

บทที่ 4

ผลการศึกษา

การศึกษาเรื่องการวิเคราะห์การดำเนินงานของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม
หมวดการบริการซ่อมบำรุงในจังหวัดเชียงใหม่ เป็นการศึกษาการดำเนินงาน ด้านการจัดการ ด้าน
การผลิต ด้านการเงิน และด้านการตลาด เพื่อวิเคราะห์หาจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค
ตลอดจนสภาพแวดล้อมในการดำเนินธุรกิจ และปัจจัยแห่งความสำเร็จในการดำเนินงาน การศึกษา
ครั้งนี้เป็นการศึกษาทั้งเชิงคุณภาพโดยการสัมภาษณ์เชิงลึก และเชิงปริมาณ โดยการให้
ผู้ประกอบการตอบแบบสอบถาม ผู้ศึกษาได้ทำการสัมภาษณ์เชิงลึก จำนวน 10 ราย ทำการวิเคราะห์
ข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์เป็นลักษณะกรณีศึกษา และการใช้แบบสอบถาม สอบถามจาก
ผู้ประกอบการในธุรกิจบริการซ่อมบำรุง จำนวน 65 ราย เพื่อการศึกษาและรวบรวมข้อมูล

ในส่วนข้อมูลเชิงปริมาณ ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่คือเจ้าของกิจการจำนวน 42
ราย ร้อยละ 64.61 รองลงมาคือผู้จัดการร้านจำนวน 14 ราย ร้อยละ 21.54 และหุ้นส่วนจำนวน 9 ราย
ร้อยละ 13.85 โดยผลการศึกษาแบ่งเป็น 5 ส่วน ดังต่อไปนี้

ส่วนที่ 1 ข้อมูลพื้นฐานของกิจการ

ส่วนที่ 2 ข้อมูลการดำเนินงานของกิจการ

ส่วนที่ 3 สภาพแวดล้อมของการดำเนินงานในธุรกิจและสภาพการแข่งขันในปัจจุบัน

ส่วนที่ 4 ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการดำเนินงาน

ส่วนที่ 5 ผลการสัมภาษณ์เชิงลึก

ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยเชียงใหม่

Copyright © by Chiang Mai University
All rights reserved

ส่วนที่ 1 ข้อมูลพื้นฐานของกิจการ

เป็นข้อมูลทั่วไปของสถานประกอบการ ได้แก่ ประเภทของธุรกิจ จำนวนพนักงาน ขนาดของพื้นที่ให้บริการ สินค้าหรือบริการหลักของกิจการ ตราสัญลักษณ์ของกิจการ การมีหน่วยงานที่ให้การสนับสนุนหรือช่วยเหลือ และการได้รับรางวัลหรือการรับรองมาตรฐานจากหน่วยงานของรัฐหรือเอกชน ได้ผลการศึกษาดังแสดงในตารางที่ 4.1 – 4.11

ตารางที่ 4.1 แสดงจำนวนและร้อยละของธุรกิจบริการซ่อมบำรุง จำแนกตามพื้นที่เก็บข้อมูล

พื้นที่เก็บข้อมูล	จำนวน	ร้อยละ
1.ตำบลช้างคลาน อำเภอเมืองเชียงใหม่	2	3.08
2.ตำบลช้างเผือก อำเภอเมืองเชียงใหม่	13	20.00
3.ตำบลช้างม่อย อำเภอเมืองเชียงใหม่	3	4.62
4.ตำบลท่าศาลา อำเภอเมืองเชียงใหม่	1	1.54
5.ตำบลป่าแดด อำเภอเมืองเชียงใหม่	7	10.77
6.ตำบลป่าตัน อำเภอเมืองเชียงใหม่	4	6.15
7.ตำบลพระสิงห์ อำเภอเมืองเชียงใหม่	2	3.08
8.ตำบลฟ้าฮ่าม อำเภอเมืองเชียงใหม่	6	9.23
9.ตำบลแม่ใจ อำเภอสันทราย	1	1.54
10.ตำบลแม่เหียะ อำเภอเมืองเชียงใหม่	6	9.23
11.ตำบลวัดเกต อำเภอเมืองเชียงใหม่	1	1.54
12.สันผีเสื้อ อำเภอเมืองเชียงใหม่	4	6.15
13.ตำบลสุเทพ อำเภอเมืองเชียงใหม่	8	12.31
14.ตำบลหนองป่าครั่ง อำเภอเมืองเชียงใหม่	2	3.08
15.ตำบลหนองหอย อำเภอเมืองเชียงใหม่	4	6.15
16.ตำบลหายยา อำเภอเมืองเชียงใหม่	1	1.54
รวม	65	100

ตารางที่ 4.2 แสดงจำนวนและร้อยละของธุรกิจบริการซ่อมบำรุง จำแนกตามประเภทของธุรกิจ

ประเภทธุรกิจ	จำนวน	ร้อยละ
เจ้าของคนเดียว	44	67.69
ห้างหุ้นส่วนสามัญ	11	16.92
ห้างหุ้นส่วนจำกัด	7	10.77
บริษัทจำกัด	3	4.62
รวม	65	100.00

จากตารางที่ 4.2 พบว่าผู้ประกอบการธุรกิจบริการซ่อมบำรุง ส่วนใหญ่มีประเภทธุรกิจคือ เจ้าของคนเดียว ร้อยละ 67.69 รองลงมาคือ ห้างหุ้นส่วนสามัญ ร้อยละ 16.92 ห้างหุ้นส่วนจำกัด ร้อยละ 10.77 และบริษัทจำกัด ร้อยละ 4.62

ตารางที่ 4.3 แสดงจำนวนและร้อยละของธุรกิจบริการซ่อมบำรุง จำแนกตามระยะเวลาเปิดดำเนินการ

ระยะเวลาในการเปิดดำเนินการ	จำนวน	ร้อยละ
น้อยกว่า 1 ปี	4	6.15
1 – 3 ปี	22	33.85
4 – 6 ปี	24	36.92
7 – 9 ปี	12	18.46
10 ปีขึ้นไป	3	4.62
รวม	65	100.00

จากตารางที่ 4.3 พบว่าผู้ประกอบการธุรกิจบริการซ่อมบำรุง มีระยะเวลาเปิดดำเนินการ 4-6 ปี โดยมีจำนวนประชากรเท่ากันมากที่สุด คือ ร้อยละ 36.92 รองลงมาคือ 1-3 ปี ร้อยละ 33.85 7-9 ปี ร้อยละ 18.46 น้อยกว่า 1 ปี ร้อยละ 6.15 และ 10 ปีขึ้นไป ร้อยละ 4.62

ตารางที่ 4.4 แสดงจำนวนและร้อยละของธุรกิจบริการซ่อมบำรุง จำแนกตามจำนวนพนักงาน

จำนวนพนักงาน	จำนวน	ร้อยละ
1 – 10 คน	36	55.38
11 – 20 คน	19	29.23
21 – 30 คน	8	12.31
31 – 40 คน	2	3.08
รวม	65	100.00

จากตารางที่ 4.4 พบว่าผู้ประกอบการธุรกิจบริการซ่อมบำรุง ส่วนใหญ่มีจำนวนพนักงาน 1 – 10 คน ร้อยละ 55.38 รองลงมาคือ 11 – 20 คน ร้อยละ 29.23 21 – 30 คน ร้อยละ 12.31 และ 31 – 40 คน ร้อยละ 3.08

ตารางที่ 4.5 แสดงจำนวนและร้อยละของธุรกิจบริการซ่อมบำรุง จำแนกตามขนาดของพื้นที่ให้บริการของกิจการ

ขนาดของพื้นที่ให้บริการ	จำนวน	ร้อยละ
น้อยกว่าเท่ากับ 100 ตารางวา	22	33.85
101-200 ตารางวา	30	46.15
201-300 ตารางวา	10	15.38
301-400 ตารางวา	2	3.08
มากกว่า 400 ตารางวา	1	1.54
รวม	65	100.00

จากตารางที่ 4.5 พบว่าผู้ประกอบการธุรกิจบริการซ่อมบำรุง ส่วนใหญ่มีขนาดพื้นที่ให้บริการ 101-200 ตารางวา ร้อยละ 46.15 รองลงมาคือ มีพื้นที่น้อยกว่าหรือเท่ากับ 100 ตารางวา ร้อยละ 33.85 พื้นที่ขนาด 201-300 ตารางวา ร้อยละ 15.38 พื้นที่ขนาด 301-400 ตารางวา ร้อยละ 3.08 พื้นที่ขนาดมากกว่า 400 ตารางวา ร้อยละ 1.54

ตารางที่ 4.6 แสดงจำนวนและร้อยละของธุรกิจบริการซ่อมบำรุง จำแนกตามสินค้าหรือบริการหลักของกิจการ

สินค้าหรือบริการหลักของกิจการ	จำนวน	ร้อยละ
การบำรุงรักษาและการซ่อมแซมยานยนต์	45	69.23
การซ่อมบำรุงของใช้ส่วนบุคคล และของใช้ในครัวเรือน	13	20.00
การบริการซ่อมบำรุงเครื่องคอมพิวเตอร์และเครื่องใช้สำนักงาน	7	10.77
รวม	65	100

จากตารางที่ 4.6 การเก็บข้อมูลจากผู้ประกอบการธุรกิจบริการซ่อมบำรุง กำหนดจากข้อมูลประชากรเบื้องต้น โดยประชากรที่มากที่สุดเก็บข้อมูลจากสินค้าหรือบริการหลักของกิจการ การบำรุงรักษาและการซ่อมแซมยานยนต์ ร้อยละ 69.23 รองลงมาคือ การซ่อมบำรุงของใช้ส่วนบุคคล และของใช้ในครัวเรือน ร้อยละ 20.00 และ การบริการซ่อมบำรุงเครื่องคอมพิวเตอร์และเครื่องใช้สำนักงาน ร้อยละ 10.77

ตารางที่ 4.7 แสดงจำนวนและร้อยละของธุรกิจบริการซ่อมบำรุง จำแนกตามการมีตราสัญลักษณ์ของกิจการ

การมีตราสัญลักษณ์ของกิจการ	จำนวน	ร้อยละ
มีตราสัญลักษณ์	32	49.23
ไม่มีตราสัญลักษณ์	33	50.77
รวม	65	100.00

จากตารางที่ 4.7 พบว่าผู้ประกอบการธุรกิจบริการซ่อมบำรุงส่วนใหญ่ไม่มีตราสัญลักษณ์ของกิจการ ร้อยละ 50.77 และรองลงมามีตราสัญลักษณ์ของกิจการ ร้อยละ 49.23

ตารางที่ 4.8 แสดงจำนวนและร้อยละของธุรกิจบริการซ่อมบำรุง จำแนกตามการมีหน่วยงานที่ให้การสนับสนุนหรือช่วยเหลือ

การมีหน่วยงานที่ให้การสนับสนุนหรือช่วยเหลือ	จำนวน	ร้อยละ
มี	26	40.00
ไม่มี	39	60.00
รวม	65	100.00

จากตารางที่ 4.8 พบว่าผู้ประกอบการธุรกิจบริการซ่อมบำรุงส่วนใหญ่ไม่มีหน่วยงานที่ให้การสนับสนุนหรือช่วยเหลือ ร้อยละ 60 และมีหน่วยงานที่ให้การสนับสนุนหรือช่วยเหลือร้อยละ 40

ตารางที่ 4.9 แสดงจำนวนและร้อยละของธุรกิจบริการซ่อมบำรุง ที่ได้รับการสนับสนุนจำนวน 26 ราย จำแนกตามหน่วยงานที่ให้การสนับสนุนหรือช่วยเหลือ

หน่วยงานที่ให้การสนับสนุนหรือช่วยเหลือ	จำนวน	ร้อยละ
กรมส่งเสริมธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม จังหวัดเชียงใหม่	16	61.54
กรมพัฒนาฝีมือแรงงาน	14	53.85
สถาบันการศึกษา	3	11.54
หน่วยงานอื่น ๆ	-	-

หมายเหตุ ตอบได้มากกว่า 1 คำตอบ

จากตารางที่ 4.9 พบว่าผู้ประกอบการธุรกิจบริการซ่อมบำรุง ที่ได้รับการสนับสนุนจำนวน 26 ราย ได้รับการสนับสนุนหรือช่วยเหลือจากกรมส่งเสริมธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม จังหวัดเชียงใหม่ ร้อยละ 61.54 รองลงมากรมพัฒนาฝีมือแรงงาน ร้อยละ 53.85 และสถาบันการศึกษา ร้อยละ 11.54

ตารางที่ 4.10 แสดงจำนวนและร้อยละของธุรกิจบริการซ่อมบำรุง จำแนกตามการได้รับรางวัลหรือการรับรองมาตรฐานจากหน่วยงานต่าง ๆ

การได้รับรางวัลหรือการรับรองมาตรฐาน จากหน่วยงานต่าง ๆ	จำนวน	ร้อยละ
ได้	28	43.08
ไม่ได้	37	56.92
รวม	65	100.00

จากตารางที่ 4.10 พบว่าผู้ประกอบการธุรกิจบริการซ่อมบำรุงส่วนใหญ่ไม่ได้รับรางวัลหรือการรับรองมาตรฐานจากหน่วยงานต่าง ๆ ร้อยละ 56.92 และได้รับรางวัลหรือการรับรองมาตรฐานจากหน่วยงานต่าง ๆ ร้อยละ 43.08

ตารางที่ 4.11 แสดงจำนวนและร้อยละของธุรกิจบริการซ่อมบำรุง ที่ได้รับการสนับสนุนจำนวน 28 ราย จำแนกตามรางวัลหรือการรับรองมาตรฐานจากหน่วยงานต่าง ๆ

รางวัลหรือการรับรองมาตรฐาน จากหน่วยงานต่าง ๆ	จำนวน	ร้อยละ
มาตรฐานบริษัทประกันภัย	23	82.14
มาตรฐานของสมาคมผู้กลางการประกันภัย	2	7.14
มาตรฐานของศูนย์บริการซ่อม	-	-
มาตรฐาน ใบรับรอง หรือประกาศนียบัตรอื่น ๆ	3	10.72

หมายเหตุ ตอบได้มากกว่า 1 คำตอบ

จากตารางที่ 4.11 พบว่าผู้ประกอบการธุรกิจบริการซ่อมบำรุง ที่ได้รับการสนับสนุนจำนวน 28 ราย ส่วนใหญ่ได้รับรางวัลหรือการรับรองมาตรฐานบริษัทประกันภัย ร้อยละ 82.14 รองลงมาคือ มาตรฐานของสมาคมผู้กลางการประกันภัย ร้อยละ 7.14 และมาตรฐาน ใบรับรอง หรือประกาศนียบัตรอื่น ๆ ร้อยละ 10.72

ส่วนที่ 2 ข้อมูลการดำเนินงานของกิจการ

เป็นข้อมูลเกี่ยวกับการดำเนินงานของธุรกิจบริการซ่อมบำรุง ในจังหวัดเชียงใหม่ โดยแบ่งการดำเนินงานออกเป็น 4 ด้าน ได้แก่ ด้านการจัดการ ด้านการผลิตบริการ ด้านการตลาด และด้านการเงิน ผลการศึกษาดังแสดงในตารางที่ 4.12 – 4.88

ตารางที่ 4.12 แสดงจำนวนและร้อยละของธุรกิจบริการซ่อมบำรุง จำแนกตามการมีการวางแผนล่วงหน้า

การมีการวางแผนล่วงหน้า	จำนวน	ร้อยละ
มี	41	63.08
ไม่มี	24	36.92
รวม	65	100.00

จากตารางที่ 4.12 พบว่าผู้ประกอบการธุรกิจบริการซ่อมบำรุงส่วนใหญ่มีการวางแผนล่วงหน้า ร้อยละ 63.08 และไม่มีการวางแผนล่วงหน้า ร้อยละ 36.92

ตารางที่ 4.13 แสดงจำนวนและร้อยละของธุรกิจบริการซ่อมบำรุง จำแนกตามการวางแผนการดำเนินงานด้านต่าง ๆ จากกิจการที่มีการวางแผนจำนวน 41 ราย

การวางแผนการดำเนินงานด้าน	จำนวน	ร้อยละ
การจัดการ	22	53.66
การตลาด	19	46.34
การผลิต	12	29.27
การเงินและบัญชี	10	24.39

หมายเหตุ ตอบได้มากกว่า 1 คำตอบ

จากตารางที่ 4.13 พบว่าผู้ประกอบการธุรกิจบริการซ่อมบำรุง จากกิจการที่มีการวางแผนจำนวน 41 ราย ส่วนใหญ่มีการวางแผนด้านการจัดการ ร้อยละ 53.66 รองลงมาคือ ด้านการตลาด ร้อยละ 46.34 ด้านการผลิต ร้อยละ 29.27 และด้านการเงินและบัญชี ร้อยละ 24.39

ตารางที่ 4.14 แสดงจำนวนและร้อยละของธุรกิจบริการซ่อมบำรุง จำแนกตามระยะเวลาการวางแผน จากกิจการที่มีการวางแผนจำนวน 41 ราย

ระยะเวลาการวางแผน	จำนวน	ร้อยละ
ระยะสั้น (น้อยกว่าหรือเท่ากับ 1 ปี)	24	58.54
ระยะกลาง (มากกว่า 1 ปี - 5 ปี)	10	24.39
ระยะยาว (มากกว่า 5 ปีขึ้นไป)	14	34.15

หมายเหตุ ตอบได้มากกว่า 1 คำตอบ

จากตารางที่ 4.14 พบว่าผู้ประกอบการธุรกิจบริการซ่อมบำรุง (กรณีที่มีการวางแผนล่วงหน้า) มีระยะเวลาการวางแผนระยะสั้น (น้อยกว่าหรือเท่ากับ 1 ปี) ทั้งหมด ร้อยละ 58.54 รองลงมาคือ ระยะยาว (มากกว่า 5 ปีขึ้นไป) ร้อยละ 34.15 และระยะกลาง (มากกว่า 1 ปี - 5 ปี) ร้อยละ 24.39

ตารางที่ 4.15 แสดงจำนวนและร้อยละของธุรกิจบริการซ่อมบำรุง จำแนกตามการดำเนินการตามแผนที่ได้วางไว้ จากกิจการที่มีการวางแผนจำนวน 41 ราย

การดำเนินการตามแผน	จำนวน	ร้อยละ
ดำเนินการตามแผนทั้งหมด	9	21.95
ดำเนินการตามแผนค่อนข้างมาก	12	29.27
ดำเนินการตามแผนปานกลาง	14	34.15
ดำเนินการตามแผนค่อนข้างน้อย	4	9.75
ดำเนินการตามแผนน้อยมาก	1	2.44
ไม่ทำตามเลย	1	2.44

จากตารางที่ 4.15 พบว่าผู้ประกอบการธุรกิจบริการซ่อมบำรุง ที่มีการวางแผนล่วงหน้าจำนวน 41 ราย และมีการดำเนินการตามแผนที่วางไว้ปานกลาง มากที่สุด ร้อยละ 34.15 รองลงมาคือ ดำเนินการตามแผนที่วางไว้ค่อนข้างมาก ร้อยละ 29.27 ดำเนินการตามแผนที่วางไว้ทั้งหมด ร้อยละ 21.95 ดำเนินการตามแผนที่วางไว้ค่อนข้างน้อย ร้อยละ 9.75 และดำเนินการตามแผนน้อยมาก และไม่ทำตามเลย มีจำนวนร้อยละ 2.44

ตารางที่ 4.16 แสดงจำนวนและร้อยละของธุรกิจบริการซ่อมบำรุง จำแนกตามการมีผังโครงสร้างองค์กร

การมีผังโครงสร้างองค์กร	จำนวน	ร้อยละ
ไม่มีผังโครงสร้างองค์กร	32	49.23
มีโครงสร้างองค์กรแบบง่ายไม่เป็นทางการ	27	41.54
มีโครงสร้างองค์กรแบบเป็นทางการ	6	9.23
รวม	65	100.00

จากตารางที่ 4.16 พบว่าผู้ประกอบการธุรกิจบริการซ่อมบำรุงส่วนใหญ่ไม่มีผังโครงสร้างองค์กร ร้อยละ 49.23 รองลงมาคือมีโครงสร้างองค์กรแบบง่ายไม่เป็นทางการ ร้อยละ 41.54 และมีโครงสร้างแบบเป็นทางการ ร้อยละ 9.23

ตารางที่ 4.17 แสดงจำนวนและร้อยละของธุรกิจบริการซ่อมบำรุง จำแนกตามการกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบของพนักงาน

หน้าที่ความรับผิดชอบของพนักงาน	จำนวน	ร้อยละ
กำหนดตามความสามารถ และ ประสบการณ์	30	46.15
ไม่ได้กำหนด	18	27.70
กำหนดตามวุฒิการศึกษา	11	16.92
กำหนดตามวุฒิการศึกษา ความสามารถ และประสบการณ์	6	9.23
รวม	65	100.00

จากตารางที่ 4.17 พบว่าผู้ประกอบการธุรกิจบริการซ่อมบำรุงส่วนใหญ่กำหนดตามความสามารถ และประสบการณ์ ร้อยละ 46.15 รองลงมาคือไม่ได้กำหนด ร้อยละ 27.70 กำหนดตามวุฒิการศึกษา ร้อยละ 16.92 และกำหนดตามวุฒิการศึกษา ความสามารถ และประสบการณ์ ร้อยละ 9.23

ตารางที่ 4.18 แสดงจำนวนและร้อยละของธุรกิจบริการซ่อมบำรุงจำแนกตามวิธีการที่ใช้ในการประกาศรับสมัครงาน

ลักษณะการประกาศรับสมัครงาน	จำนวน	ร้อยละ
ติดป้ายประกาศรับสมัครงานหน้าร้าน	44	67.69
ติดต่อกับพนักงานภายในให้ช่วยหา	38	58.46
ประชาสัมพันธ์ทางวิทยุ	18	27.69
ลงประกาศในเว็บไซต์	13	20.00
ลงประกาศในนิตยสารและหนังสือพิมพ์ในภูมิภาค	8	12.30

หมายเหตุ ตอบได้มากกว่า 1 คำตอบ

จากตารางที่ 4.18 พบว่าผู้ประกอบการธุรกิจบริการซ่อมบำรุงส่วนใหญ่ใช้วิธีการที่ใช้ในการประกาศรับสมัครงาน คือ ติดป้ายประกาศรับสมัครงานหน้าร้าน ร้อยละ 67.69 รองลงมาคือ ติดต่อกับพนักงานภายในให้ช่วยหา ร้อยละ 58.46 ประชาสัมพันธ์ทางวิทยุ ร้อยละ 27.69 ลงประกาศในเว็บไซต์ ร้อยละ 20.00 และ ลงประกาศในนิตยสารและหนังสือพิมพ์ในภูมิภาค ร้อยละ 12.30

ตารางที่ 4.19 แสดงจำนวนและร้อยละของธุรกิจบริการซ่อมบำรุง จำแนกตามหลักเกณฑ์ในการกำหนดคุณสมบัติของพนักงาน

คุณสมบัติของพนักงาน	จำนวน	ร้อยละ
ความชำนาญและประสบการณ์	54	83.08
เพศ	41	63.08
ประวัติการทำงาน	31	47.69
การศึกษา	26	40.00
อายุ	25	38.46
บุคลิกภาพ	24	36.92
ความสามารถหลากหลาย	23	35.38
เป็นคนในท้องถิ่น	18	27.69

หมายเหตุ ตอบได้มากกว่า 1 คำตอบ

จากตารางที่ 4.19 พบว่าผู้ประกอบการธุรกิจบริการซ่อมบำรุงส่วนใหญ่มีหลักเกณฑ์ในการคัดเลือกคนเข้าทำงานคือ ความชำนาญและประสบการณ์ ร้อยละ 83.08 รองลงมาคือ เพศ ร้อยละ 63.08 ประวัติการทำงาน ร้อยละ 47.69 การศึกษา ร้อยละ 40.00 อายุ ร้อยละ 38.46 บุคลิกภาพ ร้อยละ 36.92 ความสามารถหลากหลาย ร้อยละ 35.38 และเป็นคนในท้องถิ่น ร้อยละ 27.69

ตารางที่ 4.20 แสดงจำนวนและร้อยละของธุรกิจบริการซ่อมบำรุง จำแนกตามการพัฒนาทักษะความรู้ ความสามารถของพนักงาน

การพัฒนาทักษะความรู้ ความสามารถของพนักงาน	จำนวน	ร้อยละ
ฝึกอบรมในสถานที่ทำงาน ทั้งในเวลาและนอกเวลาทำงาน	37	56.92
การหมุนเวียนงานสลับหน้าที่ระหว่างแผนกงาน	35	53.85
ฝึกอบรมนอกสถานที่ปฏิบัติงาน ทั้งในเวลาและนอกเวลาทำงาน	19	29.23
จัดกิจกรรมดูงาน	3	4.62

หมายเหตุ ตอบได้มากกว่า 1 คำตอบ

จากตารางที่ 4.20 พบว่าผู้ประกอบการธุรกิจบริการซ่อมบำรุงส่วนใหญ่มีการพัฒนาทักษะความรู้ ความสามารถของพนักงานคือ ฝึกอบรมในสถานที่ทำงาน ทั้งในเวลาและนอกเวลาทำงาน ร้อยละ 56.92 รองลงมาคือ การหมุนเวียนงานสลับหน้าที่ระหว่างแผนกงาน ร้อยละ 53.85 ฝึกอบรมนอกสถานที่ปฏิบัติงาน ทั้งในเวลาและนอกเวลาทำงาน ร้อยละ 29.23 และจัดกิจกรรมดูงาน ร้อยละ 4.62

ตารางที่ 4.21 แสดงจำนวนและร้อยละของธุรกิจบริการซ่อมบำรุง จำแนกตามปัจจัยในการกำหนดอัตราค่าจ้างของพนักงาน

ปัจจัยในการกำหนดอัตราค่าจ้างของพนักงาน	จำนวน	ร้อยละ
ตามกฎหมายแรงงาน	40	61.54
ตามอัตราตลาด	33	50.77
ตามความสามารถของพนักงาน	22	33.85

หมายเหตุ ตอบได้มากกว่า 1 คำตอบ

จากตารางที่ 4.21 พบว่าผู้ประกอบการธุรกิจบริการซ่อมบำรุงส่วนใหญ่กำหนดอัตราค่าจ้างของพนักงานตามปัจจัยคือ ตามกฎหมายแรงงาน ร้อยละ 61.54 รองลงมาคือ ตามอัตราตลาด ร้อยละ 50.77 และตามความสามารถของพนักงาน ร้อยละ 33.85

ตารางที่ 4.22 แสดงจำนวนและร้อยละของธุรกิจบริการซ่อมบำรุง จำแนกตามการให้สวัสดิการแก่พนักงาน

การให้สวัสดิการแก่พนักงาน	จำนวน	ร้อยละ
ชุดพนักงาน	22	33.85
เงินกู้ยืมดอกเบี้ยต่ำ	20	30.77
อาหารกลางวัน	20	30.77
ประกันสังคม	17	26.15
ค่ารักษาพยาบาล	15	23.08
จัดที่พักอาศัย	13	20.00
การศึกษาบุตร	3	4.62
จัดหารถรับส่ง	1	1.54

หมายเหตุ ตอบได้มากกว่า 1 คำตอบ

จากตารางที่ 4.22 พบว่าผู้ประกอบการธุรกิจบริการซ่อมบำรุงส่วนใหญ่มีการให้สวัสดิการแก่พนักงานคือ ชุดพนักงาน ร้อยละ 33.85 รองลงมาคือ เงินกู้ยืมดอกเบี้ยต่ำและอาหารกลางวันคะแนนเท่ากัน ร้อยละ 30.77 ประกันสังคม ร้อยละ 26.15 ค่ารักษาพยาบาล ร้อยละ 23.08 จัดที่พักอาศัยให้ ร้อยละ 20.00 การศึกษาบุตร ร้อยละ 4.62 และจัดหารถรับ-ส่ง ร้อยละ 1.54

ตารางที่ 4.23 แสดงจำนวนและร้อยละของธุรกิจบริการซ่อมบำรุง จำแนกตามความเพียงพอของจำนวนพนักงานเฉลี่ยต่อระยะเวลา 1 ปี

ความเพียงพอของจำนวนพนักงาน	จำนวน	ร้อยละ
เพียงพอ	57	87.69
เกินความต้องการ	5	7.69
ไม่เพียงพอ	3	4.62
รวม	65	100.00

จากตารางที่ 4.23 พบว่าผู้ประกอบการธุรกิจบริการซ่อมบำรุงส่วนใหญ่มีจำนวนพนักงานคือ เพียงพอต่อความต้องการ ร้อยละ 87.69 รองลงมาคือ จำนวนพนักงานเกินความต้องการ ร้อยละ 7.69 และจำนวนพนักงานไม่เพียงพอ ร้อยละ 4.62

ตารางที่ 4.24 แสดงจำนวนและร้อยละของธุรกิจบริการซ่อมบำรุง จำแนกตามการกำหนดอำนาจหน้าที่รับผิดชอบของผู้บริหาร

การกำหนดอำนาจหน้าที่รับผิดชอบของผู้บริหาร	จำนวน	ร้อยละ
รวมอำนาจไว้ที่ผู้บริหารระดับสูงหรือเจ้าของ	25	38.46
กระจายอำนาจไปยังพนักงานระดับต่าง ๆ	20	30.77
ใช้ทั้งรวมอำนาจไว้ที่ผู้บริหารและกระจายอำนาจไปยังพนักงานระดับต่าง ๆ	20	30.77
รวม	65	100.00

จากตารางที่ 4.24 พบว่าผู้ประกอบการธุรกิจบริการซ่อมบำรุงส่วนใหญ่มีการกำหนดอำนาจหน้าที่รับผิดชอบของผู้บริหารคือ รวมอำนาจไว้ที่ผู้บริหารสูงหรือเจ้าของ ร้อยละ 38.46 รองลงมาคือ การกระจายอำนาจไปยังพนักงานระดับต่าง ๆ และใช้ทั้งรวมอำนาจไว้ที่ผู้บริหารและกระจายอำนาจไปยังพนักงานระดับต่าง ๆ มีคะแนนเท่ากัน ร้อยละ 30.77

ตารางที่ 4.25 แสดงจำนวนและร้อยละของธุรกิจบริการซ่อมบำรุง จำแนกตามวิธีการสื่อสารกับพนักงาน

วิธีการสื่อสารกับพนักงาน	จำนวน	ร้อยละ
ผู้บริหารสั่งงาน โดยตรงกับพนักงานทุกคน	26	40.00
ขึ้นอยู่กับสถานการณ์ผู้บริหารสั่งการได้ทั้งผู้จัดการและพนักงานโดยตรง	23	35.38
ผู้บริหารสั่งให้ผู้จัดการดูแลรับผิดชอบสั่งงานของแต่ละแผนก	16	24.62
รวม	65	100.00

จากตารางที่ 4.25 พบว่าผู้ประกอบการธุรกิจบริการซ่อมบำรุงส่วนใหญ่มีวิธีการสื่อสารกับพนักงานในแผนกต่าง ๆ โดยใช้วิธีการสั่งงาน โดยตรงกับพนักงานทุกคน ร้อยละ 40.00 รองลงมาคือขึ้นอยู่กับสถานการณ์ผู้บริหารสั่งการได้ทั้งผู้จัดการและพนักงาน โดยตรง ร้อยละ 35.38 และผู้บริหารสั่งให้ผู้จัดการดูแลรับผิดชอบสั่งงานของแต่ละแผนก ร้อยละ 24.62

ตารางที่ 4.26 แสดงจำนวนและร้อยละของธุรกิจบริการซ่อมบำรุง จำแนกตามระบบการรายงานผลการปฏิบัติงานจากผู้ได้บังคับบัญชาหรือพนักงานสู่ผู้บริหาร

ระบบการรายงานผลการปฏิบัติงาน	จำนวน	ร้อยละ
โดยวาจาและเอกสาร	35	55.38
โดยวาจา	21	32.31
โดยเอกสาร	8	12.31
รวม	65	100.00

จากตารางที่ 4.26 พบว่าผู้ประกอบการธุรกิจบริการซ่อมบำรุงส่วนใหญ่มีระบบการรายงานผลการปฏิบัติงานจากผู้ได้บังคับบัญชาหรือพนักงานสู่ผู้บริหาร โดยวาจาและเอกสาร ร้อยละ 55.38 รองลงมาคือ โดยวาจา ร้อยละ 32.31 และใช้เอกสาร ร้อยละ 12.31

ตารางที่ 4.27 แสดงจำนวนและร้อยละของธุรกิจบริการซ่อมบำรุง จำแนกตามหลักในการติดตาม ควบคุม และประเมินผลปฏิบัติงานของพนักงาน

หลักในการติดตาม ควบคุม และประเมินผล	จำนวน	ร้อยละ
คุณภาพและปริมาณงาน	42	64.62
ความพึงพอใจของลูกค้า	37	56.92
คุณธรรมและความซื่อสัตย์	21	32.31
ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน	20	30.77
ข้อผิดพลาดในการทำงาน (จำนวนและมูลค่าของวัสดุงาน/อะไหล่ที่เสียหาย)	17	26.15

หมายเหตุ ตอบได้มากกว่า 1 คำตอบ

จากตารางที่ 4.27 พบว่าผู้ประกอบการธุรกิจบริการซ่อมบำรุงส่วนใหญ่มีหลักในการติดตาม ควบคุม และประเมินผลปฏิบัติงานของพนักงานจาก คุณภาพและปริมาณงาน ร้อยละ 64.62 รองลงมาคือ ความพึงพอใจของลูกค้า ร้อยละ 56.92 คุณธรรมและความซื่อสัตย์ ร้อยละ 32.31 ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน ร้อยละ 30.77 และข้อผิดพลาดในการทำงาน (จำนวนและมูลค่าของวัสดุงาน/อะไหล่ที่เสียหาย) ร้อยละ 26.15

ตารางที่ 4.28 แสดงจำนวนและร้อยละของธุรกิจบริการซ่อมบำรุง จำแนกตามการประเมินผลการทำงานของพนักงาน

การประเมินผลการทำงานของพนักงาน	จำนวน	ร้อยละ
ความขยัน ความตรงต่อเวลา และความรับผิดชอบอย่างสม่ำเสมอ	45	69.23
ปริมาณและคุณภาพงานที่ทำ	29	44.62
ความรู้ ความสามารถเกี่ยวกับงานที่ทำ	25	38.46
ความสามารถในการทำงานร่วมกับผู้อื่น	23	35.38
ความสามารถที่หลากหลาย (Multi-Skills)	21	32.31

หมายเหตุ ตอบได้มากกว่า 1 คำตอบ

จากตารางที่ 4.28 พบว่าผู้ประกอบการธุรกิจบริการซ่อมบำรุงส่วนใหญ่มีการประเมินผลการทำงาน of พนักงานจาก ความขยัน ความตรงต่อเวลา และความรับผิดชอบอย่างสม่ำเสมอ ร้อยละ 69.23 รองลงมา คือ ปริมาณและคุณภาพงานที่ทำ ร้อยละ 44.61 ความรู้ ความสามารถเกี่ยวกับงานที่ทำ ร้อยละ 38.46 ความสามารถในการทำงานร่วมกับผู้อื่น ร้อยละ 35.38 และความสามารถที่หลากหลาย (Multi-Skills) ร้อยละ 32.31

ตารางที่ 4.29 แสดงจำนวนและร้อยละของธุรกิจบริการซ่อมบำรุง จำแนกตามผลการประเมินการปฏิบัติงานของพนักงานไปใช้ประโยชน์

ผลการประเมินการปฏิบัติงานของพนักงานไปใช้ประโยชน์	จำนวน	ร้อยละ
ขึ้นเงินเดือนให้พนักงาน	42	64.62
เงินค่าตอบแทนพิเศษ/โบนัส	30	46.15
ปรับปรุงด้านบริการ	18	27.69
พัฒนาบุคลากร	13	20.00

หมายเหตุ ตอบได้มากกว่า 1 คำตอบ

จากตารางที่ 4.29 พบว่าผู้ประกอบการธุรกิจบริการซ่อมบำรุงส่วนใหญ่มีการนำผลการประเมินการปฏิบัติงานของพนักงานไปใช้ประโยชน์คือ ขึ้นเงินเดือนให้พนักงาน ร้อยละ 64.62 รองลงมาคือ เงินค่าตอบแทนพิเศษ/โบนัส ร้อยละ 46.15 ปรับปรุงด้านบริการ ร้อยละ 27.69 และพัฒนาบุคลากร ร้อยละ 20.00

ตารางที่ 4.30 แสดงจำนวนและร้อยละของธุรกิจบริการซ่อมบำรุง จำแนกตามความสามารถ ให้บริการลูกค้าได้สูงสุดต่อเดือน

ความสามารถให้บริการลูกค้าได้สูงสุด	จำนวน	ร้อยละ
น้อยกว่า 25 ราย	3	4.62
26 – 50 ราย	28	43.08
51 – 75 ราย	19	29.23
76 – 100 ราย	10	15.38
มากกว่า 100 ราย	5	7.69
รวม	65	100

จากตารางที่ 4.30 พบว่าผู้ประกอบการธุรกิจบริการซ่อมบำรุงส่วนใหญ่มีความสามารถ ให้บริการลูกค้าได้สูงสุด 26-50 ราย ร้อยละ 43.08 รองลงมาคือ 51 – 75 ราย ร้อยละ 29.23 76 – 100 ราย ร้อยละ 15.38 มากกว่า 100 ราย ร้อยละ 7.69 และน้อยกว่า 25 ราย ร้อยละ 4.62

ตารางที่ 4.31 แสดงจำนวนและร้อยละของธุรกิจบริการซ่อมบำรุง จำแนกตามแหล่งวัสดุงาน/อะไหล่

แหล่งวัสดุงาน/อะไหล่	จำนวน	ร้อยละ
ผู้จำหน่ายในจังหวัดเชียงใหม่	54	83.08
ผู้จำหน่ายต่างจังหวัด/กรุงเทพฯ	46	70.77
สั่งตรงจากต่างประเทศ	9	13.85

หมายเหตุ ตอบได้มากกว่า 1 คำตอบ

จากตารางที่ 4.31 พบว่าผู้ประกอบการธุรกิจบริการซ่อมบำรุง ส่วนใหญ่มีแหล่งวัสดุงาน/อะไหล่ที่สั่งซื้อจาก ผู้จำหน่ายในจังหวัดเชียงใหม่ ร้อยละ 83.08 รองลงมาคือ ผู้จำหน่ายต่างจังหวัด/กรุงเทพฯ ร้อยละ 70.77 และ สั่งตรงจากต่างประเทศ ร้อยละ 13.85

ตารางที่ 4.32 แสดงจำนวนและร้อยละของธุรกิจบริการซ่อมบำรุง จำแนกตามเกณฑ์ในการคัดเลือกผู้ขาย (Supplier) และได้เรียงตามลำดับความสำคัญดังนี้

เกณฑ์ในการคัดเลือกผู้ขาย	จำนวน	ร้อยละ
คุณภาพได้มาตรฐาน	43	66.15
ได้ราคาส่ง	40	61.54
จัดส่งได้ตรงเวลา	38	58.46
ความสะอาด	35	53.85
คืนหรือเปลี่ยนสินค้าได้	33	50.77
มีสินค้าพร้อมจัดส่ง	25	38.46
ได้รับเครดิตการค้า	10	15.38
มีจริยธรรมทางธุรกิจ	9	13.85
มีสินค้าเฉพาะทาง (สินค้าหายาก)	7	10.77

หมายเหตุ ตอบได้มากกว่า 1 คำตอบ

จากตารางที่ 4.32 พบว่าผู้ประกอบการธุรกิจบริการซ่อมบำรุงส่วนใหญ่มีเกณฑ์ในการคัดเลือกผู้ขาย คือ สินค้ามีคุณภาพได้มาตรฐาน ร้อยละ 66.15 รองลงมาคือ ได้ราคาส่ง ร้อยละ 61.54 จัดส่งได้ตรงเวลา ร้อยละ 58.46 มีความสะอาด ร้อยละ 53.85 คืนหรือเปลี่ยนสินค้าได้ ร้อยละ 50.77 มีสินค้าพร้อมจัดส่ง ร้อยละ 38.46 ได้รับเครดิตการค้า ร้อยละ 15.38 มีจริยธรรมทางธุรกิจ 13.85 และมีสินค้าเฉพาะทาง (สินค้าหายาก) ร้อยละ 10.77

ตารางที่ 4.33 แสดงจำนวนและร้อยละของธุรกิจบริการซ่อมบำรุง จำแนกตามวิธีการตรวจสอบและการควบคุมคุณภาพงานซ่อมบำรุง

วิธีการตรวจสอบและควบคุมคุณภาพ	จำนวน	ร้อยละ
หลังการซ่อม	44	67.69
ระหว่างการซ่อม	16	24.62
ไม่ได้ตรวจสอบ	5	7.69
รวม	65	100

จากตารางที่ 4.33 พบว่าผู้ประกอบการธุรกิจบริการซ่อมบำรุงส่วนใหญ่มีวิธีการตรวจสอบและการควบคุมคุณภาพงานซ่อมบำรุง คือ ตรวจสอบและการควบคุมคุณภาพงานซ่อมบำรุงหลังการซ่อม ร้อยละ 67.69 รองลงมาคือ ตรวจสอบและการควบคุมคุณภาพงานซ่อมบำรุงระหว่างการซ่อม ร้อยละ 24.62 และไม่มีการตรวจสอบและควบคุมคุณภาพงานซ่อมบำรุงเลย ร้อยละ 7.69

ตารางที่ 4.34 แสดงจำนวนและร้อยละของธุรกิจบริการซ่อมบำรุง จำแนกตามการส่งมอบบริการหลังจากการซ่อมบำรุงแล้วเสร็จ

การส่งมอบบริการหลังจากการซ่อมบำรุงแล้วเสร็จ	จำนวน	ร้อยละ
ตรงเวลา	44	67.69
ก่อนระยะเวลาที่กำหนด	12	18.46
หลังระยะเวลาที่กำหนด	9	13.85
รวม	65	100

จากตารางที่ 4.34 พบว่าผู้ประกอบการธุรกิจบริการซ่อมบำรุงส่วนใหญ่มีการส่งมอบบริการหลังจากการซ่อมบำรุงแล้วเสร็จ คือ ตรงเวลา ร้อยละ 67.69 รองลงมาคือ ก่อนระยะเวลาที่กำหนด ร้อยละ 18.46 และหลังระยะเวลาที่กำหนด ร้อยละ 13.85

ตารางที่ 4.35 แสดงจำนวนและร้อยละของธุรกิจบริการซ่อมบำรุง จำแนกตามการกำหนดระยะเวลา การตรวจสอบเครื่องมืออุปกรณ์ให้พร้อมใช้งาน

กำหนดระยะเวลาการตรวจสอบเครื่องมืออุปกรณ์	จำนวน	ร้อยละ
ตรวจเช็ควันละครั้ง	13	20.00
ตรวจเช็คสัปดาห์ละครั้ง	16	24.62
ตรวจเช็คเดือนละครั้ง	23	35.38
ตรวจเช็ค 3 เดือนครั้ง	7	10.77
ตรวจเช็ค 6 เดือนครั้ง	6	9.23
รวม	65	100

จากตารางที่ 4.35 พบว่าผู้ประกอบการธุรกิจบริการซ่อมบำรุงส่วนใหญ่มีการกำหนด ระยะเวลาการตรวจสอบเครื่องมืออุปกรณ์ให้พร้อมใช้งาน คือ ตรวจเช็คเดือนละครั้ง ร้อยละ 35.38 รองลงมาคือ ตรวจเช็คสัปดาห์ละครั้ง ร้อยละ 24.62 ตรวจเช็ควันละครั้ง ร้อยละ 20 ตรวจเช็ค 3 เดือนครั้ง ร้อยละ 10.77 และตรวจเช็ค 6 เดือนครั้ง ร้อยละ 9.23

ตารางที่ 4.36 แสดงจำนวนและร้อยละของธุรกิจบริการซ่อมบำรุง จำแนกตามกลุ่มลูกค้าของกิจการ

กลุ่มลูกค้าของกิจการ	จำนวน	ร้อยละ
สิ่งของ/อุปกรณ์/รถยนต์ อยู่ในระยะเวลาประกัน	33	50.08
สิ่งของ/อุปกรณ์/รถยนต์ หมดระยะเวลาประกัน	30	46.15
สิ่งของ/อุปกรณ์/รถยนต์ ไม่มีประกัน	28	43.08

หมายเหตุ ตอบได้มากกว่า 1 คำตอบ

จากตารางที่ 4.36 พบว่าผู้ประกอบการธุรกิจบริการซ่อมบำรุงส่วนใหญ่มีกลุ่มลูกค้าของ กิจการ คือ สิ่งของ/อุปกรณ์/รถยนต์ อยู่ในระยะเวลาประกัน ร้อยละ 50.08 รองลงมาคือ สิ่งของ/ อุปกรณ์/รถยนต์ หมดระยะเวลาประกัน ร้อยละ 46.15 และสิ่งของ/อุปกรณ์/รถยนต์ ไม่มีประกัน ร้อยละ 43.08

ตารางที่ 4.37 แสดงจำนวนและร้อยละของธุรกิจบริการซ่อมบำรุง จำแนกตามวิธีการตั้งราคา ค่าบริการซ่อมบำรุง

วิธีการตั้งราคาค่าบริการซ่อมบำรุง	จำนวน	ร้อยละ
ตามต้นทุน	28	43.08
ตามราคากลางหรือราคามาตรฐานของสมาคมฯกำหนดไว้	26	40.00
ตามสภาพการแข่งขัน	24	36.92

หมายเหตุ ตอบได้มากกว่า 1 คำตอบ

จากตารางที่ 4.37 พบว่าผู้ประกอบการธุรกิจบริการซ่อมบำรุงส่วนใหญ่มีวิธีการตั้งราคาค่าบริการซ่อมบำรุง คือ ตามต้นทุน ร้อยละ 43.08 รองลงมาคือ ตามราคากลางหรือราคามาตรฐานของสมาคมฯกำหนดไว้ ร้อยละ 40.00 และตามสภาพการแข่งขัน ร้อยละ 36.92

ตารางที่ 4.38 แสดงจำนวนและร้อยละของธุรกิจบริการซ่อมบำรุง จำแนกตามการจัดกิจกรรมการส่งเสริมการตลาด

การจัดกิจกรรมการส่งเสริมการตลาด	จำนวน	ร้อยละ
มี	46	70.77
ไม่มี	19	29.23
รวม	65	100.00

จากตารางที่ 4.38 พบว่าผู้ประกอบการธุรกิจบริการซ่อมบำรุงส่วนใหญ่มีการจัดกิจกรรมการส่งเสริมการตลาด ร้อยละ 70.77 และไม่มีกิจกรรมการส่งเสริมการตลาด ร้อยละ 29.23

ตารางที่ 4.39 แสดงจำนวนและร้อยละของธุรกิจบริการซ่อมบำรุงที่มีการจัดกิจกรรมการส่งเสริมการตลาดจำนวน 46 ราย โดยจำแนกตามวิธีการจัดกิจกรรมการส่งเสริมการตลาด

วิธีการจัดกิจกรรมการส่งเสริมการตลาด	จำนวน	ร้อยละ
การประชาสัมพันธ์	25	54.35
การโฆษณา	18	39.13
พนักงานขาย	16	34.78
การส่งเสริมการขาย (ลด แลก แจก แถม สะสมคะแนน สมาชิก)	14	30.43
การตลาดทางตรง (จดหมาย โทรศัพท์ แคตตาล็อก)	10	21.74

หมายเหตุ ตอบได้มากกว่า 1 คำตอบ

จากตารางที่ 4.39 พบว่าผู้ประกอบการธุรกิจบริการซ่อมบำรุงส่วนใหญ่มีวิธีการจัดกิจกรรมการส่งเสริมการตลาด คือ การประชาสัมพันธ์ ร้อยละ 54.35 รองลงมาคือ การโฆษณา ร้อยละ 39.13 พนักงานขาย ร้อยละ 34.78 การส่งเสริมการขาย ร้อยละ 30.43 และการตลาดทางตรง ร้อยละ 21.74

ตารางที่ 4.40 แสดงจำนวนและร้อยละของธุรกิจบริการซ่อมบำรุง จำแนกตามการรับประกันงานซ่อมให้กับลูกค้า

การรับประกันงานซ่อมให้กับลูกค้า	จำนวน	ร้อยละ
มี	58	89.23
ไม่มี	7	10.77
รวม	65	100.00

จากตารางที่ 4.40 พบว่าผู้ประกอบการธุรกิจบริการซ่อมบำรุงส่วนใหญ่มีการรับประกันงานซ่อมให้กับลูกค้า ร้อยละ 89.23 และไม่มีการรับประกันงานซ่อมให้กับลูกค้า ร้อยละ 10.77

ตารางที่ 4.41 แสดงจำนวนและร้อยละของธุรกิจบริการซ่อมบำรุงที่มีการรับประกันงานซ่อมให้กับลูกค้าจำนวน 58 ราย โดยจำแนกตามระยะเวลาการรับประกันงานซ่อมให้กับลูกค้า

ระยะเวลาการรับประกันงานซ่อมให้กับลูกค้า	จำนวน	ร้อยละ
น้อยกว่า 1 เดือน	13	22.41
ไม่เกิน 3 เดือน	39	67.24
ไม่เกิน 6 เดือน	1	1.73
ไม่เกิน 1 ปี	3	5.17
มากกว่า 1 ปี	2	3.45
รวม	58	100

จากตารางที่ 4.41 พบว่าผู้ประกอบการธุรกิจบริการซ่อมบำรุงส่วนใหญ่มีการกำหนดระยะเวลาการรับประกันงานซ่อมให้กับลูกค้า คือ ไม่เกิน 3 เดือน ร้อยละ 67.24 รองลงมาคือ น้อยกว่า 1 เดือน ร้อยละ 22.41 ไม่เกิน 1 ปี ร้อยละ 5.17 มากกว่า 1 ปี ร้อยละ 3.45 และไม่เกิน 6 เดือน ร้อยละ 1.73

ตารางที่ 4.42 แสดงจำนวนและร้อยละของธุรกิจบริการซ่อมบำรุง จำแนกตามมูลค่ารวมของสินทรัพย์โดยประมาณ (ไม่รวมมูลค่าที่ดินของกิจการ)

มูลค่ารวมของสินทรัพย์โดยประมาณ	จำนวน	ร้อยละ
น้อยกว่า 1 ล้านบาท	20	30.77
1 – 2.5 ล้านบาท	25	38.46
2.6 – 5 ล้านบาท	11	16.92
5.1 – 7.5 ล้านบาท	6	9.23
7.6 – 10 ล้านบาท	3	4.62
รวม	65	100

จากตารางที่ 4.42 พบว่าผู้ประกอบการธุรกิจบริการซ่อมบำรุงส่วนใหญ่มีมูลค่ารวมของสินทรัพย์โดยประมาณ (ไม่รวมมูลค่าที่ดินของกิจการ) คือ 1 – 2.5 ล้านบาท ร้อยละ 38.46 รองลงมาคือ น้อยกว่า 1 ล้านบาท ร้อยละ 30.77 2.6 – 5 ล้านบาท ร้อยละ 16.92 5.1 – 7.5 ล้านบาท ร้อยละ 9.23 และ 7.6 – 10 ล้านบาท ร้อยละ 4.62

ตารางที่ 4.43 แสดงจำนวนและร้อยละของธุรกิจบริการซ่อมบำรุง จำแนกตามยอดขายรวม โดยประมาณ

ยอดขายรวมโดยประมาณ	จำนวน	ร้อยละ
น้อยกว่า 1 ล้านบาท	24	36.92
1 – 2.5 ล้านบาท	17	26.15
2.6 – 5 ล้านบาท	14	21.54
5.1 – 7.5 ล้านบาท	7	10.77
7.6 – 10 ล้านบาท	2	3.08
มากกว่า 10 ล้านบาท	1	1.54
รวม	65	100

จากตารางที่ 4.43 พบว่าผู้ประกอบการธุรกิจบริการซ่อมบำรุงส่วนใหญ่มียอดขายโดยประมาณ คือ น้อยกว่า 1 ล้านบาท ร้อยละ 36.92 รองลงมาคือ 1 – 2.5 ล้านบาท ร้อยละ 26.15 2.6 – 5 ล้านบาท ร้อยละ 21.54 5.1 – 7.5 ล้านบาท ร้อยละ 10.77 7.6 – 10 ล้านบาท ร้อยละ 3.08 และมากกว่า 10 ล้านบาท ร้อยละ 1.54

ตารางที่ 4.44 แสดงจำนวนและร้อยละของธุรกิจบริการซ่อมบำรุง จำแนกตามกำไรสุทธิ โดยประมาณเป็นเปอร์เซ็นต์จากยอดขาย

กำไรสุทธิโดยประมาณเป็นเปอร์เซ็นต์จากยอดขาย	จำนวน	ร้อยละ
1% - 5%	8	12.31
6% - 10%	21	32.31
11% - 15%	16	24.61
16% - 20%	12	18.46
21% - 25%	7	10.77
มากกว่า 25%	1	1.54
รวม	65	100

จากตารางที่ 4.44 พบว่าผู้ประกอบการธุรกิจบริการซ่อมบำรุงส่วนใหญ่มีกำไรสุทธิ โดยประมาณเป็นเปอร์เซ็นต์จากยอดขาย คือ 6% - 10% ร้อยละ 32.31 รองลงมาคือ 11% - 15% ร้อยละ 24.61 16% - 20% ร้อยละ 18.46 1% - 5% ร้อยละ 12.31 21% - 25% ร้อยละ 10.77 และมากกว่า 25% ร้อยละ 1.54

ตารางที่ 4.45 แสดงจำนวนและร้อยละของธุรกิจบริการซ่อมบำรุงจำแนกตามแหล่งที่มาของเงินทุน ของกิจการ

แหล่งที่มาของเงินทุน	จำนวน	ร้อยละ
เจ้าของคนเดียว	42	64.62
เจ้าของและผู้ถือหุ้น	23	35.85
เงินกู้จากสถาบันการเงิน	33	50.77

หมายเหตุ ตอบได้มากกว่า 1 คำตอบ

จากตารางที่ 4.45 พบว่าผู้ประกอบการธุรกิจบริการซ่อมบำรุงส่วนใหญ่มีแหล่งที่มาของเงินทุนของกิจการ คือ เจ้าของคนเดียว 64.62 รองลงมาคือ เงินกู้จากสถาบันการเงิน ร้อยละ 50.77 และ เจ้าของและผู้ถือหุ้น ร้อยละ 21.74

ตารางที่ 4.46 แสดงจำนวนและร้อยละของธุรกิจบริการซ่อมบำรุง จำแนกตามจำนวนธุรกิจที่มีเงินกู้ยืมจากสถาบันการเงิน

ธุรกิจที่มีเงินกู้ยืมจากสถาบันการเงิน	จำนวน	ร้อยละ
มี	33	50.77
ไม่มี	32	49.23
รวม	65	100.00

จากตารางที่ 4.46 พบว่าผู้ประกอบการธุรกิจบริการซ่อมบำรุงส่วนใหญ่มีเงินกู้ยืมจากสถาบันการเงิน ร้อยละ 50.77 และไม่มีเงินกู้ยืมจากสถาบันการเงิน ร้อยละ 49.23

ตารางที่ 4.47 แสดงจำนวนและร้อยละของธุรกิจบริการซ่อมบำรุงที่มีเงินกู้ยืมจากสถาบันการเงินจำนวน 33 ราย โดยจำแนกตามภาระหนี้สิน

ภาระหนี้สิน	จำนวน	ร้อยละ
น้อยกว่า 5 แสนบาท	8	24.24
5 แสน – 1 ล้านบาท	9	27.28
1.1 – 1.9 ล้านบาท	4	12.12
2 – 2.9 ล้านบาท	8	24.24
3 – 3.9 ล้านบาท	2	6.06
4 – 5 ล้านบาท	2	6.06
รวม	33	100

จากตารางที่ 4.47 พบว่าผู้ประกอบการธุรกิจบริการซ่อมบำรุงที่มีเงินกู้ยืมจากสถาบันการเงินส่วนใหญ่มีภาระหนี้สิน คือ 5 แสน – 1 ล้านบาท ร้อยละ 27.28 รองลงมาคือ น้อยกว่า 5 แสนบาท และ 2 – 2.9 ล้านบาท มีคะแนนเท่ากัน ร้อยละ 24.24 1.1 – 1.9 ล้านบาท ร้อยละ 12.12 และ 3 – 3.9 ล้านบาท และ 4 – 5 ล้านบาท มีคะแนนเท่ากัน ร้อยละ 6.06

ตารางที่ 4.48 แสดงจำนวนและร้อยละของธุรกิจบริการซ่อมบำรุง จำแนกตามเกณฑ์การพิจารณาในการกู้ยืมเงินจากสถาบันการเงิน จากกิจการที่มีเงินกู้ยืมจากสถาบันการเงิน จำนวน 33 ราย

เกณฑ์การพิจารณาในการกู้ยืมเงิน	จำนวน	ร้อยละ
อัตราดอกเบี้ย	19	57.58
หลักประกันการกู้	17	51.52
ระยะเวลาในการชำระหนี้	17	51.52
วงเงินอนุมัติ	16	48.48
ความน่าเชื่อถือของสถาบันการเงิน	11	33.33
ค่าใช้จ่ายในการกู้	10	30.30
มูลค่าหลักประกันที่ประเมินโดยตัวแทนของธนาคาร	4	12.12

หมายเหตุ ตอบได้มากกว่า 1 คำตอบ

จากตารางที่ 4.48 พบว่าผู้ประกอบการธุรกิจบริการซ่อมบำรุงที่มีการกู้ยืมเงินทุนจากสถาบันการเงินมีจำนวน 33 ราย และส่วนใหญ่มีเกณฑ์การพิจารณาในการกู้ยืมเงิน คือ อัตราดอกเบี้ย ร้อยละ 57.58 รองลงมาคือ หลักประกันการกู้และระยะเวลาในการชำระหนี้มีคะแนนเท่ากัน ร้อยละ 51.52 วงเงินอนุมัติ ร้อยละ 48.48 ความน่าเชื่อถือของสถาบันการเงิน ร้อยละ 33.33 ค่าใช้จ่ายในการกู้ ร้อยละ 30.30 และมูลค่าหลักประกันที่ประเมินโดยตัวแทนของธนาคาร ร้อยละ 12.12

ตารางที่ 4.49 แสดงจำนวนและร้อยละของธุรกิจบริการซ่อมบำรุง จำแนกตามจุดประสงค์การกู้ยืมเงินจากสถาบันการเงิน จากกิจการที่มีเงินกู้ยืมจากสถาบันการเงิน จำนวน 33 ราย

จุดประสงค์การกู้ยืมเงินจากสถาบันการเงิน	จำนวน	ร้อยละ
เพิ่มเงินสดหมุนเวียนและสภาพคล่อง	16	48.48
ลงทุนซื้อเครื่องมือและอุปกรณ์	15	45.45
ปรับปรุงอาคารและสถานที่	12	36.36
ขยายกิจการ	7	21.21

หมายเหตุ ตอบได้มากกว่า 1 คำตอบ

จากตารางที่ 4.49 พบว่าผู้ประกอบการธุรกิจบริการซ่อมบำรุงที่มีการกู้ยืมเงินทุนจากสถาบันการเงินส่วนใหญ่มีจุดประสงค์การกู้ยืมเงินจากสถาบันการเงิน คือ เพิ่มเงินสดหมุนเวียนและสภาพคล่อง ร้อยละ 48.48 รองลงมาคือ ลงทุนซื้อเครื่องมือและอุปกรณ์ ร้อยละ 45.45 ปรับปรุงอาคารและสถานที่ ร้อยละ 36.36 และขยายกิจการ ร้อยละ 21.21

ตารางที่ 4.50 แสดงจำนวนและร้อยละของธุรกิจบริการซ่อมบำรุง จำแนกตามผู้จัดทำบัญชี

ผู้จัดทำบัญชี	จำนวน	ร้อยละ
เจ้าของกิจการ	35	53.85
เจ้าหน้าที่การเงินและบัญชี	20	30.77
จ้างสำนักงานบัญชีเป็นผู้ดูแล	10	15.38
รวม	65	100

จากตารางที่ 4.50 พบว่าผู้ประกอบการธุรกิจบริการซ่อมบำรุงส่วนใหญ่มีผู้จัดทำบัญชี คือ เจ้าของกิจการเอง ร้อยละ 53.85 รองลงมาคือ เจ้าหน้าที่การเงินและบัญชี ร้อยละ 30.77 และจ้างสำนักงานบัญชีเป็นผู้ดูแล ร้อยละ 15.38

ตารางที่ 4.51 แสดงจำนวนและร้อยละของธุรกิจบริการซ่อมบำรุง จำแนกตามวิธีการจ่ายชำระเงิน ค่าวัสดุ/อุปกรณ์/อะไหล่

วิธีการจ่ายชำระเงิน ค่าวัสดุ/อุปกรณ์/อะไหล่	จำนวน	ร้อยละ
เงินสด	44	67.69
เงินเชื่อ (มีเครดิตการค้า)	8	12.31
เงินสดและเงินเชื่อ	13	20.00
รวม	65	100

จากตารางที่ 4.51 พบว่าผู้ประกอบการธุรกิจบริการซ่อมบำรุงส่วนใหญ่มีวิธีการจ่ายชำระเงิน ค่าวัสดุ/อุปกรณ์/อะไหล่ คือ เงินสด ร้อยละ 67.69 รองลงมาคือ เงินสดและเงินเชื่อ ร้อยละ 20.00 และเงินเชื่อ (มีเครดิตการค้า) ร้อยละ 12.31

ตารางที่ 4.52 แสดงจำนวนและร้อยละของธุรกิจบริการซ่อมบำรุง จำแนกตามวิธีการชำระเงินของลูกค้า

วิธีการชำระเงินของลูกค้า	จำนวน	ร้อยละ
มัดจำเงินในวันสั่งซ่อม ถ้าซ่อมเสร็จแล้วให้ชำระยอดคงเหลือ	30	46.15
ชำระ ณ วันซ่อมเสร็จแล้ว	46	70.77
ชำระตามข้อตกลงของลูกค้าที่เป็นรูปแบบบริษัท/ห้างหุ้นส่วน	4	6.15

หมายเหตุ ตอบได้มากกว่า 1 คำตอบ

จากตารางที่ 4.52 พบว่าผู้ประกอบการธุรกิจบริการซ่อมบำรุงส่วนใหญ่มีวิธีการชำระเงินของลูกค้าคือ ชำระ ณ วันซ่อมเสร็จแล้ว ร้อยละ 70.77 รองลงมาคือ มัดจำเงินในวันสั่งซ่อม ถ้าซ่อมเสร็จแล้วให้ชำระยอดคงเหลือ ร้อยละ 46.15 และชำระตามข้อตกลงของลูกค้าที่เป็นรูปแบบบริษัท/ห้างหุ้นส่วน ร้อยละ 6.15

ตารางที่ 4.53 แสดงจำนวนและร้อยละของธุรกิจบริการซ่อมบำรุง จำแนกตามวิธีการสั่งซื้อสินค้า (วัสดุงาน/อะไหล่)

วิธีการสั่งซื้อสินค้า (วัสดุงาน/อะไหล่)	จำนวน	ร้อยละ
ตามจำนวนที่ต้องการใช้เฉลี่ยต่อเดือน	16	24.62
สั่งมากตามจำนวนที่ต้นทุนต่อหน่วยต่ำที่สุดในการสั่งซื้อครั้ง	17	26.15
สินค้า วัสดุ/อุปกรณ์ ที่มีลักษณะเฉพาะจะสั่งซื้อตามความต้องการเป็นครั้งๆไป	32	49.23
รวม	65	100

จากตารางที่ 4.53 พบว่าผู้ประกอบการธุรกิจบริการซ่อมบำรุงส่วนใหญ่มีวิธีการสั่งซื้อสินค้า (วัสดุงาน/อะไหล่) คือ สินค้า วัสดุ/อุปกรณ์ ที่มีลักษณะเฉพาะจะสั่งซื้อตามความต้องการเป็นครั้งๆไป ร้อยละ 49.23 รองลงมาคือ สั่งมากตามจำนวนที่ต้นทุนต่อหน่วยต่ำที่สุดในการสั่งซื้อครั้ง ร้อยละ 26.15 และตามจำนวนที่ต้องการใช้เฉลี่ยต่อเดือน ร้อยละ 24.62

ตารางที่ 4.54 แสดงความสัมพันธ์ระหว่าง ประเภทของการดำเนินงานกับระยะเวลาเปิดดำเนินการ

ประเภทของการดำเนินงาน	ระยะเวลาเปิดดำเนินการ					รวม
	น้อยกว่า 1 ปี	1-3 ปี	4-6 ปี	7-9 ปี	10 ปี ขึ้นไป	
เจ้าของคนเดียว	2	17	16	8	1	44
ห้างหุ้นส่วนสามัญ	1	2	5	1	2	11
ห้างหุ้นส่วนจำกัด	0	2	2	3	0	7
บริษัท	1	1	1	0	0	3
รวม	4	22	24	12	3	65
ค่าไคสแควร์ (χ^2)	14.595					
ระดับนัยสำคัญ	0.264					

จากตารางที่ 4.54 พบว่ากิจการส่วนใหญ่เป็นประเภทเจ้าของคนเดียว และเปิดดำเนินการ 1-3 ปี จำนวน 17 ราย และรองลงมา เปิดดำเนินการ 4-6 ปี จำนวน 16 ราย และเมื่อทดสอบความสัมพันธ์ระหว่าง ประเภทของการดำเนินงานกับระยะเวลาเปิดดำเนินการ ด้วยวิธี Chi-Square Test พบว่า ค่าไคสแควร์ที่คำนวณได้เท่ากับ 14.595 มีค่า df (Degree of Freedom) = 12 โดยคำนวณระดับนัยสำคัญได้เท่ากับ 0.264 ซึ่งมีค่ามากกว่า 0.05

ดังนั้น ประเภทของการดำเนินงานไม่มีความสัมพันธ์กับระยะเวลาเปิดดำเนินการ ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05

ตารางที่ 4.55 แสดงความสัมพันธ์ระหว่าง ประเภทของการดำเนินงานกับจำนวนพนักงาน

ประเภทของการดำเนินงาน	จำนวนพนักงาน				
	น้อยกว่า 10 คน	11-20 คน	21-30 คน	31-40 คน	รวม
เจ้าของคนเดียว	28	12	4	0	44
ห้างหุ้นส่วนสามัญ	7	4	0	0	11
ห้างหุ้นส่วนจำกัด	1	3	2	1	7
บริษัท	0	0	2	1	3
รวม	36	19	8	2	65
ค่าไคสแควร์ (χ^2)	29.95				
ระดับนัยสำคัญ	0.0004				

จากตารางที่ 4.55 พบว่ากิจการส่วนใหญ่เป็นประเภทเจ้าของคนเดียว และมีจำนวนพนักงานน้อยกว่า 10 คน จำนวน 28 ราย และรองลงมา มีจำนวนพนักงานน้อยกว่า 11-20 คน จำนวน 12 ราย และเมื่อทดสอบความสัมพันธ์ระหว่าง ประเภทของการดำเนินงานกับจำนวนพนักงาน ด้วยวิธี Chi-Square Test พบว่า ค่าไคสแควร์ที่คำนวณได้เท่ากับ 29.95 มีค่า df (Degree of Freedom) = 9 โดยคำนวณระดับนัยสำคัญได้เท่ากับ 0.0004 ซึ่งมีค่าน้อยกว่า 0.05

ดังนั้น ประเภทของการดำเนินงานมีความสัมพันธ์กับจำนวนพนักงาน ที่ระดับนัยสำคัญ

0.05

ตารางที่ 4.56 แสดงความสัมพันธ์ระหว่าง ประเภทของการดำเนินงานกับขนาดพื้นที่ให้บริการ

ประเภทของการดำเนินงาน	ขนาดพื้นที่ให้บริการ (ตารางวา)					
	น้อยกว่าหรือเท่ากับ 100 ตรว.	101-200 ตรว.	201-300 ตรว.	301-400 ตรว.	มากกว่า 400 ตรว.	รวม
เจ้าของคนเดียว	21	17	4	1	1	44
ห้างหุ้นส่วนสามัญ	0	9	2	0	0	11
ห้างหุ้นส่วนจำกัด	1	3	2	1	0	7
บริษัท	0	1	2	0	0	3
รวม	22	30	10	2	1	65
ค่าไคสแควร์ (χ^2)	22.695					
ระดับนัยสำคัญ	0.03					

จากตารางที่ 4.56 พบว่ากิจการส่วนใหญ่เป็นประเภทเจ้าของคนเดียว และมีขนาดพื้นที่ให้บริการน้อยกว่าหรือเท่ากับ 100 ตารางวา จำนวน 21 ราย และรองลงมา มีขนาดพื้นที่ให้บริการ 101-200 ตารางวา จำนวน 17 ราย และเมื่อทดสอบความสัมพันธ์ระหว่าง ประเภทของการดำเนินงานกับขนาดพื้นที่ให้บริการ ด้วยวิธี Chi-Square Test พบว่า ค่าไคสแควร์ที่คำนวณได้เท่ากับ 22.695 มีค่า df (Degree of Freedom) = 12 โดยคำนวณระดับนัยสำคัญได้เท่ากับ 0.03 ซึ่งมีค่าน้อยกว่า 0.05

ดังนั้น ประเภทของการดำเนินงานมีความสัมพันธ์กับขนาดพื้นที่ให้บริการ ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05

ตารางที่ 4.57 แสดงความสัมพันธ์ระหว่าง ประเภทของการดำเนินงานกับสินค้าหรือบริการหลักของกิจการ

ประเภทของการดำเนินงาน	สินค้าหรือบริการหลักของกิจการ			
	การบำรุงรักษาและการซ่อมแซมยานยนต์	การซ่อมบำรุงของใช้ส่วนบุคคล และของใช้ในครัวเรือน	การบริการซ่อมบำรุงเครื่องคอมพิวเตอร์และเครื่องใช้สำนักงาน	รวม
เจ้าของคนเดียว	34	5	5	44
ห้างหุ้นส่วนสามัญ	5	5	1	11
ห้างหุ้นส่วนจำกัด	6	1	0	7
บริษัท	0	2	1	3
รวม	45	13	7	65
ค่าไคสแควร์ (χ^2)	14.462			
ระดับนัยสำคัญ	0.025			

จากตารางที่ 4.57 พบว่ากิจการส่วนใหญ่เป็นประเภทเจ้าของคนเดียว และมีสินค้าหรือบริการหลักของกิจการ คือ การบำรุงรักษาและการซ่อมแซมยานยนต์ จำนวน 34 ราย และรองลงมา เป็นประเภทห้างหุ้นส่วนจำกัด และมีสินค้าหรือบริการหลักของกิจการ คือ การบำรุงรักษาและการซ่อมแซมยานยนต์ จำนวน 6 ราย และเมื่อทดสอบความสัมพันธ์ระหว่าง ประเภทของการดำเนินงานกับสินค้าหรือบริการหลักของกิจการ ด้วยวิธี Chi-Square Test พบว่า ค่าไคสแควร์ที่คำนวณได้เท่ากับ 14.462 มีค่า df (Degree of Freedom) = 6 โดยคำนวณระดับนัยสำคัญได้เท่ากับ 0.025 ซึ่งมีค่าน้อยกว่า 0.05

ดังนั้น ประเภทของการดำเนินงานมีความสัมพันธ์กับสินค้าหรือบริการหลักของกิจการ ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05

ตารางที่ 4.58 แสดงความสัมพันธ์ระหว่าง ประเภทของการดำเนินงานกับ โครงสร้างขององค์กร

ประเภทของการดำเนินงาน	โครงสร้างองค์กร			
	ไม่มี	มีโครงสร้าง องค์กรแบบง่าย	มีโครงสร้าง องค์กรแบบเป็น ทางการ	รวม
เจ้าของคนเดียว	25	17	2	44
ห้างหุ้นส่วนสามัญ	5	4	2	11
ห้างหุ้นส่วนจำกัด	2	3	2	7
บริษัท	0	3	0	3
รวม	32	27	6	65
ค่าไคสแควร์ (χ^2)	10.376			
ระดับนัยสำคัญ	0.11			

จากตารางที่ 4.58 พบว่ากิจการส่วนใหญ่เป็นประเภทเจ้าของคนเดียว และโครงสร้างขององค์กร คือ ไม่มีโครงสร้างองค์กร จำนวน 25 ราย และรองลงมา มีโครงสร้างองค์กรแบบง่าย จำนวน 17 ราย และเมื่อทดสอบความสัมพันธ์ระหว่าง ประเภทของการดำเนินงานกับโครงสร้างขององค์กร ด้วยวิธี Chi-Square Test พบว่า ค่าไคสแควร์ที่คำนวณได้เท่ากับ 10.376 มีค่า df (Degree of Freedom) = 6 โดยคำนวณระดับนัยสำคัญได้เท่ากับ 0.11 ซึ่งมีความมากกว่า 0.05

ดังนั้น ประเภทของการดำเนินงานไม่มีความสัมพันธ์กับโครงสร้างขององค์กร ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05

ตารางที่ 4.59 แสดงความสัมพันธ์ระหว่าง ประเภทของการดำเนินงานกับความสามารถให้บริการลูกค้าได้สูงสุด (ต่อเดือน)

ประเภทของการดำเนินงาน	ความสามารถให้บริการลูกค้าได้สูงสุด (ต่อเดือน)					
	น้อยกว่า 25 ราย	26 – 50 ราย	51 – 75 ราย	76 – 100 ราย	มากกว่า 100 ราย	รวม
เจ้าของคนเดียว	2	21	16	3	2	44
ห้างหุ้นส่วนสามัญ	1	6	2	2	0	11
ห้างหุ้นส่วนจำกัด	0	1	0	3	3	7
บริษัท	0	0	1	2	0	3
รวม	3	28	19	10	5	65
ค่าไคสแควร์ (χ^2)	31.037					
ระดับนัยสำคัญ	0.002					

จากตารางที่ 4.59 พบว่ากิจการส่วนใหญ่เป็นประเภทเจ้าของคนเดียว และมีความสามารถให้บริการลูกค้าได้สูงสุด 26-50 ราย จำนวน 21 ราย และรองลงมา มีความสามารถให้บริการลูกค้าได้สูงสุด 51-75 ราย จำนวน 16 ราย และเมื่อทดสอบความสัมพันธ์ระหว่าง ประเภทของการดำเนินงานกับมีความสามารถให้บริการลูกค้าได้สูงสุด ด้วยวิธี Chi-Square Test พบว่า ค่าไคสแควร์ที่คำนวณได้เท่ากับ 31.037 มีค่า df (Degree of Freedom) = 12 โดยคำนวณระดับนัยสำคัญได้เท่ากับ 0.002 ซึ่งมีค่าน้อยกว่า 0.05

ดังนั้น ประเภทของการดำเนินงานมีความสัมพันธ์กับมีความสามารถให้บริการลูกค้าได้สูงสุด ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05

ตารางที่ 4.60 แสดงความสัมพันธ์ระหว่าง ประเภทของการดำเนินงานกับมูลค่าของสินทรัพย์

ประเภทของ การดำเนินงาน	มูลค่าของสินทรัพย์					
	น้อยกว่า 1 ล้านบาท	1-2.5 ล้านบาท	2.6-5 ล้านบาท	5.1-7.5 ล้านบาท	7.6-10 ล้านบาท	รวม
เจ้าของคนเดียว	16	17	7	3	1	44
ห้างหุ้นส่วนสามัญ	3	4	0	2	2	11
ห้างหุ้นส่วนจำกัด	0	3	3	1	0	7
บริษัท	1	1	1	0	0	3
รวม	20	25	11	6	3	65
ค่าไคสแควร์ (χ^2)	14.942					
ระดับนัยสำคัญ	0.245					

จากตารางที่ 4.60 พบว่ากิจการส่วนใหญ่เป็นประเภทเจ้าของคนเดียว และมีมูลค่าของสินทรัพย์ 1-2.5 ล้านบาท จำนวน 17 ราย และรองลงมา มีมูลค่าของสินทรัพย์น้อยกว่า 1 ล้านบาท จำนวน 16 ราย และเมื่อทดสอบความสัมพันธ์ระหว่าง ประเภทของการดำเนินงานกับมูลค่าของสินทรัพย์ ด้วยวิธี Chi-Square Test พบว่า ค่าไคสแควร์ที่คำนวณได้เท่ากับ 14.942 มีค่า df (Degree of Freedom) = 12 โดยคำนวณระดับนัยสำคัญได้เท่ากับ 0.245 ซึ่งมีความมากกว่า 0.05

ดังนั้น ประเภทของการดำเนินงานไม่มีความสัมพันธ์กับมูลค่าของสินทรัพย์ ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05

ตารางที่ 4.61 แสดงความสัมพันธ์ระหว่าง ประเภทของการดำเนินงานกับยอดขายรวม

ประเภทของ การดำเนินงาน	ยอดขายรวม						รวม
	น้อยกว่า 1 ล้านบาท	1-2.5 ล้าน บาท	2.6-5 ล้านบาท	5.1-7.5 ล้านบาท	7.6-10 ล้านบาท	มากกว่า 10 ล้านบาท	
เจ้าของคนเดียว	21	12	9	2	0	0	44
ห้างหุ้นส่วนสามัญ	2	5	1	1	1	1	11
ห้างหุ้นส่วนจำกัด	1	0	2	4	0	0	7
บริษัท	0	0	2	0	1	0	3
รวม	24	17	14	7	2	1	65
ค่าไคสแควร์ (χ^2)	45.142						
ระดับนัยสำคัญ	0.00						

จากตารางที่ 4.61 พบว่ากิจการส่วนใหญ่เป็นประเภทเจ้าของคนเดียว และมียอดขายรวม น้อยกว่า 1 ล้านบาท จำนวน 21 ราย และรองลงมา มียอดขายรวม 1-2.5 ล้านบาท จำนวน 12 ราย และเมื่อทดสอบความสัมพันธ์ระหว่าง ประเภทของการดำเนินงานกับยอดขายรวม ด้วยวิธี Chi-Square Test พบว่า ค่าไคสแควร์ที่คำนวณได้เท่ากับ 45.142 มีค่า df (Degree of Freedom) = 15 โดย คำนวณระดับนัยสำคัญได้เท่ากับ 0.00 ซึ่งมีค่าน้อยกว่า 0.05

ดังนั้น ประเภทของการดำเนินงานมีความสัมพันธ์กับยอดขายรวม ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05

ตารางที่ 4.62 แสดงความสัมพันธ์ระหว่าง ประเภทของการดำเนินงานกับกำไรสุทธิโดยประมาณ จากยอดขาย

ประเภทของ การดำเนินงาน	กำไรสุทธิโดยประมาณจากยอดขาย						รวม
	1% - 5%	6% - 10%	11% - 15%	16% - 20%	21% - 25%	มากกว่า 25%	
เจ้าของคนเดียว	6	19	6	8	5	0	44
ห้างหุ้นส่วนสามัญ	1	0	6	3	1	0	11
ห้างหุ้นส่วนจำกัด	1	2	2	0	1	1	7
บริษัท	0	0	2	1	0	0	3
รวม	8	21	16	12	7	1	65
ค่าไคสแควร์ (χ^2)	25.917						
ระดับนัยสำคัญ	0.039						

จากตารางที่ 4.62 พบว่ากิจการส่วนใหญ่เป็นประเภทเจ้าของคนเดียว และมีกำไรสุทธิโดยประมาณจากยอดขาย 6%-10% จำนวน 19 ราย และรองลงมา กำไรสุทธิโดยประมาณจากยอดขาย 16%-20% จำนวน 8 ราย และเมื่อทดสอบความสัมพันธ์ระหว่าง ประเภทของการดำเนินงานกับกำไรสุทธิโดยประมาณจากยอดขาย ด้วยวิธี Chi-Square Test พบว่า ค่าไคสแควร์ที่คำนวณได้เท่ากับ 25.917 มีค่า df (Degree of Freedom) = 15 โดยคำนวณระดับนัยสำคัญได้เท่ากับ 0.039 ซึ่งมีค่าน้อยกว่า 0.05

ดังนั้น ประเภทของการดำเนินงานมีความสัมพันธ์กับกำไรสุทธิโดยประมาณจากยอดขายที่ระดับนัยสำคัญ 0.05

ตารางที่ 4.63 แสดงความสัมพันธ์ระหว่าง ประเภทของการดำเนินงานกับเงินกู้ยืมกับสถาบันการเงิน

ประเภทของการดำเนินงาน	เงินกู้ยืมกับสถาบันการเงิน							รวม
	ไม่มี	น้อยกว่า 5 แสน บาท	5 แสน – 1 ล้านบาท	1.1-1.9 ล้านบาท	2-2.9 ล้านบาท	3-3.9 ล้านบาท	4-5 ล้านบาท	
เจ้าของคนเดียว	23	5	7	2	5	1	1	44
ห้างหุ้นส่วนสามัญ	4	2	0	2	3	0	0	11
ห้างหุ้นส่วนจำกัด	4	1	2	0	0	0	0	7
บริษัท	1	0	0	0	0	1	1	3
รวม	32	8	9	4	8	2	2	65
ค่าไคสแควร์ (χ^2)	30.392							
ระดับนัยสำคัญ	0.05							

จากตารางที่ 4.63 พบว่ากิจการส่วนใหญ่เป็นประเภทเจ้าของคนเดียว และไม่มีเงินกู้ยืมกับสถาบันการเงิน จำนวน 23 ราย และรองลงมา มีเงินกู้ยืมกับสถาบันการเงิน 5 แสน- 1 ล้านบาท จำนวน 7 ราย และเมื่อทดสอบความสัมพันธ์ระหว่าง ประเภทของการดำเนินงานกับเงินกู้ยืมกับสถาบันการเงิน ด้วยวิธี Chi-Square Test พบว่า ค่าไคสแควร์ที่คำนวณได้เท่ากับ 30.392 มีค่า df (Degree of Freedom) = 18 โดยคำนวณระดับนัยสำคัญได้เท่ากับ 0.034 ซึ่งมีค่าน้อยกว่า 0.05

ดังนั้น ประเภทของการดำเนินงานมีความสัมพันธ์กับเงินกู้ยืมกับสถาบันการเงิน ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05

ตารางที่ 4.64 แสดงความสัมพันธ์ระหว่าง จำนวนพนักงานกับขนาดของพื้นที่ให้บริการ

จำนวนพนักงาน	ขนาดของพื้นที่ให้บริการ (ตารางวา)					รวม
	น้อยกว่า หรือเท่ากับ 100 ตรว.	101-200 ตรว.	201-300 ตรว.	301-400 ตรว.	มากกว่า 400 ตรว.	
น้อยกว่า 10 คน	18	14	3	0	1	36
11 - 20 คน	3	13	3	0	0	19
21 - 30 คน	1	3	3	1	0	8
31 - 40 คน	0	0	1	1	0	2
รวม	22	30	10	2	1	65
ค่าไคสแควร์ (χ^2)	34.25					
ระดับนัยสำคัญ	0.001					

จากตารางที่ 4.64 พบว่ากิจการส่วนใหญ่มีจำนวนพนักงานน้อยกว่า 10 คน และมีขนาดของพื้นที่ให้บริการน้อยกว่าหรือเท่ากับ 100 ตารางวา จำนวน 18 ราย และรองลงมา มีขนาดของพื้นที่ให้บริการ 101-200 ตารางวา จำนวน 14 ราย และเมื่อทดสอบความสัมพันธ์ระหว่าง จำนวนพนักงานกับขนาดของพื้นที่ให้บริการ ด้วยวิธี Chi-Square Test พบว่า ค่าไคสแควร์ที่คำนวณได้เท่ากับ 34.25 มีค่า df (Degree of Freedom) = 12 โดยคำนวณระดับนัยสำคัญได้เท่ากับ 0.001 ซึ่งมีค่าน้อยกว่า 0.05

ดังนั้น จำนวนพนักงานมีความสัมพันธ์กับขนาดของพื้นที่ให้บริการที่ระดับนัยสำคัญ 0.05

ตารางที่ 4.65 แสดงความสัมพันธ์ระหว่าง จำนวนพนักงานกับสินค้าหรือบริการหลักของกิจการ

จำนวนพนักงาน	สินค้าหรือบริการหลักของกิจการ			
	การบำรุงรักษา และการซ่อมแซม ยานยนต์	การซ่อมบำรุง ของใช้ส่วน บุคคล และของ ใช้ในครัวเรือน	การบริการซ่อม บำรุงเครื่อง คอมพิวเตอร์และ เครื่องใช้ สำนักงาน	รวม
น้อยกว่า 10 คน	21	10	5	36
11 - 20 คน	17	1	1	19
21 - 30 คน	6	1	1	8
31 - 40 คน	1	1	0	2
รวม	45	13	7	65
ค่าไคสแควร์ (χ^2)	7.262			
ระดับนัยสำคัญ	0.297			

จากตารางที่ 4.65 พบว่ากิจการส่วนใหญ่มีจำนวนพนักงานน้อยกว่า 10 คน และมีสินค้าหรือบริการหลักของกิจการ ประเภทการบำรุงรักษาและการซ่อมแซมยานยนต์ จำนวน 21 ราย และรองลงมาจำนวนพนักงาน 11-20 คน และมีสินค้าหรือบริการหลักของกิจการ ประเภทการบำรุงรักษาและการซ่อมแซมยานยนต์ จำนวน 17 ราย และเมื่อทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างจำนวนพนักงานกับสินค้าหรือบริการหลักของกิจการ ด้วยวิธี Chi-Square Test พบว่า ค่าไคสแควร์ที่คำนวณได้เท่ากับ 7.262 มีค่า df (Degree of Freedom) = 6 โดยคำนวณระดับนัยสำคัญได้เท่ากับ 0.297 ซึ่งมีความมากกว่า 0.05

ดังนั้น จำนวนพนักงานไม่มีความสัมพันธ์กับสินค้าหรือบริการหลักของกิจการ ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05

ตารางที่ 4.66 แสดงความสัมพันธ์ระหว่าง จำนวนพนักงานกับ โครงสร้างองค์กร

จำนวนพนักงาน	โครงสร้างองค์กร			
	ไม่มี	มีโครงสร้าง องค์กรแบบง่าย	มีโครงสร้าง องค์กรแบบเป็น ทางการ	รวม
น้อยกว่า 10 คน	23	13	0	36
11 - 20 คน	9	6	4	19
21 - 30 คน	0	7	1	8
31 - 40 คน	0	1	1	2
รวม	32	27	6	65
ค่าไคสแควร์ (χ^2)	21.213			
ระดับนัยสำคัญ	0.002			

จากตารางที่ 4.66 พบว่ากิจการส่วนใหญ่มีจำนวนพนักงานน้อยกว่า 10 คน และไม่มีโครงสร้างองค์กร จำนวน 23 ราย และรองลงมา มีโครงสร้างองค์กรแบบง่าย จำนวน 13 ราย และเมื่อทดสอบความสัมพันธ์ระหว่าง จำนวนพนักงานกับ โครงสร้างองค์กร ด้วยวิธี Chi-Square Test พบว่า ค่าไคสแควร์ที่คำนวณได้เท่ากับ 21.213 มีค่า df (Degree of Freedom) = 6 โดยคำนวณระดับนัยสำคัญได้เท่ากับ 0.002 ซึ่งมีค่าน้อยกว่า 0.05

ดังนั้น จำนวนพนักงานมีความสัมพันธ์กับโครงสร้างองค์กร ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05

ตารางที่ 4.67 แสดงความสัมพันธ์ระหว่าง จำนวนพนักงานกับความสามารถในการให้บริการลูกค้าสูงสุด (ต่อเดือน)

จำนวนพนักงาน	ความสามารถให้บริการลูกค้าได้สูงสุด (ต่อเดือน)					
	น้อยกว่า 25 ราย	26 – 50 ราย	51 – 75 ราย	76 – 100 ราย	มากกว่า 100 ราย	รวม
น้อยกว่า 10 คน	3	23	7	0	3	36
11 - 20 คน	0	5	9	4	1	19
21 - 30 คน	0	0	3	4	1	8
31 - 40 คน	0	0	0	2	0	2
รวม	3	28	19	10	5	65
ค่าไคสแควร์ (χ^2)	37.706					
ระดับนัยสำคัญ	0.00					

จากตารางที่ 4.67 พบว่ากิจการส่วนใหญ่มีจำนวนพนักงานน้อยกว่า 10 คน และมีความสามารถในการให้บริการลูกค้าสูงสุด 26-50 ราย จำนวน 23 ราย และรองลงมา มีจำนวนพนักงานน้อยกว่า 11-20 คน และมีความสามารถในการให้บริการลูกค้าสูงสุด 51-75 ราย จำนวน 9 ราย และเมื่อทดสอบความสัมพันธ์ระหว่าง จำนวนพนักงานกับความสามารถในการให้บริการลูกค้าสูงสุด ด้วยวิธี Chi-Square Test พบว่า ค่าไคสแควร์ที่คำนวณได้เท่ากับ 37.706 มีค่า df (Degree of Freedom) = 12 โดยคำนวณระดับนัยสำคัญได้เท่ากับ 0.00 ซึ่งมีค่าน้อยกว่า 0.05

ดังนั้น จำนวนพนักงานมีความสัมพันธ์กับความสามารถในการให้บริการลูกค้าสูงสุด ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05

ตารางที่ 4.68 แสดงความสัมพันธ์ระหว่าง จำนวนพนักงานกับมูลค่าของสินทรัพย์

จำนวนพนักงาน	มูลค่าของสินทรัพย์					
	น้อยกว่า 1 ล้านบาท	1-2.5 ล้านบาท	2.6-5 ล้านบาท	5.1-7.5 ล้านบาท	7.6-10 ล้านบาท	รวม
น้อยกว่า 10 คน	17	16	1	1	1	36
11 - 20 คน	2	7	5	4	1	19
21 - 30 คน	1	0	5	1	1	8
31 - 40 คน	0	2	0	0	0	2
รวม	20	25	11	6	3	65
ค่าไคสแควร์ (χ^2)	34.208					
ระดับนัยสำคัญ	0.001					

จากตารางที่ 4.68 พบว่ากิจการส่วนใหญ่มีจำนวนพนักงานน้อยกว่า 10 คน และมีมูลค่าของสินทรัพย์น้อยกว่า 1 ล้านบาท จำนวน 17 ราย และรองลงมา มีมูลค่าของสินทรัพย์ 1-2.5 ล้านบาท จำนวน 16 ราย และเมื่อทดสอบความสัมพันธ์ระหว่าง จำนวนพนักงานกับมีมูลค่าของสินทรัพย์ ด้วยวิธี Chi-Square Test พบว่า ค่าไคสแควร์ที่คำนวณได้เท่ากับ 34.208 มีค่า df (Degree of Freedom) = 12 โดยคำนวณระดับนัยสำคัญได้เท่ากับ 0.001 ซึ่งมีค่าน้อยกว่า 0.05

ดังนั้น จำนวนพนักงานมีความสัมพันธ์กับมีมูลค่าของสินทรัพย์ ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05

ตารางที่ 4.69 แสดงความสัมพันธ์ระหว่าง จำนวนพนักงานกับยอดขายรวม

จำนวนพนักงาน	ยอดขายรวม						รวม
	น้อยกว่า 1 ล้านบาท	1-2.5 ล้านบาท	2.6-5 ล้านบาท	5.1-7.5 ล้านบาท	7.6-10 ล้านบาท	มากกว่า 10 ล้านบาท	
น้อยกว่า 10 คน	19	10	4	1	1	1	36
11 - 20 คน	4	6	7	2	0	0	19
21 - 30 คน	1	1	3	3	0	0	8
31 - 40 คน	0	0	0	1	1	0	2
รวม	24	17	14	7	2	1	65
ค่าไคสแควร์ (χ^2)	38.642						
ระดับนัยสำคัญ	0.001						

จากตารางที่ 4.69 พบว่ากิจการส่วนใหญ่มีจำนวนพนักงานน้อยกว่า 10 คน และมียอดขายรวมน้อยกว่า 1 ล้านบาท จำนวน 19 ราย และรองลงมา มียอดขายรวม 1-2.5 ล้านบาท จำนวน 10 ราย และเมื่อทดสอบความสัมพันธ์ระหว่าง จำนวนพนักงานกับยอดขายรวม ด้วยวิธี Chi-Square Test พบว่า ค่าไคสแควร์ที่คำนวณได้เท่ากับ 38.642 มีค่า df (Degree of Freedom) = 15 โดยคำนวณระดับนัยสำคัญได้เท่ากับ 0.001 ซึ่งมีค่าน้อยกว่า 0.05

ดังนั้น จำนวนพนักงานมีความสัมพันธ์กับยอดขายรวม ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05

ตารางที่ 4.70 แสดงความสัมพันธ์ระหว่าง จำนวนพนักงานกับกำไรสุทธิโดยประมาณจากยอดขาย

จำนวนพนักงาน	กำไรสุทธิโดยประมาณจากยอดขาย						รวม
	1% - 5%	6% - 10%	11% - 15%	16% - 20%	21% - 25%	มากกว่า 25%	
น้อยกว่า 10 คน	7	13	6	8	2	0	36
11 - 20 คน	1	6	6	3	2	1	19
21 - 30 คน	0	1	3	1	3	0	8
31 - 40 คน	0	1	1	0	0	0	2
รวม	8	21	16	12	7	1	65
ค่าไคสแควร์ (χ^2)	16.904						
ระดับนัยสำคัญ	0.325						

จากตารางที่ 4.70 พบว่ากิจการส่วนใหญ่มีจำนวนพนักงานน้อยกว่า 10 คน และมีกำไรสุทธิโดยประมาณจากยอดขาย 6%-10% จำนวน 13 ราย และรองลงมา มีกำไรสุทธิโดยประมาณจากยอดขาย 16%-20% จำนวน 8 ราย และเมื่อทดสอบความสัมพันธ์ระหว่าง จำนวนพนักงานกับกำไรสุทธิโดยประมาณจากยอดขาย ด้วยวิธี Chi-Square Test พบว่า ค่าไคสแควร์ที่คำนวณได้เท่ากับ 16.904 มีค่า df (Degree of Freedom) = 15 โดยคำนวณระดับนัยสำคัญได้เท่ากับ 0.325 ซึ่งมีค่ามากกว่า 0.05

ดังนั้น จำนวนพนักงานไม่มีความสัมพันธ์กับกำไรสุทธิโดยประมาณจากยอดขาย ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05

ตารางที่ 4.71 แสดงความสัมพันธ์ระหว่าง ขนาดของพื้นที่ให้บริการกับสินค้าหรือบริการหลักของกิจการ

ขนาดของพื้นที่ให้บริการ (ตารางวา)	สินค้าหรือบริการหลักของกิจการ			
	การบำรุงรักษา และการ ซ่อมแซม ยานยนต์	การซ่อมบำรุง ของใช้ส่วนบุคคล และของ ใช้ในครัวเรือน	การบริการซ่อม บำรุงเครื่อง คอมพิวเตอร์และ เครื่องใช้สำนักงาน	รวม
น้อยกว่าหรือเท่ากับ 100 ตรว.	17	2	3	22
101-200 ตรว.	17	10	3	30
201-300 ตรว.	8	1	1	10
301-400 ตรว.	2	0	0	2
มากกว่า 400 ตรว.	1	0	0	1
รวม	45	13	7	65
ค่าไคสแควร์ (χ^2)	7.056			
ระดับนัยสำคัญ	0.531			

จากตารางที่ 4.71 พบว่ากิจการส่วนใหญ่มีขนาดของพื้นที่ให้บริการน้อยกว่าหรือเท่ากับ 100 ตารางวา และ 101-200 ตารางวา ในจำนวนกิจการที่เท่ากัน และมีสินค้าหรือบริการหลักของกิจการ ประเภทการบำรุงรักษาและการซ่อมแซมยานยนต์ จำนวน 17 ราย และรองลงมา มีขนาดของพื้นที่ให้บริการ 101-200 ตารางวา และมีสินค้าหรือบริการหลักของกิจการ ประเภทการซ่อมบำรุงของใช้ส่วนบุคคล และของใช้ในครัวเรือน จำนวน 10 ราย และเมื่อทดสอบความสัมพันธ์ระหว่าง ขนาดของพื้นที่ให้บริการกับสินค้าหรือบริการหลักของกิจการ ด้วยวิธี Chi-Square Test พบว่า ค่าไคสแควร์ที่คำนวณได้เท่ากับ 7.056 มีค่า df (Degree of Freedom) = 8 โดยคำนวณระดับนัยสำคัญได้เท่ากับ 0.531 ซึ่งมีค่ามากกว่า 0.05

ดังนั้น ขนาดของพื้นที่ให้บริการไม่มีความสัมพันธ์กับสินค้าหรือบริการหลักของกิจการ ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05

ตารางที่ 4.72 แสดงความสัมพันธ์ระหว่าง ขนาดของพื้นที่ให้บริการกับความสามารถให้บริการ ลูกค้าสูงสุด (ต่อเดือน)

ขนาดของพื้นที่ให้บริการ (ตารางวา)	ความสามารถให้บริการลูกค้าได้สูงสุด (ต่อเดือน)					รวม
	น้อยกว่า 25 ราย	26 – 50 ราย	51 – 75 ราย	76 – 100 ราย	มากกว่า 100 ราย	
น้อยกว่าหรือเท่ากับ 100 ตรว.	2	12	6	1	1	22
101-200 ตรว.	0	15	8	5	2	30
201-300 ตรว.	1	1	4	2	2	10
301-400 ตรว.	0	0	0	2	0	2
มากกว่า 400 ตรว.	0	0	1	0	0	1
รวม	3	28	19	10	5	65
ค่าไคสแควร์ (χ^2)	24.571					
ระดับนัยสำคัญ	0.078					

จากตารางที่ 4.72 พบว่ากิจการส่วนใหญ่มีขนาดของพื้นที่ให้บริการ 101-200 ตารางวา และมีความสามารถให้บริการลูกค้าสูงสุด 26 – 50 ราย จำนวน 15 ราย และรองลงมา มีขนาดของพื้นที่ให้บริการ น้อยกว่าหรือเท่ากับ 100 ตารางวา และมีความสามารถให้บริการลูกค้าสูงสุด 26 – 50 ราย จำนวน 12 ราย และเมื่อทดสอบความสัมพันธ์ระหว่าง ขนาดของพื้นที่ให้บริการกับความสามารถให้บริการลูกค้าสูงสุด ด้วยวิธี Chi-Square Test พบว่า ค่าไคสแควร์ที่คำนวณได้เท่ากับ 24.571 มีค่า df (Degree of Freedom) = 16 โดยคำนวณระดับนัยสำคัญได้เท่ากับ 0.078 ซึ่งมีค่ามากกว่า 0.05

ดังนั้น ขนาดของพื้นที่ให้บริการไม่มีความสัมพันธ์กับความสามารถให้บริการลูกค้าสูงสุด ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05

ตารางที่ 4.73 แสดงความสัมพันธ์ระหว่าง ขนาดของพื้นที่ให้บริการกับมูลค่าของสินทรัพย์

ขนาดของพื้นที่ ให้บริการ (ตารางวา)	มูลค่าของสินทรัพย์					
	น้อยกว่า 1 ล้านบาท	1-2.5 ล้านบาท	2.6-5 ล้านบาท	5.1-7.5 ล้านบาท	7.6-10 ล้านบาท	รวม
น้อยกว่าหรือ เท่ากับ 100 ตรว.	13	7	1	1	0	22
101-200 ตรว.	6	12	6	4	2	30
201-300 ตรว.	1	4	4	1	0	10
301-400 ตรว.	0	1	0	0	1	2
มากกว่า 400 ตรว.	0	1	0	0	0	1
รวม	20	25	11	6	3	65
ค่าไคสแควร์ (χ^2)	28.412					
ระดับนัยสำคัญ	0.028					

จากตารางที่ 4.73 พบว่ากิจการส่วนใหญ่มีขนาดของพื้นที่ให้บริการ น้อยกว่าหรือเท่ากับ 100 ตารางวา และมีมูลค่าของสินทรัพย์ น้อยกว่า 1 ล้านบาท จำนวน 13 ราย และรองลงมา มีขนาดของพื้นที่ให้บริการ 101-200 ตารางวา และมีมูลค่าของสินทรัพย์ 1-2.5 ล้านบาท จำนวน 12 ราย และเมื่อทดสอบความสัมพันธ์ระหว่าง ขนาดของพื้นที่ให้บริการกับมูลค่าของสินทรัพย์ ด้วยวิธี Chi-Square Test พบว่า ค่าไคสแควร์ที่คำนวณได้เท่ากับ 28.412 มีค่า df (Degree of Freedom) = 16 โดยคำนวณระดับนัยสำคัญได้เท่ากับ 0.028 ซึ่งมีค่าน้อยกว่า 0.05

ดังนั้น ขนาดของพื้นที่ให้บริการมีความสัมพันธ์กับมูลค่าของสินทรัพย์ ที่ระดับนัยสำคัญ

0.05

ตารางที่ 4.74 แสดงความสัมพันธ์ระหว่าง ขนาดของพื้นที่ให้บริการกับยอดขายรวม

ขนาดของพื้นที่ ให้บริการ (ตารางวา)	ยอดขายรวม						รวม
	น้อยกว่า 1 ล้านบาท	1-2.5 ล้านบาท	2.6-5 ล้านบาท	5.1-7.5 ล้านบาท	7.6-10 ล้านบาท	มากกว่า 10 ล้านบาท	
น้อยกว่าหรือเท่ากับ 100 ตรว.	15	3	4	0	0	0	22
101-200 ตรว.	8	13	5	3	0	1	30
201-300 ตรว.	1	1	4	2	2	0	10
301-400 ตรว.	0	0	0	2	0	0	2
มากกว่า 400 ตรว.	0	0	1	0	0	0	1
รวม	24	17	14	7	2	1	65
ค่าไคสแควร์ (χ^2)	51.788						
ระดับนัยสำคัญ	0.00						

จากตารางที่ 4.74 พบว่ากิจการส่วนใหญ่มีขนาดของพื้นที่ให้บริการ น้อยกว่าหรือเท่ากับ 100 ตารางวา และมียอดขายรวม น้อยกว่า 1 ล้านบาท จำนวน 15 ราย และรองลงมา มีขนาดของพื้นที่ให้บริการ 101-200 ตารางวา และมียอดขายรวม 1-2.5 ล้านบาท จำนวน 13 ราย และเมื่อทดสอบความสัมพันธ์ระหว่าง ขนาดของพื้นที่ให้บริการกับยอดขายรวม ด้วยวิธี Chi-Square Test พบว่า ค่าไคสแควร์ที่คำนวณได้เท่ากับ 51.788 มีค่า df (Degree of Freedom) = 20 โดยคำนวณระดับนัยสำคัญได้เท่ากับ 0.00 ซึ่งมีค่าน้อยกว่า 0.05

ดังนั้น ขนาดของพื้นที่ให้บริการมีความสัมพันธ์กับยอดขายรวม ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05

ตารางที่ 4.75 แสดงความสัมพันธ์ระหว่าง ขนาดของพื้นที่ให้บริการกับกำไรสุทธิโดยประมาณจากยอดขาย

ขนาดของพื้นที่ให้บริการ (ตารางวา)	กำไรสุทธิโดยประมาณจากยอดขาย						รวม
	1% - 5%	6% - 10%	11% - 15%	16% - 20%	21% - 25%	มากกว่า 25%	
น้อยกว่าหรือเท่ากับ 100 ตรว.	6	11	1	2	2	0	22
101-200 ตรว.	2	6	10	10	1	1	30
201-300 ตรว.	0	2	5	0	3	0	10
301-400 ตรว.	0	1	0	0	1	0	2
มากกว่า 400 ตรว.	0	1	0	0	0	0	1
รวม	8	21	16	12	7	1	65
ค่าไคสแควร์ (χ^2)	36.085						
ระดับนัยสำคัญ	0.015						

จากตารางที่ 4.75 พบว่ากิจการส่วนใหญ่มีขนาดของพื้นที่ให้บริการ น้อยกว่าหรือเท่ากับ 100 ตารางวา และมีกำไรสุทธิโดยประมาณจากยอดขาย 6%-10% จำนวน 11 ราย และรองลงมา มีขนาดของพื้นที่ให้บริการ 101-200 ตารางวา และมีกำไรสุทธิโดยประมาณจากยอดขาย 11%-15% และ 16%-20% ในจำนวนกิจการที่เท่ากัน จำนวน 10 ราย และเมื่อทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างขนาดของพื้นที่ให้บริการกับกำไรสุทธิโดยประมาณจากยอดขาย ด้วยวิธี Chi-Square Test พบว่าค่าไคสแควร์ ที่คำนวณได้เท่ากับ 36.085 มีค่า df (Degree of Freedom) = 20 โดยคำนวณระดับนัยสำคัญได้เท่ากับ 0.015 ซึ่งมีค่าน้อยกว่า 0.05

ดังนั้น ขนาดของพื้นที่ให้บริการมีความสัมพันธ์กับกำไรสุทธิโดยประมาณจากยอดขาย ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05

ตารางที่ 4.76 แสดงความสัมพันธ์ระหว่าง สินค้าหรือบริการหลักของกิจการกับโครงสร้างองค์กร

สินค้าหรือบริการหลัก ของกิจการ	โครงสร้างองค์กร			
	ไม่มี	มีโครงสร้าง องค์กรแบบง่าย	มีโครงสร้าง องค์กรแบบเป็น ทางการ	รวม
การบำรุงรักษาและการ ซ่อมแซมยานยนต์	21	19	5	45
การซ่อมบำรุงของใช้ส่วนบุคคล และของใช้ใน ครัวเรือน	7	5	1	13
การบริการซ่อมบำรุงเครื่อง คอมพิวเตอร์และเครื่องใช้ สำนักงาน	4	3	0	7
รวม	32	27	6	65
ค่าไคสแควร์ (χ^2)	1.095			
ระดับนัยสำคัญ	0.895			

จากตารางที่ 4.76 พบว่ากิจการส่วนใหญ่มีสินค้าหรือบริการหลักของกิจการ ประเภทการบำรุงรักษาและการซ่อมแซมยานยนต์ และไม่มีโครงสร้างองค์กร จำนวน 21 ราย และรองลงมา มีสินค้าหรือบริการหลักของกิจการ ประเภทการบำรุงรักษาและการซ่อมแซมยานยนต์ และมีโครงสร้างองค์กร แบบง่าย จำนวน 19 ราย และเมื่อทดสอบความสัมพันธ์ระหว่าง สินค้าหรือบริการหลักของกิจการกับโครงสร้างองค์กร ด้วยวิธี Chi-Square Test พบว่า ค่าไคสแควร์ที่คำนวณได้เท่ากับ 1.095 มีค่า df (Degree of Freedom) = 4 โดยคำนวณระดับนัยสำคัญได้เท่ากับ 0.895 ซึ่งมีค่ามากกว่า 0.05

ดังนั้น สินค้าหรือบริการหลักของกิจการไม่มีความสัมพันธ์กับโครงสร้างองค์กร ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05

ตารางที่ 4.77 แสดงความสัมพันธ์ระหว่าง สินค้าหรือบริการหลักของกิจการกับความสามารถ ให้บริการลูกค้าได้สูงสุด (ต่อเดือน)

สินค้าหรือบริการหลัก ของกิจการ	ความสามารถให้บริการลูกค้าได้สูงสุด (ต่อเดือน)					รวม
	น้อยกว่า 25 ราย	26 – 50 ราย	51 – 75 ราย	76 – 100 ราย	มากกว่า 100 ราย	
การบำรุงรักษาและการ ซ่อมแซมยานยนต์	2	16	15	8	4	45
การซ่อมบำรุงของใช้ส่วน บุคคล และของใช้ใน ครัวเรือน	1	8	1	2	1	13
การบริการซ่อมบำรุงเครื่อง คอมพิวเตอร์และเครื่องใช้ สำนักงาน	0	4	3	0	0	7
รวม	3	28	19	10	5	65
ค่าไคสแควร์ (χ^2)	7.167					
ระดับนัยสำคัญ	0.519					

จากตารางที่ 4.77 พบว่ากิจการส่วนใหญ่มีสินค้าหรือบริการหลักของกิจการ ประเภทการ บำรุงรักษาและการซ่อมแซมยานยนต์ และมีความสามารถให้บริการลูกค้าได้สูงสุด 26-50 ราย จำนวน 16 ราย และรองลงมา มีความสามารถให้บริการลูกค้าได้สูงสุด 51-75 ราย จำนวน 15 ราย และเมื่อทดสอบความสัมพันธ์ระหว่าง สินค้าหรือบริการหลักของกิจการกับความสามารถให้บริการ ลูกค้าได้สูงสุด ด้วยวิธี Chi-Square Test พบว่า ค่าไคสแควร์ที่คำนวณได้เท่ากับ 7.167 มีค่า df (Degree of Freedom) = 8 โดยคำนวณระดับนัยสำคัญได้เท่ากับ 0.519 ซึ่งมีค่ามากกว่า 0.05

ดังนั้น สินค้าหรือบริการหลักของกิจการไม่มีความสัมพันธ์กับความสามารถให้บริการ ลูกค้าได้สูงสุด ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05

ตารางที่ 4.78 แสดงความสัมพันธ์ระหว่าง สินค้าหรือบริการหลักของกิจการกับการส่งมอบบริการ ให้ลูกค้าจะซ่อมเสร็จตามระยะเวลา

สินค้าหรือบริการหลัก ของกิจการ	การส่งมอบบริการให้ลูกค้าจะซ่อมเสร็จตามระยะเวลา			
	ก่อน ระยะเวลาที่ กำหนด	ตรงเวลา	หลังระยะเวลา ที่กำหนด	รวม
การบำรุงรักษาและการซ่อมแซมยานยนต์	11	26	8	45
การซ่อมบำรุงของใช้ส่วนบุคคล และของ ใช้ในครัวเรือน	1	11	1	13
การบริการซ่อมบำรุงเครื่องคอมพิวเตอร์ และเครื่องใช้สำนักงาน	0	7	0	7
รวม	12	44	9	65
ค่าไคสแควร์ (χ^2)	7.091			
ระดับนัยสำคัญ	0.131			

จากตารางที่ 4.78 พบว่ากิจการส่วนใหญ่มีสินค้าหรือบริการหลักของกิจการ ประเภทการบำรุงรักษาและการซ่อมแซมยานยนต์ และมีการส่งมอบบริการให้ลูกค้าจะซ่อมเสร็จตามระยะเวลาตรงเวลา จำนวน 26 ราย และรองลงมา สินค้าหรือบริการหลักของกิจการ ประเภทการบำรุงรักษาและการซ่อมแซมยานยนต์ และมีการส่งมอบบริการให้ลูกค้าจะซ่อมเสร็จตามระยะเวลาที่กำหนด จำนวน 11 ราย และเท่ากับสินค้าหรือบริการหลักของกิจการ ประเภทการซ่อมบำรุงของใช้ส่วนบุคคล และของใช้ในครัวเรือน และมีการส่งมอบบริการให้ลูกค้าจะซ่อมเสร็จตามระยะเวลาตรงเวลา จำนวน 11 ราย ที่จำนวนเท่ากัน และเมื่อทดสอบความสัมพันธ์ระหว่าง สินค้าหรือบริการหลักของกิจการกับการส่งมอบบริการให้ลูกค้าจะซ่อมเสร็จตามระยะเวลา ด้วยวิธี Chi-Square Test พบว่า ค่าไคสแควร์ ที่คำนวณได้เท่ากับ 7.091 มีค่า df (Degree of Freedom) = 4 โดยคำนวณระดับนัยสำคัญได้เท่ากับ 0.131 ซึ่งมีค่ามากกว่า 0.05

ดังนั้น สินค้าหรือบริการหลักของกิจการไม่มีความสัมพันธ์กับการส่งมอบบริการให้ลูกค้าจะซ่อมเสร็จตามระยะเวลา ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05

ตารางที่ 4.79 แสดงความสัมพันธ์ระหว่าง สินค้าหรือบริการหลักของกิจการกับระยะเวลาในการรับประกัน

สินค้าหรือบริการหลัก ของกิจการ	ระยะเวลาในการรับประกัน						รวม
	ไม่มี	น้อยกว่า 1 เดือน	ไม่เกิน 3 เดือน	ไม่เกิน 6 เดือน	ไม่เกิน 1 ปี	มากกว่า 1 ปี	
การบำรุงรักษาและการซ่อมแซมยานยนต์	3	12	26	1	2	1	45
การซ่อมบำรุงของใช้ส่วนบุคคล และของใช้ในครัวเรือน	2	0	10	0	0	1	13
การบริการซ่อมบำรุงเครื่องคอมพิวเตอร์และเครื่องใช้สำนักงาน	2	1	3	0	1	0	7
รวม	7	13	39	1	3	2	65
ค่าไคสแควร์ (χ^2)	11.423						
ระดับนัยสำคัญ	0.326						

จากตารางที่ 4.79 พบว่ากิจการส่วนใหญ่มีสินค้าหรือบริการหลักของกิจการ ประเภทการบำรุงรักษาและการซ่อมแซมยานยนต์ และมีระยะเวลาในการรับประกันไม่เกิน 3 เดือน จำนวน 26 ราย และรองลงมา มีระยะเวลาในการรับประกันน้อยกว่า 1 เดือน จำนวน 12 ราย และเมื่อทดสอบความสัมพันธ์ระหว่าง สินค้าหรือบริการหลักของกิจการกับระยะเวลาในการรับประกัน ด้วยวิธี Chi-Square Test พบว่า ค่าไคสแควร์ที่คำนวณได้เท่ากับ 11.423 มีค่า df (Degree of Freedom) = 10 โดยคำนวณระดับนัยสำคัญได้เท่ากับ 0.326 ซึ่งมีค่ามากกว่า 0.05

ดังนั้น สินค้าหรือบริการหลักของกิจการ ไม่มีความสัมพันธ์กับระยะเวลาในการรับประกัน ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05

ตารางที่ 4.80 แสดงความสัมพันธ์ระหว่าง สินค้าหรือบริการหลักของกิจการกับมูลค่าของสินทรัพย์

สินค้าหรือบริการหลักของ กิจการ	มูลค่าของสินทรัพย์					
	น้อยกว่า 1 ล้านบาท	1-2.5 ล้านบาท	2.6-5 ล้านบาท	5.1-7.5 ล้านบาท	7.6-10 ล้านบาท	รวม
การบำรุงรักษาและการซ่อมแซม ยานยนต์	14	14	9	6	2	45
การซ่อมบำรุงของใช้ส่วนบุคคล และของใช้ในครัวเรือน	4	9	0	0	0	13
การบริการซ่อมบำรุงเครื่อง คอมพิวเตอร์และเครื่องใช้ สำนักงาน	2	2	2	0	1	7
รวม	20	25	11	6	3	65
ค่าไคสแควร์ (χ^2)	11.724					
ระดับนัยสำคัญ	0.164					

จากตารางที่ 4.80 พบว่ากิจการส่วนใหญ่มีสินค้าหรือบริการหลักของกิจการ ประเภทการบำรุงรักษาและการซ่อมแซมยานยนต์ และมีมูลค่าของสินทรัพย์ น้อยกว่า 1 ล้านบาท และ 1-2.5 ล้านบาทมีจำนวนกิจการเท่ากัน จำนวน 14 ราย และรองลงมา สินค้าหรือบริการหลักของกิจการ ประเภทการบำรุงรักษาและการซ่อมแซมยานยนต์ และมีมูลค่าของสินทรัพย์ 2.6-5 ล้านบาท จำนวน 9 ราย และมีจำนวนกิจการเท่ากับสินค้าหรือบริการหลักของกิจการ ประเภทการซ่อมบำรุงของใช้ส่วนบุคคล และของใช้ในครัวเรือน และมีมูลค่าของสินทรัพย์ 1-2.5 ล้านบาท จำนวน 9 ราย ที่จำนวนเท่ากัน และเมื่อทดสอบความสัมพันธ์ระหว่าง สินค้าหรือบริการหลักของกิจการกับมูลค่าของสินทรัพย์ ด้วยวิธี Chi-Square Test พบว่า ค่าไคสแควร์ที่คำนวณได้เท่ากับ 11.724 มีค่า df (Degree of Freedom) = 8 โดยคำนวณระดับนัยสำคัญได้เท่ากับ 0.164 ซึ่งมีค่ามากกว่า 0.05

ดังนั้น สินค้าหรือบริการหลักของกิจการ ไม่มีความสัมพันธ์กับมูลค่าของสินทรัพย์ ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05

ตารางที่ 4.81 แสดงความสัมพันธ์ระหว่าง สินค้าหรือบริการหลักของกิจการกับยอดขายรวม

สินค้าหรือบริการหลักของกิจการ	ยอดขายรวม						รวม
	น้อยกว่า 1 ล้านบาท	1-2.5 ล้าน บาท	2.6-5 ล้านบาท	5.1-7.5 ล้านบาท	7.6-10 ล้านบาท	มากกว่า 10 ล้านบาท	
การบำรุงรักษาและการซ่อมแซมยานยนต์	17	9	11	7	1	0	45
การซ่อมบำรุงของใช้ส่วนบุคคล และของใช้ในครัวเรือน	3	7	2	0	1	0	13
การบริการซ่อมบำรุงเครื่องคอมพิวเตอร์และเครื่องใช้สำนักงาน	4	1	1	0	0	1	7
รวม	24	17	14	7	2	1	65
ค่าไคสแควร์ (χ^2)	19.494						
ระดับนัยสำคัญ	0.034						

จากตารางที่ 4.81 พบว่ากิจการส่วนใหญ่มีสินค้าหรือบริการหลักของกิจการ ประเภทการบำรุงรักษาและการซ่อมแซมยานยนต์ และมียอดขายรวมน้อยกว่า 1 ล้านบาท จำนวน 17 ราย และรองลงมา มียอดขายรวม 2.6-5 ล้านบาท จำนวน 11 ราย และเมื่อทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างสินค้าหรือบริการหลักของกิจการกับยอดขายรวม ด้วยวิธี Chi-Square Test พบว่า ค่าไคสแควร์ที่คำนวณได้เท่ากับ 19.494 มีค่า df (Degree of Freedom) = 10 โดยคำนวณระดับนัยสำคัญได้เท่ากับ 0.034 ซึ่งมีค่าน้อยกว่า 0.05

ดังนั้น สินค้าหรือบริการหลักของกิจการมีความสัมพันธ์กับยอดขายรวม ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05

ตารางที่ 4.82 แสดงความสัมพันธ์ระหว่าง สินค้าหรือบริการหลักของกิจการกับกำไรสุทธิ โดยประมาณจากยอดขาย

สินค้าหรือบริการหลักของกิจการ	กำไรสุทธิโดยประมาณจากยอดขาย						รวม
	1% - 5%	6% - 10%	11% - 15%	16% - 20%	21% - 25%	มากกว่า 25%	
การบำรุงรักษาและการซ่อมแซมยานยนต์	6	19	11	2	6	1	45
การซ่อมบำรุงของใช้ส่วนบุคคล และของใช้ในครัวเรือน	1	1	4	6	1	0	13
การบริการซ่อมบำรุงเครื่องคอมพิวเตอร์และเครื่องใช้สำนักงาน	1	1	1	4	0	0	7
รวม	8	21	16	12	7	1	65
ค่าไคสแควร์ (χ^2)	22.75						
ระดับนัยสำคัญ	0.012						

จากตารางที่ 4.82 พบว่ากิจการส่วนใหญ่มีสินค้าหรือบริการหลักของกิจการ ประเภทการบำรุงรักษาและการซ่อมแซมยานยนต์ และมีกำไรสุทธิโดยประมาณจากยอดขาย 6%-10% จำนวน 19 ราย และรองลงมา มีกำไรสุทธิโดยประมาณจากยอดขาย 11%-15% จำนวน 11 ราย และเมื่อทดสอบความสัมพันธ์ระหว่าง สินค้าหรือบริการหลักของกิจการกับกำไรสุทธิโดยประมาณจากยอดขาย ด้วยวิธี Chi-Square Test พบว่า ค่าไคสแควร์ที่คำนวณได้เท่ากับ 22.75 มีค่า df (Degree of Freedom) = 10 โดยคำนวณระดับนัยสำคัญได้เท่ากับ 0.012 ซึ่งมีค่าน้อยกว่า 0.05

ดังนั้น สินค้าหรือบริการหลักของกิจการมีความสัมพันธ์กับกำไรสุทธิโดยประมาณจากยอดขาย ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05

ตารางที่ 4.83 แสดงความสัมพันธ์ระหว่าง ความสามารถให้บริการลูกค้าได้สูงสุดกับมูลค่าของสินทรัพย์

ความสามารถให้บริการลูกค้าได้สูงสุด	มูลค่าของสินทรัพย์					รวม
	น้อยกว่า 1 ล้านบาท	1-2.5 ล้านบาท	2.6-5 ล้านบาท	5.1-7.5 ล้านบาท	7.6-10 ล้านบาท	
น้อยกว่า 25 ราย	1	1	0	1	0	3
26-50 ราย	12	12	1	2	1	28
51-75 ราย	4	7	6	2	0	19
76-100 ราย	2	2	3	1	2	10
มากกว่า 100 ราย	1	3	1	0	0	5
รวม	20	25	11	6	3	65
ค่าไคสแควร์ (χ^2)	20.018					
ระดับนัยสำคัญ	0.219					

จากตารางที่ 4.83 พบว่ากิจการส่วนใหญ่มีความสามารถให้บริการลูกค้าได้สูงสุด 26-50 รายต่อเดือน และมีมูลค่าของสินทรัพย์ น้อยกว่า 1 ล้านบาท และมีจำนวนกิจการเท่ากับกิจการที่มีมูลค่าสินทรัพย์ 1-2.5 ล้านบาท จำนวน 12 ราย และรองลงมา มีความสามารถให้บริการลูกค้าได้สูงสุด 51-75 รายต่อเดือน และมีมูลค่าของสินทรัพย์ 1-2.5 ล้านบาท จำนวน 7 ราย และเมื่อทดสอบความสัมพันธ์ระหว่าง ความสามารถให้บริการลูกค้าได้สูงสุดกับมูลค่าของสินทรัพย์ ด้วยวิธี Chi-Square Test พบว่า ค่าไคสแควร์ที่คำนวณได้เท่ากับ 20.018 มีค่า df (Degree of Freedom) = 16 โดยคำนวณระดับนัยสำคัญได้เท่ากับ 0.219 ซึ่งมีค่ามากกว่า 0.05

ดังนั้น ความสามารถให้บริการลูกค้าได้สูงสุดไม่มีความสัมพันธ์กับมูลค่าของสินทรัพย์ ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05

ตารางที่ 4.84 แสดงความสัมพันธ์ระหว่าง ความสามารถให้บริการลูกค้าได้สูงสุดกับยอดขายรวม

ความสามารถ ให้บริการลูกค้า ได้สูงสุด	ยอดขายรวม						รวม
	น้อยกว่า 1 ล้านบาท	1-2.5 ล้าน บาท	2.6-5 ล้านบาท	5.1-7.5 ล้านบาท	7.6-10 ล้านบาท	มากกว่า 10 ล้านบาท	
น้อยกว่า 25 ราย	1	1	0	0	1	0	3
26-50 ราย	14	9	3	1	0	1	28
51-75 ราย	7	5	6	1	0	0	19
76-100 ราย	1	2	2	4	1	0	10
มากกว่า 100 ราย	1	0	3	1	0	0	5
รวม	24	17	14	7	2	1	65
ค่าไคสแควร์ (χ^2)	35.997						
ระดับนัยสำคัญ	0.015						

จากตารางที่ 4.84 พบว่ากิจการส่วนใหญ่มีความสามารถให้บริการลูกค้าได้สูงสุด 26-50 รายต่อเดือน และมียอดขายรวมน้อยกว่า 1 ล้านบาท จำนวน 14 ราย และรองลงมา มีมูลค่าของสินทรัพย์ 1-2.5 ล้านบาท จำนวน 9 ราย และเมื่อทดสอบความสัมพันธ์ระหว่าง ความสามารถให้บริการลูกค้าได้สูงสุดกับยอดขายรวม ด้วยวิธี Chi-Square Test พบว่า ค่าไคสแควร์ที่คำนวณได้เท่ากับ 35.997 มีค่า df (Degree of Freedom) = 20 โดยคำนวณระดับนัยสำคัญได้เท่ากับ 0.015 ซึ่งมีค่าน้อยกว่า 0.05

ดังนั้น ความสามารถให้บริการลูกค้าได้สูงสุดมีความสัมพันธ์กับยอดขายรวม ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05

ตารางที่ 4.85 แสดงความสัมพันธ์ระหว่าง ความสามารถให้บริการลูกค้าได้สูงสุดกับกำไรสุทธิ โดยประมาณจากยอดขาย

ความสามารถ ให้บริการลูกค้า ได้สูงสุด	กำไรสุทธิโดยประมาณจากยอดขาย						รวม
	1% - 5%	6% - 10%	11% - 15%	16% - 20%	21% - 25%	มากกว่า 25%	
น้อยกว่า 25 ราย	0	2	1	0	0	0	3
26-50 ราย	6	7	3	9	2	1	28
51-75 ราย	1	10	4	2	2	0	19
76-100 ราย	0	1	6	1	2	0	10
มากกว่า 100 ราย	1	1	2	0	1	0	5
รวม	8	21	16	12	7	1	65
ค่าไคสแควร์ (χ^2)	26.744						
ระดับนัยสำคัญ	0.143						

จากตารางที่ 4.85 พบว่ากิจการส่วนใหญ่มีความสามารถให้บริการลูกค้าได้สูงสุด 51-75 รายต่อเดือน และมีกำไรสุทธิโดยประมาณจากยอดขาย 6%-10% จำนวน 10 ราย และรองลงมา มีความสามารถให้บริการลูกค้าได้สูงสุด 26-50 รายต่อเดือน และมีกำไรสุทธิโดยประมาณจากยอดขาย 16%-20% จำนวน 9 ราย และเมื่อทดสอบความสัมพันธ์ระหว่าง ความสามารถให้บริการลูกค้าได้สูงสุดกับกำไรสุทธิโดยประมาณจากยอดขาย ด้วยวิธี Chi-Square Test พบว่า ค่าไคสแควร์ ที่คำนวณได้เท่ากับ 26.744 มีค่า df (Degree of Freedom) = 20 โดยคำนวณระดับนัยสำคัญได้เท่ากับ 0.143 ซึ่งมีค่ามากกว่า 0.05

ดังนั้น ความสามารถให้บริการลูกค้าได้สูงสุดไม่มีความสัมพันธ์กับกำไรสุทธิโดยประมาณจากยอดขาย ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05

ตารางที่ 4.86 แสดงความสัมพันธ์ระหว่าง มูลค่าของสินทรัพย์กับยอดขายรวม

มูลค่าของสินทรัพย์	ยอดขายรวม						รวม
	น้อยกว่า 1 ล้านบาท	1-2.5 ล้านบาท	2.6-5 ล้านบาท	5.1-7.5 ล้านบาท	7.6-10 ล้านบาท	มากกว่า 10 ล้านบาท	
น้อยกว่า 1 ล้านบาท	17	2	1	0	0	0	20
1-2.5 ล้านบาท	5	12	6	1	1	0	25
2.6-5 ล้านบาท	2	3	3	3	0	0	11
5.1-7.5 ล้านบาท	0	0	4	1	1	0	6
7.6-10 ล้านบาท	0	0	0	2	0	1	3
รวม	24	17	14	7	2	1	65
ค่าไคสแควร์ (χ^2)	77.123						
ระดับนัยสำคัญ	0.00						

จากตารางที่ 4.86 พบว่ากิจการส่วนใหญ่มีมูลค่าของสินทรัพย์น้อยกว่า 1 ล้านบาท และมียอดขายรวมน้อยกว่า 1 ล้านบาท จำนวน 17 ราย และรองลงมา มีมูลค่าของสินทรัพย์ 1-2.5 ล้านบาท และมียอดขายรวม 1-2.5 ล้านบาท จำนวน 12 ราย และเมื่อทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างมูลค่าของสินทรัพย์กับยอดขายรวม ด้วยวิธี Chi-Square Test พบว่า ค่าไคสแควร์ที่คำนวณได้เท่ากับ 77.123 มีค่า df (Degree of Freedom) = 20 โดยคำนวณระดับนัยสำคัญได้เท่ากับ 0.00 ซึ่งมีค่าน้อยกว่า 0.05

ดังนั้น มูลค่าของสินทรัพย์มีความสัมพันธ์กับยอดขายรวม ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05

ตารางที่ 4.87 แสดงความสัมพันธ์ระหว่าง มูลค่าของสินทรัพย์กับกำไรสุทธิโดยประมาณจากยอดขาย

มูลค่าของสินทรัพย์	กำไรสุทธิโดยประมาณจากยอดขาย						รวม
	1% - 5%	6% - 10%	11% - 15%	16% - 20%	21% - 25%	มากกว่า 25%	
น้อยกว่า 1 ล้านบาท	6	8	4	2	0	0	20
1-2.5 ล้านบาท	1	10	4	7	3	0	25
2.6-5 ล้านบาท	0	3	5	1	2	0	11
5.1-7.5 ล้านบาท	0	0	2	2	1	1	6
7.6-10 ล้านบาท	1	0	1	0	1	0	3
รวม	8	21	16	12	7	1	65
ค่าไคสแควร์ (χ^2)	34.621						
ระดับนัยสำคัญ	0.022						

จากตารางที่ 4.87 พบว่ากิจการส่วนใหญ่มีมูลค่าของสินทรัพย์ 1-2.5 ล้านบาท และมีกำไรสุทธิโดยประมาณจากยอดขาย 6%-10% จำนวน 10 ราย และรองลงมา มีมูลค่าของสินทรัพย์น้อยกว่า 1 ล้านบาท และมีกำไรสุทธิโดยประมาณจากยอดขาย 6%-10% จำนวน 8 ราย และเมื่อทดสอบความสัมพันธ์ระหว่าง มูลค่าของสินทรัพย์กับกำไรสุทธิโดยประมาณจากยอดขาย ด้วยวิธี Chi-Square Test พบว่า ค่าไคสแควร์ที่คำนวณได้เท่ากับ 34.621 มีค่า df (Degree of Freedom) = 20 โดยคำนวณระดับนัยสำคัญได้เท่ากับ 0.022 ซึ่งมีค่าน้อยกว่า 0.05

ดังนั้น มูลค่าของสินทรัพย์มีความสัมพันธ์กับกำไรสุทธิโดยประมาณจากยอดขาย ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05

ตารางที่ 4.88 แสดงความสัมพันธ์ระหว่าง ยอดขายรวมกับกำไรสุทธิโดยประมาณจากยอดขาย

ยอดขายรวม	กำไรสุทธิโดยประมาณจากยอดขาย						รวม
	1% - 5%	6% - 10%	11% - 15%	16% - 20%	21% - 25%	มากกว่า 25%	
น้อยกว่า 1 ล้านบาท	6	11	3	4	0	0	24
1-2.5 ล้านบาท	0	3	6	5	3	0	17
2.6-5 ล้านบาท	1	5	3	3	2	0	14
5.1-7.5 ล้านบาท	0	2	2	0	2	1	7
7.6-10 ล้านบาท	0	0	2	0	0	0	2
มากกว่า 10 ล้านบาท	1	0	0	0	0	0	1
รวม	8	21	16	12	7	1	65
ค่าไคสแควร์ (χ^2)	40.837						
ระดับนัยสำคัญ	0.024						

จากตารางที่ 4.88 พบว่ากิจการส่วนใหญ่มียอดขายรวมน้อยกว่า 1 ล้านบาท และมีกำไรสุทธิโดยประมาณจากยอดขาย 6%-10% จำนวน 11 ราย และรองลงมา มียอดขายรวม 1-2.5 ล้านบาท และมีกำไรสุทธิโดยประมาณจากยอดขาย 11%-15% จำนวน 6 ราย ซึ่งมีจำนวนเท่ากับผู้ประกอบการที่มี ยอดขายรวมน้อยกว่า 1 ล้านบาท และมีกำไรสุทธิโดยประมาณจากยอดขาย 1%-5% จำนวน 6 ราย และเมื่อทดสอบความสัมพันธ์ระหว่าง ยอดขายรวมกับกำไรสุทธิโดยประมาณจากยอดขาย ด้วยวิธี Chi-Square Test พบว่า ค่าไคสแควร์ที่คำนวณได้เท่ากับ 40.837 มีค่า df (Degree of Freedom) = 25 โดยคำนวณระดับนัยสำคัญได้เท่ากับ 0.024 ซึ่งมีค่าน้อยกว่า 0.05

ดังนั้น มูลค่าของยอดขายรวมมีความสัมพันธ์กับกำไรสุทธิโดยประมาณจากยอดขาย ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05

ตารางที่ 4.89 สรุปภาพรวมความสัมพันธ์กันระหว่างข้อมูล

ประเภทข้อมูลศึกษาความสัมพันธ์กันของข้อมูล*	ระยะเวลาเปิดดำเนินการ	จำนวนพนักงาน	ขนาดพื้นที่ให้บริการ	สินค้าหรือบริการหลักของกิจการ	โครงสร้างองค์กร	ความสามารถให้บริการลูกค้าสูงสุด	มูลค่าของสินทรัพย์	ยอดขายรวม	กำไรสุทธิโดยประมาณจากยอดขาย	เงินกู้ยืมกับสถาบันการเงิน	การส่งมอบบริการให้ลูกค้า	ระยะเวลาในการรับประกัน
1.ประเภทของกรดำเนินงาน	ไม่มีความสัมพันธ์ (4.54)	มีความสัมพันธ์ (4.55)	มีความสัมพันธ์ (4.56)	มีความสัมพันธ์ (4.57)	ไม่มีความสัมพันธ์ (4.58)	มีความสัมพันธ์ (4.59)	ไม่มีความสัมพันธ์ (4.60)	มีความสัมพันธ์ (4.61)	มีความสัมพันธ์ (4.62)	มีความสัมพันธ์ (4.63)		
2.จำนวนพนักงาน			มีความสัมพันธ์ (4.64)	ไม่มีความสัมพันธ์ (4.65)	มีความสัมพันธ์ (4.66)	มีความสัมพันธ์ (4.67)	มีความสัมพันธ์ (4.68)	มีความสัมพันธ์ (4.69)	ไม่มีความสัมพันธ์ (4.70)			
3.ขนาดพื้นที่ให้บริการ				ไม่มีความสัมพันธ์ (4.71)		ไม่มีความสัมพันธ์ (4.72)	มีความสัมพันธ์ (4.73)	มีความสัมพันธ์ (4.74)	มีความสัมพันธ์ (4.75)			
4.สินค้าหรือบริการหลักของกิจการ					ไม่มีความสัมพันธ์ (4.76)	ไม่มีความสัมพันธ์ (4.77)	ไม่มีความสัมพันธ์ (4.80)	มีความสัมพันธ์ (4.81)	มีความสัมพันธ์ (4.82)		ไม่มีความสัมพันธ์ (4.78)	ไม่มีความสัมพันธ์ (4.79)

ตารางที่ 4.89 สรุปความสัมพันธ์กันระหว่างข้อมูล (ต่อ)

ประเภทข้อมูลที่ศึกษาความสัมพันธ์กันของข้อมูล*	ระยะเวลาเปิดดำเนินการ	จำนวนพนักงาน	ขนาดพื้นที่ให้บริการ	สินค้าหรือบริการหลักของกิจการ	โครงสร้างขององค์กร	ความสามารถให้บริการลูกค้าสูงสุด	มูลค่าของสินทรัพย์	ยอดขายรวม	กำไรสุทธิโดยประมาณจากยอดขาย	เงินกู้ยืมกับสถาบันการเงิน	การส่งมอบบริการให้ลูกค้า	ระยะเวลาในการรับประกัน
5.ความสามารถในการให้บริการลูกค้าสูงสุด							ไม่มีความสัมพันธ์ (4.83)	มีความสัมพันธ์ (4.84)	ไม่มีความสัมพันธ์ (4.85)			
6.มูลค่าสินทรัพย์								มีความสัมพันธ์ (4.86)	มีความสัมพันธ์ (4.87)			
7.กำไรสุทธิ								มีความสัมพันธ์ (4.88)				

หมายเหตุ* ในการสรุปความสัมพันธ์ของข้อมูล ได้ระบุความสัมพันธ์ของข้อมูลและแสดงเลขที่ตารางอ้างอิงไว้

ส่วนที่ 3 สภาพแวดล้อมของการดำเนินงานในธุรกิจและสภาพการแข่งขันในปัจจุบัน (2554)

เป็นข้อมูลเกี่ยวกับการดำเนินงานของธุรกิจบริการซ่อมบำรุง ในจังหวัดเชียงใหม่ โดยศึกษาถึงสภาพแวดล้อมทางธุรกิจ ซึ่งส่งผลกระทบต่อการทำงานของธุรกิจ โดยมีปัจจัยภายนอกองค์กร ได้แก่ สภาพแวดล้อมทางการเมืองและกฎหมาย เศรษฐกิจ สังคม วัฒนธรรม และเทคโนโลยี (General Environment Analysis : PEST Analysis) และความสามารถในการแข่งขันของกิจการในกลุ่มอุตสาหกรรมเดียวกัน โดยใช้การวิเคราะห์สภาวะการแข่งขันในอุตสาหกรรมต่างๆ โดยใช้ตัวแบบพลังผลักดัน 5 ประการ (Five-Forces Model) ซึ่งประเมินโดยผู้บริหารหรือผู้มีอำนาจตัดสินใจของกิจการ ซึ่งผลการศึกษาดังแสดงในตารางที่ 4.89-4.90

ตารางที่ 4.90 แสดงจำนวน ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และอันดับที่ ของผลกระทบจากสภาพแวดล้อม ทางการเมืองและกฎหมาย เศรษฐกิจ สังคม วัฒนธรรม และเทคโนโลยีในปัจจุบัน

สภาพแวดล้อม ภายนอกของธุรกิจ	ระดับของผลกระทบ คือ					ค่าเฉลี่ย (แปล ผล)	อันดับ ที่
	ปัจจัยที่มีผลกระทบต่อ การดำเนินงาน	น้อยที่สุด จำนวน (ร้อยละ)	น้อย จำนวน (ร้อยละ)	ปานกลาง จำนวน (ร้อยละ)	มาก จำนวน (ร้อยละ)		
1. กฎหมายหรือระเบียบ ข้อบังคับต่างๆที่ธุรกิจจะต้อง ปฏิบัติตามอย่างเคร่งครัด	1 (1.54)	9 (13.85)	22 (33.85)	26 (40.00)	7 (10.77)	3.45 (ปาน กลาง)	5
2. สถานการณ์ทางการเมือง ภายในประเทศ	0 (0)	6 (9.23)	28 (43.08)	26 (40.00)	5 (7.69)	3.46 (ปาน กลาง)	4
3. นโยบายการเก็บภาษีและ วิธีการเก็บภาษี	1 (1.54)	3 (4.62)	26 (40.00)	28 (43.08)	7 (10.77)	3.57 (มาก)	2*
4. เศรษฐกิจระดับท้องถิ่น	0 (0)	9 (13.85)	19 (29.23)	28 (43.08)	9 (13.85)	3.57 (มาก)	2*
5. เศรษฐกิจระดับประเทศ	1 (1.54)	5 (7.69)	22 (33.85)	29 (44.62)	8 (12.31)	3.58 (มาก)	1

ตารางที่ 4.90 แสดงจำนวน ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และอันดับที่ ของผลกระทบจากสภาพแวดล้อม
ทางการเมืองและกฎหมาย เศรษฐกิจ สังคม วัฒนธรรม และเทคโนโลยีในปัจจุบัน (ต่อ)

สภาพแวดล้อม ภายนอกของธุรกิจ	ระดับของผลกระทบ คือ					ค่าเฉลี่ย (แปล ผล)	อันดับ ที่
	น้อยที่สุด จำนวน (ร้อยละ)	น้อย จำนวน (ร้อยละ)	ปานกลาง จำนวน (ร้อยละ)	มาก จำนวน (ร้อยละ)	มากที่สุด จำนวน (ร้อยละ)		
6. เศรษฐกิจระดับโลก	2 (3.08)	9 (13.85)	26 (40.00)	19 (29.23)	9 (13.85)	3.37 (ปาน กลาง)	7
7. ภาวะค่าเงินบาทแข็งค่าขึ้น	0 (0)	6 (9.23)	31 (47.69)	24 (36.92)	4 (6.15)	3.40 (ปาน กลาง)	6
8. อัตราดอกเบี้ยเงินกู้ไม่คงที่	4 (6.15)	6 (9.23)	21 (32.31)	23 (35.38)	11 (16.92)	3.48 (ปาน กลาง)	3
9. การเปลี่ยนแปลงของสังคม และวัฒนธรรมของประเทศ	0 (0.00)	10 (15.38)	30 (46.15)	20 (30.77)	5 (7.69)	3.31 (ปาน กลาง)	8
10. การเปลี่ยนแปลงของ เทคโนโลยีและสารสนเทศใน ประเทศ	1 (1.54)	9 (13.85)	33 (50.77)	16 (24.62)	6 (9.23)	3.26 (ปาน กลาง)	9
ค่าเฉลี่ยรวม						3.44	
หมายเหตุ * มีลำดับของคะแนนเท่ากัน						(ปานกลาง)	

จากตารางที่ 4.90 พบว่าผู้ประกอบการบริการซ่อมบำรุงได้รับผลกระทบจาก
สภาพแวดล้อมภายนอกกิจการ โดยมีปัจจัยที่มีผลกระทบต่อการดำเนินงานโดยภาพรวมในระดับ
ปานกลาง ซึ่งมีค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 3.44

ผลกระทบจากสภาพแวดล้อมภายนอกกิจการในระดับมาก ได้แก่ 1. เศรษฐกิจ
ระดับประเทศ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.58 และ 2. นโยบายการเก็บภาษีและวิธีการเก็บภาษี และเศรษฐกิจ
ระดับท้องถิ่น มีค่าเฉลี่ยเท่ากันเท่ากับ 3.57 สำหรับผลกระทบจากสภาพแวดล้อมภายนอกกิจการ

โดยมีปัจจัยที่มีผลกระทบต่อการดำเนินงานในระดับปานกลาง ได้แก่ 1.อัตราดอกเบี้ยเงินกู้ไม่คงที่มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.48 2.สถานการณ์ทางการเมืองภายในประเทศ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.46 3.กฎหมายหรือระเบียบข้อบังคับต่างๆที่ธุรกิจจะต้องปฏิบัติตามอย่างเคร่งครัด มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.45 4.ภาวะค่าเงินบาทแข็งค่าขึ้น มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.40 5.เศรษฐกิจระดับโลก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.37 6.การเปลี่ยนแปลงของสังคมและวัฒนธรรมของประเทศ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.31 และ 7.การเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีและสารสนเทศในประเทศ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.26

ตารางที่ 4.91 แสดงจำนวน ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และอันดับที่ ของผลกระทบจากสภาพแวดล้อมภายนอกทางด้านปัจจัยที่มีผลต่อความสามารถในการแข่งขันของกิจการในกลุ่มอุตสาหกรรมเดียวกัน

สภาพแวดล้อมภายนอก ของธุรกิจ	ระดับของผลกระทบ คือ					ค่าเฉลี่ย (แปล ผล)	อันดับ ที่
	น้อยที่สุด จำนวน (ร้อยละ)	น้อย จำนวน (ร้อยละ)	ปานกลาง จำนวน (ร้อยละ)	มาก จำนวน (ร้อยละ)	มากที่สุด จำนวน (ร้อยละ)		
ปัจจัยที่มีผลต่อความสามารถ ในการแข่งขันของกิจการใน กลุ่มอุตสาหกรรมเดียวกัน							
1. การเข้ามาของคู่แข่งทาง ธุรกิจรายใหม่	1 (1.54)	5 (7.69)	27 (41.54)	25 (38.46)	7 (10.77)	3.49 (ปาน กลาง)	2
2. ระดับการแข่งขันระหว่าง คู่แข่งทางธุรกิจที่เป็นประเภท เดียวกันกับกิจการ	0 (0)	8 (12.31)	26 (40.00)	24 (36.92)	7 (10.77)	3.46 (ปาน กลาง)	3
3. อำนาจในการต่อรองราคา ค่าบริการซ่อมบำรุงของลูกค้า โดยให้ราคาต่ำกว่าคู่แข่งราย อื่น	1 (1.54)	11 (16.92)	19 (29.23)	28 (43.08)	6 (9.23)	3.42 (ปาน กลาง)	4
4. อำนาจในการต่อรองราคา กับผู้ขายวัสดุงานหรืออะไหล่ ของกิจการมีน้อยกว่าคู่แข่งราย อื่น	1 (1.54)	7 (10.77)	27 (41.54)	25 (38.46)	5 (7.69)	3.40 (ปาน กลาง)	5

ตารางที่ 4.91 แสดงจำนวน ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และอันดับที่ ของผลกระทบจากสภาพแวดล้อมภายนอกทางด้านปัจจัยที่มีผลต่อความสามารถในการแข่งขันของกิจการในกลุ่มอุตสาหกรรมเดียวกัน (ต่อ)

สภาพแวดล้อมภายนอก ของธุรกิจ	ระดับของผลกระทบ คือ					ค่าเฉลี่ย (แปล ผล)	อันดับ ที่
	น้อยที่สุด จำนวน (ร้อยละ)	น้อย จำนวน (ร้อยละ)	ปานกลาง จำนวน (ร้อยละ)	มาก จำนวน (ร้อยละ)	มากที่สุด จำนวน (ร้อยละ)		
ปัจจัยที่มีผลต่อความสามารถ ในการแข่งขันของกิจการใน กลุ่มอุตสาหกรรมเดียวกัน							
5. คู่แข่งที่มีลักษณะเป็นศูนย์ หรือตัวแทนจำหน่ายสินค้า และมีศูนย์บริการซ่อมที่ครบ วงจร	1 (1.54)	6 (9.23)	21 (32.31)	18 (27.69)	19 (29.23)	3.74 (มาก)	1
ค่าเฉลี่ยรวม						3.50 (มาก)	

จากตารางที่ 4.91 พบว่าผู้ประกอบการการบริการซ่อมบำรุงได้รับผลกระทบจากสภาพแวดล้อมภายนอกกิจการ โดยมีปัจจัยที่มีผลต่อความสามารถในการแข่งขันของกิจการในกลุ่มอุตสาหกรรมเดียวกันโดยภาพรวมในระดับมาก ซึ่งมีค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 3.50

สำหรับผลกระทบจากสภาพแวดล้อมภายนอกกิจการ โดยมีปัจจัยที่มีผลต่อความสามารถในการแข่งขันของกิจการในกลุ่มอุตสาหกรรมเดียวกันในระดับมาก คือคู่แข่งที่มีลักษณะเป็นศูนย์หรือตัวแทนจำหน่ายสินค้าและมีศูนย์บริการซ่อมที่ครบวงจร ตัวอย่างเช่น ศูนย์จำหน่ายรถยนต์/เครื่องใช้ไฟฟ้า ซึ่งมีศูนย์บริการซ่อมด้วย ซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.74

สำหรับผลกระทบจากสภาพแวดล้อมภายนอกกิจการ โดยมีปัจจัยที่มีผลต่อความสามารถในการแข่งขันของกิจการในกลุ่มอุตสาหกรรมเดียวกันในระดับปานกลาง ได้แก่ 1.การเข้ามาของกลุ่มทางธุรกิจรายใหม่ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.49 2.ระดับการแข่งขันระหว่างคู่แข่งทางธุรกิจที่เป็นประเภทเดียวกันกับกิจการ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.46 3.อำนาจในการต่อรองราคาค่าบริการซ่อมบำรุงของลูกค้าโดยให้ราคาต่ำกว่าคู่แข่งรายอื่น มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.42 และ 4.อำนาจในการต่อรองราคากับผู้ขายวัสดุงานหรืออะไหล่ของกิจการมีน้อยกว่าคู่แข่งรายอื่น มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.40

ส่วนที่ 4 ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการดำเนินงาน

เป็นข้อมูลเกี่ยวกับการดำเนินงานของธุรกิจบริการซ่อมบำรุง ในจังหวัดเชียงใหม่ โดยศึกษาถึงความสำเร็จในการดำเนินงาน 4 ด้าน คือ ด้านการจัดการ ด้านการผลิต ด้านการเงิน และด้านการตลาด ซึ่งประเมินโดยผู้บริหารหรือผู้มีอำนาจตัดสินใจของกิจการ ผลการศึกษาดังแสดงในตารางที่ 4.91-4.95

ตารางที่ 4.92 แสดงจำนวน ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และอันดับที่ ของระดับความสำเร็จในด้านการจัดการ

ด้านการจัดการ	ระดับความสำเร็จ					ค่าเฉลี่ย (แปลผล)	อันดับที่
	น้อยที่สุด จำนวน (ร้อยละ)	น้อย จำนวน (ร้อยละ)	ปานกลาง จำนวน (ร้อยละ)	มาก จำนวน (ร้อยละ)	มากที่สุด จำนวน (ร้อยละ)		
1. มีจำนวนพนักงาน เหมาะสมต่อการ ให้บริการ	2 (3.08)	6 (9.23)	30 (46.15)	26 (40.00)	1 (1.54)	3.28 (ปานกลาง)	11
2. พนักงานชำนาญใน การให้บริการ	1 (1.54)	5 (7.69)	26 (40.00)	31 (47.69)	2 (3.08)	3.43 (ปานกลาง)	6*
3. รักษาพนักงานที่มี ฝีมือไว้ได้	1 (1.54)	5 (7.69)	23 (35.38)	28 (43.08)	8 (12.31)	3.57 (มาก)	1
4. มีพนักงานลาออก น้อย	0 (0)	8 (12.31)	28 (43.08)	24 (36.92)	5 (7.69)	3.40 (ปานกลาง)	7
5. ค่าตอบแทนและการ สร้างแรงจูงใจในการ ทำงาน	0 (0)	5 (7.69)	32 (49.23)	23 (35.38)	5 (7.69)	3.43 (ปานกลาง)	6*
6. ผู้นำ / เจ้าของมี ทักษะในการบริหารคน	3 (4.62)	1 (1.54)	26 (40.00)	29 (44.62)	6 (9.23)	3.52 (มาก)	3
7. มีการฝึกอบรม ให้ ความรู้แก่พนักงาน	2 (3.08)	3 (4.62)	33 (50.77)	24 (36.92)	3 (4.62)	3.35 (ปานกลาง)	8

ตารางที่ 4.92 แสดงจำนวน ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และอันดับที่ ของระดับความสำเร็จในด้านการจัดการ (ต่อ)

ด้านการจัดการ	ระดับความสำเร็จ					ค่าเฉลี่ย (แปลผล)	อันดับที่
	น้อยที่สุด จำนวน (ร้อยละ)	น้อย จำนวน (ร้อยละ)	ปานกลาง จำนวน (ร้อยละ)	มาก จำนวน (ร้อยละ)	มากที่สุด จำนวน (ร้อยละ)		
8. มีวิธีการประเมินผล การทำงานของ พนักงานและผู้นำ/ หัวหน้างานอย่างมี ประสิทธิภาพ	1 (1.54)	9 (13.85)	21 (32.31)	27 (41.54)	7 (10.77)	3.46 (ปานกลาง)	5
9. มีแผนงานที่ดีและ ปฏิบัติได้จริง	1 (1.54)	5 (7.69)	33 (50.77)	23 (35.38)	3 (4.62)	3.34 (ปานกลาง)	9
10. มีการแบ่งหน้าที่ ความรับผิดชอบของ พนักงานแต่ละคนอย่าง ชัดเจน	1 (1.54)	8 (12.31)	33 (50.77)	15 (23.08)	8 (12.31)	3.32 (ปานกลาง)	10*
11. ผู้นำ / เจ้าของมี ประสบการณ์ในการ บริหารจัดการ	1 (1.54)	3 (4.62)	28 (43.08)	25 (38.46)	8 (12.31)	3.55 (มาก)	2
12. มีการทำงานที่เป็น ระบบและมีระเบียบ แบบแผน	2 (3.08)	4 (6.15)	22 (33.85)	33 (50.77)	4 (6.15)	3.51 (มาก)	4
13. การประสานงาน ภายในกิจการมีความ ราบรื่น	2 (3.08)	9 (13.85)	29 (44.62)	22 (33.85)	3 (4.62)	3.23 (ปานกลาง)	13
14. การสื่อสารภายใน กิจการชัดเจน	1 (1.54)	5 (7.69)	33 (50.77)	24 (36.92)	2 (3.08)	3.32 (ปานกลาง)	10*
15. การควบคุมการ ทำงานทำได้อย่างทั่วถึง	1 (1.54)	9 (13.85)	31 (47.69)	20 (30.77)	4 (6.15)	3.26 (ปานกลาง)	12
ค่าเฉลี่ยรวม						3.40	
หมายเหตุ * มีลำดับของคะแนนเท่ากัน						(ปานกลาง)	

จากตารางที่ 4.92 พบว่าผู้ประกอบการธุรกิจบริการซ่อมบำรุง มีการดำเนินธุรกิจ ด้านการจัดการโดยภาพรวมมีความสำเร็จในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 3.40

ปัจจัยย่อยที่มีความสำเร็จในระดับมากคือ 1.รักษาพนักงานที่มีฝีมือไว้ได้ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.57 2.ผู้นำ/เจ้าของมีประสบการณ์ในการบริหารจัดการ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.55 3.ผู้นำ/เจ้าของมีทักษะในการบริหารคน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.52 และ 4. มีการทำงานที่เป็นระบบและมีระเบียบแบบแผน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.51

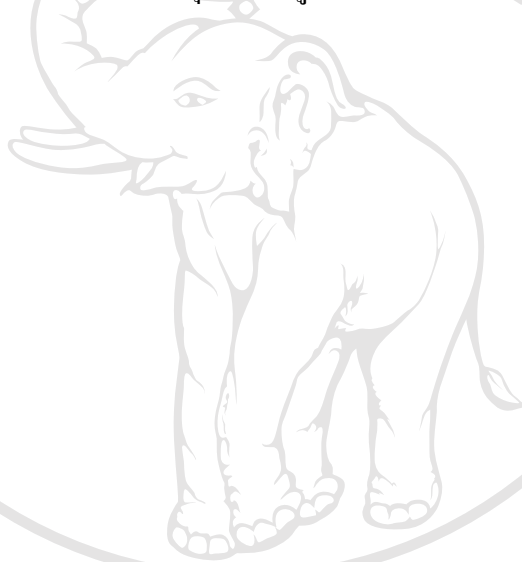
ปัจจัยย่อยที่มีความสำเร็จในระดับปานกลางคือ 1.มีวิธีการประเมินผลการทำงานของพนักงานและผู้นำหัวหน้างานอย่างมีประสิทธิภาพ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.46 2.พนักงานชำนาญในการให้บริการ และมีคะแนนเท่ากับค่าตอบแทนและการสร้างแรงจูงใจในการทำงาน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.43 3.มีพนักงานลาออกน้อย มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.40 4.มีการฝึกอบรม ให้ความรู้แก่พนักงาน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.35 5.มีแผนงานที่ดีและปฏิบัติได้จริง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.34 6.มีการแบ่งหน้าที่ความรับผิดชอบของพนักงานแต่ละคนอย่างชัดเจน และมีคะแนนเท่ากับการสื่อสารภายในกิจการชัดเจน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.32 7.มีจำนวนพนักงานเหมาะสมต่อการให้บริการ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.28 8.การควบคุมการทำงานทำได้อย่างทั่วถึง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.26 และ 9.การประสานงานภายในกิจการมีความราบรื่น มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.23

ตารางที่ 4.93 แสดงจำนวน ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และอันดับที่ ของระดับความสำเร็จในด้านการผลิตบริการ

ด้านการผลิตบริการ	ระดับความสำเร็จ					ค่าเฉลี่ย (แปลผล)	อันดับที่
	น้อยที่สุด จำนวน (ร้อยละ)	น้อย จำนวน (ร้อยละ)	ปานกลาง จำนวน (ร้อยละ)	มาก จำนวน (ร้อยละ)	มากที่สุด จำนวน (ร้อยละ)		
1. ะไหล่/วัสดุงานสามารถจัดหาได้ง่าย	0 (0)	4 (6.15)	31 (47.69)	27 (41.54)	3 (4.62)	3.45 (ปานกลาง)	4*
2. ะไหล่/วัสดุงานมีมาตรฐาน	0 (0)	4 (6.15)	31 (47.69)	25 (38.46)	5 (7.69)	3.48 (ปานกลาง)	2
3. สามารถจัดหาอะไหล่/วัสดุงานทดแทนได้	0 (0)	6 (9.23)	25 (38.46)	33 (50.77)	1 (1.54)	3.45 (ปานกลาง)	4*
4. มีทางเลือกผู้จัดจำหน่ายอะไหล่/วัสดุงานหลายราย	2 (3.08)	3 (4.62)	29 (44.62)	27 (41.54)	4 (6.15)	3.43 (ปานกลาง)	5
5. ให้บริการซ่อมบำรุงตามที่แผนวางไว้	1 (1.54)	7 (10.77)	26 (40.00)	24 (36.92)	7 (10.77)	3.45 (ปานกลาง)	4*
6. ต้นทุนอะไหล่/วัสดุงานในการให้บริการซ่อมบำรุงต่ำกว่าคู่แข่งชั้นในตลาด	1 (1.54)	5 (7.69)	34 (52.31)	24 (36.92)	1 (1.54)	3.29 (ปานกลาง)	7
7. พนักงานมีความชำนาญในการบริการซ่อมบำรุง	2 (3.08)	4 (6.15)	22 (33.85)	36 (55.38)	1 (1.54)	3.46 (ปานกลาง)	3
8. เครื่องมือและอุปกรณ์มีประสิทธิภาพพร้อมใช้งาน	0 (0)	5 (7.69)	30 (46.15)	28 (43.08)	2 (3.08)	3.42 (ปานกลาง)	6
9. มีเทคโนโลยีในการบริการซ่อมบำรุงที่ทันสมัย	1 (1.54)	4 (6.15)	26 (40.00)	30 (46.15)	4 (6.15)	3.49 (ปานกลาง)	1
ค่าเฉลี่ยรวม						3.43	
หมายเหตุ * มีลำดับของคะแนนเท่ากัน						(ปานกลาง)	

จากตารางที่ 4.93 พบว่าผู้ประกอบการธุรกิจการบริการซ่อมบำรุง มีการดำเนินธุรกิจด้านการผลิตบริการโดยภาพรวมมีความสำเร็จในระดับปานกลาง ซึ่งมีค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 3.43

ปัจจัยย่อยที่มีความสำเร็จในระดับปานกลางคือ 1.มีเทคโนโลยีในการบริการซ่อมบำรุงที่ทันสมัย มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.49 2.อะไหล่/วัสดุงานมีมาตรฐาน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.48 3.พนักงานมีความชำนาญในการบริการซ่อมบำรุง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.46 4.อะไหล่/วัสดุงานสามารถจัดหาได้ง่าย และมีคะแนนเท่ากับสามารถจัดหาอะไหล่/วัสดุงานทดแทนได้ และให้บริการซ่อมบำรุงตามที่แผนวางไว้ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.45 5.มีทางเลือกผู้จัดจำหน่ายอะไหล่/วัสดุงานหลายราย มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.43 6.เครื่องมือและอุปกรณ์มีประสิทธิภาพพร้อมใช้งาน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.42 และ 7. ต้นทุนอะไหล่/วัสดุงานในการให้บริการซ่อมบำรุงต่ำกว่าคู่แข่งชั้นในตลาด มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.29



CHIANG MAI UNIVERSITY 1964

ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยเชียงใหม่

Copyright© by Chiang Mai University
All rights reserved

ตารางที่ 4.94 แสดงจำนวน ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และอันดับที่ ของระดับความสำเร็จในด้านบัญชีและการเงิน

ด้านบัญชีและการเงิน	ระดับความสำเร็จ					ค่าเฉลี่ย (แปลผล)	อันดับที่
	น้อยที่สุด จำนวน (ร้อยละ)	น้อย จำนวน (ร้อยละ)	ปานกลาง จำนวน (ร้อยละ)	มาก จำนวน (ร้อยละ)	มากที่สุด จำนวน (ร้อยละ)		
1. มีเงินทุนหมุนเวียนเพียงพอ	1 (1.54)	2 (3.08)	36 (55.38)	23 (35.38)	3 (4.62)	3.38 (ปานกลาง)	8
2. มีการคัดกรองลูกหนี้ที่ดีและมีจำนวนหนี้สูญน้อย	0 (0)	7 (10.77)	27 (41.54)	29 (44.62)	2 (3.08)	3.40 (ปานกลาง)	7*
3. มีการติดตามลูกหนี้ที่มีประสิทธิภาพ	0 (0)	5 (7.69)	34 (52.31)	21 (32.31)	5 (7.69)	3.40 (ปานกลาง)	7*
4. สามารถหาแหล่งเงินทุนสำรองได้ง่าย	0 (0)	3 (4.62)	29 (44.62)	30 (46.15)	3 (4.62)	3.51 (มาก)	2
5. สามารถกู้เงินได้ด้วยอัตราดอกเบี้ยเงินกู้ต่ำ	1 (1.54)	6 (9.23)	22 (33.85)	34 (52.31)	2 (3.08)	3.46 (ปานกลาง)	5*
6. ได้รับเครดิตจากผู้ขายอะไหล่/วัสดุงานในระยะเวลาสั้น	2 (3.08)	2 (3.08)	31 (47.69)	25 (38.46)	5 (7.69)	3.45 (ปานกลาง)	6
7. มีความชำนาญในการบริหารการเงิน	1 (1.54)	5 (7.69)	32 (49.23)	24 (36.92)	3 (4.62)	3.35 (ปานกลาง)	10
8. มีระบบบัญชีที่ดีและมีประสิทธิภาพ	0 (0)	6 (9.23)	29 (44.62)	24 (36.92)	6 (9.23)	3.46 (ปานกลาง)	5*
9. สามารถคำนวณต้นทุนซ่อมบำรุงได้ถูกต้อง	1 (1.54)	7 (10.77)	25 (38.46)	24 (36.92)	8 (12.31)	3.48 (ปานกลาง)	4*
10. สามารถชำระหนี้แก่เจ้าหนี้ได้ตรงเวลา	1 (1.54)	3 (4.62)	30 (46.15)	25 (38.46)	6 (9.23)	3.49 (ปานกลาง)	3
11. สามารถกำหนดวันชำระที่แน่นอนหรือขอระยะเวลาเครดิตที่ยาวกับเจ้าหนี้ได้	0 (0)	9 (13.85)	26 (40.00)	27 (41.54)	3 (4.62)	3.37 (ปานกลาง)	9*

ตารางที่ 4.94 แสดงจำนวน ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และอันดับที่ ของระดับความสำเร็จในด้านบัญชีและการเงิน (ต่อ)

ด้านบัญชีและการเงิน	ระดับความสำเร็จ					ค่าเฉลี่ย (แปดผล)	อันดับที่
	น้อยที่สุด จำนวน (ร้อยละ)	น้อย จำนวน (ร้อยละ)	ปานกลาง จำนวน (ร้อยละ)	มาก จำนวน (ร้อยละ)	มากที่สุด จำนวน (ร้อยละ)		
12. มีการเตรียมเงิน หรือแหล่งทุนสำรอง ยามฉุกเฉิน	0 (0)	7 (10.77)	28 (43.08)	29 (44.62)	1 (1.54)	3.37 (ปานกลาง)	9*
13. สามารถลด ค่าใช้จ่ายที่เกินความ จำเป็น	1 (1.54)	5 (7.69)	23 (35.38)	34 (52.31)	2 (3.08)	3.48 (ปานกลาง)	4*
14. มีการวางแผนภาษี อย่างรอบคอบ	0 (0)	4 (6.15)	26 (40.00)	31 (47.69)	4 (6.15)	3.54 (มาก)	1
ค่าเฉลี่ยรวม						3.44	
หมายเหตุ * มีลำดับของคะแนนเท่ากัน						(ปานกลาง)	

จากตารางที่ 4.94 พบว่าผู้ประกอบการธุรกิจบริการซ่อมบำรุง มีการดำเนินธุรกิจด้านบัญชีและการเงิน โดยภาพรวมมีความสำเร็จในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 3.44

ปัจจัยย่อยที่มีความสำเร็จในระดับมากคือ 1.มีการวางแผนภาษีอย่างรอบคอบ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.54 และ 2.สามารถหาแหล่งเงินทุนสำรองได้ง่าย ซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.51

ปัจจัยย่อยที่มีความสำเร็จในระดับปานกลางคือ 1.สามารถชำระหนี้แก่เจ้าหนี้ได้ตรงเวลา มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.49 2.สามารถคำนวณต้นทุนซ่อมบำรุงได้ถูกต้อง และมีคะแนนเท่ากับสามารถลดค่าใช้จ่ายที่เกินความจำเป็น มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.48 3.สามารถกู้เงินได้ด้วยอัตราดอกเบี้ยเงินกู้ต่ำ และมีคะแนนเท่ากับมีระบบบัญชีที่ดีและมีประสิทธิภาพ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.46 4.ได้รับเครดิตจากผู้ขายอะไหล่/วัสดุงานในระยะเวลานาน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.45 5.มีการคัดกรองลูกหนี้ที่ดีและมีจำนวนหนี้สูญน้อย และมีคะแนนเท่ากับมีการติดตามลูกหนี้ที่มีประสิทธิภาพ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.40 6.มีเงินทุนหมุนเวียนเพียงพอ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.38 7.สามารถกำหนดวันชำระที่แน่นอนหรือขอระยะเวลาเครดิตที่ยาวกับเจ้าหนี้ได้ และมีคะแนนเท่ากับมีการเตรียมเงินหรือแหล่งทุนสำรองยามฉุกเฉิน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.37 และ 8.มีความชำนาญในการบริหารการเงิน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.35

ตารางที่ 4.95 แสดงจำนวน ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และอันดับที่ ของระดับความสำเร็จในด้านการตลาดบริการ

ด้านการตลาดบริการ	ระดับความสำเร็จ					ค่าเฉลี่ย (แปลผล)	อันดับที่
	น้อยที่สุด จำนวน (ร้อยละ)	น้อย จำนวน (ร้อยละ)	ปานกลาง จำนวน (ร้อยละ)	มาก จำนวน (ร้อยละ)	มากที่สุด จำนวน (ร้อยละ)		
1. สามารถให้บริการได้ตรงความต้องการของลูกค้า	1 (1.54)	1 (1.54)	28 (43.08)	30 (46.15)	5 (7.69)	3.57 (มาก)	4
2. มีการรับประกันคุณภาพงานซ่อมบำรุง	1 (1.54)	4 (6.15)	28 (43.08)	28 (43.08)	4 (6.15)	3.46 (ปานกลาง)	10*
3. สามารถรักษาลูกค้าเดิมไว้ได้	1 (1.54)	5 (7.69)	27 (41.54)	27 (41.54)	5 (7.69)	3.46 (ปานกลาง)	10*
4. มีกลุ่มลูกค้าที่หลากหลาย	0 (0)	7 (10.77)	32 (49.23)	24 (36.92)	2 (3.08)	3.32 (ปานกลาง)	14
5. มีจำนวนลูกค้าใหม่เพิ่มขึ้น	0 (0)	2 (3.08)	36 (55.38)	26 (40.00)	1 (1.54)	3.40 (ปานกลาง)	13
6. ราคาค่าบริการซ่อมบำรุงถูกกว่าคู่แข่งอื่น	0 (0)	6 (9.23)	27 (41.54)	29 (44.62)	3 (4.62)	3.45 (ปานกลาง)	11
7. มีการประเมินราคาซ่อมก่อนเข้าซ่อมได้ถูกต้อง	0 (0)	3 (4.62)	22 (33.85)	37 (56.92)	3 (4.62)	3.62 (มาก)	2*
8. ลูกค้าพึงพอใจราคาและคุณภาพงานซ่อม	0 (0)	6 (9.23)	22 (33.85)	27 (41.54)	10 (15.38)	3.63 (มาก)	1
9. สถานที่สะดวกสบายลูกค้าเข้ามาใช้บริการได้ง่าย	0 (0)	6 (9.23)	24 (36.92)	32 (49.23)	3 (4.62)	3.49 (ปานกลาง)	9
10. มีที่จอดรถเพียงพอสำหรับลูกค้า	1 (1.54)	5 (7.69)	22 (33.85)	33 (50.77)	4 (6.15)	3.52 (มาก)	7*
11. มีบริการนอกสถานที่	1 (1.54)	2 (3.08)	26 (40.00)	32 (49.23)	4 (6.15)	3.55 (มาก)	5

ตารางที่ 4.95 แสดงจำนวน ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และอันดับที่ ของระดับความสำเร็จในด้านการตลาดบริการ (ต่อ)

ด้านการตลาดบริการ	ระดับความสำเร็จ					ค่าเฉลี่ย (แปลผล)	อันดับที่
	น้อยที่สุด จำนวน (ร้อยละ)	น้อย จำนวน (ร้อยละ)	ปานกลาง จำนวน (ร้อยละ)	มาก จำนวน (ร้อยละ)	มากที่สุด จำนวน (ร้อยละ)		
12. มีการโฆษณา ประชาสัมพันธ์ การ ส่งเสริมการขาย การตลาดทางตรงและ การใช้พนักงานขาย ดีกว่าคู่แข่ง	0 (0)	9 (13.85)	32 (49.23)	23 (35.38)	1 (1.54)	3.25 (ปานกลาง)	18
13. มีการติดต่อสื่อสาร กับลูกค้าอย่าง สม่ำเสมอ	2 (3.08)	5 (7.69)	35 (53.85)	20 (30.77)	3 (4.62)	3.26 (ปานกลาง)	17*
14. กิจการมีภาพลักษณ์ ที่ดีและมีชื่อเสียงใน ท้องถิ่น	0 (0)	8 (12.31)	27 (41.54)	25 (38.46)	5 (7.69)	3.42 (ปานกลาง)	12
15. พนักงานมีความรู้ และความพร้อมในการ ให้บริการ	1 (1.54)	4 (6.15)	27 (41.54)	27 (41.54)	6 (9.23)	3.51 (มาก)	8
16. ลูกค้าสั่งซ่อม เพิ่มเติมในจุดที่ พนักงานแนะนำให้ได้	0 (0)	5 (7.69)	21 (32.31)	34 (52.31)	5 (7.69)	3.60 (มาก)	3
17. สามารถกำหนด ระยะเวลาซ่อมได้ ถูกต้อง	0 (0)	2 (3.08)	27 (41.54)	30 (46.15)	6 (9.23)	3.62 (มาก)	2*
18. กระบวนการซ่อม บำรุงมีมาตรฐานเป็นที่ ยอมรับ	0 (0)	2 (3.08)	30 (46.15)	29 (44.62)	4 (6.15)	3.54 (มาก)	6
19. กระบวนการซ่อม รวดเร็ว และมี ข้อบกพร่องน้อย	1 (1.54)	3 (4.62)	28 (43.08)	27 (41.54)	6 (9.23)	3.52 (มาก)	7*

ตารางที่ 4.95 แสดงจำนวน ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และอันดับที่ ของระดับความสำเร็จในด้านการตลาดบริการ (ต่อ)

ด้านการตลาดบริการ	ระดับความสำเร็จ					ค่าเฉลี่ย (แปลผล)	อันดับที่
	น้อยที่สุด จำนวน (ร้อยละ)	น้อย จำนวน (ร้อยละ)	ปานกลาง จำนวน (ร้อยละ)	มาก จำนวน (ร้อยละ)	มากที่สุด จำนวน (ร้อยละ)		
20. พนักงานมี เครื่องแบบพนักงานที่ เหมาะสม	3 (4.62)	8 (12.31)	25 (38.46)	26 (40.00)	3 (4.62)	3.28 (ปานกลาง)	16
21. อาคารสถานที่ กว้างขวาง สะอาด เรียบร้อย และแบ่งพื้นที่ ใช้สอยได้อย่าง เหมาะสม	2 (3.08)	6 (9.23)	30 (46.15)	24 (36.92)	3 (4.62)	3.31 (ปานกลาง)	15
22. มีห้องรับรองลูกค้า และสิ่งอำนวยความสะดวก	3 (4.62)	3 (4.62)	35 (53.85)	22 (33.85)	2 (3.08)	3.26 (ปานกลาง)	17*
ค่าเฉลี่ยรวม						3.46	
หมายเหตุ * มีลำดับของคะแนนเท่ากัน						(ปานกลาง)	

จากตารางที่ 4.95 พบว่าผู้ประกอบการธุรกิจบริการซ่อมบำรุง มีการดำเนินธุรกิจด้านการตลาดโดยภาพรวมมีความสำเร็จในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 3.46

ปัจจัยย่อยที่มีความสำเร็จในระดับมากคือ 1.ลูกค้าพึงพอใจราคาและคุณภาพงานซ่อม มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.63 2.มีการประเมินราคาซ่อมก่อนเข้าซ่อมได้ถูกต้อง และมีคะแนนเท่ากับสามารถกำหนดระยะเวลาซ่อมได้ถูกต้อง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.62 3.ลูกค้าตั้งซ่อมเพิ่มเติมในจุดที่พนักงานแนะนำให้ได้ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.60 4. สามารถให้บริการได้ตรงความต้องการของลูกค้า มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.57 5. มีบริการนอกสถานที่ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.55 6. กระบวนการซ่อมบำรุงมีมาตรฐานเป็นที่ยอมรับ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.54 7. มีที่จอดรถเพียงพอสำหรับลูกค้า และมีคะแนนเท่ากับกระบวนการซ่อมรวดเร็ว และมีข้อบกพร่องน้อย มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.52 8. พนักงานมีความรู้และความพร้อมในการให้บริการ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.51

ปัจจัยย่อยที่มีความสำเร็จในระดับปานกลางคือ 1.สถานที่สะดวกสบายลูกค้าเข้ามาใช้บริการได้ง่าย มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.49 2.มีการรับประกันคุณภาพงานซ่อมบำรุง และมีคะแนนเท่ากับสามารถรักษาลูกค้าเดิมไว้ได้ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.46 3.ราคาค่าบริการซ่อมบำรุงถูกกว่าคู่แข่ง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.45 4.กิจการมีภาพลักษณ์ที่ดีและมีชื่อเสียงในท้องถิ่น มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.42 5.มีจำนวนลูกค้าใหม่เพิ่มขึ้น มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.40 6.มีกลุ่มลูกค้าที่หลากหลาย มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.32 7.อาคารสถานที่กว้างขวาง สะอาด เรียบร้อย และแบ่งพื้นที่ใช้สอยได้อย่างเหมาะสม มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.31 8. พนักงานมีเครื่องแบบพนักงานที่เหมาะสม มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.28 9.มีการติดต่อสื่อสารกับลูกค้าอย่างสม่ำเสมอ และมีคะแนนเท่ากับมีห้องรับรองลูกค้าและสิ่งอำนวยความสะดวก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.26 และ 10.มีการโฆษณา ประชาสัมพันธ์ การส่งเสริมการขาย การตลาดทางตรงและการใช้พนักงานขายดีกว่าคู่แข่ง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.25

ตารางที่ 4.96 แสดงจำนวน ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และอันดับที่ของระดับความสำเร็จของปัจจัยย่อยในการดำเนินงานธุรกิจบริการซ่อมบำรุง 10 อันดับแรก

ปัจจัยย่อย	ระดับความสำเร็จ					ค่าเฉลี่ย (แปลผล)	อันดับที่
	น้อยที่สุด จำนวน (ร้อยละ)	น้อย จำนวน (ร้อยละ)	ปานกลาง จำนวน (ร้อยละ)	มาก จำนวน (ร้อยละ)	มากที่สุด จำนวน (ร้อยละ)		
1. ลูกค้ำพึงพอใจราคาและคุณภาพงานซ่อม (ด้านการตลาด)	0 (0)	6 (9.23)	22 (33.85)	27 (41.54)	10 (15.38)	3.63 (มาก)	1
2. มีการประเมินราคาซ่อมก่อนเข้าซ่อมได้ถูกต้อง (ด้านการตลาด)	0 (0)	3 (4.62)	22 (33.85)	37 (56.92)	3 (4.62)	3.62 (มาก)	2*
3. สามารถกำหนดระยะเวลาซ่อมได้ถูกต้อง (ด้านการตลาด)	0 (0)	2 (3.08)	27 (41.54)	30 (46.15)	6 (9.23)	3.62 (มาก)	2*
4. ลูกค้ำสั่งซ่อมเพิ่มเติมในจุดที่พนักงานแนะนำให้ได้ (ด้านการตลาด)	0 (0)	5 (7.69)	21 (32.31)	34 (52.31)	5 (7.69)	3.60 (มาก)	3
5. รักษาพนักงานที่มีฝีมือไว้ได้ (ด้านการจัดการ)	1 (1.54)	5 (7.69)	23 (35.38)	28 (43.08)	8 (12.31)	3.57 (มาก)	4*
6. สามารถให้บริการได้ตรงความต้องการของลูกค้า (ด้านการจัดการ)	1 (1.54)	1 (1.54)	28 (43.08)	30 (46.15)	5 (7.69)	3.57 (มาก)	4*

ตารางที่ 4.96 แสดงจำนวน ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และอันดับที่ของระดับความสำเร็จของปัจจัยย่อยในการดำเนินงานธุรกิจบริการซ่อมบำรุง 10 อันดับแรก (ต่อ)

ปัจจัยย่อย	ระดับความสำเร็จ					ค่าเฉลี่ย (แปลผล)	อันดับที่
	น้อยที่สุด จำนวน (ร้อยละ)	น้อย จำนวน (ร้อยละ)	ปานกลาง จำนวน (ร้อยละ)	มาก จำนวน (ร้อยละ)	มากที่สุด จำนวน (ร้อยละ)		
7. ผู้นำ / เจ้าของมี ประสบการณ์ในการ บริหารจัดการ (ด้านการจัดการ)	1 (1.54)	3 (4.62)	28 (43.08)	25 (38.46)	8 (12.31)	3.55 (มาก)	5*
8. มีบริการนอกสถานที่ (ด้านการตลาด)	1 (1.54)	2 (3.08)	26 (40.00)	32 (49.23)	4 (6.15)	3.55 (มาก)	5*
9. มีการวางแผนภาษี อย่างรอบคอบ (ด้านบัญชีและการเงิน)	0 (0)	4 (6.15)	26 (40.00)	31 (47.69)	4 (6.15)	3.54 (มาก)	6*
10. กระบวนการซ่อม บำรุงมีมาตรฐานเป็นที่ ยอมรับ (ด้านการตลาด)	0 (0)	2 (3.08)	30 (46.15)	29 (44.62)	4 (6.15)	3.54 (มาก)	6*
11. ผู้นำ / เจ้าของมี ทักษะในการบริหารคน (ด้านการจัดการ)	3 (4.62)	1 (1.54)	26 (40.00)	29 (44.62)	6 (9.23)	3.52 (มาก)	7*
12. มีที่จอดรถเพียงพอ สำหรับลูกค้า (ด้านการตลาด)	1 (1.54)	5 (7.69)	22 (33.85)	33 (50.77)	4 (6.15)	3.52 (มาก)	7*
13. กระบวนการซ่อม รวดเร็ว และมี ข้อบกพร่องน้อย (ด้านการตลาด)	1 (1.54)	3 (4.62)	28 (43.08)	27 (41.54)	6 (9.23)	3.52 (มาก)	7*

ตารางที่ 4.96 แสดงจำนวน ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และอันดับที่ของระดับความสำเร็จของปัจจัยย่อยในการดำเนินงานธุรกิจบริการซ่อมบำรุง 10 อันดับแรก (ต่อ)

ปัจจัยย่อย	ระดับความสำเร็จ					ค่าเฉลี่ย (แปลผล)	อันดับที่
	น้อยที่สุด จำนวน (ร้อยละ)	น้อย จำนวน (ร้อยละ)	ปานกลาง จำนวน (ร้อยละ)	มาก จำนวน (ร้อยละ)	มากที่สุด จำนวน (ร้อยละ)		
14. มีการทำงานที่เป็นระบบและมีระเบียบแบบแผน (ด้านการจัดการ)	2 (3.08)	4 (6.15)	22 (33.85)	33 (50.77)	4 (6.15)	3.51 (มาก)	8*
15. สามารถหาแหล่งเงินทุนสำรองได้ง่าย (ด้านบัญชีและการเงิน)	0 (0)	3 (4.62)	29 (44.62)	30 (46.15)	3 (4.62)	3.51 (มาก)	8*
16. พนักงานมีความรู้และความพร้อมในการให้บริการ (ด้านการตลาด)	1 (1.54)	4 (6.15)	27 (41.54)	27 (41.54)	6 (9.23)	3.51 (มาก)	8*
17. มีเทคโนโลยีในการบริการซ่อมบำรุงที่ทันสมัย (ด้านการผลิตบริการ)	1 (1.54)	4 (6.15)	26 (40.00)	30 (46.15)	4 (6.15)	3.49 (ปานกลาง)	9*
18. สามารถชำระหนี้แก่เจ้าหนี้ได้ตรงเวลา (ด้านบัญชีและการเงิน)	1 (1.54)	3 (4.62)	30 (46.15)	25 (38.46)	6 (9.23)	3.49 (ปานกลาง)	9*
19. สถานที่สะดวกสบายลูกค้าเข้ามาใช้บริการได้ง่าย (ด้านการตลาด)	0 (0)	6 (9.23)	24 (36.92)	32 (49.23)	3 (4.62)	3.49 (ปานกลาง)	9*

ตารางที่ 4.96 แสดงจำนวน ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และอันดับที่ของระดับความสำเร็จของปัจจัยย่อยในการดำเนินงานธุรกิจบริการซ่อมบำรุง 10 อันดับแรก (ต่อ)

ปัจจัยย่อย	ระดับความสำเร็จ					ค่าเฉลี่ย (แปลผล)	อันดับที่
	น้อยที่สุด จำนวน (ร้อยละ)	น้อย จำนวน (ร้อยละ)	ปานกลาง จำนวน (ร้อยละ)	มาก จำนวน (ร้อยละ)	มากที่สุด จำนวน (ร้อยละ)		
20. สามารถคำนวณ ต้นทุนซ่อมบำรุงได้ ถูกต้อง (ด้านบัญชีและการเงิน)	1 (1.54)	7 (10.77)	25 (38.46)	24 (36.92)	8 (12.31)	3.48 (ปานกลาง)	10*
21. สามารถลด ค่าใช้จ่ายที่เกินความ จำเป็น (ด้านบัญชีและการเงิน)	1 (1.54)	5 (7.69)	23 (35.38)	34 (52.31)	2 (3.08)	3.48 (ปานกลาง)	10*
22. อะไหล่/วัสดุงานมี มาตรฐาน (ด้านการผลิตบริการ)	0 (0)	4 (6.15)	31 (47.69)	25 (38.46)	5 (7.69)	3.48 (ปานกลาง)	10*

หมายเหตุ * มีลำดับของคะแนนเท่ากัน

จากตารางที่ 4.96 พบว่าผู้ประกอบการธุรกิจบริการซ่อมบำรุง มีความสำเร็จของปัจจัยย่อยในการดำเนินงานธุรกิจ 10 อันดับแรกคือ

1. ลูกค้ำพึงพอใจราคาและคุณภาพงานซ่อม (ด้านการตลาด) โดยมีคะแนนเท่ากับ 3.63 ซึ่งมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก
2. มีการประเมินราคาซ่อมก่อนเข้าซ่อมได้ถูกต้อง (ด้านการตลาด) และมีคะแนนเท่ากับสามารถกำหนดระยะเวลาซ่อมได้ถูกต้อง (ด้านการตลาด) โดยมีคะแนนเท่ากับ 3.62 ซึ่งมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก
3. ลูกค้ำสั่งซ่อมเพิ่มเติมในจุดที่พนักงานแนะนำให้ได้ (ด้านการตลาด) โดยมีคะแนนเท่ากับ 3.60 ซึ่งมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก

4. รักษาพนักงานที่มีฝีมือไว้ได้ (ด้านการจัดการ) และมีคะแนนเท่ากับสามารถให้บริการ ได้ตรงความต้องการของลูกค้า (ด้านการจัดการ) โดยมีคะแนนเท่ากับ 3.57 ซึ่งมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับ มาก

5. ผู้นำ / เจ้าของมีประสบการณ์ในการบริหารจัดการ(ด้านการจัดการ) และมีคะแนนเท่ากับ มีบริการนอกสถานที่ (ด้านการตลาด) โดยมีคะแนนเท่ากับ 3.55 ซึ่งมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับ มาก

6. มีการวางแผนภาษีอย่างรอบคอบ (ด้านบัญชีและการเงิน) และมีคะแนนเท่ากับ กระบวนการซ่อมบำรุงมีมาตรฐานเป็นที่ยอมรับ (ด้านการตลาด) โดยมีคะแนนเท่ากับ 3.54 ซึ่งมี ค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับ มาก

7. ผู้นำ / เจ้าของมีทักษะในการบริหารคน (ด้านการจัดการ) และมีคะแนนเท่ากับ มีที่ จอดรถเพียงพอสำหรับลูกค้า (ด้านการตลาด) และกระบวนการซ่อมรวดเร็ว และมีข้อบกพร่องน้อย (ด้านการตลาด) โดยมีคะแนนเท่ากับ 3.52 ซึ่งมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับ มาก

8. มีการทำงานที่เป็นระบบและมีระเบียบแบบแผน (ด้านการจัดการ) และมีคะแนนเท่ากับ สามารถหาแหล่งเงินทุนสำรองได้ง่าย (ด้านบัญชีและการเงิน) และพนักงานมีความรู้และความ พร้อมในการให้บริการ (ด้านการตลาด) โดยมีคะแนนเท่ากับ 3.51 ซึ่งมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับ มาก

9. มีเทคโนโลยีในการบริการซ่อมบำรุงที่ทันสมัย (ด้านการผลิตบริการ) และมีคะแนน เท่ากันกับสามารถชำระหนี้แก่เจ้าหนี้ได้ตรงเวลา (ด้านบัญชีและการเงิน) และสถานที่สะดวกสบาย ลูกค้าเข้ามาใช้บริการได้ง่าย (ด้านการตลาด) โดยมีคะแนนเท่ากับ 3.49 ซึ่งมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับ ปาน กลาง

10. สามารถคำนวณต้นทุนซ่อมบำรุงได้ถูกต้อง (ด้านบัญชีและการเงิน) และมีคะแนน เท่ากันกับสามารถลดค่าใช้จ่ายที่เกินความจำเป็น (ด้านบัญชีและการเงิน) และอะไหล่/วัสดุงานมี มาตรฐาน (ด้านการผลิตบริการ) โดยมีคะแนนเท่ากับ 3.48 ซึ่งมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับ ปาน กลาง

ส่วนที่ 5 ผลการสัมภาษณ์เชิงลึก

ข้อมูลจากการสัมภาษณ์เชิงลึกจำนวน 10 ราย เป็นข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์เจ้าของกิจการจำนวน 10 ราย ลักษณะการดำเนินธุรกิจแบ่งตามสินค้าหรือบริการหลักของกิจการ คือ การบำรุงรักษาและการซ่อมแซมยานยนต์ จำนวน 7 ราย ผู้ประกอบการบริการซ่อมบำรุงเครื่องคอมพิวเตอร์และเครื่องใช้สำนักงาน จำนวน 2 ราย และผู้ประกอบการบริการซ่อมบำรุงของใช้ส่วนบุคคล และของใช้ในครัวเรือน จำนวน 1 ราย ซึ่งผลการสัมภาษณ์เชิงลึกมีดังนี้

ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับสถานประกอบการที่ 1

ผู้ให้ข้อมูลเป็นหุ้นส่วนผู้จัดการ ทำในรูปแบบกิจการครอบครัวในนามห้างหุ้นส่วนจำกัด เริ่มเปิดดำเนินกิจการตั้งแต่ปี พ.ศ. 2525 และจดทะเบียนเป็นห้างหุ้นส่วนจำกัดในภายหลัง โดยเริ่มจากกิจการขนาดเล็กซ่อมเครื่องยนต์เพียงอย่างเดียว จากนั้นพอมีทุนก็ค่อยๆขยายกิจการจนสามารถซ่อมรถได้ครบวงจร โดยดำเนินการเรื่อยมาจนถึงปัจจุบัน มีจำนวนพนักงานทั้งสิ้น 45 คน มีลูกค้าใช้บริการเฉลี่ย 200 รายต่อเดือน พื้นที่ให้บริการประมาณ 2,400 ตารางเมตร เปิดเวลาทำการ 08.00 – 17.00 น. หยุดวันอาทิตย์

ข้อมูลเกี่ยวกับการดำเนินงาน

1. ด้านการจัดการ

1.1 การวางแผน มีการวางแผนด้านการจัดการชัดเจน โดยมีการมอบหมายงาน กำหนดระยะเวลาส่งมอบงาน และกำหนดกรอบเวลาการปฏิบัติงาน มีหัวหน้างานแต่ละแผนกเป็นผู้รับผิดชอบงานและสั่งการพนักงานในสายงานให้ปฏิบัติตาม โดยมีหุ้นส่วนผู้จัดการและเลขานุการเป็นผู้ดูแลและรับทราบรายงานข้อมูลสรุปรายงานทุกวันจากหัวหน้างานแต่ละแผนก เพื่อช่วยในการบริหาร การตัดสินใจ และวางแผนงานต่อไป กิจการยังไม่มีแผนที่จะขยายกิจการเพิ่มเติมจากเดิม เนื่องจากปัจจุบันมีความพร้อมในการให้บริการ ทั้งสถานที่และเครื่องมือที่ครบครัน สามารถสนองความต้องการของลูกค้าได้

1.2 การจัดองค์กร จัดรูปแบบตามโครงสร้างหน้าที่ของแต่ละแผนกงานที่มีหน้าที่แตกต่างกันไป โดยมีหุ้นส่วนผู้จัดการเป็นผู้สั่งการผ่านหัวหน้างาน มีการแบ่งแยกหน้าที่งานชัดเจน แบ่งแยกงานเป็นแผนกเพื่อความสะดวกรวดเร็วในการจัดการและบริหารงาน ซึ่งมีแผนกต่างๆ ได้แก่ แผนกขับรถ แผนกเสนอราคา แผนกถอดและประกอบรถ แผนกเคาะ แผนกทำสีพื้น แผนกผสมสี แผนกพ่นสี และแผนกสโตร์ หุ้นส่วนผู้จัดการเป็น

ผู้บริหารกำกับดูแลหัวหน้าแผนกซึ่งเป็นผู้ดำเนินงานจัดการตามคำสั่งของผู้บริหาร โดยให้พนักงานระดับปฏิบัติงานปฏิบัติตามแผนงานที่วางไว้ มีการประสานงานระหว่างแผนกงานอยู่เสมอ เพื่อให้เกิดความต่อเนื่อง เช่น แผนกเคาะก็จะต้องส่งมอบงานต่อให้กับแผนกทำสีพื้น เป็นต้น

1.3 การจัดคนเข้าทำงาน เน้นบุคลากรที่มีความชำนาญเฉพาะด้าน มีความซื่อสัตย์ และมีความขยัน หากมีการรับพนักงานใหม่ต้องมีการผ่านการทดลองงาน 3 เดือน โดยให้หัวหน้างานและผู้ร่วมงานเป็นผู้ร่วมประเมินและพิจารณาด้วยกัน บางครั้งหุ้นส่วนผู้จัดการก็จะเป็นผู้เดินตรวจผลงานเป็นระยะๆ ไป พนักงานสแกนลายนิ้วมือเมื่อเข้าและออกจากที่ทำงานเนื่องจากมีพนักงานจำนวนมากที่ต้องควบคุม ทางผู้ประกอบการมองเห็นความสำคัญของการพัฒนาฝีมือของพนักงาน มีการจัดให้พนักงานบางแผนกที่ยังขาดทักษะไปฝึกอบรมเป็นประจำทุกปีตามโครงการของกรมพัฒนาฝีมือแรงงาน มีการพิจารณาการให้เงินเดือน ใช้เงินเดือนตามมาตรฐานของกิจการประกอบกับความเชี่ยวชาญและทักษะของพนักงาน มีการให้พนักงานทำประกันสังคม การให้เบี้ยขยัน การให้ค่าล่วงเวลาเมื่อทำงานเกินกว่าเวลาทำงานปกติ มีการจัดเลี้ยงสังสรรค์ให้พนักงานเกือบทุกเดือน โดยใช้โอกาสวันคล้ายวันเกิดของพนักงานเป็นการสร้างแรงจูงใจและความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานว่าพนักงานทุกคนมีความสำคัญต่อการขับเคลื่อนขององค์กร

1.4 การสั่งการ หุ้นส่วนผู้จัดการเป็นผู้ออกคำสั่งผ่านหัวหน้างานให้พนักงานระดับปฏิบัติการปฏิบัติตามแผนงานที่วางไว้ มีการให้อิสระในการทำงานแก่พนักงานเพื่อให้พนักงานปฏิบัติงานได้อย่างเต็มที่และได้งานที่มีคุณภาพ มีการเดินตรวจตราเป็นระยะ เพื่อลดความผิดพลาดในการทำงาน และลดต้นทุนในการแก้ไขชิ้นงานให้ทันเวลา มีการสื่อสารสองทาง ทั้งการออกคำสั่ง และพนักงานที่ปฏิบัติงานมีการรายงานผลให้กับหัวหน้างานให้ทราบถึงความคืบหน้าของงานที่ทำ และปัญหาระหว่างการทำงานที่เกิดขึ้นอยู่เสมอ เพื่อความรวดเร็วในการทำงานและคุณภาพของงานให้อยู่ในเกณฑ์มาตรฐานของการซ่อม

1.5 การควบคุม มีการให้หัวหน้างานเดินตรวจตราเป็นระยะ หน้ารถแต่ละคันมีใบงานการปฏิบัติงานบอกถึงสถานะขั้นตอนว่าอยู่ระหว่างการซ่อมอะไรและยังเหลือการซ่อมใดที่ยังไม่ได้ทำ มีการบันทึกรายงานโดยหัวหน้างานแต่ละแผนก มีการจัดเก็บข้อมูลด้วยระบบคอมพิวเตอร์ และออกรายงานสรุปทุกวันและส่งข้อมูลให้หุ้นส่วนผู้จัดการอ่าน รายงานผลการปฏิบัติงานประจำวัน เพื่อใช้วางแผนงานต่อไป หุ้นส่วนผู้จัดการสามารถทราบสถานะของการซ่อมรถว่าไปถึงขั้นตอนไหนของการซ่อม ระหว่างซ่อมพนักงานคนไหนเป็นผู้ซ่อมเพื่อรายงานผลให้ทราบว่าพนักงานแต่ละคนว่ากำลังปฏิบัติงานใด มีการ

บริหารงานซ่อมให้ทันเวลาส่งมอบให้กับลูกค้า ในห้องสำนักงานมีแผนผังแสดงสถานะของงานเพื่อให้ตรวจสอบและรายงานให้ลูกค้าทราบได้ เมื่องานอยู่ระหว่างซ่อมจะมีการตรวจข้อมูลจากผู้ปฏิบัติงานกับชิ้นงาน โดยตรงว่าสามารถทำงานตามกำหนดเวลาได้หรือไม่ หากมีความยากของชิ้นงานและใช้เวลามากขึ้น จะมีการแจ้งไปยังหัวหน้างานว่าชิ้นงานนี้ทำได้ไม่ทันกำหนดเวลาส่งมอบงานเอาไว้ เพื่อให้งานมีคุณภาพ ไม่เร่งงานเกินไปจนทำให้คุณภาพของการซ่อมลดลง โดยหัวหน้างานจะมีการแจ้งให้เจ้าของรถทราบว่าอาจมีการล่าช้าของการซ่อม ทำให้ได้รับรถช้ากว่าเวลาที่นัดหมายไว้ เพื่อลดปัญหาเกี่ยวกับลูกค้า หากการซ่อมต้องล่าช้าออกไป เมื่องานยังไม่เสร็จตามกำหนดการที่วางไว้แต่ละวันก็จะให้หัวหน้างานพิจารณาให้พนักงานปฏิบัติการทำงานล่วงเวลา เพื่อลดการเปลี่ยนแปลงแผนงานของวันถัดไป สามารถส่งมอบรถได้ตรงตามเวลาที่นัดไว้กับเจ้าของรถ และจะไม่ส่งผลกระทบต่องานอื่นที่กำลังรออยู่ในระหว่างการซ่อม

2. ด้านการตลาด

2.1 ด้านผลิตภัณฑ์บริการ ให้บริการซ่อมรถยนต์ครบวงจร เป็นสมาชิกในอุ้งกลางประกันภัย เช่น ซ่อมเครื่อง เคาะรถ และทำสี เป็นต้น จุดเด่นของให้บริการอยู่ที่การให้บริการที่มีคุณภาพ มีช่างผู้ชำนาญงาน มีเครื่องมือพร้อมใช้ครบครัน และสามารถส่งมอบรถให้ลูกค้าตรงเวลาที่กำหนดไว้ อีกทั้งยังมีการรับประกันความพึงพอใจในจุดที่ซ่อม หากเกิดปัญหาภายในระยะเวลา 1 ปี นับจากวันที่ส่งรถคืนให้กับลูกค้าแล้ว

2.2 ด้านราคา ใช้ราคามาตรฐานของอุ้งกลางการประกันภัย

2.3 ช่องทางการจัดจำหน่าย มีเว็บไซต์ของกิจการ มีรายนามของธุรกิจอยู่ในอุ้งกลางประกันภัย และ นอกจากนี้ยังเป็นอยู่ในโครงการของบริษัทประกันภัยหลายแห่งด้วยจึงมีรายชื่อปรากฏเป็นทางเลือกให้กับลูกค้าเลือกใช้บริการ ลูกค้าที่ประทับใจในการให้บริการก็แนะนำให้ลูกค้าคนอื่นมาใช้บริการ มีการใช้โทรศัพท์ในการติดต่อสื่อสารรับงานจากลูกค้า

2.4 การส่งเสริมการตลาด มีการโฆษณากับ Thailand Yellowpages ในหมวดรถยนต์-อู่ซ่อม เน้นการคืนกำไรให้แก่ท้องถิ่น ให้ความช่วยเหลือต่างๆ ในชุมชนที่ตั้งอยู่ของกิจการ

2.5 บุคลากร มีพนักงานรับรถและพนักงานประเมินค่าซ่อมที่ปฏิบัติงานให้บริการลูกค้าโดยตรงในส่วนของสำนักงานที่รับลูกค้า ส่วนพนักงานที่ปฏิบัติงานซ่อมจะปฏิบัติงานแยกตามแผนกเพื่อให้งานซ่อมมีคุณภาพตามมาตรฐานที่กำหนดไว้

2.6 กระบวนการให้บริการ เมื่อลูกค้าเข้ามาติดต่อสำนักงานส่วนหน้า จะมีพนักงานรับรถเป็นผู้รับงาน และมีพนักงานประเมินค่าซ่อมทำการประเมินค่าใช้จ่ายในการซ่อม มีการบันทึกภาพไว้เป็นหลักฐาน และกำหนดระยะเวลาการซ่อมให้กับลูกค้า มีการขอเอกสารสำเนาใบขับขี่จากลูกค้าและออกใบส่งซ่อมให้กับลูกค้าเก็บไว้ จากนั้นก็ส่งรถเข้าไปในพื้นที่ปฏิบัติงานเพื่อทำการซ่อมตามรายการที่บันทึกการซ่อมไว้ เมื่อซ่อมเสร็จก็จะโทรแจ้งให้ลูกค้ามารับรถตามกำหนด ในกรณีเป็นรถทำประกันไว้เข้ามาถึงกิจการ จะมีเจ้าหน้าที่จากบริษัทประกันเข้ามาดูรถของลูกค้าและบันทึกภาพไว้เป็นหลักฐานด้วย

2.7 สิ่งแวดล้อมทางกายภาพ มีสำนักงานส่วนหน้าไว้รับรถเข้าซ่อมและส่งมอบรถที่ซ่อมแล้วเสร็จ สำนักงานส่วนหน้า (Front Office) มีความสะดวกสบายคิดถนนในเขตอำเภอเมืองเชียงใหม่ ส่วนพื้นที่ปฏิบัติงานซ่อมแยกส่วนออกจากสำนักงานส่วนหน้า มีพื้นที่กว้างขวาง สามารถรองรับลูกค้าจำนวนมากได้ และมีการแบ่งแยกแผนกงานออกเป็นสัดส่วนชัดเจน

3. ด้านการผลิตบริการ

มีการคัดเลือกชิ้นส่วนและอะไหล่จากผู้ขาย โดยพิจารณาตามความต้องการของลูกค้า กรณีลูกค้าต้องการอะไหล่แท้ก็จะมีการตรวจสอบให้ว่าเป็นอะไหล่แท้จากศูนย์และมีความสมบูรณ์ของอะไหล่ ไม่ผ่านการใช้งานมาก่อน หากเป็นอะไหล่เก่าก็จะมีการตรวจสอบว่าสามารถใช้งานได้และมีสภาพดี หรือถ้าหากเป็นสินค้าเทียมก็ต้องดูความเข้ากันได้กับของเดิมที่มีอยู่ กิจการมีความสัมพันธ์กับผู้ขายในระดับที่ดี ได้เครดิตในการชำระเงิน ระยะเวลาขึ้นอยู่กับสินค้าเฉพาะแต่ละชนิด มีแผนกสต็อกอะไหล่และวัสดุในการให้บริการอย่างรัดกุม เบิกใช้ตามงานที่ปฏิบัติจริง ระหว่างการทำงานหัวหน้างานแต่ละแผนกจะเป็นผู้ตรวจตราหากเกิดปัญหาขึ้นสามารถให้คำแนะนำกับพนักงานเพื่อให้สามารถแก้ไขปัญหาได้ทันที หากเครื่องมือเครื่องใช้ที่ให้บริการเสียหายเพียงเล็กน้อยก็จะมีการซ่อมบำรุงเอง แต่ถ้ามีความเสียหายมากก็จะเรียกให้ผู้ขายเครื่องมือเครื่องใช้เป็นผู้ดำเนินการทั้งหมด เมื่อจะมีการส่งมอบรถให้ลูกค้า จะมีการตรวจสอบความเรียบร้อยก่อนทุกครั้งเสมอ หากมีข้อบกพร่องก็จะมีการแก้ไขให้ทันก่อนส่งมอบรถคืนลูกค้า

4. ด้านการเงิน

กิจการมีรายได้ต่อเดือนเฉลี่ยประมาณ 800,000 บาท สัดส่วนลูกค้าบริษัทประกันภัยประมาณ 60% และลูกค้าทั่วไปอยู่ประมาณ 40% โดยมีค่าใช้จ่ายเกี่ยวกับพนักงานประมาณ 350,000 บาท และค่าใช้จ่ายเกี่ยวกับอะไหล่และวัสดุสิ้นเปลืองประมาณ 290,000 บาท มีกำไรขั้นต้นเฉลี่ย

ประมาณ 160,000 บาท กิจการมีสินทรัพย์ถาวรประมาณ 40 ล้านบาท โดยใช้เงินทุนของผู้เป็นหุ้นส่วนทั้งจำนวน และใช้เงินจากกำไรสะสมมาใช้ในการต่อเติม ขยายกิจการและซื้อเครื่องมือเครื่องใช้ และอุปกรณ์ ไม่มีหนี้สินจากการกู้ยืมเงินจากธนาคาร กิจการมีระบบบัญชีภายในที่ดี สามารถเรียกข้อมูลมาตรวจสอบได้ง่ายด้วยระบบการบันทึกบัญชีด้วยระบบคอมพิวเตอร์ มีระบบการเก็บข้อมูลต้นทุนรายชิ้นงานอย่างเหมาะสม สามารถเรียกข้อมูลออกมาพิจารณาตัดสินใจเชิงการบริหาร ได้อย่างมีประสิทธิภาพ และผู้บริหารยังมีความชำนาญในการใช้ข้อมูลเพื่อช่วยในการวางแผนอีกด้วย กิจการมีเงินทุนหมุนเวียนเพียงพอกับกิจการมีการให้เครดิตกับลูกค้าเก่าหรือลูกค้าที่มีความสัมพันธ์กันประมาณ 30 วัน ส่วนลูกค้าทั่วไปจะเป็นลูกค้าเงินสด ชำระค่าบริการเมื่อส่งมอบรถคืน สำหรับลูกค้ากลุ่มบริษัทประกันภัยขึ้นอยู่กับการต่อรองระยะเวลาที่แต่ละบริษัทประกันภัยจะกำหนด สินค้าและวัสดุต่างๆจะเลือกจากผู้ขายที่จำหน่ายสินค้ามีคุณภาพ ราคาสมเหตุสมผล และให้ระยะเวลาเครดิตที่นาน ปัจจุบันกิจการไม่มีแผนงานที่จะขยายกิจการเพิ่มเติมเนื่องจากความล้นตัวของปริมาณงานสัมพันธ์กับความสามารถในการให้บริการแล้ว และยังไม่มีความแปรปรวนจากจำนวนลูกค้าจะเพิ่มขึ้นอย่างชัดเจน กิจการมีการทำประกันอัคคีภัยไว้ เพื่อเพิ่มหลักประกันความเสี่ยงเนื่องจากมีสินค้าและวัสดุที่ไวไฟในพื้นที่ประกอบการ และกิจการว่าจ้างให้บุคคลภายนอกดำเนินการในการชำระภาษีให้

สภาพแวดล้อมของการดำเนินงานในธุรกิจปัจจุบัน

1. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั่วไป

ผู้บริหารได้แสดงความเห็นว่า เศรษฐกิจและการเมืองมีผลกระทบต่อการทำงานทำให้รายได้ลดลง เนื่องจากคนมีพฤติกรรมการใช้รถน้อยลง การเดินทางน้อยลง ทำให้สถิติการเกิดอุบัติเหตุก็ลดลงตามไปด้วย การตัดสินใจซ่อมรถมีความซับซ้อนมากขึ้น มีการตัดทอนความสำคัญของการซ่อมโดยเฉพาะกรณีลูกค้าทั่วไป เช่น ไม่เกาะทำสีตรงมุมไฟเลี้ยวที่ชน เปลี่ยนแค่ชุดไฟเลี้ยวใหม่เท่านั้น โดยไม่เกาะและทำสีบริเวณที่ถูกรถชน เป็นต้น ทำให้กิจการเสียโอกาสและมีรายได้ลดลง ลูกค้าไม่มีพฤติกรรมการเข้าใช้บริการที่เปลี่ยนไป ส่วนใหญ่ไม่ไปใช้บริการศูนย์บริการขนาดใหญ่ เนื่องจากการให้บริการที่ล่าช้า ต้องต่อคิวรอนาน โดยกิจการสามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้เร็วกว่า ทั้งนี้การเลือกใช้บริการของศูนย์บริการบางครั้งขึ้นอยู่กับความพึงพอใจของลูกค้าด้วย กิจการมีเครื่องมือที่ทันสมัยสามารถนำมาช่วยให้การให้บริการมีความสมบูรณ์และให้การทำงานมีคุณภาพดี และเพิ่มความรวดเร็วในการทำงานมากยิ่งขึ้น สามารถตอบโจทย์ได้ทั้งรถใหม่ที่มีระบบคอมพิวเตอร์ควบคุมเครื่องยนต์ และรถทั่วไปที่มีระบบเครื่องยนต์ธรรมดาได้

2. การวิเคราะห์สถานะการแข่งขันในอุตสาหกรรมโดยใช้แรงผลักดัน 5 ประการ

กิจการไม่มีผลกระทบจากคู่แข่งรายใหม่และคู่แข่งรายเดิมที่มีอยู่ในตลาดบริการซ่อมบำรุง เนื่องจากทำให้บริการของกิจการมีคุณภาพสูง มีมาตรฐาน มีความซื่อสัตย์ต่อลูกค้า และมีบริการหลังการซ่อมหากเกิดปัญหาในจุดที่ซ่อมแล้วยังเกิดปัญหาซ้ำ จะให้บริการฟรี โดยไม่คิดค่าบริการ เนื่องจากอยู่ในความรับผิดชอบของกิจการที่ให้คำมั่นสัญญาไว้กับลูกค้า ทำให้ลูกค้ามีความเชื่อมั่นต่อองค์กรอย่างต่อเนื่อง ความสัมพันธ์กับลูกค้าจะไหลลื่นและวัสดุที่ใช้ในงานมีมากยิ่งขึ้น ทั้งส่วนลดที่มากขึ้นและระยะเวลาให้เครดิตก็ยืดออกไป เป็นประโยชน์ต่อการบริหารการเงินมากยิ่งขึ้น กิจการได้รับผลกระทบจากคู่แข่งที่เป็นศูนย์บริการครบวงจรน้อยมาก เนื่องจากศูนย์บริการมักให้บริการที่ล่าช้า และต้องต่อคิวซ่อมนาน ทำให้กิจการมีโอกาสที่ลูกค้าจะมาใช้บริการมากขึ้น

3. การวิเคราะห์ด้วยกรอบแนวคิดของแมคคินซี (McKinsey 7 s Framework)

โครงสร้างขององค์กร มีหุ้นส่วนผู้จัดการสั่งการผ่านหัวหน้าแต่ละแผนกก่อนที่จะกระจายงานให้กับพนักงานระดับปฏิบัติงาน มีการแบ่งแยกหน้าที่งาน ได้ชัดเจน สามารถดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และมีความรวดเร็วในการสื่อสารภายใน มีการสื่อสารสองทาง ทั้งคำสั่งที่มีความชัดเจนและมีการนำการปฏิบัติงานและข้อเสนอแนะของผู้ปฏิบัติงาน ไปเป็นข้อมูลช่วยปรับปรุงกระบวนการทำงาน ทำให้ผลงานและการดำเนินงานมีความถูกต้อง ครบถ้วน และมีการพัฒนากระบวนการทำงานให้มีความเหมาะสมอยู่เสมอ

มีกลยุทธ์ในการสร้างความเชื่อมั่นให้กับลูกค้าใช้บริการ และลูกค้ามีความพึงพอใจต่อการให้บริการที่รวดเร็วกว่าการใช้บริการที่ศูนย์บริการแบบครบวงจร พนักงานมีความชำนาญในงาน ทำให้งานที่ออกมามีคุณภาพมาตรฐานอยู่เสมอ ผู้บริหารมีประสบการณ์การทำงานสามารถรับมือกับการเปลี่ยนแปลงของสิ่งแวดล้อมทางการเมืองและเศรษฐกิจได้

มีระบบการทำงานภายในที่สมบูรณ์สามารถประสานงานกันได้ดีและรวดเร็วและไม่มีความซับซ้อนในการทำงาน

รูปแบบการบริหารที่เป็นกันเอง มีความเป็นครอบครัว หุ้นส่วนผู้จัดการลงมาตรวจสอบและพูดคุยกับพนักงานอยู่เสมอ ทำให้พนักงานเต็มใจในการทำงานให้ออกมามีประสิทธิภาพสูงสุด บุคลากรมีคุณภาพและมีความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน ทำให้คุณภาพการทำงานดี ส่งผลให้งานบริการซ่อมมีการปฏิบัติงานที่ประสิทธิภาพสูงตามไปด้วย

พนักงานมีความเชี่ยวชาญในงานของตนเองสูง โดยมีการพัฒนาฝีมือเพิ่มขึ้นจากหัวหน้างานที่มีความเชี่ยวชาญที่สามารถแนะนำและฝึกฝนได้ และมีการพัฒนาฝีมือด้วยการไปอบรมกับกรมพัฒนาฝีมือแรงงาน

สิ่งที่เป็นค่านิยมของกิจการคือ การทำงานเหมือนกับเป็นครอบครัวเดียวกัน มีการรับฟังความคิดเห็นซึ่งกันและกัน มีการให้คำปรึกษากันอยู่เสมอ ซึ่งช่วยทำให้ผลงานออกมามีคุณภาพมาตรฐานอย่างต่อเนื่องได้

4. การวิเคราะห์ จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค

จุดแข็งของกิจการ คือ ตั้งอยู่ในเมืองเชียงใหม่ ติดถนน การคมนาคมสะดวก เป็นอยู่ในโครงการของบริษัทประกันหลายแห่ง และเป็นสมาชิกในอู่กลางการประกันภัย และลูกค้ามีความพึงพอใจในการให้บริการมีการแนะนำและบอกต่อลูกค้ารายอื่น พนักงานปฏิบัติงานมีความรู้และเชี่ยวชาญในงานครอบคลุมทุกงานซ่อม และมีเครื่องมือและอุปกรณ์ที่ทันสมัยครบถ้วน

จุดอ่อนของกิจการ คือ ไม่มีการส่งเสริมการตลาด สถานประกอบการอยู่ในชุมชนทำให้มีปัญหาเรื่องเสียงรบกวนและกลิ่นของสารระเหยกระทบกับคนในชุมชนใกล้เคียงเป็นบางครั้ง

โอกาสของกิจการ คือ ประชาชนชาวเชียงใหม่มีการใช้ยานพาหนะมากขึ้น อีกทั้งภาครัฐยังมีการส่งเสริมนโยบายรถยนต์คันแรก ซึ่งทำให้มีโอกาสด้านปริมาณรถยนต์ในจังหวัดเชียงใหม่เพิ่มมากขึ้นตามไปด้วย นอกจากนี้จังหวัดเชียงใหม่ยังเป็นแหล่งท่องเที่ยวทำให้รถยนต์จากทั่วทุกสารทิศหลั่งไหลเข้ามาจังหวัดเชียงใหม่มากขึ้น และส่วนใหญ่จะนำรถยนต์ส่วนตัวเข้ามาท่องเที่ยวในจังหวัดเชียงใหม่ด้วย

อุปสรรคของกิจการ คือ เศรษฐกิจที่ยังไม่มีความแน่นอน และลูกค้ามีพฤติกรรมลดรายจ่าย โดยเลือกซ่อมเฉพาะจุดที่จำเป็นต้องซ่อมใช้งานจริง ความผันผวนของราคาน้ำมัน มีผลกระทบต่อ การตัดการใช้จ่ายยานพาหนะที่ลดลงตามไปด้วย และในปัจจุบันเทคโนโลยีทางด้านยานยนต์ก้าวหน้าไปมาก บุคลากรที่มีความเชี่ยวชาญเฉพาะทาง เช่น ระบบคอมพิวเตอร์ควบคุมที่เครื่องยนต์ (ECU) เป็นต้น ส่งผลกระทบต่อให้กิจการสรรหาบุคลากรที่มีความสามารถได้ยากขึ้น ทำให้กิจการอาจจะเสียโอกาสในการให้บริการลูกค้าได้ บุคลากรที่มีความเชี่ยวชาญและมีความสามารถหาได้ยากมากขึ้น ทำให้เป็นอุปสรรคในการสรรหาเข้ามาเพิ่มในอนาคต

มุมมองและความต้องการของผู้บริหาร

สัญญาทางเศรษฐกิจได้จากอัตราการใช้รถยนต์และการซื้อรถยนต์คันใหม่ นโยบายส่งเสริมรถยนต์คันแรกจากภาครัฐ ถ้าคนใช้รถมากขึ้น อัตราการเกิดอุบัติเหตุก็จะเป็นตัวแปรตามที่เพิ่มขึ้นตาม ด้านข้อมูลข่าวสารต่างๆ ทางกิจการสามารถรวบรวมและประเมินภาพรวมได้จากการนำข้อมูลในอินเทอร์เน็ตและข่าวสารจากสื่อต่างๆ มาแปลผล ความช่วยเหลือที่ทางกิจการต้องการจากภาครัฐ คือ การได้รับการส่งเสริมให้มีการขยายการลงทุนด้วยเงินกู้ดอกเบี้ยต่ำ เงื่อนไขการกู้ยืมเงินลดลงหรือสมเหตุสมผล และมีผู้เชี่ยวชาญทางการเงินให้คำแนะนำแหล่งเงินทุนและเป็นผู้ช่วยดำเนินการกู้ยืมเงินให้มีความง่ายในกระบวนการขอสินเชื่อมากขึ้น

ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับสถานประกอบการที่ 2

ผู้ให้ข้อมูลเป็นประธานกรรมการผู้จัดการ จดทะเบียนในรูปแบบบริษัทจำกัด เริ่มเปิดดำเนินกิจการตั้งแต่ปี 2535 ผู้บริหารมีประสบการณ์ทางด้านธุรกิจนี้ประมาณ 27 ปี เป็นกิจการที่รับทั้งรถยนต์ส่วนบุคคลไปจนถึงรถขนาดใหญ่ เช่น รถหกล้อ รถสิบล้อ และรถบัส เป็นต้น มีจำนวนพนักงานทั้งสิ้น 16 คน มีลูกค้าใช้บริการเฉลี่ย 50 รายต่อเดือน พื้นที่ให้บริการประมาณ 2,000 ตารางเมตร เปิดเวลาทำการ 08.00 – 17.00 น. หยุดวันอาทิตย์

ข้อมูลเกี่ยวกับการดำเนินงาน

1. ด้านการจัดการ

1.1 การวางแผน มีการวางแผนด้านการจัดการชัดเจน มีการมอบหมายงาน กำหนดระยะเวลาส่งมอบงาน และกำหนดกรอบเวลาการปฏิบัติงาน ด้วยแผนงานจากผู้บริหารเอง โดยตรง มีพนักงานบัญชีและเสมียนช่วยจัดทำข้อมูลตามที่ผู้บริหารต้องการ มีหัวหน้างานช่วยรับผิดชอบงานจากผู้บริหารและคอยดูแลพนักงานทั้งหมดให้ปฏิบัติตาม พนักงานแต่ละคนถูกแบ่งแยกงานตามความชำนาญเฉพาะทาง ผู้บริหารมีการจัดทำข้อมูลเกี่ยวกับรถที่อยู่ระหว่างการเสนอราคา รอรูปถ่ายความเสียหาย รอดูอยู่ในระหว่างรอส่งอะไหล่ โดยจะมีการควบคุมและใช้ข้อมูลนี้ช่วยกำกับดูแลพนักงานให้ปฏิบัติงานตามกรอบระยะเวลาที่มอบหมายได้ ผู้บริหารจัดพื้นที่แยกรถแต่ละสถานะออกไปจากพื้นที่ที่รถจอดเพื่อซ่อมแซมปกติ เช่น รถซ่อมเสร็จพร้อมส่งมอบให้ลูกค้า รถซ่อมรออะไหล่หายาก และรถลูกค้าที่ยังไม่มีเงินชำระค่าซ่อม เป็นต้น กิจการมีแผนงานระยะสั้นประจำปีโดยลงทุนสต็อกอะไหล่ที่หมุนเวียนใช้งานอยู่เป็นประจำ มีโกดังเก็บอะไหล่โดยเฉพาะ ซึ่งอะไหล่ดังกล่าวจะมีช่วงเวลาส่งเสริมการขายจากผู้ผลิตด้วยการลดราคาพิเศษและ ผู้บริหารยังมีอำนาจต่อรองราคาเพิ่มจากการซื้อปริมาณมากด้วยเช่นกัน อีกทั้งอะไหล่บางชนิดมักจะขาดตลาดในบางช่วง ดังนั้นเมื่อกิจการมีอะไหล่พร้อมใช้อยู่ในมือ นอกจากจะช่วยลดต้นทุนแล้วยังช่วยลดระยะเวลาการตั้งซื้ออะไหล่ ช่วยให้ส่งมอบรถให้กับลูกค้าได้เร็วขึ้น ปริมาณงานสามารถหมุนเวียนได้เร็วยิ่งขึ้น และลูกค้ามีความพึงพอใจเพิ่มขึ้นตามมาด้วย กิจการมีแผนงานที่จะขยายพื้นที่ใช้สอยประกอบกิจการเพิ่มเติมจากเนื้อที่เดิมภายในระยะเวลา 2 ปี

1.2 การจัดองค์กร จัดรูปแบบตามโครงสร้างหน้าที่ มีผู้บริหารเป็นผู้กำกับดูแลและกระจายงานให้พนักงานแต่ละคน มีหัวหน้างานเป็นผู้ช่วยดูแลพนักงาน พนักงานส่วนมากมีทักษะหลากหลาย สามารถปรับเปลี่ยนงานได้หากชิ้นงานที่ทำประจำแล้วเสร็จ เช่น เมื่อเคาะงานแล้วเสร็จ หากระหว่างนั้น หากไม่มีคนเพียงพอพนักงานก็จะทำหน้าที่ไป

วสีและทำสีพื้นด้วย ก่อนที่จะส่งต่อให้พนักงานคนอื่นทำต่อ เป็นต้น ดังนั้นจะไม่มีพนักงานคนใดที่ว่างจากการทำงาน สามารถช่วยลดต้นทุนของกิจการได้ ผู้บริหารเป็นผู้ตรวจสอบผลการทำงานด้วยตนเองอยู่เสมอ และยังประสานงานและให้คำแนะนำแก่พนักงาน เช่น กรณีพนักงานไม่สามารถตัดสินใจในการปฏิบัติงานได้ด้วยตนเอง ก็จะมีผู้บริหารเป็นผู้ตัดสินใจและหากมีความผิดพลาดในระหว่างการซ่อมก็สามารถแก้ไขงานได้ในทันที เป็นต้น

1.3 การจัดคนเข้าทำงาน ผู้บริหารเป็นผู้คัดเลือกบุคลากรด้วยตนเอง เน้นคนที่มีความชำนาญในงานมีความซื่อสัตย์ และอดทน โดยตรวจสอบจากประวัติการทำงานกับงานเดิมที่อ้างอิงไว้ในใบสมัคร เมื่อรับเข้ามาแล้วก็จะมีการให้พนักงานในระดับเดียวกันช่วยประเมินผลการทำงานของพนักงานใหม่ และผู้บริหารก็จะเป็นผู้ตรวจสอบผลงานเองด้วย เมื่อพนักงานผ่านการประเมิน (ระยะเวลา 3 เดือน) ก็จะได้เป็นพนักงานประจำ ในระหว่างการทำงานหากงานใดๆที่พนักงานได้เสร็จภารกิจแล้วแต่ไม่มีงานทำต่อ ผู้บริหารจะจัดให้พนักงานคนนั้นไปฝึกทักษะด้านอื่นกับพนักงานที่มีความชำนาญโดยให้พนักงานด้วยกันทำหน้าที่สอนงานให้กันและกัน เพื่อเพิ่มและพัฒนาศักยภาพและความสามารถให้กับพนักงานในองค์กรให้มีความรู้ความชำนาญหลากหลายทักษะ หากผลการปฏิบัติงานดีก็จะเพิ่มการพิจารณาค่าตอบแทนให้สูงขึ้น และยังเป็นการช่วยสร้างความสัมพันธ์กันระหว่างพนักงานในองค์กรด้วย ผู้บริหารให้อิสระในการทำงานเพื่อให้พนักงานรู้สึกไม่ถูกกดดันในการทำงาน และผู้บริหารสามารถให้คำแนะนำและเสนอแนวคิดต่างๆ พนักงานในแนวทางที่ช่วยพัฒนาฝีมือให้เพิ่มขึ้นได้ ในขณะที่เดินตรวจงาน พนักงานคนใดที่ทำงานได้ดีมีคุณภาพผู้บริหารจะมีการพิจารณาค่าตอบแทนและมีการให้เงินพิเศษอยู่เสมอ ผู้บริหารให้สวัสดิการประกันสังคมกับพนักงานเต็มจำนวน 10% มีการให้เบี้ยขยัน และให้เงินเพิ่มในส่วนของค่าอาหารกลางวันด้วย ในปัจจุบันกำลังคนทางด้านช่างฝีมือยังไม่เพียงพอกับปริมาณงานยังคงมีการประกาศรับสมัครพนักงานอยู่อย่างต่อเนื่อง

1.4 การสั่งการ ผู้บริหารเป็นผู้สั่งงานโดยตรง มีหัวหน้างานเป็นผู้ช่วยกำกับดูแลให้อำนาจการตัดสินใจกับพนักงานเพื่อให้ปฏิบัติงานได้อย่างเต็มที่ เมื่อมีรถยนต์เข้ามาใช้บริการ ผู้บริหารจะเป็นผู้รับงานและประเมินค่าซ่อมเอง กรณีที่ลูกค้าไม่สามารถนำรถมาที่อู่ได้ จะมีการส่งพนักงานออกนอกพื้นที่ไปถ่ายสภาพความเสียหายของรถและส่งภาพกลับมาให้ผู้บริหารประเมินค่าซ่อม เมื่อประเมินค่าซ่อมแล้ว จะมีการเจรจาตกลงราคาที่ชัดเจน โดยไม่มีการกำหนดวันที่แล้วเสร็จทันที จะบอกให้เพียงแค่ระยะเวลาซ่อมโดยประมาณเท่านั้น ผู้บริหารให้เหตุผล คือ เพื่อลดความคาดหวังของลูกค้าในการซ่อมรถ

เน้นให้ลูกค้ารับรู้การให้บริการซ่อมด้วยฝีมือและคุณภาพของงานมากกว่าและผู้บริหารจะควบคุมให้อยู่ในกรอบระยะเวลาเพื่อให้ต้นทุนแรงงานไม่เกินกำหนดตามแผนงานที่วางไว้ การสื่อสารภายในองค์กรผู้บริหารเป็นผู้สัมผัสกับพนักงาน โดยตรง มีการสื่อสารสองทาง ทำให้ผู้บริหารสามารถนำข้อมูลที่ได้ไปช่วยตัดสินใจในการทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

1.5 การควบคุม เมื่อมีงานเข้ามาผู้บริหารจะเป็นผู้ตกลงราคากับลูกค้าด้วยตัวเอง เนื่องจากต้องใช้ประสบการณ์เฉพาะทางและความรวดเร็วในการประเมินราคาซ่อม และเป็นตัวแปรที่สำคัญที่ผู้บริหารต้องใช้ข้อมูลทางด้านต้นทุนที่เป็นความลับมาช่วยในการเจรจาต่อรอง มีการถ่ายภาพเป็นหลักฐานในการตั้งซ่อม หน้ารถแต่ละคันมีใบงานการปฏิบัติงานรายการซ่อม มีการตรวจตรางาน โดยผู้บริหาร โดยตรง มีการสอบถามความคืบหน้าของงานอยู่เสมอ ผู้บริหารมีการใช้ข้อมูลเกี่ยวกับรถที่อยู่ระหว่างการเสนอราคา รอรูปลักษณ์ความเสียหาย รถอยู่ในระหว่างรอส่งอะไหล่ เพื่อให้ทราบปริมาณรถ และใช้ข้อมูลควบคุมการทำงาน และพนักงานที่สำนักงานจะช่วยเก็บข้อมูลความคืบหน้าในงานและบันทึกข้อมูลทางด้านบัญชี กิจกรรมเน้นพนักงานที่มีความสามารถเพื่อให้ผลการทำงานออกมามีคุณภาพมาตรฐาน ช่วยลดต้นทุนความผิดพลาดจากการทำงาน และมีการพัฒนาฝีมือและสร้างพนักงานที่มีการพัฒนาทักษะอย่างต่อเนื่อง โดยใช้พี่เลี้ยงที่มีประสบการณ์เป็นผู้ถ่ายทอดความรู้และทักษะในการทำงาน ผู้บริหารมีการประเมินผลงานของพนักงานอย่างต่อเนื่อง เพื่อนำข้อมูลใช้ในการพิจารณาค่าตอบแทนและสร้างแรงจูงใจให้พนักงานมีความขยันและความตั้งใจทำงานได้รวดเร็วและมีคุณภาพต่อเนื่องต่อไปได้ หากปริมาณงานมีมากต้องมีการทำงานล่วงเวลาให้เสร็จตามที่มอบหมายได้ ผู้บริหารควบคุมการทำงานของพนักงานด้วยเทคนิคการจ่ายเงินค่าตอบแทน โดยแบ่งออกเป็น 8 ครั้งต่อเดือน โดยมีเงื่อนไขว่า หากเงินเดือนที่แบ่งจ่ายออกวันไหน วันถัดไปไม่มีสิทธิ์ขอลาหยุดงาน หากหยุดก็ถือว่าผิดเงื่อนไขตามที่ตกลง อาจมีการตัดสิทธิประโยชน์กับพนักงานคนนั้น เพื่อควบคุมพนักงานฝีมือดีแต่เจ้าปัญหาที่ชอบขาดงานบ่อยครั้ง

2. ด้านการตลาด

2.1 ด้านผลิตภัณฑ์บริการ ให้บริการซ่อมรถยนต์ครบวงจร มีช่างผู้ชำนาญงาน มีเครื่องมือพร้อมใช้ครบครัน สามารถรับงานได้หลากหลายทั้งซ่อมเบาและซ่อมหนัก จากรถยนต์ขนาดเล็กไปจนถึงรถบรรทุกขนาดใหญ่ อีกทั้งยังมีการรับประกันความพึงพอใจในคุณภาพของงานภายหลังจากส่งมอบรถคืนลูกค้าแล้ว มีการโทรเช็คจากลูกค้าเป็นระยะๆ

เพื่อทราบถึงความพึงพอใจและสอบถามปัญหาหากเกิดขึ้นเพื่อจะได้ให้ลูกค้านำรถมาแก้ไข ได้ทันเวลาที่ต้องการ

2.2 ด้านราคา ใช้ราคามาตรฐานของอู่กลางการประกันภัย

2.3 ช่องทางการจัดจำหน่าย เป็นผู้ที่ได้รับความเชื่อถือจากบริษัทประกันเข้ามาใช้ บริการหลายแห่งด้วยจึงมีรายชื่อปรากฏเป็นทางเลือกให้กับลูกค้าเลือกใช้บริการ ลูกค้าที่ ประทับใจในการให้บริการก็แนะนำให้ลูกค้าคนอื่นมาใช้บริการ มีการใช้โทรศัพท์ในการ ติดต่อสื่อสารรับงานจากลูกค้า และให้พนักงานออกนอกพื้นที่ถ่ายภาพรถลูกค้ากรณีลูกค้า ไม่สามารถนำรถเข้ามาประเมินราคาซ่อมที่อู่ได้

2.4 การส่งเสริมการตลาด โฆษณากับ Thailand Yellowpages ในหมวดรถยนต์-อู่ ซ่อม

2.5 บุคลากร มีพนักงานต้อนรับและผู้บริหารประเมินค่าซ่อมจะพูดคุยกับลูกค้า โดยตรง ส่วนพนักงานปฏิบัติงานอยู่ในส่วนของพื้นที่ปฏิบัติงานติดกับห้องสำนักงาน พนักงานมีความสามารถและความชำนาญในการทำงาน

2.6 กระบวนการให้บริการ เมื่อลูกค้าเข้ามาติดต่อที่สำนักงาน ผู้บริหารจะเป็นผู้รับ รถเอง และประเมินค่าซ่อม มีการบันทึกภาพไว้เป็นหลักฐาน และประมาณการระยะเวลา การซ่อมให้กับลูกค้า มีการขอเอกสารสำเนาใบขับขี่จากลูกค้าและออกใบส่งซ่อมให้กับ ลูกค้าเก็บไว้ จากนั้นก็ส่งรถเข้าไปในพื้นที่ปฏิบัติงานเพื่อทำการซ่อมตามรายการที่กำหนด ซ่อม ระหว่างการซ่อมลูกค้าสามารถโทรศัพท์สอบถามความคืบหน้าในงานได้ เมื่อรถของ ลูกค้าซ่อมเสร็จก็จะโทรแจ้งให้ลูกค้ามารับรถ กรณีเป็นรถทำประกันไว้เข้ามาถึงกิจการ จะ มีเจ้าหน้าที่จากบริษัทประกันเข้ามาดูรถของลูกค้าและบันทึกภาพไว้เป็นหลักฐานด้วย ภายหลังจากที่ส่งรถให้ลูกค้าจะมีการติดตามผลด้วยการสอบถามเจ้าของรถยนต์เป็นระยะๆ ว่ามีปัญหาภายหลังหรือไม่

2.7 สิ่งแวดล้อมทางกายภาพ มีสถานที่กว้างขวาง ตัวอาคารมีหลังคาสูงโปร่ง อากาศถ่ายเทดี ติดกับถนน มีการแบ่งพื้นที่งานชัดเจน เช่น โชนเคาะ ทำสี ห้องพ่นสี เป็นต้น มีพื้นที่เฉพาะไว้สำหรับจอดรถที่ซ่อมเสร็จแล้ว เพื่อให้ง่ายต่อการติดตามงานและ แยกแยะสถานะของรถได้อย่างชัดเจน

3. ด้านการผลิตบริการ

มีการคัดเลือกชิ้นส่วนและอะไหล่จากผู้ขาย โดยพิจารณาตามความต้องการของลูกค้า กิจการมีความสัมพันธ์กับผู้ขายในระดับที่ดี ได้เครดิตในการชำระเงิน ระยะเวลาขึ้นอยู่กับสินค้า

เฉพาะแต่ละชนิด เน้นเลือกผู้ขายที่สามารถตอบสนองความต้องการได้รวดเร็วกล่าวคือ หากกิจการต้องการอะไหล่ตัวไหน ผู้ขายสามารถแฟกซ์ใบเสนอราคานับจากมีการเสนอซื้อไปภายในระยะเวลา 1 ชั่วโมง มีโกดังเก็บอะไหล่และวัสดุในการให้บริการ ผู้บริหารควบคุมการเบิกจ่ายอะไหล่ด้วยตนเอง โดยให้พนักงานถือกุญแจไปเบิกใช้อะไหล่ตามงานที่ปฏิบัติจริงและมีการตรวจสอบการเบิกจ่ายจำนวนอะไหล่ทุกครั้ง ระหว่างการทำงานผู้บริหารและหัวหน้างานเป็นผู้ตรวจสอบหากเกิดปัญหาขึ้นสามารถให้คำแนะนำกับพนักงานสามารถแก้ไขได้ทันที เพื่อลดความเสียหายที่อาจจะเกิดขึ้น กรณีเครื่องมือเครื่องใช้ที่ใช้ให้บริการ หากเสียเพียงเล็กน้อยก็จะมีซ่อมบำรุงเอง แต่ถ้ามีความเสียหายมากก็จะเรียกให้ผู้ขายเครื่องมือเครื่องใช้เป็นผู้ดำเนินการทั้งหมด เมื่อจะมีการส่งมอบรถให้ลูกค้า จะมีการตรวจสอบความเรียบร้อยก่อนทุกครั้งเสมอ หากมีข้อบกพร่องก็จะมีแก้ไขให้ทันทีก่อนส่งมอบรถคืนลูกค้า

4. ด้านการเงิน

กิจการมีรายได้ต่อเดือนเฉลี่ยประมาณ 700,000 บาท สัดส่วนลูกค้าบริษัทประกันประมาณ 50% และลูกค้าทั่วไปอยู่ประมาณ 50% โดยมีค่าใช้จ่ายเกี่ยวกับพนักงานประมาณ 120,000 บาท และค่าใช้จ่ายเกี่ยวกับอะไหล่และวัสดุสิ้นเปลืองประมาณ 440,000 บาท มีกำไรขั้นต้นเฉลี่ยประมาณ 140,000 บาท กิจการมีสินทรัพย์ถาวรประมาณ 7 ล้านบาท ไม่มีหนี้สินจากการกู้ยืมเงินจากธนาคาร กิจการจัดหาระบบบัญชีภายในเอง ด้วยระบบการบันทึกบัญชีด้วยระบบคอมพิวเตอร์ ผู้บริหารให้พนักงานที่สำนักงานช่วยจัดทำข้อมูลที่สามารถเรียกข้อมูลออกมาพิจารณาตัดสินใจเชิงการบริหารได้อย่างมีประสิทธิภาพ และใช้ในการวางแผนด้านการเงินด้วย เช่น ข้อมูลเปรียบเทียบด้านราคาสินค้า และข้อมูลภาพรวมสถานะของการซ่อม เป็นต้น กิจการว่าจ้างให้บุคคลภายนอกดูแลการชำระภาษีให้ กิจการมีเงินทุนหมุนเวียนเพียงพอกับกิจการมีการให้เครดิตกับลูกค้าเก่าหรือลูกค้าที่มีความสัมพันธ์กันประมาณ 30 วัน ส่วนมากจะเป็นลูกค้าในนามบริษัทหรือห้างหุ้นส่วนที่มีระยะเวลาจ่ายเงินที่แน่นอนเป็นรอบเดือนไป สำหรับลูกค้าทั่วไปจะเป็นลูกค้าเงินสด จะชำระค่าบริการเมื่อส่งมอบรถคืน สำหรับลูกค้ากลุ่มบริษัทประกันก็ขึ้นอยู่กับรอบระยะเวลาของแต่ละบริษัทกำหนด กรณีลูกค้าซ่อมรถแล้ว แต่ไม่มีเงินสดจ่าย ทางผู้บริหารจะยังไม่คืนรถให้ลูกค้า และให้ระยะเวลากับลูกค้าในการตัดสินใจ หากลูกค้าไม่มีเงินจ่าย ผู้บริหารจะมีการเจรจาต่อรองขอซื้อรถคืนดังกล่าวเพื่อชำระหนี้ที่ค้างแทน สำหรับผู้ค้าวัสดุและอะไหล่ให้กิจการเน้นผู้ที่ให้ระยะเวลาเครดิตที่นาน ซึ่งระยะเวลาเครดิตมีช่วงระหว่าง 30-90 วัน ขึ้นอยู่กับระดับความสัมพันธ์และความถี่ในการสั่งซื้อ กิจการมีเงินทุนหมุนเวียนในกิจการเพียงพอ ปัจจุบันกิจการมีแผนงานที่จะขยายพื้นที่ใช้สอยของกิจการเพิ่มเติมให้มีพื้นที่กว้างขวางและมีความสะดวกสบายกว่าเดิมโดยใช้เงินลงทุน

จากกำไรสะสม กิจกรรมมีการทำประกันอัคคีภัยไว้ เพื่อเพิ่มหลักประกันความเสี่ยงเนื่องจากมีสินค้า และวัสดุที่ไวไฟในพื้นที่ประกอบกิจการด้วย

สภาพแวดล้อมของการดำเนินงานในธุรกิจปัจจุบัน

1. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั่วไป

ผู้บริหารได้แสดงความเห็นว่า เศรษฐกิจและการเมืองไม่มีผลกระทบต่อประกอบการ มีปริมาณรถเข้ามาใช้บริการอยู่เสมอ โดยผู้บริหารให้ข้อสังเกตว่า ปริมาณรถยนต์และรถขนาดใหญ่ จะมีปริมาณเฉลี่ยต่อเดือนขึ้นลงไม่เท่ากัน บางเดือนรถยนต์มีปริมาณมากแต่รถขนาดใหญ่มีน้อย ในขณะที่บางเดือนรถยนต์น้อยแต่รถขนาดใหญ่มีมากกว่าเดิม ทำให้ยอดขายเฉลี่ยคงที่ไม่ได้รับผลกระทบจากเศรษฐกิจและการเมืองมากนักกับยอดขาย สำหรับลูกค้าส่วนใหญ่ไม่ไปใช้บริการ ศูนย์บริการขนาดใหญ่ เนื่องจากการให้บริการที่ล่าช้า ต้องต่อคิวรอนาน โดยกิจการสามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้เร็วกว่า อีกทั้งผู้บริหารมีความสามารถในการเจรจาเกี่ยวกับลูกค้า ทำให้ลูกค้ารู้สึกไว้วางใจที่จะใช้บริการที่มีคุณภาพเทียบเคียงศูนย์บริการได้ กิจการมีเครื่องมือที่ทันสมัยสามารถนำมาช่วยให้การให้บริการมีความสมบูรณ์และให้การทำงานมีคุณภาพดี และใช้วัสดุและอะไหล่คุณภาพ เพื่อให้ได้งานที่ลูกค้ามีความพึงพอใจสูงสุด รถใหม่บางยี่ห้อที่ต้องซ่อมเครื่องยนต์ที่เป็นระบบคอมพิวเตอร์ อาจมีอุปสรรคบ้างในการรับงานซ่อมประเภทนี้

2. การวิเคราะห์สถานะการแข่งขันในอุตสาหกรรมโดยใช้แรงผลักดัน 5 ประการ

กิจการไม่มีผลกระทบจากคู่แข่งรายใหม่และคู่แข่งรายเดิมที่มีอยู่ในตลาดบริการซ่อมบำรุง เนื่องจากการให้บริการของกิจการมีคุณภาพมาตรฐาน และมีบริการหลังการซ่อม มีการติดตามลูกค้า อยู่เสมอ อีกทั้งยังเป็นกิจการที่สามารถรับรถได้หลากหลายทั้งรถยนต์และรถขนาดใหญ่ได้ มีความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้ค้าอะไหล่และวัสดุที่ใช้ในงาน ทำให้สามารถได้ส่วนลดที่มากขึ้นและระยะเวลาให้เครดิตก็ยืดออกไป มีอำนาจต่อรองเมื่อซื้ออะไหล่ในปริมาณมาก ผลกระทบจากคู่แข่งที่เป็นศูนย์บริการครบวงจรมีน้อยมาก แต่กลับเป็นการเปิดโอกาสให้ลูกค้ามาใช้บริการมากขึ้น เนื่องจากศูนย์บริการที่ครบวงจรนั้นมักให้บริการที่ล่าช้า

3. การวิเคราะห์ด้วยกรอบแนวคิดของแมคคินซี (McKinsey 7 s Framework)

โครงสร้างขององค์กรไม่มีความซับซ้อน มีผู้บริหารสั่งการให้กับพนักงานระดับปฏิบัติงาน โดยตรง โดยมีหัวหน้างานเป็นผู้ช่วยควบคุมดูแล มีการแบ่งแยกหน้าที่งานได้ชัดเจน สามารถ

ดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และมีการสื่อสารภายในที่ดี ผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานสามารถสื่อสารกันได้ชัดเจน ทำให้ผลงานมีความครบถ้วนและถูกต้อง

มีกลยุทธ์ในการสร้างความเชื่อมั่นให้กับลูกค้าใช้บริการได้ และลูกค้ามีความพึงพอใจต่อการให้บริการ ผู้บริหารมีประสบการณ์การทำงาน พุดคุยกับลูกค้าโดยตรงและสามารถเจรจากับลูกค้าได้ กิจการสามารถรับรถยนต์และรถขนาดใหญ่ ทำให้ได้เปรียบคู่แข่งในตลาดของอู่ซ่อมรถอื่น และสามารถบริหารต้นทุนเกี่ยวกับอะไหล่และวัสดุด้วยการซื้อจำนวนมากในราคาที่ถูกลงกว่าคู่แข่งที่ซื้อปลีก ทำให้ได้ต้นทุนค่าซ่อมต่อครั้งที่ถูกลงและได้อะไหล่ที่ต้องการใช้ในทันทีไม่ต้องเสียเวลาสั่งซื้อ

มีระบบการทำงานภายในที่เรียบง่ายสามารถประสานงานกันได้ดีและรวดเร็วและไม่มี ความซับซ้อนในการทำงาน อีกผู้บริหารสามารถเสนอแนะและสอนงานในจุดที่บกพร่องได้ทันที และเป็นผู้ควบคุมคุณภาพตรวจงานด้วยประสบการณ์ของตนเอง

รูปแบบการบริหารเรียบง่าย ผู้บริหารลงมาพูดคุยกับพนักงานด้วยตัวเอง เดินตรวจสอบงาน อยู่เสมอ ทำให้พนักงานมีความกระตือรือร้นในการทำงาน สามารถแก้ไขปัญหาของงานได้ในทันทีที่เกิดข้อสงสัย ทำให้พนักงานสามารถสอบถามผู้บริหารได้ ทำให้งานออกมารวดเร็ว ไม่ล่าช้า และงานมีคุณภาพมาตรฐาน

บุคลากรมีคุณภาพและมีความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน อีกทั้งพนักงานมีความสามารถหลาย ด้าน สามารถทดแทนหน้าที่อื่นได้กรณีตำแหน่งงานเฉพาะด้านนั้นขาดแคลน ทำให้ผู้ประกอบการ สามารถวางแผนแก้ไขปัญหากำลังคนได้ในหน้าที่งานที่ขาดแคลนไป

พนักงานมีความชำนาญ มีการพัฒนาฝีมือเพิ่มขึ้นจากพนักงานที่มีประสบการณ์มากใน องค์กรซึ่งมีความเชี่ยวชาญสามารถแนะนำและฝึกฝนพนักงานที่ต้องการพัฒนาฝีมือภายในองค์กร ได้ และอีกทั้งมีการส่งเสริมให้พนักงานพัฒนาฝีมือด้วยการไปอบรมกับกรมพัฒนาฝีมือแรงงานอีก ด้วย

สิ่งที่เป็นค่านิยมของกิจการคือ การทำงานแบบพี่น้อง ที่สามารถถ่ายทอดประสบการณ์และ ฝึกสอนงานให้น้องได้ โดยมีผู้บริหารเป็นผู้ชี้แนะและกำกับดูแลอยู่เสมอ

4. การวิเคราะห์ จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค

จุดแข็งของกิจการ คือ ตีตลาดใหญ่ การคมนาคมสะดวก เป็นอยู่ในโครงการของบริษัท ประกันหลายแห่ง และลูกค้ามีความพึงพอใจในการให้บริการมีการแนะนำและบอกต่อลูกค้ารายอื่น เป็นกิจการที่รับได้ทั้งรถยนต์ขนาดเล็กและรถที่มีขนาดใหญ่ พนักงานปฏิบัติงานมีความชำนาญในหน้าที่และให้บริการมีคุณภาพมาตรฐาน ราคายุติธรรม มีการใช้อะไหล่ตรงตามความต้องการของลูกค้า ใช้วัสดุที่มีคุณภาพมาตรฐาน มีเครื่องมือและอุปกรณ์ที่ทันสมัย และผู้บริหารมีทักษะในการเจรจาต่อรองกับผู้นำอะไหล่ และสามารถบริหารต้นทุนเกี่ยวกับอะไหล่ได้ ทำให้ได้ต้นทุนค่าซ่อมต่อครั้งที่ถูกลง และสามารถพูดคุยดำเนินงานซ่อมกับลูกค้าได้อย่างชัดเจนและตอบคำถามลูกค้าได้

จุดอ่อนของกิจการ คือ พนักงานที่มีความรู้ความชำนาญไม่เพียงพอต่อปริมาณงาน ทำให้กำหนดวันส่งมอบงานได้ไม่แน่นอน เครื่องมือเฉพาะทางตามมาตรฐานศูนย์บริการบางประเภทไม่มี ทำให้เสียโอกาสในการสร้างรายได้และมูลค่าเพิ่มให้กับกิจการ

โอกาสของกิจการ คือ ภาครัฐมีการส่งเสริมนโยบายรถยนต์คันแรก ทำให้คนใช้รถยนต์กันมากขึ้น อีกทั้งเชียงใหม่เป็นเมืองท่องเที่ยว เศรษฐกิจระดับท้องถิ่นเริ่มดีขึ้น ทำให้มีปริมาณรถยนต์บนท้องถนนเพิ่มมากขึ้นตามไปด้วย

อุปสรรคของกิจการ คือ บุคลากรทางช่างเทคนิคที่มีความชำนาญมีปริมาณน้อยในตลาดแรงงาน อีกทั้งยังมีการจูงใจจากคู่แข่งที่ให้ผลตอบแทนสูงกว่า ทำให้แรงงานมีฝีมือบางคนอยู่กับองค์กรไม่นาน

มุมมองและความต้องการของผู้บริหาร

สัญญาณทางเศรษฐกิจได้จากอัตราการใช้รถยนต์และการซื้อรถยนต์คันใหม่ ถ้าคนใช้รถมากขึ้น อัตราการเกิดอุบัติเหตุก็จะเป็นตัวแปรตามที่เพิ่มขึ้นตาม ผู้บริหารมองเห็นช่องทางและจะมีการขยายกิจการให้มีพื้นที่ใช้สอยเพิ่มขึ้นในอนาคต ผู้บริหารมีความต้องการช่างฝีมือที่มีความชำนาญในองค์กรเพิ่มขึ้น ในอีกมุมมองหนึ่งเกี่ยวกับความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีผู้บริหารมองเห็นว่า ในอนาคตอาจจะมีเครื่องมืออุปกรณ์ที่ทันสมัยมาช่วยให้การทำงานเร็วมากขึ้นซึ่งเครื่องมือบางอย่างอาจจะส่งผลกระทบต่อการทำงานของพนักงานฝีมือได้ ความช่วยเหลือที่ทางกิจการต้องการจากภาครัฐ คือ การได้รับการส่งเสริมให้มีระบบเทคโนโลยีการจัดซื้อที่ทันสมัยและรวดเร็ว สามารถช่วยลดระยะเวลาการสั่งซื้อสินค้าและลดระยะเวลาซ่อมให้กับลูกค้าได้

ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับสถานประกอบการที่ 3

ผู้ให้ข้อมูลเป็นรองผู้จัดการ ทำในนามเจ้าของคนเดียว เปิดดำเนินกิจการมากกว่า 30 ปี ผู้บริหารมีประสบการณ์ทางด้านธุรกิจนี้ประมาณ 5 ปี เป็นกิจการที่รับเคาะรถและทำสี มีจำนวนพนักงานทั้งสิ้น 10 คน มีลูกค้าเฉลี่ยใช้บริการ 30 รายต่อเดือน พื้นที่ให้บริการประมาณ 700 ตารางเมตร เปิดเวลาทำการ 08.00 – 17.00 น. หยุดวันอาทิตย์

ข้อมูลเกี่ยวกับการดำเนินงาน

1. ด้านการจัดการ

1.1 การวางแผน มีการวางแผนด้านการจัดการ มีการมอบหมายงาน กำหนดระยะเวลาส่งมอบงาน และกำหนดกรอบเวลางาน ด้วยแผนงานจากผู้บริหารทั้งผู้จัดการและรองผู้จัดการโดยตรง โดยสั่งการพนักงานทั้งหมดให้ปฏิบัติตามแผนงานที่วางไว้ ผู้จัดการดูแลระบบบัญชีและผลสัมฤทธิ์ ส่วนรองผู้จัดการดูแลเรื่องการประสานงานกับบริษัทประกันภัยและมีหน้าที่จัดหาอะไหล่และวัสดุงาน พนักงานแต่ละคนถูกแบ่งแยกงานตามความชำนาญเฉพาะทาง เช่น ช่างเคาะ ช่างทำสีพื้น และช่างพ่นสี เป็นต้น การตรวจสอบงานผู้จัดการจะตรวจคุณภาพของการทำงานเป็นระยะๆ เพื่อดูความคืบหน้าของงาน และควบคุมระยะเวลาซ่อมให้อยู่ในกำหนดการส่งมอบรถคืนลูกค้าได้ รองผู้จัดการได้ให้ข้อมูลว่า ขณะนี้กำลังจะเปิดกิจการใหม่บนพื้นที่ 1 ไร่ ดิถดถนนใหญ่ ด้วยเงินลงทุน 12 ล้านบาท โดยใช้เงินทุนส่วนตัว

1.2 การจัดองค์กร จัดรูปแบบตามโครงสร้างหน้าที่ มีผู้บริหารเป็นผู้กำกับดูแลและกระจายงานให้พนักงานแต่ละคน ไม่มีหัวหน้างาน แบ่งพนักงานทำหน้าที่ตามความถนัด มีการประสานงานสอดคล้องกันระหว่างพนักงานเป็นขั้นตอนอย่างต่อเนื่อง ตั้งแต่ขั้นตอนการถอดชิ้นส่วน เคาะ ทำสีพื้น โป้วสี พ่นสี ประกอบรถ และขัดเงา โดยผู้บริหารมีส่วนช่วยในการตัดสินใจระหว่างการทำงานของพนักงานได้

1.3 การจัดคนเข้าทำงาน ผู้บริหารคัดเลือกบุคลากรด้วยตนเอง เน้นคนที่มีความชำนาญในงานมีการประเมินพนักงานในระยะเวลา 2 เดือน โดยให้เงินเดือนอัตราที่ต่ำกว่าพนักงานประจำ หลังจากผ่านการประเมินคุณภาพงานโดยผู้บริหารแล้ว ถึงจะได้เป็น

พนักงานประจำ และจะมีการให้เงินเดือนในอัตราปกติของพนักงานประจำที่รับเข้าทำงานแล้ว ผู้บริหารให้อิสระในการทำงาน โดยตรวจงานเป็นระยะเพื่อควบคุมให้คุณภาพงานมีมาตรฐาน ผู้บริหารจ่ายค่าตอบแทนด้วย เงินเดือน เบี้ยขยัน และเลี้ยงอาหารกลางวัน มีการจัดเลี้ยงเป็นประจำทุกปี โดยเฉพาะช่วงเทศกาลในปัจจุบันยังไม่รับคนเพิ่ม ถ้ามีงานเร่งก็จะให้มีการทำงานล่วงเวลา หากงานล้นมือ ก็จะมีการจ้างเหมาพนักงานจากภายนอกให้มาทำงานเป็นครั้งๆ ไปให้แล้วเสร็จตามกำหนดระยะเวลา

1.4 การสั่งการ ผู้บริหารเป็นผู้สั่งงาน โดยตรง เปิดอิสระให้กับพนักงานทำงานได้อย่างเต็มที่ มีการตรวจงานเป็นระยะๆ เมื่อมีงานเข้ามาในกิจการ ผู้บริหารจะเป็นผู้รับงาน และประเมินค่าซ่อมเอง ผู้บริหารกำหนดระยะเวลาของการซ่อมชัดเจน การสื่อสารภายในองค์กร ผู้บริหารเป็นผู้ควบคุมและกำกับดูแลพนักงาน โดยตรง มีการสื่อสารสองทาง ทำให้ผู้บริหารสามารถนำข้อมูลที่ได้ไปช่วยตัดสินใจในการทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

1.5 การควบคุม ผู้บริหารเป็นผู้เดินตรวจตรางานเพื่อให้ได้งานที่มีคุณภาพมาตรฐาน หน้ารถแต่ละคันมีใบงานการปฏิบัติงานบอกถึงสถานะขั้นตอนว่าอยู่ระหว่างการซ่อมใด มีการจัดเก็บข้อมูลด้วยระบบคอมพิวเตอร์ มีการเรียกพนักงานประชุมกับเพื่อประเมินผลการปฏิบัติงาน ข้อมูลส่วนหนึ่งเอาไว้ใช้ประเมินค่าตอบแทนและอีกส่วนหนึ่งนำมาใช้ในการวางแผนงาน เมื่อมีปริมาณงานมากขึ้น แต่ไม่สามารถหาพนักงานเข้ามาได้ ก็จะมีการจ้างช่างมาเหมาค่าแรงเป็นงานๆ ไป เพื่อให้เสร็จทันตามกำหนดระยะเวลา

2. ด้านการตลาด

2.1 ด้านผลิตภัณฑ์บริการ ให้บริการซ่อมรถยนต์เน้นงานเคาะ ทำสี และพ่นสี ไม่ได้รับงานซ่อมเครื่องยนต์ กิจการมีชื่อเสียงในอดีตยาวนานมีผลงานทำรถของหน่วยงานราชการมากมาย คุณภาพของงานมีมาตรฐานเทียบเท่าศูนย์บริการ

2.2 ด้านราคา ใช้ราคามาตรฐานของอู่กลางการประกันภัย

2.3 ช่องทางการจัดจำหน่าย เป็นอู่ที่ได้รับความนิยมเชื่อถือจากบริษัทประกันเข้ามาใช้บริการหลายแห่งด้วยจึงมีรายชื่อปรากฏเป็นทางเลือกให้กับลูกค้าเลือกใช้บริการ ลูกค้าที่

ประทับใจในการให้บริการก็แนะนำให้ลูกค้าคนอื่นมาใช้บริการ และมีการใช้โทรศัพท์ในการติดต่อสื่อสารรับงานจากลูกค้า

2.4 การส่งเสริมการตลาด ไม่เน้นการส่งเสริมการตลาด ใช้เพียงชื่อเสียงของธุรกิจที่มีมานานและการบอกต่อของลูกค้าเท่านั้น

2.5 บุคลากร ผู้บริหารเป็นผู้ต้อนรับและประเมินค่าซ่อมให้กับลูกค้า ส่วนพนักงานปฏิบัติงานอยู่ในส่วนของพื้นที่ปฏิบัติงานติดกับห้องสำนักงาน พนักงานมีความสามารถและความชำนาญในการทำงาน

2.6 กระบวนการให้บริการ เมื่อลูกค้าเข้ามาติดต่อสำนักงานส่วนหน้า ผู้บริหารจะเป็นผู้รับรถเอง และประเมินค่าซ่อม มีการบันทึกภาพไว้เป็นหลักฐาน และประมาณการระยะเวลาการซ่อมให้กับลูกค้า มีการขอเอกสารสำเนาใบขับขี่จากลูกค้าและออกไปส่งซ่อมให้กับลูกค้าเก็บไว้ จากนั้นก็ส่งรถเข้าไปในพื้นที่ปฏิบัติงานเพื่อทำการซ่อมตามรายการที่กำหนดซ่อม เมื่อซ่อมเสร็จก็จะโทรแจ้งให้ลูกค้ามารับรถ กรณีเป็นรถทำประกันไว้เข้ามาถึงกิจการ จะมีเจ้าหน้าที่จากบริษัทประกันเข้ามาดูรถของลูกค้าและบันทึกภาพไว้เป็นหลักฐานด้วย

2.7 สิ่งแวดล้อมทางกายภาพ อยู่ในตัวเมืองเชียงใหม่ ติดกับถนน และมีการจัดพื้นที่แยกตามลักษณะงานชัดเจน

3. ด้านการผลิตบริการ

มีการคัดเลือกชิ้นส่วนและอะไหล่จากผู้ขาย ใช้อะไหล่ตามความต้องการของลูกค้า เน้นใช้วัสดุงานและสีที่มีคุณภาพสูง กิจการมีความสัมพันธ์กับผู้จำหน่ายอะไหล่และวัสดุสิ้นเปลืองในระดับที่ดี ได้เครดิตในการชำระเงิน ระยะเวลาขึ้นอยู่กับสินค้าเฉพาะแต่ละชนิด ซึ่งอยู่ในระหว่าง 30-45 วัน ผู้บริหารควบคุมการเบิกจ่ายวัสดุงานด้วยตนเอง ผู้บริหารเป็นผู้ควบคุมการผสมสีเอง ระหว่างการทำงานผู้บริหารเป็นผู้ตรวจตราหากเกิดปัญหาขึ้นสามารถให้คำแนะนำกับพนักงานสามารถแก้ไขได้ทันที เพื่อลดต้นทุนวัสดุงานที่อาจจะต้องใช้เกินความจำเป็น กรณีเครื่องมือเครื่องใช้ที่ให้บริการ หากเสียเพียงเล็กน้อยก็จะมีซ่อมบำรุงเอง เมื่อจะมีการส่งมอบรถให้ลูกค้า

จะมีการตรวจสอบความเรียบร้อยก่อนทุกครั้งเสมอ หากมีข้อบกพร่องก็จะให้พนักงานแก้ไขให้ทันก่อนส่งมอบรถคืนลูกค้า

4. ด้านการเงิน

กิจการมีรายได้ต่อเดือนเฉลี่ยประมาณ 300,000 บาท สัดส่วนลูกค้าบริษัทประกันประมาณ 40% และลูกค้าทั่วไปอยู่ประมาณ 60% โดยมีค่าใช้จ่ายเกี่ยวกับพนักงานประมาณ 65,000 บาท และค่าใช้จ่ายเกี่ยวกับอะไหล่และวัสดุสิ้นเปลืองประมาณ 125,000 บาท มีกำไรขั้นต้นเฉลี่ยประมาณ 110,000 บาท มีเงินทุนหมุนเวียนเพียงพอ กิจการมีสินทรัพย์ถาวรประมาณ 3 ล้านบาท ไม่มีหนี้สินจากการกู้ยืมเงินจากธนาคาร กิจการจัดทำระบบบัญชีภายในเองและดูแลการยื่นภาษีเอง ใช้คอมพิวเตอร์ในการบันทึกและจัดเก็บข้อมูลทางบัญชี ผู้บริหารดูแลข้อมูลภายในและบริหารการตัดสินใจเอง สำหรับลูกค้าส่วนใหญ่จะเป็นลูกค้าเงินสด จะชำระค่าบริการเมื่อส่งมอบรถคืน สำหรับลูกค้ากลุ่มบริษัทประกันขึ้นอยู่กับรอบระยะเวลาที่แต่ละบริษัทนั้นจะกำหนด สำหรับผู้ค้าวัสดุและอะไหล่ให้กิจการเน้นผู้ที่ให้ระยะเวลาเครดิตที่นาน ซึ่งระยะเวลาเครดิตมีช่วงระหว่าง 30-45 วัน ขึ้นอยู่กับระดับความสัมพันธ์และความถี่ในการสั่งซื้อ

สภาพแวดล้อมของการดำเนินงานในธุรกิจปัจจุบัน

1. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั่วไป

ทางผู้บริหารได้ให้ข้อมูลว่า เศรษฐกิจและการเมืองมีผลกระทบต่อการประกอบการน้อยมาก เนื่องจากมีปริมาณรถเข้ามาใช้บริการอยู่เสมอ และมีแนวโน้มเพิ่มสูงขึ้น สำหรับลูกค้าส่วนใหญ่ไม่ไปใช้บริการศูนย์บริการ เนื่องจากการให้บริการที่ล่าช้า ต้องต่อคิวรอนาน โดยกิจการสามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้เร็วกว่า อีกทั้งผู้บริหารมีความสามารถในการเจรจากับลูกค้าทำให้ลูกค้ารู้สึกไว้วางใจที่จะใช้บริการที่มีคุณภาพเทียบเคียงศูนย์บริการได้ ส่วนกิจการตั้งอยู่ในชุมชนทำให้มีปัญหาเรื่องกลิ่นสีบ้าง แต่ส่วนใหญ่ชุมชนเกรงใจกันจึงมีปัญหาคะทบค่อนข้างน้อย กิจการมีเครื่องมือที่ทันสมัยสามารถนำมาช่วยให้การให้บริการมีความสมบูรณ์และให้การทำงานมีคุณภาพดี และเลือกใช้วัสดุงานและอะไหล่ที่มีคุณภาพมาตรฐาน

2. การวิเคราะห์สภาวะการแข่งขันในอุตสาหกรรมโดยใช้แรงผลักดัน 5 ประการ

กิจการมีผลกระทบจากคู่แข่งรายใหม่และคู่แข่งรายเดิมที่มีอยู่ในตลาดบริการซ่อมบำรุงค่อนข้างน้อย ถึงแม้ว่าจะมีการแข่งขันทางด้านราคาก็ตาม เนื่องจากการให้บริการของกิจการมีคุณภาพมาตรฐาน และชื่อเสียงของทางกิจการที่มีความเชี่ยวชาญเกี่ยวกับคุณภาพของงานประเภทนี้มีมานาน ความสัมพันธ์กับลูกค้าอะไหล่และวัสดุงานอยู่ในระดับดี ผลกระทบกับคู่แข่งที่เป็นศูนย์บริการมีน้อยมากในขณะที่มีลูกค้ามีแนวโน้มมาใช้บริการมากขึ้น เนื่องจากศูนย์บริการมักให้บริการที่ล่าช้า

3. การวิเคราะห์ด้วยกรอบแนวคิดของแมคคินซี (McKinsey 7 s Framework)

โครงสร้างขององค์กรไม่มีความซับซ้อน มีผู้บริหารสั่งการให้กับพนักงานระดับปฏิบัติงานโดยตรง มีการแบ่งแยกหน้าที่งานได้ชัดเจน ผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานสามารถสื่อสารกันดี ทำให้ผลงานและการดำเนินงานมีความครบถ้วนและถูกต้อง

มีกลยุทธ์ในการสร้างความเชื่อมั่นให้กับลูกค้าใช้บริการได้ กิจการมีชื่อเสียงและความเชี่ยวชาญของอู่สืบทอดกันมายาวนาน ผู้บริหารมีประสบการณ์การทำงาน สัมผัสกับลูกค้าโดยตรง และสามารถบริหารงานซ่อมให้ลูกค้าได้ตรงเวลาที่นัดไว้

มีระบบการทำงานภายในที่เรียบง่ายสามารถประสานงานกันได้ดีและรวดเร็ว ตำแหน่งผู้จัดการกับรองผู้จัดการมีอำนาจในการสั่งการเท่ากัน ทำให้การสั่งการเข้าช้อนบ้างเป็นบางครั้ง

รูปแบบการบริหารเรียบง่าย ผู้บริหารลงมาควบคุมและดูแลพนักงานด้วยตัวเอง พนักงานสามารถสอบถามผู้บริหารได้ ทำให้งานออกมารวดเร็ว เมื่อมีปัญหาสามารถจัดการได้ทัน และไม่เกิดความล่าช้าในงาน

บุคลากรมีคุณภาพและความเชี่ยวชาญเฉพาะทางของตนเอง อย่างไรก็ตามพนักงานบางคนยังไม่มีความรับผิดชอบสูงพอและความตรงเวลาในการทำงานทำให้ต้องกำกับดูแลเป็นพิเศษ

พนักงานมีความชำนาญในหน้าที่งานของตนเอง มีการให้บุคลากรจากภายนอก เช่น บริษัท ที่จัดจำหน่ายสื่อให้การอบรมและแนะนำการผสมสีและการควบคุมคุณภาพงานสีให้ถูกต้องตามมาตรฐาน เป็นต้น

สิ่งที่เป็นค่านิยมของกิจการคือ มีความกั่นเองในการทำงาน โดยมีผู้บริหารเป็นผู้ชี้แนะและกำกับดูแลอยู่เสมอ

4. การวิเคราะห์ จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค

จุดแข็งของกิจการ คือ อยู่ในตัวเมืองเชียงใหม่ ดัดถนน การคมนาคมสะดวก เป็นกิจการที่มีชื่อเสียงมานานกว่า 30 ปี ลูกค้ายึดความพึงพอใจในการให้บริการมีการแนะนำและบอกต่อลูกค้ารายอื่น มีพนักงานที่มีความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านทำให้ผลงานมีคุณภาพมาตรฐานอยู่เสมอ มีเครื่องมือและอุปกรณ์ที่ทันสมัย ใช้วัสดุงานที่มีคุณภาพมาตรฐานสากล และยังได้รับเลือกให้เข้าเป็นอยู่ซ่อมรถในโครงการของบริษัทประกันภัยอีกด้วย

จุดอ่อนของกิจการ คือ กิจการตั้งอยู่ใจกลางเมืองทำให้ไม่สามารถขยายพื้นที่ของกิจการได้ และพนักงานงานมักขาดวินัยและความรับผิดชอบในหน้าที่งาน ส่งผลกระทบต่อการกำหนดระยะเวลาที่แน่นอนให้กับลูกค้าถึงระยะเวลาที่จะแล้วเสร็จ

โอกาสของกิจการ คือ คนเชียงใหม่ใช้รถยนต์มากขึ้น นอกจากนี้จังหวัดเชียงใหม่ยังเป็นแหล่งท่องเที่ยวทำให้รถยนต์เข้ามาเชียงใหม่มากขึ้น และส่วนใหญ่จะนำรถยนต์ส่วนตัวเข้ามาท่องเที่ยวในจังหวัดเชียงใหม่ด้วย

อุปสรรคของกิจการ คือ การแข่งขันทางด้านราคาของกลุ่มแข่งขันที่เน้นราคาต่ำกว่า ทำให้กิจการแข่งขันได้ยากยิ่งขึ้น และความไม่แน่นอนของเศรษฐกิจทำให้จำนวนลูกค้าไม่เป็นไปตามที่คาดหวังไว้

มุมมองและความต้องการของผู้บริหาร

สัญญาณทางเศรษฐกิจได้จากอัตราการใช้รถยนต์และการซื้อรถยนต์คันใหม่ ถ้าคนใช้รถมากขึ้น อัตราการเกิดอุบัติเหตุก็จะเป็นตัวแปรตามที่เพิ่มขึ้นตาม ผู้บริหารมองเห็นช่องทางการลงทุนสร้างอู่แห่งใหม่ ผู้บริหารให้ความเห็นว่า ต้องแข่งขันที่คุณภาพการให้บริการไม่ใช่แข่งกันที่ราคาเหมือนปัจจุบันที่เป็นอยู่ และความช่วยเหลือที่ทางกิจการต้องการจากภาครัฐ คือ การคุ้มครองผู้ซ่อมรถที่รับงานจากบริษัทประกันภัยแล้วไม่จ่ายเงิน โดยให้ภาครัฐเป็นตัวกลางในการเจรจาเรียกร้องค่าเสียหายคืนมา

ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับสถานประกอบการที่ 4

ผู้ให้ข้อมูลเป็นกรรมการผู้จัดการและเจ้าของ ทำในรูปแบบบริษัทจำกัด ผู้บริหารมีประสบการณ์มากกว่า 30 ปี เริ่มเปิดดำเนินกิจการตั้งแต่ปี 2543 กิจการทำเกี่ยวกับการเคาะและฟันสิรยนต์ มีจำนวนพนักงานทั้งสิ้น 25 คน มีลูกค้าเฉลี่ยใช้บริการ 150 รายต่อเดือน พื้นที่ให้บริการประมาณ 2,400 ตารางเมตร เปิดเวลาทำการ 08.00 – 17.00 น. หยุดวันอาทิตย์

ข้อมูลเกี่ยวกับการดำเนินงาน

1. ด้านการจัดการ

1.1 การวางแผน มีการวางแผนด้านการจัดการชัดเจน โดยมีการมอบหมายงาน กำหนดระยะเวลาส่งมอบงาน และกำหนดกรอบเวลางาน มีตารางการควบคุมงานและความคืบหน้าของงาน พนักงานแบ่งตามแผนกงาน ไม่มีหัวหน้างาน มีผู้บริหารสั่งการพนักงานให้ปฏิบัติตามกล่องสั่งงาน โดยกล่องแบ่งออกเป็น 4 กลุ่มงานได้แก่ เคาะ เตรียมพื้น ฟันสิ และประกอบรถ ซึ่งแต่ละกลุ่มงานแยกงานออกเป็นรายวันไป ตัวอย่างเช่น ในกล่องกลุ่มงานเคาะมีงานอยู่ 5 คัน เมื่อพนักงานหิบบงานไปทำและแล้วเสร็จในจุดนั้นแล้ว จะมีการเซ็นในเอกสารปฏิบัติงานว่าได้ทำงานตรงจุดนี้แล้ว จากนั้นช่างเคาะก็หิบบงานที่ตนทำแล้วเสร็จเปลี่ยนใส่ไปยังกล่องของกลุ่มงานเตรียมพื้นไป ทำแบบนี้ต่อเนื่องไป จนกว่าจะเสร็จงานและส่งมอบรถคืนให้ลูกค้า โดยพนักงานจะเลือกหิบบงานตามลำดับความสำคัญของงานและวันที่นัดลูกค้า พอสิ้นวัน พนักงานบัญชีและเสมียนจะเป็นผู้เช็คงานว่าวันนี้พนักงานคนใดทำงานตรงจุดไหนไปบ้าง เพื่อจะได้จัดแจงเตรียมงานในวันถัดไปได้ และมีการนำข้อมูลนั้นไปบันทึกเก็บต้นทุนเพื่อใช้ประโยชน์ในการตัดสินใจของผู้บริหารต่อไป ผู้บริหารมีโครงการลงทุนสร้างอู่ใหม่บนพื้นที่ 2 ไร่ มูลค่าการลงทุนประมาณ 25 ล้านบาท ด้วยเงินลงทุนจากกำไรสะสมของกิจการและทุนในส่วนของผู้บริหาร

1.2 การจัดองค์กร จัดรูปแบบตามโครงสร้างหน้าที่ของแต่ละแผนกงานที่มีหน้าที่แตกต่างกันไป ไม่มีหัวหน้างาน พนักงานแต่ละคนขึ้นตรงกับผู้บริหาร มีการแบ่งแยกหน้าที่งานชัดเจน ผู้บริหารกำกับดูแล โดยให้พนักงานระดับปฏิบัติงานปฏิบัติตามแผนงานที่วางไว้ มีการประสานงานระหว่างแผนกงานอยู่เสมอ เพื่อให้เกิดความต่อเนื่องในงานที่ต่อเนื่องกัน เช่น แผนกเคาะก็จะต้องส่งมอบงานต่อไปกับแผนกเตรียมพื้น เป็นต้น

1.3 การจัดคนเข้าทำงาน เน้นบุคลากรที่มีประสบการณ์ มีความชำนาญเฉพาะด้าน มีวินัยในการทำงาน มีฝีมือดี และมีความขยัน หากมีการรับพนักงานใหม่ต้องมีการผ่านการทดลองงาน 3 เดือน โดยผู้บริหารประเมินและพิจารณาเอง จากการเดินสุ่มตรวจผลงาน พนักงานลงเวลาทำงานด้วยเครื่องตอกบัตรเวลาเมื่อเข้าและออกจากที่ทำงาน ผู้บริหารให้บุคคลจากบริษัทที่จากภายนอกมาช่วยอบรมทักษะการผสมสีและการใช้สีให้ถูกต้อง การพิจารณาการให้เงินเดือน ใช้เงินเดือนตามมาตรฐานของกิจการประกอบการพิจารณาความสามารถและอายุการทำงาน กิจการให้สวัสดิการพนักงานทำประกันสังคม การให้เบี้ยขยัน การให้ค่าล่วงเวลาเมื่องานเกินกว่าเวลาทำงานปกติ มีการจัดเลี้ยงสังสรรค์ให้พนักงานตามเทศกาลและวันหยุดยาว ในปัจจุบันจำนวนพนักงานยังมีไม่เพียงพอกับปริมาณงานที่มีแนวโน้มเพิ่มขึ้น

1.4 การสั่งการ ผู้บริหารเป็นผู้สั่งงาน โดยตรง เปิดอิสระให้กับพนักงานทำงานได้อย่างเต็มที่ ให้พนักงานทำงานตามระบบกล่องสั่งงานที่มีปริมาณงานป้อนเข้าอย่างต่อเนื่อง ทำให้พนักงานทำงานต่อเนื่องได้ ผู้บริหารมีการตรวจงานเป็นระยะๆ เมื่อมีงานเข้ามาในกิจการ มีพนักงานต้อนรับเป็นผู้รับงานกับลูกค้าหน้าอยู่ในเบื้องต้น ผู้บริหารจะเป็นผู้ประเมินค่าซ่อมเอง ผู้บริหารจะกำหนดระยะเวลาของการซ่อมชัดเจน การสื่อสารภายในองค์กรผู้บริหารเป็นผู้สัมผัสกับพนักงานโดยตรง มีการสื่อสารสองทาง ข้อมูลจากการเข้าถึงพนักงานสามารถนำมาตัดสินใจของแผนกำลังคนและกำหนดความสมดุลของปริมาณ แรงงานและกำหนดวันส่งมอบงาน ทำให้ผู้บริหารสามารถตัดสินใจในการทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

1.5 การควบคุม ผู้บริหารเดินตรวจงานเพื่อทราบความคืบหน้าของงาน อีกทั้งติดตามคุณภาพในการทำงานของพนักงานอยู่เสมอ มีพนักงานที่สำนักงานคอยรวบรวมและติดตามผลการทำงานของพนักงานปฏิบัติงาน เพื่อนำไปประเมินผลการทำงานและพิจารณาการจ่ายค่าตอบแทนให้เหมาะสม ผู้บริหารทราบสถานะของการซ่อมรถว่าไปถึงขั้นตอนไหนของการซ่อม โดยมีตารางแสดงการควบคุมงานและความคืบหน้าของงานเป็นรายคันไป ข้อมูลจากกล่องสั่งงานเป็นจุดตรวจสอบและบันทึกงานรายคัน หากเกิดปัญหาในการทำงาน สามารถเรียกให้พนักงานมาปรับปรุงงานได้ทันทีโดยพนักงานไม่ต้องโทษกันเองหากงานเกิดข้อผิดพลาดขึ้นมา ผู้บริหารสามารถบริหารงานซ่อมให้ทันเวลาส่งมอบให้กับลูกค้าได้ แต่ส่วนผู้บริหารจะพิจารณาให้พนักงานปฏิบัติการทำงานล่วงเวลาตามดุลยพินิจและความเหมาะสมของการขอทำงานล่วงเวลาของพนักงาน

2. ด้านการตลาด

2.1 ด้านผลิตภัณฑ์บริการ ให้บริการซ่อมรถยนต์เน้นงานเคาะ ทำสี และพ่นสี ไม่ได้รับงานซ่อมเครื่องยนต์ กิจการได้รับความไว้วางใจจากบริษัทประกันชั้นนำหลายราย เนื่องจากคุณภาพของงานมีมาตรฐานเทียบเท่าศูนย์บริการ และมีความรวดเร็วในการซ่อมที่สั้นกว่าการซ่อมที่ศูนย์บริการ

2.2 ด้านราคา ใช้ราคามาตรฐานของอู่กลางการประกันภัย

2.3 ช่องทางการจัดจำหน่าย มีรายนามชื่ออยู่อยู่โครงการของบริษัทประกันภัยหลายแห่งซึ่งเป็นทางเลือกให้กับลูกค้าเลือกใช้บริการ กิจการมีชื่อเสียงและลูกค้ามีการแนะนำต่อกันมา มีการใช้โทรศัพท์ในการติดต่อสื่อสารรับงานจากลูกค้า

2.4 การส่งเสริมการตลาด มีการโฆษณากับ Thailand Yellowpages ในหมวดรถยนต์-อู่ซ่อม

2.5 บุคลากร มีพนักงานส่วนหน้ามีหน้าที่ต้อนรับลูกค้าและผู้บริหารเป็นผู้ประเมินค่าซ่อมให้กับลูกค้า ส่วนพนักงานปฏิบัติงานอยู่ในส่วนของพื้นที่ปฏิบัติงานติดกับห้องสำนักงาน พนักงานมีความสามารถและความชำนาญในการทำงาน

2.6 กระบวนการให้บริการ เมื่อลูกค้าเข้ามาติดต่อสำนักงาน จะมีพนักงานรับรถเป็นคนคุยรับงานกับลูกค้า และผู้บริหารเป็นผู้ประเมินค่าซ่อมและประเมินค่าใช้จ่ายในการซ่อม มีการบันทึกภาพไว้เป็นหลักฐาน และกำหนดระยะเวลาการซ่อมให้กับลูกค้าชัดเจน มีการขอเอกสารสำเนาใบขับขี่จากลูกค้าและออกใบส่งซ่อมให้กับลูกค้าเก็บไว้ จากนั้นก็ส่งรถเข้าไปในพื้นที่ปฏิบัติงานเพื่อทำการซ่อมตามรายการที่กำหนดซ่อมไว้ เมื่อซ่อมเสร็จก็จะโทรแจ้งให้ลูกค้ามารับรถตามกำหนด กรณีเป็นรถที่ทำประกันภัยไว้เข้ามาถึงกิจการ จะมีเจ้าหน้าที่จากบริษัทประกันเข้ามาดูรถของลูกค้าและบันทึกภาพไว้เป็นหลักฐานด้วย

2.7 สิ่งแวดล้อมทางกายภาพ กิจการติดถนนในเขตอำเภอเมืองเชียงใหม่ทำให้ลูกค้ามีความสะดวกสบายในการติดต่อกับกิจการ พื้นที่ปฏิบัติงานกว้างขวาง มีที่จอดรถเป็นระเบียบ แบ่งแยกแผนกงานออกเป็นสัดส่วนชัดเจน

3. ด้านการผลิตบริการ

มีการคัดเลือกวัสดุงานที่มีคุณภาพสูง ใช้สีมาตรฐานตามที่บริษัทประกันภัยกำหนด มีห้องอบสีมาตรฐาน มีห้องสำหรับผสมสีโดยเฉพาะ มีพนักงานที่มีความชำนาญในการผสมสี กิจการมีความสัมพันธ์กับผู้ขายในระดับที่ดี ได้เครดิตในการชำระเงิน ระยะเวลาขึ้นอยู่กับสินค้าเฉพาะแต่ละชนิด มีแผนกสโตร์อะไหล่และวัสดุในการให้บริการอย่างรัดกุม เบิกใช้ตามงานที่

ปฏิบัติจริง โดยใช้ใบเบิกสินค้าและภาระหนี้หรือชิ้นส่วนของที่ใช้งานหมดแล้วมาประกอบการเบิกสินค้าออกมาจากสต็อกเพื่อนำไปใช้งานต่อไป ระหว่างการทำงานผู้บริหารจะเป็นผู้ตรวจตรากระบวนการทำงาน หากเกิดปัญหาขึ้นสามารถให้คำแนะนำกับพนักงานสามารถแก้ไขได้ทันที กรณีเครื่องมือเครื่องใช้ที่ให้บริการ หากเสียเพียงเล็กน้อยก็จะมีซ่อมบำรุงเอง แต่ถ้ามีความเสียหายมากก็จะเรียกให้ผู้ขายเครื่องมือเครื่องใช้เป็นผู้ดำเนินการทั้งหมด เมื่อจะมีการส่งมอบรถให้ลูกค้า จะมีการตรวจสอบความเรียบร้อยก่อนทุกครั้งเสมอ หากมีข้อบกพร่องก็จะมีการแก้ไขให้ทันก่อนส่งมอบรถคืนลูกค้า ผู้บริหารให้ความสำคัญของคุณภาพงานซ่อม ผู้บริหารจะตรวจสอบคุณภาพงานทุกครั้งก่อนส่งมอบรถให้ลูกค้า และผู้บริหารมีความใส่ใจผลการประเมินจากลูกค้าและบริษัทประกันภัยเสมอ เพื่อพัฒนาและยกระดับมาตรฐานของการทำงานให้สูงขึ้น

4. ด้านการเงิน

กิจการมีรายได้ต่อเดือนเฉลี่ยประมาณ 1,250,000 บาท สัดส่วนลูกค้าบริษัทประกันประมาณ 80% และลูกค้าทั่วไปอยู่ประมาณ 20% โดยมีค่าใช้จ่ายเกี่ยวกับพนักงานประมาณ 250,000 บาท และค่าใช้จ่ายเกี่ยวกับอะไหล่และวัสดุสิ้นเปลืองประมาณ 750,000 บาท มีกำไรขั้นต้นเฉลี่ยประมาณ 250,000 บาท กิจการมีสินทรัพย์ถาวรประมาณ 10 ล้านบาท โดยใช้เงินทุนของผู้ถือหุ้นส่วนทั้งจำนวน และใช้เงินจากกำไรสะสมมาใช้ในการต่อเติม ขยายกิจการและซื้อเครื่องมืออุปกรณ์ ไม่มีหนี้สินจากการกู้ยืมเงินจากธนาคาร กิจการมีระบบบัญชีภายในที่ดี สามารถเรียกข้อมูลมาตรวจสอบได้ง่ายด้วยระบบการบันทึกบัญชีด้วยระบบคอมพิวเตอร์ มีการควบคุมและบันทึกข้อมูลต้นทุนอย่างมีประสิทธิภาพ ผู้บริหารมีความชำนาญในการใช้ข้อมูลภายในเพื่อใช้ในการวางแผนงานอีกด้วย กิจการว่าจ้างให้บุคคลภายนอกดูแลการชำระภาษีให้ กิจการมีเงินทุนหมุนเวียนเพียงพอต่อกิจการ มีการให้เครดิตกับลูกค้าเก่าหรือลูกค้าที่มีความสัมพันธ์กันประมาณ 30 วัน หรือลูกค้าที่เป็นองค์กร เช่น บริษัทประกันภัย ขึ้นอยู่กับข้อกำหนดและเงื่อนไขของแต่ละบริษัท ส่วนลูกค้าทั่วไปจะเป็นลูกค้าเงินสด จะชำระค่าบริการเมื่อส่งมอบรถคืน อะไหล่และวัสดุงานต่างๆ จะเลือกจากผู้ขายที่จำหน่ายสินค้ามีคุณภาพ ราคาสมเหตุสมผล และให้ระยะเวลาเครดิตที่นาน โดยเฉลี่ยแล้วผู้จำหน่ายให้เครดิตประมาณ 60 วัน กิจการมีแผนการขยายกิจการในสถานที่แห่งใหม่ เนื่องจากสถานที่เดิมไม่เพียงพอต่อการรองรับจำนวนลูกค้าที่ผู้บริหารคาดการณ์ว่าจะมีแนวโน้มสูงขึ้น กิจการมีการทำประกันอัคคีภัยไว้ เพื่อลดความเสี่ยงเนื่องจากมีอะไหล่ที่ติดไฟและวัสดุงานที่ไวไฟในพื้นที่ประกอบกิจการ

สภาพแวดล้อมของการดำเนินงานในธุรกิจปัจจุบัน

1. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั่วไป

ผู้บริหารได้แสดงความเห็นว่า เศรษฐกิจและการเมืองมีผลกระทบต่อประกอบการน้อยมาก โดยผู้บริหารให้ข้อสังเกตว่า แม้ว่าเศรษฐกิจจะเลวร้ายแค่ไหน ปริมาณรถยนต์บนท้องถนนไม่ได้ลดน้อยลงอย่างมีนัยสำคัญ รวมถึงผลกระทบจากการแข่งขันของกลุ่มในอุตสาหกรรมเดียวกันก็ไม่มีผลกระทบเช่นกัน เพราะผู้บริหารเชื่อว่าลูกค้าส่วนใหญ่ไม่ไปใช้บริการศูนย์บริการขนาดใหญ่ เนื่องจากการให้บริการที่ล่าช้า และต้องรอซ่อมเป็นระยะเวลาาน ซึ่งกิจการสามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้เร็วกว่า อีกทั้งผู้บริหารมีความสามารถในอธิบายกับลูกค้าถึงขั้นตอนการซ่อมและกำหนดระยะเวลาการซ่อมได้อย่างถูกต้อง ทำให้ลูกค้ารู้สึกไว้วางใจที่จะใช้บริการที่มีคุณภาพเทียบเคียงศูนย์บริการได้ กิจการมีเครื่องมือที่ทันสมัยทำให้งานมีคุณภาพดีมีมาตรฐาน และใช้วัสดุและอะไหล่คุณภาพตรงตามมาตรฐานที่ลูกค้าต้องการ เพื่อให้ได้งานที่ลูกค้ามีความพึงพอใจสูงสุด

2. การวิเคราะห์ภาวะการแข่งขันในอุตสาหกรรมโดยใช้แรงผลักดัน 5 ประการ

กิจการมีผลกระทบจากคู่แข่งรายใหม่และคู่แข่งรายเดิมที่มีอยู่ในตลาดบริการซ่อมบำรุงบ้าง แต่กิจการมีชื่อเสียง มีมาตรฐานการซ่อมเป็นที่ยอมรับ มีความซื่อสัตย์ต่อลูกค้า ทำให้ลูกค้ามีความเชื่อมั่นต่อกิจการอย่างต่อเนื่อง ผู้บริหารมีความสัมพันธ์กับผู้ค้าอะไหล่และวัสดุที่ใช้ในงาน ได้ส่วนลดและระยะเวลาที่ได้รับเครดิตการค้าเฉลี่ย 60 วัน เป็นประโยชน์ต่อการบริหารเงินทุนหมุนเวียนมากยิ่งขึ้น ผลกระทบจากคู่แข่งที่เป็นศูนย์บริการครบวงจรมีน้อยมาก ลูกค้ายังมาใช้บริการมากขึ้น เนื่องจากศูนย์บริการมักให้บริการที่ล่าช้า และเนื่องจากปริมาณงานมีจำนวนมากทำให้ต้องต่อคิวนาน เพราะลูกค้าส่วนใหญ่ที่ใช้บริการศูนย์บริการคาดหวังว่าศูนย์บริการจะให้บริการที่มีมาตรฐานที่สูงกว่า แต่อย่างไรก็ตามกิจการก็มีบุคลากรที่มีความเชี่ยวชาญสูง ทำให้งานซ่อมมีคุณภาพ และผู้บริหารสามารถบริหารจัดการงานให้มีความรวดเร็วแต่ยังคงไว้ซึ่งคุณภาพมาตรฐานอยู่เสมอ

3. การวิเคราะห์ด้วยกรอบแนวคิดของแมคคินซี (McKinsey 7 s Framework)

โครงสร้างขององค์กรแบบง่าย ผู้บริหารสั่งการให้กับพนักงานระดับปฏิบัติงานโดยตรง ไม่มีหัวหน้างาน แต่ผู้บริหารเป็นผู้ควบคุมดูแล มีการแบ่งแยกหน้าที่งานชัดเจน สามารถดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และมีการสื่อสารภายในที่ดีเพราะผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานสามารถสื่อสารกันโดยตรง ทำให้งานมีคุณภาพมาตรฐานอยู่เสมอ

มีกลยุทธ์ในการสร้างความเชื่อมั่นให้กับลูกค้า และลูกค้ามีความพึงพอใจต่อการให้บริการที่รวดเร็วตามระยะที่กำหนด พนักงานมีความชำนาญในงาน ทำให้งานมีคุณภาพมาตรฐานอยู่เสมอ ผู้บริหารมีความสามารถในการพัฒนาบุคลากรและผลักดันให้พนักงานปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ และทำให้งานมีมาตรฐาน เป็นที่ยอมรับของลูกค้าทั่วไปและลูกค้าองค์กรที่เป็นบริษัทประกันภัยมากยิ่งขึ้น และผู้บริหารมีวิสัยทัศน์ที่เปิดโอกาสให้ผู้หญิงสามารถทำงานซ่อมบำรุงโดยเฉพาะงานสีได้ เนื่องจากผู้บริหารมองเห็นว่า พนักงานหญิงมีความละเอียดกับงานสีมากกว่าพนักงานชาย

มีระบบการทำงานภายในที่เรียบง่าย ผู้บริหารประสานงาน โดยตรงกับพนักงานทุกคนได้อย่างรวดเร็วและไม่มีความซับซ้อนสื่อสารในการทำงาน มีเอกสารคำสั่งงานที่เป็นระบบ ช่วยป้องกันความผิดพลาดในการปฏิบัติงานของพนักงานได้ อีกผู้บริหารสามารถเสนอแนะและสอนงานในจุดที่บกพร่องได้ทันที

รูปแบบการบริหารเป็นแบบง่าย โดยผู้บริหารลงมาควบคุมและกำกับดูแลพนักงานด้วยตัวเอง มีการตรวจสอบคุณภาพงานอยู่เสมอ ผู้บริหารสามารถสั่งการและให้พนักงานแก้ไขปัญหาของงานได้ในทันทีที่ตรวจพบ ทำงานออกมารวดเร็ว เสร็จตามระยะเวลาที่กำหนด โดยที่ผลงานยังคงไว้ซึ่งคุณภาพมาตรฐานของอู่ซ่อมรถยนต์ที่กำหนดไว้

บุคลากรมีคุณภาพและความเชี่ยวชาญเฉพาะทางของตนเอง ทำให้คุณภาพการดำเนินงานดี ส่งผลทำให้การบริการลูกค้ามีประสิทธิภาพสูงตามไปด้วย อย่างไรก็ตามผู้บริหารก็มีระเบียบการทำงานมากขึ้น โดยเน้นการสร้างแรงจูงใจและให้รางวัลหรือให้ค่าตอบแทนกับพนักงานที่ปฏิบัติงานดีและมีความรับผิดชอบในหน้าที่สูง เพื่อลดปัญหาการขาดงานบ่อยและสร้างให้พนักงานเกิดความภักดีต่อองค์กร และผู้บริหารยังมีวิสัยทัศน์ที่เปิดกว้าง โดยให้พนักงานหญิงสามารถทำงานซ่อมได้โดยเฉพาะงานสี เพราะพนักงานหญิงมีความประณีตและเก็บรายละเอียดงานได้มากกว่าพนักงานชาย

พนักงานมีความเชี่ยวชาญในงานของตนเองสูง มีการพัฒนาฝีมือเพิ่มขึ้นระหว่างพนักงานระดับเดียวกันที่มีประสบการณ์และมีความเชี่ยวชาญมากกว่า สามารถแนะนำและถ่ายทอดทักษะกันได้

สิ่งที่เป็นค่านิยมของกิจการคือ ผู้บริหารเน้นการทำงานใกล้ชิดพนักงาน ผู้บริหารมีความรู้สามารถสอนงานและแนะนำพนักงานซึ่งช่วยทำให้ผลงานออกมาดีมีคุณภาพมาตรฐานอย่างต่อเนื่องได้

4. การวิเคราะห์ จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค

จุดแข็งของกิจการ คือ ตีตลาดใหญ่ การคมนาคมสะดวก เป็นอยู่ในโครงการของบริษัทประกันหลายแห่ง พนักงานปฏิบัติงานมีความชำนาญในหน้าที่และให้บริการมีคุณภาพมาตรฐาน เทียบเท่ากับการให้บริการมาตรฐานของศูนย์บริการ มีการใช้อะไหล่ตรงตามความต้องการของลูกค้า ใช้วัสดุที่มีคุณภาพมาตรฐาน มีเครื่องมือและอุปกรณ์ที่ทันสมัย และผู้บริหารสามารถพูดคุยดำเนินงานร่วมกับลูกค้าได้อย่างชัดเจนและตอบคำถามลูกค้าได้

จุดอ่อนของกิจการ คือ พนักงานที่มีความรู้ความชำนาญไม่เพียงพอต่อปริมาณงาน และพนักงานที่มีฝีมือบางคนมักบกพร่องในระเบียบการปฏิบัติงานและมีอัตราการเข้าออกกิจการสูง และพื้นที่ในการให้บริการซ่อมไม่เพียงพอต่องานที่มีปริมาณมาก

โอกาสของกิจการ คือ ภาครัฐมีการส่งเสริมนโยบายรถยนต์คันแรก ทำให้คนใช้รถยนต์กันมากขึ้น อีกทั้งเชียงใหม่เป็นเมืองท่องเที่ยว เศรษฐกิจระดับท้องถิ่นเริ่มดีขึ้น ทำให้มีปริมาณรถยนต์บนท้องถนนเพิ่มมากขึ้นตามไปด้วย

อุปสรรคของกิจการ คือ บุคลากรทางช่างเทคนิคที่มีความชำนาญมีปริมาณน้อยในตลาดแรงงาน และพนักงานที่พึงจบการศึกษาดีมีคุณภาพดีสูงกว่ามาตรฐานการทำงานของกิจการ ทำให้ต้องใช้ระยะเวลาการทดสอบทักษะและพัฒนาฝีมือแรงงาน ในขณะเดียวกันต้นทุนค่าใช้จ่ายด้านอะไหล่และวัสดุงานสูงขึ้น ในขณะที่รายได้จากกลุ่มลูกค้าบริษัทประกันกลับถูกกดดันให้ราคาค่าบริการถูกลง

มุมมองและความต้องการของผู้บริหาร

สัญญาทางเศรษฐกิจได้จากอัตราการไ้ร่รยนต์และการซื้อรถยนต์คันใหม่ ถ้าคนไ้ร่รยนต์มากขึ้น อัตราการเกิดอุบัติเหตุก็จะเป็นตัวแปรตามที่เพิ่มขึ้นตาม ผู้บริหารมองเห็นช่องทางและจะมีการลงทุนสร้างสถานประกอบการแห่งใหม่อนาคต ผู้บริหารมีความต้องการช่างฝีมือที่มีความชำนาญในองค์กรเพิ่มขึ้น ผู้บริหารต้องการความช่วยเหลือจากภาครัฐ คือ การยกระดับและพัฒนาฝีมือแรงงานให้มีมาตรฐานสูงมากยิ่งขึ้น อันจะเป็นการช่วยยกระดับมาตรฐานของฝีมือแรงงานและสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กรที่รวบรวมบุคลากรที่มีความสามารถซึ่งช่วยยกระดับชื่อเสียงขององค์กรด้วย

ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับสถานประกอบการที่ 5

ผู้ให้ข้อมูลเป็นกรรมการผู้จัดการและเจ้าของ ทำในรูปแบบบริษัทจำกัด เปิดดำเนินธุรกิจมาแล้ว 15 ปี ส่วนผู้บริหารมีประสบการณ์มากกว่า 37 ปี กิจการทำเกี่ยวกับการเคาะและฟันสิรยนต์ มีจำนวนพนักงานทั้งสิ้น 30 คน มีลูกค้าเฉลี่ยใช้บริการ 60 รายต่อเดือน พื้นที่ให้บริการประมาณ 2,200 ตารางเมตร เปิดเวลาทำการ 08.00 – 17.00 น. หยุดวันอาทิตย์

ข้อมูลเกี่ยวกับการดำเนินงาน

1. ด้านการจัดการ

1.1 การวางแผน มีการวางแผนด้านการจัดการ มีการมอบหมายงาน กำหนดระยะเวลาส่งมอบงาน และกำหนดกรอบเวลางาน มีตารางการควบคุมงานและความคืบหน้าของงาน พนักงานแบ่งตามแผนกงาน ไม่มีหัวหน้างาน มีผู้บริหารสั่งการพนักงานโดยตรง และส่วนใหญ่ผู้บริหารมีการมอบหมายให้กับผู้ช่วยผู้บริหารส่วนตัวของผู้บริหาร เป็นผู้ประสานงานและดูแลควบคุมงานแทนเป็นประจำ มีการประเมินและสรุปผลการทำงานและรายงานต่อผู้บริหารทุกสิ้นวันด้วยเอกสารพร้อมกับความคืบหน้าของงานแต่ละงาน มีการบริหารจัดการระบบการผลผลิตที่ดี มีการคำนวณปริมาณการใช้งานต่อครั้งให้เหมาะสมเพื่อไม่ให้เกิดเสียเหลือจำนวนมากไปซึ่งส่งผลต่อต้นทุนของกิจการ

1.2 การจัดองค์กร จัดรูปแบบตามโครงสร้างหน้าที่ของแต่ละแผนกงานที่มีหน้าที่แตกต่างกันไป ไม่มีหัวหน้างาน พนักงานแต่ละคนขึ้นตรงกับผู้บริหาร มีการแบ่งแยกหน้าที่งานชัดเจน ผู้บริหารออกคำสั่งโดยตรงให้พนักงานระดับปฏิบัติงานปฏิบัติตามแผนงานที่วางไว้ มีการประสานงานระหว่างแผนกงานอยู่เสมอ

1.3 การจัดคนเข้าทำงาน เน้นบุคลากรที่มีประสบการณ์ มีความชำนาญเฉพาะด้าน มีวินัยในการทำงาน มีฝีมือดี และมีความขยัน ผู้บริหารประเมินและพิจารณาการทำงานของพนักงานเอง โดยผู้บริหารจะตรวจสอบงานทุกวัน พนักงานลงเวลาทำงานด้วยเครื่องตอกบัตรเวลาเมื่อเข้าและออกจากที่ทำงาน ผู้บริหารให้บุคคลจากบริษัทสีจากภายนอกมาช่วยอบรมทักษะการผลผลิตและการใช้สีให้ถูกต้อง การพิจารณาการให้เงินเดือนใช้เงินเดือนตามมาตรฐานของกิจการประกอบการพิจารณาความสามารถและอายุการทำงาน ในปัจจุบันจำนวนพนักงานยังมีไม่เพียงพอกับปริมาณงาน เนื่องจากแรงงานที่มีความสามารถหายากและกิจการที่เป็นคู่แข่งนำเสนอค่าแรงสูงกว่า ทำให้พนักงานที่มีฝีมืออัตราการเข้าและออกสูง ส่งผลกระทบต่อการวางแผนงานและกำหนดระยะเวลาซ่อมให้แน่นอนกับลูกค้า ทำให้งานล่าช้าออกไปจากแผนที่วางไว้ บริหารให้ความสำคัญต่อการพัฒนาทักษะ

ความรู้ของพนักงาน โดยให้กรมพัฒนาฝีมือเข้ามาช่วยเหลือและอบรมพนักงาน เพื่อยกระดับฝีมือแรงงานและประสิทธิภาพในการทำงานได้ ผู้บริหารได้จัดให้พนักงานเข้าระบบสวัสดิการประกันสังคม มีการให้พนักงานทำงานล่วงเวลาเพื่อเพิ่มรายได้และช่วยให้กิจการสามารถเร่งการปฏิบัติงานของลูกค้าให้แล้วเสร็จภายในระยะเวลาที่ลูกค้ากำหนดได้ และมีการจัดเลี้ยงพนักงานตามโอกาสพิเศษ เช่น วันขึ้นปีใหม่ และวันสงกรานต์ เป็นต้น

1.4 การสั่งการ ผู้บริหารเป็นผู้สั่งงานโดยตรงแต่ส่วนใหญ่จะผ่านผู้ช่วยผู้บริหารเป็นผู้รับหน้าที่แทน มีการเปิดอิสระให้กับพนักงานทำงานได้อย่างเต็มที่ ผู้บริหารมีการตรวจงานเป็นระยะๆ เมื่อมีงานเข้ามาในกิจการ มีพนักงานต้อนรับเป็นผู้รับงานกับลูกค้าหน้าอุโมงค์เบื้องต้น ผู้ช่วยผู้บริหารจะเป็นผู้ประเมินค่าซ่อมและนำเสนอต่อผู้บริหารก่อนที่จะมีการตกลงราคา ผู้ช่วยผู้บริหารจะกำหนดระยะเวลาของการซ่อมชัดเจน การสื่อสารภายในองค์กรผู้บริหารเป็นพูดคุยกับพนักงานโดยตรง มีการสื่อสารสองทาง ช่วยทำให้ผู้บริหารสามารถคาดการณ์และกำหนดกรอบการวางแผนการซ่อมให้มีประสิทธิภาพมากขึ้นได้

1.5 การควบคุม ผู้ช่วยผู้บริหารมีบทบาทหลักในการตรวจสอบคุณภาพของงานอยู่เสมอ มีการกำหนดแผนงานเพื่อให้การดำเนินงานมีความต่อเนื่องและประสิทธิภาพอยู่เสมอ การขาดแคลนแรงงานของกิจการเป็นอุปสรรคต่อการรับงาน ทำให้ต้องจำกัดปริมาณรถลูกค้า ในขณะที่ต้องมีการบริหารให้พนักงานปฏิบัติงานอย่างเต็มกำลังเพื่อให้งานเสร็จทันตามกำหนดระยะเวลาเบื้องต้นได้ มีการประเมินผลการทำงานของพนักงานอยู่เสมอ เพื่อกำหนดค่าตอบแทนให้เป็นธรรมต่อพนักงานที่ตั้งใจทำงานและมีความภักดีต่อองค์กร เมื่อผู้บริหารตรวจสอบพบข้อผิดพลาด ผู้บริหารจะชี้แนะแนวทางการแก้ไขได้ทันทีที่พบ เพื่อลดปัญหาคุณภาพงานต่ำกว่ามาตรฐานงานซ่อมของกิจการที่กำหนดไว้

2. ด้านการตลาด

2.1 ด้านผลิตภัณฑ์บริการ ให้บริการซ่อมรถยนต์มีงานเคาะ ทำสี ฟันสี และซ่อมเครื่องยนต์ กิจการได้รับความไว้วางใจจากบริษัทประกันชั้นนำหลายรายเนื่องจากคุณภาพของงานมีมาตรฐานเทียบเท่าศูนย์บริการ

2.2 ด้านราคา ใช้ราคามาตรฐานของอู่กลางการประกันภัย

2.3 ช่องทางการจัดจำหน่าย มีรายนามชื่ออยู่คู่อู่โครงการของบริษัทประกันภัยหลายแห่งซึ่งเป็นทางเลือกให้กับลูกค้าเลือกใช้บริการ กิจการมีชื่อเสียงและลูกค้ามีการแนะนำต่อกันมา มีการใช้โทรศัพท์ในการติดต่อสื่อสารรับงานจากลูกค้า

2.4 การส่งเสริมการตลาด ไม่มีการส่งเสริมทางการตลาด

2.5 บุคลากร มีพนักงานต้อนรับลูกค้าและผู้บริหารหรือผู้ช่วยผู้บริหารเป็นผู้ประเมินค่าซ่อมให้กับลูกค้า ส่วนพนักงานปฏิบัติงานอยู่ในส่วนของพื้นที่ปฏิบัติงานซ่อม พนักงานมีความสามารถและความชำนาญในการทำงาน

2.6 กระบวนการให้บริการ เมื่อลูกค้าเข้ามาติดต่อสำนักงาน จะมีพนักงานต้อนรับลูกค้า และผู้ช่วยผู้บริหารเป็นผู้ประเมินค่าซ่อมและประเมินค่าใช้จ่ายในการซ่อมเบื้องต้น แล้วนำเสนอต่อเพื่อให้ผู้บริหารตรวจสอบอีกครั้งก่อนที่จะแจ้งราคาประเมินให้กับลูกค้า มีการบันทึกภาพไว้เป็นหลักฐาน และกำหนดระยะเวลาการซ่อมให้กับลูกค้าชัดเจน หากเป็นงานที่มีการใช้ระยะเวลานานกว่ากรณีรถยนต์ทั่วไปก็จะมีการแจ้งให้เจ้าของรถยนต์ทราบตั้งแต่วันที่รับรถเข้าซ่อม เช่น อะไหล่สำหรับรถยนต์รุ่นนั้นๆอาจจะใช้เวลาสั่งซื้อนาน เป็นต้น มีการขอเอกสารสำเนาใบขับขี่จากลูกค้าและออกใบส่งซ่อมให้กับลูกค้าเก็บไว้ จากนั้นก็ส่งรถเข้าไปในพื้นที่ปฏิบัติงานเพื่อทำการซ่อมตามรายการที่กำหนดซ่อมไว้ เมื่อซ่อมเสร็จก็จะโทรแจ้งให้ลูกค้ามารับรถตามกำหนด หากกรณีเป็นรถทำประกันภัยเข้ามาถึงกิจการ จะมีเจ้าหน้าที่จากบริษัทประกันภัยเข้ามาดูรถยนต์ของลูกค้าก่อนที่จะเข้ากระบวนการส่งซ่อมต่อไป

2.7 สิ่งแวดล้อมทางกายภาพ กิจการติดถนนในเขตรอบนอกของอำเภอเมืองเชียงใหม่ ลูกค้ามีความสะดวกสบายในการติดต่อกับกิจการ พื้นที่ปฏิบัติงานกว้างขวาง มีที่จอดรถเป็นระเบียบ แบ่งแยกแผนกงานออกเป็นสัดส่วนชัดเจน

3. ด้านการผลิตบริการ

มีการคัดเลือกวัสดุงานที่มีคุณภาพสูง ใช้สีมาตรฐานตามที่บริษัทประกันภัยกำหนด มีห้องอบสีมาตรฐาน มีห้องสำหรับผสมสีโดยเฉพาะ มีพนักงานที่มีความชำนาญในการผสมสี กิจการมีความสัมพันธ์กับผู้ขายในระดับที่ดี ได้เครดิตในการชำระเงิน โดยเฉลี่ยประมาณ 60 วัน มีแผนกสโตร์อะไหล่และวัสดุในการให้บริการอย่างรัดกุม เบิกใช้ตามงานที่ปฏิบัติจริง กรณีอะไหล่ไม่มีในสต็อก กิจการมีหน้าที่จัดหาให้กับลูกค้า ระหว่างการทำงานผู้บริหารจะเป็นผู้ตรวจตรากระบวนการทำงาน หากเกิดปัญหาขึ้นสามารถให้คำแนะนำกับพนักงานสามารถแก้ไขได้ทันที กรณีเครื่องมือเครื่องใช้ที่ให้บริการ หากเสียเพียงเล็กน้อยก็จะมีซ่อมบำรุงเอง แต่ถ้ามีความเสียหายมากก็จะเรียกให้ผู้ขายเครื่องมือเครื่องใช้เป็นผู้ดำเนินการทั้งหมด เมื่อจะมีการส่งมอบรถให้ลูกค้า จะมีการตรวจสอบความเรียบร้อยก่อนทุกครั้งเสมอ หากมีข้อบกพร่องก็จะมีแก้ไขให้ทันทีก่อนส่งมอบรถคืนลูกค้า

4. ด้านการเงิน

กิจการมีรายได้ต่อเดือนเฉลี่ยประมาณ 500,000 บาท สัดส่วนลูกค้าบริษัทประกันภัยประมาณ 90% และลูกค้าทั่วไปอยู่ประมาณ 10% โดยมีค่าใช้จ่ายเกี่ยวกับพนักงานประมาณ 200,000 บาท และค่าใช้จ่ายเกี่ยวกับอะไหล่และวัสดุสิ้นเปลืองประมาณ 150,000 บาท มีกำไรขั้นต้นเฉลี่ยประมาณ 150,000 บาท กิจการมีสินทรัพย์ถาวรประมาณ 35 ล้านบาท โดยใช้เงินทุนของผู้ถือหุ้นและใช้เงินจากกำไรสะสมมาใช้ในการต่อเติม ขยายกิจการและซื้อเครื่องมืออุปกรณ์ ไม่มีหนี้สินจากการกู้ยืมเงินจากธนาคาร กิจการมีระบบบัญชีภายในที่ดี สามารถเรียกข้อมูลมาตรวจสอบได้ง่ายด้วยระบบการบันทึกบัญชีภายในด้วยระบบคอมพิวเตอร์ ส่วนการควบคุมและบันทึกข้อมูลต้นทุนของรถยนต์ลูกค้าเป็นรายๆ ไปนั้นบันทึกด้วยสมุดบันทึกต้นทุนทั่วไปเพื่อนำข้อมูลมาใช้ในการตัดสินใจเชิงต้นทุน กิจการมีเงินทุนหมุนเวียนเพียงพอ และพนักงานบัญชีภายในกิจการเป็นผู้ดูแลการเสียภาษีด้วยสำหรับระยะเวลาเครดิตการค้าของลูกค้าที่เป็นองค์กร เช่น บริษัทประกันภัย ขึ้นอยู่กับข้อกำหนดและเงื่อนไขของแต่ละบริษัท ส่วนลูกค้าทั่วไปจะเป็นลูกค้าเงินสด จะชำระค่าบริการเมื่อส่งมอบรถคืน อะไหล่และวัสดุงานต่างๆจะเลือกจากผู้ขายที่จำหน่ายสินค้ามีคุณภาพ ราคาสมเหตุสมผล จัดส่งสินค้าได้อย่างรวดเร็ว และให้ระยะเวลาเครดิตที่นาน โดยเฉลี่ยแล้วผู้จำหน่ายให้เครดิตประมาณ 60 วัน กิจการไม่มีแผนขยายกิจการ เนื่องจากสภาวะการแข่งขันในตลาดอู่ซ่อมรถยนต์มีสูงมาก ผู้บริหารจึงเน้นความสำคัญของการสรรหาบุคลากรที่มีคุณภาพเข้ามาทำงานมากกว่าการขยายกิจการ กิจการมีการทำประกันอัคคีภัยไว้เพื่อลดความเสี่ยงเนื่องจากมีอะไหล่ที่ติดไฟและวัสดุงานที่ไวไฟในพื้นที่ประกอบกิจการ

สภาพแวดล้อมของการดำเนินงานในธุรกิจปัจจุบัน

1. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั่วไป

ผู้บริหารได้แสดงความเห็นว่า เศรษฐกิจและการเมืองมีผลกระทบต่อการประกอบกิจการ อีกทั้งสภาวะการณ์ในการแข่งขันในกลุ่มอุตสาหกรรมเดียวกันมีความรุนแรงมากขึ้น มีการแข่งขันเสนอค่าแรงที่สูงกว่าให้กับแรงงานที่มีฝีมือทำให้กิจการขาดแคลนแรงงานและพนักงานมีความภักดีต่อองค์กรน้อยลงส่งผลต่ออัตราเข้าออกของพนักงานสูงมากตามไปด้วย อีกทั้งเทคโนโลยีมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วทำให้รถยนต์รุ่นใหม่ๆมีความยากในการซ่อมโดยเฉพาะเครื่องยนต์ที่มีระบบคอมพิวเตอร์ควบคุมการทำงานและมีระบบไฟฟ้าของรถทั้งระบบซับซ้อนมากขึ้น อย่างไรก็ตามกิจการยังมีเครื่องมือในการให้บริการครบครันทำให้งานมีคุณภาพดีมีมาตรฐาน และใช้วัสดุและอะไหล่คุณภาพตรงตามมาตรฐานที่ลูกค้าต้องการ เพื่อให้ได้งานที่ลูกค้ามีความพึงพอใจสูงสุด

แม้ว่าจะไม่มีเครื่องมือที่ตรวจสอบเครื่องยนต์หรือระบบไฟฟ้าก็ตาม เพราะการลงทุนเครื่องมือเฉพาะทางไม่มีความคุ้มค่า เนื่องจากเทคโนโลยีของรถยนต์เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว

2. การวิเคราะห์สถานะการแข่งขันในอุตสาหกรรมโดยใช้แรงผลักดัน 5 ประการ

กิจการได้รับผลกระทบจากคู่แข่งรายใหม่และคู่แข่งรายเดิมที่มีอยู่ในตลาดบริการซ่อมบำรุง เนื่องจากการแข่งขันที่มากขึ้น แต่กิจการมีมาตรฐานการซ่อมเป็นที่ยอมรับ ทำให้ลูกค้ามีความเชื่อมั่นในคุณภาพในการให้บริการ ผลกระทบจากคู่แข่งที่เป็นศูนย์บริการ มีผลอย่างยิ่งต่อการตัดสินใจของลูกค้า แต่อย่างไรก็ตามกิจการก็มีบุคลากรที่มีความเชี่ยวชาญ ทำให้งานซ่อมมีคุณภาพมาตรฐานทัดเทียมศูนย์บริการ

3. การวิเคราะห์ด้วยกรอบแนวคิดของแมคคินซี (McKinsey 7 s Framework)

โครงสร้างขององค์กรแบบง่าย ผู้บริหารหรือผู้ช่วยผู้บริหารสั่งการให้กับพนักงานระดับปฏิบัติงานโดยตรง ไม่มีหัวหน้างาน ผู้บริหารเป็นผู้ควบคุมดูแลโดยตรง มีการแบ่งแยกหน้าที่งานชัดเจน สามารถดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และมีการสื่อสารภายในที่ดีเพราะผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานสามารถสื่อสารกันโดยตรง ทำให้งานมีคุณภาพมาตรฐานอยู่เสมอ

มีกลยุทธ์ในการสร้างความเชื่อมั่นให้กับลูกค้า และลูกค้ามีความพึงพอใจที่กิจการเน้นถึงคุณภาพงาน พนักงานมีความชำนาญในงาน ทำให้งานมีคุณภาพมาตรฐานอยู่เสมอ ผู้บริหารกำกับดูแลพนักงานให้ปฏิบัติงานอย่างมีคุณภาพและทำให้งานมีมาตรฐานต่อเนื่อง เป็นที่ยอมรับของลูกค้าทั่วไปและลูกค้าองค์กรที่เป็นบริษัทประกันภัยมากยิ่งขึ้น

มีระบบการทำงานภายในที่เรียบง่าย ผู้บริหารหรือผู้ช่วยผู้บริหารประสานงานโดยตรงกับพนักงานทุกคนได้อย่างรวดเร็วและไม่มีความซับซ้อนสื่อสารในการทำงาน ช่วยลดความผิดพลาดในการสื่อสารผิดได้ ผู้บริหารสามารถเสนอแนะและสอนงานในจุดที่บกพร่องได้ทันที เมื่อตรวจสอบพบในขณะที่กำลังตรวจงานได้

รูปแบบการบริหารเป็นแบบง่าย โดยผู้บริหารหรือผู้ช่วยผู้บริหารลงมาควบคุมและกำกับดูแลพนักงานด้วยตัวเอง มีการตรวจสอบคุณภาพงานอยู่เสมอ ผู้บริหารสามารถสั่งการและให้พนักงานแก้ไขปัญหาของงานได้ในทันทีที่ตรวจพบ เพื่อให้ทำงานออกมารวดเร็ว และเสร็จตามระยะเวลาที่กำหนด โดยที่คงไว้ซึ่งคุณภาพมาตรฐานของอู่ซ่อมรถยนต์

บุคลากรมีคุณภาพและความเชี่ยวชาญเฉพาะทางของตนเอง ทำให้คุณภาพการทำงานดี ส่งผลทำให้การบริการลูกค้ามีประสิทธิภาพสูงตามไปด้วย ผู้บริหารเน้นการมอบหมายหน้าที่งาน และความรับผิดชอบ ให้อิสระในการทำงานในกรอบของการกำกับดูแล ไม่เร่งรัดงาน เพื่อรักษาคุณภาพของงานซ่อมให้ได้มาตรฐานที่ผู้บริหารกำหนดไว้

พนักงานมีความเชี่ยวชาญในงานของตนเอง โดยมีผู้บริหารและผู้ช่วยผู้บริหารเป็นผู้แนะนำ และกำหนดมาตรฐานฝีมือและกระบวนการซ่อมให้พนักงานปฏิบัติตาม ได้อย่างถูกต้อง

สิ่งที่เป็นค่านิยมของกิจการคือ ผู้บริหารเน้นการทำงานใกล้ชิดพนักงาน ผู้บริหารมีความรู้ สามารถสอนงานและแนะนำพนักงาน ซึ่งช่วยทำให้ผลงานออกมาดีมีคุณภาพมาตรฐานอย่างต่อเนื่องได้

4. การวิเคราะห์ จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค

จุดแข็งของกิจการ คือ ดิฉนวนใหญ่ การคมนาคมสะดวก เป็นอยู่ในโครงการของบริษัท ประกันหลายแห่ง พนักงานปฏิบัติงานมีความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านและให้บริการมีคุณภาพ มาตรฐานเทียบเท่ากับการให้บริการมาตรฐานของศูนย์บริการ มีการใช้อะไหล่ตรงตามความต้องการของลูกค้า ใช้วัสดุที่มีคุณภาพมาตรฐาน มีเครื่องมือและอุปกรณ์ครบครัน และผู้บริหารหรือ ผู้ช่วยผู้บริหารสามารถพูดคุยด้านงานซ่อมกับลูกค้าได้อย่างชัดเจน

จุดอ่อนของกิจการ คือ พนักงานที่มีความรู้ความชำนาญไม่เพียงพอต่อปริมาณงาน และพนักงานมีอัตราการเข้าออกสูง ส่งผลกระทบต่อการบริหารกำลังคน อีกทั้งกิจการตั้งอยู่ชานเมืองทำให้เป็นอุปสรรคต่อการตัดสินใจเลือกเข้าใช้บริการของลูกค้าที่ต้องการซ่อมในตัวเมืองเชียงใหม่ มากกว่า

โอกาสของกิจการ คือ เชียงใหม่เป็นเมืองท่องเที่ยว เศรษฐกิจระดับท้องถิ่นเริ่มดีขึ้น ทำให้มีปริมาณรถยนต์บนท้องถนนเพิ่มมากขึ้น

อุปสรรคของกิจการ คือ บุคลากรทางช่างเทคนิคที่มีความชำนาญมีปริมาณน้อยในตลาดแรงงาน สรรหาพนักงานได้ยากยิ่งขึ้น การแข่งขันกันระหว่างธุรกิจมีการเสนอให้ค่าตอบแทนที่สูงกว่า ทำให้แรงงานเลือกที่จะทำงานในตัวเมืองมากกว่า ในขณะที่เดียวกันต้นทุนค่าใช้จ่ายด้านอะไหล่และวัสดุงานสูงขึ้น ในขณะที่รายได้จากกลุ่มลูกค้าบริษัทประกันกลับถูกกดดันให้ราคา ค่าบริการถูกลง

มุมมองและความต้องการของผู้บริหาร

สัญญาณทางเศรษฐกิจได้จากอัตราการไ้ร่รยนต์และการซื้อรถยนต์คันใหม่ ถ้าคนไ้ร่รยนต์มากขึ้น อัตราการเกิดอุบัติเหตุก็จะเป็นตัวแปรตามที่เพิ่มขึ้นตาม แต่ผู้บริหารมองเห็นว่าสถานการณ์ของการแข่งขันกันนในธุรกิจเริ่มรุนแรงมากยิ่งขึ้น เนื่องจากคู่แข่งในตลาดอุตสาหกรรมเดียวกันให้ข้อเสนอกับทางบริษัทประกันภัยที่มากกว่า และมีการเน้นการสร้างสายสัมพันธ์กับบุคลากรในองค์กรของบริษัทประกันภัยมากกว่า นอกจากนี้แรงงานในตลาดแรงงานในจังหวัดเชียงใหม่มีน้อยทำให้การสรรหาบุคลากรที่มีความเชี่ยวชาญเข้ามาในองค์กรยากมากยิ่งขึ้น

ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับสถานประกอบการที่ 6

ผู้ให้ข้อมูลเป็นกรรมการผู้จัดการ เป็นทั้งผู้บริหารและเจ้าของกิจการ ทำในรูปแบบบริษัท จำกัด เริ่มเปิดดำเนินกิจการมาแล้วไม่ต่ำกว่า 35 ปี กิจการทำเกี่ยวกับการเคาะและฟันสิรยนต์ มีจำนวนพนักงานทั้งสิ้น 35 คน มีลูกค้าเฉลี่ยใช้บริการ 160 รายต่อเดือน พื้นที่ให้บริการประมาณ 4,000 ตารางเมตร เปิดเวลาทำการ 08.00 – 17.00 น. หยุดวันอาทิตย์

ข้อมูลเกี่ยวกับการดำเนินงาน

1. ด้านการจัดการ

1.1 การวางแผน มีการวางแผนด้านการจัดการชัดเจน โดยมีการมอบหมายงาน กำหนดระยะเวลาส่งมอบงาน และกำหนดกรอบเวลางาน มีการควบคุมงานและความคืบหน้าของงาน โดยผู้บริหารมีหน้าที่สั่งการหัวหน้าพนักงานให้ปฏิบัติตามคำสั่งตามแผนงานเป็นประจำทุกวัน คำสั่งมีทั้งด้วยวาจาและเอกสารภายในองค์กร โดยมีการออกคำสั่งรายละเอียดเกี่ยวกับการงานซ่อมทั้งหมด สำหรับกรรมการของบริษัททุกคน มีส่วนร่วมในการวางแผนงานและร่วมกำหนดทิศทางการบริหารจัดการ ทั้งแผนระยะสั้นภายในระยะเวลา 1 ปี และแผนงานระยะกลางที่มีระยะเวลามากกว่า 1 ปี

1.2 การจัดองค์กร จัดรูปแบบองค์กรแบบเป็นทางการตามโครงสร้างหน้าที่ของแต่ละแผนกงานที่มีหน้าที่แตกต่างกันไป พนักงานแบ่งตามแผนกงาน โดยมีหัวหน้าแผนกงานกำกับและดูแล ได้แก่ 1.แผนกของพนักงานส่วนของสำนักงานมีหน้าที่ รับรถเข้าซ่อม ขออนุมัติซ่อม สั่งอะไหล่และรับอะไหล่ และส่งมอบรถลูกค้าเมื่อแล้วเสร็จ 2.แผนกบัญชีและการเงิน ดูแลเกี่ยวกับรายรับและรายจ่ายของกิจการ ควบคุมบริหารต้นทุน และดูแลระบบการชำระภาษีของกิจการ 3.แผนกถอดอุปกรณ์และประกอบ ชิ้นส่วนรถของลูกค้า 4.แผนกเคาะ 5.แผนกเตรียมพื้นและทำสีพื้น 6.แผนกผสมสี 7.แผนกพ่นสี และ 8.แผนกขัดเงา พนักงานปฏิบัติตามแผนงานที่วางไว้ มีการบูรณาการข้อมูลระหว่างแผนกและประสานงานระหว่างแผนกงานอยู่เสมอ เพื่อให้เกิดความต่อเนื่องในงาน

1.3 การจัดคนเข้าทำงาน เมื่อมีการรับพนักงานใหม่ ผู้บริหารเน้นคัดกรองผู้ที่จะมีสมัครเข้ามาเป็นพนักงาน โดยตรวจสอบประวัติการทำงานจากที่ทำงานเก่า มีการพิจารณาทั้งวุฒิและคุณวุฒิประกอบกับประสบการณ์ในการทำงาน มีความชำนาญเฉพาะด้าน มีวินัยในการทำงาน มีฝีมือดี และมีความขยัน หัวหน้าของพนักงานมีหน้าที่กำกับและดูแลการทำงานของพนักงานให้ปฏิบัติงานได้มาตรฐานและสามารถถ่ายทอดทักษะและความรู้ในการปฏิบัติงานอย่างถูกต้องได้ โดยมีผู้บริหารมอบหมายงานให้หัวหน้าแผนกเป็นผู้

ประเมินและพิจารณาการทำงานของพนักงานในแผนกที่หัวหน้างานรับผิดชอบ โดยมีเอกสารการประเมินแบบเป็นทางการ มีการให้คะแนนการประเมินผลการทำงานชัดเจน ซึ่งมีประเมินทุกๆ 6 เดือน เมื่อประเมินพนักงานเสร็จหัวหน้าแผนกก็จะสรุปผลการประเมิน และนำเสนอต่อผู้บริหารเพื่อพิจารณาให้เงินเดือน เบี้ยขยัน และรางวัลต่อไป ผู้บริหารให้บุคคลจากภายนอกมาร่วมตรวจสอบการทำงาน และมีการจัดกิจกรรมพัฒนาฝีมือแรงงาน ในองค์กรเพื่อยกระดับมาตรฐานของพนักงานที่ปฏิบัติงานทุกคน กิจการให้สวัสดิการพนักงานทำประกันสังคม การให้เบี้ยขยัน การให้ค่าล่วงเวลาเมื่องานเกินกว่าเวลาทำงานปกติ มีการจัดเลี้ยงสังสรรค์ให้พนักงานตามเทศกาลและวันหยุดยาว กิจการมีจำนวนพนักงานเพียงพอ หากส่วนงานแผนกใดมีพนักงานไม่เพียงพอก็จะมีกรมุณเวียนหน้าที่งานในบางตำแหน่งที่พนักงานสามารถทำได้เช่น พนักงานแผนกสีจริงมาทำในแผนกสีพื้น เป็นต้น

1.4 การสั่งการ ผู้บริหารเป็นผู้ออกคำสั่งผ่านหัวหน้าแผนกงานให้พนักงานระดับปฏิบัติการปฏิบัติตามแผนงานที่วางไว้ มีการให้อิสระในการทำงานแก่พนักงานให้ปฏิบัติงานได้อย่างเต็มที่เพื่อให้ได้งานที่มีคุณภาพ แต่การให้อิสระก็อยู่บนพื้นฐานของระเบียบวินัยในการทำงาน หัวหน้าแผนกงานมีการเดินตรวจตราเป็นระยะ เพื่อลดความผิดพลาดในการทำงาน มีการสื่อสารสองทาง ทั้งการออกคำสั่งโดยหัวหน้าแผนกงาน และพนักงานที่ปฏิบัติงานมีการรายงานผลการทำงานหรือปัญหาที่พบให้กับหัวหน้าแผนกงาน ทราบถึงความคืบหน้าของงานที่กำลังปฏิบัติงานอยู่ได้ มีการใช้วิทยุสื่อสารติดต่อประสานงานกันระหว่างแผนกงาน ซึ่งทำให้มาตรฐานของการปฏิบัติงานข้อมมีคุณภาพของงานให้อยู่ในเกณฑ์มาตรฐานงานข้อมและมีการพัฒนาฝีมือและกระบวนการทำงานของบุคลากรขององค์กรมีมาตรฐานการทำงานที่สม่ำเสมอ

1.5 การควบคุม มีการให้หัวหน้าแผนกเดินตรวจตราเป็นระยะ หน้ารดแต่ละคันมีใบงานการปฏิบัติงานบอกถึงสถานะขั้นตอนว่าอยู่ระหว่างการข้อมอะไรและยังเหลือการข้อมใดที่ยังไม่ได้ทำ มีการบันทึกรายงานโดยหัวหน้าแผนกแต่ละแผนก มีการจัดเก็บข้อมูลด้วยระบบคอมพิวเตอร์ และออกรายงานสรุปทุกวันและส่งข้อมูลให้ผู้บริหารอ่านรายงานผลการปฏิบัติงานประจำวัน เพื่อใช้วางแผนงานต่อไป ผู้บริหารสามารถทราบสถานะของการข้อมรกว่าไปถึงขั้นตอนไหนของการข้อม ระหว่างข้อมพนักงานคนไหนเป็นผู้รับผิดชอบในงานใด ก็จะมีการรายงานผลให้ทราบว่าพนักงานแต่ละคนว่ากำลังปฏิบัติงานใด เพื่อให้มีการบริหารงานข้อมให้ทันเวลาส่งมอบให้กับลูกค้า แต่ละวันหัวหน้าแผนกอาจมีการพิจารณาให้พนักงานปฏิบัติการทำงานล่วงเวลา เพื่อลดการเปลี่ยนแปลง

แผนงานและกำลังคนของวันถัดไป เพื่อปฏิบัติงานซ่อมได้ถูกต้องตามกระบวนการและสามารถส่งมอบรถลูกค้าได้ตรงตามเวลาที่นัดหมายไว้ หากมีงานส่วนใดมีปริมาณมากอาจมีการพิจารณาโยกย้ายสับเปลี่ยนหน้าทำงานในบางตำแหน่งได้

2. ด้านการตลาด

2.1 ด้านผลิตภัณฑ์บริการ ให้บริการซ่อมรถยนต์เน้นงานเคาะ ทำสี และพ่นสี กิจการได้รับความไว้วางใจจากบริษัทประกันชั้นนำหลายรายเนื่องจากคุณภาพของงานมีมาตรฐานเทียบเท่าศูนย์บริการ และมีความรวดเร็วในการซ่อมที่สั้นกว่าการซ่อมที่ศูนย์บริการ

2.2 ด้านราคา ใช้ราคามาตรฐานของอู่กลางการประกันภัย

2.3 ช่องทางการจัดจำหน่าย มีรายนามชื่ออยู่อยู่โครงการของบริษัทประกันภัยหลายแห่งซึ่งเป็นทางเลือกให้กับลูกค้าเลือกใช้บริการ กิจการมีชื่อเสียงและลูกค้ามีการแนะนำต่อกันมา มีการใช้โทรศัพท์ในการติดต่อสื่อสารรับงานจากลูกค้า

2.4 การส่งเสริมการตลาด มีการโฆษณากับ Thailand Yellowpages ในหมวดรถยนต์-อู่ซ่อม

2.5 บุคลากร มีพนักงานในสำนักงานส่วนหน้ามีหน้าที่ต้อนรับลูกค้าและมีพนักงานประเมินราคาซ่อมเป็นผู้ประเมินค่าซ่อม ส่วนพนักงานปฏิบัติงานอยู่ในส่วนของพื้นที่ปฏิบัติงาน พนักงานมีความสามารถและความชำนาญในการทำงาน มีระเบียบและขั้นตอนการปฏิบัติงาน

ชัดเจน มีแบบแผนและแนวทางการทำงานระหว่างแผนกและการประสานงานอย่างมีประสิทธิภาพ

2.6 กระบวนการให้บริการ เมื่อลูกค้าเข้ามาติดต่อสำนักงาน จะมีพนักงานรับรถเป็นคนคุยรับงานกับลูกค้า และมีพนักงานประเมินราคาซ่อมเป็นผู้ประเมินค่าซ่อมให้กับลูกค้าก่อนและผู้บริหารจะเป็นผู้พิจารณาอนุมัติราคาประเมินซ่อมอีกครั้งหลังจากที่มีการจัดทำรายการเสนอราคาโดยพนักงานประเมินแล้ว มีการบันทึกภาพไว้เป็นหลักฐาน มีการถ่ายภาพรอบคันรถไว้เป็นหลักฐาน เพื่อป้องกันความผิดพลาดจากการซ่อม และกำหนดระยะเวลาการซ่อมให้กับลูกค้าชัดเจน มีการขอเอกสารสำเนาใบขับขี่จากลูกค้าและออกใบส่งซ่อมให้กับลูกค้าเก็บไว้ จากนั้นก็ส่งรถเข้าไปในพื้นที่ปฏิบัติงานเพื่อทำการซ่อมตามรายการที่กำหนดซ่อมไว้ เมื่อซ่อมเสร็จก็จะโทรแจ้งให้ลูกค้ามารับรถตามกำหนด กรณีเป็น

รถที่ทำประกันภัยไว้เข้ามาถึงกิจการ จะมีเจ้าหน้าที่จากบริษัทประกันเข้ามาดูรถของลูกค้า และบันทึกภาพไว้เป็นหลักฐานด้วย

2.7 สิ่งแวดล้อมทางกายภาพ กิจการคิดถนนในเขตอำเภอเมืองเชียงใหม่ทำให้ลูกค้ามีความสะดวกสบายในการเข้ามาใช้บริการ อาคารออกแบบทันสมัยตามลักษณะของอุตสาหกรรม มีพื้นที่ปฏิบัติงานกว้างขวาง มีที่จอดรถเป็นระเบียบ แบ่งแยกแผนกงาน ออกเป็นสัดส่วนชัดเจน

3. ด้านการผลิตบริการ

มีการคัดเลือกวัสดุงานที่มีคุณภาพสูง ใช้สีมาตรฐานตามที่บริษัทประกันภัยกำหนด มีห้องอบสีมาตรฐาน มีห้องสำหรับผสมสีโดยเฉพาะ มีพนักงานที่มีความชำนาญในการผสมสี มีแผนกสไตร้อะไหล่และวัสดุในการให้บริการอย่างรัดกุมและมีหัวหน้าแผนกงานกำกับดูแลการใช้วัสดุงานอย่างสม่ำเสมอ เบิกใช้ตามงานที่ปฏิบัติจริง ระหว่างการทำงานหัวหน้าแผนกที่ได้รับมอบหมายจากผู้บริหารจะเป็นผู้ตรวจสอบกระบวนการทำงาน หากเกิดปัญหาขึ้นสามารถให้คำแนะนำกับพนักงานสามารถแก้ไขได้ทันที เมื่อจะมีการส่งมอบรถให้ลูกค้า จะมีการตรวจสอบความเรียบร้อยก่อนทุกครั้งเสมอ หากมีข้อบกพร่องก็จะมีการแก้ไขให้ทันก่อนส่งมอบรถคืนลูกค้า ผู้บริหารให้ความสำคัญของคุณภาพงานซ่อม ผู้บริหารจะร่วมตรวจสอบคุณภาพงานกับหัวหน้าแผนกงานในขั้นตอนสุดท้ายทุกครั้งก่อนส่งมอบรถให้ลูกค้า และผู้บริหารมีความใส่ใจผลการประเมินจากลูกค้าและบริษัทประกันภัยเสมอ เพื่อให้เป็นไปตามมาตรฐานของกิจการ

4. ด้านบัญชีและการเงิน

กิจการมีรายได้ต่อเดือนเฉลี่ยประมาณ 1,200,000 บาท สัดส่วนลูกค้าบริษัทประกันประมาณ 80% และลูกค้าทั่วไปอยู่ประมาณ 20% โดยมีค่าใช้จ่ายเกี่ยวกับพนักงานประมาณ 400,000 บาท และค่าใช้จ่ายเกี่ยวกับอะไหล่และวัสดุสิ้นเปลืองประมาณ 600,000 บาท มีกำไรขั้นต้นเฉลี่ยประมาณ 200,000 บาท กิจการมีสินทรัพย์ถาวรประมาณ 15 ล้านบาท โดยใช้เงินทุนของผู้ถือหุ้นทั้งจำนวน ไม่มีหนี้สินจากการกู้ยืมเงินจากธนาคาร กิจการมีระบบบัญชีภายในที่ดี สามารถเรียกข้อมูลมาตรวจสอบได้ง่ายด้วยระบบการบันทึกบัญชีด้วยระบบคอมพิวเตอร์ มีการควบคุมและบันทึกข้อมูลต้นทุนอย่างมีประสิทธิภาพ ผู้บริหารมีความชำนาญในการใช้ข้อมูลภายในเพื่อใช้ในการวางแผนงานและควบคุมต้นทุนงานซ่อม มีการแยกต้นทุนส่วนงานปฏิบัติงานซ่อมและส่วนของงานของสำนักงานออกจากกัน เพื่อนำข้อมูลมาใช้ในการควบคุมค่าใช้จ่ายขั้นต้น มีการควบคุมต้นทุนงานรายคันของรถลูกค้าไปให้อยู่ในเกณฑ์มาตรฐาน แต่ไม่มีนโยบายลดต้นทุนหรือคุณภาพวัสดุงาน

ให้ค่อยลงไป พนักงานบัญชีภายในองค์กรดูแลและจัดการเรื่องระบบของภาษี กิจการมีเงินทุนหมุนเวียนเพียงพอต่อกิจการ มีการให้เครดิตกับลูกค้าที่เป็นองค์กร เช่น บริษัทประกันภัย ระยะเวลาขึ้นอยู่กับข้อกำหนดและเงื่อนไขของแต่ละบริษัท ส่วนลูกค้าทั่วไปจะเป็นลูกค้าเงินสด จะชำระค่าบริการเมื่อส่งมอบรถคืน อะไหล่และวัสดุงานต่างๆจะเลือกจากผู้ขายที่จำหน่ายสินค้ามีคุณภาพ และให้ระยะเวลาเครดิตที่นาน โดยเฉลี่ยแล้วผู้จำหน่ายให้เครดิตประมาณ 30-60 วัน

สภาพแวดล้อมของการดำเนินงานในธุรกิจปัจจุบัน

1. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั่วไป

ผู้บริหารได้แสดงความเห็นว่า เศรษฐกิจและการเมืองมีผลกระทบต่อยอดขาย ทำให้ยอดขายลดลงไม่เป็นไปตามเป้าหมาย รวมถึงผลกระทบจากการแข่งขันของกลุ่มในอุตสาหกรรมเดียวกันด้วยเช่นกัน อย่างไรก็ตามกิจการมีมาตรฐานในการซ่อมบำรุง สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้เร็ว อีกทั้ง มีบุคลากรที่มีความสามารถในอธิบายกับลูกค้าถึงขั้นตอนการซ่อม และกำหนดระยะเวลาการซ่อมได้อย่างถูกต้อง ทำให้ลูกค้ารู้สึกไว้วางใจที่จะใช้บริการที่มีคุณภาพ เทียบเคียงศูนย์บริการได้ กิจการมีเครื่องมือที่ทันสมัยทำให้งานมีคุณภาพดีมีมาตรฐาน และใช้วัสดุและอะไหล่คุณภาพตรงตามมาตรฐานที่ลูกค้าต้องการ เพื่อให้ได้งานที่ลูกค้ามีความพึงพอใจสูงสุด

2. การวิเคราะห์สถานะการแข่งขันในอุตสาหกรรมโดยใช้แรงผลักดัน 5 ประการ

กิจการมีผลกระทบจากคู่แข่งรายใหม่และคู่แข่งรายเดิมที่มีอยู่ในตลาดบริการซ่อมบำรุงบ้าง อย่างไรก็ตามกิจการมีชื่อเสียง และมีมาตรฐานการซ่อมเป็นที่ยอมรับตามมาตรฐานของอู่กลางประกันภัย ทำให้ลูกค้ามีความเชื่อมั่นและไว้วางใจกับกิจการอย่างต่อเนื่อง อีกทั้งการเข้าสู่ธุรกิจนี้ทำได้ยากเนื่องจากต้องใช้ระยะเวลาในการสร้างชื่อเสียงและต้องการสรรหาบุคลากรที่มีความชำนาญงานเข้าสู่องค์กร ผู้บริหารมีความสัมพันธ์กับผู้ค้าอะไหล่และวัสดุที่ใช้ในงาน ได้ส่วนลดและระยะเวลาที่ได้รับเครดิตการค้าเฉลี่ย 30-60 วัน เป็นประโยชน์ต่อการบริหารเงินทุนหมุนเวียนมากยิ่งขึ้น ผลกระทบจากคู่แข่งที่เป็นศูนย์บริการครบวงจรมีปานกลาง แต่ลูกค้ายังมาใช้บริการจำนวนมาก เนื่องจากศูนย์บริการขนาดใหญ่มักให้บริการที่ล่าช้า และเนื่องจากปริมาณงานมีจำนวนมากทำให้ต้องรอคิวในการซ่อมนาน แต่อย่างไรก็ตามกิจการก็มีบุคลากรที่มีความเชี่ยวชาญสูง ทำให้งานซ่อมมีคุณภาพ และผู้บริหารสามารถบริหารจัดการงานให้มีความรวดเร็ว แต่ยังคงไว้ซึ่งคุณภาพมาตรฐานอยู่เสมอ

3. การวิเคราะห์ด้วยกรอบแนวคิดของแมคคินซี (McKinsey 7 s Framework)

โครงสร้างขององค์กรแบบทางการ แบบแยกตาม โครงสร้างหน้าที่ชัดเจน แบ่งแยกออกเป็นรายแผนก ได้แก่ 1.แผนกของพนักงานส่วนของสำนักงาน 2.แผนกบัญชีและการเงิน 3.แผนกถอดอุปกรณ์และประกอบชิ้นส่วน 4.แผนกเคาะ 5.แผนกเตรียมพื้นและทำสีพื้น 6.แผนกผสมสี 7.แผนกพ่นสี และ 8.แผนกจัดเงา ผู้บริหารสั่งการให้กับหัวหน้าแผนกของพนักงานระดับปฏิบัติงานเป็นผู้ควบคุมและออกคำสั่งกับพนักงานปฏิบัติงานตามหน้าที่ๆ ได้รับมอบหมาย สามารถดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และมีการสื่อสารและประสานงานภายในที่ดี ทำให้งานมีคุณภาพมาตรฐานอยู่เสมอ

มีกลยุทธ์ให้ความสำคัญกับลูกค้ามากที่สุด โดยมีการสร้างความเชื่อมั่นให้กับลูกค้าเพื่อให้ลูกค้ามีความพึงพอใจต่อการให้บริการที่รวดเร็วตามระยะที่กำหนด พนักงานมีความเชี่ยวชาญ ทำให้งานมีคุณภาพมาตรฐานอยู่เสมอ ผู้บริหารมีวิสัยทัศน์ในการพัฒนาบุคลากรให้มีความสามารถ และมีการผลักดันให้พนักงานปฏิบัติงานอย่างมีคุณภาพและทำให้งานมีมาตรฐาน เป็นที่ยอมรับของลูกค้าทั่วไปและลูกค้าองค์กรที่เป็นบริษัทประกันภัยมากยิ่งขึ้น

มีระบบการทำงานที่เป็นระเบียบ ผู้บริหารจะประสานงานกับหัวหน้าแผนกที่รับภาระงานจากผู้บริหารได้อย่างรวดเร็ว และหัวหน้างานสามารถถ่ายทอดและสื่อสารคำสั่งให้พนักงานปฏิบัติงานปฏิบัติงานได้อย่างถูกต้องได้ มีเอกสารการสั่งงานที่เป็นระบบ ช่วยป้องกันความผิดพลาดในการปฏิบัติงานของพนักงานได้ อีกทั้งผู้บริหารมีการตรวจสอบงานอยู่เป็นระยะๆ สามารถแนะนำให้พนักงานแก้ไขจุดที่บกพร่องได้ทันที

รูปแบบการบริหารเป็นทางการ โดยผู้บริหารมอบหมายให้หัวหน้าแผนกงานลงมาควบคุมและกำกับดูแลพนักงาน และหัวหน้าแผนกทำหน้าที่เสมือนฝ่ายบุคคลของกิจการที่มีผู้บริหารกำกับดูแลอย่างใกล้ชิด มีการตรวจสอบคุณภาพงานอยู่เสมอ หัวหน้าแผนกงานสามารถสั่งการและให้พนักงานแก้ไขปัญหาของงานได้ในทันทีที่ตรวจพบ ทำให้งานออกมารวดเร็ว มีคุณภาพ และเสร็จตามระยะเวลาที่กำหนด สามารถสร้างความพอใจให้กับลูกค้ากับคุณภาพเท่ากับมาตรฐานของศูนย์บริการซ่อมครบวงจร

บุคลากรมีคุณภาพและความเชี่ยวชาญเฉพาะทาง ผู้บริหารมีการกำหนดระเบียบแบบแผนการทำงานมากขึ้นเนื่องจากเป็นองค์กรที่มีขนาดใหญ่ โดยเน้นการสร้างแรงจูงใจและให้รางวัลหรือให้ค่าตอบแทนกับพนักงานที่ปฏิบัติงานดีและมีความรับผิดชอบในหน้าที่สูง มีการประเมินผล

การทำงานของพนักงานอยู่เสมอ เพื่อใช้พิจารณาการให้ค่าตอบแทน มีระเบียบวินัยในการทำงาน และสร้างให้พนักงานเกิดความภาคภูมิใจต่อองค์กร

พนักงานมีความเชี่ยวชาญในงานของตนเองสูง มีการพัฒนาฝีมือและทักษะของพนักงานอย่างสม่ำเสมอ เพื่อเพิ่มศักยภาพและความเชี่ยวชาญในงาน

สิ่งที่เป็นค่านิยมของกิจการคือ ผู้บริหารเน้นการทำงานที่มีระเบียบแบบแผนเพื่อเป้าหมายในการสร้างความพึงพอใจสูงสุดให้แก่ลูกค้า ผู้บริหารสามารถมอบหมายหัวหน้างานควบคุมและดูแลพนักงานระดับล่าง สามารถสอนงานและแนะนำพนักงาน ทำงานให้ผลงานออกมามีคุณภาพตามมาตรฐานของกิจการอย่างต่อเนื่องได้

4. การวิเคราะห์ จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค

จุดแข็งของกิจการ คือ ตีตลาดใหญ่ การคมนาคมสะดวก เป็นอยู่ในโครงการของบริษัทประกันหลายแห่ง มีชื่อเสียงมายาวนานหลายสิบปี พนักงานปฏิบัติงานมีความชำนาญในหน้าที่และให้บริการมีคุณภาพมาตรฐานเทียบเท่ากับการให้บริการมาตรฐานของศูนย์บริการ มีการใช้อะไหล่ตรงตามความต้องการของลูกค้า ใช้วัสดุที่มีคุณภาพมาตรฐาน มีเครื่องมือและอุปกรณ์ที่ทันสมัย และมีการรับประกันคุณภาพงานซ่อมด้วย

จุดอ่อนของกิจการ คือ กิจการมีขนาดใหญ่เหมือนศูนย์บริการซ่อมครบวงจร ภาพลักษณ์ในมุมมองของลูกค้าทั่วไปมองว่าค่าบริการอาจจะสูงกว่าลูกค้าทั่วไปจึงเลือกกิจการอื่นที่เป็นรองเพราะคิดว่าค่าบริการซ่อมถูกกว่า

โอกาสของกิจการ คือ ภาครัฐมีการส่งเสริมนโยบายรถยนต์คันแรก ทำให้คนใช้รถยนต์กันมากขึ้น อีกทั้งเชียงใหม่เป็นเมืองท่องเที่ยว เศรษฐกิจระดับท้องถิ่นเริ่มดีขึ้น ทำให้มีปริมาณรถยนต์บนท้องถนนเพิ่มมากขึ้นตามไปด้วย

อุปสรรคของกิจการ คือ บุคลากรทางช่างเทคนิคที่มีความชำนาญมีปริมาณน้อยในตลาดแรงงาน ในขณะที่เดียวกันต้นทุนค่าใช้จ่ายด้านอะไหล่และวัสดุงานสูงขึ้น ในขณะที่รายได้จากกลุ่มลูกค้าบริษัทประกันกลับถูกกดดันให้ราคาค่าบริการถูกลง

มุมมองและความต้องการของผู้บริหาร

ผู้บริหารมีความต้องการช่างฝีมือที่มีความชำนาญในองค์กรเพิ่มขึ้น ผู้บริหารต้องการความช่วยเหลือจากภาครัฐ คือ การยกระดับและพัฒนาฝีมือแรงงานให้มีมาตรฐานสูงมากยิ่งขึ้น และให้รัฐพยายามมุ่งเน้นให้นักศึกษาที่มีสายอาชีพเกี่ยวข้องพัฒนาทักษะในการทำงานและมาตรฐานฝีมือให้เพิ่มขึ้น เนื่องจากพนักงานใหม่ที่มีประสบการณ์น้อยปฏิบัติงานได้ด้อยกว่ามาตรฐาน ทำให้ต้องมีการแก้ไขงานอยู่บ่อยครั้ง ซึ่งส่งผลกระทบต่อต้นทุนโดยตรงกับกิจการ อีกทั้งสายอาชีพนี้เริ่มมีจำนวนลดลง ซึ่งคาดว่าในอนาคตอาจจะมีการขาดแคลนแรงงานที่มีความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านบริการซ่อมบำรุงนี้ไป

ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับสถานประกอบการที่ 7

ผู้ให้ข้อมูลเป็นกรรมการผู้จัดการ เป็นทั้งผู้บริหารและเจ้าของกิจการ ทำในรูปแบบห้างหุ้นส่วนจำกัด เริ่มเปิดดำเนินกิจการมาแล้ว 25 ปี กิจการทำเกี่ยวกับการเคาะ ฟันสิรยนต์ และซ่อมเครื่องยนต์ มีจำนวนพนักงานทั้งสิ้น 50 คน มีลูกค้าเฉลี่ยใช้บริการ 200 รายต่อเดือน พื้นที่ให้บริการประมาณ 3,200 ตารางเมตร เปิดเวลาทำการ 08.00 – 17.00 น. หยุดวันอาทิตย์

ข้อมูลเกี่ยวกับการดำเนินงาน

1. ด้านการจัดการ

1.1 การวางแผน มีการวางแผนด้านการจัดการชัดเจน โดยมีการมอบหมายงาน กำหนดระยะเวลาส่งมอบงาน และกำหนดกรอบเวลางาน มีการควบคุมงานและความคืบหน้าของงาน โดยผู้บริหารมีหน้าที่สั่งการหัวหน้าพนักงานให้ปฏิบัติตามคำสั่งตามแผนงานเป็นประจำทุกวัน คำสั่งมีทั้งด้วยวาจาและเอกสารภายในองค์กร ผู้บริหารมีแผนในการขยายกิจการในอนาคต เนื่องจากมีปริมาณงานมากอย่างต่อเนื่อง

1.2 การจัดองค์กร จัดรูปแบบองค์กรแบบเป็นทางการตามโครงสร้างหน้าที่ของแต่ละแผนกงานที่มีหน้าที่แตกต่างกันไป พนักงานแบ่งตามแผนกงาน โดยมีหัวหน้าแผนกงานกำกับและดูแล ได้แก่ 1.แผนกของพนักงานส่วนของสำนักงานมีหน้าที่ รับรถเข้าซ่อม ขออนุมัติซ่อม สั่งอะไหล่และรับอะไหล่ ตรวจสอบคุณภาพและความเรียบร้อยของรถลูกค้า และส่งมอบรถลูกค้าเมื่อแล้วเสร็จ 2.แผนกบัญชีและการเงิน ดูแลเกี่ยวกับรายรับและรายจ่ายของกิจการ ควบคุมบริหารต้นทุน และดูแลระบบการชำระภาษีของกิจการ 3.แผนกถอดอุปกรณ์และประกอบ ชิ้นส่วนรถของลูกค้า 4.แผนกเคาะ 5.แผนกเตรียมพื้นและทำสีพื้น 6.แผนกสี ซึ่งจะผสมสีจริงและทำสีจริง และ 7.แผนกขัดเงา พนักงานปฏิบัติตามแผนงานที่วางไว้ มีการประสานงานระหว่างแผนกงานอยู่เสมอ เพื่อให้เกิดความต่อเนื่องในการทำงาน

1.3 การจัดคนเข้าทำงาน เมื่อมีการรับพนักงานใหม่ ผู้บริหารเน้นการตรวจสอบประวัติการทำงานจากที่ทำงานเก่า มีการสัมภาษณ์ข้อมูลพนักงานขั้นต้น เมื่อผ่านการสัมภาษณ์ก็จะมีการทดสอบความสามารถในการทำงานขั้นต้น เมื่อผ่านแล้วก็จะมีการประเมินผลงานต่อเนื่อง 3 เดือน ก็จะมีการอนุมัติให้พนักงานเป็นพนักงานประจำ หัวหน้าของพนักงานมีหน้าที่กำกับและดูแลการทำงานของพนักงานให้ปฏิบัติงานได้มาตรฐานและสามารถถ่ายทอดทักษะและความรู้ในการปฏิบัติงานอย่างถูกต้องได้ โดยมีผู้บริหรมอบหมายงานให้หัวหน้าแผนกเป็นผู้ประเมินและพิจารณาการทำงาน of พนักงานใน

แผนกที่หัวหน้างาน และมีการจัดกิจกรรมพัฒนาฝีมือแรงงานภายในองค์กรเพื่อยกระดับมาตรฐานการปฏิบัติงานของพนักงานทุกคน ผู้บริหารให้ความสำคัญในการให้สวัสดิการพนักงาน โดยให้พนักงานทำประกันสังคม เบี้ยขยัน อาหารกลางวัน อาหารว่าง ค่าล่วงเวลามีการจัดเลี้ยงสังสรรค์ให้พนักงานตามเทศกาลและวันหยุดยาว ผู้บริหารดำเนินนโยบายรับพนักงานเข้ามาในองค์กรอย่างต่อเนื่อง เพื่อป้องกันกำลังคนไม่เพียงพอซึ่งจะส่งผลกระทบต่อการวางแผนการทำงานซ่อมบำรุงให้ลูกค้าทันตามเวลาที่กำหนดได้

1.4 การสั่งการ ผู้บริหารเป็นผู้ออกคำสั่งผ่านหัวหน้าแผนกงานให้พนักงานระดับปฏิบัติการปฏิบัติตามแผนงานที่วางไว้ มีการให้อิสระในการทำงานแก่พนักงานให้ปฏิบัติงาน แต่อยู่บนพื้นฐานของระเบียบวินัยในการทำงาน หัวหน้าแผนกงานมีการเดินตรวจตราเป็นระยะ เพื่อลดความผิดพลาดในการทำงาน ส่วนผู้บริหารมีการติดตั้งกล้องวงจรปิดเพื่อติดตามการทำงานของพนักงานที่ทำงานโดยไม่ต้องเดินออกไปตรวจเอง เมื่อพนักงานเห็นกล้องก็จะมีกำลังใจเพราะอยู่ในการกำกับดูแลจากผู้บริหารตลอดเวลา มีการสื่อสารสองทาง ทั้งการออกคำสั่งโดยหัวหน้าแผนกงาน และพนักงานที่ปฏิบัติงานมีการรายงานผลการทำงานหรือปัญหาที่พบให้กับหัวหน้าแผนกงานทราบถึงความคืบหน้าของงานที่กำลังปฏิบัติงานอยู่ได้

1.5 การควบคุม มีการให้หัวหน้าแผนกเดินตรวจตราเป็นระยะ มีการบันทึกรายงานโดยหัวหน้าแผนกแต่ละแผนก มีการจัดเก็บข้อมูลด้วยระบบคอมพิวเตอร์ และออกรายงานสรุปทุกวันและส่งข้อมูลให้ผู้บริหารอ่านรายงานผลการปฏิบัติงานประจำวัน เพื่อใช้วางแผนงานต่อไป ผู้บริหารสามารถทราบสถานะของการซ่อมรถว่าไปถึงขั้นตอนไหนของการซ่อม ระหว่างซ่อมพนักงานคนไหนเป็นผู้รับผิดชอบในงานใด ก็จะมีการรายงานผลให้ทราบว่าพนักงานแต่ละคนที่กำลังปฏิบัติงานใด เพื่อให้มีการบริหารงานซ่อมให้ทันเวลาส่งมอบให้กับลูกค้า ผู้บริหารจะมีการพิจารณาสรรหาบุคคลเข้ามาทำงานให้เพียงพอต่อปริมาณงานที่มีจำนวนเพิ่มขึ้นต่อเนื่อง ผู้บริหารมีการติดตามการทำงานของพนักงานอย่างสม่ำเสมอทั้งกล้องวงจรปิดและการเดินตรวจงานบ้างเป็นบางเวลา ผู้บริหารจะมอบหมายให้หัวหน้าแผนกงานร่วมประเมินผลการทำงานของพนักงานด้วย

2. ด้านการตลาด

2.1 **ด้านผลิตภัณฑ์บริการ** ให้บริการซ่อมรถยนต์เนื้องานเคาะ ทำสี ฟันสี และซ่อมเครื่องยนต์ กิจการได้รับความไว้วางใจจากบริษัทประกันชั้นนำหลายรายเนื่องจากคุณภาพของงานมีมาตรฐานเทียบเท่าศูนย์บริการ และมีความรวดเร็วในการซ่อมที่สั้นกว่าการซ่อมที่ศูนย์บริการ

2.2 **ด้านราคา** ใช้ราคามาตรฐานของอู่กลางการประกันภัย

2.3 **ช่องทางการจัดจำหน่าย** มีรายนามชื่ออยู่อยู่โครงการของบริษัทประกันภัยหลายแห่งซึ่งเป็นทางเลือกให้กับลูกค้าเลือกใช้บริการ กิจการมีชื่อเสียงและลูกค้ามีการแนะนำต่อกันมา นอกจากนี้ยังมีการทำสัญญาส่งซ่อมระหว่างศูนย์บริการขนาดใหญ่สามารถส่งต่องานให้กิจการทำงานได้ในกรณีที่ลูกค้าของศูนย์บริการนั้นๆยินยอมมาใช้บริการ

2.4 **การส่งเสริมการตลาด** ไม่มีการโฆษณา

2.5 **บุคลากร** มีพนักงานในสำนักงานส่วนหน้ามีหน้าที่ต้อนรับลูกค้าและมีพนักงานประเมินราคาซ่อมเป็นผู้ประเมินค่าซ่อม หากงานมีความยากซับซ้อนผู้บริหารจะประเมินราคาด้วยตนเอง ส่วนพนักงานปฏิบัติงานอยู่ในส่วนของพื้นที่ปฏิบัติงาน พนักงานมีความสามารถและความชำนาญในการทำงาน มีระเบียบและขั้นตอนการปฏิบัติงานชัดเจน มีแบบแผนและแนวทางการทำงานระหว่างแผนกและการประสานงานอย่างมีประสิทธิภาพ

2.6 **กระบวนการให้บริการ** เมื่อลูกค้าเข้ามาติดต่อสำนักงาน จะมีพนักงานรับรถเป็นคนคุยรับงานกับลูกค้า และมีพนักงานประเมินราคาซ่อมเป็นผู้ประเมินค่าซ่อมให้กับลูกค้าก่อนและส่วนผู้บริหารจะประเมินราคาซ่อมให้กับลูกค้าเป็นกรณีๆไป เช่น งานที่มีลักษณะซ่อมยากและใช้ระยะเวลาานาน เป็นต้น มีการบันทึกภาพไว้เป็นหลักฐาน มีการถ่ายภาพรอบคันรถไว้เป็นหลักฐาน เพื่อป้องกันความผิดพลาดจากการซ่อม และกำหนดระยะเวลาการซ่อมให้กับลูกค้าชัดเจน มีการขอเอกสารสำเนาใบขับขี่จากลูกค้าและออกใบส่งซ่อมให้กับลูกค้าเก็บไว้ จากนั้นก็ส่งรถเข้าไปในพื้นที่ปฏิบัติงานเพื่อทำการซ่อมตามรายการที่กำหนดซ่อมไว้ เมื่อซ่อมเสร็จก็จะโทรแจ้งให้ลูกค้ามารับรถตามกำหนด

2.7 **สิ่งแวดล้อมทางกายภาพ** กิจการติดถนนในเขตอำเภอเมืองเชียงใหม่ทำให้ลูกค้ามีความสะดวกสบายในการเข้ามาใช้บริการ อาคารออกแบบทันสมัยตามลักษณะของอู่มาตรฐาน มีพื้นที่ปฏิบัติงานกว้างขวาง แบ่งแยกแผนกงานออกเป็นสัดส่วนชัดเจน

3. ด้านการผลิตบริการ

มีการคัดเลือกวัสดุงานที่มีคุณภาพ ใช้สีมาตรฐาน มีห้องอบสีมาตรฐาน มีห้องสำหรับผสมสีโดยเฉพาะ มีพนักงานที่มีความชำนาญในการผสมสี วัสดุงานทั่วไปหัวหน้าแผนกงานจะเป็นผู้ดูแลโดยตรง ส่วนอะไหล่ต่างๆ เน้นสั่งมาเป็นครั้งๆ ไป ไม่เน้นการสต็อกอะไหล่รถเพื่อลดภาระการดูแลและเก็บรักษาอะไหล่ กิจการมีทางเลือกสำหรับลูกค้าที่ต้องการลดค่าใช้จ่ายสามารถเลือกใช้อะไหล่เทียมหรืออะไหล่มือสองได้หากลูกค้าต้องการ สำหรับวัสดุงานที่มีการหมุนเวียนใช้งานสูงจะมีการสต็อกไว้ในห้องเก็บสินค้า มีการเบิกจ่ายวัสดุในการให้บริการอย่างรัดกุม เบิกใช้ตามงานที่ปฏิบัติจริง โดยใช้ใบเบิกสินค้าและภานะหรือชั้นส่วนของที่ใช้จนหมดแล้วมาประกอบการเบิกสินค้าออกมาจากสตอร์เพื่อนำไปใช้งานต่อไป ระหว่างการทำงานหัวหน้าแผนกที่ได้รับมอบหมายจากผู้บริหารจะเป็นผู้ตรวจสอบกระบวนการทำงาน หากเกิดปัญหาขึ้นสามารถให้คำแนะนำกับพนักงานสามารถแก้ไขได้ทันที เมื่อจะมีการส่งมอบรถให้ลูกค้า จะมีการตรวจสอบความเรียบร้อยก่อนทุกครั้งเสมอ หากมีข้อบกพร่องก็จะมีการแก้ไขให้ทันก่อนส่งมอบรถคืนลูกค้า ผู้บริหารให้ความสำคัญของคุณภาพงานซ่อม ผู้บริหารจะร่วมตรวจสอบคุณภาพงานกับหัวหน้าแผนกงานในขั้นตอนสุดท้ายทุกครั้งก่อนส่งมอบรถให้ลูกค้า และผู้บริหารมีความใส่ใจผลการประเมินจากลูกค้าและบริษัทประกันภัยเสมอ เพื่อให้เป็นไปตามมาตรฐานของกิจการ

4. ด้านบัญชีและการเงิน

กิจการมีรายได้ต่อเดือนเฉลี่ยประมาณ 2,100,000 บาท สัดส่วนลูกค้าบริษัทประกันประมาณ 70% และลูกค้าทั่วไปอยู่ประมาณ 30% โดยมีค่าใช้จ่ายเกี่ยวกับพนักงานประมาณ 600,000 บาท และค่าใช้จ่ายเกี่ยวกับอะไหล่และวัสดุสิ้นเปลืองประมาณ 850,000 บาท มีกำไรขั้นต้นเฉลี่ยประมาณ 650,000 บาท กิจการมีสินทรัพย์ถาวรประมาณ 15 ล้านบาท โดยใช้เงินทุนของผู้ถือหุ้นทั้งจำนวน ไม่มีหนี้สินจากการกู้ยืมเงินจากธนาคาร กิจการมีระบบบัญชีภายในที่ดี สามารถเรียกข้อมูลมาตรวจสอบได้ง่ายด้วยระบบการบันทึกบัญชีด้วยระบบคอมพิวเตอร์ มีการควบคุมและบันทึกข้อมูลต้นทุนอย่างมีประสิทธิภาพ ผู้บริหารมีความชำนาญในการใช้ข้อมูลภายในเพื่อใช้ในการวางแผนงานและควบคุมต้นทุนงานซ่อม มีการแยกต้นทุนส่วนงานปฏิบัติงานซ่อมและส่วนองงานของสำนักงานออกจากกัน เพื่อนำข้อมูลมาใช้ในการควบคุมค่าใช้จ่ายขั้นต้น มีการควบคุมต้นทุนงานรายคันของรถลูกค้าไปให้อยู่ในเกณฑ์มาตรฐาน พนักงานบัญชีภายในองค์กรดูแลและจัดการเรื่องระบบของภาษี กิจการมีเงินทุนหมุนเวียนเพียงพอต่อกิจการ มีการให้เครดิตกับลูกค้าที่เป็นองค์กร เช่น บริษัทประกันภัย ระยะเวลาขึ้นอยู่กับข้อกำหนดและเงื่อนไขของแต่ละบริษัท ส่วนลูกค้าทั่วไปจะเป็นลูกค้าเงินสด จะชำระค่าบริการเมื่อส่งมอบรถคืน อะไหล่และวัสดุงานต่างๆจะ

เลือกจากผู้ขายที่จำหน่ายสินค้ามีคุณภาพ และให้ระยะเวลาเครดิตที่นาน โดยเฉลี่ยแล้วผู้จำหน่ายให้เครดิตประมาณ 30-60 วัน

สภาพแวดล้อมของการดำเนินงานในธุรกิจปัจจุบัน

1. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั่วไป

ผู้บริหารได้แสดงความเห็นว่า เศรษฐกิจและการเมืองมีผลกระทบต่อการประกอบการน้อยมาก รวมถึงผลกระทบจากการแข่งขันของกลุ่มคู่แข่งในอุตสาหกรรมเดียวกันก็ไม่มีผลกระทบเช่นกัน เนื่องจากกิจการมีความพร้อมทางด้านบุคลากรอีกทั้งมีเครื่องมือและอุปกรณ์ที่ทันสมัยสามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้เร็วกว่า กระบวนการซ่อมมีความชัดเจนโปร่งใส ลูกค้าให้ความสนใจที่จะใช้บริการที่มีคุณภาพเทียบเคียงศูนย์บริการได้ กิจการมีเครื่องมือที่ทันสมัยทำให้งานมีคุณภาพดีมีมาตรฐาน และใช้วัสดุและอะไหล่คุณภาพตรงตามมาตรฐานที่ลูกค้าต้องการ

2. การวิเคราะห์สถานะการแข่งขันในอุตสาหกรรมโดยใช้แรงผลักดัน 5 ประการ

กิจการไม่มีผลกระทบจากคู่แข่งรายใหม่และคู่แข่งรายเดิมที่มีอยู่ในตลาดบริการซ่อมบำรุง เนื่องจากกิจการมีชื่อเสียง มีมาตรฐานการซ่อมเป็นที่ยอมรับ ลูกค้ามีความเชื่อมั่นและไว้วางใจในการใช้บริการ ผลกระทบจากคู่แข่งที่เป็นศูนย์บริการครบวงจรมีน้อยมาก ลูกค้ายังมาใช้บริการมากขึ้น กิจการดำเนินการซ่อมรถให้กับลูกค้าได้อย่างรวดเร็ว เนื่องจากมีบุคลากรและมีเครื่องมืออุปกรณ์ครบถ้วน ผู้บริหารให้มุมมองว่า ศูนย์บริการครบวงจรปริมาณงานมีจำนวนมากทำให้ต้องรอนาน เพราะลูกค้าส่วนใหญ่ที่เข้าใช้บริการศูนย์บริการคาดหวังว่าศูนย์บริการจะให้บริการที่มีมาตรฐานที่สูงกว่า ทำให้ปริมาณงานศูนย์บริการล้นเกินกำลังความสามารถของศูนย์บริการ ทำให้งานล่าช้า ทำให้งานส่วนใหญ่ต้องรอและใช้ระยะเวลาการซ่อมเกินกำหนด

3. การวิเคราะห์ด้วยกรอบแนวคิดของแมคคินซี (McKinsey 7 s Framework)

โครงสร้างขององค์กรแบบทางการ แบบแยกตามโครงสร้างหน้าที่ชัดเจน แบ่งแยกออกเป็นรายแผนก ได้แก่ 1.แผนกของพนักงานส่วนงานของสำนักงาน 2.แผนกบัญชีและการเงิน 3.แผนกถอดอุปกรณ์และประกอบชิ้นส่วน 4.แผนกเคาะ 5.แผนกเตรียมพื้นและทำสีพื้น 6.แผนกสี และ 7.แผนกซัดเงา ผู้บริหารสั่งการให้กับหัวหน้าแผนกเป็นผู้ควบคุมและออกคำสั่งกับพนักงานปฏิบัติงานสามารถดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีการสื่อสารและประสานงานภายในที่ดี ทำให้งานมีคุณภาพมาตรฐานและมีความรวดเร็ว ตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้

มีกลยุทธ์สร้างความรวดเร็วในการให้บริการซ่อมมากที่สุด เพื่อให้ลูกค้าพึงพอใจต่อระยะเวลางานซ่อมบำรุงที่มีระยะเวลาสั้นแต่คงไว้ซึ่งคุณภาพมาตรฐานสม่ำเสมอ มีพนักงานที่มีความเชี่ยวชาญ ทำให้งานมีคุณภาพมาตรฐาน ผู้บริหารมีวิสัยทัศน์ในการรักษาพนักงานที่มีฝีมือไว้ โดยให้สวัสดิการที่มากกว่าองค์กรอื่นเพื่อพนักงานอยู่กับกิจการนานต่อเนื่อง ลดภาระค่าใช้จ่ายในการสรรหาบุคลากรที่มีฝีมือที่หายากมากในตลาดแรงงาน ผู้บริหารเน้นผลักดันให้พนักงานปฏิบัติงานอย่างมีคุณภาพและมาตรฐาน มีการพัฒนาฝีมือแรงงานอย่างต่อเนื่อง เป็นที่ยอมรับของลูกค้าทั่วไปและลูกค้าที่เป็นบริษัทประกันภัยมากยิ่งขึ้น

มีระบบการทำงานที่เป็นระเบียบ ผู้บริหารจะประสานงานกับหัวหน้าแผนกที่รับผิดชอบงานจากผู้บริหาร ได้อย่างรวดเร็ว และหัวหน้างานสามารถถ่ายทอดและสื่อสารคำสั่งให้พนักงานปฏิบัติงานปฏิบัติงานได้อย่างถูกต้องได้ มีเอกสารการสั่งงานภายในที่เป็นระบบ ช่วยป้องกันความผิดพลาดในการปฏิบัติงานของพนักงานได้ อีกทั้งหัวหน้าแผนกงานมีการตรวจสอบงานอยู่เป็นระยะๆสามารถแนะนำให้พนักงานแก้ไขจุดที่บกพร่องได้ทันที มีระบบกล้องวงจรปิดภายในกิจการ ช่วยควบคุมการทำงานของพนักงานจากห้องผู้บริหารได้

รูปแบบการบริหารเป็นทางการ โดยผู้บริหารมอบหมายให้หัวหน้าแผนกงานควบคุมและกำกับดูแลพนักงาน หัวหน้าแผนกงานสามารถสั่งการและให้พนักงานแก้ไขปัญหาของงานได้ในทันทีที่ตรวจพบ ทำให้งานออกมารวดเร็ว มีคุณภาพ และเสร็จตามระยะเวลาที่กำหนด สามารถสร้างความพอใจให้กับลูกค้ากับคุณภาพเท่ากับมาตรฐานของศูนย์บริการซ่อมครบวงจร ผู้บริหารมีการนำกิจกรรม 5 ส (5S) เข้ามาใช้เป็นแนวทางในการทำงานให้บริการซ่อมด้วย ซึ่งกิจกรรม 5 ส ประกอบด้วย สะสาง สะดวก สะอาด สุขลักษณะ และสร้างนิสัย แนวทางกิจกรรม 5 ส เป็นแนวทางที่ช่วยให้การทำงานมีประสิทธิภาพมากขึ้น ป้องกันข้อผิดพลาดในการทำงาน และ เพิ่มความปลอดภัยในการทำงาน

บุคลากรมีคุณภาพและความเชี่ยวชาญเฉพาะทาง ผู้บริหารมีการกำหนดระเบียบแบบแผนการทำงานมากขึ้นเนื่องจากเป็นองค์กรที่มีขนาดใหญ่และมีพนักงานจำนวนมาก โดยให้หัวหน้าพนักงานเป็นผู้กำกับและดูแลพนักงาน โดยเน้นการสร้างแรงจูงใจและให้รางวัลหรือให้ค่าตอบแทนกับพนักงาน ให้สวัสดิการที่ดีกับพนักงาน เพื่อดึงดูดและรักษาให้พนักงานเกิดความภักดีในองค์กร มีการประเมินผลการทำงานของพนักงานผ่านผู้บริหาร โดยตรงเป็นระยะๆ เพื่อใช้พิจารณาการให้ค่าตอบแทน และมีระเบียบวินัยในการทำงาน

พนักงานมีความเชี่ยวชาญในงานของตนเองสูง มีการพัฒนาฝีมือและทักษะของพนักงานอย่างสม่ำเสมอ มีการให้บุคคลภายนอกที่มีความเชี่ยวชาญมาอบรมพนักงานเพื่อถ่ายทอดความรู้และทักษะในการทำงาน เพื่อเพิ่มศักยภาพและความเชี่ยวชาญในงานของพนักงานให้เพิ่มขึ้น

สิ่งที่เป็นค่านิยมของกิจการคือ ผู้บริหารเน้นการพัฒนาให้บุคลากรมีทักษะและความรู้ในการทำงานสูง มีการส่งเสริมการพัฒนาฝีมือพนักงานอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้คุณภาพของงานเป็นที่พอใจสูงสุดกับลูกค้า ผู้บริหารสามารถมอบหมายหัวหน้างานควบคุมและดูแลพนักงานระดับล่างสามารถสอนงานและแนะนำพนักงาน เพื่อให้การทำงานให้ผลงานออกมามีคุณภาพตามมาตรฐานของกิจการได้

4. การวิเคราะห์ จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค

จุดแข็งของกิจการ คือ ตีตลาดใหญ่ การคมนาคมสะดวก เป็นอยู่ในโครงการของบริษัทประกันหลายแห่ง มีชื่อเสียงมายาวนานหลายสิบปี พนักงานปฏิบัติงานมีความชำนาญในหน้าที่และให้บริการมีคุณภาพมาตรฐานเทียบเท่ากับการให้บริการมาตรฐานของศูนย์บริการ มีการใช้อะไหล่ตรงตามความต้องการของลูกค้า ใช้วัสดุที่มีคุณภาพมาตรฐาน มีเครื่องมือและอุปกรณ์ที่ทันสมัย และมีการรับประกันคุณภาพงานซ่อม และกิจการได้รับเลือกจากศูนย์บริการหลายแห่งในการส่งรถเข้ามาใช้บริการซ่อมอีกด้วย

จุดอ่อนของกิจการ คือ กิจการมีปริมาณงานมาก พื้นที่ของกิจการมีจำกัด ทำให้ไม่สามารถรองรับงานเพิ่มเติมได้

โอกาสของกิจการ คือ ภาครัฐมีการส่งเสริมนโยบายรถยนต์คันแรก ทำให้คนใช้รถยนต์กันมากขึ้น อีกทั้งเชียงใหม่เป็นเมืองท่องเที่ยว เศรษฐกิจระดับท้องถิ่นเริ่มดีขึ้น ทำให้มีปริมาณรถยนต์บนท้องถนนเพิ่มมากขึ้นตามไปด้วย

อุปสรรคของกิจการ คือ บุคลากรทางช่างเทคนิคที่มีความชำนาญหายได้ยากขึ้น ในขณะที่ตัวกันดั้มทุนค่าใช้จ่ายด้านอะไหล่และวัสดุงานสูงขึ้น ในขณะที่รายได้จากกลุ่มลูกค้าบริษัทประกันกลับถูกกดดันให้ราคาค่าบริการถูกลง

มุมมองและความต้องการของผู้บริหาร

ผู้บริหารมีความต้องการช่างฝีมือที่มีความชำนาญในองค์กรเพิ่มขึ้น ผู้บริหารต้องการความช่วยเหลือจากภาครัฐ คือ การยกระดับและพัฒนาฝีมือแรงงานให้มีมาตรฐานสูงมากยิ่งขึ้น และอยากให้มีการส่งเสริมองค์ความรู้จากมหาวิทยาลัยหรือสถาบันการศึกษาต่างๆ ถึงแนวทางในการจัดการและเทคนิคในการบริหารจัดการสมัยใหม่ เพื่อจะได้เป็นแนวทางในการค้นหาจุดบกพร่องในการบริหารงาน และช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานและลดต้นทุนในการบริหารจัดการได้มากขึ้น

ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับสถานประกอบการที่ 8

เจ้าของกิจการเป็นผู้ให้ข้อมูล เป็นธุรกิจซ่อมคอมพิวเตอร์ ประเภทธุรกิจเป็นกิจการเจ้าของคนเดียว ระยะเวลาการดำเนินงานประมาณ 3 ปี ปัจจุบันมีพนักงานทั้งหมด 3 คน แบ่งเป็น กลุ่มลูกค้าหลักของทางร้านคือ กลุ่มลูกค้ารายย่อยได้แก่นักศึกษาหรือบุคคลทั่วไป และกลุ่มลูกค้าธุรกิจ ได้แก่ผู้ประกอบการต่างๆ ร้านสามารถรองรับลูกค้าในหนึ่งวันได้ประมาณ 25-30 ราย แล้วแต่กรณี มีลูกค้ามาใช้บริการโดยเฉลี่ย 15 รายต่อวัน เวลาเปิดให้บริการคือ 9.00 น. – 17.00 น.

1. ข้อมูลเกี่ยวกับการดำเนินงาน

1. ด้านการจัดการ

1.1 การวางแผน ไม่มีการวางแผนด้านการจัดการที่ชัดเจน ไม่มีการกำหนดพันธกิจ เป้าหมาย และ แผนงานในระดับต่าง ๆ รวมถึงระยะเวลาที่ต้องการให้เป้าหมายหรือแผนงานนั้น ๆ สัมฤทธิ์ผลอย่างมีประสิทธิภาพ เป้าหมายหลักของทางร้านคือเพื่อเพิ่มยอดขาย และสร้างกำไรให้กับกิจการและยังไม่มีกำหนดแผนงานให้กับฝ่ายต่าง ๆ นำไปปฏิบัติ การมอบหมายงาน จะกำหนดระยะเวลาการทำงานเป็นรายๆไป การกำหนดผู้รับผิดชอบ จะถูกกำหนดโดยตรงจากเจ้าของกิจการให้พนักงานทุกคนปฏิบัติไปตามแนวทางของแผนที่วางไว้ โดยส่วนมากการวางแผนในการดำเนินงานจะเป็นแผนงานระยะสั้น

1.2 การจัดองค์กร มีการออกแบบงาน โดยการกำหนดภาระหน้าที่และความรับผิดชอบสำหรับสมาชิกขององค์กรในแต่ละตำแหน่งงานอย่างไม่เป็นทางการ ทุกตำแหน่งสามารถสลับหน้าที่กันตามแต่ลักษณะของงาน หรือความเหมาะสมของหน้างาน ในขณะนั้นๆ มีโครงสร้างองค์กรแบบกึ่งทางการ โดยแบ่งตามหน้าที่งาน คือ เจ้าของเป็นผู้จัดการร้าน ไม่มีหัวหน้าแผนกแต่จะสั่งตรงถึงพนักงานแต่ละคน โดยตรงผลการทำงานค่อนข้างมีประสิทธิภาพเพราะจำนวนพนักงานมีน้อย สามารถดูแลได้อย่างทั่วถึง แต่มีข้อจำกัดเนื่องจากมีความสามารถในการรับงานที่จำกัด

1.3 การจัดคนเข้าทำงาน ไม่มีการวางแผนการจัดการและคาดการณ์จำนวนพนักงานไว้ล่วงหน้า ทั้งนี้การกำหนดอัตราตำแหน่งต่างๆจะขึ้นอยู่กับปริมาณงานที่เจ้าของกิจการไปประมวลมาได้ มีการสรรหาพนักงานโดยวิธีการติดป้ายประกาศหน้าร้าน และการแนะนำจากพนักงานภายในร้าน โดยหลักเกณฑ์ในการคัดเลือกพนักงานขึ้นอยู่กับตำแหน่งงาน โดยมากจะคัดเลือกจาก ทักษะความชำนาญเฉพาะตำแหน่ง รวมถึงการแนะนำจากพนักงานในร้านทำให้ผู้สมัครมีโอกาสดำเนินการคัดเลือกสูงกว่าผู้สมัครราย

อื่นๆทางร้านจะมีการอบรมพนักงานใหม่แต่จะไม่เป็นทางการเพียงแต่แนะนำให้ผู้รู้จักบุคลากรในตำแหน่งอื่นๆแล้วเริ่มงานทันทีโดยระยะแรกจะมีพนักงานในร้านทำหน้าที่กึ่งพี่เลี้ยงคอยแนะนำในระยะแรก มีการจ่ายค่าตอบแทนทุก 30 วัน สวัสดิการที่ให้แก่พนักงานคือ เงินพิเศษ และเงินค่าล่วงเวลา อย่างไรก็ตามพนักงานของกิจการมีการหมุนเวียนการลาออกของพนักงานสูงเนื่องจากการขาดแคลนบุคลากรในด้านนี้เป็นการเฉพาะ เนื่องจากทางร้านต้องมาฝึกสอนงานเอง ดังนั้นพนักงานจึงมีประสบการณ์ในการทำงานสูงจะหมุนเวียนไปยังกิจการอื่นๆ หรือออกไปตั้งกิจการของตนเอง

1.4 การสั่งการ เจ้าของกิจการจะสั่งงานโดยตรงถึงพนักงาน โดยมีการติดตามอย่างใกล้ชิดทำให้พนักงานต้องรับผิดชอบงานของตัวเองให้ปฏิบัติตามแผนงานที่กำหนดไว้ โดยการสั่งการจะคำนึงถึงปริมาณงานและจำนวนคน โดยที่ปริมาณงานจะถูกคำนวณจากประสบการณ์ที่ผ่านมาโดยเปรียบเทียบกับงานลักษณะเดียวกันที่เคยทำก่อนหน้า ไม่มีการกำหนดภาระงานที่เป็นมาตรฐาน

1.5 การควบคุม มีการติดตามตรวจสอบการทำงานในส่วนต่าง ๆ ขององค์กร เพื่อให้ผลการดำเนินงานที่เกิดขึ้นเป็นไปตามมาตรฐานหรือเป้าหมายที่กำหนด ซึ่งเป็นข้อบังคับที่ต้องปฏิบัติตามส่งมอบงานให้ลูกค้าโดยเฉพาะอย่างยิ่งลูกค้าธุรกิจ เช่นการติดตั้งระบบแม่ข่ายอินเทอร์เน็ตที่ร้านไปรับเหมา หรือรับเหมาช่วงงานจากผู้ประกอบการรายอื่นมาอีกทอดหนึ่ง เจ้าของจะมีหน้าที่ในการควบคุมและตรวจสอบงานด้วยตัวเองทุกครั้งสำหรับจุดที่ระบุไว้ในสัญญา แต่จุดอื่นๆที่สำคัญรองๆลงไป อาจจะให้พนักงานที่มีความอาวุโส หรือพนักงานที่เจ้าของไว้ใจเป็นผู้ตรวจสอบแทน

2. ด้านการตลาด

2.1 ด้านผลิตภัณฑ์บริการ กิจการให้บริการซ่อมคอมพิวเตอร์ ติดตั้งและลงโปรแกรมคอมพิวเตอร์ การติดตั้งระบบแม่ข่ายคอมพิวเตอร์ การบำรุงรักษาคอมพิวเตอร์ (Help Desk) เป็นรายเดือนความถี่ของการให้บริการจะเป็นการรับซ่อมคอมพิวเตอร์การลงโปรแกรม การอัพเดทโปรแกรม แต่บริการที่ทำเงินจะเป็นการรับจ้างการบำรุงรักษาคอมพิวเตอร์ (Help Desk) เป็นรายเดือน ให้แก่องค์กรธุรกิจต่างๆ ซึ่งมีรายได้แน่นอน และสามารถจัดสรรทรัพยากรบุคคล เวียนไปในแต่ละบริษัทเป็นรายสัปดาห์

2.2 ด้านราคา เจ้าของเป็นคนกำหนดราคาสินค้า และค่าบริการ เอง นโยบายการตั้งราคาสินค้า และค่าบริการ คือ ตั้งราคาสินค้าจะตั้งจากราคาตลาด และราคาค่าบริการจะ

ตั้งโดยการเทียบจากคู่แข่งในตลาด และสำหรับกลุ่มลูกค้าธุรกิจอาจจะต่ำกว่าในกรณีที่ต้องแข่งขันประมุขงาน

2.3 ช่องทางการจัดจำหน่าย ทางร้านมีการให้บริการซ่อม ติดตั้ง ดูแล ทั้งในและนอกสถานที่

2.4 การส่งเสริมการตลาด ทางร้านไม่มีการจัดทำ การส่งเสริมการขายใด ๆ ที่เด่นชัด อาจจะมีเพียงป้ายประกาศเล็กๆตามหอพักนักศึกษา หรือการแนะนำของกลุ่มลูกค้าธุรกิจแบบปากต่อปาก

2.5 บุคลากร บุคลากรมีทักษะความชำนาญเฉพาะด้าน

2.6 กระบวนการให้บริการ กรณีลูกค้ารายย่อยทั่วไปเมื่อลูกค้าเดินเข้ามาในร้าน และแจ้งความต้องการหรือปัญหาเรียบร้อยแล้ว พนักงานบริการก็จะนำตรวจสอบอาการ แล้วแจ้งผลพร้อมการประมาณราคาซ่อม หรือจัดหาสินค้าให้ตามที่ถูกค้าต้องการ เมื่อลูกค้าตอบรับพนักงานก็จะรับงานไว้แล้วซ่อมให้ทันทีหรือนัดมารับงานภายหลัง การประมาณราคาซ่อมจะขึ้นอยู่กับอาการที่ต้องแก้ไขปัญหา หากปัญหาอยู่ที่ฮาร์ดแวร์ ซึ่งส่วนใหญ่ มักจะนิยมเปลี่ยนเนื่องจากสินค้าหรืออะไหล่คอมพิวเตอร์มักตรุ่นได้ง่าย บางกรณีมักจะหาอะไหล่ได้ยาก จึงนิยมที่จะเปลี่ยนมากกว่าซ่อม กรณีที่ต้องแก้ไขซอฟต์แวร์ เช่นลงโปรแกรมใหม่ ลงระบบปฏิบัติการใหม่ ทั้งนี้ราคาจะขึ้นอยู่กับว่าโปรแกรมนั้นมีลิขสิทธิ์หรือไม่ หากมีราคาค่าบริการจะสูงขึ้นไปด้วย กรณีซื้อสินค้าพนักงานก็จะตรวจสอบราคากับเจ้าของร้าน หรือบันทึกการขายสินค้าก่อนจะคิดเงินพร้อมส่งสินค้ากับลูกค้า

2.7 สิ่งแวดล้อมทางกายภาพ ทำเลที่ตั้งอยู่ใกล้บริเวณหอพักและสถาบันอุดมศึกษาการคมนาคมสะดวก แต่ไม่มีที่จอดรถยนต์

3. ด้านการผลิตบริการ

กระบวนการผลิตบริการของกิจการมีการบำรุงอุปกรณ์คอมพิวเตอร์และอุปกรณ์แม่ข่าย การซ่อมบำรุงและเปลี่ยนอุปกรณ์ตามอายุการใช้งาน ทั้งกลุ่มลูกค้ารายย่อยและกลุ่มลูกค้าธุรกิจจะถูกพิจารณาจากเจ้าของกิจการหรือจากพนักงานที่เจ้าของกิจการมอบหมาย การสั่งซื้ออุปกรณ์หรืออะไหล่ จะมีที่สั่งซื้อจากคู่ค้า (Supplier) ประจำรายใหญ่ในจังหวัดเชียงใหม่ เกณฑ์การคัดเลือกจะพิจารณาจากคู่ค้าที่มี สินค้าให้เลือกจำนวนมากและมีราคาถูก และอาจจะจำหน่ายแบบเครดิตที่สามารถชำระบัญชีได้เป็นเดือนต่อเดือน โดยมีเจ้าของกิจการหรือพนักงานที่เจ้าของกิจการมอบหมายเป็นผู้สั่งซื้อซึ่งการจัดซื้อแต่ละครั้งจะจ่ายเงินสดในแต่ละเดือนประมาณ 30,000 บาท แต่

ในกรณีที่เจ้าของกิจการสามารถประมูลได้งานในกลุ่มลูกค้าธุรกิจซึ่งมีการติดตั้งระบบแม่ข่ายขนาดใหญ่ หรือการบำรุงรักษาประจำเดือน กรณีนี้เจ้าของอาจจะพิจารณาขอซื้อสินค้าแบบเครดิต ในระยะเวลาและวงเงินตามที่ตกลงกัน

4. ด้านการเงิน

ทรัพย์สินทั้งหมดของกิจการ (ไม่รวมที่ดินเนื่องจากเช่าพื้นที่ในการทำร้าน) มีมูลค่าประมาณ 300,000 บาท ในปีที่ผ่านมามียอดขายรวมโดยประมาณ 600,000 บาท และมีกำไรก่อนหักภาษีประมาณ 200,000 บาท ทางร้านไม่ได้มีการกู้ยืมจากสถาบันการเงิน หรือ หน่วยงานใด กิจการไม่มีหนี้สิน ส่วนใหญ่จะเป็นกลุ่มลูกค้าธุรกิจซึ่งหากเป็นบริษัทจะต้องมีการวางใบและแจ้งหนี้ มีรอบการเก็บหนี้หลังจากส่งมอบงานเสร็จแล้วประมาณ 30 วัน ในกรณีที่แบ่งจ่ายหลายงวดก็จะสามารถเบิกจ่ายได้ภายใน 15 วันหลังส่งงวดงาน การจัดการความเสี่ยงด้านการเงินด้านการผัดผ่อนชำระหนี้ กิจการจะพิจารณารับงานจากลูกค้าที่คุ้นเคยกันมาก่อน หรือได้รับการแนะนำมา แต่ก็พยายามเก็บเป็นเงินสด หรือหากไม่ได้ก็จะให้ลูกค้าวางมัดจำก่อน กรณีที่รับงานที่มีสัญญาการแบ่งจ่ายชำระเงินหลายงวด ก็จะพยายามกำหนดในสัญญาระบุให้เก็บเงินงวดแรกให้มากที่สุด เพื่อลดความเสี่ยงและผลกระทบด้านการผัดผ่อนชำระหนี้ และความเสี่ยงด้านสภาพคล่องของกิจการเอง กิจการมีการสำรองเงินสดเพื่อใช้จ่ายในแต่ละวัน ไม่แน่นอนขึ้นอยู่กับเงินสดในมือของเจ้าของกิจการเอง กิจการมีแผนระยะยาว ในการจัดหาสถานที่เปิดร้านใหม่เพื่อขยายกิจการและรองรับลูกค้าที่มากขึ้น

สภาพแวดล้อมของการดำเนินงานในธุรกิจปัจจุบัน

1. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั่วไป

ปัญหาความไม่แน่นอนทางการเมืองมีผลกระทบต่อนักลงทุน ซึ่งมีผลกระทบต่อสมการกับกลุ่มลูกค้าธุรกิจ ในการลงทุนเพิ่มในระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ แต่ลูกค้ารายย่อยเช่นกลุ่มนักศึกษา มีผลกระทบกับทางกิจการบ้างเล็กน้อย เช่นลูกค้าอาจจะชะลอการซื้อสินค้าใหม่ แต่อาจจะเลือกที่จะซ่อมของเดิมที่มีอยู่แล้วเป็นต้น แต่ไม่ถึงกับเป็นปัญหาหลักของทางร้านที่ต้องแก้ไขเร่งด่วน เพราะทางร้านมีลูกค้ารายย่อยเข้าร้านเป็นประจำส่วนใหญ่จะมีปัญหาด้านซอฟต์แวร์ ผลกระทบจึงไม่รุนแรงเท่าที่ควรและไม่ได้มีผลกระทบต่อยอดขายมากอัตราดอกเบี้ยเงินกู้ ไม่ได้มีผลกระทบต่อกิจการเพราะกิจการไม่ได้มีการกู้ยืมเงิน และกิจการไม่ได้ประสบกับปัญหาสภาพคล่อง แต่อาจจะกระทบกับกลุ่มลูกค้าธุรกิจทำให้รายได้จากลูกค้ากลุ่มนี้ลดลง กิจการได้ให้

ความสำคัญกับการลงทุนในด้านเทคโนโลยีเนื่องจากสินค้าเทคโนโลยีเมื่อออกสู่ตลาดใหม่ๆมักจะมีผลกำไรต่อยอดขาย(margin) สูงและเริ่มลดลงเมื่อคู่แข่งเริ่มปรับตัวหันมาใช้เทคโนโลยีเดียวกัน

2. การวิเคราะห์สถานะการแข่งขันในอุตสาหกรรมโดยใช้แรงผลักดัน 5 ประการ

ลูกค้ารายย่อยกิจการไม่มีผลกระทบจากคู่แข่งรายใหม่และคู่แข่งรายเดิมที่มีอยู่เนื่องจากทำเลที่ตั้งค่อนข้างได้เปรียบใกล้หอพักและสถาบันอุดมศึกษา แต่ในระยะยาวอาจจะเริ่มมีผลกระทบหากกิจการยังไม่ปรับตัว แต่ลูกค้ากลุ่มธุรกิจ จะมีผลกระทบจากคู่แข่งรายใหม่และคู่แข่งรายเดิมที่มีอยู่เนื่องจากการแข่งขันด้านราคาค่อนข้างสูง บางงานอาจจะไม่เหลือกำไรเลยก็มีแต่จำเป็นต้องรับเพื่อรักษาความสัมพันธ์อันดีไว้ และการหวังที่จะได้รับงานอื่นๆในอนาคต กิจการมีอำนาจในการต่อรองกับลูกค้าคือ กิจการสามารถตั้งราคาบริการซ่อมคอมพิวเตอร์ได้สูงเพราะลูกค้าส่วนใหญ่ มักจะไม่ทราบต้นทุนที่แท้จริง และไม่มีความรู้ในการซ่อมหรือลงโปรแกรมแต่ลูกค้ากลุ่มธุรกิจ กิจการสามารถต่อรองราคาได้ไม่มากเนื่องจากมีคู่แข่งเป็นจำนวนมากที่พร้อมให้ราคาถูกกว่า กิจการสามารถเลือกผู้จำหน่ายได้หลายราย ในจังหวัดเชียงใหม่ เนื่องจากมีการแข่งขันกันเองในระหว่างผู้จำหน่ายเองเช่นกัน กิจการจึงได้รับประโยชน์จากการแข่งขันดังกล่าว

3. การวิเคราะห์ด้วยกรอบแนวคิดของแมคคินซี (McKinsey 7 s Framework)

โครงสร้างองค์กรขนาดเล็กมีความเหมาะสม เป็นโครงสร้างองค์กรแบบกึ่งทางการ แบ่งหน้าที่งานได้อย่างชัดเจน ไม่มีการจัดทำคำบรรยายลักษณะงานที่ชัดเจน มีการกระจายงานได้อย่างทั่วถึง

กลยุทธ์ คือการซ่อม บำรุงรักษาให้ได้คุณภาพมาตรฐานและการให้บริการที่ดีมีบริการหลังการขาย

ระบบการทำงานภายใน ทำงานไม่มีระบบที่ชัดเจน แต่เนื่องจากองค์กรมีขนาดเล็กจึงสามารถ ควบคุมการทำงานได้ทั่วถึง และการทำงานสามารถสลับตำแหน่งกันได้เนื่องจากแต่ละตำแหน่งมีทักษะใกล้เคียงกัน

มีรูปแบบการบริหารแบบเจ้านายและลูกน้องแต่ไม่ได้เคร่งครัดจนเกินไปลูกน้องสามารถออกความคิดเห็นและมีส่วนร่วมในการให้ข้อเสนอแนะแก่เจ้านายได้

การจัดคนเข้าทำงาน ไม่มีการวางแผนการจัดการและคาดการณ์จำนวนพนักงานไว้ล่วงหน้า ถ้าเป็นพนักงานให้บริการจะคัดเลือกจาก ทักษะความชำนาญในการทำงานหากผู้สมัครได้รับการแนะนำจากพนักงาน ก็มีโอกาสดูงที่จะได้รับการคัดเลือก

ผู้ประกอบการมีประสบการณ์และทักษะในการบริหารจัดการธุรกิจซ่อมบำรุงคอมพิวเตอร์ และการติดตั้งบำรุงรักษาระบบแม่ข่าย

สิ่งที่เป็นค่านิยมของกิจการคือ ความซื่อสัตย์และอาวุโส เอื้อเฟื้อแก่กันเหมือนพี่น้อง

4. การวิเคราะห์ จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค

จุดแข็งของกิจการคือ มีทำเลที่ตั้งที่เหมาะสม การคมนาคมสะดวก บริการฉับไว มีกลุ่มลูกค้าหลากหลายกลุ่ม

จุดอ่อนของกิจการคือ สถานที่จอดรถสำหรับลูกค้ามีไม่เพียงพอ โดยเฉพาะรถยนต์ พนักงานยังมีน้อยเมื่อเทียบกับปริมาณงานที่มี

โอกาสของกิจการคือ ปัจจุบันเป็นยุคของข้อมูลข่าวสารและเทคโนโลยีสารสนเทศ ตลอดจน เครือข่ายสังคม ออนไลน์ต่างๆ ทำให้คนเข้าถึงได้ง่ายและราคาคอมพิวเตอร์มีราคาถูกลง

อุปสรรคของกิจการคือการเปลี่ยนแปลงและความไม่มั่นคงทางการเมือง และความไม่แน่นอนของเศรษฐกิจปัจจุบัน

มุมมองและความต้องการของผู้บริหาร

จากที่อินเทอร์เน็ตแพร่หลาย ลูกค้ามีมากขึ้น เนื่องจากคอมพิวเตอร์ราคาถูกลง ผู้บริหารต้องการกิจการโดยหาพนักงานใหม่ อยากให้ภาครัฐสนับสนุน เช่น การพัฒนาฝีมือแรงงานอาจจะเป็นการอบรมเป็นหลักสูตรระยะสั้นได้ หรือให้นักศึกษามาฝึกงานอย่างจริงจังในกิจการเช่นฝึกงานทั้งหมด และเรื่องสินเชื่อสำหรับการขยายกิจการ และการนำเงินมาใช้ให้เกิดสภาพคล่อง

ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับสถานประกอบการที่ 9

เจ้าของกิจการเป็นผู้ให้ข้อมูล เป็นธุรกิจซ่อมคอมพิวเตอร์ ประเภทธุรกิจเป็นกิจการเจ้าของคนเดียว ระยะเวลาการดำเนินกิจการประมาณ 5 ปี ปัจจุบันมีพนักงานทั้งหมด 5 คน กลุ่มลูกค้าแบ่งเป็น กลุ่มลูกค้าหลักของทางร้านคือ กลุ่มลูกค้ารายย่อยได้แก่นักศึกษาหรือบุคคลทั่วไป และกลุ่มลูกค้าธุรกิจได้แก่ผู้ประกอบการต่างๆ ซึ่งสัดส่วนลูกค้ารายย่อย และกลุ่มลูกค้าธุรกิจประมาณ 30 : 70 ร้านสามารถรองรับลูกค้าในหนึ่งวันได้ประมาณ 20 ราย มีลูกค้ามาใช้บริการโดยเฉลี่ย 15 รายต่อวันเวลาเปิดให้บริการ คือ 9.00 น. – 17.00 น.

ข้อมูลเกี่ยวกับการดำเนินงาน

1. ด้านการจัดการ

1.1 การวางแผน ไม่มีการวางแผนด้านการจัดการที่ชัดเจน ไม่มีการกำหนดพันธกิจ เป้าหมาย และ แผนงานในระดับต่าง ๆ รวมถึงระยะเวลาที่ต้องการให้เป้าหมายหรือแผนงานนั้น ๆ สัมฤทธิ์ผลอย่างมีประสิทธิภาพ เป้าหมายหลักของทางร้านคือเพื่อเพิ่มยอดขาย และสร้างกำไรให้กับกิจการและยังไม่มีกำหนดแผนงานให้กับฝ่ายต่าง ๆ นำไปปฏิบัติ การมอบหมายงาน จะกำหนดระยะเวลาการทำงานเป็นรายๆไป การกำหนดผู้รับผิดชอบ จะถูกกำหนดโดยตรงจากเจ้าของกิจการ ให้พนักงานทุกคนปฏิบัติไปตามแนวทางของแผนที่วางไว้ โดยส่วนมากการวางแผนในการดำเนินงานจะเป็นแผนงานระยะสั้นและกรแก้ปัญหาเฉพาะหน้า

1.2 การจัดองค์กร มีการออกแบบงาน โดยการกำหนดภาระหน้าที่และความรับผิดชอบสำหรับสมาชิกขององค์กร ในแต่ละตำแหน่งงานอย่างไม่เป็นทางการ ทุกตำแหน่งสามารถสลับหน้าที่กันตามแต่ลักษณะของงาน หรือความเหมาะสมของหน่วยงานในขณะนั้นๆ มีโครงสร้างองค์กรแบบกึ่งทางการ โดยแบ่งตามหน้าที่งาน คือ เจ้าของเป็นผู้จัดการร้าน ไม่มีหัวหน้าแผนกแต่จะสั่งตรงถึงพนักงานแต่ละคนโดยตรงผลการทำงานค่อนข้างมีประสิทธิภาพเพราะจำนวนพนักงานมีน้อย สามารถดูแลได้อย่างทั่วถึง แต่มีข้อจำกัดเนื่องจากมีความสามารถในการรับงานที่จำกัด

1.3 การจัดคนเข้าทำงาน ไม่มีการวางแผนการจัดการและคาดการณ์จำนวนพนักงานไว้ล่วงหน้า ทั้งนี้การกำหนดอัตราตำแหน่งต่างๆจะขึ้นอยู่กับปริมาณงานที่เจ้าของกิจการไปประมูลมาได้ มีการสรรหาพนักงานจะทำโดยการบอกต่อคนใกล้ชิดเป็นหลัก หลักเกณฑ์ในการคัดเลือกพนักงานขึ้นอยู่กับตำแหน่งงาน โดยทั่วไปจะทำการสอบถาม

และให้ทดลองงานเป็นรายวันก่อน แล้วจึงจ้างเป็นรายเดือนร้านไม่มีการอบรมพนักงานแต่จะให้ทดลองทำงานจริงๆเลยมีการจ่ายค่าตอบแทนทุก 30 วัน สวัสดิการที่ให้แก่พนักงานคือ เงินพิเศษ และเงินค่าล่วงเวลา อย่างไรก็ตามพนักงานมีการหมุนเวียนการลาออกของพนักงานสูงเนื่องจากบุคลากร ส่วนใหญ่เป็นวัยรุ่น บางส่วนย้ายงานเข้าสู่นิคมอุตสาหกรรมที่ให้ผลตอบแทนและสวัสดิการที่ดีกว่า

1.4 การสั่งการ เจ้าของกิจการจะสั่งงานโดยตรงถึงพนักงานโดยมีการติดตามอย่างใกล้ชิด ทำให้พนักงานต้องรับผิดชอบงานของตัวเองให้ปฏิบัติตามแผนงานที่กำหนดไว้ โดยการสั่งการจะคำนึงถึงปริมาณงาน และจำนวนคน โดยที่ปริมาณงานจะถูกคำนวณจากประสบการณ์ที่ผ่านมาโดยเปรียบเทียบกับงานลักษณะเดียวกันที่เคยทำก่อนหน้า ไม่มีการกำหนดภาระงานที่เป็นมาตรฐาน

1.5 การควบคุม มีการติดตามตรวจสอบการทำงานในส่วนต่าง ๆ ขององค์กร เพื่อให้ผลการดำเนินงานที่เกิดขึ้นเป็นไปตามมาตรฐานหรือเป้าหมายที่กำหนด ซึ่งเป็นข้อบังคับที่ต้องปฏิบัติตามก่อนส่งมอบงานให้ลูกค้าโดยเฉพาะอย่างยิ่งลูกค้าธุรกิจ ที่ร้านได้ทำการประมูลหรือไปรับเหมา หรือรับเหมาช่วงงานจากผู้ประกอบการรายอื่นมาอีกทอดหนึ่งในการซ่อมคอมพิวเตอร์ ติดตั้งและบำรุงรักษาหรือ บริการเปลี่ยนเครื่องให้แก่ลูกค้า การควบคุมจะให้พนักงานที่อาวุโส คอบดูแล ในส่วนเจ้าของจะมีหน้าที่ในการวิ่งประมูลงานหรือหางาน แต่จะควบคุมและตรวจสอบงานด้วยตัวเองในบางครั้งสำหรับจุดที่สำคัญระบุไว้ในสัญญา

2. ด้านการตลาด

2.1 ด้านผลิตภัณฑ์บริการ กิจการให้บริการซ่อมคอมพิวเตอร์ ติดตั้งและลงโปรแกรมคอมพิวเตอร์ การติดตั้งระบบแม่ข่ายคอมพิวเตอร์ การบำรุงรักษาคอมพิวเตอร์ (Help Desk) เป็นรายเดือน ส่วนใหญ่กิจการจะรับบำรุงรักษาให้แก่ภาคธุรกิจที่ต้องการความสะดวกในการดูแลรักษาเครื่องคอมพิวเตอร์ แต่ไม่ต้องการจะจ้างพนักงานซ่อมบำรุง หรือบริษัทที่ทำสัญญาเช่าคอมพิวเตอร์เป็นรายปี จึงจัดจ้างประมูลให้บริษัทคอมพิวเตอร์ต่างๆ มาขึ้นราคา ในส่วนนี้กิจการเองจะไปรับงานต่อ โดยจะดูแลในส่วนของ การติดตั้งและบำรุงดูแลให้อีกต่อหนึ่ง เพราะไม่มีเงินทุนที่มากพอที่จะไปลงทุนซื้อเครื่องคอมพิวเตอร์มาให้บริษัทขนาดใหญ่เช่าในส่วนของ การบริการลูกค้ารายย่อย ความถี่ของการให้บริการจะเป็น การรับซ่อมคอมพิวเตอร์ การลงโปรแกรม การอัพเดทโปรแกรม

2.2 ราคา การกำหนดราคาสินค้า และค่าบริการ จะใช้นโยบายการตั้งราคาสินค้า และค่าบริการ คือ ตั้งราคาสินค้าจะตั้งจากราคาตลาด และราคาค่าบริการจะตั้งโดยการเทียบจากคู่แข่งในตลาดเป็นหลัก และสำหรับกลุ่มลูกค้าธุรกิจอาจจะต่ำกว่าในกรณีที่ต้องแข่งขันประมูลงาน

2.3 ช่องทางการจัดจำหน่าย ทางร้านมีการให้บริการซ่อม ติดตั้ง ดูแล ทั้งในและนอกสถานที่

2.4 การส่งเสริมการตลาด ทางร้าน ไม่มีการจัดทำ การส่งเสริมการขายใด ๆ ที่เด่นชัด แต่จะทำตลาดโดยการจัดชุดคอมพิวเตอร์ในราคาประหยัดให้แก่ลูกค้า พร้อมกับพ่วงบริการหลังการขาย หรือการแนะนำของกลุ่มลูกค้าธุรกิจแบบปากต่อปาก

2.5 บุคลากร บุคลากรมีทักษะความชำนาญเฉพาะด้าน

2.6 กระบวนการให้บริการ กรณีลูกค้ารายย่อยจะมาหาที่ร้าน โดยตรงพร้อมก็นำเครื่องมาให้ดู พนักงานบริการก็จะนำตรวจสอบอาการแล้วแจ้งผลพร้อมการประมาณราคาซ่อม หรือจัดหาสินค้าให้ตามที่ลูกค้าต้องการ เมื่อลูกค้าตอบรับพนักงานก็จะรับงานไว้แล้วซ่อมให้ทันทีหรือนัดมารับงานภายหลัง การประมาณราคาซ่อมจะขึ้นอยู่กับอาการที่ต้องแก้ไข ปัญหา ส่วนใหญ่มักจะเป็นการเปลี่ยนเพราะสินค้าตกง่าย หรือไม่รองรับระบบปฏิบัติการใหม่ๆ ที่ต้องการคุณสมบัติของเครื่องที่สูงขึ้นเรื่อยๆ และส่วนใหญ่จะเป็นโน้ตบุ๊ก ในส่วนของลูกค้าธุรกิจจะรับผิดชอบในการซ่อมบำรุงคอมพิวเตอร์สำนักงาน ที่กิจการไปรับช่วงงานมาอีกต่อหนึ่ง ลักษณะงานจะเป็นการคอยแก้ปัญหา (Help desk) ให้แก่ผู้ใช้ (user) ในกรณีที่เกิดปัญหาขึ้นกับคอมพิวเตอร์และ โปรแกรมต่างๆ การบริการจะเป็นการแจ้งซ่อมผ่าน โทรศัพท์ (on call) เมื่อลูกค้ามีปัญหาที่จะ โทรแจ้งมายังบริษัท บริษัทจะส่งพนักงานไปซ่อมภายในระยะเวลาที่กำหนด

2.7 สิ่งแวดล้อมทางกายภาพ ทำเลที่ตั้งอยู่ในเขตอำเภอเมือง การคมนาคมสะดวก แต่ไม่มีที่จอดรถยนต์

3. ด้านการผลิตบริการ

กระบวนการผลิตของกิจการมีลักษณะของการดูแลและบำรุงอุปกรณ์คอมพิวเตอร์และ การซ่อมบำรุงและเปลี่ยนอุปกรณ์ตามอายุการใช้งาน การบริการลูกค้าธุรกิจส่วนใหญ่หากมีปัญหาจะเปลี่ยนเครื่องให้ก่อนโดยนำเครื่องสำรองไปเปลี่ยนและ นำเครื่องกลับมาซ่อมที่ร้าน การสั่งซื้ออุปกรณ์หรืออะไหล่ จะมีที่สั่งซื้อจากผู้จำหน่ายประจำรายใหญ่ในจังหวัดเชียงใหม่ ที่ซื้ออยู่ประจำ การจัดซื้อแต่ละครั้งจะจ่ายเงินสด โดยให้ช่างที่ร้านทำรายการอะไหล่ที่ต้องซื้อพร้อมเงินสดแล้วไป

ซื้อเองทุกวัน เนื่องจากทางร้านไม่สามารถประมาณการสั่งซื้ออะไหล่ในแต่ละวันได้เพราะแต่ละวันจะเสียอาการต่างๆกัน ตลอดจนทางร้านต้องการความรวดเร็ว การออกไปซื้ออะไหล่เองจะเร็วกว่า และผู้จำหน่ายบางรายไม่มีบริการจัดส่ง

4. ด้านการเงิน

ทรัพย์สินทั้งหมดของกิจการ (ไม่รวมที่ดินเนื่องจากเช่าพื้นที่ในการทำร้าน) มีมูลค่าประมาณ 500,000บาท ในปีที่ผ่านมามียอดขายรวมโดยประมาณ 800,000 บาท และมีกำไรก่อนหักภาษีประมาณ 300,000บาท ทางร้านไม่ได้มีการกู้ยืมจากสถาบันการเงิน หรือ หน่วยงานใด กิจการไม่มีหนี้สิน แต่จะมีลูกหนี้การค้าส่วนใหญ่จะเป็นกลุ่มลูกค้าธุรกิจซึ่งหากเป็นบริษัทจะต้องมีการวางใบและแจ้งหนี้ ทุกเดือนจากการเข้าไปซ่อมบำรุงและ ซ่อมบำรุงฉุกเฉินของลูกค้า แต่จะวางบิลกับบริษัทที่กิจการไปรับเหมาช่วงต่อมาก็จะ ไม่วางบิลกับลูกค้าที่กิจการบริการ โดยตรง กิจการมีแผนระยะยาว ในการจัดหาสถานที่เปิดร้านใหม่เพื่อขยายกิจการและรองรับลูกค้าที่มากขึ้น

สภาพแวดล้อมของการดำเนินงานในธุรกิจปัจจุบัน

1. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั่วไป

ปัญหาความไม่แน่นอนทางการเมืองมีผลกระทบต่อนักลงทุน ซึ่งมีผลกระทบต่อสมการกับกลุ่มลูกค้าธุรกิจ ในการลงทุนเพิ่มในระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ ลูกค้ารายย่อยมีแนวโน้มที่จะกระทบเพราะคอมพิวเตอร์มีราคาถูกลง จึงมักนิยมซื้อเครื่องใหม่มากกว่าส่งซ่อม อีกทั้งเทคโนโลยีมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ทำให้พนักงานต้องปรับพื้นฐานความรู้ในการซ่อมอย่างต่อเนื่องตามการเปลี่ยนแปลง

2. การวิเคราะห์สถานะการแข่งขันในอุตสาหกรรมโดยใช้แรงผลักดัน 5 ประการ

ลูกค้ารายย่อยกิจการไม่มีผลกระทบจากคู่แข่งรายใหม่และคู่แข่งรายเดิมที่มีอยู่เนื่องจากเป็นลูกค้าขาจรที่เข้ามาเองเรื่อยๆแต่ลูกค้ากลุ่มธุรกิจ จะมีผลกระทบจากคู่แข่งรายใหม่และคู่แข่งรายเดิมที่มีอยู่เนื่องจากมีการแข่งขันด้านราคาค่อนข้างสูง และมีแนวโน้มที่จะแข่งขันด้วยราคากันมากขึ้น กิจการมีอำนาจในการต่อรองกับลูกค้ารายย่อยได้เพราะสามารถตั้งราคาได้เองแต่ลูกค้ากลุ่มธุรกิจ กิจการสามารถต่อรองราคาได้เนื่องจากต้องไปรับเหมาช่วงมาอีกต่อหนึ่ง กิจการสามารถเลือกผู้จำหน่ายได้หลายราย ในจังหวัดเชียงใหม่ เนื่องจากมีการแข่งขันกันเองในระหว่างผู้จำหน่ายเองเช่นกัน กิจการจึงได้รับประโยชน์จากการแข่งขันดังกล่าว

3. การวิเคราะห์ด้วยกรอบแนวคิดของแมคคินซี (McKinsey 7s Framework)

โครงสร้างองค์กรขนาดเล็กมีความเหมาะสม เป็นโครงสร้างองค์กรแบบกึ่งทางการ แบ่งหน้าทำงานได้อย่างชัดเจน ไม่มีการจัดทำคำบรรยายลักษณะงานที่ชัดเจน มีการกระจายงานได้อย่างทั่วถึง

กลยุทธ์ คือการให้บริการที่ดีทันต่อความต้องการของลูกค้า และได้คุณภาพมาตรฐานตามที่ลูกค้าต้องการ

ระบบการทำงานภายใน ทำงานไม่มีระบบที่ชัดเจน แต่เนื่องจากองค์กรมีขนาดเล็กจึงสามารถ ควบคุมการทำงานได้ทั่วถึง และการทำงานสามารถสลับตำแหน่งกันได้เนื่องจากแต่ละตำแหน่งมีทักษะใกล้เคียงกัน

มีรูปแบบการบริหารแบบเจ้านายและลูกน้องแต่ไม่ได้เคร่งครัดจนเกินไปลูกน้องสามารถออกความคิดเห็นและมีส่วนร่วมในการให้ข้อเสนอแนะแก่เจ้านายได้

การจัดคนเข้าทำงาน ไม่มีการวางแผนการจัดการและคาดการณ์จำนวนพนักงานไว้ล่วงหน้า ถ้าเป็นพนักงานให้บริการจะคัดเลือกจาก ทักษะความชำนาญในการทำงานหากผู้สมัครได้รับการแนะนำจากพนักงาน ก็มีโอกาสสูงที่จะได้รับการคัดเลือก

ผู้ประกอบการมีประสบการณ์และทักษะในการบริหารจัดการธุรกิจซ่อมบำรุงคอมพิวเตอร์ และการติดตั้งบำรุงรักษาระบบแม่ข่าย

ค่านิยมของกิจการคือ ถูกต้อง ตรงเวลาและความซื่อสัตย์ต่อลูกค้า

4. การวิเคราะห์ จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค

จุดแข็งของกิจการคือ มี การรับงานซ่อมบำรุง เป็นงานบริการจึงไม่ต้องมีการกักตุนสินค้า หรืออะไหล่ไว้มาก สามารถนำเครื่องสำรองมาเปลี่ยนได้ทันที

จุดอ่อนของกิจการคือ ที่จอดรถจำกัด

โอกาสของกิจการคือ การแพร่หลายของอินเทอร์เน็ต คอมพิวเตอร์มีราคาถูก

อุปสรรคของกิจการคือปัญหาการเมือง นักลงทุนไม่กล้าลงทุน ของแพง

มุมมองและความต้องการของผู้บริหาร

การพัฒนาด้านเครือข่ายอินเทอร์เน็ต ทำให้แนวโน้มที่มีลูกค้ามากขึ้น ผู้บริหารต้องการความช่วยเหลือจากภาครัฐ เช่น การให้สินเชื่อแก่ผู้ประกอบการรายย่อย เพราะต้องการลงทุนให้เช่าคอมพิวเตอร์เอง ไม่อยากรับเหมาช่วงต่อ ในการดูแลซ่อมบำรุงแต่เพียงอย่างเดียว และช่วยเหลือให้ความรู้การอบรมแก่ผู้ประกอบการ ทั้งด้านเทคนิคและการดำเนินธุรกิจ

ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับสถานประกอบการที่ 10

เจ้าของกิจการเป็นผู้ให้ข้อมูล เป็นธุรกิจซ่อมเครื่องปรับอากาศ ประเภทธุรกิจเป็นกิจการเจ้าของคนเดียว ระยะเวลาการดำเนินกิจการประมาณ 7 ปี ปัจจุบันมีพนักงานทั้งหมด 7 คน กลุ่มลูกค้าหลักของทางร้านคือ กลุ่มลูกค้ารายย่อยได้แก่บ้านพักอาศัยทั่วไป และกลุ่มลูกค้าธุรกิจได้แก่ผู้ประกอบการต่างๆร้านสามารถรองรับลูกค้าในหนึ่งวันได้ประมาณ 10-15 ราย แล้วแต่กรณีมีลูกค้ามาใช้บริการ โดยเฉลี่ย 7 รายต่อวันเวลาเปิดให้บริการคือ 9.00 น. – 17.00 น.

ข้อมูลเกี่ยวกับการดำเนินงาน

1. ด้านการจัดการ

1.1 การวางแผน การวางแผนขึ้นอยู่กับเจ้าของกิจการในการคาดการณ์ยอดขายหรือรายได้จากประสบการณ์ที่ผ่านมาในอดีต ไม่มีการวางแผนด้านการจัดการที่ชัดเจน ไม่มีการกำหนดพันธกิจ เป้าหมาย และ แผนงานในระดับต่าง ๆ รวมถึงระยะเวลาที่ต้องการให้เป้าหมายหรือแผนงานนั้น ๆ สัมฤทธิ์ผลอย่างมีประสิทธิภาพ เป้าหมายหลักของทางร้านคือเพื่อเพิ่มยอดขาย และสร้างกำไรให้กับกิจการและยังไม่มีกำหนดแผนงานให้กับฝ่ายต่าง ๆ นำไปปฏิบัติ การมอบหมายงาน จะกำหนดระยะเวลาการทำงานเป็นรายๆไป การกำหนดผู้รับผิดชอบ จะถูกกำหนดโดยตรงจากเจ้าของกิจการ ให้พนักงานทุกคนปฏิบัติตามแนวทางของแผนที่วางไว้ โดยส่วนมากการวางแผนในการดำเนินงานจะเป็นแผนงานระยะสั้น

1.2 การจัดองค์กร มีการออกแบบงาน โดยการกำหนดภาระหน้าที่และความรับผิดชอบสำหรับสมาชิกขององค์กรในแต่ละตำแหน่งงานอย่างไม่เป็นทางการ ทุกตำแหน่งสามารถสลับหน้าที่กันตามแต่ลักษณะของงาน หรือความเหมาะสมของหน่วยงานในขณะนั้นๆ ยกเว้นเจ้าหน้าที่บัญชี มีโครงสร้างองค์กรแบบกึ่งทางการ โดยแบ่งตามหน้าที่งาน คือ เจ้าของเป็นผู้จัดการร้าน จะมีหัวหน้างาน 1 คน ในการดูแลงานติดตั้งในภาพรวม การสั่งงานจะสั่งตรงถึงพนักงานแต่ละคน โดยตรงผลการทำงานค่อนข้างมีประสิทธิภาพ เพราะจำนวนพนักงานมีน้อย สามารถดูแลได้อย่างทั่วถึง แต่มีข้อจำกัดเนื่องจากมีความสามารถในการรับงานที่จำกัดหรือการรับงานที่เกี่ยวข้องกับเทคโนโลยีสูงๆ

1.3 การจัดคนเข้าทำงาน ไม่มีการวางแผนด้านอัตรากำลัง การกำหนดอัตรากำลังจะขึ้นอยู่กับคาดการณ์ของปริมาณงานที่จะเข้ามาเป็นหลัก การสรรหาใช้วิธีการบอกต่อ โดยหลักเกณฑ์ในการคัดเลือกพนักงานขึ้นอยู่กับตำแหน่งงาน โดยมากจะคัดเลือกจากทักษะความชำนาญเฉพาะตำแหน่ง รวมถึงการแนะนำจากพนักงานในร้านทำให้ผู้สมัครมี

โอกาสได้รับการคัดเลือกสูงกว่าผู้สมัครรายอื่นๆทางร้านจะไม่มีกรอบพนักงานใหม่แต่จะให้เริ่มงานในตำแหน่งทั่วไปก่อน เว้นแต่ผู้สมัครจะมีประสบการณ์มาบ้างพอสมควรก็จะให้รับผิดชอบงานที่ตรงกับประสบการณ์เลย โดยมีเจ้าของกิจการคอยควบคุมทำหน้าที่กึ่งพี่เลี้ยงคอยแนะนำในระยะแรก มีการจ่ายค่าตอบแทนทุก 30 วัน สวัสดิการที่ให้แก่พนักงาน คือ เงินพิเศษ และเงินค่าล่วงเวลา อย่างไรก็ตามมีการหมุนเวียนการลาออกของพนักงานสูง โดยเฉพาะลูกมือช่าง เนื่องจากค่าจ้างรายวันน้อย และงานหนักในกรณีที่มียานเข้ามามาก และมีอายุน้อยอยู่ในช่วงวัยรุ่นการรับเข้ามาทำงานทางร้านต้องมาฝึกสอนงานเอง แต่ในระดับช่างเทคนิคจะมีการหมุนเวียนน้อยเพราะการเริ่มต้นธุรกิจนี้ มักใช้เงินทุนสูง ดังนั้นลูกจ้างจึงออกไม่ดำเนินธุรกิจเองยาก แต่ช่วงฤดูร้อนจะมีปริมาณงานสูง การย้ายงานมักจะเกิดในช่วงเวลาดังกล่าว โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ลูกมือช่างจะเปลี่ยนงานง่ายหากมีผู้ว่าจ้างที่ให้ค่าแรงสูงกว่า แต่ในช่วงฤดูร้อนมักจะมีนักศึกษาในระดับประกาศนียบัตรวิชาชีพ มาฝึกงาน แรงงานดังกล่าวจะเป็นแรงงานที่สำคัญของร้านอีกแรงหนึ่ง ในส่วนของพนักงานบัญชี จะทำงานบัญชีและงานบริหารสำนักงานเองทั้งหมด

1.4 การสั่งการ เจ้าของกิจการจะสั่งงานผ่านหัวหน้างานหรือสามารถสั่งโดยตรงถึงพนักงานโดยคนติดตามจะเป็นหัวหน้างานที่ติดตามงานอย่างใกล้ชิด ทำให้พนักงานต้องรับผิดชอบต่องานของตัวเองให้ปฏิบัติตามแผนงานที่กำหนดไว้ โดยการสั่งการจะคำนึงถึงปริมาณงาน และจำนวนคน โดยที่ปริมาณงานจะถูกคำนวณจากประสบการณ์ที่ผ่านมาโดยเปรียบเทียบกับการลักษณะเดียวกันที่เคยทำก่อนหน้า ไม่มีการกำหนดภาระงานที่เป็นมาตรฐาน

1.5 การควบคุม มีการตรวจสอบงานทุกครั้งก่อนส่งมอบงานให้ลูกค้า ในลูกค้ารายเล็กเช่นลูกค้าที่ติดตั้งเครื่องปรับอากาศตามบ้านเรือน หรือล้างเครื่องปรับอากาศตามบ้านจะให้หัวหน้างานคอยตรวจสอบควบคุม บางกรณีก็จะให้พนักงานที่มีความชำนาญจัดการด้วยตัวเองแบบเบ็ดเสร็จ แต่หากเป็นลูกค้ารายใหญ่เจ้าของจะร่วมลงมาตรวจสอบด้วยตนเองก่อนส่งมอบงาน เนื่องจากงานบางงานมีค่าปรับ หรือมีค่าใช้จ่ายสูงหากต้องเปลี่ยนหรือซ่อมแซมหลายครั้ง

2. ด้านการตลาด

2.1 ด้านผลิตภัณฑ์บริการ กิจการให้บริการจำหน่ายเครื่องปรับอากาศ พร้อมติดตั้ง รับซ่อมเครื่องปรับอากาศ ล้างเครื่องปรับอากาศ รวมถึงการติดตั้งเครื่องปรับอากาศในอาคารขนาดใหญ่ การบำรุงรักษาประจำปีความถี่ด้านการติดตั้งจะมีสูงในช่วงเดือนกุมภาพันธ์ถึงเมษายน ซึ่งเป็นช่วง

ฤดูร้อน ส่วนการบำรุงรักษาเครื่องปรับอากาศ จะมีตลอดทั้งปีตามวงรอบการตรวจสอบและการ
ปรนนิบัติ ซ่อมบำรุง

2.2 ราคา ราคาสินค้าเช่นเครื่องปรับอากาศจำเป็นต้องจำหน่ายในราคาตามท้องตลาด
นโยบายการตั้งราคาสินค้า และค่าบริการ คือ ตั้งราคาสินค้าจะตั้งจากราคาตลาด และราคาค่าบริการ
จะตั้งโดยการเทียบจากคู่แข่งในตลาด และสำหรับกลุ่มลูกค้าธุรกิจการตั้งราคาอาจจะต่ำกว่าในกรณี
ที่ต้องแข่งขันประมูลงาน

2.3 ช่องทางการจัดจำหน่าย ทางร้านมีการให้บริการซ่อม ติดตั้ง ดูแล ทั้งในและนอก
สถานที่

2.4 การส่งเสริมการตลาด ทางร้านไม่มีการจัดทำกาส่งเสริมการขายใด ๆ ที่เด่นชัด ส่วน
ใหญ่จะเป็นการแนะนำแบบปากต่อปากหรือเป็นลูกค้ารายย่อยที่เข้ามาที่ร้านโดยตรง

2.5 บุคลากร บุคลากรมีทักษะความชำนาญเฉพาะด้าน

2.6 กระบวนการให้บริการ กรณีลูกค้ารายย่อยทั่วไปลูกค้ามักโทรศัพท์แจ้งความต้องการ
ถึงความต้องการหรือปัญหาเรียบร้อยแล้ว พนักงานจะบันทึกอาการพร้อมวินิจฉัย พนักงานก็จะ
ตรวจสอบประเมินอาการเบื้องต้นแล้วหากเป็นกรณีที่แก้ไขเองได้ก็จะแนะนำลูกค้าให้ซ่อมเองหาก
เกินวิสัยที่จะซ่อมเองเช่นเสียหายรุนแรง หรือกรณีของการล้างท่อ ทำความสะอาด เปลี่ยนน้ำยาทำ
ความเย็น ได้พนักงานจะขอรายละเอียดที่อยู่ของลูกค้าแล้วนัดวันเวลาที่จะเข้าไปให้บริการตามที่
ลูกค้าสะดวก เนื่องจากเครื่องปรับอากาศลูกค้าไม่สามารถยกมาซ่อมที่ร้านเองได้ และการเข้าไป
ซ่อมในที่พักอาศัยของลูกค้า ลูกค้าส่วนใหญ่อาจจะอยู่เพื่อเฝ้าดูแลทรัพย์สินด้วย ค่าใช้จ่ายในการ
ให้บริการ กรณีล้างท่อ ทำความสะอาด ราคาน้ำยาทำความเย็นจะมีราคามาตรฐานไม่แตกต่างกัน
มากนักกับผู้ประกอบการรายอื่นๆในตลาด ระยะเวลาการให้บริการส่วนใหญ่จะเสร็จสิ้นภายใน 2
ชั่วโมง/จุด ส่วนการซ่อมแซม ซ่อมบำรุง ทั้งนี้ราคาขึ้นอยู่กับความเสียหาย ระยะเวลาไม่แน่นอน
ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับอาการและระดับความเสียหาย

2.7 สิ่งแวดล้อมทางกายภาพ ทำเลที่ตั้งอยู่ใกล้บริเวณในเขตอำเภอเมือง และอยู่ในเขต
ชุมชน การคมนาคมสะดวก แต่ไม่มีที่จอดรถยนต์

3. ด้านการผลิตบริการ

กระบวนการผลิตของกิจการมีลักษณะของการติดตั้งระบบเครื่องปรับอากาศในบ้านเรือนและอาคารขนาดเล็กและขนาดกลาง นอกเหนือจากการติดตั้งจะเป็นการบำรุงอุปกรณ์ตามวงรอบที่กำหนดไว้ในคู่มือ การให้บริการทั้งกลุ่มลูกค้ารายย่อยและกลุ่มลูกค้าธุรกิจจะถูกพิจารณาจากเจ้าของกิจการหรือจากหัวหน้างาน การสั่งซื้ออุปกรณ์หรืออะไหล่ จะมีที่สั่งซื้อจากผู้จำหน่ายประจำรายใหญ่ในจังหวัดเชียงใหม่ เกณฑ์การคัดเลือกจะพิจารณาจากผู้จำหน่ายที่มี สินค้าให้เลือกจำนวนมากและมีราคาถูก หากเป็นอุปกรณ์พิเศษที่ลูกค้าต้องการอาจจะต้องสั่งจากกรุงเทพ เนื่องจากราคาของเครื่องปรับอากาศรวมถึงระบบเครื่องทำความเย็นจะมีราคาสูง การเลือกผู้จำหน่าย ที่สามารถให้ระยะเวลาการชำระหนี้ได้นานนั้นย่อมเป็นผลดีต่อกิจการเอง เนื่องจากการสั่งของในกรณีการติดตั้งระบบเครื่องปรับอากาศในอาคาร จะต้องทำการสั่งซื้อล่วงหน้า แต่กว่าที่อาคารจะพร้อมให้ติดตั้งระบบงานเครื่องปรับอากาศได้ก็ต้องรอให้งานโครงสร้างและงานสถาปัตยกรรมเสร็จเรียบร้อยถึงจะติดตั้งได้ หากงานดังกล่าวล่าช้าก็จะมีผลกระทบทำให้เริ่มงานได้ช้าส่งผลกระทบต่อเงินเบิกจ่ายเงินเข้าตามไปด้วย ดังนั้นการประมาณระยะเวลาการสั่งซื้อสินค้าเพื่อติดตั้งและวางระบบนั้นมีความสำคัญเจ้าของหรือหัวหน้างานจะต้องลงไปดูหน้างานอย่างใกล้ชิด จึงจะสามารถสั่งซื้อสินค้าได้ถูกต้อง สามารถส่งมอบงานและเบิกเงินได้พอดีกับระยะเวลาการชำระหนี้ส่วนลูกค้ารายย่อยจะเก็บเงินเป็นเงินสดเท่านั้น

4. ด้านการเงิน

ทรัพย์สินทั้งหมดของกิจการ (ไม่รวมที่ดินเนื่องจากเช่าพื้นที่ในการทำร้าน) มีมูลค่าประมาณ 1,000,000 บาท ในปีที่ผ่านมามียอดขายรวมโดยประมาณ 1,200,000 บาท และมีกำไรก่อนหักภาษีประมาณ 400,000 บาท ทางร้านไม่ได้มีการกู้ยืมจากสถาบันการเงิน หรือ หน่วยงานใด กิจการไม่มีหนี้ ส่วนใหญ่จะเป็นกลุ่มลูกค้าธุรกิจซึ่งหากเป็นบริษัทจะต้องมีการวางใบและแจ้งหนี้ มีรอบการเก็บหนี้หลังจากส่งมอบงานเสร็จแล้วประมาณ 30 วัน ในกรณีที่แบ่งจ่ายหลายงวดก็จะสามารถเบิกจ่ายได้ภายใน 15 วันหลังส่งงวดงาน การจัดการความเสี่ยงด้านการเงินด้านการผิคนัดชำระหนี้ กิจการจะพิจารณารับงานจากลูกค้าที่คุ้นเคยกันมาก่อน หรือได้รับการแนะนำมา แต่ก็พยายามเก็บเป็นเงินสด หรือหากไม่ได้ก็จะให้ลูกค้าวางมัดจำก่อน กรณีที่รับงานที่มีสัญญาการแบ่งจ่ายชำระเงินหลายงวด ก็จะพยายามกำหนดในสัญญาระบุให้เก็บเงินงวดแรกให้มากที่สุด เพื่อลดความเสี่ยงและผลกระทบด้านการผิคนัดชำระหนี้ และความเสี่ยงด้านสภาพคล่องของกิจการเอง กิจการมีแผนระยะยาว ในการจัดหาสถานที่เปิดร้านใหม่เพื่อขยายกิจการและรองรับลูกค้าที่มากขึ้น

สภาพแวดล้อมของการดำเนินงานในธุรกิจปัจจุบัน

1. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั่วไป

ปัญหาการเมืองที่ส่งผลกระทบต่อกลุ่มลูกค้าธุรกิจต่างๆมีการลดค่าใช้จ่ายมากขึ้น ตลอดจนลูกค้ารายย่อยชะลอการบริโภค ส่วนใหญ่จะเน้นการซ่อมแซมมากกว่าจะซื้อใหม่ ยกเว้นในฤดูร้อนจะมีคำสั่งซื้อและการติดตั้งสูง อันเนื่องมาจากสภาพอากาศที่ร้อนขึ้น

2. การวิเคราะห์สถานะการแข่งขันในอุตสาหกรรมโดยใช้แรงผลักดัน 5 ประการ

ลูกค้ารายย่อยมีผลกระทบจากคู่แข่งรายใหม่และคู่แข่งรายเดิมที่มีอยู่เนื่องจากลูกค้ารายย่อยส่วนใหญ่จะเป็นการซ่อมบำรุง และติดตั้งเครื่องปรับอากาศขนาดเล็ก ซึ่งมักมีการตัดราคากัน และในกลุ่มลูกค้ากลุ่มธุรกิจ จะมีผลกระทบจากคู่แข่งรายใหม่และคู่แข่งรายเดิมที่มีอยู่เนื่องจากการแข่งขันด้านราคาค่อนข้างสูง โดยเฉพาะงานติดตั้งระบบปรับอากาศขนาดใหญ่ บางงานอาจจะไม่เหลือกำไรเลย และบางงานจะต้องใช้วิศวกรควบคุม หรือลงนามในรายการคำนวณแบบตามที่ลูกค้าต้องการ หรือให้เป็นไปตามข้อกำหนดของลูกค้า กิจการจึงจำเป็นต้องจ้างวิศวกรเครื่องกลมาเซ็นรับรองแบบให้ เป็นไปตามข้อกำหนด กิจการมีอำนาจในการต่อรองกับลูกค้ารายย่อยคือ ในกรณีของการซ่อมเครื่องปรับอากาศ ถ้าง้อเครื่องปรับอากาศเพราะลูกค้าส่วนใหญ่มักจะไม่นำต้นทุนที่แท้จริง และตรงจุดนี้เองจึงเป็นจุดที่เกิดการตัดราคากันเองของคู่แข่งได้ง่าย ในกรณีลูกค้ากลุ่มธุรกิจ กิจการสามารถต่อรองราคาได้ไม่มากเนื่องจากมีคู่แข่งเป็นจำนวนมากที่พร้อมให้ราคาถูกกว่า และมีกรณีของการแข่งขันบริษัทแม่ซึ่งเป็นเจ้าของตราสินค้าเครื่องปรับอากาศจากต่างประเทศ ลงมาทำตลาดเองในตลาดกลุ่มลูกค้าธุรกิจทำให้สถานะการแข่งขันรุนแรงขึ้นเนื่องจากลูกค้าธุรกิจมักจะเชื่อถือภาพลักษณ์ที่ดีของคู่แข่งขนาดใหญ่มากกว่า ผู้ประกอบการรายย่อยในท้องถิ่น กิจการสามารถเลือกผู้จำหน่ายได้หลายราย ในจังหวัดเชียงใหม่ เนื่องจากมีการแข่งขันกันเองในระหว่างผู้จำหน่ายเองเช่นกัน กิจการจึงได้รับประโยชน์จากการแข่งขันดังกล่าว

3. การวิเคราะห์ด้วยกรอบแนวคิดของแมคคินซี (McKinsey 7s Framework)

โครงสร้างองค์กรขนาดเล็กมีความเหมาะสม เป็นโครงสร้างองค์กรแบบกึ่งทางการ แบ่งหน้างานได้อย่างชัดเจน ไม่มีการจัดทำบรรยายลักษณะงานที่ชัดเจน มีการกระจายงานได้อย่างทั่วถึงเพราะจำนวนพนักงานน้อย ควบคุมได้ง่าย

กลยุทธ์ คือ การซ่อม บำรุงรักษาให้ได้คุณภาพมาตรฐานและการให้บริการที่ดีมีการรักษาความสัมพันธ์อันดีต่อลูกค้า กรณีที่เป็นลูกค้ารายแรกที่ติดเครื่องปรับอากาศในห้องของพ่อแม่ หรือ

หัวหน้าครอบครัว กิจกรรมจะลดราคาลงมากกว่าปกติ เพราะมักจะมีการสั่งติดตั้งเพิ่มของสมาชิกครอบครัวรายอื่นๆ ในเวลาต่อมาเช่น ติดตั้งในห้องของลูก หรือห้องของผู้สูงอายุในบ้าน เป็นต้น

ระบบการทำงานภายใน ทำงานไม่มีระบบที่ชัดเจน แต่เนื่องจากองค์กรมีขนาดเล็กจึงสามารถ ควบคุมการทำงานได้ทั่วถึง และการทำงานสามารถสลับตำแหน่งกันได้เนื่องจากแต่ละตำแหน่งมีทักษะใกล้เคียงกัน

มีรูปแบบการบริหารแบบเจ้านายและลูกน้องมีความสนิทแบบญาติ มีการสั่งงานแบบบนลงล่างซึ่งไม่ค่อยเปิดโอกาสให้พนักงานออกความคิดเห็น

การจัดคนเข้าทำงาน ไม่มีการวางแผนการจัดการและคาดการณ์จำนวนพนักงานไว้ล่วงหน้า ถ้าเป็นพนักงานให้บริการจะคัดเลือกจาก ทักษะความชำนาญในการทำงานหากผู้สมัครได้รับการแนะนำจากพนักงาน ก็มีโอกาสูงที่จะได้รับการคัดเลือก

ผู้ประกอบการมีประสบการณ์และทักษะในการบริหารจัดการธุรกิจซ่อมบำรุงเครื่องปรับอากาศทั้งในบ้านเรือนตลอดจนอาคารขนาดใหญ่

ค่านิยมของกิจการคือ บริการลูกค้าให้ดีที่สุด และเน้นความซื่อสัตย์

4. การวิเคราะห์ จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค

จุดแข็งของกิจการคือ มีทำเลที่ตั้งที่เหมาะสม ตั้งอยู่ในเขตเมือง มีกลุ่มลูกค้าหลายกลุ่ม

จุดอ่อนของกิจการคือ เงินทุนหมุนเวียน และขาดสภาพคล่องได้ง่าย

โอกาสของกิจการคือ ปัจจุบันสภาพอากาศที่ร้อนขึ้น อาคารบ้านเรือนนิยมติดตั้งเครื่องปรับอากาศเพิ่มมากขึ้น

อุปสรรคของกิจการคือความไม่แน่นอนของการเมืองและเศรษฐกิจ

มุมมองและความต้องการของผู้บริหาร

จากสภาวะอากาศที่มีอุณหภูมิสูงขึ้น มีแนวโน้มที่จะมีลูกค้ามาใช้บริการเพิ่มขึ้น ผู้บริหารต้องการช่างฝีมือที่จะร่วมงานในการขยายธุรกิจ และความช่วยเหลือจากภาครัฐเช่น การพัฒนาฝีมือแรงงานเนื่องจากช่างซ่อมเครื่องปรับอากาศไม่จำเป็นต้องใช้ทักษะทางด้านเทคนิคมากนัก สามารถอบรมเป็นหลักสูตรระยะสั้นได้ และการให้สินเชื่อแก่ผู้ประกอบการรายย่อย ซึ่งบางครั้งการดำเนินงานอาจจะประสบปัญหาสภาพคล่อง หรือแม้แต่การขยายกิจการ ก็ต้องใช้เงินลงทุน

บทสรุปภาพรวมของธุรกิจบริการซ่อมบำรุงที่ได้รับการสัมภาษณ์เชิงลึก

ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับสถานประกอบการโดยรวม

ผู้ให้ข้อมูลส่วนใหญ่เป็นเจ้าของและเป็นผู้บริหารที่มีบทบาทสำคัญในการกำหนดทิศทางขององค์กร ส่วนมากแล้วจะเป็นธุรกิจเน้นการซ่อมแซมสิริรถยนต์หลังจากที่เกิดอุบัติเหตุทางท้องถนน ไม่ได้เน้นเกี่ยวกับการซ่อมเครื่องยนต์เนื่องจากเทคโนโลยีเกี่ยวกับเครื่องยนต์มีความก้าวหน้าไปมาก เครื่องมือและอุปกรณ์ที่ทันสมัยมีราคาสูง และผูกขาดให้เฉพาะศูนย์บริการที่มีครบวงจร (เป็นกิจการที่มีทั้งการจำหน่ายรถยนต์และมีระบบซ่อมการบำรุงรักษาและบริการซ่อมรถยนต์ครบวงจร) ซึ่งโดยทั่วไปแล้วสิริรถยนต์ไม่ได้มีการพัฒนาก้าวกระโดดเหมือนกับเครื่องยนต์ซึ่งต้องมีเครื่องมือและอุปกรณ์เฉพาะทาง ซึ่งกิจการมีเพียงแต่อุปกรณ์มาตรฐานที่กิจการพึงจะมีเพื่องานสีเท่านั้น ได้แก่ ห้องผสมสี ห้องอบสีมาตรฐาน เครื่องมืออุปกรณ์และวัสดุงานเกี่ยวกับสิริรถยนต์ทั่วไป เป็นต้น ธุรกิจบริการซ่อมบำรุงรักษารถยนต์นั้น ต้องอาศัยเครื่องมือและอุปกรณ์ที่ทันสมัยผนวกกับบุคลากรที่มีความเชี่ยวชาญในหน้าที่ ผสานกันด้วยการบริหารจากผู้บริหารก็สามารถสร้างกิจการให้ขับเคลื่อนธุรกิจไปได้ โดยกิจการมีพนักงานระหว่าง 16-50 คน ซึ่งถือว่าเป็นกิจการที่มีพนักงานจำนวนมากซึ่งพื้นที่ให้บริการต้องมีขนาดใหญ่เช่นกัน โดยพื้นที่ให้บริการมีขนาดระหว่าง 700-4,000 ตารางเมตร มีจำนวนลูกค้าใช้บริการตั้งแต่ 30 – 200 ราย ต่อเดือน

สำหรับธุรกิจบริการซ่อมบำรุงคอมพิวเตอร์และซ่อมบำรุงเครื่องปรับอากาศเป็นองค์กรขนาดเล็กไม่ใหญ่มาก ผู้ให้ข้อมูลส่วนใหญ่เป็นเจ้าของและเป็นผู้บริหาร ด้วยเทคโนโลยีเกี่ยวกับคอมพิวเตอร์ก้าวหน้าไปมากทำให้เป็นอุปสรรคต่อผู้ประกอบการในการพัฒนาพนักงานให้สามารถตามเทคโนโลยีให้ทันการณ์ แต่สำหรับธุรกิจซ่อมบำรุงเครื่องปรับอากาศไม่มีความซับซ้อนในการซ่อมบำรุงมากนักเทคโนโลยีไม่มีความซับซ้อนมากเหมือนกับคอมพิวเตอร์ที่ต้องเข้าใจเทคโนโลยีและต้องเข้าใจถึงระบบปฏิบัติการซอฟต์แวร์ต่างๆด้วย กิจการมีพนักงานระหว่าง 3-7 คน ซึ่งถือว่าเป็นกิจการขนาดเล็กที่มีพนักงานจำนวนน้อย โดยพื้นที่ให้บริการเป็นพื้นที่เช่ามีขนาดเล็ก มีจำนวนลูกค้าใช้บริการประมาณ 15 – 30 รายต่อวัน

ข้อมูลเกี่ยวกับการดำเนินงานโดยรวม

1. ด้านการจัดการ

1.1 การวางแผน ส่วนใหญ่ธุรกิจบริการซ่อมบำรุงรถยนต์มีการวางแผนการทำงานซึ่งมักจะมอบหมายหน้าที่ให้หัวหน้าแผนกงานเป็นผู้กำกับและดูแลแทนผู้บริหาร แต่ก็มีบางส่วนของผู้บริหารที่ต้องกำกับและดูแลเอง ซึ่งจำนวนพนักงานมีผลต่อการวางแผนเช่นกัน ถ้ามีพนักงานจำนวนมากก็จะมีหัวหน้าแผนกงานหรือผู้ช่วยผู้บริหารเป็นผู้ดูแลในส่วนอื่นๆเพิ่มเติมจากหน้าที่ที่ผู้บริหารมอบหมายให้ องค์กรมีกระบวนการวางแผนงานที่ชัดเจน มีระเบียบของการกำหนดการทำงานที่มีประสิทธิภาพ เน้นการประสานงานระหว่างบุคลากรในองค์กรเพื่อเพิ่มคุณภาพในการปฏิบัติงาน ลดความผิดพลาดในขั้นตอนการทำงาน มีการเก็บข้อมูลขั้นตอนการปฏิบัติงานซ่อมมีการบูรณาการข้อมูลงานซ่อมอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อใช้ข้อมูลในการกำหนดแผนการทำงานของพนักงานสามารถปฏิบัติงานได้ทันตามกำหนดได้

สำหรับธุรกิจการบริการซ่อมบำรุงคอมพิวเตอร์และซ่อมบำรุงเครื่องปรับอากาศไม่มีการวางแผนงานชัดเจน การทำงานเน้นเป็นรายวันไป มีการกำหนดกรอบระยะเวลาการทำงานแคบๆ การมอบหมายงานเน้นผลสำเร็จของงานมากกว่ากำหนดระเบียบแบบแผนการทำงานเหมือนองค์กรขนาดใหญ่ ผู้บริหารต้องมีความรู้มากถึงจะดูแลพนักงานให้ปฏิบัติงานตามที่ต้องการได้

1.2 การจัดองค์กร ส่วนใหญ่ธุรกิจบริการซ่อมบำรุงรถยนต์จะมีผู้บริหารดูแลพนักงานโดยตรงมีรูปแบบการจัดองค์กรแบบเป็นทางการ ส่วนกิจการที่มีจำนวนพนักงานมากตั้งแต่ 30 คนขึ้นไปจะมีการจัดรูปแบบขององค์กรแบบเป็นทางการตามโครงสร้างหน้าที่ของแต่ละแผนกงานที่มีหน้าที่แตกต่างกันไป พนักงานแบ่งตามแผนกงาน โดยมีหัวหน้าแผนกงานหรือผู้ช่วยผู้บริหารกำกับและดูแล พนักงานปฏิบัติตามแผนงานที่วางไว้ มีการบูรณาการข้อมูลระหว่างแผนกและประสานงานระหว่างแผนกงานอยู่เสมอ เพื่อให้เกิดความต่อเนื่องในงานและลดความผิดพลาดในการทำงานได้

สำหรับธุรกิจการบริการซ่อมบำรุงคอมพิวเตอร์และซ่อมบำรุงเครื่องปรับอากาศ มีองค์กรขนาดเล็ก โครงสร้างการบริหารแบบไม่เป็นทางการ ผู้บริหารต้องดูแลพนักงานและมอบหมายหน้าที่งานกับพนักงานโดยตรงทุกคน หน้าที่งานปรับเปลี่ยนไปมาขึ้นอยู่กับสถานการณ์

1.3 การจัดคนเข้าทำงาน ส่วนใหญ่ธุรกิจบริการซ่อมบำรุงรถยนต์จะมีผู้บริหาคูดูแลเกี่ยวกับการสรรหาพนักงานโดยตรง เมื่อมีการรับพนักงานใหม่ ผู้บริหารเน้นคัดกรองผู้ที่จะมีสมัครเข้ามาเป็นพนักงาน โดยตรวจสอบประวัติการทำงาน มีการพิจารณาประสบการณ์ในการทำงาน มีความชำนาญและมีฝีมือดี สำหรับองค์กรที่มีพนักงานจำนวนมากประมาณ 30 คนขึ้นไป จะมีหัวหน้าแผนกงานของพนักงานมีหน้าที่ ร่วมสรรหาพนักงานกับผู้บริหาร กำกับและดูแลการทำงาน of พนักงานให้ปฏิบัติงานได้ตามมาตรฐาน และหัวหน้าแผนกงานต้องถ่ายทอดทักษะและความรู้ในการปฏิบัติงานอย่างถูกต้องได้ มีเอกสารการประเมินการทำงาน of พนักงานแบบเป็นทางการ บางกิจการให้ผู้บริหารให้บุคคลจากภายนอกมาร่วมตรวจสอบการทำงาน of พนักงานด้วย มีการกำหนดหลักเกณฑ์การให้คะแนนการประเมินผลการทำงาน ผลการประเมินนำมาใช้พิจารณาให้เงินเดือน เบี้ยขยัน และรางวัลต่อไป กิจการให้สวัสดิการพนักงานทำประกันสังคม การให้เบี้ยขยัน การให้ค่าล่วงเวลา มีการจัดเลี้ยงสังสรรค์ให้พนักงานตามเทศกาลและวันหยุดยาว และมีการจัดกิจกรรมพัฒนาฝีมือแรงงานในองค์กรเพื่อยกระดับมาตรฐานของพนักงานที่ปฏิบัติงานทุกคน บางกิจการมีการบริหารส่วนงานแผนกใดมีพนักงานไม่เพียงพอที่จะมีการหมุนเวียนหน้าทำงาน

มุมมองภาพรวมเกี่ยวกับบุคลากรในธุรกิจบริการซ่อมบำรุงรถยนต์ แบ่งออกเป็น 3 ฝ่ายใหญ่ๆ คือ 1. ฝ่ายที่ติดต่อกับลูกค้าทางตรง ได้แก่ พนักงานต้อนรับ พนักงานประเมินค่าซ่อม บางครั้งผู้บริหารจะเป็นผู้ประเมินเอง 2. ฝ่ายผลิตบริการของกระบวนการซ่อมก็จะมีหัวหน้าแผนกงานและพนักงานที่ปฏิบัติงานซ่อมทำงานและประสานงานร่วมกัน 3. ฝ่ายบริหารจะมีการดูแลทางด้านบัญชีและการเงิน ข้อมูลภายในเกี่ยวกับการซ่อมรถของลูกค้านำมาใช้ในการบริหารบุคลากร ซึ่งมักจะประสานงานกันระหว่างผู้บริหารกับหัวหน้างานในการควบคุมการทำงาน of พนักงานในองค์กร โดยทั่วไปพนักงานที่มีฝีมือหาได้ยากมากขึ้น และแนวโน้มในอนาคตจะมีคนที่มีทักษะเฉพาะทางน้อยลง พนักงานที่มีทักษะมากมักจะออกไปอยู่กับกิจการที่ให้ผลตอบแทนที่สูงกว่า หรือไม่เช่นนั้นก็จะไปตั้งอู่ซ่อมรถยนต์ด้วยตัวเอง ซึ่งยังเป็นปัญหาที่ผู้บริหารไม่สามารถจัดการได้เต็มที่ ถึงแม้จะมีการให้เงินเดือน และสวัสดิการที่น่าดึงดูดใจก็ตาม

สำหรับธุรกิจบริการซ่อมบำรุงคอมพิวเตอร์และซ่อมบำรุงเครื่องปรับอากาศ เน้นให้พนักงานในองค์กรเป็นผู้แนะนำมาให้ การสรรหาบุคลากรเข้ามาเพิ่มจะดูที่ปริมาณงานเป็นตัวแปรสำคัญ การสรรหาบุคลากรบางครั้งอาจจะไม่ได้มีทักษะครบถ้วน อาจมีการอบรมแนะนำวิธีการทำงานระหว่างพนักงานที่มีความรู้และทักษะมากกว่าเป็นผู้เลี้ยงสอน

งาน การประเมินพนักงานเน้นประเมินเองเป็นรายบุคคล หากมีข้อบกพร่องก็จะมีทำให้พนักงานปรับปรุงวิธีการทำให้ดีขึ้น สำหรับธุรกิจบริการซ่อมบำรุงคอมพิวเตอร์ จะมีผู้บริหารดูแลพนักงาน โดยตรงและส่วนธุรกิจบริการซ่อมบำรุงเครื่องปรับอากาศจะมีหัวหน้างานคอยกำกับดูแลแทนผู้บริหาร บุคลากรที่มีความเชี่ยวชาญด้านคอมพิวเตอร์มีอัตราเข้าออกมากเนื่องจากเป็นงานที่ได้เงินง่ายทักษะและความรู้สามารถพัฒนาและศึกษาเองได้ จึงทำให้พนักงานมักออกจากงานไปตั้งกิจการหรือรับงานเองซึ่งให้ค่าตอบแทนที่สูงกว่าการเป็นลูกจ้างของร้าน ส่วนธุรกิจบริการซ่อมบำรุงเครื่องปรับอากาศ พนักงานที่เป็นผู้ช่วยมักมีอัตราการออกจากงานสูงเนื่องจากเป็นงานที่ไม่ได้ใช้ทักษะความรู้มากทำให้มีการกำหนดผลตอบแทนน้อย จึงทำให้พนักงานหมุนเวียนออกจากกิจการบ่อยครั้ง ส่วนคนที่มีประสบการณ์และความเชี่ยวชาญในการทำงานจะไม่ออกจากกิจการเนื่องจากธุรกิจซ่อมบำรุงเครื่องปรับอากาศหาลูกค้าได้ยาก ต้องใช้ชื่อเสียงของกิจการและความเชื่อมั่นจากลูกค้าถึงจะทำได้ เพราะการซ่อมบำรุงบางครั้งต้องเข้าไปยังพื้นที่สงวนในบ้านของลูกค้า เช่น ห้องนอน เป็นต้น ดังนั้นพนักงานที่มีความเชี่ยวชาญส่วนใหญ่จะไม่ออกไปตั้งกิจการเอง

1.4 การสั่งการ ส่วนใหญ่ธุรกิจบริการซ่อมบำรุงรถยนต์จะมีผู้บริหารเป็นผู้ออกคำสั่งโดยตรง สำหรับกิจการที่มีพนักงานจำนวนมาก ผู้บริหารจะออกคำสั่งผ่านหัวหน้าแผนกงานให้พนักงานระดับปฏิบัติการปฏิบัติตามแผนงานที่วางไว้ ผู้บริหารหรือหัวหน้าแผนกงานมีการตรวจสอบการทำงานเป็นระยะ เพื่อลดความผิดพลาดในการทำงาน มีการสื่อสารสองทาง ทั้งการออกคำสั่งโดยหัวหน้าแผนกงาน และพนักงานที่ปฏิบัติงานมีการรายงานผลการทำงานหรือปัญหาที่พบให้กับผู้บริหารหรือหัวหน้าแผนกงานทราบถึงความคืบหน้าของงานที่กำลังปฏิบัติงานอยู่ได้ มีการประสานงานกันเพื่อให้การปฏิบัติงานซ่อมมีคุณภาพตามเกณฑ์มาตรฐานงานซ่อม นอกจากนี้มีการพัฒนาฝีมือและกระบวนการทำงานของบุคลากรในองค์กรให้มีมาตรฐานฝีมือและความชำนาญการทำงาน

สำหรับธุรกิจบริการซ่อมบำรุงคอมพิวเตอร์จะมีการสั่งงาน โดยตรงจากผู้บริหารและส่วนธุรกิจบริการซ่อมบำรุงเครื่องปรับอากาศมีหัวหน้างานเป็นผู้รับคำสั่งจากผู้บริหาร มีการติดตามการทำงานและการกำกับดูแลเป็นระยะ เน้นผลลัพธ์ความเรียบร้อยของงานเป็นหลัก

1.5 การควบคุม ส่วนใหญ่ธุรกิจบริการซ่อมบำรุงรถยนต์จะมีผู้บริหารคอยกำกับควบคุมและดูแลโดยตรง มีการประเมินผลการทำงานของพนักงานเป็นระยะ โดยผู้บริหารเอง กิจการที่มีขนาดใหญ่ผู้บริหารจะมอบหมายให้หัวหน้าแผนกงานหรือผู้ช่วยผู้บริหาร

เป็นผู้ควบคุมและดูแลแทน มีการตรวจสอบคุณภาพของงานก่อนส่งมอบให้ลูกค้าทุกครั้ง เพื่อรักษามาตรฐานของการทำงานและชื่อเสียงของกิจการให้มีความต่อเนื่อง

สำหรับธุรกิจบริการซ่อมบำรุงคอมพิวเตอร์จะมีผู้รับผิดชอบการทำงาน โดยตรงและส่วนธุรกิจบริการซ่อมบำรุงเครื่องปรับอากาศมีหัวหน้างานเป็นดูแลและควบคุมการทำงาน มีการตรวจสอบงานทุกครั้งก่อนส่งมอบให้ลูกค้า

2. ด้านการตลาด

2.1 ด้านผลิตภัณฑ์บริการ ส่วนใหญ่ธุรกิจบริการซ่อมบำรุงรถยนต์เน้นงานเกาะ ทำสี และพ่นสี ไม่ได้เน้นการซ่อมเครื่องยนต์ กิจการได้รับความไว้วางใจจากบริษัทประกัน ชี้นำหลายรายเนื่องจากคุณภาพของงานมีมาตรฐานเทียบเท่าศูนย์บริการ และมีความรวดเร็วในการซ่อมที่สั้นกว่าการซ่อมที่ศูนย์บริการ

สำหรับธุรกิจบริการซ่อมบำรุงคอมพิวเตอร์ เน้นซ่อมคอมพิวเตอร์ ติดตั้งและลงโปรแกรมคอมพิวเตอร์ การติดตั้งระบบแม่ข่ายคอมพิวเตอร์ และการบำรุงรักษาคอมพิวเตอร์

ส่วนธุรกิจบริการซ่อมบำรุงเครื่องปรับอากาศ ให้บริการจำหน่ายเครื่องปรับอากาศ พร้อมติดตั้ง รับซ่อมเครื่องปรับอากาศ และล้างเครื่องปรับอากาศ

2.2 ด้านราคา ส่วนใหญ่ธุรกิจบริการซ่อมบำรุงรถยนต์ใช้ราคามาตรฐานของอู่กลางการประกันภัยเป็นหลัก สำหรับธุรกิจบริการซ่อมบำรุงคอมพิวเตอร์และซ่อมบำรุงเครื่องปรับอากาศ ใช้ราคาตลาดและมีการเทียบราคากับคู่แข่งอยู่เสมอ

2.3 ช่องทางการจัดจำหน่าย ส่วนใหญ่ธุรกิจบริการซ่อมบำรุงรถยนต์จะมีรายนาม ชื่ออยู่อยู่โครงการของบริษัทประกันภัยหลายแห่งซึ่งเป็นทางเลือกให้กับลูกค้าเลือกใช้ บริการ กิจการมีชื่อเสียงและลูกค้ามีการแนะนำต่อกันมา สำหรับธุรกิจบริการซ่อมบำรุงคอมพิวเตอร์และซ่อมบำรุงเครื่องปรับอากาศมีการให้บริการซ่อม ติดตั้ง ดูแล ทั้งในและนอกสถานที่

2.4 การส่งเสริมการตลาด ธุรกิจบริการซ่อมบำรุงรถยนต์ ซ่อมบำรุงคอมพิวเตอร์ และซ่อมบำรุงเครื่องปรับอากาศส่วนใหญ่ไม่มีการ โฆษณาและการประชาสัมพันธ์องค์กร ใดๆ

2.5 บุคลากร ธุรกิจบริการซ่อมบำรุงรถยนต์ ซ่อมบำรุงคอมพิวเตอร์และซ่อมบำรุงเน้นพนักงานที่มีทักษะและความรู้ในการทำงานที่ต้องใช้ความสามารถในการทำงานสูง มีการพัฒนาฝีมือของพนักงานอย่างต่อเนื่องเพื่อยกระดับคุณภาพของการให้บริการดีขึ้น

2.6 กระบวนการให้บริการ ส่วนใหญ่ธุรกิจบริการซ่อมบำรุงรถยนต์เมื่อมีลูกค้าเข้ามาติดต่อสำนักงาน จะมีพนักงานรับรถเป็นคนคุยรับงานกับลูกค้า กรณีเป็นรถที่ทำประกันภัยไว้เข้ามาถึงกิจการ จะมีเจ้าหน้าที่จากบริษัทประกันเข้ามาดูรถของลูกค้าและบันทึกภาพไว้เป็นหลักฐานด้วย และมีพนักงานประเมินราคาซ่อมเป็นผู้ประเมินค่าซ่อมให้กับลูกค้าก่อนและผู้บริหารจะเป็นผู้พิจารณาอนุมัติราคาประเมินซ่อมอีกครั้งหลังจากที่มีการจัดทำรายการเสนอราคาแล้ว แต่บางครั้งผู้บริหารจะเป็นผู้กำหนดราคาซ่อมด้วยตนเอง ในกรณีที่งานมีความยากในการประเมินราคา ต่อจากนั้นจะมีการบันทึกภาพไว้เป็นหลักฐาน มีการถ่ายภาพรอบคันรถไว้เป็นหลักฐาน เพื่อป้องกันความผิดพลาดจากการซ่อม และกำหนดระยะเวลาการซ่อมให้กับลูกค้าชัดเจน มีการขอเอกสารสำเนาบัตรประชาชนหรือใบขับขี่จากลูกค้าเก็บไว้เป็นหลักฐานและมีการออกใบส่งซ่อมให้กับลูกค้าเก็บไว้พร้อมระบุวันที่สามารถส่งคืนรถให้กับลูกค้าได้ จากนั้นก็ส่งรถเข้าไปในพื้นที่ปฏิบัติงานเพื่อทำการซ่อมตามรายการที่กำหนดซ่อมตามขั้นตอนที่วางแผนงานไว้ เมื่อซ่อมเสร็จก็จะโทรแจ้งให้ลูกค้ามารับรถตามกำหนด แต่หากงานไม่แล้วเสร็จตามกำหนดพนักงานจะโทรศัพท์แจ้งให้ลูกค้าทราบถึงเหตุจำเป็นดังกล่าว เพื่อลดปัญหาลูกค้าไม่พอใจเมื่อมีการกำหนดเวลาแต่แล้วเสร็จไม่ทัน เมื่อมีการส่งมอบรถให้กับลูกค้าแล้วกิจการจะรับประกันคุณภาพงานหลังการซ่อมให้กับลูกค้า เพื่อให้ลูกค้าพึงพอใจในการให้บริการสูงสุด

สำหรับธุรกิจบริการซ่อมบำรุงคอมพิวเตอร์เมื่อลูกค้าเข้ามายังร้าน ก็จะนำคอมพิวเตอร์เข้ามาเพื่อซ่อม พนักงานก็จะมีการสอบถามอาการที่มีปัญหา จากนั้นก็จะมีการประเมินค่าใช้จ่ายขั้นต้นให้กับลูกค้า หลังจากนั้นก็จะกำหนดระยะเวลาซ่อมและนัดวันให้กับลูกค้าเพื่อรับคอมพิวเตอร์คืน

ส่วนธุรกิจบริการซ่อมบำรุงเครื่องปรับอากาศ พนักงานจะต้องออกไปให้บริการลูกค้าถึงสถานที่ เนื่องจากเครื่องปรับอากาศตัวอยู่ในอาคารลูกค้าจะไม่ถอดออกมาเพื่อเอาไปซ่อม พนักงานจึงต้องออกไปซ่อมให้ลูกค้าถึงสถานที่ การเข้าไปให้บริการซ่อมให้กับลูกค้าถึงสถานที่ บางครั้งอาจจะเป็นห้องนอน ลูกค้ามักอยู่รอซ่อมกับพนักงานจนแล้วเสร็จ ดังนั้นการให้บริการต้องอาศัยคุณธรรมและความซื่อสัตย์ต่อลูกค้าในการทำงานด้วย

2.7 สิ่งแวดล้อมทางกายภาพ ธุรกิจบริการซ่อมบำรุงรถยนต์ ซ่อมบำรุงคอมพิวเตอร์และซ่อมบำรุงเครื่องปรับอากาศส่วนใหญ่ติดถนนในเขตอำเภอเมืองเชียงใหม่

ทำให้ลูกค้ามีความสะดวกสบายในการเข้ามาใช้บริการ โดยเฉพาะธุรกิจบริการซ่อมบำรุงต้องมีอาคารประกอบการได้ลักษณะของอู่ซ่อมรถ มีพื้นที่ปฏิบัติงานกว้างขวาง มีที่จอดรถเป็นระเบียบ ส่วนธุรกิจซ่อมบำรุงคอมพิวเตอร์เน้นปฏิบัติงานในพื้นที่เช่าที่อยู่ใกล้สถานศึกษา ย่านชุมชน หรือย่านธุรกิจที่ลูกค้าสามารถเข้ามาใช้บริการได้ง่าย และสุดท้ายธุรกิจการซ่อมบำรุงเครื่องปรับอากาศ ไม่จำเป็นต้องมีพื้นที่ให้บริการขนาดใหญ่เหมือนกับธุรกิจซ่อมบำรุงรถยนต์ เนื่องจากเน้นการให้บริการนอกสถานที่มากกว่านำเครื่องปรับอากาศเข้ามาซ่อมที่สถานประกอบการ

3. ด้านการผลิตบริการ

ส่วนใหญ่ธุรกิจบริการซ่อมบำรุงรถยนต์มีการคัดเลือกวัสดุงานที่มีคุณภาพสูง ใช้สีมาตรฐานตามที่บริษัทประกันภัยกำหนด มีห้องอบสีมาตรฐาน มีห้องสำหรับผสมสีโดยเฉพาะ มีพนักงานที่มีความชำนาญในการผสมสี ผู้บริหารหรือหัวหน้าแผนกงานจะเป็นผู้ตรวจสอบกระบวนการทำงาน หากเกิดปัญหาขึ้นสามารถแก้ไขได้ทันที เมื่อจะมีการส่งมอบรถให้ลูกค้า จะมีการตรวจสอบความเรียบร้อยก่อนทุกครั้ง หากมีข้อบกพร่องก็จะมีแก้ไขให้ทันก่อนส่งมอบรถคืนลูกค้า ผู้บริหารจะร่วมตรวจสอบคุณภาพงานกับหัวหน้าแผนกงานก่อนส่งมอบรถให้ลูกค้า และผู้บริหารมีการนำผลการประเมินคุณภาพงานจากลูกค้าและบริษัทประกันภัยมาพัฒนากระบวนการผลิตบริการอยู่เสมอ เพื่อให้เป็นไปตามมาตรฐานของกิจการ

สำหรับธุรกิจบริการซ่อมบำรุงคอมพิวเตอร์ และอุปกรณ์แม่ข่าย มีการซ่อมบำรุงและเปลี่ยนอุปกรณ์ตามอายุการใช้งาน ทั้งกลุ่มลูกค้ารายย่อยและกลุ่มลูกค้าธุรกิจ พนักงานจะดูแลรวมไปถึงซอฟต์แวร์ที่ติดตั้งในคอมพิวเตอร์ด้วย การให้บริการซ่อมบำรุงนั้นจะรวมไปถึงการเสนอขายเปลี่ยนชิ้นส่วนฮาร์ดแวร์ต่างๆของเครื่องคอมพิวเตอร์และระบบแม่ข่ายต่างๆ ส่วนใหญ่ชิ้นส่วนและไหล่ต่างๆลูกค้ามักจะไม่ซ่อมเนื่องจากค่าซ่อมแซมไม่คุ้มค่า และราคาฮาร์ดแวร์ใหม่มีแนวโน้มราคาถูกลงและฮาร์ดแวร์รุ่นใหม่มีสมรรถนะมากขึ้นกว่ารุ่นเก่า

ส่วนธุรกิจบริการซ่อมบำรุงเครื่องปรับอากาศ ติดตั้งระบบเครื่องปรับอากาศในบ้านเรือนและอาคารขนาดเล็กและขนาดกลาง มีการบำรุงอุปกรณ์ตามรอบที่กำหนดไว้ในคู่มือ เช่น ล้างเครื่องปรับอากาศ เติมน้ำยาทำความเย็น หรือมีการเปลี่ยนอุปกรณ์หรืออะไหล่บางส่วน การให้บริการจะทำในสถานที่ตั้งเครื่องปรับอากาศของลูกค้า ดังนั้นพนักงานต้องออกให้บริการนอกสถานที่ตลอดเวลา

4. ด้านบัญชีและการเงิน

กลุ่มธุรกิจบริการซ่อมบำรุงรถยนต์มีรายได้ต่อเดือนเฉลี่ยประมาณ 300,000-2,100,000 บาท ต่อเดือน หรือ 3,600,000 -25,200,000 บาทต่อปี สัดส่วนลูกค้าบริษัทประกันประมาณ 60%-90% และลูกค้าทั่วไปอยู่ประมาณ 10%-40% โดยมีค่าใช้จ่ายเกี่ยวกับพนักงานประมาณ 65,000 - 600,000 บาท และค่าใช้จ่ายเกี่ยวกับอะไหล่และวัสดุสิ้นเปลืองประมาณ 125,000 – 850,000 บาท มีกำไรขั้นต้นเฉลี่ยประมาณ 10%-30% กิจกรรมมีสินทรัพย์ถาวรประมาณ 7 - 15 ล้านบาท (ไม่รวมที่ดิน) กิจกรรมมีระบบบัญชีภายในที่ดี ด้วยระบบการบันทึกบัญชีด้วยระบบคอมพิวเตอร์ มีการควบคุมและบันทึกข้อมูลต้นทุนอย่างมีประสิทธิภาพ มีการควบคุมต้นทุนงานรายคันของรถลูกค้าไปให้อยู่ในเกณฑ์มาตรฐาน แต่ไม่มีนโยบายลดต้นทุนหรือคุณภาพวัสดุงานให้ด้อยลงไป พนักงานบัญชีภายในองค์กรดูแลและจัดการเรื่องระบบของภาษี บางองค์กรจ้างสำนักงานบัญชีจากภายนอกเป็นผู้ดูแลการชำระภาษีแทน มีการให้เครดิตกับลูกค้าที่เป็นองค์กร เช่น บริษัทประกันภัย ระยะเวลาขึ้นอยู่กับข้อกำหนดและเงื่อนไขของแต่ละบริษัท ส่วนลูกค้าทั่วไปจะเป็นลูกค้าเงินสด จะชำระค่าบริการเมื่อส่งมอบรถคืน อะไหล่และวัสดุงานจะเลือกจากผู้ขายที่จำหน่ายสินค้ามีคุณภาพมาตรฐาน และให้ระยะเวลาเครดิตที่นาน โดยเฉลี่ยแล้วผู้จำหน่ายจะให้เครดิตประมาณ 30-60 วัน

กลุ่มธุรกิจบริการซ่อมบำรุงคอมพิวเตอร์และซ่อมบำรุงเครื่องปรับอากาศมีทรัพย์สินทั้งหมดของกิจการ (ไม่รวมที่ดินเนื่องจากเช่าพื้นที่ในการทำร้าน) มีมูลค่าประมาณ 300,000-1,000,000 บาท มียอดขายรวมโดยประมาณ 600,000-1,200,000 บาทต่อปี และมีกำไรก่อนหักภาษีประมาณ 200,000-400,000 บาท มีลูกหนี้การค้าส่วนใหญ่จะเป็นกลุ่มลูกค้าธุรกิจ กิจการว่าจ้างสำนักงานบัญชีเป็นผู้ดูแลการชำระภาษีแทน

สภาพแวดล้อมของการดำเนินงานในธุรกิจปัจจุบันโดยรวม (2554)

1. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั่วไป

จากข้อมูลสรุปภาพรวมภาวะเศรษฐกิจของไทย ปี 2554 ของธนาคารแห่งประเทศไทย พบว่า เศรษฐกิจไทยในสามไตรมาสแรกขยายตัวดี แต่ภาคอุตสาหกรรมได้รับผลกระทบรุนแรงจากทั้งภัยพิบัติในญี่ปุ่นและมหาอุทกภัยในประเทศ โดยอุตสาหกรรมยานยนต์ได้รับผลกระทบมากที่สุดจากภัยพิบัติในญี่ปุ่นในไตรมาสที่ 2 แต่กลับมาฟื้นตัวได้เป็นปกติในไตรมาสที่ 3 ต่อมามหาอุทกภัยที่เกิดขึ้นในไตรมาสที่ 4 ในนิคมอุตสาหกรรม 7 แห่ง ซึ่งเป็นศูนย์กลางการผลิตอุตสาหกรรมสำคัญ และมีเครือข่ายการผลิตที่ซับซ้อน เช่น ยานยนต์อิเล็กทรอนิกส์ ฮาร์ดดิสก์ไดรฟ์ และเครื่องใช้ไฟฟ้า ส่งผลกระทบให้ทั้งปีเศรษฐกิจขยายตัวเพียงร้อยละ 0.1 การผลิตหยุดชะงัก เกิดปัญหาการขาดแคลน

ขึ้นส่วน และปัญหาการคมนาคมขนส่ง ซึ่งส่งผลกระทบต่อเนื่องทำให้ขาดแคลนสินค้าเพื่อการส่งออก การบริโภคร และการลงทุน ภายหลังจากปัญหาหมอกควันพิษเมื่อภาคการผลิตพื้นตัวเป็นปกติ คาดว่าอุปสงค์ที่ยังมีอยู่จะทำให้เศรษฐกิจกลับมาขยายตัวได้ในระยะต่อไป

เศรษฐกิจที่ขยายตัวต่อเนื่องในสามไตรมาสแรกและแรงกดดันเงินเฟ้อที่เร่งขึ้น จากต้นทุนการผลิตที่สูงขึ้นตามราคาน้ำมันและสินค้าโภคภัณฑ์ในตลาดโลก ทำให้ความจำเป็นในการพึ่งพาการกระตุ้นเศรษฐกิจจากนโยบายการเงินการคลังลดลง ในส่วนของนโยบายการเงินของคณะกรรมการ นโยบายการเงิน หรือ กนง. ได้ปรับขึ้นอัตราดอกเบี้ยนโยบาย 6 ครั้งติดต่อกัน เพื่อรักษาสมดุลและเสถียรภาพทางเศรษฐกิจ แต่เมื่อเกิดเหตุน้ำท่วมใหญ่ในขณะที่เศรษฐกิจโลกที่ชะลอตัวต่อเนื่อง กนง. จึงได้มีมติคงและปรับลดอัตราดอกเบี้ยลงในการประชุม 2 ครั้งสุดท้ายของปี เพื่อสนับสนุนกระบวนการฟื้นฟูเศรษฐกิจของประเทศต่อไป

การชะลอตัวของเศรษฐกิจโลกไม่ได้ส่งผลกระทบต่อส่งออกสินค้าของไทยมากนัก สะท้อนจากมูลค่าการส่งออกที่ขยายตัวดีตลอดช่วงสามไตรมาสแรกของปี ส่วนหนึ่งเป็นเพราะผู้ส่งออกไทยได้ทยอยปรับตัว โดยกระจายสินค้าและตลาดส่งออกมากขึ้น แต่ปัญหาการขาดแคลนสินค้าสำหรับส่งออกและความไม่สะดวกในการขนส่งจากผลของมหาอุทกภัย ทำให้การส่งออกในไตรมาสสุดท้ายของปีหดตัวรุนแรง

ปัญหาน้ำท่วมใหญ่ส่งผลกระทบต่อตลาดแรงงาน เนื่องจากผู้ประกอบการส่วนใหญ่ยังคงรักษาการจ้างงานไว้ เพื่อให้สามารถดำเนินงานต่อไปได้ทันทีหลังน้ำลด แม้แรงงานบางส่วนจะได้รับผลกระทบชั่วคราวจากภาคการผลิตบ้างก็ตาม ส่วนปัญหาในภาคการผลิตทำให้สินค้าขาดแคลน ส่งผลให้การบริโภคและการลงทุนภาคเอกชนที่ขยายตัวดีในช่วงสามไตรมาสแรกต้องชะงักลง ในไตรมาสสุดท้ายของปี แม้ปัจจัยสนับสนุนการบริโภคและการลงทุนจะยังอยู่ในเกณฑ์ดี ไม่ว่าจะ เป็น รายได้ทั้งในและนอกภาคเกษตร ความเชื่อมั่นของทั้งผู้บริโภคและนักธุรกิจ รวมทั้งภาวะการเงินที่ยังผ่อนคลาย

ความขัดแย้งโดยทั่วไปทางด้านการเมืองส่งผลกระทบต่อความเชื่อมั่นของประชาชนอยู่มากตั้งแต่ต้นปีก่อนที่จะมีการเลือกตั้ง จนมาถึงกลางปีที่จะเริ่มมีการเลือกตั้งใหม่ ภายหลังจากการเลือกตั้งแล้ว ก็ยังไม่พบความแตกต่างอย่างชัดเจนว่าความขัดแย้งจะลดลงไป เนื่องจากพรรคฝ่ายค้านแม้จะได้เป็นรัฐบาลก่อนหน้า ก็ได้พยายามหาวิธีทางตรวจสอบการทำงานและนำเสนอเรื่องโจมตีรัฐบาลใหม่ และแสวงหาเรื่องราวดำเนินการของรัฐบาลต่อสาธารณชนอยู่เสมอ แต่นำหนักของการนำเสนอก็ไม่อาจจะต้านทานประชาชนที่ยังคงมีความเชื่อ ความศรัทธา และสนับสนุนรัฐบาลที่มาจากเลือกตั้งล่าสุดได้ จากผลงานหลายประการที่รัฐบาลใหม่พยายามสร้างความปรองดองภายในประเทศ การสานสัมพันธ์กับประเทศกัมพูชาใหม่หลังจากความขัดแย้งเมื่อปลายปี 2553

การแก้ปัญหาปากท้องของประชาชน และการผลักดันเพิ่มอัตราค่าแรง เป็นต้น อย่างไรก็ตาม ปลายปี 2554 ประเทศไทยต้องประสบกับมหาอุทกภัยครั้งใหญ่และร้ายแรงที่สุดในรอบ 70 ปี ผลจากการเปลี่ยนแปลงทางด้านสภาพภูมิอากาศอย่างรุนแรงของภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ ซึ่งส่งผลกระทบต่อประเทศลาว กัมพูชา เวียดนาม รวมทั้งประเทศไทย ก็ได้รับผลกระทบจากอุทกภัยที่รุนแรงที่สุดเช่นเดียวกัน ส่งผลกระทบทำให้ความเชื่อมั่นของรัฐบาลที่ประชาชนคาดหวังพึ่งพิงต้องลดลงไป การแก้ไขปัญหาที่ท่วมให้ประชาชนไม่ทั่วถึง รวมไปถึงความผิดพลาดในการเตือนภัยน้ำท่วม และขาดความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันของข้อมูลที่ต้องตามข้อเท็จจริง ทำให้หลายโรงงานอุตสาหกรรมได้รับผลกระทบอย่างรุนแรงจากมหาอุทกภัยเช่นกัน ส่งผลทำให้ความเชื่อมั่นรัฐบาลจากสายตาต่างประเทศรวมถึงประชาชนคนไทยถูกลดบทบาทลง นอกจากนี้ นโยบายหลายประการก็ยังคงเป็นที่วิพากษ์วิจารณ์จากนักเศรษฐกิจโดยทั่วไป เช่น การผลักดันนโยบายการปรับค่าแรง การอุดหนุนการรับจ่านำราคาข้าวมูลค่าสูง เป็นต้น โดยเฉพาะการปรับค่าแรงเพิ่มขึ้นจะส่งผลกระทบต่อการทำงานของภาคธุรกิจถึงแม้ว่าจะมีนโยบายลดอัตราภาษีเงินได้เพื่อช่วยเหลือองค์กรภาคธุรกิจก็ตาม ทำให้รัฐบาลที่เป็นขวัญใจของประชาชนโดยทั่วไป ควรต้องกลับมาทบทวนการทำงานใหม่ต่อความสามารถในการบริหารประเทศในก้าวต่อไป อย่างไรก็ตามก็ยังคงมีประชาชนที่ยังมีความชื่นชอบผลงานในการปราบปรามยาเสพติดของรัฐบาลที่เข้มงวดกว่ารัฐบาลชุดเดิมที่ปล่อยให้ปัญหาเสพติดซึ่งหายไปกลับมาอีกครั้งหนึ่ง

ในมุมมองของผู้บริหารของธุรกิจบริการซ่อมบำรุงรถยนต์ส่วนใหญ่ได้แสดงความเห็นว่าการเมืองและเศรษฐกิจและการเมืองมีผลกระทบต่อยอดขายปานกลาง สำหรับกฎหมายโดยทั่วไปยังไม่มีผลกระทบมากนัก สำหรับปัจจัยทางด้านสังคมและวัฒนธรรมมีผลต่อการใช้รถยนต์บนท้องถนนมากขึ้นเนื่องจากคนรักความสะดวกสบาย และมีรถส่วนตัวใช้เดินทาง ส่วนผลกระทบทางด้านเทคโนโลยีทำให้ระบบเครื่องยนต์ก้าวหน้าไปอย่างรวดเร็วไม่สามารถซ่อมได้ ทำให้รถยนต์รุ่นใหม่ๆต้องเข้าศูนย์บริการที่ครบวงจรแทน แต่อย่างไรก็ตามผู้ประกอบการได้ปรับตัวโดยผู้ประกอบการส่วนใหญ่หยุดรับซ่อมเครื่องยนต์ เน้นเฉพาะการซ่อมบำรุงเฉพาะการเคาะและพ่นสีเท่านั้น

ผู้บริหารของธุรกิจบริการซ่อมคอมพิวเตอร์ส่วนใหญ่ได้รับผลกระทบโดยตรงด้านการเมืองและเศรษฐกิจ เมื่อลูกค้าไม่ตัดสินใจลงทุนในเทคโนโลยีสารสนเทศ ก็จะส่งผลกระทบต่อยอดขาย และการชะลอยอดสั่งซื้ออุปกรณ์คอมพิวเตอร์ โดยเฉพาะลูกค้าองค์กรธุรกิจ ส่งผลกระทบต่อการลงทุนซ่อมด้วยเช่นกัน ลูกค้าทั่วไปมีแนวโน้มลดลง เพราะคอมพิวเตอร์มีแนวโน้มราคาถูกลง จึงมักนิยมซื้อเครื่องใหม่มากกว่าซ่อม นอกจากนี้เทคโนโลยีมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วทำให้พนักงานต้องเรียนรู้เทคโนโลยีใหม่ในการซ่อมอย่างต่อเนื่องตามการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยี

สำหรับผู้ประกอบการธุรกิจบริการซ่อมบำรุงเครื่องปรับอากาศ ลูกค้ายกชะลอการใช้จ่าย ส่วนใหญ่จะเน้นการซ่อมแซมมากกว่าจะซื้อใหม่ ทำให้งานติดตั้งเครื่องปรับอากาศใหม่น้อยลง ยกเว้นในช่วงฤดูร้อนจะมีคำสั่งซื้อและการติดตั้งสูง อันเนื่องมาจากสภาพอากาศที่ร้อนขึ้น อย่างไรก็ตามตามลูกค้าที่ต้องการประหยัดค่าไฟฟ้าก็จะมีการซื้อเครื่องปรับอากาศรุ่นใหม่ที่มีเทคโนโลยีทันสมัยและประสิทธิภาพในการประหยัดค่าไฟฟ้ามากขึ้น อีกทั้งลูกค้าก็มีแนวโน้มที่จะมีความรู้มากขึ้นในการประหยัดค่าไฟฟ้าด้วยการล้างทำความสะอาดระบบเครื่องปรับอากาศ ทำลูกค้ามีการกำหนดการให้มีการซ่อมบำรุงและทำให้ได้งานต่อเนื่องจากความรู้ที่ลูกค้ามีมากขึ้นด้วย

2. การวิเคราะห์สถานะการแข่งขันในอุตสาหกรรมโดยใช้แรงผลักดัน 5 ประการ

ผู้บริหารของธุรกิจบริการซ่อมบำรุงรถยนต์ส่วนใหญ่ได้แสดงความเห็นว่า กิจการมีผลกระทบจากคู่แข่งรายใหม่น้อยมาก เนื่องจากธุรกิจบริการซ่อมบำรุงที่มีมาตรฐานต้องใช้เงินลงทุนสูงมากในด้านเครื่องมืออุปกรณ์และด้านอาคารสถานที่ อีกทั้งการเข้าสู่ธุรกิจนี้ทำได้ยากมากขึ้นเนื่องจากต้องใช้ระยะเวลาในการสร้างชื่อเสียงและสรรหาบุคลากรที่มีความชำนาญงานเข้าสู่องค์กรซึ่งแรงงานมีแนวโน้มหาได้ยากขึ้น อย่างไรก็ตามคู่แข่งรายเดิมที่มีอยู่ในตลาดบริการซ่อมบำรุงส่งผลกระทบกับการแข่งขันมากกว่า จากการแข่งขันในเรื่องคุณภาพในการให้บริการและมีการสร้างตลาดสายสัมพันธ์กับบริษัทประกันภัย กิจการได้รับผลกระทบจากคู่แข่งที่เป็นศูนย์บริการครบวงจรในระดับปานกลางเนื่องจากศูนย์บริการขนาดใหญ่มักให้บริการที่ล่าช้าเนื่องจากปริมาณงานมีจำนวนมากทำให้ต้องรอนาน ลูกค้าส่วนใหญ่จะเลือกใช้อู่ซ่อมรถยนต์ที่มีมาตรฐานงานซ่อมมักจะไม่ต้องรองราคามากนัก เพราะลูกค้ามองเห็นว่ารถยนต์ของตนเองจะได้รับการบริการมาตรฐานมากกว่าอู่ซ่อมรถยนต์รายเล็ก และให้บริการซ่อมรวดเร็วกว่าศูนย์บริการครบวงจร อย่างไรก็ตามลูกค้าองค์กรที่เป็นบริษัทประกันภัยมักต้องรองราคาซ่อมที่มีแนวโน้มได้ราคาซ่อมที่ถูกลง ทำให้กำไรมีแนวโน้มลดลงแต่ผู้ประกอบการยังต้องพึ่งพาลูกค้าที่เป็นของบริษัทประกันภัย เพราะรถยนต์ใหม่ๆถูกบังคับให้ทำประกันภัยรถยนต์ภาคสมัครใจประเภทที่ 1 มากขึ้น ทำให้กลุ่มลูกค้าประกันภัยถูกป้อนเข้าสู่กิจการที่เป็นอู่ซ่อมรถยนต์ในโครงการของบริษัทประกันภัยมากอย่างต่อเนื่อง ส่วนการจัดซื้อวัสดุงานหรืออะไหล่ต่างๆ ผู้บริหารจะมีความสัมพันธ์กับผู้ค้าอะไหล่และวัสดุที่ใช้ในงานเป็นอย่างดี

ผู้บริหารของธุรกิจบริการซ่อมคอมพิวเตอร์และซ่อมบำรุงเครื่องปรับอากาศส่วนใหญ่ได้รับผลกระทบจากการแข่งขันทั้งคู่แข่งรายใหม่และคู่แข่งรายเดิมที่มีอยู่ในตลาด โดยเฉพาะการแข่งขันแย่งชิงลูกค้าที่เป็นลูกค้าองค์กรหรือธุรกิจที่มีปริมาณคำสั่งซื้อและคำสั่งใช้บริการซ่อมบำรุงมากกว่าลูกค้ารายย่อย อย่างไรก็ตามลูกค้ารายย่อยของกิจการแทบจะไม่มีผลกระทบต่อยอดขาย

เนื่องจากกิจการอยู่ในทำเลที่ตั้งที่ลูกค้าสามารถเข้ามาใช้บริการได้ง่าย สำหรับการเลือกผู้จำหน่าย เน้นผู้จำหน่ายในจังหวัดเชียงใหม่ที่ขายในราคาที่ถูกลง ซึ่งการแข่งขันด้านการลดราคามีสูง ทำให้ได้อะไหล่และสินค้าในราคาต้นทุนที่ถูกลงด้วย

การวิเคราะห์ด้วยกรอบแนวคิดของแมคคินซี (McKinsey 7 s Framework)

ธุรกิจบริการซ่อมบำรุงรถยนต์ส่วนใหญ่องค์กรที่มีพนักงานประมาณไม่เกิน 15 คน จะมีผังองค์กรแบบเป็นทางการแต่พนักงานส่วนใหญ่ขึ้นตรงกับผู้บริหาร ผู้บริหารบางรายมีผู้ช่วยผู้บริหาร หรือหัวหน้าพนักงาน 1-2 คน ที่คอยรับหน้าที่ประสานงานกับพนักงาน ถ้าเป็นองค์กรที่มีขนาดใหญ่พนักงานมีจำนวนมาก จะมีโครงสร้างขององค์กรแบบทางการแยกตาม โครงสร้างหน้าที่ชัดเจน แบ่งแยกออกเป็นรายแผนก มีหัวหน้าแบ่งเป็นแผนกของพนักงานระดับปฏิบัติงานเป็นผู้ควบคุม และออกคำสั่งกับพนักงานปฏิบัติงานตามหน้าที่ๆ ได้รับมอบหมาย สามารถดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และมีการสื่อสารและประสานงานภายในที่ดี ทำให้งานมีคุณภาพมาตรฐานอยู่เสมอ ธุรกิจบริการซ่อมคอมพิวเตอร์และซ่อมบำรุงเครื่องปรับอากาศจะมีผังองค์กรแบบเป็นกึ่งทางการ พนักงานขึ้นตรงกับผู้บริหาร ผู้บริหารบางรายมีหัวหน้าพนักงาน โดยเฉพาะกิจการซ่อมบำรุงเครื่องปรับอากาศต้องออกนอกสถานที่ หัวหน้างานมีหน้าที่รับผิดชอบงานและดูแลพนักงานแทนผู้บริหาร

ธุรกิจบริการซ่อมบำรุงรถยนต์ส่วนใหญ่มีกลยุทธ์ให้ความสำคัญกับลูกค้ามากที่สุด มีพนักงานมีความเชี่ยวชาญงาน ให้บริการรวดเร็ว ผลงานมีคุณภาพมาตรฐาน ผู้บริหารเน้นพัฒนาบุคลากรให้มีความสามารถและให้พนักงานปฏิบัติงานอย่างมีคุณภาพและทำให้งานมีมาตรฐาน เป็นที่ยอมรับของลูกค้าทั่วไปและลูกค้าองค์กรที่เป็นบริษัทประกันภัยมากยิ่งขึ้น ส่วนธุรกิจบริการซ่อมคอมพิวเตอร์และซ่อมบำรุงเครื่องปรับอากาศ เน้นกลยุทธ์ คือการซ่อม บำรุงรักษาให้ได้คุณภาพมาตรฐาน บริการให้ทันต่อความต้องการของลูกค้า และการให้บริการที่ดีและมีบริการหลังการขาย

ธุรกิจบริการซ่อมบำรุงรถยนต์ส่วนใหญ่มีระบบการทำงานที่เป็นระเบียบ ผู้บริหารที่มีพนักงานน้อยจะออกคำสั่งโดยตรง ส่วนองค์กรที่มีพนักงานมากจะประสานงานกับหัวหน้าแผนกที่รับภาระงานจากผู้บริหาร และหัวหน้างานสามารถถ่ายทอดและสื่อสารคำสั่งให้พนักงานปฏิบัติงานได้อย่างถูกต้องได้ กิจการส่วนใหญ่มีระบบการใช้เอกสารการสั่งงาน ช่วยป้องกันความผิดพลาดในการปฏิบัติงานของพนักงานได้ อีกทั้งผู้บริหารมีการตรวจสอบงานอยู่เป็นระยะๆ สามารถแนะนำให้พนักงานแก้ไขจุดที่บกพร่องได้ทันที ส่วนธุรกิจบริการซ่อมคอมพิวเตอร์และ

ธุรกิจบริการซ่อมบำรุงเครื่องปรับอากาศ มีระบบการทำงานภายในไม่ชัดเจนหรือเป็นทางการ แต่เนื่องจากองค์กรมีขนาดเล็กจึงสามารถ ควบคุมการทำงานได้ทั่วถึง

ธุรกิจบริการซ่อมบำรุงรถยนต์มีรูปแบบการบริหารเป็นทางการ ส่วนใหญ่ผู้บริหารกำกับดูแลเอง แต่องค์กรที่มีพนักงานมากผู้บริหารมอบหมายให้หัวหน้าแผนกงานลงมาควบคุมและกำกับดูแลพนักงาน และหัวหน้าแผนกทำหน้าที่เหมือนฝ่ายบุคคลของกิจการ ทั้งผู้บริหารและหัวหน้างานมีการตรวจสอบคุณภาพในกระบวนการซ่อมอยู่เสมอ ผู้บริหารหรือหัวหน้าแผนกงานสามารถสั่งการและให้พนักงานแก้ไขปัญหาของงานได้ในทันทีที่ตรวจพบ ทำให้งานออกมารวดเร็ว มีคุณภาพ และเสร็จตามระยะเวลาที่กำหนด ส่วนธุรกิจบริการซ่อมคอมพิวเตอร์และธุรกิจบริการซ่อมบำรุงเครื่องปรับอากาศมีรูปแบบบริหารการสั่งงาน โดยตรงจากผู้บริหาร หรือมีหัวหน้าพนักงานเป็นผู้สั่งการแทน

ธุรกิจบริการซ่อมบำรุงรถยนต์ส่วนใหญ่มีบุคลากรที่มีคุณภาพและความเชี่ยวชาญเฉพาะทาง ผู้บริหารมีการกำหนดระเบียบแบบแผนการทำงานมากขึ้นเนื่องจากเป็นองค์กรที่มีขนาดใหญ่ โดยเน้นการสร้างแรงจูงใจและให้รางวัลหรือให้ค่าตอบแทนกับพนักงานที่ปฏิบัติงานดีและมีความรับผิดชอบในหน้าที่สูง มีการประเมินผลการทำงานของพนักงานอยู่เสมอ เพื่อใช้พิจารณาการให้ค่าตอบแทน มีระเบียบวินัยในการทำงาน และสร้างให้พนักงานเกิดความภักดีต่อองค์กร ธุรกิจบริการซ่อมคอมพิวเตอร์และซ่อมบำรุงเครื่องปรับอากาศไม่มีการจัดการด้านบุคลากร ไม่มีการวางแผนการจัดการและคาดการณ์จำนวนพนักงานไว้ล่วงหน้า ถ้าเป็นพนักงานให้บริการจะคัดเลือกจากทักษะความชำนาญในการทำงานหากผู้สมัครได้รับการแนะนำจากพนักงาน ก็มีโอกาสสูงที่จะได้รับการคัดเลือก

ธุรกิจบริการซ่อมบำรุงรถยนต์ ธุรกิจบริการซ่อมคอมพิวเตอร์ และซ่อมบำรุงเครื่องปรับอากาศ เน้นพนักงานให้มีความเชี่ยวชาญในงานของตนเองสูง มีการพัฒนาฝีมือและทักษะของพนักงานอย่างสม่ำเสมอ เพื่อเพิ่มศักยภาพและความเชี่ยวชาญในงาน

ธุรกิจบริการซ่อมบำรุงรถยนต์ ค่านิยมของกิจการคือ เน้นการพัฒนาทักษะของพนักงานอยู่เสมอ ทั้งการสอนงานจากผู้บริหาร โดยตรง หรือจากหัวหน้าพนักงาน หรือระหว่างพนักงานด้วยกันเอง เพื่อคุณภาพของการทำงานที่มีมาตรฐานและมีแบบแผน เพื่อเป้าหมายในการสร้างความพึงพอใจสูงสุดให้แก่ลูกค้า ส่วนธุรกิจบริการซ่อมคอมพิวเตอร์และซ่อมบำรุงเครื่องปรับอากาศ เน้นการทำงานด้วยความซื่อสัตย์ ความถูกต้องในการทำงาน และใส่ใจบริการลูกค้า

4. การวิเคราะห์ จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค

จุดแข็งของธุรกิจบริการซ่อมบำรุงรถยนต์ คือ ตลาดขนาดใหญ่ การคมนาคมสะดวก เป็นอยู่ในโครงการของบริษัทประกันหลายแห่ง พนักงานปฏิบัติงานมีความชำนาญในหน้าที่และให้บริการมีคุณภาพมาตรฐานเทียบเท่ากับการให้บริการมาตรฐานของศูนย์บริการ มีการใช้อะไหล่ตรงตามความต้องการของลูกค้า ใช้วัสดุที่มีคุณภาพมาตรฐาน มีเครื่องมือและอุปกรณ์ครบครัน และมีการรับประกันคุณภาพงานซ่อม ส่วนธุรกิจบริการซ่อมคอมพิวเตอร์และซ่อมบำรุงเครื่องปรับอากาศ จุดแข็งของกิจการ คือ ทำเลที่ตั้งที่เหมาะสม การคมนาคมสะดวก ความรวดเร็วในการให้บริการ มีกลุ่มลูกค้าหลากหลายกลุ่ม

จุดอ่อนของธุรกิจบริการซ่อมบำรุงรถยนต์ คือ ส่วนใหญ่ไม่มีการส่งเสริมทางการตลาด แรงงานที่มีฝีมือในองค์กรมีอัตราการหมุนเวียนเข้าออกสูง บางส่วน ไปกิจการที่ให้ค่าแรงสูงกว่า แต่บางส่วนก็ไปตั้งกิจการด้วยตัวเอง พนักงานที่มีฝีมือบางคนขาดระเบียบวินัยในการทำงาน ขาดงานและลางานบ่อยครั้ง บางช่วงเวลากิจการอาจขาดแคลนกำลังคน ทำให้เป็นอุปสรรคในการกำหนดระยะเวลาการส่งมอบรถคืนลูกค้าให้มีความถูกต้องตรงเวลาที่กำหนดได้ ส่วนธุรกิจบริการซ่อมคอมพิวเตอร์ จุดอ่อนของกิจการ คือ ที่จอดรถสำหรับลูกค้าที่เข้ามาติดต่อมีจำกัด ส่วนธุรกิจบริการซ่อมบำรุงเครื่องปรับอากาศ คือ สภาพคล่องด้านการเงิน เนื่องจากมีลูกค้าที่เป็นหน่วยงานหรือกิจการ ซึ่งมีระยะเวลาของการเครดิตที่นานตามนโยบายของกิจการนั้นๆ

โอกาสของธุรกิจบริการซ่อมบำรุงรถยนต์ คือ ภาครัฐมีการส่งเสริมนโยบายรถยนต์คันแรก ทำให้คนใช้รถยนต์กันมากขึ้น อีกทั้งเชียงใหม่เป็นเมืองท่องเที่ยว เศรษฐกิจระดับท้องถิ่นเริ่มดีขึ้น ทำให้มีปริมาณรถยนต์บนท้องถนนเพิ่มมากขึ้นตามไปด้วย สำหรับโอกาสของธุรกิจบริการซ่อมคอมพิวเตอร์ คือ ปัจจุบันเป็นยุคของข้อมูลข่าวสารและเทคโนโลยีสารสนเทศ และแนวโน้มราคาคอมพิวเตอร์ราคาถูกลง ทำให้มีจำนวนผู้ใช้งานคอมพิวเตอร์มากขึ้น ส่วนธุรกิจบริการซ่อมบำรุงเครื่องปรับอากาศ คือ ประเทศไทยตั้งอยู่ในเขตร้อน มีความต้องการอย่างต่อเนื่อง โดยเฉพาะช่วงฤดูร้อนจะมีคำสั่งซื้อเครื่องปรับอากาศใหม่และมีคำสั่งซ่อมบำรุงมากเป็นพิเศษ

อุปสรรคของธุรกิจบริการซ่อมบำรุงรถยนต์ คือ บุคลากรทางช่างเทคนิคที่มีความชำนาญเฉพาะทางมีปริมาณน้อยในตลาดแรงงาน ในขณะที่เดียวกันต้นทุนค่าใช้จ่ายด้านอะไหล่และวัสดุงานสูงขึ้น ในขณะที่รายได้จากกลุ่มลูกค้าบริษัทประกันกลับกดดันให้ราคาค่าบริการถูกลง และในขณะเดียวกันการแข่งขันระหว่างธุรกิจมีแนวโน้มมากยิ่งขึ้น ส่วนธุรกิจบริการซ่อมคอมพิวเตอร์และซ่อมบำรุงเครื่องปรับอากาศ มักจะได้รับผลกระทบโดยตรงจากปัญหาทางเศรษฐกิจและการเมือง

ดังนั้นหากมีปัญหาการใช้งาน ลูกค้ายกเลิกการนำมาซ่อมหรือเลื่อนระยะเวลาการซ่อมบำรุงหรือเปลี่ยนเครื่องใหม่ออกไป จนกว่าจะถึงภาวะที่ปกติ

มุมมองและความต้องการของผู้บริหารโดยรวม

ผู้บริหารของธุรกิจบริการซ่อมบำรุงรถยนต์ ต้องการแรงงานที่มีความเชี่ยวชาญเพิ่มขึ้น เนื่องจากจำนวนแรงงานที่มีอายุน้อยเริ่มมีจำนวนน้อยลง อัตราการเข้าออกของพนักงานสูงเป็นอุปสรรคต่อการบริหารงานซ่อม ในขณะที่พนักงานที่มีอายุมากก็เริ่มออกจากกิจการไปตั้งกิจการเองหรือไม่ก็เปลี่ยนหน้าที่ยานออกไป ทำให้อากาศเสถียรภาพทางด้านแรงงานอาจจะขาดแคลนได้ เพราะปัจจุบันทางเลือกในหน้าที่งานในองค์กรอื่นมีมากขึ้นและมีข้อเสนอของค่าตอบแทนที่สูงกว่าพนักงานที่มีทางเลือกทำงานด้านอื่นจึงมักไม่ทำงานเกี่ยวกับงานซ่อมบำรุงที่เกี่ยวข้องกับสิรถยนต์อีก ดังนั้นผู้ประกอบการจึงอยากให้กรมแรงงานรวมถึงนักศึกษาสาขาอาชีพสร้างคนที่มีความชำนาญในด้านนี้มากขึ้น

สำหรับผู้บริหารของธุรกิจบริการซ่อมบำรุงเครื่องคอมพิวเตอร์ ต้องการแรงงานที่มีฝีมือมากขึ้น อยากให้มีการจัดหลักสูตรการอบรมช่างคอมพิวเตอร์โดยหน่วยงานรัฐหรือสถาบันการศึกษา อันจะเป็นการยกระดับความสามารถของพนักงานในองค์กรได้ อีกทั้งยังมีความต้องการโอกาสในการขยายธุรกิจ โดยต้องการความช่วยเหลือและการสนับสนุนจากสถาบันการเงินให้โอกาสให้เงินกู้ยืมเพื่อการขยายกิจการต่อไป

สำหรับผู้บริหารของธุรกิจบริการซ่อมบำรุงเครื่องปรับอากาศ มีความต้องการแรงงานที่มีฝีมือ และต้องการความช่วยเหลือจากภาครัฐ เช่น กรมพัฒนาพัฒนาฝีมือแรงงานมีการอบรมเป็นหลักสูตรการสอนด้านเทคนิคการซ่อมเครื่องปรับอากาศระยะสั้น เป็นต้น และความช่วยเหลือและการสนับสนุนจากสถาบันการเงินให้โอกาสให้เงินกู้ยืมเพื่อการขยายกิจการ