

บทที่ 5

สรุปผลการศึกษาและข้อเสนอแนะ

5.1 สรุปผลการศึกษา

การวางแผนเชิงกลยุทธ์เพื่อพัฒนาธุรกิจอู่ซ่อมรถยนต์ในเขตเทศบาลนครขอนแก่น ครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาพฤติกรรมและปัจจัยในการเลือกใช้บริการของผู้ใช้บริการอู่ซ่อมรถยนต์ และเพื่อศึกษาถึงกลยุทธ์ที่ใช้ในปัจจุบันของอู่ซ่อมรถยนต์ รวมทั้งเสนอกลยุทธ์เพื่อการพัฒนาอู่ซ่อมรถยนต์ในเขตเทศบาลนครขอนแก่น จังหวัดขอนแก่น โดยใช้การวิเคราะห์จากแบบสอบถามผู้ประกอบการอู่ซ่อมรถยนต์ 13 ราย และจากผู้ให้บริการ 280 ราย การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทางธุรกิจทั้งภายในและภายนอก (SWOT ANALYSIS) การวิเคราะห์สภาพการแข่งขันโดย Porter's 5 Forces Model และการจัดทำ Balanced Scorecard(BSC) ซึ่งผลของการศึกษาพอสรุปได้ดังนี้

ด้านพฤติกรรมและปัจจัยในการเลือกใช้บริการอู่ซ่อมรถยนต์ของผู้ใช้บริการอู่ซ่อมรถยนต์ พบว่า ร้อยละ 59.64 มีรถที่มีอายุการใช้งานอยู่ระหว่าง 5-10 ปี ร้อยละ 50.70 มีความถี่ในการใช้อู่ซ่อมรถยนต์น้อยกว่า 3 ครั้งต่อปี และอีกร้อยละ 32.50 ใช้บริการอู่ซ่อม 4-6 ครั้งต่อปี ซึ่งผู้ให้บริการอู่ซ่อมรถยนต์ร้อยละ 62.10 จะรู้จักอู่ซ่อมรถยนต์จากเพื่อนญาติสนิทและคนรู้จัก และร้อยละ 78.90 ให้สาเหตุที่ทำให้ไม่ใช้ศูนย์บริการว่าเป็นเพราะราคาแพง รองลงมาร้อยละ 34.60 บอกว่าเนื่องจากไกลบ้าน และสาเหตุที่ทำให้เลือกใช้อู่ซ่อมรถยนต์แทนศูนย์บริการ พบว่าร้อยละ 58.90 บอกว่าอู่ซ่อมสามารถซ่อมได้ตรงกับปัญหา นอกจากนี้ผู้ให้บริการส่วนใหญ่ร้อยละ 96.10 ให้ความเห็นว่าหากรถมีปัญหาจะกลับมาใช้บริการซ้ำที่อู่ซ่อมรถยนต์อีก แต่เมื่อถามถึงสาเหตุที่ทำให้ไม่ยอมกลับมาใช้บริการซ้ำอีก ส่วนใหญ่ให้ความเห็นว่าเป็นเพราะพนักงานไม่มีความซื่อสัตย์ พนักงานไม่มีความเชี่ยวชาญ และคิดราคาแพง ตามลำดับ สำหรับข้อเสนอแนะพิเศษที่ทางผู้ให้บริการชอบมากที่สุด นั้น ร้อยละ 82.90 สนใจที่จะได้บัตรส่วนลด สำหรับค่าอะไหล่/ค่าบริการ สำหรับปัจจัยที่ผู้ให้บริการให้ความสำคัญมากที่สุดในการเลือกใช้บริการอู่ซ่อมรถยนต์นั้น ด้านผลิตภัณฑ์ ได้แก่ การซ่อมที่ได้ตรงตามความต้องการของผู้ใช้บริการ ความเพียงพอของอะไหล่ที่นำมาให้บริการ และความพร้อมด้านเครื่องมือและอุปกรณ์ ตามลำดับ ส่วนด้านราคานั้น ปัจจัยที่ให้ความสำคัญมากที่สุดตามลำดับ ได้แก่ ราคาถูก อะไหล่มีหลายระดับราคาให้เลือก และความเหมาะสมของค่าบริการ ส่วนปัจจัยที่ให้ความสำคัญน้อยที่สุด คือ มีการผ่อนชำระ ด้านช่องทางการจัดจำหน่าย พบว่า ผู้ให้บริการให้ความสำคัญต่อปัจจัยด้านช่องทางการจัดจำหน่ายมากที่สุด ได้แก่ ทำเลที่ตั้งของร้าน รองลงมาคือ ใกล้แหล่งชุมชน/ธุรกิจ และใกล้แหล่งอุปโภค/บริโภค ตามลำดับ และด้านการส่งเสริมการตลาด พบว่า ปัจจัยที่ผู้ตอบแบบสอบถามให้ความสำคัญมากที่สุดตามลำดับ ได้แก่ การรับประกันหลังการให้บริการ การมีบริการเสริม เช่น เติมน้ำมัน และมีการลดราคาในโอกาสพิเศษต่าง ๆ นอกจากนี้ทางด้านกระบวนการให้บริการ พบว่า ผู้ให้บริการให้ความสำคัญต่อปัจจัยด้านกระบวนการ

ให้บริการมากที่สุด ได้แก่ การให้บริการที่รวดเร็ว การให้บริการอย่างเป็นระบบ และการให้บริการได้ครบถ้วน ตามลำดับ ส่วนปัจจัยที่ให้ความสำคัญน้อยที่สุดคือ ความเหมาะสมของเวลาเปิด-ปิด การให้บริการ และปัจจัยด้านพนักงาน พบว่า ผู้ใช้บริการให้ความสำคัญต่อปัจจัยด้านพนักงานในระดับมากที่สุด ได้แก่ การที่พนักงานมีความกระตือรือร้นและสนใจปัญหาของลูกค้า พนักงานมีความเชี่ยวชาญในการซ่อม และพนักงานให้คำปรึกษาทั้งก่อนและหลังซ่อม ตามลำดับ ส่วนปัจจัยที่ให้ความสำคัญน้อยที่สุดคือ การแต่งกายชุดฟอร์ม ส่วนปัจจัยด้านสภาพแวดล้อม พบว่า ผู้ใช้บริการให้ความสำคัญต่อปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมในระดับมากที่สุด ได้แก่ สถานที่บริการสะอาด บริเวณที่ให้บริการสะดวกในการใช้บริการ และบริเวณที่ให้บริการมีแสงสว่างเพียงพอมีอากาศถ่ายเทที่ดี ตามลำดับ ส่วนปัจจัยที่ให้ความสำคัญน้อยที่สุดคือ การจัดตกแต่งสถานที่ให้สวยงาม และปัจจัยด้านประชาสัมพันธ์ที่ผู้ใช้บริการให้ความสำคัญในระดับมากที่สุด ได้แก่ การมีเบอร์โทรศัพท์ติดต่อ ทำให้สะดวกในการติดต่อสื่อสาร การมีป้ายบอกชื่อร้านชัดเจน และมีการประชาสัมพันธ์ติดต่อสื่อสารอย่างต่อเนื่อง ตามลำดับ สำหรับเรื่องที่ต้องการให้อู่ซ่อมรถยนต์ปรับปรุงนั้น ร้อยละ 82.90 ของผู้ใช้บริการต้องการให้อู่ซ่อมรถยนต์ปรับปรุงเรื่องค่าบริการมากที่สุด และร้อยละ 85.00 บอกว่าจะแนะนำให้เพื่อน/คนรู้จัก มาใช้บริการอู่ซ่อมรถยนต์ที่ใช้บริการเป็นประจำ

สำหรับกลยุทธ์การจัดการด้านต่าง ๆ ที่อู่ซ่อมรถยนต์ใช้ในปัจจุบัน พบว่า กลยุทธ์ด้านตัวผลิตภัณฑ์นั้น อู่ซ่อมรถยนต์ให้ความสำคัญในระดับมาก ซึ่งกลยุทธ์ที่ให้ความสำคัญมากที่สุดคือ คุณภาพของงานซ่อม (ซ่อมได้ตรงจุด) รองลงมาคือ มีการรับประกันคุณภาพอะไหล่ ความพร้อมด้านอะไหล่และเครื่องมือมาตรฐาน ตามลำดับ ส่วนกลยุทธ์ด้านราคา พบว่า อู่ซ่อมรถยนต์ให้ความสำคัญในระดับมากเช่นเดียวกัน โดยกลยุทธ์ที่ให้ความสำคัญมากที่สุดได้แก่ ราคาถูก รองลงมาคือ คิดค่าบริการตามความยากของการซ่อม ตั้งราคาอะไหล่/สินค้าอย่างเหมาะสม และอะไหล่มีหลายระดับราคาให้เลือก ตามลำดับ และกลยุทธ์ด้านการส่งเสริมการตลาด พบว่า อู่ซ่อมรถยนต์ให้ความสำคัญในระดับน้อย โดยกลยุทธ์ที่ให้ความสำคัญมากที่สุด ได้แก่ มีการรับประกันหลังการซ่อม รองลงมาคือ มีการลดราคาในโอกาสพิเศษต่าง ๆ มีการโฆษณาตามสื่อต่าง ๆ และมีการจัดกิจกรรมต่าง ๆ ในช่วงเทศกาลสำคัญ ตามลำดับ ส่วนกลยุทธ์ด้านการบริการ พบว่า อู่ซ่อมรถยนต์ส่วนใหญ่ให้ความสำคัญอยู่ในระดับมาก โดยกลยุทธ์ที่ให้ความสำคัญมากที่สุดคือ บริการที่รวดเร็ว รองลงมาคือ ให้บริการลูกค้าทุกระดับอย่างเท่าเทียมกัน บริการได้ครบถ้วน และความสะอาดในการให้บริการ ตามลำดับ กลยุทธ์ด้านพนักงาน พบว่า อู่ซ่อมรถยนต์ส่วนใหญ่ให้ความสำคัญในระดับมาก โดยกลยุทธ์ที่ให้ความสำคัญมากที่สุดคือ พนักงานมีความเชี่ยวชาญในการซ่อม รองลงมาคือ พนักงานให้คำแนะนำอย่างละเอียด, เข้าใจง่าย พนักงานกระตือรือร้น, เอาใจใส่ปัญหาของลูกค้า และพนักงานมีอัธยาศัย, กิริยาที่เหมาะสม ตามลำดับ ส่วนกลยุทธ์ด้านสภาพแวดล้อม พบว่าอู่ซ่อมรถยนต์ส่วนใหญ่ให้ความสำคัญในระดับมาก โดยกลยุทธ์ที่ให้ความสำคัญมากที่สุดคือ สถานที่ให้บริการมีความสะอาด, กว้างขวาง, เป็นระเบียบ รองลงมาคือ ทำเลที่ตั้งของร้านใกล้แหล่งชุมชน/ธุรกิจ และมีการจัดตกแต่งสภาพแวดล้อมให้สวยงาม, สะดวกต่อ

สภาพแวดล้อม พบว่าผู้ประกอบการส่วนใหญ่ให้ความสำคัญในระดับมาก โดยกลยุทธ์ที่ให้ความสำคัญมากที่สุดคือ สถานที่ให้บริการมีความสะอาด, กว้างขวาง, เป็นระเบียบ รองลงมาคือทำเลที่ตั้งของร้านใกล้แหล่งชุมชน/ธุรกิจ และมีการจัดตกแต่งสภาพแวดล้อมให้สวยงาม, สะดวกต่อการบริการ ตามลำดับ และกลยุทธ์ด้านการประชาสัมพันธ์ พบว่า ผู้ประกอบการส่วนใหญ่ให้ความสำคัญในระดับปานกลาง โดยกลยุทธ์ที่ให้ความสำคัญมากที่สุดคือ มีเบอร์โทรติดต่อสะดวก รองลงมาคือ มีป้ายบอกชื่อร้านชัดเจน มีการประชาสัมพันธ์ติดต่อสื่อสารอย่างต่อเนื่อง และมีการสนับสนุนการแข่งขันกีฬา ตามลำดับ

การวิเคราะห์ถึงผลกระทบของคู่แข่งในอุตสาหกรรม สามารถพิจารณาได้จาก 5 ปัจจัยต่อไปนี้ (1) อุปสรรคจากคู่แข่งที่เข้ามาใหม่ในตลาด ผู้ที่จะเข้ามาใหม่ ต้องมีความพร้อมทั้งด้านต้นทุนและชื่อเสียงมากกว่าจึงจะสามารถแข่งขันลูกค้าจากผู้ประกอบการรายเดิม จึงเป็นการยากที่คู่แข่งรายใหม่จะเข้ามาทำธุรกิจอยู่ช่อมรถยนต์ (2) อำนาจต่อรองของผู้ขายปัจจัยการผลิต ผู้ขายปัจจัยการผลิตมีอำนาจต่อรองค่อนข้างต่ำ เนื่องจากมีผู้ขายอะไหล่และอุปกรณ์ต่าง ๆ ดังนั้นอำนาจต่อรองของผู้ขายปัจจัยการผลิตมีผลกระทบต่อธุรกิจอยู่ช่อมรถยนต์ในระดับค่อนข้างต่ำ (3) อำนาจต่อรองของผู้ซื้อ ลูกค้าสามารถเลือกใช้บริการอยู่ช่อมรถยนต์ได้หลายรายตามความต้องการที่ลูกค้าจะตัดสินใจใช้บริการอยู่ช่อมรถยนต์ ดังนั้น อำนาจต่อรองของผู้ซื้อมีผลกระทบต่ออยู่ช่อมรถยนต์ในระดับสูง (4) อุปสรรคของผลิตภัณฑ์ที่ทดแทนกันได้ เช่น ศูนย์บริการ และการซ่อมด้วยตนเอง ทำให้ลูกค้ามีทางเลือกเพิ่มมากขึ้น ดังนั้น อุปสรรคของผลิตภัณฑ์ที่ทดแทนกันได้มีผลกระทบต่ออยู่ช่อมรถยนต์ค่อนข้างต่ำ (5) การเพิ่มขึ้นของการแข่งขันระหว่างธุรกิจที่มีความรุนแรงมากขึ้น ต้นทุนเริ่มแรกค่อนข้างสูงทำให้การออกจากธุรกิจนี้ยาก จึงต้องใช้การแข่งขันด้านต่าง ๆ เพื่อความอยู่รอดของกิจการ

ผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกและภายในของกิจการ สามารถนำมาสรุปเป็นจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและอุปสรรค ได้ดังนี้ จุดแข็ง ด้านผลิตภัณฑ์ ได้แก่ อยู่ช่อมรถยนต์ก่อตั้งมาเป็นระยะเวลานาน ทำให้มีชื่อเสียงและความน่าเชื่อถือ เป็นที่ยอมรับกันอย่างแพร่หลาย คุณภาพของงานซ่อม คือ ซ่อมได้ตรงจุด ได้ตรงกับปัญหาที่เกิดขึ้นกับรถยนต์ โดยเมื่อซ่อมแล้วลูกค้าไม่ต้องกลับมาแก้ไข ณ จุดเดิมซ้ำอีกครั้ง มีการรับประกันคุณภาพอะไหล่ มีความพร้อมด้านอะไหล่ด้านราคา ได้แก่ ราคาถูก ส่วนใหญ่อยู่ช่อมรถยนต์มักจะตั้งราคาไว้ใกล้เคียงกัน และถูกกว่าศูนย์บริการ และจะคิดค่าบริการตามความง่ายของการซ่อม ด้านการส่งเสริมการตลาด ได้แก่ มีการรับประกันหลังการซ่อม ด้านการบริการ ได้แก่ บริการที่รวดเร็ว บริการลูกค้าทุกระดับอย่างเท่าเทียมกัน ด้านพนักงาน ได้แก่ พนักงานมีความเชี่ยวชาญในการซ่อม พนักงานให้คำแนะนำอย่างละเอียด, เข้าใจง่าย พนักงานกระตือรือร้น, เอาใจใส่ปัญหาของลูกค้า ด้านสภาพแวดล้อม ได้แก่ สถานที่ให้บริการมีความสะอาด, กว้างขวางและเป็นระเบียบ ทำเลที่ตั้งของร้านใกล้แหล่งชุมชน/ธุรกิจ ส่วนจุดอ่อน ด้านผลิตภัณฑ์ ได้แก่ กิจการยังไม่มีวางแผนกลยุทธ์ที่ชัดเจน ไม่มี

เครื่องมือเครื่องจักรที่ทันสมัย เนื่องจากปัจจุบันเทคโนโลยียานยนต์พัฒนาไปเร็วจนบางครั้งผู้ซ่อมรถยนต์ไม่สามารถซื้อเครื่องมือ, เครื่องจักรมาตรวจสอบความผิดพลาดของปัญหาที่เกิดขึ้นกับรถยนต์ได้ ไม่มีเทคโนโลยีมาช่วยด้านการจัดเก็บข้อมูล ด้านราคา/การเงิน ได้แก่ ไม่มีเงินทุนสำรองหมุนเวียน จึงทำให้กิจการต้องเก็บเงินสดกับลูกค้ามากกว่าการให้เครดิต เพื่อนำเงินสดมาหมุนเวียนซื้ออะไหล่มาสำรอง ด้านการส่งเสริมการตลาด/การประชาสัมพันธ์ ได้แก่ ไม่มีการจัดกิจกรรมต่าง ๆ ในช่วงเทศกาลสำคัญ ไม่มีการโฆษณาตามสื่อต่าง ๆ ด้านบริการ ไม่มีสถานที่พักรับรองลูกค้า ด้านพนักงาน พนักงานขาดระเบียบวินัยและพนักงานไม่มีความซื่อสัตย์ ทางด้านการวิเคราะห์ถึงโอกาสของผู้ซ่อมรถยนต์ พบว่า สภาพเศรษฐกิจปัจจุบัน เช่น ราคาน้ำมันสูงขึ้น ค่าครองชีพสูงขึ้น ทำให้แนวโน้มราคาอะไหล่และค่าบริการของศูนย์บริการค่ายรถยนต์ต่าง ๆ มีราคาแพงขึ้น จึงทำให้ลูกค้าส่วนหนึ่งหันมาใช้บริการอะไหล่เทียมหรือใช้บริการผู้ซ่อมรถยนต์มากขึ้น อัตราดอกเบี้ยเงินกู้ MLR ของธนาคารพาณิชย์ปรับลดลง เพื่อเพิ่มการลงทุนและกระตุ้นเศรษฐกิจของประเทศ การพัฒนาเทคโนโลยีการสื่อสารเช่น อินเทอร์เน็ตมาช่วยในการโฆษณาประชาสัมพันธ์ ทำให้ร้านเป็นที่รู้จักกว้างขวางขึ้น มีการพัฒนาซอฟต์แวร์ช่วยในการเก็บข้อมูลออกมาจำหน่ายมากมาย ช่วยให้เกิดความสะดวก รวดเร็วและความถูกต้องมากยิ่งขึ้น การเข้ามาของกลุ่มแข่งรายใหม่ ในธุรกิจผู้ซ่อมรถยนต์นั้นทำได้ยาก เพราะต้องอาศัยทักษะ ความชำนาญ ประสบการณ์และใช้เงินลงทุนสูง ขอนแก่นเป็นศูนย์กลางของภาคอีสาน ทางจังหวัดมีการจัดเทศกาลประจำปี เช่น เทศกาลงานไหม งานจิว เป็นต้น และอะไหล่มีการรับประกันคุณภาพจากบริษัทจัดจำหน่าย และในการวิเคราะห์อุปสรรค พบว่า ได้แก่ สภาพเศรษฐกิจปัจจุบัน เช่น ราคาน้ำมันแพง ส่งผลให้ค่าอะไหล่สูงขึ้น ผลประกอบการลดลงทำให้มีการแข่งขันรุนแรง ทั้งจากผู้ซ่อมรถยนต์และศูนย์บริการลูกค้าระยะมัตระวังการใช้จ่าย และปรับเปลี่ยนพฤติกรรมผู้บริโภค โดยการลดใช้สินค้าฟุ่มเฟือยและสินค้าคงทนต่าง ๆ เช่น รถยนต์ อสังหาริมทรัพย์ มีการนำเทคโนโลยียานยนต์ใหม่ ๆ มาพัฒนาคุณภาพของรถยนต์ทำให้ผู้ซ่อมรถยนต์ไม่มีเครื่องมือ, เครื่องจักรที่จะมาตรวจเช็คปัญหาในบางจุดได้ศูนย์บริการของค่ายรถยนต์ มีการจัดโปรโมชั่นพิเศษต่าง ๆ ทำให้การแข่งขันรุนแรงมากยิ่งขึ้น และลูกค้ามองว่าผู้ซ่อมรถยนต์ไม่น่าเชื่อถือ ซึ่งจากผลของการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอก เมื่อนำมาจัดทำ TOWS Matrix สามารถกำหนดกลยุทธ์ได้ 4 ส่วน ดังนี้ (1) กลยุทธ์การใช้ประโยชน์จากโอกาสโดยอาศัยจุดแข็ง(SO Strategies) ประกอบด้วย กลยุทธ์การส่งเสริมการขาย กลยุทธ์มั่นใจเมื่อใช้บริการ กลยุทธ์บริการครบวงจร (2) กลยุทธ์การลบล้างจุดอ่อนโดยอาศัยโอกาสที่เกิดขึ้น(WO Strategies) ประกอบด้วย กลยุทธ์การพัฒนาเทคโนโลยีการจัดเก็บข้อมูล กลยุทธ์การพัฒนาสภาพแวดล้อม กลยุทธ์การพัฒนาเทคโนโลยีสื่อสาร กลยุทธ์การออกร้าน กลยุทธ์การพัฒนาบุคลากร และกลยุทธ์การพัฒนาเครื่องมือ เครื่องจักร (3) กลยุทธ์การใช้จุดแข็งลบล้างอุปสรรค(ST Strategies) ประกอบด้วย กลยุทธ์การประชาสัมพันธ์ กลยุทธ์การส่งเสริมการขาย และกลยุทธ์การพัฒนาบุคลากร (4) กลยุทธ์

การลบล้างจุดอ่อนและอุปสรรค(WT Strategies) ประกอบด้วย กลยุทธ์พนักงานดีเด่น กลยุทธ์สร้างความน่าเชื่อถือ และกลยุทธ์การพัฒนาตลาด

จากการศึกษาและวิเคราะห์ตามหลักการดังกล่าวข้างต้น จึงได้กำหนดวิสัยทัศน์ในการดำเนินงานของอู่ซ่อมรถยนต์ในอนาคตไว้ดังนี้ “อู่อย่างมีคุณภาพ บริการครบวงจร รับประกันหลังการซ่อม ราคาเป็นกันเอง” โดยมีการกิจได้แก่การเพิ่มศักยภาพการปฏิบัติงานของพนักงาน นำเครื่องมือเครื่องจักรมาใช้ให้เหมาะกับเทคโนโลยียานยนต์ และพัฒนาอู่ซ่อมรถยนต์ให้มีความน่าเชื่อถือและสร้างความพึงพอใจให้แก่ลูกค้า และมีวัตถุประสงค์เพื่อให้อู่ซ่อมรถยนต์มีคุณภาพและประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น จึงได้กำหนดแผนกลยุทธ์เพื่อการพัฒนาอู่ซ่อมรถยนต์ในเขตเทศบาลนครขอนแก่น ดังนี้ (1) กลยุทธ์ด้านตัวผลิตภัณฑ์ ได้แก่ กลยุทธ์มั่นใจเมื่อใช้บริการ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อให้ลูกค้าเกิดความเชื่อมั่นและมั่นใจในคุณภาพของสินค้าและบริการ กลยุทธ์การพัฒนาเครื่องมือ, เครื่องจักร โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อเพิ่มคุณภาพในการซ่อม สามารถให้บริการได้ครบวงจรยิ่งขึ้น (2) กลยุทธ์ด้านราคา ได้แก่ การคิดค่าบริการตามความยากของการซ่อม ราคาถูก ตั้งราคาอะไหล่/สินค้าอย่างเหมาะสม และอะไหล่มีหลายระดับราคาให้เลือก (3) กลยุทธ์ด้านช่องทางจัดจำหน่าย ได้แก่ การหาทำเลที่ตั้งอยู่ใกล้แหล่งชุมชน/ธุรกิจและใกล้แหล่งอุปโภค/บริโภค (4) กลยุทธ์ด้านการส่งเสริมการตลาดและประชาสัมพันธ์ ได้แก่ กลยุทธ์การประชาสัมพันธ์ และกลยุทธ์ลด แลกเพื่อเป็นการพัฒนาให้อู่ซ่อมรถยนต์เป็นที่รู้จักมากยิ่งขึ้น และเพื่อกระตุ้นผลประกอบการ (5) กลยุทธ์ด้านการให้บริการ ได้แก่ กลยุทธ์บริการครบวงจร และกลยุทธ์การพัฒนาเทคโนโลยีการจัดเก็บข้อมูล (6) กลยุทธ์ด้านพนักงาน ได้แก่ กลยุทธ์การพัฒนาพนักงาน เพื่อพัฒนาความรู้ ความสามารถให้แก่ช่าง และเพื่อสร้างความพึงพอใจให้แก่ลูกค้า และกลยุทธ์พนักงานดีเด่น เพื่อสร้างแรงจูงใจและเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงาน (7) กลยุทธ์ด้านสภาพแวดล้อม ได้แก่ กลยุทธ์การพัฒนาสภาพแวดล้อม เพื่อพัฒนาสภาพแวดล้อมภายในร้านให้สร้างความพึงพอใจแก่ลูกค้า และดึงดูดความสนใจของลูกค้า

สำหรับการจัดทำ Balanced Scorecard (BSC) และแผนที่กลยุทธ์ (Strategy Map) นั้น

(1) มุมมองด้านการเงิน ได้กล่าวถึงความต้องการ การเติบโตของรายได้ และการบริการที่มีคุณภาพและประสิทธิภาพ อย่างแรกคือการเติบโตของรายได้ เป้าหมายคือ รายได้เพิ่มขึ้น ร้อยละ 10 เมื่อเทียบกับปีที่ผ่านมา ประกอบด้วยการหารายได้จากลูกค้าใหม่ และรายได้จากลูกค้าเก่า และการลดต้นทุน โดยการใช้สินทรัพย์ให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น (2) มุมมองด้านลูกค้า เป็นการนำเสนอคุณสมบัติของสินค้า/อะไหล่และบริการที่มีอยู่ รวมถึงภาพพจน์ของอู่ซ่อมรถยนต์ เพื่อดึงดูด รักษาและสร้างความสัมพันธ์ให้มากยิ่งขึ้น และสิ่งสำคัญคือ การสร้างความพึงพอใจกับลูกค้า โดยการสอบถามความพึงพอใจหลังการใช้บริการและนำมาพัฒนา ปรับปรุง สินค้า/อะไหล่และบริการให้ดียิ่งขึ้น (3) มุมมองด้านกระบวนการภายใน เริ่มตั้งแต่กระบวนการจัดหา/จัดซื้อ

สินค้า/อะไหล่ ที่มีประสิทธิภาพ และสินค้า/อะไหล่ที่สั่งซื้อต้องมีคุณภาพ เหมาะสมกับราคา เพื่อไม่เสียโอกาสในการขายสินค้า และบริการที่รวดเร็ว และเสนอภาพพจน์ที่ดีของอู่ซ่อมรถยนต์ให้แก่ลูกค้า ส่งผลถึงความพึงพอใจของลูกค้า และ (4) มุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนา ด้วยเทคโนโลยีที่พัฒนาขึ้นไปเรื่อย ๆ ทำให้อู่ซ่อมรถยนต์จำเป็นต้องจัดหาเครื่องมือ เครื่องจักรที่สามารถใช้ได้กับเทคโนโลยียานยนต์ใหม่ ๆ และจัดหาเทคโนโลยีจัดเก็บข้อมูลที่ทันสมัย ทั้งนี้ก็เพื่อความรวดเร็วและความถูกต้องในการให้บริการ อีกทางหนึ่งที่จะช่วยให้บริการที่รวดเร็วและถูกต้อง เกิดจากพนักงานจะต้องมีทักษะ และมีขวัญและกำลังใจในการทำงาน โดยการจัดให้มีการฝึกอบรมอย่างต่อเนื่องและมีการแข่งขันพนักงานดีเด่น เพื่อให้พนักงานได้พัฒนาฝีมือของตนเอง และมีสิ่งกระตุ้นให้อยากทำงานมากขึ้น

5.2 ข้อเสนอแนะ

5.2.1 ข้อเสนอแนะสำหรับผู้ประกอบการ

1. ควรพัฒนาด้านความเพียงพอของอะไหล่ ความพร้อมด้านเครื่องมือและอุปกรณ์ และสร้างความมั่นใจให้แก่ผู้ใช้บริการ
2. ควรมีการประชาสัมพันธ์อย่างต่อเนื่อง ให้ข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับอู่ซ่อมรถยนต์ เช่น โปรแกรมส่งเสริมการขาย (ลด แลก แจก แถม) เพื่อช่วยในการตัดสินใจเลือกใช้บริการ
3. รักษามาตรฐานคุณภาพของสินค้า และบริการ
4. ควรสร้างความสัมพันธ์กับร้านค้าอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง
5. ควรนำเทคโนโลยีคอมพิวเตอร์มาช่วยในการจัดเก็บข้อมูล
6. ควรพัฒนาบุคลากรโดยเฉพาะช่างอยู่เสมอ เพื่อรองรับการพัฒนาเทคโนโลยียานยนต์

5.2.2 ข้อเสนอแนะสำหรับการศึกษาค้างต่อไป

การศึกษาค้างนี้เป็นการศึกษาจากข้อมูลปฐมภูมิ ได้จากการสำรวจผู้ประกอบการอู่ซ่อมรถยนต์เพียง 13 ร้าน ที่มีขนาด 3 คูหาขึ้นไปภายในเขตเทศบาลนครขอนแก่นเท่านั้น มิได้ศึกษาจากอู่ซ่อมรถยนต์จากจังหวัดใกล้เคียง จึงไม่มีข้อมูลที่จะนำมาเปรียบเทียบเพื่อให้ได้ข้อมูลที่สมบูรณ์ และขอบเขตของการศึกษาเป็นเพียงการวางแผนกลยุทธ์เท่านั้น ยังไม่ได้นำมาปฏิบัติจริงตามแผนที่ได้วางไว้ และผู้ใช้บริการที่มีอายุการใช้งานรถยนต์ต่ำกว่า 5 ปี ไม่นิยมใช้บริการอู่ซ่อมรถยนต์ ดังนั้นในการศึกษาค้างต่อไป ควรศึกษาเพิ่มเติมดังนี้

1. ควรศึกษาอู่ซ่อมรถยนต์ในจังหวัดใกล้เคียงเพื่อเปรียบเทียบกลยุทธ์ที่ใช้อยู่ในปัจจุบัน
2. ควรศึกษาถึงทัศนคติของผู้ใช้บริการที่มีอายุการใช้งานรถยนต์ต่ำกว่า 5 ปีที่มีต่ออู่ซ่อมรถยนต์เพื่อพัฒนาอู่ซ่อมรถยนต์ให้เป็นทางเลือกหนึ่งของผู้ใช้บริการกลุ่มนี้