่กลับมาใช้บริการอยู่ซ่อมรถยนต์ดังกล่าวอีก จำนวน 269 คน คิดเป็นร้อยละ 96.1 และไม่กลับมาใช้บริการอีก จำนวน 11 คน คิดเป็นร้อยละ 3.9 ดังแสดงในตารางที่ 4.6 แสดงให้เห็นว่าลูกค้าเกิดความพึงพอใจต่ออยู่ซ่อมรถยนต์ดังกล่าวแล้ว ส่งผลดีต่ออยู่ซ่อมรถยนต์เมื่อลูกค้ากลับมาใช้บริการซ้ำจนเกิดเป็นความภักดีต่อตรา (ชื่อร้าน)

ตารางที่ 4.6 จำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามการกลับมาใช้บริการอีกในอนาคต

การกลับมาใช้บริการซ้ำ	จำนวน	ร้อยละ
มาใช้บริการอีก	269	96.1
ไม่มาใช้บริการอีก	11	3.9
รวม	280	100.0

จากการศึกษาถึงสาเหตุที่ทำให้ท่านจะไม่มาใช้บริการที่อยู่ซ่อมรถยนต์ พบว่า สาเหตุส่วนใหญ่ที่ทำให้ผู้ตอบแบบสอบถามไม่มาใช้บริการอยู่ซ่อมรถยนต์ คือ พนักงานไม่มีความซื่อสัตย์ จำนวน 142 คน คิดเป็นร้อยละ 50.7 รองลงมาคือ ไม่มีความพร้อมทางด้านการจัดหาอะไหล่ จำนวน 140 คน ร้อยละ 50.0 และพนักงานไม่มีความเชี่ยวชาญ จำนวน 101 คน คิดเป็นร้อยละ 36.1 ตามลำดับ เนื่องจากพนักงานส่วนใหญ่ที่เป็นช่างมีวุฒิการศึกษาไม่สูงนัก(ปวช., ปวส.) และมีฐานะค่อนข้างยากจน เมื่อเห็นของมีค่าในรถยนต์ อาจทำให้เกิดความอยากได้ อยากมี หรือเมื่อช่างเบิกอะไหล่ใหม่ไปแล้ว ไม่ได้นำไปเปลี่ยนให้ลูกค้า แต่ทำความสะอาดของเก่าไปใส่ให้แทน และสาเหตุด้านอะไหล่เหล่านั้น เกิดจาก อยู่ซ่อมรถยนต์โดยทั่วไปมีเงินทุนในการดำเนินงานน้อย หากซื้ออะไหล่มาเก็บไว้เป็นจำนวนมากอาจทำให้เกิดต้นทุนจมจนขาดสภาพคล่องทางการเงินได้

ตารางที่ 4.7 จำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามสาเหตุที่ทำให้ท่านจะไม่มาใช้บริการที่อยู่อ่มรณด์

สาเหตุที่ไม่มาใช้อยู่อ่มรณด์	จำนวน*	ร้อยละ**
ซ่อมไม่ตรงกับปัญหา	60	21.4
ไม่มีความพร้อมทางด้านการจัดหาอะไหล่	140	50
พนักงานไม่เอาใจใส่ลูกค้า	21	7.5
พนักงานไม่มีความซื่อสัตย์	142	50.7
พนักงานไม่มีอัธยาศัยดี	23	8.2
พนักงานไม่มีความเชี่ยวชาญ	101	36.1
ราคาแพง	66	23.6
ไม่มีส่วนลด	62	22.1
การบริการล่าช้า	49	17.5
ห่างจากบ้าน/ที่ทำงาน	21	7.5
ไม่มีการจัดโปรโมชั่นที่ถูกต้อง	14	5
ไม่มีการติดตามผลหลังการซ่อม	31	11.1
อยู่อ่มรณด์ไม่มีความน่าเชื่อถือ	36	12.9
อื่น ๆ	9	3.2

หมายเหตุ * ตอบได้มากกว่า 1 ข้อ

** ร้อยละของกลุ่มตัวอย่างเทียบกับจำนวนตัวอย่าง 280 ตัวอย่าง

จากการศึกษาเรื่องข้อเสนอแนะพิเศษ พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่สนใจบัตรส่วนลด สำหรับค่าอะไหล่/ค่าบริการ จำนวน 232 คน คิดเป็นร้อยละ 82.9 รองลงมาคือ จัปฉลากชิงรางวัล จำนวน 85 คน คิดเป็นร้อยละ 30.4 และแจกของชำร่วย จำนวน 75 คน คิดเป็นร้อยละ 26.8 ตามลำดับ ดังแสดงในตารางที่ 4.8

ตารางที่ 4.8 จำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามข้อเสนอแนะพิเศษ

ข้อเสนอพิเศษ	จำนวน*	ร้อยละ**
บัตรส่วนลด สำหรับค่าอะไหล่/ค่าบริการ	232	82.9
จับฉลากชิงรางวัล	85	30.4
สะสมแต้มแลกของรางวัล	59	21.1
แจกของชำร่วย	75	26.8
อื่น ๆ	9	3.2

หมายเหตุ * ตอบได้มากกว่า 1 ข้อ

** ร้อยละของกลุ่มตัวอย่างเทียบตามจำนวนตัวอย่าง 280 ตัวอย่าง

4.1.2 ปัจจัยในการเลือกใช้บริการซ่อมรถยนต์

จากการศึกษาปัจจัยทางด้านผลิตภัณฑ์ พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ให้ความสำคัญต่อปัจจัยด้านผลิตภัณฑ์อยู่ในระดับมาก โดยปัจจัยที่ให้ความสำคัญมากที่สุดคือ ซ่อมได้ตรงตามความต้องการของผู้ใช้บริการ รองลงมาคือ ความเพียงพอของอะไหล่ที่นำมาให้บริการ และความพร้อมด้านเครื่องมือและอุปกรณ์ ตามลำดับ ดังแสดงในตารางที่ 4.9 เนื่องจาก ผู้ตอบแบบสอบถามจะพิจารณาถึงคุณภาพในการซ่อมมากกว่าการใช้อุปกรณ์ที่มีเทคโนโลยีสูง (เพราะว่าในความเป็นจริง เครื่องมือที่อู่ซ่อมรถยนต์ใช้มีเทคโนโลยีน้อยกว่าศูนย์บริการ) คือ ซ่อมได้ตรงตามความต้องการของผู้ใช้บริการ มีอะไหล่เพียงพอ มีความพร้อมด้านเครื่องมือและอุปกรณ์ ใช้อะไหล่ที่มีคุณภาพ มีมาตรฐาน มีการรับประกันและใช้เครื่องมือที่มีมาตรฐาน เพื่อไม่ต้องเสียเวลากลับมาแก้ไขปัญหาเดิมซ้ำ ๆ ถ้าอู่ซ่อมรถยนต์ซ่อมได้ไม่ตรงจุด ผู้ใช้บริการอาจจะหันไปสนใจอู่ซ่อมรถยนต์อื่น ๆ ทำให้อู่ซ่อมรถยนต์เดิมเสียลูกค้าและรายได้บางส่วนไป

ตารางที่ 4.9 ระดับความสำคัญของปัจจัยที่ใช้ในการเลือกใช้บริการอยู่ซ่อมรถยนต์ด้านผลิตภัณฑ์

ปัจจัยด้านผลิตภัณฑ์	Mean	Std. Deviation	ระดับความสำคัญ
1. ซ่อมได้ตรงตามความต้องการของผู้ใช้บริการ	4.07	0.660	มาก
2. ความเพียงพอของอะไหล่ที่นำมาให้บริการ	3.87	0.593	มาก
3. ความพร้อมด้านเครื่องมือและอุปกรณ์	3.65	0.686	มาก
4. มีการใช้อุปกรณ์ที่มีเทคโนโลยีสูง	3.37	0.660	ปานกลาง
5. ใช้อะไหล่มีคุณภาพ มีมาตรฐาน	3.53	0.795	มาก
6. ใช้อะไหล่ที่มีการรับประกัน	3.59	0.766	มาก
7. ใช้เครื่องมือที่มีมาตรฐาน	3.60	0.727	มาก
8. โดยรวมด้านผลิตภัณฑ์มีผลต่อการเลือกใช้อู่ซ่อมรถยนต์มากน้อยเพียงใด	3.68	0.615	มาก

จากการศึกษาปัจจัยด้านราคา พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ให้ความสำคัญต่อปัจจัยด้านราคาในระดับมาก โดยปัจจัยที่ให้ความสำคัญมากที่สุดคือ ราคาถูก รองลงมาคือ อะไหล่มีหลายระดับราคาให้เลือก และความเหมาะสมของค่าบริการ ตามลำดับ ส่วนปัจจัยที่ให้ความสำคัญน้อยที่สุด คือ มีการผ่อนชำระ ดังแสดงในตารางที่ 4.10 เนื่องจากราคาน้ำมันสูงขึ้น ค่าอุปโภคบริโภคต่าง ๆ ก็สูงขึ้น ทำให้ผู้บริโภคส่วนใหญ่ยังคงระมัดระวังการใช้จ่ายและปรับเปลี่ยนพฤติกรรมการบริโภค โดยลดการใช้จ่ายใช้สินค้าฟุ่มเฟือยและสินค้าคงทนต่าง ๆ เช่น รถยนต์ ทำให้ผู้ตอบแบบสอบถามให้ความสำคัญกับราคาถูกเป็นพิเศษ และเมื่ออยู่ซ่อมรถยนต์มีค่าใช้จ่ายที่ถูกแล้วผู้ตอบแบบสอบถามจึงไม่ได้ให้ความสำคัญกับการผ่อนชำระ

ตารางที่ 4.10 ระดับความสำคัญของปัจจัยที่ใช้ในการเลือกใช้บริการอู่ซ่อมรถยนต์ด้านราคา

ปัจจัยด้านราคา	Mean	Std. Deviation	ระดับความสำคัญ
1. ราคาถูก	4.00	0.613	มาก
2. อะไหล่มีหลายระดับราคาให้เลือก	3.84	0.652	มาก
3. ความเหมาะสมของค่าบริการ	3.71	0.723	มาก
4. ความเหมาะสมของราคาสินค้า	3.65	0.751	มาก
5. มีการผ่อนชำระ	3.38	0.863	ปานกลาง
6. โดยรวมราคามีผลต่อการเลือกใช้อู่ซ่อมรถยนต์มากน้อยเพียงใด	3.89	0.646	มาก

จากการศึกษาปัจจัยด้านช่องทางการจัดจำหน่าย พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ให้ความสำคัญต่อปัจจัยด้านช่องทางการจัดจำหน่ายในระดับมาก โดยปัจจัยที่ให้ความสำคัญมากที่สุด คือ ทำเลที่ตั้งของร้าน รองลงมาคือ ใกล้แหล่งชุมชน/ธุรกิจ และใกล้แหล่งอุปโภค/บริโภค ตามลำดับ ดังแสดงในตารางที่ 4.11 เนื่องจาก ลูกค้าส่วนใหญ่ที่นำรถเข้ามาซ่อม จะเสียเวลาไปกับการนั่งเฝ้ารถ ผู้ตอบแบบสอบถามให้ความสำคัญกับทำเลที่ตั้ง โดยการใช้เวลาที่เสียเปล่าไปทำธุระ ได้โดยไม่ต้องเดินทางไปไกลจากอู่ซ่อมรถยนต์มากนัก หรือใช้เวลาว่างไปกับแหล่งอุปโภค/บริโภค ไม่ว่าจะเป็น ร้านอาหาร, ห้างสรรพสินค้า หรือโรงพยาบาล

ตารางที่ 4.11 ระดับความสำคัญของปัจจัยที่ใช้ในการเลือกใช้บริการอู่ซ่อมรถยนต์ด้านช่องทางการจัดจำหน่าย

ปัจจัยด้านช่องทางการจัดจำหน่าย	Mean	Std. Deviation	ระดับความสำคัญ
1. ทำเลที่ตั้งของร้าน	4.02	0.586	มาก
2. ใกล้แหล่งอุปโภคบริโภค	3.77	0.741	มาก
3. ใกล้แหล่งชุมชน/ธุรกิจ	3.79	0.721	มาก
4. โดยรวมช่องทางการจัดจำหน่ายมีผลต่อการเลือกใช้อู่ซ่อมรถยนต์มากน้อยเพียงใด	3.88	0.696	มาก

จากการศึกษาปัจจัยด้านการส่งเสริมการตลาด พบว่า ปัจจัยที่ผู้ตอบแบบสอบถามให้ความสำคัญในระดับมาก คือ มีการรับประกันหลังการใช้บริการ มีบริการเสริม เช่น เติมลมยาง มีการลดราคาในโอกาสพิเศษต่าง ๆ ตามลำดับ และปัจจัยที่ผู้ตอบแบบสอบถามให้ความสำคัญในระดับปานกลาง คือ มีการสะสมแต้มแลกของรางวัล มีการจับฉลากชิงรางวัล มีการจัดกิจกรรมต่าง ๆ ในช่วงเทศกาลสำคัญ และมีการโฆษณาตามสื่อต่าง ๆ ตามลำดับ ดังแสดงในตารางที่ 4.12 เนื่องจากผู้ตอบแบบสอบถามต้องการการรับประกันว่าหลังจากนำรถมาซ่อมแล้วจะไม่เกิดปัญหาขึ้นอีกหรือถ้าเกิดปัญหาขึ้นอีกทางร้านต้องรับผิดชอบ

ตารางที่ 4.12 ระดับความสำคัญของปัจจัยที่ใช้ในการเลือกใช้บริการอู่ซ่อมรถยนต์ด้านการส่งเสริมการตลาด

ปัจจัยด้านการส่งเสริมการตลาด	Mean	Std. Deviation	ระดับความสำคัญ
1. มีการลดราคาในโอกาสพิเศษต่าง ๆ	3.59	0.839	มาก
2. มีการสะสมแต้มแลกของรางวัล	3.33	0.815	ปานกลาง
3. มีการจับฉลากชิงรางวัล	3.23	0.794	ปานกลาง
4. มีการโฆษณาตามสื่อต่าง ๆ (หนังสือพิมพ์ท้องถิ่น, ใปปลิว, วิทยุ เป็นต้น)	3.20	0.805	ปานกลาง
5. มีการจัดกิจกรรมต่าง ๆ ในช่วงเทศกาลสำคัญ	3.21	0.832	ปานกลาง
6. มีการรับประกันหลังการใช้บริการ	3.62	0.867	มาก
7. มีบริการเสริม เช่น เติมลมยาง	3.62	0.793	มาก
8. โดยรวมการส่งเสริมการตลาดมีผลต่อการตัดสินใจเลือกใช้อู่ซ่อมรถยนต์มากนักน้อยเพียงใด	3.54	0.789	มาก

จากการศึกษาปัจจัยด้านกระบวนการให้บริการ พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามให้ความสำคัญต่อปัจจัยด้านกระบวนการให้บริการในระดับมาก โดยปัจจัยที่ให้ความสำคัญมากที่สุด คือ ให้บริการรวดเร็ว รองลงมาคือ มีการให้บริการอย่างเป็นระบบ และให้บริการได้ครบถ้วนตามลำดับ ส่วนปัจจัยที่ให้ความสำคัญน้อยที่สุดคือ ความเหมาะสมของเวลาเปิด-ปิดการให้บริการ ดังแสดงในตารางที่ 4.13

ตารางที่ 4.13 ระดับความสำคัญของปัจจัยที่ใช้ในการเลือกใช้บริการอู่ซ่อมรถยนต์ด้าน
กระบวนการให้บริการ

ปัจจัยด้านกระบวนการให้บริการ	Mean	Std. Deviation	ระดับ ความสำคัญ
1. ให้บริการรวดเร็ว	4.19	0.874	มาก
2. ให้บริการได้ครบถ้วน	3.97	0.874	มาก
3. ความเหมาะสมของเวลาเปิด-ปิดการให้บริการ	3.61	0.690	มาก
4. ระยะเวลาที่ต้องรอคอยในการรอรับบริการ	3.70	0.796	มาก
5. ความสะอาดในการให้บริการ	3.70	0.828	มาก
6. ความปลอดภัยของรถยนต์หลังการให้บริการ	3.81	0.701	มาก
7. มีการตรวจเช็คเรียบร้อยทั้งภายในและภายนอกรถ	3.95	0.599	มาก
8. มีการให้บริการอย่างเป็นระบบ	4.02	0.884	มาก
9. มีความชัดเจนในรายละเอียดของใบเสร็จรับเงิน	3.91	0.771	มาก
10. ให้บริการลูกค้าทุกระดับอย่างเท่าเทียมกัน	3.87	0.838	มาก
11. มีการนัดหมายลูกค้า	3.81	0.750	มาก
12. วิเคราะห์ปัญหาได้ตรงจุด	3.86	0.804	มาก
13. ประเมินราคาอย่างรวดเร็วและถูกต้อง	3.70	0.759	มาก
14. มีการติดต่อลูกค้ารับรถ	3.75	0.715	มาก
15. มีการติดตามผลหลังการซ่อม	3.71	0.698	มาก
16. โดยรวมกระบวนการให้บริการมีผลต่อการตัดสินใจเลือกใช้อู่ซ่อมรถยนต์มากน้อยเพียงใด	3.92	0.653	มาก

จากการศึกษาปัจจัยด้านพนักงาน พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ให้ความสำคัญต่อปัจจัยด้านพนักงานในระดับมาก โดยปัจจัยที่ให้ความสำคัญมากที่สุด คือ พนักงานกระตือรือร้น และสนใจปัญหาของลูกค้า รองลงมาคือ พนักงานมีความเชี่ยวชาญในการซ่อม พนักงานให้คำปรึกษาทั้งก่อนและหลังซ่อม ตามลำดับ ส่วนปัจจัยที่ให้ความสำคัญน้อยที่สุดคือ การแต่งกาย ชุมฟอรม ทำให้น่าเชื่อถือ ดังแสดงในตารางที่ 4.14 แสดงให้เห็นว่าผู้ตอบแบบสอบถามให้ความสำคัญกับการทำงานและความเชี่ยวชาญ มากกว่าเรื่องการแต่งกายของพนักงาน เนื่องจากไม่

ว่าพนักงานจะแต่งกายแบบใด แต่ถ้าพนักงานมีความกระตือรือร้นและสนใจปัญหาของลูกค้า และมีความเชี่ยวชาญแล้ว งานก็จะเสร็จเร็วและมีคุณภาพ

ตารางที่ 4.14 ระดับความสำคัญของปัจจัยที่ใช้ในการเลือกใช้บริการซ่อมรถยนต์ด้านพนักงาน

ปัจจัยด้านพนักงาน	Mean	Std. Deviation	ระดับความสำคัญ
1. การแต่งกายชุดฟอร์ม ทำให้น่าเชื่อถือ	3.48	0.771	ปานกลาง
2. พนักงานกระตือรือร้น และสนใจในปัญหาของลูกค้า	3.74	0.784	มาก
3. พนักงานมีความรู้ด้านรถยนต์เป็นอย่างดี	3.65	0.825	มาก
4. พนักงานมีอัธยาศัยยนอบน้อม, กิริยาท่าทางเหมาะสม	3.45	0.746	ปานกลาง
5. พนักงานให้คำแนะนำอย่างละเอียดและเข้าใจง่าย	3.51	0.872	มาก
6. พนักงานมีความสุภาพเป็นกันเองในการให้บริการ	3.53	0.838	มาก
7. พนักงานทำงานเสร็จตามเวลาที่นัดหมาย	3.64	0.843	มาก
8. พนักงานมีความเชี่ยวชาญในการซ่อม	3.73	0.898	มาก
9. พนักงานมีความซื่อสัตย์	3.67	0.846	มาก
10. พนักงานมีความรับผิดชอบต่องานในหน้าที่	3.68	0.925	มาก
11. ความเพียงพอของพนักงานที่ให้บริการ	3.56	0.810	มาก
12. ให้คำปรึกษาทั้งก่อนและหลังซ่อม	3.70	0.810	มาก
13. โดยรวมพนักงานมีผลต่อการตัดสินใจเลือกใช้อู่ซ่อมรถยนต์มากน้อยเพียงใด	3.90	1.907	มาก

จากการศึกษาปัจจัยด้านสภาพแวดล้อม พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ให้ความสำคัญต่อปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมในระดับมาก โดยปัจจัยที่ให้ความสำคัญมากที่สุด คือ สถานที่บริการสะอาด รองลงมาคือ บริเวณที่ให้บริการสะดวกในการใช้บริการ และบริเวณที่ให้บริการมีแสงสว่างเพียงพอ อากาศถ่ายเท ตามลำดับ ส่วนปัจจัยที่ให้ความสำคัญน้อยที่สุดคือ สภาพแวดล้อม เช่น มีการจัดตกแต่งสถานที่ให้สวยงาม สะดวกต่อการบริการ ดังแสดงในตารางที่ 4.15 แสดงให้เห็นว่า ผู้ตอบแบบสอบถามให้ความสำคัญกับความสะอาด ความสะดวกในการทำงานมากกว่าการจัดตกแต่งสถานที่ให้สวยงาม

ตารางที่ 4.15 ระดับความสำคัญของปัจจัยที่ใช้ในการเลือกใช้บริการอยู่ซ่อมรถยนต์ด้าน
สภาพแวดล้อม

ปัจจัยด้านสภาพแวดล้อม	Mean	Std. Deviation	ระดับ ความสำคัญ
1. สถานที่บริการสะอาด	3.76	0.699	มาก
2. บริเวณที่ให้บริการสะดวกในการใช้บริการ	3.69	0.753	มาก
3. บริเวณที่ให้บริการมีแสงสว่างเพียงพอ, อากาศถ่ายเท	3.59	0.790	มาก
4. บริเวณที่ให้บริการจัดทางเข้าออกสะดวก	3.52	0.855	มาก
5. บริเวณที่ให้บริการมีพื้นที่กว้างขวาง, เป็นระเบียบ	3.52	0.829	มาก
6. ความเพียงพอของสถานที่พักผ่อนขณะรอรับรถ	3.46	0.858	ปานกลาง
7. การจัดวางสินค้า/อะไหล่ ภายในร้านเป็นระเบียบ	3.42	0.799	ปานกลาง
8. อยู่ติดถนนสายหลัก	3.39	0.835	ปานกลาง
9. มีการจัดระบบป้องกันอัคคีภัยภายในร้าน	3.47	0.838	ปานกลาง
10. สภาพแวดล้อม เช่น มีการจัดตกแต่งสถานที่ให้ สวยงาม สะดวกต่อการบริการ	3.34	0.782	ปานกลาง
11. อาคารสถานที่มีความมั่นคง ปลอดภัย	3.55	0.746	มาก
12. โดยรวมสถานที่ที่มีผลต่อการเลือกใช้อู่ซ่อมรถยนต์มาก น้อยเพียงใด	3.59	0.703	มาก

จากการศึกษาปัจจัยด้านประชาสัมพันธ์ พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ให้ความสำคัญต่อยปัจจัยด้านประชาสัมพันธ์ในระดับมาก โดยปัจจัยที่ให้ความสำคัญมากที่สุดคือ มีเบอร์โทรติดต่อ ทำให้สะดวกในการติดต่อสื่อสาร รองลงมาคือ มีป้ายบอกชื่อร้านชัดเจน และมีการประชาสัมพันธ์ติดต่อสื่อสารอย่างต่อเนื่อง ตามลำดับ ดังแสดงในตารางที่ 4.16 เนื่องจากการมีเบอร์โทรติดต่อ ทำให้ผู้ตอบแบบสอบถาม สามารถโทรมาติดต่อเบื้องต้นก่อนได้ หรือกรณีที่รถเกิดเสีย สตาร์ทไม่ติด ก็สามารถโทรมาเรียกช่างไปซ่อมได้ ทำให้เกิดความสะดวกมากยิ่งขึ้น

ตารางที่ 4.16 ระดับความสำคัญของปัจจัยที่ใช้ในการเลือกใช้บริการอยู่ซ่อมรถยนต์ด้าน
ประชาสัมพันธ์

ปัจจัยด้านประชาสัมพันธ์	Mean	Std. Deviation	ระดับ ความสำคัญ
1. มีเบอร์โทรติดต่อ ทำให้สะดวกในการติดต่อสื่อสาร	4.20	0.654	มาก
2. มีการประชาสัมพันธ์ติดต่อสื่อสารอย่างต่อเนื่อง	3.79	0.794	มาก
3. มีป้ายบอกชื่อร้านชัดเจน	3.95	0.712	มาก
4. โดยรวมการประชาสัมพันธ์ที่มีผลต่อการเลือกใช้ อยู่ซ่อมรถยนต์มากนักน้อยเพียงใด	3.97	0.768	มาก

4.1.3 ข้อเสนอแนะ

จากการศึกษาเรื่องที่ต้องการให้อยู่ซ่อมรถยนต์ปรับปรุง พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถาม
ต้องการให้อยู่ซ่อมรถยนต์ปรับปรุงเรื่องค่าบริการมากที่สุด จำนวน 232 คน คิดเป็นร้อยละ 82.9
รองลงมาคือ ราคาสินค้า จำนวน 118 คน คิดเป็นร้อยละ 42.1 ดังแสดงในตารางที่ 4.17

ตารางที่ 4.17 จำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามเรื่องที่ต้องการให้อยู่ซ่อม
รถยนต์ปรับปรุง

เรื่องที่ต้องปรับปรุง	จำนวน*	ร้อยละ**
ราคาสินค้า	118	42.1
ค่าบริการ	232	82.9
การบริการของพนักงาน	82	29.3
บรรยากาศภายในร้าน	56	20
การประชาสัมพันธ์ให้เป็นที่รู้จักมากกว่า ปัจจุบัน	12	4.3
อื่น ๆ	8	2.9

หมายเหตุ * ตอบได้มากกว่า 1 ข้อ

** ร้อยละของกลุ่มตัวอย่างเทียบตามจำนวนตัวอย่าง 280 ตัวอย่าง

จากการศึกษาการแนะนำผู้อื่นให้มาใช้บริการ พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่แนะนำให้ เพื่อน/คนรู้จัก มาใช้บริการอยู่ซ่อมรถยนต์ที่ผู้ตอบแบบสอบถามใช้บริการเป็นประจำมากที่สุด จำนวน 238 คน คิดเป็นร้อยละ 85 รองลงมาคือญาติ จำนวน 94 คน คิดเป็นร้อยละ 33.6 ดังแสดงในตารางที่ 4.18

ตารางที่ 4.18 จำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามการแนะนำให้มาใช้บริการ

บุคคลที่แนะนำ	จำนวน	ร้อยละ
เพื่อน/คนรู้จัก	238	85.0
ญาติ	94	33.6
อื่น ๆ	2	0.7

หมายเหตุ * ตอบได้มากกว่า 1 ข้อ

** ร้อยละของกลุ่มตัวอย่างเทียบตามจำนวนตัวอย่าง 280 ตัวอย่าง

4.2 การดำเนินงานในปัจจุบันของอยู่ซ่อมรถยนต์

4.2.1 ข้อมูลพื้นฐานของอยู่ซ่อมรถยนต์

จากการศึกษาระยะเวลาตั้งแต่เปิดกิจการถึงปัจจุบัน พบว่า อยู่ซ่อมรถยนต์ส่วนใหญ่เปิดกิจการมาแล้วน้อยกว่า 5 ปี และ 6 – 10 ปี รองลงมาคือ 16 – 20 ปี และมากกว่า 20 ปี โดยมีระยเวลาน้อยที่สุด 2 ปี มากที่สุด 41 ปี และเฉลี่ย 12.92 ปี ดังแสดงในตารางที่ 4.19

ตารางที่ 4.19 จำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามระยะเวลาตั้งแต่เปิดกิจการ

ระยะเวลาตั้งแต่เปิดกิจการ	จำนวน	ร้อยละ
น้อยกว่า 5 ปี	4	30.8
6 – 10 ปี	4	30.8
11 – 15 ปี	1	7.7
16 – 20 ปี	2	15.4
มากกว่า 20 ปี	2	15.4
รวม	13	100.0
มากที่สุด	41 ปี	
น้อยที่สุด	2 ปี	
เฉลี่ย	12.92 ปี	

จากการศึกษาจำนวนพนักงานฝ่ายช่าง พบว่า อยู่ซ่อมรถยนต์ส่วนใหญ่มีช่าง จำนวน 4 คน เป็นจำนวน 5 ร้าน คิดเป็นร้อยละ 38.5 ดังแสดงในตารางที่ 4.20 เนื่องจากส่วนใหญ่อยู่ซ่อมรถยนต์ ช่างช่างที่มีความชำนาญจริง ๆ เพียงไม่กี่คน เพราะค่าจ้างจะสูง และช่างที่เป็นงานบางส่วนมาประกอบกันทำงาน และรับนักศึกษาฝึกงานมาช่วยงานเล็ก ๆ น้อย ๆ เพื่อเป็นการประหยัดรายจ่าย

ตารางที่ 4.20 จำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามจำนวนพนักงานฝ่ายช่าง

จำนวนพนักงานฝ่ายช่าง	จำนวน	ร้อยละ
2 คน	2	15.4
3 คน	2	15.4
4 คน	5	38.5
5 คน	2	15.4
6 คน	2	15.4
รวม	13	100.0

จากการศึกษาจำนวนพนักงานฝ่ายบัญชี พบว่า อยู่ซ่อมรถยนต์ส่วนใหญ่ไม่มีพนักงานบัญชีจำนวน 7 ร้าน คิดเป็นร้อยละ 53.8 และมีพนักงานบัญชีจำนวน 1 คน จำนวน 6 ร้าน คิดเป็นร้อยละ 46.2 ดังแสดงในตารางที่ 4.21 เนื่องจากส่วนใหญ่ เจ้าของกิจการจะเป็นผู้เขียนใบเสร็จรับเงินและรับจ่ายเงินเอง จึงไม่จำเป็นต้องจ้างพนักงานบัญชีโดยตรง

ตารางที่ 4.21 จำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามจำนวนพนักงานฝ่ายบัญชี

จำนวนพนักงานบัญชี	จำนวน	ร้อยละ
0 คน	7	53.8
1 คน	6	46.2
รวม	13	100.0

จากการศึกษาจำนวนพนักงานฝ่ายสินค้า/อะไหล่ พบว่า อยู่ซ่อมรถยนต์ส่วนใหญ่ไม่มีพนักงานฝ่ายสินค้า/อะไหล่ จำนวน 8 ร้าน คิดเป็นร้อยละ 61.5 มีพนักงานฝ่ายสินค้า/อะไหล่ จำนวน 1 คน จำนวน 4 ร้าน คิดเป็นร้อยละ 30.8 และมีพนักงานฝ่ายสินค้า/อะไหล่ จำนวน 2 คน จำนวน 1 ร้าน คิดเป็นร้อยละ 7.7 ดังแสดงในตารางที่ 4.22 เนื่องจากส่วนใหญ่เจ้าของกิจการจะเป็นผู้ตัดสินใจว่าจะเปลี่ยนอะไหล่ตัวไหนบ้างและจะทำการจัดให้แก่ช่างไปทำการซ่อมต่อไป จึงไม่จำเป็นต้องจ้างพนักงานฝ่ายอะไหล่/สินค้าโดยตรง

จากการศึกษาจำนวนพนักงานฝ่ายช่าง พบว่า อยู่ซ่อมรถยนต์ส่วนใหญ่มีช่าง จำนวน 4 คน เป็นจำนวน 5 ร้าน คิดเป็นร้อยละ 38.5 ดังแสดงในตารางที่ 4.20 เนื่องจากส่วนใหญ่อยู่ซ่อมรถยนต์ ช่างช่างที่มีความชำนาญจริง ๆ เพียงไม่กี่คน เพราะค่าจ้างจะสูง และช่างที่เป็นงานบางส่วนมาประกอบกันทำงาน และรับนักศึกษาฝึกงานมาช่วยงานเล็ก ๆ น้อย ๆ เพื่อเป็นการประหยัดรายจ่าย

ตารางที่ 4.20 จำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามจำนวนพนักงานฝ่ายช่าง

จำนวนพนักงานฝ่ายช่าง	จำนวน	ร้อยละ
2 คน	2	15.4
3 คน	2	15.4
4 คน	5	38.5
5 คน	2	15.4
6 คน	2	15.4
รวม	13	100.0

จากการศึกษาจำนวนพนักงานฝ่ายบัญชี พบว่า อยู่ซ่อมรถยนต์ส่วนใหญ่ไม่มีพนักงานบัญชีจำนวน 7 ร้าน คิดเป็นร้อยละ 53.8 และมีพนักงานบัญชีจำนวน 1 คน จำนวน 6 ร้าน คิดเป็นร้อยละ 46.2 ดังแสดงในตารางที่ 4.21 เนื่องจากส่วนใหญ่ เจ้าของกิจการจะเป็นผู้เขียนใบเสร็จรับเงินและรับจ่ายเงินเอง จึงไม่จำเป็นต้องจ้างพนักงานบัญชีโดยตรง

ตารางที่ 4.21 จำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามจำนวนพนักงานฝ่ายบัญชี

จำนวนพนักงานบัญชี	จำนวน	ร้อยละ
0 คน	7	53.8
1 คน	6	46.2
รวม	13	100.0

จากการศึกษาจำนวนพนักงานฝ่ายสินค้า/อะไหล่ พบว่า อยู่ซ่อมรถยนต์ส่วนใหญ่ไม่มีพนักงานฝ่ายสินค้า/อะไหล่ จำนวน 8 ร้าน คิดเป็นร้อยละ 61.5 มีพนักงานฝ่ายสินค้า/อะไหล่ จำนวน 1 คน จำนวน 4 ร้าน คิดเป็นร้อยละ 30.8 และมีพนักงานฝ่ายสินค้า/อะไหล่ จำนวน 2 คน จำนวน 1 ร้าน คิดเป็นร้อยละ 7.7 ดังแสดงในตารางที่ 4.22 เนื่องจากส่วนใหญ่เจ้าของกิจการจะเป็นผู้ตัดสินใจว่าจะเปลี่ยนอะไหล่ตัวไหนบ้างและจะทำการจัดให้แก่ช่างไปทำการซ่อมต่อไป จึงไม่จำเป็นต้องจ้างพนักงานฝ่ายอะไหล่/สินค้าโดยตรง

ตารางที่ 4.24 ระดับความสำคัญของกลยุทธ์ด้านราคาที่อยู่ซ่อมรถยนต์ในปัจจุบัน

กลยุทธ์ด้านราคา	Mean	Std. Deviation	ระดับความสำคัญ
1. ราคาถูก	4.08	1.115	มาก
2. มีการผ่อนชำระ	2.55	1.508	ปานกลาง
3. อะไหล่มีหลายระดับราคาให้เลือก	3.62	1.261	มาก
4. ตั้งราคาอะไหล่/สินค้าอย่างเหมาะสม	3.85	0.987	มาก
5. คิดค่าบริการตามความยากของการซ่อม	4.00	1.000	มาก

จากการศึกษากลยุทธ์ด้านการส่งเสริมการตลาด พบว่า ผู้ซ่อมรถยนต์ส่วนใหญ่ให้ความสำคัญต่อกลยุทธ์ด้านการส่งเสริมการตลาดอยู่ในระดับน้อย โดยกลยุทธ์ที่ให้ความสำคัญมากที่สุดคือ มีการรับประกันหลังการซ่อม รองลงมาคือ มีการลดราคาในโอกาสพิเศษต่าง ๆ มีการโฆษณาตามสื่อต่าง ๆ และมีการจัดกิจกรรมต่าง ๆ ในช่วงเทศกาลสำคัญ ตามลำดับ ดังแสดงในตารางที่ 4.25

ตารางที่ 4.25 ระดับความสำคัญของกลยุทธ์ด้านการส่งเสริมการตลาดที่อยู่ซ่อมรถยนต์ในปัจจุบัน

กลยุทธ์ด้านการส่งเสริมการตลาด	Mean	Std. Deviation	ระดับความสำคัญ
1. มีการรับประกันหลังการซ่อม	4.23	0.832	มาก
2. มีการลดราคาในโอกาสพิเศษต่าง ๆ	2.54	1.561	ปานกลาง
3. มีการสะสมแต้มแลกของรางวัล	1.54	0.877	น้อย
4. มีการโฆษณาตามสื่อต่าง ๆ	2.15	1.068	น้อย
5. มีการจัดกิจกรรมต่าง ๆ ในช่วงเทศกาลสำคัญ	1.77	1.166	น้อย

จากการศึกษากลยุทธ์ด้านการบริการ พบว่า ผู้ซ่อมรถยนต์ส่วนใหญ่ให้ความสำคัญต่อกลยุทธ์ด้านการบริการอยู่ในระดับมาก โดยกลยุทธ์ที่ให้ความสำคัญมากที่สุดคือ บริการที่รวดเร็ว รองลงมาคือ ให้บริการลูกค้าทุกระดับอย่างเท่าเทียมกัน บริการได้ครบถ้วน และความสะอาดในการให้บริการ ตามลำดับ ดังแสดงในตารางที่ 4.26

ตารางที่ 4.26 ระดับความสำคัญของกลยุทธ์ด้านการบริการที่ผู้ซ่อมรถยนต์ใช้ในปัจจุบัน

กลยุทธ์ด้านการบริการ	Mean	Std. Deviation	ระดับความสำคัญ
1. บริการที่รวดเร็ว	4.62	0.650	มากที่สุด
2. บริการได้ครบถ้วน	3.85	0.987	มาก
3. ความสะอาดในการให้บริการ	3.69	0.855	มาก
4. มีการให้บริการอย่างเป็นระบบ	3.38	0.961	ปานกลาง
5. มีความชัดเจนในรายละเอียดของใบเสร็จรับเงิน	4.00	0.913	มาก
6. ให้บริการลูกค้าทุกระดับอย่างเท่าเทียมกัน	4.15	0.801	มาก

จากการศึกษากลยุทธ์ด้านพนักงาน พบว่า ผู้ซ่อมรถยนต์ส่วนใหญ่ให้ความสำคัญต่อกลยุทธ์ด้านพนักงานอยู่ในระดับมาก โดยกลยุทธ์ที่ให้ความสำคัญมากที่สุดคือ พนักงานมีความเชี่ยวชาญในการซ่อม รองลงมาคือ พนักงานกระตือรือร้น, เอาใจใส่ปัญหาของลูกค้า พนักงานให้คำแนะนำอย่างละเอียด, เข้าใจง่าย และพนักงานมีอัธยาศัย, กิริยาที่เหมาะสมตามลำดับ ดังแสดงในตารางที่ 4.27 เนื่องจากการที่พนักงานมีความเชี่ยวชาญในการซ่อม จะทำให้สามารถซ่อมรถได้ตรงจุด ดังกลยุทธ์ด้านผลิตภัณฑ์ที่ใช้ความสำคัญกับคุณภาพของงานซ่อมมาก ทำให้ทั้ง 2 ฝ่าย คือลูกค้าและผู้ประกอบการ ไม่เสียเวลาในการรอและการซ่อมมากกว่าปกติ และเกิดความพึงพอใจทั้ง 2 ฝ่าย

ตารางที่ 4.27 ระดับความสำคัญของกลยุทธ์ด้านพนักงานที่ผู้ซ่อมรถยนต์ใช้ในปัจจุบัน

กลยุทธ์ด้านพนักงาน	Mean	Std. Deviation	ระดับความสำคัญ
1. พนักงานแต่งกายชุดฟอร์ม	3.15	1.144	ปานกลาง
2. พนักงานกระตือรือร้น, เอาใจใส่ปัญหาของลูกค้า	4.31	0.855	มาก
3. พนักงานมีความเชี่ยวชาญในการซ่อม	4.54	0.660	มากที่สุด
4. พนักงานมีอัธยาศัย, กิริยาที่เหมาะสม	4.23	0.725	มาก
5. ความเพียงพอของพนักงาน	3.77	1.166	มาก
6. พนักงานให้คำแนะนำอย่างละเอียด, เข้าใจง่าย	4.23	1.166	มาก

จากการศึกษากลยุทธ์ด้านสภาพแวดล้อม พบว่าผู้ประกอบการส่วนใหญ่ให้ความสำคัญต่อกลยุทธ์ ด้านสภาพแวดล้อมอยู่ในระดับมาก โดยกลยุทธ์ที่ให้ความสำคัญมากที่สุดคือ สถานที่ให้บริการมีความสะอาด, กว้างขวาง, เป็นระเบียบ รองลงมาคือ ทำเลที่ตั้งของร้านใกล้แหล่งชุมชน/ธุรกิจ และมีการจัดตกแต่งสภาพแวดล้อมให้สวยงาม, สะดวกต่อการบริการ ตามลำดับ ดังแสดงในตารางที่ 4.28

ตารางที่ 4.28 ระดับความสำคัญของกลยุทธ์ด้านสภาพแวดล้อมที่ผู้ประกอบการใช้ในปัจจุบัน

กลยุทธ์ด้านสภาพแวดล้อม	Mean	Std. Deviation	ระดับความสำคัญ
1. ทำเลที่ตั้งของร้านใกล้แหล่งอุปโภคบริโภคๆ	3.62	0.961	มาก
2. ทำเลที่ตั้งของร้านใกล้แหล่งชุมชน/ธุรกิจ	3.77	0.927	มาก
3. สถานที่ให้บริการมีความสะอาด, กว้างขวาง, เป็นระเบียบ	3.85	0.689	มาก
4. มีสถานที่พักรับรองลูกค้าอย่างเพียงพอ	3.31	0.855	ปานกลาง
5. มีการจัดตกแต่งสภาพแวดล้อมให้สวยงาม, สะดวกต่อการบริการ	3.17	1.115	ปานกลาง

จากการศึกษากลยุทธ์ด้านการประชาสัมพันธ์ พบว่า ผู้ประกอบการส่วนใหญ่ให้ความสำคัญต่อกลยุทธ์ด้านการประชาสัมพันธ์อยู่ในระดับปานกลาง โดยกลยุทธ์ที่ให้ความสำคัญมากที่สุดคือ มีเบอร์โทรติดต่อสะดวก รองลงมาคือ มีป้ายบอกชื่อร้านชัดเจน มีการประชาสัมพันธ์ติดต่อสื่อสารอย่างต่อเนื่อง และมีการสนับสนุนการแข่งขันกีฬา ตามลำดับ ดังแสดงในตารางที่ 4.29

ตารางที่ 4.29 ระดับความสำคัญของกลยุทธ์ด้านการประชาสัมพันธ์ที่ผู้ประกอบการใช้ในปัจจุบัน

กลยุทธ์ด้านการประชาสัมพันธ์	Mean	Std. Deviation	ระดับความสำคัญ
1. มีการประชาสัมพันธ์ติดต่อสื่อสารอย่างต่อเนื่อง	2.62	1.502	ปานกลาง
2. มีป้ายบอกชื่อร้านชัดเจน	3.92	0.862	มาก
3. มีเบอร์โทรติดต่อสะดวก	4.38	0.650	มาก
4. มีการสนับสนุนการแข่งขันกีฬา	2.46	0.967	น้อย

4.2.3 สภาพแวดล้อมภายนอกที่มีผลต่อผู้ประกอบการ

จากการศึกษาสภาพแวดล้อมภายนอก พบว่า สภาพแวดล้อมภายนอกที่มีผลกระทบต่อผู้ประกอบการในระดับมาก ได้แก่ สภาพเศรษฐกิจในปัจจุบัน (ราคาน้ำมัน, อัตราดอกเบี้ย) การเปิดผู้ประกอบการขึ้นมาใหม่เป็นจำนวนมาก และการขึ้นราคาค่าอะไหล่ของตัวแทนจำหน่าย ตามลำดับ และสภาพแวดล้อมภายนอกที่มีผลกระทบต่อผู้ประกอบการในระดับปานกลาง ได้แก่ การส่งเสริมการตลาดของศูนย์บริการ การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมการใช้รถยนต์ของผู้ใช้บริการ และ สภาพการเมืองและกฎหมายต่าง ๆ ตามลำดับ ดังแสดงในตารางที่ 4.30

ตารางที่ 4.30 ระดับความสำคัญของสภาพแวดล้อมภายนอกที่มีผลกระทบต่อผู้ประกอบการ

สภาพแวดล้อมภายนอก	Mean	Std. Deviation	ระดับความสำคัญ
1. สภาพเศรษฐกิจในปัจจุบัน (ราคาน้ำมัน, อัตราดอกเบี้ย)	4.08	0.954	มาก
2. การนำเทคโนโลยีคอมพิวเตอร์เข้ามาพัฒนาประสิทธิภาพของรถยนต์ของค่ายรถยนต์ต่าง ๆ	3.00	1.354	ปานกลาง
3. สภาพการเมืองและกฎหมายต่าง ๆ	3.08	1.188	ปานกลาง
4. การเปิดผู้ประกอบการขึ้นมาใหม่เป็นจำนวนมาก	3.69	0.947	มาก
5. การขึ้นราคาค่าอะไหล่ของตัวแทนจำหน่าย	3.54	0.967	มาก
6. การส่งเสริมการตลาดของศูนย์บริการ	3.08	1.115	ปานกลาง
7. การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมการใช้รถยนต์ของผู้ใช้บริการ	3.08	1.256	ปานกลาง

4.2.4 สภาพปัญหาและอุปสรรคที่เกิดขึ้นกับผู้ประกอบการ

จากการศึกษาสภาพปัญหาและอุปสรรคด้านผลิตภัณฑ์ พบว่า ผู้ประกอบการส่วนใหญ่มีปัญหาและอุปสรรคด้านผลิตภัณฑ์อยู่ในระดับน้อย โดยปัญหาและอุปสรรคที่มีผลกระทบมากที่สุดคือ ไม่มีเครื่องมือ, เครื่องจักรที่ทันสมัย รองลงมาคือไม่มีเทคโนโลยีเข้ามาช่วยจัดการควบคุมอะไหล่, ด้านประวัติลูกค้า, และการบัญชี และมีอะไหล่ไม่เพียงพอ ตามลำดับ ดังแสดงในตารางที่ 4.31 เพราะปัจจุบันนี้ มีการนำเทคโนโลยียานยนต์ใหม่ ๆ เข้ามาพัฒนาคุณภาพรถยนต์เพื่อตอบสนองความต้องการของผู้ใช้งานได้หลากหลาย เช่น ความสะดวกสบายในการเดินทาง เพิ่มระดับความปลอดภัยขณะขับขี่ เพิ่มประสิทธิภาพของเครื่องยนต์ จึงทำให้ไม่มีเครื่องมือ, เครื่องจักรที่สามารถตรวจสอบปัญหาที่เกิดขึ้นกับรถยนต์บางเรื่อง

ตารางที่ 4.31 ระดับความสำคัญของสภาพปัญหาและอุปสรรคด้านผลิตภัณฑ์ที่มีผลกระทบต่ออยู่
ซ่อมรถยนต์

ปัญหาและอุปสรรคด้านผลิตภัณฑ์	Mean	Std. Deviation	ระดับ ความสำคัญ
1. มีอะไหล่ไม่เพียงพอ	2.54	0.776	ปานกลาง
2. เครื่องมือไม่มีมาตรฐาน	2.38	0.768	น้อย
3. อะไหล่ไม่มีคุณภาพ	2.00	0.913	น้อย
4. อะไหล่ไม่มีการรับประกัน	2.31	1.109	น้อย
5. ไม่มีเครื่องมือ, เครื่องจักรที่ทันสมัย	2.62	1.193	ปานกลาง
6. ไม่มีเทคโนโลยีเข้ามาช่วยจัดการควบคุมด้านอะไหล่, ด้านประวัติลูกค้า, และการบัญชี	2.54	1.266	ปานกลาง

จากการศึกษาสภาพปัญหาและอุปสรรคด้านราคา/การเงิน พบว่า อยู่ซ่อมรถยนต์ ส่วนใหญ่ มีปัญหาและอุปสรรคด้านราคา/การเงินอยู่ในระดับน้อย โดยปัญหาและอุปสรรคที่มีผลกระทบมากที่สุดคือ ไม่มีเงินทุนสำรองหมุนเวียน รองลงมาคือ ไม่มีหลักทรัพย์ในการกู้ยืมเงิน ไม่มีการผ่อนชำระ และราคาแพงกว่าร้านอื่น ๆ ตามลำดับ ดังแสดงในตารางที่ 4.32 จะเห็นว่า เมื่อไม่มีเงินทุนสำรองหมุนเวียน ส่งผลให้เกิดปัญหาด้านผลิตภัณฑ์ ไม่ว่าจะเป็นเรื่องปริมาณ อะไหล่และเครื่องมือเครื่องจักรที่ทันสมัย และต้องเก็บเงินสดจากลูกค้าเพื่อนำเงินมาหมุนเวียน ไม่สามารถให้เครดิตกับลูกค้าได้

ตารางที่ 4.32 ระดับความสำคัญของสภาพปัญหาและอุปสรรคด้านราคา/การเงินที่มีผลกระทบต่ออยู่
ต่ออยู่ซ่อมรถยนต์

ปัญหาและอุปสรรคด้านราคา/การเงิน	Mean	Std. Deviation	ระดับ ความสำคัญ
1. ราคาแพงกว่าร้านอื่น ๆ	2.00	1.155	น้อย
2. ไม่มีการผ่อนชำระ	2.00	1.000	น้อย
3. ไม่มีเงินทุนสำรองหมุนเวียน	2.38	1.261	น้อย
4. ไม่มีหลักทรัพย์ในการกู้ยืมเงิน	2.15	0.689	น้อย

จากการศึกษาสภาพปัญหาและอุปสรรคด้านการส่งเสริมการตลาด/การประชาสัมพันธ์ พบว่า ผู้ชมมรณต์ส่วนใหญ่มีปัญหาและอุปสรรคด้านการส่งเสริมการตลาด/การประชาสัมพันธ์อยู่ในระดับน้อย โดยปัญหาและอุปสรรคที่มีผลกระทบมากที่สุดคือ ไม่มีการจัดกิจกรรมต่าง ๆ ในช่วงเทศกาลสำคัญ รองลงมาคือ ไม่มีการประชาสัมพันธ์ที่ต่อเนื่อง ไม่มีการโฆษณาตามสื่อต่าง ๆ และป้ายบอกชื่อร้านไม่ชัดเจน ตามลำดับ ดังแสดงในตารางที่ 4.33

ตารางที่ 4.33 ระดับความสำคัญของสภาพปัญหาและอุปสรรคด้านการส่งเสริมการตลาด/ประชาสัมพันธ์ที่มีผลกระทบต่อผู้ชมมรณต์

ปัญหาและอุปสรรคด้านการส่งเสริมการตลาด/ ประชาสัมพันธ์	Mean	Std. Deviation	ระดับ ความสำคัญ
1. ไม่มีการประชาสัมพันธ์ที่ต่อเนื่อง	2.00	1.354	น้อย
2. ป้ายบอกชื่อร้านไม่ชัดเจน	2.00	1.291	น้อย
3. ไม่มีเบอร์โทรติดต่อ	1.77	1.363	น้อย
4. ไม่มีการโฆษณาตามสื่อต่าง ๆ	2.00	1.354	น้อย
5. ไม่มีการจัดกิจกรรมต่าง ๆ ในช่วงเทศกาลสำคัญ	2.15	1.281	น้อย
6. ไม่มีการรับประกันหลังการซ่อม	1.85	1.345	น้อย

จากการศึกษาสภาพปัญหาและอุปสรรคด้านการบริการ พบว่า ผู้ชมมรณต์ส่วนใหญ่ มีปัญหาและอุปสรรคด้านการบริการอยู่ในระดับน้อย โดยปัญหาและอุปสรรคที่มีผลกระทบมากที่สุดคือ ไม่มีสถานที่พักรับรองลูกค้า รองลงมาคือ ใช้เวลาซ่อมนาน บริการได้ไม่ครบถ้วน และสถานที่ให้บริการไม่มีความสะอาด ตามลำดับ ดังแสดงในตารางที่ 4.34

ตารางที่ 4.34 ระดับความสำคัญของสภาพปัญหาและอุปสรรคด้านการบริการที่มีผลกระทบต่อผู้
ซ่อมรถยนต์

ปัญหาและอุปสรรคด้านการบริการ	Mean	Std. Deviation	ระดับ ความสำคัญ
1. ใช้เวลาซ่อมนาน	2.00	0.913	น้อย
2. บริการได้ไม่ครบถ้วน	2.00	0.707	น้อย
3. ให้บริการไม่เป็นระบบ	1.85	0.689	น้อย
4. ให้บริการลูกค้าไม่เท่าเทียมกัน	1.77	0.725	น้อย
5. ไม่มีการติดตามผลหลังการซ่อม	1.77	0.832	น้อย
6. ประเมินราคาไม่ถูกต้องและเปลี่ยนแปลงบ่อย	1.69	0.751	น้อย
7. ไม่มีรายละเอียดในใบเสร็จรับเงิน	1.69	0.751	น้อย
8. สถานที่ให้บริการไม่มีความสะอาด	1.77	0.725	น้อย
9. ไม่มีสถานที่พักรับรองลูกค้า	2.31	1.032	น้อย

จากการศึกษาสภาพปัญหาและอุปสรรคด้านพนักงาน พบว่า ผู้ซ่อมรถยนต์ส่วนใหญ่มีปัญหาและอุปสรรคด้านพนักงานอยู่ในระดับน้อย โดยปัญหาและอุปสรรคที่มีผลกระทบมากที่สุดคือ มีพนักงานไม่เพียงพอ และพนักงานไม่มีความรู้, ความเชี่ยวชาญด้านการซ่อม รองลงมาคือ พนักงานไม่มีความกระตือรือร้น, เอาใจใส่ปัญหาของลูกค้า พนักงานแสดงกิริยาไม่เหมาะสม พนักงานไม่มีความซื่อสัตย์ และขาดระเบียบวินัย ตามลำดับ ดังแสดงในตารางที่ 4.35

ตารางที่ 4.35 ระดับความสำคัญของสภาพปัญหาและอุปสรรคด้านพนักงานที่มีผลกระทบต่อผู้
ซ่อมรถยนต์

ปัญหาและอุปสรรคด้านพนักงาน	Mean	Std. Deviation	ระดับ ความสำคัญ
1. พนักงานไม่มีความรู้, ความเชี่ยวชาญด้านการซ่อม	2.00	0.913	น้อย
2. พนักงานไม่มีความกระตือรือร้น, เอาใจใส่ปัญหาของลูกค้า	1.77	0.832	น้อย
3. พนักงานแสดงกิริยาไม่เหมาะสม	1.69	0.630	น้อย
4. พนักงานไม่มีความซื่อสัตย์	1.69	0.751	น้อย
5. พนักงานขาดระเบียบวินัย	1.69	0.751	น้อย
6. มีพนักงานไม่เพียงพอ	2.15	0.987	น้อย

4.2.5 ความต้องการพัฒนา/อบรมเพิ่มเติมในแต่ละด้าน

จากการศึกษาถึง

1) คุณสมบัติของพนักงานที่กิจการต้องการ ส่วนใหญ่ต้องการช่างที่มีวุฒิการศึกษาสูงกว่าระดับ ปวส. เครื่องยนต์ และต้องการประสบการณ์อย่างน้อย 2 ปี แต่มีบางผู้ซ่อมรถยนต์ ที่ไม่ได้เน้นด้านวุฒิการศึกษาแต่เน้นที่ประสบการณ์และความสามารถ

2) การจัดการด้านพนักงาน มีการคัดเลือกช่างจากประสบการณ์ในการทำงาน ความชำนาญ และความพร้อมในการทำงานเมื่อต้องออกนอกสถานที่ ส่วนวิธีการจ่ายค่าตอบแทน โดยจ่ายตามความสามารถ ประสบการณ์

3) ในด้านการฝึกอบรม ส่วนใหญ่ เจ้าของกิจการจะเป็นผู้ฝึกอบรมช่างในด้านต่าง ๆ ตั้งแต่เครื่องยนต์ ช่วงล่าง ไม่ได้ส่งไปฝึกอบรมตามศูนย์ฝึกอบรมต่าง ๆ

จากการศึกษาความต้องการพัฒนา/อบรมเพิ่มเติมในด้านระบบเครื่องยนต์ พบว่าผู้ซ่อมรถยนต์ส่วนใหญ่ อยู่ในระดับปานกลาง โดยทักษะที่ต้องการพัฒนา/อบรมมากที่สุดคือ การตรวจสอบสภาวะการทำงานของเครื่องยนต์ รองลงมาคือ การเปลี่ยนชิ้นส่วนระบบหล่อลื่น และการเปลี่ยนชิ้นส่วนระบบระบายความร้อน ตามลำดับ ดังแสดงในตารางที่ 4.36

ตารางที่ 4.36 ระดับความสำคัญของความต้องการพัฒนา/อบรมทักษะด้านระบบเครื่องยนต์

ทักษะด้านระบบเครื่องยนต์	Mean	Std. Deviation	ระดับความสำคัญ
1. การอ่านตำแหน่งโค้ดและหมายเลขเครื่องยนต์	3.23	1.013	ปานกลาง
2. การถอด – ประกอบชิ้นส่วนของเครื่องยนต์	3.08	1.038	ปานกลาง
3. การเปลี่ยนชิ้นส่วนระบบจุดระเบิด	3.38	0.768	ปานกลาง
4. การเปลี่ยนชิ้นส่วนระบบฉีดน้ำมันเชื้อเพลิง	3.31	1.182	ปานกลาง
5. การเปลี่ยนชิ้นส่วนระบบควบคุมไอเสีย	3.31	1.182	ปานกลาง
6. การเปลี่ยนชิ้นส่วนระบบควบคุมการน็อคของเครื่องยนต์	3.31	1.316	ปานกลาง
7. การเปลี่ยนชิ้นส่วนระบบระบายความร้อน	3.23	1.166	ปานกลาง
8. การเปลี่ยนชิ้นส่วนระบบหล่อลื่น	3.38	1.193	ปานกลาง
9. การตรวจสอบสภาวะการทำงานของเครื่องยนต์	3.46	1.330	ปานกลาง
10. การใช้คู่มือซ่อมระบบเครื่องยนต์	3.46	1.127	ปานกลาง
11. การวิเคราะห์ข้อบกพร่องระบบควบคุมเครื่องยนต์	3.38	0.961	ปานกลาง

จากการศึกษาความต้องการพัฒนา/อบรมเพิ่มเติมในด้านระบบส่งกำลัง พบว่า ผู้ซ่อมรถยนต์ส่วนใหญ่ ต้องการพัฒนา/อบรมในด้านระบบส่งกำลังอยู่ในระดับปานกลาง โดยทักษะที่ต้องการพัฒนา/อบรมมากที่สุดคือ การอ่านตำแหน่งโค้ดและหมายเลขเกียร์ รองลงมาคือ การใช้คู่มือซ่อม ระบบเกียร์ธรรมดาและเกียร์อัตโนมัติ การถอดประกอบเกียร์ธรรมดาและเกียร์อัตโนมัติ และการตรวจสอบสภาวะการทำงานของเกียร์ธรรมดาและเกียร์อัตโนมัติ ตามลำดับ ดังแสดงในตารางที่ 4.37

ตารางที่ 4.37 ระดับความสำคัญของความต้องการพัฒนา/อบรมทักษะด้านระบบส่งกำลัง

ทักษะด้านระบบส่งกำลัง	Mean	Std. Deviation	ระดับความสำคัญ
1. การอ่านตำแหน่งโค้ดและหมายเลขเกียร์	3.62	0.961	มาก
2. การถอดประกอบเกียร์ธรรมดาและเกียร์อัตโนมัติ	3.46	1.127	ปานกลาง
3. การตรวจสอบสภาวะการทำงานของเกียร์ธรรมดาและเกียร์อัตโนมัติ	3.38	1.193	ปานกลาง
4. ขั้นตอนการเปลี่ยนน้ำมันเกียร์ธรรมดาและเกียร์อัตโนมัติ	3.08	1.320	ปานกลาง
5. การใช้คู่มือซ่อม ระบบเกียร์ธรรมดาและเกียร์อัตโนมัติ	3.54	1.330	มาก

จากการศึกษาความต้องการพัฒนา/อบรมเพิ่มเติมในด้านระบบช่วงล่าง พบว่า ผู้ซ่อมรถยนต์ส่วนใหญ่ ต้องการพัฒนา/อบรมในด้านระบบช่วงล่างอยู่ในระดับปานกลาง โดยทักษะที่ต้องการพัฒนา/อบรมมากที่สุดคือ การปรับระบบรักษาเสถียรภาพการทรงตัวของรถยนต์ (ESP) รองลงมาคือ การเปลี่ยนชิ้นส่วนของระบบช่วงล่างแบบขับเคลื่อน 4 ล้อ การเปลี่ยนชิ้นส่วนของระบบช่วงล่างแบบขับเคลื่อนล้อหน้า และการวิเคราะห์ข้อบกพร่องระบบเบรค ABS ตามลำดับ ดังแสดงในตารางที่ 4.38

ตารางที่ 4.39 ระดับความสำคัญของความต้องการพัฒนา/อบรมทักษะด้านระบบบำรุงรักษาในรถยนต์

ทักษะระบบบำรุงรักษาในรถยนต์	Mean	Std. Deviation	ระดับความสำคัญ
1. การตรวจวัดระดับน้ำหล่อเย็น และตรวจสอบความเข้มข้นของน้ำยาหม้อน้ำ	2.85	0.987	ปานกลาง
2. ขั้นตอนการเปลี่ยนถ่ายน้ำมันเกียร์/ น้ำมันเฟืองท้าย	2.69	1.182	ปานกลาง
3. การตรวจสอบและการเปลี่ยนสายพานราวลิ้น	3.08	1.115	ปานกลาง
4. การตรวจสอบและการเปลี่ยนหัวเทียน	2.92	0.954	ปานกลาง
5. การตรวจสอบและการเปลี่ยนสายพานรวม	3.00	1.000	ปานกลาง
6. การตรวจสอบคันชัก คันส่งและยางดัดฝุ่น	3.00	1.291	ปานกลาง
7. การใช้คู่มือการบำรุงรักษาในรถยนต์	3.08	1.188	ปานกลาง

4.2.6 แนวทางการแก้ไขปัญหา

1. ด้านผลิตภัณฑ์
เลือกใช้สินค้าที่ได้คุณภาพและเหมาะสมกับราคา จัดหาเครื่องมือที่ได้มาตรฐานเพียงพอ
2. ด้านราคา/การเงิน
ต้องการเงินทุนสำรอง, ราคาอะไหล่บางตัวที่ไม่ใช่รถตลาด และอะไหล่แท้มีราคาแพงมาก ทำให้ไม่สามารถนำมาสำรองไว้ได้, ราคาอะไหล่คิดตามความเป็นจริง ส่วนค่าแรงประเมินตามความยาก-ง่ายในการทำ
3. ด้านการส่งเสริมการตลาด/การประชาสัมพันธ์
ใช้การโฆษณาตามสื่อวิทยุ, ใช้การแจกสื่อร้าน
4. ด้านบริการ
รักษาความสะอาดบริเวณอู่ซ่อมรถยนต์, ให้ลูกค้าพอใจมากที่สุด หลังจากมารับบริการแล้วก็ต้องดูแลลูกค้า รับรองคุณภาพสินค้า รับประกันการซ่อมตามจุดนั้น ๆ
5. ด้านพนักงาน
จัดหาชุดฟอร์ม, ควรเรียนรู้ทฤษฎีให้ดีก่อนที่จะปฏิบัติงาน, อบรมให้พนักงานมีการบริการ และวาจาที่สุภาพ

ตารางที่ 4.39 ระดับความสำคัญของความต้องการพัฒนา/อบรมทักษะด้านระบบบำรุงรักษาในรถยนต์

ทักษะระบบบำรุงรักษาในรถยนต์	Mean	Std. Deviation	ระดับความสำคัญ
1. การตรวจวัดระดับน้ำหล่อเย็น และตรวจสอบความเข้มข้นของน้ำยาหม้อน้ำ	2.85	0.987	ปานกลาง
2. ขั้นตอนการเปลี่ยนถ่ายน้ำมันเกียร์/ น้ำมันเฟืองท้าย	2.69	1.182	ปานกลาง
3. การตรวจสอบและการเปลี่ยนสายพานราวลิ้น	3.08	1.115	ปานกลาง
4. การตรวจสอบและการเปลี่ยนหัวเทียน	2.92	0.954	ปานกลาง
5. การตรวจสอบและการเปลี่ยนสายพานรวม	3.00	1.000	ปานกลาง
6. การตรวจสอบคันชัก คันส่งและยางดัดฝุ่น	3.00	1.291	ปานกลาง
7. การใช้คู่มือการบำรุงรักษาในรถยนต์	3.08	1.188	ปานกลาง

4.2.6 แนวทางการแก้ไข้ปัญหา

1. ด้านผลิตภัณฑ์
เลือกใช้สินค้าที่ได้คุณภาพและเหมาะสมกับราคา จัดหาเครื่องมือที่ได้มาตรฐานเพียงพอ
2. ด้านราคา/การเงิน
ต้องการเงินทุนสำรอง, ราคาอะไหล่บางตัวที่ไม่ใช่รถตลาด และอะไหล่แท้มีราคาแพงมาก ทำให้ไม่สามารถนำมาสำรองไว้ได้, ราคาอะไหล่คิดตามความเป็นจริง ส่วนค่าแรงประเมินตามความยาก-ง่ายในการทำ
3. ด้านการส่งเสริมการตลาด/การประชาสัมพันธ์
ใช้การโฆษณาตามสื่อวิทยุ, ใช้การแจกสื่อร้าน
4. ด้านบริการ
รักษาความสะอาดบริเวณอู่ซ่อมรถยนต์, ให้ลูกค้าพอใจมากที่สุด หลังจากมารับบริการแล้วก็ต้องดูแลลูกค้า รับรองคุณภาพสินค้า รับประกันการซ่อมตามจุดนั้น ๆ
5. ด้านพนักงาน
จัดหาชุดฟอร์ม, ควรเรียนรู้ทฤษฎีให้ดีก่อนที่จะปฏิบัติงาน, อบรมให้พนักงานมีการบริการ และวาจาที่สุภาพ

4.3 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทางธุรกิจ

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก เป็นการวิเคราะห์เหตุการณ์และปัจจัยต่าง ๆ ที่ส่งผลกระทบต่อการทำงาน ซึ่งเป็นสิ่งที่ไม่สามารถควบคุมได้ เพื่อให้การดำเนินงานมีประสิทธิภาพ มีแนวทางที่ชัดเจน จึงจำเป็นต้องมีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก เพื่อให้ทราบถึงโอกาสและอุปสรรค รวมถึงการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน เพื่อให้ทราบถึงจุดแข็งและจุดอ่อน และนำผลที่ได้ไปประกอบการกำหนดกลยุทธ์ต่อไป

4.3.1 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก

4.3.1.1 ด้านการเมืองและกฎหมาย (POLITICAL AND LEGAL)

ความไม่แน่นอนทางการเมือง การไม่มีรัฐบาลถาวร มีผลทำให้การใช้จ่ายภาครัฐลดลง เนื่องจากมีการเบิกจ่ายงบประมาณรัฐได้ไม่ตามกำหนด และมีผลทำให้ผู้บริโภคขาดความเชื่อมั่นในการใช้จ่ายเงิน

ธุรกิจอยู่ซ่อมรถยนต์มีการควบคุมทางกฎหมาย โดยถูกกำหนดให้เป็นกิจการที่ต้องควบคุมตามมาตรา 31 แห่งพระราชบัญญัติการสาธารณสุข พ.ศ. 2535 ซึ่งต้องได้รับอนุญาตให้ดำเนินกิจการจากเจ้าพนักงานท้องถิ่น

4.3.1.2 ด้านเศรษฐกิจ (ECONOMY)

เศรษฐกิจปี 2550 ยังคงขยายตัวในอัตราที่ใกล้เคียงกับไตรมาสก่อนหน้า โดยอุปสงค์ภายในประเทศ ทั้งการใช้จ่ายและการลงทุนภาคเอกชนชะลอตัวต่อเนื่อง ด้านอุปทานภาวะอุตสาหกรรมในช่วงไตรมาสแรกปี 2550 โดยรวมชะลอตัวเล็กน้อย โดยเฉพาะเครื่องซีเมนต์ สินค้าคงทน (ยอดจำหน่ายรถยนต์และรถจักรยานยนต์) ลดลงต่อเนื่อง ดังที่กลุ่มอุตสาหกรรมยานยนต์ สภาอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย กล่าวว่า ในปี 2550 (ม.ค. – มี.ค.) มีปริมาณการจำหน่ายรถยนต์รวม 138,270 คัน ซึ่งคิดเป็นอัตราการเติบโตลดลงร้อยละ 18.67 เมื่อเทียบกับช่วงเดียวกันของปี 2549 (170,008 คัน) ทั้งนี้ดัชนีการบริโภคภาคเอกชนที่ปรับตัวลดลงสอดคล้องกับดัชนีความเชื่อมั่นของผู้บริโภคโดยรวมที่ยังคงปรับตัวลดลงต่อเนื่อง จากระดับ 79.0 ในเดือน ก.พ. มาอยู่ที่ระดับ 78.5 ในเดือน มี.ค. เนื่องจากผู้บริโภคมีความระมัดระวังต่อปัญหาค่าครองชีพและราคาสินค้าที่ทรงตัวในระดับสูงและมีความกังวลต่อสถานการณ์ความไม่สงบภายในประเทศ ซึ่งความไม่ชัดเจนทางการเมือง ภัยแล้ง รวมทั้งราคาขายปลีกน้ำมันในประเทศปรับเพิ่มสูงขึ้น จากเดือนก่อน

อัตราแลกเปลี่ยนในเดือน มี.ค. 2550 เฉลี่ยอยู่ที่ 35.06 บาทต่อดอลลาร์ สรอ. แข็งค่าขึ้นจากเดือน ก.พ. ที่เฉลี่ยอยู่ที่ระดับ 35.74 บาทต่อดอลลาร์ สรอ. โดยเงินบาทมีแนวโน้มแข็งค่าขึ้นตลอดทั้งเดือน ส่วนหนึ่งจากการเร่งขายดอลลาร์ สรอ. ของผู้ส่งออกที่กังวลว่าเงินบาทจะแข็งค่าขึ้นอย่างรวดเร็ว ในระหว่าง 1 – 24 เม.ย. 2550 ค่าเงินบาทโดยเฉลี่ย 34.90 บาทต่อดอลลาร์ สรอ. อัตราดอกเบี้ยเงินกู้ MLR ของธนาคารพาณิชย์ขนาดใหญ่ 4 แห่ง

ณ สิ้นเดือน มี.ค. 2550 ปรับลดลงจากสิ้นเดือน ก.พ. จากเฉลี่ยที่ร้อยละ 7.69 ต่อปี มาอยู่ที่ร้อยละ 7.50 ต่อปี และในวันที่ 24 เม.ย. 2550 อัตราดอกเบี้ยเงินกู้ MLR ปรับลดลงมาอยู่ที่ร้อยละ 7.19 ต่อปี ส่วนอัตราเงินเฟ้อในเดือนมี.ค. 2550 อยู่ที่ร้อยละ 2.0 ชะลอลงจากร้อยละ 2.3 ในเดือนก่อนหน้า ตามการชะลอตัวของราคาในหมวดอาหารและเครื่องดื่ม ประกอบกับราคาในหมวดพลังงานที่ต่ำกว่าในช่วงเดียวกันของปีก่อน

ในไตรมาสแรกของปี 2550 ตลาดแรงงานไทยโดยรวมตึงตัวมากขึ้น เนื่องจากปัญหาขาดแคลนแรงงานในหลายกลุ่มอุตสาหกรรม โดยเฉพาะอย่างยิ่งการขาดแคลนแรงงานฝีมือ (Skilled labor) เช่น วิศวกร กลุ่มช่างเทคนิค เจ้าหน้าที่ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและนักบัญชี ที่มี Turnover rate สูง ขณะที่การจ้างงานในกลุ่มแรงงานไร้ฝีมือ (Unskilled labor) และแรงงานทั่วไป ไม่เป็นปัญหามากนัก โดยผู้ประกอบการหลายรายได้พยายามแก้ปัญหา โดยการให้อัตรากำลังและค่าตอบแทน รวมทั้งสวัสดิการอื่น ๆ ที่มุ่งใจเพื่อรักษานักงานเอาไว้ โดยการปรับค่าจ้างแรงงาน ภาคธุรกิจจะปรับค่าจ้างโดยพิจารณาจากอัตราเงินเฟ้อ ผลประกอบการ อัตราค่าจ้างขั้นต่ำภาครัฐ และอัตราเฉลี่ยในตลาด โดยรวมพบว่า อัตราค่าจ้างในไตรมาสแรกปีนี้ยังอยู่ในระดับที่ใกล้เคียงกับไตรมาสที่แล้ว

ภาวะเศรษฐกิจการค้าโดยทั่วไปของจังหวัดขอนแก่นดีขึ้นเล็กน้อย เห็นได้จากดัชนีผู้บริโภคของจังหวัดสูงขึ้น (มี.ค. 2550 เปรียบเทียบกับ มี.ค. 2550) $121.8 + 1.4$ (+เพิ่มขึ้น/- ลดลง) ประชาชนมีการใช้จ่ายใช้สอยกันมากขึ้นจึงส่งผลดีต่อผู้ประกอบการ ถึงแม้ราคาน้ำมันจะมีการปรับราคาขึ้น ทำให้ราคาอะไหล่สูงขึ้นตามไปด้วย แต่รถยนต์ก็ต้องมีการซ่อมบำรุงรักษาอยู่ตลอด

4.3.1.3 ด้านสังคมและวัฒนธรรม (SOCIAL AND CULTURE)

ปัจจุบันความต้องการในการเดินทางมากขึ้น ความต้องการความสะดวกสบายก็ย่อมมีมากขึ้น ทำให้ปัจจัยสี่ คือ อาหาร ที่อยู่อาศัย เครื่องนุ่งห่ม และยารักษาโรค ที่เคยเพียงพอต่อความต้องการของผู้บริโภคในอดีตนั้นไม่เพียงพอในการดำเนินชีวิต จึงมีสิ่งที่เรียกว่าปัจจัยที่ห้า คือ รถยนต์ เข้ามามีบทบาทในชีวิตประจำวันของผู้บริโภค

แต่สภาวะเศรษฐกิจปัจจุบันทำให้ผู้บริโภคส่วนใหญ่ยังคงระมัดระวังการใช้จ่ายและปรับเปลี่ยนพฤติกรรมกรรมการบริโภค โดยลดการใช้จ่ายใช้สินค้าฟุ่มเฟือยและสินค้าคงทนต่าง ๆ เช่น รถยนต์ อสังหาริมทรัพย์

4.3.1.4 ด้านเทคโนโลยี (TECHNOLOGY)

ในปัจจุบันมีการนำเทคโนโลยียานยนต์ใหม่ ๆ เข้ามาพัฒนารถยนต์ ทำให้ผู้ประกอบการไม่มีเครื่องมือ, เครื่องจักรที่ทันสมัยพอที่จะตรวจสอบความผิดพลาดในบางจุดได้ ต้องนำไปหาข้อผิดพลาดกับศูนย์บริการของค่ายรถต่าง ๆ แทน ทำให้ผู้ประกอบการเสียโอกาสในการเข้าถึงกลุ่มลูกค้าบางกลุ่มไป รวมถึงเทคโนโลยีการสื่อสาร เช่น อินเทอร์เน็ต ซึ่งในหลายจังหวัดได้นำอินเทอร์เน็ตเข้ามาใช้ในการโฆษณา ประชาสัมพันธ์ ทำให้เป็นที่รู้จักของคนทั่วไปได้

ง่าย และเทคโนโลยีคอมพิวเตอร์ ที่ช่วยในการจัดเก็บข้อมูลต่าง ๆ ในการดำเนินกิจการ ช่วยให้
เกิดความสะดวก รวดเร็วและความถูกต้องมากยิ่งขึ้น

4.3.1.5 ด้านสภาวะทางกายภาพ (ECOLOGY)

เนื่องจากธุรกิจอู่ซ่อมรถยนต์ เป็นธุรกิจที่เกี่ยวข้องกับสินค้าคงทน คือ
รถยนต์ กล่าวคือถ้าภาวะอุตสาหกรรมยานยนต์ขยายตัวหรือหดตัว จะมีผลต่อผลประกอบการอู่
ซ่อมรถยนต์ อย่างเช่น ช่วงที่ภาวะเศรษฐกิจชะลอตัว เงินเฟ้อ ราคาขายปลีกน้ำมันสูงขึ้น ส่งผลต่อ
ปริมาณการจำหน่ายรถยนต์ลดลง

สาเหตุหลักที่ทำให้ราคาน้ำมันแพงในช่วงต้นปีมีราคาสูง เนื่องจากความ
กังวลในกรณี ปัญหาวิกฤติของอิหร่านและความรุนแรงต่อเนื่องที่ในจีเรีย อีกทั้งยังมีความ
กังวลต่อพายุเฮอริเคนเหมือนปีก่อนหน้านี้ เมื่อเกิดปัญหาเหล่านี้ น้ำมันมักจะมีความราคาสูงขึ้น ทำ
ให้ผู้ประกอบการใช้ยานยนต์ ส่งผลให้ผลประกอบการของอู่ซ่อมรถยนต์ลดลง

4.3.2 การวิเคราะห์การแข่งขันโดย Porter's 5 Forces

เป็นการวิเคราะห์ถึงผลกระทบของคู่แข่งในอุตสาหกรรม ซึ่งจะทำให้สามารถ
กำหนดจุดแข็งและจุดอ่อนของคู่แข่งที่มีความสัมพันธ์กับอุตสาหกรรมได้และผลกระทบนี้
ผู้บริหารไม่สามารถควบคุมได้ การวิเคราะห์การแข่งขัน สามารถพิจารณาได้จาก 5 ปัจจัยต่อไปนี้

4.3.2.1 อุปสรรคจากคู่แข่งที่เข้ามาใหม่ในตลาด (The threat of new entrants to the market)

เมื่อพิจารณาถึงความได้เปรียบทางการแข่งขันของธุรกิจอู่ซ่อมรถยนต์อยู่
ที่ทำเลที่ตั้ง ความหลากหลายของอะไหล่ และความเชี่ยวชาญและความพอเพียงของพนักงาน ซึ่งที่
กล่าวมาทั้งหมดนั้นต้องใช้เงินลงทุนค่อนข้างสูง ในการสั่งซื้ออะไหล่ที่มีความหลากหลายที่จำแนก
ตามยี่ห้อ รุ่นรถ อีกทั้งหลายระดับราคาให้เลือก เพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้า และที่
สำคัญที่สุดคือ ความเชี่ยวชาญและความพอเพียงของพนักงาน เนื่องจากความสะดวกและรวดเร็ว
ในการให้บริการ ดังนั้นผู้ที่เข้ามาแข่งขันในธุรกิจนี้ จะต้องมีความรู้และเงินลงทุนค่อนข้างสูง

- ทำเลที่ตั้ง เนื่องจากทำเลที่ตั้งที่ดี มีการคมนาคมสะดวก ต้องลงทุนสูงในการ
ซื้อหรือเช่าสถานที่เพื่อให้ลูกค้าสามารถเข้าถึงอู่ซ่อมรถยนต์ได้ง่าย กิจการต้องรับภาระต้นทุนที่สูง

- เครื่องมือ, เครื่องจักร ธุรกิจนี้มีเครื่องมือที่ใช้ในการซ่อมบำรุงหลายอย่าง
เช่น ไขควง (Screw drivers), คีม (pliers), ประแจขันน็อต (Wrenches) ฯลฯ อุปกรณ์ในการซ่อม
เช่น เครื่องถอดล้อ ราคา 53,000 บาท, เครื่องถ่วงล้อ 59,000 บาท(สยามสโตร์, 2544), ลิฟท์
ยกรถสองเสา, เครื่องเจียร์จานเบรก เป็นต้น ซึ่งในแต่ละอย่างก็ยังมีหลายแบบและแต่ละแบบก็ใช้
งานต่างหน้าที่กัน ช่างต้องมีความรู้ในเรื่องเครื่องมือเป็นอย่างดีเพื่อจะได้ใช้เครื่องมือให้ถูกต้อง
กับงานและไม่ทำให้เกิดความเสียหาย

- ผู้ประกอบการรายเดิมมีชื่อเสียงและประสบการณ์มากกว่า เป็นที่รู้จักของลูกค้าเป็นอย่างดี ทำให้ผู้ประกอบการรายเดิมมีความแข็งแกร่งในการแข่งขันสูง
 ดังนั้น การที่จะเข้ามาใหม่ ต้องมีความพร้อมทั้งด้านต้นทุนและชื่อเสียงมากกว่าเพื่อที่จะสามารถแย่งชิงลูกค้าจากผู้ประกอบการรายเดิม จึงเป็นการยากที่ผู้แข่งขันรายใหม่จะเข้ามาทำธุรกิจอยู่ช่อมรณนต์

4.3.2.2 อำนาจต่อรองของผู้ขายปัจจัยการผลิต (The bargaining power of the firm's supplier)

ผู้ขายปัจจัยการผลิตมีอำนาจต่อรองค่อนข้างต่ำ เนื่องจากมีผู้ขายอะไหล่และอุปกรณ์ต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับรถยนต์เป็นจำนวนมาก มีบริการในการจัดส่งและให้เครดิตในการชำระเงิน และมีต้นทุนในการเปลี่ยนผู้ขายปัจจัยการผลิต (Switching Cost) ในระดับต่ำเพราะอะไหล่บางชนิดมีอายุการใช้งานที่จำกัด ทำให้ผู้ขายปัจจัยการผลิตมีความต้องการขายสินค้าให้เร็วที่สุด ดังนั้นจึงสามารถสรุปได้ว่า อำนาจต่อรองของผู้ขายปัจจัยการผลิตมีผลกระทบต่อธุรกิจอยู่ช่อมรณนต์ในระดับค่อนข้างต่ำ

4.3.2.3 อำนาจต่อรองของผู้ซื้อ (The bargaining power of the firm's buyers)

ลูกค้าสามารถเลือกใช้บริการอยู่ช่อมรณนต์ได้หลายรายตามความต้องการ การที่ลูกค้าจะตัดสินใจใช้บริการอยู่ช่อมรณนต์ร้านใดจะคำนึงถึงทำเลที่ตั้ง ราคาและด้านกระบวนการให้บริการของแต่ละร้านเป็นสำคัญ โดยกลุ่มลูกค้าหลักจะเป็นลูกค้าที่เคยใช้บริการแล้วกลับมาใช้บริการซ้ำ อยู่ช่อมรณนต์จะต้องพยายามสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้าเดิมจนทำให้เกิดความภักดีต่อตราหรือชื่อร้าน ส่วนลูกค้ารองคือ ลูกค้าจรหรือลูกค้าที่บังเอิญผ่านมาทางอยู่ช่อมรณนต์ก็จะต้องทำให้ลูกค้าเกิดความพึงพอใจเช่นกันแล้วกลับมาใช้บริการอีก แต่จะทำได้ยากกว่ากลุ่มลูกค้าเดิม เพราะยังไม่ทราบถึงความต้องการและสิ่งที่ทำให้ลูกค้าเกิดความพึงพอใจ ดังนั้นจึงสามารถสรุปได้ว่า อำนาจต่อรองของผู้ซื้อมีผลกระทบต่ออยู่ช่อมรณนต์ในระดับสูง

4.3.2.4 อุปสรรคของผลิตภัณฑ์ที่ทดแทนกันได้ (The threat of substitute product)

ผลิตภัณฑ์ที่ทดแทนอยู่ช่อมรณนต์ได้ เช่น ศูนย์บริการ และการซ่อมด้วยตนเอง ทำให้ลูกค้ามีทางเลือกเพิ่มมากขึ้น แต่อยู่ช่อมรณนต์สร้างความแตกต่างจากศูนย์บริการโดยเฉพาะค่าใช้จ่ายที่เกิดจากศูนย์บริการนั้นแพงมากเมื่อเทียบกับอยู่ช่อมรณนต์ และเมื่อเจอสภาพเศรษฐกิจในปัจจุบันที่ทำให้ลูกค้าต้องการลดค่าใช้จ่ายลง ลูกค้าบางกลุ่มที่เคยใช้ศูนย์บริการอาจจะหันมาใช้บริการอยู่ช่อมรณนต์แทน ดังนั้นจึงสามารถสรุปได้ว่า อุปสรรคของผลิตภัณฑ์ที่ทดแทนกันได้มีผลกระทบต่ออยู่ช่อมรณนต์ค่อนข้างต่ำ

4.3.2.5 การเพิ่มขึ้นของการแข่งขันระหว่างธุรกิจที่มีความรุนแรงมากขึ้น (The intensity of rivalry among competitors)

สภาพการแข่งขันในธุรกิจซ่อมรถยนต์ภายในจังหวัดขอนแก่น มีคู่แข่งที่ได้ขึ้นทะเบียนกับเทศบาลนครขอนแก่นจำนวน 65 ร้าน โดยมีคู่แข่งที่มีขนาด 3 คูหาขึ้นไป 13 ร้าน เป็นคู่แข่งที่มีกลุ่มลูกค้าคล้าย ๆ กัน และเนื่องจากภาวะเศรษฐกิจในปัจจุบันส่งผลให้ผลประกอบการลดลง ทำให้การแข่งขันรุนแรงมากยิ่งขึ้นอีกทั้ง ต้นทุนเริ่มแรกค่อนข้างสูงทำให้การออกจากธุรกิจนี้ยาก จึงต้องใช้การแข่งขันด้านต่าง ๆ เพื่อความอยู่รอดของกิจการ

4.3.3 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน

4.3.3.1 ความสามารถทางการตลาด (Marketing Capability)

1) ผลิตภัณฑ์ (Product)

ธุรกิจซ่อมรถยนต์โดยเฉพาะซ่อมเครื่องยนต์และช่วงล่างนั้น จะทำการซ่อมรถยนต์ที่เกิดการเสียของเครื่องยนต์หรือช่วงล่างตามอายุการใช้งาน ซึ่งบางร้านจะรวมถึงระบบไฟฟ้าและระบบความเย็นของรถยนต์ด้วย โดยกิจการจะคำนึงถึงคุณภาพหลังการซ่อมว่าซ่อมได้ตรงตามความต้องการของผู้ใช้บริการ และความพร้อมทั้งด้านเครื่องมือ เครื่องจักรและอะไหล่ โดยมีการสั่งซื้ออะไหล่ต่าง ๆ มาสำรองไว้ ซึ่งมีทั้งอะไหล่แท้และอะไหล่เทียมให้ลูกค้าได้เลือกตามความต้องการและความเหมาะสมในการนำไปใช้งาน โดยอะไหล่แท้จะซื้อจากศูนย์บริการของค่ายรถยนต์ต่าง ๆ จะมีคุณภาพสูง มีความทนทานมาก อายุการใช้งานนาน แต่ราคาจะแพงมากเมื่อเทียบกับอะไหล่เทียม ส่วนอะไหล่เทียมจะสั่งซื้อจากตัวแทนจำหน่ายในราคาต่ำ คุณภาพใกล้เคียงกับอะไหล่แท้ แต่มีอายุการใช้งานน้อยกว่า

2) ราคา (Price)

การตั้งราคาอะไหล่ ทั้งอะไหล่แท้และอะไหล่เทียม จะมีการตั้งราคาต่ำกว่าศูนย์บริการ โดยอะไหล่เทียมจะมีส่วนต่างจากอะไหล่แท้มาก และอะไหล่เทียมยังมีหลายระดับราคาให้เลือก โดยมีปัจจัยในการกำหนดราคาดังนี้

- ประเภทของลูกค้า โดยผู้ให้บริการจะมีราคาที่แน่นอนเพราะมีการเขียนราคาติดไว้ที่อะไหล่ตายตัวอยู่แล้ว แต่ถ้าเป็นอู่ซ่อมรถยนต์ร้านอื่นมาซื้ออะไหล่ การตั้งราคาจะไม่มีมาตรฐานแน่นอน ขึ้นอยู่กับความคุ้นเคยกับเจ้าของกิจการ

- คุณภาพของอะไหล่ เป็นที่แน่นอนว่าอะไหล่ที่ทางร้านพิจารณาว่ามีคุณภาพสูงจะมีราคาแพงกว่าอะไหล่ที่มีคุณภาพรองลงมา

ส่วนการตั้งราคาค่าบริการนั้นจะตั้งตามความยากง่ายของการซ่อม และระยะเวลาที่ใช้ซ่อม

3) ช่องทางการจัดจำหน่าย (Place)

การจัดจำหน่ายเป็นการขายหน้าร้านเพียงอย่างเดียว โดยลูกค้าจะมาติดต่อที่ร้านและช่างจะทำการวิเคราะห์ปัญหา ตรวจสอบสภาพและประเมินราคาให้ลูกค้าก่อนที่จะทำการซ่อม รวมไปถึงการให้คำแนะนำแก่ลูกค้าทั้งการซ่อมบำรุงและการตัดสินใจเลือกใช้อะไหล่ซึ่งสามารถแบ่งกลุ่มลูกค้าเป้าหมายได้ 2 กลุ่ม ได้แก่

กลุ่มที่ 1 ผู้ใช้บริการ ลูกค้ากลุ่มนี้เป็นผู้ที่นำรถเข้ามาซ่อมบำรุงที่ร้านโดยตรง แบ่งออกเป็น 2 ประเภท คือ

1 ลูกค้าประจำ

2 ลูกค้าจร

กลุ่มที่ 2 อยู่ซ่อมรถยนต์อื่น ๆ และลูกค้าที่ซื้ออะไหล่ไปซ่อมเอง

4) การส่งเสริมการขาย (Promotion)

ธุรกิจอยู่ซ่อมรถยนต์มักไม่เน้นกิจกรรมส่งเสริมการขายมากนัก เมื่อลูกค้าเข้ามาใช้บริการส่วนใหญ่กิจกรรมส่งเสริมการขายจะเป็นการรับประกันหลังการให้บริการ และบริการเสริม เช่น เติมน้ำมัน แต่ถ้าเป็นลูกค้าประจำ จะลดราคาให้กับลูกค้าบ้าง ขึ้นอยู่กับเจ้าของกิจการ ซึ่งจะลดมากหรือน้อยแล้วแต่ความเหมาะสมและความคุ้นเคยกับลูกค้าแต่ละรายด้วย

5) กระบวนการในการให้บริการ (Process) มีขั้นตอนดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การรับรถ

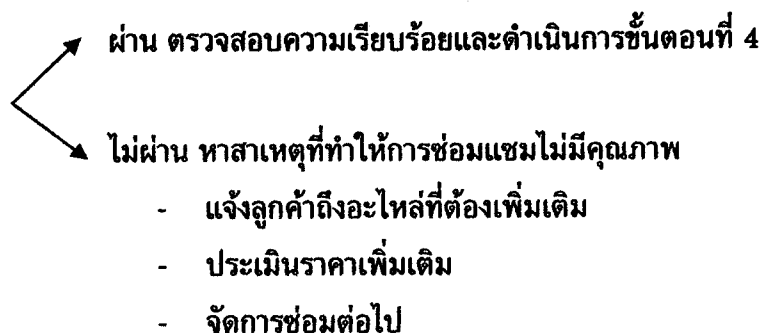
- ต้อนรับลูกค้าด้วยความสุภาพ
- สอบถามอาการและปัญหาที่เกิดขึ้น
- ตรวจสอบรถยนต์ตามที่ลูกค้าแจ้ง
- วิเคราะห์ปัญหา

ขั้นตอนที่ 2 ประเมินราคาและเวลาซ่อม

- ช่างแจ้งอะไหล่ที่เสียหายกับแผนกอะไหล่
- แผนกอะไหล่แจ้งรายการอะไหล่ ราคาอะไหล่และค่าบริการแก่ลูกค้า
- ตกลงรายการที่จะซ่อม

ขั้นตอนที่ 3 ดำเนินการซ่อม

- ช่างเบิกอะไหล่จากแผนกอะไหล่
- ช่างดำเนินการซ่อมรถยนต์ตามที่ได้ตกลงไว้แล้วในขั้นตอนที่ 2
- ตรวจสอบคุณภาพการซ่อม โดยการทดลองวิ่ง



ขั้นตอนที่ 4 ส่งมอบรถ

- ช่างแจ้งพนักงานธุรการว่ารถยนต์ได้ซ่อมเสร็จแล้ว
- ช่างนำรถที่ซ่อมเสร็จแล้วส่งให้ลูกค้า
- ลูกค้าชำระเงินกับพนักงานธุรการ/การเงิน

6) บุคลากรในการให้บริการ (People)

ในการคัดเลือกช่างมาทำงาน เจ้าของกิจการจะพิจารณาจากความสามารถเป็นหลัก ส่วนนักเรียนที่มีวุฒิการศึกษานั้น ส่วนใหญ่จะมีความรู้มากแต่ไม่ค่อยได้ปฏิบัติจริง ดังนั้นเจ้าของกิจการจะให้ทดลองทำงาน เพื่อทดสอบความสามารถ ถ้าทำงานได้จริงไม่เกียจงาน ก็จะรับเข้าทำงาน

ด้านการฝึกอบรม เจ้าของกิจการจะเป็นคนสอนงานเองกับรถจริง ๆ

ไม่ได้ส่งไปฝึกตามศูนย์ฝึกต่าง ๆ

7) หลักในการแสดงถึงคุณภาพ (Physical Evidence)

ส่วนใหญ่แล้วจะเน้นให้สถานที่ให้บริการมีความสะอาด กว้างขวาง และเป็นระเบียบ มีการจัดตกแต่งสภาพแวดล้อมให้สวยงาม และสะดวกต่อการบริการ มีบางร้านที่จะทำห้องพักรับรองลูกค้าแยกต่างหาก เพราะลูกค้าส่วนใหญ่มักจะนั่งดูช่างซ่อมรถยนต์ของตนเองตลอดเวลา

8) การประชาสัมพันธ์ (Public Relations)

ส่วนใหญ่จะให้ความสำคัญกับความชัดเจนป้ายบอกชื่อร้าน มีเบอร์โทรติดต่อ และมีการประชาสัมพันธ์บ้างตามสื่อวิทยุ แต่ก็ไม่ได้เน้นการประชาสัมพันธ์มากนัก

4.3.4 การวิเคราะห์ SWOT (SWOT Analysis)

เป็นการนำผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกและภายในของกิจการ สามารถนำมาสรุปเป็นจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและอุปสรรค ได้ดังนี้

4.3.4.1 การวิเคราะห์จุดแข็ง (Strengths)

■ ด้านผลิตภัณท์

1. อุ้ช่อมรยณต์ก่อตั้งมาเป็นระยะเวลานาน ทำให้มีชื่อเสียงและความน่าเชื่อถือ เป็นที่ยอมรับกันอย่างแพร่หลาย

2. คุณภาพของงานซ่อม คือ ซ่อมได้ตรงจุด ได้ตรงกับปัญหาที่เกิดขึ้นกับรถยนต์ โดยเมื่อซ่อมแล้วลูกค้าไม่ต้องกลับมาแก้ไข ณ จุดเดิมซ้ำอีกครั้ง

3. มีการรับประกันคุณภาพอะไหล่

4. มีความพร้อมด้านอะไหล่

■ ด้านราคา

1. ราคาถูก ส่วนใหญ่อุ้ช่อมรยณต์มักจะตั้งราคาไว้ใกล้เคียงกัน และถูกกว่าศูนย์บริการ และจะคิดค่าบริการตามความยากง่ายของการซ่อม

■ ด้านการส่งเสริมการตลาด

1. มีการรับประกันหลังการซ่อม

■ ด้านการบริการ

1. บริการที่รวดเร็ว

2. บริการลูกค้าทุกระดับอย่างเท่าเทียมกัน

■ ด้านพนักงาน

1. พนักงานมีความเชี่ยวชาญในการซ่อม

2. พนักงานให้คำแนะนำอย่างละเอียด, เข้าใจง่าย

3. พนักงานกระตือรือร้น, เอาใจใส่ปัญหาของลูกค้า

■ ด้านสภาพแวดล้อม

1. สถานที่ให้บริการมีความสะอาด, กว้างขวางและเป็นระเบียบ

2. ทำเลที่ตั้งของร้านใกล้แหล่งชุมชน/ธุรกิจ

4.3.4.2 การวิเคราะห์จุดอ่อน (Weakness)

■ ด้านผลิตภัณท์

1. กิจการยังไม่มีกรวางแผนกลยุทธ์ที่ชัดเจน

2. ไม่มีเครื่องมือเครื่องจักรที่ทันสมัย เนื่องจากปัจจุบันเทคโนโลยียาน

ยนต์พัฒนาไปเร็วจนบางครั้งผู้ซ่อมรถยนต์ไม่สามารถซื้อเครื่องมือ, เครื่องจักรมาตรวจสอบความผิดปกติของปัญหาที่เกิดขึ้นกับรถยนต์ได้

3. ไม่มีเทคโนโลยีมาช่วยด้านการจัดเก็บข้อมูล

■ ด้านราคา/การเงิน

1. ไม่มีเงินทุนสำรองหมุนเวียน จึงทำให้กิจการต้องเก็บเงินสดกับลูกค้ามากกว่าการให้เครดิต เพื่อนำเงินสดมาหมุนเวียนซื้ออะไหล่มาสำรอง

■ ด้านการส่งเสริมการตลาด/การประชาสัมพันธ์

1. ไม่มีการจัดกิจกรรมต่าง ๆ ในช่วงเทศกาลสำคัญ
2. ไม่มีการโฆษณาตามสื่อต่าง ๆ

■ ด้านบริการ

1. ไม่มีสถานที่พักรับรองลูกค้า

■ ด้านพนักงาน

1. พนักงานขาดระเบียบวินัย
2. พนักงานไม่มีความซื่อสัตย์

4.3.4.3 การวิเคราะห์โอกาส (Opportunities)

1. สภาพเศรษฐกิจปัจจุบัน เช่น ราคาน้ำมันสูงขึ้น ค่าครองชีพสูงขึ้น ทำให้แนวโน้มราคาอะไหล่และค่าบริการของศูนย์บริการค่ายรถยนต์ต่าง ๆ มีราคาแพงขึ้น จึงทำให้ลูกค้าส่วนหนึ่งหันมาใช้บริการอะไหล่เทียมหรือใช้บริการผู้ซ่อมรถยนต์มากขึ้น

2. อัตราดอกเบี้ยเงินกู้ MLR ของธนาคารพาณิชย์ปรับลดลง เพื่อเพิ่มการลงทุนและกระตุ้นเศรษฐกิจของประเทศ

3. การพัฒนาเทคโนโลยีการสื่อสารเช่น อินเทอร์เน็ตมาช่วยในการโฆษณาประชาสัมพันธ์ ทำให้ร้านเป็นที่รู้จักกว้างขวางขึ้น

4. มีการพัฒนาซอฟต์แวร์ช่วยในการเก็บข้อมูลออกมาจำหน่ายมากมาย ช่วยให้เกิดความสะดวก รวดเร็วและความถูกต้องมากยิ่งขึ้น

5. การเข้ามาของคู่แข่งรายใหม่ ในธุรกิจผู้ซ่อมรถยนต์นั้นทำได้ยาก เพราะต้องอาศัยทักษะ ความชำนาญ ประสบการณ์และใช้เงินลงทุนสูง

6. ขอนแก่นเป็นศูนย์กลางของภาคอีสาน

7. ทางจังหวัดมีการจัดเทศกาลประจำปี เช่น เทศกาลงานไหม งานจังหวัดเทศกาลดอกคูณเสียงแคน เป็นต้น

8. อะไหล่มีการรับประกันคุณภาพจากบริษัทจัดจำหน่าย

4.3.4.4 การวิเคราะห์อุปสรรค (Threat)

1. สภาพเศรษฐกิจปัจจุบัน เช่น ราคาน้ำมันแพง ส่งผลให้ค่าอะไหล่สูงขึ้น
2. ผลประกอบการลดลงทำให้มีการแข่งขันรุนแรง ทั้งจากคู่แข่งรายยนต์และศูนย์บริการ
3. ลูกค้าระมัดระวังการใช้จ่าย และปรับเปลี่ยนพฤติกรรมการบริโภค โดยการลดใช้สินค้าฟุ่มเฟือยและสินค้าคงทนต่าง ๆ เช่น รถยนต์ อสังหาริมทรัพย์
4. มีการนำเทคโนโลยียานยนต์ใหม่ ๆ มาพัฒนาคุณภาพของรถยนต์ทำให้คู่แข่งรายยนต์ไม่มีเครื่องมือ, เครื่องจักรที่จะมาตรวจเช็คปัญหาในบางจุดได้
5. ลูกค้ามองว่าคู่แข่งรายยนต์ไม่น่าเชื่อถือ

4.4 การวางแผนกลยุทธ์เพื่อพัฒนาธุรกิจคู่แข่งรายยนต์

4.4.1 การกำหนดวิสัยทัศน์ ภารกิจ และวัตถุประสงค์

4.4.1.1 วิสัยทัศน์

จากการประเมินสภาพแวดล้อมภายในและภายนอก สามารถกำหนดวิสัยทัศน์ในการดำเนินงานในอนาคตได้ดังนี้ “ซ่อมอย่างมีคุณภาพ บริการครบวงจร รับประทานหลังการซ่อม ราคาเป็นกันเอง”

4.4.1.2 ภารกิจ

เพื่อเพิ่มศักยภาพในการปฏิบัติงานของพนักงาน นำเครื่องมือเครื่องจักรมาใช้ให้เหมาะกับเทคโนโลยียานยนต์ และพัฒนาคู่แข่งรายยนต์ให้มีความน่าเชื่อถือและสร้างความพึงพอใจให้แก่ลูกค้า

4.4.1.3 วัตถุประสงค์

เพื่อให้คู่แข่งรายยนต์มีคุณภาพและประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น

4.4.2 การจัดทำ TOWS Matrix

จากการศึกษาและวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกของธุรกิจคู่แข่งรายยนต์ ได้นำมากำหนดเป็นกลยุทธ์ด้านต่าง ๆ โดยใช้ TOWS Matrix เป็นเครื่องมือ ซึ่งสามารถกำหนดกลยุทธ์ในด้านต่าง ๆ ดังแสดงในตารางที่ 4.40

กลยุทธ์ที่กำหนดจาก TOWS Matrix แบ่งเป็น 4 ส่วน ดังนี้

4.4.2.1 กลยุทธ์การใช้ประโยชน์จากโอกาสโดยอาศัยจุดแข็ง (SO Strategies)

เป็นการคิดหาแนวทางการดำเนินงาน โดยใช้จุดแข็งที่มีอยู่เพื่อสร้างความได้เปรียบจากโอกาสที่เอื้ออำนวยให้มาสร้างกลยุทธ์ต่าง ๆ เพื่อพัฒนาธุรกิจคู่แข่งรายยนต์ได้ดังนี้

1) กลยุทธ์การลด, แคม

เป็นการนำจุดแข็ง ได้แก่ ก่อตั้งมานาน ทำให้มีชื่อเสียงและความน่าเชื่อถือ และจุดแข็งด้านผลิตภัณฑ์ ได้แก่ คุณภาพงานซ่อม (ซ่อมได้ตรงจุด) มีการรับประกันคุณภาพอะไหล่ และมีความพร้อมด้านอะไหล่ มาพิจารณาร่วมกับโอกาส ได้แก่ สภาพเศรษฐกิจปัจจุบัน ทำให้ลูกค้าหันมาใช้บริการอยู่ซ่อมรถยนต์ อัตราดอกเบี้ยเงินกู้ลดลง และการเข้ามาของคู่แข่งทำได้ยาก

2) กลยุทธ์มั่นใจเมื่อใช้บริการ

เป็นการนำจุดแข็ง ได้แก่ ก่อตั้งมานาน ทำให้มีชื่อเสียงและความน่าเชื่อถือ และจุดแข็งด้านการส่งเสริมการตลาด คือ มีการรับประกันหลังการซ่อม จุดแข็งด้านพนักงาน ได้แก่ พนักงานมีความเชี่ยวชาญในการซ่อม พนักงานให้คำแนะนำอย่างละเอียดและเข้าใจง่าย พนักงานกระตือรือร้น เอาใจใส่ปัญหาของลูกค้า มาพิจารณาร่วมกับโอกาส คือ อะไหล่มีการรับประกันคุณภาพมาจากบริษัทจัดจำหน่าย

3) กลยุทธ์บริการครบวงจร

เป็นการนำจุดแข็ง ด้านผลิตภัณฑ์ คือ มีความพร้อมด้านอะไหล่ และจุดแข็งด้านพนักงาน ได้แก่ พนักงานมีความเชี่ยวชาญในการซ่อม พนักงานให้คำแนะนำอย่างละเอียดและเข้าใจง่าย พนักงานกระตือรือร้น เอาใจใส่ปัญหาของลูกค้า มาพิจารณาร่วมกับโอกาส ได้แก่ เศรษฐกิจปัจจุบัน ทำให้ลูกค้าหันมาใช้บริการอยู่ซ่อมรถยนต์ ขอนแก่นเป็นศูนย์กลางของภาคอีสาน และอัตราดอกเบี้ยเงินกู้ลดลง

4.4.2.2 กลยุทธ์การลบล้างจุดอ่อนโดยอาศัยโอกาสที่เกิดขึ้น (WO Strategies)

เป็นการคิดหาแนวทางในการลบล้างจุดอ่อน โดยอาศัยโอกาสที่เกิดขึ้น มาสร้างกลยุทธ์ต่าง ๆ ได้ดังนี้

1) กลยุทธ์การพัฒนาเทคโนโลยีการจัดเก็บข้อมูล

เป็นการลบล้างจุดอ่อน ได้แก่ ไม่มีเทคโนโลยีมาช่วยด้านการจัดเก็บข้อมูล โดยอาศัยโอกาส คือ มีการพัฒนาซอฟต์แวร์ช่วยในการจัดเก็บข้อมูลออกมาจำหน่ายมากมาย

2) กลยุทธ์การพัฒนาสภาพแวดล้อม

เป็นการลบล้างจุดอ่อน ได้แก่ ไม่มีเงินทุนสำรองหมุนเวียน และไม่มีสถานที่พักรับรองลูกค้า โดยอาศัยโอกาส ได้แก่ สภาพเศรษฐกิจปัจจุบัน ทำให้ลูกค้าหันมาใช้บริการอยู่ซ่อมรถยนต์มากขึ้น และ อัตราดอกเบี้ยเงินกู้ลดลง

ตารางที่ 4.40 TOWS Matrix

ปัจจัยภายใน	จุดแข็ง	จุดอ่อน
ปัจจัยภายนอก	■ ด้านผลิตภัณฑ์ 1. ก่อตั้งมาเป็นเวลานาน ทำให้มีชื่อเสียงและความน่าเชื่อถือ 2. คุณภาพของงานซ่อม(ซ่อมได้ตรงจุด) 3. มีการรับประกันคุณภาพอะไหล่ 4. มีความพร้อมด้านอะไหล่ ■ ด้านราคา 1. ราคาถูก ■ ด้านการส่งเสริมการตลาด 1. มีการรับประกันหลังการซ่อม ■ ด้านการบริการ 1. บริการที่รวดเร็ว 2. บริการลูกค้าทุกระดับอย่างเท่าเทียม ■ ด้านพนักงาน 1. พนักงานมีความเชี่ยวชาญในการซ่อม 2. พนักงานให้คำแนะนำอย่างละเอียด, เข้าใจง่าย 3. พนักงานกระตือรือร้น, เอาใจใส่ปัญหาของลูกค้า ■ ด้านสภาพแวดล้อม 1. สถานที่ให้บริการมีความสะอาด, กว้างขวางและเป็นระเบียบ 2. ทำเลที่ตั้งของร้านใกล้แหล่งชุมชน/ธุรกิจ	■ ด้านผลิตภัณฑ์ 1. กิจการยังไม่มีวางแผนกลยุทธ์ที่ชัดเจน 2. ไม่มีเครื่องมือเครื่องจักรที่ทันสมัย 3. ไม่มีเทคโนโลยีมาช่วยด้านการจัดเก็บข้อมูล ■ ด้านราคา/การเงิน 1. ไม่มีเงินทุนสำรองหมุนเวียน ■ ด้านการส่งเสริมการตลาด/การประชาสัมพันธ์ 1. ไม่มีการจัดกิจกรรมต่าง ๆ ในช่วงเทศกาลสำคัญ 2. ไม่มีการโฆษณาตามสื่อต่าง ๆ ■ ด้านบริการ 1. ไม่มีสถานที่พักรับรองลูกค้า ■ ด้านพนักงาน 1. พนักงานขาดระเบียบวินัย 2. พนักงานไม่มีความซื่อสัตย์

ตารางที่ 4.40 TOWS Matrix (ต่อ)

โอกาส	กลยุทธ์ SO	กลยุทธ์ WO
1. สภาพเศรษฐกิจปัจจุบัน ทำให้ลูกค้าส่วนหนึ่งหันมาใช้บริการอยู่ซ่อมรถยนต์มากขึ้น 2. อัตราดอกเบี้ยเงินกู้ ลดลง 3. มีการพัฒนาเทคโนโลยีการสื่อสารเช่น อินเทอร์เน็ต 4. มีการพัฒนาซอฟต์แวร์ช่วยในการเก็บข้อมูลออกมาจำหน่ายมากมาย มากยิ่งขึ้น 5. การเข้ามาของกลุ่มแข่งรายใหม่ทำได้ยาก 6. ขอนแก่นเป็นศูนย์กลางของภาคอีสาน 7. ทางจังหวัดมีการจัดเทศกาลประจำปี 8. อะไหล่มีการรับประกันคุณภาพ	1. กลยุทธ์ลด แถม 2. กลยุทธ์มั่นใจเมื่อใช้บริการ 3. กลยุทธ์บริการครบวงจร	1. กลยุทธ์การพัฒนาเทคโนโลยีการจัดเก็บข้อมูล 2. กลยุทธ์การพัฒนาสภาพแวดล้อม 3. กลยุทธ์การพัฒนาเทคโนโลยีสื่อสาร 4. กลยุทธ์การออกร้าน 5. กลยุทธ์การพัฒนาบุคลากร 6. กลยุทธ์การพัฒนาเครื่องมือ, เครื่องจักร
อุปสรรค	กลยุทธ์ ST	กลยุทธ์ WT
1. สภาพเศรษฐกิจปัจจุบัน ส่งผลให้ค่าอะไหล่สูงขึ้น 2. ผลประกอบการลดลงทำให้มีการแข่งขันรุนแรง 3. ลูกค้าระมัดระวังการใช้จ่ายและปรับเปลี่ยนพฤติกรรมการบริโภค 4. มีการนำเทคโนโลยียานยนต์ใหม่ ๆ มาพัฒนาคุณภาพของรถยนต์ทำให้อยู่ซ่อมรถยนต์ไม่มีเครื่องมือ, เครื่องจักรที่จะมาตรวจเช็คปัญหาในบางจุดได้ 5. ลูกค้ามองว่าอยู่ซ่อมรถยนต์ไม่น่าเชื่อถือ	1. กลยุทธ์การประชาสัมพันธ์ 2. กลยุทธ์ลด แถม 3. กลยุทธ์การพัฒนาพนักงาน	1. กลยุทธ์พนักงานดีเด่น 2. กลยุทธ์สร้างความน่าเชื่อถือ 3. กลยุทธ์การพัฒนาตลาด

- 3) กลยุทธ์การพัฒนาเทคโนโลยีสื่อสาร
เป็นการลบล้างจุดอ่อน คือ ไม่มีการโฆษณาตามสื่อต่าง ๆ (มีการโฆษณาน้อย) โดยอาศัยโอกาส คือ การพัฒนาของเทคโนโลยีสื่อสาร เช่น อินเทอร์เน็ต
- 4) กลยุทธ์การออกร้าน
เป็นการลบล้างจุดอ่อน ได้แก่ ไม่มีการจัดกิจกรรมต่าง ๆ ในช่วงเทศกาลสำคัญ และไม่มีการโฆษณาตามสื่อต่าง ๆ (มีการโฆษณาน้อย) โดยอาศัยโอกาส คือ ทางจังหวัดมีการจัดเทศกาลประจำปี เช่น เทศกาลงานไหม งานจิว งานดอกกุหลาบเสียงแคน เป็นต้น
- 5) กลยุทธ์การพัฒนาบุคลากร
เป็นการลบล้างจุดอ่อน ได้แก่ พนักงานขาดระเบียบวินัย และพนักงานไม่มีความซื่อสัตย์ โดยอาศัยโอกาส คือ สภาพเศรษฐกิจปัจจุบัน ทำให้ลูกค้าหันมาใช้บริการอยู่ซ่อมรถยนต์มากขึ้น และ อัตราดอกเบี้ยเงินกู้ลดลง
- 6) กลยุทธ์การพัฒนาเครื่องมือ, เครื่องจักร
เป็นการลบล้างจุดอ่อน คือ ไม่มีเครื่องมือ, เครื่องจักรที่ทันสมัย โดยอาศัยโอกาส คือ อัตราดอกเบี้ยเงินกู้ลดลง

4.4.2.3 กลยุทธ์การใช้จุดแข็งลบล้างอุปสรรค (ST Strategies)

เป็นการคิดหาแนวทางการดำเนินงาน โดยใช้จุดแข็งที่มีอยู่เพื่อลบล้างอุปสรรคที่เกิดขึ้น ได้ดังนี้

- 1) กลยุทธ์การประชาสัมพันธ์
เป็นการนำจุดแข็งด้านผลิตภัณฑ์ได้แก่ ก่อตั้งมานาน ทำให้มีชื่อเสียงและความน่าเชื่อถือ คุณภาพของงานซ่อม(ซ่อมได้ตรงจุด) จุดแข็งด้านการส่งเสริมการตลาด คือ มีการรับประกันหลังการขาย จุดแข็งด้านบริการ คือ บริการรวดเร็ว และจุดแข็งด้านพนักงานคือ พนักงานมีความเชี่ยวชาญในการซ่อม มาลบล้างอุปสรรค ได้แก่ สภาพเศรษฐกิจปัจจุบันส่งผลให้ค่าอะไหล่แพงขึ้น ผลประกอบการลดลงทำให้มีการแข่งขันที่รุนแรงทั้งจากอยู่ซ่อมรถยนต์และศูนย์บริการ และลูกค้าระมัดระวังการใช้จ่าย โดยลดการใช้สินค้าฟุ่มเฟือยและสินค้าคงทน เช่น รถยนต์
- 2) กลยุทธ์ลด แถม
เป็นการนำจุดแข็งด้านผลิตภัณฑ์ได้แก่ ก่อตั้งมานาน ทำให้มีชื่อเสียงและความน่าเชื่อถือ คุณภาพของงานซ่อม(ซ่อมได้ตรงจุด) มีการรับประกันคุณภาพอะไหล่ และมีความพร้อมด้านอะไหล่ มาลบล้างอุปสรรค คือ ลูกค้าระมัดระวังการใช้จ่าย โดยลดการใช้สินค้าฟุ่มเฟือยและสินค้าคงทนเช่น รถยนต์

3) กลยุทธ์การพัฒนาพนักงาน

เป็นการนำจุดแข็งด้านพนักงาน ได้แก่ พนักงานมีความเชี่ยวชาญในการซ่อม พนักงานให้คำแนะนำอย่างละเอียดและเข้าใจง่าย และพนักงานกระตือรือร้น, เอาใจใส่ ปัญหาของลูกค้า มาลงอุปสรรค คือ การนำเทคโนโลยียานยนต์ใหม่ ๆ มาพัฒนาคุณภาพรถยนต์ ทำให้อู่ซ่อมรถยนต์ไม่มีเครื่องมือ, เครื่องจักรที่จะมาตรวจเช็คปัญหาในบางจุดได้

4.4.2.4 กลยุทธ์การลบล้างจุดอ่อนและอุปสรรค (WT Strategies)

เป็นการนำจุดอ่อนและอุปสรรคที่มีผลต่ออู่ซ่อมรถยนต์ จากสภาพแวดล้อมภายนอกมาสร้างกลยุทธ์ดังนี้

1) กลยุทธ์พนักงานดีเด่น

เป็นการลบล้างจุดอ่อน ได้แก่ พนักงานขาดระเบียบวินัย และพนักงานไม่มีความซื่อสัตย์ มาจัดอุปสรรค ได้แก่ ผลประกอบการลดลงทำให้มีการแข่งขันรุนแรง ทั้งจากอู่ซ่อมรถยนต์ และศูนย์บริการและลูกค้าระมัดระวังการใช้จ่าย และปรับเปลี่ยนพฤติกรรม การบริโภค โดยการลดใช้สินค้าฟุ่มเฟือยและสินค้าคงทนต่าง ๆ เช่น รถยนต์ อสังหาริมทรัพย์

2) กลยุทธ์สร้างความน่าเชื่อถือ

เป็นการลบล้างจุดอ่อน ได้แก่ ไม่มีเครื่องมือเครื่องจักรที่ทันสมัย เนื่องจากปัจจุบันเทคโนโลยียานยนต์พัฒนาไปเร็วจนบางครั้งอู่ซ่อมรถยนต์ไม่สามารถซื้อเครื่องมือ, เครื่องจักรมาตรวจสอบความผิดพลาดของปัญหาที่เกิดกับรถยนต์ได้ ไม่มีเทคโนโลยี มาช่วยด้านการจัดเก็บข้อมูล พนักงานขาดระเบียบวินัย และพนักงานไม่มีความซื่อสัตย์ มาจัดอุปสรรค คือ ลูกค้ามองว่าอู่ซ่อมรถยนต์ไม่มีความน่าเชื่อถือ

3) กลยุทธ์การพัฒนาตลาด

เป็นการลบล้างจุดอ่อน ได้แก่ ไม่มีการจัดกิจกรรมต่าง ๆ ในช่วงเทศกาลสำคัญ และไม่มีการโฆษณาตามสื่อต่าง ๆ มาจัดอุปสรรค ได้แก่ ลูกค้าระมัดระวังการใช้จ่าย และปรับเปลี่ยนพฤติกรรม การบริโภค โดยการลดใช้สินค้าฟุ่มเฟือยและสินค้าคงทนต่าง ๆ เช่น รถยนต์ อสังหาริมทรัพย์ และลูกค้ามองว่าอู่ซ่อมรถยนต์ไม่น่าเชื่อถือ

4.4.3 การดำเนินงาน

เมื่อได้ทราบถึงความเป็นมาของกลยุทธ์ตามตารางที่ 4.40 แล้ว ผู้วิจัยได้นำกลยุทธ์ในแต่ละด้านมาแยกออกเป็นด้านต่าง ๆ ทั้งหมด 7 ด้าน ได้แก่ ด้านผลิตภัณฑ์ ด้านราคา ด้านช่องทางการจัดจำหน่าย ด้านการส่งเสริมการตลาด/ด้านการประชาสัมพันธ์ ด้านการให้บริการ ด้านพนักงาน และด้านสภาพแวดล้อม

4.4.3.1 ด้านผลิตภัณฑ์

ผู้บริโภคให้ความสำคัญกับการซ่อมได้ตรงตามความต้องการ ซึ่งทางอู่ซ่อมรถยนต์ได้นำนโยบายในด้านคุณภาพของงานซ่อม (ซ่อมได้ตรงจุด) ส่วนความต้องการของลูกค้าในด้านความเพียงพอของอะไหล่ และความพร้อมด้านเครื่องมือและอุปกรณ์ ยังคงเป็นปัญหาและอุปสรรคของทางอู่ซ่อมรถยนต์ ดังแสดงในตารางที่ 4.41 ดังนั้นกลยุทธ์ที่ควรจะปฏิบัติ มีดังนี้

ตารางที่ 4.41 เปรียบเทียบความต้องการของผู้บริโภคและกลยุทธ์ของอู่ซ่อมรถยนต์ด้านผลิตภัณฑ์

ความต้องการของผู้บริโภค	กลยุทธ์ของอู่ซ่อมรถยนต์
1. ซ่อมได้ตรงตามความต้องการ	1. คุณภาพของงานซ่อม (ซ่อมได้ตรงจุด)
2. ความเพียงพอของอะไหล่	2. มีการรับประกันคุณภาพอะไหล่
3. ความพร้อมด้านเครื่องมือและอุปกรณ์	3. ความพร้อมด้านอะไหล่และเครื่องมือมาตรฐาน

1) กลยุทธ์มั่นใจเมื่อใช้บริการ

วัตถุประสงค์ : เพื่อให้ลูกค้าเกิดความเชื่อมั่นและมั่นใจในคุณภาพของสินค้าและบริการการดำเนินงาน

(1) ป้ายโฆษณา

ติดป้ายรับประกันคุณภาพ โดยหากมีอะไรเกิดขึ้นเนื่องจากการซ่อมทางร้านยินดีจะรับผิดชอบตามระยะเวลาประกันของอะไหล่ที่ใช้

(2) สร้างภาพพจน์ที่ดี

ร่วมกิจกรรมต่าง ๆ กับทางจังหวัด เช่น การแข่งขันกีฬา, งานจิว, งานประเพณีสงกรานต์ เป็นต้น

ผลที่คาดว่าจะได้รับ

- (1) ลูกค้าเกิดความมั่นใจในคุณภาพ สินค้า/อะไหล่และบริการมากยิ่งขึ้น
- (2) มีภาพพจน์ที่ดี ทำให้ลูกค้าเกิดความเชื่อมั่น ไว้วางใจและกลับมาใช้บริการซ้ำ

2) กลยุทธ์การพัฒนาเครื่องมือ, เครื่องจักร

- วัตถุประสงค์ :** เพื่อเพิ่มคุณภาพในการซ่อม สามารถให้บริการได้ครบวงจรยิ่งขึ้น
- การดำเนินงาน :** จัดหาจัดซื้อเครื่องมือ, เครื่องจักร ที่ทันสมัย เช่น ECU Reader คือเครื่องอ่านข้อมูลต่าง ๆ จากกล่อง ECU ของเครื่องยนต์ โดยมีโหมดการทำงานต่าง ๆ ที่หลากหลาย ที่ปกติแล้วเครื่องมือประเภทนี้จะพบเห็นกันได้ง่าย ๆ ตามศูนย์รถยนต์ที่มีมาตรฐาน ซึ่งต้องสั่งซื้อจากต่างประเทศในราคาเรือนแสน ขนาดใหญ่เทอะทะไม่เหมาะกับการมาติดตั้งในรถยนต์แต่อย่างใด (วิซคลับ, ม.ป.ป.)

ผลที่คาดว่าจะได้รับ

- (1) พนักงานซ่อมได้ตรงจุดมากยิ่งขึ้น ทำให้เกิดคุณภาพในการซ่อม ส่งผลให้ลูกค้าเกิดความพึงพอใจ
- (2) บริการได้ครบวงจรยิ่งขึ้น

4.4.3.2 ด้านราคา

ผู้บริโภคเลือกใช้อู่ซ่อมรถยนต์ที่มีราคาถูก อะไหล่มีหลายระดับราคาให้เลือกและความเหมาะสมของค่าบริการเป็นหลัก ซึ่งตรงกับกลยุทธ์ที่อู่ซ่อมรถยนต์ใช้ในการดำเนินการ คือ คิดค่าบริการตามความยากของการซ่อม ราคาถูก ตั้งราคาอะไหล่/สินค้าอย่างเหมาะสม และอะไหล่มีหลายระดับราคาให้เลือก ดังแสดงในตารางที่ 4.42 ส่วนเรื่องที่เป็นปัญหาด้านราคา/การเงินต่ออู่ซ่อมรถยนต์ คือ ไม่มีเงินทุนสำรองหมุนเวียน ไม่มีหลักทรัพย์ในการกู้ยืมเงิน และไม่มีการผ่อนชำระ ซึ่งก็เป็นปัญหาต่อเนื้อที่ว่า เมื่อไม่มีเงินทุนสำรองหมุนเวียน ก็ไม่สามารถให้ลูกค้าผ่อนชำระได้

ตารางที่ 4.42 เปรียบเทียบความต้องการของผู้บริโภคและกลยุทธ์ของอู่ซ่อมรถยนต์ด้านราคา

ความต้องการของผู้บริโภค	กลยุทธ์ของอู่ซ่อมรถยนต์
1. ราคาถูก	1. คิดค่าบริการตามความยากของการซ่อม
2. อะไหล่มีหลายระดับราคาให้เลือก	2. ราคาถูก
3. ความเหมาะสมของค่าบริการ	3. ตั้งราคาอะไหล่/สินค้าอย่างเหมาะสม

4.4.3.3 ด้านช่องทางการจัดจำหน่าย

ผู้บริโภคต้องการให้อู่ซ่อมรถยนต์ที่มีทำเลที่ตั้งอยู่ใกล้แหล่งชุมชน/ธุรกิจ และใกล้แหล่งอุปโภค/บริโภค ก็จะเป็นความได้เปรียบของอู่ซ่อมรถยนต์อย่างหนึ่ง

4.4.3.4 ด้านการส่งเสริมการตลาด/ด้านการประชาสัมพันธ์

ผู้บริโภคให้ความสำคัญกับการรับประกันหลังการใช้บริการ มีบริการเสริม และมีการลดราคาในโอกาสสำคัญ และด้านการประชาสัมพันธ์นั้นลูกค้าต้องการให้อู่ซ่อมรถยนต์มี เบอร์โทรติดต่อ ทำให้สะดวกในการติดต่อสื่อสาร มีป้ายบอกชื่อร้านชัดเจนและมีการ ประชาสัมพันธ์ติดต่อสื่อสารอย่างต่อเนื่อง ดังแสดงในตารางที่ 4.43 และ 4.44 ซึ่งตรงกับกลยุทธ์ ที่อู่ซ่อมรถยนต์ใช้ในปัจจุบัน แต่อู่ซ่อมรถยนต์ให้ความสำคัญในระดับปานกลางเท่านั้น ทางอู่ซ่อม รถยนต์จึงต้องมีการพัฒนาในด้านนี้อีกพอสมควร ดังนั้นกลยุทธ์ที่ควรจะทำมีดังนี้

ตารางที่ 4.43 เปรียบเทียบความต้องการของผู้บริโภคและกลยุทธ์ของอู่ซ่อมรถยนต์ด้านการ
ส่งเสริมการตลาด

ความต้องการของผู้บริโภค	กลยุทธ์ของอู่ซ่อมรถยนต์
1. มีการรับประกันหลังการใช้บริการ	1. มีการรับประกันหลังการซ่อม
2. มีบริการเสริม เช่น เติมน้ำมัน	2. มีการลดราคาในโอกาสพิเศษต่าง ๆ
3. มีการลดราคาในโอกาสพิเศษต่าง ๆ	3. มีการโฆษณาตามสื่อต่าง ๆ

ตารางที่ 4.44 เปรียบเทียบความต้องการของผู้บริโภคและกลยุทธ์ของอู่ซ่อมรถยนต์ด้านการ
ประชาสัมพันธ์

ความต้องการของผู้บริโภค	กลยุทธ์ของอู่ซ่อมรถยนต์
1. มีเบอร์โทรติดต่อ สะดวกในการ ติดต่อสื่อสาร	1. มีเบอร์โทรติดต่อสะดวก
2. มีป้ายบอกชื่อร้านชัดเจน	2. มีป้ายบอกชื่อร้านชัดเจน
3. มีการประชาสัมพันธ์ติดต่อสื่อสาร อย่างต่อเนื่อง	3. มีการประชาสัมพันธ์ติดต่อสื่อสารอย่าง ต่อเนื่อง

1) กลยุทธ์การประชาสัมพันธ์

เป็นการรวมกลยุทธ์การพัฒนาเทคโนโลยีสื่อสาร กลยุทธ์การออก
ร้านและกลยุทธ์การพัฒนาตลาด

วัตถุประสงค์ : เพื่อเพิ่มความสนใจให้ลูกค้าที่ยังไม่เคยใช้บริการ ลองใช้บริการและ
ต้องการกลับมาใช้บริการซ้ำในโอกาสต่อไป เป็นการขยายตลาดให้เป็นที่
รู้จักของลูกค้ามากยิ่งขึ้น

การดำเนินงาน

(1) อินเทอร์เน็ต

จัดทำเว็บไซต์อยู่ซ่อม เพื่อโฆษณาและประชาสัมพันธ์ ข้อมูลข่าวสาร และกิจกรรม
การขายที่น่าสนใจ หรือขอความร่วมมือจากหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เช่น สำนักงาน
เทศบาลนครขอนแก่น(อาจทำเป็น link ต่อจาก web ของสำนักงานเทศบาลนคร
ขอนแก่น)

(2) การออกร้าน

จัดแสดงประวัติ, ผลงานเด่น ๆ และสินค้าตามงานเทศกาลต่าง ๆ เช่น งานไหม
งานจิว เป็นต้น

(3) โฆษณาทางวิทยุ เคเบิลทีวี

จัดทำโฆษณาผ่านรายการวิทยุ และเคเบิลทีวี

ผลการดำเนินงาน : ลูกค้ารู้จักอยู่ซ่อมรถยนต์และทราบข้อมูลข่าวสาร การดำเนินการ
และเกิดความสนใจลองใช้บริการ

2) กลยุทธ์ลด แคม

วัตถุประสงค์

- (1) เพื่อกระตุ้นผลประกอบการและดึงดูดความสนใจให้ลูกค้าเข้ามาใช้บริการเพิ่มขึ้น
- (2) เพื่อสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับลูกค้าเดิมและเพิ่มลูกค้าใหม่ให้เข้ามาใช้บริการอย่างต่อเนื่อง

การดำเนินงาน

- (1) ป้ายโฆษณา
 - (1.1) ติดตั้งป้ายโฆษณาตามสี่แยกที่มีรถสัญจรไปมาเป็นจำนวนมาก และสามารถมองเห็นได้ง่าย
 - (1.2) ติดตั้งป้ายโฆษณาด้านหน้าอู่ซ่อมรถยนต์
- (2) แผ่นพับ, ใบปลิว

แจกใบปลิวตามสถานที่ต่าง ๆ ที่คาดว่าจะมีกลุ่มลูกค้ามากที่สุด เพื่อให้สามารถกระจายข่าวได้อย่างทั่วถึง เช่น สถานที่ราชการ ห้างสรรพสินค้า แหล่งชุมชน ต่าง ๆ โดยรายละเอียดที่จะแสดงในแผ่นพับมีดังนี้ ชื่อร้าน เบอร์โทรศัพท์ แผนที่ร้านและเงื่อนไขการที่จะได้รับคูปอง
- (3) จัดเตรียมคูปอง และสินค้า

จัดเตรียมคูปอง และสินค้าไว้สำหรับแถมลูกค้าที่เข้ามาใช้บริการ มีเงื่อนไขดังนี้

 - (3.1) เมื่อรวมค่าใช้จ่ายครบ 700 บาท จะได้จับฉลากคูปองส่วนลด 1 ใบ เพื่อที่ใช้ลดค่าใช้จ่ายในคราวต่อไป โดยคูปองส่วนลดมีตั้งแต่ 50, 100, 150, 200, 250 และ 300 บาท
 - (3.2) เมื่อรวมค่าใช้จ่ายครบ 1,500 บาท จะได้แถมเสื้อยืดคอกลม 1 ตัว

ผลการดำเนินงาน : ลูกค้าได้ทราบถึงกิจกรรมส่งเสริมการขายต่าง ๆ ของอู่ซ่อมรถยนต์ เกิดความสนใจเข้ามาใช้บริการ

4.4.3.5 ด้านการให้บริการ

ผู้บริหารพิจารณาเลือกใช้อู่ซ่อมรถยนต์ที่ให้บริการรวดเร็ว ให้บริการอย่างเป็นระบบ และใช้บริการได้ครบถ้วน ในขณะที่เดียวกันอู่ซ่อมรถยนต์ ก็ใช้กลยุทธ์บริการที่รวดเร็ว บริการลูกค้าทุกระดับอย่างเท่าเทียมกัน และบริการได้ครบถ้วนตามที่ลูกค้าต้องการ ดังแสดงในตารางที่ 4.45 แต่จากการศึกษายังพบปัญหาด้านการบริการได้ไม่ครบถ้วน เพราะงานเครื่องยนต์บางอย่างอู่ซ่อมรถยนต์ก็ไม่สามารถทำได้ เช่น ท่อไอเสีย ซึ่งเป็นส่วนที่ซับซ้อนเสียจากเครื่องยนต์ ออก ทำให้อู่ซ่อมรถยนต์อาจจะต้องส่งรถยนต์ต่อไปทำกับร้านท่อไอเสียที่รู้จัก ทำให้ใช้เวลาใน

การซ่อมบานขึ้น ส่วนปัญหาและอุปสรรคด้านการให้บริการที่พบอีกคือ ไม่มีสถานที่พักรับรองลูกค้า ดังนั้นกลยุทธ์ที่ควรจะทำ มีดังนี้

ตารางที่ 4.45 เปรียบเทียบความต้องการของผู้บริโภคและกลยุทธ์ของอู่ซ่อมรถยนต์ด้านการให้บริการ

ความต้องการของผู้บริโภค	กลยุทธ์ของอู่ซ่อมรถยนต์
1. ให้บริการรวดเร็ว	1. บริการที่รวดเร็ว
2. ให้บริการอย่างเป็นระบบ	2. บริการลูกค้าทุกระดับอย่างเท่าเทียมกัน
3. ให้บริการได้ครบถ้วน	3. บริการได้ครบถ้วน

1) กลยุทธ์บริการครบวงจร

วัตถุประสงค์

- (1) เพื่อดึงดูดให้ลูกค้าหันมาใช้บริการอู่ซ่อมรถยนต์มากขึ้น
- (2) เพื่อเพิ่มยอดผลประกอบการ

การดำเนินงาน

- (1) ด้านสินค้า/อะไหล่
เนื่องจากดอกเบี้ยเงินกู้ที่ลดลง กิจการสามารถกู้เงินมาหมุนเวียนให้ทางร้านได้มากขึ้น เพื่อสั่งซื้ออะไหล่จาก supplier ได้หลากหลายยี่ห้อและหลายรุ่น และยังสามารถซื้ออะไหล่แท้จากทางศูนย์บริการเพื่อนำมาให้บริการลูกค้าที่ต้องการอะไหล่แท้ ไม่ต้องเสียเวลาไปใช้บริการศูนย์บริการ โดยจะได้อะไหล่แท้ในราคาที่ถูกลงกว่าศูนย์บริการ ทั้งหมดนี้ก็เพื่อลูกค้าจะได้ซื้อและซ่อมแซมรถยนต์ให้เสร็จภายในร้านเดียว ไม่ต้องเสียเวลาไปหลาย ๆ ร้าน
- (2) สร้างความสัมพันธ์
สร้างความสัมพันธ์กับอู่ซ่อมรถยนต์ที่เกี่ยวข้อง เช่น ร้านซ่อมไฟฟ้า ไดนาโม ท่อไอเสีย เป็นต้น โดยการจัดกิจกรรมแข่งขันกีฬาระหว่างพนักงาน เพื่อสร้างความสัมพันธ์ระหว่างพนักงานและเจ้าของกิจการ

ผลที่คาดว่าจะได้รับ

- (1) ลูกค้าสนใจมาใช้บริการที่อู่ซ่อมรถยนต์มากยิ่งขึ้น
- (2) มีเครือข่ายกับอู่ต่าง ๆ ทำให้สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้มากขึ้น

2) กลยุทธ์การพัฒนาเทคโนโลยีการจัดเก็บข้อมูล

วัตถุประสงค์

- (1) เพื่อความง่าย สะดวกและความถูกต้องในการตรวจสอบและค้นหาข้อมูลภายในร้าน
- (2) เพื่อช่วยในการจัดการสต็อกสินค้า/อะไหล่ ช่วยลดปัญหาต้นทุนจมเกี่ยวกับสินค้า/อะไหล่

การดำเนินงาน

- (1) จัดหาเครื่องคอมพิวเตอร์เพื่อใช้ในการจัดทำระบบบัญชี, ประวัติการซ่อมและประวัติลูกค้า
- (2) จัดหาซอฟต์แวร์ช่วยในการจัดการข้อมูลเบื้องต้น
- (3) จัดฝึกอบรมให้ความรู้เกี่ยวกับการใช้งานซอฟต์แวร์ดังกล่าว ให้แก่พนักงานธุรการ/บัญชี

ผลที่คาดว่าจะได้รับ : พนักงานทำงานได้ง่าย สะดวก รวดเร็วและถูกต้องมากยิ่งขึ้น
ส่งผลให้ลูกค้าเกิดความพึงพอใจ

4.4.3.6 ด้านพนักงาน

ผู้บริโภคต้องการพนักงานที่มีความกระตือรือร้นและสนใจปัญหาของลูกค้า พนักงานมีความเชี่ยวชาญในการซ่อม และพนักงานควรให้คำปรึกษาทั้งก่อนและหลังซ่อม ซึ่งตรงกับกลยุทธ์ที่ผู้ซ่อมรถยนต์ใช้ในปัจจุบัน ดังแสดงในตารางที่ 4.46 แต่ปัญหาที่ผู้ซ่อมรถยนต์ประสบคือ มีพนักงานไม่เพียงพอ พนักงานไม่มีความรู้, ความเชี่ยวชาญด้านการซ่อมและพนักงานไม่มีความกระตือรือร้น ดังนั้นกลยุทธ์ที่ควรจะทำ มีดังนี้

ตารางที่ 4.46 เปรียบเทียบความต้องการของผู้บริโภคและกลยุทธ์ของผู้ซ่อมรถยนต์ด้านพนักงาน

ความต้องการของผู้บริโภค	กลยุทธ์ของผู้ซ่อมรถยนต์
1. พนักงานกระตือรือร้นและสนใจปัญหาของลูกค้า	1. พนักงานมีความเชี่ยวชาญในการซ่อม
2. พนักงานมีความเชี่ยวชาญในการซ่อม	2. พนักงานให้คำแนะนำอย่างละเอียด, เข้าใจง่าย
3. พนักงานให้คำปรึกษาทั้งก่อน และหลังซ่อม	3. พนักงานกระตือรือร้น, เอาใจใส่ปัญหาของลูกค้า

1) กลยุทธ์การพัฒนาพนักงาน

วัตถุประสงค์

- (1) พัฒนาความรู้ ความสามารถให้แก่งานเพื่อให้การดำเนินงานมีคุณภาพ
- (2) เพื่อสร้างความพึงพอใจให้แก่ลูกค้า

การดำเนินงาน

- (1) รวบรวมผลการปฏิบัติการของช่างแต่ละคน โดยมีใบผลการปฏิบัติงานดังนี้

ผลการปฏิบัติงาน				
ชื่อ-สกุล _____			วันที่ _____	
งาน	เวลาในการทำงาน		จำนวนครั้ง ในการเบิกอะไหล่	หมายเหตุ
	เริ่ม	เสร็จ		
1.				
2.				
3.				

- (2) ตรวจสอบความต้องการที่กิจการต้องการพัฒนา/ฝึกอบรมให้แก่งาน
- (3) จัดการพัฒนา/ฝึกอบรมตามความต้องการ(ดังแสดงในหัวข้อ 4.2.5)
- (4) กำหนดหน้าที่และความรับผิดชอบของพนักงานแต่ละแผนก เพื่อให้ทราบถึงขอบเขตและความรับผิดชอบของตนเองอย่างชัดเจน
- (5) จัดอบรมพนักงานถึงสินค้า/อะไหล่ และบริการที่มีไว้บริการลูกค้า และวิธีการแนะนำสินค้า/อะไหล่แก่ลูกค้า เพื่อให้พนักงานเกิดความรู้ ความชำนาญในการปฏิบัติงานและในตัวสินค้า/อะไหล่มากยิ่งขึ้นและทำงานด้วยความจริงจังมีระเบียบวินัย

ผลที่คาดว่าจะได้รับ

- (1) พนักงานมีความรู้ ความสามารถและมีความเข้าใจในสินค้า/อะไหล่มากยิ่งขึ้น
- (2) พนักงานรู้หน้าที่และความรับผิดชอบของตนเองชัดเจนยิ่งขึ้น

2) กลยุทธ์พนักงานดีเด่น

วัตถุประสงค์ : เพื่อสร้างแรงจูงใจและเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงาน
การดำเนินงาน

- (1) ประกาศให้พนักงานทุกคนรับทราบถึงเกณฑ์ในการตัดสิน โดยมีหลักเกณฑ์ในด้านต่าง ๆ เช่น
 1. ด้านการแต่งกาย
 2. ด้านการบริการ เช่น ความกระตือรือร้นในการทำงาน สนใจปัญหาที่เกิดขึ้นกับลูกค้า
 3. ด้านการรักษาความสะอาด
 4. ความประพฤติ เช่น มาทำงานเป็นประจำไม่ขาดบ่อย ๆ ไม่ผิดกฎระเบียบของกิจการ
- (2) ทำการตัดสินทุกเดือน
- (3) มอบรางวัลให้กับพนักงานดีเด่นตามความสามารถของแต่ละผู้ชมรถยนต์

ผลที่คาดว่าจะได้รับ : พนักงานมีแรงจูงใจในการทำงานมากขึ้น และทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ

4.4.3.7 ด้านสภาพแวดล้อม

ผู้บริโภคต้องการให้ผู้ชมรถยนต์มีสถานที่บริการสะอาด บริเวณที่ให้บริการสะดวกในการใช้บริการ และบริเวณที่ให้บริการมีแสงสว่างเพียงพอ อาคารถ่ายเท ใกล้เคียงกับที่ผู้ชมรถยนต์ใช้ในปัจจุบัน คือ สถานที่ให้บริการมีความสะอาด, กว้างขวาง, เป็นระเบียบ ทำเลที่ตั้งของร้านใกล้แหล่งชุมชน/ธุรกิจ และมีการจัดตกแต่งสภาพแวดล้อมให้สวยงาม, สะดวกต่อการบริการ ดังแสดงในตารางที่ 4.47 ดังนั้นควรพัฒนาสภาพแวดล้อม ดังนี้

ตารางที่ 4.47 เปรียบเทียบความต้องการของผู้บริโภคและกลยุทธ์ของผู้ชมรถยนต์ด้านสภาพแวดล้อม

ความต้องการของผู้บริโภค	กลยุทธ์ของผู้ชมรถยนต์
1. สถานที่บริการสะอาด	1. สถานที่ให้บริการมีความสะอาด, กว้างขวาง, เป็นระเบียบ
2. บริเวณที่ให้บริการสะดวกในการใช้บริการ	2. ทำเลที่ตั้งของร้านใกล้แหล่งชุมชน/ธุรกิจ
3. บริเวณที่ให้บริการมีแสงสว่างเพียงพอ อาคารถ่ายเท	3. มีการจัดตกแต่งสภาพแวดล้อมให้สวยงาม, สะดวกต่อการบริการ

กลยุทธ์การพัฒนาสภาพแวดล้อม

- วัตถุประสงค์ :** เพื่อพัฒนาสภาพแวดล้อมภายในร้านให้สามารถดึงดูดความสนใจของลูกค้า และสร้างความพึงพอใจแก่ลูกค้า
- การดำเนินงาน :** กำหนดพื้นที่ให้เป็นสัดส่วนชัดเจน โดยแบ่งเป็นสถานที่ซ่อม, สถานที่เก็บสินค้า/อะไหล่ และสถานที่พักรับรองลูกค้า โดย
- สถานที่ซ่อมควรจัดให้เป็นลานโล่ง อากาศถ่ายเทสะดวก และมีแสงสว่างเพียงพอ
 - สถานที่เก็บสินค้า/อะไหล่ ควรจัดหาชั้นวางของ แยกตามประเภทของสินค้า/อะไหล่ จัดวางให้เป็นระเบียบ
 - สถานที่พักรับรองลูกค้า ควรเป็นห้องปรับอากาศ มีชุดรับแขกจัดตกแต่งให้สะอาด สวยงาม และควรมีแคตตาล็อกกรดยนต์ แม็กกาซีน หนังสือพิมพ์ต่าง ๆ และน้ำดื่มไว้บริการลูกค้า อาจจะมีโทรทัศน์ ให้ลูกค้าได้ชม
- ผลที่คาดว่าจะได้รับ :** ลูกค้าเกิดความสบายในระหว่างรอการซ่อม และสร้างความพึงพอใจให้แก่ลูกค้า

4.4.4 Balanced Scorecard (BSC) และแผนที่กลยุทธ์ (Strategy Map)

แผนที่กลยุทธ์ (Strategy Map) เป็นตัวกำหนดชุดของวัตถุประสงค์และกิจกรรม (ตัวขับเคลื่อน) ที่สัมพันธ์กัน อันจะทำให้บริษัทเกิดความแตกต่างจากคู่แข่ง และสร้างคุณค่าต่อผู้ถือหุ้น (ผลลัพธ์) ในระยะยาว แผนที่กลยุทธ์สามารถช่วยให้องค์กรสร้างความสอดคล้องกันของกิจกรรมที่จำเป็นต่อการทำให้ผลิตภัณฑ์และบริการของตน เกิดความแตกต่างในตลาด Balanced Scorecard (BSC) จึงเป็นกรอบการทำงานที่สามารถใช้เพื่อแปลงกลยุทธ์เหล่านี้ให้เป็นการกระทำ โดยการใช้ภาษาที่เป็นตัวเลขที่วัดได้ ทำให้พวกเขาเข้าใจและปฏิบัติตามได้ง่ายขึ้น (วีรุธ ภาวะศิริานนท์, 2546)

ผู้วิจัยจึงได้จัดทำ Balanced Scorecard ให้เหมาะสมกับธุรกิจอู่ซ่อมรถยนต์ดังนี้

มิติด้านการเงิน			
วัตถุประสงค์	KPI	Target	กลยุทธ์/แผนงาน
1. รายได้เพิ่มขึ้น	- ร้อยละการเพิ่มขึ้นของผลประกอบการ	- เพิ่มขึ้นร้อยละ 10	- โฆษณาและประชาสัมพันธ์ - บริการครบวงจร
2. ต้นทุนลดลง	- ค่าน้ำมันล้างเฉลี่ย/คัน - เวลาเฉลี่ยที่ใช้ในการทำงาน	- น้อยกว่า 50 บาท/คัน - น้อยกว่า 2 ชม./คัน	- พัฒนาเครื่องมือเครื่องจักร - พัฒนาพนักงาน

มุมมองด้านการเงิน ได้กล่าวถึงความต้องการ การเติบโตของรายได้ และการบริการที่มีคุณภาพและประสิทธิภาพ อย่างแรกคือการเติบโตของรายได้ เป้าหมายคือ รายได้เพิ่มขึ้น ร้อยละ 10 เมื่อเทียบกับปีที่ผ่านมา ประกอบด้วยการหารายได้จากลูกค้าใหม่ และรายได้จากลูกค้าเก่า และการลดต้นทุน โดยการใช้สินทรัพย์ให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

มิติด้านลูกค้า			
วัตถุประสงค์	KPI	Target	กลยุทธ์/แผนงาน
1. หาลูกค้าใหม่	- รายได้จากลูกค้าใหม่/ รายได้ทั้งหมด	- เพิ่มขึ้นร้อยละ 10	- โฆษณาและ ประชาสัมพันธ์
2. รักษาลูกค้าเก่า	- อัตราการใช้บริการซ้ำ - ร้อยละการร้องเรียน - ร้อยละรายได้จากลูกค้า เก่า	- ใช้บริการซ้ำ 3-5 ครั้ง/ปี - น้อยกว่าร้อยละ 0.5 - มากกว่าร้อยละ 90	- กิจกรรมลด แถม - มั่นใจเมื่อใช้บริการ
3. สร้างความพึง พอใจ	- ความพึงพอใจของลูกค้า	- คะแนนเฉลี่ยไม่ต่ำกว่า 3.5	- บริการครบวงจร - พัฒนาสภาพแวดล้อม - ทดสอบความพึงพอใจ ของลูกค้า

มุมมองด้านลูกค้า เป็นการนำเสนอคุณสมบัติของสินค้า/อะไหล่และบริการที่มีอยู่ รวมถึงภาพพจน์ของอู่ซ่อมรถยนต์ เพื่อดึงดูด รักษาและสร้างความสัมพันธ์ให้มากยิ่งขึ้น และสิ่งสำคัญ คือ การสร้างความพึงพอใจกับลูกค้า โดยการสอบถามความพึงพอใจหลังการใช้บริการและนำมาพัฒนา ปรับปรุง สินค้า/อะไหล่และบริการให้ดียิ่งขึ้น ทั้งที่เป็นลูกค้าใหม่และลูกค้าเก่า โดยใช้การ โฆษณาและประชาสัมพันธ์ กิจกรรมลด แถม มั่นใจเมื่อใช้บริการ บริการครบวงจร และพัฒนา สภาพแวดล้อม

มิติด้านกระบวนการภายใน			
วัตถุประสงค์	KPI	Target	กลยุทธ์/แผนงาน
1. บริการรวดเร็ว และถูกต้อง	- เวลาที่ใช้ในการทำงาน เฉลี่ย	- น้อยกว่า 2 ชม./คัน	- บริการครบวงจร - พัฒนาพนักงาน
2. สินค้า/อะไหล่ มี คุณภาพ	- ร้อยละของสินค้า/อะไหล่ ส่งคืนบริษัท(สินค้า/อะไหล่ ที่ใช้งานไม่ได้)	- น้อยกว่าร้อยละ 15	- เลือก supplier ที่มีสินค้า/ อะไหล่ที่มีคุณภาพ
3. การจัดซื้อสินค้า/ อะไหล่มี ประสิทธิภาพ	- จำนวนการเสียโอกาส	- น้อยกว่า 10 ครั้ง/ เดือน	- การพัฒนาเทคโนโลยี จัดเก็บข้อมูล

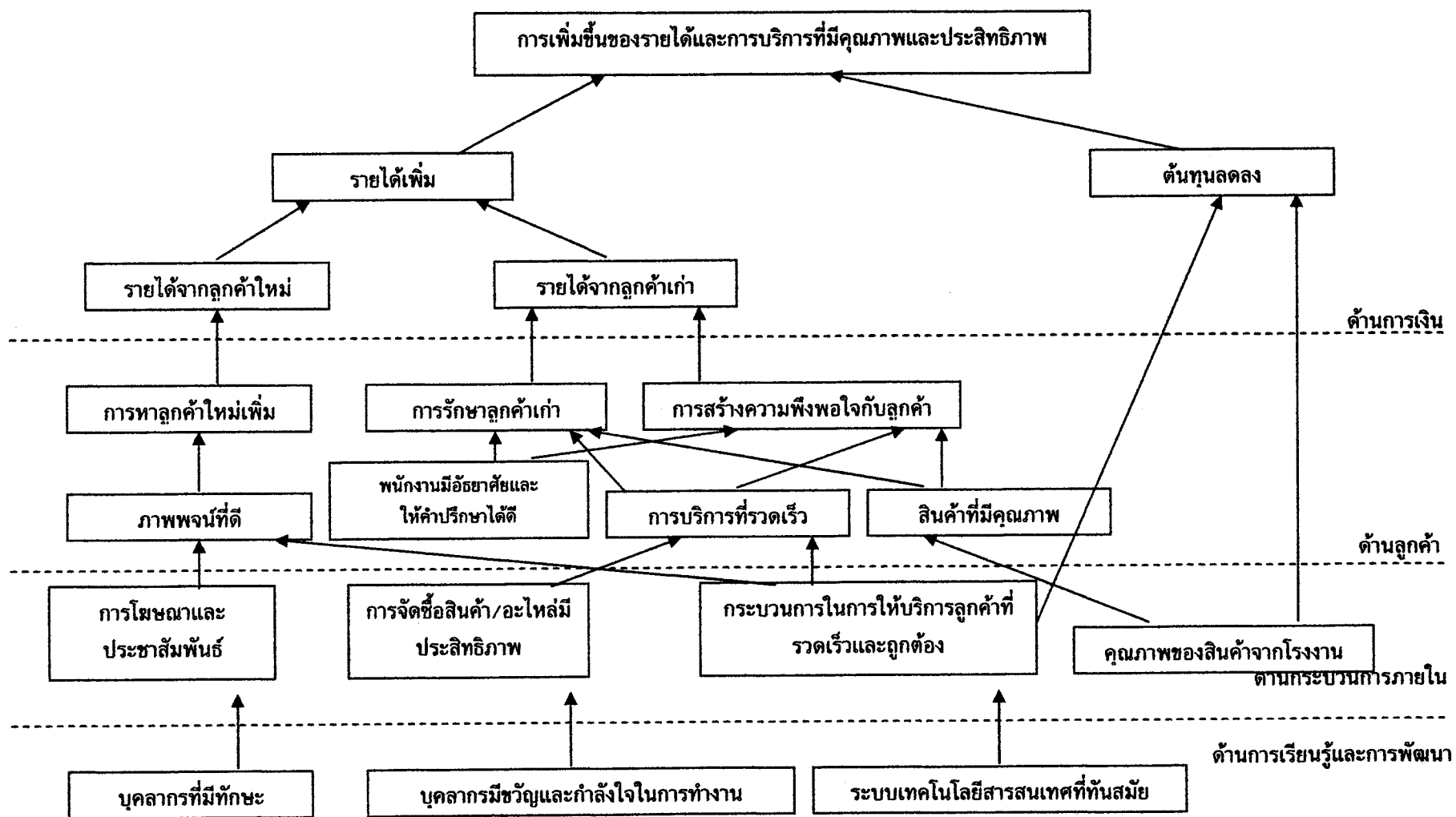
มุมมองด้านกระบวนการภายใน เริ่มตั้งแต่กระบวนการจัดหา/จัดซื้อสินค้า/อะไหล่ ที่มี ประสิทธิภาพ และสินค้า/อะไหล่ที่สั่งซื้อต้องมีคุณภาพ เหมาะสมกับราคา เพื่อไม่เสียโอกาสใน การขายสินค้า และบริการที่รวดเร็วและถูกต้อง และเสนอภาพพจน์ที่ดีของอู่ซ่อมรถยนต์ให้แก่

ลูกค้า ส่งผลถึงความพึงพอใจของลูกค้า โดยพัฒนาเทคโนโลยีจัดเก็บข้อมูล เพื่อช่วยให้การจัดหา/จัดซื้อ มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ไม่เกิดต้นทุนจมนมากเกินไป และการพัฒนาพนักงาน

มิติด้านการเรียนรู้และการพัฒนา			
วัตถุประสงค์	KPI	Target	กลยุทธ์/แผนงาน
1. พนักงานมีทักษะ	- เวลาที่ใช้ในการทำงาน	- ลดลงร้อยละ 10	- พนักงานดีเด่น - พัฒนาพนักงาน
2. พนักงานมีขวัญและกำลังใจในการทำงาน	- ความพึงพอใจของพนักงาน	- คะแนนเฉลี่ยไม่ต่ำกว่า 2	- ทดสอบความพึงพอใจของพนักงาน
3. เทคโนโลยีจัดเก็บข้อมูลที่ทันสมัย	- เวลาในการค้นหาข้อมูล	- ลดลงร้อยละ 10	- พัฒนาเทคโนโลยีจัดเก็บข้อมูล

มุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนา ด้วยเทคโนโลยีที่พัฒนาขึ้นไปเรื่อย ๆ ทำให้ผู้ประกอบการจำเป็นต้องจัดหาเครื่องมือ เครื่องจักรที่สามารถใช้ได้กับเทคโนโลยียานยนต์ใหม่ ๆ และจัดหาเทคโนโลยีจัดเก็บข้อมูลที่ทันสมัย ทั้งนี้ก็เพื่อความรวดเร็วและความถูกต้องในการให้บริการ อีกทั้งหนึ่งที่จะช่วยให้บริการที่รวดเร็วและถูกต้อง เกิดจากพนักงานจะต้องมีทักษะ และมีขวัญและกำลังใจในการทำงาน โดยการจัดให้มีการฝึกอบรมอย่างต่อเนื่องและมีการแข่งขันพนักงานดีเด่น เพื่อให้พนักงานได้พัฒนาฝีมือของตนเองและมีสิ่งกระตุ้นให้อยากทำงานมากขึ้น

ความสัมพันธ์ทั้ง 4 ด้านของ Balance Scorecard จะมีความเชื่อมโยงกัน ทำให้ธุรกิจมีทิศทางที่ชัดเจนและสามารถสร้างเป็นแผนที่กลยุทธ์ได้ ดังแสดงในภาพที่ 6



ภาพที่ 6 แผนที่กลยุทธ์